

## 「YAMATO NEXT 100」に向けて

2017年～2019年  
[平成29年～令和元年]

2019(令和元)年11月、ヤマトグループは創業100周年を迎えた。IT技術が進化し、インターネットの普及とともにEC(電子商取引)市場は拡大し成長を続ける。社会と生活のあり方が大きく変わろうとしているなかで、宅急便を中心としたデリバリー事業のあり方も新しい対応を求められるようになった。ヤマトグループは、より働きやすい環境を追求するとともに、新たな社会をつくり出す新しい「運び方」を共創するために、次の時代へ向けての一步を歩み始めた。

## 「クロネコヤマトミュージアム」のオープン

2020年7月2日、ヤマトグループ創業100周年を記念して「ヤマトグループ歴史館 クロネコヤマトミュージアム」が、東京都港区のヤマト港南ビル内にオープンした。1919年の創業当時から、世の中の変化や時代のニーズに対応してお客さまとともに歩んできたヤマトグループの歴史をたどることができる(写真は、「創業の時代」の展示ゾーン)。



## 第1節

# 「新たな働き方」の導入とグループ経営の構造改革

## 1. 事業環境の変化と「働き方改革」

### 景気回復と労働問題

2012(平成24)年末頃から、長期にわたって緩やかな景気回復が続いた。この間、企業の設備投資や輸出の伸びは比較的堅調であったが、個人消費は伸び悩んだ。一方で、日本国内の雇用状況が持続的に改善した。

2017年頃からは、東日本大震災の復興に加え、2020年夏に予定されていた東京オリンピック・パラリンピック(後述の新型コロナウイルスによるパンデミックのため延期)に向けた建設投資が増加したこと、海外からの観光客を中心としたインバウンド需要が著しく拡大したこと、などが景気を上向かせる要因となった。景気拡大とともに、労働市場における人手不足感が急速に高まってきた。すでに、少子高齢化の進展を背景に、1997年から国内における生産年齢人口の減少が始まっていたが、労働力をどのようにして確保するかが、日本経済にとってきわめて重要な課題となってきたのである。

一方で、長時間労働や過労死などが社会問題化し、「過労死」「過労自殺」をもたらすような長時間労働やいわゆるサービス残業に対する批判が高まった。また、人手不足に対応するためにも、女性、外国人、高齢者など多様な人材を活用し、多様な働き方を導入することが必要であるとの認識が、企業の間でも広まっていった。

このような状況を背景として「働き方改革」が政策的にも重視されるようになり、2018年7月には「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」<sup>\*</sup>が制定された。この法律の目的は、労働者が多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のための措置を講ずることであった。

外国人労働者に関しては、日本はその受け入れに抑制的な政策を続けてきた。しかし、実際には、留学生のアルバイトや技能実習生など、さまざまな形で流入が続いており、小売業や各種サービス業には不可欠の労働力として認識されつつあった。その後、2019年4月には、新たな在留資格として「特定技能」が新設され、人手不足が深刻な産業分野での外国人労働者の受け入れが可能となった。

<sup>\*</sup>働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律(働き方改革関連法)  
労働基準法の一部改正による時間外労働に罰則付きの上限が規定されたことなどが含まれる。またこれを踏まえ、トラックドライバー不足により物流が滞ることがないよう貨物自動車運送事業法が改正(2018年12月公布)され、荷主の配慮義務の新設などの措置がとられた。

### 頻発する自然災害と新型コロナウイルスによるパンデミック

2010年代末、日本は自然災害に相次いで見舞われた。2018(平成30)年6月から7月には西日本豪雨が中国地方を襲い、同年8月から9月に関西地方に上陸した台風は大きな被害をもたらした。さらに2019(令和元)年には、強力な台風が東日本を複数回にわたって襲い、大規模な河川氾濫や長期の停電などにつながった。この間、世界的にも熱帯低気圧の発生が増加し、台風に発達するケースが頻発するようになった。これには複雑な要因が関与しているが、「温室効果ガス」による「地球温暖化」がその要因の一つとして指摘されており、環境保護に対する関心がますます高まるようになってきた。

大きな地震も多発し、2018(平成30)年には6月に大阪府北部地震(最大震度6弱)、9月に北海道胆振東部地震(最大震度7)と立て続けに起きた。

さらに、2019年末から中国で発生した、重篤な肺炎などを引き起こす新型コロナウイルス(COVID-19)が、翌2020年にはまたたくまに世界へと蔓延し、WHO(世界保健機関)は「パンデミック」(世界的大流行)との認識を示した。これに伴って、グローバル・サプライチェーンが一部で麻痺し、4月には日本でも緊急事態宣言が発令され、外出自粛や経済活動の抑制が求められたが、これによる経済への影響は大きく、しだいに感染防止と経済を両立させる施策やサプライチェーンの見直しなどが求められるようになった。グローバル化により急速に拡大した人の移動、および日本とアジアとの間の経済取引の拡大は、新たなビジネスチャンスをもたらす要因でもあったが、新たなリスク要因ともなったのである。

### EC市場のさらなる拡大

2010年代後半以降も、B to CのEC市場は拡大し続け、2015(平成27)年の売上は13兆7,748億円、小売全体に占めるECの割合は4.75%、2018年には17兆9,845億円、同6.22%に達した。とりわけスマートフォン経由のECの伸び率は大きく、2015年の1兆9,862億円から2018年の3兆6,552億円へと短期間で急速に増加した。これと並行して、フリマアプリを利用した取引は、2016年の3,052億円から2018年の6,392億円へ倍増、ネットオークションの推定市場規模も継続的に増加し、2018年には1兆133億円となった。

国境を越えた越境ECの市場規模も非常に高い伸び率で増加し、2018年の日本の越境EC購入額は2,765億円と前年比7.6%増であったが、中国では3兆2,623億円(前年比18.4%増)、米国は1兆3,921億円(同15.3%増)と日本を上回る増加を示した。なお、越境ECのうち、日本から中国への販売額は5,345億円、米国への販売額は8,238億円であり、どちらも前年比2桁以上の伸びであった(18.2%、15.6%)。

一方で、EC市場の拡大は物流プロセスへの負荷を高めた。輸送の多頻

度化がますます進展し、配達時間帯や受取場所の変更など複雑化・多様化するニーズに対応したサービスの高度化が求められるとともに、不在・再配達も増加したことから、ラストワンマイルにおける負荷が増大した。このように需要が拡大する一方で、労働者の高齢化、人手不足を背景とした物流分野の生産性向上が社会的な課題となった。

こうした課題の解決に向けて、2017年7月、政府は、「総合物流施策大綱(2017年度～2020年度)」を閣議決定した。大綱のなかでは、「サプライチェーン全体の効率化・価値創造に資するとともにそれ自体が高い付加価値を生み出す物流への変革」「物流の透明化・効率化とそれを通じた働き方改革の実現」「ストック効果発現等のインフラの機能強化による効率的な物流の実現」などが取り上げられた。物流業界は労働時間が他産業に比較して長かったこともあり、「働き方改革」が強調されるなかで、従来のような貨物運送業者の経営のあり方にも、大きな改革が必要になったのである。

## 2. ヤマトグループの「働き方改革」

### 「働き方改革」の推進

ヤマトグループは、ECの発展を支えるために、新たなサービスを続々と展開してきた。しかし、ECの持続的な拡大によって荷物量が増加するにつれ、しだいに、従来の宅急便システムでは対応が難しくなってきた。小口多頻度化の進展に伴って、宅急便の取扱数量や再配達比率が増加し、人件費・委託費等のコストアップが生じた。こうしたことを背景として、社員の長時間労働問題が改めて浮き彫りになり、2016(平成28)年には、労働基準監督署から労働環境の問題を指摘されるに至り、改善が待たなしの状況となった(第11章参照)。

ヤマトグループでは、このことを重視し、「働き方改革」への取り組みを本格化させ、ヤマト運輸では2017年2月、専門部署「働き方改革室」を本社に設置した。また、同年3月には、「働き方改革委員会」を本社に、「働き方改革小委員会」を支社に、「働き方改革推進委員会」を主管支店に設置し、いきいきと働ける労働環境の実現や労務管理の適正化に向けた協議を開始した。さらに、同年4月には、グループ全体の「働き方改革」を推進するため、ヤマトホールディングス社長を委員長とする、「ヤマトグループ働き方創造委員会」を設置し、「コンプライアンスの遵守」「ダイバーシティの推進」「業務の見直し、効率化とコミュニケーション」の3つを方針として定め、ヤマトグループ企業労働組合とともに労使一体での取り組みを進めた。

このように専門部署や会議体での検討をふまえながら、ヤマトグループは「働き方改革」に向けて、さまざまな取り組みを実行していったのである。同月、従来携帯端末で行ってきた労働時間管理を、入退館時刻を出退勤時



「ヤマトニュース」の臨時別冊として発行した「働き方改革」特別号  
左から、第1弾(2017年9月号)、第2弾(2018年1月号)、第3弾(2018年11月号)、第4弾(2019年10月号)の表紙

刻とするルールに変更した。8月には、タブレットでの入退館登録により社員の出退勤時刻がデジタル化された。また、翌2018年4月には、主管支店を再編して新たに17主管支店を設置し(合計88主管支店)、サービス品質の維持・向上のため、新たな人材の採用や社員の育成などデリバリー事業の基盤を強化するとともに、労務管理の徹底をはかった。

宅急便のサービスのあり方も変更することとした。2017年4月以降、当日再配達の受付締切時間を20時から19時に1時間繰り上げ、6月からは配達指定の時間帯を見直し、社員の長時間労働の一因となっていた「20～21時」を廃止し、「19～21時」を新設、また昼休憩がしっかりとれるよう「12～14時」の枠を廃止し、これまでの6区分から5区分に変更することとした。

また、2017年から2018年にかけて、社員の生活を考慮した新しい働き方の導入を進めた。具体的には、勤務間インターバル制度<sup>\*1</sup>、無期労働契約への転換制度<sup>\*2</sup>、セールスドライバー(SD)の正社員採用<sup>\*3</sup>、労働日数・時間選択制度<sup>\*4</sup>などを続々と導入していった。さらに、新たな集配体制としてアンカーキャストを新設した(第2節参照)。

