

ヤマトグループは、
経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を
スタートさせました。

「運送」から「運創」へ。

お客様起点でイノベーションを生み出し、
社会に新たな価値を創造します。

代表取締役社長
社長執行役員

長尾 裕

急速な環境変化に対する 当社グループの対応

お客様と社員の安全を最優先に事業を継続

この度の新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に罹患された方々および、事業や生活に影響を受けている方々に対し、心よりお見舞い申し上げます。また、昼夜を問わず最前線で健康を守る医療従事者の方々をはじめ、社会基盤の維持に尽力いただいている皆様に、深く感謝を申し上げます。

当社グループにおいても、日本全国で緊急事態宣言が発令された中、社会的インフラとして人々の生活を維持するため、事業継続を選択いたしました。このような未曾有の環境下での事業継続に対し、迷いがなかったわけではありません。社会的インフラとして社会に貢献するという理念が当社グループの根底にあるものの、やはり社員とその家族、事業に協力いただいているパートナーの方々、そしてお客様の安全・安心を担保することが、事業を継続する上での大前提だからです。かかる中、お客様に対してはご自宅での非対面でのお届けや営業所でのソーシャルディスタンスの確保、社員に対しては、感染予防に必要なマスクや消毒液の調達、出勤前の検温などの健康管理の徹底、重症化リスクの高い社員の出勤見合わせ、特別休

暇の付与など、さまざまな感染防止対策を講じながら、事業を続けてきました。

本格的な外出の自粛が始まった3月下旬以降は、巣ごもり消費の影響によりEC関連の荷量が増加し始め、さらに5月の「母の日」に向けた需要が加わったことで、現場は逼迫した状況が続きました。このような、平時とは異なる環境下でありながら、今日までモノの動きを止めることなく事業を続けてこられたのは、士気を落とさずに業務に取り組んでくれた社員一人ひとりのおかげであると深く感謝しています。

社会の変化にスピードを上げて対応し、 成長機会に変える

COVID-19の影響により、EC関連の荷量が増加している反面、法人向け事業や国際物流の落ち込み等、短期的には当社グループの業績にプラスとマイナスの両面でインパクトがある中、変化により生まれる新たな成長機会に目を向けることがより重要だと考えています。

ここ数年、あらゆる産業がデジタル化し、それに伴いモノの売り方・買い方は大きく変化してきました。COVID-19をきっかけに、従来は対面形式が中心であった診療や教育等のサービスにおいてもオンライン化が普及していくなど、この先、社会が変化するスピードはより一層加速するものとみています。この変化は、中長期的な視点で見ると個人、法人、地域の自治体など、さまざまなお客様との接点を持つ我々にとって、強みや経営資源を活かせる領域が広がると捉えており、2020年1月に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」は、まさにこのような時代の中で当社グループが進むべき方向性を示しています。従って、我々がこの方向性に向けてやるべきことに対してスピードを上げて取り組むことができれば、この環境変化を必ず成長機会に変えることができると確信しています。

社内のコミュニケーションと生産性を一層向上させる

会社として変化のスピードを上げるには、これまで以上

決算ハイライト	前期 (単位:億円)	当期 (単位:億円)	増減 (単位:億円)	伸率
営業収益	16,253	16,301	▲ 48	0.3%増
営業利益	583	447	▼ 136	23.4%減
経常利益	542	406	▼ 136	25.1%減
親会社株主に 帰属する 当期純利益	256	223	▼ 33	13.1%減

に社内のコミュニケーションを活性化する必要があります。私は、経営層やマネージャー層からの報告だけに頼らず、当事者から直接状況を見聞きし、一次情報を得ることを重視しています。情報が第一線の現場だけに留まっているようでは、次なる打ち手に対する意思決定や実行が遅れ、経営のスピード感は著しく低下します。急速に変化する環境にスピードを上げて対応するため、私自身を含む経営層やマネージャー層ほど積極的に社内のコミュニケーションを取り、迅速に行動し、事業に対する視野を広げることが肝要であると考えています。

