

## ヤマトグループの企業価値最大化へ向けて

ヤマトグループは、本年11月1日より、純粋持株会社体制へ移行しました。郵政民営化の具体的な道筋が明らかとなり、事業環境の大きな変化が見込まれるなか、ヤマトグループは新体制のもと、今後の成長軸の確立に取り組んでまいります。

ヤマトホールディングス株式会社の有富会長兼社長から、新たなスタートを切ったヤマトグループの基本方針や事業戦略の骨格についてご説明いたします。



代表取締役会長兼社長  
有富 慶二

**山崎篤前社長の健康上の理由による退任の後を引き継ぎ、このたび社長を兼務することとなりました。抱負をお聞かせください。**

純粋持株会社への移行という重要な時期にあたり、現状を把握している私が社長を兼務する体制で臨むこととなりました。ここで改めて株主の皆さまに、ご報告申し上げます。

ヤマトグループは、これまで宅急便を中核とするイノベーションが成功して事業規模を拡大し、成長を続けてきました。しかし、どんなに成功した事業でも、いずれは成長力が鈍化する時期を迎えます。常にイノベーションに挑戦していかなければ、企業としての成長はありません。特に事業環境の変化が激しい現代にあっては10年か、それよりも短い期間で事業の消長が起こり得ます。ヤマトグループは現在、宅急便が元気なうちに次のイノベーションを実現するための経営改革に取り組んでいます。進行中の3か年計画も、そのプロセスのひとつです。私は、ヤマトグループにとってさらに充実した時代を

迎えるべく、グループの総合力を一段と高めるために全力を尽くしてまいります。

**純粋持株会社へ移行した背景と理由についてご説明ください。**

ヤマトグループが、宅急便事業発展の過程で築いてきたインフラやノウハウを改めて俯瞰しますと、潜在的な可能性を秘めた事業の芽を、いくつも見出すことができます。たとえば、全国におよそ70カ所設けたトラックの整備施設、荷物追跡のために築いてきた全国展開の情報ネットワークと、それを統括する情報システム・インフラ、宅急便の集配車をメンテナンスしてきた整備技術のノウハウなどは、宅急便の成長とともに築かれた有形無形の経営資源です。これらを上手に活用すれば、お客さまに喜ばれる商品やサービスを継続的にお届けし、新市場を開拓できると確信しています。純粋持株会社への移行の目的は、このような事業の芽をうまく育てていくことにあります。

これまでヤマト運輸を親としてきたグループ各社を、いわば「親離れ」させて、新しい親であるヤマトホールディングスのもとに、新・ヤマト運輸を含めて経営を行ってまいります。そして各社それぞれが、みずからのお客さまに向き合って、自立したビジネスを展開できるように促します。また「子離れ」した新・ヤマト運輸は、デリバリー事業に注力して取り組むことができます。ヤマトホールディングスは、宅急便の成長とともに蓄積してきた豊富な経営資源を活用してグループ各社の新規事業育成をサポートするとともに、経営の方向性や事業のアイデアを厳しく見極めて、経営判断を行います。こうして複数の成長事業を確立することで、ヤマトグループ全体で高い企業価値を持って発展することを目指していきます。

事業育成の成功は、いかにお客さまを惹きつける商品・サービスを提供できるかにかかっています。オンリーワンのビジネスを追求して、引き合いの絶えない状況を作り出せるようにしたいと考えています。そのために、グループ内の人事交流を図り、人財面での支援を行うとともに、「ヤマトグループの強みをどう活かすか」をテーマに、次々と事業のアイデア

