



## 1. 国内市場：「地域・生活密着」と「流通ソリューションプロバイダー」で、圧倒的な品質向上の実現

「地域・生活密着」については、宅急便ネットワークのさらなる高度化や、会員サービス「クロネコメンバーズ」などの活用を通じて、「生涯生活支援プラットフォーム」を構築します。宅急便の成長力復活をはかっていく中で、地元商店街と協力し、過疎地在住者や高齢者などのお買い物弱者をサポートする「ネットスーパーサポートサービス」を拡大していきます。

こういったサービスを通じて、地方自治体との連携を強め、各々の特性に応じた、地域社会や個人の生活に、より密着した新たなモデルを構築し展開していきます。

例えば、買い物困難地域に住む高齢者に対して当社のセールスドライバーが配達と同時に安否確認を行うなど、地域になくてはならない存在になることを目標に取り組んでいきます。

一方、企業向けソリューションでは、ライフスタイルの変化に対応し、一部地域において最短4時間でのお届けを実現する「Today Shopping Service」など、今まで展開してきたものをさらに拡大していきます。それとともに、宅急便ネットワークとIT（情報）機能・LT（物流）機能・FT（決済）機能を駆使した、いわば「物流版のクラウドサービス」で、顧客のニーズに対応した最適・最新の状態で物流を柔軟にご活用いただけるよう、グ

ループソリューションの強みを活かします。今回の震災での経験を踏まえ、集中在庫だけではなく「分散在庫」を組み合わせ、かつ全体を見える化して「集中管理」することを高度に両立させることで、リスクヘッジと物流の効率化を同時に実現できるサプライチェーンを構築していきます。

## 2. 海外市場：宅急便事業アジア展開の加速と強化

現在、宅急便事業を台湾・上海・シンガポール・香港に展開しており、さらに今秋にはマレーシアで事業を開始します。物流インフラとしての宅急便ネットワークをアジアの、より広い範囲に拡大していくと同時に、日本同様の高品質・高付加価値商品を提供し、グローバル化を進める企業のさまざまな物流ニーズに応えていきます。また、現在展開している「グローバルダイレクト」を通じて、調達・製品物流から、国内にとどまらない海外への配達までを実現し、従来の物流では考えられない付加価値を提供します。

国内・海外市場での取り組みを推進する中で、時間設計に基づいた最適な「チーム集配」体制を構築し、お客様のニーズに合った高品質なサービスを提供するとともに、シェア・品質・コスト競争力のアップを推進することで、宅急便のさらなる利便性向上、お客様との密着度向上をはかっていきます。

### 宅急便の仕組み



# BIZ-ロジ事業



金森 均

ヤマトロジスティクス株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員

BIZ-ロジ事業は、「Today Shopping Service」、「マルチメンテナンスソリューション」、「グローバルダイレクト」に代表されるヤマトグループのインフラを活用した独自の流通ソリューションモデルの開発や、環境性能に優れた革新的包装資材の開発を通じて、お客様、そしてさらにその先にいる消費者の期待を越える感動・満足を提供することを目指しています。

## 2011年3月期を振り返って

2011年3月期は、景気の回復、国内を中心とした事業の拡大、ならびに、国内事業モデルの海外展開により、営業収益では前期比3.9%増加の820億8百万円に、営業利益では37.9%増加の36億64百万円となりました。

以下に、当期においてBIZ-ロジ事業で取り組んだ主な例を2つご紹介します。

第1にメディカルロジスティクス事業において医療器械、器材のメンテナンス分野に参入しました。これは、病院から回収された外科手術などで使用した医療器具を、洗浄、消毒、滅菌などのメンテナンスを行った後、次に必要とする病院にお届けする準備を行うものです。同分野においては、人命に関わる領域のため、精緻かつ迅速な作業が要求されますが、メディカルロジスティクス事業では、これに対応するべく、東京、札幌、福岡にメンテナンス専用センターを開設しました。当期においては、医療器具メーカーのお客様の大型案件を受託し、順調に運用開始することができました。今後もさらなる拡大を目指して「メディカル・メンテナンス・ネットワーク」の拡充に努めていきます。

第2に「Today Shopping Service」ですが、当期においては前期に引き続き当日配達ネットワークの拡充をはかりました。具体的には、新たにオートピックファクトリー (Auto Pick Factory) を西大阪 (尼崎市)、愛知 (小牧市)、台湾 (桃園縣) に開設しました。これらの中で、台湾のオートピックファクトリー



