

## デリバリー事業



木川 眞  
(ヤマト運輸株式会社代表取締役社長 兼 社長執行役員)

デリバリー事業では、「まかせて安心」の基本理念の下、国内市場、海外市場においてグループの経営資源を活用し、お客様の生活を便利にする事業展開に取り組んでいます。

国内市場においては、シェアアップ・高品質・コスト構造の変革を戦略の柱にさらなる宅急便の進化を、海外市場においては、アジア圏における宅急便事業の拡大を目指しています。

### 2010年3月期を振り返って

デリバリー事業では、景気後退による宅配便市場の縮小が著しいという認識を持ち、「雇用とネットワーク維持」「市場縮小による収入のダウンサイドリスクを意識した計画策定」という方針を掲げ、シェアアップ・高品質・コスト構造の変革を戦略の柱に、景気回復時には競合他社に圧倒的な差をつけるべく全員参加で取り組んできました。また、集配改革と合わせた人件費の変動費化、労働時間の一層の短縮など社内構造改革を行い、コストコントロール力をつけてきました。その結果、営業収益は前期比3.1%減少の9,664億80百万円、営業利益では前期比22.3%増加の380億71百万円となり、減収ながらも増益を達成することができました。

ただし、当期より航空運賃会計処理方法をグロス計上からネット計上へ変更したことにより、営業収益と営業費用にそれぞれ、約220億円の影響があるため、実質的な営業収益は1.0%の減少となります。営業利益における影響はありません。

国内においては、「より生活・地域への密着」という観点から、「ネットスーパーサポートサービス」を展開し、過疎化・高齢化による買物不便の解消、スーパーマーケットの販売支援に取り組みました。具体的には、地元のスーパーマーケットと連携して、当社のITインフラである「ネコピット」端末からの注文を可能とし、宅急便でお届けするモデルを開始しました。また、お客様の待つストレスを解消するために、クロネコメンバーズ会員への荷物のお届けに際しては、宅急便を届ける前にeメールでお届け予定をお知らせし、ご希望の受取日・時間帯や受取方法を選択していただく「宅急便受取指定」を2010年2月より開始しました。海外においては、「よりグローバル」という観点から、海外での原材料の調達、製品の生産、日本への輸入というボーダーレス化へ対応する一方、2010年1月にはシンガポールと上海でそれぞれ宅急便事業を開始し、アジア地域を事業領域としたサービス展開を本格的に開始しました。日本で成功した事業モデルである宅急便が海外においても受け入れられることに手ごたえを感じています。

### 2011年3月期の取り組み

2011年3月期は、中期経営計画「満足創造3か年計画」の最終年度として、3か年計画仕上げの年、および次期3か年計画への道筋となる年と位置付けています。現在の競争環境の中の追い風を完全に捉えて大きく前進し、次期3か年計画への飛躍に向けて事業拡大の足元を徹底的に固めるために、さらなる品質の向上を図り、国内市場においては競合他社に対し圧倒的な差をつけ、海外市場においてはアジア圏における宅急便事業を拡大するという2つの大きな事業方針を掲げました。

#### 1. 国内市場：「地域密着型」で、圧倒的な品質向上の実現

「宅配から個配へ」をコンセプトに掲げ、会員になって良かったと感じていただけるクロネコメンバーズ会員向けのより便利なコンテンツを開発するとともに、「宅急便受取指定」に

続く、お客様に喜んでいただける新しいサービスや商品を次世代システムやフルデジタル化、電子マネー決済などの連携により高齢者や地域の支援を展開し、地域密着・個人密着をさらに進めます。

