

“One YAMATO 2023”

New Medium-Term Management Plan
Based on “YAMATO NEXT100”



社会的インフラを担う ヤマトグループ

1919年創業のヤマトグループは、宅急便をはじめ、それまで世の中になかった多くのサービスを創出し、今では社会的インフラを担う企業となりました。創業100周年の節目を越えた現在、お客様の期待・ニーズの多様化や、産業のEC化、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、気候変動と資源の減少など、事業を取り巻く環境は大きく急速に変化しています。そして、持続可能な社会の実現に向けて、企業による積極的な関与や課題解決の重要性がより高まっています。さらに、全世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、生活様式や流通構造の変化が加速しています。

このような環境下、ヤマトグループは、2021年4月よりグループ各社の多様な経営資源を結集したOneヤマト体制のもと、サプライチェーン全体への価値提供により、個人のお客様の利便性を向上させるとともに、変化に対応する法人のお客様の経営全体を支援していきます。また、サステナビリティの取組みをさらに強化し、社会的インフラを担う一員として、社会課題の解決に向けた「物流のエコシステム」の創出を推進します。これらを通じて、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」に貢献し、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

物流拠点*1

約**200**拠点

宅配便サービス国内シェア*2
(2020年3月期末実績)

第**1**位 シェア 42.0%

国内宅急便ネットワーク
カバー率 (2020年3月現在)

100%

EAZY CREW*3
(2021年1月現在)

1万人超

宅急便センター*4
(2020年3月現在)

約**3,700**拠点

従業員数
(2020年3月現在)

約**22.4**万人

宅急便年間取扱数量
(2020年3月期末実績)

約**17.9**億個

セールスドライバー
(2020年3月現在)

約**6**万人



*1 ベース店および営業倉庫

*2 国土交通省「宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」をもとに算出

*3 EC商品の配送パートナー

*4 営業所数

目次

01 イントロダクション

- 01 プロフィール／編集方針
- 02 グループ企業理念
- 04 価値創造プロセス

06 マネジメントメッセージ

- 06 社長メッセージ
- 10 CFOメッセージ

12 経営戦略

- 12 中期経営計画「Oneヤマト2023」
(2022年3月期～2024年3月期)

20 重点施策

- 20 法人事業の強化
- 22 「ECエコシステム」の最適解の創出
- 24 データ戦略・イノベーション戦略の推進
- 28 サステナブル経営の強化
- 30 サステナブル中期計画2023
- 34 サステナビリティの取組み
 - 34 持続可能な社会の実現に向けた環境戦略
 - 37 社員がイキイキと活躍できる労働環境の整備
 - 39 事業継続を支える安全・安心施策

42 コーポレート・ガバナンス

- 42 取締役会議長と社外取締役による座談会
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 56 取締役／監査役／執行体制

60 2020年3月期の事業概要

- 60 事業体制
- 61 組織図
- 62 パフォーマンスハイライト

64 財務セクション

- 64 10か年データ／業績ポイント
- 66 連結貸借対照表
- 68 連結損益計算書
- 69 連結包括利益計算書
- 70 連結株主資本等変動計算書
- 71 連結キャッシュ・フロー計算書

72 企業データ

- 72 グローバルネットワーク
- 73 会社情報／株式情報

見直しに関する注記

本レポートには、ヤマトホールディングス株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、過去の事実ではなく、現時点で入手可能な情報に基づいたものです。さらに、これらの記述には経済情勢、消費者動向、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性が多く含まれています。このため実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

編集方針

ヤマトグループは、様々なステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係を構築するため、法定開示のみならず、ステークホルダーにとって必要と考えられる情報を、迅速、正確かつ公正公平に伝達することを方針としています。本レポートは、経営戦略や事業概況、ESGへの取組みなど非財務情報を含めお伝えし、ヤマトグループについて総合的に理解を深めていただくことを目的としています。なお、ホームページにはより詳細な情報を掲載していますので、ぜひご覧ください。

グループ企業理念

ヤマトグループの原点は、1931年に制定して以降、一度も変更していない創業の精神「社訓」にあります。当社グループは、この「変わるべからざる価値観」をもとに構成する「グループ企業理念」を拠り所とし、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指しています。

社訓

一、ヤマトは我なり

社員一人ひとりが「自分はヤマトを代表している」という意識をもってお客様やパートナーと接し、自ら考えて行動する「全員経営」の精神を表しています。

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

「運送行為」は単に物を運ぶことだけではなく、お客様(委託者)の心(意思)をお届けし、お客様(委託者・受取人)に喜びをもたらすことである、と定義しています。

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが社会の一員として法律やルールを遵守するとともに、高い倫理観を持って行動することの重要性を表しています。



創業者・小倉康臣

「社訓」に込められた創業の精神

ヤマトグループの100年の歴史で「変わるべからざるもの」、それは創業者の小倉康臣が創業間もない1931年に制定した「社訓」にあります。康臣は会社経営について、経営者がどれだけ合理的な経営を行ったとしても、その会社は形式的な組織に過ぎず、会社が社会から認められるには、そこで働く一人ひとりの心がけが最も重要であると考えていました。

運送事業に携わる者は、日々、それぞれの持ち場で働いているため、上意下達に時間がかかってしまいます。それを補って余りあるのは、社訓を大事にする一人ひとりの自主性であると康臣は考え、社訓を社内に浸透させていきました。

経営理念

ヤマトグループは、
社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、
より便利で快適な生活関連サービスの創造、
革新的な物流システムの開発を通じて、
豊かな社会の実現に貢献します。

グループ企業理念の構成図



価値創造プロセス

事業環境／社会課題

- 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

新型コロナウイルス感染拡大を契機に全産業のEC化がさらに加速

- 生活様式：さらなるEC化、非対面を含むオムニチャネル化
- 流通構造：在庫・供給ルートの全体最適化

当社グループが抱えていた問題点

宅急便を
中心とした
経営構造

- 戦略： 急増するEC荷物、法人領域物流に全て宅急便で対応するには限界
- 経営システム： 勤と経験に依った属人的な業務が多く素早い意思決定を行える経営の仕組みが弱い
- 組織・風土： 「全員経営」のヤマトの良き風土が埋没

経営資源／強み



- 法人顧客** ▶ 顧客取引社数：200万社超
▶ ビジネスメンバーズ：約130万社
- 生活者** ▶ クロネコメンバーズ：約4,500万人



- セールス担当** ▶ アカウントセールス／セールスドライバー：6万人超
- カスタマー担当** ▶ ゲストオペレーター／コールセンターオペレーター：約2.5万人



- 拠点ネットワーク** ▶ ベース・営業倉庫：約200拠点
▶ 宅急便センター：約3,700拠点
- 輸配送ネットワーク** ▶ 幹線／BtoBミドルマイル／宅急便・EAZYラストマイル



- リアル・デジタルの顧客接点** ▶ アカウントセールス／セールスドライバー／ゲストオペレーター／コールセンターオペレーター／クロネコメンバーズ／ビジネスメンバーズ
- データ** ▶ 荷物流動データ：年間20億個超



- 健全性** ▶ 格付け：AA-

提供

- 生活者向け：** さらなる生活利便性の向上
- 法人顧客向け：** 企業価値向上の支援(物流最適化、バックオフィス)
- 社会向け：** 環境負荷の低減と環境配慮

社会的インフラを

中期経営計画「

Oneヤマトに結集した経営
サプライチェーンの変革に

法人事業の強化

グループインフラの強靱化

データ
経営資

経営体制の刷新と
ガバナンスの強化

「運創業」を支える
人事戦略の推進

経営構造改革プラン

コーポレー

グルー

ヤマトグループは、創業の精神「社訓」を原点に、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を目指しています。これまでの事業活動を通じて培ってきた人財や物流ネットワーク、顧客基盤などの経営資源をOneヤマトのもとに結集し最適な形に組み合わせ、加速する全産業のEC化に対応するサプライチェーンの変革に向け、個人、法人のお客様、そして社会全体に価値を提供することで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

目指す姿

- 経営理念： 豊かな社会の実現に貢献
- 環境ビジョン： つなぐ、未来を届ける、グリーン物流
- 社会ビジョン： 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



持続的な
企業価値向上

する価値

上

流効率化に留まらず、在庫の適正化や売上業務の効率化など経営課題の解決を支援) ジリエンスの向上、生活の質(QOL)の向上

担うヤマトグループ

Oneヤマト2023」

資源を最適な形に組み合わせ、
向けてEnd to Endで価値提供

「ECエコシステム」の
最適解の創出

分析に基づく
源の最適配置

データ戦略と
イノベーション戦略の推進

資本効率の向上

サステナブル経営の強化

「YAMATO NEXT100」

ト・ガバナンス

企業理念

目標(2024年3月期)



連結営業収益：2兆円

連結営業利益：1,200億円

連結営業利益率：6%

親会社に帰属する当期純利益：720億円

ROE：10%以上

GHG*1排出量：2021年3月期比10%削減*2

GHG排出原単位：2021年3月期比10%削減*2

再生可能エネルギー由来電力：30%使用

*1 温室効果ガス

*2 国内連結会社および(株)スワンの自社排出

環境・
社会*

社員*31人当たり営業収益向上：
2021年3月期比16%増加

社員1人当たり残業時間：
2021年3月期比20%削減

有給休暇取得率：90%

*3 換算人員

重大交通事故件数*4：0件

交通事故(対人事故)件数：
2020年3月期比50%削減

重大労働災害件数*5：0件

休業災害度数率：2020年3月期比20%削減

*4 有責死亡交通事故 *5 死亡労働災害

*サステナブル
中期計画2023
より抜粋

環境・社会の目標詳細はP30～33をご参照ください。

社長メッセージ



多彩な経営資源を結集した
ヤマト運輸を中核とする、
「新たなヤマトグループ」のもと、
生活者のみならずサプライヤー・メーカーの
サプライチェーン全体を支援するとともに、
サステナビリティ経営を強化し、
事業成長と企業価値向上を目指します。

長尾 裕

代表取締役社長 社長執行役員

新生ヤマト運輸を中核としたグループ経営体制を始動

2021年4月1日、ヤマト運輸はグループ7社の経営資源を結集し、「新しいヤマト運輸」に生まれ変わります。リテール・法人の2部門を構成する4つの事業本部<リテール事業、法人事業、グローバルSCM事業、EC事業>と、4つの機能本部<輸送機能、デジタル機能、プラットフォーム機能、プロフェッショナルサービス機能>、およびコーポレートからなる経営体制に移行し、この新生ヤマト運輸を中核とする新たなグループの経営体制をスタートします。

私は、ヤマトホールディングスとヤマト運輸の社長を兼務することになりますが、むしろ新生「ヤマト運輸」の社長に就任し、持株会社として維持するヤマトホールディングスの社長を兼務するという心構えでいます。

2020年3月以降に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響で行政の許認可など諸手続きに遅れが出るが見込まれるため、ヤマトホールディングスを持株会社として残すことにしました。ただし、その機能は経営の監督に絞り込み、新生ヤマト運輸を中核としたOneヤマト体制のもとで、意思決定のスピードを速め、お客様、社会のニーズに正面から向き合い、結集した経営資源を最大限に活かすことで、事業成長と企業価値の向上を果たしていきます。

これまで、ヤマトグループは100年超の歴史の中で、時代の要請に先んじてイノベーションを起こし、社会インフラの一員として、豊かな社会の実現に貢献してきました。しかしその一方で、お客様のニーズの多様化、進展する産業のEC化、

労働人口の減少、地域の過疎化、気候変動といった社会ニーズの急速な変化に、このままでは十分に答えることができないのではないか、という問題意識を強く持っていました。

そこで、これからの変化のスピードに応え続けるためには、従来の宅急便を中心とした経営構造には限界がある、という大きな危機意識を経営陣で共有し、2020年1月、中長期の経営のグランドデザインとなる経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。

その後、速やかに「YAMATO NEXT100」で掲げた、データ分析による需要予測の精緻化と予測に基づく人員や車両の最適な配置や、新たなビジネスニーズに応える各社の経営資源の柔軟な相互活用にグループ一体で取り組むとともに、オープンな配送ネットワークと、デジタルデータの活用でお客様のニーズにリアルタイムに応えるEC配送の新サービス「EAZY」を当初予定の2020年10月から6月に前倒してスタートした結果、予期せず訪れた新型コロナウイルス感染症の拡大による生活様式の変化と、加速度的な荷物の急増にしっかりと対応することができました。

また、グループネットワークのシームレスな結節によって、新型コロナウイルスワクチンの全国配送にも、社会インフラの一員としてその重責を果たしています。これはまさに、新たな経営体制をいち早くバーチャルで始動させたことの成果であり、4月以降の経営体制に確かな手応えを感じています。

ECエコシステムの創出と、サプライチェーン全体への価値提供で成長を目指す中期経営計画「Oneヤマト2023」

「YAMATO NEXT100」の策定以降、全世界的に新型コロナウイルス感染症が拡大し、依然として今後の感染状況や収束時期が不透明な中、内外の経済環境の回復は見通しにくい状況にあります。しかし確かなことは、コロナ禍による生

活様式の変化に対応するため、今後、サプライチェーンが抱える課題はますます多様化するということです。

「YAMATO NEXT100」の実現に向けて策定した、2024年3月期を最終年度とする新たな中期経営計画「Oneヤマト

社長メッセージ

2023」では、加速度的に進展する全産業のEC化を事業成長の機会と捉え、ラストマイルをより持続的な強みにするとともに、B to C領域に留まらず、サプライチェーン全体への価値提供を目指すことを目標に掲げました。これはサプライチェーン全体に広がる顧客の経営課題を解決するLLP (Lead Logistics Partner)を目指すものであり、従来の事業領域の延長線上ではなく、むしろ新規事業と位置付けて取り組むべき重要なミッションだと考えています。

この目標の実現に向けて、これまで分散していたグループの営業機能と経営資源をOneヤマトに集約し、セグメント単位の事業本部のもと、お客様に向き合い、課題解決に資する提案を行っていきます。また、営業情報を一元管理する法人ソリューションコントロールセンターを新設し、規模を問わずあらゆる法人のお客様に常に最適な提案ができるよう、

第一線の営業活動を支援していきます。そして「宅急便」・「EAZY」に加え、現在のヤマトグローバルエクスプレスが有する域内B to Bネットワークを各拠点に有機的に組み合わせ、シームレスにデジタル化、可視化することで、在庫の最適化、少量多頻度納品による流通コストや、リードタイムの最適化による販売機会ロスの低減など、サプライチェーン全体にわたる価値を提供していきます。

売り手、買い手、運び手がともに発展できるECエコシステムの最適解の創出に向けては、パートナーとなるEAZY CREWの拡充、お客様とのリアルタイムコミュニケーションを基盤とする「EAZY」の機能向上に加え、大手から小規模のEC事業者、今後EC領域の強化を目指すメーカーや小売事業者に対し、調達や在庫移動など上流領域でのソリューションを充実させていきます。

「Oneヤマト」が生み出す高い生産性

「Oneヤマト2023」では、最重要施策として、引き続きデータ分析に基づく経営に取り組みます。各地域の需要と業務量予測の精度向上による拠点の再配置を起点に、各社がそれぞれ行ってきた幹線輸送の集約や拠点間輸送の削減、および各拠点への適正な人員と車両の配置で、ネットワーク全体の生産性を向上させるとともに、作業のオペレーション改革や自動化、デジタル化による配送工程の最適化と標準化を通じて、第一線の負荷を大幅に軽減し、社員がお客様に向き合う時間と集配対応力を拡大します。

グループ各社が全国に保有する営業倉庫約110拠点、仕分けターミナル77拠点、宅急便センター約3,700拠点を

ネットワーク上に適正に配置し直し、各拠点に必要な機能の付加と自動化を進めることで、ネットワーク全体の仕分け能力を現状の約1.5倍に引き上げていきます。

また、営業費用に大きなウエイトを占めてきた各現場での仕分けコストを一階層上位の拠点に集約し、自動化によって削減することは、生産性向上に大きな成果をもたらすと見込んでいます。

さらに、管理間接業務についても、業務の標準化、電子化によるBPR(業務プロセス改革)を推進することで、第一線の管理間接業務を約4割削減できると見込んでいます。

社会と事業の持続可能な発展を目指す、サステナブル経営の強化

「YAMATO NEXT100」では、基盤構造改革の一つにサステナビリティへの取組みを明確に位置付け、持続可能性を経営のグランドデザインに組み込みました。この背景には、二つの課題認識があります。

一つは、以前より「気候変動」や「安全」、「労働」など、サステナビリティにおける重要課題に取り組んできたにもかかわらず、その成果が十分に計測できず、定量的に開示できていなかったこと。もう一つは、いわゆるESG(環境・社会・企業統治)の観点で、我々のビジョンとコミットメントが明確に発信できていなかったことです。

そこで持続的な成長と持続可能な社会の発展の両立に向け、多様なステークホルダーの意見も踏まえた環境・社会分

野のビジョンを改めて策定し、対応すべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。これを基盤に「Oneヤマト2023」では、マテリアリティごとの中期目標を明確化し、その目標達成に向けて、各施策を事業活動に落とし込んで遂行し、実現していきます。

また、新たなグループ経営体制のもと、経営の監督と執行の分離、経営の透明性を維持、強化するとともに、第一線と経営の距離を近付け、意思決定のスピードを高めていきます。

22万人のグループ社員、全国、海外にネットワークを有する当社にとって、サステナビリティ経営は大きな責務であり、持続的な成長に欠かせないミッションだと考えています。

新しい豊かさの創出を通じて持続的な企業価値の向上を

ヤマトグループの使命は、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現に貢献する」ことです。

Oneヤマトのもと、経営のスピードをさらに高め、サプライチェーン全体へのコミットメントを通じ、個人、法人のお客様、そして社会全体に新しい価値を生み出し続け、次の100年も豊かな社会の実現に貢献していかなければなりません。

また、「Oneヤマト2023」で定めた2024年3月期の目標で

ある連結営業収益2兆円、営業利益1,200億円、営業利益率6%、当期純利益720億円、ROE10%を達成し、またそれを通過点として常に3年先、5年先の変化を見据えながら、成長戦略とアクションプランのブラッシュアップを間断なく繰り返すことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たしてまいります。

2021年2月

長尾 裕

CFOメッセージ



新たに策定した中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、構造改革の推進スピードをさらに加速させてまいります。経営資源の最適配置や成長領域への全社一丸での取組みを推進していくことなどにより、中長期的な企業価値の向上を目指します。

榎本 敦司

執行役員
財務戦略・IR戦略担当

経営構造改革の進捗・成果

2020年1月、ヤマトグループはお客様、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、豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たしていくことを目的とした、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。

2021年3月期第3四半期累計期間において、当社グループは本プランに基づき、2021年4月からの新たな経営体制に先んじてグループ経営資源を結集し、宅急便のデジタルトランスフォーメーション、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化の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組みの3つの基盤構造改革を推進してきました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、テレワークの推進、診療や教育分野におけるサービスのオンライン化、EC利用者の裾野

拡大など、生活様式や流通構造が変化し全産業のEC化が加速する中、次期中期経営計画に先んじて様々な取組みを推進したことで、急増する需要に対応できた結果、増収となりました。また、データ分析に基づく需要予測により経営資源を最適配置し、集配および幹線輸送の効率化を図るとともに、配送パートナーとの連携のもと新たな配送ネットワークを構築することで、集配キャパシティの拡大とコストの適正化を図り、大幅な増益を実現しました。また、リース事業の今後の成長を見据え、パートナー企業との共同事業化をスタートさせるなど、グループ全体での収益性、効率性の向上に取り組みました。

「YAMATO NEXT100」に基づく経営構造改革の方向性に確かな手応えを感じており、2022年3月期からの中期経営計画「Oneヤマト2023」では、最終年度の2024年3月期における目標である連結営業収益2兆円、連結営業利益1,200億円、連結営業利益率6%、ROE10%を通過点に、構造改革の推進スピードをさらに加速させながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

将来キャッシュフローの創出に向けた

投資・財務戦略

投資判断については、中長期的な視点で企業価値の向上につながるか否かを基準としています。経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」のもと、既に宅急便のデジタルトランスフォーメーションやヤマトデジタルプラットフォームの構築など、データ・ドリブン経営への転換に向けた成長投資を実行していますが、「Oneヤマト2023」で掲げた主要取組

事項を迅速に推進すべく、2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、累計4,000億円の投資を想定しています。

そのうち、成長投資として、基幹システムの刷新やEC向け新配送サービス「EAZY」の機能拡張に向けたデジタル投資に1,000億円、物流オペレーションの自動化や作業集約拠点の設置など建物に500億円、自動化倉庫の展開や医薬品流通等のサプライチェーンソリューションに係る機器などに500億円、合計2,000億円を予定しています。

また、事業の維持に係る経常投資として、物流施設等の

増改築などに600億円、車両の入れ替えや環境に配慮した車両の導入などに600億円、既存サービスや社内の人事安全等に係る管理システムの拡張やシステムリプレイスなどに500億円、そして荷物の仕分け機器やサービス提供に係る設備の入れ替えなどに300億円を予定しています。

これらの投資によって、EC、法人領域の事業成長と、データ分析に基づく経営資源の最適配置およびグループインフラの強靱化による輸配送、仕分け、事務領域の生産性向上を実現することで、成長性、収益性の向上を図ります。

財務戦略については、社会インフラを担う企業として、新型コロナウイルス感染症の影響深刻化や激甚化する災害などを踏まえた事業継続のための財務の健全性維持・向上を基本方針としつつ、資本効率の向上に向けて、収益性の高い事業への経営資源の再配置などを推進していきます。資金調達については、財務の健全性と効率性を意識しながら実施する所存です。なお、健全性の観点では最適資本構成を意識しつつ、格付け水準(R&I 格付け投資情報センター/AA-)の維持に努めていきます。

資本政策・株主還元の基本的な考え方

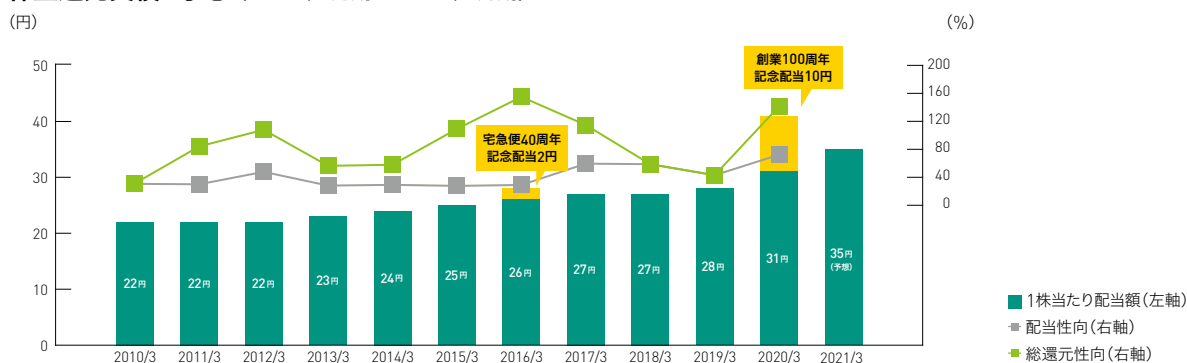
資本政策・株主還元については、今後の事業の成長性(営業収益)と収益性(営業利益率)および、財務の健全性(キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準)、投資の進捗状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当を基本(株主資本配当率を意識)とし、適時適切に検討していきます。なお、資本政策上の主要指標については、ROE10%以上、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2021年

