

社長メッセージ



代表取締役社長 社長執行役員

長尾 裕

次の4年間で新たな事業構造へ

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

》 危機感を背景に断行した構造改革

2019年、私は強い危機感を抱きながらヤマトグループの社長に就任しました。危機感の背景にあったのは、2つの大きな課題認識です。1つ目は、社会やお客様が変化する中で、お客様視点でサービスを提供する経営構造になっていないことでした。2019年当時、ヤマトグループには、宅急便サービスを提供する会社、法人向け物流サービスを提供する会社、ITシステムを開発する会社など、機能ごとに組織が存在し、部分最適に陥っていました。そして2つ目の課題認識は、そうした経営構造に対し、各事業会社の経営を担う幹部の多くが課題として捉えておらず、危機感が欠如していると強く感じたことでした。

私は「企業経営」とは、言い換えれば「経営資源の有効活用」であると考えています。いかに優れた経営資源が集まっても、

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

》 宅急便ネットワークの強靱化

経営資源がグループ全体で可視化されるにつれて、取り組むべき課題も明らかになりました。その一つがネットワーク・オペレーションの構造改革です。オンライン消費の拡大や、企業間物流における小口・多頻度化の進展など、市場環境の様々な変化に対応するため、ネットワーク全体の品質・効率性の向上に取り組んでいます。

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

具体的には、これまで小規模・多店舗展開してきた営業所の集約と大型化です。もともと宅急便は個人向けとしてスタートしており、広く様々なお客様から小口の荷物を集めるため、営業所を細かく配置してきました。その結果、ピーク時は営業所が約4,000店まで増加しました。しかし現在では、出荷される荷物の構成が大きく変化し、取扱数量の約9割が法人のお客様、かつその約半数を大

口顧客が占めています。そこで、荷物の流れや物量の変化に合わせ、特に出店密度の高い都市部における拠点のあり方を見直し、集約・大型化を進めています。現在の拠点総数は約3,300店ですが、最終的には約1,800店が適切ではないかと考えています。

また、集約・大型化と連動し、各拠点の集配オペレーションについても見直しを進めています。変動する業務量への対応を現場の属人的な判断や創意工夫のみに頼るのではなく、データ活用を通じた最適な集荷・配達稼働の設計により、ドライバーごとの業務量の平準化を図っていきます。

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

》 専用ネットワークの構築・拡大

既存の宅急便ネットワークの強靱化に加え、成長領域の需要に応える専用ネットワークの構築を進めています。「EC物流ネットワーク」もその一つですが、2023年6月には「低温輸配送センター」を開設し、「保冷専用ネットワーク」の運用を開始しました。これまでヤマトグループは、常温・冷蔵・冷凍の3温度帯を一体で扱う輸配送ネットワークを構築し、消費者が直接、各地域の生鮮品を取り寄せる文化や、それに伴うビジネスの発展に貢献してきました。

一方、近年ではコロナ禍の消費行動の変化を背景に、食品流通のEC化が大幅に進展しています。このような状況下、特に需要の集中する都市部において、冷蔵・冷凍の輸配送を新たな専用ネットワークに集約することで、品質を維持・向上しながら輸配送キャパシティを拡大し、さらなる需要に応えていきます。保冷の輸配送は食品にとどまらず、医薬品の需要拡大も見込まれる成長領域と捉えており、専用ネットワークを随時拡大させていく計画です。

》 サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大

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

また、越境ECの領域に対する提供価値の拡大も進んでいます。従来は、個人のお客様が海外から商品を購入する際、海外および国内事業者の流通を経由して入手することが一般的でしたが、近年では海外の販売者から、個人のお客様が直接商品を購入して受け取れるようになりました。ヤマトグループはこの領域に数年前から着目し、海外の販売者に対してヤマトの物流ネットワークを活用するご提案をしてきましたが、当初想定していた以上のポ

社長メッセージ

リユームを取り扱うまでに規模が拡大しています。これは、ヤマトグループにおける国内部門と海外部門が連携して、オペレーションの構築とお客様への提案を進めたことで実現したものです。従来部分最適の体制では実現し得なかったことであり、グループ経営構造改革の成果の一つと考えています。

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

》 新たな差別化要素としてのGHG 排出量の可視化

法人顧客のサプライチェーンに対する提供価値の拡大に向けた新たな強みとして期待しているのが、現在開発中の温室効果ガス(GHG)排出量の可視化ツールです。これまで物流におけるGHG排出量のグローバルな算定基準が存在しなかった中で、ヤマトグループは欧州の宅配最大手であるDPDグループと環境分野での協力に向けた基本合意書を締結し、輸送のGHG 排出量算定・報告方法に関する国際規格ISO 14083:2023の策定に携わるとともに、その基準に準拠した排出量可視化ツールの開発を推進して

おり、今秋の完成を予定しています。GHG 排出量を可視化することは、2050年の温室効果ガス排出実質ゼロ*を掲げるヤマトグループにとって、社会や環境のサステナビリティにより一層貢献できる契機となります。グローバルでGHG 排出量への関心や規制が強まる中、法人顧客のサプライチェーンにおけるGHG 排出量を可視化し、物流と在庫の最適化とともにGHG 排出量の削減に寄与することは、法人ビジネス領域を拡大する上で、大きな差別化要素になると期待しています。

* Scope1とScope2

》 経営戦略と連動した人事施策の企画・展開

一連の改革や施策推進にあたって大きな原動力となったのは、ここ数年で新たにヤマトグループに参画してくれたプロフェッショナル人材の存在でした。今やヤマト運輸の執行役員2割以上は外部の知見を有する人材であり、そのもとに社内の適性のある人材を集めることで、新たな挑戦や施策に打って出ることが可能になりました。

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

具体的には、経営戦略や新たな事業構造と連動した職務定義の明確化を進めています。例えば、これまででは、職務定義が曖昧なまま各ターミナルで仕分け作業を実施しているようなケースがありました。また、セールスドライバーの職務は従前より明確でしたが、大口顧客の出荷割合が増加しているなど、お客様の多様化するニーズに対応するためには、より職務を細分化する必要性が高まっています。さらに、デジタル領域や法人ビジネス領域など、経営戦略に基づく新たな職務が増えています。このような状況を



踏まえ、全ての社員に期待する職務定義をより明確にした上で、その職務定義に基づいたパフォーマンスを測る適切な評価項目を設定し、評価者がそれぞれの社員と深く向き合いフィードバックを

行うサイクルを回していくことで、社員が自立的に業務を遂行し、パフォーマンスの向上や働きがいを実感できる職場風土を醸成していきます。

》 2024年問題への対応

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

また、企業間物流においては、小口・多頻度化に伴うチャーター便の積載効率低下や、契約外の荷役作業、長い荷待ち時間など、

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

》 お客様からの信頼を積み重ね、持続的な成長を実現

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

2024年3月期の1年間と次期中期経営計画の3年間は、持続的な成長に向けて、再配置した経営資源を基盤とした改革の

真価が問われる非常に重要な4年間になると捉えています。過去の成功体験に安住するのではなく、時代に合ったより良いサービスを追求するために、グループの経営資源を最大限に活用し、お客様・ステークホルダーの皆様により一層信頼される企業を目指してまいります。

2023年10月 長尾 裕



CFOメッセージ

経営戦略を 財務面から後押しすることで、 株主価値および企業価値の 向上に貢献する



PROFILE

栗栖 利蔵

代表取締役副社長
副社長執行役員

Q1 財務戦略の考え方やCFOとしての役割認識について教えてください。

持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、経営戦略を財務面から後押しすることがCFOとしての役割だと考えています。そして、株主価値として時価総額を継続して高めることを意識しており、そのためにEPSとROEを重視しています。当社グループは、事業構造改革を中核とする中長期戦略の推進により、ROE13%以上を目線としており、CFOとして事業の収益性と成長力を高める投資を実行しつつ、バランスシートの最適化、株主還元維持・強化に取り組んでいます。株主資本コストを十分上回るROEを実現することで、株主価値を継続的に高めていきたいと考えています。

Q2 中期経営計画「Oneヤマト2023」の始動から2年が経過しました。この2年間の成果や業績評価について教えてください。

「Oneヤマト体制」を構築した上で、事業構造を抜本的に変革するプランを策定し取り組んできました。2023年3月期の業績は、中期経営計画「Oneヤマト2023」で掲げた目標に対して満足のいくものではありませんが、課題である収益性向上に向けて、拠点や人員のあるべき姿を定めて施策を着実に実行しており、成果が段階的に創出できると考えています。

ネットワーク・オペレーションの構造改革では、営業所の集約・大型化を進めており、固定費低減により損益分岐点を低下させるとともに、変動する業務量に対して自社やパートナー企業の経営資源を柔軟に配置することでコスト全体の適正化に努めています。また、拠点戦略と連動して管理・間接業務の集約・標準化を進めており、あるべきコスト構造に向けて着実に進展しています。

また、2023年3月期は、海外連結子会社の清算決議やグループ通算制度の導入などにより、当期純利益の確保につなげました。財務戦略の一環として税務面の対応も進めることで引き続き当期純利益の向上に努めていきます。

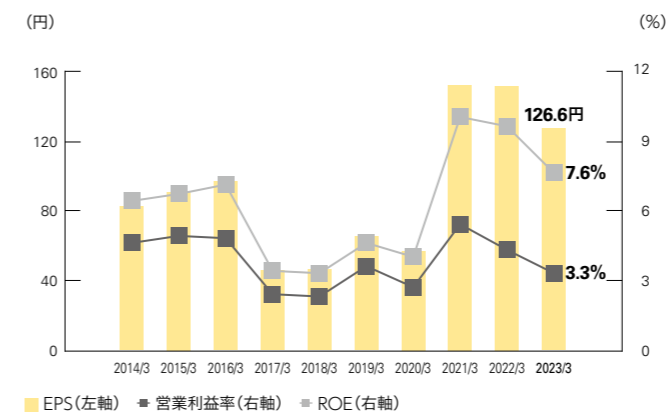
Q3 KPIであるROEを今後どのように高めていくお考えでしょうか。

ROE向上に不可欠なのが営業収益と営業利益の拡大、すなわち稼ぐ力の強化です。そのためには、「End to End」に対す

る提供価値の拡大と、その価値に応じた対価の收受が重要であり、法人ビジネス領域の拡大とネットワーク・オペレーションの構造改革を一体で進めています。

同時にバランスシートの最適化も進めており、経営資源を最大限活用するために事業や商品・サービスの選択と集中を進め、パートナー企業との提携も積極的に検討しています。また、政策保有株式の縮減にも継続的に取り組んでおり、2023年3月期は4銘柄・約27億円を売却しましたが、引き続き、保有意義が乏しいと判断した株式については、適宜売却していきます。一方で、バランスシートを圧縮しつつも、社会インフラを担う企業として必要な一定水準の自己資本比率は維持する考えです。

EPS / 営業利益率 / ROE (2014年3月期～2023年3月期)



Q4 投資に対する考えや計画について教えてください。

顧客価値に資する投資を行うことが基本的な考えです。2024年3月期から本格化している大型拠点の設置については、展開スピードを重視した賃貸物件と自社物件のバランスをとりながら進めており、可能な限り短期間で投資回収できるよう、投資効果の検証やモニタリングを強化していきます。また、事業構造改革を支えるデジタル・人事・環境戦略に基づく投資も積極的に推進していきます。

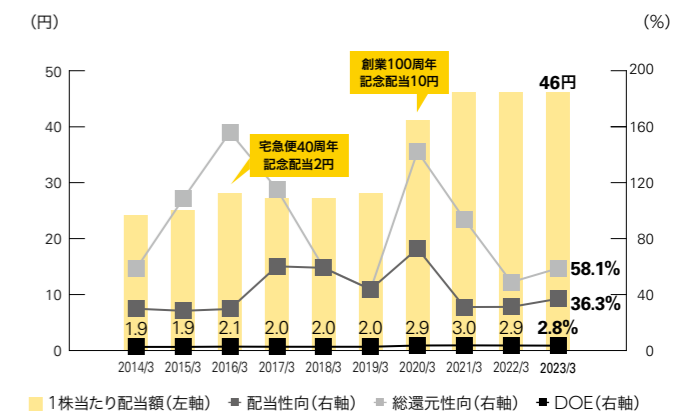
Q5 今後の資本政策について教えてください。

事業構造改革による利益成長から創出する資本は、株主価値向上に資する事業投資(設備投資、戦略投資、M&A)を厳選し優先的に振り向けていく考えです。

資金調達については、環境戦略を推進するために発行年限5年・発行総額200億円のグリーンボンドを2023年7月に初めて発行しました。一方で、運転資金や事業構造改革に必要な設備投資については引き続き借入金を活用する考えであり、最適資本構成を意識し、格付け水準(格付投資情報センター(R&I) / AA-)を維持しつつ、自己資本比率など資本効率を踏まえたバランスシート管理に努めていきます。

株主還元については、事業成長と収益性、財務健全性(保有現預金、自己資本比率)、投資の進捗、資本効率などを踏まえ、DOE(株主資本配当率)を意識した安定配当を基本とし、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)を目安としています。これまで長期にわたり安定した配当を実施してきましたが、今後は配当利回りも意識すべきと考えており、次期中期経営計画を策定する中で資本政策・株主還元についても議論していきます。

株主還元実績 (2014年3月期～2023年3月期)



Q6 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

「Oneヤマト体制」の始動から2年が経過し、各社別々であった計数管理の仕組みなども徐々に整備が進み、企業活動が様々な指標で可視化されてきましたので、これらを適切に経営戦略・財務戦略に反映させながら、中長期の目線である営業利益率7%以上、ROE13%以上を目指します。そして、次期中期経営計画において具体的な戦略を皆様にお示しするとともに、その実行と対話を通じて持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

ネットワーク・オペレーション構造改革

EC化の進展および顧客ニーズ・流通構造の変化に対応し、多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークを構築するとともに、既存の宅急便ネットワークの強靭化を図ることで、ネットワーク全体の品質・効率性向上を実現していきます。

背景

CtoC向けにサービス提供を開始した既存の宅急便ネットワーク上で、BtoB・BtoCの小規模～大規模法人まで多様なニーズに対応してきたものの、顧客ニーズや流通構造の変化に伴い、宅配便の取扱数量増加を利益成長につなげづらい構造となっていました。