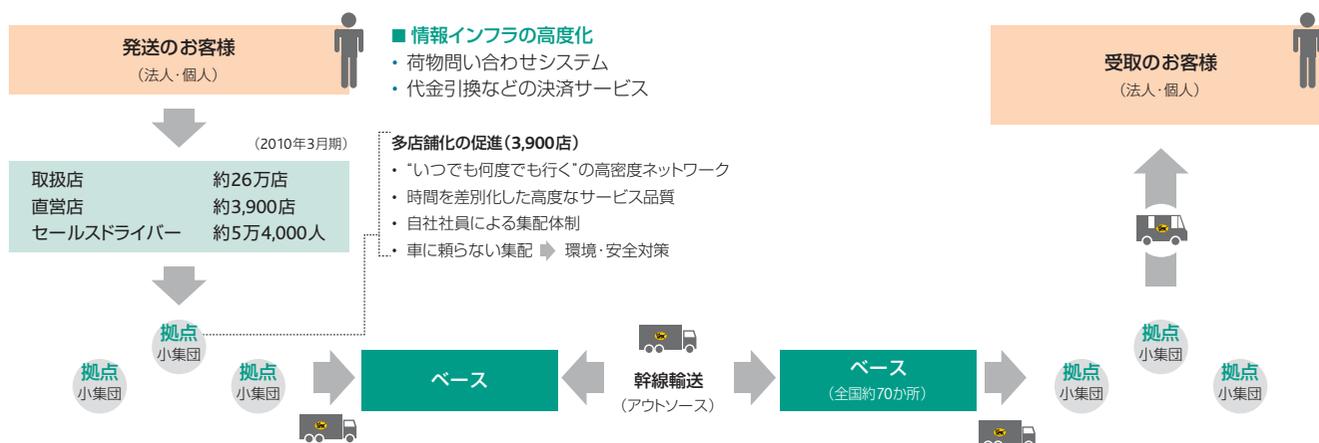
一方、企業向けソリューションであるToday Shopping Service(トゥデイ・ショッピング・サービス)のネットワーク拡充を進め、関東圏・関西圏・九州圏に続き、秋には中部圏に新たな拠点を展開します。一部地域において、最短4時間でのお届けを目標に、分散在庫・オートピックファクトリー(自動倉庫)・マージ機能を組み合わせたソリューションを展開していきます。また、エクスプレスネットワーク(株)が行っている共同輸配送事業に関しては、実施路線や対象エリアの拡大および参加企業の増加、情報システムの一元化をさらに進め、より利用しやすいネットワークへと進化させていきます。また、共通配送商品「S-PAT(スパット)」にクール輸送や代金引換機能などの付加価値を付けて販売拡大を推進するとともに、産地と消費地を結ぶサービスの開発を進めます。これらの取り組みにより「より生活へ・地域への密着」を実現していきます。

## 2. 海外市場: 宅急便アジア展開の推進・強化

ネットワークのさらなる拡大・充実を図ると同時に、日本同様の高品質・高付加価値サービス商品を提供し、それぞれの国・地域で実現していきます。また、拡大した地域と既存の宅急便ネットワークをつなぐ国際宅急便も随時、販売を開始していきます。具体的には、宅急便事業を開始しているシンガポールと台湾・日本をつなぐ国際宅急便をすでにリニューアルしましたが、2010年秋には上海でも国際宅急便の販売を開始する予定であり、アジアにおける宅急便事業の拡大を目指しています。

このような取り組みを推進する中、足元の政策としてシェアアップと高品質を目指し、差別化したサービスを適正な価格で提供していきます。また、コスト構造改革の2ndステージと位置付けお客様のニーズに対応した適正要員配置を行い、集配体制のあるべき姿を構築していくため継続して努力をしています。

### 宅急便の仕組み



## BIZ-ロジ事業



山内 雅喜

(ヤマトロジスティクス株式会社代表取締役社長 兼 社長執行役員)

BIZ-ロジ事業では、ヤマトグループのインフラをフル活用したソリューションモデルであるToday Shopping Service、メンテナンスサポートサービス、グローバルダイレクトといったヤマトグループならではの流通システムを日々進化させることで、お客様、そしてさらにその先の消費者に期待を越える感動、満足を提供することを目指しています。

### 2010年3月期を振り返って

BIZ-ロジ事業では、景気低迷の影響を強く受けた結果、営業収益は前期比15.1%減少の789億27百万円、営業利益は16.8%減少の26億57百万円となりました。

当期から航空運賃会計処理方法を変更しているため、実質的な営業収益は4.2%の減少となります。営業利益への影響はありません。

以上のように減収減益ではありましたが、BIZ-ロジ事業では、当期において流通システムを大きく進化させることができました。その主な例を2つご紹介します。

第1にToday Shopping Serviceですが、当期においてネットワークの拡充とサービスの強化を図りました。具体的には、新たにオートピックファクトリー（自動倉庫）という2つの専用センターを東京と福岡に開設、東京のセンターでは宅急便施設直結という特性を活かし、一部地域において他社ではできない「4時間サービス」を開始しました。

これは、センターでお預かりしている通信販売の商品を、注文を受けてから最短4時間で消費者にお届けするサービスで、例えば午前中に注文したワインやチーズを夕食で味わうというようなことが可能です。



