

 ヤマトグループ
中期経営計画に関するご説明

2014年9月29日

郵政民営化委員会 ヒアリング資料

ヤマトホールディングス株式会社
ヤマト運輸株式会社

目次

■現状認識

グループ概要		4
当社を取り巻く環境①		5
当社を取り巻く環境②		6
成長が続く宅配便市場で進む寡占化		7
公正な競争こそが生活者の利便性につながる		8
信書の不明瞭さによる影響①		9
信書の不明瞭さによる影響②		10

■当社中期経営計画

DAN-TOTSU経営計画2019 戦略コンセプトマップ		12
DAN-TOTSU経営計画2019 基本戦略		13
長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」に込めた思い		14
DAN-TOTSU3か年計画STEPの概要		15
バランスの取れた経営の実現		16
基本戦略①「バリュー・ネットワーキング」構想の推進		17
基本戦略②「健全な企業風土」の醸成		18
資本政策について		19

■参考

参考1 ヤマトグループ 国際事業 宅配便展開図		21
参考2 「国際クール宅急便」の開発		22

■ 現状認識

営業収益:1兆3,746億円 営業利益:630億円 子会社数:47社(含関連会社) 従業員数:約19万人

※下記の営業収益と営業利益は内部消去前

ヤマトホールディングス

デリバリー事業（ヤマト運輸 ほか6社 営業収益:1兆986億円 営業利益358億円 従業員数:約16万人）
宅急便、クロネコメール便などの一般消費者、企業向け小口貨物輸送サービス事業

BIZ-ロジ事業（ヤマトロジスティクス ほか16社 営業収益:902億円 営業利益:34億円 従業員数:約5千人）
国際フォワーディングや国内の倉庫保管・流通加工サービスを中心とした企業向け物流サービス事業

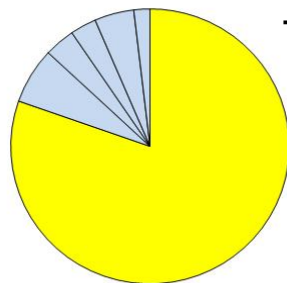
ホームコンビニエンス事業（ヤマトホームコンビニエンス 営業収益:487億円 営業利益:2億円 従業員数:約5千人）
引越事業を中心とした一般消費者向け地域密着型生活支援サービス事業

e-ビジネス事業（ヤマトシステム開発 ほか3社 営業収益:415億円 営業利益:79億円 従業員数:約6千人）
企業向けASP・情報システム開発などの情報サービス事業

フィナンシャル事業（ヤマトフィナンシャル ほか4社 営業収益:627億円 営業利益94億円 従業員数:約1千人）
企業や一般消費者向け決済を中心とした金融サービス事業

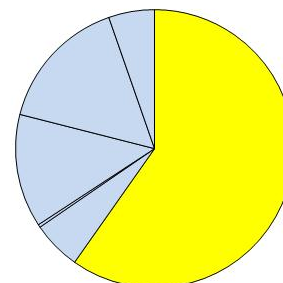
オートワークス事業（ヤマトオートワークス ほか4社 営業収益:256億円 営業利益:32億 従業員数:約2千人）
運送事業者向け車両管理一括代行サービス事業

営業収益



デリバリー:ノンデリバリー
=8:2

営業利益

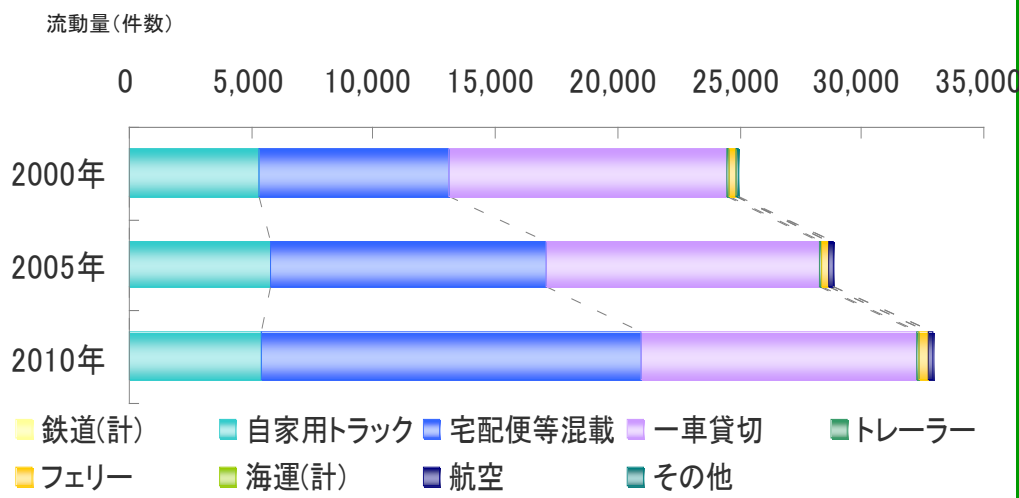


デリバリー:ノンデリバリー
=6:4

当社を取り巻く環境① 輸配送市場における多頻度小口化の流れ

宅配便は、個人顧客(送り手としても受け手としても)による利用が中心だったが、輸配送市場全体の多頻度小口化が進展する中で、法人顧客にも利用が拡大しつつある。

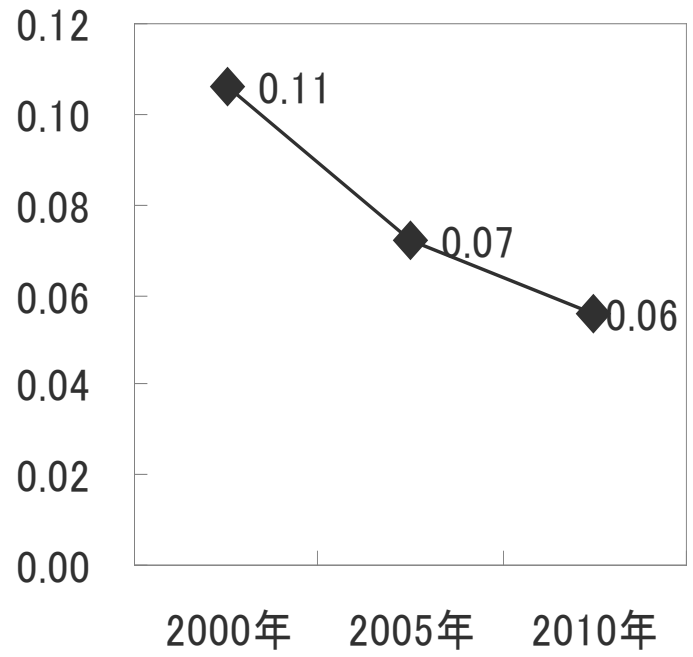
宅配便等混載貨物の利用が増大



出所 国土交通省 第9回全国貨物純流動調査(物流センサス)

