

ヤマトグループの新中期経営計画 「KAIKAKU 2019 for NEXT100」

ヤマトグループは、2017年9月に新中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を発表しました。2019年11月に創業100周年を迎えるヤマトグループが、節目を越えて次の100年(NEXT100)も持続的に成長していくための経営基盤を、働き方改革と3つの構造改革を断行することで強化します。

DAN-TOTSU

KAIKAKU 2019 for NEXT100

NEXT100

2017/3

2020/3
(100周年)

「KAIKAKU 2019 for NEXT100」 の全体像

改革

01

デリバリー事業の
構造改革

改革

02

非連続成長を実現
するための収益・
事業構造改革

改革

03

持続的に成長して
いくためのグループ
経営構造改革

働き方改革

デジタル・イノベーションへの対応

ガバナンスの強化

働き方改革



▶ 全員経営を実践するための「働き方改革」

「働き方改革」を最優先の課題とし、グループ全体で「働きやすさ」と「働きがい」を構築し、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践します。

① 新たな働き方の実現

- ▶ 総労働時間の抜本的改善
- ▶ ライフステージに応じた自分らしい働き方を実現できる人事制度
- ▶ 短時間社員(有期・無期)がステップアップできる制度の構築
- ▶ ワークライフバランスの推進
- ▶ 社員のケアに目が行き届く管理者の配置拡充

▶ 労働力の確保に向けて、多様な人材から選ばれる魅力ある人事制度へ刷新

② 「個の力」の最大化

- ▶ 教育体系の構築
- ▶ 「社員の声」を経営に活かす仕組みの確立
- ▶ ダイバーシティのさらなる推進による外国人・高齢者・女性の活躍推進
- ▶ 障がい者雇用率2.5%

▶ 社員の経営参画意識を高め、誇りとやりがいを創出

③ 徹底的なオペレーションの効率化

- ▶ オープン型宅配便ロッカー(PUDO*)の拡充
- ▶ 8次NEKOシステムによる集配オペレーションの効率化
- ▶ AI、ロボット技術などテクノロジーのフル活用

▶ 働きやすさの基盤となる業務の徹底的な効率化

* Pick Up & Drop Off stationの略

3つの構造改革



▶ 改革01：デリバリー事業の構造改革

効率的なラストワンマイルネットワークの再構築と、継続的かつ適正なプライシング施策によって、デリバリー事業の集配キャパシティの拡大と収益力の回復を両立させます。

- ① 持続的な成長を可能にする事業構造の再構築
- ② プライシング戦略と徹底的な業務効率化による利益率の回復
- ③ 地域の課題を解決するビジネス基盤の構築

▶ 改革02：非連続成長を実現するための収益・事業構造改革

羽田クロノゲート、厚木・中部・関西の各ゲートウェイや沖縄国際物流ハブ、サザンゲートなど主要基幹ターミナルとアジアを中心に拡がるクロスボーダーネットワークを有機的に結び付け、スピード輸送ネットワークに付加価値機能を加える「バリュー・ネットワーキング」構想を更に進化させます。

- ① 業界プラットフォームの構築
- ② クロスボーダープラットフォームの構築
- ③ アカウントマネジメントの推進
- ④ EC向けプラットフォームの構築

▶ 改革03：持続的に成長していくためのグループ経営構造改革

グループの総合力を発揮し「稼ぐ力」を高めるため、今後、組織構造を改革し、アカウントマネジメント・管理会計・人事(評価)の三位一体の経営システムを刷新します。

実行する5つの変革

- ① 「機能軸組織」から「顧客軸組織」へ
- ② 「個別最適」から「全体最適」へ
- ③ 「縦割の組織別収支管理」から「アカウントマネジメント」へ
- ④ 「機能別投資」から「R&D “+D”による先取りの投資」へ
- ⑤ 「自前主義」から「オープン主義」へ

経営基盤の強化



👉 デジタル・イノベーションへの対応

最先端のデジタルテクノロジーを取り入れ、新たな事業を創出し、既存事業を進化・革新することに加え、既存ビジネスにとって破壊的となるモデルに先手を打って機動的に対応します。

