

# 中期経営計画2024 (2022年度-2024年度)

2022年3月

---

## 中期経営計画 2024 の位置づけ

---

- 当社グループでは、経営基盤の強化や人材の確保に努めるとともに、新たなビジネスチャンスに積極的に対応し、中長期的な成長のための基盤を確立すべく「中期経営計画 2021（2019年度～2021年度）」を策定し、その実現に向けて取り組んでまいりました。
- しかしながら、2019年度後半から新型コロナウイルス感染症が拡大したことで、外出の自粛等により移動サービスの利用客が大幅に減少いたしました。その結果、当社の主力事業である旅客自動車運送事業は大幅に売上高が減少し、中期経営計画の定量目標を取り下げるに至りました。
- このような状況の中、中長期的にはインバウンド需要の回復などプラスの要素も見込まれるものの、テレワークの浸透、飲食に対する考え方の変化などお客様の新たな生活様式が定着しつつあることから、コロナ禍前の移動サービスの利用状況には戻らないことを前提に次期中期経営計画を策定し、推進する必要があると考えております。
- 次期中期経営計画となる「中期経営計画 2024（2022年度～2024年度）」策定にあたっては、With/Afterコロナの生活様式を含めた将来の社会/産業の変化が当社グループにどのような影響を与え、当社グループはどうあるべきかを明確にすべきという観点から、長期ビジョンを設定したうえで、三か年の基本方針と取り組み内容を検討いたしました。
- 次期中期経営計画期間においては、長期ビジョンの実現に向けて「再成長に向けた基盤づくり」を基本方針とし、構造改革と新たな取り組みの強化を進めてまいります。

# 中期経営計画 2021（2019年度-2021年度）の振り返り

## 項目

### 旅客自動車運送事業の 基盤強化と収益力向上

## 取組状況と評価

- 先端車両の導入、乗務員教育等を通じて事故発生件数が減少するなど、安心・安全・おもてなしの取り組みについては一定の成果
- アプリ配車の強化、AI需要予測の導入、新たな移動サービスの検討など生産性向上・収益性向上のための取り組みを推進したものの、新型コロナウイルス感染症の蔓延による外出自粛等の影響から移動ニーズが激減し、業績悪化
- 職場環境の改善や採用広報等へ積極的な投資を継続し、新卒・中途採用者数は一時的に増加したものの、コロナ禍の中でも業界を超えた人材獲得競争は引き続き激しく、人材不足の解消には至らず

### 収益源の多様化・ 新たなサービスの開発と 関連事業強化

- タクシー後部座席タブレット広告の導入や、外部との業務提携を通じた新たな収益源の獲得を進めたものの、コロナ禍の影響もあり業績への貢献は限定的
- トータルメンテナンスジャパンがグループに加わったことでサービス・メンテナンス事業は大幅強化
- 不動産事業は堅調に推移、不動産の売却を行うなど保有不動産の見直しも推進。販売事業は商社部門の拡販等に努めたものの、ガス・ガソリンの販売減少を埋めるには至らず

### グループ連結業績

- 2021年の定量目標として連結売上高190億円、連結営業利益8億円、連結経常利益7億円、ROE5%以上、配当性向15%を掲げたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響から目標を取り下げ（2020年7月15日付「中期経営計画における2022年3月期の定量目標の取下げについて」参照）

## 注目する社会・産業の変化

<b>生活様式の変化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の流行を機とした移動ニーズの不可逆的な変化（ビジネス需要の減少、会食等の減少）</li> </ul>	<b>気候変動問題の深刻化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減に向け、規制強化やエネルギー政策の転換などの国際的な取組が進展</li> <li>企業のCO<sub>2</sub>排出量の開示や排出量削減の取組への関心も強まる</li> </ul>
<b>人口減少・高齢化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の労働人口の減少、高齢者増加のトレンドは引き続き継続</li> </ul>	<b>技術の進化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信・センシング・IoT等の発展によりCASE・MaaSは一層進展</li> </ul>

## 当社グループ事業への影響と求められる対応

### 当社グループ事業への影響

### 当社に求められる対応

<b>ニーズ・需要の変化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活様式の変化に伴う、既存の旅客自動車運送事業の需要減少と新たなニーズの発生</li> <li>デジタルを活用した事業機会/脅威の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の継続的な生産性向上</li> <li>デジタル技術の活用によるオペレーション効率化や、新サービス・ビジネスモデルの構築</li> </ul>
<b>脱炭素の要請の高まり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用する車両がEVや燃料電池車などに変化</li> <li>販売しているLPガス燃料の需要減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策や自動車メーカーの動向の確認と迅速な対応</li> <li>エネルギーシフトに伴って生じる事業機会の探索</li> </ul>
<b>人手不足の加速</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドライバー不足が一層深刻化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用活動の一層の強化</li> <li>誰もが能力を発揮して働くことができる組織づくりを通じた定着率の向上</li> </ul>

## ビジョン2030

## 人・地域社会・モビリティの『新しい調和』をつくる先進企業グループへ

- 大和自動車交通は以下に掲げる3つの要素を満たす、人・地域社会・モビリティの新しい調和の在り方を探してチャレンジを続けます
  - ① 人々の暮らしをより豊かで便利なものにする移動サービスや関連サービスを実現すること
  - ② 移動サービスや関連サービスを、だれもが簡単に利用できるようにすること
  - ③ 自動車による移動サービスが、安全・快適で持続可能な移動手段として将来も必要とされ続けること
- これらのチャレンジを通じて、当社はこれからも、お客様、社員、株主などのあらゆるステークホルダーから「選ばれる」先進企業グループを目指します

