

高付加価値サービスを支える働き方について

2016年4月1日



ヤマトホールディングス株式会社

1-1. グループの概要

創立 1919年11月29日 (大正8年)

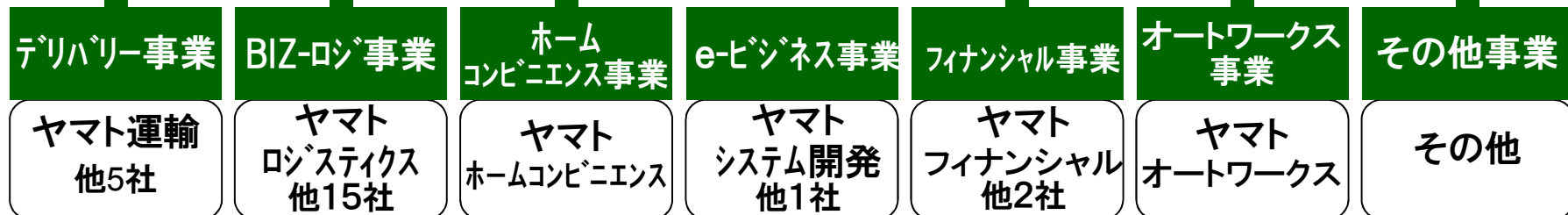
社員数 196,429人 (2015年12月末時点)

営業収益 1兆3,746億円 (2014年度実績)

資本金 1,272億円 (2015年4月1日時点)

■ 宅急便 16億2,204万個 (2014年度 実績)
■ メール便 19億0,101万冊 (2014年度 実績)

お客様・株主・取引先・地域社会



ヤマトホールディングス

1-2. 会社の沿革

三越を中心とした区域事業の時代(創業)

- 1919年(大 8) 大和運輸設立
- 1923年(大12) 三越呉服店の商品輸送契約

路線事業と「輸送のデパート」の時代

- 1929年(昭 4) 東京～横浜間で定期便開始
- 1951年(昭26) 航空代理店業開始

宅急便の開始と市場開発の時代

- 1976年(昭51) 宅急便事業開始
- 1997年(平 9) 全国ネットワークの完成

「グループ経営」の時代

- 2005年(平17) 持株会社制に移行 (ヤマトホールディングス設立)
- 2008年(平20) 満足創造3か年計画スタート
- 2010年(平22) アジアでの宅急便事業を開始
- 2011年(平23) DAN-TOTSU経営計画2019スタート
- 2013年(平25) 「バリュー・ネットワーク」構想スタート
- 厚木ゲートウェイ、羽田クロノゲート竣工

売上高と経常利益の推移

1930年



売上高：30万円
経常利益：1万円

1975年



売上高：350億円
経常利益：3,000万円

2004年



売上高：1兆円
経常利益：500億円

2014年



売上高：1兆3,746億円
経常利益：646億円

第1のイノベーション

第2のイノベーション

第3のイノベーション

1-3. 宅急便の成長を支えるインフラ整備とサービス創出

取扱個数

(億個)

