



代表取締役社長  
社長執行役員  
**木川 眞**

### ヤマトグループは、事業を通じて豊かな社会の実現に貢献し、それが企業価値の最大化につながると考えています。

私は2011年3月の大震災を通じて、「社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します」というヤマトグループの経営理念の大切さを再認識しました。

未曾有の大震災を受けて、ヤマトグループでは、社会的使命を果たすべく、被災地における復興支援として、物資の輸送支援活動やグループ社員によるボランティア活動に加え、被災地の生活・産業基盤の復興と再生支援を目的とした「宅急便1個につき10円の寄

付」を決定し、1年間継続してまいりました。

2012年3月期の宅急便取扱個数から総額約142億3,600万円となったこの寄付金は、財務大臣より「指定寄附金制度」の適用を受けた公益財団法人ヤマト福祉財団に全額非課税で寄付され、当財団が募った他の企業や団体、一般の方からの寄付金と合わせて、水産業、農業、生活基盤の復興・再生のための寄付に限定し、有識者による第三者委員会にて、「目に見える支援、速い支援、効果の高い支援」という基本方針の下、国からの支援を受けにくい案件などを優先し、助成先を選定させていただきました。

すでに、宮城県南三陸町の仮設魚市場や岩手県野田村の保育所の建設費用などに充てられ、2012年4月26日現在、累計助成件数は31件となり、累計助成

## 「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>・ノンデリバリー事業の 営業利益構成比 50%超</li> <li>・海外売上比率 20%超</li> <li>・自己資本利益率(ROE) 11%超</li> </ul>
連結営業利益	880億円	
営業利益率	6.1%	
自己資本利益率(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	

総額は142億6,600万円となりました。

宅急便をご利用いただきましたすべてのお客様、そして、ヤマトグループの活動にご理解とご支援をいただきました株主、投資家の皆様、行政の方々にご心より御礼申し上げます。

この寄付活動は、2012年3月末をもちまして終了といたしました。引き続き、復興・再生支援の一助となるべく、事業を通じて被災地の一日も早い復興に貢献してまいります。

### 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」への進化にチャレンジします。

私の掲げる中長期ビジョンは、創業100周年である2020年3月期を目途に、「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です。

大きなチャレンジですが、実現できれば企業価値を大きく高めることができると考えています。

このビジョンを実現するために長期計画「DAN-TOTSU経営計画2019」では、「宅急便を再成長させるイノベーションの実行」を基本戦略に置き、「海外宅急便事業の展開による市場の創出と拡大」ならびに「国内における宅急便の再成長」を大きな柱としました。

C2C貨物の取扱いから始まった宅急便は、1976年の発売から今年で36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成長力の低



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いう見方がなされていますが、私は、この市場はまだまだ伸びると強く信じています。

**主要な6つの事業ポートフォリオマネジメントを通じて、宅急便の再成長を軸とした持続的な利益成長を牽引していきます。**

2005年、ヤマトグループは純粋持株会社体制へと移行しました。

私が、宅急便の再成長はまだ可能だと考える大きな理由は、一言でいえば、デリバリー事業、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つの事業が持つ経営資源をフルに活用し、商的流通改革を起こすことで、物的流通を今まで以上に喚起できると思うからです。

これは、ヤマトグループがエンドユーザーまでの「ラストワンマイルネットワーク」を全国に張り巡らせているからこそ、可能なことだと考えています。

例えば、これまで一般消費者のお客様向けには、「運ぶ」「届ける」といった輸送機能を提供してまいりましたが、これからは、輸送サービスにプラス「使い勝手」を付加し、日々高度化するお客様のニーズに適應すべく、新サービス・新事業の展開を推進しています。

また、発売間もない頃の宅急便は、お中元・お歳暮などの贈答や、スキー・ゴルフなどのレジャーといった「非日常シーン」で利用されることが多かったのですが、近年は一般家庭へのインターネット普及による通販市場の拡大も牽引し、買い物支援などの「日常シーン」へと利用機会がますます拡大し、今では生活インフラとして欠かせない存在になっています。