宅配便等混載貨物の小口化

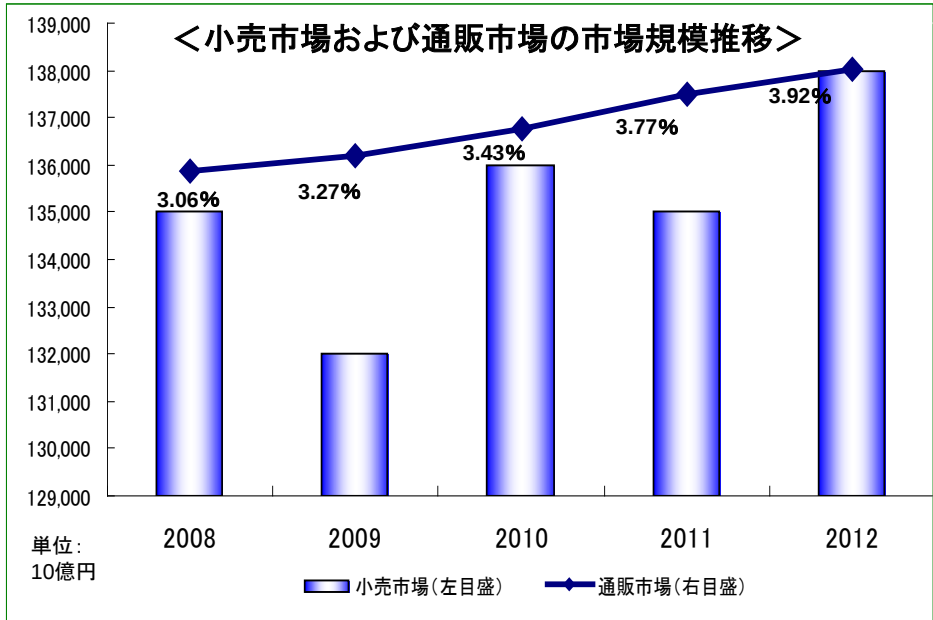
流動ロット数(宅配便等混載)



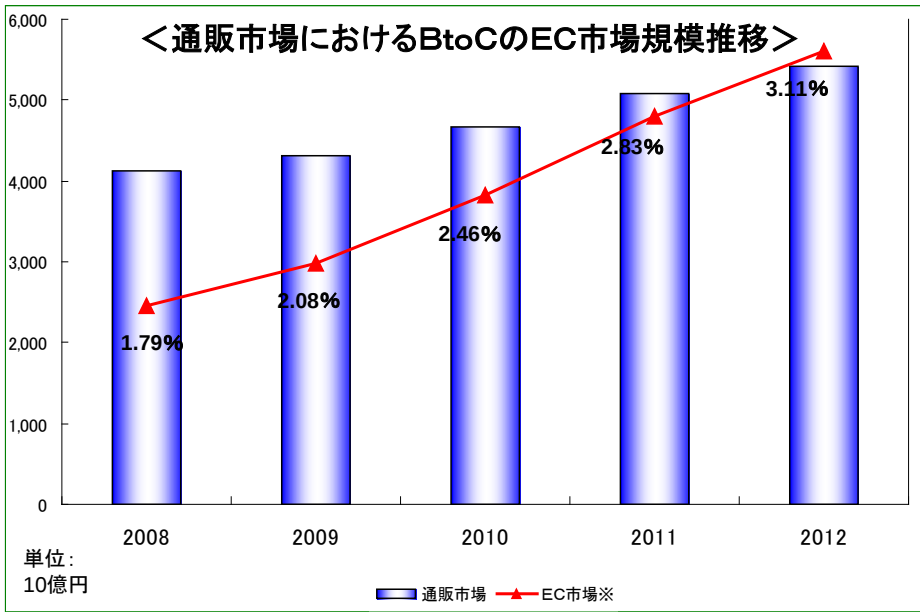
出所 国土交通省 第9回全国貨物純流動調査(物流センサス)

当社を取り巻く環境② eコマースの拡大

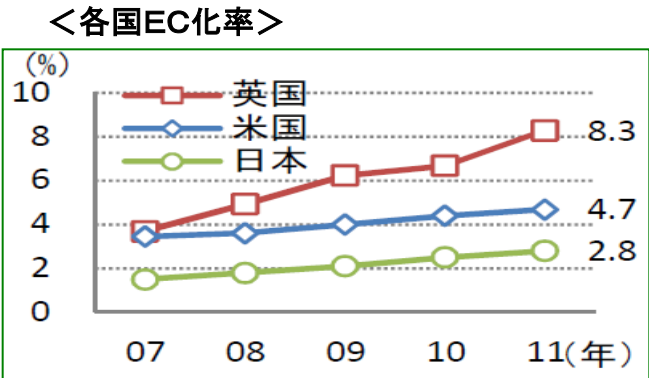
従来型のパソコンに加え、スマート端末の浸透に伴い、eコマース市場は急速に拡大しつつある。



(経済産業省 業種別販売額統計年報およびJADMA通信販売推計値より)



(経済産業省 電子商取引に関する市場調査より)

