

YAMATO NEXT100

～GRAND DESIGN～



YAMATO HOLDINGS CO., LTD.

2020年1月31日

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、お客さま、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で、次の時代も豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たす企業となることを目的とした経営のグランドデザインとして策定

ヤマトグループが持つ経営資源を組み合わせてイノベーションを創出する

- 2021年3月期の位置づけ
⇒「YAMATO NEXT100」に基づいた新しい姿への移行期間
- 次期中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）
⇒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。

「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、お客さまにより良いサービスの提供を行っていく。

「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。

「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。

「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。

解くべき社会的な課題は大きく変化しつつあり、課題に向き合うヤマトグループも課題を抱えている

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／受取り方の多様化だけでなく、より深くお客さまに向き合い、新しいサービスを創り出す。

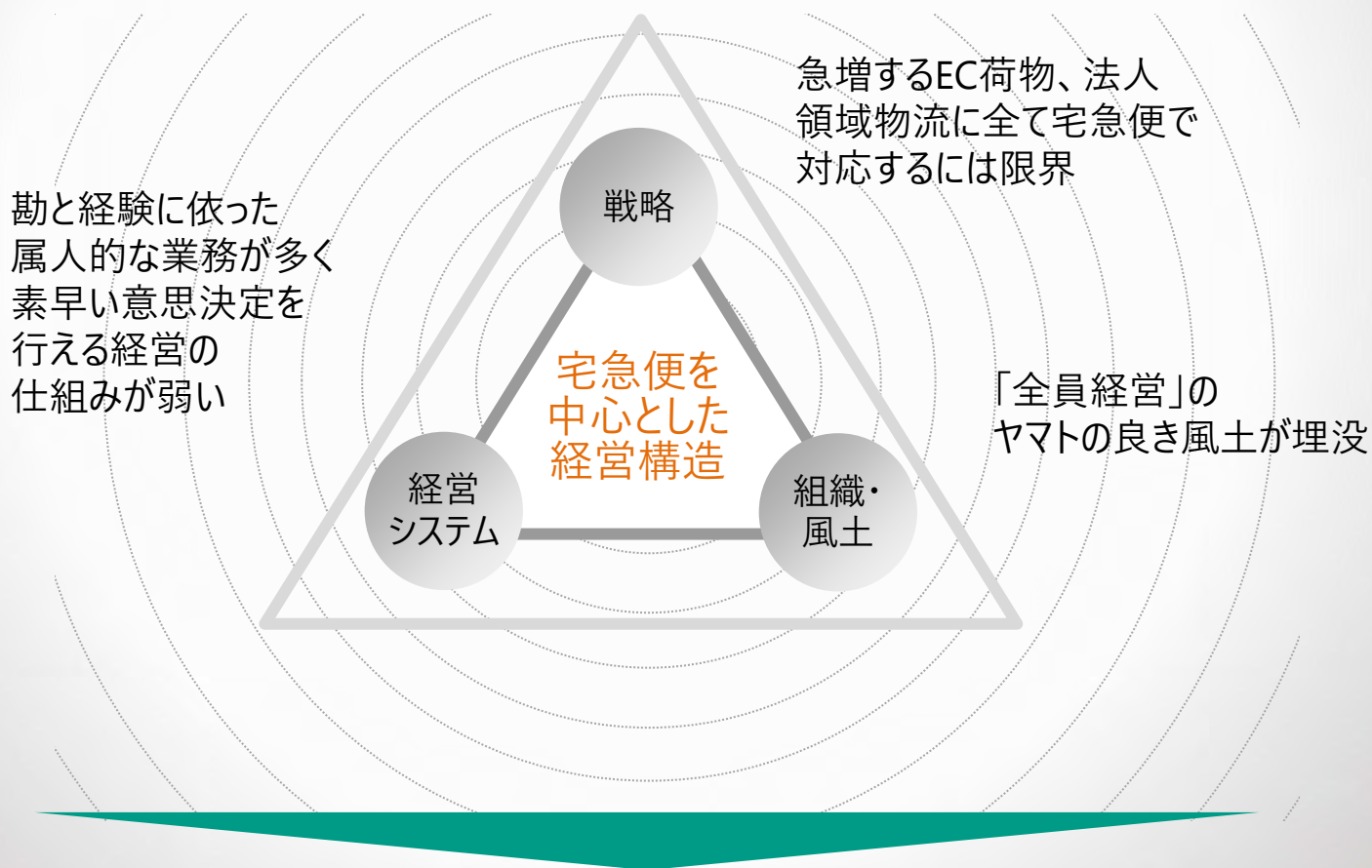
急進展するEC化の中心に積極的にヤマトをポジションし、高成長の好機と捉える。そのために、経営構造を再構築するとともにデータドリブン経営へシフトする。

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り組みに対する責任を果たす。

ヤマトグループが変えなければならない問題点



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

ヤマトグループの経営全般に及ぶ広範囲に設定し、経営構造の抜本的な改革を行う

短中期的な利益創出

① デリバリー領域の構造改革

- ①-a 既存モデルの収益最大化
- ①-b 物流オペレーションの効率化
- ①-c リテール事業の組織設計

② 過去の新規事業創出活動の整理・統廃合

③ 海外でのデリバリー事業の見直し

中長期的な成長戦略

- ①-d 新配送サービスの早期立ち上げ
- ①-e データ活用による機能革新
- ①-f 徹底した機械化による機能革新

④ グローバル法人事業の確立

⑤ EC領域における新しい物流インフラの創造

⑥ 法人向け物流事業の確立

インフラ整備

⑦ 物流ネットワークの効率化／再構築

⑧ CX(顧客体験)戦略の策定

⑨ グループ業務プロセス改革

⑩ IT/デジタル、データ基盤の再構築

⑪ 組織/ガバナンス改革

⑫ 人事・風土改革

⑬ サステナビリティの取り組み

1

お客さま、社会のニーズに正面から向き合う
経営への転換

2

データ・ドリブン経営への転換

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

1

お客さま、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、お客さまのニーズに応える
- ・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、
第一線がお客さま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～