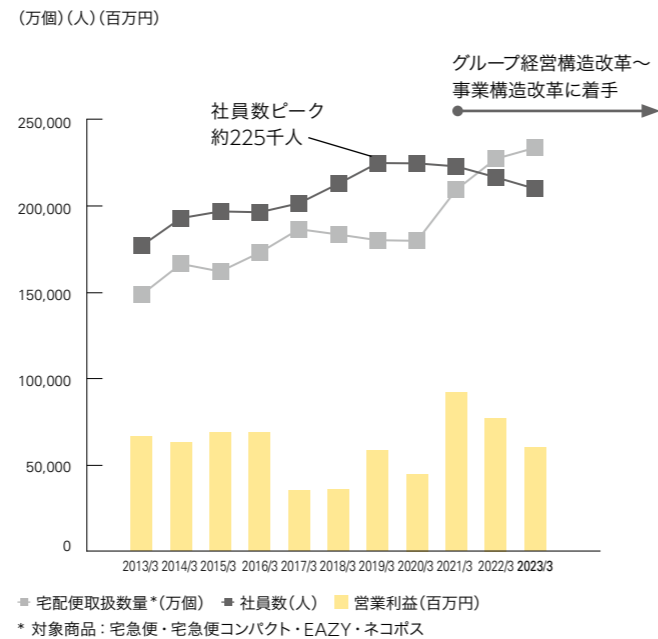
既存ネットワーク

- 仕分け・輸送ターミナルと営業所を「ハブ&スポーク」で全国に展開
- 均質(高品質)なサービスを提供するため、標準化した時間軸でのオペレーション
- 小規模・多店舗の営業所に正社員(多機能なセールスドライバー)を配置

顧客ニーズ・流通構造の変化

- 特定の倉庫等から出荷される大規模法人の物量増加
 - 時間軸・オペレーションの異なるEC荷物の増加
 - ターミナルにおける発送・到着流動量および作業スケジュールの変化
- 小口荷物を集めることを主眼とし、翌日配送を基本にオペレーションを標準化した既存ネットワークとのアンマッチが顕在化

宅配便取扱数量* / 社員数 / 営業利益



全体像

これまでの取組み・成果 (2021年3月期～2023年3月期)

- ✓ 起点としてのEC物流ネットワーク構築が進展
- ✓ 既存ネットワークの強靭化に向けた全体像の設計完了～順次取組み開始

今後の取組み (2024年3月期～2027年3月期)

- 既存ネットワークの強靭化完遂
- 多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークの構築・拡大

	施策	創出効果
成長領域	多様な物流ニーズに最適化(カスタマイズ)した専用ネットワークの構築・拡大	EC物流ネットワークの構築 保冷専用ネットワークの構築(BtoC+BtoB) 法人専用輸配送ネットワークの拡大
	専用ネットワークの構築と連動した既存ネットワークの強靭化	ニーズに対応した提供価値の拡大 提供価値に応じた適正なプライシング収受 オペレーティングコストの適正化 働きがいの向上 安全・品質・働きやすさの維持・向上
基盤領域		営業所の集約・大型化 ターミナル機能の見直し
		働き方・体制の刷新

既存ネットワークの強靭化

基盤領域



1

営業所の集約・大型化

都市部を中心に、小規模・多店舗展開を進めてきた宅急便の営業所を集約・大型化することで、安全・品質・働きやすさの向上と、拠点ごとの輸送・作業・事務・管理コストの適正化を図っています。

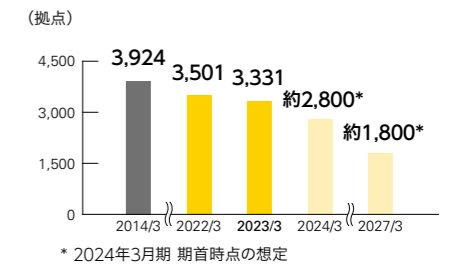
従来：小規模・多店舗拠点



今後：集約・大型拠点



営業所数の推移



構造改革を支える基盤戦略

人事戦略

- 働き方・体制の刷新と連動した人材の適正配置を推進
- 人事戦略の全体像はP26参照

デジタル戦略

- 業務量に応じてリソースを最適配置する仕組みの活用により、施策効果を最大化
- デジタル戦略の全体像はP32参照

環境戦略

- 大型拠点にEV、太陽光発電設備、LED等の環境設備を導入することで、GHG排出量を削減を促進
- 環境戦略の全体像はP34参照

2

ターミナル機能の見直し

荷物流動量や時間軸の変化を踏まえ、発送作業と到着作業の分離や大型営業所との拠点統合など、各ターミナルの機能を見直すとともに、職務定義の見直しと人材構成(フルタイム・パートタイム・アルバイト・派遣)の標準化、ターミナルによっては一部作業をパートナー企業に委託し社員の再配置を図るなどにより、安全・品質および働きやすさ・働きがいの維持・向上と輸送・作業コストの適正化を推進しています。

ターミナル数

76 (2023年3月期) → 70程度* (2027年3月期)

* 2024年3月期 期首時点の想定、発・着専用および同一ターミナル合計

従来のオペレーション

- 同一ターミナル内で発送作業と到着作業の時間帯が重複し、オペレーション効率が低下



今後のオペレーション

- 発着作業の分離や、運行の再設計などにより、オペレーション全体を整流化
- 各ターミナルの特性に応じて、最適な方法を選択・実施



福岡地域のターミナル再編に着手し、2022年11月より篠栗ターミナル(新規・賃貸利用)で新たな運用を開始

構造改革を支える基盤戦略

人事戦略

- 人材の適正配置および職務定義の明確化を推進

デジタル戦略・環境戦略

- データ分析による輸送の効率化を推進し、GHG排出量を削減

ネットワーク・オペレーション構造改革

3 働き方・体制の刷新(セールスドライバー)

大規模法人の出荷比率増加に伴う集荷・配達業務量のバランスの変化や、マルチタスクの負担増加を踏まえ、セールスドライバー(SD)の職務を地域特性に合わせて「営業」「配達」「集荷」等に細分化し、専門化することで、品質および働きやすさや働きがいの維持・向上、お客様の多様化するニーズへの対応強化ならびに、配達効率向上によるオペレーティングコストの適正化を図っていきます。

従来				今後			
全国一律 SD				主要都市部*1 SD+DD+PD			
				<ul style="list-style-type: none"> 約6万人・全国をカバーする体制維持 専門化・仕組み化による集配生産性の向上 			
	営業	配達	集荷		営業	配達	集荷
SD	○	○	○	SD	◎	△	△
				DD	—	◎	—
				PD	△	—	◎

SD(セールスドライバー) : 営業渉外特化型
 DD(デリバリードライバー) : 配達特化型
 PD(ピックアップドライバー) : 集荷特化型

*1 特定の需要地のみ、クール配送に特化するドライバー(社員)やEAZY CREW(パートナー企業)も配置

▶ 2027年3月の想定人数構成*2

*2 2024年3月期 期首時点の想定

展開

- ▶ 2023年2月～ 都内一部地域での実証開始
- ▶ 2024年1月～ 主要都市部(1都3県・名古屋・阪神地域)より展開

構造改革を支える基盤戦略

人事戦略

- 職務に応じた働き方・待遇を設計することで、施策効果を最大化

デジタル戦略

- 営業所の集約・大型化と連動し、日々の業務量変動に合わせて柔軟にオペレーションを組み換える仕組みの導入により、施策効果を最大化

TOPIC

持続可能な物流サービスの推進に向けた日本郵政グループとの協業に関する基本合意

日本郵政グループとヤマトグループは、持続可能な物流サービスを推進するための協業に関する基本合意書を締結しました。両社の経営資源の有効活用によって、お客様の利便性向上に資する輸送サービスの構築と事業成長を図るとともに、物流業界が抱える「2024年問題」や環境問題等の社会課題の解決に貢献します。

両グループの強み

ヤマトグループ(ヤマト運輸)	日本郵政グループ(日本郵便)
集配トラックの全国ネットワーク →2t・4tトラック 約35,000台* * 95%(約33,000台)にクール設備を設置→2tトラックの平均的なクール容量は約2,000ℓ	集配バイク・軽4輪の全国ネットワーク →バイク 約82,000台 軽4輪 約30,000台

ネットワーク・リソースの活用

協業内容

- メール便領域 2024年2月～
- 「クロネコDM便」を2024年1月31日に終了し、新サービス「クロネコゆうメール(仮称)」の取り扱いを開始
 - ヤマト運輸がお客様からお荷物をお預かりし、日本郵便の配送網でお届け
- 小型薄物荷物領域 2023年10月～順次
- 「ネコポス」を2023年10月以降順次終了し、新サービス「クロネコゆうバケット」の取り扱いを開始
 - ヤマト運輸がお客様からお荷物をお預かりし、日本郵便の配送網でお届け

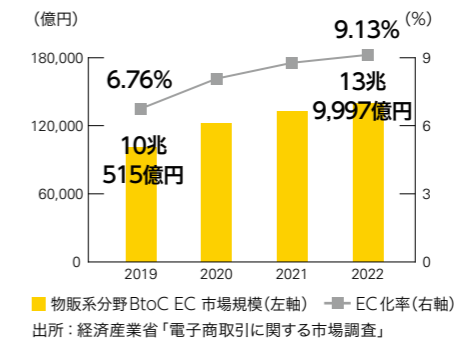
専用ネットワークの構築・拡大 成長領域

既存ネットワークを強靱化する取組みと並行して、需要の集中する地域において、多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークの構築と拡大を推進しています。これにより、既存ネットワークでは十分対応できなかったお客様の輸送ニーズに応じて提供価値を拡大するとともに、その価値に応じた適正なプライシングを収受することで、当社グループの成長力と収益性を高めていきます。

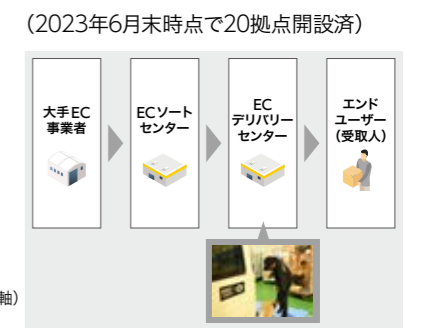
1 EC物流ネットワーク

時間軸や受け取り方法、プライシング等が従来の宅急便と異なるEC荷物の増加に対応し、パートナー企業との連携による伸縮可能なキャパシティを構築することで、EC事業者の販売機会拡大、EC利用者の注文から受け取りまでのリードタイム短縮、リアルタイムコミュニケーションと多様な受け取り方法による顧客体験の向上を実現しています。

EC化の進展

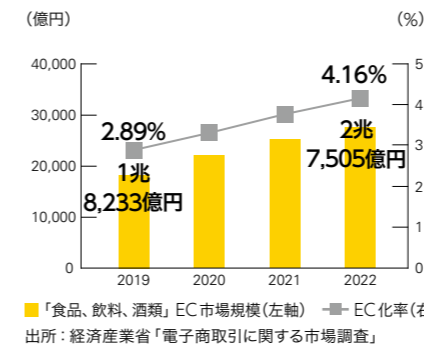


都市部でECデリバリーセンターを順次開設・展開中

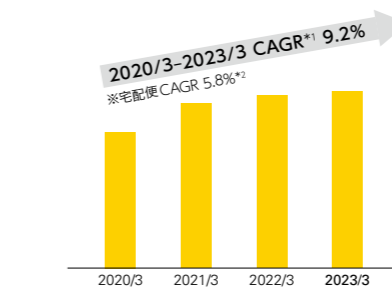


2 保冷専用ネットワーク

食品流通におけるEC化の進展



クール宅急便取扱数量の推移



BtoCおよびBtoB

の保冷配送需要拡大に対応し、1都3県を中心に2か所の大規模集約拠点を立ち上げキャパシティを拡大することで、食品メーカーや販売事業者などの販売機会の拡大に寄与するとともに、サプライチェーン全体の最適化による総ロジスティクスコストの削減といった価値提供につなげていきます。



3 法人専用輸配送ネットワーク

消費動向・産業構造の変化、労働力の減少、2024年問題や環境問題への対応等、お客様のサプライチェーンに顕在化する様々なリスクを踏まえ、グループリソースの再編およびパートナー企業との連携強化により、「標準化」したオペレーションで宅急便規格外の輸送ニーズに対応することで、提供価値を拡大していきます。

サービス事例：JITBOXチャーター便

- キャスター付きの鉄製ボックスにお客様の荷物を積み込み、集荷先から配達先までそのまま輸送するサービス
- トラック貸切輸送に代わり、適時納品や多頻度適量納品といった価値を提供



法人ビジネス領域の拡大

EC化の進展とサプライチェーンの変化を機会と捉え、成長領域のニーズに対応する複合的なラストマイルネットワークの構築と、アカウントマネジメントの強化、コントラクトロジスティクス(3PL)・国際フォワーディングの強化・拡大によって、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する総合的な価値提供に取り組んでいます。

全体像

目指す姿

お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大を通じた、持続的な事業成長の実現

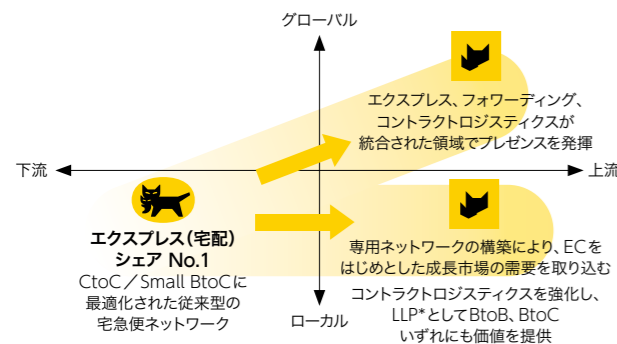
これまでの取り組み・成果 (2021年3月期～2023年3月期)

- 国内ECの調達・返品領域、日本向け越境EC、食品販売事業者への3温度帯ロジスティクス、LLP(リードロジスティクスパートナー)*契約案件等、価値提供領域が拡大

今後の取り組み (2024年3月期～2027年3月期)

- サプライチェーンソリューションのさらなる拡販
- 「宅急便+α」の提案による提供価値拡大

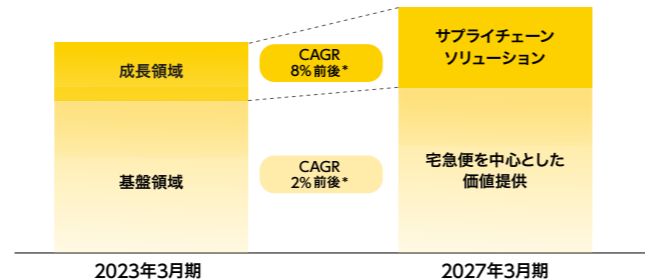
領域拡大の方向性



* LLP(リードロジスティクスパートナー): 物流オペレーションと管理だけでなく、顧客のロジスティクス企画やSCM戦略構築にも参画・支援するパートナー

営業収益*の成長イメージ

* ヤマト運輸および海外連結子会社



* 2024年3月期 期首時点の想定
CAGR(Compound Annual Growth Rate): 年平均成長率

基盤領域・成長領域における法人ビジネス領域拡大施策

基盤領域

「宅急便+α」の提案による提供価値拡大

- ビジネスサイズ・ポテンシャルに応じた顧客セグメントによる価値提供
- 地域に配置する営業担当者の職務細分化、役割明確化
- セールスドライバーの気づき情報をもとにOneチームで顧客ごとの課題解決を図る営業活動を強化

