

# デジタル戦略

ヤマトグループは、デジタル戦略を事業構造改革を支える基盤戦略の一つと位置付け、デジタルに関するグループ全体の組織力および、技術力、品質、ガバナンスの強化に取り組んでいます。あらゆる情報をリアルタイムに把握し連携する新デジタル基盤をもとに、事業活動においてデータを有効活用しながら、お客様への提供価値拡大やオペレーション効率化を加速させています。

## 開発・運用体制の見直しとガバナンスの強化

### 「事業とデジタル」一体で推進する体制の構築

グループ組織再編を通じて、システム子会社に一任していた開発・運用体制を見直し

### 開発・運用体制のさらなる強化に向けた人材育成・採用施策の展開

人事制度の改定、採用の強化、技術力育成プロセスの整備等

### 開発案件のベンダー依存抑制

「技術ガバナンスチーム」による技術統制強化

### 全社的なデジタル投資へのガバナンス強化

デジタルガバナンス会議における投資内容の妥当性や優先順位の精査などを通じて、開発品質とスピードの維持・向上および開発・運用コストの適正化を推進

## デジタル投資

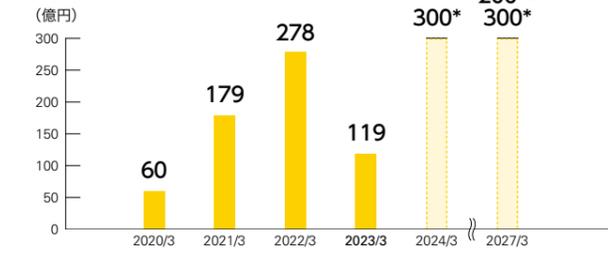
中期経営計画「Oneヤマト2023」では、2022年3月期～2024年3月期の3年間で1,000億円のデジタル投資を想定した上で、実際の戦略推進においては、全社的なデジタル投資を統制する「デジタルガバナンス会議」を通じて投資内容の妥当性や優先順位を精査し、必要な投資を実行しています。2021年

### デジタル投資実績

デジタル投資	2022/3	2023/3
顧客提供価値の向上	80億円	47億円
輸配送オペレーション効率化	62億円	52億円
デジタル基盤構築・整備	118億円	15億円
その他	18億円	5億円
合計	278億円	119億円

3月期～2022年3月期にかけて、新デジタル基盤の構築にかかる投資は概ね完了しました。2023年3月期以降は、お客様への提供価値向上およびオペレーション効率化に資する投資を優先して実行していきます。

### デジタル投資額の推移



\* 2024年3月期 期首時点の想定額

また、新卒・中途採用の強化や人事制度・育成プロセスの整備に取り組み、必要な開発・運用を内製化する体制強化を図りました。

### デジタル人材育成に向けた取組み(2023年3月期)

対象	目指す姿	研修内容	受講実績
デジタル部門	事業部門のリーダー層からパートナーとして認知され、プロジェクト推進の中核を担う	企画・開発・運用保守等、デジタル専門人材として業務上必要となるスキルの強化に向けた研修	約220名
事業部門(本社)	デジタル部門と連携して事業構造改革を推進し、収益力向上に貢献する	ITリテラシー向上、デジタルスキル向上に向けた研修	約130名
事業部門(主管支店)	デジタルツールを使いこなし、現場の創意工夫でさらなる高度化・効率化を推進する	現場第一線でのデジタル活用スキル強化に向けた研修	約200名
合計			約550名

## 人材育成・採用

ヤマトグループは持続的な事業成長の実現に向けて、デジタル部門と事業部門が密に連携しながらデジタル人材の育成と技術力の強化に取り組んでいます。

2022年3月期より開始したデジタル教育プログラム「Yamato Digital Academy (YDA)」では、1年目は基礎的なデジタルリテラシーやスキルの底上げなどに取り組まれました。2年目の2023年3月期は、上記に加えて、デジタル部門および第一線のお客様と接する事業部門(主管支店)の実務担当者が、実際の業務で活用できるスキルや知識の習得に取り組む、システム開発・運用の内製化率向上および第一線の業務効率化・サービス品質向上を推進しました。

