



# ヤマトグループ 新中期経営計画説明資料

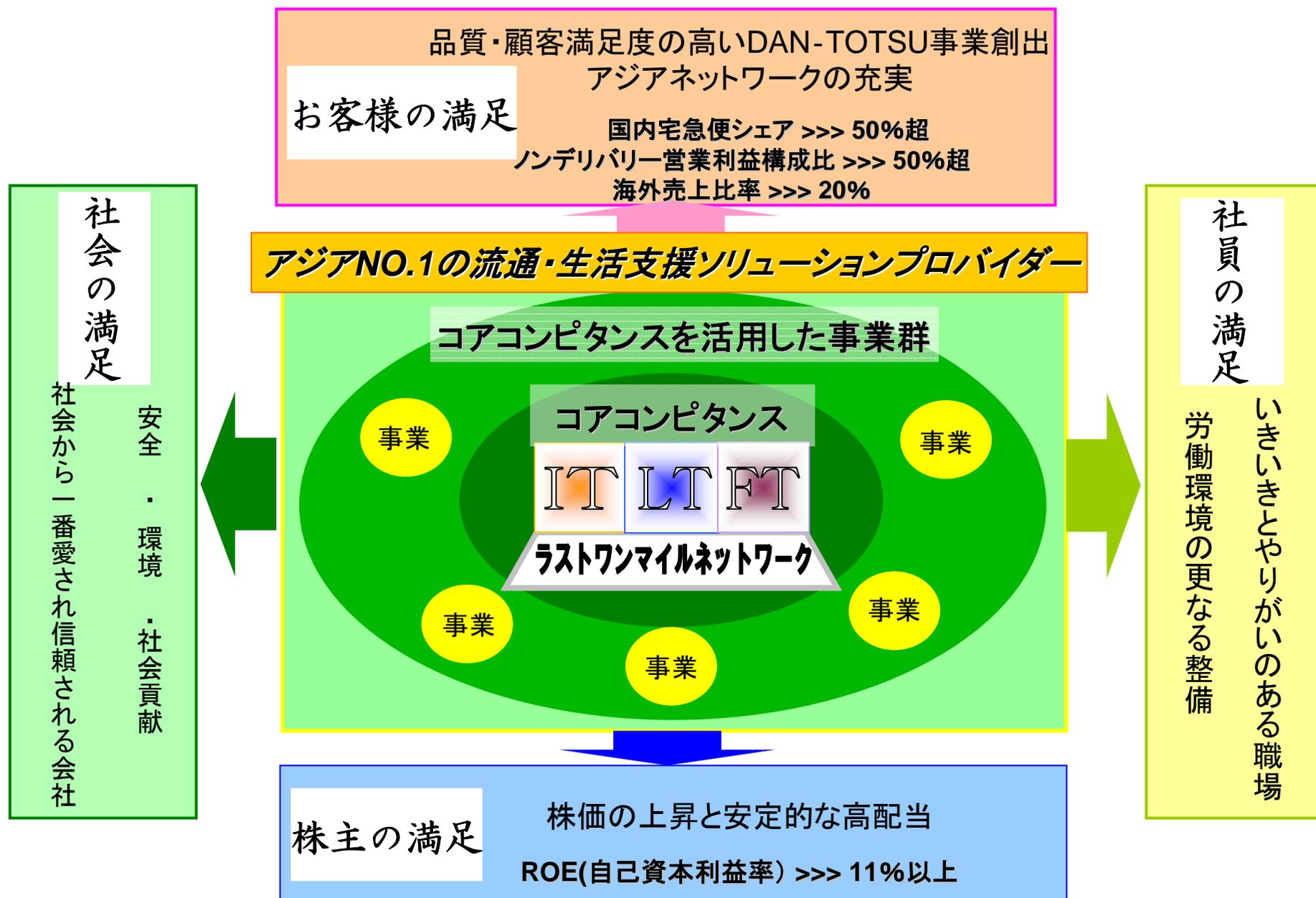
平成26年1月30日  
ヤマトホールディングス株式会社

免責事項：この内容は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。なお、提供情報の内容については万全を期しておりますが、完全性、正確性を保証するものではありません。いかなる情報も、不的確な記載や誤植等を含む可能性があります。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。当社としては一切の責任を負いかねますのでご承知ください。

