

NUPRI NEWS

Nagano Urban Policy Research Institute

NPO法人
長野都市経営研究所

Vol.39

2011.APR.

NPO法人 長野都市経営研究所

発行/NPO法人 長野都市経営研究所 〒380-0834 長野市大字鶴賀問御所町1289-1 丸ビル2F TEL 026-235-7911 FAX 026-235-6166 http://www.nupri.or.jp E-mail: nupri@nupri.or.jp

発行日/2011年4月14日(年4回)

NUPRI 全体懇談会

心の豊かさをばぐむまぢづくりのために NUPRIの新しい展開に向けて

平成23年2月25日(金) 午後3時、長野ホテル犀北館にて

2月25日、恒例の「NUPRI全体懇談会」が開催され、会員35余名の出席を得て、今年度の中間報告と研究部会・委員会を再編成していく方向性も含め、意見交換が行われました。

懇談会に続き、午後3時45分からは、「クロネコヤマトの宅急便」の仕掛け人であり、多くの経営者の信望を集める元ヤマト運輸社長・都築幹彦氏の講演会を公開で開催。「不況をチャンスにとらえ、

今しかできないことをして企業を発展させよう」と説く都築さんの経験談に、会員企業の社員や一般聴講者など300余名あまりが熱心に耳を傾けました。講演会の後の懇親会では、都築さんを囲み、混迷の時代を生き残る方策や、経営者が取るべき態度などについて、なごやかななかにも熱のこもった会話が交わされました。

全体懇談会 報告

全体懇談会は藤牧専務理事の司会により進行。市川理事長の挨拶に続き、各研究部会、特別委員会の長から各活動の現状ならびに今年度の活動内容について中間報告が行われました。

スポーツ、文化、芸術を軸に

長野を心豊かな地域へ

市川 理事長

日頃はNUPRIの活動にご理解ご協力を賜り、ありがとうございます。

先日、近藤誠一文化庁長官と、昨今話題のAKB48のプロデューサー・秋元康氏の対談を放映するTV番組がありました。そこで、今の日本には「文化」と「芸術」が必要だという話をしていただくのが印象的でした。

折しも、世界百数十カ国のなかでGDPが30位のデンマークは、国民アンケートによる「幸福度」では世界のトップ。ところがGDPが世界3位の日本は第90位。どうやら今の日本には心の豊かさが欠けていると言わざる

を得ないようです。その両国民が1万ピースのジグソーパズルに挑戦したところ、日本人は早さを競って懸命になる一方で、デンマークの人々はコーヒーを飲んだり話し合ったりしながらパズルを楽しんでいる風でした。幸福感をはぐくむのは、どうやら心を豊かにする文化や芸術なのではないかと、改めて思い至った次第です。

これは長野の活性化にも言えることなのではないでしょうか。NUPRIはスポーツをきっかけとした地域の活性化を支援していますが、今後、より多様な文化・芸術の視点も取り入れながら活性化を考えていきたいと考えます。今後のNUPRIの展開については、現在、プロジェクトチームを作り研究部会・委員会の再編を検討しています。この機会に皆さんからの忌憚のないご意見をお寄せください。



研究部会・委員会 中間報告

■農業再生と里山の活性化を提言

新産業創出研究部会 竹内部会長



恒例の「採れたて野菜市」は、低農薬有機栽培、高品質といった評価が定着し、固定客がついた一方で、期待するようないのが課題です。皆さんのご協

力も仰ぎながら、さらなる拡大に努めたい考えです。「りんごの木オーナー制度」は好調です。農業と観光をコラボレートさせる施策として、今後も進めていきます。皆さんのご参加もお待ちしております。

昨年、長野市に「中山間地域活性化」に向けた提言をしました。地域全体の課題である中山間地の限界集落の活性化に、今後も積極的に取り組み、行政に働きかけていく所存です。

■NUPRIならではの施策を検討

Strategy NO.14 研究部会 夏目部会長



い施策をどう打ち出していくか、ご意見を伺ってき

昨年、J.R.東日本長野支社長のお話と、金沢の経済同友会による北陸新幹線沿線の4都市比較データを皆さんにご提示し、行政や商工会議所等の団体とは異なるNUPRIらしい