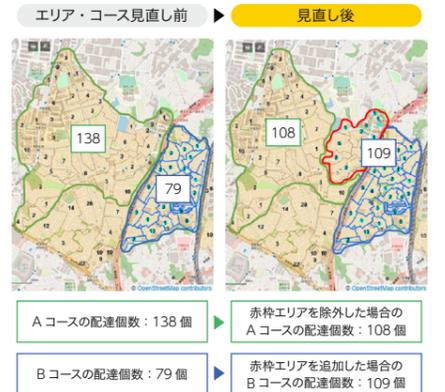
## 新デジタル基盤・デジタルデータを活用した価値創出

あらゆる情報をリアルタイムに把握し、社内外のシステムと連携する新デジタル基盤(YDP)を活用し、デジタル面からお客様への提供価値拡大やオペレーションの効率化を支えています。

### 1 データを活用したラストマイルオペレーションの効率化

ネットワーク・オペレーション構造改革の推進にあたり、既存の宅急便ネットワークでは、業務量に応じた自社リソースの適正配置や、営業所の集約・大型化、セールスドライバー(SD)の働き方・体制の刷新などの施策に取り組んでいます。ラストマイルを担うSDの配達エリア・コースの設計を支援するツールとして開発した「エリアマネジメントシステム」は、集荷・配達した荷物(エリア、時間、担当者、種別、個数など)を一元的に集約し、地図上に可視化することで、これまでアナログでの情報集計と検討を必要としていたエリア・コース設計に要する時間を大幅に削減するとともに、データに基づきSDの配達業務の効率化を促進しています。

また、営業所の集約・大型化と連動して、日々の業務量変動に対応して柔軟に配達エリア・コースを調整するための仕組み(ラストマイルマネジメントシステム)を2024年3月期下期に導入します。主要都市部における配達特化型ドライバー(DD)の配置など、SDの働き方・体制を刷新する施策と組み合わせ、オペレーションのさらなる効率化を図っていきます。



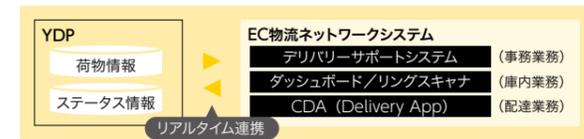
### エリアマネジメントシステム画面

曜日・時間帯などの様々な条件で各エリアの荷物量を確認することで、数量の増減やSDごとの業務量の偏りなどを素早く把握し、コースの見直しにつなげています。

### 2 EC物流ネットワークの構築・展開

EC物流ネットワークでは、パートナー企業と連携してEC荷物の発送作業に特化したターミナル(ECソートセンター)やECデリバリーセンターを構築・展開しています。連携にあたり、荷物情報やお客様からの変更依頼等をリアルタイムでつなぐ業務システムをヤマト運輸が提供することで、パートナー企業の円滑な業務運営を通じたサービス品質と業務効率の向上を図っています。

#### YDPとEC物流ネットワークのリアルタイム連携



標準業務の定義およびデジタル化による事務業務の効率化  
業務量および作業の進捗状況をリアルタイムで可視化し、業務量の変動に柔軟に対応 など

### 3 フルフィルメントサービスの高度化

商品の受注から保管、出荷までの一連の業務を代行するフルフィルメントサービスの運用において、EC事業者の受注管理システムから受注データをリアルタイムで連携し、出荷作業につなげることによって、倉庫内の出荷作業の効率化および在庫の削減、リードタイムの短縮を実現し、顧客体験の向上に貢献しています。

## TOPIC

### DX 銘柄2023に選定

当社は、「デジタルトランスフォーメーション銘柄2023」(DX 銘柄2023)\*に選定されました。選定にあたっては、時代の変化に対応した事業構造改革の推進や、データ分析に基づいたお客様のサプライチェーン全体の変革や業務効率化の推進、組織や企業文化づくりへの取り組みが評価されました。引き続き、事業部門とデジタル部門が連携しデータ活用を推進する体制のもと、事業構造改革の取り組みを進めていきます。

\* 経済産業省と東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構が共同で主催し、東京証券取引所の上場会社の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定し、紹介するもの

