

「ネットワーク・オペレーション構造改革」に関する説明会

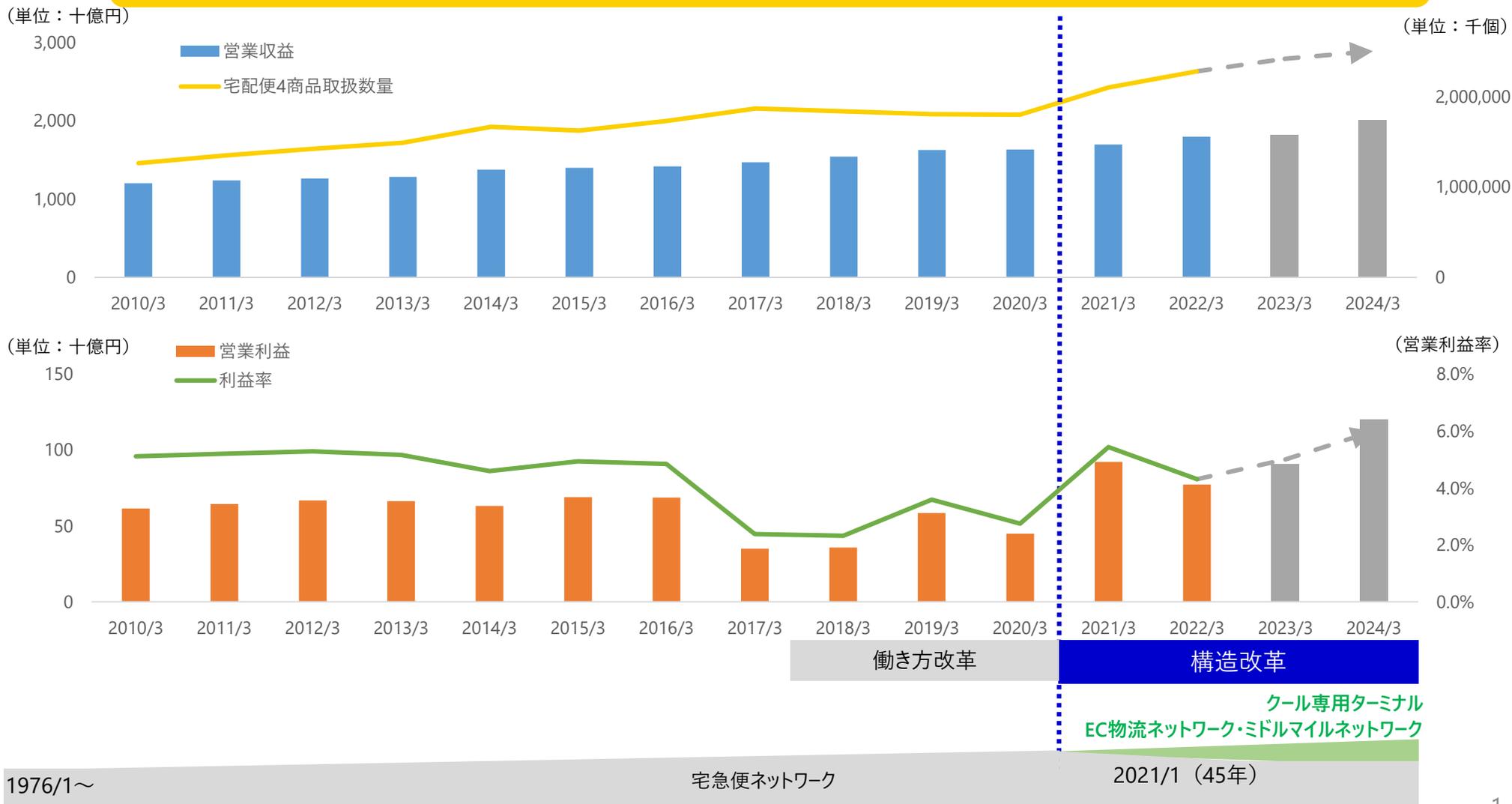
2022.9.30

ヤマトホールディングス株式会社



1. 「ネットワーク・オペレーション構造改革」の背景

・2010年以降のEC化の進展および顧客ニーズ・流通構造の変化
→既存（宅急便）ネットワークにおける課題が顕在化



2. 「ネットワーク・オペレーション構造改革」の目的

EC化の進展および顧客ニーズ・流通構造の変化に対応するため
ネットワークとオペレーションの構造を抜本的に改革する

- ・ECを中心に拡大する需要を取り込むため、荷物の特性に最適かつ効率的な専用ネットワークを構築する
- ・既存（宅急便）ネットワークは、拠点の集約・大型化等により生産性を高める

