



“One YAMATO 2023”

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。昨今、事業を取り巻く環境は大きく変化しており、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。また、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。

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ヤマト運輸を中核とする新たなグループ経営体制をスタートさせました。そして、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、生活様式の変化と流通構造の変化に対応するサプライチェーンの変革に向けて、お客様や社会のニーズに対する総合的な価値提供に取り組んでいます。この取組みを通じて、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。

## Contents

### 01

#### 新生ヤマトグループの価値創造

- 01 社会的インフラを担うヤマトグループ／編集方針
- 02 経営体制の刷新
- 04 次なるイノベーション創出に向けて
- 06 サステナブル経営の強化
- 08 グループ企業理念
- 10 価値創造プロセス
- 12 新生ヤマトグループの全体像
- 14 パフォーマンスハイライト

### 16

#### Oneヤマトで向かう先

- 16 社長メッセージ
- 20 CFOメッセージ
- 22 中期経営計画「Oneヤマト2023」
- 24 「ECエコシステム」の創出
- 28 サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化
- 32 データ・ドリブン経営への転換に向けたデジタル戦略の推進
- 34 サステナブル経営の強化
- 36 サステナブル中期計画2023
- 38 持続可能な社会の実現に向けた環境戦略
- 42 「運創業」への転換を支える人財マネジメント
- 45 持続的成長を支える安全・安心施策

#### 見通しに関する注記

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、本レポートの作成時点で入手可能な情報に基づいたものです。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。

▶ 新たなシンボルマークとアドバンスマークを使用開始

2021年4月1日より、新しい「クロネコマーク」と新たな価値提供を象徴する「アドバンスマーク」の使用を開始しました。

**新しい「クロネコマーク」**  
(企業シンボルマーク)

「安心・丁寧」のシンボルとして込めた想いを変えることなく、都市や街、地域の環境により調和し、溶け込みながら、日々重ねてきたサービスをさらに進化させていく意思の表明として、より未来志向のデザインに磨き上げました。



**アドバンスマーク**

社会やビジネスの課題解決に向け、既成概念にとらわれず、果敢に挑戦する姿勢とビジョンを表明し、その象徴となるアドバンスマークを新設しました。ヤマトグループがこれまで培ってきたノウハウやネットワークに、新しいアイデアやテクノロジー、パートナーシップを融合させた、新サービスや新事業に展開します。



48

コーポレート・ガバナンス

- 48 取締役会議長と社外取締役によるガバナンス対談
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 62 取締役／監査役／執行体制

74

企業データ

- 74 グローバルネットワーク
- 75 会社情報／株式情報

66

財務セクション

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

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。

参考ガイドライン

- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- ・IIRC(国際統合報告評議会)「国際統合報告フレームワーク」



## 経営体制の刷新

# 多様な経営資源を結集した 「ヤマト運輸」を中核とする グループ経営体制 (2021年4月～)

## なぜ変わるのか

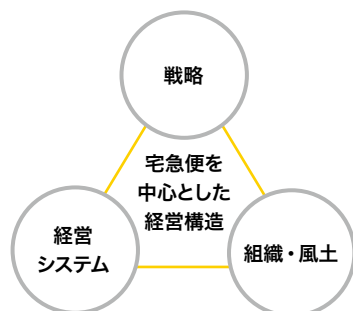
急速に変化する事業環境、深刻化する社会課題に対して、  
宅急便中心の「戦略」「経営システム」「組織・風土」がお客様や社会の期待・  
ニーズに応えられなくなってきたことが改革に踏み切った最大の要因です。

### 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とした全産業のEC化のさらなる加速
- 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・供給ルート全体の最適化

### 経営構造の問題点



- 戦略  
急増するEC荷物、法人領域物流の全てに従来の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

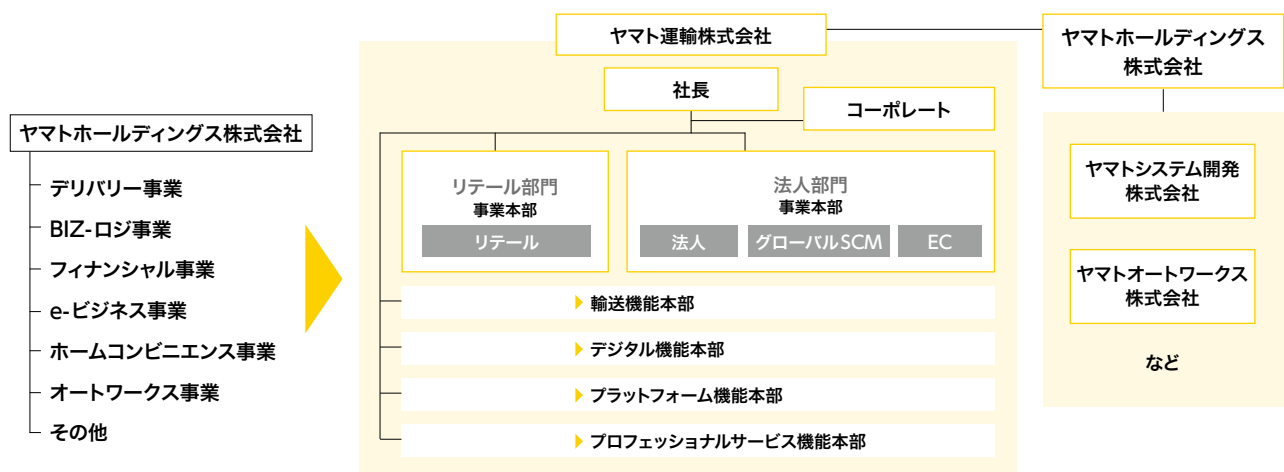
2021年4月より、グループ各社の多様な経営資源を結集した新生「ヤマト運輸」を中核とするグループ経営体制のもと、2022年3月期～2024年3月期ヤマトグループ中期経営計画「Oneヤマト2023」を推進しています。お客様・社会のニーズに正面から向き合い、個人のお客様の生活をより便利にするとともに、法人のお客様の経営全体を支援する、「個人・法人両面でのベストパートナー」を目指し、本計画で定めた重点施策に取り組んでいます。

## ・ 何のために変わるのか

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」を目指します。



2021年4月以降の新たな組織体制



※ ヤマトホームコンビニエンス株式会社は、2022年1月17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。

次なるイノベーション創出に向けて

# 「運送」から、「運創」へ。

## これまでのイノベーションへの挑戦

### 1919 大和運輸を創業



全国のトラック台数が204台だった1919年、大和運輸は東京・銀座でトラック4台を保有するトラック運送会社としてスタートしました。道路を使った貨物輸送の中心を牛馬車と荷車が担っていた時代に、創業者・小倉康臣は来るべきスピードの時代を予見し、トラック運送業に乗り出しました。

1923年には、三越呉服店から依頼を受けて商品の輸送を開始しました。それまで自家用車で配送の大半を賄っていた三越は、大和運輸の低運賃、運転手の勤務態度の良さ、そして会社組織としての信頼性の高さを評価して決断したといえます。

### 1929 日本初の 路線事業開始



1927年、ロンドンを訪れた小倉康臣は、地方都市へトラックの定期便を運行する運送会社に出会いました。その定期便は、荷物のある家は掛札を出しておく、定時巡回する馬車の係員が玄関先まで集荷に来てくれるというものでした。この仕組みこそが、日本の小口輸送需要に応え、運送を変えると直感し、同様の定期便の路線網を日本できり上げようと決意しました。大和運輸はタバコ店や雑貨店などを荷物の取次店とし、黄色地に赤で「桜にY」を染め抜いた三角旗を渡し、預かった荷物がある時にはそれを目立つように掲げてもらいました。こうして1929年に東京～横浜間で開始した定期便は、日本初の路線事業となり、1935年末には関東一円にネットワークが拡大しました。

### 1976 宅急便の誕生



1971年に社長に就任した小倉昌男は、それまで業界の常識だった「小口荷物は、集荷・配達に手間がかかり採算が合わない。小さな荷物を何度も運ぶより、大口の荷物を一度に運ぶ方が合理的で得」という理屈が誤りだと気づき、「小口の荷物の方が、1kg当たりの単価が高い。小口貨物をたくさん扱えば収入が多くなる」と確信しました。そして、1976年1月20日に「電話1本で集荷・翌日配達」をコンセプトにした「宅急便」が誕生、1997年には宅急便の全国ネットワークが完成しました。

以降、「宅急便」はおお客様の多様なニーズに応え、レジャーの手ぶら文化や特産品のお取り寄せ文化などを創出するとともに、法人のおお客様のビジネスを支えることで成長を続けました。近年では、荷物を送るお客様のみならず、受け取るお客様の利便性の追求に努め、受け取る時間帯だけでなく、受け取り方も指定できるようにするなど、ライフスタイルの変化や多様化に伴い、「宅配」から「個配」への対応を推進しました。



1919年にトラック運送会社として創業してから今日まで、ヤマトグループは世の中が必要としていても、まだ世にないサービスを生み出してきました。その原点は、常にお客様のために、そして社会のために、より良いサービスを提供し続けるという、社訓に込められた想いです。創業以来一貫して大切にしてきたこの想いが、宅急便を成功に導き、現在までの成長を支えてきました。今後もヤマトグループは、社会的インフラ企業の使命として、新たなイノベーションを通じて、次の時代を支える新しい「運び方」を創造することで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

## 目指すのは、次なるイノベーション創出



### 「YAMATO NEXT100」構造改革宣言

「運ぶ」ことは、生活を豊かにすることです。

新しい「運び方」の開発、「運び方」のイノベーションは、人々のライフスタイルを、そして社会も変えていきます。

ヤマトはイノベーションの会社です。

「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する、これが経営理念に謳われている、社会的インフラ企業としてのヤマトグループの使命です。

近年、eコマースの急速な成長に伴い、配達量は劇的に増加し、従来のヤマトの配送システムは限界にぶつかりました。

また、お客様自身も、そのニーズも多様化し、そして日本の社会も人口の縮小、地域社会の衰退といった大きな課題に直面しています。

誰も未だこのような社会の課題を解決し、

次の時代を支える新しい「運び方」の最適解を見出せていません。

ヤマトは、それを新たなイノベーションを通じて創り出し、持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。

### 「運送」から、「運創」へ。

新しい「運び方」を創造することで、社会に持続可能で新しい豊かさを創出すること。

それは、かつて宅急便を生み出したイノベーションの会社、社会的インフラとしての私たちの使命です。

「運ぶ」の次へ。次のヤマトへ。

新しいヤマトを創り直す覚悟で、社員一同総力を挙げて、改革を進めてまいります。

### 社会的価値

世の中になかった  
新たな運び方・  
受け取り方を創出



## サステナブル経営の強化

# 2つのビジョンの実現を通じて、 社会と事業の持続的な発展を目指す

## ヤマトグループが取り組む 環境・社会のマテリアリティ

Environmental →

エネルギー・  
気候



Environmental →

大気



Environmental →

資源循環・  
廃棄物




Environmental →

社会と企業の  
レジリエンス



Social →

労働




Social →

人権・ダイ  
バーシティ




Social →

安全・安心




Social →

データ活用・  
セキュリティ



Social →

サプライ  
チェーン  
マネジメント



Social →

地域  
コミュニティ







ヤマトグループは、2020年1月、中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。その中で、「サステナビリティの取り組み～環境と社会を組み込んだ経営～」を基盤構造改革の一つに位置付け、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として、環境・社会ビジョンを掲げるとともに、重要課題(マテリアリティ)を特定し、2050年の温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ\*など長期目標を設定しました。

そして2021年1月に策定した「サステナブル中期計画2023【環境・社会】」では、2つのビジョンの実現に向け、マテリアリティに対する2023年までの到達目標と具体的な行動内容を設定しました。本計画に基づき、社会と事業の持続的な発展に向けた取組みを推進しています。

\* 自社排出(Scope1とScope2)

## 持続可能な社会の実現に向けた 2つのビジョン

### 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。

GHG 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」



\* 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

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

リアルの強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していきます。

📖 マテリアリティに対する具体的な目標や行動内容については、P36～37「サステナブル中期計画2023」をご覧ください。

# 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。

## 「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。



創業者・小倉康臣

## 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とした全産業のEC化のさらなる加速

- 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、法人領域物流の全てに従来の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

## 経営資源／強み (2021年3月現在)

### 顧客基盤

- 法人顧客** ▶ ビジネスメンバーズ：約**136万社**
- ▶ クロネコメンバーズ：約**4,900万人**



### 人財

- 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**2.4万人**



### 物流ネットワーク

- 拠点ネットワーク** ▶ 法人関連オペレーション拠点：約**400拠点**
- ▶ 宅急便センター：約**3,600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



### 情報

- 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**



### 財務

- 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)の最大化、バックオフィスの最適化
- 社会向け：** 環境負荷の低減と環境への貢献

## 社会的インフラを

### 中期経営計画「One Yamato」

One Yamatoに結集した経営資源の活用によるサプライチェーンの変革に

サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化

グループインフラの強靱化

データ経営の推進

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

## 経営構造改革プラン

コーポレート

グループ

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%

親会社株主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15%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\*4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\*5件数：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P36～37をご参照ください。

# 新生ヤマトグループの全体像

## グループ概要\*

\* 2021年3月期または2021年3月現在

営業収益

1兆6,958億円

営業利益

921億円



法人関連  
オペレーション拠点\*1

約400拠点



宅急便センター\*2

約3,600拠点



宅配便サービス国内シェア\*3

第1位 シェア 43.8%



国内宅急便ネットワーク  
カバー率

100%



宅配便年間取扱数量  
(宅急便・宅急便コンパクト・  
EAZY・ネコポス)

約20.9億個



EAZY年間取扱数量

約1.7億個



社員数

約22.3万人



セールスドライバー

約6万人超



EAZY CREW\*4

約1.6万人

\*1 営業倉庫、法人顧客向け集配拠点など

\*2 営業所数

\*3 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

\*4 EC商品の配送パートナー

Oneヤマト 事業体制

顧客起点でグループの経営資源を組み合わせ、  
全体最適な提案で顧客の課題を解決

部門・本部	顧客	主な経営資源		提供価値	
リテール部門	リテール事業	個人・一般法人	セールスドライバーを中心としたラストマイルネットワーク		ユニバーサルサービス(宅急便)を中心としたパッケージサービスの提供
	EC事業	EC事業者・EC利用者・配送事業者	EAZY CREWによるEC配送ネットワーク	ECフルフィルメントセンター・ソートセンター	
法人部門	法人事業	特定法人	ミドルマイルネットワーク	ディストリビューションセンター	法人顧客のBtoBおよびBtoBtoC物流課題に対するソリューション提供
	グローバルSCM事業	特定法人	海外ネットワーク	フォワーディング・通関	法人顧客や業界全体のサプライチェーン最適化により経営課題の解決を支援

共通(輸送・拠点・デジタル・事務等)

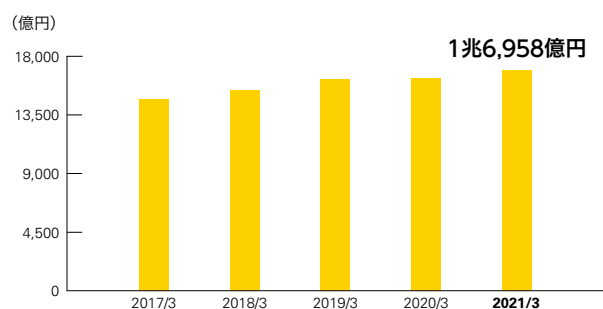
機能本部	輸送機能	事業本部が向き合う全てのお客様	グループの物流の核を担う輸送・作業機能	事業本部の競争優位を創出
	デジタル機能		業務・サービスのデジタル化とデータが活用しやすい仕組みづくり	
	プラットフォーム機能		クロネコメンバーズ・ヤマトビジネスメンバーズなどの便利な仕組みづくり	
	プロフェッショナル機能		間接業務の集約・マネジメントによる、事業の第一線がお客様に集中できる環境づくり	

# パフォーマンスハイライト 2021年3月期

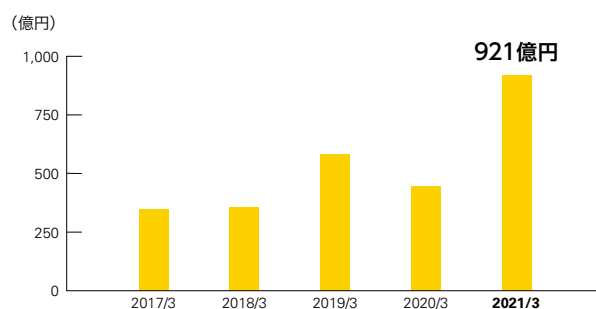
## 財務情報

営業収益は、成長が加速するEC領域に対応した結果、荷物の取扱数量が増加したことなどにより、前期比4.0%増の1兆6,958億67百万円となりました。営業利益は、荷物の取扱数量が増加する中、データ分析に基づく経営資源の最適配置による集配効率の向上や幹線輸送、仕分け作業の効率化を推進したことなどにより、前期比106.1%増の921億21百万円となりました。この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比154.0%増の567億円、ROEは前期比6.0ポイント上昇し、10.0%となりました。

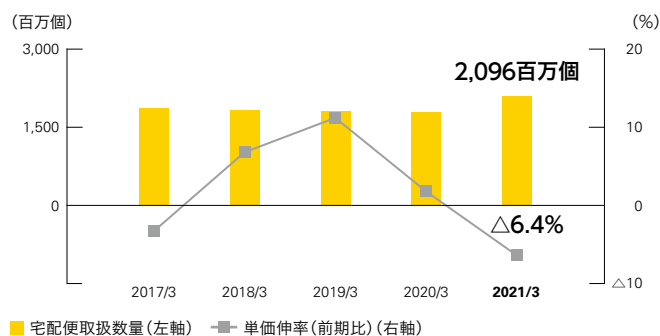
## 営業収益



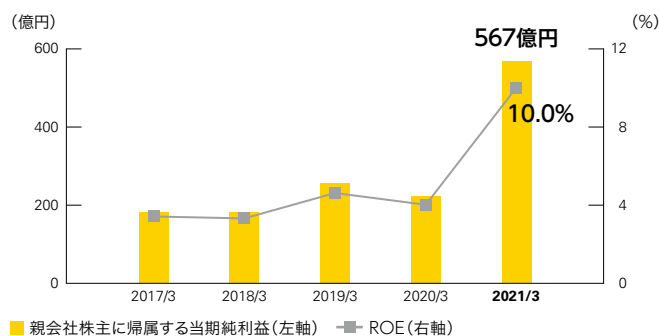
## 営業利益



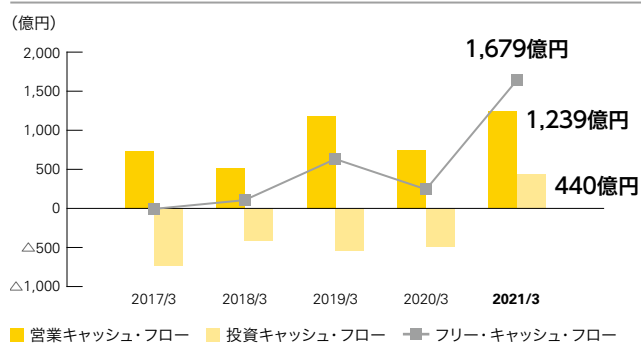
## 宅配便取扱数量／単価伸率(前期比)



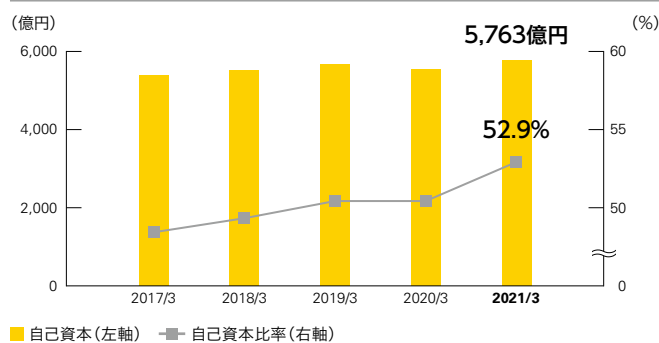
## 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



## 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

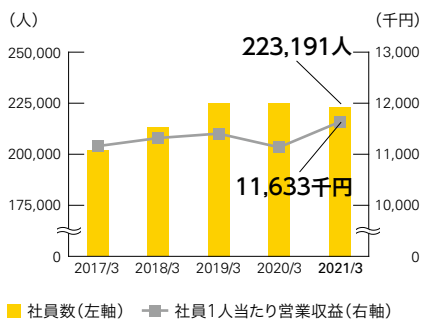




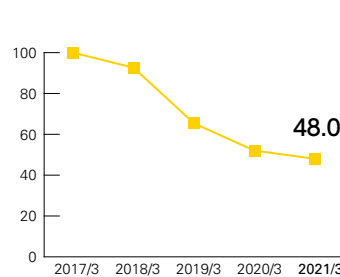
### 非財務情報

ヤマトグループは、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、サステナブル経営の強化に取り組んでいます。環境と社会を組み込んだ経営を実践すべく、「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンのもと、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済により良い物流の実現を目指し、特定した重要課題に対する取組みを推進しました。

