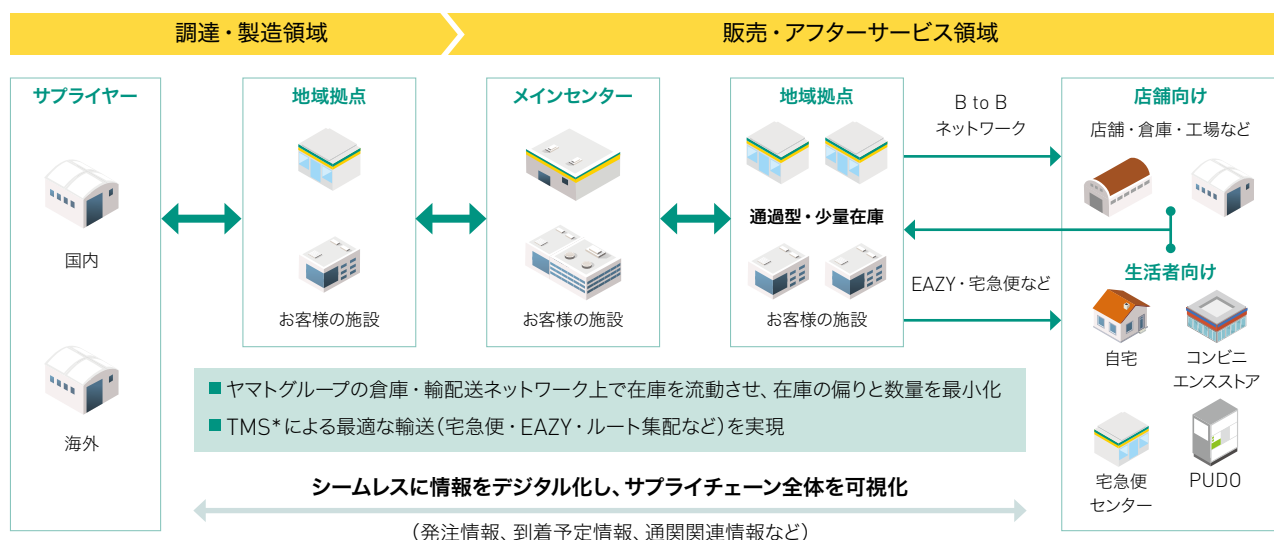


# 法人事業の強化

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

- 出荷作業の平準化、簡素化
- 在庫最適化

### 販売者

- 流通コストの最小化
- 多様かつ変化が激しい需要に対応

### 店舗・生活者

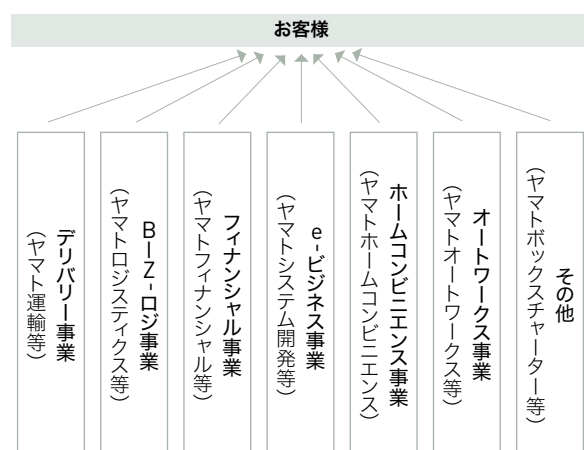
- 販売スペースを最大化できる(ショールーム化)
- 多様な買い方が可能になる

\* TMS: Transport Management System

## 法人営業の推進体制を刷新

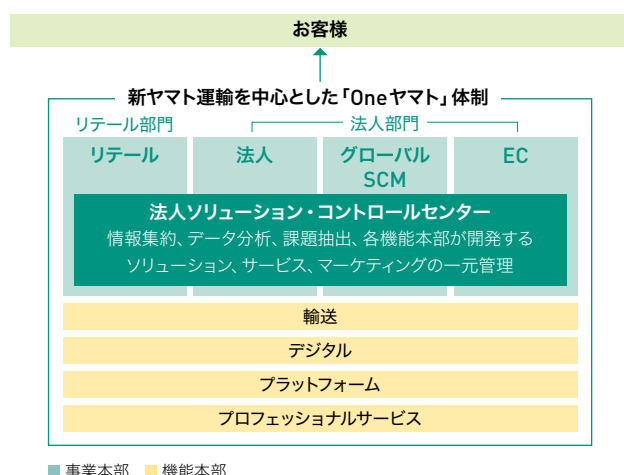
### Before

- 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パッチャルで統合



### 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



■ 事業本部 ■ 機能本部

## 医療分野向けソリューション

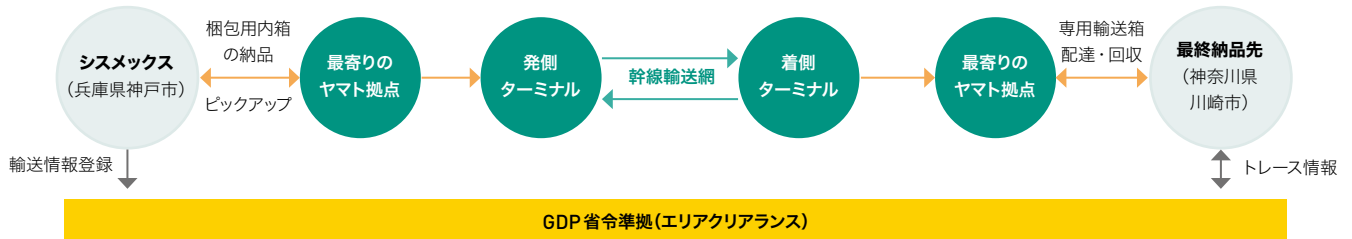
## 取組み

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<sup>\*1</sup>のさらなる進展を視野に、遺伝子検査用試薬<sup>\*2</sup>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、CO<sub>2</sub>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<sup>\*3</sup>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<sup>\*4</sup>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。

<sup>\*1</sup> 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

<sup>\*2</sup> 遺伝子検査に用いる体外診断用医薬品を示します

<sup>\*3</sup> 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

<sup>\*4</sup> 株式会社エイディーディー(静岡県沼津市)が開発したウルトラディープ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

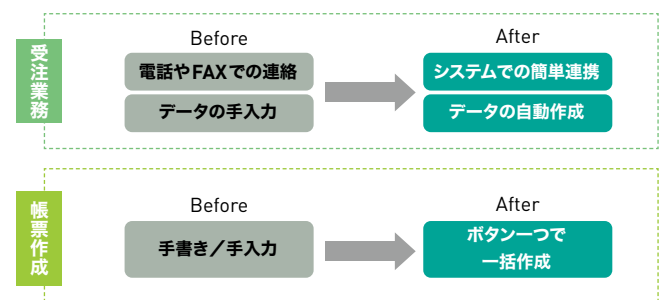
農産品物流の課題解決に向けた  
「ベジネコ<sup>®</sup>」プロジェクト

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<sup>®</sup>」プロジェクトを立ち上げました。「ベジネコ<sup>®</sup>」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。