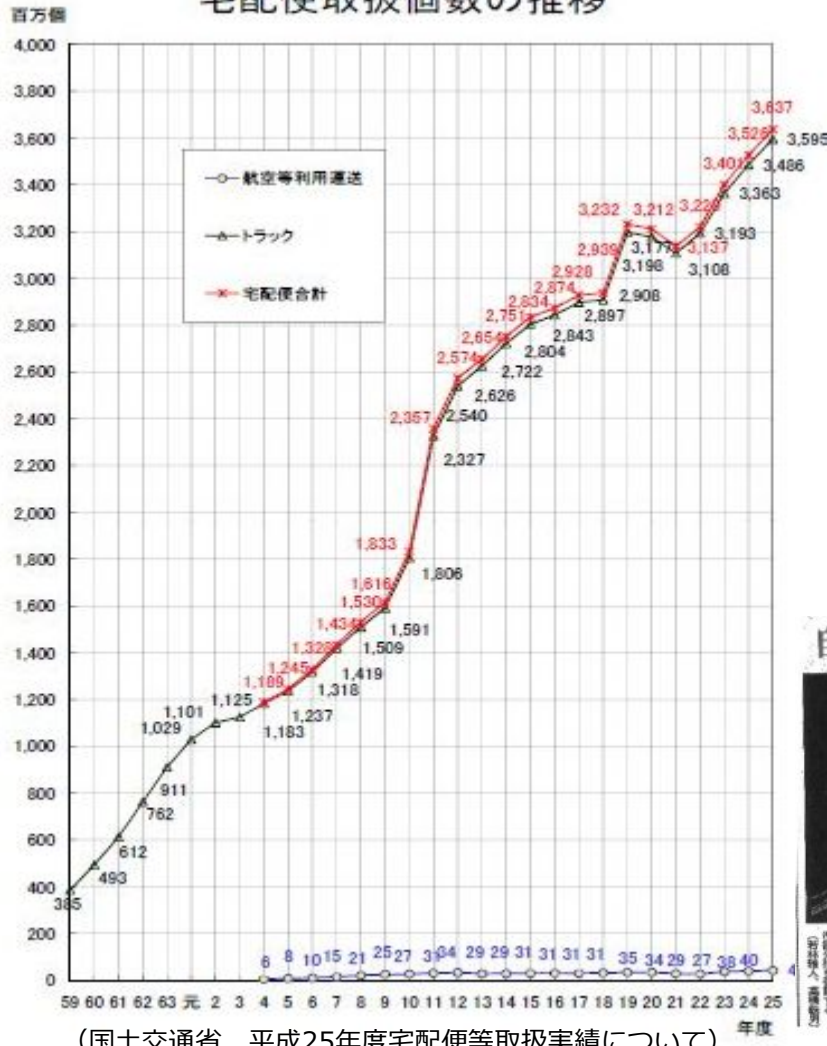


(出所：日本政策投資銀行)

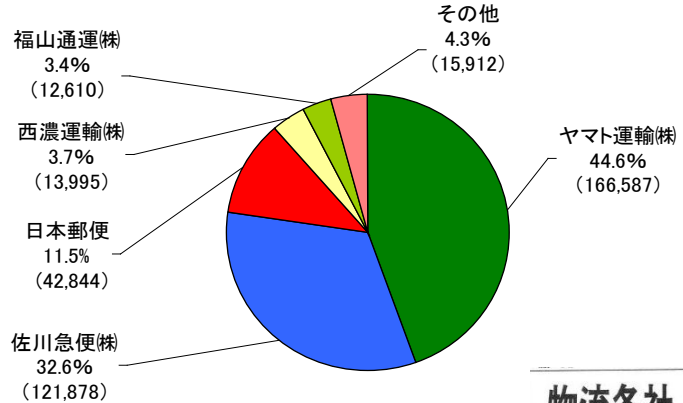
成長が続く宅配便市場で進む寡占化

宅配便市場は成長市場であるが、上位3社による寡占化が進行している。
 激しい競争を繰り広げる一方で、社会的なインフラとしての責務も大きくなりつつある。

宅配便取扱個数の推移



2013年度 宅配便市場シェア



自治体要請、人件費や燃料代も負担

救援物資
運送会社が
配送に協力

災害発生時の救援物資の輸送に、宅配便業者が協力している。自治体は人件費や燃料代を負担し、業者は輸送を担当する。この取り組みは、被災地の救援に大きく貢献している。

物流各社、復旧へ奔走

被災地へ資源集中

トラック代行、時間指定復活

被災地の復旧作業に、物流各社が力を注いでいる。被災地の資源を集中し、トラック代行サービスや時間指定復活などの取り組みを通じて、被災地の復旧作業を支援している。

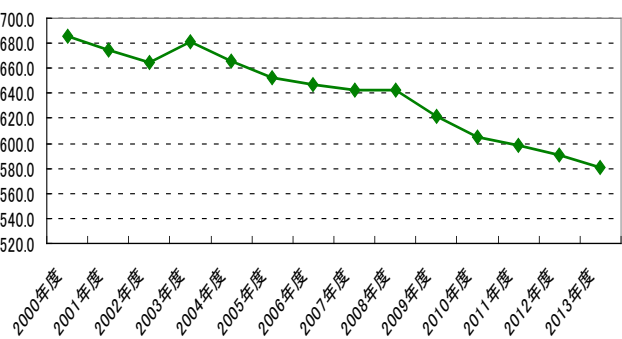
(2011/4/4河北新報朝刊より)

(2011/4/12日経産業新聞より)

公正な競争こそが生活者の利便性につながる

競争が激化し、運賃単価が下落する一方で、
日中の不在率は高く、燃料費や人件費も高騰し、各社は配達コストが増大している。

宅急便単価推移

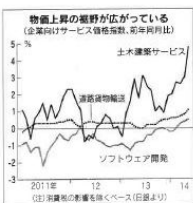


人件費・燃料高…
運送各社の経費上昇

為替の不安や原油高で、燃料の経費増も高騰で推移している。
ヤマト運輸は大口顧客に対し運賃引き上げを表明した。荷主企業からは「他の運送会社から1割前後の運賃の上げを求められている」（旭化成建材）との声がある。
4月に入り客量などの懸念の声も出始めている。

(2014/4/3日本経済新聞より)

人手不足 物価押し上げ

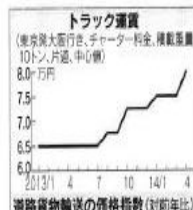


運輸や建築 人件費上昇

物価上昇の懸念が広がっている（企業向けサービス価格指数、前年同月比）
日本経済連合会が発表した12月の企業向けサービス価格（CPI）は、前年同月比で0.4%上昇した。これは、運輸・郵便業が0.8%上昇したことが主な要因となっている。また、建築業のCPIも0.3%上昇した。これは、人件費の上昇が主な要因となっている。運輸・郵便業は、ドライバー不足や燃料費の高騰が要因となっている。建築業は、熟練労働者の不足が要因となっている。

(2014/6/26日本経済新聞より)

東京・大阪の年初比 駆け込みで輸送増



トラック運賃が上昇している。消費増税前の駆け込み需要に伴う輸送の増加で、相場となる東京・大阪間の運賃は年初に比べ7%高い。インターネット通販の利用が広がり小口の配送件数が増えていることも運賃を押し上げる要因との指摘もある。
車両不足で配送に遅れも
東京を出発地とするス台貨し切り。名古屋行は3月半時点で大行きの3月半時点では6万5千円、仙台行は6万1千円、大阪行は5万8千円、それぞれ年初比4%（大阪重量10トン、1%高い）
2月後半から増税を控え、駆け込み需要で家電や日用品などの輸送が増えた。主に日用品メーカーからスーパーなどに商品を運ぶ石山運輸（東京）

(2014/4/3日本経済新聞より)

「競争により物流分野における革新が促進され、結果として生活者の利便性が向上する」という
良循環が機能するためには、イコールフットिंगによる公正な競争環境の確保が不可欠。

