

クロネコヤマトの社会的価値共創： 知域知縁のまちづくりの企業事例

廣瀬文乃*

“Co-creation” is happening everywhere. The concept of co-creation is said to be disseminated by C.K. Prahalad, who presented the concept of “core competence.” In “The Future of Competition: Co-creating Unique Values with Customers,” he said that the future of competition lies in a new approach to value creation, based on an individual-centered co-creation of value between companies and consumers, also with whole communities of professionals, service providers, and other consumers (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Consumers will no longer receive services and goods passively; but they will interact in a network of multiple stakeholders, and co-create value from their personal experiences. The directions presented in this book has realized today, and further evolving.

In the social ecosystem, social values will be co-created out of the interactions between multiple entities – central and local government, NPOs/NGOs, universities, communities, companies and individuals – in actual collaborations (Hirose 2015). What then will be the new role of the companies in the co-creation of social values? With the spread of CSR (Corporate Social Responsibility) and CSV (Creating Social Value) concepts, companies are keener to create social values within their business domain. Hypothesis set in this paper is that companies will take a role to create platforms on which the multiple stakeholders will network, and facilitate the formation and development of social ecosystems.

In the paper, a case on Yamato Transport (Kuroneko Yamato) will be introduced as an extreme case. Kuroneko Yamato is logistic company with all-Japan coverage. The company not only built physical logistic network, but also fostered their drivers to become “sales” drivers, who can serve their customers on the spot by creating and sharing their DNA at work. With the case, hypothesis will be verified, and key factors for creating platform will be presented.

キーワード：価値共創, 生態系, ソーシャル・イノベーション, 知識創造, 知域知縁のまちづくり, フラクタル組織

* 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 特任講師

1. はじめに

昨今、様々な場面で「共創」が進められている。「共創」という単語を Google の検索機能を使って 5 年ごとの期間で検索したところ、1991～1995年、1996～2000年はそれぞれ10,000件に満たなかったものが、2001～2005年には約33,000件、2006～2010年には約115,000件、2011～2015年には約287,000件となった。このことから、この数年間で加速的に「共創」という言葉が広く使われるようになったことが分かる。

「共創 (co-creation)」の概念は「コアコンピタンス」を提唱した C.K. プラハラードが普及させたとされる。彼はベンカト・ラマスワミとの共著『価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-Creation』¹⁾のまえがきで「今後は、消費者が企業とその仕入れ先、事業パートナー、消費者コミュニティなどとともに価値を共創する傾向が強まり、その過程で消費者ごとにパーソナル経験が培われていく」と見通し、企業と消費者の共創経験を価値の土台とする価値創造プロセスを示した (プラハラード・ラマスワミ, 2004)。プラハラードらは、消費者との対話や利用性の向上、リスク開示や透明性の確保などを指摘し、消費者を初めとする様々な関係者の知識を蓄積し活用を推進する場やプラットフォームづくりの必要性を提示した。

この本で示された共創の方向性は、10年後の現在において現実化し、さらに進化していると言っても過言ではないだろう。利用者の視点を取り入れてサービス・製品開発支援を行うリビングラボに始まり、フューチャーセンター²⁾やハッカソン³⁾やアイデアソン⁴⁾、ファブラボ⁵⁾など、従来の企業組織の境界を超えて、アイデアを出しあい、商品やサービス、仕組みなどを共に創る場が増えている。これは、新しい事業機会の発見と創造のために、多種多様な経験や知識、価値観を持つ人々や組織が、それぞれのコンピタンスを持ち寄り、共通の目標を掲げ、その実現に向けて運命共同体を形成し、協働を通して新しい価値を共に創り上げている状態に他ならない。

これまで筆者は、日本の地域社会における知識創造活動に着目して、ソーシャル・イノベーションと知識創造の関係を研究してきた。そして、その結果を過去 4 回にわたり KM 学会発行の『ナレッジ・マネジメント年報』で発表してきた。「ソーシャル・イノベーションにおいても SECI モデルの各プロセスのスパイラルアップが起きているか。起きているとすれば、どのような特徴があるか」、「地域社会において、共通の善の実現に向けて、どのように様々な利害関係者を関係づけ調整すればよいのか」、「市民や行政など協働に関わる人々は、どのように『協働』を実現すればよいのか」、「日本にお

ける企業の社会的価値創造の活動はどのような関係者を巻き込んで、どのように行われているか」という研究問題について事例研究を行い、地域社会を分析単位として社会的価値創造のプロセスと知識創造やリーダーシップの役割について論じてきた（廣瀬，2011；2013；2014；2015）。こうした研究から、価値共創は、企業、社会や地域、コミュニティに存在する多種多様な経験や知識、価値観を持つ人々や組織の相互作用、つまり、このような人々や組織からなる社会の生態系において行われると考えている。これを「生態系アプローチ」と呼んでいる（c.f. 野中・廣瀬・平田，2014）。