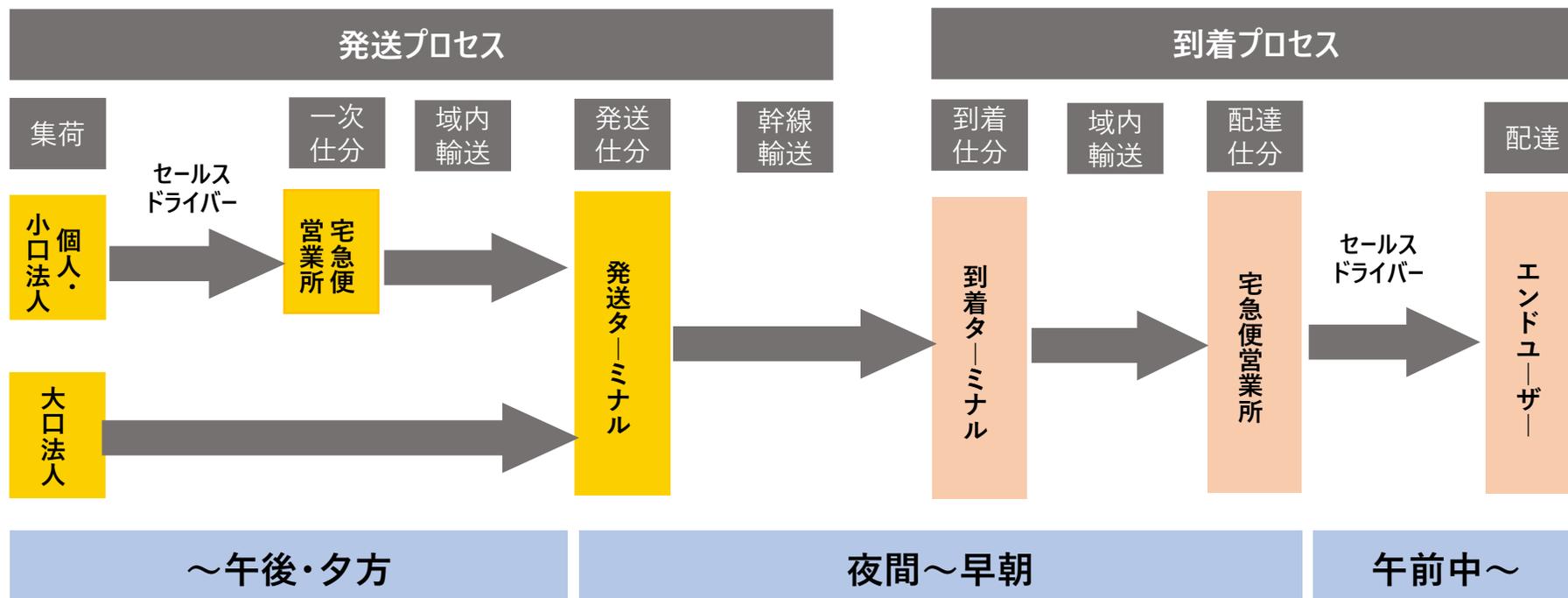
拡大する需要を着実な利益成長に繋げる

3. 既存（宅急便）ネットワーク（特徴・全体像）

【特徴】

- ・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（セールスドライバー（多機能））を配置

【全体像】



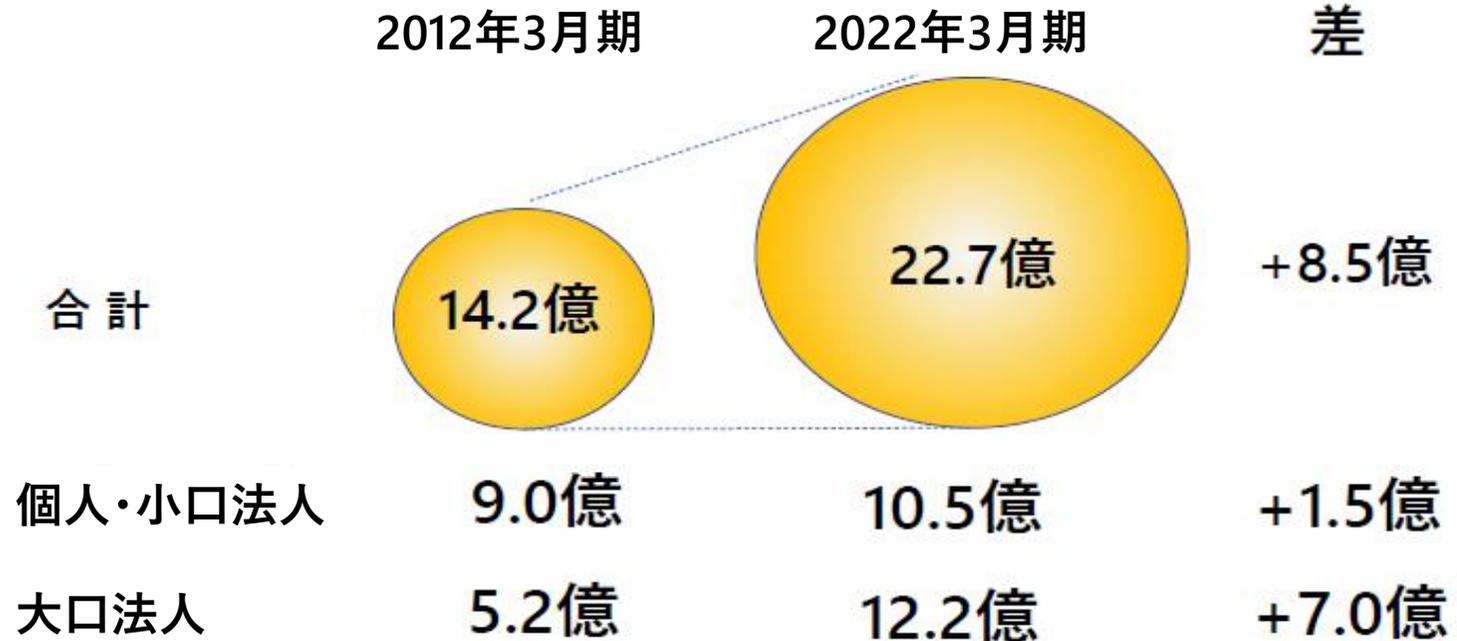