① 「R&D “+D” 機能」3つの戦略

- クロネコビッグデータ構築と活用
- コーポレートベンチャリングの活用
- Disruptive(脅威)となり得るビジネスモデルの早期察知、対応策定

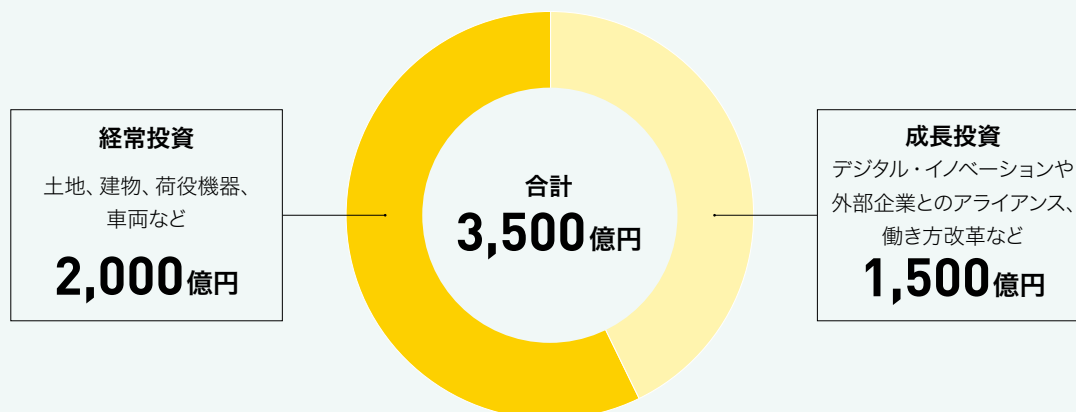
② デジタル・イノベーション推進室(YDIC)の設置(2017年4月)

👉 ガバナンスの強化

グローバル化が進む中、グローバル企業としてあるべきガバナンス体制への強化とリスクマネジメントの強化を行います。

主要経営指標

積極的な投資



連結数値目標

連結営業収益	連結営業利益	連結営業利益率	ROE
2017年3月期実績 1兆4,668億円 ✔️ +2,031億円(+13.8%)	2017年3月期実績 348億円 ✔️ +371億円(+106.4%)	2017年3月期実績 2.4% ✔️ +1.9ポイント	2017年3月期実績 3.4% ✔️ +4.3ポイント
2020年3月期計画 1兆6,700億円	2020年3月期計画 720億円	2020年3月期計画 4.3%	2020年3月期計画 7.7%

社長インタビュー

新中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」におけるそれぞれの改革の狙いや具体的な施策、今後のビジョンについてご説明します。



1. 今回策定した中期経営計画に込めた狙いをお聞かせください。
2. ヤマトグループが直面している様々な課題をどのように捉えていますか。
3. デリバリー事業を維持・強化していくための施策をお聞かせください。
4. デリバリー事業の利益成長に向けた具体的な取り組みをお聞かせください。
5. 従来取り組んできた「バリュー・ネットワーキング」構想の今後についてお聞かせください。
6. グループ経営をどのように進化させていきますか。
7. 環境(Environment)や社会課題(Social)に対するヤマトグループの基本的な取組み方針についてお聞かせください。



今回策定した中期経営計画に込めた狙いをお聞かせください。

経営基盤を再構築し、さらなる成長を目指します。

営業収益1兆6,700億円、営業利益率4.3%、ROE7.7%という目標を掲げました。これはあくまでも通過点として設定した目標で、私たちが見据える目標はもっと高いところにあります。おかげさまでヤマトグループは2019年11月をもって創業100周年の大きな節目を迎えます。100周年以降も成長し続けられる企業でありたいと考えており、2025年をターゲットに長期ビジョンを描いています。そして、今回の中期経営計画

(以下、本中計)においては、この長期ビジョンを実現するために、取り組むべき課題を明確にし、持続的に成長するための基盤を固める期間と位置づけています。したがって、2018年3月期から2020年3月期までの3年間、働き方改革を経営の中心に据え、3つの構造改革に取り組んでいきます。本中計のタイトルを「KAIKAKU 2019 for NEXT100」としたのはこうした狙いがあったことです。