人の手に頼らず、自動ピッキングを可能とする  
オートピッキングファクトリー

この「4時間サービス」は通信販売での消費者の利便性を飛躍的に向上させる画期的なサービスであり、今後もBIZ-ロジ事業の中核商品として展開していきます

す。また、全国の消費者の皆様にご利用いただけるようセンターを新設することはもとより、宅急便の海外展開に連動して海外でも行う予定です。

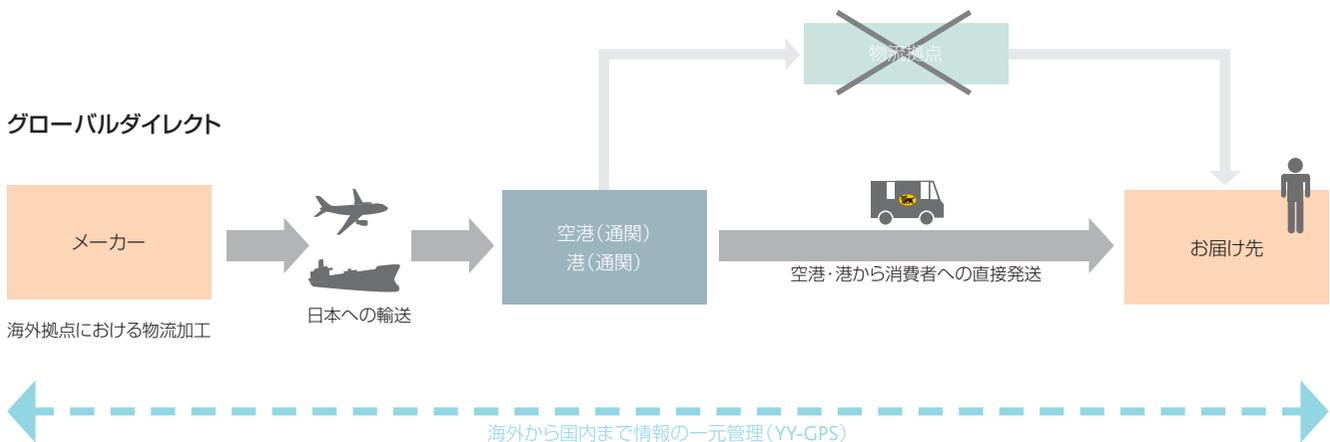
第2にグローバルダイレクトでは、当初、海外で配達用宅急便伝票を荷物に貼付することで、日本に到着した荷物を空港や港から直接全国の消費者へいち早くお届けする消費者購入支援サービスとしてスタートしましたが、当期において、流通経路上の作業の効率化や一時保管倉庫の中抜きによるコスト削減、リードタイム短縮、在庫圧縮をメリットとする小売店への

商品供給支援サービスに進化させました。その結果、海外で生産した商品を全国の小売店に納品しているメーカーのお客様、海外で仕入れた雑貨品を点在する自社店舗で販売する流通業のお客様などから高い評価をいただくことができました。今後は生鮮品、医薬品など、あらゆる種類の商品に対応できるようサービスを展開していきます。

以上のように、業績は外的要因もあり前期を割り込む結果となりましたが、事業の進化、拡大は進めることができました。

#### 2011年3月期の取り組み

2011年3月期においても、ヤマトグループのインフラをフル活用したソリューションモデルであるToday Shopping Service、メンテナンスサポートサービス、グローバルダイレクトといったヤマトグループならではの流通システムを日々進化させることで、BIZ-ロジ事業のさらなる発展とお客様、消費者へのさらなる感動、満足の提供を行います。



## ホームコンビニエンス事業



長谷川 誠  
(ヤマトホームコンビニエンス株式会社代表取締役社長 兼 社長執行役員)

ホームコンビニエンス事業では、お客様の玄関から一歩踏み込んだ「生活空間」へのサービスを提供する役割を担い、家庭内だけでなく、オフィスの不便を解消し、生活を便利・豊かにする総合生活支援サービス業を展開しています。

### 2010年3月期を振り返って

大型の家具・家電製品の配送から設置を行うセッティングデリバリー事業では、全国ネットワークと配送同時セッティングサービスを武器に、新規顧客の獲得を積極的に推進しました。

また、テクニカルドライバーの技術力を活かし、エコ関連の住宅設備工事における施工管理体制の提供および家電製品のリペアロジスティクスなど、配送設置プラス修理・工事といった高付加価値の新たな市場の創造を積極的に推進し、お客様の利便性向上により同業他社との差別化を図りました。

