

改革はこの2年間で着実に進んでおります。

「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の最終年度にあたる本年度、ヤマトグループの総力を結集し、次の100年を見据えた経営基盤の強化をやり遂げるとともに、新たな挑戦をスタートさせます。



代表取締役社長
社長執行役員

長尾 裕

現場での経験が、経営者としての原点

2019年4月にヤマトホールディングス社長に就任した長尾裕です。1988年にヤマト運輸株式会社に入社した私は、宅急便の集荷・配達を担当する営業所に配属され、2009年に本社勤務となるまで約20年間、現場と共に過ごしてきました。

現場への配属は私の強い希望によるものでした。入社1年目、ジョブローテーションの一環として仮配属された地元・神戸の営業所で待ち受けていたのは、荷物の仕分け、配達、顧客対応、営業、帳簿付けなど、広範囲にわたる業務でした。当時は全ての業務を現場で完結することが当たり前の時代です。しかし、新人の私に最初から出来る事はほとんどなく、目の前の業務に悪戦苦闘する毎日でした。そんな中、現場を熟知し、周囲から頼られる上司の仕事ぶりには圧倒されました。営業からお客様対応、セールスドライバーに対するリーダーシップの発揮まで全てを完璧にこなす上司の姿は、一日も早く戦力として認められたい私にとって大きな目標となり、次第に日々の業務に夢中になっていきました。後にジョブローテーションを通じて総務部門

の管理業務や引越業務、通関業務も経験しましたが、営業所で掲げた目標が変わることはなく、本配属先として現場勤務を希望しました。

営業所時代は、セールスドライバーからも多くを学びました。彼らの仕事に対する姿勢は、私の仕事観に大きな影響を与えてくれました。ある日の朝礼で発した班長の言葉が、今でも教訓になっています。「エレベーター付きのビルにばかり営業に行くのではなく、同業他社が敬遠する階段だけのビルに訪問してこそ、お客様に喜ばれる」。しっかりとお客様の方を向き、お客様が何を喜ぶかを考え行動することこそが、ヤマトグループの原点であり、強さの源泉であることを強く実感しました。

仕組みや体制を抜本的に 作り変えるための改革

■ 2年間で「働き方改革」は着実に前進

私が入社した1988年当時、4億個ほどだった宅急便の年間取扱個数は、この30年間で大幅に増加し、2018年度は18億個台とその規模は4倍以上にまで拡大しています。増加の背景にあるのは、物流の小口化・多頻度化に加え、過去10年間におけるEC市場の急速な成長です。このEC市場が当社グループの予想を超えて成長したことで体制構築が追い付かず、社員に大きな負担をかける事態を招いてしまいました。

冷静に過去を振り返ると、現在よりも荷量が少なかった30年前の現場で余裕あるオペレーションがなされていたかという、そうとは言い切れません。現場では、年々増え続ける荷量に合わせて常にオペレーションや体制を見直し、設計変更と補強を繰り返してきました。そこにEC市場

の急速な伸長が加わったことで問題が顕在化したため、従来の延長線上で考えていては対処しきれないと判断し、中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、「KAIKAKU 2019」)に踏み出す意思決定をしました。本来は経営として事前に手を打つべきであり、我々経営陣の認識と対応が不十分であったことを反省しています。その反省を踏まえ、2017年度より第一線で働く社員がこの先ずっと働きやすさと働きがいを感じられるよう、新たな仕組みや体制へと抜本的に作り変えるための改革を推し進めています。

「KAIKAKU 2019」の最優先課題として取り組んできた「働き方改革」では、この2年で確かな成果を実感しています。労働時間の管理方法の一本化や新たな働き方の導入により、セールスドライバーをはじめとした社員の労働環境は、総労働時間および残業時間の短縮、年次有給休暇の取得率向上等、着実な改善がみられています。定期的実施している「働き方意識調査」では、特に「働きやすさ」に対する意識が大幅に改善しており、社員の満足度の向上も窺えます。また結果として、自ら退職する社員の比率も減少しています。一方で、地域によって成果に濃淡があるため、2019年度は、局所的に課題がみられる地域の改善に向けた取組みに力を注いでいます。

■ 「デジタル化」が集配キャパシティ拡大の鍵を握る

「働き方改革」の着実な前進には、同時に取り組んできた「デリバリー事業の構造改革」の成果が大きく寄与しています。セールスドライバーやアンカーキャストの採用活動が着実に進捗していることに加え、セールスドライバーの業務にデジタル・オペレーションを導入したことで最適な集配ルート設計等が可能となり、生産性向上につながって

います。また、オープン型宅配便ロッカー(PUDOステーション)の増設等を通じてタッチポイントを拡充したことで、不在率は毎年1%ずつ減少しています。

これらの取組みを通じて確信したのは、今後の成長の鍵を握るのは間違いなく「デジタル化」であるということです。ECの利用がこの先もさらに増加することが予想される中、デジタル化の導入を進めることは当社グループの大きな成長機会になると考えています。例えば、事前に荷物を受け取るお客様の不在が把握できれば、当然お届けに行く必要はありません。受け取るお客様の状況をデジタル・テクノロジーによって把握できれば、最適で効率的なオペレーションの設計が実現でき、新たな戦力に頼らずとも集配キャパシティを拡大することが可能だと考えています。

