

「ネットワーク・オペレーション構造改革」

EC化の進展および顧客ニーズ・流通構造の変化に対応し、ネットワークとオペレーションの構造を抜本的に改革することで、成長領域のニーズに応えながらコストを適正化し、持続的な成長を実現していきます。

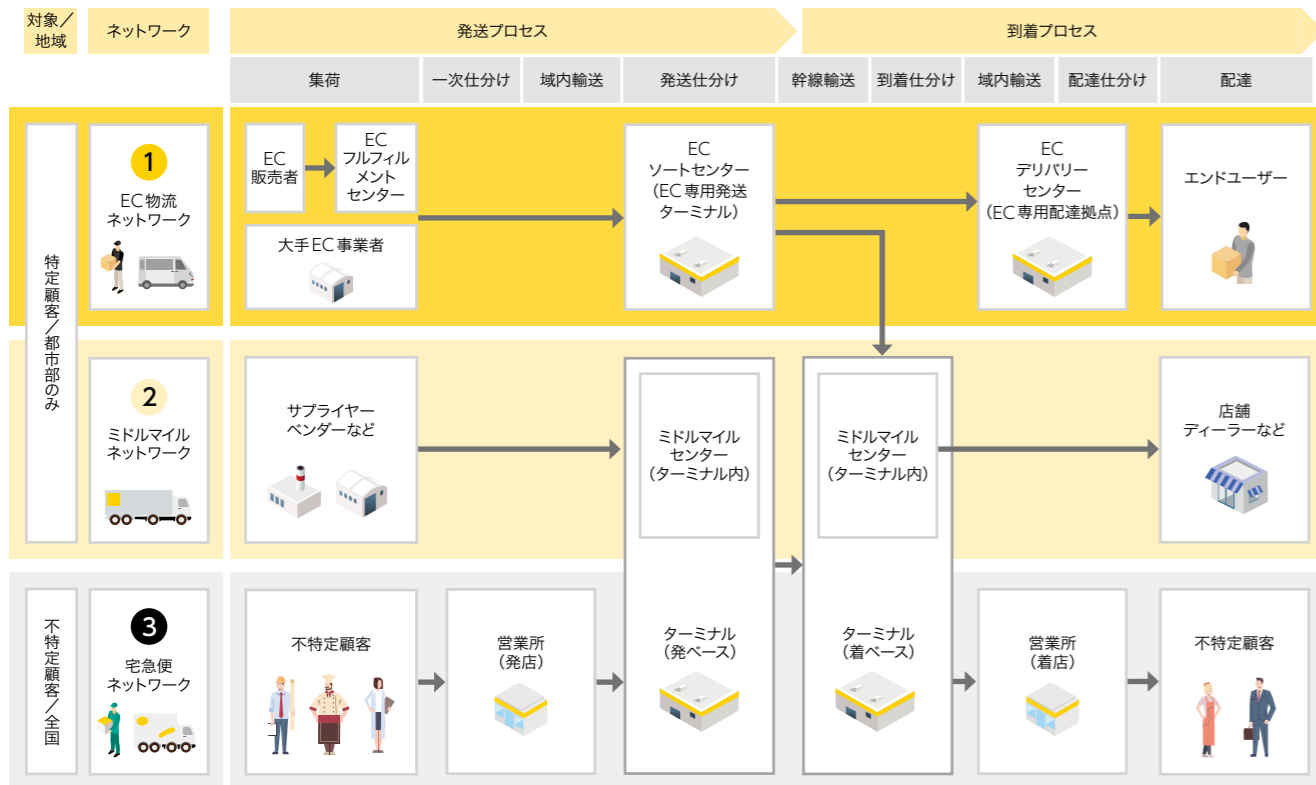
構造改革のコンセプトとその背景



- **大口法人顧客の物量増加**
→小口荷物を集めることに主眼を置いた宅急便ネットワークとのアンマッチ
- **時間軸・オペレーションの異なるEC荷物の増加**
→翌日配送を基本に標準化された既存(宅急便)ネットワークとのアンマッチ
- **ターミナルでの作業スケジュールの変化**
→発送・到着仕分け作業のタイムスケジュールが変化

詳細は、当社ホームページをご覧ください。
https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/business_briefing/pdf/network_operations_setsumeiji_220930.pdf

構造改革で構築するネットワークの全体像



ラストマイルの担い手

	EAZY CREW	ミドルマイルドライバー	セールスドライバー
ネットワーク	EC物流ネットワーク	ミドルマイルネットワーク	宅急便ネットワーク
属性	法人パートナー(業務委託契約)	社員(雇用契約)	社員(雇用契約)
主な機能	EC配達に特化	法人顧客へのルート集配	営業、集荷、配達等
商品	EAZY	全て	全て
カバーエリア	特定地域(都市部のみ)	特定地域(都市部のみ)	全国