成長領域

サプライチェーンソリューションの提供

- 国内/海外のLLP案件拡大
- サプライチェーンの「End to End」、越境を含むEC等への対応強化
- サプライチェーンの「End to End」におけるオペレーション機能高度化
→ 食品関連領域のBtoC/DtoC*/BtoB店舗納品案件拡大 (首都圏においては保冷専用ネットワークでの新たな価値提供推進)
- 国内～グローバル領域拡大に向けた連携強化(M&Aも視野)

* Direct to Consumer / 消費者直接取引

基盤領域・成長領域(共通)

プライシング適正化の推進

- 当社グループおよび輸配送パートナーを取り巻く外部環境の変化に伴う影響を適時適切に価格に反映させる
- 取引関係や適用運賃等の状況を踏まえ、法人顧客との個別契約の見直しを実施
- 年次でプライシングを見直し、輸配送ネットワークの維持・強化と、お客様により良いサービスを提供し続ける環境構築に努めていく

基盤領域への取り組み

基盤領域



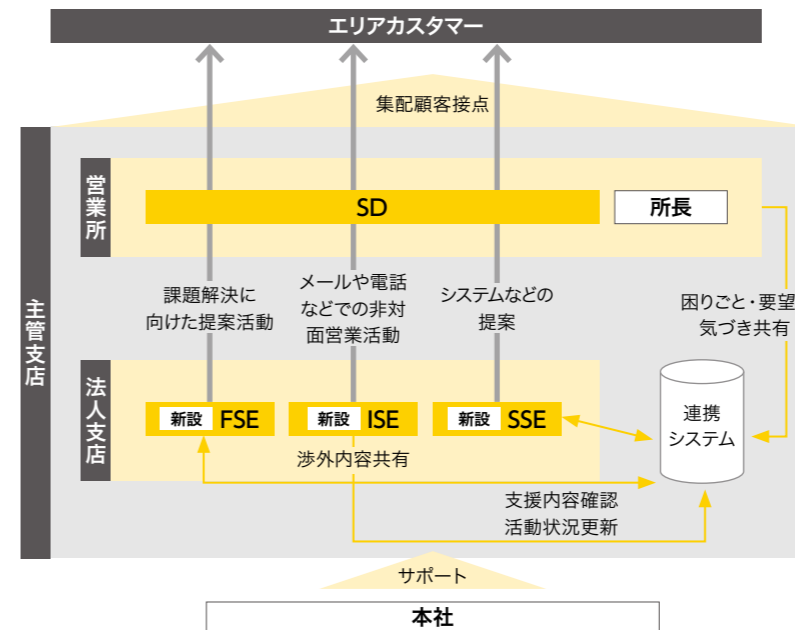
「宅急便+α」の提案による提供価値拡大

ヤマトグループは、宅急便で培った幅広い顧客基盤を活かしたさらなる事業成長を目指し、中小規模法人(エリアカスタマー)に対して「宅急便+α」の提案を通じた提供価値の拡大に取り組んでいます。2023年4月より、エリアカスタマーに向き合う営業担当の職務・役割を細分化し、「Oneヤマト」化により各事業会社から結集した営業人材を地域の事業所に配置しました。営業所長および各営業担当は、宅急便の集荷・配達により日々お客様と接するセールスドライバー(SD)と連携し、

お客様の困りごとを速やかに把握し、システムや決済などの機能を組み合わせる提案により解決することで、提供価値を拡大していきます。

また、本社の営業部門は、SDが得たお客様の情報を営業担当に連携し提案につなげる仕組みの高度化、営業担当のスキルアップに向けた研修の企画・実施、商品・サービス設計の見直しなどを通じて、提供価値の拡大を後押ししています。

エリアカスタマーに向き合う全体像



SD(セールスドライバー)

宅急便の集荷・配達による接点を活かし、お客様の動向(要望や困りごと)を察知し、速やかに情報連携を行う

新設 FSE(フィールドセールスエグゼクティブ)

担当エリアの営業活動を統括する。SDから得た情報や顧客訪問を通じてお客様の要望や課題を把握し、解決に向けた提案を行う

新設 ISE(インサイドセールスエグゼクティブ)

電話やメールなどのインサイドセールスを通じて取引の拡大やロスト防止を図る。案件の内容に応じてFSE・SSEと連携し、お客様の課題把握、解決につなげる

新設 SSE(システムセールスエグゼクティブ)

システムや倉庫業務などの領域で専門的な知見を有し、FSEやISEの「宅急便+α」の提案を支援する。お客様の課題に応じたオペレーション設計を行い、解決する

PICK UP Oneチームで地域のお客様に向き合う社員の声



FSE

- 営業所を頻りに訪問することで、SDや営業所長からお客様のリアルな情報を得ることができ、営業効率が上昇したと感じています。
- SDと直接コミュニケーションを図ることで、日々システムで連携されるSDからの情報の精度も上がり、お客様への提案につなげやすくなっています。

SD

- FSEを中心に営業担当とコミュニケーションが取りやすくなり、お客様の動向や困りごと等を気軽に相談できるようになりました。
- FSEからの学びを活かし、お客様とより積極的にコミュニケーションをとるようになっています。
- システムで連携したお客様の困りごと等に対する営業担当のレスポンスが早まり、より迅速にお客様へ対応できるようになりました。

法人ビジネス領域の拡大

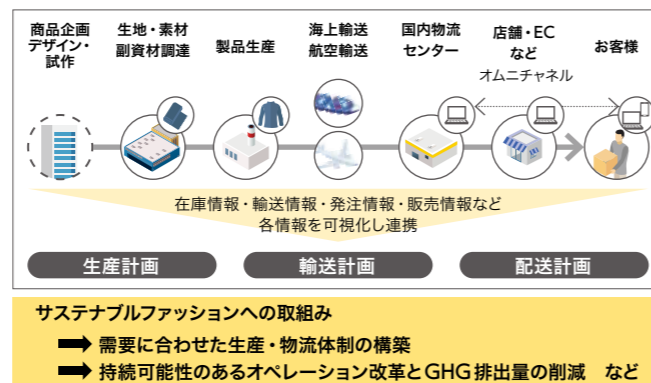
成長領域への取組み 成長領域

サプライチェーンソリューションの提供

大規模法人のお客様のビジネスを深く理解し、経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを成長領域と位置付け、アカウント営業を推進しています。販売のオムニチャネル化や「常温＋保冷商材」の流通拡大、越境ECの拡大、サプライチェーンのサステナビリティ向上など、消費行動や流通構造の変化で生じるお客様の課題を捉えた、サプライチェーン全体における物流と在庫を最適化する取組みが進んでいます。

● サステナブルファッションの実現に向けたロジスティクスパートナーシップ協定の締結(2022年12月)

株式会社アダストリアとヤマト運輸は、アダストリアのサステナブルなサプライチェーンの実現に向けたロジスティクスパートナーシップ協定を締結しました。原材料の調達から商品の生産、オムニチャネルでの販売に至るまで、国内外に広がるアダストリアのサプライチェーンにおける物流のあり方、在庫の持ち方を見直すことで、サプライチェーン全体の可視化・最適化とGHG排出量の削減を図り、経営に対してより効果的なロジスティクスの構築に取り組んでいます。



今後の展開

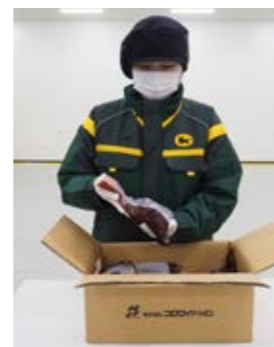
▶ 相互の知見、ノウハウを活かし、他のファッション企業などとも協力しながらサステナブルファッション*を実現・拡大

* 衣服の生産から着用、廃棄に至るプロセスにおいて将来にわたり持続可能であることを目指し、生態系を含む地球環境や関わる人・社会に配慮した取組み

● 多様な輸配送ニーズに対応するサプライチェーンの再構築

株式会社コロワイドMDとヤマト運輸は、複数の外食チェーンブランドを展開するコロワイドグループのサプライチェーン全体の可視化・最適化を進めるとともに、ヤマト運輸の輸配送ネットワークの活用による効率的で循環型社会の形成に資する持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

まずは、同社が注力する「給食事業」の拡大に向けて原材料調達、製造、物流から販売へと至るサプライチェーン全体の再構築に取り組んでおり、2023年9月からヤマト運輸の3温度帯物流施設(ターミナル一体型)の活用を開始しました。引き続き、効率的でスピーディな出荷を実現していきます。



「給食事業」における食材の出荷の様子

今後の展開

▶ 相互の知見、ノウハウを活かした幅広い事業領域への展開(調達・製造、店舗納品、海外事業など)
▶ サプライチェーン全体のGHG排出量削減

● 越境ECに対する提供価値拡大

近年、個人が海外から商品をオンラインで購入する越境ECが拡大する中、スペシャルティ・マーケットプレイス「BUYMA」を運営する株式会社エニゴモと連携して越境EC匿名配送サービス「BUYMA YAMATO」の提供を開始しました。今後、韓国をはじめとする様々な国・地域からの発送への展開を目指すとともに、出品者・購入者がより安全・安心で快適に越境ECを利用できる海外配送サービスの開発・提供に取り組めます。

サービスのポイント

- 越境ECでの匿名配送の実現、個人情報の保護
- 「クロネコメンバーズ」との連携による受け取り利便性の向上
- 出品者の送り状発行・運賃精算をBUYMA上で一元化
- お届け日数の短縮

MESSAGE

お客様のサプライチェーンの「End to End」に対するソリューション営業を推進

PROFILE

恵谷 洋

ヤマト運輸株式会社 専務執行役員
営業/グローバル戦略 統括

伊藤忠インドネシア会社ロジスティクスマネージャー、伊藤忠ロジスティクス株式会社ジャカルタ事務所長、上海事務所長、シンガポール社長などを務めた後、DHL Global Customer Solutionsグローバル営業本部長、TNT エクスプレス株式会社取締役営業本部長、楽天株式会社物流事業副事業長、楽天物流株式会社代表取締役社長、三井倉庫ロジスティクス株式会社取締役執行役員社長補佐、CMA CGM JAPAN株式会社代表取締役社長などを歴任。2020年11月よりヤマトグループに加わり、2021年4月よりヤマト運輸株式会社常務執行役員グローバルSCM事業本部長、2022年2月より専務執行役員法人営業・グローバル戦略統括。2023年2月より現職。

2021年に「Oneヤマト体制」となり、宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤をはじめ、拠点と輸配送ネットワーク、コントラクトロジスティクスや国際フォワーディングなどの物流機能、ファイナンスやIT(情報技術)システムなどの諸機能を結集しました。加えて、社内に大規模法人のお客様のビジネスを深く理解し、その経営に伴走できるアカウントマネージャー、ソリューションデザイナーを配置しました。このようにOneヤマトの経営資源を最大活用することで、お客様の物流の管理・運営だけでなく、ロジスティクスの戦略・企画まで関与する「LLP(リードロジスティクスパートナー)」を目指す体制を整えました。

お客様との具体的な取組みも進展しています。一例として、日本国内における円滑かつ強固な物流体制の構築を目的に、2022年9月に日本ミシュランタイヤ株式会社とLLP契約を締結しました。約20拠点あった同社の倉庫を5拠点に集約し、各拠点の在庫を可視化し最適化することで、在庫偏在の解消や拠点間輸送の削減に取り組んでいます。また、タイヤの製造年度を1本単位で在庫管理することで、FEFO(使用期限が近い製品から先に出荷)を実現し、期限切れによる在庫処分を極小化を進めています。市場の環境変化が激しい今日において、JIC(Just in Case = 想定外の事態)への備えを担保しながらも、よりJIT(Just in Time)に近い形でのサプライチェーンの全体最適を目指しており、今後は、国内での販売領域からサプライチェーンを上流へと遡り、海外での生産領域も含めて、同社の物流と在庫の最適化を支援していきます。

地球環境問題というサプライチェーンにおける長期的リスクを踏まえ、当社では2050年までにGHG自社排出実質ゼロ、2030年までに2021年3月期比で48%削減という目標に向けて、EVの2万台導入や太陽光発電設備810基の設置、ドライアイスを使わない保冷配送など、グリーン物流を推進しています。当社の排出量削減によって、お客様のScope3(事業者のサプライチェーン全体における他社の排出で、輸配送が占める割合が大きい)の削減に貢献します。また、サプライチェーン全体でのモノの動きの可視化は、GHG排出量の可視化と同義です。当社では、お客様が当社の輸送サービスを用いてくださる際に発生するGHG排出量を可視化したレポートをご提供していきます。



また、サプライチェーンの最適化は、環境負荷の少ない物流の実現にもつながります。それによってお客様の在庫や生産が最適化すれば、お客様のScope3はもちろんのこと、Scope1(事業者自らによるGHGの直接排出)やScope2(事業者が他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)の削減にも貢献します。当社は今後もLLPとして、お客様のサプライチェーンをより環境負荷の少ないものとするお手伝いをしていきます。

アカウント営業を通じてLLPとしての地位確立を目指す一方で、幅広い層のお客様に価値提供していくための基盤構築も当社の重要な課題です。日本国内で宅急便をご利用いただいているお客様の多くは中小規模法人(エリアカスタマー)です。この層のお客様に対して、これまではセールスドライバー(SD)を主体とした営業活動を行っていましたが、その活動量やスキルにはばらつきがあり、ご提案できる内容も限られていました。そこで、地域経営を担う責任者の指揮のもと、フィールドとインサイド、またシステム専門の営業担当者を任命し、それらの担当者と営業所長がSDと緊密に連携して営業推進する体制に刷新しました。SDが現場で伺ったお客様の困りごとや気づきを連携し、それらの情報に基づき営業担当者と営業所長が宅急便だけでなく決済やシステム、倉庫業務等を組み合わせ提案することで、お客様の課題解決につなげています。