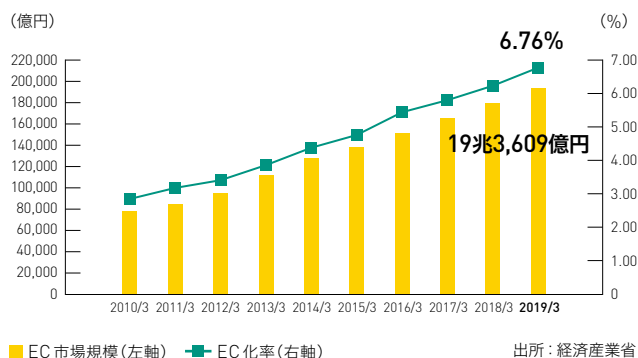
# 「ECエコシステム」の 最適解の創出

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

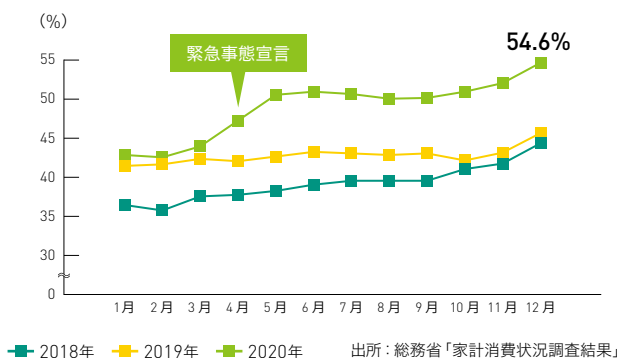
### ▶ 日本国内のEC市場の急激な成長

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／販売者

#### 大・中規模EC事業者

大手EC事業者との連携を推進  
《EAZY導入ECサイト例》

- ・「ZOZOTOWN」
- ・「Amazon」
- ・「LOHACO」
- ・「PayPayモール」\*
- ・「Yahoo!ショッピング」\*

#### 量販店

#### メーカー

#### 小規模EC事業者

### 幹線／ターミナル機能

- ・ヤマトの幹線輸送など上流工程のデジタル化
- ・輸送工程の見える化を実現する
- ・デジタルデータを活用し、様々な効率化を実現

### ターミナル

ロボティクスで自動化フルデジタルの運行管理

### 最適な輸送方法を解析

様々なデジタルデータを活用した最適化／見える化の実現

### ラストマイルデリバリー

- ・デジタルとリアルを融合させた配送
- ・様々な受け取りの選択肢
- ・全国の運び手との連携

### セールスドライバー

集配ツールの電動化／軽量化  
配達

法人 個人

様々な担い手による配送

EAZY CREWポータル

→ 業務支援ツール、福利厚生等の充実、リース車両の提供等

### EC利用者

#### EAZY

お客様とのリアルタイムコミュニケーションやニーズに応じたタッチポイントを拡充し、多様な受け取りを実現する

指定場所配達  
スマートロック  
置き配  
駅のロッカー  
コンビニ  
薬局等、小売

### 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

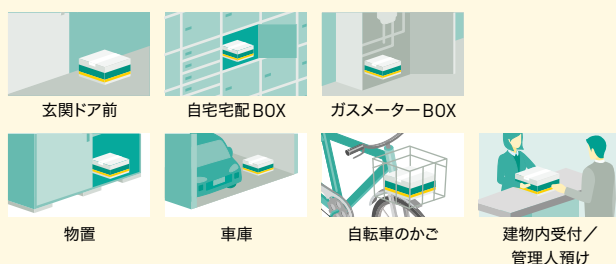
EAZY

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



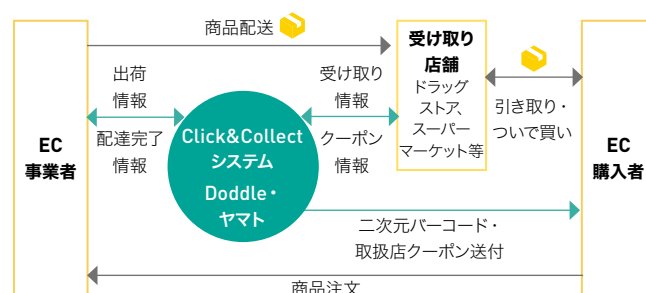
**ピック&デリバリーサービス** 顧客側で当日発送商品をトータルピック後、ヤマトグループがピッキング、梱包、出荷、配送を実施