ました。

また最新の「NUPRIニュース38号」で、長野県観光部長とJ.R.東日本長野支社長を交えた新春座談会の模様が掲載されていますが、そこでも話題になっているように、長野の魅力を外の方々の目線になかから掘り起こしていく努力や、広域を有機的につなぎ実用性に富んだパンフレットの工夫など、具体的な取り組みに光が見え始めているといえます。今後、さらなる皆さんのご協力をよろしくお願いいたします。

■パルセイロのホームゲームを観戦しよう

スポーツ・街づくり研究部会 鷺澤部会長



スポーツを軸とした地域活性化への取り組みのなかで、待望のJFL昇格を果たしたACL長野パルセイロの支援を今年度も継続していきます。

地域の小中学生へのチケット無料交換券の配布、「市町村の日」の設定とバス輸送の開始、広報活動を行っていきますが、皆さんにぜひともホームゲームを観戦して応援していただきたいというのが切なる願いです。

また、本日（2月25日）、株式会社信濃パルセイロへの増資を決定したことをご報告します。こちらにも皆さまのご協力をよろしくお願いいたします。

■地元で輝く人を紹介し質の高い活動を

わいがやサロン 岩野座長

「わいがやサロン」は今年1月で28回の開催となりました。スタッフにご協力いただき、いろいろな方



に講師をお願いすることができ、また何人かの会員の皆さんにも、講師となつていただきました。今後も、地元で活躍するいい人材を紹介し、交流の場として、高い質を保ちながら活動を継続させていきたい考えです。

まだ足を運ばれたことがない会員さんもおられますが、ひとりでも多くの皆さんのご参加をお待ちしています。

■中長期計画委員会

掛谷委員長



初期の理念を忘れることなく、「研究し、行動し、存続するNUPRI」を推進していくため、このたび新たに設置され、現在までに2回委員会を開催しました。

財政の課題も踏まえつつ、2014年に向けたフックとなるような活動指針を6月までに策定してまいります。今後、皆さんのご意見も聴取してまいりますので、ご協力をお願いします。

■長野のまちづくりを考える委員会 竜野委員長

活動指針を策定するにあたり、まず「長野の記憶」を探っていくことからスタートしようと考えています。歴史、ノスタルジーだけでなく、人の心に刻まれる長野のシーンとは何か、皆さんの「記憶」もぜひお聞かせください。



講師プロフィール

1929年東京生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後ヤマト運輸株式会社に入社。支店長を経て、取締役、営業本部長、代表取締役専務等を歴任し1987年3代目社長に就任。当時の業界常識を破る「クロネコヤマトの宅急便」を生んだ仕掛人。全国翌日配達ネットワークシステムの基を作り上げた熱血仕事人。1991年代表取締役会長。その後取締役相談役を務め、1995年同社相談役を退任。

NUPRI 講演会

ピンチのあとにチャンスあり

講師 都築幹彦氏 元ヤマト運輸株式会社社長

※この講演会は2月25日に開催された講演のため、3月11日に起こった東日本大震災のことにつきましては触れておりませんのでご了承願います。このたびの大震災により被害を受けられました皆様には心よりお見舞い申し上げます。また、被災地の一日も早い復興を心より祈念いたします。

景気が悪いのはチャンスと思え

日々のニュースから皆さんも懸念しておられるとおり、昨今、国内の政局は混乱、世界的には中東の政情不安が拡大と、先が見えない状況です。リーマンショックの影響からようやく脱することができそうだと思っていた矢先の中東の重大事件です。経営者として一番気になるのは、原油の高騰によるコスト高で、いつどういう風に終息するかまったく見通しが立ちません。

しかし私も経営者は「分らない」と言っていたのでは経営ができないので、なんとかある程度の想像をしながらプラス思考で考えていく必要があります。従業員は社長の背中を見て仕事をします。社長が青い顔をしてだらんとしていると、会社は潰れてしまう。そこで今日は皆様方に元気を出してもらおうような話をしようと思います。

要するに、不況というのはチャンスなんです。景気がいいばかりがいいわけがないという逆転の発想で、不況に立ち向かうお話をしたいと思います。私自身の経験をお話しし、皆さんに「よし、がんばるぞー」という気持ちを出していただきたいと考えています。