14

引上げる力

サービス・商品の投入

12

10

8

6

4

2

宅急便発売

1975

1980

1985

1990

1995

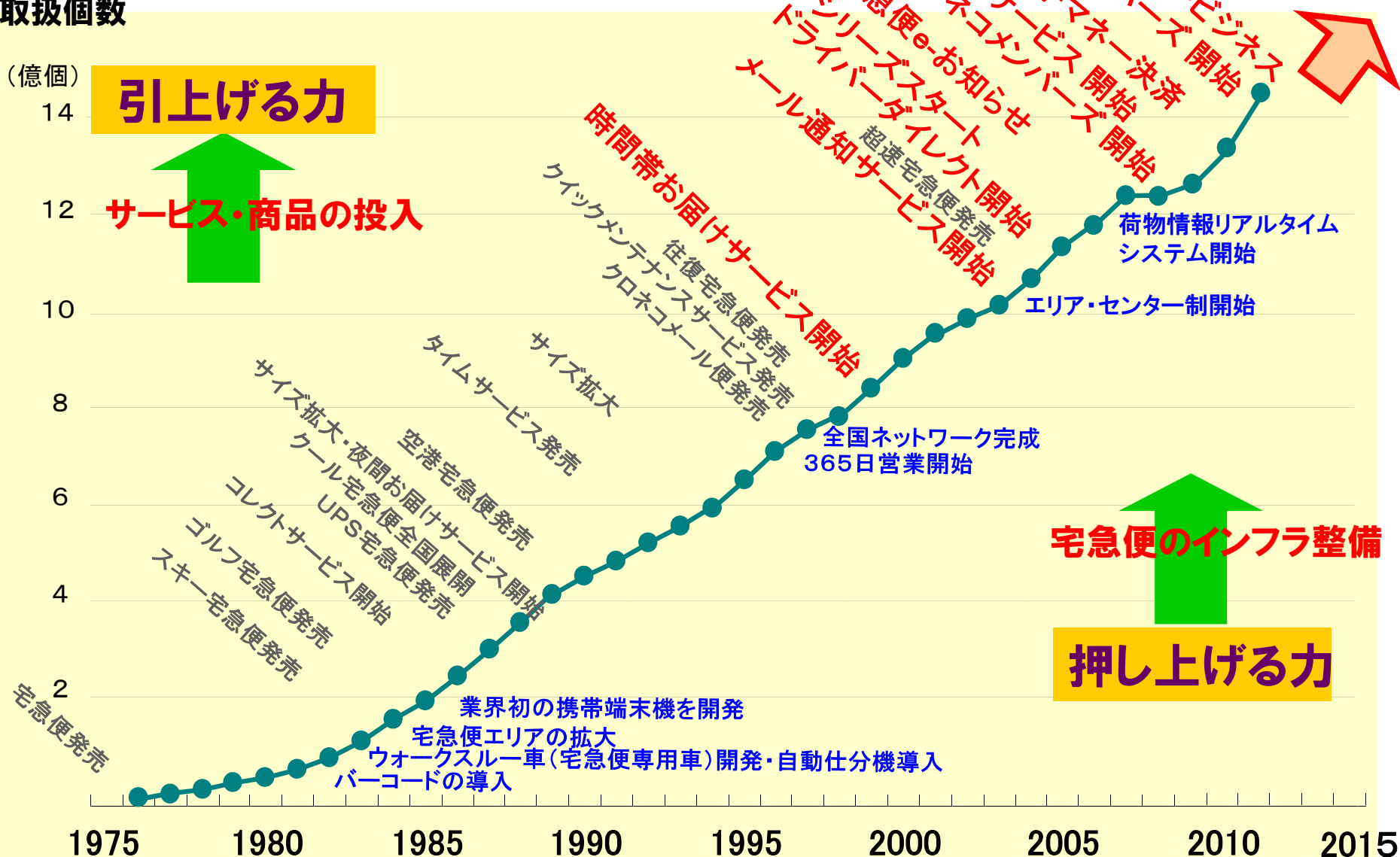
2000

2005

2010

2015

20億個へ



宅急便のインフラ整備

押し上げる力

2-1. 宅急便(サービス業)の特徴

無形性

生産と消費の
同時性

宅急便=サービス業

人的依存性



社員がいかに良いサービスをお客様に提供できるかどうかは、**社員一人ひとりの働き方**が重要

2-2. 原動力としての内発的動機

全社員と理念・価値観の共有

そして改めて理念を共感できる循環

実践

また頑張ろう！
もっといいサービスをしよう！

実感

自主性を発揮しやすい仕組み

- ・エリアをまかせる
- ・責任をもたせる
- ・チームの仲間が支える

正しく認めてもらえる仕組み

- ・ほめられる
- ・感謝される
- ・期待される

成果

ヤマトで働く
「喜び」、「誇り」

自分の仕事に対する
「思い」「こだわり」

社員の継続的な「内発的動機」が
高付加価値サービスを提供する原動力

3-1. 理念と価値観の共有(社訓)

