

社長メッセージ

「新たな運び方」
「『運ぶ』のその先の価値」を
創造できる企業グループへ

代表取締役社長 社長執行役員

長尾 裕

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

経営資源を結集し、お客様へEnd to Endで価値提供

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

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

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

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

EC物流ネットワークの構築を最優先で推進

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

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

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

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

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

法人のお客様に向き合う、Oneヤマトでのアカウントマネジメント

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

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

社長メッセージ

体制をリアルにスタートさせ、お客様への価値提供に取り組んでいます。

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

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

データ・ドリブン経営の推進

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

お客様起点のネットワーク再構築と生産性向上に向けた拠点戦略

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

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

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

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

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

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

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

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

サステナブル経営を強化し、リスクを成長機会に変える

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

気候変動への対応とエネルギーマネジメント

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

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

「豊かな社会の実現」にこれまで以上に貢献する企業グループであるために

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

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

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

* 2021年9月末現在

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

* 自社排出(Scope1とScope2)

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

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

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

2022年2月

長尾 裕

CFOメッセージ



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

栗栖 利蔵

副社長執行役員 財務/広報/デジタル担当

● 持続的成長に向けた構造改革を推進

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大が契機となり、生活様式や流通構造が変化し、全産業のEC化が加速する中、2020年1月に策定した中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づく取組みを先んじて進めていたことで、急増する需要に対応でき、増収となりました。また、データ分析に基づく需要予測により経営資源を最適配置し、集配および幹線輸送の効率化を図るとともに、配送パートナーとの連携のもと、新たな配送ネットワークを構築することで、集配キャパシティの拡大とコストの適正化を図り、増益を実現しました。

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

中期経営計画「One Yamato 2023」は、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を土台とし、コロナ禍を契機とした急速な環境変化を踏まえて策定したものであり、2024年3月期の目標である連結営業収益2兆円、連結営業利益1,200億円、連結営業利益率6%、ROE10%以上の達成とその先の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目指し、構造改革の取組みを推進していきます。

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

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

● 将来キャッシュフローの創出に向けた投資・財務戦略

投資判断については、中長期的な視点で企業価値の向上につながるか否かを基準としています。「One Yamato 2023」では、重点施策を推進するため、2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、累計4,000億円の投資を想定しています。

そのうち、成長投資としては、基幹システムの刷新やEC向け新配送サービス「EAZY」の機能拡張に向けたデジタル投資に1,000億円、物流オペレーションの自動化や作業集約拠点の設置など建物に500億円、自動化倉庫の展開や医薬品流通等のサプライチェーンソリューションに係る機器などに500億円、合計2,000億円を想定しています。

また、事業の維持に係る経常投資としては、物流施設等の増改築などに600億円、車両の入れ替えや環境に配慮した車両の導入などに600億円、既存サービスや社内の人事安全等に係る管理システムの拡張やシステムリプレイスなどに500億円、そして荷物の仕分け機器やサービス提供に係る設備の入れ替えなどに300億円を想定しています。

これらの投資によって、EC、法人領域の事業成長と、データ分析に基づく経営資源の最適配置およびグループインフラの強靱化による輸配送、仕分け、事務領域の生産性向上を実現することで、成長性、収益性の向上を図ります。なお、経営のスピードや需要の繁閑に対応する弾力性が求められる領域は、自前主義にこだわらず、外部パートナーとの連携も積極的に検討、実施するなど、環境変化や顧客のニーズに対応した最適投資を実行していきます。

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

資金調達については、財務の健全性と効率性を意識しながら、適時適切に実施します。健全性の観点では最適資本構成を意識しつつ、格付け水準(格付投資情報センター(R&I)/AA-)の維持に努めていきます。

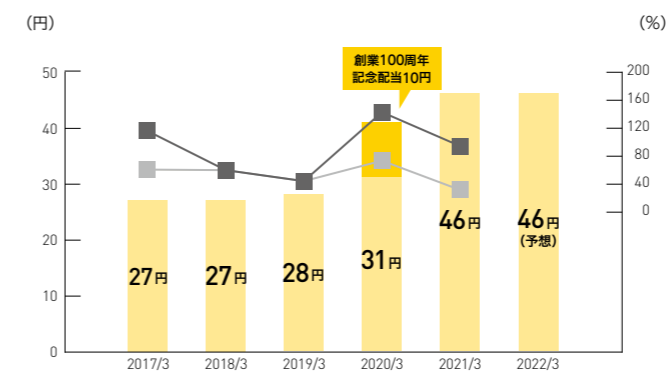
2020年4月、リース事業の競争力強化および事業領域拡大に向けた共同事業化のため、ヤマトリース株式会社の発行済普通株式の60%を芙蓉総合リース株式会社に譲渡するとともに、2022年1月、引越市場のお客様のさらなる利便性向上のため、ヤマトホームコンビニエンス株式会社の発行済普通株式の51%をアート引越センター株式会社に譲渡しました。

引き続き、資本効率の向上に向けて、今後の事業成長を見据えた再編や収益性の高い事業への経営資源の再配置などを推進していきます。

● 資本政策・株主還元の基本的な考え方

資本政策・株主還元については、今後の事業成長(営業収益)と収益性(営業利益率)および、財務の健全性(キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準)、投資の進捗状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当を基本(株主資本配当率を意識)とし、適時適切に検討していきます。なお、資本政策上の主要指標については、ROE10%以上(2024年3月期)、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2021年3月期~2024年3月期累計)を目安とします。

株主還元実績・予想* (2017年3月期~2022年3月期)



● 1株当たり配当額(左軸) ● 配当性向(右軸) ● 総還元性向(右軸)

* 配当予想数値は2021年11月12日付で公表した数値です。

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

● 決算情報におけるセグメント開示の変更について

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

● 中長期的な企業価値向上に向けて

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

また、持続的な成長と持続可能な社会の実現に向けて、引き続きコーポレート・ガバナンスの強化に取り組むとともに、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」で掲げたサステナビリティのビジョンとマテリアリティ(重要課題)に基づき、「サステナブル中期計画2023」で設定した環境、社会分野の目標の実現に向け、グループ全体で取組みを推進しています。

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

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

中期経営計画「Oneヤマト2023」

(2022年3月期～2024年3月期)

2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」では、生活様式や流通構造の急速な変化により加速する全産業のEC化を踏まえ、Oneヤマトに結集させた経営資源を最適な形に組み合わせ、サプライヤー・メーカーから生活者までのサプライチェーン全体の変革を支援することで、個人、法人のお客様、そして社会全体に対する価値提供を目指していきます。

「Oneヤマト2023」の重点施策

- | | | |
|--|------------------------------|----------------------------|
| 1. データ分析に基づく経営資源の最適配置 | 4. 「ECエコシステム」の創出 | 7. 「運創業」を支える人事戦略の推進 |
| 2. グループインフラの強靱化 | 5. データ戦略とイノベーション戦略の推進 | 8. 資本効率の向上 |
| 3. サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化 | 6. 経営体制の刷新とガバナンスの強化 | 9. サステナブル経営の強化 |

重点施策 1. データ分析に基づく経営資源の最適配置

データ基盤整備とアルゴリズム開発の高度化で、各地域の需要と業務量予測の精度を向上させ、個人、法人ともに変化、多様化するお客様のニーズに応えるグループ経営資源の最適配置を進めています。また、幹線を含む輸送工程の最適化と標準化に加え、各拠点の人員・車両の適正配置、作業のオペレーション改革や自動化・デジタル化で、第一線がお客様に向き合う時間と接点、および集配対応力を拡大し、ネットワーク全体の生産性を向上させます。

