

# “One YAMATO 2023”

Medium-Term Management Plan  
Based on “YAMATO NEXT100”

統合レポート 2022



## 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や国際情勢の不安定化を背景に、消費行動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、グループ各社の経営資源を結集したOneヤマト体制のもとでスタートさせた中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、これまでの「宅急便サービス」中心の事業構造を変革し、お客様のビジネスの入口から出口まで、幅広く価値提供できる姿を目指す取組みを加速させています。

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。

### グループ概要\*

\* 2022年3月期または2022年3月現在

営業収益

1兆7,936億円

営業利益

771億円

法人関連  
オペレーション拠点\*1

約400拠点

宅急便営業所

約3,500拠点

国内宅急便ネットワーク  
カバー率

100%

海外展開

25の国と地域

社員数

約21.6万人

セールスドライバー

約6万人

宅配便サービス  
国内シェア\*2

第1位 シェア 46.6%

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22.7億個

EAZY年間取扱数量

約4.6億個

\*1 営業倉庫、法人顧客向け集配拠点など  
\*2 国土交通省「宅配便等取扱個数の調査  
及び集計方法」をもとに算出

## CONTENTS



### 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通知おきます。

### 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」



・IFRS Foundation (国際会計基準財団)  
統合報告フレームワーク

01

### 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 グループ企業理念
- 04 提供価値を拡大してきた歴史
- 06 持続的成長に向けた構造改革
- 08 価値創造プロセス
- 10 パフォーマンスハイライト

12

### Oneヤマトで向かう先

- 12 社長メッセージ
- 16 CFOメッセージ
- 18 中期経営計画「Oneヤマト2023」
- 20 法人顧客への「End to End」での価値提供
- 26 「ネットワーク・オペレーション構造改革」
- 30 「Oneヤマト2023」の改革を支える  
デジタル戦略の推進
- 32 サステナブル経営の強化
- 34 サステナブル中期計画2023
- 36 グリーン物流の実現に向けた環境戦略
- 40 「運創業」への転換を支える人財マネジメント
- 43 持続的成長を支える安全・安心施策

46

### コーポレート・ガバナンス

- 46 取締役会議長、指名報酬委員会委員長に  
よるメッセージ
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 56 取締役/監査役/執行体制

60

### 財務セクション

- 60 10か年データ/業績ポイント
- 62 連結財務諸表

68

### 企業データ

- 68 グローバルネットワーク
- 69 会社情報/株式情報



# 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。

## 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。

## 社訓

### 一、ヤマトは我なり

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

### 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

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

### 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

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



創業者・小倉康臣

### 「社訓」に込められた創業の精神

ヤマトグループの100年超の歴史で「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。

## グループ企業理念の構成図



# 提供価値を拡大してきた歴史

1919年に創業した当社グループは、時代の変化に先回りして、お客様が求める商品・サービスを提案することで今日の発展につなげてきました。日本で初めての路線事業として、定期積み合わせ輸送を開始し、その後、不特定多数のお客様の配送ニーズに応える「宅急便」を発売しました。現在は、消費行動や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、One ヤマトの経営体制のもと、お客様や社会のニーズに対する提供価値のさらなる拡大に取り組んでいます。

1919年

トラック運送会社

**大和運輸創業**



**1919年頃**

事業環境

貨物輸送の変化  
(牛馬車・荷車からトラック輸送へ)



**1960年頃**

高度経済成長～安定成長  
生活水準・購買力の向上



**2000年頃**

ライフスタイルの変化、  
「宅配」から「個配」へ  
ニーズが拡大



**2020年～**

新型コロナウイルスの  
感染拡大  
消費行動や  
流通構造の変化



**1929年頃**

路線事業の開始

小口輸送需要への対応



**1976年頃**

宅急便の開始

- 生活者のニーズに応える商品・サービスの提供
- 宅急便ネットワークの拡大



**2000年頃**

グループ経営の推進

- デリバリー事業のさらなる進化
- ノンデリバリー事業の自立的な成長

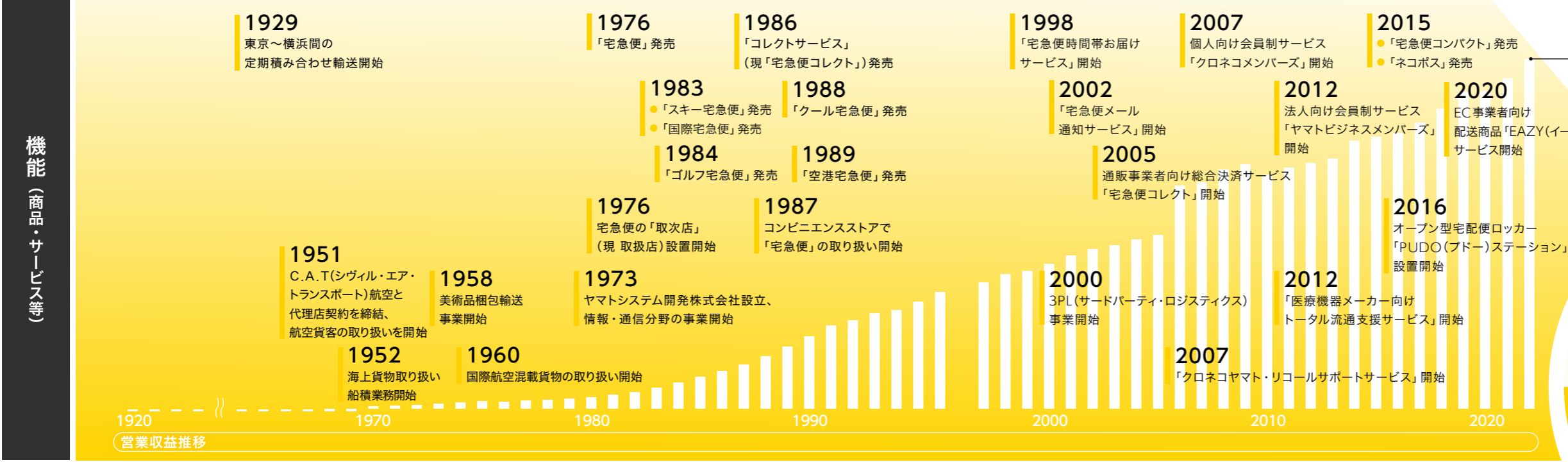


**2013年頃**

企業発物流におけるソリューションの創出

- 付加価値の高い事業モデルの創出
- ネットワーク革新による事業基盤の強化



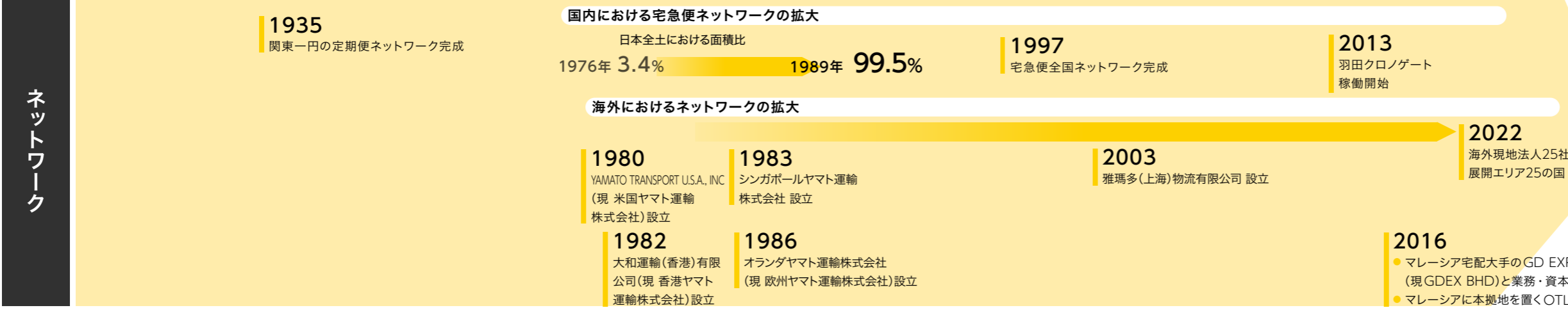


2022年3月期  
**1兆7,936億円**

2021年4月～  
中期経営計画「Oneヤマト2023」



グループ経営資源を結集したOneヤマトの経営体制を始動  
海外を含む法人顧客のビジネスの上流領域から下流領域まで、「End to End」での価値提供を目指す



# 持続的成長に向けた構造改革

ヤマトグループは、消費行動や流通構造の変化により加速する「全産業のEC化」を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けた構造改革に踏み出しました。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、グループ経営資源を結集した「Oneヤマト」体制のもと、経営の仕組みを見直しなが、収益・コスト両面での構造改革を推進しています。

## 課題認識

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。

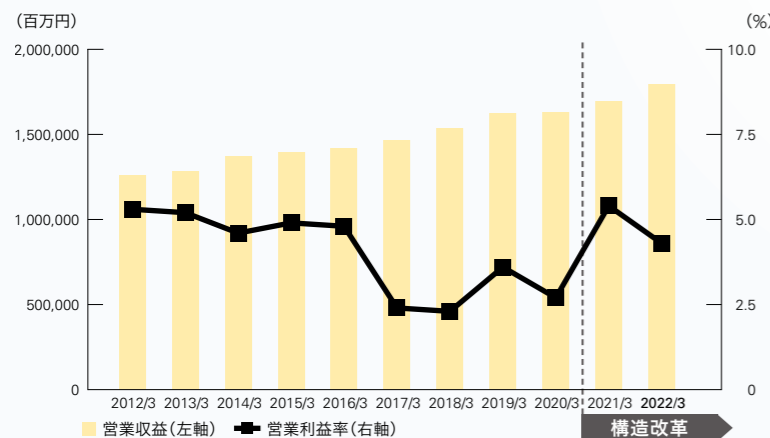
### 事業環境/社会課題

- 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
- 消費行動：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

### 経営構造の課題



### 営業収益/営業利益率の推移



## Oneヤマト

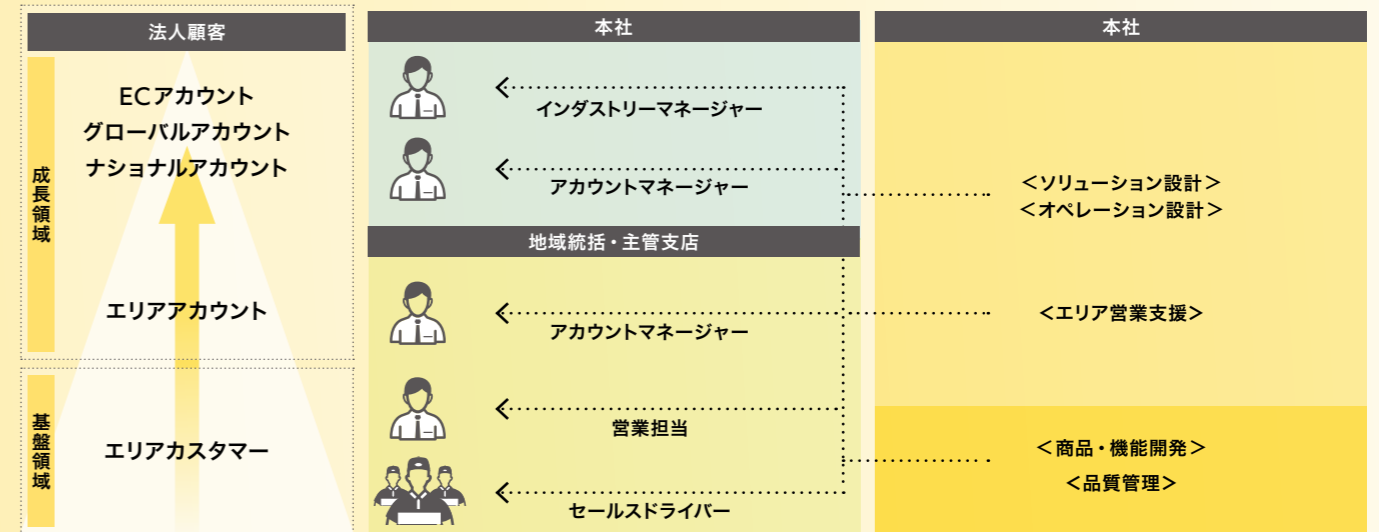


グループ9社を統合した  
ヤマト運輸と  
国内外事業会社で構成

## 顧客のビジネスの上流領域から下流領域まで「End to End」で価値提供する企業を目指す

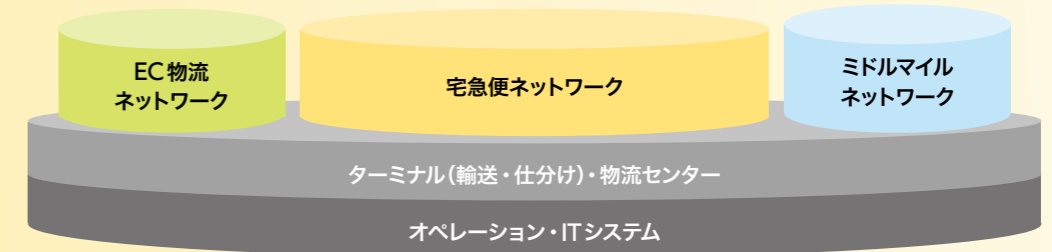
法人顧客への「End to End」での価値提供 ▶ 詳細は、P20をご覧ください。

- 幅広い顧客基盤を活かしたエリアカスタマーへの「+α」の提案による宅急便収益の拡大
- アカウント顧客のビジネス・サプライチェーンに対する総合的な価値提供による収益の拡大



「ネットワーク・オペレーション構造改革」 ▶ 詳細は、P26をご覧ください。

- 成長するECや法人領域、保冷配送に対応するため、都市部を中心に専用のラストマイルネットワークを構築
- 新たなラストマイルネットワークのキャパシティを踏まえ、宅急便ネットワークを適正化(拠点集約・大型化)



- EC物流ネットワークの構築～展開
- ミドルマイルネットワークの構築
- 宅急便営業所の集約・大型化
- クール専用配送拠点の立ち上げ
- オペレーションの改革およびITシステムの構築

# 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

- 消費行動：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

## 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

## 経営資源／強み (2022年3月現在)

### 顧客基盤

- 法人顧客 ▶ ビジネスメンバーズ：約**148万社**
- 生活者 ▶ クロネコメンバーズ：約**5,400万人**

### 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：約**6万人**
- カスタマー担当 ▶ ゲストオペレーター／コールセンターオペレーター：約**2.5万人**

### 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**
- ▶ 営業所(宅急便)：約**3,500拠点**
- 輸配送ネットワーク ▶ ラストマイル(宅急便・EAZY・ミドルマイル)国際輸送(フォワーディング・アジア越境陸上輸送)

### 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**22億個超**
- ▶ ヤマトデジタルプラットフォーム

### 財務

- 健全性 ▶ 格付け：**AA-**

## 提供する価値

- 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(物流効率化に留まらず、在庫の適正化や売上最大化、バックオフィス業務の効率化など経営課題の解決を支援)**
- 社会向け： **環境負荷の低減と環境レジリエンスの向上、生活の質(QOL)の向上**

## 社会的インフラを担うヤマトグループ

### 中期経営計画「Oneヤマト2023」

Oneヤマトに結集した経営資源を最適な形に組み合わせ、サプライチェーンの変革に向けて「End to End」で価値提供

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

「ECエコシステム」の創出

グループインフラの強靱化

データ分析に基づく経営資源の最適配置

データ戦略とイノベーション戦略の推進

経営体制の刷新とガバナンスの強化

「運創業」を支える人事戦略の推進

資本効率の向上

サステナブル経営の強化

エネルギー・気候

大気

資源循環・廃棄物

社会と企業のレジリエンス

労働

人権・ダイバーシティ

安全・安心

データ活用・セキュリティ

サプライチェーンマネジメント

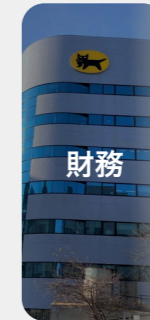
地域コミュニティ

### 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

### コーポレート・ガバナンス

### グループ企業理念

## 目標 (2024年3月期)



### 財務

- 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**



### 環境\*

- 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 国内連結および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2)



### 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

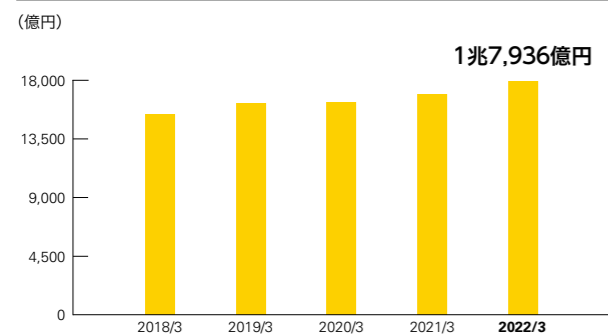
▶ 環境・社会の目標詳細はP34~35をご覧ください。

# パフォーマンスハイライト 2022年3月期

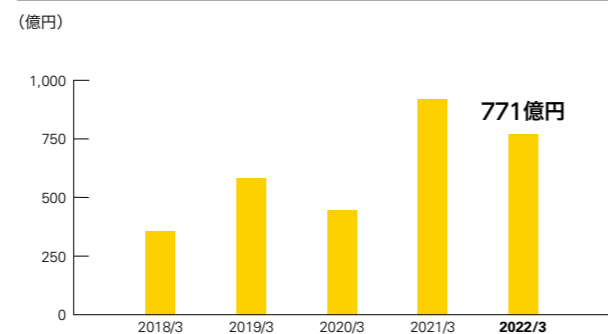
## 財務情報

営業収益は、成長が加速するEC領域への対応で荷物の取扱数量が増加したことや、法人顧客の物流最適化に注力したことにより、前期比5.8%増の1兆7,936億18百万円となりました。営業利益は、燃料単価が上昇傾向にあることに加え、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことにより、前期比16.2%減の771億99百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、投資事業組合運用益および政策保有株式の売却益を計上した一方で、退職給付制度改定費用を計上したことに加え、関係会社の事業譲渡に伴う株式売却損により、当連結会計年度の課税所得を縮小させたことなどにより、前期比1.3%減の559億56百万円となり、ROEは前期比0.4ポイント低下の9.6%となりました。

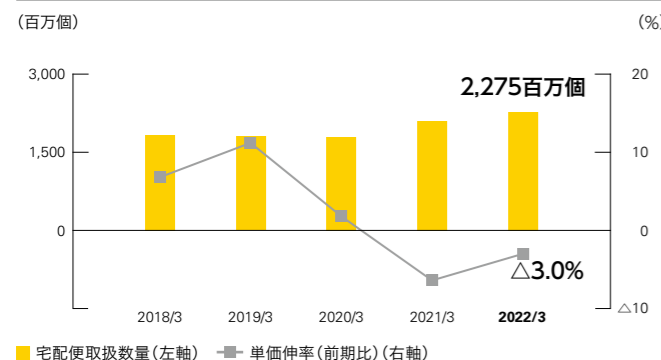
### 営業収益



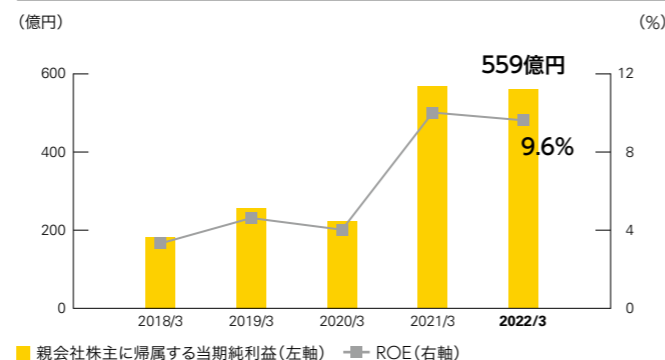
### 営業利益



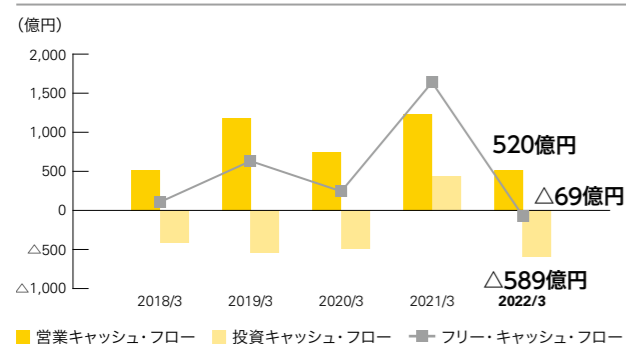
### 宅配便取扱数量/単価伸率(前期比)



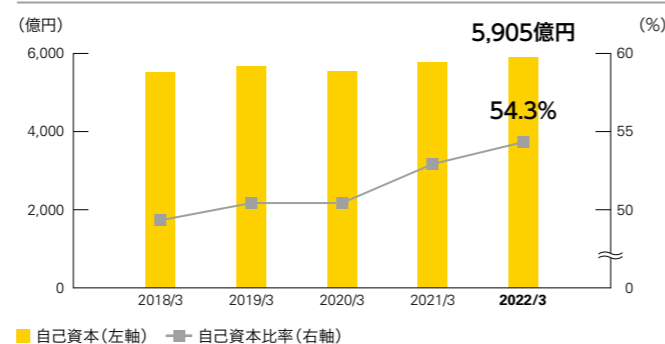
### 親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



### 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



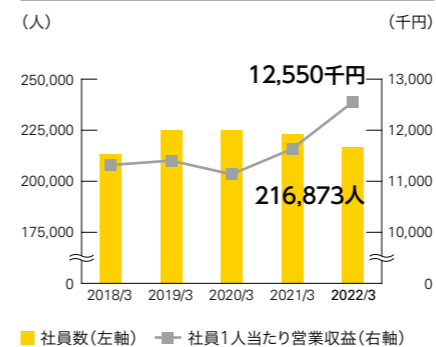
### 自己資本/自己資本比率



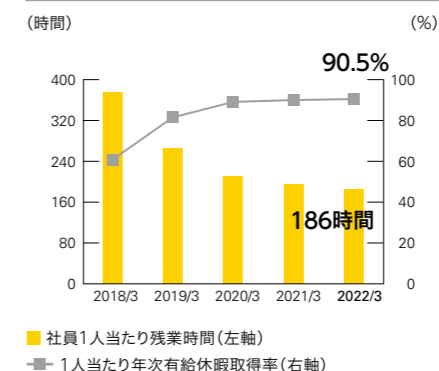
## 非財務情報

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。重要課題に対する2023年の到達目標と具体的な行動を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、初年度となる2022年3月期は、整備したサステナビリティ推進体制のもと、目標に向けた取組みが着実に進展しました。引き続き、施策の推進や教育の充実等に取り組むとともに、初年度に生じた課題に対して、施策の見直しや追加施策を講じることで改善を図っていきます。

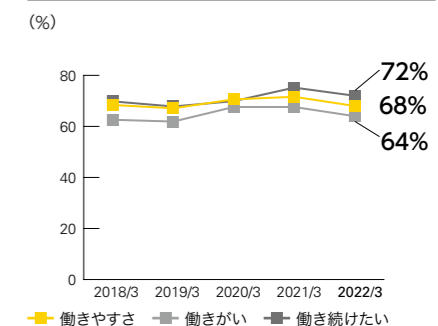
### 社員数\*2/社員1人当たり営業収益\*3



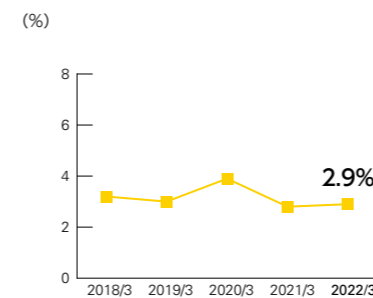
### 社員1人当たり残業時間\*4/1人当たり年次有給休暇取得率\*5



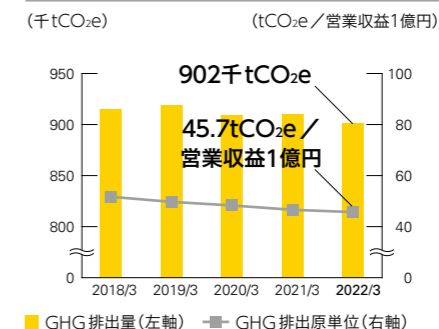
### 働き方意識調査\*6



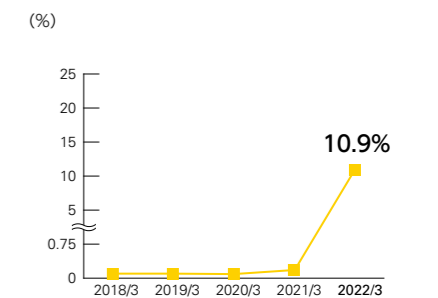
### 退職者の比率\*7



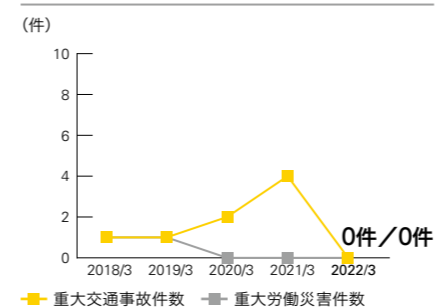
### 温室効果ガス(GHG)排出量\*8/GHG排出原単位



### 再生可能エネルギー由来電力率\*8\*9



### 重大交通事故\*10件数/重大労働災害\*11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 対象：国内グループ会社のフルタイム社員

\*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ム社員)

