

# マネージメントメッセージ I

## 着実な成長を遂げるヤマトグループ

中期経営計画「ヤマトグループレボリューションプラン 2007新価・革進3か年計画」の最終年度であった2008年3月期は、前期と比較して、営業収益で5.5%の増加、営業利益で1.5%の増加となり、増収増益決算となりました。当期の各フォーメーションの概況については、12頁以降で事業毎の概況をご説明しますが、まずは、新価・革進3か年計画の最終年度を振り返って総括しておきたいと思えます。

まず、この中期経営計画では、ヤマトグループが将来にわたって永続的に成長することを目指すために、大きな方針を2つ掲げました。ひとつは、宅急便を中心とするデリバリー事業の着実な成長を図ることです。もうひとつは、宅急便事業に代表されるLT(物流)機能にIT(情報)機能とFT(決済)機能を組み合わせ、グループ全体の経営資源を活用して、宅急便以外の事業、具体的には、BIZ-ロジ、ホームコンビニエンス、e-ビジネス、そしてフィナンシャルといった非デリバリー事業の分野を加速度的に成長させることです。

そのためには、経営の「意思決定機能」と「執行機能」を明確に分離し、経営資源の最適な配分の実現や経営のスピードを高める必要があったことから、2005年11月

に、ヤマトホールディングス(株)を親会社とする純粋持株会社体制に移行しました。

また、2007年5月21日に、丸井グループと戦略的提携について合意し、同年9月よりヤマトホームコンビニエンス株式会社と丸井グループの株式会社ムービングの宅配事業を統合させることで、セッティング・デリバリーの分野、具体的には電化製品などの据付け・設置を行う業界において、もっとも競争力のあるネットワークを確立しました。

以上の点を踏まえ、私は、新価・革進3か年計画期間中の3年間の中で、2つの点に成果を見出すことができたと考えています。

## 決算概要

単位:百万円

	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	前期比較	
					増減	伸率(%)
<b>営業収益</b>						
デリバリー事業	-	¥ 908,228	¥ 934,607	<b>¥ 981,142</b>	¥46,535	5.0
非デリバリー事業	-	236,733	226,961	<b>244,832</b>	17,871	7.9
合計	¥1,071,903	1,144,961	1,161,568	<b>1,225,974</b>	64,406	5.5
<b>営業利益</b>	51,203	68,721	67,161	<b>68,180</b>	1,019	1.5
(利益率)	4.8%	6.0%	5.8%	<b>5.6%</b>	-	-
<b>当期純利益(損失)</b>	33,848	(23,968)	33,813	<b>35,353</b>	1,540	4.6
(利益率)	3.2%	(2.1%)	2.9%	<b>2.9%</b>	-	-

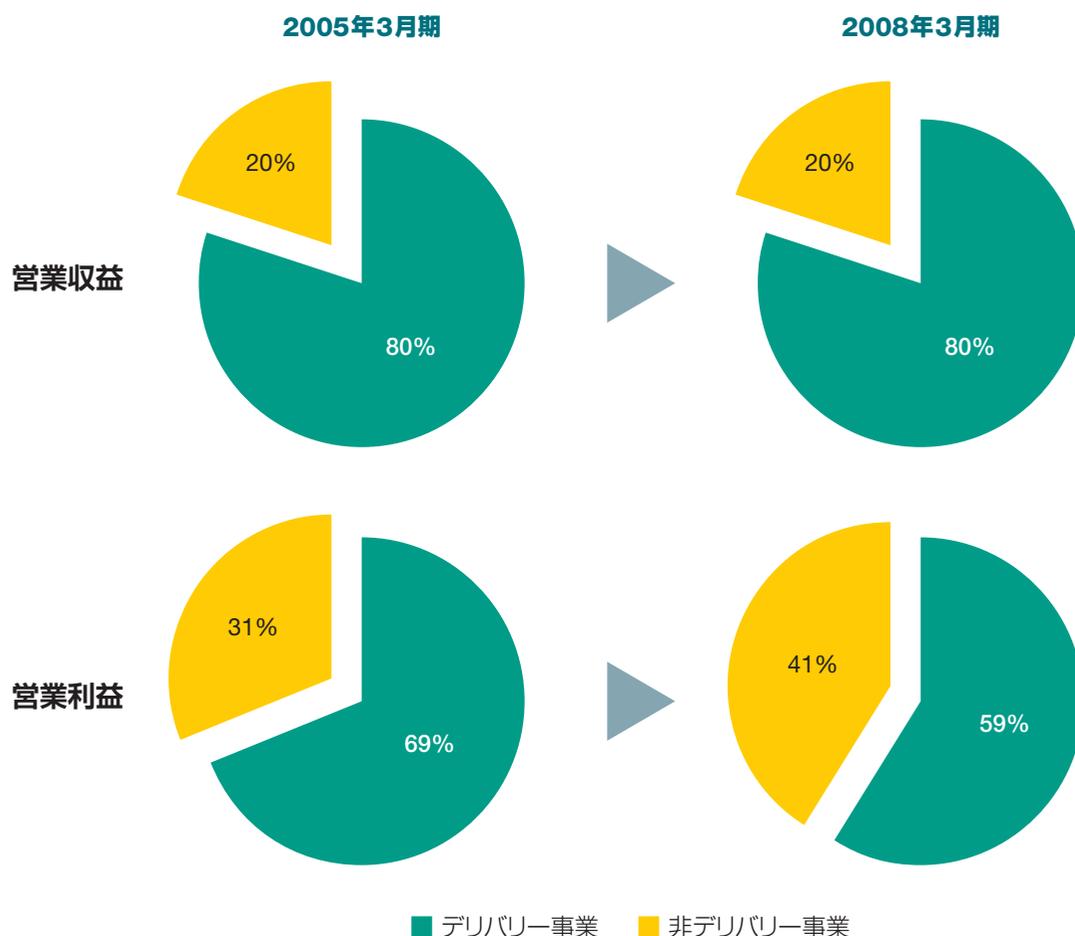
まず第一に、非デリバリー事業の業績への貢献度が年々大きくなってきたことです。新価・革進3か年計画に取り組む前の2005年3月期の連結営業利益において、非デリバリー事業の割合は約30%でしたが、この3年間で10%増加し、約40%となりました。今後も非デリバリー事業は、今まで以上に飛躍的な成長を遂げていきますが、この3年間で非デリバリー事業がグループ内における存在感を高めてきたことは大きな成果と考えています。

