

マネージメントメッセージ II

成長は次なるステージへ

ヤマトグループは、次なる成長のステージに向けて、2008年2月、新中期経営計画「満足創造3か年計画」を発表しました。この計画の事業におけるメインテーマは、ヤマトグループの事業エリアをアジア圏へ拡大させていくことの布石作りであり、これまで以上にグループ経営が重要となってきます。

前期のアンニュアルレポートでもご紹介したとおり、次の成長ステージである「満足創造3か年計画」においては、最終年度である2011年3月期での連結営業収益1兆4,500億円、連結営業利益1,000億円を目指し、また、意識する指標として、営業利益率6.9%、ROE10.0%を掲げました。

もっとも、2009年3月期の急速な景気悪化の影響もあり、残念ながら現時点では、2011年3月期でのターゲット数値の達成は難しいと考えています。しかしながら、「満足創造3か年計画」の策定当初からの基本方針や戦略に変更はなく、私が2010年3月期に実行することは以下のとおり、2009年3月期のアクションプランを進化させたものです。

1. メーカー・通販・流通業界といった法人向けのソリューションビジネスの成果を着実に出し、今後も新しいビジネスモデルの創出を行う。
2. 経営資源の最適な配分の実現を目指すため、厳格にポートフォリオマネジメントを行う。
3. アジア展開を推進する。

特に、アジア展開については、新たなる成長力の確保に向けて重点をおいています。

今後は、生産地と消費地の分離によって、ますます国際間の物流が加速することが予想され、海外と国内を結ぶ物流の需要増加も予想されます。したがって、この3年間は、ヤマトグループの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でしょ

う。なぜならば現状では、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会社はないからです。

この差別化戦略が実現可能なのは、当社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ろうと思っています。我々が前3か年計画である「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—」において注力してきた施策が効果として現れるのが、この3か年計画であると私は確信しています。



資本政策

ヤマトグループは、事業投資と自己株式取得を含む株主還元をバランス良く行うとともに、当期純利益を増額させ、1株当たり当期純利益の向上によってROE10%を達成していきたいと考えています。

事業投資は、ネットワークを中心とした設備投資、新規事業や新商品の開発への投資および企業価値を高めるための投資など、グループ全体の成長のために活用していきたいと考えています。

配当性向は、連結の当期純利益を基準に30%を目標とし、自己株式につきましては、資本政策の一環としてM&Aへの活用など、弾力的に考えています。



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、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まだ成長期で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、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。その点に気付いた経営者や部門責任者の方々が、我々のような「足をもった」物流会社をうまく利用されているのだらうと思います。

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。我々は、これを三つの“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、我々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なく、電話による受注や、製品回収の消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27万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、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すので、お客様から高い評価を受けています。