重点施策 2. グループインフラの強靱化

「拠点の再配置と機能拡充による価値提供の強化と生産性向上」「輸送機能の最適化、多機能化とオープンな配送ネットワークの拡充」「業務プロセス改革(BPR)の推進」により、お客様への価値提供の強化と生産性の向上を図っています。

1 拠点の再配置と機能拡充による価値提供の強化と生産性向上

- | | |
|--|---|
| <p>集配拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ グループ各社の拠点を宅急便ネットワーク上に再配置 ・サービス向上に最適な拠点配置 ・拠点間輸送や作業の集約 | <p>仕分け拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ デジタル化した仕組みによる自動化や作業集約する拠点の設置などで機能強化と生産性向上を実現 ・仕分け能力を最大約1.5倍に拡大 |
|--|---|

2 輸送機能の最適化、多機能化とオープンな配送ネットワークの拡充

- ▶ グループ各社が保有する幹線・ミドルマイル・ラストマイルの輸送機能をネットワーク上に再配置し、輸配送工程のさらなる全体最適化を推進
- ▶ 小～中ロットの多頻度集配に対応する域内ネットワークと独自のTMS(Transport Management System)の開発で、地域ごとの多様なニーズに対応する輸送機能を拡充
- ▶ ECを中心に多様な顧客ニーズに対応する「EAZY CREW」など、パートナーとの連携をさらに拡大するため集配支援ツールの高機能化、ドライバー向けポータルサイトの構築、リース車両の提供に加え、安全研修や福利厚生充実など、パートナーへのサポート体制を拡充

3 業務プロセス改革(BPR*1)の推進 *1 Business Process Re-engineering

- ▶ 管理間接業務の標準化や電子化等による業務効率化をプロフェッショナルサービス機能本部を中心に全社で推進
- ▶ グループ調達/購買の適正化
- ・管理間接業務を約4割削減*2(第一線の社員がお客様に向き合う時間と接点を創出) *2 2024年3月期末時点の効果イメージ(2021年3月期比)
- ・フェア調達でサステナブルな取引を前提として、グループでの調達/購買を一元化し、コストの適正化を実現

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

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

⇒詳細は、P28をご覧ください。

重点施策 4. 「ECエコシステム」の創出

加速する「全産業のEC化」に向け、事業者、運び手、生活者がともにメリットを享受できる持続的な「ECエコシステム」の確立に向けた取組みを強化しています。

⇒詳細は、P24をご覧ください。

重点施策 5. データ戦略とイノベーション戦略の推進

基幹システムの刷新に加え、データ活用のさらなる高度化に向け、引き続きデジタルデータの整備と、デジタル基盤の強化を進めています。また、2020年4月に創設した「KURONEKO Innovation Fund」をはじめ、スタートアップの発掘と連携、新規事業創出に向けたスタートアップへの投資など、オープンイノベーションを強力に推進しています。

⇒詳細は、P32をご覧ください。

重点施策 6. 経営体制の刷新とガバナンスの強化

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

重点施策 7. 「運創業」への転換を支える人事戦略の推進

新たな経営体制において、第一線の社員一人ひとりの役割を明確化して評価する制度や、事業本部・機能本部でグループをリードする専門人材が育成され、高いパフォーマンスを発揮できる仕組みの構築を推進しています。

⇒詳細は、P42をご覧ください。

重点施策 8. 資本効率の向上

成長性(営業収益)と収益性(営業利益率)および、財務の健全性(キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準)、投資の進捗状況、資本効率等を踏まえ、安定的な配当を基本(DOEを意識)とした、適時適切な資本政策により、株主価値向上を実現します。

目標	ROE:	配当性向:	総還元性向:	
(2024年3月期)	10%以上*1	30%以上	50%以上*2	*1 2024年3月期 *2 2021年3月期～2024年3月期までの累計

重点施策 9. サステナブル経営の強化

持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた2つのビジョンの実現を目指し、2024年3月期までの中期計画と目標を設定し、サステナブル経営を推進しています。

⇒詳細は、P34をご覧ください。

「Oneヤマト2023」の数値計画

業績目標					投資計画 4,000億円	
	2021年3月期	2024年3月期				
	実績	目標	増減	伸率		
連結営業収益	1兆6,958億円	2兆円	+3,041億円	+17.9%	▶ 成長投資: 2,000億円	▶ 経常投資: 2,000億円
連結営業利益	921億円	1,200億円	+278億円	+30.3%	成長イメージ(2024年3月期)	
連結営業利益率	5.4%	6.0%	+0.6 pt	-	▶ 営業利益 1,200億円 (2021年3月期比+30.3%)	▶ 営業費用構成
連結経常利益	940億円	1,200億円	+259億円	+27.6%	▶ 社員*1人当たり営業収益 2021年3月期比+15%	
親会社株主に帰属する当期純利益	567億円	720億円	+152億円	+27.0%	* 換算人員	
ROE	10.0%	10%以上	-	-		

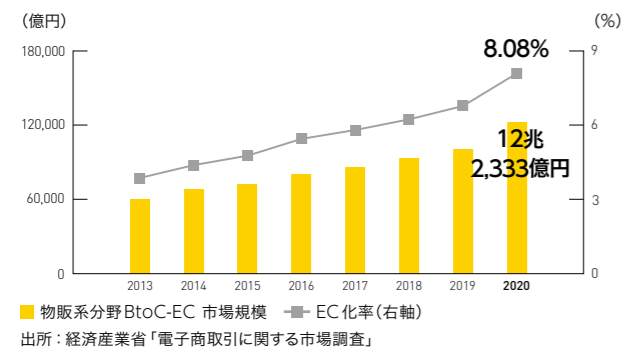
「ECエコシステム」の創出

商品・サービスを問わず、あらゆるものをECで手に入れられる全産業のEC化が加速しています。当社グループは、EC向け配送サービス「EAZY（イージー）」の機能拡充や、EC事業者の受注から出荷・配送までのサプライチェーン構築支援、EC向け物流ネットワークの構築などにより、ECの成長を当社グループの利益成長につなげていきます。

