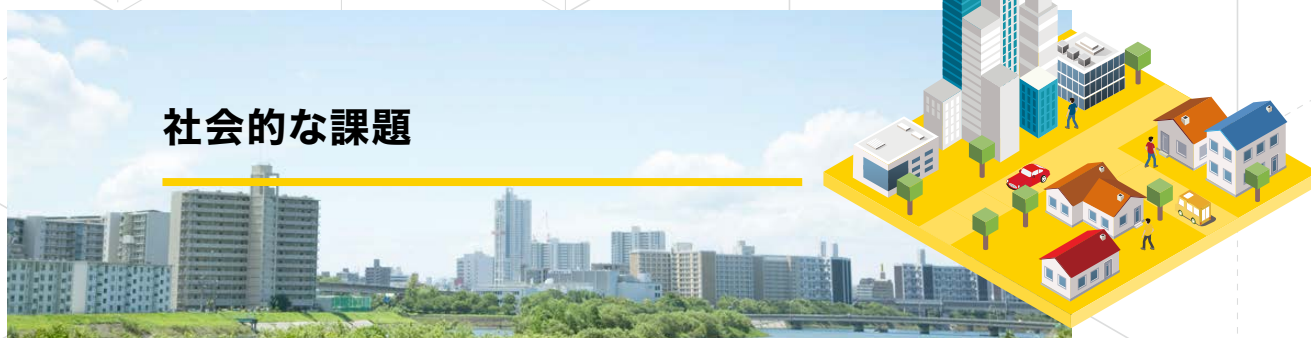


ヤマトグループの事業を取り巻く環境

ヤマトグループを取り巻く事業環境は、大きく急速に変化しています。従来の延長線上で事業活動を展開しては、持続的な成長は実現できません。また、社会的インフラを担う一員として、より深刻化する社会課題に対して、持続可能な社会を実現するための取組みを強化する必要があります。当社グループは、以下の課題認識のもと、さらなる経営構造改革に取り組んでいきます。



社会的な課題



お客様の「期待」「ニーズ」の多様化



産業のEC化の急進展



総人口の減少と地域社会インフラの衰退



労働人口の縮小



気候変動と資源減少

ヤマトグループにとっての課題



▶ 荷物の届け方／受け取り方の多様化だけでなく、より深くお客様に向き合い、新しいサービスを創り出す。

▶ 急進展するEC化の中心に積極的にヤマトをポジションし、高成長の好機と捉える。そのために、経営構造を再構築するとともにデータ・ドリブン経営へシフトする。

▶ 地域のインフラとしてのサプライチェーンを再構築し、ヤマトが根差す地域社会の持続可能性向上に貢献する。

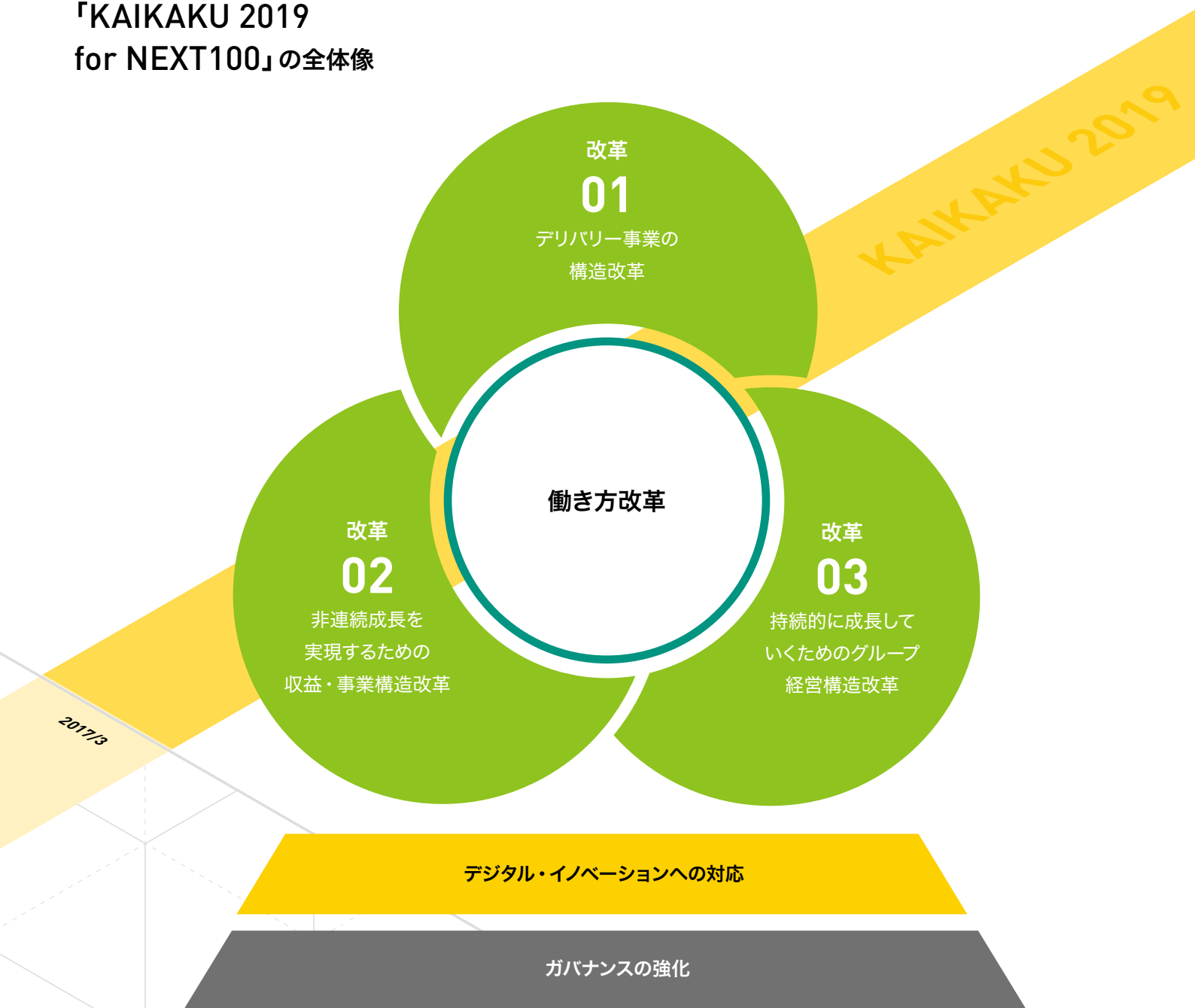
▶ 徹底的な機械化による省人化により、「業務量の増加に対し、人を増やさない経営」をする。

▶ 社会的インフラ企業としてサステナビリティの取組みに対する責任を果たす。

「KAIKAKU2019 for NEXT100」の振り返り

ヤマトグループは、創業100周年に当たる2019年を最終年度とする3か年の中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を推進してきました。当社グループが持続的に成長していくための経営基盤を強化するため、「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つの改革に取り組み、成果と課題が見えてきました。

「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の全体像



2020/3
(創業100周年)

for NEXT100

▶ 働き方改革

- ▶ 労働時間管理などのワークルールの厳格化や総労働時間の短縮、ワークライフバランスの推進など、働きやすい職場環境の構築に取り組み、社員の意識調査の結果も上昇するなど、着実に「働き方改革」を進めることができた
- ▶ 引き続き、社員の「働きやすさ」と「働きがい」を高め、お客様により良いサービスの提供を行っていく

• P26「全員経営を実践するための働き方改革」をご覧ください。

▶ 改革01：デリバリー事業の構造改革

- ▶ プライシングの適正化や集配体制の再構築は進展し、法人営業の強化やソーティング・システムなどの次なる成長に向けた施策も進めることができた
- ▶ 一方、取扱数量は回復の途上にある。また、ラストワンマイルだけではなく作業や事務領域の生産性向上も課題。「YAMATO NEXT100」において、デジタル化やロボティクスの導入などにより生産性の大幅な向上に努める

