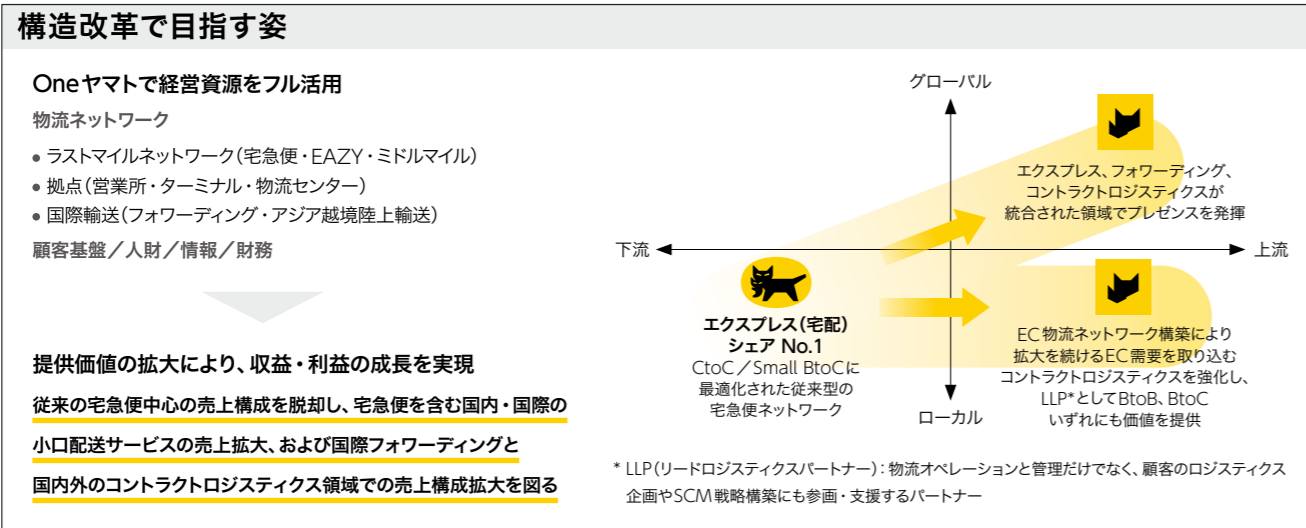
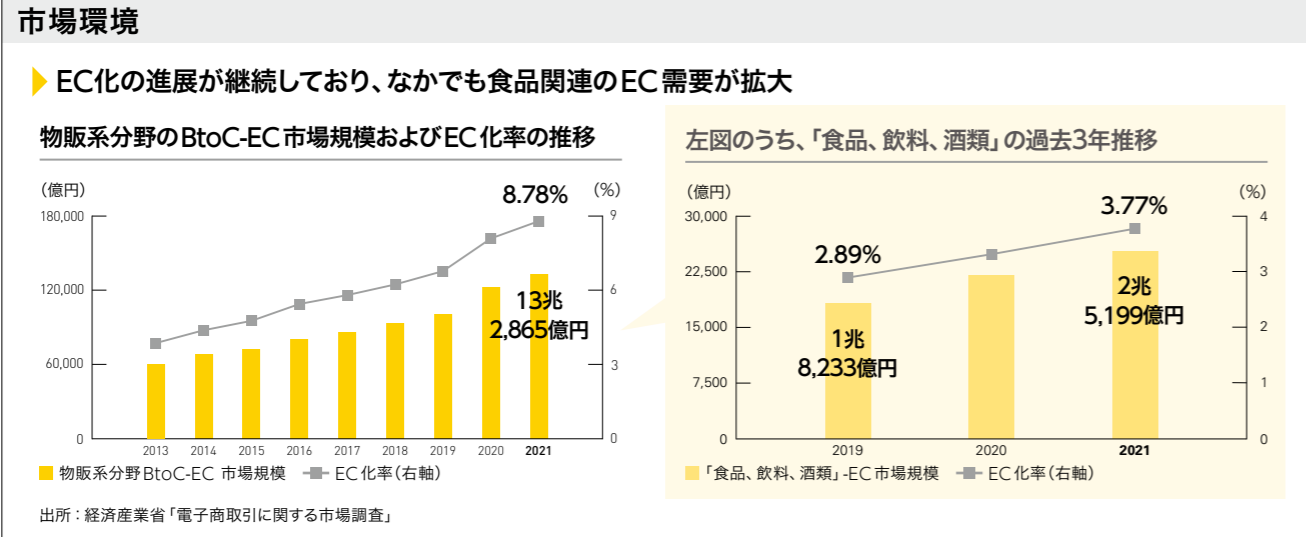