その結果、厳しい環境ではありましたが、セッティングデリバリー事業の営業収益は増収となりました。

引越事業では、ネットワークの強みを活かしたボックス単位輸送の単身引越ジャストサービスを武器に、単身赴任者の不便を解消することにより、法人引越市場のシェア拡大に努めてきました。また、引越に伴う総合生活支援サービスとして、引越の際に不要となる家具・家電製品の回収を行い、リサイクルショップで販売、また単身赴任者に家電製品を安価で提供する「クロネコおまかせレンタル」のサービスを開始しました。

### らくらく家財宅急便



その結果、法人単身引越市場における営業収益は大きく伸ばすことができたものの、住宅着工件数に見られるような個人の住み換え引越市場の縮小が影響し、引越事業全体としては低調な推移となりました。

以上により、ホームコンビニエンス事業全体の営業収益は503億51百万円となり前期に比べ5.6%減少しました。また、効率の向上を目的にセッティングデリバリー事業と引越事業の組織を再構築してオペレーションを統合する構造改革と、配送委託エリアの自社化を推進してサービス向上と下払い費用の削減を行ったことにより、営業費用は前期に比べ4.4%減少しましたが、営業収益の減少を補うには至らず、7億1百万円の営業損失となりました。

### 2011年3月期の取り組み

2011年3月期は、当期より推進しているネットワークの強みを発揮できる市場においてシェア拡大の継続と、新サービスを事業として成長させていきます。

そのためのキーワードは、ネットワークと技術力、エコだと考えています。セッティングデリバリー事業ではメーカーのアフターサービス向上と物流コスト軽減のトレードオフを解消するリペアロジスティクスや、家具・家電流通市場における商流と物流を分離したソリューションにより、メーカーと消費者をダイレクトに繋ぐモデルを提供していきます。引越事業については引き続き単身引越における利便向上・コスト削減の実現により、シェア拡大を進めていきます。

また、地球環境問題に対する意識の高まりにより、省エネ型住宅設備・家電の開発・普及が大幅に上昇しており、政府も普及促進の補助金を出すなど、市場性が高まっています。この環境対応住宅設備市場において、当社の配送設置プラス工事の機能に加え、購買までのトータルサービスで提供することにより強みを発揮できると考えています。引越生活支援サー

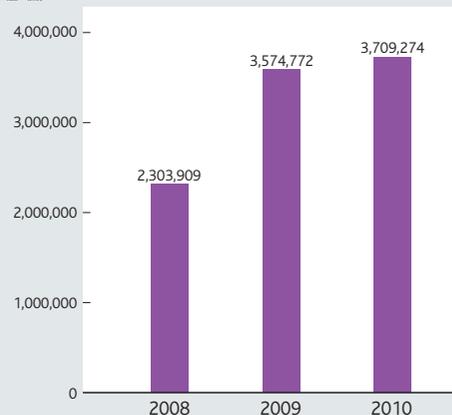
ビスとしてのリサイクルレンタル事業についても、同様の市場性が期待できます。

強みとなる技術力については、その根幹を成すテクニカルドライバーの育成においては当社独自の技術力認定基準を設け、さらなるレベルアップと拡大を目指して育成・研修を継続していきます。

今後も既存市場は厳しい状況が続くと思いますがお客様の快適な暮らしのために、革新的な流通改革を目指し、お客様がより便利になるような、幅広いサービスを提供し企業価値を高め、永続的な成長を目指します。

らくらく家財宅急便取扱数量

(単位:個)



