ヤマト運輸台湾子会社，統一速達公司の事例研究

― 台湾での成功要因とそのビジネスモデルの海外展開への示唆 ―

西原　博之

１．はじめに

近年の経済産業省の調査によると，日本企業の海外現地法人の従事者の数は558万人となり，３年連続で過去最高を更新した[1)]。また，別の資料によると，海外の日系現地法人数は２万６千を超え，４万人近い海外派遣社員が現地法人に従事していることが指摘されている[2)]。

これまで日本企業の海外進出の代表的な産業は製造業であり，主として自動車などの輸送機器，電機機器などが挙げられる。海外進出日系企業の製造業の法人件数は１万を超え，全体の４割を占めている。今や日本的生産システムは内外で評価されており，海外移転の可能性やその普遍性についての調査研究は進んでいる[3)]。

その一方，サービス業を主とした非製造業は，法人件数だけでも全体の約６割，日系従業員は４人に１人，海外派遣者に至っては過半数を占めているように，製造業のそれに見劣りはしない。しかし，日本的サービスの海外展開は発展途上にあり、その評価は現段階のところ未知数である。

そこで，本研究では，日系サービス産業が多く進出している台湾のヤマト運輸を取り上げる。同社は，台湾において現地パートナーとともにクロネコ宅急便で知られ，宅配業を展開している。その台湾子会社を事例とし，台湾での事業沿革，台湾での経営戦略，マネジメントの特徴について示すと同時に，今後の展望などを明らかにする。

本研究の研究手順としては，第一に，ヤマト運輸が台湾で展開するクロネコ宅急便の事業についての沿革と企業経営の全体像を理解する。そこで，同社が運営するウェブサイトを含め，公開されている文献資料などにより当該企業の業務内容及び最近の動向などの概要を示す。次に，経営現場の責任者や担当者を尋ね，台湾における企業の業務体制，組織，人事など，台湾での事業及びマネジメントに関わる質問を行い，当該企業の成功要因を分析すると同時に今後の経営課題などを明らかにしていく。

加えて，同社の台湾での成功経験をどのように活用できるか，議論を行ったうえで示唆を行う。

１）2014年８月５日，日本経済新聞朝刊，28頁，「日本企業の海外現地法人558万人」。経済産業省の資料を参照。

２）東洋経済新報『海外進出企業総覧〈国別編〉』，2014年版，p.1584, p.1630。

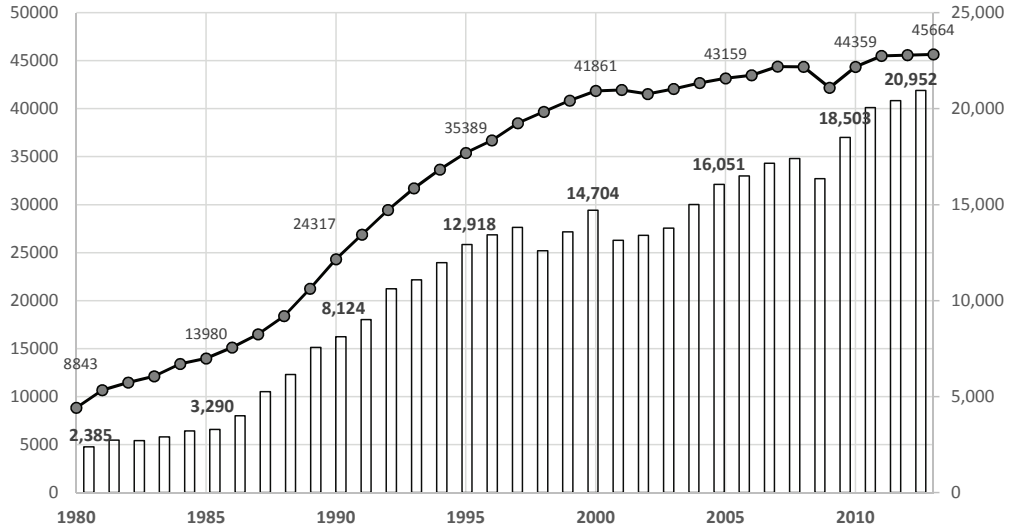
３）製造現場における日本的生産システムの一部について，海外移転は可能であり，普遍性があると数々の実務家や研究者らが指摘している。

2．文献調査

2－1　台湾進出日系企業を取りまく経営環境とヤマト運輸の台湾進出について

台湾はかつて，アジア NIEs と称され，1960年代後半より台湾の政府当局は台湾南部に工業団地を設立，廉価で豊富な労働賃金を武器に，日本を含む先進国の外資の投資を呼び込むため，税制優遇制度や工業団地のインフラを整備し，台湾各地に工業団地を設立し，外資の誘致に成功し，工業化のテイクオフに成功した[4)]。したがって，90年代頃までの台湾に進出した日系製造業の多くは，台湾の労働力を求めた進出が主要目的であったといえる。ところが，80年代以降，経済成長と共に域内の労働コストは上昇，製造業の進出件数及び全体に占める割合は減少する傾向が見られる[5)]。他方，台湾における１人当たり国民所得の増加に伴い，経済成長を遂げた（図表１参照）。

以降，日本を含む先進国からの台湾へのサービス業の進出は顕著となった[6)]。ここ数年，歴年の日本企業による台湾進出件数は，おおよそ７割強が卸売，小売業を中心としたサービス部門での非製造業である[7)]。非製造業部門の進出目的の多くは，現地市場の開拓及びサービス提



縦軸（左）：元，縦軸（右）：米ドル，横軸：年度（1980－2013）
折線グラフ：各年の平均月収（元），棒グラフ：１人当たりの年間 GNP 値（米ドル）

図表１　台湾の平均月収（元），１人当たり GNP 推移（米ドル）の推移

4）北村（1988），pp. 129-151。石田（2003），pp. 22-23。涂（2010），pp. 378-381。西原（2013），pp. 55-64。
5）東洋経済新報『海外進出企業総覧〈国別編〉』，2014年版，p.1599。
6）台湾における１人当たりの名目 GNP は1992年に１万ドルを突破，2011年には２万ドルを突破しており，リーマンショックが発生した1998年度を除き，上昇する傾向が見られる。
7）東洋経済新報『海外進出企業総覧〈国別編〉』，2014年版，p.1599。

供が主たる目的である，また，その先，中国や東南アジアなどの華人圏への中継拠点の役割を担うことといわれる。

このような中，クロネコ宅急便で知られるヤマト運輸は，2000年１月に台湾側の経営パートナーである統一企業と経営権の委託契約を締結し，統一速達股份有限公司（以下は統一速達）を成立，2000年10月に台湾での営業を開始した。その後，政府当局より外資による出資が許され，同社は2004年９月に10％のマイノリティ出資をすることになった[8)]。したがって，現在の統一速達の親会社は，統一超商[9)]，統一企業[10)]，ヤマトホールディングス[11)]によって設立された日台合弁企業である。

２－２　統一速達の企業概要

統一速達の企業情報に関しては，同社が管理しているウェブサイトがある[12)]。そこには，「黒貓（ロゴ），宅急便（文字）」の表題に，「小心翼翼　有如親送」，つまり，「送り主の気持ちで，そっと丁寧に」という意図のスローガンがほぼ全ての頁に記載されている[13)]。その一方で，会社の正式名称である「統一速達股份有限公司（President Transnet Corporation）」は，中国語の「基本情報」の中にある「基本資料」，日本語では，「企業情報」の中の「会社情報」に記載されており，同社ウェブサイトのトップページに記載されているわけではない。

統一速達という企業名を出さずに，日本でもおなじみの黄色いバックにクロネコの親が子供を運ぶロゴの右横に緑地に「宅急便」と黄色い文字で記載されたロゴがあしらわれている。ここには「黒貓宅急便」が記載されており，デザインは日本のそれとほぼ同様である。

統一速達のウェブサイトによると，企業沿革として，日本側親会社である「ヤマト運輸」が1919年に創業，東京で企業間の貨物運送を行っていたことから始まり，70年代に個人消費者向けの宅配サービスに取り掛かって「宅急便」と命名，現在はその分野でトップとなり，人々の生活に影響を与えたことから始まり，今では公共サービス事業の１つとして捉えられており，2000年には親会社の統一グループが台湾にそのシステムを導入したということが記載されている。

8）http://www.yamato-hd.co.jp/news/h16_32_01news.html,（2014年８月23日閲覧），台湾「統一速達股份有限公司」に対する出資のお知らせ，平成16年（2004）９月15日。2004年９月16日，日経産業新聞，p.19。

9）http://www.7-11.com.tw/company/about/download/J/J_all.pdf，（2014年９月29日閲覧）。統一超商，Company Profile。

10）http://www.uni-president.com.tw/index.asp,（2014年８月18日閲覧）。英語名 Uni-President，ロゴは“P”の変形といわれる。台湾・台南に本社を置く食品製造・食品加工・流通などのグループ企業で，食品関連では台湾最大手の企業。

11）www.yamato-hd.co.jp/company/history.html#SECTION04,（2014年８月18日閲覧）。2005年11月，純粋持株会社への移行に伴って，ヤマトホールディングス株式会社へ変更。事業はヤマト運輸株式会社へ移行，分割となった。