今後は、一般消費者を「住民」として捉え直し、政府、地域行政、他企業とヤマトグループのタイアップなどにより、会員制サービス「クロネコメンバーズ」なども活用しながら、「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」も控えています。

一方、企業のお客様向けには、これまでは小売業の販売支援や製造業における適時調達といった輸送サービスにおける正確性・確実性という価値を提供してまいりましたが、これからは、倉庫運営、在庫管理、販売促進、販売後のアフターフォローといった、お客様のサプライチェーン改革を支援するソリューションを提供することが、ヤマトグループの提供する価値へと徐々にシフトしていきます。

そして、これまで実現が難しかった、企業活動における「分散」や「多頻度適時納品」と「効率化」の両立を全面的に支援してまいります。

## 社会構造の変化とヤマトグループの強みは符合 します。

ロジスティクス企業として、エンドユーザーまでの「ラストワンマイルネットワーク」を全国に張り巡らせているという強みを梃子に、企業物流におけるサプライヤーの支援者となり、生活者であるエンドユーザーに寄り添ったさまざまなソリューションを提供できるのは、他でもないヤマトグループだけだと考えています。

2011年3月に発生した東日本大震災を機に、従来認識されていた少子高齢化、地方の過疎化、一般家庭へのインターネット普及、女性の社会進出など、社会・経済構造のみならず、生活者の価値観やライフスタイルにおいても大きな変化が到来していることが浮き彫りとなり、企業も社会構造の変化に対応することの緊急性がより明確となりました。と同時に、ヤマトグループの「ラストワンマイルネットワーク」は、電気や水道と同様、今やなくてはならない生活インフラになっているということを再確認できたのも事実です。政府、地域行政、他企業とヤマトグループのタイアップなどにより、会員制サービス「クロネコメンバーズ」などの活用も視野に入れた「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」の提供という長期計画も、この状況から少しも外れることなく、まさに符合していると考えています。



