

# 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、多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークを構築するとともに、既存の宅急便ネットワークの強靭化を図ることで、ネットワーク全体の品質・効率性向上を実現していきます。

## 背景

CtoC向けにサービス提供を開始した既存の宅急便ネットワーク上で、BtoB・BtoCの小規模～大規模法人まで多様なニーズに対応してきたものの、顧客ニーズや流通構造の変化に伴い、宅配便の取扱数量増加を利益成長につなげづらい構造となっていました。

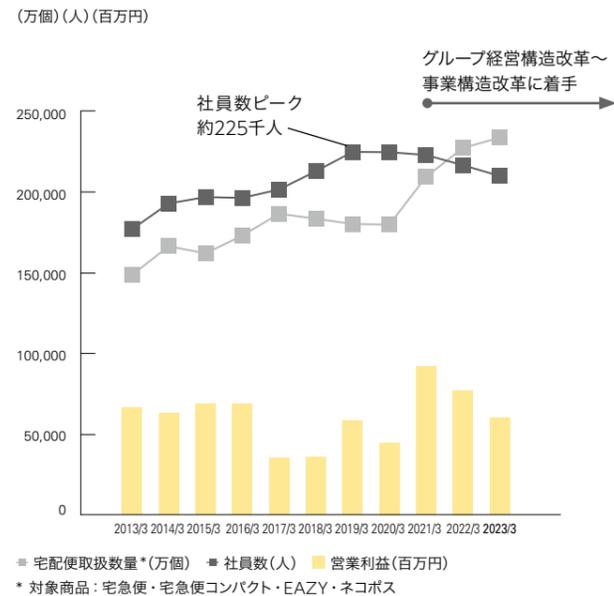
### 既存ネットワーク

- 仕分け・輸送ターミナルと営業所を「ハブ＆スポーク」で全国に展開
- 均質(高品質)なサービスを提供するため、標準化した時間軸でのオペレーション
- 小規模・多店舗の営業所に正社員(多機能なセールスドライバー)を配置

### 顧客ニーズ・流通構造の変化

- 特定の倉庫等から出荷される大規模法人の物量増加
  - 時間軸・オペレーションの異なるEC荷物の増加
  - ターミナルにおける発送・到着流動量および作業スケジュールの変化
- 小口荷物を集めることを主眼とし、翌日配送を基本にオペレーションを標準化した既存ネットワークとのアンマッチが顕在化

### 宅配便取扱数量\* / 社員数 / 営業利益



## 全体像

### これまでの取組み・成果 (2021年3月期～2023年3月期)

- ✓ 起点としてのEC物流ネットワーク構築が進展
- ✓ 既存ネットワークの強靭化に向けた全体像の設計完了～順次取組み開始

### 今後の取組み (2024年3月期～2027年3月期)

- 既存ネットワークの強靭化完遂
- 多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークの構築・拡大

	施策	創出効果
成長領域	多様な物流ニーズに最適化(カスタマイズ)した専用ネットワークの構築・拡大	EC物流ネットワークの構築 保冷専用ネットワークの構築(BtoC+BtoB) 法人専用輸配送ネットワークの拡大
	専用ネットワークの構築と連動した既存ネットワークの強靭化	ニーズに対応した提供価値の拡大 提供価値に応じた適正なプライシング収受 オペレーティングコストの適正化 働きがいの向上 安全・品質・働きやすさの維持・向上
基盤領域		営業所の集約・大型化 ターミナル機能の見直し
		働き方・体制の刷新

## 既存ネットワークの強靭化

### 基盤領域



# 1

### 営業所の集約・大型化

都市部を中心に、小規模・多店舗展開を進めてきた宅急便の営業所を集約・大型化することで、安全・品質・働きやすさの向上と、拠点ごとの輸送・作業・事務・管理コストの適正化を図っています。