# 目次

DAN-TOTSU経営計画2019 戦略コンセプトマップ	3
DAN-TOTSU経営計画2019 基本戦略	4
長期経営計画“DAN-TOTSU経営計画2019”に込めた思い	5
前中期経営計画(DAN-TOTSU3か年計画HOP)の振り返り	6
DAN-TOTSU3か年計画STEP	7
バランスの取れた経営の実現	8
基本戦略①「バリュー・ネットワーキング」構想の推進	9
次世代基幹系ITシステムの構築	10
基本戦略②「健全な企業風土」の醸成	11
自治体等との連携による地域生活支援	12
資本政策について	13
DAN-TOTSU経営計画2019の実現にむけて	14
重点指標	15
フォーメーション別営業収益・営業利益	16
投資計画	17

# DAN-TOTSU経営計画2019戦略コンセプトマップ



# DAN-TOTSU経営計画2019 基本戦略

## 基本戦略

- 1 デリバリー：宅急便の成長力の復活によるノンデリバリー事業の成長原資の確保
- 2 ノンデリバリー：事業の創出と成長力の加速
- 3 ガバナンスの強化とCSRの推進

## 重点 実施事項

### 基本戦略 1

(1) 宅急便の成長力を生み出すイノベーションの実行

① アジアネットワークの充実

② 宅急便の商品性高度化

③ 地域社会に密着した生涯生活支援プラットフォームの確立

(2) 高い利益率を生み出すコスト構造改革の実行

### 基本戦略 2

(1) コアコンピタンスを活かしたオンリーワンソリューション事業の創出

(2) グローバル流通プラットフォームの構築

### 基本戦略 3

(1) 重複事業の整理、フォーメーションの見直しなど

(2) マトリクス組織運営強化に伴う管理会計の高度化

(3) フルデジタル化推進と、ICTを活用した事業創出・推進の確立

(4) マネジメント人材の育成、雇用の多様化の推進

(5) 環境施策、安全施策、社会貢献の取組み強化

## DAN-TOTSU 経営計画2019

宅急便シェア  
50%超

ノンデリ営業利益比率  
50%超

海外売上比率  
20%超

ROE  
11%

# 長期経営計画“DAN-TOTSU経営計画2019”に込めた想い

アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダーを目指し、  
バリュー・ネットワーキング構想により第3のイノベーションを遂行する

バリュー・ネットワーキング  
構想による成長

ノンデリバリーおよびグローバルの  
STEP年平均成長率10%超を目指す

既存事業の成長

実質GDP STEP年平均成長率 1%

ネットワークの革新を契機とした  
『高付加価値モデルの創出』

『ネットワークの革新』

羽田クロノゲート・厚木ゲートウェイの竣工  
沖縄国際ハブの本格稼働、等

既存

DAN-TOTSU3か年計画  
HOP

DAN-TOTSU3か年計画  
STEP

DAN-TOTSU3か年計画  
JUMP

健全な企業風土の醸成(ガバナンスの強化とCSRの推進)

# 前中期経営計画(DAN-TOTSU3か年計画HOP)の振り返り

## (1)重要指標

	2011年3月期 実績	2014年3月期			
		HOP計画	見通し	HOP計画差	2011年3月期差
連結営業収益(億円)	12,365	14,400	13,600	▲800	+1,235
連結営業利益(億円)	643	880	670	▲210	+27
営業利益率(%)	5.2	6.1	4.9	▲1.2	▲0.3
ROE(%)	6.5	8.5	6.5	▲2.0	0.0
国内宅急便取扱数量(百万個)	1,348	1,560	1,641	+81	+293

