



2020年1月23日

各 位

会社名 ヤマトホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 長尾 裕  
(コード番号：9064 東証第1部)  
問合せ先 上席執行役員 IR戦略担当 樫本 敦司  
(TEL. 03-3541-4141)

## 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」策定に関するお知らせ

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 NEXT100」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、現在の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、同日開示しました「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会社分割）の決定に関するお知らせ」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。

<sup>\*1</sup>：「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。

<sup>\*2</sup>：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）。

<sup>\*3</sup>：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 NEXT100」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	IT/デジタル投資 1,000億円	営業収益	2兆円
	物流ネットワーク革新投資 1,000億円	営業利益 (率)	1,200億円以上 (6%)
経常投資	2,000億円	ROE	10%以上
合計	4,000億円		

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

# YAMATO Next 100

GRAND DESIGN



YAMATO HOLDINGS CO., LTD.

2020年1月23日

## KAIKAKU 2019 for NEXT100

現中期経営計画「KAIKAKU2019 for NEXT100」



「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



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、  
中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO Next 100」を策定

# YAMATO Next 100

GRAND DESIGN

## YAMATO Next 100の目的

---

ヤマトが、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  
創出することを通じて、  
次の時代も、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす  
企業であり続けること。



1

**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**

2

**データに基づいた経営への転換**

3

**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**

# YAMATO Next 100

GRAND DESIGN

## 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

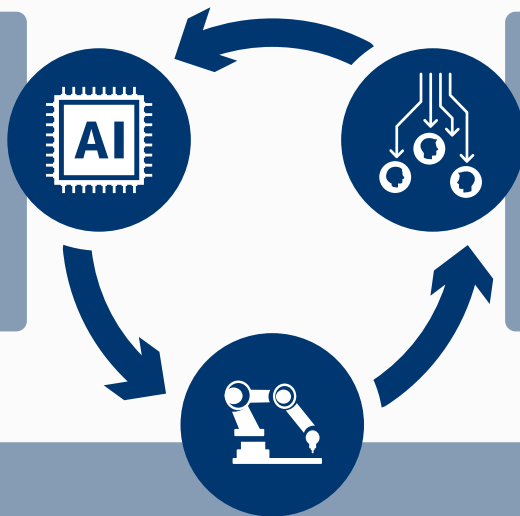
## 3つの基盤構造改革

- 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」

## ① 宅急便のデジタルトランスフォーメーション

- デジタル化とロボティクスの活用で、安定的な収益基盤を強化
- セールスドライバーが、よりお客さまに向き合える環境を構築することで、お客さまとの関係を強化する

徹底したデータ分析とAIの活用で輸配送工程とオペレーション全体を最適化・標準化・低コスト化

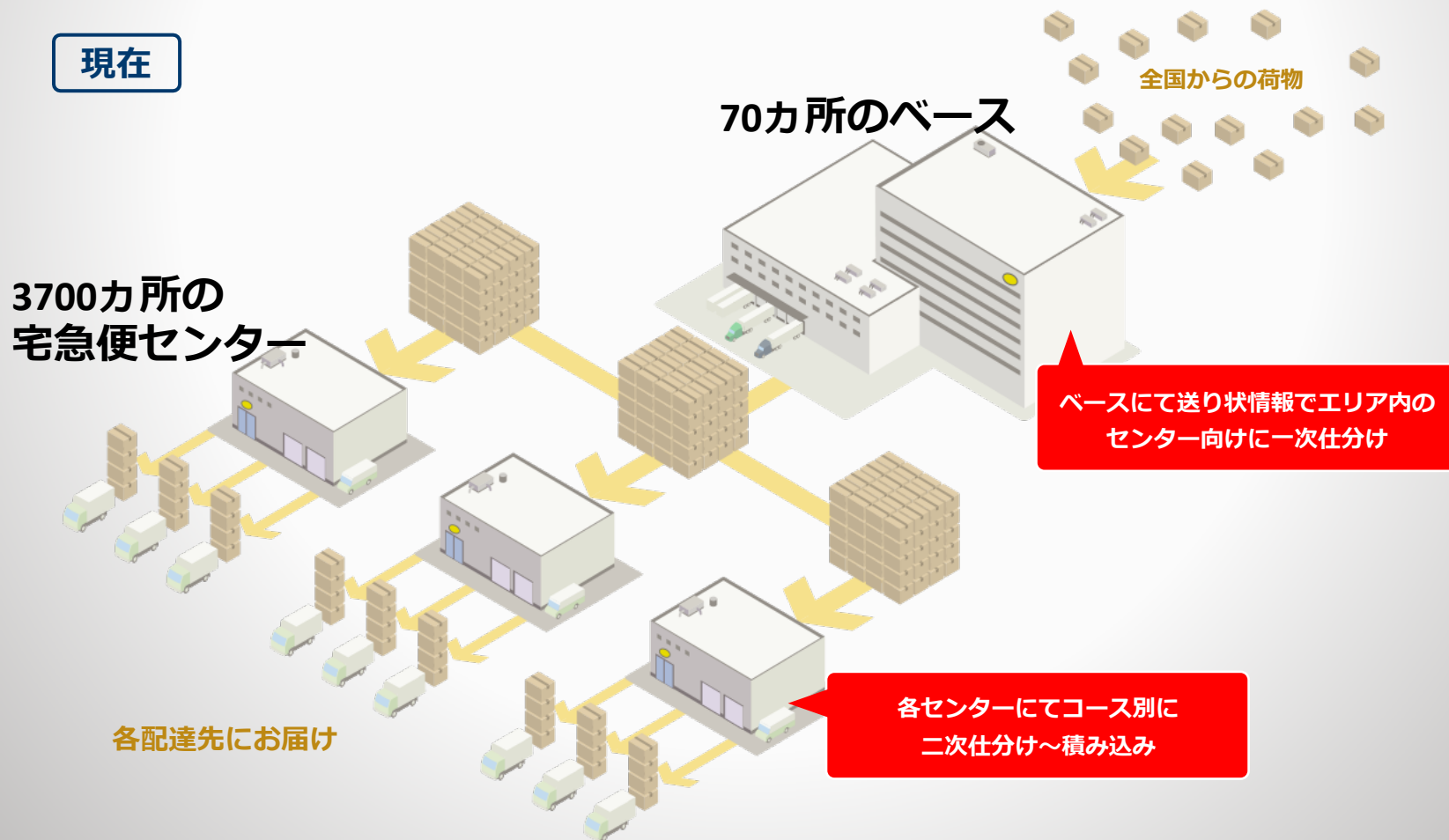


お客さまに対してSDがより多くの時間やご提案、コミュニケーションを行える環境を整備

ソーティング・システムやロボティクスなどの導入でネットワーク全体の仕分け生産性を4割向上

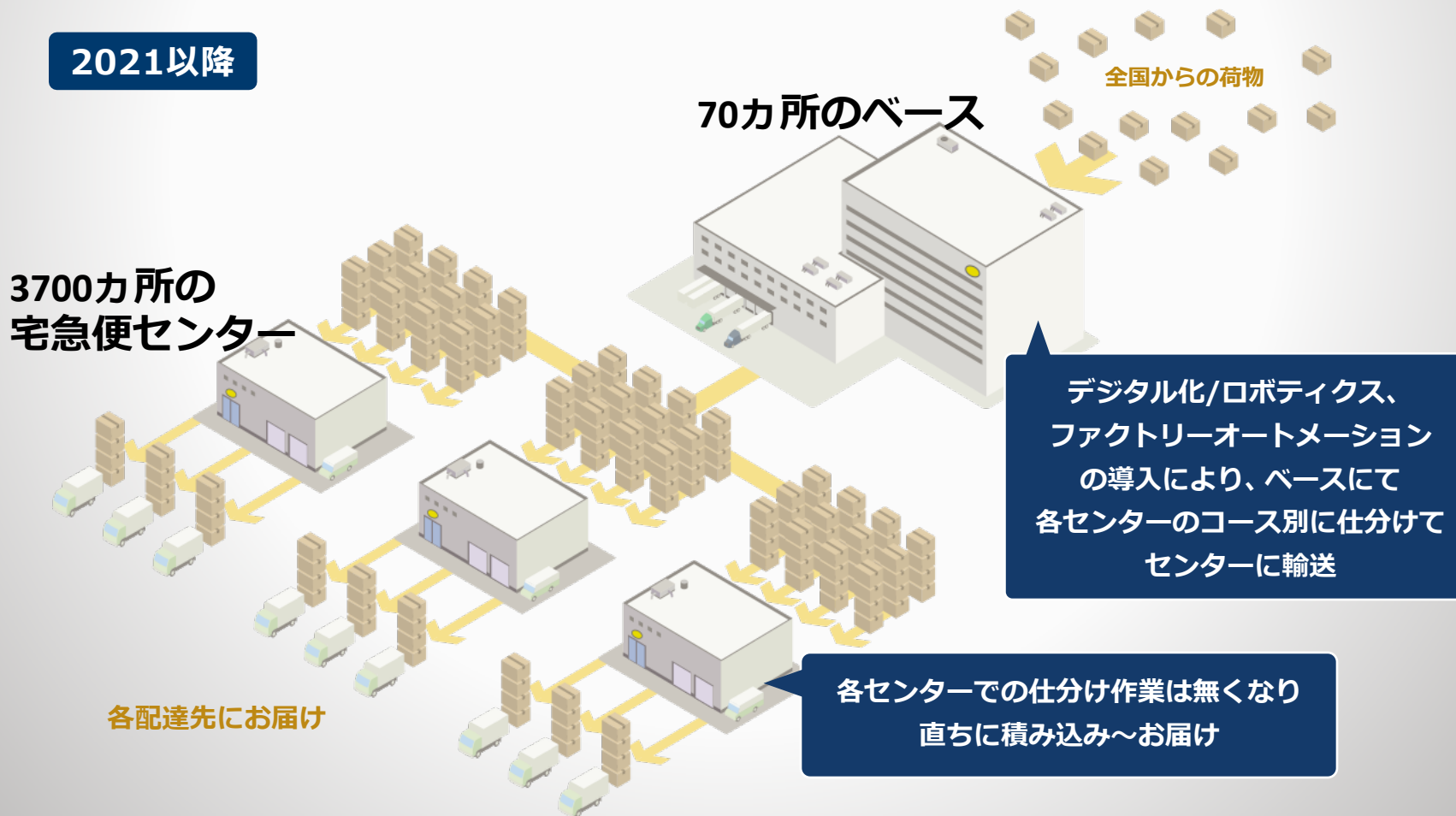
## ソーティング・システムによる生産性向上イメージ

現在



## ソーティング・システムによる生産性向上イメージ

2021以降



## ② ECエコシステムの確立

- ・ 進展する産業のEC化への対応に特化した、EC事業本部を新設
- ・ 社会のニーズにも、送り手/購入者/運び手の全てにも最適な、持続可能なECエコシステムを確立
- ・ オープンなデジタル・プラットフォームとして、2021年4月からの提供を目指す