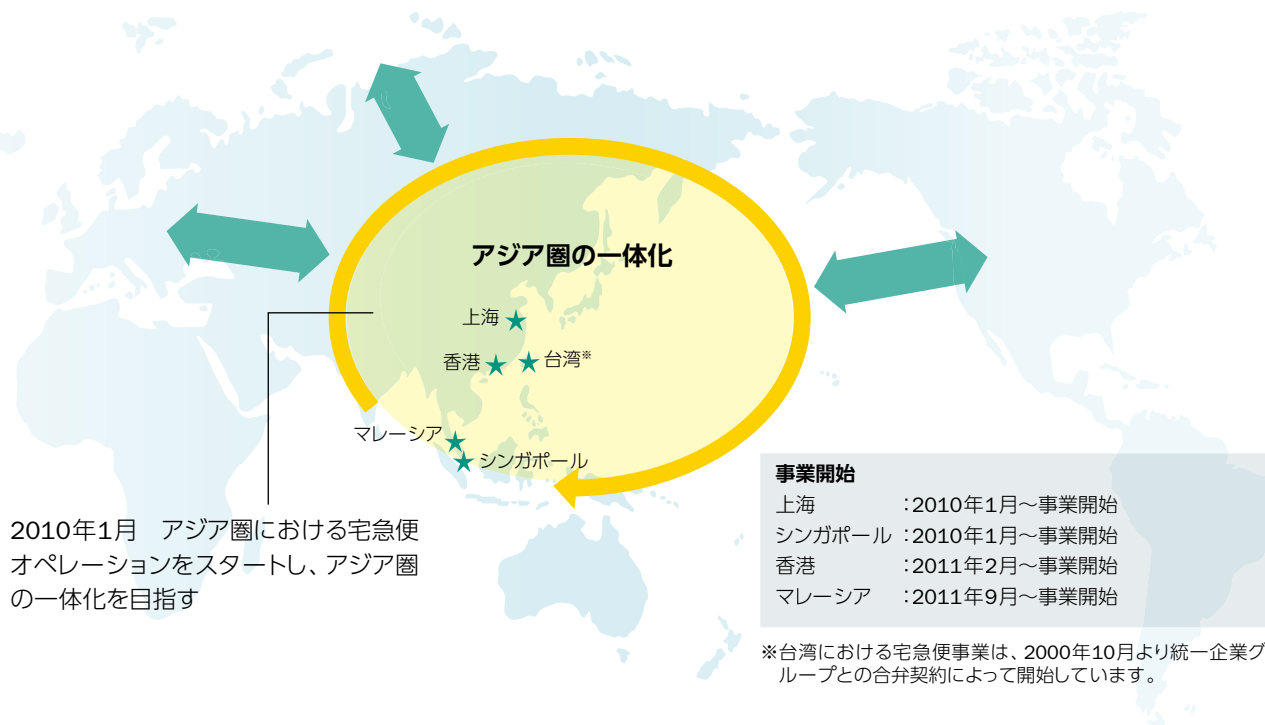
羽田クロノゲート

ヤマトグループは、企業と生活者双方に対して、地域、時間、コストといったさまざまな制約・不便を解決するソリューションを提供し、豊かな社会の実現に貢献してまいります。

ここに一例として、時間と空間に横たわるさまざまな制約・不便の解決に一石を投げ、今までにない全く新しい流通をデザインしていく上での戦略的拠点となる、現在建設中の「羽田クロノゲート」をご紹介します。

ヤマトグループでは、かねてよりアジアと日本を1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いましたが、この「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良い場所に存在していますので、まさにその結節点となります。

## 海外宅急便事業の展開状況



「羽田クロノゲート」には、ヤマトグループ各社が入居し、海外から入荷した商品を宅急便感覚で遅滞なく目的地へ輸送することで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。

この「羽田クロノゲート」の誕生は、物的流通のさらなる喚起、すなわち、高い利益率を誇るe-ビジネス事

業、フィナンシャル事業などのノンデリバリー事業群をそれぞれの事業領域で成長させながら、デリバリー事業に新たな価値を付加するという、宅急便の再成長を支える大きな戦略の起爆剤になるだろうと考えています。

そして、2020年3月期に向けた中長期ビジョン「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上でもまた、重要な役割を果たすことになると思います。



### 将来のさらなる成長に向けて、国内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に振り向けます。

海外宅急便事業につきましては、12年前の2000年より、台湾の統一企業グループへのノウハウ提供によって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いきます。

すでに、2010年1月より上海と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、同年9月にはマレーシアにおいても事業を開始しました。

今後も、宅急便事業を展開する地域を着実に広げていながら、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移植することで、アジア圏の豊かな社会の実現に貢献していきたいと考えています。

一方、国内につきましては、物的流通をさらに喚起させるために、宅急便をはじめとする商品の高度化や事業領域の拡大を実現する投資を実行します。

これにより、即日配送エリアの拡大や企業のお客様に対する革新的なソリューションの提供が可能となるなど、さらなる利益拡大が期待できると考えています。

2013年3月期の設備投資額は920億円を予想しており、例年に比べて高い水準の見通しとなっていますが、ヤマトグループは、株主・投資家の皆様の収益期待を反映した資本コストの水準について、十分認識をした上で経営を行っています。