## 当社グループの目指す姿

- 事業領域** : 既存の移動サービスに加え、デジタルを活用した移動関連サービスの提供、  
その他事業の周辺領域への展開などによる事業領域の拡張
- ビジネスモデル** : お客様や利用シーンの変化に合った新しいサービスの導入、収益モデルの多様化
- 組織・人材** : 組織・人材の活性化、多様な人材が活躍できる職場環境・新しいことに挑戦する  
風土の醸成

中期経営計画 2024  
基本方針

再成長に向けた基盤づくり

取り組みテーマ

- 安心・安全・おもてなしの更なる向上
- With/Afterコロナにおいても利益を出せる体質づくり
- 新規ニーズの獲得と周辺事業の強化
- 経営基盤の強化とサステナブルな社会・交通インフラづくりへの貢献

財務水準

- 財務健全性の回復
  - 連結売上高 190 億円（2024年度時点目安）
  - 連結経常利益 7 億円以上（同上）
  - 自己資本比率 37%以上（同上）
  - ROE 5%程度（同上）

注：財務水準は2021年度第3四半期の新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言解除後の経営環境等を踏まえて設定した目安であり、今後の感染状況、その他の状況変化を踏まえて水準を変更する可能性があります

取り組みテーマ		主な取り組み
<p>安心・安全・おもてなしの更なる向上</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>先進車両・先進技術の積極的導入の継続による安全性の向上</li> <li>事故映像の活用、個人にあったカウンセリングの実施などを通じた事故防止、再発防止教育の強化</li> <li>健康状態データ管理の一元化、健康診断後フォローの徹底等を通じた健康管理の高度化（健康経営の推進）</li> <li>ニューノーマルタクシーの活用、おもてなし教育・モニター制度の実施、乗務員とのコミュニケーション強化を通じたサービス品質の更なる向上</li> </ul>
<p>With/Afterコロナにおいても利益を出せる体質づくり</p>	<p>乗務員採用強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用プロジェクトチームの組成等による推進体制強化</li> <li>対外発信能力の向上・広報機能の強化</li> <li>乗務員にとって魅力的な職場環境の整備、勤務体系・給与体系の整備</li> </ul>
	<p>事業推進体制の変革と強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配車件数増加のための営業体制強化検討</li> <li>組織構造改革による人材育成と組織運営の高度化</li> <li>共同購買等によるグループ連携強化</li> </ul>

	取り組みテーマ	主な取り組み
旅客自動車運送事業	<p>With/Afterコロナにおいても利益を出せる体質づくり</p> <p>デジタル化・DX推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルを活用した新サービス開発と収益モデル多様化への対応</li> <li>AI需要予測タクシーの進化・活用促進による実車率向上</li> <li>IT点呼の導入検討</li> <li>オペレーション業務のデジタル化・オンライン化推進</li> </ul>
移動サービス関連領域	<p>新規ニーズの獲得と周辺事業の強化</p> <p>新たな移動サービス及びMaaS関連サービスの強化・推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>変化する移動ニーズを捉えた新たなサービスの開発・推進 (コロナ禍を経た新たな行動様式に対応するハイタク中間領域サービスの開発、地域活性化に貢献するサービスの開発等)</li> <li>車両広告ビジネスの拡大、車両ラッピングノウハウを活用した新たなサービスの検討</li> <li>観光タクシーの強化と観光関連事業の拡大</li> <li>福祉輸送サービスの強化、新たな顧客層の開拓</li> <li>自動運転の動向研究の継続</li> </ul>

関連事業

取り組みテーマ	主な取り組み
<p>不動産事業の 収益極大化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リノベーション等を通じた自社保有賃貸物件の稼働率維持・向上</li> <li>・ グループ保有不動産の収益最大化に向けた再開発計画の策定・実施</li> </ul>
<p>新規ニーズの獲得と 周辺事業の強化</p>	<p>(大和物産)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ エネルギー転換を見据えた構造改革の推進</li> <li>・ 商社機能を活用した新規事業の取り組み</li> </ul> <p>(大和工機)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材・組織の改革による営業力強化</li> </ul>
<p>サービス・ メンテナンス事業の 成長・拡販</p>	<p>(スリーディ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 周辺事業の拡大・外部売上の拡大推進 (不動産仲介事業の推進、清掃事業・工事事業の受注拡大等)</li> </ul> <p>(トータルメンテナンスジャパン)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ内連携による営業機能の強化と新規顧客の獲得推進</li> <li>・ ワンストップ機能を生かした付帯サービスの受注拡大</li> </ul>

取り組みテーマ

主な取り組み

グループ共通

経営基盤の強化と  
サステナブルな  
社会・交通インフラ  
づくりへの貢献

環境経営の推進

経営基盤・  
経営システムの強化

- CO2排出量の実態把握と目標設定
- ハイブリッド車両等の環境にやさしい車両の積極導入継続、電気自動車・水素自動車の本格的導入に向けた準備の推進・試験的導入
- エコドライブの推進

- 基幹システム再構築、ITリテラシー教育等を通じたグループ全体のデジタル化推進
- 社員のスキルアップ等を目的とした人的資本投資の強化
- 管理部門の業務改革による効率性・生産性の向上