• P28「デリバリー事業の構造改革」をご覧ください。

▶ 改革02：非連続成長を実現するための収益・事業構造改革

- ▶ グループの一部の営業組織においては一体運営を開始するなど、グループとしてアカウントマネジメントを推進し、法人向け物流ソリューションの営業強化に取り組んでいるが、成果の刈り取りには至っていない
- ▶ 「YAMATO NEXT100」において、グループに点在する法人向けの経営資源を結集し、お客さま起点の物流ソリューションで成長を目指す

• P32「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」をご覧ください。

▶ 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

- ▶ 本質的な問題点を明らかにし、経営課題を設定。一部の施策は既に着手するなど構想から実行フェーズに移行することができた
- ▶ 「YAMATO NEXT100」において、抜本的な改革を進め、企業価値向上に努める

• P36「経営構造改革プラン『YAMATO NEXT100』」をご覧ください。

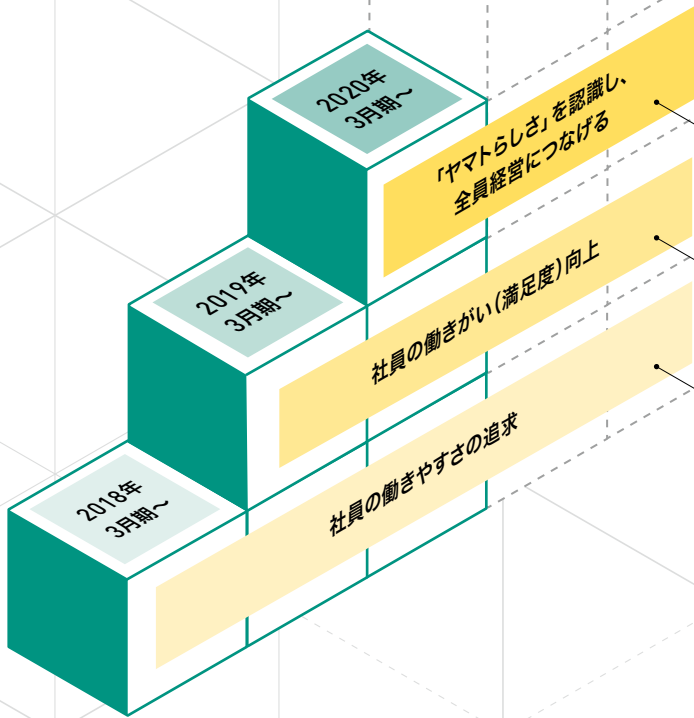
KAIKAKU 2019 for NEXT100

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」を実践するとともに「ホワイト物流」推進運動に賛同し、取引先等の関係者との協力のもと物流の改善に取り組むことで、持続的な成長と持続可能な社会の実現の両立を目指しています。



「働き方改革」の進捗と成果



各年度における目標と重点取組み

2020年3月期～

働く環境が十分な水準に達していない一部エリアの改善に注力するとともに、「個の力」の最大化と社員同士のコミュニケーション活性化に向けた取組みを推進

2019年3月期～

「新たな働き方」の構築に向け、「アンカーキャスト」や無期労働契約への転換制度を導入するなど、組織や人事制度の改革を加速

2018年3月期～

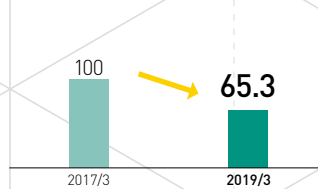
労務管理の徹底やライフステージに合わせた勤務制度の導入など、社員一人ひとりが「働きやすさ」と「働きがい」を持って、いきいきと働ける労働環境の整備に注力

各指標の改善状況

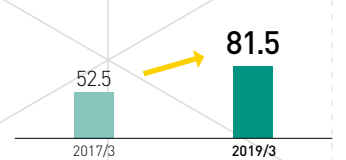
2018年3月期からの2年間で、残業時間の減少率および年次有給休暇取得率は着実に改善しました。また、「働きやすい」「働きがいがある」と回答した社員の割合も増加しました。

一方で、局所的には労働時間などの指標が平均値を下回るエリアや営業所が存在するため、2020年3月期はグループで働く全ての社員が「働きやすさ」と「働きがい」が実感できる環境構築をより一層加速させています。

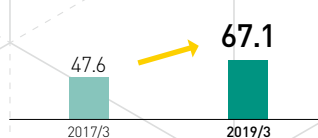
1人当たり残業時間の減少*1



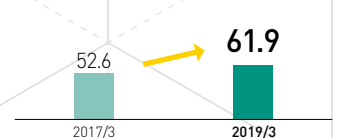
1人当たり年次有給休暇取得率*2 (%)



「働きやすい」と回答した社員の割合*3 (%)



「働きがいがある」と回答した社員の割合*3 (%)



*1 2017年3月期の実績を100とした場合の数値(対象: 国内グループ会社のフルタイム社員)

*2 各年度における1人当たり年次有給休暇取得日数 / 各年度における1人当たり年次有給休暇付与日数 × 100

(対象: 国内グループ会社のフルタイム社員)

*3 経営の中心に据えて取り組んでいる「働き方改革」の実効性を高めるため、年次で実施している働き方に関する意識調査(対象: 国内グループ会社のフルタイム社員・パートタイム社員)

現場起点で働き方改革を進化

「新たな働き方」の実現に向けて、第一線で働く社員一人ひとりが地域特性や職場環境に応じた様々な創意工夫に日々取り組んでいます。現場で生まれたアイデアをグループ内で水平展開することで相互に高め合い、その結果、お客様へのより良いサービスの提供につながっています。ヤマトグループは、この好循環を回し続けることで、次の100年もお客様に選ばれ続ける企業グループを目指していきます。



事例 (横浜主管支店鎌倉大船宅急便センター)

若手・ベテランセールス
ドライバーの連携強化により
センター全体の営業力が向上



- 課題
 - プライシングの適正化が進まない
 - 宅急便の配達個数が増加し、営業に取り組む時間が不足
- ミッション
 - 営業できる環境の構築
- 取組み
 - 職場の整理・整頓、アンカーキャスト導入と稼働設計の見直しにより営業時間を創出
 - 若手セールスドライバーの営業力向上に向け、若手とベテランの連携を強化
- 成果
 - センター収支の黒字化
 - 新規顧客の増加
 - 夜間稼働率の大幅減少

物流全体の「働き方改革」実現へ ～「ホワイト物流」推進運動に賛同～

ヤマト運輸は、国土交通省、経済産業省、農林水産省が推進する「ホワイト物流推進運動」に賛同し、生産性の高い物流と働き方改革の実現に向け、取引先等の関係者との相互理解と協力のもとで、物流の改善に取り組んでいます。

ヤマト運輸の自主行動宣言項目の内容 (一部抜粋)

- 輸送業務と荷役作業の分離など業務内容を明確にし、書面による契約の取り交わしを進めます。
- 長距離区間等ではモーダルシフトを積極的に採用し、ドライバーの働き方改革に寄与します。
- 運送契約の書面化に加え、契約状況を一元管理できるデジタルな仕組みの構築を進めます。
- 荷役作業を行う際、労働災害の発生を防止するため、安全な作業手順を周知するとともに導線や作業範囲を明示します。
- 台風・豪雨等の異常気象の発生やその発生が見込まれる際、運転者の安全を最優先とした運送依頼の中止・中断等の判断を行います。また、物流事業者の当該判断を尊重します。

健康経営の推進

ヤマトグループは、2010年に制定した「ヤマトグループ健康宣言」に基づき、各事業会社でウォーキングイベントや禁煙・卒煙キャンペーンへの参加など、社員の健康増進に向けた取組みを推進しています。その結果、2019年2月26日にグループ企業4社*が「健康経営優良法人2019」に認定されました。今後も「働き方改革」を推進し、社員とその家族の健康の維持・増進に向けた取組みを進めていきます。

*「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)ホワイト500」にヤマトロジスティクス、ヤマトシステム開発が、「健康経営優良法人2019(中小規模法人部門)」にエクスプレスネットワーク、ヤマトクレジットファイナンスが認定。



