



# THE WILL

2005年2月、ヤマトグループは「ヤマトグループレボリューションプラン 2007 新価・革進3か年計画」を発表しました。私は、今後予想される熾烈な競争時代を勝ち抜くためにこれを必達目標とし、新しい価値の創出と革新による前進の実現に全力を尽くします。

## ネットワークの高密度化

当社はこれまでの3年間に、デリバリー事業の「宅急便エリア・センター制」への移行を進めてきました。その目的は、宅急便ネットワークを再構築し、お客様へのアクセスタイム10分を目安に小集団組織化することによって、サービス品質を向上させ、取り扱い個数の拡大につなげることです。

2005年3月末の全国の店舗数は前年度末の2,600ヶ所から400強増加して3,000ヶ所を超えました。当期は若干スローペースでしたが、目標とする5,000店体制に向け、継続して拠点の拡大に注力していきます。

## 高密度化に伴って進化するサービス

高密度化を進め、お客様との距離が縮まったことにより、お届けサービスの品質が向上しました。地域を担当するセールスドライバー(SD)を固定化し、携帯電話を活用して、お客様から担当SDに直接コミュニケーションしていただくことが可能な体

制を作りました。1日複数回の集荷や配達、お客様のご都合に合わせてきめ細かな対応を実現し、これを差別化要因として「選ばれるデリバリー会社」となることを目指しています。

サービス向上の鍵は、2004年11月より開始した、担当SDの携帯電話にお客様の要望を直接連絡できる「ドライバーダイレクト」のサービスにあります。冷凍や冷蔵の荷物の集荷依頼、限られた時間内の緊急性の高い集荷依頼などへの対応も可能となり、お客様にとっての利便性の向上によって、取り扱い個数を拡大させたいと考えています。地域の担当セールスドライバーの携帯電話番号をインターネットで検索できるサービスも開始し、認知度を高める手段としています。

これは同時に、不在配達情報をお客様へeメールでお知らせするなど、情報をリアルタイムで確実に共有できる手段にもなっています。コールセンターを経由せず、お客様のご要望を、身近にいるセールスドライバーが直接お伺いすることによって、迅速な対応が実現可能になりました。これにより、お客様に



# THE WILL

## 着実な 成長実現への意思

### 基盤となるネットワークサービスの拡大

宅急便ネットワークでは、パッケージサービス(標準)からフレキシブルサービス(柔軟)への変革を進めます。宅急便に関するニーズに、より早く、よりきめ細かく、より効率的に応えられる体制を構築し、成長の継続を実現させます。

対しては高品質な対応を提供しつつ、一方では、配達生産性を高めるなど、業務の効率化にも貢献しています。

### 商品の進化・開発による利便性の向上

商品においても利便性を追求し、常に新商品の開発と既存商品の進化を進めています。

宅急便では、登録していただいたお客様に対し、e-メールで荷物が届く日時をお知らせする「宅急便 お届け通知サービス」の機能を付加しました。また、一方で宅急便のスピードも進化させました。これまで翌々の到着となっていた九州地域への荷物も、ナイトフライトを使った「超速宅急便」によって翌日配達を可能にしました。さらに、宅急便の決済手段の多様化も進めており、クレジットカード、デビットカードの利用、携帯端末を通じたカード決済も可能にしています。

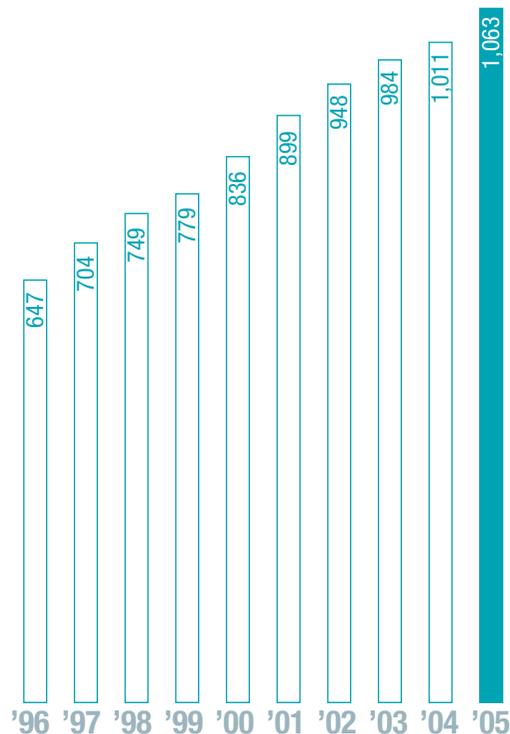
メール便に関しては、パートナー取扱店であるコンビニエンスストアのセブン-イレブン全店舗に受付窓口を広げて利用し