また、今般のCOVID-19をきっかけに、従来型の対面でのコミュニケーションに加えて、リモート形式でのコミュニケーションの機会が飛躍的に増えたことは、当社グループにとって大きなプラス要因です。当社グループには、日本全国で約4,000の営業所、約70のターミナルがあり、マネージャーを務める社員も全国各地で業務にあたっています。彼らとのコミュニケーションが取りやすくなったことで、現場の情報がよりタイムリーに把握できるようになりました。このような新たな仕組みの導入はコミュニケーションの向上だけでなく、会議や移動に費やす時間の削減など、生産性向上にも寄与しています。そして、いわゆるアフターコロナの「ニューノーマル」を見据えながら、当社グループにとって最適な形でデジタルテクノロジーを活用し、生産性向上と働き方改革につなげていきます。

経営構造改革プラン 「YAMATO NEXT100」

「運送」から「運創」へ。イノベーションを通じて 新たな「運び方」を創造する

おかげさまで、当社は2019年11月に創業100周年を迎えました。これまでの歴史を振り返ると、当社はイノベーションを創出するとともに、業態を変化させてきました。一つ目のイノベーションは、1929年に日本で初めての路線事業である定期便を開始したこと、二つ目は1976年に宅急便を開発・発売したことです。三つ目として、2013年より「バリュー・ネットワーキング」構想を推進し、現在も法人領域への新たな価値提供を目指して取り組んでいますが、正直に申し上げますと、当社グループの今の姿は、宅急便というサービスの拡大フェーズの延長線上にあるに過ぎないと考えています。

1月23日に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」は、当社グループが再びイノベーションを生み出すための経営のアジェンダ(課題)です。宅急便をはじめ、これまで我々は自前でモノを運ぶことにこだわってきました。もちろん、その考えをすべて捨てるつもりはありませんが、そのことだけにこだわってはいは、提供できる価値は限定されてしまいます。

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

目的

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

基本戦略

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
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

構造改革

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」



「YAMATO NEXT100」の策定にあたり、「『運送』から『運創』へ。」という言葉掲げました。これからの物流企業に求められるものは、人材、機能、ノウハウといった経営資源とお客様のニーズやデータを組み合わせ、これらをマネジメントしながら一つの課題を解決する力です。当社グループにない機能や技術が必要であれば、新たに自社に取り込む、あるいは外部と連携することが求められます。つまり、従来の「運んで送る」ではなく、「運び方をどう創るか」、もしくは「運ぶことによってどう価値を創るか」。これが我々の目指す姿であり、そのための力を早期に身に付けなければいけません。

「お客様起点のヤマトグループに立ち返るために グループ経営体制を刷新

現在、基盤構造改革の一つであるグループ経営体制の刷新に向けて準備を進めています。当初は2021年4月に純粋持株会社であるヤマトホールディングスが、グループ8社の吸収合併、および吸収分割を実施し、「Oneヤマト」としての経営体制への移行を予定していましたが、COVID-19の影響で行政の許認可など諸手続きに遅れが出るが見込まれるため、リスクマネジメントの観点から、当面は純粋持株会社を維持しつつ、ヤマト運輸が子会社7社を吸収合併および吸収分割するスキームに変更することを決断しました。ただし、「YAMATO NEXT100」に掲げた構造改革に実質的な変更はなく、着実に遂行していく所存です。

2005年に現在の体制とした最大の目的は、ノンデリバリー事業の自立性を高め、成長を促すことにありました。しかしながら、この15年間で当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。もちろん、現在の体制としてのメリットはあるものの、同時にデメリットも点在しています。例えば、本来はグループ全体でお客様のニーズを捉え、各事業の強みや経営資源を組み合わせで最適な提案を差し上げるべきところ、事業会社を分割して自立性を持たせたことで、組織間に壁が生まれ、サイロ化している側面があります。その結果、個別最適のご提案に終始してしまうほか、各事業会社を維持するためのコストや間接部門への人材配置などが事業会社ごとに必要なため、経営資源を最適に活用できていないという課題も生じています。