12）http://www.t-cat.com.tw/company/info.aspx，（2014年11月28日閲覧），統一速達 HP，首頁。

13）http://www.t-cat.com.tw/jp/company/origin.aspx,（2014年８月20日閲覧），統一速達 HP，会社概要。

2－3　ブランドストーリー，経営理念，目指すべき姿について

統一速達が運営するウェブサイトには，ブランドストーリー，経営理念，時において目指すべき姿が，同社が運営するウェブサイトに記載されている。その概要は次の通りである[14)]。

クロネコでお馴染みのヤマト運輸による宅急便は，クロネコ宅急便のロゴが生まれたストーリーが紹介されている。大和運輸株式会社[15)]の創始者である小倉康臣氏が，ある日，生まれたばかりで目も開かない子猫が道端に横たわり，ニャーニャーと鳴く姿を見て，哀れに思って子猫を別の場所へ移そうとした。そのとき，母猫が現れて子猫の目を舐めたあと，そっと丁寧に優しく子猫の首をくわえて移動した姿を見た康臣氏は，「母猫が肉親に対する時と同じ気持ちで丁寧に全ての荷物を取扱う，お客様の荷物を自分のもののように守り抜く」という宅急便サービスの精神を見出したとしている[16)]。つまり，日本のクロネコ宅急便の「送り主の気持ちで，そっと丁寧に」という精神を継承しているということが，台湾における黒猫宅急便のブランドストーリーの欄に記載されている。

統一速達の「黒猫宅急便」の経営理念について，同社のロゴの下に，「統一速達は全国で各家庭の輸送ネットワークを構築することに力を注ぎ，全国どこでも同じ優れたサービスを提供，消費者にとってさらに便利で快適な暮らしを創造する社会公共事業を目標に，全力を尽くす」と記載されている。一方，同社のウェブページには，企業名である「統一速達」が記載されているものの，ヤマトホールディングスのウェブページなどに記載されている「グループ企業理念」，「経営理念」，「企業姿勢」，「社員行動指針」の３つの柱などの記載はない[17)]。

統一速達の「目指すべき姿」は，様々な客様の満足に応えるため，家庭及び個人消費者に対して，より質の高く便利で親切なサービスを提供する。セブン－イレブン，コスメド，ＯＫ超商，新東陽，郭元益など，台湾の有力店舗との提携により，台湾全域の発送店舗は１万軒以上に増加，将来の展望として経営の多角化を進め，通販販売やネット販売，各地名産品のお届けなど，物流業務等を多元的な展開を推進，より便利なサービスを顧客に提供できるよう，今後も空港や駅，観光スポットのサービス拠点を拡大していくとしている。

14）http://www.t-cat.com.tw/jp/company/story.aspx,（2014年８月20日閲覧），統一速達 HP，会社概要，ブランドストーリー。

15）小倉（2012），pp. 22-23。ヤマト運輸の前身である企業名，小倉康臣氏が同社を設立当初，大和銀行，大和証券などがいずれも「ダイワ」と呼ぶため，「ダイワウンユ」と間違えられることが多かった。このため，1982年（昭和57年）に「ヤマト運輸株式会社」を正式呼称とした。

16）http://www.t-cat.com.tw/jp/company/story.aspx,（2014年８月20日閲覧），統一速達 HP，会社概要，ブランドストーリー。猫の親子のマークについては，大和運輸の創業者である小倉康臣氏が米国企業の許可を得て，同社の象徴としたと記載されている。この件について，朝日新聞 be 編集グループ（2008）によると，1957年に業務提携をした米国運送会社アライド・バンラインズ社（en:Allied Van Lines）のロゴである三毛猫マークの使用許可をもらい，当時の広報担当者が黒く塗りつぶして親子クロネコのマークをデザインしたと指摘されている。

17）http://www.yamato-hd.co.jp/company/philosophy.html,（2014年８月24日閲覧），ヤマトホールディングス HP，企業情報，グループ企業理念。

統一速達は，台湾全域にネットワークを有しており，都市圏，郊外のみならず，離島においてもサービスを提供していくこと。同社の将来の展望として，宅急便サービスを活用，台湾の流通チャネルと文化を創造し，物流環境及び質を高め，台湾の顧客に豊かな生活スタイルを提供することができると指摘されている。

以上の指摘をみる限り，統一速達の親会社である統一グループの一員としてだけではなく，そのネットワークとしての役割を担うことを意識していると判断される[18)]。

2－4　統一速達の沿革

統一速達の発展の沿革の概要は次の通りである。同社が常に変革を試み，発展している姿は日本側親会社の宅急便事業の生みの親である小倉昌男氏より歴代のトップの変革精神をミドルや現場のリーダーらに受け継がせ，伝える姿を想起させる[19)]。統一速達の台湾ビジネスにおける発展と企業の沿革については，2005年に同社が発行した5周年特集の資料[20)]及び同社が運営する公式ウェブサイトの記載内容を参考にしながら，その概要を紹介する。

統一速達の設立は2000年1月24日であるが，それ以前の1997年より，台湾側親会社である統一グループにおいて日本のクロネコ宅急便の事業に関する数多く訪日視察が行われ，1998年に，いわゆる「宅急便事業準備室」が設けられた。翌年の1999年には，統一企業とヤマト運輸の間で業務提携の調印式が行われ，2000年1月24日に「統一速達」が台湾に設立された。その一方，日本側の台湾進出への取り組みは，どちらかといえば，現地企業からの呼びかけへの対応という受身的であったと推測される[21)]。ヤマト運輸の台湾進出準備にあたっては，当初，台湾最大の大榮貨運との提携案もあった。しかし，クロネコ宅急便が得意とする低温輸送であるクールへの負担増とリスクを嫌い，統一グループとの温度差が顕著になったことから，大榮貨運との提携案は消滅したといわれる。次に，業界第3位の中聯貨運の買収を検討したが，既存の物流業者とは顧客も使用車両も異なること。ドライバー教育もやり直しが必要になるため，中聯貨運の買収案も断念したと，台湾の事業化調査を行い，後に統一速達の董事総経理となった川田博氏はインタビューで指摘している[22)]。

2000年の統一速達が設立した開始当初は，国際空港のある桃園以北に5つの営業所が設立され，限定された地域でのみの活動であった。しかし，特記すべきことは，翌年の旧暦正月にあ

18）http://www.t-cat.com.tw/company/group.aspx,（2014年8月24日閲覧），統一速達ＨＰ，企業情報，関係企業。同社の関係企業として，雅瑪多運輸（ヤマト運輸），セブン－イレブン，コスメド，博客來（ボーカーライ），統一精工，無印良品，統一企業，夢時代（ドリームモール），統一渡假村（ユニリゾート）が記載されている。関係企業として指摘されているが，直接資本提携にあるとは限らない。

19）2013年12月24日，日本経済新聞朝刊，「組織開発の最前線」，p.13。なお，同社は2010年に日本ヤマト運輸よりブランド永久使用権を取得している。

20）統一速達股份有限公司（2005）『一億次的情感分享，黑貓宅急便五週年專刊』統一速達股份有限公司。

21）http://www.logi-biz.com/pdf-read.php?id=1014,（2014年8月24日閲覧），LOGI-BIZ (2002)「台湾物流市場，日系宅配大手三社が激突」，September，p.16.

たる2001年２月までに台湾全土に配送ネットワークを完成させている。統一速達の経営戦略の特徴として，積極的にメディア，社会活動に取り組んでいることである。営業を開始した翌年の2001年１月には，「年節返郷編」，つまり年末年始の帰省客を対象にしたテレビ広告を行ったことである。また，その年に年末年始のイベントにも参加した。同年５月には黒猫宅急便の強みであるクール（低温）便のサービス広告を開始，澎湖島など，離島にもサービス網を広げた。同年には親会社の統一超商が80％に増資した。

2002年には新しいサービスの開拓として，国際書籍店への展示参加，メディア広告では，社会や家庭，生活に密着したサービスの提供に向け，「母の味編」，「父の誕生日編」など，テレビ広告を開始した。また，営業活動では，ＳＤ（セールスドライバー，以下はＳＤ）へのインセンティブ制度導入，配送におけるオートバイ部隊の導入が挙げられる。さらに，インターネット活動への対応として，『黒猫探検隊，跟黒猫一起去探検』，つまり，黒猫と共に台湾各地で有名な農産物や食品やめずらしい土産を紹介したウェブサイトを立ち上げた[23)]。加えて，関連会社として統一客樂得服務（以下は，統一コレクトサービス）を設立，代金引換サービスを開始した。

2003年始めには，業務全般においてＰＰ（Portable Point of Sales）システムを導入した。また，台湾の小学校の教科書に黒猫宅急便のサービスを紹介する教材が導入されるなど，その業務が台湾社会に受け入れられるまでに発展した。さらには，台湾各地の名産を紹介した情報誌『黒猫探検隊情報誌』を出版した。同年末には，「宅急便サービス」を離島の金門区域まで拡大した。

2004年には，「黒猫探検隊」提携店が１千社を超え，台湾各地に広がった。同年７月に発生した台風による災害では，被害を受けた農家に対する救済ホットラインを開設するなど，救済措置を行った。また，同年より，傑出した管理職，ＳＤのエリートを選抜，表彰した。同年９月には，台湾における同業界での外資規制が緩和し，ヤマト運輸より統一速達への出資が認められ，統一速達の出資比率は，統一企業20％，統一超商70％，ヤマト運輸が10％となり，実質的に子会社となり日台合弁企業となった。

2005年には，関係会社で台湾最大のコンビニチェーン店である統一超商が低温宅急便を大幅導入となった。同年度は，台湾で事業を始めて赤字から黒字に転換しただけでなく，配送した荷物の累計件数も５千万件に達した。

2006年は台湾の台北北部にある百貨店，天母大葉高島屋の生活サービスエリアにて，宅急便のサービスカウンターを開設した。2007年は，統一超商での着払いサービスを拡大する一方，小学校での安全教育活動を実施した。

22）http://www.logi-biz.com/pdf-read.php?id=1014,（2014年８月24日閲覧），LOGI-BIZ (2002)「台湾物流市場，日系宅配大手三社が激突」，September，pp.11-16.