そして第二に、デリバリー事業の主力商品である宅急便、クロネコメール便などの小口貨物取扱量が、コンスタントにマーケット成長率以上のパフォーマンスを残すこと

ができたということです。2007年10月には、民営化された日本郵政公社の低価格攻勢による影響も含め、同業者間の競争は激化し、デリバリー事業は非常に厳しい競争環境が続きました。しかし、そのような環境の中で着実に成長できたのは、長期的な視点から「まかせて安心」を基本理念とし、他社に先んじて、お客様ニーズ、特に受取人のニーズに合わせた拠点展開と集配体制を整備してきたからであり、結果として、利用者のお客様がわれわれを選んでいただいた点は、これも大きな成果であると考えています。

参照：P2、3 マーケットデータ(国土交通省統計調査)

## 収益構成



## デリバリー事業の現在の市場環境と今後について

1976年以来、C2C貨物の取扱から始まった宅急便の発売とともに急成長を遂げてきた国内宅配マーケットは、一部の方からは、近年、縮小傾向にあるのではないかとこの見方がなされています。

しかし、近年、物流は大きく変化してきており、私はこのマーケットはまだ成長期にあると確信しています。

例えば、通信販売などを中心としたB2C市場は今もなお成長を続けています。これは、わが国において、在宅しながら、良質でしかも市場価格に比べてもリーズナブルな価格で手軽に商品を購入できるという新しい生活スタイルが、広く浸透してきた証であると認識しています。このトレンドは、引き続き継続すると思います。

また、法人間の物流では、B2b市場が伸びています。この背景には、様々な業界が、売れる量だけを在庫にする、もしくは売れるものだけを作る(受注生産)という発想で在庫削減に取り組み、キャッシュ・フロー経営をされていますが、その過程の中でうまく宅急便を利用されているという状況があります。確かに、物流費の中の宅配コストは増えるでしょうが、物流倉庫で在庫を常時保管するための運営・維持コストが大幅に軽減されますので、トータルの物流費の削減は、意外に簡単に実現します。その点に気づいた経営者や部門責任者の方々が、われわれのような足をもった物流会社をうまく利用されているのだと思います。

さらに、最近ではC2Bの物流が大きく成長してきています。これは、リコール、リペア、リサイクルなどの機会を捉えて、消費者がメーカーに商品を返送するという行為を手軽にできるような環境(プラットフォーム)を、各業界の主力メーカーと共同で構築しているのです。われわれ

は、これを3つの“R”と呼んでいます。最初のリコールは、製品に欠陥が発覚したときに、従来はその欠陥製品を回収する手段が不十分でしたが、われわれがグループのリソースをフルに活用し、ワンストップで欠陥製品の回収を実施します。製品の回収・お届けなどの足回りだけではなく、電話の受注や、製品回収の消し込み作業などの煩雑な後方事務支援も包括して提供することができます。

リペアはエレクトロニクス製品などで修理やバージョンアップの機会があった場合に、消費者がメーカーに製品を送り、修理やバージョンアップを依頼します。その後、修理済みの製品を消費者へ2～3日後に宅急便でお届けし、その際、必要に応じて修理代金回収も代行するといった画期的なスキームです。リサイクルもスキームはほぼ同様で、対象となる製品はコピー機のトナーなどで、充填完了したものを再度お届けするなどのサービスを行っています。これらはいずれも、平日32,000稼動\*のセールスドライバー、3,770店\*の直営店、さらには27万5,000店\*の取扱店といったチャンネルの多様性、また、絶対的な高品質配送、および、情報履歴管理や代金決済なども含め包括的に支援するリソースがあって、はじめて可能になるスキームですので、お客様から高い評価を受けています。

\* 2008年3月末現在  
参照：P2、3 マーケットデータ(国土交通省統計調査)

### 宅急便市場別伸率(2008年3月期)

	取扱個数伸率 (%)
リテールソリューション (小口商流・個人含む)	104.7
うち、個人市場	100.3
流通ソリューション (百貨店・流通)	109.7
メーカーソリューション (メーカー)	102.4