## (2)アクションプランの分析と次期中期経営計画策定にあたっての方針

JSTを中心としたグループ連携の推進

流通・生活支援領域への挑戦

集配改革等のコスト構造改革の遂行

羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、アジア宅急便などのネットワークの革新に着手

新事業の創出、ノンデリバリーの成長不足

各アクションプランの遂行が、中期経営計画に掲げるKPIに成果として現れていない

クール宅急便の社内ルールの不徹底等、ヤマトグループの原点の揺らぎ

■ グループ連携の可視化

■ グループ一体となった事業基盤の進化

■ モデルや事業の創出・挑戦の加速

■ KPIに基づく経営計画のPDCAの徹底

■ お客様に信頼される品質と継続的な改善活動

■ 社員満足の向上

# DAN-TOTSU3か年計画STEP

2019で  
目指す姿

## アジアNO.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー

コンセプト

### バリュー・ネットワーキング構想の推進 & 健全な企業風土の醸成

#### グループ基本戦略①

#### ネットワークの革新を契機とした 高付加価値モデルの創出

コアコンピタンスである全国、アジアのラストワンマイルネットワークをシームレスに融合させ、「顧客視点のソリューション」と「コスト競争力」に裏付けされた顧客満足を実現する

#### 顧客視点のソリューション

エンドユーザーの視点にたつて、顧客の「バリュー」を高める

#### 顧客満足

#### コスト競争力

ライバルが追随できない価値を実現する「仕組み」を創る

#### グループ基本戦略②

#### ガバナンスの強化と CSRの推進

事業成長の基盤を強化するとともに、事業領域拡大に伴うリスクを低減する

#### 社会満足

安心・信頼される品質の提供

#### 社員満足

企業理念の浸透

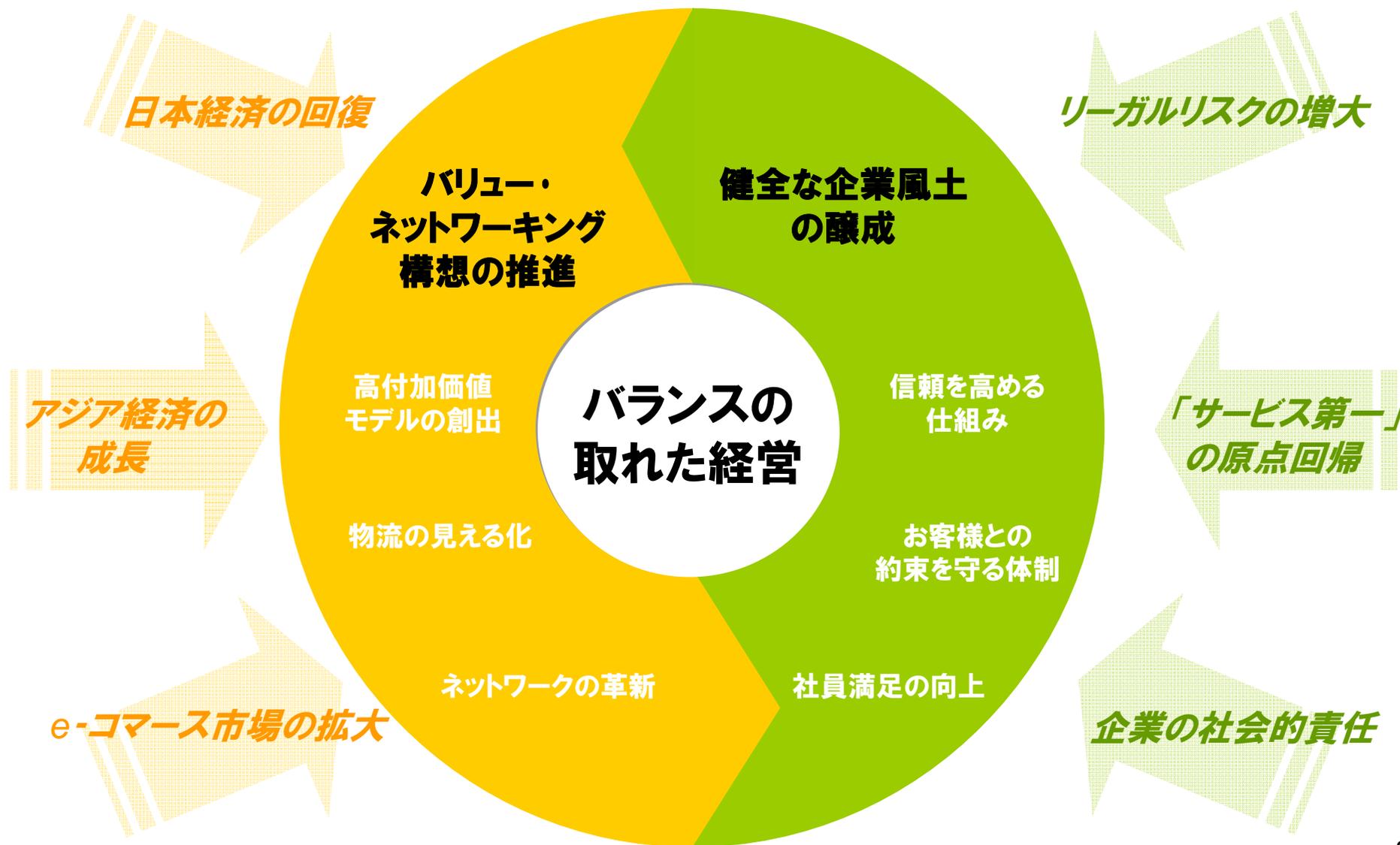
#### 株主満足

健全な財務体質

グループ  
基本戦略

# バランスの取れた経営の実現

“バリュー・ネットワーキング構想の推進”と“健全な企業風土の醸成”の両輪により、  
バランスの取れた経営を実現する。



# 基本戦略①「バリュー・ネットワーキング」構想の推進

コアコンピタンスである全国、アジアのラストワンマイルネットワークをシームレスに融合させ、「顧客視点のソリューション」と「コスト競争力」に裏付けされた顧客満足を実現する

- 1. 顧客視点のソリューション      エンドユーザーの視点にたつて、顧客の「バリュー」を高める
- 2. コスト競争力                      ライバルが追従できない価値を実現する「仕組み」を創る