23）http://www.twoec.com.tw/,（2014年８月24日閲覧），黒猫探検隊ＨＰ参照。同ウェブサイトには，台湾各地の名産の購入サイトだけでなく，台湾など華人の日常生活に密接な関係がある旧暦のカレンダー，台湾楽天，PC HOME ホームなど，大手オンラインショップのサイトなども示されている。

2007年４月には，オンラインショッピング大手のPC HOME社と提携し，荷物を受注してから24時間以内に注文先へお届けするサービスを開始した。

2008年には，ゴルフ宅急便サービス，国内配達業界初で個人向けの国際宅急便サービスを開始。また，離島の連江県東引島での空港宅急便の配達も可能となった。なお，同年に日本語ウェブサイトを立ち上げた。

2009年より，黒猫宅急便のエコノミー宅急便サービスを開始，大手コンビニエンスストア（セブン－イレブン，ＯＫ超商）からの発送が可能となった。また，同年はバスセンターにもサービスカウンターを設立した。なお，企業のマスコットとして，「庫楽猫」（黒猫），「雪楽猫」（白猫）が誕生した。

2010年１月は，日本ヤマト運輸よりブランド永久使用権を取得[24]，日本の親会社であるヤマト運輸との提携により台湾においてビジネスを展開する取り決めが行われた。また，UNI航空と締結して機内ショッピングを開始，サラリーマンのための夜間サービスを開始，松山空港と提携し，空港宅急便を開始，国際宅急便サービスの配達エリアとしてシンガポール，上海を増設した。

2011年には，業務サービスとして，料理の宅急便，電子レシート（領収書）の発行，ネット対応の宅急便アプリケーションシステムである「i-CATS」を導入した。また，社会活動として，黒猫宅急便の交通安全教育を実施した。

2012年には，台湾高速鉄道（ＨＳＲ）と提携し，T-SHOPショッピング誌を発行，修理宅急便サービスを開始，旬の農水産物の予約販売方式を導入。また，統一コレクトサービスがブランドの永久使用権を取得した。

2013年４月には，台湾北部の中壢にハイパーベースが完成，運営が始まった。これにより，「止めない物流体制」を確立，第一段階として，当日配達のサービスが桃園地域まで拡大した。また，中国第二の物流企業「圓通速遞」と業務提携し，物流ネットワークが中国にも拡大した。その他，同社の公式サイトがバージョンアップされ，ウェブ上に公開された。以上が統一速達の設立背景と発展の沿革である。

２－５　統一速達の台湾における経営管理及び今後のビジョン

今日までの統一速達の発展を示すにあたり，重要な出来事がいくつかあり，それは下記の通りである。

統一速達を設立するにあたって，政府当局への許認可申請が容易でなかったことが挙げられる。例えば，その申請作業にあたっては，営業拠点の設置，車両購入，人材募集などの業務開始までの作業もその準備に含まれた。次に，陸路貨物運輸業の申請プロセスが容易でなかった。規定によると，それぞれの地域に少なくとも営業拠点が１ヶ所なければ路線の申請はできない

24）2010年１月27日，日経産業新聞，「台湾での宅配便　ライセンス更新」，p.19。

ということで，設立準備室は条例に則って，台湾北部の基隆，南港，桃園，三重および土城の５ヶ所に営業拠点のための場所を見つけ，整地をし，建物を立て，翌年2000年に設立の運びとなった[25)]。

その５つの拠点をスタートに，台湾の西側，東側，台湾本土へのサービスを完成し，澎湖，金門，小琉球などの離島にも営業拠点を設置し，台湾全土にサービスを提供できるようにサービスのネットワーク構築を徐々に実現した。

加えて，よりきめ細かいネットワークの構築と消費者との距離を縮めるため，台湾速達は，2004年より，各営業所の下にサテライトオフィスを設け，その小集団（G 組）を基本オペレーションの単位とし，小グループ内部のチームワークと協同を通じて，地域の特性にあった作業モデルを設計，時や場所の違いに応じて，消費者に良質でスピーディーなサービスを提供するようにした。これ以外に，商品の代引きサービスの拡充，荷物配送及び受け取りの多元的，弾力的な選択ができるサービスを提供し，サービスの拡充を図った[26)]。

次に，台湾における多くの運送業が企業対企業の（B to B）によるビジネスを展開する中，統一速達は個人への配送を主とすることにこだわったことである。例えば，他社との差別化を図るための個人荷物の主要配送項目として次のことが挙げられる。

１．小包の大きさが明確で，運送の価格は一定である。
２．電話を受ければ荷物を取りにうかがい，所在地が明確であれば，たとえ遠くであっても，たった一つの荷物であってもお届けする。
３．365日，年中無休で対応，カレンダーに記載されている日時であれば，荷物をお届けする。
４．きちっとした制服を着用，教育訓練された素養のある従業員，親切なサービス態度を心がける。
５．全過程での低温配送サービスの徹底，各地の美食や新鮮さを享受，提供する。

このように，統一速達は，消費者にとって，他とは異なる選択を提供，台湾のこれまで見たことのない新鮮な飲食文化を創造，消費者の生活を徐々に変化させていったとしている[27)]。

加えて，統一速達は，組織内のグループ及び個人に対するインセンティブ施策として，「傑出した管理職及びＳＤの精鋭の選抜活動」を実施した。これは，2004年より「安全」，「服務（サービス）」，「業務」を評価の基準として，半年の選考期間を経て実施している。また，傑出している人に対しては日本への視察，交流の機会を与え，営業グループにおける優秀な人材の模範を示すと同時に，黒猫部隊のたゆまぬ前進をリードする効果を促すとしている[28)]。

25）統一速達股份有限公司（2005）『一億次的情感分享，黒猫宅急便五週年専刊』統一速達股份有限公司，p.18。
26）http://www.t-cat.com.tw/company/info.aspx，（2014年９月６日閲覧），統一速達 HP，会社概要，基本資料。
27）統一速達股份有限公司（2005）『一億次的情感分享，黒猫宅急便五週年専刊』統一速達股份有限公司，p.22。

その他，営業所ごとに不定期的に「同楽会」を開催，従業員やその家族らを招いて，企業の業務やそのプロセスを紹介したり，従業員の家族の声に耳を傾ける機会を設けたりしている。また，2005年には，従業員の家族や子供たちを対象として各種遊戯や活動を行うなど，企業にとって従業員は重要な経営資源であるとした施策を実施している。

加えて，統一速達では，台湾各地を赴いていることから，各地にある数々の美食や名産などを多くの人に紹介，自宅に直送するため，黒猫宅急便は2001年に「黒猫探險隊」を成立，すべてのＳＤがその役となって消費者に対して宣伝，直送するサービスを広げた。現在，1,400軒を越える名産店が黒猫探險隊に加入した。2003年10月には，名店特産を紹介した出版物を創刊するにいたった。

上記以外にも，関係会社として「統一コレクトサービス」を設立，企業に対して出荷，配送，商品の代引き，徴収，入金記帳など，一連の資金の流れに対してサービスを開始し，カード決済を行う際の不安解消など，消費者にとって便利で安心な購入方式のサービスを始めた。

加えて，同社ＳＤによる配送業務における小さな感動ストーリーを紹介，仕事の価値を高める活動を提供した。つまり，それぞれの小包や配送業務にはストーリーがあり，趣のあるもの，驚いたもの，その他，小包を届けた際の業務において消費者と共に，ＳＤらが経験したことなどを，他のＳＤらにも伝達したい小さなストーリーをまとめたものとなっている[29)]。

次に，日本の親会社であるヤマトホールディングスとの連携である。近年は，日本の農水産物などの食がアジアの大都市を中心に受け入れられるようになった。例えば，高級梨，車エビの販売が香港の富裕層を対象に行われるということだが，いずれもネット上に店舗を構え，「ヤマト運輸」の国際宅急便を利用するということで，獲れた新鮮な食材を翌日の食卓に届けるというIT，LT（物流技術）により，資本力のない企業にとっても海外進出のハードルが下がったという[30)]。このように，物流における「クールジャパン」[31)] は，日本の農産物や海産物の輸出を後押しするきっかけになるであろうし，生産，流通を組み合わせて付加価値を高める農水産業の「６次産業化」に一役買うことは間違いないとしている[32)]。加えて，統一速達の日台親会社との提携は強みになるはずである。

日本側親会社のヤマトグループは，営業収益で１兆２千億円を超え，宅急便個数で累計15億

28）統一速達股份有限公司（2005）『一億次的情感分享，黒猫宅急便五週年専刊』統一速達股份有限公司，p.26。

29）統一速達股份有限公司（2005）『一億次的情感分享，黒猫宅急便五週年専刊』統一速達股份有限公司，p.33。荷物の受け取りで小さな子供が可愛らしい手書きの図案をサインとして代用したこと。一人暮らしの母親への子供からの「母の日」の贈り物に泣き崩れるシーンなどが掲載されている。日本の宅急便では，SD 体験を「感動 DVD」として作成，時に教育訓練の場などで観賞されているとのことである。

30）2014年５月６日，日本経済新聞朝刊，「社説 日本は輸出の海内をあきらめるな」，p.2。日経ビジネス（2012），pp. 72-73.