4. 構造改革の背景（需要の変化①）

大口法人顧客の物量増加

→小口荷物を集めることに主眼を置いた既存（宅急便）ネットワークとのアンマッチ

【直近10年の宅急便取扱数量の増加内訳】

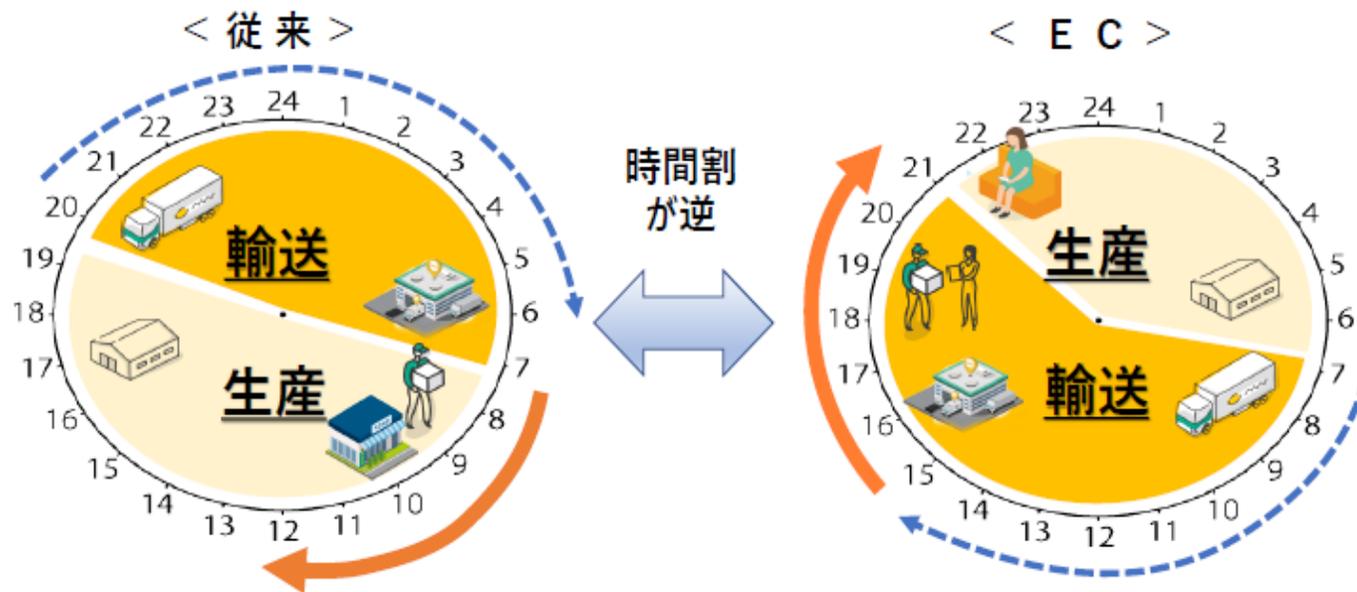
（単位：個）



5. 構造改革の背景（需要の変化②）

時間軸・オペレーションの異なるEC荷物の増加

