

社会的インフラを担う ヤマトグループ

1919年創業のヤマトグループは、宅急便をはじめ、それまで世の中になかった多くのサービスを創出し、今では社会的インフラを担う企業となりました。創業100周年の節目を越えた現在、お客様の期待・ニーズの多様化や、産業のEC化、総人口の減少と地域社会インフラの衰退、労働人口の縮小、気候変動と資源の減少など、事業を取り巻く環境は大きく急速に変化しています。そして、持続可能な社会の実現に向けて、企業による積極的な関与や課題解決の重要性がより高まっています。さらに、全世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、生活様式や流通構造の変化が加速しています。

このような環境下、ヤマトグループは、2021年4月よりグループ各社の多様な経営資源を結集したOneヤマト体制のもと、サプライチェーン全体への価値提供により、個人のお客様の利便性を向上させるとともに、変化に対応する法人のお客様の経営全体を支援していきます。また、サステナビリティの取組みをさらに強化し、社会的インフラを担う一員として、社会課題の解決に向けた「物流のエコシステム」の創出を推進します。これらを通じて、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」に貢献し、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

物流拠点*1

約**200**拠点

宅配便サービス国内シェア*2
(2020年3月期末実績)

第**1**位 シェア 42.0%

国内宅急便ネットワーク
カバー率 (2020年3月現在)

100%

EAZY CREW*3
(2021年1月現在)

1万人超

宅急便センター*4
(2020年3月現在)

約**3,700**拠点

従業員数
(2020年3月現在)

約**22.4**万人

宅急便年間取扱数量
(2020年3月期末実績)

約**17.9**億個

セールスドライバー
(2020年3月現在)

約**6**万人



*1 ベース店および営業倉庫

*2 国土交通省「宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」をもとに算出

*3 EC商品の配送パートナー

*4 営業所数

目次

01 イントロダクション

- 01 プロフィール／編集方針
- 02 グループ企業理念
- 04 価値創造プロセス

06 マネジメントメッセージ

- 06 社長メッセージ
- 10 CFOメッセージ

12 経営戦略

- 12 中期経営計画「Oneヤマト2023」
(2022年3月期～2024年3月期)

20 重点施策

- 20 法人事業の強化
- 22 「ECエコシステム」の最適解の創出
- 24 データ戦略・イノベーション戦略の推進
- 28 サステナブル経営の強化
- 30 サステナブル中期計画2023
- 34 サステナビリティの取組み
 - 34 持続可能な社会の実現に向けた環境戦略
 - 37 社員がイキイキと活躍できる労働環境の整備
 - 39 事業継続を支える安全・安心施策

42 コーポレート・ガバナンス

- 42 取締役会議長と社外取締役による座談会
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 56 取締役／監査役／執行体制

60 2020年3月期の事業概要

- 60 事業体制
- 61 組織図
- 62 パフォーマンスハイライト

64 財務セクション

- 64 10か年データ／業績ポイント
- 66 連結貸借対照表
- 68 連結損益計算書
- 69 連結包括利益計算書
- 70 連結株主資本等変動計算書
- 71 連結キャッシュ・フロー計算書

72 企業データ

- 72 グローバルネットワーク
- 73 会社情報／株式情報

見直しに関する注記

本レポートには、ヤマトホールディングス株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、過去の事実ではなく、現時点で入手可能な情報に基づいたものです。さらに、これらの記述には経済情勢、消費者動向、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性が多く含まれています。このため実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

編集方針

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

グループ企業理念

ヤマトグループの原点は、1931年に制定して以降、一度も変更していない創業の精神「社訓」にあります。当社グループは、この「変わるべからざる価値観」をもとに構成する「グループ企業理念」を拠り所とし、豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たす企業となることを目指しています。

社訓

一、ヤマトは我なり

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

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

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

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

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



創業者・小倉康臣

「社訓」に込められた創業の精神

ヤマトグループの100年の歴史で「変わるべからざるもの」、それは創業者の小倉康臣が創業間もない1931年に制定した「社訓」にあります。康臣は会社経営について、経営者がどれだけ合理的な経営を行ったとしても、その会社は形式的な組織に過ぎず、会社が社会から認められるには、そこで働く一人ひとりの心がけが最も重要であると考えていました。

運送事業に携わる者は、日々、それぞれの持ち場で働いているため、上意下達に時間がかかってしまいます。それを補って余りあるのは、社訓を大事にする一人ひとりの自主性であると康臣は考え、社訓を社内に浸透させていきました。

経営理念

ヤマトグループは、
社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、
より便利で快適な生活関連サービスの創造、
革新的な物流システムの開発を通じて、
豊かな社会の実現に貢献します。