YAMATO NEXT100

GRAND DESIGN

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
- 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り組み
「環境と社会を組み込んだ経営」

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さま満足を実現するためにお客さま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）



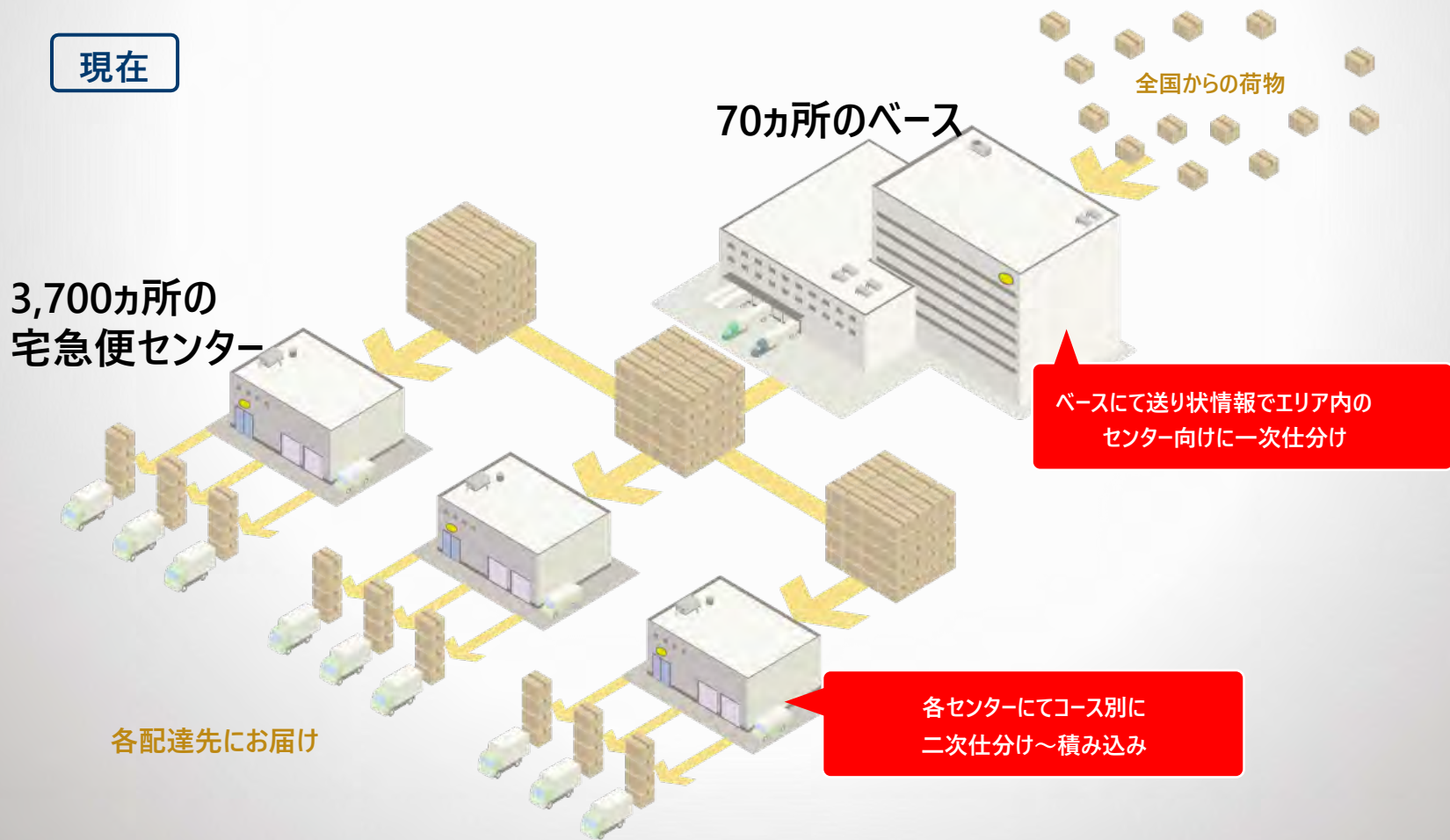
データアナリティクスによる需要と荷量予測の精度を向上させ
人員配置や配車、配車ルート、セールスドライバーの稼働設計
などを最適化し、生産性を向上