→翌日配送を基本に標準化された既存（宅急便）ネットワークとのアンマッチ



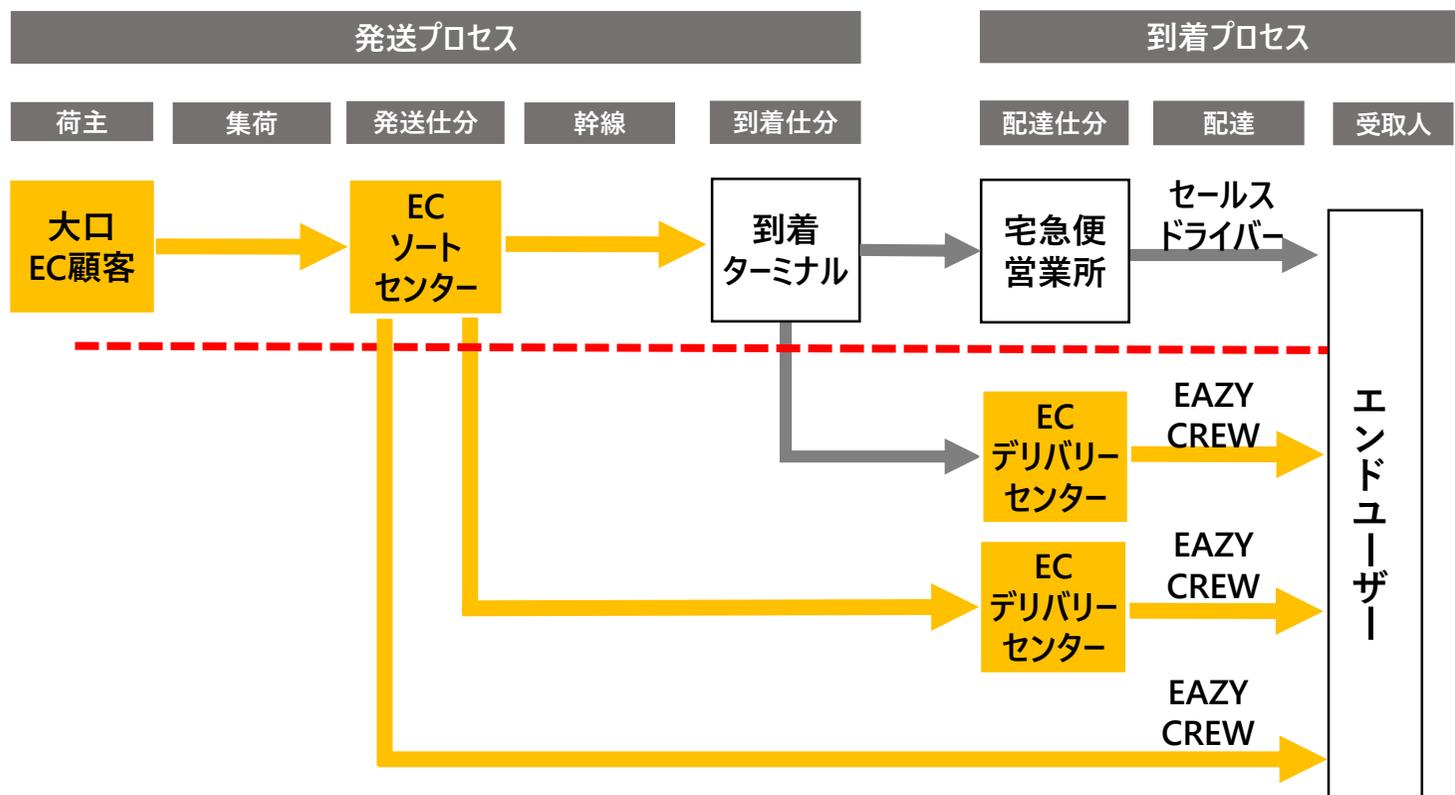
- EC荷物を従来の時間軸に合わせるためにムダなコストが発生（拠点、輸送）
- EC荷物により従来の時間軸に“ひずみ”が生じることで作業効率が低下
- 日中（PM）にEC荷物の配達業務が流入することで、セールスドライバーの集荷・営業時間が縮小

