

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。





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。

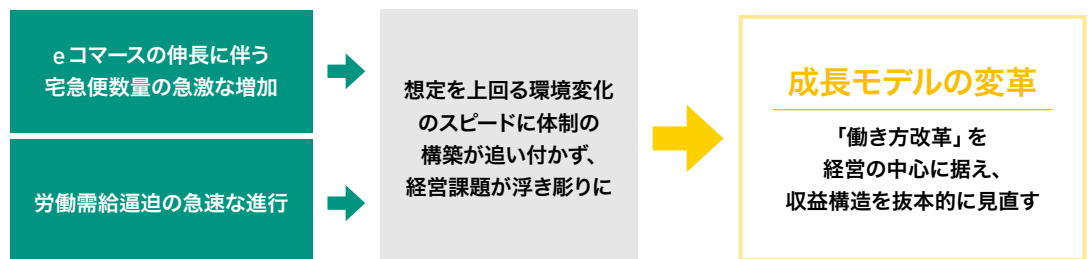
今後の成長に向けた課題を明確にできたことは経営にとってプラスです。

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。

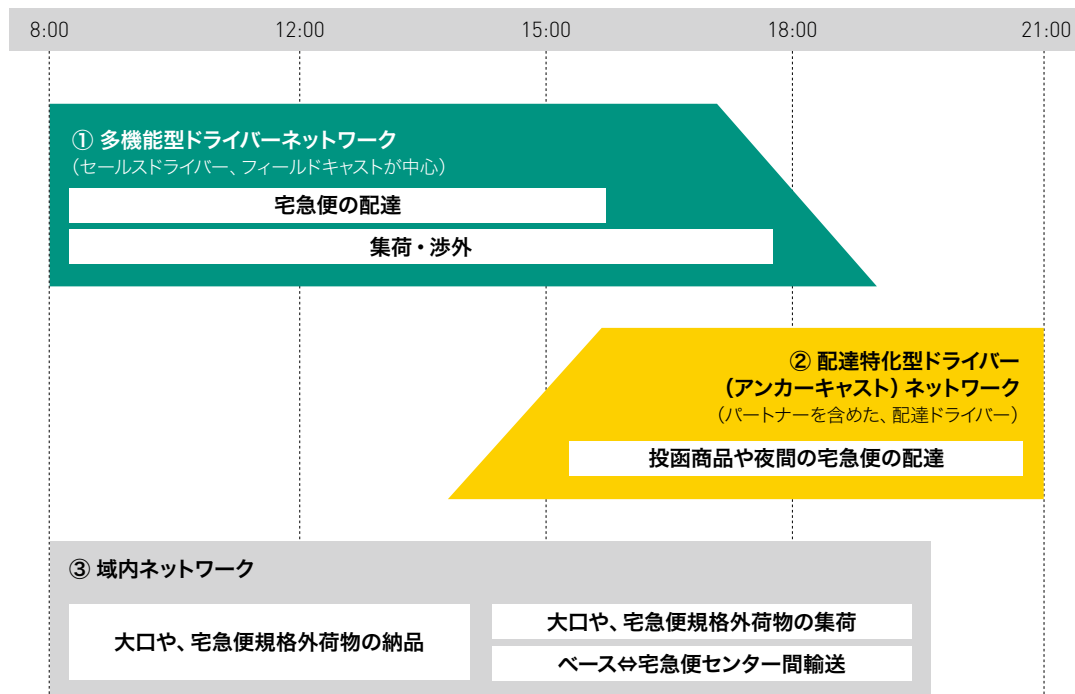
まず、新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築により、労働力が逼迫する中、急伸するeコマースなどによる宅急便の増加に対し、効率的なラストワンマイルネットワークの再構築に取り組みます。具体的には、従来のように宅急便の集荷・配達・営業などを行う「多機能型ドライバーネットワーク」に加え、主に「クロネコDM便」や「ネコポス」などの投函商品や、特にニーズの高い夕方から夜間にかけて宅急便の配達を専門に行う「配達特化型ドライバー(アンカーキャスト)ネットワーク」、大口顧客の商材や大型荷物を取り扱う「域内ネットワーク」を新たに導入します。このアンカーキャストの導入で約1万人の新規雇用を目指しており、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

