

『DAN-TOTSU 3 年計画STEP』の 着実な手応えを実感する一年に。

前期は、『DAN-TOTSU3年計画STEP』における2つの基本戦略、
攻めの「バリュー・ネットワーキング」構想の推進と守りの「健全な企業風土」の醸成ともに、
これまでの取り組みが進捗し、しっかりとした手応えを実感できた一年となりました。
引き続き、お客様の物流改革に資する高付加価値ビジネスモデルの創造・提供を通じて、
企業価値の最大化を図っていくとともに、社会との共生を果たし、
持続的な成長を実現していきます。

トップメッセージ

代表取締役社長

山内 雅喜

Yamato Holdings Co., Ltd.

President Masaki Yamauchi

私は、2015年4月1日、ヤマトホールディングス株式会社の社長に就任いたしました山内雅喜と申します。

『DAN-TOTSU3年計画STEP』の2年目の年にヤマトホールディングス株式会社の舵取りの任にあたることとなりました私の使命は、デリバリー事業・BIZ-ロジ事業・ホームコンビニエンス事業・e-ビジネス事業・フィナンシャル事業・オートワークス事業といった主要な6つの事業のポートフォリオマネジメントを通じて、宅急便を中心とするデリバリー事業を拡大させながら、経営資

源であるIT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能の有機的な融合によって新たな価値創造を行うことです。

創業100周年を迎える2019年度には、ヤマトグループを「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」として、ソリューション力、配送品質、顧客満足ともにアジアでダントツ(DAN-TOTSU)の地位を確立していくことを目指しています。

木川前社長から受け継いだ収益基盤と財務体質をさらに強固なものとし、発展させるとともに、「バリュー・ネットワーキング」構想を具現化させることで、企業価値の拡大を図り、お客様、株主の皆様、社会、社員、すべてのステークホルダーの満足度を高め、ご期待に応えてまいります。

■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	13,746	13,967	↑ 220	1.6%増
営業利益	630	689	↑ 58	9.3%増
経常利益	646	708	↑ 62	9.6%増
当期純利益	347	375	↑ 27	7.9%増



2014年度(第150期)の事業概況の総括と評価をお聞かせください。

前期は、企業収益の改善に伴い、我が国の全体的な経済環境につきましては改善の傾向が見られたものの、消費税増税後の反動減や円安に伴う物価上昇の影響等により、個人消費につきましては回復の遅れが見られました。また、労働需給は逼迫した状態が継続し、厳しい経営環境となりました。

このような環境の中、ヤマトグループは長期経営計画『DAN-TOTSU経営計画2019』および中期経営計画『DAN-TOTSU3か年計画STEP』の達成に向けて、これまで進化させてきた物流ネットワークに、グループ各社の経営資源を融合させることで、高付加価値モデルの創出や既存事業のさらなる高度化に取り組みました。

デリバリー事業においては、個人消費マインドの冷え込みや、2013年度における消費税増税前の駆け込み需要の影響等により取扱数量が伸び悩んだものの、適正料金収受施策の推進により宅急便の単価が上昇し、増収となりました。利益面では、人的コストや外部への委託コストなどにつきまして、業務量に見合った管理を徹底したことなどにより、増益となりました。

ノンデリバリー事業においては、グループ各社の強みを活かした既存サービスの拡充に取り組むとともに、グループ横断的に連携してお客様の課題解決に当たるソリューション営業を引き続き積極的に推進しました。その結果、デリバリー事業、ノンデリバリー事業を合わせた連結営業利益では過去最高益を上回ることができました。

創業100周年を迎える2019年度には、ヤマトグループを「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」に進化させていきたい考えですが、着実な手応えを感じられた一年になったと総括しています。



中期経営計画『DAN-TOTSU3か年計画STEP』初年度の取り組みの手応えについて具体的にお聞かせください。

前中期経営計画『DAN-TOTSU3か年計画HOP』が基礎固めの期間だとすれば、『DAN-TOTSU3か年計画STEP』は、次の3年間で大きく『JUMP』するための助走期間という位置づけになります。

具体的な成果としては、6つあると考えています。

第一に、「バリュー・ネットワーキング」構想の推進として、羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、沖縄国際物流ハブ、海外宅急便ネットワークの連携が具体的に動きはじめました。物流を「運ぶ」から「バリューを生み出す手段」へと進化させるサービスをスタートさせ、実際にお客様にご利用いただくようになったことで、これまで以上にお客様の私たちに対する期待

の高さに手応えを感じています。引き続き、ヤマトグループが宅急便で培ったラストワンマイルネットワークの上に、グループが有するIT(情報)・LT(物流)・FT(決済)の機能を融合させ、さまざまな高付加価値モデルの創出に努めていきます。

第二に、羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ等の新しいネットワークを活用することによってコスト構造改革の実行にも着手しました。これからの社会構造を鑑みると、労働需給が逼迫し、厳しい状況になることが想定されますので、ヤマトグループではネットワーク構築の面においても、いち早くコスト構造の改善も視野に入れ、取り組んでまいりました。新しいネットワークには、最新鋭の物流システムとセキュリティ設備を備えていますので、輸送効率の向上・オペレーションの省力化に寄与する素地が整いつつあります。

