

「バリュー・ネットワーキング」構想を 仕上げ、一段、二段上の 成長ステージへの飛躍を期す

2013年に発表した「バリュー・ネットワーキング」構想は、羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、沖縄サザンゲートなど、新たな物流ハブの竣工とともに、着実に前進しています。今後の飛躍を確実なものにすべく、今、何をなすべきか具体的な道筋をご説明します。

やるべきことに着実に取り組み、 変革が目に見えてきた2016年3月期

当期を振り返ると、「三つの変化」を形にすることができた1年になりました。まず一つ目は、当社が第三のイノベーションと位置付ける「バリュー・ネットワーキング」構想の前進です。ネットワークを革新し、物流をコストから「バリュー（付加価値）を生み出す手段」に進化させ、顧客の業種・事業規模を問わない「物流の改革」を実現するというビジョンを掲げて推進しています。日本と東南アジアを結ぶ地政学的な戦略拠点として、2015年には新たに沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」を開設したほか、2016年10月には中部ゲートウェイ、2017年には関西ゲートウェイがオープンするなど構想は確実に前進しています。

二つ目は、宅急便における新たなサービスの投入です。従来の「クロネコメール便」を廃止し、「クロネコDM便」を新たに投入すると同時に、ますます成長を続けるeコマース市場をメインターゲットとした新たな戦略商品「宅急便コンパクト」と「ネコポス」を打ち出しました。

三つ目は、グローバル化の進展です。当社は以前から、宅急便というサービスをアジア各地で定着させようと、日々取り組むと同時に、「羽田クロノゲート」や「沖縄国際物流ハブ」など、ネットワークの拡充にも注力してきました。特に当期は、日本の農水産品をアジアにお届けする「国際クール宅急便」の

拡充に積極的に取り組み、前期に販売を開始した香港や台湾に加え、新たにシンガポールとマレーシア向けの販売を開始しました。また、2016年1月には、マレーシア宅配大手GD Express Carrier Bhd.と業務・資本提携を決めました。この提携を契機に、今まで都市部中心だったネットワークを全土に広げ、高品質な小口輸送のニーズに応えることで、マレーシアでのプレゼンスを高めていきます。

一方、業績面では、クロネコメール便廃止の影響を宅急便新サービスで十分にカバーできなかったことに加え、新サービスの宣伝コストやシステム切り替えコストが発生したため、通期では減益となりました。ただ、上期と下期で業績を分けてみると、下期は過去最高益を達成しています。新サービスの順調な伸長だけでなく、既存の宅急便も「eコマース」の拡大をうまく捉え、一層の成長を実現できたほか、原油価格下落の追い風とともに、コストコントロールによるコスト改善をきっちり成し遂げたことが、下期最高益の大きな要因となりました。これから先に向けてよい形での変革を実現できたと評価しています。

競合他社とは異なる付加価値

業務提携など、物流業界ではさまざまな動きが見られます。しかし、私たちが目指している「バリュー・ネットワーキング」構想は、今までにない新しい概念



山内 雅喜

代表取締役社長
社長執行役員

です。例えば、一般的な3PLサービスは、あるお客様の荷物を預かり、保管して、オーダーに応じて順番に配送していく、いわば物流管理を相対で請け負うサービスです。一方で「バリュー・ネットワーキング」構想は、強みとするラストワンマイルネットワークにIT(情報)、LT(物流)、FT(金融)といった付加価値を融合させることで、「出荷・在庫場所を選ばない」「スピード・品質が増しても、コストは増えない」「事業規模や流通量を問わない」といったメリットを複数のお客様に同時に提供できるという、従来の3PLサービスの概念とは一線を画したサービスです。全国に張り巡らされた約4,000の店舗によるラストワンマイルネットワークを、お客様が必要な時に必要な分だけ、そして場所を問わず好きなように使っていただける、いわばクラウド型のネットワークのイメージです。

一方、従来の3PLサービスでは、場所や機能が固定化されるため、例えば調達ルートの変更や、サプライヤーの増加といった変化に対して、時間とコストがかかる可能性があります。