生態系アプローチでは、企業、地域行政、NPO、個人、などの相互作用、すなわち、相互の関係性における様々な協働の実践の中から社会的価値が共創されると考える（廣瀬，2015）。では、このような社会的価値共創の場における企業の役割はどのようなものになるのか。筆者は、これまでの研究をふまえて、「社会の生態系ネットワークを創り支えるプラットフォームづくり」の役割を企業が担うようになって考えている。

そこで、本論文では、企業による社会的価値共創のプラットフォームづくりについて考察する。地域社会とともに社会的課題を解決し社会的価値を創造し、それによって経済的価値を得ている企業を分析単位とし、「社会的価値の共創において、企業の果たす新たな役割はなにか」という研究問題を設定し、事例研究によって「社会の生態系のネットワークを創り支えるプラットフォームづくり」という役割の仮説の検証を試みる。また、その際に必要となる企業の組織の仕組みについても記述する。

本論文では、日本企業を事例に取り、ヤマト運輸株式会社の宅急便事業（通称クロネコヤマトの宅急便）について取り上げる。単独のケース分析という手法になるが、この事例は先駆的であると同時によく知られている事例であり、この事例に含まれる具体的な活動についての分析を行うことによって普遍的な要因の抽出を試みる（Yin, 2014）。

2. 研究問題の所在と分析の枠組み

2-1. 研究問題の所在

欧米的な経営手法においては、企業は自らの利益の最大化のために営利活動をするものとされ、そのために自らの強みを生かして価値を創り出してきた。

したがって、従来のビジネスモデルは、価値を創造するのは企業だとの発想から出発している（プラハラード・ラマスワミ，2004）。企業がどのような商品やサービスを提供するかを決め、その価値（価格）を設定し、消費者の購買意欲をあおって購入行動を刺激し、市場に効率的・効果的に供給することによって、消費を増大させていた。企業

は大量生産を行い、バリューチェーンの効率化を図って、高付加価値低コストの製品やサービスの販売を追求した。市場は需給バランスを図る場となり、取引コストが課題となった。これは、やや単純化し過ぎてはいるが、企業から消費者へ、という一方通行を端的に表す捉え方である。

この次に現れたのが、マス・カスタマイゼーションや経験価値の提供など、消費者個人に焦点を当てるというビジネスモデルである。市場調査などを行い、消費者のニーズやウオントを把握して、消費者の満足度を高めるサービスや商品を提供する。しかし、これもまだプロダクトアウト的な発想に基づいている。なぜなら、価値を創るのは企業だという観点は変わっていないからだ。これでは、カスタマイズされたものとは言え、あらかじめ用意されたサービスや商品の中から選択して購入するにすぎず、もともとのサービスや商品には、消費者の主体的な思いが入る余地はない。従来の日本のモノづくりには「良いものを作れば売れる」という発想があるが、これも企業から消費者への一方通行であったと言える⁶⁾。ここまでの価値創造の仕組みを、「従来の価値創造」と呼ぶことにする。

一方、プラハラード・ラマスワミ（2014：58）は、これからの価値創造の仕組みについて「パーソナル化された共創経験を核にして競争が展開し、消費者ごとにユニークな価値が生み出される」とし、消費者と企業は深い関わり合いを持ちながら価値を共創するとしている。プラハラードとラマスワミは、価値を共創する場を企業と消費者は創り出していかなければならないと主張する。そして、組織の視点で個人を見るのではなく、個人の視点で組織を眺めると、多くの事柄が読み取れると述べている。この仕組みを、新たな価値創造、すなわち「価値共創」と呼ぶことにする。

こうした議論を踏まえて、従来の価値創造と価値共創を比較すると表1のように表すことができる。従来の価値創造においては、企業の役割は価値創造の主体として、自社内の知識や能力を使って、商品やサービスを作り、型通りに提供することだったと考えられる。全世界に展開しているファストフード店のように、マニュアル通りに画一的な商品やサービスを提供するやり方である。一方、価値共創では、企業は価値共創の単なる一員であり、消費者だけでなく、コミュニティや地域のさまざまな関係者との共体験を通して得られるアイデアやニーズ・ウオントなどを取り入れて、自社内外の知識や能力を使って商品やサービスを作り、状況に合わせて価値を提供する。例えば、一期一会のお客様に対して、状況や要望に合わせながらお客様の期待をさらに超えるような、しかも、お客様を受け入れたコミュニティや地域とのつながりも生まれるような、驚きと感動のあるサービス経験などである。価値共創は、多くの関係者を巻き込むほど、社会

表 1：従来の価値創造と、価値共創

	従来の価値創造	価値共創
主 体	企 業	企業と消費者、さまざまな関係者
価値の源泉	企業から消費者への一方通行での商品やサービスの提供による機能的価値	企業と消費者やその他の関係者が商品やサービスを共に創り、使う際に生じる意味的価値
価値の評価基準	機能や効果の高さを測る客観的・定量的な基準	消費者による経験価値の意味を測る主観的・定性的な基準
価値の内容	文脈や状況に依存しない普遍的、物質的、形式知的	文脈や状況に依存する個別具体的、感覚・感性的、暗黙知的
企業の役割	価値創造の主体として、自社内の知識や能力を使って、商品やサービスを作り、型通りに提供する	価値共創の一員として、消費者やさまざまな関係者との共体験を通して得られるアイデアやニーズ・ウオンツなどを取り入れて、自社内外の知識や能力を使って商品やサービスを作り状況に合わせて価値を提供する