新たにEC向け  
配送サービスを  
導入

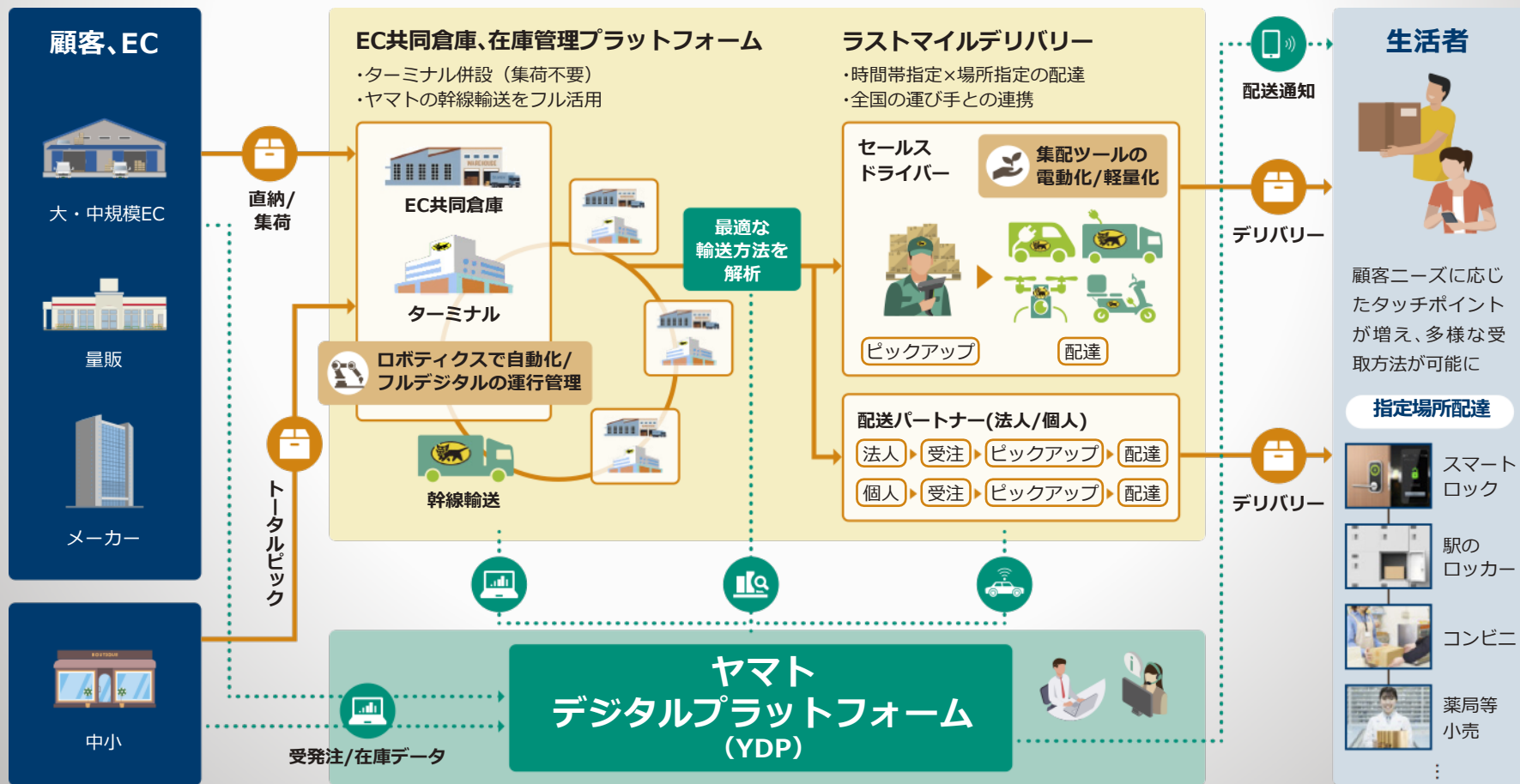


EC事業者、購入者、  
運び手にそれぞれに  
最適な送り方、  