グローバルとシームレスに結ばれたネットワークを活かし、ロジスティクスと情報システムを組み合わせ、お客様企業のボーダレス化を支援する

アジア宅急便ネットワーク

高速かつ高効率なネットワークを活かし、ネットワーク上で物を動かしながら付加価値を付けるモデルを構築し、お客様の物流改革を支援する

ゲートウェイネットワーク

地域に密着したラストワンマイルの強みを活かし、軒先・イエナカにおける代行サービスなど高付加価値な生活支援・地域支援を行う

ラストワンマイルネットワーク



## ネットワークの革新

スピード



コスト



品質

デリバリー

BIZ-ロジ

ホームコンビニエンス

e-ビジネス

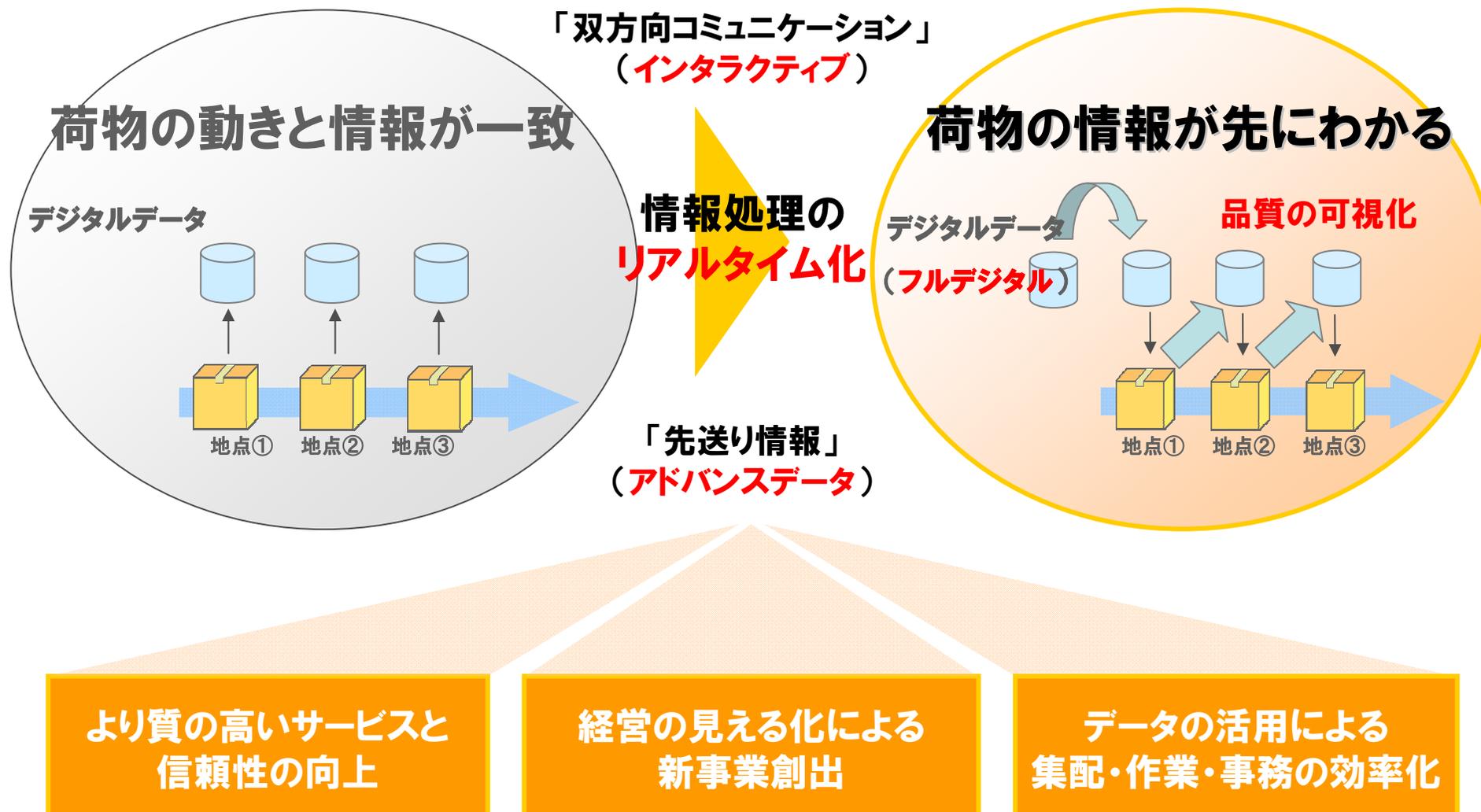
フィナンシャル

オートワークス

直轄

# 次世代基幹系ITシステムの構築

デリバリーの専用システムから、グループのシステムへ刷新し、オープン型の情報プラットフォームへDAN-TOTSU3か年計画STEPの期間に進化させる。



## 基本戦略②「健全な企業風土」の醸成

お客様に信頼される品質を実現する仕組みを整えるとともに、  
事業領域の拡大に伴うリスクを低減すべく、ガバナンスの強化とCSRの推進を行う

### 社員満足の向上

- ・風通しの良い風土作り
- ・企業理念の一層の浸透

### 信頼を高める仕組みの構築

- ・高効率で無理のない運用の構築(IT、自動化の推進)
- ・お客様との約束を守る体制(品質の見える化、継続的な改善活動)

