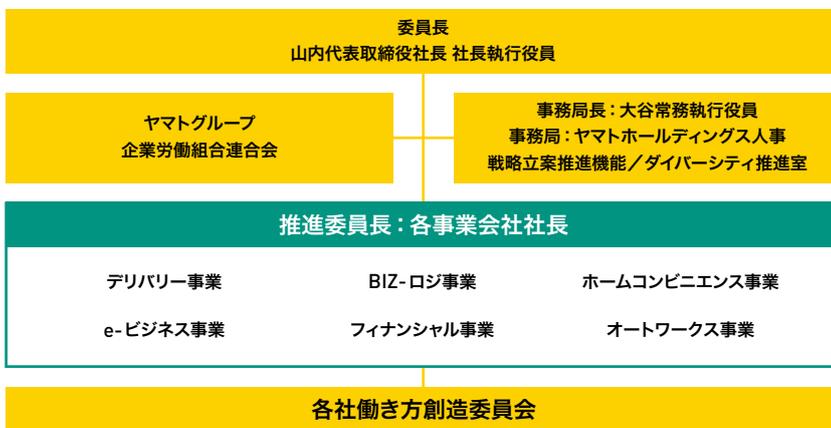


# 1. 全員経営を実践するための働き方改革

ヤマトグループは、高品質なサービスを提供し続けるため、「働き方改革」を最優先課題とし、グループ全体で働きやすさと働きがいを向上させ、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践することで、持続的な成長を目指しています。



## 「ヤマトグループ働き方創造委員会」の設置



2017年4月、グループ全体の「働き方改革」を推進するため、ヤマトホールディングス社長を委員長とする「ヤマトグループ働き方創造委員会」を設置しました。「コンプライアンスの遵守」「ダイバーシティの推進」「業務の見直し・効率化とコミュニケーション」の3つを方針として定め、労使一体で取組みを進めています。

## ヤマトグループが推進する「働き方改革」の主な取組み

### 管理体制の強化

2017年4月～ | ヤマト運輸

#### 労働時間管理ルールの見直し・入退館データのデジタル化

分かりやすく透明性の高い労働時間管理を行うため、従来の「携帯端末による労働時間管理ルール」から、「入退館時刻を出退勤時刻とするルール」へ変更しました。2017年8月からは、タブレットでの入退館登録により社員の出退勤時刻がデジタル化され、確定されるようになりました。

2017年4月～ | ヤマト運輸

#### 主管支店の再編(71→88主管支店)

お客様へのサービス品質の維持・向上、新たな人材の採用や社員の育成などデリバリー事業の基盤強化のため、全国の地域経営の中心である主管支店の管理体制を再編し、新たに17主管支店を設置しました。

### コミュニケーション活性化・ダイバーシティ推進

2017年6月～ | ヤマトグループ

#### パネルディスカッションによる社長・役員と社員の意見交換

より良い働き方を実現するため、社長・役員から社員に対し、「働き方改革」の目的や目指す姿を直接伝えると同時に、社長・役員に対して、第一線の社員の声や業務改善の提案などを直接伝えるパネルディスカッションを継続的に実施しています。

2017年3月～ | ヤマトグループ

#### 「女性リーダーミーティング」によるキャリア形成支援

キャリア形成支援を目的に、自己実現に向けて取り組む女性社員を対象としたグループ横断のプログラム「女性リーダーミーティング」を、これまでに9回開



催し、約260名が参加しました。併せて、参加者の上司を対象に、女性活躍の支援に向けた研修を実施しており、参加者にとって、自身のキャリア形成について考える機会となり、モチベーション向上につながっています。

## 新しい働き方の導入

2017年3月～順次 | ヤマトロジスティクス、ヤマト運輸ほか

### 「勤務間インターバル制度」の導入

社員の生活時間や睡眠時間を確保し、ワークライフバランスを推進する環境を整備するため、勤務終了時刻から翌日の勤務開始時刻までの間、一定時間以上のインターバルを設ける制度を導入しました。