# 法人顧客への「End to End」での価値提供

EC化の進展とサプライチェーンの変化を機会と捉え、成長領域のニーズに対応する複合的なラストマイルネットワークの構築と、アカウントマネジメントの強化、コントラクトロジスティクス(3PL)・国際フォワーディングの強化・拡大による、お客様のビジネスの上流領域から下流領域まで「End to End」での総合的な価値提供に取り組んでいます。



### 顧客ごとの提供価値

	顧客	営業主体	提供価値
成長領域	EC	大手EC事業者	エンドユーザーから選ばれる多様で簡単な受け取り・発送(返品)の提供、出荷時の仕分け簡素化やカットオフ時間の延長、ECストア出店者へのフルフィルメントサービスの提供など、販売機会の拡大につながる価値を提供
	グローバルナショナルエリア	ヘルスケア・オートモーティブ・ファッション・電気機器・食品 など	顧客のサプライチェーンの上流から下流まで「End to End」での物流と在庫の最適化など、顧客のサプライチェーン改革やビジネスプロセス改革につながる価値を提供 ▶ 国内外の宅配・ルート集配・コントラクトロジスティクス・フォワーディングの機能をフル活用
基盤領域	エリアカスタマー	全産業	法人営業担当とセールスドライバーの連携による、きめ細かな対応と提案を通じた「宅急便+α」の価値を提供

## エリアカスタマーへの価値提供



### 「宅急便+α」の価値提供を推進

地域の営業所が向き合う小規模の顧客と法人営業支店が向き合う中・大規模の顧客で構成されるエリアカスタマーに対して、法人営業担当者とセールスドライバーの連携によるきめ細かな対応とOneヤマトの経営資源を活用した提案を通じて「宅急便+α」の価値提供を推進しています。



## ECアカウントへの価値提供



### EC事業者向け配送サービス「EAZY」

2020年6月より開始したEC事業者向け配送サービス「EAZY(イージー)」は、新たに構築したシステム基盤のもと、様々なデジタルデータを活用することで、顧客体験の向上とオペレーションの効率化を推進しています。

### EAZYの特長

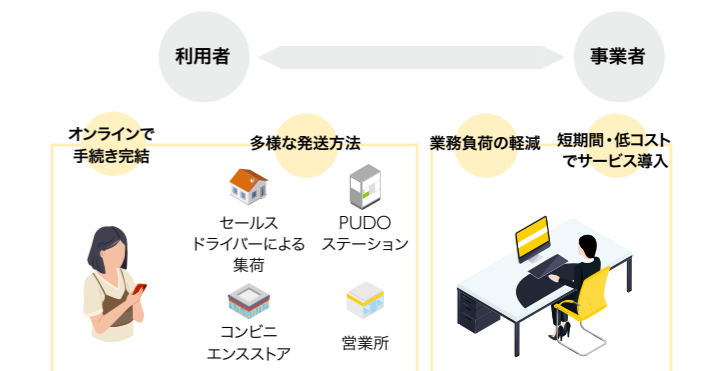
取扱個数

2021年3月期 178,830(千個) → 2022年3月期 464,860(千個)

- 非対面での受け取りニーズの多様化に対応
  - ・玄関ドア前 ・自宅宅配BOX ・ガスメーターBOX
  - ・物置 ・車庫 ・自転車のかご ・建物内受付/管理人預け
- 受け取る直前まで受け取り場所の変更が可能
- お客様への配達完了情報のリアルタイム提供が可能
- 外部パートナーとの連携による高効率な配達を実現

