

## 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ください。

### 編集方針

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

### 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





# 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ら、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。

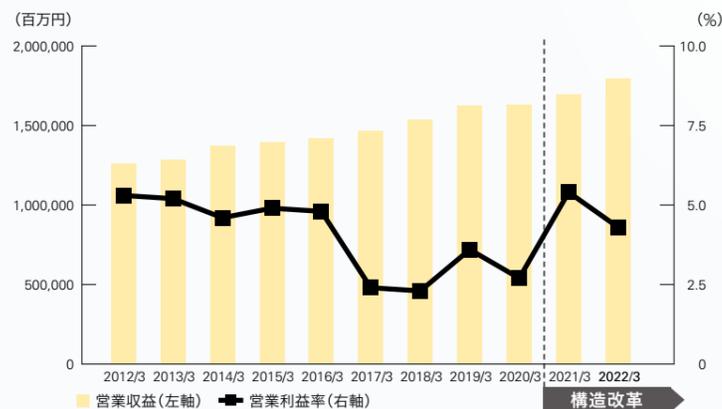
### 事業環境/社会課題

- 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

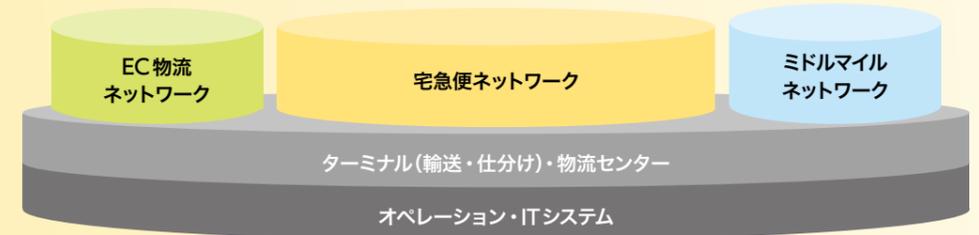
法人顧客への「End to End」での価値提供 ▶ 詳細は、P20をご覧ください。