このほか、グループ各社の社長・役員が全国各地に出向き、パネルディスカッションによる社員の意見交換を実施し、女性リーダーミーティングによる女性のキャリア形成支援、営業所の職場環境改善工事(休憩室・更衣室の充実など)などを進めた。

### デリバリー事業の構造改革

ヤマトグループは、2011(平成23)年に策定した長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」に基づいて、当初は2016年度中にその総仕上げとなる中期経営計画「DAN-TOTSU 3か年計画JUMP」(2017年度～2019年度)の策定を予定し、構造改革の議論は2015年末から始めていた。しかし、その過程で労働環境の改善が大きな課題として浮上してきたため、2017年1

**\*1 勤務間インターバル制度**  
勤務終了後から翌日の勤務開始までの間、一定時間以上のインターバルを設けることにより、社員の生活時間や睡眠時間を確保する制度。

**\*2 無期労働契約への転換制度**  
勤務3年を超えるフルタイム有期労働契約社員・パートタイマーなどが、法定の5年より早く無期労働契約に転換できる制度。

**\*3 SDの正社員採用**  
従来、入社時は契約社員として採用し、おおむね2年程度で正社員に登用していたが、入社時から正社員として採用する。

**\*4 労働日数・時間選択制度**  
育児・介護・加齢による体力低下などにより、就業日数・時間を制限したい社員を対象とし、1日の労働時間を4～8時間のなかから、1週間の労働日数を週3日、週4日などから選べる制度。

**\*5 アンカーキャストの新設**  
午後～夜間の配達業務を担うアンカーキャストの新設により、SDの働き方改善と集配キャパシティの確保を両立させる。



現場社員と長尾ヤマト運輸社長がともに「働き方」について意見を交換したパネルディスカッション(2017年6月、ヤマト運輸東京支社)





「KAIKAKU 2019 for NEXT100」社員向け  
携帯用カードの表紙

にかかわる点では、成長の鈍化と労働需給の逼迫が喫緊の課題であった。2011年の東日本大震災、2013年度のクール宅急便品質問題、2014年度からの税制改正による税負担の増加、クロネコメール便の廃止などを乗り越えて、毎年安定した営業利益を計上してきたが、目標は未達に終わっていた。また、2016年度にはEC市場の急速な拡大による大幅な荷物増加の影響と相まって労働需給の逼迫が顕在化し、宅急便事業継続のためには、抜本的な構造改革が必要であると認識した。

経営システムについては、経営環境が激変するなかで、十分な構築を遂げていないと認識した。また、グループ各社が各事業を部分最適化する形で経営展開しており、全体最適の戦略が実践されていないという現状も明らかになった。

一方、2025(令和7)年頃には、高齢化のさらなる進展に伴う国内の労働力人口の減少、地域格差の拡大、単独世帯の増加と消費者嗜好多様化のさらなる進展、ASEAN・中国の経済成長の進展などに伴う事業活動のグローバル化、AIや自動運転車の登場など新技術の急速な発展と普及などが予測された。

このような現状認識をふまえ、ヤマトグループがどのように課題を克服し、成長していくか。この問いに対する答えとして策定されたのが、ヤマトグループ創業100周年となる2019年に向けた、中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」であった。

### 中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」

#### ①長期ビジョン「2025年のありたい姿」

中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の前提として、ヤマトグループは、長期ビジョン「2025年のありたい姿」を次のように設定した。

「ヤマトグループは、『輸送を起点』に、『地域社会』や『国内外の企業』との接点とそこで得られる情報を強みとし、『オープンなプラットフォーム』を構築することで、『新たな価値』を創出する」

さらに、次の100年に向けた成長エンジンが、グローバル領域と法人領域の2点にあるととらえた。グローバル領域においては生産活動・消費活動・企業活動のボーダーレス化が進展し、法人領域においてはデジタル化の進展により多段階を経ていたモノの流れがよりダイレクトに変わっていくことなどが予想された。このような将来を見据えたうえで、ヤマトグループは、これまでに築いてきた宅急便を軸としたリアルな物流ネットワークを基盤に、そこで得られる情報や次なる要望をデジタル・テクノロジーと組み合わせることにより、リアルとバーチャルを併せ持つプラットフォームを構築することを新たな目標とした。このプラットフォームは、特定の人びとや地域ではなく、誰にでも利用できるオープンなものにすることで、生

活者、企業、社会など、世の中のさまざまなニーズや課題に応えることを目指した。

同時に、経営のあり方に関しては、これまでの機能軸中心から顧客軸中心へと切り替えることを重視した。この目標は、ヤマトグループがもつさまざまな機能を組み合わせ、ソリューションとしてお客さまに提案することで、より大きな価値を提供することであり、特に重視したのが、デリバリー・サービスを基盤としつつ、ターゲットとする顧客ごとに、より高い付加価値を実現する戦略である。市場を顧客別にセグメントしたうえで、配送中心の顧客に対してはシェアあるいは利益の確保を、配送だけでない新たな価値を提案できそうな顧客に対しては「新たな市場を創出する」観点でさまざまな施策を構想することとした。具体的には、大手ECに対しては配送網の効率化、加盟店のロジスティクスや決済機能の支援、中小ECに対しては集客、商品登録などの実作業の支援、大手EC並みのリードタイムの実現、新興プラットフォームに対しては立ち上げから機能拡充をスピーディに行う手段の提供などである。

#### ②中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の概要と課題

以上の長期ビジョンをふまえたうえで策定された中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の概要は、以下のとおりである。

ヤマトグループは、「生産年齢人口の減少」「人口減少と地域格差の拡大」、「生活と嗜好の多様化」「事業活動のグローバル化」「新技術の急速な発展と普及」など、大きな環境変化に直面するなかで、次の2つの課題を設定した。

(課題1) 消費行動が多様化し、ECが生活および企業間取引に拡大するなか、働き方改革を進めつつ、持続可能な配送モデルを確立する。

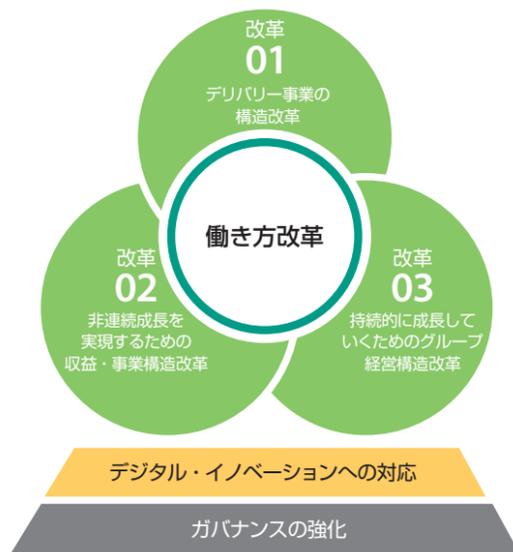
(課題2) 従来の宅急便を超えて「生活における付加価値、事業のサプライチェーンにおける付加価値」を創出する。

課題1に関しては、中期的に、宅急便の収益性・体質改善、伸張するECに対応する輸送力の拡大と、サプライチェーン全体への付加価値の提供に取り組むこととした。課題2に関しては、長期的に、地域の生活者・中小企業を支援する新たな事業の創出および国内外の法人向け事業の拡大に取り組むこととした。

#### ③「働き方改革」と3つの構造改革

中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」では、以上のような課題をふまえ、2017(平成29)年度から2019年度の3カ年を、次の100年に向けてヤマトグループが持続的に成長していくための経営基盤強化を行う期間と位置づけた。このため、「働き方改革」を中心に据え、3つの構造改革(「デリバリー事業の構造改革」「非連続成長を実現するための収益・事業構造改

図12-1 「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の全体像



革」[「持続的に成長していくためのグループ経営構造改革」]を断行することを宣言した(図12-1)。

このなかで、経営の中心とされた「働き方改革」の概要は、次のとおりである。まず、「働き方改革」の目標として、グループ全体での「働きやすさ」「働きがい」の構築、それによる、ヤマトグループの原点である「全員経営」の実践が掲げられた。具体的な改革内容として、第一に、新たな働き方の実現を目指し、①総労働時間の抜本的改善(フルタイム超過勤務時間の50%削減とパートタイマーの超勤時間の大幅抑制)、②ライフステージに応じた自分らしい働き方を実現できる人事制度の構築(労働時間・休日・給与体系を選択できる制度)、③短時間勤務社員がステップアップできる制度の構築、④ワークライフバランスの推進(年次有給休暇の取得促進、勤務間インターバル制度の推進、育児支援策の拡充等)、⑤社員のケアに目が行き届く管理者の配置拡充を行うこととした。第二に、「個の力」の最大化を目指し、①クロネコアカデミーを中心とした教育体系の構築(階層別教育体系の構築や次世代リーダーの育成)、②「社員の声」を経営に生かす仕組みの確立、③ダイバーシティのさらなる推進による外国人・高齢者・女性の活躍推進、④障がい者雇用率2.5%を掲げた。第三に、徹底的なオペレーションの効率化を目指し、①オープン型宅配便ロッカー(PUDOステーション)の活用、②第8次NEKOシステムによる集配オペレーションの効率化、③AIやロボット技術などテクノロジーをフル活用し、④働きやすさの基盤となる業務の徹底的な効率化を実現することとした。

3つの構造改革のうち、第一の「デリバリー事業の構造改革」については、効率的なラストワンマイルネットワークの再構築と、継続的かつ適正なプライシング施策によって、デリバリー事業の集配キャパシティの拡大と収益力の回復を両立させることとした。

ラストワンマイルネットワークについては、従来の宅急便の「多機能型ドライバーネットワーク」に加え、投函商品や特にニーズが高い夜間の配達を専門に行う「配達特化型ドライバーネットワーク」、また大口顧客の商材や大型の荷物を専門に扱う「域内ネットワーク」など、パートナーを含めた分業型・複合型ネットワークの整備を進め、伸張が続くECをはじめとする荷物の増量に対応することとした。

また、オープン型宅配便ロッカー(PUDOステーション)、コンビニなど、受け取りのタッチポイントを拡充すると同時に、クロネコメンバーズの機能拡充を進め、お客さまとの双方向コミュニケーションを強化することで、自宅外での受取比率10%を目指すこととした。さらに、プライシング施策については、前述の「法人顧客プライシングシステム」を確立し、恒常的に