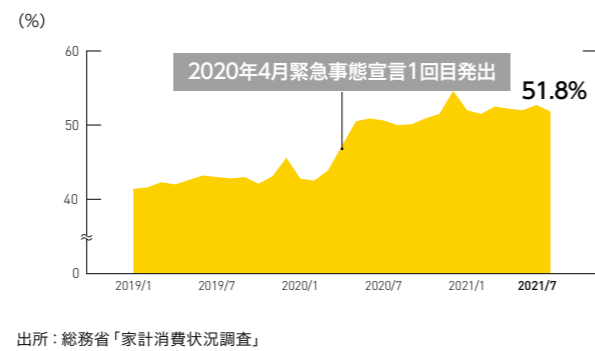
EC化の進展が継続

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

物販系分野のBtoC-EC市場規模およびEC化率の推移

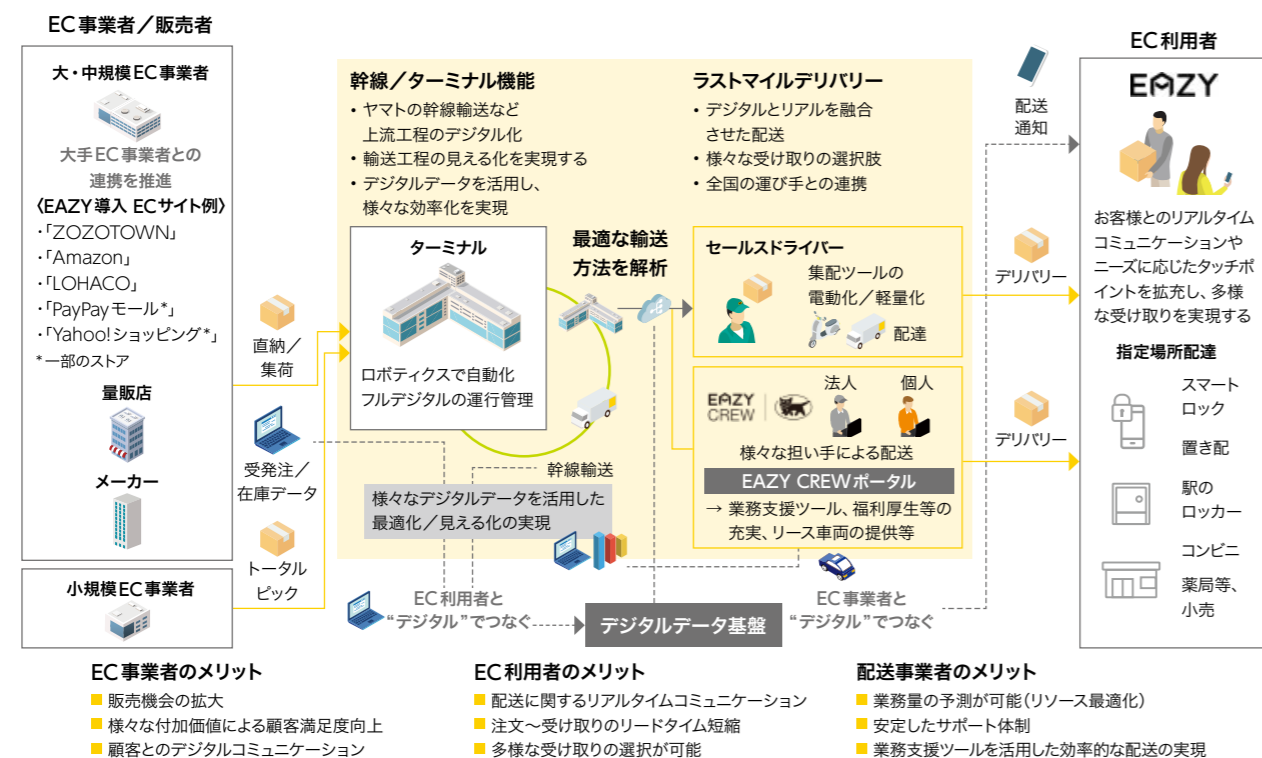


EC利用世帯の割合



ECエコシステムの全体像

EC事業者と生活者をつなぐ、新たな“運ぶ”を創る



EC利用者の利便性向上

EC利用者・EC事業者・配送事業者の全てをリアルタイムにデジタル情報でつなぐことで、購入・配送・受け取りの利便性と安全性、効率性を徹底して向上させ、ECの持続的な成長を実現していきます。



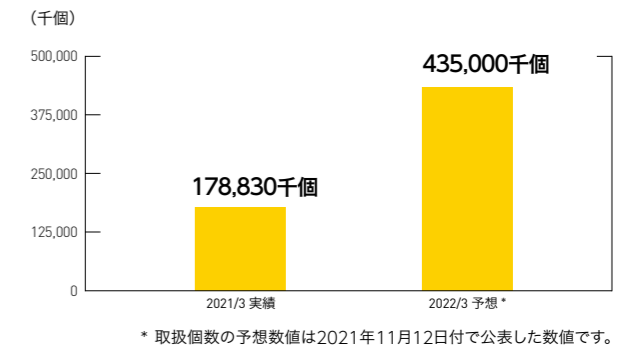
EC向け配送サービス「EAZY」(2020年6月提供開始)

EAZYの特長



- 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

EAZY取扱個数



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

EC事業者への付加価値提供

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



EC事業者の利便性向上に向けてフルフィルメントサービスをリニューアル

ヤマト運輸とヤフー株式会社は、「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」の出店ストア向けに、ヤマトグループの倉庫を活用し、商品の受注から保管、出荷までの一連の業務を代行する「フルフィルメントサービス」を2021年4月よりリニューアルし、サイズ別の全国一律配送料金の提供を開始しました。これまでは、ご契約時に個別にお見積りの上、書面での手続

が必要でしたが、リニューアル後は、WEB完結、および両社協力による「サイズ別全国一律配送料金」の提供で、よりスピーディーに導入、かつ利用しやすいサービスとなりました。また、ヤマトグループの倉庫からのスムーズな出荷が可能となるため、「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」が定める「優良配送」の対象となり、ストア選択率の向上が期待できます。

フルフィルメントサービス 受注から商品保管、ピッキング、梱包、出荷、配送までの全ての業務をヤマトグループが提供



「ECエコシステム」の創出

● EC事業者向け「デジタル返品・発送サービス」を開始

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

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

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

デジタル返品・発送サービス



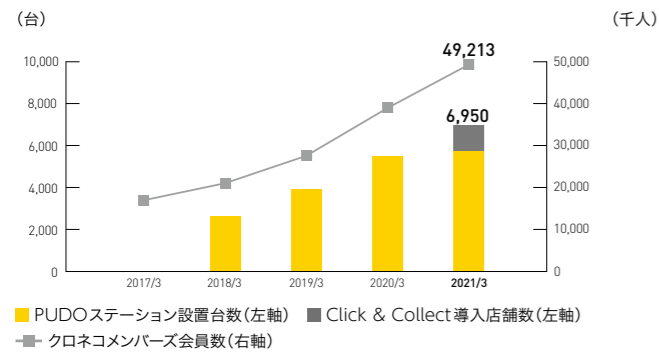
メリット	EC事業者：	<ul style="list-style-type: none"> 返品受付サイトが簡単に構築でき、短期間・低コストでサービス導入が可能 返品受付業務や送り状印字等の業務負担を軽減
	EC利用者：	<ul style="list-style-type: none"> 返品依頼から発送までをスマートフォンで完結できる 生活スタイルに合わせてヤマト運輸が提供する発送方法を選択可能
導入実績	2021年8月26日よりギャップジャパン株式会社の運営する「Gap」「Banana Republic」公式オンラインストアへの提供を開始	

EC利用者への多様な受け取り体験の提供

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



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



PUDOステーション (オープン型宅配ロッカー)