2018年5月～ | ヤマト運輸

### 「アンカーキャスト」の導入

セールスドライバーの働き方を改善するとともに、集配キャパシティを確保するため、午後～夜間の配達業務を担う働き方「アンカーキャスト」を新設し、そのための人事制度を導入しました。

▶ P.23の新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築 も併せてご覧ください。

2018年5月～ | ヤマト運輸

### 無期労働契約への転換制度の導入

社員がより安心して働ける職場環境を整備するため、勤続3年を超えるフルタイムの有期労働契約の社員および、社内のステップアップ制度\*において一定の基準に達したパートタイムの有期労働契約の社員が、法定の5年よりも早く無期労働契約に転換できる制度を導入しました。

\*個人のスキルや仕事に対する姿勢などを評価し、成長に応じてステップアップする制度

2018年5月～ | ヤマト運輸

### セールスドライバーの早期正社員化

社員が安心して働ける環境を整備し、継続的な人材確保につなげていくため、フルタイムのセールスドライバーの正社員化に向けたプロセスを変更しました。これまでは、正社員への登用を前提としつつ、入社時は契約社員として採用し、社内のチャレンジ制度を経て、おおむね2年程度で正社員に登用していましたが、このプロセスを変更し、入社時から正社員として採用することとしました。

2018年9月～ | ヤマト運輸

### 「労働日数・時間選択制度」の導入

社員が安心して働き続けられる環境を構築するため、育児、介護、加齢による体力の低下などにより、就業日数・時間を制限した

い社員を対象とし、従来の1日の労働時間を4～8時間から選べる制度に加え、週4日勤務、週3日勤務など、1週間の労働日数を選べる制度を開始しました。

## 職場環境の改善・免許取得支援制度の拡充

2018年6月～ | ヤマト運輸



### 営業所の職場環境改善工事の実施

社員が安心して安全に、気持ちよく働ける職場環境の実現を目指して、まず休憩室、更衣室などを皮切りに、改修基準を定め、委託先事業者による現場調査の上で、改修工事の実施など改善を進めています。

2018年10月～ | ヤマト運輸

### 準中型免許取得支援制度の拡充

セールスドライバーとして働く上で必要となる運転免許について、2017年3月12日に準中型免許が新設され、2トントラックなどの集配車の乗務に準中型免許が必要となりました。これを受け、在籍セールスドライバーに対して準中型免許取得支援制度を導入し、普通免許から準中型免許への切り替え費用の補助を行っています。

さらに、採用競争力を高めて継続的に人材を確保し、お客様に高品質なサービスを提供し続けていくため、2018年10月より新卒・第二新卒採用のセールスドライバーの採用内定後においても支援できる制度へと拡充しました。

## サービス・運賃の改定

2017年4月～ | ヤマト運輸

### 宅急便の配達時間帯指定枠の変更

「社員の労働環境の改善と整備」の一環として、宅急便の当日再配達受付時間を20時から19時に1時間繰り上げました。また、2017年6月には宅急便の配達時間帯の指定区分のうち、「20時～21時」を「19時～21時」の2時間枠に延長し、また「12時～14時」の枠を廃止し、これまでの6区分から5区分に変更しました。