31）2014年３月６日，日経産業新聞，「物流の「クールジャパン」」，p.15。

32）第１次産業，関連の第２次，第３次産業（加工・販売等）に関する事業の融合により地域ビジネスの展開と新業態の創出と推進する取り組みを示す。

件に迫ろうとしている[33]。また，2005年以降を「“新生ヤマト運輸”の時代」と捉え，2005年にヤマトホールディングスを設立，持株会社制に移行，アジア展開を積極的に進めた。2010年には，シンガポール，上海にて宅急便事業を開始，2011年には，100周年となる「DAN-TOTSU　経営計画2019」をスタート，香港，マレーシアに宅急便事業を開始している。その目標はアジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダーとなることである。

その中で，ヤマトグループの国際事業の変遷として，第一フェーズとして，30年前のメーカーの海外進出にともなう欧米アジアを中心とした国際フォワーディング事業の進出であった。第二フェーズとして，台湾において初めて海外展開を開始した。2010年は第三フェーズとして上海，シンガポール，香港，マレーシアでの展開が現段階での中長期目標での位置づけとなっている。

第三フェーズにおける基本サービスとして，主要事業では「日本品質」にこだわるとしている。例えば，人材育成においては顧客接点での対応，現地社員による日本流サービスの提供，速やかな情報提供，配収先アップロード，簡単な検索システムの提供，スピードとダメージの最小化を図ったボックスパレット，集配サイクルの複数化など機材の導入である。

加えて，同社の強みとして，配達時代金回収，無料再配達，生鮮品の小口配送，夜間や時間帯別お届け，年中無休など，これまでにはなかった付加価値サービスの提供である。これらの経営戦略を進める鍵となるのが，同社の経営理念，社訓の浸透であるとしている。それを英語，中国語，その他マレー語など，現地語にして準備しているとしている。また，ヤマトグループのＤＮＡの伝承方法として，これまで50人を超えるＳＤインストラクターが海外で対応している。また，それを補う方法として「ＳＤ感動体験ムービー」を活用，社員みずからが体験談を話し，現地従業員の内発的動機の獲得を目指しているという。これにより，「世界共通の品質」を目指そうとしている[34]。

他方，本社の人材戦略としては，日本人には英語や中国語の研修を進めていく一方，国内大学で学んだことのある外国籍留学生の採用を積極的に進めている。加えて，シンガポールや香港の拠点ではインターンシップ受け入れと採用を開始し，グループ全体の２割程度を海外人材として採用すると指摘している[35]。

その他物流部分においても，アジア攻略を進めるために，羽田に国内最大級の物流拠点「羽田クロノゲート」を稼働させるなど，海外拠点をサポートする体制を整えている。また，2014年度の３ヵ年の新中期経営計画では，アジア事業の拡大に向け，Ｍ＆Ａを積極的に推進する方針を掲げている。加えて，IT システム導入も加速させ，運送動向の予測や追跡の制度を高め，業務効率化と輸送品質の改善を高めている[36]。

---

33)「ヤマトグループのグローバル展開と人材育成」2013年７月26日，ヤマトホールディングス（株），大谷友樹人事戦略担当シニアマネージャー兼ヤマト運輸株式会社総務部長の報告（2013年３月現在）。

34)「ヤマトグループのグローバル展開と人材育成」2013年７月26日，ヤマトホールディングス（株），大谷友樹人事戦略担当シニアマネージャー兼ヤマト運輸株式会社総務部長による報告を参照。

35）2011年12月７日，日経産業新聞，「我が社の人材戦略　ヤマト運輸」，p.23。

36）2013年10月4日日経産業新聞，「俊敏クロネコ　アジア攻略」，p.20。

3．研究方法

3－1　調査内容及び調査対象について

本研究の目的は，海外進出日系サービス業界のうち，台湾で成功しているヤマトホールディングスの子会社である統一速達を取り上げる。前章では文献及びウェブサイトやオンライン上の情報など，公開されている統一速達の情報の概要を示した。次は，台湾にある統一速達を実際に訪問し，経営現場の責任者及び担当者らを訪ね，台湾における事業について，組織，人事，日台親会社からの人材調達，技術提携などについて尋ねると同時に，台湾でのビジネスの成功要因のみならず，今後の経営課題及びに台湾での成功モデルをいかに活用していくかについて示唆を行う。

3－2　調査の手続きと分析方法

企業の関係者に尋ねる質問内容の概要は下記の通りである。

1）親会社，パートナーについて

①統一速達の立ち上げ時に関して，ヤマト運輸の出資が設立時より遅れた理由とその間の統一速達へのサポート体制について。

②国際ビジネスでは連結決算を重視，資本出資率を増加，世界的なブランドの構築を図る傾向にあるが，ヤマトホールディングスの場合，統一速達への出資比率についての見解と，変更を検討しているのであれば，その予定について。

③近年，ヤマトホールディングスがアジアを皮切りに，物流のボーダレス化，つまり，国際化，グローバル化に乗り出し方，その際の台湾拠点の位置づけはどういうものか，台湾拠点に対して役割を期待しているのか。あるいは，現地パートナーとの海外進出の計画はあるのか。

④日本からの派遣マネジャーの業務，派遣期間など。

2）経営環境，経営戦略について

①2000年に台湾でビジネスを開始，十数年において，クロネコ宅急便のサービスが台湾において受け入れられるようになった主な要因について。

②国民所得の向上が台湾市場でサービスが受け入れられるようになったと考えるのか。

③台湾での成功は同地域の独自の事情と考えているのか。あるいは，台湾での経験は他のアジアや海外でも通じると考えているのか。

④台湾における統一速達の競争相手を鑑みながら，台湾ビジネスにおける同社の強みは何か。あるいは，今後の脅威は何か。

⑤台湾での事業は成功しているといわれるが，台湾側子会社に足りないもの。また，それにどのように対応する必要があるのか。

3）業務，組織・人事管理面，技術，設備におけるサポートなど

①組織，人事管理面において台湾でビジネスが成功した要因について。

②設立から今日に至るまで，台湾での収益に大きな影響があった出来事について。

③宅急便ビジネスの日台間の違い，例えば，台湾独自のサービスや慣習などについて。

④統一速達における採用活動，人事，人材育成，親会社との交流など。

⑤設備，システム，その他，サポート体制。

4）その他

3－3　インタビューの実施期間

本研究の質問に関して下記の経営現場の責任者，担当者にうかがった。インタビューの実施は下記の日程である。また，企業参観及びインタビューの実施場所は次の通りである。

第1回　2013年11月19日，20日

中壢ハイパーベース，ヤマトロジスティクス[37]，内湖営業所，南港本社。

第2回　2014年2月12日

南港本社，南港営業所

第3回　2014年8月18日

南港本社，南港営業所

上記の統一速達及び関係企業へのインタビュー，説明会で質疑応答での対応に応じて頂いた方は次の通りである。

統一速達副総経理（副社長）兼統一コレクトサービス副総経理，尾崎幸嗣氏

統一速達，洪尚文経理（部長），郭家儀経営企画ＴＥＡＭ担当

その他，中壢ハイパーベース，内湖営業所，南港営業所，ヤマトロジスティクス

の管理職，担当者。

4．結果

4－1　統一速達の沿革について

統一速達の沿革について，同社へのインタビューをもとに，本研究ではその沿革について便宜的に次の通り，幾つかのステージに分けて説明していくことにする。

37）ヤマトグループの完全子会社。訪問先は桃園国際空港近郊にある保税区内のロジスティクス施設。

１）2000年10月の企業設立までの立ち上げ期までの「準備期間」

統一速達は2001年１月に創立，10月より事業を開始した。統一速達の設立までの間，ヤマト運輸の店長を勤めていた川田博氏は台湾に渡り，事業化調査（Ｆ／Ｓ）を行った。その際，台湾の気温などを考慮すると，ヤマト運輸の持ち味であるクール便は優位性があると判断した。それを実現する場合，初期における大きな設備投資の必要性を意味する。つまり，パートナーがそれを理解して対応できるかが，今後のビジネスの成否の鍵を握ることとなる。現地パートナーとなる統一グループは，経営資源投入の面での協力を惜しまなかったという[38]。また，現在は統一速達の経営企画 TEAM の洪尚文部長をはじめとして，統一グループからの人的サポートも積極的に行ってきたといわれる。

２）設立からヤマトグループの技術提携による「市場導入期間」

2000年に統一速達の設立と同時に，黒貓宅急便を開始した。しかし，開始当初は台湾北部の一部しか営業許可がおりない状況であったが，翌年にはそのネットワークを全国規模に拡大した。また，同社はすぐにクール宅急便業務を開始，引き続き，着払い宅急便も行った。2001年には「黒貓探検隊」を設立，2002年には，関係会社として統一コレクトサービスを設立した。さらに，離島の澎湖諸島の拠点も設立した。2003年には「黒貓探検隊」情報紙を発行，離島の金門にも拠点を設立した。

