

ヤマトホールディングスの設立と グループ総合力の強化

2005年～2010年
[平成17年～平成22年]

2000年代に入ると、国内経済の低迷が長引くなかで、中国をはじめ新興国の成長が著しい海外市場に向けて、日本企業のグローバル化が一気に進んだ。一方で、インターネットの普及によってEC市場が急速に拡大し、世界的に取引のボーダーレス化が加速するなかで、物流のあり方も大きく変化していこうとしていた。2005（平成17）年11月1日、ヤマトグループは純粋持株会社としてヤマトホールディングス株式会社を設立、各事業フォーメーションのシナジーを強化して、新しい事業環境への積極的な対応をはかった。特に、宅急便を中心としたデリバリー事業でのサービスの高度化や、ノンデリバリー事業における新サービスの展開など、ヤマトグループは次の時代における成長を目指した新たなチャレンジを推し進めた。



バス停方式での集配ルートマップを作成する社員たち
ヤマト運輸では、これまでも集配効率を高めるための取り組みが行われてきた。「バス停方式」の導入も、生産性と安全性の向上を目指して現場レベルで始まった。それは、「お客さま満足度」の向上を目指して社員が自ら取り組む「満足創造」の取り組みでもある。

第1節

国内経済の低迷とグローバル化の進展

1. 経済のグローバル化とEC市場の拡大

低迷が続く国内経済と郵政改革

2002(平成14)年頃から、日本は緩やかな景気回復を続けた。景気上昇の内実は、主に2005年頃から始まった円安ドル高によるものであり、成長する新興国向け輸出が拡大し、製造業を中心に売上高、利益率が上昇した。他方で、賃金が抑制され、雇用者所得が停滞したことなどから、好景気の実感は乏しかった。内需の力強い成長は見られず、日本経済の停滞感は2000年代にも持続して2010年頃には「失われた20年」と呼ばれるようになった。

より長期的な視点から、将来への悲観的な予想も広まり始めた。日本の生産年齢人口(15～64歳)は、1990年代半ばをピークに減少し始め、2008年になると日本の総人口が減少に転じた。このため、労働力不足、消費需要の停滞が予想され、また、高齢者比率が上昇し続けたことから、年金・医療保険などの社会保障システムの持続可能性が危惧されるようになった。

経済のグローバル化と新興国の経済成長

一方、2000年代半ば以降も、BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)諸国、VISTA(ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン)諸国など、新興国の成長が続いた。特に、中国は実質年率10%を超える持続的な経済成長を達成した。中国経済の規模や世界経済に占めるシェアも急速に拡大し、2001(平成13)年にはWTO(世界貿易機関)に加盟するなど、グローバル経済のなかでの役割を高めていった。^{*}

1990年代後半にアジア通貨危機(1997年)で経済停滞に陥ったタイ、インドネシアなど東南アジア諸国も、2000年代に入ってから回復した。これに次いで新たに、ベトナム、カンボジア、バングラデシュ、ミャンマーが成長軌道に乗り始めた。東南アジア地域の中核に位置するシンガポールは、金融や物流の拠点として大きく発展し、この間、インドも10%近い高成長を実現した。

規制改革と郵政民営化

日本では経済の長期停滞を打破するとともに、国債残高の累増に対応し、さらにはグローバル経済に制度的に適応することを目標として、1990年代後

半頃から、さまざまな構造改革プランが立案された。なかでも、公共事業の抜本的な見直しや社会保障制度改革などの構造改革は、2001(平成13)年に成立した小泉純一郎内閣のもとで本格化した。

小泉内閣は、日本の経済構造を変革するための「規制改革」を大きな旗印とし、そのなかでも最も力を入れたのが、「郵政民営化」であった。2005年、小泉首相は反対派を押し切って郵政民営化を決定、同年10月、郵政民営化法が公布された。郵政民営化の目的は、政策的に利用されてきた財政投融资制度を改革し、郵便貯金・簡易保険で集められた膨大な資金の配分を効率化することによって、民間投資の活発化を促すことであった。郵政事業については、宅配便など競合する民間企業が成長してきたことを受けて、民営化することで効率化やサービスの質的向上をはかることが求められた。郵政民営化法に基づいて、2007年10月、政府が全株式を保有する持株会社日本郵政(株)のもと、郵便局(株)、郵便事業(株)、(株)ゆうちょ銀行、(株)かんぽ生命保険を擁する「日本郵政グループ」が発足した。その後、日本郵政の株式については、順次、民間への売却が進められることとなった。^{*1}

EC市場の急拡大と電子マネーの普及

2000年代には、ブロードバンドによる高速・常時接続が一般化したことにより、インターネットの普及が加速し、2008(平成20)年、いつでもどこでもインターネットが利用できるスマートフォンが日本でも発売された。

インターネットの本格的な普及は、社会にさまざまな利便性をもたらしたが、なかでもEC市場の成長には目を見張るものがあった。B to B(企業間取引)市場においては、20世紀末頃からECがかなり普及していたが、インターネット通販など、B to C(企業と一般消費者間の取引)市場におけるECの規模は、2005年から5年間で2倍以上に伸び、その後も継続的に増加し続けた(表10-1)。

カタログによる通信販売は日本でも従来から浸透していたが、インターネット通販の拡大過程においては楽天市場(現・楽天)など日本の新興IT企業が先行し、これに、米国発のアマゾンジャパンが加わり、売上を拡大しながら激しい競争を展開した。アマゾンジャパンは、2000年に日本版サイトをオープンさせてから急成長を遂げ、2009年度には通販業界の売上高ランキングにおいて国内トップに躍り出た(売上高2,510億円)。B to C市場におけるECの拡大により、既存の物流のあり方が変化し始め、宅配便市場においても、インターネット通販に伴う配送が大幅に増加した。

ECの拡大と並行して、ITをベースとした電子マネーの利用が本格化し始めた。電子マネーは、クレジットカード等と異なり、取引ごとに決済情報をやりとりする必要がないのが特徴で、ICカード型とネットワーク型^{*2}に分かれる。2000年代に本格的に普及したのはICカード型電子マネーである。

*1 郵政民営化のその後

郵政民営化については、2009年に発足した民主党政権下で見直しが行われ、民間への株式売却が凍結された。その後、2012年4月に郵政民営化法が改正された。この改正により、郵便局における一元的なサービスを提供するとの観点から郵便事業と郵便局が統合され、日本郵便(株)が新たに発足するとともに、株式売却の凍結が解除された。株式に関しては、2019年度現在、日本郵政の株式は、政府および自治体が50%超を保有しており、日本郵便の株式は、日本郵政が100%保有している。

表10-1 EC市場の拡大 (単位:兆円)

年	B to B	B to C
2005	140	3,456
2006	148	4,391
2007	162	5,344
2008	159	6,089
2009	131	6,696
2010	169	7,788
2011	171	8,459
2012	178	9,513

出所:経済産業省「電子商取引実態調査」

*2 ICカード型とネットワーク型

ICカード型はICカード内に貨幣価値情報を保存し、ICカードを実際に提示することによって決済を行う。一方、ネットワーク型はソフトウェア上に貨幣価値情報を保存し、ネットワーク経由で送信することによって決済を行う。

*中国の経済成長と香港

この間、1997年に香港が英国から中国へ返還された。さらに、2003年には中国と香港の間に中国本土・香港経済貿易緊密化協定(CEPA)が締結され、その後、連携内容が拡充していった。これらにより、アジアにおける主要な経済拠点としての香港の役割が増した。

* ICカード型電子マネー決済の増大

ICカード型電子マネーによる決済件数は2000年代後半以降速いペースで増加し、2010年において決済件数19億件、決済金額1兆6,363億円に達し、その後も増加し続けた。

1990年代に開発された非接触ICカード技術は、2000年代になると「Suica」「PASMO」など交通機関向け乗車券に利用され、さらに、大手コンビニなどで電子マネー「Edy(現・楽天Edy)」の決済システムが導入されるなど、普及が進んだ^{*}。電子決済手段の活用は、小口の現金決済を多用する宅配便ビジネスにおいては、サービス利用者の利便性や決済の効率性を進めるうえで、きわめて重要であった。

リーマン・ショックの発生

経済のグローバル化とITの応用に伴う金融工学の発展により、米国を中心とした、新たな取引手法が発展したことにより、金融市場が拡大していった。投機的な取引も活発化し、2000年代になると、米国において優良ではない(サブプライム)顧客層への住宅購入などのための貸付が証券化され、いわゆるサブプライム・ローンが肥大化した。これとともに、住宅価格がバブル的に上昇したが、2000年代半ば以降になるとしだいに住宅価格は停滞して、2007(平成19)年にサブプライム・ローン大手が破綻し、信用不安が拡大した。これに伴って投機的マネーが収縮し始め、2008年9月に米国の大手投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻したことにより、国際的に金融危機が広がった。これによって、世界最大の自動車メーカーGM社が2009年に経営破綻するなど、世界恐慌の様相を呈した(リーマン・ショック)。

日本では、サブプライム・ローンへの直接の関与は少なかったものの、円資産が比較的安定と見られたことから急速な円高が進み、輸出を中心に経済の大きな落ち込みが生じた。諸外国に比して、日本のリーマン・ショックによる経済への影響は大きく、2009年の実質GDPは前年比5%以上減と戦後最大のマイナスを記録した。

社会に閉塞感が広まるなかで、2009年8月末の衆議院議員総選挙において、民主党が議席総数の3分の2近くを獲得し、民主党政権が成立した。民主党政権においては、景気浮揚のため、環境対応強化を誘導する消費拡大策が行われ、2009(平成21)年には、自動車重量税・自動車取得税の特例措置(エコカー減税)により、一定の環境性能を満たした自動車取得の際の減税が実施された。これにより、1990年代末に登場したハイブリッド車の普及が加速した。

地球環境保全に向けた意識の高まり

地球環境保全に向けて採択された1997(平成9)年の「京都議定書」は、2004年にロシアが批准したことを受けて、2005年2月に発効した。これに基づいて、CO₂など温室効果ガス削減に向けた取り組みが各国で強化されるなか、日本では、2005年に「エネルギー使用の合理化に関する法律」(省エネ法)が改正され、荷主・輸送業者に対して、省エネへの取り組みが義

務づけられることとなった。具体的には、保有車両数200台以上などの特定輸送事業者は、エネルギー使用の合理化に向けた中長期計画を提出し、定期報告を行うことが義務づけられ、事業者の取り組みが著しく不十分な場合、大臣の勧告、事業者名の公表、罰則が科されるなどの措置が定められた。

すでに、温室効果ガス排出規制の対象であった産業部門の最終エネルギー消費は、1990年代には横ばいで推移していた。一方、運輸部門の最終エネルギー消費は、1990年代末まで右肩上がり増加しており、その削減に向けた取り組みが社会的に強く要請されることとなった。特に、エネルギー消費増加の大部分を占める自動車による燃料消費の削減が求められ、2000年代後半以降、トラック運送事業にとって、地球環境保全に向けた対応は、従来に増してきわめて重要な課題となったのである。

2. 物流の国際化と物流ネットワーク・システムの高度化

物流の国際化と効率化

2000年代以降、物流のあり方が世界的に大きく変化し始めた。第一に、中国をはじめとする新興国の発展により、東アジアにおいては製造業の水平分業が進み、貿易取引に伴う貨物量が大きく増加した。それにより貨物輸送については、グローバルから国内へシームレスに連携してよりスピーディに行うことと効率化を進めることが課題となった。第二に、競争の激化を通じて、物流コスト削減に向けた動きが加速した。日本国内においては、規制改革により自動車貨物輸送業界の競争が激化したが、これに加え、国際貨物取り扱いをめぐる港湾・空港の間における国際競争も本格化した。つまり、物流コストの削減は、国としての国際競争力に影響を与える重要な要素の一つととらえられるようになったのである。第三に、貨物輸送の増加が、環境負荷の増大を招く一方で、世界的に地球環境保全に向けた動きが浸透し、物流システムの全体最適化による環境負荷の低減が必須の課題となった。

以上のような状況を背景に、2005(平成17)年11月、日本政府は、「総合物流施策大綱(2005-2009)」を閣議決定した。この大綱では、「(1)スピーディでシームレスかつ低廉な国際・国内一体となった物流の実現、(2)『グリーン物流』など効率的で環境にやさしい物流の実現、(3)ダイヤモンドサイドを重視した効率的物流システムの実現、(4)国民生活の安全・安心を支える物流システムの実現」を基本的な方向性として定めた。具体的な施策として、スーパー中核港湾プロジェクトによる大規模港湾ターミナル(阪神港、京浜港など)の拡充と効率化、サプライチェーンの高速化・高度化に対応するための空港施設の拡充、2005年4月に設置されたグリーン物

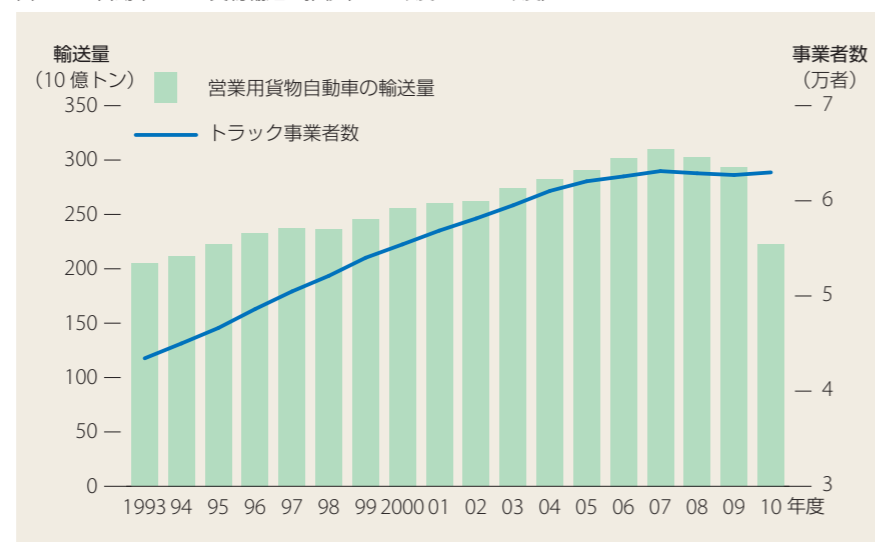
流パートナーシップ会議による荷主と物流事業者の協働によるCO₂排出量削減への取り組みや、トラック輸送から鉄道・内航海運などCO₂排出量の少ない輸送手段へのモーダルシフト、都市内物流の効率化に向けた取り組みなどが行われた。

国内物流の動向

1990(平成2)年の規制緩和以後、トラック運送事業者および輸送量は増加傾向にあった(図10-1)。このため、需要が拡大するなかでも、競争が激しく、運賃の低下傾向が続くなど、事業者にとっては非常に厳しい状況が続いた。これに加えて、原油価格の高騰による燃料費の増大、2006年6月の改正道路交通法施行による駐車車両の取り締まり罰則の強化や安全確保への要請の高まり、環境負荷低減のための低公害車導入等の投資コスト負担の増大など、特に中小業者にとっては困難さが増していった。このため、リーマン・ショックに伴う景気後退が始まった2008年度になると、それまで一貫して増加してきたトラック運送事業者および自動車による貨物輸送量が低下に転じた。

リーマン・ショック時、EC市場において、B to B取引は一時停滞したが、他方で、B to C取引は持続的に拡大した。同時期には、パソコンに加え、スマートフォンが普及し始めたことから、インターネット通販がさらに利用しやすくなったのである。数多くの物流拠点から個別消費者への宅配という貨物輸送サービスへの需要が膨張した結果、輸送の小口多頻度化が進んだ(表10-2)。

図10-1 自動車による貨物輸送の推移(1993年度～2010年度)



出所:「平成22年度 国土交通白書」

注1: 営業用貨物自動車の輸送量は、2010年度から統計方法が変更となった

注2: 営業用貨物自動車の輸送量は、2011年3月の北海道運輸局および東北運輸局の数値を含まない

これに対応し、物流を効率化するため、2000年代には、物流施設の大規模化、高機能化が進展し、倉庫1建築物当たりの床面積は2000年前後から急速に拡大した。また、有効天井高を高くして垂直搬送機能などを備え、上層階へのトラックのアクセスを可能としたり、各種自動化装置を設置したりするなど、高度な設備を備えた大型物流施設が相次いで建設された。このような物流拠点の開発にデベロッパーが関与し、倉庫を賃貸し、物流不動産と呼ばれるケースも増えてきた。

