

「バリュー・ネットワーキング」構想を 仕上げ、一段、二段上の 成長ステージへの飛躍を期す

2013年に発表した「バリュー・ネットワーキング」構想は、羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、沖縄サザンゲートなど、新たな物流ハブの竣工とともに、着実に前進しています。今後の飛躍を確実なものにすべく、今、何をなすべきか具体的な道筋をご説明します。

やるべきことに着実に取り組み、 変革が目に見えてきた2016年3月期

当期を振り返ると、「三つの変化」を形にすることができた1年になりました。まず一つ目は、当社が第三のイノベーションと位置付ける「バリュー・ネットワーキング」構想の前進です。ネットワークを革新し、物流をコストから「バリュー（付加価値）を生み出す手段」に進化させ、顧客の業種・事業規模を問わない「物流の改革」を実現するというビジョンを掲げて推進しています。日本と東南アジアを結ぶ地政学的な戦略拠点として、2015年には新たに沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」を開設したほか、2016年10月には中部ゲートウェイ、2017年には関西ゲートウェイがオープンするなど構想は確実に前進しています。

二つ目は、宅急便における新たなサービスの投入です。従来の「クロネコメール便」を廃止し、「クロネコDM便」を新たに投入すると同時に、ますます成長を続けるeコマース市場をメインターゲットとした新たな戦略商品「宅急便コンパクト」と「ネコポス」を打ち出しました。

三つ目は、グローバル化の進展です。当社は以前から、宅急便というサービスをアジア各地で定着させようと、日々取り組むと同時に、「羽田クロノゲート」や「沖縄国際物流ハブ」など、ネットワークの拡充にも注力してきました。特に当期は、日本の農水産品をアジアにお届けする「国際クール宅急便」の

拡充に積極的に取り組み、前期に販売を開始した香港や台湾に加え、新たにシンガポールとマレーシア向けの販売を開始しました。また、2016年1月には、マレーシア宅配大手GD Express Carrier Bhd.と業務・資本提携を決めました。この提携を契機に、今まで都市部中心だったネットワークを全土に広げ、高品質な小口輸送のニーズに応えることで、マレーシアでのプレゼンスを高めていきます。

一方、業績面では、クロネコメール便廃止の影響を宅急便新サービスで十分にカバーできなかったことに加え、新サービスの宣伝コストやシステム切り替えコストが発生したため、通期では減益となりました。ただ、上期と下期で業績を分けてみると、下期は過去最高益を達成しています。新サービスの順調な伸長だけでなく、既存の宅急便も「eコマース」の拡大をうまく捉え、一層の成長を実現できたほか、原油価格下落の追い風とともに、コストコントロールによるコスト改善をきっちり成し遂げたことが、下期最高益の大きな要因となりました。これから先に向けてよい形での変革を実現できたと評価しています。

競合他社とは異なる付加価値

業務提携など、物流業界ではさまざまな動きが見られます。しかし、私たちが目指している「バリュー・ネットワーキング」構想は、今までにない新しい概念



山内 雅喜

代表取締役社長
社長執行役員

です。例えば、一般的な3PLサービスは、あるお客様の荷物を預かり、保管して、オーダーに応じて順番に配送していく、いわば物流管理を相対で請け負うサービスです。一方で「バリュー・ネットワーキング」構想は、強みとするラストワンマイルネットワークにIT(情報)、LT(物流)、FT(金融)といった付加価値を融合させることで、「出荷・在庫場所を選ばない」「スピード・品質が増しても、コストは増えない」「事業規模や流通量を問わない」といったメリットを複数のお客様に同時に提供できるという、従来の3PLサービスの概念とは一線を画したサービスです。全国に張り巡らされた約4,000の店舗によるラストワンマイルネットワークを、お客様が必要な時に必要な分だけ、そして場所を問わず好きなように使っていただける、いわばクラウド型のネットワークのイメージです。

一方、従来の3PLサービスでは、場所や機能が固定化されるため、例えば調達ルートの変更や、サプライヤーの増加といった変化に対して、時間とコストがかかる可能性があります。

必要な場所で必要な分だけネットワークを使うことができる「バリュー・ネットワーキング」構想は、多品種少量生産が求められる製造業や、少量を不特定多数に発送するeコマース事業をはじめ、さまざまな業種のお客様のニーズにマッチすると確信しています。当社においても、ラストワンマイルネットワークに付加価値をつけてご提供し、その付加価値に見合った適正な料金をいただくことで、高収益体質へと進化していくことを期待しています。

世界や社会の変化によって 広がるビジネスチャンス

当社のビジネスチャンスは大きく分けて二つあると思います。

まず一つは、ボーダレス化。これはアジアを中心にますます進展していくと思いますし、私たちにとって大きなビジネスチャンスになります。すでに取り組んでいることですが、日本で培った高品質できめ細かなサービスを、成長するASEAN市場に着実に投入し、拡大していきます。