3月期～2024年3月期累計)を目安とします。

2020年3月期は、2019年11月の創業100周年に際し、株主の皆様へ感謝の意を表するため実施した10円の記念配当を含む、1株当たり41円の配当を実施し、配当性向は72.2%となりました。2021年3月期は、中間配当16円(実施済)、期末配当19円(予定)、年間配当金は35円とする予定です。その結果、前期の年間配当41円のうち記念配当を除いた普通配当31円より1株当たり4円増配となる見込みです。

また、2020年2月から9月の期間において、2,276万株(500億円)の自己株式を取得し、その全株式数を消却しました。

株主還元実績・予想 (2010年3月期～2021年3月期)



中長期的な企業価値向上に向けて

ヤマトグループはROEを株主価値の向上に向けた重要指標として位置付け、最適資本構成を意識しつつ、経営資源の最適配分と成長戦略の実行により利益率を高めることで、ROEの向上を図ります。同時に、持続的な成長と持続可能な社会の実現に向けて、引き続きコーポレート・ガバナンスの強化に取り組む

とともに、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」で掲げたサステナビリティのビジョンとマテリアリティ(重要課題)に基づき、「Oneヤマト2023」で設定した環境、社会分野のサステナブル目標の実現に向け、グループ全体で取組みを推進していきます。そして、これら非財務情報を中長期的な視点で誠実かつ公平に開示するとともに、株主・投資家の皆様との建設的な対話など、積極的なIR/SR活動を実践し、企業価値の向上を目指します。

中期経営計画「Oneヤマト2023」

(2022年3月期～2024年3月期)

2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」では、生活様式や流通構造の急速な変化により加速する全産業のEC化を踏まえ、Oneヤマトに結集させた経営資源を最適な形に組み合わせ、サプライヤー・メーカーから生活者までのサプライチェーン全体の変革を支援することで、個人、法人のお客様、そして社会全体に対する価値提供を目指していきます。

「Oneヤマト2023」策定における考え方

加速度的に進展する全産業のEC化を機会と捉え、当社グループが強みを持つB to C領域から上流に遡り、「End to End」で価値提供していきます。

- ▶ 「YAMATO NEXT100」を土台とし、この1年間の生活様式や流通構造の急速な変化による全産業のEC化の加速度的進展を踏まえ、EC需要のさらなる拡大に対応
- ▶ ラストマイルを持つ優位性と、サプライチェーンの変化に対応できる倉庫などを含む物流ネットワークで、サプライチェーン全体に提供価値を拡大・高度化

**名実ともにOneヤマトでお客様・社会のニーズに正面から向き合い、
個人のお客様の生活をより便利にするとともに、法人のお客様の経営全体を支援する、
「個人・法人両面でのベストパートナー」を目指す**

Oneヤマト2023

企業価値向上の実現

データ分析に基づく経営資源の最適配置

グループインフラの強靱化

法人事業の強化

「ECエコシステム」の最適解の創出

データ戦略とイノベーション戦略の推進

経営体制の刷新とガバナンスの強化

「運創業」を支える人事戦略の推進

資本効率の向上

サステナブル経営の強化

「YAMATO NEXT100」

中長期の経営のグランドデザイン

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」概要と進捗

事業を取り巻く環境

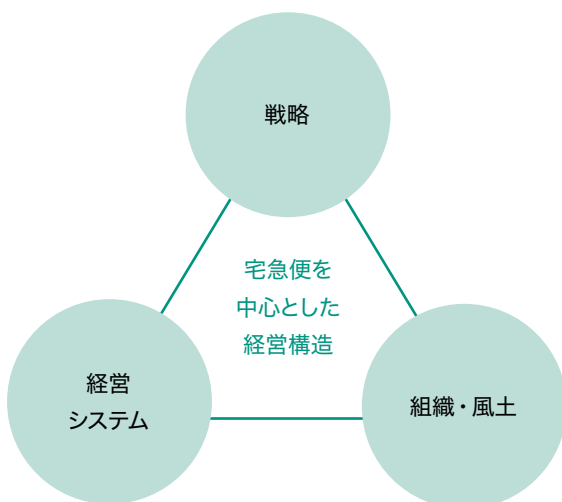
社会的な課題

-  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/受け取り方の多様化だけでなく、より深くお客様に向き合い、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組みに対する責任を果たす。

改革の前提として認識した問題点



- ▶ **戦略** 急増するEC荷物、法人領域物流に全て宅急便で対応するには限界
- ▶ **経営システム** 勘と経験に依った属人的な業務が多く
素早い意思決定を行える経営の仕組みが弱い
- ▶ **組織・風土** 「全員経営」のヤマトの良き風土が埋没

宅急便中心の「戦略」、「経営システム」、「組織・風土」がお客様や社会の期待・ニーズに応えられなくなってきた

中長期の経営のグランドデザイン

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」概要と進捗

「YAMATO NEXT100」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、お客様、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。

ヤマトグループが持つ経営資源を組み合わせ、イノベーションを創出する

「YAMATO NEXT100」の基本戦略と構造改革

「YAMATO NEXT100」の基本戦略

1 お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営への転換

- ▶ 顧客セグメント単位の体制で、お客様のニーズに応える
- ▶ 経営システムの転換（意思決定プロセスのスピードアップ）
- ▶ 経営と第一線の距離を縮め、グループの総力を結集＝Oneヤマト

2 データ・ドリブン経営への転換

- ▶ 物流オペレーション全般をデジタル化・効率化し、第一線がお客様に深く向き合える環境を整備する
- ▶ 需要や業務量の予測精度を高め、経営資源の配置を最適化
- ▶ 経営が見える化し、経営判断をより俯瞰して客観的かつ科学的に決定

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

- ▶ 「自ら運ぶ」だけでなく、パートナーとも連携し、新たな「運ぶ」を創り出す～「運送業」から「運創業」への転換～

構造改革

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）
- ▶ 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組み「環境と社会を組み込んだ経営」

「YAMATO NEXT100」の進捗・成果

2021年4月からの新たな経営体制への移行に先んじて、ヤマトグループの経営資源を結集しながら、「YAMATO NEXT100」の経営構造改革を推進した結果、予期せず訪れたコロナ禍により生活様式や流通構造の変化が加速し、全産業のEC化が加速度的に進展する中、急増する需要に対応することができています。

1 お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営への転換

▶各事業・機能本部の責任者を中心に、グループに分散していた経営資源を結集し、お客様・社会の課題を解決できる体制に変革

2 データ・ドリブン経営への転換

- ▶データ分析による業務量予測に基づいた経営資源の最適配置を推進
- ▶集配および幹線輸送を効率化
- 生産性向上・コスト最適化が進展

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

- ▶全産業のEC化への対応
 - EC向け新配送サービス「EAZY」のリリース・機能拡張、パートナーと連携したEC配送ネットワークの構築・拡充
 - ECエコシステム確立に向けたEC事業者等との共創
- ▶法人向け物流ソリューションの強化
 - アカウントマネジメントを推進し、ラストマイルの配送の強みを活かし、配送以外の付加価値まで提供領域を拡大・強化



EAZY CREW 1万人超	セールス ドライバーほか 8万人超	社員 約22万人	クロネコ メンバーズ 約4,500万人	ヤマトビジネス メンバーズ 約130万社
取扱店 約17.7万店	宅急便センター 約3,700店	One ヤマト		顧客取引社数 200万社超
営業倉庫 約110拠点	ベース店 77店	国内宅急便 ネットワーク カバー率 100%	車両 約5.7万台	IT基盤・データ 年間20億個超の 荷物流動データ

※2021年1月現在(宅配便年間取扱数量は2021年3月期見通し)

中期経営計画「Oneヤマト2023」(2022年3月期～2024年3月期)

「Oneヤマト2023」の重点施策

「YAMATO NEXT100」で掲げた経営構造改革の推進スピードをさらに上げるため、「Oneヤマト2023」に明示した以下の9つの重点施策に取り組んでいきます。

1. データ分析に基づく経営資源の最適配置
2. グループインフラの強靱化
3. 法人事業の強化
4. 「ECエコシステム」の最適解の創出
5. データ戦略とイノベーション戦略の推進
6. 経営体制の刷新とガバナンスの強化
7. 「運創業」を支える人事戦略の推進
8. 資本効率の向上
9. サステナブル経営の強化

重点施策 1. データ分析に基づく経営資源の最適配置

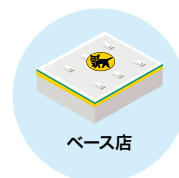
データ基盤整備とアルゴリズム開発の高度化で、各地域の需要と業務量予測の精度を向上させ、個人、法人ともに変化、多様化するお客様のニーズに応えるグループ経営資源の最適配置を進めます。また、幹線を含む輸送工程の最適化と標準化に加え、各拠点の人員・車両の適正配置、作業のオペレーション改革や自動化・デジタル化で、第一線がお客様に向き合う時間と接点、および集配対応力を拡大し、ネットワーク全体の生産性を向上させます。

□ データ分析に基づく業務量予測の精緻化～生産性向上

▶ お客様と相対する時間・接点の拡大による事業成長を実現



- 配達生産性の向上と営業時間の創出
- 積み込み等の作業工程の削減



- 人員・車両の適正配置と作業の効率化
- 幹線輸送の最適化

重点施策 2. グループインフラの強靱化

「拠点の再配置と機能拡充による価値提供の強化と生産性の向上」、「輸送機能の最適化、多機能化とオープンな配送ネットワークの拡充」、「業務プロセス改革(BPR)の推進」により、お客様への価値提供の強化と生産性の向上を図ります。

1 拠点の再配置と機能拡充による価値提供の強化と生産性向上

集配拠点

- グループ各社の拠点を宅急便ネットワーク上に再配置
- サービス向上に最適な拠点配置
- 拠点間輸送や作業の集約

仕分け拠点

- デジタル化した仕組みによる自動化や作業集約する拠点の設置などで機能強化と生産性向上を実現
- 仕分け能力を最大約1.5倍に拡大

2 輸送機能の最適化、多機能化とオープンな配送ネットワークの拡充

- ▶ グループ各社が保有する幹線・ミドルマイル・ラストマイルの輸送機能をネットワーク上に再配置し、輸配送工程のさらなる全体最適化を推進
- ▶ 小～中ロットの多頻度集配に対応する域内ネットワークと独自のTMS(Transport Management System)の開発で、地域ごとの多様なニーズに対応する輸送機能を拡充
- ▶ ECを中心に多様な顧客ニーズに対応する「EAZY CREW」など、パートナーとの連携をさらに拡大するため集配支援ツールの高機能化、ドライバー向けポータルサイトの構築、リース車両の提供に加え、安全研修や福利厚生の実施など、パートナーへのサポート体制を拡充

3 業務プロセス改革(BPR*1)の推進 *1 Business Process Re-engineering

- ▶ 管理間接業務の標準化や電子化等による業務効率化をプロフェッショナルサービス機能本部を中心に全社で推進
- ▶ グループ調達/購買の適正化
 - フェア調達でサステナブルな取引を前提として、グループでの調達/購買を一元化し、コストの適正化を実現
- 管理間接業務を約4割削減*2
(第一線の社員がお客様に向き合う時間と接点を創出)

*2 2024年3月期末時点の効果イメージ(2021年3月期比)

重点施策 3. 法人事業の強化

全国の営業倉庫・拠点・幹線・ミドルマイル・ラストマイル、および新たな域内輸送機能のシームレスな結合と、デジタル情報による可視化を通じて、サプライヤー・メーカーから店舗・生活者に至るサプライチェーンをトータルに支援するビジネスパートナーを目指します。

⇒詳細は、P20をご覧ください。

重点施策 4. 「ECエコシステム」の最適解の創出

加速する「全産業のEC化」に向け、事業者、運び手、生活者がともにメリットを享受できる持続的な「ECエコシステム」の確立に向けた取組みを強化します。

⇒詳細は、P22をご覧ください。

重点施策 5. データ戦略とイノベーション戦略の推進

基幹システムの刷新に加え、データ活用のさらなる高度化に向け、引き続きデジタルデータの整備と、デジタル基盤の強化を進めます。また、2020年4月に創設した「KURONEKO Innovation Fund」をはじめ、スタートアップの発掘と連携、新規事業創出に向けたスタートアップへの投資など、オープンイノベーションを強力に推進します。

1 デジタルデータおよびデジタル基盤の整備

- データ活用のさらなる高度化に向け、デジタルデータ整備およびデジタル基盤の拡充を推進
- 最新テクノロジーを活用したデータ取得の仕組みやクラウド技術を中心とした「Yamato Digital Platform」を拡充し、9つの重点施策をデジタル面から支える

2 イノベーション戦略の推進

- 新しいビジネスを創るオープンイノベーション
- 会社を変革するコーポレートイノベーション

⇒詳細は、P24をご覧ください。

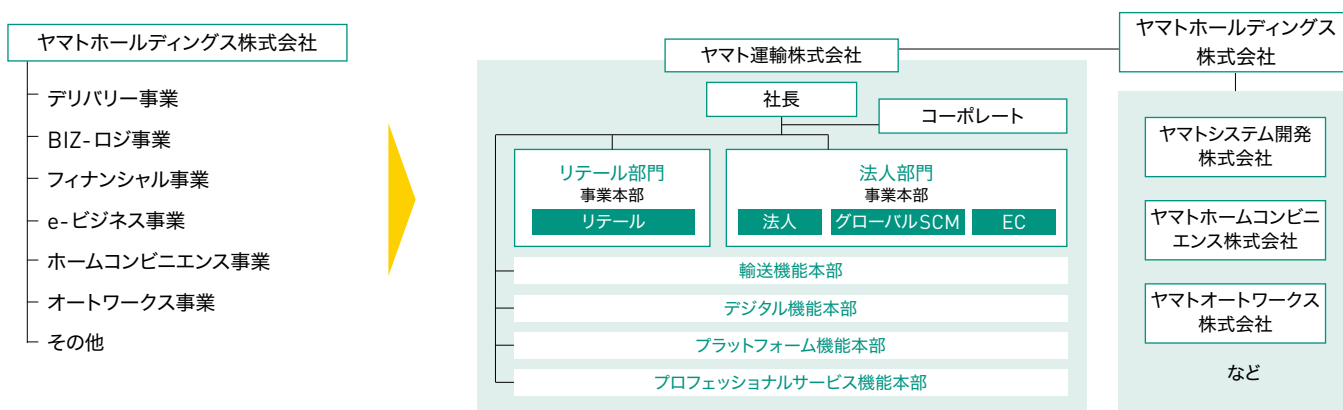
中期経営計画「One ヤマト2023」(2022年3月期～2024年3月期)

重点施策 6. 経営体制の刷新とガバナンスの強化

2021年4月1日、ヤマト運輸株式会社とグループ会社7社を統合し、2部門（リテール部門・法人部門）を構成する4つの事業本部と、4つの機能本部、およびコーポレートからなるOne ヤマト体制に移行します。

□ 経営体制刷新の概要

- ヤマトホールディングス株式会社は、経営の監督と執行の分離、経営の透明性を維持、強化する位置付けとして存続
- グループ会社7社を統合する、新「ヤマト運輸株式会社」を中核会社とし、意思決定スピードが高まるガバナンスを構築する



重点施策 7. 「運創業」を支える人事戦略の推進

新たな経営体制において、第一線の社員一人ひとりの役割を明確化して評価する制度、事業本部・機能本部でグループをリードする専門人材が育成され、高いパフォーマンスを発揮できる人事制度に刷新します。

□ 主な施策

- 社員が学び成長するための教育専門組織「クロネコアカデミー」を通じて専門人材を育成し、組織力を強化
 - キャリア採用の強化
 - 人権領域を中心としたサステナビリティ施策の強化
 - 人権教育の実施
 - ディーセントワーク*の推進
- *働きがいのある、人間らしい仕事

重点施策 8. 資本効率の向上

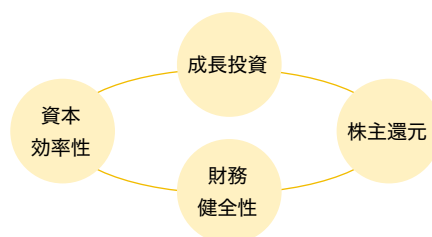
成長性(営業収益)と収益性(営業利益率)および、財務の健全性(キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準)、投資の進捗状況、資本効率等を踏まえ、安定的な配当を基本(DOEを意識)とした、適時適切な資本政策により、株主価値向上を実現します。

□ 目標 (2024年3月期)

ROE: **10%以上***1
 配当性向: **30%以上**
 総還元性向: **50%以上***2

*1 2024年3月期

*2 2021年3月期～2024年3月期までの累計



重点施策 9. サステナブル経営の強化

持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた2つのビジョンの実現を目指し、2024年3月期までの中期計画と目標を設定しました。

⇒詳細は、P28をご覧ください。

「Oneヤマト2023」の数値計画

業績目標

	2021年3月期	2024年3月期		
	予想*	計画	増減	伸率
連結営業収益	1兆6,800億円	2兆円	+3,200億円	+19.0%
連結営業利益	820億円	1,200億円	+380億円	+46.3%
連結営業利益率	4.9%	6.0%	+1.1 pts	-
連結経常利益	820億円	1,200億円	+380億円	+46.3%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	430億円	720億円	+290億円	+67.4%
ROE	7.8%	10%以上	+2.2 pts	-

* 2021年1月29日時点

投資計画

▶ 成長投資：2,000億円

- ・基幹システムの刷新やEAZYの機能拡張などのデジタル投資：1,000億円
- ・物流オペレーションの自動化や作業集約する拠点設置などの建物：500億円
- ・自動化倉庫の展開や医薬品流通等のサプライチェーンソリューションに係る機器など：500億円

▶ 経常投資：2,000億円

- ・物流施設等の増改築など：600億円
- ・車両の入れ替えや環境に配慮した車両の導入など：600億円
- ・既存サービスや社内の人事安全等に係る管理システムの拡張やシステムリプレイスなど：500億円
- ・荷物の仕分け機器やサービス提供に係る設備の入れ替えなど：300億円

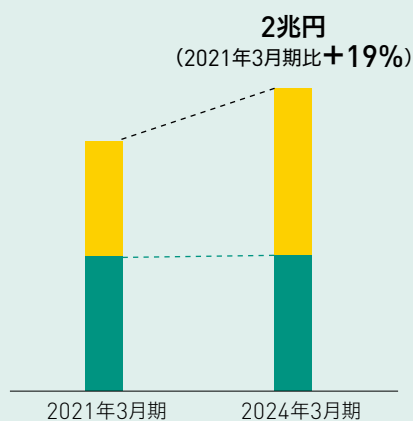
合計：4,000億円

成長イメージ

▶ 営業利益

2024年3月期：1,200億円 (2021年3月期比+46%)

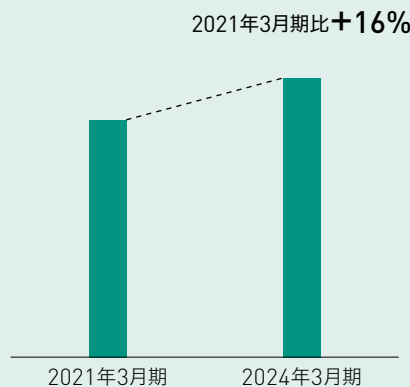
▶ 営業収益



■ リテール部門 ■ 法人部門

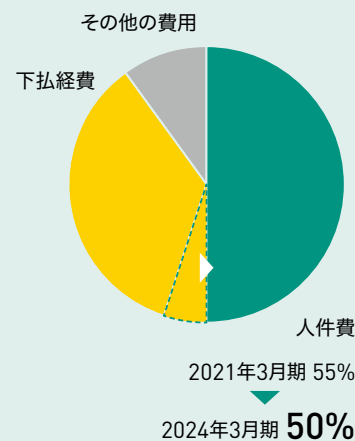
▶ 社員*1人当たり営業収益

* 換算人員



社員数は、ほぼ横ばいで推移

▶ 営業費用構成

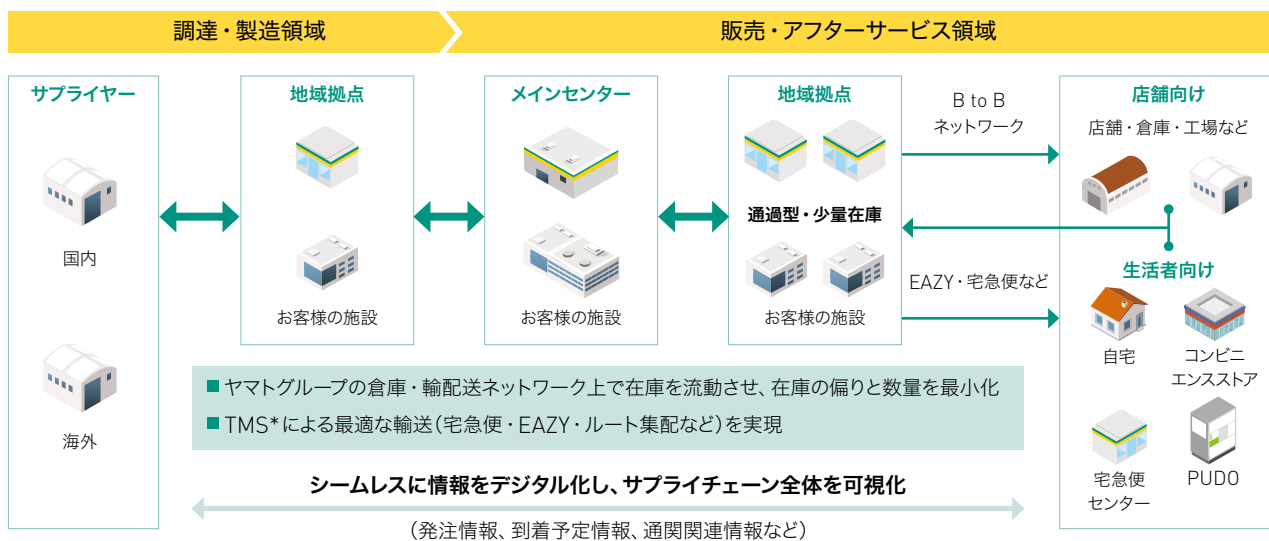


法人事業の強化

全国の営業倉庫・拠点・幹線・ミドルマイル・ラストマイル、および新たな域内輸送機能のシームレスな結合と、デジタル情報による可視化を通じた高度なソリューション提供により、法人のお客様の売上の最大化と、サプライチェーンのスリム化、キャッシュフローの改善に貢献することで、サプライヤー・メーカーから店舗・生活者に至るサプライチェーンをトータルに支援するビジネスパートナーを目指します。

