

# 「バリュー・ネットワーキング」構想と 構造改革の推進

2011年～2016年  
[平成23年～平成28年]

2011(平成23)年3月11日に発生した東日本大震災の数日後、被災地では可能な地域から宅急便のサービスを再開し、さらに社員たちは救援物資の輸送協力を始めた。一方、会社も復興支援のため、宅急便1個につき10円の寄付を決めた。そこには「発売以来35年間、宅急便を育ててもらった」地域への恩返しをしたいという強い思いがあった。被災地の社員の思いは、すぐにヤマトグループ全体の思いとなり、復興支援プロジェクトへと広がっていった。同時期にヤマトグループは、「バリュー・ネットワーキング」構想のもと、羽田クロノゲートの中核の拠点とした事業基盤とネットワークを構築し、アジアを中心としたグローバル展開と、日本を含む各地域でのローカルネットワークの強化という新たな課題に向けた取り組みを開始した。それは、「お客さまの満足」という普遍的テーマを追求する取り組みでもあった。



大規模物流拠点「羽田クロノゲート」の完成

2013(平成25)年10月、待望の羽田クロノゲートが稼働を開始した。羽田クロノゲートは、厚木、中部、関西の各ゲートウェイ、沖縄国際物流ハブとともに、ヤマトグループが推進する「バリュー・ネットワーキング」構想の中核を担う拠点である。

## 第1節

# 市場のグローバル化とボーダーレス取引の拡大

## 1. アジア市場の拡大とECの急伸

### 東日本大震災の発生

2008(平成20)年、米国における金融危機に端を発したリーマン・ショックの影響により、日本経済は大きく落ち込み、失業率が高まるなど社会不安が増大した。経済が回復に向けて動き出した2011年3月11日、宮城県沖を震源とするマグニチュード9.0の東北地方太平洋沖地震(東日本大震災)が発生し、激しい揺れと巨大津波により、北海道から関東に至る広範囲に大きな被害をもたらした。福島第一原子力発電所が全電源喪失に陥り、レベル7相当の重大事故が発生、大量の放射性物質が放出されたことにより広範囲の住民が避難を余儀なくされた。その後地震と原発事故の被災地では、長期にわたって苦境が続くこととなった。

原発事故と同時に、関東から東北にかけて多くの発電所が停止したことから電力不足が生じ、各地で計画停電が実施された。また、道路、鉄道などの交通インフラも打撃を受け、各地でガソリンの供給不足が発生し、物流の分断が生じた。

### 金融緩和と円安の進展

東日本大震災の翌2012(平成24)年、少子高齢化の進展に対応した社会保障等の財源確保のため、民主党政権が消費税10%に向けた段階的増税を決定、これに対して国民の反発が強まり、同年12月の総選挙を経て、自民党・公明党連立政権が復活した。第2次安倍内閣が発足し、「アベノミクス」と名づけた積極政策を展開、日銀が政府に呼応して物価上昇率2%のインフレ目標を掲げ、大規模な金融緩和を行った。これらにより、リーマン・ショック以来の円高傾向が大きく反転し、急速に円安が進展した。

2000年代以降、世界経済は、東アジアの新興国を中心に成長が継続していたが、これに円安が加わることで輸出が増加し、日本は景気回復過程に入った。ただし、企業業績が大きく回復し、雇用も増加したものの、賃金水準が停滞したことなどから、目立った消費の回復にはつながらなかった。

### グローバル化の進展とアジア市場の拡大

日本では、長期的には少子高齢化と人口減少が進み、また、景気回復過程においても消費の盛り上がりには欠けたことから、国内需要が停滞した一

方で、新興国を中心とした経済成長を受けて、輸出が増加しただけでなく、メーカーの海外生産が進んだ。

技術革新が急速に進むITにかかわる電子工業においては、高度な製品の設計、企画を先進国で行い、製造を賃金等のコストが低い発展途上国で行う動きが進んだ。それに関連して、ITを徹底して活用し、ネットワーク上にECやクラウド・サービスなどの各種デジタル取引のプラットフォームを築き、グローバル市場で大きなシェアを占める、いくつかのグローバル企業が台頭してきた。日本国内でも、コンピュータ、半導体などかつては先進的な地位を占めた日本の電子メーカーの立ち遅れがある一方で、新興IT企業が続々と現れ、そのうちのいくつかは急速な成長を遂げた。

リーマン・ショック以降、2010年代半ばにかけて、新興国の経済成長率が低下し、輸入の伸びが緩やかになるなかでも、アジアの新興国の成長率はおおむね6～7%前後と相対的に高く、特に経済規模の大きな中国やインドにおける消費の拡大はめざましいものがあった。中国の1人当たり名目GDP(ドル換算)は、2011(平成23)年に約5,600ドルであったが、2016年には8,000ドルを超える水準に達し、消費が旺盛な中間層が拡大しつつあった。さらに2000年代末以降は、自動車の販売・生産台数においてもともに世界第1位の地位を占め、日本産の高品質な食材など高価な嗜好品の消費も拡大した。2010年代半ばには、中国人の訪日観光客が増加し、日本国内で大量の消費財を買う「爆買い」などの現象が注目を集めた。

アジア諸国からの需要拡大を受け、2013年以降、日本の農林水産物の輸出は急速に増加し始めた(2012年4,497億円→2015年7,452億円)。輸出先のほぼ4分の3を香港、台湾、中国、韓国などのアジアが占めており、品目別では水産物と加工食品(清涼飲料水、菓子など)が大半であった。

日本の食品に対する海外からの新たな需要が生じたことや、日本で企画・開発した繊細なサンプル製品が国境を越えて輸送されるケースが増えたことなどから、適切な温度管理を要するような高品質な物流サービスが、海外からも求められるようになった。産業立地のグローバル化、アジア諸国の消費増大に伴う日本の輸出品目の変化は、日本を取り巻く国際物流のあり方を変化させる要因ともなったのである。

### 通販市場、ネット市場の継続的な拡大

消費者向けのECは非常に高い成長率で拡大を続け、2016(平成28)年には15兆円を超える規模に達した(表11-1)。すべての商取引金額に対するECの比率(EC化率)も2016年には5%を超え、このうちスマートフォンを経由した取引が30%を超えた。多くの消費者がインターネット経由で商品を検索し、いつでもどこでもスマートフォンですぐに購入する行動が一般化したのである。B to CのECのうちの過半が商品の物販であり、主要な

表11-1 電子商取引の発展(2010年～2016年)

年	B to CにおけるECの市場規模(億円)	B to Cのうち物販分野におけるECの比率	B to Cのうち物販分野のECにおける、スマートフォン経由の割合	ネットオークションの推定市場規模(億円)	ネットオークションのうちC to Cの市場規模(億円)
2010	77,880	2.84%	-	-	-
2011	84,590	3.17%	-	-	-
2012	95,130	3.40%	-	-	-
2013	111,660	3.85%	-	-	-
2014	127,970	4.37%	-	-	-
2015	137,746	4.75%	27.43%	-	-
2016	151,358	5.43%	31.93%	10,849	3,458

出所:経済産業省「我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」

品目は、衣類・服飾雑貨、食品・飲料・酒類、生活家電・AV機器・パソコンおよび周辺機器、雑貨・家具・インテリアであった。商品のうち、事務用品、電気機器、書籍についてはECで取引される比率が高く、4分の1から3分の1に達していた。物販以外のECでは、旅行サービス、オンラインゲームなどが大きな規模を占めた。

ネットオークションの市場規模も拡大を続け、2016年には1兆円を超え、このうち、C to Cが3分の1を占めた。ネットオークションは、従来、パソコンを利用する取引が多かったが、しだいにスマートフォンが活用されるようになり、2012年頃から消費者同士のリユース品などの取引を仲介するサービス(フリマアプリ)が登場し、急速に普及した。フリマアプリによる取引は、新たな市場であるにもかかわらずその成長は著しく、2016年に推計3,052億円の規模に達した。

このようなリユース市場の拡大は、IT技術の普及とともにグローバルに進展した動きであり、「シェアリングエコノミー」と呼ばれることもある。シェアリングエコノミーとは、さまざまな個人の遊休資産や商品を貸借・売買・交換するもので、拡大の背景には、所得の大きな伸びが見込めないことや、環境保護への関心などからリユースやリサイクルに対する意識の高まりがあった。このように、「所得」にこだわらず「シェア(共有)」

に近い形で効率的にモノや場所を利用する需要の拡大とともに、新たな取引が行われる市場が形成された。こうした取引において、企業は商取引自体に直接は関与せず、フリマアプリなどによってマッチングの場、決済手段、商品の配送の簡便化等のプラットフォームを提供する役割を果たす新たなビジネスチャンスが見出されていったのである。

ECは、グローバルな取引の拡大にもつながり、国境を越えたECもまた、高い成長率で拡大した(表11-2)。とりわけ中国におけるECを通じた消費の拡大が顕著であ

表11-2 越境B to C電子商取引の市場規模(2016年)

国(消費国)		日本からの購入額	米国からの購入額	中国からの購入額
日本	金額(億円)	2,170	2170	226
	対前年比伸び率			
米国	金額(億円)	6,156	4,259	4,259
	対前年比伸び率	14.4%		
中国	金額(億円)	10,366	11,371	11,371
	対前年比伸び率	30.3%	34.7%	

出所:経済産業省「我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」

り、グローバルな荷動きのさらなる拡大が見込まれた。

## 2. 物流のボーダーレス化とECの急拡大への対応

### 東日本大震災と物流

東日本大震災により、東日本を中心に、日本の物流システムは大きな打撃を受けた。地震発生直後、日本政府主導のもとで、緊急支援物資が調達され、被災地への輸送が行われたが、2,000カ所以上にも及ぶ避難所への緊急物資供給は、必ずしも円滑には行われなかった。輸送可能なルートやどこで何が必要なのか、などの情報が不足し、また燃料供給も停滞したため、一部の集積所には大量の緊急物資が積み上げられたまま、末端の避難所にまで必ずしも到達せず、多くの地域で物資不足が生じた。政府・自治体のみではマンパワーが足りず、一部で自衛隊のほか、ヤマト運輸や佐川急便などの民間事業者が末端の輸送を担うことで、物資不足が解消するケースもあった。

こうしたことから、政府・復興庁に設置された東日本大震災復興対策本部は、2011(平成23)年7月末に発表した「東日本大震災からの復興の基本方針」において、「類似災害に備えての倉庫、トラック、外航・内航海運等の事業者など民間のノウハウや施設の活用などソフト面を重視した災害ロジスティクスの構築」を強調した。つまり、災害時における民間物流業者の役割が重視されたのである。

道路や鉄道の寸断のほか、原発事故によって電力供給が不足したことから、配送センターや倉庫などが機能しなくなったことも物流が停滞する要因となった。従来から徹底した物流の効率化に取り組み、一つの配送センターが多数の店舗に商品を供給することが多かったことから、震災による配送センターの機能不全は広範囲に及ぶ物資不足につながった。また、太平洋沿岸の道路の寸断により代替ルートの確保が必要であったが、そのための交通ネットワークは必ずしも万全なものではなく、代替ルートに関する情報も十分に把握されていなかった。こうしたことから、東日本大震災復興対策本部は、「日本海側との連携も含め東北全体のネットワークも考慮したリダンダンシー<sup>\*</sup>の確保」「サプライチェーン全体の可視化による高度な物流システムの構築」を強調した。大災害を契機に、物流の徹底した効率化の追求に対する修正が迫られることとなったのである。

### 物流のボーダーレス化の進展

グローバル競争が激化するなかで、日本企業の海外展開が進んだ。サプライチェーンがグローバル化したことから、日本の物流企業においても海外に現地法人を設置したり、物流施設を拡充したりする動きが広がった。

<sup>\*</sup>リダンダンシー  
「冗長性」「余剰」を意味する英語。国土計画上では、自然災害等による障害発生時に、一部の区間の途絶や一部施設の破壊が全体の機能不全につながらないように、あらかじめ交通ネットワークやライフライン施設を多重化したり、予備の手段を用意したりしておくこと。

これを受けて、政策的には、2010(平成22)年に阪神港と京浜港が国際コンテナ戦略港湾として選定され、大水深岸壁の整備や効率的な港湾運営を可能とするための施策が進められた。また、東アジアと日本の間の物流において、高度化・多様化するニーズに対応するとともに、効率化をはかるため、ユニットロードターミナル(貨物をシャシーやコンテナなどにまとめてユニット化し、積み降ろしする輸送体系に対応したターミナル)の機能強化や貨物積載円滑化施設などの整備が行われた。これらにより、輸送量の増大に対応してコンテナ輸送網が発達するとともに、小口多頻度輸送等に対応するための RORO 船やフェリーを用いた海陸一貫輸送が進展した。

\* RORO 船  
Roll-on Roll-off 船。貨物を積んだトラックやシャシー(荷台)ごと輸送する船舶。

### ECの急増と課題の発生

ECの普及に伴い、小口多頻度輸送の需要が拡大し、宅配便取扱件数は急速に増加した。スマートフォン経由の取引が拡大するにつれて、消費者からは迅速かつ低価格での配送を求められるようになったため、宅配事業者は、即日配送など短時間での配送への取り組みを進めた。また、業者間の競争が激化するなかで送料無料をセールスポイントとして拡大してきたインターネット通販業者からは徹底した配送費の削減を求められ、宅配事業者は低価格での配送サービス提供を余儀なくされていった。

さらには、宅配便再配達、ドライバー不足、長時間労働などさまざまな課題が発生し、2010年代半ばになると、宅配便の約2割が再配達となっていることが、社会的な課題として認識された。特に問題視されたのが、宅配便再配達に伴う年間42万トンのCO<sub>2</sub>発生(営業用トラックの年間排出量の1%に相当)、年間約1.8億時間の労働時間の発生(年間約9万人分の労働力に相当)といった、環境負荷および労働にかかわる課題であった。

そこで、2014(平成26)年、国土交通省は関連業者等を集めて、宅配便の再配達の削減に向けた受取方法の多様化の促進に関する検討会を行った。これにより、具体的な対応策として、Web・アプリ等を活用したより簡単な配達日時指定方法の導入、再配達による社会的損失の理解促進や再配達削減の貢献に応じた受取人へのメリット付与、コンビニで取り扱う宅配・通販サービスの拡大や受取手順の改善等の利便性向上、住宅の宅配ボックス設置促進や宅配ボックスに入るサイズに合わせた梱包の適正化、鉄道駅等への宅配ボックス設置等、新たな受取方法の導入・拡大が提起された。これを受けて、宅配便やインターネット通販などの関連業者は、再配達削減に向けた取り組みを進めた。また、2016年には物流総合効率化法が改正され、共同輸配送、モーダルシフト、トラック予約受付システムなどを導入した倉庫への輸送網の集約といった物流業者の効率計画に対して、より幅広い支援が行われるようになった。

物流業界における労働力不足も深刻化した。なかでも、トラックドライ

バーの確保が困難となり、ドライバーの高齢化も進み、将来のさらなるドライバー不足が懸念された。これについても広く社会的な課題として認識され、2015年3月には、国土交通省が「物流分野における労働力不足対策アクションプラン」を発表し、モーダルシフト、共同輸配送、宅配便の再配達削減などの取り組みを促進させようとした。

さらに、トラック運送業界では労働時間が全職業平均よりも1～2割長く、なかでも残業時間(所定外労働時間)は全職業平均の2～3倍の長さに及ぶ一方で賃金が平均より低く、高齢者の比率が高かった。また、有効求人倍率が他の職業に比して際だって高く、人手不足が深刻化しつつあった。さらに、2013年頃からは、宅配便やトラック輸送の現場におけるずさんな貨物取り扱いが明るみに出るなど、物流業界の現場の疲弊が社会的な問題となっていた。こうした状況を受けて、2017年には、「自動車運送事業の働き方改革に関する関係省庁連絡会議」が立ち上げられ、労働環境の改善整備に向けて各種施策が進められるようになった。

### 新しい動き

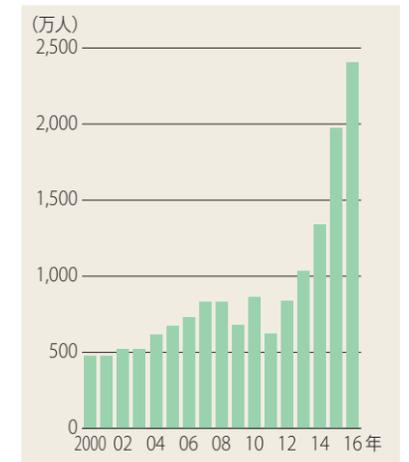
2010年代に入ると、宅配便ビジネスと関連するいくつかの新しい動きが生じてきた。なかでも社会の超高齢化の進展やグローバル化に対応した新たなサービスの出現、人口減少と労働力不足に対応した技術開発などが注目された。

日本では、一人暮らしの高齢者が増加し、日々の買い物も容易ではなく、孤独死を迎えるようなケースも見られた。このような状況に対して、行政ではさまざまな対応が行われたが、日々、お客さまの自宅に荷物を届ける宅配ドライバーができることもあった。そこで、2010(平成22)年頃から、宅配事業者が一人暮らしの高齢者の買い物を支援するとともに、荷物を届けるときにお客さまの様子を確認するサービスなども始められた。

2013年頃からは、訪日外国人が増加したのを受けて(図11-1)、国土交通省では観光客の利便性を向上させ、さらなる観光客の増加を目指し、「手ぶら観光」の推進を始めた。手ぶら観光とは、訪日外国人観光客が日本の宅配事業者を利用することで、大きな荷物を持たずにスムーズに移動できるものである。宅配事業者は、手荷物預かり、空港・駅などから宿泊施設への手荷物配達、お土産・手荷物の発送、観光案内などを行うことにより、訪日外国人の便宜をはかった。

物流にかかわる技術においても新たな展開が見られた。将来的に労働力不足のさらなる進展が見込まれることを背景に、2016年頃からドローン等の無人航空機を物流へ活用する開発が始まり、さらにはさまざまな自動運転技術の開発も進められ、その技術は徐々に高度化していった。

図11-1 訪日外国人数の推移(2000年～2016年)



出所:日本政府観光局

## 第2節

# 東日本大震災とヤマトグループ

## 1. 東日本大震災の発生

### 東日本大震災

2011(平成23)年3月11日、東北地方太平洋沖で発生した東日本大震災により、死者・行方不明者は、宮城県、岩手県、福島県を中心に約2万人にのぼった。津波が押し寄せる映像が、テレビやインターネットによって、ほぼリアルタイムに配信され、自然の脅威のすさまじさと被害の痛ましさが多くの人びとの心に刻みつけられた。

地震と津波により、東北地方太平洋沿岸地域の物流ルートは各地で分断され、物資の供給が滞った。東日本に9つある製油所のうち6カ所が稼働停止に陥り、深刻な燃料不足も生じた。また、発災直後には、関東地方も含めて電話などの通信手段がつながりにくい状況が続く、情報が錯綜した。さらには、福島第一原子力発電所(原発)では、外部電源の消失により原子炉の冷却機能が失われた結果、3月12日に水素爆発が起き、その後も制御困難な状況が続くなど、日本の原子力発電史上最大の事故となった。放射性物質が広範囲に飛散し、福島第一原発周辺地域からの避難者数は2011年5月のピーク時には16万人に達した。福島第一原発周辺地域では、その後も長期にわたって帰還困難区域に指定されたことにより、多くの人々が故郷と居住地を失うこととなった。

震災に伴う電力不足に対応するため、3月14日から東京電力が計画停電を実施し、商業施設等での節電が進められ、鉄道の間引き運転が行われるなど、影響は広範囲に及んだ。その後も、原発の安全性について再検討がなされ、規制が強化されたことから、全国各地の原発において点検停止後の再稼働の見通しが立たず、日本の電力不足は長期にわたった。同時に、火力発電の比率が高まり、燃料費が増大したことから、電気料金が上昇した。他方で、社会的に節電・省エネルギーへの意識が高まり、電力需要が抑制されていった。

### 震災とヤマトグループ

2011(平成23)年3月11日、午後2時46分の東日本大震災が発生したとき、ヤマト運輸本社では労使による団体交渉が行われていたが、激しい揺れに直後に会議を中止し、午後3時には本社に地震対策本部を設置した。その日、同本部では1時間ごとに会議を開催し、社員の安否確認、荷物・施設



本社で開催された地震対策本部会議

の保全などに関する情報集約と全体判断にあたった。1995年1月の阪神・淡路大震災時の経験や2007年に策定した「本社地震対策マニュアル」をふまえ、まだ被災地と連絡がとれないうちから、水・食料品などを社員と家族に送るために救援物資の調達を開始し、取引先からの協力も仰いで、全社体制で物資を集めた。また、被害の甚大さを認識し、その日の晩には北海道・東北6県を発着する荷物の受付を中止するなど迅速な対応をした。翌日には、国土交通省の要請に基づいた救援物資輸送を開始。また、本社で入手できる情報に限界があったことから、13日には被災地域の情報把握のために、4名の先遣隊を派遣した。

地震・津波に加え、停電や燃料不足による交通手段の麻痺、物資不足など被害が甚大に及んできたことから、3月15日、地震対策本部とは別に、事業継続を専門に担当する事業継続対策本部を設置した。同本部は、計画停電の実施など、被災地以外にも影響を及ぼす事象に対応し、事業継続を円滑に行うことをミッションとした。事業継続対策本部は、「新型インフルエンザ」の爆発的流行に備えて2009年に改定した事業継続計画(BCP)を準用し、計画停電対象地域にあるベースの荷物やコールセンターへの問い合わせ電話を停電予想時間のみ対象外地域の複数のベースやコールセンターに振り分けた。さらには、夏季における電力使用制限への対応も行った。