受取り方を構築



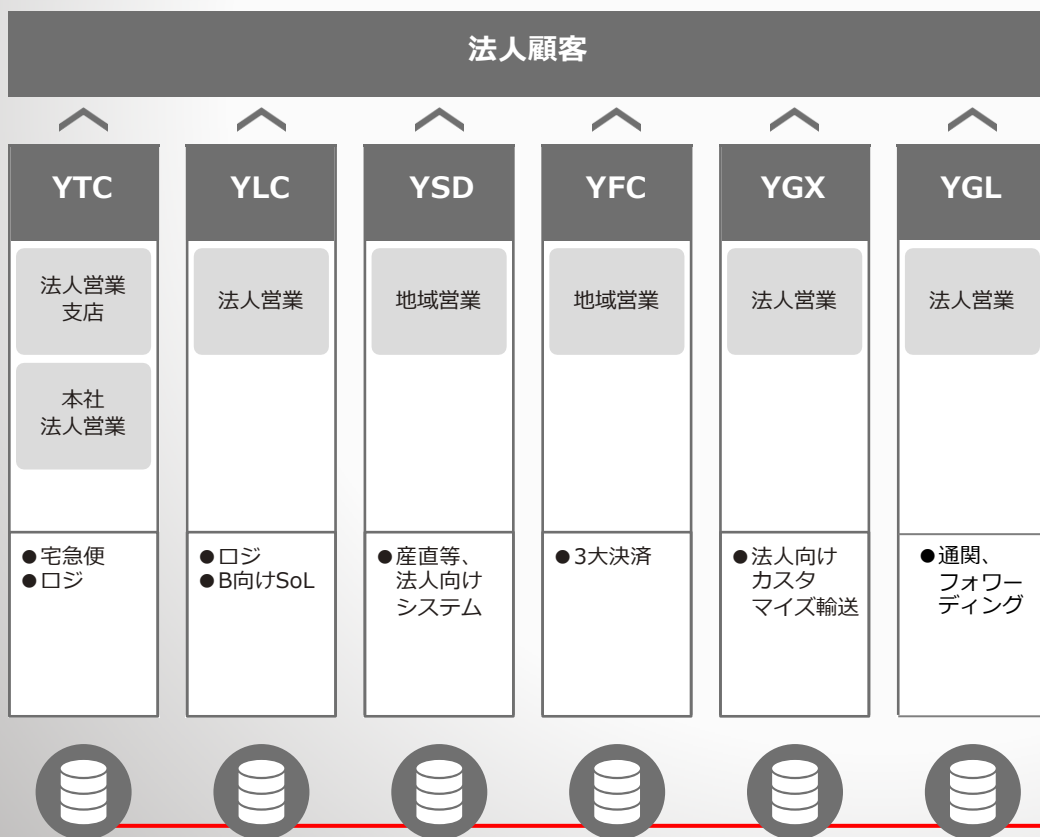
受発注、  
輸配送、在庫管理決済、  
返品などを一括管理する  
オープンなプラット  
フォームを提供