ビジネスチャンスは大きく分けて二つあると思います。まず一つは、ボーダレス化。二つ目が社会の情報化です。



二つ目が社会の情報化です。より細かい情報がより高い頻度で往来するようになってくると、物流も今まで以上にスピードが要求されるようになるでしょう。そうなれば、従来の企業間物流においても、よりスピーディーで、かつ小ロットながら多頻度の輸送を求めるニーズが増えてくるはずで。さらに、情報がいろいろやり取りされる分、商品に求められることもさらに複雑になると思います。例えば、特定の産地で収穫された食べ物であるとか、自分に合った成分を組み合わせた化粧品など、消費者のニーズもさらに多様化することが考えられます。つまり、一人ひとりのご要望に応じて、カスタマイズされるようなことも今まで以上に求められるため、物をただ輸送するだけではなく、さまざまな加工を施す必要も出てくると見込んでいます。

私たちは、IT(情報)、LT(物流)、FT(金融)の機能を以前から拡充してきました。ですから、こうしたカスタマイズニーズにも十分に対応できると自負しています。総合力を発揮して、社会の情報化という波をしっかりつかみ、ビジネスチャンスへとつなげていきたいと考えています。

技術力によるサービス価値向上と 生産性向上の実現

もう一つ注目しているトピックスがIoT(Internet of Things:モノのインターネット)です。例えば、機材にセンサーを埋め込んで、さまざまなデータを収集・分析しながら、適切なタイミングでメンテナンスを施すことで、メンテナンスコストを抑制しながら、設備の不具合を最小限にとどめるといった仕組みがIoTの代表的な活用方法として挙げられますが、こうした取組みがお客様の間で徐々に広がりを見せています。そのほかにも、例えばプリンターのトナーの残量をIoTで把握して、なくなる直前に自動的に配送するといったサービスも登場しています。これらの動きが本格的に普及する前に、IT投資をしっかりと進め、システムとして連携できるようにしておきたいと考えています。

物流はただ荷物を運ぶだけではなく、例えば、メーカーと連携して、商品を消費者へどう提供する

のか把握するとともに、その商品が消費者の手元に届くまで、どういった処理がなされるのかまで理解し、一緒にシステムを構築していくことで、非常に効率のいい物流を確立できると考えています。これは今までの物流とは違うスタイルになっていくということにはほかなりません。

また、ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) をさらに活用することで、当社の宅急便のサービス効率も変わります。配送量や配送ルート、天候など、配送の前に得られる情報が増えることによって、セールスドライバーの翌日の作業の段取りがもっとよくなりますし、配達前の指定時間の変更など、お客様とのより緊密なコミュニケーションを行うことも可能になります。お届けは次の日でも、お客様とのやり取りは前日までに済んでしまう。そういった変化が起きてくるでしょう。これにより、社会的な課題である不在率の削減につながるでしょうし、どういった荷物がどこに来るのか事前にわかれば、最適な配送ルートや保管場所をAI (Artificial Intelligence: 人工知能) が事前に算出することが可能になります。サービス品質も業務効率も向上でき、結果、利益率も一層改善されるわけですから、しっかりと投資をしていきたいと考えています。

社会から必要とされる企業として あり続けるために

企業の存続は、世の中に必要とされるかどうかで決まると思います。言い換えれば、変化に応じたサービスを生み出し続けることができるかが鍵となります。その変化を感じ取るためには、現場を大切にすることが必要であり、現場を大切にすると、配送だけでなく、地域ごとに直面する社会課題が見えてきます。私たちは、「プロジェクトG (Government)」と称し、CSV (Creating Shared Value=共有価値の創造) の意識を持って、企業活動を通じて地域経済の活性化と地域住民の利便性を向上させる新たな価値を提供していきたいと考えています。これは、国内だけでなく、アジアにおいても同じです。少子高齢化は日本だけの問題のように見られ



2017年4月から次期中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」がスタートします。2017年3月期は、当社グループがJUMPするための準備をしっかりと整える1年となります。

がちですが、いずれアジア各国も少子化・高齢化に直面する時が訪れるでしょう。その時、日本で培った知見が応用できます。社会的課題を解決するリーディングカンパニーとして、グローバルに活躍する企業になりたいと考えています。

また、企業が存続するためのもう一つの重要なポイントとして、ガバナンスの強化も挙げられます。当社は取締役5名のうち、2名が社外取締役です。サイズとしては小さいですが、社内と社外のバランスが非常に良く、グローバルな動きや社会の変化に対しても、客観的な視点で見ながら、経営にフィードバックできていると自負しています。物流に精通した社内取締役と、社内にはない新しい視点を提供してくださる社外取締役の関係は、とてもうまく機能していると思います。

最後に

2017年4月から次期中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」がスタートします。2017年3月期は、当社グループがJUMPするための準備をしっかりと整える1年となります。「バリュー・ネットワーク」構想は、これまで羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、沖繩サザンゲートの順次竣工によって、土台となるネットワークが拡充し、同時にアジア展開も加速してきました。また、お客様に羽田クロノゲートなどで新しいサービスを実際にご利用いただくなど、この構想は着実に浸透しつつあります。今後は、関東・中部・関西を結ぶ国内ゲートウェイの完成や、アジア域内のクロスボーダー輸送の活性化を図り、「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」期間における飛躍的な成長を目指します。2019年の100周年に向けて、これまで取り組んできた重点施策を仕上げ、成長ステージを一段、二段上へと高めていきますので、今後ご期待ください。

2016年9月

山内雅喜

代表取締役社長
社長執行役員