2000年代後半は、以上のように貨物輸送のあり方が大きく変化し、従来にも増して効率化と環境対応が求められる時代となったのである。

表10-2 貨物1件当たりの平均貨物量と物流件数の推移

年度	1990	2000	2005	2010
貨物1件当たりの平均貨物量(トン)	2.43	1.73	1.27	0.95
物流件数(万件)	1,366	1,596	2,004	2,462

出所:国土交通省「全国貨物純流動調査(物流センサス)」

第2節

ヤマトホールディングスの設立とグループの企業価値最大化へ向けて

1. 純粋持株会社への移行とグループシナジーの追求

「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」

2005(平成17)年4月、ヤマト運輸は、新たな中期計画「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」(2005年4月～2008年3月)をスタートさせた。この中期計画は、かつて路線便(大和便)、宅急便によって2度生まれ変わったヤマト運輸の3度目の生まれ変わりに向けた計画と位置づけられ、ヤマト運輸を中心としたグループ経営の推進を目指した2002年開始の「新生進化3か年計画」を受け継ぐものである。「新価・革進3か年計画」においては、競争環境が激化し、グローバルな一貫輸送サービスの出現などの新しい動きや環境対応の強化、日本国内の少子高齢化への対応が求められるなかで、各事業フォーメーションの課題を具体化し、グループ経営を本格的に推進することが強調された。

「新価・革進3か年計画」策定にあたって、当時のヤマト運輸の課題は、以下のようにとらえられた。

第一に、事業収入に関しては、デリバリー事業の成長力鈍化、特に宅配便事業におけるライバル企業の台頭と競争激化、宅急便の基本にある不特定多数のお客さまへの均一サービスの提供が制度疲労を起こしていると認識された。また、収入構成においては、宅急便事業に頼る「一本足打法」からの脱却が必要であり、自己責任型の分権分社経営を選択した事業フォーメーションの育成、飛躍が急務とされた。



「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」冊子(デリバリー事業版)の表紙

第二に、営業利益に関しては、宅配便事業が価格競争に突入しているため、強みであるネットワークを収益向上に生かし切れていないことや、間接人員のさらなる削減などシステム化によるコスト管理、情報技術を生かした生産性向上が必要と認識された。

これらに加え、少子高齢化に対応した労働環境の整備、自己資本の増加に対応した剰余金の有効活用やグループとしての合理的な投資意思決定のあり方の構築、グループ経営推進のためのコーポレート・ガバナンスの最適化の検討も課題であった。

以上のような課題認識をふまえ、「新価・革進3か年計画」の経営目標は、次の2点に集約された。

1. デリバリー・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する。
2. 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、高効率経営を実現する。

また、「新価・革進3か年計画」の最終年度となる2007年度の主要目標数値(連結)は、営業収益1兆3,000億円、経常利益800億円、自己資本利益率(ROE)8.5%以上、総資本利益率(ROA)5.0%以上と定められた。

目標実現のための基本方針として、①新たな成長力の確保(事業収入の拡大)、②新たな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新たな経営効率化の徹底追求(高収益体質の確立)、⑤新たな規律の浸透(CSR〈企業の社会的責任〉の自覚)、の5点が掲げられた。

このうち、事業戦略の要となるのが①と②である。①の新たな成長力の確保については、再構築したデリバリー・ネットワークをグループの基礎となる経営資源とし、さらにグループ各社の強みやグループ外からの機能調達を組み合わせ、新たな事業領域を創造して事業の拡大をはかることとした。宅急便については、パッケージ(標準)サービスからフレキシブル(柔軟)サービスへ根本的に変更すること、クロネコメール便における新たな利用シーンの創造などが掲げられた。②新たなサービス品質の革命については、常にお客さまの視点に立ち、グループ各社が提供するサービスの質の抜本的な改革施策をメカニズムとして実行し、時間帯お届け、インターネット再配達などの遵守率の向上を目標とする指標を定めた。

各事業フォーメーションの目標は、次のように定められた。数値目標は、表10-3に掲げられたとおりであり、BIZ-ロジやホームコンビニエンス事業など、デリバリー以外の事業成長をより大きく見込んだ。

主力のデリバリー事業は、サービスの質的向上をはかるために、ドライバーダイレクトでお客さまの要望にきめ細かく対応することを重視した。具体的には、一人ひとりのセールスドライバー(SD)が携帯電話で常時ネット

表10-3 「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」の最終年度(2007年度)主要目標(2005年4月)

フォーメーション	2007年度営業 収益目標(億円)	2003年度営業 収益実績(億円)	対象企業
デリバリー	10,650	9,024	ヤマト運輸ほか2社
BIZ-ロジ	2,250	1,077	ヤマトロジスティクスほか10社
ホームコンビニエンス	870	429	ヤマトホームコンビニエンスほか9社
e-ビジネス	630	396	ヤマトシステム開発ほか4社
フィナンシャル	500	308	ヤマトフィナンシャルほか1社

出所:ヤマト運輸ニュースリリース 2005年2月7日

注:このほかの事業として、ヤマトオートワークスほか21社によるグループサポート事業がある

ワークに接続できる仕組みに変え、お客さまから直接SDに連絡することで集荷・再配達を可能とし、「コレクトサービス」でのカード決済や「荷物お問い合わせシステム」への情報反映を行うこととした。さらに、個人宛荷物を対象に、お届け予定日時を通知し、お客さまの希望に合った日時に配達するなど、柔軟なサービスによる品質向上を目指すこととした。さらに、時間帯お届けの達成レベルの大幅改善により、競合する各社との品質の違いを明確にすること、インターネット再配達の遵守率改善などを目標とした。

ノンデリバリー事業のうち、BIZ-ロジ事業に関しては、2004年に設立した新生ヤマトロジスティクスを核として本格始動させ、「即時・小ロット生産」時代に対応した、きめ細かく良質なロジスティクスの提供を目指すこととした。また、ニーズに合わせて、中国などに拠点を配備し、海外の物流と国内の宅急便ネットワークを連結させた新しい物流をつくり出していくことを構想した。さらに、ホームコンビニエンス事業では、リニューアルした引越商品の展開、物品販売事業の積極展開を重視し、ヤマトシステム開発(YSD)を中心とするe-ビジネス事業では、宅急便で構築した情報ネットワークを活用し、通販業者やチェーン展開する小売業などへの提案営業、情報セキュリティ分野でのサービス開発などに取り組むこととした。フィナンシャル事業では、代金引換サービス業から総合物流決済サービス業へと脱皮することを目指し、個人のお客さまの代金支払い方法の多様化、企業間の決済サービスへの参入などを計画した。このほか、グループサポート事業のうち、ヤマトオートワークスは車両整備サービスを社外へと広げており、整備するトラックの稼働を止めない仕組みを構築し、業界においてかつてないサービスを展開することにより、収益を上げる集団へと変革することを目指した。



BIZ-ロジ事業



ホームコンビニエンス事業



e-ビジネス事業

純粋持株会社制への移行とグループ経営の体制の整備

2005(平成17)年11月、ヤマトグループは、純粋持株会社制へ移行した。これにより、2000年代初めから推進してきたグループ経営体制が本格的に

整備されることとなった。

純粹持株会社体制への移行を決定したのは、2005年3月である。背景には、ヤマトグループが連結営業収益1兆円を超える大企業グループとなったこと、商法が連結中心となりグループ全体を見据えた経営の重要性が高まったこと、外国人株主比率の増加と安定株主比率の低下が生じるとともに株主視点が重視され、コーポレート・ガバナンスの強化が求められるようになってきたこと、さらにはグループ全体の成長力にスピードが求められる時代になったこと、であった。

そのなかでも、ヤマトグループにおける主要な課題と考えられたのが、デリバリー事業偏重体質からの脱却を目指しながら、グループ経営における適切かつ迅速な意思決定を行うことであった。しかし、当時の体制においては、経営管理層や本社スタッフがヤマトグループ本社としての意思決定と、デリバリー事業本社としての業務執行を両立する必要があったため、そうした課題に十分に対応できていなかった。そこで、ヤマトグループ全体の意思決定・監督機能とデリバリー事業の執行機能を分離し、責任権限を明確にするため、ヤマト運輸を純粹持株会社へと移行し、同時に事業会社を新設してヤマト運輸のデリバリー事業を吸収分割させることとしたのである。

以上の方針のもと、2005年3月31日、ヤマト運輸内にヤマトグループの本社機能を担う擬似持株会社として、グループ経営戦略本部を新設すると同時に、事業運営機能を担うヤマト運輸分割準備株式会社を新設し、純粹持株会社体制への移行を開始した。当初、準備期間を1年とし、2006年4月の体制移行を想定していたが、その後、準備が整いしだいに新体制に移行することが望ましいと判断されたことから、ほぼ半年で、新たな体制に移行することを決めた。

こうして、2005年11月1日、ヤマト運輸はヤマトグループ全体の経営を担う純粹持株会社となり、ヤマトホールディングスに社名を変更した。同時に、ヤマト運輸分割準備は、ヤマト運輸に改称され、デリバリーを中心とするヤマトグループの中核事業を営むこととなった。これにより、純粹持株会社ヤマトホールディングスのもとに、ヤマト運輸、ヤマトロジスティクス、ヤマトホームコンビニエンス、ヤマトシステム開発、ヤマト

ヤマトホールディングス株式会社

ヤマトホールディングスのロゴ

フィナンシャル等の連結子会社が配置され、各事業フォーメーションの強化推進がはかれることとなった。なお、発足時のヤマトホールディングスにおいては、有富慶二が代表取締役会長兼社長に就任し、新生ヤマト運輸の代表取締役社長には小倉康嗣が就任した。

各事業フォーメーションの展開

2005(平成17)年度以降、ヤマトグループは、「新価・革進3か年計画」に沿って、各事業フォーメーションの体制整備を進めた。この間、2006年6月、有富慶二がヤマトホールディングスの取締役会長となり、瀬戸薫が同じく代表取締役社長兼社長執行役員に就任した。瀬戸社長は1970(昭和45)年に大和運輸に入社し、山口主管支店長、本社の営業、人事部門を経て、大阪主管支店長、中国支社長を務めた。1999(平成11)年に取締役に就任し、2005年11月にはヤマトホールディングスの発足とともに常務執行役員に就任。2000年代半ば以降のヤマトグループの舵取りを有富会長とともに担っていくこととなった。

中核となるデリバリー事業では、強みをより伸ばすサービスの確立に取り組んだ。ヤマト運輸は、1990年代後半以降、サービス拠点をお客さまのより身近になるよう増加することにより、他の追随を許さない自社ネットワークを構築してきた。これに対して、競合他社は委託業者を組織的に活用することによりネットワークを整備し、シェアを拡大させてきた。競争が激化するなかで、ヤマト運輸は、きめ細かな自社ネットワークを活用し、サービスの質を飛躍的に高める方針でのぞんだのである。

2000年代半ば以降、インターネット通販などEC市場が拡大するとともに、消費者のライフスタイルが多様化し、単身世帯や共働き世帯が増加することにより、配達時に不在となるケースが多くなってきた。これに対応し、ヤマト運輸は、荷物を受け取るお客さまの要望に柔軟に対応し、荷物を届ける際にレベルの高いサービスを提供することを目指し、「宅急便e-お知らせシリーズ」「宅配ロッカー発送サービス」「宅急便店頭受取りサービス」などを開始した。さらに、全国の宅急便センターでは個々のSDが現場レベルの工夫・改善提案に取り組み、それを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取り組んだ。

ノンデリバリー事業においては、宅急便によって培ったインフラ、ノウハウを活用し、他企業との提携やM&Aを含めた多様な手法を駆使して、事業の拡大をはかった。

BIZ-ロジ事業では、国内の倉庫作業を中心としたロジスティクス事業(販売物流ロジスティクス、メディカルロジスティクス、サービスパーツロジスティクスなど)と国際フォワーディング事業などを合わせた営業の一体化によるトータルな物流提案営業を推進した。その一つは、顧客企業の製品のり



瀬戸 薫

コールや自主回収発生時に、迅速な対応を可能とする「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」である。さらには、日本郵船グループとの戦略的提携による、海外向け航空貨物の共同混載の展開などを開始した。

ホームコンビニエンス事業では、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た「らくらく家財宅急便」を発売し、大型家具・家電等を宅急便感覚で送ることができ、据え付けまで行うサービスを展開した。また、ヤマトホームコンビニエンスと丸井グループの(株)ムービングの家電、家具の宅配事業を統合し、営業体制を強化させた。

e-ビジネス事業では、業種別営業体制を確立、注文請負型からソリューション提供型への転換をはかり、クレジット・信販業界向けの情報処理サービスを伸張させた。

フィナンシャル事業では、通販事業者向け総合決済サービス「宅急便コレクト」を開始(後述)、さらに、その利便性とセキュリティを高めていった。また、宅急便コレクトの決済手段として、電子マネー Edy の利用を可能とするなど、サービスの向上に努めた。

その他の事業として、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」の展開などに取り組んだ。

ヤマトグループビジュアルアイデンティティ(VI)の構築

新価・革進3か年計画の方針の一つである「新たなサービス品質の革命」において、他社との競争優位性における差別化を実現するため、グループ統一のブランドマネジメントを実行し、その一環としてヤマトグループを視覚的に表現するビジュアルアイデンティティ(VI)を構築した。VIの基本要素を、①シンボルマーク(ネコマーク)、②シンボルロゴ(グループ各社のロゴをヤマト運輸のロゴに統一)、③シンボルカラー(ヤマトイエロー・ヤマトグリーン)の3項目とし、直営店や取扱店の看板、車両、名札、名刺などコーポレートブランドを表すものに適用した。これにより、宅急便のロゴが従来の赤から黄色と緑の配色に変更された。

2. 「満足創造3か年計画」の策定とCSR経営の推進

「満足創造3か年計画」の策定

2008(平成20)年4月、ヤマトグループは、2010年度を目標年次とする新たな3か年の中期計画「満足創造3か年計画」をスタートさせた。この計画はまず、ヤマトグループを取り巻く環境として、少子高齢化に伴う国内市場の縮小、法人を中心としたトータルソリューション・ニーズの増大、環境保護をはじめとした企業責任への社会的関心の高まりの3点を重要視した。

そのうえで、目指すべき長期的な事業の方向性の一つとして、「事業エリアのアジア圏への拡大」を定めた。具体的には、日本国内で成功したオンリーワンビジネスモデルを、商圏の一体化が促進されるアジアに展開して現地で根づかせる。すなわち、グループの事業エリアをアジア圏へと拡大することで日本国内市場の縮小に対応し、また根づいたネットワークを国内のネットワークと結びつけることによって、対消費者グローバルネットワークの構築をはかり、法人顧客からのトータルソリューション・ニーズに対応することを構想した。このような長期目標を達成するため、「満足創造3か年計画」では、日本国内でのオンリーワンビジネスモデルの創出とナンバーワンモデルへの磨き上げを中心に事業展開をはかることとした。同時に、事業拡大に合わせてCSRを徹底し、コンプライアンスと環境問題に重点的に取り組むこととした。

「満足創造3か年計画」では、「新価・革進3か年計画」に引き続いて、「宅急便一本足打法」からの脱却を目指し、市場で優位に立っているデリバリー事業を強化しつつ、ノンデリバリー事業を飛躍的に成長させることを目標とした。

このうち、デリバリー事業については、「お客さま満足度」と「生産性」の飛躍的向上により、階差成長(安定的に成長しており、かつライバルとの差を徐々に広げていること)を実現し、デリバリー事業の永続的No.1を確立することを目標と定めた。特に強調されたのが、トータルソリューション・ニーズに応えることである。このため、法人顧客へのソリューション提供を目的とする物流ゲートウェイとしての機能を有するベース、また、都市圏ゲートウェイ、国際ゲートウェイ等の複合的な機能をもつ大規模なベースを大都市圏に数カ所設置することを計画した。また、生産性向上推進本部を設置して、集配業務の効率化、ベースにおける省力化・自動化、エリア・センター制の進化による事務の効率化などにより、生産性の向上を徹底的に追求することとした。さらに、環境問題への取り組みを積極的に進め、ハイブリッド車を中心とした低公害車の導入、棚付き車両の導入による作業効率と品質向上、「バス停方式」の集配による走行距離の削減などを実施することとした。

ノンデリバリー事業のうち、BIZ-ロジ事業については、サプライチェーンの短絡化、物流と製造機能の融合など、グループ連携によるお客さまの利便性を向上する流通イノベーションの実現を計画した。特に、グローバル・サプライチェーン・ソリューション・ネットワークを整備し、物流に費やす時間とコストを大幅に削減するとともに、流通在庫の飛躍的圧縮をはかることを目指した。これらにより、BIZ-ロジ事業は、10年後、日本でNo.1のサードパーティ・ロジスティクス・カンパニーとなることを目標とした。