必要な場所で必要な分だけネットワークを使うことができる「バリュー・ネットワーキング」構想は、多品種少量生産が求められる製造業や、少量を不特定多数に発送するeコマース事業をはじめ、さまざまな業種のお客様のニーズにマッチすると確信しています。当社においても、ラストワンマイルネットワークに付加価値をつけてご提供し、その付加価値に見合った適正な料金をいただくことで、高収益体質へと進化していくことを期待しています。

世界や社会の変化によって 広がるビジネスチャンス

当社のビジネスチャンスは大きく分けて二つあると思います。

まず一つは、ボーダレス化。これはアジアを中心にますます進展していくと思いますし、私たちにとって大きなビジネスチャンスになります。すでに取り組んでいることですが、日本で培った高品質できめ細かなサービスを、成長するASEAN市場に着実に投入し、拡大していきます。

ビジネスチャンスは大きく分けて二つあると思います。まず一つは、ボーダレス化。二つ目が社会の情報化です。



二つ目が社会の情報化です。より細かい情報がより高い頻度で往来するようになってくると、物流も今まで以上にスピードが要求されるようになるでしょう。そうなれば、従来の企業間物流においても、よりスピーディーで、かつ小ロットながら多頻度の輸送を求めるニーズが増えてくるはずで。さらに、情報がいろいろやり取りされる分、商品に求められることもさらに複雑になると思います。例えば、特定の産地で収穫された食べ物であるとか、自分に合った成分を組み合わせた化粧品など、消費者のニーズもさらに多様化することが考えられます。つまり、一人ひとりのご要望に応じて、カスタマイズされるようなことも今まで以上に求められるため、物をただ輸送するだけではなく、さまざまな加工を施す必要も出てくると見込んでいます。

私たちは、IT(情報)、LT(物流)、FT(金融)の機能を以前から拡充してきました。ですから、こうしたカスタマイズニーズにも十分に対応できると自負しています。総合力を発揮して、社会の情報化という波をしっかりつかみ、ビジネスチャンスへとつなげていきたいと考えています。

技術力によるサービス価値向上と 生産性向上の実現

もう一つ注目しているトピックスがIoT(Internet of Things:モノのインターネット)です。例えば、機材にセンサーを埋め込んで、さまざまなデータを収集・分析しながら、適切なタイミングでメンテナンスを施すことで、メンテナンスコストを抑制しながら、設備の不具合を最小限にとどめるといった仕組みがIoTの代表的な活用方法として挙げられますが、こうした取組みがお客様の間で徐々に広がりを見せています。そのほかにも、例えばプリンターのトナーの残量をIoTで把握して、なくなる直前に自動的に配送するといったサービスも登場しています。これらの動きが本格的に普及する前に、IT投資をしっかりと進め、システムとして連携できるようにしておきたいと考えています。

物流はただ荷物を運ぶだけではなく、例えば、メーカーと連携して、商品を消費者へどう提供する

のか把握するとともに、その商品が消費者の手元に届くまで、どういった処理がなされるのかまで理解し、一緒にシステムを構築していくことで、非常に効率のいい物流を確立できると考えています。これは今までの物流とは違うスタイルになっていくということにはなりません。

また、ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) をさらに活用することで、当社の宅急便のサービス効率も変わります。配送量や配送ルート、天候など、配送の前に得られる情報が増えることによって、セールスドライバーの翌日の作業の段取りがもっとよくなりますし、配達前の指定時間の変更など、お客様とのより緊密なコミュニケーションを行うことも可能になります。お届けは次の日でも、お客様とのやり取りは前日までに済んでしまう。そういった変化が起きてくるでしょう。これにより、社会的な課題である不在率の削減につながるでしょうし、どういった荷物がどこに来るのか事前にわかれば、最適な配送ルートや保管場所をAI (Artificial Intelligence: 人工知能) が事前に算出することが可能になります。サービス品質も業務効率も向上でき、結果、利益率も一層改善されるわけですから、しっかりと投資をしていきたいと考えています。

社会から必要とされる企業として あり続けるために

企業の存続は、世の中に必要とされるかどうかで決まると思います。言い換えれば、変化に応じたサービスを生み出し続けることができるかが鍵となります。その変化を感じ取るためには、現場を大切にすることが必要であり、現場を大切にすると、配送だけでなく、地域ごとに直面する社会課題が見えてきます。私たちは、「プロジェクトG (Government)」と称し、CSV (Creating Shared Value=共有価値の創造) の意識を持って、企業活動を通じて地域経済の活性化と地域住民の利便性を向上させる新たな価値を提供していきたいと考えています。これは、国内だけでなく、アジアにおいても同じです。少子高齢化は日本だけの問題のように見られ