契約運賃を見直すことで、将来の環境変化にも柔軟に対応できる適正な運賃を設定することとした。なお、2018年度までは大口法人荷主との契約見直しにより宅急便の総個数は減少するが、ネットワークや人材への積極投資により、2019年度以降は取扱個数を拡大基調に戻すことを想定した。

第二の構造改革として掲げられた、「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」とは、羽田クロノゲート、厚木・中部・関西の各ゲートウェイや沖縄国際物流ハブ、サザンゲートなど主要基幹ターミナルとアジアを中心に広がるクロスボーダー・ネットワークを有機的に結びつけ、スピード輸送ネットワークに付加価値機能を加える「バリュー・ネットワーキング」構想をさらに進化させることを目標とするものであった。具体的には、業界プラットフォームの構築(BtoB向けラストワンマイルネットワーク、海外ネットワーク、ロジスティクス拠点、フォワーディング機能などを融合させ、各業界向けのプラットフォームを構築)、クロスボーダープラットフォームの構築(日本・東アジア・東南アジア・欧州・米州間をつなぐクロスボーダー・ネットワークと、コールドチェーンをキラーコンテンツに、顧客のバリューチェーンを一貫して支援するクロスボーダープラットフォームを構築)、アカウントマネジメントの推進(よりお客さまに近い立場でバリューチェーン全体の変革を支援するために、業界別営業組織および支援システムを構築)、EC向けプラットフォームの構築(デリバリー事業の構造改革により実現する新たな複合型ラストワンマイルネットワークを活用し、集配キャパシティを拡大すると同時に、アライアンス等も選択肢としながら、お客さまの成長段階に合わせたEC・サプライチェーン全体への付加価値の提供を目指す)などである。

第三の、「持続的に成長していくためのグループ経営構造改革」には、グループの総合力を発揮し「稼ぐ力」を高めるため、組織構造を改革し、アカウントマネジメント・管理会計・人事(評価)の三位一体の経営システムに刷新することが盛り込まれた。組織構造改革の方向性として、特に重視されたのは、(1)「機能軸組織」から「顧客軸組織」へ、(2)「個別最適」から「全体最適」へ、(3)「縦割りの組織別収支管理」から「アカウントマネジメント」へ、(4)「機能別投資」から「R&D(後述)による先取りの投資」へ、(5)「自前主義」から「オープン主義」へ、の5点である。

さらに、最先端のデジタル・テクノロジーを取り入れ、新たな事業を創出し、既存事業を進化・革新すること、既存ビジネスにとって破壊的となるモデルに先手を打って機動的に対応することなどのデジタル・イノベーションを重視した。

なお、「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の数値目標は、表12-1のように設定した。また、2017年度から2019年度の間投資は、経常投資2,000億円、成長投資1,500億円の合計3,500億円とし、このうち成長投資については、

表12-1 「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の数値目標

	2016年度 実績	2019年度 計画
連結営業収益	1兆4,668億円	1兆6,700億円
連結営業利益	348億円	720億円
利益率	2.4%	4.3%
ROE	3.4%	7.7%

主に、デジタル・イノベーションや外部企業とのアライアンス、働き方改革を目的としたものであった。

グループ経営の構造改革と組織再編

「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に盛り込まれた経営構造改革においては、機能中心の組織から顧客中心の組織へ、個別最適から全体最適へ、自前主義からオープン主義への転換によるテクノロジーの活用、が強調された。特に、ヤマトグループ内の各社・各組織が同一顧客に対してそれぞれに別の機能を売り込んでいること、各社で類似した機能が存在して非効率が発生していることなどが課題とされた。そこで、これらを再編し、長期的には、リテール、法人、グローバルなど、それぞれの顧客と向き合った形の事業カンパニー制を導入し、顧客のニーズを理解し、素早く的確に応えていくとともに、顧客別収支を把握できる体制を構想した。また、各事業が独自に持つ類似した機能を集約して非効率を解消すること、同時に、機能カンパニー（ネットワーク、EC、IT、オートワークスなど）を設置し、共通した事業や機能の集中と強化をはかるという目標を設定した。

以上の構想に基づき、次のような組織改革を進めた。2017(平成29)年4月、ヤマト運輸に、社長室、法人営業部、ネットワーク事業開発部などを新設した。このうち、社長室は、新規ビジネス創出、先端技術活用などを企画する社長直轄の時限組織であった。法人営業部は、高付加価値なソリューション提案、地域課題を解決する新たな事業の確立をはかることを目的と

した。特に、市場別にセグメントされた、戦略的に重要な顧客に対して、顧客の課題を解決する価値提案ができる営業組織を構築することが、法人営業部新設のねらいであった。同時に、法人営業については、従来、担当者によって異なっていた営業方法を新たな標準営業プロセスに統一することで提案から受注までの標準的な営業サイクルを定着させるとともに、体系的な営業スキルを学ぶ研修によって人材育成を行うなど、営業プロセス改革にも取り組むこととした。

2018年4月には、ヤマトシステム開発(YSD)のe-ロジソリューション、e-オンデマンドソリューション、セットアップ・ロジソリューション、ヤマトパッキングサービスのドキュメントロジスティクス、ヤマトホームコンビニエンスのテクニカルネットワーク、ヤマトマルチメンテナンスソリューションズのマルチメンテナンス、リスクマネジメントの各事業をヤマトロジスティクスに移管し、重複事業の解消と業務の効率化をはかった。同時に、ヤマトロジスティクスの海外生活支援サービスおよび美術品輸送事業をヤマトグローバル

ロジスティクスジャパンに移管することとした(表12-2)。

同年4月、ヤマト運輸に、リテール営業部、第一～第四法人営業部を新設して、顧客別営業体制を整備するとともに、デジタルオペレーション開発部、情報システム部IT企画課を新設し、デジタル技術の活用体制を強化した。

さらに2019年4月、ヤマト運輸では、幹線・域内輸送のネットワーク再編や、新たな仕組みの導入によるベース作業の進化など、全社における輸送・作業効率の最適化を実現する戦略を立案・推進する組織として、ネットワーク事業開発部とベースオペレーション部の統合によりネットワーク統括部を新設、グループ共通の中核をなす機能部門として再編強化した。同時に、センターオペレーション部を宅急便オペレーション部と改称、集配や作業の標準化・効率化を推進する仕組みの構築に加え、センターの事務業務や主管支店等のバックオフィス業務の改善を推進する機能組織として強化した。

なお、2019年4月、ヤマトホールディングス会長に山内雅喜が、社長に長尾裕がそれぞれ就任し、ヤマト運輸社長に栗栖利蔵が就任した。長尾社長は1988(昭和63)年にヤマト運輸に入社し、山口主管支店長、埼玉主管支店長を歴任したのち、2009(平成21)年にはTSS営業推進室長に就任した。さらに2010年に同社関東支社長、2013年に常務執行役員、2015年には代表取締役社長とヤマトホールディングスの執行役員(2017年6月より取締役執行役員)に就任して、デリバリー事業の強化を推し進めた。



長尾 裕

表12-2 ヤマトグループ内の組織再編(2018年4月1日付)

事業	概要
販売物流サービス事業	YLC 既存事業
メディカルロジスティクス事業	
e-ロジソリューション事業	YSD より事業承継
e-オンデマンドソリューション事業	
セットアップ・ロジソリューション事業	YPC より事業承継
ドキュメントロジスティクス事業	
テクニカルネットワーク事業	YHC より事業承継
マルチメンテナンス事業	
リスクマネジメント事業	YMM より事業承継

注:YLC と YMM は合併

事業	概要
貿易物流サービス事業	YGL 既存事業
海外生活支援サービス事業	YLC より事業承継
美術品輸送事業	

YLC：ヤマトロジスティクス株式会社  
 YGL：ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社  
 YPC：ヤマトパッキングサービス株式会社  
 YHC：ヤマトホームコンビニエンス株式会社  
 YSD：ヤマトシステム開発株式会社  
 YMM：ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ株式会社

R&D+D 機能とデジタル・イノベーション推進室

2010年代後半になり、ヤマトグループを取り巻く外部環境は加速度的に変化しつつあった。その推進力と考えられたのがデジタル・テクノロジーの急速な進化であり、デジタル・テクノロジーをヤマトグループの経営資源とかけ合わせることで、新たに大きな成長機会を創出できる可能性が見込まれたことから、物流と情報のプラットフォームをかけ合わせ、新たな価値を生み出すことを目指した。それを実現するためには、情報プラットフォームの必須機能であるデータ基盤の構築と活用、さらにデータ分析のための人材育成の取り組みを加速させることが必須であった。

一方で、デジタル・テクノロジーの活用により、未見の競争相手が強力な競合会社として破壊的(Disruptive)なビジネスモデルを掲げて一挙に顕在化してくるリスクも想定された。そこで、ヤマトグループは、デジタル・テクノロジー活用の調査研究(Research)、グループにとっての新たな事業を創出と既存企業の進化革新(Development)に加え、ヤマトグループの既存ビジネスモデルにとって破壊的となり得るビジネスモデルを早期に察知し、グループのとるべき対応を明らかにする「R&D+D 機能」を設置するこ

**\*1「クロネコビッグデータ」プロジェクト**  
ヤマトグループに蓄積した膨大な配送データを経営資源として活用することを目指したプロジェクト。ビッグデータの分析により、出荷の予測モデル構築に始まった取り組みは、その後、コールセンターにおけるコール量の予測や物流倉庫の最適化、配送センターの配置と在庫量を最適化するソリューションの開発など、新しいビジネスの創造へ向けた取り組みを推し進めている。

**\*2「空飛ぶトラック」プロジェクト**  
無人航空機による輸送を実現するためのプロジェクト。2020年代前半のサービス開始を目指す。米国のベル・ヘリコプター社の「自律運航型ポッド輸送機」と、ヤマトホールディングスの「荷物空輸ポッドユニット」を組み合わせて開発が進められ、2019年8月には米テキサス州でデモンストレーション飛行を行った。