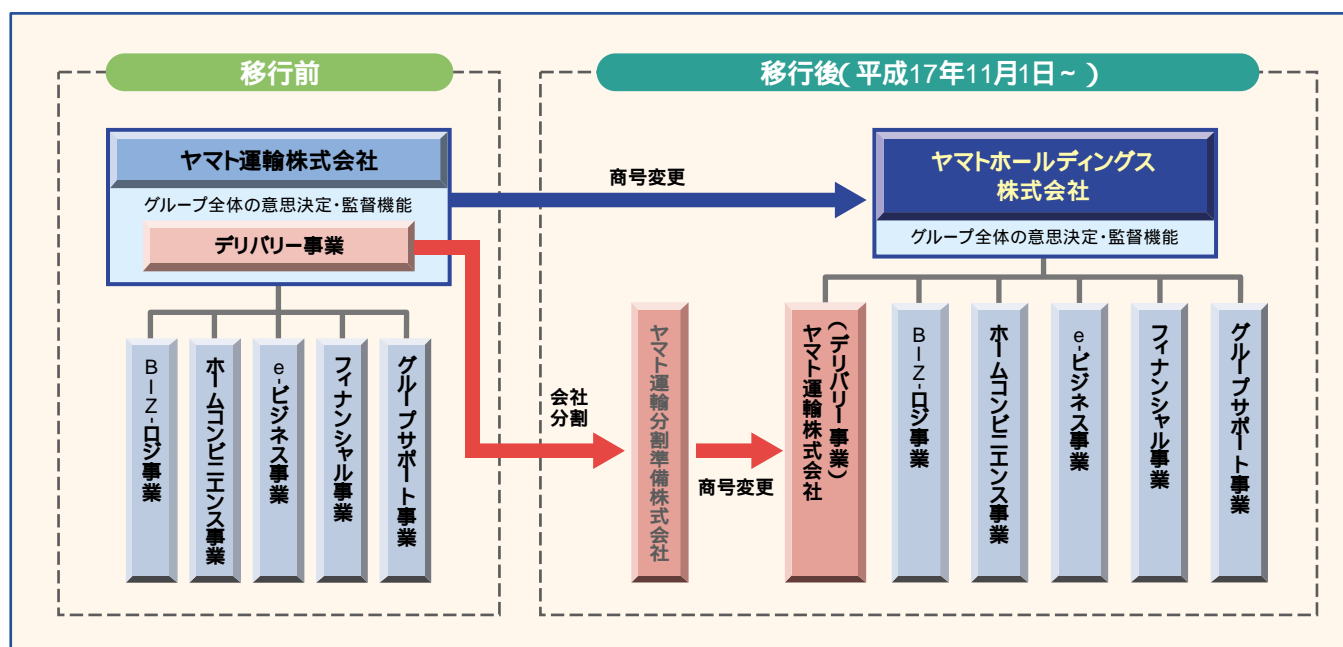
が生まれていくような仕組みづくりを行っています。

### 郵政民営化を含め、デリバリー事業を取り巻く環境は厳しさを増していくと予想されますが、どうお考えですか？

競争が激化していくのは確かですが、私はこの競争環境を新たなチャンスだと考えています。およそ30年間にわたって順調に成長してきた宅急便の成功によって気の緩みを生じさせ、サービスを提供する側の論理が蔓延し始めていたことは否めません。環境の変化が大きな刺激となって、新たな発展へのエネルギーが現れてきています。

これまでデリバリー事業では、ニーズを先取りするかたちで結果を出してきました。その原点に立つ改革として、お客さまやニーズの多様化が進む状況を見据えて、B2C、B2Bといった大まかなカテゴリだけではなく、百貨店、通販などの一社一社のお客さまの顔がみえるレベルまで細かく分析し、細分化された市場のニーズに対応できる体制に変更いたしました。それとともに、社員の意識改革も進展してきましたし、生産性の向上を伴うコスト低減

#### ヤマトグループの事業フォーメーションと持株会社移行のスキーム



にも力を入れてきました。当期の推移を見ますと、こうした改革の結果が確実に現れてきていると手ごたえを感じています。今後、グループの他事業が成長してくれば、シナジー効果も目に見えて現れてくるだろうと期待しています。

### 原油高の輸送業界への影響も懸念されますが、通期の業績見通しについてはどうでしょうか？

通期の業績予想については、連結・単体ともにすでに発表している数値を達成できると考えています。原油高に関しては、ヤマトグループの売上に占める燃料費の割合が1%程度であり、その影響は軽微にとどまると見えています。またヤマトグループでは、環境への配慮を輸送に携わる企業の使命ととらえ、昨年度ハイブリッド車を中心に685台の低公害車を導入しました。累計導入台数は4,135台となり、この方策が燃料費の抑制に奏功しています。原油高の影響は十分に吸収可能なレベルです。今のところ、原油高に伴う燃料費の上昇が、業績に大きく影響するようなことはありません。

### 最後に株主の皆さまへのメッセージをお願いします。

株主の皆さまに是非お話しておきたいことがございます。本年6月にヤマト運輸の代表取締役社長を務められた小倉昌男氏が逝去されました。宅急便を生み出し、ヤマトグループの今日の発展の礎を築かれた小倉氏の経営哲学は、私たち現経営陣の模範となっています。小倉氏とは私自身、長年にわたって一緒に仕事をさせていただきました。マーケットインの考え方を先取りして、なおかつ徹底して実践された方でした。今でこそ、どの企業もCSの推進やお客さまの立場に立つことを強調していますが、言うことは簡単でもその実践は難しいものです。小倉氏は、お客さまから喜ばれることを本当

に考え抜き、実現されました。私たちが商品の企画を持っていったときには、わずかでも売る側の論理が入っていた場合には、撥ねつけられ、厳しく指導を受けました。その教えは徹底していて、そのようにして磨かれた商品・サービスが、ヤマト運輸の成長を導いていきました。私たち経営陣には、小倉氏の「お客さまに喜んでいただく」という精神をヤマトグループの遺伝子として受け継ぎ、次代に伝えていく責務があります。現在進めている経営改革、成長事業の育成も、この精神を抜きには語れません。お客さまに喜んでいただくことを第一に、取り組んでまいります。ヤマトグループは常に利益を追求する企業ではありますが、利益だけを追求する安易な政策を取っては、結局長続きしないと考えています。当初のコスト負担はあっても、お客さまからは是非販売してほしいと熱望されるような商品・サービスの創出に最大限の力を注ぎ、その結果、利益が自然についてくるビジネスを追求していきます。また、社員一人ひとりが達成感を持って業務に取り組める仕組みづくりも推進し、事業成長の原動力となるマンパワーの活性化を図ります。

株主の皆さまには、このようなヤマトグループの姿勢をご理解いただき、今後も継続的にご支援いただけますよう、お願い申し上げます。



8月8日、東京の帝国ホテルにて故小倉昌男氏の「お別れの会」が執り行われ、約4,000名の方々のご参加をいただきました。