## 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

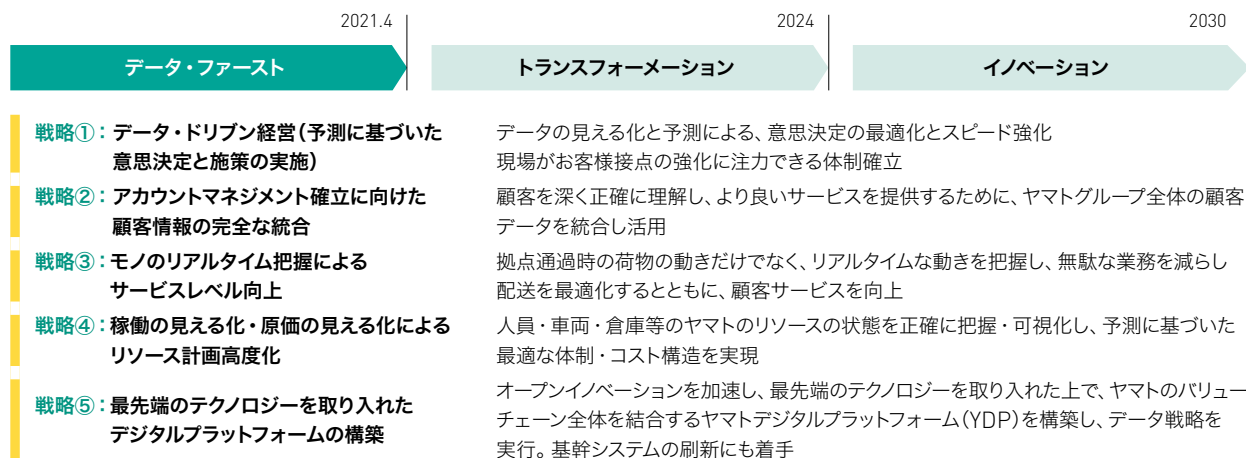


# データ戦略・イノベーション戦略の推進

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"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
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
無限責任組合員	グローバル・ブレイン株式会社
有限責任組合員	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

