

# 社長メッセージ



代表取締役社長  
社長執行役員  
**木川 眞**

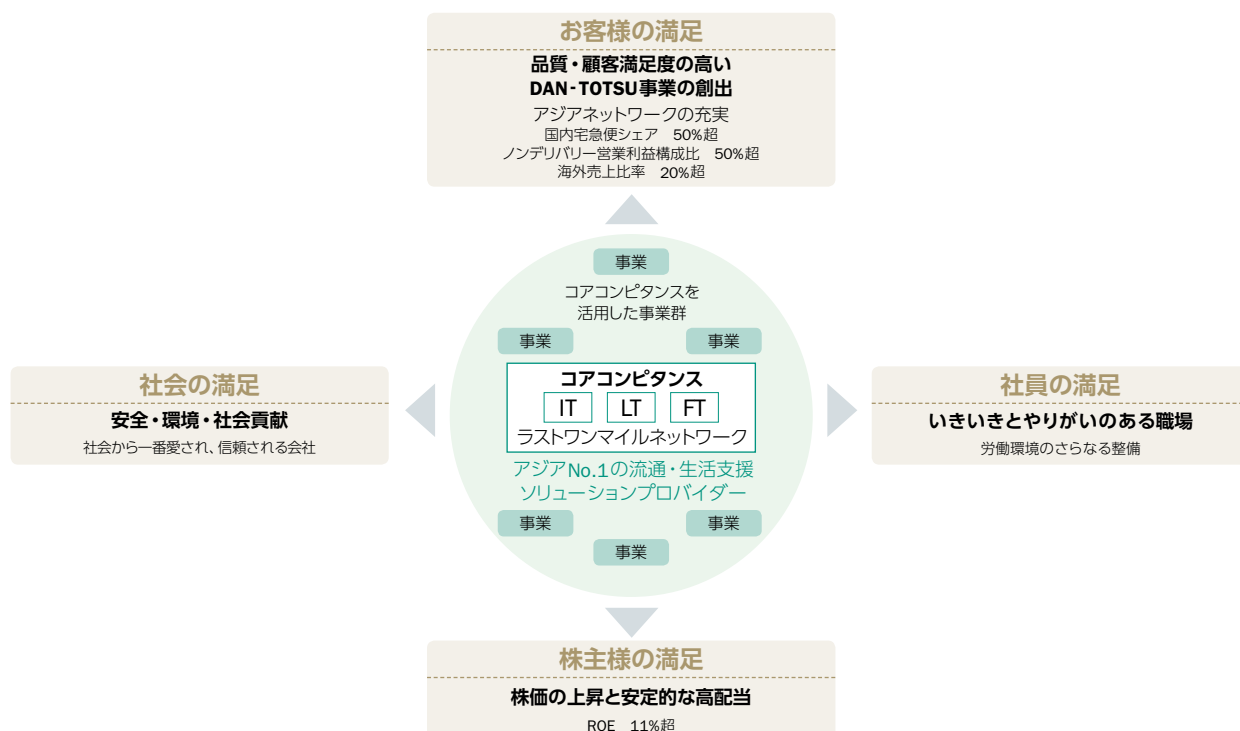
私は、2011年4月1日、ヤマトホールディングス株式会社の社長に就任いたしました木川眞と申します。

2011年1月、創業100周年の2019年度を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」と、その最初の3

年間を期限とする中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」を策定し、発表いたしました。

この節目の年にヤマトホールディングス株式会社の舵取りの任にあたることとなりました私の使命は、デリバリー事業・

## 創業100周年に向けたヤマトグループのコンセプトマップ



## 「DAN-TOTSU経営計画2019」と「DAN-TOTSU3か年計画HOP」における数値目標

	2014年3月期	2020年3月期
連結営業収益	1兆4,400億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業数 100事業</li> <li>・国内宅急便シェア 50%超</li> <li>・ノンデリバリー営業利益構成比 50%超</li> <li>・海外売上比率 20%超</li> <li>・ROE 11%超</li> </ul>
連結営業利益	880億円	
営業利益率	6.1%	
ROE	8.5%	
宅急便取扱数量	16億8千万個 国内:15億6千万個 海外:1億2千万個	

BIZ-ロジ事業・ホームコンビニエンス事業・e-ビジネス事業・フィナンシャル事業・トラックメンテナンス事業といった主要な6つの事業のポートフォリオマネジメントを通じて、宅急便を中心とするデリバリー事業を拡大させながら、経営資源であるIT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能の有機的な融合によって新たな価値創造を行うことです。

創業100周年には、ヤマトグループを「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、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)の地位を確立していくことを目指しています。

