

「お客様満足」を基点に、 継続的な企業価値向上をめざします。

ヤマトグループは、新・中期経営計画「満足創造3か年計画」を
発表しました。2007年度までの「ヤマトグループレボリューション
プラン2007新価・革新3か年計画」の成果をもとに、ヤマトグ
ループが将来にわたって持続的に成長できる企業となるため、
どのような戦略で取り組んでいくかをまとめたものです。

そこでは、「お客さま満足の創造」という共通の目標のもと、グ
ループ社員が一丸となって事業構造やサービスのイノベーション
に取り組むこととしています。

ヤマトホールディングス株式会社・代表取締役社長の瀬戸薫
より、新しい中期経営計画にかける想いと戦略についてご説明
いたします。



代表取締役社長 瀬戸 薫

「満足創造」を、 グループ社員全員の共通目標に

はじめに、2007年度までの「ヤマトグループレボ
リューションプラン2007新価・革進3か年計画」を
振り返って、その達成状況などをお話ください。

まず、数値面では収入、利益とも目標に対して
わずかながら未達となりました。しかし、個々の
事業では、将来の成長の芽となる改革を着々と
実行しました。

たとえば、ホームコンビニエンス事業では、丸井
グループの株式会社ムービングの宅配事業を統合
し、大物家具や家電、精密機械などを配送する
だけでなく据付け・設置までする技術集団に変える
ことができました。また、BIZ-ロジ事業では、輸出
するお客様に対して梱包から通関まで1か所で



家電製品の取り付けサービスを提供

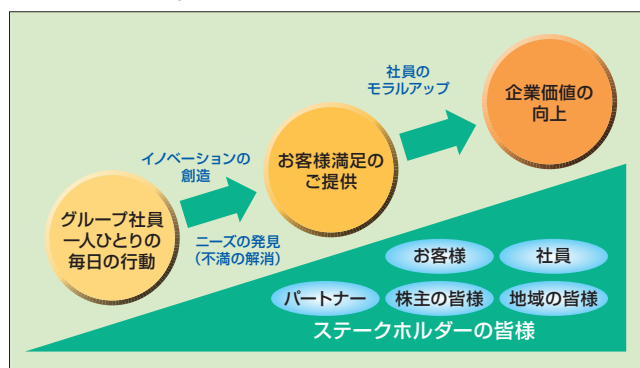
行うことで、輸送コストと時間、在庫を削減できる
システムを開発しています。

前中期経営計画は、将来に向けて宅急便に次ぐ
成長の柱を樹立することを大きな目標としてしまし
たので、大きな流れでは、目標に近づいたのでは
ないかと認識しています。

今年度から新・中期経営計画「満足創造3か年計画」がスタートしました。「満足創造3か年計画」というネーミングは非常にユニークだと思いますが、その狙いはどんな点ですか？

「満足創造」という言葉には、まず、お客様に満足していただける高品質のサービスを生み出し続けるという意味があります。それと同時に、利益を上げて株主の皆様にも満足していただき、社員にも達成感を持ってもらいたい、さらに社会の期待に応えられる企業でありたいなど、いろいろな意味が込められています。「満足創造」というテーマは、ヤマトグループのどの事業においても、現場から管理部門までどのような職場でも、グループ社員全員が毎日の仕事の中で共有できる目標です。つまり、グループの社員が全員参加のもと、企業価値を高めていく、そういう思いを込めたネーミングです。

●満足創造3か年計画



「イノベーション」で
オンリーワン、ナンバーワン商品を創造

「満足創造3か年計画」の基本的な方向性と、内容面でポイントとなる点は何でしょうか？

一番のポイントは、今回の中期経営計画がヤマトグループの10年先の成長を見据えた計画であることです。今後は、少子高齢化が一段と進み、お客様の層が大きく変わるとともに、私たちがサービスを提供するための労働力が不足してきます。また、

ビジネス、生活あらゆる面でのグローバル化、ボーダレス化が進展するでしょう。こうした環境変化を考えると、ヤマトグループは10年先には日本だけでなく、アジアを中心に世界を舞台として活動するグループになっていなければなりません。今回の中期経営計画は、こうした目標の布石作りの3か年計画であるといえます。

数値目標はどうなっていますか？

数値目標として、2010年度の営業収益1兆4,500億円を予定しています。内訳は、デリバリー事業で1兆1,000億円、ノンデリバリー事業3,500億円です。営業利益は1,000億円が目標ですが、デリバリー事業が550億円、ノンデリバリー事業が450億円という内訳です。ノンデリバリー事業については、営業収益で43%増、営業利益で62%増と、高い拡大目標を持っています。

これまでの宅急便に次ぐ成長事業を立ち上げて、バランスのよい経営にするという意図が、これらの数値目標にも表われています。

●数値目標(2010年度)

(単位:億円)

	2007年度実績	2010年度目標	07年度比
営業収益			
デリバリー事業	9,811	11,000	12.1%
ノンデリバリー事業	2,448	3,500	43.0%
合計	12,259	14,500	18.3%
営業利益			
デリバリー事業	403	550	36.5%
ノンデリバリー事業	278	450	61.9%
合計	681	1,000	46.8%