ソーティング・システム等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

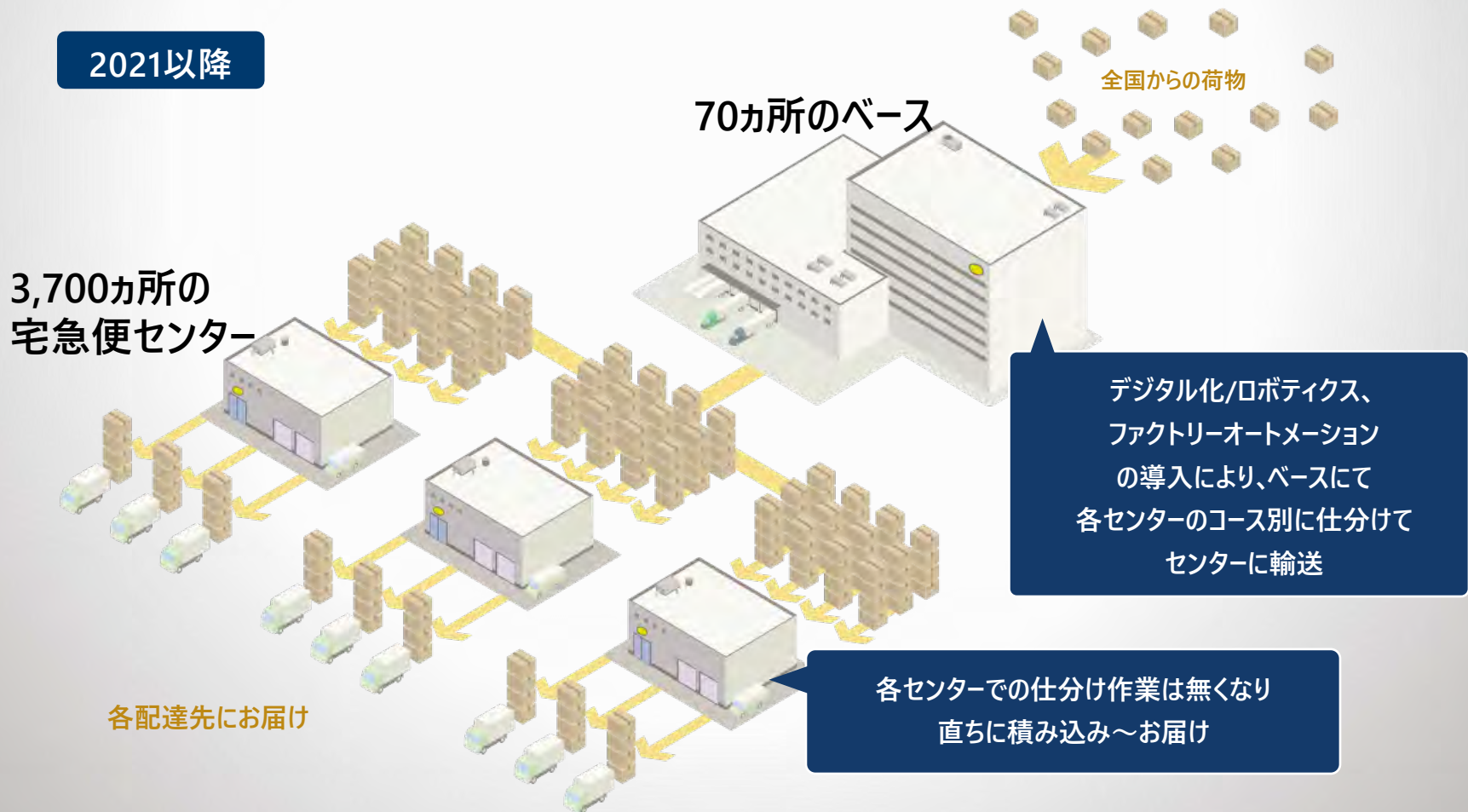
ソーティング・システムによる生産性向上イメージ

現在



ソーティング・システムによる生産性向上イメージ

2021以降



②EC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～



新たなEC向け
配送サービスを
開始

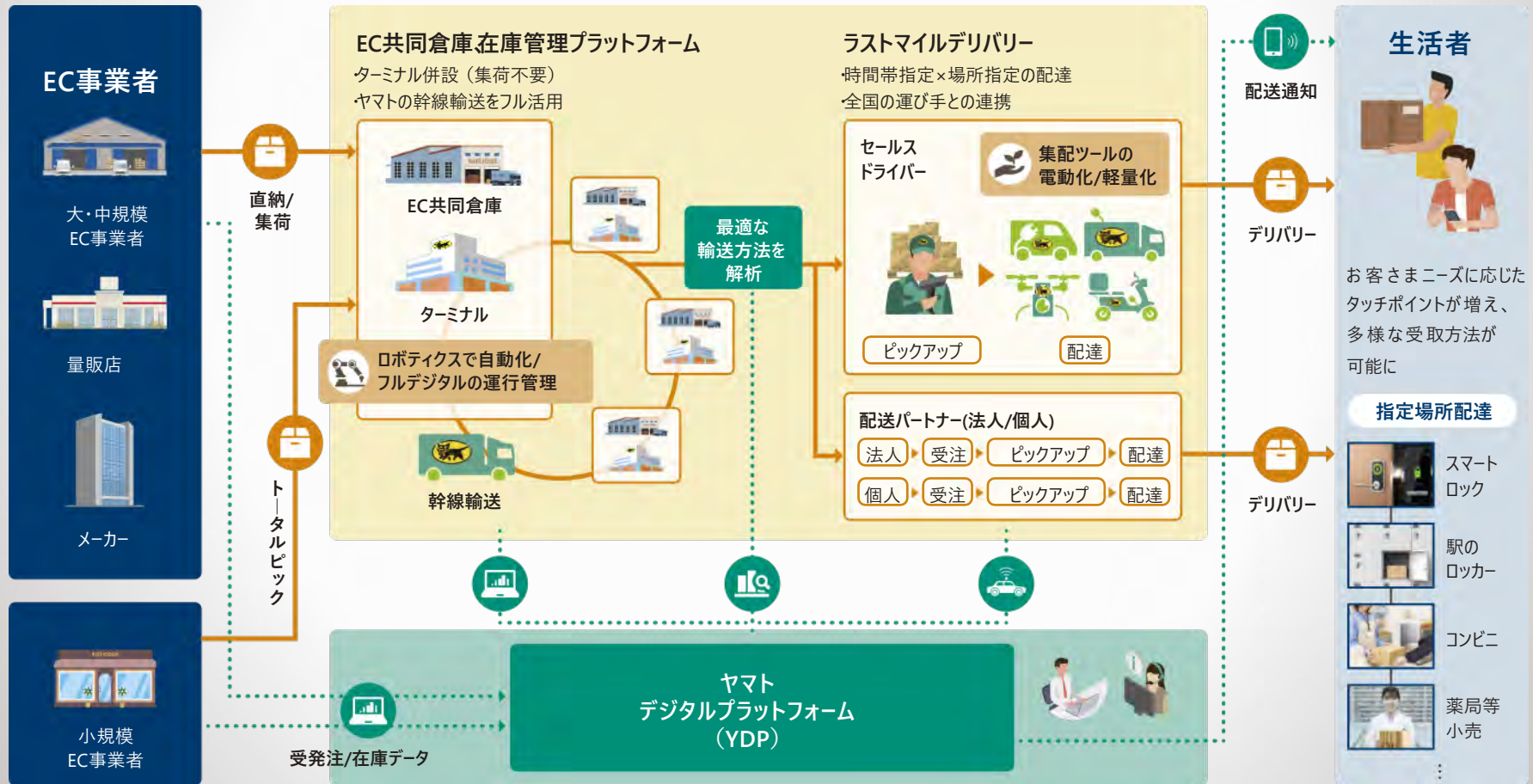


EC事業者、ご利用者さま、
運び手にそれぞれに
最適な送り方、
受取り方を構築



受発注、
輸配送、在庫管理、決済
返品などを一括管理する
オープンなプラット
フォームを提供