そして何より、これらに起因する最大の問題点は、お客様に向き合うヤマトグループの風土が損なわれつつあることです。イノベーションを創出するためには、商品・サービス設計、ITシステムなど、あらゆる物事をお客様起点で考えて実行することが必要です。しかしながら社内を見渡すと、当然ながらお客様と接しているセールスドライバーをはじめ、第一線の現場の社員はお客様起点で物事を考えて行動しているものの、マネージャー層以上に関しては、お客様への向き合い方が決して十分ではないと感じています。

従って、経営体制刷新の最大の目的は、当社グループの全員が、もう一度お客様起点に立ち返ることです。意識

改革には、組織の風土を変える必要があり、これは研修やトップからのメッセージを発信するだけでは根底から変えていくことはできません。経営体制を刷新し、組織の仕組みから改革することで、我々は、お客様起点で考え行動するヤマトグループにもう一度生まれ変わります。

| 新たな成長に向けた3つの事業構造改革

「YAMATO NEXT100」では、収益基盤の安定化とお客様との関係強化、EC・法人領域での新たな成長に向けて3つの事業構造改革を推進しています。

一つ目の「宅急便のデジタルトランスフォーメーション(DX)」では、最優先課題としてITの基幹システムの刷新に取り組んでいます。基幹システムは、宅急便開始以降、一つのシステムを随時拡張してきたため、システムの構造が複雑化しているのが実情です。かつては先端技術を駆使したシステムでしたが、ECが主流となり、サービスやコミュニケーションがリアルタイムで行われる中、基幹システムの刷新が宅急便のDXには欠かせない要素になると考えています。

二つ目の事業構造改革である「ECエコシステムの確立」では、6月よりEC事業者向け新配送サービス「EAZY(イージー)」の提供を開始しました。この「EAZY」は、ECを利用するお客様、EC事業者、配送事業者の全てをリアルタイムにデジタル情報でつなぐことで、購入、配送、受け取りの利便性と安全性、効率性を徹底して向上させ、ECの持続的な成長を実現する新たな配送サービスです。ITのシステムとお客様に提供する情報が、リアルタイムで連動しなければ成立しないため、ここでも基幹システムが重要な役割を果たします。COVID-19の影響を踏まえ、ECエコシステムの確立に向けてスピードを上げて取り組んでおり、順次新たな付加価値の提供を進めていきます。

三つ目の「法人向け物流事業の強化」においては、法人領域にグループの営業機能と経営資源を集約してアカウントマネジメントを推進しています。2019年10月より、ヤマト運輸の法人営業部門、法人領域を専門とするヤマトロ

ジスティクスおよびその他グループ各社の法人営業部門がバーチャルな形式で統合し、One team体制でのアカウントマネジメントを開始しました。2021年4月以降は、経営体制の刷新により法人部門を完全に統合し、新たな事業の柱に成長させていきます。

| デジタルとアナログの両輪でデータ・ドリブン経営に転換する

2020年春に、今後の成長の基盤となるデータ・ドリブン経営への転換に向けて当社グループのIT機能を集約しました。先進的なオフィスを構え、約60名のIT人材が、日々データ整備とデータ分析基盤の構築を進めています。基幹システムの刷新やデータ基盤の整備には、相応の時間が必要となりますが、当社グループが有する豊富な顧客基盤・顧客接点による膨大なデータと、未だアナログが色濃く残るオペレーションに鑑みれば、デジタル化によってイノベーションを創出できる可能性は極めて高いとみています。

