



平成29年9月28日

各位

会社名 ヤマトホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 山内 雅喜  
(コード番号9064 東証第一部)  
問合せ先 執行役員 IR戦略担当 樫本 敦司  
(電話番号 03-3541-4141)

中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」策定に関するお知らせ

# KAIKAKU 2019 for NEXT100

～持続的成長へ。ワークスタイルの再構築と事業・経営構造改革を推進。～

ヤマトホールディングス株式会社(本社:東京都中央区 代表取締役社長:山内 雅喜 以下:ヤマトホールディングス)は、2019年の創業100周年に向けた中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を策定しました。

この中期経営計画は「2025年のありたい姿」に向けて、「働き方改革」を経営の中心に据え、「デリバリー事業の構造改革」、「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」、「持続的に成長していくためのグループ経営構造改革」の3つの改革を断行することで、次の100年もヤマトグループが持続的に成長していくための経営基盤の強化を目的とするものです。

当中期経営計画の最終年度となる2019年度は、連結営業収益1兆6,700億円、連結営業利益720億円(連結営業利益率4.3%)の達成を目指します。

記

## 1. 「DAN-TOTSU 経営計画 2019」の振り返り

- (1)羽田クロノゲート、厚木・中部・関西の各ゲートウェイ、沖縄国際物流ハブ、サザンゲートなど、高付加価値モデルの基盤となる新たなネットワークの構築を進めました。
- (2)海外でのアライアンスやM&Aを積極的に展開し、グローバルネットワークの拡張を進めました。
- (3)クール宅急便の品質改善、クロネコメール便の廃止や宅急便コンパクト、ネコポスの導入など、サービスの品質向上とラインナップの拡充を図りました。
- (4)法人・グローバル領域は、組織間の連携不足により、特にノンデリバリー事業において目標とした成果を残せませんでした。
- (5)そうした状況下、Eコマース(EC)などの小口貨物の増加や労働需給の逼迫に体制構築が追い付かず、第一線の社員の労働環境が悪化するなど、大きな課題を残す結果となりました。

## 2. ヤマトグループが解くべき課題と解決の方向性

これまでヤマトグループは、「荷量の増加による規模の経済の追求」、「全国一律のサービス提供」、「宅急便を中心に据えた各種事業の展開」による成長を目指してきましたが、「労働力人口の減少」「人口減少と地域格差の拡大」、「生活と嗜好の多様化」、「事業活動のグローバル化」、「新技術の急速な発展と普及」など、大きな環境変化に直面しています。今後、この課題を解決するため、中・長期的に4つの取り組みを進めていきます。

【添付資料1：事業を取り巻く環境変化】

【課題1：中期の取り組み】

消費行動が多様化し、ECが生活および企業間取引に拡大する中、働き方改革を進めつつ、持続可能な配送モデルを確立する。

(1) 宅急便の収益性・体質改善

(2) 伸張するECに対応する輸送力の拡大と、サプライチェーン全体への付加価値の提供

【課題2：長期の取り組み】

従来宅急便を超えて「生活における付加価値、事業のサプライチェーンにおける付加価値」を創出する。

(3) 地域の生活者・中小企業を支援する新たな事業の創出

(4) 国内外の法人向け事業の拡大

【添付資料2：ヤマトグループが解くべき課題と解決の方向性】

## 3. 長期ビジョン

今回の中期経営計画の策定にあたり、ヤマトグループの長期ビジョン「2025年のありたい姿」を新たに設定しました。

【2025年のありたい姿】

ヤマトグループは、『輸送を起点』に、『地域社会』や『国内外の企業』との接点とそこで得られる情報を強みとし、『オープンなプラットフォーム』を構築することで、『新たな価値』を創出する

【添付資料3：2025年のありたい姿】

## 4. 「KAIKAKU 2019 for NEXT100」について

中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」は、次の100年に向けて、ヤマトグループが持続的に成長していくための経営基盤強化を行う期間と位置づけ、以下の改革を断行します。

【添付資料4：「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の全体像】

### (1) 全員経営を実践するための「働き方改革」

「働き方改革」を最優先の課題とし、グループ全体で「働きやすさ」と「働きがい」を構築し、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践します。