KAIKAKU 2019 for NEXT100

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。



外部環境の変化

- 労働需給の逼迫
- EC市場の拡大による取扱数量の増加

経営への影響

- 宅急便単価の下落
- ラストワンマイルネットワーク維持のための外部戦力を含めた人的コストの増加
- 社員の労働環境悪化
- 集配キャパシティの不足

ヤマトグループの対応

収益力回復と持続的な成長を実現する事業基盤の構築に向け、「デリバリー事業の構造改革」を推進

継続的にプライシングの適正化を推進

収益力の回復に向けて、2018年3月期よりプライシングの適正化を推進しています。個人のお客様に対しては2017年10月に宅急便基本運賃の改定を27年ぶりに実施し、法人のお客様に対しては「法人顧客プライシングシステム*」を活用した運賃の適正化交渉を継続的に実施しています。その結果、宅急便単価(ネコポスを除く)はこの2年間で128円上昇し、2017年3月期の574円から2019年3月期は702円となりました。

2020年3月期においてはプライシングの適正化や新規顧客への営業を推進するとともに、ラストワンマイルネットワークや作業領域などの生産性を高め、コストを適切にコントロールする取組みを進めています。

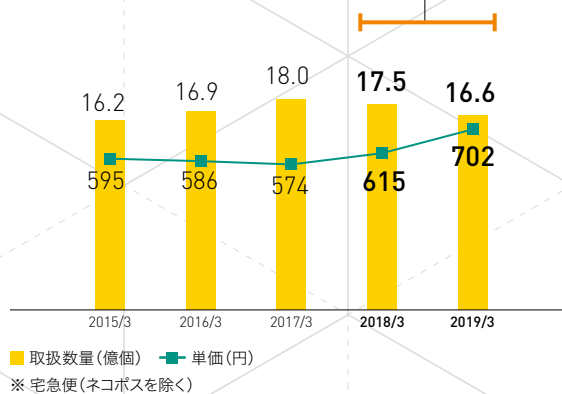
* 出荷量、不在率、および外部環境変化によるコスト変動等を運賃に反映するためのシステム



プライシング適正化に向けた施策と単価の変動状況

- 2017年4月～ 大口法人顧客を中心にプライシング適正化交渉を開始
- 2017年10月 宅急便基本運賃改定(27年ぶり)
▶ 個人顧客は約15%の単価上昇
- 2017年10月～ 法人顧客のプライシングを順次改定
- 2018年4月～ 大口法人顧客を中心に適正化交渉を継続実施中

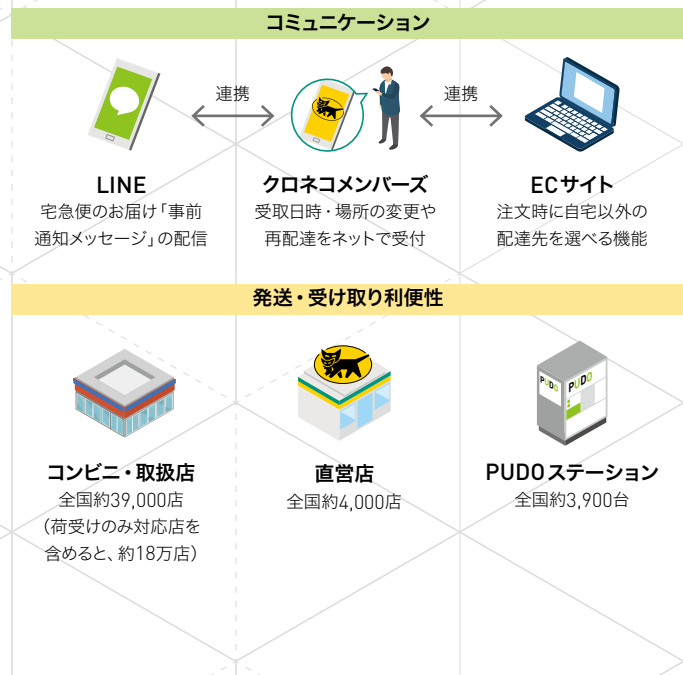
プライシング適正化が進展



タッチポイントの多様化とサービスの利便性向上

お客様の利便性と集配効率の向上に向けて、タッチポイントの拡充・多様化に取り組んでいます。全国のヤマト運輸直営店、コンビニエンスストアでの発送・受け取りに加え、駅やスーパーなどに設置を進めているオープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」をご利用いただくことで、よりお客様のライフスタイルに合わせた発送・受け取りが可能となります。

さらに、個人のお客様向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」は、ECサイトやコミュニケーションアプリ「LINE」などとの連携により、注文時の自宅以外の配達先の選択や宅急便の事前通知メッセージの配信機能が追加されるなど、さらなる利便性を追求しています。



	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末
▶ 自宅外での受け取り比率	3.8%	4.9%	6.6%
▶ PUDOステーション設置台数	240台	2,637台	3,913台
▶ クロネコメンバーズ会員数	約1,700万人	約2,100万人	約2,800万人

オープン型 宅配便ロッカー 「PUDOステーション」



▶ PUDOステーションの特長

複数の宅配事業者が利用可能な“オープン型”

- ヤマト運輸のほか、複数の大手宅配事業者が利用

発送機能実装

- 非対面受付、匿名配送が可能
- ネットオークション・フリマアプリ「ヤフオク!」で落札された商品の発送
- フリマアプリ「メルカリ」の発送
- ファッションレンタルサービスの受け取り・返却

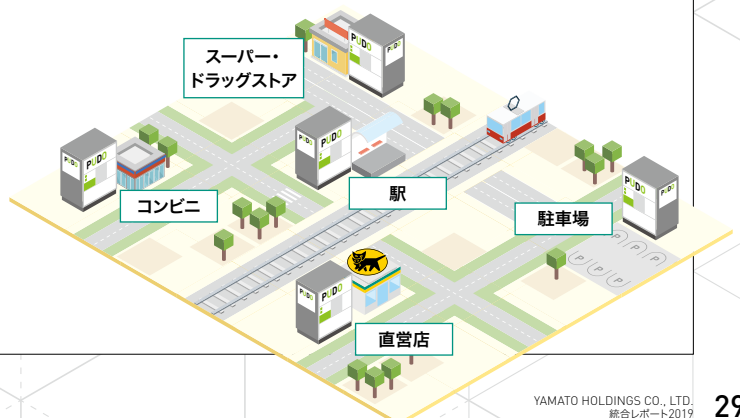
▶ 利用メリット

顧客

- 荷物の受け取りおよび発送(「ヤフオク!」「メルカリ」等)における「時間」「場所」の選択肢が拡充

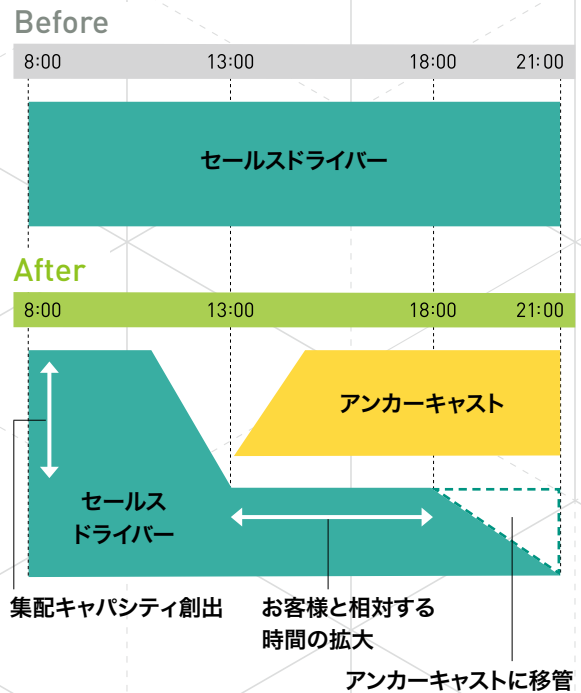
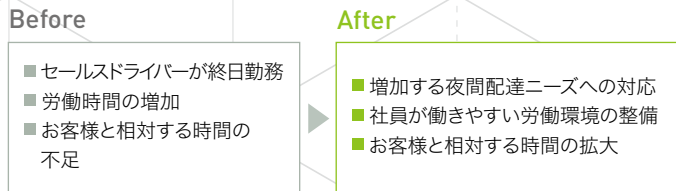
宅配事業者