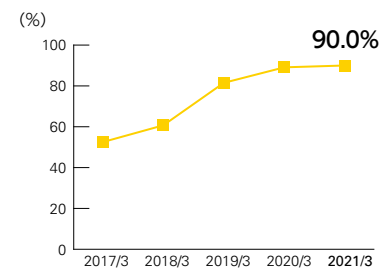
#### 社員数\*2 / 社員1人当たり営業収益\*3



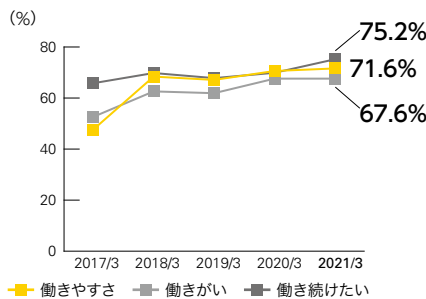
#### 社員1人当たり残業時間\*4の改善状況



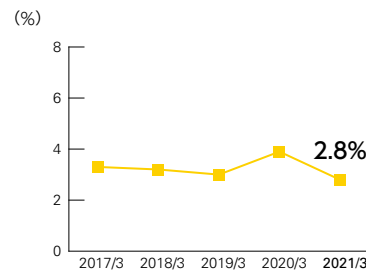
#### 1人当たり年次有給休暇取得率\*5



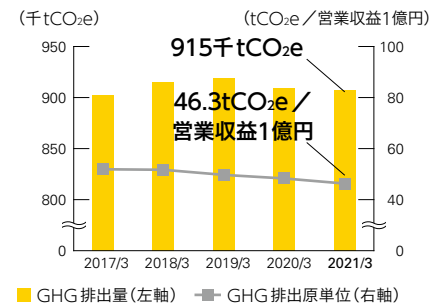
#### 働き方意識調査\*6



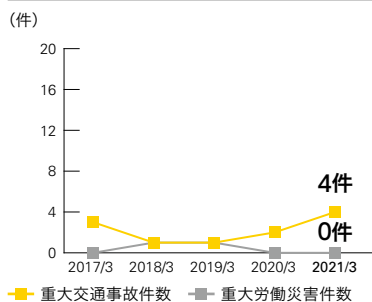
#### 退職者の比率\*7



#### 温室効果ガス(GHG)排出量 / GHG 排出原単位



#### 重大交通事故\*8件数 / 重大労働災害\*9件数



\*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 期末社員数

\*3 期中平均社員数、換算後のパートタイマー人員数を用いて算出

\*4 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マー社員)

\*5  $\frac{\text{各年度における1人当たり年次有給休暇取得日数}}{\text{各年度における1人当たり年次有給休暇付与日数}} \times 100$   
(対象：国内グループ会社のフルタイマー社員)

\*6 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マー社員・パートタイマー社員)

\*7  $\frac{\text{各年度における退職者数(自己都合)}}{\text{各年度末時点の在籍社員数} + \text{各年度における退職者数(定年数も含む)}} \times 100$   
(対象：国内グループ会社のフルタイマー社員)

\*8 死亡交通事故(有責)

\*9 死亡労働災害

## 社長メッセージ

「新たな運び方」  
「『運ぶ』のその先の価値」を  
創造できる企業グループへ

---

代表取締役社長 社長執行役員

長尾 裕

2022年3月期より、グループ9社の経営資源を結集した新しいヤマト運輸を中核とするOneヤマト体制のもと、中期経営計画「Oneヤマト2023」を推進しています。これまで「宅急便」サービスの提供が中心だった事業構造から、お客様のビジネスの入り口から出口まで、幅広く価値提供できる姿へ進化することを目指して、構造改革に取り組んでいます。「Oneヤマト2023」の初年度である2022年3月期は、成長が加速するECを中心とした需要の増加に応えると同時に、中長期の成長に向けた新たな戦略を実行しています。先々の成長を見据え、「Oneヤマト2023」で定めた戦略を迅速に実行するとともに、課題に機動的に対応していきます。

## 経営資源を結集し、お客様へEnd to Endで価値提供

従来の当社グループは、宅急便サービスが事業の中心であり、お客様のビジネスや生活との主な接点となっていました。これを、法人のお客様のサプライチェーンでみると、ラストマイルにサービスが集中していたこととなります。この3年間は、これまでサービスをご利用いただいた法人のお客様に対して、価値提供する範囲を上流領域まで広げていきます。

現在、宅急便の取扱数量全体の約9割は、法人のお客様に出荷していただいております。そのうちおよそ半数はセールスドライバーが集荷しています。残りの半数は、取扱規模が比較的大きい法人のお客様よりご出荷いただいております。法人営業担当者がお客様に向き合っています。これら

のお客様に対し、価値提供する範囲を広げるためには、お客様のビジネスを理解し知見を深め、そのビジネスに入り込むことが必要です。経営資源を結集したOneヤマトでのアカウントマネジメント体制を強化し、外部より招聘した専門人材の知見も活かしながら、営業担当者はもちろん、マネージャー層、経営層が一丸となってお客様に向き合い、お客様の経営課題を解決するパートナーとして選ばれた企業を目指していきます。

そして、お客様のニーズに応える物流ソリューションの提供を加速させるとともに、経営資源の最適配置の実効性をこれまで以上に高めるため、よりお客様に近い地域単位でOneヤマト経営を実現する取組みを推進していきます。

## EC物流ネットワークの構築を最優先で推進

近年、生活様式や消費行動が変化し、オンラインでの購買がこれまで以上のペースで増加しています。ECを利用するユーザーの裾野が拡大しており、法人のお客様の売り方やビジネスそのものも変化しています。継続して拡大するECのニーズに応え、当社の持続的な成長を実現するため、新たなEC物流ネットワークの構築を進めています。

従来の宅急便ネットワークは、日本全国に広がる不特定多数のお客様の配送ニーズに応える上で、最適な仕組みとして構築してきました。一方で、特定の拠点から大量に出荷されるECのニーズに対して、全て従来のネットワークで対応することは、機能、コストの両面において最適解とは言えません。そこで、特に荷物が集中する都市部にお

いて、大手EC事業者様の需要に対応する新たなネットワークの構築を進めています。これにより、EC荷物に関するオペレーションのプロセスを簡素化していくことでコストを低減し、ECの成長を支えながら当社の利益成長を実現していきます。

この新たなEC物流ネットワークは、2022年3月期中に宅急便取扱数量全体の10%強、「Oneヤマト2023」の最終年度には20%程度を扱う構想のもと、迅速に取組みを進めていきます。

なお、従来のネットワークについては、より生活者や法人のお客様のニーズに適した姿に変革していきます。

## 法人のお客様に向き合う、Oneヤマトでのアカウントマネジメント

法人事業の強化を図る上で重要なことは、Oneヤマトで法人のお客様に向き合い、宅急便サービスをご利用

いただいている幅広いお客様のの上流領域に価値を提供することです。2021年4月より、アカウントマネジメント

## 社長メッセージ

体制をリアルにスタートさせ、お客様への価値提供に取り組んでいます。

一般法人のお客様に対しては、日々、セールスドライバーが向き合っています。配達だけでなく集荷ができる強みを磨き、セールスドライバーが集荷や営業活動に注力できる環境を整備することで、お客様の生活、ビジネスにこれまで以上に寄り添い、地域のお客様のニーズに根差した価値を提供していきます。

また、Oneヤマトでお客様に価値提供していくためには、セールスドライバーが得たお客様の声をもとに、法人営業担当者がお客様の課題解決に資する提案を行うことが極めて重要です。2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症が拡大した影響により社会の状況が急激に変化し、お客様のビジネスに様々な課題が生じました。その中で、当社グループは、これまでリアル店舗でのビジネスに注力していたお客様のEC立ち上げを支援するなど、

セールスドライバーからの情報をいち早くソリューションに結び付けることができました。2022年3月期は、その流れを組織全体の仕組みとして運用を始めています。

海外事業においては、かつては宅急便のアジア展開を戦略として推進したものの、自前主義では難しい面があったため、ここ数年で海外宅急便の整理を完了させ、新たなスタートができる状態をつくりました。Oneヤマト体制のもとでは、各国に展開する当社のグループ会社が局地的に営業を進めるのではなく、顧客ごとに国内外一貫したサプライチェーンソリューションを提供する取組みを推進しています。

さらなるアカウントマネジメントの高度化に向けて、組織体制の見直しや継続的な営業人財の育成、お客様のニーズに応じてソリューションを設計・提供する機能の強化などに取り組み、お客様への提供価値を最大化していきます。

## データ・ドリブン経営の推進

当社グループが目指すデータ・ドリブン経営とは、データを活用して経営を見える化し、より客観的かつ科学的に経営判断を行うことです。自社の経営資源が需要に対して不足し、業務量がキャパシティを超過すれば、第一線の社員が対応しきれず、品質の悪化につながります。逆に、業務量に対して過剰に経営資源を配置すれば、会社の利益を毀損することになります。この原則を踏まえて経営を行うためには、あらゆる物事の判断をデータ・ドリブンで対応していくことが必要です。

これまで、どうすれば思い描く経営を実現できるか、そのために集積すべきデータは何かを考え、取り組んできたことで、デジタルに対する理解やデータの整理が進展しました。データに基づきセグメントごとにお客様の需要を分析するとともに、出荷数量が特に多いお客様とは緊密なコミュニケーションを図り、最新の情報を反映させて需要予測の精度を高めることで、経営資源を適正に配置し、サービス品質の向上、社員やパートナーのより良い働き方、そして収益性を向上させていきます。

## お客様起点のネットワーク再構築と生産性向上に向けた拠点戦略

データ分析による需要と業務量予測に基づき、全国に保有する営業倉庫約110拠点、仕分けターミナル約70拠点、宅急便センター約3,500拠点\*を、ネットワーク上に適正に配置し直す取組みを推進しています。これは、お客様起点でネットワークを再構築することが最大の目的です。

また、拠点の再配置に加え、高い生産性の実現に向けて、拠点の在り方についても改めて検討しています。例えば、現状の宅急便センターでは、手作業を中心とした仕分けオペレーションを行っています。省人化を推進する上では、その前工程にあたる仕分けターミナルのオペレーションについて、従来の延長でなく、新たな発想でオペ



レーションを設計し直す必要があり、この領域についても外部の知見を活用しながら検討を進めています。

新たな施設や自動化設備導入の検討はもちろんのこと、安全をより高いレベルで担保するための職場環境の整備や、社員やお客

様が快適に過ごすための空間づくりなど、この先の時代の変化に適した拠点の在り方を再定義することで、中長期的な生産性向上につなげていきます。

\* 2021年9月末現在

## サステナブル経営を強化し、リスクを成長機会に変える

株主・投資家の皆様はもちろんのこと、事業者から生活者まで多様なお客様や22万人を超える社員、日々ご協力いただいている外部パートナー、お取引先様、そして地域社会など、様々なステークホルダーとともに事業を営む当社グループにとって、社会課題と向き合うことは当然の責務です。また、ESGやサステナビリティは、物流企業の競争戦略に欠かせない基本的な要素であり、事業に大きな影響を与えるリスクとしてだけでなく、持続的成長を遂げる

ための差別化要素や付加価値の源泉にもなると捉えています。当社グループは、「YAMATO NEXT100」において掲げた環境・社会ビジョンの実現と「2050年温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ\*」の達成に向け、「サステナブル中期計画2023」を策定しました。まず、この3年間の到達目標に向けて、事業活動の中で各重要課題(マテリアリティ)に対する取組みを推進しています。

\* 自社排出(Scope1とScope2)

## 気候変動への対応とエネルギーマネジメント

近年、異常気象による災害が頻発していますが、幅広い顧客基盤や日本全国をカバーする物流ネットワークを有する当社グループにとって、気候変動は、顧客のビジネスへのネガティブな影響や、物流ネットワークの毀損、さらには事業継続に関わる重大なリスクであると認識しています。

環境負荷の低減に向けて、当社グループは、以前よりGHGの排出がより少ない車両への切り替えや、台車、自転車など、GHGを排出しない集配方法の導入、再生可能エネルギー由来の電力の利用などを推進してきました。長期目標として掲げた「2050年GHG排出実質ゼロ」の達成に向けた取組みをさらに加速させるため、小型商用EVトラックの導入やGHGを排出しない次世代集配モビリティの実証実験および自動車メーカーとの共同開発にも積極的に取り組んでいます。実用化に向けた課題はあります

が、近い将来、次世代型の車両をラストマイルの集配業務に導入できると見込んでいます。

また、このような将来を見据えると、再生可能エネルギーの調達や蓄電方法などが課題となるため、その解決に向けて具体的な構想を描き、取組みを推進する必要があります。これは、先述した拠点戦略とも強く関連するテーマであり、全体のエネルギーマネジメントを踏まえて拠点の在り方を検討する必要があります。このミッションを遂行するため、2021年10月、ヤマト運輸に「グリーンイノベーション開発部」を新設しました。長期目標の達成と環境ビジョンの実現に向けて、当部署が中心となり環境に配慮した取組みを進め、自社に留まらず物流業界全体、さらに社会へと効果を広げていきます。

## 「豊かな社会の実現」にこれまで以上に貢献する企業グループであるために

新型コロナウイルス感染症拡大の影響やデジタル化の進展により、生活様式は加速度的に変化し、それに伴いビジネスやサービス、モノの流れも大きく変化しています。当社グループは経営理念に「豊かな社会の実現に貢献」することを掲げていますが、その言葉通り、生活者にも事業者にも近い存在として、豊かな社会の実現に対してこれまで以上に貢献する企業グループでありたいと考えています。

社会に対して物流が提供できる価値は非常に大きいと自負しています。その価値を最大化するために、「Oneヤマト2023」の3年

間では物流のプロフェッショナルとして徹底的に物流領域を強化します。多様化する顧客ニーズに応え、お客様のビジネスのEnd to Endで幅広い価値提供できる姿に進化するとともに、その過程でお客様のビジネスや生活者に対する知見を深め、「新たな運び方」や「『運ぶ』のその先の価値」を創造することで、さらなる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。

2022年2月

長尾 裕

# CFOメッセージ



中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、構造改革の取組みを着実に実行していきます。結集した経営資源を成長領域に振り向け、顧客への提供価値を最大化するとともに、デジタルトランスフォーメーションやグループインフラの強靱化などを推進することで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

## 栗栖 利蔵

副社長執行役員 財務/広報/デジタル担当

### ● 持続的成長に向けた構造改革を推進

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大が契機となり、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、2020年1月に策定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」に基づく取組みを先んじて進めていたことで、急増する需要に対応でき、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、増益を実現しました。

2021年1月、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」を策定しました。そして、2021年4月より、グループ各社の経営資源を結集した新しいヤマト運輸を中核とするグループ経営体制をスタートさせました。

中期経営計画「Oneヤマト2023」は、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を土台とし、コロナ禍を契機とした急速な環境変化を踏まえて策定したものであり、2024年3月期の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%以上の達成とその先の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目指し、構造改革の取組みを推進していきます。

「Oneヤマト2023」の初年度である2022年3月期は、当社グループの成長性と収益性をより高めていくため、「ECエコシステム」の創出や法人事業の強化、拠点配置の見直しや業務プロセス改革(BPR)の推進などのグループインフラの強靱化、データ・ドリブン経営への転換を図るデータ戦略の推進など、「Oneヤマト2023」で掲げた重点施策を全社一

丸で推進するとともに、新たな体制に合わせた経営管理の高度化にも取り組んでいます。

### ● 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。「Oneヤマト2023」では、重点施策を推進するため、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、成長投資としては、基幹システムの刷新やEC向け新配送サービス「EASY」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2,000億円を想定しています。

また、事業の維持に係る経常投資としては、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300億円を想定しています。

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。なお、経営のスピードや需要の繁閑に対応する弾力性が求められる領域は、自前主義にこだわらず、外部パートナーとの連携も積極的に検討、実施するなど、環境変化や顧客のニーズに対応した最適な投資を実行していきます。

財務戦略については、社会インフラを担う企業として、依然として不透明な新型コロナウイルス感染症の影響や、激甚化する自然災害などを踏まえた事業継続などの観点を含めた財務の健全性維持・向上を基本方針としています。

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、適時適切に実施します。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(格付投資情報センター(R&I)/AA-)の維持に努めていきます。

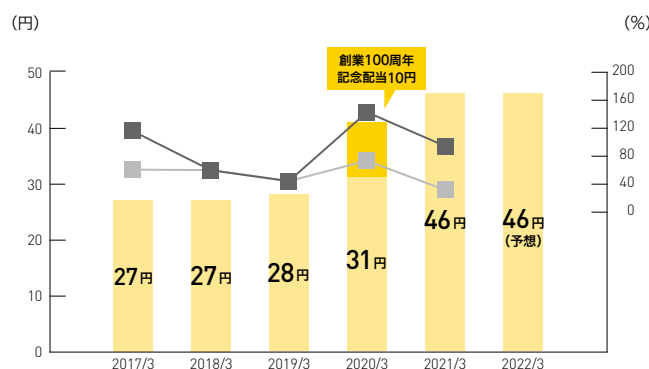
2020年4月、リース事業の競争力強化および事業領域拡大に向けた共同事業化のため、ヤマトリース株式会社の発行済普通株式の60%を芙蓉総合リース株式会社に譲渡するとともに、2022年1月、引越市場のお客様のさらなる利便性向上のため、ヤマトホームコンビニエンス株式会社の発行済普通株式の51%をアート引越センター株式会社に譲渡しました。

引き続き、資本効率の向上に向けて、今後の事業成長を見据えた再編や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、今後の事業成長(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(2024年3月期)、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。

#### 株主還元実績・予想\* (2017年3月期～2022年3月期)



● 1株当たり配当額(左軸) ● 配当性向(右軸) ■ 総還元性向(右軸)

\* 配当予想数値は2021年11月12日付で公表した数値です。

2021年3月期は、1株当たり46円の配当を実施し、配当性向は30.4%となりました。2022年3月期は、中間配当23円(実施済)、期末配当23円、年間配当金は46円とする予定です。

### ● 決算情報におけるセグメント開示の変更について

2021年4月からの新たな経営体制のスタートに伴い、2022年3月期第1四半期より報告セグメントの区分を変更しています。従来の6事業フォーメーションによるセグメントから、宅急便をはじめとする高品質な小口輸送サービスを提供し、生活者および一般法人のお客様のニーズに応える価値提供に取り組む「リテール部門」、ビジネスの中・上流領域を含む企業物流のサプライチェーン全体への価値提供に取り組む「法人部門」の2事業によるセグメントとしました。なお、2022年3月期は、Oneヤマトの新たな経営体制の初年度であり、セグメント情報の充実に向けて段階的に取り組んでいます。引き続き、株主・投資家の皆様に当社グループの経営状況をご理解いただけるよう、適時適切な情報開示に努めていきます。

### ● 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。

また、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、「サステナブル中期計画2023」で設定した環境、社会分野の目標の実現に向け、グループ全体で取組みを推進しています。

その中で、当社は気候変動が当社グループの中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現にとって重要な課題であることを認識し、気候変動に関わるリスクや機会、その影響を把握、評価するとともに、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言を踏まえた情報開示の充実に向けて努めています。

引き続き、ROEの向上という財務側面のみならず、社会と事業の持続的な発展に向けた取組みの推進とその開示、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、企業価値の向上を目指していきます。

# 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」の重点施策

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. サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化
4. 「ECエコシステム」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ています。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。

### 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っています。

#### 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
  - ・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)
- ▶ 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

### 重点施策 3. サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化

法人のお客様に対し、戦略的アカウントマネジメントを通じて、サプライチェーンの下流から中・上流まで遡った一貫したビジネスソリューションを提供し、サプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革などを支えることで、お客様の経営パートナーとなることを目指しています。

⇒詳細は、P28をご覧ください。



#### 重点施策4. 「ECエコシステム」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ています。 ⇒詳細は、P24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ています。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ています。 ⇒詳細は、P32をご覧ください。

#### 重点施策6. 経営体制の刷新とガバナンスの強化

2021年4月より、グループ各社の多様な経営資源を結集した新生「ヤマト運輸」を中核とするグループ経営体制を始動させました。グループの経営資源を有効活用し、企業価値の最大化を図るため、経営体制の最適化に向けた施策を実践しています。

#### 重点施策7. 「運創業」への転換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や、事業本部・機能本部でグループをリードする専門人財が育成され、高いパフォーマンスを発揮できる仕組みの構築を推進しています。 ⇒詳細は、P42をご覧ください。

#### 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、サステナブル経営を推進しています。 ⇒詳細は、P34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	
	実績	目標	増減	伸率
連結営業収益	1兆6,958億円	2兆円	+3,041億円	+17.9%
連結営業利益	921億円	1,200億円	+278億円	+30.3%
連結営業利益率	5.4%	6.0%	+0.6 pt	-
連結経常利益	940億円	1,200億円	+259億円	+27.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	567億円	720億円	+152億円	+27.0%
ROE	10.0%	10%以上	-	-

#### 投資計画 4,000億円

▶ 成長投資: 2,000億円 ▶ 経常投資: 2,000億円

#### 成長イメージ (2024年3月期)

##### ▶ 営業利益

1,200億円

(2021年3月期比+30.3%)

##### ▶ 社員\*1人当たり営業収益

2021年3月期比+15%

\* 換算人員

##### ▶ 営業費用構成

その他の費用

人件費

2021年3月期 55%

2024年3月期 50%

下払経費

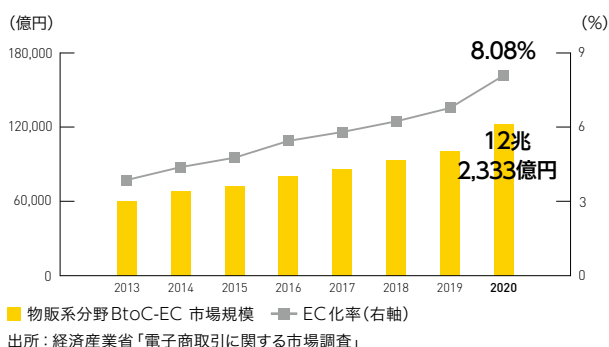
# 「ECエコシステム」の創出

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向け配送サービス「EAZY(イージー)」の機能拡充や、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、EC向け物流ネットワークの構築などにより、ECの成長を当社グループの利益成長につなげていきます。

