

# 新・中期経営計画 『DAN-TOTSU3か年計画STEP』

社会インフラである宅急便ネットワークの高度化を通じて革新的な付加価値を創出する物流システムを実現し、日本経済再成長への原資を生み出す担い手として豊かな社会の実現に貢献していきます。

Q 2013年度(第149期)の事業概況の総括と評価をお聞かせください。

事業環境としては、インターネット通販市場を中心としたBtoC(企業発、個人宛て)の事業領域が全体の売上高を大きく牽引した一年となりました。一方で、宅急便数量の増加に伴う集配体制の整備、「クール宅急便」品質向上のための体制構築、記録的な大雪による影響など、一時的な費用が増加しました。

その結果、利益面では当初計画した水準を確保できませんでしたが、中期経営計画『DAN-TOTSU3か年計画HOP』のテーマとして取り組んできた事業構造の改革、コスト構造の抜本的な改革に向けた取り組みは着実に進めることができました。

ヤマトグループが2013年7月に発表し、現在進めている「バリュー・ネットワーキング」構想は、物流を価値を生み出す手段に進化させることで、日本の成長戦略に貢献します。そのためには、宅急便インフラネットワーク自体を刷新させていくことと、物流の担い手である私たちの



日本最大級の総合物流ターミナル「羽田クロノゲート」(2013年9月20日竣工)

コスト構造を大きく変えていく必要があります。

事業基盤およびネットワークの革新・強化の具体的な取り組みとして、2013年度は「沖縄国際物流ハブ」の本格稼働、「厚木ゲートウェイ」「羽田クロノゲート」の竣工を迎えるなど、「バリュー・ネットワーキング」構想の始動を形としてお見せすることのできた一年になったのではないかと考えています。

2013年度は減益となりましたが、私たちが取り組むべき課題ははっきりしています。そしてその課題は、事業構造の改革、コスト構造の抜本的な改革を実現させていくことで、間違いなく解決できるものであることをお伝えさせていただきます。



ゲートウェイターミナルの第1号「厚木ゲートウェイ」(2013年8月11日より稼働)

Q 新たな中期経営計画『DAN-TOTSU3か年計画STEP』が始まりました。改めて意識すべき課題、引き継ぐべき課題はありますか。

一言でいえば、品質管理です。今一度、気を引き締めて対応すべき課題として、新しい中期経営計画『STEP』では



# EP』がスタート

『健全な企業風土』の醸成』を柱の一つに据えました。

2013年の「クール宅急便」における社内ルールの不徹底問題により、従来、高い評価をいただいていた、揺らいではいけない領域の品質に傷がついたこと、皆様にご心配をおかけしてしまったことに対し、大変申し訳なく思っております。ハード面での抜本的な投資を実施し、IT技術を駆使しながら物流の見える化・物流データのデジタル化を図り、夏の繁忙期までに「クール宅急便」の体制をしっかりと改善してまいります。

お客様に信頼される品質を実現する仕組みを整えるとともに、事業領域の拡大に伴うリスクを減らすべく、ガバナンスの強化とCSRの推進を行う

## 社員満足の向上

- ・風通しの良い風土作り
- ・企業理念の一層の浸透

## 信頼を高める仕組みの構築

- ・高効率で無理のない運用の構築 (IT、自動化の推進)
- ・お客様との約束を守る体制 (品質の見える化、継続的な改善活動)

## ガバナンスの強化とCSRの推進

- ・グローバル戦略に則したガバナンスの構築
- ・東南アジア地域に地域統括会社を設置 (2014年1月～)
- ・戦略法務の推進、危機管理
- ・予防法務の推進
- ・CSR活動の推進 (安全への取り組み、ネコロジー、CSV)
- ・健全な財務体質

## 決算ハイライト

	前期 (単位:億円)	当期 (単位:億円)	増減 (単位:億円)	伸率
営業収益	12,823	13,746	↑ 922	7.2%増
営業利益	662	630	↓ △31	4.7%減
経常利益	679	646	↓ △33	4.9%減
当期純利益	351	347	↓ △3	1.0%減

そして、品質にこだわり、お客様との信頼関係にこだわり、顧客満足度の向上にこだわった経営を続けていくために、改めて「お客様との約束を守る」というDNAをスタッフ一人ひとりにまで徹底して浸透させ、今一度、『「健全な企業風土」の醸成』を軸足に据えた経営を実施していきます。

もう一つの柱が、『「バリュー・ネットワーキング」構想の推進』です。宅急便で培ったきめ細かな物流ネットワークをさらに進化させ、物流の新しい価値の創出をすることで、「品質」「スピード」「コストメリット」の全てを向上させ、日本の成長戦略に貢献してまいります。