# ECエコシステムの概念図

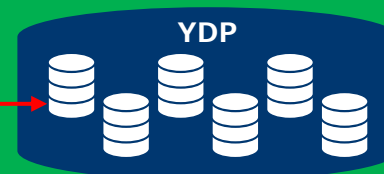
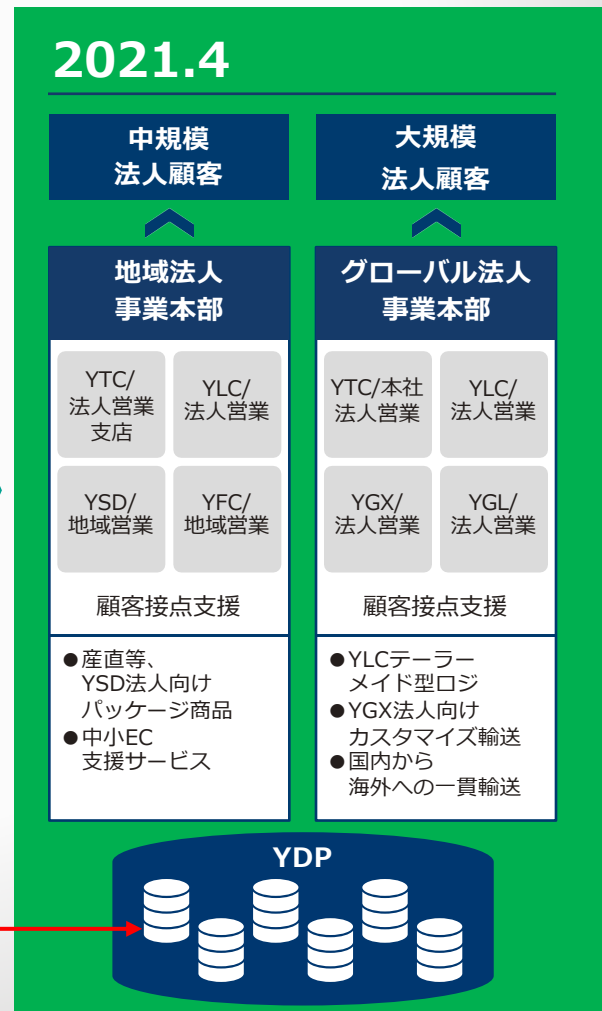