宅急便を始めたのは、今から35年前でした。

当時、長野県は「陸の孤島」という印象でした。そこ



へ荷物を送ると聞くと、郵便局でも3日も4日もかかるんだから勘弁してもらいたい、雪でも降ったらどうにもならないと、私自身が本気で言っていたものです。新幹線で東京から1〜2時間の今からは想像もできませんね。



当時、関東6県の免許を持ち、歴史もあるヤマト運輸は一流会社と言われていました。ところが会社というのは、変革しないと惰性に押し流されます。創業社長はよく「ヤマト運輸はいちばん古くてナンバーワンの会社だ」と言っていました。次第に業界内で三流、四流、五流と落ちていきました。5,000人の社員を抱え、どうにもならなくなっていた昭和48(1973)年に、第一次オイルショックがありました。

その頃、日通、西濃、福山通運は日本の運輸業界の御三家で優良会社と言われており、経常利益が10%ぐらいあったと記憶しています。対してヤマト運輸は1%あるかないかという状態です。赤字か黒字かというぎりぎりのところまで落ち込むなか、春闘で労働組合との交渉がありました。労働組合からは「西濃や福山通運に比べ、ヤマト運輸はなんでこんなに低いのか。経営者が悪いからだろう」と言われたことが、今も頭にこびりついています。

なんとかかよくしようと思っても、ヤマト運輸には運送業のほかのノウハウはありません。社員の3分の1くらいは運転手ですから、ものづくりには転身することもできません。いったいどうしたらいいんだと言っているうちに、オイルショックで不況の上乗せです。あらゆる産業が不況ですから荷物が出ない、量が少ない。運送業界もみんなドーンと一緒に落ち込んだ。業績が悪いところへ持ってきて、また悪い風が吹いてきた。この先どうなってしまうのかと、その時の不況を私は随分恨みました。

皆さん方も今、業績が落ち込んでいると思います。不況はいやですよ。景気のいいときに社長をやりたいものです。だけどそれは間違いです。もしもあの当時、ヤマト運輸の業績がよくて不況の風も吹いてこなかったら、今の宅急便はありませんでした。

あの時代には、運送業界にとつてまとまった大量輸送こそがよい荷物でした。ソニー、東芝、日立、松下電器のテレビや洗濯機や冷蔵庫など、大阪で製造したものを東京の販売店にどつと運ぶようなケースですね。そういうお客さんが一番よいお客さんだと思込んでいました。

しかし、不況をきっかけに、果たして本当にそうなのかと疑いを持つようになりました。

我々経営者のいちばん悪いところは、自分の常識を世の中の常識だと思っ点です。その頃は、松下や東芝、日立の30個口、50個口の荷物の方が楽で、伝票1枚あたりの運賃は上がるから優良。1個1個の小さくて手間のかかる荷物は、国営の郵便局がやればいいと、私自身も思っていました。

だから郵便局には競争相手が1社もいなかった。そのため、サービスとはいえない対応をしていました。

たとえば小さい荷物を郵便局の窓口を持って行きますと、窓口が端っここのほうにあって、重さが6キログラムまでは受け付ける。しかし7キログラムになると重量オー

バーでだめだ、荷札を2枚つけるという。荷物にも送りが書いてあるのに、です。さらにその荷がいつ頃着くか聞くと、100点満点の答えが返ってくる。「大丈夫ですよ、お客さん、着いた時に必ず着きますから」。

そこで考えたわけです。郵便局は着いたときに着くと言っているが、ヤマト運輸の「宅急便は明日着きます」とやりたいのだと。しかし当時は免許の問題もあって、関東6県はいいけれども41の都道府県には営業所も無ければ車も走っていない。お客さんから「宅急便は誇大宣伝だ」と、こてんぱんに怒られました。だから、当時の運輸省と果敢に戦って、誰もが無理だと言っていた全国に免許をヤマト運輸1社だけが勝ち取りました。全国にネットワークを作って、どこから荷物が出ようと翌日配達を可能にすることを目標に、やってきたわけです。

また、今はどこかへ旅行する場合だつて大きな荷物は持たせず、先に旅先へ送ってしまいますよね。電車のなかでスキー板やゴルフ道具を持っている人も見なくなりました。逆に、電車で持ち込むのは、運送料をケチっていると、お客さんが思ってくださるような時代になりました。

