

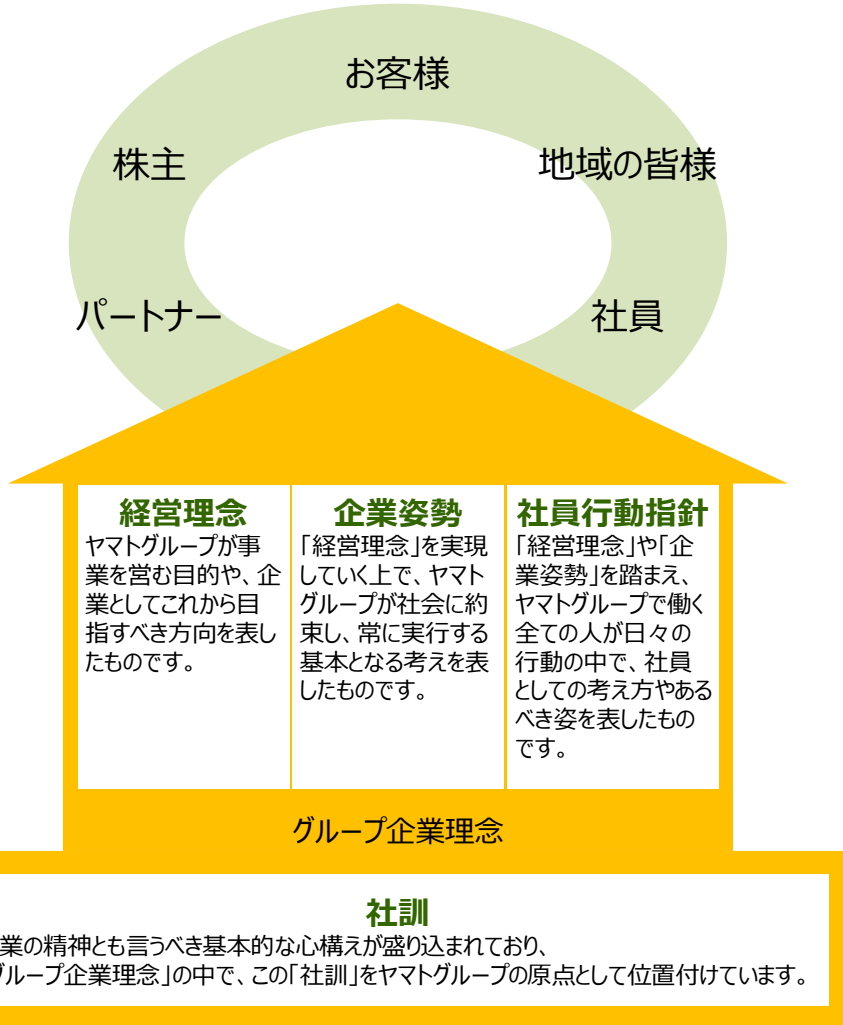


# ヤマトグループの価値創造プロセス

---

2021年3月  
ヤマトマネージメントサービス株式会社  
田中 吉章

ヤマトグループは、「全員経営」の精神で「運ぶ」を通して、  
お客様などステークホルダーの「笑顔」を生み出し、豊かな社会の実現に貢献していく



## 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。

## 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。

## 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

「運送」から「運創」へ。

お客様起点でイノベーションを生み出し、社会に新たな価値を創造します。

社会インフラの一員として、これからも社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える新たな物流のエコシステムを創出することで、次の時代も豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たす企業となる

グループ各社で保有している有形無形の経営資源を結集し、ラストマイルの強みから上流まで一貫して手掛ける、サプライチェーン全体の改革を支援する物流パートナー

## 主要な経営資源

財務資本

健全な財務基盤：格付け**AA-**  
R&I格付け投資情報センター

物流資本

宅急便センター：約**3,700**店  
営業倉庫：約**110**拠点  
ベース店：**77**店  
車両：約**5.7**万台  
国内宅急便ネットワークカバー率：**100%**

知的資本

IT基盤・データ：年間約**20億**個の  
荷物流動データを**安定運用**  
顧客基盤：**200**万社超

人的資本

セールスドライバー他：**8**万人超  
EAZY CREW：**1**万人超  
社員：約**22**万人

社会・関係資本

取扱店：約**18**万店  
クロネコメンバーズ：約**4,500**万人  
ビジネスメンバーズ：約**130**万社  
宅急便サービス国内シェア：第**1**位 シェア**42.0%**  
宅急便年間取扱数量：約**20**億個