- 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

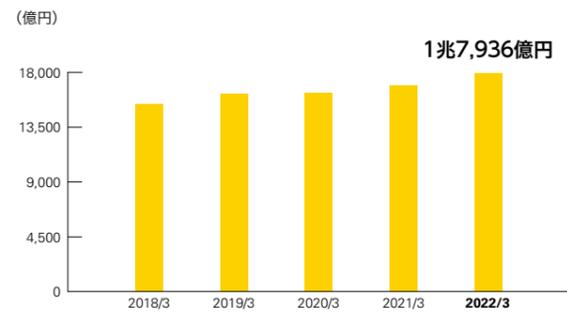
▶ 環境・社会の目標詳細はP34~35をご覧ください。

# パフォーマンスハイライト 2022年3月期

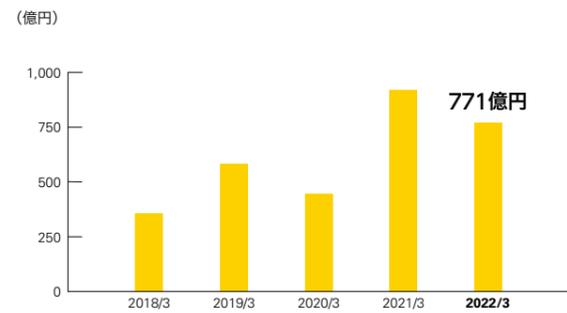
## 財務情報

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。

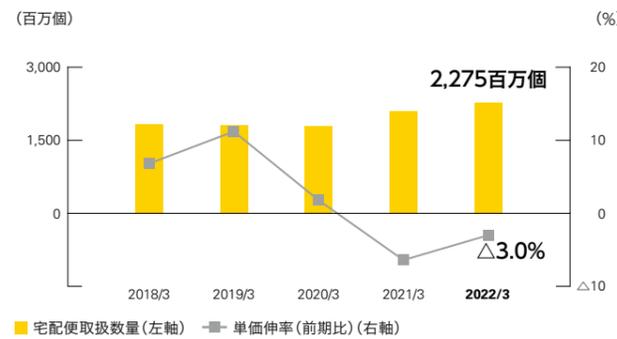
### 営業収益



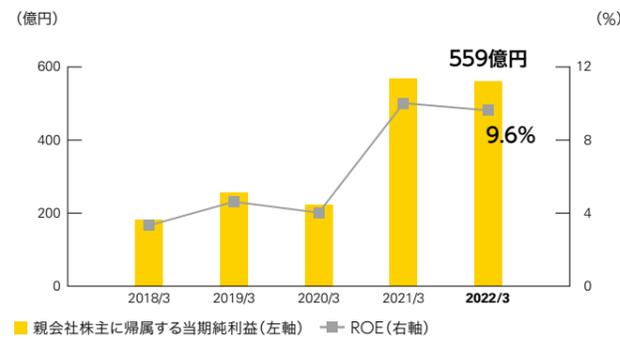
### 営業利益



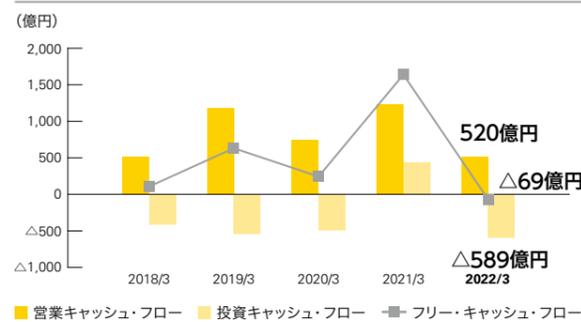
### 宅配便取扱数量/単価伸率(前期比)



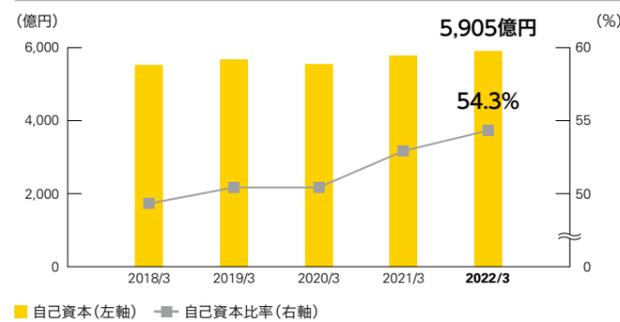
### 親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



### 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



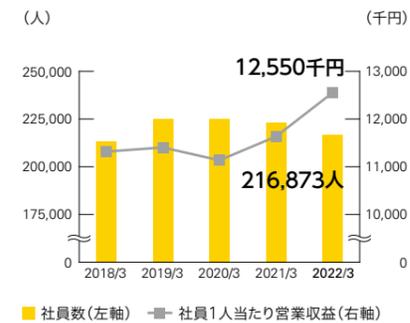
### 自己資本/自己資本比率



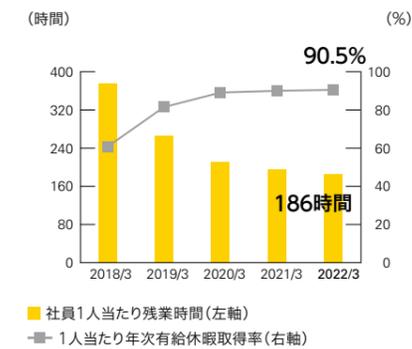
## 非財務情報

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。

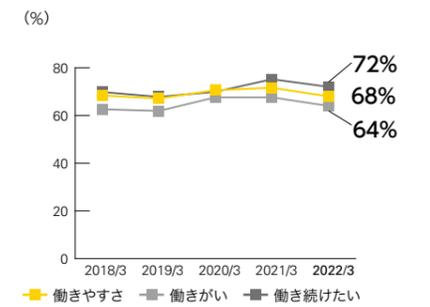
### 社員数\*2/社員1人当たり営業収益\*3



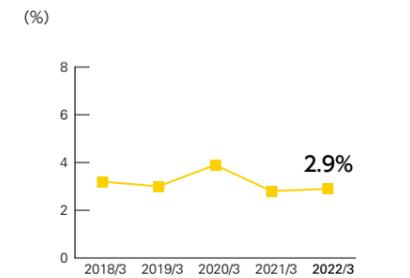
### 社員1人当たり残業時間\*4/1人当たり年次有給休暇取得率\*5



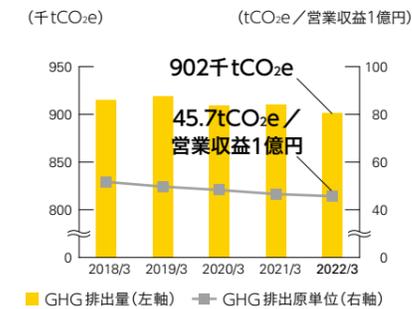
### 働き方意識調査\*6



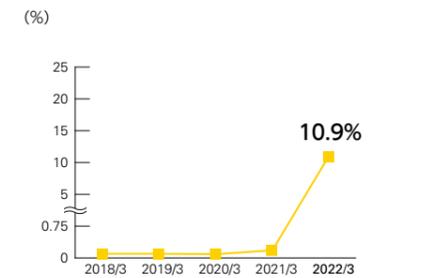
### 退職者の比率\*7



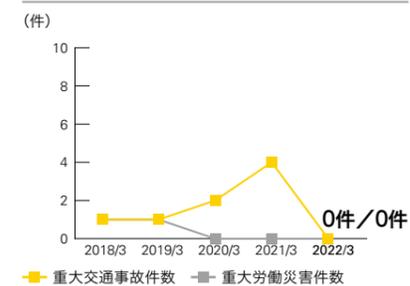
### 温室効果ガス(GHG)排出量\*8/GHG排出原単位



### 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