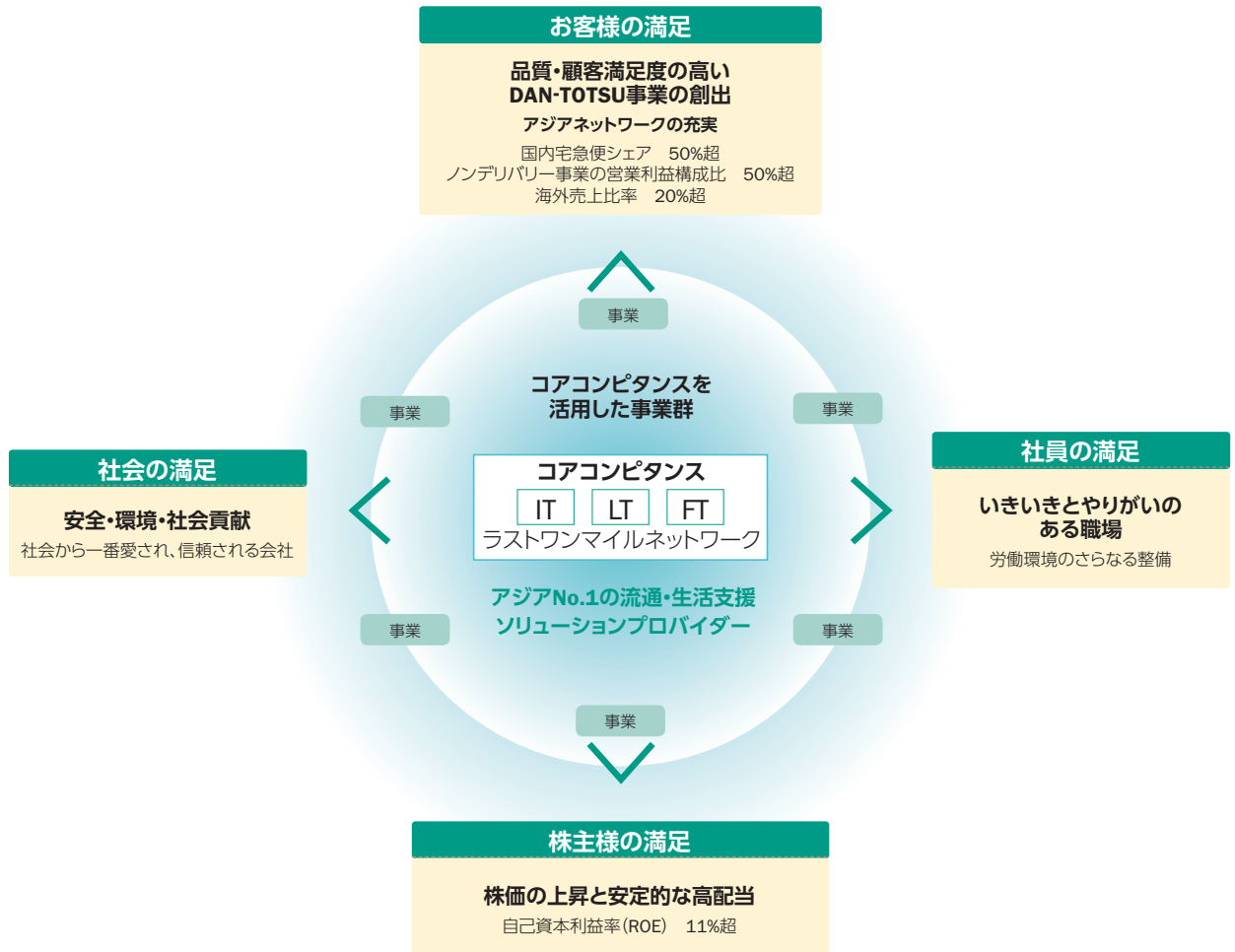
純粋持株会社であるヤマトホールディングス株式会社を中心として、事業セグメント毎の投資回収の考え方を徹底し、さらなる成長を実現してまいりたいと思います。

### 株主の皆様、お客様、社会、社員など、すべてのステークホルダーの皆様の満足度を高めます。

創業100周年の2020年3月期を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」と、2014年3月期を期限とする中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の中長期ビジョンでは、「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」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)の地位確立を目指していることは前述の通りですが、この中長期計画では、株主の皆様、お客様、社会、社員など、すべてのステークホルダーの皆様の満足度を高めることを大きなテーマとしています。

株主価値の向上に向けて意識する重要な指標としては、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)を掲げており、中期経営計画の最終年度である2014年3月期には8.5%、長期経営計画の最終年度である2020年3月期には11%超へ挑戦します。

## 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



ヤマトグループは、継続的かつ安定的に年間700億円から800億円のキャッシュを創出し続けており、経常支出を十分に賄いながらも、財務活動の機動性と柔軟性を確保しております。

中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」を着実に遂行することで収益性を向上させ、併せて当社の強固な財務基盤を活かした機動的かつ柔軟な資本政策を講じることで、資本効率の向上をはかり、企業価値の拡大に取り組んでまいります。

なお、2012年3月期の年間配当額は、中間配当額11円と合わせまして、1株当たり22円とさせていただきます。

今後とも一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2012年9月

代表取締役社長

社長執行役員 **木川 眞**