2017年4月から次期中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」がスタートします。2017年3月期は、当社グループがJUMPするための準備をしっかりと整える1年となります。

がちですが、いずれアジア各国も少子化・高齢化に直面する時が訪れるでしょう。その時、日本で培った知見が応用できます。社会的課題を解決するリーディングカンパニーとして、グローバルに活躍する企業になりたいと考えています。

また、企業が存続するためのもう一つの重要なポイントとして、ガバナンスの強化も挙げられます。当社は取締役5名のうち、2名が社外取締役です。サイズとしては小さいですが、社内と社外のバランスが非常に良く、グローバルな動きや社会の変化に対しても、客観的な視点で見ながら、経営にフィードバックできていると自負しています。物流に精通した社内取締役と、社内にはない新しい視点を提供してくださる社外取締役の関係は、とてもうまく機能していると思います。

最後に

2017年4月から次期中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」がスタートします。2017年3月期は、当社グループがJUMPするための準備をしっかりと整える1年となります。「バリュー・ネットワーキング」構想は、これまで羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、沖繩サザンゲートの順次竣工によって、土台となるネットワークが拡充し、同時にアジア展開も加速してきました。また、お客様に羽田クロノゲートなどで新しいサービスを実際にご利用いただくなど、この構想は着実に浸透しつつあります。今後は、関東・中部・関西を結ぶ国内ゲートウェイの完成や、アジア域内のクロスボーダー輸送の活性化を図り、「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」期間における飛躍的な成長を目指します。2019年の100周年に向けて、これまで取り組んできた重点施策を仕上げ、成長ステージを一段、二段上へと高めていきますので、今後ご期待ください。

2016年9月

山内雅喜

代表取締役社長
社長執行役員

事業計画の着実な遂行による
収益性の改善と利益成長に全力を挙げるとともに、
当社の強固な財務基盤を活かした成長投資も
実施することで、企業価値の向上を目指します。

芝崎 健一

財務戦略・IR戦略担当専務執行役員



2016年3月期の業績について

2016年3月期は、宅急便やノンデリバリー事業の伸長などにより前期比197億円の増収となりました。営業利益については、宅急便取扱個数に対する費用の適正化が効いたものの、宅急便新サービスの伸長がクロネコメール便廃止の影響を補うまでには至らず、前期比4億円の減益という結果になりました。

2016年3月期における経営環境は、企業業績は高水準で推移したものの、新興国の景気減速や円高の進行などの影響により、景況感は力強さを欠く状況となりました。個人消費においては、物価上昇への懸念が根強い中で実質所得も伸び悩み、消費行動には依然として停滞感が残りました。また、労働需給に関しても逼迫した状態が継続し、引き続き厳しい経営環境となりました。このような環境の中、ヤマトグループは長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」および中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の達成に向けて、高品質で効率的な物流ネットワークの構築、また、グループの経営資源の融合による高付加価値モデルの創出に取り組んでいます。

デリバリー事業においては、2015年4月より販売を開始した新サービス「宅急便コンパクト」、「ネコポス」を、eコマース事業者へ拡販したことに加え、フリマサイトとの連携を進めたことにより、利用が拡大しました。新サービスを中心に宅急便の取扱数量が増加したことにより増収となりましたが、クロネコメール便廃止による影響をクロネコDM便や新サービスの伸長で補うには至らず、利益面では減益となりました。

ノンデリバリー事業においては、グループ各社の強みを活かした既存サービスの拡充に取り組むとともに、グループ横断的に連携してお客様の課題解決に当たるソリューション営業を積極的に推進しました。その結果、BIZ-ロジ事業、ホームコンビニエンス事業、e-ビジネス事業が増収増益を達成しました。一方、代引決済市場縮小の影響があったフィナンシャル事業と燃料販売単価の下落影響があったオートワークス事業は減益を余儀なくされました。