「空飛ぶトラック」プロジェクトでの飛行試験（2019年8月、米テキサス州）

ととした。長期的な将来を見据え、デジタル・イノベーションを起こし、継続的かつスピーディにデジタル・ビジネスを創造し、ロジスティクス・プラットフォームの進化を実現することが、「R&D+D 機能」の目的であり、ヤマトグループはその具体化に向けて取り組むこととした。

その準備として、2017（平成29）年4月、R&D+D 機能を強化するため、ヤマトホールディングスの経営戦略立案推進機能のなかに、デジタル・イノベーション推進室（Yamato Digital Innovation Center:YDIC）を設置した。YDIC は設立目的を、デジタル・テクノロジー活用可能性の調査・実験、新事業の創出と既存事業の進化・革新への貢献、破壊的モデルの察知および対応方法の策定とし、新事業創出・ロジスティクス機能高度化、ビッグデータ活用による新事業の創出、破壊的モデル対応の研究（ドローン、自動運転・簡易宅配BOX などの新技術を活用したビジネス、シェアリングエコノミーにかかわる規制緩和等）、外部との共創のための知のネットワークづくり、デジタル・ビジネス人材育成などに取り組んだ。

その後 YDIC は、2019年4月に YDX（Yamato Digital Transformation Project）と改称、「クロネコビッグデータ」プロジェクトや「空飛ぶトラック」プロジェクトなど先端的な技術を活用する取り組みを進めた。

#### ヤマトホームコンビニエンスの不適切請求問題

2018（平成30）年7月、ヤマトホームコンビニエンス（YHC）が、法人顧客の社員向け引越サービスにおいて、長期にわたって不適切に料金を請求していたことが明らかとなった。これについては、2010年と2011年に内部告発がなされたものの対処が徹底されず、不適切な料金請求は2018年6月まで行われていた。問題の発覚を受けて、YHC は契約した法人に対し謝罪と返金を行うとともに、ヤマトホールディングス内に、外部の独立した専門家で構成する調査委員会を設置して調査を行った。

調査の結果、不適切な請求の発生は、2008年から販売を開始した引越らくらくタイムリーサービス、および単身引越ジャストサービスの商品設計において、現場の意見をふまえた試験的な運用と結果の検証、商品販売前の社員教育、商品販売後の検証、採算性の検証等について、十分な確認、分析等が行われなかったことに起因していた。これらのサービスの料金は、家財量ポイントに応じて設定されているため、結果的に見積もり担当者が容易に見積もりを上乗せすることが可能となり、不適切な請求が行われるきっかけとなったのである。また、不適切請求が長期にわたって行われた背景として、YHC 本社における商品設計、教育、法人契約、会社の組織体制、社員の処遇、内部通報制度の運用、監査運用などの問題とその原因となる YHC 全体の倫理意識の欠如が明らかになった。

調査結果および調査委員会からの提言を重く受け止め、YHC は、すべて

の引越サービスの約款遵守を再点検し、遵守できていないサービスについては、約款を遵守できる商品の再設計が完了するまでの間、新規受注を休止し、役員、役職者の懲戒処分および役員報酬の返上を行った。調査委員会からの提言や国土交通省からの行政処分および事業改善命令などをふまえ、ガバナンスの強化、引越商品の再設計、社員教育、法人顧客管理に関する責任部署の明確化などの抜本的な再発防止策に取り組んだ。また、この事案を受け、2018年9月にヤマトホールディングスにグループガバナンス改革室を設置し、グループ全体でガバナンスの抜本的かつ包括的な再構築を行うこととし、商品・サービスのコンプライアンスチェックをはじめとする、受理プロセスの見直し、内部通報制度の刷新、倫理・コンプライアンス教育の3つを主要議題として、取り組みを進めた。

2018年から2019（令和元）年にかけて、YHC は、現場の意見をヒアリングしながら、引越にかかわる全サービスの総点検を行い、商品規格がお客さまにとっても、社員にとってもわかりづらい内容になってしまっていた「引越らくらくタイムリーサービス」と「単身引越ジャストサービス」について、商品設計の見直しを進めた。2019年9月には、前年9月以来休止していた単身者向け引越サービスを刷新し、お客さまが「手軽で安心な生活空間の移動」を実現する、シンプルで手間いらずのサービス規格に変更し、新たなサービスの提供を開始した。2020年2月には、単身者向け引越サービスの対象エリアを拡大するとともに、サービス名称を「わたしの引越」とし、サービスの拡充をはかった。

わたしの引越

「わたしの引越」のロゴ

## 第2節

### ヤマトグループの事業展開

#### 1. デリバリー事業の持続的な成長に向けて

##### 「働き方改革」の進展と宅急便の運賃引き上げ

2017（平成29）年から、ヤマト運輸は、「働き方改革」を経営の中心に据えた「デリバリー事業の構造改革」を推進した。社員の昼休憩の確保や長時間労働防止に向け、宅急便の集配受付締切り時間を繰り上げたほか、宅急便の配達時間帯の指定区分を従来の6区分から5区分に変更したことなどに加えて、2017年10月には、宅急便の基本運賃を改定するとともに、「法人顧客プライシングシステム」を活用して、契約運賃の見直し交渉や、一部の大口法人顧客に対する出荷調整の要請を進めた。これにより、宅急便の単価

が2017年度の574円から2019年度の702円と128円上昇し、取扱個数の抑制が実現した。一方、個人向けの取扱個数はほぼ横ばいで推移し、最終的に宅急便すべてを合計した売上高は計画以上の増加となった。この結果、「働き方改革」の成果は、2019年度には2017年度と比較して過重労働者数が99.9%、一人当たり残業時間が48%減少するなど労働時間の継続的な減少として表れた。

#### 〈手ぶら観光サービス〉

2010年代半ばから、ヤマト運輸は地方自治体や観光協会などと連携しながら、駅や空港、観光案内所などの施設で手荷物預かりや宿泊先などへの配送サービスを提供し、手ぶらで観光やショッピングを楽しめるおもてなしサービスを拡充させてきた。2020年現在、全国約30カ所の施設でサービスを提供している。



手ぶら観光用の宅急便サービスカウンター  
(小田原駅手ぶら観光センター)

#### サービスの拡充

以上のような改革に加えて、成長が続くEC市場に対しては、「宅急便コンパクト」「ネコポス」の拡販を進めるとともに、複数のフリマサイトと連携し、コンビニやPUDOステーションなどに発送窓口拡大を推進した。

2017年8月には、増加する訪日外国人旅行者に向けて、手ぶらでより自由に日本を楽しんでもらうため、国内における手ぶら観光を支援するサービス「LUGGAGE-FREE TRAVEL」(ラゲージ・フリー・トラベル)のサービスを開始した。これは、(株)JTBおよびパナソニックとの協力によって提供するサービスであり、旅行者は予約サイトで取得した受付番号(QRコード)を提示するだけで手荷物を預けたり受け取ったりすることができるため、来日したその日から手ぶらで観光することができるようになった。

#### オペレーションの徹底的な効率化

デリバリー事業の構造改革では、お客さまの求めるさまざまな荷物の受取方に効率的に対応することが重要な課題であったことから、ヤマト運輸では、お客さまとの接点の拡充に向けた取り組みを進めた。

2016(平成28)年にはライフスタイルに合わせた受取利便性の向上と再配達の実現するため、オープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション(PUDO)」の設置を開始した(第11章参照)。PUDOの設置は、首都圏の駅やスーパー、ドラッグストアなどの店舗を中心に徐々に拡大し、PUDOでの受取指定が可能なEC事業者も徐々に増加していった。さらに、「クロネコメンバーズ」については、ECサイトやコミュニケーションアプリ「LINE」などとの連携により、注文時の自宅以外の配達先の選択や非会員向けのお届け予定「通知メッセージ」の配信機能が追加されるなど、利便性を高めていった。

これに加えて、効率的なラストワンマイルネットワークを構築するために取り組んだ「複合型ネットワーク」構築の一つとして、午後から夜間の宅急便の配達を担う「アンカーキャスト」の導入を推進した。増加する夜間配達ニーズへ対応しつつ、社員の長時間労働を是正し、より働きやすい環境を整備するとともに、SDが集荷や営業などでお客さまと対する時間を拡大することが、そのねらいであった。アンカーキャストは契約時間どおり

に働くことができることから、ライフスタイルに合わせた労働を可能にするものとして好評であった。同時に、SDにとっても、午後からの配達荷物をアンカーキャストに引き継ぐことにより、午後は渉外(営業)に専念でき、営業強化につながった。また、アンカーキャストが加わったことで、宅急便センターのSD全員が一斉に休憩を取得できるようになり、SD間の会話が増えるなど、職場内のコミュニケーションがとりやすくなった。さらに、働き方が、朝から晩まで稼働する「先発完投型」から、午後・夜間の配達をアンカーキャストに引き継ぐ「継投型」に変わることで早い時間に帰宅できるようになり、新人SDの定着率向上などの成果につながった。

さらに、第8次NEKOシステムの活用による荷物情報のデジタル化が引き続き進められた。集積されたデジタルデータは、最適な集配ルート設計、集配状況の可視化などに活用され、SDの業務効率化だけでなく、働きやすさの向上にもつながった。

幹線輸送を担う大型トラック運転手の人材不足や高齢化が物流業界全体で深刻化するなか、ヤマトグループは、幹線輸送の効率化にも取り組んだ。2019年3月から、ヤマト運輸は、一般社団法人全国物流ネットワーク協会の取り組みとして、物流企業3社(西濃運輸、日本通運、日本郵便)と連携し、関東・関西間の幹線輸送における「スーパーフルトレーラ SF25」を活用した共同輸送を開始した。異なる事業者のトレーラーを連結して1台の車両として運行できることから、物流業界全体での輸送の効率化につながり、課題である人手不足への有効な解決手段として期待された。また、この取り組みは、国土交通省より「改正物流総合効率化法」、および「貨客輸送連携省エネルギー計画」の認定を受けた。



宅急便センターでの昼食のひととき(2017年、秋田御所野センター)