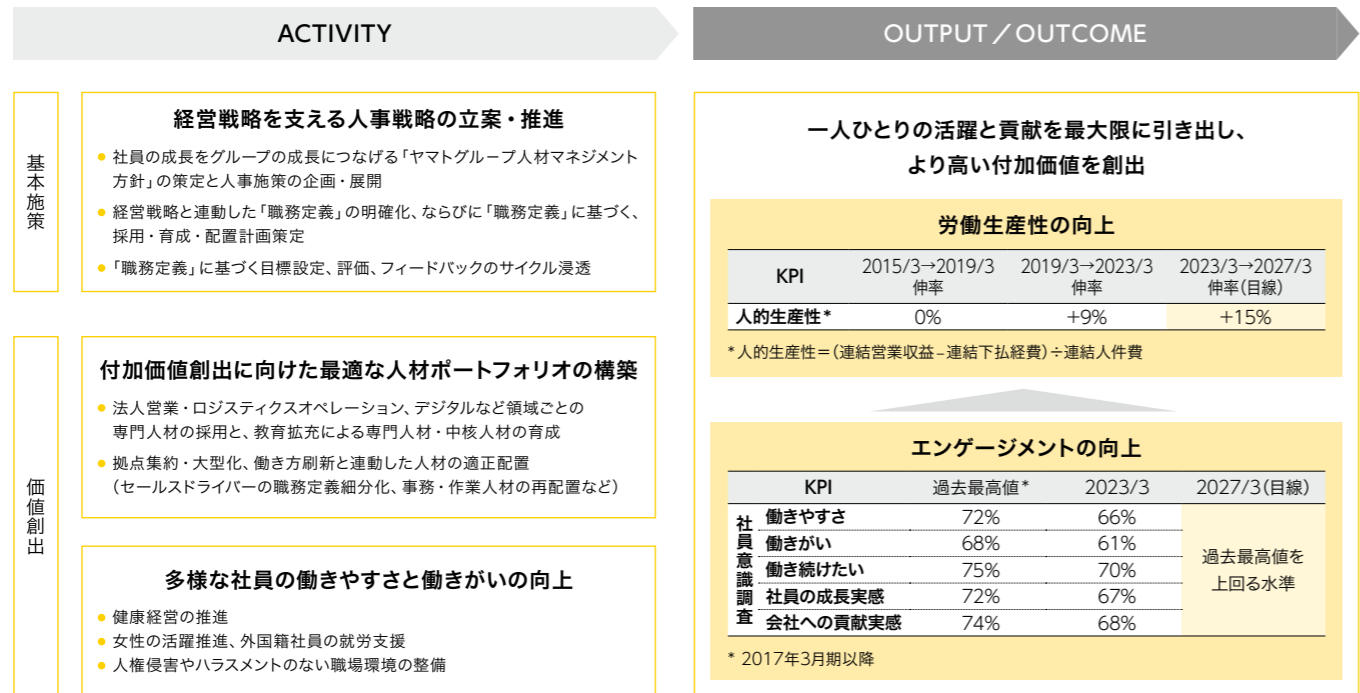
当社にとってお客様のサプライチェーン全体が価値提供の対象であり、その上流から下流まで「End to End」でのソリューション提案を行っていきます。お客様のビジネスに対する提供価値の幅を広げ、お客様が抱える経営課題の解決を総合的に支援すると同時に、適正な対価を収受しながらお客様とともに成長していくことを目指しています。それを可能にする人材の採用と育成、提供ソリューションの充実、グローバル体制の拡充などを引き続き推進します。さらに必要な機能については、パートナー企業とのアライアンスやM&Aによって強化していきます。

ヤマトグループは、運び方のイノベーションを通じて豊かな社会の実現に貢献してきました。今後も社会環境の変化や多様化するニーズに応じた新しい運び方を創出することで、お客様の事業成長を支えるとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

人事戦略

ヤマトグループは、目指す姿の実現に向けて、人材マネジメントに関する考え方を示した「ヤマトグループ人材マネジメント方針」に基づき、経営戦略と連動した人事戦略を推進しています。

全体像



ヤマトグループ人材マネジメント方針の策定(2023年4月)

- 経営理念** 豊かな社会の実現に貢献
- 目指す姿** サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大～持続的な事業成長の実現～

人材マネジメント方針

ヤマトグループは、未来への価値創出に挑戦し、豊かな社会の実現に貢献する企業であり続けるために成長します。公正な評価とフィードバックを通じて社員の貢献や成長を称え、社員一人ひとりが働きがいを実感できる職場風土を目指します。顧客起点の思考と当事者意識を持って誠実に行動し、ためめめ挑戦や努力を続ける社員に対して、仕事を通じた成長の機会を提供します。

会社の姿勢(目指すべき組織の姿)

会社は、多様な個性を持つ社員一人ひとりが自分らしさを発揮しながら活躍するための環境と機会を、事業成長を通じて提供する

- 顧客起点を第一に、価値創出に邁進する
- 職務に求められる役割・責任を明確化し、適所適材の配置を行う
- 社員の成長が会社の成長の源泉と捉え、社員の活躍と成長のための機会を提供する
- 期待役割に対して成果を出す社員を称賛する
- 働きがいを実感できる職場風土を醸成する

社員の姿勢(目指すべき人材の姿)

社員はグループ企業理念を体現すべく、企業理念を具現化するための事業活動に対して、顧客起点を第一に主体的かつ自律的に行動する

- 企業理念に共感し、顧客起点を第一に、価値創出のためにステークホルダーに誠実に向き合う
- 役割と責任を認識し、会社の成長に貢献すべく主体的に行動する
- 価値創出レベルを常に高めるために、学習、試行、挑戦を通じて自律的に成長を目指す
- 成果にこだわり、熱意を持って成し遂げる

MESSAGE

「成長」をキーワードとする「人材マネジメント方針」に基づき経営戦略と連動した人事戦略を推進

PROFILE

石井 雅之 | ヤマト運輸株式会社 常務執行役員
人事/人材開発 統括

1988年に株式会社ブリヂストンに入社。本社、工場、技術センター勤務後、アメリカ、スペイン、ベルギーの各事業法人で人事・労務を担当。帰国後、本社でグローバル人事・人材開発、経営企画、コーポレートコミュニケーション、リスク管理、海外事業管理などを担当。2022年10月にヤマト運輸に入社。

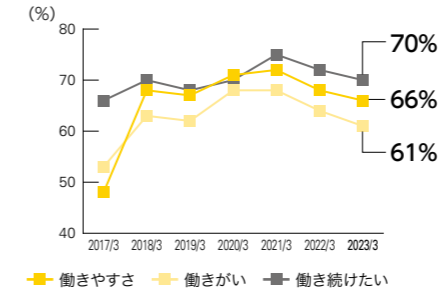


人事戦略上の課題と使命

ヤマトグループの人事戦略における課題は、グループ経営構造改革および事業構造改革を進める上での組織や人材マネジメントのあるべき姿、その実現に向けた道筋を明確化し、社員の共感と行動変容を導くことと考えています。社員意識調査における「働きがい」をはじめとした各指標の推移等を踏まえ、取り組むべき大きな構造改革と連動した人事戦略を示し、具体的な施策を推進することで、会社の変化や自身に求められる役割の変化を社員一人ひとりに理解してもらう必要があります。

私は2022年の人事担当役員就任当初より、外部出身者として感じたこと、考えたことを率直に提言・実行するように意識しています。ヤマトグループ内での対話を通じて認識する課題を踏まえ、経営戦略・事業戦略と連動した人事戦略を立案、推進していくことを自身の使命と捉えています。

社員意識調査



会社と社員がともに成長し続けるための人材マネジメント方針

2023年4月、会社が求める人物像や人材に対する会社としての姿勢を明確化するため、「ヤマトグループ人材マネジメント方針」を制定しました。その策定プロセスでは、組織と人がどのように変わっていくべきか、人事部門、業務執行を担う経営陣全体、そして取締役会で丁寧に議論を行い、特に「成長」というキーワードに想いを込めました。社員の成長こそが会社の成長の原動力であり、会社は社員の成長を支援することを通じて成長できると考えています。本方針は、会社と社員がともに成長し続けるための羅針盤と位置付けています。

そして、会社の成長に必要な役割と責任を明確にし、それを起点とした人材マネジメント体系を作り、運用していきます。そのベースとなるのが職務定義書です。職務定義書には、各ポジションに求める具体的な仕事内容、責任範囲、知識、スキルなどを記しています。職務定義の実践度合いを評価する制度への改定と、社員の成長を後押しするフィードバックを行うための評価者教育、そして評価の報酬への適切な反映を通じて、会社と社員がともに成長できるサイクルを構築していきます。さらに、研修機会の付与や職場環境の整備、外国籍社員や女性社員など多様な人材が活躍できる基盤構築のための人的投資によって個々人の成長を後押しし、より質の高い成果の創出につなげることで、組織として創出する付加価値を高めていきます。

構造改革を支える人事戦略の推進による価値創出

人事戦略の主眼は、経営戦略である法人ビジネス領域の拡大およびネットワーク・オペレーションの構造改革を支え、さらなる成長と企業価値向上を実現することです。

法人ビジネス領域の拡大では、稼ぐ力の強化を目指し、即戦力となる専門人材の採用、社内の専門人材・中核人材の育成に注力しています。同時に、新たな領域のスキル習得や、パフォーマンスの底上げに向けたリスクリングの仕組みも整備しています。

ネットワーク・オペレーションの構造改革では、お客様のニーズの変化や働く社員の価値観の多様化などを踏まえ、セールスドライバーの職務細分化など拠点再編と連動した働き方への移行を進めることで、社員のより高いパフォーマンスを引き出していきます。

今後の重要な課題の一つは、事業構造改革に伴う人材配置の適正化です。株式会社ワールドホールディングスとの提携を通じて、ヤマト・スタッフ・サプライを総合人材サービス企業へと進化させることで、グループ社員に向け、グループ内に限らず多様な仕事の選択肢とリスクリングによる幅広いキャリア機会の提供も行っていきます。

人事戦略

付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築

成長領域で付加価値を創出するため、必要な人材の採用・育成を推進しています。また、ネットワーク・オペレーションの構造改革と連動し、宅急便の事務および作業オペレーションを担う人材の再配置や、セールスドライバーの職務細分化など、お客様および働く社員のニーズに即した職務定義と適正な人材配置により、働きがいと生産性の向上につなげていきます。

1 高付加価値ソリューションを提供する法人営業人材の育成と採用

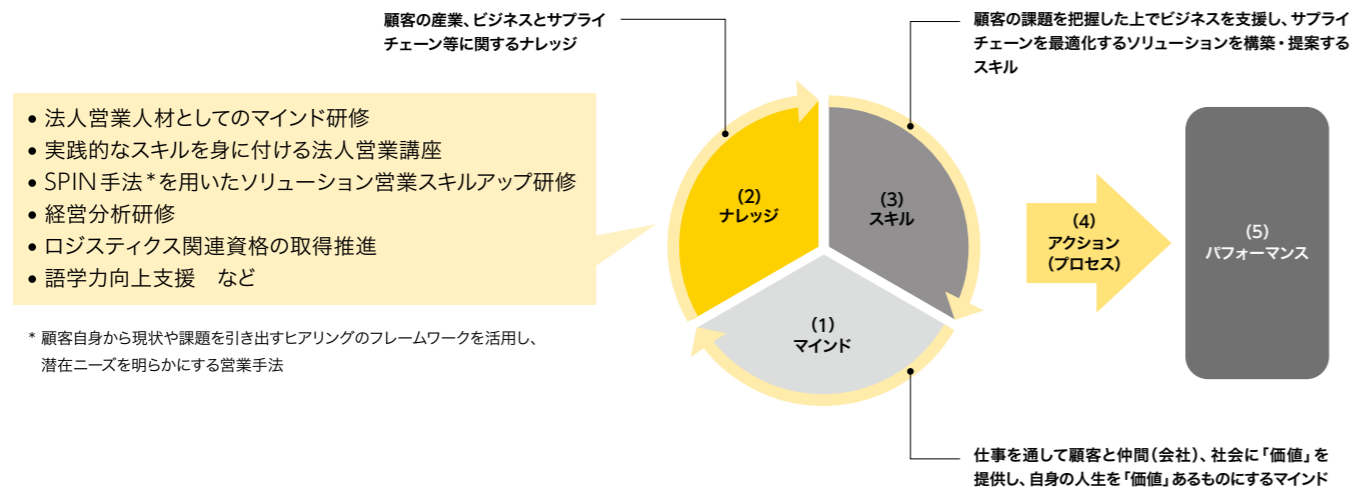
ヤマトグループは、法人のお客様のサプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革を支援する高付加価値ソリューションの提供を通じて、お客様の経営パートナー(LLP:リードロジスティクスパートナー)となることを目指し、法人営業人材の育成と採用に注力しています。

2023年3月期は、お客様の産業、ビジネス、サプライチェーンの全体を深く理解し、経営課題に対する具体的なソリューション提案を行うためのナレッジ・スキル向上を図るため、国内外の法人営業人材約1,000名を対象に、経営分析に関する研修や、より実践的な法人営業講座、ソリューション営業スキルアップ

研修の実施、関連資格の取得や語学力の向上などに取り組みました。

2024年3月期より、体系的な研修プログラムを通じてスキルアップした法人営業人材を、お客様に近い地域統括・主管支店に配置し、より迅速にソリューション提案を行う営業体制に移行しています。今後、この新たなフェーズにおいて、法人営業人材のパフォーマンスをさらに高める育成施策を企画・推進していきます。また、お客様のLLPとして提供価値の幅をさらに広げたいくため、物流業界以外の多様な経験と知見を持ち、お客様のサプライチェーンに精通する人材の採用も積極的に進めていきます。

経験やスキルに合わせて受講できるプログラムを設計



* 顧客自身から現状や課題を引き出すヒアリングのフレームワークを活用し、潜在ニーズを明らかにする営業手法

2 事業成長を牽引する中核人材の育成

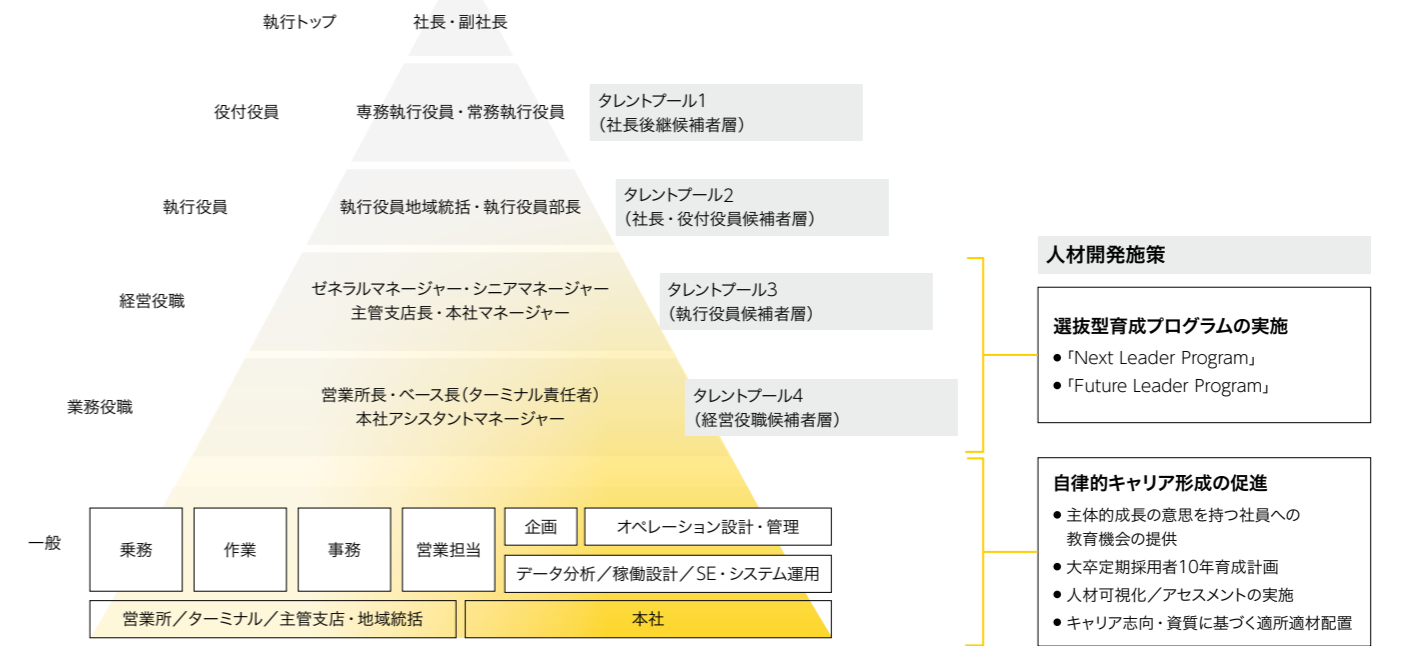
ヤマトグループは、2024年3月期より、「職務定義書」を整備し、順次運用を開始するとともに、職務定義に合わせた評価制度に改定します。拠点の集約・大型化をはじめとしたネットワーク・オペレーション構造改革と、それに連動した働き方・体制刷新を推進する中、適正な評価を人材配置に結び付けることを重視

