

国際物流事業の取組状況について

2017年12月20日(水)

日本郵便株式会社

1. 日本郵便国際物流事業の展開
2. 国際物流事業に係る子会社等の一覧
3. 国際物流事業のカバレッジ
4. トール社の経営状況
5. トール社におけるPMIの現状
6. トール社を中核とする今後の国際物流事業の取組
7. 国際宅配便サービス（UGX）の最近の取組み等

1 日本郵便国際物流事業の展開

- 日本郵便は民営化を機に成長著しいアジアを中心とした国際物流ニーズに応えるべく、子会社の設立や物流企業との出資・提携により、国際物流事業を展開
- 2015年に豪州物流企業トール社を完全子会社化し、グループのグローバル展開の中核企業と位置付け、更なる成長を目指す

郵政民営化

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
貿易貨物の 輸出入支援 BtoB市場 への取組	★JPサンキュウグローバル ロジスティクス（JPSGL）設立			・自衛隊PK0ハイチ派遣 物資の輸送 （JPSGL）				・自衛隊PK0 南スーダン 派遣物資の輸送 （JPSGL）	・JPSGLとトール社 日本法人との連携に よる日本からの 輸出案件の取扱い （JPSGL/TXJ）
		・上海万博 開催時の物流 輸送（JPSGL）							
			多様化する国際 Eコマースニーズに 対応するため高品質・ 高付加価値の サービスを提供			★レントングループとの 資本・業務提携 ・国際宅配便サービス （UGX）開始 ・米国宛の取扱い を開始（UGX）			・中国越境EC通関 を用いた配送を開始 （UGX） ・Amazon FBA相乗り 配送サービスを開始 （UGX）
						国際事業での シェアを拡大し、 アジアで存在感の ある総合物流 事業者へ成長	★トール・ホールディングス （TOLL）の子会社化 ・イオン様によるタスマニア 牛肉輸入業務 を獲得 （JP/Toll）		・豪州発日本宛宅配便 の取扱いを開始 （JP/Toll/Lenton） ・日系企業による豪州 国内資源輸送業務を 獲得（JP/Toll）

子会社

■ トール・ホールディングス・リミテッド

英語名	Toll Holdings Limited
設立日等	設立 1888年6月20日／出資 2015年5月28日
所在地	Level 7, 380 St Kilda Road, Melbourne, VIC Australia. 3004
資本金	29億7,800万豪ドル
株主構成	日本郵便株式会社 100%
業務内容	フォワーディング事業、3PL事業、エクスプレス事業等