- 配達生産性向上(収益性向上)
- 各社が別々にロッカーを設置することで生じる無駄の削減



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」の導入を進めてきました。増加する夜間配達ニーズへ対応しつつ、社員の長時間労働を是正し、より働きやすい環境を整備するとともに、セールスドライバーがお客様と相対する時間を拡大することが「複合型ラストワンマイルネットワーク」構築の狙いです。



アンカーキャスト導入の進捗と効果

▶ 主要指標(2019年9月単月実績)

SD:セールスドライバー AC:アンカーキャスト

■ AC人数(2019年9月末現在)

約**6,500人** (前年同月比+約4,700人)

■ 社員(SD、AC等)による配達比率

94.3% (前年同月比+6.1ポイント)

■ SD稼働当たり集荷個数

前年同月比 **+2.5個**

■ SD午前中稼働数*

前年同月比 **+5.6%**

* 午前中稼働数増加= 効率の良い稼働体制の構築



▶ セールスドライバーおよびアンカーキャストの反応

アンカーキャスト



- 前職は残業が発生していたが、アンカーキャストになり契約時間通りに業務を終了できるので働きやすい (長野主管支店信州川中島宅急便センター)
- アンカーキャストになり、午前中は趣味やライフワークに時間を当てることができ、収入も安定して充実した生活を送ることができている (北東京主管支店赤塚宅急便センター)

セールスドライバー



- 午後からの配達荷物をアンカーキャストに引き継ぐことにより、午後は顧客への渉外(営業)に専念でき、インセンティブ増加に向けて、モチベーションが上がっている (群馬主管支店前橋片貝宅急便センター)
- アンカーキャストが加わったことで、宅急便センターのセールスドライバー全員で一斉に休憩を取得できるようになり、セールスドライバー間の会話が増えるなど、職場内のコミュニケーションがとりやすくなった (奈良主管支店ならやま宅急便センター)
- 働き方が、朝から晩まで稼働する「先発完投型」から、午後・夜間の配達をアンカーキャストに引き継ぐ「継投型」に変わり、早い時間に帰宅できることが増えたことにより、新人セールスドライバーの定着状況が良くなったと感じる (大阪主管支店大阪港支店)

今後の課題

- アンカーキャストの習熟度向上
- セールスドライバーの営業促進に向けた教育



デジタルテクノロジーの活用による業務効率化

基幹システム「第8次NEKOシステム」の活用による荷物情報のデジタル化を進めています。集積したデータを最適な集配ルート設計、集配状況の可視化などに活用しています。本システムの導入により、セールスドライバーの業務効率化だけでなく、働きやすさの向上にもつながっています。今後もさらなる業務効率化や顧客への新たな価値提供を目指して、システムの刷新を実施する予定です。

輸送の効率化を実現する共同幹線輸送

幹線輸送を担う大型トラックドライバーの人材不足や高齢化が物流業界全体で深刻化する中、ヤマトグループは物流企業3社と連携し、幹線輸送の効率化に向け、関東・関西間の幹線輸送における「スーパーフルトレーラ SF25」を活用した共同輸送を開始しました。

共同幹線輸送では、西濃運輸株式会社、日本通運株式会社、日本郵便株式会社のトラクタが関西ゲートウェイと厚木ゲートウェイでヤマト運輸のトレーラと連結して幹線輸送を行います。異なる事業者のトレーラを連結して1台の車両として運行できることから、事業者の壁を越えた輸送の効率化につながり、物流業界全体の課題である人手不足への有効な解決手段として期待されています。

なお、本取組みは、国土交通省より「改正物流総合効率化法」、および「貨客輸送連携省エネルギー計画」の認定を受けています。



スーパーフルトレーラ SF25



共同輸送出発式



複数事業者のトレーラを連結して共同輸送を実現

物流業界全体の課題

- 幹線輸送を担う大型トラックドライバー不足
- 労働力人口減少などによる人材確保の困難

導入効果

- 積載量の増大(従来大型トラックの2倍)
- 事業者の壁を越えた輸送の効率化
- 車両台数削減によるCO₂排出量削減

KAIKAKU 2019 for NEXT100

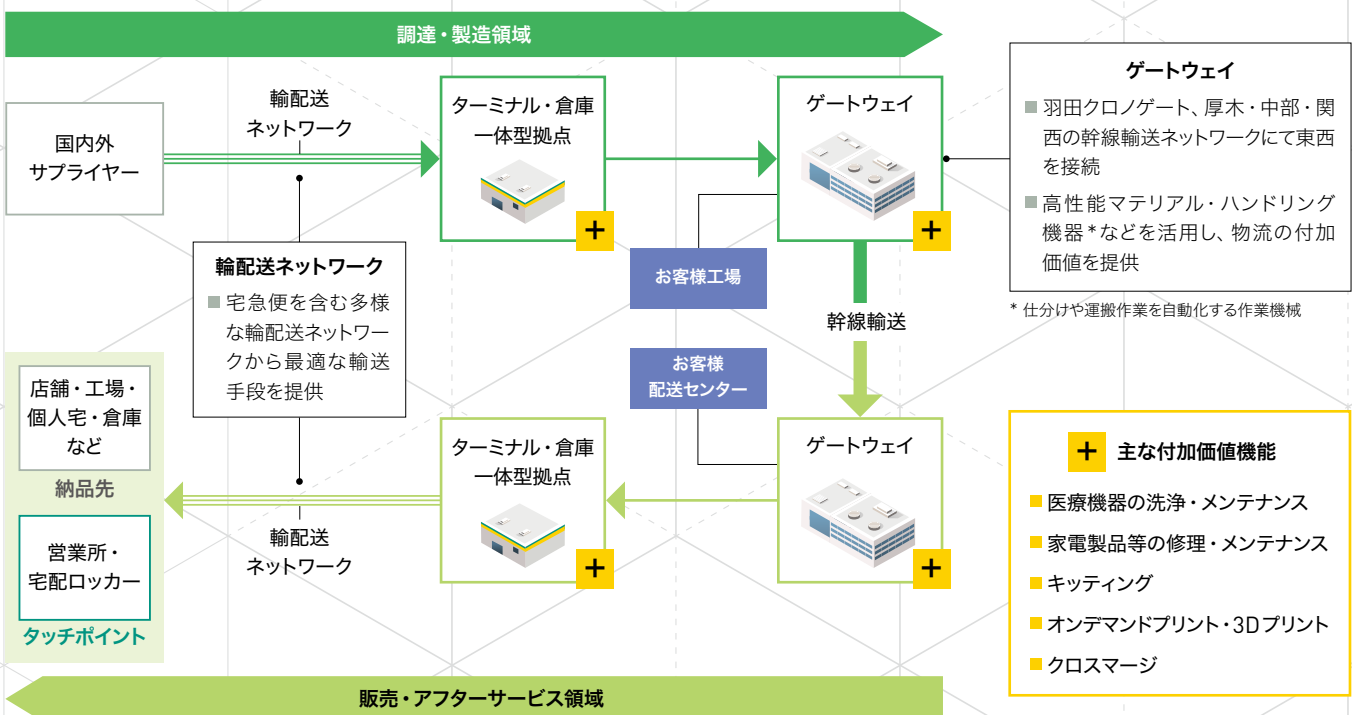
非連続成長を実現するための 収益・事業構造改革

2013年に始動した「バリュー・ネットワーキング」構想をさらに進化させ、宅急便に次ぐ事業の柱を作り出すことを目指し、法人顧客のサプライチェーン全体にソリューション提供する新たな3PLの構築に注力しています。国内外の法人顧客の課題解決に資するソリューション提供に向けて、既存のラストワンマイルネットワークに加え、羽田クロノゲート、関東・中部・関西の主要都市を結ぶ各ゲートウェイ、アジアを中心に広がるクロスボーダーネットワークなどを効果的に活用するとともに、グループ全体でアカウントマネジメントの強化に取り組んでいます。



川上から川下まで、法人顧客のサプライチェーンを ヤマトグループで一貫サポート

ヤマトグループは、全国100か所を超える倉庫、宅急便で培った高度な輸配送ネットワークを活用したロジスティクスソリューションの提供を通じて、法人顧客のサプライチェーンの最適化に向けたサービスを提供しています。病院で使用する医療機器の洗浄や家電製品・業務用機器のメンテナンス・修理など、法人顧客のサプライチェーンを一貫してサポートすることで、物流工程の削減や物流費の圧縮、リードタイムの最適化を図り、在庫回転率向上やエンドユーザーのストレス軽減など、高い付加価値の提供を実現しています。