サプライチェーン全体の変革を支援するパートナーへ

Oneヤマトで経営資源を活用し、最適なソリューションを提供



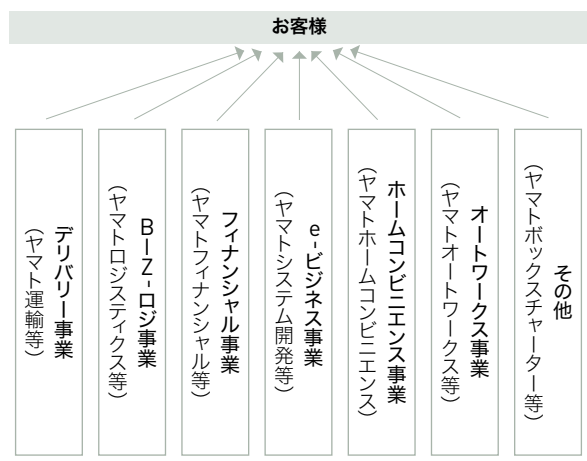
サプライヤー・ベンダー	販売者	店舗・生活者
<ul style="list-style-type: none"> ■ 出荷作業の平準化、簡素化 ■ 在庫最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通コストの最小化 ■ 多様かつ変化が激しい需要に対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 販売スペースを最大化できる(ショールーム化) ■ 多様な買い方が可能になる

* TMS : Transport Management System

法人営業の推進体制を刷新

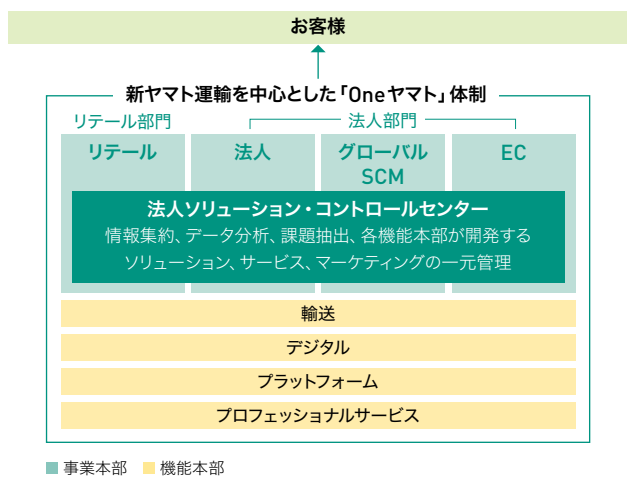
Before

■ 事業会社ごとに法人営業を推進
 ※ 2019年10月以降は、グループの法人営業機能をバーチャルで統合



After (2021年4月~)

■ 名実ともに「Oneヤマト」体制のもと、法人部門は、顧客セグメント単位の3事業本部で営業推進



医療分野向けソリューション

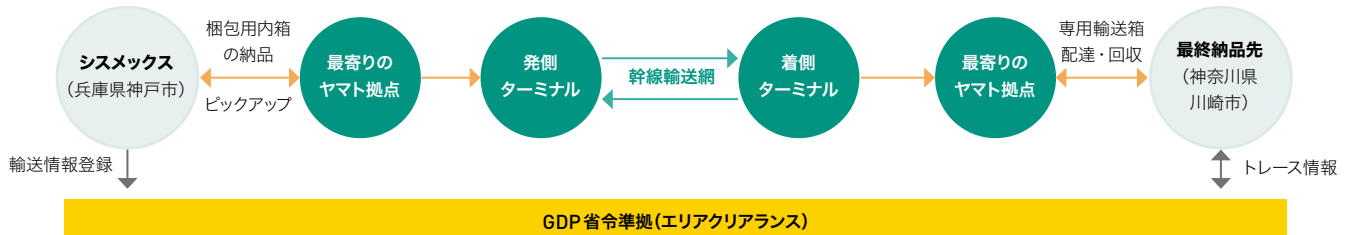
取組み

マイナス70度以下、かつGDPに準拠した
「遺伝子検査用試薬」の超低温帯輸送を開始
～さらに、ドライアイスを使用しない超低温輸送の
実現に向けた実験をスタート～

2021年2月、ヤマトロジスティクスとシスメックス株式会社は、個別化医療^{*1}のさらなる進展を視野に、遺伝子検査用試薬^{*2}の最適な輸送に向けてロジスティクスを構築し、運用を開始しました。混載輸送にてマイナス70度以下での超低温帯における遺伝子検査用試薬の輸送は、国内で初の取組みとなります。

臨床検査機器・試薬メーカーであるシスメックスは、高度な品質管理を担保するために、遺伝子検査用試薬については物量を問わず専用便で輸送しており、高額な輸送コスト負担が課題になっていました。また輸送の際、保冷のためにドライアイスを使用しており、CO₂排出による環境負荷や夏場の需要逼迫リスクの観点から、改善に向けた施策を模索していました。

▶ 輸送フロー概要図



そこで、ヤマトロジスティクスとシスメックスは、専用輸送箱を活用した混載輸送を前提に、低温～超低温帯での管理が求められる遺伝子検査用試薬のGDP^{*3}に準拠した輸送の実現に向けロジスティクスの品質管理およびコストに関する実証実験を行いました。その結果、冷凍ではドライアイスレス、超低温ではドライアイス使用量を半分程度削減することに成功し、複数の温度帯において、高品質・低コストなロジスティクスを実証できたため、本格運用を開始したものです。

今後は、マイナス120度の超低温氷^{*4}を活用し、超低温帯においてドライアイスを使用しない長時間輸送に向けた実証実験を共同で行うなど、社会的ニーズに応じたコールドチェーンの進化に取り組んでいきます。

*1 患者一人ひとりの体質や病態に合った有効かつ副作用の少ない治療法や予防

*2 遺伝子検査に用いる体外診断用医薬品を示します

*3 医薬品が製造工場を出荷した後、医療機関に届くまでの流通過程における品質保証を目的にした基本的な指針

*4 株式会社エイティーター(静岡県沼津市)が開発したウルトラアイスフリーザーで真水をマイナス120度に短時間で凍らせたもの。環境にやさしくドライアイス代用品として使用

農産品物流分野向けソリューション

取組み

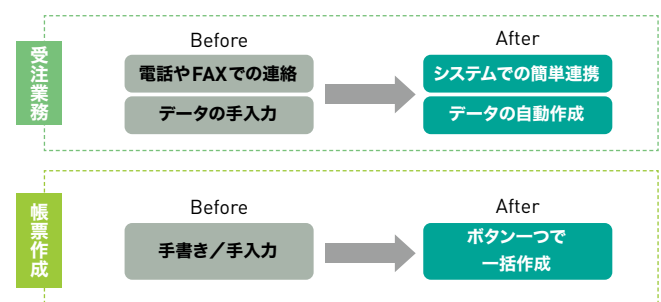
農産品物流の課題解決に向けた
「ベジネコ[®]」プロジェクト

日本の農産品物流は、電話やFAXで受発注の情報をまとめ、手作業でデータを打ち込み、再び電話やFAXでやりとりを行うといった煩雑な受発注業務が現在も主流となっており、生産者や出荷団体の大きな業務負担となっています。また、物流事業者とのスムーズな情報連携の仕組みがないため、希望するタイミングやサービスレベルでの輸送が難しく、物流事業者にとっても「積載効率が悪い」「帰り荷がない」「長距離運行」など、働き方や収益性の面で課題があります。

ヤマト運輸は、有機・特別栽培の農産物やミールキットなどの食品宅配を展開するオイシックス・ラ・大地株式会社と連携し、輸送ネットワークをはじめとする両社のリソースを活用し、農産品物流の課題解決を目指す「ベジネコ[®]」プロジェクトを立ち上げました。「ベジネコ[®]」プロジェクトでは受発注からお届けまでをワンストップで効

率化するオープンプラットフォームの構築に取り組んでおり、その一環として、農産品物流特有の煩雑な受注業務や帳票作成を効率化するシステムを提供しています。

今後は、小売店との出荷調整の効率化などにも対応できるシステムや、物流事業者とのデジタルデータ連携による輸送の効率化、販路拡大にも貢献できるプラットフォームを提供していく予定です。



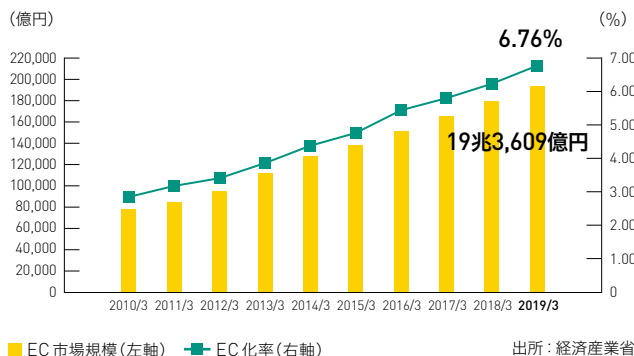
「ECエコシステム」の最適解の創出

商品・サービスを問わず、あらゆるものをECで手に入れられる全産業のEC化が加速しています。当社グループは、EC利用者・EC事業者・配送事業者の全てをデジタル情報でリアルタイムにつなぐ新配送サービス「EAZY」の提供を開始しました。また、EC事業者の受注から出荷・配送までのサプライチェーン構築支援や、EC利用者の受け取り拠点の拡大など、パートナーとの連携によるソリューションの提供にも取り組んでいます。

取組み推進の背景

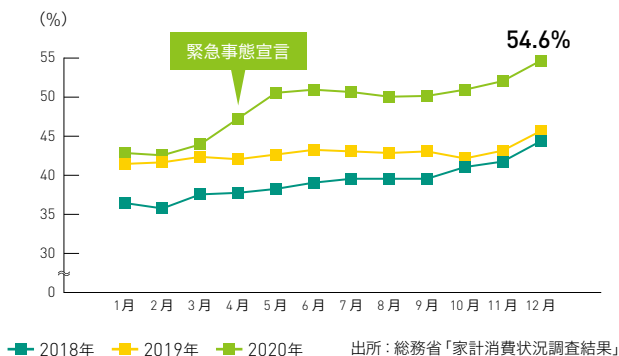
▶ 日本国内のEC市場の急激な成長

国内におけるECの市場規模は増加傾向にあるものの、EC化率は他国と比べて低いことから拡大余地があります。



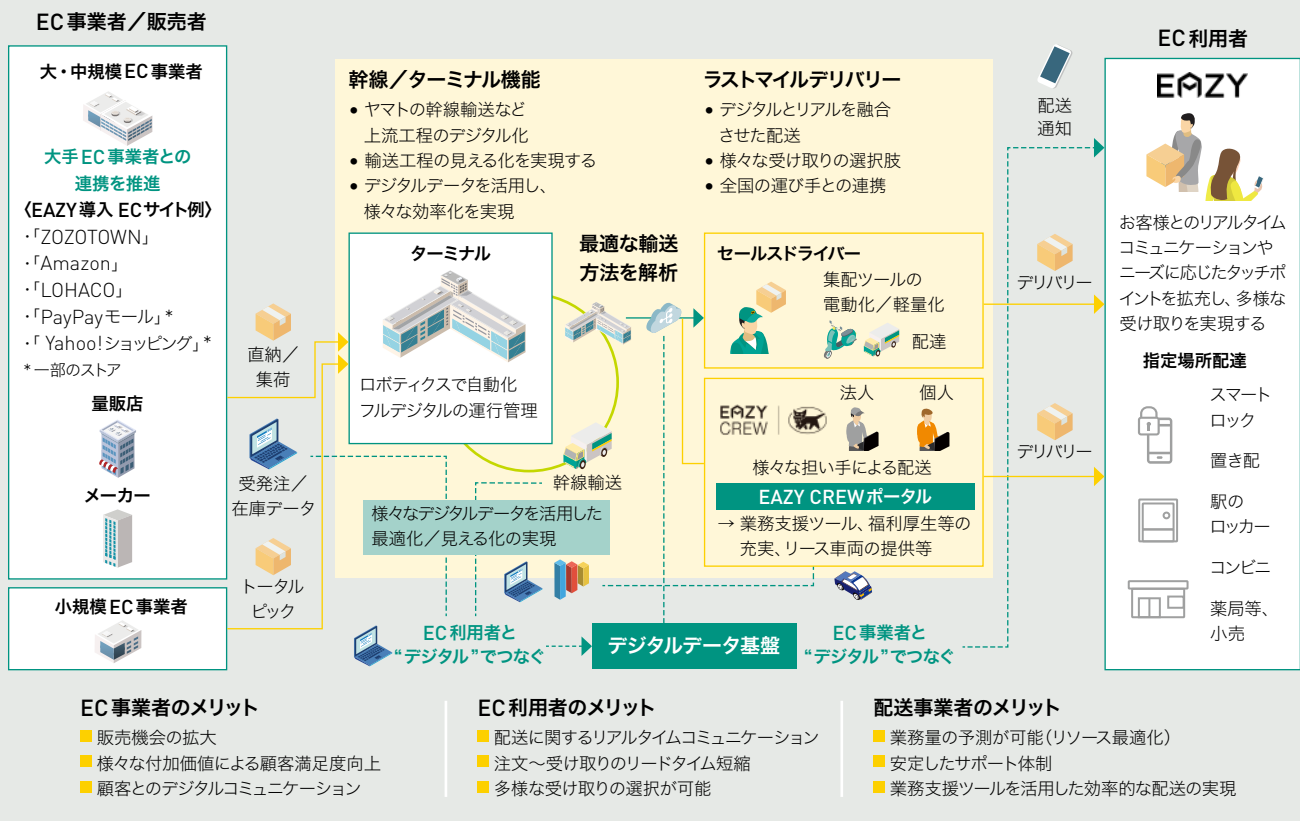
▶ EC利用世帯の割合

「緊急事態宣言(1回目)」下での「巣ごもり消費」を契機に、これまでEC利用率の低かった高齢者層も含めて利用が拡大しています。



ECの高い成長力を取り込み、当社グループの持続的な成長につなげる

▶ EC事業者と生活者をつなぐ、新たな“運ぶ”を創る



EC事業者のメリット

- 販売機会の拡大
- 様々な付加価値による顧客満足度向上
- 顧客とのデジタルコミュニケーション

EC利用者のメリット

- 配送に関するリアルタイムコミュニケーション
- 注文～受け取りのリードタイム短縮
- 多様な受け取りの選択が可能

配送事業者のメリット

- 業務量の予測が可能(リソース最適化)
- 安定したサポート体制
- 業務支援ツールを活用した効率的な配送の実現

取組み

EC向け新配送サービス
「EAZY」の提供開始

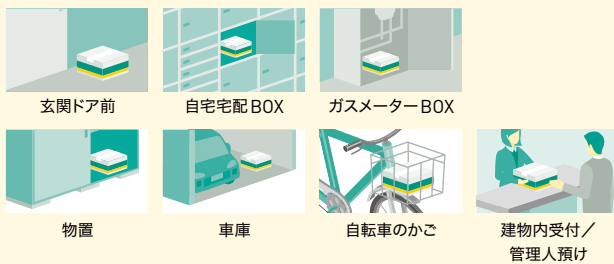


ヤマト運輸では、EC事業者向け新配送サービス「EAZY(イージー)」の提供を2020年6月に開始しました。「EAZY」は、EC利用者・EC事業者・配送事業者の全てをリアルタイムにデジタル情報で

つなぐことで、購入・配送・受け取りの利便性と安全性、効率性を徹底して向上させ、ECの持続的な成長を実現する新配送サービスです。本サービスによりEC利用者は、通常の対面での受け取りに加え、多様な指定場所での受け取りが可能となります。

EAZYの特長

1. 非対面での受け取りニーズの多様化に対応



- 2. 受け取る直前まで受け取り場所の変更が可能
- 3. お客様への配達完了情報のリアルタイム提供が可能
- 4. 外部パートナーとの連携による高効率な配送を実現



取組み

Zホールディングスとの連携による
新たな物流サービス

当社は、2020年6月よりZホールディングス株式会社と連携し、「Yahoo! ショッピング」および「PayPayモール」の出店ストア向けに、新たな物流サービスの提供を開始しました。出店ストアの規模に応じて、受注から出荷・配送業務までの全体を代行する「フルフィルメントサービス」と一部機能を代行する「ピック&デリバリーサービス」の

提供を通じて、商品の注文から受け取りまでのリードタイム短縮、ストアでの物流に関わる業務負荷の軽減や物流コストの最適化、EC購入者の利便性の向上を目指しています。

将来的には、蓄積されたデータを活用・分析し、需要予測を行うことで、最適な消費地への事前の在庫移動によるさらなるリードタイムの短縮やコスト削減を実現していきます。

フルフィルメントサービス 受注から商品保管、ピッキング、梱包、出荷、配送までの全ての業務をヤマトグループが提供



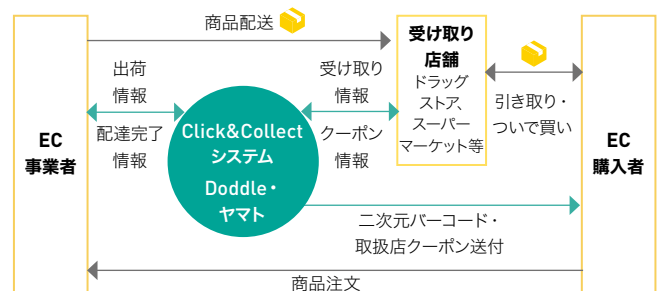
ピック&デリバリーサービス 顧客側で当日発送商品をトータルピック後、ヤマトグループがピッキング、梱包、出荷、配送を実施

取組み

EC商品の新たな受け取りサービスを開始

当社と英国のDoddle社は、「EAZY」導入事業者とEC荷物の受取拠点として参画するドラッグストアやスーパーマーケットなどに、Doddle社の「Click & Collectシステム」を導入し、2020年11月より新たなEC商品受け取りサービスを開始しました。導入店舗は専用端末を設置するだけで簡単にサービスを開始することができ、EC購入者にとっては生活スタイルに合わせて気軽に簡単に荷物を受け取ることができる拠点が拡大します。

新サービスの流れ

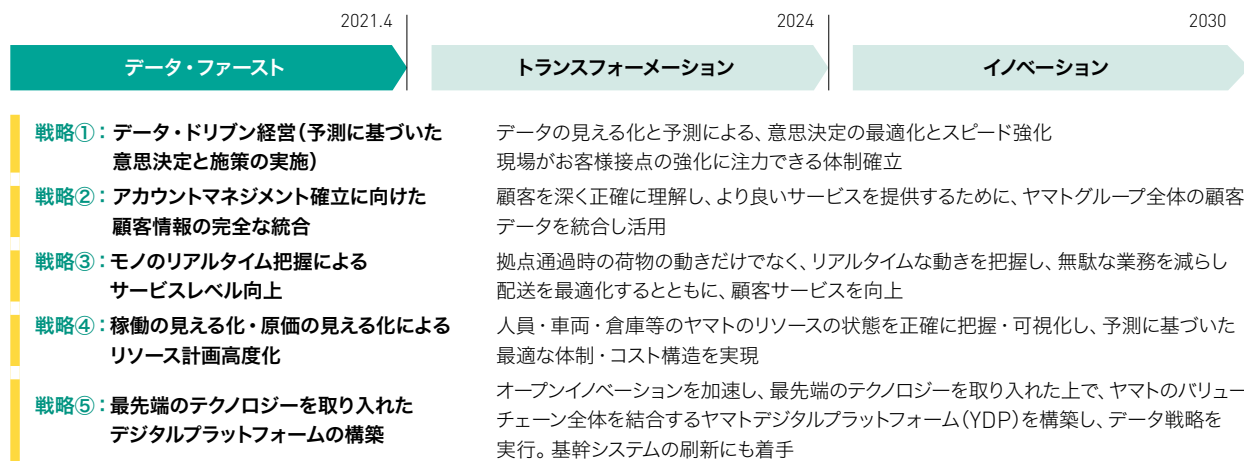


データ戦略・イノベーション戦略の推進

データ・ドリブン経営への転換を基本戦略として、基幹システムの刷新に加え、データ活用のさらなる高度化に向け、デジタルデータの整備とデジタル基盤の強化を進めます。最新テクノロジーを活用したデータ取得の仕組みや、クラウド技術を中心とした「ヤマトデジタルプラットフォーム」の拡充を通じ、成長戦略をデジタル面から支えます。また、スタートアップの発掘と連携、新規事業創出に向けたスタートアップへの投資など、オープンイノベーションをさらに強力に推進します。

データ・ドリブン経営への転換

- 2021年3月期からの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合わせて5つのアクションを実行し、短期での成果を狙う
- CVCファンド「KURONEKO Innovation Fund」を立ち上げ、オープンイノベーションを加速



イノベーション戦略の取組み

取組み CVCファンド「KURONEKO Innovation Fund」を設立

当社は、2020年4月に独立系ベンチャーキャピタル大手のグローバル・ブレイン株式会社と共同で、CVCファンド「KURONEKO Innovation Fund」を設立しました。

KURONEKO Innovation Fundは、「常に長期的視点で考え、スタートアップ企業へ当社から何らかの価値提供を通じてともに成長する」という基本方針のもと、(1)新たな成長モデルの創出、(2)圧倒的な業務効率化の実現、(3)継続的なファンド運営によるオープンイノベーションの推進の3つの目的を実現するためのCVCファンドです。物流やサプライチェーンに変革を起こしうる革新的な技術・ビジネスモデルを有する国内外のスタートアップ企業へ投資を行うとともに、ヤマトグループが持つ経営資源のオープン化を通じて、物流および関連市場における成長モデルの創出を目指しています。

ファンドの概要

名称(登記上の名称)	KURONEKO Innovation Fund L.P. (YMT-GB 投資事業有限責任組合)
ファンド規模	50億円
運用期間	10年間
投資対象	<ul style="list-style-type: none"> ■ 物流およびサプライチェーンに変革を起こしうる革新的な技術・ビジネスモデルを有するスタートアップ企業 ■ ヤマトグループとの協業が見込めるスタートアップ企業
対象ステージ	シード、アーリー、ミドルを基本とする
対象地域	日本を中心とするが、北米、欧州、アジアでも投資を行う
無限責任組員	グローバル・ブレイン株式会社
有限責任組員	ヤマトホールディングス株式会社

- 出資第一号案件：中国で自動配送ロボット開発を手掛ける「Yours」
<https://www.yamato-hd.co.jp/news/2020/20201207.html>

デジタルトランスフォーメーション(DX)に向けた施策



データアナリティクスによるオペレーションの最適化

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させ、予測に基づく人員配置・配車・配送ルートなどの改善など、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向上を目指しています。

取組み

Palantir社と連携し、DXを加速させる取組みを開始

当社は2020年7月よりグローバル市場におけるビッグデータ解析のリーディングカンパニーである米国Palantir社と連携し、ヤマトグループのオペレーション変革および物流業界のDXを加速させる取組みを開始しました。

