

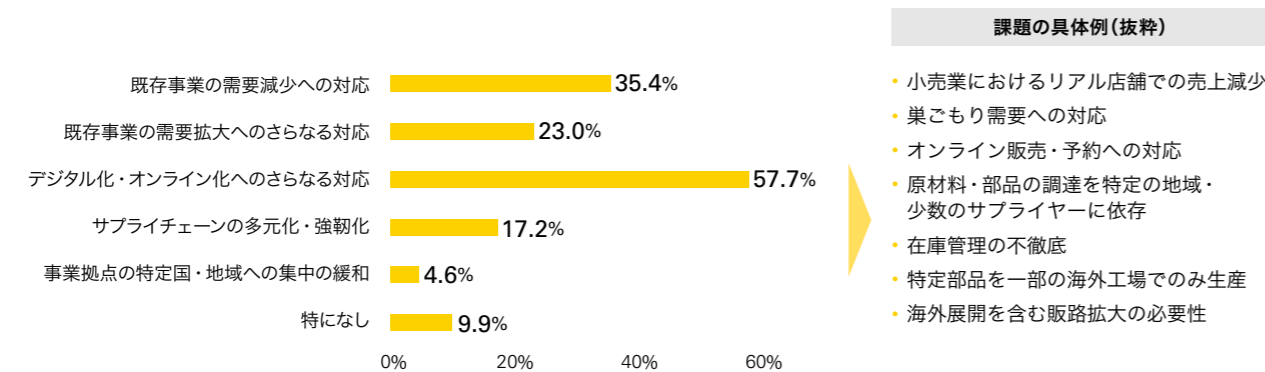
サプライチェーンをトータルに支援する、 経営パートナーへの進化

法人のお客様に対し、戦略的アカウントマネジメントを通じて、サプライチェーンの下流から中・上流まで遡った一気通貫のビジネスソリューションを提供し、サプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革などを支えることで、お客様の経営パートナー(LLP: Lead Logistics Partner)となることを目指しています。

▶ 法人のお客様を取り巻く環境変化

- 生活様式や消費行動の変化により、オンライン販売への対応が課題となっており、**販売のオムニチャネル化のさらなる進展が見込まれる**
- コロナ禍での混乱を経て、事業継続や在庫管理の観点から**サプライチェーンのあり方を見直されている**

コロナ禍で表面化した課題

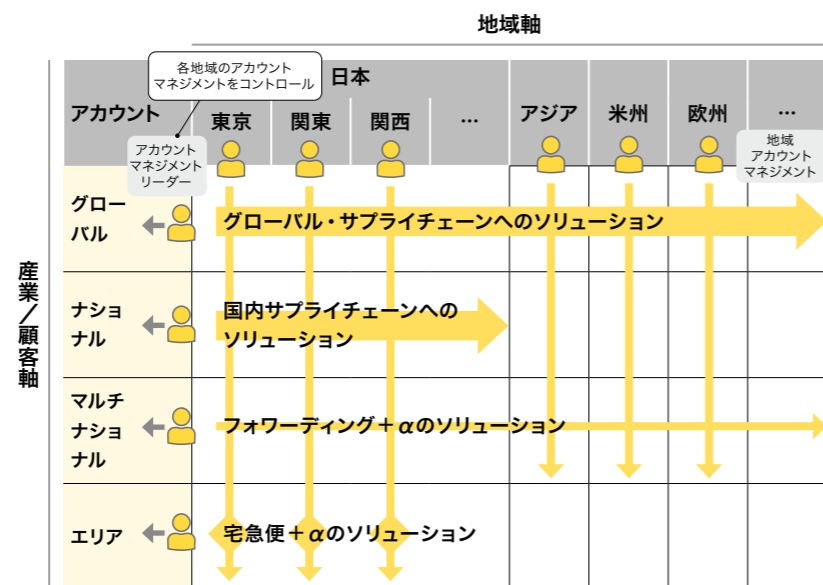


出所：財務省「新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とポストコロナに向けた新たな事業展開や需要創造等の対応」をもとに当社作成
※2021年9月～10月中旬にかけて製造業および非製造業の多様な業種にヒアリング調査し、1,228社が回答(複数回答)

▶ アカウントマネジメント体制の高度化

Oneヤマト体制のもと、お客様のビジネスニーズを読み解き、それを解決するサプライチェーンソリューションを提供するため、アカウントマネジメント体制の高度化に取り組んでいます。