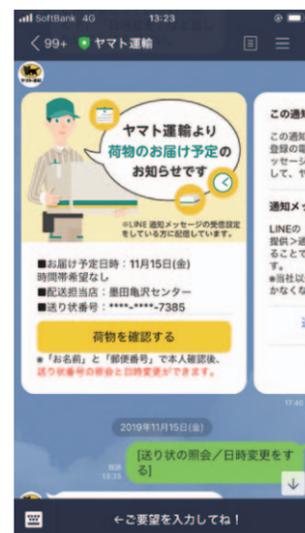
他社の車両と連結したスーパーフルトレーラ SF25

## 2. ノンデリバリー事業の展開

#### BIZ-ロジ事業の展開

「バリュー・ネットワーキング」構想における高付加価値ビジネスの中核となるBIZ-ロジ事業では、EC業界に向けて、お客さまの要望に応じて受発注処理から在庫の可視化、分散在庫、スピード出荷などの多様な物流支援サービスを、ワンストップで提供を目指してきた。2017(平成29)年度から2018年度には、こうした既存サービスの取り扱いが増加したことにより、収益が好調に推移し、ヘルスケア事業者向けに提供する医療用器械のローナー支援(保管・洗浄・配送)をはじめとする物流改革支援サービスにおいて、新規顧客の利用が拡大した。

BIZ-ロジ事業では、直接向き合う法人顧客(クライアント)のみならず、その調達先や販売先まで含めたサプライチェーン全体を見渡し、全員にメリットを生み出す仕組みを提案する点が、ほかの一般的な3PL業者と異なる



非会員向けお届け予定「通知メッセージ」

る特徴であり、クライアントだけでなく、クライアントの顧客にあたる荷受け側の要望や課題までを解決することが、クライアントの収益を最大化することにつながると考えていた。ヤマトグループのラストワンマイルネットワークとノンデリバリー事業群の融合は、集荷や配送・納品は宅急便だけでなく、お客さまに最適な手段を選ぶことで、新たなソリューションを生み出す可能性を秘めていた。

このようなソリューション・ビジネスをより効果的に展開するため、2018年4月に組織再編し、ヤマトロジスティクスに、ヤマトマルチメンテナンスソリューションズの「マルチメンテナンス事業」「リスクマネジメント事業」、ヤマトホームコンビニエンスの「テクニカルネットワーク事業」、YSDの「セットアップ・ロジソリューション事業」などを集約し、メーカーの製品ライフサイクルをトータルでサポートできる体制を整備した。この再編により、マルチメンテナンス事業では、それまでの「製品がエンドユーザーの手に渡った後」のメンテナンスやリコールサポートなどアフターサービスを中心とした静脈物流だけでなく、「製品がエンドユーザーの手に渡る前」の動脈物流も加わり、調達から製造、販売、保守、メンテナンス、リコール、リファビッシュ、再販、廃棄という製品ライフサイクル全体を、メーカーとしっかり向き合いながらトータルでサポートする体制が構築されたのである。

2019(令和元)年10月には、法人顧客への営業体制を再編・強化した。従来は、ヤマト運輸、ヤマトロジスティクス、その他のヤマトグループの事業会社ごとにそれぞれ法人営業を推進していたが、グループの法人営業機能を統合して、ヤマトグループ統合法人営業チームを形成したアカウントマネジメントを推進するため、機能を整理するとともに、ワンチーム体制を構築した。

この間、2017年10月には、梱包資材の開発を行うヤマト包装技術研究所が三辺自動梱包機を厚木ゲートウェイに導入し、稼働を開始した。三辺自動梱包機は、商品の三辺を自動計測し、最適なサイズのダンボールボックスを自動生成するほか、梱包から送り状の貼付までの工程を自動化することで、手作業による従来の梱包と比較して約10倍の生産性向上を可能とした。また、商材の形状に合った無駄のない最適な梱包により、輸送時の積載効率の向上や緩衝材の削減などの環境負荷低減、梱包資材の保管スペース削減にもつながるものであった。



三辺自動梱包機

### 各フォーメーションの事業展開

ECが持続的に拡大したことを受けて、ヤマトグループの各事業においても、サービス拡充に向けて、さまざまなビジネスが展開された。

ヤマトホームコンビニエンスは、2017(平成29)年4月、メルカリと連携

し、フリマアプリ「メルカリ」の新たな配送サービス「大型らくらくメルカリ便」(2020(令和2)年2月にサービスを改定し、「梱包・発送たのメル便」となる)の提供を開始した。すでに、2015(平成27)年4月から、メルカリとヤマト運輸の連携による「らくらくメルカリ便」が提供されていたが、家具や家電などの大型商品の取引には対応できないケースがあり、これに関して多くの要望が寄せられていた。「大型らくらくメルカリ便」は、このような要望に対応したものである。具体的には、ヤマトホームコンビニエンスのスタッフが出品者の自宅を訪問して、荷物を梱包して発送の支援を行うほか、配達先においても開梱や設置、使用済み資材の回収までを行うことで、利用者にとってより簡単で便利なサービスを提供するものであった。

e-ビジネスでは、EC市場の成長などを背景に、出荷情報の処理や送り状印字、荷物追跡などの業務を包括的にサポートする「Web出荷コントロールサービス」が、既存大口顧客を中心に拡大した。また、営業活動でパンフレット・カタログ等の販促品を使用する顧客に向けた受発注システムや、倉庫保管・管理・配送等の物流、印刷をトータルで提供する「e-オンデマンドソリューション事業」でも、新規・既存ともに顧客の利用が拡大していった。

2018年6月には、YSDの開発した「証明書類Web取得サービス」がSBI損害保険株式に採用、導入された。これは、インターネットに接続できる環境があれば、専用のアプリをダウンロードすることなく、スマートフォンやパソコン等から本人確認書類やその他必要書類を安全・簡単に提出できるシステムである。このサービスにより、本人確認書類の提出が必要となる銀行の口座開設やカード・ローンの申し込み、不動産賃貸の審査書類などの業務において、24時間・365日いつでも提出が可能となった。また、高セキュリティ環境の担保により、個人情報の安全なデータ送受信や管理が可能となり、企業にとっては書類不備の対応に割いていた時間が短縮され、企業の顧客にとっては書類のコピーや郵送する手間がなくなり、双方の利便性向上につながった。

フィナンシャル事業では、ECの発展に伴い、クレジットカードや電子マネーなど決済手段が多様化・デジタル化してきたことから、従来の主力であった「代引き」市場が縮小し、「宅急便コレクト」の扱いが減少してきた。そこで、新たなサービス開発に積極的に取り組んだ。その一つが、2018年1月に提供を開始した「らくうるカート」である。「らくうるカート」は、ショッピングカート機能と決済・配送支援機能を一体化させたシステムの提供であり、送り状発行や決済業務を同一の管理画面で操作できることで、効率的なネットショップの運用を可能とした。また、多様な決済サービスや受取場所を選択できるサービスなど、ヤマトグループの各サービスと連携することで、購入者がライフスタイルに合わせて利用できる機能を充実



らくうるカートのチラシ

させた。このサービスは、EC事業者の業務を軽減し、購入者の満足度向上を支援するものとして利用が拡大した。

オートワークス事業では、将来の環境変化を見据えた新たな事業領域として、EV商用車両の点検・整備を開始した。今後、物流においても普及の拡大が期待されるEVの点検・整備について、早期にノウハウを取得することは、将来的な事業展開にもつながる動きであった。ヤマト運輸も、2017年度よりEVトラックの導入を行っているが、その効果は、排出ガスを出さないことで環境負荷を大幅に低減できるだけでなく、車両の構成部品が大幅に減ったことによるランニングコスト低減も可能であった。実際、2017年12月には、沖縄初のEVバスの運行開始にあたって、ヤマトオートワークス沖縄がその点検整備を請け負うこととなった。



EVウォークスルーバン(中型商用EVトラックの導入に向けて、2020年2月より神奈川県藤沢市でモニター稼働)

### 3. グローバル事業の展開

#### グローバル事業の再構築に向けて

2010年代以降、ヤマトグループはアジア地域を中心にグローバル事業を展開してきたものの、近年は厳しい経営状況が続いていた。2010年代半ば以降、B to CだけでなくB to B市場もターゲットとし、小口、コールドチェーンに注力し、さらには自前主義にこだわらず現地有力企業への出資による提携やM&Aを実行することで、ネットワークを拡充してきた(第11章参照)。しかし、計画に対して十分な成果を上げるまでには至っていなかった。そのため新たなグローバル事業の成長戦略として、コールドチェーンプラットフォームの構築・収益化、越境EC物流の取り組み、技術革新と新興国需要の拡大による新たな市場機会の獲得の3つに重点を置くこととしたのである。

なかでもコールドチェーン戦略を特に重視し、ヤマトグループが主導して制定した小口保冷配送サービスの国際規格PAS1018を世界に普及させるとともに、アジアを中心としたコールドチェーン・ネットワーク構築を推進した。ASEANにおいては、タイを中心としたネットワークを構築、ASEAN全域のコールドチェーン・ネットワーク拡大に取り組み、また、中国・香港については、自社と提携先の運送サービスを併用した中国全土ネットワークの構築を目指し、要所には保冷倉庫を整備することとした。

一方、越境EC物流に関しては、B to B to b市場を攻略することにより、インバウンドのロジスティクス需要を獲得することに重点を置いた。具体的には、海外企業(B)から国内企業(B)への比較的物量の大きな海上輸送、およびその後の中小EC業者(b)への、小口多頻度輸送の多いロジスティクス需要をターゲットとし、この全体のプロセスのなかで、発着マージ(貨物のまとめ)、流通加工、小口化ロジ(大量輸送されてきたものを小口化し、

顧客に対し適時に配送)、保冷などのサービスを提供することによる付加価値の実現を目標とした。

#### アジア地域での事業展開

##### 〈中国〉

2017(平成29)年4月、中国・上海において、東アジア地域統括会社として、雅瑪多管理(中国)有限公司を設立し、従来から進めてきた中国事業の立て直し(第11章参照)をさらに推進し、to Bを中心とした小口、保冷ネットワーク構築が、事業展開の中心となった。