ホームコンビニエンス事業においては、家財宅配事業における法人向け



「満足創造3か年計画」冊子(デリバリー事業版)の表紙

宅急便

宅急便ロゴ



宅急便センター

サービスの強化、引越事業においては従来の貸切型引越からネットワークを生かした混載型引越への業態転換などを行い、収益構造の改革をはかることとした。

e-ビジネス事業においては、「トレーシング」「セキュリティ」「パッケージ」を共通キーとして、業種・業態に合わせたソリューション事業を推進することとした。

フィナンシャル事業に関しては、国内決済事業において、総合決済事業者としてNo.1となることを目標とし、物流金融市場において輸出入を含む企業間決済事業に進出し、物流連動型金融システムを確立することを目指した。

物流(LT)、情報(IT)、決済(FT)による流通イノベーション

「満足創造3か年計画」の期間中の2008(平成20)年9月にはリーマン・ショックが発生し世界経済は大きく落ち込んだ。ヤマトグループは、このような難局を乗り越え企業が持続的に成長していくにはイノベーションが不可欠であると考え、顧客企業がイノベーションを実現するうえでどのような貢献ができるかが重要であると認識した。2008年11月、宅急便で培ってきたグループ内の物流(LT)、情報(IT)、決済(FT)の経営資源を活用して、法人顧客を対象に物流イノベーションを実現するための5つのビジネスモデル(①TSS:Today Shopping Service、②Web出荷コントロールサービス、③ヤマトインポートダイレクト<のちにヤマトグローバルダイレクトに名称変更>、④ネットスーパーサポートサービス、⑤メンテナンスサポートサービス)を発表した。

このうち「TSS」は、インターネット通販業者の受注から配達までのリードタイムを大幅に短縮するサービスで、夜間の22～24時に注文された商品を翌日午前中に配達するとともに、多彩な決済サービスの利用を可能とした。「Web出荷コントロールサービス」は、百貨店などの受注担当者と実際の商品出荷担当者をシステムでつなぐことで、スピーディな出荷を可能とし特にギフト市場で広がりを見せた。「ヤマトインポートダイレクト」は、海外からの輸入品を国内の物流センターを介さずにダイレクトに納品するサービスである。海外ではヤマトグループの物流センターで製品の仕分け、梱包、送り状発行などを行い、国内では宅急便ネットワークを使うことにより輸送時間短縮と経費節減が可能となった。「ネットスーパーサポートサービス」は、インターネットでの注文の仕組みからカタログづくり、配達までをトータルにサポートするサービスで、主に地域密着型の中堅スーパー向けに営業を展開した。「メンテナンスサポートサービス」は、従来から行ってきた故障したデジタル家電の引き取りから修理完了後までをトータルサポートするサービスであり、パソコンやプリンタに限られていた対象品目の拡大を目指した。

各事業フォーメーションの展開

「満足創造3か年計画」に沿って、デリバリー事業は継続的に拡大した。宅急便事業においては、ヤマトグループの総合力を提供する提案営業とサービス品質の高度化による同業他社との差別化戦略を積極的に推進した。個人のお客さまに対しては、会員制サービス「クロネコメンバーズ」を開始し、送り状発行や荷物問い合わせ機能を拡充した。また、フィールドキャスト(FC)と呼ばれるパート社員を活用した集配チームを構成し、個人のお客さまの在宅率の高い時間帯に台車を用いた一斉配達を行う手法を推進するなど、インターネット通販の普及に対応して、荷物受け取りの利便性向上に精力的に取り組んだ。メール便事業では、速達サービスやクロネコメール便コレクトを導入し、取扱冊数も堅調に拡大した。海外に関しては、2000(平成12)年から台湾で統一速達が宅急便を展開していた(第9章参照)が、2010年からシンガポール、上海、2011年からは香港、マレーシアにおいても宅急便事業を開始した。

BIZ-ロジ事業では、リードタイムおよびコストの削減を実現するビジネスモデルが好評であったため、24時間365日稼働が可能なオートメーション化された自動倉庫オートピックファクトリーを設置し、宅急便のきめ細かなネットワークとの融合により、積極的なサービス展開をはかった。オートピックファクトリーを活用することにより、「注文した商品をすぐに受け取りたい」という消費者の要望にいち早く対応し、前述のTSSを実現することができた(P413参照)。さらに、故障した製品の回収・修理・返送などの一連のサービスを一括で受託するマルチメンテナンス事業は、受託企業の顧客満足度向上につながるサービスとして評価が高く、順調に拡大した。なお、この事業については、2008年10月にヤマトマルチメンテナンスソリューションズ(株)(2008年4月設立)に事業分割し、事業成長のスピードの促進をはかった。このほか、輸出梱包作業、書類作成、通関手続きを1カ所で同時進行することで、輸出手続きの時間とコストを削減する貿易物流サービス「エクスポートファクトリー」、国際一貫輸送サービス「ヤマトグローバルダイレクト」を開始し、2010年には日中間の高速フェリーを活用するサービスを開始するなど、グローバル対応を強化した。

ホームコンビニエンス事業では、家電製品の配達・据え付け・設置を行うセッティングデリバリー事業が好評で拡大した一方で、引越事業については、法人転勤引越市場をターゲットにしたサービスが伸張したものの、事業全体としては停滞気味に推移した。

e-ビジネス事業では、小売業顧客に向けて「ネットスーパーサポートサービス」を開始した。また、e-ロジトレーシングソリューション事業では、物流機能と情報機能の融合を通じて、顧客の在庫やコストの削減に貢献するサービスを展開した。

フィナンシャル事業では、通販事業者向けのネット総合決済サービス「クロネコ web コレクト」を開始、通販事業の拡大とともに、コレクト事業の決済件数が順調に拡大した。また、宅急便コレクトでは電子マネーによる支払いを可能とし、業界他社に先がけて複数の電子マネー決済に対応するなど、決済の面からもサービスの質を向上させ、差別化を推進した。

このほか、2003年に新設されたヤマトオートワークス(第9章参照)は、2008年度より、トラックメンテナンス事業としてヤマトグループの事業フォーメーションの一つとなった。トラックメンテナンス事業では、作業生産性とお客さまの利便性を追求することにより、従来の整備工場のイメージを一変させるメンテナンス拠点「スーパーワークス」を各地で稼働させ、事業を拡大させた。また、お客さまと年間保守契約を結び、管理車両の法定点検の確実な実施とその整備実績や履歴情報を会員企業向けに Web で提供する「車両管理システム」の運用を開始した。

CSR 経営の強化

1990年代から2000年代にかけて、世の中でさまざまな企業不祥事が発生したことと、企業のグローバル化や外国人株主の増大に対応して、経営の透明性や社会的責任(CSR)への要請が高まってきた。これを受けて、日本の商法が大きく改正され、2005(平成17)年に新たに会社法が制定、2006年には証券取引法が金融商品取引法へと改正された。

以上のような社会の変化を背景に、ヤマトグループにおいても「満足創造3か年計画」のなかでCSRの徹底を強調し、法的にも内部統制の構築が義務づけられたことから、内部統制の構築に取り組んだ。内部統制構築の意義は、企業内における不正やミスを防止・発見する仕組みを構築することで、法的ルールに従い社会的に正当な企業活動を実現することである。具体的には、業務上のリスクを識別したうえで、さまざまな仕事についての適切な手続きやルール、および各担当者の権限を明確化(文書化・仕事の見える化)し、これらのルールや権限について社員への理解をはかり、社内ルールに従って標準化された業務により、日々の企業活動が行われることである。

ヤマトグループでは、純粹持株制度への移行を機に内部統制システムを構築する過程で、グループ全体のコンプライアンスを統括するコンプライアンス・リスク委員会を設置した。同委員会は、グループ各社のコンプライアンス・リスク管理者に加えて、外部委員である社外弁護士によって構成された。また、コンプライアンス経営を実践するため、企業姿勢、社員行動指針を社員全員の行動規範とし、その文書の配布と教育を実施すると同時に内部監査部門において、グループ各社のコンプライアンス実施状況をチェックすることとした。

内部統制システム構築の標準業務策定作業は2006年から開始され、各業務部門においてヒアリングを実施しながら、業務フローチャートどおりに仕事が行われているか等を確認し、内部統制上の課題を抽出した。さらに、このような実態把握をもとに、法的に要求されるレベルまで文書化し、2007年10月には、標準化された仕事の手続きやルールを定めた業務運用マニュアルに基づく、新たな内部統制の運用が開始された。

不祥事の発生と再発防止への取り組み

宅急便が社会の「インフラ」となったことを自認するヤマトグループにおいて、社内に高いレベルで法令遵守を浸透させることは、必須の課題である。一方で、お客さまのニーズに応えたサービスを提供するという理念から不正を黙認してしまう可能性があることも懸念された。

2005(平成17)年10月、ヤマト運輸は、ある荷主から倉庫に預かっていた「冷凍イクラ」の賞味期限がまもなく切れることを発見し、荷主に伝えた。これに対して、荷主からは表示ラベルの賞味期限に「印字ミス」があったとして、ラベルの貼り替えを依頼された。ラベルの内容には、賞味期限の1年延長だけでなく内容量の変更も記されていたため、ヤマト運輸の社内では不審感が生じたが、荷主の依頼どおりにラベルを貼り替えたうえ、「冷凍イクラ」を発送した。翌2006年2月、ラベルの内容に疑いが生じたことから、農林水産省の任意調査を受けたことにより、ヤマト運輸はラベルに問題があることを認識し、荷主に対して今後は「表示ラベルの貼り替えは行わない」ことを通知した。しかし、荷主が、「自社の責任で自社の社員がヤマトの倉庫に向いて貼り替え作業を行うので、その場所を提供してほしい」と依頼してきたため、ヤマト運輸社内では拒否すべきとの声もあがったが、荷主のラベル貼り替え作業を容認して、貼り替え場所を提供してしまった。さらに、この貼り替えが発覚したことにより、2006年3月にヤマト運輸は農林水産省の強制立ち入り検査を受け、4月には「嚴重注意」の書面が交付され、マスコミにも報道された。

この不祥事に対して、ヤマト運輸は「お詫び」を発表し、自社の食品・飲料の販売をしばらく自粛した。さらに、前述のコンプライアンス・リスク委員会により管理体制を強化した。また、職場で「おかしい」と感じるがあっても上司に直接相談できない場合には「コンプライアンス・ホットライン」に電話することを社内報などで全社的に伝えることにより、再発防止に取り組んだ。

3. 生産性向上と基盤強化

生産性向上による「高品質」と「低コスト」の両立

デリバリー事業の「満足創造3か年計画」においては、「お客さま満足度」と「生産性」の飛躍的向上が掲げられた。従来、ヤマト運輸では各組織の生産性について、それぞれの指標を立てて管理してきたが、部門ごとの生産性を追求することにより、他の一部門の生産性が低下し、全体の生産性が悪化することもあり得た。そこで、2008(平成20)年2月、新たに社長直属の生産性向上推進本部を設置し、主管支店に生産性向上推進課長を配置することにより全社が一体化した最適な判断による生産性向上に取り組んだ。

生産性向上に向けた取り組みとして、一部の地域で行われていた「バス停方式」が効果的な取り組みとして重視され、2008年から各地に導入されていった。これは、安全集配ルートマップ上のあらかじめ決めた駐車位置に集配車を止め、そこから台車で集配を行う方式である。米国のUPS社の集配方式に学んだものであり、集配車の停車・発車回数を最小限にし、安全な道を「一筆書き」で通ることから、生産性向上につながった。

さらに、バス停方式をより効率的に実施するため、「棚付き車両」を導入した。棚付き車両とは、荷台に荷物を積む棚がつけられた集配車である。従来は、積み込み場所をエリア別に区分することが困難であったため、山積みになった荷物のなかから配達する荷物を選び出すときに「芋掘り」をすることによって時間がかかることがあった。これに対して、棚付き車両ではエリアごとの積み込み場所が特定しやすくなり、早朝アシストが積み込んだ荷物をSDや集配アシストが探しやすくなった。このように決められたルールに基づいた積み込みを徹底することにより、バス停方式に移動型の集配アシストであるフィールドキャストを組み合わせた「チーム集配」の取り組みも始まった。なお、2000年から試験的に導入された棚付き車両は、その後、荷物の落下を防ぐために棚の角度を調整するなどの工夫により改良され、進化していった。

このほか、ADNT^{*}(アシストによる伝票を抜かない積み込み)や、ロールボックスパレットから荷台への歩数を削減した振り子積み込み、孫番仕分け(コース別に設定した仕分けコード下2桁(孫番)で仕分けすること)積み込みの実施など、積み込み時間の削減や、出車前の作業をSDによる配達作業から分離するための、さまざまな生産性向上を目指す取り組みを行った。また、各地の現場で実施された生産性向上に向けた取り組みは、ヤマト運輸のイントラネット内の「ねこの手発見!」(2008年開始)というサイトに登録され、多数の事例がカテゴリー別に検索可能な形に分類され、社内



棚付き車両

^{*} ADNT
アシスト(Assist)による伝票(Denpyo)を抜かない(Nukanai)積み込み(Tsumikomi)の略。アシストが荷物に貼り付けてある送り状(伝票)から配達票をとらずに、エリアごとにトラックに直接積み込むことで、作業効率の向上とSDの作業時間の削減を目指した。



「ねこの手発見!」のサイト



「バス停方式」での集配ルートマップの作成



チーム集配



西埼玉(主)三ヶ島センターでの「孫番仕分け」とADNT(2009年、左・荷物の仕分けシールの孫番(赤丸部分)を専用台の同じ孫番の場所に置く、右・孫番ごとに車に積み込む)



で共有された。

生産性向上のため、宅急便エリア・センター制についても改善がなされ、宅急便センター、事務管理センター、サービスセンターの拠点配置の見直し、業務内容の精査、管理手法の検討、自動化・効率化などが進められた。このうち、事務管理センターについては、2009年10月、業務の一部を日本IBMに委託し、中国・大連のIBMグローバル・デリバリー・センターで行うこととなった。委託した業務は、SDの入出金データとの照合などの現金出納業務と、銀行振込金・一般集金などの未収業務であり、各主管支店でスキャンし電子データ化した各種帳票を大連センターがシステム上で処理し日本の事務管理センターが承認する、というワークフローシステムが構築された。紙からデータの処理に移管したことにより、効率的な業務が実現し、さらなる改善活動へのアプローチも容易となった。



中国・大連のIBMグローバル・デリバリー・センター

社員の意欲向上と職場の活性化

ヤマトグループは企業理念のなかに「企業姿勢」を規定し、「お客さまの満足の追求」「人命の尊重」等と並んで、社員一人ひとりの「働く喜びの実現」を重視してきた。そこで、「満足創造3か年計画」の達成に向け、2008(平成20)年10月、「満足創造キャンペーン」を開始、翌11月には「満足ポイント制度(満足BANK)」を開始した。

このうち、「満足ポイント制度」は、社員のモチベーションを高め、活力ある組織風土の定着を目指すとともに、「誉める」「感動する」行為を大切に



満足ポイント数に応じて贈られた「満足バッジ」
左からダイヤモンド、金、銀、銅

ながら、誉める文化を構築する満足創造活動をポイント化した。具体的には、社員が創造した満足に対する、①仲間からの評価(誉められた社員と誉めた社員の両方にポイントが付与)、②自分で立てた目標に対する自己評価、③会社(本社・支社・主管支店)からの評価をポイント化し、「満足BANK」に貯めていくことで、各社員が創造した満足の量や中身を確認できるシステムである。満足ポイントが貯まると満足クリエイターとして認定され、ポイント数に応じて、ダイヤモンド・金・銀・銅のバッジを贈呈、さらにポイント獲得上位者は式典で表彰することとした。2009年度には、合計1万3,786名の満足クリエイターが誕生し、社員からも満足ポイント制度により、職場のコミュニケーションが活発になった、モチベーションアップに役立ったなどの声が寄せられた。

グローバル時代の人材育成

ヤマトグループは、「満足創造3か年計画」を策定した際の長期的な構想として、アジア圏へのグローバルな拡大を展望し、なかでも宅急便のアジア進出に向けての人材育成は必須の課題であった。2009(平成21)年8月には、将来、海外事業部の幹部社員として活躍できる能力と知識をもった人材の育成を目的として、第1回グローバルリーダー育成セミナーを実施した。さらに、海外で宅急便事業を運営するためのトレーナーとしてSDのインストラクター、支店運営をアドバイスするマネジメントアドバイザーがアジア各国に派遣され、現地でのサービス展開の指導に取り組んだ。