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

Click & Collect

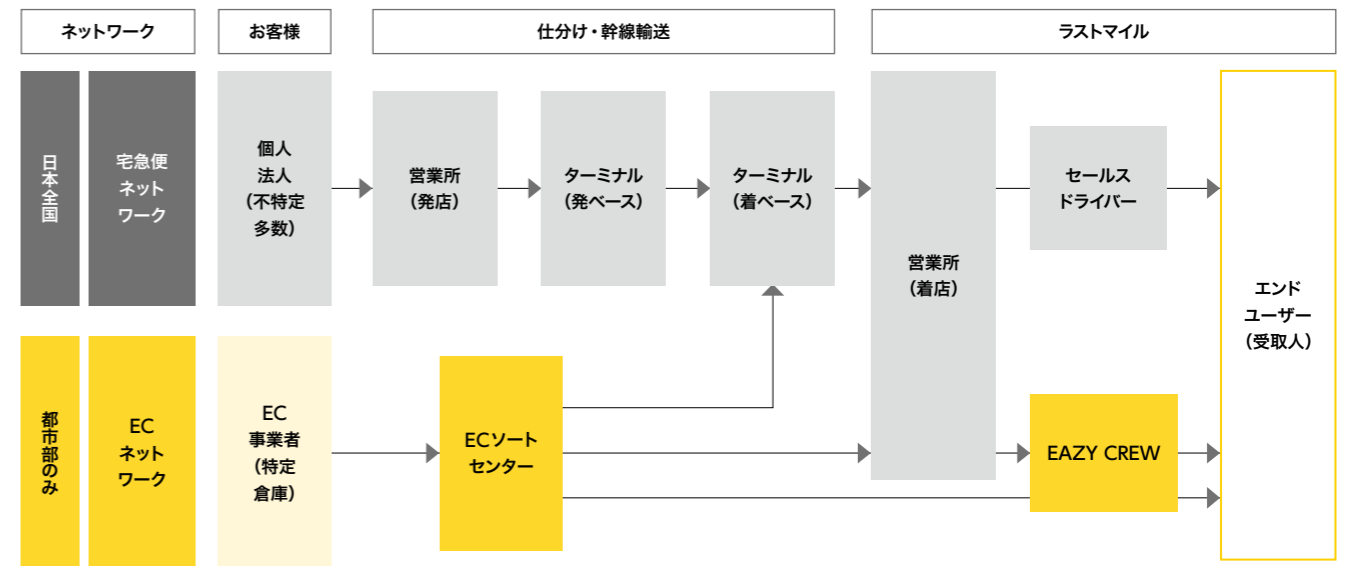
- 特定のECサイトで購入した商品を、スーパーやドラッグストアなど、EC利用者の生活導線上にある身近な店舗で受け取ることができるサービス
- EC利用者の利便性向上に加え、ついで買いや新規顧客の集客効果により受け取り店舗の販売機会の拡大に貢献する取組み

EC物流ネットワークの構築

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



EC物流ネットワーク



EC物流ネットワークのコンセプト

原価構造の異なるEC専用のネットワークを構築

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

需要の増減に弾力的に対応できるネットワークへ

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

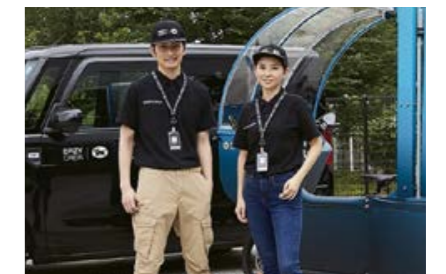
EC物流ネットワークの取扱数量全体に占める割合 (想定)



EAZY CREW

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

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



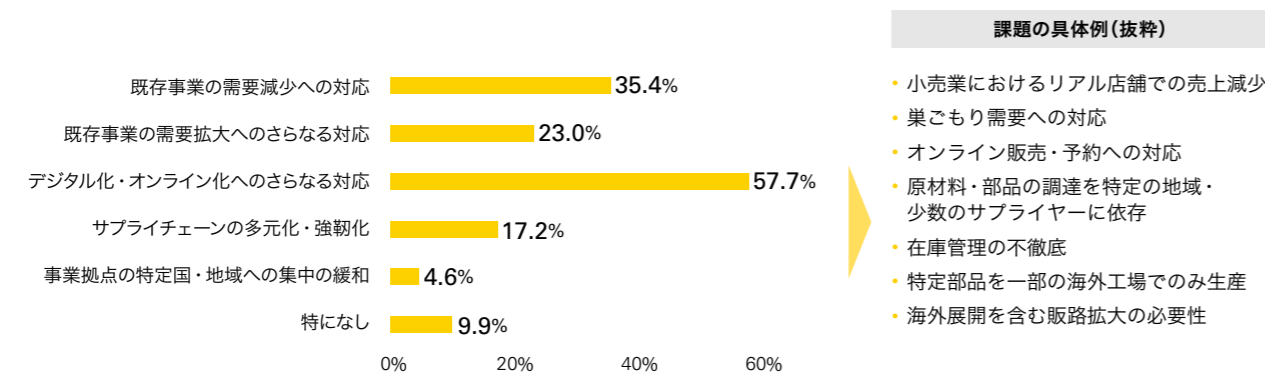
サプライチェーンをトータルに支援する、 経営パートナーへの進化

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

▶ 法人のお客様を取り巻く環境変化

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

コロナ禍で表面化した課題

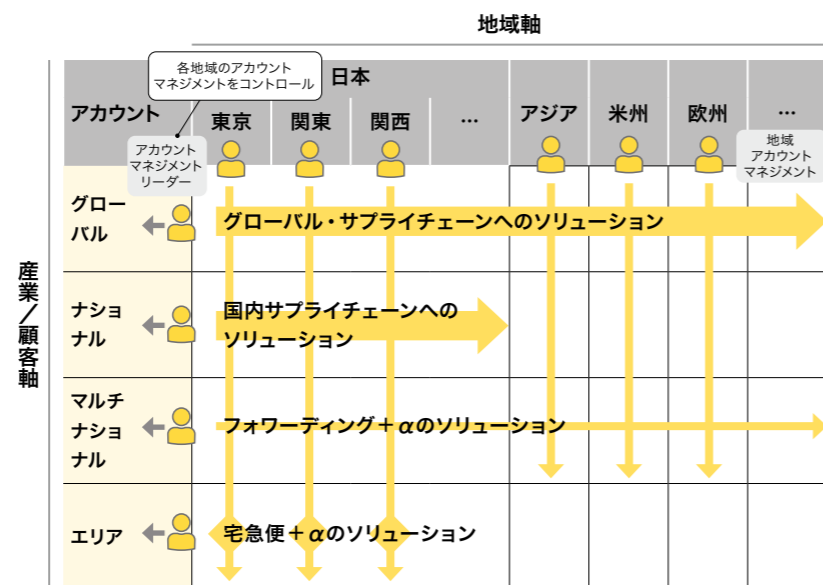


出所：財務省「新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とポストコロナに向けた新たな事業展開や需要創造等の対応」をもとに当社作成
※2021年9月～10月中旬にかけて製造業および非製造業の多様な業種にヒアリング調査し、1,228社が回答(複数回答)