2016年5月には、中国ECモール大手の京東集団(京東商城およびFRANK。FRANKは京東商城が運営するECサイト「JD.COM」の公式パートナー)と提携し、日本から中国への越境ECの支援サービスを開始していた。2017年6月には、この提携をさらに深め、京東集団との間で、双方がもつ経営資源を生かした広範囲での包括的アライアンスに向けた検討を行うための基本意向書を締結した。包括的アライアンスの検討内容として特に強調されたのが、次の2点である。第一に、京東集団が中国国内で構築するコールドチェーン・ネットワークに対して、国際規格PAS1018の認証およびヤマトグループが日本国内外で蓄積したノウハウに基づいたコンサルティングを実施し、各国-中国間で、小口保冷貨物を相互に送ること。第二に、京東が日本を中心とした海外製品を輸入する際や、中国製品をASEAN等各国に輸出する際に、ヤマトグループの海外ネットワークなどの経営資源を活用することである。この基本意向書をもとに交渉が進められ、2017年12月、包括的なアライアンス契約を締結した。

このほか、2018年8月、香港ヤマト運輸は、九龍湾複合型施設内にある同社九龍湾基地の一部エリアで「香港保冷倉庫ライセンス」を取得し、温度管理が必要な生鮮食品やワインなどの一貫保冷輸送サービスを本格展開することとした。香港は日本の農水産品の輸出先として世界1位であり、ヤマトグループは日本からの国際クール宅急便などでこうした需要に対応してきた。将来的には、香港において、保冷物流サービスに関する企業・消費者からのニーズと品質向上への意識がますます高まることが予測されたことから、香港で提供する保冷物流サービスのさらなる品質向上をはかるため、物流の内製化により自社管理を進めると同時に、お客さまにより安心して利用してもらうことを目指し、保冷ネットワークの体制整備を進めたのである。

##### 〈東南アジア〉

2017(平成29)年9月、ヤマトグループと365Express社が設立したヤマト365エクスプレスがベトナムにおいてクール宅急便サービスを開始した。当初はホーチミン市内で提供し、その後ハノイ市などへ事業を拡大すること



スワンカフェ & ベーカリーチェーン店  
(2019年、ベトナム・ホーチミン市)

を計画し、主に日本から輸入された高級生鮮食材や、ベトナム国内で生産された海産物、農産物等の小売店やレストランなどへの店舗向け冷蔵・冷凍配送を想定した。なお、Yamato 365 Express 社は、2017年12月に、国際規格 PAS1018 の認証を取得した。2018年12月には365Express 社はスワンと加盟店契約を締結し、翌年1月に海外では初のスワンのフランチャイズ店であるスワンカフェ & ベーカリー 2店舗をホーチミン市内にオープンした。

インドネシアでは、フォワーディング事業を強化するため、2017年10月、インドネシアヤマトと、現地企業 PT. Multisarana Bahteramandiri 社とともに、合弁会社 PT. Yamato Indonesia Forwarding 社(インドネシアヤマト・フォワーディング株式会社、インドネシアヤマトが67%出資)を設立した。ヤマトグループは2013年9月に、100%子会社であるインドネシアヤマトを設立し、コンサルティングライセンスをもとに事業を行ってきたが、2016年5月に外資規制が緩和され、フォワーディング事業およびロジスティクス事業に関連する外資比率の上限が67%まで拡大したことを受けて、フォワーディング事業の強化に向けて同社の設立に至った。

このほか、2017年1月から宅急便サービスを開始したタイでは、2017年4月に日本からタイ向けの国際クール宅急便サービスが始まり、2018年4月、SCG Yamato Express 社が国際規格 PAS 1018 の認証を取得した。

また、2017年12月、ミャンマーにおいて、東南アジア地域統括会社のヤマトアジアが、現地企業の Aye International Group Co., Ltd. (AIG) と、合弁会社 Yamato Global Logistics Myanmar Co., Ltd. (ヤマトグローバルロジスティクスミャンマー株式会社、ヤマトアジアが80%出資)を設立し、翌年4月から営業を開始した。

#### 4. 創業100周年記念事業と東京2020オリンピック・パラリンピックの支援

##### 100周年記念事業

2019(令和元)年11月、ヤマトグループは創業100年を迎えた。これを記念して、ヤマトグループではさまざまな記念事業を行った。

100周年記念日となる2019年11月29日には、ヤマトグループ創業100周年サイトを公開し、100年の歴史やコラム、制服・トラック・梱包資材・NEKO システムなどの変遷を数々の写真で掲載した。社史の編纂事業も進め、同日に物語として読みやすく編集した『ヤマトグループ創業100周年記念誌 100年のあゆみ』を発刊した。また、100年間の正確な歴史、資料、データを編集した経営史『ヤマトグループ100年史』の編纂を進めた。このほか、100周年ロゴマークを作成した。



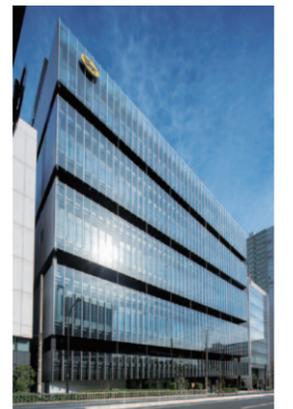
「ヤマトグループ創業100周年記念誌 100年のあゆみ」

ありがとう  
**100**  
since 1919

100周年ロゴマーク



ヤマトグループ Thanks100 記念コンサート



ヤマト港南ビル

2020年2月には、東京オペラシティコンサートホールにて、「ヤマトグループ Thanks100 記念コンサート」を開催した。創業100周年を記念して、これまでお世話になったパートナー各社やお客さまに感謝を伝えることを目的とし、良質なクラシックコンサートに加え、100周年の歴史展示とともにおもてなしをするイベントであり、約500社・900名の方々を招待した。

2020年7月には、東京都港区のヤマト港南ビル(ヤマト運輸港南ビル)を建て替え、2019年竣工)内に、「ヤマトグループ歴史館クロネコヤマトミュージアム」を開館した。ヤマトグループ100年の歴史を「創業の時代」「大和便と事業多角化の時代」「宅急便の時代」「新たな価値創出の時代」の4つの時代構成で表し、映像や展示物を通じてヤマトグループと社会のあゆみを追体験できるミュージアムとなった。

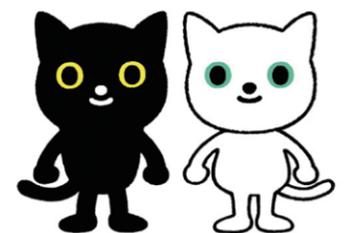
また、2019年11月には、創業100周年を期して、ヤマトグループの「クロネコ・シロネコ」キャラクターを一新した(デザインはキャラクター作家の坂崎千春)。最初の「クロネコ・シロネコ」が登場した1991(平成3)年以来、28年ぶりのことであった。

##### 東京2020オリンピック・パラリンピックの支援

2020(令和2)年に開催予定の東京2020オリンピック・パラリンピックの開



ヤマトグループ歴史館クロネコヤマトミュージアム



ヤマトグループの新しい「クロネコ・シロネコ」キャラクター

催に向けて(ただし、2020年3月、新型コロナウイルス感染拡大のため実施の延期が決定)、ヤマトホールディングスは、2015(平成27)年8月、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と「東京2020 スポンサーシッププログラム」における「荷物輸送サービスカテゴリー オフィシャルパートナー」契約を締結した。荷物輸送サービスパートナーとして、大会の円滑な運営に加え、効率性や安全性の向上と環境負荷の低減を両立する付加価値の高い物流で東京2020大会が掲げる「史上最高の大会の実現」を支援することとした。翌2016年2月には、「東京2020 オフィシャル荷物輸送サービスパートナー」特設サイトを開設した。また、2018年8月には、ヤマトグローバルロジスティクスジャパンが、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のクライアントをサポートし、迅速かつ適切な輸出入通関手続きおよび貨物輸送を実現するための公式通関事業者となった。

ヤマトホールディングスではさらに、2019(令和元)年6月から9月にかけて、約1年後の開幕に向けて「ヤマトホールディングス 東京2020大会 応援メッセージ募集キャンペーン」を展開した。これは、大会へのムードを盛り上げる一助となることを目的に、全国の小・中学生を対象に、大会に集うアスリートへ向けた応援メッセージを募集したものである。翌2020年1月には、寄せられた約14万作品のなかから14の応援メッセージを選定し、大会の競技イメージを組み合わせた特別デザインのトラックと台車計最大3,000台が東京都内を走行する。

### スポーツへの支援

2017(平成29)年7月、ヤマトホールディングスは、男女とも東京2020オリンピック出場が決定していた日本のハンドボールチームを支援するため、ヤマト運輸が公益財団法人日本ハンドボール協会との間で、オフィシャルパートナー契約を結んだ。また、東京2020パラリンピックに出場する選手を支援するため、2018年4月に一般社団法人日本車いすバスケットボール連盟とオフィシャルサポーター契約を結び、続けて同年8月には一般社団法人日本障がい者バドミントン連盟とオフィシャルサプライヤー契約を、2019(令和元)年8月には一般社団法人日本車いすラグビー連盟とオフィシャルサポーター契約をそれぞれ締結した。これにより、東京2020パラリンピックで行われる車いすバスケットボール競技、障がい者バドミントン競技、車いすラグビー競技に向けて、競技用車いすの輸送サービスの提供、強化指定選手への車いす用輸送資材の提供などを行うことになった。さらに、2019(平成31)年2月には、ヤマト包装技術研究所が、車いす輸送を行うための専用資材を開発し、車いすバスケットボール強化指定選手に提供した。

また、2017年よりヤマトグループ内で、障がい者との共通スポーツイベントをととして、社員同士の相互理解を深め、障がい者が積極的に活躍す



リオデジャネイロ2016オリンピック閉会式の日本のプロモーション「トーキョーショー」で使用された「土管」(写真)や東京スカイツリーの模型の輸送に協力



フルラッピングトラック 子どもたちからの応援メッセージが入った14種類の特別デザインが施された



車いすバスケットボール専用資材を強化指定選手全員に提供

る職場環境の構築を目的に、障がいのある社員との混成チームによるボウリング大会とボッチャを行うスポーツフェスタを実施するヤマトグループ親交会を毎年実施している。

## 第3節

# 次の100年に向けたNEXT100での飛躍を目指して

### 1. 業績と財務

この時期のヤマトグループの業績は、表12-3のとおりである。営業収益は増加傾向にあり、2018(平成30)年度には、営業利益、経常利益、当期純利益ともかなり増加した。表12-4のセグメント情報を見ると、それぞれの事業の構成比は、セグメント変更によるものを除き、大きな変化はない。特筆すべきは、「働き方改革」などに向けたデリバリー事業の構造改革に伴う宅急便の総量コントロールと宅急便単価の引き上げを受けて、2017年度から2018年度にかけて、宅急便取扱個数が減少した点である。ただし、単価引き上げの効果が大きく、宅急便営業収益およびその構成比は、かなり上昇した。「働き方改革」は一定の成果につながり、またデリバリー事業の

