

## 長期ビジョンと中期経営計画

ヤマトグループは、2025年に向けた長期ビジョンを実現するために、3か年の中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を推進しています。本中計では、2019年11月に創業100周年を迎えるヤマトグループが、節目を越えて次の100年(NEXT100)も持続的に成長していくための経営基盤を、働き方改革と3つの構造改革を断行することで強化を図っています。

### 「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の全体像



#### ➤ 全員経営を実践するための「働き方改革」

##### ① 新たな働き方の実現

- 総労働時間の抜本的改善
- 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
- 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
- ワークライフバランスの推進
- 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

- 教育体系の構築
- 「社員の声」を経営に活かす仕組みの確立
- 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
- 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\*)の拡充
- 8次NEKOシステムによる集配オペレーションの効率化
- AI、ロボット技術などテクノロジーのフル活用

\* Pick Up & Drop Off stationの略

#### ➤ 改革01: デリバリー事業の構造改革

- ① 持続的な成長を可能にする事業構造の再構築
- ② プライシング戦略と徹底的な業務効率化による利益率の回復
- ③ 地域の課題を解決するビジネス基盤の構築

#### ➤ 改革02: 非連続成長を実現するための収益・事業構造改革

- ① 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
- ③ アカウントマネジメントの推進
- ④ EC向けプラットフォームの構築

2017/3

## ヤマトグループの長期ビジョン

### 「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

2020/3  
(100周年)

2025

NEXT100

#### ➤ 改革03：持続的に成長していくための グループ経営構造改革

- 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

#### ➤ デジタル・イノベーションへの対応

- 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)

#### ➤ ガバナンスの強化

グループ経営の健全性を高める  
グループガバナンス改革の推進

#### 主要経営指標

##### 積極的な投資

経常投資*1	2,000億円
成長投資*2	1,500億円
<b>合計</b>	<b>3,500億円</b>

\*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

#### 連結数値目標

##### 連結営業収益

2017年3月期実績	➤	2020年3月期計画
1兆4,668億円	+2,031億円(+13.8%)	1兆6,700億円

##### 連結営業利益

2017年3月期実績	➤	2020年3月期計画
348億円	+371億円(+106.4%)	720億円

##### 連結営業利益率

2017年3月期実績	➤	2020年3月期計画
2.4%	+1.9ポイント	4.3%

##### ROE

2017年3月期実績	➤	2020年3月期計画
3.4%	+4.3ポイント	7.7%

## 社長メッセージ

2018年3月期より、ヤマトグループは  
改革の大きな第一歩を踏み出しました。  
「全員経営」を実践し、  
次の100年も持続的に成長していくために、  
着実に改革の歩みを進めていきます。



**山内 雅喜**

代表取締役社長 社長執行役員

---

2018年3月期より中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を  
推進しています。

ヤマトグループの現在の姿、そして創業100周年の先に描く  
ビジョンとその道筋をご説明します。

---

### 「全員経営」こそが、ヤマトグループ最大の強み

---

「ヤマトには『変わるべきもの』と『変わるべからざるもの』がある」——。これは宅急便の生みの親・小倉昌男の言葉です。長年受け継がれてきたこの言葉は、今も社内で共有され、我々ヤマトグループ全体の指針となっています。

ヤマトグループにとって『変わるべきもの』とは、サービスや仕組み、ネットワークなど、時代の要請や事業環境に応じて変えていかなければいけないものです。

一方の『変わるべからざるもの』は、社員一人ひとりがお客様と向き合い、お客様のためになるサービスを提供して喜んでいただき、ひいては豊かな社会の実現に貢献する、という創業以来大切にしている我々の想いです。これが、ヤマトグループの一員としての誇りであるとともに、社員一人ひとりがお客様のことを考え、自ら判断

して行動する「全員経営」につながっています。この「全員経営」こそが、ヤマトグループ最大の強みです。言い換えれば、この強みが十分に発揮されなければ、我々の存在意義も危ぶまれるということです。

近年、eコマース市場の急速な拡大や、労働需給の逼迫など、大きな環境変化に直面しました。その結果、体制の構築が追いつかず、第一線で働く社員に大きな負担をかける事態を招きました。セールスドライバーは荷物をお届けするだけで手一杯となり、お客様と向き合う時間は徐々に減り、「全員経営」がままならない状況となりました。この危機的状況を乗り越えるため、我々は原点に立ち返りました。そして、『変わるべからざるもの』を継承し実践するために、『変わるべきもの』を抜本的に見直すことを決意しました。