〔1〕新たな働き方の実現

多様な人材から選ばれる魅力のある人事制度へ刷新することで、労働力の確保を目指します。

#### ①総労働時間の抜本的改善

フルタイム超勤時間の50%削減とパートタイムの超勤時間の大幅抑制

## ②ライフステージに応じた自分らしい働き方を実現できる人事制度

労働時間・休日・給与体系を選択できる制度の構築

## ③短時間社員（有期・無期）がステップアップできる制度の構築

## ④ワークライフバランスの推進

年次有給休暇の取得促進、勤務間インターバル制度の推進、育児支援策の拡充等

## ⑤社員のケアに目が行き届く管理者の配置拡充

### [2] 「個の力」の最大化

自主・自律が評価され、イキイキと働くことができる評価制度の導入や、教育体系を再構築することで、社員の経営参画意識を高め、誇りとやりがいを創出します。

#### ①クロネコアカデミーを中心とした教育体系の構築

階層別教育体系の構築や次世代リーダーの育成

#### ②「社員の声」を経営に活かす仕組みの確立

#### ③ダイバーシティのさらなる推進による外国人・高齢者・女性の活躍推進

#### ④障がい者雇用率 2.5%

### [3] 徹底的なオペレーションの効率化

オープン型宅配便ロッカー（PUDO）、8次 NEKO システムによる集配オペレーションの効率化、AI やロボット技術などテクノロジーをフル活用し、働きやすさの基盤となる業務の徹底的な効率化を実現します。

## (2) 3つの構造改革

### 【改革1：デリバリー事業の構造改革】

効率的なラストワンマイルネットワークの再構築と、継続的かつ適正なプライシング施策によって、デリバリー事業の集配キャパシティの拡大と収益力の回復を両立させます。

#### 【添付資料5：デリバリー事業の収益力の回復】

#### [1] 持続的な成長を可能にする事業構造の再構築

##### ①新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築

従来の宅急便の「多機能型ドライバーネットワーク」に加え、投函商品や特にニーズが高い夜間の配達を専門に行う「配達特化型ドライバーネットワーク」、また大口顧客の商材や大型の荷物を専門に扱う「域内ネットワーク」など、パートナーを含めた分業型・複合型ネットワークの整備を進め、伸張が続く EC をはじめとする荷物の増量に対応します。

#### 【添付資料6：新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築】

##### ②タッチポイントの拡充

オープン型宅配便ロッカー（PUDO）、コンビニエンスストアなど、受け取りのタッチポイントを拡充します。同時にクロネコメンバーズの機能拡充を進め、お客さまとの双方向コミュニケーションを強化することで、自宅外での受け取り比率 10%を目指します。

##### ③幹線ネットワークの構造改革

グループ共通機能を集約し、ネットワークの全体最適を実現すると同時に、IT 技術を活用した業務効率化を推進します。

#### 【添付資料7：幹線ネットワークの構造改革】

④魅力的な労働環境の構築による、採用競争力の確立

⑤「働き方デザイン」を実現する人事制度の刷新

[2] プライシング戦略と徹底的な事業効率化による利益率の回復

①法人顧客プライシングシステムの導入による契約見直しプロセスの定着

契約運賃の決定プロセスを標準化するため、出荷量だけでなく、行き先、サイズ、集荷方法、不在率、また、燃料費や時給単価などの外部環境変化によるコスト変動等を組み込んだ「法人プライシングシステム」を確立し、恒常的に契約運賃を見直すことで、将来の環境変化にも柔軟に対応できる適正な運賃を設定します。

②ICTや自動化などによる事業効率化

8次NEKOシステムによる集配オペレーションの効率化に加え、ベースのオートメーション化によるセンター別仕分けの実行など、最適なテクノロジーを導入し、事業全体を徹底的に効率化します。

[3] 地域の課題を解決するビジネス基盤の構築

グループの新たな成長の柱として、運ぶことに留まらない地域共創型の生活支援や、地域事業者の成長支援を行う事業基盤を構築します。

## 【改革2：非連続成長を実現するための収益・事業構造改革】

羽田クロノゲート、厚木・中部・関西の各ゲートウェイや沖縄国際物流ハブ、サザンゲートなど主要基幹ターミナルとアジアを中心に広がるクロスボーダーネットワークを有機的に結び付け、スピード輸送ネットワークに付加価値機能を加える「バリュー・ネットワーキング」構想を更に進化させます。

[1] 業界プラットフォームの構築

B向けラストワンマイルネットワーク、海外ネットワーク、ロジスティクス拠点、フォーワーディング機能などを融合させ、各業界向けのプラットフォームを構築します。

【添付資料8：業界プラットフォームの構築】

[2] クロスボーダープラットフォームの構築

日本・東アジア・東南アジア・欧州・米州の5極間を繋ぐクロスボーダーネットワークと、コールドチェーンをキラーコンテンツに、お客さまのバリューチェーンを一貫して支援するクロスボーダープラットフォームを構築します。