\*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ム社員・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ム社員)

\*8 範囲：国内連結会社および(株)スワン

\*9 再生可能エネルギー由来電力MWh/総電力MWh

\*10 死亡交通事故(有責)

\*11 死亡労働災害

## 社長メッセージ

# Oneヤマトの経営資源を最大限に活用し、お客様のビジネスの上流から下流まで「End to End」での価値提供を推進

～持続的な企業価値向上を実現～

### グループ統合後の課題と将来に向けた手応え

当社がグループ会社の統合、即ちOneヤマト化の方針を発表したのが2020年1月のことです。そこから準備期間を経て、2021年4月より、事業会社9社の統合を実施し、名実ともにOneヤマト体制を始動させました。

当社グループは、2005年の純粋持株会社体制への移行から16年ほど経過しており、その間、グループ各社が異なる事業をそれぞれの仕組みで運営してきたため、Oneヤマトとして経営システムを統合し、経営資源を最適な形で再配置するのは容易ではありませんでした。Oneヤマト体制の1年目は、統合実務に想定以上の労力を費やししながら、Oneヤマトとしての経営の土台を整えました。

2023年3月期より、中期経営計画「Oneヤマト2023」の2年目に入っていますが、当社グループが中長期的に進むべき方向性に揺らぎはありません。昨今の事業環境の変化を踏まえると、やはり変革に舵を切らなければならないタイミングであったと改めて実感しています。

当社グループの歴史を振り返ると、まだ日本全国でトラック台数が204台だった1919年、そのうちの4台を購入してトラック貸切輸送サービスを開始しました。その10年後には、日本で初めて積み合わせ輸送の定期便を開始し、トラックの普及とともにそのネットワークを関東一円まで広げました。戦後の経済成長と大量生

産・大量消費の時代に入り、長距離トラック輸送のニーズが拡大した際には、当社はそれまでの近距離輸送にこだわるあまり、変化への対応が遅れて業績が悪化しました。しかしながら、その後、小口荷物に着目し、不特定多数のお客様の配送ニーズに応える宅急便を開始。モノの買い方や売り方、社会の変化をいち早く捉え、先回りしてお客様に提案することで今日の発展につなげてきました。そしてインターネットやスマートフォンが普及し、情報がオンラインでリアルタイムにつながる今、再びモノの買い方・売り方の変化を捉えた新しい物流の提案が必要となっています。

Oneヤマト化の目的は、国内外の法人のお客様へ、ビジネスの上流から下流まで幅広い領域で価値提供できる企業に進化することです。コロナ禍を契機とした消費や生活様式の変化に伴い、原材料や部品の調達から生産、販売、アフターサービスまでのサプライチェーンやビジネスプロセスを変革することが、法人のお客様の喫緊の課題となっています。よって、当社グループは、この変化を成長の機会と捉え、経営資源を結集したOneヤマト体制のもと、豊富なお客様とのつながりと、拠点や輸配送ネットワークの優位性を活かし、お客様の経営課題の解決を支援する総合的な提案を通じて、価値提供の幅を拡大していきます。

### サプライチェーンをトータルに支援する、法人顧客の経営パートナーへ

「宅急便サービスを提供する会社」。これが世間の当社グループに対するイメージでしょう。宅急便は、個人のお客様向けサービスのイメージが強いかもしれませんが、取扱数量全体の約9割の荷物は法人のお客様からお預かりしています。そのうちの半数は、法人営業担当者が向き合う事業規模の大きいお客様から出荷いただいています。

これらの法人のお客様に対して、これまでのような宅急便のみのご提案では、提供価値の幅を広げていくことはできません。例えば、実店舗で商品を販売する法人のお客様は、今ではECサイトにも売場を持つことが一般的となっています。そして多くの場合、実店舗向けとEC向けで別々に物流を構築しているため、在庫や物流コストの増加に直面しています。どのように全体の在庫を

適正化し、物流コストをトータルで最小化するか。これらはお客様にとって非常に大きな経営課題ですが、当社グループは、単に宅急便でラストマイルの配送を担うだけでなく、強みである拠点と輸配送ネットワークを組み合わせ、店舗とECの在庫と物流を一元管理して最適化するソリューションを提供することにより、在庫の適正化と納品・配送リードタイムの短縮を両立し、物流コストの最適化に寄与することができます。

このように、お客様のサプライチェーン全体に対してソリューションを提供することが、当社グループがこれから担うべき役割であると考えています。在庫やオペレーションの課題を解決することは、結果的にお客様の経営改善に貢献することになります。当社グループの経営資源を組み合わせることにより、お客様の経営課題の解決に資する提案ができる素地は整っています。引き続き、提供価値の最大化に取り組んでいきます。

### 各国の連携を深め、グローバルでの提供価値の拡大を図る

法人のお客様への価値提供を広げていく上で、活動の範囲は国内に留まりません。お客様のサプライチェーンを辿っていけば、そのフィールドは海外まで広がります。当社グループは世界各国にネットワークを有しており、現地法人は25の国と地域に展開しています。各国の現地法人には一定品質の物流サービスを提供する力がありますが、これまでは各国での個別の価値提供に留まってきました。そこで今、日本と各国のつながりを深め、顧客起点でどのような価値を提供できるか検討し、一体的にソリューション提供を行っています。

特に近年は、世界的なサプライチェーンの混乱や原油価格の高騰により輸送コストが大幅に上昇し、それに対応する形で企業が生産拠点を別の国に移動する動きも出てきています。お客様が拠点を移転した場合、取引が消失するリスクがありますが、当社グループがグローバルに連携し、移転先の地域のネットワークを活用すれば、改めて最適なソリューションを提案できます。今は、当社グループの現有の経営資源を駆使してお客様への価値提供に取り組んでいますが、保有していない機能は外部パートナーとの提携、あるいはM&Aで取り込むことも含め、グローバルでの提供価値拡大を図っていきます。



代表取締役社長 社長執行役員

長尾 裕



## 社長メッセージ

## 「End to End」での価値提供に向けたネットワーク・オペレーションの最適化

お客様のサプライチェーンの上流から下流まで、「End to End」で価値提供する基盤を構築するため、ネットワークやオペレーションの構造改革に取り組んでいます。近年、多くのEC事業者様はEC需要が集中する1都3県の近辺に出荷拠点を構えており、全国の不特定多数のお客様の配送ニーズに最適化した宅急便のネットワークやオペレーションでEC需要に対応し続けることは、必ずしも効率的ではありません。そこで、都市部において、集荷から仕分け・輸送・ラストマイルまで、ECに特化した物流ネットワークの構築を進めています。EC事業者様にとっては、出荷以前に商品を調達するプロセスがあり、販売後には返品への対応も発生します。新たなEC物流ネットワークを活用し、ラストマイルの配送のみならず、これらのニーズにも効率的に応えていきます。また、企業間の調達・納品や、保冷配送といった需要の拡大に応え、同時にネットワーク全体の生産性を向上させるため、ミドルマ

イル(法人向けルート集配)ネットワークの構築・活用やクール専用配送拠点の立ち上げも推進していきます。

2023年3月期は、EC物流ネットワーク等の構築と同時に、昨今の荷物の流れや物量の変化に合わせて、既存の宅急便ネットワークの抜本的な見直しを進めています。これまで、細かく出店してきた宅急便の営業所を、集約・大型化して再配置することや、各仕分けターミナルの機能を再定義し、大型化した営業所と統合することなどにより、安全・品質を向上させるとともに、拠点間の輸送、拠点ごとの仕分け作業といった工程を減らし、ネットワーク全体の生産性を高めていきます。

これらのネットワーク変革と併せて、業務量に応じて経営資源やオペレーションの調整を可能にする仕組みの構築を推進し、着実に次の成長につなげていきます。

## 持続的成長に向けて取り組む重要課題

当社グループは、中長期的な企業価値の向上と、持続可能な社会の実現に向けた重要課題(マテリアリティ)を設定しており、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。

環境面では、2050年までの長期目標である温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ、およびその中間目標である2030年までのGHG排出量48%削減(2021年3月期比)に向けて、グリーン物流の構築に取り組んでいます。現在、環境への配慮とドライ

バーにとっての実用性を両立する超低床・ウォークスルーの小型電気自動車(EV)の導入等を推進していますが、今後の課題は、電力調達を含むエネルギー管理です。ターミナルや営業所へのソーラーパネルの設置を進めて、クリーンエネルギーである太陽光発電による電力量を増やしていく一方で、自動車メー

カーと連携して着脱可能なカートリッジ式バッテリーの開発と標準化に向けた検討を進めることや、特定エリア内で集中的にEVを導入・運用し、拠点・施設の設備と連動したエネルギー管理に取り組むことなどを通じて、EVと太陽光発電の本格的な実用化を目指していきます。

## サステナブルに向けた仕組みをつくり、物流業界全体をリードする

一企業としてサステナビリティに取り組むことは当然ですが、同時に物流業界全体がサステナブルになるよう仕組みをつくるのが、大手企業の役割であると考えており、GHG排出量削減に向けては、自社だけでなく、中小規模のパートナー企業や同業他社が参加できる仕組みづくりを検討していきます。

また、物流事業者は、労働人口の減少や、ドライバーの高齢化が進んでいることに加え、2024年4月から、自動車運送業務に対し、「時間外労働の上限規制」の適用が開始される中、長距離トラックの輸送力の確保や、代替手段の検討などの課題を抱えています。

当社グループでは、長距離輸送の新たな手段として、2024年より貨物専用機の運航を開始するなど対策を講じていますが、これは新たな輸送手段の確保に過ぎません。本質的に必要なのは、サービスを通じて得られる対価を高めることです。輸送、保管な

ど単一機能の提供だけではなく、お客様の経営課題の解決を支援する総合的な提案を通じて、価値提供の幅を拡大していきます。また、収益性を向上させ、かつ長距離輸送のキャパシティを確保するためには、資産の回転率を高めることも必要です。例えば、ドライバーの輸送距離を短縮し、短・中距離輸送を組み合わせることによって、車両の稼働時間を増やすことが考えられます。物流事業者各社が独自に施設を用意することは難しいため、オープンに利用できる施設を開発し、荷物の積み替え、車両の入れ替えなどのオペレーションができる仕組みづくりを物流業界全体で検討していきたいと考えています。

サステナビリティの取り組みをコストとして捉えるのではなく、これらの対応や投資を通じて新たな仕組みを生み出し、成長機会につなげることを意識しながら、対応を進めていきます。

## 企業価値向上を図る上で大切なこと

企業価値の維持・向上を図る上で、何よりも大切なことは、当社グループがこれまで築いてきたお客様や社会からの信頼を守り、高め続けることです。当社グループの社訓には「思想を堅実に礼節を重んずべし」という一文がありますが、私はこの「思想」と「礼節」が、信頼を高めるために非常に重要だと考えています。企業としては利益を生み出すことが大前提ですが、利益のために何をしても良いわけではありません。正しい思想を持ち、お客様に対する礼節はもちろん、日々業務に取り組む同僚やパートナー、地域社会に対する

礼節を重んじて事業を行うことが信頼につながるのだと信じています。

2024年3月期を最終年度とする中期経営計画期間は、折り返し地点を回りました。Oneヤマトによるお客様への価値提供の幅は、着実に広がっています。これからも、常にスピード感を持って変化に対応しつつ、社訓をはじめとした企業理念を拠り所として、お客様、パートナー、地域社会、そして株主の皆様からの信頼を一つずつ積み重ね、この先のさらなる企業価値向上を目指していきます。

2022年11月 長尾 裕



## CFOメッセージ



## PROFILE

栗栖 利蔵

代表取締役副社長  
副社長執行役員  
財務／広報／デジタル担当

## ● 「Oneヤマト2023」に基づく構造改革を推進

2022年3月期は、ヤマト運輸を中核としてグループ9社の経営資源を結集した「Oneヤマト」体制のもと、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」の初年度として、構造改革の取組みを着実に推進しました。その結果、営業収益については、成長が加速するEC領域への対応による取扱数量の増加や、お客様の物流最適化に注力したことなどにより、増収となりました。営業利益は、燃料単価の上昇や、構造改革の推進に伴う費用が増加したことなどにより、減益となりました。経常利益は、投資事業組合運用益の計上などによる増益効果はあったものの減益となりました。なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の売却益や、退職給付制度改定費用を計上したことに加え、関係会社の事業譲渡に伴う株式売却損で当期の課税所得を縮小させたことなどにより、前期並みの水準に留めることができました。

「Oneヤマト2023」2年目の2023年3月期は、国際情勢の不安定化による資源価格の上昇や食料品の高騰など、世界的なインフレ傾向に加え、国内外金利差の拡大に起因した円安進行などにより、本格的な景気回復は見通しづらい状況が継続するとともに、燃料・電気・労働力などの調達コストが上昇しています。このような環境下、当社グループは、初年度の成果と課題を踏まえ、経営体制を適宜見直しながら、今後の利益成長の土台となる「法人顧客への『End to End』での価値提供」と「ネットワーク・オペレーション構造改革」の取組みを加速させています。現在構築を進めているEC物流ネットワークと既存の宅急便ネットワークの適正化を通じて、業務量に応じたコスト構造へ変革していくことにより、安定して利益を創出できる姿を目指していきます。

## ● 将来キャッシュ・フローの創出に向けた投資・財務戦略

「Oneヤマト2023」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、成長投資に2,000億円、事業の維持に係る経常投資に2,000億円の累計4,000億円の投資を想定し、構造改革の取組みを開始しました。

「Oneヤマト2023」初年度は、データの整備・活用に必要なデジタル情報基盤(ヤマトデジタルプラットフォーム)の構築や顧客体験・提供価値の向上などに資するデジタル投資を積極的に推進しました。一方で、EC物流ネットワークの構築では、経営のスピードや需要の繁閑に対応する弾力性を追求するため、資産を外部パートナーが保有するアウトソースも活用して推進しました。今後も、中長期的な視点で企業価値向上につながるかを基準に、必要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、激甚化する自然災害を踏まえた事業継続などの観点から財務の健全性を維持しつつ、負債の適切な活用による資本コストの低減、構造改革の推進による営業利益率の向上および、バランスシートの適正化による資産効率と資本効率の向上を基本方針としています。本方針のもと、最適資本構成を意識しつつ、格付け水準(格付け投資情報センター(R&I)/AA-)の維持に努めていきます。

資金調達については、財務の健全性と効率性を意識しながら、適時適切に実施します。特に、気候変動対応など環境関連投資については、サステナブルファイナンスの活用も検討していきます。

事業ポートフォリオの観点では、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。

中長期的な企業価値の向上を目指し、グループ経営資源を結集した「Oneヤマト」体制のもと、経営資源の最適配分と成長戦略の実行により利益率の向上を図るとともに、資本コストの低減、資産および資本効率の向上に資する財務戦略と、社会と事業の持続的な発展に向けたサステナブル経営の強化に取り組んでいきます。

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。

2022年3月期は、1株当たり46円の配当を実施し、配当性向は30.5%となりました。2023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。なお、

2022年2月から5月の期間において、8,750千株(200億円)の自己株式を取得し、その全株式数を消却しました。

## ● 中長期的な企業価値向上に向けて

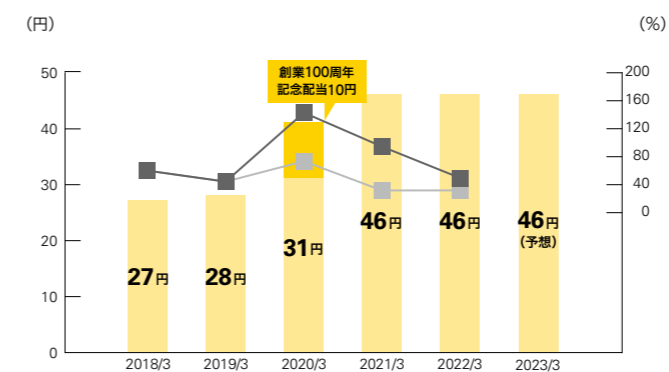
ヤマトグループはROEを株主価値の向上に向けた重要指標として位置付け、最適資本構成を意識しつつ、経営資源の最適配分と成長戦略の実行により利益率を高めることで、ROEの向上を図ります。

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、サステナブル経営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取り組んでいます。

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。

## 株主還元実績・予想\* (2018年3月期～2023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2022年11月7日付で公表した数値です。

# 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、消費行動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ます。

## 「Oneヤマト2023」の重点施策

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

## 「Oneヤマト2023」初年度の進捗(2022年3月期)

コロナ禍の長期化や国際情勢等、事業環境の変化を踏まえつつ、中期経営計画「Oneヤマト2023」で定めた構造改革の取組みを着実に推進しました。

	2021年3月期		2022年3月期		2024年3月期 目標
	実績	実績	実績	実績	
連結営業収益	1兆6,958億円	1兆7,936億円			2兆円
連結営業利益	921億円	771億円			1,200億円
連結営業利益率	5.4%	4.3%			6.0%
連結経常利益	940億円	843億円			1,200億円
親会社株主に帰属する当期純利益	567億円	559億円			720億円
ROE	10.0%	9.6%			10.0%以上

## 重点施策ごとの主な進捗・成果と今後の取組み

<p><b>重点施策 データ分析に基づく経営資源の最適配置</b></p> <p>業務量予測の精度向上による経営資源の最適配置ならびにオペレーション改革や、自動化・デジタル化によるネットワーク全体の生産性向上を推進する</p> <p><b>主な進捗・成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>データ・ドリブン経営の定着に向けたデジタルデータの整備、最新技術を用いたデータ取得方法の拡充、デジタル基盤の構築が進展</li> </ul>	<p><b>重点施策 データ戦略とイノベーション戦略の推進</b></p> <p>基幹システムの刷新およびデジタルデータの整備、デジタル基盤の強化を図る。スタートアップとの連携・投資によりオープンイノベーションを推進する</p> <p><b>今後の主な取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>需要予測の高度化やデジタルデータを活用したサービス・オペレーションの高度化</li> <li>中期的なシステム開発力の向上に向けた施策の実施</li> </ul> <p>▶ 詳細は、P30をご覧ください。</p>
<p><b>重点施策 グループインフラの強靱化</b></p> <p>拠点・輸配送の最適化と機能拡充、業務プロセス改革の推進によって、お客様への提供価値の拡大と生産性の向上を図る</p> <p><b>重点施策 「ECエコシステム」の創出</b></p> <p>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」を確立する</p> <p><b>主な進捗・成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ラストマイル集配の効率改善</li> <li>EC物流ネットワークの構築を推進</li> </ul>	<p><b>今後の主な取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズ・荷物特性に適した専用ネットワークの構築およびオペレーションシステムの開発</li> <li>拠点(営業所、ターミナル、物流センター)の集約・大型化による作業効率の向上・コスト適正化</li> </ul> <p>▶ 詳細は、P20、P26をご覧ください。</p>

## 重点施策 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

サプライチェーンの下流から中・上流に遡った一気通貫のビジネスソリューションを提供し、顧客の経営パートナーとして、サプライチェーン改革やビジネスプロセス改革などを支援する

<p><b>主な進捗・成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客のサプライチェーンの上流への取引拡大</li> </ul>	<p><b>今後の主な取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法人営業・アカウントマネジメントのさらなる強化</li> <li>営業・オペレーション一体での価値提供</li> <li>専門人材の採用と育成</li> </ul> <p>▶ 詳細は、P20をご覧ください。</p>
--	---

## 重点施策 経営体制の刷新とガバナンスの強化

Oneヤマト体制下での経営資源の最適配置・企業価値の最大化に向けて、経営体制の最適化とガバナンス強化に取り組む

<p><b>主な進捗・成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヤマト運輸とグループ8社を統合したOneヤマト体制の始動</li> </ul>	<p><b>今後の主な取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域軸での経営資源の最適配置を推進</li> <li>業務およびシステム統合のさらなる推進</li> <li>業務集約の推進などを通じたコスト適正化</li> </ul>
--	---

## 重点施策 「運創業」を支える人事戦略の推進

社員一人ひとりの役割を明確化し評価する制度の構築と、専門人材の育成を推進する

<p><b>主な進捗・成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>専門職人事制度の拡大と職務定義の更新</li> </ul>	<p><b>今後の主な取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全職種の職務定義を完成し、評価・処遇に連携</li> <li>セールスドライバーの成長を促進する仕組みづくり</li> <li>タレントマネジメントシステムの活用推進</li> </ul> <p>▶ 詳細は、P40をご覧ください。</p>
--	---

## 重点施策 資本効率の向上

成長性と収益性、財務の健全性、投資の進捗状況、資本効率等を踏まえた適時適切な資本政策により、株主価値の向上を図る

<p><b>主な進捗・成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外グループ会社の業績改善</li> <li>ヤマトホームコンビニエンス株式会社の株式譲渡</li> <li>自己株式の取得と安定配当の実施</li> </ul>	<p><b>今後の主な取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き基本方針に基づく資本政策・株主還元を実施</li> </ul> <p>▶ 詳細は、P16をご覧ください。</p>
--	--