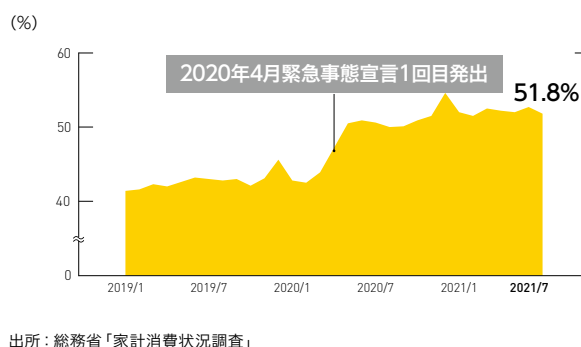
## ▶ EC化の進展が継続

- ・国内において、EC化が継続して進展しているものの、EC化率は米国や中国などと比べて低いことから、さらなる成長が見込まれる
- ・コロナ禍を契機とした生活様式と消費行動の変化により、EC利用者の裾野が拡大し、その後、利用が定着する傾向にある

物販系分野のBtoC-EC市場規模およびEC化率の推移

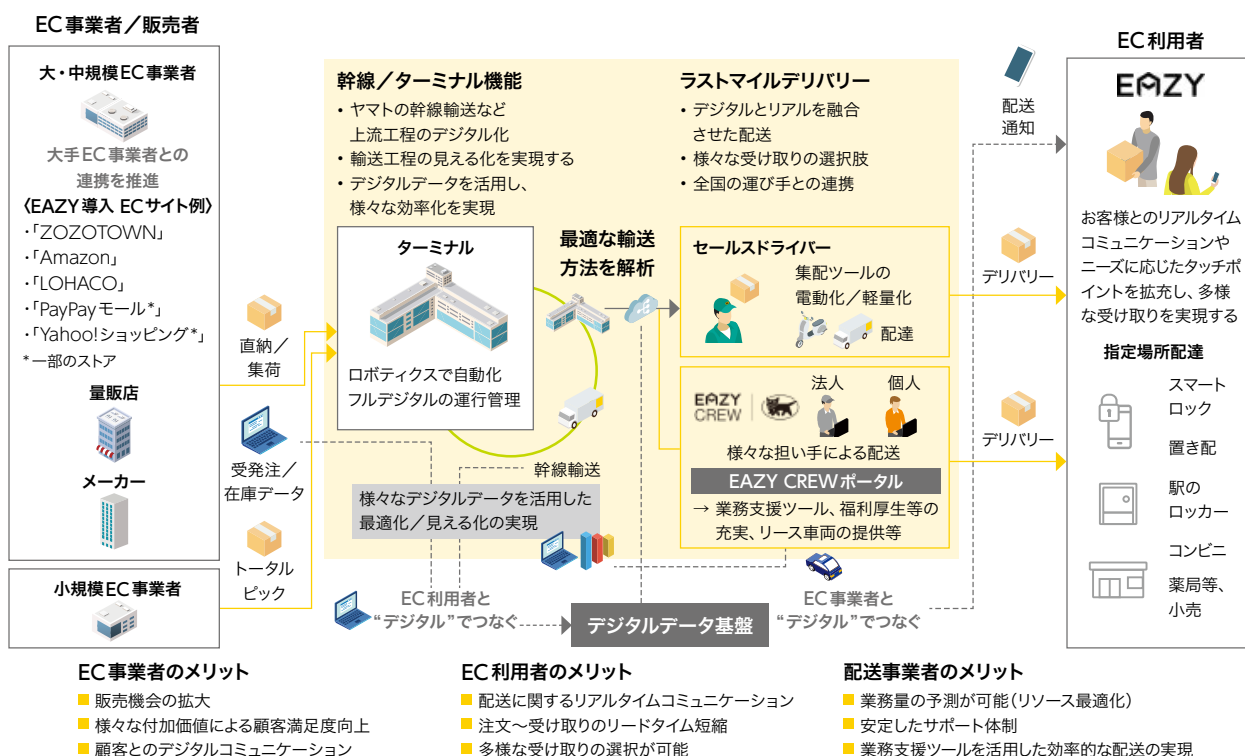


EC利用世帯の割合



## ▶ ECエコシステムの全体像

### EC事業者と生活者をつなぐ、新たな“運ぶ”を創る



## EC利用者の利便性向上

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していきます。



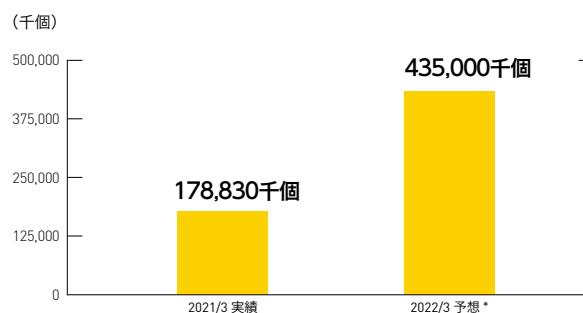
### EC向け配送サービス「EAZY」(2020年6月提供開始)

#### EAZYの特長



1. 非対面での受け取りニーズの多様化に対応
  - ・玄関ドア前 ・自宅宅配BOX ・ガスメーターBOX
  - ・物置 ・車庫 ・自転車のかご ・建物内受付/管理人預け
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

### EAZY取扱個数



\* 取扱個数の予想数値は2021年11月12日付で公表した数値です。

「EAZY」では、デジタル情報を活用し、サービスの機能を拡充することで、EC利用者の利便性とEC事業者への提供価値を高めています。詳細はP32をご覧ください。

## EC事業者への付加価値提供

ラストマイルのみならず、倉庫への納品や庫内作業、仕分けなど上流工程も含めたトータルソリューションの提供により、EC事業者の事業成長を支援しています。



### ● EC事業者の利便性向上に向けてフルフィルメントサービスをリニューアル

ヤマト運輸とヤフー株式会社は、「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」の outlet ストア向けに、ヤマトグループの倉庫を活用し、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」を2021年4月よりリニューアルし、サイズ別の全国一律配送料金の提供を開始しました。

これまで、ご契約時に個別にお見積りの上、書面での手続

が必要でしたが、リニューアル後は、WEB完結、および両社協力による「サイズ別全国一律配送料金」の提供で、よりスピーディーに導入、かつ利用しやすいサービスとなりました。

また、ヤマトグループの倉庫からのスムーズな出荷が可能となるため、「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」が定める「優良配送」の対象となり、ストア選択率の向上が期待できます。

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



## 「ECエコシステム」の創出

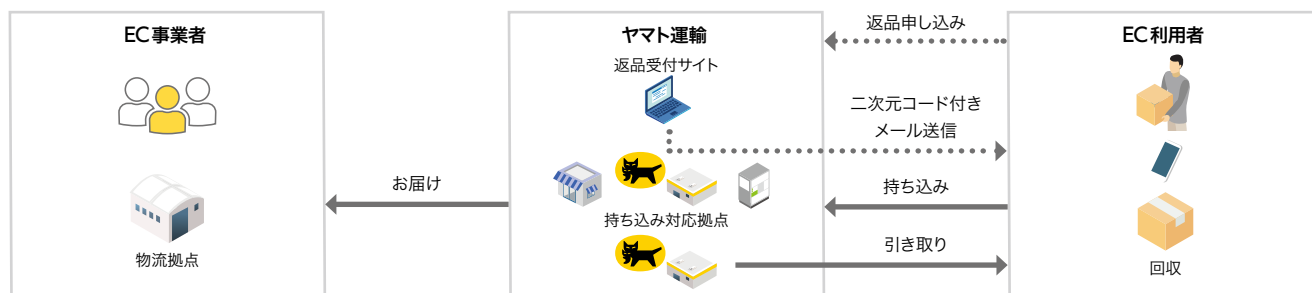
### ● EC事業者向け「デジタル返品・発送サービス」を開始

ヤマト運輸は、EC商品の返品時におけるお客様の利便性向上に向け、Doddle社が提供する返品システムとヤマト運輸の配送ネットワークを連携させた、EC事業者向け「デジタル返品・発送サービス」を2021年8月より開始しました。

本サービスでは、返品手続きや業務をデジタル化することで、従来発生していたEC利用者による電話での返品依頼や伝票作

成などの返品手続きを簡便化するとともに、最寄りの宅急便センターやPUDOステーション、一部のコンビニエンスストアなどから伝票レスでの返送が可能になります。EC事業者においては、返品処理時に発生する業務が効率化されるほか、返品受付サイトの構築を含めたパッケージを簡単に構築できるため、初期コストを抑えて短期間でサービスを開始することができます。

### デジタル返品・発送サービス



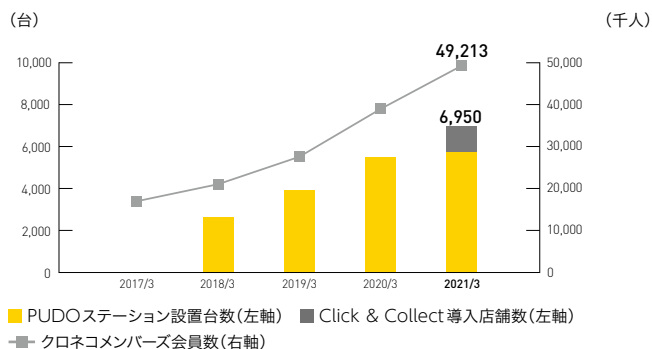
メリット	EC事業者：	<ul style="list-style-type: none"> <li>返品受付サイトが簡単に構築でき、短期間・低コストでサービス導入が可能</li> <li>返品受付業務や送り状印字等の業務負担を軽減</li> </ul>
	EC利用者：	<ul style="list-style-type: none"> <li>返品依頼から発送までをスマートフォンで完結できる</li> <li>生活スタイルに合わせてヤマト運輸が提供する発送方法を選択可能</li> </ul>
導入実績	2021年8月26日よりギャップジャパン株式会社の運営する「Gap」「Banana Republic」公式オンラインストアへの提供を開始	

## EC利用者への多様な受け取り体験の提供

EC向け配送サービス「EAZY」による置き配ニーズへの対応のほか、EC利用者の生活スタイルに合わせた自宅外での受け取り体験を提供しています。EC利用者の利便性だけでなく、再配達頻度の低減による生産性向上にも寄与しています。



### PUDOステーション設置台数・Click & Collect導入店舗数/クロネコメンバーズ会員数



#### PUDOステーション（オープン型宅配便ロッカー）

- 荷物の再配達先やECサイトで購入した商品の受け取り場所として指定できるオープン型宅配便ロッカー
  - 24時間EC利用者の都合の良いタイミングで宅急便の受け取り・発送\*が可能
- \*対象サービスのみ

#### Click & Collect

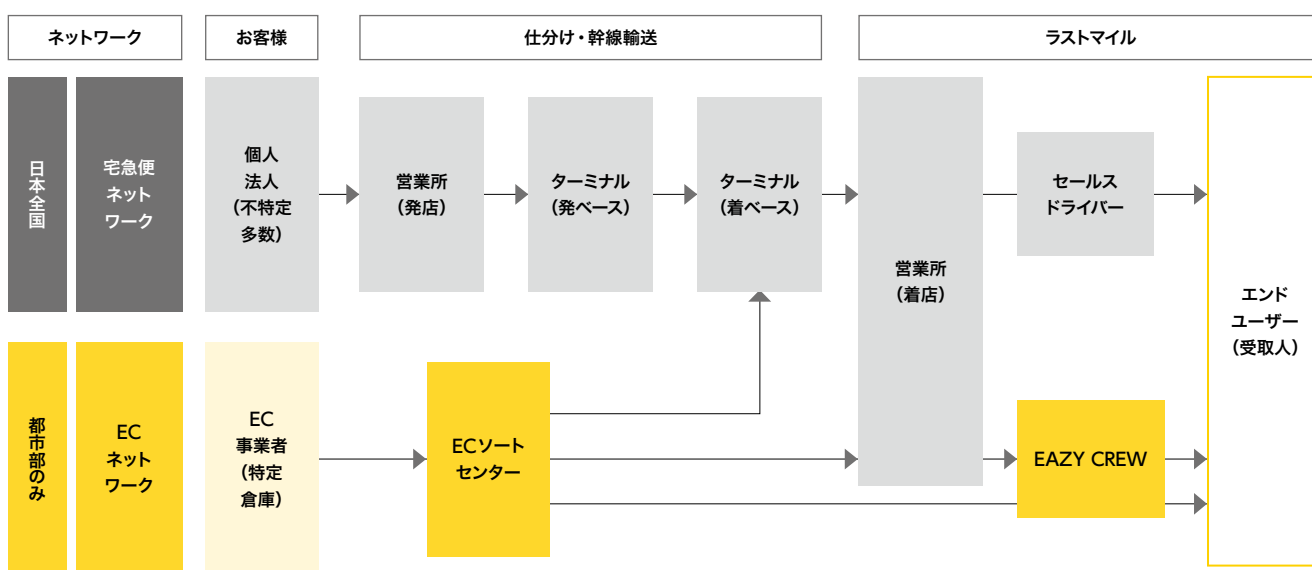
- 特定のECサイトで購入した商品を、スーパーやドラッグストアなど、EC利用者の生活導線上にある身近な店舗で受け取ることができるサービス
- EC利用者の利便性向上に加え、ついで買いや新規顧客の集客効果により受け取り店舗の販売機会の拡大に貢献する取組み

## EC 物流ネットワークの構築

成長を続けるEC需要を取り込み、利益成長を実現するため、需要が集中する都市部において、従来の宅急便ネットワークとは原価構造の異なる、ECに特化した物流ネットワークの構築を推進しています。



### EC 物流ネットワーク



#### EC 物流ネットワークのコンセプト

原価構造の異なるEC専用のネットワークを構築

- ・オペレーションプロセスの簡素化
- ・EC荷物に特化した効率的な仕分け・輸送

需要の増減に弾力的に対応できるネットワークへ

- ・お客様の需要に応じたリソースの配置
- ・パートナーとの連携強化による配送コストの変動費化

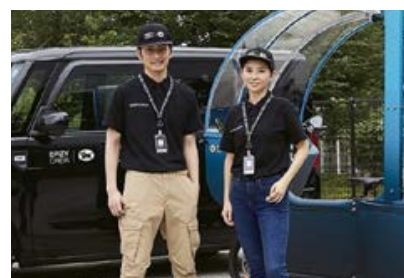
#### EC 物流ネットワークの取扱数量全体に占める割合(想定)



### EAZY CREW

登録人数: 約1.1万人 (セールスドライバー: 約6万人) ※2021年9月末現在

	セールスドライバー	EAZY CREW
属性	社員 (雇用契約)	法人パートナー (業務委託契約)
主な機能	営業、集荷、配達等	EC配達に特化
商品	全て	EAZY
カバーエリア	全国	特定地域(都市部のみ)



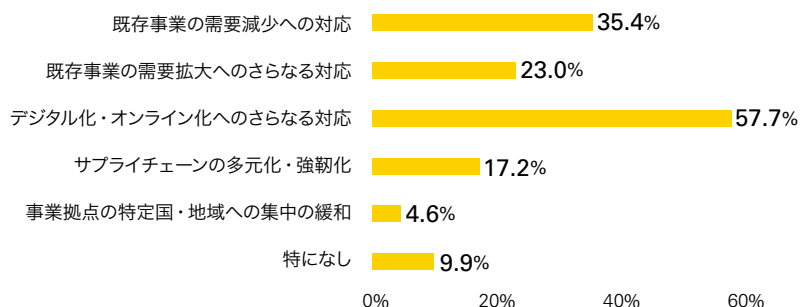
# サプライチェーンをトータルに支援する、 経営パートナーへの進化

法人のお客様に対し、戦略的アカウントマネジメントを通じて、サプライチェーンの下流から中・上流まで遡った一気通貫のビジネスソリューションを提供し、サプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革などを支えることで、お客様の経営パートナー(LLP : Lead Logistics Partner)となることを目指しています。

## ▶ 法人のお客様を取り巻く環境変化

- 生活様式や消費行動の変化により、オンライン販売への対応が課題となっており、**販売のオムニチャネル化のさらなる進展が見込まれる**
- コロナ禍での混乱を経て、事業継続や在庫管理の観点から**サプライチェーンのあり方が見直されている**

## コロナ禍で表面化した課題



### 課題の具体例(抜粋)

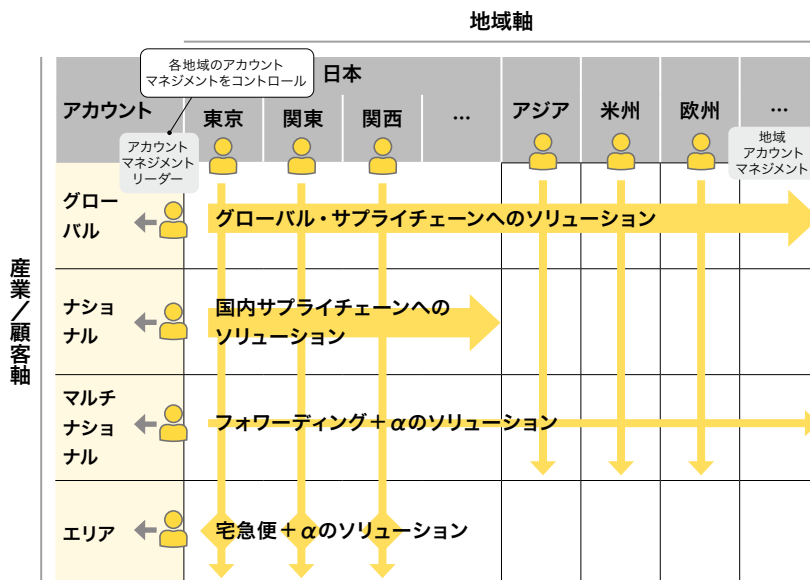
- 小売業におけるリアル店舗での売上減少
- 巣ごもり需要への対応
- オンライン販売・予約への対応
- 原材料・部品の調達を特定の地域・少数のサプライヤーに依存
- 在庫管理の不徹底
- 特定部品を一部の海外工場でのみ生産
- 海外展開を含む販路拡大の必要性

出所：財務省「新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とポストコロナに向けた新たな事業展開や需要創造等の対応」をもとに当社作成  
※2021年9月～10月中旬にかけて製造業および非製造業の多様な業種にヒアリング調査し、1,228社が回答(複数回答)

## ▶ アカウントマネジメント体制の高度化

Oneヤマト体制のもと、お客様のビジネスニーズを読み解き、それを解決するサプライチェーンソリューションを提供するため、アカウントマネジメント体制の高度化に取り組んでいます。

- これまでの各地域・各国での局地的な営業から、地域や国を横断した総合的なアカウント体制へ変革
- 個々のお客様へのソリューション提供に留まらず、同一産業のお客様に展開することで、事業成長を図る
- サプライチェーンの全体最適化に向けて、下流から中・上流まで遡ってソリューションを設計、提供(右図：グローバル・ナショナルアカウント)
- 宅急便、フォワーディングといった輸送サービスを起点に、お客様に対する提供価値の幅を拡大(右図：マルチナショナル・エリアアカウント)



宅急便+α、フォワーディング+αのソリューション

## 輸送サービスを起点に、 お客様のビジネス成長を支援

法人のお客様のニーズに対して、宅急便・フォワーディングといった輸送サービスの提供を起点に提供価値の拡大に取り組んでいます。



### ● 法人顧客の輸送ニーズに対応する宅急便のサイズ拡大

近年、トラックドライバーの高齢化や担い手の不足等により、法人のお客様が長距離トラックを確保することが困難になりつつあります。このような課題を踏まえて当社グループは、宅配のみならず、お客様の中～大口の荷物の輸送ニーズに応えるサービス強化を図っています。

その一環で、2021年10月より宅急便で取り扱う荷物のサイズを拡大しました。今後、複数口やロットでの輸送、総重量単位での輸送など、法人のお客様のニーズに対応し、法人のお客様への提供価値を拡大していきます。

### ● コロナ禍におけるお客様のグローバル・サプライチェーンニーズに対応

当社グループは、アジア域内の海上・航空輸送の混乱により課題を抱えるお客様に対し、シンガポールからインドシナ半島を経由して中国までつなぐ越境陸送ネットワークを活かして、FTL（貸切コンテナ輸送）およびLTL（小口混載コンテナ輸送）の越境陸送サービスを提供しています。また、お客様のアジア域内サプライチェーンにおけるJIT（Just In Time）確保への貢献はもちろんのこと、東南アジア諸港から欧米向けの海上・航空スペースが確保しづらい状況下で、いったん中国の港・空港まで陸送してから海上・航空輸送に接続するといったJIC（Just In Case）

対応の複合一貫輸送サービスを提供することで、コロナ禍におけるお客様のニーズに対応しています。



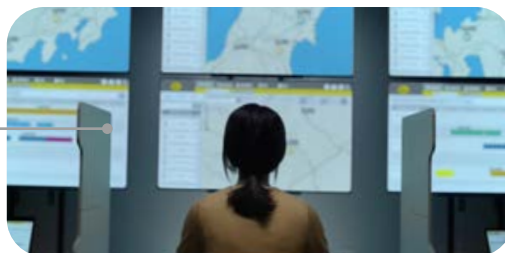
ヤマトグループのアジア越境陸送ネットワーク →



サプライチェーンソリューション

## 次世代の医薬品流通の推進を支える 高度なロジスティクスの設計・運用

ヤマトグループは、Oneヤマトの経営資源と医薬品取り扱いにおける知見を組み合わせ、医薬品流通の設計から運用まで担うことで、次世代医療の未来とそれに向き合う法人のお客様への価値提供に取り組んでいます。