震災により物資の流れが滞ると、改めて、宅急便が社会に欠かせないインフラとしての役割を果たしていたことが浮き彫りとなり、被災した社員やお客さまから、宅急便の再開を望む声が増しに高まった。そこで、3月17日、ヤマト運輸は営業再開プロジェクトを立ち上げた。電力・通信網が断

表11-3 ヤマトグループの被害状況

死亡者*	5名
施設全壊	9カ所
車両全損	58台
所在不明車両	5台

\*注:業務中に亡くなった社員は1名(SD)



東日本大震災後、救援物資を積んで宮城県南三陸町を走る宅急便集配車(2011年3月23日)  
(写真提供:朝日新聞社)

震災の爪痕がまだ残る被災地で再開された集配業務

絶し、燃料の確保が不十分であるというきわめて困難な状況のもと、ヤマト運輸は、3月18日に青森県・秋田県・山形県の直営店にて一般宅急便に限り、持ち込み受付と引き渡しを再開し、秋田県・山形県の一部ではセールスドライバー(SD)による集配も再開した。さらに、3月21日には、岩手県・宮城県・福島県の直営店でも一般宅急便の持ち込み受付と到着引き渡しを再開した。その後、3月末にかけて、順次、各地での集配業務および各種サービスを再開していった。現地社員および全国各地から駆けつけた応援社員の努力により、被災地を含む全国のネットワークを速やかに復旧させていったのである。

#### 救援物資輸送協力隊

地震発生直後、ヤマト運輸が被災地での営業を中止し、本社では社員の安否確認に奔走していた頃、東北の被災地では、社員たちが自らも被災者であるにもかかわらず自発的な行動を開始していた。

宮城県気仙沼市では、避難所生活をしてきたSDらが、救援物資が満足に届かないことから、市役所に申し出て集積所の物資を分類し、在庫の管理を始めた。同時に、複数の避難所を効率的に回る配送ルートや、物資の配分計画を立て、1日3回の配送を始めた。岩手県釜石市でも、被災した社員が、市役所が作成した避難所のリストをもとに配送ルートを独自に作成し、ボランティアで配送を開始した。このようなヤマトグループ社員によるボランティア配送は、各地で現場の判断により同時多発的に始まった。被災地の社員によるこうした自発的な行動は、社訓にある「ヤマトは我なり」を見事に体現したものだ。本社の経営陣は、このような社員たちの自然発生的な行動を受けて、会社として全面的にバックアップすることを決定、3月23日、組織的な支援制度として、救援物資輸送協力隊を発足させた。

救援物資輸送協力隊は、岩手・宮城・福島3県の自治体と協力しながら、集積所の救援物資の仕分け、避難所・集落・施設などへの配送を行うもので、ヤマトグループは、500人の人員と200台の車両が稼働できる態勢を整備し、4月中旬まで無償で輸送の支援を行った。その後は、県やトラック協会と協議のうえ、現地の輸送業者を圧迫しないように配慮したうえで有償支援に切り替え、2012(平成24)年4月まで活動を継続した。

震災の被害が広範囲に及び、多数の避難所が各地に点在するなかで、避難所を移動した方に届いた荷物をSDの判断で移動先に転送することもあった。被災者の方からは「ヤマトの車が走ることで、日常生活が戻ってくる希望の光が見える」という声も寄せられた。



救援物資輸送協力隊の配送車



自衛隊と協力して救援物資を輸送  
(宮城県気仙沼市)

## 2. ヤマトグループの復興支援プロジェクト

### 宅急便1個につき10円の寄付

地震発生後、しばらくの間、余震が頻発し、原発事故も収束の見通しが立たなかったことから、社会も経済もしばらく不安定な状況が続くことが見込まれた。そうしたなかでも、4月頃になると、被災地の復興に向けた動きが徐々に芽ばえてきた。

東北地方を中心とする被災地は、水産業や農業などにより、日本の「食」を支えてきた地域でもあった。震災により、これらの産業が打撃を受け、復興のためには多大なる時間と費用が必要であることが見込まれた。

ヤマトグループは、こうした被災地の復興の力となる方法を多面的に検討し、地域の生活基盤の復興と水産業・農業の再生のために、寄付活動を行うことを決めた。その際に重視したのは、多額のお金を一度に寄付するのではなく、できるだけ継続的に支援することであった。そこで、お客さまが宅急便を1個送るたびに10円を積み上げ、毎月寄付する方法を採用した。しかも宅急便の運賃は変更せず、ヤマトグループの収益から寄付することとしたのである。当時は年間約13億～14億個の宅急便を取り扱っていたため、2011(平成23)年度の1年間で約140億円の寄付額となることが見込まれた。

寄付金は、ヤマト運輸からヤマト福祉財団に寄付し、同財団が6月に発足させた「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」にまとめられて、審査・選考を経たうえで被災地の復興事業を行う地方自治体等に助成金として交付された。ヤマトグループとしては、被災した地域に水産業・農業が集中しているため、35年間、宅急便を育ててもらった恩返しとして、被災地の水産業・農業の再生と、その地域の生活を支える病院や保育所などの社会的インフラの復興に寄付金を役立ててもらいたいと考えたのである。

そして、震災から約1カ月たった4月7日、ヤマトグループは「宅急便1個につき10円の寄付」の取り組みを公表した。また、通常であれば全額損金扱いとすることができず法人税の課税対象となるところ、財務省は、ヤマトグループの寄付行為がきわめて公益性が高いことを認め、「指定寄附金」の制度を適用することによって寄付金の全額を損金(無税)とする取り扱いを行った。

この取り組みは、翌2012年3月末まで続けられ、累計寄付総額は142億円余りとなった。寄付金の使い道は、ヤマト福祉財団内に立ち上げた、第三者の専門家で構成する復興支援選考委員会によって「見える支援、速い支援、効果の高い支援」を重視した選考が行われた。具体的な支援先の例は表11-4に掲げたが、このほかにも多岐にわたる支援が行われた。



ヤマト福祉財団の「東日本大震災生活・産業基盤復興再生募金」マーク



東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金で建設された主な施設(左から、岩手県大船渡市・製氷工場、岩手県野田村保育所、宮城県南三陸町・仮設魚市場)

表11-4 「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」の支援先の事例

農林水産業関連

- ・岩手県の水産加工事業者生産回復支援事業(水産加工業者が必要とする機器類購入や設置費用)
- ・漁師安定緊急対策事業(需給調整能力回復のための凍結・冷凍保管能力の確保費用)
- ・宮城県の農業生産復興緊急対策事業(営農再開を目指す先導的な農業者組織の生産施設や農業機械の整備費用)
- ・宮城県南三陸町の水産業基盤施設緊急復興事業(仮設魚市場の建設)

生活基盤の復興・原発被災地域関連

- ・岩手県野田村保育所再建事業(津波に流された保育所を安全な高台に再建する費用)
- ・福島県小野町地方総合病院整備事業(地域唯一の総合病院の被災した旧館の建て替え費用)
- ・福島県南相馬市の介護老人保健施設の新設費用、福島県相馬地域こころのケアセンターの新設事業(原発事故により機能が停止した医療機関の代わりとなる精神障がい者向け施設に新設)
- ・福島県川内村の高原農産物栽培工場建設事業(緊急避難準備区域解除による帰還後の農業再生のため、安全できれいな地下水を利用した水耕栽培工場の建設費用)
- ・福島県的水族館「アクアマリンふくしま」の熱源設備改修事業



全社員が身につけた「みんなで一歩前へ」と書かれたワッペン



宅急便センターの前で打ち水をするSD (2011年)

復興支援全社運動「みんなで一歩前へ」

寄付金のほかにも、ヤマトグループの社員一人ひとりの、何かできることはないかという強い思いは、復興支援全社運動という形で、多岐にわたる支援活動につながっていった。活動を展開するにあたっては社内での公募をもとに、復興支援スローガンを「みんなで一歩前へ」と定め、多くの社員がさまざまな取り組みを進めた。

具体的には、「宅急便ひとつに、希望をひとつ入れて。」と書かれたステッカーが集配車両に貼られ、社員がワッペンを身につけたほか、復興支援ポータルサイトで各職場の支援運動を全社に共有した。また、被災地の教育基盤支援につながるベルマーク運動、原発事故による電力使用制限に対応した夏の節電のための「打ち水運動」や「節電うちわ」の配布、ヤマトホームコンビニエンスによる被災地での中古家電寄贈や格安出張販売、ヤマトロジスティクスによる被災した文化財などを救出するための文化庁の事業への協力、被災地の特産品の販売支援、ヤマトシステム開発(YSD)による「福島ひまわり里親プロジェクト」(土壌の放射性物質の吸収等が高いといわれるひまわりの種を福島県から購入して栽培、採取した種を秋に福島に送り返し、より多くのひまわりを咲かせるプロジェクト)への参加、

2011年3月11日  
地域に密着した仕事をしていた私たちにとって、街が消えてしまうほどの壊滅的な被害は、言葉にできない衝撃であり悲しみでした。  
現地で働く社員にとっては、それは報道で語られるような「数や」記事の話ではなく、その街とともに暮らしてき一人ひとりの顔であり、声であり、通いつめた道であり、こまやかな日常のすべてでした。  
被災し、自らも多くのものを失った社員たちは、その街や人をよく知っている自分たちだからこそできることを探し、行動しています。  
そして全国にいる17万人のヤマトグループ全社員に行動を伝えてくれています。  
私たちがやるべきことは何かと。

これまで宅急便を育ててくれた被災地の水産業・農業も壊滅的な被害を受けました。これは日本人の食生活にとっても大きな問題です。  
私たちは、救援物資の仕分け作業や各拠点への物資輸送の全面的サポートなど、今すぐに必要な支援は継続しながら、被災地の生活基盤の復興と、水産業・農業の再生支援に向けて動き出します。  
産業が復興するまでの道は長く険しく莫大な費用が必要です。  
まとまったお金を一度に寄付することは難しくても、毎月自分たちの通常の仕事の中から最大限に捻出する方法はないかと考えました。  
私たちが取扱う宅急便は年間約13億個。  
宅急便1個につき10円を寄付できれば年間約130億円捻出することができます。  
もちろん宅急便の運賃表は変更できません。しかしそのお金はまぎれもなく、全国のみなさんの力で生まれるお金です。  
毎月どれくらいのお金になるのか、被災地の復興にどのように活かされて形になるのか、ホームページなどでご報告していきます。  
どんなに困難でも思返しの気持ちを含めてやり通す決意です。

震災から1ヵ月。  
世の中の空気が、人の関心も、気持ちも、徐々に変化しています。  
一方で、被災がもたらした現実の重さと悲しみに身動きできずにいる人がいます。  
絶対になんかできないこと、被災された人では分けられない痛みがあることを常に想像し、復興に向けた行動の原点とすること。  
私たちがはじめます。そして、いつも変わらない自分たちの仕事を続けま。

ヤマトグループ

ヤマトホールディングス株式会社 〒104-8125 東京都中央区銀座2丁目16番10号 http://www.yamato-hd.co.jp/

震災から1ヵ月後の2011年4月11日に全国の新聞各紙に掲載した「宅急便ひとつに、希望をひとつ入れて。」の広告

などである。

ヤマトグループでは、2011(平成23)年6月に、各社員の自主的なボランティア活動を支援する制度を設定した。これを利用して、多くのヤマトグループ社員が、被災地へのボランティア活動に参加し、延べ参加人数は翌2012年1月末までに1,864名に達した。このほか、2011年8月には、音楽宅急便の一環として、「東日本大震災復興支援コンサート in 多賀城」を開催した。



社員によるボランティア活動(2011年)



それぞれの復興支援活動への思いを書いた「節電うちわ」を手に持つ社員

### 自治体との災害協定の締結

東日本大震災の経験により、ヤマトグループのきめ細かなネットワークとさまざまなノウハウが災害時の住民支援に役立つことがわかった。一方で各地の地方自治体においても、地震や台風などの災害が頻発するようになってきたことを受けて、企業との間で災害協定の締結を積極的に展開し始めた。

2013(平成25)年6月から9月にかけて、秋田県の22の市町村と災害協定を締結し、災害が発生した場合、市町村が管理する備蓄品や全国から届く救援物資の輸送や仕分け、物資拠点施設の運営などを行い、緊急対応や復旧活動に協力することとした。その後もヤマトグループと地方自治体との災害協定の締結は、東北各地に広がっていった。さらには、横浜市との横浜駅周辺地区災害時における来街者避難誘導サポート(支援)協定、長野市穂保地区との洪水時にヤマト運輸建屋を緊急避難場所として提供する協定、徳島県およびアマゾンジャパン・ロジスティクス(株)との災害発生時に被災者の必要とする物資を必要な量だけ届ける災害スキームの構築に向けての協定などへと展開し、災害支援に関して自治体と結んだ協定数は2019(令和元)年末までに136件となった。

### 熊本地震への対応

2016(平成28)年4月14日から4月16日にかけて、熊本地方において、2度にわたって最高震度7を記録する大地震が立て続けに発生した。ヤマト運輸では、16日深夜の地震発生後、熊本県への荷受けを中止していたが、社員の一日も早くお客さまに荷物をお届けしたいという思いから、3日後の4月19日には熊本県全域での集配を再開した。さらに、全国から被災地へ発送される公的救援物資の輸送が滞らないよう、救援物資輸送協力活動に取り組んだ。

### 事業継続計画(BCP)の策定

東日本大震災での経験をふまえて、ヤマトグループでは2015(平成27)年度に事業継続計画(BCP)の策定作業を開始した。本社地震対策マニュアル(2007年策定)や、その後の新型インフルエンザ流行時に策定したBCPをベースに検討を重ねていたが、そのさなかに熊本地震が発生したため、熊本地震では完成直前だったBCPに基づいて対処することとなった。その後、さらに熊本地震での経験や課題を加えて修正・追加を行い、2016年8月に「ヤマトグループ事業継続計画」の基本方針を策定した。

その基本方針として、①人命を最優先する、②グループ各社の事業の早期復旧を目指す、③社会的インフラとして地域社会からの期待に応える、の3点が定められた。これをベースにして、BCP基本方針書、BCPマニユ



熊本地震後の避難所への配達の様子(2016年)

アル、社員の安全を守るための災害ポケットカードと防災の心得などを策定した。これにより、「首都直下地震が起きた場合、関西支社を支援対策本部とする」「南海トラフ地震の場合、東京都内で本社対策本部を立ち上げる」などの規定、帰宅困難社員向けの備蓄品に関するグループの共通ルール制定、被災社員支援、被災地の復興支援などを整備し、ヤマトグループ全体に展開した。

## 第3節

# 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を目指して

## 1. 長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」と新中期経営計画

### 長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」の策定

2008(平成20)年度に始まる「満足創造3か年計画」において、ヤマトグループは、少子高齢化・人口減に伴う国内市場やアジアを中心とした経済圏の変化に対応するため、事業エリアのアジア圏拡大、新規事業創出などの戦略骨子を策定し、施策に着手したが、想定した成果に手が届くまでには至らなかった。なかでも、アジアで開始した宅急便事業、ノンデリバリー事業の拡大においては、推進途上として課題が残る結果となった。また、一方では、経済活動のグローバル化、消費傾向の多様化、インターネットの普及によるECの急激な発展などにより、お客さまが新しい商業流通システムを求めようになった。

このような状況をふまえて、2011年1月、ヤマトグループは、「満足創造3か年計画」の方針を継承しつつ、創業100周年にあたる2019年に向けた長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」を策定し、「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」として、2019年までにソリューション力、配送品質、顧客満足ともにアジアでダントツ(DAN-TOTSU)の地位を確立する目標を掲げた。

アジア市場における戦略は、次のとおりであった。まず、アジアの経済成長と物流のボーダーレス化が進展し、アジア地域のGDPは2020年に約2,000兆円に達し、消費の牽引役となる中間所得層が2010年の11億人から2020年には20億人に増加することを想定した。そして、アジアを「一つの市場」としてとらえ、宅急便を含むすべての事業の成長に結びつけていく



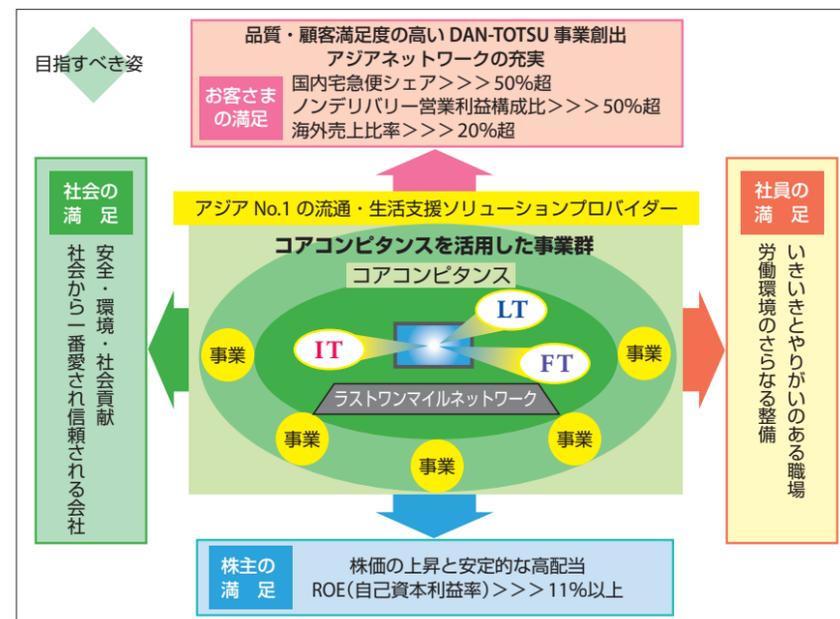
災害ポケットカード

ことを、ヤマトグループの長期計画の基本方針とした。

また、「流通・生活支援ソリューションプロバイダー」という目標の背景には、次のような認識があった。日本国内では高齢化、過疎化といった人口構造の急激な変化に伴い、生活者を支援するサービスへのニーズが急速に高まりつつあるなか、生活支援サービスの事業化を積極的に推し進めてきたヤマトグループに対して、自治体などと連携した新しい生活インフラの担い手としての期待が高まってきた。これに応じて、まず個人顧客向けに、ネットスーパーなどにとどまらない新しい「生涯生活支援プラットフォーム」を構築し、個人、地域、社会に貢献する新たな市場と成長機会を創造することで、「一番身近で一番愛される企業」を目指すこととした。さらに、法人顧客向けには、ヤマトグループのコアコンピタンスである「ラストワンマイルネットワーク」を生かし、他社には真似のできないオンリーワンの流通ソリューション事業の創出に取り組むこととした。同時に、ヤマトグループの事業会社がもつ機能を、新たに建設する大規模物流拠点「羽田クロノゲート」(後述)に結集し、「グローバル流通プラットフォーム」を構築することで、ノンデリバリー事業の成長力を加速することとした。なお、ヤマトグループが考えるソリューションとは、エンドユーザー視点の流通提案、「LT(物流)+IT(情報)+FT(決済)+その他の付加価値」を含んだ総合提案を行う事業パートナーであることを念頭に置いたものである。

以上の戦略を推進するため、事業組織の再編や資本戦略の拡充、経営人材の育成、ITガバナンスの確立、環境施策の強化を進め、新たなイノベーションの創出に向けたグループガバナンスの強化と、経営管理インフラの

図11-2 長期経営計画の戦略コンセプトマップ



充実をはかるとともに、引き続き CSR を推進し、社会から一番愛され、信頼される企業グループを目指すこととした。また、「DAN-TOTSU 経営計画 2019」では、表11-4に示すような数値目標が掲げられ、図11-2のようなコンセプトマップが示された。

中期経営計画「DAN-TOTSU3 年計画 HOP」

2011(平成23)年4月、ヤマトホールディングス会長に瀬戸薫、社長に木川真が就任、ヤマト運輸社長には山内雅喜が就任し、次の経営目標を実現するための新たな体制が固まった。なお、木川社長は、2005年にヤマト運輸に入社し、常務取締役、代表取締役社長を歴任していた。新体制のもとでスタートした「DAN-TOTSU3 年計画 HOP」は、長期計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」を達成するための3年ごとの中期経営計画 HOP・STEP・JUMP の最初の計画である。

目標数値は、表11-5に掲げた。計画の概要は以下のとおりであった。デリバリー事業では、まず、「宅急便のイノベーションによる新たな成長機会と原資の獲得」を掲げた。具体的には、クロネコメンバーズ会員の拡大、情報のフルデジタル化、ネットワークの高度化による商品力強化、配達品質向上と、地域での生涯生活支援プラットフォームの確立を推進しつつ、ネットワーク、集配、事務におけるコスト構造改革を行うことで、宅急便の成長力を復活させ、2013年度までにデリバリー事業の収益率の大幅な向上を目指すこととした。また、アジアでは、エリアの拡大とネットワーク構築を推進するとともに、新たに設立した地域統括会社が国やエリア間の連携を強化することによるボーダーレス化に取り組むこととした。

ノンデリバリー事業では、「羽田クロノゲート」を起点とする Today Shopping Service (TSS)、海外ネットワークや、日本を含むアジアにおけるロジスティクスネットワークの再構築、電子マネーを含む「軒先決済」市場の深化、農産物のダイレクト流通を拡大するプラットフォームの構築など、新たな市場創出に向けた投資を行い、2013年度のノンデリバリー事業の営業利益比率向上を目標とした。

これらに加え、グループガバナンスの強化、国際会計基準への対応や事業別管理会計の高度化、安全施策の推進や CO2 排出量削減など事業推進と CSR の両立、自治体との連携による地域貢献や高齢者向け生活支援などに引き続き取り組むこととした。