2017年10月～ | ヤマト運輸

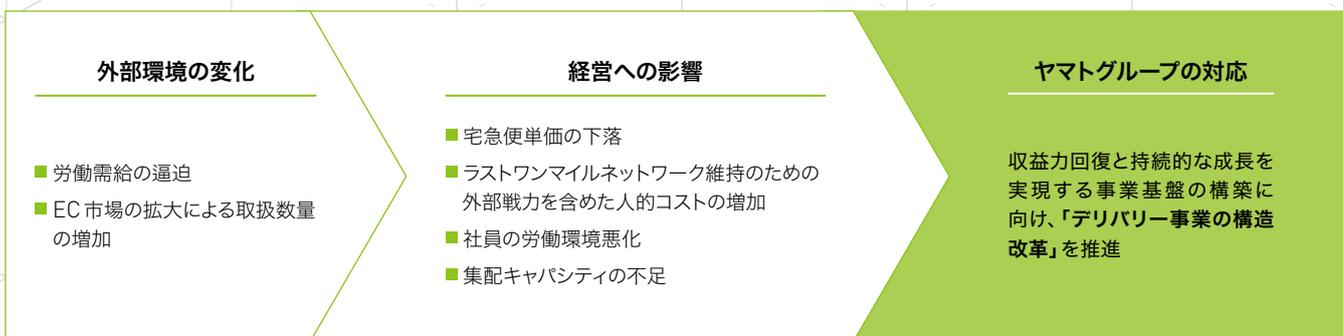
### 宅急便の基本運賃の改定

「デリバリー事業の構造改革」の一環として、新たな労働力の確保や社員の処遇改善、またラストワンマイルネットワークの強化を図るため、27年ぶりに宅急便の基本運賃を改定しました。

# 2 デリバリー事業の構造改革



労働力人口の減少やEC市場の拡大など、急速に変化する事業環境に対応し、将来にわたってお客様に高品質なサービスを提供し続けるため、「デリバリー事業の構造改革」に取り組んでいます。ヤマトグループの基盤であるデリバリー事業を強化し、収益力を回復することで、グループ全体のさらなる成長につなげていきます。

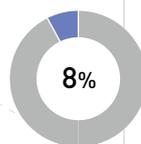


## 「デリバリー事業の構造改革」の重点施策

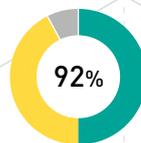
### 収益力の回復に向けたプライシング戦略

プライシングの適正化に向けて、2018年3月期に法人のお客様に対して契約運賃の見直し交渉を、個人のお客様に対しては宅急便基本運賃の改定を実施しました。

2019年3月期からは、法人のお客様に対して出荷量だけでなく、不在率等の配達に関わるコストや外部環境変化によるコスト変動等を運賃に反映する「法人顧客プライシングシステム」を活用した運賃の見直し交渉を続けることで、継続的にプライシングの適正化に努めています。



**個人**  
宅急便基本運賃を改定  
▶ 27年ぶりに改定実施



**法人**  
大口・低単価顧客へ荷物量の抑制依頼  
大口・小口顧客と契約運賃の見直し交渉  
▶ 「法人顧客プライシングシステム」を活用して継続的な見直しへ



宅急便取扱数量		
2017年3月期	2018年3月期	
18億6,756万個	18億3,668万個	-3,088万個 (-1.7%)
宅急便単価		
2017年3月期	2018年3月期	
559円	597円	+38円 (+6.8%)

# 新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築

より効率的なラストワンマイルネットワークを構築するために、午後から夜間の宅急便の配達を担う「アンカーキャスト」の導入を進めています。社員の長時間労働を是正し、より働きやすい環境を目指すとともに、セールスドライバーがお客様と相対する時間を拡大し、かつ、増加する夜間配達ニーズへ応えていくことが「複合型ラストワンマイルネットワーク」構築の狙いです。