7. EC物流ネットワークの構築（狙い・全体像）

【狙い】

- ・成長するEC需要の着実な取り込み（伸縮可能なキャパシティ）
- ・オペレーションプロセスの簡素化（オペレーティングコストの低減）
- ・外部パートナーとの連携（ライトアセット）

【全体像】



8. EC物流ネットワークの構築（既存（宅急便）ネットワークとの違い）

- ・EC物流ネットワークは、特定のEC事業者（ECプラットフォーマー）向けに都市部で展開
→ECの特性や需要に合わせた弾力的なネットワーク（外部パートナーとの連携）

	既存（宅急便）ネットワーク	EC物流ネットワーク
対象	不特定多数	特定EC事業者
展開地域	全国	都市部
担い手	自社戦力中心	外部パートナー
コスト	人件費・委託費・備車費等	委託費

	ターミナル（ベース）	ECソートセンター
拠点		
機能	発送・到着の両方の荷物の仕分け・輸送	発送荷物の仕分け・輸送
設備	あらゆる荷物に対応可能な重厚な設備（マテハン・クール設備等）	一定規格の荷物中心のため、簡素な設備

	宅急便営業所	ECデリバリーセンター
拠点		
担い手	セールスドライバー	EAZY CREW
役割	集荷・配達・営業	配達

9. EC物流ネットワークの構築（進捗状況）

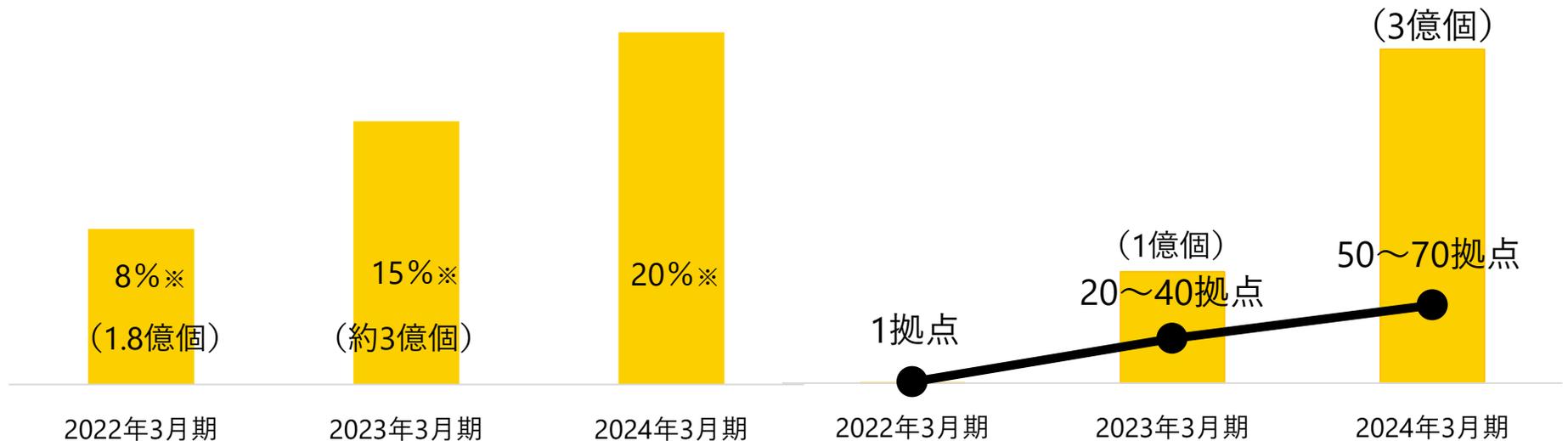
- ・ECソートセンターは設置完了 ～取扱数量の増減に対し弾力的に対応
- ・ECデリバリーセンターは、宅急便営業所の集約と連動させながら展開

