

代表取締役社長
社長執行役員

山内 雅喜

Representative Director
Executive Officer and President

Masaki Yamauchi



■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	14,668	15,388	↑719	4.9%増
営業利益	348	356	↑8	2.3%増
経常利益	348	360	↑12	3.4%増
親会社株主に 帰属する 当期純利益	180	182	↑1	1.0%増

Q 中期経営計画を含む2017年度の振り返り・総括をお願いします。

「次の100年に向けて確かな第一歩を踏み出した一年であったと評価しています。」

2019年度を最終年度とする「KAIKAKU 2019」では、「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つの改革によって経営基盤の強化を図っています。

その初年度となった2017年度は、やるべきことを着実に進め、確かな第一歩を踏み出した一年であったと評価

2017年度、ヤマトグループは改革の大きな第一歩を踏み出しました。 「全員経営」を実践し、次の100年も持続的に成長していくために、 着実に改革の歩みを進めていきます。

近年、eコマース市場の急速な拡大や、労働需給の逼迫など、大きな環境変化に直面しました。

その結果、体制の構築が追いつかず、現場に大きな負担をかける事態を招きました。

第一線で働くセールスドライバーは荷物をお届けするだけで手一杯となり、

お客様と向き合う時間は徐々に減り、ヤマトグループの強みである、社員一人ひとりがお客様のことを考え、

自ら判断して行動する「全員経営」がままならない状況となりました。

この危機的状況を乗り越えるため、ヤマトグループは大きな変革に乗り出しました。

2019年11月に迎える創業100周年の節目を超えて持続的に成長していくために、

目の前の環境変化に対応するだけでなく、目線を次の100年に向けて抜本的な構造改革を

着実に行う必要があると判断しました。

そして、2025年をターゲットとする長期ビジョンを新たに策定し、

従来の「DAN-TOTSU経営計画2019」から、「働き方改革」を経営の中心に据えた

3か年の中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下「KAIKAKU 2019」)に

踏み出す意思決定を下しました。

しています。最優先課題である「働き方改革」では、労働時間に関する管理方法の一本化や管理者の増員などにより、労務管理の改善・徹底に努めました。また、宅急便の配達時間帯指定枠の変更や再配達受付終了時間の繰り上げを実施するなど、サービス内容の見直しに踏み込むことで、第一線で働く社員の負担を軽減する仕組み作りが着実に進展しました。これら施策により、セールスドライバーが休憩時間を確保できるようになるなど、あるべき労働環境に近づけることができたと考えています。

「働き方改革」の狙いは、働きやすさと同時に働きがいを高めることです。これには、ルールや仕組みといった労働環境の整備だけでなく、社員が自らの意識を変えていくことも必要です。意識改革の一環として、パネルディス

カッションなど、経営と第一線の社員との対話の機会を充実させました。今回の「働き方改革」において、会社が何を考え、何を目的とし、今後どのような事を実行するのか、グループが目指す方向性について社員の理解を促すことで、意識の変化を図ってきました。

そうした中、社員の意識に大きな変化が見られました。そのきっかけとなったのは、やはりお客様の存在です。昨年、宅急便の基本運賃を27年ぶりに改定させていただいたことをはじめ、プライシングの見直しを個人・法人問わずお願いしたのですが、我々の意図をご理解いただき、継続してサービスをご利用いただけるお客様が想定以上に多かったのです。運賃の見直しをご理解いただけたということは、セールスドライバーにとっては「今後もヤマト

グループに頼みたい」というお客様からの期待の表れでもあり、自分たちの価値を認めていただけているということでもあります。第一線の社員は自分たちの存在意義を再認識すると同時に、大きな責任と働きがいを感じたと思います。