同社のテクノロジーを活用し、顧客に対して新たな付加価値を生み出すデジタルプラットフォームを構築するとともに、リソースの最適配置、サプライチェーンの合理化、顧客のサービスレベルの向上を目指しています。さらに、オペレーションの変革を通じて、ヤマトグループのみならず、日本の物流業界全体の変革をリードしていきます。

ヤマト
ホールディングス

×

Palantir

- データ基盤
- 物流ノウハウ

- ビッグデータ解析技術

高度なデータ分析による物流オペレーションの変革を通じて
サプライチェーンの最適化ソリューションをお客様に提供

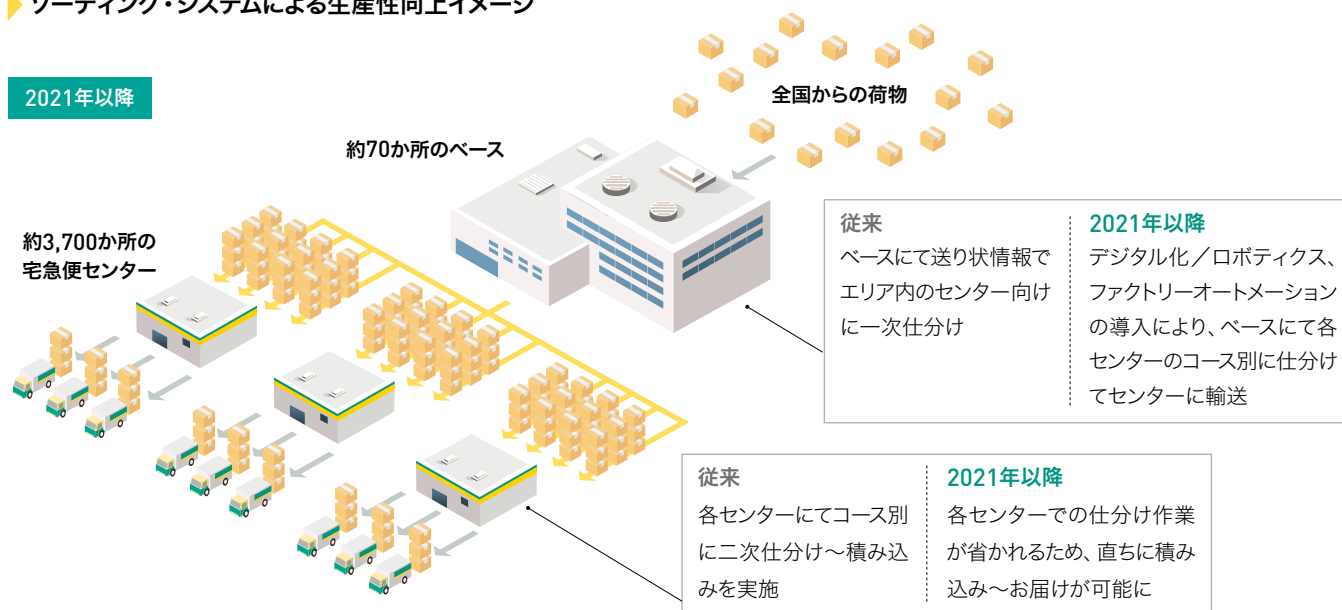


ソーティング・システムによる物流オペレーションの生産性向上

従来の仕分けプロセスを革新する独自のソーティング・システムの導入により、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、物流オペレーションの生産性を大幅に向上させていきます。

ソーティング・システムによる生産性向上イメージ

2021年以降



データ戦略・イノベーション戦略の推進

データ戦略担当役員メッセージ

中林 紀彦

執行役員

IT機能データ戦略担当

培ってきた豊富なフィジカルリソースとデジタル技術を融合させ、「新たな運び方」「新たな顧客体験」の創造を目指します。

Profile

2002年、日本アイ・ビー・エム入社。データサイエンティストとして数々の企業のデータ活用を支援。その後、オプトホールディング(現デジタルホールディングス)データサイエンスラボの副所長、SOMPOホールディングス チーフ・データサイエンティストを経て2019年8月、ヤマトホールディングス入社。現在、当社執行役員としてアーキテクチャーやデータサイエンスなどのデータ戦略の領域を担当。また、筑波大学大学院の客員准教授としてビッグデータ分析の教鞭も取る。

イノベーションを生み出すためのデータ・ドリブン経営

当社グループは、22万人を超えるグループ社員をはじめ、5万台以上の車両、77か所のターミナル、約3,700店の宅急便センターなど、非常に豊富なフィジカルリソースを有し、年間約18億個の宅急便を配送しています。しかしながら、そのほとんどの情報がこれまでデジタル化されておらず、宅急便などを取り扱う現場では、サービス開始から40年以上が経過した今も、経験と勘に頼ってオペレーションを行っているのが実状でした。

私たちが掲げるデータ・ドリブン経営とは、これらのフィジカルリソースを含むあらゆる情報をデータ化・可視化し、データ分析に基づく未来予測を可能にすることで、その情報を経営の意思決定に活用することです。「YAMATO NEXT100」では、フィジカルとデジタルの融合によって新たなサービスや顧客体験を創造し、次なるイノベーションを生み出すことを目指し、グループ全体でデジタルトランスフォーメーション(DX)を推し進めています。

未来予測のカギを握るデジタルツイン

未来の予測を通じた、最適な経営資源の配置や新たなサービス創出に向けて、私たちが注力しているのが「デジタルツイン」の構築です。デジタルツインとは、現実世界の経営環境をデジタル技術によって再現する仮想空間を意味し、これにより未来に起こるあらゆる事象をシミュレーションすることが可能になります。デジタルツインは、3段階のステージに区分して構築を進めていきます。

■ Level 1 : データ・ファースト(～2021年4月)

現在のステージである「データ・ファースト」で実現することは、グループ内のフィジカルリソースのデータ化であり、データ・ドリブン経営に向けた第一歩と位置付けています。データ収集が不十分な経営資源の情報を集積、分析し、デジタルツインの基礎を構築することで、宅急便センターやターミナル、車両の移動状況など、輸配送に関わるデジタル接点が増加し、リアルタイムでモノの動きを把握することが可能になります。また、グループ全体を横断する共通のデジタルプラットフォーム「YDP(ヤマトデジタルプラットフォーム)」の整備も進めています。

■ Level 2 : トランスフォーメーション(～2024年)

「トランスフォーメーション」では、輸配送状況がより細部にわたってリアルタイムに確認できるようになるとともに、未来予測が可能になり、いつ、どの場所を荷物が通り、何時に荷物が配達されるかが分かるようになります。これにより、配達の直前であってもお客様のご都合に合わせて配達指定先や配達日時を柔軟に変更できるようなサービスの提供が可能になると考えています。さらに、未来予測によって人員、車両などの経営資源の最適な配置も可能になります。高精度の未来予測にはグループ内のリソースだけではなく、交通状況や気象・気候、建物など、外部情報も必要となります。ドローンやロボティクスを使った輸送の導入に向けて、3Dマップの構築・整備も検討していきます。

■ Level 3：イノベーション(～2030年)

3つ目の「イノベーション」では、あらゆるシミュレーションに基づいて経営資源をダイナミックに配置し、まったく新しい顧客体験を創造することを目指しています。例えば、EC事業者から荷物が発送されると同時にお客様に通知が届き、お客様の現在地やご要望に合わせて荷物を受け取る場所や時間をいつでも変更できるような、荷物が「届く」というより、荷物が目の前に「現れる」といった顧客体験を提供することが理想だと考えています。

未来予測を通じた最適なコスト構造の実現

当社グループのDXは動き始めたばかりですが、既に宅急便センターにおける4か月先までの荷量予測を実施しており、その成果は2021年3月期の業績にも表れています。最終的な目標は、輸配送に係るコストを荷物1個単位で原価計算できるようにすることです。輸送で使用する幹線道路やターミナル、トラックの積載率などはその時々状況に応じて異なるため、発着場所やお客様がご負担する料金は同じでも、輸送コストは大きく変動します。デジタル接点の拡大や未来予測を進めることで、最適なルートを選択や効率的な輸送が可能になるため、最適なコスト構造の実現にも貢献できると考えています。

データ・ドリブン経営の重要基盤

一人材育成、情報セキュリティ対策

データ・ドリブン経営へ転換する上で、デジタル戦略を実装・実行できる人材の確保と育成が不可欠であることは言うまでもありません。デジタル戦略を現場レベルまで浸透させるため、既に事業部門の社員を対象に、データサイエンス教育や分析ツールの提供などを開始しています。今後は、研修や適性診断などを通じて事業部門からIT部門に社内登用するための制度や、事業部門の経験がないIT人材が現場業務を経験できる機会の創出など、様々な人材育成制度を整備していく予定です。

また、情報セキュリティ対策もデータ・ドリブン経営の重要基盤の一つであり、特に個人情報や法人顧客の重要機密情報のセキュリティ対策はサービス提供を行う上で避けて通れません。これまでは経営体制上、荷物を運ぶための必要最低限の顧客情報しかグループ内で共有できませんでしたが、お客様に対する提供価値の向上を目的として、グループ経営体制の刷新を契機に、必要な顧客情報を社内で共有するためのリーガル面の整備を進めています。技術面においても、クラウドサービスを通じて最新のセキュリティ技術を導入し、万全のセキュリティが担保された状態でデータを活用できる仕組みの確立に取り組むなど、強固なセキュリティ基盤の構築を進めています。

新たな運び方を創造し、豊かな社会の実現に貢献する

当社グループのDXの目的は、データ分析を通じた単なる業務の効率化ではなく、グループ全体の経営構造を根底から変革し、次なるイノベーション創出につなげることです。モノの流れを誰よりも理解している私たちが、培ってきた経営資源やノウハウ、データを駆使しながら、お客様の手元に必要なモノが必要な時に届くサービスの提供や、生産者やサプライヤーが、いつ、どこで、何をつくって提供すれば世の中に喜ばれるのかといった最適なモノの動きをご提案することが、新たな運び方や顧客体験を創造し、ひいては豊かな社会の実現に貢献できると考えています。

豊富なフィジカルリソースは、データ・ドリブン経営を行う上での当社グループの大きな強みです。デジタル戦略が経営から現場まで浸透し、フィジカルとデジタルの両輪がひとたび回り始めれば、必ず大きな成果を生み出し、日本の物流業界をリードしていけると確信しています。

京橋オフィス

写真は東京都中央区京橋にあるIT機能本部のオフィス。ヤマトグループのデジタル戦略推進の拠点であり、約140名の社員が在籍し、データ・ドリブン経営の推進に向けてデータ解析やシステム構築などの業務を日々行っている。新型コロナウイルス感染症対策のためリモートワークを導入しており、出社比率は約10% (2021年2月時点)。



サステナブル経営の強化

気候変動や労働、人権・格差、新型コロナウイルス感染拡大など、社会全体が喫緊の課題に直面している今、私たち企業もこれらの課題にしっかりと向き合い、課題解決に参画する必要性が高まっています。ヤマトグループは2020年1月に発表した中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO NEXT100」において、2050年のCO₂排出実質ゼロをはじめ、4つの目標からなる「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」と、生活の質(QOL)の向上への貢献につながる6つの目標からなる「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」という2つのビジョンを掲げました。今般策定したサステナブル中期計画2023【環境・社会】は、このビジョンの達成に向け、各重要課題(マテリアリティ)に対する具体的な行動の内容と、2023年までの到達目標を定めた包括的なプランです。今後、各施策を事業活動の中で遂行することで、社会と事業の持続可能な発展を目指します。

*1「誰一人取り残さない」=SDGsの基本理念

サステナブル経営に向けたビジョンとマテリアリティ

ヤマトグループは、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けて、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として、環境・社会のビジョンを掲げるとともに、重要かつ優先的に取り組むマテリアリティの特定を行いました。

▶ マテリアリティ特定プロセス

STEP 1 マテリアリティ候補の絞り込み

GRIガイドライン、SASB、ISO26000、SDGs(持続可能な開発目標)などの国際的な枠組みや、投資家が当社グループの事業にとって重要性が高いとしているESG調査項目などに基づき、当社グループの事業におけるリスクと機会について実績データにより考察し、持続可能な社会の構築ならびに当社グループの企業価値向上に資するマテリアリティ候補の絞り込みを行いました。

STEP 2 ステークホルダー・ダイアログ(2019年11月実施)

様々なステークホルダーのニーズや期待を理解しマテリアリティを特定するため、有識者と当社社長・役員によるステークホルダー・ダイアログを実施しました。大学や国際機関、証券会社等より有識者4名を招き、環境や社会の課題解決に向けて当社グループに期待する役割や、マテリアリティについてご意見をいただきました。

STEP 3 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定

STEP 2の議論を踏まえ、2020年1月23日に発表した、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である経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」の中で、基盤構造改革の一つとして「サステナビリティの取組み～環境と社会を組み込んだ経営～」を据え、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として、環境・社会の2つのビジョンを掲げ、マテリアリティを特定しました。

▶ 環境・社会ビジョン

環境ビジョン 「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さらに進化します。

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。CO₂排出実質ゼロに挑戦し、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。

社会ビジョン 「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。

▶ 環境

重要課題	優先事項	目標	創出する価値
 エネルギー・気候	CO ₂ 排出実質ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> 2050年排出実質ゼロ*2 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの利用機会拡大 自然災害などの気候リスク緩和 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
 大気	きれいな空を守る物流	<ul style="list-style-type: none"> 自動車の大気汚染物質削減（都市宅配のNO_x、PM減） 	<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
 資源循環・廃棄物	資源を大切に 物流・事業	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した資材使用・リターンブル・梱包レス輸送への移行 	<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
 社会と企業のレジリエンス	環境とともに生きる社会を リードする物流インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化に負けない協働の強化 	<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

*2 自社の排出：Scope1（直接排出）とScope2（電気などの使用に伴う間接排出）



▶ 社会

重要課題	優先事項	目標	創出する価値
 労働	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	<ul style="list-style-type: none"> 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*3の達成に貢献 	<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
 人権・ダイバーシティ	人権を尊重し多様性を認め 合う活気ある社会づくり	<ul style="list-style-type: none"> 社会的に弱い立場の人々のエンパワメントの向上 	<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
 安全・安心	交通・労働の安全および品質 向上の確保	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 安全な街づくり 社員の人命・健康の確保 安心して豊かな生活の提供
 データ活用・セキュリティ	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	<ul style="list-style-type: none"> データ活用によるCSVの創出 	<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
 サプライチェーン マネジメント	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ブ ライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<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
 地域コミュニティ	共創による経済的精神的に 豊かな地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> 地域経済の活性化を加速させるビジネスモデルの構築 	<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

*3 ディーセント・ワーク＝働きがいのある、人間らしい仕事。ILO（国際労働機関）が掲げる目標で、SDGsや日本政府の戦略にも盛り込まれている

サステナブル中期計画2023

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掲げた2つのビジョンの実現に向けて、マテリアリティに対する具体的な行動の内容と、2023年までの目標を策定しました。各施策を事業活動の中で遂行することで、社会と事業の持続的な発展を目指します。

マテリアリティ	関連するSDGs	概要	主要目標(2024年3月期)
 <p>エネルギー・気候 気候変動を緩和する</p>	  	再生可能エネルギー由来の電力の利用や輸送の効率化、ドライアイスの削減等により温室効果ガス排出量の削減を図る	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス(GHG)排出量 2021年3月期比10%削減*1 GHG排出原単位 2021年3月期比10%削減*1,2 再生可能エネルギー由来電力 30%使用
 <p>大気 空をきれいにする (大気汚染防止)</p>	   	自動車による大気への影響を減らし、地域の空をきれいにする輸送を追求する	<ul style="list-style-type: none"> 自動車NOx・PM排出量 2021年3月期比25%削減*5 大気汚染物質排出が少ない自動車の導入
 <p>資源循環・廃棄物 資源循環を進める、 廃棄物を減らす</p>	      	環境負荷を抜本的に減らし、環境影響を最小化する技術の利用や機会創出を進める	<ul style="list-style-type: none"> 紙材における再生可能資源や再生材の利用55%*6 埋立処分率5%以下*7 再生材を使用した商品や省資源の資材の提供
 <p>社会と企業の レジリエンス 環境変化に負けない 社会を支える</p>	     	多様なパートナーと協働し、ステークホルダーや地域社会のレジリエンスを高め、環境価値を生み出す	<ul style="list-style-type: none"> パートナーと協働したグリーン物流 社会と連携した環境レジリエンスの向上(レジリエンスを高める再エネやEVの利用モデルの実証、気候変動に適應する情報の発信開始) 環境商品/サービスの提供*12

環境マネジメントの強化

- 環境マネジメントシステムの有効性を維持・向上(管理レベルの改善)

*1 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2)

*2 tCO₂e/営業収益1億円

*3 海外。Scope1とScope2

*4 自動運転や隊列走行等の自動モビリティ

*5 範囲はヤマト運輸(株)

*6 紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等

*7 従来比半減相当

*8 海外。「資源循環・廃棄物」のその他の項目は国内

▶ 環境中期計画2023

動き出す、「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」。

一人一人が主役のヤマト環境変革



詳細

低炭素輸送／事業所：低炭素技術導入

- GHG 排出量 2023年3月期比3%の削減*3
- 他業種と共同でEVやFCVに関する実証試験の継続（長距離用中型トラック含む）
- 低炭素や大気汚染防止を目指した自動モビリティ*4の調査・共同研究
- 輸送物冷却用ドライアイスの削減：機械式コールドボックス13,000本・保冷車1,200台へ代替

低炭素輸送／事務所：運用効率化

- デジタル技術を駆使した運行状況の可視化とデータに基づく輸送の効率化、エコドライブ促進

- モーダルシフトの推進：鉄道・海運での輸送180台
- 100%再生可能エネルギーを使用したモデルセンターの実証試験
- タッチポイント（拠点）の集約・LED導入

計測とエネルギーマネジメントの最適化

- エネルギーマネジメントの強化

財務分析と低炭素投資促進

- シナリオ分析、財務計画への反映（次期中期計画への反映）
- インターナルカーボンプライシング（ICP）の運用と効果確認、投資指標への活用検討

輸送の大気汚染物質排出削減

- 低炭素や大気汚染防止を目指した自動モビリティ*4の調査・共同研究

資源利用削減、廃棄物量削減、リサイクル

- 紙材使用量削減 2021年3月期比3%削減
- 埋立量（最終処分量） 2021年3月期比3%削減
- 廃棄物原単位の削減 2021年3月期比3%削減
- リサイクル率 80%以上
- 資源使用量削減、廃棄物の削減、リサイクルの促進*8

再生可能資源や再生材、省プラスチック資材の利用

- 容器・包装材の再生可能資源・再生材利用 7%*9
- 梱包での再生材利用の促進*8、*10

リターナブル資材開発、シェアリング利用枠組み提供*11

- ・再使用対象資材の実用化、共通リターナブル資材による輸送の提供
- ・シェアリングモデルの開始と利用事業者拡大

水使用量の削減・水質改善

- ・水使用原単位2021年3月期比3%削減、水の再利用と水質保全の推進
- ・水使用量削減活動の推進*8

社会と連携した環境レジリエンス向上

- 緩和・適応策を支えるレジリエント物流の強化

環境コミュニケーション

- 情報開示の拡充や説明会開催等による情報発信の強化、投資家との対話、社内へのフィードバック
- TCFDに則した開示内容の充実
- リスクコミュニケーションの充実
- 環境に優しい企業イメージの定着、環境の取組みをフックに営業／コミュニケーションができる環境構築

パートナーと協働したグリーン物流

- 輸送パートナーの協力を得て温室効果ガス排出データの把握と蓄積、改善支援体制の運用
- 環境法令遵守やマネジメント：協力的会社やサプライヤーの環境認定、改善支援

■ 環境会計の実施（国内グループ会社）

■ 環境人材育成プログラム（環境教育）の充実とインセンティブの付与

*9 容器・包装材は荷造用梱包資材や緩衝材等

*10 海外のロジスティクス・引越事業

*11 外部連携

*12 環境負荷が少なく、環境価値がある商品やサービス

サステナブル中期計画2023

マテリアリティ	関連するSDGs	概要	主要目標(2024年3月期)
 <p>労働 社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる</p>	  	<p>労働の高付加価値モデルの実現やディーセント・ワークを推進する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員1人当たり営業収益向上(仕事の高付加価値化) ■ 社員1人当たり残業時間 2021年3月期比20%削減 ■ 有給休暇取得率 90%(ワーク・ライフ・バランスの実現)
 <p>人権・ダイバーシティ 人権尊重の企業風土をつくる、多様性を尊重する</p>	   	<p>人権を尊重し、多様性を認め合い、人権デューデリジェンスの仕組みを構築する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員(フルタイム)の人権教育受講率 100% ■ 障がい者雇用率 2.5% ■ 女性管理職(役職者)数 2021年3月期比2倍/女性管理職比率 10%
 <p>安全・安心 安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる</p>	     	<p>交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重大交通事故(有責死亡交通事故)件数0件 ■ 交通事故(対人事故)件数 2020年3月期比50%削減 ■ 重大労働災害(死亡労働災害)件数 0件 ■ 休業災害度数率 2020年3月期比20%削減
 <p>データ活用・セキュリティ 情報セキュリティの基盤をつくる</p>	   	<p>情報セキュリティの基盤を構築し、データ活用により、社会課題解決ビジネスを創出する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ データを活用した社会課題解決ビジネス創出に向けた基盤の構築完了 ■ 情報セキュリティ重大事故 0件 ■ 主要組織における情報セキュリティ管理者配置100%、および管理者に対する専門教育の実施100%*4
 <p>サプライチェーンマネジメント ステークホルダーとの共通認識を形成する</p>	  	<p>健全でレジリエンスなサプライチェーンによる安定した事業基盤の構築を図る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ モニタリングの仕組み構築および実証完了
 <p>地域コミュニティ 地域に根差した企業市民活動を行う、ビジネス創出のための仕組みをつくる</p>	       	<p>ヤマトグループらしい企業市民活動を実施する 地域経済を活性化させる ビジネスモデルを構築する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業市民活動および社会課題解決ビジネスの効果測定の仕組み構築完了

*1 国内連結会社対象 *2 ヤマトグループ健康保険組合適用事業所対象 *3 国内連結会社および(株)スワン対象 *4 ヤマト運輸(株)対象

▶ 社会中期計画2023

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

詳細

テクノロジー活用やDXによる最適化・省力化や労働環境の改善により、労働の高付加価値モデルを検討

- 社員意識調査実施によるディーセント・ワーク実現に向けた人事労務施策の強化および調査スコアの改善*1
- 雇用形態に関わらない公正な待遇の整備(同一労働同一賃金)*1
- 職種、役割などに応じた多様で柔軟な勤務制度*1
- 働きやすい職場環境の整備*1
- 人財の最大効果を発揮するための福利厚生施策*1