【ECソートセンター】
取扱数量（年間）・拠点数

（2022年3月期2Q～4Q 4拠点（設置完了））

【ECデリバリーセンター】
取扱数量（年間）・拠点数

（2022年3月期3Q～2023年3月期1Q 5拠点）



※取扱数量全体に占める割合

10. EC物流ネットワークの構築（想定効果）

営業費用▲240億円の効果を想定（2024年3月期）

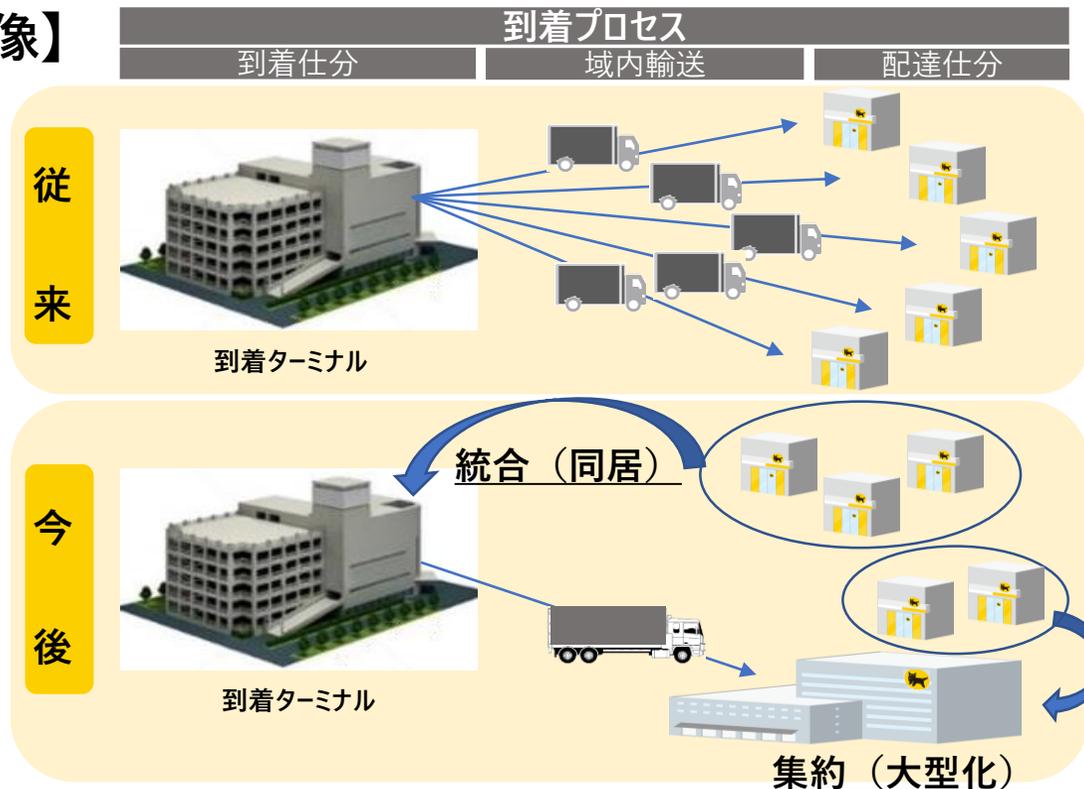
- ECデリバリーセンターの展開により、簡素化した一気通貫のプロセス※によるEC荷物が増加（※既存（宅急便）の到着ターミナル・到着営業所を通過しないプロセス）
→年間3億個の取扱数量を想定（2024年3月期）
- オペレーティングコストの低減
→既存（宅急便）ネットワーク対比▲80円／個のコスト効果を想定
- ECデリバリーセンターの展開と連動し、EC荷物がなくなる地域の宅急便営業所を集約化
→輸配送・作業・事務・管理コストを適正化