安全・教育事業の分割

ヤマト運輸は安全・教育事業本部において、国土交通省に認可された民間唯一の運転適性診断事業者として、社内外に対して診断業務を行ってきた。一方、ヤマト・スタッフ・サプライ(YSS)では、ヤマトグループ内外に、ドライバー、作業員を中心とした人材派遣事業を行ってきた。さらに事業のレベルアップをはかり、物流事業者を主なターゲットとして市場を拡大することを目指して、2005(平成17)年4月には、ヤマト運輸から安全・教育事業本部(運転適性診断業務)を分離しYSSへ統合した。

第3節

デリバリー事業の顧客対応型サービス

1. デリバリー事業の高度化と顧客対応型サービスの追求

パッケージサービスからフレキシブルサービスへ

2006(平成18)年1月20日、宅急便は誕生から30周年を迎えた。1970年代後半からほぼ右肩上がり成長を続け、新たなサービスの拡充による需要の掘り起こしに加え、インターネット通販の拡大という追い風を受け、2005年度の取扱個数は年間10億個を超えた。

宅急便のさらなる発展のため、2005年度から始まる「レボリューションプラン2007-新価値・革進3か年計画」では、パッケージ(標準)サービスから、フレキシブル(柔軟)サービスへと根本的に変更することにより、競争優位性をさらに強固にすることを目指した。特に重視されたのが、受け取るお客さま向けサービスの強化である。具体的には、第一ステージで、ドライバーダイレクトにより、SDがお客さまから直接連絡を受け、希望日時に不在再配達や集荷を行うこと、第二ステージで、すべての個人宛荷物を対象に配達予定日時を連絡し、希望日時に配達する体制を構築することを目指し、これらを新たな宅配サービスの「デファクト・スタンダード」(事実上の標準)とすることを目指した。さらには、セグメントした市場ごとに、お客さまのニーズに適合した新商品、新サービスを投入することとした。具体的には、受付時間と紐付いた宅急便サービスレベルの多様化と高度化、宅急便時間帯お届けサービスの細分化と営業時間の拡大、宅急便お届け通知サービスの全荷物への拡大、配達時のクレジットカード決済やコンビニ収納代行・郵便振り込み等決済サービスの発売などのきめ細かなサービスである。

新たな利便性の提供とインターネットサービスの拡充

フレキシブルサービスへの転換に向けたサービス拡充の一環として、ヤマト運輸は、2006(平成18)年2月、宅急便店頭受取りサービスを開始した。時代とともに人口構造や世帯構造が変化し、女性の社会進出が進むなど社会構造が大きく変化してきたことにより、共働き夫婦や単身世帯が増加し、営業時間内に在宅していないお客さまが増加しつつあった。このため、自宅近くの深夜営業を行っている店などで宅急便を受け取りたいとの要望が寄せられることが多くなった。そこで、コンビニなどで、宅急便を受け取ることができる、宅急便店頭受取りサービスを新たに導入したのである。



店頭受取りサービスの荷物に貼るシール(2006年)

このサービスは、ご不在連絡票に「利用可」と記載されている場合、パソコンや携帯電話などを使用して、ヤマト運輸のホームページから店頭受取を申し込むシステムである。このサービスの取扱店舗は徐々に拡大し、2007年7月には、全国のセブン・イレブンで受取りサービスが可能となり、その後もファミリーマート、デイリーヤマザキなどのコンビニにも展開していった。

2008年4月には、転居したお客さまの荷物を自動転送する「宅急便転居転送サービス」を開始した。従来は、転居先を調査したうえで転送していたが、このサービスにより、登録されたお客さまに迅速に荷物を送り届けることが可能となった。このほか、発送についてもフレキシビリティを高めるサービスとして、2005年11月、「宅配ロッカー発送サービス」を開始した。これにより、ホームページから申し込み、マンション等に設置してある宅配ロッカーに荷物を入れることで、宅急便を発送することが可能となった。

また、eメールなど、インターネットを活用したサービスも拡充させ、2005年11月には、「宅急便e-お知らせシリーズ」を開始した。従来から、宅急便の配達を事前に知らせる「宅急便お届け通知サービス」を提供してきたが、宅急便e-お知らせシリーズはこれを拡充した配達荷物に関する各種情報をeメールで通知する総合サービスである。具体的には、「お届け予定eメール」(宅急便を発送し、ホームページでお届け先の情報・送り状番号等を登録すると、お届け予定日・時間帯をお届け先にeメールで知らせる等のサービス)、「ご不在連絡eメール」(配達先顧客が不在の場合、荷物の到着をeメールで知らせるサービス。このeメールを受け取ると、インターネット・電話で再配達やコンビニでの受け取り依頼が可能)、「お届け完了eメール」(発送荷物の送り状番号を登録した顧客にお届け完了情報をeメールで知らせるサービス)などである。



宅急便転居転送サービスの申込書(2008年)

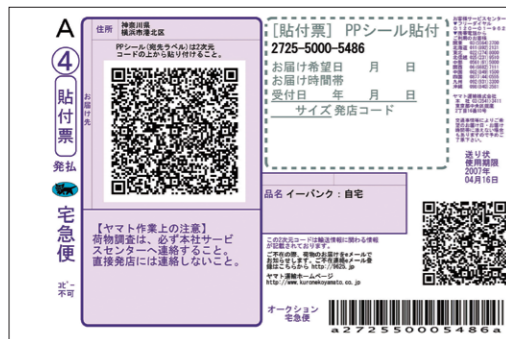


宅急便e-お知らせシリーズのポップ(2005年)

オークション宅急便の開始

インターネットが普及するにつれて、インターネット通販に加え、ネットオークションなどインターネットを介したC to C(個人間取引)も拡大した。しかし、「入金したのに商品が送られてこない」といったトラブルや、「出品者や落札者に自分の個人情報を開示したくない」という要望の増加が、市場拡大のネックとなっていた。その要望に応える商品として、ヤマト運輸は、2006(平成18)年11月、ネットオークション利用者を対象に、「オークション宅急便」を発売した。

オークション宅急便は、出品者、落札者とも事前にヤマト運輸のホームページで利用登録を行い、ネットオークションで売買が成立し、両者がオークション宅急便の利用に同意したのち



匿名送り状(個人情報は二次元バーコードで出力)

は、出品者の情報、落札者の情報、発送の手続き、決済などがオークション宅急便のサイトで行われる。そのため、出品者と落札者が直接連絡をとることなくネットオークションを利用できることから、匿名配送と安心決済を組み合わせたサービスとしてネットオークション運営会社にも高く評価され、利用が拡大していった。

2000年代以降、このようなデリバリー・ネットワークを活用した付加価値の創造によって、ヤマトグループの事業活動の幅が広がっていったのである。

「クロネコメンバーズ」サービス

2007(平成19)年11月、ヤマト運輸は、新たな会員制サービス「クロネコメンバーズ」を開始、東京23区で先行導入し、翌年にかけて徐々に全国にサービスを拡大していった。

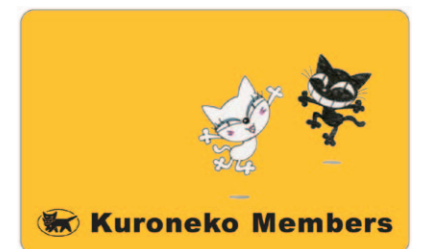
このサービスは、お客さまへのヒアリングによるニーズの探索に基づいて開発したものである。ヒアリングにより、多くのお客さまが受付での滞在時間や送り状記入にストレスを感じていることが判明したことから、機械に不慣れな人でも簡単な操作で送り状を発行できるオリジナル端末「ネコピット」を開発し、直営店に順次設置していった。お客さまは自宅のパソコンや宅急便センターでクロネコメンバーズに会員登録(登録料・年会費無料)すると、バーコードが印字されたクロネコメンバーズカードが発行され、各種のサービスが受けられることになる。

クロネコメンバーズ導入時に目玉となったのが、「宅急便らくらく送り状発行サービス」である。会員カードをネコピットにかざしてスキャンすると、事前に登録していたお届け先を選択するだけで送り状を発行でき、従来のような手書きの必要がなくなった。このほか、「宅急便らくらく送り状発行サービス」で作成した送り状で発送した宅急便を対象に、お届け予定eメール、お届け完了eメール、宅急便転居転送サービスなどの会員向けサービスを開始した。

クロネコメンバーズは、開始から1年後には会員が400万人を突破するなど順調に増加した。その後は、Webサービスと統合することにより、Webサイトで利用できるクロネコメンバーズ向けのサービスとして、宅急便集荷受付、宅配ロッカー発送サービス、オークション宅急便、再配達受付・店頭受取りサービスなどを追加し、利便性を向上させていった。2008年11月には、SDの携帯端末からも送り状の印字が可能となったことから、お客さまがネコピットのある直営店まで行く必要がなくなり、「らくらく送り状発行サービス」の利便性がさらに高まった。2009年4月には、パソコンだけでなくモバイルサイトからの集荷依頼時に、同サービスの利用が可能となった。



ネコピット



クロネコメンバーズカード

第7次 NEKO システムの運用開始に伴い、翌2010年2月には、「クロネコメンバーズ 宅急便受取指定」が可能となった。これは、クロネコメンバーズを対象に、データ連携して発行された送り状の情報をもとに、お届け前にeメールで配達予定を通知し、お客さまはネット上で希望する受取日・時間帯、受取方法を選択できるサービスである。

2008年に日本でも iPhone が発売されて以後、2000年代末にスマートフォンが急速に普及したことと、クロネコメンバーズのサービスの進化により、スマートフォンなどから宅急便のお届け指定や変更が可能になり、ヤマト運輸が目指した宅急便受取のフレキシビリティは、順調に高まっていたのである。

決済サービスの多様化

ヤマトグループは、1986(昭和61)年に代金引換サービス(コレクトサービス)、2001(平成13)年にインターネット上での注文時カード払いを開始するなど、決済サービスを充実させてきた。このような決済サービスは、お客さまにとって非常に利便性が高く、特にECの展開とともに普及しつつあったため、同業他社も類似サービスを展開し、決済サービスをめぐる競争が激化した。

2005年7月には、決済サービスをさらに拡充するため、「お届け時カード払い」の全国展開を開始した。また、荷物と同梱された払込票を使って、コンビニや郵便局で代金を決済するサービスもスタートさせた。さらに、パソコン、携帯電話、ATM(現金自動預払機)等を利用して、お客さまの銀行口座から支払うサービス(Pay-easy〈ペイジー〉対応の金融機関が対象)も始めた。このように決済サービスが多様化したことをふまえ、従来の商品名「コレクトサービス」を「宅急便コレクト」に変更した。2005年7月開始時の宅急便コレクトのサービスは、代金引換、注文時カード払い、お届け時カード払い、コンビニ・郵便局払い、パソコン・携帯払いの5種類であった。

2000年代に入ると、Edy、Suica、PASMO、nanaco などによる携帯電話等の端末を利用した決済が普及してきた。ヤマトグループは、このような電子マネーの将来的な市場規模の拡大が期待されたことから、「次世代決済サービスの柱」として注目し、お客さまの利便性を高めるため、2007年から、他社に先がけて電子マネー対応に取り組んだ。

そして、2010年6月には、「宅急便コレクト」で「お届け時電子マネー払い」を開始し、日本で初めて nanaco、Edy、WAON の3種の電子マネーを全国一斉に対応可能とし、また、現金と併用して電子マネー支払額を受取人が指定できるようにした。

法人向けサービスの拡充

2005(平成17)年4月に個人情報保護法が施行されたことで、企業などから社内の機密書類を安全・確実に、かつ環境負荷が少ない方法で処理する需要が高まってきた。大量の書類が存在する場合、自社内での処理は困難であり、法に対応したサービスを求められるようになってきた。そこで、ヤマトグループは、2006年5月、新たに「クロネコヤマトの機密文書リサイクルサービス」を開始した。当初は、福岡県と佐賀県限定で実験的に開始し、8月から沖縄県を除く日本全国へとサービスを拡大した。このサービスは、お客さまが機密文書等を詰めた専用ダンボール箱をヤマト運輸が処理工場に運び、未開封のまま溶解処理するサービスである。確実に機密性を保持するとともに、お客さまには溶解完了証明書を発行し、溶解処理状況をインターネットで確認できるようにした。送り状不要で、専用ダンボール箱に書類を入れるだけで処理でき、ホチキスなどの分別が不要であるなど、利便性の高いサービスであった。また、処理された書類はトイレットペーパーやダンボール箱の紙原料としてリサイクルされるため、環境対策にもなった。なお、専用ダンボール箱は、組立・封印後に開封が困難な特殊構造となっており、特許を取得した。

このほかの法人向けサービスとして、2009年9月、ヤマト運輸の直営店をビジネスパーソンの営業拠点として活用してもらうサービス「クロネコ Biz ステーション」を開始した。営業中のビジネスパーソンは移動中や出張先のヤマト運輸の直営店で荷物を受け取ることができる「営業所止置きサービス」と「止置きお知らせeメール」に加え、発注業務・在庫管理・発注が連動した「商材発注システム」、法人の荷物発送の運賃を一括精算するサービス、クロネコメンバーズと同様に送り状をネコピットで発行できるサービスなどを利用することができた。

国際宅急便の開始

2006(平成18)年10月、ヤマト運輸は、海外への小口輸送を行う「国際宅急便」を開始した。従来、国際小口サービスとして、UPS 社との提携による UPS 宅急便があったが、さらにお客さまの高い要望に応えるため、自社サービスを展開することとしたのである。

国際宅急便は、UPS 宅急便と比較して、以下の特徴をもつ。まず、運賃が最大60%安くなった。また、荷物を宅急便と同じ6サイズと書類バッグサイズに設定、仕向地区分を4つのみとし、航空機燃料割増金や保険料などの追加料金はいっさい不要かつ宅急便と同様に電話一本でSDによる集荷が可能になった。さらに、リアルタイムで荷物の配送状況を確認でき、最短3日で確実に届ける体制を整備した。

国際宅急便は、当初、日本発の荷物に限られていたが、その後、主にア



クロネコヤマトの機密文書リサイクルサービスの専用ダンボール箱

ジアに向けてビジネスを拡大する全社的な方針を受けて、海外展開に乗り出した。2008年3月には、台湾において、統一速達と提携して台湾発日本向け荷物の取り扱いを開始、さらに、2010年には、シンガポール、上海発の荷物についても取り扱いを開始した。なお、自社集配網がまだできていない地域向けの国際宅急便については、「国際パーセルサービス」として販売した。

クロネコメール便の営業強化

クロネコメール便は、1997(平成9)年の発売以来、市場に受け入れられ、順調に取扱冊数を伸ばしてきた。当初は、宅急便のネットワークを活用する形で、特定の荷主を中心に展開してきたが、2005年度には年間17億冊の取り扱い規模にまで成長した。この結果、宅急便優先でメール便が後回しになったり、メール便の仕分け作業で宅急便の出車が遅れたりするケースも生じ始め、宅急便との業務の調整が必要となってきた。また、メール便のサービス品質には改良すべき点があり、調査の結果、お客さまの多様な要望に対応し切れていないことが判明した。

そこで、2005年5月、ヤマト運輸は、クロネコメール便のサービス内容、品質、ネットワークを抜本的に改革するため、メール便事業推進室を新設し、翌2006年4月にメール便事業本部を立ち上げて、宅急便から自立したメール便事業として新たな体制を構築した。全国に、宅急便センターとほぼ同規模となる約5,900のメール便センターとメール便エリア、メール便ベースを設置し、メール便ドライバー(MD)、クロネコメイトによるメール便業務を管理した。

メール便事業本部のもとで、クロネコメール便のリニューアルを推進し、2006年10月には、重量制からサイズ制に価格体系を変更し、お客さまの利用頻度の高いサイズをより低価格で利用できるようにした。また、「クロネコメール便速達サービス」を開始した。一方、メール便の仕分け業務の一部は、宅急便から切り分けて、メール便専用の自動仕分け機を導入したベースに集約して行うこととした。

2007年9月には、法人向けに「シートメール」を発売した。大日本印刷(株)と協力して、ダイレクトメールの制作・印刷・配送を一括して行うサービスで、これにより、お客さまにとってはスピーディかつ手軽に、ダイレクトメールを送ることが可能となった。さらに、2008年2月には、荷主からの「発送と同時に購読料や会費などの回収とその入金確認を速やかに手間なく行いたい」という要望に応え、「クロネコメール便コレクト」を開始した。

なお、海外との展開については2004年11月からヤマト運輸がドイツポスト社の日本向けメール便の配達を受託し、クロネコメール便での配達を開始していた。また、2005年7月には、新たに「クロネコ国際メール便」の取

