

Title	脱成熟化への戦略コンテキスト変換：ヤマト運輸のICTによる顧客管理
Author(s)	葛西，達哉；高山，誠
Citation	年次学術大会講演要旨集，28：445-448
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11754
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

脱成熟化への戦略コンテキスト変換 —ヤマト運輸の I C Tによる顧客管理—

○葛西達哉(ヤマト運輸), 高山誠(新潟大学大学院現代社会文化研究科)

1. 成熟化する市場におけるライフサイクルマネジメントの重要性

近年、ライフサイクルマネジメント(LCM)を的確に行えるかが企業存亡のカギとなっている。市場を支配していた製品・企業が新製品あるいは異業種に取って代わられるという一連のプロセスに 10 年あるいはそれ以上掛っていた過去とは違い、製品が数年・数か月でキャッチアップされてしまうからである。標準化された部材を組み合わせさえすれば製品が完成してしまう液晶テレビやデジタルカメラをはじめとするデジタル家電業界、或いは研究開発強度がさらに高い医薬品業界においても自社製品の市場シェアを維持・拡大させるという戦略の課題をブレイク・スルーするために、①現存の製品寿命をいかに延ばすか、②新製品開発をどうするべきかを LCM で解決しなければならない。

LCM で最も重要なことは、市場・製品がピークであるときに市場が変化し新たな重要成功要因(Key Success Factor)が出現する事に気づくか、あるいは気づいて行動出来るかである。なぜなら市場・製品がピークである時に圧倒的な経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)を持つメジャー企業が失敗する論理があり、それをブレイク・スルー出来ないがために衰退する場合があるからである。その一例としてバイオ・ICT・ナノテクなどの革新的技術が実際に応用されて製品化し新市場を創造した場合が当てはまる。革新的技術が製品化され自社製品と直接的に競合する場合は既存メジャー企業の製品評価部門と市場算定部門は新たな競合品に対して正当な評価を下しすぐ後追いの自社製品を上市し市場の変化に対応出来るが、革新的技術が製品化されたものが自社製品と間接的に競合してしまう場合は既存メジャー企業が製品評価と市場評価を既存の方法(将来予測と目標管理をわかりやすくするために作られたロードマップを元にした評価)で行ってしまうための確な LCM 出来ずに新たな市場を失ってしまう。

図 1：既存メジャーが新市場創造において失敗した事例（出典：(高山 2009)を一部改編）

新技術	産業	メジャー の勝敗	成功企業
ICT	ダウンロード ミュージック	×	Apple
〃	検索エンジン	×	Google、Yahoo
〃	ネット証券	×	松井、マネックス etc
〃	ネット販売	×	Yahoo、楽天、Amazon.com
ナノテク	カーボンナノ素材	×	商社、ベンチャー、機械
バイオ	抗体医薬	×	醸造
〃	組換え医薬品	×	ベンチャー

図1はメジャー企業がLCMに失敗し新たな市場を失ってしまい新市場参入のタイミングを逃し負けるはずのない市場で負けてしまっていることを示している。これらのメジャー企業は市場製品がピークになった時(=市場が成熟化した時)に市場の変化を見る目を失い既存のルーティンを繰り返すために失敗している。言いかえるとそういったライフサイクル後期にメジャー企業が自身の戦略コンテキストを転換出来れば脱成熟化に成功出来るといえる。本稿ではヤマト運輸をケースとして市場が成熟化した宅配便市場においてどう脱成熟化したかを例証する。加えて、脱成熟化はライフサイクル後期の KSF 変化