## 社長メッセージ

### 次の100年を見据えた改革

#### グループ全体が変わるための意思決定

2018年3月期、ヤマトグループは大きな変革に乗り出しました。2019年11月に迎える創業100周年の節目を越えて持続的に成長していくために、目の前の環境変化に対応するだけでなく、目線を次の100年に向けて抜本的な構造改革を着実に行う必要があると判断しました。そして、2025年をターゲットとする長期ビジョンを新たに策定し、従来の「DAN-TOTSU 経営計画2019」から、「働き方改革」を経営の中心に据えた3か年の中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、「KAIKAKU 2019」)に踏み出す意思決定を下しました。

#### 確実な第一歩を踏み出した「働き方改革」

「KAIKAKU 2019」初年度にあたる2018年3月期は、やるべきことを着実に進め、確かな第一歩を踏み出した一年であったと評価しています。最優先課題である「働き方改革」では、労働時間に関する管理方法の一本化や管理者の増員などにより、労務管理の改善・徹底に努めました。また、宅急便の配達時間帯指定枠の変更や再配達受付終了時間の繰り上げを実施するな

ど、サービス内容の見直しに踏み込むことで、第一線で働く社員の負担を軽減する仕組みづくりが着実に進展しました。これらの施策により、セールスドライバーが休憩時間を確保できるようになるなど、あるべき労働環境に近づけることができたと考えています。

「働き方改革」の狙いは、働きやすさと同時に働きがいを高めることです。これには、ルールや仕組みといった労働環境の整備だけでなく、社員が自らの意識を変えていくことも必要です。意識改革の一環として、パネルディスカッションなど、経営と第一線の社員との対話の機会を充実させました。今回の「働き方改革」において、会社が何を考え、何を目的とし、今後どのようなことを実行するのか、グループが目指す方向性について社員の理解を促すことで、意識の変化を図ってきました。

そうした中、社員の意識に大きな変化が見られました。そのきっかけとなったのは、やはりお客様の存在です。2017年10月、宅急便の基本運賃を27年ぶりに改定させていただいたことをはじめ、プライシングの見直しを個人・法人問わずお客様にお願いしたのですが、想定以上に多くのお客







様にご理解とご協力をいただくことができました。運賃の見直しをご理解いただけたということは、セールスドライバーにとっては「今後もヤマトグループに頼みたい」というお客様からの期待の表れでもあり、自分たちの価値を認めていただけているということでもあります。第一線の社員は自分たちの存在意義を再認識すると同時に、大きな責任と働きがいを感じたと思います。

「働き方改革」はあくまでも第一歩を踏み出したに過ぎません。2019年3月期は、複合型ラストワンマイルネットワークの構築に取り組んでいます。夕方から夜間にかけて宅急便の配達を専門に行うアンカーキャストのネットワークを築き上げることで、セールスドライバーの超過勤務時間を削減するとともに、セールスドライバーがお客様と対話する時間を生み出します。お客様との対話が充実すれば、より便利で役立つサービスをお客様に提供する機会が増え、働きがいに直接つながると考えています。これからも、社員が働きやすさと働きがいを持てる労働環境を作り上げるべく、必要な施策を講じていきます。

## 二歩目、三歩目へと着実に前進し、 改革をやり遂げる

宅急便のプライシングを適正な水準に引き戻すことで、安定した利益を生み出せる事業構造になります。これまでは宅急便の取扱数量を意識して価格を割引くことがありましたが、今はヤマトグループが価値あるサービスを提供し、適切な利益を確保することこそが、社会的インフラを維持するという社会的責任を果たすことになると信じています。

プライシングの適正化に継続して取り組むとともに、ラストワンマイルネットワークの再構築やオープン型宅配便ロッカー(PUDO)の設置などにより受け取りのタッチポイントを拡充させる施策などを改革の二歩目、三歩目として着実に進めることで、グループの基盤であるデリバリー事業の構造改革をやり遂げます。そしてこの基盤を活かしたノンデリバリー事業の成長とともにグループガバナンスの一層の強化を図ることで企業価値のさらなる向上を実現し、次の100年における飛躍につなげていきます。

