

# 法人ビジネス領域の拡大

EC化の進展とサプライチェーンの変化を機会と捉え、成長領域のニーズに対応する複合的なラストマイルネットワークの構築と、アカウントマネジメントの強化、コントラクトロジスティクス(3PL)・国際フォワーディングの強化・拡大によって、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する総合的な価値提供に取り組んでいます。

## 全体像

### 目指す姿

お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大を通じた、持続的な事業成長の実現

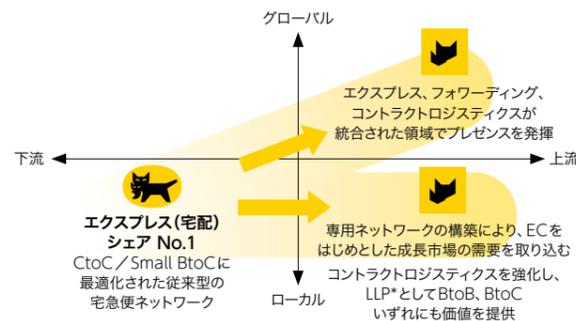
#### これまでの取り組み・成果 (2021年3月期～2023年3月期)

- 国内ECの調達・返品領域、日本向け越境EC、食品販売事業者への3温度帯ロジスティクス、LLP(リードロジスティクスパートナー)\*契約案件等、価値提供領域が拡大

#### 今後の取り組み (2024年3月期～2027年3月期)

- サプライチェーンソリューションのさらなる拡販
- 「宅急便+α」の提案による提供価値拡大

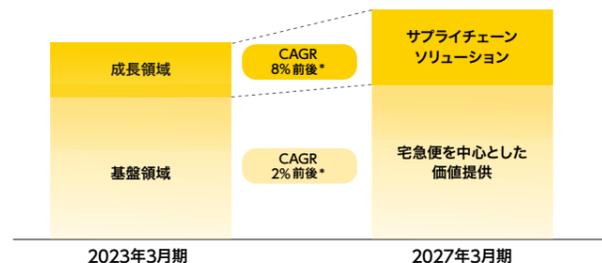
### 領域拡大の方向性



\* LLP(リードロジスティクスパートナー): 物流オペレーションと管理だけでなく、顧客のロジスティクス企画やSCM戦略構築にも参画・支援するパートナー

### 営業収益\*の成長イメージ

\* ヤマト運輸および海外連結子会社



\* 2024年3月期 期首時点の想定  
CAGR(Compound Annual Growth Rate): 年平均成長率

## 基盤領域・成長領域における法人ビジネス領域拡大施策

### 基盤領域

#### 「宅急便+α」の提案による提供価値拡大

- ビジネスサイズ・ポテンシャルに応じた顧客セグメントによる価値提供
- 地域に配置する営業担当者の職務細分化、役割明確化
- セールスドライバーの気づき情報をもとにOneチームで顧客ごとの課題解決を図る営業活動を強化

### 成長領域

#### サプライチェーンソリューションの提供

- 国内/海外のLLP案件拡大
- サプライチェーンの「End to End」、越境を含むEC等への対応強化
- サプライチェーンの「End to End」におけるオペレーション機能高度化  
→ 食品関連領域のBtoC/DtoC\*/BtoB店舗納品案件拡大(首都圏においては保冷専用ネットワークでの新たな価値提供推進)
- 国内~グローバル領域拡大に向けた連携強化(M&Aも視野)

\* Direct to Consumer / 消費者直接取引

### 基盤領域・成長領域(共通)

#### プライシング適正化の推進

- 当社グループおよび輸配送パートナーを取り巻く外部環境の変化に伴う影響を適時適切に価格に反映させる
- 取引関係や適用運賃等の状況を踏まえ、法人顧客との個別契約の見直しを実施
- 年次でプライシングを見直し、輸配送ネットワークの維持・強化と、お客様により良いサービスを提供し続ける環境構築に努めていく