オートピックファクトリー

は海外展開第1号になります。また、西大阪APF、愛知APFはともに宅急便施設直結型オートピックファクトリーであり、その特性を活かし、センターでお預かりしている通信販売の商品を注文を受けてから最短4時間で消費者にお届けするという他社にはできない「4時間サービス」を一部地域において提供しています。

今後も消費者の皆様の「通信販売で購入した商品を早く受け取りたい」というご要望に応えることができるよう「Today Shopping Service」を進化させるとともに、宅急便と連携した国内外でのオートピックファクトリー開設を進める予定です。

以上のように、BIZ-ロジ事業では、2011年3月期において業績を伸ばすことができたことに加え、事業領域の拡大、ならびに、国内事業モデルの海外展開を行うことができました。

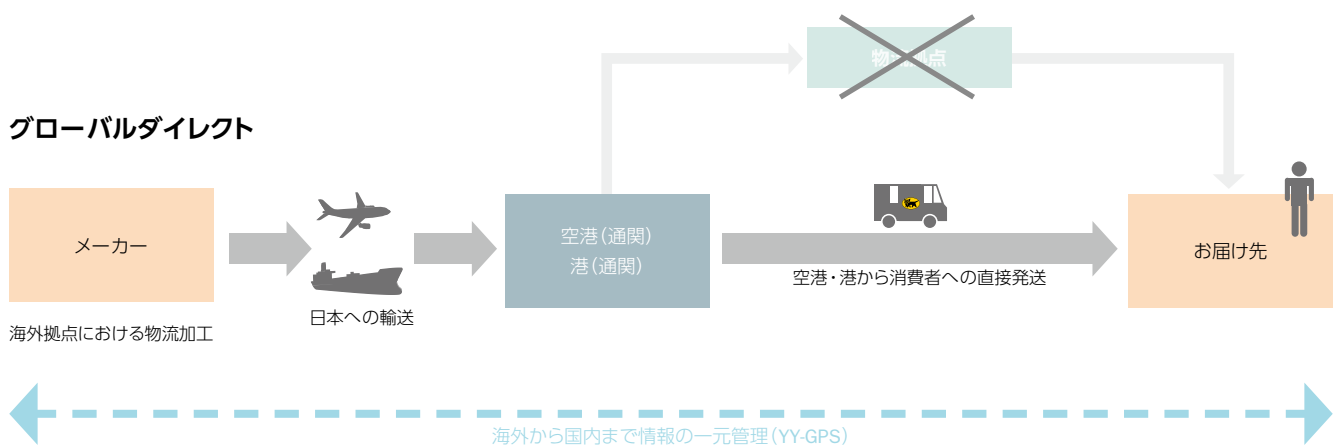
## 2012年3月期の取り組み

2012年3月期におきましても、「Today Shopping Service」、「マルチメンテナンスソリューション」、「グローバルダイレクト」をはじめとするヤマトグループのIT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能の粋を結集したソリューションモデルを進化させることで、BIZ-ロジ事業のさらなる発展とお客様、消費者へのさらなる感動・満足の提供を行い、「DAN-TOTSU3か年計画HOP」ならびに、「DAN-TOTSU経営計画2019」の初年度にふさわしい年にします。

具体的には、羽田クロノゲートソリューションの構築と、宅急便のアジア進出や海外現地法人と連携した国内モデルのグローバル展開を行います。

羽田クロノゲートにおいては、国内と海外、および陸海空の結節点という地の利と、ヤマトグループが持つ機能が凝縮されている利点を活かして、日本各地と海外を最速で結び、さらに加工、修理や決済といった付加価値の付いたヤマトグループならではのソリューションをご提供する予定です。ヤマトグループ各社が入居することで、海外から入荷した商品を国内の倉庫に在庫化することなく、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、メンテナンスなどのお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つの主な機能を駆使した複合的な物流プラットフォームを構築し、お客様に広く開放することで、今までにない、全く新しい流通をデザインし、日本の物流システムを革新する起爆剤としていきたいと考えています。

国内モデルのグローバル展開においては、以上で紹介しました「Today Shopping Service」や、「マルチメンテナンスソリューション」、「文書回収サービス」などを宅急便ネットワークの拡大に歩調を合わせて海外現地法人の協力の下、行ってまいります。