ECエコシステムの概念図



EC事業者のメリット

- 販売機会の拡大
- 在庫・事務コスト最小化

運び手のメリット

- 業務量の予測が可能(リソース最適化)
- 安定したサポート体制
- 再配達的大幅低減

生活者のメリット

- 注文～受け取りのリードタイム短縮
- 多様な受け取りの選択が可能

③法人向け物流事業の強化

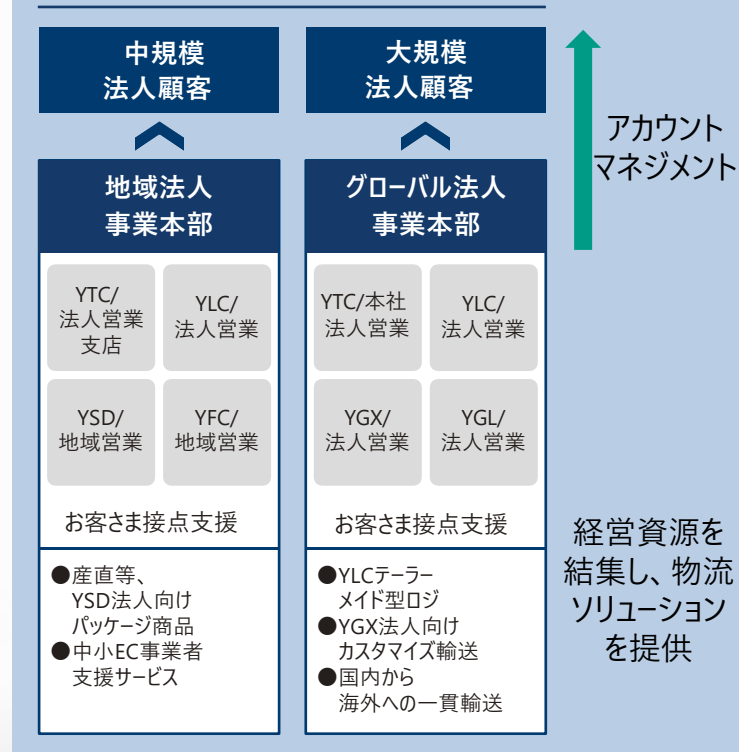
- ・法人領域にグループの営業組織と経営資源を集約してアカウントマネジメントを推進
- ・データ基盤（ヤマトデジタルプラットフォーム「YDP」）を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を軸とした物流ソリューションを提供
- ・将来的には、顧客とヤマトをデータでつなぎ、顧客のサプライチェーン全体を最適化

