

大手宅配事業者として考える 物流の現状と今後について

ー コロナ禍で加速する経営構造プランー
“YAMATO NEXT100”の実行

ヤマトホールディングス株式会社
専務執行役員 牧浦 真司

2020年9月11日

本日の要旨

「物流業界の外部環境変化とヤマトグループが解くべき課題」

- 物流業界が抱える社会的な課題は大きく変化しつつあり、ヤマトグループもそれらの外部環境の変化に向き合うことが求められている
- さらに、コロナ禍により外部環境変化のスピードは「3年⇒3カ月」と大幅に加速

「なぜヤマトグループには経営構造改革が必要なのか？」

- ヤマトグループの場合は変えるべきは「宅急便を中心とした経営構造」そのもの。そのため変化に向き合い、その先を行くためには、対症療法ではなく抜本的な経営そのものの変革が必須との認識
- 但し、このような状況は物流業界全体に見られる事象との見方も

「大きな課題解決のための「経営構造改革プラン”YAMATO NEXT 100”」

- デジタルトランスフォーメーション（DX）や抜本的な経営構造の変革、ESG視点を含んだ「YAMATO NEXT100」にはコロナ禍を乗り越える施策を含むもの、現状の課題は“加速”

「物流業界の共通課題としてのサステナビリティ」

- サステナビリティへの取組み強化は物流業界の共通課題
ヤマトグループとしては、環境に止まらず、人と社会、の観点でも重要課題を整理し、この分野でのリーディングカンパニーとなるべく真剣に取り組む