## 社長メッセージ

### 改革の先にある「2025年のありたい姿」

「KAIKAKU 2019」、創業100周年の先に我々が目指すのは、長期ビジョンに描いた「2025年のありたい姿」です。

NEXT100に向けた成長エンジンは二つあると考えています。一つ目は、グローバル領域です。ボーダレス化が今後ますます進展していく中、これまで日本国内だけで完結していた生産活動、消費活動、企業活動は当然のようにボーダレスになっていくでしょう。二つ目は、法人領域です。2025年頃には、デジタル化の進展により、eコマースはB to Cの領域だけでなく、B to B(企業間取引)領域においても広く普及していると予想しています。これにより、従来、卸売業者や小売店など段階を経ていたモノの流れはダイレクトになります。

このような将来を見据えて我々が目指すのは、「プラットフォーム」の構築です。ヤマトグループは

これまで、宅急便を軸に、ネットワークや個人・法人のお客様とのつながりを築いてきました。このリアルな物流ネットワークを基盤に、そこで得られる情報や次なるご要望をビッグデータとしてデジタル・テクノロジーと組み合わせることにより、リアルとバーチャルを併せ持つプラットフォームを構築します。また、これを特定の人々や地域ではなく、誰にでもご利用いただけるオープンなプラットフォームにすることで、生活者、企業、社会など、世の中の様々なニーズや課題にお応えできると考えています。

NEXT100では、このリアルとバーチャルの融合によって生まれる新たな価値を、国内はもちろん、海外の企業や地域の生活者にも広く提供することで、さらなる成長を目指します。

### 外部環境の変化を捉え、リスクを成長機会に変える

**少子高齢化社会では、**

**人によるサービス提案力が競争優位性となる**

ビジョンを実現し、将来にわたり成長し続けるためには、当然、外部環境の変化を確実に捉える必要があります。外部環境の変化は、常にリスクと機会が表裏一体だからです。

ヤマトグループが直面する最大の環境変化は、少子高齢化に伴う労働力供給構造の変化です。労働力人口が減少する中、社員を確保できるかが最大の課題となります。

しかし裏を返せば、少子高齢化社会においては、人によるサービス提供力を有すること自体が他社との差別化要因となり、競争優位性にもつながると見えています。これを機会と捉え、複合型ラストワンマイルネットワークの鍵となるアンカーキャストは社員として雇用します。その分固定費は増加しますが、安定して働ける人材を確保する

ことが、集配キャパシティの拡大とサービス品質の維持・向上の実現につながり、競争力になると考えています。

**新たなテクノロジーを取り込み、**

**成長エンジンに変える**

もう一つの大きな環境変化はデジタル化の進展です。デジタル化が進めば進むほど、それを活用した新たなライバルやビジネスによってゲームチェンジが起こるリスクは高まります。ひとたび変化の波に乗り遅れると、ヤマトグループが主導権を失い、産業構造そのものを変えられてしまう危険性もあります。

これに対応するため、2017年にデジタル・イノベーション推進室(YDIC)を設置しました。世の中の新たな動きやテクノロジーへのアンテナを高くし、いち早く自分たちのサービスに取り込んで

いくことが狙いです。ヤマトグループが持っていない機能・技術については、積極的に外部の組織と提携していきます。我々が目指すプラットフォームは、自分たちだけで創り上げることはできません。外部のパートナーと連携することが、質の向上だけでなくスピードアップにもつながります。「KAIKAKU 2019」では、この分野にしっかりと投資を行っています。

デジタル化の進展はリスクや脅威になりうるものですが、確実に対応することで成長エンジンに

もつなげることができます。日々約500万個の荷物を運ぶ我々の先には、約500万人のお客様と約100万社のお取引先様がいます。個人のお客様向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」の会員は2,500万人を超え、さらに増加しています。我々が有するビッグデータや、日々の接点から得られる情報は、デジタル化が進めば進むほどその価値が向上します。これをお客様に対する付加価値提供に活かして収益拡大につなげるとともに、業務の生産性向上に活用していきます。