しており、まずは上位の役職者(経営役職者)から、職務定義を起点とする評価制度に改定します。評価を軸に社員自身がキャリア形成と自己成長を目指す風土を組織内で浸透させ、事業成長を牽引する人材の養成と確保につなげていきます。

タレントプールごとの人材開発

ヤマトグループでは、サクセッションプランに基づき社長職を最上位と位置付けるタレントプールを組成し、各タレントプールに対して計画的に人材開発施策を推進しています。例えば、タレントプール3の執行役員候補者層に対しては、選抜型育成プログラム「Next Leader Program」を適用し、①次期経営リーダー候補の選抜、②候補者モニタリング、育成機会の付与、③ストレッチ経験、戦略的配置などを実施し、適性を見極めを行っていきます。

▶ タレントプールイメージ



自律的成長とキャリア選択を実現できる環境整備

ヤマトグループは、大卒定期採用社員を対象に、業務へのやりがいや今後のキャリアパスに関する自己申告調査を実施しました。調査の結果を踏まえ、社員が自身のキャリアを見つめ直し、自律的な成長につなげる機会を提供する手段として、2024年3月期より社内公募制度と自己申告制度を試行的に導入しました。今後、社員が自律的な成長とキャリア選択を実現できる環境をさらに拡充していきます。

TOPIC

ワールドホールディングスとの業務提携

2023年7月、当社と株式会社ワールドホールディングス(WHD)は、双方の経営資源を有効活用し、収益機会の維持や将来的な競争力の確保を図ることを目指して業務提携しました。その一環として、ヤマトグループで人材ビジネスを展開してきたヤマト・スタッフ・サプライ(YSS)の発行済株式の51%をWSF*に譲渡しました。

WHDは、基幹ビジネスである「人材教育ビジネス」において、ものづくり領域からサービス領域まで幅広い人材ビジネスを展開しています。YSSは、WHDが保有する広域な業種・職種での人材マネジメントのノウハウを活かし、より多くの方が一層活躍できる場を創出する、総合人材サービス企業への進化を目指していきます。

* WHDの連結子会社 株式会社ワールドスタッフニング

▶ YSSおよびWSFの強み

受託形態	業種					
	物流	事務	コールセンター	接客・サービス	HRサポート	安全教育
請負・BPO	YSS WSF	WSF	WSF	WSF	WSF	YSS
人材派遣	YSS WSF	WSF	WSF	WSF		

職種	YSSの強み			
	フォークリフト	一般事務	受電業務	レジ
引越	営業事務	発信業務	店頭接客	・物流領域における請負業務および人材派遣の実績と、安全研修や資格取得を支援する教育事業のノウハウを保有
商品管理	経理事務	リーダー業務	案内・誘導	
倉庫・検品	貿易事務	SV業務	清掃	・総合人材サービス業として広域な業種・職種をカバー
仕分け	受付		バックヤード	
ピッキング	秘書			・就業者へ豊富なキャリアパスを提示
ドライバー				

人事戦略

多様な社員の働きやすさと働きがいの向上

持続的な成長を実現する基盤を構築するため、人権と多様性を尊重する企業風土の醸成と、社員が生き生きと活躍できる労働環境を整備する施策を推進しています。そして、仕事を通じた社員自身の成長実感ならびに、会社の成長・発展への貢献実感を高める施策を通じて、社員の働きやすさや働きがいの向上、さらにはエンゲージメントの向上につなげていきます。

1 働きやすさと働きがいを高める組織風土の醸成

職場での円滑なコミュニケーションによる相互理解の促進や、多様な考え方・価値観を尊重し合う職場づくりを目指し、2018年3月期より、第一線の社員と経営層による「職場ディスカッション」を実施しています。2023年3月期は「上司の行動」が組織の一体感を醸成し、働きがいの向上につながるとの社員意識調査の分析結果を踏まえ、リーダーである営業所長などの業務役職者を対象に「役職者の役割・責務」をディスカッションテーマに加え、業務役職者のマインドセットに取り組みました。

当社グループが構造改革を推進する中、経営方針や経営戦略を理解し、職場の社員に伝え具体的な行動に反映させることが、業務役職者の役割としてより重要になっています。また、「人材マネジメント方針」の浸透や、「職務定義書」に基づく職務遂行と評価・フィードバックの運用も、業務役職者が担う重要な役割となります。引き続き、業務役職者の役割発揮を促進する施策の推進により、働きやすさと働きがいを高める組織風土を醸成していきます。

▶ 2023年3月期 職場ディスカッション実施概要(ヤマト運輸)

期間	2022年10月～2023年3月(計87回開催)
参加者	営業所長、ロジセンター長、法人支店長、海外生活支援センター長、美術品支店長、国際営業支店長(計2,411名) (主管支店長がファシリテーター、本社・地域の執行役員がオブザーバーとして参加)
開催単位	主管支店
実施方法	対面によるグループディスカッション

▶ 職場ディスカッションの様子



2 多様な人材が活躍できる環境整備

女性活躍の支援

ヤマトグループでは、多様な人材が活躍できる環境整備を推進しています。

2023年3月期は、女性管理職の登用にに向けた施策として、「営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラム」を実施しました。本プログラムにおいては、参加者の育成プラン作成や、「無意識の思い込みや偏見(アンコンシャス・バイアス)の払拭」をテーマとした研修を、参加者のみならずその上司とともに実施し、意欲ある女性社員の活躍を後押ししており、参加者からの営業所長への登用も実現しています。引き続き、育成プログラムを推進するとともに、社内報を通じて、リーダーとして活躍している女性管理職のロール

モデルを紹介するなど、女性社員がライフイベントと仕事を両立して、働き続けられる環境整備や定期的なサポートを実施していきます。

▶ 「営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラム」(営業所長研修)の様子



外国籍社員の就労支援

ヤマトグループは、「職場において外国籍社員が取り残されない環境整備」に向けた取組みを推進しています。ヤマトグループ*に在籍している約9,500名の外国籍社員の約9割が勤務するヤマト運輸のターミナルにおいて職場環境を調査した結果、言語に起因した業務内容に関する説明・理解不足が、外国籍社員の不便や働きづらさにつながっていることが判明しました。この問題を解消するため、業務内容の理解に資する多言語マニュアルなどを整備し、職場での活用を促進しています。今後は、社内相談窓口の多言語対応などにも取り組み、外国籍社員にとって、働きやすく、働きがいのある職場環境を目指していきます。

* ヤマト・スタッフ・サプライを含む

▶ 多言語マニュアル



PICK UP 人権と多様性の尊重

ヤマトグループでは、「ヤマトグループ人権方針」や「ダイバーシティ基本方針」を定め、人権と多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の諸課題に向き合い、共創による地域づくりを推進するなど、豊かな社会の実現に取り組んでいます。

取組みの一つとして、ヤマトグループ社員向けの「ユニバーサルマナー検定*ヤマトグループオリジナル版」を実施しています。2023年3月期は、ヤマト運輸の全ての経営役職者・業務役職者を対象に実施し、今後は一般社員まで拡充していきます。ユニバーサルマナーとは、高齢者や障がい者など多様

な方々へ向き合うための「マインド」と「アクション」を指し、「ユニバーサルマナー検定」は、これらを体系的に学び身に付けるための検定です。高齢のお客様や障がいのあるお客様などの自宅や宅急便営業所での荷物の受け取り・発送における適切なサポートなど、ユニバーサルマナー向上のための知識習得と、顧客対応責任者を中心とした浸透活動を通じて、人権・多様性を尊重する社会の実現に貢献します。

* 「ユニバーサルマナー検定」は、障がいのある当事者がカリキュラムを監修、講師を務めていることが特長です。株式会社ミライロが主催・運営を行い、一般社団法人日本ユニバーサルマナー協会が認定しています。

▶ 「ユニバーサルマナー検定 ヤマトグループオリジナル版」動画教材



各方針の詳細は当社ホームページをご覧ください。

▶ 「ヤマトグループ人権方針」
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/pdf/policy.pdf>

▶ 「ダイバーシティ基本方針」
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/pdf/divercity.pdf>

デジタル戦略

ヤマトグループは、デジタル戦略を事業構造改革を支える基盤戦略の一つと位置付け、デジタルに関するグループ全体の組織力および、技術力、品質、ガバナンスの強化に取り組んでいます。あらゆる情報をリアルタイムに把握し連携する新デジタル基盤をもとに、事業活動においてデータを有効活用しながら、お客様への提供価値拡大やオペレーション効率化を加速させています。

開発・運用体制の見直しとガバナンスの強化

「事業とデジタル」一体で推進する体制の構築

グループ組織再編を通じて、システム子会社に一任していた開発・運用体制を見直し

開発・運用体制のさらなる強化に向けた人材育成・採用施策の展開

人事制度の改定、採用の強化、技術力育成プロセスの整備等

開発案件のベンダー依存抑制

「技術ガバナンスチーム」による技術統制強化

全社的なデジタル投資へのガバナンス強化

デジタルガバナンス会議における投資内容の妥当性及び優先順位の精査などを通じて、開発品質とスピードの維持・向上および開発・運用コストの適正化を推進

デジタル投資

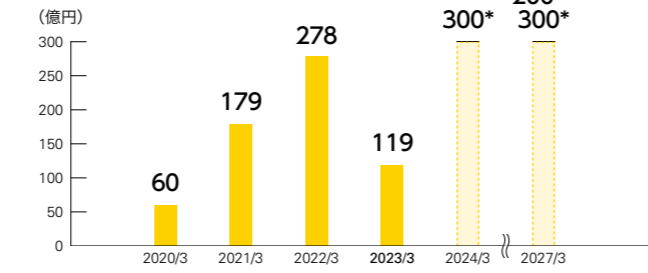
中期経営計画「Oneヤマト2023」では、2022年3月期～2024年3月期の3年間で1,000億円のデジタル投資を想定した上で、実際の戦略推進においては、全社的なデジタル投資を統制する「デジタルガバナンス会議」を通じて投資内容の妥当性及び優先順位を精査し、必要な投資を実行しています。2021年

デジタル投資実績

デジタル投資	2022/3	2023/3
顧客提供価値の向上	80億円	47億円
輸配送オペレーション効率化	62億円	52億円
デジタル基盤構築・整備	118億円	15億円
その他	18億円	5億円
合計	278億円	119億円

3月期～2022年3月期にかけて、新デジタル基盤の構築にかかる投資は概ね完了しました。2023年3月期以降は、お客様への提供価値向上およびオペレーション効率化に資する投資を優先して実行していきます。

デジタル投資額の推移



* 2024年3月期 期首時点の想定額

また、新卒・中途採用の強化や人事制度・育成プロセスの整備に取り組み、必要な開発・運用を内製化する体制強化を図りました。

デジタル人材育成に向けた取組み(2023年3月期)

対象	目指す姿	研修内容	受講実績
デジタル部門	事業部門のリーダー層からパートナーとして認知され、プロジェクト推進の中核を担う	企画・開発・運用保守等、デジタル専門人材として業務上必要となるスキルの強化に向けた研修	約220名
事業部門(本社)	デジタル部門と連携して事業構造改革を推進し、収益力向上に貢献する	ITリテラシー向上、デジタルスキル向上に向けた研修	約130名
事業部門(主管支店)	デジタルツールを使いこなし、現場の創意工夫でさらなる高度化・効率化を推進する	現場第一線でのデジタル活用スキル強化に向けた研修	約200名
合計			約550名

人材育成・採用

ヤマトグループは持続的な事業成長の実現に向けて、デジタル部門と事業部門が密に連携しながらデジタル人材の育成と技術力の強化に取り組んでいます。

2022年3月期より開始したデジタル教育プログラム「Yamato Digital Academy (YDA)」では、1年目は基礎的なデジタルリテラシーやスキルの底上げなどに取り組まれました。2年目の2023年3月期は、上記に加えて、デジタル部門および第一線のお客様と接する事業部門(主管支店)の実務担当者が、実際の業務で活用できるスキルや知識の習得に取り組む、システム開発・運用の内製化率向上および第一線の業務効率化・サービス品質向上を推進しました。

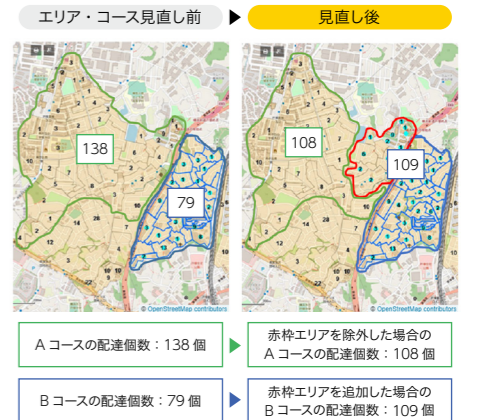
新デジタル基盤・デジタルデータを活用した価値創出

あらゆる情報をリアルタイムに把握し、社内外のシステムと連携する新デジタル基盤(YDP)を活用し、デジタル面からお客様への提供価値拡大やオペレーションの効率化を支えています。

1 データを活用したラストマイルオペレーションの効率化

ネットワーク・オペレーション構造改革の推進にあたり、既存の宅急便ネットワークでは、業務量に応じた自社リソースの適正配置や、営業所の集約・大型化、セールスドライバー(SD)の働き方・体制の刷新などの施策に取り組んでいます。ラストマイルを担うSDの配達エリア・コースの設計を支援するツールとして開発した「エリアマネジメントシステム」は、集荷・配達した荷物(エリア、時間、担当者、種別、個数など)を一元的に集約し、地図上に可視化することで、これまでアナログでの情報集計と検討を必要としていたエリア・コース設計に要する時間を大幅に削減するとともに、データに基づきSDの配達業務の効率化を促進しています。