### ③ 法人向け事業の強化

#### 現状



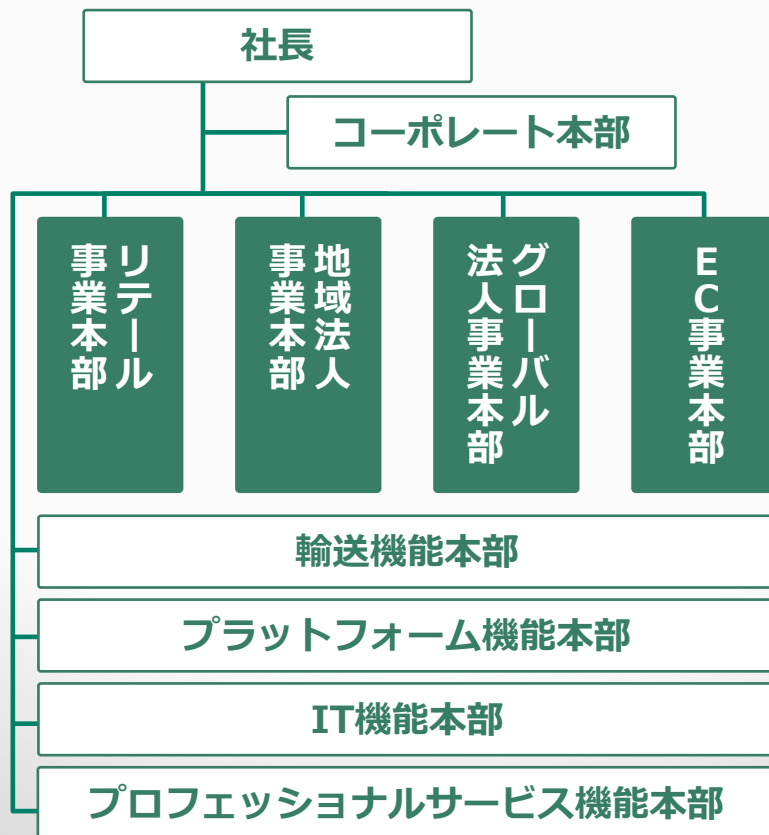
#### 2021.4





## ① グループ経営体制の刷新

経営のスピードを速め、より実効性の高いソリューションを提供するために  
2021年4月より、現在の純粹持株会社制（ホールディングス制）から事業会社体制に移行。  
お客さま起点で顧客と向き合うために、グループ全体を4事業本部 + 4機能本部に再編する



## ② データ・ドリブン経営への転換

- 今後4年間でデジタル分野に約1,000億円を投資
- 2021年に300人規模の新・デジタル組織を立ち上げ
- 新組織の立ち上げに向けて5つのアクションを実行する

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強化に向けた顧客データの完全な統合

---

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デジタル・プラットフォーム  
YDPの構築と、基幹システムの刷新に着手

### ③ サステナビリティの取り組み

“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します。

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します。

CO<sub>2</sub>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ます。

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	 CO <sub>2</sub> 実質ゼロ	 きれいな空を守る物流	 資源を大切にする 物流・事業	 環境とともに生きる社会を リードする物流インフラ
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"> <li>再生可能エネルギーの機会拡大</li> <li>自然災害等の気候リスク緩和</li> <li>EVなど革新的な低炭素技術の普及</li> <li>低炭素商品の利用可能性拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大気汚染防止による地域の健康に貢献</li> <li>データを活用した効率輸送による渋滞緩和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>シェアリングによる効率性・経済性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な社会を創る連携基盤構築</li> <li>気候変動に対する社会のレジリエンス向上</li> <li>スマートモビリティによる社会の低炭素化促進</li> </ul>

\*1: Scope1&2 (自社の排出)

### ③ サステナビリティの取り組み

「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、社員やお客様など様々な人々の生活の質（QOL）向上に貢献します。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きます。

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*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"> <li>● 社員のワーク・ライフ・バランスの実現</li> <li>● 社員の身体的・精神的に健康な生活</li> <li>● 適切な労働力確保、安定的な事業継続</li> <li>● 業界における望ましい労働モデルの提示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権侵害のない社会の構築</li> <li>● 多様な発想によるイノベーションの創出</li> <li>● 女性や障がい者などの多様な雇用機会の創出</li> <li>● 社会的格差・障害の解消・低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全な街づくり</li> <li>● 社員の人命・健康の確保</li> <li>● 安心で豊かな生活の提供</li> </ul>

※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

### ③ サステナビリティの取り組み

「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、社員やお客様など様々な人々の生活の質（QOL）向上に貢献します。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きます。

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			
	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	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	共創による経済的・精神的に豊かな地域づくり
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"> <li>● 個人情報の保護（人権の尊重）</li> <li>● 環境・社会に関する課題の解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切かつ安定的な事業継続</li> <li>● レピュテーションリスクの緩和</li> <li>● 環境配慮効果における相乗効果</li> <li>● 効率的で健康的な労働モデルの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域経済の活性化</li> <li>● 地方創生を通じた日本の国際競争力の向上</li> <li>● 持続可能な社会のための共創基盤の構築</li> </ul>

投資 (2021年3月期-2024年3月期)