に応じた企業の戦略コンテキスト転換によって達成されることを論ずる。

2. 宅配便市場における脱成熟化の成功事例

宅配便市場は上市から約 35 年経ち成熟化している。宅配便の先駆けであるヤマト運輸の『宅急便』が上市されたのは 1976 年で営業開始初年度の取扱個数は約 170 万 5 千個。個人の荷物を取り扱う宅配便は出荷個数と場所が不定で利益が出ないと各運送業者が考えていたが、5 年でヤマト運輸が利益を出したことを受けて一気に各社が参入し市場が急速に拡大した。市場が誕生して約 20 年後の 1990 年代中ごろには、宅配便のサービスの中核部分である「地帯均一料金で翌日配送」について取り扱い各社の違いがほとんど見受けられず、「ユニフォームと会社のロゴと値段が違うだけ。」とサービスが完全にコモディティ化した。製品(サービス)はコモディティ化していたが市場は拡大した。通販市場の需要をうまく取り込んだのである。1982 年では通販業界の市場規模が 6,400 億円であったのに対して 2010 年には市場が 4 兆 6400 億円に拡大しており、それに補完されて宅配便市場も拡大した。通販の KSF は返品率を極小化すること、つまりユーザーからの注文からお届けまでのリードタイムの短さと代金回収の確実性であった。佐川急便は宅配便お届け時の代金引換サービスの市場先行者で通販商品の発送側である B to B の企業間物流に元々強みを持っていたこと、ヤマト運輸は郵便局に次ぐ約 6,000 ヶ所の営業拠点を構え再配達のリードタイムの早かったことが要因で通販業者の扱い個数を高めた。しかし 2002 年頃から宅配便市場の伸びは鈍化した。市場シェアも 2011 年にはヤマト運輸・佐川急便両社で全体の 8 割を占める寡占状態になり、成熟化している状態といえる[図 2,3]。

図 2：国内宅配便等取扱個数の推移(単位：百万個) (出典：『日経市場占有率』よりデータ引用)

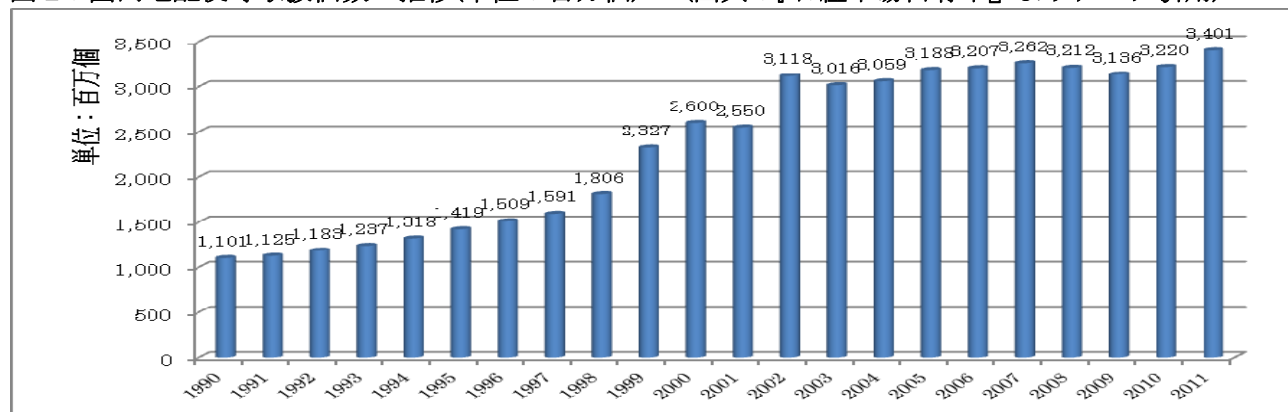
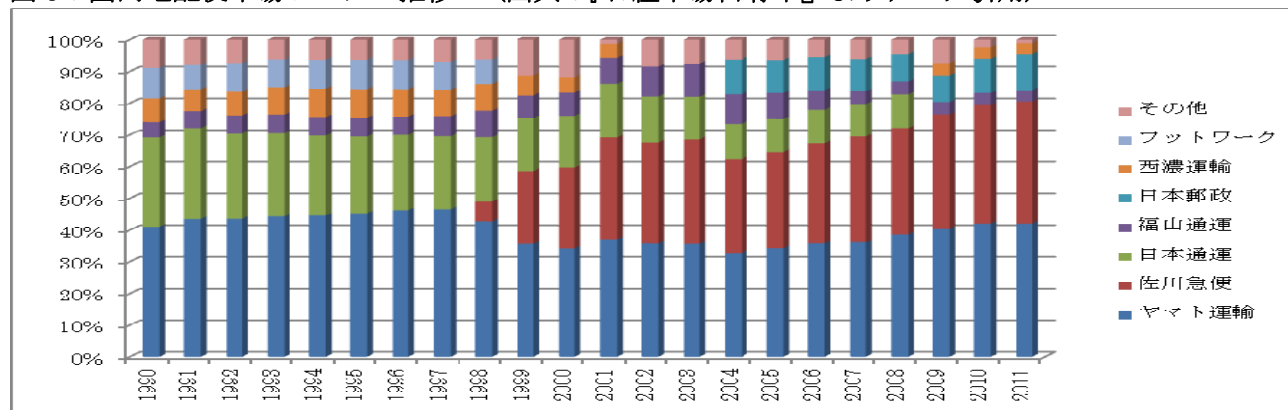