また、営業所の集約・大型化と連動して、日々の業務量変動に対応して柔軟に配達エリア・コースを調整するための仕組み(ラストマイルマネジメントシステム)を2024年3月期下期に導入します。主要都市部における配達特化型ドライバー(DD)の配置など、SDの働き方・体制を刷新する施策と組み合わせ、オペレーションのさらなる効率化を図っていきます。



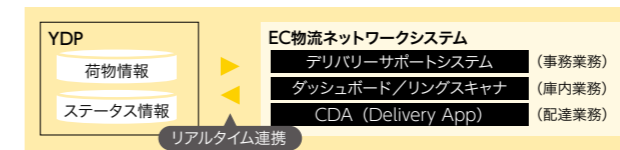
エリアマネジメントシステム画面

曜日・時間帯などの様々な条件で各エリアの荷物量を確認することで、数量の増減やSDごとの業務量の偏りなどを素早く把握し、コースの見直しにつなげています。

2 EC物流ネットワークの構築・展開

EC物流ネットワークでは、パートナー企業と連携してEC荷物の発送作業に特化したターミナル(ECソートセンター)やECデリバリーセンターを構築・展開しています。連携にあたり、荷物情報やお客様からの変更依頼等をリアルタイムでつなぐ業務システムをヤマト運輸が提供することで、パートナー企業の円滑な業務運営を通じたサービス品質と業務効率の向上を図っています。

YDPとEC物流ネットワークのリアルタイム連携



標準業務の定義およびデジタル化による事務業務の効率化
業務量および作業の進捗状況をリアルタイムで可視化し、業務量の変動に柔軟に対応 など

3 フルフィルメントサービスの高度化

商品の受注から保管、出荷までの一連の業務を代行するフルフィルメントサービスの運用において、EC事業者の受注管理システムから受注データをリアルタイムで連携し、出荷作業につなげることによって、倉庫内の出荷作業の効率化および在庫の削減、リードタイムの短縮を実現し、顧客体験の向上に貢献しています。

TOPIC

DX 銘柄2023に選定

当社は、「デジタルトランスフォーメーション銘柄2023」(DX 銘柄2023)*に選定されました。選定にあたっては、時代の変化に対応した事業構造改革の推進や、データ分析に基づいたお客様のサプライチェーン全体の変革や業務効率化の推進、組織や企業文化づくりへの取り組みが評価されました。引き続き、事業部門とデジタル部門が連携しデータ活用を推進する体制のもと、事業構造改革の取り組みを進めていきます。

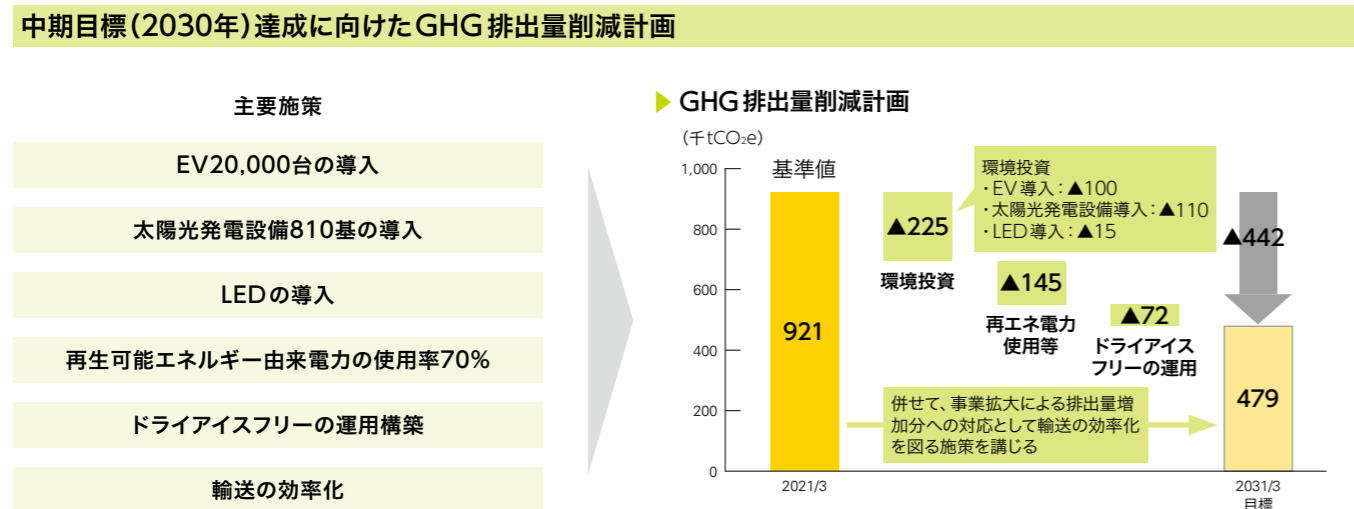
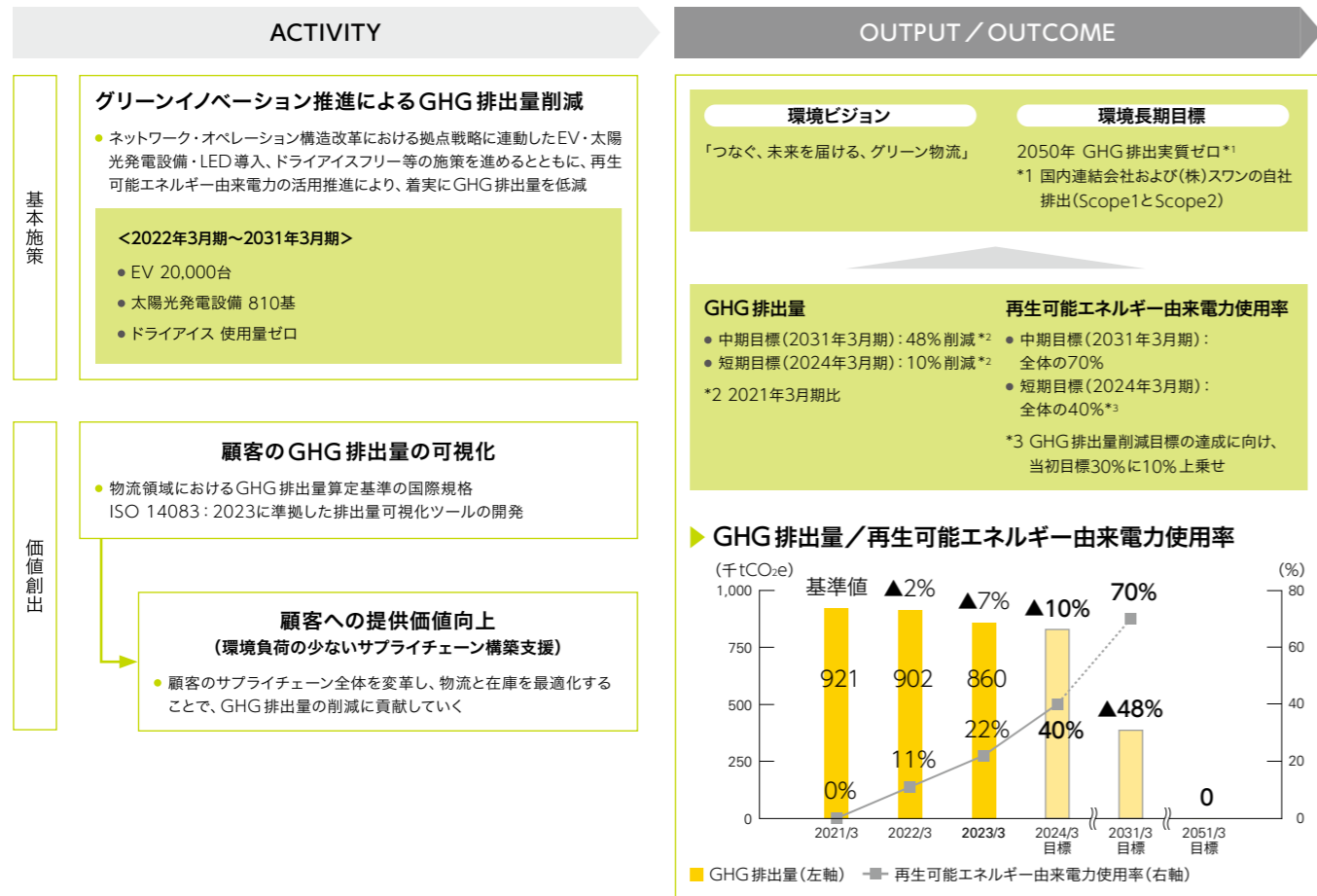
* 経済産業省と東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構が共同で主催し、東京証券取引所の上場会社の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定し、紹介するもの



環境戦略

ヤマトグループは、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、環境ビジョンのもと、環境に配慮した経営を推進しています。長期目標「2050年温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ(自社排出)」および中期目標「2030年温室効果ガス(GHG)排出量48%削減(2021年3月期比)」の実現に向け、気候変動により生じるリスクと機会を踏まえ、ネットワーク・オペレーション構造改革における拠点戦略に連動したEV・太陽光発電設備の導入などのGHG排出量削減に向けた施策を推進するとともに、物流に関連するGHG排出量削減などの顧客ニーズに応える環境負荷の少ないサプライチェーン構築の支援やGHG排出量の可視化などを通じて、法人ビジネス領域の拡大を図っていきます。

全体像



グリーンイノベーション推進によるGHG排出量削減

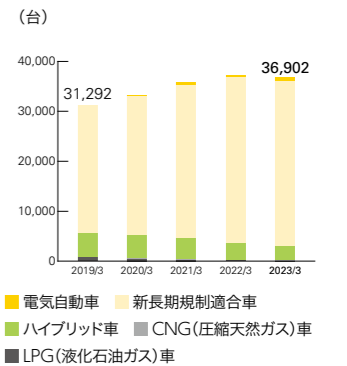
ヤマトグループは、GHG排出量削減に向けた主要施策の一つとして、EVの導入を推進しています。これまでの実証実験で、GHG排出量削減効果や集配業務における効率性・作業負担低減等の効果を確認することができた、超低床・ウォークスルーの小型商用BEVトラック「日野デュトロ Z EV」を、首都圏を中心に540台導入しました(2023年8月時点)。引き続き、車両メーカーと共同で、環境性能と実用性を兼ね備えたEVの導入に取り組んでいきます。

また、自社拠点への太陽光発電設備の設置や、再生可能エネルギー由来電力の使用と拠点のLED化、ドライアイスを使用しない輸送資材の活用などの施策を推進しています。



小型商用BEVトラック「日野デュトロ Z EV」

環境配慮車保有台数の推移 (国内連結会社)



TOPIC

物流業界における課題と対応ーエネルギー管理の確立に向けた取り組み

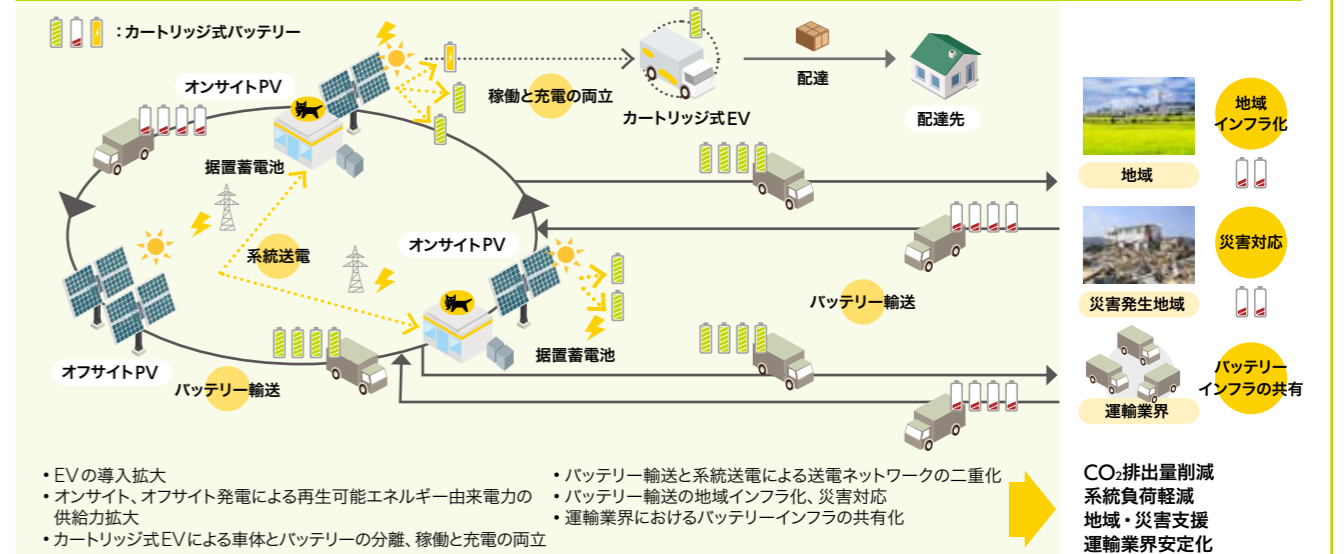
GHG排出量削減に向けた各施策を推進するにあたり、物流業界の課題として「EVの稼働と充電の両立」があります。EVの稼働と太陽光発電はどちらも日中の時間帯に発生するため、稼働と充電を両立する工夫が必要になります。また、再生可能エネルギー由来電力の急激な需要増による供給不足や、送電に必要な系統の容量不足などが懸念されています。これらの解決策として、ヤマト運輸では、カートリッジ式バッテリーを用いたバッテリー着脱・交換・輸送を行うエネルギー管理の確立に取り組んでいます。

具体的な取り組みとしては、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業として、群馬県を対象エリアとした実証事業を推進しています。本実証事業ではEVや太陽光発電設備の導入とともに、バッテリー輸送による送電実証などを行う予定です。また、カートリッジ式バッテリーの実用化に向けては、Commercial Japan Partnership Technologies株式会社(CJPT)と規格化に向けた検討を進めています。

実証期間/地域	2023年3月期～2031年3月期(予定)/群馬県
KPI	2024年3月期までにEV200台(2023年3月時点50台導入済み)
	2027年3月期までに全車両のEV化/車両由来CO ₂ 5,000t削減*
	2031年3月期までに全車両のカートリッジ式EV化/車両由来CO ₂ 7,500t削減*

*実証事業エリア内、2021年3月期比
 ※前提CO₂排出係数 0.000447tCO₂/kWh(環境省「電気事業者別排出係数」令和2年度の東京電力エナジーパートナー(株)の基礎排出係数)
 参照: https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/r04_coefficient_rev4.pdf