出所：筆者作成。

的な広がりを持ち、社会性も高まると考えられる。

本論文では、新たな価値創造の仕組みである価値共創を「さまざまな関係性の中で、企業と個人とが共にサービスや商品の価値を創りだすこと」と定義したうえで、「社会的な価値の共創において、企業の果たす新たな役割はなにか」という研究問題を設定する。これは、企業の買い手や売り手など狭い範囲のステークホルダーとの価値共創を問題にするのではなく、コミュニティや地域など社会的な広がりを持つ価値創造における企業の役割を問題にするものである。さらに、事例研究により「社会の生態系のネットワークを創り支えるプラットフォームづくり」の仮説の検証を試みる。その際、知識創造理論における組織的知識創造のプロセス SECI モデルや実践知リーダーシップなどのコンセプトを援用し、事例研究によって考察を試みる。

2-2. 調査方法と分析の枠組み

本論文は事例研究という手法を取り、事例に関する情報は公に入手可能な文献と関係者へのインタビューに基づく。本論文では、ヤマト運輸株式会社（の宅急便事業に関係する事例を取り上げる。ヤマト運輸の事例は、本論文でも取り上げる東日本大震災における自主的な活動を始めとして社会的価値創造の先駆的な事例として取り上げられており、公に入手可能な文献も多いため、研究対象として有効だと考える。

本論文では、ヤマト運輸の宅急便事業について、時間的な流れに沿って振り返り、同社が社会的な価値を共創する際にどのような役割を担ってきたか、また同社社員がどのような判断をし、どのような行動をしたかに焦点をあてる。

分析にあたっては、組織的知識創造理論の核である「SECIモデル」と「実践知リーダーシップ」の要件、またフラクタル組織や戦略的物語りの共創のコンセプトを部分的に援用する。SECIモデルは、暗黙知と形式知の相互変換のプロセスを表わす組織的な知識創造のモデルである（野中・竹内，1995）。共同化（Socialization）、表出化（Externalization）、連結化（Combination）、内面化（Internalization）の4つのステップからなり、個人・グループ・組織・環境の相互作用の中で新たな知が創り出される（野中・紺野，2003）。SECIプロセスはイノベーションのプロセスそのものであり、SECIプロセスのスパイラルによって促進される。

実践知リーダーシップは、SECIプロセスのスパイラルの高速回転を促進し、方向性を与える。実践知とは「共通善（Common Good）の価値基準をもって、個別のその都度の文脈のただ中で最善の判断と行動ができる身体性を伴う実践的な知力」である。アリストテレスが提唱した「フロネシス」の概念を援用するが、賢慮、実践的知性、実践理性、と訳されるように、実践のただ中で現実の矛盾を止揚する知性である。実践知リーダーシップの能力には、(1) 善い目的をつくる、(2) ありのままの現実を直観する、(3) 場をタイムリーにつくる、(4) 直観の本質を物語る、(5) 物語を実現する、(6) 実践知を組織する、の6つがある（野中・遠山・平田，2010）。

フラクタル組織とは、組織のあらゆる部分が、それ単体で組織全体を体現するような組織形態のことである（野中・児玉・廣瀬，2012）。知識ベース観に基づくフラクタル組織の最小単位は、暗黙知と形式知の相互変換を実践知によって促進する個別の場である。場は組織の形式的な壁を超えて自律分散的に形成され、場をつなぐ人々によって多層多重につながり合い、多様な相互関係を創っていく。言い換えれば、場の重なりが知の生態系を形成するのである。

こうした知の生態系では、場に参加する人々によってさまざまな物語り⁷⁾が語られる。企業経営においては、戦略的物語りは、企業活動を一体的に捉え、戦略の形成と実践の両方を包含する手法である。戦略の最大の目的は、現在の対立関係を克服して持続的優位性を確保することであるため、戦略の起点は未来ではなく現在に置き、現在の矛盾を克服するための対策を取り、その結果を検証し次の対策につなげる。つまり、現実のただ中で、常に予期せぬ状況に対する対策の仮説・実践・検証を繰り返し、未来に向けて新たな手段や機会を探るのが戦略の本質である。戦略的物語りは、戦略の目的、目標、

方向性、内容を時間的空間的な奥行きと広がりを持って説明し、また戦略を実行するための規範や価値観を示して、人々の行動を促す（野中・廣瀬，2014）。したがって、リーダーには、時間的奥行きと空間的広がりを持って物語りを語ることが求められる。

このように、組織的知識創造理論は、組織論、リーダーシップ論、方法論を含むことから、本稿の研究問題を考察し仮説を検証するために有効な理論だと考える。

3. クロネコヤマトの宅急便

「クロネコヤマトの宅急便」は、いまや日本の社会的インフラになっていると言っても過言ではないだろう。一部の地域を除いて日本全国に翌日配達され、お届け時間帯や配達日の指定もできる。通販などで個人が購入したのものも、個人から個人への配送も、送り状1つで簡単に利用できる。