アカウントマネジメントを強化し、 グループ全体の経営資源を活用して 法人顧客にソリューションを提供していきます。



小菅 泰治
常務執行役員
グローバル法人事業担当
ヤマトロジスティクス株式会社
代表取締役社長

ヤマトグループは、宅急便に次ぐ事業の柱として、法人顧客のサプライチェーン全体にソリューション提供を新たな3PLの構築に注力しています。他の3PLとの最大の違いは、ヤマトグループが向き合う法人顧客（クライアント）のみならず、その調達先や販売先まで含めたサプライチェーン全体を見渡し、全員にメリットを生み出す仕組みを提案する点にあります。「デマンド視点」と呼んでいますが、クライアントだけでなく、クライアントのお客様に当たる荷受け側の要望や課題まで解決することが、クライアントの収益を最大化することにつながると考えています。

法人顧客のサプライチェーン全体の課題解決を実現する上で、ヤマトグループのネットワークは大きな強みとなります。現在、ヤマト運輸は大型物流ターミナルを全国約70か所、宅急便の集配拠点である営業所を約4,000か所に展開していますが、このネットワークは、大きく三つに分けることができます。一つは荷物を集めてターミナルまで輸送する集荷側のネットワーク、二つ目はターミナル間の幹線輸送、三つ目は到着側のターミナルとお届け先までのラストワンマイルによる配達側のネットワークです。

従来は、このネットワークに宅急便というサービスを乗せてきたわけですが、法人顧客に向けて、集荷側や配送・納品側は宅急便のセールスドライバーによるサービス提供だけでなく、様々な方法から最適な手段を選ぶことで、新たなソリューションを生み出すことができます。また、幹線輸送は、宅急便以外の荷物も混載することで密度が高まり

ますので、輸送コストを抑えながら法人顧客の多頻度小ロットの輸送ニーズに対応できます。そして、ヤマトグループは全国100か所以上に倉庫を展開していますが、約30か所は物流ターミナル一体型です。ネットワークを形成する拠点において、マージ（荷合わせ）や修理、洗浄など様々な機能を提供し、さらにICTでサプライチェーン全体を可視化することで、法人顧客の物流改革に資する、ヤマトグループならではの価値を提供することができます。

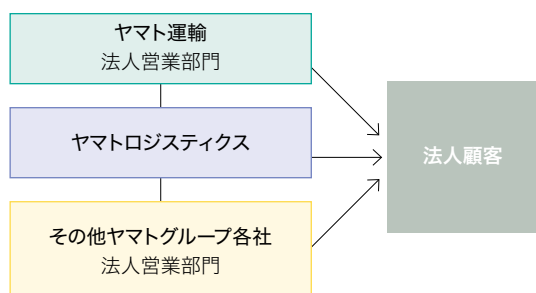
ソリューションビジネスを推進するためには、法人顧客の業界や事業そのものに精通した上で、顧客の中に深く入り込み、顧客が抱える課題を解決することが重要です。これには、事業会社単体による機能提供ではなく、ヤマトグループ全体のノウハウや機能等を包括的に活用して法人顧客のサプライチェーン全体をカバーするソリューションの提供が必要であり、グループ全体でのアカウントマネジメント強化が不可欠です。

ヤマトグループでは、グループ各社に在籍する法人営業担当者が互いに連携できる仕組みづくりを行うとともに、ソリューション営業を担う人材の育成を推進しており、各社の法人営業担当者が所属先に関係なくグループの商品を提案・販売できる仕組みづくりやそのための教育を実施しています。私たちが目指すのは、ソリューション提供を通じて法人顧客に経営のパートナーとして認めていただける存在になることです。そのために、グループの強みやサービスをさらに磨き上げ、顧客への提供価値を高めていきます。

▶ 法人営業の推進体制

Before

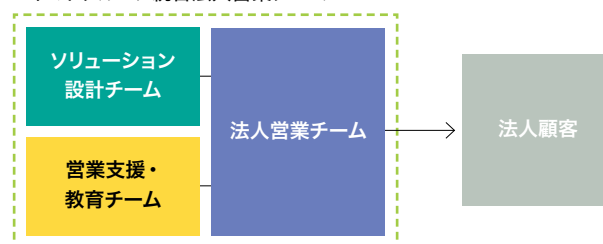
- 事業会社ごとに法人営業を推進



After

- グループの法人営業機能をバーチャルで統合
- アカウントマネジメントを推進するため、機能を整理
- ▶ One teamで対象顧客へ法人営業を推進

ヤマトグループ統合法人営業チーム*



* 2019年10月より本格始動

パフォーマンスハイライト (2019年3月期)

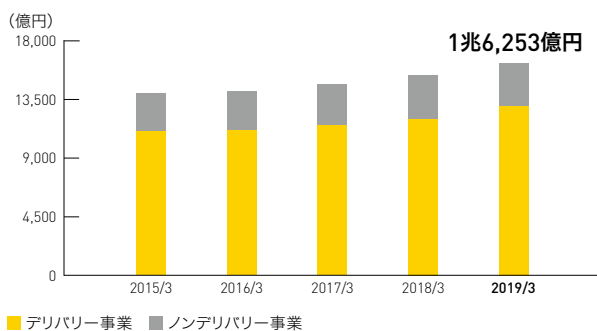
財務情報

営業収益は、「デリバリー事業の構造改革」を推進したことにより宅急便取扱数量は減少したものの、宅急便単価が上昇したことなどにより、前期比5.6%増の1兆6,253億円となりました。

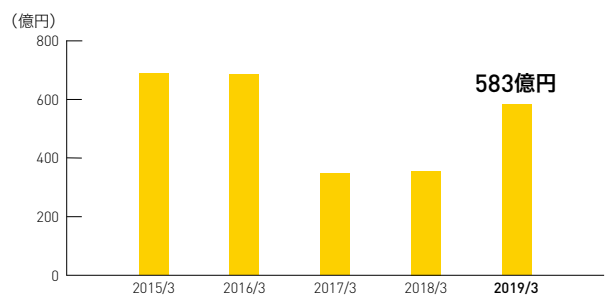
一方で、集配体制の構築に向けて増員などを進めたことで委託費は減少したものの、人件費が増加したことなどにより営業費用は増加しました。しかしながら、営業収益がそれ以上に増加したことから、営業利益は前期比63.5%増の583億円となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比40.9%増の256億円、ROEは前期比1.3ポイント上昇し、4.6%となりました。

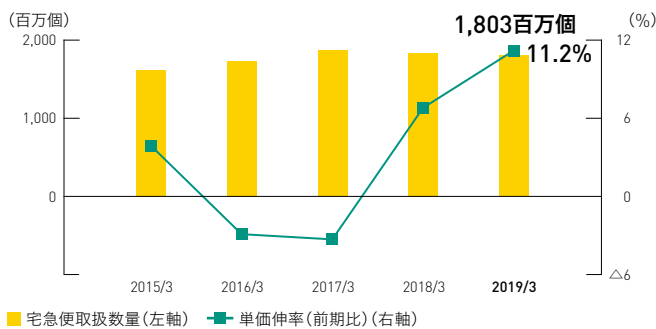
営業収益



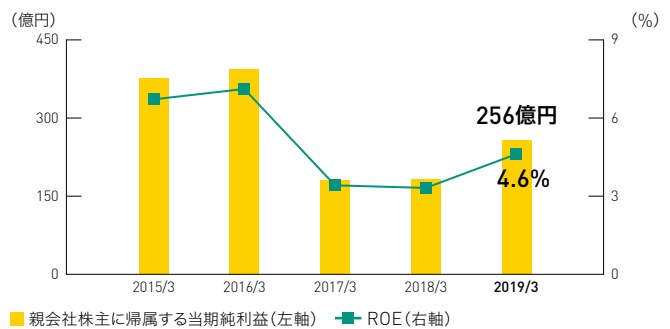
営業利益



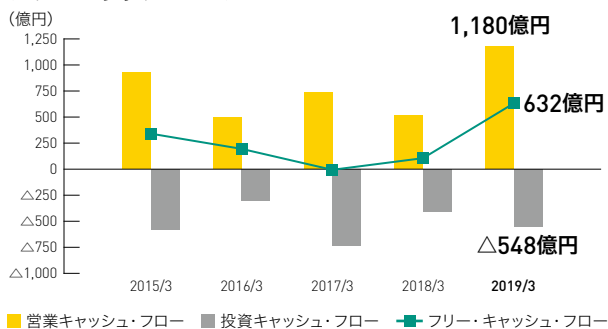
宅急便取扱数量／単価伸率(前期比)



