



ヤマトグループでは、2014年4月より、2020年3月期を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」の第2フェーズ、「DAN-TOTSU3か年計画STEP」がスタートいたしました。

アニュアルレポート2014をお届けするにあたり、下記テーマに沿って中期的な戦略についてご説明いたします。

〈メッセージのテーマ〉

1. ヤマトグループの目指す姿
2. 「バリュー・ネットワーキング」構想の推進と「健全な企業風土」の醸成
3. 他社にはない優位性
4. 2015年3月期の業績見通しと資本政策

代表取締役社長
社長執行役員
木川 眞

1. ヤマトグループの目指す姿

ヤマトグループでは、創業100周年にあたる2020年3月期を目処に「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」への進化を目指しています。

持続的な成長には、社会との共生が必要不可欠であり、企業収益の最大化と社会貢献の最大化を両立させることが重要であると考えています。

ヤマトグループでは、創業100周年にあたる2020年3月期を目処に「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」への進化を目指しています。

2020年3月期を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」では、

- ① アジア圏における物流ネットワークの充実
- ② 宅急便商品性の高度化
- ③ 地域社会に密着した生涯生活支援プラットフォームの確立

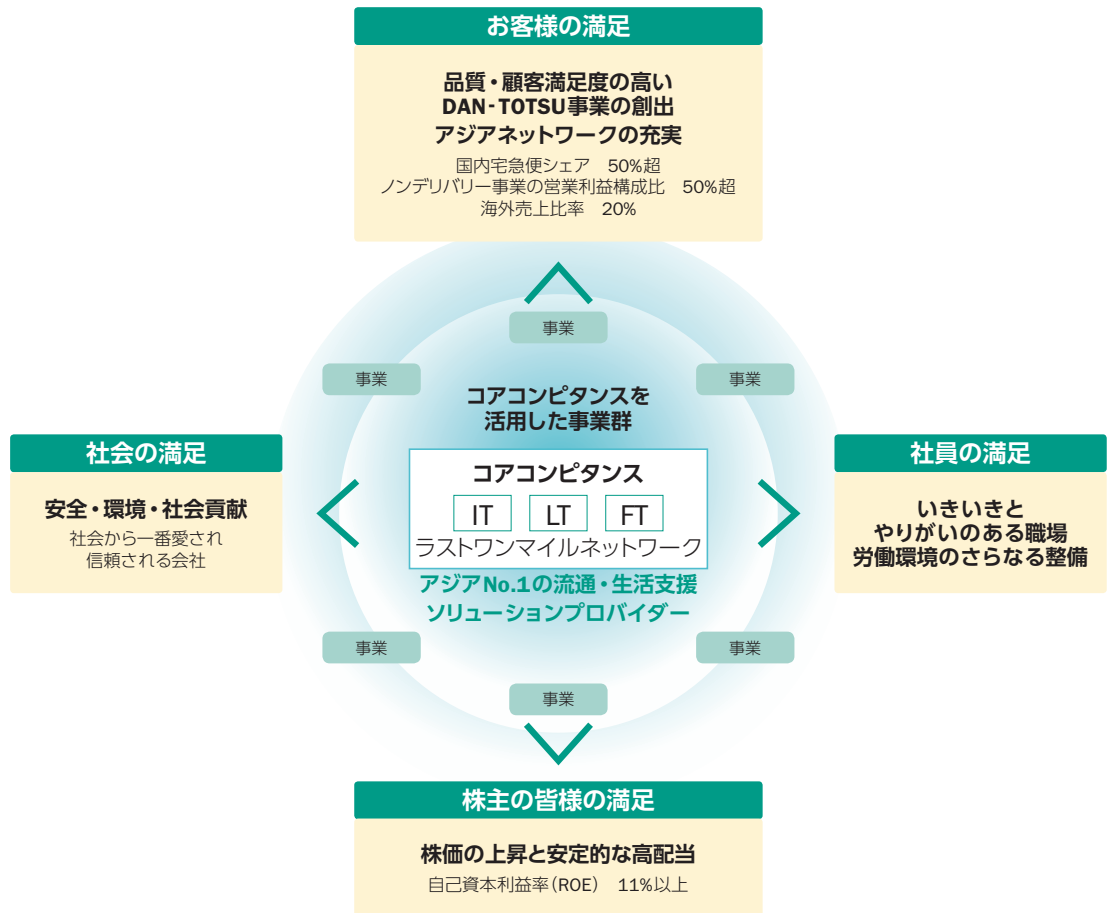
による「宅急便の成長を実現するためのイノベーション」と「高い利益率を生み出すコスト構造改革」を追求しています。