表12-3 ヤマトグループの営業業績推移(連結、2016年度～2019年度) (単位:億円)

期	期間	営業収益	営業利益	経常利益	当期純利益
152期	2016.4.1～2017.3.31	14,668	348	348	183
153期	2017.4.1～2018.3.31	15,388	356	360	186
154期	2018.4.1～2019.3.31	16,253	583	542	259
155期	2019.4.1～2020.3.31	16,301	447	406	229

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」

表12-4 ヤマトグループのセグメント情報(連結、2016年度～2019年度) (単位:%)

期	期間	デリバリー事業			宅急便		BIZ-ロジ事業			ホームコンビニエンス事業			e-ビジネス事業			フィナンシャル事業			オートワークス事業		
		営業収益	営業利益	資産	営業収益	取扱個数(100万個)	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産			
152期	2016.4.1～2017.3.31	78.5	16.1	57.2	71.4	1,867	7.4	11.5	6.3	3.3	2.9	2.0	3.1	26.7	4.3	5.3	23.6	22.7	1.7	9.2	2.3
153期1	2017.4.1～2018.3.31	78.1	18.8	59.4	71.4	1,836	7.9	11.2	6.7	3.2	14.6	2.0	3.0	29.5	4.4	5.4	22.2	23.2	1.6	11.5	2.5
153期2	2017.4.1～2018.3.31	78.1	18.8	59.4	71.4	1,836	9.4	19.7	6.9	2.9	0.3	2.0	1.8	22.2	4.2	5.4	22.2	23.2	1.6	11.5	2.5
154期	2018.4.1～2019.3.31	79.8	69.8	64.0	73.8	1,803	9.1	5.7	6.9	2.1	△13.2	1.1	1.6	14.9	3.9	4.9	10.6	22.9	1.6	7.5	2.6
155期	2019.4.1～2020.3.31	80.4	60.9	62.5	74.7	1,799	8.8	11.0	6.8	1.7	△22.4	1.1	1.9	23.0	4.3	4.7	14.1	22.3	1.5	9.4	2.7

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」

注1: 各セグメント営業収益、営業利益、資産の連結の合計数値に対する割合。営業利益は、「セグメント利益」であり、連結損益計算書の営業利益と調整済みの数値

注2: 154期にセグメント区分を変更。153期1は従来のセグメント区分、153期2は154期以降の新たなセグメント区分による数値

構造改革で目指した収益の改善についても実現しつつある。

一方、ホームコンビニエンス事業は、不適切請求の問題もあり、2018年度には大きな収益減と赤字を余儀なくされた。また、e-ビジネス事業、フィナンシャル事業とも2018年度には収益が減少し、構成比も低下した。BIZ-ロジ事業は着実に成長しているが、大きな伸びを示すまでには至っていない。

全体の傾向として、2000年代の初めからの懸案であるデリバリー事業偏重の構造は、創業100年の2019(令和元)年時点においても、依然として大きな経営課題である。「バリュー・ネットワーキング」構想で掲げられた、新たな付加価値の創造やグローバル・ネットワークの展開は、ヤマトグループの継続課題となっている。

また、表12-5に見るように、営業利益率、総資産利益率、自己資本利益率とも2018(平成30)年度に上昇しており、収益改善に向けたデリバリー事業の構造改革が一定の成果を上げたものといえる。

設備投資は、2016年度にいったん減少したが、2017年度から2018年度は再び高水準となった(表12-6)。関西ゲートウェイにおける流通設備の新設、関東地方における流山ベースの新設などが、デリバリー事業における主な設備投資の内容であった。BIZ-ロジ事業においては、東京グローバルロジゲートが建設された。また、フィナンシャル事業の設備投資は、トラック運送会社向けのリース物件としての車両の購入が主なものであった。

2014年度から2017年度まで、固定負債、流動負債とも水準が高まっているのは、安定的に自己資本比率50%程度を維持するため、短期借入金、長

表12-5 ヤマトグループの経営指標の推移(連結、2016年度～2019年度) (単位:%)

期	期間	営業利益率	自己資本比率	流動比率	総資産利益率	自己資本利益率
152期	2016.4.1～2017.3.31	2.4	48.9	157.7	1.6	3.4
153期	2017.4.1～2018.3.31	2.3	50.0	141.7	1.7	3.3
154期	2018.4.1～2019.3.31	3.6	51.0	134.1	2.3	4.5
155期	2019.4.1～2020.3.31	2.7	51.1	132.8	2.1	4.1

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」  
 注1:営業利益率は、営業収益に対する営業利益の割合。自己資本比率は、純資産合計/資産合計  
 流動比率は、流動資産/流動負債  
 2:総資産利益率は、当期純利益/資産合計。自己資本利益率は、当期純利益/純資産合計

表12-6 ヤマトグループのセグメント別設備投資額の推移(連結、2016年度～2019年度) (単位:億円)

期	期間	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	フィナンシャル事業	その他含む合計
152期	2016.4.1～2017.3.31	271.63	42.94	265.17	595.53
153期	2017.4.1～2018.3.31	327.56	33.61	327.86	715.09
154期	2018.4.1～2019.3.31	485.23	47.86	275.33	835.14
155期	2019.4.1～2020.3.31	352.88		236.51	647.39

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」  
 注:特筆すべき投資がない場合は、空欄となっている

表12-7 ヤマトグループのバランスシートの推移(連結、2016年度～2019年度) (単位:億円)

期	期間	流動資産	固定資産	資産合計	流動負債		固定負債			純資産合計			
					うち短期借入金	うち長期借入金	うち社債	うち転換社債	うち資本金	うち利益剰余金			
152期	2016.4.1～2017.3.31	5,865	5,281	11,146	3,718	609	1,972	899	200	-	5,455	1,272	4,092
153期	2017.4.1～2018.3.31	5,596	5,552	11,148	3,950	669	1,622	603	100	-	5,575	1,272	4,168
154期	2018.4.1～2019.3.31	5,502	5,734	11,236	4,104	608	1,398	195	100	-	5,733	1,272	4,314
155期	2019.4.1～2020.3.31	5,428	5,578	11,007	4,088	755	1,290	140	-	-	5,628	1,272	4,417

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」  
 注:154期以降、従来、流動試算に含めていた繰延税金資産をその他の投資区分とするなどの変更あり

表12-8 ヤマトグループのキャッシュフロー(連結、2016年度～2019年度) (単位:百万円)

期	期間	営業活動による(収入)			投資活動による(支出)		財務活動による(収入)						
		税金等調整前当期純利益	減価償却費	有形固定資産取得	短期借入金	長期借入金	配当金支払額(支出)	社債	短期借入金		返済(支出)	発行	償還(支出)
									借入	返済(支出)			
152期	2016.4.1～2017.3.31	73,324	33,037	46,126	73,999	43,986	△18,777	△2,925	43,720	△35,499	△11,155	-	-
153期	2017.4.1～2018.3.31	51,728	33,123	46,435	41,174	36,671	△36,930	13,252	4,000	△40,876	△10,640	-	-
154期	2018.4.1～2019.3.31	118,093	52,258	51,358	54,872	48,058	△70,947	△13,342	-	△33,600	△11,035	-	△10,000
155期	2019.4.1～2020.3.31	74,433	44,581	55,104	49,943	54,852	△22,368	50,000	-	△40,800	△11,431	-	-

出所:ヤマトホールディングス株式会社「有価証券報告書」  
 注:営業活動および財務活動によるキャッシュフローについては、収入をプラスで表示し、投資活動によるキャッシュフローについては、支出をプラスで表示した

期借入金などを増やしたためである(表12-7)。

2013年頃からの大規模な設備投資は、資金調達面では一定の負担の増加をもたらしたものの、資本構成の悪化にはつながらなかった。ヤマトグループの財務基盤は、依然として安定していたものといえる。この間も、ヤマトホールディングスの格付けは、AA-(安定的)との評価を維持し続けた。羽田クロノゲートの建設やゲートウェイ構想の実現などに向けた設備投資は、ヤマトグループの歴史のなかでも大規模なものであったが、格付けの維持を想定しながら、着実に進められたのである。

\*格付け  
 格付投資情報センター(R&I)による。

## 2. 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

### 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」の発表

2020(令和2)年1月、ヤマトグループは、新たな経営構造改革プランとして、「YAMATO NEXT100」を策定、発表した。このプランは、中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化をふまえたうえで、ヤマトグループにおける、中長期の経営のグランドデザインとして策定された。

「KAIKAKU 2019 for NEXT100」では、次の100年もヤマトグループが持続的に成長していくための経営基盤の強化を目的に、働き方改革と3つの構造改革を進めてきた。このうち、働き方改革とデリバリー事業の構造改革では一定の成果を得た。しかし、非連続成長を実現するための収益・事



経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」資料の表紙



「YAMATO NEXT100」構造改革の全容

業構造改革、および持続的に成長していくためのグループ経営構造改革については、計画どおりには進まなかった。そこで、次の経営計画は、「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の基本構想を踏襲しつつ、さらなる抜本的な改革が必要であるという判断の

もと、「YAMATO NEXT100」としてまとめたのである。その主な内容は以下のとおりである。

まず、基本戦略として次の3点が提示された。

- (1)お客さま、社会のニーズに正面から向き合う経営への転換:機能単位の組織を、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4つの顧客セグメント単位(事業本部)に再編し、経営と事業の距離を縮め、「お客さまの立場で考え、スピーディーに応える」ヤマトを取り戻す。
- (2)データに基づいた経営への転換:デジタルトランスフォーメーション(DX)による物流オペレーションの効率化、標準化に加え、データ分析に基づく業務量予測、経営資源の適正配置、プライシングを上位レイヤーで迅速に意思決定するデータ・ドリブン経営へ転換し、第一線がお客さまにしっかりと向き合える「全員経営」を復活する。
- (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-自前主義にこだわらず、お客さま、物流事業者をはじめとするさまざまなステークホルダーとオープンな物流インフラを共創し、ともに成長する企業へ進化する。