目標達成のための具体的な戦略を説明してください。

当社の強みは、お客様と接する第一線までのきめ細かなサービス網と、それを支えるLT(物流)、IT(情報)、FT(決済)のインフラが整備されていることです。これらヤマトグループの総合力を生かして、お客様の満足を得られる新サービス、選ばれる商品を作っていくことが基本ですが、

そのためには「イノベーション」がキーワードになります。

「イノベーション」の実現には、どの市場に目をつけるかが非常に重要です。市場のとらえ方が大まかだと、サービスも特徴のないものになってしまいます。お客様の顔が見えるところまで細分化した市場でどのような商品を投入したらお客様に喜ばれるかを徹底的に追求します。小さくてもきちっとした市場を見つけたら、そこでのナンバーワンをたくさん作っていくことが戦略となります。イノベーションでオンリーワン商品を作り、ナンバーワン商品に磨き上げ、それを海外において展開して現地で根づかせていくことが基本となります。

事業別の成長イメージは、デリバリー事業は「階差成長」といっていますが、階段を上るように着々と他社との差を絶対的に広げていきたいと思えます。そのために、毎日接するお客様へきめ細かいサービスを提供することを基本に、生産性をさらに高めていくようなイノベーションを進めます。

一方、ノンデリバリー事業では「不連続成長」、つまり飛躍的な成長をめざします。そのためには、お客様に格段に進歩したサービスを提供することが求められます。コストが大幅にダウンするサービスや、お客様の販売拡大に協力できるような支援システムなど、お客様のイノベーションを創造していくようなサービスです。

たとえば、ヤマトロジスティクス(株)が提供している「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」は、告知から回収依頼受付・回収・保管・廃棄・資料作成まで、ヤマトグループ各社の持つ機能を最大限に活用して、一括して請け負うものです。また、「メンテナンスソリューションサービス」といって、ユーザーからの故障品の回収、その後の修理から返送までのリードタイムを大幅に短縮できるサービスも好評です。これらは、宅急便のネット



ワークに、簡単な修理なら請け負える技術スタッフや情報サービスなどのインフラがあるヤマトグループにしかできないサービスであり、これまで蓄積してきたクロネコブランドがあるからお客様も安心して依頼していただけるわけです。さらに、お客様の荷物の保管から、オートピッキング、流通加工、発送作業などを請け負い、スピードと生産性の高さで収益力に寄与する販売物流や、医薬品の在庫負担を軽減するメディカルロジスティクスなどがお客様に喜ばれています。

社会の期待に応えて 企業価値の最大化をめざす

環境問題への取り組みも重要です。

さきほど申しあげましたように、安心・安全の人間的なサービスがヤマトグループの強みであり、それが長年培ったブランド力となっているわけです。社会と調和できることが、法人のお客様からも個人のお客様からも、選ばれる会社として重要なポイントとなります。環境問題は、今後ますます重要なポイントとなりますので、グループ一丸となって取り組んでまいります。

具体的には、「ヤマトグループ環境宣言」として、2010年度のCO₂排出量を2006年度に比べ1%削減するという目標を掲げています。従来どおりであれば、物量の増加にしたがってCO₂排出量も約6%の増加が見込まれますので、実質7%程度の削減を進めることになります。

低公害車の導入などをはじめとして、まず自分たちでCO₂をできるだけ出さないようにする計画を立てています。宅急便集配車の集配コースの中に



あらかじめ駐車箇所を定めておいて、その場所から台車などを使って周辺区域に配達していくバス停方式の導入は、ビジネス街や住宅街など密集地では非常に有効です。車の走行距離ではこれまでの3分の1程度になるため、安全面でも効果があります。また、お客様が環境負荷を低減できるようなシステムも重要です。たとえば、繰り返し使用可能な容器を使っただけで、資源を無駄にせずCO₂も削減できますし、緩衝材が必要ない梱包方法の開発などにも取り組んでいます。

今後、さらに取り組むべき課題にはどのようなものがあるでしょうか？

事業の仕組み、即ちインフラの面では、前の中期経営計画を通じて、LT（物流）、IT（情報）、FT（決済）を組み合わせて新しい事業を作っていく基盤はかなり整ってきました。今後も、さらなるイノベーションや、生産性を向上するようなインフラの充実に努めていきたいと思っています。

今後、一段と力を入れたいのが人材力の充実です。これまでも、将来の経営を担う構想力のある人材や、電子、医療などの専門的な技術を持つ人材の充実を進めてきましたが、今後はグローバルに活躍する人材の育成がポイントになると思います。アジアの市場に重点を置いて、日本人だけでなく、現地の人々で日本と現地をつなぐような人材についても育成の準備に取り組んでいきたいと思っています。

最後に、株主の皆様へのメッセージをお願いします。

今後も、経営環境は厳しさを増すと思いますが、私たちは宅急便を中心に長年培ったヤマトグループならではの事業基盤やノウハウ、そして信頼のブランド力を生かし、お客様に喜んでいただける商品や事業の開発に、グループ一丸となって取り組みます。そうすることによって、ヤマトグループは将来にわたって成長力を維持し、企業価値を高めることができると私は確信しております。株主の皆様には、変わらぬご支援、ご鞭撻をお願いいたします。