社訓

スローガン

一. ヤマトは我なり

全員経営

一. 運送行為は委託者の意思の
延長と知るべし

サービスが先、利益は後

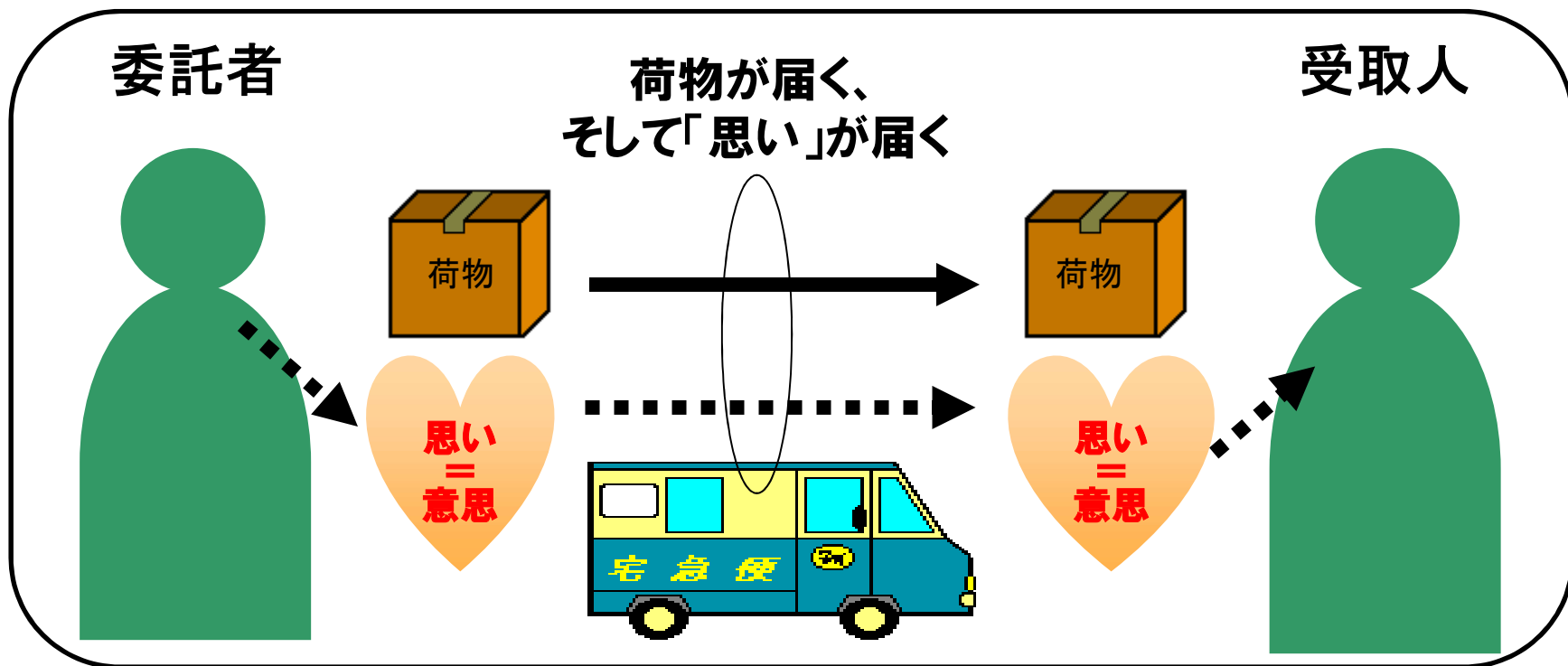
一. 思想を堅実に礼節を
重んずべし

コンプライアンス

3-2. 理念と価値観の共有（サービスが先、利益は後）

サービスマインドの醸成

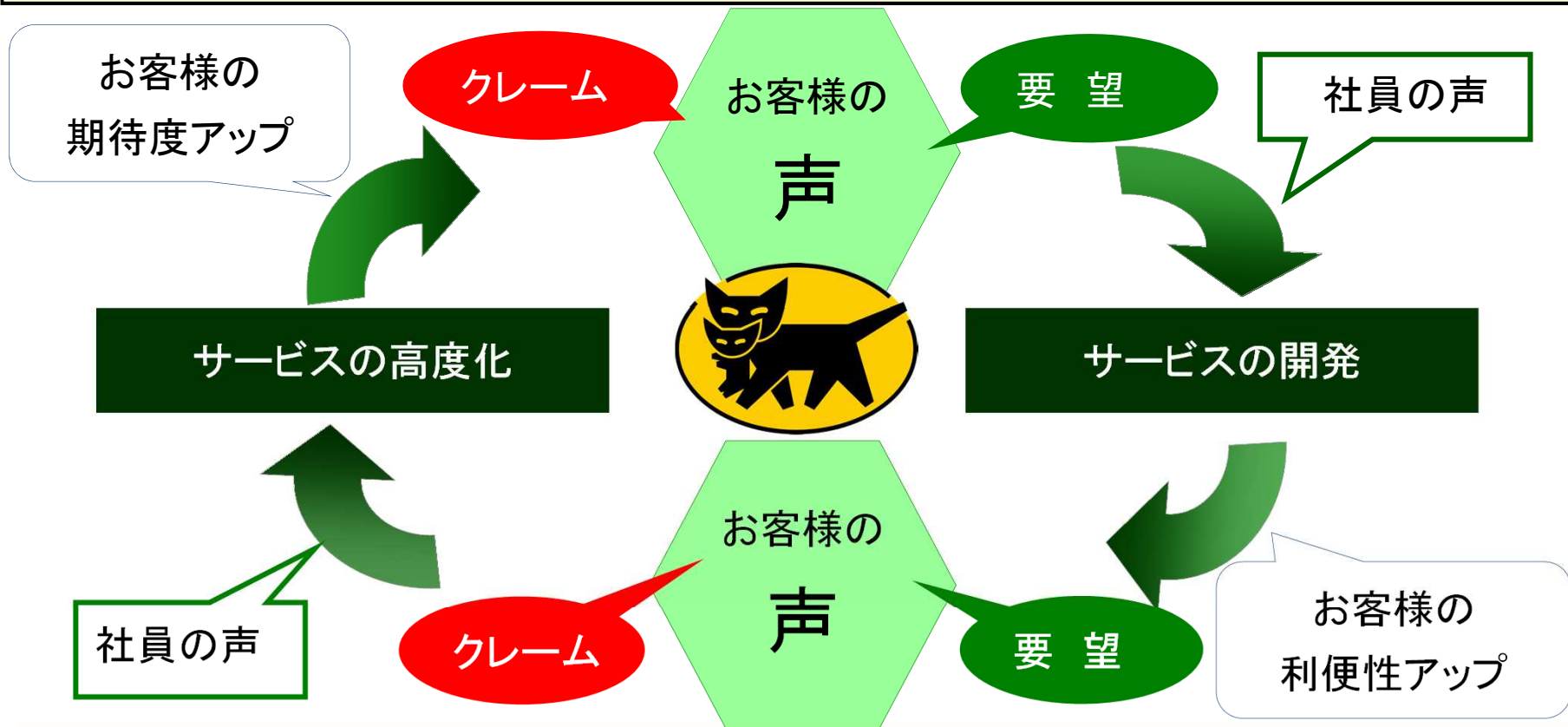
「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」



お客様の立場にたったサービスの提供
（徹底した顧客志向）

3-3. 理念と価値観の共有(お客様から学ぶ)

お客様や社員の声は、
新しいサービスの開発と高度化の原動力



お客様のご要望は、ニーズの裏返し
(クレームは宝の山)

4-1. 自主性を発揮しやすい仕組み(全員経営)

経営の目的や目標を明確にしたうえで、
仕事のやり方を細かく規定せずに社員に任せ、
自分の仕事を会社の代表として責任を持って
遂行してもらうこと。

「自ら考え、自ら決めて、自ら動く」(自己責任)