#### 従来：小規模・多店舗拠点



#### 今後：集約・大型拠点



### 営業所数の推移



### 構造改革を支える基盤戦略

#### 人事戦略

- 働き方・体制の刷新と連動した人材の適正配置を推進
- 人事戦略の全体像はP26参照

#### デジタル戦略

- 業務量に応じてリソースを最適配置する仕組みの活用により、施策効果を最大化
- デジタル戦略の全体像はP32参照

#### 環境戦略

- 大型拠点にEV、太陽光発電設備、LED等の環境設備を導入することで、GHG排出量を削減を促進
- 環境戦略の全体像はP34参照

# 2

### ターミナル機能の見直し

荷物流動量や時間軸の変化を踏まえ、発送作業と到着作業の分離や大型営業所との拠点統合など、各ターミナルの機能を見直すとともに、職務定義の見直しと人材構成(フルタイム・パートタイム・アルバイト・派遣)の標準化、ターミナルによっては一部作業をパートナー企業に委託し社員の再配置を図るなどにより、安全・品質および働きやすさ・働きがいの維持・向上と輸送・作業コストの適正化を推進しています。

### ターミナル数

76 (2023年3月期) → 70程度\* (2027年3月期)

\* 2024年3月期 期首時点の想定、発・着専用および同一ターミナル合計

### 従来のオペレーション

- 同一ターミナル内で発送作業と到着作業の時間帯が重複し、オペレーション効率が低下



### 今後のオペレーション

- 発着作業の分離や、運行の再設計などにより、オペレーション全体を整流化
- 各ターミナルの特性に応じて、最適な方法を選択・実施



福岡地域のターミナル再編に着手し、2022年11月より篠栗ターミナル(新規・賃貸利用)で新たな運用を開始

### 構造改革を支える基盤戦略

#### 人事戦略

- 人材の適正配置および職務定義の明確化を推進

#### デジタル戦略・環境戦略

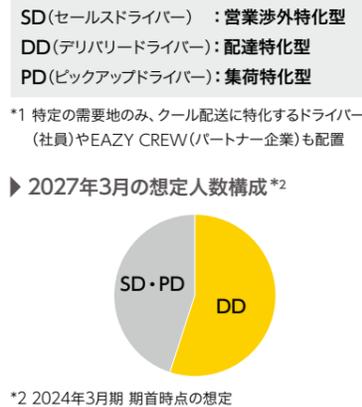
- データ分析による輸送の効率化を推進し、GHG排出量を削減

ネットワーク・オペレーション構造改革

# 3 働き方・体制の刷新(セールスドライバー)

大規模法人の出荷比率増加に伴う集荷・配達業務量のバランスの変化や、マルチタスクの負担増加を踏まえ、セールスドライバー(SD)の職務を地域特性に合わせて「営業」「配達」「集荷」等に細分化し、専門化することで、品質および働きやすさや働きがいの維持・向上、お客様の多様化するニーズへの対応強化ならびに、配達効率向上によるオペレーティングコストの適正化を図っていきます。

従来				今後			
全国一律 SD				主要都市部*1 SD+DD+PD			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>約6万人・全国をカバーする体制維持</li> <li>専門化・仕組み化による集配生産性の向上</li> </ul>			
	営業	配達	集荷		営業	配達	集荷
SD	○	○	○	SD	◎	△	△
				DD	—	◎	—
				PD	△	—	◎



展開

- ▶ 2023年2月～ 都内一部地域での実証開始
- ▶ 2024年1月～ 主要都市部(1都3県・名古屋・阪神地域)より展開

構造改革を支える基盤戦略

人事戦略

- 職務に応じた働き方・待遇を設計することで、施策効果を最大化

デジタル戦略

- 営業所の集約・大型化と連動し、日々の業務量変動に合わせて柔軟にオペレーションを組み換える仕組みの導入により、施策効果を最大化

TOPIC

## 持続可能な物流サービスの推進に向けた日本郵政グループとの協業に関する基本合意

日本郵政グループとヤマトグループは、持続可能な物流サービスを推進するための協業に関する基本合意書を締結しました。両社の経営資源の有効活用によって、お客様の利便性向上に資する輸送サービスの構築と事業成長を図るとともに、物流業界が抱える「2024年問題」や環境問題等の社会課題の解決に貢献します。

両グループの強み

ヤマトグループ(ヤマト運輸)	日本郵政グループ(日本郵便)
<b>集配トラックの全国ネットワーク</b> →2t・4tトラック 約35,000台* * 95%(約33,000台)にクール設備を設置→2tトラックの平均的なクール容量は約2,000ℓ	<b>集配バイク・軽4輪の全国ネットワーク</b> →バイク 約82,000台 軽4輪 約30,000台