グループ企業理念の構成図



価値創造プロセス

事業環境／社会課題

- お客様の「期待」「ニーズ」の多様化
- 産業のEC化の急進展
- 総人口の減少と地域社会インフラの衰退
- 労働人口の縮小
- 気候変動と資源減少

新型コロナウイルス感染拡大を契機に全産業のEC化がさらに加速

- 生活様式：さらなるEC化、非対面を含むオムニチャネル化
- 流通構造：在庫・供給ルートの全体最適化

当社グループが抱えていた問題点

宅急便を
中心とした
経営構造

戦略： 急増するEC荷物、法人領域物流に全て宅急便で対応するには限界

経営システム： 勤と経験に依った属人的な業務が多く素早い意思決定を行える経営の仕組みが弱い

組織・風土： 「全員経営」のヤマトの良き風土が埋没

経営資源／強み

顧客 基盤	法人顧客	▶ 顧客取引社数：200万社超 ▶ ビジネスメンバーズ：約130万社
	生活者	▶ クロネコメンバーズ： 約4,500万人



人財	セールス担当	▶ アカウントセールス／セールスドライバー： 6万人超
	カスタマー担当	▶ ゲストオペレーター／ コールセンターオペレーター： 約2.5万人



物流 ネットワーク	拠点ネットワーク	▶ ベース・営業倉庫：約200拠点 ▶ 宅急便センター：約3,700拠点
	輸配送ネットワーク	▶ 幹線／BtoBミドルマイル／ 宅急便・EAZYラストマイル



情報	リアル・デジタルの顧客接点	▶ アカウントセールス／セールスドライバー／ ゲストオペレーター／ コールセンターオペレーター／ クロネコメンバーズ／ビジネスメンバーズ
	データ	▶ 荷物流動データ：年間20億個超



財務 基盤	健全性	▶ 格付け：AA-
----------	-----	-----------

提供

生活者向け：さらなる生活利便性の向上

法人顧客向け：企業価値向上の支援(物流最適化、バックオフィス)

社会向け：環境負荷の低減と環境配慮

社会的インフラを

中期経営計画「

Oneヤマトに結集した経営
サプライチェーンの変革に

法人事業の強化

グループインフラの強靱化

データ
経営資

経営体制の刷新と
ガバナンスの強化

「運創業」を支える
人事戦略の推進

経営構造改革プラン

コーポレー

グルー

ヤマトグループは、創業の精神「社訓」を原点に、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を目指しています。これまでの事業活動を通じて培ってきた人財や物流ネットワーク、顧客基盤などの経営資源をOneヤマトのもとに結集し最適な形に組み合わせ、加速する全産業のEC化に対応するサプライチェーンの変革に向け、個人、法人のお客様、そして社会全体に価値を提供することで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

目指す姿

- 経営理念： 豊かな社会の実現に貢献
- 環境ビジョン： つなぐ、未来を届ける、グリーン物流
- 社会ビジョン： 共創による、フェアで、
“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献



持続的な
企業価値向上

する価値

上

流効率化に留まらず、在庫の適正化や売上業務の効率化など経営課題の解決を支援) ジリエンスの向上、生活の質(QOL)の向上

担うヤマトグループ

Oneヤマト2023」

資源を最適な形に組み合わせ、
向けてEnd to Endで価値提供

「ECエコシステム」の
最適解の創出

分析に基づく
源の最適配置

データ戦略と
イノベーション戦略の推進

資本効率の向上

サステナブル経営の強化

「YAMATO NEXT100」

ト・ガバナンス

企業理念

目標(2024年3月期)



連結営業収益：2兆円

連結営業利益：1,200億円

連結営業利益率：6%

親会社に帰属する当期純利益：720億円

ROE：10%以上

GHG*1排出量：2021年3月期比10%削減*2

GHG排出原単位：2021年3月期比10%削減*2

再生可能エネルギー由来電力：30%使用

*1 温室効果ガス

*2 国内連結会社および(株)スワンの自社排出

社員*31人当たり営業収益向上：
2021年3月期比16%増加

社員1人当たり残業時間：
2021年3月期比20%削減

有給休暇取得率：90%

*3 換算人員

重大交通事故件数*4：0件

交通事故(対人事故)件数：
2020年3月期比50%削減

重大労働災害件数*5：0件

休業災害度数率：2020年3月期比20%削減

*4 有責死亡交通事故 *5 死亡労働災害



環境・
社会*

*サステナブル
中期計画2023
より抜粋

環境・社会の目標詳細はP30～33をご参照ください。