NEXT100での飛躍に向けて、今動き出す

■ グループの経営資源を活用し、新たな事業の柱を生み出す
世の中はかつてないスピードで変化し続けています。当

社グループは2025年に向けた長期ビジョンを掲げていますが、昨今の変化のスピードに鑑みれば、2025年の様相が我々の想定よりも早く現実社会に到達するかもしれません。2025年のビジョンであれば、さらに5年後の2030年をイメージしてどこよりも先に次の一手を打つスピード感が求められています。従って、「KAIKAKU 2019」の最終年度にあたる本年度、当社グループは将来に向けた動き出しも始めなければいけません。

創業100周年の次の100年に向けて当社グループが成し遂げなければいけないことは、宅急便に次ぐ事業の柱を生み出すことです。そのためには、これまで培ってきた当社グループの人材、機能、ノウハウなど、あらゆる経営資源を最大限活かして新たな価値を生みだし顧客に提供することが必要です。如何にグループ経営資源を最適に配置するかが、ヤマトホールディングス社長としての最も重要な役割の一つであると考えています。

現在、当社グループが力を注いでいるのが、法人顧客のサプライチェーン全体に対するソリューション提案力の強化であり、いわば新たな3PLサービスの構築です。当社

「働き方改革」の推進に伴う各指標の改善状況

残業時間・年次有給休暇取得率の推移

- 1人当たりの残業時間の減少
(2016年度の残業時間を100とした場合)



- 1人当たり年次有給休暇取得率 (%)



働き方意識調査結果

- 「働きやすい」と回答した社員の割合 (%)



- 「働きがいがある」と回答した社員の割合 (%)





グループの最大の競争優位性は宅急便サービスを支える物流機能にありますが、この物流機能はサプライチェーンで見ると下流領域に位置します。そこに、IT(情報)、LT(物流)、FT(決済)といった当社グループの経営資源を最大限に活用すれば、下流領域だけでなく上流領域を含むサプライチェーン全体をカバーするソリューション提供が可能です。

過去からソリューション営業を推進しておりますが、これまでは宅急便や保管、梱包といった機能のみをご利用いただくところからなかなか抜け出せずにいました。ここ3年間は、この状況を打開するため、機能別ではなく、お客様のサプライチェーン全体の課題を抽出してソリューション提案ができる人材の育成と、アカウント営業に向けた体制構築を進めてきました。現在、ヤマト運輸の法人営業担当者が300人を超えるまでになり、これに法人向けに特化したヤマトロジスティクス株式会社や国際物流を手掛けるヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社を含めると、着実にグループの営業体制の強化が進んでいます。今後の課題は、各事業会社間で分断されている人材、機能

等の経営資源を、どのように一元的に管理し、連携できる形を整えるかです。すでに、2019年4月からバーチャルな形式での連携を開始していますが、早期に最適な体制を構築し、グローバルなフィールドも含めて、上流領域に本格的に進出していきます。

■ 上流領域に合わせて下流領域を作り替える

サプライチェーン全体に対するソリューションを提供する上では、下流領域である物流機能の強化はもちろん、それを実現するネットワークやターミナル等の経営資源をソリューションに適合するよう作り替えていく必要があります。その代表的な事例が、さまざまな付加価値機能を備える総合物流ターミナル「羽田クロノゲート」です。現在、「羽田クロノゲート」では付加価値機能を活用したヘルスケア業界向けのソリューションが進行しています。病院で使用される医療用器具を回収し、スピード輸送ネットワーク上にある「羽田クロノゲート」内の施設で洗浄、メンテナンス、再貸出しに至るまで、全ての工程をヤマトロジスティクスがトータルサポートしています。これにより、貸出1回当たりのリードタイムを短縮できるだけでなく、お客様の在庫回転率の飛躍的な向上を実現しています。

これまでターミナルは宅急便を高度化するために設計していましたが、宅急便開始から40年以上が経ち、新たな価値の創造を目指す今、宅急便以外のサービスも意識して進化させていかなければいけません。これが、次の100年における持続的成長の大きな基盤になるとみています。

■ EC市場に対する最適解を導き出す

言うまでもなく、当社グループの主力サービスは宅急便です。しかしながら、宅急便がEC市場に対する物流の最適解

であるかと問われると、私はそうではないと感じています。

そもそも宅急便は、荷物を発送する側である依頼主を起点に開発した商品です。EC市場の場合、受け取るお客様を起点に、1回で荷物の配達完了ができるよう逆算的に仕組みを設計する必要があります。この点が宅急便とは根本的に違う部分だと考えています。

しかし裏を返せば、その最適解を導き出すことが当社グループにとって大きなビジネスチャンスとなります。宅急便で築いたネットワークや仕組みの多くをそのまま活用できると考えており、この最適解に最も近い場所にいるのは当社グループであると考えています。このEC市場向けサービスは、ユニバーサルサービスである宅急便とは異なる商品としての提供をイメージしています。NEXT100での成長に向けた大きなテーマとして位置づけており、実現に向けてすでに本格的に動き出しています。

