

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

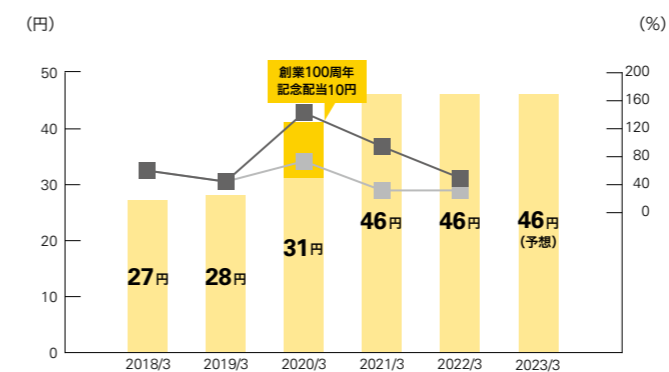
ヤマトグループはROEを株主価値の向上に向けた重要指標として位置付け、最適資本構成を意識しつつ、経営資源の最適配分と成長戦略の実行により利益率を高めることで、ROEの向上を図ります。

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
	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>重点施策 データ分析に基づく経営資源の最適配置</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>主な進捗・成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>重点施策 データ戦略とイノベーション戦略の推進</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>今後の主な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 中期的なシステム開発力の向上に向けた施策の実施 <p>▶ 詳細は、P30をご覧ください。</p>
<p>重点施策 グループインフラの強靱化</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>重点施策 「ECエコシステム」の創出</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>主な進捗・成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ラストマイル集配の効率改善 EC物流ネットワークの構築を推進 	<p>今後の主な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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 <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>主な進捗・成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客のサプライチェーンの上流への取引拡大 	<p>今後の主な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 法人営業・アカウントマネジメントのさらなる強化 営業・オペレーション一体での価値提供 専門人材の採用と育成 <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>主な進捗・成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>今後の主な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域軸での経営資源の最適配置を推進 業務およびシステム統合のさらなる推進 業務集約の推進などを通じたコスト適正化
--	---

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>主な進捗・成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 専門職人事制度の拡大と職務定義の更新 	<p>今後の主な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 全職種の職務定義を完成し、評価・処遇に連携 セールスドライバーの成長を促進する仕組みづくり タレントマネジメントシステムの活用推進 <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>主な進捗・成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外グループ会社の業績改善 ヤマトホームコンビニエンス株式会社の株式譲渡 自己株式の取得と安定配当の実施 	<p>今後の主な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 引き続き基本方針に基づく資本政策・株主還元を実施 <p>▶ 詳細は、P16をご覧ください。</p>
--	--