イコールフットिंगの阻害要因が「信書」の不明瞭さ

2013年12月 当社は従来の方針を転換して誰にでもわかる「外形基準の導入」を提案

「信書」の不明瞭さによる影響①～郵便法違反の容疑者にされる一般の利用者～

何が「信書」に当たるのかが分かりにくいことにより、
一般のお客様が警察の事情聴取を受けるケースが増えている。

信書便法違反容疑一覧

	発送年月日	当社輸送商品	発送物の内容	信書と判断された根拠	経過
1	平成21年7月	メール便	狩猟免許更新の案内	免許の期限切れが近づいた人に対して、期限切れと講習案内を通知する文書を送付	警察での事情聴取後、書類送検されたが、不起訴。
2	平成22年9月	メール便	職業訓練講座の合格通知	講座受講者に対して、可否を伝える文書を送付	警察での事情聴取後、書類送検されたが、不起訴。
3	平成22年5月	メール便	債権手続きに関する通知 【破産宣告に関する通知】	特定の人向けに、破産宣告を通知する文書を送付	警察での事情聴取後、書類送検されたが、不起訴。
4	平成22年5月	メール便	不採用通知	不採用者に対して、不採用の意志を記した文書を送付	警察での事情聴取まで。
5	平成23年11月	宅急便	源泉徴収票	退職者に対して、源泉徴収に関する書類を送付	警察での事情聴取まで。
6	平成24年3月	メール便	お詫び状＋クーポン券	特定のお客様に対して、お詫びの意思を記した文書を送付	警察での事情聴取まで。
7	平成24年11月	メール便	案内状	実際の内容物は督促状。特定のお客様に対して督促の意思を通知した文書を送付	警察での事情聴取まで。
8	平成25年1月	メール便	不動産賃貸契約書	契約相手に対して、不動産の賃貸契約書を送付	警察での事情聴取後、口頭による厳重注意。書類送検せず。
9	平成25年12月	メール便	不動産関係書類	契約相手に対して、不動産の賃貸契約書を送付	警察での事情聴取まで。

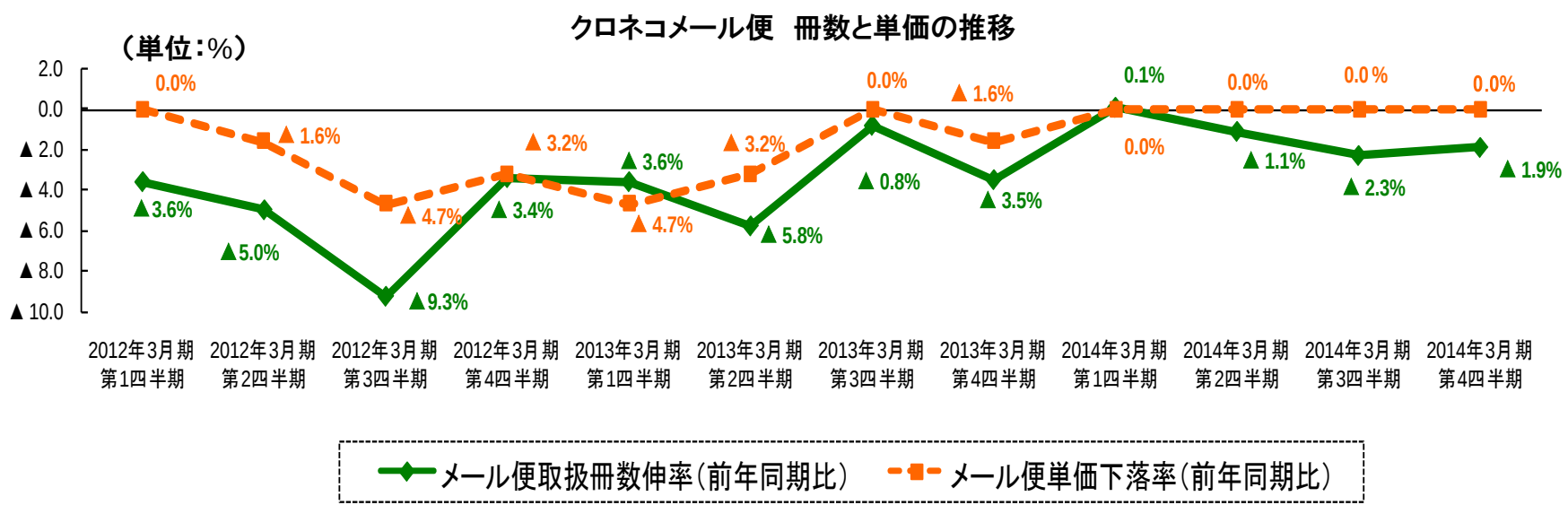


(2013/9/24読売新聞より)

2003年に「信書に該当する文書に関する指針」が告示されて以来、官民を挙げて周知活動を行っているが、このガイドラインを認知理解している方は2014年3月の時点で23%しかいない。
※企業にお勤めで、普段から郵便や宅配便を業務で利用している方へのアンケート(回答者1,010名)結果。

