

サービス産業の国際展開調査

ヤマト運輸株式会社
(海外：中国)

2012年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2012 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】雅瑪多（中国）運輸有限公司（ヤマト運輸 株式会社）

【事業内容】一般消費者・企業向け小口貨物輸送サービス事業等

【進出国・地域】中国（上海、香港）、シンガポール、マレーシア等

【インタビュー相手】ヤマト運輸株式会社常務執行役員 兼 雅瑪多（中国）運輸有限公司 薫事兼会長 野田 実様
経営戦略部 副総監 大和 亮介様

【インタビュー地】中国（上海）

【日時】2011年12月22日

Q. 御社の海外展開状況について教えてください。

上海で宅急便事業を始めたのは2010年1月18日。シンガポールでは同年1月8日に開始し、香港は2011年2月、マレーシアは2011年9月に開始しました。

他のアジア各国へも展開し、当社の宅急便ネットワークで各国を結ぶことが当面の目標です。

Q. 上海子会社の組織形態について教えてください。

雅瑪多（中国）運輸有限公司は上海の物流企業との合弁企業であり、ヤマトホールディングスが65%出資しています。35%のうち、半分の17.5%を上述の物流企業関連企業が出資、残りの17.5%を投資企業が出資しています。合弁形態で会社設立しているのは上海とマレーシアのみ。香港は独資であり、既に進出から10年が経過する台湾は、当初、ライセンス及び技術供与のみであったものの、2004年から台湾道路法の外資規制緩和に伴い一部出資を行っています。台湾の技術供与先は統一集団管下の統一速達股份有限公司であり、現在では大きな事業に成長しています。

Q. 上海における組織体制について教えてください。

上海は群馬県とほぼ同じ面積であり、崇明島を除けば愛知県と同等の大きさです。当社は現在21拠点、210車両、408名の配達員を有しています。2009年1月の開始当時は11拠点、100車両、200名の配達員であったため、およそ2倍に拡大したことになります。当然ながら、宅急便の取扱量も2倍、3倍のスピードで拡大しています。

Q. 中国で提供しているサービス内容について教えてください。

時間帯お届けやクール宅急便、代金引換、再配達など、上海で提供しているサービスは日本と同様です。365日営業しており、宅配物1個でも受け取りに行きます。クール宅急便については、上海にもコールドチェーンはあるものの温度管理の性能は低いため依頼数ではB to Bが多いです。B to C、C to C向けに宅配便形態でクール便を行なっているのは当社だけです。

Q. 上海では現地人材をどのように教育していますか。

宅配荷物を受け取るお客様から笑顔をもらう「ラストワンマイル」の精神を徹底させています。当社サービスは単に宅配物を運ぶのではなく、お客様の真心を運んでいます。その社訓を中国語に変換して一から教育しています。

教育で苦労した点は、当社の宅配サービスと中国における現在の運送サービスが格段に異なっていたことです。たとえば、当社では新入社員に「あなたの思う配達」を模擬的に実施させています。日本と同様にまずお客様のドアを「とんとん」とノックしますが、しばらく経ってもお客様が現れないと「ドンドン」と強くドアを叩き始めます。そして、お客様がドアを開けると、第一声で「なぜ出てくるのが遅いのだ」と文句を言います。荷物は手渡さずに放り、さらには「サインしろ」と指示。そして、ボールペンは渡さずお客様自身のものを使うよう要求します。これが中国における運送サービスのスタンダードだと思われまます。

当社の宅配サービスを中国で展開するにあたり、まずこの考え方を変えなければなりません。そのため、当社の社風を説明するのに日本では30分で済むところを中国では3時間かけて行なっています。宅配に対する当社の思いを真に理解させるためには、どうしても日本の数倍の時間が必要となるのです。

さらに、入社後の運転研修においても困ったことがありました。現地人材は自動車免許は持っているものの運転には不慣れであるため、運転操作から教育しなければならなかったからです。これも日本では不要な教育内容です。ギアチェンジの指導に始まり、安全運転の実地訓練としてパイロンを置いた運転訓練、そして最後には見極め試験も実施しています。それを通過した者には当社専用の「免許」を交付しています。日本における宅配の「常識」と運転等の「技能」の両指導を行なわなければならない大変です。

当社事業の根幹はやはり「ヒト」です。現在は、SDI（セールスドライバー インストラクター）と呼ばれる日本の現役SDを新入社員の指導役として派遣していますが、今後は人材面の現地化を図る必要があります。人材育成の問題は、今後事業拡大していく上での課題と言えるでしょう。