### ● 新型コロナウイルスワクチン接種を支えるロジスティクス

衝撃や振動に弱く、厳重な温度管理を要するワクチンを各地の接種会場へ輸送するため、輸送状況や温度の推移、位置情報などをリアルタイムで一元管理した、シームレスな輸送を実現するロジスティクスを設計し、運用体制を構築しました。

指定温度を維持する専用資材を活用した輸送オペレーションにより、自治体の要請に基づき、納品先の保冷設備に適した

超低温・冷凍輸送を行うことで、ワクチンの保管期限の最大化と品質の維持に貢献しています。

このワクチンロジスティクスで作り上げたサプライチェーンソリューションを、医薬品流通を支えるロジスティクスプラットフォーム、さらには次世代医療を支える「社会的インフラ」へと進化させていきます。

## サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化

### サプライチェーンソリューション

## 販売のオムニチャンネル化に取り組むお客様への サプライチェーンソリューションの提供

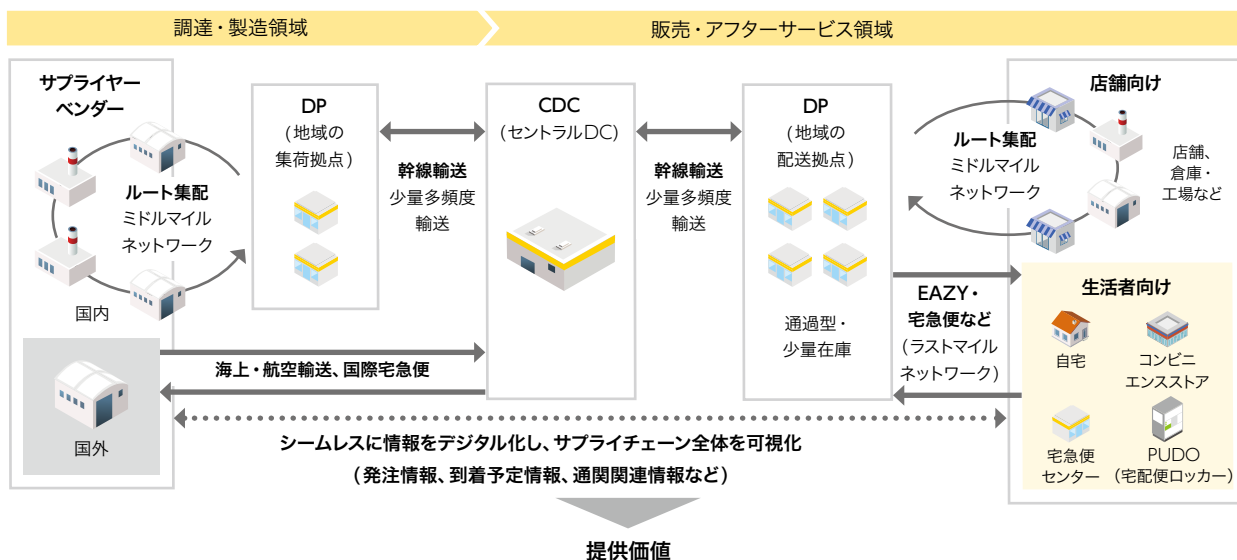
小売業では、オンラインとオフラインのオムニチャンネルでの販売が進展していますが、その物流と在庫の最適化が重要な課題となっています。ヤマトグループでは、「CDC\*1 + DP\*2」と称するソリューションモデルの提供を通じて、法人のお客様の課題解決に取り組んでいます。



\*1 セントラルディストリビューションセンター  
\*2 デポ(地域の配送拠点)

### ソリューションモデルのイメージ

- ▶ CDCに店舗向けとECなどの生活者向けの在庫を集約し、それらを共通化・共有化することで、全体の在庫量を削減
- ▶ お客様のオムニチャンネルでの販売在庫を流動化し、在庫と物流を一元管理することで最適化
- ▶ TMS\*により最適なモードで輸配送(宅急便・EAZY・ルート集配など) \*トランスポートマネジメント(輸配送管理)システム



サプライヤー・ベンダー	販売者	店舗・生活者
<ul style="list-style-type: none"> <li>出荷作業の平準化、簡素化</li> <li>在庫の最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在庫の最適化、総ロジスティクスコストの最小化</li> <li>多様かつ変化が激しい需要に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売スペースの最大化(ショールーム化)</li> <li>多様な買い方が可能になる</li> </ul>

### ● 最適なサプライチェーン構築に向け戦略的パートナーシップを締結

2021年4月、ロクシタンジャパン株式会社とヤマト運輸は、ロクシタン製品を購入する全てのお客様の満足度向上に向け、日本国内での店舗および公式通販サイト販売における最適なサプライチェーンの構築を実現する戦略的パートナーシップに合意しました。

ヤマトグループの国内外の緻密な輸配送ネットワークと、110か所以上の倉庫ネットワークを組み合わせ、ネットワーク上で

店舗・公式通販サイト在庫を絶えず一体で流動化させ、状況に合わせた最適な輸送方法をTMSでコントロールすることで、在庫の偏りや欠品の解消、輸送コストの低減やスピード配送・納品を実現します。最適化されたサプライチェーンにより、店舗販売員が販売に注力できる環境や、公式通販サイト購入商品の受け取り可能日の前倒し、受け取り方法の多様化など、購入者の満足度向上を図ります。



Oneヤマト体制のもと、私たちは徹底的にお客様に向き合い、サプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革などを支えることで、お客様の経営パートナーとなることを目指しています。お客様の企業価値と顧客価値の向上に貢献することで、当社グループの成長を実現していきます。

### 恵谷 洋 ヤマト運輸株式会社 専務執行役員 法人営業・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1日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1日より現職。



### ● Oneヤマトによるグローバル・サプライチェーンソリューションの提案

現在、グループ9社の経営資源を結集したヤマト運輸を中核とするOneヤマト体制のもと、従来の機能軸ではなく、顧客軸で徹底的にお客様に向き合い、ソリューション提供に取り組んでいます。

これまでのヤマトグループは、宅急便のオペレーションを担う輸配送ネットワークのほか、グループ各社が機能ごとにそれぞれ輸配送ネットワークや物流センターなどの拠点を構築していました。Oneヤマト体制下では、グループにおける幹線輸送の集約や、拠点の統合を進めるとともに、ハブとなるベースから法人顧客向けのミドルマイルネットワークを整備し、ベースと一体化した物流センターも増加させています。

構造改革を進めるヤマトの拠点・輸配送ネットワーク上では、お客様に対して様々なソリューションの提供が可能になります。その一例が、「CDC + DP」であり、他社では提供できないソリューションモデルです（詳細はP30をご覧ください）。

なお、このモデルで取り扱う商品が海外において調達・製造されるものである場合、調達・製造領域の在庫と物流も含めて改善しなければ、サプライチェーンの全体最適化に結び付きません。従って、当社ではお客様のサプライチェーンの上流まで遡って調達・製造段階でのソリューション提案も積極的に実施しています。

その一環として、海上輸送中の洋上在庫を可視化し、管理するサービスも提供しています。これにより本船が到着する前に在庫引き当てを行うことが可能になり、貨物を船から揚げる港での在庫拠点をバイパスして納品することで、顧客オーダーへのレスポンスタイムと納品リードタイムを短縮し、サプライチェーン上の総在庫のコントロールがより効果的に行えるようになります。

以前のヤマトグループでは、このような国内と国際のソリューションを別々に提案していたため、お客様への提供価値を最大化できていませんでした。そこで、2022年3月期よりグローバルアカウントマネジメント体制を構築しました。各国に展開する現地法人だけでの独立採算ではなく、グローバルネットワーク全体での収支を重視し、お客様のサプライチェーン全体に対して価値提供することを目指しています。この

方針のもと、各国の現地法人やパートナー企業の位置付けや役割を明確化しました。そして、お客様の意思決定者がいる国にアカウントマネジメントのリーダーを配置し、お客様のグローバル・サプライチェーンニーズに合わせて、ソリューションを組み合わせて提案しています。

### ● 大きく変化するグローバル・サプライチェーン

2020年代に入ってからグローバル・サプライチェーンと国際物流においては、コロナ禍と米中対立により大きな混乱と変化が生じています。ロジスティクスを組み立てる際にまず求められるのはJIT(Just In Time)ですが、同時に事業継続の観点から、JIC(Just In Case=もしもの時)への備えが重要である、という認識が広がっています。

コロナ禍により生じた港湾機能不全、海上コンテナ不足、航空輸送キャパシティ不足などによる混乱は、日々私たちがJIC対応せざるを得ない状況を生み出しています。SCMの3Aは、Agility(俊敏性)、Adaptability(適応力)、Alignment(整合性)と言われますが、今ほど俊敏性に富んだ臨機応変なロジスティクスが強く求められる時代はないでしょう。私たちは、その意識を強く持って、お客様と向き合っています。

例えば、2021年春以降は、海上輸送の混乱に伴い、日本およびアジア諸国発北米向けの自動車部品などの緊急航空輸送ニーズが急増しましたが、主要航空会社との連携によるチャーター航空輸送と当社米国法人の迅速・適切な陸送手配によって、お客様の要望に対応することができました。

また、2020年以降の海上コンテナ不足を受け、マレー・インドシナ半島～中国地域では、ヤマトグループの越境陸送ネットワークを活かし、お客様のサプライチェーンにおけるJIT確保への貢献はもちろんのこと、JIC対応の複合一貫輸送サービスを提供することで、コロナ禍におけるお客様のグローバル・サプライチェーンニーズに対応しています（詳細はP29をご覧ください）。

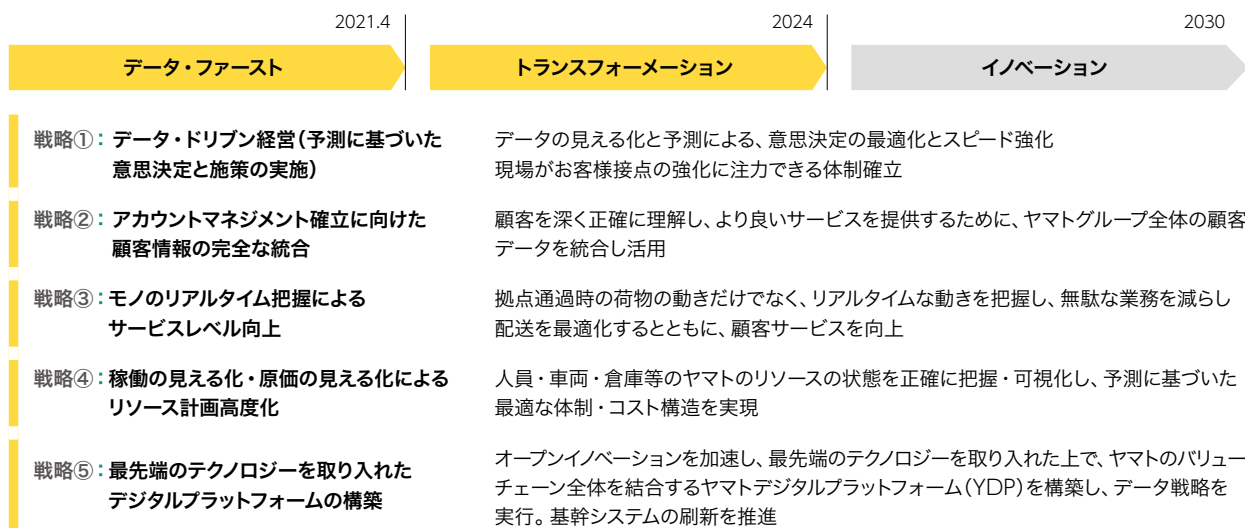
これらの取組みを通じて、お客様の信頼を積み重ねていくとともに、お客様のサプライチェーン全体に対して価値を提供することで、当社のビジネスを成長させていきます。

# データ・ドリブン経営への転換に向けた デジタル戦略の推進

デジタルテクノロジーによって組織を変え、業務を変え、グループの事業そのものを抜本的に変革することを目指し、グループ全体でデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。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に取り組んでいます。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」の拡充を通じて、成長戦略をデジタル面から支えています。

## ▶ データ・ドリブン経営への転換

ヤマトグループでは、約270人のDX内部人財を配置したデジタル機能本部が中心となり、外部パートナーの知見も活用しながら、各事業本部・機能本部と連携してDXの取組みを推進しています。2024年3月期を最終年度とした中期経営計画「Oneヤマト2023」において1,000億円のデジタル投資を想定し、データ・ドリブン経営の実行や、スピーディーな事業展開を支えるシステム基盤の構築などを推進しています。



## ● データ分析に基づく業務量予測により「稼働設計」の最適化を推進

これまでの宅急便オペレーションでは、各地域の支店単位で、「経験と勘」に頼って経営資源(人員や車両、拠点等)を配置していたことにより、実際の業務量とのアンマッチによる無理や無駄が生じたり、経営資源の配置が地域ごとの個別最適となり、業務量の地域差や繁閑差に対応する柔軟性を欠くなどの課題が生じていました。

これらの課題を解決し、経営資源の最適配置を実現するため、2021年3月期より、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づく構造改革を推進し、データアナリティクスを用いた業務量予測や車両の積載率の向上に取り組んでいます。2022年3月期からはMLOps(機械学習オペレーション)の運用環境を構築

し、過去の実績をもとに将来の業務量を予測する「機械学習モデル」に最新の実績データを取り込み、学習させ、運用する工程を自動化させました。その結果、処理速度と機械学習の頻度が向上したことにより、全宅急便センター約3,500店\*それぞれについて、より高い精度で3か月先までの業務量と必要な車両台数を予測できるようになりました。リテール事業本部では、この予測と大口・中口の法人のお客様からアカウント担当者がヒアリングした最新の情報や、現場で培ったノウハウを組み合わせることで、経営資源の最適配置とコスト適正化を推進し、安定的なオペレーションの提供と収益性の向上に取り組んでいます。

\* 2021年9月末現在

## 「ECエコシステム」の 創出を支えるDXの取組み

EC向け配送サービス「EAZY」は、従来の基幹システムではなく新たに構築したシステム基盤のもと、様々なデジタルデータを活用することで、顧客体験の向上とオペレーションの最適化を推進しています。



### ● EC利用者への新たな受け取り体験の提供

#### デジタルキーを活用した安心な置き配の実用実験を開始

EAZYは、お客様の希望に応じて自宅前などの置き配に対応していますが、オートロックマンションでは、置き配を希望しても、宅配BOXの数が限られている、本人が不在のためオートロックが解錠できず、お届けできないといった課題がありました。また、セキュリティの観点から、居住者以外が安易にマンションに入れることに対する不安の声も多くありました。

そこで、複数社のデジタルキーを同時に管理できるプラットフォームを開発し、2021年3月より、デジタルキーを活用してオートロックの解錠ができるEAZY向けの新機能の実用実験を開始しました。本機能により、EAZY CREWが持

つ専用アプリに、エントランスのオートロック解錠に必要なワンタイムパスワードを発行することで、高いセキュリティのもと、お客様の利便性向上を実現します。

実用化に向けて実用実験を進め、2022年3月期中に全国約1万棟での展開を目指します。

#### ▶ マンション居住者が玄関前での「置き配」を指定した場合



#### 置き配時の個人情報漏洩リスク低減に向けて「二次元コード伝票」による配達を開始

非対面の配達が増える中、お届け先の個人情報が記載されたままの置き配は「個人情報の漏洩リスク」が伴い、不安視されるお客様がいらっしゃいました。

2021年6月、お客様により安心して荷物をお受け取りいただけるよう、EC事業者との連携のもと、「二次元コード伝票」による配達を開始しました。二次元コードを使用することで、荷物に貼られた伝票上にお届け先の個人情報が記載されないため、個

人情報漏洩のリスクを低減でき、利用者は安心して置き配などを指定できます。

#### ▶ サービスイメージ



### ● EAZY CREWの配送効率向上に向けた配送支援アプリの導入

EAZY CREWの効率的な配達を実現するため、置き配などの多様な受け取り選択肢に対応するEAZYの業務に特化した、専用の配達支援アプリを導入しました。

#### 📦 配達業務支援

読み込んだ配達伝票の情報をデジタル化し、時間帯指定や配達先住所に基づいて配達順序を作成します。また、配達先を地図上に表示し、EAZY CREWの効率的な配達業務を支援します。

#### 🚗 車両への積み込み作業の効率化・平準化

配達伝票のバーコードを読み込んだ時に、配達順序に基づいて車両のどこに荷物を積み込めばよいかを視覚的に表示します。初心者でも画面表示に基づいて効率的に業務を行うことができ、実証実験では積み込み時間が従来比約20%削減されました。

#### ▶ 積み込み作業画面イメージ



## サステナブル経営の強化

「つなぐ、未来を届ける、  
グリーン物流」

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

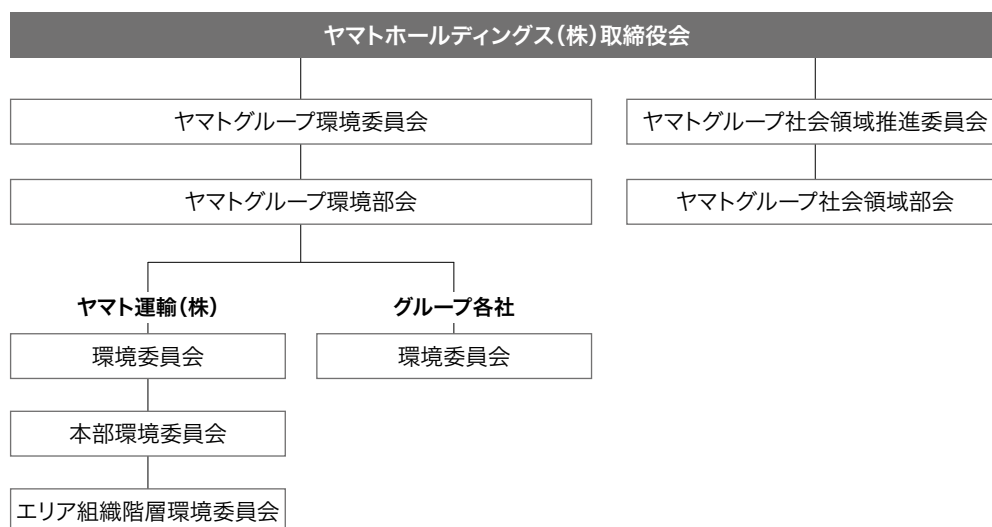
気候変動や労働、人権・格差、新型コロナウイルス感染拡大など、社会全体が喫緊の課題に直面している今、私たち企業もこれらの課題にしっかりと向き合い、課題解決に参画する必要性が高まっています。ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた環境・社会ビジョンおよび2050年の温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロなど長期目標の達成に向け、重要課題(マテリアリティ)に対する具体的な行動の内容と2023年までの到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、サステナブル経営を推進しています。

### サステナビリティ推進体制

グループ全体のサステナビリティ推進を統括するため、当社に選任部署を設けています。また、各グループ会社にもサステナビリティ担当者を配置し、グループを挙げてサステナブル経営を推進しています。

代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸の各事業本部・機能本部の本部長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」を毎年1回開催し、サステナビリティに関する課題についての情報共有や審議を行っています。そして、重要な議題については適宜、経営会議や取締役会で議論・決議を行っています。



## —— サステナブル経営に向けて

### ▶ マテリアリティの特定

ヤマトグループの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、重要かつ優先的に取り組むマテリアリティの特定を以下の通り行いました。

#### 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、自社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)

STEP 1で絞り込んだマテリアリティ候補について、ステークホルダーの方々からご意見をいただき、その妥当性を確認するためのステークホルダー・ダイアログを行いました。

### ▶ 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」策定

2020年1月23日、今後のヤマトグループにおける中長期の経営のグランドデザインとなる、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を発表しました。

本プランでは、基盤構造改革の一つに「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～」を据えて、持続可能な社会の実現に向けて注力していきます。

#### 環境ビジョン 「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」

「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 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”<sup>\*2</sup> 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、あらゆる人々にもや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客様など様々な人々の生活の質(QOL)向上に貢献します。  
リアルの強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していきます。

\*2 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

# サステナブル中期計画2023

2021年1月、ヤマトグループはサステナブル経営の強化に向けて、「サステナブル中期計画2023」を策定しました。



「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/news/2020/2021012903.html>

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

事業活動の環境負荷を抜本的に減らすために、総量目標および資材や車など物流業界として革新的な技術の普及に貢献できる分野についても目標を定めました。多様なパートナーと協働した取組みやビジネス機会も目標対象とし、お客様やパートナー、地域社会のレジリエンスを高め、環境価値を生み出していきます。

マテリアリティ	概要	主要目標 (2024年3月期)	関連するSDGs
<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高効率化、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*1</li> <li>GHG 排出原単位 2021年3月期比10%削減*1,2</li> <li>再生可能エネルギー由来電力 30%使用</li> </ul>	
<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"> <li>自動車NOx・PM排出量 2021年3月期比25%削減*3</li> <li>大気汚染物質排出が少ない自動車の導入</li> </ul>	
<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"> <li>紙材における再生可能資源や再生材の利用55%*4</li> <li>埋立処分率5%以下*5</li> <li>再生材を使用した商品や省資源の資材の提供</li> </ul>	
<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"> <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、気候変動に適應する情報の発信等)</li> <li>環境商品/サービスの提供*6</li> </ul>	