これまで個人の生活・地域社会に根ざした事業を展開してきたヤマトグループは、社会との共生が必要不可欠であり、企業収益の最大化と社会貢献の最大化を両立させることが重要であると考えています。

このような観点からも、CSRの概念を発展させた社会と価値を共有するCSVの考え方にに基づき、流通構造に対するイノベーションの一環として、本業を通じた地域活性化・生涯生活支援も積極的に推進しています。

企業収益の最大化と社会貢献の最大化を両立させることで株主の皆様、お客様、社会、社員など、すべてのステークホルダーの皆様の満足度を高める持続的な成長を目指しています。

創業100周年に向けたヤマトグループのコンセプトマップ



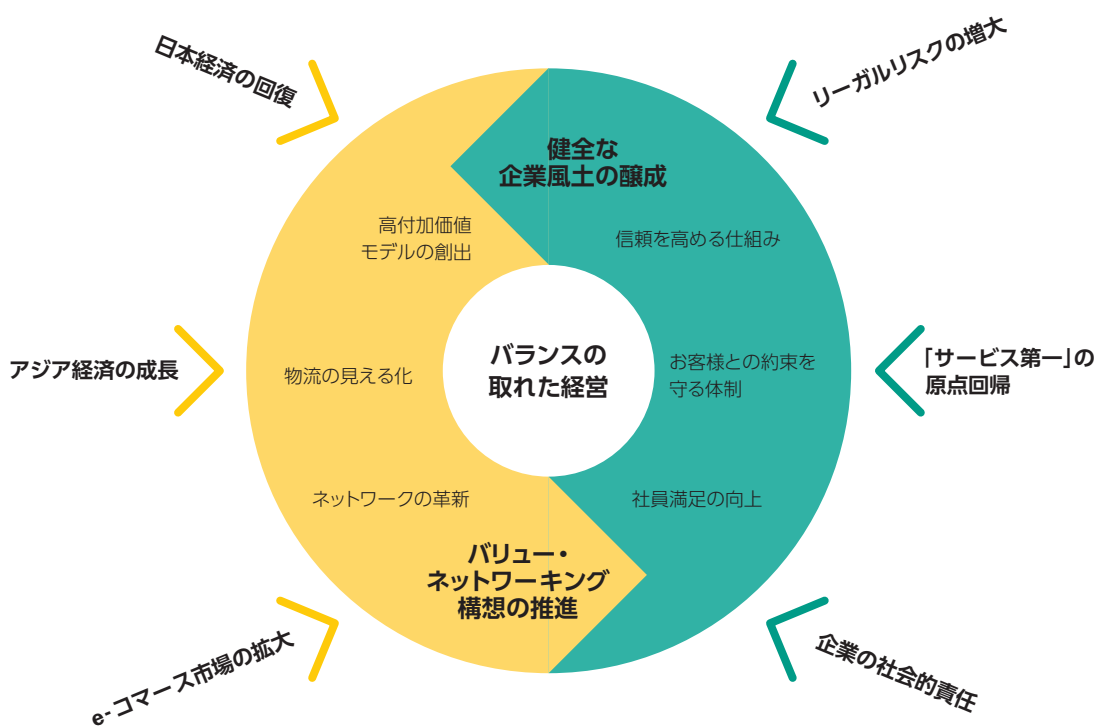
2. 「バリュー・ネットワーキング」構想の推進と「健全な企業風土」の醸成

中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」では、「バリュー・ネットワーキング」構想の推進により、お客様はもとより、日本経済成長への貢献に資する高付加価値ビジネスモデルを創出いたします。

併せて、お客様からの信頼を揺るぎないものにするために、企業理念の浸透や社員教育をこれまで以上に徹底することで「健全な企業風土」を醸成してまいります。

バランスの取れた経営の実現

“バリュー・ネットワーキング構想の推進”と“健全な企業風土の醸成”の両輪により、バランスの取れた経営を実現する。



2014年4月よりスタートいたしました中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」は、長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」を踏まえ、「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」への進化を具現化するための第2フェーズと位置付けています。