図 3：国内宅配便市場シェアの推移 (出典：『日経市場占有率』よりデータ引用)



市場が成熟化する中、ヤマト運輸は脱成熟化のために『クロネコメンバーズ』という会員制サービスを切り口に ICT による顧客管理を行った。このサービスは、2005 年 11 月に開始した宅配便が不在だった時にお届け先の E メールアドレスに不在連絡通知メールを送付する『ご不在連絡 E メール』をはじめとするものであり、サービス開始当初はただ通販業者の販促支援のためのツールであった。しかしこれを機能拡充させることで個人客の情報をデジタル管理する顧客ツールとして 2007 年 11 月にリニューアルした。当初は E メールサービスの他に、荷物の送り状を手書きすることなく自宅の PC や営業所

の専用端末で印刷する『らくらく送り状印字サービス』や、引越したユーザーの旧住所宛の荷物を、新住所へ自動転送する『転居転送サービス』の3つのみで会員のメリットが殆どなく会員数も伸び悩んだが、配達希望日時が荷主によって指定されている場合も、荷物を受け取る会員は自分の都合にあわせて配達時間帯や受取方法を変更できる『宅急便受取指定』サービスや、ホームページで荷物の問い合わせ番号を入力すると再配達の日時指定が出来るサービス、などが使用出来るよう機能拡大され、2013年8月には会員数を約1,000万人までに増やした。これによって再配達によるロスが減少するというオペレーション面でのコスト効果があったのと同時に、受け取り手の利便性が向上したことでインターネットオークションなどの個人間でのやり取りをする宅配便の荷物を独占的に囲い込むこととなった。