▶ アカウントマネジメント体制の高度化

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

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



宅急便+α、フォワーディング+αのソリューション

輸送サービスを起点に、 お客様のビジネス成長を支援

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



● 法人顧客の輸送ニーズに対応する宅急便のサイズ拡大

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

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

● コロナ禍におけるお客様のグローバル・サプライチェーンニーズに対応

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

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



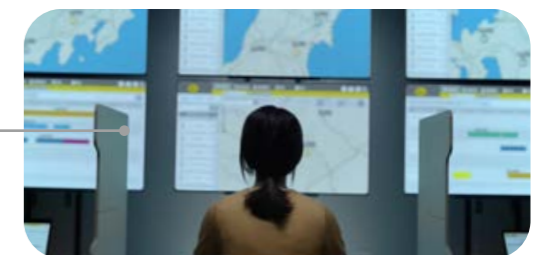
ヤマトグループのアジア越境陸送ネットワーク →



サプライチェーンソリューション

次世代の医薬品流通の推進を支える 高度なロジスティクスの設計・運用

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



● 新型コロナウイルスワクチン接種を支えるロジスティクス

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

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

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

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

サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化

サプライチェーンソリューション

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

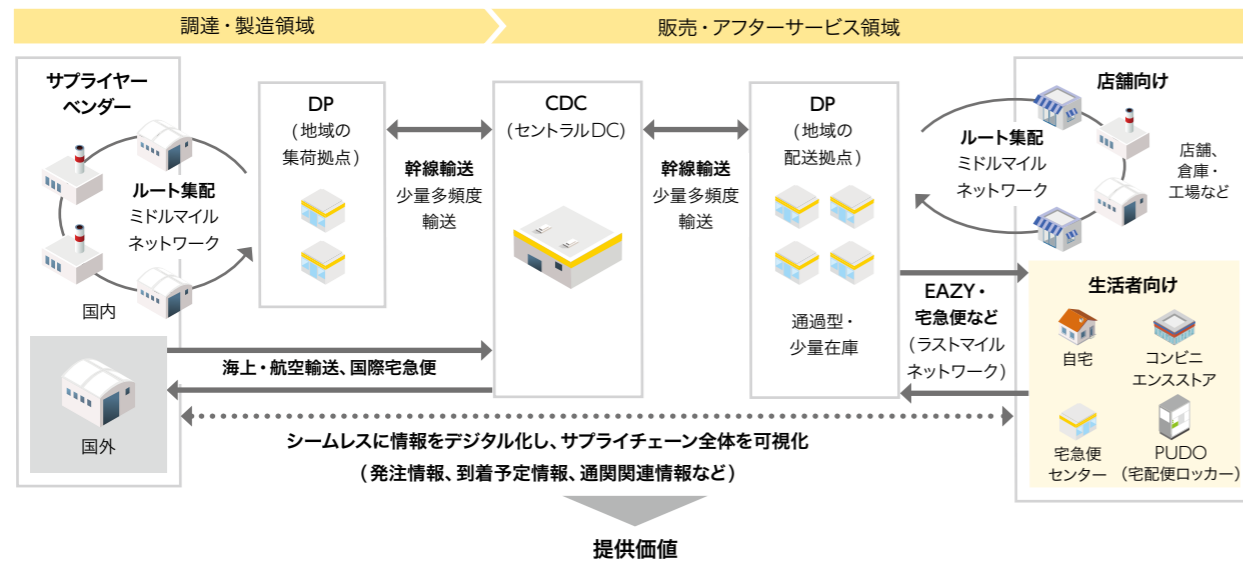
小売業では、オンラインとオフラインのオムニチャネルでの販売が進展していますが、その物流と在庫の最適化が重要な課題となっています。ヤマトグループでは、「CDC*1 + DP*2」と称するソリューションモデルの提供を通じて、法人のお客様の課題解決に取り組んでいます。



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

ソリューションモデルのイメージ

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



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

● 最適なサプライチェーン構築に向け戦略的パートナーシップを締結

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

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

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

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



恵谷 洋 ヤマト運輸株式会社 専務執行役員 法人営業・グローバル戦略 統括

伊藤忠インドネシア会社ロジスティクスマネージャー、伊藤忠ロジスティクス株式会社ジャカルタ事務所長、上海事務所長、シンガポール社長などを務めた後、DHL Global Customer Solutionsグローバル営業本部長、TNTエクスプレス株式会社取締役営業本部長、楽天株式会社物流事業副事業長、楽天物流株式会社代表取締役社長、三井倉庫ロジスティクス株式会社取締役執行役員社長補佐、CMA CGM JAPAN株式会社代表取締役社長などを歴任。2020年11月よりヤマトグループに加わり、2021年4月1日よりヤマト運輸株式会社常務執行役員グローバルSCM事業本部長、2022年2月1日より現職。

● Oneヤマトによるグローバル・サプライチェーンソリューションの提案

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

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

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

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

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

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

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

● 大きく変化するグローバル・サプライチェーン

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

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

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

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

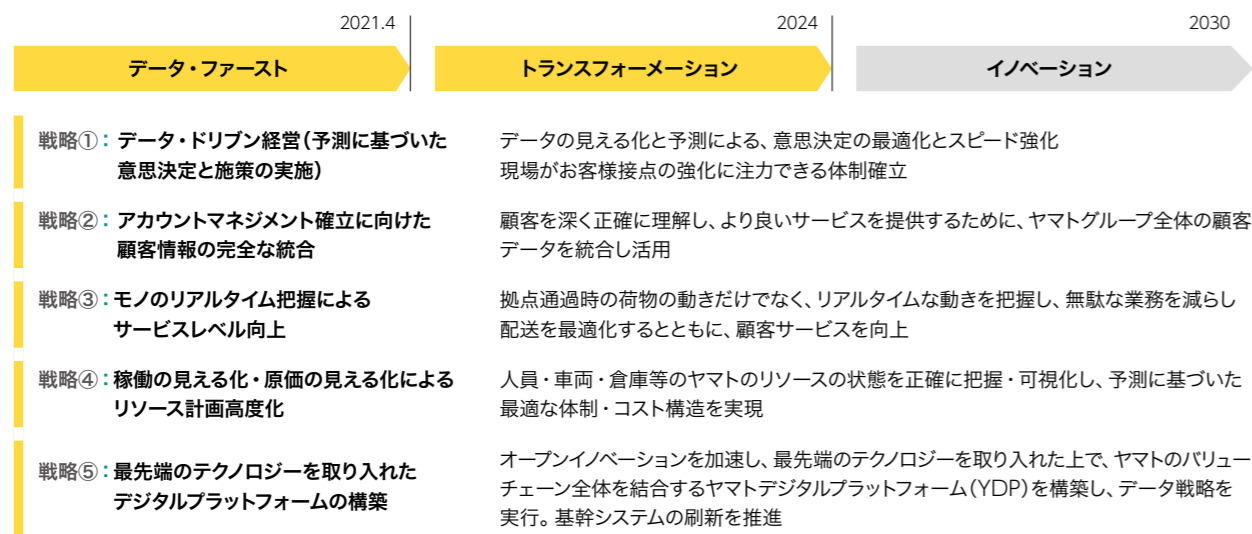
これらの取組みを通じて、お客様の信頼を積み重ねていくとともに、お客様のサプライチェーン全体に対して価値を提供することで、当社のビジネスを成長させていきます。

データ・ドリブン経営への転換に向けた デジタル戦略の推進

デジタルテクノロジーによって組織を変え、業務を変え、グループの事業そのものを抜本的に変革することを目指し、グループ全体でデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。データ・ドリブン経営への転換を基本戦略として、基幹システムの刷新に加え、データ活用のさらなる高度化に向け、デジタルデータの整備とデジタル基盤の強化に取り組んでいます。最新テクノロジーを活用したデータ取得の仕組みや、クラウド技術を中心とした「ヤマトデジタルプラットフォーム」の拡充を通じて、成長戦略をデジタル面から支えています。