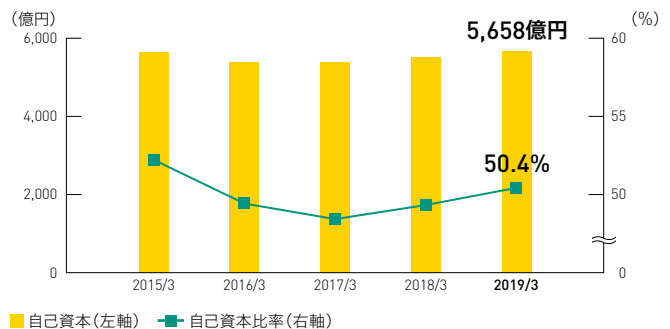
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー*1



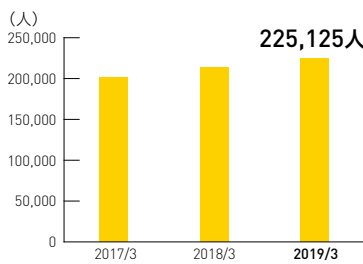
自己資本／自己資本比率



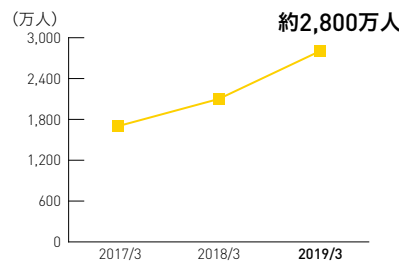
非財務情報

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、持続的に成長することを目指しています。中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」2年目にあたる2019年3月期は、前期に引き続き、総労働時間の改善やワークライフバランスの推進に取り組み、着実に進捗しました。また、全社員を対象に定期的実施している「働き方意識調査」においては、働きやすさや働きがいなどに関する満足度が、改革前に比べて総じて向上しており、退職者の比率も低位で安定しています。

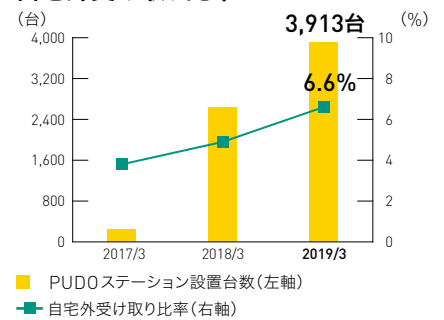
従業員数



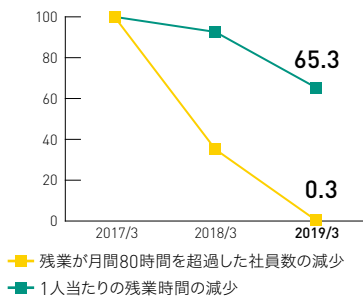
クロネコメンバーズ会員数



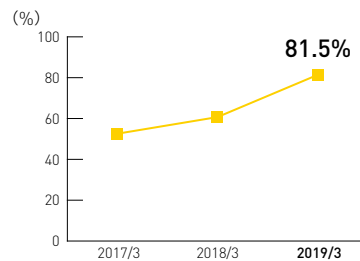
PUDOステーション設置台数/ 自宅外受け取り比率



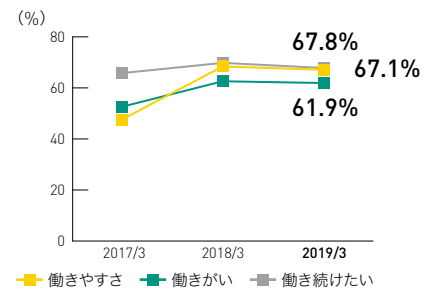
社員の総労働時間*2の改善状況



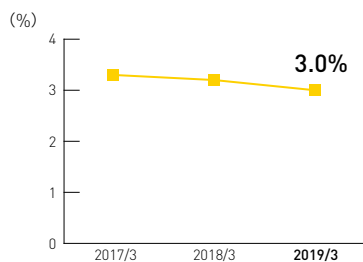
1人当たり年次有給休暇取得率*3



働き方意識調査*4



退職者の比率*5



*1 フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

*2 2017年3月期の実績を100とした場合の数値(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

*3 各年度における1人当たり年次有給休暇取得日数
各年度における1人当たり年次有給休暇付与日数
×100
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

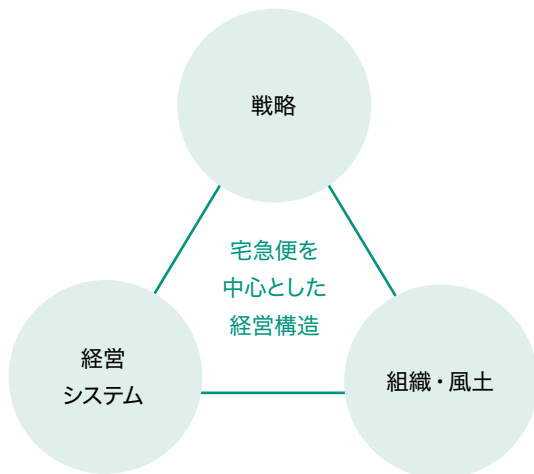
*4 経営の中心に据えて取り組んでいる「働き方改革」の実効性を高めるため、年次で実施している働き方に関する意識調査
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員・パートタイマー社員)

*5 $\frac{\text{各年度における退職者数(自己都合)}}{\text{各年度末時点の在籍社員数} + \text{各年度における退職者数(定年数も含む)}} \times 100$
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

ヤマトグループは、現中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化を踏まえ、今後の当社グループにおける、中長期的な経営のグランドデザインとして、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。宅急便のデジタルフォーメーション(DX)、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化に向けた3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取組み、の3つの基盤構造改革からなる「YAMATO NEXT100」を着実に遂行し、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

ヤマトグループが抱える問題点



- ▶ **戦略** 急増するEC荷物、法人領域物流に全て宅急便で対応するには限界
- ▶ **経営システム** 勘と経験に依った属人的な業務が多く素早い意思決定を行える経営の仕組みが弱い
- ▶ **組織・風土** 「全員経営」のヤマトの良き風土が埋没

宅急便中心の「戦略」、「経営システム」、「組織・風土」がお客様や社会の期待・ニーズに応えられなくなってきた

「YAMATO NEXT100」の目的

ヤマトが、社会インフラの一員としてこれからも社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することを通じて、次の時代も、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす企業であり続けること。