デリバリー事業の戦略

デリバリー事業では、「永続的 No.1 を不動のものとする」ことを目標に、①海外宅急便事業の加速、②商流対応強化、③商品・サービスの進化、④地域活性化ニーズへの対応、の4つの事業戦略を掲げた。

表11-4 「DAN-TOTSU 経営計画2019」の目標数値

ノンデリバリー事業の営業利益構成比	50.0%超
自己資本利益率(ROE)	11.0%超
海外売上比率	20.0%超
国内宅急便シェア	50%超
事業数	100



木川真

表11-5 「DAN-TOTSU3 年計画 HOP」の目標数値(2013年度)

連結営業収益	1兆4,400億円	
連結営業利益	880億円	
連結営業利益率	6.1%	
自己資本利益率(ROE)	8.5%	
宅急便取扱個数	国内	15.6億個
	海外	1.2億個
CO2原単位排出量(2002年度比)	30%削減	



「DAN-TOTSU 経営計画2019 3 年計画 HOP」冊子(携帯用)の表紙

海外宅急便事業の加速については、中国・ASEAN への展開を重視し、宅急便事業を開始した国でのエリア拡大やサービス開発、中国国内での幹線輸送、海外進出企業への包括的な支援ソリューションの確立など新たなモデル構築に取り組むこととした。

法人対応の強化については、宅急便の納品物流プラットフォーム構築、インターネット通販を対象とした即日配達モデルや分散在庫モデルの確立、統合法人データベースによる取引構造の可視化などを構想した。また、メール便についてはさまざまなお客さまのニーズに応えるトータルソリューション提供、オンデマンド印刷によるハガキ型ダイレクトメールサービスなど、新サービスの開発を計画した。

商品・サービスの進化については、宅急便受取指定などサービスの利便性向上、宅急便タイムサービス、S-PAT、超速宅急便のリニューアルや梱包レス宅急便の開発など、顧客ニーズや生活スタイルの多様化に対応した付加価値の向上をはかることとした。これらの施策により、2013(平成25)年度に宅急便個数15.6億個、国内シェア45%、メール便22億冊の実現を目標とした。

地域活性化ニーズへの対応とは、地方自治体との連携により、高齢者向け生活支援、農業活性化支援、商店街活性化支援など新しい域内配送モデルの構築、お買い物困難地域支援に取り組むものである。

以上の事業戦略を支えるためのインフラの強化も、中期計画の目標として掲げた。具体的には、クロネコメンバーズ会員を拡大するとともに、生涯生活支援プラットフォームを構築することにより、お客さまの属性やニーズに見合ったサービスを提供すること、情報のフルデジタル化を推進し、受取指定の利用環境の拡充や送り状レス化、ポータルサービスを通じた各種データの提供により利便性と品質の向上をはかること、社内の業務効率化・コスト低減、などである。さらに、ネットワークの再編整備として、大規模な物流拠点「羽田クロノゲート」による新たな価値創造と、「ゲートウェイベース」構想による顧客ニーズに合った時間軸でのフレキシブルなサービスの提供とさまざまな改革やインフラ整備、システム構築を目指すこととした。

#### ノンデリバリー事業の戦略

ノンデリバリー事業のうち、BIZ-ロジ事業に関しては、「企業から最も信頼される需要者視点のソリューションプロバイダーになる」ことを目標として掲げた。この目標を実現するため、①流通を革新する新たなプラットフォームの提供、②個別消費ニーズに対応した便利で安心なB to Cソリューションの提供、③小口化・需要者視点をキーワードとしたアジア・ロジスティクスネットワークの構築、の3つを事業戦略の基本方針とした。

事業戦略推進の要とされたのが、「羽田クロノゲート」新設による新たなソリューション・ビジネスの確立である。これにより、流通加工プラットフォーム(医療用器械洗浄、メンテナンスなど)、最速流通プラットフォーム(サービスパーツロジスティクス、通販支援など)、ダイレクト流通・回収プラットフォーム(24時間通関、トレーシング、マルチ決済、静脈物流など)のさらなる展開を目指した。個別消費ニーズに関しては、TSS ネットワークを全国展開するとともに、複数拠点在庫の可視化を推進することとした。アジア・ロジスティクスネットワークでは、現地法人拡大や新設を進め、宅急便をはじめとする国内事業の海外展開を目指した。

ホームコンビニエンス事業に関しては、引越市場の縮小と競争の激化に対応する既存業態・市場からのドラスティックなシフトという方向性を打ち出した。「生活者から支持される家庭生活のコンビニエンスサプライヤーになる」という新たな方向性を実現するため、単身生活者の生活基盤移転サポートの強化、セッティング・デリバリーのプラットフォーム化などの戦略目標を掲げた。なかでも、単身引越を単身支援サービスへと商品の幅を拡大するとともに、輸送・設置・リサイクル・リユースの各機能を同時に提供することによるメーカーの通販拡大支援を重点的な市場として深掘りしていくこととした。また、収益構造を改善するため、バックオフィスの軽量化、集配生産性の向上、ネットワークの再構築による効率化を行うこととした。

e-ビジネス事業に関しては、「システムの開発・運用企業から、高度ソリューション提供企業へ」という目標を掲げた。高度ソリューションとは、お客さまの潜在的課題を発見し、解決策を考えてサービスを提供することであり、多くのプレイヤーが利用できる共通サービス基盤を提供するプラットフォーム提供型、お客さまに深くかわり潜在的課題を解決する深耕型、中小零細企業向けに大企業並みのITシステムを早く安く提供する中小零細企業活性型などである。なお、YSDは、2011(平成23)年4月に本社機能を豊洲に移転したことにより、それまで東陽町などに分散していた事業所が集約され、業務が効率化するとともに、開発環境体制が大幅に向上した。

フィナンシャル事業に関しては、「国内外で決済・金融ソリューションを提供し、生活者の便利と事業者の流通改革を実現するパートナーとなる」という目標を掲げ、従来のコレクト事業、リース事業、ショッピングクレジット事業を基盤とした流通支援リース事業、ダイレクト流通決済事業、生活決済支援事業を展開することを目指した。特に、流通や決済という視点から顧客企業の経営課題に対し、ヤマトグループの経営資源を結集した流通改革ソリューションを提供することによって、お客さまの事業拡大や経営効率化に貢献する事業に力を入れることとした。

トラックメンテナンス事業に関しては、「運送事業者の経営資源効率化に

おけるパートナー」というスローガンを掲げ、メンテナンス技術を核としたヤマトグループの経営資源を組み合わせた提案により、お客さまが求めるトータルコストダウンに応えることを目標とした。具体的には、お客さまの「稼働を止めない整備」を完成させるとともに、輸送機材の最適なメンテナンスサービス、レンタル・リース・販売を組み合わせた効率向上支援に加え、安全管理ツール関連の販売による輸送物流機材管理ソリューションの確立を目指した。また、省エネ環境対応商品の導入提案など、施設設備ソリューション事業の拡大も目指した。

## 2. 「バリュー・ネットワーキング」構想の展開

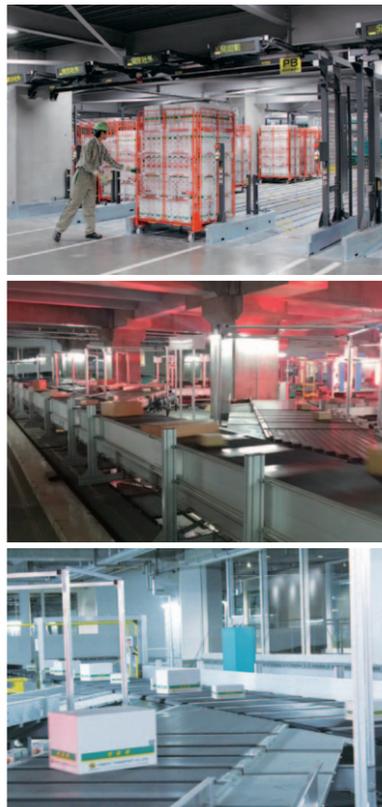
### 羽田新ターミナル構想

2007(平成19)年12月、ヤマト運輸は、東京都大田区の、羽田空港に近い、約10万㎡の土地を購入する契約を締結した。ヤマトグループは、この土地に国内配送ネットワーク、フォワーディング、ロジスティクスなどの機能を併せ持ち、グループ連携が可能な複合ターミナルを建設し、羽田空港の航空貨物と大井埠頭の海上貨物を国内配送へつなぐ拠点とする計画を構想した。

この新たなターミナルの建設は、宅急便の次の時代を支える事業を創出する戦略のコアとなる投資と位置づけられ、アジアに向けた事業推進においても、国際化が進む羽田空港の隣接地として戦略的にきわめて重要であると考えられた。

羽田新ターミナルの事業構想は2009年から本格的にスタートし、ギリシャ神話の時間と空間をつかさどる神の名「クロノス」と日本とアジアを結ぶ「ゲートウェイ」を組み合わせ、「羽田クロノゲート」と名づけた。

羽田クロノゲートの中心となる物流棟は7階建て、延べ床面積約20万㎡に及び、1、2階は宅急便、3階以上は、メディカルロジスティクス、マルチメンテナンス、通販ロジスティクス、ドキュメンツロジスティクス、セッ



1、2階の宅急便仕分けエリア(上から、前詰め搬送機、クロスベルトソータ、荷物の合流地点)



羽田クロノゲート

ティング・デリバリー、通関フォワーディングなどの付加価値エリアとした。

なお、羽田クロノゲートは、2013年7月にヤマトホールディングスが発表した「バリュー・ネットワーキング」構想の中核をなす施設として位置づけられた。

### 羽田クロノゲートの完成

2013(平成25)年9月、羽田クロノゲートが竣工し、10月から稼働を始めた。羽田クロノゲートの特徴は、第一に、最新鋭の設備と立地を生かした陸海空のスピード輸送を実現した点にあった。国際化した羽田空港に隣接し、近隣には東京港や横浜港、JR貨物のコンテナターミナルなどの物流施設があり、首都高速とのアクセスもよいことから、国内外を問わず陸海空の「マルチ輸送」の提供が可能となった。また、世界最高水準の技術を取り入れたクロスベルトソータなど最新のマテリアルハンドリング機器の導入による省力化、24時間・365日の稼働によって、荷物の発着同時仕分けが可能となり、受け手のニーズに合わせたジャストインタイムの輸送が実現した。第二の特徴は、輸送と付加価値機能の一体化により、飛躍的なスピード向上と効率化を実現した点である。

羽田クロノゲートの3～7階は、ヤマトグループ各社の機能と輸出入通関機能を有し、緊急手術などでスピード配送が要求される医療用器械の24時間洗浄・メンテナンス、航空便を組み合わせたりードタイムの短縮、必要ときに必要な数のダイレクトメールが印刷可能なオンデマンド印刷と封入作業の組み合わせ、海外から到着する商品の輸入通関・ローカライズ作業の



医療用器械の24時間洗浄・メンテナンス業務

家電製品の修理業務(上・修理作業、下・修理状況管理)



「和の里パーク」



太陽光発電設備



ヤマトフォーラム内1階アリーナ



羽田クロノゲート見学コース展示ホール



各階をつなぐスパイラルコンベア

一体化によるスピード出荷などが実現できた。これら上層階の荷物は、各階をつなぐ「スパイラルコンベア」で仕分けエリアに運ばれることにより、宅急便ネットワークと直結した。

羽田クロノゲートの敷地内には、地域から信頼され、共存共栄をはかる企業理念に基づいた環境設備と、地域貢献ゾーン「和の里パーク」が設置された。環境設備としては、自然採光・自然換気を実施するための「ボイド」を4カ所に設置したほか、最新の太陽光発電、雨水再利用設備などを導入した。和の里パークにおいては、障がい者の雇用と自立を支援するスワンカフェ&ベーカリーやスワン工舎、地域の人びとも利用できる保育所、体育館（ヤマトフォーラム）のほか、里山を模した広場を配置した。これらの施設は、子どもたちや高齢者の憩いの場所として、また災害時の避難場所として活用することが想定された。

また、2014年2月には、物流設備が見学でき、宅急便の仕組みやグループ全体で推進する「バリュー・ネットワーキング」構想の事業を実際に見学できる施設として、羽田クロノゲート内に設置した「羽田クロノゲート見学コース」の一般公開を開始した。2018年2月には、関西ゲートウェイ（後述）内に設置した「関西ゲートウェイ見学コース」の一般公開も開始した。

#### アジアへの宅急便の拡大と沖縄国際物流ハブの活用

「DAN-TOTSU 経営計画2019」で掲げられたアジア展開を進めるため、ヤマトグループは、新たな拠点の整備を着々と進めていった。そのなかの重要な拠点の一つとなったのが、沖縄国際物流ハブである。

2009（平成21）年に全日本空輸（ANA）が、沖縄・那覇空港に24時間稼

働が可能な国際物流基地を設置したことから、深夜時間帯を活用して、国内外への貨物便の運航を開始していた。その後、2012年に始まる政府の第5次沖縄振興計画に、国際物流拠点の整備強化が重点として盛り込まれた。こうした状況を背景に、ヤマトグループは、沖縄県が東アジアの中心的なロケーションに位置し、すでに日本とアジア各国の貨物ゲートウェイとして確固たる地位を築きつつあるものにとらえ、沖縄国際物流ハブを活用することで、アジア戦略のさらなる強化をはかることとしたのである。

2012年6月、沖縄県との間で沖縄国際物流ハブを活用した新たな国際間小口輸送サービスを提供することで合意し、沖縄を発着する深夜便を含む豊富な航空ネットワークと、24時間通関、保税倉庫などの機能と施設をフル活用することにより、ヤマトグループのグローバル・サービスの質を大幅に向上させることを見込んだ。具体的には、アジア圏への「国際宅急便」や法人向けの翌日配達サービス、アジア向けに国産の生鮮品を送る国際クール宅急便の実現、また、海外向けのサービスパーツをすぐに現地に輸送できるパーツセンターの構築などである。

沖縄国際物流ハブを活用した国際宅急便の翌日配達は、2012年11月から始まり、翌2013年8月には、那覇空港隣の国際物流拠点産業集積地域に立地する国際ロジスティクスセンター施設内で「パーツセンター」の運用を開始した。また、同年10月には、日本発香港向けの「国際クール宅急便」を開始し、アジアで急速に成長する通販や生鮮品などの「取り寄せ市場」に加え、温度管理の必要な工業製品やサンプル品の輸送にも対応し、アジア市場への輸出・販路拡大に大きく貢献することとなったのである。さらに、2015年11月、ヤマトグループは、沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」を開設した。サザンゲートでは、化粧品の充填などの製造支援、海外へ輸送する保守パーツや越境通販製品の保管などの総在庫量マネジメント、海外で発生した修理品を保税状態のまま修理するなど、沖縄の優位性を生かしながら、従来にはなかった付加価値機能を提供することにより、「止めない物流」をボーダーレスで実現することに貢献した。



航空冷保コンテナへの国際クール宅急便の積み込み作業（沖縄国際物流ハブ）



サザンゲートでの化粧品の充填作業



沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」



機体にネコマークがラッピングされた ANA の貨物機

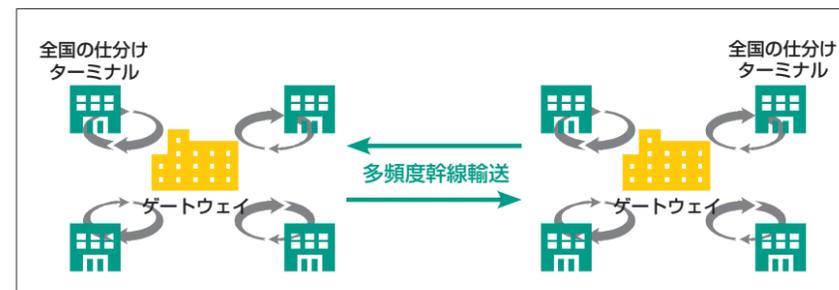
さらに、沖縄国際物流ハブの活用と関連して、ヤマトグループは、(株) ANA カーゴとの提携を進め、アジアを中心としたクロスボーダー物流需要に対応するための ANA カーゴの航空貨物ネットワーク拡大を契機とした事業モデルの拡充、新商品の投入、および沖縄国際物流ハブを活用したビジネスモデルの拡大をはかることとした。この提携に基づき、地方行政との3者による連携協定の締結・共同マーケティングの展開やサービスの共同開発が進められた。

### 各地のゲートウェイ開設

羽田クロノゲートの構想が始まったのとはほぼ同時期となる2007(平成19)年10月、ヤマト運輸は、厚木主管支店(ベース)の老朽化が進み、スペースが狭隘化してきたことから、新ベースの移転候補地を探し始めた。その後この新ベース建設は、2009年に構築した東京、名古屋、大阪に「都市圏ゲートウェイベース」を配置する「ゲートウェイ構想」の一つに位置づけられた。

ゲートウェイ構想とは、日本経済の大動脈となる東名阪間の物流を拡充し、ベース間運行のハブ集約による輸送効率向上と定時運行を活用した柔軟な顧客対応の実現を目指すものである(図11-3)。新たに建設される都市圏ゲートウェイベースでは、24時間対応のクロスドック(集約)機能、保管・梱包・マージなどのロジスティクス機能、高速・高品質な仕分け機能、グループ各社の営業・情報連携機能を果たすことが想定された。これにより、まず、ゲートウェイ間の幹線輸送については、混載のまま、トレーラーや鉄道で着ゲートウェイまで輸送することにより、積載効率を高め、使用する車両を減らすことが可能となり、コスト低減、品質改善、環境負荷低減が期待された。また、生産性の高い機器を導入しているゲートウェイに仕分け作業を集中させることで、荷物の仕分けに必要な人手を減らすことが可能となる。さらに、TSSにおいては24時間稼働のオートピックファクトリーと宅急便クリーン運行の活用で、リードタイム短縮、物流コスト削減

図11-3 ゲートウェイ構想図



に結びつくことが想定された。

2013年8月、ゲートウェイ構想最初の施設として厚木ゲートウェイが竣工し、稼働を開始した。従来のベースでは、集荷した荷物を夕方まで保管して夜間に長距離輸送をするため、発送と到着の作業を時間軸で分けて行っていた。厚木ゲートウェイでは、最新のマテリアルハンドリング機器を導入することで、24時間同時仕分けと、昼間の長距離輸送が可能となり、多頻度幹線輸送の第一歩を踏み出した。ECの発達によって高まったスピード配送ニーズに対応するとともに、トータル在庫を圧縮する「止めない物流」の実現に向けて前進したのである。さらに厚木ゲートウェイの中に、商品の組立や品質確認を行う機能を併設し、荷物の流れのなかで付加価値をつけることを可能とした。

厚木に続いて、2016年9月には、愛知県豊田市に中部ゲートウェイが竣工し、10月に稼働を開始した。中部ゲートウェイは、新東名高速道路(伊勢湾岸自動車道)豊田南インターチェンジに近く、名古屋港まで約30分、中部国際空港「セントレア」まで約45分とあらゆる輸送モードに対応できる立地にあった。中部ゲートウェイの稼働により、羽田クロノゲート・厚木ゲートウェイ・中部ゲートウェイ間での多頻度幹線輸送が実現し、関東・中部間の当日配達が可能となった。また、入居するグループ会社6社によるマージ、キittingなどの付加価値機能と24時間稼働のマテリアルハンドリング機器、航空便やJITBOXチャーター便などの各輸送モードを連携することで、企業物流に新たなスピードと付加価値を提供する基盤として機能することとなった。

さらに、2017年10月には、大阪府茨木市に関西ゲートウェイが完成し、11月に稼働を開始した(施設は賃貸)。関西ゲートウェイは、茨木インターチェンジに近く、大阪国際空港・関西国際空港・神戸港などへのアクセスに適した立地にある。厚木ゲートウェイ、中部ゲートウェイとの多頻度幹線輸送により、関



厚木ゲートウェイ



中部ゲートウェイ



関西ゲートウェイ



スーパーフルトレーラ SF25 (車両長25m の連結トレーラー) による幹線輸送

東・中部・関西の国内主要都市間をスピーディかつ高効率な輸送ネットワークで結ぶとともに、ゲートウェイ間の折り返し運行による運行時間の短縮や、ヤマトグループ各社のネットワークの全体最適を通じて、運行ドライバーの「働き方改革」にも貢献することが期待された。また、2017年12月より、日本最長の大型連結トレーラー「スーパーフルトレーラ SF25」を導入してゲートウェイ間の運行を開始し、幹線輸送の効率化に取り組むとともに、他社のトレーラーとも連結可能であることから、業界全体での効率化を目指して同業他社との協議を進めていった。

### 「バリュー・ネットワーキング」構想

2013(平成25)年には、アジアにおける宅急便事業の展開とともに、アジア各地域への翌日配達を実現する沖縄国際物流ハブの活用が進んだ。さらに、羽田クロノゲートと厚木ゲートウェイが稼働を開始し、ヤマトグループの将来に向けたインフラ構築が大きく進んだ。

2013年7月、このような大規模な投資を伴うプロジェクトが本格的に稼働し始めたのを機に、ヤマトグループは、すべての機能が連動して新たな価値を生み出すことを目指した「バリュー・ネットワーキング」構想を新たなビジネス戦略として発表した。

「バリュー・ネットワーキング」構想の背景となった認識は、次のとおりである。①メーカーは製造コストを限界まで管理している一方、出荷後は物流業者任せのため、トータルコスト増となっている。②急速なグローバル化、ボーダーレス化の進展で、取引先や生産拠点が分散・複雑化し、在庫量のマネジメントを含めた「物流全体の最適化」ができていない。③大手ECとの競争が激化する流通業も、販売機会のロス回避するための多頻度小口調達やリードタイム短縮が必要となり、物流コストは増加傾向にある。④東日本大震災後、BCPの観点で「在庫の分散によるリスクコントロール」の必要性が高まっている。⑤ボーダーレス化が進むなかで、「ものづくり」で世界をリードする日本の製造業における「製造コスト」や「人件費」はすでに限界レベルまで切り詰められており、為替も不安定な状況が続くと予想されることからコスト削減の余地が残っている最後の領域は、「物流の改革」である。