### 環境マネジメントの強化



## 社会中期計画2023

事業活動を通して豊かな社会を実現するために、国際的な基準やニーズに応える取組みを計画に組み込みました。労働や人権も目標の対象とし、多様な人財の尊重や社員が活躍できる職場環境の整備に努めます。また、サプライチェーンや地域とともに社会課題の解決に取り組みます。

マテリアリティ	概要	主要目標(2024年3月期)	関連するSDGs
 <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	<b>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</b>	<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>	  
 <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	<b>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</b>	<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>	   
 <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	<b>交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する</b>	<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*72020年3月期比20%削減</li> </ul> ※全て国内連結会社および(株)スワン対象	     
 <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	<b>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</b>	<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%*8</li> </ul>	   
 <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	<b>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</b>	<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>	  
 <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	<b>ヤマトグループらしい企業市民活動を実施する</b> <b>地域経済を活性化させるビジネスモデルを構築する</b>	<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 範囲はヤマト運輸(株)

\*4 紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等

\*5 従来比半減相当

\*6 環境負荷が少なく、環境価値がある商品やサービス

\*7 100万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

\*8 ヤマト運輸(株)対象

## 持続可能な社会の実現に向けた環境戦略

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低減に努め、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、長期目標として温室効果ガス(GHG)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GHG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。



### ヤマトグループ環境方針

ヤマトグループは、環境方針に沿って環境保護に寄与する事業活動を行っています。経営理念にある「社会的インフラ」としての責任を認識し、2021年に「ヤマトグループ環境方針」を制定しました。社員や有識者など、ステークホルダーの意見

を反映し、取締役会の決議を経て制定した本方針は、ヤマトグループの意図を示すコミットメントとなっています。本方針のもと、持続可能な社会的インフラとして将来にわたり豊かな社会を支える取組みを日々実践しています。

#### ヤマトグループ環境方針

ヤマトグループは、将来にわたり豊かな社会を支える企業として、環境保護に寄与する事業活動を行います。  
持続可能な社会的インフラとして、環境に配慮した商品・サービスを提供し、  
現代そして将来の世代の生活基盤である地球環境を守り、健康で豊かな社会の実現に貢献します。

1. 環境負荷の低減と汚染の予防
2. 持続可能な商品・サービスの提供
3. 環境マネジメントとコンプライアンス
4. 連携とコミュニケーション



「ヤマトグループ環境方針」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/esg/policy.html#anc-08>

### TCFD 提言に基づく取組み

気候変動がヤマトグループの中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現にとって重要な課題であることを認識し、気候変動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、TCFD\*の提言をもとにした情報開示の充実に努めています。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。

\* TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略で、金融安定理事会(FSB)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース



## ▶ ガバナンス

ヤマトグループでは、取締役会の監督のもと、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をもち、気候変動を含む環境課題の審議・決定・監督を行っています。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者として環境委員会で審議された重要事項を取締役に報告します。環境分野の執行役員や事業本部・機能本

部の本部長、グループ会社の社長は、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、必要な経営資源を整える等の環境(執行)責任者の任にあたります。さらに、原則として全ての部長や現場組織の長が環境管理者として気候を含む環境のリスク及び機会の管理に責任を持ちます。

## ▶ 戦略

ヤマトグループでは、グループ全体の気候関連リスクおよび機会、財務上の影響を特定、評価する審議を行い、管理手法や戦略を含めた内容を特定しています。

2021年1月に策定した「環境中期計画2023」において、中期的な環境目標と具体的な行動の内容を設定しました。本計画に基づき、再生可能エネルギー由来の電力利用や輸送の高効率化、ドライアイスの削減等によりGHG排出量を削減する

取組みを推進しています。なお、2023年3月期に、複数の気候変動シナリオに基づくシナリオ分析を実施する予定です。その結果を事業戦略の検討に活用し、次期経営計画に反映させていきます。



「気候関連のリスクと機会、想定される影響および管理・戦略」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/tcdf.html>

## ▶ リスク管理

気候を含むマテリアリティの特定やビジョン、GHG排出量削減を含む長期目標、環境中期計画(目標・戦略)等は、取締役会で審議されます。また、GHG排出量削減の進捗等の環境の目標に対するパフォーマンス、気候の移行リスク等を含む環境課題への対応状況、法令遵守状況、監査結果、来期の計画等は、上述のガバナンス体制に基づき経営陣や経営役職者が出席する各階層の環境委員会に報告・モニタリングされ、監督・評価を受けます。具体的には、現場側のエリア組織階層環境委員会(年4回)から本部環境委員会(年4回)、各グループ会

社の環境委員会(年1回)、4つの環境課題を審議する環境部会(年3回)、そしてグループ環境委員会(年1回)に報告され、代表取締役社長のトップマネジメントレビューを受け、取締役会に報告し監督を受けます。このように、気候変動リスクを含む環境のリスクを会社全体のマネジメントプロセスにおいて適切に管理しています。また、意思決定のプロセスにおいて、ステークホルダー・ダイアログを開催して社員や有識者等の意見を取り入れるなど、環境マネジメントの有効性を常に見直し、継続的な改善に努めています。

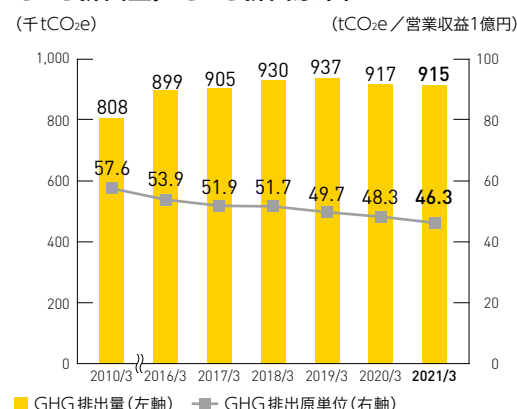
## ▶ 指標と目標

気候変動によるリスクを緩和し、機会を拡大するために、ヤマトグループは中長期のGHG排出削減目標を定めています。中期目標の達成に向けて、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GHG排出実質ゼロ\*1
- **中期目標:** GHG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 自社排出(Scope1とScope2) \*2 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2)

### GHG排出量 / GHG排出原単位



※ 2018年3月期、2019年3月期、および2020年3月期のデータを一部修正しています。

## 持続可能な社会の実現に向けた環境戦略

### トピックス

#### ▶ 輸送・事業所の低炭素化

ヤマトグループでは、ハイブリッド自動車や電気自動車等の低炭素型車両へのシフト、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(2021年3月時点で電動自転車等を約4,100台、ハイブリッド車を約4,200台、電気自動車を約570台保有)。2020年3月期、2021年3月期の2年間で、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約500台導入しました。今後は2030年までに、小型集配車両の半数に当たる約5,000台のEV化を目指しています。

また、長距離用中型トラックも含めた他業種と共同でのEVやFCVに関する実証試験や、低炭素や大気汚染防止を目指

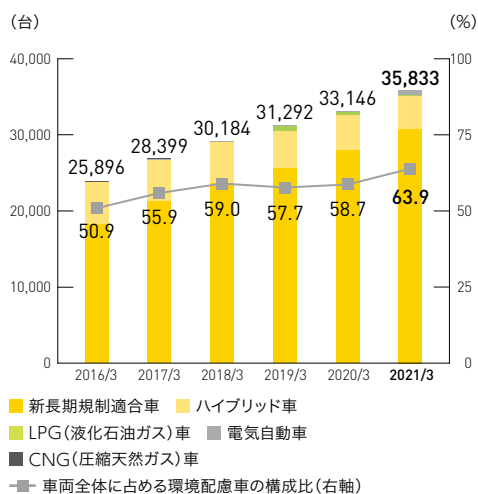
した自動モビリティの調査・共同研究、モーダルシフト(鉄道・海運)等も進めています。

そのほかにも、建屋へのLED導入や使用電力の再生可能エネルギー由来電力への切り替え、輸送物冷却用ドライアスの削減等により、GHG排出量の削減を図っています。



中型商用EVトラック

#### 環境配慮車保有台数の推移(国内連結会社)



#### 低炭素型車両の導入

▶ 2018年: EV100台



▶ 2020年: EV570台



▶ 2030年(目標): 低炭素型車両5,000台



#### 小型モバイル冷凍機「D-mobico(ディー・モビコ)」

(株)デンソーと共同で小型・軽量で持ち運び可能な冷凍機を開発しました。使用用途や荷量に応じて組み合わせる断熱箱の形状や寸法を選択できるため、様々な配送に柔軟に対応することが可能です。モバイルバッテリーで駆動しエンジンに負荷をかけずドライアスも使用しないため、走行中の燃費向上やGHG排出量削減に寄与しています。



D-mobicoの使用イメージ

## トピックス

## ▶ サプライチェーン全体の気候変動対応に向けて、グリーンイノベーション開発部を新設

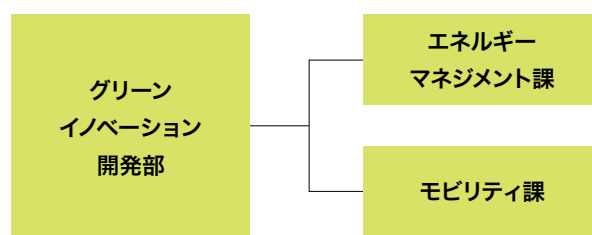
ヤマト運輸は2021年10月に、2050年までのカーボンニュートラル実現を目指し、グリーンイノベーション開発部を新設しました。同部内に「エネルギーマネジメント課」および「モビリティ課」を新設し、GHG 排出量削減などグリーン物流を推進しています。

グリーンイノベーション開発部では、EVや再生可能エネルギーの導入促進などにより社会課題解決に取り組み、さらにこれらを持続可能な取組みとして推進していきます。自社のGHG 排出量削減だけでなく、物流業界全体で気候変動課題の解決に取り組んでいます。

「エネルギーマネジメント課」では、当社グループのGHG 排出量削減に加え、省エネ技術の活用や再生可能エネルギー由来電力の利用などを検討しています。

「モビリティ課」では、モビリティを起点に、最新のテクノロジーの研究と実証に取り組み、実装を目指します。

ヤマトグループは、グリーンイノベーション開発部を中心に「2050年 GHG 排出実質ゼロ」の目標に向け、環境に配慮した取組みを進め、自社に留まらず物流業界全体、さらに社会へと広がっていきます。



グリーンイノベーション  
開発部  
モビリティ課長

小澤 直人

## EV 車両導入で見えてきた課題と今後に向けて

ヤマトグループは、2013年以降EVの導入を進めており、これまでのEVの運用経験から、運送業界においてEVをより広く導入していくには様々な課題があることが分かってきました。

一つは、環境に配慮した車両であることはもちろん、ドライバーにとって働きやすく実用性のある車両であることです。環境に配慮することはもちろんですが、持続可能な取組みとしていくには働くドライバーにとって実用性の高い車両でなければなりません。その点を踏まえ、車両メーカーとともに引き続き検討を進めていきます。

もう一つは、車両導入時の充電インフラ整備に要する負担や、今後需要が高まる再生可能エネルギー調達コストの増加といった運送事業者にとってのハードルに加え、電力消費量の増加による電力系統への影響など、日本全体のエネルギー・システムへの影響も懸念される点です。このような問題意識を背景に、グリーンイノベーション開発部では、グループにおける省エネ技術やEVの導入、太陽光発電等の再生可能エネルギーの利用といった施策だけでなく、輸配送パートナーまで含めた日本全体でグリーン物流を実現させるため、今後、様々な取組みを進めていきます。

# 「運創業」への転換を支える人財マネジメント

ヤマトグループの最大の財産は約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つてこそ、グループとしての力も強くなります。ヤマトグループでは、Oneヤマトに基づく新たな経営体制において、お客様に向き合う第一線の人財およびグループをリードする人財、専門領域を担う人財が、働きがいを得ながら活躍し、持続的成長に向けた取組みに邁進できる仕組み創りを推進しています。



## 「運創業」への転換を支える人事戦略の推進

### 1. 「現場力」の強化に向けた第一線の人財マネジメントの構築

第一線の社員の働きがいをより高めるために、社員一人ひとりに求められる役割を明確化し、それに対する成果を具体的に可視化することを通じて、評価、リーダー登用の仕組みの構築を進めています。また、社員がお客様に向き合う時間の創出や、現場力のさらなる強化のため、採用、育成および業務プロセス改革(BPR)の観点から現場を支援する仕組み創りを推進しています。

### 2. 経営構造改革に連動した専門人財を育成する人事制度の構築

本業である物流事業の徹底強化、および持続的な成長に向けた新たな事業の創出に向けて、必要となる専門人財が高いパフォーマンスを発揮できる人事制度の構築に取り組んでいます。

### 3. タレントマネジメントシステムの導入とキャリア採用の強化

社員一人ひとりのキャリアステップに合わせてパフォーマンスを最大化するとともに、組織内で不足する人財を客観的に把握し、スムーズなキャリア採用に結び付けるため、タレントマネジメントシステムを導入し、活用を推進しています。

### 4. アカデミー組織の立ち上げと教育体系の構築

ヤマトグループの人財開発の中核的機能として、社内専任講師120人を配置したアカデミー組織を立ち上げ、教育体系の構築を推進しています。役職者を中心とした階層別教育の強化や専門人財を含む、各事業領域のプロフェッショナルの育成を通じて、組織力の向上を図っています。

また、デジタル教育についてはヤマトオリジナルのデジタル教育プログラムを立ち上げ、経営層を含めた全社員のデジタルリテラシーの底上げと、デジタル領域における人財育成のスピードアップに取り組んでいます。

### 5. 労働、人権・ダイバーシティを中心としたサステナビリティ施策の強化

社員一人ひとりが組織を越えた協力関係を築き、高いパフォーマンスを発揮するとともに満足感を得られる組織を構築するため、働きやすさと働きがいの観点から労働環境を改善し、良好なコミュニケーションが確保される職場づくりを推進しています。



## トピックス

## ▶ デジタル人材の育成へ向け、「Yamato Digital Academy」をスタート

2022年3月期より、経営層を含む社員のデジタルリテラシーの底上げと、デジタル人材の早期育成を図るための教育プログラム「Yamato Digital Academy(YDA)」をスタートしました。

ヤマト運輸の各部門から選抜された社員が階層別の研修カリキュラムを受講し、データ・ドリブン経営の実現を目指します。今後は、順次グループ各社への展開を図り、3年で1,000人規模のグループ社員の受講を予定しています。

## 全社員向けカリキュラム

基礎的なDX研修、デジタルデータ活用プログラムなどで構成

対象：各本部\*、コーポレート部門、主管支店社員のリーダーなど

## 経営層向けカリキュラム

DXに必要な経営資源の分析、およびリスクへの見識を高めるプログラムなどで構成

対象：社長を含む経営層、経営幹部候補者

## DX育成カリキュラム

ITスキルを高めるだけでなく、ビジネスデザイン、アーキテクト、データサイエンスなどの育成プログラムで構成

対象：デジタル機能本部所属社員

\*「リテール事業本部」「法人事業本部」「グローバルSCM事業本部」「EC事業本部」「輸送機能本部」「プラットフォーム機能本部」「プロフェッショナルサービス機能本部」から選抜された社員

## ▶ サステナブル中期計画2023 主要目標

## 労働

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

20%削減

(2021年3月期比)

有給休暇取得率

90%

(ワーク・ライフ・バランスの実現)

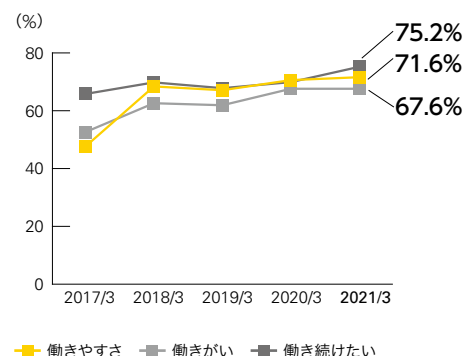
## トピックス

## ▶ 働き方改革意識調査

ヤマトグループでは、グループ全体の社員を対象に、働き方改革に関する意識調査を行い、現状の把握と改善を図っています。

2021年3月期の調査では、概ね数値が向上しています。新型コロナウイルス感染拡大の影響によりお客様の需要が急増した結果、業務量が増加し、感染予防のためのストレス等も増加したと思われる中、「働きやすさ」が向上したことは、経営層による社員へのメッセージ発信や業務体制の構築・サポートが適切に行われた結果と捉えています。また、「働き続けたい」の肯定率が向上したのは、コロナ禍の社会的ニーズの高まりにより、仕事・事業・会社への誇りが高まった影響と考えています。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



## 「運創業」への転換を支える人財マネジメント

### ▶ サステナブル中期計画2023 主要目標

#### 人権・ダイバーシティ

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%**

#### トピックス

### ▶ 人権デューデリジェンス

ヤマトグループは、これまで「働き方改革」を通じて社員の「働きやすさ」と「働きがい」を実現するための職場環境づくりに取り組んできました。

さらに社内外に深く浸透させるために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスを開始しました。外部有識者とステークホルダー・ダイアログを行い、グループ全体の人権リスクの特定を進めています。2021年には、経営理念に掲げている「豊かな社会の実現」に向けて、「ヤマトグループ人権方針」を定めました。ヤマトグループの人権尊重への意図や方向性を示した本方針に基づき、人権尊重への取組みを強化していきます。2021年

3月期には、人権への理解をより促進させるために経営層・管理職(経営役職者)の計574人を対象とした人権に関するサステナビリティ経営研修を実施し、人権に関する海外の動向や、企業に求められる人権デューデリジェンスについて学びました。2024年3月期までには、全ての社員に人権教育を展開していきます。

また、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが主催している「ヒューマンライツ・デューデリジェンス分科会」に参加し、社内の人権デューデリジェンスの体制構築に努めています。



「ヤマトグループ人権方針」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/esg/policy.html#anc-10>

### ▶ 女性活躍推進

ヤマトグループでは、2017年からキャリア形成支援の一環として、女性社員を対象とした「女性リーダー・ミーティング」や、外部団体との女性異業種研修・外部研修への派遣を実施しています。加えて、女性の部下を育成し、さらなる活躍を

支援するための「上司向けセッション」も併せて開催するなど、今後もヤマトグループ全体で、女性が活躍しやすい職場づくりを目指します。



女性リーダー・ミーティング



上司向けセッション

## 持続的成長を支える安全・安心施策

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ます。

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。協力会社や取引先とも「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。

輸送の安全に加え、ヤマトグループを支える22万人を超える社員の「安全」と「健康」が、グループの持続的な成長の土台であるという考え方のもと、お客様により良いサービスを提供するため労働安全衛生の取組みを推進しています。また、お客様満足の創造に向けた「サービス品質向上」への取組みも行っていきます。



### 運輸安全マネジメントの推進

ヤマトグループでは安全管理規程に基づき、グループ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とり、組織的なマネジメントが行える体制を整備しています。運輸安全マネジメントを実施する各社では定期的にトップマネジメントレビューを

行い、実績や成果を振り返り、問題点や課題を明らかにし改善しています。また、重大な運輸に関する事故等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運輸コーポレート本部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。

### サステナブル中期計画2023 主要目標

#### 安全・安心

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  
**50%削減**  
(2020年3月期比)

重大労働災害  
(死亡労働災害)件数  
**0件**

休業災害度数率\*  
**20%削減**  
(2020年3月期比)

※全て国内連結会社および(株)スワン 対象

\* 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

#### 実績

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
重大交通事故*1件数(件)	3	1	1	2	4
重大労働災害*2件数(件)	0	1	1	0	0

\*1 死亡交通事故(有責) \*2 死亡労働災害

## 持続的成長を支える安全・安心施策

### 輸送の安全を確保するための施策

ヤマトグループでは重大事故の発生を重く受け止め、コーポレート部門の安全部が中心となり、より一層、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、各事業本部や機能本部を横断した現場の環境整備と充実した安全教育を実施しています。

#### 法令遵守および安全を確保する環境の整備

- ▶ 点呼・日常点検業務等、法令に則った適正な安全管理業務を支援するツールの導入
- ▶ 店所構内標示の統一化や2S(整理・整頓)の推進、定期的なリスクアセスメントの実施
- ▶ 安全装置や安全機材の検証・導入による局所的なリスクの回避

#### 専門職や管理者による充実した安全教育の実施

- ▶ 入社時研修、入社1年後研修
- ▶ 社内免許制度
- ▶ 安全指導長、管理者による定期的な添乗指導
- ▶ 運転適性診断(3年に1回)に基づく教育
- ▶ ドライブレコーダー等を活用した映像教育
- ▶ 安全指導者スキル検定、専門職としての安全指導體制の構築



交通安全教育映像

#### 安全意識向上を目的とした運動および取組みの実施

- ▶ 交通事故ゼロ運動
- ▶ 社内ドライバーコンテスト(全国安全大会)\*
- ▶ 労働災害防止運動
- ▶ こども交通安全教室\*
- ▶ 無事故表彰
- ▶ Gマーク(貨物自動車運送事業安全性評価事業)の取得

\* 2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえて開催を見送りました。

### トピックス

#### ▶ 安全指導者スキル検定の実施と安全指導體制のさらなる強化

ヤマト運輸では2020年3月期より、安全指導長のスキルアップと一定レベルのスキル保持者による効果的な安全指導ができる体制の構築に向けて、安全指導者スキル検定を開始しました。安全指導長は、「知識」「技術」「指導力」を養う研修を受講し、検定では研修等で習得した安全指導における知