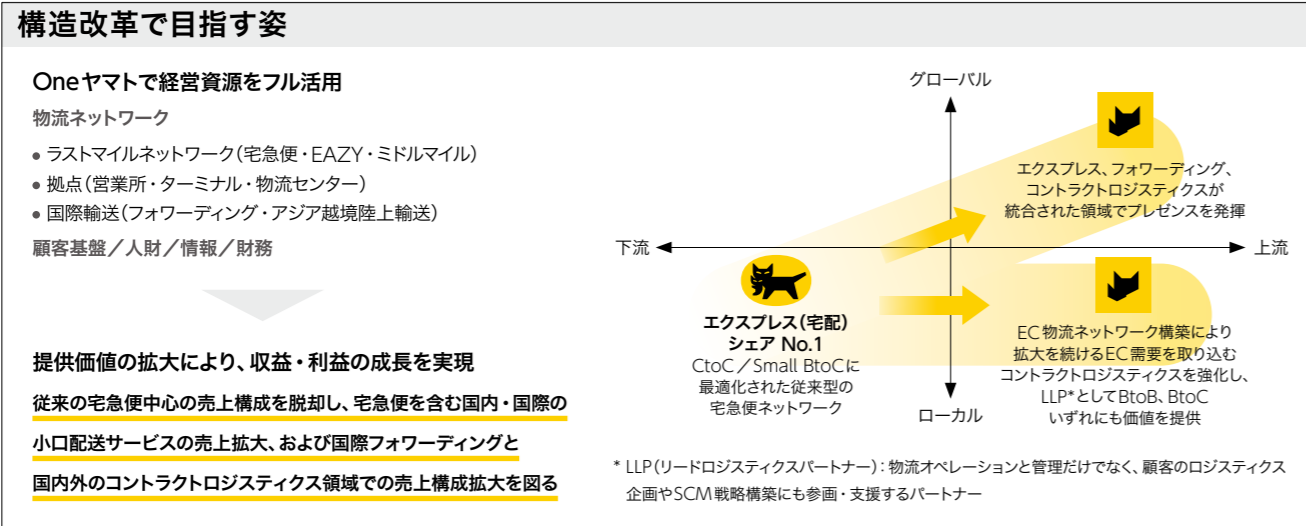
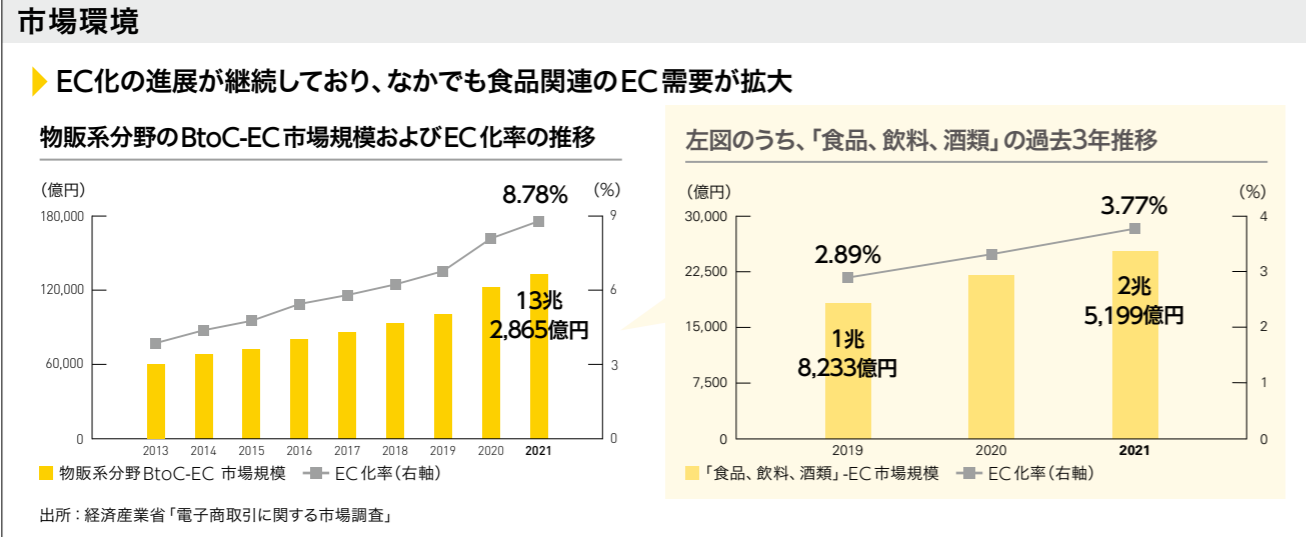
重点施策 サステナブル経営の強化

「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>主な進捗・成果</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティの取組み推進 人権・環境等に関する方針の策定 	<p>今後の主な取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 各方針や取組みの運用およびモニタリング <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

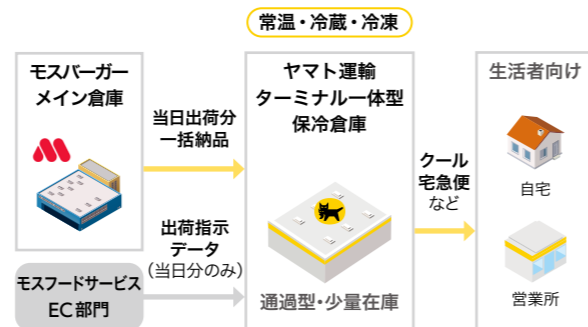
お客様の注文ごとに配送状況を可視化し、ミシュランコールセンターでの迅速な対応を実現することや、輸送過程の複数製品をヤマトグループの拠点・輸配送ネットワーク上でマージ(荷合わせ)してお届けすることで、ミシュランのお客様への提供価値を向上