## 基盤領域への取り組み

基盤領域



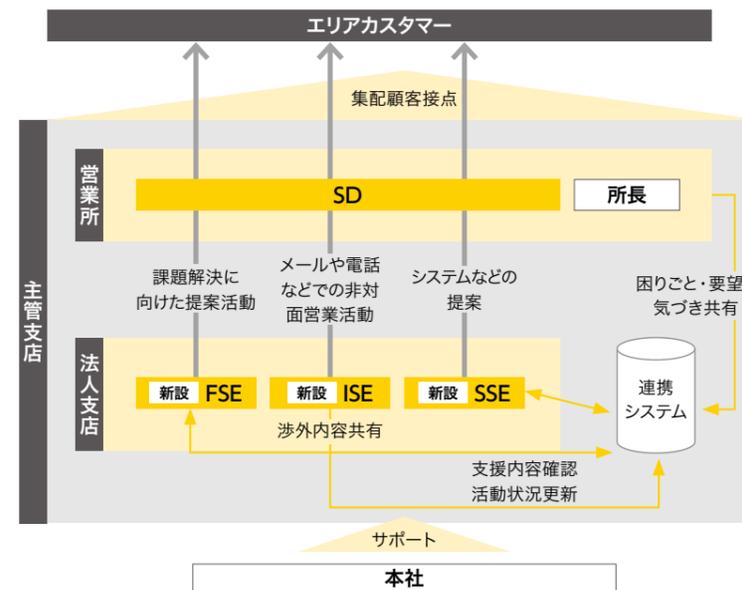
### 「宅急便+α」の提案による提供価値拡大

ヤマトグループは、宅急便で培った幅広い顧客基盤を活かしたさらなる事業成長を目指し、中小規模法人(エリアカスタマー)に対して「宅急便+α」の提案を通じた提供価値の拡大に取り組んでいます。2023年4月より、エリアカスタマーに向き合う営業担当の職務・役割を細分化し、「Oneヤマト」化により各事業会社から結集した営業人材を地域の事業所に配置しました。営業所長および各営業担当は、宅急便の集荷・配達により日々お客様と接するセールスドライバー(SD)と連携し、

お客様の困りごとを速やかに把握し、システムや決済などの機能を組み合わせる提案により解決することで、提供価値を拡大していきます。

また、本社の営業部門は、SDが得たお客様の情報を営業担当に連携し提案につなげる仕組みの高度化、営業担当のスキルアップに向けた研修の企画・実施、商品・サービス設計の見直しなどを通じて、提供価値の拡大を後押ししています。

### エリアカスタマーに向き合う全体像



### SD(セールスドライバー)

宅急便の集荷・配達による接点を活かし、お客様の動向(要望や困りごと)を察知し、速やかに情報連携を行う

### 新設 FSE(フィールドセールスエグゼクティブ)

担当エリアの営業活動を統括する。SDから得た情報や顧客訪問を通じてお客様の要望や課題を把握し、解決に向けた提案を行う

### 新設 ISE(インサイドセールスエグゼクティブ)

電話やメールなどのインサイドセールスを通じて取引の拡大やロスト防止を図る。案件の内容に応じてFSE・SSEと連携し、お客様の課題把握、解決につなげる

### 新設 SSE(システムセールスエグゼクティブ)

システムや倉庫業務などの領域で専門的な知見を有し、FSEやISEの「宅急便+α」の提案を支援する。お客様の課題に応じたオペレーション設計を行い、解決する

## PICK UP Oneチームで地域のお客様に向き合う社員の声



### FSE

- 営業所を頻りに訪問することで、SDや営業所長からお客様のリアルな情報を得ることができ、営業効率が上昇したと感じています。
- SDと直接コミュニケーションを図ることで、日々システムで連携されるSDからの情報の精度も上がり、お客様への提案につなげやすくなっています。

### SD

- FSEを中心に営業担当とコミュニケーションが取りやすくなり、お客様の動向や困りごと等を気軽に相談できるようになりました。
- FSEからの学びを活かし、お客様とより積極的にコミュニケーションをとるようになっています。
- システムで連携したお客様の困りごと等に対する営業担当のレスポンスが早まり、より迅速にお客様へ対応できるようになりました。

