

## (説明要旨)第2セッション(秋田代表取締役副社長)：日本事業の強靱化戦略

### (「日本事業の強靱化戦略」の取組み p.1)

- ・2019年4月に日本事業本部が発足し、以来、日本事業の強靱化に向けて様々な取組を進めてきた。1ページには、その主なものを記載した。

### (人材のさらなる再配置(間接部門人員の削減) p.2)

- ・2ページ①「人材のさらなる再配置」については、間接部門人員の削減の取組である。
- ・日本事業強靱化の最初の大きな取組として、2019年10月に「支店組織の大規模化」を実施し、それまでの国内ブロック188支店を114支店へと再編した。
- ・人員の再配置については、支店の大規模化と同時に実施したものに加え、円滑な業務移行を勘案しながら徐々に実施したものも含め、2020年3月末までに間接部門(当社では業務支援部門と呼ぶ)の人員を116名再配置した。
- ・内容としては、間接部門から生産部門(現業部門)あるいは営業部門へ再配置したものであるが、この再配置については2020年度も継続的に進めていく。
- ・具体的には2020年度でさらに約100名の再配置を計画・推進中であり、昨年度実施分の116名と合わせて合計200名強の再配置を実施する。
- ・また、これとは別に本社部門の人員も約100名、本年度中に再配置を計画している。
- ・これらにより、当社全体の間接部門人員の削減は合計300名強となる。

### (オフィス部門の業務の自動化、簡素化 p.3)

- ・3ページ②「オフィス部門の業務の自動化、簡素化」については、ウィズコロナにおける不要不急な業務の見直しやテレワークの活用も進めるが、重要な取組はRPAの活用推進である。
- ・現在、RPAの取組については、全社レベルの大規模なもの、現場レベルの簡便なものとの2つの方法で進めている。
- ・どの支店でも共通であり、かつ会社全体としてかなり手間がかかっている事務処理をRPA化できれば簡素化効果は大きい。これについては、開発は大規模で手間もかかるので、全社施策のRPAとして、本社IT推進部が開発を進めており、現在は608ロボットが稼働している。
- ・一方、全社共通ではないが、個別の支店で手間がかかっている事務処理もあり、これらについては、支店レベルで独自にRPAを開発できるように、2020年度より現場でも開発可能な簡易型のRPAを導入した。
- ・この支店展開のRPAについても、すでに教育、研修は終了し、全国各ブロックに50名の推進責任者と10のモデル店を配置して、具体的案件の開発を進めている。

#### (オペレーションの省力化、自動化 p.4)

- ・ 4 ページ③「オペレーションの省力化、自動化」については、様々な先進技術を取り入れた取組である。
- ・ 当社はあらゆる分野の物流を手掛けており、例えば倉庫業務においては、様々なお客様の業務に対応する仕組みづくりが求められている。そのため導入する先端技術については、より汎用性がありコストパフォーマンスの高い省力化、自動化を推進している。
- ・ 実施にあたっては、個々の現場実態にあった開発が重要であり、そのため全国の支店に 60 名のオペレーションの高度化・効率化推進者を配置した。
- ・ 昨年度から、これらの者に教育、研修を実施してきており、現在全国で 20 ほどの案件について開発を進めている。
- ・ 開発にあたってはコストパフォーマンスを重視し、見栄えの良い全自動化ではなく、半自動化（ヒトと機械の混在）でも可としている。

#### (陸海空の融合強化 p.5)

- ・ 5 ページ④「陸海空の融合強化」については、支店の大規模化の効果もあり、着実に進んでいるが、現在はさらなる融合強化について次の 3 つの柱により進めている。
- ・ 1 つ目は共同セールスのためのチーム編成、あるいはセールス推進会議の実施であり、全ブロックでかなり進んできている。
- ・ 2 つ目はオペレーションの協業体制の推進であり、作業戦力や求車求貨のマッチングツールを使いながら効率化を進めている。
- ・ 3 つ目は拠点・施設の有効活用である。複合店所と航空、海運店所の拠点・施設の共同化であるが、具体的には現時点で 13 拠点について推進中である。

#### (支店作業会社の強化 p.6)

- ・ 6 ページ⑤「支店作業会社の強化」について、国内に 104 社ある支店作業会社（従業員総数約 13,000 名）は、当社日本事業部門の大きな作業戦力である。
- ・ 品質、コンプライアンスにしっかり対応できる戦力として、また、ウィズコロナでの外注費の削減のためにも、重要なグループ内戦力である支店作業会社を最大限活用するために、現在、個々の会社にあった形で再構築を進めている状況である。取組としては、例えば重複業務の解消や統合による強化、効率化などである。

#### (新商品の拡販 p.7)

- ・ 7 ページ⑥「新商品の拡販」については、これまでも海上輸送と鉄道輸送を組み合わせた「レール&シー」など、主にネットワーク商品の開発・拡販を推進しているが、その中で新商品「プロテクトBOX」の販売を本年 7 月より全国で開始した。
- ・ 「プロテクトBOX」とは、軽量で強固な樹脂によるハニカムコア材を使用したパレット