Q2 ヤマトグループが直面している
様々な課題をどのように捉えていますか。

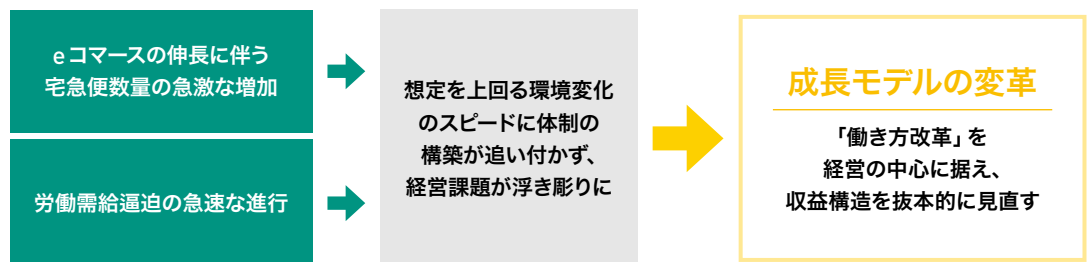
A 今後の成長に向けた課題を明確にできたことは経営にとってプラスです。

これまでも、人口減少や労働力不足、eコマースの伸長といった事業環境の変化に備え、ゲートウェイ構想に基づいたネットワークの見直しや、ラストワンマイルネットワークの強化に取り組んできましたが、これらの事業環境の変化は、私たちの想定を上回る勢いで進行しました。その結果、体制の構築が追いつかず、第一線の社員に大きな負担をかけてしまいました。したがって、本中計の期間では、総力を結集し、スピードを上げて事業構造の変革に取り組んでいきます。

中でも「働き方改革」は最優先課題として経営の中心に据えており、様々な施策を打ち出しています。ただし、これは、労働時間の適正化といったような労務改革にとどまらず、収益構造そのもの

を抜本的に見直そうというものです。ヤマトグループは、個人・法人問わず、お客様からの期待や信頼を積み重ねることで、確かな成長を遂げてきました。その成長を支えてきたのは、お客様と直接接するセールスドライバーやゲストオペレーターをはじめとする社員一人ひとりにほかなりません。お客様との接点となる社員こそ、ヤマトグループの力の根源であり、競争力の源泉なのです。社員が働きやすさと働きがいを持ち、イキイキと働けることが、お客様へのより良いサービスにつながり、お客様との信頼関係をさらに深めることができます。このお客様との信頼関係を築く社員という基盤をしっかりと固めなければ、私たちの成長はないと考えています。