## e-ビジネス事業



**皆木 健司**  
 (ヤマトシステム開発株式会社代表取締役社長 兼 社長執行役員)

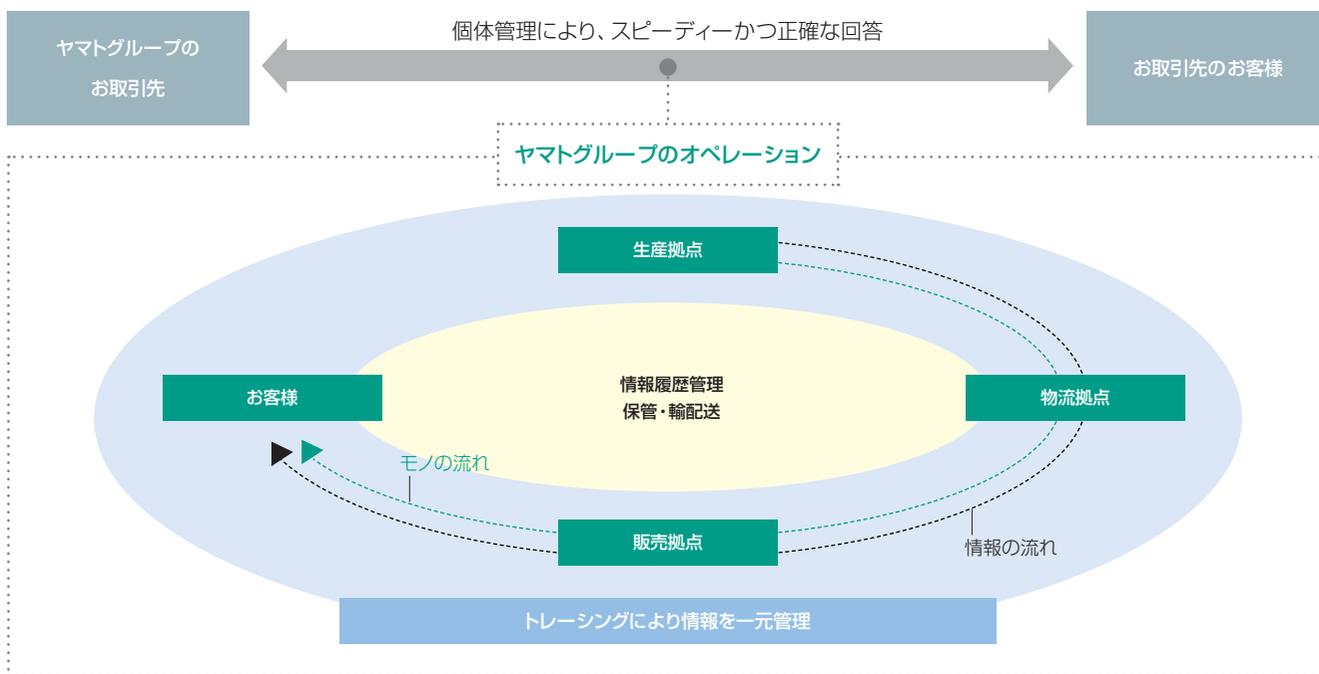
e-ビジネス事業では、企業向けASPサービスや情報システム開発などの情報サービス事業に取り組んでいます。ICT (Information and Communication Technology) を切り口に、お客様のパートナーとしてその業務プロセスの効率化を推進することにより、潜在的な課題の解決を支援し、顧客の販売拡大やコスト削減につながるソリューション提案を積極的に行っています。

### 2010年3月期を振り返って

e-ビジネス事業では、企業向けASPサービスの提供や情報システムの開発などを通じてお客様の業務プロセスの効率化を支援すると同時に、潜在的課題に対するソリューション提案を積極的に行いました。また、ヤマトグループ全体の積極的な事業展開に伴うシステム開発および運用を行いました。

アジアへの宅急便展開においては、ASP型宅急便システムを構築し、上海、シンガポールにサービス提供しました。また、新しい社内ITシステムである7次NEKOシステムの構築では新型ポータブルPOSとして、玄関先での複数電子マネー決済の機能提供に加え、ドライバーの生産性向上を図るため、通信方式を携帯電話の無線データ通信に切り替えたほか、電子マネー事業者への決済情報の中継システムの構築を行いました。

### e-ロジトレーシングソリューション



グループ外への展開としてe-通販ソリューション事業では、需要拡大が見込まれるネットスーパー分野において、小売業者（スーパーマーケット、百貨店など）に向けて、Webシステムの構築から商品配送、代金決済までを一括して提供する「ネットスーパーサポートサービス」を展開しています。ヤマトグループの複合機能を有したこのサービスは、高齢化・過疎化を背景にした社会動向にマッチしたサービスとしてその総合力を評価いただき、堅調に事業を成長させました。

e-ロジスティクス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、お客様の在庫削減やコスト削減に貢献するサービス提供に取り組んでいます。お客様の販促品の管理・オンデマンド印刷・適時配送により営業効率アップや在庫削減を実現する「販促品オンデマンドサービス」や、お客様の製品の個体情報管理を通じて在庫削減に貢献する「SCMトレーシングサービス」が好調に推移し、事業を拡大させました。

ITオペレーティングソリューション事業では、パソコンの調達からキitting（必要ソフトのインストールや各種設定を行うこと）、配送、設置、運用・保守、廃棄までの一連のサイクルを当社が一手に代行することで、お客様のPC管理業務の効率化を実現する「PCライフサイクルサービス」が需要を拡大させ、順調に推移しました。

