

社長メッセージ



2018年3月期より進めてきた改革は、
着実に進捗しました。

しかしながら、ヤマトグループが中長期
的に企業価値を向上させるためには、
さらなる改革が必要です。

お客様や社会のニーズ、期待に応え、
次の100年も持続的に成長し、持続
可能な社会の実現に貢献するため、
グループの総力を結集して、新たな
挑戦をスタートしています。

長尾 裕

代表取締役社長 社長執行役員

創業100周年にあたり

1919年11月29日、大和運輸株式会社として東京・銀座で創業した当社は、創業100周年を迎えました。これもひとえにお客様、社員をはじめ当社とともに歩んでくださった皆様のおかげであり、心より感謝を申し上げます。

荷物を運ぶ手段が牛馬車、荷車であった当時、創業者・小倉康臣は、自動車の将来性に注目しました。そして、トラックが必ず貨物輸送の主役になるという強い信念のもと、日本全国でわずか204台にすぎなかったトラックのうち、4台を購入してトラック運送事業を起こしました。

創業から今日までの100年間、3つのイノベーションが当社グループの成長を牽引してきました。一つ目のイノベーションは1929年、日本で初めての路線事業として、東京―横浜間で定期便を開始したこと。二つ目は1976年に宅急便を発売したこと。三つ目は2013年に発表した「バリュー・ネットワーキング」構想の推進であり、法人領域への新たな価値提供に向けて現在も取組みを進めています。

改革の進捗

近年、当社グループを取り巻く経営環境は急激に変化しています。ECの急速な成長に伴い小口貨物の配達量が劇的に増加する一方、労働需給がひっ迫し、2017年3月期を節目にヤマトグループの従来の配送システムは大きな壁に直面しました。また、お客様やそのニーズが多様化する中、宅急便という均一的なサービスだけでは多様化するニーズに対応することが困難となっています。さらに、日本社会は人口の縮小や地域社会の衰退といった大きな課題に直面しており、地球規模では、気候変動や資源減少といった持続可能性を脅かす課題がより深刻となっています。

このような環境変化の下、当社グループは、2018年3月期に策定した、中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」（以下、「KAIKAKU 2019」）において、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きました。

この歴史を支えてきたものは、創業者から受け継がれてきたイノベーションを起こすチャレンジ精神と、創業者が制定した、当社グループの原点である「社訓」や、豊かな社会の実現へ貢献することを事業の目的として定めた「経営理念」を中心としたグループ企業理念です。これらの理念をいわばヤマトのDNAとして、経営者から第一線の社員まで全員で共有して事業活動に取り組むことで、今日まで社会から必要とされる存在として持続的に発展することができました。

私は、「運ぶ」ことは、生活を豊かにすることであり、新しい「運び方」の開発、「運び方」のイノベーションは、人々のライフスタイルや社会を変えていくものと信じています。「運び方」のイノベーションを通じて豊かな社会の実現に貢献することこそが、経営理念に謳われている社会的インフラ企業としての当社グループの使命であると考えています。

「KAIKAKU 2019」の最優先課題として取り組んできた「働き方改革」については、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。グループ全社員を対象に定期的を実施している「働き方意識調査」では、「働きやすさ」と「働きがい」に対する意識が大幅に改善しており、同時に「働き続けたい」という意向も上昇しています。「働き方改革」は今後も継続していく重要なテーマですが、社員満足の向上という面において、大きく前進できたと評価しています。

「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により集配体制を整備したことに加え、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

社長メッセージ

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、不在率は着実に減少しています。

これらの取り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、

新たな事業の柱を創出するために

次の100年も持続的に成長していくために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出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、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。

「KAIKAKU 2019」において、当社グループは「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」を推進すべく、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、いわば新たな3PLサービスの構築に力を注いできました。当社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。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となります。

NEXT100に向けたさらなる改革

「KAIKAKU 2019」において、当社グループは、「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」に取り組むと同時に、「持続的に成長していくためのグループ経

「デジタル化」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、荷物を受け取るお客様の不在が事前に把握できれば、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となります。

以前からソリューション営業を推進していますが、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。お客様にとって最適なソリューションを提供するためには、当社グループ内の事業会社間で分断されていた人材、機能等の経営資源を一元管理する必要があると考え、2019年4月からバーチャルな形式での連携を開始し、10月からグループ各社の法人営業部門を統合した新たな営業体制を本格始動させました。