# ホームコンビニエンス事業



**市野 厚史**  
ヤマトホームコンビニエンス株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員

このたびの東日本大震災で亡くなられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆様には心からお見舞い申し上げます。2011年4月1日、ヤマトホームコンビニエンス株式会社の社長に就任いたしました市野厚史と申します。

ホームコンビニエンス事業では、お客様の玄関から一歩踏み込んだ「生活空間」へのサービスを提供する役割を担い、家庭内だけでなく、オフィスの不便を解消し、生活を便利・豊かにする総合生活支援サービス業を展開しています。

## 2011年3月期を振り返って

大型の家具・家電製品の配送～据付設置を行うセッティングデリバリー事業は、ヤマトグループの全国ネットワークと配送同時セッティングサービスを武器に、生活者の「製品をすぐに使いたい」というご要望に応えるとともに、修理・工事やアフターケアを加味した新規サービスを積極的に展開してきました。

当期においては、家電製品の据付設置サービスに加えて大型家電製品の修理サービスが好調に推移し、収益増加に寄与しました。

引越事業は、ネットワークの強みを活かしたボックス単位輸送の引越や、引越に付随するお困りごとの解消を提供する生活関連サービスを提供してきました。

当期においては、単身赴任される方と企業のご要望に対応し、「適時、複数回の搬出入」「家財量に合わせた適正な料金体系」という価値を提供しています。また、家電製品のレンタルやリサイクルなど、輸送する家財量自体の削減を通じて、引越における手間や費用を削減するサービスを推進しました。

## セッティングデリバリー



しかしながら、当期の営業収益は引越業界の競争激化に加え、最も引越需要が高まる3月において東日本大震災が発生したことにより、受注のキャンセル・延期などが生じた結果489億97百万円となり、前期に比べ2.7%減少しました。

また、営業損失は6億18百万円となりましたが、生産性向上施策の推進や費用の圧縮、削減により、前期に比べ83百万円の改善となりました。

### 2012年3月期の取り組み

2012年3月期は、長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」および、中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の初年度として、生活者の家庭生活をより充実させる「新ホームコンビニエンスサービス」の開発に主軸をおいた事業展開に加え、震災被災地の復興支援活動を、積極的に展開していきます。

全社をあげて、「お客様本位で、家庭生活の充実をサポートさせていただく商品・サービスラインナップ」を拡充し、ホームコンビニエンスという社名を体現する社会価値を提供できる企業へと生まれ変わります。家庭市場と並行してオフィス市場の需要も探り、企業活動の充実を目的とした事業を確立することにより、当社の課題である繁閑の差を均し、経営資源の生産性を高めます。

さらに、ご家庭・オフィスへのサービスは、当グループの経営資源である全国ネットワークを最大限に活かし、地域性を考慮した商品として提供を行います。

また、サービス提供のラストワンマイルを担うテクニカルドライバーについては、当社独自の技術力認定基準を設け、さらなるレベルアップと拡大を目指し育成・研修を継続していきます。

東日本大震災で被災された皆様には、仮設住宅への家具家電の設置、被災地での生活用品の安価での販売など、当社の経営資源をすべてつぎ込み復興支援活動をさせていただいています。既存市場は厳しい状況が続くと思いますが、今後も復興支援活動を継続するとともに、お客様にとってより便利な幅広いサービスを提供し、企業価値を高めることにより持続的な成長を目指します。

# e-ビジネス事業



**皆木 健司**  
ヤマトシステム開発株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員

e-ビジネス事業では、企業向けASPサービスや情報システム開発などの情報サービス事業に取り組んでいます。

ICT (Information and Communication Technology) を切り口に、お客様のパートナーとしてその業務プロセスの効率化を推進することにより、潜在的な課題の解決を支援し、顧客の販売拡大やコスト削減につながるソリューション提案を積極的に行っています。

