



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ヤマト運輸株式会社 — 法人発市場（A） —

5

2001年春、「クロネコヤマトの宅急便」の創始者であるヤマト運輸元会長 小倉昌男氏の長男 小倉康嗣氏はヤマト運輸の経営企画本部企画部長を務めていた。小倉康嗣氏は近年の宅配便事業 の経営環境の変化に危機感を持っていた。宅配便市場の成長率が鈍化傾向にあるとともに、新たな競争相手から猛追を受けていたからである。

10

このような状況に対して小倉康嗣氏は、実父小倉昌男氏が唱えた『サービスが先、利益は後』 という従来の経営方針を踏まえて次のように述べた。

15

『サービスが先』は経営理念であり、今後も変わることはない。だが『利益が後』は 経営戦略。先行投資が必要な宅急便の拡大期では正しかったが、成熟期においては戦略 も見直し、無駄を省き利益も同時に追及しなければならない<sup>[1]</sup>。

20

小倉康嗣氏は、2001年度以降の具体的な経営戦略について議論を重ねていた。

25

<sup>[1]</sup> 『日経ビジネス』(2006年3月20日号) p. 43.

本ケースは、横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科准教授 澤田直宏(M23)が、公表資料ならびに関係者へのインタビューを基にクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、ケース中の固有名詞の一部は偽装されている。また、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 中村洋が監修を行った。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。