具体的な取組みと目指す成果

<p>1</p> <p>EC物流ネットワークの構築～展開</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • ECソートセンター(EC専用発送ターミナル)の確立 • ECデリバリーセンター(EC専用配達拠点)の展開 →EAZY CREWまでダイレクトにつなぎ効率化 	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • サービスレベル向上によるEC需要の取り込み • オペレーションプロセスの簡素化によるコスト適正化とパートナー連携による伸縮可能なキャパシティを拡大 ▶ 想定効果はP28をご覧ください。
<p>2</p> <p>ミドルマイルネットワークの構築</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • ルート集配機能の確立 →大口から複数小口まで、必要な商品を必要な量だけ必要な時に適切な輸送モードで納品 	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • 倉庫、宅急便・ルート集配などの輸送ネットワークと在庫管理システムなどを組み合わせ、顧客のサプライチェーン全体への価値をワンストップで提供 ▶ 顧客への価値提供事例はP22をご覧ください。
<p>3</p> <p>宅急便営業所の集約・大型化</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • 小規模・多店舗展開していた宅急便営業所を集約・大型化 • ターミナルとの統合(同居) • ターミナルの再定義 	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • ECや法人(大型荷物、ルート集配等)、保冷商品に対応する専用ネットワークのキャパシティを踏まえ、宅急便ネットワークを適正化 • 拠点ごとの輸送・作業・事務コストの適正化および安全・品質、働きやすさの向上 ▶ 想定効果はP28をご覧ください。
<p>2 3</p> <p>クール専用配送拠点の立ち上げ</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1都3県を中心に2か所の大規模集約拠点を立ち上げ • 拠点・人員再配置の並行実施による重複コスト最小化 	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • 成長領域である保冷商品配送に対応するキャパシティの拡大による需要の取り込み ▶ 「常温・冷蔵・冷凍」を扱う顧客への価値提供事例はP22をご覧ください。
<p>1 2 3</p> <p>オペレーションの改革およびITシステムの構築</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> • 業務量に合わせたリソースの配置・活用とキャパシティに合わせたオペレーション調整の仕組み確立 	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • 上記各取組みの効果の向上 • 業務量に合わせたオペレーションの実施によるコスト適正化

「ネットワーク・オペレーション構造改革」

想定効果 (中期経営計画最終年度 2024年3月期)

1 EC 物流ネットワークの構築～展開



- ECソートセンター(EC専用発送ターミナル)からECデリバリーセンター(EC専用配達拠点)、EAZY CREWをダイレクトにつなぐことで効率化を推進

第1フェーズ：2021年3月期第1四半期～第4四半期

ECラストマイルネットワークの構築(EAZY CREW組織化)

第2フェーズ：2022年3月期第2四半期～第4四半期

ECソートセンターの構築

第3フェーズ：2022年3月期第3四半期～

ECデリバリーセンターの展開

簡素化したプロセスで取り扱うEC荷物を増加させることでオペレーションコストを低減するとともに、EC荷物を移管する地域の営業所を集約し、コストを適正化

想定効果 営業費用▲240億円



3 宅急便営業所の集約・大型化

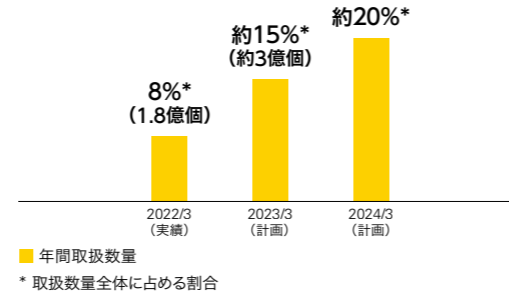
- EC物流ネットワークやミドルマイルネットワークの構築により、EC配送や法人向け納品などの分離と連動し、既存の宅急便ネットワークを再構築
- 小規模・多店舗展開してきた宅急便営業所を集約・大型化(都市部中心)し、拠点ごとの輸送・作業・事務・管理コストの適正化と安全・品質、働きやすさを向上
- 既存のターミナル機能を再定義し、宅急便営業所との統合や、発送・到着作業の分離により、輸送・作業コストを適正化

宅急便営業所の集約に合わせて、ターミナル機能を併せ持つ大型拠点8か所の稼働を開始し、拠点ごとに生じていた輸送・作業・事務・管理コストを適正化

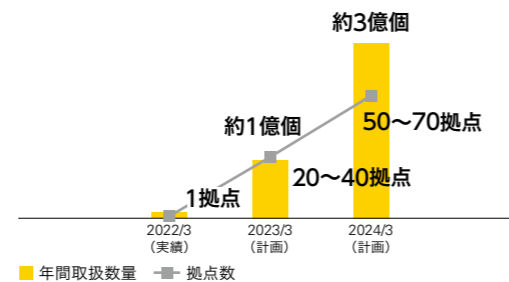
想定効果 営業費用▲80億円

※ 2025年3月期以降(次期中期経営計画期間)も集約化を進め、さらなる効果の創出を目指す

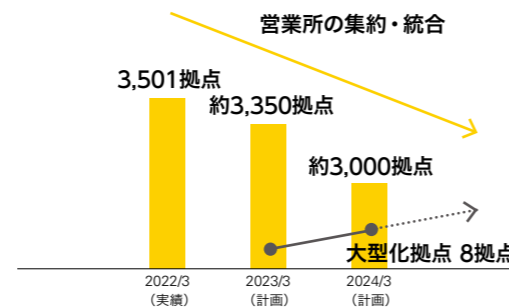
ECソートセンター年間取扱数量(4拠点)