BIZ-ロジ事業は、2015年3月期に発生した米国港湾ストによる航空貨物特需の反動があったものの、eコマースサービスに加え、メディカル事業者向けの物流改革支援サービスが好調に推移しました。また、ホームコンビニエンス事業については、電力需給規制により、大型電気設備配送や設置の取扱件数が減少したため、営業収益は大きく伸びなかったものの、平日のご利用が多い「快適生活サポートサービス」が好調に推移したことにより、平日稼働率が向上し、収益性改善に寄与しました。e-ビジネス事業は、電子マネー決済システムの拡販が進んだことに加え、通信機器事業者などへの「セットアップ・ロジソリューション事業」が好調に推移したことが、増収増益に寄与しました。

以上の結果、2016年3月期の営業収益は前期比197億円(+1.4%)増の1兆4,164億円、営業利益では前期比4億円(-0.6%)減の685億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比19億円(+5.0%)増の394億円となりました。

2017年3月期の業績見通し

「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の最終年度となる2017年3月期は、次期中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」での飛躍に向けた足固めの年と位置付け、企業間物流をターゲットとした「バリュー・ネットワーキング」構想を具現化するサービスをさらに生み出すとともに、より多くのお客様に手軽に使っていただけるようにしていくことが重要であると考えています。また、中長期的な成長に向けた積極的な投資を通じ、事業領域の拡大や海外事業の一層の強化を図っていきます。

営業収益は前期比436億円(+3.1%)増の1兆4,600億円、営業利益は35億円(-5.2%)減の650億円となる見通しです。宅急便取扱個数の増加やノンデリバリー事業の伸長などによる増収は継続すると想定しています。一方、営業利益については、外形標準課税増税、割引率変更に伴う退職給付費用の増加、社会保険制度変更による適用者拡大に伴う社会保険料の増加などの外的要因による約80億円のマイナスインパクトを織り込んでいます。

長期経営計画とROEについて

ヤマトグループは、経営理念である「社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します」の具現化に向け、全社一丸となって邁進しています。この具現化に向けて、2011年1月、長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」を策定し、創業100周年を迎える2020年3月期までに「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」になるべく挑戦しています。この長期経営計画においては、株主の皆様、お客様、社会、社員など、全ステークホルダーの皆様への満足度を高めることを目指しています。

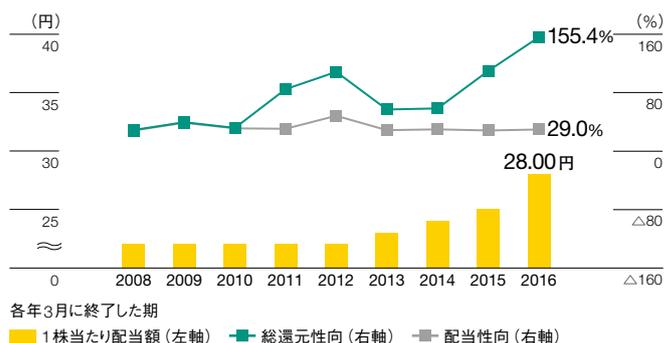
また、株主価値の向上に向けた重要な指標として位置付けているROEについては、利益率の改善を図ることを第一に、事業成長と財務戦略の総和で向上させていく考えです。事業計画を着実に遂行することで収益性を改善させるとともに、当社の強固な財務基盤を活かした資本政策を講じることで、資本効率の向上を図り、企業価値の向上に結び付けることが課題であると認識しています。

財務の質的向上に向けた資本政策の実施状況と株主還元への考え方

ヤマトグループでは、株主価値の持続的な向上に向け、利益成長を最重視しつつ、親会社株主に帰属する当期純利益を基準とする配当性向30%を目標に、株主の皆様に対する還元を機動的に検討・実施していきたいと考えています。2016年3月期は、前期に引き続き、500億円の自己株式の取得・消却を行いました。ROEは前期比0.4ポイント増の7.1%となり、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向は100%を超えています。

1株当たりの配当金は、宅急便40周年記念配当2円を含む、前期比3円増配の28円となり、配当性向は29.0%となりました。2017年3月期の配当については、記念配当を除くと1株当たり1円増配の27円、配当性向27.6%を予定しています。

配当の推移



格付けについて

ヤマトグループは、継続的かつ安定的にキャッシュを創出し続けており、経常支出を十分に賄いながらも、財務活動の機動性と柔軟性を確保しています。格付けについては、2016年3月期末現在、株式会社格付投資情報センター (R&I) から下記の格付けを取得しています。