「信書」の不明瞭さによる影響②～年々減少するクロネコメール便～

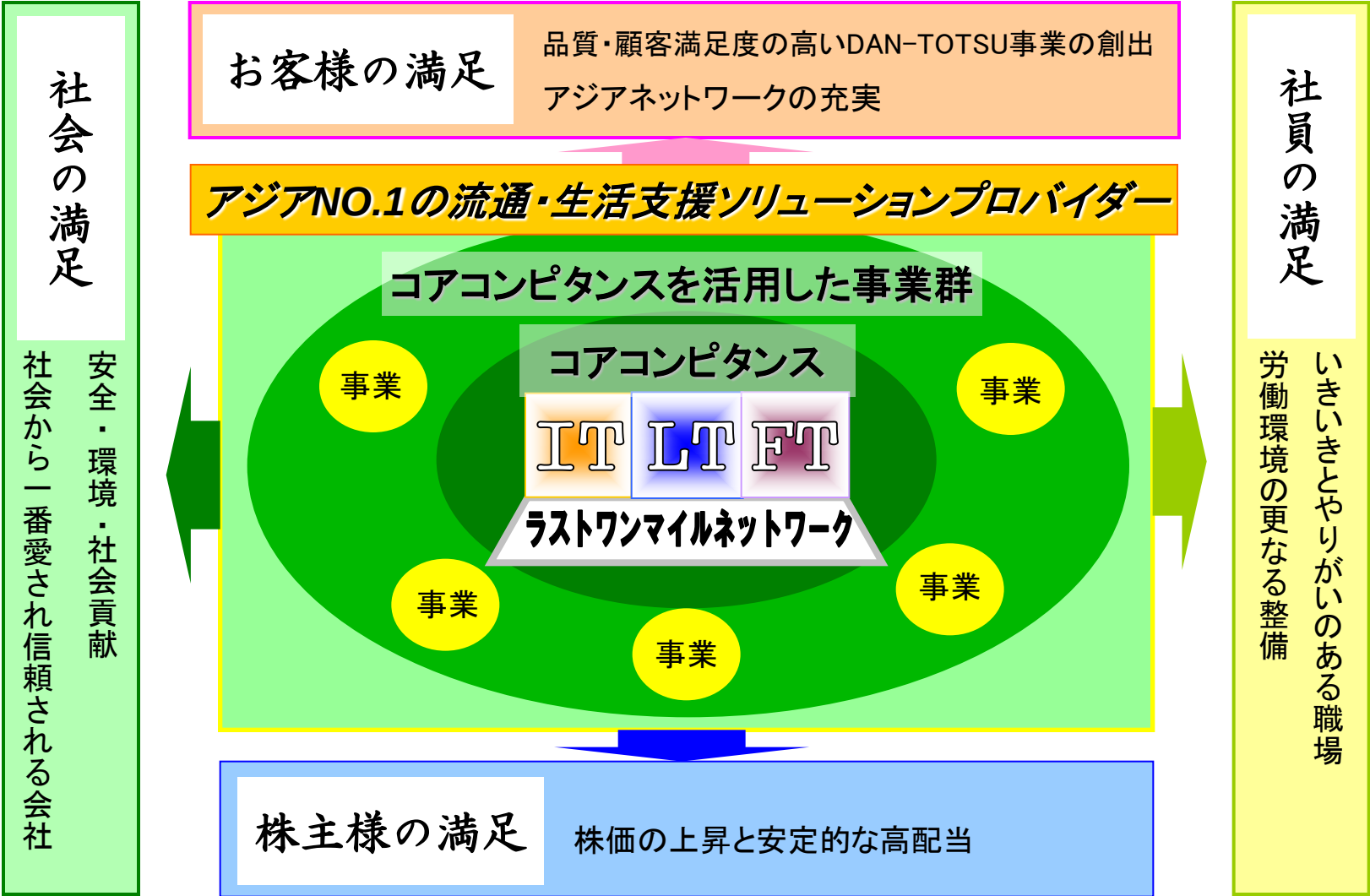
クロネコメール便は毎年冊数が減少 ← 何が「信書」か分かりにくいため(「疑わしきは送らず」)
← お客様を守るべく、当社が荷受け基準を厳格化したため



■ 当社中期経営計画

DAN-TOTSU経営計画2019 戦略コンセプトマップ

＜主要目標数値＞
国内宅急便シェア:50%超 ノンデリバリー営業利益率構成比:50%超 海外売上比率:20%超
ROE(自己資本利益率):11%超



基本戦略

- 1 デリバリー：宅急便の成長力の復活によるノンデリバリー事業の成長原資の確保
- 2 ノンデリバリー：事業の創出と成長力の加速
- 3 ガバナンスの強化とCSRの推進

重点
実施事項

基本戦略 1

- (1) 宅急便の成長力を生み出すイノベーションの実行
 - ① アジアネットワークの充実
 - ② 宅急便の商品性高度化
 - 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
- (2) 高い利益率を生み出すコスト構造改革の実行

基本戦略 2

- (1) コアコンピタンスを活かしたオンリーワンソリューション事業の創出
- (2) グローバル流通プラットフォームの構築

基本戦略 3

- (1) 重複事業の整理、フォーメーションの見直しなど
- (2) マトリクス組織運営強化に伴う管理会計の高度化
- (3) フルデジタル化推進と、ICTを活用した事業創出・推進の確立
- (4) マネジメント人材の育成、雇用の多様化の推進
- (5) 環境施策、安全施策、社会貢献の取組み強化

