



代表取締役
取締役社長
社長執行役員
瀬戸 薫

There Is Always Progress to Be Made

ヤマトグループは、宅急便事業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る新たな価値創造を通じて、アジアを中心としたグローバルサプライチェーンロジスティクス企業を目指しています。

2010年3月期は、2009年3月期よりスタートした中期経営計画「満足創造3か年計画」の2年目にあたり、

おかげさまで創業90周年を迎えることができました。

ここでは、2010年3月期に私が推し進めてきたことを振り返って総括をし、私なりの分析を付け加えて、ヤマトグループの今後の方向性についてご説明します。

2010年3月期を振り返って

2010年3月期の連結営業収益は、前期比4.1%減

少の1兆2,008億34百万円、営業利益では、前期比10.2%増加の613億89百万円となり、長引く景気低迷による厳しい事業環境の中、必ずしも大満足できる決算ではありませんが、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322億円の影響

決算概要

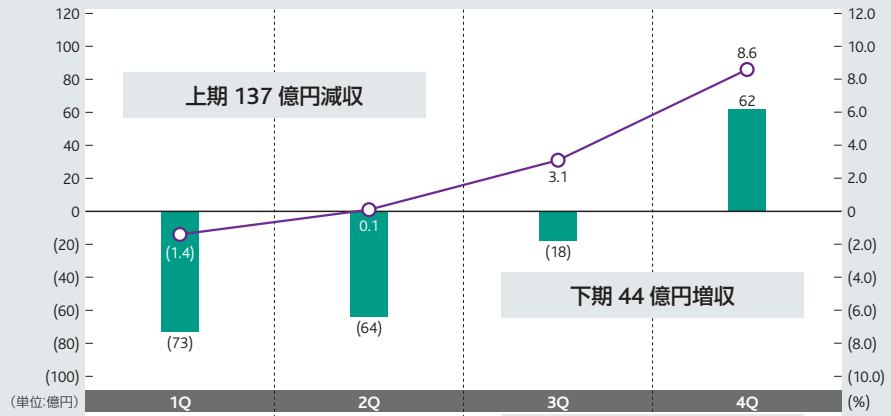
	単位:百万円			前期比	
	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	増減	伸率(%)
営業収益					
デリバリー事業	¥ 981,142	¥ 997,898	¥ 966,480	¥(31,418)	(3.1)
非デリバリー事業	244,832	254,024	234,354	(19,670)	(7.7)
合計	1,225,974	1,251,922	1,200,834	(51,088)	(4.1)
営業利益	68,180	55,721	61,389	5,668	10.2
(利益率)	5.6%	4.5%	5.1%	-	-
当期純利益	35,353	25,523	32,282	6,759	26.5
(利益率)	2.9%	2.0%	2.7%	-	-

デリバリー事業 期別収入・費用動向実績

2010年3月期(実績)デリバリー収入

※ヤマトグローバルエクスプレス(株)分割の影響を除く

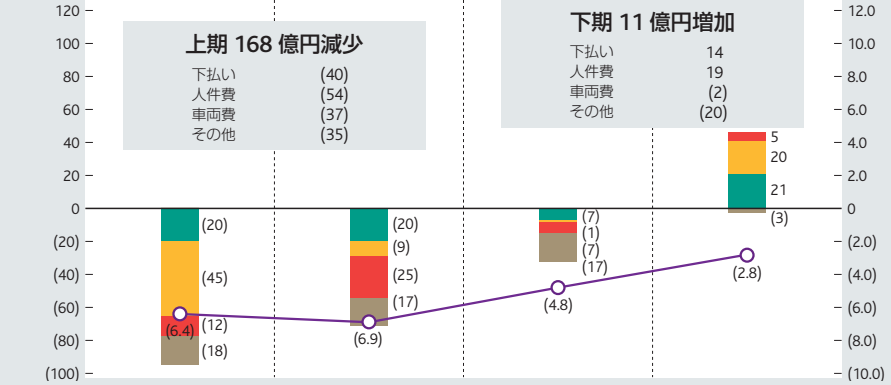
- 外部顧客に対する収入増減額
(前年同期比)(左軸)
- 宅急便取扱個数伸率
(前年同期比)(右軸)



2010年3月期(実績)デリバリー費用

※ヤマトグローバルエクスプレス(株)分割の影響を除く

- 下払い(左軸)
- 人件費(左軸)
- 車両費(左軸)
- その他経費(左軸)
- ヤマト運輸人員数伸率
(前年同期比)(右軸)



があるため、実質的な連結営業収益は1.5%の減少となります。営業利益における影響はありません。

2010年3月期の期首、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、私は大きな方針を2つ掲げました。