「バリュー・ネットワーキング」構想は、羽田クロノゲート、3つのゲートウェイ、沖縄国際物流ハブが提供する圧倒的なスピードと、独自の経営資源であるLT・IT・FT、そしてコアコンピタンスである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たネットワークの革新により、これまでコストと考えられていた物流を「バリューを生み出す手段」に進化させ、「物流の改革」を通じて、日本経済の成長戦略に貢献することを目指した。

「バリュー・ネットワーキング」構想のエンジンは次の5点である。①「ス

ピードと付加価値機能を一体化」した「羽田・厚木・沖縄」の本格稼働で荷物に価値を付加しながら素早くネットワークを結節する「止めない物流」。②「FRAPS」(Free Rack Auto Pick System、後述)による出荷場所・出荷形態・出荷量を問わない「クラウド型のネットワーク」。③「国際クール宅急便」による世界初「一貫保冷・国際小口輸送」ネットワーク。④出荷から到着までを、シームレスに「デジタル情報化」することで受け手、送り手が共有できる「物流の見える化」。⑤「受け手(調達)」と「送り手(供給)」双方のニーズを同時に満たすことによる「デマンドチェーン視点」のイノベーション。その後、2016年9月には、6つ目のエンジンとして国内のネットワークとASEAN、東アジア、欧米の小口集配ローカルネットワークを、独自のロジスティクス機能と国際フォワーディングで統合的にマネジメントする「シームレスにリンクするクロスボーダー・ネットワーク」が加わった。

「バリュー・ネットワーキング」構想で重視されたのは、2000年代以降、ヤマトグループが力を入れてきたロジスティクス事業の推進である。一般の3PL事業は、倉庫や在庫管理サービスの提供が主であり、自社で倉庫をあまり保有していないヤマトグループが優位性を発揮するには、異なる観点からのアプローチが必要であった。そこで、ヤマトグループは、「バリュー・3PL」を唱え、「出荷・在庫場所を問わない」「事業規模や業種を問わない」「物流を固定化しない」「物流を止めない」ことにより、「在庫のミニマム化」という物流改革を目指したのである。

## 3. 中期経営計画「DAN-TOTSU3 3か年計画 STEP」の推進

### 中期経営計画「DAN-TOTSU3 3か年計画 STEP」

2014(平成26)年1月、ヤマトグループは、長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」に沿った、第2フェーズにあたる中期経営計画「DAN-TOTSU3 3か年計画 STEP」(2014年度～2016年度対象)を策定、公表した。

この中期計画の策定にあたっては、「『DAN-TOTSU経営計画2019』で目指す姿を変えない」「STEPはJUMPで飛躍するためのビジネスの基盤を進化させる期間と位置づける」「3か年計画は毎年の年度計画策定時にPDCAを実施する」の3点を基本的な考え方とした。

2013年度までの3年間で、ヤマトグループは、羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、沖縄国際物流ハブなど、事業基盤やネットワークを強化し、さらに、これらの新しい事業基盤やネットワークの革新を武器とした「バリュー・ネットワーキング」構想を今後の事業領域の拡大と成長戦略のビジョンとして発表した。

一方、ヤマトグループを取り巻く環境も変化しつつあった。アジア地域における貿易が活発化して自由貿易協定の展開が予想され、将来的には、



「DAN-TOTSU3 3か年計画 STEP」冊子(携帯用)の表紙

人口約34億人(世界全体の約半分)、GDP約20兆ドル(世界全体の約3割)、貿易総額10兆ドル(世界全体の約3割)を占める広域経済圏の形成が期待された。アジア地域に向けた事業基盤の強化は必要不可欠であったが、競合他社もアジア戦略を強化し、異業種からのデリバリー事業への参入やM&Aなどによるアジア展開の強化なども見込まれ、よりいっそうの競争激化が予想された。国内においても、ECが拡大するなかで、物流企業の競争も激化していた。そうしたなかで、クール宅急便の社内ルール不徹底による不祥事(P468参照)が生じるなど、ヤマトグループが最も大切にしてきたお客さまからの信頼に揺らぎが見られるようになった。こうした事態を受けて、品質に軸を置きながら労働環境を改善し、同時に収益向上に向けた宅急便のプライシングを適正化することの必要性も認識された。

以上のような認識のもと、新たに策定された「DAN-TOTSU3 かん年計画 STEP」では、「バリュー・ネットワーキング」構想の推進、「健全な企業風土」の醸成の2点を主要な柱とした。

1つ目の柱である「バリュー・ネットワーキング」構想の推進については、以下の4つに力点を置いた。第一に、多彩な高付加価値モデルの創出である。B to(企業発物流)におけるオンリーワン・ソリューションの創出を加速するため、デリバリーとノンデリバリーの横断的なグループ一体体制をより強化することと、これまで試行してきた自治体等との連携による地域生活支援サービスの本格的な事業化を目指すこととした。第二に、グローバル事業の拡大である。アジア各国をつなぐ高付加価値な物流網の構築を進め、2014年1月に設立した東南アジア地域統括会社のヤマトアジアを中心に、ニーズが顕在化しつつある小口多頻度の調達・納品、国際保冷、国際通販などの物流ソリューションと域内の幹線輸送を組み合わせたグローバルなデマンドチェーンマネジメントという新たな市場の創出を目指すこととした。第三は、物流施設、車両の設備投資によるネットワーク革新などの事業基盤強化であり、第四は、事業基盤のグループ共有推進によりコスト構造を改革し、荷物が増えても「コストが増えない」「品質が下がらない」「スピードが落ちない」物流の拡大であった。

もう一つの柱である「健全な企業風土」の醸成は、ヤマトグループへの信頼が揺らぎ始めるなかで、改めて重要な課題として認識されたものである。これを実現するため、グループ経営の可視化、健全な財務体質の実現、事業の創出と危機管理を両立する戦略的財務の確立、社会的環境の変化に対応し得る人事制度の改定と企業理念の浸透、セキュリティの継続的な強化のためのITガバナンスの確立を通じ、ガバナンスを強化することとした。また、さらなるサービス品質の向上に向け、2016年度までに次世代の情報システムを構築し、グループ全体で荷物の流動量や集配エリアの「見える化」を推進し、荷物の総量予測に基づく、集配改革と的確な体制整備によ

る品質の維持、向上をはかることとした。

社員に向けて強調された経営方針は、①ヤマトブランドの価値を高める、②収支構造を改革する、③「バリュー・ネットワーキング」構想を実現する、の3点である。このうち、②は切実な課題として速やかな対応が求められ、「会社の成長と社員の豊かな生活を支えていくために、きっちりと利益を残していく」ことを目的として、コストに見合った適正な料金収受を徹底することなどが強調された。この背景となったのは、インターネット通販をはじめとする大口顧客の増加によって宅急便の単価が低下傾向にあること、不在時の再配達や燃料費高騰などによるコスト上昇によって利益が圧迫されているとの認識であった。

なお、「DAN-TOTSU3 かん年計画 STEP」の数値目標は、表11-6に掲げたとおりである。東日本大震災の影響などにより、2013年度の実績は、「DAN-TOTSU3 かん年計画 HOP」の数値目標を下回る状況であったことから、2016年度の目標も、「DAN-TOTSU 経営計画2019」で想定された成長見込みに比しても、若干低めの水準に抑えられた。

#### Yamato Next 100 に向けて

2015(平成27)年4月、ヤマトホールディングス会長に木川眞、社長に山内雅喜が就任、ヤマト運輸社長に長尾裕が就任した。山内社長は1984(昭和59)年にヤマト運輸に入社。以後、同社で人事、経営戦略担当執行役員を歴任したのち、2008(平成20)年にヤマトロジスティクスの代表取締役社長、2011年にヤマト運輸代表取締役社長を歴任した。ヤマトグループは、新たな経営陣のもとで、「DAN-TOTSU 経営計画2019」を推進していくこととなった。

2015年秋、ヤマトグループでは、「DAN-TOTSU3 かん年計画 STEP」を振り返り、計画の達成状況などを分析した。その結果、デリバリー事業においてはECの拡大で個数は伸びているものの単価が低水準にあること、品質維持のためのコストが増加していること(クール宅急便の品質管理や再配達対応など)、アジアにおける宅急便事業の計画未達などの課題が抽出された。また、ノンデリバリー事業に関しては、新たな事業が続々と創出されていたが、その成長スピードが必ずしも期待どおりではなかった。

以上のような状況をふまえ、ヤマトグループでは、創業100周年となる2019年以降のあるべき姿を示す、「Yamato Next 100」構想を策定し始めた。策定にあたっては、事業構造改革・コスト構造改革・ネットワーク構造改革の推進を重視し、M&A やアライアンス戦略の推進、グループ内ロジ事業の重複解消、グローバルアカウントを特定したうえでの販売体制の整備、現行の事業フォーメーション体制の見直しなどを検討することとした。

2015年12月から、山内社長をリーダーとする構造改革プロジェクトチー

表11-6 「DAN-TOTSU3 かん年計画 STEP」(2016年度)の目標数値

連結営業収益	1兆5,500億円
連結営業利益	900億円
連結営業利益率	5.8%
自己資本利益率(ROE)	9.0%超
宅急便取り扱い個数(国内)	18.2億個



山内雅喜

ムによって、現行のヤマトグループの課題抽出と構造改革プランの検討が進められた。主な検討内容は、①現行の事業フォーメーション体制の構造改革、②グループ横断でのデリバリー機能の構造改革、③オープン・イノベーションによる構造改革の3点であった。

現行の事業フォーメーションのうち、宅急便などのベース領域においては、基盤事業・商品の強化や運用・体制の効率化をはかり、営業収益と営業利益を拡大することを重視した。また、成長領域においては、企業間物流・静脈物流、アジアを中心としたグローバル戦略、TPP(環太平洋パートナーシップ協定)によって生まれるボーダーレス市場での展開、政府の成長戦略に沿った事業展開(地方創生総合戦略、医療制度改革など)、個人生活や企業活動に入り込むサービスの提供などを重点実施領域とした。これらに加えて、M&A やアライアンスを用いたグローバル事業の飛躍的展開、IT を駆使したビッグデータビジネスなど、新規事業分野の開拓にも取り組むこととした。

特に課題であったのが、2000年代後半から力を入れてきた、アジアを中心としたグローバル戦略である。フォワーディング事業では、これまで国内の宅急便ネットワークを重視してきたことで、ライバル企業に対してコスト、価格面で後れをとっていた。また、アジアの宅急便についても、コスト・価格面で苦戦を強いられていた。そのため、ヤマトグループの高品質なサービスを求めるお客さまを獲得することを起点とし、小口につながる荷物を獲得することと、クロスボーダー取引を強化することと同時に、需要の成長が見込める保冷市場に注目することとし、日本とアジアとの間に、コールドチェーンネットワークを確立することにより、圧倒的な差別化を目指すこととしたのである。

#### 小口保冷配送サービスの国際規格策定

2010年代半ば頃から、アジア各国における小口保冷配送サービス市場は、通販事業の成長などに伴い需要が拡大しつつあった。しかし、特に保冷機能について品質の基準の異なる配送サービスが出現し始めており、市場の健全な発達への懸念が生じてきた。

そこで、2015(平成27)年9月、ヤマトグループの提案により、英国規格協会(BSI)を発行者として、クール宅急便の運用をベースとした小口保冷配送サービスの運用基準に関する国際規格の策定に乗り出した。英国規格協会が発行する国際規格である PAS (Publicly Available Specifications) 規格は、それ自体は強制力がない任意規格であるが、国際標準化機構(ISO)の規格などと同様に、政府や業界団体等が採用することで法制度や業界標準になり得るものである。また、第三者である国際規格策定機関が、国際的に認められた透明で公平なプロセスを経て策定しているため、信頼性が高く、比較的速いスピードで策定することが可能であった。ヤマトホールディ

ングスがスポンサーとなり、日本や英国を中心に、また中国や台湾からも物流関連企業、学術機関等の幅広いステークホルダーがステアリングメンバーとして参加する形で小口保冷配送サービスの PAS 規格の策定が進められた結果、2017年2月末に PAS 1018 として発行された。

PAS 1018 は、小口保冷配送サービスのうち、荷物の積み替えが発生する陸送サービスを対象として、車両に搭載されている保冷庫などの空間の温度管理を軸とし、保冷配送サービスの概要設計、輸送ネットワークの整備、保冷荷物の取り扱い、事業所、保冷車両、保冷庫、冷却剤の条件、作業指示書とマニュアル、スタッフへのトレーニング、保冷配送サービスのチェックと改善にかかわる要求事項を定めた。これにより、アジアを中心とした各国の物流事業者が PAS 1018 の認証を取得することで、共通のサービス品質のもとでお客さまが安心して小口保冷配送サービスを利用できる社会の実現が期待された。なお、ヤマト運輸やアジアに展開するヤマトグループ7社は、2018年4月までに、BSI から審査を受け、PAS 1018 の認証を取得した。

また、2018年1月より、この PAS108 を原案とした ISO 規格の開発が日本の主導で行われ、国土交通省、経済産業省と業界関係者が官民一体となって議論を進めた結果、2020年5月28日に ISO23412 として正式に発行された。

## 4. ヤマトグループの IT 戦略(第8次 NEKO システム)の構築

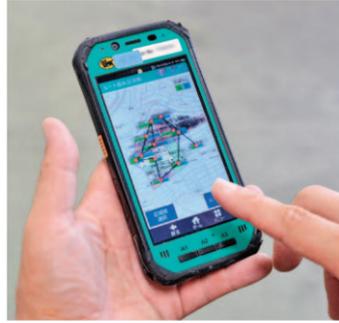
### 第8次 NEKO システムの開発

「DAN-TOTSU 経営計画2019」において、ヤマトグループはフルデジタル化の推進と ICT を活用した事業創出・推進を掲げ、その実現に向けた新たなシステム開発に取り組んだ。なかでも、宅急便の次世代基幹システムとなる第8次 NEKO システムは、宅急便のビジネス拡大に対応すると同時に、ヤマトグループ各社だけではなく社外利用も可能な共通プラットフォームを目指して開発を進めた。

宅急便の集配ネットワークおよび情報システムは、2010年代半ばの時点の年間約15億の取扱個数の集配ではほぼフル稼働状態と考えられたため、取扱個数がさらに増加して20億個に達したときには、朝の出庫が遅れる、常に集配作業に追われて指定配達時間が厳守できない、基準どおりの品質が提供できない、といったさまざまな問題が発生することが予想された。そうしたことから、第8次 NEKO システムでは、それまでの基幹システムの開発と大きく異なり、端末の刷新だけでなく、集配業務のあり方の改革までを想定して開発を進めることとなった。このために、従来は SD の経験や勘に依存してきたさまざまな情報を、徹底してデジタルデータ化し、それらを可視化することにより、業務の効率化につなげることを目指した。



第8次 NEKO システムの端末  
タブレット(左上)、プリンタ(右上)、  
携帯電話(左下)、カード決済端末(右下)



集配ルートの確認ができるPP

第8次 NEKO システム開発の基本コンセプトとして重視したのは、情報の「リアルタイム」「先送り」による、双方向コミュニケーションの実現である。情報処理をリアルタイム化し予測を加味することで、配達先のお客さまへの「到着予告」などを可能とし、品質の向上に役立てることとした。従来から、送り状情報などはデジタルデータ化されていたが、配達先のお客さまの住所や過去の配達実績などのデータベースを結合することにより、第8次 NEKO システムのプラットフォームを形成し、これらのデータは、顧客サービスの向上と業務の効率化に活用されることとなった。

具体的には、まず、早朝の配達車両への荷物の積み込みの際に送り状をスキャンすることで、データベースをもとに最適化された積み込み位置がPPに表示されるようになり(積込支援システム)、早朝アシストの積み込み作業が容易になった。従来はSDの経験と勘に頼って決めていた当日の集配ルートの策定には、新たに「集配自動ルート組みシステム」を導入した。これにより、荷物の量や内容に応じて、あらかじめ設定した停車箇所(「バス停」と呼ぶ)を中心に集配の順序を自動的に決定し、PPに組み込まれた地図上に集配先を表示するようにした。

集配業務の際には、「集配支援システム」により、集配順序の一覧、配達車両内の荷物の積み込み位置、お客さまの要望(配達時間、宅配ボックスへの配達等)などが端末に表示され、作業効率を高めた。また、過去の配達完了履歴などを参照することで、荷物の適切な配達時間を予測することも可能とした。これらの集配に関するデータがフルデジタルで蓄積されることにより、在宅時の配達率向上、荷物の持ち戻りの減少など、顧客サービスの品質と業務効率の向上を継続的に改善することが期待された。

第8次 NEKO システムは、2016(平成28)年までに基本開発を終え、2017年初め頃から山口県で試験的に導入した結果、出庫時間の大幅な前倒し、集配現場のゆとり、誤配の減少などにつながったため、その後、順次、導入地域を拡大していった。

## 第4節

### 「ヤマト品質」を海外に向けて

#### 1. 宅急便事業のアジア展開

##### グローバル事業の推進

「DAN-TOTSU 経営計画2019」において、ヤマトグループは、「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」を目指すべき姿とした。そのなかでも、デリバリー事業においてはアジア宅急便ネットワークの充実(進出国・地域間でのネットワーク拡大、国内外一貫輸送サービスの開発・推進)を、BIZ-ロジ事業においては、グローバルデマンドチェーンの確立(グローバル調達支援の確立、ヤマトグローバルダイレクトの水平展開)を掲げた。これら2つの事業フォーメーションを中心に、2019(平成31)年度計画では海外売上比率20%を目標として掲げた。

すでに、2010年から上海とシンガポールにおいて、宅急便サービスを開始しており(第10章参照)、2011年には、香港、マレーシアにおいてもサービスが始まり、宅急便ネットワークはしだいにアジア広域に拡大していった。

宅急便の海外展開にあたって重視したのは、「日本基準」の品質である。ライバル企業にはないヤマトグループ最大の強みはサービス品質であるとし、安全運転を基本とし、時間帯指定や不在時対応などのきめ細かなサービスを心がけた。このために、現地のSDの育成を重視し、SDインストラクターを現地に派遣するとともに、現地の教育担当マネージャーの日本での研修を推進した。

##### 中国向け EC 支援

めざましい成長を遂げる中国では、日本から高品質な商品を購入する需要が高まり、観光客による日本現地での「爆買い」に加え、インターネットを利用した個人購入も拡大してきた。こうした需要をとらえ、2014(平成26)年4月、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン(YGL)は、インターネット販売を行う通販事業者に対し、日本から中国の消費者に通販商品をスムーズに届ける配送サービス「ヤマトチャイナダイレクト」の販売を開始した。ヤマトチャイナダイレクトは、中国向けの通信販売を行う企業をサポートするため、中国での輸入通関および配達業務を中国郵政集团公司傘下の上海市郵政速通物流有限公司との業務契約締結により実現したものである(現在は終了)。

2016年4月、中国向け EC 支援ビジネスをさらに拡大するため、YGLは、中国 EC モール大手の京東商城および京東商城が運営する EC サイト「JD.COM」の公式パートナーである FRANK と提携した。この提携に基づき、同年5月から、ヤマトグループは、日本企業に対する京東集団傘下の越境 EC モールである「京東全球購」(JD Worldwide)における「出店」「出品」のサポートおよびヤマトチャイナダイレクトによる「注文からお届けまで最短4日」のスピード輸送サービスの提供を開始した。このサービスにより、日本の通販事業者は、日本に在庫をもちながら中国向けの越境 EC を行うことが可能となり、将来的に物量が増えても、中国国内での在庫保管にも対応するため、よりローコストなスピード配送が期待された。



香港市街地を走る宅急便集配車両



マレーシアでの配達風景

## 2. アジア「宅急便」戦略の転換と海外における事業の再構築

### B to B 小口配送市場への展開

アジアにおける宅急便は、各地で実績が計画を下回る状況が続いた。不振の要因は複数あったが、まず、品質の改善が思うように進まなかったため、ヤマトグループの優位性が十分発揮できなかったことである。その理由の一つは、現地スタッフは転職があたり前で、一つの企業で長く働く日本の文化や仕組みが浸透しにくかったことであった。さらに「日本基準」の高品質なサービスより、品質はそこそこで安いサービスを求めるお客さまが圧倒的に多いということを認識できていなかった。その後、サービスの質の向上が求められるようになってきたが、現地業者のなかにも急速にサービス品質を向上させる業者が現れ、競争が激しくなってきた。

このような背景のもと、ヤマトグループはアジアにおける戦術の見直しと再構築に取り組んだ。ヒントとなったのは、上海において、宅急便事業会社とロジスティクス事業会社が協力して、倉庫運営から当日配達までのトータルソリューションを提案したことで、1顧客当たりの配送個数が短期間で激増したケースである。

このケースをビジネスモデルのヒントとして、2011(平成23)年から2013年にかけて、事業フォーメーションごとに海外における各事業を推進してきた体制を、グループ一丸となって取り組む体制に改革するため、アジアの地域圏ごとに地域統括会社を設立し、地域圏内の全事業の経営を統括する構想を立てた。同時に、フォワーディング・ロジスティクス事業とデリバリーの事業会社を統合し、幹線・ロジスティクス・集配の三位一体で、ヤマトグループの強みを生かせると目されたB to B(企業間取引)の小口納品市場を新たなターゲットとする戦術を展開することとした。