Q

2018年度の重点施策と今後の方針についてお聞かせください。

「働き方改革」を継続しつつ、収益・事業構造改革に向けた二歩目、三歩目の歩みを着実に進めます。

「働き方改革」はあくまでも第一歩を踏み出したに過ぎません。2018年度は、複合型ラストワンマイルネットワークの構築が重要なポイントとなります。夕方から夜間にか

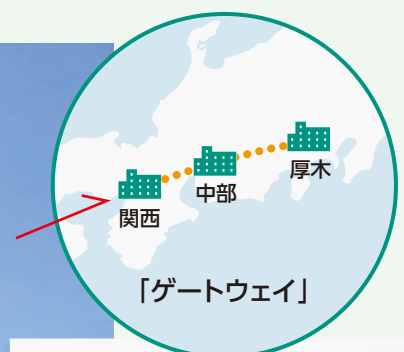
けて宅急便の配達を専門に行うアンカーキャストのネットワークを築き上げることで、セールスドライバーの超過勤務時間を削減するとともに、セールスドライバーがお客様と対話する時間を生み出します。お客様との対話が充実すれば、より便利で役立つサービスをお客様に提供する機会が増え、働きがいに直接つながると考えています。これからも、社員が働きやすさと働きがいを持てる労働環境を作り上げるべく、必要な施策を講じていきます。

また、宅急便のプライシングを適正な水準に引き戻すことで、安定した利益を生み出せる事業構造になります。これまでは宅急便の取扱数量を意識して価格を割り引くことがありましたが、今はヤマトグループが価値あるサービスを提供し、適切な利益を確保することこそが、社会的インフラを維持するという社会的責任を果たすことになると思っています。

プライシングの適正化に継続して取り組むとともに、ラ



2017年11月に稼働を開始した「関西ゲートウェイ」



「厚木ゲートウェイ」「中部ゲートウェイ」「関西ゲートウェイ」により主要都市がつながりました。「羽田クロノゲート」「沖縄国際物流ハブ」「サザンゲート」と合わせた革新的なネットワーク基盤を最大限に活用していきます。

ストワンマイルネットワークの再構築やオープン型宅配便ロッカー(PUDO)の設置などにより受け取りのタッチポイントを拡充させる施策などを改革の二歩目、三歩目として着実に進めることで、グループの基盤であるデリバリー事業の構造改革をやり遂げます。そして、この基盤を活かしたノンデリバリー事業の成長とともにグループガバナンスの一層の強化を図ることで企業価値のさらなる向上を実現し、次の100年における飛躍につなげていきます。



100周年以降に目指すビジョンについて改めてお聞かせください。

プラットフォームを構築し、国内外の企業やお客様に対しても広く価値を提供できる企業を目指します。

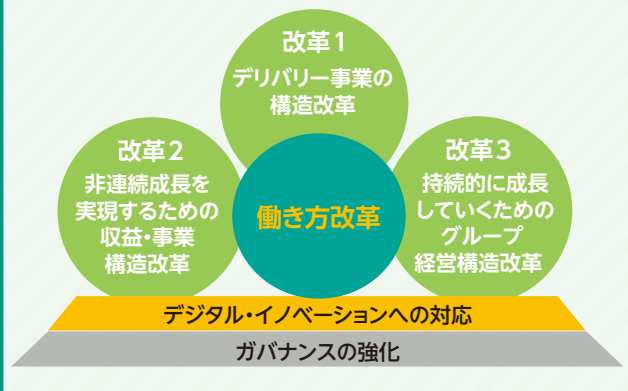
「KAIKAKU 2019」、創業100周年の先に我々が目指すのは、長期ビジョンに描いた「2025年のありたい姿」です。

NEXT100に向けた成長エンジンは二つあると考えています。一つ目は、グローバル領域です。ボーダレス化が今後ますます進展していく中、これまで日本国内だけで完結していた生産活動、消費活動、企業活動は当然のようにボーダレスになっていくでしょう。二つ目は、法人領域です。2025年頃には、デジタル化の進展により、eコマースはB to Cの領域だけでなく、B to Bの企業間取引においても広く普及していると予想しています。これにより、従来、卸売業者や小売店など段階を経ていたモノの流れはダイレクトになります。

ヤマトグループの長期ビジョン 「2025年のありたい姿」

ヤマトグループは、『輸送を起点』に、『地域社会』や『国内外の企業』との接点とそこで得られる情報を強みとし、『オープンなプラットフォーム』を構築することで、『新たな価値』を創出する