■ JPサンキュウグローバルロジスティクス株式会社

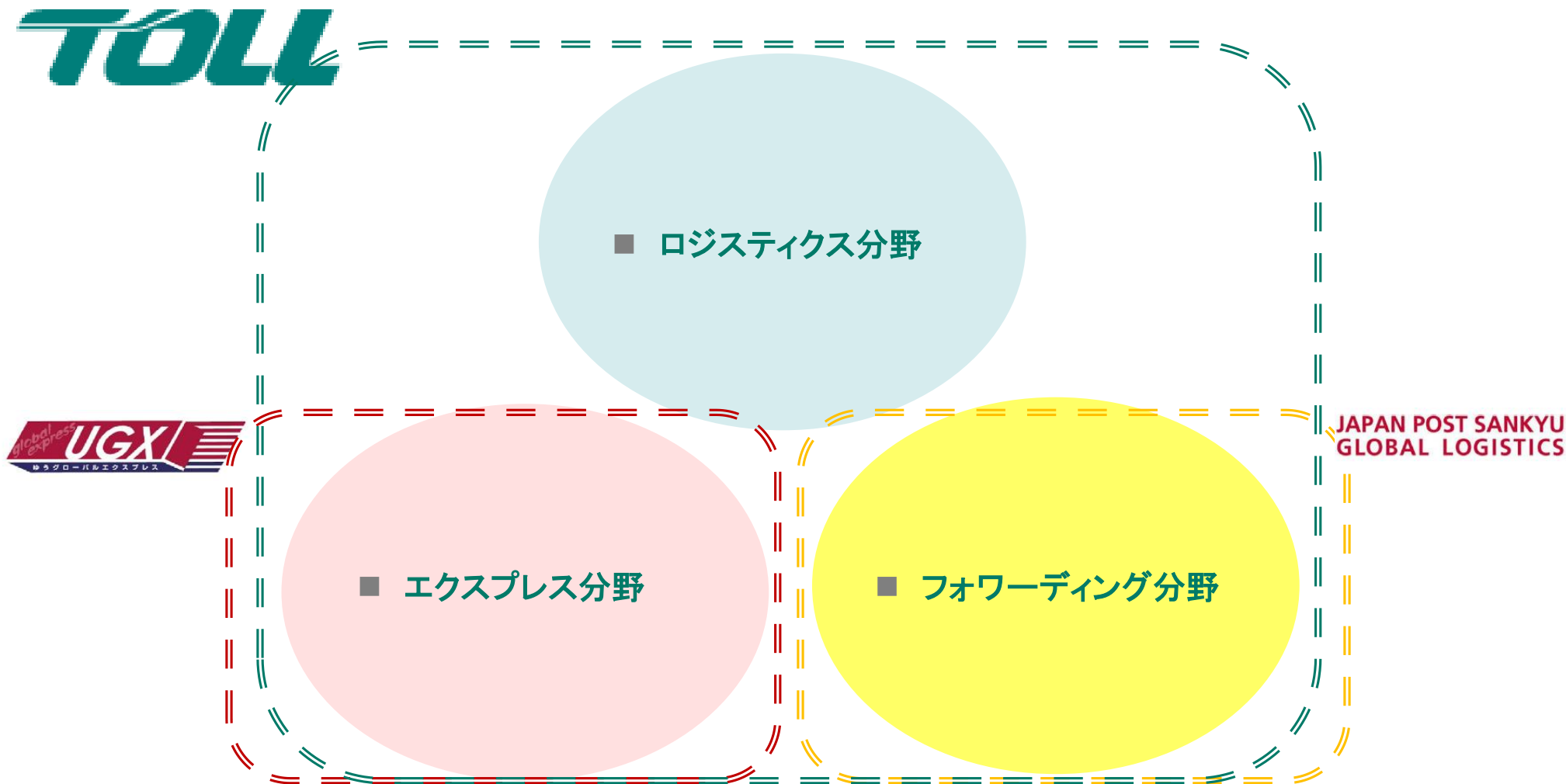
英語名	Japan Post Sankyu Global Logistics Co., Ltd.
設立日等	設立・出資 2008年7月1日
所在地	〒104-0054 東京都中央区勝どき五丁目11番11号 北水ビル第二
資本金	3億円（2014年3月末現在）
株主構成	日本郵便株式会社60% 山九株式会社40%
業務内容	陸・海・空、3つの輸送手段を組み合わせ、法人顧客のニーズに合せた最適な国際貨物輸送を提供するフォワーダー等

その他関係会社

■ レントン・グループ・リミテッド

英語名	Lenton Group Limited
設立日等	設立 2009年8月4日／出資 2014年10月10日
所在地	Unit 907-910, 118 Connaught Road West, Sheung Wan, Hong Kong
資本金	2億1,600万香港ドル
株主構成	日本郵便株式会社 14.9%
業務内容	キャセイパシフィック、ドラゴンエアーの総代理店、ラインホール事業、エクスプレス事業等

- 日本郵便はトール社をはじめとする各子会社・関連会社と連携し、法人・個人のお客様にロジスティクス、エクスプレス、フォワーディングを網羅したフルラインでの国際物流サービスを提供



4 トール社の経営状況

- 営業収益は、ロジスティクス事業等の収益拡大により前中間期比101百万豪ドルの増収（円ベースでは為替要因もあり338億円の増収）
- 営業損益は、前中間期比35百万豪ドル減の33百万豪ドル。四半期（3か月）単位の営業損益では、直近の2期連続赤字計上から42百万豪ドルへと黒字転換
- 下期も引き続き業績上昇のトレンドを維持し、通期ベースでは年度計画を達成できるよう、経営改善策の確実な実施に努めていく