第三に、付加価値に対する適正な料金収受を行うべくプライシング戦略の実行に取り組みました。戦略の一環として着手した宅急便における適正料金収受施策を着実に推進したことにより、宅急便の増収が図れました。宅急便はヤマトグループ最大の収益の柱であると同時に、全国に張り巡らされたネットワークは、インフラとしての機能も担っていると認識しています。そのため、ヤマトグループにとって宅急便サービスの維持・向上は、社会的責務であると考えています。当社を取り巻く経営環境が厳しくなりつつある今、サービスの維持・向上には相応のコストがかかることをお客様にご説明し、サービスに見合った料金を頂戴することにご理解いただくことができました。引き続き、付加価値に対する適正料金を意識してまいります。

第四に、Eコマース市場の拡大に伴い、受け取りの利便性向上に対するお客様ニーズに対応するため、きめ細かいサービス提供に取り組みました。会員制サービス「クロネコメンバーズ」のお客様に向けては、通販商品購入時に、ヤマト運輸の営業所やコンビニエンスストアでの受け取りを選択できる「宅急便受取場所選択サービス」の拡充を図りました。また、電子マネーカードを使用した簡単な決済により、宅急便を割引価格でご利用いただける、ヤマト運輸独自の「クロネコメンバー割」のご利用が好調に推移しています。

第五に、海外に向けては、メキシコ、ベトナムに現地法人を新設し、展開国を拡大させるとともに、香港に続き台湾向けにも「国際クール宅急便」を発売するなど、ネットワークの拡充に積極的に取り組みました。また、2014年1月、東南アジア地区に地域統括会社を設立しました。現在、アジアの5つの地域で宅急便、ロジスティクス、決済事業などを組み合わせた高付加価値サービスを提供していますが、今後は、さらにボーダレス化が進み、域内のモノの流れに留まらない越境物流が増えていくと予測しています。当社がさらなる事業拡大を図るためには、東南アジア圏、東アジア圏といったそれぞれのゾーン・エリアを包括的に捉え、ガバナンスの強化も含めた戦略の実行が必要と判断し、地域統括会社を設立しました。東

南アジア圏でのさらなる事業拡大に向けた体制構築と位置付けています。

最後に、「クロネコメール便の廃止」と「宅急便サービスの拡充」についてです。これは、取り組みの「手応え」というよりは、大きな経営判断ですので、改めて経緯・背景についてご説明します。

「クロネコメール便の廃止」につきましては、特定の相手に対する手紙などの「信書」の送付にメール便を利用されたお客様が法律で罰せられるリスクを防ぐための決断でした。

法違反の認識がなく「信書」をクロネコメール便で送られたお客様が罪に問われる事態を当社では重く受け止め、お客様がクロネコメール便で「信書」に該当する文書を送り、罰せられてしまうことがないように荷受けを厳格化し、注意喚起を図ってまいりました。2013年12月には、総務省 情報通信審議会 郵政政策部会において、内容物ではなく、誰もが見ただ目で判断できる『外形基準』の導入による信書規制の改革を提案し、送ったお客様ではなく受け付けた運送事業者のみが罪に問われる基準にすべきであると訴えてきました。

しかしながら、当社の主張は受け入れられず、依然お客様のリスクを防ぐことができない状態となっています。法違反の認識がないお客様が容疑者になるリスクをこれ以上放置することは、当社の企業姿勢と社会的責任に反するものであり、お客様にとっての『安全で安心なサービスの利用環境』と『利便性』を当社の努力だけで持続的に両立することは困難であると判断し、クロネコメール便のサービスを廃止する決断に至りました。2015年3月31日の受付分をもってクロネコメール便を廃止し、4月1日より、内容物の種類を「非信書」に限定した「クロネコDM便」を発売しました。

次に、「宅急便サービスの拡充」についてです。

近年、スマートフォンなどの普及により、ネット通販やフリマサイトなどの拡大が進み、“化粧品”や“健康食品”といった比較的低価格で小さな日用品を、ネット経由で購入するお客様が増えています。それに伴い、通販事業者をはじめとする法人のお客様から、「小さな荷物」をよりリーズナブルに運んでほしいというニーズが高まってきました。また、荷物を受け取る側のニーズが多様化するなかで、商品を購入するお客様からは、「不在時、在宅時に関わらず、自分の好きなタイミングで、確実に受け取りたい」との理由で、自宅ポストへの投函を望む声も多くいただいています。

フリマサイトをご利用になる方の約8割がポストへの投函を望んでいるとの統計もあり、ヤマト運輸は「小さな荷物」の配送のニーズにお応えする新しいサービスの開発と宅急便サイズの拡充を検討してまいりました。

お客様のニーズに、全国翌日配達など「宅急便品質」でお応えするため、従来の「宅急便」に加え、「小さな荷物」に特化した対面配達サービス「宅急便コンパクト」と宅急便レベルのスピード配送で初のポスト投函サービス「ネコポス」のご提供