不況をチャンスに変える3つのポイント

さて、不況の時にしかできないことは何でしょう。今しかできないこと、景気がよくなつたらできないこととは、どういうことか？

景気がよい時に会社はいろいろ改革をしようとか、あるいは新しい事業を始めようとか考えるものです。ところが往々にして、会社の中に壁があるのです。

利益が出ているときは、無理に変える必要を誰もが感じない。だから惰性になるんです。ところが世の中はどんどん進んでいってしまうんですね。気がつくとも会社は置き去りにされている。一方、私に言わせると、不況は逃げていきません。不況はよい時期だという逆転の発想を持って、次の3つを考えてみてはどうでしょう。

①足元を見直すキツカケ

不況のときは収入も上がりにくいし利益も出にくい。だからこそ自分の会社の足元がどうなっているのか見直す機会になります。経営者が「今、会社がこういう状態だからがんばろうじゃないか」と言うと、「がんばりましょう!」と言ってくれます。それが2、3年先によりくなったときに生きてきます。一年中春だったら人間ダメになりますよ。

②社内が硬直化していないか

かつてヤマト運輸も学者さんからよく言われました。企業体質が硬直化していると。そうすると新しいことはできません。硬直化していないかを常に社長が意識して見ていると、ヤバイ!のです。

③社員を育てているか

会社で仕事をしているのは機械じゃなく人間です。そして一番えらいのは、第一線でお客さんと触れる人たちです。その人たちが会社の顔なんです。ヤマト運輸で言ったらドライバーですね。その彼らを育てるのに、不況こそいい時期なのです。

宅急便をなぜ考え、危険を冒して全国翌日配達に挑戦したか

いよいよ本題に入りましょう。

当時、三流に落ちてしまったヤマト運輸がいくら努力しても、西濃や福山通運など一流の企業も同じように努力している限り、差は絶対に縮まりませんでした。だから考え方を変える必要がありました。

同じ頃、私の上に2代目の社長、つまり創立の社長が病気になったため45〜46歳で跡を継いだ長男ですけれども、この人が役員会で意見を言っても通らないと言っています。役員は前の社長の時代からの人たちだから彼より年上なんです。そこで部長だった私が呼ばれまして、「役員になって俺と一緒にがんばってくれ」と言わ

れました。翌年の株主総会で取締役になり、1年経って常務になっちゃった。2人で宅急便をやる2〜3年前の話です。

ここまで落ち込んだヤマト運輸をどうするか途方に暮れ、その時にさっき言ったように、俺たちの常識がおかしいのだから常識を変えようとした。それまでの常識だった大量輸送のお客さんを全部やめちゃうおうと考えたのです。5,000人も社員がいればそのぐらいのことをしなきゃだめです。

ある日、役員会で提案しました。ヤマト運輸はこのまま何もしないと潰れてしまう。この際、みんながダメだという「宅配」をやろうと。4〜5年かけて今まで扱ってきた法人の荷物をゼロにし、その間に「宅急便」という名前を市民から1個1個集荷して1個1個配達する。わかりやすく言えば郵便局と競争するんだと言ったのです。幸いにして郵便局のサービスが市民に対して非常に悪い、だからなんとかならんじやないかという淡い期待を持った。



2人ともこてんぱんに怒られましたよ。「郵便局は国営だから赤字をだしても潰れない。ヤマト運輸は体力が無いところへ来て民営だ。4〜5年赤字が続いたら潰れる」というわけです。役員会の意見は、ある期間、法人と個人を両方や、宅急便が増えてきたらその収入分だけ法人のお客さんを切っていけばいいじゃないか。経営というのは安全を考えることも大事なんだからというものでした。

確かにそれは安全策なんだけれども、必ずどつちつかずになる。役員会が通らないので、労働組合に話を持ちかけたところ、1個の荷物を山の奥から集荷してきて配達店のどこかが山の奥まで配達に行くことを、現場のドライバーたちは嫌がるという。案の定、運転手は全員反対、作業員も全部反対。「宅急便」はアイデア倒れに終わるかと思われました。

しかし幸いにも当時、栗飯原という執行委員長がおり、一緒に実現に動いてくれたのです。この経過は2001年にNHKの『プロジェクトX』でも紹介されました。

危険を冒す、誰もやっていないことを最初にやるというのは大変ですね。しかも宅急便というのは、競争相手のいない国営の郵便局の仕事でした。みんながダメだと言っから、あえてヤマト運輸がやろうとしたのです。