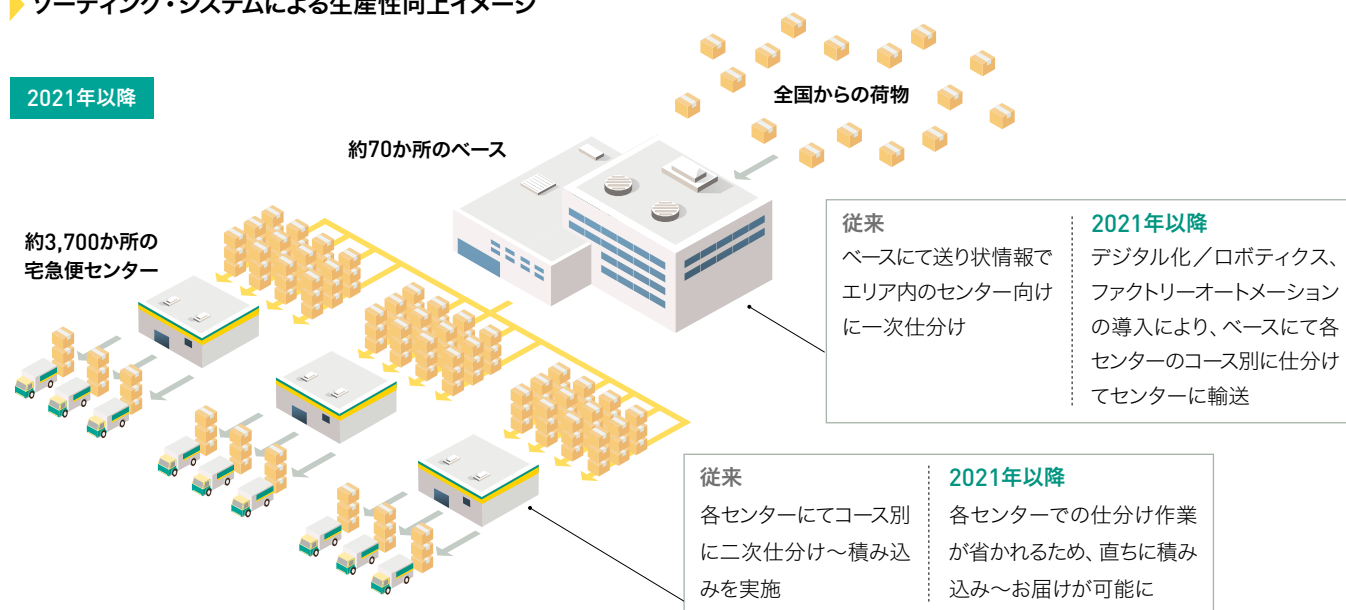


## ソーティング・システムによる物流オペレーションの生産性向上

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も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CO<sub>2</sub>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。

CO<sub>2</sub>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
 <b>エネルギー・気候</b>	CO <sub>2</sub> 排出実質ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年排出実質ゼロ<sup>*2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの利用機会拡大</li> <li>自然災害などの気候リスク緩和</li> <li>革新的な低炭素技術の普及</li> <li>低炭素商品の利用可能性拡大</li> </ul>
 <b>大気</b>	きれいな空を守る物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車の大気汚染物質削減（都市宅配のNO<sub>x</sub>、PM減）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大気汚染防止による地域の健康に貢献</li> <li>データを活用した効率輸送による渋滞緩和</li> </ul>
 <b>資源循環・廃棄物</b>	資源を大切に 物流・事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源循環ネットワークの創出による資源循環型社会への移行</li> <li>シェアリングによる効率性・経済性向上</li> </ul>
 <b>社会と企業のレジリエンス</b>	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"> <li>環境変化に負けない協働の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な社会を創る連携基盤構築</li> <li>気候変動に対する社会のレジリエンス向上</li> <li>スマートモビリティによる社会の低炭素化促進</li> </ul>

<sup>\*2</sup> 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
 <b>労働</b>	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"> <li>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<sup>*3</sup>の達成に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員のワーク・ライフ・バランスの実現</li> <li>社員の身体的・精神的に健康な生活</li> <li>適切な労働力確保、安定的な事業継続</li> <li>業界における望ましい労働モデルの提示</li> </ul>
 <b>人権・ダイバーシティ</b>	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"> <li>社会的に弱い立場の人々のエンパワメントの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権侵害のない社会の構築</li> <li>多様な発想によるイノベーションの創出</li> <li>女性や障がい者などの多様な雇用機会の創出</li> <li>社会的格差・障害の解消・低減</li> </ul>
 <b>安全・安心</b>	交通・労働の安全および品質 向上の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全な街づくり</li> <li>社員の人命・健康の確保</li> <li>安心して豊かな生活の提供</li> </ul>
 <b>データ活用・セキュリティ</b>	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"> <li>データ活用によるCSVの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報の保護（人権の尊重）</li> <li>環境・社会に関する課題の解決</li> </ul>
 <b>サプライチェーン マネジメント</b>	環境や社会に配慮したレジリ エンスでサステナブルなサプラ イチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切かつ安定的な事業継続</li> <li>レピュテーションリスクの緩和</li> <li>環境配慮効果における相乗効果</li> <li>効率的で健康的な労働モデルの創出</li> </ul>
 <b>地域コミュニティ</b>	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"> <li>地域経済の活性化を加速させるビジネスモデルの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域経済の活性化</li> <li>地方創生を通じた日本の国際競争力の向上</li> <li>持続可能な社会のための共創基盤の構築</li> </ul>