EV、太陽光発電(PV)、バッテリーの連携によるエネルギーエコシステムの将来ビジョン



環境戦略

GHG 排出量の可視化－顧客への価値提供

顧客のサプライチェーン変革によりGHG 排出量削減に貢献

各企業において、気候変動への対応が重要課題となっており、ヤマトグループの顧客からも、物流に関連するGHG 排出量削減などへの期待が寄せられています。これらのニーズに応えるため、ヤマトグループは、サプライチェーン全体における物流のあり方、在庫の持ち方の見直しなどの変革と、GHG 排出量の可視化により、顧客のGHG 排出量の削減を支援しています。

▶ 顧客との取り組み事例

株式会社久原本家グループ本社(食品メーカー)

販売チャネル・商品ごとで個別最適となっていたサプライチェーンを統合し、製造拠点から全国に向けた最適なサプライチェーンを構築することで、地球環境に配慮した持続可能なオペレーションの実行と、商品配送にかかるGHG 排出量の削減に取り組んでいます。

株式会社アダストリア(アパレル販売・メーカー)

原材料の調達から商品の生産、オムニチャネルでの販売に至るまで、国内外に広がるサプライチェーンにおける物流のあり方、在庫の持ち方を見直すことでGHG 排出量の削減を図り、経営に対してより効果的なロジスティクスの構築に取り組んでいます。

株式会社吉野家(外食チェーン)

直販向けと卸向けのサプライチェーンの統合・最適化により、GHG 排出量の削減や余剰分の食品・資材ロス削減に取り組んでいます。

日本ミシュランタイヤ株式会社(タイヤメーカー)

約20拠点ある倉庫を5拠点に集約し、各拠点の在庫を可視化・最適化することで、在庫偏在の解消と拠点間輸送を圧縮するとともに、法人向けネットワークなどを活用し、安定した納品リードタイムとGHG 排出量の削減に取り組んでいます。また、倉庫管理システムで全ての在庫タイヤの製造年度を1本単位で管理し、使用期限が近い製品から先に出荷することで、期限切れによる廃棄量の極小化(環境負荷の低減)に取り組んでいます。



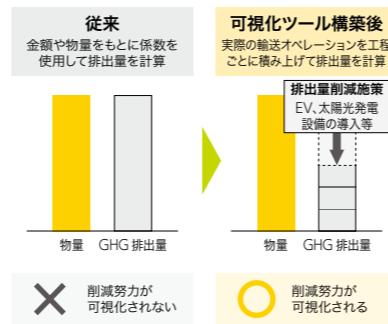
株式会社コロワイドMD(外食チェーン)

これまで事業ごとに分かれ、全体像が見えづかったサプライチェーン全体を可視化・最適化することで、ムリ・ムラ・ムダをなくし、環境負荷のより少ない持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

国際規格に基づくGHG 排出量可視化ツールの開発

ヤマト運輸は、2023年3月20日に発行された輸送により生じるGHG 排出量算定・報告方法の国際規格ISO 14083:2023に基づいたGHG 排出量可視化ツールの開発を進めています。本国際規格は、トラック輸送だけでなく、航空・海上輸送などのあらゆる輸送手段やターミナルも含めたGHG 排出量の算定基準です。この可視化ツールにより、法人のお客様のScope3*に該当するヤマト運輸の輸送によるGHG 排出量を、より実態に即して算出していきます。なお、本可視化ツールはグローバルでの活用を目指しています。

* 企業が間接的に排出するサプライチェーンでのGHG 排出量



PICK UP 国際規格の必要性の高まり

気候変動への対応は国際社会全体の喫緊の課題であり、多くの企業がGHG 排出量実質ゼロを掲げ、取り組みを進めています。また、ビジネス上では、製品に係るGHG 排出量の報告がサプライヤーに対する取引条件になるなど、個社単位の対応ではなくサプライチェーン全体での対応が求められています。物流領域のGHG 排出量の算出は、各社・各国が様々な基準を採用していますが、サプライチェーンのグローバル化により、国際規格の必要性が高まってきました。グローバルな算定基準が存在しなかった中で、ヤマトグループは、欧州の宅配最大手であるDPDグループと環境分野での協力に向けた基本合意書を締結し、輸送のGHG 排出量算定・報告方法に関する国際規格ISO 14083:2023の策定に携わるなど積極的に取り組み、国際規格に準拠した排出量可視化ツールの開発につなげています。

TCFD 提言に基づく取り組み

ヤマトグループは、気候変動問題が社会と企業に与えるリスクと機会を洗い出し、影響を評価し、対応策を立案していくことが、事業の持続可能性に不可欠であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に基づいて、2022年3月期にヤマト運輸を対象としてシナリオ分析を行いました。気候変動問題の事業インパクトを明確化し、影響の大きな事項を中心に対応策に取り組むことで、事業の持続性を向上させるとともに、ステークホルダーとの対話を重ねることにより、企業価値向上につなげていきます。

ガバナンス

ヤマトグループは、気候変動を含む環境課題に対し、環境委員会を意思決定機関とした環境マネジメント体制に基づき、審議・決議を実施しており、取締役会は執行状況を監督しています。代表取締役社長が環境委員会の委員長を務め、環境マネジメントの統括責任を担っています。そして、環境委員会で審議された気候変動を含む環境課題に関する基本方針などの重要事項については、上位にある

経営会議や取締役会で審議・決議をします。また、環境分野を担当する執行役員や各地域を統括する執行役員、グループ会社の社長は環境責任者として、必要な経営資源を整えるなど、環境マネジメントの確実な実施と維持、管理に責任を持ちます。さらに、原則として全ての部長や現場組織の責任者は「環境管理者」として、気候変動を含む環境に関するリスクと機会の管理に責任を持ちます。

戦略

STEP1 リスク重要度の評価

ヤマトグループは、「サステナブル中期計画2023【環境】」の実行期間である2022年3月期から2024年3月期、日本政府のGHG 排出量削減目標設定を参考とした、中期目標の設定年度である2030年、長期目標の設定年度である2050年を見据え、政府の政策規制の導入や市場ニーズの変化などによる移行リスク、気候変動がもたらす異常気象などの物理的リスクの検討を行いました。検討したリスク・機会は当社グループの戦略に反映して対応していきます。

短期リスクとしては、異常気象の激甚化や頻度の上昇による営業停止や、施設・設備の損壊・損失による修理費用の増加などの物理的なリスクを評価し、中期や長期のリスクとしては、政策や法律の改正による炭素税の本格導入により費用が増加する移行リスクについて評価しました。一方、機会としては、低炭素化に向けたエネルギー転換や効率化による費用の減少、気候変動に対する緩和・適応への積極的な対応が、環境意識の高まった顧客から支持されることによる収益増加など、将来の財務効果を生み出す大きな可能性を秘めていることについても確認しました。今後も継続して、その他のリスクや機会の創出に関する影響評価の検討を行います。

STEP2 シナリオ群の定義

2022年3月期に実施したシナリオ分析では、ヤマト運輸を対象とし、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)の情報*1などをもとに2つのシナリオを想定しました。

1.5°Cシナリオ*2	規制強化や燃料・電力の価格上昇に加えて炭素排出低減に対応するコストが必要になる一方で、サステナブルが製品の競争力につながる
4°Cシナリオ	従来型の経営が継続されるが、各所での自然災害等に対応するためのコストが必要となる

*1 IPCC: RCP8.5
IEA: Net Zero Emissions by 2050 Scenario, Sustainable Development Scenario, Stated Policies Scenarioなど

*2 1.5°Cでシナリオがない項目は2°Cシナリオを参照

STEP3 事業インパクト評価 ※ヤマト運輸対象

炭素税導入による財務影響評価 炭素税が本格導入された際の精算に関わる2030年、2050年の事業インパクトを算出
2030年: 133億円
2050年: 256億円
※ 炭素税の価格を130ドル/t(2030年)、250ドル/t(2050年)と想定

異常気象・災害による収益の減少や施設・設備の修理費用増加の財務影響評価 台風の激甚化や線状降水帯による豪雨など異常気象による収益の減少や施設・設備の修理費用について事業インパクトを試算
2030年: 19億円
2050年: 38億円
※ 過去に発生した災害を参考に試算

(参考資料)インパクトの算出には、【IEA】World Energy Outlookにて公表される「炭素税価格」などのエネルギー関連指標を参照。また国土交通省や文部科学省、気象庁が公表している気候変動を踏まえた資料などの洪水の発生頻度などを参考に、傾向の変化を把握

リスク管理

ヤマトグループ全体の気候変動に関わる対応の推進統括のための専任部署をヤマトホールディングスに設けています。また、各グループ会社にも環境責任者(代表取締役社長)や環境推進代表(推進担当者)を配置し、グループを挙げて気候変動への対応を推進しています。

STEP4 対応策の方向性

- ・2030年のGHG 排出量削減目標(2021年3月期比48%削減)達成に向けた施策の実施
低炭素車両(主にEV)20,000台の導入、太陽光発電設備810基の設置など
⇒見込まれる効果: 2030年の炭素税導入による事業インパクトの軽減(▲61億円)
- ・2050年のGHG 排出量削減目標(自社排出実質ゼロ)達成に向けた施策の実施
カートリッジ式EVを含む低炭素車両の導入、さらなる太陽光発電設備の設置、再生可能エネルギー由来電力の使用率の向上、その他の施策強化など
⇒見込まれる効果: 2050年の炭素税導入による事業インパクト解消
- ・低炭素化に向けた積極的な設備投資を目指し、インターナルカーボンプライシング導入の検討

- ・ハザードマップを活用した出店、定期的なBCPマニュアルの更新の実施
- ・社内やパートナーへの気候変動に適應する情報発信の検討
- ・レジリエンスを高める再生可能エネルギーやカートリッジ式EVの利用モデルの実証
- ・発生場所や発生規模の想定を高めるなど前提条件を加えながら事業インパクトを再評価し、対応策の検討を継続して実施

指標と目標

GHG 排出量削減目標(P34参照)の達成に向けて施策を実施するとともに、バリューチェーン全体(Scope3)のGHG 排出量削減に向けて、パートナーと協働したグリーン物流の構築に取り組んでいきます。並行して、SBT*1.5°C目標の認定の取得も検討しています。

* Science Based Targets: パリ協定が求める水準と整合した、5年~10年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標

「TCFD 提言に基づく取り組み」の詳細は当社ホームページをご覧ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/environment/tcf.html>

サステナブル経営の強化

気候変動や労働人口の減少、人権・格差など、社会全体で取り組まなければならない喫緊の課題に直面している中、各企業もこれらの社会的な課題に応えていく必要性が高まっています。ヤマトグループは、このような状況を踏まえ、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指し、サステナブル経営を推進しています。

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。温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ^{*1}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。

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

社会ビジョン



「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”^{*2}社会の実現への貢献」

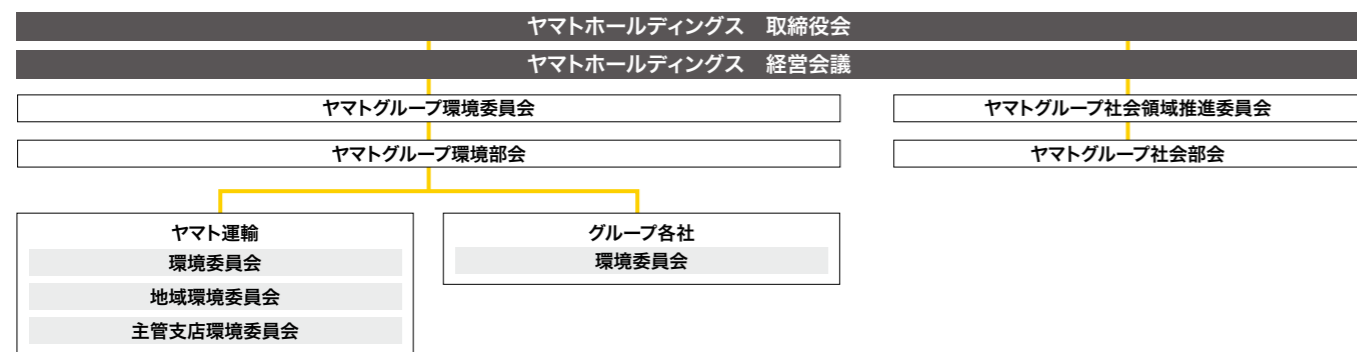
ヤマトグループは社会的インフラを担う企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客様など様々な人々の生活の質(QOL)向上に貢献します。

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。

^{*2} 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

サステナビリティ推進体制

ヤマトグループは、サステナビリティに関する重要事項について、経営会議および取締役会で審議・決議をしています。また、サステナブル経営を推進するため、代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸の役員(専務/常務執行役員等)および主要グループ会社社長を構成員とする、ヤマトグループ環境委員会および、ヤマトグループ社会領域推進委員会を年1回開催し、サステナビリティに関する課題についての審議や決議をしています。そして、環境の分野では4つの部会(エネルギー・気候・大気、資源・廃棄物、マネジメント・協働、商品・サービス)、社会の分野では3つの部会(人権・ダイバーシティ、サプライチェーンマネジメント、地域コミュニティ)をそれぞれ年3回開催し、施策の検討や進捗確認を実施しています。



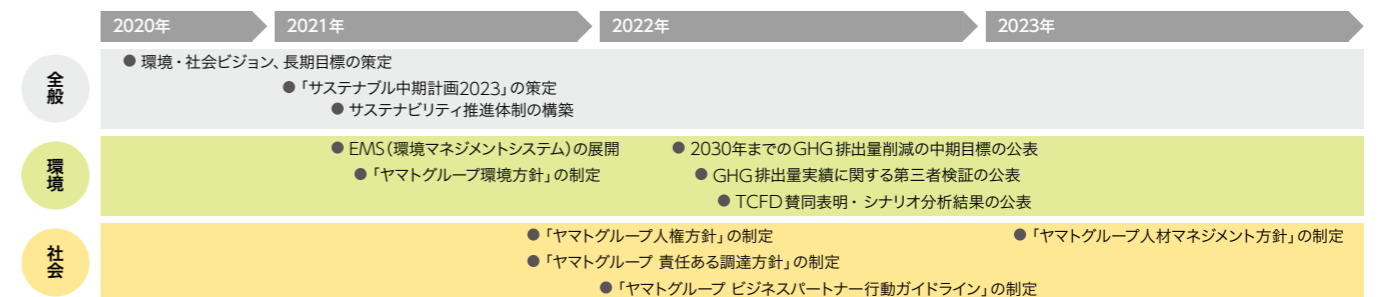
マテリアリティ

ヤマトグループの事業における「リスク」と「機会」を踏まえ、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上に資するマテリアリティを特定しました。中でも、「エネルギー・気候」、「労働」、「人権・ダイバーシティ」、「データ活用・セキュリティ」は、当社グループのサステナビリティにとって特に影響の大きいマテリアリティと認識しており、事業構造改革と連動した取組みを推進しています。

- STEP1** マテリアリティ候補の絞り込み
GRI、SASB、ISO26000、SDGsなどの国際的な枠組みや、投資家が当社グループ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、事業のリスク・機会を実績データより考察し、マテリアリティ候補を絞り込み
- STEP2** ステークホルダー・ダイアログ(2019年11月)
大学や国際機関、証券会社等より有識者を招き、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意見交換
- STEP3** マテリアリティ項目の特定(2020年1月)
マテリアリティを特定するとともに、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

