

Innovation for Our Future

持続的発展に向けたヤマトグループの独自戦略

1919年
創業



1929年
第1のイノベーション



1976年
第2のイノベーション



2013年
第3のイノベーション

SPECIAL FEATURE

ヤマトグループは、1919年の創業以来、世の中のニーズを捉えた新たなサービス・価値を創出し続けてきました。その成長を支えてきたのが、長年にわたり取り組んできた独自の「イノベーション」です。

第1のイノベーションとなった1929年の「路線便事業」では、多数のお客様の荷物をトラックに混載して輸送することで、お客様へ新たな利便性を生み出すことに成功しました。第2のイノベーションとなった1976年には「宅急便事業」が誕生。それまでの個人間、企業間の荷物輸送の仕組みを一新し、さらには、お客様の

様々なニーズに応えることで、今や電気や水道と同様、生活・社会インフラとして欠くことのできない「宅急便」サービスを築き上げました。そして、現在当社は第3のイノベーションとなる「バリュー・ネットワーキング」構想を推進しています。

本章では、ヤマトグループの中長期的企業価値向上を実現する成長ドライバー「バリュー・ネットワーキング」構想に焦点を当て、その取り組みと、取り組みを支える人材育成、そしてその先にあるヤマトグループが目指す企業像をご紹介します。



日本企業の成長戦略を支える新たなインフラへ

ヤマトグループは、物流を「バリューを生み出す手段」に進化させ、「物流の改革」を実現します。

2013年7月、「バリュー・ネットワーキング」構想を始動しました。国内外のネットワーク革新により、物流を「コスト」から「バリューを生み出す手段」に進化させ、ひいては日本経済の成長戦略に寄与する、物流改革に取り組んでいます。

その背景には、市場環境の変化に伴うお客様の物流コスト・ロジスティクスに関する課題がありました。流通業のお客様においては、e-コマース市場の急伸を背景とした輸送の小口多頻度化による物流コストの増加、また、メーカーのお客様においては、製造拠点・製品出荷先の拡散によるトータル物流コストの増加や在庫量の増加などがコスト圧迫の課題として挙げられていました。このような課題に対し、お客様の物流コストは抑えながら、物流のスピード、品質を飛躍的に向上させ、そしてその先に日本企業全体の成長の底上げを図る狙いが込められた「バリュー・ネットワーキング」構想がスタートしたのです。「羽田クロノゲート」「厚木ゲートウェイ」「沖縄国際物流ハブ」が提供する圧倒的なスピードと、独

自のIT・LT・FT、そしてコアコンピタンスである全国、アジアのラストワンマイルネットワークをシームレスに融合させ、物流のスピード、コスト、品質のすべてを飛躍的に高める新たなソリューションの提供を推進していきます。

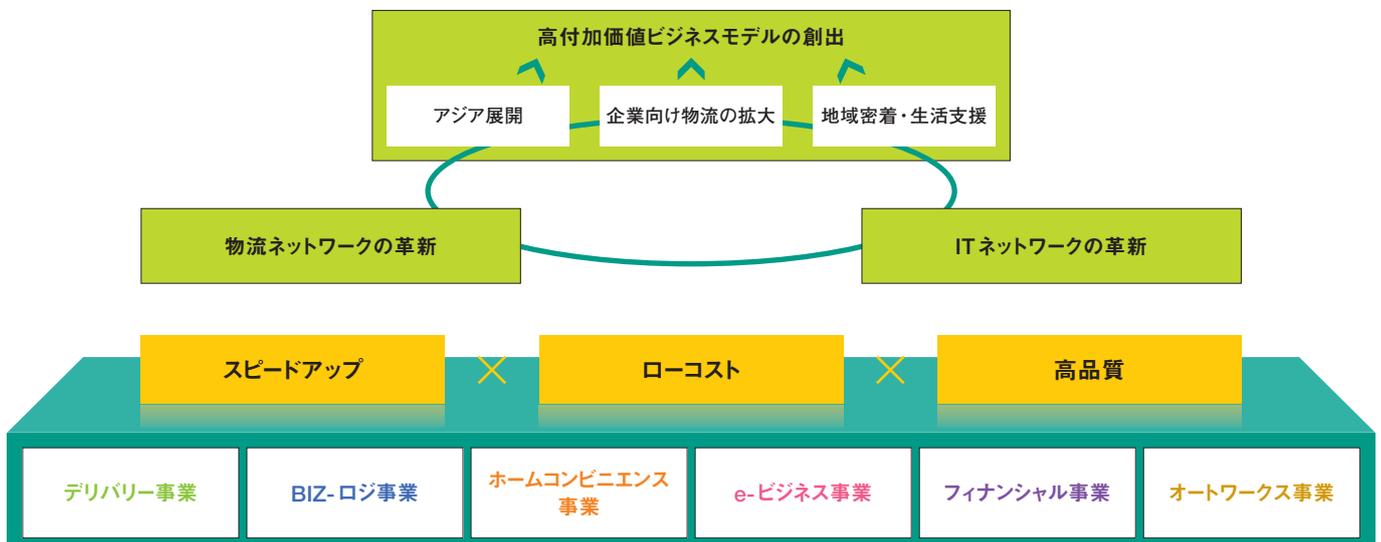
「バリュー・ネットワーキング」構想は5つの改革エンジンのもと、計画が遂行されています。