【添付資料9：クロスボーダープラットフォームの構築】

[3] アカウントマネジメントの推進

上記を目指し、よりお客さまに近い立場でバリューチェーン全体の変革を支援するため、業界別営業組織および支援システムの構築を通じて、ヤマトグループならではのアカウントマネジメント・スタイルを確立します。

[4] EC向けプラットフォームの構築

デリバリー事業の構造改革により実現する新たな複合型ラストワンマイルネットワークを活用し、集配キャパシティを拡大すると同時に、アライアンス等を含め、顧客の成長段階に合わせたECサプライチェーン全体への付加価値の提供を目指します。

## 【改革3：持続的に成長していくためのグループ経営構造改革】

グループの総合力を発揮し「稼ぐ力」を高めるため、今後、組織構造を改革し、アカウントマネジメント・管理会計・人事（評価）の三位一体の経営システムを刷新します。

### 【実行する5つの変革】

- 〔1〕「機能軸組織」から「顧客軸組織」へ
- 〔2〕「個別最適」から「全体最適」へ
- 〔3〕「縦割の組織別収支管理」から「アカウントマネジメント」へ
- 〔4〕「機能別投資」から「R&D “+D” による先取りの投資」へ
- 〔5〕「自前主義」から「オープン主義」へ

【添付資料10：グループ経営構造改革】

## (3) 経営基盤の強化

### 【デジタル・イノベーションへの対応】

最先端のデジタルテクノロジーを取り入れ、新たな事業を創出し、既存事業を進化・革新することに加え、既存ビジネスにとって破壊的となるモデルに先手を打って機動的に対応します。

#### 〔1〕「R&D “+D” 機能」3つの戦略

- ・クロネコビッグデータ構築と活用
- ・コーポレートベンチャリングの活用
- ・Disruptive（脅威）となり得るビジネスモデルの早期察知、対応策定

#### 〔2〕デジタル・イノベーション推進室（YDIC）の設置（2017年4月）

## 5. 積極的な投資

	2017年度～2019年度 合計
経常投資（※1）	2,000億円
成長投資（※2）	1,500億円
合計	3,500億円

※1：土地、建物、荷役機器、車両など

※2：デジタル・イノベーションや外部企業とのアライアンス、働き方改革など

## 6. 数値計画

### 連結数値目標

項目	2016年度実績	2019年度計画
連結営業収益	1兆4,668億円	1兆6,700億円
連結営業利益	348億円	720億円
利益率	2.4%	4.3%
ROE	3.4%	7.7%

2016年度差	2016年度比
2,031億円	113.8%
371億円	206.4%
1.9%	179.2%
4.3%	226.5%

【添付資料11：今後の成長イメージ】

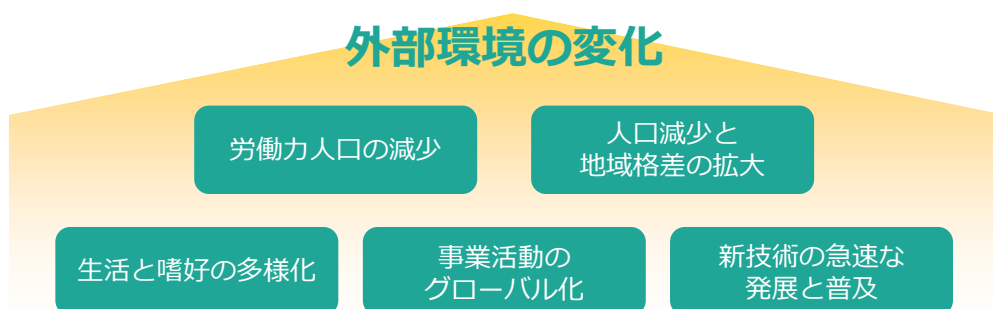
以上

## 添付資料1：事業を取り巻く環境変化

### これまでの成長モデル

- 荷量の増加による規模の経済の追求
- 全国一律のサービス提供
- 宅急便を中心に据えた各種事業の展開

### 外部環境の変化



## 添付資料2：ヤマトグループが解くべき課題と解決の方向性

### 課題 1

消費行動が多様化し、ECが生活および企業間取引に拡大する中、働き方改革を進めつつ、持続可能な配送モデルを確立する。

### 中期の取り組み

宅急便の  
収益性・体質改善

伸張するECに対応する輸送力の  
拡大と、サプライチェーン全体  
への付加価値の提供

### 課題 2

従来の宅急便を超えて「生活における付加価値、事業のサプライチェーンにおける付加価値」を創出する。

### 長期の取り組み

地域の生活者・中小企業を  
支援する新たな事業の創出

国内外の  
法人向け事業の拡大

### 添付資料3：2025年のありたい姿

ヤマトグループは、『輸送を起点』に、  
『地域社会』や『国内外の企業』との接点と  
そこで得られる情報を強みとし、  
『オープンなプラットフォーム』を構築することで、  
『新たな価値』を創出する

