

2021年4月、グループの経営資源を結集したOneヤマト体制を始動させ、同時に中期経営計画「Oneヤマト2023」をスタートさせました。これからの3年間、本業である物流領域を徹底的に強化することで、「新たな運び方」や、「『運ぶ』のその先の価値」を創造できる企業グループを目指します。



代表取締役社長  
社長執行役員

長尾 裕

■決算ハイライト

	前期 (単位:億円)	当期 (単位:億円)	増減 (単位:億円)	伸率
営業収益	16,301	16,958	↑ 657	4.0%増
営業利益	447	921	↑ 474	106.1%増
経常利益	406	940	↑ 533	131.4%増
親会社株主に帰属 する当期純利益	223	567	↑ 343	154.0%増

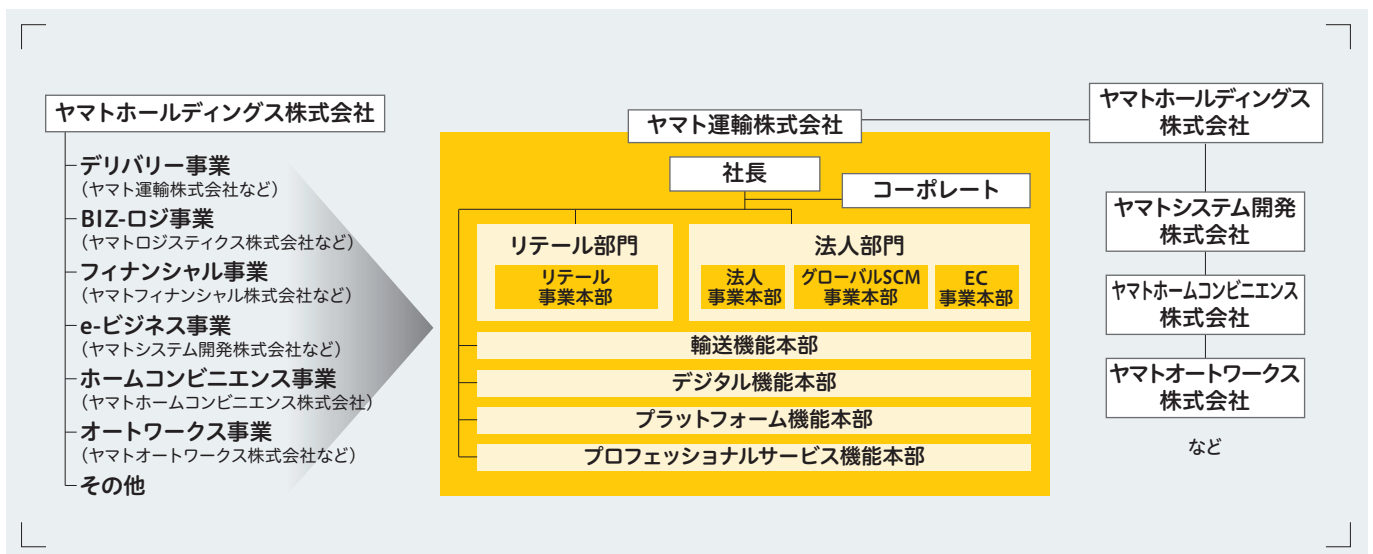
## Oneヤマト体制を始動～経営資源を結集し、機能提供から価値提供へ進化を遂げる

2021年4月1日、グループ7社の経営資源をヤマト運輸に結集した「Oneヤマト体制」のもと、新たなグループ経営を始動させました。社名は同じ「ヤマト運輸」ですが、主要なグループ会社を統合した新たな事業会社を設立したというのが真意です。

これまで、機能別に設置した各事業会社に経営資源が

分散し、グループ全体として最適な形で活用できていないという大きな課題がありました。また、各事業会社で重複した管理間接業務を行うなど、お客様と向き合うことに注力しきれていませんでした。従って、Oneヤマト体制の中核を担う新ヤマト運輸、およびそのトップに就いた私のミッションは、改めてお客様に向き合い、経営資源を最大限活用して、当社グループを機能提供から価値提供する企業に進化させることです。

### ■経営体制の刷新～Oneヤマト体制を始動



## 中期経営計画「Oneヤマト2023」の3年間で「4+4」を「4×4」へ

Oneヤマトの経営体制では、これまで以上にお客様に向き合うことを目的に、お客様ごとに4つの事業本部を組織しました。

そしてこれら4つの事業本部に加え、より高度で差別化されたサービス提供や価値提供を目的として、4つの機能本部を組織しました。マーケティングやクロネコメンバーズ・ヤマトビジネスメンバーズなど会員制サービスの高度化、業務の効率化、デジタル技術の導入など、サービスの高度化や新たな機能の開発を通じて機能本部が事業本部を支える仕組みとしています。

