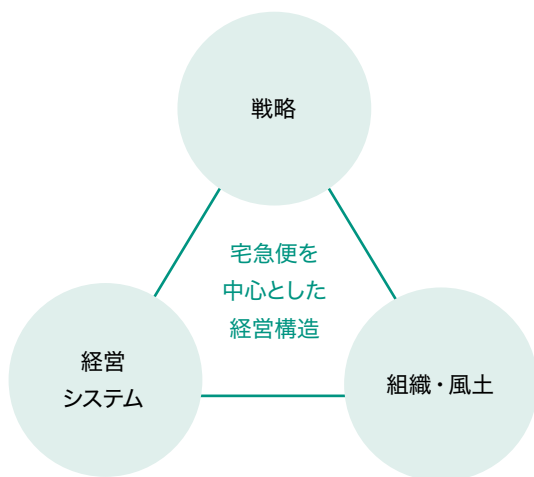


経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

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。

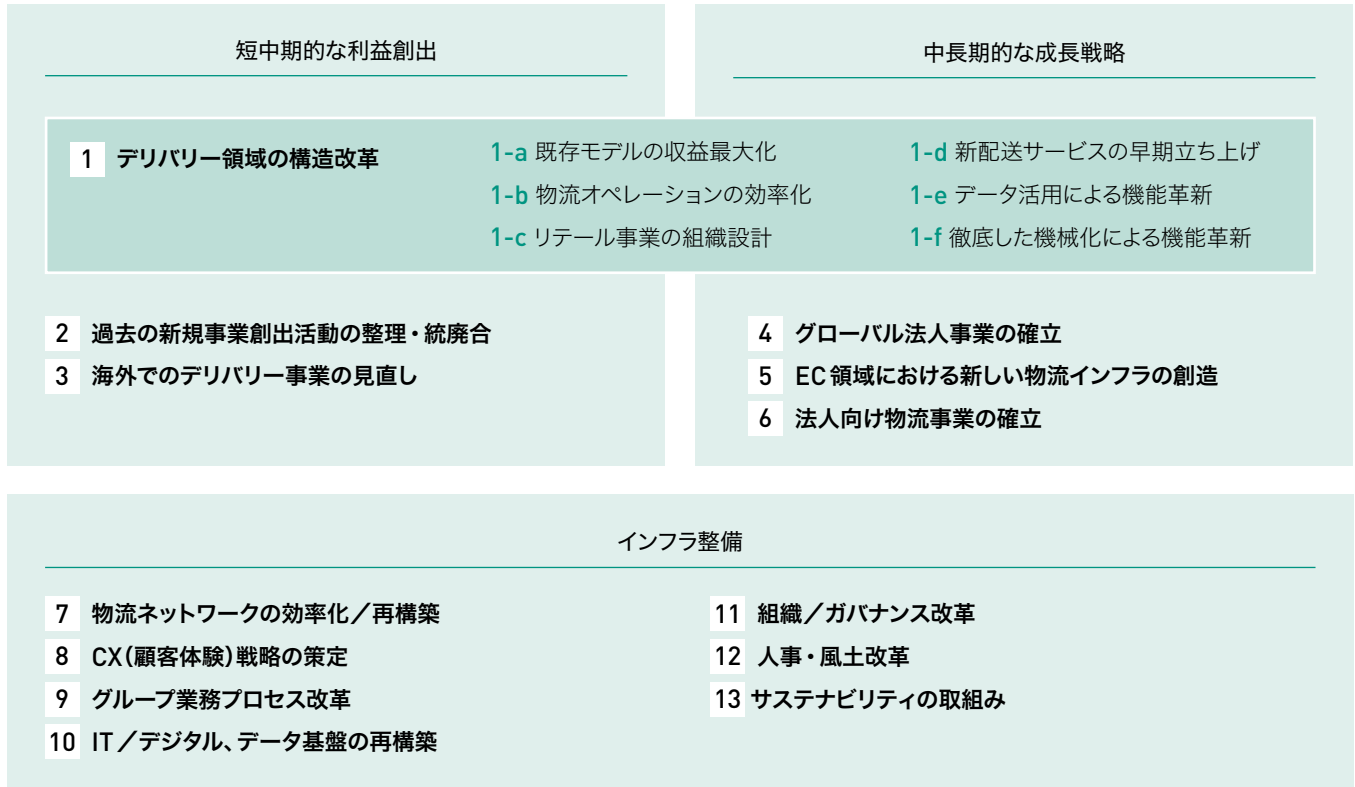
新しいヤマトを創り直す覚悟で、

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

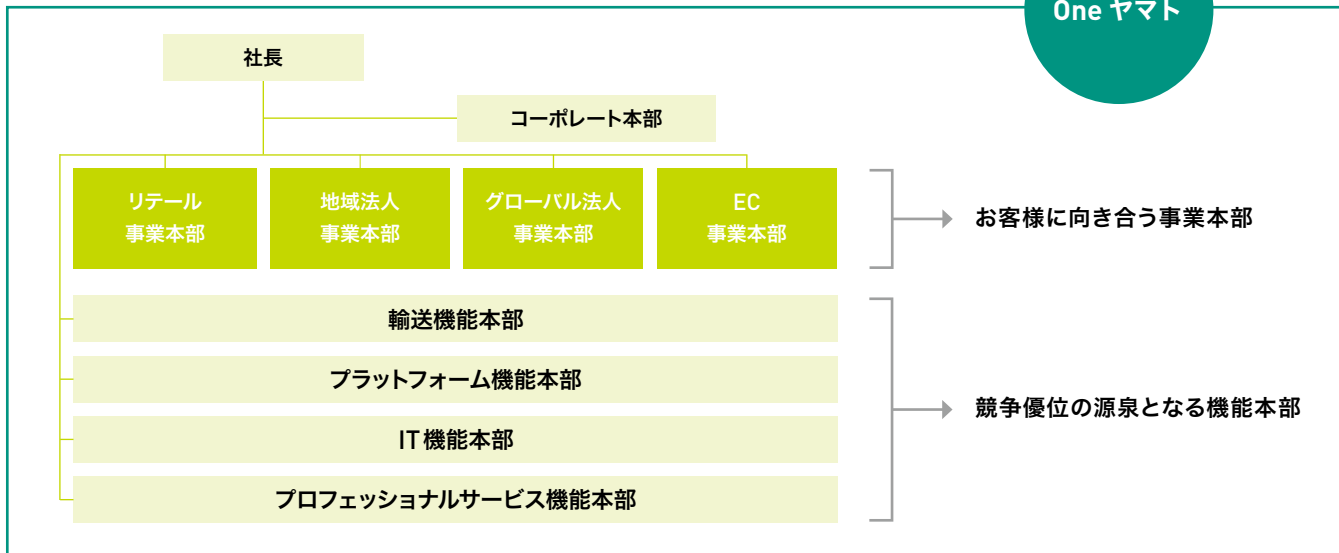
- 法人領域にグループの営業組織と経営資源を集約してアカウントマネジメントを推進
- データ基盤(ヤマトデジタルプラットフォーム「YDP」)を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を軸とした物流ソリューションを提供
- 将来的には、顧客とヤマトをデータでつなぎ、顧客のサプライチェーン全体を最適化

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

3つの基盤構造改革

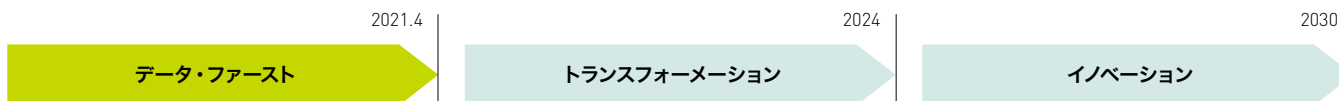
▶ 1 グループ経営体制の刷新

- 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年間で中期、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。