以上の結果、インターネット通販やトレーシングに係わるサービス、カード業界に向けたサービスは拡大したものの、既存法人顧客のIT投資抑制などによる需要減により、e-ビジネス事業全体の営業収益は、320億94百万円となり、前期に比べ0.6%減少しました。また、営業利益は60億16百万円となり、前期に比べ0.7%減少しました。

### 2011年3月期の取り組み

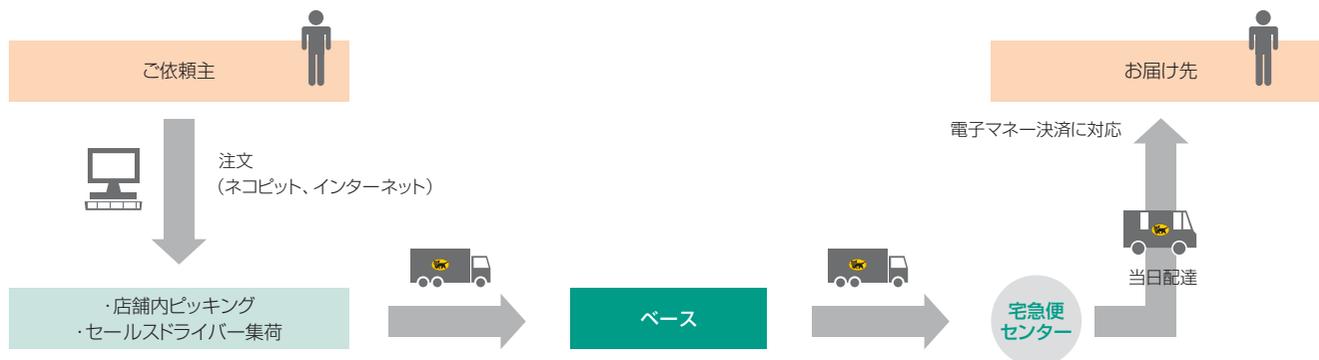
1つ目として、アジアへの宅急便の展開に伴い、日本で培われた高品質な宅急便システムをアジアの各国へ横展開していきます。

2つ目として、e-ビジネスフォーメーションを構成する事業数をさらに増やすために、事業の卵であるSU（ソリューションユニット）を複数創出し、事業化を推進します。

3つ目として、ヤマトグループをICTで牽引できる人材を育成していきます。ICTを活用し、LT（物流）とFT（決済）を組み合わせたトータルソリューション力を持つ人材を育成し、グループに輩出していきます。

今後も、ヤマトグループの総合力を提供できる優位性の訴求を推し進め、お客様の業務プロセスを効率化するために、新たなソリューションを提供し続けます。

### ネットスーパーサポート



## フィナンシャル事業



芝崎 健一  
(ヤマトフィナンシャル株式会社代表取締役社長 兼 社長執行役員)

フィナンシャル事業では、商品配達時の代金回収業務から企業間物流決済へと事業拡大を推進するなかで、お客様のご要望に合わせたあらゆる決済手段への対応に取り組んでいます。