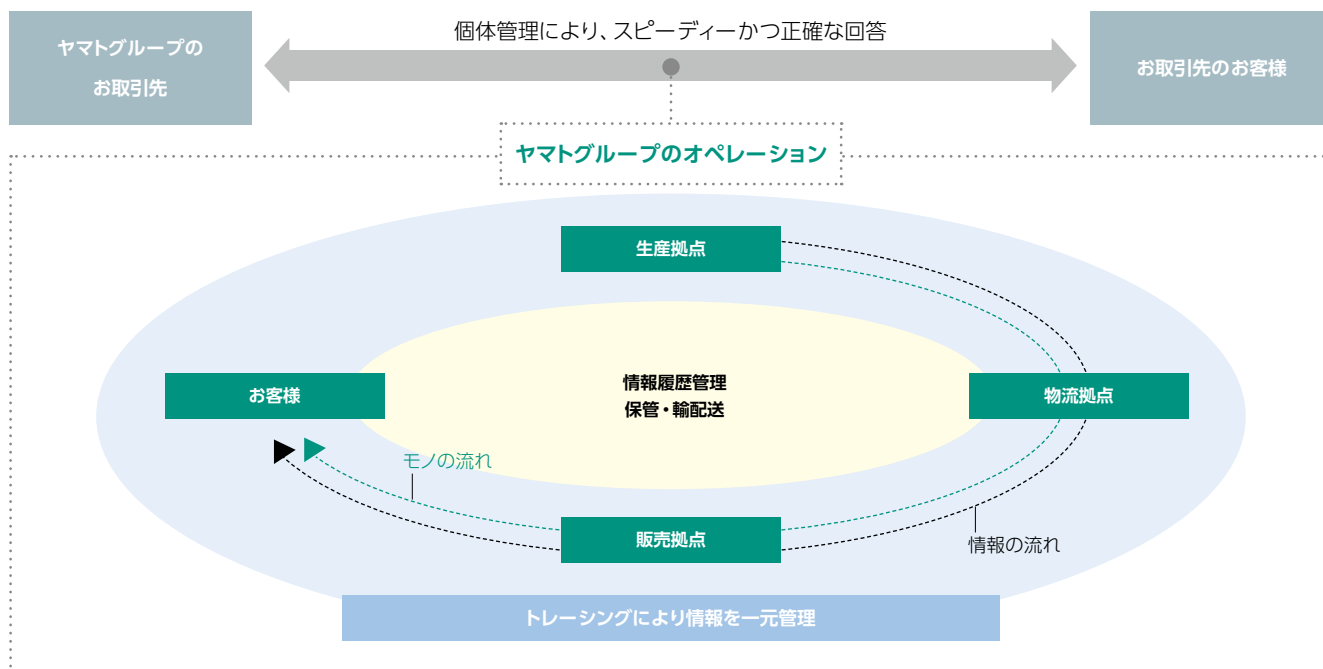
## 2011年3月期を振り返って

e-ビジネス事業では、企業向けASPサービスの提供や情報システムの開発などを通じてお客様の業務プロセスの効率化を支援すると同時に、潜在的課題に対するソリューション提案を積極的に行いました。また、ヤマトグループ全体の積極的な事業展開に伴うシステム開発および運用を行いました。

アジア展開においては、2010年にシンガポール、上海、2011年は香港で宅急便事業を開始し、宅急便事業をICTの側面から牽引しています。日本で培った宅急便システムのノウハウを基に、アジア各国で利用できるアジア版宅急便システムを共用のASPシステムとして構築しました。また、新しい社内ICTシステムである「7次NEKOシステム」では、電子マネー事業者への決済情報の中継システムの構築などを行いました。

グループ外への展開としてe-通販ソリューション事業では、需要拡大が見込まれるネットスーパー分野において、小売業者（スーパーマーケット、百貨店など）に向けて、Webシステム

## e-ロジソリューション





の構築から商品配送、代金決済までを一括して提供する「ネットスーパーサポートサービス」を展開しています。ヤマトグループの複合機能を有したこのサービスは、高齢化・過疎化を背景にした社会動向にマッチしたサービスとしてその総合力を評価いただき、堅調に事業を成長させました。

e-ロジソリューション事業では、IT(情報)機能とLT(物流)機能の融合を通じて、お客様の在庫削減やコスト削減に貢献するサービス提供に取り組んでいます。

e-オンデマンドソリューション事業では、製菓業界のお客様をはじめとして、販促品の管理・オンデマンド印刷・適時配送により営業効率アップや在庫削減を実現するサービスを展開し、事業を拡大させました。

ITオペレーティング事業では、パソコンの調達からキitting(必要ソフトのインストールや各種設定を行うこと)、配送、設置、運用・保守、廃棄までの一連のサイクルを当社が一手に代行することで、お客様のPC管理業務の効率化を実現する「PCライフサイクルサービス」が需要を拡大させ、順調に推移しました。

以上の結果、インターネット通販やトレーシングに関わるサービス、カード業界に向けたサービスは拡大したものの、既存法人顧客のICT投資抑制などによる需要減により、e-ビジネ