ヤマトは馬鹿だ、コストばかりかかって事業化できっこない、赤字になる……誰もが言いました。でもそんなことはない、やり方次第です。だから危険を冒しても「全国へ翌日配達する宅急便」に挑戦したのです。

新規事業や改革には厚い壁がある

壁は社内にあります。

「宅急便」をやろうといったら全員が反対した。働く人の立場からすれば、今までと同じような考え方でやってほしい、仕事の進め方も今まで通りでいいということになる。社内の皆が反対するのを説得するのが大変でした。



JALを例に取ってみましょう。

私が現役の時、海外へ行くには必ずJALを使いました。なぜならJALには、どこより安心感がありました。ところがその後、御巢鷹山の墜落をはじめ、ちよくちよく事故を起こすものだから、最近はANAに乗るようになっていました。

去年の1月、JALが破綻したという新聞記事が出たとき、私はたまたまANAの切符を持っていました。物好きな私は、破綻したといわれJAL便にお客さんがどれくらい乗るものかなあといい、わざわざ切符を切り替えてJAL便に乗ってみました。乗客は一割ぐらい。客室乗務員に「これじゃあ商売にならないじゃあないか」と言ったら、「本当に申し訳ございません」と頭を下げる。彼女のせいではない、経営者のせいですね。

JALには今でも労働組合が8つもあります。ヤマト運輸には1つしかありませんが、それでも交渉事は避けられません。8つもあれば交渉事が進まないのは当然ですよ。稲盛さんがなんとかがんばっているとはいえ、大変だなあと思いますね。

去年の8月のこと。8月というのは、航空会社にとつ

てはいちばんの稼ぎ時であるはずが、JAL国際線が8月1ヶ月で対前年比12%のダウンと日経新聞に報じられました。その12%はANAに移行していました。国内線はJALが6%減、そのうち3%はANAに行き、あとの3%は新幹線に移ったのだと思います。つまりいっぺん破綻したJALの信頼はなかなか元へは戻らないということですね。

会社は信頼が表札です。信頼を無くすと「人の噂も75日」と言いますが、75日じゃとても元へ戻らない。要するに経営者が悪いんです。

さて、「宅急便」実現に向けて、社外にも厚い壁がありました。免許問題です。

関東6県は翌日配達ができます。しかし残りの41都道府県の免許を新たに取らなければいけないので運輸省に申請するわけです。

なかでも長野県というのは免許がなかなかおりない地域でした。八王子から甲府経由長野の延長路線を申請したら、運輸省と業界から大反対をくらいました。ヤマト運輸は何も長野県まで路線を延長する必要がないという。私自身が山梨県と長野県に何回も通いましたが、運輸省がうんと言わない。ヤマト対その他の業者で運輸省が10年ぶりの公聴会をやると、私はみんなにいじめられるわけです。なんでヤマト運輸は長野に路線延長して免許申請するんだと。必要があつてやるんだと延々と説き、長野のりんご農家のお客さんに公聴会に来てもらったりして、やっと免許されることになりました。

そんな風に各地の申請を出し続け、宅急便を始めて15年目によく全国の免許が取れました。そのとき、2代目の社長は会長で、私は社長になっていました。47都道府県全部取り終わり、会長と私は一緒に辞めて、後輩に譲ったわけです。

申請を始めて8年目ぐらいのとき、ヤマト運輸は監督官庁である運輸省の大臣を告訴したことがあります。運輸省の管理官が自分の机の引出に申請書をしまい込んで、審議もしないでサボっているのを見つけたときのこ

とです。運輸省は大変怒りましたよ。「運送屋が運輸大臣を告訴するとは何事だ、銀行が大蔵大臣を告訴するか」と。そんなヤツに免許を与えるなんてとんでもないというわけです。

免許が欲しかったら局長クラスを1人か2人天下りでもしてもらえばいいのかもしれませんが、ヤマト運輸という会社は決してそれをやりません。一銭も金を出さず、一人も天下りをさせず、正攻法を貫きました。

それで、ヤマト運輸って会社は元気があると言われる、どこかの教授も「規制破りのお手本はヤマト運輸」だなどと持ち上げて、つまらないことで有名になってしまったという経緯があります。