り扱いを開始、国際郵便よりも安価に提供した。さらに、2006年4月、ドイツポスト社傘下のDHLグローバルメール・ジャパン(株)と合併で、新会社ヤマトダイアログ&メディア株式会社を設立した(ヤマト運輸が51%出資)。この会社は、ヤマトグループがもつ配送ネットワークと、DHLがもつダイレクトメールに関する川上から川下までの一貫提案のノウハウとを結びつけることにより、ダイレクトマーケティングを中心とした周辺事業を共同で進めていくことを目的とした。

一方で、未配達問題については、配達員が配達し切れずに自宅にため込んでいた事例が多く、極端な場合には、ため込んだメール便の処置に困って焼却してしまったケースもあった。背景として、配達員に委託する冊数の検証や配達状況の正確な把握が行われていないケースもあったことを重要な課題ととらえて、ヤマト運輸は、品質速報システムとメイト日報の改修など、品質を向上させる対策を強化した。

公正・公平な競争環境の実現を求めて

2000年代に入り、宅配便市場をめぐる競争が激化した。そのなかでも、日本郵政公社(民営化後の2007(平成19)年10月に郵便事業、のち2012年10月に日本郵便)はいくつかの国家的な優遇措置を受けながら、宅配便事業として「ゆうパック」サービスの拡大を進め、2004年10月以降大手コンビニ・ローソンと取扱店契約を結んだ。ローソンはもともと宅急便取扱店であり、「ゆうパック」と宅急便両方の取り扱いを望んだが、ヤマト運輸は「二枚看板」を容認することはできなかった。

この展開に対してはさまざまな議論を重ね、以下のような見解をもつにいたった。ヤマト運輸は、日本郵政公社が手紙やハガキなど独占している信書において高い利益を享受していること、本来であれば私設ポストから徴収すべき集荷料がコンビニ内に設置されるポストについては免除されていることなどが不公正である、つまり、日本郵政公社は、国家的な優遇措置を受けているために、ヤマト運輸など一般の宅配便事業者と競争条件が異なり、競争の公正・公平が実現していない。これを踏まえ同一店舗で「ゆうパック」と「宅急便」を併売することは、競争上民間企業であるヤマト運輸がきわめて不利であり、お客さまの利便性の観点からはローソンを宅急便取扱店として継続することが望まれるものの、競争の公正・公平性が損なわれた状態は容認し難いという結論に至り、ローソンなど「ゆうパック」を取り扱ういくつかのコンビニとの宅急便取扱契約を解消することとしたのである。

この決断と並行して、2004年9月、ヤマト運輸は、「ゆうパック」への優遇措置が不公正であるとして、「公正・公平な競争」を求めて、日本郵政公社を提訴した。2006年1月、ヤマト運輸の提訴に対する一審判決がなされ、「郵



ヤマトダイアログ&メディアのロゴ

政には郵便局を全国に設置する義務があるために優遇措置がある」「優遇措置によって安い料金が実現しているとの主張は立証されていない」として、ヤマト運輸側が敗訴した。その後控訴し、控訴審では、「公正な競争秩序を維持するために平等な競争条件が確保されるべきこと」と判決文に記されるなどヤマト運輸の主張も一部認められたが、ヤマト運輸には著しい損害がないとして棄却された。上告でも、ヤマト運輸の主張は認められず、2009年2月にこの裁判は終結した。

この間、2007年10月に行われた郵政民営化に関して、同年5月、ヤマト運輸は、民営化後の事業会社に対する優遇措置の撤廃を求める意見書を作成し、郵政民営化委員会に提出した。ヤマト運輸の主張は一部認められたものの、道路交通法(車両の通行止め禁止規制の免除、駐車禁止・時間制限駐車区間の免除)、知的財産権関連(特許料・特許手数料、意匠登録料・意匠手数料の免除、商標登録料・商標手数料の免除)、関税法(郵便物に関する通関での、さまざまな手数料、人件費の免除)などの優遇措置は維持された。また、貨物自動車運送事業法関連の優遇措置については解除される見込みとなったものの、その期日が明らかでないなど、ヤマト運輸にとっては不満の残るものであった。

エクスプレス事業の新たな展開

ヤマト運輸では、エクスプレス事業として、法人顧客向けに航空輸送を生かしたサービスを提供してきた。しかし、グローバルなサプライチェーン・マネジメント(SCM)輸送のニーズが高まるなかで、これまでの国内小口貨物輸送に特化した輸送・情報インフラではそのニーズに十分対応し切れないため、他の事業者との提携を含めた経営のスピード化をはかることを目的として、2008(平成20)年4月、エクスプレス事業を分割して、新たにヤマトエクスプレス株式会社(2007年7月設立)に承継、ヤマトグローバルエクスプレス株式会社と名称を変更した。

ヤマトグローバルエクスプレスは、同年10月、国内航空フォワーダーと共同事業を進めることとし、ヤマトグループを中心(ヤマトホールディングス出資73%)とした、国際空輸(株)、名鉄ゴールデン航空(株)、(株)近鉄ロジスティクス・システムズなど9社(3%ずつ出資)の提携による新会社として、11月、エクスプレスネットワーク株式会社を設立した。

エクスプレスネットワークは、2009年4月から営業を開始、共同幹線輸送およびそれぞれの地域に根ざしたスピード配送ネットワークの相互活用のためのコーディネートを行った。さらに、国内から海外までの貨物追跡情報を一元管理することで、グローバルSCMソリューション・サービスに取り組むこととした。

2009年10月には、エクスプレスネットワークに参加する10社が共同配送

する「S-PAT^{スバット}」の提供を開始した。S-PATは、全国最大級の当日配送カバー率を実現し、予算に応じて当日便・9時便(翌日9時まで)・10時便(翌日10時まで)・翌日便(翌日12時以降)のなかから最適なサービスを選択できるようにした。

事業体制の強化

ヤマトグループでは、デリバリー事業の効率化およびノンデリバリー事業の展開のため、設備投資を進めた。2000年代半ばの大型の新設備としては、2006(平成18)年11月に第1期工事が完成し稼働した神奈川物流ターミナルがある。神奈川物流ターミナルは、横浜市鶴見区の6万㎡余りの敷地に、8万㎡を超える延べ床面積のターミナル棟と物流棟を建設したもので、ターミナル棟には、神奈川主管支店および神奈川ベース(それぞれ、川崎主管支店および川崎ベースより名称変更)などが入居した。物流棟(2007年3月に第2期工事が終了しグランドオープン)にはヤマトロジスティクスなどが入居し、物流棟のロジスティクス事業で加工された荷物をそのまま宅急便ベースに移動することで、作業効率とリードタイムを格段に向上させることができた。

このほか、ヤマト運輸は、2005年から2007年にかけて、三重、岐阜、大阪(兵庫県尼崎市、2005年に竣工。2007年新・大阪主管支店竣工に伴い、西大阪主管支店に名称変更)、札幌、大阪(大阪市住之江区、2007年竣工)の各主管支店をリニューアルオープンした。また、2006年から2010年にかけて、横手、南魚沼、都城、名張にコールセンターを設置し、大都市の一部の電話応対業務を集約することで、対応品質の向上に努めるとともに、地域雇用の活性化に寄与した。



神奈川物流ターミナル(中央のスロープを挟んで右が宅急便ベースの入るターミナル棟、左が物流棟)



大阪主管支店(2007年)



南魚沼コールセンターの開所式(2007年11月、旧・新潟県塩沢町の議場を活用)

2. 宅急便事業のアジア展開

宅急便事業のグローバル化

2008(平成20)年6月、「満足創造3か年計画」で掲げた海外戦略拡大のため、ヤマト運輸は、グローバルソリューション営業部を新設した。目的は、第一に、国際物流の対応力強化であり、お客さまの経済活動に合わせ、日本国内にとどまらないソリューションを提供することであった。第二に、宅急便の海外展開であり、アジアを中心に現地の市場やニーズを調査し、それぞれの地域に合った方法で、宅急便を育てていくことを目指した。

このうち、アジア宅急便事業展開の基本戦略は、次のとおりであった。ASEAN 諸国や中国などの東アジア地域は、経済成長が著しく、生活水準が高まり、贈答やお取り寄せへの需要が拡大しつつある一方で、宅急便に類似したサービスはあまり見られなかった。そこで、生産と消費の大動脈と考えられるアジア東海岸線(中国沿岸部からマレーシア・インドネシアにかけての地域)に位置する国または都市で優先的に宅急便事業を展開し、その後、徐々に他の地域へ拡大する構想を立てた。具体的には、ASEAN 諸国では、シンガポール、マレーシアで事業を進め、さらにタイ、インドネシアへ、その後、ベトナム、フィリピンへと展開し、東アジアでは上海、香港で先行的に営業を行い、その後、北京、広州に展開するというものであった。

この基本戦略をもとに、宅急便のアジア展開を進め、2010年1月の上海、シンガポールでの宅急便事業スタートを皮切りに、その後、香港、マレーシアなどへと地域を拡大していった。こうしたことから、ヤマトグループでは、2010年をアジアでの「宅急便元年」と位置づけた。

シンガポール・上海で宅急便スタート

2010(平成22)年1月8日、ヤマト運輸は、シンガポールでの宅急便事業を開始した。シンガポールは高い経済成長率により、アジアのなかでも最も高い所得水準を達成しつつあったが、消費者向けの時間帯お届けサービスやクール便、代金引換、日・祝日配達などの宅配サービスはほとんど存在せず、高品質サービスが受け入れられる余地があるものと考えられた。また、2010年時点で、年間1,000万個程度(国民1人当たり2個)の宅配需要があり、10年後には2,500万個にまで拡大するものと予想された。開始時の2010年1月末のSDは29名、車両数26台、事業所数は5カ所であった。なお、シンガポールでは、同時に宅急便コレクトも開始した。

シンガポールでの事業開始にあたっては、これまで輸出入貨物のフォーワーディングを中心に事業を行ってきたシンガポールヤマト運輸(株)に、

ASEAN 地域における地域統括会社としての機能をもたせ、社名をヤマトアジア株式会社に変更し、この傘下に宅急便事業を行うシンガポールヤマト運輸、コレクト事業を行うシンガポールヤマトペイメントサービス(株)を置く体制とした。

中国については、2010年1月18日、上海において宅急便事業を開始した。上海は、当時の人口が1,800万人超と東京都の1.4倍程度に達し、1人当たりGDPは米ドル換算で8,594ドル、年率10%超で成長しており、高い成長が期待されたことから、パートナー候補を探し、宅急便事業開始の準備を進めた。しかし、中国は社会主義体制のもとにあることから、さまざまなリスクを想定した。まず、国家との関係を念頭に置いたうえで、国有の総合投資会社・上海久事会社が半分の株式をもつ現地の物流会社・上海巴士物流有限公司にヤマトグループが65%出資して子会社化し、雅瑪多(中国)運輸有限公司と改称して、宅急便事業を開始した。2010年1月末時点で、上海のSDは210名、車両99台、事業所数は11カ所であった。

宅急便のアジア展開にあたっては、漢字圏における「商品名」を日本と同様に「宅急便」とし、その他の地域では「TA-Q-BIN」とローマ字で表記し、発音されやすい「Q」を用いながら、「たっきゅうびん」の音感をそのままとし、ブランドの浸透を目指した。

シンガポール、上海での宅急便開始後も、ヤマトグループはアジア展開を進め、2011年2月には香港、同年9月にはマレーシアにおいて、宅急便を開始した。

3. NEKO システムの高度化

第6次 NEKO システム

2005(平成17)年6月、ヤマト運輸は情報システムを刷新し、第6次 NEKO システムを導入した。導入の主要な目的は、荷物を受け取るお客さまの利便性を向上させるとともに、モバイル時代に対応したシステムを構築することであった。

新システムでSDが携行する端末は、ポータブルPOS(PP)、プリンタ、携帯電話、決済用端末(ピンパッド)の4つとなり、これらの端末の間では、Bluetooth通信により、デジタルデータの送受信を行えるようにした。これにより、従来の赤外線通信に比べ、通信速度や通信距離は向上し、バッテリー消費量も削減され、効率的に作業を進めることが可能となった。また、PPとワークステーション(WS)間の通信機器(クレードル)が不要となるなど、SDにとっての作業効率が大きく向上した。さらに、全国の宅急便センターにノートパソコンを設置し、WSとしての機能を踏襲するとともに、メニューをWeb化し、データをWeb上で一括管理してパソコン内には保存



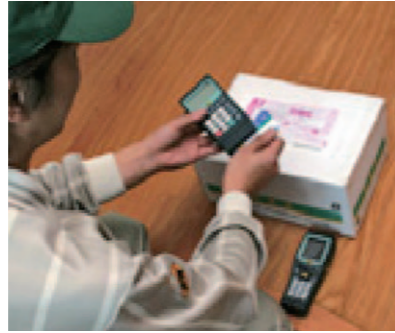
クール宅急便の配達(シンガポール)



上海の宅急便センター



シンガポールでの宅急便事業の開始発表記者会見(2010年1月)



第6次 NEKO システムで可能になったクレジットカードによる決済



第6次 NEKO システムの端末
ポータブルPOS(PP、左上)、プリンタ(右上)、
決済用端末(ピンパッド、左下)、携帯電話(右下)

しないことにより、情報漏洩防止を強化することができた。

お客さまにとっての第6次 NEKO システムのメリットにはさまざまなものがあつたが、そのなかでも代表的なものは「軒先自動アップロードの実現」「軒先カード決済の導入」「新ご不在連絡票の採用」の三点である。軒先自動アップロードを可能としたことで、PP で入力したデータは、携帯電話の無線通信経由でセミアルタイム(15分ごと)で Web 上に反映し、荷物お問い合わせシステムの情報が格段に早く正確になった。また、ピンパッドの導入で軒先での「クレジットカード決済」「デビットカード決済」が可能となった。さらに、新ご不在連絡票を採用し、配達時に不在の場合はご不在連絡票に二次元コード(QR コード)を印字したシールを貼付し、これをお客さまが携帯電話で読み取ることで簡単に再配達受付のホームページにつながることが可能となった。

これに加え、2005年11月からは前述の「e-お知らせシリーズ(ご不在連絡 e メール・お届け完了 e メールなど)」の提供を開始した。さらに、同年12月からは、中元・歳暮期などの臨時配達要員用の携帯端末として携帯電話とバーコードリーダーを導入し、SD と同様に配達情報をアップロードできるようにした。これにより、繁忙期でもすべての荷物の配達情報を Web 上の「荷物お問い合わせシステム」で正確に確認できるようになった。

第7次 NEKO システム

2010(平成22)年1月、ヤマト運輸は、新たな情報基幹システムとなる第7次 NEKO システムを導入し、運用を開始した。

第7次 NEKO システムでは、お客さまとのコミュニケーションを深め、そこから生まれる要望の実現を目的とした。まず、輸送の際に発生するさまざまな情報を可能な限りデジタルデータ化した。これをベースにお客さ



第7次 NEKO システムの端末
ポータブルPOS(PP、左)、プリンタ(中央)、
携帯電話(右)



業界初のモバイル型マルチ電子マネー決済機能を搭載した PP

まの要望に応じてデータベースを構築し、さまざまなサービスを提供することとした。また、法人顧客とのデータ連携を容易にし、ヤマト運輸だけでなく発送者や受取人のニーズにも応じた高品質なサービスの実現につなげることとした。

新システムで SD が携行する端末は、PP、プリンタ、携帯電話の3つにまとめられ、携行端末数を削減した。新たな PP は、業界初となるモバイル型マルチ電子マネー決済機能(nanaco・Edy・WAON での支払い対応。のちに交通系マネーも追加)を搭載し、従来、ピンパッドで行っていたクレジットカードやデビットカードでの決済機能も備えた。プリンタは印字速度を向上し、堅牢・防水・タッチパネルに対応した Windows Mobile 搭載の次世代携帯電話を採用した。この携帯電話は、音声通話と高速データ通信の同時利用に対応し、PP 機能の一部を上位センターに肩代わりさせる「軒先クラウドコンピューティング」を実現可能とした。

第7次 NEKO システムによって、マルチ電子マネー決済とともに、多様な新サービスの展開が可能となった。2010年2月には、前述の「クロネコメンバーズ 宅急便受取指定」を開始し、「待つ」ストレスを従来以上に軽減した。このほか、デジタル化により事前にサーバーへ送られる情報を活用してイレギュラーの未然防止をはかった。