サプライチェーン全体に対するソリューション提供を加速させ、事業の柱として成長させるためには、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変えていく必要があります。また、顧客起点で最適な提案ができるよう、経営体制の刷新やデータ戦略の推進などさらなる変革が必要です。

営構造改革」を推進してきました。ここまで「働き方改革」「デリバリー事業の構造改革」については一定の成果が出ているものの、大きな社会経済環境の変化の中、次の時代も豊かな社会の創造に貢献していくためには、さらなる抜本

的な収益・事業構造改革と経営構造改革が必要であるとの結論に至りました。私の問題意識は、「当社グループがお客様に十分向き合えていないのではないか」ということです。そして、持続的な成長に向けて、当社グループが変えなければならない問題の本質は何か。それは一言でいえば、現状の、宅急便中心の「戦略」、「経営システム」、「組織・風土」という経営構造では、お客様や社会の期待やニーズに応えられなくなってきたということです。実際に、産業のEC化が急速に進展する中、宅急便という均一的なサービスでは、サプライチェーン全体を最適化したい法人顧客や、通販の購入者が有する多様なニーズに対応しきれていません。この経営構造を問題の本質として捉え、この度、中長期的な経営のグランドデザインとして、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。当社グループが、社会インフラの一員としてこれからも社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える新たな物流のエコシステムを創出することで、次の時代も、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす企業であり続けることを目指していきます。

「YAMATO NEXT100」には、軸となる3つの基本戦略があります。一つ目は、当社グループをお客様、そして社会のニーズに正面から向き合う経営に変えることです。2005年に純粋持株会社制へ移行して以来、提供サービス単位のグループ会社編成で、各マーケットに対応してきました。ホールディングス制のもと、宅急便以外の事業を育てるべく、経

営資源を分配し、一定の成果を挙げてきましたが、機能ごとの個別最適な提案にとどまり顧客目線での最適な提案ができない点や、多層な組織構造のもと意思決定に時間を要する点、経営が第一線の状況を掴み切れず経営判断が遅れる事案が発生した点など、デメリットも顕在化してきました。本プランの下、従来の経営体制を刷新し、リテール、地域法人、グローバル法人、ECプラットフォーマーという、異なるニーズを持つそれぞれのお客様にしっかりと向き合える体制と、それを支える経営システムを構築します。そして、大幅な組織の簡素化、業務の徹底的な見直しにより経営と事業の距離を縮め、「お客様の立場で考え、スピーディーにお応えする」ヤマトグループの強みを取り戻します。

基本戦略の二つ目は、これまでの経験や労働力に依存した経営から、データ・ドリブンな経営への転換です。物流の世界には、未だに勘や経験による意思決定が色濃く残っています。当社グループにおいても、「宅急便」のオペレーションを、支店やセールスドライバーといった第一線の現場に過度に依存しすぎていた、と反省しています。現場における管理、間接業務の負担を軽減し、第一線の社員が、お客様にしっかりと向き合うことに注力し、お客様のために最高のパフォーマンスを発揮できるようにするため、デジタルトランスフォーメーションを進め、宅急便はもちろん、物流オペレーションの全般をデジタル化し、効率化、標準化します。その上で、AIを積極的に活用し、データアナリティクスに基づいた需要や業務量の予測、経営資源の配置、プライシングなどを、上位



社長メッセージ



のレイヤーで客観的かつ科学的に意思決定することで、これまで発生していた多くのムリ、ムラ、ムダを削減します。

基本戦略の三つ目は、自ら運ぶだけでなく、オープンな物流インフラを作り出す経営への転換です。宅急便で築き上げてきた経営資源や情報を徹底的にデジタル化し、お客様のニーズに応えるために、これまでのようにすべてを「自ら運ぶ」だけでなく、外部パートナーとも協働し、お客様第一のオープンな物流インフラの創出による成長を目指します。

これらの基本戦略のもと、事業基盤である宅急便を中心

にグループ全体の生産性を向上させるとともに、成長領域であるEC、法人向け物流事業に経営資源を投下し、顧客に最適なサービスやソリューションを提供することで、当社グループの成長を実現します。本プランでは、そのために取り組むべき13の課題を具体的なアクションとともに明確化しており、基本戦略に基づき、収益構造の転換を図る事業構造改革と、実現可能性と持続可能性を高める基盤構造改革を両輪として、今後4年間、特に最初の2年間で強力に推進すべく、既にその取り組みを始めています。