ヤマトグループを取り巻く外部環境

解くべき社会的な課題は大きく変化しつつあり、課題に向き合うヤマトグループも課題を抱えている

物流事業者が抱える社会的な課題



お客様の
「期待」「ニーズ」の多様化



産業のEC化の急進展



総人口の減少と
地域社会インフラの衰退



労働人口の縮小



気候変動と資源減少

ヤマトグループにとっての課題

荷物の届け方／受取り方の多様化だけでなく、より深くお客さまに向き合い、新しいサービスを創り出す。

急進展するEC化の中心に積極的にヤマトをポジションし、高成長の好機と捉える。そのために、経営構造を再構築するとともにデータドリブン経営へシフトする。

地域のインフラとしてのサプライチェーンを再構築し、ヤマトが根差す地域社会の持続可能性向上に貢献する。

徹底的な機械化による省人化により、「業務量の増加に対し、人を増やさない経営」をする。

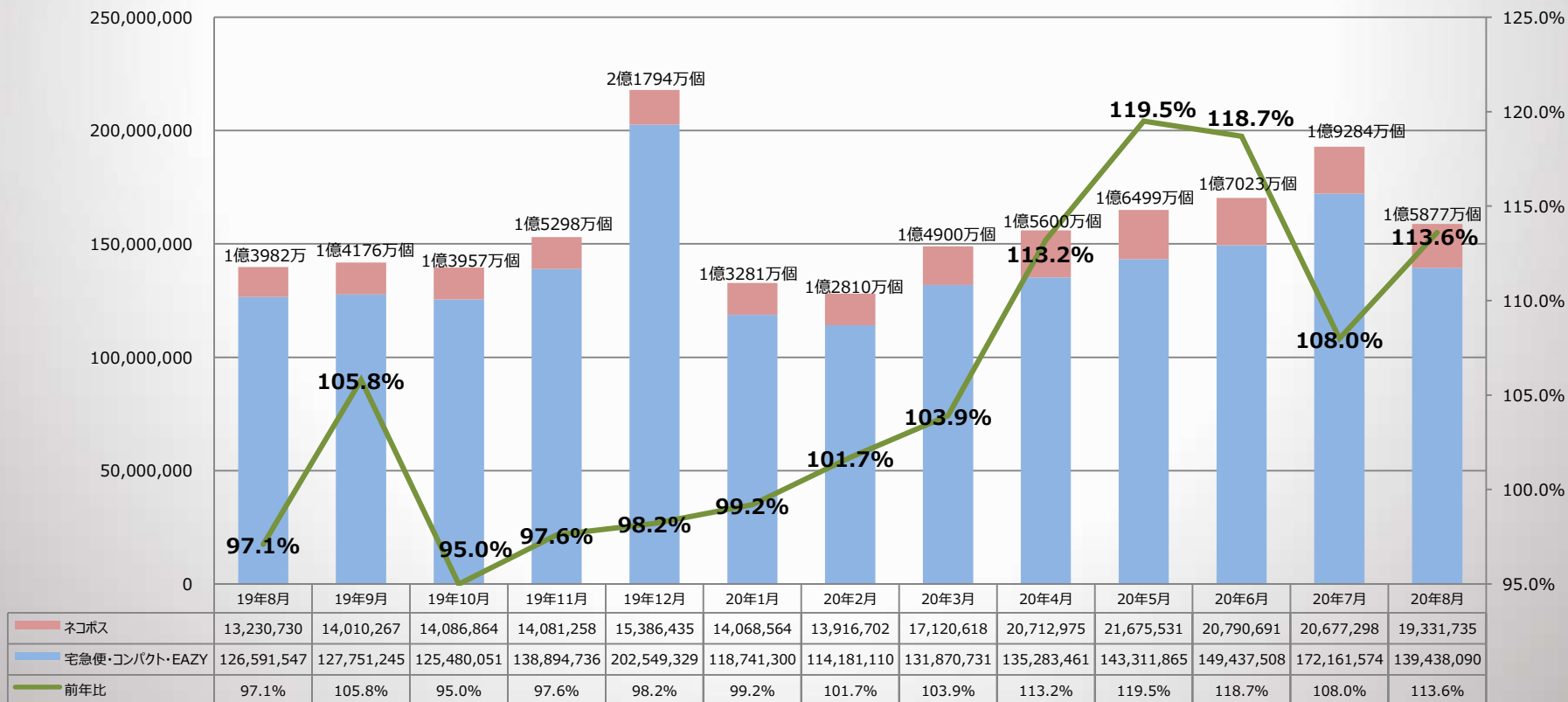
社会的インフラ企業としてサステナビリティの取り組みに対する責任を果たす。

さらに、コロナ禍による企業・人の様々な行動様式の変化が諸課題の進行スピードを劇的に加速

コロナ禍で加速する市場の変化

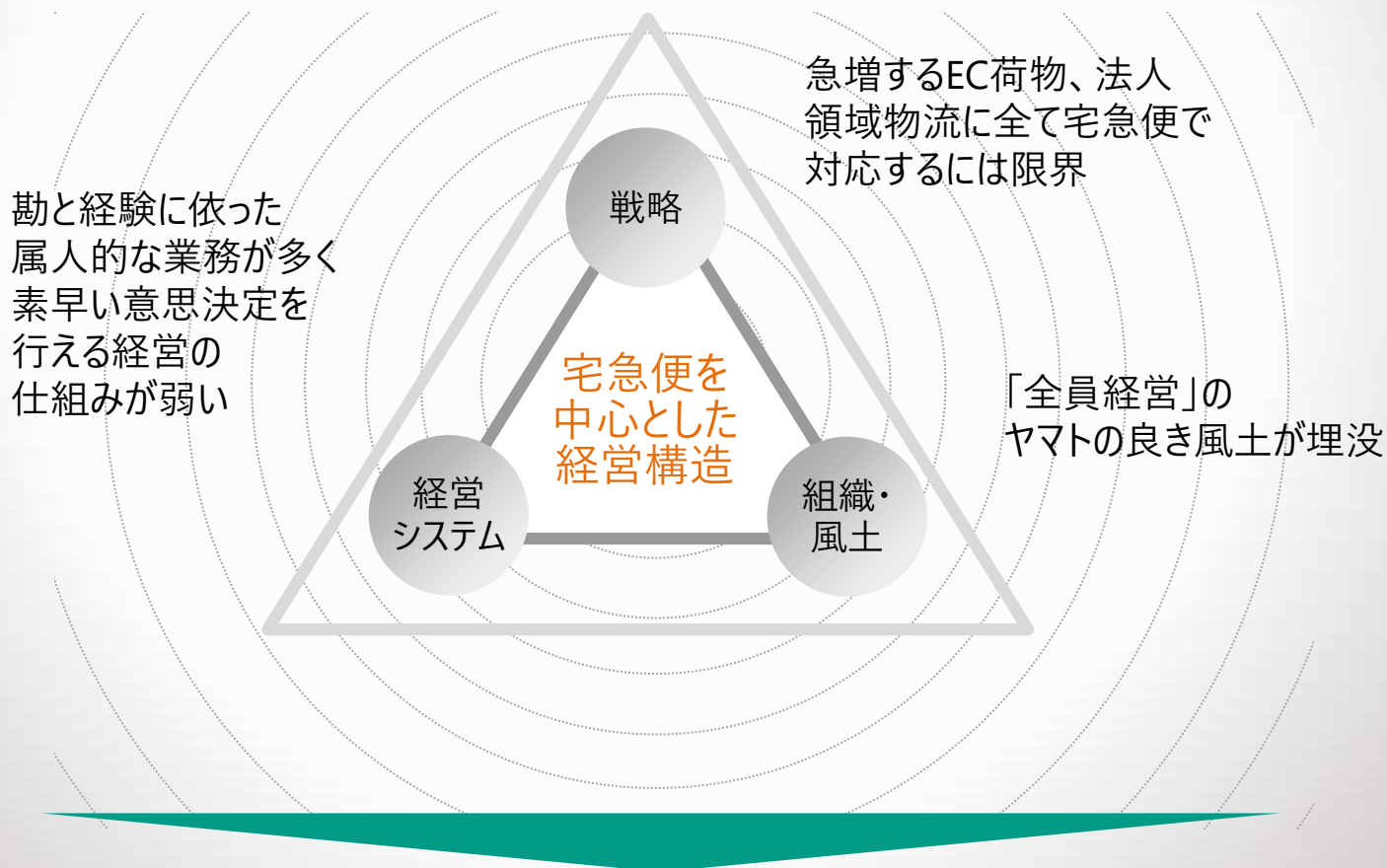
3月以降の全国的な外出自粛要請下での巣ごもり消費増の影響の中でEC関連物量が急増