## Before

- セールスドライバーが終日勤務
- 労働時間の増加
- お客様と相対する時間の不足

## After

- 社員が働きやすい労働環境の整備
- 増加する夜間配達ニーズへの対応
- お客様と相対する時間の拡大

## Before

8:00 13:00 18:00 21:00

セールスドライバー

## After

8:00 13:00 18:00 21:00

アンカーキャスト

セールスドライバー

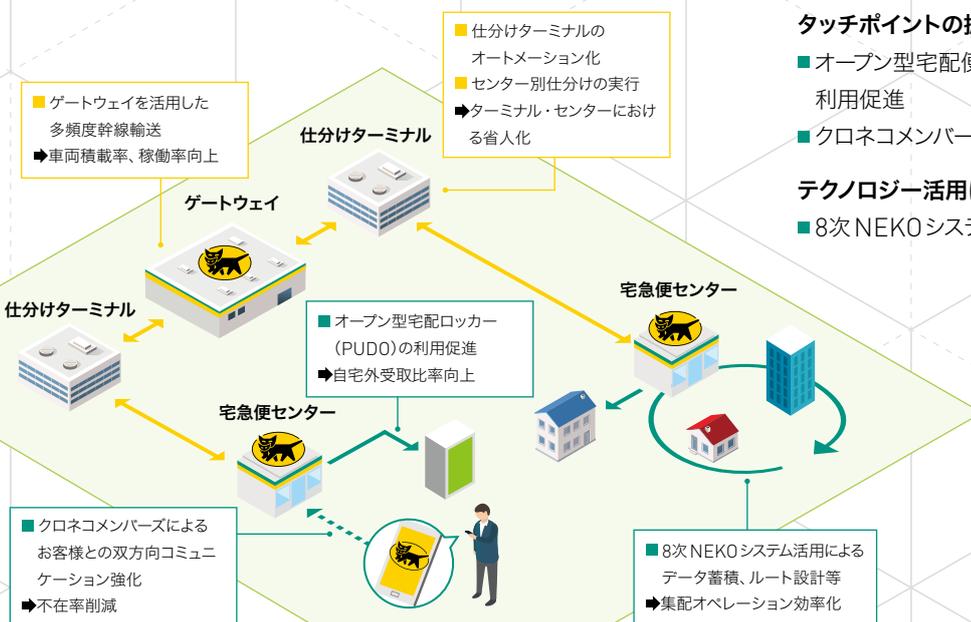
集配キャパシティ創出

お客様と相対する時間の拡大

アンカーキャストに移管

# 生産性向上に向けた取組み

集配キャパシティの拡大と社員が働きやすい労働環境の整備を両立するために、業務の生産性向上に向けた取組みを推進しています。ゲートウェイや新規格の長大連結トレーラ「スーパーフルトレーラ25」の活用、テクノロジーの活用による作業の自動化、タッチポイントの拡充など、幹線輸送・ラストワンマイルの両面で効率化を図っています。