ヤマトホールディングス傘下で宅急便等のデリバリー事業を展開するヤマト運輸では、2013年度一年間に16億6,660万個の宅急便と、20億8,480万個のメール便を取り扱った。日本全国に約4,000か所の集配拠点を持ち、約16万人の社員が働いている。競合の佐川急便の社員数は約46,000人、日本郵便は約20万人であり、民間企業でありながらヤマト運輸の規模はかなり大きいと言える。

創業は1919年、創業者は小倉康臣氏である⁸⁾。康臣は、当時まだ日本に200台余りしかなかったトラックのうち、4台を購入して、複数荷主から荷物を集めて定時定区間を運行する我が国最初の路線事業を開始した。関東一円を中心に小口荷物を取扱い、第一次大戦後の景気に乗って事業は成長した。康臣は、物流は社会インフラを担うため「世のため、人のため」にあると考え、誰もが使えるけれど他の誰も提供していないサービスを実現するために「オンリーワン」、そして、規模の拡大を目指すために「ナンバーワン」を目指した⁹⁾。

また、康臣は次の社訓を示した。ここに全員経営や社会的価値の共創が見てとれる。

- 一．ヤマトは我なり
- 一．運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
- 一．思想を堅実に礼節を重んずべし

宅急便を開始したのは、創業者の息子でヤマト運輸の中興の祖と言われる小倉昌男氏である¹⁰⁾。1971年に代表取締役社長に就任した小倉は、オイルショック後に低迷して

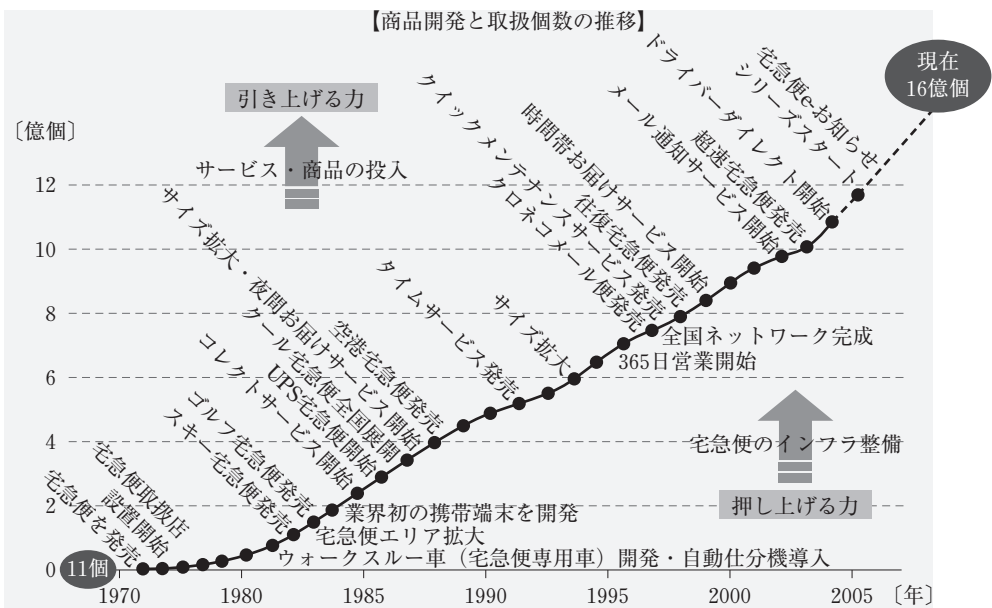
いた経営を立て直すため、民間としては初めて個人向けの小口貨物の取り扱いを1976年1月20日に始めた。小口荷物は手間がかかる割に儲からない、という当時の常識を疑い、小倉の綿密な調査と若手社員中心のプロジェクトチームによって、「電話1本で集荷・1個でも家庭へ集荷・翌日配達・運賃は安くて明瞭・荷造りが簡単」¹¹⁾というコンセプトが誕生したのである。

この時、小倉が示した宅急便の基本的考え方は次の通りであった¹²⁾。父康臣の「オンリーワンから始まりナンバーワンを目指す」思想が反映されている。

1. 需要者の立場になってものを考える
2. 永続的・発展的システムとして捉える
3. 他より優れ、かつ均一的なサービスを保つ
4. 不特定多数の荷主または貨物を対象とする
5. 徹底した合理化を図る

初日の取り扱いは11個だったとされるが、宅急便開始の5年後には損益分岐点を越えた。図1に示すように、宅急便のインフラを整備し、一方で新たなサービスや商品を投入することを繰り返すうちに、ついに年間16億個以上を取り扱う事業へと成長した。第

図2 クロネコヤマトの商品開発と取扱個数の推移



出所: ヤマト運輸 HP「宅急便 30年の歴史」より抜粋

3項では、クロネコヤマトの成長の理由を3つの観点から見て、同社がどのように社会的価値を共創しているのか検証する。

3-1. 新たなサービス・商品の投入の仕組み

これまでヤマト運輸の宅急便は、スキー宅急便、ゴルフ宅急便、コレクトサービス、クール宅急便、時間帯お届けサービスなど、新しいサービスや商品を開発し、提供してきた。宅急便のサービス・商品開発の最大の特長は、イノベーションの多くが現場で発案されてきたものだという点である。