### 返品業務を効率化するソリューションの提供

2021年8月より開始した「デジタル返品・発送サービス」の提供を通じて、利用者の利便性向上と事業者の返品に関わる業務の効率化に貢献しています。



### ECストア出店者向け「フルフィルメントサービス」

ヤマト運輸は、ヤフー株式会社との連携のもと、「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」のストア出店者向けに、ヤマト運輸の物流拠点に商品を保管し、入庫から出荷までの作業を代行するサービスを提供することで、「サイズ別全国一律配送料金」による利便性向上、配送リードタイムの短縮や「EAZY」による多様な受け取り方法の提供による顧客体験の向上などの価値を創出しています。



## 法人顧客への「End to End」での価値提供

### グローバル・ナショナル・エリアアカウントへの価値提供



#### ● サプライチェーン全体の最適化に向けたLLP提案の進展 グローバル

ヤマトグループは、法人顧客の持続可能な成長を実現するLLP(リードロジスティクスパートナー)として、ビジネスの上流から下流まで「End to End」での総合的な価値提供を目指し、顧客の経営に資するサプライチェーンの変革と物流・在庫の最適化をグローバルに支援しています。

2022年9月、日本ミシュランタイヤ株式会社(ミシュラン)とヤマト運輸は、ミシュランの円滑かつ強固なロジスティクス体制の再構築を目的に、LLP(リードロジスティクスパートナー)契約を締結しました。両社の協調・協力のもと、ミシュランのサプライチェーン全体を変革し、その物流と在庫を最適化することで、将来的な総ロジスティクスコストの削減、出荷リードタイムの短縮・安定化によるミシュランのお客様に対する価値向上、廃棄量の極小化に取り組みます。さらに、温室効果ガス(GHG)排出量を可視化し、削減することを通じて、環境負荷の少ない持続可能な物流の実現を目指します。2022年9月から一部で運用を開始し、2023年1月から本格始動を予定しています。

#### ミシュランの物流体制をヤマト運輸が一元管理することで実現すること

##### ▶ 約20拠点ある倉庫を5拠点に集約し、各拠点の在庫を可視化・最適化

在庫偏在の解消と拠点間輸送を圧縮するとともに、法人向けミドルマイルネットワークなどを活用し、短縮・安定した納品リードタイムとGHG排出量(ミシュランのScope3)の削減を実現

##### ▶ 倉庫管理システムで、全ての在庫タイヤの製造年度を管理し、廃棄量を極小化

全ての在庫タイヤの製造年度を1本単位で管理し、使用期限が近い製品から先に出荷することで、期限切れによる廃棄量を極小化(環境負荷を低減)

##### ▶ 輸配送管理システムを活用したオーダートラッキング

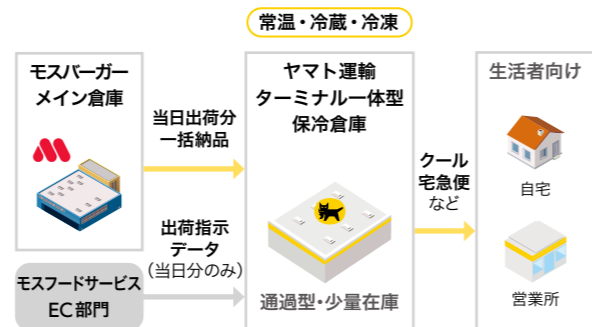
お客様の注文ごとに配送状況を可視化し、ミシュランコールセンターでの迅速な対応を実現することや、輸送過程の複数製品をヤマトグループの拠点・輸配送ネットワーク上でマージ(荷合わせ)してお届けすることで、ミシュランのお客様への提供価値を向上