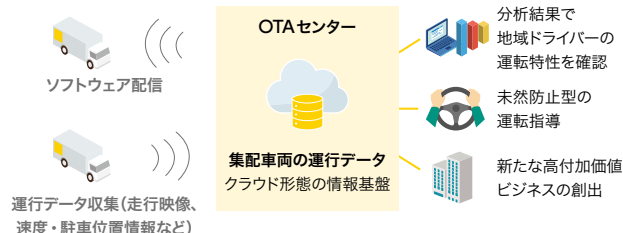
識・スキルの定着度を測ります。また、2021年9月より、安全指導者スキル検定および所定の基準を満たす安全指導長を専門職人事制度へ移管することで、安全指導體制をさらに強化し、安全教育の高度化、均質化を図っています。

#### ▶ ドライブレコーダーとデジタルタコグラフを一体化した通信機能搭載の車載端末

ヤマト運輸では、従来デジタルタコグラフで収集していた速度や駐車位置情報などに加え、ドライブレコーダーで収集する走行映像や、GPSアンテナから得た情報で作成する走行軌跡などの運行データを収集する一体型車載端末を全集配車両へ搭載しています。収集した運行データは、通信回線を通じてクラウド形態の情報基盤へ自動かつリアルタイムに転送・蓄積されます。また、ヒヤリハット体験箇所の登録の自動化や運転開始・終了設定の省力化、車載端末のソフトウェア更新の自動化も実現し、セールスドライバーがより安全運転に注力できるようにしています。車載端末で収集し、一元管理される運行

データを可視化・分析することにより、安全指導長等が各セールスドライバーの運転特性をより具体的に把握することが可能になり、一人ひとりの運転特性に応じた、これまで以上にきめ細かい未然防止型の安全運転教育を実施していきます。

#### 全国全集配車(車載端末を搭載)



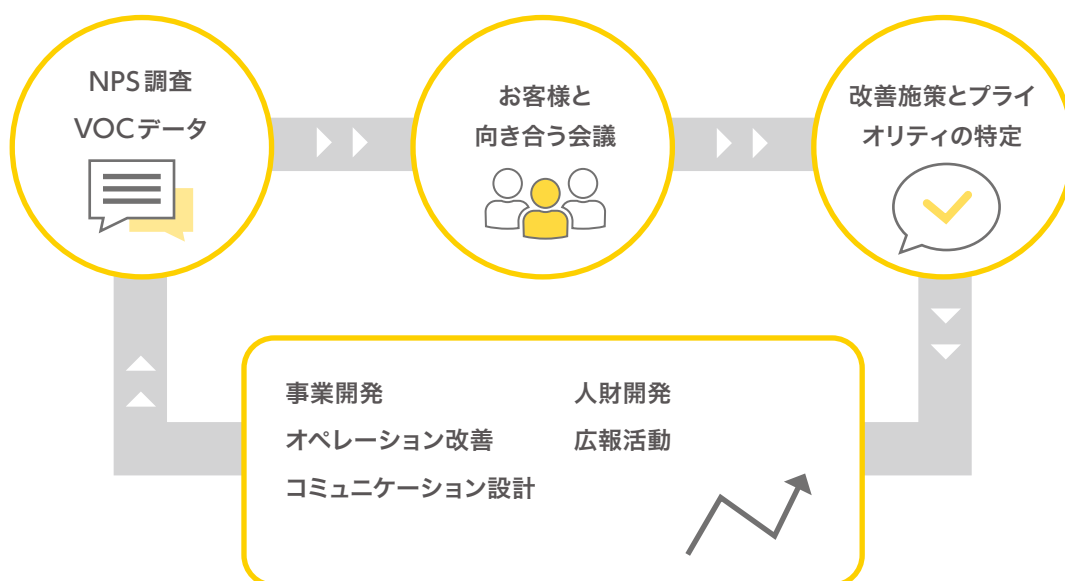


## 品質マネジメント

ヤマトグループでは、顧客体験のさらなる向上に向けて、「お客様(カスタマー)ドリブン」「データ活用」の戦略を推進しています。「消費者のお客様」と「法人のお客様」両方の視点でサービス品質を維持・向上し、顧客の期待に応えることで「最高品質の評価を継続する」という目標を達成したいと

考えています。

個々のお客様の評価や法人顧客の期待を起点に全社的な改善サイクルを回し、お客様のサービスに対する評価と提供価値の向上に努めています。



### NPS調査によるお客様評価の把握



企業やブランドに対する愛着や信頼を推奨度として測る指標であるNPS\*を活用し、お客様との関係性の見える化やエンゲージメントの向上に取り組んでいます。ヤマト運輸では、「自社に関すること・競合比較・世の中の当たり前」という3つの視点を軸に、個人・法人のお客様からの評価を調査し、改善に役立てています。

\* NPS®(Net Promoter Score: ネット・プロモーター・スコア): 顧客が自社の商品やサービスに、どれだけのロイヤリティ(信頼、愛着、好感など)があるかを数値化して測定する顧客ロイヤリティ指標。

### VOC(Voice of Customer)データベースの構築



NPS調査、電話・メール・チャットでの問い合わせ、デジタルログなどにより取得する顧客の声や評価を俯瞰的かつ総合的に分析するため、統合データベースを構築しています。また、BIツールと連動させることで現状把握や分析を可視化し、改善すべき事項を明確化しています。

### お客様と向き合う会議



経営層が中心となった「お客様と向き合う会議」にて、現在のヤマトグループ全体に対するお客様の評価や、クレーム・要望といったディテールまで共有し、顧客体験の向上に向けた施策の策定と優先順位付けを行っています。

## 取締役会議長と社外取締役によるガバナンス対談

# 中長期の企業価値向上に向けた 取締役会とガバナンスの在り方

当社は2021年4月に新たなグループ経営体制を始動し、中長期的な企業価値向上に向けたグループ経営構造改革、およびそれを支えるコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。当社が実現すべきガバナンスの姿やグループが取り組むべき重点課題等について、社外取締役の森正勝、得能摩利子および菅田史朗と取締役会長であり取締役会議長である山内雅喜の4名が意見を交わしました。



山内 雅喜

取締役会長(取締役会議長)

### 当社におけるガバナンスの現状

#### 取締役会の機能強化、 そして経営スピードとの両立へ

山内

当社はコーポレート・ガバナンスを企業価値向上の基盤と位置付け、経営の監督と執行の分離を進めるなど、コーポレートガバナンス・コード(以下、CGコード)の改訂に先じた取組みを進めてきました。当社では、取締役会の実効性評価を毎年実施し、その実効性を確認していますが、事業環境が急速に変化する中、取締役会での議論は一層重要性を増しており、経営課題・経営戦略の議論をさらに深めていく必要があると認識しています。私も取締役会議長として、その責任を果たしていく所存です。

社外取締役の皆さんは、当社のガバナンス体制について、どのような現状認識をお持ちでしょうか。

森

近年、東京証券取引所によりCGコードが導入・改訂され、各上場企業で取締役会の監督機能が強化されています。

そうした中でも、当社のコーポレート・ガバナンス体制は高度化してきたと考えています。

取締役会の主要な機能として、「重要な経営の意思決定」と「業務執行の監督」があります。このうち前者については、前提となる適切でタイムリーな議題設定と、必要な資料の事前共有と理解促進がしっかりとされています。また後者についても、「執行状況報告は、執行の長たる社長の責務である」という考え方が浸透しており、毎回、社長から財務・非財務情報や経営課題について詳細な報告があります。そして、私たち社外取締役はそれらをもとに発言し、監督機能を発揮することができます。

また、もう一つの取締役会の重要な機能「内部統制」に関しては、監査役監査や内部監査が充実し、社外取締役の意見も多く反映されてきました。従って、これら3つの機能が確立できたと評価しています。

得能

取締役会は健全に機能し、その実効性は年々向上していると評価しています。議論も活発に行われ、取締役は、互いに遠慮し合うこともありません。執行側の提案が議論で採ま



森 正勝  
社外取締役

得能 摩利子  
社外取締役

菅田 史朗  
社外取締役  
(指名報酬委員会委員長)

れた結果、より精緻で完成度の高い結論となる過程を、何度も目の当たりにしています。

ただし、こうしたやり方を経営のスピードと両立させるには、執行側とのキャッチボールをより迅速化する必要があります。改善されているものの、さらなるスピードアップを期待しています。

また、取締役会の多様性とは、ジェンダーに限らず、むしろ、一人ひとりの取締役がどれだけ幅広い経験や資質を備えているかが重要です。従って、メンバー構成の多様化もさることながら、それぞれの取締役がものの見方を絶えずアップデートし、複合的な視点を確保する必要があります。世の中の変化に後れを取らないためにも、そうした努力が欠かせないことを改めて感じています。

#### 菅田

取締役会の事前説明が充実したことにより、取締役会では、私たち社外取締役も十分な理解のもと、妥当な結論を導き出すことができます。資料も図表や写真が活用され、直観的に理解しやすいものになっています。私たち社外取締役だけでなく、社内の人たちにとっても、こうした資料の作成過程そのものが、当社の現状への理解を深める有用な機会になっていると考えます。

また、取締役会の実効性評価は、社外取締役・監査役の声を会議体の運営に反映させる上で、有効な仕組みです。

最近では、戦略の失敗分析やプロジェクトに関するネガティブな結果も報告されるようになりました。これは社外取締役からの意見を受けてのことで、まさに取組みが実効的に機能した一例です。

ただ、取締役会の実効性評価における、アンケート評価それ自体が目的化されると、大事な本質を見失う可能性があります。取締役会の実効性は、最終的には中長期的な業績や株価の向上により評価されるべきでしょう。

#### 山内

皆さんが言われる通り、取締役会では非常に活発な議論が展開されています。また、事前説明の充実に伴い、取締役会が単なる質疑応答ではなく、より深い議論の場になってきました。経営スピードとの両立に向けて、取組みを一層強化する必要があると認識しています。

菅田取締役が指摘されたように、取締役会の意思決定に関しては、事後の総括・検証により課題を抽出する姿勢が大切です。取締役会での議論や執行側への助言などにより戦略の実効性を高める仕組みができたことは、企業価値向上を支えるガバナンス強化の観点で、大きな意味があると考えています。

## 取締役会議長と社外取締役によるガバナンス対談

## 指名報酬委員会における取組み

より合理的で透明、  
かつ独立性のある選任プロセスへ

山内

当社は2005年に指名報酬委員会を設置し、独立社外取締役が過半数かつ委員長を務める体制のもと、役員の名・報酬プロセスを管理してきました。まずは「指名」についてお聞きしたいのですが、社長を含む取締役の選解任プロセスにおいて、指名報酬委員会の審議プロセスでは、どのような点を重視し、議論されていますか。

森

本来、優秀な社長は任期にかかわらず何年でも務めるべきですが、逆に働きぶりによっては、短期間で交代ということもあってしかるべきでしょう。社長を選び、評価することは、ガバナンスの中核です。そしてその責務を負うのが、指名報酬委員会なのです。

今述べたことは、社長のみならず全ての取締役に当てはまります。強い取締役会をつくるためには、取締役一人ひとりの資質や貢献により、選任・再任の是非が判断されるべきだと考えます。そしてひとたび社長や執行役員を選んだ以上、私たちはそのチームを尊重する必要があります。

菅田

社外取締役の選任は、その独立性を確保し十分に監督機能が発揮できるよう、経営陣から独立した、透明性と客観性の高いプロセスであることが望ましいとされています。当社でも、指名報酬委員会であるべき選考プロセスを設計しました。

まず、社外取締役候補に求められるスキルを議論し、人材要件を決定します。これをもとに、社内外からの声を参考に候補者リストを作成し、様々な要素を勘案しつつ順位付けしていきます。合理的で透明な、この新たなプロセスによる選考が運用されています。

また、次期経営者の選任は、ガバナンス上の大きなテーマです。指名報酬委員会として、サクセッションプランの議論についても、さらに深めていきたいと考えています。

山内

指名報酬委員会の委員長に森取締役が就任されてから、社外取締役の選任プロセスが明確化され、独立した諮問委員会による合理性・透明性ある選考に変わってきました。このほど就任された菅田新委員長のもと、あるべきガバナンスに向けた改革をさらに進めていきます。なお、サクセッションプランについては、社外取締役にご意見をいただきながら、プロセスの在り方そのものを高度化していきたいと考えています。



## 短期のみならず中長期の企業価値向上を促す 役員報酬制度を導入

### 山内

次に「報酬」についてですが、2020年6月には役員報酬制度を改定しましたが、改定の背景や目的について、現指名報酬委員会の委員長である菅田取締役より改めてご説明ください。

### 菅田

役員報酬については2020年6月、「業績連動型株式報酬制度」の導入を決定し、2022年3月期から運用を開始しています。制度導入の狙いは、大きく2つあります。

第一に、役職に伴う役割・責任や結果としての業績に見合った報酬を提供することです。優秀な人財の獲得・定着のためにも、他社に対し競争力ある報酬水準とする必要があります。

第二に、中長期的な企業価値・株主価値と連動し、株主の皆様との利害の共有を促す報酬構成とすることです。インセンティブとして業績連動報酬(変動報酬)の比率を引き上げるとともに、業績評価指標を見直しました。当社が従来採用してきた営業利益ベースの業績連動報酬は、企業価値の反映という観点からは不十分です。そこで、評価の対象を短期と中長期に分け、前者の指標に営業利益のみならず営業収益や当期純利益等を追加し、後者にはROEやTSR、ESG指標等を含めるなど、多面的な評価体系としています。

併せて、報酬の決定プロセスについては、より客観性および透明性の高いものにしていきます。

### 得能

当社における指名・報酬の決定プロセスは、型やプロセスを重視する姿勢が定着し、他社と比べても遜色ない、むしろ一歩先に進んでいるところまで来たと思います。

## 持続的な成長と企業価値向上に向けて

### 成長産業の一員かつ社会インフラ企業として、 独自の価値を追求

### 山内

当社では今、中期経営計画「Oneヤマト2023」を推進しています。当社グループを取り巻く環境が激しく変化する中、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、どのような課題が特に重要になると考えていますか。

### 森

私たちは取締役会で議論を重ね、「Oneヤマト2023」の戦略を打ち出しました。私はその中で、特に3つのポイントを注視しています。

一つ目は、積極的な投資です。当社は成長産業の中、恵まれたポジションに位置することを認識し、積極的に投資を

行っていくべきです。今後、運送業界が再編されていく中で、積極的に投資を行い事業拡大することで、さらなる企業価値向上を図ることも必要でしょう。

二つ目は、資本効率の追求です。経営管理において、資本効率をより重視し、事業ポートフォリオの最適化にも引き続き取り組んでいく必要があります。

三つ目は、サステナブル経営の推進です。当社は社会インフラ企業として、大きな社会的責務を負っています。ESGやSDGsの視点を積極的に取り入れながら、新たな価値の創造を追求していくべきと考えています。

### 得能

「サステナブル中期計画2023」には、成長の萌芽となる要素が多数含まれています。計画期間は2024年3月期までですが、その先の長期の展望に基づく内容であり、強力で推進していくべきです。

## 取締役会議長と社外取締役によるガバナンス対談

また、当社は物流というインフラで日本を支える会社です。グループ連結22万人もの社員を擁し、世の中における日々の生活の中で確かな存在感を発揮しています。逆にそれだけ、当社の振る舞いが社会に影響を与えることを意識しなければなりません。適正な労働環境の整備や社会全体への貢献を目指すサステナビリティの取組みも大切です。そのような様々な課題に向き合う中から、新たな成長の方向性が見えてくると考えています。

### 菅田

まず、足元の構造改革を着実に推進することが重要です。その上で、当社が今後取り組むべきテーマは4つあると考えています。

第一は、デジタルトランスフォーメーション(DX)における新領域の開拓です。これまで当社のDXの取組みは、生産性や効率向上に寄与する「インターナルDX」に軸足を置いていました。これに対し、グループ内に集積する様々な情報をもとに、デジタルの新サービス・新商品を展開していく「エクスターナルDX」は、持続的成長に向けたもう一つの大きな可能性であると考えます。

第二は、オートメーションによる省人化の推進です。本格的な人口減少社会が到来する中、物流業界においても人手不足が見込まれます。今から先手を打って、幅広い局面で業務の効率化、省人化を進める必要があります。

第三は、海外戦略の再構築です。構造改革の一環として海外の不採算事業から撤退し、国内ECおよび法人事業の

領域に経営資源を集中させました。しかし、当社グループほどの規模であれば、中長期的にはグローバル企業を目指し、今後、改めて海外戦略を考えていく必要があります。

そして最後に、足元の日々の課題として、物流サービスの安定供給を徹底することです。社会インフラ企業の最大の責務は、サービス・商品の提供を途切れさせないことです。近年の気候変動の影響を考えれば、事業継続性を求められる局面は増えていく可能性があります。どのような状況でもヤマトの物流サービスを維持できるよう、日頃から強靱性やレジリエンスを高めていく必要があります。

### 山内

森取締役がいつも言われるように、成長産業に身を置く強みを、私たちはさらに活かすべきでしょう。資本効率の重要性に関するご指摘も、引き続き課題として取り組んでいきます。

また、皆さんがそれぞれご指摘された通り、ヤマトグループは、日本全体の物流を支えることを通じて社会的なインフラを担う企業です。サステナブル経営の一層の強化によりESGやSDGs、事業継続といった課題に責任を持って向き合い、ステークホルダーの期待に応えていきたいと考えます。

まずは中期経営計画「Oneヤマト2023」を着実に遂行することが、持続的成長に向けた第一歩です。取締役会としてもそのプロセスを適切にモニタリングし、執行を後押ししていきます。

## コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に向けて

### ガバナンスの本質と社外取締役のあるべき姿

#### 山内

最後に、当社のガバナンスが十分機能するためには、どのようなことが必要でしょうか。また、社外取締役はどのような役割を果たすべきとお考えですか。

#### 得能

コーポレート・ガバナンスが機能するための条件は、正しい情報が共有されることです。これには2つの意味があり、一つは企業と株主・投資家の情報共有であり、もう一つは社内・社外取締役の情報共有です。

前者については、当社は、株主・投資家との対話を拡充しています。対話を定期的に行うことで、相互理解が深められ



ていこうでしょう。円滑なコミュニケーション、ひいてはガバナンス全般において、正しい情報の交換・共有は不可欠です。

一方、後者がなぜ必要なのかというと、執行側にブレーキをかけるためです。適切な場所で、適切なブレーキを、躊躇なく踏むことは、社外取締役の重要な役割です。そのためには、正しい情報が共有されていなければなりません。そして、ブレーキ（監督機能）とアクセル（執行側へのサポート）は車の両輪です。私たちは適切なブレーキを踏めるからこそ、適切なアクセルを踏むこともできるのです。

#### 菅田

企業のガバナンスの問題を考える時、しばしば陥りがちなのが、目的と手段の混同です。ガバナンスの具体例とされる個々のアクションは、それ自体、「手段」に過ぎません。究極の「目的」、すなわちガバナンスの本質とは、正しい意思決定を迅速に行うことではないでしょうか。また、取締役会がよく「監督」「意思決定」という2つの機能を持つと言われますが、私はこの「監督」という言葉に違和感を覚えるのです。

会社組織を運営し、世の中にサービス・商品を送り届ける人たちは、いずれもその道のプロフェッショナルです。そのような方々の間に「異物」として介在する私たち社外取締役の存在意義は、むしろ、彼らが正しい意思決定を最も効率的に下せるよう「触媒」としてサポートすること、また彼らが間違った方向に行かぬよう「牽制」することに尽きるでしょう。

この「牽制」機能の拠り所となるのは、株主・投資家の方々を含む「全てのステークホルダー」です。社外取締役はこのポジションを意識しつつ、社会動向や企業経営で培った知見を提供し、具体的な「牽制」機能を発揮していくのです。

#### 森

ガバナンスの究極の目的とは、長期的・持続的に企業価値を高めていくことです。当社がこれを実現するためには、中期経営計画「Oneヤマト2023」の着実な実行が必要であり、取締役会はそのプロセスをモニタリングします。その際、重要なモニタリング項目は、リスク管理、労使関係や株主関係の健全性、SDGsや事業継続などを含むサステナビリティの取組みです。不確実性が高まっている経営環境を踏まえ、特に、リスク管理については、これまで以上に強化していく必要があります。

また、こうした取組みと並行して、経営の透明性を高め、株主・投資家の方々への説明責任を果たさねばなりません。この統合レポートもそのためのツールであり、コミュニケーションが何より大切なのです。

#### 山内

それぞれのお立場から、示唆に富むご意見を頂戴しました。情報の共有、ステークホルダーとの健全な関係、サステナビリティ、経営の透明性といったキーワードが浮かび上がってきました。また、持続的な企業価値向上を実現するためには、リスク管理の高度化に取り組み、想定される多方面のリスクを洗い出した上で、過度なリスク回避に走らず、健全な企業家精神を発揮していくこと。それを後押しできる取締役会であらねばならないと考えます。

本日は様々な角度から、有益なご意見を伺うことができました。今後も引き続き、企業価値向上につながる自由闊達な議論の場として、取締役会のさらなる充実と実効性の向上に努めていきます。