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いきます。

「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。

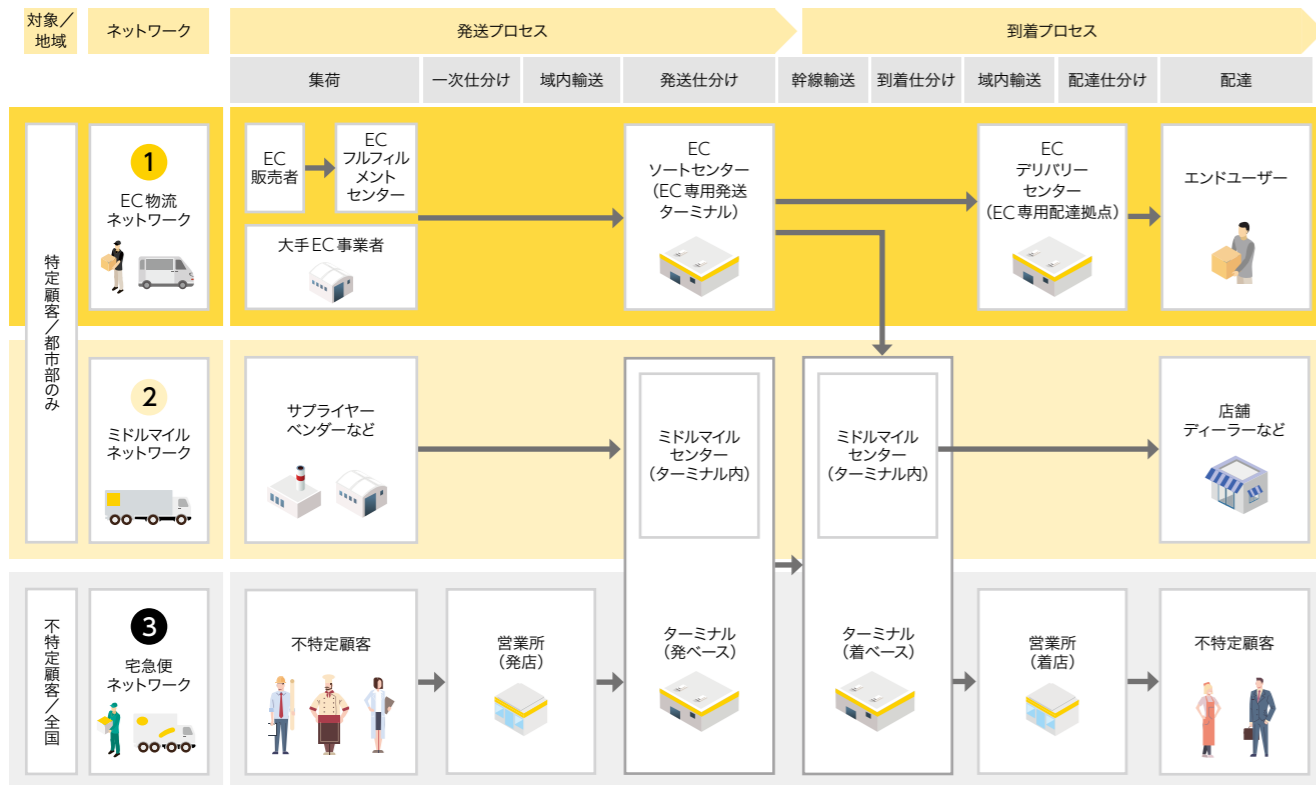
構造改革のコンセプトとその背景



- **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

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>1</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"> • ECソートセンター(EC専用発送ターミナル)の確立 • ECデリバリーセンター(EC専用配達拠点)の展開 <p>→EAZY CREWまでダイレクトにつなぎ効率化</p>	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • サービスレベル向上によるEC需要の取り込み • 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 <p>▶ 想定効果はP28をご覧ください。</p>
<p>2</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"> • ルート集配機能の確立 <p>→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</p>	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>▶ 顧客への価値提供事例はP22をご覧ください。</p>
<p>3</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"> • 小規模・多店舗展開していた宅急便営業所を集約・大型化 • ターミナルとの統合(同居) • ターミナルの再定義 	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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 <p>▶ 想定効果はP28をご覧ください。</p>
<p>2 3</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"> • 1都3県を中心に2か所の大規模集約拠点を立ち上げ • 拠点・人員再配置の並行実施による重複コスト最小化 	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>▶ 「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。</p>
<p>1 2 3</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"> • 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 	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • 上記各取組みの効果の向上 • 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