ネットワーク・リソースの活用

協業内容

- メール便領域 2024年2月～
- 「クロネコDM便」を2024年1月31日に終了し、新サービス「クロネコゆうメール(仮称)」の取り扱いを開始
  - ヤマト運輸がお客様からお荷物をお預かりし、日本郵便の配送網でお届け
- 小型薄物荷物領域 2023年10月～順次
- 「ネコポス」を2023年10月以降順次終了し、新サービス「クロネコゆうバケット」の取り扱いを開始
  - ヤマト運輸がお客様からお荷物をお預かりし、日本郵便の配送網でお届け

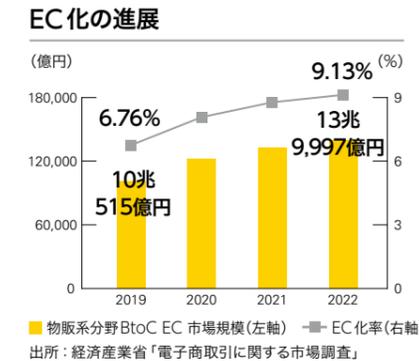
## 専用ネットワークの構築・拡大 成長領域

既存ネットワークを強靱化する取組みと並行して、需要の集中する地域において、多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークの構築と拡大を推進しています。これにより、既存ネットワークでは十分対応できなかったお客様の輸送ニーズに応じて提供価値を拡大するとともに、その価値に応じた適正なプライシングを収受することで、当社グループの成長力と収益性を高めていきます。

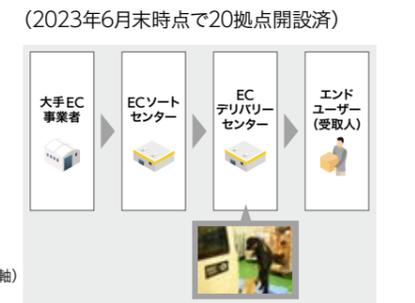


### 1 EC物流ネットワーク

時間軸や受け取り方法、プライシング等が従来の宅急便と異なるEC荷物の増加に対応し、パートナー企業との連携による伸縮可能なキャパシティを構築することで、EC事業者の販売機会拡大、EC利用者の注文から受け取りまでのリードタイム短縮、リアルタイムコミュニケーションと多様な受け取り方法による顧客体験の向上を実現しています。

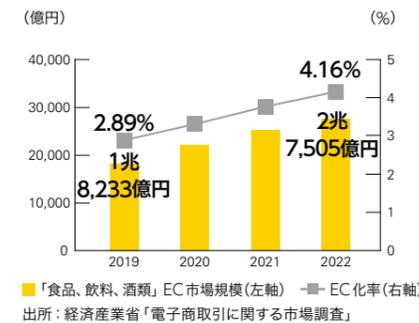


### 都市部でECデリバリーセンターを順次開設・展開中

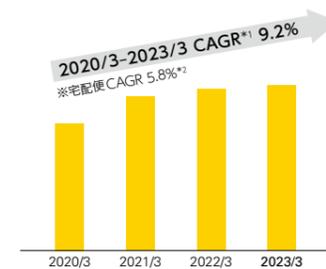


### 2 保冷専用ネットワーク

#### 食品流通におけるEC化の進展



#### クール宅急便取扱数量の推移



\*1 CAGR(Compound Annual Growth Rate): 年平均成長率  
 \*2 宅急便(クール含む)・宅急便コンパクト・EAZY

BtoCおよびBtoBの保冷配送需要拡大に対応し、1都3県を中心に2か所の大規模集約拠点を立ち上げキャパシティを拡大することで、食品メーカーや販売事業者などの販売機会の拡大に寄与するとともに、サプライチェーン全体の最適化による総ロジスティクスコストの削減といった価値提供につなげていきます。



低温輸送センター 東京南エリア (2023年6月稼働開始)

### 3 法人専用輸配送ネットワーク

消費動向・産業構造の変化、労働力の減少、2024年問題や環境問題への対応等、お客様のサプライチェーンに顕在化する様々なリスクを踏まえ、グループリソースの再編およびパートナー企業との連携強化により、「標準化」したオペレーションで宅急便規格外の輸送ニーズに対応することで、提供価値を拡大していきます。

#### サービス事例：JITBOXチャーター便

- キャスター付きの鉄製ボックスにお客様の荷物を積み込み、集荷先から配達先までそのまま輸送するサービス
- トラック貸切輸送に代わり、適時納品や多頻度適量納品といった価値を提供