<sup>\*3</sup> 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)
 <b>エネルギー・気候</b> 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"> <li>■ 温室効果ガス(GHG)排出量 2021年3月期比10%削減<sup>*1</sup></li> <li>■ GHG排出原単位 2021年3月期比10%削減<sup>*1,2</sup></li> <li>■ 再生可能エネルギー由来電力 30%使用</li> </ul>
 <b>大気</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車NOx・PM排出量 2021年3月期比25%削減<sup>*5</sup></li> <li>■ 大気汚染物質排出が少ない自動車の導入</li> </ul>
 <b>資源循環・廃棄物</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 紙材における再生可能資源や再生材の利用55%<sup>*6</sup></li> <li>■ 埋立処分率5%以下<sup>*7</sup></li> <li>■ 再生材を使用した商品や省資源の資材の提供</li> </ul>
 <b>社会と企業の レジリエンス</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パートナーと協働したグリーン物流</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 環境商品／サービスの提供<sup>*12</sup></li> </ul>

## 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 tCO<sub>2</sub>e/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<sup>\*3</sup>
- 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<sup>\*4</sup>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高効率化、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<sup>\*4</sup>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<sup>\*8</sup>

## 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%<sup>\*9</sup>
- 梱包での再生材利用の促進<sup>\*9、\*10</sup>

リターナブル資材開発、シェアリング利用枠組み提供<sup>\*11</sup>

- ・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<sup>\*8</sup>

## 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><b>労働</b> 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"> <li>■ 社員1人当たり営業収益向上 (仕事の高付加価値化)</li> <li>■ 社員1人当たり残業時間 2021年3月期比20%削減</li> <li>■ 有給休暇取得率 90% (ワーク・ライフ・バランスの実現)</li> </ul>
 <p><b>人権・ダイバーシティ</b> 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、人権デューテリ ジェンスの仕組みを構築 する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全社員(フルタイム)の人権教育受講率 100%</li> <li>■ 障がい者雇用率 2.5%</li> <li>■ 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%</li> </ul>
 <p><b>安全・安心</b> 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"> <li>■ 重大交通事故(有責死亡交通事故)件数0件</li> <li>■ 交通事故(対人事故)件数 2020年3月期比50% 削減</li> <li>■ 重大労働災害(死亡労働災害)件数 0件</li> <li>■ 休業災害度数率 2020年3月期比20%削減</li> </ul>
 <p><b>データ活用・セキュリティ</b> 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"> <li>■ 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</li> <li>■ 情報セキュリティ重大事故 0件</li> <li>■ 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</li> </ul>
 <p><b>サプライチェーンマネジメント</b> 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ブ 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"> <li>■ モニタリングの仕組み構築および実証完了</li> </ul>
 <p><b>地域コミュニティ</b> 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"> <li>■ 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</li> </ul>

\*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<sup>\*1</sup>
- 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)<sup>\*1</sup>
- 職種、役割などに応じた多様で柔軟な勤務制度<sup>\*1</sup>
- 働きやすい職場環境の整備<sup>\*1</sup>
- 人材の最大効果を発揮するための福利厚生施策<sup>\*1</sup>

## 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<sup>\*1</sup>および労働安全衛生<sup>\*3</sup>)
- 乗務職および管理者の交通安全に関する教育受講率100%<sup>\*1</sup>
- 指導者の育成および指導者を軸とした社内教育の実施<sup>\*1</sup>
- 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<sup>\*1</sup>
- 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%<sup>\*3</sup>
- 労働安全衛生方針の策定<sup>\*3</sup>

## 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なアウトカムの検討

## 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<sup>\*1</sup>
- 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<sup>\*1</sup>
- 特定健康診断受診率 100%<sup>\*2</sup>

## 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)<sup>\*3</sup>

## 「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<sup>\*4</sup>
- 「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)<sup>\*4</sup>
- 「安心なサービス」の提供状況の情報開示を開始<sup>\*4</sup>

※全て国内連結会社および(株)スワン対象

## データ・ドリブン経営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CO<sub>2</sub>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はなくCO<sub>2</sub>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、投資指標への活用を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CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を定めています。2050年CO<sub>2</sub>排出実質ゼロ、2020年3月期までにCO<sub>2</sub>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30tCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出実質ゼロ\*1

