



代表取締役社長  
社長執行役員 長尾 裕

■決算ハイライト

	前期 (単位:億円)	当期 (単位:億円)	増減 (単位:億円)	伸率
営業収益	17,936	18,006	↑ 70	0.4%
営業利益	771	600	↓ 171	△22.2%
経常利益	843	580	↓ 262	△31.1%
親会社株主に帰属 する当期純利益	559	458	↓ 100	△18.0%

# 次の4年間で新たな事業構造へ

～サプライチェーンの『End to End』に対する提供価値の拡大に向けて～

## グループ経営資源の結集・再配置

2019年、私は強い危機感を抱きながらヤマトグループの社長に就任しました。危機感の背景にあったのは、2つの大きな課題認識です。一つ目は、社会やお客様が変化の中で、お客様視点でサービスを提供する経営構造になっていないことでした。2019年当時、ヤマトグループには、宅急便サービスを提供する会社、法人向け物流サービスを提供する会社、ITシステムを開発する会社など、機能ごとに組織が存在し、部分最適に陥っていました。そして二つ目の課題認識は、そうした経営構造に対し、各事業会社の経営を担う幹部の多くが課題として捉えておらず、危機感が欠如していると強く感じたことでした。

私は「企業経営」とは、言い換えれば「経営資源の有効活用」であると考えています。いかに優れた経営資源が集まっても、最適に配置されていなければ本来持つパフォーマンスを発揮することはできません。そのため、2020年に発表した中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO NEXT100」、2021年4月から開始した中期経営計画「Oneヤマト2023」では、グループ経営構造改革、すなわち、経営資源を最大限に活用するために、経営の形をどのように変えるかということをも最優先課題として取り組んできました。それまで9つに分かれていた事業会社を一つのヤマト運輸として統合、いわゆる「Oneヤマト体制」を構築し、グループの持つ経営資源を結集・再配置することで、お客様のニーズに正面から向き合える体制に転換できたと考えています。

## 宅急便ネットワークの強靱化

経営資源がグループ全体で可視化されるにつれて、取り組むべき課題も明らかになりました。その1つがネットワーク・オペレーションの構造改革です。オンライン消費の拡大や、企業間物流における小口・多頻度化の進展など、市場環境の様々な変化に対応するため、ネットワーク全体の品質・効率性の向上に取り組んでいます。

ネットワーク・オペレーションの構造改革においては、まず、パートナー企業と連携して「EC物流ネットワーク」を構築し、コロナ禍でのEC需要の急拡大に対応してきましたが、特にこれからの4年間は、既存の宅急便ネットワークの強靱化に注力していきます。宅急便の販売開始からあと3年で50年を迎える今、お客様のニーズの変化に対応し、ネットワークを構成する拠点の在り方を改めるべき時期がきたと考えています。

具体的には、これまで小規模・多店舗展開してきた営業所の集約と大型化です。もともと宅急便は個人向けとしてスタートしており、広く様々なお客様から小口の荷物を集めるため、営業所を細かく配置してきました。その結果、ピーク時は営業所が約4,000店まで増加しました。しかし現在では、出荷される荷物の構成が大きく変化し、取扱数量の約9割が法人のお客様、かつその約半数を大口顧客が占めています。そこで、荷物の流れや物量の変化に合わせて、特に出店密度の高い都市部における拠点の在り方を見直し、集約・大型化を進めています。現在の拠点総数は約3,300店ですが、最終的には約1,800店が適切ではないかと考えています。

また、集約・大型化と連動し、各拠点の集配オペレー

ションに関しても見直しを進めています。変動する業務量への対応を現場の属人的な判断や創意工夫のみに頼るのではなく、データ活用を通じた最適な集荷・配達稼働の設計により、ドライバー毎の業務量の平準化を図っていきます。

