ヤマト 途上の現場改革

宅配値上げ1年

宅配最大手のヤマト運輸が値上げに踏み切って1年。値上げの大義名分として疲弊する現場の働き方改革を打ち出して理解を得たヤマトだが、荷主企業や宅配便ユーザーは置き去りの感もある。V字回復を支えた側も黙ってはいない。

単価上昇が補う

ヤマト運輸を傘下に持つヤマトHDの4～9月期の最終損益は前年同期の120億円の赤字から一転、99億円の黒字に転じた。芝崎健一専務は「（宅配の）単価が上昇し、業績は堅調に推移した」と胸を張った。

日本郵政は「ゆうパック」を手がける子会社の日本郵便が171億円の最終赤字から191億円の最終黒字に。佐川急便からは「今期をもって（値上げが）打ち止めということはない」（親会社SGHDの嵯峨行介取締役）と強気の発言も飛び出した。

ヤマトの4～9月期の平均単価は前年同期の554円から657円へと約2割上がった。現場の配達員の負荷をおさえる「総量抑制」で荷物の数に引き上げて泣いてもらうしかなかった。

立場の弱い宅配便事業者への「判官びいき」もあり、顧客は値上げや総量規制に理解を示す（千葉県流山市のヤマト運輸の輸送拠点）

（注）国土交通省調べ、航空等利用運送を含む

「顧客負担」で業績急回復

夜間の人手確保に遅れ

2017年から表面化した「宅配クライシス」はネット通販で膨れあがった配送需要に宅配インフラが間に合わなかった結果。値上げも総量抑制も受け入れやむなしの世論が広がったのは、力関係で優位にあるアマゾンなどの大手が「悪役」になった側面が大きい。

働く配達員の過酷な労働環境が「判官びいき」効果を引き出した。「自分がいないために何度も再配達に来てくれる配達員さんに申し訳ない」（都内の主婦）といった受益者負担の心情を呼び起こした。

宅配大手も手をこまねいているわけではない。ヤマトは11月20日、千葉県流山市で宅配便の新たな輸送拠点を稼働させた。床面積は約3万2500平方㍍で、平均的な輸送拠点の1・5～2倍の規模を持つ。佐川などと共同利用する宅配ロッカーの数も今年3月から1割多い約3200カ所まで増設。日本郵便は荷物を受取人の指定した場所に届けて配達完了とする「置き配」を19年3月から始める。ただ、宅配現場の労働負荷の軽減は思うように進んでいない。

現場改革の切り札としてヤマトは「アンカーキャスト」を打ち出した。勤務時間は再配達が多くなる夕方から夜間が中心。昨年は20年3月末までに1万人規模を目指すとしていたが、実際に確保できたのは約1800人（8月末時点）と計画の3割強にとどまる。ヤマトHDの芝崎専務は「（20年3月時点で）1万人に対して少し満たないかもしれない」と導入の遅れを認める。

6月から外部採用を始めたものの「担当の地域や顧客に習熟した配達員と、事情を知らないアンカーキャストの違い」（ヤマト幹部）が露呈。ここにきて「導入効果を出すのが第一」（ヤマトHD広報）と募集に慎重になる背景には、接客でこれ以上問題を起こしたくないとの思いが透ける。

7月には引っ越し事業の子会社による引っ越し代金の過大請求が発覚し一部は組織ぐるみで悪意もあったことが判明している。ヤマトHDの山内雅喜社長が謝罪に追い込まれる事態となった。

「小倉さんなら」

「もう一度、小倉イズムに立ち戻りましょう」。9月13日、新潟県湯沢町で開かれたヤマト運輸労働組合の定期中央大会。声の主は、ヤマトHDの社長・会長を歴任した71歳の瀬戸薫特別顧問だ。「小倉さん」とはヤマトの創業家2代目社長で、運送業から宅配業に参入し、今日の宅配インフラを築き上げた故・小倉昌男元会長。今回の値上げについても、ある古参幹部は「小倉さんがいたら、『違う方法があるんじゃないか』と言ったと思う」とため息をつく。

1976年、小倉氏は社運をかけた宅配サービスを関東一円で開始したが初日の取扱個数はわずか11個。最初の約1カ月でも9000個に満たなかった。「役員や社員に早く利益を出せとは言わなかった。逆に、『これから利益のことは一切言わない。サービスを最優先してほしい』と口を酸っぱくして話した」（『私の履歴書』）。

1990年、当時の都築幹彦社長が値上げを原資にサービスの質低下を食い止めようとした際も、会長だった小倉氏はまず社員の処遇を改善してサービスの質を高めることで利益を出すべきだと強く主張した。沼上幹一橋大教授の『日本の企業家13　小倉昌男』（PHP研究所）によると、「両者の間で激論が闘わされた」という。

宅配参入期の小倉氏にはまだ逸話がある。ある日集配所の社員が段ボール箱からあふれたミカン1個を食べてしまった。それを聞いた小倉氏は懲戒解雇を言い渡した。

このころを第1の変革期とすれば、デジタルとネットのラストワンマイルを担う宅配は次の変革期を迎えている。目先の業績回復は荷主にも配達員にもユーザーにも負担を強いるカンフル剤でしかない。厳しく自らを律した「ミカン1個」の苛烈さがヤマトにあるか。顧客は鋭い視線を注いでいる。（武田敏英）

宅配各社は個人向けも値上げ

	ヤマト運輸	佐川急便	日本郵便
改定日	2017年10月1日	17年11月21日	18年3月1日
60サイズ	1015円（864）	864円（864）	950円（840）
100サイズ	1469（1296）	1469（1404）	1410（1280）
140サイズ	1922（1728）	1922（1674）	1910（1720）

（注）東京ー大阪間、カッコ内は旧料金