統一速達の設立からヤマトグループによる技術提携による「市場導入期間」は，同社設立前に台湾での事業化調査に携わった川田氏が再び台湾に派遣され，統一速達の董事総経理として経営現場のトップに就任した。当時は他にも，３，４人の日本人派遣マネジャーが台湾に常駐し，台湾における宅急便事業の立ち上げ業務に携わったという[39]。

企業設立の当初，台湾の政府当局は，国家安全上の理由により，物資の運搬など，運輸関係における外国資本による投資を認めていなかった。したがって，現地のパートナーの経営権のもと，ヤマト運輸側からは経営マネジャーを派遣し，技術提携という形式で業務活動を進めていくことになった。

日本から派遣された川田氏は，事業立上からおおよそ３年間在籍し，後に小泉哲夫氏が副総経理として約８年在任することになる。日本からの派遣マネジャーは，経営現場のサポート及び本社をはじめ，日本側親会社との技術交流を含む業務に携わっているとのことである。その他の日本からの派遣者は，主として新システム導入など，案件ベースでの派遣や中長期に及ぶ出張により対応してきたとしている。

38）http://www.logi-biz.com/pdf-read.php?id=1014,（2014年８月24日閲覧），LOGI-BIZ (2002)，September，p.12.

39）設立当初の間，日本への留学経験があり，立上期の統一速達に従事していた劉宗陞氏によると，市場の導入期の台湾での「宅急便」サービスは，台湾消費者の多くがそのサービスを理解していなかったことなど，経営現場サイドも随分苦労をし，同社を辞めた人は少なくなかったという。

3）日本からの出資が承認，統一速達が「日台合弁事業」となった期間

統一速達の設立当初，運輸業界に対する政府当局の規制があったため，ヤマト運輸を含む出資が規制されており，統一グループによる出資に限られていた。しかし，2004年に法改正があり，ヤマト運輸の出資（10％）が承認され，統一速達が「日台合弁事業」となった。以降も同様に，ビジネス活動を推進，同年には，学生帰郷を対象とした荷物の配送を開始，ネット通販向け配送も始めた。なお，同年度の業績は黒字となった。2005年には旅行荷物配送を開始，東森購物と連携し，テレビ通販向け配達も開始した。2006年にはコンビニエンスストアでのクール取扱いを開始，集配車は１千台を突破した。2007年には離島の馬祖での集配を開始，書類宅急便，国際宅急便も開始した。

4）オンラインショップ事業への本格対応

2000年代初頭に入ってから，台湾においてもオンラインショップが業界で注目され始めた。統一速達は，2007年にオンラインショップ大手のPC Homeと提携することにより，オンラインショップ事業への本格対応を開始した。その結果，同社が取扱う常温荷物の割合が増加することになった。

5）日台親会社間における統一速達の「ブランド永久使用権提携」の締結

2010年になってヤマトグループと統一グループの間で「ブランド永久使用権」の提携が締結された。統一グループ側は，これまで数多くの海外企業と提携，国際合弁企業を有している。しかし，その中でもブランド永久使用権を締結している企業は，セブン－イレブン，ダスキンなど，数える程度の件数しかないといわれる。また，同年には，当日配達エリアの拡大，十大都会エリア夜間配達時間の延長，2011年は，林口ベースの運営開始，コレクト銀行及びコンビニ払い開始，マンゴー輸出プロジェクトの始動，2012年には旧正月繁雑期の昼間持ち帰り導入，修理宅急便開始，北海道産物産の産地直送販売を開始するなど，ほぼ毎年のように複数の新しい宅配サービスを展開してきた。

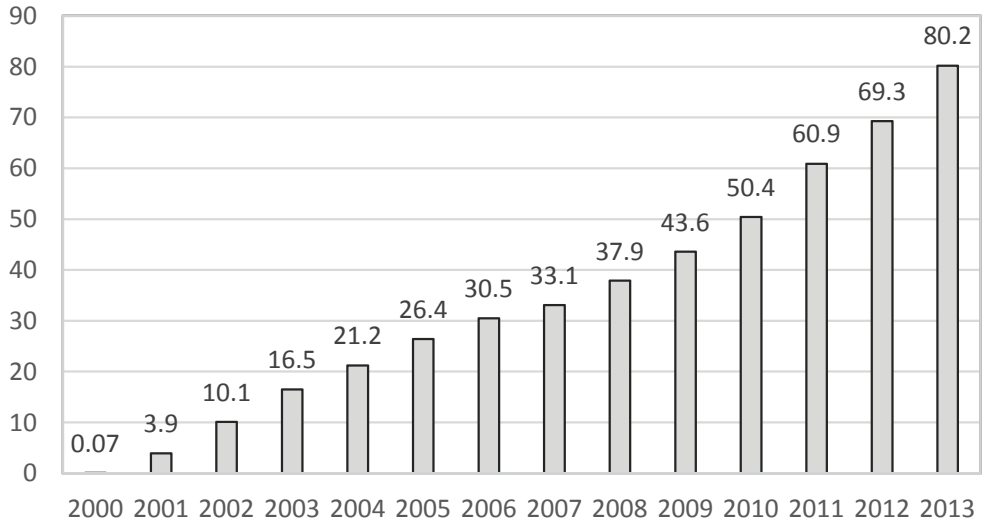
6)「中壢ハイパーベース」完成により「止めない物流体制」を整備

2013年4月，台湾北部の中壢に「ハイパーベース」が整備され，台湾においても「止めない物流体制」が整った。これにより，当日に配送できる地域が大きく広がったといわれる。

台湾の面積は3.6万キロm^2，人口約2,300万人で，九州とほぼ同じ程度の大きさである。統一速達のネットワーク及び社員体制に関する資料によると，中壢ハイパーベース，林口ベース，中部ベース，高雄ベースの4ヶ所が整備され，営業所は93ヶ所，サテライト所が121ヶ所，サテライト点が24ヶ所となった。加えて，取扱店は22,500店舗ある。なお，社員はＳＤ（集配担当），ＰＴ（集配関係）が4,230人程度，非直接集配関係者が約2,380人，おおよそ6,600人となっている。また，車両は1,916台，バイクは1,246台であり，台湾の業務にあたっているという[40)]。

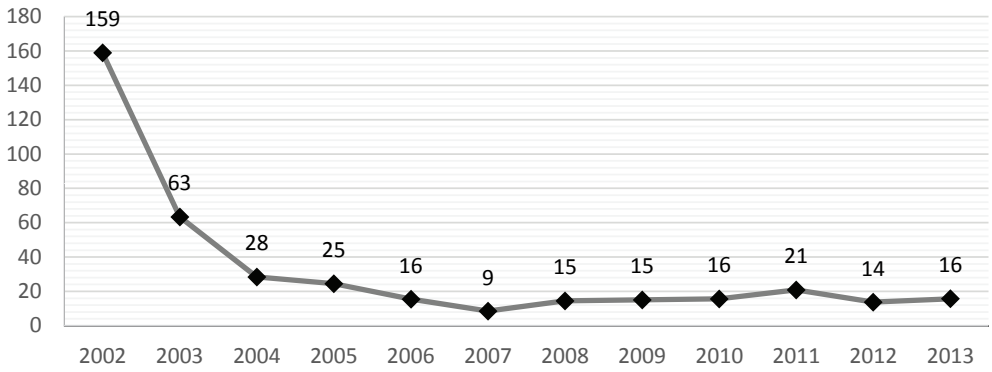
4－2　統一速達の歴年の業績の動向

この間の同社の業績について，設立して十数年の間に，2010年には50億元突破，2012年には，おおよそ70億元（3.5円＝1台湾元）と大きな伸びを示している。最初の3年間の変化を除き，以降の安定期に入った2013年までの10年間の成長率の動向を見ても，2007年以外は，二桁成長を維持しており，いずれも台湾の各年間GNPの成長を大きく上回る数字となっている（図表2，図表3）。



縦軸（左）：億元，縦軸：年度（2000－2013），棒グラフ：歴年売上高（億元）

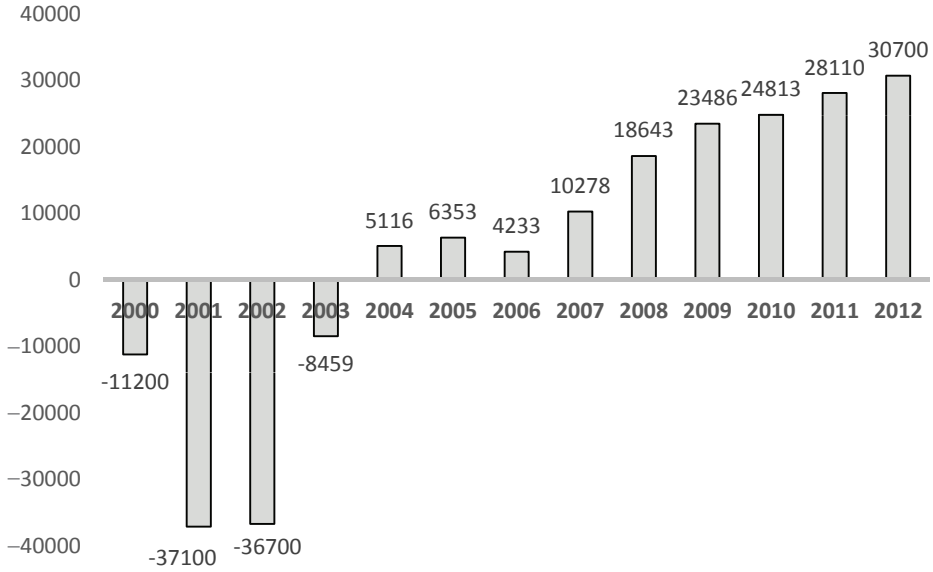
図表2　歴年売上高の動向（2000－2013年）



縦軸：（左）：対前年売上高比成長率（%），横軸：年度（2002－2013）
折線グラフ：対前年比売上高成長率の推移

図表3　対前年比売上高成長率推移（2002－2013年）

40）http://www.t-cat.com.tw/jp/company/story.aspx,（2014年9月29日閲覧），統一速達HP，企業情報要，基本資料。資料統計は2013年11月5日。