瀬戸前社長から受け継いだ収益基盤と財務体質をさらに強固なものとし、発展させるとともに、次の時代の収益の柱をすることで企業価値の拡大をはかり、お客様、社会、社員、株主の皆様、すべてのステークホルダーの満足度を高め、期待に応えてまいります。

ここでは、「DAN-TOTSU経営計画2019」と「DAN-TOTSU3か年計画HOP」に込めた思いと今後の方向性について、ご説明します。

### 宅急便の成長力復活とノンデリバリー事業の成長原資の確保

ヤマトグループが主戦場としている国内宅配マーケットは、2ページのマーケットデータの通り、1976年、C2C貨物の取

扱いから始まった宅急便の成長によって急成長を遂げてきました。

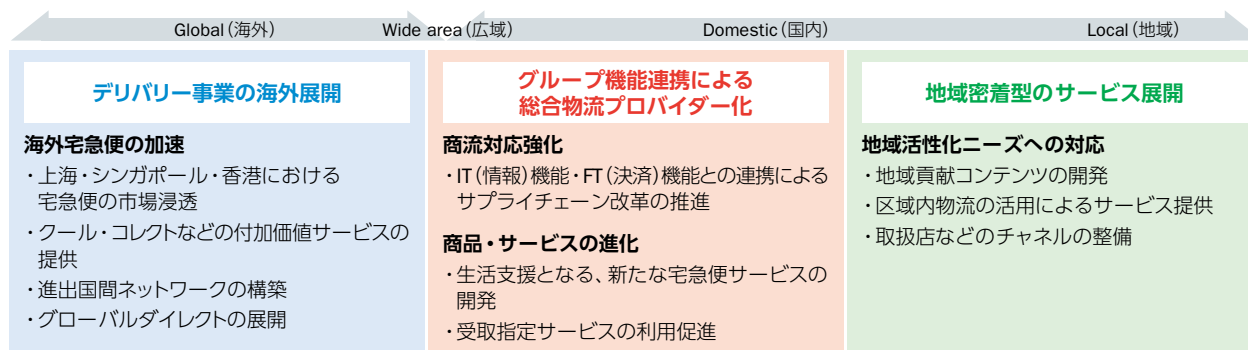
宅急便は、発売以来、今年で35年が経過したことに加え、国内における長引く景気低迷や人口減少といった構造的な要因も重なり、近年成熟しつつあるのではないかと、ひいては、収益の大きな柱である宅急便の成長力低下とともに、ヤマトグループの成長も鈍化するのではないかとこの見方がなされています。

「DAN-TOTSU経営計画2019」では、「宅急便の成長力を復活させるイノベーションの実行」を基本戦略に置き、「地域社会・生活に密着した生涯生活支援プラットフォームの確立による新しい事業領域への参入」と「海外宅急便事業の加速による新しい市場の創出・拡大」によって、かつての宅急便成長力の復活を主眼においた計画になっています。

宅急便成長力の復活を実現するために、主力商品である宅急便のネットワークを充実させることにより、IT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能の有機的な融合による新たな付加価値を加えることで商品性を高度化し、デリバリー事業における収益率のさらなる向上を目指すとともに、グループ成長の原資を獲得していく考えです。

つまり、上述に加え、安定的な収益基盤であるデリバリー事業から生み出されるキャッシュを戦略投資としてノンデリバリー事業へ振り向け、「個別事業としてのノンデリバリー事業

## 宅急便の成長力復活とノンデリバリー事業の成長原資の確保



群の成長を加速させること」と「IT (情報) 機能、LT (物流) 機能、FT (決済) 機能の有機的な融合による新たな付加価値の創造」を同時に行うことによって、宅急便の成長力復活は実現できると私たちは考えています。

宅急便を中心としたデリバリー事業、ならびにデリバリー事業に新たな価値を付加するノンデリバリー事業は相互に関連・連携しており、この事業ポートフォリオこそがヤマトグループの強みなのです。

では、宅急便成長力を復活させるための重点施策を3つご紹介します。

### 1. 商流対応の強化

ヤマトグループは、IT (情報) 機能、FT (決済) 機能との連携により、輸送+αの価値を付加することで宅急便の商品性を高度化し、商流対応力の強化をはかります。

お客様にリードタイムの短縮や在庫圧縮、究極的にはトータル物流コストの低減を実現可能とする企業クライアント向けのソリューションモデルを積極的に創出し、ソリューションプロバイダーとしての礎を築いてまいります。

### 2. 生涯生活支援プラットフォームの確立

ヤマトグループは、全国3,900か所の宅急便センター、平日32,000稼働のセールスドライバーといった全国に張り巡らされた、きめの細かいネットワークを基礎に地域社会・個人の生活により密着した新しい事業領域へ参入します。地域内の当

