

改革のステージを駆け上がる ヤマトグループ

ヤマトグループは現在、新たな創業とも呼べる大規模な改革を推進しています。

その一環として昨年11月、ヤマトホールディングス株式会社のもとに

事業会社を集結させた「純粋持株会社制」へ移行しました。

これにより組織的な基盤が確立され、改革もスピードを増し本格化しています。

当期の活動を追いながら、

新たなステップを踏み出したヤマトグループをご紹介します。

事業の機動力・成長力を伸ばす新体制

純粋持株会社制への移行は、宅急便の成長とともに築いてきた経営資源を適切に配分し、既存事業の活性化と新事業の成長を促すことを目的としています。宅急便が成長力を持つ今こそ、改革を進めて次の柱となる事業を育てる必要があるという考えのもとで、この時期に移行を断行しました。

宅急便・クロネコメール便を中心とするデリバリー事業は、その他の事業を切り離すことによって「身軽さ」を実現し、今後ますます厳しくなることが予想される競争環境に、よりスピーディーな対応が可能となりました。一方、ノンデリバリー事業は、自律的な経営を導き、スムーズな事業成長を目指していく明確な路線が敷かれました。

各事業会社を管掌するヤマトホールディングスは、各事業フォーメーションを統合する立場として、組織の中核に位置することとなります。経営資源の配分を適正化する経営判断を厳正に実施する

とともに、グループ各社の連携による新たなシナジーも模索していきます。他の企業とのコラボレーションも選択肢として、提携やM&Aといった経営手法の採用も視野に入れていきます。平成18年4月より、迅速な経営判断を実践するために、執行を担う執行役員と意思決定・監督を行う取締役との役割分担を明確にするなど、より厳しく、透明性の高い経営体制といたしました。

迅速な経営判断をベースに、機動的な資金供給や効率を高める他社との戦略的提携、M&Aを適時に実施することが、新しい事業の柱を育成する上で大切なポイントになります。今回、純粋持株会社制へ移行したことで、以前よりもスピーディーな判断を行えるようになり、ポイントを押さえた活動がスムーズに導かれています。日本郵船株式会社との戦略的提携により、国際物流における一貫輸出入ロジスティクスサービスを実現できたのも、その一例です。

オンリーワン商品・サービスの追求

ヤマトグループでは、どの事業分野でもお客様から喜ばれ、引き合いの殺到するようなオンリーワンのビジネスを追求しています。当期中に進展のあった取り組みや、スタートを切った斬新なサービスの事例を、以下に紹介します。

■デリバリー事業の改善へ向けた取り組み

これまでにない手法も取り入れながら「ヤマトの強み」をより伸ばすサービスの確立に取り組んでいます。宅急便はセグメントされた市場へのアプローチ強化とコストセーブの実現がテーマです。改革が実を結び、収益性は向上していますが、さらに上を目指した、きめ細かい改善に取り組んでいます。「宅急便e-お知らせシリーズ」「宅急便店頭受取りサービス」など、全社的な新機軸を打ち出すことに加え、全国の宅急便センターで個々のセールスドライバー（SD）が現場レベルの工夫・改善提案に取り組み、全国規模で共有しながらサービス品質とコストパフォーマンスの向上につなげています。現場における自律的なサービスの開拓は、SDのサービス意識や業務改善意欲の向上にも、良い効果をもたらしています。

一方、クロネコメール便はオペレーションを分離し、品質確保・採算性を厳しく追求するというアプローチを進めています。また川上領域の開拓によるサービスの拡大、メール便需要の創出も欠かせません。このたびその一環として、ダイレクトメールビジネスで世界最高レベルのサービス品質を誇る

ドイツポストグループと提携しました。合弁会社を設立し、マーケティングから企画・印刷・発送まで一貫するダイレクトメールの新サービスの提供を図ってまいります。

■ノンデリバリー事業の成長の息吹

ヤマトグループでは、宅急便によって培ったインフラ、ノウハウといった豊かな経営資源から、さまざまな可能性を抽出し、他の企業グループとの提携やM&Aを含めた多様な手法を駆使して、事業化・商品化に動いています。他に類を見ない個性的なビジネスユニットを創出し、確立していくという仕組みでのアプローチを推進しています。ニッチであってもNo.1を目指せる市場に深く切り込んで、ノンデリバリー全体で宅急便に匹敵する事業群を構築していく考えです。