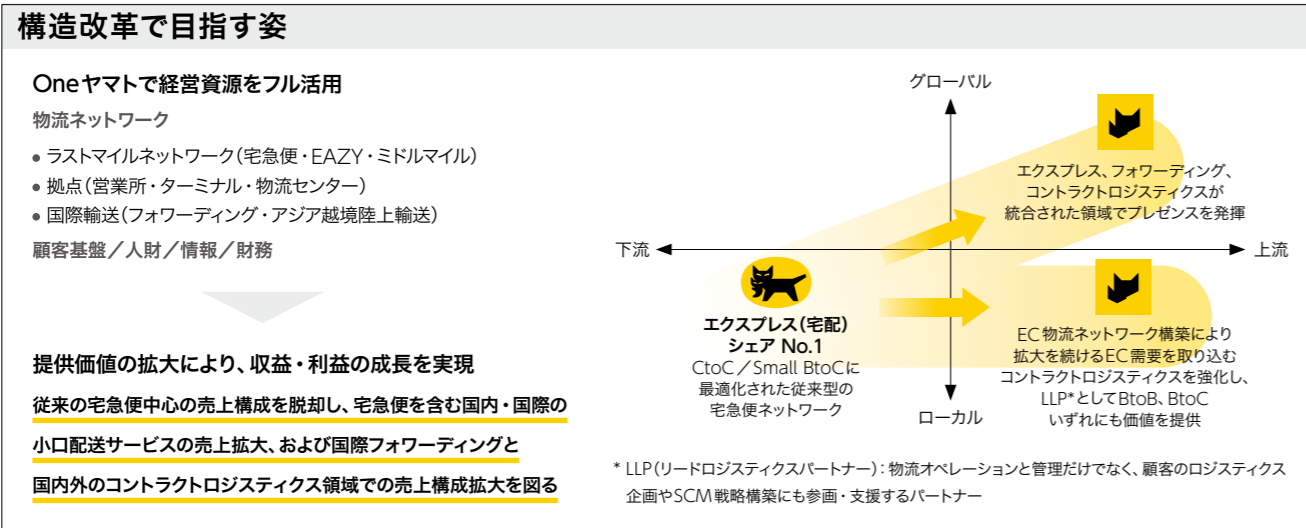
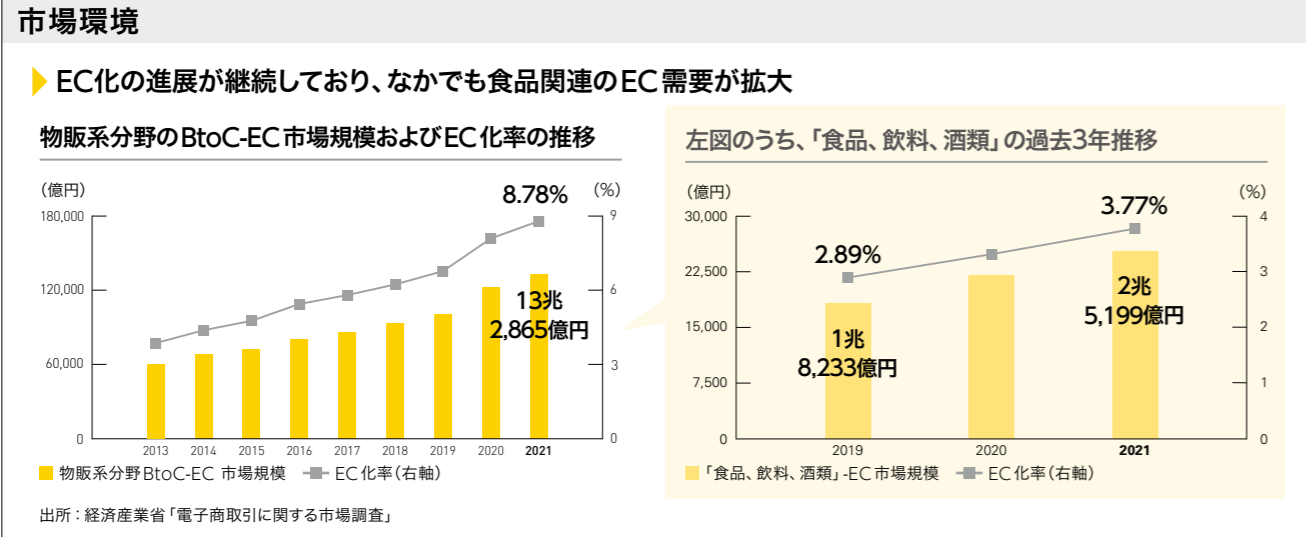
## 重点施策 サステナブル経営の強化

「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する

<p><b>主な進捗・成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティの取組み推進</li> <li>人権・環境等に関する方針の策定</li> </ul>	<p><b>今後の主な取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動による機会・リスクに対応したグリーンイノベーションの取組み推進</li> <li>各方針や取組みの運用およびモニタリング</li> </ul> <p>▶ 詳細は、P32をご覧ください。</p>
---	--

# 法人顧客への「End to End」での価値提供

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



### 顧客ごとの提供価値

	顧客	営業主体	提供価値
成長領域	EC	大手EC事業者	エンドユーザーから選ばれる多様で簡単な受け取り・発送(返品)の提供、出荷時の仕分け簡素化やカットオフ時間の延長、ECストア出店者へのフルフィルメントサービスの提供など、販売機会の拡大につながる価値を提供
	グローバルナショナルエリア	ヘルスケア・オートモーティブ・ファッション・電気機器・食品 など	顧客のサプライチェーンの上流から下流まで「End to End」での物流と在庫の最適化など、顧客のサプライチェーン改革やビジネスプロセス改革につながる価値を提供 ▶ 国内外の宅配・ルート集配・コントラクトロジスティクス・フォワーディングの機能をフル活用
基盤領域	エリアカスタマー	全産業	法人営業担当とセールスドライバーの連携による、きめ細かな対応と提案を通じた「宅急便+α」の価値を提供

## エリアカスタマーへの価値提供



### 「宅急便+α」の価値提供を推進

地域の営業所が向き合う小規模の顧客と法人営業支店が向き合う中・大規模の顧客で構成されるエリアカスタマーに対して、法人営業担当者とセールスドライバーの連携によるきめ細かな対応とOneヤマトの経営資源を活用した提案を通じて「宅急便+α」の価値提供を推進しています。



## ECアカウントへの価値提供



### EC事業者向け配送サービス「EAZY」

2020年6月より開始したEC事業者向け配送サービス「EAZY(イージー)」は、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効率化を推進しています。

### EAZYの特長

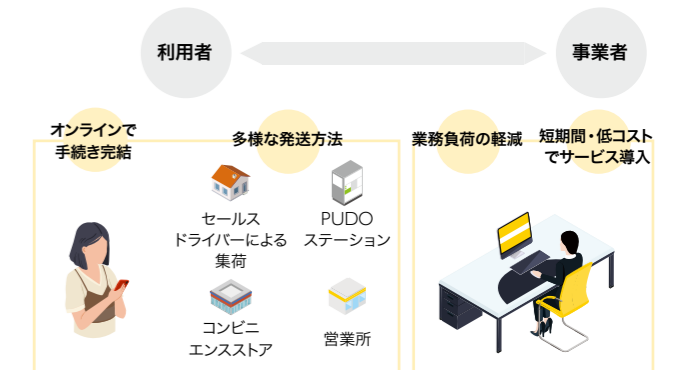
取扱個数

2021年3月期	178,830(千個)
2022年3月期	464,860(千個)

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

### 返品業務を効率化するソリューションの提供

2021年8月より開始した「デジタル返品・発送サービス」の提供を通じて、利用者の利便性向上と事業者の返品に関わる業務の効率化に貢献しています。



### ECストア出店者向け「フルフィルメントサービス」

ヤマト運輸は、ヤフー株式会社との連携のもと、「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」のストア出店者向けに、ヤマト運輸の物流拠点に商品を保管し、入庫から出荷までの作業を代行するサービスを提供することで、「サイズ別全国一律配送料金」による利便性向上、配送リードタイムの短縮や「EAZY」による多様な受け取り方法の提供による顧客体験の向上などの価値を創出しています。



## 法人顧客への「End to End」での価値提供

### グローバル・ナショナル・エリアアカウントへの価値提供



#### ● サプライチェーン全体の最適化に向けたLLP提案の進展 グローバル

ヤマトグループは、法人顧客の持続可能な成長を実現するLLP(リードロジスティクスパートナー)として、ビジネスの上流から下流まで「End to End」での総合的な価値提供を目指し、顧客の経営に資するサプライチェーンの変革と物流・在庫の最適化をグローバルに支援しています。

2022年9月、日本ミシュランタイヤ株式会社(ミシュラン)とヤマト運輸は、ミシュランの円滑かつ強固なロジスティクス体制の再構築を目的に、LLP(リードロジスティクスパートナー)契約を締結しました。両社の協調・協力のもと、ミシュランのサプライチェーン全体を変革し、その物流と在庫を最適化することで、将来的な総ロジスティクスコストの削減、出荷リードタイムの短縮・安定化によるミシュランのお客様に対する価値向上、廃棄量の極小化に取り組みます。さらに、温室効果ガス(GHG)排出量を可視化し、削減することを通じて、環境負荷の少ない持続可能な物流の実現を目指します。2022年9月から一部で運用を開始し、2023年1月から本格始動を予定しています。

#### ミシュランの物流体制をヤマト運輸が一元管理することで実現すること

##### ▶ 約20拠点ある倉庫を5拠点に集約し、各拠点の在庫を可視化・最適化

在庫偏在の解消と拠点間輸送を圧縮するとともに、法人向けミドルマイルネットワークなどを活用し、短縮・安定した納品リードタイムとGHG排出量(ミシュランのScope3)の削減を実現

##### ▶ 倉庫管理システムで、全ての在庫タイヤの製造年度を管理し、廃棄量を極小化

全ての在庫タイヤの製造年度を1本単位で管理し、使用期限が近い製品から先に出荷することで、期限切れによる廃棄量を極小化(環境負荷を低減)

##### ▶ 輸配送管理システムを活用したオーダートラッキング

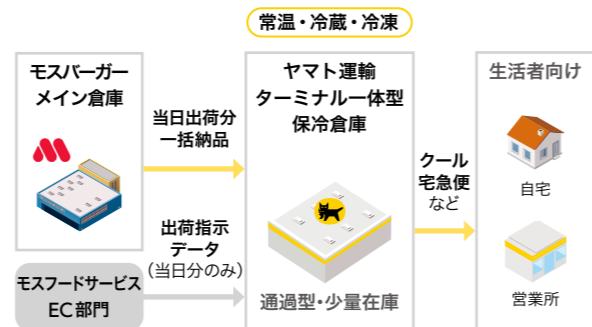
お客様の注文ごとに配送状況を可視化し、ミシュランコールセンターでの迅速な対応を実現することや、輸送過程の複数製品をヤマトグループの拠点・輸配送ネットワーク上でマージ(荷合わせ)してお届けすることで、ミシュランのお客様への提供価値を向上

#### 今後の展開

##### ▶ 国内のみならずグローバルにサプライチェーンの上流に遡り、海外の生産管理や出荷調整などを含めて物流と在庫の最適化を支援していく

#### ● 3温度帯の物流ネットワークを活用した食品 DtoC の流通スキーム構築 ナショナル

ヤマト運輸はモスバーガーを展開する株式会社モスフードサービスと連携して直販ECサイト「モス オンラインショップ ~Life with MOS~」の流通スキームを構築し、2022年7月よりサービスを開始しました。クール宅急便開始以来培ってきた常温・冷蔵・冷凍の3温度帯の全国輸配送ネットワークと保冷機能が一体となった仕分け拠点を活用することで、多様な商品を安心・確実に購入者にお届けしています。さらに、当日出荷分を都度納品することによる在庫の最少化、拠点が有するアソートシステムを活用した出荷作業時間の短縮等によって、在庫と物流の最適化にも貢献しています。



## DIALOGUE



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  
恵谷 洋

ヤマト運輸株式会社 常務執行役員  
営業・オペレーション設計統括  
杉浦 宜修

## 法人領域におけるOneヤマトの目指す姿と可能性

現在、ヤマトグループは消費やサプライチェーンが大きく変化する中で、これからの成長に向けた構造改革を推進しています。改革を牽引する執行役員の恵谷、杉浦の2名から、法人領域におけるOneヤマトの目指す姿と可能性についてご説明します。

### 市場環境とヤマトグループの成長機会

**恵谷** ヤマトグループは、宅急便をはじめとする各種輸配送、コントラクトロジスティクス(3PL)、国際フォワーディングなどの物流機能、またファイナンスやITシステムなどの商流・物流支援機能を有しています。しかし、以前は単機能の提供に留まるケースが多く、これらを効果的に組み合わせることによる価値を顧客に十分提供できていませんでした。2021年4月のOneヤマト化により、これらの機能がヤマト運輸に結集したことで、現在は法人ビジネスの領域で以前よりも高い価値を提供できていると思います。

近年、IoTやAI、ビッグデータ活用、ロボティクス、ブロックチェーンなどのテクノロジーにより物流が進化する一方で、感染症の拡大や世界経済のブロック化によって企業のR&D、調達、製造、販売、アフターセールスのプロセスやサプライチェーンが変わってきています。計画的な「Just in Time」だけでなく、様々な環境変化に柔軟かつ迅速に「Just in Case」で対応できる企業が残る時代だと言えます。さらに気候変動によって

引き起こされる地球環境問題も、企業と社会のサプライチェーンマネジメント(SCM)における重要な課題となっています。当社グループは、こうした変化を機会として捉え、顧客への提供価値を拡大することで、さらなる成長を目指しています。

**杉浦** 当社グループの強みの一つとして、宅急便サービスの提供で培った国内における膨大な顧客基盤があります。当社グループの拠点・輸配送ネットワークを活用し、これらの顧客のサプライチェーン改革、ビジネスプロセス改革に資するソリューションの提供を通じて、顧客の企業価値および顧客価値の向上に寄与することが当社グループの成長のカギになると考えています。

社会や顧客の環境変化が加速していることを踏まえ、地政学的リスクや販売チャネルの多様化などに柔軟に対応できるサプライチェーンを顧客の戦略パートナーとして共創していきます。一例として、常温・冷蔵・冷凍の3温度帯商品のオムニチャネル化に対応すべく、当社グループの拠点・輸配送ネットワーク上に3温度帯対応の出荷設備を設け、クール宅急便を運用する宅急便ネットワークと法人向けルート集配網を組み合わせることで、

## 法人顧客への「End to End」での価値提供

## DIALOGUE

保冷品質を担保しつつ多品種の商品の在庫を最小化し、店舗・小売・個人に向けてきめ細かく配送できる仕組みを構築するなど、提供価値を高めています。

## 「サプライチェーンソリューションの高度化に向けて」

**恵谷** 従来、当社グループのビジネスは宅急便に依存する割合が高かったため、サプライチェーンの下流領域、つまり国内での販売やアフターセールスが主たる対象となっていました。しかし、今後は顧客に対する提供価値を高め、当社グループのさらなる成長を実現するため、サプライチェーン全体を価値提供の対象と捉え、国内外での調達や製造、R&Dといった上流領域でのビジネスも拡大させます。そのために、法人向けルート集配網の拡充、国際フォワーディングの強化に取り組むとともに、顧客の物流を包括的に受託してその物流と在庫を最適化するコントラクトロジスティクス(3PL)における提案の高度化を進めています。もちろん、顧客のSCM改革に資するため、より戦略的な宅急便の活用も行います。

また、サプライチェーンソリューション、ビジネスソリューションによる提供価値を最大化し、当社グループがLLP(リードロジスティクスパートナー：顧客の物流のオペレーションと管理だけでなく、顧客のロジスティクス企画やSCM戦略構築にも参画・支援するもの)として取引させていただき顧客数を増やすために、アカウントマネジメントの強化に取り組んでいます。産業やサプライチェーンの展開範囲などで顧客を層別し、産業担当のインダストリーマネージャーと顧客担当のアカウントマネージャーが、顧客の産業、ビジネス、サプライチェーンの全体を深く理解することにより、顧客の経営課題に対する具体的なソリューション提案を行っています。インダストリー/アカウントマネージャーは、顧客のビジネス現場と当社グループの物流オペレーション現場を行き来しながら、地に足の着いた実効性のあるソリューションを構想します。

**杉浦** オペレーション設計担当は、インダストリー/アカウントマネージャーが構想したソリューションを具現化するための実施設計、物流現場への落とし込みや移管などの運用立ち上げと安定稼働の維持管理を担います。そのために、インダストリー/アカウントマネージャーと一体となって案件ごとにプロジェクト

チームを組成し、ソリューションを作り込んでいきます。そして、物流特性分析に加えて顧客の成長戦略も加味したデータに基づく最適化シミュレーションを実施して必要な機能を整備し、リスクを最小化しつつ高効率なオペレーションを構築します。また運用開始後も、外部環境や顧客の状況が変化していくことを理解し、改善を重ねることで、物流オペレーションの最適化と強靱化に取り組んでいます。

**恵谷** 当社グループでは顧客へのサプライチェーン最適化提案に際して、まず総ロジスティクスコストの分析を行います。総ロジスティクスコストは、サプライチェーン全体における物流費、在庫費に加え、受発注や生産・仕入管理などロジスティクスに携わる人件費によって構成されます。企業によっては、販売における直接物流費は把握していても、R&D、調達、製造、アフターサービスにおける物流費が十分に可視化されていないケースや、在庫費(在庫を保有することによって発生するキャリングコスト)を把握できていないケースもあります。総ロジスティクスコストの可視化なしに、サプライチェーンの最適化はありえません。

当社グループの拠点・輸配送ネットワーク上に顧客の在庫拠点を設け、輸送中の在庫も含めて全在庫をリアルタイムで可視化することによって、ネットワーク上で顧客の在庫を流動化することができます。これによって、求められる納品リードタイムを担保しながら物流と在庫を最適化し、顧客の総ロジスティクスコストの削減に貢献しています。こうしたソリューションモデルは、余計なモノを動かさない、余計な在庫を持たない、さらには余計なモノを作らない仕組みを提供するものであり、顧客の温室効果ガス(GHG)排出量削減にも寄与します。

**杉浦** サプライチェーンレジリエンスの観点で、特にグローバルに事業を展開する顧客からGHG排出量削減の要請が高まっており、当社グループにとって低炭素化は重要な課題です。低炭素ロジスティクスの実現に向けて、自社車両のEV化、太陽光発電の活用などにより当社グループのGHG排出量を削減することに加え、欧州の大手物流企業と連携して物流における世界共通のGHG排出量の算出基準を検討するなど、サプライチェーン全体でのGHG排出量の可視化に向けた土台づくりに取り組んでいます。

そして、モノの保管の仕方や運び方を変えることで、調達から製造、販売、配送まで「End to End」でGHG排出量を減らす

サプライチェーンネットワークの構築に顧客とともに取り組んでいます。全国複数か所の拠点で保管していた在庫を1か所に集約し、当社グループの拠点・輸配送ネットワークを活用して必要分だけをタイムリーに輸配送することで、総在庫の削減および拠点間や返品輸送、廃棄ロスの低減を実現し、顧客のScope3(間接排出)はもちろんのこと、Scope1とScope2(自社排出)の削減にも貢献してまいります。

## 「物流会社の成長のカギは人財力」

**恵谷** 人財力は当社グループの競争力の源泉であり、当社グループでは中長期的な計画に基づいて人財の育成を行っています。人財に求められるマインド、ナレッジ、スキルといった基盤の中でも、マインドは最も重要です。仕事を通して顧客と仲間(会社)、社会に「価値」を提供し、また仕事を通して自分自身の人生を「価値」あるものにする。社員にはそんなマインドを大切にしてもらいたいです。

次に、顧客の産業、ビジネスとサプライチェーン、ロジスティクスのマネジメントとオペレーションに関するナレッジ。そして、顧客のニーズを正しく聴きとり、そのビジネスを支援し、サプライチェーンを最適化するソリューションを構築・提案するスキル。社員にこれらを身に付けてもらうために、体系的な研修を進めています。また、人財が成果を上げるためには、日々の仕事におけるアクションの質と量を高めることが重要で、その点においてマネージャーによるOJTが不可欠です。

**杉浦** 特にソリューション設計においては高度な専門知識や経験が必要となります。OJTを通して顧客のビジネス現場と我々の現場の両方を知り尽くすための思考を醸成することや物流特性分析ならびにオペレーション設計に必要なスキルを向上させること、そのために必要なツールの整備を行うと同時に、ナレッジやスキルを持った外部人財の採用による強化も図っています。異なるバックグラウンドを持つ社員をチームアップしてプロジェクト化し、実際の案件に臨むことで、メンバーが一体となって自律的に考える風土を醸成しながら高い専門性やスキル、ノウハウを身に付け、それを社内で共有し、伝授していける体制の構築に取り組んでいます。

## 「お客様、業界、社会へ幅広く価値提供できるヤマトグループへ」

**恵谷** 当社グループが提供するものは単なる機能ではなく、顧客の事業成長を支援するビジネスソリューション、サプライチェーンを最適化するサプライチェーンソリューションです。顧客の顧客やサプライヤーも含め、顧客のサプライチェーン全体に対して価値を創造していきます。また、そうしたソリューションをモデル化し、顧客の産業におけるロジスティクスプラットフォームに進化させることで、産業全体、社会全体のロジスティクスを変革する。当社グループの社員は、そんな志を持って顧客と向き合っています。

## PROFILE



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。



杉浦 宣修

ヤマト運輸株式会社 常務執行役員  
営業・オペレーション設計統括

トヨタ自動車株式会社に物流自動化エンジニアリングマネージャーを務めた後、株式会社豊田自動織機へ転籍し物流ソリューション事業GM、楽天物流株式会社 エンジニアリング事業本部副本部長(出向)、アドバンスト・ロジスティクス・ソリューションズ株式会社代表取締役専務(豊田自動織機3PL事業子会社)、三井倉庫ロジスティクス株式会社 取締役 執行役員SCM事業本部長などを歴任。2020年3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 執行役員法人部門事業戦略統括担当などを経て、2022年4月1日より現職。

# 「ネットワーク・オペレーション構造改革」

EC化の進展および顧客ニーズ・流通構造の変化に対応し、ネットワークとオペレーションの構造を抜本的に改革することで、成長領域のニーズに応えながらコストを適正化し、持続的な成長を実現していきます。

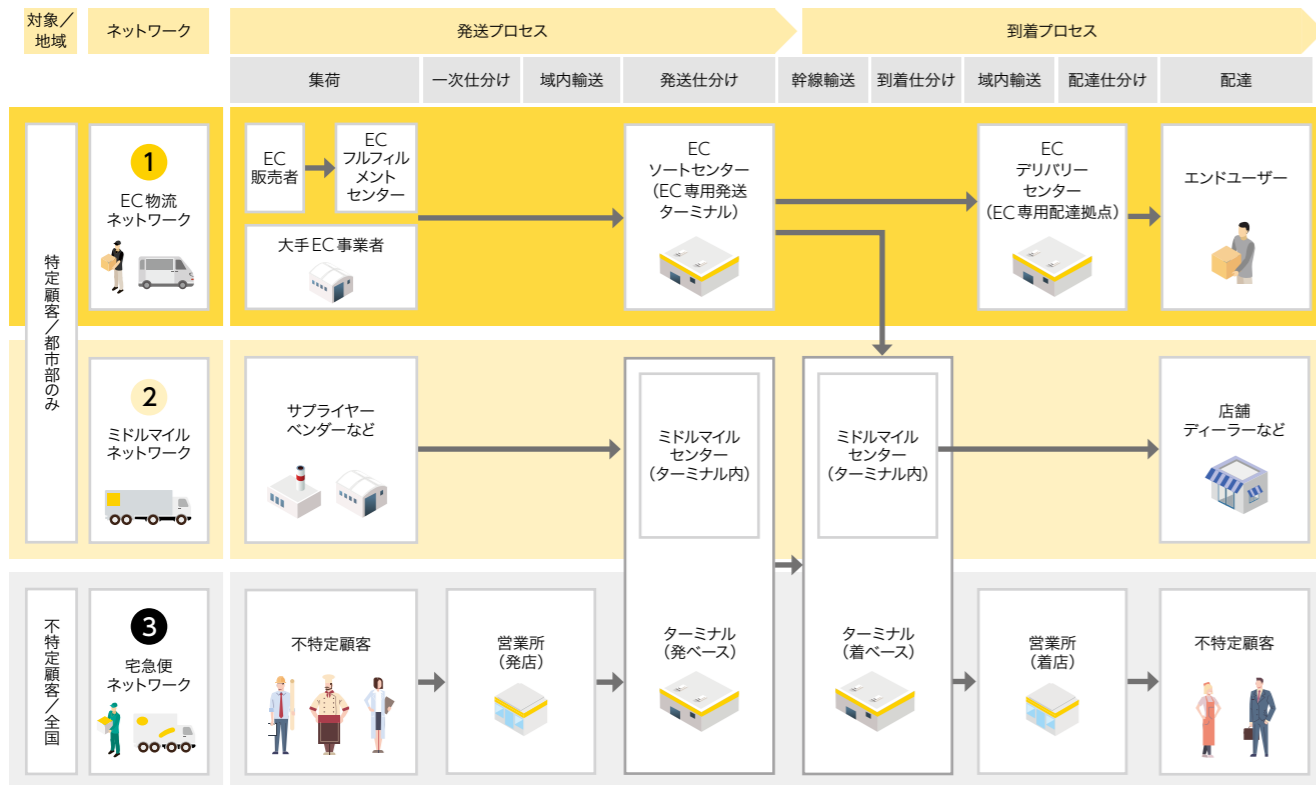
## 構造改革のコンセプトとその背景



- **大口法人顧客の物量増加**  
→小口荷物を集めることに主眼を置いた宅急便ネットワークとのアンマッチ
- **時間軸・オペレーションの異なるEC荷物の増加**  
→翌日配送を基本に標準化された既存(宅急便)ネットワークとのアンマッチ
- **ターミナルでの作業スケジュールの変化**  
→発送・到着仕分け作業のタイムスケジュールが変化

詳細は、当社ホームページをご覧ください。  
[https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/business\\_briefing/pdf/network\\_operations\\_setsumeiji\\_220930.pdf](https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/business_briefing/pdf/network_operations_setsumeiji_220930.pdf)