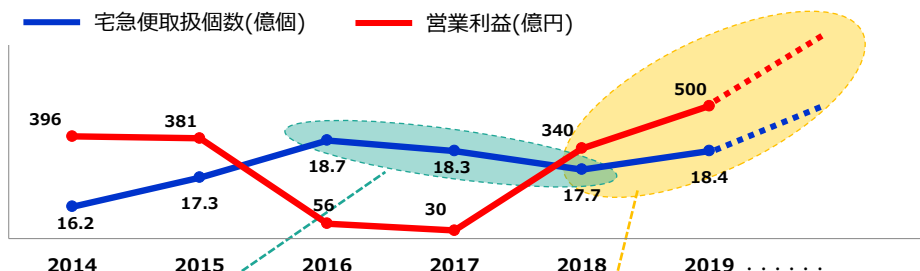
### 添付資料4：「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の全体像

次の100年もヤマトグループが持続的に成長していくための  
経営基盤強化を目的とし、働き方改革と3つの構造改革を断行する。



## 添付資料5：デリバリー事業の収益力の回復

### デリバリー事業の構造改革で、2019年度以降の取扱個数を拡大基調に



2018年度まで、大口法人荷主との契約見直しにより宅急便の総個数は減少

#### ■ネットワークへの積極投資

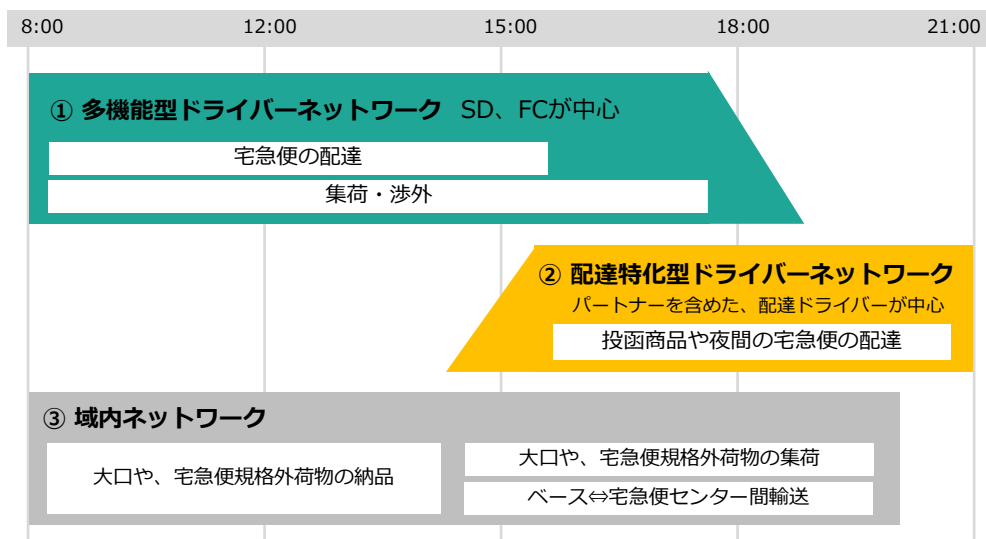
- ・伸張を続けるECに対応した複合型ラストワンマイルネットワークの整備
- ・PUDOなどのタッチポイント拡充
- ・幹線ネットワークを含むネットワーク全体の効率化