グループ経営体制の刷新

現在の機能単位の部分最適な組織を顧客セグメント単位の全体最適な組織に刷新し、経営のスピードをより高めるために2021年4月、現在の純粋持株会社であるヤマトホールディングスがグループ8社の吸収合併、及び吸収分割を実施します。そして、「リテール」「地域法人」「グローバル法人」「EC」の4事業本部と、「輸送機能本部」「プラットフォーム機能本部」「IT機能本部」「プロフェッショナルサービス機能本部」の4つの機能本部からなる「事業会社」、いわゆる「Oneヤマト」として経営を行います。各機能本部は、ネットワーク、拠点、車両を含めた輸配送工程の全体最適化、ヤマトデジタルプラットフォーム、クロネコメンバーズなどの進化、ITの強

化とIT人材の育成など、事業本部の競争優位の源泉となる機能の開発と運営を担います。また、プロフェッショナルサービス機能本部において、管理間接業務や調達業務を集約するとともに、徹底した業務の標準化、効率化を行います。

なお、新体制においても引き続き、経営の透明性、健全性を維持し、経営の監督と執行の分離を明確にすることでガバナンスの強化を図り、企業価値を向上させていきます。さらに、経営と現場との距離を縮め、意思決定の迅速化を図るとともに、権限・責任の範囲を明確化します。これらの変革により、第一線の社員が、お客様と向き合うことに集中できる組織を構築し、全員経営を実行します。

経営体制の刷新は、あくまでも手段であり、最大の目的は、お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営に転換することです。第一線の社員がお客様に向き合ってサービスを提供

できるよう、特に管理職を担う社員および経営陣が、自らを変えていくことが不可欠であると考えています。

経営戦略としてサステナビリティの取組みを推進

ステークホルダーの皆様が育てていただき、社会的インフラ企業となった当社グループは、社会に果たすべき責任を自覚し、皆様の信頼に応える活動を進めてきました。しかしながら、次の100年は世界が直面する環境や社会課題に対し、企業の関わりや課題解決がこれまで以上に重要になると考え、「YAMATO NEXT100」において、基盤構造改革の一つとしてサステナビリティの取組みを位置づけました。持続可能な社会の発展と当社の持続的な成長を両立させるべく、ステークホルダーの皆様を含めた議論を経て、「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンを設定し、併せて当社グループが取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」で目指すのは、人や資源、情報を高度につなぎ、効率輸送を実現した環境や生活、経済によりよい物流です。EVをはじめとした低炭素な車両の導入や再生可能エネルギーの利用などによってCO₂排出量実質ゼロに挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデル

を創造し、強く、スマートな社会を支えていきます。もうひとつのビジョンは「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」です。“誰一人取り残さない”というワードは、「持続可能な開発目標(SDGs)」の基本理念です。当社グループは、世界が目指す持続可能な社会の実現に向けてフェアな事業や、多様なパートナーとの共創により、様々な社会課題の解決を目指して、リーディングカンパニーとして貢献していきます。働きやすい職場づくりを通じたディーセント・ワーク達成への貢献をはじめ、人権・ダイバーシティの尊重、安全・安心に関わる取組みを進めていくとともに、データを活用した経済と社会の共有価値の創出や、健全でレジリエンスなサプライチェーンマネジメント、共創による経済的・精神的に豊かな地域づくりについても注力していきます。

今後は、「YAMATO NEXT100」で掲げたサステナビリティのビジョンの下、マテリアリティごとに設定した目標の達成と「パリ協定」や「持続可能な開発目標」などの国際課題の解決に向けて、具体的な取組みを推進していきます。

101年目の新たなチャレンジ

新しい「運び方」の創造により、社会に持続可能で新しい豊かさを創出すること。それは、かつて宅急便を生み出したイノベーションの会社、社会的インフラとしての私たちの使命です。

これから先も、時代の変化から生まれるニーズに応えるため、そして持続可能な社会の実現に貢献するため、私たちは変わらなければなりません。

「運ぶ」の次へ。次のヤマトへ。新しいヤマトグループを創り直す覚悟で、社員一同総力を挙げて、改革を進めてまいります。

2020年2月

長尾 裕

CFOメッセージ

新たな経営構造改革プラン
「YAMATO NEXT100」のもと、
事業の成長とコスト構造の改善に
必要な投資を実施するとともに、
より資本効率を意識した経営を推進し、
中長期的な企業価値向上を目指します。