スキー宅急便は長野県の社員が発案した。長野県では、秋から冬にかけて農作物の輸送が減ってしまうため、この時期に物流を増やすことができるようなニーズを探していた。そこで、目に付いたのは、スキー客たちが大きな荷物とスキーの板を抱えてやってくる姿である。そこで長野支店の社員は、この荷物を宅急便で運ぶことができるのではないか、と考えたのである。

一方、ゴルフ宅急便は、神奈川県厚木の支店から出されたアイデアが事業化されたものである。こちらにも、地元の社員が、ゴルフバッグを担いでやっているゴルフ客を見て、アイデアを思いついたものだ。

このようにヤマト運輸（現：ヤマトホールディングス）では、現場の発案によって商品化された事例がいくつもある。現場レベルでお客様と対応する中から生まれた良いアイデアは、現実にサービスとして提供できるかを徹底して調べ、事業化する企業風土があるのだ。

現在は事業構造の変革によって、ヤマトホールディングスを持ち株式会社とし、その傘下に事業会社としてヤマト運輸をはじめヤマトロジスティクスやヤマトシステム開発等がある経営体制となっているが、現場から数多くの提案を聞く企業風土は変わっていない。その中心となるのが「グループエリア戦略ミーティング」である。本社の会長、社長をはじめとする役員、グループ各社の社長が全国10支社へ出向き、そこでは、第一線の社員が自分のアイデアを発表する。そして、そのアイデアについて、「お客様は、いま何にお困りなのか」、「そのサービスでお客様はどう便利になるのか」というように、顧客目線で議論する。そして「世のため、人のためになっているか」「エンドユーザーにとって利便性は向上するのか」「利益の先取りをしていないか」というような質問を投げ掛けるのである。

この点について、ヤマト運輸社長の山内雅喜氏¹³⁾は、「いろいろな商品をつくるたびに、現場が『こうしたらお客様にもっと喜んでいただけるのではないかと』と思いつい

たものをなるべく吸い上げて、商品、サービスに形にしていく。それが結局、その中の望んでいるものを提供していける原動力になっている」と述べている¹⁴⁾。

一方で、本社主導で導入したサービスや商品もある。宅急便コレクトやクール宅急便である。宅急便コレクトというサービスは、商品を届ける際に、販売者に代わって顧客から代金回収を行うサービスである。このサービスによって、通販事業者は代金回収の心配が減り、消費者は振込に行く手間が減った。

クール宅急便は、小倉の肝いりで開発された¹⁵⁾。当初、山内が最年少のメンバーとして参加した開発プロジェクトでは、冷凍品の流通需要は少ないから、膨大な機材コストが必要となる冷凍の温度帯を扱うのはやめましょう、と小倉に報告した。ところが、小倉は、需要がないのではなく仕組みがないだけだ、仕組みを作れば需要が生まれる、と喝破した。そこから粘りに粘ってクール宅急便を開発したのである。1988年にクール宅急便は始まったが、特に東北の漁業や農業はクール宅急便の大きなユーザーとなった。このことが、後述する東日本大震災において、宅急便1個につき10円の寄付をする、という大決断につながったのである。

3-2. 宅急便のインフラ整備の仕組み

宅急便の成長には、監督官庁との攻防がついてまわった。全国にネットワークを広げる際には、運輸省（現在の国土交通省）との激しいやりとりがあった。最大の事件は、1986年、仙台～青森間の路線免許申請に対し、行政事件訴訟法に基づいて運輸大臣を相手に「不作為の違法確認の訴え」を提起したことである。これは、1981年11月に申請した免許申請が4年たっても放置されたままだったことに、「自分たちはお客様のご要望にお応えするために申請をしているのに、運輸省がしっかり審査しないのはおかしい！」として、起こした行動だった¹⁶⁾。1997年11月には、小笠原諸島でのサービスを開始し、全国ネットワークが完成した。

現在、ヤマト運輸には全国約4,000か所の集配拠点があり、

仕分け作業ターミナルであるベースに集約される。荷物はこの発地側のベースで各仕向地毎に仕分けされた後、大型トラックによる幹線輸送で着地側のベースに運ばれ、ここでさらに目的地に近い集配拠点に仕分けされて翌日配達されるのである。また、宅急便を効率的に仕分けして確実に集配するために、様々な工夫が盛り込まれた車や端末が導入されてきた。2013年には「バリュー・ネットワーキング」構想を発表し、24時間稼働する巨大集積場の建設と稼働を開始している。

ウォークスルー車は、セースルドライバーが荷物の出し入れをする際に、腰をかがめ

なくても済むように開発された宅急便専用トラックである。1982年にヤマト運輸がトヨタ自動車に依頼し、共同開発で生まれた。トラックを運転・駐車する状況での安全を確保する様々な工夫もされており、ドライバーにも周辺の人々にも配慮した設計となっている。