日配送ネットワークを作り上げるとともに、会員制サービス「クロネコメンバーズ」などの活用を通じて、「生涯生活支援プラットフォーム」を構築し、地方自治体などとの連携による地域活性化を強化してまいります。

### 3. アジア圏における宅急便事業の加速

ヤマトグループは、台湾において、約10年前から統一企業グループへのノウハウ提供によって宅急便事業を拡大してきましたが、今後ますますの経済成長が期待できるアジア圏においてヤマトグループ独自の事業としても宅急便事業を加速してまいります。

2010年1月より上海、シンガポールにおいて、また2011年2月には香港において宅急便事業を開始しており、さらに9月にはマレーシアにおいて事業を開始することとしています。将来的には、アジア圏におけるグローバルサプライチェーンを構築し、国内で磨き上げたビジネスモデルをアジア圏を中心とした海外へ移植し、市場浸透をはかってまいります。

## ノンデリバリー事業の成長加速と羽田クロノゲートのコンセプト

先に申し上げました通り、宅急便を中心としたデリバリー事業とノンデリバリー事業は相互に関連・連携しています。

したがって、デリバリー事業が成長し続けるためには、ノンデリバリー事業の成長が不可欠です。ノンデリバリー事業の成長もまた、デリバリー事業が支えています。

そのため、グループの安定的な収益基盤であるデリバリー事業から生み出されるキャッシュを戦略投資としてノンデリバリー事業へ振り向け、個別事業としてのノンデリバリー事業群の成長をさらに加速させていきます。

ここで強調しておきたいことは、宅配マーケットが成熟し、かつてほどの伸びを期待できないという状況を解消するために新しい事業領域であるノンデリバリー事業を強化しているのではないということです。

ヤマトグループでは、デリバリー事業と主要な5つのノンデリバリー事業群のポートフォリオマネジメントを通じて、今までにない、全く新しい流通をデザインすることができると思っています。

だからこそ、ノンデリバリー事業群のさらなる成長を加速させ、IT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能の有機的な融合によって他社には真似のできないオンリーワンサービスの創出、すなわち、日本における流通革新を起こし、宅急便の成長力も復活させ、経営理念である「豊かな社会の実現」に貢献したいと考えているのです。

そして、この戦略の起爆剤となるのが、現在建設中の「羽田クロノゲート」です。ヤマトグループでは、かねてよりアジアと日本を一つの経済圏として捉え、その域内でモノとお金と情報がシームレスに行き来する「結節点」が必要だと考えてまいりましたが、羽田クロノゲートはまさにその「結節点」です。

羽田クロノゲートは、国際化した羽田空港に隣接し、近隣には東京港や横浜港、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く、企業のお客様に向けてヤマトグループのベストソリューションを提案していく拠点となります。

そのため、羽田クロノゲートは、ヤマトグループ各社が入居し、海外から入荷した商品を国内の倉庫に在庫化することなく、圧倒的なリードタイムの短縮をはかる「ダイレクト輸送機能」、海外から入荷した商品を仕分けし、在庫回転率の向上と在庫量の極小化を実現する「グローバル・クロスドック機能」、製品加工やキitting、メンテナンスなどのお客様の業務を支援する「製品・流通加工機能」、多彩な輸送手段から最適な輸送モードをご提供する「マルチ輸送機能」などの4つの主な機能を保有します。



羽田クロノゲート

これらの機能を駆使した複合的な物流プラットフォームを構築し、お客様に広く開放することで、今までにない、全く新しい流通をデザインし、時代にあった時間と空間を提供してまいります。

このように、ヤマトグループでは、お客様の調達から流通までのシームレスなグローバルサプライチェーンマネジメントによる、徹底した差別化戦略を推進し、お客様のサプライチェーンマネジメントを全面的に支援してまいります。

日本最大級のスーパーターミナルの竣工にどうぞご期待ください。

## 東日本大震災以降のヤマトグループを取り巻く環境の変化

ここまで「DAN-TOTSU経営計画2019」のご説明をしてまいりましたが、恐らく、この先数年で、ヤマトグループを取り巻く環境は大きく様変わりをしてくと予測しています。

特に、その傾向は、2011年3月11日に発生した東日本大震災を機に加速しており、社会・経済構造のみならず、生活者の価値観、ライフスタイルにおいても大きな変化をもたらそうとしています。

例えば、サプライチェーン構造の見直しと消費行動の変化です。



この震災により、被災地はもちろん、その他の地域の企業もサプライチェーンを分断され、生産や販売など事業活動の停止を余儀なくされました。

部品メーカーが被災したため、長期にわたり完成車の組み立てに支障が生じた自動車業界や店舗の被災は免れたものの、商品が調達できず営業を再開できなかった流通業などを中心に、日本企業の多くがいま、BCP(事業継続計画)を考慮したサプライチェーンの見直しに動いています。