縦軸：純利益額（万元），横軸：年度（2000－2012）
棒グラフ：歴年の純利益額（万元）

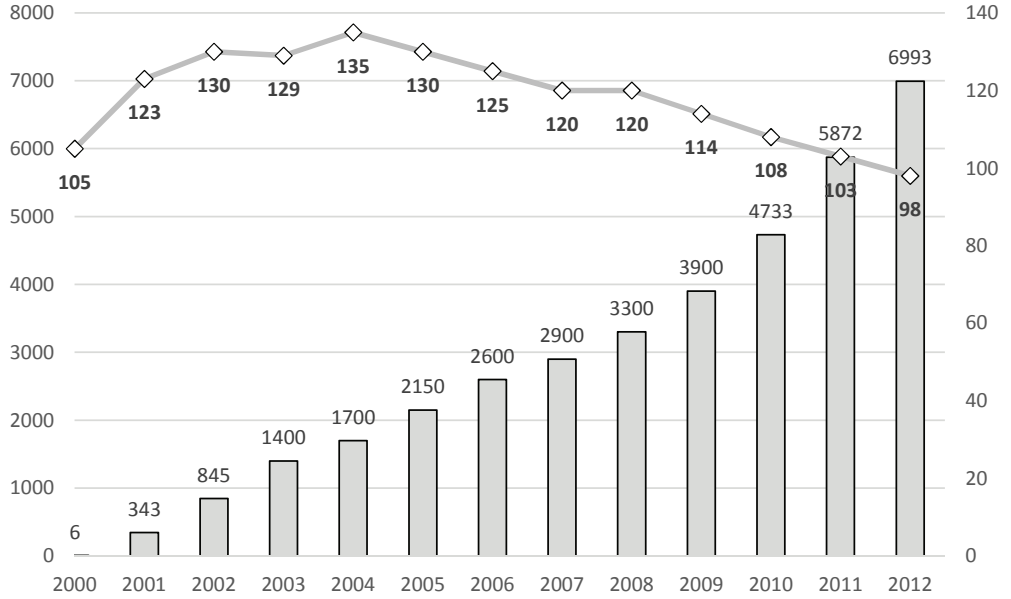
図表 4　歴年の純利益の推移（2000－2012 年）

次に統一速達における歴年の純利益額の推移を示すと，2004年を迎えて初めて黒字に転換した。加えて，企業を設立して10年を経た2011年になって累積損失が解消されたとしている。その理由について，2003年までは，台湾全土へのサービスネットワークの構築に大幅な経営資源を投資したために赤字状態が続いたと同社の経営企画チームでは分析している。

以上，統一速達の歴年の経営数字を分析すると，収益は増大しているように見える。しかし，取扱い個数及び単価は，その構成が変化していることが次の図表５で見て取れる。以下はその分析である。

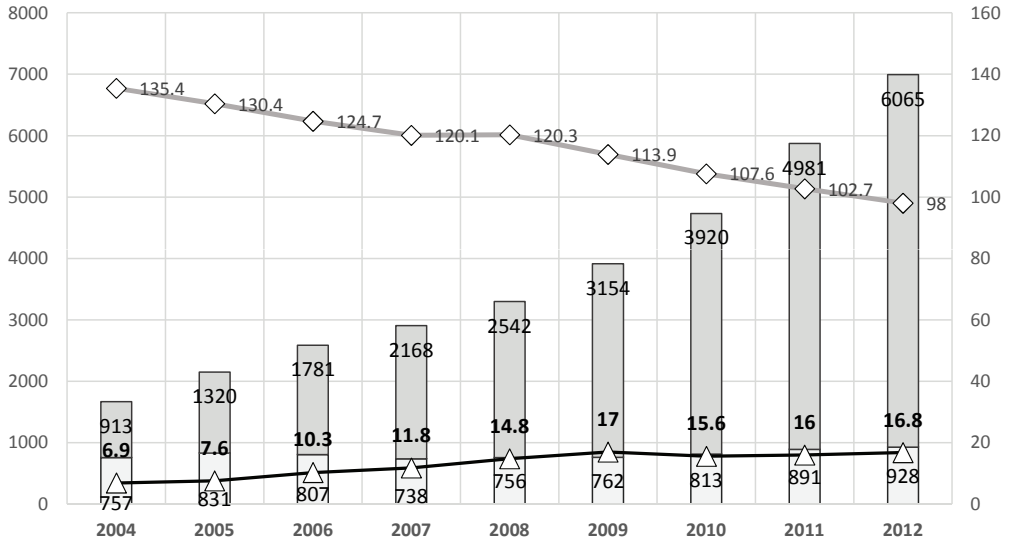
事業開始当初，統一速達が取扱う荷物の平均単価は，105元であったが，２年以降に大きく向上，130元台となった。その後も2005年まで130元台を維持していた。当時の単価が上がった要因として，クール個数の割合が上昇していることが背景として挙げられる。実際に2005年までに累計取扱個数が５千万個を達成している。しかし，その後，平均単価が下がることになる。その要因として，2005年に中華郵政，つまり，台湾の郵便局が「便利袋」と称するサービスを導入したため，統一速達では2006年から2007年にかけての個人客取扱個数が減少したと分析している。

統一速達では，これに対抗するため，関連会社のセブン－イレブンにおいてクール取扱い便を全面開放した。また，2009年には，同社で「経済宅急便」，つまり，エコノミー宅急便のサービスを開始した[41)]。その一方で，企業イメージの向上，商品販促のための CF 放送により2010年



縦軸（左）：個数（万個），縦軸（右）：単価（元）：◇，横軸：年度（2000－2012）
棒グラフ：歴年の取扱個数（万個），折線グラフ：単価の推移

図表 5　歴年の単価，取扱個数の推移（2002－2012 年）



縦軸（左）：個数（万個），縦軸（右）：単価（元）：◇，コレクト取扱率：△：％
（コレクト取扱率＝コレクト件数÷全体件数×100）
棒グラフ：顧客全体（法人：淡灰色，個人：白色）
折線グラフ（灰色）：単価の推移，折線グラフ（黒色）：コレクト取扱率の推移

図表 6　歴年の単価・顧客別推移（法人，個人，コレクト取扱率）

41）同社が「経済宅急便」で使用している封筒は，日本郵便株式会社が提供する「ゆうパック」関連の「レターパック」と同様の形式を採用していた。

に個人客の回帰が見られるようになったとしている。

取扱いサービスの単価減少については，2005年より，台湾の郵便局を巻き込んで業者間のサービス競争が激化したこと。2000年代中頃からネット通販が活発化し，Ｅコマース関連の事業への参入により大幅に個数が成長したが，業者に対してディスカウントを奨励したため単価が下落した。加えて，2009年には，１つ当たり88元と単価の安いエコノミーパックのサービスを提供したことなど[42]，幾つかの要因が重なり合って，2012年には平均単価が100元を割って98元となり，全体的に単価が下落する傾向が見られる[43]。

次に，統一速達の事業における個人及び法人顧客の構成推移，コレクト取扱率，つまり，取扱件数におけるコレクトの割合の動向について分析を行う。グラフが示すように，個人による取扱件数は2006年から2007年にかけてマイナス成長となった。その後も700万件台と停滞していたが，近年のCFなどのプロモーションによって回復傾向にあり，2010年以降は800万件，2012年には900万件台に回復した。しかし，その成長率は一桁台に留まったままである。

他方，法人客については，2005年以降，2008年以外は常に２割以上の成長を遂げていた。Ｅコマースの成長が主な要因である。ただし，オンラインショッピング事業への参入は各業界からも注目されており，この部分での競争力の維持が今後の業績に影響を及ぼすと考えられる。

加えて，取扱件数におけるコレクト取扱率は2006年以降，二桁台を維持していてその後も増加傾向にあり，この面でのサービスは同社の強みになっていると判断される。他方，2004年以降，一件当たりの平均単価が2012年には100元を切るなどの収益面での課題があることから，統一速達では，新しいサービスの開発と付加価値のあるサービスの拡充が不可欠となっている。