1. 宅配マーケットにおいて圧倒的リーダーの地位を確立すること
2. アジア圏におけるグローバル戦略の足掛かりを作ること

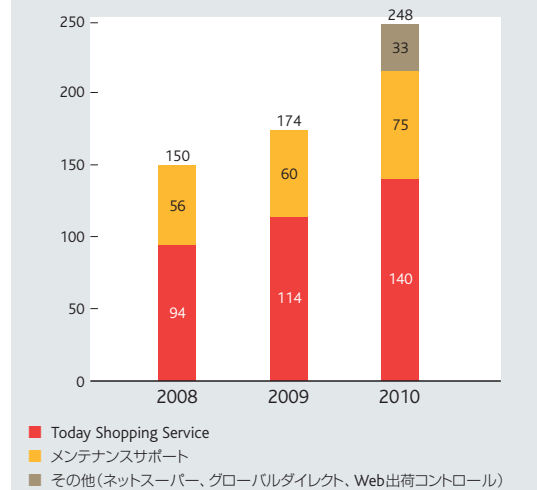
まず、1つ目については、チャートが示しているように、2010年3月期上期は全体の荷動きはあまり芳しくありませんでしたが、下期には取扱数量が前年同期を上回りました。

まだ、業績に対する貢献度は小さいものの、2009年3月期に発売したメーカー・通販・流通といった法人のお客様に対するIT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能を駆使したソリューションモデルの実

績が徐々に上がってきたことは、一定の成果であったと分析しています。

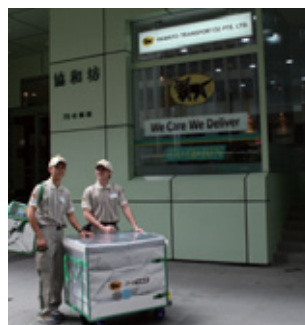
5つのモデル収入推移

(単位: 億円)





上海市内の宅急便センター



シンガポールのセールスドライバーと宅急便センター

個人のお客様に対しては、徹底したカスタマー・リレーションシップ・マネジメントにより、クロネコメンバーズの会員様向けに充実したサービスを拡充することで、ヤマトグループのお客様基盤をさらに磐石なものとするための道筋をつけることができました。

一方、費用関連で言えば、宅急便オペレーション手法の抜本的な改革も奏効し、労働生産性の向上により人件費を中心としたコスト抑制を継続して達成できたことも成果の一つでした。

2つ目については、2010年1月、中国・上海およびシンガポールにおいて宅急便オペレーションをスタートすることができました。

両国における取扱数量の規模はまだ小さいものの、お客様の動向や市場への浸透度を分析しても、

将来的に大きな収益の柱になるであろうと、手ごたえを感じています。将来の成長に向けた布石を打つことができたことは、大変意義深いことです。

2011年3月期は、2010年3月期に実行してきたことを踏まえて、宅配マーケットにおける差別化戦略とアジア圏におけるグローバル戦略の道筋をつけたいと考えています。

業界分析

次に、ヤマトグループの戦略の方向性をより良くご理解いただくために、左のグラフを使って、宅配マーケットの動向を整理しておきます。

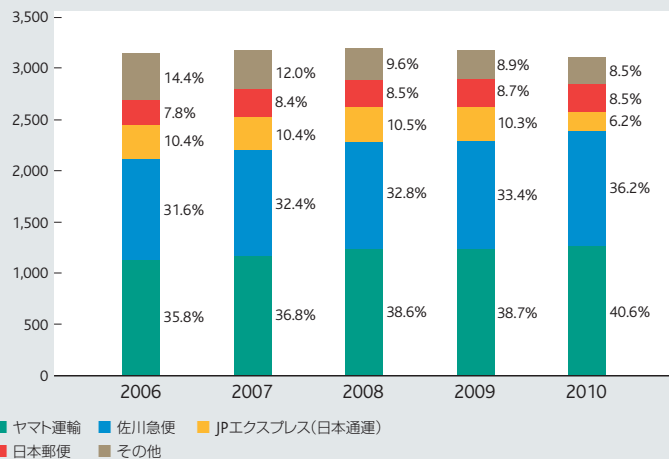
これは、国土交通省が毎年出している宅配便各社の取扱個数データを元に、各社シェアの推移を示しています。

ご覧のとおり、日本の宅配マーケットは、ヤマト運輸を含めた上位2社による寡占状態が続いていますが、私は、この動きは当分継続し、今後は加速度的に寡占化が進むと見ています。

なぜならば、お客様が、私たちのような「足をもった」ロジスティクス企業をどのような基準で、何に価値を感じて選ばれているのかということの一つひとつ分析したところ、エンドユーザーに対する集荷、時間帯お届け、クール配送、代金決済といったきめ細やかな対応はもちろん、お客様ご自身の在庫拠点の維持・運営や在庫そのものの管理など、サプライチェーンマネジメント全体にわたった包

マーケットシェア

(単位:百万個)



出所：国土交通省統計調査および郵便事業株式会社

宅配市場の成長率と宅急便成長率との比較

(%)



出所：国土交通省統計調査および郵便事業株式会社

括的なロジスティクスサービスが求められているのではないか、という1つの仮説にたどり着きました。

実際に、ヤマトグループは、メーカーや通販事業者に対して宅急便も含めた包括的なロジスティクスサービスを提供していますが、グローバルに事業を展開している、ある外資系メーカーにおいて、ヤマトグループのロジスティクスサービスは、先方の社内における評価基準に照らし合わせて最上位の「エクセレント」の評価をいただきました。私たちの提供するサービスをご利用いただくことで、お客様ご自身の物流コストの低減を実現できたということでした。