ヤマトグループが持つ経営資源を組み合わせ、イノベーションを創出する

「運ぶ」ことは、生活を豊かにすることです。

新しい「運び方」の開発、「運び方」のイノベーションは、
人々のライフスタイルを、そして社会も変えていきます。

ヤマトはイノベーションの会社です。

「運び方」のイノベーションを通じて豊かな社会の実現に貢献する、
これが経営理念に謳われている、社会的インフラ企業としての
ヤマトグループの使命です。

近年、eコマースの急速な成長に伴い、配達量は劇的に増加し、
従来のヤマトの配送システムは限界にぶつかりました。

また、お客様自身も、そのニーズも多様化し、そして日本の社会も人口の縮小、
地域社会の衰退といった大きな課題に直面しています。

誰も未だこのような社会の課題を解決し、

次の時代を支える新しい「運び方」の最適解を見出せていません。

ヤマトは、それを新たなイノベーションを通じて創り出し、

持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。

「運送」から、「運創」へ。

新しい「運び方」を創造することで、

社会に持続可能で新しい豊かさを創出すること。

それは、かつて宅急便を生み出したイノベーションの会社、

社会的インフラとしての私たちの使命です。

「運ぶ」の次へ。次のヤマトへ。

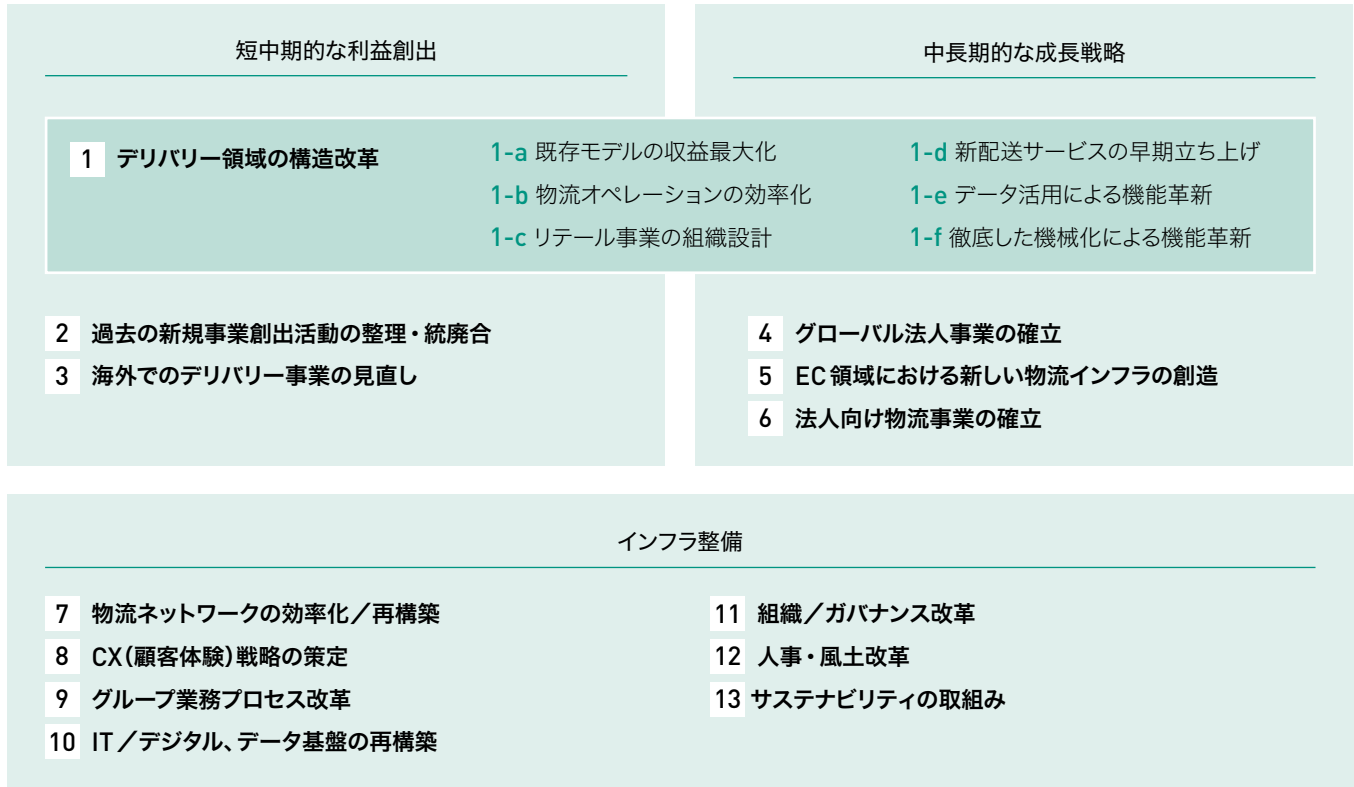
新しいヤマトを創り直す覚悟で、

社員一同総力を挙げて、改革を進めてまいります。

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

経営構造改革で取り組む13の課題

社外取締役を含むヤマトホールディングス全役員で討議を重ね、ヤマトグループの経営全般にわたる13の課題を特定しました。これらの課題に対して、KPIと時間軸、具体的なアクションを設計した上で改革への取り組みを開始しています。



「YAMATO NEXT100」の基本戦略

宅急便中心の戦略、経営システム、組織・風土では、お客様や社会の期待・ニーズに応えられないとの認識のもと、以下3つの新たな基本戦略のもと経営構造改革を推進します。

1 お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営への転換

- 顧客セグメント単位の体制で、お客様のニーズに応える
- 経営システムの転換(意思決定プロセスのスピードアップ)
- 経営と第一線の距離を縮め、グループの総力を結集=Oneヤマト

2 データ・ドリブン経営への転換

- 物流オペレーション全般をデジタル化・効率化し、第一線がお客様に深く向き合える環境を整備する
- 需要や業務量の予測精度を高め、経営資源の配置を最適化
- 経営を見える化し、経営判断をより俯瞰して客観的かつ科学的に決定

3 共創により物流のエコシステムを創出する経営への転換

- 「自ら運ぶ」だけでなく、パートナーとも連携し、新たな「運ぶ」を創り出す～「運送業」から「運創業」への転換～

構造改革の全容

宅急便という収益基盤の安定化とEC、法人領域での新たな成長に向けた3つの事業構造改革と、その実現可能性と持続可能性を高める3つの基盤構造改革を推進します。

3つの事業 構造改革

- ▶ 1 宅急便のデジタルトランスフォーメーション(DX)
- ▶ 2 ECエコシステムの確立
- ▶ 3 法人向け物流事業の強化

3つの基盤 構造改革

- ▶ 1 グループ経営体制の刷新
- ▶ 2 データ・ドリブン経営への転換
- ▶ 3 サステナビリティの取組み
「環境と社会を組み込んだ経営」

3つの事業 構造改革

▶ 1 宅急便のデジタルトランスフォーメーション(DX)



第一線のセールスドライバーがお客様満足を実現するためにお客様とのコミュニケーションやご提案に、より多くの時間を費やせる環境を整備(多様化するニーズに宅急便だけではなく、新しい配送サービスを提供することで、宅急便の取扱数量を適正化する、管理・間接業務を軽減する など)



データアナリティクスによる需要と荷量予測の精度を向上させ、人員配置や配車、配車ルート、セールスドライバーの稼働設計などを最適化し、生産性を向上



ソーティング・システムなどのデジタル化や機械化により、物流オペレーションの生産性を大幅に改善

▶ 2 ECエコシステムの確立

- 新たなEC向け配送サービスの開始により、EC市場全体の高い成長力をヤマトグループの成長に活かす
- 大手EC事業者や物流事業者との共創によりWin-Winの関係を構築
- EC化に対応するデジタル・プラットフォームの構築 ～自ら運ぶ「運送」から新しい運ぶを創る「運創」を新たな成長エンジンに～