もうひとつ、警察庁にも厚い壁があつたんですよ。

今だから話せますが、宅急便を始めた頃、集荷の車の台数が限られるため、地域の米屋さん、酒屋さんにヤマト運輸の荷預かり所になってもらうことを考えました。米屋さんや酒屋さんは伝統があり、それなりの人格者が経営していますし、軽自動車もあります。現在、預かり所となつてもらっているお店は30万店、コンビニにも看板が立っていますが、その1店目を作る時に警察庁の世話になりました。

まず運輸省へ行くと、酒屋は大蔵省、米屋は農林省の認可だから、運輸省では認可できないという。それで警察庁へ行つたのです。すると車を一時でも停めるのが危険だからダメだという。しかし今は30万軒もあるんですよ。

ちなみに郵便局のゆうパックは今、年間2億個ぐらいと言われています。ペリカン便も2億個ぐらいなんです。皆さんもご存知の通り、両社は合併しましたが、コストダウンにはつながらず、またおかしくなつてしまいました。

一方、ヤマト運輸は1社で年間12億個を運んでいます。商売で大事なことです。始めたときはゼロからでしたから絶対量も少なく、コストもかかった。ところが今は郵便局やペリカン便の3倍の物量ですから、非常に効率

化できており、コストも下がっている。35年間、運賃を上げてないんです。よくスーパーでは卵が値段の上がない優良児といわれますが、いちばんの優良児は宅急便ですよ。12億の1個あたりの平均は、ゴルフで1,200円、小さいものなら600円〜700円です。それでなぜ何百億も利益が出る？ 数量が多いからコストが下がるんです。

これを皆さん方の商売に置き換えると、お客さんが100人いるとします。150人にしたらちょっと忙しけれども、それだけコストが安くなります。機械も5時間稼働すると20時間稼働させるのじゃ、20時間の方がコストが下がりますよね。だから商売というのはお客さんをいかに増やすかが鍵になる。そうするとコストが下がるのです。

私の経営理念

最後に、私の経営理念をお話ししましょう。

お客さんを増やすためにいちばん大事なのはなんですか？ 信頼ですよね。信頼が無くてはお客さんが集まらない。

町のクリーニング屋さんもそうです。私が住む世田谷区にもたくさんありますが、その半分は業績が下がっています。しかし半分は伸びている。どんなに不況になってもクリーニング屋は潰れません。なぜかといえれば今どきワイシャツにアイロンをかける人なんていないですから。あそこの夫婦でやってる洗濯屋はいいね、仕上がりがいいし、値段は300円とちょっと高いけど、奥さんも旦那さんも感じいいから、あそこの店がいいという具合に、信頼されているから潰れないのです。

もうひとつは、特長のない会社は駄目だということですね。お客さんは特長を買いに来ています。なんの特長もない店にお客さんは何の魅力も感じない。

ヤマト運輸はもともとAからBへ物を運ぶだけの何の特長もない会社でした。ところが宅急便を始めてから

は、ヤマト運輸の商品は「宅急便」と言えるようになり、さらに「宅急便は翌日配達」と胸を張れるようになりました。他の会社にはない特長です。そして、「ゴルフ宅急便」、「スキー宅急便」、「クール宅急便」と、いろいろ品揃えも用意しました。だいたい運送屋がそんな考え方を持つこと自体、かつてはあり得ないことでした。

ところが今、私はヤマト運輸の商品は宅急便だとは思っていません。

ヤマト運輸は運転手が商品です。いい運転手を作ることによってお客様がヤマト運輸のファンになってくれる。他のところよりも信頼できると思ってもらえる。

もちろん失敗はありますよ。なんとかお許しをもらってやっているといるんだと思います。事業をやっているとときれいごとばかりというわけにはいきません。同じ事をやっても誉められたり怒られたりします。たとえば配達先に犬がいて吠えられるとします。運転手にしてみれば噛み付かれたらかわいけませんから、つい足を上げたと思います。すると飼い主が「うちの可愛い犬を蹴飛ばした」といってクレームになります。市民というのは難しいですね。