また、携帯端末は、宅急便の発売にあわせて物流とサービスを支える基幹システムとなり、以降の宅急便ビジネスの進展とともに進化し、2010年に第7次のシステムが稼働している。このNEKO (New Economical Kindly Online) システムが、車両数約5万台、取扱店24万店、約6000センターというヤマト運輸の宅急便ネットワークを支えている。第7次システムでは、高速Web通信と無線LANによって、お客様の軒先でリアルタイムでの情報処理が可能となっている。

2013年に発表した「バリュー・ネットワーキング」構想をヤマトホールディングス社長の木川眞氏は¹⁸⁾、「これは1929年、日本初の『路線事業』、1976年の『宅急便』に次ぐ、当社にとって第3のイノベーションだ」と称した¹⁹⁾。

これは、従来は単なるコストに過ぎなかった物流を、様々な価値（バリュー）を生み出す手段にする、という考え方で、宅急便ネットワークが実現するスピード輸送に、修理やメンテナンス、洗浄、印刷といった付加価値をセットで提供し、企業の物流改革を支援する。これを体現しているのが羽田空港に隣接する国内最大級の物流ターミナルである「羽田クロノゲート」（2013年9月竣工）である。

また、コスト競争力を高めるためのネットワーク変革を目的として掲げられた「ゲートウェイ」構想では、関東の玄関口である厚木（2013年8月竣工）、中部、関西にゲートウェイを建設することで、主要都市間の当日配達も実現する予定である。

さらに、沖縄国際物流ハブを活用したアジア向け宅急便の翌日配達も進めており、香港、台湾、上海、マレーシア、シンガポールの5つの国と地域に展開中で、今後ニーズを見極めつつ周辺国にも拡大していく予定である。

一方で、ヤマトグループ最大の強みは、ラストワンマイルも担っていることにある。全国どこにでも荷物を送り届ける仕組みが整備されている。社訓に「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」とあるように、ヤマトグループでは、荷物を発送する人の気持ちを汲んで、荷物を受け取る人が最も満足する形で荷物を配送するのが仕事だというスタンスを徹底している。これを実現するのが、現場の最前線にいるセールスドライバーである。そしてこれは、ヤマト運輸以外のグループ各社でも「エンドユーザー視点あるいはデマンドチェーン視点を重要視する」という考え方で浸透している。

3-3. セールスドライバーの育成や活躍の仕組み

ヤマト運輸では、トラックを運転し荷物を届ける人をセールスドライバーと呼ぶ。なぜなら、彼らこそが最前線で顧客と直接対応するからであり、彼らの言動がヤマトグループ全体を体現することになるからである。社訓に「ヤマトは我なり」とあるように、セールスドライバー一人ひとりが顧客に接するその場において、自ら考え、最善を判断し、行動しなければならない。そして、その自分の判断や行動の結果が、その場で評価される。この点について、ヤマト運輸人事総務部長の大谷友樹氏は、「われわれの事業の特徴として、地域に密着していること、生産と消費が同時に行われるということがある。事業の特徴からして、毎日お客様と必ずほぼ全社員に接点があって、そこで自分の仕事の評価が分かる」と述べている²⁰⁾。

セールスドライバーの育成は、携帯端末の使い方や送り状の書き方、商品知識などは机上で学ぶが、サービス品質や接客については100パーセントがOJTである。しかもマニュアルはない。顧客接点の現場は、その都度の状況によって常に変化しており、同じ状況はない。そういう状況にあっても、最善の対応をするには、マニュアルは役に立たず、上司の指示を仰ぐこともできない。自分で考え判断し行動するには、権限と責任を現場に委譲するだけでなく、同時に日々の現場で「ヤマトは我なり」と「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」を実践し、「型」として身体化することが必要だ。そのため、入社後数か月の間、先輩のトラックに同乗して現場体験を通して学ぶ。顧客の対応や言葉がけなどによって顧客からも学ぶのである。

また各集配拠点では配送エリアに合わせて1グループ10人前後の小集団（センター）をつくり、そこをプロフィットセンターとして、権限を委譲すると同時に収支の責任を持たせている。同じエリアを担当するセールスドライバー同士で、目標の設定や担当の割り振りなどを決め、日々の対話の中で情報やアイデアの共有をし、失敗の反省や指導なども行いながら、小集団の中で切磋琢磨しているのである。こうした小集団は同じ集配拠点に複数あるので、小集団同士でも競争と共創がある。ただし、少数精鋭だから小集団が可能になっているのではない。小集団では誰もが考え、自ら行動しなければならない。一人だけ力を抜くことは自然となくなっていくのである。だから、精鋭のセールスドライバーが育っていく。

東日本大地震では、本社との連絡ができなかったため、現場の状況を見たセールスドライバーたちが、同時多発的に自主的に物流の手伝いを始めた。気仙沼田中前センター長の尾形英也氏は²¹⁾、当時を振り返って、「支援物資が物流になっていないことが目に見えて分かった。仕分けされずに物が置いてある状態だった。そこで、自分たちにでき