#### 今後の展開

##### ▶ 国内のみならずグローバルにサプライチェーンの上流に遡り、海外の生産管理や出荷調整などを含めて物流と在庫の最適化を支援していく

#### ● 3温度帯の物流ネットワークを活用した食品 DtoC の流通スキーム構築 ナショナル

ヤマト運輸はモスバーガーを展開する株式会社モスフードサービスと連携して直販ECサイト「モス オンラインショップ ~Life with MOS~」の流通スキームを構築し、2022年7月よりサービスを開始しました。クール宅急便開始以来培ってきた常温・冷蔵・冷凍の3温度帯の全国輸配送ネットワークと保冷機能が一体となった仕分け拠点を活用することで、多様な商品を安心・確実に購入者にお届けしています。さらに、当日出荷分を都度納品することによる在庫の最少化、拠点が有するアソートシステムを活用した出荷作業時間の短縮等によって、在庫と物流の最適化にも貢献しています。



## DIALOGUE



ヤマト運輸株式会社 専務執行役員  
法人営業・グローバル戦略統括  
恵谷 洋

ヤマト運輸株式会社 常務執行役員  
営業・オペレーション設計統括  
杉浦 宜修

## 法人領域におけるOneヤマトの目指す姿と可能性

現在、ヤマトグループは消費やサプライチェーンが大きく変化する中で、これからの成長に向けた構造改革を推進しています。改革を牽引する執行役員の恵谷、杉浦の2名から、法人領域におけるOneヤマトの目指す姿と可能性についてご説明します。

### 市場環境とヤマトグループの成長機会

**恵谷** ヤマトグループは、宅急便をはじめとする各種輸配送、コントラクトロジスティクス(3PL)、国際フォワーディングなどの物流機能、またファイナンスやITシステムなどの商流・物流支援機能を有しています。しかし、以前は単機能の提供に留まるケースが多く、これらを効果的に組み合わせることによる価値を顧客に十分提供できていませんでした。2021年4月のOneヤマト化により、これらの機能がヤマト運輸に結集したことで、現在は法人ビジネスの領域で以前よりも高い価値を提供できていると思います。

近年、IoTやAI、ビッグデータ活用、ロボティクス、ブロックチェーンなどのテクノロジーにより物流が進化する一方で、感染症の拡大や世界経済のブロック化によって企業のR&D、調達、製造、販売、アフターセールスのプロセスやサプライチェーンが変わってきています。計画的な「Just in Time」だけではなく、様々な環境変化に柔軟かつ迅速に「Just in Case」で対応できる企業が生き残る時代だと言えます。さらに気候変動によって

引き起こされる地球環境問題も、企業と社会のサプライチェーンマネジメント(SCM)における重要な課題となっています。当社グループは、こうした変化を機会として捉え、顧客への提供価値を拡大することで、さらなる成長を目指しています。

**杉浦** 当社グループの強みの一つとして、宅急便サービスの提供で培った国内における膨大な顧客基盤があります。当社グループの拠点・輸配送ネットワークを活用し、これらの顧客のサプライチェーン改革、ビジネスプロセス改革に資するソリューションの提供を通じて、顧客の企業価値および顧客価値の向上に寄与することが当社グループの成長のカギになると考えています。

社会や顧客の環境変化が加速していることを踏まえ、地政学的リスクや販売チャネルの多様化などに柔軟に対応できるサプライチェーンを顧客の戦略パートナーとして共創していきます。一例として、常温・冷蔵・冷凍の3温度帯商品のオムニチャネル化に対応すべく、当社グループの拠点・輸配送ネットワーク上に3温度帯対応の出荷設備を設け、クール宅急便を運用する宅急便ネットワークと法人向けルート集配網を組み合わせることで、

## 法人顧客への「End to End」での価値提供

## DIALOGUE

保冷品質を担保しつつ多品種の商品の在庫を最小化し、店舗・小売・個人に向けてきめ細かく配送できる仕組みを構築するなど、提供価値を高めています。

## 「サプライチェーンソリューションの高度化に向けて」

**恵谷** 従来、当社グループのビジネスは宅急便に依存する割合が高かったため、サプライチェーンの下流領域、つまり国内での販売やアフターセールスが主たる対象となっていました。しかし、今後は顧客に対する提供価値を高め、当社グループのさらなる成長を実現するため、サプライチェーン全体を価値提供の対象と捉え、国内外での調達や製造、R&Dといった上流領域でのビジネスも拡大させます。そのために、法人向けルート集配網の拡充、国際フォワーディングの強化に取り組むとともに、顧客の物流を包括的に受託してその物流と在庫を最適化するコントラクトロジスティクス(3PL)における提案の高度化を進めています。もちろん、顧客のSCM改革に資するため、より戦略的な宅急便の活用も行います。