他方、2010年3月にある取引先様が独自に実施されたアンケート結果をいただい

たところ、当社サービスの評価項目として品質のほかにも「制服」「あいさつ」「荷扱い」が挙がりました。裏を返せば、上海では「スタッフの制服規定がなく、あいさつも行なわれてなく、荷扱いもあまりよくないこと」を示しています。中国では透明テープを沢山張られた段ボールをよく目にしますが、あれは段ボールが潰れた際に商品が箱の外へ出ることを防いでいます。つまり、その程度の荷扱いしか中国ではされていないということ。アンケート結果からも上海での手応えと当社サービスの需要を感じています。

Q. 競合企業のサービスレベルについて教えてください。

他社の荷物の仕分けレベルは、上海大手の企業でも道端に直に放って積み重ねている程度です。さらに、4tトラックには大量の荷を無理矢理詰め込んでいるため、目的地で荷を取り出す際にはほかの荷もトラックから落ちています。街中では、荷ドアを開けたまま運転している運送トラックや宅配の段ボールを山積みしたバイクも見かけます。さらに、荷物を道端に放置したままでその場を離れることもあり、セキュリティーにもまったく配慮はされていません。制服を着て宅配サービスを行っている企業も、大手外資系企業のほか数社ぐらいでありローカル企業のスタッフの多くはジャンパー一枚です。そのような環境の中、当社は日本型宅配サービスで大きく差別化を図っています。

ただし、他地区と比較した場合、上海の宅配サービス環境はまだ進んでいる方です。上海周辺に関しては、「荷をただ届ければよい」といういわば日本の宅急便が始まる前の感覚に留まっています。日本の宅配サービスはそこからお中元やお歳暮等の浸透により発達を遂げました。しかし、中国ではeコマースの発達により一気に宅配量が急増。2010年度の宅配業界全体の取扱個数は約24億個と言われる巨大市場です。そのような状況下では、「届くこと」と「満足出来る程度のスピード」があればよしとされているのが実態です。地元企業は両需要については満たしており、「配達の速さ」については当社が検討しなくてはならない点です。

当社は日本同様にハブアンドスポーク展開によって上海市内をネットワーク管理しています。そのため、地元のバイク便と比較した場合、どうしても翌日配達の基本となり、当日中の配達対応は難しい側面があります。この点は「翌日午前配達」などのサービスで、お客様の期待に応える様に努めています。中国ではハブに当たるトラック到着場に宅配受託者がおり、さらに小さなハブを形成しています。他社はそうした正社員以外の宅配受託者を活用して混載式に宅配しています。ネットワークは成立していますが、当社のように一律的なシステムは形成されていません。他社は既存の集積場と混載式を活用しているため宅配エリアに限りがありますが、当社は上海の端であっても一律に宅配することが可能です。

なお、上海では、指定された住所が間違っていて誤った宅配先に荷を届けても送り人の非と認識します。その点、当社は誤った住所には荷を届けず、ご依頼主に確認の上対応しているため、他社に比べて誤配送に関するお問い合わせやクレームが圧倒的に少ないです。現在ご利用頂いている通販業者様からは、イレギュラー時の確実な対応について信頼を頂いており、これはサービスの差別化の一例と言えます。

Q. ハブアンドスポークシステムはどのようにして機能させているのですか。

当社はハブアンドスポークシステムの要として「宅急便ベース施設」を設けています。施設内で利用しているコンベアーも日本と同様の機械です。さらに、作業の迅速化にも心掛けています。日本で使用しているロールボックスパレットを活用した機能性の高い「ボックス仕分け」により、トラック 1 台であれば 5 分で荷を下ろすことが出来ます。残念ながらロールボックスパレットなどは中国にはなかったため日本から輸送しました。そのため、初期投資は思いのほか大きくなりました。まもなく上海進出から 2 年が経過しますが、当初の投資規模よりも安価に施設機材を中国内で調達出来るようになりようやく現地化の目処が立ちました。

また、2011 年 10 月から「FRAPS」という施設内部の輸送システムが稼働しています。半自動の梱包やピッキングシステムにより作業を迅速化し、お客様のコストダウンに尽力しています。一般的に中国において宅配業者と倉庫業者は分離されていますが、倉庫保管やピッキング技術、宅配時の正確性やセキュリティー、IT システム、決済機能を 1 社で完結して有しているのは当社だけです。そのような点でも現地企業からの当社評価は高いです。

Q. サービス提供価格について教えてください。

価格は他社よりも若干高いです。サービスの品質の差、そしてネットワークを構築している分、他社よりもコストが増しており価格転嫁しているからです。そのため、お客様の満足度を高めなければリピートしてもらえず、事業スピードを上げることが一層重要となっています。

Q. 中国では C to C の宅配需要は少ないのでしょうか。

お中元やお歳暮の慣習はありませんが、中国でも中秋節に贈答品を渡す慣習があります。しかし、個人が個人へ贈答品を宅配するという生活様式はありません。たとえば、母親の誕生日にプレゼントを渡したい場合、それを宅配することは失礼だ