人権侵害が起こらない事業活動の仕組みづくり、人権を尊重する企業風土の醸成

- 人権デューデリジェンスの仕組み構築および実証完了(2025年3月期以降のモニタリング指標を設定できるレベル)
- 「労働」に関わる人権リスク評価および是正・改善活動(特に外国人社員)
- ハラスメント防止施策の強化

安全・安心な事業活動が行える仕組みづくり、安全風土の定着

- グループ全体のマネジメントレビュー 年1回実施(交通安全*1および労働安全衛生*3)
- 乗務職および管理者の交通安全に関する教育受講率100%*1
- 指導者の育成および指導者を軸とした社内教育の実施*1
- テクノロジーを活用したハード面からの安全対策の実施*1
- 全社員(フルタイム・パートタイム)の労働安全衛生に関する教育受講率100%*3
- 労働安全衛生方針の策定*3

データを活用した社会課題解決ビジネス創出に向けた基盤の整備

- データガバナンスの整備
- データマネジメントの実践
- データの質の改善
- データ分析・可視化による課題の把握と課題解決による社会的アウトカムの検討

社内外ステークホルダーとの共通認識の形成

- 定期モニタリングをすべき主要サプライヤーの選定および3か年で最低1回のコミュニケーション実施
- 社内推進を担う主要社員(部署)の選定および3か年で最低1回の教育実施

地域に根差したヤマトグループらしい企業市民活動の確立

- 「地域社会」を豊かにする企業市民活動(利益の1%程度相当)の実施
- 社内ルールの整備(判断基準、レポートライン等)
- 社員ボランティア環境の整備(ボランティア休暇、情報共有環境、参加ルール等)

人事制度の整備、個々の能力開発、適材適所の配置などを通じた社員が生き生きと活躍できる職場環境の整備(ディーセント・ワークの推進)

- 教育組織(クロネコアカデミー)の立ち上げと新教育体系の構築*1
- 階層別統一教育の機会拡充および全社員教育の展開による社員1人当たり教育時間の増加*1
- 特定健康診断受診率 100%*2

多様性が尊重され、多様な社員が活躍できる環境の整備

- LGBTに関する困難を抱えている社員の課題把握および手を差し伸べられる社内環境の整備
- 外国人社員の課題把握および職場において取り残されない社内環境の整備
- 女性活躍支援施策
- 障がい者雇用・活躍に関する社内ベストプラクティスのグループ内共有および水平展開
- LGBTに関する相談窓口や相談を受けられる社員等の整備

マネジメントシステムの構築(体制構築、手順書整備、数値情報収集、モニタリングの仕組み構築、監査の徹底など)*3

「ステークホルダーの不満(ストレス)ゼロ」の世界を実現するための社内基盤の構築

- 「安心なサービス」の定義付けを完了し、「安心なサービス」の提供に向けた実施方針・評価基準を策定*4
- 「安心なサービス」の提供状況を計測する体制・仕組みの構築および実証完了(社内で計測)*4
- 「安心なサービス」の提供状況の情報開示を開始*4

※全て国内連結会社および(株)スワン対象

データ・ドリブ经营への転換を支える情報セキュリティの基盤構築

- 全社員(フルタイム・パートタイム)の情報セキュリティ関連教育受講率100%
- パートナー(アルバイト、メイト、集配委託、派遣社員、協力会社社員など)を対象としたインシデント事例共有ツールの事業所配備着手
- 一貫性のある人的対策と技術的対策のPDCAサイクル構築(グループ全体での情報セキュリティインシデント再発防止を図る仕組み・ルールづくり)
- 教育用コンテンツとツールの拡充

※全て国内連結会社および(株)スワン対象(*4を除く)

お取引先の状況を把握できるシステムの構築

- お取引先への周知および定期的な説明・レビューを実施(コミュニケーションの強化)

※全てヤマト運輸(株)対象

ビジネス創出のための社内環境づくり

- 社会課題解決をテーマとした新規事業開発体制の構築完了
- あるべき社会に向けた自社のビジネスの在り方の検討
- 社内データ(社外からの情報および内部ノウハウ等)の一括管理および活用方法・活用事業の検討
- 社会課題・社会動向の教育(SDGsなど)

※全て国内連結会社および(株)スワン対象

サステナビリティの取組み：持続可能な社会の実現に向けた環境戦略

基本的な考え方

ヤマトグループは、環境と調和した企業経営を実現するため、事業の環境負荷の把握と削減に努め、社会の発展に寄与する環境価値を創出していきます。

環境ビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」の実現に向けて、特定したマテリアリティの解決に挑戦します。特に気候変動のリスクや機会が重要であるとの認識を持ち、長期目標としてCO₂排出実質ゼロ(自社排出)を設定しています。事業の環境負荷を減らすだけでなくCO₂排出量削減に資するサービスの在り方を追求し、規制緩和の提言や地方自治体との協力も進め、気候変動の緩和と適応に真摯に取り組んでいます。

推進体制

重要課題やビジョン、長期目標、中期計画等の重要な環境経営・戦略に関わる事項は、代表取締役社長や取締役が参加する取締役会で決議します。環境担当役員が執行責任を担い、気候関連や環境のリスク、機会、財務への影響、戦略について詳細を確認するとともに、温室効果ガスなどの環境事項をモニタリングし、管理・監督しています。また、四半期に一度、「ヤマトグループ地球環境委員会」で環境マネジメントに関する審議を行っています。本委員会は、環境担当役員が指名した者を委員長とし、「ESG戦略立案推進機能」を事務局として、主要グループ会社のCSR担当部署責任者で構成されています。会社全体のマネジメントプロセスにおいて環境リスクを適切に管理し、環境実績の改善を図っています。

環境マネジメント体制

取締役会

代表取締役社長

環境担当役員

地球環境委員会

事務局：ESG戦略立案推進機能

委員：主要グループ会社のCSR担当部署責任者

TCFD 提言に基づく取組み

ヤマトグループは、気候変動が持続可能な社会の実現とヤマトグループにとって重要な課題であることを認識し、気候に関わるリスクや機会、その影響を把握・評価しています。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)*の提言をもとにした情報開示に努めています。今後、「環境中期計画2023」において、事業計画への反映に向けたシナリオ分析を行うとともに、低炭素投資の促進に向けてインターナルカーボンプライシングの運用と効果の確認、投資指標への活用の検討を進めていきます。事業を通して気候変動の緩和と適応を図り、リスクを管理し、機会を創出することで低炭素社会の実現に貢献し、社会とともに成長する企業を目指します。

* 金融安定理事会(FSB)により2015年に設置され、気候関連の財務情報開示に関する勧告を2017年に提示している。

目標・実績

気候変動によるリスクを緩和し、機会を拡大するために、ヤマトグループはCO₂排出量の削減目標を定めています。2050年CO₂排出実質ゼロ、2020年3月期までにCO₂排出原単位2010年3月期比10%削減に加え、2024年3月期までの削減目標を策定しました。2020年3月期は、ヤマトシステム開発が省エネ空調制御システムをサーバー室に導入して約30tCO₂の削減をするなど、改善を進めました。その結果、グループ全体でCO₂排出原単位16%削減と目標を大幅に上回り達成しました。「環境中期計画2023」では、温室効果ガス(GHG)排出量2021年3月期比10%削減を目標とし、再生可能エネルギー由来電力の使用やデジタル技術を駆使した輸送の高効率化、輸送物冷却用ドライアイス削減などによりGHG排出の削減を図ります。

■ 長期目標：2050年CO₂排出実質ゼロ*1

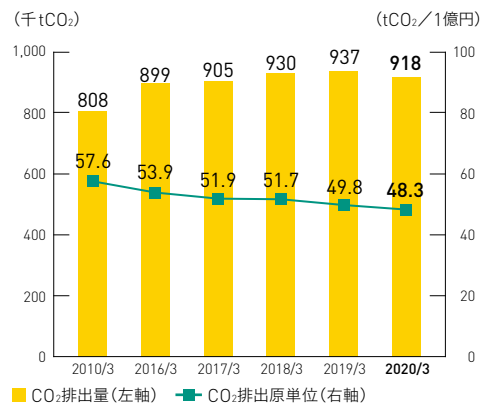
■ 中期目標：P30を参照ください。

■ 短期目標：2020年3月期にCO₂排出原単位*2を2010年3月期比10%減

▶ 2020年3月期実績：CO₂排出原単位*2を2010年3月期比16%減(短期目標達成)

*1 Scope1、2の自社排出 *2 CO₂排出原単位(tCO₂/営業収益1億円)

CO₂排出量/CO₂排出原単位



気候関連のリスク・機会、財務の影響と管理・戦略

① 政策と法的リスク

温室効果ガス(GHG)の排出規制や削減義務が強化される場合、デリバリー事業やBIZ-ロジ事業(物流)で低炭素な車両の導入や設備改修等の費用が増加／前倒しされ、運送費や管理費に影響を及ぼす可能性があります。また、他の事業でも削減義務を満たせない場合は、「クレジット」購入費が発生する可能性があります。

■管理

エネルギー消費量の監視や原因分析を行い、省エネ施策を講じて温室効果ガス(GHG)の排出削減を進めています。また、ハイブリッド自動車や電気自動車等の低炭素車両へのシフト、および市街地集配での電動アシスト自転車や台車等の使用を進めています(2020年3月時点で電動自転車等を約5,400台、ハイブリッド車を約4,700台、電気自動車を約80台保有。右図表「環境配慮車保有台数の推移」参照)。中型免許を持たなくても運転ができる小型商用の電気トラックを順次500台導入することなどにより宅配の効率化とCO₂排出量削減を加速します。また、2030年までに、小型集配車両の半数に当たる約5,000台のEV含む低炭素車の導入を目指しています。「環境中期計画2023」のもと、エネルギーマネジメントの強化や長距離トラックを含む新規EVやFCVの外部共同の実証試験にも取り組みます。

② 物理的リスク

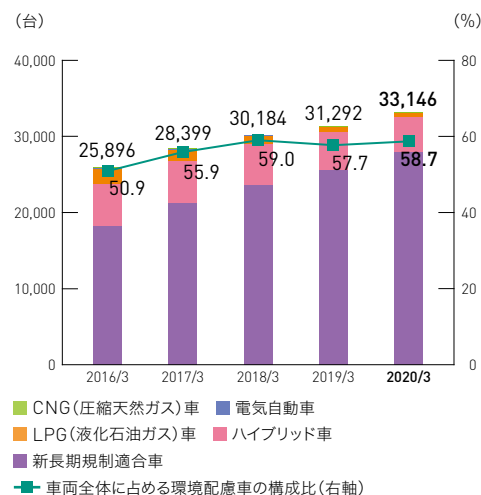
豪雨や台風等の過酷さが増し、社員の被災や事業復旧に遅れが出る場合、サービス停止のリスクがあり、収益に影響する可能性があります。また、平均気温の上昇により、社員が熱中症になるリスクが高まり労災保険等が増加する可能性もあります。さらに、海面上昇に伴い、水害リスクの高い拠点で水害対策や拠点計画の見直しが必要となり、設備投資の増加や施設の保険料の増加が考えられます。

■管理

「災害対応マニュアル」をもとに訓練や対応を実施し、社員の安全確保や荷物等の保全に努めています。被災により宅急便の集配サービスを停止する場合は、その情報をヤマト運輸のホームページで案内し、影響の最小化を図っています。さらに、事業復旧後は、地方自治体等と連携して救援物資の輸送にあたり、被災地支援にも協力します。「環境中期計画2023」においても緩和・適応策を支えるレジリエント物流の強化を進めていきます。2024年3月期には、レジリエンスを高めるための再生可能エネルギーやEVの利用モデルの実証、気候変動に適応する情報発信の開始を目指しています。

平均気温の上昇と海面上昇の慢性的リスクに対しては次の管理を行っています。まず、熱中症対策として、ターミナルや宅急便センターでの作業に適した冷風機の導入や社員の制服に吸汗速乾の生地を採用するなど、適応策への投資を行っています。また、ヤマト運輸は日本全国の拠点の水害リスクを評価し、水害訓練を実施して対応力と事業継続性を高めています。

環境配慮車保有台数の推移(国内連結会社)



次世代集配モビリティの集配実証実験を実施



多様な雇用機会の創出と集配効率のさらなる向上を目的とし、走行中CO₂を排出しない次世代集配モビリティの集配実証実験を実施しました。今回の実証実験をもとに各種規制に適合するための改良を行い、今後は日本全国への導入を目指します。

▶ モビリティの仕様と特徴

仕様

- 3輪の電動自転車
- 全長270cm 全幅120cm 最大積載量120kg

特徴

- 運転免許不要
- 走行中のCO₂排出はゼロ
- 後方の荷物格納BOXの着脱が可能



2011年の東日本大震災では、自衛隊と協力して救援物資を輸送(宮城県気仙沼市)

サステナビリティの取組み：持続可能な社会の実現に向けた環境戦略

③ 資源効率向上の機会

輸送手段の多様化や共同輸送など他社と連携する機会の増加、エコドライブの強化により、輸送効率が向上し、燃料使用の低減と燃料油脂費の削減につながる可能性があります。

■ 戦略

主要都市間の効率的な幹線輸送を実現するため「スーパーフルトレーラ25」（車両長25mの連結トレーラ。以下、SF25）で物流他社と幹線共同輸送を行っています。本取組みは2019年に国土交通省の「改正物流総合効率化法」の認定を受けたため、効率化のための補助制度が利用できます。また、ヤマト運輸ではエコドライブ研修や安全指導長による定期的な添乗指導などを行い、エコドライブを強化しています。さらに、「環境中期計画2023」において、積極的な戦略を推進し、再生可能エネルギー由来の電力使用や100%再生可能エネルギーを使用したモデルセンターの実証試験、デジタル技術を駆使した輸送の効率化などに取り組みます。



スーパーフルトレーラ25



共同輸送出発式の様子

■ 社外団体との協働

SF25での共同輸送は、一般社団法人全国物流ネットワーク協会やその会員企業との協力により実現しました。同協会は、地球環境など社会の多様な利益と調和する物流の実現を図り、生活の向上等を目的にしており、輸送を通じたCO₂排出量の削減に取り組んでいます。ヤマト運輸はこうした目的に賛同し、会員としてグリーン物流等の取組みに参画しています。SF25の走行に際しては、会員とともに「特殊車両通行許可基準」の緩和を支持し（車両長の制限を従来の21mから25mへ緩和）、実証走行実験に参加しました。その後、2019年3月期に国土交通省が特殊車両通行許可基準を改正し、SF25を使用した共同輸送を開始することができました。SF25は、1台で大型トラック2台分の荷物を運ぶことができるため、高い輸送効率とCO₂排出量の削減が見込めます。

④ 低炭素な商品・サービスの拡大機会

顧客の利便性の向上と再配達を抑制するサービスの拡充によりGHG排出削減だけでなく、受注が増加して収益増となる可能性があります。あるいは、気温上昇で小口保冷配送の利用が増加し、収益へのプラスの影響が考えられます。また、先行して新技術の整備・サービスを展開することで車両整備市場において優位性を獲得し、収益確保につながる可能性があります。

■ 戦略

会員登録した利用者が希望の受け取り日・時間帯・場所を指定できる個人のお客様向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」の提供や、お客様が非対面で荷物の受け取り、発送ができるオープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」の設置拡大に取り組んでいます。また、2020年よりEC利用者・EC事業者・配送事業者の全てをデジタル情報でリアルタイムにつなぎ、ECの購入・配送・受け取りの利便性と安全性、効率性を向上させる新配送サービス「EAZY」の提供を開始するなど、さらなる利便性の向上と再配達抑制・GHG排出の削減を追求しています（「EAZY」の取組みの詳細は、P23をご参照ください）。



PUDOステーション



「EAZY」は置き配達のご依頼にも対応

サステナビリティの取組み：社員がイキイキと活躍できる労働環境の整備

基本的な考え方

ヤマトグループの最大の資産は約22万人の社員です。社員一人ひとりが「個の力」を磨き、それを十分に発揮できる労働環境があってこそ、グループとしての力も強くなります。当社グループは、労働環境に関わる制度や仕組みを整備するとともに、適切な労働慣行を推進する企業風土の醸成にも力を入れています。社員がイキイキと活躍できる労働環境を基盤に、一人ひとりが当社グループの原点である「全員経営」を実践し、より良いサービスの提供を追求することで、人々の生活の質(QOL)向上に貢献します。

ヤマトグループは、国連グローバル・コンパクトの賛同企業として、「結社の自由と団体交渉権の承認」「強制労働の排除」「児童労働の実効的な廃止」「雇用と職業の差別撤廃」を支持し、その実践に取り組んでいます。

結社の自由、団結権、団体交渉権を社員の権利として容認しており、労働組合との労働協約を締結し、社員代表と

経営層との労使協議や委員会を開催、賃金・一時金や労働安全衛生の協議に加え、諸制度の改善や、経営環境に関する定期的な意見交換を重ねながら労使の対話を進めています。

また、給与や労働時間等の労働基準においては、各国の法令遵守を徹底するとともに、より良い労働環境の整備のため、一定の生活水準の維持が可能な生活賃金・一時金の支払いを実施しています。

ヤマトグループは、持続的に事業活動を進める上で、事業を行う国や地域の発展に寄与し、良好な関係を築くことが重要であると考えています。各国・地域の拠点においては、ローカルの人材雇用に注力しており、地域特有の文化や現状を踏まえた経営を推進しています。

ヤマトグループは今後も、より良い労働慣行の在り方を追求し、ディーセント・ワークの達成に貢献していきます。

労働に関する目標と実績

実績

■前中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(2019年3月期)

主要項目	主要目標(抜粋)	実績(2019年3月期)
総労働時間の抜本的改善	フルタイム超勤時間の50%削減	フルタイム1人当たり残業時間2017年3月期比52.0%削減
ワークライフバランスの推進	年次有給休暇の取得促進	年次有給休暇取得89.1%(2017年3月期比+36.6pts)

目標

■次期中期経営計画「Oneヤマト2023」(2024年3月期)

- ・社員1人当たり営業収益向上(仕事の高付加価値化)
- ・社員1人当たり残業時間 2021年3月期比20%削減
- ・有給休暇取得率 90%(ワークライフバランスの実現)

労働のリスクと管理

■労働人口の減少によるリスク

ヤマトグループが展開する事業は労働集約型の事業が多く、労働力としての質の高い人材の確保、適正な要員配置が必要不可欠です。国内の労働人口の減少により労働需給がさらに逼迫し人材を十分に確保できない場合や、人材獲得競争の激化によりコストが大幅に増加した場合、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

■管理

ヤマトグループは、社員が働きやすさと働きがいを持ち、イキイキと働くことができる労働環境を実現し、社員満足を高めるとともに多様な人材から選ばれる会社となるため、魅力ある人事制度の構築や、社員の自主・自律が評価されイキイキと働くことができる評価制度の導入、教育体系の再構築などを推進しています。また、宅急便のデジタルトランスフォーメーションを推進し、輸配送工程とオペレーション全体の最適化、標準化や、集配および幹線輸送の生産性向上に向けて、データ分析とAIの活用による需要と業務量予測の精度向上に取り組むとともに、物流ネットワーク全体の仕分け生産性向上に向けた、デジタル化とロボティクスの導入による仕分けプロセスの革新などを推進しています。

サステナビリティの取組み：社員がイキイキと活躍できる労働環境の整備

労働環境向上に向けた取組み

■ 社員の「働きやすさ」と「働きがい」を高める労働環境を整備

2020年3月期を最終年度とする前中期経営計画において、持続的成長に向けて経営基盤を強化するため、「働き方改革」を経営の中心に据えて構造改革に取り組みました。グループ全体で「働きやすさ」と「働きがい」を向上させ、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践することで、高品質なサービスを提供し続けるため、ヤマトホールディングス社長を委員長とする「ヤマトグループ働き方創造委員会」のもと、「新たな働き方の実現」「『個の力』の最大化」「徹底的なオペレーションの効率化」の3つの方針に、労使一体で取組みを推進しました。

前計画の最終年度である2020年3月期は、労働環境のさらなる改善に注力するとともに、「個の力」の最大化と社員同士のコミュニケーション活性化に取り組みました。約18万人の社員を有するヤマト運輸では、働き方改革の実感を得られ

ていないとの声が多かったパートタイム社員も含めて「働き方改革に関するディスカッション」を実施し、働きやすさのさらなる向上やお客様



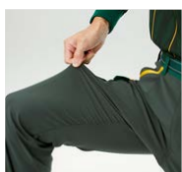
働き方改革に関するディスカッション

への提供価値の向上につなげました(参加社員数：2020年3月期4,750名、うちパートタイム社員1,944名(133回開催)/2018年3月期～2020年3月期累計14,904名)。

また、全ての社員が「学び・成長できる機会」を創出すべく、管理者からパートタイムまで全ての社員を対象に企業理念の浸透やハラスメントの防止に関する研修を実施しました(受講率：2020年3月期95.7%)。

「働き方改革」を含む「労働」に関する情報は、当社ホームページにも掲載しています。
https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/labor_practice.html

■ さらなる働きやすさと環境への配慮を追求した新制服を導入



2020年9月、ヤマトグループは新制服を導入しました。さらなる「働きやすさ」の実現に向けて、働く社員の声を活かし、生地伸縮性・耐久性、安全性の向上、防寒対策など、様々な技術や工夫を取り入れることで、機能性、安全性、快適性の一層の向上を図りました。

また、「環境への配慮」として生地に植物由来PET素材を採用しました。一般的な化石燃料由来PET素材と比べて、制服約220万点(初回製造枚数計算)で約500tCO₂の削減に効果があるとされています。新たな働き方や、持続可能な社会づくりにつながる制服で、社員の誇りの醸成や仕事へのモチベーション向上を図ります。

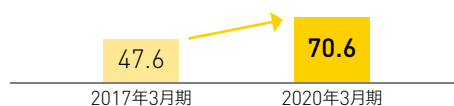
働き方改革意識調査

2020年3月期を最終年度とする中期経営計画「KAIKAKU2019 for Next100」では、「働き方改革」を経営の中心に据え、ヤマトグループ全体で「働きやすさ」と「働きがい」を実現し、ヤマトグループの原点である全員経営をさらに実践するための取組みを推進しました。また、取組みの実効性を高めるため、グループ全体の社員を対象に意識調査を行い、状況の把握と改善に向けた取組みを推進しました。

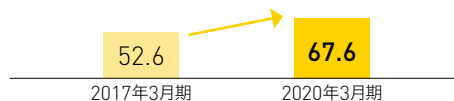
2020年3月期の働き方改革意識調査では、全項目において数値が向上し、調査開始以来、最もポイントが高い結果となりました。特に、「働きやすさ」に関する肯定的な意見は働き方改革実施前の47.6%から70.6%に上昇しました。介護短時間勤務制度の適用期間延長や勤務間インターバル導入等のワークライフバランスの推進により、成果が上がっています。今後も引き続き、社員が働きやすく、働きがいのある会社であるために、労働環境の整備に取り組んでいきます。

働き方意識調査結果

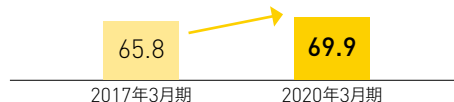
▶ 「働きやすい」と回答した社員の割合(%)