達成感

ヤマトで働く「喜び」「誇り」を共感できる。

4-2. 全員経営を実践できる仕掛け

理念・価値観の共有

○朝礼での社訓唱和



権限移譲の仕組み

○エリア責任制

○小集団組織



成果の見える化

○IT活用



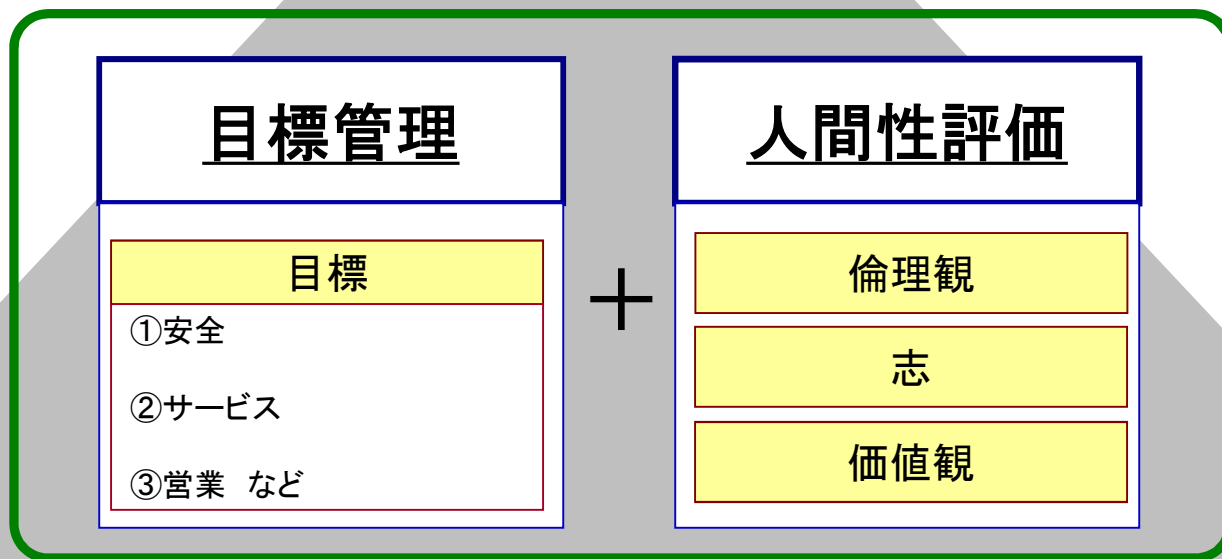
理念を軸に「自ら考え、動ける」環境をつくる
(社員の自主性・自律性を発揮)

5-1. 正しく認めてもらう仕組み(人事制度)

人間性の客観的評価(360度評価)の評価指標

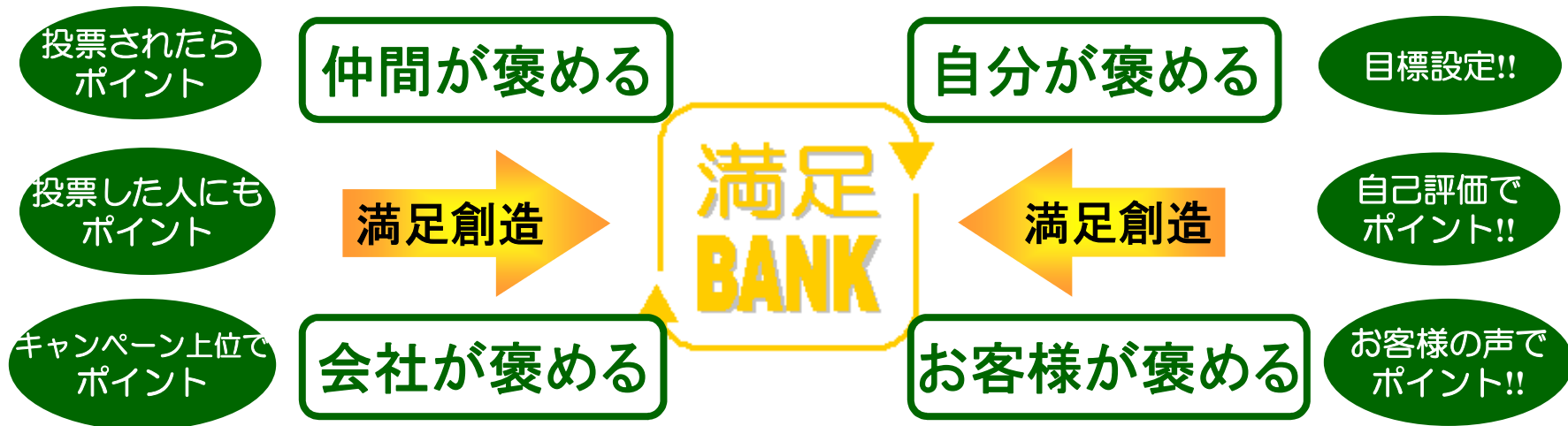
人間性(倫理観・志・価値観)の客観的な評価

- ✓ いつも働いている同僚や仲間から評価される。(納得性)
- ✓ 自分の働き方を再確認し、行動に移す。(誘導性)
- ✓ 「会社が人間性を重視していることを社員へ伝えるメッセージ」(正当性)



5-2. 正しく認めてもらう仕組み(満足BANK)

社員が創造した満足をポイントで「見える化」



ポイントに応じた色のバッジが贈呈され着用が許されます

表彰



本社主催の表彰式