各社で保有していた営業組織、経営資源を集約

現状



2021.4

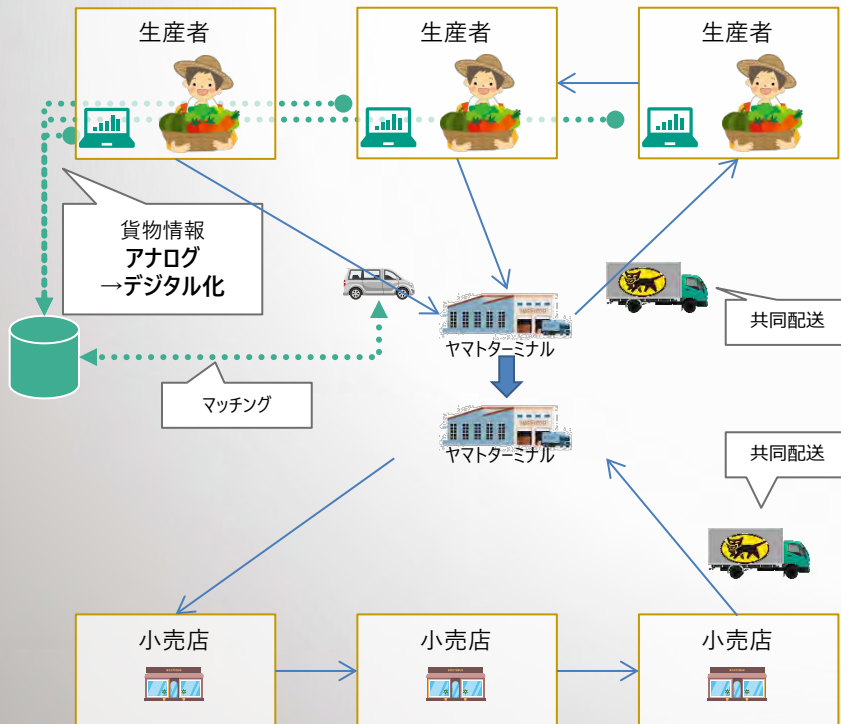


【法人向け物流ソリューションの事例】

一次産業：農産品

■ 一次生産者(農産品)向けクラウドフォワーディング(ベジネコ)

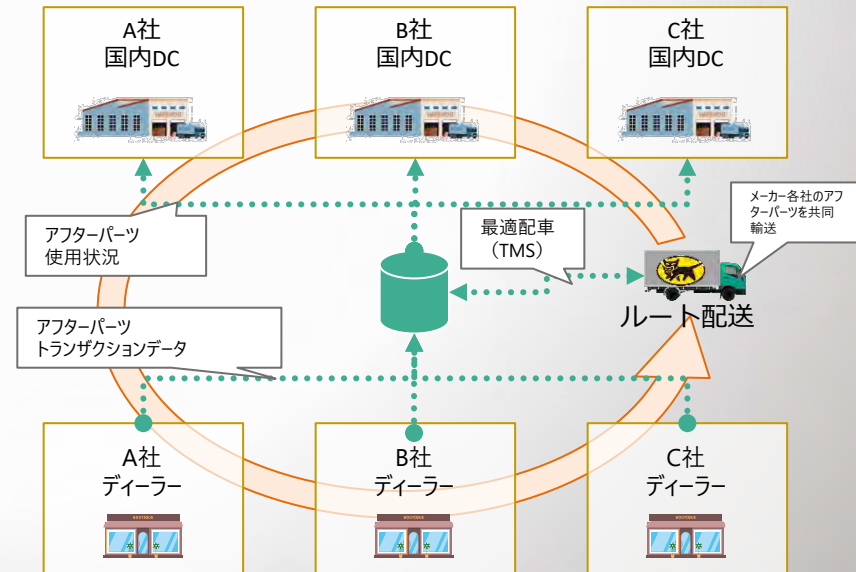
輸送とITを融合させ、受発注からお届けまでをワンストップで繋ぐことで、生産者さまの業務効率化を実現



メーカー：自動車・医療機器

■ メーカー向けアフターパーツ物流

グループ輸配送ネットワークを活用することで、メーカーアフターパーツの在庫圧縮、スピード輸送・全国ジャストインタイム納品を実現



YDPを構築、進化させ、お客さまのサプライチェーン全体を最適化

受注情報/実績情報

配車・仕分け作業計画情報

会計情報

調達 (備車・要員等) 情報

業績管理情報

庫内作業情報

決済代行情報

国内輸配送情報

海外輸配送情報

請求・支払情報

ヤマトの経営資源のデータ化



基幹システムを改修/刷新

第一段階: 社内でデータをつなぎ、可視性と予測性を向上

⇒ 経営の見える化
(データ・ドリブン経営の基盤)