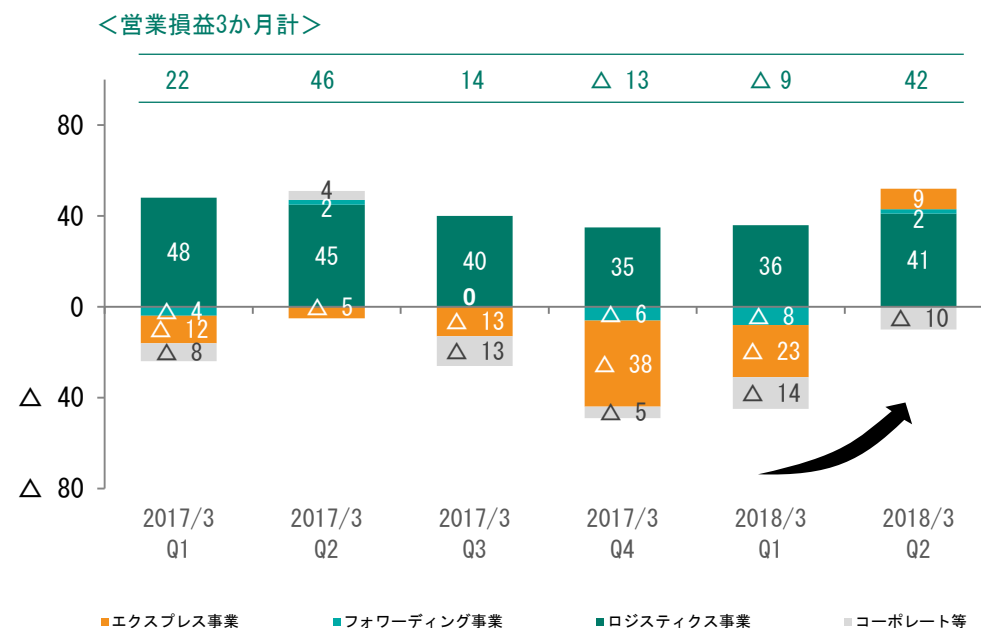
当第2四半期（中間期）の経営成績

（百万豪ドル、下段括弧内は億円）

	2018/3期 中間 注	2017/3期 中間 注	増減 注
営業収益	4,004 (3,425)	3,903 (3,086)	+ 101 (+ 338)
営業費用	3,971 (3,396)	3,834 (3,032)	+ 136 (+ 364)
営業損益 (EBIT)	33 (28)	68 (54)	△ 35 (△ 25)

四半期（3か月）単位の業績推移

（百万豪ドル）



注1 営業損益はトール社のEBITの数値を記載。下段括弧内は期中平均レート（2018/3期中間期 85.52円/豪ドル、2017/3期中間期 79.08円/豪ドル）での円換算額をそれぞれ記載。

注2 2017/7からの部門再編成に伴い、再編以前の部門別の数値を組替え（全体合計額は一致）。また、「豪州国内物流事業」は「エクスプレス事業」、「国際フォワーディング事業」は「フォワーディング事業」、「コントラクト事業」は「ロジスティクス事業」に名称を変更。

5 トール社におけるPMIの現状-JPによるガバナンスの強化

- 2016年度トール社の業績悪化を受け、2017年1月から経営陣を刷新、さらに、役員層の大半も刷新
- 2017年5月、日本郵政から役員一名が新たにトール社の取締役役に就任。JPグループからの取締役数は4名から5名に増加
- 2017年9月、会計・コンサルティング大手KPMGアジア・パシフィックの元最高執行責任者(COO)、ジェフ・ウィルソン氏を、社外取締役兼監査リスク委員会の議長に選任し、会計面における健全性の確保を図る

経営陣の刷新

Ray Horsburgh
(Chairman)



Brian Kruger
(Managing Director)



John Mullen (Executive Chairman)

- 国際物流大手のCEO職を歴任し、収益性の改善に成功
 - アシアノ(豪州)
 - TNT(オランダ)
 - ドイツ・ポストDHLのエクスプレス部門



Michael Byrne (Managing Director)

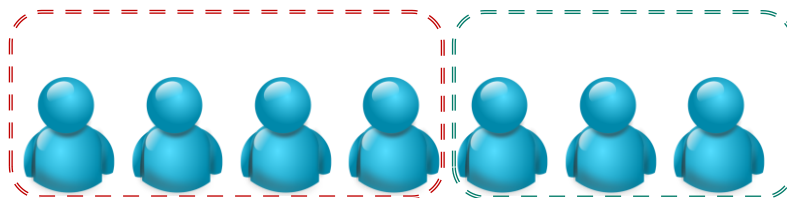
- 豪州運輸大手でのCEO職の実績あり
 - リンフォックスにてアジア・パシフィック地域の戦略を強化