マテリアリティ	取組みテーマ	達成により目指す姿	リスク/機会	関連するSDGs
エネルギー・気候	気候変動を緩和する	再生可能エネルギー由来の電力の利用や輸送の高効率化、ドライアイスの削減等によりGHG排出量の削減を図る	リスク 機会	7, 9, 13
大気	空をきれいにする(大気汚染防止)	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	リスク	3, 9, 11, 12
資源循環・廃棄物	資源循環を進める、廃棄物を減らす	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	リスク 機会	3, 6, 9, 11, 12, 15, 17
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	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	リスク 機会	9, 11, 12, 13, 15, 17
労働	社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる	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	リスク 機会	3, 4, 8
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	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	リスク 機会	5, 8, 10, 16
安全・安心	安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる	交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する	リスク	3, 8, 9, 10, 11, 12
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	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	リスク 機会	9, 11, 12, 17
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	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	リスク 機会	8, 12, 17
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	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	機会	3, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 17

サステナブル経営の強化に向けた主な取組み



サステナブル中期計画2023







ヤマトグループは、マテリアリティへの具体的な行動と2023年の到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、サステナブル経営を推進しています。中期計画2年目の2023年3月期は、環境については、2030年までのGHG排出量削減の中間目標を公表し、EVや太陽光発電設備の導入などによるGHG排出量削減施策に取り組みました。社会については、人材の多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の諸課題に向き合い、共創による地域づくりを推進する施策などに取り組みました。

「サステナブル中期計画2023」の詳細な内容は、当社ホームページに掲載しています。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/goals/>
 ESGに関する数値実績は、「ESGに関するデータ類」をご覧ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/performance.html>

環境中期計画2023

マテリアリティ	2024年3月期目標	2023年3月期の進捗	取組み事例
 エネルギー・気候 気候変動を緩和する	<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^{*3} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 7%削減 ■ 6%削減 ■ 22%使用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ EVの導入(2023年3月時点868台) ・ 太陽光発電設備の導入(2023年3月時点11基) ・ 再生可能エネルギー由来電力メニューへの切り替え ・ EV運用オペレーションの最適化、充電電力平準化、拠点間電力融通に関するシステム構築を開始 ・ 可視化データをもとに車両1台当たり積載率向上 ・ モーダルシフトの実施 ・ 宅急便営業所の集約 ・ LEDの導入(2023年3月時点1,241拠点)
 大気 空をきれいにする(大気汚染防止)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比25%削減^{*4} ■ 大気汚染物質排出が少ない自動車の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ NOx排出量：23%削減/PM排出量：22%削減 ■ 環境配慮車の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 低炭素、大気汚染防止に貢献する自動モビリティに関してサプライヤーとの協議・技術の確認を継続 ・ 環境配慮車の導入(2023年3月時点36,902台/EV含む)
 資源循環・廃棄物 資源循環を進める、廃棄物を減らす	<ul style="list-style-type: none"> ■ 紙材における再生可能資源・再生材の利用 55%^{*5} ■ 埋立処分率 5%以下^{*6} ■ 再生材を使用した商品や省資源の資材の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 63% ■ 7% ■ 対象資材19品目すべてを再生材商品や省資源資材に切り替え 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 容器・包装材の再生可能資源・再生材の利用拡大 ・ 廃棄物処理や分別方法を改善 ・ 再使用対象資材や共通リターンブル資材の開発に着手
 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	<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(実証や気候変動に適應する情報発信等) ■ 環境商品/サービスの提供^{*7} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 輸送パートナーのGHG排出量算出環境の整備推進 ■ カートリッジ式バッテリー型EVの開発およびバッテリーの活用について協議 ■ GHG排出量可視化ツールの開発に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸送パートナーのGHG排出量算出に向けてデータ取得を開始 ・ 着脱・可搬型のカートリッジ式バッテリー型EVの規格化・実用化に向けた検討実施 ・ 国際規格ISO 14083:2023^{*8}に基づいたGHG排出量可視化ツールの開発に着手

社会中期計画2023

マテリアリティ	2024年3月期目標	2023年3月期の進捗	取組み事例
 労働 社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員1人当たり営業収益向上(対2021年3月期伸率) ■ 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% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 11.2%増加 ■ 7%削減 ■ 98.1% 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヤマト運輸の全事業所長を対象とした職場ディスカッションの実施 ・ 職種・役割に応じた職務定義の策定完了 ・ 大卒定期採用者を対象とした育成体系の改定
 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	<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% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 100% ■ 2.9% ■ 1.1倍(369名)/5.7% 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「ヤマトグループ人材マネジメント方針」の制定 ・ 雇用と安全衛生に関する文書や教育マニュアルなどの多言語ツールの整備完了 ・ 営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラムの実施 ・ 障がい者採用・定着における手法の標準化に向けたマニュアルの作成開始
 安全・安心 安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重大交通事故(有責死亡交通事故)件数 0件^{*3} ■ 交通事故(対人事故)件数 2020年3月期比50%削減^{*3} ■ 重大労働災害(死亡労働災害)件数 0件^{*3} ■ 休業災害度数率^{*8} 2020年3月期比20%削減^{*3} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 0件 ■ 16%削減(216件) ■ 0件 ■ 8.9%増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 添乗指導やドライブレコーダー映像による指導の実施 ・ 指導者への安全研修ならびに専門職安全指導長検定の実施 ・ 車両安全装置の導入(電動パーキングブレーキや広角バックアイカメラ) ・ 労働安全衛生マネジメントシステムの構築準備
 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	<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} 	<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整備 ■ 0件 ■ 主要組織における情報セキュリティ管理者配置：100%/管理者に対する専門教育の実施：100% 	<ul style="list-style-type: none"> ・ データ活用相談窓口の運用開始 ・ ヤマト運輸の全社員への情報セキュリティ教育(受講率100%) ・ ISMS認証継続に向けた現地審査や内部監査の実施
 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	<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^{*4} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要サプライヤーを対象としたモニタリングテストの実施と検証完了 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主要サプライヤー28社のモニタリングテストの実施 ・ 2024年3月期のモニタリングの進め方(主要サプライヤーの選定基準、モニタリング実施方法、契約や推進体制)の決定
 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	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業市民活動の社内浸透に向けた推進者設置の検討 ■ 事業成長に資する地域課題解決ビジネス創出の仕組みづくりと社内支援体制の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業市民活動への社員参加を促す仕組みづくりの検討 ・ 地域(社会)課題案件創出のための社内環境づくりに向けた支援体制の構築完了

*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 国内連結会社および(株)スワン対象 *4 ヤマト運輸対象 *5 紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等 *6 従来比半減相当 *7 環境負荷が少なく、環境価値がある商品やサービス *8 100万延べ実労働時間当たりの、休業1日以上労働災害による死傷者数 *9 輸送のGHG排出量算定・報告方法の基準

持続的成長を支える施策

安全施策

ヤマトグループでは、グループ企業理念・企業姿勢に「人命の尊重と安全の確保」を掲げ、業務上の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。協会社や取引先とも「人命の尊重と安全の確保」の理念を共有し、あらゆる事業活動において安全が確保されるよう努めています。

輸送の安全を確保するための施策

ヤマトグループでは、ヤマト運輸の安全部が中心となり、安全を確保する取組みを推進しています。安全管理に関するグループ全体の基準や仕組みの統一化を進めるとともに、専門職として安全指導長を育成する制度を構築するなど、現場の環境整備と充実した安全教育を実施しています。輸送パートナー向けには安全コミュニケーションツールを発行し、安全運転のポイントなどの共有を図っています。

また、ドライバーのスキル向上などのソフト面に加え、ハード面として、交通事故の防止につながる車両安全装置の導入にも継続的に取り組んでいます。例えば、ヤマト運輸の集配車両では車両の自走事故防止を目的とする電動パーキングブレーキや、上・横方向の視野範囲を広げることでバック事故を減少させる広角

バックアイカメラ、衝突事故の被害を軽減する目的として、自動車が障害物を検知し、運転者へ警告音を発したり、ブレーキの補助操作を行う衝突被害軽減ブレーキなどを導入し、事故発生件数の減少につなげています。また、運転操作の負担軽減や、若年層を中心とする新規ドライバーの採用・定着を目的に、集配車両の新車購入はオートマ車のみとしています。

ネットワーク・オペレーションの構造改革における宅急便営業所の集約・大型化に連動し、ヤマトグループおよびパートナー企業の社員がより安全な荷役作業を行う環境を整備するため、新たに展開する大型拠点では、フォークリフトを使用しないよう大型車両向け着車バースの整備やテーブルリフターの導入などを進めています。

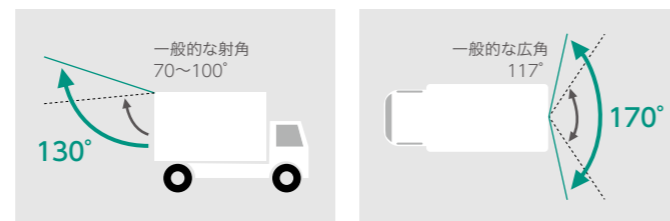
▶ 車両安全装置の導入率

対象：ヤマト運輸の集配車両

		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
電動パーキングブレーキ	台数	4,645	6,469	9,887	11,375
	導入率	10.9%	15.1%	22.6%	25.6%
衝突被害軽減ブレーキ	台数	2,323	5,619	8,924	11,237
	導入率	5.4%	13.1%	20.4%	25.3%
広角バックアイカメラ	台数	—	—	—	2,323
	導入率	—	—	—	5.2%
オートマ車	台数	22,582	23,742	27,687	29,370
	導入率	52.9%	55.3%	63.3%	66.1%

▶ 広角バックアイカメラ

従来よりも車両後方の広範囲(上方130°、左右170°)を映し、安全性に寄与



その他 安全・安心に関する詳細は
当社ホームページをご覧ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/safety/>

パートナーとの適切な関係構築

ヤマトグループは、多くのビジネスパートナーに支えられながら事業を営んでおり、持続的な成長を果たすためにはビジネスパートナーとの共存共栄が不可欠だと認識し、サプライチェーンマネジメントを推進しています。

近年では、国内労働人口の減少やエネルギー価格の上昇などの外部環境の変化に加え、2024年4月から自動車運転業務における「時間外労働の上限規制」の適用が開始されることに伴い、物流業界全体でドライバーの働き方改革が喫緊の課題となっています。

これらの課題を踏まえ、ヤマトグループは、パートナーとの公平・公正で誠実な取引を推進すべく、2021年に「ヤマトグループ 責任ある調達方針」、2023年3月には「パートナーシップ構築宣言(ヤマト運輸)」により方針を明確にしました。そして、ヤマト運輸に設置した「パートナーシップ推進室」が中心となり、適正取引に向けた継続的な社員教育やパートナーとの定期的な協議の実施、2024年問題を踏まえた輸送パートナーへの支援などを行っています。また、パートナーへの定期的なアンケートを通じた改善活動を推進することで、パートナーシップ構築に取り組んでおり、今後もサプライチェーン全体での付加価値向上を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

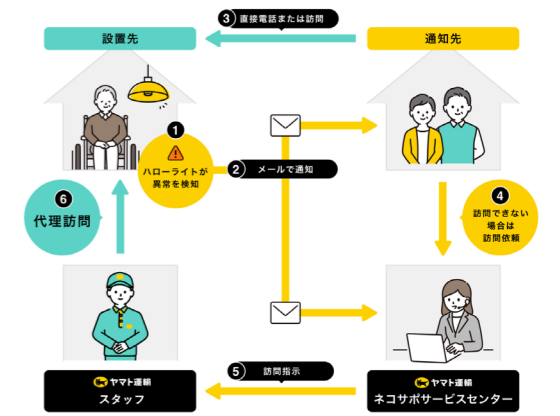
地域コミュニティ

ヤマトグループは、日本各地に物流ネットワークを展開し、地域に根差した事業活動を行っています。持続的に成長するためには、地域の方々との共存共栄が必要不可欠であり、パートナーと協業や共創しながら社会課題の解決に取り組むことで、社会価値と経済価値の創出を目指しています。

TOPICS

1 IoT電球と全国ネットワークを活用した見守りサービスの提供

近年、独居高齢者の見守りにおいて、見守る側の自治体や福祉関連事業者の高齢化、人手不足による負担増などが課題となり、新たな見守りの仕組みが必要とされています。ヤマト運輸が提供している「クロネコ見守りサービス ハローライト訪問プラン」は、自宅の電球をIoT電球と交換するだけで利用可能で、ヤマト運輸が持つ地域に密着した全国ネットワークを活用した見守りサービスです。サービス開始以降、高齢のご家族がいるお客様の個人利用にとどまらず、自治体や不動産関連企業などでも導入が進み、ふるさと納税の返礼品としても活用されています。



クロネコ見守りサービス ハローライト訪問プランサービスフロー

2 サツドラホールディングスと連携した買い物環境支援の取組み

2023年7月、サツドラホールディングス株式会社とヤマト運輸は、北海道における持続可能な地域社会の実現に向けて、パートナーシップ協定基本合意書を締結しました。北海道では少子高齢化や人口減少が深刻な社会課題となっており、特に地方部では積雪などによる物流の脆弱性も懸念されています。両社は強みを活かし、サツドラ店舗での荷物の受け取りや、店舗で購入した商品のご自宅への配送、ヤマト運輸の輸配送ネットワークを活用したより効率的で安定した商品の店舗納品などに加え、ヤマト運輸営業所内や移動販売専用車によるサツドラ商品の販売などに連携して取り組むことで、地域住民の皆様の充実した買い物環境の提供に貢献していきます。



移動販売専用車

車内の様子

3 ふるさと納税の課題解決へ向けた自治体との連携

ふるさと納税は、2008年に創設されて以来、寄付者が毎年増加傾向にあり、2022年度には全国受入額は過去最高額の9,654億円となりました。寄付額に応じた返礼品は、地域の魅力の発信と地域産業の持続的な成長につながっています。一方で、自治体における業務の煩雑化や委託コスト増加、返礼品提供事業者の出荷業務負担などの課題も発生しており、ヤマト運輸は、これまで培ってきた地域とのつながりや多様な経営資源を活用し、自治体と連携して課題解決に取り組んでいます。

大分県中津市との連携では、運営上の課題解決に向け、特設サイトの管理や決済、返礼品の出荷キャパシティの把握等、ふるさと納税に関わる業務効率化支援のほか、地元の実業家が返礼品提供事業へ参画するための支援を行っています。

また、新潟県加茂市では、地元のパートナー事業者と連携して、返礼品のプロモーションから出荷・配送まで返礼品提供事業者を包括的に支援する取組みを開始しており、地元産品の魅力発信と、地域産業の持続的な成長を目指しています。