DAN-TOTSU
経営計画2019

宅急便シェア
50%超

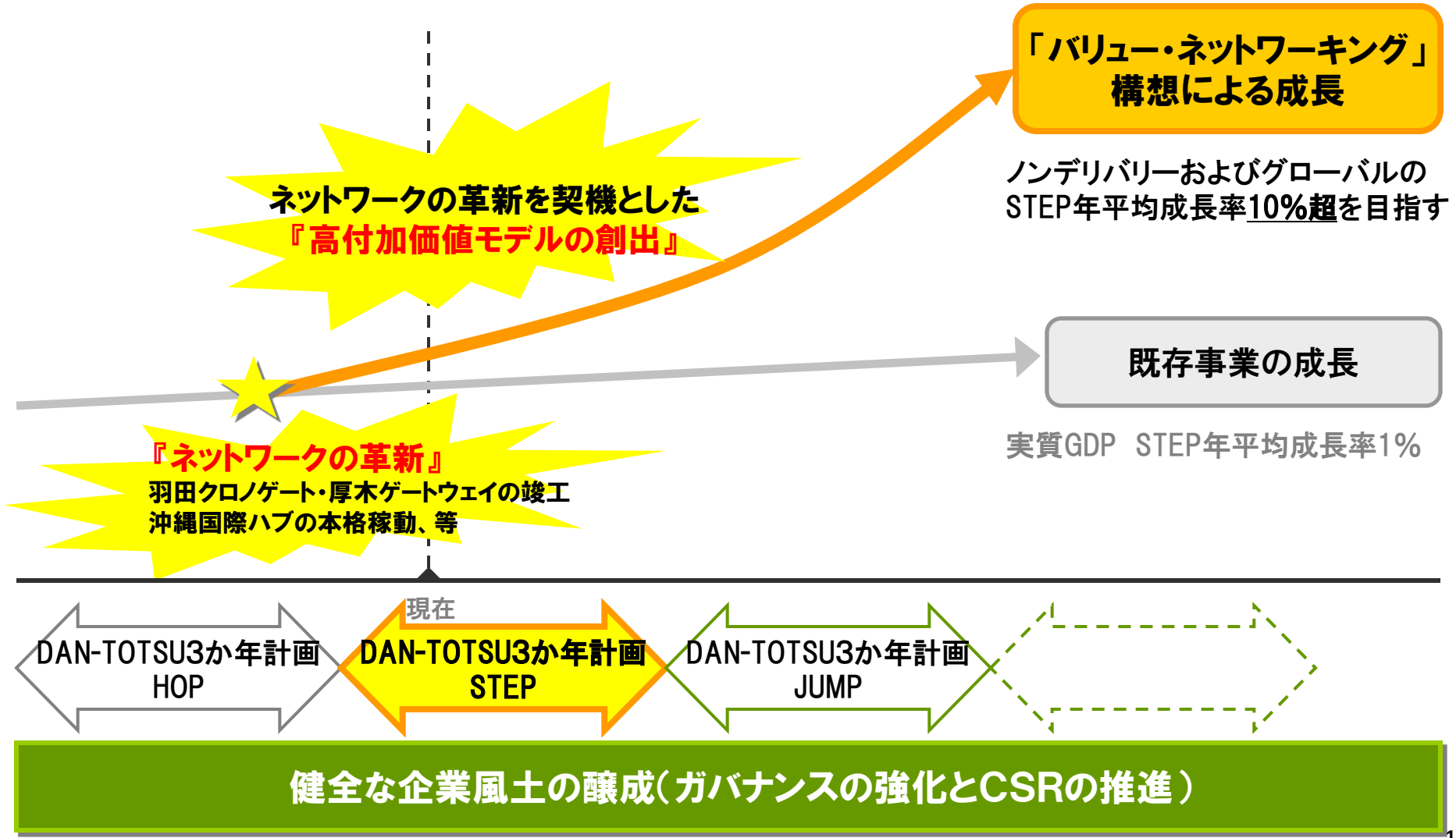
ノンデリ営業利益比率
50%超

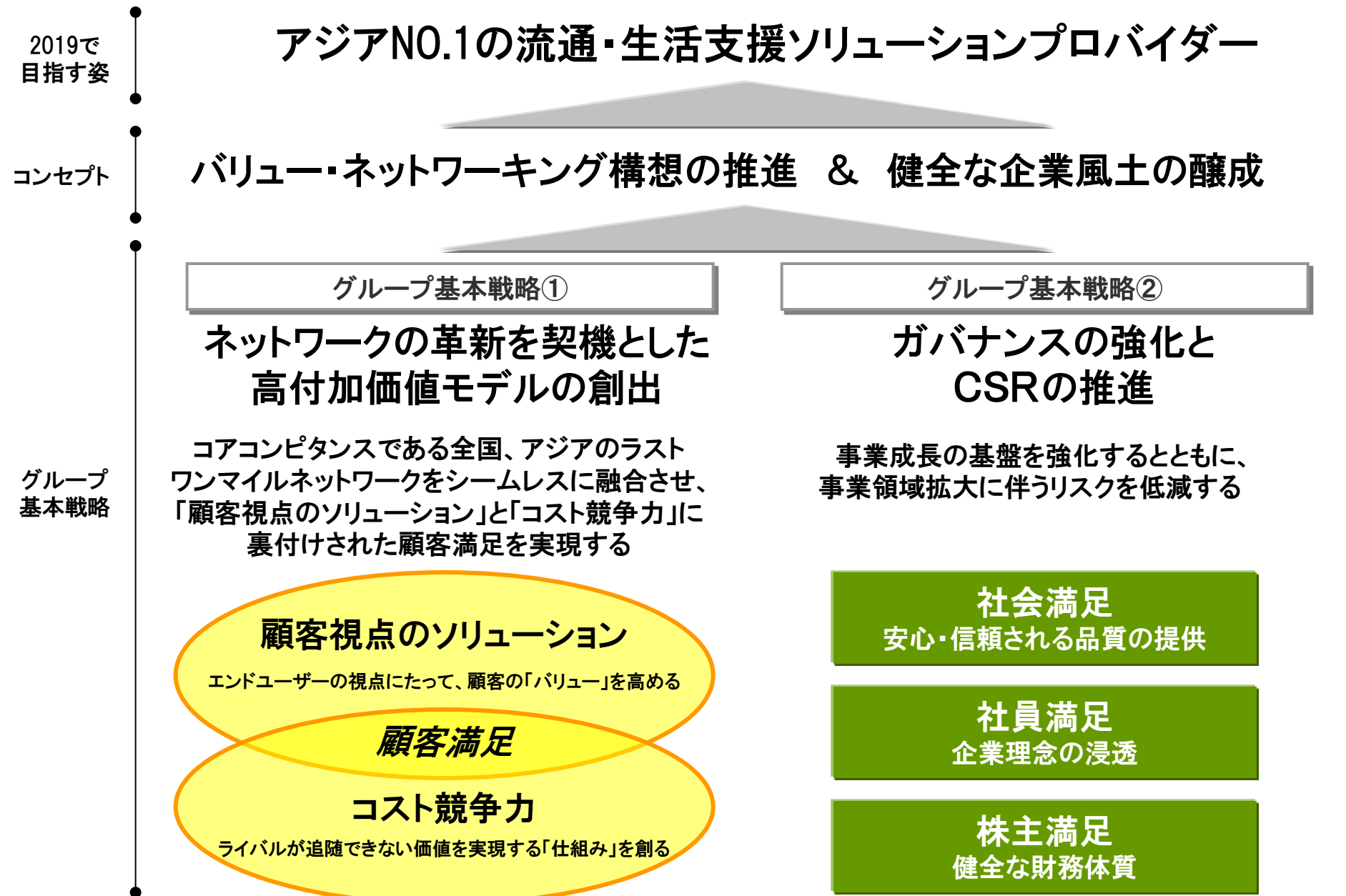
海外売上比率
20%超

ROE
11%

長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」に込めた想い

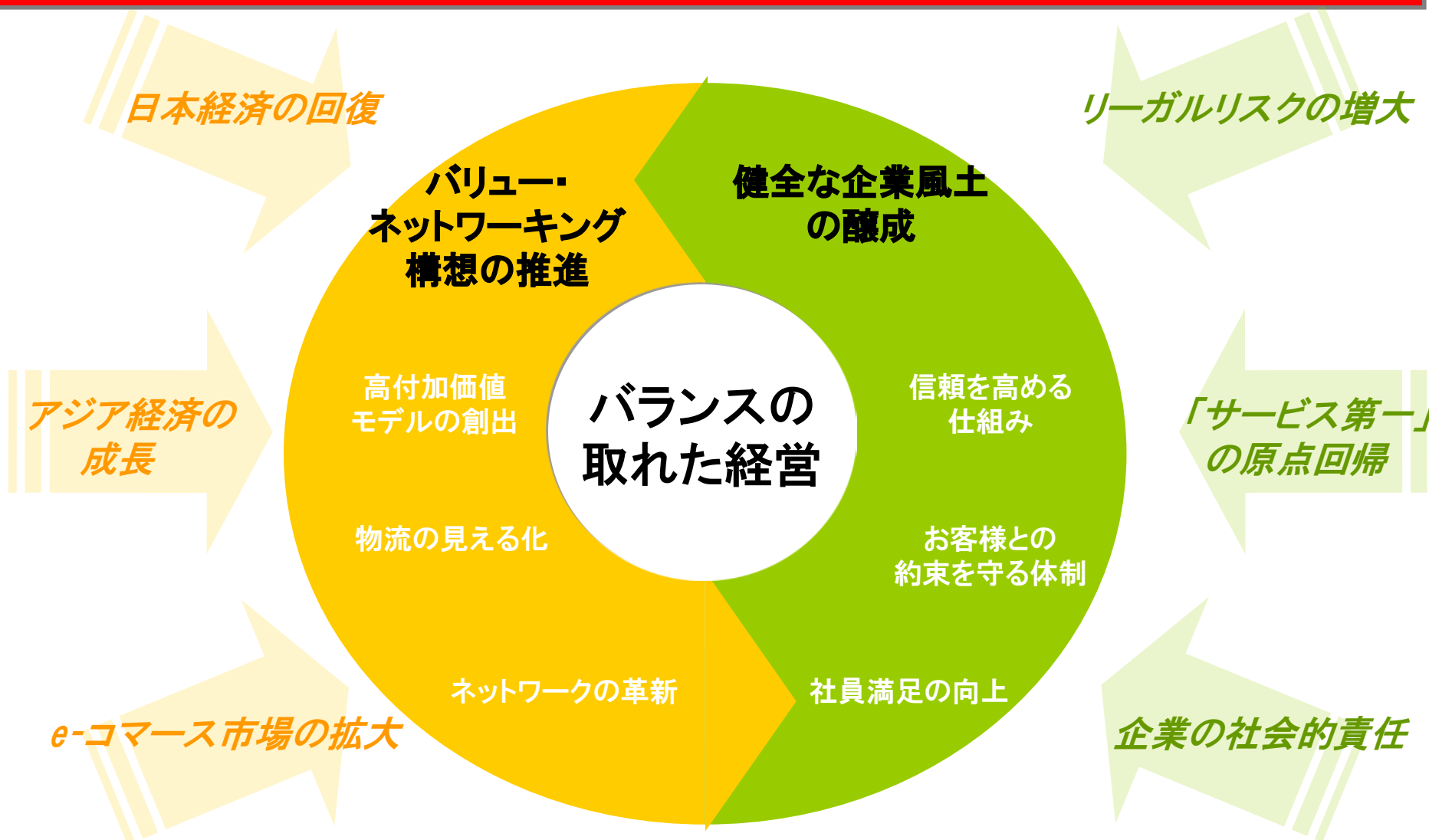
アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダーを目指し、
「バリュー・ネットワーキング」構想により第3のイノベーションを遂行する。





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。



基本戦略①「バリュー・ネットワーキング」構想の推進

コアコンピタンスである全国、アジアのラストワンマイルネットワークをシームレスに融合させ、「顧客視点のソリューション」と「コスト競争力」に裏付けされた顧客満足を実現する。

1. 顧客視点のソリューション

2. コスト競争力
- エンドユーザーの視点にたって、顧客の「バリュー」を高めるライバルが追随できない価値を実現する「仕組み」を創る