取締役会体制の変更

日本郵便

トール

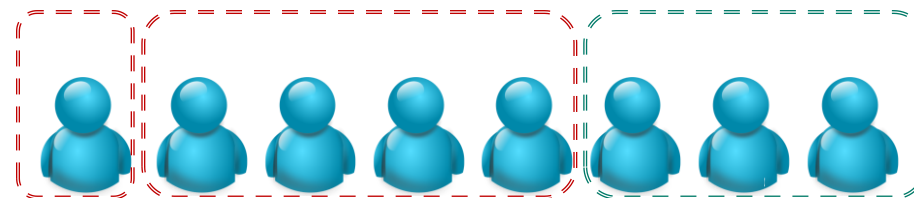


2017年3月末時点

日本郵政

日本郵便

トール



2017年11月現在

- 100件超のM&Aにより成長を実現してきたトール社は、景気減速期に入り、その弱みが顕在化
- それを解消するため、新しい経営陣の下、各種経営改善策を講じているところ

弱み

バックオフィス・オペレーション
等の重複によるコスト競争力の弱さ

ITシステムの老朽化と重複による
サービス・効率の低下

安全意識の不十分による事故

対策

- ・ 組織体制の簡素化
- ・ 人員削減
- ・ 調達の合理化

- ・ IT変革プログラム

- ・ 労働安全衛生のコンサルタント
による専門的な指導・アドバイス
- ・ 安全意識向上研修等

5 経営改善策（１）組織体制の簡素化

- 2017年7月1日、従来の5部門を3部門に統合するとともに、部門間で共有するオペレーションを統括するグループ運用サービス部門を新設（各部門内のビジネスユニットは、従来の24から11に統合）