大切なことは、いたずらに拠点数を削減するのではなく、地域やお客様のニーズに合わせて拠点の配置やオペレーションを最適化することです。当然、社会的インフラとしての全国ネットワークは損なってはなりません。すべての地域で社員がお客様に対応できる全国ネットワークを維持するためにも、社員やパートナーの安全や品質、働きやすさをこれまで以上に向上させるとともに、拠点間輸送、拠点毎の仕分け作業といった工程を適正化することや、社員のさらなるパフォーマンスを引き出すことなどにより、ネットワーク全体の生産性を高めていきます。

## 専用ネットワークの構築・拡大

既存の宅急便ネットワークの強靱化に加え、成長領域の需要に応える専用ネットワークの構築を進めています。「EC物流ネットワーク」もその1つですが、2023年6月には「低温輸配送センター」を開設し、「保冷専用ネットワーク」の運用を開始しました。これまでヤマトグループは、常温・冷蔵・冷凍の3温度帯を一体で扱う輸配送ネットワークを構築し、消費者が直接、各地域の生鮮品を取り寄せる文化や、それに伴うビジネスの発展に貢献してきました。一方、近年ではコロナ禍の消費行動の変化を背景に、食品流通のEC化が大幅に進展しています。このような状況下、特に需要の集中する都市部において、冷蔵・冷凍の輸配送を新たな専用ネットワークに集約することで、品質を維持・向上しながら輸配送キャパシティを拡大し、さらなる需要に応じていきます。保冷の輸配送は食品に留まらず、医薬品などの需要拡大も見込まれる成長領域と捉えており、専用ネットワークを随時拡大させていく計画です。

## サプライチェーンの『End to End』に対する価値提供の拡大

ヤマトグループが目指すのは、「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です。これまで推進してきたグループ経営構造改革も、現在進めているネットワーク・オペレーションの構造改革も、お客様にさらなる価値を提供できる企業に進化するための改革です。「Oneヤマト2023」始動以降、法人顧客のサプライチェーン全体を最適化する取組みなど、既にいくつものソリューション事例が生まれており、着実に成果が出てきています。

また、越境ECの領域に対する提供価値の拡大も進んでいます。従来は、個人のお客様が海外から商品を購入する際、海外および国内事業者の流通を経由して入手することが一般的でしたが、近年では海外の販売者から、個人のお客様が直接商品を購入して受け取れるようになりました。ヤマトグループはこの領域に数年前から着目し、海外の販売者に対してヤマトの物流ネットワークを活用のご提案をしてきましたが、当初想定していた以上のボリュームを取り扱うまでに規模が拡大しています。これは、ヤマトグループにおける国内部門と海外部門が連携して、オペレーションの構築とお客様への提案を進めたことで実現したものです。従来の部分最適の体制では実現し得なかったことであり、グループ経営構造改革の成果の1つと考えています。

一方で、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分野は、依然、発展途上の段階にあります。ヤマトグループの経営資源やポテンシャルに鑑みれば、大きな成長余地があると考えており、次の4年間では、他社との連携を含めてネットワークやオペレーション、法人営業の機能をさらに強化し、取引規模の拡大を図っていきます。

## GHG排出量の可視化

法人顧客のサプライチェーンに対する提供価値の拡大に向けた新たな強みとして期待しているのが、現在開発中の温室効果ガス(GHG)排出量の可視化ツールです。これまで物流におけるGHG排出量のグローバルな算定基準が存在しなかった中で、ヤマトグループは欧州の宅配最大手であるDPDグループと連携し、物流領域におけるGHG排出量算定基準の国際規格ISO 14083:2023の策定に携わるとともに、その基準に準拠した排出量可視化ツールの開発を推進しており、今秋の完成を予定しています。GHG排出量を可視化することは、2050年の温室効果ガス排出実質ゼロ\*を掲げるヤマトグループにとって、社会や環境のサステナビリティにより一層貢献できる