▶ 「働きがいがある」と回答した社員の割合(%)



▶ 「働き続けたい」と回答した社員の割合(%)



サステナビリティの取組み：事業継続を支える安全・安心施策

基本的な考え方

ヤマトグループは車両保有台数が多く、公共の道路を主要な事業の場として使用しています。そのため、当社グループの事業が社会に与える影響は大変大きく、地域の安全確保は重要な責務であると考えています。また、交通安全は車両に乗務する社員の労働安全という側面もあり、22万人を超える社員により事業を営む当社グループにとって重要な課題であると認識しています。

当社グループは、「人命の尊重と安全の確保」という企業姿勢に基づき、いかなる時も人命の尊重を最優先すべく、「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。一定の事業規模のある一般貨物自動車運送事業者は、安全管理規程を定め、国土交通大臣に届け出ることが義務付けられており、当社グループの該当する事業会社は安全管理規程を定めています。当社グループは、法律が示す「経営トップのリーダーシップで、組織的・継続的に安全マネジメントを推進する」という考え方を特に重視し、取組みを進めています。

安全管理体制

安全管理規程に基づき、各社がそれぞれの安全管理体制を構築しています。

経営トップのリーダーシップのもと、運輸安全マネジメントの実効性が高まるよう、運輸の現場と管理部門が連携を取り、組織的なマネジメントが行える体制を整備しています。

また、重大な運輸に関する事故などの重要な情報に関しては、ヤマトグループを統括するヤマトホールディングスに共有される仕組みを有しており、グループ全体で輸送の安全を推進しています。

安全・安心に関する目標と実績 (国内連結会社および株式会社スワン)

実績

項目	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
重大交通事故件数*1	7	3	1	1	2
重大労働災害件数*2	0	0	1	1	0

*1 死亡交通事故(有責) *2 死亡労働災害

目標(2024年3月期)

- 重大交通事故(有責死亡交通事故)件数：0件
- 交通事故(対人事故)件数：2020年3月期比50%削減
- 重大労働災害(死亡労働災害)件数：0件
- 休業災害度数率*：2020年3月期比20%削減

* 100万延べ実労働時間当たりの、休業1日以上または身体の一部もしくは機能を失う労災による死傷者数

安全・安心のリスクと管理

■ 重大交通事故・労働災害に係るリスク

ヤマトグループは、デリバリー事業を中心に公道を使用して車両により営業活動を行っており、重大交通事故を発生させてしまった場合は、社会的信用が低下するとともに、行政処分による車両の使用停止や、「違反点数制度」による事業所の営業停止、事業許可の取り消し等が行われ、事業の中断や中止の可能性があります。また、社員等の労働安全を損なう重大な労働災害を発生させてしまった場合も、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

■ 管理

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、人命の尊重を最優先に、運輸安全マネジメントの推進や安全確保のためのルール策定・遵守と設備・システムの整備、社員への安全意識の浸透、労働安全の確保などに取り組んでいます。

サステナビリティの取組み：事業継続を支える安全・安心施策

「安全」の取組み

■ 運転適性診断の受診

自動車運送事業者は雇用する運転者に対し、国土交通省が認定する「適性診断」を受診させる義務があります。ヤマトグループのドライバーは、適時「運転適性診断」を受診しています。診断の種類には、義務診断(初任診断、適齢診断、特定診断)と任意診断(一般診断)がありますが、当社グループのドライバーは、義務診断のほか、安全運転のために、3年に一度、一般診断も受診しています。

■ セールスドライバーの育成(ヤマト運輸)

安全運転を厳守する優秀なセールスドライバーを育成するため、日々のきめ細かな指導に取り組んでいます。厳しい適性検査を経て採用されたヤマト運輸のセールスドライバーは、入社後約1か月にわたる安全教育などの入社時研修を受け、社内免許を取得した後、初めて実際の乗務につくことができます。その後も、入社1年後研修、安全指導長・管理者による定期的な添乗指導・路上パトロール、3年に1回の運転適性診断などを通して、安全運転に磨きをかけていきます。

■ データの利活用による安全運転教育の高度化(ヤマト運輸)

ヤマト運輸は、速度や駐車位置情報、走行映像、GPSアンテナから得た情報で作成する走行軌跡など様々な運行データを収集する車載端末*を、全集配車両へ順次搭載しています。この車載端末で収集し、一元管理する運行データを可視化・分析することにより、安全指導長等がセールスドライバーの運転特性をより具体的に把握し、一人ひとりの運転特性に応じた未然防止型の安全運転教育を実施するなど、安全・安心への取組みをさらに強化しています。

* 2021年3月期中に全集配車両に搭載予定

■ 安全意識と技術の向上に向けてコンテストを開催

ヤマト運輸では、プロドライバーとしての安全運転のレベルアップと、全社の安全意識や運転技術の向上を目的として、「ヤマト運輸全国安全大会」を2010年より毎年開催しています。2019年の第9回大会では、全国の各主管支店や支社の予選を勝ち抜いたセールスドライバー38名、運行管理者11名が出場し、安全運転に必要な運転技術・知識を競い合いました。

また、ヤマトグローバルエクスプレスでは、バック時や左折時、切り返し等の事故を防止するために、模擬訓練を実施しています。また、ドア開け時や信号のない交差点を想定した模擬訓練も実施し、交通事故防止に努めています。2020年3月期は、2,901名のドライバーが受講しました。

■ 安全運転に徹するプロドライバーに報いる無事故表彰

ヤマトグループの「安全第一」は、ドライバーの日々の安全運転に支えられています。ヤマト運輸、ヤマトホームコンビニエンス、ヤマトグローバルエクスプレス、沖縄ヤマト、ヤマトマルチチャーター、ヤマトボックスチャーターでは、安全運転に優れ、無事故を続けるドライバーに対し、毎年、表彰と褒賞を行っています。

このほか、ヤマト運輸では2020年3月期、1年間無事故・無災害を達成した3,137店を安全優良店として表彰を行いました。



第9回全国安全大会



無事故表彰

「安心」の取組み

■新型コロナウイルス感染症への対応

ヤマトグループは、お客様と社員の健康維持・安全確保を最優先に、新型コロナウイルス感染症拡大防止策を行い、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に取り組んでいます。

お客様に対する取組み

- 受領印・サインの省略やご自宅での非対面でのお届け
- 宅急便センター内カウンターでのビニールシートによる飛沫感染防止
- PUDOステーションや「宅急便をスマホで送れるサービス」の利用促進
- 定期的な職場や車両、備品等の消毒の徹底
- 宅急便センターでのソーシャルディスタンスの確保、アルコール消毒液の設置
- ホームページなどを活用した情報発信

社員に対する取組み

- 社員自身の健康管理の徹底（出勤前の検温と管理、うがい・手洗いの徹底など）
- 新型コロナウイルス感染症に関する社員向け相談窓口の開設
- マスク、アルコール消毒液等の必要備品の配布
- 外国籍社員への多言語相談窓口の共有および連携
- リモートワークの推奨と実施
- 緊急事態宣言が発出された状況下、国民生活や企業活動に必要な物流サービスの継続に向け、日々の業務に従事した社員に報いるため見舞金を支給
- 重症化リスクの高い社員の出勤見合わせ、特別休暇の付与（感染リスクの高い高齢者、妊婦、基礎疾患患者）
- 「感染者発生時の対応マニュアル」を配布して、発生時に速やかな対応を促進
- 各種受付時間の短縮（宅急便センター窓口・お客様サービスセンター電話受付）

当社株式のSRIインデックスへの採用状況(2020年6月現在)

▶ SNAM Sustainability Index

SOMPOアセットマネジメントがSOMPOリスクマネジメント(環境調査)とインテグレーション(社会・ガバナンス調査)の経験と知見を活かした独自の評価体系を採用したインデックス



▶ FTSE4Good Index Series

FTSE Russell社が、世界各国の大手企業を対象に、環境・社会・ガバナンス(ESG)面の調査を行い、企業の持続可能性を評価した上、同社の基準を満たした企業が選定される社会的責任投資の代表的な指数



▶ S&P / JPX Carbon Efficient Index

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社と日本取引所グループの東京証券取引所が共同で開発したESG指数の一つ。TOPIXを構成する銘柄を対象範囲とし、環境情報の開示状況、炭素効率性の水準に着目して、構成銘柄の組入比率を決定する株価指数



▶ FTSE Blossom Japan Index(2020年6月初採用)

FTSE Russell社が、環境・社会・ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを測定して構築する指数



※ GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用しているESG投資指数

※ GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用しているESG投資指数

取締役会議長と社外取締役による座談会

持続的な企業価値向上を実現するための 経営構造改革と取締役会の在り方

当社グループは、中長期の経営のグランドデザインとして策定した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を推進しています。事業環境が急速に変化する中、新たなイノベーション創出と持続的な企業価値向上に向けて当社グループが進むべき道筋や取締役会の役割について、6名の取締役が様々な視点から意見を交わしました。

持続的成長に向けた経営構造改革

「YAMATO NEXT100」策定の背景と 取締役会における議論

山内 近年、産業のEC化や国内における人口減少および地域の過疎化、気候変動といった世界的な問題など、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。そうした中、私たちは働き方改革を中心に据えた前中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」（以下、前中計）に続き、2020年1月に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を、2021年3月期の開始に先立ち本格的にス

タートさせました。イノベーションを通して持続可能で豊かな社会の実現に貢献することを目指し、「運送から運創へ」のスローガンのもと、様々な取組みを実行しています。

まずは社外取締役の皆さんに、「YAMATO NEXT100」の策定と意思決定において取締役会がどのように機能したのかお聞かせください。

森 「YAMATO NEXT100」の策定にあたり、取締役会で繰り返し様々な議論を重ねましたが、その中で3つの課題が議論の焦点となりました。



菅田 史朗
社外取締役

得能 摩利子
社外取締役

山内 雅喜
取締役会長(取締役会議長)

一つ目は、前中計に引き続き、22万人を超える当社グループの社員が高いモチベーションを保ちながら業務に取り組むことができる環境を作ることです。二つ目は、成長し続けるEC領域への対応です。特に日本は欧米に比べてEC普及率がまだ低く、今後の高い成長が見込まれるため、当社グループとしての対応の在り方は、重要な課題です。三つ目は、デジタル化への対応です。当社グループは、輸配送における強固なネットワークを構築していますが、これを効率的に運営していく上で、デジタル化の推進は不可欠です。これらの課題認識のもと、様々な議論を経て、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」の策定に至りました。

得能 前中計において働き方改革やプライシングの適正化を推進し、社員の「働きやすさ」と「働きがい」を向上させたことで、「YAMATO NEXT100」に基づくさらなる改革のスタートラインに立てたと認識しています。さらなるEC領域の伸長やデジタル化の進展などの環境変化を想定すると、従来の労働集約型のビジネスモデルのままでは成長に限界があります。従って、業務生産性を向上させ、次なる成長に向け

た新たな事業の柱を育てることが「YAMATO NEXT100」策定の基本的な考え方です。本プランを策定する上での取締役会の役割は、当社グループに足りない要素を洗い出し、意見をぶつけ合いながら、執行メンバーが立案したプランを固めることでした。各取締役のバックグラウンドはそれぞれ異なるため、多様な知見を活かしながら有意義な議論を進めることができました。

小林 私は2018年6月に当社取締役に就任しましたが、その時点で既に構造改革について多くの議論が交わされていました。得能取締役が言われた通り、当社グループは極めて労働集約型の事業構造であり、同時に社会的インフラ企業としての役割も担っています。その中で、社会的使命を果たす反面、収益性に対する意識がやや希薄ではないかということを取締役会で指摘しました。当社グループには22万人を超える社員が在籍しており、安易な人員増加は大幅なコストの増加に直結します。常にコスト意識を強く持って経営する必要があり、省力化・省人化やデータ・ドリブン経営への転換など、コスト構造の変革をテーマに長い時間をかけて議論しました。当社グループの意識を変えるためには、企業文化・風土の変革、



森 正勝
社外取締役

小林 洋一
社外取締役

久我 宣之
社外取締役

取締役会議長と社外取締役による座談会

指揮命令系統や責任の所在の明確化なども必要であると強く認識しています。取締役会において頻繁に議論を行い、意見をぶつけ合いながら経営課題をあぶり出し、方向性を定めることができました。

次なる成長を遂げるためのデータ・ドリブン経営

山内 変化対応に向けた戦略の大きな柱として、当社グループは今後成長を続けるEC領域で「ECエコシステムの確立」に取り組んでいます。さらにデータ・ドリブン経営への転換を目指し、定量的かつ明確な指標を設定することで、経営や事業の状態をより見える化することにも着手しました。2020年1月に「YAMATO NEXT100」を策定した以降、既に具体的な取組みが進行していますが、これらについて、現時点における評価をお聞かせください。

小林 「YAMATO NEXT100」の策定に前後して、省人化やデジタル化に向けた方向性を打ち出し取組みを推進したことで、既にその効果や成果が表れていることを高く評価しています。また、デジタル化への対応における課題である人材不足に対して、外部パートナーの知識を活用するだけでなく、自社でデジタル人材を集め、さらに次世代物流であるLLP(Lead Logistics Partner)の実現に向けて川下から川上までサプライチェーンの変革を実践できる人材も採用し戦力化していることも高く評価しています。



菅田 前中計のもとで推進した働き方改革やプライシングの適正化などは、当社グループのサービスや事業の枠組みを大きく変えることなく経営を改善しようとした試みであり、いわばマイナーチェンジの改革でした。一方で「YAMATO NEXT100」は、フルモデルチェンジに近い構造改革です。近年、荷物の質・量ともに大きく変化し、さらに新型コロナウイルス感染症の影響でその変化が急激に加速する中、当社は「YAMATO NEXT100」に基づく取組みを進めてきたことで、お客様のニーズの変化に適切に対応していると評価しています。

また、データ・ドリブン経営への転換に向けて、当社グループが保有する多くのデータを有効活用し、経営効率を向上させる取組みを開始しました。データ活用の高度化を通じて、新たな商品・サービスを創出できると期待しており、それらの挑戦を後押ししたいと考えています。

森 私は常々、当社グループが数少ない成長産業で事業を営んでいることを申し上げてきました。EC領域についても今後のさらなる伸長が予想されるため、対応可能な体制をいち早く構築すべきだと取締役会で進言してきました。「YAMATO NEXT100」に基づく取組みの進捗により、新しい雇用形態や配送手法など、ECに対する基盤が整いつつあります。また、デジタル化については、フィジカル・ネットワークにデジタル・ネットワークを組み合わせ、データ分析による需要予測に基づき経営資源を最適配置することに

より、人員を増やさずに荷物の取扱数量を拡大させることができている。フィジカルとデジタルの融合により、今後、さらに高い優位性を誇る輸送インフラを構築できると確信しています。そして、データ・ドリブン経営の推進により、当社グループが持つお客様の様々な情報を活用できれば、従来の運送サービスに留まらない、多面的で効率的なサービスが実現できると期待しています。

経営戦略としてのサステナビリティの取組み

山内 持続可能な社会の実現に向けて、企業として社会課題の解決に向けた取組みが求められています。「YAMATO NEXT100」には、サステナビリティの取組みを経営戦略として組み込んでいますが、サステナビリティに関して機会とリスクの観点から当社グループがどのように対応していくことが重要だとお考えか、また取締役会は何を議論し、どのような役割を果たしていくべきか、ご意見をお聞かせください。

久我 サステナビリティが経営に関して非常に重要なファクターであることは言うまでもありません。企業の持続的成長の実現は、自分たちが生業としている事業をいかに発展させていくかに尽きます。当社グループの生業は物流事業なので、物流業界が直面するエネルギー問題や少子高齢化に伴う人手不足などの社会課題を、いかにビジネスモデルに組み込み対応していくかが、当社グループにとってのサステナビリティであると考えています。具体的には、エネルギー問題は脱炭素が、人手不足についてはワークライフバランスや多様な働き方への対応が現実的な対応策となりますが、見えるものとして定量的に効果や成果を測ることができる課題もあれば、定性的でしか把握できない課題も多々あります。取締役会としては、定性的な課題についても可能な限り可視化することが重要だと考えています。

また、時間軸も考慮すべきです。必ずしも短期の解決だけでなく、むしろ長期で考えるべき課題

もあります。それらの課題解決を会社の経営方針や中期経営計画に織り込みながら、進捗を定期的にモニタリングすることが取締役にとって重要な責務です。

菅田 かつて環境問題や人権問題などは政治の問題と捉える風潮がありました。ところが今では企業としても解決に向けた役割を果たすことが求められています。特に当社グループのように規模が大きく、社会的インフラとしての役割を担う企業にとっては避けることができない課題です。物流事業を展開する当社グループは、エネルギー問題として脱石油・脱炭素を主題と捉えるべきです。今後、輸送手段そのものが大きく変革すると見ており、この動きへの対応は重要な課題です。

また、少子高齢化を見据えた省人化・省エネルギー化による効率化も大きな課題です。さらに現在の新型コロナウイルス感染症の影響は、企業としての大きなリスクであり、パンデミックは歴史的にも繰り返す可能性が十分にあります。加えて日本の場合、風水害、地震といった災害への対処も十分に考慮する必要があります。

得能 サステナビリティ経営に関して、当社グループの理念から考えると、社会のサステナビリティを実現するために、当社グループが存在していることが前提です。社会に重要なインフラを提供している企業だからこそ、当社グループがサステナブルであることが社会のサステナビリティにもつながると考えるべきです。当社グループの事



取締役会議長と社外取締役による座談会

業は人々の生活に密着しており、人々から注目していただいていることもあるため、社会に与える影響は非常に大きいと言えます。ただし、企業である以上、利益を上げなければサステナビリティ

は実現できませんので、両者のバランスが非常に重要であり、取締役会は、これら両面に目を配る必要があります。

取締役会の実効性に対する評価と課題

山内 現在、当社の取締役の過半数は社外取締役で構成されており、ガバナンスの体制や仕組みについても、年々強化を図ってきました。取締役会の実効性については、毎年社外取締役の方々にご意見・ご評価をいただきながら実効性を高める取組みを実施していますが、立ち止まることなくさらに向上させていきたいと考えています。経営環境が急激に変化していく中、今後、取締役会で議論すべき事項、あるいは相互に理解を深めるべき課題とはどのようなことだとお考えでしょうか。

森 当社の取締役会では、意見が非常に活発に交わされています。取締役会の役割は、欧米企業ではオーバーサイト（監督）機能やモニタリング機能が中心ですが、日本企業においては、重要な経営案件の意思決定も担ってきました。ただし、今日におけるコーポレート・ガバナンスへの要請により、日本企業においても取締役会は執行に関する意思決定への関与を縮小し、オーバーサイト機能およびモニタリング機能にシフトする形に変化しています。この動きは当社も強く意識しており、細かな執行案件には監督側が立ち入らず、社長を中心として機能させるよう変革を進めてきました。その中で、指名報酬委員会は、委員の過

半数を社外取締役とするなど独立性を保つことで経営体制を監督する役割を果たしています。社長の再任について指名報酬委員会に諮り、社内・社外取締役についても、自動的に再任するのではなく、果たしている役割をお互いに評価しながら指名報酬委員会で検討しています。また、新たな取締役候補についても、指名報酬委員会でその資質を吟味しています。このようなコーポレート・ガバナンスの強化を進めてきたことで、執行側をオーバーサイトする機能が担保された取締役会を構築できていると考えています。

菅田 取締役会の役割として「監督と執行の分離」とよく言われますが、株主も経営者もともに企業価値を向上させる立場にあることを考えると、社外取締役の役割は、「監督」より「牽制と触媒」という言葉がより適切だと考えています。「触媒」を選んだ理由は、社外取締役である私たちが既存事業に対して変化を起こさせるための契機となり、その変化を促進させることが使命だからです。また、新規事業やM&Aなどについては、既存事業の執行を担当している方々だけでなく、外部の視点も非常に重要になることから、社内取締役と社外取締役がともに対処する必要があります。

取締役会は、社会全体の変化をより早く、高い感度で感知し、企業経営をどのように変えるかを議論し、決定する場であるべきです。大きな変化や素早い変化には、トップダウンでなければ対応できません。経営トップが正しい意思決定をするためのサポートをすることが取締役会の役割だと考えています。





久我 私は就任から半年程ですが、皆さんが大変活発に質問・意見されていることに驚きました。社外取締役の皆さんの意見は非常に多角的であり、取締役会として健全に機能していると評価しています。

この先、デジタル化やデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展により、経営スピードが一層加速することは間違いありません。変化への対応に向け、まずは社内外に広くアンテナを張り、社会情勢や技術変化などを機敏に察知する感性を磨く必要があります。変化の激しい中、3年先、5年先を見通すことは困難です。重要なことは、見通しを誤った場合に素早く軌道修正を図ること、場合によってはビジネスそのものの見直しに踏み切ることです。事業に邁進する当事者である執行担当者をはじめとする社内の方々、「前のめり」になっている時こそ、社外取締役が冷静に意見を述べることでブレーキ役を果たすことが必要です。計画通りに進まない局面において、いかに柔軟に対応できる取締役会であるかが重要だと考えています。

得能 昨今の流れである経営の「監督と執行の分離」の在り方に関連して、一言申し上げたいです。私は、執行責任を担う執行役員も、規模の大きな案件については取締役会に出席し、事業戦略や議案について直接説明することが望ましいと感じています。取締役会は企業の重要な意思決定を行う場です。執行役員には取締役会の事前説明会の場で議案について説明を行

う機会がありますが、取締役会の場においても自らの言葉で説明し、それに対して取締役から様々な角度の質問や指摘を受けることが、執行役員自身の経験や成長につながります。執行役員の成長は、将来の取締役会や企業そのものの強化につながるため、執行役員の方々には取締役会に出席してもらいたいです。

山内 ありがとうございます。本日も取締役会と同様、多様なご意見、ご指摘をいただきました。新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に全産業のEC化が加速し、生活様式や消費行動、流通構造などに大きな変化が起きています。当社グループは、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づく取組みの進捗や成果を土台とし、加速する全産業のEC化を踏まえて今般策定した次期中期経営計画「Oneヤマト2023」のもと、グループの経営資源を結集し、お客様、社会のニーズに向き合い、生活者、法人、社会にトータルに価値提供することを目指していきます。取締役会は、本計画の進捗をモニタリングし、イノベーションの創出を後押ししていくとともに、本日ご意見をいただいたコーポレート・ガバナンスのさらなる強化や気候変動、労働などサステナブル経営における重要な課題について議論を深めていくことが重要だと考えています。持続的な企業価値の向上につながる活発な議論、正しい意思決定を行うために、これからも多様で忌憚のないご意見をお願いいたします。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を

有効活用し企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2020年7月1日現在)

当社は、監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。

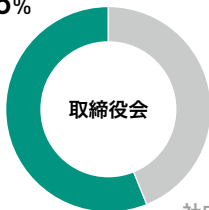
また、経営の透明性を高めるため、取締役会の諮問委員会として、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会を設置するとともに、業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	9名
うち、社外取締役の人数	5名
監査役の数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
取締役の任期	1年
任意の諮問委員会	有(指名報酬委員会)
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