データ・ドリブン経営を進めるうえでの最大の課題は、データを活用する我々自身がデジタルの特性を理解することです。私は常々、経営陣や社員に対して「ITやデジタルが自動的に最適な答えを導いてくれるわけではない」と伝えています。大切なことは、我々が主体となりお客様やお客様に接する社員と向き合い、デジタルを使って何を実現したいのか、その道筋と仮説をしっかりと立てることです。この課題を着実にクリアすることができれば、当社グループの新たな強みになると期待しています。

| 経営戦略としてのサステナビリティの取組み

「YAMATO NEXT100」では、基盤構造改革の一つにサステナビリティの取組みを位置づけ、初めて経営戦略に組み込みました。この背景には、当社グループのサステナビリティの取組みに対する二つの課題認識がありました。

一つ目は、取組みの状況を定量的に示せていないということです。例えば、自動車を使用して事業を行っている当

社グループは、化石燃料を利用するなど、環境に負荷を与えている一方で、台車や自転車など、GHG(温室効果ガス)を排出しない集配方法を早くから導入することで環境に対して貢献してきたという自負もあります。しかしながら、これらの取組みを裏付ける定量的な実績が十分な形で計測できておらず、課題が明確になっていませんでした。

もう一つの課題認識は、いわゆるESG(環境・社会・企業統治)の観点において、この先の世界に対して我々のビジョンやコミットメントが十分に発信できていないということです。サステナビリティを経営戦略に組み込むにあたり、ESG戦略を担当する部門を中心に検討を進め、ステークホルダー・ダイアログを開催し、外部の専門家の意見も得ながら徹底的に議論を行いました。さらに、サステナビリティで先行するヨーロッパの物流企業に学ぶため、チームメンバーが現地へ赴き、ヒヤリングや議論の場を設け、様々なものを吸収してきました。

そして、2つのビジョン「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」を策定し、併せて当社グループが取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。サステナビリティを経営戦略として位置付けることで、今後は、KPIや具体的なアクションプランを設定し、より目に見える形で施策を推進していきます。

ESGやサステナビリティは、これから大手の物流企業が生き残るために欠かせない基本的な要素であり、持続的成長を遂げるために必要な差別化要因や付加価値の源泉にもなると考えています。また、日本全国、および海外にネットワークを有する当社にとって、お客様や地域住民、および22万人のグループ社員の生活を守ることは、大手企業としての責任でもあります。サステナビリティに対してこれまで以上に強くコミットし、策定したビジョンの実現に向けて取組みを進めることで、社会および当社グループの持続的な成長につなげていきます。

「運ぶ」のその先の価値を創造する ヤマトグループへ

当社グループは「運ぶ」ことを中心とした事業を展開していますが、「運ぶ」ことだけに囚われていては、次の時代を支える新しい「運び方」は創造できないと思います。大切なのは、お客様に向き合い、お客様や社会が何を求めているのかを正しく理解することです。私が思い描くヤマトの未来の姿は、我々の強みや日々の顧客接点を活かすことでお客様の新たなビジネスや生活スタイルを創出する、いわばコーディネーターのような存在です。その延長線上として、世間の方々から「ヤマトの業態って何?」「なぜ社名に『運輸』が付くのか?」などと疑問に思っていたくれるくらい、さまざまな価値を提供できる企業に姿を変えていきたいと考えています。

そのためには、経営層やマネージャー層はもちろん、社員全員がお客様と真に向き合う、お客様起点の会社にもう一度立ち返らなければいけません。次なるイノベーションにつながる価値を生み出せるヤマトに生まれ変わるために、グループ一丸となって経営構造改革を推し進めていきます。

株主の皆様におかれましては、今後もヤマトグループに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

世界的なESG投資指数 「FTSE4Good Index Series」 「FTSE Blossom Japan Index」の 構成銘柄に選定されました。



FTSE4Good

・FTSE4Good Index Series

FTSE Russell社が開発した指数で、世界の企業を対象にESG(環境、社会、ガバナンス)の対応に優れた企業を選定。



FTSE Blossom
Japan

・FTSE Blossom Japan Index

ESG(環境、社会、ガバナンス)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを測定するために設計された指数。