

社長メッセージ

「新たな運び方」
「『運ぶ』のその先の価値」を
創造できる企業グループへ

代表取締役社長 社長執行役員

長尾 裕

2022年3月期より、グループ9社の経営資源を結集した新しいヤマト運輸を中核とするOneヤマト体制のもと、中期経営計画「Oneヤマト2023」を推進しています。これまで「宅急便」サービスの提供が中心だった事業構造から、お客様のビジネスの入り口から出口まで、幅広く価値提供できる姿へ進化することを目指して、構造改革に取り組んでいます。「Oneヤマト2023」の初年度である2022年3月期は、成長が加速するECを中心とした需要の増加に応えると同時に、中長期の成長に向けた新たな戦略を実行しています。先々の成長を見据え、「Oneヤマト2023」で定めた戦略を迅速に実行するとともに、課題に機動的に対応していきます。

経営資源を結集し、お客様へEnd to Endで価値提供

従来の当社グループは、宅急便サービスが事業の中心であり、お客様のビジネスや生活との主な接点となっていました。これを、法人のお客様のサプライチェーンでみると、ラストマイルにサービスが集中していたことになります。この3年間は、これまでサービスをご利用いただいた法人のお客様に対して、価値提供する範囲を上流領域まで広げていきます。

現在、宅急便の取扱数量全体の約9割は、法人のお客様に出荷していただいております。そのうちおよそ半数はセールドライバーが集荷しています。残りの半数は、取扱規模が比較的大きい法人のお客様よりご出荷いただいております。法人営業担当者がお客様に向き合っています。これら

のお客様に対し、価値提供する範囲を広げるためには、お客様のビジネスを理解し知見を深め、そのビジネスに入り込むことが必要です。経営資源を結集したOneヤマトでのアカウントマネジメント体制を強化し、外部より招聘した専門人財の知見も活かしながら、営業担当者はもちろん、マネージャー層、経営層が一丸となってお客様に向き合い、お客様の経営課題を解決するパートナーとして選ばれた企業を目指していきます。

そして、お客様のニーズに応える物流ソリューションの提供を加速させるとともに、経営資源の最適配置の実効性をこれまで以上に高めるため、よりお客様に近い地域単位でOneヤマト経営を実現する取組みを推進していきます。

EC物流ネットワークの構築を最優先で推進

近年、生活様式や消費行動が変化し、オンラインでの購買がこれまで以上のペースで増加しています。ECを利用するユーザーの裾野が拡大しており、法人のお客様の売り方やビジネスそのものも変化しています。継続して拡大するECのニーズに応え、当社の持続的な成長を実現するため、新たなEC物流ネットワークの構築を進めています。

従来の宅急便ネットワークは、日本全国に広がる不特定多数のお客様の配送ニーズに応える上で、最適な仕組みとして構築してきました。一方で、特定の拠点から大量に出荷されるECのニーズに対して、全て従来のネットワークで対応することは、機能、コストの両面において最適解とは言えません。そこで、特に荷物が集中する都市部にお

いて、大手EC事業者様の需要に対応する新たなネットワークの構築を進めています。これにより、EC荷物に関するオペレーションのプロセスを簡素化していくことでコストを低減し、ECの成長を支えながら当社の利益成長を実現していきます。

この新たなEC物流ネットワークは、2022年3月期中に宅急便取扱数量全体の10%強、「Oneヤマト2023」の最終年度には20%程度を扱う構想のもと、迅速に取組みを進めていきます。

なお、従来のネットワークについては、より生活者や法人のお客様のニーズに適した姿に変革していきます。

法人のお客様に向き合う、Oneヤマトでのアカウントマネジメント

法人事業の強化を図る上で重要なことは、Oneヤマトで法人のお客様に向き合い、宅急便サービスをご利用

いただいている幅広いお客様の「上流領域」に価値を提供することです。2021年4月より、アカウントマネジメント

社長メッセージ

体制をリアルにスタートさせ、お客様への価値提供に取り組んでいます。

一般法人のお客様に対しては、日々、セールスドライバーが向き合っています。配達だけでなく集荷ができる強みを磨き、セールスドライバーが集荷や営業活動に注力できる環境を整備することで、お客様の生活、ビジネスにこれまで以上に寄り添い、地域のお客様のニーズに根差した価値を提供していきます。

また、Oneヤマトでお客様に価値提供していくためには、セールスドライバーが得たお客様の声をもとに、法人営業担当者がおお客様の課題解決に資する提案を行うことが極めて重要です。2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症が拡大した影響により社会の状況が急激に変化し、お客様のビジネスに様々な課題が生じました。その中で、当社グループは、これまでリアル店舗でのビジネスに注力していたお客様のEC立ち上げを支援するなど、

データ・ドリブン経営の推進

当社グループが目指すデータ・ドリブン経営とは、データを活用して経営を見える化し、より客観的かつ科学的に経営判断を行うことです。自社の経営資源が需要に対して不足し、業務量がキャパシティを超過すれば、第一線の社員が対応しきれず、品質の悪化につながります。逆に、業務量に対して過剰に経営資源を配置すれば、会社の利益を毀損することになります。この原則を踏まえて経営を行うためには、あらゆる物事の判断をデータ・ドリブンで対応していくことが必要です。

お客様起点のネットワーク再構築と生産性向上に向けた拠点戦略

セールスドライバーからの情報をいち早くソリューションに結び付けることができました。2022年3月期は、その流れを組織全体の仕組みとして運用を始めています。

海外事業においては、かつては宅急便のアジア展開を戦略として推進したものの、自前主義では難しい面があったため、ここ数年で海外宅急便の整理を完了させ、新たなスタートができる状態をつくりました。Oneヤマト体制のもとでは、各国に展開する当社のグループ会社が局地的に営業を進めるのではなく、顧客ごとに国内外一貫したサプライチェーンソリューションを提供する取組みを推進しています。