▶ データ・ドリブン経営への転換

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



● データ分析に基づく業務量予測により「稼働設計」の最適化を推進

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

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

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

* 2021年9月末現在

「ECエコシステム」の 創出を支えるDXの取組み

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



● EC利用者への新たな受け取り体験の提供

デジタルキーを活用した安心な置き配の実用実験を開始

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

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

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

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

▶ マンション居住者が玄関前での「置き配」を指定した場合



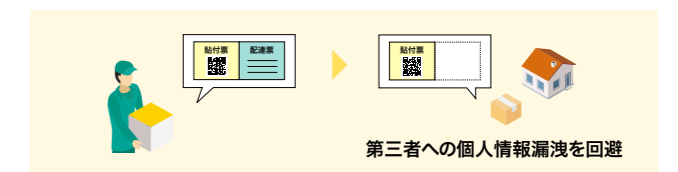
置き配時の個人情報漏洩リスク低減に向けて「二次元コード伝票」による配達を開始

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

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

人情報漏洩のリスクを低減でき、利用者は安心して置き配などを指定できます。

▶ サービスイメージ



● EAZY CREWの配送効率向上に向けた配送支援アプリの導入

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

📦 配達業務支援

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

📦 車両への積み作業の効率化・平準化

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

▶ 積み込み作業画面イメージ



サステナブル経営の強化

「つなぐ、未来を届ける、
グリーン物流」

「共創による、フェアで、
“誰一人取り残さない”
社会の実現への貢献」

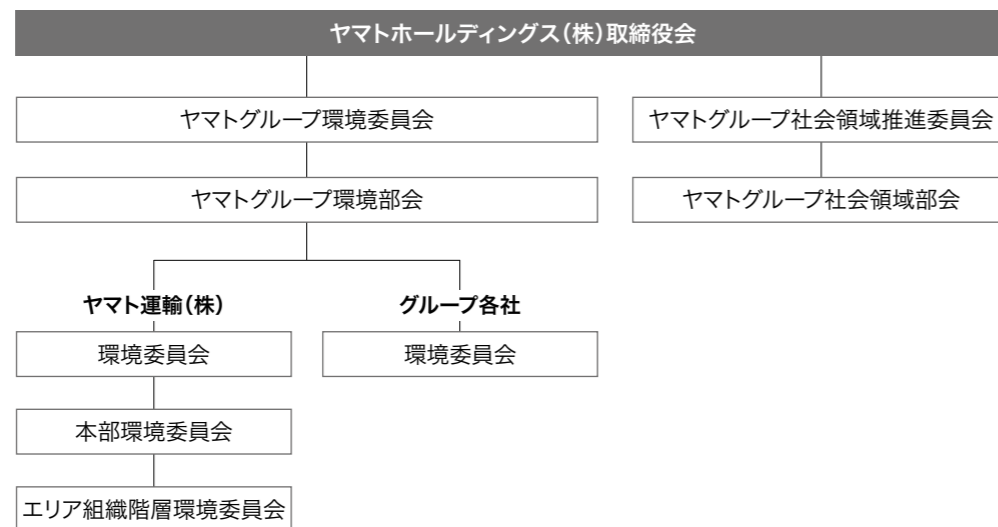
気候変動や労働、人権・格差、新型コロナウイルス感染拡大など、社会全体が喫緊の課題に直面している今、私たち企業もこれらの課題にしっかりと向き合い、課題解決に参画する必要性が高まっています。ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた環境・社会ビジョンおよび2050年の温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロなど長期目標の達成に向け、重要課題(マテリアリティ)に対する具体的な行動の内容と2023年までの到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、サステナブル経営を推進しています。

サステナビリティ推進体制

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

代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸の各事業本部・機能本部の本部長および主要グループ会社社長

を構成員とする、「ヤマトグループ環境委員会」および「ヤマトグループ社会領域推進委員会」を毎年1回開催し、サステナビリティに関する課題についての情報共有や審議を行っています。そして、重要な議題については適宜、経営会議や取締役会で議論・決議を行っています。



サステナブル経営に向けて

マテリアリティの特定

ヤマトグループの中長期的な企業価値の向上と、持続可能な社会の実現に向けて、重要かつ優先的に取り組むマテリアリティの特定を以下の通り行いました。

STEP 1 マテリアリティ候補の絞り込み

GRIガイドライン、SASB、ISO26000、SDGs(持続可能な開発目標)などの国際的な枠組みや、投資家が当社グループの事業にとって重要性が高いとしているESG調査項目などに基づき、自社の事業におけるリスクと機会について実績データにより考察し、持続可能な社会の構築ならびに当社グループの企業価値向上に資するマテリアリティ候補の絞り込みを行いました。

STEP 2 ステークホルダー・ダイアログ(2019年11月実施)

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

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」策定

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

本プランでは、基盤構造改革の一つに「サステナビリティの取組み～環境と社会を組み込んだ経営～」を据えて、持続可能な社会の実現に向けて注力していきます。

環境ビジョン 「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」

「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」へヤマトグループはさらに進化します。人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させ、環境や生活、経済によりよい物流を実現します。温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ*1に挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデルを創造し、強く、スマートな社会を支えます。

*1 自社排出(Scope1とScope2)

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

ヤマトグループは社会的インフラ企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもものや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客様など様々な人々の生活の質(QOL)向上に貢献します。リアルな強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していきます。

*2 誰一人取り残さない: SDGsが掲げる基本理念

サステナブル中期計画2023

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

「サステナブル中期計画2023」の詳細な内容は、当社ホームページに掲載しています。
<https://www.yamato-hd.co.jp/news/2020/2021012903.html>
 ESGに関する数値実績は、「ESGに関するデータ類」をご覧ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/performance.html>



環境中期計画2023

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

マテリアリティ	概要	主要目標(2024年3月期)	関連するSDGs
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効率化、ドライアイスの削減等により温室効果ガス排出量の削減を図る	<ul style="list-style-type: none"> 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 	7 再生可能エネルギーを拡大し、気候変動に貢献しよう 9 産業と資源効率の改善を通じて気候変動に貢献しよう 13 気候変動に具体的な対策を
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	<ul style="list-style-type: none"> 自動車NOx・PM排出量 2021年3月期比25%削減*3 大気汚染物質排出が少ない自動車の導入 	3 気候変動に貢献しよう 9 産業と資源効率の改善を通じて気候変動に貢献しよう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任
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	<ul style="list-style-type: none"> 紙材における再生可能資源や再生材の利用55%*4 埋立処分率5%以下*5 再生材を使用した商品や省資源の資材の提供 	3 気候変動に貢献しよう 6 資源効率を高め、持続可能な消費を促そう 9 産業と資源効率の改善を通じて気候変動に貢献しよう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 15 陸の豊かさも守ろう 17 パートナーシップで目標を達成しよう
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	<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(レジリエンスを高める再生可能エネルギーやEVの利用モデルの実証、気候変動に適應する情報の発信等) 環境商品/サービスの提供*6 	9 産業と資源効率の改善を通じて気候変動に貢献しよう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう 17 パートナーシップで目標を達成しよう

環境マネジメントの強化

社会中期計画2023



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

マテリアリティ	概要	主要目標(2024年3月期)	関連するSDGs
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ディーセント・ワークを推進する	<ul style="list-style-type: none"> 社員1人当たり営業収益向上(仕事の高付加価値化) 社員1人当たり残業時間 2021年3月期比20%削減 有給休暇取得率90%(ワーク・ライフ・バランスの実現) 	3 気候変動に貢献しよう 4 質の高い教育をみんなに 8 働きがい、経済成長を
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	<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% 	5 ジェンダー平等を推進しよう 8 働きがい、経済成長を 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正な社会を築こう
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	<ul style="list-style-type: none"> 重大交通事故(有責死亡交通事故)件数0件 交通事故(対人事故)件数 2020年3月期比50%削減 重大労働災害(死亡労働災害)件数0件 休業災害度数率*7 2020年3月期比20%削減 <small>*全て国内連結会社および(株)スワン対象</small>	3 気候変動に貢献しよう 8 働きがい、経済成長を 9 産業と資源効率の改善を通じて気候変動に貢献しよう 10 人や国の不平等をなくそう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任
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	<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%*8 	9 産業と資源効率の改善を通じて気候変動に貢献しよう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう
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	<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 	8 働きがい、経済成長を 12 つくる責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう
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	<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 	3 気候変動に貢献しよう 4 質の高い教育をみんなに 8 働きがい、経済成長を 9 産業と資源効率の改善を通じて気候変動に貢献しよう 10 人や国の不平等をなくそう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう

*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 範囲はヤマト運輸(株)