外部環境の急激な変化と対応





デリバリー事業を維持・強化していくための施策をお聞かせください。

持続的な成長に向け、事業構造を再構築します。

デリバリー事業の持続的な成長に向けて、事業構造の再構築を推進します。

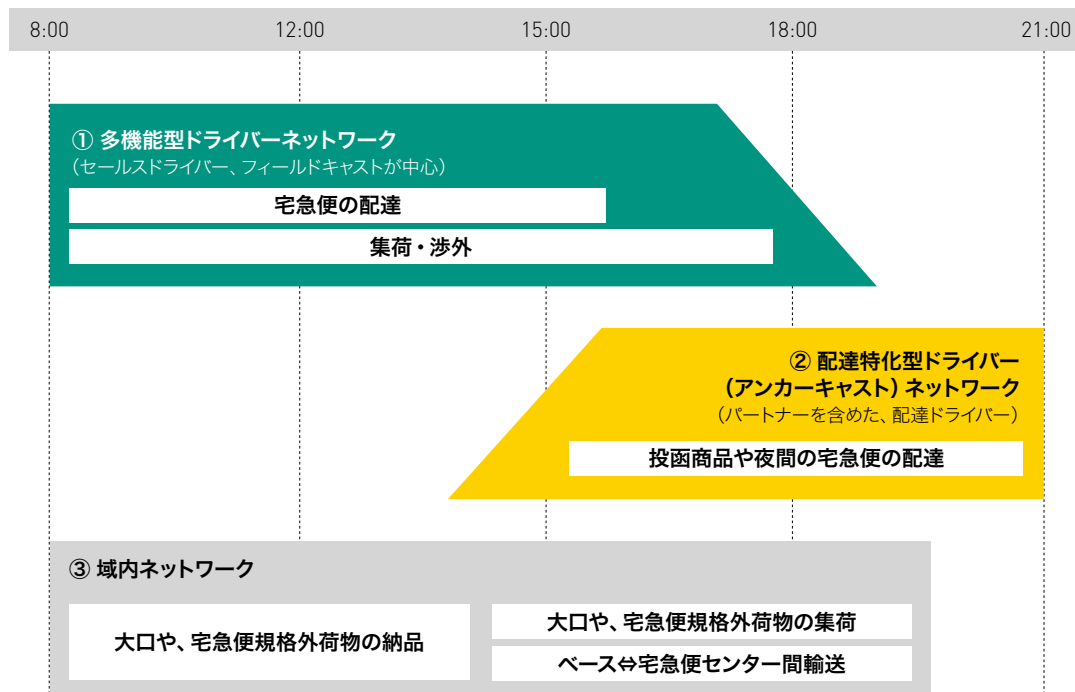
まず、新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築により、労働力が逼迫する中、急伸するeコマースなどによる宅急便の増加に対し、効率的なラストワンマイルネットワークの再構築に取り組みます。具体的には、従来のように宅急便の集荷・配達・営業などを行う「多機能型ドライバーネットワーク」に加え、主に「クロネコDM便」や「ネコポス」などの投函商品や、特にニーズの高い夕方から夜間にかけて宅急便の配達を専門に行う「配達特化型ドライバー(アンカーキャスト)ネットワーク」、大口顧客の商材や大型荷物を取り扱う「域内ネットワーク」を新たに導入します。このアンカーキャストの導入で約1万人の新規雇用を目指しており、性別、年齢に関係なく、広く活躍していただける環境や仕組みを導入することで必要な労働力は確保できると

考えています。さらに、AIを用いて集配ルートの最適化を図るシステムなどを導入し、生産性を高められるよう支援します。また、最も大切な、お客様からの信頼を維持・向上させるために、これまで以上に社員の教育や管理者の増強に努めるなど、高品質なサービスを提供できる体制を構築していきます。

また、「幹線ネットワークの構造改革」も推進します。関東、中部、関西という大消費地圏に配置した総合物流ターミナル「ゲートウェイ」を活用して、多頻度・循環型運行や折り返し運行を実施していくほか、従来と比べて連結全長が長い新規格の連結トレーラ(P31参照)なども導入して、これまで以上にスピーディかつ高効率な輸送を目指します。また、これまでグループ内で重複していた機能を集約し、効率化することで、グループネットワークの全体最適を実現します。