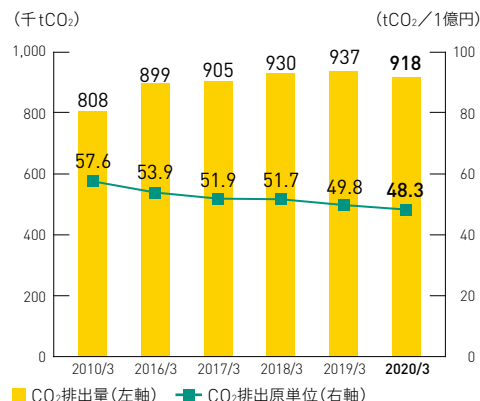
■中期目標：P30を参照ください。

■短期目標：2020年3月期にCO<sub>2</sub>排出原単位\*2を2010年3月期比10%減

▶ 2020年3月期実績：CO<sub>2</sub>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 CO<sub>2</sub>排出原単位(tCO<sub>2</sub>/営業収益1億円)

## CO<sub>2</sub>排出量／CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

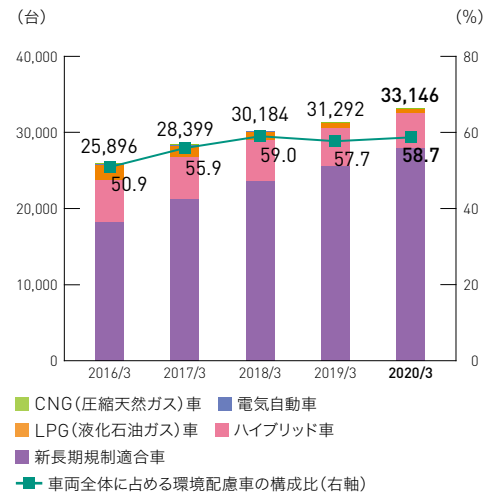
豪雨や台風等の過酷さが増し、社員の被災や事業復旧に遅れが出る場合、サービス停止のリスクがあり、収益に影響する可能性があります。また、平均気温の上昇により、社員が熱中症になるリスクが高まり労災保険等が増加する可能性もあります。さらに、海面上昇に伴い、水害リスクの高い拠点で水害対策や拠点計画の見直しが必要となり、設備投資の増加や施設の保険料の増加が考えられます。

### ■ 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CO<sub>2</sub>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。今回の実証実験の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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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の抑制を両立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の抑制・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つを方針に、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](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

の伸縮性・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500tCO<sub>2</sub>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。

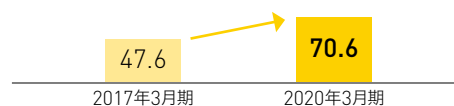
### 働き方改革意識調査

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。

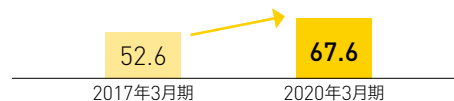
2020年3月期の働き方改革意識調査では、全項目において数値が向上し、調査開始以来、最もポイントが高い結果となりました。特に、「働きやすさ」に関する肯定的な意見は働き方改革実施前の47.6%から70.6%に上昇しました。介護短時間勤務制度の適用期間延長や勤務間インターバル導入等のワークライフバランスの推進により、成果が上がっています。今後も引き続き、社員が働きやすく、働きがいのある会社であるために、労働環境の整備に取り組んでいきます。

#### 働き方意識調査結果

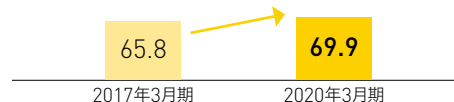
##### ▶ 「働きやすい」と回答した社員の割合 (%)



##### ▶ 「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の策定・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
- ・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
- ・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
- ・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
- ・定期的な職場や車両、備品等の消毒の徹底
- ・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)
- ・マスク、アルコール消毒液等の必要備品の配布
- ・リモートワークの推奨と実施
- ・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)
- ・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)
- ・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
- ・外国籍社員への多言語相談窓口の共有および連携
- ・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
- ・「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

## 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



### ▶ 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



※ 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

### ▶ 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



### ▶ 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