## 法人ビジネス領域の拡大

成長領域への取組み 成長領域

## サプライチェーンソリューションの提供

大規模法人のお客様のビジネスを深く理解し、経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを成長領域と位置付け、アカウント営業を推進しています。販売のオムニチャネル化や「常温＋保冷商材」の流通拡大、越境ECの拡大、サプライチェーンのサステナビリティ向上など、消費行動や流通構造の変化で生じるお客様の課題を捉えた、サプライチェーン全体における物流と在庫を最適化する取組みが進んでいます。

## ● サステナブルファッションの実現に向けたロジスティクスパートナーシップ協定の締結(2022年12月)

株式会社アダストリアとヤマト運輸は、アダストリアのサステナブルなサプライチェーンの実現に向けたロジスティクスパートナーシップ協定を締結しました。原材料の調達から商品の生産、オムニチャネルでの販売に至るまで、国内外に広がるアダストリアのサプライチェーンにおける物流のあり方、在庫の持ち方を見直すことで、サプライチェーン全体の可視化・最適化とGHG排出量の削減を図り、経営に対してより効果的なロジスティクスの構築に取り組んでいます。



## 今後の展開

▶ 相互の知見、ノウハウを活かし、他のファッション企業などとも協力しながらサステナブルファッション\*を実現・拡大

\* 衣服の生産から着用、廃棄に至るプロセスにおいて将来にわたり持続可能であることを目指し、生態系を含む地球環境や関わる人・社会に配慮した取組み

## ● 多様な輸配送ニーズに対応するサプライチェーンの再構築

株式会社コロワイドMDとヤマト運輸は、複数の外食チェーンブランドを展開するコロワイドグループのサプライチェーン全体の可視化・最適化を進めるとともに、ヤマト運輸の輸配送ネットワークの活用による効率的で循環型社会の形成に資する持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

まずは、同社が注力する「給食事業」の拡大に向けて原材料調達、製造、物流から販売へと至るサプライチェーン全体の再構築に取り組んでおり、2023年9月からヤマト運輸の3温度帯物流施設(ターミナル一体型)の活用を開始しました。引き続き、効率的でスピーディな出荷を実現していきます。



「給食事業」における食材の出荷の様子

## 今後の展開

▶ 相互の知見、ノウハウを活かした幅広い事業領域への展開(調達・製造、店舗納品、海外事業など)

▶ サプライチェーン全体のGHG排出量削減

## ● 越境ECに対する提供価値拡大

近年、個人が海外から商品をオンラインで購入する越境ECが拡大する中、スペシャルティ・マーケットプレイス「BUYMA」を運営する株式会社エニゴモと連携して越境EC匿名配送サービス「BUYMA YAMATO」の提供を開始しました。今後、韓国をはじめとする様々な国・地域からの発送への展開を目指すとともに、出品者・購入者がより安全・安心で快適に越境ECを利用できる海外配送サービスの開発・提供に取り組めます。

## サービスのポイント

- 越境ECでの匿名配送の実現、個人情報の保護
- 「クロネコメンバーズ」との連携による受け取り利便性の向上
- 出品者の送り状発行・運賃精算をBUYMA上で一元化
- お届け日数の短縮

## MESSAGE

## お客様のサプライチェーンの「End to End」に対するソリューション営業を推進

## PROFILE

## 恵谷 洋

ヤマト運輸株式会社 専務執行役員  
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月より専務執行役員法人営業・グローバル戦略統括。2023年2月より現職。