11. 宅急便営業所の集約・大型化（狙い・全体像）

【狙い】

- ・小規模・多店舗展開してきた宅急便営業所を集約・大型化（都市部中心）
→拠点毎の輸送・作業・事務・管理コストの適正化と安全・品質、働きやすさを向上
- ・既存のターミナル機能を再定義し、宅急便営業所との統合や、発送・到着作業の分離により、輸送・作業コストを適正化

【全体像】



従来拠点（イメージ）



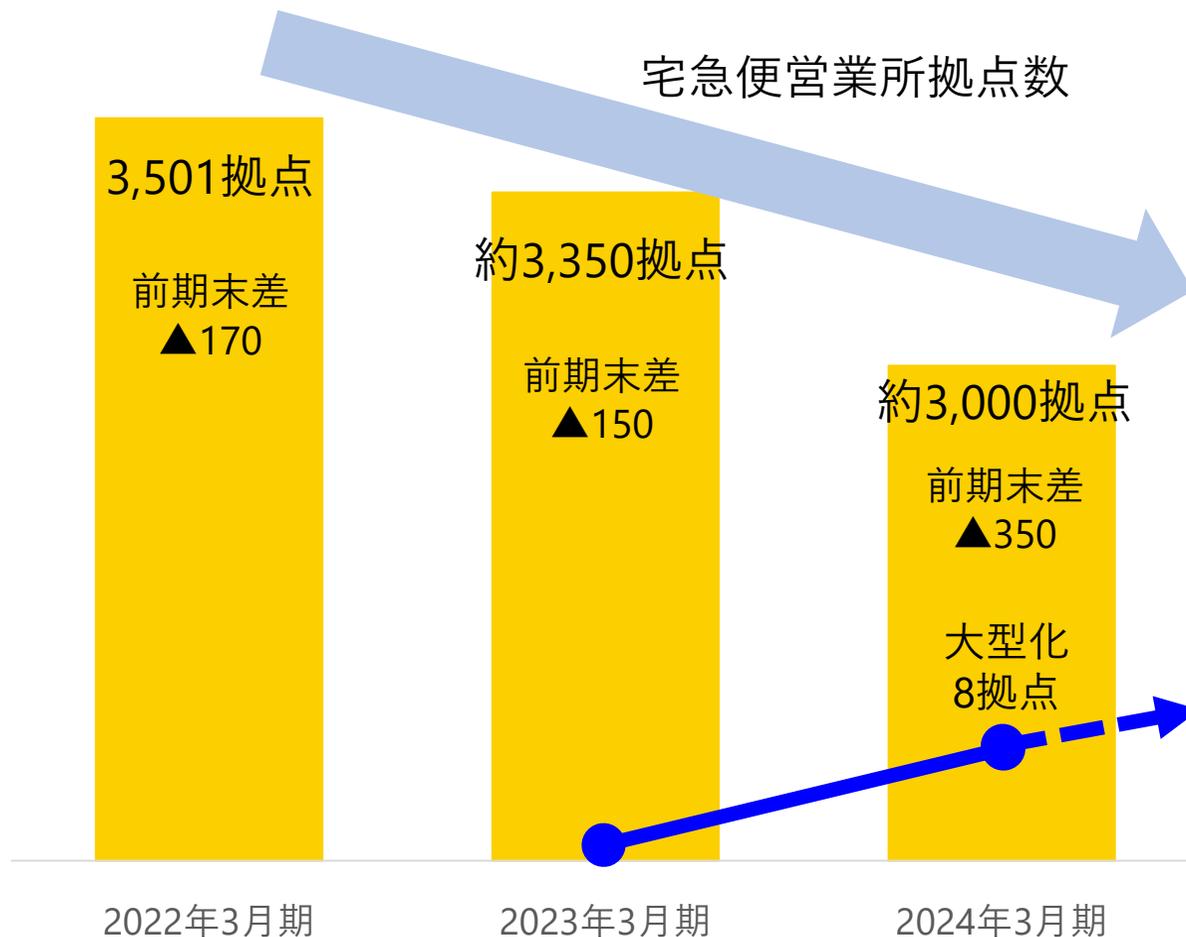
大型拠点（イメージ）

従来拠点の平均的規模の10倍相当



12. 宅急便営業所の集約・大型化（進捗状況）

- ・宅急便営業所 約4,000拠点（2019年3月期）の計画的な集約を推進
 - 2022年3月期には約3,500拠点まで減少
 - 2024年3月期（現中計最終年度）には約3,000拠点となる見込