## 輸送効率の向上（幹線輸送／仕分けターミナル内）

### グループネットワークの全体最適化

- ゲートウェイ活用による多頻度幹線輸送
- 「スーパーフルトレーラ25」の活用

### 最適なテクノロジーの活用による効率化

- 仕分けターミナルのオートメーション化

## 配達効率の向上（ラストワンマイルネットワーク）

### タッチポイントの拡充

- オープン型宅配ロッカー「PUDOステーション」の利用促進
- クロネコメンバーズ会員とのコミュニケーション強化

### テクノロジー活用による集配の効率化

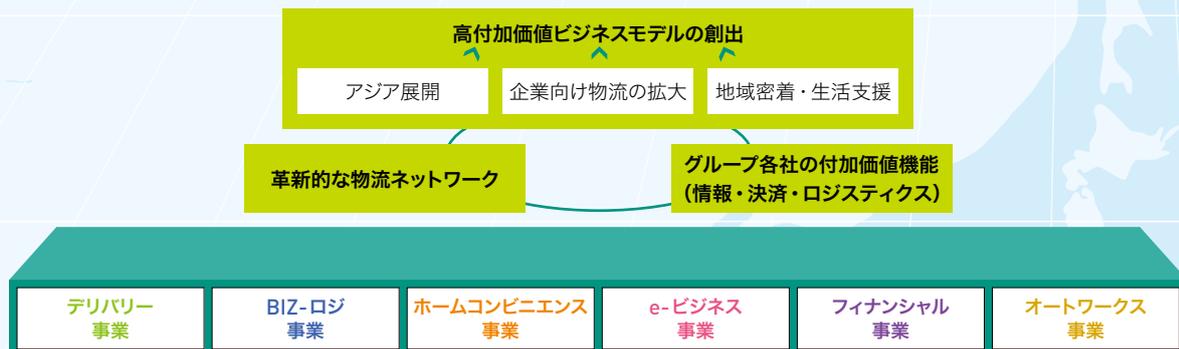
- 8次NEKOシステムの活用

# 3 進化し続ける 「バリュー・ネットワーキング」構想



2013年に始動した「バリュー・ネットワーキング」構想は、ヤマトグループのコアコンピタンスである国内・アジアのラストワンマイルネットワークとノンデリバリー事業群との融合により、物流を「運ぶ」から「バリューを生み出す手段」へと進化させ、高付加価値ビジネスモデルを創出する物流改革です。羽田クロノゲートを中心とする主要基幹ターミナルや国内外の物流ネットワークの構築、付加価値サービスの創出など、「バリュー・ネットワーキング」構想は着実に現在も進化し続けています。

## 「バリュー・ネットワーキング」構想全体像



### 付加価値創出に不可欠なスピード輸送

関東、中部、関西に配置したゲートウェイと各ゲートウェイ間の多頻度幹線輸送により、在庫拠点の集約や商品在庫の適正化など、お客様の経営課題に対する物流ソリューションの提供を可能にしています。

### スピード輸送ネットワーク



### 関西ゲートウェイが稼働開始

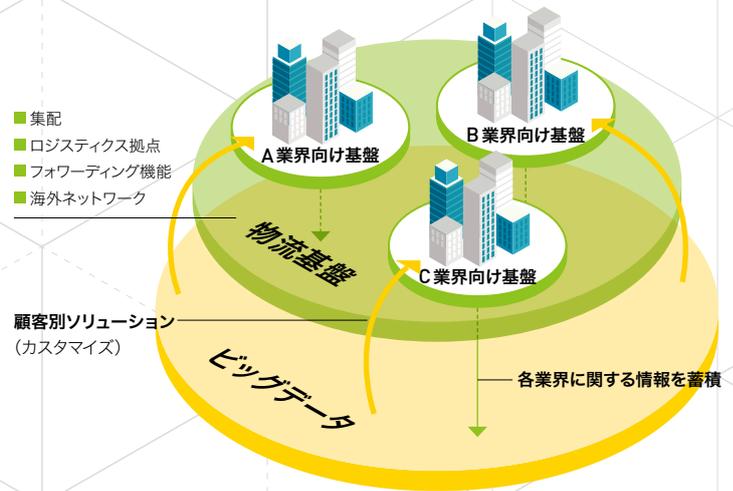
2017年11月、西日本の大消費地圏であり、経済・産業の中心となる関西で、「関西ゲートウェイ」の本格稼働を開始しました。ヤマトグループが誇るラストワンマイルネットワークと高品質な流通加工機能を最新鋭のマテリアル・ハンドリング機器\*によって融合させることで、物流のスピードと工程の短縮に革新をもたらしています。



\* 仕分けや運搬作業を自動化する作業機械

# 「バリュー・ネットワーキング」構想 進化の鍵を握る業界プラットフォーム

「バリュー・ネットワーキング」構想のさらなる進化に向け、法人・グローバル領域において業界プラットフォームの構築に取り組んでいます。日々の顧客接点で得られる各業界の様々な情報をビッグデータとして活用し、ヤマトグループが築いてきた革新的なネットワーク基盤、付加価値創出機能と有機的に結び付けることで、業界共通の課題やニーズに対するソリューションを提供し、お客様の事業成長に貢献できる領域を広げています。



## 豊富な実績と最先端のノウハウを活用した ヘルスケア業界向けプラットフォーム

医療機器や医薬品の流通には、安全・安心で高品質な物流体制に加え、薬機法の基準を満たす物流施設、厚生労働省をはじめとする様々な機関への申請などが必要となります。ヤマトロジスティクスは、10年以上にわたるメディカルロジスティクスに関する経験と実績を活かしてこれらを代行するだけでなく、病院で使用される手術器械の貸出しから洗浄、メンテナンス、再貸出までをトータルでサポートする「ローナー支援サービス」を提供しています。ヤマトグループのスピード輸送ネットワーク上に