以上の基本戦略を定めたうえで、3つの事業構造改革と3つの基盤構造改革を掲げた。

### 事業構造改革のビジョン

事業構造改革は、第一に、宅急便のデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進である。具体的には、デジタル化とロボティクスの導入で、「宅急便」を安定的な収益基盤にするとともに、SDがお客さまとの接点により多くの時間を費やせる環境を構築し、お客さまとの関係の強化を目指すこととした。また、徹底したデータ分析とAIの活用で、需要と業務量予測の精度を向上し、予測に基づく人員配置・配車・配送ルートの改善など、輸配送工程とオペレーション全体の最適化、標準化によって、集配の生産性向上に取り組むこととした。さらに、従来の仕分けプロセスを革新する独自のソーティング・システムの導入で、ネットワーク全体の仕分け生産性を

4割向上させるなど、取扱個数の増減だけに影響されない、安定的な収益構造の実現をはかることとした。

第二に、ECエコシステムの確立である。これについては、今後も進展が予想される「産業のEC化」に特化した物流サービスの創出に取り組むことを目的として、EC事業本部を新設し、事業展開としてEC事業者、物流事業者との協業によるEC向け新配送サービスを開始することとした。また、外部の配送リソースとヤマトグループの拠点やデジタル基盤を融合し、まとめ配達や配達距離の短縮化、PUDOや取扱店受け取り、安心な指定場所配達などを通じて、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応える、EC向けラストマイルサービスの最適解を導き出し、全国への展開を目指すこととした。さらに、あらゆる商取引のEC化に対応する統合受発注、輸配送、在庫管理、決済、返品などを一括管理できるオープンなデジタル・プラットフォームを構築し、近い将来の提供を目指すこととした。これらにより、EC事業者のサプライチェーンのスリム化や、輸配送のオープン化など、社会のニーズに応える優れたECエコシステムの確立につながるものと想定した。

第三に、法人向け物流事業の強化である。ヤマトグループに点在する流通機能やソーティング・システムなどの物流機能、物流拠点を結ぶ幹線ネットワーク、専門人材など、法人向けの経営資源を結集し、お客さまの立場に立ったアカウントマネジメントを推進することとした。そのためのデータ基盤として「Yamato Digital Platform」(YDP)を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を軸とした法人向け物流ソリューションの提案力を強化し、製造業や流通業など、販売物流や静脈物流に課題をもつ法人企業の生産・調達から納品・検品、請求・支払いに至るサプライチェーン全体を最適化するソリューションの開発に注力することとした。すでに、ヤマトグループは、ヘルスケア業界や農産品流通において、こうしたソリューションを提供してきたが、ヤマトグループの強みである多頻度小口配送とデータ基盤を統合し、各業界、業種に幅広く提供することで新たな成長を目指すこととした。

### 基盤構造改革に向けた取り組み

基盤構造改革については以下のとおりである。

第一にグループ経営体制の刷新である。機能別の組織を顧客セグメント単位の組織に変革し、機能ごとの部分最適ではなく、顧客志向の全体最適に変革することが目的であり、具体的には、2021(令和3)年4月をめどに、純粋持株会社であるヤマトホールディングスをグループ会社8社を吸収合併および吸収分割することにより、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部(輸送・プラットフォーム・IT・プロフェッショナルサービス)からなる事業会社に移行させることとした(2020年2月以降に深刻化した新型コロナウイルスによるパンデミックの影響により、同年5月、諸手

続きの遅延を回避するために再編内容を一部変更することになる。後述)。新たに設置される機能本部のうち、輸送機能本部は、ネットワーク・拠点・車両を含めた輸配送工程の全体最適化、プラットフォーム機能本部は、YDP・クロネコメンバーズなどのプラットフォームの進化、IT機能本部は、ITの強化とIT人材の開発など、事業本部の競争優位の源泉となる各機能の開発と運営を担うこととした。また、プロフェッショナルサービス機能本部は、再編で重複する業務の統廃合を受け、管理間接業務や調達業務を集約するとともに、徹底した業務の標準化、効率化を進めることとした。

第二に、データ・ドリブン経営への転換である。4年間で約1,000億円をデジタル分野に投資するとともに、社内外のデジタル・IT人材を集集し、2021年には300人規模の新デジタル組織を立ち上げることとした。この新組織の立ち上げに向けた準備として、データ・ドリブン経営による予測に基づいた意思決定と施策の実施、アカウントマネジメントの強化に向けた法人顧客データの統合、流動のリアルタイム把握によるサービスレベルの向上、稼働の見える化・原価の見える化によるリソース配置の最適化・高度化、最先端のテクノロジーを取り入れたYDPの構築および基幹システム刷新への着手に取り組むこととした。さらに、シリコンバレーの拠点を基点に、スタートアップ企業や大手テクノロジー企業とのネットワークを拡大するとともに、当初50億円規模のCVCファンドを設立する準備を進めるなど、オープン・イノベーションの加速に取り組むこととした。

第三に、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」)である。持続可能な未来を切り開く将来の姿として「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」の2つのビジョンを掲げ、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指すことを、ヤマトグループの目標とした。具体的には、2050年CO<sub>2</sub>実質排出ゼロ(Scope1 & Scope2<自社の排出>))に挑戦し、EV(電気自動車)の導入や再生可能エネルギーの利用等を進めるとともに、持続可能な資源の利用、スマートモビリティ、働きやすい職場づくりを通じたディーセント・ワーク(働きがいのある、人間らしい仕事)達成への貢献、人権・ダイバーシティの尊重、健全でレジリエンス(強靱)なサプライチェーン・マネジメントなどに注力することとした。

なお、「YAMATO NEXT100」では、ヤマトグループの数値目標として、中長期的(2024年3月期)に、営業収益2兆円、営業利益1,200億円以上、ROE10%以上を掲げた(表12-9)。また、2020年度は経営体制の移行期間とし、主要経営指標等を含む詳細な中期経営計画(2022年3月期～2024年3月期)を、2021年1月をめどに改めて発表する予定とした。

以上の経営基盤構造改革のうち、グループ経営体制の刷新については、

2020年2月以降に深刻化した新型コロナウイルスによるパンデミックの影響に伴う諸手続きの遅延を回避しつつ「YAMATO NEXT100」を着実に遂行する体制を構築するために、2020年5月に再編内容を一部変更することとした。ヤマト運輸が、ヤマトロジスティクス、ヤマトグローバルロジスティクスジャパンを含むグループ会社6社を合併するとともに、YSDの事業の一部を会社分割により承継することとし、ヤマトホールディングスは純粋持株会社として維持されることとなった。

\* \* \*

1919(大正8)年に小倉康臣がトラック4台で、運送会社大和運輸を創業してから、100年余りが経過した。この100年の間、ヤマトグループは、社会に多くの付加価値をもたらすイノベーションを創出してきた。

第一のイノベーションは、1929(昭和4)年に東京-横浜間で始めた定期積み合わせ輸送であり、これは日本初の路線事業であった。小口の荷物を集荷し、混載して輸送し、配達するユニバーサル志向のサービスであり、貸切運送が一般的な当時においては画期的な出来事であった。この定期便は、のちに「大和便」と命名され、関東一円をネットワークとする事業へと発展していった。

第二のイノベーションは、1976年の宅急便の誕生である。不特定多数の荷主の小口荷物を電話一本で集荷し、翌日配達するシステムの誕生は、運送サービスの品質を飛躍的に高めるとともに、個人や企業の新たな貨物運送需要を次々と掘り起こし、人びとの生活をも変えていった。宅急便ネットワークは、豊かになった社会において、消費者の多様な需要を迅速かつ着実に満たすための不可欠なインフラへと発展してきた。このインフラは、宅急便を担うSDをはじめとする多くの社員によって支えられており、彼らの生み出す質の高いサービスが、ヤマトグループへの高い信頼と、宅急便および「クロネコ」ブランドへの強い愛着を育んできた。

2013(平成25)年、ヤマトグループは、「バリュー・ネットワーキング」構想を発表し、さらに非連続成長の実現に向けた取り組みを進めてきたが、日本国内で進む労働力人口の減少、ECの急激な拡大、あらゆる業種業態に影響を及ぼすAI・デジタル技術の進化、物流のボーダーレス化、環境保護や多様な働き方への配慮など、社会が求める価値が多様化し、物流事業の展開のあり方はますます複雑化している。そうしたなかで、これからも時代の変化から生まれるニーズに応えるとともに、持続可能な社会の実現に貢献するため、ヤマトグループの挑戦は続くのである。

表12-9 「YAMATO NEXT100」の数値目標  
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	1,200億円以上
(率)	(6%)
ROE	10%以上

「YAMATO NEXT100」のグランドデザインに向けた長尾裕ヤマトホールディングス社長のメッセージに、次の100年への思いが込められている。

未来の「運ぶ」を創る

ヤマトグループの歴史は、  
新しい「運び方」の発明の歴史でした。  
モノを運ぶことは、社会を豊かにする営みであり、  
宅急便は世の中の豊かさを変えました。  
しかし、時代が変わり、  
世の中は「次の運ぶ」を求めています。  
100年のあゆみの中で、社員1人ひとりが培ってきた  
「お客さまにしっかりと向き合い、お客さまの立場に立って考える」  
という力を大切に  
宅急便の次の、新しい「運び方」を発明することで、  
もう一度、世の中の豊かさを変えていきたい。  
そのために、「運送業」から「運創業」に進化する。  
これが私たちの使命です。

100年間で、社会経済環境は大きく変化した。また、ヤマトグループ自身がイノベーションを生み出して、社会をより豊かに変化させてきた。そうしたなかでも、小倉康臣によって1931(昭和6)年に定められた社訓は、変わることなく、ヤマトグループのDNAとして受け継がれ、変わらずに価値を生み出す源泉となっている。

社訓

- 一、ヤマトは我なり
- 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
- 一、思想を堅実に礼節を重んずべし