R&I AA-

資本コストを十分に意識しながらも、円滑に資金調達を行うため、現在の格付け水準の維持に努めていきます。

今後とも株主の皆様のご期待にお応えするべく、企業価値の向上に取り組んでいきます。より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

10か年データ／業績ポイント

各年3月に終了した期

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
経営成績							
営業収益	¥1,161,568	¥1,225,974	¥1,251,922	¥1,200,834	¥1,236,520	¥1,260,833	¥1,282,374
デリバリー事業	934,607	981,142	997,898	966,480	995,651	1,014,564	1,028,219
ノンデリバリー事業	226,961	244,832	254,024	234,354	240,869	246,269	254,155
営業原価	1,064,044	1,129,008	1,167,764	1,110,971	1,143,006	1,163,777	1,181,834
販売費及び一般管理費	30,363	28,786	28,437	28,474	29,200	30,405	34,337
営業利益	67,161	68,180	55,721	61,389	64,314	66,651	66,203
税金等調整前当期純利益	66,825	67,596	48,996	60,434	61,836	45,817	64,284
法人税等	32,470	31,447	23,349	28,096	28,491	26,059	29,563
親会社株主に帰属する当期純利益	33,813	35,353	25,523	32,282	33,208	19,787	35,144

1株当たり情報

当期純利益	¥ 75.59	¥ 79.80	¥ 57.60	¥ 71.84	¥ 73.42	¥ 46.00	¥ 81.85
潜在株式調整後当期純利益	74.00	78.12	56.45	71.16	73.30	44.87	79.84
年間配当額	20.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	23.00
純資産	1,005.63	1,050.99	1,073.86	1,130.33	1,173.60	1,197.26	1,261.35
期末株価	1,900	1,460	927	1,314	1,290	1,279	1,740

財務状態

運転資本	¥ 140,377	¥ 125,355	¥ 159,937	¥ 165,890	¥ 185,922	¥ 182,111	¥ 186,868
自己資本	445,263	465,801	475,815	512,910	515,602	514,996	534,451
総資産	829,721	874,219	869,606	878,641	899,363	919,295	950,153
資本的支出	48,881	124,832	45,856	39,700	52,472	48,615	48,052
減価償却費	40,150	44,772	42,697	39,883	39,583	38,682	37,936
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,763	116,896	84,463	77,064	87,899	71,843	73,950

主な指標

営業利益率 (%)	5.78	5.56	4.45	5.11	5.20	5.29	5.16
営業収益当期純利益率 (%)	2.91	2.88	2.04	2.69	2.69	1.57	2.74
総資産利益率 (ROA) (%)	4.17	4.15	2.93	3.69	3.74	2.18	3.76
自己資本利益率 (ROE) (%)	7.78	7.76	5.42	6.53	6.46	3.84	6.70
流動比率 (%)	149.30	144.89	158.00	159.82	170.34	164.50	162.39
自己資本比率 (%)	53.66	53.28	54.72	58.38	57.33	56.02	56.25
総資産回転率 (回)	1.43	1.44	1.44	1.37	1.39	1.39	1.37
インタレストカバレッジレシオ (倍)	260.66	223.00	58.57	88.35	73.71	90.52	108.36
株価収益率 (PER) (倍)	25.1	18.3	16.1	18.3	17.6	27.8	21.3
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.9	1.4	0.9	1.2	1.1	1.1	1.4

非財務データ

従業員数 (人)	157,653	169,836	170,662	167,555	171,642	177,301	177,108
フルタイム (人)	77,170	80,843	82,601	82,395	83,427	84,293	84,422
パートタイム (人)	80,483	88,993	88,061	85,160	88,215	93,008	92,686
宅急便取扱個数 (百万個)	1,174	1,236	1,232	1,262	1,348	1,423	1,487
宅急便単価 (円)	647	644	646	624	609	600	591
クロネコDM取扱冊数 (百万冊)	1,970	2,206	2,231	2,262	2,312	2,187	2,112
クロネコDM単価 (円)	66	64	65	65	64	62	61