## 次の100年も社会から必要とされる存在であり続ける

ヤマトグループは、事業を通じてお客様の課題を解決しながら経済的価値と社会的価値を同時に実現するCSV(共有価値の創造)に取り組んでいます。この基盤となっているのが、社員一人ひとりが世のため、人のために思い、自ら判断して行動する「全員経営」です。近年、ESG(環境・社会・企業統治)への意識の高まりに加え、SDGs(持続可能な開発目標)への対応など、企業の社会課題解決に向けた取組みが広がりを見せています。その中において引き続き、ヤマトグループ全体で理念を共有し、地域の隅々まで張り巡らせたネットワークを活かすことで、社会課題解決に貢献していきます。

2019年11月に100周年を迎え、2020年4月からヤマトグループの新しい100年が始まります。事業活動を通じて豊かな社会の実現に貢献し、お客様はもちろん、社員、株主・投資家の皆様、そして社会全体から必要とされる存在であり続けるために、「KAIKAKU 2019」を確実に成し遂げ、次の100年においても新たな価値を創造していきます。

2019年2月

山内 雅喜





## CFOメッセージ



財務健全性を意識しつつ、  
経営基盤の強化と、  
その先のさらなる事業成長に向け、  
必要な投資を積極的に実施することで、  
中長期的な企業価値の向上を目指します。

芝崎 健一

専務取締役  
専務執行役員  
財務戦略・IR戦略統括担当

### 2018年3月期の振り返りと2019年3月期の重点取組み

2018年3月期は、「働き方改革」の推進などにより費用が増加する中、業績は回復基調となりました。中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、「KAIKAKU 2019」)の重点施策の一つである「デリバリー事業の構造改革」において、法人のお客様に対する運賃の見直し交渉や、一部の大口法人のお客様に対して要請した出荷調整などが進展したことで、第3四半期以降は宅急便取扱数量が減少に転じ、プライシングの適正化により宅急便単価が上昇に転じました。

その結果、営業収益は前期比719億円増(+4.9%)の1兆5,388億円となり、営業利益は前期比8億円増の356億円となりました。

「KAIKAKU 2019」2年目となる2019年3月期は、引き続きプライシングの適正化と「働き方改革」を中心とする構造改革を進めています。その中で、デリバリー事業においては、アンカーキャストなどの配置による複合型ラストワンマイルネットワークの構築等、配達キャパシティ拡大に向けた施策を推進しています。

## 将来キャッシュフローの創出に向けた投資・財務戦略

### 投資戦略について

投資判断については、中長期的な視点で企業価値の維持・向上につながるか否かを基準としています。「KAIKAKU 2019」期間の2018年3月期から2020年3月期までの3年間は、累計3,500億円の投資を想定しており、その内訳として、土地、建物、車両など、ネットワークの維持・拡充を目的とする経常投資と、「働き方改革」や外部企業とのアライアンス(海外展開・デジタルイノベーション等)のための成長投資を予定しています。特に、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践するために最優先課題と位置付けている「働き方改革」においては、社員がイキイキと働ける労働環境の整備に積極的に投資していく所存です。

これら投資によってグループの基盤であるデリバリー事業の構造改革を加速し、安定して利益を生み出す経営構造を構

築します。そして、ノンデリバリー事業の成長による利益率のさらなる向上を実現することで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

### 財務戦略について

引き続き、財務の健全性維持・向上を財務戦略の基本方針とし、経営基盤の強化と企業価値の向上に取り組んでいきます。

投資に際しては、財務の健全性と効率性を意識しながら、資金調達を実施する所存です。なお、健全性の観点から自己資本比率は50%前後を意識し、格付け水準(R&I 格付投資情報センター/AA-)の維持に努めていきます。

## 中長期的な企業価値向上に向けて

ヤマトグループはROEを株主価値の向上に向けた重要な指標として位置付け、利益率の改善によってROEの向上を図っていきます。

同時に、ESG(環境・社会・企業統治)をはじめとした非財務情報を含む経営状況や今後の成長戦略、重要なリスク情報等を、中長期的な視点で誠実かつ公平に開示するとともに、

株主・投資家の皆様との建設的な対話を行うなど、積極的なIR/SR活動を実践します。

「KAIKAKU 2019」最終年度にあたる2020年3月期は、営業収益1兆6,700億円、営業利益720億円、営業利益率4.3%、そしてROE7.7%を目標としています。

## 株主還元の基本的な考え方

株主還元については、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%を目標とし、株主の皆様に対する還元を機動的に検討・実施していきます。

2018年3月期は、1株当たり27円の配当を実施し、配当性向は58.4%となりました。

### 配当の推移