と考えられています。プレゼントは直接渡してこそ意味があるのだと考えられているのです。ただし、中国人のこうした考え方のベースにあるのは、結局輸送品質に対する疑念です。当社のサービスを普及させていくことで、徐々に中国人の意識や生活様式も変化すると考えています。

B to B の宅配は昔からあり、そこで培われたのが地元企業の宅配「スピード」です。ネット通販の利用者も増え単純な宅配量でいえば以前より急増していますが、こと個人間の配送となるといまだ日本よりも少ない状況です。

Q. 日本のサービスの再現の難しさが窺えます。

初期教育が重要であるため、当社は SDI 制度を取り入れています。日本国内で公募したところ 200 名もの現役 SD が手を挙げ、うち 20 名を上海へ派遣しました。彼らのモチベーションは高く、品質やオペレーションのチェックに至るまできちんと行ないました。現在も 10 数名が上海に残って指導しています。中国語を話せなくとも彼らのモチベーションは高く片言ながら習得し、現在では通訳者なしでも指導しています。

お客様と実際に接するドライバーのサービスが良ければ、お客様は自然と笑顔になります。「そのようなサービスはしない」と言っていた現地の採用者も、実際にインストラクターが付くと彼らの目を気にして対応するようになります。日本式のサービスを実践する中で実際にお客様はそのような SD の対応に感動します。その感動を体感し、現地の SD はサービスの必要性を実感するようになるのです。そのおかげもあるのでしょうか、当社の離職率は他社と比べても低いです。

Q. 中国の物流構造はどのようにして調査したのですか。

開業前の FS (Feasibility Study) 段階で、実際に街歩きをして他社の宅配の実態を調査しました。実態調査を通して、サービス内容や運賃の価格設定等、上海における当社のポジショニングを決定しました。

そのため、現在では、競合他社からも当社は「よいサービス」として認知されています。

Q. プロモーションは行なっていますか。

本来は C to C の宅配を主としたいです。そのためにまず一人一人のお客様に日本の宅配サービスを認知して頂く必要があります。一方で、中国人は実際にサービスを体験しないと信じません。まずは 1 度でも利用して頂くこと。タオバオのような

B to C の利用が 9 割と大半を占めるため、現在はたとえ単価は安くてもクチコミによって当社をまず知ってもらおうと努めています。

だが、困っているのはお客様の中で当社のブランドとサービス内容が結びついていないことです。笑い話ではないが、当社のクロネコのロゴを見て「猫を運んでいる会社」と勘違いされることもあります。当社を認知させると同時に、「あなたが満足された宅配はクロネコのサービスである」ことも理解してもらう必要があります。それが現在の最大の課題ですが、この課題を克服するには時間もかかるでしょう。そもそも当社のネットワークサービスは採算を生み出すまで我慢を要します。宅配成績は上昇しており、順調に事業拡大しています。

Q. クール宅急便の利用状況はいかがですか。

現在はまだ市場を作っている最中です。弊社のサービスを契機に、大手 TV 通販企業が冷凍牛肉の取扱いを開始し、冷凍・冷蔵品の市場は形成されてきています。レストランでの利用や高所得者層における食の安全意識向上に伴い有機野菜等の生鮮食品を中心にクール宅急便の取扱数量は急増しており、今後更に需要が見込まれます。中国はとにかく分母が大きいいため、たとえ 10%の人々が利用するだけだとしても日本の比ではないのです。

Q. 規制面に係る中国政府への要望はありますか。

製造業や金融業等の他産業・業種でも同様でしょうが、中国では地域によって法制度がまったく異なります。幸い上海では合弁先企業に協力してもらっているため、さほど困ってはいません。しかし、上海の近隣都市に事業を拡大した際は、都市毎に必要な条件や手続きが異なる点や各許認可が具体的にいつ取得できるか分からないといった不透明な部分があり、対応に苦慮しました。日本も過去に規制撤廃を訴えて現在の状態に至っていますが、中国の宅配事業はいまだ外資企業に対して厳しいのが実態です。

Q. 上海における日本人駐在員の人数を教えてください。

SDI を除き、日本からの出向者は 11 名。インストラクターは出張扱いとなっています。

Q. 今後の事業展開について教えてください。

中国では、上海を中心とした華東地域の他に華北地域や華南地域にも宅急便事業の展開を計画しており、華南地域では既に FS も開始しています。また、他のアジア各国でも事業展開したいと考えています。

当社は昭和 51 年に日本で宅急便事業を開始。市場自体を作り上げながら業績を伸ばしました。他方、上海ではクール宅急便以外の宅配サービスは既にありました。そのような環境下では、日本で過去行なった事業スピードでは市場シェアを伸ばすことは出来ません。いかにローカル企業と差別化するかが重要です。そのため、現在は作業迅速化に係る日本の最新システムを中国へ導入し、グループを挙げてバックアップを行なっている最中です。