ECデリバリーセンター年間取扱数量/拠点数



拠点数(営業所)



▲ マルチテナント型施設を活用し、稼働開始までの期間を短縮

MESSAGE

「ネットワーク・オペレーション構造改革」を通じて、コストの適正化はもとより、配送スピードや品質向上も実現することで、お客様のビジネスやライフスタイルにこれまで以上に貢献していきます

PROFILE

鹿妻 明弘

ヤマト運輸株式会社 専務執行役員
輸配送オペレーション統括

日産自動車株式会社、北米日産会社を経て、アマゾンジャパン合同会社SCM輸送統括事業本部長、同社副社長日本オペレーションSCM・輸送事業統括などを歴任。2022年5月より現職。



顧客・荷物構成の変化に伴うオペレーションの変化

全産業のEC化の進展に伴い、当社の年間取扱数量は直近10年間で約9億個増加しました。特に大口の法人顧客によるBtoC荷物の増加が顕著となる中、お客様からお預かりした荷物が受取人に届くまでのプロセスに不可欠な集荷、輸送、仕分け、配達などのオペレーションのあり方に大きな変化が生じています。

例えば大手EC事業者の場合は、需要地である1都3県をはじめとした都市部近隣に大型倉庫を設置して大量の荷物を発送する傾向にあり、従来のCtoC需要に対応した小口かつ多数の場所からの集荷業務はありません。また、荷物の輸送や仕分け作業を行う時間軸にも変化が生じています。従来の宅急便は、日中に集荷、夜間に発送仕分け、幹線輸送を行い、翌朝から配達する時間軸を基本とし、オペレーションを標準化していましたが、EC荷物は、購入者による注文が集中する夜間以降、順次荷造り・発送作業が行われるため、当社における従来のオペレーション時間軸とズレが生じ、作業効率の低下や追加コストが発生しています。

「ネットワーク・オペレーション構造改革」の取組み

中期経営計画「Oneヤマト2023」では、これらの変化に対応し、成長領域のニーズに応えながらコストを適正化することで持続的な成長を実現するため、「ネットワーク・オペレーション構造改革」に取り組んでいます。

まず先行して取り組んでいるのが、成長が続くEC需要を当社の利益成長につなげるためのEC物流ネットワークの構築です。大手EC事業者の荷物を、集荷から仕分け、輸配送まで一貫して担うEC専用のネットワークを構築することで、キャパシティの拡大と、オペレーションプロセスの簡素化によるコストの適正化、需要の増減に対応する柔軟性の向上を図っています。

そして、このEC物流ネットワークの構築と併せて進めているのが、「宅急便営業所の集約・大型化」です。これまで小規模・多店舗に展開していた拠点を適時集約してきましたが、EC荷物の輸配送の分離と連動し、戦略的に集約、大型化を進めています。また、同時に「ターミナル機能のあり方」の見直しを進めています。

従来は、同一のターミナルで発送・到着両方の仕分け作業を行っていましたが、発送量と到着量のバランスに偏りが生じているため、今後は、発送と到着の仕分けターミナルを切り分けた運営や、到着荷物の仕分け作業を集約・大型化した営業所と統合することなどにより、オペレーションの最適化を図っていきます。加えて、冷蔵・冷凍の商品を扱う保冷配送についても、コロナ禍で増加したお取り寄せ需要や法人向けの保冷納品ニーズに対応するため、都市部では保冷専用の仕分けターミナル兼配送拠点を構築し、品質を維持・向上させながらキャパシティを拡大させていきます。

併せて、これらの取組みによる効果を最大化させるための、「オペレーションの仕組みづくり」にも取り組んでいます。例えば、全ての荷物が最短のお届け指定ではなく、指定日までの日数に余裕がある荷物もあるため、それを取り溜めることで業務量を平準化できれば、ネットワークの生産性を高めることができます。キャパシティを管理し、オペレーションを標準化するとともに、データやデジタル技術を活用し、お客様の需要とキャパシティの状況などに応じてオペレーションを柔軟に変化させるなどの仕組みを、現場のアイデアも取り込みながら構築していきます。

これらは中期的に取り組むべき大きな課題であり、本中期経営計画期間以降も継続することで、さらなる成果の創出につなげる所存です。

お客様にも社員にも喜ばれるインフラ構築を目指す

「ネットワーク・オペレーション構造改革」は、コストの適正化やオペレーションの効率化を図りながらも、同時に配送スピードや品質向上、社員の働く環境の改善や安全につなげることが狙いです。実際、大口の法人顧客に向けたEC物流ネットワークを構築したことで、翌日配送・当日配送の受付時間を延長するなど、配送リードタイムを短縮することができました。私たちは、自社の成長のみならず、社会的インフラとしてお客様のビジネスやライフスタイル、産業の成長にこれまで以上に貢献することを目指し、改革の取組みを進めていきます。