また、福島第一原子力発電所の事故による全国的な電力不足に伴い、さまざまな業種の企業が輪番休業を始めたり、24時間営業の小売店や飲食店が営業時間の短縮に動く可能性が出てきたりすることで、消費行動への影響も避けられません。

こうした動きは、ヤマトグループの流通革新をより加速させていくのではないかと考えています。

ヤマトグループは、グループ社員約17万人のエネルギーを結集し、「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」を目指し、経営理念である「豊かな社会の実現」に貢献してまいります。

## 株主価値の向上に向けて

ヤマトグループでは、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要政策の1つと考えており、投資家の皆様が当社に対する収益期待を反映した資本コストの水準について、十分認識をして経営を行っています。

そのために意識する指標として、資本蓄積の充実と事業資産の稼働を両立させることを目的として自己資本利益率(ROE)を重要な指標として掲げています。

2011年3月期のROEは、営業利益の目標が未達成であったことに加え、金融市場の環境が予断を許さないこと、ならびに物流ターミナル「羽田クロノゲート」を含めた将来の成長に必要な投資を控えていたことから、手許流動性を厚くするために、現預金などを十分に確保するといった措置を講じたため、結果として自己資本比率は57.3%となり、ROEは6.5%となりました。

2011年1月に発表いたしました、創業100周年の2019年度を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」において、「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、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)の地位を確立していくことを目標としていますが、いま、ヤマトグループを取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。

目指すポジションに向けた成長戦略を遂行する過程において、今後は国内企業のみならず、中国をはじめとする新興国の、ともすれば国家を後ろ盾とした企業群との競争を勝ち抜き、その成長を取り込めなければヤマトグループの中長期の成長は望めないと思うからです。

今後も引き続き、5年先、10年先を見据えた中・長期的な成長戦略に基づいて、将来の成長の芽を見逃さず、適切なタイミングでM&Aも含めた必要な投資判断を下すことがますます重要になってきます。

したがって、一定水準の手許資金が必要になってくるだろうと思いますので、機動的に資金調達を行うといった措置を講じる場合もあるかもしれません。

一方で、利益成長や投資計画の進捗状況によっては、手許資金の水準を適正に保つため自己株式の取得を行うことも機動的かつ弾力的に考えています。自己資本比率50%前後を維持しながら、2014年3月期のROE目標である8.5%の達成に向けて、財務の質的向上をはかりながら資本効率を追求していきます。

配当方針については、連結配当性向30%を維持していく考えは変えておらず、利益成長に連動して1株当たりの配当額を増加させていくことを基本方針としています。上記方針のもと、2011年3月期の年間配当金額は、中間配当金11円とあわせまして、1株当たり22円とさせていただきました。

## 社会との共生 — 震災からの復興支援 —

ヤマトグループが、お客様から選ばれ、信頼されるロジスティクスパートナーであり続けるためには社会と共生していく会社となることが大変重要です。そのためには、本業を通じて社会に貢献し、その評価として利益を得て事業を継続していく正のサイクルを持続していくことが必要であり、それが企業価値の向上にもつながると考えています。

この度の東日本大震災から2週間ほど経った時点で、私は被災地を訪れましたが、予想をはるかに超える惨状に言葉を失いました。

一方で、被災地の方々が復興に向けて前を向き、一生懸命行動していることにも大きな感銘を受けました。その姿を見て、ヤマトグループは、被災地の生活・産業基盤の復興と再生支援を目的に、宅急便一個につき10円を寄付することを決定しました。寄付金総額は、今後の取扱個数に基づきますが、昨年の宅急便取扱個数である約13億個と同規模の数量を取り

扱った場合の総額は、約130億円を見込んでいます。この金額は、当期純利益の4割にも相当する金額だけに、中長期的な企業価値の向上に資することを確信して実施に踏み切りました。毎月の取扱個数に基づく寄付金額は、公益財団法人ヤマト福祉財団の「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」を通じて助成先に寄付します。

2011年6月には、財務大臣より「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」を通じた寄付金は、「指定寄付金」として指定されることとなりました。公益財団法人ヤマト福祉財団では、ヤマトグループの「宅急便一個につき10円の寄付」をはじめ、他企業や団体、個人の方々からもひろく寄付を募り、持続的な復興・再生支援の一助となるべく取り組んでまいります。

株主の皆様におかれましても、ヤマトグループのこうした対応を何卒ご理解のほどよろしくお願い申し上げます。

最後になりますが、ヤマトグループは、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、今後も企業価値の向上をはかってまいります。株主の皆様におかれましては、一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2011年9月12日

代表取締役社長

社長執行役員 **木川 眞**