- ① 「止めない物流」
スピードと付加価値機能を一体化した多機能スーパーハブ「羽田・厚木・沖縄」の本格稼働（→P24-25「物流の改革事例」参照）
- ② 「クラウド型のネットワーク」
「まとめて預かり、最適化しながら複数個所に届ける」をネットワーク上で素早く、確実に遂行する「FRAPS*」
- ③ 「一貫保冷・国際小口輸送ネットワーク」
「国際クール宅急便」のスタート（→P24「物流の改革事例」参照）
- ④ 「物流の見える化」
出荷から到着までをシームレスに「デジタル情報化」
- ⑤ 「デマンド・チェーン視点のイノベーション」
「受け手（調達）」「送り手（供給）」双方のニーズを満たす

そして、その中核をなす日本最大級の物流ターミナルである「羽田クロノゲート」が2013年9月に竣工したことにより、スピードと付加価値を生み出す「止めない物流」の基盤が整ってきました。今後は、長年構築してきたネットワークの活用、強化を図り、業種・事業規模を超えた様々なお客様へ最適なソリューションを提供することで、お客様価値の向上を実現していきます。さらには、「バリュー・ネットワーキング」構想という物流改革を通して蓄積してきたヤマトグループの人材を経営資源に、今後も企業価値の向上に努めていきます。

* Free Rack Auto Pick System：ラストワンマイルネットワークのクラウド利用を可能にする独自規格の流動型ラックによるピッキングシステムです。

「バリュー・ネットワーキング」構想全体図





SPECIAL FEATURE 01

「バリュー・ネットワークキング」構想で 最適なソリューションを

「バリュー・ネットワークキング」構想の中核をなす「羽田クロノゲート」を利用されている
お客様は外資系企業が中心です。ヤマトグループが提供する「物流の改革」事例をご紹介します。

事例 1 国際クール宅急便（生鮮品のアジア向け翌日配送）

お客様	国内第一次産業・生産者	ソリューション	「羽田クロノゲート」「沖縄国際物流ハブ」の稼働により日本全国の生産者とアジアを直結。リードタイムの圧縮と万全の保冷技術で生鮮品を高鮮度のまま現地のお客様へ届けることが可能となった
課題	従来、小口荷物の国際保冷輸送サービスがなかったことから、国内生産者が生産する生鮮品などの食材を海外市場で展開することが制限されていた	付加価値	国内生産者：アジアへの販路拡大、物流投資不要、品質保持、物流の見える化 購入者：品質保持、早い受け取り、配送の見える化

「国際クール宅急便」日本・香港間の配送



冷蔵・冷凍の一貫保冷輸送をスピーディーに提供

事例 2 パーツ供給・調達

お客様	アジアで事業を展開する機械メーカー
課題	国内・アジアに分散するサプライヤーから、アジアで事業展開をするメーカー側への部品調達は、通関と自社の作業拠点への搬送に時間を要するためタイムロスが発生していた
ソリューション	「沖縄国際物流ハブ」に隣接する国際ロジスティクスセンター施設内に「パーツセンター」を設置。24時間365日可能な通関と、アジアへの豊富な深夜貨物便ネットワークを通じて、海外で事業を展開する企業のスピーディーなパーツ供給・調達を支援
付加価値	メーカー：リードタイム短縮、調達の見える化、在庫および在庫スペースの最小化・物流投資不要 サプライヤー：業務負担軽減、生産期間延長、物流の見える化、生産リードタイムの確保