宅急便を中心とした  
各社の単機能売り

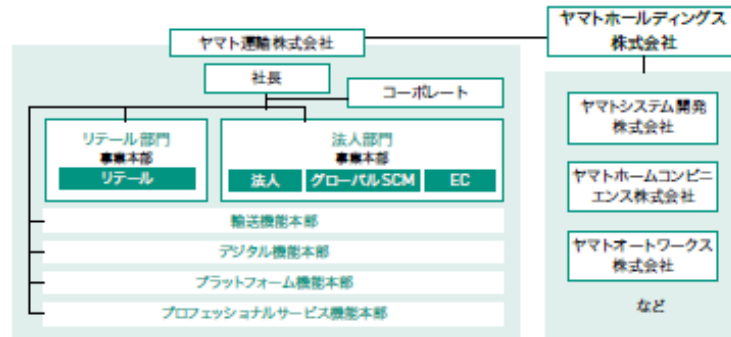
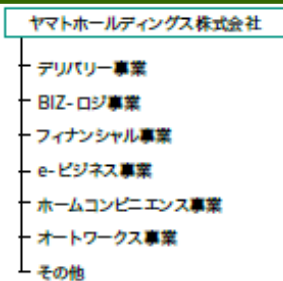
サプライチェーン全体に提供価値を拡大・高度化