やすくするとともに、ごみ減量を実現した部分包装システム「エコメール」の販売を開始しました。メール便は開始以来順調に伸びており、将来はさらに取り扱い数が増えることが予想されていますので、2005年5月に推進室を設立、今後の新サービス体制強化を検討していきます。

また、事業者ニーズに応えるため、「クロネコボックスチャーター便」も開発しました。これは、1.1m×1.1m×1.7mのボックス1本単位で輸送するもので、高品質のサービスを低価格で実現したものです。

### 宅急便取扱個数の推移

(百万個)





### 蓄積したノウハウを外販

当社のデリバリー事業の周辺には、年間約10億個の荷物を取扱う中で蓄積した、物流ノウハウ、引越や梱包などの実績、荷物追跡を中心としたシステム構築、長年の代金引換サービスによる決済手段など膨大なノウハウの蓄積があります。この3年間でこうした周辺業務を機能別に4つの領域に整理し、事業化の基盤を整備してきました。今後は、それぞれが独立した事業として外部顧客に対する売上を拡大し、グループ全体の成長を牽引する力を発揮します。

# THE WILL

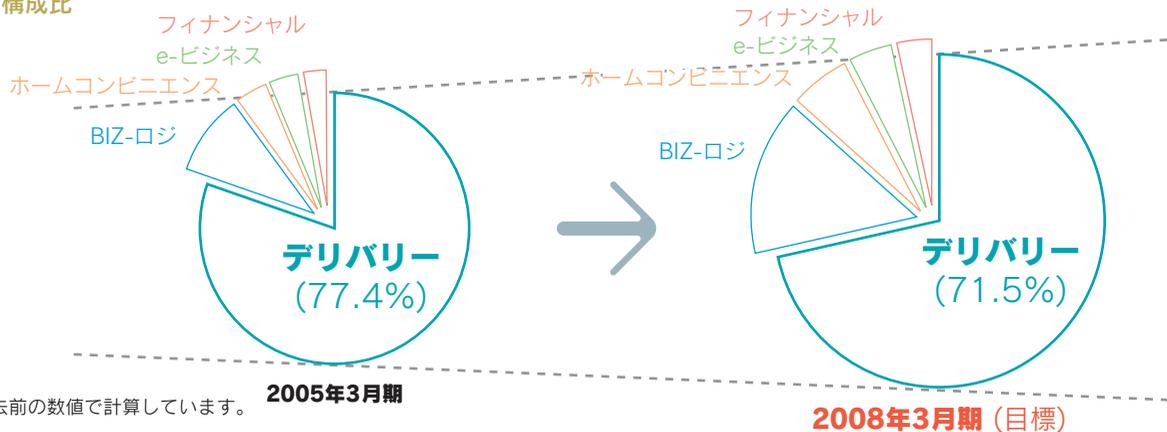
## 着実な 成長実現への意思

### サービスの多様化戦略

ヤマト運輸は、宅急便ネットワークで培ってきた機能に新たな価値を組み合わせた新サービスを提供することによって、グループの成長の原動力としていきます。新たな事業領域の創造により、企業および個人のお客様に新たな利便性を提供し、高い成長率を現実のものとしていきます。



## 営業収益構成比



## BIZ-ロジ事業

企業間物流 (B2B) ニーズに対応するBIZ-ロジ事業では当期、ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトグローバルフレイト株式会社、ヤマトパーセルサービス株式会社の3社を合併しました。これによって、国内外を通じた梱包から配送までの一貫したサービスの提供が可能となりました。海外現地法人を活用したソリューションモデルも構築し、提案能力を拡大しつつあります。