を開始しました(→詳しくは特集2へ)。発売したばかりの新商品ですが、お客様にとってご利用になりやすい環境を整備し、高品質なサービスをご提供してまいります。



二つ目の基本戦略「健全な企業風土」の醸成については、いかがでしょうか。

2013年、「クール宅急便」の取り扱いにつきまして、ご利用の皆様にご迷惑をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。2014年度は、「クール宅急便」の品質改善を最優先課題とし、全社を挙げて、改めて品質管理体制の再構築に尽力しました。輸送体制の整備やITによる業務量の見える化など、業務の効率性・信頼性を向上させる施策を推進するとともに、改めて社員教育を徹底し、お客様との約束を守る体制の構築に重点的に取り組みました。今後も改善を怠ることなく、お客様に信頼される品質管理を徹底してまいります。

また、本業を通じて、地域経済や社会と共有できる価値を創造し、地域活性化を支援するCSV(Creating Shared Value:共有価値の創造)活動の一環である「プロジェクトG(government)」の取り組みも推進しています。高齢者の見守り支援や買い物困難者の支援、自治体と連携した中小企業の支援など、ヤマトグループが保有する経営資源を活用した多様なサービスの展開に取り組みました。

地域の皆様の生活支援や地域経済の活性化に向けて、日本各地の行政や企業と連携したプラットフォームを構築しており、行政と連携した案件数は1,012件となりました。また、本業を通じた安全施策、環境施策などを推進することで、企業と社会が共有できる価値を創造し、「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います。



2015年度に、特に注力される取り組みのポイントと業績の見通しをお聞かせください。

『DAN-TOTSU3か年計画STEP』の2年目となる2015年度は、企業間物流をターゲットとした「バリュー・ネットワーク」構想を具現化するサービスをさらに生み出すとともに、より多くのお客様に気軽に使っていただけるようにしていくことが重要であると考えています。また、長期的な視点で成長戦略を描き、グローバル化の取り組みも加速させてまいります。

業績の見通しとしては、営業収益で1兆4,300億円、営業利益は720億円の達成を目指しています。

次なる中期経営計画『DAN-TOTSU3か年計画JUMP』で飛躍的に成長していくためにも、輸送効率の向上と当日配送を実現する、中部・関西におけるゲートウェイ(物流ターミナ

「国際クール宅急便」サービスの拡大

近年、日本の農水産品は食の安心・安全が重要視されるアジア市場においてニーズが極めて高く、日本政府としても農業再生に代表される農水産品の輸出拡大・6次産業化を政策として進めています。日本の農水産品に対するニーズが高まる中、2013年にサービスを開始した香港向けの国際小口保冷輸送に続き、2015年3月、台湾向け「国際クール宅急便」を発売しました。これにより、日本全国各地の事業者が新鮮な農水産品を小口で日々輸出できるようになりました。台湾の消費者や事業者が求める日本産の農水産品へのニーズに応えることで、日本の事業者にとって台湾市場への販路拡大につながり、ビジネスチャンスが大きく広がります。国際クール宅急便の配達可能地域を順次拡大し、国際物流のさらなるボーダレス化・シームレス化を図り、2020年までに農水産品・食品の輸出額を1兆円に拡大していく日本の成長戦略を支えてまいります。



ル)の建設、沖縄国際物流ハブの機能拡充に加え、ヤマトグループの物流とサービスを支える基幹システムを第8次NEKO(New Economical Kindly Online)システムへと全面的な更新を進めるなど、必要な成長投資はしっかりと継続してまいります。

『DAN-TOTSU3か年計画STEP』期間中にこれらを完成させ、生産性・効率性・サービス品質の向上を実現し、『DAN-TOTSU3か年計画JUMP』で大きな飛躍を遂げたいと考えています。



最後に株主の皆様へのメッセージをお願いします。

「世のため人のためになる」「新しい価値の提供を常に目指す」これがヤマトグループのDNAであると考えています。

2016年1月に、宅急便は40周年を迎えます。この40年間、お客様からお寄せいただいた厳しいご意見やお褒めの言葉、年間16億個の宅急便を配送する社員一人ひとりの思い、この積み重ねがあって、今日のヤマトグループが築かれていると思います。

これからも規模の拡大のみを追うのではなく、常に新しい価値を生み続ける「革新性」のDNAを大切に、経営理念である「社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて豊かな社会の実現に貢献します」を体現していきたいと思っております。お客様、株主の皆様、社会、社員、すべてのステークホルダーの満足度を高め、期待に応えてまいります。

そのためにも、株式会社として盤石な収益基盤と財務基盤を持つことが大切ですので、経営の効率を高めていくべく、株主の皆様からお預かりしている自己資本をいかに利益に結び付けられたかを示すROE(自己資本当期純利益率)をしっかり意識してまいります。剰余金の配当は連結当期純利益を基準に配当性向30%を目標として実施することとし、自己株式につきましては、資本政策の一環としてM&Aへ活用するなど、弾力的に考えてまいります。2014年度の利益配当金につきましては、1株当たり13円とさせていただき、既に実施済みの中間配当金1株当たり12円とあわせまして、年間配当金は25円としました。

ヤマトグループにご期待いただきますとともに、今後ともご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