「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

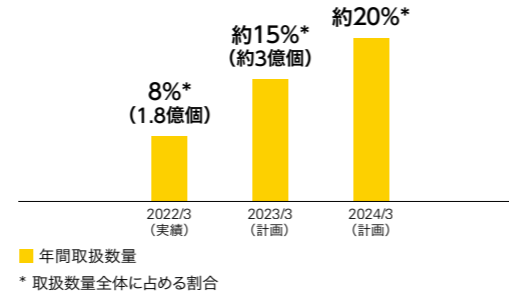
- EC物流ネットワークやミドルマイルネットワークの構築により、EC配送や法人向け納品などの分離と連動し、既存の宅急便ネットワークを再構築
- 小規模・多店舗展開してきた宅急便営業所を集約・大型化(都市部中心)し、拠点ごとの輸送・作業・事務・管理コストの適正化と安全・品質、働きやすさを向上
- 既存のターミナル機能を再定義し、宅急便営業所との統合や、発送・到着作業の分離により、輸送・作業コストを適正化

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

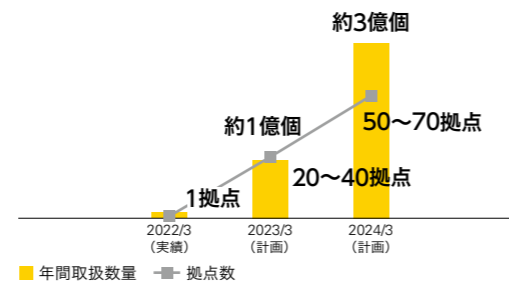
想定効果 営業費用▲80億円

※ 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

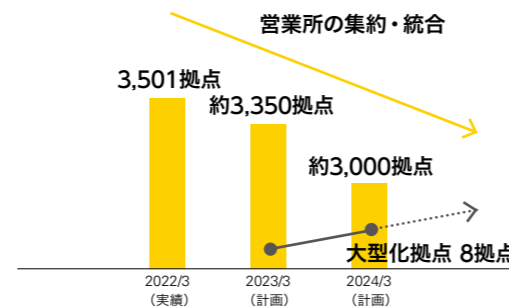
ECソートセンター年間取扱数量(4拠点)



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

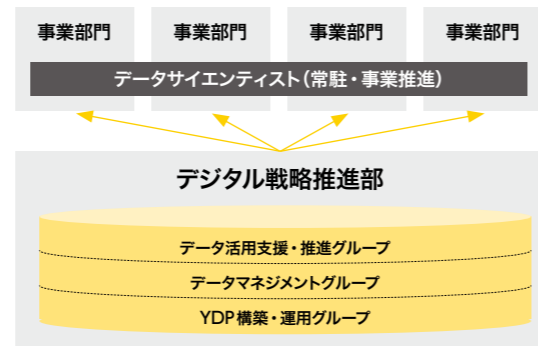
デジタルテクノロジーによって組織を変え、業務を変え、グループの事業そのものを抜本的に変革することを目指し、グループ全体でデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。データ・ドリブン経営への転換を基本戦略として、基幹システムの刷新に加え、データ活用のさらなる高度化に向け、デジタルデータの整備とデジタル基盤の強化に取り組んでいます。

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"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の顧客データの統合完了 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
<ul style="list-style-type: none"> モノのリアルタイム把握によるサービスレベル向上 	<ul style="list-style-type: none"> クロネコメンバーズの各種提供機能の利便性向上 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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

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^{*1}に挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデルを創造し、強く、スマートな社会を支えます。

^{*1} 自社排出(Scope1とScope2)