▶ 取締役会・監査役会・指名報酬委員会の構成

社外取締役

5名 56%

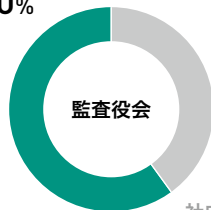


社内取締役

4名 44%

社外監査役

3名 60%

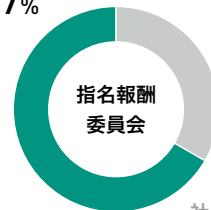


社内監査役

2名 40%

社外取締役

4名 67%



社内取締役

2名 33%

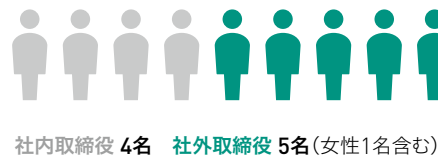
▶ 取締役会の構成の変化

2011年7月1日



社外取締役
比率
33%

2020年7月1日現在



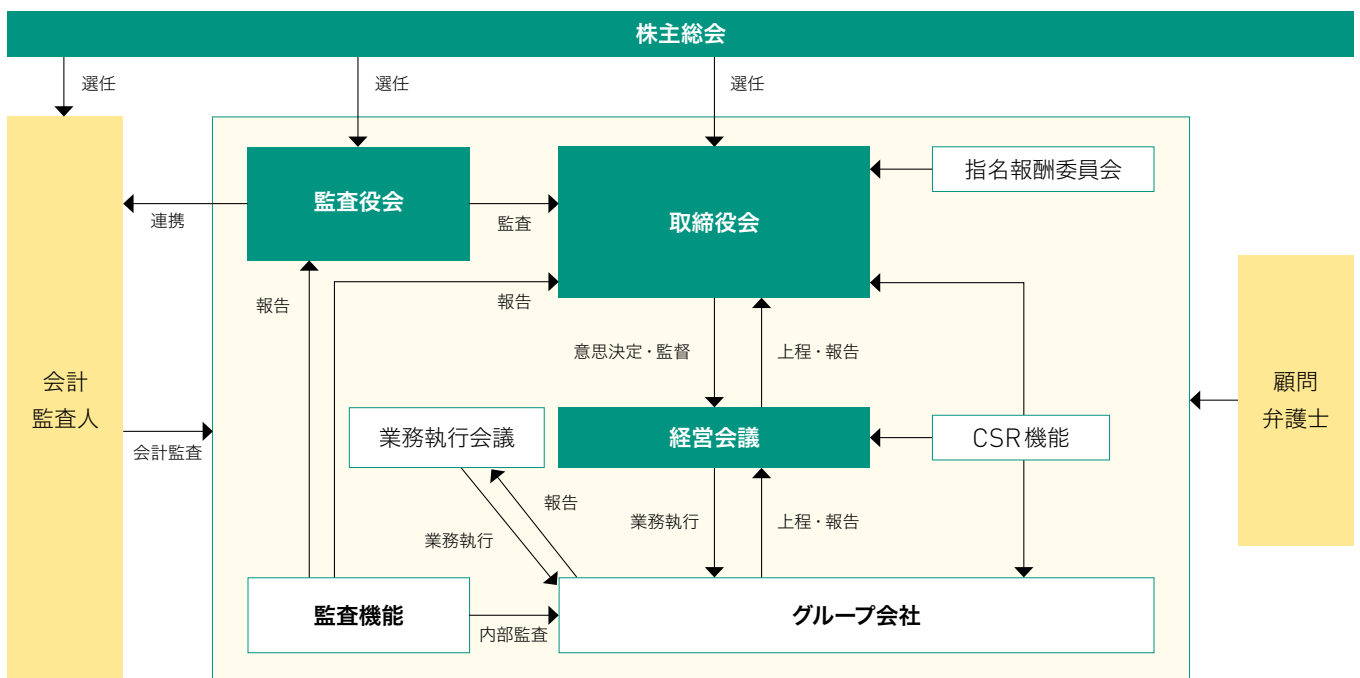
社外取締役
比率
56%

▶ 取締役会および監査役会の構成

専門性と経験

氏名	地位	社外	指名報酬委員会	企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタル・テクノロジー	グローバル
山内 雅喜	取締役会長		○	●	●	●				
長尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●				●	
神田 晴夫	代表取締役副社長 副社長執行役員			●		●	●	●		
芝崎 健一	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●	●	●	
森 正勝	取締役	○	○	●			●		●	●
得能 摩利子	取締役	○	○	●	●					●
小林 洋一	取締役	○	○	●	●					●
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●				●	●
久我 宣之	取締役	○		●		●	●			●
川崎 良弘	常勤監査役				●	●		●		
松野 守	常勤監査役						●	●		
山下 隆	監査役	○					●	●		
松田 隆次	監査役	○					●	●		
下山 善秀	監査役	○		●				●		

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス向上のための取組み

経営戦略

	DAN-TOTSU 3か年計画 HOP	DAN-TOTSU 3か年計画 STEP	KAIKAKU 2019 for NEXT100	YAMATO NEXT100
2002～	2011～	2014～	2017～	2020～

取締役会・監査役会

- 取締役の任期を1年に短縮(2003/6～)
- 取締役の選任(2005/6～)
- 取締役会の実効性評価実施(2016/6～)
- 女性社外取締役の選任(2017/6～)
- 取締役の3分の1以上を社外取締役に選任(2015/6～)
- 取締役の半数を社外取締役に選任(2019/6～)
- 取締役の過半数を社外取締役に選任(2020/6～)
- 監査役の過半数を社外監査役に選任(2020/6～)

委員会等

- 指名報酬委員会の設置(2005/6～)
- コンプライアンス・リスク委員会の設置(2006/8～)

会社形態、その他の制度・取組み

- 執行役員制度の導入(2004/6～)
- 取締役の廃止(2018/6～)
- 役員の退職慰労金制度廃止(2004/6～)
- アドバイザリーボード設置(2014/10～)
- 役員報酬制度の改定および業績連動型株式報酬制度の導入決定(2020/6)
- 中期経営計画にてROE目標を開示(2005/1～)
- コーポレートガバナンス・ガイドライン制定(2015/9～)
- 業績連動型報酬制度の導入(2005/4～)
- 役員研修の実施(2015/10～)
- 純粋持株会社制へ移行(2005/11～)
- 地域統括を担う中間持株会社を設立(東南アジア・東アジア 東南アジア(2014/1～) 東アジア(2017/4～))
- サクセッションプランの導入(2006/7～)

社外取締役、社外監査役の重要な兼職の状況、主な活動状況等

	氏名	独立役員	指名報酬委員会	重要な兼職の状況 (2020年6月23日現在)	主な活動状況	2020年3月期における取締役会の出席状況
社外取締役	森 正勝	○	○ (委員長)	<ul style="list-style-type: none"> ● 学校法人国際大学特別顧問 ● スタンレー電気株式会社社外取締役 ● キリンホールディングス株式会社社外取締役 	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 16回中16回
	得能 摩利子	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 株式会社ハピネット社外取締役 ● 三菱マテリアル株式会社社外取締役 	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 16回中16回
	小林 洋一	○	○	-	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 16回中16回
	菅田 史朗	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ● ウシオ電機株式会社特別顧問 ● JSR株式会社社外取締役 ● 横河電機株式会社社外取締役 	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 12回中12回
	久我 宣之	○	-	-	-	(2020年6月就任)

	氏名	独立役員	指名報酬委員会	重要な兼職の状況 (2020年6月23日現在)	主な活動状況	2020年3月期における取締役会、監査役会の出席状況
社外 監査役	山下 隆	○	-	<ul style="list-style-type: none"> 山下隆公認会計士事務所所長 株式会社新日本科学社外取締役 	公認会計士としての業務を通じて、財務・会計に関する十分な知見を有しています。また、定期的に開催する代表取締役社長および社外取締役と監査役との意見交換会に出席し、主に財務および会計に関する質問を行うなど、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 16回中14回 監査役会 19回中19回
	松田 隆次	○	-	<ul style="list-style-type: none"> 松田法律事務所弁護士 	-	(2020年6月就任)
	下山 善秀	○	-	<ul style="list-style-type: none"> 日本ヒューム株式会社社外監査役 	-	(2020年6月就任)

取締役会

▶ 役割・責務

- 当社の経営の重要な意思決定を行うとともに、業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督します。
- 中期経営計画が株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向け最善の努力を行います。また、中期経営計画への取組みやその達成状況について十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映します。
- 執行役員が過度にリスクを回避・抑制することなく、健全な企業家精神の発揮を促す一方、説明責任の確保ができる体制を整備します。
- 各執行役員の管掌範囲は取締役会で決定し、これを開示します。執行役員は、社内規程に基づいて業務の執行を行います。

▶ 運営

- 取締役会出席者の事前準備が可能となるよう、取締役会事務局は、会日に十分に先立って付議議案および関連資料を送付し、必要に応じて事前説明を行います。
- 取締役会の年間スケジュールや予想される付議議案については事前に決定し、取締役および監査役に通知します。
- 審議項目数や開催頻度を適切に設定し、審議時間を十分に確保できるよう会議開催時間を工夫して設定します。
- 必要に応じて取締役会参加者で構成する意見交換会を催し、議論の活性化を促します。
- 議長によるアンケートとインタビューの実施を通じて、取締役会の実効性について評価します。

▶ 実効性評価

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、全ての取締役および監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関するアンケートを毎年実施し、その結果に基づき取締役会の運営状況、審議状況等の実効性について評価を行っています。また、2020年3月期においては、実効性評価をより有用なものにすべく、アンケートに加え議長(取締役会長)によるインタビューを実施しました。

評価を通じて浮き彫りになった課題を取締役会で共有することで、改善に向けた対応策の検討・実行に務めています。

2020年3月期の評価結果

2020年3月期の実効性評価においては、取締役会の構成、運営状況や審議状況は取締役会が監督機能を果たす体制としては概ね適切であり、また取締役会において出席者が積極的に発言し、闊達な議論が行われる風土が定着しているとの評価が得られました。

これらを踏まえ、取締役会は当社のコーポレートガバナンスの基本方針である「経営の健全性の確保」および「迅速かつ適正な意思決定と事業遂行の実現」に資する実効性を発揮できていると確認しています。

なお、2020年1月に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」については、その策定段階において、取締役会として積極的な意見交換を実施し、本プランの実効性を担保すべく十分に議論しました。2021年4月を予定している組織再編の遂行を含め、本プランの進捗について定期的にモニタリングを進めていきます。

コーポレート・ガバナンス

今後については、ヤマトグループ全体の経営の健全性を高めるため、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化とともに、

本プランで掲げる成長戦略の実行に向け、取締役会の実効性の維持・向上に継続的に取り組んでいきます。

監査役会

▶ 役割・責務

■ 監査役および監査役会は、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣幹部に対して適切に意見を述べます。

- 常勤監査役は、取締役会のほか、業務執行に関する重要な会議に出席し、適正な意見を述べ、実効性のある監査役会を開催し、情報共有と連携を図ります。
- 監査役会は、社外取締役との情報共有を目的に意見交換会を定期的で開催し、情報収集の強化と連携を確保します。

指名報酬委員会

- 指名報酬委員会は、社外取締役が委員長を務め、社外取締役および同数以下の社内の取締役をもって構成されます。
- 経営陣幹部の選解任に関する議案を事業業績や多面観察評価に基づいて審議し、その妥当性を検証するほか、経営陣幹部の報酬等の決定に関する方針を審議し、経営の透明性を確保しています。

- 代表取締役の後継者の選任にあたっては、現職の推薦を含む複数の候補者に対し、業績や人間性などの多面観察評価に基づいて審議し、取締役会に上程します。

取締役・監査役に対する支援体制

- 取締役がその役割・責務を実効的に果たすために必要十分な情報を、必要なタイミングで提供できる支援体制を整備しています。
- グループ全体の事業戦略推進における主要な会議体への参加や、海外を含むグループ主要拠点への視察を通じて、事業戦略およびその推進を確認できる機会を設けています。
- 監査役業務を円滑に遂行する体制として、内部監査部門に監査役を補助する使用人を選任しています。

- 監査役は、会社法に基づく調査権限の行使が可能であるとともに、取締役および使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、監査役からの要求がなくても、直ちに監査役に報告します。
- 取締役、監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることができます。
- 内部監査部門は、常勤監査役とのミーティングを定期的で開催するとともに、計画的に取締役会・監査役会へ監査報告し、社外取締役・社外監査役への情報提供と連携を強化します。

役員報酬

(2020年3月期)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬	
取締役	360	262	98	5
社外取締役	58	58	—	5
監査役	48	48	—	3
社外監査役	22	22	—	2

▶ 従業員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方針

当社では、コーポレートガバナンスガイドラインに基づき、当社の企業価値向上につながるよう役員報酬制度を定めています。

当社の従業員の報酬等の決定に関する方針は、客観性および透明性を確保するため、社外取締役が半数以上を占め、かつ社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会において審議し、その答申を踏まえ取締役会で決定することとしています。

当社の取締役の報酬については、外部水準等を考慮した基本報酬に加え、業績を反映した業績連動報酬によって構成され、そのうち一定割合を役員持株会を通じて、自社の株式取得に充当するものとしています。

また、監査役および社外従業員の報酬は、その機能の性格から基本報酬のみとしています。

▶ 役員報酬制度の詳細は、「第155期(2020年3月期)有価証券報告書」に記載しています。
<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/securities/index.html>

なお、当社従業員の業績達成および中長期的な企業価値創造と持続的な成長への動機付けをさらに強め、かつ優秀な人材の獲得・定着が可能となる競争力のある報酬水準とするため、役員報酬制度を改定するとともに、取締役等(社外取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬制度を導入することとしました。

業績連動型株式報酬制度を導入

当社は、2020年6月23日に開催した第155期定時株主総会での決議を経て役員報酬制度を改定し、新たに業績連動型株式報酬制度を導入しました。

▶ 背景と目的

業績連動型株式報酬制度導入の目的は、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を推進する中で、当社従業員の業績達成および中長期的な企業価値創造と持続的な成長への動機付けをさらに強め、かつ優秀な人材の獲得・定着が可能となる競争力のある報酬水準とすることです。今回の改定により、変動報酬(短期業績連動報酬+中長期業績連動報酬)の比率を引き上げ、中長期的な成長や企業価値との連動性を高めています。なお、基本報酬の水準は据え置き、短期および中長期の業績達成度合いに応じて業績連動報酬が増加する設計としています。

▶ 新たな役員報酬制度の考え方

- 競争力のある報酬水準であること
 - ・役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする
- 企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること
 - ・業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする
 - ・中長期の企業価値と連動し、株主様との利害の共有を促す報酬構成とする
- 公平・公正な報酬制度であること
 - ・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

当社取締役(社外取締役を除く)の報酬体系

報酬の種類		目的・概要	業績評価指標
固定	基本報酬	職務サイズに応じた堅実な職務執行を促す ■ 報酬水準は、報酬ベンチマーク企業群の動向を参考に決定	—
変動	短期業績連動報酬(インセンティブ)	定量・定性の多様な業績達成に対するインセンティブを設定する ■ 目標達成時に支給する「基準額」は、職務サイズに応じて基本報酬に対する割合で設定(報酬ベンチマーク群を考慮) ■ 一定のターゲット(目標値)を決め、達成率に応じて支給する仕組み ■ 具体的な支給額は、事業年度ごとの業績目標の達成度合いに応じて、基準額の0%~150%の範囲内で決定 ■ 事業年度ごとに決定したものを、各月に分割して支給	営業収益 営業利益 当期純利益等
	中長期業績連動報酬(株式報酬)	中長期の会社業績への動機付けと株主利害を一致させる ■ 目標を100%達成した時の「基準額」は、職務サイズに応じて基本報酬に対する割合で設定(報酬ベンチマーク群を考慮) ■ 目標を100%達成した時に付与するポイント数(基本ポイント)は、「基準額」を中期経営計画が開始する事業年度の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値で除して算出 ■ 具体的な付与ポイント数は、当社中期経営指標の達成度合いに応じて、基本ポイントの0%~150%の範囲で決定 ■ 原則として、退任時に一括して株式等にて給付	ROE TSR ESG指標等

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式に関する方針

グループが展開する事業との関係性や収益性、事業機会の創出可能性などについて中長期的な視点で総合的に勘案し、保有意義のある株式を保有する方針です。毎年、取締役会において、取引実績、時価などを踏まえて、保有に伴う便益やリスク等を定量的、定性的に検証し、保有の継続について判断しており、検証の結果、保有意義が乏しいと判断した株式につ

いては、縮減を図っています。

保有している株式の議決権行使においては、発行会社の企業価値向上およびコンプライアンス体制、グループの事業へ不利益を与える可能性などを勘案し、株主総会の議案ごとに賛否を判断します。

コンプライアンス

▶ グループ全体で内部統制を強化

ヤマトグループでは、グループ全体に健全な企業風土を浸透させ、不正やミスを防止し業務を有効かつ効率的に進めるために、内部統制システムを構築するとともに会社法に基づき内部統制システムの基本方針を定め、内部統制の強化を図っています。

さらに、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に対応するため、業務ルールの見直しや業務の標準化を進め、業務がルールに従って有効に実施されているかをチェックし、不具合があれば直ちに改善する体制を構築しています。

なお、2020年3月31日現在のヤマトグループの財務報告に関わる内部統制も有効であると判断し、財務省関東財務局へ報告書を提出しています。

▶ 内部通報制度の高度化

ヤマトグループでは、法令や社内規定の違反等を早期に見つけて、適切な対応を行うため、「ヤマトグループ社内通報制度」を設けています。本制度では汚職や人権侵害を含めたコンプライアンスのほか、社内諸規程およびグループ企業理念に反する行為全般を受け付けています。従来の社長宛の窓口、コンプライアンス・リスク委員会が担当する窓口、外部の弁護士が担当する窓口に加え、2019年2月にグループ会社独自の窓口を設置し、内部通報に関わる適切な体制を確保しています。社内通報規程により、通報者のプライバシーを厳守し、通報したことによる不利益な取り扱いを受けることな

く保護される体制を確保しており、通報しやすい環境づくりのために、匿名、実名問わず、全件調査の上で対応しています。通報があった場合には、速やかに事実を確認し、必要な対応や是正、再発防止を講じる体制を構築しています。

運用面では、内部通報へのグループ共通の具体的な対応手順、処理方法、リスク判断基準の整備を進め、全ての通報に対して、統一した運用フローを適用して対応することで重大リスクの見落としを防止しています。また、受付・報告時の判断責任者を明確化し、基準を統一することにより、リスク認識のレベルを向上させています。そして、グループ内の検証会の実施をルール化し、適切に調査と対応検証を実施することで再発を防止しています。加えて、通報情報・対応内容をグループで一元管理し、全体傾向の把握や事例の水平展開などを行っており、それを定期的に当社の取締役会に報告することで、グループ全体の改善につなげています。

当社は、コンプライアンス経営の一層の強化を図るため、2020年7月、「ヤマトグループ社内通報制度」を消費者庁の「内部通報制度認証 (WCMS 認証)」(自己適合宣言登録制度)に登録しました。



事業継続計画

宅急便という社会的インフラを担う企業グループとして、不測の事態においても安定したサービスが継続できるよう、事業継続計画(BCP)を策定しています。2011年に発生した東日本大震災等の経験を踏まえ、様々な緊急事態を想定し、グループ全体での危機管理体制の強化を図っています。

「人命を最優先する」「グループ各社の事業の早期復旧を目指す」「社会的インフラとして地域社会からの期待に応える」の

3本柱を「ヤマトグループBCP基本方針」と定めています。基本方針をもとにグループ共通の各種基準を定め、グループ各社の事業特性に応じた各種マニュアルを作成しています。

大規模な被害が見込まれる地震や豪雨などの水害をはじめとする自然災害への対応を強化するとともに、事業継続を脅かす様々なリスクに対して、今後も幅広く検討を進めていきます。

▶新型コロナウイルス感染症への対応については、P41をご覧ください。

説明責任

ヤマトグループは、株主・投資家等のステークホルダーに対する企業・経営情報の説明をコーポレート・ガバナンス上の重要な課題の一つとして位置付け、迅速・正確かつ公平な情報開示に

努めています。また、情報開示・情報管理をより適切に行い、信頼性を高めるため、ディスクロージャーポリシーを制定しています。

主なIR活動は以下の通りです。

項目	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明	4回	第1四半期はCFOによる電話会議、第2～第4四半期は社長による決算説明会を実施
社長による米国・欧州・アジアへの投資家訪問	各地年1回以上	定期的に北米、欧州、アジアの海外投資家を訪問し社長により経営方針を説明 ※2020年2月以降は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、テレフォンカンファレンスにて対応
社長によるスモールミーティング	年2回	経営陣と直接対話の機会を定期的に創出
経営計画説明会・施設見学会等	年2回以上	事業への理解を促進する機会を定期的に創出 ※2020年2月以降は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、一部の実施を見送り
IR資料のホームページ掲載	—	統合レポート、決算情報、ニュースリリース、有価証券報告書および四半期報告書等、決算説明会資料、株主総会招集通知、決議通知および議決権行使結果など。外国人投資家への情報発信のため、主要な情報については、日本語・英語の2か国語で掲載
IRに関する部署(担当者)の設置	—	IR戦略担当部署を設置し、株主・投資家との対話や情報発信等を実施

取締役

2020年6月23日現在



山内 雅喜

取締役会長

1984年 4月 当社入社
 2005年 4月 執行役員
 2005年 4月 東京支社長
 2005年11月 ヤマト運輸(株)執行役員
 2005年11月 同社人事総務部長
 2007年 3月 当社執行役員
 2007年 3月 人事戦略担当
 2007年 5月 経営戦略担当
 2008年 4月 ヤマトロジスティクス(株)
 代表取締役社長
 兼社長執行役員
 2011年 4月 ヤマト運輸(株)
 代表取締役社長
 兼社長執行役員
 2011年 6月 当社取締役兼執行役員
 2015年 4月 代表取締役社長
 兼社長執行役員
 2019年 4月 取締役会長(現)



長尾 裕

代表取締役
 取締役社長
 社長執行役員

1988年 4月 当社入社
 2004年 4月 山口主管支店長
 2006年 4月 ヤマト運輸(株)埼玉主管支
 店長
 2009年 4月 同社 TSS 営業推進室長
 2010年 4月 同社執行役員関東支社長
 2013年 4月 同社常務執行役員
 2015年 4月 当社執行役員
 2015年 4月 ヤマト運輸(株)
 代表取締役社長
 兼社長執行役員
 2017年 6月 当社取締役兼執行役員
 2019年 4月 代表取締役社長
 兼社長執行役員(現)
 2021年 4月 代表取締役社長
 兼社長執行役員(予定)
 ヤマト運輸(株)
 代表取締役社長
 兼社長執行役員(予定)



