



## 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定

ヤマトホールディングス株式会社（本社：東京都中央区 代表取締役社長：長尾 裕）は、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。

「YAMATO NEXT100」は、現中期経営計画「KAIKAKU2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化を踏まえ、今後の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したものです。

宅急便のデジタルトランスフォーメーション（DX）、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化に向けた3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取り組み、の3つの基盤構造改革からなる「YAMATO NEXT100」を着実に遂行し、持続的な成長を目指します。

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%以上をターゲットとしますが、2021年3月期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月に改めて発表する予定です。

### 記

#### 1. 「YAMATO NEXT100」策定の背景と目的

1919年、ヤマトグループは当時日本に204台しか登録されていないトラックの内4台を所有して創業し、以来、日本初となる路線事業や「宅急便」の開発など、時代のニーズに応えるイノベーションを創出してきました。

今日、全国約4,000の物流拠点、約5.4万台の車両、そして約22万人の社員を擁し、社会インフラの一員として、物流を通じたお客さまや社会の課題解決に取り組んでいます。

現中期経営計画「KAIKAKU2019 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ました。

その過程で、働き方改革とデリバリー事業の構造改革には一定の成果を得たものの、非連続成長を実現するための収益・事業構造改革、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、社会経済環境の変化が改革のスピードと内容を上回りつつある状況です。

そこで、改めて検討を重ねた結果、さらなる抜本改革が必要との結論に至り、当プランの策定に至りました。

「YAMATO NEXT100」は、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、お客さま、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を目的とした経営のグランドデザインです。

## 2. 「YAMATO NEXT 100」の基本戦略

### (1) お客さま、社会のニーズに正面から向き合う経営へ転換する

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転換する

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転換する

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様々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、共に成長する企業へ進化する。

## 3. 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（DX）

デジタル化とロボティクスの導入で、「宅急便」を当社の安定的な収益基盤にするとともに、セールスドライバー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、お客さまとの関係を強化します。

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、集配の生産性を向上します。

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、安定的な収益構造に改めます。

### (2) ECエコシステムの確立

新設するEC事業本部は、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みます。

まず、本年4月より、EC事業者、物流事業者と協業し、一部の地域でEC向け新配送サービスを開始します。外部の配送リソースとヤマト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、オープンロッカーや取扱店受け取り、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します。

また、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、2021年4月からの提供を目指します。

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を通じて、社会のニーズに応えるECエコシステムを確立します。

### (3) 法人向け物流事業の強化

グループに点在する専門人材、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します。

そのためのデータ基盤として「Yamato Digital Platform」(以下、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持つ法人企業の生産・調達から納品・検品、請求・支払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します。

ヤマトグループでは、すでに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いますが、さらに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します。

## 4. 3つの基盤構造改革

### (1) グループ経営体制の刷新

現在の機能単位の部分最適を、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、2021年4月、現在純粋持株会社である当社が、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つの機能本部からなる事業会社に移行します。

輸送・プラットフォーム・ITの各機能本部は、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、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います。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、効率化を進めます。

事業会社へ移行後も、経営の監督と執行の分離を明確にすることで、経営の透明性、健全性のためのガバナンスを引き続き強化し、企業価値、株主価値の更なる向上に努めます。

執行については、事業会社体制で経営と現場の距離を縮め、意思決定の迅速化を図るとともに、権限・責任の範囲を明確化します。

以上を通じ、現場を管理・事務業務から解放し、お客さまとのリアルな接点の強化に専念できる、ヤマト本来の全員経営を復活させます。

※ 経営体制の再編の詳細は、「当社グループ経営体制の再編（連結子会社との簡易吸収合併および簡易吸収分割）の決定に関するお知らせ」（別紙）をご参照ください。

### (2) データ・ドリブン経営への転換

今後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人材を結集し、2021年4月には300人規模の新デジタル組織を立ち上げます。

新組織立ち上げに向け、2021年3月期は下記の5つのアクションを実行します。

- 〔1〕 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
- 〔2〕 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
- 〔3〕 流動のリアルタイム把握によるサービスレベルの向上
- 〔4〕 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

〔5〕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

加えて、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既に進めており、オープンイノベーションを加速させます。

### （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～

ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として「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”<sup>\*1</sup>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します。

そして、フェアな事業や多様なパートナーとの共創により、リーディングカンパニーとして社会課題を解決していきます。2050年CO<sub>2</sub>実質ゼロ<sup>\*2</sup>に挑戦し、EVの導入や再エネ利用等を進めていきます。また、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）<sup>\*3</sup>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していきます。

\*1：「誰一人取り残さない」は持続可能な開発目標（SDGs）の基本理念。

\*2：自社の排出：Scope1（直接排出）とScope2（電気等の使用に伴う間接排出）

\*3：ILO（国際労働機関）が掲げる目標。SDGsや日本政府の戦略にも盛り込まれている。

## 5. 「YAMATO NEXT 100」主要数値のターゲット

| 投資（2021年3月期-2024年3月期）                                   | 2024年3月期のターゲット             |
|---|----------------------------|
| 成長投資<br>IT/デジタル投資<br>1,000億円<br>物流ネットワーク革新投資<br>1,000億円 | 営業収益 2兆円                   |
| 経常投資 2,000億円  | 営業利益 1,200億円以上<br>(率) (6%) |
| 合計 4,000億円  | ROE 10%以上                  |

事業成長とともにコスト構造を抜本的に改善し、財務戦略との両輪で、より資本効率を重視した経営に取り組みます。

また、今後の成長性（営業収益）と収益性（営業利益率）および健全性（キャッシュ創出状況、保有現預金や自己資本比率水準）、投資の進捗状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当と機動的な株主還元策に向け、適時適切な資本政策を検討します。

資本政策上の主要指標につきましては、ROE10%以上、配当性向30%以上、総還元性向50%以上（2021年3月期～2024年3月期までの累計）を目安とします。

以上

【添付資料：経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」】