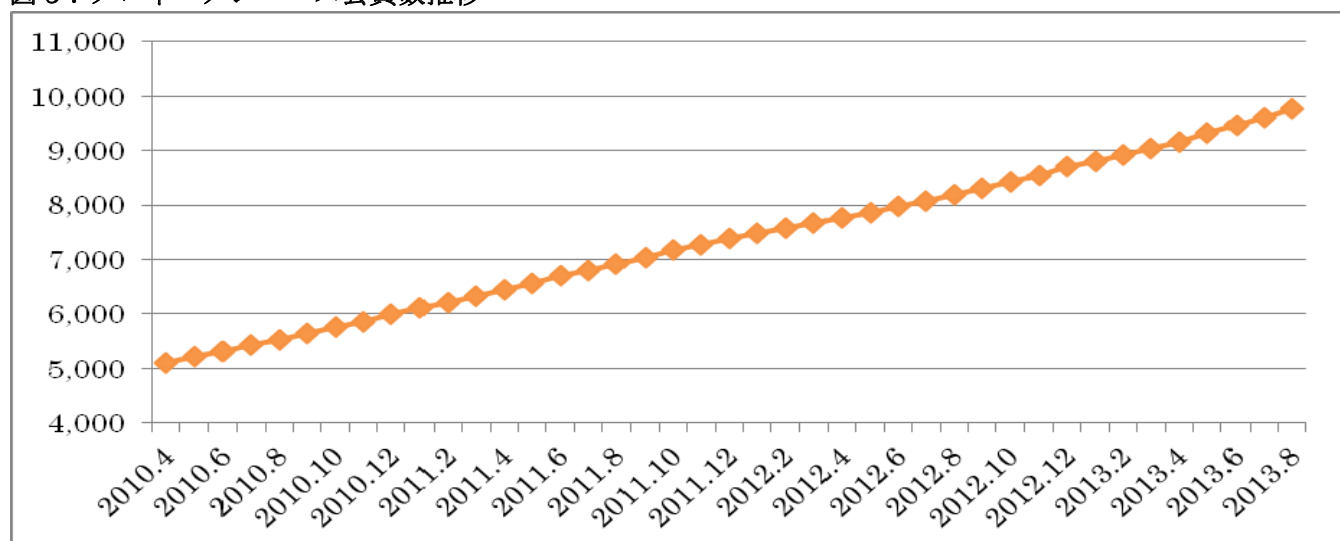
また、ユーザーが直接イノベーションを行う、インスタント・イノベーションがそこで発生している。通販業者などから荷物が会員宛に発送される際に事前にEメールで通知されるだけのサービスだったものが、ユーザー主導によって『宅急便受取指定』サービスなどが誕生しているのである。クロネコメンバーズによる顧客管理が行われる以前は、宅配便のお届け日時は荷物の送り手や物流業者だけしか知りえなかった、あるいは事前に受け取り手が認知する方法としては電話連絡やパソコンのEメールアドレスに送信されるという使い勝手が悪いものであった。それが宅配便の情報が受け取り手であるユーザーが完全に知りえる情報となったために、送り手側の出荷情報と受け取り側の受け取りニーズのマッチングが行われ宅配便の利便性が向上した。この送り手の出荷と受け取り手のニーズのマッチングこそが現在の宅配便市場のKSFである。そのKSFを達成する鍵となったのがクロネコメンバーズによる顧客管理であり、そこで発生したインスタント・イノベーションである。特にスマートフォンやi-Padなどのタブレット端末が普及し始めた2010年からの3年間でクロネコメンバーズ会員数が約460万人増えていることよりクロネコメンバーズでインスタント・イノベーションが発生したことを裏付けている。

図4：宅急便主要関連サービス一覧

開始時期	サービス名	内容	対象
1984年	ゴルフ宅急便	ゴルフ場にプレーの事前にキャディバッグを納品	発送元
1986年	コレクトサービス	荷物配達と同時に商品代金をドライバーが回収する	発送元
1988年	クール宅急便	冷蔵・冷凍の2種類の温度管理システムで荷物を輸送	発送元
1998年	往復宅急便	ゴルフ場や宿泊施設、空港と自宅を往復輸送させる	発送元
1998年	時間帯お届け	午前中・16時～18時等の時間帯に応じたお届けを行う	お届け先
2004年	お届け通知※	荷物が届く日時をメールで事前通知し不都合時は日時変更出来る	お届け先
2006年	店頭受取サービス※	不在で受取れなかった宅急便をコンビニ受取・営業所引取に変更出来る	お届け先
2010年	宅急便受取指定※	宅急便の受取日時・場所を選択出来る	お届け先
2013年	荷物問い合わせ※	伝票番号をWebで入力すれば受取指定日時を指定できる。	お届け先