「バリュー・ネットワーキング」構想の推進とガバナンスの強化ならびにCSRの推進を通じた「健全な企業風土」の醸成を2つの大きな柱としています。

基本戦略 1 「バリュー・ネットワーキング」構想の推進

「バリュー・ネットワーキング」構想とは、従来の「倉庫・在庫依存型の3PL」の枠組みにとらわれずに、当社のコアコンピタンスである国内・アジアの「ラストワンマイルネットワーク」とノンデリバリー事業群との融合により、物流を「運ぶ」から「バリューを生み出す手段」へと進化させるための試みです。

以下の5つのエンジンにより、お客様のトータル物流コストを抑えながら、物流のスピード、品質を飛躍的に向上させる高付加価値ビジネスモデルの提供を通じて実現してまいります。

「バリュー・ネットワーキング」構想 5つのエンジン

- 1 羽田クロノゲート・厚木ゲートウェイ・沖縄国際物流ハブの本格稼働により、価値を付加しながら素早くネットワークを結節する24時間365日「止めない物流」
- 2 「FRAPS」*による、出荷場所、出荷形態、出荷量を問わない「クラウド型のネットワーク」
*FRAPS (Free Rack Auto Pick System)は、「ラストワンマイルネットワーク」のクラウド利用を可能にする、独自規格の流動型ラックによるピッキングシステムです。
ラック単位で移動させながら、ネットワーク上で仕分けやクロスマージをし、流動スピードの向上と、在庫量・流動の見える化を通じた総在庫の圧縮を実現します。
- 3 「国際クール宅急便」のスタートによる、世界初「国際小口一貫保冷輸送」ネットワーク
- 4 出荷から到着までを、シームレスに「デジタル情報化」することにより、荷物の送り手、受け手双方が共有できる「物流の見える化」
- 5 調達側、供給側双方のニーズを満たす、「デマンド・チェーン視点」のイノベーション

変化する市場環境と課題認識

この「バリュー・ネットワーキング」構想は、ボーダーレス化の加速やアジア経済の急成長といった日本企業を取り巻く様々な環境変化を捉えたことに端を発しています。

例えば、流通業のお客様においては、大手e-コマース事業者との競争激化や越境e-コマース市場の萌芽により、多頻度・小口化への対応ならびに国際間輸送に伴うリードタイムの短縮を求めて、物流コストは年々増加傾向にあります。

メーカーのお客様においては、生産拠点が世界各地に散らばる中、製造コストは厳格な管理対象である一方、製品出荷後の物流コストについては委託先である事業者任せとなっており、在庫コントロールを含めたトータル物流コストは高止まりしている状態です。

このようなお客様に対して、当社のソリューションをご提供することで、お客様のトータル物流コストは抑えながら、物流のスピード、品質を飛躍的に向上させることが可能になると考えています。

一方、物流の担い手であるヤマトグループにおいても、少子高齢社会の到来や労働需給の逼迫、越境ECを含むe-コマース市場の急速な拡大等、様々な環境変化を受けています。

コスト圧力が今後ますます高まる中で、いかに品質を維持・向上させながら高い利益率を生み出すかということに対して、約7年前より、本格的なコスト構造改革に着手しています。

コスト構造改革の一環としての「物流ネットワークの革新」は、羽田クロノゲートや厚木ゲートウェイといった新たなネットワークと従来の宅急便ネットワークをさらに高度化させるために約2,000億円を投じ、推進しています。



2015年3月期をもって「物流ネットワークの革新」にかかる設備投資は最終段階に入っていますので、いよいよコスト構造改革の成果を刈り取るフェーズに入ります。

この取り組みにおける当社の「時間的優位性」は、今後、競合他社に対して大きな差別化要素になるだろうと分析しています。

引き続き、

- ① 「バリュー・ネットワーキング」構想に基づく、高付加価値ビジネスモデルの創出
- ② 物流ネットワークおよび集配システムの見直しによるコスト構造改革
- ③ 付加価値に対する適正な料金収受によるプライシング戦略
- ④ アジア圏における宅配を中心とした新需要の喚起
- ⑤ グローバルデマンドチェーンの構築