従来（5部門、24BU）

TGX



TGL



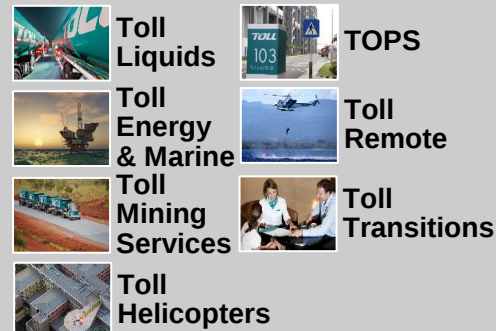
TGF



TDF



TRGL



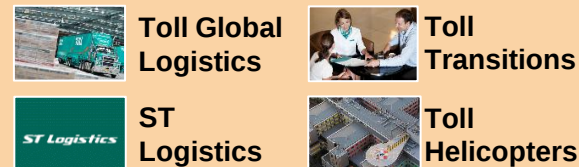
見直し後（3部門＋1、11BU）

GE（グローバル エクスプレス）



エクスプレス事業
（TGXとTDFを統合）

GL（グローバル ロジスティクス）



ロジスティクス事業
（TGLとTRGLを統合）

GF（グローバル フォワーディング）



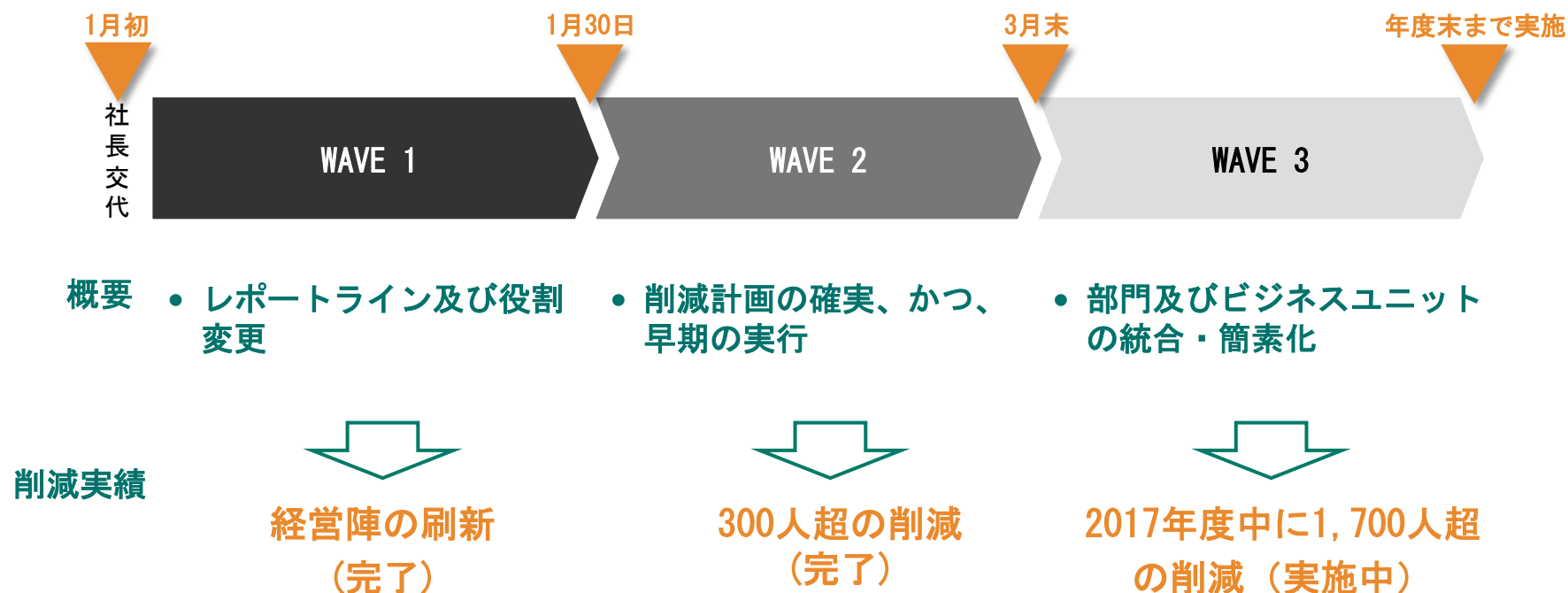
フォワーディング事業

GOS（グループ運用サービス）



部門間で共通するオペレーション（例：車両管理、長距離輸送）の共通運用サービス

- 2017年1月から3月までに管理職等を対象とした300人超の人員削減を実施済み
- 現在、豪州国内を中心とした1,700人超の人員削減計画を上回って取組んでいるところ



- 組織体制の簡素化に合わせて、グループ全体のスケールメリットを活かした調達等により、コスト削減を図っているところ
- 推進状況を管理するため、トール本社において毎週調達ミーティングを開催

	部門	成功事例
1	エクスプレス	・ 豪州最大鉄道輸送事業者Pacific Nationalとの価格交渉によるコスト削減
2	グループ運用サービス	・ グループ内の採用事務を一つの部門に集約
3	ロジスティクス	・ TRGLとTGLとの統合に伴う、シンガポールの船舶係留場の共同利用
4	フォワーディング	・ 上海におけるトラック輸送業務をより安価なサプライヤーに委託。同じ取組みを中国各地に展開中

- 既存のIT環境は、古く・重複・非効率であり、顧客のニーズを満たす新技術を導入できない
- IT変革プログラムにより、重複を解消するとともに、効率的なIT組織を構築し、企業基盤を強化

主要プロジェクト

組織面

IT組織改革
(High Performing Organization)

情報管理面

財務会計システムの更改
(GFT)

共通マスタ管理システムの構築
(Master Data Management)

PC、サーバ、ネットワーク
機器の更改
(Contemporary Infrastructure)

ITセキュリティの強化
(IT Risk & Security)

顧客対応面

お客様向け社外Webの更改
(My TOLL)

携帯端末・携帯アプリの更改
(Toll Driver App)

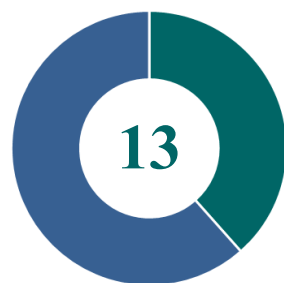
- 事故多発の原因が、経営者や管理者を含む会社全体の安全意識の不十分であることに着目し、その安全意識を向上させるため、各種取組みを実施
- 事故報告の徹底により、重大事故発生率の増加につながったが、安全意識が向上し、死亡者数は減少

安全推進の取組み

- ・ 新しい組織体制に合わせた安全推進分野の組織改正及び現場管理者における権限や責任の強化
- ・ 外部専門家であるJMJ Associatesを招き、経営者、管理者を対象にする安全意識向上研修を実施
- ・ グループ内の安全推進に係る各種規定、報告手順、様式の共通化
- ・ コンプライアンス、リスク、事故、賠償等の諸事項を支援する安全推進ポータルの新設