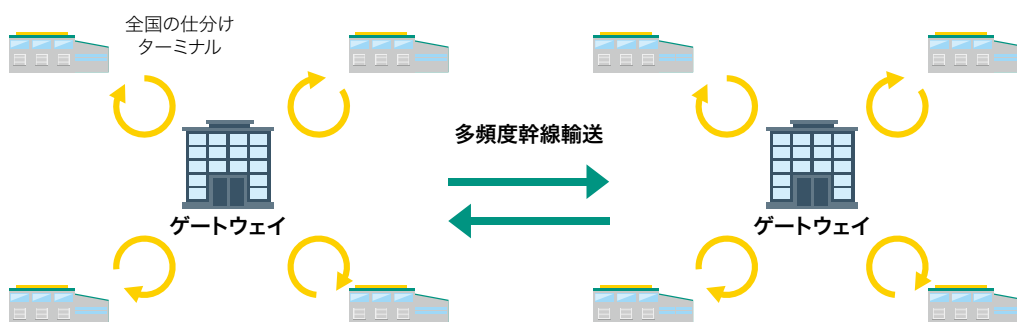


新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築



幹線ネットワークの構造改革

グループ共通機能の集約とオペレーションの効率化により、グループネットワークの全体最適化を実現





デリバリー事業の利益成長に向けた具体的な取組みをお聞かせください。

社員の労働環境の改善と整備を最優先に取り組み、構造改革を行うことで利益成長への新たな土台を確立します。

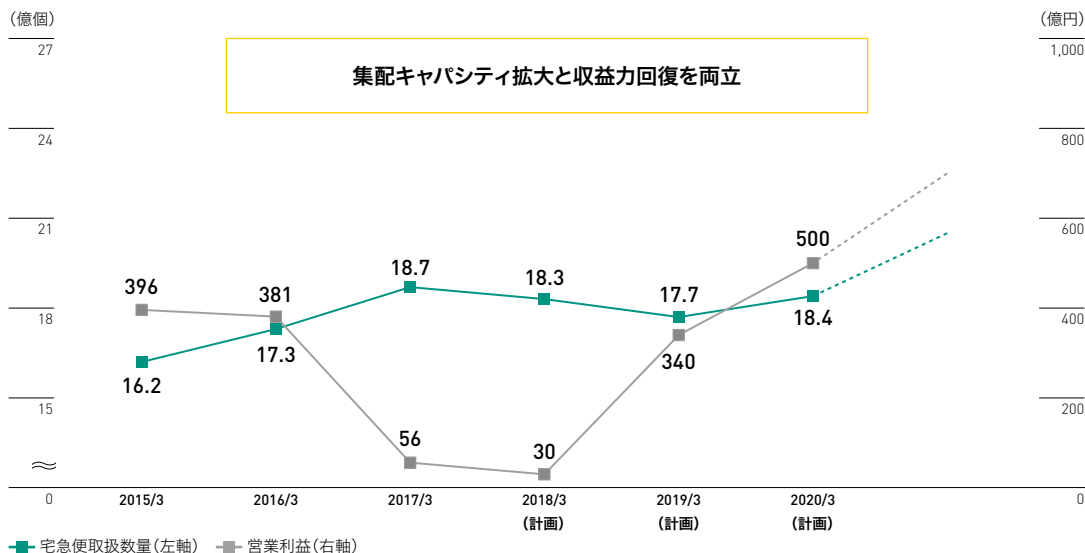
まず、最優先課題である社員の労働環境の改善と整備を進めるため、大口の法人のお客様を中心に、一時的に宅急便の取扱数量をコントロールさせていただきます。そして、労働力の確保やネットワークの強化など一連の構造改革によって集配キャパシティを拡大させ、2020年3月期以降の数量の増加に対応できる体制を整えます。

また、プライシングについても、大口の法人のお客様を中心に交渉を順次行っています。個人のお客様に対しても、2017年10月1日から宅急便

の料金を27年ぶりに改定させていただきました。今後は、法人のお客様に対して、契約運賃の改定プロセスを標準化するため、出荷量だけではなく行き先、サイズ、集荷方法、不在率、また、燃料費や時給単価などの外部環境変化によるコスト変動などを組み込み、継続的に適正なプライシングを実現します。

このような施策を講じることで、集配キャパシティの拡大と収益力の回復を両立させていきます。

宅急便取扱数量／営業利益



Q5

従来取り組んできた「バリュー・ネットワーキング」構想の今後についてお聞かせください。

A

スピード輸送ネットワークに付加価値機能を組み合わせた「バリュー・ネットワーキング」構想をさらに進化させます。そのために法人・グローバル領域において、お客様のバリューチェーンに合わせた業界プラットフォームの構築に取り組みます。

これまで羽田クロノゲートを中心に、日本国内そしてアジア域内で競争力を持った物流ネットワークの構築に取り組んできました。また、物流以外にも、組立やマージ、メンテナンスなどの付加価値サービスを取り入れるお客様の裾野も広がっており、基盤づくりを着々と進めることができました。

今後は、このような基盤をより有機的に結び付け、お客様の事業成長につながるソリューション

提供を加速させ、デジタルトランスフォーメーションの動きも取り入れながら、業界プラットフォームの構築に取り組み、お客様のバリューチェーンに対して私たちが貢献できる領域を広げていきます。

このような、法人・グローバル領域における取り組みを通じて、将来的にヤマトグループの業績に大きく寄与できる形に「バリュー・ネットワーキング」構想をさらに進化させていきます。