前中期経営計画『HOP』は、2019年の100周年に向け、私たちが実現しようとしていることの流れを作る、まさに入り口となる大切な3か年として、なすべきことを実行してきましたが、ほころびも確認することができました。『STEP』では、攻めと守りを両輪に据え、そうしたほころびもしっかり対応しながら、これまで蒔いてきたビジネスモデルの種を、いよいよ目に見える“果実”として実らせていきます。

Q 『STEP』の初年度となる2014年度の取り組みと業績の見通しについてお聞かせください。

一つ目のポイントとして、「バリュー・ネットワーキング」構想を着実に前進させるために、まずは高付加価値のビジネスモデルを数多く創出していくことに取り組んでいきます。年内にどれだけの事業を形にしていけるか、勝負の年になると認識しています。

同時に、これまで投資してきたコスト構造改革の成果を刈り取るフェーズに入ってきます。今後、さらに宅急便の取扱数量が増え、ロジスティクス領域が広がる中で、いかにコスト構造改革に成果を生み出していくかが重要になります。これが、二つ目のポイントです。

そして、三つ目は、適正料金の収受です。物流の最適化を図る新しい物流構造を支えるためには、荷物のサイズや重量といった荷物情報を正しく把握することが必要です。そのためには、きちんと情報を踏まえた上で、それにかかるコストを見極め、適正な料金でお引き受けしていく、そのための取り組みを進めていきます。この取り組み



により、最終的にお客様と共有できるコストメリットが拡大すると考えています。経済環境が大きく変化し、改めて成長へ向かう中で、日本の成長戦略の原資を生み出すための物流の最適化を図るという意味でも、大事な取り組みになると考えています。

業績の見通しについては、特に前中期経営計画の大型投資の減価償却の負担が重い3か年になりますが、しっかりと増収増益を確保してまいります。

**Q** | 最後に株主の皆様へのメッセージをお願いします。

いよいよ長期経営計画『DAN-TOTSU経営計画2019』の実現に向けた大事なフェーズに入ります。「クール宅急便」の社内ルール不徹底で傷ついた信頼の回復も含め、ここでやるべき施策を遅滞なくやり遂げ、計画を全うしてまいります。新たな中期経営計画の期間は、財務的には、厳しい3か年となりますが、売上環境が追い風となる中で、2017年度以降の『DAN-TOTSU3か年計画JUMP』で一気に利益環境が改善するというシナリオを遂行し、強いメッセージとしてお伝えできればと思います。

また同時に、新しい日本の社会構造の中で自らの本業を通じて社会的価値を創造し、社会的責任を全うする会社として、ヤマトグループの事業を通じた社会的課題の解決に取り組むCSV(Creating Shared Value:共有価値の創造)も着実に進め、さらなる企業価値の向上を図っていきたくと考えています。

繰り返しになりますが、日本の再成長において物流が果たす役割は非常に大きくなっています。『HOP』で投資したインフラをフルに活用し、『STEP』では数多くの新しい高付加価値ビジネスモデルの創出を成し遂げ、その成果を『JUMP』でしっかりと刈り取ってまいります。

新たな成長の軌跡を歩み始めたヤマトグループに今後ともご期待いただきますとともに、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 新しい高付加価値モデルの創出

当社独自の物流システムであるFRAPS (Free Rack Auto Picking System)の機能や、製品や部品を集約・同梱する機能などを活用した納品物流の最適化など、ロジスティクスと情報システムを組み合わせることで、ネットワーク上で物を動かしながら付加価値をつけるモデルを構築し、お客様の物流改革を支援します。



### 流通プラットフォーム拠点を 秋田市と東京・京浜島に開設

海外との輸出入が盛んな秋田県に集まる約2,000の製造事業者と、関東圏にある工業メーカー・商社向けに、秋田県秋田市と東京都大田区京浜島にグローバル調達および販売を支援する流通プラットフォーム拠点を開設しました。製造・販売の前工程(海外サプライヤーへの発注から工場の納品物の荷受け)と、後工程(製品の出荷や決済)を担うサービスの提供を通じて、物流コストの削減や本業以外にかかるコストの変動費化を実現し、お客様の本業特化を支援します。



### 沖縄・国際ロジスティクス センター施設内「パーツセンター」

那覇空港に隣接する国際ロジスティクスセンター施設内に「パーツセンター」を設置し、24時間365日可能な通関と、アジアへの豊富な深夜貨物便ネットワークを通じて、海外で事業を展開する企業のパーツ供給・調達支援サービスの運用を開始しました。