契機となります。グローバルでGHG排出量への関心や規制が強まる中、法人顧客のサプライチェーンにおけるGHG排出量を可視化し、物流と在庫の最適化とともにGHG排出量の削減に寄与することは、法人ビジネス領域を拡大する上で、大きな差別化要素になると期待しています。

\*Scope1&2

## 経営戦略と連動した人事施策の企画・展開

一連の改革や施策推進にあたって大きな原動力となったのは、ここ数年で新たにヤマトグループに参画してくれたプロフェッショナル人材の存在でした。今やヤマト運輸の執行役員2割以上は外部の知見を有する人材であ



り、その下に社内の適性のある人材を集めることで、新たな挑戦や施策に打って出ることが可能になりました。

ヤマトグループにとって、最も重要な経営資源は「人」です。人事戦略が経営戦略そのものと言えるほど重要であると認識し、人事施策を企画・展開しています。

具体的には、経営戦略や新たな事業構造と連動した職務定義の明確化を進めています。例えば、これまでは、職務定義が曖昧なまま各ターミナルの仕分け作業を実施しているようなケースがありました。また、セールスドライバーの職務は従前より明確でしたが、大口顧客の出荷割合が増加しているなど、お客様の多様化するニーズに対応するためには、より職務を細分化する必要性が高まっています。さらに、デジタル領域や法人ビジネス領域など、経営戦略に基づく新たな職務が増えています。このような状況を踏まえ、すべての社員に期待する職務定義をより明確にした上で、その職務定義に基づいたパフォーマンスを測る適切な評価項目を設定し、評価者がそれぞれの社員と深く向き合いフィードバックを行うサイクルを回していくことで、社員が自律的に業務を遂行し、パフォーマンスの向上や働きがいを実感できる職場風土を醸成していきます。

## 2024年問題への対応

2024年4月から、自動車運転業務における「時間外労働の上限規制」の適用が開始されますが、物流業界全体ではドライバーの働き方改革、輸送能力の確保が大きな課題となっています。ヤマトグループの社員に対する働き方改革は既に実施済みであり、社員の労働時間は適正な水準となっていますが、幹線輸送を担っていただいているパートナー企業における働き方改革を進めるため、現在、輸送の在り方の見直しや、輸送にかかる距離と時間に基づく規格化した契約体系の導入など、各パートナー企業との協議を進めています。

また、企業間物流においては、小口・多頻度化に伴うチャーター便の積載効率低下や、契約外の荷役作業、長い荷待ち時間など、従前からの課題である非効率な商慣行の改善が特に必要と感じており、法人顧客に対して、このような課題を解決するための提案を行っていきます。例えば、チャーター便の復路では荷台が空になってしまう場合も、パレット単位のパッケージ化された輸送サービスであれば、複数顧客の荷物を積み合わせることで、より効率的な運び方が可能となります。宅急便に代表されるとおり、ヤマトグループには輸送の標準化のノウハウがあります。企業間物流についても輸送の標準化を図り、より効率的でドライバーのより良い働き方にも寄与する運び方を創ることで、サステナブルな物流を追求していきます。

## お客様からの信頼を積み重ね 持続的な成長を実現

企業が持続的に成長する上で最も大切なことは、お客様からの信頼を積み重ねることであると考えています。ヤマトグループが今日まで成長してこられたのも、宅急便サービスの提供によって信頼を積み重ねてきたからだと思います。しかし、事業環境やお客様のニーズは変化しています。これまでと同じサービスを維持するだけでは、私たちが今後も成長し続けることはできません。

2024年3月期の1年間と次期中期経営計画の3年間は、持続的な成長に向けて、再配置した経営資源を基盤とした改革の真価が問われる非常に重要な4年間になると捉えています。過去の成功体験に安住するのではなく、時代に合ったより良いサービスを追求するために、グループの経営資源を最大限に活用し、お客様・ステークホルダーの皆様へ信頼される企業を目指してまいります。株主の皆様におかれましては、今後もヤマトグループに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。