## 構造改革で構築するネットワークの全体像



## ラストマイルの担い手

	EAZY CREW	ミドルマイルドライバー	セールスドライバー
ネットワーク	EC物流ネットワーク	ミドルマイルネットワーク	宅急便ネットワーク
属性	法人パートナー(業務委託契約)	社員(雇用契約)	社員(雇用契約)
主な機能	EC配達に特化	法人顧客へのルート集配	営業、集荷、配達等
商品	EAZY	全て	全て
カバーエリア	特定地域(都市部のみ)	特定地域(都市部のみ)	全国

## 具体的な取組みと目指す成果

<p><b>1</b></p> <p>EC物流ネットワークの構築～展開</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ECソートセンター(EC専用発送ターミナル)の確立</li> <li>• ECデリバリーセンター(EC専用配達拠点)の展開</li> <li>→EAZY CREWまでダイレクトにつなぎ効率化</li> </ul>	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• サービスレベル向上によるEC需要の取り込み</li> <li>• オペレーションプロセスの簡素化によるコスト適正化とパートナー連携による伸縮可能なキャパシティを拡大</li> <li>▶ 想定効果はP28をご覧ください。</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <p>ミドルマイルネットワークの構築</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ルート集配機能の確立</li> <li>→大口から複数小口まで、必要な商品を必要な量だけ必要な時に適切な輸送モードで納品</li> </ul>	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 倉庫、宅急便・ルート集配などの輸送ネットワークと在庫管理システムなどを組み合わせ、顧客のサプライチェーン全体への価値をワンストップで提供</li> <li>▶ 顧客への価値提供事例はP22をご覧ください。</li> </ul>
<p><b>3</b></p> <p>宅急便営業所の集約・大型化</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 小規模・多店舗展開していた宅急便営業所を集約・大型化</li> <li>• ターミナルとの統合(同居)</li> <li>• ターミナルの再定義</li> </ul>	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ECや法人(大型荷物、ルート集配等)、保冷商品に対応する専用ネットワークのキャパシティを踏まえ、宅急便ネットワークを適正化</li> <li>• 拠点ごとの輸送・作業・事務コストの適正化および安全・品質、働きやすさの向上</li> <li>▶ 想定効果はP28をご覧ください。</li> </ul>
<p><b>2 3</b></p> <p>クール専用配送拠点の立ち上げ</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1都3県を中心に2か所の大規模集約拠点を立ち上げ</li> <li>• 拠点・人員再配置の並行実施による重複コスト最小化</li> </ul>	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 成長領域である保冷商品配送に対応するキャパシティの拡大による需要の取り込み</li> <li>▶ 「常温・冷蔵・冷凍」を扱う顧客への価値提供事例はP22をご覧ください。</li> </ul>
<p><b>1 2 3</b></p> <p>オペレーションの改革およびITシステムの構築</p>	<p>具体的な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 業務量に合わせたリソースの配置・活用とキャパシティに合わせたオペレーション調整の仕組み確立</li> </ul>	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 上記各取組みの効果の向上</li> <li>• 業務量に合わせたオペレーションの実施によるコスト適正化</li> </ul>

## 「ネットワーク・オペレーション構造改革」

想定効果 (中期経営計画最終年度 2024年3月期)

### 1 EC 物流ネットワークの構築～展開



● ECソートセンター(EC専用発送ターミナル)からECデリバリーセンター(EC専用配達拠点)、EAZY CREWをダイレクトにつなぐことで効率化を推進

第1フェーズ：2021年3月期第1四半期～第4四半期

ECラストマイルネットワークの構築(EAZY CREW組織化)

第2フェーズ：2022年3月期第2四半期～第4四半期

ECソートセンターの構築

第3フェーズ：2022年3月期第3四半期～

ECデリバリーセンターの展開

簡素化したプロセスで取り扱うEC荷物を増加させることでオペレーションコストを低減するとともに、EC荷物を移管する地域の営業所を集約し、コストを適正化

想定効果 営業費用▲240億円



### 3 宅急便営業所の集約・大型化

● EC物流ネットワークやミドルマイルネットワークの構築により、EC配送や法人向け納品などの分離と連動し、既存の宅急便ネットワークを再構築

● 小規模・多店舗展開してきた宅急便営業所を集約・大型化(都市部中心)し、拠点ごとの輸送・作業・事務・管理コストの適正化と安全・品質、働きやすさを向上

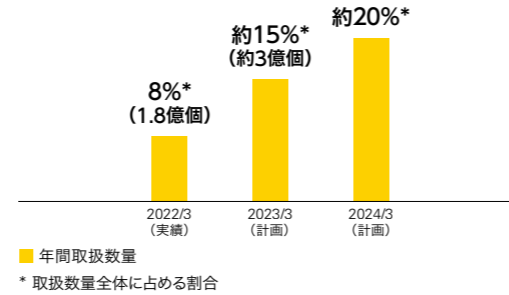
● 既存のターミナル機能を再定義し、宅急便営業所との統合や、発送・到着作業の分離により、輸送・作業コストを適正化

宅急便営業所の集約に合わせて、ターミナル機能を併せ持つ大型拠点8か所の稼働を開始し、拠点ごとに生じていた輸送・作業・事務・管理コストを適正化

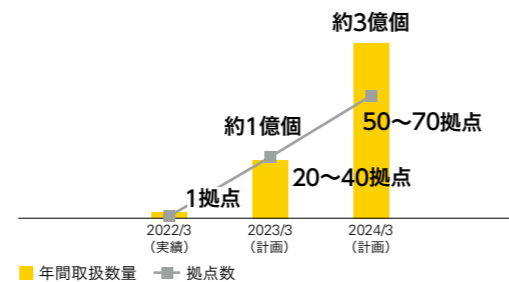
想定効果 営業費用▲80億円

※ 2025年3月期以降(次期中期経営計画期間)も集約化を進め、さらなる効果の創出を目指す

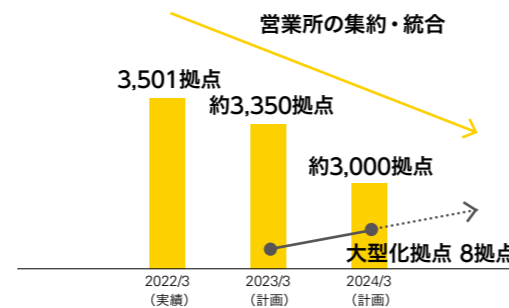
#### ECソートセンター年間取扱数量(4拠点)



#### ECデリバリーセンター年間取扱数量/拠点数



#### 拠点数(営業所)



▲ マルチテナント型施設を活用し、稼働開始までの期間を短縮

## MESSAGE

「ネットワーク・オペレーション構造改革」を通じて、コストの適正化はもとより、配送スピードや品質向上も実現することで、お客様のビジネスやライフスタイルにこれまで以上に貢献していきます

### PROFILE

鹿妻 明弘

ヤマト運輸株式会社 専務執行役員  
輸配送オペレーション統括

日産自動車株式会社、北米日産会社を経て、アマゾンジャパン合同会社SCM輸送統括事業本部長、同社副社長日本オペレーションSCM・輸送事業統括などを歴任。2022年5月より現職。



### 顧客・荷物構成の変化に伴うオペレーションの変化

全産業のEC化の進展に伴い、当社の年間取扱数量は直近10年間で約9億個増加しました。特に大口の法人顧客によるBtoC荷物の増加が顕著となる中、お客様からお預かりした荷物が受取人に届くまでのプロセスに不可欠な集荷、輸送、仕分け、配達などのオペレーションのあり方に大きな変化が生じています。

例えば大手EC事業者の場合は、需要地である1都3県をはじめとした都市部近隣に大型倉庫を設置して大量の荷物を発送する傾向にあり、従来のCtoC需要に対応した小口かつ多数の場所からの集荷業務はありません。また、荷物の輸送や仕分け作業を行う時間軸にも変化が生じています。従来の宅急便は、日中に集荷、夜間に発送仕分け、幹線輸送を行い、翌朝から配達する時間軸を基本とし、オペレーションを標準化していましたが、EC荷物は、購入者による注文が集中する夜間以降、順次荷造り・発送作業が行われるため、当社における従来のオペレーション時間軸とズレが生じ、作業効率の低下や追加コストが発生しています。

### 「ネットワーク・オペレーション構造改革」の取組み

中期経営計画「Oneヤマト2023」では、これらの変化に対応し、成長領域のニーズに応えながらコストを適正化することで持続的な成長を実現するため、「ネットワーク・オペレーション構造改革」に取り組んでいます。

まず先行して取り組んでいるのが、成長が続くEC需要を当社の利益成長につなげるためのEC物流ネットワークの構築です。大手EC事業者の荷物を、集荷から仕分け、輸配送まで一貫通貫で担うEC専用のネットワークを構築することで、キャパシティの拡大と、オペレーションプロセスの簡素化によるコストの適正化、需要の増減に対応する柔軟性の向上を図っています。

そして、このEC物流ネットワークの構築と併せて進めているのが、「宅急便営業所の集約・大型化」です。これまで小規模・多店舗に展開していた拠点を適時集約してきましたが、EC荷物の輸配送の分離と連動し、戦略的に集約、大型化を進めています。また、同時に「ターミナル機能のあり方」の見直しを進めています。

従来は、同一のターミナルで発送・到着両方の仕分け作業を行っていましたが、発送量と到着量のバランスに偏りが生じているため、今後は、発送と到着の仕分けターミナルを切り分けた運営や、到着荷物の仕分け作業を集約・大型化した営業所と統合することなどにより、オペレーションの最適化を図っていきます。加えて、冷蔵・冷凍の商品を扱う保冷配送についても、コロナ禍で増加したお取り寄せ需要や法人向けの保冷納品ニーズに対応するため、都市部では保冷専用の仕分けターミナル兼配送拠点を構築し、品質を維持・向上させながらキャパシティを拡大させていきます。

併せて、これらの取組みによる効果を最大化させるための、「オペレーションの仕組みづくり」にも取り組んでいます。例えば、全ての荷物が最短のお届け指定ではなく、指定日までの日数に余裕がある荷物もあるため、それを取り溜めることで業務量を平準化できれば、ネットワークの生産性を高めることができます。キャパシティを管理し、オペレーションを標準化するとともに、データやデジタル技術を活用し、お客様の需要とキャパシティの状況などに応じてオペレーションを柔軟に変化させるなどの仕組みを、現場のアイデアも取り込みながら構築していきます。

これらは中期的に取り組むべき大きな課題であり、本中期経営計画期間以降も継続することで、さらなる成果の創出につなげる所存です。

### お客様にも社員にも喜ばれるインフラ構築を目指す

「ネットワーク・オペレーション構造改革」は、コストの適正化やオペレーションの効率化を図りながらも、同時に配送スピードや品質向上、社員の働く環境の改善や安全につなげることが狙いです。実際、大口の法人顧客に向けたEC物流ネットワークを構築したことで、翌日配送・当日配送の受付時間を延長するなど、配送リードタイムを短縮することができました。私たちは、自社の成長のみならず、社会的インフラとしてお客様のビジネスやライフスタイル、産業の成長にこれまで以上に貢献することを目指し、改革の取組みを進めています。



# 「Oneヤマト2023」の改革を支えるデジタル戦略の推進

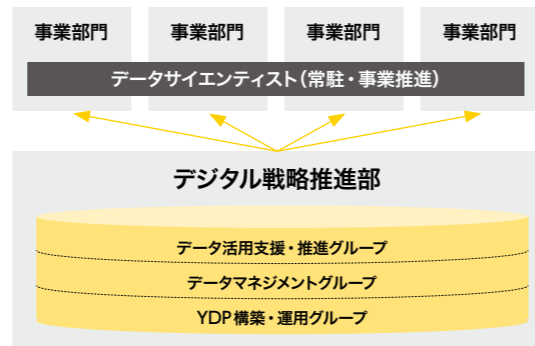
デジタルテクノロジーによって組織を変え、業務を変え、グループの事業そのものを抜本的に変革することを目指し、グループ全体でデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。データ・ドリブン経営への転換を基本戦略として、基幹システムの刷新に加え、データ活用のさらなる高度化に向け、デジタルデータの整備とデジタル基盤の強化に取り組んでいます。

## デジタル戦略

デジタル戦略	2022年3月期の主要な取組み・成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>最先端のテクノロジーを取り入れたデジタルプラットフォームの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yamato Digital Platform(ヤマトデジタルプラットフォーム「YDP」)の構築完了 →既存システムのYDPへの移行により、データのリアルタイム連携、分析・活用を推進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>データ・ドリブン経営(予測に基づいた意思決定と施策の実施)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予測モデルの改善による業務量予測の高度化、精度向上に向けた改善サイクルの短縮</li> <li>経済環境や社内オペレーションの変化に迅速・柔軟に対応する業務量予測の開発に着手</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>アカウントマネジメント確立に向けた顧客情報の完全な統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の顧客データの統合完了</li> <li>顧客別収支の可視化・分析によるアカウントマネジメントの強化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>モノのリアルタイム把握によるサービスレベル向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クロネコメンバーズの各種提供機能の利便性向上</li> <li>国内外の荷物の位置情報や温度推移をリアルタイムに提供するシステムの開発</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>稼働の見える化・原価の見える化によるリソース計画高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕分けターミナルや幹線輸送の稼働状況を可視化するリアルタイム・ダッシュボードの開発</li> </ul>

## 推進体制

ヤマトグループ全体のデジタル戦略を推進する部門(ヤマト運輸デジタル戦略推進部)に、戦略の土台となるデジタル基盤を運用・強化するチームやデータの加工・分析、部門横断的なデータ活用の支援等を担うチームを配置するとともに、各事業部門にデータサイエンティストを常駐させ、デジタル戦略推進部と事業部門が連携しながらデータ活用を推進しています。この推進体制のもと、データに基づいた意思決定と仮説検証を繰り返すことを通じて、構造改革をデジタル面から支えています。



## DX人材の育成

2022年3月期より、階層ごとの研修カリキュラムからなるデジタル教育プログラム「Yamato Digital Academy(YDA)」を開始し、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に取り組んでいます。YDAでは、本中期経営計画期間で1,000名規模の受講を予定しており、初年度は約300名の社員が研修を受講し、習得した知識やスキルを業務に活かしています。

また、DX人材の採用に向けて、本物に近い配送データを用いたデータ分析やシステム開発の成果を競うイベントを実施し、ヤマトグループの取組みに対する外部のデジタル人材の理解促進と、優秀な人材の獲得に取り組んでいます。

### YDAの取組み(2022年3月期実績)

対象	目指す姿	研修内容	受講実績
経営層	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、データ・ドリブン経営を実践する	DX推進・政策展開等	ヤマトHD・ヤマト運輸全役員
デジタル部門	事業部門のリーダー層からパートナーとして認知され、プロジェクト推進の中核を担う	データサイエンス、プロジェクトマネジメント、アーキテクト研修等	約160名
事業部門(本社)	デジタル部門と連携して、DXリーダーとして変革を推進し、収益力向上に貢献する	DXリーダー人材育成プログラム	約40名
事業部門(主管支店)	デジタルツールを使いこなし、現場の創意工夫でさらなる高度化・効率化を推進する	デジタルツール研修等	約110名

#### 2022年3月期 イベント開催実績

データコンペ	2回	39名参加
ハッカソン	2回	53名参加

## 取組み事例

### 1 業務量予測の高度化

YDP上で稼働する様々なサービスから抽出したデータを活用して、業務量予測の高度化とオペレーションの効率化に取り組んでいます。業務量予測については、機械学習により月次で予測モデルを改善することに加えて、中・大口顧客からヒアリングしたセールの実施予定や販売見込みなどの情報を集約し、予測に反映させるアルゴリズムを構築することで、予測の精度向上につなげています。作成した3か月先までの日別の業務量予測に基づき、宅急便の営業所や仕分けターミナル、幹線輸送の人員・車両計画等を作成し、実際のオペレーションを行うことで、安定的かつ高品質なサービスの提供とコストの適正化の両立を図っています。また、オペレーションの効率化に向けて、配送伝票を読み取り配達先住所や時間帯指定に基づく集配ルートを自動作成する機能の開発による集配業務の効率化や、資材の棚卸や荷物の異常報告等のバックオフィス業務のデジタル化・効率化を推進し、セールスドライバーやゲストオペレーターなど、第一線の社員がこれまで以上にお客様に向き合える環境整備を進めています。さらなるオペレーションの効率化に向けて、お客様の需要とキャパシティの状況などに応じてオペレーションを調整し、最適化する仕組みの構築を進めています。



### 2 データを活用したソリューション提供

モノを届けるだけでなく、そこに至るまでの履歴情報を付加価値として提供することで、多様な法人顧客のニーズに応えるサービスの提供とサプライチェーンの最適化に取り組んでいます。例えば、厳密な温度管理が必要とされる特殊医薬品ロジスティクスでは、リアルタイムで荷物データを追跡できるYDPの基盤とIoTデバイスを活用して、荷受けから納品までの位置情報や温度、湿度、照明、振動による衝撃の状態を、全てリアルタイムでモニタリングできるシステムを構築することで、医薬品の品質維持と廃棄削減に貢献しています。



モニタリング画面(イメージ)

### 3 クロネコメンバーズの機能向上による、より快適な受け取り体験の提供

登録数5,000万人を超える個人向け会員サービス「クロネコメンバーズ」を、2022年3月よりYDP上に移行しました。配送状況のリアルタイム連携に加えて、今まで不在連絡票やホームページで確認する必要があった各種情報\*を一元化して表示するなど、YDP上の様々なデータを活用して、お客様のライフスタイルや多様なニーズに応えるサービスの提供に取り組んでいます。

- \* クロネコメンバーズ上に新たに連携された情報
- ・ 荷物詳細(依頼主、品名、サイズ)
- ・ 受け取り用バーコード(自宅以外で受け取る場合)
- ・ 宅配ボックスの番号・暗証番号
- ・ 該当エリアの集配規制



お客様への表示画面(イメージ)

## デジタル投資

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

### 2022年3月期のデジタル投資実績

デジタル投資	2022年3月期(実績)
顧客提供価値の向上	80億円
輸配送オペレーション効率化	62億円
デジタル基盤構築・整備	118億円
その他	18億円
合計	278億円

# サステナブル経営の強化

気候変動や労働人口の減少、人権・格差など、社会全体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、サステナブル経営を推進しています。

## 環境・社会ビジョン

### 環境ビジョン



### 「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」

「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」へヤマトグループはさらに進化します。人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させ、環境や生活、経済によりよい物流を実現します。温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ<sup>\*1</sup>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。

<sup>\*1</sup> 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を担う企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客様など様々な人々の生活の質(QOL)向上に貢献します。

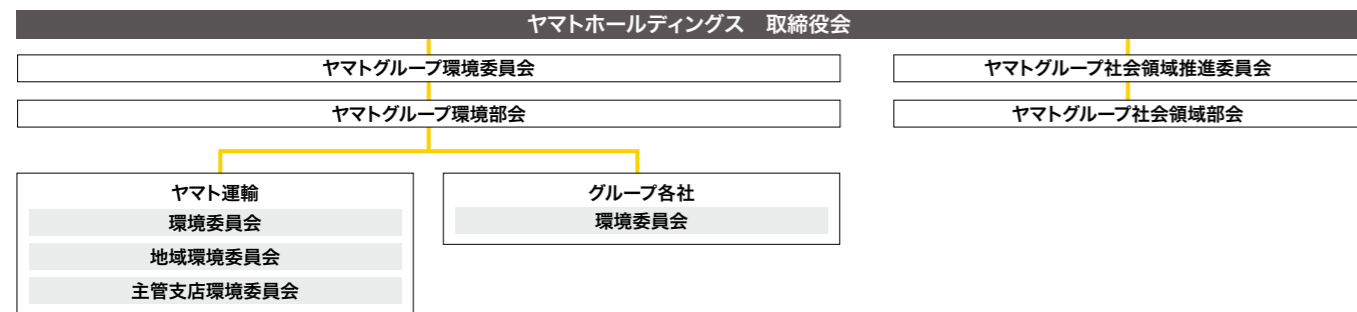
リアルの強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していきます。

<sup>\*2</sup> 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

## サステナビリティ推進体制

グループ全体のサステナビリティ推進・統括のための専任部署をヤマトホールディングスに設けています。また、グループ各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ビリティを推進しています。

代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸の役員(専務/常務執行役員等)および主要グループ会社社長を構成員とする、ヤマトグループ環境委員会およびヤマトグループ社会領域推進委員会を毎年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。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。



## マテリアリティ

マテリアリティ	取組みテーマ	達成により目指す姿	リスク/機会	関連するSDGs
エネルギー・気候	気候変動を緩和する	再生可能エネルギー由来の電力の利用や輸送の高効率化、ドライアイスの削減等によりGHG排出量の削減を図る	リスク 機会	7, 9, 13
大気	空をきれいにする(大気汚染防止)	自動車による大気への影響を減らし、地域の空をきれいにする輸送を追求する	リスク	3, 9, 11, 12
資源循環・廃棄物	資源循環を進める、廃棄物を減らす	環境負荷を抜本的に減らし、環境影響を最小化する技術の利用や機会創出を進める	リスク 機会	3, 6, 9, 11, 12, 15, 17
社会と企業のレジリエンス	環境変化に負けない社会を支える	多様なパートナーと協働し、ステークホルダーや地域社会のレジリエンスを高め、環境価値を生み出す	リスク 機会	9, 11, 12, 13, 15, 17
労働	社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる	労働の高付加価値モデルの実現やダイセント・ワークを推進する	リスク 機会	3, 4, 8
人権・ダイバーシティ	人権尊重の企業風土をつくる、多様性を尊重する	人権を尊重し、多様性を認め合い、人権デューデリジェンスの仕組みを構築する	リスク 機会	5, 8, 10, 16
安全・安心	安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる	交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する	リスク	3, 8, 9, 10, 11, 12
データ活用・セキュリティ	情報セキュリティの基盤をつくる	情報セキュリティの基盤を構築し、データ活用により、社会課題解決ビジネスを創出する	リスク 機会	9, 11, 12, 17
サプライチェーンマネジメント	ステークホルダーとの共通認識を形成する	健全でレジリエンスなサプライチェーンによる安定した事業基盤の構築を図る	リスク 機会	8, 12, 17
地域コミュニティ	地域に根差した企業市民活動を行う、ビジネス創出のための仕組みをつくる	ヤマトグループらしい企業市民活動を実施する地域経済を活性化させるビジネスモデルを構築する	機会	3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 17





## マテリアリティの特定プロセス



# サステナブル中期計画2023

ヤマトグループは、重要課題への具体的な行動と2023年の到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、サステナブル経営を推進しています。初年度となる2022年3月期は、整備したサステナビリティ推進体制のもと、目標達成への対応が着実に進展しました。引き続き、施策の推進や教育の充実等に取り組むとともに、課題を踏まえて施策の見直しや追加施策を講じることで改善を図っていきます。

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

環境中期計画2023			
マテリアリティ	2024年3月期目標	2022年3月期の進捗	取組み事例
 <b>エネルギー・気候</b> 気候変動を緩和する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 温室効果ガス(GHG)排出量 2021年3月期比10%削減<sup>*1</sup></li> <li>■ GHG排出原単位 2021年3月期比10%削減<sup>*1,2</sup></li> <li>■ 再生可能エネルギー由来電力 30%使用<sup>*3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2%削減</li> <li>■ 2%削減</li> <li>■ 11%使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EVの開発、検証実施</li> <li>・車両の運行状況の可視化、非効率線便の削減</li> <li>・モーダルシフトの実施</li> <li>・タッチポイント(拠点)の集約、LED導入(495拠点)</li> <li>・GHG排出量削減に資する車両や設備の開発・導入を推進する専門部署(グリーンイノベーション開発部)の設置</li> </ul>
 <b>大気</b> 空をきれいにする(大気汚染防止)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比25%削減<sup>*4</sup></li> <li>■ 大気汚染物質排出が少ない自動車の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NOx排出量：9%削減</li> <li>■ PM排出量：3%削減</li> <li>■ 3,200台導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低炭素、大気汚染防止に貢献する自動モビリティに関してサプライヤーとの協議・技術確認を実施</li> </ul>
 <b>資源循環・廃棄物</b> 資源循環を進める、廃棄物を減らす	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 紙材における再生可能資源・再生材の利用 55%<sup>*5</sup></li> <li>■ 埋立処分率 5%以下<sup>*6</sup></li> <li>■ 再生材を使用した商品や省資源の資材の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 52%</li> <li>■ 10%</li> <li>■ 対象資材の特定、再生材を使用した資材に一部代替</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・容器・包装材の再生可能資源・再生材の利用</li> <li>・再使用対象資材や共通リターンブル資材の開発に向けた検討に着手</li> </ul>
 <b>社会と企業のレジリエンス</b> 環境変化に負けない社会を支える	<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(実証や気候変動に適応する情報発信等)</li> <li>■ 環境商品/サービスの提供<sup>*7</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 輸送パートナーのGHG排出量把握方法の決定</li> <li>■ カートリッジ式バッテリーの共同開発に向けた協議開始、気象庁のデータに基づく災害予測の輸送パートナーとの共有</li> <li>■ サービスや商品の環境負荷・効果の評価方法と基準の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸送パートナーの運行状況把握アプリケーションにGHG算出データ取得機能を追加</li> </ul>