ス事業全体の営業収益は、327億99百万円となり、前期に比べ2.2%の増加にとどまりました。また、営業利益は67億10百万円となり、前期に比べ11.5%増加しました。

## 2012年3月期の取り組み

1つ目として、顧客への高度ソリューションの提供を進め、ソリューションプロバイダーとしての礎を築いてまいります。

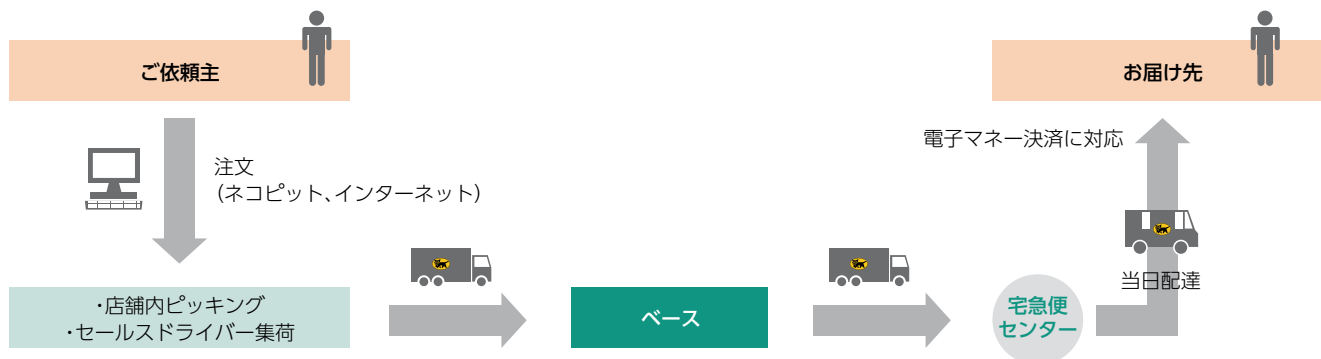
2つ目として、ICTを活用し、LT(物流)機能とFT(決済)機能を組み合わせたトータルソリューション力を持つ人材を育成し、かつ、その能力を有効に発揮する人材として、ヤマトグループに輩出していきます。

3つ目として、e-ビジネスフォーメーションを構成する事業数をさらに増やすために、新しいサービスの創造を全社的に推進していきます。

4つ目として、アジアへの宅急便の展開に伴い、日本で培われた高品質な宅急便システムをアジアの各国へ横展開すると同時に、e-ビジネス事業が日本で展開している商品サービスのアジア展開も進めていきます。

今後も、ヤマトグループの総合力を提供できる優位性の訴求を推し進め、お客様の業務プロセスを効率化するために、新たなソリューションを提供し続けます。

## ネットスーパーサポートサービス





# フィナンシャル事業

芝崎 健一

ヤマトフィナンシャル株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員



## 2011年3月期を振り返って

フィナンシャル事業では、通販事業者に向け、購入者（エンドユーザー）の利便性向上と通販事業者の経営環境改善につながる総合提案をしています。

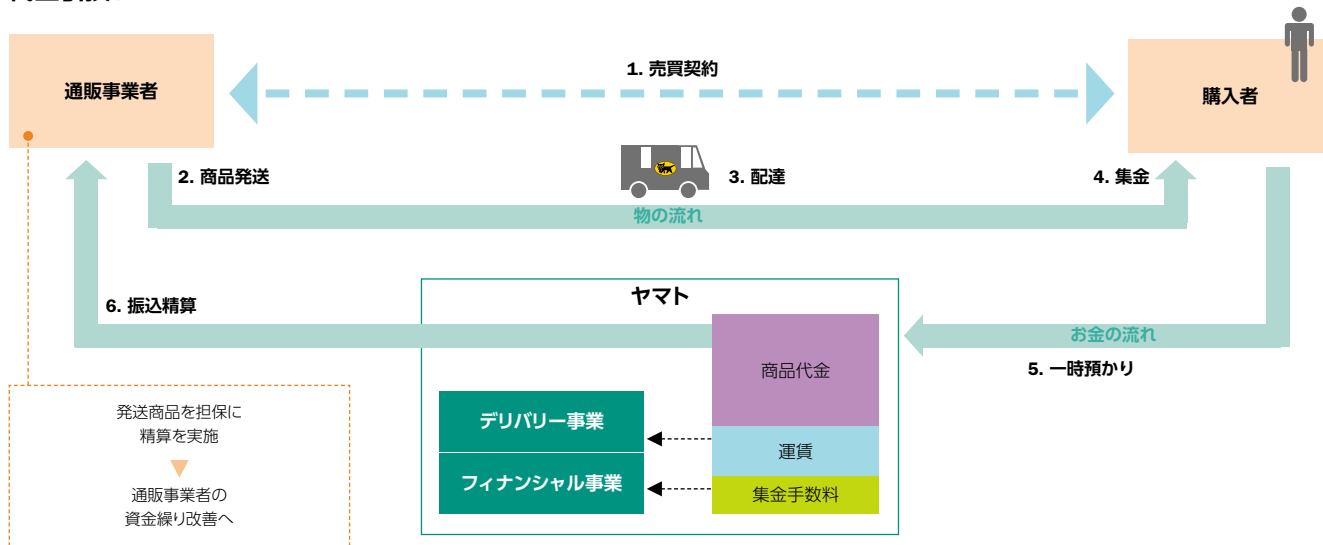
通販を利用される購入者に対しては、宅急便の高品質なサービスと多彩な決済手段を通じて、店舗販売と同様の安心、快適な買い物環境を提供します。これにより満足感を得た購入者はリピーター顧客となり、通販事業者にとっては収益の拡大となります。