この戦術の背景にあったのは、国内、海外を問わず、B to B領域での小口の荷物輸送において、幹線輸送とラストワンマイル配送を統合した一貫したマネジメントを提供できる企業が少ないため、そうしたサービスへの期待が高まっていたことである。

そこで、ヤマトグループは保管(保冷も含む)・ロジスティクス業務および企業への小口納品配送に加え、国内と海外を結ぶフォワーディング・通関を含めた一貫サービスを展開することにより、さまざまなお客さまのニーズに対応することを目指したのである。これを実現するため、アジアの配送については、M&Aの推進などによりアライアンスパートナーや他社ネットワークを利用するネットワーク構築を基本方針とした。すなわち、to C中心の宅急便に代わって、クロスボーダーを含めたB to Bの小口配送需要に対して、高品質な一貫物流ソリューションを提供することを、アジアに

おけるヤマトグループの展開戦略の新たな柱として位置づけたのである。

### 雅瑪多(中国)運輸の再建と長期戦略

上海における宅急便事業会社として設立した雅瑪多(中国)運輸は、2010(平成22)年の開業以来、当初は大手テレビ通販企業との契約を獲得し、クールやコレクトなどのサービスについては、現地でも評価が高かった。しかし、クール宅急便の急激な増加に象徴されるように、ネコマークが「安心・安全」ブランドとして認知されつつあり、適切な事業運営ができるローカルな人材も成長し、宅急便とロジスティクスの一貫モデルが獲得できつつあるなど、一定の成果をあげたものの計画どおりの業績を達成できない状況が続いていた。

そこで経営の立て直しをするため、2015年2月、現地企業が出資する株式持分を買い取り、ヤマトグループによる独資化とすることによって、雅瑪多(中国)運輸の経営の自由度を獲得するとともに、雅瑪多国際物流有限公司との一体的な事業運営を可能とした。

そのうえで、2015年以降、ヤマトグループは、中国事業の再建に向けた取り組みを開始した。その基本的な戦術は、従来のto Cの通販市場からコールドチェーンなどの高付加価値市場への転換、高付加価値サービスの提供による高単価の維持、雅瑪多国際物流と連携したソリューション営業の展開、チーム集配や納品モデルの拡大による生産性向上、人事・評価制度の改定や教育の体系化による社員のモチベーションと定着率の向上などである。つまり、宅急便のために構築したネットワークをベースにしながら、to Cではクール宅急便へ集中し、グループ連携によるto B市場(コールドチェーン、納品・調達・越境ECなど)にシフトすることを目指したのである。

### シンガポール・香港での事業再構築

上海とほぼ同時に宅急便事業を開始したシンガポールにおいても、当初は、当日便、同時集荷、代引きといったサービスが評価され、インターネット通販業者や、書類などの荷物を中心に荷主を獲得し、大型商業施設への館内物流も手がけていたが、その後は計画どおりの業績が達成できず事業の立て直しが急務となっていた。そこで2014(平成26)年1月、宅急便事業を行うシンガポールヤマト運輸と集金代行業業を行うシンガポールヤマトペイメントサービスの2社をフォワーディング・ロジスティクス・国際引越事業等を行うヤマトアジアに統合して、社名をシンガポールヤマト運輸に変更し、事業の一体経営、経営の高効率化に取り組んだのである。

これと同時期に、ヤマトグループは、シンガポールに新たに東南アジア地域統括会社としてヤマトアジア株式会社を設立した。ヤマトアジアの設立は、2015年のASEAN経済共同体発足を前に、「人、モノ、金、サービス」

の流通がさらに活性化し、シンガポールはその中心としての発展が期待されたことによるものである。ヤマトアジアは、地域に合致した戦略を迅速に立案、実行し、東南アジアにおける事業の成長を加速させるための司令塔として位置づけられた。また、それまでの東南アジアの各事業の収益状況が思わしくなかったことから、現地によるガバナンスを強化し、着実に収益を上げることも、地域統括会社の役割であった。

香港のグループ会社は、ロジスティクス事業を展開する雅瑪多国際物流(香港)有限公司(香港ヤマト国際物流)、宅急便事業を展開する雅瑪多運輸(香港)有限公司(香港ヤマト運輸)、決済事業を展開する雅瑪多客楽得(香港)有限公司(香港ヤマトペイメントサービス)の3社を有し、日本の保冷輸送を利用した第一次産品を直販する新たな市場を開拓したものの、現地競合会社との競争が激化したことから、さらなる差別化をはかるため、2015年12月、香港事業の再建に乗り出した。まず、3事業会社を統合し、フォーワーディング、ロジスティクス、ラストワンマイルを一体化させることで差別化をはかり、新規サービス開発や営業展開を円滑に行うとともに、一貫した戦略に基づく投資を行うとの基本方針を立てたうえで、2016年6月に香港の事業会社3社を合併、香港ヤマト国際物流を存続会社とし、社名を雅瑪多運輸(香港)有限公司(香港ヤマト運輸)と変更した。

#### 中国華南における地域戦略の展開

2016(平成28)年半ばに、香港事業の再構築が一段落したのと同時に、ヤマトグループは、今後も高い経済成長が見込まれる中国華南地域(香港、広州、深圳を含む)における積極的な事業戦略を構想した。成長速度は緩やかになるものの、中間・富裕層の拡大により内需成長と高付加価値化が進行するものと予想された中国市場においては、消費者向け物流の高付加価値化(多頻度配送やコールドチェーンに対する需要の拡大)、越境ECなどのクロスボーダー取引への需要が拡大すると見込んだのである。そこで、ヤマトグループ全体の東アジア戦略(主要都市に絞った自社ネットワーク構築、越境EC・多頻度小口納品・コールドチェーンの各市場に絞った事業展開、必要な機能のM&Aによる獲得)を立て、航空・船舶輸送・陸送の結節点となる広州、深圳周辺地域に拠点となるゲートウェイを構築する構想を立案した。これにより香港まで含んだ華南地域における小口物流事業の拡大、コールドチェーンの積極展開、B to Bのラストワンマイルネットワーク構築を行い、中国における事業の拡大を目指すこととしたのである。

このような戦略を展開するため、2016年11月、香港ヤマト運輸は、中国広州市を本拠地とする国際物流事業者、広州威時沛運集集团有限公司(Guangzhou Wisepower Transportation & Distribution Group Co., Ltd.: WTD)との間で、同社に出資し、将来的に経営権を獲得することで合意し

\* 広州威時沛運集集团有限公司

広州威時沛運集集团有限公司(WTD)は、広州地域で20年以上の歴史をもつワンストップの国際物流サービスを提供する事業者であり、広州においては通関件数・FWD取扱高・保税倉庫面積・中国香港間のクロスボーダー陸運などに非常に高いシェアをもっていた。

た。さらに、2017年4月、東アジア地域統括会社として雅瑪多管理(中国)有限公司(Yamato(China)Co., Ltd.)を設立した。同社は、地域統括会社として、地域に即した市場調査、事業開発および、お客さまの求めるネットワーク開発を新たに行うとともに、東アジア地域の各事業会社(中国・香港・台湾)へのガバナンス強化や、経営管理を行う組織として位置づけられた。

#### 東南アジアにおける地域戦略の推進

東南アジアの域内貿易額は、2012(平成24)年時点において約31兆円であり、そのうち、インドネシア～タイに至るレーンが21兆円程度を占めており、2015年のASEAN経済共同体の発足後は、域内の取引が活発化するとともに、中国やインドなど隣接する大国との経済関係も拡大することが見込まれた。ヤマトグループは、これを大きなビジネスチャンスととらえ、2013年秋頃から、東南アジア事業の再構築とその積極的な展開に取り組んだ。

東南アジア地域においてヤマトグループが目指す姿は、他社との最大の差別化要素である「宅急便」を武器として、クロスボーダーで各国をシームレスにつなぎ、小口市場に強い唯一の国際物流企業となることであった。事業展開にあたって、最重要トレードレーンとしたのが、タイ～ベトナム～中国華南に至るルートと、ジャカルタ～シンガポール～マレーシア～タイに至るルートの2つである。すでに宅急便を展開しているシンガポール、マレーシアに加え、タイでも宅急便を展開し、それぞれの宅急便ネットワークの面と面を結ぶことで、クロスボーダーのビジネスへの拡大を想定した。主なターゲットは、生産財調達、納品、通販の3市場であり、それらのなかでもヤマトグループが強みを生かせる小口荷物に集中することとした。

この戦略を進めるため、2016年1月、マレーシア宅配大手GD Express Carrier Bhd.(GDEX)<sup>\*1</sup>社と業務・資本提携を行うことを決めた。この提携により、宅急便をGDEX社の全国ネットワークと連携させた切れ目のないサービスを実現するとともに、シンガポール・マレーシア間のクロスボーダー物流における連携などを推進した。

さらに、2017年2月、かねてから検討してきたマレーシアのクロスボーダー陸上幹線輸送会社OTLグループ<sup>\*2</sup>を買収し、シンガポールから中国を陸上で結ぶ約6,000kmの幹線輸送ネットワークを利用して、定期的に幹線輸送を行う小口混載輸送サービスの提供を開始した。この小口混載輸送サービスは、東南アジア各国の小口輸送ネットワークとOTLが保有する陸上幹線輸送ネットワークを結合し、集荷から配達まで一貫したドア・ツー・ドアのクロスボーダー輸送サービスである。これにより、自社の社員・車両によるオペレーションを行うことができるようになり、スピーディかつ高品質なクロスボーダー輸送が可能となった。



GDEX 社の集配車(マレーシア)

\*1 GDEX 社

GDEX 社は、マレーシア宅配市場で売上シェア2位の運送事業者で、マレーシア全土のデリバリーネットワークを保有しており、業界トップクラスの高い利益率を誇っていた。また、マレーシア国内の企業間的小口配送に強みを持っており、著しい成長を遂げていた。



OTL グループのトラック

\*2 OTL グループ

OTL グループは、シンガポールから上海に達する最重要トレードレーンにおいて、自社車両、自社社員を中心としたクロスボーダー幹線ネットワークを保有しており、また、各国の国境付近に保税倉庫を所有、自社オペレーションによるスピーディかつ高品質な国際輸送を行っていた。

東南アジア幹線ネットワークの構築と並行して、各地域における基盤整備とネットワーク構築を進め、2013年にはインドネシアに現地法人インドネシアヤマト株式会社を設立し、物流倉庫内の業務設計や各種輸送業務の手配などのコンサルティング事業を開始した。2015年2月には、ベトナムに、ヤマトロジスティクスベトナム有限会社を設立、国内外からの生産財、消費財の国内小口配送サービスにロジスティクス機能、フォワーディング機能を組み合わせた、三位一体の事業推進に取り組んだ。また、2015年12月には、ミャンマーに新たにヤンゴン支店を開設した。

各地域でのネットワーク構築に関しては、2014年7月、ヤマトアジアが、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 (PTE.) LTD. (TIDIKI 社)の株式の85%の買収を行った。これにより、ヤマトグループの宅急便による納品物流と、TIDIKI 社がもつ顧客ごとにカスタマイズされた緊急配送というそれぞれのネットワークとノウハウを組み合わせることで、相互の強みを生かしたB to B分野での高度なサービス提供を目指した。また、2016年8月には、タイのサイアム・セメント・グループ傘下でバンコクを基盤とし、タイ国内にネットワークをもつSCG Cement-Building Materials Co., Ltd. (SCG 社)と合弁会社を設立することに合意し、同年10月、SCG Yamato Express 社 (SCG 社 65%、ヤマトグループ 35%出資)を設立した。これにより、2017年1月より、タイにおける宅急便サービスが始まった。

さらに、2017年3月には、ヤマトアジアが、ベトナムのBA SAU NAM TRADING LOGISTICS J.S.C (以下、365Express 社)と合弁で、保冷小口配送サービスを提供するヤマト 365 エクスプレス有限会社 (Yamato 365 Express Co.,Ltd.)を設立した (ヤマトグループ 51%、365Express 社 49%出資)。合弁会社設立により、365グループのベトナム国内での配送ノウハウと貿易物流機能に、ヤマトグループが日本で培った保冷配送のノウハウを融合させ、ベトナム国内での事業展開をはかった。

#### 国際クール宅急便の展開

アジア戦略を展開するうえで、国際クール宅急便の展開は、ヤマトグループのサービスの質の高さをアピールする重要なポイントであった。

前述のように、ヤマトグループは、2013 (平成25)年10月から香港向けの国際クール宅急便を開始した。日本の農水産品は食の安心・安全が重要視されるアジア市場においてニーズがきわめて高く、また、TPP や FTA (自由貿易協定) など貿易自由化に向けた動きに伴い、この頃から、日本政府としても農業再生に代表される農水産品の輸出拡大・6次産業化を政策として進めていた。しかし、日本全国から利用可能な小口単位での国際間保冷配送サービスがないため、配送の利便性や品質面において課題が多く存在し、日本の生産者にとって販売機会のロスが発生していた。国際クール宅急便

は、日本全国とアジアの宅急便ネットワークをつなぐことで安定的で高品質な翌日配達を可能とするものであり、アジアで急速に成長している通販や生鮮品などのお取り寄せ (B to C 市場)に加え、温度管理の必要な工業製品やサンプル品 (B to B 市場)に対応することで、日本の製造業のアジア市場への輸出・販路拡大の支援につながった。

国際クール宅急便は、その後、徐々に対象地域を拡大し、2015年3月末から台湾向けのサービスを開始、同年8月からシンガポール向け、2016年3月からマレーシア向け、2017年4月からタイ向けに展開した。なお、ヤマトグループの国際クール宅急便は、2016年6月、サービス産業生産性協議会主催「第1回日本サービス大賞」において、「第1回日本サービス大賞国土交通大臣賞」を受賞した。

#### 欧米における事業展開

欧州におけるヤマトグループの事業は、業績の低迷が続いていたが、2010 (平成22)年以降は、事業ポートフォリオの最適化を進め、また、オランダにおけるロジスティクス事業が好調であったことなどから、改善の兆しが見え始めた。将来的な事業展開として、ヤマトグループの強みを生かした小口・保冷輸送サービスに注力することとし、2017年4月、フランスの国内最大手のエクスプレス事業者であるクロノポスト社との間で、日仏間のクロスボーダー小口保冷輸送ビジネスの拡大と、両社がもつ小口保冷輸送に関するノウハウを共有するクロスライセンスを含む包括的なパートナーシップ契約を締結した。クロノポスト社は、フランス全土に小口配送ネットワークを有し、2015年からは保冷輸送ネットワークをフランス全土に構築していた。この契約により、ヤマトグループとクロノポスト社は、日仏間のクロスボーダー小口保冷輸送ビジネスの促進、小口保冷輸送にかかわる技術およびノウハウの共有、食品の小口保冷輸送における品質をさらに高めるための基準の策定を進めることとなった。また、欧州ヤマト運輸の独自の取り組みとして、2009年より欧州の店舗などから日本のお客さまに直接ワインをお届けする「ワインダイレクト」を発売し、現在も続いている。

北米においては、米国ヤマト運輸では、2000年代から日本向けの大手越境ECサイトの個人向け輸出荷物 (サプリメントなど)をグローバルダイレクトで扱っており、2009年には欧州ヤマト運輸でも同様の業務を展開することとなった。また、日系自動車メーカーなどの進出が拡大するメキシコの支店を拡大して現地法人化し、2015年1月にメキシコヤマト運輸株式会社を設立した。メキシコでは、主に日本からのメキシコ駐在員向けの海外生活支援事業、フォワーディング事業を展開した。



SCG 社本社 (タイ)

\* 365Express 社  
365Express 社は、運送事業、通関事業、貿易事業、レストラン事業、小売業、不動産事業を展開する365グループにおいて、運送事業、通関事業を担当する企業であり、日本食材の輸入通関、日本食レストランへの配送などの事業を展開していた。

## 第5節

### 宅急便の構造改革に向けて

#### 1. 「品質」意識の徹底と生産性の向上

##### クール宅急便の「品質」改善

2000年代以降、日本経済の成長率が低下し国内需要の低迷が続いたが、インターネット通販の拡大とともに、消費者向け小口荷物輸送需要は拡大を続けた。また、温度管理などを要する品質の高い輸送へのニーズも増大しつつあるなか、ヤマト運輸は、高い品質のサービスを提供し続けることは、企業としての生命線であるという認識のもと、「品質最優先」を強く意識して事業を行ってきた。

それにもかかわらず、2011(平成23)年12月末、クール宅急便において、社内ルールに反して輸送プロセスの一部で温度管理がずさんとなり、外気温で輸送してしまった事案が発生した。この事案は、翌2012年1月に報道され、ヤマト運輸は「おわびとご報告」をホームページに掲載した。外気温での輸送が発生したのは、主に到着側のベースから到着側センター(営業所)に輸送するプロセスにおいてであった。2011年12月26日から30日にかけて取り扱ったクール宅急便約800万個のうち、約16万個について、輸送の一部で外気温輸送を行っていたことが判明した。

発生の原因となったのは、2011年12月末の悪天候やクール宅急便取扱個数の想定以上の増加などから、温度管理機能のある専用コンテナであるコールドボックスが突発的に不足したことであった。これを受けて、ヤマト運輸では、コールドボックスの迅速な補充体制を強化するとともに、数量予測の精度を高め、コールドボックスの流動量を適切にコントロールするなどの対策を進めた。また、必ずルールどおりにクール機材を使用するなど、クール宅急便取り扱いのルールを社内に改めて徹底した。さらに、2012年2月付で、社長直轄のクール宅急便品質改善室を新設し、クール宅急便品質の維持・管理、運用ルールの見直しと定着、品質向上施策の策定・推進、輸送・作業環境の改善などを実施した。

##### 品質徹底に向けた体制の整備

しかし、2013(平成25)年10月、新聞報道を契機に、ヤマト運輸の東京都内の複数のセンター(営業所)において、同年夏にクール宅急便の不適切仕分けが行われていたことが判明した。具体的には、一部のセンターにおいて仕分け用クールコンテナを使用せず、ロールボックスパレットへの仮置

きや構内直置きなど社内ルールを超えた時間、外気温のなかで仕分けされていたのである。この結果、冷凍物が溶けて配達されるなどのクレームも発生し、マスコミに広く報道され、品質を重視してきたヤマト運輸のクール宅急便にとって大きなダメージとなった。原因を調査した結果、社内ルール遵守に関する管理者の意識低下、管理する仕組みや指導教育体制が不十分であったこと、増加するクール宅急便に対応するための組織、人的体制が整備されていなかったことが明るみになった。

このことを経営レベルの重要な課題として重くとらえたヤマト運輸は、2013年10月にクール品質改善対策本部を設置して、早急に対策を行うとともに、11月には社長直轄のクール宅急便品質管理対策推進室を新設し、抜本的な対策に乗り出すこととした。最初の対策としては、ルールを再確認し明確にしたうえで定着させることを目的として「クール宅急便品質責任者」を建屋単位で選任し、確認、指揮を行った。また、SDの早出出勤による仕分け体制の確保、必要なクール機材の全店への配備を進めた。さらに、11月から12月にかけて全社運動として「年末繁忙期クール宅急便品質徹底運動」を実施し、社員への教育を徹底することで意識を高めた。次に、より長期的な対策として、品質に特化した「品質指導長」職を新設し、全国で157人が任命され、宅急便センターで仕分けや機材の確認を行い、社員からの提案や困りごとの相談に乗ることになった。また、各センターでは、クール宅急便作業リーダーが任命され、品質指導長と連携してルールの周知、徹底をはかった。

このような組織体制の整備とともに、増大するクール宅急便に対応するための投資も進めた。車載保冷スペースの大きさを自由に設定できる車両開発を行い、2014年4月に新型車両を発表、順次全国に配備し、仕分け用のクールコンテナも増やした。これに加え、2014年5月以降、クール宅急便の総量管理システムの導入を進めた。総量管理システムでは、これまで荷物を単一のサイズで計上していたため実際の容量が把握できず到着時に積み切れない事態が発生していたことに対し、実際のサイズでの計上を徹底することで到着する荷物量を「見える化」した。また、荷物の到着予測量の精度を向上させるため、繁忙期には当日の到着量の情報をベースに事前に送り、オーバーしそうなことがわかった場合には主管支店ごとに事前に決めておいたルールに基づいて対応することとした。さらに、特定の日にクール宅急便の配達が集まらないように、大口荷主に対して発送日の調整を依頼して、到着量の平準化をはかった。

2015年6月、特に需要が増大する7月や12月の個人・法人のニーズに対応して、「クール宅急便お届け日指定サービス」の提供を開始した。これは、総量管理システムの構築によって、クール宅急便では難しかった配達先の都合に合わせた荷物の輸送が可能になったことにより実現できたサービス



冷凍・冷蔵スペースが変更可能な新型車両

であった。ヤマト運輸独自のビッグデータの活用や、クール設備(車両・機材・資材)の強化によるキャパシティの拡大、日別到着量の事前予測に基づいた集配態勢の整備、車両やクール機材の最適な配備等により、クール宅急便のサービス品質の維持・向上をさらに推し進めた。

### サービス品質と生産性の向上

ヤマト運輸は、デリバリー事業の持続的な成長の核はサービス品質にあるととらえ、品質向上のための改善を継続的に進めた。また、収益率の向上や少子高齢化で加速する人手不足への対応を必須の課題ととらえ、生産性向上を追求した。これらの品質および生産性向上への取り組みは、それぞれの職場で推進した。

宅急便センターでは、従来から、SDとフィールドキャスト(FC)が、団地や住宅密集地などでチームを組んで行う「チーム集配」を行ってきたが、2011(平成23)年から全国に水平展開することとした。チーム集配は、決められた「バス停」まではSDが車両で荷物を運び、そこからは台車でSDとFCが一気に集配を行うものである。