小口貨物取扱実績推移



ヤマトグループにとっての経営構造改革の必要性

宅急便中心の「戦略」、「経営システム」、「組織・風土」が
お客さまや社会の期待やニーズの変化に答えられなくなってきた



上記のトライアングルは物流業界ではある程度共通の課題という見方も。
DXの遅れ、戦略転換の必要性、“新常态”下での新たな“働き方改革”

「YAMATO NEXT100」の概要

デジタルトランスフォーメーション（DX）、データドリブン経営への転換や抜本的な経営構造の変革、ESG視点を含んだ「YAMATO NEXT100」にはコロナ禍を乗り越える施策を含むもの、現状の課題は“加速”

3つの 基本戦略

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

データ・ドリブン経営への転換

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

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
- ② ECエコシステムの確立
- ③ 法人向け物流事業の強化

3つの基盤構造改革

- ① グループ経営体制の刷新
- ② データドリブン経営への転換
- 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」

サステナビリティの取組み

・物流企業としてサステナビリティへの取組みは共通課題。

“つなぐ、未来を届ける、グリーン物流”

“つなぐ、未来を届ける、グリーン物流”へヤマトグループは更に進化

人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させ、環境や生活、経済によりよい物流を実現

CO₂排出量実質ゼロに挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデルを創造し、強く、スマートな社会を支える

重要課題	エネルギー気候	大気	資源循環廃棄物	社会と企業のレジリエンス
優先事項	 <p>CO₂実質ゼロ</p>	 <p>きれいな空を守る物流</p>	 <p>資源を大切にする 物流・事業</p>	 <p>環境とともに生きる社会を リードする物流インフラ</p>
目標	2050年実質排出ゼロ*	自動車の大気汚染物質削減 (都市宅配のNOx,PM減)	環境に配慮した資材使用・ リターナブル 梱包レス輸送への移行	環境変化に負けない 協働の強化
創出する 価値	<ul style="list-style-type: none"> ● EVや、再生可能エネルギーの利用機会拡大 ● 自然災害等の気候リスク緩和 ● 革新的な低炭素技術の普及 ● 低炭素商品の利用可能性拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大気汚染防止による地域の健康に貢献 ● データを活用した効率輸送による渋滞緩和 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環ネットワークの創出による資源循環型社会への移行 ● シェアリングによる効率性・経済性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な社会を創る連携基盤構築 ● 気候変動に対する社会のレジリエンス向上 ● スマートモビリティによる社会の低炭素化促進

*1: Scope1&2 (自社の排出)

サステナビリティの取組み

労働・人権・ダイバーシティ・安全／安心といった項目も物流企業固有の側面から重要課題として採用。

「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」

ヤマトグループは社会的インフラ企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもものや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客さまなど様々な人々の生活の質（QOL）向上に貢献リアルな強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していく。

重要課題	労働	人権・ダイバーシティ	安全・安心
優先事項	 <p>フェアで働きやすく仕事への誇りを感じられる労働環境の構築</p>	 <p>人権を尊重し多様性を認め合う活気ある社会づくり</p>	 <p>交通・労働の安全および品質向上の確保</p>
目標	2030年までに働きやすく誇りを感じられる職場の実現によりディーセントワーク*の達成に貢献	社会的に弱い立場の人々のエンパワメントの向上	交通事故や労働災害を大幅に低減できる事業プロセスの構築
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員のワークライフバランスの実現 ● 社員の身体的精神的に健康な生活 ● 適切な労働力確保安定的な事業継続 ● 業界における望ましい労働モデルの提示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権侵害のない社会の構築 ● 多様な発想によるイノベーションの創出 ● 女性や障がい者などの多様な雇用機会の創出 ● 社会的格差障害の解消低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全な街づくり ● 社員の人命健康の確保 ● 安心で豊かな生活の提供

※誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念 *ディーセント・ワーク：働きがいのある人間らしい仕事

サステナビリティの取組み

地域に根差した物流企業として地域コミュニティの持続性も重要視

「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」

ヤマトグループは社会的インフラ企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもものや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客さまなど様々な人々の生活の質（QOL）向上に貢献。リアルの強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していく。

重要課題	データ活用・セキュリティ	サプライチェーンマネジメント	地域コミュニティ
優先事項	 <p>堅牢な情報セキュリティの確保と多様な車両データ等の社会的な活用</p>	 <p>環境や社会に配慮したレジリエンスでサステナブルなサプライチェーン</p>	 <p>共創による経済的・精神的に豊かな地域づくり</p>
目標	データ活用によるCSVの創出	健全でレジリエンスなサプライチェーンと価値共創モデルを構築	地域経済の活性化を加速させるビジネスモデルの構築
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人情報の保護（人権の尊重） ● 環境・社会に関する課題の解決 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切かつ安定的な事業継続 ● レピュテーションリスクの緩和 ● 環境配慮効果における相乗効果 ● 効率的で健康的な労働モデルの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域経済の活性化 ● 地方創生を通じた日本の国際競争力の向上 ● 持続可能な社会のための共創基盤の構築

※誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念