「ローナー支援サービス」の作業風景

ある拠点で洗浄・メンテナンスを施すことで、貸出し1回当たりのリードタイムを短縮し、在庫回転率の飛躍的な向上を実現しています。

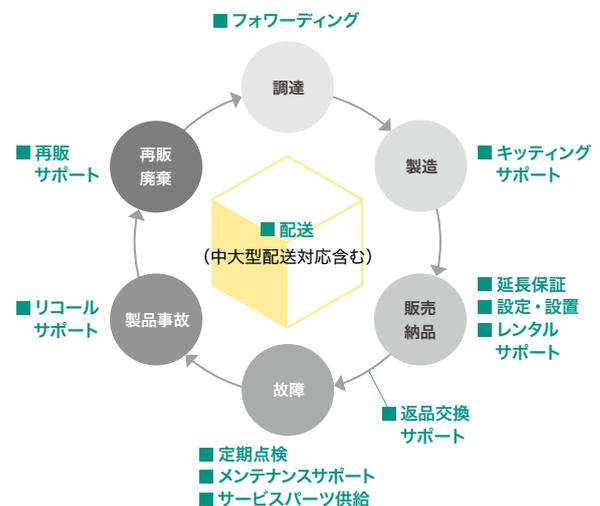
## メーカーの製品ライフサイクルをトータルでサポート

2018年4月より組織再編し、ヤマトロジスティクス株式会社(YLC)に、ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ(YMM)株式会社の「マルチメンテナンス事業」「リスクマネジメント事業」、ヤマトホームコンビニエンス株式会社の「テクニカルネットワーク事業」、ヤマトシステム開発株式会社の「セットアップ・

ロジソリューション事業」などを集約し、メーカーの製品ライフサイクルをトータルでサポートできる体制を整えました。

これまでYMMは、静脈物流と言われる「製品がエンドユーザーの手に渡った後」のメンテナンスやリコールサポートなどアフターサービスを中心に事業を展開してきました。今回のYLCへの再編により、「製品がエンドユーザーの手に渡る前」の動脈物流も加え、調達から製造、販売、保守、メンテナンス、リコール、リファビッシュ、再販、廃棄という製品ライフサイクル全体を、メーカーとしっかり向き合いながらトータルでサポートし、新しい価値を提供していきます。

## 製品ライフサイクルをサポートする機能



## 世界5極体制でグローバル展開を加速

2017年に香港とASEANがFTAを結ぶなど、国単位ではなく地域全体を一つの経済圏と見るメガFTAの動きが加速しています。ヒト・モノ・カネの流動がより一層ボーダレス化する中、生産体制は各国・地域へと分散し、それに伴いサプライチェーンにおける物流加工ニーズも増加の一途を辿っています。

ヤマトグループは、こうした世界経済環境の変化にいち早く対応し、日本のメーカーや生産者のビジネスをサポートするために日本・東アジア・東南アジア・欧州・米州の5極体制でグローバル展開を推進しています。



## クロスボーダーネットワークのプラットフォーム化

現在、5極体制の確立と各極の連携による付加価値創出に向けて、ラストワンマイルのスピード輸送ネットワークに加え、フォワーディングや幹線輸送、ロジスティクス拠点での流通加工などのソリューション機能を備えたプラットフォームの構築に取り組んでいます。

そこで重要となるのが、ヤマトグループの強みである、お客様の立場に立ったデマンドチェーン視点とこれまで培ったノウハウを活かしながら、スピード感をもってネットワークを拡充していくことです。自前主義にはこだわらず、マレーシアのOTLグループの買収や中国広州市の広州威時沛運集団有限公司への出資など他社との提携やM&Aを活用しながらグローバルでプラットフォームを構築しています。