成長投資	IT/デジタル投資	1,000 億円
	物流ネットワーク革新投資	1,000 億円
経常投資		2,000 億円
合計		4,000 億円

2024年3月期のターゲット

営業収益	2 兆円
営業利益 (率)	1,200 億円以上 (6%)
ROE	10 %以上

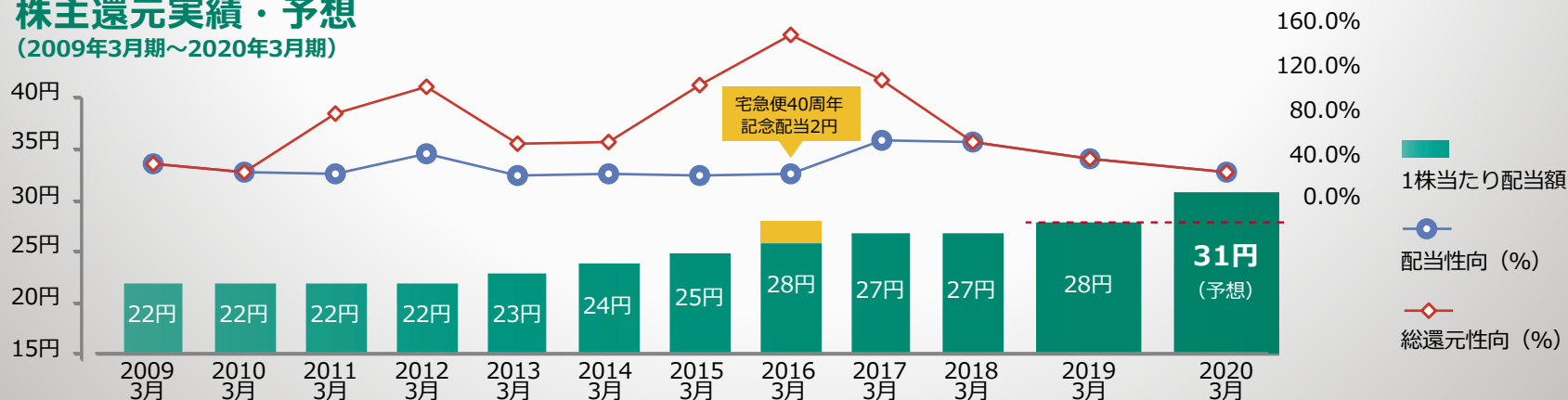
## 1. 基本的考え方

“YAMATO NEXT100”における着実な成長に向けた「成長領域」「デジタル領域」への集中投資を実施し、2021年4月からの次期中期経営計画における事業戦略を推進  
～営業利益の増強と適切な財務戦略により、ROE10%以上を目指す

## 2. 資本政策 (主要指標)の目安



## 株主還元実績・予想 (2009年3月期～2020年3月期)



		短期 ( ' ~ 21 / 3 )	中期 ( 次期中計 : ' 21 / 4 - ' 24 / 3 )	長期 ( 次々期中計 : ' 24 / 4 - )
事業構造改革テーマ	「宅急便」のデジタルトランスフォーメーション	データ分析/AIを活用したムダの排除・予測精度の大幅改善による収益基盤の安定化	新体制の下で安定成長	
	ECエコシステムの確立	EC向け新配送サービスの開始 EC事業者との協働開始	EC向け新配送サービスの拡大 EC事業者との協働本格化 ECプラットフォームの稼働	構築したデジタル・リアルの基盤を活用したオープンなプラットフォームの本格稼働
	法人向け物流事業の強化	営業組織集約・アカウントマネジメントによるソリューションの開発	開発したソリューションの展開  グローバル事業の再成長	法人事業全般の確立
基盤構造改革テーマ	グループ経営体制の刷新	ワンヤマト体制の構築/整備の推進	ワンヤマト体制の確立・運用 ●意思決定構造のスリム化/責任権限の明確化	
		抜本的なコスト構造の改善		
		人事制度/人財プールの統合	ワンヤマト体制を支える新人事制度への進化	
	データ・ドリブン経営への転換	データ・ドリブン経営の基盤構築 ●基盤・組織の確立 ●基幹システムの刷新に着手	データトランスフォーメーションの推進 ●基盤・組織を活用した、収益/利益の拡大	イノベーションの加速 ●最先端テクノロジーの導入/ 新規事業の創出を加速
サステナビリティの取り組み	事業と連動したサステナビリティの体制の構築	サステナビリティの取り組みの着実な実行 ●「つなぐ、届ける、グリーン物流」への進化 ●「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」の着手		



# YAMATO Next 100

GRAND DESIGN



YAMATO HOLDINGS CO., LTD.

2020年1月23日