社会ビジョン



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

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

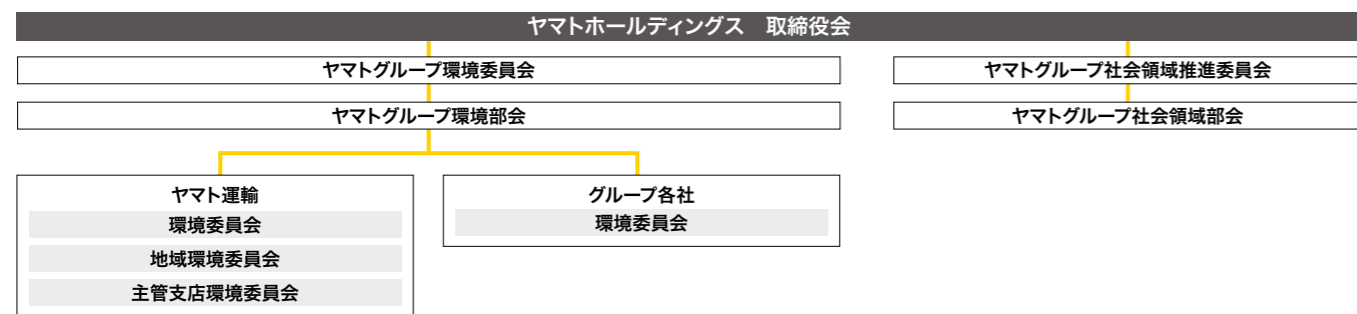
リアルの強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していきます。

^{*2} 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

サステナビリティ推進体制

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
 エネルギー・気候 気候変動を緩和する	<ul style="list-style-type: none"> ■ 温室効果ガス(GHG)排出量 2021年3月期比10%削減^{*1} ■ GHG排出原単位 2021年3月期比10%削減^{*1,2} ■ 再生可能エネルギー由来電力 30%使用^{*3} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2%削減 ■ 2%削減 ■ 11%使用 	<ul style="list-style-type: none"> ・EVの開発、検証実施 ・車両の運行状況の可視化、非効率線便の削減 ・モーダルシフトの実施 ・タッチポイント(拠点)の集約、LED導入(495拠点) ・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
 大気 空をきれいにする(大気汚染防止)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比25%削減^{*4} ■ 大気汚染物質排出が少ない自動車の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ NOx排出量：9%削減 ■ PM排出量：3%削減 ■ 3,200台導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・低炭素、大気汚染防止に貢献する自動モビリティに関してサプライヤーとの協議・技術確認を実施
 資源循環・廃棄物 資源循環を進める、廃棄物を減らす	<ul style="list-style-type: none"> ■ 紙材における再生可能資源・再生材の利用 55%^{*5} ■ 埋立処分率 5%以下^{*6} ■ 再生材を使用した商品や省資源の資材の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 52% ■ 10% ■ 対象資材の特定、再生材を使用した資材に一部代替 	<ul style="list-style-type: none"> ・容器・包装材の再生可能資源・再生材の利用 ・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
 社会と企業のレジリエンス 環境変化に負けない社会を支える	<ul style="list-style-type: none"> ■ パートナーと協働したグリーン物流 ■ 社会と連携した環境レジリエンスの向上(実証や気候変動に適応する情報発信等) ■ 環境商品/サービスの提供^{*7} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 輸送パートナーのGHG排出量把握方法の決定 ■ 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 ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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