さらなるアカウントマネジメントの高度化に向けて、組織体制の見直しや継続的な営業人材の育成、お客様のニーズに応じてソリューションを設計・提供する機能の強化などに取り組み、お客様への提供価値を最大化していきます。

これまで、どうすれば思い描く経営を実現できるか、そのために集積すべきデータは何かを考え、取り組んできたことで、デジタルに対する理解やデータの整理が進展しました。データに基づきセグメントごとにお客様の需要を分析するとともに、出荷数量が特に多いお客様とは緊密なコミュニケーションを図り、最新の情報を反映させて需要予測の精度を高めることで、経営資源を適正に配置し、サービス品質の向上、社員やパートナーのより良い働き方、そして収益性を向上させていきます。

データ分析による需要と業務量予測に基づき、全国に保有する営業倉庫約110拠点、仕分けターミナル約70拠点、宅急便センター約3,500拠点を、ネットワーク上に適正に配置し直す取組みを推進しています。これは、お客様起点でネットワークを再構築することが最大の目的です。

また、拠点の再配置に加え、高い生産性の実現に向けて、拠点の在り方についても改めて検討しています。例えば、現状の宅急便センターでは、手作業を中心とした仕分けオペレーションを行っています。省人化を推進する上では、その前工程にあたる仕分けターミナルのオペレーションについて、従来の延長でなく、新たな発想でオペ

レーションを設計し直す必要があり、この領域についても外部の知見を活用しながら検討を進めています。

新たな施設や自動化設備導入の検討はもちろんのこと、安全をより高いレベルで担保するための職場環境の整備や、社員やお客

サステナブル経営を強化し、リスクを成長機会に変える

株主・投資家の皆様はもちろんのこと、事業者から生活者まで多様なお客様や22万人を超える社員、日々ご協力いただいている外部パートナー、お取引先様、そして地域社会など、様々なステークホルダーとともに事業を営む当社グループにとって、社会課題と向き合うことは当然の責務です。また、ESGやサステナビリティは、物流企業の競争戦略に欠かせない基本的な要素であり、事業に大きな影響を与えるリスクとしてだけでなく、持続的成長を遂げる

気候変動への対応とエネルギーマネジメント

近年、異常気象による災害が頻発していますが、幅広い顧客基盤や日本全国をカバーする物流ネットワークを有する当社グループにとって、気候変動は、顧客のビジネスへのネガティブな影響や、物流ネットワークの毀損、さらには事業継続に関わる重大なリスクであると認識しています。

環境負荷の低減に向けて、当社グループは、以前よりGHGの排出がより少ない車両への切り替えや、台車、自転車など、GHGを排出しない集配方法の導入、再生可能エネルギー由来の電力の利用などを推進してきました。長期目標として掲げた「2050年GHG排出実質ゼロ」の達成に向けた取組みをさらに加速させるため、小型商用EVトラックの導入やGHGを排出しない次世代集配モビリティの実証実験および自動車メーカーとの共同開発にも積極的に取り組んでいます。実用化に向けた課題はあります

「豊かな社会の実現」にこれまで以上に貢献する企業グループであるために

新型コロナウイルス感染症拡大の影響やデジタル化の進展により、生活様式は加速度的に変化し、それに伴いビジネスやサービス、モノの流れも大きく変化しています。当社グループは経営理念に「豊かな社会の実現に貢献」することを掲げていますが、その言葉通り、生活者にも事業者にも近い存在として、豊かな社会の実現に対してこれまで以上に貢献する企業グループでありたいと考えています。

社会に対して物流が提供できる価値は非常に大きいと自負しています。その価値を最大化するために、「Oneヤマト2023」の3年

様が快適に過ごすための空間づくりなど、この先の時代の変化に適した拠点の在り方を再定義することで、中長期的な生産性向上につなげていきます。

* 2021年9月末現在

ための差別化要素や付加価値の源泉にもなると捉えています。当社グループは、「YAMATO NEXT100」において掲げた環境・社会ビジョンの実現と「2050年温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ*」の達成に向け、「サステナブル中期計画2023」を策定しました。まず、この3年間の到達目標に向けて、事業活動の中で各重要課題(マテリアリティ)に対する取組みを推進しています。

* 自社排出(Scope1とScope2)

が、近い将来、次世代型の車両をラストマイルの集配業務に導入できると見込んでいます。

また、このような将来を見据えると、再生可能エネルギーの調達や蓄電方法などが課題となるため、その解決に向けて具体的な構想を描き、取組みを推進する必要があります。これは、先述した拠点戦略とも強く関連するテーマであり、全体のエネルギーマネジメントを踏まえて拠点の在り方を検討する必要があります。このミッションを遂行するため、2021年10月、ヤマト運輸に「グリーンイノベーション開発部」を新設しました。長期目標の達成と環境ビジョンの実現に向けて、当部署が中心となり環境に配慮した取組みを進め、自社に留まらず物流業界全体、さらに社会へと効果を広げていきます。

間では物流のプロフェッショナルとして徹底的に物流領域を強化します。多様化する顧客ニーズに応え、お客様のビジネスのEnd to Endで幅広い価値提供できる姿に進化するとともに、その過程でお客様のビジネスや生活者に対する知見を深め、「新たな運び方」や「『運ぶ』のその先の価値」を創造することで、さらなる成長と中長期的な企業価値の向上を果たしてまいります。

2022年2月

長尾 裕