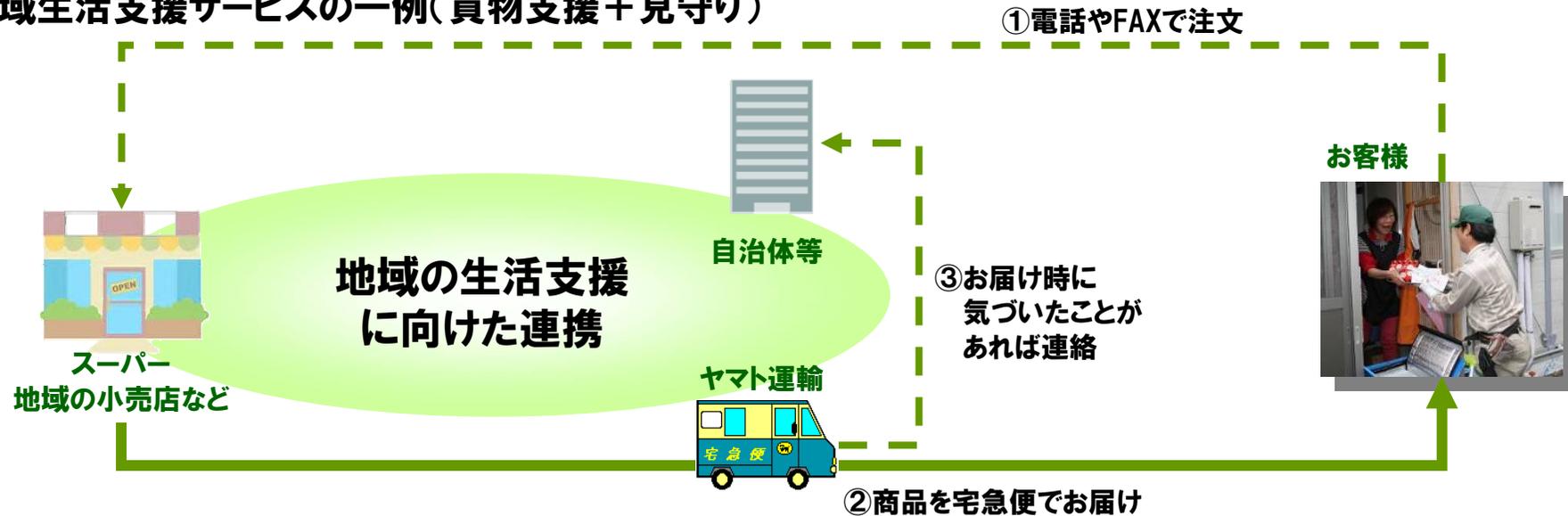
### ガバナンスの強化とCSRの推進

- ・グローバル戦略に則したガバナンスの構築
  - 東南アジア地域に地域統括会社を設置(2014年1月～)
- ・戦略法務の推進、危機管理・予防法務の推進
- ・CSR活動の推進(安全への取り組み、ネコロジー、**CSV**)