また、私たちのサービスを1つのベンチマークにされているお客様もいらっしゃいます。

1976年以来、C2C貨物の取り扱いから始まった宅急便とともに急成長を遂げてきた国内宅配マーケットは、ここ2～3年の取扱数量の減少や国際分業体制へのシフト、人口減少といった構造的な要因もあり、一部の方からは、成長が止まってしまったのではないか、という見方がなされています。

しかし、私は、この一連の出来事を通して、いま起こっていることは、マーケット自体が縮小傾向になっているのではなく、荷動きの変化の兆しであるということに気づきました。

つまり、お客様の荷物1個当たりの輸送コストをいかに低減できるか、といった従来型の収支改善アプローチで荷物を獲得し、規模の拡大を図る時代は完全に終焉を迎えつつあり、今後は、お客様のキャッシュ・フロー効率を上げる企業価値向上アプローチでのソリューション提案が求められているのではないかと、ということです。

では、具体的に、お客様価値にどのような変化の兆しがあるのか、ヤマトグループで取り扱っている事例を紹介しながら、ご説明しましょう。





お客様価値の変遷

日本においては、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、家にながら、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、今後も継続すると見えています。

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、さまざまな業界が、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・フロー経営をしています。その過程の中でうまく宅急便をご利用いただい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るため、トータルの物流費の削減は意外と簡単に実現します。その点に気付いた経営者や部門責任者の方々が、私たちのような「足もった」ロジスティクス企業をうまく利用されているのだらうと思います。

さらに、最近は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からに他なりません。

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、私たち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、電話による受注や、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。

リペアに関しては、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う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、平日約3万2,000稼働のセールスドライバー、約3,900店の直営店、さらには約26万店の取扱店といったチャネルの多様性、また、絶対的な高品質配送、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初めて可能になるスキームであり、お客様から高い評価を受けています。

さらなる成長に向けての取り組み

ヤマトグループを取り巻く環境は大きく様変わりし、宅急便1個740円のC2C貨物をターゲットにした、物流業界において極めてニッチだといわれていたビジネスから、ますます市場拡大していることがお分かりいただけたでしょうか。

恐らく、この動きは国内における物流にとどまることなく、国際物流においても同様の動きが出てくるものと予測しています。

ご存知のように、現在、世界経済は多面的な国際分業体制をますます深めています。

生産地と消費地の分離によって、今後ますます国際間物流の加速が見込まれ、従来型の物流に加え、海外から国内エンドユーザーまでの物流や日本から海外エンドユーザーまでの物流というように、シームレスなグローバルサプライチェーンロジスティクスの需要が大きく広がってきます。

現状では、海外からの輸入を見ても、輸入業務、国内配送、代金決済、情報履歴管理までのトータルな支援サービスを行っているロジスティクス企業はなく、ヤマトグループの中期的な成長の原動力は、事業エリアをアジア圏へ拡大させていくことによる、シームレスなグローバルサプライチェーンロジスティクスによる差別化が基盤となってくると考えています。

この差別化戦略が実現可能なのは、ヤマトグループの国内における磐石な集配ネットワークと長年蓄積したノウハウがあるからであり、競合他社が質的かつ量的に追随することは非常に困難であると見ています。

そして、この戦略の要を担うのが、2012年秋稼動予定の羽田物流センターです。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、アジアを視野に入れたグローバルクロスドッキング機能と革新的なロジスティクスサービスを提供することにより、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する事業構想を持っています。

ヤマトグループは、アジアを中心としたグローバルサプライチェーンロジスティクス企業を目指して、弛まぬ努力を続けていきます。

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。

そこで、資本効率を表す指標の1つであるROEを重要な経営指標として掲げています。

当期は、金融市場の環境がまだ予断を許さないこと、ならびに羽田物流センターを含めた将来の成長に必要な投資を控えていることから、手許流動性を厚くするべく、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58.4%、ROEは6.5%となりました。

中長期的に持続的な企業成長、企業価値の最大化に向けて、成長性・健全性・効率性の3つのバランスを取りながら、利益配当や自己株式取得および自己株式消却を実施し、定常レベルでは自己資本比率50%前後を、中期的にはROE10%の達成に向けて資本効率を追求していきます。

利益成長や投資計画の進捗の状況によっては、今後も自己株式の取得を行うことも弾力的に考えており、配当方針については、利益成長により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が、当面は、引き続き連結配当性向30%は維持していく考えです。

上記の方針の下、2010年3月期の年間配当金額は、中間配当金11円と合わせ、1株当たり22円とさせていただきます。

今後とも、ステークホルダーの皆様との対話を通じて企業価値の向上を図っていきます。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。

2010年9月10日

代表取締役
取締役社長
社長執行役員 瀬戸 薫