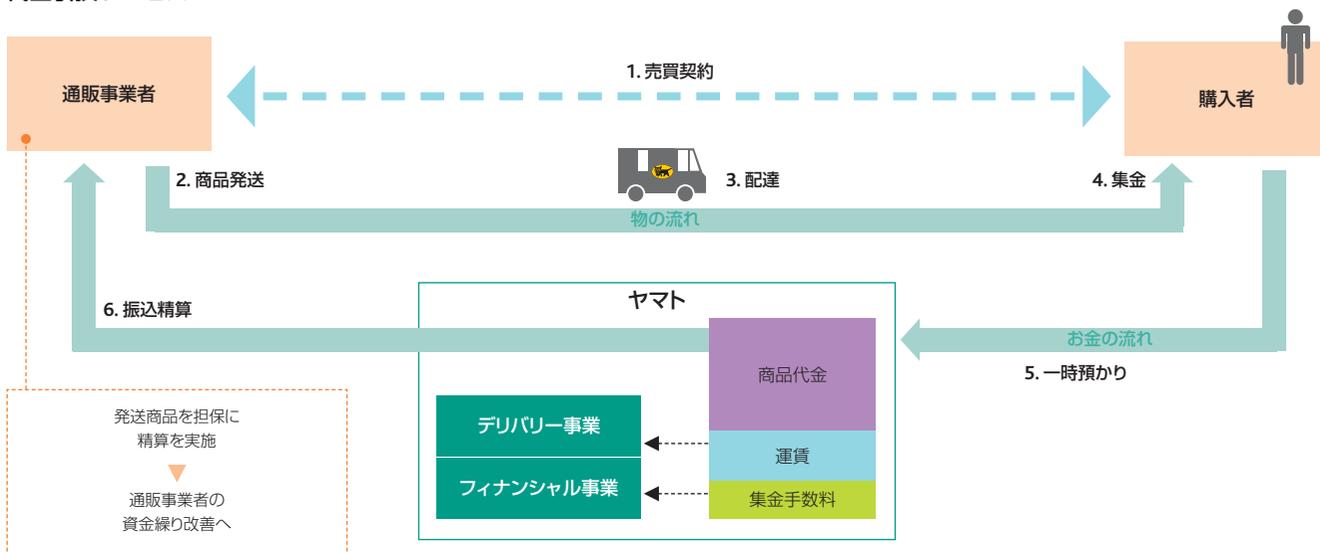
### 2010年3月期を振り返って

フィナンシャル事業では、通販事業者に向け、購入者(エンドユーザー)の利便性向上と通販事業者の経営環境改善につながる総合提案をしています。購入者の利便性向上については、通販を利用される購入者に、宅急便コレクトの高品質なサービスを通じて、店舗販売と同様の安心で快適な買い物環境を提供します。

これにより満足感を得た購入者はリピーター顧客となり、高い評価を集めた通販事業者は新規購入者も増え、より多くの収入確保へとつながります。

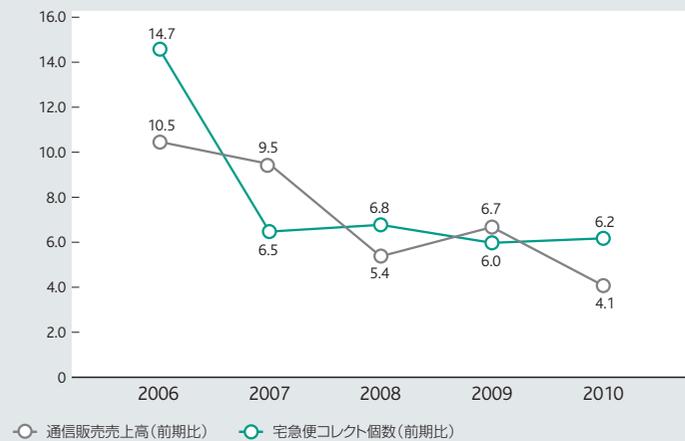
経営環境改善については、通販システム構築を支援し、同時に精算事務に関わるコストを削減する仕組みを提供しています。このように収入増とコスト削減により、事業者の経営環境を改善する提案を推進しています。また、決済における利便性向上として、これまでの現金・クレジットカード・デビットカードに加え、電子マネー払いの対応を積極的に進めています。

### 代金引換サービス



## 成長する通信販売市場と宅急便コレクト

(単位:%)



出所:社団法人日本通信販売協会

現在、電子マネーの利用者の5人に1人は買い物の際に電子マネー対応店舗を選び、さらに保有者の4人に1人はインターネット通信販売の決済に電子マネーを利用したいと考えているという調査結果が出ています。

ヤマトフィナンシャル(株)においても、2007年11月に宅急便コレクト「パソコン・携帯払い」で初めて電子マネー決済を導入しました。その後、利用範囲を拡大し、2010年6月には国内初となる、1台で複数の電子マネー決済に対応する端末を導入し、宅急便コレクト「お届け時電子マネー払い」を発売しました。

以上の結果、宅急便コレクトサービスの決済件数は堅調であったものの、ショッピングクレジット事業における関係法令の厳格化が影響してフィナンシャル事業全体の営業収益は526億59百万円となり、前期に比べ1.8%減少しました。また、営業利益は102億60百万円となり、前期に比べ2.3%減少しました。

## 2011年3月期の取り組み

フィナンシャル事業では、事業者、利用者すべての地域社会におけるさまざまな決済シーンにおいて、便利で快適なサービスの創出に取り組み続けます。

一つ目は、事業者に対して、物流改革を伴う最適なソリューション提案を行うことで、通販市場の繁栄と快適な通販生活の実現に貢献していきます。

二つ目は、将来的に、7兆円市場と見込まれている電子マネー決済において、今後の国内の小口決済の主流と想定しており、さらなる利用可能な電子マネーや取扱市場の拡大に取り組んでいきます。