樫本 敦司

執行役員
財務戦略・IR戦略担当



将来キャッシュフローの創出に向けた 投資・財務戦略

投資判断については、中長期的な視点で企業価値の向上につながるか否かを基準としています。現中期経営計画「KAIKAKU2019 for NEXT100」では、土地、建物、車両など、物流ネットワークの維持・拡充を目的とする経常投資と、働き方改革やデジタルイノベーションなどの成長投資を適宜実行してきました。今後は、新たな経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」の下、2021年3月期から2024年3月期までの4年間で、累計4,000億円の投資を想定しております。その中では、EVをはじめとした低炭素車両の導入などを含む物流ネットワークの維持・拡充に向けた経常投資の

他、宅急便のデジタルトランスフォーメーションやヤマトデジタルプラットフォームの構築など、データ・ドリブン経営への転換に向けた成長投資を予定しています。なお、この4,000億円の他に、当社グループの成長に必要な機能については、M&Aや外部パートナーとのアライアンスも視野に入れており、施策効果のスピードアップを図っていきます。

これらの投資によって、宅急便の安定した収益基盤を確立させるとともに、ECと法人領域の成長とグループ全体のコスト構造改革を実現することで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

財務戦略については、財務の健全性維持・向上を基本方針としつつ、資本効率についても重視していきます。投資に際しては、財務の健全性と効率性を意識しながら、資金調達を実施する所存です。なお、健全性の観点では最適資本構成を意識しつつ、格付け水準(R&I格付け投資情報センター/AA-)の維持に努めていきます。

資本政策・株主還元の 基本的な考え方

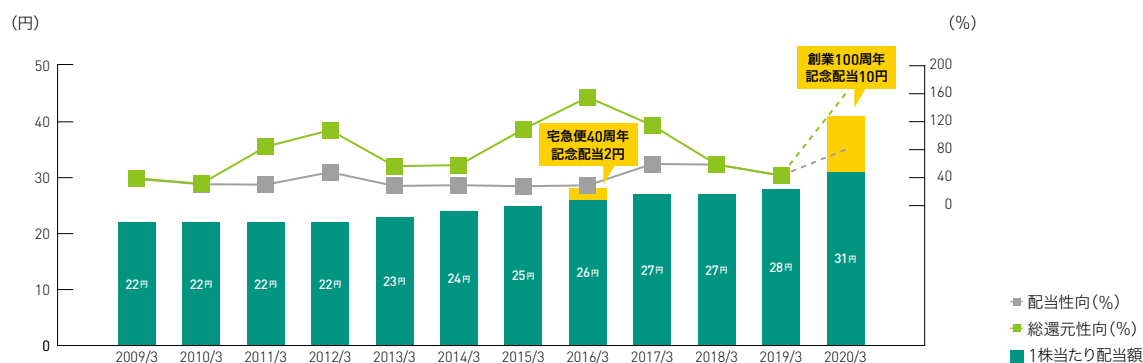
今後の事業の成長性と収益性および、財務の健全性、投資の進捗状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当と機動的な株主還元に向け、適時適切な資本政策を検討していきます。なお、資本政策上の主要指標については、ROE10%以上、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2021年3月期～2024年3月期累計)を目安とします。

2019年3月期は、1株当たり28円の配当を実施し、配当性

向は43.0%となりました。2020年3月期は、2019年11月29日に創業100周年を迎えられたことに対し、株主の皆様へ感謝の意を表するため、1株当たり31円の配当に加え、10円の記念配当を実施し、年間配当金は1株当たり41円とする予定です。

また、株主価値向上のため、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策として、自己株式の取得および消却を実施することといたしました。当社普通株式について、取得しうる株式の総数35百万株(自己株式を除く発行済株式数の8.88%)、株式の取得価額の総額500億円をそれぞれ上限とし、2020年2月6日から同年9月30日までの期間で市場買付により取得します。また、これにより取得する自己株式の全株式数を消却する予定です。

株主還元実績・予想



中長期的な企業価値向上に向けて

ヤマトグループはROEを株主価値の向上に向けた重要指標として位置付け、最適資本構成を意識しつつ、経営資源の最適配分と成長戦略の実行により利益率を高めることで、ROEの向上を図ります。

同時に、持続的な成長と持続可能な社会の実現に向けて、引き続きコーポレート・ガバナンスの強化に取り組むとともに、新たな経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」で掲げたサステナビリティのビジョンとマテリアリティ(重要課題)に対する目標や創出する価値の実現に向け、グループ全体で取組みを推進していきます。そして、これら非財務情報を中長期的な視点で誠実かつ公平に開示するとともに、株主・投資家の皆様と建設的な対話を行うなど、積極的なIR/SR活動を実践し、企業価値の向上を目指します。