# 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。

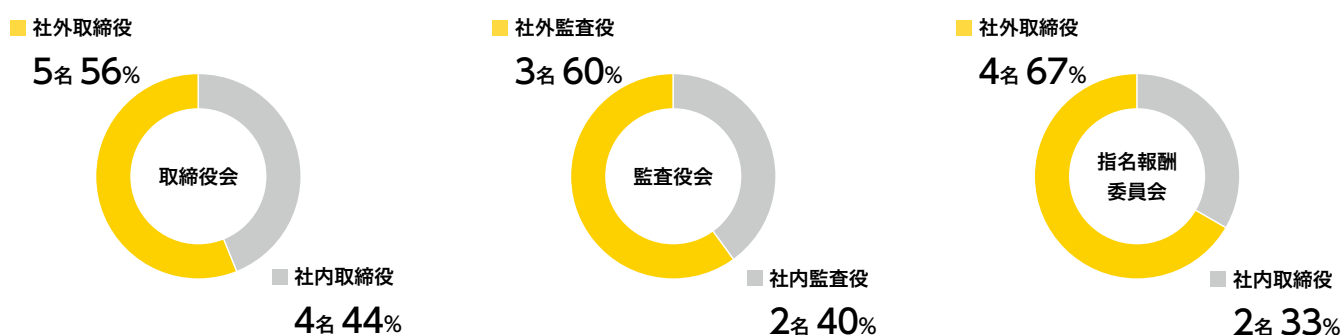
## コーポレート・ガバナンス体制 (2021年7月1日現在)

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。

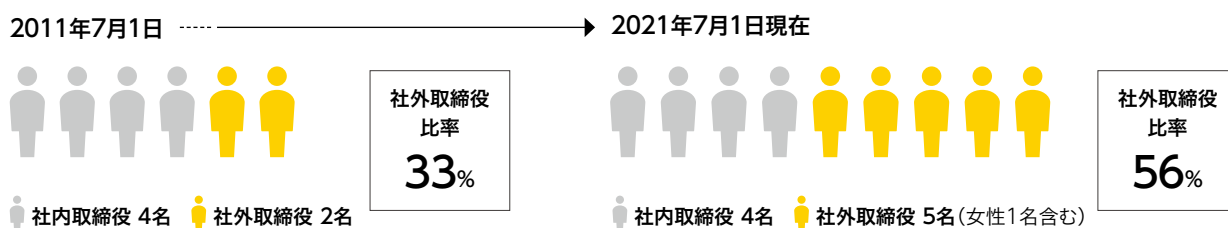
また、取締役会の監督機能を補完するため、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会を設置するとともに、経営の監督と執行を分離し、さらに業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

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



### ▶ 取締役会の構成の変化





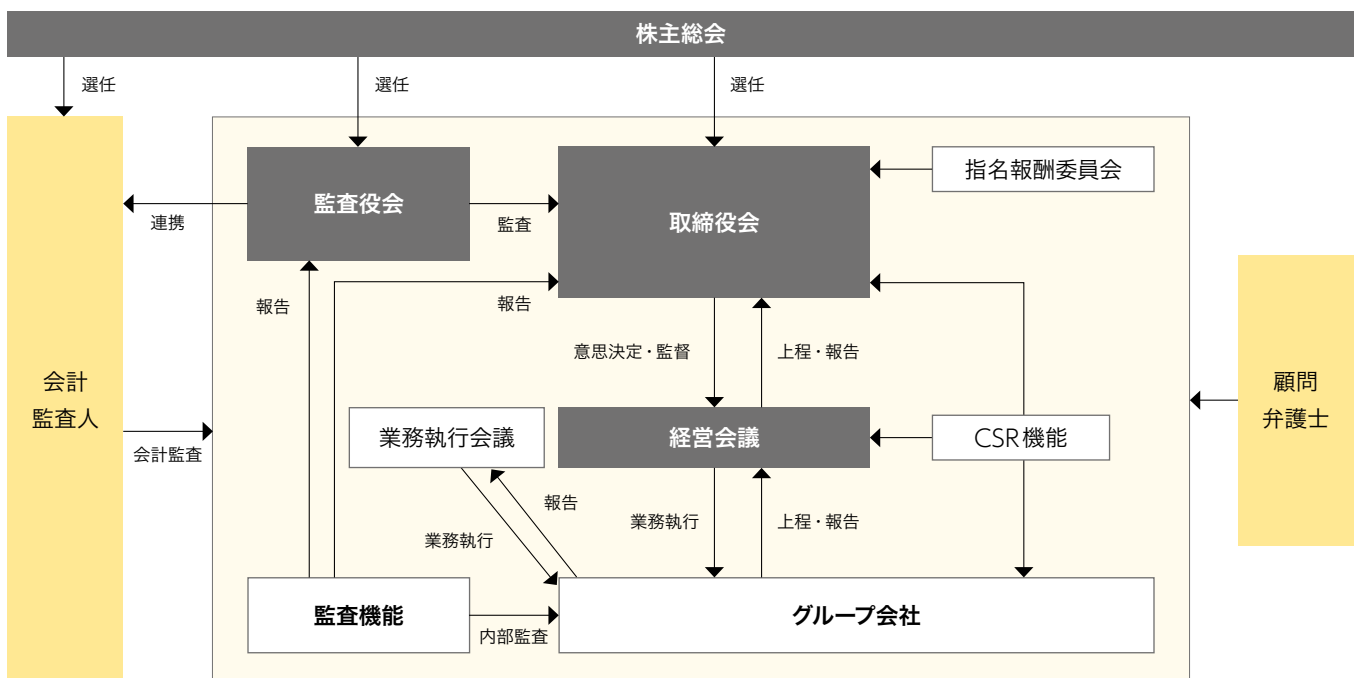
▶ 経営体制

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		○	●	●				●	
芝崎 健一	代表取締役副社長 副社長執行役員*			●			●	●	●	
神田 晴夫	取締役			●		●	●	●		
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	○		●			●	●		

\* 2022年2月より代表取締役

■ 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

2002～	DAN-TOTSU 3か年計画 HOP	DAN-TOTSU 3か年計画 STEP	KAIKAKU 2019 for NEXT100	YAMATO NEXT100 Oneヤマト2023
	2011～	2014～	2017～	2020～(YAMATO NEXT100) 2021～(Oneヤマト2023)

#### 取締役会・監査役会

- 取締役会の任期を1年に短縮(2003/6～)
- 社外取締役の選任(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～)
- 役員のリフレッシュ制度の導入(2004/6～)
- 中期経営計画にてROE目標を開示(2005/1～)
- 業績連動型報酬制度の導入(2005/4～)
- 純粋持株会社制へ移行(2005/11～)
- サクセッションプランの導入(2006/7～)
- 相談役の廃止(2018/6～)
- コーポレートガバナンス・ガイドライン制定(2015/9～)
- 役員研修の実施(2015/10～)
- 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)

### 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 (2021年6月24日現在)	選任理由および期待される役割の概要	2021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	○	○	・ 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 ・ 株式会社ファーストリテイリング 社外監査役	経営者として財務・会計、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、財務戦略、サステナビリティ戦略など経営戦略全般について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しています。	取締役会 19回中19回
	得能 摩利子	○	○	・ 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	経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しています。	取締役会 19回中19回
	小林 洋一	○	○	-	経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しています。	取締役会 19回中19回
	菅田 史朗	○	○ (委員長*)	・ JSR株式会社社外取締役 ・ 横河電機株式会社社外取締役	経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しています。	取締役会 19回中19回
	久我 宣之	○	-	-	経営者として人事・労務、財務・会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しています。	取締役会 15回中15回

\* 2021年6月24日より森正勝氏に代わり、菅田史朗氏が指名報酬委員会の委員長を務めています。

	氏名	独立役員	指名報酬委員会	重要な兼職の状況 (2021年6月24日)	選任理由	2021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	○	-	・ 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財務および会計に関する専門知識を当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しています。	取締役会 19回中18回 監査役会 18回中18回
	松田 隆次	○	-	・ 松田法律事務所弁護士	弁護士としての高度な専門知識を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しています。	取締役会 15回中15回 監査役会 16回中16回
	下山 善秀	○	-	・ 日本ヒューム株式会社 社外監査役	他社における取締役および社外監査役の経験を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しています。	取締役会 15回中15回 監査役会 16回中16回

## 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、その実現に向けた、事業ポートフォリオや経営資源の最適配分など、戦略の実効性を監督します。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に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、全取締役および全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月期より、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ています。

### 2021年3月期の評価結果

2021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、2021年1月に発表した中期経営計画「Oneヤマト2023」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、経営構造改革プラン「YAMATO

## コーポレート・ガバナンス

NEXT100」策定時からの外部環境変化等を踏まえ、本中期経営計画の実効性を担保すべく十分に議論しました。2021年4月に実施した組織再編の影響を含め、本中期経営計画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。

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、中期経営計画「Oneヤマト2023」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に開催し、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、過半数の独立社外取締役および社内の取締役で構成し、取締役会の諮問委員会として、指名、報酬等に関する特に重要な議案について審議を行い、取締役会に上程することを通じて、経営の透明性の向上に努めています。
- 指名報酬委員会は、取締役、監査役および執行役員の選任・解任に関する議案について、事業業績や多面観察評価に基づいて審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程しています。また、取締役および執行役員の報酬等の決定に関する方針および個人別の報酬の内容に関する議案を審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程しています。
- 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、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程しています。

### 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に開催するとともに、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

(2021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	非金銭報酬等	
取締役	284	249	35	—	4
社外取締役	69	69	—	—	5
監査役	48	48	—	—	2
社外監査役	30	30	—	—	4

### ▶ 報酬の額又はその算定方法の決定方針

#### 1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しています。

- 競争力のある水準であること
- ・ 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
- ・ 業績達成の動機づ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

#### 2. 全体構成

取締役の報酬は、外部水準等を考慮した基本報酬(固定報酬)、業績連動報酬(変動報酬)で構成しています。また、監査役および社外役員の報酬は、その機能の性格から基本報酬のみとしています。

#### 3. 基本報酬(固定報酬)の決定方針

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定しています。

#### 4. 業績連動報酬(変動報酬)の決定方針

業績連動報酬に係る指標については、会社業績との連動性を高め、かつ透明性および客観性を高めるために「営業利益」を適用しています。

#### 5. 取締役の個人別の報酬等の種類毎の割合の決定方針

各報酬の構成割合は、外部水準を考慮の上、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ることができ、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、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としています。

#### 6. 交付の時期又は条件に関する事項

基本報酬(固定報酬)および短期業績連動報酬(変動報酬)については、年額を12等分し、月例で金銭にて支払います。

#### 7. 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役会にて決議している決定方針に基づき、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の評価を行うために、代表取締役社長 長尾裕に対して、取締役の個人別の基本報酬(固定報酬)、短期業績連動報酬(変動報酬)の額の決定を委任(再一任)することとしていますが、客観性および透明性を確保するため、代表取締役社長は、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を独立社外取締役が務めている指名報酬委員会において、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を受け、その答申を踏まえて、取締役の個人別の各報酬等の額を決定しています。

#### 8. 役員報酬制度の改定について

当社は役員報酬制度に関する課題を抽出し、指名報酬委員会の答申を踏まえつつ、あるべき役員報酬制度について議論を重ねました。その上で、当社役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いたしました。

2022年3月期より、取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)、短期業績連動報酬(変動報酬)、中長期業績連動報酬(変動報酬)で構成します。なお、社外取締役は基本報酬(固定報酬)のみとなります。

また、2020年6月23日の株主総会において決議されました取締役に対する業績連動型株式報酬制度における中長期業績連動報酬(株式報酬)の支給については、2022年3月期における業績指標を基に算出し、支給については2022年6月のポイント付与となります(1ポイント=1株)。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬制度(2022年3月期～)

	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等に応じて、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

\* 2022年3月期より適用するESG指標は「温室効果ガス排出量」としています。

## 9. その他

金銭報酬における一定割合について役員持株会を通じて自社株式取得に充当するものとしています。

### 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、2021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発見して、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

要な対処や是正、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図っており、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。



#### ▶ 取引先アンケートを通じたパートナーとの適正な関係構築

ヤマトグループは、企業姿勢の実行・実現を目的とした取組みとして、業務の委託先、備品等の調達先であるパートナーを対象とした取引先アンケートを実施しています。アンケート結果を踏まえた改善活動ならびにコミュニケーション強化を通じて、パートナーとの持続的かつ良好な関係の構築に努めています。

## 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。

## 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、電話会議にて対応
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

2021年6月24日現在



**山内 雅喜**

取締役会長



**長尾 裕**

代表取締役  
取締役社長  
社長執行役員

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)

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)



**芝崎 健一**

代表取締役\*



**神田 晴夫**

取締役

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  
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

\* 2022年 2月より代表取締役

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  
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  
2021年 4月 取締役(現)





**森 正勝**

社外取締役

- |          |  |          |                       |
|----------|--|----------|-----------------------|
| 1969年 4月 | アーサーアンダーセン<br>アンドカンパニー<br>(現アクセンチュア(株))入社  | 2003年 4月 | アクセンチュア(株)<br>代表取締役会長 |
| 1972年 5月 | 公認会計士資格取得  | 2007年 9月 | 同社最高顧問                |
| 1981年 9月 | アーサーアンダーセン<br>アンドカンパニー<br>(現アクセンチュア(株))<br>パートナー(共同事業者)                                  | 2009年10月 | 学校法人国際大学学長            |
| 1989年 2月 | アンダーセン・コンサルティング<br>(現アクセンチュア(株))社長<br>アンダーセン・コンサルティング<br>(グローバル)(現アクセンチュア<br>(株))ボードメンバー | 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)<br>入社                        | 2010年 8月 | クリスチャン・ディオール(株)<br>代表取締役社長    |
| 2002年 4月 | 同社シニアディレクター<br>セールスアドミニスト<br>レーション          | 2013年 9月 | フェラガモ・ジャパン(株)<br>代表取締役社長兼 CEO |
| 2004年 3月 | ティファニー・アンド・<br>カンパニー・ジャパン・インク<br>ヴァイスプレジデント | 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 | 2011年 4月 | 同社代表取締役<br>兼副社長執行役員 |
| 2004年 6月 | 同社執行役員     | 2015年 4月 | 同社顧問                |
| 2006年 4月 | 同社常務執行役員   | 2016年 4月 | 同社副会長               |
| 2006年 6月 | 同社代表取締役常務  | 2018年 6月 | 当社取締役(現)            |
| 2008年 4月 | 同社代表取締役専務  |          |                     |



**菅田 史朗**

社外取締役

- |          |   |          |                    |
|----------|---|----------|--------------------|
| 1972年 4月 | ウシオ電機(株)入社                                | 2004年 6月 | 同社代表取締役<br>兼専務執行役員 |
| 1993年 1月 | BLV LICHT -UND<br>VAKUUMTECHNIK<br>GmbH社長 | 2005年 3月 | 同社代表取締役社長          |
| 2000年 6月 | ウシオ電機(株)取締役<br>兼上席執行役員                    | 2014年10月 | 同社取締役相談役           |
| 2004年 4月 | 同社取締役兼専務執行役員                              | 2016年 6月 | 同社相談役              |
|          |   | 2017年 7月 | 同社特別顧問             |
|          |   | 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              | 2007年 6月 | 同社取締役<br>兼執行役員専務 |
| 2002年 4月 | 同社執行役員                     | 2011年 6月 | 同社代表取締役副社長       |
| 2004年10月 | 東京エレクトロンBP(株)<br>代表取締役社長   | 2016年 6月 | 同社取締役会長          |
| 2006年10月 | 東京エレクトロン デバイス<br>(株)執行役員専務 | 2020年 6月 | 当社取締役(現)         |

## 監査役

2021年6月24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  
2007年 6月 株式会社スクウェア・  
エニックス監査役  
2008年 6月 西華産業株式会社監査役

2012年 5月 日本弁護士連合会監事  
2014年 6月 公益財団法人アサヒグルー  
プ芸術文化財団監事(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

2022年2月1日現在

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

栗栖 利蔵 (財務/広報/デジタル担当)  
 (財務/広報/プロフェッショナルサービス/デジタル 統括)

## 専務執行役員

小菅 泰治 (経営戦略/人事担当)  
 (営業開発/営業・オペレーション設計/経営戦略/人事 統括)

大谷 友樹 (ESG/コンプライアンス担当)  
 (サステナビリティ/コンプライアンス・リスク/安全/監査 統括)

牧浦 真司 (社長室/イノベーション推進担当)  
 (社長室担当)

恵谷 洋 (法人営業・グローバル戦略 統括)

## 常務執行役員

榎本 敦司 (IR担当)

阿波 誠一 (南関東地域担当)

阿部 珠樹 (EC事業 統括/ネットワークマネジメント担当)

西田 勢津子 (デジタル 統括)

大串 隆司 (東京地域担当)

西出 敏之 (関西地域担当)

## 執行役員

渡邊 一樹 (人事/総務 統括)

内藤 典靖 (グローバル法人営業担当)

荒川 剛 (グローバル戦略推進担当)

稲森 浩司 (ナショナル法人営業担当)

鈴木 達也 (営業開発担当)

杉浦 宜修 (営業・オペレーション設計担当)

松田 弘士 (輸送オペレーション担当)

藤崎 公英 (ラストマイルオペレーション担当)

大友 丈晴 (EAZY事業担当)

寺澤 敦 (経営戦略担当)

福田 靖 (グリーンイノベーション開発担当)

塩澤 和洋 (人事担当)

松本 雅道 (総務担当)

丹澤 秀夫 (広報担当)

田村 泰彦 (財務担当)

片倉 由美子 (プロフェッショナルサービス担当)

田中 従雅 (デジタル担当)

中林 紀彦 (DX推進担当)

秋山 佳子 (サステナビリティ担当)

小坂 正人 (安全担当)

梅津 克彦 (戦略渉外担当)

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)

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)

小林 秀朝 (中国・四国地域担当)

山中 修 (九州地域担当)

## 10か年データ／業績ポイント

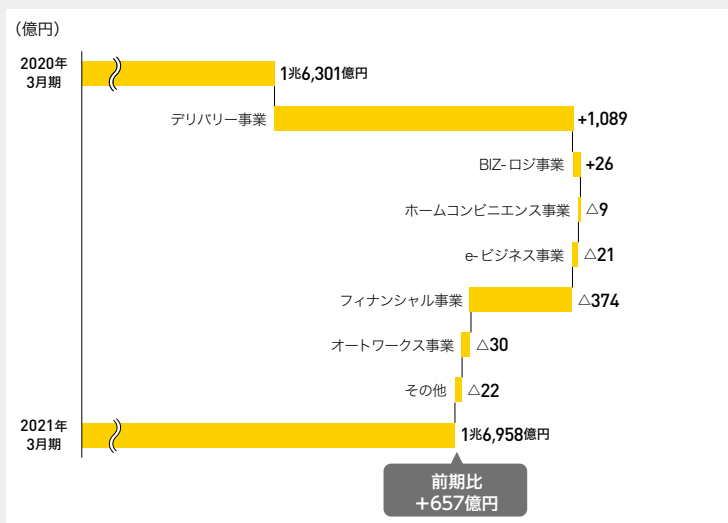
各年3月に終了した期

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
<b>経営成績</b>							
営業収益	1,260,832	1,282,373	1,374,610	1,396,708	1,416,413	1,466,852	1,538,813
デリバリー事業	1,014,564	1,028,219	1,099,399	1,103,188	1,111,875	1,151,028	1,201,769
ノンデリバリー事業	246,268	254,154	275,210	293,519	304,537	315,823	337,043
営業原価	1,163,777	1,181,833	1,274,470	1,290,714	1,306,200	1,385,492	1,452,485
販売費及び一般管理費	30,404	34,336	37,043	37,046	41,672	46,474	50,642
営業利益	66,650	66,202	63,096	68,947	68,540	34,885	35,685
税金等調整前当期純利益	45,817	64,283	65,882	69,157	68,078	33,037	33,123
法人税等	26,059	29,562	31,003	31,554	28,414	14,672	14,435
親会社株主に帰属する当期純利益	19,786	35,144	34,776	37,533	39,424	18,053	18,231
<b>1株当たり情報</b>							
当期純利益	46.00	81.85	82.22	90.41	96.45	45.37	46.24
潜在株式調整後当期純利益	44.87	79.84	80.18	88.26	95.64	—	—
年間配当額	22.00	23.00	24.00	25.00	28.00	27.00	27.00
純資産	1,197.26	1,261.35	1,316.12	1,368.66	1,349.56	1,367.51	1,395.74
期末株価	1,279	1,740	2,224	2,772	2,247	2,332.5	2,668.5
<b>財務状態</b>							
運転資本	182,111	186,868	179,999	209,171	235,884	214,661	164,599
自己資本	514,996	534,451	551,379	565,521	537,821	539,179	550,307
総資産	919,294	950,152	1,032,134	1,082,531	1,089,436	1,114,672	1,114,870
資本的支出	48,614	48,052	79,530	52,022	53,945	48,993	54,482
減価償却費	38,682	37,935	42,265	46,058	46,739	46,114	46,423
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,843	73,949	80,075	92,620	49,715	73,324	51,728
<b>主な指標</b>							
営業利益率(%)	5.3	5.2	4.6	4.9	4.8	2.4	2.3
営業収益当期純利益率(%)	1.6	2.7	2.5	2.7	2.8	1.2	1.2
総資産利益率(ROA)(%)	2.2	3.8	3.5	3.5	3.6	1.6	1.6
自己資本利益率(ROE)(%)	3.8	6.7	6.4	6.7	7.1	3.4	3.3
流動比率(%)	164.5	162.4	151.8	158.6	167.8	157.7	141.7
自己資本比率(%)	56.0	56.2	53.4	52.2	49.4	48.4	49.4
総資産回転率(回)	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.4
インタレストカバレッジレシオ(倍)	91.2	109.3	154.7	174.9	126.6	83.1	135.0
株価収益率(PER)(倍)	27.8	21.3	27.0	30.7	23.3	51.4	57.7
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.1	1.4	1.7	2.0	1.7	1.7	1.9
<b>非財務データ</b>							
従業員数(人)	177,301	177,108	193,146	197,056	196,582	201,784	213,096
フルタイム(人)	84,293	84,422	87,279	88,247	89,112	90,737	93,534
パートタイム(人)	93,008	92,686	105,867	108,809	107,470	111,047	119,562
宅配便取扱数量(百万個)	1,423	1,487	1,665	1,622	1,731	1,867	1,836
宅配便単価(円)	600	591	574	595	578	559	597
クロネコDM取扱冊数(百万冊)	2,187	2,112	2,084	1,901	1,536	1,542	1,464
クロネコDM便単価(円)	62	61	61	61	57	55	56