2021年に「Oneヤマト体制」となり、宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤をはじめ、拠点と輸配送ネットワーク、コントラクトロジスティクスや国際フォワーディングなどの物流機能、ファイナンスやIT(情報技術)システムなどの諸機能を結集しました。加えて、社内に大規模法人のお客様のビジネスを深く理解し、その経営に伴走できるアカウントマネージャー、ソリューションデザイナーを配置しました。このようにOneヤマトの経営資源を最大活用することで、お客様の物流の管理・運営だけでなく、ロジスティクスの戦略・企画まで関与する「LLP(リードロジスティクスパートナー)」を目指す体制を整えました。

お客様との具体的な取組みも進展しています。一例として、日本国内における円滑かつ強固な物流体制の構築を目的に、2022年9月に日本ミシュランタイヤ株式会社とLLP契約を締結しました。約20拠点あった同社の倉庫を5拠点に集約し、各拠点の在庫を可視化し最適化することで、在庫偏在の解消や拠点間輸送の削減に取り組んでいます。また、タイヤの製造年度を1本単位で在庫管理することで、FEFO(使用期限が近い製品から先に出荷)を実現し、期限切れによる在庫処分を極小化を進めています。市場の環境変化が激しい今日において、JIC(Just in Case = 想定外の事態)への備えを担保しながらも、よりJIT(Just in Time)に近い形でのサプライチェーンの全体最適を目指しており、今後は、国内での販売領域からサプライチェーンを上流へと遡り、海外での生産領域も含めて、同社の物流と在庫の最適化を支援していきます。

地球環境問題というサプライチェーンにおける長期的リスクを踏まえ、当社では2050年までにGHG自社排出実質ゼロ、2030年までに2021年3月期比で48%削減という目標に向けて、EVの2万台導入や太陽光発電設備810基の設置、ドライアイスを使わない保冷配送など、グリーン物流を推進しています。当社の排出量削減によって、お客様のScope3(事業者のサプライチェーン全体における他社の排出で、輸配送が占める割合が大きい)の削減に貢献します。また、サプライチェーン全体でのモノの動きの可視化は、GHG排出量の可視化と同義です。当社では、お客様が当社の輸送サービスを用いてくださる際に発生するGHG排出量を可視化したレポートをご提供していきます。



また、サプライチェーンの最適化は、環境負荷の少ない物流の実現にもつながります。それによってお客様の在庫や生産が最適化すれば、お客様のScope3はもちろんのこと、Scope1(事業者自らによるGHGの直接排出)やScope2(事業者が他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)の削減にも貢献します。当社は今後もLLPとして、お客様のサプライチェーンをより環境負荷の少ないものとするお手伝いをしていきます。

アカウント営業を通じてLLPとしての地位確立を目指す一方で、幅広い層のお客様に価値提供していくための基盤構築も当社の重要な課題です。日本国内で宅急便をご利用いただいているお客様の多くは中小規模法人(エリアカスタマー)です。この層のお客様に対して、これまではセールスドライバー(SD)を主体とした営業活動を行っていましたが、その活動量やスキルにはばらつきがあり、ご提案できる内容も限られていました。そこで、地域経営を担う責任者の指揮のもと、フィールドとインサイド、またシステム専門の営業担当者を任命し、それらの担当者と営業所長がSDと緊密に連携して営業推進する体制に刷新しました。SDが現場で伺ったお客様の困りごとや気づきを連携し、それらの情報に基づき営業担当者と営業所長が宅急便だけでなく決済やシステム、倉庫業務等を組み合わせ提案することで、お客様の課題解決につなげています。

当社にとってお客様のサプライチェーン全体が価値提供の対象であり、その上流から下流まで「End to End」でのソリューション提案を行っていきます。お客様のビジネスに対する提供価値の幅を広げ、お客様が抱える経営課題の解決を総合的に支援すると同時に、適正な対価を収受しながらお客様とともに成長していくことを目指しています。それを可能にする人材の採用と育成、提供ソリューションの充実、グローバル体制の拡充などを引き続き推進します。さらに必要な機能については、パートナー企業とのアライアンスやM&Aによって強化していきます。

ヤマトグループは、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してきました。今後も社会環境の変化や多様化するニーズに応じた新しい運び方を創出することで、お客様の事業成長を支えるとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。