*4 紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等

*5 従来比半減相当

*6 環境負荷が少なく、環境価値がある商品やサービス

*7 100万延べ実労働時間当たりの、休業1日以上の労働災害による死傷者数

*8 ヤマト運輸(株)対象

持続可能な社会の実現に向けた環境戦略

ヤマトグループは、環境と調和した企業経営を実現するため、事業の環境負荷の把握と低減に努め、社会の発展に寄与する環境価値を創出していきます。

環境ビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」の実現に向けて、特定したマテリアリティの解決に挑戦します。特に気候変動のリスクや機会が重要であるとの認識を持ち、長期目標として温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ(自社排出)を設定しています。事業の環境負荷を減らすだけでなくGHG排出量削減に資するサービスの在り方を追求し、規制緩和の提言や地方自治体との協力も進め、気候変動の緩和と適応に真摯に取り組んでいます。



ヤマトグループ環境方針

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

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

ヤマトグループ環境方針

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

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

「ヤマトグループ環境方針」の詳細は当社ホームページをご覧ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/policy.html#anc-08>

TCFD 提言に基づく取組み

気候変動がヤマトグループの中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現にとって重要な課題であることを認識し、気候変動に関わるリスクや機会、その影響を把握・評価しています。また、TCFD*の提言をもとにした情報開示の充実に努めています。今後、「環境中期計画2023」において、事業計画への反映に向けたシナリオ分析を行うとともに、低炭素投資の

促進に向けてインターナルカーボンプライシングの運用と効果の確認、投資指標への活用の検討を進めていきます。事業を通して気候変動の緩和と適応を図り、リスクを管理し、機会を創出することで低炭素社会の実現に貢献し、社会とともに成長する企業を目指します。

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

ガバナンス

ヤマトグループでは、取締役会の監督のもと、環境委員会を意思決定機関とした環境マネジメント体制をもち、気候変動を含む環境課題の審議・決定・監督を行っています。代表取締役社長が環境委員会の委員長を務め、環境マネジメントの統括責任者として環境委員会で審議された重要事項を取締役に報告します。環境分野の執行役員や事業本部・機能本

戦略

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

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

リスク管理

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

指標と目標

気候変動によるリスクを緩和し、機会を拡大するために、ヤマトグループは中長期のGHG排出削減目標を定めています。中期目標の達成に向けて、再生可能エネルギー由来電力の使用やデジタル技術を駆使した輸送の効率化、輸送物冷却用ドライアイス削減などによりGHG排出の削減を図ります。

- 長期目標: 2050年GHG排出実質ゼロ*1
- 中期目標: GHG排出量2021年3月期比10%削減*2
GHG排出原単位2021年3月期比10%削減*2
再生可能エネルギー由来電力30%使用

*1 自社排出(Scope1とScope2) *2 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2)

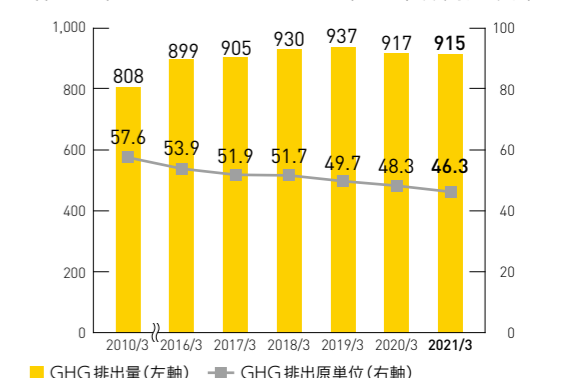
部の本部長、グループ会社の社長は、環境マネジメントの確実な実施と維持、管理に責任を持ち、必要な経営資源を整える等の環境(執行)責任者の任にあたります。さらに、原則として全ての部長や現場組織の長が環境管理者として気候を含む環境のリスク及び機会の管理に責任を持ちます。

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

「気候関連のリスクと機会、想定される影響および管理・戦略」の詳細は当社ホームページをご覧ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/environment/tcf.html>

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

GHG排出量/GHG排出原単位
(千tCO₂e) (tCO₂e/営業収益1億円)



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

持続可能な社会の実現に向けた環境戦略

トピックス

▶ 輸送・事業所の低炭素化

ヤマトグループでは、ハイブリッド自動車や電気自動車等の低炭素型車両へのシフト、および市街地集配での電動アシスト自転車や台車等の使用を進めています(2021年3月時点で電動自転車等を約4,100台、ハイブリッド車を約4,200台、電気自動車を約570台保有)。2020年3月期、2021年3月期の2年間で、中型免許を持たなくても運転ができる小型商用の電気トラックを約500台導入しました。今後は2030年までに、小型集配車両の半数に当たる約5,000台のEV化を目指しています。

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

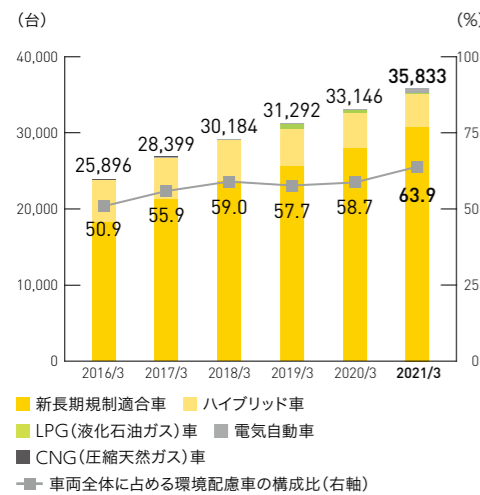
した自動モビリティの調査・共同研究、モーダルシフト(鉄道・海運)等も進めています。

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



中型商用EVトラック

環境配慮車保有台数の推移(国内連結会社)



低炭素型車両の導入

▶ 2018年: EV100台



▶ 2020年: EV570台



▶ 2030年(目標): 低炭素型車両5,000台



小型モバイル冷凍機「D-mobico(ディー・モビコ)」

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



D-mobicoの使用イメージ



トピックス

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

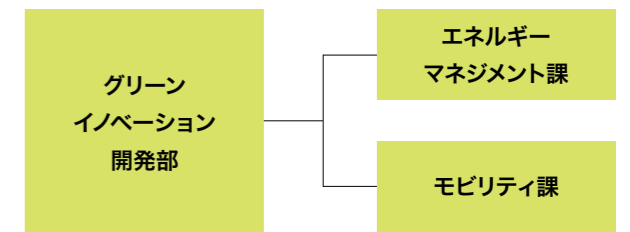
ヤマト運輸は2021年10月に、2050年までのカーボンニュートラル実現を目指し、グリーンイノベーション開発部を新設しました。同部内に「エネルギーマネジメント課」および「モビリティ課」を新設し、GHG排出量削減などグリーン物流を推進しています。

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

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

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

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



EV車両導入で見えてきた課題と今後に向けて

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

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

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



グリーンイノベーション開発部
モビリティ課長

小澤 直人

「運創業」への転換を支える人財マネジメント

ヤマトグループの最大の財産は約22万人の「社員」です。社員一人ひとりが「個の力」を磨き、それを十分に発揮できる労働環境があってこそ、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ヤマトに基づく新たな経営体制において、お客様に向き合う第一線の人財およびグループをリードする人財、専門領域を担う人財が、働きがいを得ながら活躍し、持続的成長に向けた取組みに邁進できる仕組み創りを推進しています。



「運創業」への転換を支える人事戦略の推進

1. 「現場力」の強化に向けた第一線の人財マネジメントの構築

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

2. 経営構造改革に連動した専門人財を育成する人事制度の構築

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

3. タレントマネジメントシステムの導入とキャリア採用の強化

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

4. アカデミー組織の立ち上げと教育体系の構築

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

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

5. 労働、人権・ダイバーシティを中心としたサステナビリティ施策の強化

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



トピックス

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

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

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

全社員向けカリキュラム

基礎的なDX研修、デジタルデータ活用プログラムなどで構成
対象：各本部*、コーポレート部門、主管支店社員のリーダーなど

経営層向けカリキュラム

DXに必要な経営資源の分析、およびリスクへの見識を高めるプログラムなどで構成
対象：社長を含む経営層、経営幹部候補者

DX育成カリキュラム

ITスキルを高めるだけでなく、ビジネスデザイン、アーキテクト、データサイエンスなどの育成プログラムで構成
対象：デジタル機能本部所属社員

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

▶ サステナブル中期計画2023 主要目標

労働

社員1人当たり
営業収益向上
(仕事の高付加価値化)