死亡者数

2016年度上期累計

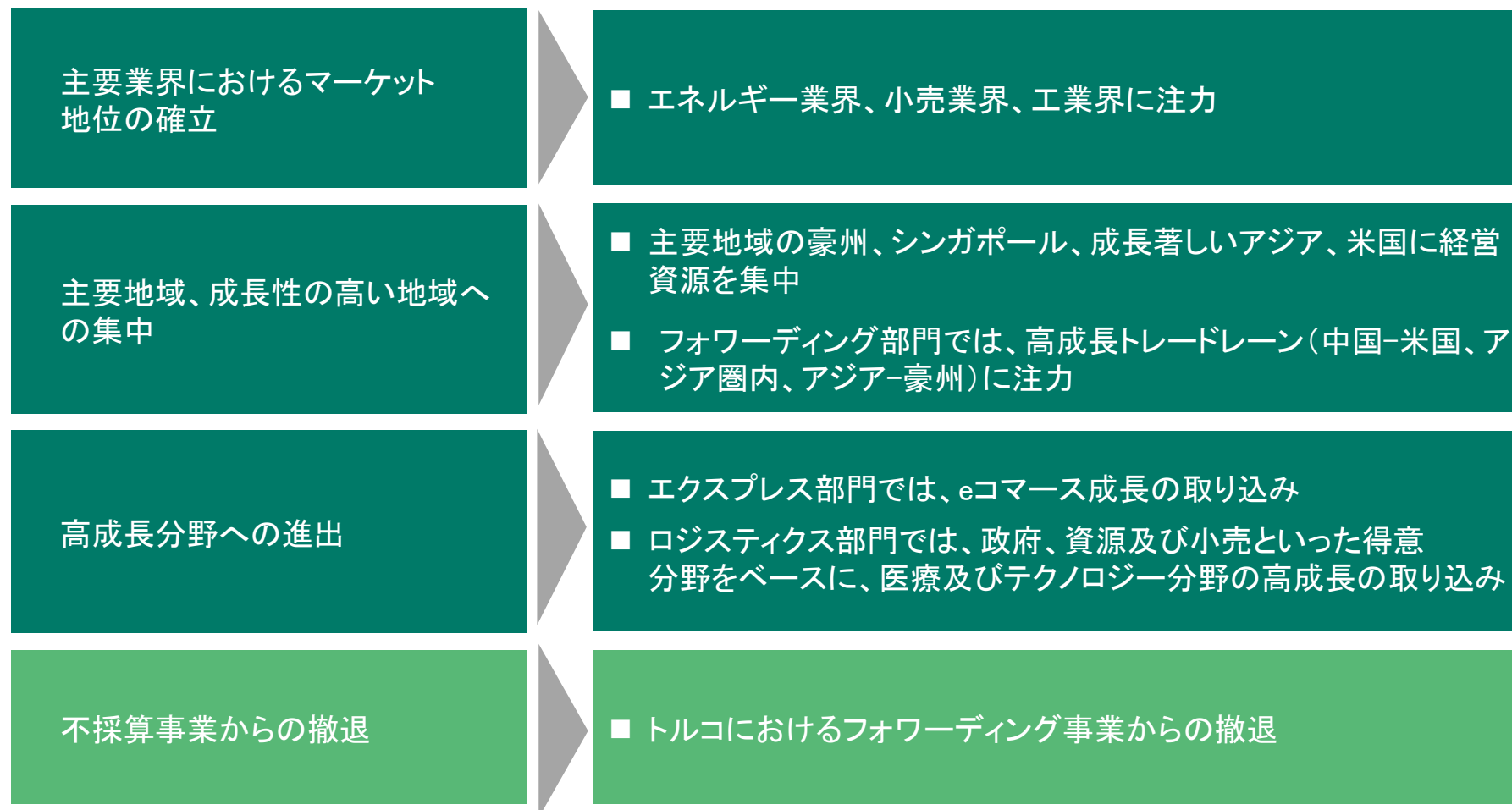


2017年度上期累計



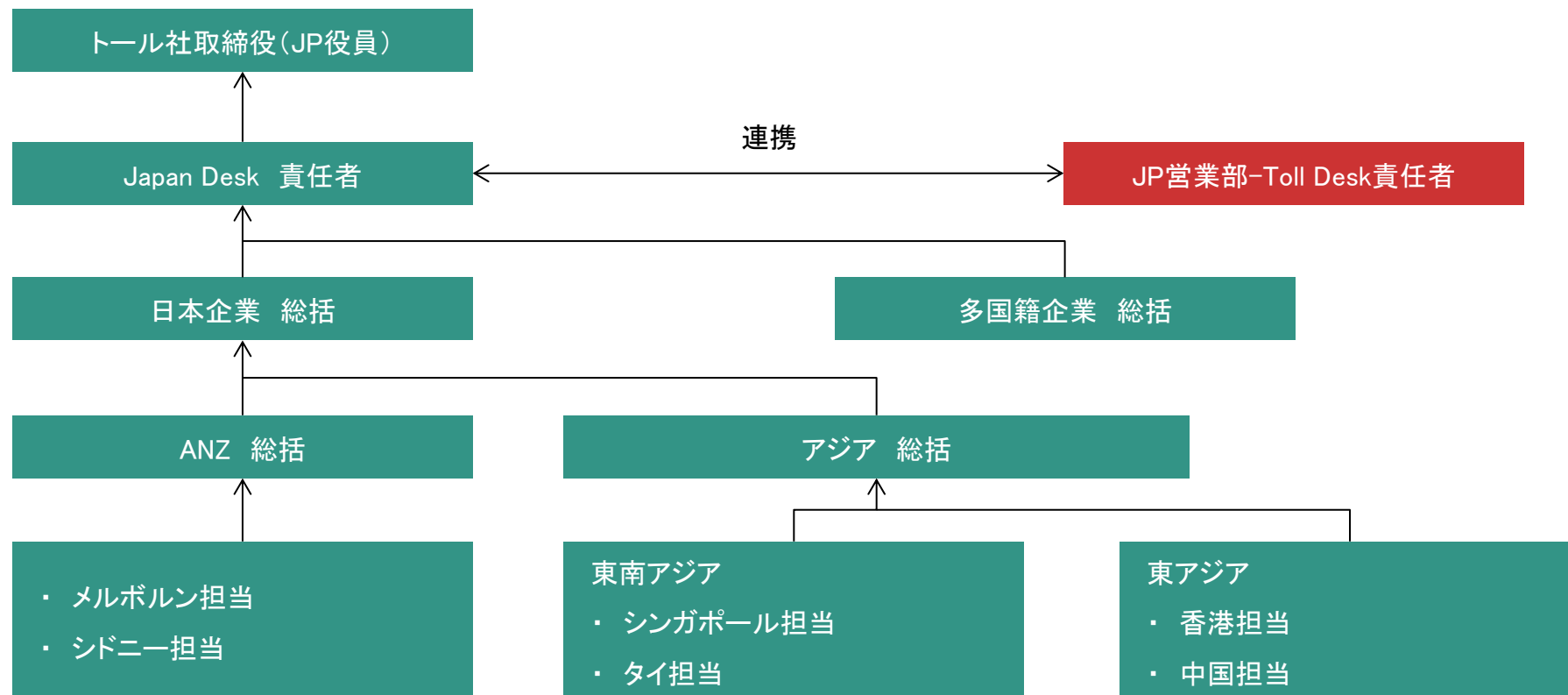
- 従業員/下請業者
- 第三者

- リソースの選択と集中を軸とする成長戦略を打ち出し、収益の向上を目指す



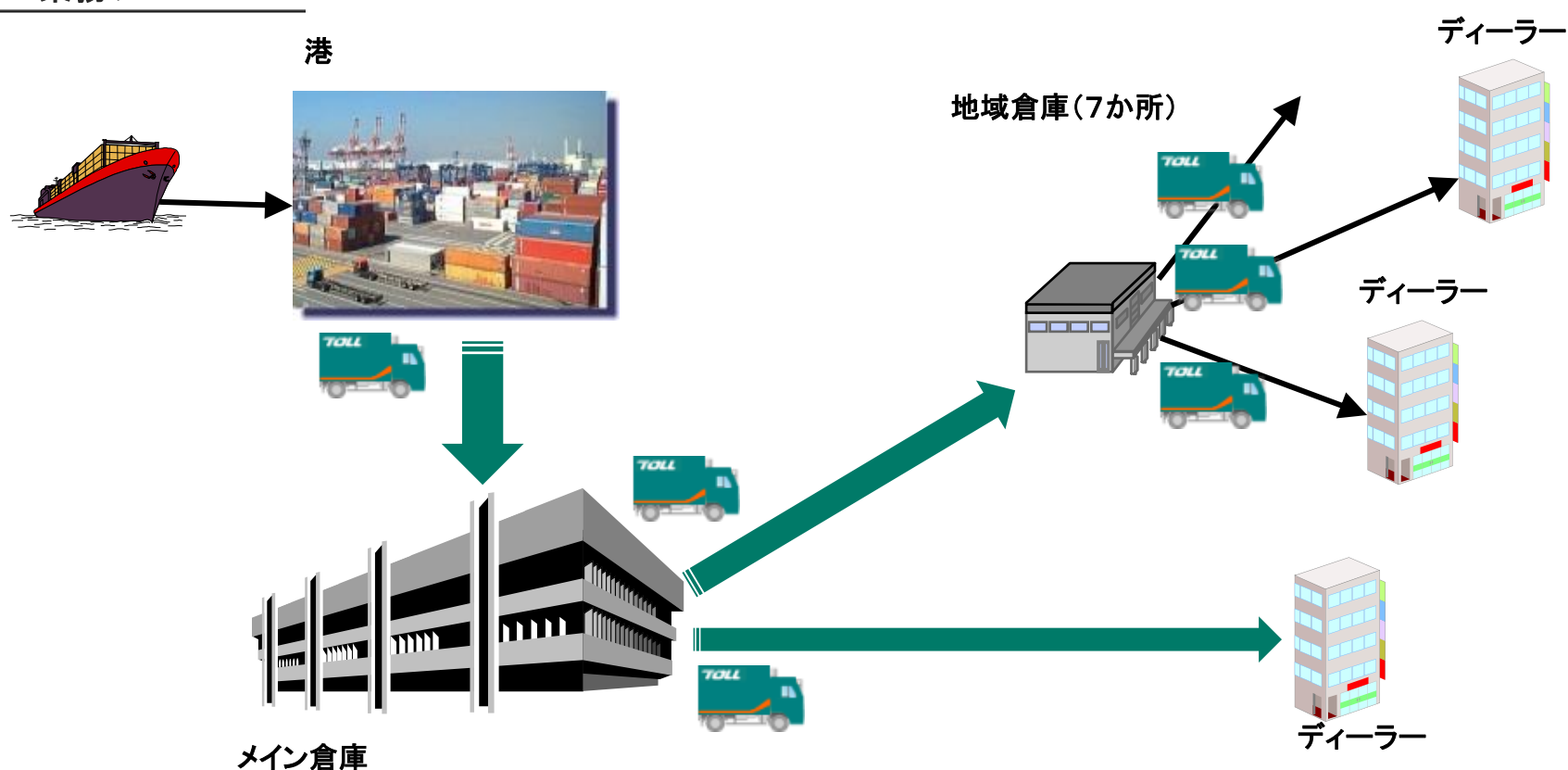
- トール社買収後、日本郵便が有する圧倒的な日本国内基盤とトール社が持つ50か国以上で活動する経営資源を生かしたシナジーの創出が遅れているという問題点があった
- その問題点を解消すべく、日本郵便とトール社両社のグループ会社・事業部門を跨ぐJapan Deskを設立。物流・システム等あらゆる面で連携し、アジア・太平洋州地域の日系企業をはじめとした新規のビジネスの獲得を目指す

Japan Deskの構成