※クロネコメンバーズ会員対象

図5：クロネコメンバーズ会員数推移



3. 脱成熟化のための戦略コンテキスト転換

ライフサイクル後期になるとユーザーに製品知識が広まり使う感動が薄れていくが、メーカー(企業)側の論理として製品の性能向上や改良が顧客訴求点でありそれを高めればよいという戦略コンテキストがあり、LCM に悪影響を及ぼす。なぜなら、すでに既存製品の性能がユーザーの満足水準を超えて過剰品質化し市場のニーズが変化しているからである。既存の戦略コンテキストにのっとって製品開発を行ってしまい失敗した事例は、図 1 に示したダウンロード・ミュージックのソニー、他方では液晶テレビのシャープ、トクホ製品の医薬品企業、電子マネーのクレジット・カード企業などがあげられる。いずれの企業も戦略コンテキストを転換出来ず脱成熟化に失敗してしまった。

ライフサイクル後期で成功するためには競争の土俵を変えなければならない。ヤマト運輸のケースでは市場が拡大していた B to B 市場に対しての機能拡大の一つであったクロネコメンバーズを情報とニーズのマッチングをする顧客管理のツールとして見直すことが出来たために脱成熟化に成功した。その転換が出来たのは SD(セールス・ドライバー)が御用聞きをしたからではない。従来のマーケティングの延長でニーズ調査したら絶対に出来なかった。クロネコメンバーズが登場する前は再配達や集荷依頼をインターネットでしたいと回答する人間は少なかった。また荷物の受け取りについては送り手が指定する時間に自宅で待っていると回答する人が最も多く、荷物が出荷されると同時に自分の都合に合わせた受取日時指定をしたいと答えた人はごく僅かであった。性能や既存の問題点の改良についてはユーザー自身が自分の言葉で表現出来る(つまり従来のマーケティング手法で拾い上げることが出来る)が性能が過剰となったライフサイクル後期においてユーザーは自分が求めるものを声に出せない。ライフサイクル後期において LCM で成功するためには、①自社製品の基幹機能同士を融合させる新製品開発を行う、②ワクチン入りバナナや花王のヘルシア緑茶の様に基幹機能を別製品に置き換えたもので勝負する、③プリンターの専用インクのような補完財を使う などが成功する LCM のパターンである。こういった手段を取捨選択する上で、従来の戦略の延長線上にある戦略コンテキストを転換しなければならない。そういった思い込みを否定しユーザーの求める新たな戦略コンテキストに転換出来れば LCM で失敗せず、脱成熟化に成功出来る。

参考文献

- (1) 高山誠『ナンバーワン競争よりもオンリーワン競争へ』研究・技術計画学会 Vol.19, No.1/2, pp58-61, 2004
- (2) 葛西達哉・高山誠『de facto standard が製品の脱コモディティ化を阻害する一家電業界の LCM の視点から』研究・技術計画学会 2007
- (3) 高山誠『イノベーション必勝・必敗の法則』経営学論集第 79 集, 日本経営学会, 2009
- (4) Takayama, Makoto and Fukushima, Masayoshi Jim “*INSTANT INNOVATION, FROM EXPERIMENT TO IMPLEMENTING NEW TECHNOLOGY THROUGH THE TABLET PC*” Asia Pasific Conference on Information Management 2012 (APCIM2012)
- (5) 高山誠『ハイエンド化によらない成功するライフサイクルマネジメント』ファームステージ 9(5), 34-39, 2009-08-00, 技術情報協会, 2013
- (6) 小倉昌男.『小倉昌男 経営学』.1999.日経 BP 社
- (7) 恩蔵直人.『脱コモディティ化市場に挑戦する』.早稲田ビジネススクールレビュー Vol.8. P47~49. 2008.
- (8) 楠木建.『ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件』 東洋経済 2010
- (9) 木川眞『未来の市場を創り出す 「サービスが先、利益は後」 がめざすこと』 日経 BP 社 2013