また通販事業者に対し、通販システムの構築や改善を支援し、同時に精算事務に関わるコスト削減になる仕組みを提供しています。このような収入増とコスト削減により、事業者の経営環境改善に貢献しています。

さらに決済における利便性向上として、従来の現金・クレジットカード・デビットカードに加え、電子マネー払いへの対応を積極的に進めています。電子マネーについては、取扱高が年々増加し、2009年時点で約1兆3,000億円を超え、いまや生活に欠くことのできない決済手段となっています。

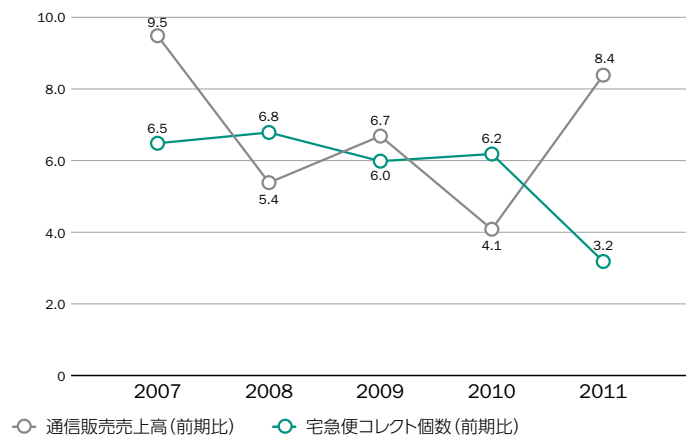
このような状況に対応すべく、2007年11月に宅急便コレクト「パソコン・携帯払い」に電子マネー決済を導入しました。その後、2010年6月には、国内初となる、1台で複数ブランドの電子マネー決済に対応する端末を開発し、宅急便コレクト「お届け時電子マネー払い」を発売しました。当初、利用可能な電子マネーの種類は、流通系、独立系電子マネーに限られていましたが、2011年5月から交通系電子マネーを追加し、現在は全電子マネーの約99%に対応しています。これにより、玄関先においてセールスドライバーがモバイル端末で電子マネー決済に対応する、国内唯一のサービス提供を可能としました。

## 代金引換サービス



## 成長する通信販売市場と宅急便コレクト

(単位:%)



出所:社団法人日本通信販売協会

以上の結果、宅急便コレクトサービスの決済件数は堅調に推移したものの、ショッピングクレジット事業における市場の縮小が影響し、営業収益は523億93百万円となり、前期に比べ0.5%減少しました。また、営業利益は99億38百万円となり、前期に比べ3.1%減少しました。

### 2012年3月期の取り組み

フィナンシャル事業では、事業者、利用者すべての地域社会におけるさまざまな決済シーンにおいて、便利で快適なサービスの創出に取り組み続けます。

B2C市場においては、通販事業者に対して、物流改革を伴う最適なソリューション提案を行うことで、通販市場の繁栄と快適な通販生活の実現に貢献していきます。また、利用者に