ることは何か、と考えたら、自分たちは物流のプロだから、物流を手伝おうと考えた」と述べている²²⁾。本来なら、業務外のことに会社のトラックを使うことは許されないはずだが、尾形は「サービスが先、利益が後」、「お客様の立場に立って考える」というDNAに基づいている限り大丈夫だと考えたという。

実際、後からこのことを知った本社は、正式な救援物資輸送協力隊を組成し、全国からトラックとセールスドライバーを募り、東北の被災地の物流を支援した。さらに、本社では、各自治体と連携を取ったり、緊急輸送車両として通行止めになっていた高速道路の通行ができるように手配したりして、迅速な支援ができるような環境を整えた。また、冒頭で紹介したように、宅急便1個につき10円の寄付を1年間行うことを決定したのである。総額130億円を超える規模が予測されたが、株主総会では満場一致で認められた。さらにこの寄付は、寄付先を水産業、農業、学校や病院等の生活基盤の復興に指定したことから、当初は課税対象となっていたが、ヤマトグループが財務省と交渉した結果、ヤマト福祉財団を経由して幅広く寄付を募るスキームとして指定寄附金に指定されたことにより、全額無税とすることが出来た。何がいちばんお客様にとっていいことだろう、と考えて、それを粘り腰でやり遂げてしまうのも、ヤマトグループのDNAである。

3-6. ヤマトグループの社会的価値の共創の仕組み

ヤマトグループの社会的価値の共創の仕組みの要点は、3つあると考えられる。

1つ目に、日本全国を網羅する物流ネットワークである。監督省庁との対立や現場での矛盾に対して、「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」を軸としてぶれずに問題解決を図り、世の中を便利で豊かな社会にするために、ヤマトグループとして何をすべきかを考えて、日本国内全域をカバーするネットワークを構築している。全域をカバーすることはトレードオフの関係にあるが、これも同じ軸で判断しているのである。何が善いことかを考えての経営判断である。

2つ目に、セールスドライバーが顧客との共同化を通して暗黙知を獲得し、それを小集団において表出化してアイデアやコンセプトを創り、戦略ミーティングなどで連結化してビジネスモデルを創り、実際に実践する内面化のステップが出来上がっていることである。だれでも現場の気づきを発表する場があり、それをビジネスモデルにする場がある。そこでは、戦略的物語りを共創している。東日本大震災後に自分の担当エリアで孤独死した独居高齢者の体調の異変に気づけなかったという後悔の念から、当時セールスドライバーだった岩手主管支店営業企画課課長松本まゆみ氏は「まごころ宅急便」の

コンセプトを創り、高齢者が倒れる前に気づくことのできるサービスを実現した（野中・勝見，2015）。

3つ目は、宅急便の生みの親である小倉が「ヤマトは我なり」「サービスが先，利益は後」，「お客様の立場に立って考える」などを社員に浸透させる仕組みを作り，実際に浸透させた，という点である。小集団をプロフィットセンターにして現場へ権限と責任を移譲，小集団における切磋琢磨，現場で自ら考え実行する「型」などである。ヤマト運輸の社員はそれを「DNA」だと言うが，言い換えれば，共通善という目的の達成に向けて組織的に暗黙知を身体化して，SECIプロセスを実践しているということであり，個人のスキルが組織のケイパビリティになっていると言える。これが全社に行きわたり，フラクタル組織による全員経営を実現している。

この3つの要点は相互補完であると同時に相互止揚の関係にある。あえて単純化するならば，1つ目は構造，2つ目はプロセス，3つ目は自律分散型のリーダーシップである。どれか一つが欠けたら，他の2つはうまくいかない。これらが三位一体となることによって，社会的価値を共創するプラットフォームが出来上がっていると考えられるのである。

4. おわりに

本論文では，知識創造理論の観点からヤマト運輸の宅急便の事例について，「社会的価値の共創において，企業の果たす新たな役割はなにか」という研究問題を設定し，「社会の生態系のネットワークを創り支えるプラットフォームづくり」の仮説の検証を試みた。社員1人ひとりが「我はヤマトなり」を体現し，顧客1人ひとりの思いを大切にしていって，その実現を支えるプラットフォームを創り出している。本論文では触れなかったが，ヤマトホールディングスの傘下各社でもプラットフォームづくりが行われている。企業などの組織がプラットフォームを創り，その上で，1人ひとりの思いがつながることによって社会的価値が共創できるものとする。

インターネットやSNSの技術によって，バーチャルな場で人と人，人と企業がつながることは簡単になった。一方，冒頭で紹介したように，組織や立場の境界を超えるリアルな場も活発化している。今後は，価値は共創するもの，価値は社会的なもの，という方がむしろ当たり前になっていくのではないかと。改めて，人は社会の中で生き，生かされていると感じる。東日本大震災で犠牲になった方々のご冥福をお祈りします。