社員1人当たり残業時間
20%削減
(2021年3月期比)

有給休暇取得率
90%
(ワーク・ライフ・バランスの実現)

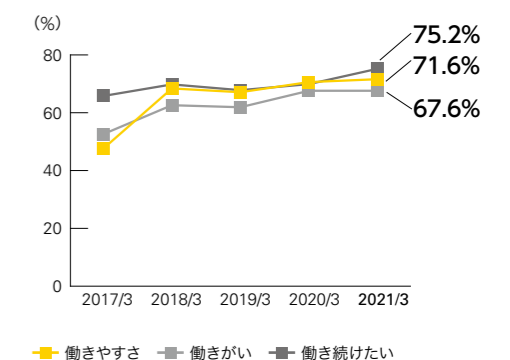
トピックス

▶ 働き方改革意識調査

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

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

働き方意識調査



「運創業」への転換を支える人財マネジメント

▶ サステナブル中期計画2023 主要目標

人権・ダイバーシティ

全社員(フルタイム)の
人権教育受講率
100%

障がい者雇用率
2.5%

女性管理職(役職者)数
2021年3月期比**2倍** /
女性管理職比率 **10%**

トピックス

▶ 人権デューデリジェンス

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

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

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

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

「ヤマトグループ人権方針」の詳細は当社ホームページをご覧ください。

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/policy.html#anc-10>

▶ 女性活躍推進

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

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



女性リーダー・ミーティング



上司向けセッション

持続的成長を支える安全・安心施策

ヤマトグループは車両保有台数が多く、公共の道路を主要な事業の場として使用しています。そのため、当社グループの事業が社会に与える影響は大変大きく、地域の安全確保は重要な責務であると考えています。また、交通安全は車両に乗務する社員の労働安全という側面もあります。

ヤマトグループでは、グループ企業理念・企業姿勢に「人命の尊重と安全の確保」を掲げ、業務上のいかなる時も人命の尊重を最優先すべく、「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。協力会社や取引先とも「人命の尊重と安全の確保」の理念を共有し、あらゆる事業活動において安全が確保されるよう努めています。

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

—— 運輸安全マネジメントの推進

ヤマトグループでは安全管理規程に基づき、グループ各社がそれぞれの安全管理体制を構築しています。経営トップのリーダーシップのもと、運輸安全マネジメントの実効性が高まるよう、運輸の現場と管理部門が連携をとり、組織的なマネジメントが行える体制を整備しています。運輸安全マネジメントを実施する各社では定期的にトップマネジメントレビューを

行い、実績や成果を振り返り、問題点や課題を明らかにし改善しています。また、重大な運輸に関する事故等の重要な情報に関しては、ヤマトグループを統括するヤマト運輸コーポレート本部に共有される仕組みを有しており、グループ全体で輸送の安全を推進しています。

▶ サステナブル中期計画2023 主要目標

安全・安心

重大交通事故(有責
死亡交通事故)件数
0件

交通事故(対人事故)件数
50%削減
(2020年3月期比)

重大労働災害
(死亡労働災害)件数
0件

休業災害度数率*
20%削減
(2020年3月期比)

※全て国内連結会社および(株)スワン 対象

* 100万延べ実労働時間当たりの、休業1日以上の労働災害による死傷者数

▶ 実績

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

*1 死亡交通事故(有責) *2 死亡労働災害

持続的成長を支える安全・安心施策

輸送の安全を確保するための施策

ヤマトグループでは重大事故の発生を重く受け止め、コーポレート部門の安全部が中心となり、より一層、安全を確保する取組みを推進しています。安全管理に関するグループ全体の基準や仕組みの統一化を進めるとともに、専門職として安全指導長を育成する制度を構築するなど、各事業本部や機能本部を横断した現場の環境整備と充実した安全教育を実施しています。

法令遵守および安全を確保する環境の整備

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

専門職や管理者による充実した安全教育の実施

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



安全意識向上を目的とした運動および取組みの実施

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

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

トピックス

▶ 安全指導者スキル検定の実施と安全指導体制のさらなる強化

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

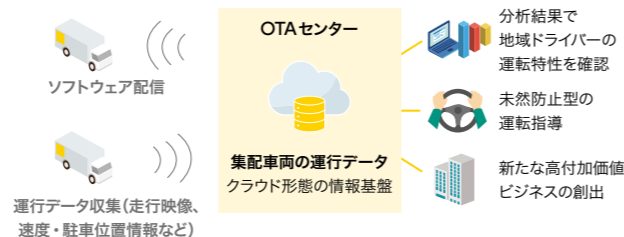
識・スキルの定着度を測ります。また、2021年9月より、安全指導者スキル検定および所定の基準を満たす安全指導長を専門職人事制度へ移管することで、安全指導体制をさらに強化し、安全教育の高度化、均質化を図っています。

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

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

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

全国の集配車(車載端末を搭載)

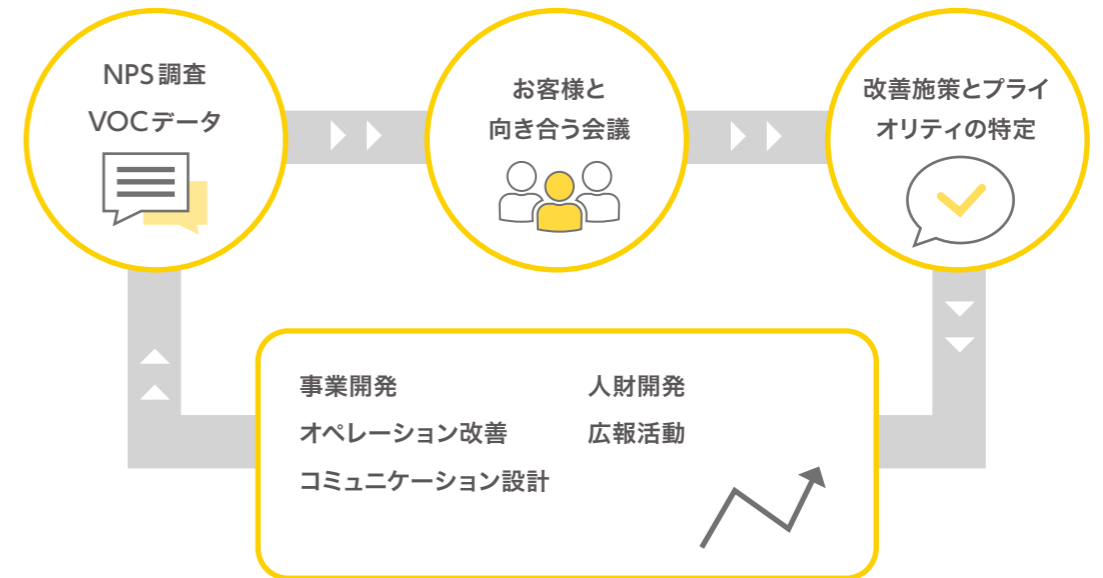


品質マネジメント

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

考えています。

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



NPS調査によるお客様評価の把握

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

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



VOC(Voice of Customer)データベースの構築

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



お客様と向き合う会議

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