対して、生活の中で発生する支払いシーンにおける不便不満の解消を軸に、利便性向上を追求した総合決済プラットフォーム確立に取り組みます。

B2B市場においては、顧客企業の納品・調達などの物流に付随し発生する金融課題に対し、決済・金融ソリューションやグループ経営資源を組み合わせた最適なサービスを提供することで、顧客企業の事業拡大に貢献していきます。また、中堅部品メーカーの国際資材調達をサポートするグループソリューション「グローバル調達支援サービス」と連携し、企業間の輸出入に伴う決済代行サービスに取り組み始めました。このように物流(受注・保管・配送)から金融までの一気通貫のサービスを提案し、顧客企業の利便性向上に取り組みます。

# トラックメンテナンス事業



**佐々木 敬史郎**  
ヤマトオートワークス株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員

## 事業の方向性

トラックメンテナンス事業では、物流業者向けの車両整備工場として「24時間365日営業」「稼動を止めない整備」「時間軸車検」「巡回点検」など、業界初のメンテナンスサービスを拡大させてきました。

「オンリーワンビジネスからナンバーワン企業へ」のビジョンのもと、ヤマトグループのDNAである「お客様の立場に立って不便を便利に変えていく」という視点に立脚し、物流業者を中心とした企業の車両メンテナンス、車体・タイヤのメンテナンス、そして燃料供給などのワンストップサービスを提供しています。また、物流業者のリスクマネジメントパートナーとしての保険コンサルティングや、施設・設備・物流機器の最適管理を提案し、事業の活性化に貢献できるトータルマネジメント事業を目指しています。

## 2011年3月期を振り返って

2011年3月期の営業収益は196億96百万円(前期比23.1%増)、営業利益は21億34百万円(前期比29.4%増)となり、前期に対し増収増益となりました。

作業効率を追求した整備工場「スーパーワークス」を全国70工場のうち18店を中心として展開しネットワーク強化を行ったことと、お客様の都合の良い時間帯に整備を行う「時間軸車検」や、月々の整備費用を平準化する「メンテナンスパック12ヶ月定額払い」などのサービスを積極的に推進した結果、ヤマト

## 作業効率を徹底的に追求したスーパーワークス



外観



工場内



メカニックの作業風景

グループ外の車検台数は34,899台となり前期比14.2%増の成長をしています。

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、当社の施設も被災しました。お客様の車両も多大な被害を受けたことから車両の入庫や作業予定に支障をきたしましたが、近隣工場に作業を振り分けるなどの対応をすることで、お客様の業務への影響を最小限とするよう努めました。また、被災地域における災害支援車両のメンテナンスを積極的に行い、ライフラインの確保と物流インフラの早急な復旧を支援しました。

## 2012年3月期の取り組み

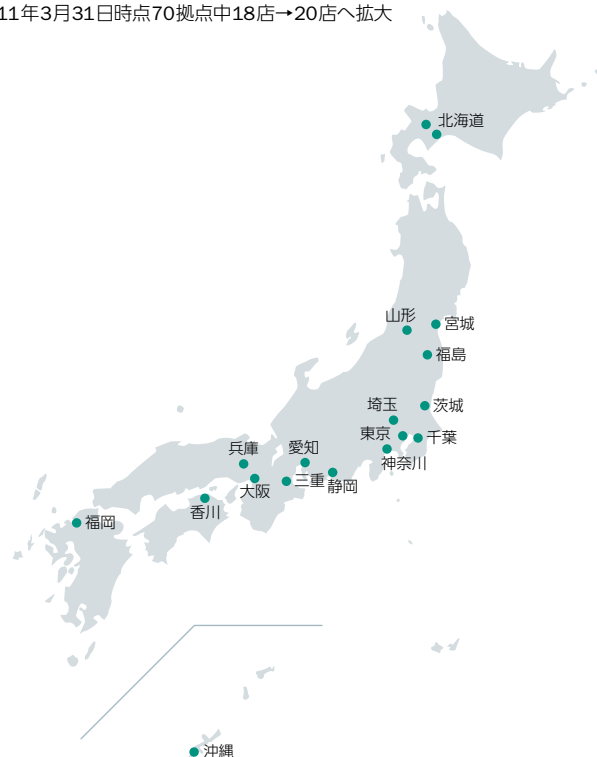
2012年3月期は、環境対応新モデル型「スーパーワークス」の導入と車両管理をキーワードとした総合的なコンサルティング事業に取り組みます。新たに関東圏に2店(予定)、太陽光発電や省エネ照明(LED)を導入した環境対応新モデル型「スーパーワークス」を竣工し、さらなるネットワーク強化をはかっていきます。