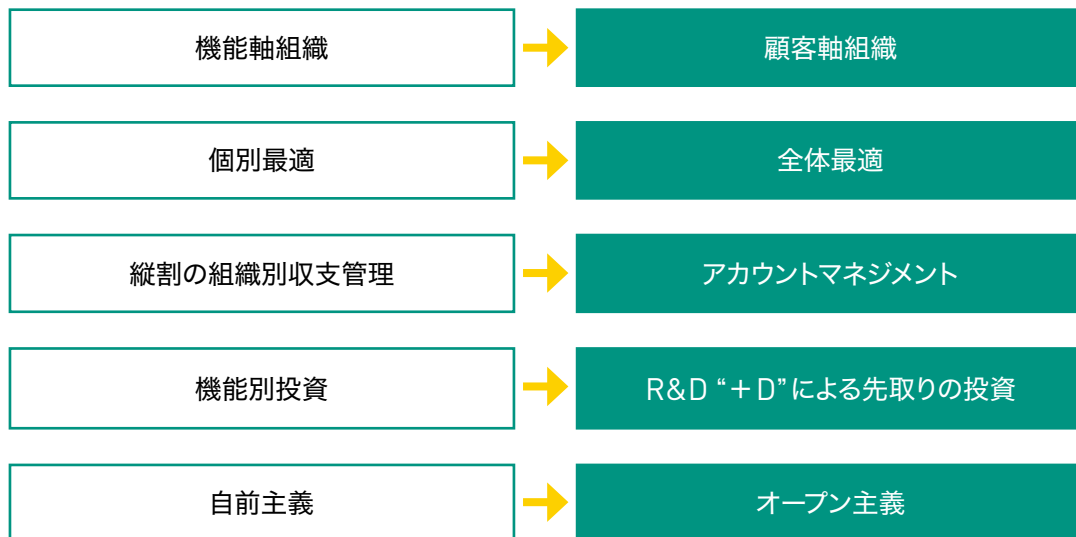
グループ経営をどのように進化させていきますか。

機能軸から顧客軸へ経営構造を切り替えます。

ヤマトグループは、IT(情報)、LT(物流)、FT(決済)といった付加価値を融合させながら、輸送にとどまらない総合的なサービスを提供できる土台がありますが、これまでは、どちらかというそれぞれの機能面のみでの提供にとどまるケースが多くありました。しかし、今後、ヤマトグループがグローバル展開を加速する上では、グループが一体となり、総力を挙げてお客様に高い付加価値を提供し続けなければ、熾烈な競争を勝ち抜くことは

できません。したがって、ヤマトグループが持つ様々な機能を組み合わせ、ソリューションとしてお客様に提案することで、より大きな価値を提供していきたいと考えています。そのために、これまで以上にお客様に向き合うべく、アカウントマネジメントの考え方を取り入れた顧客軸組織に変革していきます。また、グループ内で重複し、非効率となっていた経営資源を徹底的に効率化し、グループで全体最適を実現する体制に刷新していきます。

グループ総合力を発揮し「稼ぐ力」を高めるために、5つの変革を推進





環境(Environment)や社会課題(Social)に対するヤマトグループの基本的な取組み方針についてお聞かせください。

一連の構造改革が環境や社会課題の解決にもつながると考えています。

取扱数量が増えれば、当然、輸配送に必要な車両も増えることになり、結果的に温室効果ガス排出量や交通事故の増加にもつながります。我々は、多くの車両を使用し、公道を使ってビジネスを行っている企業の責任として、ドライバーの安全教育など交通安全への取組みをさらに進めるとともに、電気自動車をはじめとした低公害車の導入も積極的に進めていきます。また我々は、それにとどまらず、環境問題をはじめとした社会課題解決に貢献することで、企業価値をさらに向上していきたいと考えています。

例えば、同一の宛先に対して複数ある荷物を一度にまとめてお届けできる仕組みの構築や、宅配便ロッカーやコンビニエンスストアでの受取サー

ビスの拡充、クロネコメンバーズサービスのさらなる充実などによるお客様との双方向コミュニケーションの深化を通じて、不在率を低減できれば、環境や社会への負荷もより減らすことができます。自宅外での受け取り率を10%以上とする目標を本中計で掲げたのも、こうした狙いがあることです。

社会課題先進国ともいえる日本においては、今後も社会課題は増えていくでしょう。私たちヤマトグループは、この社会課題を解決できる一番近い存在だと考えています。そこで、私たちは、ESGへの取組みを通じて様々な課題解決に貢献し、社会から一番愛され、信頼される企業グループとなることを目指して取り組んでいきます。