第4節

LT・IT・FT の融合とノンデリバリー事業の展開

1. 企業物流の新サービスを展開する BIZ-ロジ事業

BIZ-ロジ事業の改革

BIZ-ロジ事業は、ノンデリバリー事業の柱の一つとして、ヤマトロジスティクスを中心とした事業展開を行い、2005(平成17)年以降は、ロジスティクスサービスと国際物流を組み合わせた営業の一体化によるトータルな物流提案営業を推進した。しかし、2005年から2006年にかけては、航空輸送需要が低迷したことや価格競争が激化したことから、国際フォワーディング業務、ロジスティクス業務ともに厳しい経営状況が続いた。

BIZ-ロジ事業改革のため、2006年9月、ヤマトロジスティクスは、不振事業を廃止・縮小するとともに、成長が見込める事業への資源の組み替えに取り組み、欧州ヤマト運輸の再建策、飲料事業からの撤退の検討を進めた。一方、国際物流にかかわるフォワーディング事業に関しては、2006年5月に日本郵船グループと戦略的提携を行い、この提携を強みとして、ヤマトグループの経営資源を結びつけた独自性の高いサービスの構築を目指した。ロジスティクス事業に関しては、宅急便、クロネコメール便といった商品ごとの単機能販売を改め、低コスト構造とITを駆使した販売支援能力を武器に、流通の短絡化をコアとした3PLモデルを確立することを目指した。すなわち、目標としたのは、「航空フォワーディング事業の一体的運営」「国際貨物の国内一括集配ネットワークの構築」を核に新体制を構築することであった。これらにより、アジア地区における自由貿易圏の拡大およびBRICsの興隆等、よりいっそう進む物流のボーダーレス化に対応した、高度かつシームレスな「グローバルサプライチェーンロジスティクス事業」を展開し、お客さまに「輸送品質の向上とトータルコストにおけるメリット」を提供することを目指したのである。

なお、BIZ-ロジ事業改革の一環として、2006年12月、ヤマトパッキングサービス(株)の包装資材ソリューションカンパニーをヤマト包装技術研究所株式会社として独立させた。資材開発にかかわるノウハウを研究所として切り出すことで、新たな事業を展開し、革新的な包装技術の提案と新商品の開発を目指すこととしたのである。

貿易物流サービスの展開

BIZ-ロジ事業の中心となっていたのは、長年行ってきた貿易物流にか

かわる業務であるが、この市場における競争は激しく、厳しい経営環境が続いていた。

2006(平成18)年5月、その解決策として、海外ネットワークに強みをもつ日本郵船と戦略的な資本・業務提携を行うことを決定した。提携の内容は、それぞれのグループの経営資源を有効活用し、相互補完による両グループの事業拡大をはかることであり、国際物流における一貫輸出入ロジスティクスサービス、中国市場をターゲットとする企業間物流サービス、ICタグを利用した輸送部材管理・リースサービスに取り組むことであった。新たなサービス展開のため、2006年6月、郵船ヤマトグローバルソリューションズ株式会社を設立し、同年10月から、ヤマトロジスティクスと郵船航空サービス(株)は、航空貨物の共同混載を開始した。また、2007年6月、郵船ヤマトグローバルソリューションズが開発した物流情報ネットワーク・システム「YY-GPS」を活用し、新たな生鮮品の個人向け国際産直宅配サービス「マイ・フレッシュ」をスタートした。なお、日本郵船との協力関係は、2014年まで続けられた。

さらに、2008年8月には従来のヤマトロジスティクスをヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社に商号変更し、フォワーディングを核とした貿易物流サービスに特化した新たな体制での事業を開始した。同時に、貿易物流サービス以外の事業を行うヤマトロジスティクス株式会社を新設分割により設立した。その目的は、BIZ-ロジ事業において、安定した収益確保が期待できる貿易物流サービス事業に経営資源を機動的かつ効果的に配分し、経営のスピードを上げて新しいサービスを提供することにより、さらなる事業拡大をはかることであった。

このほか国際物流の輸出に関する業務についても、一貫したサービスの提供に取り組み、製品を海外に輸出する際の、梱包、書類作成、通関手続きを1カ所に集約して、書類作成と梱包作業を同時並行して行うシステム「エクスポートファクトリー」を開発した。これにより、輸出までに必要な日数を最大3日短縮し、流通在庫の圧縮や輸出手続き費用の削減を可能とした。

新たなロジスティクス・ビジネスの展開

BIZ-ロジ事業のうち、ロジスティクスにかかわる分野においては、国内の宅急便ネットワークをフル活用する形で、続々と新たなビジネスを生み出していった。

2007(平成19)年10月、ヤマトロジスティクスは、「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」を開始した。これは、専属のリコールサポートコンダクターが、依頼企業に代わりリコール・自主回収にかかわるすべての業務を代行し、集中コントロールすることによって、より早く、より確実に、



リコールサポートコンダクター専用のジャケット

回収を行うことで、回収率の向上や回収状況の確認などをワンストップで管理可能とした総合支援サービスである。ヤマトロジスティクスは、従来からリコールに対応した回収業務を行ってきたが、輸送中心にとどまっていた。しかし、このサービスでは、ヤマトロジスティクスがリコールにかかわるすべての業務を代行することで、従来回収開始までに2週間程度必要だったところ、最短でリコール発表の翌日からの回収も可能となった。さらに、回収状況が Web 上でいつでも一目で簡単に把握できるシステムを構築した。

2008年9月には、ジェネリック流通システム「ヤマトメディカルダイレクト」の運用を開始した。これは、医療機関・調剤薬局と製薬メーカーをダイレクトに結び、ジェネリック医薬品の小ロット全国翌日配送を可能にする、新たな流通システムである。ヤマトロジスティクスが、注文受付から配送代金回収まで一連の作業を製薬メーカーからまとめて受託することで、複数購入者と複数メーカー間の直接取引をワンストップで行うことが可能となった。これにより、購入者はメーカーと直接取引することにより安価でスピーディな購入が可能となり、発注・受取確認・支払い作業などを一括してヤマトロジスティクスに委ねることができるなど、メリットが大きかった。一方、メーカー側にとっても、受注代行費・出荷作業費・配送費・決済代行費などの流通コストを明確に把握するとともに、トータルコストを削減することが可能となった。

マルチメンテナンス事業の展開

ヤマトグループは、1997(平成9)年に「クロネコ・クイックメンテナンス・サービス」を開始して以来、修理を要する電気製品等の物流を支援するサービスを展開してきた。このサービスは、当初の物流から修理作業、さらにはパーツの緊急輸送サービスへと広がり、2005年4月以降、ヤマトロジスティクスのサービスパーツロジスティクス事業として、バーチャルカンパニー制度のもとで運営がなされた。

電気製品の引き取りメンテナンス、リコールに対する総合支援サービス、緊急パーツの短時間輸送などの市場は、2008年において推計約2,000億円規模と将来的な拡大が見込まれており、それまでの実績からヤマトグループはこの市場における十分な競争力を有していた。そこで、これらの事業をマルチメンテナンス事業と総称し、ヤマトロジスティクスを分割して新会社を設立することとし、2008年4月に、分割準備会社ヤマトメンテナンスサービス株式会社を設立、さらに、同年10月、これをヤマトマルチメンテナンスソリューションズ株式会社に改称して、ヤマトロジスティクスのマルチメンテナンス事業を継承することとした。

マルチメンテナンス事業とは、「消費者が生活環境のなかで利用する製品

のあらゆるリスクを改善し、いつもよりよい状態に維持するメンテナンスサービスを、いつでも、どこでも、どの製品でも提供することで、豊かで安心・安全な生活の創造に貢献すること」と定義された。

ヤマトマルチメンテナンスソリューションズの具体的な事業内容は、大きく2つに分かれる。一つは、メンテナンスソリューションサービスで、これは製品が故障したときに受付・回収・修理・返送までの一連の修理業務をワンストップで提供する「メンテナンスサポートサービス」と、通信設備や生産設備が故障した際にあらかじめ預かっておいた交換パーツを最短2時間で届ける「緊急パーツロジスティクス2時間お届けサービス」である。2つめは、リスクマネジメントサービスで、「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」(前述)である。

これらのサービスでは、可能な限り多くのメーカーの製品を取り扱う必要があったため、メーカーへの営業を強化し、対象品目をデジタル家電(パソコン、プリンタ、デジカメ、DVD、ゲーム機、スマートフォン、オーディオ製品)、生活家電などとしてお客さまとなるメーカーを徐々に拡大していった。また、メンテナンスソリューションサービスでは全国主要都市10拠点にメンテナンスセンターを配置し、当日引取・当日配達を組み合わせたスピーディなサービス体制を整備した。さらに、茨城県に開設した新メンテナンスセンターでは、搬送ラインの自動化により処理能力を高めた。なお、修理にあたるヤマトマルチメンテナンスソリューションズの社員は、メーカーで研修を受けることで、メンテナンス技術を習得した。

事業推進にあたって、製品はメーカー、販売は量販店、サポートはヤマトグループというイメージが一般に定着することを目指すという高い目標を掲げた。

インターネット通信販売事業者向けサービスの展開

ヤマトグループでは、インターネットの普及とともに急速に進む EC の拡大に対応するため、インターネット通販を強力に支援するサービスを展開した。2007(平成19)年5月に、丸井グループから配送部門を吸収すると同時に、同社の EC 事業の商品センター業務を受託した。この事業を展開するため、ヤマトロジスティクスは、2008年10月、新たに、埼玉県三郷市に三郷販売物流センターを開設し、インターネット通販商品の在庫管理、保管、受注受付、発送などのサービスを行った。同センターは、24時間・365日稼働の自動倉庫「オートピックファクトリー」を備えた点が特徴で、これにより、梱包・発送の時間短縮、コストダウンを実現したほか、ギフト商品のラッピングなどの付帯業務も休日・深夜を問わず行うことが可能となった。また、カタログ用の写真撮影ができる専用スタジオも



オートピックファクトリー

設けるなど、インターネット通販のニーズに応えたものであった。

これらの経験をふまえ、2008年、ヤマトグループは、「オートピックファクトリー」と宅急便のきめ細かいネットワークを融合させた、インターネット通販業者向けの通販商品即日配達サービス「Today Shopping Service」(TSS)を開始した。従来は、通販業者が注文を受けた翌日倉庫に指示が伝わり、在庫があればヤマト運輸に集荷依頼するため注文から配達までのプロセスに3～4日程度を要していた。これに対して、TSSでは注文を受けると即日、指定倉庫のオートピックファクトリーに情報が送られ、その日の深夜に出荷され、宅急便で配達することにより、最短で注文から8時間程度で商品の受け取りが可能となった。2008年当初は、関東地区からサービスを開始し、その後、関西、九州、中部地区へとオートピックファクトリーを設置して対象地域を拡大、TSS事業は順調に伸びていった。

ロジスティクス事業の海外展開

2005(平成17)年1月、ヤマトグループは、中国の広東省・広州に雅瑪多国際物流有限公司を設立、中国におけるロジスティクス事業に乗り出した。

20世紀末頃から急速に発展していた中国の製造業は、多くの国から多数の部品を輸入して中国国内で製品化し、それを輸出するという形態が多かったが、部品調達にかかわる業務が複雑であり、多種多様な部品を個別に輸入して管理するためのコストも増大しつつあった。このため、これらの業務を集約し、納期短縮、コスト圧縮を求める現地企業の声が高まっていた。

そこで、ヤマトグループは、ハイテク企業や自動車関連企業の進出が著しい広州において、メーカーに代わって、日本や東南アジアから部品を調達するロジスティクス業務を展開することとした。2003年に香港と中国本土の間で経済貿易緊密化協定(CEPA)が締結され(2004年1月施行)、ヤマトグループとして中国への進出が容易となる環境が整ったこと、香港ヤマト運輸がすでにビジネスモデルを構築し、数多くの企業のニーズを確認できたことから、2004年夏に中国・広州への進出を決めたのである。

2008年頃から、ヤマトグループは海外事業戦略を強化し、日本で成功したビジネスモデルを海外各地に植え付け展開することを目指した。その一環として、2008年3月、新たに、ヤマトロジスティクスインド株式会社を設立した。インドにおいて乗用車市場で高いシェアを占める日本の自動車メーカーより、湖南工業の国内での実績をもとにロジスティクス体制の強化を求められたことが設立の契機である。ヤマトロジスティクスインドは、お客さまの工場内や隣接する場所で、生産を除く、部品調達から出荷までの物流を一括して請け負い、梱包をコアとした高い輸送品質を提供するプ

ロダクトロジスティクス事業を中心に展開した。

従来、ヤマトグループのBIZ-ロジ事業では、貿易物流サービスのウエートが高かったが、貿易取引は、内外の景気動向や為替レートによって変動するため、全体の収益に及ぼす影響は大きかった。2000年代に入ってから、ヤマトグループはノンデリバリー事業の拡大に本格的に取り組み、さまざまなロジスティクス・ビジネスを新たに展開した結果、その比率は徐々に上昇してきた。そして2000年代末には、BIZ-ロジ事業は多様化し、いくつかの事業において、比較的高い営業利益率を達成したのである。

2. ホームコンビニエンス事業の基盤整備

多様なニーズへの対応

ホームコンビニエンス事業の中核をなす引越事業は、市場の競争が激しく、ヤマトホームコンビニエンス(YHC)は、引越専門の他社とのシェア争いのなかで、法人転勤引越市場にも重点を置き始めた。

2005(平成17)年11月には、従来の「小さな引越便」をリニューアルし、「らくらく家財宅急便」を開始した。これまでの「小さな引越便」は、少量・単身者の引越や、家族・知人・友人への家財輸送などの市場をターゲットとしていたが、こうした需要に加え、インターネット・オークションの普及などを背景として、個人間での家具などの取引が増加してきたのである。そこで、「小さな引越便」をヤマト運輸からホームコンビニエンス事業の各社に移管し、引越の専門家であるYHCが、集荷・分解・梱包・組立・配達などの一連の作業を担当することにした。さらに配達時間、サイズなどサービス内容を見直し、「らくらく家財宅急便」へ変更したのである。その後「らくらく家財宅急便」は、新規法人顧客を獲得するなど、順調に成長した。

2007年9月には、丸井グループの物流子会社であるムービングの家電・家具を中心とした宅配事業をYHCが統合することとなった。ムービングのもつ大物宅配や家電製品の据え付け・設置のノウハウとヤマト運輸の全国ネットワークを融合させることで、YHCは、家電製品の据え付け・設置を行う事業をセッティングデリバリー事業として全国展開するなど、お客さまへの便利で快適な生活の提供を強化していった。

ホームコンビニエンス事業基盤の強化

ホームコンビニエンス事業は、「らくらく家財宅急便」を発売した2005年から業績が回復傾向となり、2007年のムービングの家具・家電の宅配事業の統合に伴い、事業を拡大し事業基盤をさらに強化するためホームコンビニエンスの事業体制を再構築した。



らくらく家財宅急便



セッティングデリバリー

2003年以来、ホームコンビニエンス事業は、YHCのほか北海道、東北、北信越、中部、関西、中国、四国、九州の地域のホームコンビニエンス8社により、地域特性を生かした営業展開を行ってきた。しかし、YHCの事業推進をさらに加速するためには、商品、人材、ネットワークのレベルアップが必要であり、これらをスピーディに行い効率的に経営するためには全国統一型の組織が優れているものと判断し、2007年8月、地域8社をYHCが吸収合併することを決めたのである。

さらに、2008年1月、9社が合併し、生活サービス、流通サービス、家財宅配の各事業をカンパニー体制とすることで各カンパニーの事業責任を明確にするとともに、事業展開の迅速化をはかった。

3. e-ビジネス事業の展開

注文請負型からソリューション提供型へ

e-ビジネス事業については、2005(平成17)年5月、YSDがカンパニー制を導入するなど業種別営業体制を確立し、従来の注文請負型からソリューション提供型へのビジネスの転換をはかった。特に、追跡情報を提供する「トレーシング」、お客さまに安心を提供する「セキュリティ」、高品質かつ低価格でさらに早期導入を実現する「パッケージ」の3つをキーワードとして、お客さまの多様化するニーズに的確に対応する営業を行った。

2005年4月からは「e-ネコセキュリティBOX」、2006年8月からは「重要情報追跡ASPサービス」と「店舗精算支援サービス」を開始し、特にクレジット・信販業界向けの情報処理サービスが好調であった。また、トレーシング情報の一元管理により、モノの流れの「見える化」を実現したことにより、全体最適化をはかったe-ロジトレーシングソリューション事業も順調に拡大した。

2008年以降は、物流機能と情報機能の融合を通じて、お客さまの在庫削減やコスト削減に貢献するサービスに取り組み、2009年からは、お客さまの販促品の代行管理・出荷を行う販促品オンデマンドサービスや、お客さまの製品・機器の個体情報管理を行う「SCMトレーシングサービス」を展開した。