グローバルとシームレスに結ばれたネットワークを活かし、ロジスティクスと情報システムを組み合わせ、お客様企業のボーダレス化を支援する

アジア宅急便ネットワーク

高速かつ高効率なネットワークを活かし、ネットワーク上で物を動かしながら付加価値を付けるモデルを構築し、お客様の物流改革を支援する

ゲートウェイネットワーク

地域に密着したラストワンマイルの強みを活かし、軒先・イエナカにおける代行サービスなど高付加価値な生活支援・地域支援を行う

ラストワンマイルネットワーク



ネットワークの革新

スピード

×

コスト

×

品質

デリバリー

BIZ-ロジ

ホームコンビニエンス

e-ビジネス

フィナンシャル

オートワークス

直轄

基本戦略②「健全な企業風土」の醸成

お客様に信頼される品質を実現する仕組みを整えるとともに、事業領域の拡大に伴うリスクを低減すべく、ガバナンスの強化とCSRの推進を行う。

社員満足の上向

- ・風通しの良い風土作り
- ・企業理念の一層の浸透

信頼を高める仕組みの構築

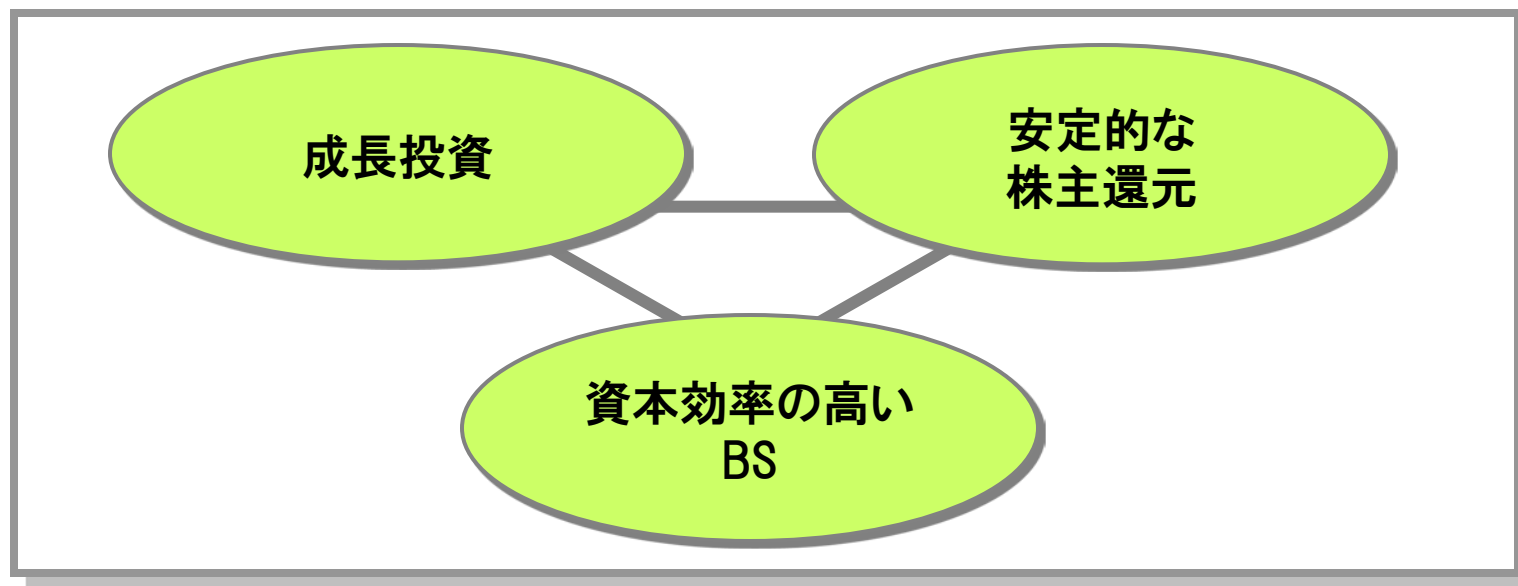
- ・高効率で無理のない運用の構築(IT、自動化の推進)
- ・お客様との約束を守る体制(品質の見える化、継続的な改善活動)