財務健全性の維持・向上を基本方針としつつ、
改革に必要な投資を積極的に実施することで、
経営基盤強化と企業価値の向上を目指します。

芝崎 健一

財務戦略・IR戦略統括担当専務執行役員

業績概況

2017年3月期の総括

2017年3月期は、デリバリー事業において、eコマースの拡大に加え、フリマサイトの取扱いを中心に「宅急便コンパクト」、「ネコポス」が伸長したことなどにより、宅急便の取扱数量が過去最高を更新し、営業収益は前期比504億円増収の1兆4,668億円となりました。一方で、物量の急激な伸長と労働需給の逼迫感が加速したことにより、体制構築が追い付かず、サービス品質を維持するための外部戦力を含めた人的コストが増加しました。また、宅急便センターのセールスドライバーを中心とする社員の労働時間の実態を自主的に調査したところ、多くの社員が休憩時間を十分に取得できていない問題などが浮き彫りとなり、新たに認識した労働時間に対する一時金として約190億円を計上しました。これらの要因により、営業利益は前期比336億円減益の348億円となりました。

2018年3月期上期について

今後の外部環境の変化やコスト増に対応し、将来にわたって高品質なサービスを提供し続けるため、「社員の労働環境の改善と整備」、「宅急便の総量コントロール」、「宅急便ネットワーク全体の最適化」、「ラストワンマイルネットワークの強化による効率向上」、「宅急便の基本運賃と各サービス規格の改定」を重点施策とする「デリバリー事業の構造改革」を推進しました。特に、宅急便の総量コントロールについては、大口の法人のお客様約1,000社を中心に下期以降の出荷調整や運賃の見直し交渉を進めました。

一方で、宅急便の取扱数量増加に連動した、外部戦力を含めた人的コストの増加が利益を圧迫するという従来の流れが続いたほか、労働時間に関する実態調査の継続確認に伴う一時金の追加計上などにより、前年同期比338億円の減益となり、128億円の営業損失という厳しい結果となりました。

中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」

業績計画について

中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、本中計)の最終年度となる2020年3月期に、以下の数値の達成を目指します。

- ・ 営業収益：1兆6,700億円
(2017年3月期比2,031億円増 / +13.8%)
- ・ 営業利益：720億円
(2017年3月期比371億円増 / +106.4%)
- ・ 営業利益率：4.3%
- ・ ROE：7.7%

本中計初年度にあたる2018年3月期の業績は、営業収益は前期比351億円増(+2.4%)の1兆5,020億円、営業利益は同98億円減(-28.3%)の250億円、宅急便取扱数量は同4,156万個減(-2.2%)の18億2,600万個を予想しています。なお、宅急便の総量コントロールに伴うコスト減とプライシング適正化施策の効果は下期から出始める見込みです。

宅急便取扱数量については、現在進めている大口の法人のお客様との交渉により、2019年3月期までは一時的に減少しますが、デリバリー事業の構造改革を進めることで集配キャパシティを拡大し、それ以降は数量の増加に対応可能な体制を整えていきます。

投資・財務戦略と株主還元の基本的な考え方

本中計における投資は、企業価値の維持・向上につながるか否かを判断基準とし、2018年3月期～2020年3月期までの3年間累計で3,500億円を予定しています。その内訳は、土地、建物、車両などへの経常投資として2,000億円、働き方改革や外部企業とのアライアンスなど成長投資として1,500億円です。高品質なサービスを提供し続けるために、社員がイキイキと働ける労働環境の整備に資金を振り分けるほか、ヤマトグループの持続的な成長に向けた経営基盤の強化を目的に、「デリバリー事業の構造改革」、「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」、「持続的に成長していくためのグループ経営構造改革」の3つの構造改革への投資を実行していく考えです。

一方、本中計期間中の株主還元については、利益成長を最重視しつつも、これまでの方針から変更なく、親会社株主に帰属する当期純利益を基準として配当性向30%を目標とし、株主の皆様に対する還元を機動的に検討・実施していきます。

今後も、財務健全性の維持・向上を財務戦略の基本方針とし、経営基盤強化と企業価値の向上に取り組んでいきます。

配当の推移