また、サプライチェーンソリューション、ビジネスソリューションによる提供価値を最大化し、当社グループがLLP(リードロジスティクスパートナー：顧客の物流のオペレーションと管理だけでなく、顧客のロジスティクス企画やSCM戦略構築にも参画・支援するもの)として取引させていただき顧客数を増やすために、アカウントマネジメントの強化に取り組んでいます。産業やサプライチェーンの展開範囲などで顧客を層別し、産業担当のインダストリーマネージャーと顧客担当のアカウントマネージャーが、顧客の産業、ビジネス、サプライチェーンの全体を深く理解することにより、顧客の経営課題に対する具体的なソリューション提案を行っています。インダストリー/アカウントマネージャーは、顧客のビジネス現場と当社グループの物流オペレーション現場を行き来しながら、地に足の着いた実効性のあるソリューションを構想します。

**杉浦** オペレーション設計担当は、インダストリー/アカウントマネージャーが構想したソリューションを具現化するための実施設計、物流現場への落とし込みや移管などの運用立ち上げと安定稼働の維持管理を担います。そのために、インダストリー/アカウントマネージャーと一体となって案件ごとにプロジェクト

チームを組成し、ソリューションを作り込んでいきます。そして、物流特性分析に加えて顧客の成長戦略も加味したデータに基づく最適化シミュレーションを実施して必要な機能を整備し、リスクを最小化しつつ高効率なオペレーションを構築します。また運用開始後も、外部環境や顧客の状況が変化していくことを理解し、改善を重ねることで、物流オペレーションの最適化と強靱化に取り組んでいます。

**恵谷** 当社グループでは顧客へのサプライチェーン最適化提案に際して、まず総ロジスティクスコストの分析を行います。総ロジスティクスコストは、サプライチェーン全体における物流費、在庫費に加え、受発注や生産・仕入管理などロジスティクスに携わる人件費によって構成されます。企業によっては、販売における直接物流費は把握していても、R&D、調達、製造、アフターサービスにおける物流費が十分に可視化されていないケースや、在庫費(在庫を保有することによって発生するキャリングコスト)を把握できていないケースもあります。総ロジスティクスコストの可視化なしに、サプライチェーンの最適化はありえません。

当社グループの拠点・輸配送ネットワーク上に顧客の在庫拠点を設け、輸送中の在庫も含めて全在庫をリアルタイムで可視化することによって、ネットワーク上で顧客の在庫を流動化することができます。これによって、求められる納品リードタイムを担保しながら物流と在庫を最適化し、顧客の総ロジスティクスコストの削減に貢献しています。こうしたソリューションモデルは、余計なモノを動かさない、余計な在庫を持たない、さらには余計なモノを作らない仕組みを提供するものであり、顧客の温室効果ガス(GHG)排出量削減にも寄与します。

**杉浦** サプライチェーンレジリエンスの観点で、特にグローバルに事業を展開する顧客からGHG排出量削減の要請が高まっており、当社グループにとって低炭素化は重要な課題です。低炭素ロジスティクスの実現に向けて、自社車両のEV化、太陽光発電の活用などにより当社グループのGHG排出量を削減することに加え、欧州の大手物流企業と連携して物流における世界共通のGHG排出量の算出基準を検討するなど、サプライチェーン全体でのGHG排出量の可視化に向けた土台づくりに取り組んでいます。

そして、モノの保管の仕方や運び方を変えることで、調達から製造、販売、配送まで「End to End」でGHG排出量を減らす

サプライチェーンネットワークの構築に顧客とともに取り組んでいます。全国複数か所の拠点で保管していた在庫を1か所に集約し、当社グループの拠点・輸配送ネットワークを活用して必要分だけをタイムリーに輸配送することで、総在庫の削減および拠点間や返品輸送、廃棄ロスの低減を実現し、顧客のScope3(間接排出)はもちろんのこと、Scope1とScope2(自社排出)の削減にも貢献してまいります。