集配に関しては、エリアごとに異なる特性に応じた業務の効率化が必要であったため、エリアごとに集配改革が進められた。エリアの広さ・業務量・走行距離を把握したうえで、密度の濃い場所にバス停を設置してルートを設定、人数と台車・新スリーター(リヤカー付き電動自転車)など有効なツールを考えて、適切なチーム集配のあり方が追求された。具体的には、SDとFCとの連携のあり方、朝の仕分け作業での積み込みの方法、お客様の要望に合わせた集配スケジュール作成、スリーターの導入による夜間配達の効率化など、センターでそれぞれに工夫がなされ、希望時間帯配達の遵守などサービス品質の向上とともに、配達効率の向上に結びついていった。

一方、全国への発送作業・運行・到着仕分け作業を行うベースは、ヤマト運輸の高品質を支える心臓部と位置づけられていた。宅急便サービス品質を維持するためには、作業を定刻どおりに行い、センターに毎日時間どおりに荷物が届くように、時間軸を意識することが必須であった。ベースでは、2013年頃から、ベースグループマネジメント(BGM)の定着に取り組んだ。これは、ベースに勤務する多くの社員を小集団のグループに分けて管理する手法であり、コミュニケーションがとれる風通しのよい職場環境の実現、一人ひとりが自主的、自発的に問題発見と解決ができる組織づくりによる現場力の向上が目的であった。これにより、ベース間誤仕分けや荷物事故の削減、クール温度管理レベルや定時出発率の向上などが期待された。BGM推進のため、出勤後に全体朝礼(ヤマト体操、社訓唱和、全体での伝達事項など)、グループミーティング(注意事項の確認、本日の目標

のグループ共有、相談・コミュニケーション)を行ってから作業を開始し、現場ではお互いに声かけによる注意喚起を行いながら作業をすることが奨励された。

なお、2014年にはベース改革プロジェクトを実施し、従来、個人の経験に頼っていたベース作業を明文化した作業マニュアルとDVDを作成、新人社員の即戦力化や外国人社員の活用にも役立てた。また、各ベースで独自に取り組んでいることや、グループ長の経験に裏づけられた具体的な取り組み事項などをまとめた「仕事のノウハウ集」を作成した。さらに、翌2015年には、「仕事のノウハウ集」の内容を実証実験し、全国共通オペレーションの基準値をまとめた「ベース作業テクニカルガイドブック」を制作した。このほか、2015年10月には、ベース作業の品質とスピードを競う「第1回ベース品質技能コンテスト」全国大会を羽田クロノゲートで開催、全国から選ばれた27ベース69名が参加し、技術を競った。

## 2. ラストワンマイルの構造改革

### 宅急便受取場所選択サービス

2010年代半ば頃、EC市場の拡大による小口多頻度輸送の増加に伴い、不在時の再配達は、CO<sub>2</sub>排出などの面からも社会問題としてとらえられ始めた。同時に、ドライバーの労働力不足がしだいに深刻化していた。

ヤマト運輸は、お客さまが宅急便をスムーズに受け取れるように、配達前にeメールで配達予定日時を知らせたり、不在で受け取れなかった場合、コンビニやヤマト運輸の営業所などを受取先に変更したりできる「宅急便店頭受取りサービス」を提供してきた。2012(平成24)年9月にはこれをさらに進め、クロネコメンバーズ会員を対象に、インターネット通販での商品購入時に、受取先としてコンビニを指定することができる「宅急便受取場所選択サービス」を開始した。

その後、選択できるコンビニは、2014年2月には全国で約2万4,400カ所へと拡大した。同年11月には、大手インターネット通販が、ヤマト運輸の「宅急便受取場所選択サービス」を採用するなど、自宅外受取りサービスの利用が促進されていった。

### オープン型宅配便ロッカー・ネットワークの構築

2015(平成27)年頃になると、不在時の再配達個数が著しく増加するようになり、都市部を中心に配達生産性の低下要因となっていた。実際、2014年度の日本全体の個人宅宛荷物の不在率は全国平均で25.7%に及び、約2.5億個が再配達の対象となっていた。とりわけ、一人暮らし世帯が多い都市圏エリアでは平均不在率が35～40%に達しており、対策は喫緊の課題であった。



「バス停方式」でのチーム集配

### 〈接客対応コンテストの開催〉

社員一人ひとりのモチベーションアップや対応スキルの向上を目的に、日頃の業務を全国規模で披露する機会として、2014年より「全国ゲストオペレーター接客対応コンテスト」、2016年より「全国セールスドライバー接客対応コンテスト」を開催。全国の支社・沖縄ヤマト運輸代表が参加し、そこで得た気づきを自身の職場に持ち帰り広めることで、接客対応スキルの向上をはかっている。



第1回全国ゲストオペレーター接客対応コンテストの様子(2014年6月)



第1回全国セールスドライバー接客対応コンテストの様子(2016年2月)



第1回ベース品質技能コンテスト全国大会

配達時の不在に伴う再配達の増加が社会的な課題となったことから、同業他社においても、宅配便ロッカー設置などの対策を試みていたが、ロッカーのメーカー各社の利用方法が異なるなど使い勝手が悪く、お客さまへの浸透が不十分であった。

2016年初め、ヤマト運輸は、この課題への抜本的な対策として、顧客接点の強化と自宅外受取りサービスを拡充するために、新たな受取拠点機能も含めて整備する戦略に転換することとした。その戦略の中心にすえた宅配便ロッカー・ネットワークの構築にあたっては、店舗だけではカバーし切れないエリア(宅配便受取ニーズの高い鉄道の駅や夜間営業店舗が少ないエリアなど)を中心に、宅配便ロッカー設置を推進した。その際、消費者利便性の観点だけでなく、ロッカーの稼働率向上や駅など公共の場への設置の観点から、同業他社にも利用可能なオープン型とした。また、設置を推進するには、初期投資だけでなく、ハードの調達、ハードの制御システムと宅配便システムとの連動、設置、維持管理など、固有のノウハウを蓄積する必要があることから、2016年5月、すでにノウハウをもっていたフランスの郵便関連機器メーカー大手のネオポスト社傘下のネオポスト SHIPPING社と合併で、新たに Packcity Japan 社を設立した(ヤマト運輸49%、ネオポスト SHIPPING社51%出資)。これにより、オープン型宅配便ロッカー・ネットワークの構築と運用を進めた。オープン型宅配便ロッカーは、「PUDO ステーション」と名づけられた。“PUDO”とは Pick Up(集荷)& Drop Off(配達)Point の略である。PUDO ステーションは、6月以降、JR 東日本と提携して首都圏の駅を中心に続々と設置され、私鉄の駅、役所、スーパー、コンビニなどへの設置も進み、2017年に全国の設置台数が1,000台を突破、2019(令和元)年11月には、当初計画より2年早く5,000台を超えるなど、新たなインフラとして広がっていった。



PUDO ステーション

### 3. クロネコメール便の廃止と新サービスの開始

#### クロネコメール便をめぐる問題

カタログやパンフレット、雑誌などを宛先の郵便受けに投函するクロネコメール便は、1997(平成9)年の発売後から順調に拡大し、2010年度のピーク時には23億983万冊に達した。

ただし、メール便についてしばしば、行政から「信書」を送っている可能性があることを指摘され、法的な課題が顕在化していた。郵便法において、「特定の受取人に対し、差出人の意思を表示し、または事実を通知する文書」は信書と定義され、郵便でしか送ることができないとされていたのである。メール便の対象は、カタログなど信書ではないものに限っていたが、信書と信書でないものの区別は必ずしも容易ではなく、お客さまが間違っ

てメール便に信書を含めてしまうケースもあった。

郵政民営化が進み、2003年4月には日本郵政公社が発足、同時に新たに信書便法が制定され、民間事業者も信書業務に参入することが可能となった。しかし、参入には、ポストを10万本程度設置する必要があるなど、きわめて厳しい条件が課されたため、実際には民間事業者の参入は現実的ではなかった。ヤマト運輸は、この規制のあり方を民間官業法であると強く反対し、信書便法の許可業者とはならず、独自にお客さまの利便性向上を目指す方針で、クロネコメール便サービスの拡充を続けた。また、2010年頃からは、信書を送らないように荷受けを厳格化し、お客さまに対して注意喚起をはかった。

問題は、ヤマト運輸側が信書をクロネコメール便に同封しないように注意をしたとしても、発送するお客さまが法律を十分に理解せずに信書を入れてしまい、罰則の対象となってしまう事態が発生することであった。ヤマト運輸は、2013年から政府の規制改革会議などに意見を表明し、信書の定義として大きさを誰でも判断できる「外形基準」を導入することを提案し、規制の条件を改めると同時に、違反した場合の罰則は運送事業者のみとするなど罰則範囲の見直しを求めた。しかし、こうした意見は受け入れられず、従来の規制がそのまま継続することとなったのである。

#### クロネコ DM 便・宅急便コンパクト・ネコポスの発売

2009(平成21)年7月以降、お客さまがクロネコメール便を利用して、信書にあたる文書を送り、郵便法違反容疑で書類送検、あるいは警察から事情聴取されたケースは計8件にのぼった。こうした事態を受けて、ヤマト運輸としては、お客さまが法律違反に問われるリスクをこれ以上放置することは企業姿勢と社会的責任に反するものと判断し、2015年3月末をもって、クロネコメール便のサービスを廃止することとした。

クロネコメール便に代わる商品として、ヤマト運輸は、2015年4月「クロネコ DM 便」を発売した。これは、契約したお客さまを対象として、カタログ、パンフレットなどの「非信書」に限定し、運賃体系も見直したうえでクロネコメール便と同様、郵便受けなどに投函配達するサービスとした。

また、同時に新たなサービスとして、クロネコメール便が利用されていたサンプル品などの荷物と宅急便のうち比較的小さい荷物を対象とした「ネコポスト」と「宅急便コンパクト」を発売した。ネコポストは、再配達にならずに届けてほしいというニーズに応えた厚さ2.5cm以内の小さな荷物を郵便受けに投函する



クロネコ DM 便の「出荷票」(上)と「バーコードシール」(左)



ネコポスト用「厚さ測定定規」



確認やお届け日時、場所の変更ができるようになるなど、サービスを拡充した。

### ヤマトビジネスメンバーズ

2011(平成23)年度に開始した「DAN-TOTSU3か年計画 HOP」のなかで掲げられたフルデジタル化の布石として、2012年1月、新たに「ヤマトビジネスメンバーズ」のサービスが開始された。

ヤマト運輸は、以前から、掛売契約のある法人のお客さまを対象に、ホームページ上の専用 Web サイト「クロネコマイページ」で、荷物の出荷業務支援サービスのほか、経理・総務業務支援の「Web 請求書提供サービス」や営業支援の「クロネコ Biz ステーション」などの各種サービスを提供してきた。ヤマトビジネスメンバーズは、これらをよりいっそう簡単・安心・便利に利用できるようにした業務支援ポータルサイトである。

新たなサービスの概要は、次のとおりである。第一に、送り状発行システム「B2Web」は、それまでの送り状発行ソフトと異なり、パソコンへのインストールが必要なく、複数のパソコンでの届け先住所録や出荷データの共有、離れた出荷場所への送り状発行依頼、荷物の配送状況確認などが可能となった。第二に、「グループ登録機能」と「個人ユーザー ID 機能」は、支社・支店・部署など、複数の顧客コードがある場合、事前にグループ登録を行うことにより、グループ間で各種データの共有や作業指示伝達などが可能となった。また、一つの顧客コードを複数の人で利用できるように、個人ごとにユーザー ID を付与することも可能とした。これにより、個人ごとに各サービスの利用権限を設定できることから、セキュリティ面も向上した。

### インターネット通販向けサービスの拡充

インターネット通販の拡大を受けて、ヤマトグループは、2010(平成22)年から宅急便コレクトでのお届け時電子マネー払いを他社に先がけて導入するなど、電子マネー決済を積極的に進めてきた。2010年に導入した第7次 NEKO システムにおいては、決済端末として日本初となるモバイル型マルチ電子マネー決済機能を搭載、すでに nanaco、Edy、WAON の3種類の電子マネーに対応していた。

これらに加え、2011年5月には全国の交通系電子マネー(Suica、PASMO、Kitaca、TOICA、ICOCA、SUGOCA など)による決済に対応した。「nanaco」「Edy」「WAON」+「交通系電子マネー」を1台のモバイル端末で決済できるサービスは、ヤマトグループが日本で初めて提供するものであり、広く普及している交通系電子マネーを利用可能とすることによって、運賃や包装資材等の料金支払いおよび宅急便コレクト「お届け時電子マ

ネー払い」に利用できるなど、「玄関先電子マネー払い」の利便性が大きく向上した。

2010年代半ばには、「シェアリングエコノミー」という発想が広がり、スマートフォンのアプリ(フリマアプリ)を使って、個人対個人(C to C)で物品等の売買を行う取引が急速に拡大した。業界大手のフリマアプリ「メルカリ」は、2015年のアプリダウンロード数が1,000万を超えるなど、C to Cで先行していた「Yahoo!オークション(のち「ヤフオク!」)」に迫る勢いで普及した。

個人対個人の売買成立後、出品者が宅急便で発送するケースが増加したことから、2015年4月、ヤマト運輸はメルカリと提携して、メルカリのアプリとネコピットを連動させたサービスを開始した。これは、出品者と購入者がメルカリのデータベースに情報を送信すると、メルカリのデータベースからヤマト運輸のデータベースへ情報が送信され、ネコピットに二次元バーコードを読ませると自動で送り状を発行できるシステムである。また、メルカリが運賃の一部を負担することで、より手頃で、わかりやすい全国一律の料金が提供されることになった。メルカリとの提携は、お客さまがより簡単に安心してフリマアプリを利用することができるようになったとともに、宅急便コンパクトやネコポスの需要拡大につながり、その後ほかのフリマアプリとの連携も拡大した。

2015年6月、ヤマトグループは、通販事業者向けに、通販業務に欠かせない受注管理から送り状発行、配送、決済までをトータルで提供するパッケージサービス「YES!(Yamato Ec Solutions!)」の提供を開始した。その背景には、次のような事情があった。多種多様な業種の事業者が通販事業に参入し競争が激化するなか、各事業者は大手モールへの出店や自社サイトなど複数の販路に活路を見出していた。一方で、このような複数の販売チャネルでの受注管理、出荷対応、消費者からの問い合わせなどの対応は、非常に煩雑となっていた。また、自社サイトの構築、運営には多大なコストが必要など、通販事業を拡大すればするほど事業者側の業務負担が高まり、顧客満足度向上のためのサービスに注力できない事態が生じていた。

「YES!」は、こうした業務を効果的、効率的に行うことを支援するものとして「受注管理機能+配送機能+決済機能」を基本パッケージとし、事業の成長に合わせてさまざまなオプションサービスの提供を可能とした。「YES!」を導入すれば、複数のモールや自社サイト、リアル店舗での受注の一括管理が可能となり、受注管理から送り状発行までを一括して行うことで、注文番号と宅急便の送り状番号を自動的に連携することができ、購入者からの問い合わせに素早く対応できるようになるため、立ち上げまもない事業者でも簡単に導入することができるようになった。

このほか、通販事業者の顧客満足度向上にかかわる業務を支援するため、2012年、ヤマトコンタクトサービスは鳥取県鳥取市において、新たに「イン



「ヤマトビジネスメンバーズ」の専用サイト



「YES!」の特設サイト



インテリジェントコンタクトセンターの開所式(2012年7月)

「インテリジェントコンタクトセンター」を開設し、同年8月業務を開始した。これは、顧客企業に代わって受発信代行や事務代行を行うコールセンター運営等のテレマーケティング業務を展開するための拠点であり、通販事業者の販売促進支援を主なねらいとした。また、2013年8月には、東日本エリアのコンタクトセンターを統括し、通販事業者を中心とする顧客企業向けに高品質かつ高付加価値サービスを提供する拠点として、「関東マザーセンター」(埼玉県川口市)を開設、物流から決済までの問い合わせに一元的に対応するシームレスな顧客接点の構築、コールセンター事業の変動費化によるコストメリットなどを提供した。さらに、西日本エリアの企業向けに、2015年10月、大阪市内に「関西マザーセンター」を開設した。

## 第6節

### ノンデリバリー事業の拡充

#### 1. BIZ-ロジ事業の展開

##### メーカーの物流支援

ヤマトグループは、BIZ-ロジ事業として物流全体の最適化を支援する事業や物流過程でさまざまな付加価値を提供するソリューション事業を展開した。

物流の最適化を支援する事業では、メーカーの部品調達や製品販売にかかわる物流を想定し、流通プラットフォームを提供する事業を展開した。その一つとして、2011(平成23)年12月、ヤマトパッキングサービスが、部

品メーカーのグローバル展開を支援する流通プラットフォームの拠点「山陰流通トリニティーセンター」を鳥取県米子市に開設した。同センターでは、山陰地方の中堅部品メーカーを主なお客さまとして、国内外での調達・販売の流通を支援するサービスを提供した。具体的には、受発注から納品、決済に至る全工程を「見える化」するクラウド型情報機能、確実に迅速な資金回収を可能にする決済代行の金融機能、保税蔵置場を兼ね工業製品包装機能を備えた物流センターを一体的に提供するものである。従来の貿易の主流であった輸出のための梱包・通関・輸送に加え、生産拠点・調達先の海外シフト化への対応として、輸入のための海上コンテナの開梱・検品・製品の一時預かり・



山陰流通トリニティーセンター

工場までのジャストインタイム納品を提供する点が特徴であった。なお、「トリニティーセンター」の名称には、利用企業と地域、ヤマトグループの三位一体(トリニティー)による連携の意を込めた。

続いて、2013年11月、秋田県秋田市に秋田流通トリニティーセンターを開設し、秋田県周辺の中小企業のグローバル展開を支援するサービスを提供した。さらに、2014年3月には、東京都江東区に京浜島流通トリニティーセンターを開設、関東圏にある工業メーカー・商社の製造・販売の前工程(発注から工場の納品物の荷受け)と後工程(製品の出荷や決済)を担うことで、物流コストの削減や本業以外にかかるコストの変動費化による本業への集中を支援した。

##### 「FRAPS」の展開

BIZ-ロジ事業が展開する物流全体の最適化に向けたさまざまな取り組みの一つが、まとめて預かり、最適化しながら複数箇所に届ける機能をネットワーク上で素早く、確実に遂行するクラウド型システム「FRAPS」(Free Rack Auto Pick System)構想である。FRAPSとは、ヤマトグループ独自規格の流動型ラックを利用し、ラック単位で荷物を移動させながら、仕分け、クロスマージ(異なる荷主から集荷した荷物を発送先別に集約して同梱する機能)、キitting(組立)、品質確認などを行い、複数箇所に素早く配送を行うもので、2011(平成23)年にヤマトロジスティクスが神奈川物流ターミナルに初めて導入し、その後各地のヤマトグループの物流施設へ導入を進めた。



FRAPS

2013年9月、ヤマトグループでは初めてとなる工場ラインへの部品調達物流を支援する施設として、熊本スルーセンターを開設した。熊本スルーセンターでは、FRAPSに加えて「納品物流サポートシステム」を導入し、国内・海外に分散するサプライヤーから工場ラインまでのジャストインタイム一括調達を提供した。これにより、全国のサプライヤーへの発注情報と輸送情報を連携させ、輸送の「見える化」を実現、また、FRAPSを活用した高速ピッキングにより、従来の発注から製造ライン供給までのリードタイムを短縮した。同時に、24時間稼働、FRAPSを用いた製造ライン別の仕分けにより、在庫保管スペースを大幅に圧縮することが可能となったのである。

##### マルチメンテナンス事業の展開

インターネットやモバイル端末の拡大を受けて、ヤマトグループは、製品の回収・修理・リコール対応等を行うマルチメンテナンス事業において、新たなサービスを続々と開発していった。

インターネット通販の普及に伴い、各種家電製品のインターネット販売比率が高まり、2011(平成23)年には、家電販売市場の約1割がインターネット通販で販売されているものと見込まれた。消費者が家電をインターネッ

ト通販で購入する際にネックとなっていたのが、購入した製品が故障した場合の修理サービスを十分に受けられるかという不安であった。実店舗で購入した場合には、店舗に持ち込めば修理できたが、インターネットショップでは、修理までの対応が十分ではなかった。もともと、消費者の間では、メーカー保証期間が過ぎた後でも安心して製品を使用することができる延長保証サービスに加入したいという希望が多くあったが、延長保証サービスが提供されていないショップが多く、インターネット家電通販市場における延長保証サービス自体の認知度、信頼度は不十分であった。

そこで、2011年10月、ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ(YMM)は、(株)プロダクト・ワランティ・ジャパン(PWJ、現・SOMPO ワランティ(株))と共同で、メーカー保証終了後の一定期間の修理費用を保証する「クロネコ延長保証サービス<sup>\*1</sup>」を開始した。YMMは主にインターネットショップとの商談・契約、故障した際の製品の修理・回収を、PWJは主に保証運用についてサービス提供を分担し、クロネコ延長保証サービスを主にインターネットショップ向けに提供した。これによって、消費者は安心してインターネット通販で家電製品を購入できるようになり、インターネット通販事業者にとっては、アフターサービス業務の軽減や回収から返却までのリードタイム削減によるサービスの向上をはかることが可能となり、大手通販事業者の利用が増えていった。