とはいえ、これが「社員こそが商品」という、私の経営理念です。

地方に行きますと色紙を依頼されることがあります。経営者には大切な言葉がたくさんありますが、私は字がうまくないので断ります。それでも来た記念にどうかお願いしますと言われると、断れずに書きます。その時にいつも書くのは「信頼こそ商品である」という言葉です。ものづくりの会社でも、運送業のようなサービス業でも、信頼こそが商品です。どんなよいものを安く売ろうとしても、信頼がなければ買ってもらえません。

最後に、皆さん方に伝えたいことがあります。今までの話は忘れても、これだけ覚えておいてもらえば今日来ていただいた価値があります。

皆さんに信頼・特長の話をする、それはヤマトだからできるのだろう、うちは中小企業で資金も少ないし無





理だよと、おっしゃいます。

しかしそうではありません。我々の商売のイロハの「イ」ができていくかどうか、信頼・特長につながるのです。それは電話です。

皆さんも自分のオフィスの中を見てください。電話が鳴って誰かが出ますね。いちばん最後に「ハイハイ、分かりました！」と言ってガチャンと切ってはいませんか？ある会社に用があつて電話をしたとします。「明日渡辺さんと10時にお会いする約束だが、私用があり5時に変えたい」と伝える。相手は「ハイ、わかりました。」と言って切る。私にしてみれば、この人が責任を持って5時への変更を渡辺さんに伝えてくれるかどうか心配になるわけです。

役所でも、田舎のおじいちゃんおばあちゃんが年金や介護について電話で問い合わせてきますね。役所には係員がたくさんいます。聞き損なつたことがあり、翌日も一度かけ直すと、違う係員が出ます。昨日介護のこと

で聞き損なつたことがあるから、もう一度教えてもらいたいのだと説明すると、「担当は誰でした？」と聞かれる。名乗らなかつたということになると、また同じことを一から話さなくてはなりません。

私がぜひ皆様方にお勧めしたいこと、1銭もかからず明日からすぐでき、会社の信頼を得たり特長を出したりできるのが電話です。

下請をやっている会社が大手から「明日7時までにA部品を10個、B部品を30個持つてきてほしい、そうでないと機械が止まってしまふ」という電話を受けたとします。「わかりました」で電話を切つてしまつたら、本当に持つてきてくれるかどうか、不安になるわけです。そこで、いちばん最後に復唱して名前を言うことをしてください。「明日A商品を10個、B商品を30個、7時までですね？ 私は都築でございます」。

これだけのことです。

名前を言わないのは、苦情になつたとき巻き込まれるのが嫌だからでしょう。あるいは、名前を言わないのが習慣になつていくからです。復唱することが大切なのは、言い違いや聞き違いが結構多いものだからです。

私の知り合いが東京の真ん中で酒を飲んで酔つ払つた。銀座でタクシーを拾い「立川に行つてくれ」と言つた。銀座でタクシーを拾い「立川に行つてくれ」と言つたら千葉県の市川に来ていたということが、本当にあるんです。復唱することで防げることです。10秒とかからない。それによって仕事間違いが防げます。ヤマト運輸でも完璧にできていないことですから、まだ稀少価値があるでしょう。

ヤマト運輸ではこういうケースがありました。お客さんから16時に集荷に来てくださいと電話が来た。「わかりました16時ですね？」と。しかし16時になつても集荷に來ない。このお客さんは17時には家を出なければならなかつたのでイライラして電話をする。誰が承りましたかということになるわけです。人がやっていないことは稀少価値があることで、それをやることで信頼を得ること

となり、またそれが会社の特長にもなるわけです。さつそく明日から始めてください。

こういうお話をしますと、社長さんの中には「うちが10人中5人はできている」とおっしゃる方がいます。しかし、いいことは会社の全員がやらないと意味がありません。やる人とやらない人がいる会社は、お客様の信頼を得ることができません。社内のコミュニケーションが足りないから、そういうことになるんです。「君も逆の立場になつたら名乗つてくれた方が安心だろ？」と伝え、全員がやるようになることが大事です。

この中東の情勢に鑑み、また今年中はよくならないと、私は考えています。天気と景気のことを嘆いても仕方ありません。しかし気力はどうにかなる。社長が気力を失つたら従業員は働かなくなります。ですからぜひとも気力を保つて、我々ヤマト運輸も不況を転機になにくそと奮起して、その結果「宅急便」が生まれ、やつとここまで来たわけです。皆さんとともに頑張つていきたいと思えます。これからも、どうぞよろしくお願いします。