配達時にお客様の玄関先でクレジットカードを受け取り、決済をするドライバー

## トラックメンテナンス事業



佐々木 敬史郎  
(ヤマトオートワークス株式会社代表取締役社長 兼 社長執行役員)

トラックメンテナンス事業では、物流業者向けの自家整備工場として、24時間365日営業、会員制、稼働を止めない整備、時間軸車検、巡回点検など、業界初のメンテナンスサービスを拡大させてきました。ヤマトグループのDNAである「お客様の立場に立って不便を便利に変えていく」という視点に立脚し、車両のメンテナンスだけでなく、車体やタイヤのメンテナンス、保険コンサルティング、燃料供給などのワンストップサービスを通じて、物流事業の活性化に貢献できる車両管理のトータルマネジメント事業を目指しています。

### 2010年3月期を振り返って

営業収益は160億2百万円、営業利益は16億49百万円となり、景気の動向、特に国内物量や燃料需要の低迷、軽油市況の激変を吸収できずに、減収減益となりました。

しかし、ヤマトグループ外の車検台数は30,565台となり、前期比25.0%増加の成長を維持、全体を押し上げています。

作業効率を追求した整備工場「スーパーワークス」は、新たに首都圏に2店、大阪圏に1店が竣工し、これにより、全国70店の工場のうち18店が、「スーパーワークス」となり、ネットワークの強化によるさらなる顧客増が見込まれます。

### 2011年3月期の取り組み

2011年3月期は、車両管理をキーワードとした総合的なコンサルタント事業に取り組みます。これまでの「車両保守の視点」から「経営支援の視点」に立つサービスを充実させていきます。

その手始めとして、12か月定額払い、タイヤマネジメントサービスを開始します。発生都度の対応ではなく、メンテナンスに関わるコストを予算化して管理できる仕組みを提供し、キャッシュ・フローの改善を支援していきます。

新たな仕組みにより、25,000台の新規契約を上積みし、100万台の事業用トラック市場に対して、2011年3月期では、管理台数150,000台、車検台数75,500台、ヤマトグループ外の車検台数前期比21.0%増加を目指します。

## 「スーパーワークス」の所在地

全18拠点(2010年3月31日現在)



作業効率を徹底的に追求したスーパーワークスで、お客様の車両を整備するメカニック

### 基本コンセプト 4つの「C」

ヤマトオートワークス(株)は、4つの「C」を切り口として、ワンストップサービスを追求しています。

1点目がコンプライアンス。車庫で点検を可能にする移動工場「リペアワークス」により、法定点検の実施率を向上させました。さらに、Gマークやグリーン経営の支援のために、「管理者育成支援プログラム」を立ち上げました。

2点目がコンビニエンス。夜間への勤務シフト、24時間365日稼働体制を推進し、車両が稼働していない時間帯に車

検整備を行い、事業用車両の稼働率向上を支援しています。さらに、「大型車検3時間サービス」を投入し、稼働を止めない整備のメニューを拡大しました。

3点目がコストダウン。法定点検の実施率の向上により予防整備が可能となり、突発的なコスト発生の抑制につながっています。

そしてもう一つの「C」がクリーン。LEDや省エネ照明の導入、リビルド部品の推奨などにより、事業者の環境対応を支援しています。

### 業界分析

国内物流は縮小傾向が続いており、トラックの輸送量・保有台数も下がっていくと見られていますが、物流事業者が1台のトラックを大切に使い、稼働率を追求する時代となり、トラック・

バスの保有年数や寿命は延びて行くと考えています。物流事業者の整備部門から生まれた私たちだからこそ、トラックを長持ちさせ、上手に活用できる仕組みを作り上げることで、トラック・バスのメンテナンスマーケットに貢献していきます。

## その他の事業

「JITBOXチャーター便」においては、輸送ボックス単位でのジャストインタイム納品や多頻度適量納品など、商品特性に対応した市場への浸透を図るため、15社の企業グループによる販売体制で積極的な営業を展開しました。

当期の取扱数量は、企業の生産調整による荷動きの鈍化が影響して前期を下回ったものの、第4四半期には前年同期の数量を上回り、回復の兆候を見せました。

その結果、その他の事業の営業利益は、ヤマトホールディングス(株)がグループ各社から受け取る配当金などを除くと18億72百万円となり、前期に比べ34.4%増加しました。



JITBOXチャーター便