ガバナンスの強化とCSRの推進

- ・グローバル戦略に則したガバナンスの構築
 - 東南アジア地域に地域統括会社を設置(2014年1月～)
- ・戦略法務の推進、危機管理・予防法務の推進
- ・CSR活動の推進(安全への取り組み、ネコロジー、CSV)
- ・健全な財務体質

資本政策について

成長性・安定性・効率性のバランスのとれた資本政策を目指す。



- 事業成長のための投資
- 株主還元
安定配当
自己株式の機動的な取得
- 資本効率の高いバランスシート

高付加価値モデル創出支援 30億円
投資計画 2,000億円

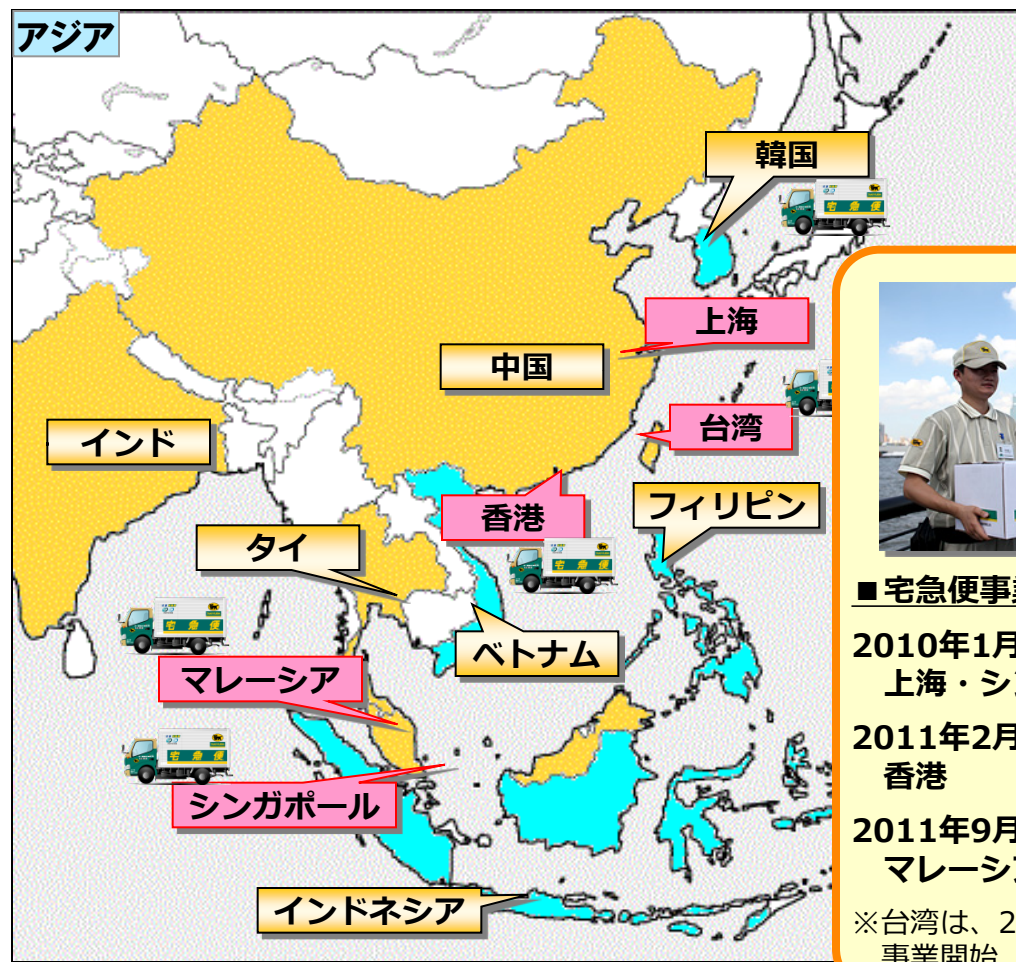
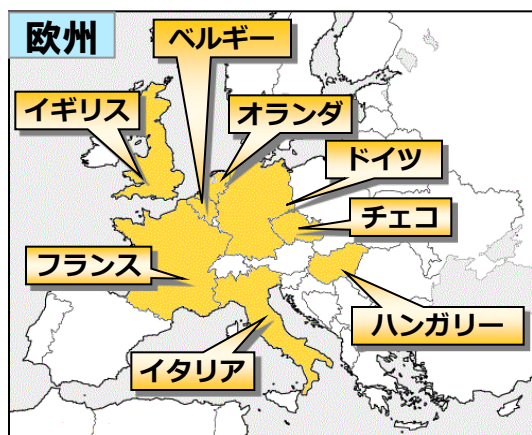
配当性向目標 30%以上
総還元性向も意識

資本効率の向上
ROE目標 9.0%超

■ 参考

参考1 ヤマトグループ 国際事業 宅配便展開図

ヤマトグループの海外現地法人は15社 世界21か国で展開
「宅急便」事業については海外5カ国にて展開！



■ 宅急便事業の開始状況

2010年1月
上海・シンガポール

2011年2月
香港

2011年9月
マレーシア

※台湾は、2000年10月より
事業開始

■ 現地法人展開国・エリア ■ 駐在員事務所設置国

参考2 「国際クール宅急便」の開発

日本全国の生産地と香港を直結。**圧倒的なリードタイム短縮と万全の保冷技術で**
第一次産業の販路拡大をサポート

世界初!

国際クール宅急便

生鮮品のアジア向け翌日配送



一貫保冷輸送(冷蔵・冷凍)



【航空保冷コンテナ】
冷蔵(10℃以下)、冷凍(-15℃以下)



【定温仕分け室(沖縄・香港)】
着工済み



【可動式クールBOX】
冷蔵・冷凍対応



【保冷機能付きトラック】
冷蔵・冷凍対応



【保冷機能付き集配台車】

日本・香港域内の集配においては、保冷車両・台車・可動式クールBOXを使用。全国から沖縄、沖縄から香港までは、航空保冷コンテナを使用、沖縄・香港においては定温仕分け室を設置予定(着工済み)。