外貨の換算：米ドル金額は、便宜上、1米ドル=112.68円で計算されています。

※ クロネコメール便は2015年3月31日の受付分をもって廃止し、2015年4月1日よりクロネコDM便のサービスを開始しました。

		百万円	千米ドル
2014	2015	2016	2016
¥1,374,610	¥1,396,708	¥1,416,413	\$12,570,226
1,099,400	1,101,439	1,111,867	9,867,479
275,210	295,269	304,546	2,702,747
1,274,471	1,290,715	1,306,200	11,592,121
37,043	37,046	41,673	369,832
63,096	68,947	68,540	608,273
65,882	69,158	68,079	604,176
31,003	31,555	28,415	252,174
34,776	37,533	39,425	349,882

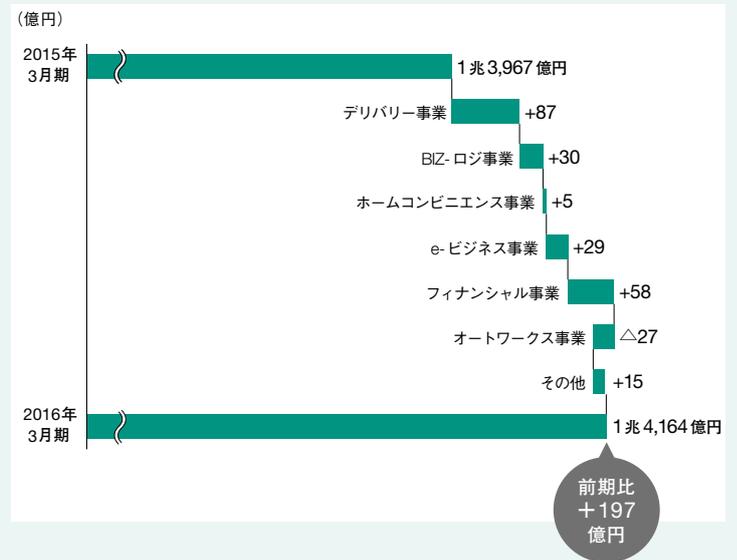
		円	米ドル
¥	82.22	¥	90.41
		¥	96.45
		\$	0.86
			80.18
			88.26
			28.00
			0.25
			11.98
			-

		百万円	千米ドル
¥	179,999	¥	209,172
		¥	235,884
		\$	2,093,404
			4,772,995
			9,668,411
			478,747
			414,794
			441,209

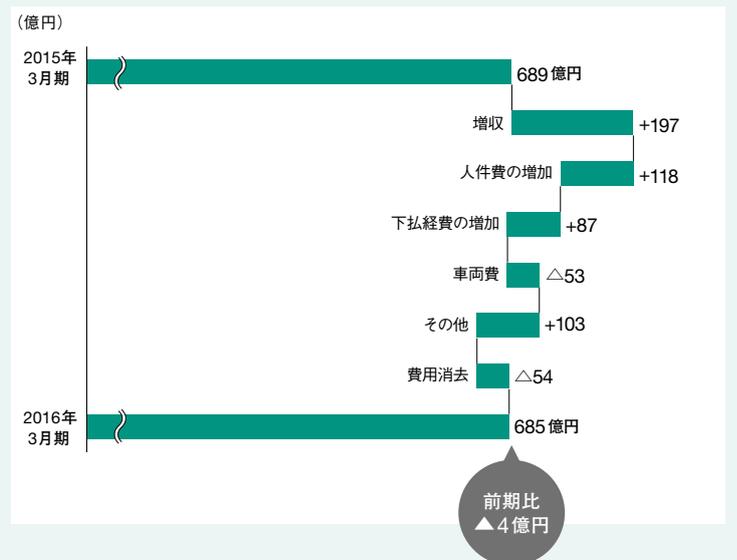
4.59	4.94	4.84
2.53	2.69	2.78
3.51	3.55	3.63
6.41	6.75	7.15
151.82	158.59	167.76
53.42	52.24	49.37
1.39	1.32	1.30
153.41	173.45	125.33
27.0	30.7	23.3
1.7	2.0	1.7

193,146	197,056	196,582
87,279	88,247	89,112
105,867	108,809	107,470
1,665	1,622	1,731
574	595	578
2,084	1,901	1,536
61	61	57

営業収益分析図



営業利益分析図



宅急便取扱個数伸率／単価伸率(前年同期比)