ネットスーパーサポートサービスについては、YSDが2008年以降、力を入れて展開していたが、2009年1月には、主に中小のスーパーを対象とし、ネットスーパー運営支援システム(通販サイトの構築)、買い物代行支援サービス(ピッキングリスト出力)、宅急便による配送(時間帯指定、常温・冷蔵・冷凍指定などに対応)、代金決済などを一括して提供するサービスを開始した。これにより、中小のスーパーにおいても、ネット注文システムが導入しやすくなった。

〈クレジットカード関連事業〉

YSDは、1970年代より、大手クレジットカード会社の情報処理業務を委託されており、その後も1990年代にETC関連システムの運用を受注するなど、独立系のシステム開発企業として、クレジットシステム関連業務の受注を拡大していった。

4. 決済の電子化とフィナンシャル事業の拡充

フィナンシャル事業の体制整備

フィナンシャル事業の中核をなすのは宅急便と連動した配達時の代金引換サービスである。ECが発展する一方、日本国内では現金決済が主流であったことから、1986(昭和61)年に発売したコレクトサービスは成長を続けた。しかし、2000年代に入ると、クレジットカード、電子マネー、コンビニでの振り込み等、決済手段が多様化したことから、ヤマトグループにおいても各種決済手段への対応を進め、消費者の利便性向上に取り組むとともに、インターネット通販の販売業者に対しては、一括した決済サービスを提供することで、立て替え払いなど短期間の与信により、キャッシュフロー効率を高める役割を果たした。

1986年に設立されたヤマトコレクトサービス株式会社は、2000年代に入って、「カクニンWeb」といった商品代金情報サービスや多様な決済サービスを展開することで、さらなる事業領域の拡大をはかった。2005(平成17)年1月にはヤマトフィナンシャル株式会社へと名称を変更し、従来の代金引換サービス業から、総合物流決済サービス業へと変革することを目指した。

これと並行して、2004年11月、ヤマトグループは、クレジット会社のファインクレジット(株)と同社のコンピュータ・システムを担うワールドコンピュータセンター(株)の株式を取得し、2005年4月、ヤマトグループの傘下に収めた。ファインクレジットは、1974(昭和49)年の創業後、1982年から富士銀行グループの中堅信販会社として発展したが、2000年代に入って「多重債務者」問題の深刻化などを背景に各種の法的規制が強化されたことにより、クレジット市場が縮小する状況に置かれていた。一方、バブル崩壊期以後、経営が必ずしも安定しない大口顧客に対する債権管理の必要性が高まりつつあったヤマトグループにとっては、金融業者が有する与信機能・債権管理機能およびそれらのノウハウの拡充が必要となってきた。

このように、販売業者に対する与信機能や債権管理機能を整備しながら、売上代金回収代行サービス、売上代金早期立て替えサービスなどを展開し、買い手に対しては信用を前提とした決済手段の拡充を、売り手に対しては買い手決済の利便性向上による販売支援および資金回転率向上を提供することにより、フィナンシャル事業を拡充する体制を整えた。その際、特に重視したのが、インターネット通販などにおいて消費者・販売者が安心して取引できるようにすることであり、このために販売業者に対する審査部門の拡充やセキュリティの強化にも取り組んだ。

コレクトサービスの拡充

インターネット通販やクレジットカード、電子マネーの普及により、決済のニーズが多様化したことから、フィナンシャル事業は、そうした新たなニーズに積極的に対応していった。2005(平成17)年4月以降、現金のみの決済サービスだった「コレクトサービス」に、配達時にクレジットカードおよびデビットカードで決済できる機能を付加した。さらに、コンビニ・郵便局払い、パソコン・携帯払いを新たに導入し、すべてをパッケージ化する形で、2005年7月、通販事業者向けの総合決済サービス「宅急便コレクト」の提供を開始した。同年11月には、商品代金の入金状況や精算内容を一括して提供する、顧客向け専用ページ「宅急便コレクト infoBOX」を開始し、利便性を高めた。

2007年11月には、宅急便コレクトのパソコン・携帯払いに、新しい決済手段として電子マネー(当初はEdy、その後順次追加)を付加し、拡充した。さらに、2010年6月には、「宅急便コレクト」のお届け時電子マネー払いを開始、nanaco、Edy、WAONの3種類の電子マネー払いを全国一斉に対応可能とした。競合する複数の電子マネー払いを一つの端末で可能としたことは、多様な顧客の宅急便を取り扱い、かつ高度なNEKOシステムの開発を行ってきたヤマトグループでなければ実現困難な画期的な取り組みであったものといえる。

この間、2006年5月には、「らくらく家財宅急便」の代金引換サービスを開始、また、同年8月には、本人認証サービス(3Dセキュア)を宅急便コレクト注文時カード払いに導入し、ネットショッピングでのセキュリティを高めた。さらに、2008年2月には、クロネコメール便コレクトを開始した。これは、クロネコメール便で出荷する雑誌・会員報・イベント案内等で発生する購読料や会費等の代金回収を可能としたものであり、払込票と宛名ラベルを一枚の紙に印刷するシステムを開発し、コンビニ・郵便局・ペイジー(銀行ATM・ネットバンキング)・Edyを通じての支払いができるようにした。

総合決済サービス「クロネコ web コレクト」

2000年代後半のフィナンシャル事業において、特筆すべきことは、2008(平成20)年8月に開始した、ヤマトグループが商品販売代金の立て替え払いを行うネット総合決済サービス「クロネコ web コレクト」である。

このシステムは、通販事業者向けにクレジットカードを含む主要なネット決済の申し込み・導入・精算までを一括して、手頃なサービス手数料で提供するもので、通販事業者は、これにより、ネット決済手段(クレジットカード、ネットコンビニ、電子マネー、ネットバンク)を一括して導入することが可能となった。

具体的には、通販事業者は、自社ショッピングサイトにクロネコ web コレクトサイトへのリンクを貼り付け、購入者は、注文画面からクロネコ web コレクトの決済手段を選択して代金を支払う。代金は、ヤマトフィナンシャルが提供する他の決済と一括して最短5日で、通販業者に入金される。支払い結果や商品の出荷情報については、Web上で確認でき、料金プランは、月額利用料がかからない「お気軽プラン」と、月額利用料がかかる代わりに手数料が安い「お得プラン」の2種類が用意され、サービス手数料が明記された。なお、「クロネコ web コレクト」は、パソコン版が2008年8月に、モバイル版が2009年3月にスタートした。

5. トラックメンテナンス部門の事業化

スーパーワークスの建設

2003(平成15)年に発足したヤマトオートワークスは、自動車整備事業を中心とする企業であった。同社の事業コンセプトとなったのは、商用車両の「稼働を止めない整備」である。事業内容は、会員制で故障を未然に防ぐ定期的なメンテナンス、予約制による万全な事前準備、24時間・365日営業(昼間稼働する車両は夜間に、夜間に稼働する車両は昼間にメンテナンスを行う)によるサービスの提供、短時間で作業を行う「時間軸車検」の提供、計画外の臨時整備を減らすための「定期的な巡回点検」の提供である。サービスを提供する自動車整備士(メカニック)たちにとっては、24時間稼働となれば深夜の作業が必要になり、労働条件が厳しくなるため、ヤマトオートワークスの発足の際には、反対する者も少なかった。これに対して、発足を担当したプロジェクトチームは、当時「3K(きつい、きたない、危険)」といわれた整備工場の労働環境を徹底して改善することで、快適な環境の実現を目指すと同時に、作業の生産性を向上させるための設備を導入することで、整備工場を全面的にリニューアルするプランを立てた。整備車両がスムーズに流れるようなレイアウトが考案され、さらには、「F1レース」のピットでの1秒を争う整備作業を参考に、作業フローを全面的に見直した。

このような新しい発想が続々と出てくるにつれて、メカニックの関心が高まって積極的に協力する動きが広まり、メカニックを中心としたヤマトオートワークスの事業改善活動が始まったのである。さらにこの活動を推進するため、労働環境の徹底的な改善とともに、生産性の向上と、環境への配慮を追求し、顧客・社員・環境において快適な施設となる整備工場の建設を進めた。この新たな整備工場は、「スーパーワークス」と名づけられた。

2005年10月、札幌に最初のスーパーワークスが竣工した。メカニックの



スーパーワークス1号店の札幌工場(上・外観、下・整備工場内)

作業に伴う移動距離(=時間)を抑えるコンパクトな作業場レイアウト、大型リフト1基につき小型車2台が同時に作業できる業界初の大型・小型兼用リフトの開発(ビジネス特許取得済)、入庫から出庫まで一度も方向転換を必要としない「一筆書き」のレイアウトなどにより、作業生産性の向上を実現した。また、整備車両から出る廃油を利用した工場内床暖房システムや、全面ガラス張りで清潔感のある明るい外観など、従来の整備工場のイメージを一新するものとして話題になった。その後も、三重、東京、沖縄など各地に続々とスーパーワークスを建設していった。

事業体制の強化とサービスの拡充

ヤマトオートワークスは、事業展開にあたって、複数の拠点を持ち、30台以上のトラックを運行しており、食品や衣料などの消費財を中心に定期的に小売店に配送しているような運送事業者を主要な顧客ターゲットと定めていった。こうした企業は、自社でのメンテナンスが困難で、日中は営業のためにトラックが稼働していることから、24時間・365日のメンテナンスに対するニーズが高かったのである。

事業が軌道に乗り始めた2006(平成18)年8月、ヤマトオートワークスは、トラックメンテナンス事業の展開地域を拡大するため、各地域のメンテナンス会社と共同出資の子会社を設立する構想を立てた。特に、バス整備事業への進出にあたってはこうした戦略をもとに進め、2006年10月、地域の路線バス会社・新潟交通(株)と共同出資(ヤマトオートワークス95%、新潟交通5%)によるヤマトオートワークス北信越株式会社を設立した。さらに、2008年10月、岩手県交通(株)との間で、バス整備事業の安定した継続、コスト削減、整備水準の維持とさらなる向上を目指すことを目的として、バス整備事業において業務提携を行うことに合意した。この合意に基づき、2008年10月、ヤマトオートワークス岩手株式会社が営業を開始し、バス整備事業をさらに拡充させた。

なお、トラック整備事業の競争が激しくなる一方で、後継者不足に悩む中小の整備業者や整備部門コストを削減したい中小の輸送業者のなかには、ヤマトグループの傘下に入ることを希望する動きも少なくなかった。ヤマトオートワークスは、こうした業者を吸収しながらさらに成長した。

このほかにもヤマトオートワークスの会員サービスに登録したユーザーに対して、点検・整備以外のサービスも含めたトータルコストの削減を提案する営業を強化した。これは、運送保険のほか、タイヤや燃料などの消耗品を会員価格で販売するものであり、保険会社や石油会社と提携しながらサービスの拡充を進めた。また、ユーザーへの出張点検サービスのために、ヤマト運輸の集配車をリニューアルして、整備工具を搭載する整備移動車の活用を進めた。また、トラックのボディーとシャシーを分離し、ボ

ディーを再利用する取り組みとして、2005年7月には、2世代のシャシーにわたって長く使えるようにしたボディー「TCB: Two Chassis one Body」を搭載する第1号車を開発し、環境負荷の軽減とともに、コスト低減にも大きく貢献した。

6. その他の事業展開

JITBOX チャーター便事業の展開

ヤマトグループでは、同業他社との提携による、業界全体の効率化に向けた取り組みや新たなサービス展開も進めた。

2004(平成16)年11月、B to Bの輸送需要の変化に対応するため、多頻度小ロットの輸送を行う、「クロネコボックスチャーター便」を開始した。環境規制の強化・流通の多頻度小口化などの流れを受け、従来、自社配送網や貸切輸送で運ばれていた貨物が、特積み事業者の輸送網にシフトしたり、貸切輸送を利用する荷主のなかには、低積載による高コストに悩むお客さまも少なくなかった。そこで、ヤマトグループでは「貸切輸送の品質で、貸切輸送よりも小口で、安価に輸送を行う」とのコンセプトのもと、宅急便で使用しているロールボックスパレットを活用した新サービスとして、クロネコボックスチャーター便を開始したのである。

クロネコボックスチャーター便は、ボックス単位で輸送できることから、顧客ニーズを的確にとらえたサービスとして、取扱件数も順調に伸びた。ヤマトグループとしては、このサービスを拡大し、早急な全国展開を目指したが、ヤマトグループだけの展開では全国のお客さまのニーズにタイムリーに応えることが難しいため、フランチャイズ制とし、他社との強固な協力関係のもと、スピーディな展開をはかることとした。2006年3月、ヤマトホールディングスはセイノーホールディングス(株)とボックスチャーター事業での共同出資契約を締結し、2006年4月より従来のクロネコボックスチャーター便の名称を新たに「JITBOX チャーター便」(JITは、ジャストインタイムの略)に変更し、まずはヤマトグループおよび西濃運輸グループで販売を開始した。

さらに、2006年春から夏にかけて、主要運送会社呼びかけて提携を進め、同年6月には、ヤマトホールディングス(出資56.8%)、セイノーホールディングス(株)(同15.0%)、日本通運(同15.0%)のほか運送会社12社(同各1.1%ずつ)がボックスチャーター株式会社(2006年3月ヤマトボックスチャーター(株)から社名変更)に出資し、事業参加することが決まった。以後、ボックスチャーターがフランチャイザー機能を担い、主にヤマト運輸、西濃運輸、日本通運が幹線輸送を行い、参加する15の企業がフランチャイジーとなって、ボックスチャーター事業を展開することになった。



JITBOX チャーター便専用ロールボックスパレット

第5節

社会から信頼されるヤマトグループであるために

1. 輸送の安全確保への積極的な取り組み

安全マネジメントシステムの強化

2000年代半ばには、2005(平成17)年4月のJR西日本・福知山線の脱線事故など、ヒューマンエラーがかかわる事故やトラブルが多発した。こうした背景のもと、安全意識の浸透・安全風土の構築のための具体的な取り組みを社会全体で強化する必要があるとして、2006年10月、運輸事業の安全にかかわる法律が一括改正された。このうち、貨物自動車運送事業法において、所有車両300両以上の事業者には、①安全管理規程の作成と国土交通省への届け出、②安全統括管理者を任命し、国土交通省に届け出たうえで、輸送の安全に関する情報の伝達および共有をはかること、③安全確保が最重要であることを自覚し、絶えず輸送の安全性の向上に努めること、④輸送の安全を確保するため、PDCA サイクルによる安全マネジメントを導入することが義務づけられた。

ヤマト運輸では、「安全第一、営業第二」の経営方針のもと、1974(昭和49)年に安全指導員制度を導入し、安全対策に取り組んできた。専門職である安全指導長を各主管支店に配属して添乗指導などによりドライバーの安全運転をサポートし、宅急便の日常業務においても安全集配ルートマップを作製するなど、SDの安全運転の取り組みを強化してきた。法改正を受けて、ヤマト運輸ではそうした取り組みをさらに整備・強化することとし、2006(平成18)年12月、安全管理規程を作成するとともに、安全統括管理者を選任し、東京運輸局に届け出を行った。2008年度には、「輸送の安全に関する基本方針」を定めて社内に浸透させるとともに、安全指導長を安全教育の専門講師として育成するための研修を実施し、ドライバーへの教育をスタートするなど、安全教育の強化に取り組んだ。

「See-T Navi」の開発・導入

ヤマト運輸は、安全および環境対応に向けた取り組みをより効果的なものとするため、2010(平成22)年、独自の車載システムとして、安全・エコナビゲーションシステム「See-T Navi」を導入し、2010年3月から、順次、集配車両に搭載して、SDがより安全で環境負荷の低い運転をすることを支援した。

〈全国安全大会の開催〉

ヤマトグループ各社では、社員の安全意識や運転技術の向上のため、「安全大会」を実施している。ヤマト運輸では、2012年から毎年、労使共催で「全国安全大会」を三重県の鈴鹿サーキットで実施しており、全国各支社、沖縄ヤマト運輸、ヤマトグローバルエクスプレスの各代表のSDや運行管理者が、運転に必要な技術や知識を競い合っている。



第3回ヤマト運輸全国安全大会で競技中のSD(2014年)



「See-T Navi」システム

「See-T Navi」システムは、国土交通省から認可されたデジタルタコグラフとCPUを搭載したディスプレイを組み合わせた車載機であり、Bluetooth・無線LAN機能を搭載し、タッチパネル・ディスプレイを採用することで優れた操作性を実現した。これにより、法定3要素(車速、距離、時間)の取得・記録のほか、急発進・急加速などを音声でSDに警告するとともに、燃費情報の提供などを行った。SD用ソフトでは、運転日報の出力などの日常業務を行うほか、電子地図に駐車箇所や走行禁止エリア、危険エリアを登録することや、車載機で収集したデータを閲覧することが可能であった。また、管理用ソフトでは、本社、支社、主管支店、支店の管理担当者が、管下車両の前日までの運転実績データを「車両/個人/事業所」などの項目別で閲覧・分析し、指導することができた。