- これまでの各地域・各国での局地的な営業から、地域や国を横断した総合的なアカウント体制へ変革
- 個々のお客様へのソリューション提供に留まらず、同一産業のお客様に展開することで、事業成長を図る
- サプライチェーンの全体最適化に向けて、下流から中・上流まで遡ってソリューションを設計、提供(右図：グローバル・ナショナルアカウント)
- 宅急便、フォワーディングといった輸送サービスを起点に、お客様に対する提供価値の幅を拡大(右図：マルチナショナル・エリアアカウント)



宅急便+α、フォワーディング+αのソリューション 輸送サービスを起点に、 お客様のビジネス成長を支援



法人のお客様のニーズに対して、宅急便・フォワーディングといった輸送サービスの提供を起点に提供価値の拡大に取り組んでいます。

● 法人顧客の輸送ニーズに対応する宅急便のサイズ拡大

近年、トラックドライバーの高齢化や担い手の不足等により、法人のお客様が長距離トラックを確保することが困難になりつつあります。このような課題を踏まえて当社グループは、宅配のみならず、お客様の中～大ロットの荷物の輸送ニーズに応えるサービス強化を図っています。

その一環で、2021年10月より宅急便で取り扱う荷物のサイズを拡大しました。今後、複数口やロットでの輸送、総重量単位での輸送など、法人のお客様のニーズに対応し、法人のお客様への提供価値を拡大していきます。

● コロナ禍におけるお客様のグローバル・サプライチェーンニーズに対応

当社グループは、アジア域内の海上・航空輸送の混乱により課題を抱えるお客様に対し、シンガポールからインドシナ半島を経由して中国までつなぐ越境陸送ネットワークを活かして、FTL(貸切コンテナ輸送)およびLTL(小口混載コンテナ輸送)の越境陸送サービスを提供しています。また、お客様のアジア域内サプライチェーンにおけるJIT(Just In Time)確保への貢献はもろること、東南アジア諸港から欧米向けの海上・航空スペースが確保しづらい状況下で、いったん中国の港・空港まで陸送してから海上・航空輸送に接続するといったJIC(Just In Case)

対応の複合一貫輸送サービスを提供することで、コロナ禍におけるお客様のニーズに対応しています。



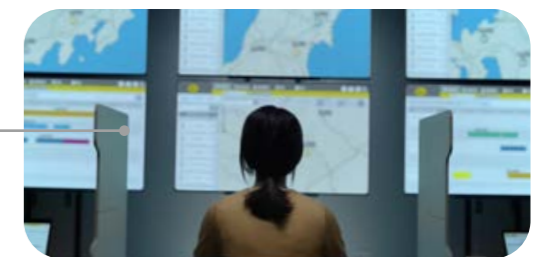
ヤマトグループのアジア越境陸送ネットワーク →



サプライチェーンソリューション

次世代の医薬品流通の推進を支える 高度なロジスティクスの設計・運用

ヤマトグループは、Oneヤマトの経営資源と医薬品取り扱いにおける知見を組み合わせ、医薬品流通の設計から運用まで担うことで、次世代医療の未来とそれに向き合う法人のお客様への価値提供に取り組んでいます。



● 新型コロナウイルスワクチン接種を支えるロジスティクス

衝撃や振動に弱く、厳重な温度管理を要するワクチンを各地の接種会場へ輸送するため、輸送状況や温度の推移、位置情報などをリアルタイムで一元管理した、シームレスな輸送を実現するロジスティクスを設計し、運用体制を構築しました。

超低温・冷凍輸送を行うことで、ワクチンの保管期限の最大化と品質の維持に貢献しています。

指定温度を維持する専用資材を活用した輸送オペレーションにより、自治体の要請に基づき、納品先の保冷設備に適した

このワクチンロジスティクスで作上げたサプライチェーンソリューションを、医薬品流通を支えるロジスティクスプラットフォーム、さらには次世代医療を支える「社会的インフラ」へと進化させていきます。

サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化

サプライチェーンソリューション

販売のオムニチャネル化に取り組むお客様への サプライチェーンソリューションの提供

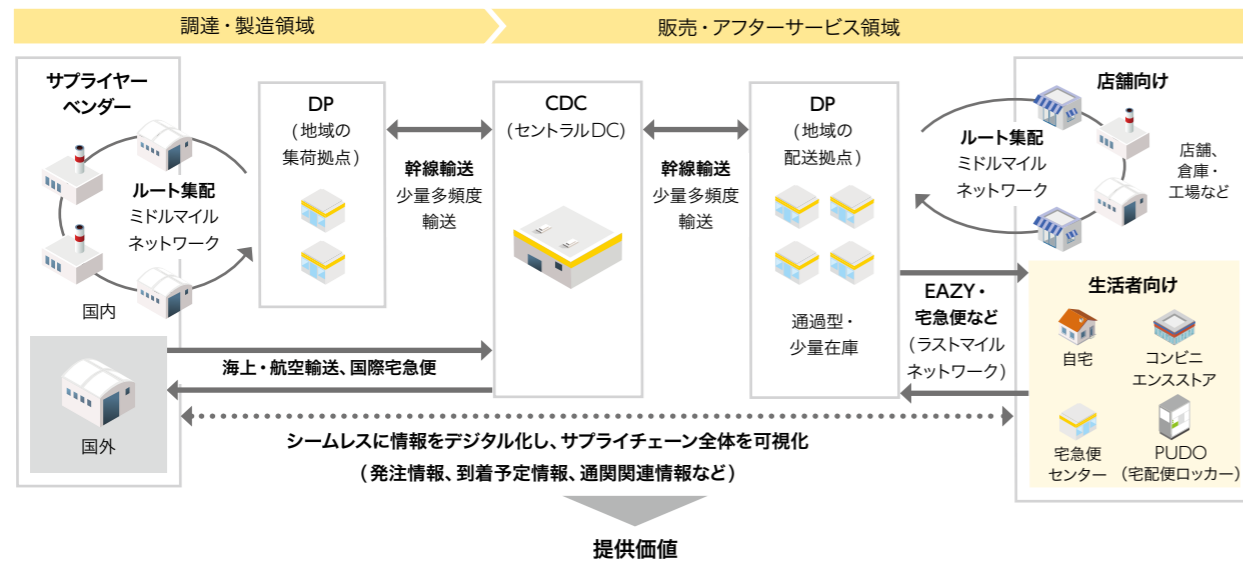
小売業では、オンラインとオフラインのオムニチャネルでの販売が進展していますが、その物流と在庫の最適化が重要な課題となっています。ヤマトグループでは、「CDC*1 + DP*2」と称するソリューションモデルの提供を通じて、法人のお客様の課題解決に取り組んでいます。



*1 セントラルディストリビューションセンター
*2 デポ (地域の配送拠点)

ソリューションモデルのイメージ

- ▶ CDCに店舗向けとECなどの生活者向けの在庫を集約し、それらを共通化・共有化することで、全体の在庫量を削減
- ▶ お客様のオムニチャネルでの販売在庫を流動化し、在庫と物流を一元管理することで最適化
- ▶ TMS*により最適なモードで輸配送 (宅急便・EAZY・ルート集配など) *トランスポートマネジメント (輸配送管理) システム



サプライヤー・ベンダー	販売者	店舗・生活者
<ul style="list-style-type: none"> ・ 出荷作業の平準化、簡素化 ・ 在庫の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 在庫の最適化、総ロジスティクスコストの最小化 ・ 多様かつ変化が激しい需要に対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売スペースの最大化 (ショールーム化) ・ 多様な買い方が可能になる

● 最適なサプライチェーン構築に向け戦略的パートナーシップを締結

2021年4月、ロクシタンジャパン株式会社とヤマト運輸は、ロクシタン製品を購入する全てのお客様の満足度向上に向け、日本国内での店舗および公式通販サイト販売における最適なサプライチェーンの構築を実現する戦略的パートナーシップに合意しました。

ヤマトグループの国内外の緻密な輸配送ネットワークと、110か所以上の倉庫ネットワークを組み合わせ、ネットワーク上で

店舗・公式通販サイト在庫を絶えず一体で流動化させ、状況に合わせた最適な輸送方法をTMSでコントロールすることで、在庫の偏りや欠品の解消、輸送コストの低減やスピード配送・納品を実現します。最適化されたサプライチェーンにより、店舗販売員が販売に注力できる環境や、公式通販サイト購入商品の受け取り可能日の前倒し、受け取り方法の多様化など、購入者の満足度向上を図ります。