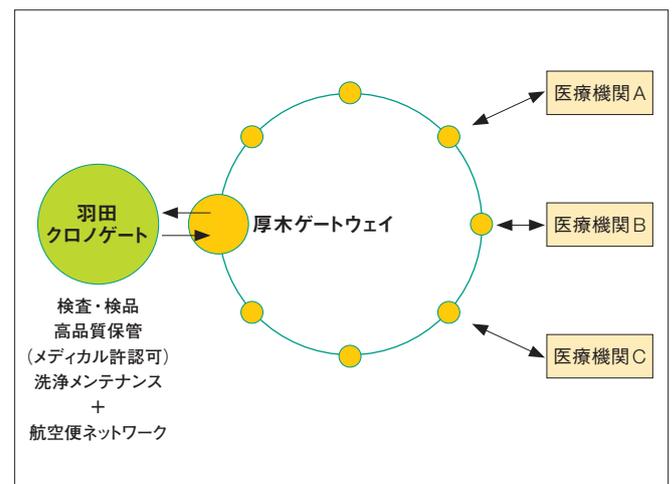
「沖縄国際物流ハブ」を活用した日本・アジア間パーツ供給・調達



事例 3 医療機器の洗浄・メンテナンス

お客様	医療機器メーカー
課題	全国の医療機関で利用される手術用医療機器は、洗浄のため、医療機関から洗浄・メンテナンス拠点と在庫拠点の間を出荷・返却のたびに輸送が必要となり、リードタイムが長くなっていた
ソリューション	羽田クロノゲート内で24時間洗浄・メンテナンス・在庫ストックを可能に。手術用医療機器は従来の洗浄・メンテナンス拠点を經由する必要がなくなることで移動回数が減り、在庫回転率の向上を実現
付加価値	メーカー：在庫回転率向上、在庫見える化、在庫削減、拠点完結による物流コスト削減 医療機関：調達の見える化、JIT調達、安全（衛生的）な機器の確保

「羽田クロノゲート」が実現する医療機器の洗浄・メンテナンス



「バリュー・ネットワーキング」構想の中核を担う「羽田クロノゲート」とは？

2013年9月に竣工した「羽田クロノゲート」は、ヤマトグループの機能が集結した国内最大級の物流拠点です。その立地、規模、機能から、「バリュー・ネットワーキング」構想の中核を担う最重要拠点となっています。国際化した羽田空港に隣接し、国内の宅急便ネットワークと「アジア」翌日配達ネットワークを結ぶ結節点となっています。近隣にはJR貨物コンテナのターミナルや東京港・横浜港もあり、高速道路へのアクセスが良く、陸海空

のスピード輸送も可能です。

「羽田クロノゲート」に到着した荷物は、施設内の1階、2階にて、24時間仕分けできる最新マテハン機器により、その目的ごとにスピード仕分けされます。「羽田クロノゲート」が提供する付加価値機能を必要とする荷物は、3階～5階の付加価値機能エリアにベルトコンベアにより運ばれます。スピード通関、保税・ローカライズ、クロスマージ、医療機器の洗浄・メンテナンス、キitting・アッセンブル・メンテナンス・修理、オンデマンド印刷など、多岐にわたる付加価値機能を業種・事業規模を問わないお客様に24時間365日提供することで、お客様の物流に革新をもたらしています。



物流業の枠組みを超える 人材を育成・輩出する

時代とともにイノベーションを続けるために。

グループ全体の競争力を高める人材戦略は、長期的な視点から企業価値創造に貢献しています。

経営戦略とともに進化する ヤマトグループの人材戦略

私たちヤマトグループが持続的に成長していくために必要としている人材、それは、運輸という枠組みに囚われず世の中に価値を生み出していく、幅広いアンテナを持った人材です。

ここ数年、e-コマース市場の拡大や企業間物流の多頻度小ロット化によって、物流量が増加する中、企業のお客様の物流コストは増加傾向にあり、その抑制が課題として挙げられています。こうした中、私たちは、配送+αの戦略を通じてお客様の利便性を高める、すなわち、コスト・スピード・品質の面で物流に改革をもたらすことで、早期に付加価値競争へシフトしていく考えです。この戦略を確かなものとするために、従来型の物流業の枠組みを超えた価値を



大谷 友樹

上席執行役員
人事戦略・ネットワーク戦略・
法務・CSR戦略・監査担当

提供できる人材の育成・確保が非常に重要になります。

「外で存分に戦える力」を身に付ける

求められる人材を育成していくためのキーワードは、「外で戦う力」と「変わらない理念」の2つです。

まず、「外で戦う力」とは当社の経営戦略と自分自身の役割や責務を重ね合わせながら、経験したことのない場でも存分に力を発揮し、当社の成長をリードする成果を積み重ねることができる力を意味します。