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
 労働 社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員1人当たり営業収益向上 ■ 社員1人当たり残業時間 2021年3月期比20%削減 ■ 有給休暇取得率 90% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員1人当たり営業収益12,550千円(前期比107.9%) ■ 11.4%削減 ■ 90.5% 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・専門職人事制度の対象拡大の実施 ・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 ・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 ・動画研修ツールの導入による社員の教育機会増加
 人権・ダイバーシティ 人権尊重の企業風土をつくる、多様性を尊重する	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員(フルタイム)の人権教育受講率 100% ■ 障がい者雇用率 2.5% ■ 女性管理職(役職者)数 2021年3月期比2倍/女性管理職比率 10% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新任業務役職者390名を対象に人権教育実施 ■ 2.6% ■ 1.03倍(348名)/5.6% 	<ul style="list-style-type: none"> ・「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 ・就業規則や入社書類、職場内掲示物の多言語化を実施 ・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 ・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
 安全・安心 安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重大交通事故(有責死亡交通事故)件数 0件^{*3} ■ 交通事故(対人事故)件数 2020年3月期比50%削減^{*3} ■ 重大労働災害(死亡労働災害)件数 0件^{*3} ■ 休業災害度数率^{*8} 2020年3月期比20%削減^{*3} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 0件 ■ 27.1%削減 ■ 0件 ■ 9.5%増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・添乗指導やドライブレコーダー映像による指導の実施 ・指導者への安全研修ならびに専門職安全指導長検定の実施 ・安全運転を支援する機器導入(バックソナー：後方検知器) ・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
 データ活用・セキュリティ 情報セキュリティの基盤をつくる	<ul style="list-style-type: none"> ■ データを活用した社会課題解決ビジネス創出に向けた基盤の構築完了 ■ 情報セキュリティ重大事故 0件 ■ 主要組織における情報セキュリティ管理者配置100%および管理者に対する専門教育の実施 100%^{*4} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ データ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 ■ 0件 ■ 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ・データ活用のリスクを軽減する対策の検討 ・全社員への情報セキュリティ教育(受講率100%) ・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 ・サイバー攻撃対策の専任部署(YAMATO CSIRT)の設置
 サプライチェーンマネジメント ステークホルダーとの共通認識を形成する	<ul style="list-style-type: none"> ■ モニタリングの仕組み構築および実証完了^{*4} 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「ヤマトグループ 責任ある調達方針」の制定 ■ 「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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)
 地域コミュニティ 地域に根差した企業市民活動を行う、ビジネス創出のための仕組みをつくる	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業市民活動および社会課題解決ビジネスの効果測定の仕組み構築完了 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業市民活動方針の制定 ■ 社会課題解決ビジネスの重点テーマの決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・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&インクルージョン、地域コミュニティ)の決定 ・企業市民活動の推進体制の検討 ・社会課題解決をテーマとした社内推進体制の構築準備

*1 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2) *2 tCO₂e/営業収益1億円 *3 国内連結会社および(株)スワン対象 *4 ヤマト運輸対象 *5 紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等 *6 従来比半減相当 *7 環境負荷が少なく、環境価値がある商品やサービス *8 100万延べ実労働時間当たりの、休業1日以上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		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、エンカー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、エンカー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