- ・健全な財務体質

# 自治体等との連携による地域生活支援

## CSVの推進(事業を通じた社会的課題への対応)

### 地域生活支援サービスの一例(買物支援+見守り)



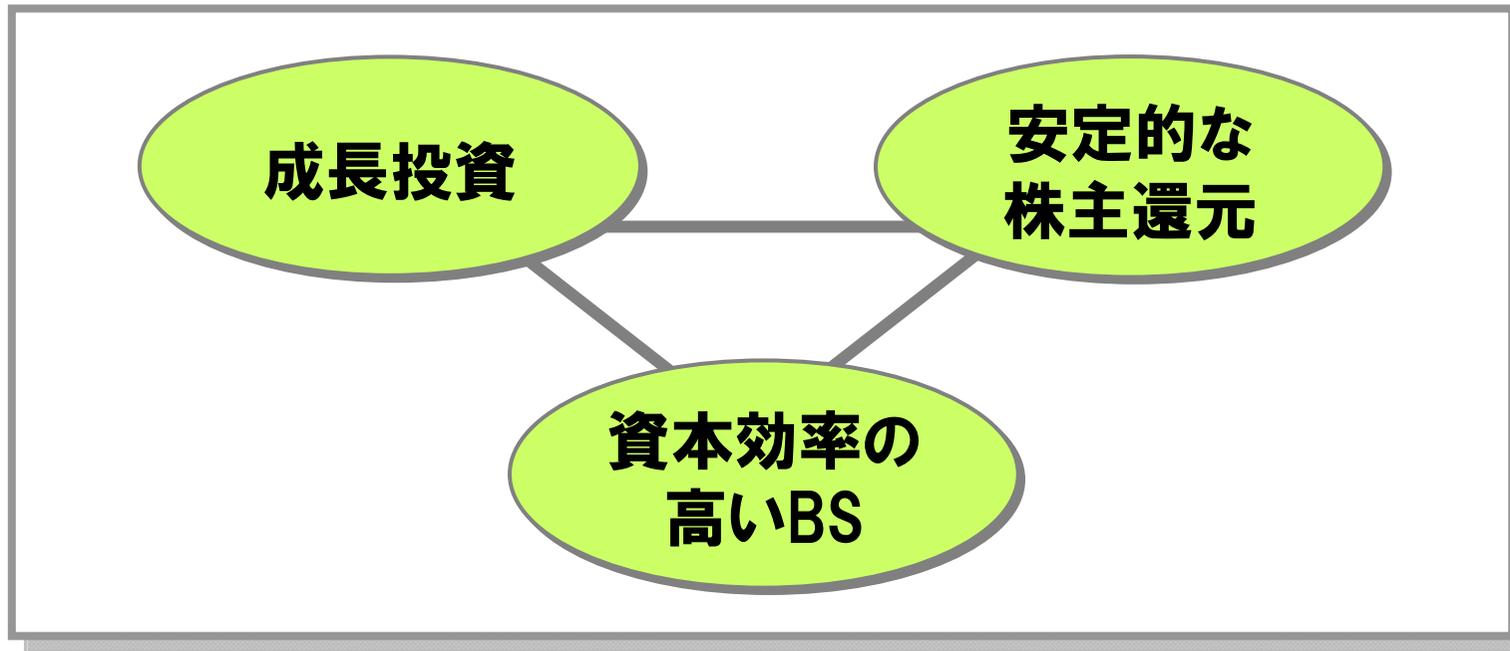
### 自治体との連携案件数(ヤマト運輸単体 2013年12月末時点)