Oneヤマト体制のもと、私たちは徹底的にお客様に向き合い、サプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革などを支えることで、お客様の経営パートナーとなることを目指しています。お客様の企業価値と顧客価値の向上に貢献することで、当社グループの成長を実現していきます。



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。

● Oneヤマトによるグローバル・サプライチェーンソリューションの提案

現在、グループ9社の経営資源を結集したヤマト運輸を中核とするOneヤマト体制のもと、従来の機能軸ではなく、顧客軸で徹底的にお客様と向き合い、ソリューション提供に取り組んでいます。

これまでのヤマトグループは、宅急便のオペレーションを担う輸配送ネットワークのほか、グループ各社が機能ごとにそれぞれ輸配送ネットワークや物流センターなどの拠点を構築していました。Oneヤマト体制下では、グループにおける幹線輸送の集約や、拠点の統合を進めるとともに、ハブとなるベースから法人顧客向けのミドルマイルネットワークを整備し、ベースと一体化した物流センターも増加させています。

構造改革を進めるヤマトの拠点・輸配送ネットワーク上では、お客様に対して様々なソリューションの提供が可能になります。その一例が、「CDC + DP」であり、他社では提供できないソリューションモデルです(詳細はP30をご覧ください)。

なお、このモデルで取り扱う商品が海外において調達・製造されるものである場合、調達・製造領域の在庫と物流も含めて改善しなければ、サプライチェーンの全体最適化に結び付きません。従って、当社ではお客様のサプライチェーンの上流まで遡って調達・製造段階でのソリューション提案も積極的に実施しています。

その一環として、海上輸送中の洋上在庫を可視化し、管理するサービスも提供しています。これにより本船が到着する前に在庫引き当てを行うことが可能になり、貨物を船から揚げる港での在庫拠点をバイパスして納品することで、顧客オーダーへのレスポンスタイムと納品リードタイムを短縮し、サプライチェーン上の総在庫のコントロールがより効果的に行えるようになります。

以前のヤマトグループでは、このような国内と国際のソリューションを別々に提案していたため、お客様への提供価値を最大化できていませんでした。そこで、2022年3月期よりグローバルアカウントマネジメント体制を構築しました。各国に展開する現地法人だけの独立採算ではなく、グローバルネットワーク全体での収支を重視し、お客様のサプライチェーン全体に対して価値提供することを目指しています。この

方針のもと、各国の現地法人やパートナー企業の位置付けや役割を明確化しました。そして、お客様の意思決定者がいる国にアカウントマネジメントのリーダーを配置し、お客様のグローバル・サプライチェーンニーズに合わせて、ソリューションを組み合わせで提案しています。

● 大きく変化するグローバル・サプライチェーン

2020年代に入ってからグローバル・サプライチェーンと国際物流においては、コロナ禍と米中対立により大きな混乱と変化が生じています。ロジスティクスを組み立てる際にまず求められるのはJIT (Just In Time) ですが、同時に事業継続の観点から、JIC (Just In Case=もしもの時)への備えが重要である、という認識が広がっています。

コロナ禍により生じた港湾機能不全、海上コンテナ不足、航空輸送キャパシティ不足などによる混乱は、日々私たちがJIC対応せざるを得ない状況を生み出しています。SCMの3Aは、Agility (俊敏性)、Adaptability (適応力)、Alignment (整合性)と云われますが、今ほど俊敏性に富んだ臨機応変なロジスティクスが強く求められる時代はないでしょう。私たちは、その意識を強く持って、お客様と向き合っています。

例えば、2021年春以降は、海上輸送の混乱に伴い、日本およびアジア諸国発北米向けの自動車部品などの緊急航空輸送ニーズが急増しましたが、主要航空会社との連携によるチャーター航空輸送と当社米国人の迅速・適切な陸送手配によって、お客様の要望に対応することができました。

また、2020年以降の海上コンテナ不足を受け、マレー・インドシナ半島～中国地域では、ヤマトグループの越境陸送ネットワークを活かし、お客様のサプライチェーンにおけるJIT確保への貢献はもちろんのこと、JIC対応の複合一貫輸送サービスを提供することで、コロナ禍におけるお客様のグローバル・サプライチェーンニーズに対応しています(詳細はP29をご覧ください)。

これらの取り組みを通じて、お客様の信頼を積み重ねていくとともに、お客様のサプライチェーン全体に対して価値を提供することで、当社のビジネスを成長させていきます。