を中長期戦略の課題として取り組んでまいります。

基本戦略2 「健全な企業風土」の醸成に向けて

中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」におけるもう1つの柱として、ヤマトグループが培ってきたお客様からの信頼をゆるぎないものとしていくために、グループ全体で社員教育や企業理念の浸透、風通しの良い風土づくりにこれまで以上に注力いたします。

そして、「お客様満足を追求する意識」「お客様との約束を守る体制」をより強固な施策とするために、グループ経営の可視化、健全な財務体質の実現、事業の創出と危機管理を両立させる戦略的法務の確立といったガバナンスの強化に努めてまいります。

さらに、IT基盤の強化策として、2017年3月期までに次世代の情報システム構築を目指しており、グループ全体で荷物流動量や集配エリアの「見える化」を進め、的確な体制整備によるサービス品質の維持・向上を図ってまいります。

また、これまで試行してきた自治体等との連携による地域生活支援サービスについては本格的な事業化を目指し、本業を通じて社会と価値を共有するCSVの推進にも積極的に取り組んでまいります。

3. 他社にはない優位性

ヤマトグループのコアコンピタンスである日本国内、アジアの「ラストワンマイルネットワーク」と高い収益力を保持する「ノンデリバリー事業群との融合による付加価値」がグループの強みの源泉です。

ヤマトグループは、他社にはない優位性をいくつも持っています。

とりわけ、以下の2点は、ヤマトグループの持続的な成長を実現していくための最も基礎となるものであり、中期的な成長ドライバーである「バリュー・ネットワーキング」構想の推進においても欠かせない要素です。

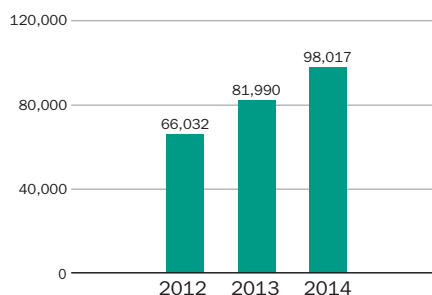
1. 国内、アジアにおける「ラストワンマイルネットワーク」
2. ノンデリバリー事業群との融合による付加価値向上

国内、アジアにおける「ラストワンマイルネットワーク」

個人向け宅配の取扱いから始まった主力商品の宅急便は、1976年の発売から今年で38年が経過しています。

取扱個数(台湾含む)

(千個)



発売以来、徹底した消費者目線で「一歩でもお客様に近く」を地道に実行してきました。

エンドユーザーに続く「ラストワンマイルネットワーク」は、電気や水道と同様、今やなくてはならない生活インフラとなっています。

2014年3月期現在、高い輸送品質と高付加価値商品群によって、取扱個数シェア業界No.1 を堅持し続けています。

宅急便で培ったブランド力や品質に対するお客様からの信頼性の高さは、ヤマトグループにとって大きな財産です。

日本で培った宅急便は、2000年より、台湾の統一企業グループへのノウハウ提供によってアジア圏における宅急便事業として拡大してきました。

2010年1月には、今後ますますの経済成長が期待できるアジア圏において、上海・シンガポールを皮切りに、ヤマトグループ独自の事業として展開しています。

2014年3月期現在、上海・シンガポールに加え、香港・マレーシアにおいても展開しており、現地における宅配ニーズは確実に顕在化してきています。

アジア圏において「ラストワンマイルネットワーク」を持つ企業は、グローバルに見ても数少なく、ボーダーレスな物流を取り込んでいくためにも、既存展開国における各顧客へのリーチに加え、それぞれの国・地域を結ぶ国際一貫輸送サービスを推進する計画に対しても大きな強みになると確信しています。

アジア圏における国際一貫輸送サービスの構築に向けては、2012年11月、沖縄国際物流ハブを活用した、日本発海外宅急便展開地域(上海・シンガポール・香港・マレーシア)向けの書類翌日配達サービスを開始しており、2013年5月には、取扱いを小口貨物に拡充しました。

2013年10月には、国際間の小口保冷輸送サービスである「国際クール宅急便」を発売しており、輸送対象地域は日本・香港間に加え、台湾とシンガポールへの拡大も予定しています。