４－３　統一速達が設立10年内に黒字に転換，投資回収を実現した要因について

統一速達が10年余りの間に黒字に転換し，10年程度で初期投資の回収に成功した要因の１つとして「ビジネスの現地化」の推進が挙げられる。これはサービス業の海外進出に共通する点といえる。同社の場合，例えば，台湾を含む華人圏には，旧暦カレンダーによる旧正月，端午，中秋の３大節句があり，この時期にお世話になった方々に贈り物をする慣習があるといわれる。なお，これら三大節句の春節（旧暦正月一日）にはおせち料理，端午節には粽子（チマキ），中秋節には，月餅（ゲッペイ）や文旦など，この時期の台湾の特産果物の贈答品が多く取扱われるという。

2010年より2012年の３年間の業務推移をみても，旧正月，端午，中秋の節句あたりで取扱荷物が大きく増加している。同社ではこの季節に合わせて，大々的に宣伝をしたりＰＲ活動を実施しているため，多くの人が黒貓宅急便を利用，荷物の集荷や配送が増加し，サービスが活発

42）統一速達の「エコノミー宅急便」のサービスの動向を聞いたところ，取扱個数としては全体の３～４％程度，取扱いの多い月でも５％程度であり，全体に占める割合はそれほど多くないとのことであった。

43）単価の下落についての統一速達側の対策をうかがったところ，近年は，売上競争の激化から，一部過剰サービスもあるとし，配送センターで荷物のサイズチェックを実施するなど対応，不当な割引が発覚した場合には営業所部長や担当上司に報告しているとのことである。

になっていると推測される[44]。

加えて，統一速達の台湾における事業の成功の概要について，同社による分析は以下の通りである。

1　インフラ整備への大量の経営資源投入，迅速な全国へのネットワーク構築

統一速達は，企業設立してすぐにインフラ整備に大量の経営資源を投入，迅速にネットワークを全国に構築したことが挙げられる。実際には，2000年の創立当初には台湾北部の５つの営業拠点に限定されたものの，翌年の２月には台湾全土をカバーするネットワークを築くに至った。

2　親会社グループ利用による事業の拡大

親会社である統一グループの優位性を利用して事業を拡大した。例えば，すでに先行して全国展開しているセブン－イレブン店舗は，2002年度に３千店舗を有しており，宅急便の取扱を開始，統一速達のネットワーク不足を補うと同時に導入期の消費者へのサービス認知に功を奏したといえる。

3　初期の頃から完備された宅配サービス及び差別化商品の品揃え

2000年の宅急便サービス開始時より，すでにお届けの時間帯指定を可能にしたこと，クール便などのサービスを開始，加えて，2002年にコレクト代引きサービスを開始することで，高単価なサービスが提供でき，利益獲得に威力を発揮できた。

4　台湾各地の産地直送ニーズを開発するため「黒猫探險隊」を設立

2002年に黒猫探險隊の設立により，クール個数の増加促進，消費者に安価で新鮮な良質商品を提供，荷主の営業展開に協力し，相互の関係強化，「黒猫宅急便」のブランド認知度の向上を図った。2003年には業界に先駆して情報紙を発行，プレスツアーを挙行，産地情報のメディアに紹介，地方政府と共に名産のキャラクターを制作した。

5　メディア，広報を積極的に効果的に活用

メディアへのプレスリリース，CF 作成など，メディア露出を増やし，消費者の宅急便利用のタイミングを宣伝，季節用贈答から荷物宅急便，エコノミー宅急便など，消費者のニーズにあったサービスを紹介，普及を図った。

6　積極的に台湾各地のイベントに参加，消費者の利用機会を創出

消費者にそのサービスを知ってもらうため，各地で開催される観光イベント，巡礼，年末年始の特大セール，大学などの帰郷荷物キャンパスへの出店，国際ブックフェアなどの出展，その他スポーツイベントへの協賛などを行ってきた。

7　CSR 活動に積極参加，ブランドイメージ強化を推進

2009年に発生した台風８号による台湾各地の被害への救援物資運送活動，社内協同購入サイトによる農水産物の安価な豊作商品の購入，宣伝，販売のためのプロモーション。全国各

44）統一速達股份有限公司（2005）『一億次的情感分享，黒猫宅急便五週年専刊』統一速達股份有限公司，p.28。

地で道路などの安全教室を開催，黒猫への認知度向上に務めてきた。また，社会に愛される企業を目指す。届け先にも感動を伝えられるよう努め，これらの活動が，小学校の教科書にまで記載されるまでになった。

8　社会における企業イメージを大事にする姿勢

統一速達では，社会における企業イメージを大事にしている。このことは，顧客を含め，外部から来た人に対してしっかり挨拶するなどの態度からも判断できる。その方法として躾を徹底しているとのことである。例えば，ＳＤは，運転中はビンロウ（檳榔）[45] を食べてはいけないことになっている。運転中にそれを噛んだのが見つかると会社を解雇されるといわれる。これは，かつて台湾ではマナーの悪いトラックやバス，タクシーなどの運転手が噛んだ後の食べカスや液体を道端に吐き捨てるなど，世間的なイメージが悪かったことが挙げられる。また，同社の集配車には灰皿が取り付けられていない。さらには，近年は集配サービスにも女性が増えており，同社のＳＤに対するイメージ向上のために，躾を重視しているとのことである。

9　台湾北部に中壢ハイパーベースの完成

2013年４月，桃園国際空港からそれほど遠くない空港台湾北部に位置する中壢にハイパーベース[46] が完成した。今後，24時間止まらないトータルロジスティクスサービスを行えるようになり，顧客が求めるスピーディーなサービスに対応できるようになる。このハイパーベースの建設にあたっては，エコ建材を多用したり，LED 電球を採用するなど，社会的責任にという点にも配慮されている。また，自動 POS となっており，原則，24時間対応の自動化仕分けが可能である。2014年にはメール便にも参入をする予定になっている。さらに，2016年には，配達受け渡し時間を６時間配達から２時間に縮小するためにもハイパーベースが一役買うことを同社では期待している。

10　ヤマトホールディングスと統一グループ間でライセンスの永久使用権を契約

日本側親会社のヤマトホールディングスと統一グループとの間で，統一速達に対してライセンスの永久使用権を契約した。これにより，日台，台日間の国際物流はより活発になり，国際宅急便における優位性が拡大するといえる。2016年には国際物流の拡大を目指しており，宅配業務の一層のボーダレス化，台湾発のサービスを推進しているという。

なお，統一速達の中長期の計画としては，2015年には取扱い荷物１億個突破を目指すとしている。2016年から18年までの３年間にはより一層のサービス品質向上に努め，2019年から2020年には，台湾の物流業界において，付加価値サービス，業績共に「ダントツ」を目指すという経営目標を掲げている。

45）太平洋やアジアで見られるヤシ科の一種で，その種子は噛みタバコと似て嗜好品となっている。食べ続けると口の周りが赤くなったり，噛んだ唾液を吐き捨てると，血液に似た赤い跡ができ，人々を不快にさせる。

46）中壢ハイパーベースの仕分けはＮＥＣのシステムを採用，統一グループは３社以上に見積もりを取る決まりがあり，他にもＭ社，その他企業から見積もりを取った中で決定したという。

5．考察及び示唆

統一速達は2000年に設立して十数年しか経ていない企業であるが，市場のニーズを捉え，多様のサービスを提供し，成長を続けてきた。台湾子会社の成長のスピード感を日本のそれにたとえると，事業の黒字化を含め，日本が30年以上年かけて成し遂げてきた経験を台湾は十数年で達成している。つまり，日本が３年かけて成し遂げてきたことを台湾では１年で対応していると統一速達の尾崎副総経理がコメントしていたのが印象的である。

その統一速達の台湾での成功要因について，ヤマト運輸からの経営ノウハウ，技術移転や各種設備[47]だけでなく，同社の経営理念を含め，クロネコ宅急便のロゴや配送車両[48]，作業ユニフォームのデザイン[49]を含め，同社の形の部分まで貪欲に吸収しようと努めてきたことが要因の１つに挙げられる。他方，台湾の市場に適合させるため，台湾を含む華人社会で活用されている旧暦カレンダーに合わせたサービスの提供など，現地慣習への対応，配達へのバイク便の導入，今や人口当たりの店舗数では日本を上回るといわれるコンビニエンスストアを活用した不在時の受取り対応，「黒猫探検隊」による台湾の各地特産品の発掘など，台湾独自に開発してきたサービスも少なくない。加えて，人が求めるところにはどこにでも届けるという理念のもと，離島を含めた台湾各地に拠点やネットワークを拡げ，社会に必要とされる企業を目指しているところは統一グループの理念も受け継いでいる[50]。

統一速達はその結果，設立して５年目にして黒字を達成，2010年に初期投資を回収したという輝かしい実績をあげてきた。しかし，2013年に台湾北部に中壢ハイパーベースを整備した現在，これまで通りの配送からお届けという一方通行の業務を中心とした体制から，今後は24時間ノンストップの循環型業務を進めていかないと，次の中長期目標である「業界のダントツ」の地位は築けないかもしれないと統一速達の尾崎氏は指摘していた。加えて，近年，台湾ではネットショッピング業界が急速に拡大する中，物流業界には，スピード，コスト，お届け時間の厳守など，同社に求められる付加価値やサービスは増している。

次に，ヤマトホールディングスは，2013年に，厚木ゲートウェー，羽田クロノゲート，沖縄国際ハブを設立し，「止めない物流」を実現，「海外」「企業物流」も本格的に攻略していくという[51]。他方，台湾の統一速達も宅急便の国際化に取り組むとし，まず中国のパートナーと提携，

47）営業所にある簡易冷蔵庫，搬送台車，カートなど，日本で使われていた設備や機材が台湾の営業所に持ち込まれて使用されているものもあるといわれる。

48）道交法などの規制から，日本と台湾では車両，貨車部，荷台などのサイズが少し異なるという。

49）SD のユニフォームについて，同社経営企画 TEAM の郭氏によると，中華圏においては妻が浮気している人を「緑色の帽子をかぶる」と揶揄することから，日本のオリジナルである緑の帽子はベージュ色に変更された。また，台湾では，ズボンのベルトは着用することになっているという。

50）親会社の統一グループ企業と同様，台湾市場を重視しており，域内で所在地が明確でニーズのあるところには，収益や採算を考える前に，公共社会サービスと捉えてネットワークを整備しようとしている。

51）日経情報ストラテジー（2014），pp. 8-12.