「KAIKAKU 2019 for NEXT100」



このような将来を見据えて我々が目指すのは、「プラットフォーム」の構築です。ヤマトグループはこれまで、宅急便を軸に、ネットワークや個人・法人のお客様とのつながりを築いてきました。このリアルな物流ネットワークを基盤に、そこで得られる情報や次なるご要望をビッグデータとしてデジタル・テクノロジーと組み合わせることにより、リアルとバーチャルを併せ持つプラットフォームを構築します。また、これを特定の人々や地域ではなく、どなたにでもご利用いただけるオープンなプラットフォームにすることで、生活者、企業、社会など、世の中の様々なニーズや課題にお応えできると考えています。

NEXT100では、このリアルとバーチャルの融合によって生まれる新たな価値を、国内はもちろん、海外の企業や地域の生活者にも広く提供することで、さらなる成長を目指します。



成長を実現するために、外部環境の変化にどのように対応していきますか。

変化を確実に捉え、リスクを成長機会に変えていきます。

ヤマトグループが直面する最大の環境変化は、少子高齢化に伴う労働力供給構造の変化です。労働力人口が減少する中、社員を確保できるかが最大の課題となります。しかし裏を返せば、少子高齢化社会においては、人によるサービス提供力を有すること自体が他社との差別化要因となり、競争優位性にもつながるとみています。これを機会と捉え、複合型ラストワンマイルネットワークの鍵となるアンカーキャストは社員として雇用します。その分固定費は増加しますが、安定して働ける人材を確保することが、キャパシティの拡大とサービス品質の維持・向上の実現につながり、競争力になると考えています。



ゲートウェイ間の大量輸送を担うフルトレーラ

もう一つの大きな環境変化はデジタル化の進展です。デジタル化が進めば進むほど、それを活用した新たなライバルやビジネスによってゲームチェンジが起こるリスクは高まります。ひとたび変化の波に乗り遅れると、ヤマトグループが主導権を失い、産業構造そのものを変えられてしまう危険性もあります。

これに対応するため、2017年にデジタル・イノベーション推進室(YDIC)を設置しました。世の中の新たな動きやテクノロジーへのアンテナを高くし、いち早く自分たちのサービスに取り込んでいくことが狙いです。ヤマトグループが持っていない機能・技術については、積極的に外部の組織と提携していきます。我々が目指すプラットフォームは、自分たちだけで創り上げることはできません。外部のパートナーと連携することが、質の向上だけでなくスピードアップにもつながります。「KAIKAKU 2019」では、この分野にしっかりと投資を行っていきます。

デジタル化の進展はリスクや脅威になりうるものですが、確実に対応することで成長エンジンにもつなげることができます。日々約500万個の荷物を運ぶ我々の先に



駅やコンビニエンスストアなどを中心に設置されたオープン型宅配便ロッカー(PUDO)の活用を推進するなど、いつでも手軽に荷物を受け取れる環境を整備し、お客様の利便性向上に取り組んでいます。

オープン型宅配便ロッカー(PUDO)

は、約500万人のお客様と、約100万社のお取引先様がいます。個人のお客様向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」の会員は2,000万人を超え、さらに増加しています。我々が有するビッグデータや、日々の接点から得られる情報は、デジタル化が進めば進むほどその価値が

向上します。これをお客様に対する付加価値提供に活かして収益拡大につなげるとともに、業務の生産性向上に活用していきます。



最後に、株主の皆様へのメッセージをお願いします。



ヤマトグループは、事業を通じてお客様の課題を解決しながら経済的価値と社会的価値を同時に実現するCSV(共有価値の創造)に取り組んでいます。この基盤となっているのが、社員一人ひとりが世のため、人のために思い、自ら判断して行動する「全員経営」です。近年、ESG(環境・社会・企業統治)への意識の高まりに加え、SDGs(持続可能な開発目標)への対応など、企業の社会課題解決に向けた取組みが広がりをみせています。その中において引き続き、ヤマトグループ全体で理念を共有し、地域の隅々まで張り巡らせたネットワークを活かすことで、社会課題解決に貢献していきます。

2019年11月に100周年を迎え、2020年4月からヤマトグループの新しい100年が始まります。事業活動を通じて豊かな社会の実現に貢献し、お客様はもちろん、社員、株主の皆様、そして社会全体から必要とされる存在であり続けるために、「KAIKAKU 2019」を確実に成し遂げ、次の100年においても新たな価値を創造していきます。

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。