2014年11月には、MVNO<sup>\*2</sup>向けに、携帯端末の保証設計から故障時のアフターサービスまでの構築を支援する携帯端末保証サービス「クロネコケータイ安心保証」の提供を開始した。MVNOは、大手通信業者に比べノウハウや機能が不足しているため、携帯端末のアフターサービスの構築が大きな課題であった。そこで、YMMが、携帯端末の保証設計から故障時の窓口業務、代替機の保管・発送、メーカー修理対応まで、MVNOが必要とするアフターサービスにかかわるすべての業務を代行することとしたのである。

このほか、リコールにかかわるサービスとして、2015年6月、新たに、「あんしん回収費用保険」を開始した。YMMは、不良品の回収・代品発送をサポートする「返品・交換サポートサービス」と、実際にリコール・自主回収に発展した場合に、迅速に対象製品を回収する「リコールサポートサービス」を提供してきたが、そのなかで、想定外のリコール費用負担が企業の迅速な対応を困難にすることが課題となっていた。一方、2007年の改正消費生活用製品安全法の施行以降、リコール・自主回収が頻繁に発生しており、企業は対応の強化を求められていた。そこで、YMMは、企業のリコール・自主回収への支援を強化するため、保険代理業を行うヤマトオートワークスと連携して新たなリコール保険を企画し、損保ジャパン日本興亜(株)(現・損害保険ジャパン(株))とともにヤマトグループオリジナルの「あんしん

回収費用保険」を開発し、販売することとしたのである。

#### 医療機器メーカー向け流通支援サービス

2012(平成24)年3月、ヤマトロジスティクス(YLC)は、医療用器械の洗浄・メンテナンス機能をもつ「メディカルメンテナンスセンター」を札幌・東京・福岡の3カ所に新設、医療用器械の在庫保管・出荷・配送から、手術後の回収・洗浄・メンテナンスまでをワンストップで提供する医療機器メーカー向けの流通支援サービスを開始した。

医療機器メーカーは、手術に必要な医療用器械を病院に貸し出し、手術後に回収、専用設備と専門スタッフによって洗浄・メンテナンスを行い、再出荷に備えるサービスを行っていたが、高額な医療用器械の在庫コスト、洗浄・メンテナンス専用設備の維持と専門人材の安定確保、緊急手術などの急な出荷への迅速な対応などの課題を抱えていた。それに対しYLCの流通支援サービスは、新設した医療用器械の洗浄・メンテナンス機能をもつ拠点と、ロジスティクス機能、配送・回収ネットワークをワンストップで提供するものとして医療機器メーカーのもつ課題に応えるサービスであった。

2015年1月には、羽田クロノゲート内に、大手外資系医療機器メーカージョンソン・エンド・ジョンソン(株)の物流センターとして「羽田ディストリビューションセンター」が設置され、YLCが運用を担い、医療機器の物流改革を支援した。また、2015年7月には、医療技術で世界をリードするグローバル企業の日本法人の物流業務を羽田クロノゲートで一括受託し、試薬製品などの検品、保管、ピッキング、梱包、発送などを請け負った。

#### 機密文書処理・リサイクル事業の拡大

ヤマト運輸の機密文書リサイクルサービスに加え、ヤマトロジスティクスは、オフィス等で発生する機密文書を専用ポストで安全に回収する「機密文書プロテクトポスト」や、保管期限を過ぎた大量の機密文書をロールボックス単位で回収する「機密文書セキュアリサイクルパック」を提供するなど、ヤマトグループの輸送ネットワークを活用して機密文書を安全かつリーズナブルに回収・処理するサービスを提供してきた。一方で、「機密文書専用の車両による回収」や「即日中の溶解処理」を求める金融関連などの事業者も増加してきた。

そこで2015(平成27)年3月、ヤマトロジスティクスは、機密文書処理を求めさまざまなニーズに対応するため、オリックス環境(株)との間で、同社が展開してきた機密文書の処理・リサイクル事業「ECOBox」を譲り受ける吸収分割契約を締結した。これにより、ダンボール1箱から機密文書を回収・処理するサービスや、東京23区内で専用車両を用いて機密文書を回収し当

#### \*1 クロネコ延長保証サービス

クロネコ延長保証サービスには、「スタンダード」と「プレミアム」の2タイプある。スタンダードは、メーカー保証期間を経過してしまった故障についても、購入後5年間、無償にて製品の回収・修理を提供するサービスで、プレミアムは、「スタンダード」に加え偶発的な事故による故障にも対応するサービス。

#### \*2 MVNO (Mobile Virtual Network Operator: 仮想移動体通信事業者)

MVNOとは、携帯電話やPHSなどの物理的な通信回線網を自社ではもたず、実際に保有する他の大手通信事業者(NTT、au、ソフトバンクなど)から借りて自社ブランドにて通信サービスを提供する事業者のこと。この仕組みにより、「格安スマホ」サービスが広まっていった。



ECOポスト

ECOラック

日中に処理を行うサービスを承継することで、機密文書を安全、確実に廃棄してほしいというニーズに応えるためのラインアップを拡充させ、機密文書処理・リサイクル事業を拡大し、同年7月、事業を開始した。このサービスは、2018年4月に、これまでヤマト運輸が販売してきた機密文書リサイクルサービスを「ECOBox M」にリニューアルするとともに、ヤマトビジネスメンバーズから「ECOポスト」と「ECOラック」の申し込みが可能となり、利用シーンに合わせたサービスをより手軽に選択できるようにしたものである。

#### \* 「ECOポスト」と「ECOラック」

「ECOポスト」は、施錠された専用ポストに重要文書を投函するだけの機密文書処理サービス。「ECOラック」は、箱に入れられた重要文書を、未開封のまま処理する機密文書処理サービス。

## 2. e-ビジネス事業とフィナンシャル事業

### 決済サービスの拡充

2005(平成17)年にヤマトホールディングスの連結子会社となったファインクレジットは、クレジット事業を主力事業としながら、物流金融事業の開発に取り組んできた。物流金融事業とは、企業間取引において、ワンストップで「販促・集客」「受注」「代金決済・回収」「在庫管理・配送」を組み合わせたソリューションを提供する事業で、2008年11月に取り扱いを開始した「クロネコあんしん決済サービス」(のち「クロネコ掛け払い」)は、売り手企業の売掛金未回収リスクを保証し、売掛金の請求から代金回収までを一括して代行するサービスである。銀行と異なる独自のアプローチにより買い手企業の支払いを保証する点や、ヤマトグループの経営資源を最大限に活用したサービス提供により、他の金融機関や決済代行会社にはない、オンリーワンの物流金融ソリューションを提供することを目指した。

また、2012年8月、物流金融事業の基盤が固まってきたことを受け、ヤマトグループの物流金融サービス提供会社としての位置づけを明確にするとともに、グループ連携を強化し、物流金融事業を第二の柱に育てるべく、社名をヤマトクレジットファイナンス株式会社(YCF)に変更した。

2015年10月には、「クロネコあんしん決済サービス」とヤマトビジネスメンバーズが連携された。これにより、荷主は、「クロネコあんしん決済サービス」で必要な運用をすべてヤマトビジネスメンバーズのサイトから行うことが可能となった。

### マルチ電子マネーサービスの展開

ヤマトグループは、「宅急便コレクト」で、業界に先がけて複数の電子マネーを取り扱うことのできるマルチ電子マネー決済を可能とするなど、システムおよび端末の開発において、先進的な取り組みを行ってきたが、さらに、このマルチ電子マネー決済システムを活用したさまざまなビジネス

場面に展開している。

2012(平成24)年1月、YSDおよびヤマトフィナンシャル(YFC)は、小売業・飲食業向けに、電子マネー決済導入・運用支援サービス「マルチ電子マネーサービス」の提供を開始した。決済端末1台でnanaco、Edy、WAONに対応し、2013年11月には交通系電子マネーにも追加対応した。ヤマトグループの「マルチ電子マネーサービス」により、導入業者は、個々の電子マネー事業者と契約することなく、複数の電子マネー決済を利用することが可能となった。また、精算が一本化され、ヤマトグループによる運用サポートを365日対応で受けることができるなど、電子マネー決済システムの導入・運用の負担が大きく軽減された。

2013年11月には、YSDとYFCが、アミューズメント関連の企業と協力し、アミューズメント施設での「マルチ電子マネー決済システム」の実証実験を開始した。これにより、キャッシュレス、ポイント付与による顧客利便性の向上と、柔軟な価格設定への対応の検証を行った。また、2014年4月には、ファストフードチェーンのファーストキッチン(株)の店舗向けにマルチ電子マネーサービスを導入するなど、徐々に広がっていった。

2014年11月には、イベント会場や野外の売店などでの利用を想定した「マルチ電子マネー決済端末のレンタルサービス」を開始した。最短1週間からのレンタルを可能としたため、必要なときに短期間の利用ができるようになり、また、電源と携帯電話通信網があれば導入できるため、屋外での利用も可能であった。これにより、販売店にとっては物品販売時の行列が軽減、販売回転率の向上による売上増加が期待された。

### 通販事業者向けサービスの拡充

インターネット通販の拡大とともに、購入者のさまざまなニーズに、きめ細かに、かつ柔軟に対応するシステムの構築が求められるようになってきたことを背景に、フィナンシャル事業では、宅急便事業と連携することにより、このようなニーズに応じていった。

2014(平成26)年1月、インターネット通販事業者に向けて、YCFとYFCが、「クロネコ代金後払いサービス」の販売を開始した。これは、「商品到着後に確認してから払いたい」「都合のよいタイミングで払いたい」「クレジットカードを持っていない」等の購入者のニーズに応えるとともに、通販事業者の商品代金の請求、入金確認、督促といった煩雑な業務を軽減し、商品代金の未回収リスクを保証するサービスである。

2014年10月には、ネット通販向け商品決済サービス「クロネコwebコレクト」をバージョンアップし、「定期販売・頒布会対応機能」と「商品交換・返品対応機能」をオプションとして追加した。購入者の、「一度の手続きで定期的に購入したい」「購入後の交換や返品を円滑に行いたい」等のニーズ



「マルチ電子マネーサービス」の端末

に対応したものであり、これによりインターネット通販の利便性向上と拡販につながる事が期待された。

#### 医薬品ネット販売当日宅配サービス

ヤマトグループは、2008(平成20)年に「ヤマトメディカルダイレクト」の運用を開始し、ジェネリック医薬品の全国翌日配送に取り組んできた。

さらに、2013年12月には薬事法が改正され(2014年6月施行)、一般医薬品のインターネット通販が認められるようになったことから、医薬品の通販の拡大が見込まれた。そこで、2014年4月、YSDは、ドラッグストア向けに、通販サイトの構築、代金決済、さらに最短当日配達までをトータルで支援する「医薬品ネット販売当日宅配サービス」の提供を開始した。これによって、ドラッグストアの販売チャネルや商圏の拡大が見込まれた。

#### 3Dプリント・配送サービス

2010年代から、ものづくりにおいて、少量多品種の製品に「3Dプリンタ」を活用する動きが広がり始め、3Dプリンタによるものづくりは、設計や造形の自由度が増すことから、将来的には、大きく拡大することが見込まれた。

そこで、2017(平成29)年初め、羽田クロノゲートに3Dプリントセンターを開設し、同年2月から、YSDが、全国に張り巡らせたスピード輸送ネットワークに、3Dプリント機能を組み合わせた国内初のサービス「3Dプリント・配送サービス」を開始した。3Dプリンタの価格や導入後の維持費が高額であること、また、3Dプリンタ造形を行うためのデータ作成技術者の育成が困難であることなど、特に中小のメーカーにとっては、導入に向けての課題が少なくなかったことを背景にYSDは、ヤマトグループならではのソリューションを提供することとしたのである。

その特徴は、3Dプリンタ用のデータ作成から造形、配送までをワンストップで提供することにより、金型不要、リードタイム短縮、在庫レスを実現できることであり、オーダーメイド製品や少量多品種生産が必要な事業者として、治療用器具、医学模型、試作品製造などの需要を想定した。

### 3. ホームコンビニエンス事業

#### 生活を快適にするサービスの拡充

引越事業を中心とするホームコンビニエンス事業では、人びとの生活スタイルの変化に対応したサービスの拡充を進めた。

2014(平成26)年5月には、大型の家具・家電を取り扱う通販事業者と購入者の利便性を同時に向上させる「eコマース・トータルサポートサービス」

を開始した。これは、EC事業者から利用されることの多かった「らくらく家財宅急便」に、新たに、返品買い取り、下取り品の引き取り、家財の入れ替え機能を追加したものであり、リユース機能や「おかたづけサービス」等で培ったイエナカ(家中)でのサービス提供機能を拡充することにより、事業の拡大を目指した。

同じく2014年5月に、テクニカルネットワーク事業を開始した。これは、「らくらく家財宅急便」利用の際に、工事やメンテナンスを求められることが多いことに対応し、ヤマトホームコンビニエンス(YHC)とクロネコテクニカルネットワークに登録された全国の優良な協力工業者が協力して、設置工事、部材調達、メンテナンス、アフターサービス等をワンストップで提供するサービスであった。

2014年10月には、YHCが、室内の清掃や整理により快適な生活空間を保つための「快適生活サポートサービス」を全国発売した。具体的には、部屋の整理収納、家具移動の技術を生かし、独自のマニュアルに沿って研修を受けた「ライフアテンダー」が、キッチンや水回りをはじめとする16種類のハウスクリーニングと、家具移動など3種類の部屋の整理収納サービス、家電や家具、防災グッズ、生活便利グッズの販売を行う。個人だけでなく、法人のお客さまが福利厚生の一環として利用できる最適なメニューを提案することとした。サービス開始から2年目となる2016年には、月約5,000人に利用されるなど、好評であった。

### 4. オートワークス事業の拡大

#### スーパーワークスの展開とサービスの拡充

オートワークス事業では、2003(平成15)年のヤマトオートワークス(YAW)発足後、各地に「稼働を止めない整備」を提供する設備拠点スーパーワークスを出店し、2015年9月のスーパーワークス神戸工場の竣工で、全国23拠点にまで展開した。

お客さまの未稼働時間に整備を行う「時間軸車検」や、2010年から導入した「メンテナンスパック12ヶ月定額払い」による整備費用の平準化などのサービスが好評であり、車両整備台数は順調に増加していった。

YAWは、従来から整備機能を搭載した専用トラックで事業所に訪問する各種サービスを行ってきたが、2014年12月、これに国家資格と専門知識を有するメカニックが定期訪問し、車両の整備管理に関するアドバイスをしたり、相談を受けたりするサービスを追加した。トラック・バス事業者へ「車両維持費用の削減」「余剰台数の削減」「整備精度の向上」「法定点検の遵守」といった他社にはない価値を提供することを目指した。

これに加え、2015年10月、YAWはフロン排出抑制法に対応して業務を



テクニカルドライバー<sup>\*1</sup>の研修風景

<sup>\*1</sup>テクニカルドライバー  
家具・家電等の配送時に開梱・設置、組立、セッティングなどを行う技術をもつドライバー。



ハウスクリーニング

<sup>\*2</sup>オートワークス事業  
2013年度よりトラックメンテナンス事業の名称をオートワークス事業に変更した。



3Dプリントセンターで出力した造形物

代行する「物流設備フロン点検サービス」を開始した。これは、業務用空調機器や冷房設備機器の点検・メンテナンス、データベース化を実施することにより、事業者の環境規制遵守に対応するものである。従来、YAWは車両を中心としたサービスを提供してきたが、フロン排出抑制法施行や老朽化のピークを迎えた施設や設備の管理業務の複雑化が、運送事業者の経営を圧迫していることを受け、ファシリティ全般における管理の効率化を支援することとしたのである。

## 第7節

# CSV 経営の推進

## 1. 組織体制の整備と CSV 経営

### 健全な企業風土の醸成

長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」において、ヤマトグループは「地域社会に密着した生涯生活支援プラットフォームの確立」を掲げ、企業としての社会的な役割や責任を強調した。また、「DAN-TOTSU3 年計画 STEP」では、「クール宅急便の社内ルール不徹底」事案などをを受けて、「健全な企業風土」の醸成(P456参照)を重視し、組織体制の整備に取り組んだ。

コーポレート・ガバナンスに関しては、継続的に、監査機能の強化に取り組んだ。2015(平成27)年5月に会社法が改正され、ガバナンスの強化が求められたことに対応し、ヤマトグループの業務の適正を確保するための体制や監査体制を見直し、法令の改正に合わせて具体的かつ明確な表現へ変更した。

また、2014年4月、「人が育つ」ことを目的として、人事制度を改定した。大きな改定点は3つあり、入社から定年までの成長段階を意識し、目標をもっていきいきと働くための格付け・等級制度の導入、「お客さまのため」「チームのため」の行動が成長につながり評価される人事考課制度の改定、成長を実感できる水準設定と中長期的に「やりがい」を感じる仕組みへの昇給ルールの改定である。また、2015年5月、パート社員の人事制度に関しても、がんばった結果が認められ、ライフイベントや環境の変化などにも対応して、安心して長く働き続けられることを目的として改定が行われ、仕事と生活の両立を意識した就業規則への改定と、勤続年数と人事考課によって昇給するステップアップ制度が導入された。

2014年8月には、健全な企業風土を醸成するため、社員がいきいきと働ける、活気と魅力のある職場環境と人事制度整備の一環として、ダイバー

シティ推進室を設置した。これは、女性や高齢者、障がい者の職域を広げること、留学生やローカル採用した外国籍社員等が力を発揮しながらキャリアアップできる人事制度を構築すること、国内で働く外国籍社員の職場環境を整備し、安定的な労働力の確保をはかることなどを目的としたものである。また、2015年4月には、ヤマトグループの「ダイバーシティ基本方針」を定め、「多様性の尊重」「一人ひとりが能力を最大限に発揮することが新たな価値を生み出すイノベーションの源泉となり、会社の成長と豊かな社会の実現につながる」「多様な人材がいきいきと活躍できる職場環境の整備」などの内容を盛り込んだ。

これらに基づいて、各職場ではダイバーシティの推進に取り組んだ。こうした試みは、ベースにおける外国籍社員と日本人社員のコミュニケーションのあり方の改善などにより、品質が向上するなどの成果に結びついた。

### CSV 経営の推進とプロジェクトG

2000年代後半、経営学の研究のなかから、CSV(Creating Shared Value)という概念が提唱された。従来のCSRという概念が企業の法令遵守や社会貢献活動を意味していたのに対し、CSVでは、企業と地域社会が共同で価値を創出するなど、事業そのものを展開するなかで、企業が利潤を高めるだけでなく、同時に社会的な価値も生み出していくような活動が強調された。企業は、社会と共有できる価値の創出を目指すべきであるという思想であり、以前から、事業推進にあたって、社会的に価値あるものを生み出すことを重視してきたヤマトグループにとっては、すでに取り組んできた概念として受け入れられた。2012(平成24)年頃からのヤマトグループの事業展開は、CSVを強く意識したものとなっており、それは「バリュー・ネットワーキング」構想にも反映されていた。

ヤマトグループの事業展開のなかで、社会と共有できる価値の創出という観点を色濃く反映した活動が、都道府県や市町村などの行政との取り組み「プロジェクトG」(Gは、Government=行政)である。

契機となったのは、岩手県のヤマト運輸のSDが、高齢のお客さまの孤独死に直面し、盛岡市内でクロネコメール便を活用した見守りサービスを試験的に始めたことにある。これが岩手県西和賀町に伝わり、同町の社会福祉協議会から運用依頼を受けたヤマト運輸は、2009年から独居高齢者などを対象とした見守り支援サービスを開始した。翌2010年からは、ニーズの高かった買い物代行サービスと見守り支援を組み合わせ「まごころ宅急便」サービスへと発展した。

全国を見ると、財政難などから、行政だけでは解決困難な地域の課題が多く、そうした課題に対して、ヤマトグループが事業活動を通して貢献することは、ヤマトグループの経営方針にも合致した。そこで、2011年半ば



一人暮らしの高齢者に荷物を届ける「まごころ宅急便」(岩手県西和賀町、2010年)



宅急便センター社員による「まごころ宅急便」の手作りの掲示物(2009年)

### 〈「クロネコマイページ」の開設〉

2010(平成22)年8月に、ヤマトグループの福利厚生制度に関する情報を、自宅のパソコン・携帯電話などから調べることができるwebサイト「イエネコ・ネット」を開設していたが、2014年10月に、ヤマトグループ社員用福利厚生ポータルサイト「クロネコマイページ」を開設した。これは社員個人がパソコンやスマートフォンなどで有事の際の安否報告・確認、各種福利厚生サイトへのリンクが利用できるもので、その後も順次、給与明細、貯蓄・融資状況、保険加入状況などの閲覧機能や、直営保養所のWeb予約機能などが追加された。

頃から、ヤマトグループがもっている機能や仕組みを活用することにより、行政が提供している生活サービスの利便性を高めたり、あるいは前例がないために足踏みしてしまっている地域サービスの実現を後押ししたりする活動を「プロジェクトG」と呼ぶようになった。翌2012年から、全社的にプロジェクトGの推進に取り組み、中期経営計画などにも取り入れられるようになった。

プロジェクトGの活動は地域特性に合わせて同時多発的に展開され、その事例は多岐にわたる。高知県長岡郡大豊町では、街と商工会とヤマト運輸が連携し、午前中に商店に電話などで注文した商品を夕方にヤマト運輸が届ける「買い物代行」サービスを提供するとともに、配達時にSDが高齢者の体調確認を行い、変わったところがある場合には役場や消防署に連絡を入れた。青森県黒石市などでは、市から毎月発行される刊行物をヤマト運輸のSDが手渡しで配達し、同時に高齢者の安否確認を行った。高知県では、移住促進キャンペーンへの協力を行い、ヤマトホームコンビニエンスが移住支援特使として、単身引越、家族引越、イエナカサービス(らくらくおかたづけパックなど)の25%引き特典を提供した。鳥根県との間では、観光振興および定住促進の支援をはじめとした、地域活性化や県民サービスの向上のための「包括的業務提携協定」を締結した。この協定に基づいて、ヤマトグループは、引越料金の割引を行うほか、観光客の利便性向上や観光地の宣伝に協力した。