13. 宅急便営業所の集約・大型化（想定効果）

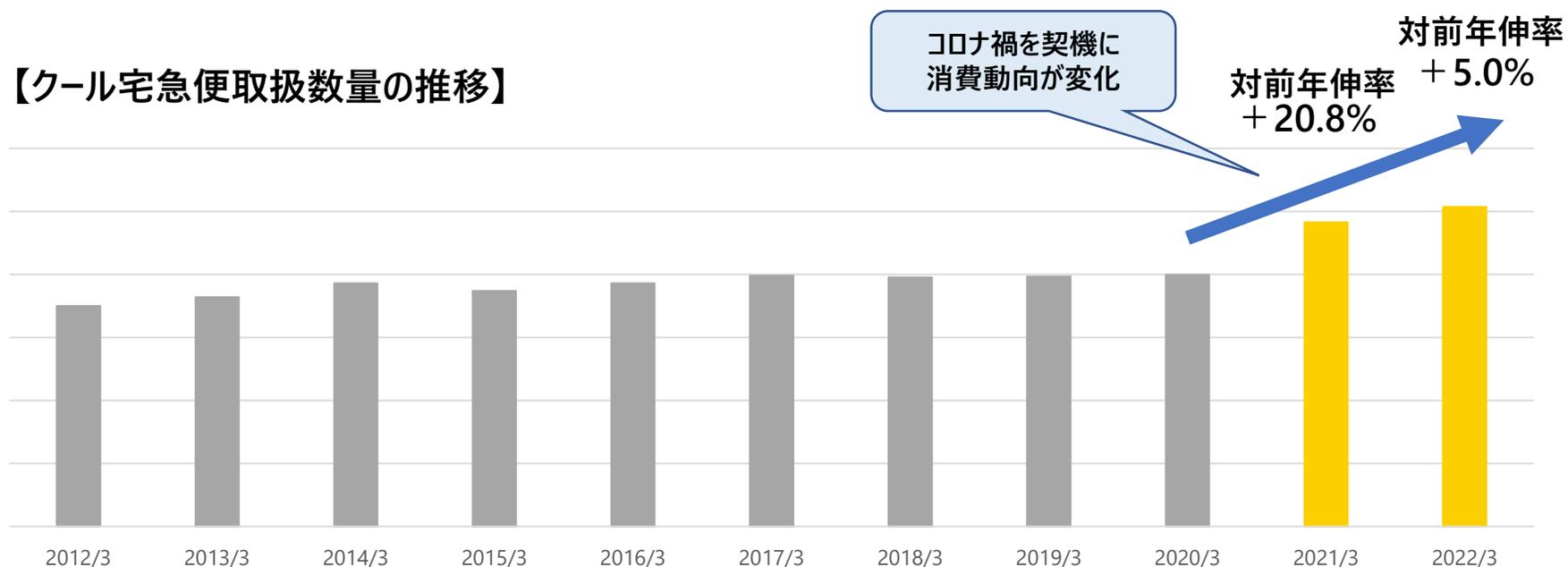
営業費用▲80億円の効果を想定（2024年3月期）

- ・宅急便営業所集約に合わせて、ターミナル機能を併せ持つ大型拠点8か所の稼働を開始（2024年3月期～）
→拠点毎に生じていた輸送・作業・事務・管理コストを適正化
- ・2025年3月期以降（次期中期経営計画期間）も集約化を進め、さらなる効果を見込む

14. クール専用ターミナル（+大型ラストマイル拠点）の設置

コロナ禍を契機としたクール配送の需要増加
～キャパシティとのアンマッチ

【クール宅急便取扱数量の推移】



- ・「クール専用ターミナル（+大型ラストマイル集約拠点）」を都市部に設置することで、拡大する需要の取り込みと仕分け・輸送作業の効率化を図る

免責事項

この内容は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。提供情報の内容については万全を期しておりますが、完全性、正確性を保証するものではありません。いかなる情報も、不的確な記載や誤植等を含む可能性があります。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。当社としては一切の責任を負いかねますのでご承知ください。