宅急便事業の国際化を進めていくことを発表している[52]。その中で，ヤマトグループの国際事業の変遷について，第二フェーズが台湾での事業であり，2010年までの10年間を示すが，この間，台湾でクロネコ宅急便が普及したことは，ヤマトグループの国際事業のビジネスモデルと捉えられる。同社では，次の2010年以降を国際事業の第三フェーズとしているが，台湾での成功モデルは，同じ中華圏である中国や中華系が多い東南アジアなどの地域に対して，中華圏での共通言語である中国語によるコミュニケーションによる伝達，台湾の地理的な位置など，多くの優位性がある。また，日本ではなく，同じ華人圏である台湾での事業の成功は，他の地域においても刺激になるはずである。

加えて，統一速達の尾崎氏は，台湾で企業内大学の設立構想を練っているようである。これを中華圏という括りに拡大して，地域の人材教育センター拠点として活用することにより，台湾での成功モデルが伝達しやすくなると同時に，地域間交流が進み，ヤマトグループが進める国際事業の第三フェーズで掲げた目標実現への大きなサポートになるはずである。

以上の提案について，日本側親会社の出資比率が10％と少なく，日本側経営陣には発言権が大きくないという遠慮があるのかもしれない[53]。しかし，2010年に日台親会社間でライセンスの永久使用権を契約したことからも，台湾からの情報発信は推進するべきであり，このことは，現地経営パートナーの立場からしても誇らしいと考えるはずである。中でも，第３国マネジャーとしての任命と派遣，人材の教育訓練や国際交流活動など，組織や人的資源の面での推進は有効と考える。これまで日本企業の多くの経営ノウハウや技術などの情報伝達が日本本社を中心に海外子会社に伝達されるというハブ＆スポーク型の体制から，アジア地域の拠点を絡めたネットワーク型の体制を形成するきっかけになると考える次第である。

加えて，国際物流，物流のグローバル化を実現していくためには，物流のボーダレス化だけでなく，「ヒト」の部分での国際化が不可欠である。近年，日本側親会社であるヤマトグループの人事セクションにおいて，事業の国際化，グローバル化の中長期計画を発表，積極的に推進していくために，外国人幹部候補生の積極的な採用の推進を発表している[54]。

他方，これに関して，統一速達では企業を設立してかなり早い時期から，業績の良い管理職やSDのうち，優秀な者を日本研修に参加させてきた[55]。派遣された従業員らは日本本社や営業所などでの交流で多くのことを学んでくるという。また，彼らの仕事へのモチベーション向上につながるといわれる。

52）謝明玲（2013），「黒貓　送到大陸也ＯＫ」，『天下雑誌』，pp. 74-76，2013-07-24。

53）http://nna.jp/free/news/20100127twd002A.html,（2014年９月25日閲覧），NNA. ASIA ，「ヤマト運輸，統一に永久ライセンス供与［運輸］」，2010年１月27日付。ヤマト運輸と統一グループ間で結ばれた「ライセンスの永久供与」の締結に関するマスコミへのインタビューで，ヤマト運輸の木川社長（当時）は，出資比率10％でもこれだけ強固な関係を築けている，比率は問題ないとコメントしていた。

54）2011年12月７日，日経産業新聞，「我が社の人材戦略，ヤマト運輸」，人事総務部長大谷友樹氏，p.23。

55）統一速達では，管理職及び優秀なＳＤに対する表彰の機会は１年に２回あり，一度に20名ほどの者が選出されているといわれる。

そこで本研究では，台湾からの日本への研修と並行して，日本の若い世代の幹部候補生を育成するトレーニー制度を立上げ，統一速達を含めた統一グループに受け入れてもらうなど，日台双方の親会社同士で国際交流を積極的に進めていくことを私案として推奨したい。つまり，これからは台湾の人材を日本に受け入れるだけでなく，相互に拡大していくという提案である。派遣されたメンバーは国際感覚が養えるだけでなく，中国語などの外国語も学べるであろうし，将来の幹部候補生を育成する貴重な機会が得られると考える[56]。このことはヤマトグループにとって，2010年以降の国際事業の第三フェーズとなる中長期目標の達成に向け，台湾での成功経験やビジネスモデルが活用できるはずである。

６．研究の限界

以上，本研究では，主として日本側の親会社であるヤマト運輸の海外進出という視点から，統一速達の事例を紹介してきた。しかし，台湾側親会社でもあり，経営パートナーでもある統一グループについての観点からも分析を行う必要があったと思われる。特に，国際合弁事業や海外パートナーシップのマネジメントという観点から，ヤマト運輸は最適な現地経営パートナーが得られたと判断される。

台湾側経営パートナーである統一グループは，2000年に統一速達を設立した当初，すでに３千店を越えるセブン－イレブンを経営しており，台湾では抜群の知名度があったこと。また，グループ関連企業におけるネットワークの協力が得られたこと。経営資源の投入においても，事業成否の鍵となったクール事業への投資をパートナーが理解し，初期段階から積極的に進めたこと。人事面においても統一グループから人材を投入するなど，経営資源を得ることができたといわれる[57]。つまり，ヤマト運輸の台湾進出を含め，特に，現地経営パートナーとの提携や合弁という形式を選んだ場合，パートナー選択，経営理念の共有，当該企業が提供する経営資源，経営ノウハウや技術の吸収能力などについても注目する必要があるが，この分野については今後の調査研究に譲りたい。

謝辞

上記の事例研究をまとめるにあたって，統一速達及び統一コレクトサービスの尾崎幸嗣副総経理，統一速達の洪尚文経営企画部長，林子筠（カエデ・リン）氏，郭家儀氏には，ご多忙の中，経営現場への引率だけでなく，インタビューでは質問に応じて頂いたことに感謝申し上げます。また，各インタビューをアレンジして頂いたヤマトグループ YTC 人事総務部の大谷友樹部長，原田ちえ様，その他関係者の皆様にお礼を申し上げます。

56）西原博之（2014），pp. 23-25。

57）経営企画室の洪尚文部長は，統一速達の設立準備メンバーに加わっていただけでなく，企業設立後も，統一速達の経営管理業務，日本を中心とした数々の関連会社との提携業務にも携わったという。

なお，本研究は本学産業経済研究所のプロジェクト研究費の助成を受けたものである。

主要参考文献

朝日新聞 be 編集グループ（2008）『社名・商品名検定 キミの名は』朝日新聞社。
石田浩（2003）『台湾経済の構造と展開―台湾は「開発独裁」のモデルか―』大月書店。
木川眞（2013），『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。
北村かよこ（1988）「多国籍企業の進出」，谷浦孝雄編『台湾の工業化 国際加工基地の形成』，アジア工業化シリーズ5，pp. 129-151，アジア経済研究所。
ロジスティック・ビジネス（LOGI-BIZ）（2002）「台湾物流市場，日系宅配大手三社が激突」，September , pp. 11-16.
日経ビジネス（2012）「ヤマトホールディングス　木川眞の経営教室，第 2 回　競争が拡げる市場」，2012.8.6.13., pp. 70-73。日経 BP 社。
日経情報ストラテジー（2014）「トップインタビュー，木川眞／ヤマトホールディングス代表取締役社長」，『日経情報ストラテジー』，May 2014，pp. 8-12，日経 BP 社。
西原博之（2013）「台湾の工業団地進出日本企業の概観と日系専用パーク設立の一考察―台南・TJ パーク（台日産業創新園区）の試みを事例として―」明治学院大学産業経済研究所『研究所年報』第30号，pp. 53-78。
西原博之（2014）「グローバリゼーションと海外派遣人材の育成と活用について　― “台湾” をいかに活用するか，日本企業への私案―」，『早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所』（会報 第 5 号），早稲田大学トランスナショナル HRM 研究会，pp. 23-25。
小倉昌男（2012）『小倉昌男　経営学』日経 BP 社。
谷浦孝雄（1988），『台湾の工業化国際加工基地の形成』アジア工業化 シリーズ 5，アジア経済研究所。
凃 照彦（2010），『台湾の経済』凃 照彦論稿集　第 2 巻，福村出版。
ヤマト運輸（1991）『ヤマト運輸70年史 : 1919−1990』ヤマト運輸株式会社社史編纂委員会編。
早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所（2014）「グローバリゼーションと海外派遣人材の活用」早稲田大学　総合研究機構プロジェクト研究所，会報第 5 号。