現在、ヤマトグループは、お客様の荷物を運ぶ過程で、様々な付加価値を提供する「バリュー・ネットワークング」構想を推進しています。例えば、従来、医療機器メーカーのお客様が、手術

用医療機器を洗浄のたびに複数拠点に輸送する必要がありましたが、洗浄作業をヤマトグループが一手に担うことで、洗浄・メンテナンス拠点を經由する必要がなくなり、スピード・品質・コストの面で付加価値を提供することが可能となりました。

これは一例ですが、今後もさらに業種・業態を問わない様々なお客様へ付加価値を提供し、顧客基盤を広げていくためには、市場の変化やニーズを機微に捉えることのできるマーケティング力が不可欠であり、それは社内にいるだけでは決して身に付くものではありません。ヤマトグループはグループ会社との人材交流に加え、グループ外への出向も実施していますが、他社の組織風土やその考えを知り、吸収することで、自社の常識や風土に囚われない視野の広い考え方を身に付けることが狙いです。その結果、今まで考えられなかった新しい価値の創出につながると期待しています。

また、「外で戦う力」を強化していくため、社内の人材育成に加え、社外からの採用にも注力しています。役員クラスを含む管理職やグローバルに活躍できる人材を強化していくことで、社内に多様性をもたらし、次々と新しい発想が生まれる土壌を醸成していきます。

変化の中でも「変えないもの」

経営戦略とともに人材戦略も変わる中、変えてはいけないものがあります。それは、成長の羅針盤として創業から脈々と受け継いできた企業理念です。当社では、ドライバーも含む全社員が幹部候補という意識を持ち併せ、同じ目標に向かって一人ひとりが会社をリードしていく「全員経営」の理念が創業から脈々と受け継がれています。その理念を将来にわたって継承していくため、当社は、入社直後から2年間、現場の業務を一通り経験する「ジョブローテーション制度」を1987年より実施しています。若手が早い段階から最前線の現場を経験することで、自社のビジネスモデルの根幹を理解することはもちろん、お客様を起点とする「全員経営」の姿勢を養うのが狙いです。



求められる人材を育成していくためのキーワードは、「外で戦う力」と「変わらない理念」の2つです。

理念の共有は国内だけにとどまりません。海外現地社員へ向けた理念の浸透にも取り組んでいます。その一環として、先日、欧米、東南アジアの代表を20名程集めて、理念の共有に関する研修を行いました。これまでは、私が現地に出向いて理念を説明してきましたが、十分に浸透するまで相当な時間がかかっていました。しかし、世界各国から集まった代表が、一つの場所に集まり、同じ悩みや思いを共有することで、今後もし現地で何か課題に直面した時でも、すぐに理念を思い出して、力強く乗り越えていってくれると思っています。参加者からは、「今までは海外の物流会社に勤務する感覚でしたが、今回の研修でヤマトグループの社員としてのプライドを自覚することができるようになりました」という声を耳にでき、手応えを感じています。

これまでヤマトグループが成長してこれたのは第一線のセールスドライバーをはじめ国内外の社員一人ひとりの努力によるものです。会社がグローバル化を進める中においても、これまでと変わらず、「働く社員がいつまでも誇りと思える企業」を目指して事業戦略に合わせた的確な人事戦略と、100年、200年経っても変わらない理念の徹底の掛け合わせで、グループの競争力を一層高めていきます。



運輸という枠組みに囚われず、世の中に価値を生み出していく、幅広いアンテナを持った人材を育成・輩出します。



SPECIAL FEATURE 03

グローバル展開の加速で長期的な 企業成長を確かなものにする

ヤマトグループは、20年、30年先、そしてその先も長期的に成長を果たしていくべく、
グローバル展開を推し進めています。



リチャードチュア キンセン

ヤマトホールディングス株式会社
執行役員
ヤマトアジア株式会社
代表取締役社長

東南アジア戦略の指揮を執る ヤマトアジア株式会社

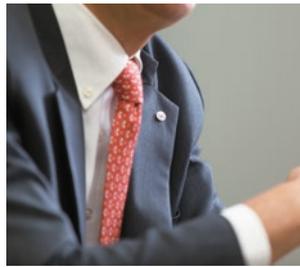
2014年1月にシンガポールに設立したヤマトアジア株式会社は、東南アジア地域の中間持株会社であり、東南アジア地域で展開する現地法人の統括を担っています。日本国内でなくシンガポールに拠点を設立した理由は、お客様の近くで多様なニーズにいち早く応えることができる仕組みが必要だと考えたためです。ヤマトアジアの役割は、主に東南アジア地域のネットワークを構築することと、現地法人の事業運営が計画通りに進むよう管理することです。長期的なビジョンとしては、東南アジア全域にラストワンマイルネットワークを構築し、さらに東アジア、日本、そして欧米へとつなげ、グローバルなクロスボーダー小口輸送の展開を掲げています。