▶ 3 法人向け物流事業の強化

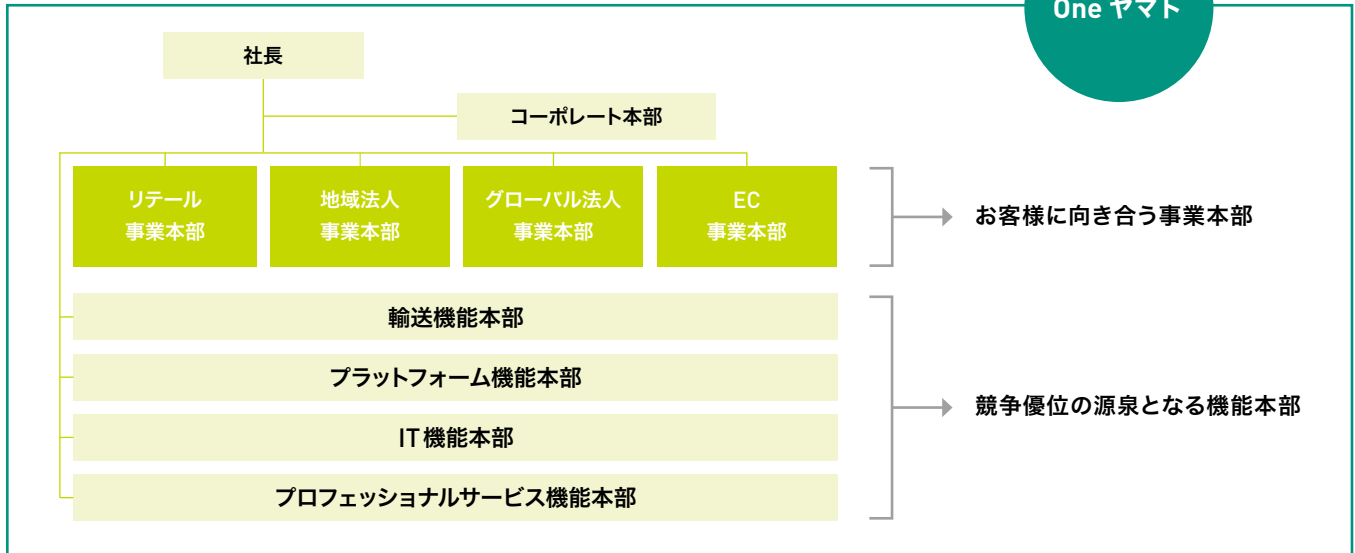
- 法人領域にグループの営業組織と経営資源を集約してアカウントマネジメントを推進
- データ基盤(ヤマトデジタルプラットフォーム「YDP」)を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を軸とした物流ソリューションを提供
- 将来的には、顧客とヤマトをデータでつなぎ、顧客のサプライチェーン全体を最適化

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

3つの基盤構造改革

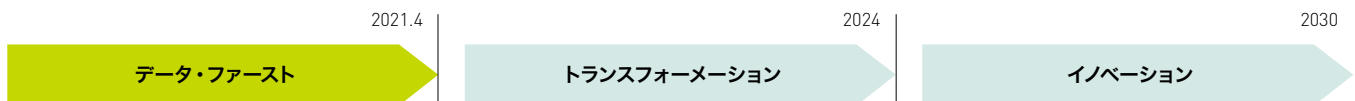
▶ 1 グループ経営体制の刷新

- 経営スピードを速めるため、組織を集約、意思決定プロセスを簡素化
- 重複業務の統廃合など、業務の標準化・効率化を推進し、管理コストを低減



▶ 2 データ・ドリブン経営への転換

- 今後4年間でデジタル分野に約1,000億円を投資
- 2021年に300人規模の新・デジタル組織を立ち上げ
- 新組織の立ち上げにあわせて5つのアクションを実行し、短期での成果を狙う
- 50億円規模のCVCファンドを立ち上げ、オープンイノベーションを加速



戦略①：データ・ドリブン経営(予測に基づいた意思決定と施策の実施)

データの見える化と予測による、意思決定の最適化とスピード強化
現場がお客様接点の強化に注力できる体制確立

戦略②：アカウントマネジメント確立に向けた顧客情報の完全な統合

顧客を深く正確に理解し、より良いサービスを提供するために、ヤマトグループ全体の顧客データを統合し活用

戦略③：モノのリアルタイム把握によるサービスレベル向上

拠点通過時の荷物の動きだけでなく、リアルタイムな動きを把握し、無駄な業務を減らし配送を最適化するとともに、顧客サービスを向上

戦略④：稼働の見える化・原価の見える化によるリソース計画高度化

人員・車両・倉庫等のヤマトのリソースの状態を正確に把握・可視化し、予測に基づいた最適な体制・コスト構造を実現

戦略⑤：最先端のテクノロジーを取り入れたデジタル・プラットフォームの構築

オープンイノベーションを加速し、最先端のテクノロジーを取り入れた上で、ヤマトのバリューチェーン全体を結合するヤマトデジタルプラットフォーム(YDP)を構築し、データ戦略を実行。基幹システムの刷新にも着手

▶ 3 サステナビリティの取組み「環境と社会を組み込んだ経営」

▶ 詳細はP44「ヤマトグループのESG」をご覧ください。

数値目標

投資に関しては、2020年4月からの4年間でIT・デジタルへの投資、およびロボティクスの導入も含めた物流ネットワーク革新のための投資にそれぞれ1,000億円ずつ投じます。総投資額は車両のEV化などへの投資と合わせて4,000億円を見込んでいます。なお、この4,000億円の他に、当社グループの成長に必要な機能については、M&Aや外部パートナーとのアライアンスも視野に入れていきます。

営業収益については、宅急便の安定的な収益基盤にECや法人向け物流事業の成長を加えて2兆円、事業成長とともにコスト構造も抜本的に改善し、営業利益1,200億円以上、ROE10%以上を目指します。

投資(2021年3月期-2024年3月期)

成長投資	IT/デジタル投資	1,000億円
	物流ネットワーク革新投資	1,000億円
経常投資		2,000億円
合計		4,000億円



2024年3月期のターゲット

営業収益	2兆円
営業利益(率)	1,200億円以上(6%)
ROE	10%以上

資本政策

「YAMATO NEXT100」では、事業成長とコスト構造の改善を図るとともに、財務戦略との両輪で、より資本効率を重視した経営に取り組みます。資本政策については、以下の考え方と目安のもとで適時適切に検討していきます。

1. 基本的な考え方

今後の成長性と収益性および、健全性、投資の進捗状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当と機動的な株主還元に向け、適時適切な資本政策を検討する

2. 資本政策 (主要指標)の目安

ROE 10%以上

配当性向 30%以上

総還元性向 50%以上
(2021年3月期～2024年3月期 までの累計)

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

「YAMATO NEXT100」のロードマップ

中長期の経営のグランドデザインである「YAMATO NEXT100」では、2021年3月までを短期、次期中期経営計画の期間である2021年4月からの3年間を中期、そして2024年4月以降を長期として施策を整理しており、優先順位をつけて改革の取組みを推進します。

事業構造改革テーマ	短期(～21/3)	中期(次期中計：21/4～24/3)	長期(次々期中計：24/4～)
「宅急便」のデジタルトランスフォーメーション	データ分析／AIを活用したムダの排除・予測精度の大幅改善による収益基盤の安定化	新体制の下で安定成長	
ECエコシステムの確立	EC向け新配送サービスの開始 EC事業者との協働開始	EC向け新配送サービスの拡大 EC事業者との協働本格化 ECプラットフォームの稼働	構築したデジタル・リアルの基盤を活用したオープンなプラットフォームの本格稼働
法人向け物流事業の強化	営業組織集約・アカウントマネジメントによるソリューションの開発	開発したソリューションの展開 グローバル事業の再成長	法人事業全般の確立

基盤構造改革テーマ

グループ経営体制の刷新	Oneヤマト体制の構築／整備の推進	Oneヤマト体制の確立・運用 ●意思決定構造のスリム化／責任権限の明確化	
	抜本的なコスト構造の改善		
	人事制度／人材プールの統合	Oneヤマト体制を支える新人事制度への進化	
データ・ドリブン経営への転換	データ・ドリブン経営の基盤構築 ●基盤・組織の確立 ●基幹システムの刷新に着手	デジタルトランスフォーメーションの推進 ●基盤・組織を活用した、収益／利益の拡大	イノベーションの加速 ●最新版テクノロジーの導入／新規事業の創出を加速
サステナビリティの取組み	事業と連動したサステナビリティの体制の構築	サステナビリティの取組みへの着実な実行 ●「つなぐ、届ける、グリーン物流」への進化 ●「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」の着手	

「YAMATO NEXT100」に基づく今後の動き

2021年3月期

2022年3月期～2024年3月期

「YAMATO NEXT100」に基づく
新しい姿への移行期間

次期中期経営計画
(2021年1月に具体的なアクションプランを次期中期経営計画として発表予定)

「運送」業から「運創」業への進化を実現する「YAMATO NEXT100」

ヤマトグループの「宅急便中心の経営構造」をデジタル起点で抜本的に見直し、データ・ドリブン経営を基盤として新しい「運ぶを創る」ことにより高い成長と利益率の向上を両立していきます。



「YAMATO NEXT100」のさらなる情報については、当社ホームページをご覧ください。

https://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/pdf/3q_yamatonext_2020_03.pdf?20021301

また、2021年3月期に発行する「統合レポート2020」において、本プランをより詳しくお伝えする予定です。