社会中期計画2023			
マテリアリティ	2024年3月期目標	2022年3月期の進捗	取組み事例
 <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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社員1人当たり営業収益向上</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%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社員1人当たり営業収益12,550千円(前期比107.9%)</li> <li>■ 11.4%削減</li> <li>■ 90.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同一労働同一賃金の待遇整備として失効年休や扶養手当の対象拡大を実施</li> <li>・専門職人事制度の対象拡大の実施</li> <li>・退職金制度や保険制度などライフイベントに応じた支援制度の整備完了</li> <li>・教育組織(クロナコアカデミー)を立ち上げ、社内講師体制の構築完了</li> <li>・動画研修ツールの導入による社員の教育機会増加</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	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新任業務役職者390名を対象に人権教育実施</li> <li>■ 2.6%</li> <li>■ 1.03倍(348名)/5.6%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ヤマトグループ人権方針」を制定し、社員への人権教育を開始</li> <li>・就業規則や入社書類、職場内掲示物の多言語化を実施</li> <li>・社内イントラサイトを活用した多様な働き方を支援する制度の紹介や社内報を通じた女性管理職のロールモデルを発信</li> <li>・障がい者雇用推進担当者向けの教育や障がい者雇用促進に向けた好事例の共有を実施</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	<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<sup>*3</sup></li> <li>■ 交通事故(対人事故)件数 2020年3月期比50%削減<sup>*3</sup></li> <li>■ 重大労働災害(死亡労働災害)件数 0件<sup>*3</sup></li> <li>■ 休業災害度数率<sup>*8</sup> 2020年3月期比20%削減<sup>*3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 0件</li> <li>■ 27.1%削減</li> <li>■ 0件</li> <li>■ 9.5%増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・添乗指導やドライブレコーダー映像による指導の実施</li> <li>・指導者への安全研修ならびに専門職安全指導長検定の実施</li> <li>・安全運転を支援する機器導入(バックソナー：後方検知器)</li> <li>・労働安全衛生マネジメントシステムに準じた運用実施体制の構築</li> </ul>
 <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	<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%<sup>*4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ データ問い合わせおよびデータ連携を組織的に実行する体制・仕組みの整備完了</li> <li>■ 0件</li> <li>■ 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データ活用のリスクを軽減する対策の検討</li> <li>・全社員への情報セキュリティ教育(受講率100%)</li> <li>・パートナー(アルバイト、クロナコメイト、集配委託、協力会社社員など)を対象とした教育動画の提供</li> <li>・サイバー攻撃対策の専任部署(YAMATO CSIRT)の設置</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	<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<sup>*4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「ヤマトグループ 責任ある調達方針」の制定</li> <li>■ 「ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン」の制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリングテスト実施に向けた準備(主要サプライヤーの選定やアンケートの検討など)</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	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業市民活動方針の制定</li> <li>■ 社会課題解決ビジネスの重点テーマの決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業市民活動方針および重点テーマ(安全、環境、ダイバーシティ&amp;インクルージョン、地域コミュニティ)の決定</li> <li>・企業市民活動の推進体制の検討</li> <li>・社会課題解決をテーマとした社内推進体制の構築準備</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 国内連結会社および(株)スワン対象 \*4 ヤマト運輸対象 \*5 紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等 \*6 従来比半減相当 \*7 環境負荷が少なく、環境価値がある商品やサービス \*8 100万延べ実労働時間当たりの、休業1日以上の労働災害による死傷者数

# グリーン物流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の創出に取り組んでいます。特に気候変動のリスクや機会を経営課題の一つと認識し、「サステナブル中期計画2023【環境】」および長期目標である温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ(自社排出)の達成に向けて、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あり方を追求し、規制緩和の提言や地方自治体と連携しながら気候変動の緩和と適応に真摯に取り組んでいます。

## TCFDに基づく取組み

ヤマトグループは、気候変動問題が社会と企業に与えるリスクと機会を洗い出し、影響を評価し、対応策を立案していくことが事業の持続可能性に不可欠であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言に基づいて、2022年3月期にヤマト運輸を対象としてシナリオ分析を行い、2022年9月にTCFD 提言への賛同を表明しました。気候関連問題の事業インパクトを明確化し、影響の大きな事項を中心に対応策に取り組むことで、事業の持続性向上を図るとともに、ステークホルダーとの対話を重ねることにより企業価値向上につなげていきます。

## ガバナンス

ヤマトグループでは、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持ち、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の任にあたります。環境委員会で審議された気候変動問題を含めた環境全体の基本方針などの重要事項は、経営会議や取締役

会で審議・決議します。また、環境分野の執行役員や地域を統括する執行役員、グループ会社の社長が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などの環境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および機会の管理に責任を持ちます。▶ 体制図はP32をご覧ください。

## 戦略

ヤマトグループは、気候変動関連の環境に関わるリスクは長期にわたり、自社や取り巻くステークホルダーの事業活動に影響を与える可能性があるため、適切な期間に分けて検討することが重要であると考えています。当社グループは、「サステナブル中期計画2023【環境】」の実行期間である2022年3月期から2024年3月期、日本政府のGHG 排出量削減目標設定を参考とした、中期目標の設定年度である2030年、長期目標の設定年度である2050年を見据え、政府の政策規制の導入や市場ニーズの変化などによる移行リスクや気候変動がもたらす異常気象などの物理的リスクの検討を行いました。検討したリスク・機会は当社グループの戦略に反映して対応していきます。

短期リスクとしては、異常気象の激甚化や頻度の上昇による営業停止や施設・設備の損壊・損失による修理費用の増加などの物理的なリスクを評価し、中期や長期のリスクとしては、政策や法律の改正による炭素税の本格導入により費用が増加する移行リスクについて評価しました。一方、機会としては、低炭素化に向けたエネルギー転換や効率化による費用の減少、気候変動に対す

る緩和・適応への積極的な対応が、環境意識の高まった顧客から支持されることによる収益増加など、将来の財務効果を生み出す大きな可能性を秘めていることについても確認しました。

ヤマトグループは、保有する車両、施設におけるGHG 排出量に炭素税が課せられた場合に財務に大きな影響を受けることやGHG 排出量削減に向けた低炭素化の要請に応えられない場合、環境意識の高まりを背景とした顧客ニーズの変化による収益の減少が財務に大きな影響を与えるものとして、GHG 排出量削減に向けて、EV(電気自動車)の導入や太陽光発電設備の設置、再生可能エネルギー由来電力への切り替え等に取り組んでいます。また、物理的リスクへの対応として、異常気象の激甚化や頻度の上昇による営業停止や施設・設備の損壊・損失などを未然に回避するためにハザードマップを活用した出店やBCPマニュアルの定期的な更新を行っています。

今後も継続して、その他のリスクや機会の創出に関する影響評価の検討を行います。

### STEP1 リスク重要度の評価

発現期間：短期(～2023年)、中期(～2030年)、長期(2030年～) 重要度：大(1年間に発生する財務影響100億円以上)、中(10～100億円)、小(10億円未満)

大分類	リスク分類		発現時期	リスク	機会	重要度
	中分類	小分類				
移行リスク	政策と法	炭素価格	中期	炭素税を価格に転嫁できない場合、利益が減少	低炭素輸送を付加価値として販売することで収益が増加	大
		排出量の報告義務の強化	中期	誤った報告を行い発覚した場合、信用を失い顧客が離れ収益が減少 取引先から精緻なGHG 排出量を求められることに対応するシステム開発費、人件費の増加	—	小
		サービスへの新技術・高付加価値導入への期待の高まり	中期	低炭素社会への移行に伴い、GHG 排出量を抑制する輸送手段や資材の普及への対応が遅れることにより収益が減少	低炭素社会への移行に伴い、GHG 排出量を抑制する輸送手段を導入することで、顧客のパートナーとして選定され収益が増加	小
	テクノロジー	低炭素輸送の実現の要請	中期	低炭素車両や設備の導入に伴う費用が増加	EV 車両の導入等、低炭素輸送を積極的に実施した場合、車両に使用するエネルギーが化石燃料から電気に置き替わることにより調達コストが減少	中
		エネルギーミックスの変化	中期	再生可能エネルギー等の普及により燃料や電力価格が高騰することで、車両や施設で使用するエネルギーの費用が増加	再生可能エネルギー発電設備や太陽光発電システムの導入、省エネ活動推進により、エネルギー自給率を高めエネルギーコストが減少	中
	市場	消費者・顧客の環境意識の高まり	中期	顧客企業・団体において、サプライチェーン全体を通じたGHG 排出量削減や消費者の気候変動、エンカル消費に対する意識が高まり、対応が十分ではない場合、当社のサービスが敬遠されて収益が減少	特に環境への意識が高いEU 地域や顧客企業・団体において、サプライチェーン全体を通じたGHG 排出量削減や消費者の気候変動、エンカル消費に対する意識が高まり、要請に応えられた場合、当社のサービスが選択されて収益が増加 荷物お届け時の受取人の不在が減り、配達効率上がることで、労働時間や関連するコストが減少	大
		産業セクターへの非難	中期	輸送は他産業のScope3として削減への期待が大きい分、低炭素輸送を表現できなかった場合、収益が減少	—	小
	評判	資金調達への影響	中期	環境的にサステナブルでないと分類された場合、資金調達が困難となる	低炭素社会への移行により資金調達の多様化が進み、資金調達が容易になる 環境への取組みの評価が高まることで、投資拡大・株価安定につながる	小
		急性	異常気象の激甚化と頻度の上昇	短期	異常気象の頻度が高まると、社員の被災、被災拠点の復旧の遅れや電力・燃料供給停止などにより業務を停止することが多くなり、収益が減少 顧客の施設や産物等が被災して出荷ができなかった場合、収益が減少 物流拠点、設備、貨物が損壊し、損失や修理費用が増加	自然災害への対応力を高めることで、将来の自然災害の激甚化を懸念する顧客からの需要が増加し、収益が増加 早期に被災リスクが少ない場所に拠点を移動することで営業機会損失や復旧に係る費用を低減
	物理的リスク	慢性	降水パターンの変化と気象パターンの極端な変動	中期	気候変動や水リスクなどの影響を強く受ける顧客からの出荷量が減少することで収益が減少 増水による道路インフラの寸断などで配送の遅延が発生し対応費用が増加	—
海面上昇			長期	海面上昇に伴い、湾岸エリアに位置する物流拠点における水害対策費用の発生や保険料上昇の影響により費用が増加	—	小
平均気温の上昇		長期	平均気温の上昇によって、社員の熱中症などの健康被害が増加、また、人材採用の困難化や離職数の増加につながり、人件費、採用費などの費用が増加 平均気温の上昇により、物流拠点内の温度管理に係るエネルギー消費が増え、光熱費が増加 地域の特産物が収穫できなくなり生鮮品配送の収益が減少	—	小	

### STEP2 シナリオ群の定義

2022年3月期ヤマト運輸を対象として、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)の情報\*などをもとに2つのシナリオ(1.5℃シナリオ、4℃シナリオ、1.5℃でシナリオがない項目は2℃シナリオを参照)を想定しました。

\* IPCC…RCP8.5、IEA…Net Zero Emissions by 2050 Scenario、Sustainable Development Scenario、Stated Policies Scenarioなど

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

### STEP3 事業インパクト評価 ※ ヤマト運輸対象

異常気象・災害による収益の減少や施設・設備の修理費用増加の財務影響評価	台風の激甚化や線状降水帯による豪雨など異常気象による売上の減少や施設・設備の修理費用等の事業インパクト 2030年：19億円 2050年：38億円 ※ 過去に発生した災害を参考に試算
炭素税導入による財務影響	現サステナブル中期計画以降に降に対策を講じない想定で、炭素税が本格導入された場合の精算に関する事業インパクト 2030年：133億円 2050年：256億円 ※ 炭素税の価格を130 ドル/t(2030年)、250ドル/t(2050年)と想定

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

### STEP4 対応策の方向性

- ハザードマップを活用した出店、定期的なBCP マニュアルの更新の実施
- 社内やパートナーへの気候変動に適応する情報発信の検討
- レジリエンスを高める再生可能エネルギーやカートリッジ式EVの利用モデルの実証開始
- 今後は、発生場所や発生規模の想定を高めるなど前提条件を加えながら事業インパクトを再評価し、対応策の検討を継続して実施する
- 2030年のGHG 排出量削減目標(2021年3月期比48%削減)達成に向けた施策の実施  
低炭素車両(主にEV)20,000台の導入、太陽光発電設備810基の設置など  
⇒見込まれる効果：2030年の炭素税導入による事業インパクトの軽減(▲61億円)
- 2050年のGHG 排出量削減目標(自社排出実質ゼロ)達成に向けた施策の実施  
カートリッジ式EVを含む低炭素車両の導入、さらなる太陽光発電設備の設置、その他の施策強化など  
⇒見込まれる効果：2050年の炭素税導入による事業インパクト解消
- 低炭素化に向けた積極的な設備投資を目指し、インターナルカーボンプライシングの導入を検討する

## グリーン物流の実現に向けた環境戦略

### リスク管理

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

代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸執行役員、地域統括

および主要グループ会社社長を主要構成員とするヤマトグループ環境委員会を毎年1回開催し、気候変動を含む環境に関する課題やリスクについての情報共有や審議を行っています。重要な課題については適宜、経営会議や取締役会で議論・決議を行っています。

### 指標と目標

#### 温室効果ガス(GHG)\* 排出量削減目標

\* 自社排出(Scope1とScope2)

短期: 2023年までに2021年3月期比10%削減

中期: 2030年までに2021年3月期比48%削減

長期: 2050年までに排出実質ゼロ

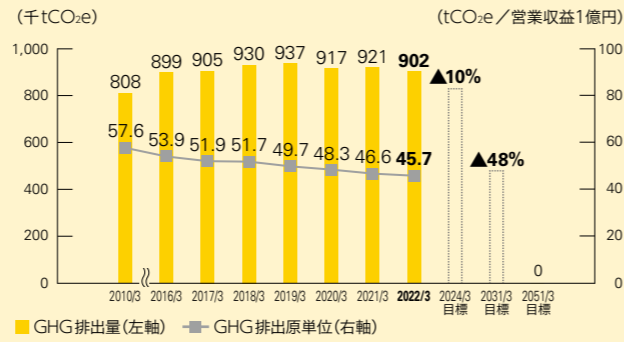
#### 再生可能エネルギー由来電力利用率目標

短期: 2023年までに全体の30%

中期: 2030年までに全体の70%

上記目標の達成に向けて施策を実施するとともに、バリューチェーン全体(Scope3)のGHG排出量削減に向けて、パートナーと協働したグリーン物流の構築に取り組んでいきます。並行して、SBT1.5°C目標の認定の取得も検討しています。

#### GHG 排出量 / GHG 排出原単位



※ 2021年3月期のデータを一部修正しています。

#### DPDグループとの物流領域におけるGHG 排出量世界共通算定基準検討 機会創出

ヤマトホールディングスと欧州最大の宅配ネットワークを持つDPDグループは、2022年7月にGHG 排出量の世界共通算定基準の検討など、環境分野での協力に向けた基本合意書を締結しました。持続可能な社会およびグリーン物流の実現に向け、両社で連携し、環境分野における取組みを推進していきます。

#### 合意内容

##### 物流におけるGHG 排出量の世界共通算定基準の検討

物流各社が個別に採用している算定基準を共通化することで、サプライチェーン全体での企業のGHG 排出量を可視化

##### 環境分野のノウハウの共有

4分野での情報連携(気候変動の緩和、大気汚染の防止、資源循環の推進、社会と企業のレジリエンス向上)

#### グリーンデリバリーの実現に向けた開発・実証事業 リスク軽減 機会創出

ヤマト運輸は、EVの大規模導入を進めた場合に顕在化する課題を早期に明確化し、解決に向けた大規模実証を伴う技術開発を行います。なお、本実証事業は国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業として行うものです。

実証実験

#### グリーンデリバリーの実現に向けたEVの導入・運用

#### 概要

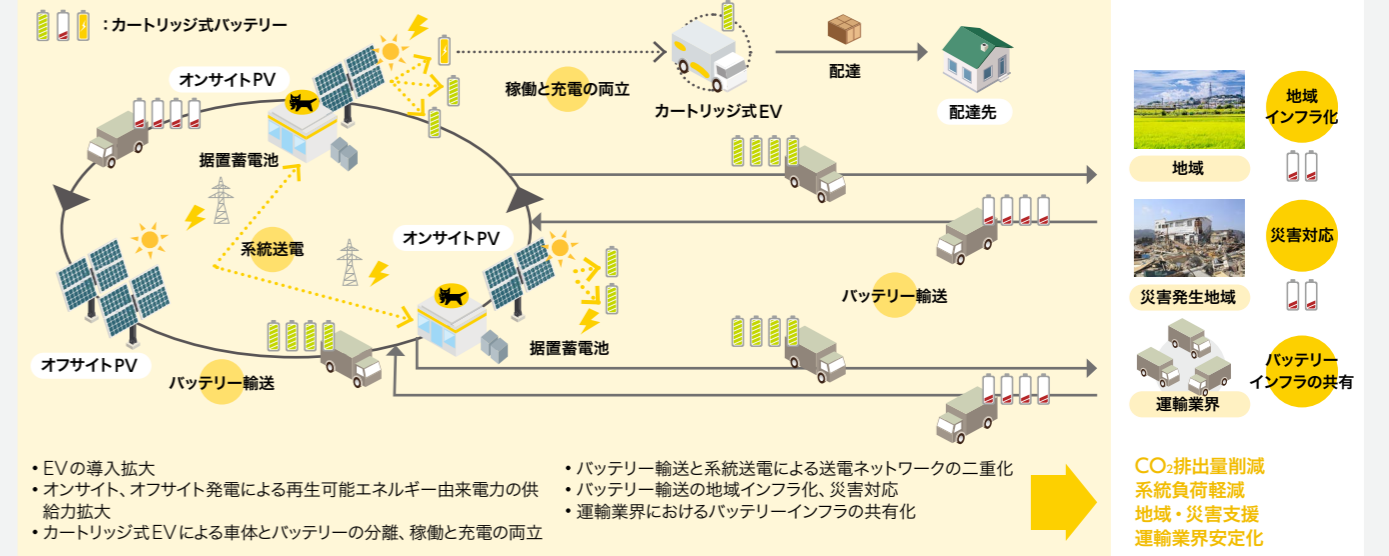
群馬県内の集配車全車両(約800台)をEV化し、太陽光発電(PV)を設置することに加えて、エネルギーシステムの開発・実証を行い、EV運用方法の早期確立を目指します。また、実証期間の後半では、カートリッジ式EVを導入する予定です。

実証内容 実証期間: 2023年3月期~2031年3月期(予定)

EV運用オペレーションの最適化	EVの運用に向けたデータ収集基盤を整備するとともに、拠点内で多数のEVを運用するための最適な車両・充電器レイアウトの検討を進める
充電電力平準化システムの開発	充電を平準化するシステムを開発・運用することで、夜間に集中する傾向があるEVの充電のための電力使用量のピークをコントロールし、負荷を軽減する
拠点間電力融通システムの開発	日中に発電した再生可能エネルギー由来電力の余剰電力を無駄にしないよう、電力が不足する拠点に融通する

#### 目指す姿

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



#### KPI 実証事業エリア内CO<sub>2</sub>排出量削減目標と県内のEV台数目標

	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3
県内のEV台数		200台							
CO <sub>2</sub> 排出量削減目標*					全車両のEV化				全車両のカートリッジ式EV化
					車両由来CO <sub>2</sub> 5,000t削減				車両由来CO <sub>2</sub> 7,500t削減

\* 実証事業エリア内、2021年3月期比

※ 前提 CO<sub>2</sub>排出係数 0.000447tCO<sub>2</sub>/kWh(環境省「電気事業者別排出係数」令和2年度の東京電力エナジーパートナー(株)の基礎排出係数)

参照: [https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/r04\\_coefficient\\_rev4.pdf](https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/r04_coefficient_rev4.pdf)

「TCFD提言に基づく取組み」の詳細は当社ホームページをご覧ください。

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/environment/tcdf.html>

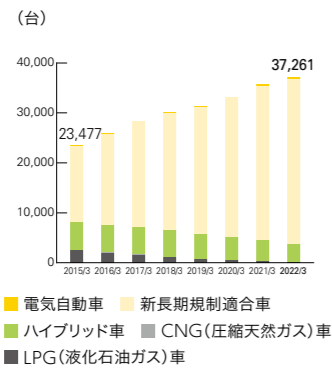
## GHG 排出実質ゼロの実現に向けた具体的な取組み

#### 低炭素車両の導入 リスク軽減 機会創出

EV20,000台の導入は主要施策の一つです。

2021年11月より、日野自動車株式会社と共同で超低床・ウォークスルーの小型商用EVトラック「日野デュトロZEV」を用いた実証実験を実施し、GHG 排出量削減効果や集配業務における効率性・作業負担低減等の効果が十分見込まれることを確認しました。2023年3月期より、首都圏を中心に500台を順次導入しています。

#### 環境配慮車保有台数の推移(国内連結会社)



#### 車両特徴

- コンパクトな車体
- 超低床構造
- 低いヒップポイント
- 高い静粛性
- ウォークスルー構造
- 先進安全技術を装備

#### カートリッジ式バッテリーの規格化・実用化 リスク軽減 機会創出

ヤマト運輸とCommercial Japan Partnership Technologies株式会社(以下、CJPT)は、カーボンニュートラル社会の実現に向けたエネルギーマネジメントの一環として、着脱・可搬型のカートリッジ式バッテリーの規格化・実用化に向けた検討を開始しました。商用電気自動車(EV)やグリーン電力の活用促進を図るとともに、災害時や電力インフラの維持が難しい地域にカートリッジ式バッテリーを配送するなど、電気エネルギー供給による地域社会への貢献(レジリエンス)に向けた検討を進めています。

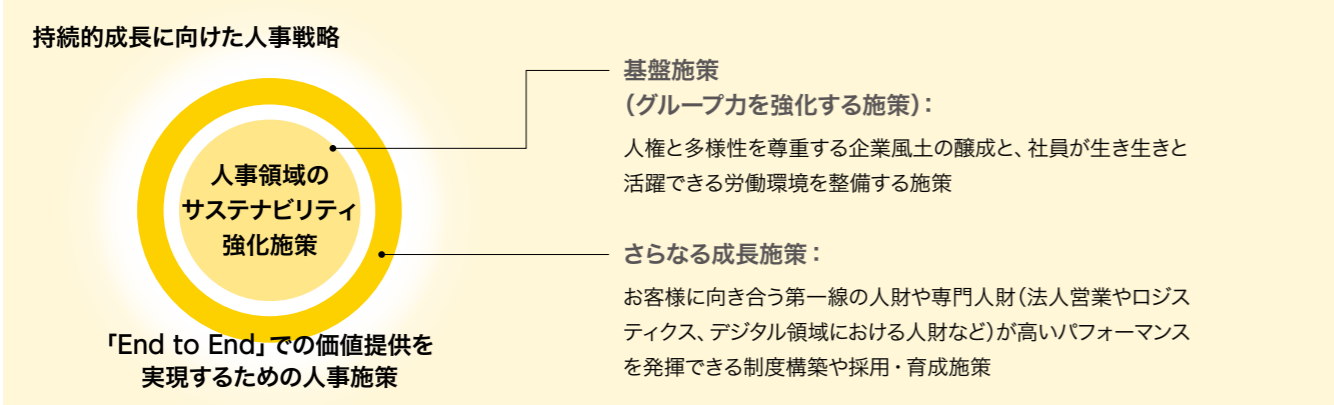
#### 検討内容と想定効果

- EV導入コスト低減: 走行距離に必要な十分な能力の電池を搭載することによる車両コストの低減
- ドライバー充電負担軽減: 充電時間の短縮・操作簡易化による負担の軽減
- 物流ダウンタイム削減: 充電中に長時間車両を停車する必要がなくなることで集配業務の中断が発生しない
- 電力需要平準化: 車両稼働時も交換用電池を充電することで、充電時間を分散し電力ピークを低減する