企業間物流分野ではセイノーグループとの提携を果たし、企業の商品・部品・加工品・原材料などの輸送において、JIT（ジャストインタイム）納品サービスを提供する「JITBOXチャーター便」の成長を図っています。相互の配送ノウハウとネットワークを組み合わせた高品質サービスを根幹に、電気・電子・食品分野などへの展開に努め、企業間物流に欠かせないスタンダードな物流サービスを目指していきます。

またヤマトホームコンビニエンスでは、宅急便のネットワークと引越事業のノウハウを組み合わせ「家財宅急便」サービスをスタートしました。大型家具・家電等を宅急便感覚で送れるというサービスを通じて、ニッチ市場の育成を図っています。

ヤマトオートワークスのトラック・ソリューションも、大きな可能性を秘めたビジネスです。宅急便の成長とともに培ってきた4万台の車両をカバーできる整備技術と全国の工場拠点という経営資源を活用し、お客様のニーズに応えたサービスを提供します。24時間・365日営業に加え、早朝・深夜の時間帯も利用可能な車検対応が大きな特徴で、ユニークなビジネスモデルとして各方面から注目されています。

次世代の柱と成り得る事業の芽が順調に育ち、ビジネスユニットとして確立されてきました。これらビジネスユニットの数を増やしていくことが、次のテーマです。そしてノンデリバリー事業の成長スピードを加速させ、デリバリー事業と両輪での安定した収益構造の確立を図っていきます。

将来の事業目標

現在は、新たな成長期を生み出すための改革の途上にあります。中期経営計画では「宅急便ネットワークに新たな価値を組み合わせ、グループ全体の成長力を加速します」「グループ全体のあらゆる業務領域においてプロセス改革を実践し、高効率経営を実現します」という2つを経営目標とする「新価・革進3か年計画」のもとで取り組んできました。組織を変え、事業創出に努め、今もなお前進を続けています。将来ビジョンは、一つの事業だけに頼ることなく、ヤマトグループ全体で、安定した成長を遂げられる仕組みを確固たるものにする事です。長期的視点による挑戦的な目標を掲げ、達成にむけ落とし込んだ課題をクリアしていきます。競争環境のなか、常に危機感を持ち、「お客様のために」という基本に忠実に取り組んでまいります。

●新価・革進3か年計画

グループ経営目標

宅急便ネットワークに
新たな価値を組み合わせ、
グループ全体の成長力を加速します。

グループ全体のあらゆる業務領域に
おいてプロセス改革を実践し、
高効率経営を実現します。

グループ基本方針

1. 新たなる成長力の確保（事業収入の拡大）
2. 新たなるサービス品質の革命（競争優位性における格段の差別化）
3. 事業を通じた、社員の自己実現（働く環境の整備）
4. 新たなる業務効率化の徹底追及（高収益体質の確立）
5. 新たなる規律の浸透（CSR〈企業の社会的責任〉の自覚）

column

11個から10億個へ —30周年を迎えた宅急便の軌跡

平成18年1月20日、宅急便は誕生30周年を迎えました。サービス開始当日の取り扱い荷物は11個。いつか大勢のお客様から依頼が来ることを信じて、当時の社員は心を込めて運びました。そして今、消費者の皆様から支持を得た宅急便は、年間10億個を超える取り扱いにまで、まさに飛躍的な成長を遂げました。この間、11個に込められた想いはヤマトグループの社員に連綿と受け継がれ、「お客様のために」を合言葉に、多様な荷物を効率よく、すばやくお届けする仕組み・商品づくりを追求する姿勢につながっています。この姿勢をベースに、ヤマトグループは、監督官庁との厳しい

交渉にも臨みながら、ゴルフ・スキー宅急便、コレクトサービス、タイムサービスなど革新的なサービスをご提案し、日本の物流の歴史に新たなページを刻んできました。

成長プロセスのなかで築き上げた地域密着のネットワーク、情報システム、運営ノウハウ、人材は、お客様への確かなサービスの基盤であるばかりではなく、ヤマトグループのかけがえのない資産となっています。私たちはこの豊かな資産をベースに、将来にわたって宅急便サービスを磨き上げるとともに、新サービス・新事業の開発に取り組んでまいります。

＜宅急便成長の軌跡＞