第二段階: 顧客とヤマトをデータでつなぎ、顧客の物流を最適化

⇒ デジタルを起点とした
新たなビジネスモデルの構築



YAMATO NEXT100

GRAND DESIGN

3つの**事業**構造改革

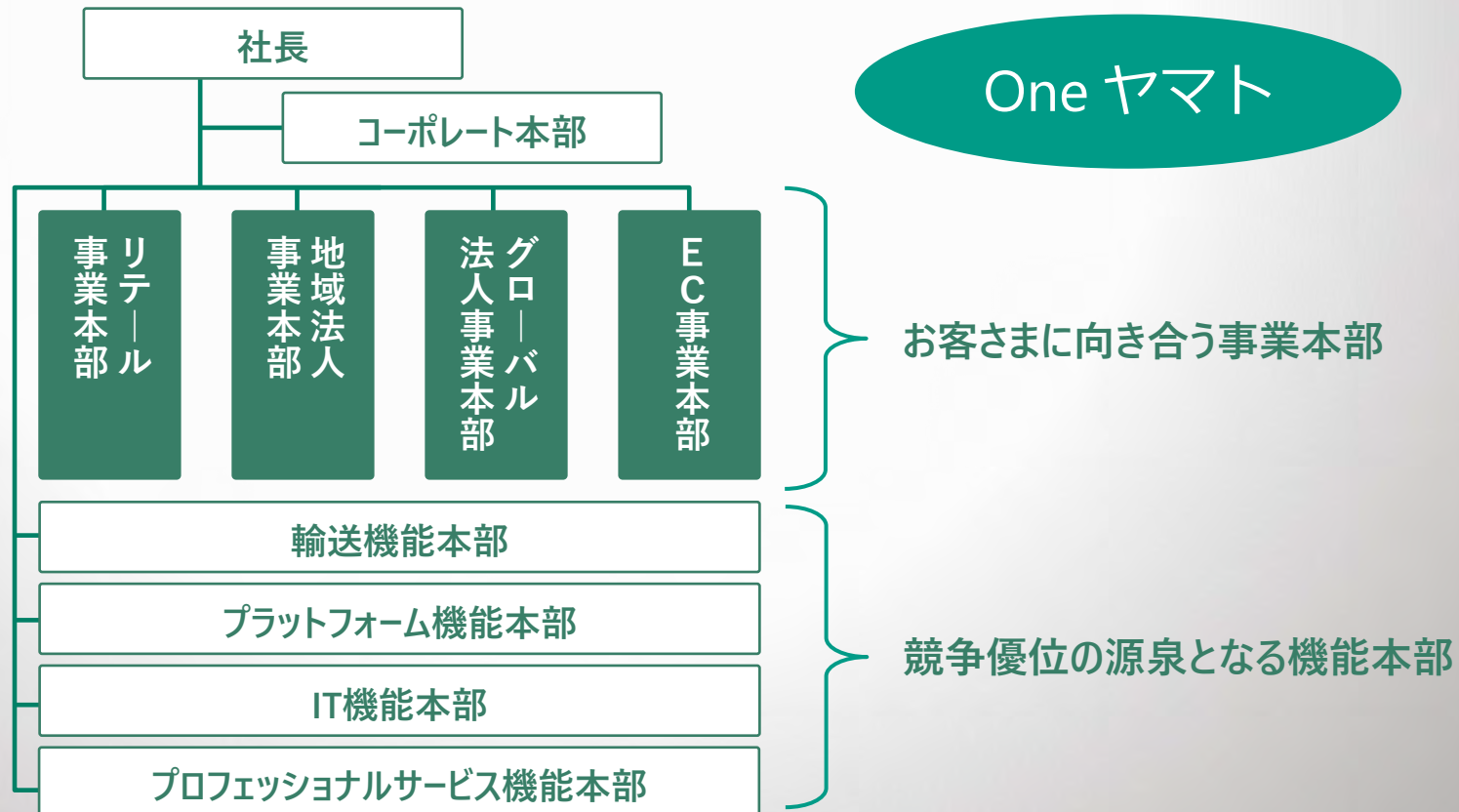
- ① 宅急便のデジタル
トランスフォーメーション
- ② ECエコシステムの確立
- ③ 法人向け物流事業の強化

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り組み
「環境と社会を組み込んだ経営」

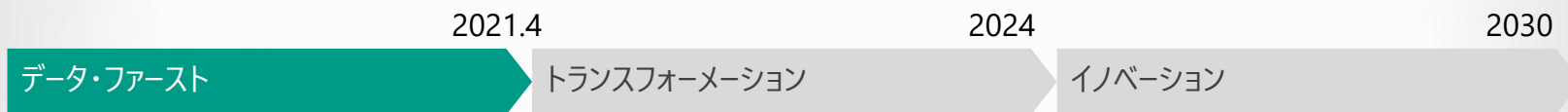
①グループ経営体制の刷新

- ・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
現場がお客さま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

ヤマトのデータ戦略の特徴



第1の特徴：

ヤマトのデジタルトランスフォーメーション（DX）は「データ・ファースト」

3つのフェーズに分けて真のDXを実現する。第1の“データ・ファースト”フェーズでは、変革の柱を実現するために優先的に実行する5つのデータ戦略を推進し、短期での成果を狙う。



第2の特徴：

縦の事業施策と横のデータ施策の編み込み

各種施策の実現に必要なデータ要件を整理し、合計で500項目の必要なデータの見極めや、短期でインパクトの大きな施策を見極め、その施策実現に向けてデータ整備の優先順位を決定。織物のように、より強固なものにしていく。



第3の特徴：

「アーキテクチャ」重視

今後想定される状況を織り込んだ設計により、現状からの変化に対応可能な整然とした構造であり、他社や各種プラットフォームとの連携などを想定し、拡張性と自由度の高い環境を備え、長期スパンで投資に見合う効果を実現する。

③サステナビリティの取組み

“つなぐ、未来を届ける、グリーン物流”

“つなぐ、未来を届ける、グリーン物流”へヤマトグループは更に進化

人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させ、環境や生活、経済によりよい物流を実現

CO₂排出量実質ゼロに挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデルを創造し、強く、スマートな社会を支える

重要課題	エネルギー気候	大気	資源循環廃棄物	社会と企業のレジリエンス
優先事項	 CO ₂ 実質ゼロ	 きれいな空を守る物流	 資源を大切にする 物流・事業	 環境とともに生きる社会を リードする物流インフラ
目標	2050年実質排出ゼロ*	自動車の大気汚染物質削減 (都市宅配のNOx,PM減)	環境に配慮した資材使用・ リターナブル 梱包レス輸送への移行	環境変化に負けない 協働の強化
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> ● EVや、再生可能エネルギーの利用機会拡大 ● 自然災害等の気候リスク緩和 ● 革新的な低炭素技術の普及 ● 低炭素商品の利用可能性拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大気汚染防止による地域の健康に貢献 ● データを活用した効率輸送による渋滞緩和 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環ネットワークの創出による資源循環型社会への移行 ● シェアリングによる効率性・経済性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な社会を創る連携基盤構築 ● 気候変動に対する社会のレジリエンス向上 ● スマートモビリティによる社会の低炭素化促進

*1: Scope1&2 (自社の排出)