※ CJPT: 商用車向けCASE(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)技術の企画・開発に向けて、自動車メーカー4社が出資する商用車の技術開発会社

# 「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21万人の「社員」です。社員一人ひとりが「個の力」を磨き、それを十分に発揮できる労働環境があってこそ、グループとしての力も強くなります。ヤマトグループでは、Oneヤマトに基づく経営体制において、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づくりを推進しています。



## トピックス

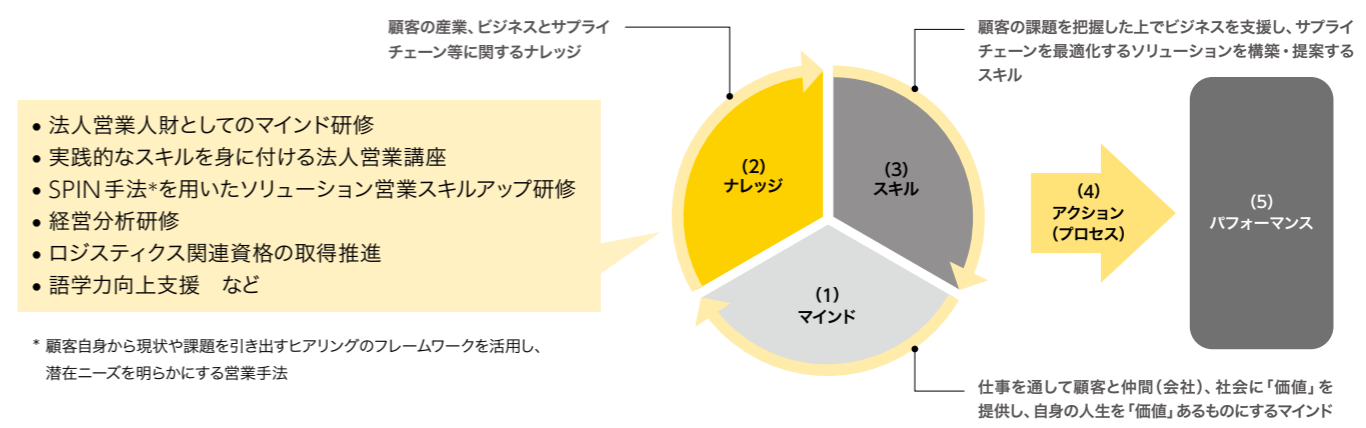
### グローバルビジネスで活躍できる法人営業人財の育成

ヤマトグループは、法人顧客のサプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革などを通じて、顧客の経営パートナー(LLP:リードロジスティクスパートナー)となることを目指しており、その実現に向けて、グローバルビジネスで活躍できる法人営業人財の育成を推進しています。

2022年3月期より、国内外の法人営業人財を対象に、求められるマインド、ナレッジ、スキルを身に付ける体系的な研修を実施しています。2023年3月期は、顧客の産業、ビジネス、サプライチェーン

の全体を深く理解し、顧客の経営課題に対する具体的なソリューション提案を行うためのナレッジ、スキルの向上を図るため、経営分析に関する研修や、より実践的な法人営業講座、ソリューション営業スキルアップ研修の実施、関連資格の取得や語学力の向上などに取り組んでいます。また、実際の営業活動におけるアクションの質と量をマネージャーが評価、支援する体制を作ることで、パフォーマンスの最大化を図っています。

### 経験やスキルに合わせて受講できるプログラムを設計



▲法人営業講座の様子  
日本全国と海外からリモート参加を含む759名が受講



▲講師: ヤマト運輸 専務執行役員  
法人営業・グローバル戦略 統括 恵谷 洋

### お客様の課題解決を目指してチームとしての成長を続ける



ヤマト運輸  
ナショナル法人営業部  
ナショナルインダストリーマネージャー  
**白井 辰弥**

私は2022年4月より現職に着任し、食品製造業、外食産業のお客様を担当しています。現在、お客様への提供価値を継続して拡大していくために、研修等を通じて、ナレッジ・スキルの向上に努めています。法人営業講座、ソリューション営業スキルアップ研修、経営分析研修などに参加していますが、新たな学びがある一方で、法人営業の基本を再認識する学びもあります。これらの学びを自身のものにするだけでなく、現在15名で構成するチームメンバーへ、私が講師として研修を実施するなど、組織全体の強化につなげるためのチーム力の

底上げを図っています。また、担当する業界、産業に関する知見を増やし理解を深めるため、お客様の現場訪問等に加え、関連文献から学ぶなどの自己研鑽を継続するとともに、グローバルで事業展開しているお客様との関係性を構築し、課題解決につなげるため、商談で通用する語学力の習得に努めています。

お客様の経営パートナーとして、お客様が気付いていない課題についても提言し、それらの課題を解決できるチームと成れるよう、メンバーと一体となり成長を続けます。

## 「End to End」での価値提供を実現するための人事施策

**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もっと高めるとともに、持続的な成長を実現するため、経営戦略に基づいた各職種に求める「職務定義」を作成しました。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・配置・育成・報酬の人財マネジメントサイクルの基盤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づく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。

**4 アカデミー組織を活用した教育体系の基盤構築**

ヤマトグループの人財開発の中核的機能である社内専任講師を配置したアカデミー組織と外部講師を活用した教育体系の基盤構築に取り組んでいます。現場の第一線の社員への職務別研修や、役職者を中心とした階層別教育の強化、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、運創業への転換を支える人財育成と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。

**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、「職務定義」に基づき、組織内で不足する人財を客観的に把握し、適正な配置と即戦力として必要な人財の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。

## 「運創業」への転換を支える人財マネジメント

### 人事領域のサステナビリティ強化施策

#### 「サステナブル中期計画2023」主要目標(2024年3月期)と2022年3月期実績 (労働/人権・ダイバーシティ)

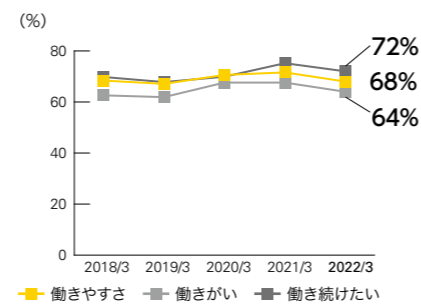
	2024年3月期目標	2022年3月期実績		2024年3月期目標	2022年3月期実績
● 社員1人当たり営業収益	15%増加 (2021年3月期比)	7.9%増加 (12,550千円)	● 人権教育受講率	100%	新任業務役職者390名を 対象に人権教育実施
● 社員1人当たり残業時間	20%削減 (2021年3月期比)	11.4%削減 (実績186時間)	● 障がい者雇用率	2.5%	2.6%
● 有給休暇取得率	90%	90.5%	● 女性管理職 (役職者)数・比率	2倍(2021年3月期比)/ 10%	1.03倍(実績348名)/ 5.6%

#### 各種取組み

##### 働き方意識調査 労働(職場環境整備)

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。2022年3月期の調査では、各指標が下降する結果となった中、当社グループでは、「働きがい」の向上を優先して改善すべき課題と位置付けています。「働きがい」と相関関係が強い項目を高めるべく、2022年2月から3月にかけて、ヤマト運輸の全主管支店で、第一線の社員と組織の責任者の相互理解、およびOneヤマトの一体感の醸成を目的とした「職場ディスカッション」を実施するなど、円滑なコミュニケーションによる相互理解の促進や多様な考え方・価値観を尊重し合える職場づくりに取り組んでいます。引き続き、調査結果に基づく課題の設定と対策に取り組むことで、社員が「働きやすさ」と「働きがい」をもって、生き生きと働くことができる職場環境の整備を推進していきます。

#### 働き方意識調査



##### 女性活躍推進 人権・ダイバーシティ

性別を問わず能力のある人財が管理職として活躍できる、活力のある会社を目指し、能力と意欲のある女性社員が管理職として活躍できる労働環境の整備と継続的な動機付けを行っています。アンケートや面談を通じ、女性社員が管理職を目指すにあたっての阻害要因を分析すると、働き方やマネジメントに不安を感じているほか、女性ならではの悩みがあることが分かりました。女性社員本人と周囲の意識改革に向けて、すでに管理職となった先輩女性社員の話聞く機

会を設け、管理職を目指す女性だけでなくその上司に対しても研修を実施しています。また、社内イントラサイトを通じた多様な働き方を支援する制度の紹介や社内報を活用したロールモデルの発信などにより、女性管理職の増加を目指しています。管理職全体の労働環境改善についても引き続き取り組み、長期的に女性社員の活躍を推進していきます。

##### 多様な人財が活躍する風土と職場環境づくり 人権・ダイバーシティ

ヤマトグループでは、「ヤマトグループ人権方針」や「ダイバーシティ基本方針」の中で、社員の多様性を尊重し、働きやすい職場環境づくりを掲げています。2022年7月、働く上で社員が抱える性的指向・性自認に関する悩み相談や、職場環境の改善を支援するため、「LGBTQ\*」に関する社外相談窓口を設置しました。職場に知られることなく、性に関わる悩みを相談することができるように、LGBTQの知識と理解のある外部の相談員(LGBTQ当事者やカウンセラーなど)が対応し、社内対応が必要な場合は、相談者本人の承諾を得た上で職場への情報開示を行います。

雇用率をサステナブル中期計画の主要目標に入れ、雇用を推進しています。また、社員が日々の業務の中で障がいのあるお客様などに、適切なお声かけやサポートができるよう「ユニバーサルマナー\*2検定ヤマトグループオリジナル版」を株式会社ミライロと共同開発し役職者から受講を開始しました。本検定を通じ、社員のユニバーサルマナー向上を図るとともに人権・多様性を尊重する社会の実現に貢献します。

\*1 L(レズビアン)、G(ゲイ)、B(バイセクシャル)、T(トランスジェンダー)、Q(クエスチョニング、クィア)の英語の頭文字から構成された性的マイノリティの総称の一つ。

\*2 多様な方々へ向き合うためのマインドとアクション、心遣いのことを指し、ユニバーサルマナー検定はユニバーサルマナーの実践に必要な「マインド」と「アクション」を体系的に学び身に付けるための検定。障がいのある当事者がカリキュラムを監修、講師を務めていることが特長。株式会社ミライロが主催・運営を行い、日本ユニバーサルマナー協会が認定しています。

## 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21万人を超える社員の「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「品質安全」への取組みも行っています。



### 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、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本社コーポレート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(2024年3月期)と2022年3月期実績 (安全・安心)

	2024年3月期 目標	2022年3月期 実績
● 重大交通事故(有責死亡交通事故)件数	0件	0件
● 交通事故(対人事故)件数	50%削減 (2020年3月期比)	27.1%削減
● 重大労働災害(死亡労働災害)件数	0件	0件
● 休業災害度数率*	20%削減 (2020年3月期比)	9.5%増加

※ 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日以上の労働災害による死傷者数

## 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ヤマト運輸本社のコーポレート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\*1を育成する制度を構築するなど、現場の環境整備と充実した安全教育を実施しています。輸送パートナー向けには安全コミュニケーションツールを発行し、安全運転のポイントなどの共有を図っています。また、2022年3月期はセールスドライバーが集中中に転倒し負傷するなどの労働災害が増加したことにより、休業災害度数率が増加しました。安全強調日の設定や危険予知トレーニングの実施、スリップを抑制する安全靴の開発など労働災害の抑制に努めています。

#### 社員が安心して働くことのできる環境の構築

- ▶ 運行管理業務支援ツールの活用による、法令を遵守した適正な管理
- ▶ 5Sの推進、営業所の構内レイアウトの標準化や安全な作業を標準化する「作業手順書」の定着
- ▶ リスクアセスメントや建屋責任者等による職場巡視、第三者による定期的な確認
- ▶ 安全装置や安全機材の導入・検証による局所的なリスクの排除

「Neco-Assi」の導入ー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で運転を可視化し安全運転をサポート

#### 主な機能

- ドライブレコーダー映像(ヒヤリハット発生箇所)の確認
- ヒヤリハット発生箇所の地図上への自動登録、通過時に注意喚起アナウンス
- サイドブレーキ引き忘れに対する警報(自走事故防止)
- 車両の走行軌跡を地図上に表示、運行管理システムでの確認(リアルタイム)

### “セーフティドライバー”の育成に向けて



ヤマト運輸  
新宮城主管支店  
安全指導長

橋本 廣明

現在、私は5店の営業所、162名のセールスドライバーの安全指導を担当しています。事前に指導対象者の運転時の傾向を運転日報やドライブレコーダーなどから把握した上で、集配車両での添乗訓練やドライブレコーダー映像を活用した指導を行っています。セールスドライバーの経験年数や運転特徴は様々であり、一人ひとりに的確なアドバイスを行うためには指導方法を変化させる必要があります。そこで私は、何よりも「会話」を大切にしており、相手に安全に対する意識付けを行い、行動変容を促す指導を目指しています。「会話」をすることで、相手の性格や考え方も見えてくるので、適切な方法で指導や助言ができると感じています。

2019年4月から導入した車載機「Neco-Assi」は、セールスドライバー本人が気付きにくい自身の運転の癖や、危険運転を引き起こしやすいルートなどを、映像で確認することができます。また、運転状況をデータとして可視化できるので、安全指導前と比較した改善状況を数値データで確認することもできます。そのほか、密集地での集配における安全な駐車箇所の見直しや、走行距離短縮による燃費向上、GHG排出量削減を図る集配ルートの見直しなどにも活用しています。

#### 個々に合わせた質の高い安全教育の実施

- ▶ 安全指導長の専門職化と安全指導スキルの向上
- ▶ 安全指導員に対する定期的な研修による、安全知識と運転技術の向上
- ▶ 計画的な添乗指導やドライブレコーダー映像教育による、運転行動変化の確認や一人ひとりの課題把握と改善
- ▶ 走行データや業務データ、運転適性診断データ等を活用した、事故の兆候となる変化の検知と適切な指導
- ▶ フォークリフトやテールゲート、ベルトコンベア等の荷役機器の正しい使用方法、危険性を理解する研修

#### 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)\*2」「労働災害防止運動」の実施
- ▶ Gマーク(貨物自動車運送事業安全性評価事業)の取得推進
- ▶ 法令を遵守した「ホワイト物流」推進運動に取り組むべく、輸送パートナーと双方で安全対策を実施、安全・安心な職場環境を整備

\*1 全国に368名配置(2022年3月末現在)。日々、管轄店所を巡回し、セールスドライバーに対する法令遵守や個人の運転レベル向上のための指導、交通・労災事故防止の徹底に取り組んでいます。

\*2 2021年3月期および2022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。

2022年3月期から私たち安全指導長は「専門職人事制度」の対象となり、安全を推進していく「責任」はより大きくなったと感じています。現場における安全の「規律」を作り、浸透させていくために、社内のスキル検定や、自動車教習所での教育指導研修の受講などを通じて自身のコーチングスキルやマネジメントスキルの向上を図り、社員行動指針に掲げる「安全第一」を体現する“セーフティドライバー”と、次世代の安全指導長となる安全指導員の育成に取り組んでいます。

### 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。個人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。

#### お客様視点でのサービス品質の維持・向上を全社一体となって推進 消費者のお客様・法人のお客様両面でのベストパートナーを目指す



### サービス品質の維持・向上に向けた主な取組み



#### 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、どれだけのロイヤルティ(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ルティ指標であり、一般的に「収益との相関性」が高い。



#### 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、デジタルログなどから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の把握、問題点を可視化し、迅速な改善に活かしています。

\* BIツール(ビジネスインテリジェンスツール) : 社内に蓄積された様々なデータを集約、分析し事業上の意思決定に活かすツール。



#### 「商品・サービスの改善への取組み」の発信・報告

ヤマト運輸では、顧客体験や利便性の向上に向けて、商品・サービスの改善に取り組んでいます。お客様のご意見・ご要望をもとに改善に努め、ホームページ内「お客さまの声からの改善事例」ページにて発信・報告しています。

「お客さまの声からの改善事例」の詳細はヤマト運輸ホームページをご覧ください。  
<https://faq.kuronekoyamato.co.jp/app/customer/list>



## MESSAGE

## 取締役会議長によるメッセージ

2022年6月、  
社外取締役の菅田史朗が取締役会議長に就任しました。

“**全てのステークホルダーの利益を追求する**”

## PROFILE

菅田 史朗 | 取締役会議長 / 社外取締役



触れ、働く社員とコミュニケーションをとる機会を設けることで、事業に対する社外取締役の理解を促進し、執行側との議論を深めていきたいと考えています。

一方、取締役会の実効性は、本質的には数年後にならなければ本当の評価は分からないものです。将来の業績や株価、顧客満足度、社員満足度などが、現在行っている議論や意思決定の是非を教えてください。その上で私が意識しているのは、取締役会をはじめとしたガバナンスが常に最適・最善な体制や運営状況にあるかどうかです。より高い実効性を目指して、今後は決議案件、報告案件、協議案件など各テーマをどのように選定し、取り上げるのか、取締役会議長として準備段階から参画していきます。

## 長期持続的な企業価値向上に向けて

この先の将来に向けては、サステナビリティを今まで以上に意識した議論が必要であると考えています。これはGHG排出量の低減や脱炭素といった環境面のみならず、提供サービスやオペレーションの向上、そして労働人口減少に対応するためのDXおよび人的資本の活用、新規事業やグローバル展開など、ヤマトグループが持続的に成長するためのサステナビリティです。また、BCP(事業継続計画)も重要なテーマです。社会的インフラとして、異常気象や地震などの自然災害発生時もサービスは途切れさせてはいけません。そのリスクを想定した体制や事業運営を強化する必要があります。しかしながら、これらは十分な利益水準を確保してこそ実現できるものです。積極的な長期投資や安定した事業運営体制の維持のためには、高レベルの利益を生み出し続けなければいけません。持続的な企業価値向上の重要なキーワードとして、収益性についても引き続き重視していきます。

## 取締役会議長としての心得

執行役員制度を採用している当社としては、短期的、あるいは日常的な事業運営に関わる事項はできる限り執行を担う経営陣に委ね、取締役会における議論はより中長期的かつ重要な方針や施策に関わる議論と意思決定を行うことが適切であると考えています。

また、一般的に社外取締役は株主の代表と言われますが、私は株主のみならず、お客様、取引先、地域、社員など、全てのステークホルダーの利益に貢献したいと考えています。そのために重視するのは、経営のスピードです。拙速な判断は避けながらも、意思決定の先送りや実行の遅れを防ぎスピード感のある経営をすることが、ステークホルダーの利益の最大化につながると信じています。取締役会議長および社外取締役として、全てのステークホルダーの中長期的な利益に資する経営方針や具体的な施策への提言、そしてそのための議案の選定や議事進行を心がけていきます。

## 取締役会の実効性

私は2019年に社外取締役に就任しましたが、この3年間で当社取締役会は、社外取締役の比率などの体制面だけでなく、議案や議論の内容、事前説明に至るまで、実質的な中身も非常に充実してきたと感じています。例えば、連結子会社の株式譲渡や、新たな幹線輸送手段としての貨物専用機(フライター)導入等の重要な議案についても、企画段階から取締役会で議論され、意思決定はもとより、その後の経過についても執行側から報告を受け、議論しています。また、社外取締役の要望を踏まえ、戦略上の失敗事案についても積極的に報告され、それを踏まえた建設的な議論がなされるようになりました。今後、新型コロナウイルスの感染拡大状況によりますが、社外取締役が現場を訪問し、現物に

## 指名報酬委員会委員長によるメッセージ

2022年6月、  
社外取締役の得能摩利子が指名報酬委員会委員長に就任しました。

“**透明性、公正性が担保されたガバナンスであるために**”

## PROFILE

得能 摩利子 | 指名報酬委員会委員長 / 社外取締役



## 指名報酬委員会の意義と委員長としての役割認識

社外取締役の存在意義は、経営の透明性、公正性を担保することでコーポレート・ガバナンスを効かせ、中長期の企業価値向上に貢献することであり、指名報酬委員会にも同じことが言えます。「指名」の審議は、取締役の選解任や社長の評価およびサクセッションプラン(後継者育成計画)、社外取締役を含む取締役会全体の構成に関与することで、経営体制の透明性、公正性を担保します。そして「報酬」の審議は、優秀な人材を確保し、その方々に明日のヤマトグループの発展に向けて活躍してもらうために、透明性と公正性のある報酬制度や決定方針を定めるものです。

2022年6月現在、当社の指名報酬委員会は、社内取締役1名(社長執行役員)と社外取締役5名(全ての社外取締役)で構成されています。社外取締役間の情報格差を解消し、より高いレベルで議論や意思決定を行うために現在の構成に移行しました。指名報酬委員会は、指名・報酬に関する審議はもとより、私たち社外取締役と業務執行の最高責任者である社長との貴重なコミュニケーションの場であるとも捉えています。

社外取締役が社長を深く理解した上で行う議論は、より有益なものになります。社長が考える経営判断の軸や判断に至る思考プロセス、方向性など、指名報酬委員会の議題に留まらず、将来のヤマトグループがどうあるべきかというビジョンに向けた意見交換を積極的に行う上で、委員長である私は、その議論を活活性化するファシリテーターの役割を担っていきます。

## 指名報酬委員会の活動状況と今後の検討事項

2022年3月期は、「指名」に関しては「取締役の人数・体制、スキルマトリクスに基づく人材要件」「新任取締役候補者の選出」「独立社外取締役の選任プロセス」などについて審議しました。

当社の取締役選任プロセスは、推薦者リストの中から、当社にとって必要な経験やスキルを擁する候補者を絞り込みます。今後も、当社の成長戦略に鑑み、取締役会が備えるべきスキルの内容なども含めた検討を進めていきたいと考えています。

「報酬」に関しては、「業績連動型株式報酬に係る業績指標の設定」「社内取締役の役員報酬に係るミッションの設定」および「取締役の個人別報酬等の決定方針改定(社長再一任の改定)」などについて審議しました。

2022年3月期より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、業績評価指標を見直した新たな役員報酬制度を導入しましたが、世の中の平均的な報酬体系に追いついたに過ぎません。役員報酬制度の高度化の余地はまだあると考えており、業績連動報酬の比率やインセンティブのあり方など、中長期的な企業価値向上への動機付けがより働く報酬体系を継続的に検討していきます。

## 中長期的な企業価値に資する重要テーマ

今後、議論を深めるべき重要なテーマは、社長のサクセッションプランです。社長の年齢や在任期間にかかわらず、常に将来を見据えて後継者の選任プロセスや育成方法を検討しなければなりません。

例えば、執行側と私たち社外取締役の接点の強化や、候補者によるプレゼンテーションの実施、人間性や価値観、熱意を知る機会の創出、外部プログラムの活用などを検討する必要があり、仕組みの構築に向けて早期に議論を深め、指名報酬委員会としての役割を果たしていきます。