■ 持続的な企業価値向上に向けてESGを推進

社会的インフラとして地域社会と密接に関わる当社グループにとって、ESG(環境・社会・企業統治)への取り組みは企業価値向上を実現する上で重要であると強く認識しています。当社グループにとって最も重要な経営資源は、22万人を超える社員です。社員一人ひとりが安全な職場環境で、互いの個性を認め合い、働きやすさと働きがいを持って働ける環境を整えることが経営の根幹だと考え、「KAIKAKU 2019」の中で「働き方改革」を最重要課題として取り組んでいます。労働力人口が減少するなか、働き方改革によって社員のモチベーション向上や、優秀な人材の確保、多様な人材の活躍を実現することが、ひいては、顧客に喜ばれるサービスの持続的な提供による顧客満足の向上につながると確信しています。

また、当社グループは、CSV(Creating Shared Value=共有価値創造)という概念のもと、社会課題の解決に向けて取り組みを行っています。地域の隅々まで張り巡らされたネットワークと豊富な顧客接点を活かし、過疎化や高齢化などにより生じる地域特有の課題を行政と連携して解決を目指す「プロジェクトG」の取り組みを2011年より継続して推進しています。重要なことは、これらを決してボランティアではなく、本業として取り組む点にあります。社会課題への対応は、一時的ではなく継続して取り組むことが必要です。本業を通じて社会的価値と同時に経済的価値を創出してこそ、持続性が担保できると考えています。

環境面では、気候変動リスクへの対策として、低公害車の導入はもちろん、台車や自転車の活用等、環境負荷を抑えた配達を積極的に行っています。国内宅配便の取扱数量で見れば、ラストワンマイルにおいて自動車以外での配達個数が最多なのが当社グループであると自負しています。自動車によるお客様への配達が必要な地域においてはパートナーと連携し、EV(電気自動車)の導入等に取り組んでいます。今後は、車両だけでなく、ターミナル等の施設についても、環境対策を積極的に推進していきます。

ガバナンス強化は、当社グループの最重要課題の一つです。2018年に発覚したヤマトホームコンビニエンス株式会社における法人顧客の社員向け引越サービスでの不適切な請求を踏まえ、「グループガバナンス改革室」を設置し、商品・サービスの総点検や内部通報制度の運用改善、倫理教育の実施などグループ全体のガバナンス強化に取り組んでいます。しかし、他にも手を打つべき課題はあります。その一つが、現場の管理体制の再構築です。拠点数が多い当社グループでは、各拠点のライン長が営業や

サービス品質の管理のみならず、社員の労務管理も行うため、ライン長に大きな負担がかかっています。そこで、ライン長の負担軽減と労務管理の質を向上させるために、人事や安全等の専門人材が同一エリア内の複数の拠点をカバーする体制への移行を計画しています。これにより、個々の社員との面談やコミュニケーションの場において、複数の専門スタッフによる多角的な見地でのアプローチが可能になります。

体制構築には人的資源の確保が必要ですが、間接部門の業務にデジタル・テクノロジーを導入することで標準化・省人化を図り、確保した人材を育成、再配置することで、最適な組織体制に近づくことができると考えています。

徹底的に社員の立場に立って考える

経営に大切なことはいくつもありますが、私が大切にしていることのひとつが、社員の立場に立って経営することです。この先どれだけデジタル・テクノロジーを活用しようとも、社員が当社グループ最大の財産であることに変わりはありません。お客様と向き合い、自ら考えて行動する。時代が移り変わっても、ヤマトのDNAだけは変えてはならないと思っています。そのためには、私をはじめとした経営陣が社員の立場に立ち、社員が何を考え、何を求めているのかを理解する必要があります。

現場時代を振り返り、当時の経営陣とその決断の偉大さに改めて気づかされることがあります。神戸で営業所長を務めていた1995年、阪神・淡路大震災を経験しました。

甚大な被害と多くの犠牲者を出した、未曾有の大災害です。神戸の街は壊滅的な被害を受け、ビルや家屋は倒

壊し、多くの建物が火災に呑み込まれました。そんな過酷な状況の中、当時の経営陣は、被災した社員のために、会社負担で仮設住宅を建ててくれました。その温情ある決断は今も忘れられません。

会社が社員のことを本気で考えれば、社員は会社の気持ちに行動で応えてくれます。震災で被災し、最初は自分のことで精一杯だった社員たちは、次第にお客様のため、地域のために何ができるのかを自ら考え、自発的な行動を始めました。これこそが、当社グループ最大の強みである「全員経営」です。我々が改革を進めているのは、この「全員経営」を次の100年も実践するためです。社員の立場に立って考えることが、結果としてお客様、株主の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様への提供価値を最大化し、企業価値の向上につながると信じて、これからも経営を進めていきます。

株主の皆様におかれましては、今後もヤマトグループに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