神田 晴夫

代表取締役
 取締役副社長
 副社長執行役員
 経営統括社長補佐、
 地域共創・監査担当

1985年 1月 当社入社
 2004年 4月 人事部長
 2005年 8月 執行役員
 2005年11月 ヤマト運輸(株)執行役員
 2006年 7月 同社常務執行役員
 2008年 4月 当社常務執行役員
 2008年 6月 代表取締役
 兼常務執行役員
 2013年 4月 代表取締役
 兼専務執行役員
 2014年 4月 人事戦略・
 ネットワーク戦略・法務・
 CSR 戦略・監査担当
 2015年 4月 代表取締役副社長
 兼副社長執行役員(現)
 2019年 4月 経営統括社長補佐、
 地域共創プロジェクト担当
 2020年 3月 経営統括社長補佐、
 地域共創・監査担当(現)
 2021年 4月 取締役(予定)
 ヤマト運輸(株)代表取締役
 兼副社長執行役員(予定)



芝崎 健一

代表取締役
 取締役副社長
 副社長執行役員
 コーポレート機能統括

1980年 4月 当社入社
 1997年 6月 埼玉主管支店長
 1999年 6月 教育部長
 2003年 4月 オペレーション部長
 2006年 2月 ヤマトフィナンシャル(株)
 代表取締役社長
 兼社長執行役員
 2006年 4月 当社執行役員
 2012年 4月 常務執行役員
 2016年 4月 専務執行役員
 2017年 4月 財務戦略担当、
 IR 戦略統括担当
 2018年 6月 専務取締役
 兼専務執行役員
 2019年 4月 代表取締役副社長
 兼副社長執行役員(現)
 2019年 4月 ESG戦略・
 マーケティング戦略・
 広報戦略・財務戦略・
 IR 戦略・法務戦略管掌、
 監査担当
 2020年 3月 コーポレート機能統括(現)
 2021年 4月 代表取締役副社長
 兼副社長執行役員(予定)
 ヤマト運輸(株)取締役(予定)



森 正勝

社外取締役

1969年 4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現アクセンチュア(株))入社
 1972年 5月 公認会計士資格取得
 1981年 9月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現アクセンチュア(株))パートナー(共同事業者)
 1989年 2月 アンダーセン・コンサルティング(現アクセンチュア(株))社長
 アンダーセン・コンサルティング(グローバル)(現アクセンチュア(株))ボードメンバー
 2003年 4月 アクセンチュア(株)代表取締役会長
 2007年 9月 同社最高顧問
 2009年10月 学校法人国際大学学長
 2013年 4月 同大学特別顧問
 2013年 6月 当社取締役(現)
 2013年11月 学校法人国際大学副理事長
 2018年 4月 同大学特別顧問(現)



得能 摩利子

社外取締役

1994年 1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社
 2002年 4月 同社シニアディレクター
 セールズアドミニストレーション
 2004年 3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク
 ヴァイスプレジデント
 2010年 8月 クリスチャン・ディオール(株)代表取締役社長
 2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株)代表取締役社長兼CEO
 2017年 6月 当社取締役(現)



小林 洋一

社外取締役

1973年 4月 伊藤忠商事(株)入社
 2004年 6月 同社執行役員
 2006年 4月 同社常務執行役員
 2006年 6月 同社代表取締役常務
 2008年 4月 同社代表取締役専務
 2011年 4月 同社代表取締役兼副社長執行役員
 2015年 4月 同社顧問
 2016年 4月 同社副会長
 2018年 6月 当社取締役(現)



菅田 史朗

社外取締役

1972年 4月 ウシオ電機(株)入社
 1993年 1月 BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長
 2000年 6月 ウシオ電機(株)取締役兼上席執行役員
 2004年 4月 同社取締役兼専務執行役員
 2004年 6月 同社代表取締役兼専務執行役員
 2005年 3月 同社代表取締役社長
 2014年10月 同社取締役相談役
 2016年 6月 同社相談役
 2017年 7月 同社特別顧問(現)
 2019年 6月 当社取締役(現)



久我 宣之

社外取締役

1979年 4月 東京エレクトロン(株)入社
 2002年 4月 同社執行役員
 2004年10月 東京エレクトロンBP(株)代表取締役社長
 2006年10月 東京エレクトロン デバイス(株)執行役員専務
 2007年 6月 同社取締役兼執行役員専務
 2011年 6月 同社代表取締役副社長
 2016年 6月 同社取締役会長
 2020年 6月 当社取締役(現)

監査役

2020年6月23日現在



川崎 良弘

常勤監査役

1992年 9月 九州ヤマト運輸(株)入社
2003年 4月 ヤマト運輸(株)
鹿児島主管支店長
2006年 2月 同社品質向上推進部長
2010年 4月 同社執行役員四国支社長
2015年 6月 同社監査役
2019年 6月 当社監査役(現)



松野 守

常勤監査役

1981年 4月 当社入社
2000年 6月 監査部監査一課長
2002年 6月 監査部監査課長
2006年 7月 監査機能マネージャー
2012年 4月 監査機能シニアマネージャー
2018年 4月 社長付
2018年 6月 監査役(現)



山下 隆

社外監査役

1983年10月 監査法人朝日会計社入社
1987年 3月 公認会計士登録
2003年 5月 朝日監査法人
(現有限責任あずさ監査法人)代表社員
2014年 8月 山下隆公認会計士事務所
開設
同事務所所長(現)
2015年 1月 税理士登録
2017年 6月 当社監査役(現)



松田 隆次

社外監査役

1986年 4月 弁護士および公認会計士
登録
河合・竹内・西村・
井上法律事務所入所
1988年 1月 三宅・島澤・
山崎法律事務所入所
1992年 7月 松田法律事務所開設(現)
2020年 6月 当社監査役(現)



下山 善秀

社外監査役

1976年 4月 日本セメント(株)
(現太平洋セメント(株))
入社
2006年 4月 同社中央研究所技術企画
部長
2008年 3月 (株)太平洋コンサルタント
代表取締役社長
2015年 4月 同社相談役
2020年 6月 当社監査役(現)

執行体制

2021年4月1日付

ヤマトホールディングス株式会社・ヤマト運輸株式会社

— ヤマトホールディングス・ヤマト運輸兼務
— ヤマトホールディングス
— ヤマト運輸

社長執行役員

長尾 裕

副社長執行役員

芝崎 健一

神田 晴夫

専務執行役員

佐々木 勉 (コーポレート統括担当)

牧浦 真司 (経営構造改革統括・イノベーション推進担当)

小菅 泰治 (法人部門統括担当)

栗栖 利蔵 (機能本部統括 兼 プロフェッショナルサービス機能担当)

常務執行役員

大谷 友樹 (人事・安全・コンプライアンス統括・法務・監査担当)

樫本 敦司 (財務・IR統括担当)

阿波 誠一 (リテール事業担当)

阿部 珠樹 (EC事業担当)

恵谷 洋 (グローバルSCM事業担当)

西田 勢津子 (デジタル機能担当)

執行役員

稲森 浩司 (法人事業担当)

松田 弘士 (輸送機能担当)

鈴木 達也 (プラットフォーム機能担当)

杉浦 宜修 (法人部門 事業戦略統括担当)

久保田 亮 (リテール事業 経営戦略担当)

成井 隆太郎 (グローバルSCM事業 国際戦略担当)

内藤 典靖 (グローバルSCM事業 営業統括担当)

田中 従雅 (デジタル機能 デジタル改革担当)

中林 紀彦 (デジタル機能 デジタルデータ戦略担当)

片倉 由美子 (プロフェッショナルサービス機能 BPR担当)

丹澤 秀夫 (コーポレートコミュニケーション・東京オリンピック・パラリンピック担当)

梅津 克彦 (戦略渉外担当)

田村 泰彦 (財務担当)

渡邊 一樹 (人事・育成担当)

荒川 剛 (経営戦略担当)

江頭 哲也 (タイ地域担当)

松井 克弘 (北海道地域担当)

黒岩 俊也 (東北地域担当)

大串 隆司 (東京地域担当)

大友 文晴 (南関東地域担当)

久保 俊治 (北関東地域担当)

池田 隆 (北信越地域担当)

樽見 宏 (中部地域担当)

西出 敏之 (関西地域担当)

小林 秀朝 (中国・四国地域担当)

山中 修 (九州地域担当)

松本 雅道 (総務担当)

森 信介 (アセットマネジメント担当)

秋山 佳子 (サステナビリティ推進担当)

塩澤 和洋 (EX担当)

寺澤 敦 (社長室担当)

小坂 正人 (安全担当)

事業体制

デリバリー事業



デリバリー事業 ▶

デリバリー事業は、お客様にとって一番身近なインフラとなり、豊かな社会の実現に貢献するために、宅急便を中心とした事業を展開しています。

営業収益構成比

80.4%

営業収益

1兆6,301億円

ノンデリバリー事業



BIZ-ロジ事業 ▶

BIZ-ロジ事業は、宅急便ネットワークをはじめとした経営資源に、ロジスティクス機能、メンテナンス・リコール対応機能、医療機器の洗浄機能、国際輸送機能などを組み合わせることにより、お客様に革新的な物流システムを提供しています。

8.8%



ホームコンビニエンス事業 ▶

ホームコンビニエンス事業は、お客様の便利で快適な生活の実現に向けて、単身者向け引越サービス「わたしの引越」や大型家具・家電の配送・設置サービス「らくらく家財宅急便」などの生活支援サービスを提供しています。

1.7%



e-ビジネス事業 ▶

e-ビジネス事業は、お客様の業務プロセスの効率化や潜在的な課題の解決に向けて、情報機能に物流機能、決済機能を融合させたソリューションプラットフォームビジネスを積極的に展開しています。

1.9%



フィナンシャル事業 ▶

フィナンシャル事業は、通販商品の代金回収、企業間の決済など、お客様の様々なニーズにお応えする決済・金融サービスを展開しています。

4.7%



オートワックス事業 ▶

オートワックス事業は、運送事業者様の安全運行と車両稼働時間の拡大に資する、稼働を止めない車両整備サービスをはじめとした、お客様の資産稼働率を高めるサービスを展開しています。

1.5%



その他 ▶

その他事業は、JITBOXチャーター便などのボックスチャーター事業、幹線輸送事業などを中心とした広義なシェアードサービスを提供しています。

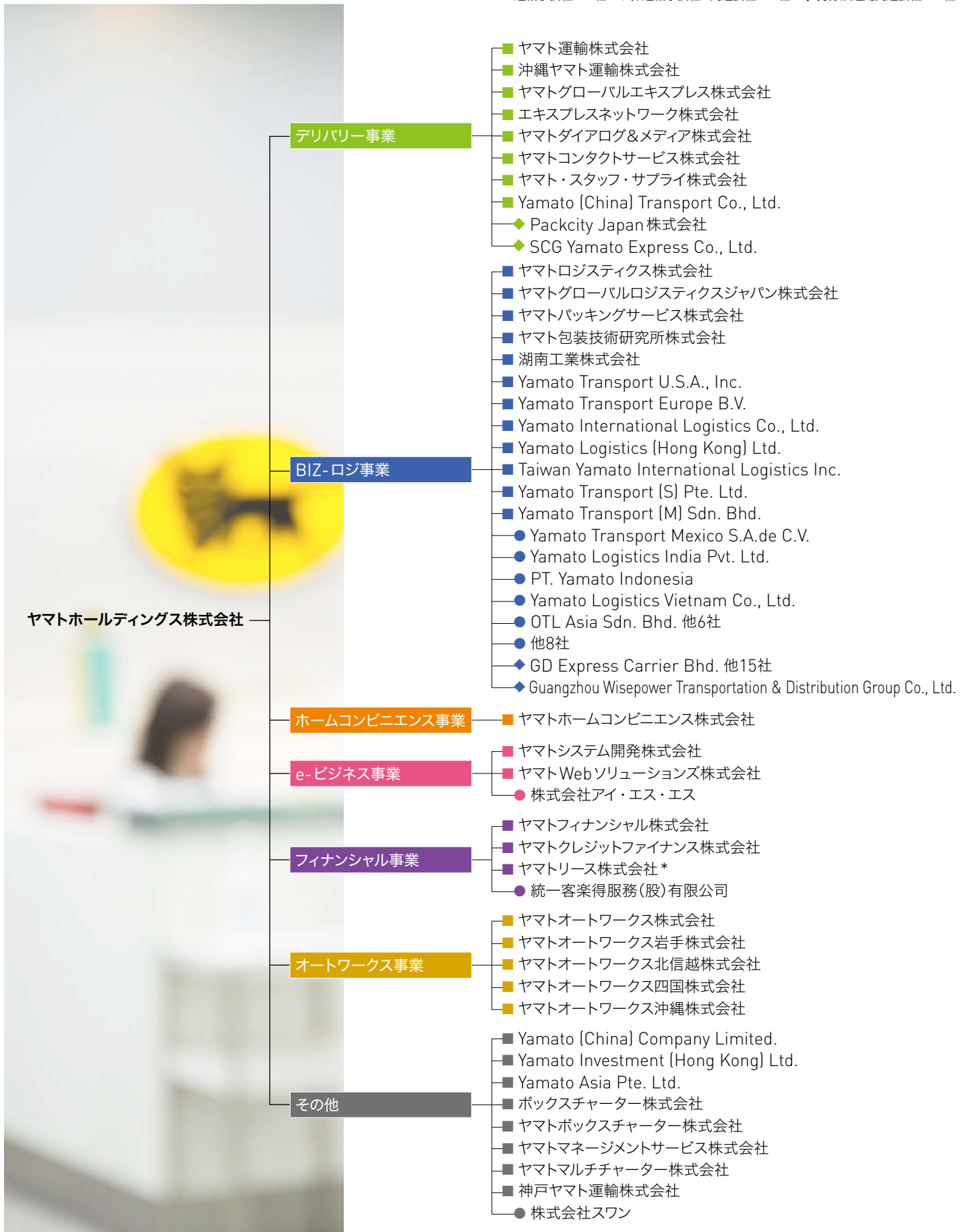
1.0%

2020年3月期

組織図

2020年3月31日現在

■ 連結子会社：39社 ● 非連結子会社・関連会社：22社 ◆ 持分法適用関連会社：19社



* ヤマトリース株式会社は、2020年4月1日付で当社が所有する株式の一部を譲渡したことに伴い、連結子会社から持分法適用関連会社となっています。

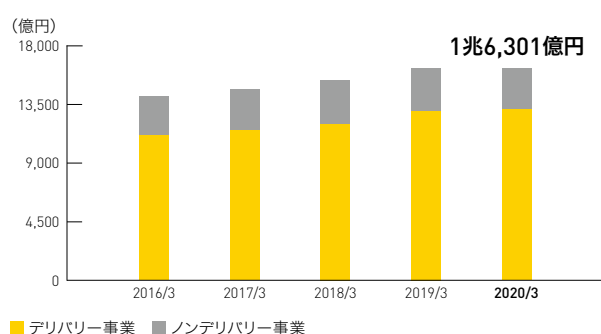
パフォーマンスハイライト

2020年3月期

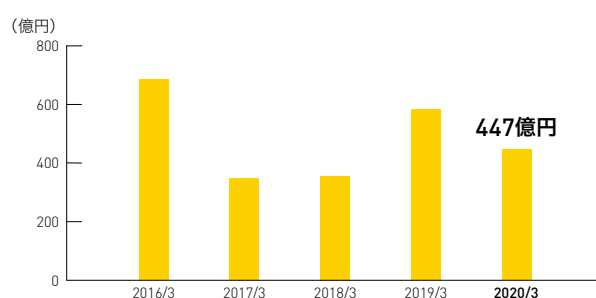
財務情報

営業収益は、デリバリー事業の構造改革を推進した中で、宅急便単価が上昇したことなどにより、前期比0.3%増の1兆6,301億46百万円となりました。営業利益は、集配体制の強化を進めたことなどにより、委託費は減少したものの、人件費が増加したことなどにより、前期比23.4%減の447億1百万円となりました。この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比13.1%減の223億24百万円、ROEは前期比0.6ポイント低下し、4.0%となりました。

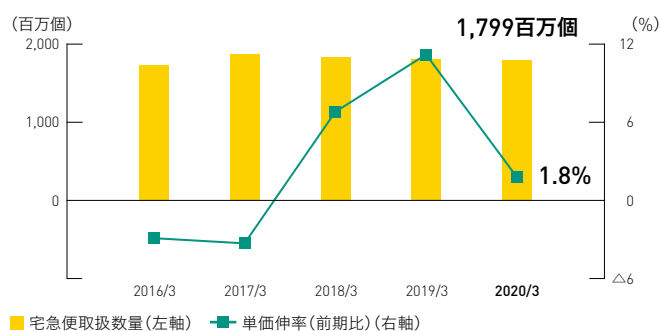
営業収益



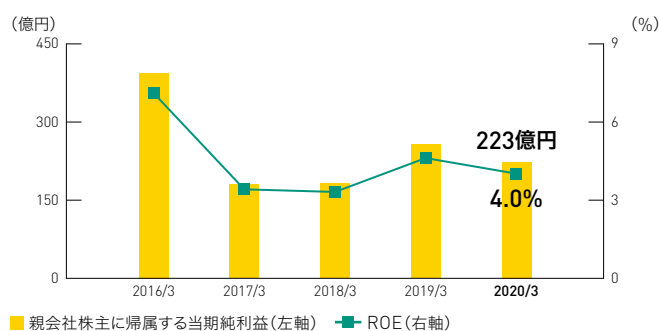
営業利益



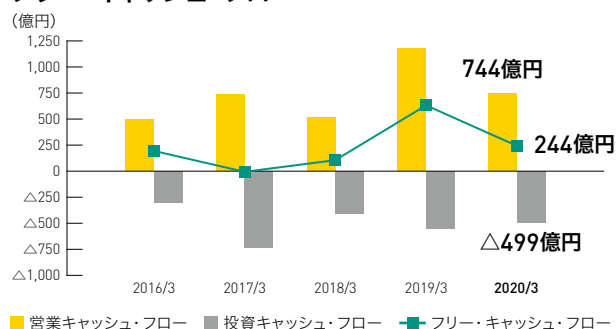
宅急便取扱数量/単価伸率(前期比)



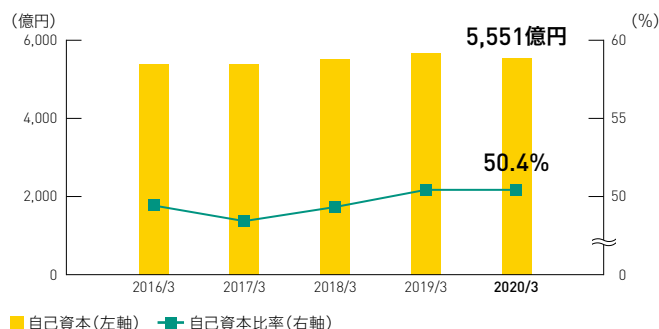
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



営業キャッシュ・フロー/投資キャッシュ・フロー/フリー・キャッシュ・フロー*1



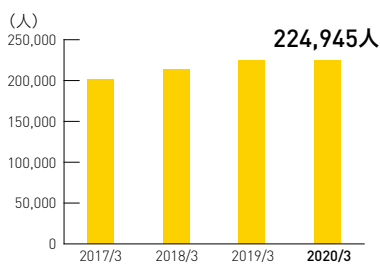
自己資本/自己資本比率



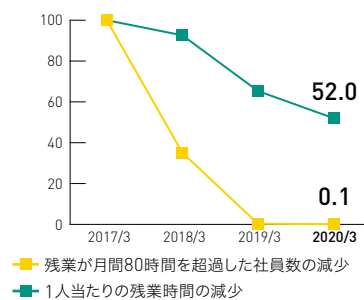
非財務情報

ヤマトグループは、創業100周年に当たる2019年を最終年度とする中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に基づき、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」を経営の中心に据えて、構造改革を推進しました。労働時間管理などのワークルールの厳格化や総労働時間の短縮、ワークライフバランスの推進など、働きやすく働きがいのある労働環境の構築に取り組み、社員の意識調査の結果も上昇するなど、最優先課題とした「働き方改革」は、着実に進展しました。

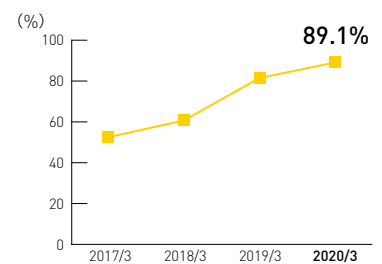
従業員数



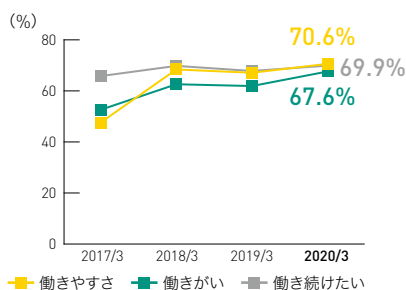
社員の総労働時間*2の改善状況



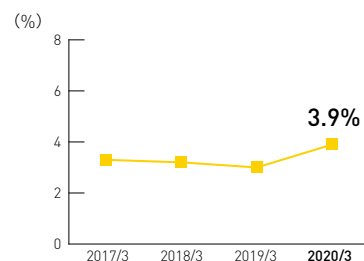
1人当たり年次有給休暇取得率*3



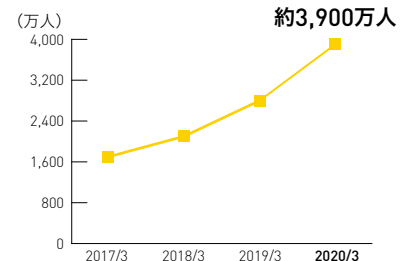
働き方意識調査*4



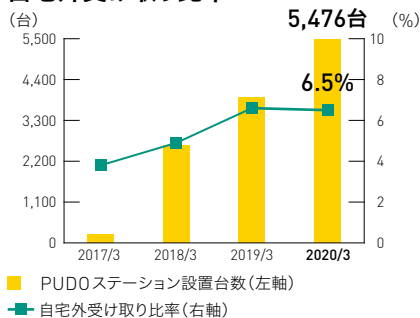
退職者の比率*5



クロネコメンバーズ会員数



PUDOステーション設置台数／ 自宅外受け取り比率*6



*1 フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

*2 2017年3月期の実績を100とした場合の数値(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

*3 各年度における1人当たり年次有給休暇取得日数
各年度における1人当たり年次有給休暇付与日数
×100
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

*4 経営の中心に据えて取り組んでいる「働き方改革」の実効性を高めるため、年次で実施している働き方に関する意識調査
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員・パートタイマー社員)

*5
$$\frac{\text{各年度における退職者数(自己都合)}}{\text{各年度末時点の在籍社員数} + \text{各年度における退職者数(定年数も含む)}} \times 100$$

(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

*6 各年度3月の実績を記載しています。



東京都中央区銀座二丁目16番10号
電話：(03)3541-4141
FAX：(03)3543-3361