# 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。

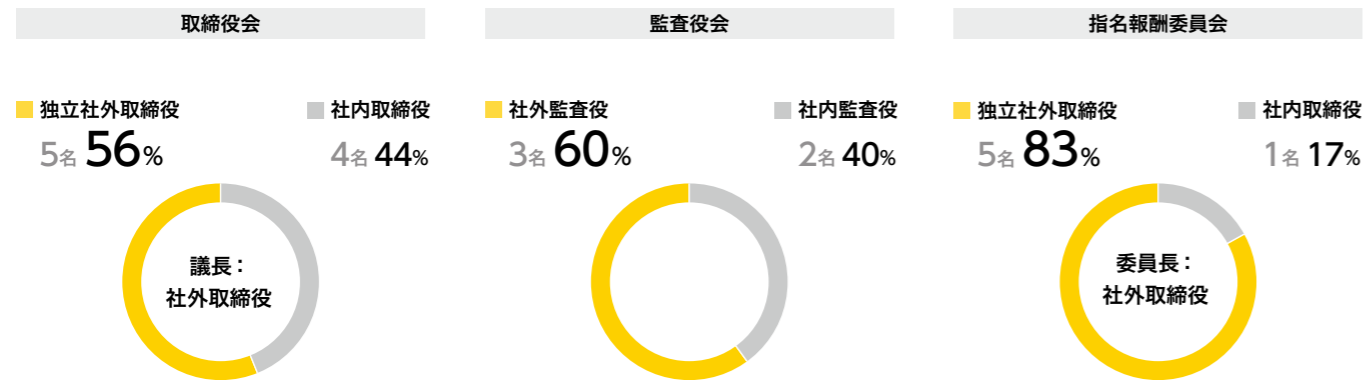
## コーポレート・ガバナンス体制 (2022年7月1日現在)

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。

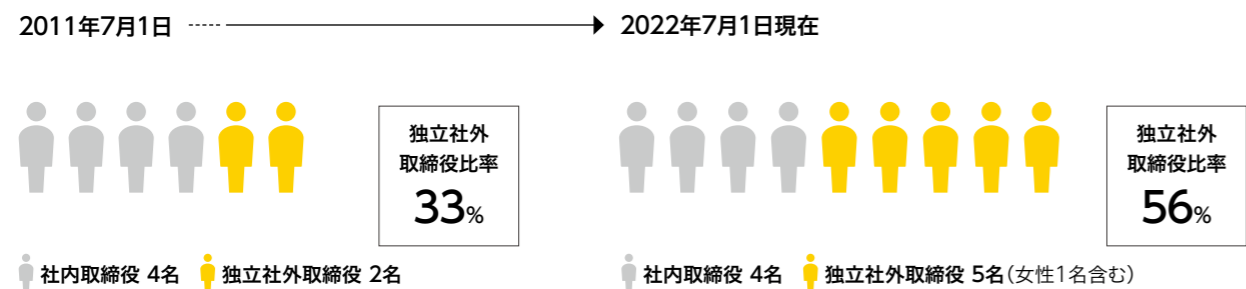
また、取締役会の監督機能を補完するため、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会を設置するとともに、経営の監督と執行を分離し、さらに業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

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

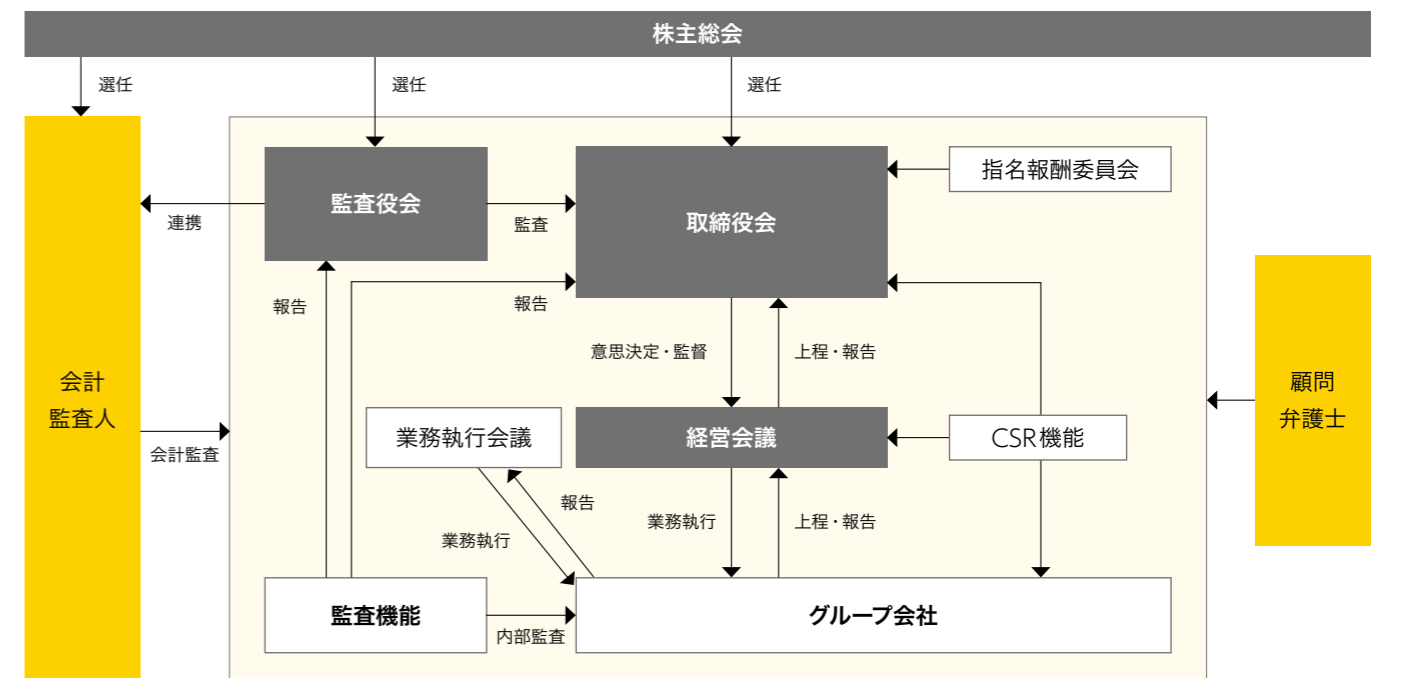


## 経営体制

氏名	地位	独立役員	指名報酬委員会	専門性と経験							
				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	
長尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●					●	
栗栖 利蔵	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●			●	
小菅 泰治	代表取締役副社長 副社長執行役員			●	●	●					
芝崎 健一	取締役			●			●	●		●	
得能 摩利子	取締役	○	○(委員長)	●	●						●
小林 洋一	取締役	○	○	●	●						●
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●					●	●
久我 宣之	取締役	○	○	●		●	●				●
チャールズ・イン	取締役	○	○	●	●					●	●
川崎 良弘	常勤監査役				●	●	●	●			
佐々木 勉	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6月23日より菅田 史朗氏が取締役会議長を務めています。

## コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス向上のための取組み

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

取締役会・監査役会				
<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の任期を1年に短縮(2003/6～)</li> <li>社外取締役の選任(2005/6～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の3分の1以上を独立社外取締役に選任(2015/6～)</li> <li>取締役会の実効性評価実施(2016/6～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性独立社外取締役の選任(2017/6～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の過半数を独立社外取締役に選任(2020/6～)</li> <li>監査役の過半数を社外監査役に選任(2020/6～)</li> <li>取締役会議長に独立社外取締役を選任(2022/6～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の半数を独立社外取締役に選任(2019/6～)</li> </ul>

委員会等				
<ul style="list-style-type: none"> <li>指名報酬委員会の設置(2005/6～)</li> <li>コンプライアンス・リスク委員会の設置(2006/8～)</li> </ul>				

会社形態、その他の制度・取組み				
<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制度の導入(2004/6～)</li> <li>従業員の退職慰労金制度廃止(2004/6～)</li> <li>中期経営計画にてROE目標を開示(2005/1～)</li> <li>業績連動型報酬制度の導入(2005/4～)</li> <li>純粋持株会社制へ移行(2005/11～)</li> <li>サクセッションプランの導入(2006/7～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・ガイドライン制定(2015/9～)</li> <li>役員研修の実施(2015/10～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相談役の廃止(2018/6～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	

### 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 (2022年3月期)

	氏名	重要な兼職の状況	期待される役割と主な活動状況等	2022年3月期における出席状況
社外取締役	森 正勝	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校法人国際大学特別顧問</li> <li>スタンレー電気株式会社社外取締役</li> <li>キリンホールディングス株式会社社外取締役</li> <li>株式会社ファーストリテイリング社外監査役</li> </ul>	経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会11回の全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 11回中11回
	得能 摩利子	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社ハピネット社外取締役</li> <li>三菱マテリアル株式会社社外取締役</li> <li>株式会社資生堂社外取締役</li> </ul>	経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会11回の全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 18回中16回 指名報酬委員会 11回中11回
	小林 洋一	—	経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会11回の全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 11回中11回
	菅田 史朗	<ul style="list-style-type: none"> <li>JSR株式会社社外取締役</li> <li>横河電機株式会社社外取締役</li> </ul>	経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員長として、同委員会の運営を主導し、当期開催の同委員会11回の全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬に係る評価の決定に関する監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 11回中11回
	久我 宣之	—	経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしています。	取締役会 18回中18回

	氏名	重要な兼職の状況	期待される役割と主な活動状況等	2022年3月期における出席状況
社外監査役	山下 隆	<ul style="list-style-type: none"> <li>山下隆公認会計士事務所所長</li> <li>株式会社新日本科学社外取締役</li> </ul>	財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、当期開催の監査役会19回の全てに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 18回中18回 監査役会 19回中19回
	松田 隆次	<ul style="list-style-type: none"> <li>松田法律事務所弁護士</li> </ul>	弁護士ならびに財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、当期開催の監査役会19回の全てに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に弁護士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 18回中18回 監査役会 19回中19回
	下山 善秀	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本ヒューム株式会社社外監査役</li> </ul>	経営・監査の両面における豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、当期開催の監査役会19回の全てに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に経営者および社外監査役としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 18回中18回 監査役会 19回中19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。

#### 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(2022年3月期：取締役会長)によるインタビューを実施しています。

#### 2022年3月期の評価結果

2022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。

具体的には、取締役会の事前説明で審議案件に対する十分な情報が得られているとともに、事前説明における指摘事項に対し執行側が確認・検討を行った上で取締役会に臨むことで、より深い議論を経てリスクを踏まえた経営判断が実行できていることが有効な点として挙げられました。また、社長から毎月の業務執行状況が取締役会で報告されることに加え、定期的に事業会社の執行役員が管掌領域における課題や中長期的なテーマについて発表し、取締役会とディスカッションをすることで業務に関する知識が深まっているとの意見がありました。

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。

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。

## コーポレート・ガバナンス

### 監査役会

#### 役割・責務

- 監査役および監査役会は、業務監査・会計監査をはじめとする機能を含め、その役割・責務を十分に果たすために、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。

#### ■ 2022年3月期 指名報酬委員会の主な審議事項

##### 指名関連

- 取締役の人数・体制、スキルマトリクスに基づく人材要件の審議
- 新任取締役候補者の審議
- 独立社外取締役の選任プロセスの審議 など

##### 報酬関連

- 業績連動型株式報酬に係る業績指標の審議
- 社内取締役の役員報酬に係るミッションの審議
- 取締役の個人別報酬等の決定方針改定に関する審議 など

### 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。
- 「経営計画発表会」など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し、積極的な事業との関わりの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支援体制を確保しています。

- 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を行うことで、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

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 (うち社外取締役)	456 (73)	321 (73)	135 (-)	- (-)	9 (5)
監査役 (うち社外監査役)	81 (33)	81 (33)	- (-)	- (-)	5 (3)
合計 (うち社外役員)	537 (106)	402 (106)	135 (-)	- (-)	14 (8)

(2022年3月期)

#### ▶ 報酬の額また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
- ・業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする
- ・中長期の企業価値と連動し、株主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)、短期業績連動報酬(変動報酬)および中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)で構成しています。なお、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)については、2022年7月以降に支給する報酬から適用しています。また、監査役および独立社外取締役の報酬は、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. 短期業績連動報酬(変動報酬)の決定方針

役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、45%~55%の範囲内で役位別に割合を定め、基準額を設定しています。その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%~150%の範囲内で個人別の支給額を決定します。なお、業績指標の内容については、連結営業収益、連結営業利益、当期純利益としています。

##### 5. 中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の決定方針

取締役に対して付与する額は、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、30%~40%の範囲内で割合を定め、基準額を

設定し、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%~150%の範囲内で決定します。なお、業績指標の内容については、ROE、TSR、ESG指標(温室効果ガス排出量)とします。事業年度ごとに1株=1ポイントとして、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の額を中期経営計画が開始する事業年度の前月における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た数を、ポイントとして付与します。

##### 6. 取締役の個人別の報酬等の種類ごとの割合の決定方針

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。

##### 7. 交付の時期また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。

中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)については、年1回、6月にポイントとして付与し、当該ポイントは役員株式給付規程に従い、退任時までの累積ポイントを1ポイント=1株として、退任時に給付します。

##### 8. 取締役の個人別の報酬等の決定に関する事項

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)、および中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の額の決定については、客観性および透明性を確保するため、委員長を独立社外取締役が務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会で、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行い、その答申を踏まえて、取締役会にて個人別の各報酬等の額を決定しています。

##### 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。

## コーポレート・ガバナンス

■2021年4月～2022年3月の業績連動報酬(変動報酬)は以下のとおり、旧制度と新制度を適用し各算定方式により決定しました。

### ①旧役員報酬制度(適用期間:2021年4月～6月)

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。

<業績連動報酬算定式>

【連結営業利益実績×営業利益配分率\*1×役員別配分率\*2+特別査定額\*3】

- \*1 営業利益配分率:連結営業利益の目標達成状況により変動  
達成度100%以上=0.15%、90%以上100%未満=0.10%、90%未満=0.00%
- \*2 役員別配分率:役員ごとに20%から34%の範囲で変動
- \*3 特別査定額:連結営業利益×特別査定配分率0.05%×取締役配分率60%

上記算出額を査定原資とし、個人別業績目標達成度を査定の上で配分しています。

なお、2022年3月期に支給した業績連動報酬決定に係る指標である2020年3月期における連結営業利益の目標は「720億円」、実績は「447億円」となっています。

これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2021年4月から2021年6月までの期間適用しています。

### ②新役員報酬制度(適用期間:2021年7月～2022年3月)

短期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さらに高め、かつ透明性および客観性を高めるために、「グループ連結営業収益額」「グループ連結営業利益額」「グループ連結純利益額」の定量的な業績指標の達成度合い、および個人ごとのミッションの達成度合い(ミッション評価:個人別役割評価)に基づき、個人ごとの支給額を決定しています。

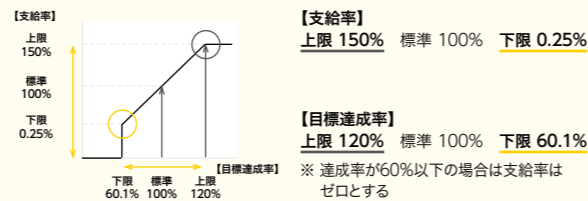
これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2021年7月から2022年6月までの期間に適用した算定式は以下のとおりです。

業績連動報酬算定式

変動報酬分類	業績評価指標	取締役各指標割合	実績(億円)	目標(億円)	目標達成率(%)
短期業績指標	①グループ連結営業収益額	30%	16,959	16,230	104.5
	②グループ連結営業利益額	30%	921	600	153.5
	③グループ連結純利益額	30%	567	300	189.0
	④ミッション評価(個人別)	10%		—	

(①目標達成率×0.3+②目標達成率×0.3+③目標達成率×0.3)+ミッション評価(個人別) 上限10%

<参考:目標達成率と支給率の関係>



2021年業績評価指標における目標達成率 134.1%

(①104.5%×0.3+②153.5%×0.3+③189.0%×0.3)

※ 2022年7月以降の業績連動報酬(変動報酬)については、上記②新役員報酬制度(短期業績連動報酬)と2022年3月期より導入した中長期業績連動型株式報酬を適用しています。

## 政策保有株式に関する方針

ヤマト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則した評価を実施し、不具合があれば直ちに改善する体制を構築して

います。また、財務報告に係る内部統制報告書を作成の上、独立監査人による内部統制監査を受けています。

なお、2022年3月31日現在のヤマトグループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断した旨の内部統制報告書を財務省関東財務局へ提出しています。

### ▶内部通報制度の高度化

ヤマトグループでは、法令や社内規程の違反等を早期に発見して、迅速な解決を図るため、「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。

公益通報窓口として、コンプライアンス・リスク委員会が運営する内部窓口と弁護士が担当する外部窓口を設置、加えて、社長宛の提案窓口やグループ会社独自の相談窓口を設置するなど、社員からの声に幅広く対応できる体制を確保しています。通報しやすい環境づくりのために、社内通報規程では、通報者の保護としてプライバシー厳守や、通報を理由とする不利益な取り扱いをしないことを定めた上で、匿名、実名問わず、全件調査を行っています。全事業所でのポスターの掲示や社内報での紹介など、社員への周知により社内通報制度の認知度の向上を図っています。

### ▶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。

### ▶パートナー(サプライヤー)との適正な関係構築

ヤマトグループでは、公平・公正で誠実な取引を土台とし、パートナー(サプライヤー)の皆様とともに、環境や社会に配慮した責任ある調達を行うため、「ヤマトグループ 責任ある調達方針」を定めています。また、製品、資材および原料などを調達するにあたり、品質、性能、価格、納期に加え、人権、労働、環境、腐敗防止など、パートナーの皆様にご覧いただきたい内容を「ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン」に明文化し、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていきます。

## 事業継続計画

宅急便の提供を通して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、「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、社員・パートナーへの安全確保の案内や、サービスへの

また、公益通報窓口の対応者へ定期的に教育を行い、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おり、対応内容は定期的にコンプライアンス・リスク委員会に報告しています。コンプライアンス・リスク委員会では、全社的なリスク管理推進に関わる課題・対応策を協議し、各グループ会社に対して徹底した管理を行います。

委員会で協議された内容を、四半期ごとに取締役会に報告するとともに、重大なリスクが顕在化した緊急事態発生時には、その事態を正確かつ迅速に把握し、取締役・監査役および関係者に速やかに情報共有を行っています。

	2022年3月期実績
社内通報件数	634件(前年差▲193件)

※ ヤマトホールディングスでは四半期ごとに、ヤマト運輸等グループ会社では毎月、コンプライアンス・リスク委員会を開催しています。

加えて、企業姿勢の実行・実現を目的とした取組みとして、業務委託先や備品等の調達先を対象に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して、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。

「ヤマトグループ 責任ある調達方針」および「ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン」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>

影響に関するお客様への案内等を行っています。

特に深刻な影響が懸念される場合は、関連部署が連携して復旧や支援に必要な情報を共有し、速やかな事業復旧に努め、事業復旧後は、地方自治体等と連携して救援物資の輸送など被災地支援にも協力しています。

今後も、激甚化が進む自然災害への対応を強化するとともに、グループ全体での危機管理体制の強化を図っていきます。

# 取締役

2022年6月23日現在



芝崎 健一 小菅 泰治 栗栖 利蔵 長尾 裕



得能 摩利子 小林 洋一 菅田 史朗 久我 宣之 チャールズ・イン

## 長尾 裕

代表取締役 取締役社長  
社長執行役員

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

## 栗栖 利蔵

代表取締役 取締役副社長  
副社長執行役員(財務・広報・デジタル担当)

1983年 4月 当社入社	2022年 2月 当社副社長執行役員
1999年 7月 経理部長	2022年 2月 財務・広報・デジタル担当 (現)
2002年 6月 財務部長	2022年 2月 ヤマト運輸(株) 代表取締役 兼副社長執行役員(現)
2006年 4月 執行役員	2022年 6月 当社代表取締役副社長 兼副社長執行役員(現)
2012年 4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	
2017年 4月 ヤマト運輸(株) 代表取締役 兼専務執行役員	
2019年 4月 当社代表取締役社長 兼社長執行役員	
2020年 3月 当社常務執行役員	
2021年 4月 ヤマト運輸(株) 専務執行役員	

## 得能 摩利子

社外取締役

1994年 1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株) 入社	2010年 8月 クリスチャン・ディオール (株)代表取締役社長
2002年 4月 同社シニアディレクター セールスアドミニストレー ション	2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株) 代表取締役社長兼CEO
2004年 3月 ディファニー・アンド・ カンパニー・ジャパン・ インク ヴァイスプレジデント	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 当社代表取締役 兼副社長執行役員
2004年 6月 当社執行役員	2015年 4月 当社顧問
2006年 4月 当社常務執行役員	2016年 4月 当社副会長
2006年 6月 当社代表取締役常務	2018年 6月 当社取締役(現)
2008年 4月 当社代表取締役専務	

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

## 小菅 泰治

代表取締役 取締役副社長  
副社長執行役員(経営戦略・人事担当)

1985年 4月 当社入社	2021年 4月 ヤマト運輸(株) 専務執行役員
1997年 6月 作業システムプロジェクト プロジェクトマネージャー	2022年 2月 当社専務執行役員
2002年 2月 岡山主管支店長	2022年 2月 経営戦略・人事担当(現)
2004年 4月 横浜主管支店長	2022年 2月 ヤマト運輸(株) 代表取締役 兼専務執行役員
2006年 5月 ヤマト運輸(株) 北東京主管支店長	2022年 6月 当社代表取締役副社長 兼副社長執行役員(現)
2011年 4月 当社法人営業部長	2022年 6月 ヤマト運輸(株) 代表取締役 兼副社長執行役員(現)
2014年 4月 当社執行役員	
2016年 4月 当社常務執行役員	
2019年 4月 当社常務執行役員	
2019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	

## 芝崎 健一

取締役

1980年 4月 当社入社	2018年 6月 専務取締役兼専務執行役員
1997年 6月 埼玉主管支店長	2019年 4月 代表取締役副社長 兼副社長執行役員
1999年 6月 教育部長	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
2003年 4月 オペレーション部長	2020年 3月 コーポレート機能統括
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	2022年 2月 代表取締役
2006年 4月 当社執行役員	2022年 6月 取締役(現)
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	

## チャールズ・イン

社外取締役

1990年 2月 エルスリー・インク (ニューヨーク)入社	2007年 8月 ワールドワイド・シティグ ループ(香港)CEO
1992年 3月 同社ヴァイスプレジデント	2018年 7月 同社エグゼクティブ チェアマン(現)
1996年 9月 富士ゼロックス・アジアパシ フィック(シンガポール)入社	2022年 6月 当社取締役(現)

# 監査役

2022年6月23日現在



下山 善秀 松田 隆次 山下 隆 佐々木 勉 川崎 良弘

## 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) 鹿兒島主管支店長  
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)

## 佐々木 勉

常勤監査役

1987年 4月 当社入社  
2005年 4月 当社宅急便第三営業部長  
2006年 7月 ヤマト運輸(株) 商品開発部長  
2007年 4月 同社メーカーソリューション 営業部長  
2009年 4月 同社グローバル営業部長  
2011年 4月 同社営業戦略部長  
2017年 4月 当社執行役員  
2018年 9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  
2019年 4月 当社常務執行役員  
2020年 3月 ヤマト運輸(株) 代表取締役兼専務執行役員  
2021年 4月 当社専務執行役員  
2021年 4月 ヤマト運輸(株) 専務執行役員  
2022年 2月 当社社長付  
2022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  
1992年 7月 松田法律事務所開設(現)  
2007年 6月 (株)スクウェア・エニックス 監査役  
2008年 6月 西華産業(株)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10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)

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)

## 専務執行役員

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)

鹿妻 明弘

(輸配送オペレーション統括)

## 常務執行役員

櫻本 敦司

(IR担当)

阿波 誠一

(南関東地域統括)

阿部 珠樹

(東京地域統括/EC事業統括/  
輸配送ネットワークマネジメント部長)

西田 勢津子

(デジタル統括)

大串 隆司

(エリアアカウント・カスタマー担当)

西出 敏之

(関西地域統括)

杉浦 宜修

(営業・オペレーション設計統括/営業・オペレーション設計部長)

## 執行役員

細谷 祥久

(広報担当)

渡邊 一樹

(人事/総務統括)

内藤 典靖

(グローバル法人営業部長)

荒川 剛

(グローバル戦略推進部長)

稲森 浩司

(ナショナル法人営業部長)

鈴木 達也

(営業開発部長)

松田 弘士

(輸送ネットワーク設計部長)

藤崎 公英

(ラストマイル設計部長)

秦野 芳宏

(輸配送オペレーションシステム部長)

大友 文晴

(EAZY 事業部長)

寺澤 敦

(経営戦略部長)

福田 靖

(グリーンイノベーション開発部長)

塩澤 和洋

(人事部長)

石井 雅之

(人事戦略担当)

松本 雅道

(総務部長)

丹澤 秀夫

(コーポレートコミュニケーション部長)

田村 泰彦

(財務部長)