「See-T Navi」システムにより、作業効率の向上、地球環境への配慮、SDへの安全支援、運転履歴の見える化が可能となった。さらに、エコドライブの精度を高めることにより車両からのCO₂排出量を削減し、安全集配ルートマップをデジタル化するなど、従来の、安全・エコへの取り組みが効率化されるとともに、さまざまな情報をデジタル・データとして蓄積することで、安全・エコに向けた取り組みを効果的に分析することが可能となった。「See-T Navi」システムは、将来的な拡張を想定しており、ソフトウェアや周辺機器の増設により、気象情報や渋滞情報の公共機関への提供や、車に搭載した冷凍・冷蔵庫のきめ細かな温度管理も可能とした。ヤマト運輸は、このシステムを第7次NEKOシステムと連携して、SDの集配を支援し、サービスを向上させることを目指した。

なお、「See-T Navi」システムとは、See(見える)という言葉と、Safety(安全性)、Ecology(環境保護)、Economy(経済的)、Transport(輸送)、Navigation System(指示システム)から名づけられた。

2. 環境保護活動の推進

環境保護体制の整備と活動の推進

ヤマトグループでは、ヤマト運輸の地球環境委員会を中心に、CO₂排出量削減などに向けた取り組みを推進してきたが、2008(平成20)年には、ヤマトホールディングスの地球環境委員会として位置づけ直し、グループ全体での取り組みとして環境保護を推進する体制を整備した。

2003年9月策定の「ヤマト運輸地球温暖化防止目標」で、ヤマト運輸は、企業としての成長を維持しつつ、車両からのCO₂排出量を2012年度において、2002年度比99%に削減するとの目標を立てた。また、2008年度に始まる「満足創造3か年計画」では、ヤマトグループ全体のCO₂排出量を2006年度比99%とすることを目標に掲げた。



鉄道コンテナを利用したモーダルシフトの取り組み



新スリーターでの配達

目標を実現するための取り組みの一つとして、幹線輸送をトラックから鉄道に切り替える「モーダルシフト」を進め、主に、翌々日配達エリア向け宅急便・クロネコメール便の地方をまたいだ輸送や、空ロールボックスパレットの回送などに鉄道輸送を活用し、CO₂排出量を削減していった。2008年時点では、平均すると1日当たり、大型トラック約90台分の貨物が鉄道で輸送された。また、集配車についても、2007年1月にはハイブリッドのウォークスルー車の導入を開始した。このほか、2002年頃から電動自転車にリヤカーを連結した新スリーターを導入していたが、当初は道幅の狭い市街地や住宅密集地に適応するための集配方法として考案したものであった。その後、2000年代後半になると地球温暖化防止対策・大気汚染対策のための車両台数の抑制の一環として、エリアの地域特性に応じた導入を積極的に進めた。また、ヤマト包装技術研究所では、エコ包装をきわめる研究を進め、緩衝材を使わず、ダンボール+特殊フィルムでパソコンなどの精密機器をスピーディーに固定・梱包し、安全に輸送できるようにした新包装資材「クイックフィット」、空気を抜くことで商品を固定・緩衝できる画期的な包装資材「フリックス」、商品を受け取った後、プラダンケースを折り畳み、メール便で返却できるように設計した「通販用エコフィットボックス」などを開発した。

これらの施策により、2010年度のヤマトグループ全体のCO₂排出量は、2006年度比で94.5%に削減された。また、2002年度から2010年度まで、車



クイックフィットによって中の荷物を固定できる精密機器ボックス



FLIX

両からのCO₂排出量は微増で推移したが、宅急便1個あたりに換算した原単位CO₂排出量はこの間に約30%減少した。

3. 社会とともに

ヤマト運輸は、1986(昭和61)年から全国各地で一流オーケストラの生演奏をお届けする「音楽宅急便」を、1998(平成10)年から「子ども交通安全教室」を開始するなど、数々の社会貢献活動を行ってきた。

21世紀に入り、CSR(企業の社会的責任)がさらに重視されるようになると、ヤマトグループは、商品・サービスだけでなく、企業の社会的責任を果たすため、積極的な取り組みを推進することが企業の成長の鍵であると認識し、「地域密着」および「次世代を担う子どもたちへの教育」を主要なテーマとして設定したさまざまなCSR活動を推進した。

2005年10月、従来の「こども交通安全教室」に加えて、環境面での取り組みの強化として、「クロネコヤマト環境教室」を全国の小中学校を対象に開始した。

2006年10月には、子ども向け職業・社会体験施設「キッザニア東京」が東京都江東区豊洲にオープンし、ヤマト運輸はこれにパビリオンを出展した。「宅急便の仕事」をテーマに、宅急便の基本である「送り手と受け手を結ぶ真心を込めたサービス」を実感できるようなプログラムを作成し、子どもが荷物の集荷・配達などを体験できる施設をつくった。その後、2009年3月、兵庫県西宮市にオープンした「キッザニア甲子園」にも、ヤマトは同様のパビリオンを出展した。

このほか、2006年からは、中学・高校生に学校での勉強と実社会での仕事に関連づけて学んでもらうことを目的とした「中高生経営セミナー」(のちに「高校生経営セミナー」に名称変更し、2017年まで実施)を実施した。また、2008年7月には、伊豆大島で開催された「第1回全国離島交流中学生野球大会(離島甲子園)」に協賛した。全離島をカバーするネットワークをもち、地域に密着した活動を行っているヤマト運輸は、大会の趣旨に賛同し、その後も現在まで毎年協賛を続けている。



「クロネコヤマト環境教室」の様子



「キッザニア東京」でのSD体験(2018年)



「高校生経営セミナー」では、発表まで各地域のヤマト運輸の社員がメンターとしてサポートする(2015年)



第3回「離島甲子園」・種子島大会のポスター(2010年)

第6節

この時期の業績と財務

業績の推移

2000年代後半、日本では、2008(平成20)年初めまで長期にわたって景気回復傾向が続いた。この間、ヤマトグループの営業収益は、2003年度に連結で1兆円を超えたのちも、着実に伸び続けた(表10-4)。営業利益、経常利益とも大きな伸びはなかったものの比較的安定していた。2005年度に当期純利益がマイナスとなっているが、これは、ホールディングス制(純粹持株会社制)に体制を変更し、デリバリー事業を分割したときに、土地の評価損を計上したことによるものである。

2008年に起きたリーマン・ショックの影響は大きく、2009年度、ヤマトグループは営業収益の減少を記録し、宅急便の営業収益、取扱個数とも、発売以来初めての減少となった。

事業セグメント別の内訳は、表10-5に示されている。なお、以前から、ヤマトオートワークスが担当してきたトラックメンテナンス事業が、2008年度より明記されるようになった。

表10-4 ヤマトグループの営業業績推移(連結、2004年度～2010年度) (単位:億円)

期	期間	営業収益	営業利益	経常利益	当期純利益
140期	2004.4.1～2005.3.31	10,719	512	535	338
141期	2005.4.1～2006.3.31	11,449	687	711	△239
142期	2006.4.1～2007.3.31	11,615	671	691	338
143期	2007.4.1～2008.3.31	12,259	681	705	353
144期	2008.4.1～2009.3.31	12,519	557	578	255
145期	2009.4.1～2010.3.31	12,008	613	633	322
146期	2010.4.1～2011.3.31	12,365	643	659	332

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」
注:141期以後、ホールディングス制となったため、それ以前とは連続しない

表10-5 ヤマトグループのセグメント情報(連結、2004年度～2010年度) (単位:%)

期	期間	デリバリー事業			宅急便			BIZ-ロジ事業			ホームコンビニエンス事業			e-ビジネス事業			フィナンシャル事業			トラックメンテナンス事業			
		営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	
140期	2004.4.1～2005.3.31	80.9	70.7	60.2	66.1	10.3	8.0	6.7	4.0	△1.2	2.4	2.3	5.7	3.3	2.5	12.6	12.7	-	-	-	-	-	-
141期	2005.4.1～2006.3.31	80.0	71.0	45.9	64.4	9.7	5.8	6.3	3.9	0.4	2.1	2.4	5.2	2.8	4.0	13.8	28.1	-	-	-	-	-	-
142期	2006.4.1～2007.3.31	80.5	64.5	55.2	65.5	7.9	5.5	5.7	3.9	1.9	1.9	2.6	7.5	3.0	4.2	13.4	25.5	-	-	-	-	-	-
143期	2007.4.1～2008.3.31	80.0	58.4	60.1	64.9	7.8	7.5	5.7	4.0	0.9	2.8	2.7	9.1	2.9	4.2	16.0	22.1	-	-	-	-	-	-
144期	2008.4.1～2009.3.31	79.7	55.8	60.6	63.6	7.4	5.6	5.3	4.3	△0.5	2.8	2.6	10.8	3.2	4.3	18.9	21.4	1.4	3.1	1.9	-	-	-
145期	2009.4.1～2010.3.31	80.5	62.0	59.9	65.6	6.6	4.2	5.5	4.2	△1.1	2.5	2.7	9.8	3.5	4.4	16.6	19.5	1.3	2.6	2.2	-	-	-
146期	2010.4.1～2011.3.31	80.5	63.0	60.9	64.8	6.6	5.6	5.4	4.0	△0.9	2.2	2.6	10.4	3.9	4.2	15.4	18.6	1.6	3.3	2.2	-	-	-

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」
注:各セグメント営業収益、営業利益、資産の連結の合計数値に対する割合。146期の営業利益は、「セグメント利益」であり、連結損益計算書の営業利益と調整済みの数値

表10-6 ヤマトグループの経営指標の推移(連結、2004年度～2010年度) (単位:%)

期	期間	営業利益率	自己資本比率	流動比率	総資産利益率	自己資本利益率
140期	2004.4.1～2005.3.31	4.8	67.8	142.8	5.0	7.4
141期	2005.4.1～2006.3.31	6.0	53.4	143.8	△3.0	△5.6
142期	2006.4.1～2007.3.31	5.8	54.4	149.3	4.1	7.5
143期	2007.4.1～2008.3.31	5.6	54.4	144.9	4.0	7.4
144期	2008.4.1～2009.3.31	4.5	55.9	158.0	2.9	5.2
145期	2009.4.1～2010.3.31	5.1	59.6	159.8	3.7	6.2
146期	2010.4.1～2011.3.31	5.2	58.3	170.3	3.7	6.3

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」
注:営業利益率は、営業収益に対する営業利益の割合。自己資本比率は、資本合計/資産合計
流動比率は、流動資産/流動負債
総資産利益率は、当期純利益/資産合計。自己資本利益率は、当期純利益/資本合計

この間、デリバリー事業のウエートが若干、低下傾向にあったが、依然として収益の約80%、利益、資産の60%前後と高い割合を占め続けた。宅急便の営業収益も、全収益の3分の2近くで推移している。一方、ノンデリバリー事業では、BIZ-ロジ事業は、一定の利益を上げており、将来的な展開が期待された。e-ビジネス、フィナンシャル事業も新たな事業展開により、高い利益を上げていた。事業の立て直しに取り組んだホームコンビニエンス事業は、厳しい市場環境を背景とした収益状況が続いた(事業別収益の金額の推移は「資料編」参照)。

2000年代のヤマトグループはデリバリー事業の拡大をはかりつつ、グループの経営資源を生かしたノンデリバリー事業の成長を加速させる事業戦略として純粹持株会社制に移行し、数々の新たな事業の種を蒔き、そのうちのいくつかがビジネスとして形になり始めたことから、ヤマトグループの歴史においては、次の時代に向けた変革の時代であった。

ヤマトグループの連結営業利益率は、リーマン・ショック時を除いて、若干高まった(表10-6)ことから、質の高い、よりきめ細かなサービスを実現しつつ、収益率を向上させたことが示唆される。なお、自己資本比率は、ピーク時から若干低下したものの安定しており、また、流動比率も高かったことから、財政基盤は前の時代に引き続いて、安定的に推移した。

次の時代を見据えた経営体制の整備

ヤマトグループのバランスシートとキャッシュフローについては、表10-7および表10-8に掲げた。この間の大きな投資は、2007(平成19)年度における、羽田空港隣接地の入札による取得である。ヤマトグループは、デリバリー事業の生産性の向上と、新たな付加価値を産出するノンデリバリー事業の展開を目指して、羽田においてヤマトグループ最大級の物流施設の建設を決断する。これは、次の時代に「羽田クロノゲート」として竣工し、その後のヤマトグループの経営の要となっていくのである。

なお、資金調達に関しては、総じて外部資金の調達は限られており、財

表10-7 ヤマトグループのバランスシートの推移(連結、2004年度～2010年度) (単位:億円)

期	期間	流動資産	固定資産	資産合計	流動負債		固定負債				資本(純資産)合計		
					うち短期借入金	うち長期借入金	うち社債	うち転換社債	うち資本金	うち利益剰余金			
140期	2004.4.1～2005.3.31	2,694	4,066	6,761	1,886	0.3	286	-	20	134	4,587	1,205	2,321
141期	2005.4.1～2006.3.31	4,056	3,876	7,932	2,821	437	837	388	20	133	4,236	1,205	1,999
142期	2006.4.1～2007.3.31	4,251	4,045	8,297	2,847	336	933	426	50	130	4,516	1,207	2,242
143期	2007.4.1～2008.3.31	4,045	4,695	8,742	2,792	402	1,189	538	50	130	4,759	1,207	2,507
144期	2008.4.1～2009.3.31	4,357	4,338	8,696	2,757	431	1,075	371	50	130	4,862	1,207	2,660
145期	2009.4.1～2010.3.31	4,431	4,354	8,786	2,773	268	778	391	-	-	5,234	1,272	2,884
146期	2010.4.1～2011.3.31	4,502	4,491	8,993	2,643	216	1,105	431	200	-	5,245	1,272	3,115

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」

注:146期の社債は、新株予約権付社債

表10-8 ヤマトグループのキャッシュフローの推移(連結、2004年度～2010年度) (単位:百万円)

期	期間	営業活動による(収入)			投資活動による(支出)		財務活動による(収入)							
		税金等調整前当期純利益	減価償却費	有形固定資産取得	有形固定資産取得	短期借入金		長期借入金		配当金支払額(支出)	社債			
						借入	返済(支出)	借入	返済(支出)		発行	償還(支出)		
140期	2004.4.1～2005.3.31	76,642	61,740	37,146	39,990	36,442	△33,911	-	△104	-	-	△8,666	1,988	△17,000
141期	2005.4.1～2006.3.31	84,674	7,711	35,002	54,270	41,565	△25,355	42,000	△80,752	36,740	△4,780	△8,095	-	-
142期	2006.4.1～2007.3.31	80,762	66,825	40,149	60,898	47,116	△15,171	37,521	△48,033	5,000	△680	△9,378	4,943	-
143期	2007.4.1～2008.3.31	116,895	67,595	44,772	112,039	114,778	7,301	33,750	△49,442	34,000	△737	△8,855	-	△2,000
144期	2008.4.1～2009.3.31	84,462	48,996	42,696	23,094	36,985	△28,830	114,500	△118,301	12,000	△22,008	△10,179	-	-
145期	2009.4.1～2010.3.31	77,064	60,434	39,882	34,242	32,387	△28,124	91,540	△87,200	-	△18,748	△9,863	-	△51
146期	2010.4.1～2011.3.31	87,899	61,835	39,585	51,678	42,913	△20,152	65,033	△76,744	17,000	△8,008	△9,972	19,884	△5,000

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」

注:営業活動および財務活動によるキャッシュフローについては、収入をプラスで表示し、投資活動によるキャッシュフローについては、支出をプラスで表示した

務活動によるキャッシュフローはおおむねマイナスであった。ただし、2007年度の羽田の土地の取得にあたっては、長期借入金を中心として、一時的に固定負債を増加させた。

2000年代後半、インターネットの普及によるECや電子決済、物流のあり方の国際的な変化、世界的な環境保護意識の高まりなど、ヤマトグループを取り巻く環境は大きく変化しつつあった。新たな環境に適応するため、ヤマトグループは、本格的に経営構造の再構築に取り組み、宅急便に強く依存した経営からの脱却を目標とした、数々の新たな事業展開を推進した。この時代の新たな事業展開と大きな投資が、2010年代のヤマトグループの経営基盤を形成することとなる。