また、これまでの「車両保守の視点」から「経営支援の視点」に立つサービスを充実させ、「メンテナンスパック12ヶ月定額払い」のさらなる推進と、新サービス「タイヤマネジメントサービス」や「ボディメンテナンスサービス」の導入をはかることで、発生都度の対応ではなく、メンテナンスに関わるコストを予算化して管理できる仕組みをお客様へ提供し、経営者のキャッシュ・フローの改善を支援します。

この新たな仕組みにより25,000台の新規契約を上積みし、100万台の事業用トラック市場に対して、2012年3月期では、管理台数151,700台、車検台数81,700台、ヤマトグループ外の車検台数前期比13.0%増を目指します。同時に震災被災地における当社施設の早急な復旧を行うことで顧客の事業復興支援を行います。

## スーパーワークスの展開マップ

2011年3月31日時点70拠点中18店→20店へ拡大



### 基本コンセプト 4つの「C」

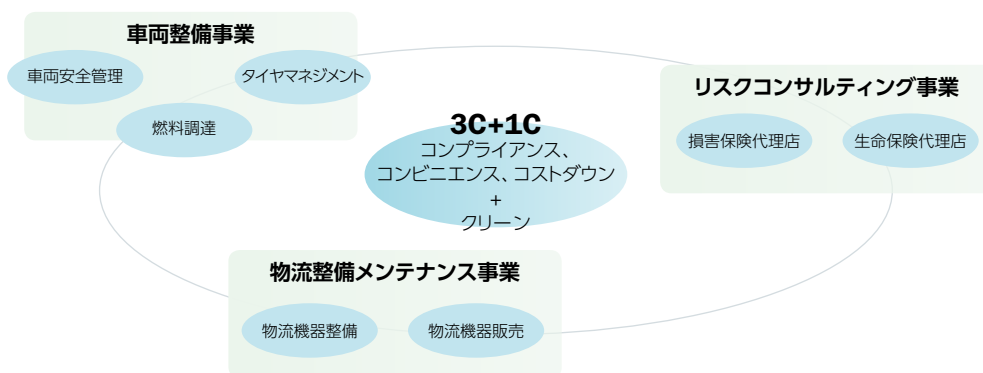
ヤマトオートワークス株式会社は、4つの「C」を切り口として、ワンストップサービスを追求しています。

1点目がコンプライアンス。車庫で点検を可能にする移動工場「リペアワークス」により、法定点検の実施率を向上させました。さらに、Gマークやグリーン経営の支援のために「管理者育成支援プログラム」を立ち上げ推進しています。

2点目がコンビニエンス。24時間365日稼働体制を推進し車両が稼働していない時間帯に車検整備を行い、事業用車両の稼働率向上を支援しています。

3点目がコストダウン。法定点検実施率の向上により予防整備が可能となり、突発的なコスト発生抑制につながっています。

そしてもう1つの「C」がグリーン。LEDや省エネ照明の導入推進やリビルド部品の推奨などにより、物流事業者の環境対応を支援しています。



# その他



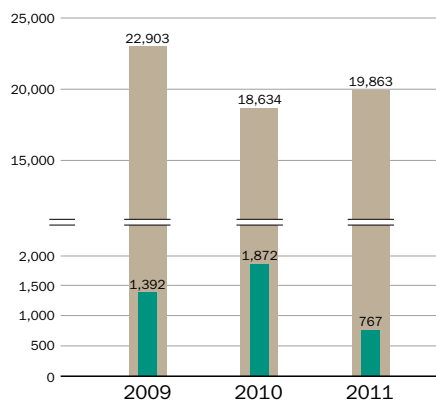
JITBOXチャーター便

「JITBOXチャーター便」は、16社の企業グループのネットワークを用いたボックス単位輸送により、お客様に「ご要望に合わせた適時納品」や「多頻度適量納品」という価値を提供するサービスです。当期は、コピー機などの大型機器輸送や展示会などの備品搬出入における利用は拡大したものの、全体としては前期を下回る取扱本数となりました。

その結果、その他の営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金などを除くと7億67百万円となり、前期に比べ59.0%減少しました。

## 営業利益

(単位:百万円)



■ ヤマトホールディングス(株)を含む  
■ ヤマトホールディングス(株)を除く

## JITBOXチャーター便の取扱実績

(単位:本)