※ クロネコメール便は2015年3月31日の受付分をもって廃止し、2015年4月1日よりクロネコDM便のサービスを開始しました。

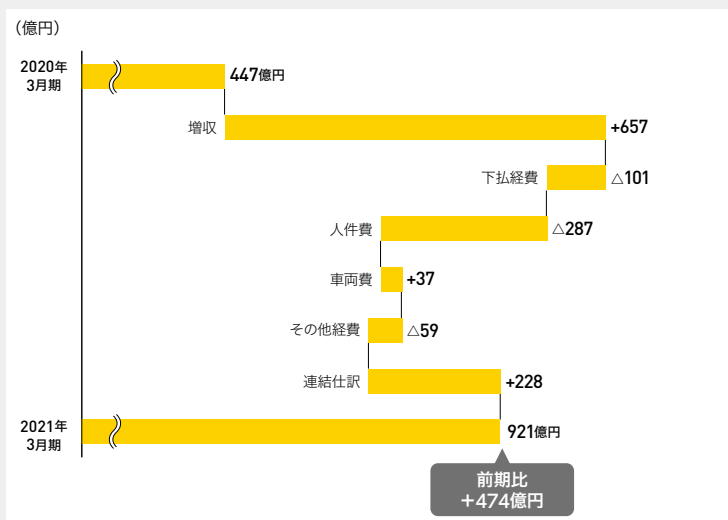
百万円		
2019/3	2020/3	2021/3
1,625,315	1,630,146	<b>1,695,867</b>
1,297,222	1,310,067	<b>1,418,993</b>
328,092	320,078	<b>276,874</b>
1,513,988	1,526,102	<b>1,538,524</b>
52,981	59,342	<b>65,220</b>
58,345	44,701	<b>92,121</b>
52,258	44,581	<b>91,759</b>
26,308	21,678	<b>34,825</b>
25,682	22,324	<b>56,700</b>
円		
65.14	56.78	<b>151.55</b>
—	—	<b>—</b>
28.00	41.00	<b>46.00</b>
1,435.15	1,441.20	<b>1,553.45</b>
2,859	1,697	<b>3,035</b>

○ 営業収益分析図



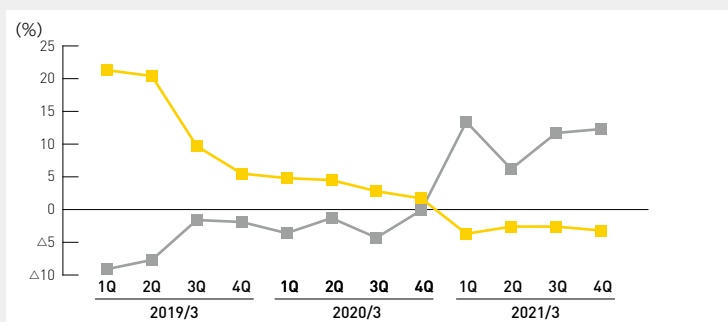
百万円		
139,834	134,072	<b>139,010</b>
565,841	555,173	<b>576,367</b>
1,123,659	1,100,739	<b>1,089,991</b>
79,838	55,033	<b>55,431</b>
51,346	55,083	<b>48,861</b>
118,093	74,433	<b>123,921</b>
3.6	2.7	<b>5.4</b>
1.6	1.4	<b>3.3</b>
2.3	2.0	<b>5.2</b>
4.6	4.0	<b>10.0</b>
134.1	132.8	<b>135.7</b>
50.4	50.4	<b>52.9</b>
1.5	1.5	<b>1.5</b>
215.5	108.4	<b>125.8</b>
43.9	29.9	<b>20.0</b>
2.0	1.2	<b>2.0</b>

○ 営業利益分析図



宅配便(除くネコポス)取扱数量伸率/単価伸率(前年同期比)

225,125	224,945	<b>223,191</b>
97,587	98,744	<b>96,829</b>
127,538	126,201	<b>126,362</b>
1,803	1,799	<b>2,096</b>
664	676	<b>633</b>
1,211	987	<b>826</b>
60	65	<b>67</b>



■ 取扱数量伸率 ■ 単価伸率

2021年3月期  
取扱数量:  
前期比+10.8%  
単価:  
前期比△3.0%

## 連結貸借対照表

単位:百万円

資産の部	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	¥ 197,226	¥ 241,523
受取手形及び売掛金	213,980	212,766
割賦売掛金	46,088	45,643
リース債権及びリース投資資産	53,886	—
商品及び製品	552	392
仕掛品	165	117
原材料及び貯蔵品	3,497	1,770
その他	28,925	27,508
貸倒引当金	△1,439	△1,341
流動資産合計	542,884	528,379
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	362,314	367,718
減価償却累計額	△208,753	△214,421
建物及び構築物(純額)	153,561	153,296
機械及び装置	73,397	73,923
減価償却累計額	△51,562	△54,255
機械及び装置(純額)	21,835	19,668
車両運搬具	214,177	199,976
減価償却累計額	△193,345	△185,268
車両運搬具(純額)	20,831	14,708
土地	175,158	174,140
リース資産	31,260	36,645
減価償却累計額	△8,501	△10,467
リース資産(純額)	22,759	26,178
建設仮勘定	6,417	6,345
その他	81,477	56,765
減価償却累計額	△58,206	△44,791
その他(純額)	23,270	11,974
有形固定資産合計	423,835	406,312
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	18,182	22,082
その他	2,782	7,472
無形固定資産合計	20,965	29,555
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	40,310	52,231
長期貸付金	5,723	6,719
敷金	18,670	20,121
退職給付に係る資産	123	156
繰延税金資産	45,611	45,625
その他	4,176	2,269
貸倒引当金	△1,562	△1,379
投資その他の資産合計	113,054	125,744
固定資産合計	557,855	561,612
<b>資産合計</b>	<b>¥1,100,739</b>	<b>¥1,089,991</b>

単位:百万円

負債の部	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	¥ 147,081	¥ 153,860
短期借入金	75,500	34,000
1年内償還予定の社債	10,000	—
リース債務	3,578	5,054
未払法人税等	20,377	32,099
割賦利益繰延	5,028	4,781
賞与引当金	35,866	40,173
その他	111,379	119,401
流動負債合計	408,811	389,369
<b>固定負債</b>		
長期借入金	14,000	—
リース債務	21,760	26,098
繰延税金負債	2,064	5,194
退職給付に係る負債	79,230	71,834
その他	12,037	13,207
固定負債合計	129,093	116,334
負債合計	537,904	505,704
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	127,234	127,234
資本剰余金	36,813	36,813
利益剰余金	441,746	431,571
自己株式	△54,770	△39,549
株主資本合計	551,024	556,070
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	8,157	15,883
為替換算調整勘定	△317	△1,316
退職給付に係る調整累計額	△3,692	5,730
その他の包括利益累計額合計	4,148	20,297
非支配株主持分	7,662	7,919
純資産合計	562,835	584,287
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥1,100,739</b>	<b>¥1,089,991</b>

## 連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業収益	¥1,630,146	¥1,695,867
営業原価	1,526,102	1,538,524
営業総利益	104,043	157,342
販売費及び一般管理費		
人件費	28,553	29,123
賞与引当金繰入額	1,125	1,256
退職給付費用	1,160	1,197
支払手数料	9,348	13,314
租税公課	9,511	10,317
貸倒引当金繰入額	1,152	715
減価償却費	1,677	3,015
その他	9,099	8,733
販売費及び一般管理費合計	59,342	65,220
営業利益	44,701	92,121
営業外収益		
受取利息	173	222
受取配当金	921	932
車両売却益	191	238
電動化対応車補助金	—	656
その他	1,089	1,766
営業外収益合計	2,377	3,816
営業外費用		
支払利息	422	741
持分法による投資損失	4,168	766
為替差損	648	—
その他	1,213	409
営業外費用合計	6,452	1,917
経常利益	40,625	94,019
特別利益		
固定資産売却益	7,954	712
投資有価証券売却益	1,299	38
受取違約金	—	124
その他	8	100
特別利益合計	9,262	975
特別損失		
固定資産除却損	424	409
減損損失	990	876
投資有価証券評価損	2,347	372
事業整理損	1,206	—
貸倒引当金繰入額	—	363
新型コロナウイルス感染症対応に係る損失	—	1,163
その他	338	50
特別損失合計	5,306	3,235
税金等調整前当期純利益	44,581	91,759
法人税、住民税及び事業税	23,025	38,251
法人税等調整額	△1,346	△3,426
法人税等合計	21,678	34,825
当期純利益	22,902	56,934
非支配株主に帰属する当期純利益	578	233
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 22,324	¥ 56,700



# 連結包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
<b>当期純利益</b>	¥ 22,902	¥ 56,934
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△4,927	7,926
為替換算調整勘定	198	△994
退職給付に係る調整額	△613	9,421
持分法適用会社に対する持分相当額	△273	3
その他の包括利益合計	△5,616	16,357
<b>包括利益</b>	¥ 17,285	¥ 73,292
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 17,091	¥ 72,849
非支配株主に係る包括利益	¥ 194	¥ 442

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

単位:百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額				非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利 益累計額合計		
<b>当期首残高</b>	¥127,234	¥36,813	¥431,497	¥△39,085	¥556,459	¥ 12,975	¥△515	¥△3,078	¥ 9,381	¥7,547	¥573,388
会計方針の変更による 累積的影響額			△640		△640						△640
会計方針の変更を反映 した当期首残高	127,234	36,813	430,856	△39,085	555,819	12,975	△515	△3,078	9,381	7,547	572,748
<b>当期変動額</b>											
剰余金の配当			△11,433		△11,433						△11,433
親会社株主に帰属 する当期純利益			22,324		22,324						22,324
自己株式の取得				△15,685	△15,685						△15,685
自己株式の処分		△0	△0	0	0						0
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						△4,817	197	△613	△5,232	114	△5,118
当期変動額合計	—	△0	10,890	△15,684	△4,794	△4,817	197	△613	△5,232	114	△9,913
<b>当期末残高</b>	¥127,234	¥36,813	¥441,746	¥△54,770	¥551,024	¥ 8,157	¥△317	¥△3,692	¥ 4,148	¥7,662	¥562,835

当連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

単位:百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額				非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利 益累計額合計		
<b>当期首残高</b>	¥127,234	¥ 36,813	¥ 441,746	¥△54,770	¥ 551,024	¥ 8,157	¥ △317	¥△3,692	¥ 4,148	¥7,662	¥ 562,835
<b>当期変動額</b>											
剰余金の配当			△15,959		△15,959						△15,959
親会社株主に帰属 する当期純利益			56,700		56,700						56,700
自己株式の取得				△35,694	△35,694						△35,694
自己株式の消却			△50,915	50,915	—						—
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						7,726	△999	9,422	16,148	257	16,405
当期変動額合計	—	—	△10,175	15,221	5,046	7,726	△999	9,422	16,148	257	21,452
<b>当期末残高</b>	¥127,234	¥36,813	¥ 431,571	¥△39,549	¥ 556,070	¥15,883	¥△1,316	¥ 5,730	¥20,297	¥7,919	¥ 584,287

# 連結キャッシュ・フロー計算書

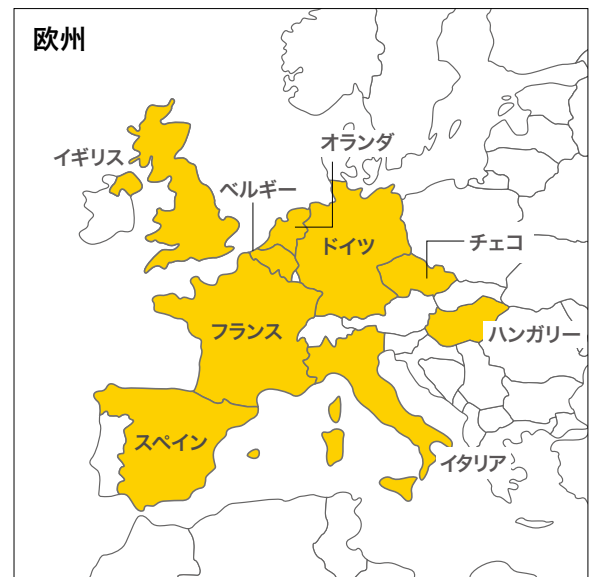
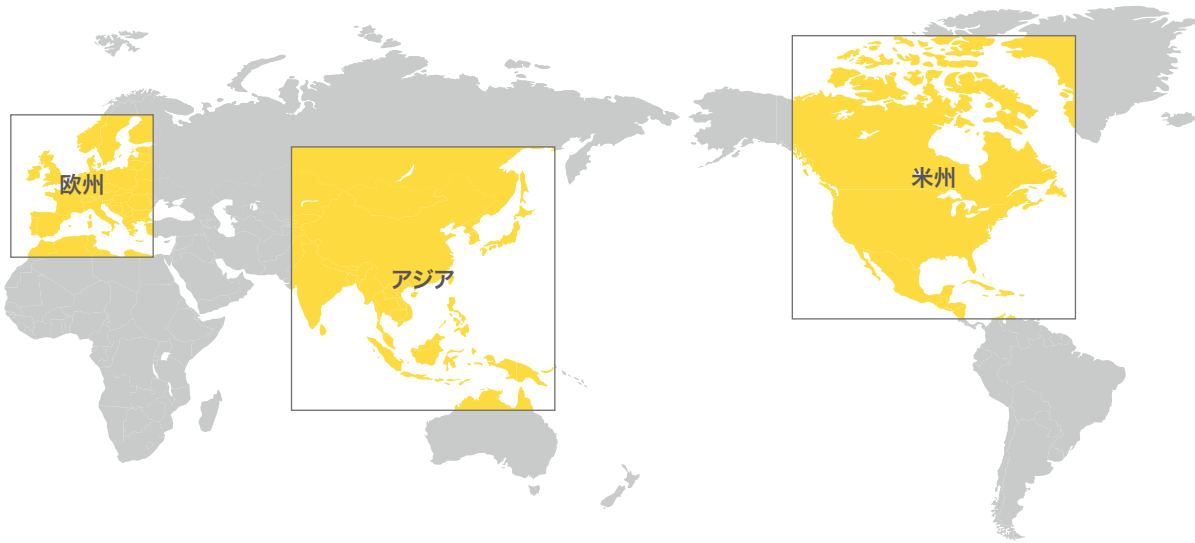
単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 44,581	¥ 91,759
減価償却費	55,104	48,897
減損損失	990	876
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,863	1,941
賞与引当金の増減額(△は減少)	26	4,375
受取利息及び受取配当金	△1,095	△1,154
支払利息	440	745
持分法による投資損益(△は益)	4,168	766
固定資産売却損益(△は益)	△7,953	△663
固定資産除却損	424	409
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,299	△38
投資有価証券評価損益(△は益)	2,347	372
売上債権の増減額(△は増加)	4,478	△24,966
たな卸資産の増減額(△は増加)	△702	1,516
仕入債務の増減額(△は減少)	△11,767	10,026
その他	12,214	13,900
小計	103,823	148,767
利息及び配当金の受取額	1,087	1,285
利息の支払額	△443	△741
法人税等の支払額	△30,034	△25,389
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,433	123,921
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△1,273	△397
定期預金の払戻による収入	1,985	730
有形固定資産の取得による支出	△54,852	△32,074
有形固定資産の売却による収入	13,160	2,083
投資有価証券の取得による支出	△584	△793
投資有価証券の売却による収入	1,977	99
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	△484
貸付けによる支出	△3,237	△4,783
貸付金の回収による収入	1,635	97,819
その他の支出	△9,644	△19,228
その他の収入	889	1,105
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49,943	44,078
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	50,000	△50,000
リース債務の返済による支出	△4,366	△5,903
長期借入金の返済による支出	△40,800	△5,500
社債の償還による支出	—	△10,000
自己株式の取得による支出	△15,691	△35,707
配当金の支払額	△11,431	△15,950
非支配株主への配当金の支払額	△79	△188
その他	0	2
財務活動によるキャッシュ・フロー	△22,368	△123,247
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	△109	△129
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	2,012	44,622
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	194,650	196,662
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	¥ 196,662	¥ 241,284

# グローバルネットワーク

2021年3月31日現在

海外現地法人 **26** 社 展開エリア **25** の国・地域 (駐在員事務所・支店を含む)



■ 現地法人の展開国・地域  
■ 駐在員事務所・支店の展開国・地域

# 会社情報 / 株式情報

2021年3月31日現在

▶ 商号

ヤマトホールディングス株式会社

▶ 本社

東京都中央区銀座二丁目16番10号

電話：(03)3541-4141

▶ 創業

1919(大正8)年11月29日

▶ 設立

1929(昭和4)年4月9日

▶ 資本金

127,234,791,077円

▶ ホームページ

<https://www.yamato-hd.co.jp/>



▶ 事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

▶ 株式の状況

発行可能株式総数：1,787,541,000株

発行済株式総数：388,575,592株

▶ 上場証券取引所

東京証券取引所

▶ 株主名簿管理人

みずほ信託銀行株式会社

▶ 定時株主総会

6月中に開催

▶ 会計監査人

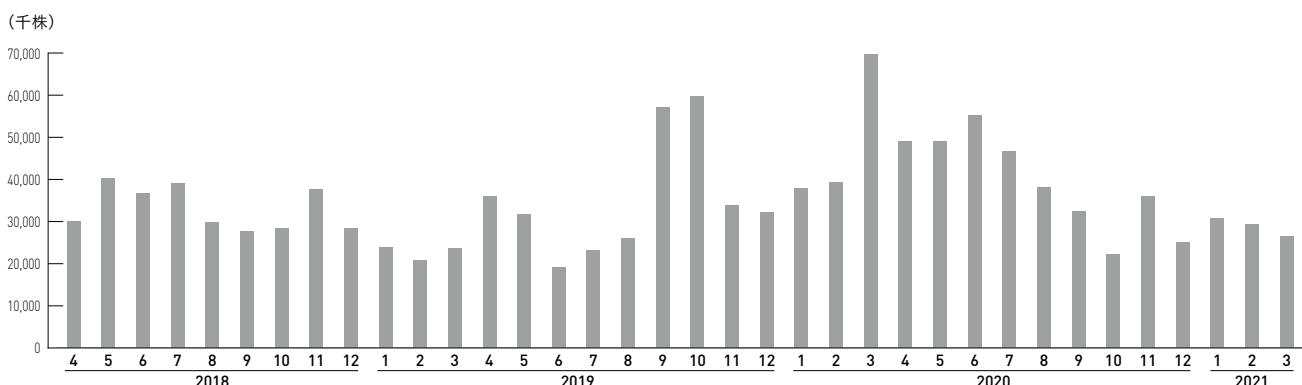
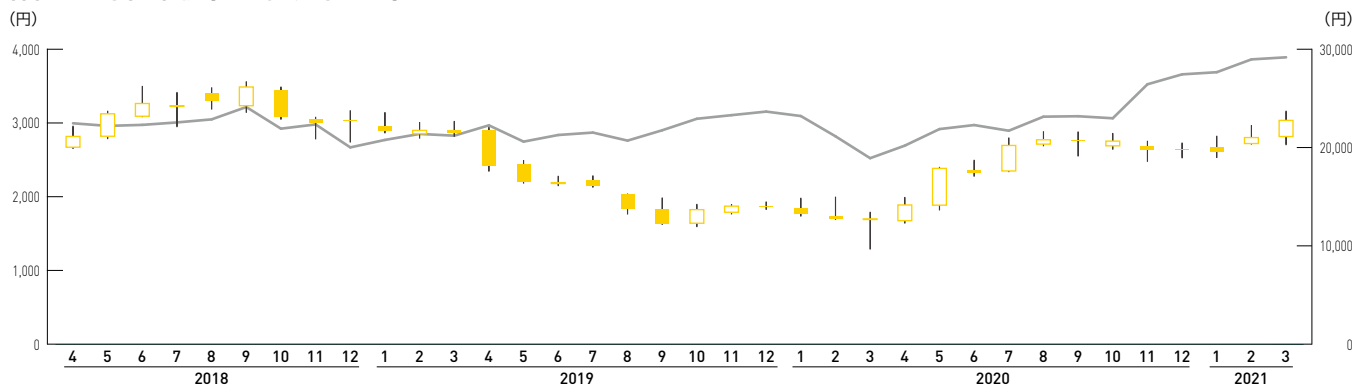
有限責任監査法人トーマツ

▶ 大株主の状況

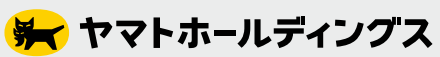
発行済株式総数(自己株式を除く)に対する  
所有株式数の割合

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12.51%
ヤマトグループ社員持株会	6.40%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.90%
明治安田生命保険相互会社	3.99%
日本生命保険相互会社	3.98%
株式会社みずほ銀行	2.76%
ヤマトグループ取引先持株会	2.26%
トヨタ自動車株式会社	1.55%
損害保険ジャパン株式会社	1.38%
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	1.29%
合計	42.02%

## 株価・出来高推移(東京証券取引所)



■ 株価(左軸) — 日経平均株価(右軸) ■ 出来高(左軸)



東京都中央区銀座二丁目16番10号  
電話：(03)3541-4141