③サステナビリティの取組み

「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」

ヤマトグループは社会的インフラ企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもものや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客さまなど様々な人々の生活の質（QOL）向上に貢献リアルな強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していく。

重要課題	労働	人権・ダイバーシティ	安全・安心
優先事項	 <p>フェアで働きやすく仕事への誇りを感じられる労働環境の構築</p>	 <p>人権を尊重し多様性を認め合う活気ある社会づくり</p>	 <p>交通・労働の安全および品質向上の確保</p>
目標	2030年までに働きやすく誇りを感じられる職場の実現によりディーセントワーク*の達成に貢献	社会的に弱い立場の人々のエンパワメントの向上	交通事故や労働災害を大幅に低減できる事業プロセスの構築
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員のワークライフバランスの実現 ● 社員の身体的精神的に健康な生活 ● 適切な労働力確保安定的な事業継続 ● 業界における望ましい労働モデルの提示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権侵害のない社会の構築 ● 多様な発想によるイノベーションの創出 ● 女性や障がい者などの多様な雇用機会の創出 ● 社会的格差障害の解消低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全な街づくり ● 社員の人命健康の確保 ● 安心で豊かな生活の提供

※誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念 *ディーセント・ワーク：働きがいのある人間らしい仕事

③サステナビリティの取組み

「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」

ヤマトグループは社会的インフラ企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもものや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客さまなど様々な人々の生活の質（QOL）向上に貢献。リアルな強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していく。

重要課題	データ活用・セキュリティ	サプライチェーンマネジメント	地域コミュニティ
優先事項	 <p>堅牢な情報セキュリティの確保と多様な車両データ等の社会的な活用</p>	 <p>環境や社会に配慮したレジリエンスでサステナブルなサプライチェーン</p>	 <p>共創による経済的・精神的に豊かな地域づくり</p>
目標	データ活用によるCSVの創出	健全でレジリエンスなサプライチェーンと価値共創モデルを構築	地域経済の活性化を加速させるビジネスモデルの構築
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人情報の保護（人権の尊重） ● 環境・社会に関する課題の解決 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切かつ安定的な事業継続 ● レピュテーションリスクの緩和 ● 環境配慮効果における相乗効果 ● 効率的で健康的な労働モデルの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域経済の活性化 ● 地方創生を通じた日本の国際競争力の向上 ● 持続可能な社会のための共創基盤の構築

※誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

10. 数値目標

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

グループの成長を加速させるため、必要となる機能については、M&A・外部パートナーとのアライアンスも視野に入れ、施策効果のスピードアップを図る

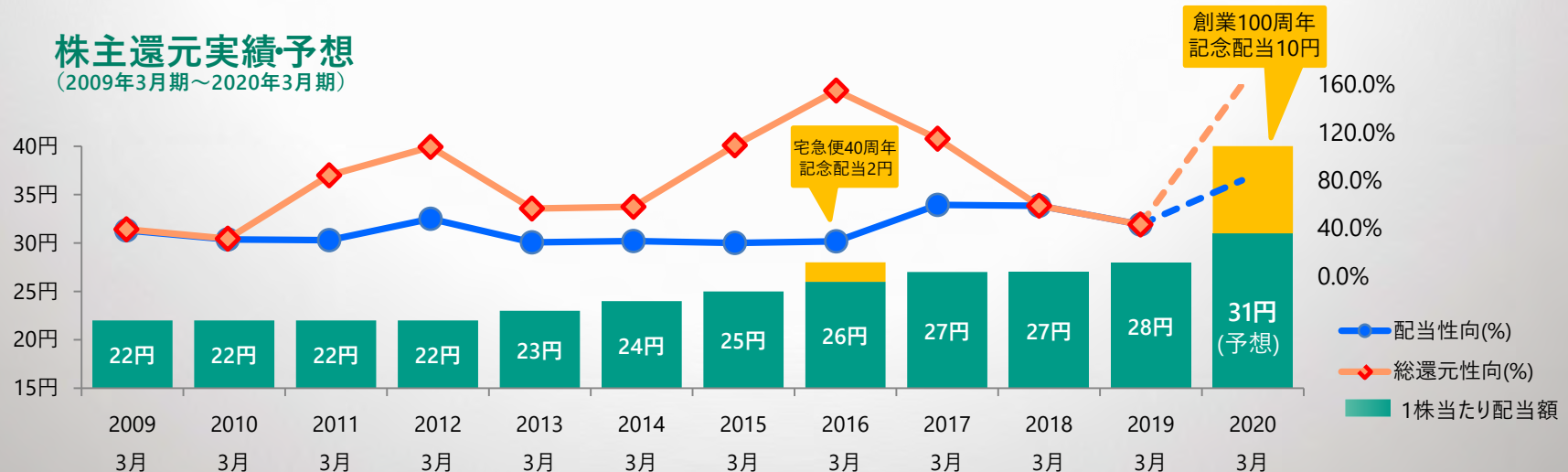
1. 基本的な考え方

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

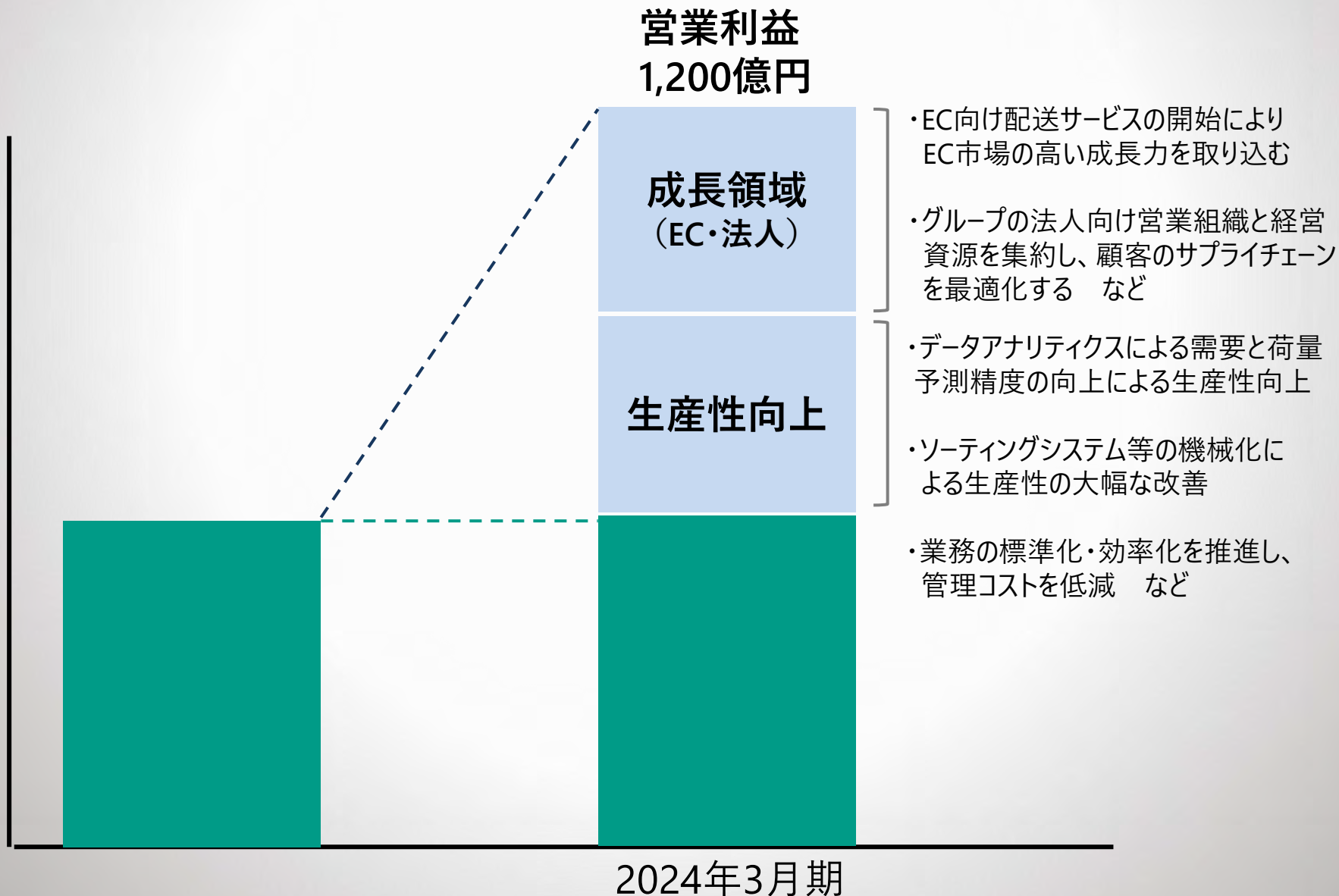
2. 資本政策 (主要指標)の目安

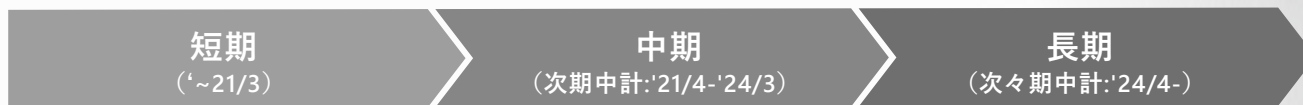


株主還元実績・予想 (2009年3月期～2020年3月期)



12. 「YAMATO NEXT100」利益成長のイメージ





	短期 (' ~21/3)	中期 (次期中計:'21/4-'24/3)	長期 (次々期中計:'24/4-)	
事業構造改革テーマ	「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	法人事業全般の確立 グローバル事業の再成長

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/人財プールの統合	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 ●最先端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り組み	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り組みへの着実な実行 ●「つなぐ・届けるグリーン物流」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		

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を両立

宅急便を安定した収益基盤に

- 宅急便はデジタルトランスフォーメーションにより安定した利益・キャッシュフロー創出力を取り戻す
- 徹底したムダ取り、デジタル化、組織の集約で第一線の社員がより深くお客さまと接することができるような働き方の実現

ECと法人領域で成長を実現

- 短期ではEC向け新配送サービス、EC事業者との共創、デジタル・プラットフォームの提供によりEC市場全体の高い成長をグループに取り込む
- 中長期的にはグローバル法人事業を成長基盤に育成

資本効率重視の財務戦略

- 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
- ROE10%以上、配当性向30%以上、総還元性向50%以上



大幅なコスト改善を実現

- 大規模組織再編と併せて標準化・効率化・デジタル化を徹底し、4年間で大規模なコスト構造改革を実現
- ソーティングシステムの早期導入・展開により大幅な生産性向上を実現

サステナビリティの取組み

- 2050年にCO₂排出実質ゼロ*を目標
- 「つなぐ、未来を届けるグリーン物流」
- 「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」

実現可能性を高める仕組み

- 2016年からの入念な準備と昨年を通じてのデータ・ドリブン経営の試行
- 現場に近いワントップが強力に推進
- オープン志向への転換。（EC大手事業者、CVC など）

* Scope1&2