設立から1年半が経ち、成果も出始めています。2014年4月には「シンガポール・マレーシアクロスボーダー配送サービス」を開始。両国間の定時トラック便と宅急便ネットワークを組み合わせ、集荷から通関・配達まで一貫して行うことで、お客様が安心して両国間での物流を行えるようになりました。また、同年7月には、シンガポール国内で緊急配送ネットワークを有するTIDIKI EXPRESS社を買収。これにより、数時間以内の緊急輸送や大型商品の配送などが可能となり、BtoB分野での一層高度なサービスを提供していく考えです。さらに2015年4月には、東南アジア地域において産業別のビジネスモデルを創出することを目的とした研究・開発機関、アジア・ビジネスモデル・イノベーション・センターをシンガポール経済開発庁の協力を得て社内に

設立しました。ヤマトグループにおけるグローバル戦略の基軸はBtoBにあります。toBと言っても様々な産業があり、どの産業に対してどのようなソリューションを提供すれば良いか、産業ごとの研究を通じた的確なビジネスモデルの創出が重要です。シンガポールという恵まれた環境下に、各地域に分散されたノウハウやナレッジを集約することで、資源の有効活用も図っています。このように、ヤマトアジアは国を跨ぎ、地域全体で成長できる仕組みを整え、新しい国・都市への事業展開を図っています。

海外展開の武器は ラストワンマイルネットワーク

ヤマトグループのグローバル展開で鍵を握るのは、やはり日本国内の宅急便のようなラストワンマイルネットワークです。これを梃子に成長を加速させていく方針です。なぜラストワンマイルネットワークが重要なのか。それは、消費者の反応をタイムリーに知りたい企業のお客が多いにも関わらず、企業と消費者の間をつなぐ物流ビジネスに精通した事業者が少ないためです。これは、ヤマトアジアにとっては大きなビジネスチャンスです。消費者がモノを選ぶ時代において、例えばメーカーをはじめとした企業のお客様としては、自社の製品が確実に届けられているか確認するのはもちろん、お客様（エンドユー



ヤマトグループの
グローバル展開で
鍵を握るのは、
やはりラストワンマイル
ネットワークです。



ヤマトアジアは国を跨ぎ、
地域全体で成長できる仕組みを整え、
新しい国への事業展開を図っています。

ザー)の反応をいち早くキャッチしたいというニーズが高まっています。このニーズに応えることができるノウハウを持っているのがヤマトグループであり、そこで他社との差別化が図れると考えています。

日本ではクロネコブランドで親しまれ、マーケットリーダーであっても、海外では最後発組だと認識し、グローバル展開においては、事業を推し進めていくスピードが必要であると強く課題認識しています。

成長のスピードを上げる人材戦略

ヤマトグループの中でグローバルな事業を展開できる人材には、語学も必要ですが、現地のことを良く理解し、リスクを取る勇気も必要です。海外に進出すると様々な場面でリスクが付きまといまいます。その様な中で、考えられるリスクをすべて洗い出し、事業を成長させるためにはそのリスクをどこまで許容できるのか判断し、時にはそうしたリスクも取る決断をできる人材が必要だと考えます。そして、事業の経営やオペレーションの管理、また、BtoBの営業という意味では、お客様のところに向いてニーズを聞き出し、ソリューションを提供できる実践力を持った人材も必要です。

私は常に、社員に30年後のヤマトグループのあるべき姿をもっと考えてほしいと思っています。日本は、人口減少が進むにつれ、事業成長が鈍くなって全体マーケットの規模が縮小していく中でのNo.1になることで満足しているか、それとも国内でのマーケットポジションを維持しながらも、20年後、30年後のグローバル事業がヤマトグループ全体の収益の半分以上を稼ぐまでに成長させてアジアでのNo.1を目指すか、全社員が強い危機意識を持って、今すぐ行動に移していくことが求められています。

私の使命は、東南アジア地域の事業を計画通りに確立していくことですが、ヤマトグループ初の外国人役員でもあります。外国人の目から見たヤマトグループの良い点、悪い点を指摘し、強化・改善を提案していくことも自分の役割だと認識しています。今後も、長期的な視点で戦略を立て、常に危機感を持って課題に取り組むことで、東南アジア戦略を推し進めていきます。