中期的な課題であるグローバルデマンドチェーンの構築にあたっては、こうしたアジア圏における宅急便ネットワークも重要な役割を果たしていくことになると考えています。

ノンデリバリー事業との融合による付加価値向上

2005年11月、ヤマトグループは純粋持株会社体制へと移行しました。

この移行を機に、宅急便を中心とするデリバリー事業に過度な依存をせず、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ノンデリバリー事業群を有機的に融合させることで、新たなビジネスモデルを開発・拡大させ、グループ全体の収益力を高める戦略を加速させています。

IT・FTといったノンデリバリー事業とデリバリー事業の「ラストワンマイルネットワーク」のシームレスな融合が、物流のスピード、コストメリット、品質のすべてを飛躍的に高める新たなソリューションの提供を可能にします。

4. 2015年3月期の業績見通しと資本政策

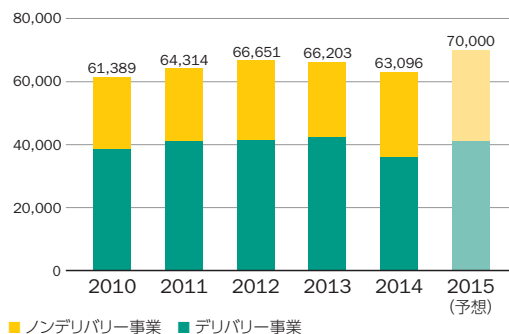
株主の皆様へは、配当と自己株式の取得を合わせた総還元性向を高めていくことを基本方針とし、利益還元を図ってまいります。

「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の初年度にあたる2015年3月期の業績見通しにつきましては、連結営業収益1兆4,370億円(前期比4.5%増)、連結営業利益700億円(前期比10.9%増)、連結当期純利益410億円(前期比17.9%増)、設備投資800億円(前期比9.6%減)を見込んでおり、過去最高益の実現に挑戦しています。

設備投資額は2015年3月期(今期)をもってピークアウトいたしますが、今期分については既存事業維持のための投資に加え、e-コマース、調達/納品といった企業間物流の領域において新たな事業機会を見出したことによる将来に向けた成長投資も含んでいます。

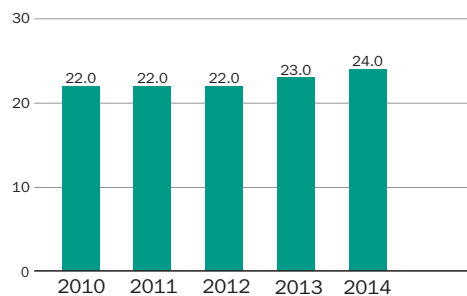
営業利益

(百万円)



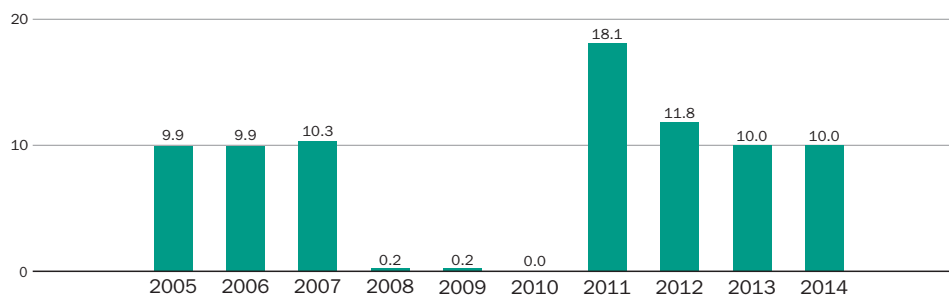
1株当たり年間配当額

(円)



自己株式取得価額

(10億円)



ROEにつきましては、2017年3月期を期限とする中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」(2015年3月期～2017年3月期)において、9.0%超、2020年3月期を期限とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」においては、11.0%以上の達成を目指しています。

2014年3月期の1株当たり配当金は、前期比1円増の24円とさせていただきました。

株主還元につきましては、配当と自己株式の取得を合わせた総還元性向を高めていくことを基本方針とし、継続してまいります。

事業計画を着実に遂行することで収益力を向上させるとともに、盤石な財務基盤を活かした機動的かつ柔軟な資本政策を講じることで、資本効率の向上を実現してまいります。

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。

2014年9月



代表取締役社長
社長執行役員 **木川 眞**