2021年1月、中長期の経営のグランドデザイン

「YAMATO NEXT100」を土台に、直近の環境変化を踏まえ、3か年の中期経営計画「Oneヤマト2023」を策定しました。当社グループは「YAMATO NEXT100」で掲げた「『運送』から『運創』へ。」というビジョンの通り、中長期的に「『運ぶ』のその先の価値」、即ち、物流を起点として物流以外の新たな領域でも価値を創造できる企業になることを目指していますが、その実現に向け、「Oneヤマト2023」では本業である物流領域を徹底的に強化していきます。

従来の当社グループは、宅急便サービスが中心の企業であり、宅急便が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見ると、下流領域にサービスが集中していたことになります。これからの3年間は、これまで下流領域でサービ

## ■中期経営計画「Oneヤマト2023」



スをご利用いただいたお客様に対して、上流領域への価値提供を目指します。上流領域での価値提供に取り組むためには、お客様のビジネスを理解し、知見を深めることが必要です。その取組みの過程において、新たなビジネスの種を見つけ出し、次期中期経営計画以降の飛躍につなげる準備を同時に進めていきます。

お客様に合わせた事業本部の編成は、物流業界全体

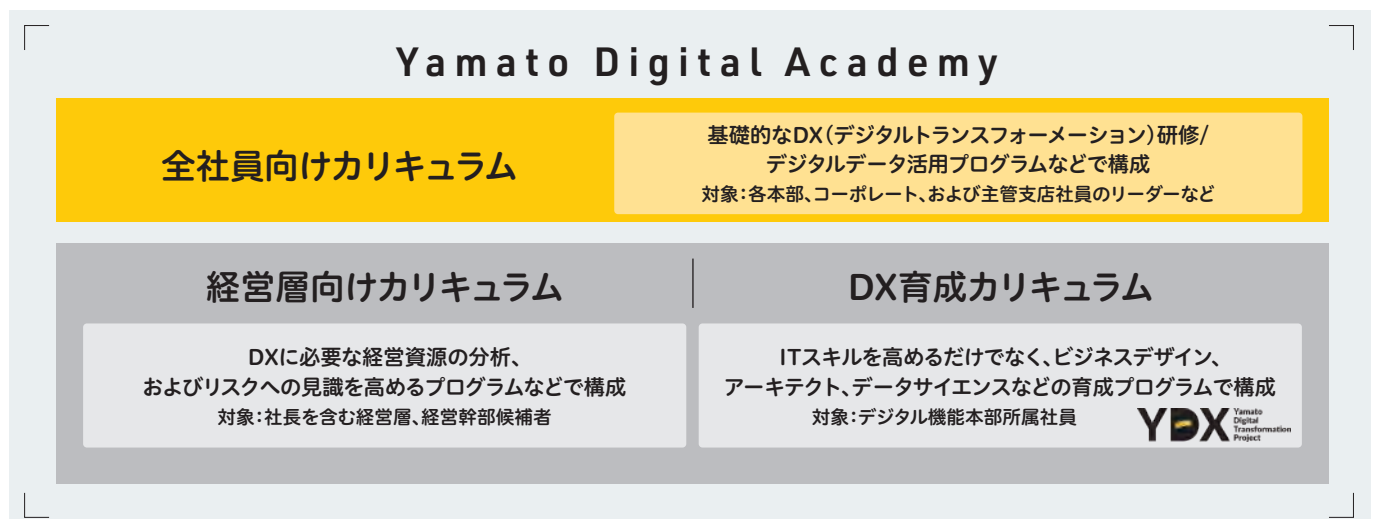
を見渡しても先進的な事例であり、他社との差別化要因や競争優位性につながると考えています。2021年4月に「4+4」でスタートした4つの事業本部と4つの機能本部を、「4×4」に進化させ、顧客企業の経営課題を解決するパートナーとして選ばれる企業を目指していきます。

## データ・ドリブン経営に求められる論理的思考力

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。私は、本気で経営に向き合えば、自ずとデータ・ドリブンになると考えています。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、小さな物事の判断から、データ・ドリブンで対応していくことが必要となります。

この2年間、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少しずつ進展し、その成果が業績にも表れてきたと捉えています。

## ■デジタル人材の育成へ向けた取組み～階層ごとのデジタル教育プログラムを展開し、データ・ドリブン経営を推進



データ・ドリブン経営を成功させるために、当社グループの社員は、論理的思考力を身に付ける必要があると考えています。例えば、第一線のオペレーションや社員の行動を観察すると、無駄や非効率な事象がみえてきますが、これらを改善するためには事象の発生原因を論理的に明らかにすることが欠かせません。デジタル機能本部のデータサイエンティストだけで新たなものを生み出せるのではなく、事業や現場のオペレーションに精通する社員が現場で得た気付きや課題認識を論理的に捉え、それをデータサイエンティストたちと共有することで、はじめてデジタル技術を活用した課題解決につながります。