今後はB2Bの物流に関し、お客様のニーズの掘り起こしからコンサルティング、実運営までを引き受けられる強みを活かして事業を拡大していきます。具体的には、在庫管理・保守用部品の管理も含めた物流センター業務、国内外での委託加工業務の一括管理業務などの請負案件を開拓し、受注を増やしていきます。ここでは、当社グループの持つ荷物のトレース能力や輸出入業務のノウハウなど、幅広い知識と経験が受注拡大に威力を発揮します。

## ホームコンビニエンス事業

ホームコンビニエンス事業は、従来の引越と物販の事業領域から、お客様の生活全般にもっと広く関わる生活総合支援サービス業として業容を拡大していきます。少子高齢化が進み、一人暮らしのお年寄りや単身家庭が増え、各家庭での当社のホームコンビニエンス機能に対するニーズは高まると見えています。現在すでに行っている重い食品、かさばる日用品のお届けや引越しの際の家具の引き取りなどのサービスに加え、さらに生活全般を支援できる商品やサービスの提供を増加させ、成長を実現していきます。

## e-ビジネス事業

e-ビジネス事業では、注文請負型からソリューション提供型への転換を進めるため、業種・業界ごとに営業組織の再編を行いました。物流・決済・セキュリティを核としたシステム領域においては、ゼロからスタートしたデリバリー事業の成長を支えてきた膨大なノウハウを社内に保有しています。こうしたノウハウを、電子商談支援サービス (情報共有ソリューション) や飲食店向けPOSシステム、ギフト業務のサポートシステムなどに整備し、多くの企業が個々に抱える問題に対する解決策としての提案を行っていきます。

2005年4月に個人情報保護法が施行されたことによるセキュリティへの関心の高まりもビジネスチャンスと捉えています。情報コンサルティングサービスを開始するなど、新サービスの開発や提供にも積極的に取り組んでいます。

## フィナンシャル事業

従来、「代金引換業」を中心としていたフィナンシャル事業は、決済手段の多様化を進めるとともに、お客様に対してさらに幅広いフィナンシャルサービスを提供できる「総合物流決済サービス業」として成長を目指します。

今後、中小企業向けに売上代金回収代行や早期立替サービスなどの新たな物流決済サービスを提供するため、2005年4月に割賦債権買取業を営むファインクレジット株式会社を子会社化しました。同社の保有する審査機能および債権管理機能と物流機能を組み合わせ、新たな物流決済サービスを提供していきます。また、ヤマトグループの顧客基盤を活かしたリース事業も積極的に展開しています。

# THE WILL

## 高効率経営 実現への意思



### 高効率経営の推進

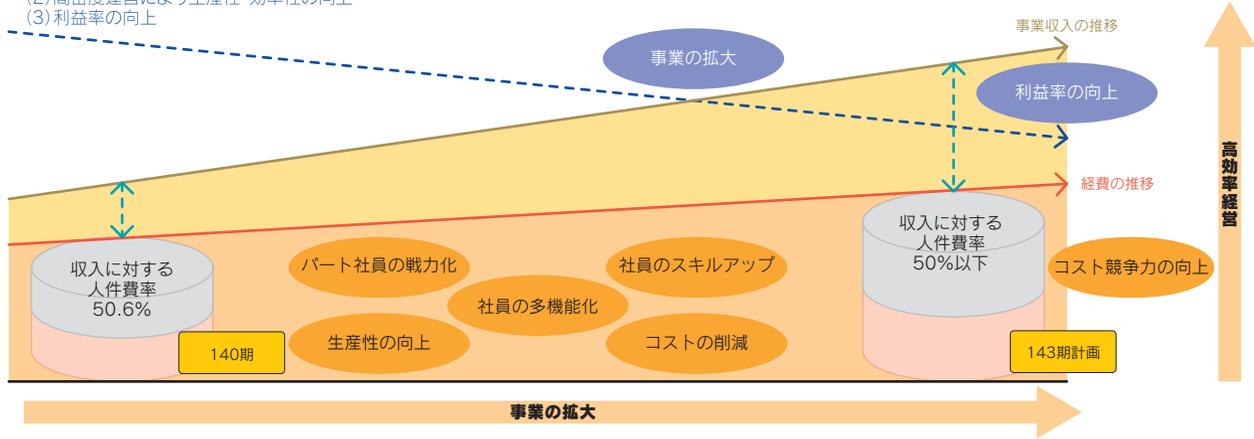
グループ全体のあらゆる業務領域においてプロセス改革を断行し、高効率経営を実現していきます。事業拡大によって取扱個数あたりの固定費用負担を減少させ、高密度運営による生産性・効率性の向上で利益率の向上を図ります。