## 「物流会社の成長のカギは人財力」

**恵谷** 人財力は当社グループの競争力の源泉であり、当社グループでは中長期的な計画に基づいて人財の育成を行っています。人財に求められるマインド、ナレッジ、スキルといった基盤の中でも、マインドは最も重要です。仕事を通して顧客と仲間(会社)、社会に「価値」を提供し、また仕事を通して自分自身の人生を「価値」あるものにする。社員にはそんなマインドを大切にしてもらいたいです。

次に、顧客の産業、ビジネスとサプライチェーン、ロジスティクスのマネジメントとオペレーションに関するナレッジ。そして、顧客のニーズを正しく聴きとり、そのビジネスを支援し、サプライチェーンを最適化するソリューションを構築・提案するスキル。社員にこれらを身に付けてもらうために、体系的な研修を進めています。また、人財が成果を上げるためには、日々の仕事におけるアクションの質と量を高めることが重要で、その点においてマネージャーによるOJTが不可欠です。

**杉浦** 特にソリューション設計においては高度な専門知識や経験が必要となります。OJTを通して顧客のビジネス現場と我々の現場の両方を知り尽くすための思考を醸成することや物流特性分析ならびにオペレーション設計に必要なスキルを向上させること、そのために必要なツールの整備を行うと同時に、ナレッジやスキルを持った外部人財の採用による強化も図っています。異なるバックグラウンドを持つ社員をチームアップしてプロジェクト化し、実際の案件に臨むことで、メンバーが一体となって自律的に考える風土を醸成しながら高い専門性やスキル、ノウハウを身に付け、それを社内で共有し、伝授していける体制の構築に取り組んでいます。

## 「お客様、業界、社会へ幅広く価値提供できるヤマトグループへ」

**恵谷** 当社グループが提供するものは単なる機能ではなく、顧客の事業成長を支援するビジネスソリューション、サプライチェーンを最適化するサプライチェーンソリューションです。顧客の顧客やサプライヤーも含め、顧客のサプライチェーン全体に対して価値を創造していきます。また、そうしたソリューションをモデル化し、顧客の産業におけるロジスティクスプラットフォームに進化させることで、産業全体、社会全体のロジスティクスを変革する。当社グループの社員は、そんな志を持って顧客と向き合っています。

## PROFILE



恵谷 洋

ヤマト運輸株式会社 専務執行役員  
法人営業・グローバル戦略統括

伊藤忠インドネシア会社ロジスティクスマネージャー、伊藤忠ロジスティクス株式会社ジャカルタ事務所長、上海事務所長、シンガポール社長などを務めた後、DHL Global Customer Solutionsグローバル営業本部長、TNTエクスプレス株式会社取締役営業本部長、楽天株式会社物流事業副事業長、楽天物流株式会社代表取締役社長、三井倉庫ロジスティクス株式会社取締役執行役員社長補佐、CMA CGM JAPAN株式会社代表取締役社長などを歴任。2020年11月よりヤマトグループに加わり、2021年4月1日よりヤマト運輸株式会社常務執行役員グローバルSCM事業本部長、2022年2月1日より現職。



杉浦 宣修

ヤマト運輸株式会社 常務執行役員  
営業・オペレーション設計統括

トヨタ自動車株式会社に物流自動化エンジニアリングマネージャーを務めた後、株式会社豊田自動織機へ転籍し物流ソリューション事業GM、楽天物流株式会社 エンジニアリング事業本部副本部長(出向)、アドバンスト・ロジスティクス・ソリューションズ株式会社代表取締役専務(豊田自動織機3PL事業子会社)、三井倉庫ロジスティクス株式会社 取締役 執行役員SCM事業本部長などを歴任。2020年3月よりヤマトグループに加わり、2021年4月1日よりヤマト運輸株式会社 執行役員法人部門事業戦略統括担当などを経て、2022年4月1日より現職。