当然、デジタルリテラシーやデジタル思考は重要であり、習得に向けたトレーニングや研修を始めていますが、それらを活かす前提として、マネージャー層や経営層を中心に社員の論理的思考力を高めることが、データ・ドリブン経営を進める上での喫緊の課題であると認識しています。

## 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

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77拠点、宅急便センター約3,700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。これは拠点数の縮小によるコスト削減を意識したものではなく、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、拠点のあり方についても改めて検討しています。例えば、現状の営業所にはマテハン機器\*が導入されておらず、仕分けオペレーションは手作業が中心です。今後もEC関連の需要の増加が予想される中、前期より提供を開始したEC向け配送サービス「EAZY」の取扱数量の増加が見込まれます。セールスドライバーによるきめ細やかな対応や集荷機能を磨くことで、従来の宅急便の価値もさらに向上していくと考えています。新たな施設や自動化設備の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しかるべき拠点のあ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。

\* マテリアル・ハンドリング機器の略。仕分けや運搬作業を自動化する作業機械

## 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、さまざま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

### ■サステナブル中期計画2023

**動き出す、「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」。一人一人が主役のヤマト環境変革**

エネルギー・気候

**気候変動を緩和する**


- ・温室効果ガス(GHG)排出量2020年度比10%削減\*1
- ・GHG排出原単位2020年度比10%削減\*2
- ・再生可能エネルギー由来電力30%使用



大気

**空をきれいにする(大気汚染防止)**


- ・自動車NOx・PM排出量2020年度比25%削減\*3
- ・大気汚染物質排出が少ない自動車の導入



資源循環・廃棄物

**資源循環を進める、廃棄物を減らす**


- ・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



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**

- ・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應する情報発信等)
- ・環境商品/サービスの提供



**環境マネジメントの強化**

\*1: 国内連結および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2)。  
 \*2: 範囲は\*1と同じ。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。

## 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

### 労働

#### 社員が生き生きと活躍できる 職場環境をつくる



- ・社員一人当たり営業収益向上(仕事の高付加価値化)
- ・社員一人当たり残業時間 2020年度比20%削減
- ・有給休暇取得率 90%(ワーク・ライフ・バランスの実現)

### 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



- ・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 2020年度比2倍/女性管理職比率 10%

### 安全・安心

#### 安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる

- ・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 2019年度比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 2019年度比20%削減



### 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

- ・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%



### 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

- ・モニタリングの仕組み構築および実証完了



### 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

- ・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



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ために必要な差別化要因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CO<sub>2</sub>実質排出ゼロ\*」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

活動のなかで各重要課題(マテリアリティ)に対する取組みを推進しています。

\* 自社の排出:Scope1(直接排出)とScope2(電気などの使用に伴う間接排出)

## 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、気候変動は、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、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かか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(温室効果ガス)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。「YAMATO NEXT100」において長期目標として掲げた「2050年CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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く必要があります。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あり方を検討していきます。

## ガバナンス強化と多様な人材の活躍に向けて レポートラインを再編

今回の経営体制の刷新を契機に大きなテーマとして取り組んでいるのが、営業拠点の管理業務を本社コーポレートをはじめとした上位組織に引き上げることです。1976年の宅急便開始以来、これまで第一線の現場にお



ける管理業務はすべて営業拠点のマネージャーが担ってききましたが、この体制には2つの問題点がありました。一つ目は、現場で起こるすべての事象に対して営業拠点のマネージャーが責任を負わなければならない、過度な負担がかかっていたということ。もう一つは、マネージャーの経験の差により管理状況にバラつきが生じていたということです。

この度の経営体制の刷新を契機に、ヤマト運輸では、本社の安全管理部署に所属する安全管理の担当者を第一線の現場近くに配置し、当部署に直接レポートを上げる体制の構築を進めています。これは安全だけではなく、人事・労務の領域についても同様です。これらにより、安全や人事・労務に関する管理を地域のマネージャーに一任することなく、本社が一定の基準に基づき管理していくことが可能になります。

この施策が奏功すれば、社内のガバナンス強化を実現できるほか、営業拠点のマネージャーの負担を大幅に軽減できることから、結果的にマネージャーに登用できる人材の幅も広がると期待しています。物流業界は男性主体で構成され、マネージャーの業務も男性でなければ務まらないというイメージを持つ方が多いかもしれません。しかし、労働人口が減少し、また価値観が多様化する中、それではサステナブルな状態とは言えません。多様な人材がマネージャーに就くことができる業務のあり方が、多様な人材が活躍できる組織づくり、さらには当社のサステナビ

リティの実現に寄与すると考えており、そのための企業風土や職場環境を整備していきます。

### 「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。当社グループの経営理念は「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年間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。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。

そして、事業の成長性と収益性および、財務の健全性、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とした、適時適切な資本政策により、株主価値の向上を実現してまいります。

株主の皆様におかれましては、今後もヤマトグループに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。