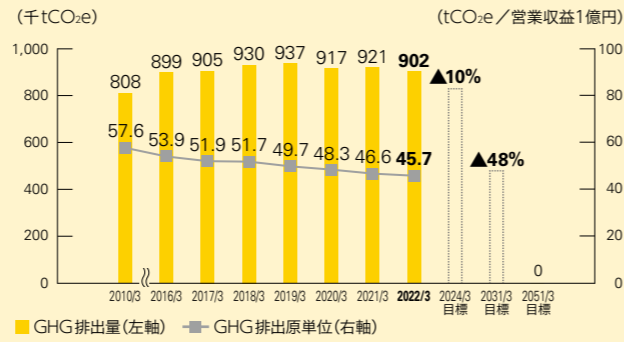
再生可能エネルギー由来電力利用率目標

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

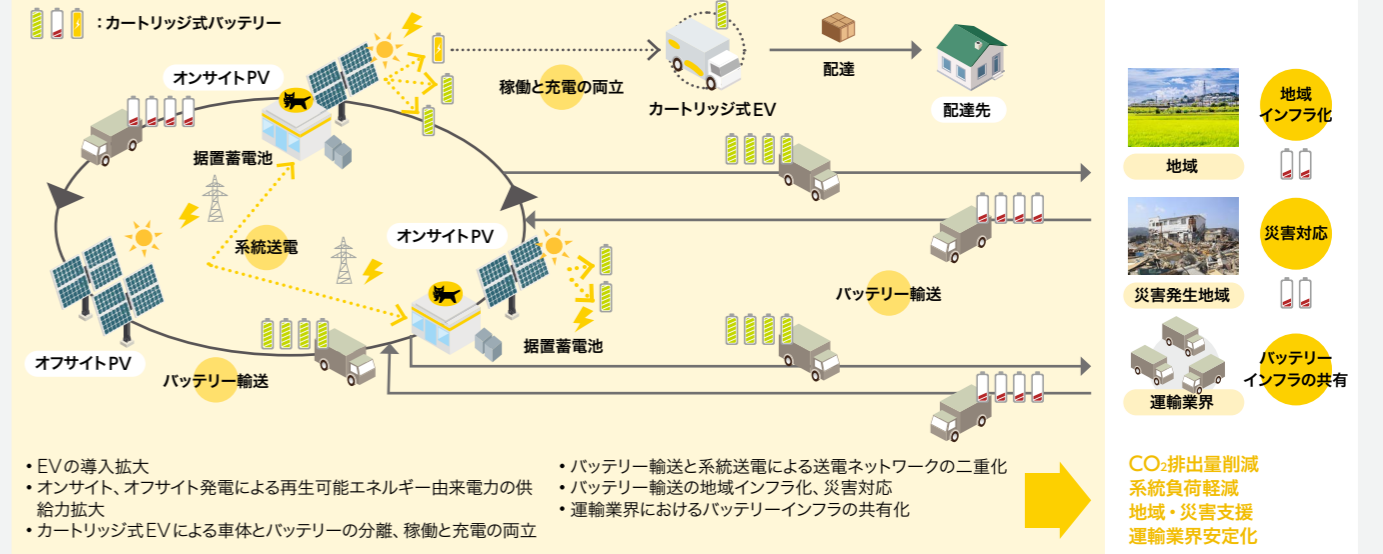
群馬県内の集配車全車両(約800台)をEV化し、太陽光発電(PV)を設置することに加えて、エネルギーシステムの開発・実証を行い、EV運用方法の早期確立を目指します。また、実証期間の後半では、カートリッジ式EVを導入する予定です。

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CO₂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			全車両のEV化				全車両のカートリッジ式EV化
CO ₂ 排出量削減目標*					車両由来CO ₂ 5,000t削減				車両由来CO ₂ 7,500t削減

* 実証事業エリア内、2021年3月期比

※ 前提 CO₂排出係数 0.000447tCO₂/kWh(環境省「電気事業者別排出係数」令和2年度の東京電力エナジーパートナー(株)の基礎排出係数)

参照: https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/r04_coefficient_rev4.pdf