## グローバルに広がるコールドチェーン

クロスボーダー輸送は、工業製品や消費財にとどまらず、農水産品などの食品分野にも拡大しています。ヤマトグループは、小口保冷配送サービスに関する国際規格の認証を既に、高付加価値なクロスボーダーネットワークの構築を積極的に推進しています。

### 小口保冷配送サービス国際規格「PAS1018」の取得および各国への拡大

アジアをはじめとする世界各国で小口保冷配送サービスを安全・安心に利用できる環境を整え、生活の利便性向上や地域経済の活性化、サービスに関わる市場の拡大に貢献すべく、国際規格化されたのが「PAS1018」です。

ヤマトグループが中心となり、日本の物流事業者、海外の団体や荷主企業、有識者など4か国・21機関が参画して中立的かつ公正なプロセスで規格づくりを進め、2017年2月にBSI\*から発行されました。

2018年12月末時点で、ヤマトグループの8社が認証を取得しており、中国最大級の小売事業者である京東集団などのパートナーとの連携を含めた高付加価値なクロスボーダーネットワークの構築を推進しています。

\* British Standards Institution(英国規格協会)：1901年の設立以来、世界初の国家規格協会でありISOの設立メンバーとして活動する規格策定のプロフェッショナル



# 4. デジタルイノベーションへの対応

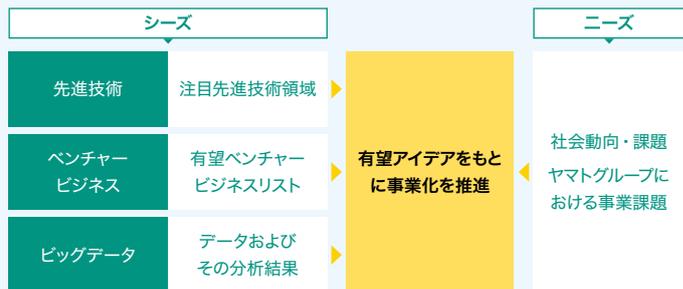


労働力人口の減少やライフスタイルの多様化、技術革新による産業構造の変化など、ヤマトグループを取り巻く外部環境は大きく変化しています。「KAIKAKU 2019 for NEXT100」では、「R&D “+ D”<sup>\*</sup>」機能の強化を通じてデジタルテクノロジーを積極的に取り入れ、新たな事業の創出や既存事業の進化・革新を進めるとともに、既存ビジネスにとって破壊的となり得る新たなビジネスモデルに対して先手を打つことでさらなる成長を目指しています。

<sup>\*</sup> R&D (Research and Development = 研究開発) に “+ D” (Disruptive = 破壊的) を加え、「従来の常識を破壊する」を意味する。

## デジタルイノベーション推進室を設置

デジタルトランスフォーメーションを推進し、デジタルビジネスの創造、物流プラットフォームの進化を実現するために、2017年4月、当社内にデジタル・イノベーション推進室 (YDIC) を設置しました。先進技術、ベンチャービジネス、ビッグデータ分析の3つを起点に、社会およびグループにおけるニーズ・課題を解決するビジネス創出に取り組んでいます。



## 次世代物流サービスに向けた研究開発

### 新たな空の輸送モード構築へ

当社は、より高品質な配送サービスをお客様に提供するため、米国テキストロン社傘下のベルヘリコプターとの連携を開始しました。次世代のテクノロジーソリューションを駆使し、両社のノウハウを融合させて、空における新たな輸送モードを構築していきます。両社は2020年代半ばまでの実用化を目指しています。



※ イメージ図  
ベルヘリコプターの電動垂直離着陸機 APT70  
飛行速度：時速160km以上  
積載量：35kg (今後実証実験を通じて、450kgまで大型化する可能性あり)

#### 両社の役割

ベルヘリコプター

自立運航型ポッド輸送機の  
設計、開発、製造



ヤマトホールディングス

物流ノウハウを活かし  
外装式輸送容器(ポッド)を開発