片倉 由美子

(プロフェッショナルサービス部長)

田中 從雅

(デジタル戦略推進部長)

中林 紀彦

(DX推進担当)

秋山 佳子

(サステナビリティ推進部長)

小坂 正人

(安全部長)

梅津 克彦

(戦略渉外担当)

江頭 哲也

(タイ地域担当)

松井 克弘

(北海道地域統括)

黒岩 俊也

(東北地域統括)

久保 俊治

(北関東地域統括)

池田 隆

(北信越地域統括)

樽見 宏

(中部地域統括)

小林 秀朝

(中国・四国地域統括)

山中 修

(九州地域統括)

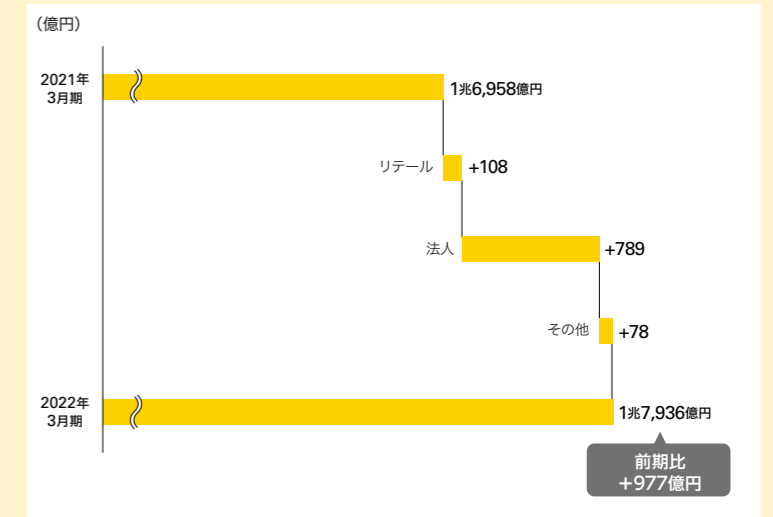
# 10か年データ／業績ポイント

各年3月に終了した期

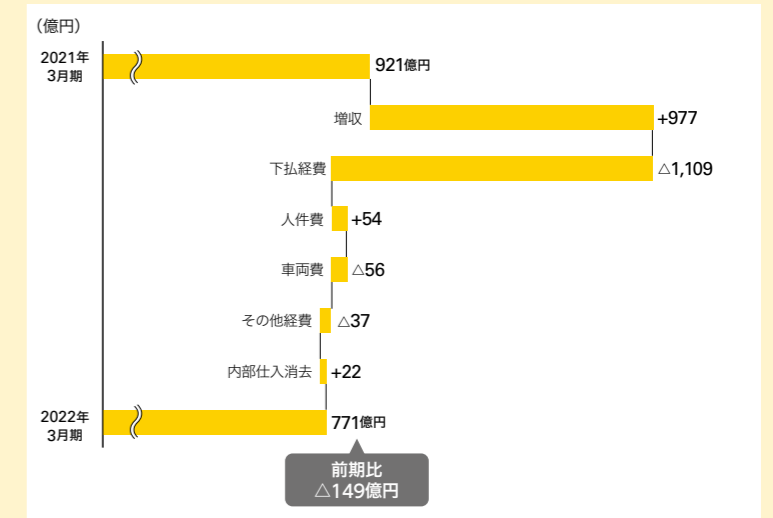
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
百万円										
<b>経営成績</b>										
営業収益	1,282,373	1,374,610	1,396,708	1,416,413	1,466,852	1,538,813	1,625,315	1,630,146	1,695,867	<b>1,793,618</b>
営業原価	1,181,833	1,274,470	1,290,714	1,306,200	1,385,492	1,452,485	1,513,988	1,526,102	1,538,524	<b>1,654,085</b>
販売費及び一般管理費	34,336	37,043	37,046	41,672	46,474	50,642	52,981	59,342	65,220	<b>62,333</b>
営業利益	66,202	63,096	68,947	68,540	34,885	35,685	58,345	44,701	92,121	<b>77,199</b>
税金等調整前当期純利益	64,283	65,882	69,157	68,078	33,037	33,123	52,258	44,581	91,759	<b>81,040</b>
法人税等	29,562	31,003	31,554	28,414	14,672	14,435	26,308	21,678	34,825	<b>23,968</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	35,144	34,776	37,533	39,424	18,053	18,231	25,682	22,324	56,700	<b>55,956</b>
円										
<b>1株当たり情報</b>										
当期純利益	81.85	82.22	90.41	96.45	45.37	46.24	65.14	56.78	151.55	<b>151.03</b>
潜在株式調整後当期純利益	79.84	80.18	88.26	95.64	—	—	—	—	—	<b>—</b>
年間配当額	23.00	24.00	25.00	28.00	27.00	27.00	28.00	41.00	46.00	<b>46.00</b>
純資産	1,261.35	1,316.12	1,368.66	1,349.56	1,367.51	1,395.74	1,435.15	1,441.20	1,553.45	<b>1,611.34</b>
期末株価	1,740	2,224	2,772	2,247	2,332.5	2,668.5	2,859	1,697	3,035	<b>2,293</b>
百万円										
<b>財務状態</b>										
運転資本	186,868	179,999	209,171	235,884	214,661	164,599	139,834	134,072	139,010	<b>128,037</b>
自己資本	534,451	551,379	565,521	537,821	539,179	550,307	565,841	555,173	576,367	<b>590,542</b>
総資産	950,152	1,032,134	1,082,531	1,089,436	1,114,672	1,114,870	1,123,659	1,100,739	1,089,991	<b>1,086,854</b>
資本的支出	48,052	79,530	52,022	53,945	48,993	54,482	79,838	55,033	55,431	<b>78,572</b>
減価償却費	37,935	42,265	46,058	46,739	46,114	46,423	51,346	55,083	48,861	<b>35,524</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	73,949	80,075	92,620	49,715	73,324	51,728	118,093	74,433	123,921	<b>52,016</b>
百万円										
<b>主な指標</b>										
営業利益率(%)	5.2	4.6	4.9	4.8	2.4	2.3	3.6	2.7	5.4	<b>4.3</b>
営業収益当期純利益率(%)	2.7	2.5	2.7	2.8	1.2	1.2	1.6	1.4	3.3	<b>3.1</b>
総資産利益率(ROA)(%)	3.8	3.5	3.5	3.6	1.6	1.6	2.3	2.0	5.2	<b>5.1</b>
自己資本利益率(ROE)(%)	6.7	6.4	6.7	7.1	3.4	3.3	4.6	4.0	10.0	<b>9.6</b>
流動比率(%)	162.4	151.8	158.6	167.8	157.7	141.7	134.1	132.8	135.7	<b>136.3</b>
自己資本比率(%)	56.2	53.4	52.2	49.4	48.4	49.4	50.4	50.4	52.9	<b>54.3</b>
総資産回転率(回)	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.4	1.5	1.5	1.5	<b>1.6</b>
インタレストカバレッジレシオ(倍)	109.3	154.7	174.9	126.6	83.1	135.0	215.5	108.4	125.8	<b>100.3</b>
株価収益率(PER)(倍)	21.3	27.0	30.7	23.3	51.4	57.7	43.9	29.9	20.0	<b>15.2</b>
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.4	1.7	2.0	1.7	1.7	1.9	2.0	1.2	2.0	<b>1.4</b>
百万円										
<b>非財務データ</b>										
従業員数(人)	177,108	193,146	197,056	196,582	201,784	213,096	225,125	224,945	223,191	<b>216,873</b>
フルタイム(人)	84,422	87,279	88,247	89,112	90,737	93,534	97,587	98,744	96,829	<b>94,473</b>
パートタイム(人)	92,686	105,867	108,809	107,470	111,047	119,562	127,538	126,201	126,362	<b>122,400</b>
宅配便取扱数量(百万個)	1,487	1,665	1,622	1,731	1,867	1,836	1,803	1,799	2,096	<b>2,275</b>
宅配便単価(円)	591	574	595	578	559	597	664	676	633	<b>614</b>
クロネコDM取扱冊数(百万冊)	2,112	2,084	1,901	1,536	1,542	1,464	1,211	987	826	<b>824</b>
クロネコDM便単価(円)	61	61	61	57	55	56	60	65	67	<b>67</b>

※ 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。

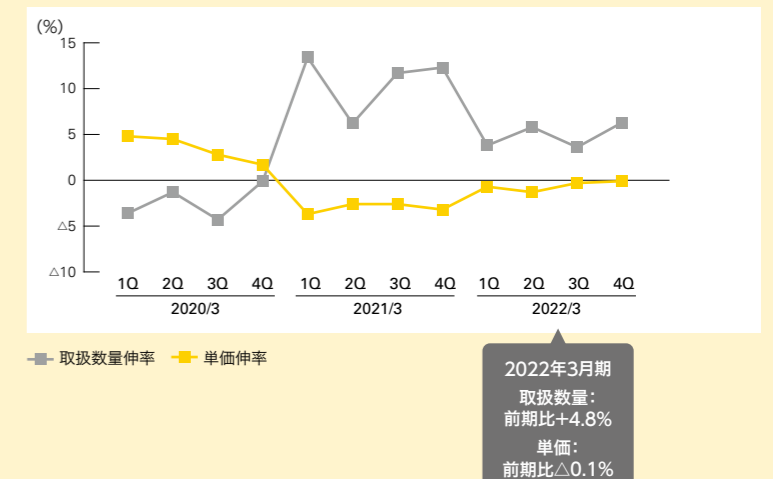
### 営業収益分析図



### 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)





## 連結貸借対照表

資産の部	単位:百万円	
	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	¥ 241,523	¥ 182,644
受取手形及び売掛金	212,766	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	218,922
割賦売掛金	45,643	48,055
商品及び製品	392	186
仕掛品	117	167
原材料及び貯蔵品	1,770	1,861
その他	27,508	30,462
貸倒引当金	△1,341	△1,456
流動資産合計	528,379	480,844
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	367,718	376,844
減価償却累計額	△214,421	△219,830
建物及び構築物(純額)	153,296	157,013
機械及び装置	73,923	77,631
減価償却累計額	△54,255	△56,029
機械及び装置(純額)	19,668	21,601
車両運搬具	199,976	197,104
減価償却累計額	△185,268	△171,897
車両運搬具(純額)	14,708	25,207
土地	174,140	179,650
リース資産	36,645	39,653
減価償却累計額	△10,467	△11,286
リース資産(純額)	26,178	28,366
建設仮勘定	6,345	3,165
その他	56,765	59,988
減価償却累計額	△44,791	△45,114
その他(純額)	11,974	14,873
有形固定資産合計	406,312	429,878
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	22,082	38,588
その他	7,472	7,058
無形固定資産合計	29,555	45,646
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	52,231	47,972
長期貸付金	6,719	6,162
敷金	20,121	20,519
退職給付に係る資産	156	15
繰延税金資産	45,625	54,197
その他	2,269	3,229
貸倒引当金	△1,379	△1,611
投資その他の資産合計	125,744	130,484
固定資産合計	561,612	606,010
<b>資産合計</b>	<b>¥1,089,991</b>	<b>¥1,086,854</b>

負債の部	単位:百万円	
	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	¥ 153,860	¥ 165,346
短期借入金	34,000	15,000
リース債務	5,054	4,850
未払法人税等	32,099	14,395
割賦利益繰延	4,781	4,714
賞与引当金	40,173	38,942
その他	119,401	109,558
流動負債合計	389,369	352,807
<b>固定負債</b>		
リース債務	26,098	26,038
繰延税金負債	5,194	1,913
退職給付に係る負債	71,834	94,141
その他	13,207	13,719
固定負債合計	116,334	135,814
負債合計	505,704	488,621

純資産の部		
<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	431,571	464,494
自己株式	△39,549	△49,551
株主資本合計	556,070	578,991
<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	15,883	11,498
為替換算調整勘定	△1,316	△513
退職給付に係る調整累計額	5,730	565
その他の包括利益累計額合計	20,297	11,551
非支配株主持分	7,919	7,690
純資産合計	584,287	598,233
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥1,089,991</b>	<b>¥1,086,854</b>

## 連結損益計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業収益	¥1,695,867	¥1,793,618
営業原価	1,538,524	1,654,085
営業総利益	157,342	139,532
販売費及び一般管理費		
人件費	29,123	27,498
賞与引当金繰入額	1,256	1,084
退職給付費用	1,197	711
支払手数料	13,314	10,895
租税公課	10,317	10,133
貸倒引当金繰入額	715	815
減価償却費	3,015	2,529
その他	8,733	10,460
販売費及び一般管理費合計	65,220	62,333
営業利益	92,121	77,199
営業外収益		
受取利息	222	192
受取配当金	932	1,369
車両売却益	238	355
投資事業組合運用益	231	4,510
電動化対応車補助金	656	—
その他	1,534	2,190
営業外収益合計	3,816	8,618
営業外費用		
支払利息	741	785
持分法による投資損失	766	242
その他	409	459
営業外費用合計	1,917	1,487
経常利益	94,019	84,330
特別利益		
固定資産売却益	712	3
投資有価証券売却益	38	15,312
子会社清算益	—	1,210
退職給付制度移行益	—	1,419
受取違約金	124	55
その他	100	37
特別利益合計	975	18,038
特別損失		
固定資産除却損	409	360
減損損失	876	2,420
投資有価証券売却損	—	3,104
投資有価証券評価損	372	48
退職給付制度改定費用	—	14,999
貸倒引当金繰入額	363	190
新型コロナウイルス感染症対応に係る損失	1,163	—
その他	50	206
特別損失合計	3,235	21,328
税金等調整前当期純利益	91,759	81,040
法人税、住民税及び事業税	38,251	29,293
法人税等調整額	△3,426	△5,324
法人税等合計	34,825	23,968
当期純利益	56,934	57,071
非支配株主に帰属する当期純利益	233	1,115
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 56,700	¥ 55,956

## 連結包括利益計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	¥ 56,934	¥ 57,071
その他の包括利益		
其他有価証券評価差額金	7,926	△5,415
為替換算調整勘定	△994	793
退職給付に係る調整額	9,421	△5,282
持分法適用会社に対する持分相当額	3	108
その他の包括利益合計	16,357	△9,795
包括利益	¥ 73,292	¥ 47,276
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 72,849	¥ 47,210
非支配株主に係る包括利益	¥ 442	¥ 66

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(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	
当期変動額												
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	

当連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022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	¥431,571	¥△39,549	¥556,070	¥15,883	¥△1,316	¥5,730	¥20,297	¥7,919	¥584,287	
会計方針の変更による 累積的影響額			△3,343		△3,343					△229	△3,572	
会計方針の変更を反映 した当期首残高	127,234	36,813	428,228	△39,549	552,727	15,883	△1,316	5,730	20,297	7,689	580,714	
当期変動額												
剰余金の配当			△19,689		△19,689						△19,689	
親会社株主に帰属 する当期純利益			55,956		55,956						55,956	
自己株式の取得				△10,002	△10,002						△10,002	
自己株式の処分		0		0	0						0	
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						△4,384	803	△5,164	△8,745	1	△8,744	
当期変動額合計	—	0	36,266	△10,002	26,263	△4,384	803	△5,164	△8,745	1	17,519	
<b>当期末残高</b>	¥127,234	¥36,813	¥464,494	¥△49,551	¥578,991	¥11,498	¥△513	¥565	¥11,551	¥7,690	¥598,233	

# 連結キャッシュ・フロー計算書

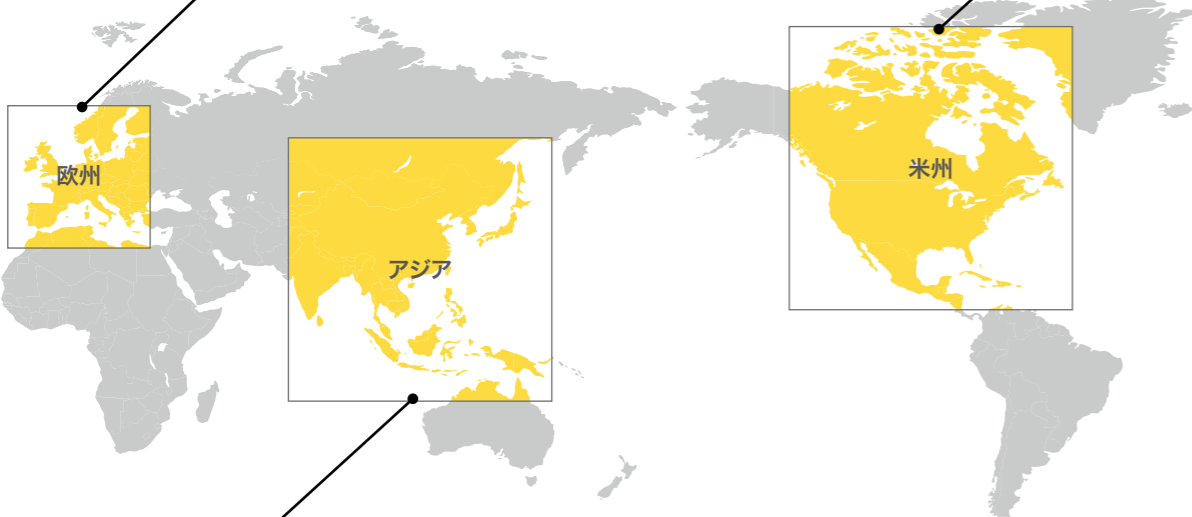
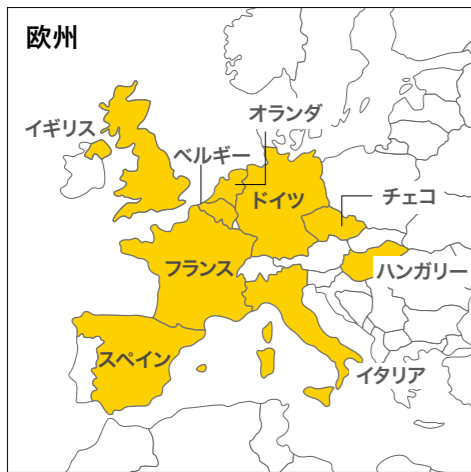
単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022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	¥ 91,759	¥ 81,040
減価償却費	48,897	35,570
減損損失	876	2,420
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,941	21,822
賞与引当金の増減額(△は減少)	4,375	△757
受取利息及び受取配当金	△1,154	△1,561
支払利息	745	785
持分法による投資損益(△は益)	766	242
固定資産売却損益(△は益)	△663	0
固定資産除却損	409	360
投資有価証券売却損益(△は益)	△38	△12,208
投資有価証券評価損益(△は益)	372	48
売上債権の増減額(△は増加)	△24,966	△13,433
棚卸資産の増減額(△は増加)	1,516	144
仕入債務の増減額(△は減少)	10,026	11,536
その他	13,900	△28,261
小計	148,767	97,748
利息及び配当金の受取額	1,285	1,784
利息の支払額	△741	△778
法人税等の支払額	△25,389	△46,738
営業活動によるキャッシュ・フロー	123,921	52,016
<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	△397	△2,040
定期預金の払戻による収入	730	270
有形固定資産の取得による支出	△32,074	△40,778
有形固定資産の売却による収入	2,083	348
投資有価証券の取得による支出	△793	△5,690
投資有価証券の売却による収入	99	18,872
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	△7,313
貸付けによる支出	△4,783	△5,574
貸付金の回収による収入	97,819	6,556
その他の支出	△19,228	△27,945
その他の収入	1,105	4,351
投資活動によるキャッシュ・フロー	44,078	△58,943
<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	△5,000
リース債務の返済による支出	△5,903	△5,662
長期借入金の返済による支出	△5,500	△14,000
社債の償還による支出	△10,000	—
自己株式の取得による支出	△35,707	△10,057
配当金の支払額	△15,950	△19,670
非支配株主への配当金の支払額	△188	△70
その他	2	5
財務活動によるキャッシュ・フロー	△123,247	△54,456
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	△129	701
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	44,622	△60,681
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	196,662	241,284
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	¥ 241,284	¥ 180,603

# グローバルネットワーク

2022年3月31日現在

海外現地法人 **25** 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

— 混載定期輸送ルート

# 会社情報 / 株式情報

2022年3月31日現在

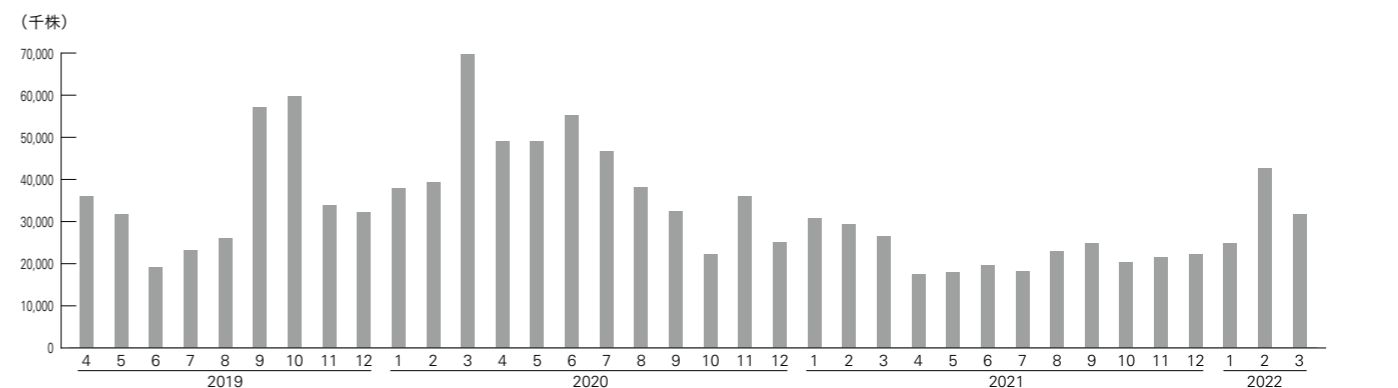
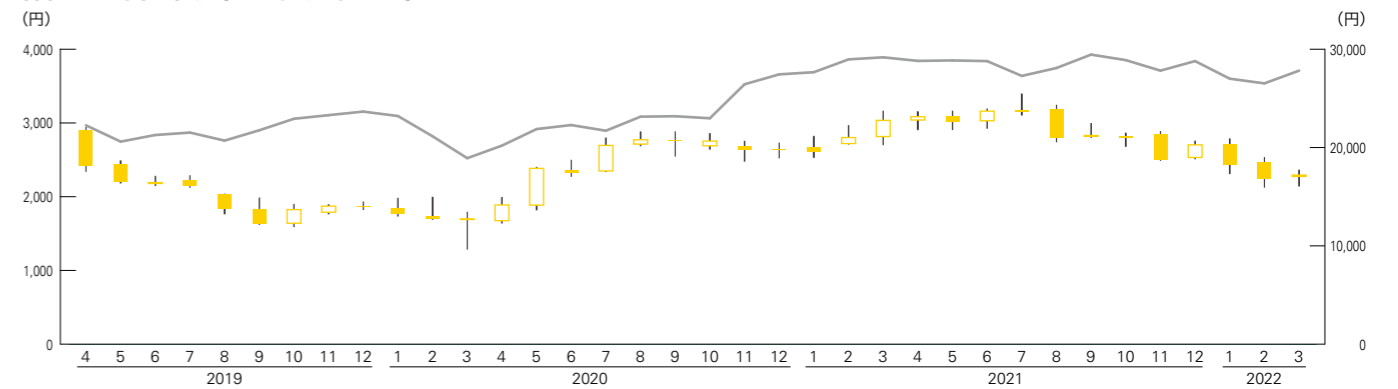
- ▶ 商号  
ヤマトホールディングス株式会社
- ▶ 本社  
東京都中央区銀座二丁目16番10号  
電話：(03)3541-4141
- ▶ 創業  
1919(大正8)年11月29日
- ▶ 設立  
1929(昭和4)年4月9日
- ▶ 資本金  
127,234,791,077円
- ▶ ホームページ  
<https://www.yamato-hd.co.jp/>

- ▶ 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)	17.67%
ヤマトグループ社員持株会	6.77%
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	6.34%
明治安田生命保険相互会社	4.04%
日本生命保険相互会社	4.02%
株式会社みずほ銀行	2.79%
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	1.57%
損害保険ジャパン株式会社	1.40%
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	1.31%
合計	48.17%

## 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)