サイズの輸送容器であり、最大350kgの貨物を積載できる。BOX単位で輸送を可能とし、価格もBOX単位でのゾーン運賃を設定した。

- この商品の特徴は、「プロテクトBOX」の名のとおり、貨物の汚破損を防止するとともに、パレット輸送で通常必要な荷崩れ防止のためのラッピングフィルム等による梱包も不要で、お客様の梱包資材コストを大幅に削減でき、かつセキュリティ面でも施錠可能であるなど、さまざまなメリットを有している。
- 「プロテクトBOX」は、トラック輸送をメインとするが、このBOXのまま、航空輸送、海上輸送、鉄道輸送のすべての輸送モードに対応することができ、当社の総合力（陸海空ネットワーク）を活かし顧客ニーズにあわせた使い分けが可能な商品となっている。
- BOXは小さく折りたたんで回収でき、繰り返し利用を行う。すべての輸送モードに対応したマルチモードユニット商品として、現在拡販に注力しており、利用されたお客様からは好評を頂いている。

#### （引越事業構造改革の取組 p.8）

- 8ページ⑦「引越事業構造改革の取組」とは、当社の優位性を活かした体制の整備である。
- 引越はその特性上、マーケットニーズは、通常月であれば週末（金、土、日、祝日）である。一方、年間を通じた商戦期は3月4月の、企業の人事異動や学生の卒業、入学など、4月1日を中心とした2週間となる。この期間に最大限の受注を図れる体制を構築することが重要だが、業務量の繁忙期の偏差が相当大きく、効率的な人員配置と運用が難しいのが引越業界の常識となっている。
- この課題を解消するため、昨年度からプランナーを441名、作業戦力を786名増強した。増員した戦力は、通常、平日は複合業務に従事している人員であるが、こうした人員が、通常月の週末に引越業務に従事し、さらに3月、4月の商戦期ピーク時にも引越業務に対応することができ、当社の引越対応戦力を大きく増強することとなった。
- これにより、引越業務の薄い通常月の平日は、従来どおり引越以外の業務を行うことで全体の業務量の平準化が図れることになる。
- また、引越がメインの店の人員については、逆に平日は複合業務に従事する運用をはかっている。平日は他業者との価格競争が厳しく収益性が低いのが現状であり、大幅に値引きして低収益の引越を行うのではなく、複合業務に従事して収益性を高める運用に取り組んでいる。
- これらは引越専業者にはできない総合物流業者としての当社の優位性を活かした運用であり、今後さらに強化していく予定である。
- こうした取組の結果、昨年度では引越・移転事業の売上は対前年で増加したが、今回のコロナ禍により、人事異動の延期、長距離移動の自粛、海外異動の急減などが発生し、昨年度末から引越需要は急速に冷え込んできている。
- 当社の主要な引越顧客である法人の需要回復には一定の時間がかかると考えているが、今

後も前述の方向性による取組を進めていく。

- また、新しい引越サービスとして、お客様のご都合にあわせた下見が実施できる、リモートでおこなう下見、「リモート見積もり（リモミ）」を本年7月から導入した。お客様のご都合のよい時間帯あるいはすぐにでも料金を知りたいというニーズに応えられる新たなサービスであり、また、ウィズコロナでの非接触ニーズにもマッチしており、発売開始からご好評を頂いている。「リモミ」による下見は、今後さらに拡大・展開していく。

#### (路線事業の効率向上 p.9)

- 9 ページ⑧「路線事業の効率向上」について、当社はこれまで路線事業のオペレーション効率向上のための様々な施策を講じてきた。
- 2019年10月には、いわゆる長尺貨物の受託見直しを実施した。長尺貨物は一人では運べない上に車両の積載効率が悪い貨物であり、これを見直すことによって積載効率の向上に寄与している。
- また、土日祝日の配達制度の見直しを実施したが、これは、企業貨物中心の当社路線事業は土日祝の貨物が少なく、生産性が低いためである。
- 加えて、営業拡大および料金改定についても継続して取組んでいる。
- こうした諸施策により、路線事業の効率は着実に向上してきてはいる。しかし現下のコロナ禍による経済縮小により、事業環境は非常に厳しい状況となっている。
- 当面、徹底的なコスト削減とともに、引き続きオペレーションの効率向上と売上確保に取り組んでいく。

#### (ウィズコロナでの当面の取組 p.10)

- 10 ページ⑨では、ウィズコロナにかかわる当面の取組を2つ紹介する
- まず「料金改定」である。これまでも継続して取り組んできた料金改定は現時点で一定の効果をあげているが、コロナ禍により景気下降が顕著になり、いわゆる単純な「料金改定」については環境的に非常に厳しい状況へと急変してきている。
- ウィズコロナにあっても、働き方改革は重要な目標であり、少子化による中長期的労働力不足も何ら変わりはない。したがって、新商品やサービスの変更、オペレーションの効率化など新たな切り口での提案により、お客様と当社の両方にメリットがある取組を進めている。
- もう一つのウィズコロナの取組は「コスト削減と社有戦力の最大限活用」である。2020年度第1四半期においては、コロナ影響による取扱減少を踏まえ、国内全店所に対して、徹底的なコスト削減を指示した。特にその中でも、外注費の削減と社有戦力の最大限の活用に注力し、その結果、日通単体においては、外注費が133億円の減少となり、外注費率も1.2ポイント下がった。
- 引き続き荷動きの低迷は続いていくと捉え、今後もこの取組をさらに進めていく。

- また、ウィズコロナでの厳しい国内経済ではあるが、これを踏まえた業務計画の見直しを全課所で実施しており、特に下半期に実施する施策について十分な効果が得られるよう一つひとつ見直しを進めている。

以 上