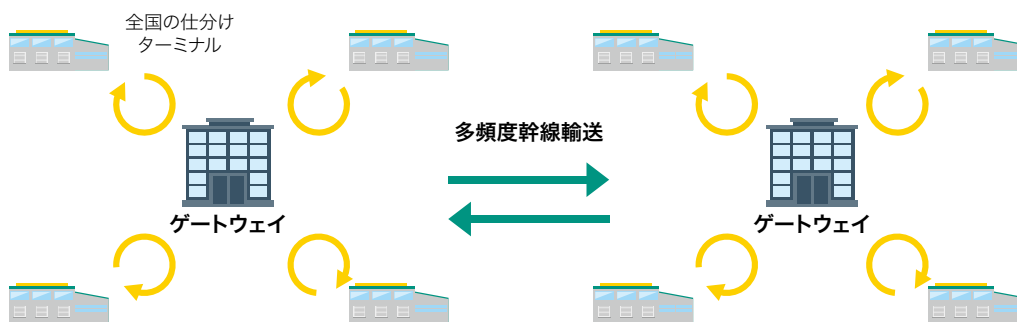


新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築



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。

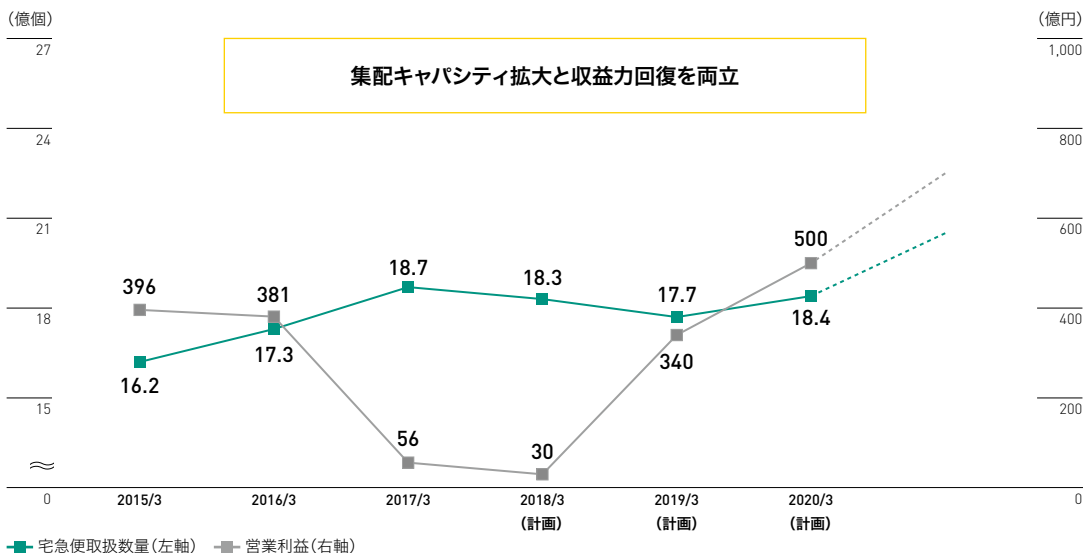
まず、最優先課題である社員の労働環境の改善と整備を進めるため、大口の法人のお客様を中心に、一時的に宅急便の取扱数量をコントロールさせていただきます。そして、労働力の確保やネットワークの強化など一連の構造改革によって集配キャパシティを拡大させ、2020年3月期以降の数量の増加に対応できる体制を整えます。

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。





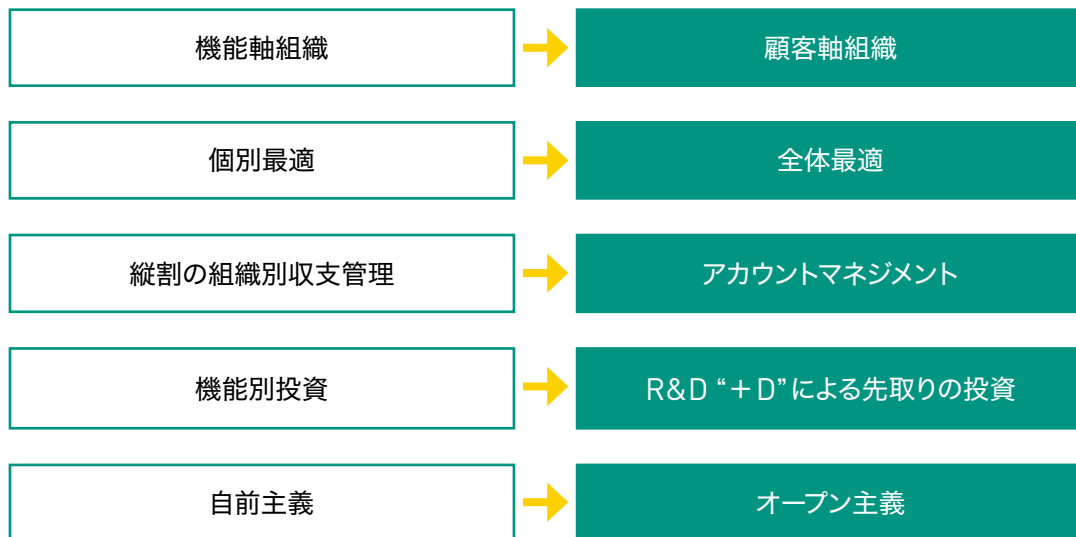
グループ経営をどのように進化させていきますか。

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。