#### ■人材への積極投資

- ・働き方改革（環境改善等）、配達ドライバーの採用

#### ■プライシングと業務効率化による生産性向上

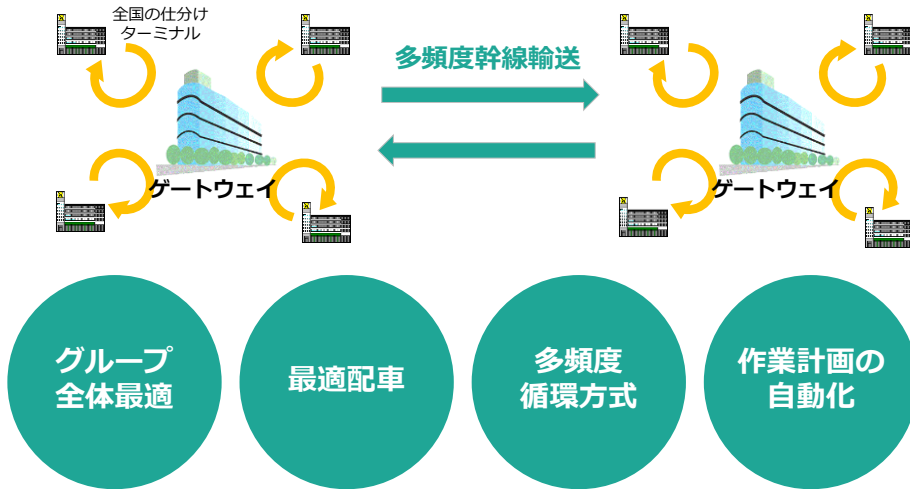
## 添付資料6：新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築



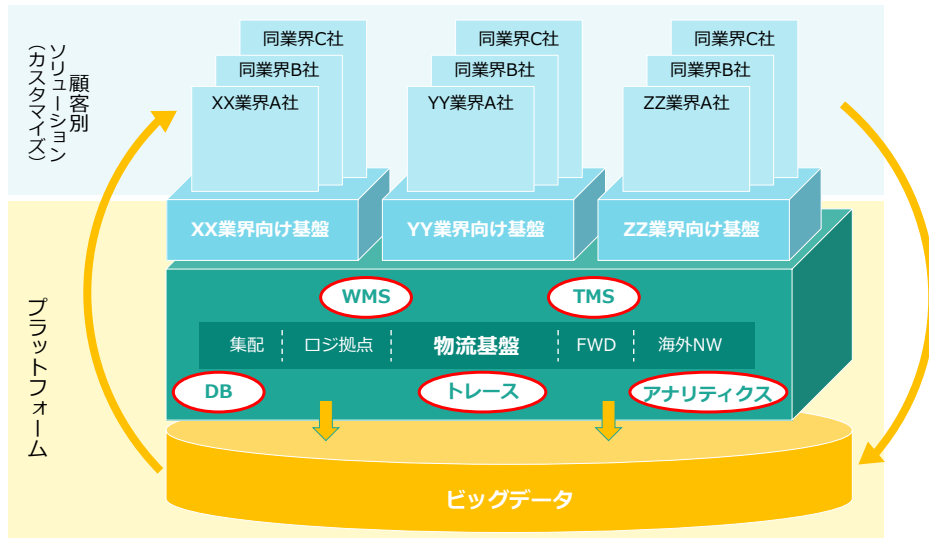


## 添付資料7：幹線ネットワークの構造改革

グループ共通機能の集約とオペレーションの効率化で、  
グループネットワークを全体最適へ



## 添付資料8：業界プラットフォームの構築



## 添付資料9：クロスボーダープラットフォームの構築

### クロスボーダープラットフォームの構築

5極間ネットワークとコールドチェーンの強化



#### ネットワークの構築

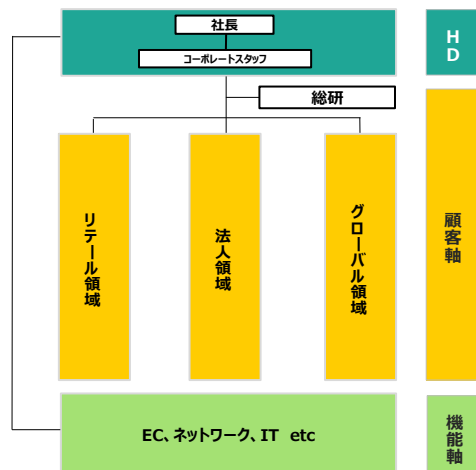
- 5極間ネットワークの構築
- 極内ネットワークの構築
- ロジ拠点の配置

#### コールドチェーン戦略

- コールドチェーンNWをキラコンテンツ化
- コールドチェーン品質の標準規格化

## 添付資料10：グループ経営構造改革

より近く深く、顧客・市場に向き合う顧客軸と、  
グループ共通機能を高め、提供する機能軸の2軸体制へ



アカウントマネジメント・管理会計・人事（評価）  
の三位一体で経営システムを刷新

# 添付資料11：今後の成長イメージ

