

中期経営計画 KAIKAKU2019 for NEXT100

新中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」は、「働き方改革」を経営の中心に据え、「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つの改革を実行することで、次の100年もヤマトグループが持続的に成長していくための経営基盤の強化を目的とするものです。ここでは、それぞれの改革における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。

社員一人ひとりが
イキイキと働ける職場環境と、
ヤマトグループが持続的に
成長していくための経営基盤を構築し、
次の100年も世の中に価値を
提供し続ける企業を目指します。

代表取締役社長
社長執行役員 山内 雅喜





Q

新中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に込めた狙いをお聞かせください。

A

次の100年も持続的に成長できる経営基盤の構築に取り組みます。

ヤマトグループを取り巻く環境は、人口減少や労働力不足、eコマースの伸張など、急速に変化しています。これまで、こうした事業環境の変化に備え、ゲートウェイ構想に基づく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、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、体制の構築が追い付かず、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、この中期経営計画の期間では、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。

今回策定した中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、本中計)は、2019年に100周年を迎えるヤマトグループが、今後も持続的に成長していくために取り組むべき変革を示したものです。本中計の3年間は、「働き方改革」を経営の中心に据え、3つの構造改革を実行することで、次の100年も成長し続けるための経営基盤を構築します。

Q

ヤマトグループにおける「働き方改革」の狙いをお聞かせください。

A

ヤマトグループは、個人・法人を問わず、お客様からの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、お客さま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。お客様に高品質なサービスを提供し続けるためには、ヤマトグループの力の根源であり、競争力の源泉である社員が、「働きやすさ」「働きがい」を感じながらイキイキと働くことができる環境の構築が必要不可欠です。この環境構築に最優先で取り組み、多様な人材から選ばれる魅力ある人事制度へ刷新することで労働力の確保にもつなげていく。これがヤマトグループの「働き方改革」に込めた狙いです。

第一線の社員は、お客様や地域の皆さまと直接つながっている分、寄せられるご期待を敏感に感じ取っているはずです。そのご期待に応えるべく、信頼される付加価値の高いサービスをこれからも提供していきたいという想いをより強くしています。働きやすさを整えるとともに、こうした働きがいを共有することが、今のヤマトグループに特に求められていることなのです。

**Q**

3つの構造改革の具体的な施策をお聞かせください。

A**改革
1****デリバリー事業の構造改革****▶ 詳細は7ページ・8ページをご覧ください。**

集配キャパシティの拡大と収益力回復を両立させます。

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、2019年度以降の数量の増加に対応できる体制を整えていきます。

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順次交渉を行っています。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ていきます。

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。お客様にはご負担をおかけし大変心苦しい思いですが、取扱数量とプ

ライシングの両面から改革を着実に進めることにより、2018年度以降にデリバリー事業の収益力を回復させ、高品質なサービスを提供し続ける体制を構築していきます。

多様な人材に広く活躍していただける環境や仕組みを導入します。

新たな配達体制として、「複合型ラストワンマイルネットワーク」を構築することにより、労働力が逼迫する中、急伸するe-コマースに対し、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、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、特にニーズの高い夕方から夜間における配達や、宅配便ロッカーやコンビニなど自宅外への配達を行う「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。

改革2 非連続成長を実現するための 収益・事業構造改革

国内ネットワークとクロスボーダーネットワークを有機的に結び付け、「バリュー・ネットワーキング」構想をさらに進化させます。

革新的な物流ネットワークにグループ内の様々な機能を融合させる「バリュー・ネットワーキング」構想においては、物流にとどまらず、組立やマージ、メンテナンスなどの付加価値サービスを提供するお客さまの裾野も広がっています。さらに2017年11月には、厚木、中部に続いて関西ゲートウェイの本格稼働がスタートし、「バリュー・ネットワーキング」構想の基盤となるネットワークはますます拡大しています。

また、グローバル事業については、日本・東アジア・東南アジア・欧州・米州の5極間を繋ぐクロスボーダーネットワークと、ヤマトグループの強みであるクール宅急便などのコールドチェーンをキラーコンテンツに、お客様のバリューチェーンを一貫して支援するクロスボーダープラットフォームを構築していきます。2017年5月には、コールドチェーン強化とサービス品質のさらなる向上を図るため、ヤマトホールディングス株式会社傘下のヤマト運輸株式会社など、計6社が小口保冷配送サービスに関する国際規格PAS 1018の認証を取得しました。こうした取組みを通じて、新興国の経済成長やeコマース市場の拡大によって今後さらなる需要が見込まれる小口保冷配送サービスをグローバルに提供していきます。



改革3 持続的に成長していくための グループ経営構造改革

機能軸から顧客軸へ経営管理を切り替えます。

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、どちらかと言うとそれぞれの機能面のみの提供に留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ために、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。

Q

最後に株主の皆様へのメッセージをお願いします。

A

本中計では、最終年度の数値目標を営業収益1兆6,700億円、営業利益率4.3%、ROE7.7%としています。これはあくまでも通過点として設定した目標であり、私たちが長期的に見据える目標はもっと高いところにあります。

2017年度からの3年間は、ヤマトグループがこの通過点を越えて成長し続けていくために、社員一人ひとりが働きやすさと働きがいを感じてイキイキと働ける職場環境と、ヤマトグループが今後も成長していくための経営基盤を構築します。そして、社会的インフラを提供する企業グループとして、次の100年も継続的に成長し、世の中に貢献していきます。

株主の皆様におかれましては、今後もヤマトグループにご期待いただきますとともに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。