さらには、農村地域への支援のみにとどまらず、大都市郊外の取り組みとして、東京・多摩市の多摩ニュータウンにおける、「くらしのサポートサービス」を開始した。これは、多摩市およびUR都市機構と連携して、ヤマト運輸の拠点で地域居住者のコミュニティ拠点「ネコサポステーション」として活用し、家事サポート、買い物代行、宅急便と他社の宅配便との一括配達、地域住民のヤマトグループの業務への積極的な雇用などを行うサービスであった。また、大阪府との間では包括連携協定を締結し、府政のPR、観光振興などの地域活性化に加え、雇用促進、防災・防犯、人材育成、福祉、環境保護に協力した。



「買い物代行」サービス(高知県大豊町、2013年)



一人暮らしの高齢者の定期訪問サービス(青森県黒石市、2015年)



ネコサポステーション永山店(東京都多摩市、2016年)



多摩ニュータウンでの集配作業



バスの空きスペースを活用して宅急便を運ぶ「客貨混載」(宮崎県西都市)



アジア各地へ農林水産物を届ける「AI Premium」(青森県)

このほか、バスや鉄道の空きスペースで宅急便を運ぶ客貨混載、青森県と連携して農林水産物の鮮度を保ったまま沖縄国際物流ハブを経由してアジア各地へ最短翌日に届ける「AI Premium」、訪日観光客に対する手荷物預かりやホテルへの配送を行う「手ぶら観光」サービスなど、さまざまな地域貢献活動を展開した。東日本大震災後に、各地の自治体と結ばれた災害協定もまた、プロジェクトGの一環であった。このようにヤマトグループが取り組んでいる行政機関との事例は、2019(令和元)年末現在、1,075件に及んでいる。

#### ヤマトグループ総合研究所の設立

2016(平成28)年4月、ヤマトグループは一般社団法人ヤマトグループ総合研究所を新設した。2019(令和元)年の創業100周年に向けた、記念事業の一環である。設立の背景となったのは、日本において、環境・医療・教育・福祉等の分野で多くの社会的課題が発生しているとの認識である。ヤマトグループは、このような社会的課題を「物流」のさらなる進化・発展を通じて解決し、豊かな社会の実現に貢献したいと考え、研究所を設立することとした。運営にあたっては、研究者を招聘し、異業種協業、産学官連携を積極的に行うなど、オープン・イノベーションを推進することとした。

ヤマトグループ総合研究所は設立後、研究活動等の軸として2つのメインテーマを設定した。1つ目のテーマは、「物流の高度化」である。2019年には、欧米の大学や研究機関等で近年提唱されている「フィジカルインターネット」という概念を日本国内で普及すべく産学官連携の活動を始めた。2つ目のテーマは、「日本の各地域が抱える社会課題の解決に向けた支

\*フィジカルインターネット  
物流に必要なネットワーク、人、車、物流資材などを「オープン化」「共通化」「標準化」していること。

援」で、高齢化・過疎化・首都圏集中問題など日本が抱えるさまざまな社会的課題に対し、自治体・NPO法人・民間企業など異なるセクターの人びとが集まって、ともに解決策を考えことができる「共創の場」をつくっていくことを目指している。

### 「自動運転」に向けた取り組み

2016(平成28)年7月、ヤマト運輸は、(株)ディー・エヌ・エー(DeNA)と共同で、自動運転を活用した次世代物流サービスの開発を目指し、実証実験の実施に向けた計画を策定することに合意した。

2010年代半ば頃から、自動運転の実用化に向けた開発が世界的に注目されるようになり、自動車業界や物流業界など従来から車両を扱ってきた企業だけでなく、ITなどに高いノウハウをもつ新興企業などが参入し、研究開発が活発化していた。DeNAは、インターネットサービスの分野において培ったノウハウと自動運転技術とを連携させ、新しい道路交通サービスの開発や、私有地向けの移動サービスの提供を進めていた。一方、ヤマト運輸は、ライフスタイルの変化などにより荷物受け取りのニーズが多様化していることを受け、お客さまが希望するときに希望する場所で受け取るよう、コンビニやPUDOステーションなどへ受取場所を拡大するなど、クロネコメンバーズも活用しながら利便性の向上に取り組んできた。物流領域での自動運転技術の活用を模索していたDeNAと、より利便性が高いサービスを目指すヤマト運輸が協力し、次世代物流サービスの開発を目指したプロジェクトを「ロボネコヤマト」と名づけて始動することとしたのである。

実証実験は、2017年4月から1年間、神奈川県藤沢市において行われた。車内に保管ボックスを設置した専用EV車両を使用、お届け時間帯を10分刻みで指定でき、お客さまが荷物を希望する時間帯に希望する場所で受け取ることができるオンデマンド配送サービス「ロボネコデリバリー」と、地元商店の商品をインターネット上で一括購入し、運んでもらうことができる買い物代行サービス「ロボネコストア」の2つのサービスを、対象エリアに住んでいるお客さまに体験してもらう実験であった。将来の自動運転社会を想定した実験であるが、現行の法律により有人運転を基本とし、SDは荷物の発送・受け取りに関与せず、お客さま自身に車両から荷物を取り出してもらうこととした。この体験を通じて、サービス受容性の検証や、サービス利用時の細かな要望収集を行った。

さらに、2018年4月には、車両の走行を実際に自動運転化した際の改善点の洗い出しを目的として、アイサンテクノロジー(株)の協力のもと、同社の自動運転車両を用いた実証実験を実施した。約6kmの藤沢市内公道においてドライバーが着座した状態での自動運転走行のほか、封鎖した公道上



自動運転車両を用いた実証実験(2018年)

をドライバーレスの自動運転で走行した。

## 2. ヤマトグループの環境保護活動の取り組み

### 「ネコロジー」の展開

環境保護は、「DAN-TOTSU 経営計画2019」においても重要なテーマの一つとして位置づけられた。基本的な方針として、「使わない」(車両台数の抑制)、「使うならエコ」(低公害な集配車両の導入)、「使い方」(エコドライブの推進、走行距離の短縮)という3つの戦略を立てCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んだ。

社内の環境保護への意識をより高めると同時に、ヤマトグループの活動を社会にアピールするため、2012(平成24)年10月、ヤマトグループの環境保護活動の総称を、「クロネコ」と「エコロジー」とを組み合わせ「ネコロジー」と名づけ、そのポータルサイトを開設した。ネコロジーに込められた意味は、次のとおりである。①ヤマトグループの社員一人ひとりが常に環境保護の意識をもって日々の各業務に取り組んでいく。②物流の「包む」「運ぶ」「届ける」のみならず、その他さまざまな事業を徹底的にエコロジー化し、環境にやさしい物流の仕組みを築いていく。③ヤマトグループのサービスを利用してもらうたびに、お客さまの環境保護の想いがかなえられるように、常に環境にやさしいサービスを考え続けていく。

ヤマトグループのネコロジー活動は、2012年12月、地球温暖化防止活動環境大臣表彰を受賞するなど、社会的にも評価された。

### 路面電車の活用

2011(平成23)年5月、ヤマト運輸は、京都市において、京福電気鉄道(京福電鉄)と共同で、京都市嵐山周辺のCO<sub>2</sub>削減を目的として、路面電車を活用した宅急便の輸送を開始した。

「京都議定書」が採択された京都は、“歩くまち”を掲げるなど、環境先進都市として、数々の環境保護の取り組みを行っていた。そうした背景のもとに行われた、ヤマト運輸と京福電鉄との共同の取り組みは、次のとおりであった。京福電鉄の西院車庫駅で、路面電車の貸切車両1両にヤマト運輸のトラックから降ろした宅急便の荷物を台車ごと積み込み、嵐電嵯峨駅および嵐山駅まで輸送する。嵐電嵯峨駅と嵐山駅でそれぞれ待機しているSDが台車を降ろし、荷物を新スリーターに搭載して、届け先に配達する。ヤマト運輸は、この取り組みを「京都プロジェクト」と呼び、その後、電気



ネコロジーのポータルサイトトップページ



ネコロジーのロゴマーク

路面電車で運ぶ宅急便



前面に「ネコマーク」を付けた京福電鉄の車両



宅急便集配車から路面電車への積み替え  
(西院車庫駅)



目的の駅に着いて降ろされる宅急便の荷物  
(嵐電嵯峨駅)



新スリーターでの配達

自動車を導入するなど、さらなるCO<sub>2</sub>削減への取り組みを展開していった。

また、2017年3月には、札幌市においても路面電車を活用した宅急便輸送の実証実験を行い、CO<sub>2</sub>削減、渋滞緩和、物流効率化を目標とした活動を展開した。こうした客貨混載の取り組みは、2019(令和元)年末現在、14道県で展開されている。

#### 軽商用電気自動車の導入

2010(平成22)年10月から、ヤマト運輸は、三菱自動車工業㈱と共同で、より環境にやさしい次世代車の普及促進に貢献すべく、軽商用電気自動車(軽商用EV)の試作車2台を使った集配実証走行試験を東京・羽田地区、仙台市、京都市・嵐山地区で実施した。

その実証結果をふまえ、2011年5月軽商用EVの実用化が可能であると判断し、三菱自動車の軽商用EV「MINICAB・MiEV」を100台導入することを決定し、2011年度中に、羽田クロノゲート建設に合わせて集配中のCO<sub>2</sub>排出ゼロを目指していた東京・羽田地区、および「京都プロジェクト」を進めていた京都市に、合わせて30台を導入した。さらに、2012年度に、「環境未来都市」構想への参加など先進的な環境保護活動を行っている地域(さいたま市、新潟市など)や、世界遺産などがあり、特別環境に配慮すべき地域(栃木県日光市、鹿児島県屋久島町など)を中心に、残り70台を導入した。



MINICAB-MiEV(京都市、2011年、「歩くまち・京都」をイメージしたデザインを京都の大学生を対象に募集。大賞作品をラッピングした)

## 第8節

### この時期の業績と新たな課題

#### 業績の推移

2009(平成21)年から2012年にかけて、リーマン・ショックおよび東日本大震災の影響などもあり、ヤマトグループの営業収益はほぼ横ばいで推移した。その後、2013年度から、日本国内の景気回復を受けて上昇傾向に転じ、2016年度のヤマトグループの連結営業収益は、1兆4,668億円に達した(表11-7)。一方、営業利益、経常利益はともに、2015年度まで安定的に推移した。2011年度の当期純利益の減少は、東日本大震災復興支援にかかわる寄付金として142億3,600万円を計上したことに伴うものである。

2016年度になると、営業利益が急速に悪化した。これは、主にデリバリー事業における、急速な人手不足の顕在化によるものである。社員の労働時間が増加するにつれて、休憩時間を十分に取得できていないなどの実態があることをふまえて社員の労働時間の実態調査を実施し、実際に働いた労働時間に対して一時金を支払った。また、サービス品質と労働環境の改善のため外部委託を増加したためにそのコストが上昇した。これらが、収益を圧迫する要因となった。

事業セグメント別の内訳を見ると、デリバリー事業の占める割合は依然として高く、ほぼ横ばいで推移した(表11-8)。2014年度以降、デリバリー事業の割合が若干低下するが、これは、2014年度末にメール便を廃止したことによる。他方で、宅急便の営業収益は増加し続けており、営業収益全体に占める割合も増加気味に推移した。

2000年代初頭以来の課題であった、「宅急便一本足打法」からの脱却は数字上はなかなか進まなかったが、BIZ-ロジ事業、e-ビジネス事業、フィナンシャル事業は、新たな商品・サービスを発売することによって、徐々にその比率を高めていった(事業別収益の金額の推移は「資料編」参照)。なお、BIZ-ロジ事業の事業別内訳は、表11-10に掲げた。貿易物流サービスが若

表11-7 ヤマトグループの営業業績推移(連結、2010年度～2016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
146期	2010.4.1～2011.3.31	12,365	643	659	332
147期	2011.4.1～2012.3.31	12,608	666	679	197
148期	2012.4.1～2013.3.31	12,823	662	679	351
149期	2013.4.1～2014.3.31	13,746	630	646	347
150期	2014.4.1～2015.3.31	13,967	689	708	376
151期	2015.4.1～2016.3.31	14,164	685	694	396
152期	2016.4.1～2017.3.31	14,668	348	348	183

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」

表11-8 ヤマトグループのセグメント情報(連結、2010年度～2016年度) (単位:%)

期	期間	デリバリー事業			宅急便 営業収益	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			オートワークス事業		
		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
146期	2010.4.1～2011.3.31	80.5	63.0	60.9	66.4	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
147期	2011.4.1～2012.3.31	80.5	61.4	60.7	67.8	6.5	5.4	5.5	3.8	△0.1	2.1	2.8	10.1	4.0	4.3	14.9	19.0	1.7	3.8	2.3
148期	2012.4.1～2013.3.31	80.2	63.3	60.6	68.6	6.8	6.0	5.5	3.5	△0.8	1.9	2.9	10.4	3.9	4.4	12.8	19.9	1.8	3.9	2.3
149期	2013.4.1～2014.3.31	80.0	56.7	61.4	69.7	6.6	5.4	5.3	3.5	0.3	1.8	3.0	12.7	3.7	4.6	14.9	22.6	1.9	5.1	2.3
150期	2014.4.1～2015.3.31	79.0	57.5	61.1	69.4	7.4	6.7	5.7	3.5	0.9	1.9	2.9	11.2	3.7	4.8	12.9	22.1	1.9	5.4	2.3
151期	2015.4.1～2016.3.31	78.5	55.6	59.6	70.9	7.5	7.2	5.5	3.5	1.6	2.0	3.1	13.1	4.0	5.1	12.7	22.3	1.7	4.8	2.2
152期	2016.4.1～2017.3.31	78.5	16.1	57.2	71.4	7.4	11.5	6.3	3.3	2.9	2.0	3.1	26.7	4.3	5.3	23.6	22.7	1.7	9.2	2.3

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1: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。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

2:オートワークス事業は、148期まで、トラックメンテナンス事業との名称

表11-9 BIZ-ロジ事業の事業別営業収益の推移(全営業収益比、2010年度～2016年度) (単位:%)

期	期間	貿易物流 サービス	販売物流 サービス	マルチメン テナンス	エクスポー トファクトリー	その他
146期	2010.4.1～2011.3.31	2.8	2.2	0.8	0.3	2.6
147期	2011.4.1～2012.3.31	2.7	2.2	0.8	0.3	2.6
148期	2012.4.1～2013.3.31	2.8	2.4	0.7	0.3	2.8
149期	2013.4.1～2014.3.31	2.8	2.3	0.7	0.3	2.7
150期	2014.4.1～2015.3.31	3.1	2.5	1.1	0.3	2.8
151期	2015.4.1～2016.3.31	2.7	2.5	1.1	0.3	3.0
152期	2016.4.1～2017.3.31	2.4	2.8	0.9	0.3	3.0

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:「エクスポートファクトリー」は、152期より「プロダクツロジスティクス」に名称変更

表11-10 ヤマトグループの地域別営業収益の割合 (単位:%)

期	期間	日本	北米	その他
146期	2010.4.1～2011.3.31	98.5	0.7	0.8
152期	2016.4.1～2017.3.31	98.3	0.7	1.0

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」

表11-11 ヤマトグループの経営指標の推移(連結、2010年度～2016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
146期	2010.4.1～2011.3.31	5.2	58.3	170.3	3.7	6.3
147期	2011.4.1～2012.3.31	5.3	57.0	164.5	2.1	3.8
148期	2012.4.1～2013.3.31	5.2	57.1	162.4	3.7	6.5
149期	2013.4.1～2014.3.31	4.6	54.3	151.8	3.4	6.2
150期	2014.4.1～2015.3.31	4.9	52.8	158.6	3.5	6.6
151期	2015.4.1～2016.3.31	4.8	49.9	167.8	3.6	7.3
152期	2016.4.1～2017.3.31	2.4	48.9	157.7	1.6	3.4

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、純資産合計/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/純資産合計

\*販売物流サービス

販売物流サービスは、メディカル関連事業をはじめ、納品組立、納品物流、販促品物流、通販物流など、ヤマトロジスティクスのさまざまなサービスの原型となる。

干低下傾向にあるのに対して、販売物流サービス<sup>\*</sup>が上昇しつつあった。地域別の営業収益については、日本国内がそのほとんどを占めている状況は変わらなかった(表11-10)。

一方、社員数については、2012年度まで横ばいで、その後、増加した。同時に、人手不足などの影響により、人件費の営業収益に対する比率が高まった。経営指標を見ると(表11-11)、2013年度以降、収益が増加したものの、営業利益率が下がり始めている。人件費や委託費の増加が利益を圧迫し、2016年度にはそれが顕著に表れたのである。

表11-12 ヤマトグループのセグメント別設備投資額の推移(連結、2010年度～2016年度)

期	期間	デリバリー 事業	BIZ-ロジ 事業	e-ビジネス 事業	フィナン シャル事業	オートワー クス事業	その他含む 合計
146期	2010.4.1～2011.3.31	315.06	12.33		103.59		442.74
147期	2011.4.1～2012.3.31	323.66	12.04	10.15	124.42	9.74	500.19
148期	2012.4.1～2013.3.31	291.76	9.87	4.52	157.22	6.74	527.79
149期	2013.4.1～2014.3.31	555.27	32.33	10.10	276.11		885.17
150期	2014.4.1～2015.3.31	303.95	25.88	6.87	300.58		645.87
151期	2015.4.1～2016.3.31	299.26	21.19		264.95		605.08
152期	2016.4.1～2017.3.31	271.63	42.94		265.17		595.53

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:特筆すべき投資がない場合は、空欄となっている

表11-13 ヤマトグループのバランスシートの推移(連結、2010年度～2016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			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			
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
147期	2011.4.1～2012.3.31	4,644	4,548	9,192	2,823	173	1,131	408	200	-	5,237	1,272	3,218
148期	2012.4.1～2013.3.31	4,864	4,637	9,501	2,995	298	1,076	322	200	-	5,429	1,272	3,473
149期	2013.4.1～2014.3.31	5,273	5,047	10,321	3,473	364	1,246	422	200	-	5,601	1,272	3,719
150期	2014.4.1～2015.3.31	5,662	5,163	10,825	3,570	344	1,542	838	-	-	5,711	1,272	3,953
151期	2015.4.1～2016.3.31	5,839	5,054	10,894	3,480	559	1,974	905	200	-	5,438	1,272	4,023
152期	2016.4.1～2017.3.31	5,865	5,281	11,146	3,718	609	1,972	899	200	-	5,455	1,272	4,092

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:146-149期の社債は、新株予約権付社債

表11-14 ヤマトグループの連結キャッシュフローの推移(連結、2010年度～2016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		短期借入金 借入	返済 (支出)	長期借入金 借入	返済 (支出)	配当金支 払額(支 出)	社債				
				有形固 定資産 取得						発行	償還 (支出)			
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
147期	2011.4.1～2012.3.31	71,843	45,817	38,684	41,092	35,913	△32,916	23,213	△26,600	9,850	△13,008	△9,577	-	-
148期	2012.4.1～2013.3.31	73,949	64,283	37,944	50,539	47,098	△21,022	68,948	△58,652	5,537	△12,198	△9,458	-	-
149期	2013.4.1～2014.3.31	80,075	65,882	42,283	64,935	65,211	△9,033	3,279	-	27,007	△14,145	△10,172	-	-
150期	2014.4.1～2015.3.31	92,620	69,157	46,078	58,485	54,308	△7,168	△1,576	-	60,400	△19,391	△10,065	-	-
151期	2015.4.1～2016.3.31	49,715	68,078	46,758	30,230	37,426	△16,833	5,917	-	38,931	△16,766	△10,675	19,933	-
152期	2016.4.1～2017.3.31	73,324	33,037	46,126	73,999	43,986	△18,777	△2,925	-	43,720	△35,499	△11,155	-	-

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1: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

2:149期以降の短期借入金は、純増減額

この時期のヤマトグループは、大規模な設備投資を行った(表11-12)。特に2013年度は、羽田クロノゲートや厚木ゲートウェイの建設などの設備投資を行い、ヤマトグループの将来に向けての基盤を築いた。このための必要資金のかかなりの部分は自己資金で賄われたが、長期借入も行った(表11-13、表11-14)。この結果、自己資本比率の若干の低下が生じた(表11-11)。

### 労働環境の改善に向けて

以上のように、この時期のヤマトグループは、宅急便を中心に緩やかな成長を続け、財務基盤も安定していたものといえる。しかし、2016(平成28)年度の営業利益低下に示されるように、コアとなるデリバリー事業において、いくつかの課題も顕在化してきた。

2016年半ば頃から、労働基準監督署の検査により、不適切な労務管理の実態が指摘され、さらに、2017年2月から3月にかけて、把握した休憩が適切に取得できていないなどの労働環境の実態を自ら公表した。また、ECの取扱個数の増加に伴い、再配達や夜間配達の比率が増加したことが、労働時間の増加にも影響を及ぼし、さらには、宅急便単価抑制、オペレーションコスト増にもつながっていた。拡大するECに対するサービス展開がデリバリー事業の根幹にかかわる、新たな経営課題として浮き彫りになった。

このような課題に対処するため、ヤマトグループは、2017年度以降、「現場起点」をモットーとしたデリバリー事業の構造改革のなかで、「働き方改革」を経営の中心に据えるとともに、業務量のコントロール、プライシング戦略の再構築、再配達に伴うコスト削減などに取り組むこととなった。