## 高効率経営の推進

### 取扱数量あたり費用の減少

- (1) 事業拡大による1取扱あたりの固定費用負担の減少
- (2) 高密度運営により生産性・効率性の向上
- (3) 利益率の向上



## 生産性の向上

当社グループには、14万人を超える社員がいます。これらの社員一人ひとりの生産性を向上させることができれば、全社員を合わせた生産性・効率性は大幅に改善できます。これは効率的な仕組みづくり、社員の経営参加意識の高揚、業務の効率化を進めることによって達成可能と考えています。

デリバリー事業の再構築では、まず、仕分けや事務処理の業務を現場から切り離して集約し、センターではデリバリー業務に集中できる体制としました。多店舗化でお客様との距離が近くなったことで集配時の移動時間が短縮され、お客様とのコミュニケーションや営業活動に割ける時間も増えています。さらに、デリバリー事業では「宅急便エリア・センター制」に移行し、組織を細分化しています。少集団化することにより、一人ひとりの役割の明確化と社員の経営参加意識の向上を図っています。

また、IT化を進めたことで、従来はドライバーがセンターに戻って行っていた業務の多くがお客様の軒先でできるようになったことが、時間の効率的な使用による生産性の向上に大きく貢献しています。現在デリバリー業務における情報のデジタル化率は約25%ですが、今後はさらに高めていく方針です。

## 次世代システムの開発と導入

再構築の進む宅急便ネットワークに新しい武器として次世代情報システムを備えることにより、デリバリーサービスの一層の充実と、グループ各社の機能・価値のシナジー最大化を目指します。

当社では、業界に先駆けて、1960年代後半からコンピュータの利用を促進し、全国ネットワークのオンライン化やサービスレベルの管理、荷物の問い合わせシステムの提供、運行情報管理などに活用してきました。そして2005年6月には、多店舗化

戦略による拠点数の拡大やモバイル時代に対応したシステムとするための次世代システムを導入しました。

新システムでは、SDは「PP(ポータブルPOS)・プリンタ・携帯電話・ピンパッド(決済用端末)」の4点を携行し、サービス品質の向上につなげています。これにより、PPで読み取ったデータは携帯電話の無線経由でほぼリアルタイムにウェブ情報に反映され、「荷物お問い合わせシステム」の情報により正確になります。また、ピンパッド(決済用端末)の使用で、お届け先での「クレジットカード決済」「デビットカード決済」が可能となるなど、特に荷物が到着する立場のお客様の利便性向上に大きく貢献するシステムです。

## コストの削減

利益率の向上を図るためには、コスト管理が重要なファクターとなります。厳しい競争環境を意識すれば、調達コスト、間接コストの両面でまだまだコスト削減の余地は大きいと考えています。

調達面では、当社で使う制服や配達用車両、3,000ヶ所を超える店舗の備品などは数量が大きいことから、調達の方法に工夫し、もう一段のコスト低減を図っていきます。

間接コストについては、高い専門性を持つグループ会社にグループ内の業務を集約し、業務の効率化を図ります。例えば、グループ内57社の経理・人事業務はヤマトマネージメントサービス株式会社に集約し、車両の整備はヤマトオートワークス株式会社が一括して行なうことで、コストの削減、業務品質の向上、グループ会社全体の効率化につなげています。また、デリバリー事業など季節的な変動性の高い業務においては、外部委託やパート社員を活用して人件費の抑制も図っていきます。