注

- 1) 2013年に『コ・イノベーション経営：価値共創の未来に向けて』と改題して復刊された。
- 2) フューチャーセンターとは、企業、政府、自治体などの組織が中長期的な課題の解決、オープンイノベーションによる創造を目指し、様々な関係者を幅広く集め、対話を通じて新たなアイデアや問題の解決手段を見つけ出し、相互協力の下で実践するために設けられる施設。フューチャーセンターそのものは施設を指し、中で行われるセッションはフューチャーセッションと呼ばれる。ja.wikipedia.org/wiki/フューチャーセンターより抜粋。
- 3) 元々は、ソフトウェア開発分野のプログラマやグラフィックデザイナー、ユーザインタフェース設計者、プロジェクトマネージャらが集中的に共同作業をするソフトウェア関連プロジェクトのイベントであるが、ソフトウェア開発以外のテーマにも広がっている。ハック (hack) とマラソン (marathon) を合わせた造語で、1999年ごろにソフトウェア開発で使われ始めたと言われている。ja.wikipedia.org/wiki/ハッカソンより抜粋。
- 4) 特定のテーマについてグループ単位でアイデアを出し合い、それをまとめていく形式のイベント。アイデア (Idea) とマラソン (Marathon) を合わせた造語で、2000年代に米国で使われ始めたと言われている。https://kotobank.jp/word/アイデアソンより抜粋。
- 5) デジタルからアナログまでの多様な工作機械を備えた、実験的な市民工房のネットワークです。個人による自由なものづくりの可能性を並び、「自分たちの使うものを、使う人自身がつくる文化」を醸成することを目指す。fablabjapan.org/whatsfablab/ より抜粋。
- 6) この点に関連して、延岡 (2011) は企業が商品やサービスによって消費者に提供する価値を機能的価値と意味的価値に分け、付加価値を高めるには、意味的価値の提供にシフトすべきだとしている。
- 7) 「物語り」と「り」を付けているのは、動詞形であることを示す。終わりが決まっている「物語 (ストーリー)」ではなく、状況に応じて筋立てや筋書きが変化する「物語り (ナラティブ)」である。
- 8) 以下敬称略。
- 9) ヤマト運輸「ヤマトストラテジー第3章」より。http://www.kuronekoyamato.co.jp/strategy/page03.html
- 10) 以下敬称略。
- 11) ヤマト運輸「宅急便30年のあゆみ」より。http://www.kuronekoyamato.co.jp/company/30th/
- 12) 同上。
- 13) 以下敬称略。
- 14) 2014年10月8日ヤマト運輸社長山内雅喜氏へのインタビューに基づく (肩書は当時)。
- 15) クール宅急便のエピソードは、石島洋一『クロネコヤマト「感動する企業」の秘密』2013年、PHPビジネス新書に基づく。
- 16) ヤマト運輸「宅急便30年のあゆみ」より。免許は提訴の3か月後におりた。http://www.kuronekoyamato.co.jp/company/30th/window_03.html
- 17) 齋藤公二「ヤマト運輸の宅急便ネットワークを支える最重要システム「NEKO システム」とは？情報システム部長田中從雅氏が解説」2014年5月9日より。http://enterprisezine.jp/iti/detail/5819
- 18) 以下敬称略。
- 19) ヤマトホールディングス「バリュー・ネットワーク」構想に基づく。http://www.yamatolutions.com/about/vnd/index.html?banner_id=liy20130712
- 20) 2014年8月22日ヤマト運輸人事総務部長の大谷友樹氏へのインタビューに基づく (肩書は当時)。
- 21) 以下敬称略。
- 22) 2015年3月17日気仙沼田中前センター長の尾形英也氏へのインタビューに基づく (肩書は当時)。

参考文献

廣瀬文乃 (2011) 「ソーシャル・イノベーションと SECI モデル」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第10

号】。

廣瀬文乃 (2013) 「知識創造都市論に向けて」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第11号』。

廣瀬文乃 (2014) 「知域知縁のまちづくり：三鷹市のまちづくりに見る市民の知識創造力」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第12号』。

廣瀬文乃 (2015) 「企業の社会的価値創造：知域知縁のまちづくりの企業事例」『ナレッジ・マネジメント研究』第13号, 日本ナレッジ・マネジメント学会, 00-00ページ。

日経 BP ビジヨナリー経営研究所編 (2013) 『クロネコの恩返し』日経 BP 社。

野中郁次郎, 勝見明 (2015) 『全員経営』日本経済新聞出版社。

野中郁次郎, 見玉充, 廣瀬文乃 (2012) 「知識ベースの変革を促進するダイナミック・フラクタル組織：組織理論の新たなパラダイム」『一橋ビジネスレビュー, 60(3)』110-124。

野中郁次郎, 廣瀬文乃 (2014) 「集合知の共創と総合による戦略的物語りの実践論」『一橋ビジネスレビュー, 62(3)』126-142。

野中郁次郎, 廣瀬文乃, 平田透 (2014) 『実践ソーシャルイノベーション』千倉書房。

野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。

野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2010) 『流れを経営する』東洋経済新報社。

延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の倫理』日本経済新聞出版社。

M.E. ポーター, M.R. クラマー (2011) 「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー, 2011年6月』。

Yin, R. K. (2014). "Case study research : Design and methods". Sage Publications.