- トール社の大口取引先に対し、海外からの自動車パーツの輸入、日本国内での保管、日本国内への配送等の提案中
- トール社のエキスパートとTXJ, JPTが共同して取り組み中

業務フロー



- 豪州におけるB2CのEコマースが成長し続ける中、B2C事業のノウハウが不足しているトール社の事業拡大へ支援すべく、日本郵便は、以下の取り組みを実施
 - － トール社の社員に郵便局を視察してもらい、日本郵便のB2Cオペレーションを伝授
 - － 日本郵便の専門家を豪州に派遣し、豪州のB2C実態調査とトール社のB2Cオペレーションへのアドバイスを実施

日本郵便からトール社への提言

- ・豪ポストは、既にB2C市場において確固たる地位を確立
- ・豪ポストに比べ、人件費単価が高いトール社においては、豪ポストと同じサービスを提供しては価格競争力で劣ることから、高価格に見合った、より高品質・より高付加価値なサービスを目指すべき

- UGXは、米国、中国を中心とした越境EC(eコマース)市場のニーズに合わせ、EMS等の国際郵便サービスでは対応不可能な分野において、エクスプレスサービスを積極的に提供中

UGX Amazon FBA相乗り配送サービス

- ・ 米国アマゾンのFBA（フルフィルメントby Amazon）を利用する越境EC事業者向けの、米国のアマゾン倉庫へ配送する割安サービス （2017年10月1日開始）

中国宛て越境EC通関を用いた配送サービス

- ・ アリババが運営するTmall Global等の中国ECサイトへ出品している越境EC事業者向けの低廉な税率が適用される越境EC総合税による通関（越境EC通関）を活用した配送サービス
（2017年10月16日開始）

海外から日本への返品配送サービス

- ・ Amazon、eBay等の海外のECサイトに出品している越境EC事業者向けの海外発日本宛て返品配送サービス
（2017年12月1日開始）