「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>

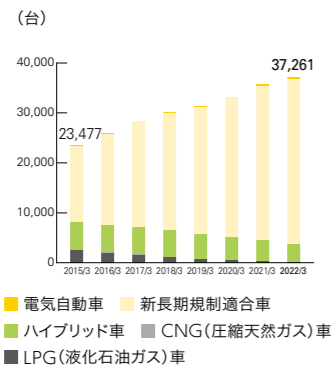
GHG 排出実質ゼロの実現に向けた具体的な取組み

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。

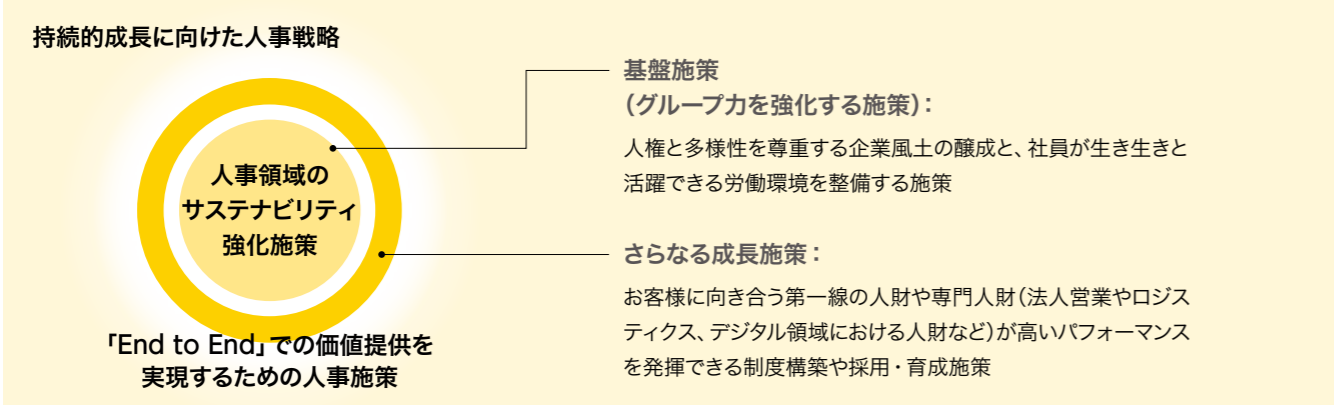
検討内容と想定効果

- 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。



「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。

トピックス

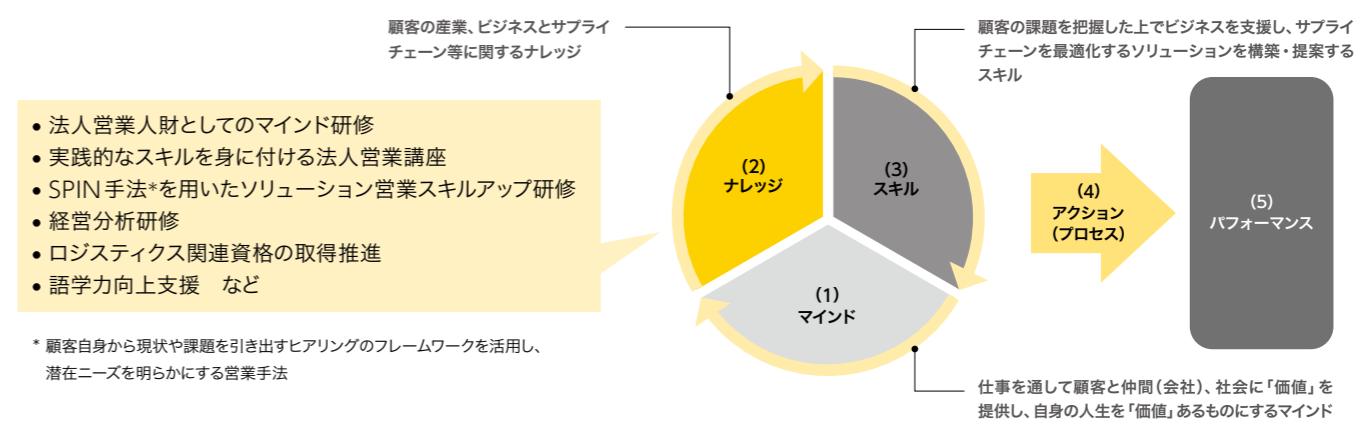
グローバルビジネスで活躍できる法人営業人財の育成

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が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。

「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)

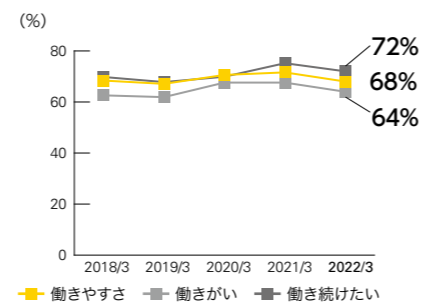
	2024年3月期目標	2022年3月期実績		2024年3月期目標	2022年3月期実績
● 社員1人当たり営業収益	15%増加 (2021年3月期比)	7.9%増加 (12,550千円)	● 人権教育受講率	100%	新任業務役職者390名を 対象に人権教育実施
● 社員1人当たり残業時間	20%削減 (2021年3月期比)	11.4%削減 (実績186時間)	● 障がい者雇用率	2.5%	2.6%
● 有給休暇取得率	90%	90.5%	● 女性管理職 (役職者)数・比率	2倍(2021年3月期比) / 10%	1.03倍(実績348名) / 5.6%

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。

また、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」で策定した社会ビジョンにおいて、「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」を掲げています。この実現に向けて、障がい者

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きます。

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きます。

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>