総案件数	491
運用中の案件数	134
協定締結数	90

#### 協定締結数の内訳

	協定締結数
見守り・安否確認・買物支援	36
地域農水産物の販促支援	4
観光・イベント支援	3
復興・災害支援	36
その他	11
合計	90

# 資本政策について



- **事業成長のための投資**
- **株主還元**  
安定配当  
自己株式の機動的な取得
- **資本効率の高いバランスシート**

高付加価値モデル創出支援 30億円  
投資計画 2,000億円

配当性向目標 30%以上  
総還元性向も意識

資本効率の向上  
ROE目標 9.0%超

# DAN-TOTSU経営計画2019の実現にむけて

## DAN-TOTSU経営計画2019 “アジアNo.1流通・生活支援ソリューション プロバイダー”

ITインフラの刷新

資本政策の推進

外部経営資源の  
積極的活用

### DAN-TOTSU3か年計画STEPのローリング

KPIに対する進捗管理を行い、  
経営環境の変化に機動的に対応し、  
中期経営計画を必達する

グループ全体の  
俯瞰・分析  
(See+Check)

経営戦略の  
方向付け  
(Plan)

目標設定  
(計画・ミッション)  
(Plan+Do)

管理会計の高度化による“経営の見える化”

バリュー・ネットワークワーキング構想の推進

健全な企業風土の醸成

# 重点指標

	2011年3月期 実績	2014年3月期		2017年3月期		2020年3月期 計画
		見通し	2011.3差	計画	2014.3差	
連結営業収益 (億円)	12,365	13,600	+1,235 (+10.0%)	15,500	+1,900 (+14.0%)	-
連結営業利益 (億円)	643	670	+27 (+4.2%)	900	+230 (+34.3%)	-
連結営業利益率(%)	5.2	4.9	▲0.3	5.8	+0.9	-
宅急便シェア (%)	42.2	44.0	+1.8	48.0	+4.0	50%超
ノンドリバー 営業利益比率(%)	35.0	38.1	+3.1	48.0	+9.9	50%超
海外関連売上比率 (%)	4.0	4.4	+0.4	6.0	+1.6	20%超
ROE (%)	6.5	6.6	+0.1	9.0	+2.4	11.0
国内宅急便取扱数量 (百万個)	1,348	1,641	293	1,820	179	-

# フォーメーション別営業収益・営業利益

	営業収益(億円)			営業利益(億円)			営業利益率(%)	
	2014.3 見通し	2017.3 計画	2014.3比 (%)	2014.3 見通し	2017.3 計画	2014.3比 (%)	2014.3 見通し	2017.3 計画
デリバリー事業	11,820	12,700	+7.4	405	490	+21.0	3.4	3.9
BIZ-ロジ事業	1,220	1,600	+31.1	41	90	+119.5	3.4	5.6
ホームコンビニエンス事業	620	800	+29.0	3	15	+400.0	0.5	1.9
e-ビジネス事業	740	1,100	+48.6	74	140	+89.2	10.0	12.7
フィナンシャル事業	660	850	+28.8	91	130	+42.9	13.8	15.3
オートワークス事業	560	800	+42.9	30	50	+66.7	5.4	6.3
その他	390	450	+15.4	10	15	+50.0	2.6	3.3

上記数値は消去・調整前であるため、連結営業収益・連結営業利益とは一致いたしません

# 投資計画

(単位:億円)

	2015年3月期～2017年3月期 合計
ネットワーク関連投資(※)	1,200
その他	800
合計	2,000

※土地、建物、荷役機器、車両など