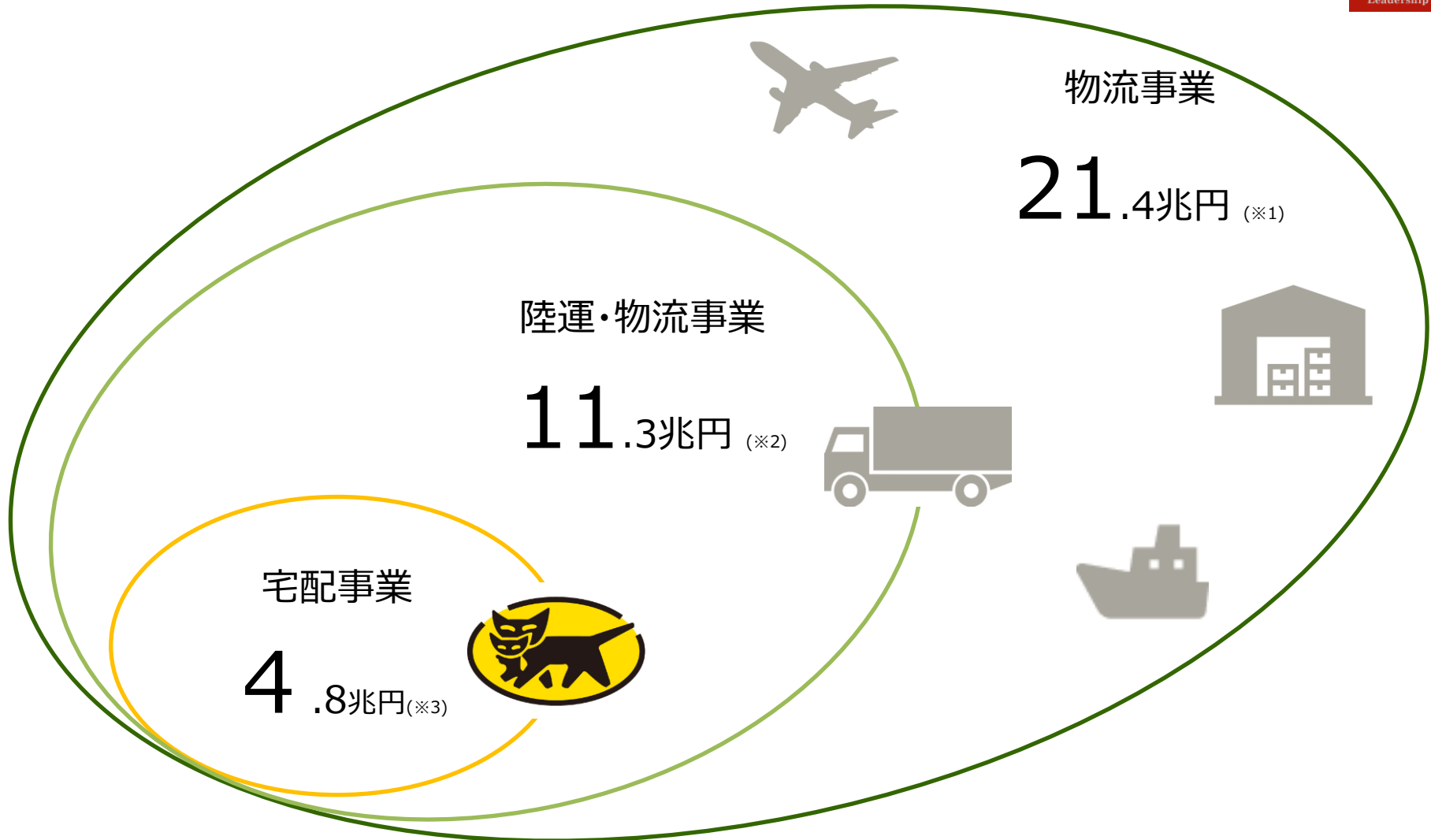


顧客とヤマトをデータでつなぎ、顧客の物流を最適化



## Oneヤマトとして結集





(※1) [物流17業種に関する調査を実施（2019年）](#)（矢野経済研究所）より、物流17業種の2017年度推計値。

物流17業種…

海運、システム物流事業、特別積合せ運送、宅配便（国内）、普通倉庫、フォワーディング、一般港湾運送、冷蔵倉庫、引越、航空貨物輸送、鉄道利用運送、軽貨物輸送、国際宅配便、鉄道貨物輸送、トランクルームおよび周辺事業、バイク便輸送、納品代行

(※2) 会社四季報業界地図2021年度版 より当社、宅配便、s峰号物流、国際物流、路線トラック、3 PLの主要企業の売上高合計

(※3) 会社四季報業界地図2021年度版 より当社、SGホールディングス、日本郵便の売上高合計

大きく変化しつつある社会的課題と課題に向き合うヤマトが抱える課題に向き合い、  
現在そして未来のお客様や地域のニーズを満たし、社会の発展を支えられる企業であり続ける

## 社会的な課題

お客様の「期待」  
「ニーズ」の多様化

総人口の減少と  
地域社会インフラの減衰

産業のEC化の  
急進展

労働人口の縮小

気候変動と資源減少

## COVID-19の影響

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

流通構造：在庫・供給  
ルートの全体最適化

生活様式：さらなるEC化、  
非対面を含むムチャ礼化

## 豊かな社会の実現

### 全体に価値提供

個人  
利便性の向上

法人  
企業価値向上  
の支援

社会・環境

中期経営計画に織り込み、  
持続的な成長と企業価値の向上を実現

中期経営計画  
「ONE ヤマト2023」

経営構造改革プラン  
「YAMATO NEXT100」

コーポレート・ガバナンス

企業理念

Oneヤマトに結集した経営資源を最適な形に組み合わせ、  
サプライチェーンの変革に向けてEnd to Endで価値提供

## 環境中期計画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

持続的な成長と持続可能な社会の発展の両立に向け、多様なステークホルダーの意見も踏まえた環境・社会分野のビジョンを改めて策定し、対応すべきマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

## 社会中期計画2023

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

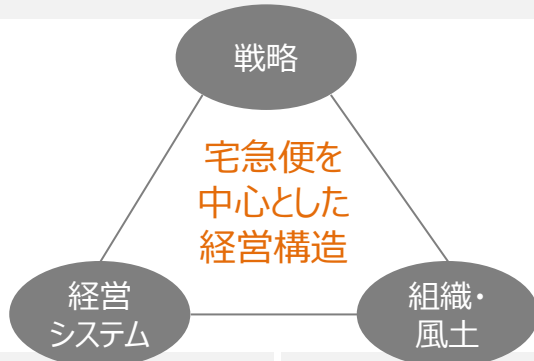


- ・企業市民活動および社会課題解決ビジネスの効果測定の仕組み構築完了

ヤマトグループの「宅急便中心の経営構造」をデジタル起点で抜本的に見直し、データ・ドリブン経営を基盤として、新しい「運ぶを創る」ことにより高い成長と利益率を両立

ヤマトグループが変えなければならない課題

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



勘と経験に依った  
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

「全員経営」の  
ヤマトの良き風土が  
埋没

宅急便中心の「戦略」、「経営システム」、「組織・風土」が  
お客さまや社会の期待やニーズに応えられなくなってきた

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

## 基本戦略

### 1. お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営への転換

- 顧客セグメント単位の体制で、お客様のニーズに応える
- 経営システムの転換（意思決定プロセスのスピードアップ）
- 経営と第一線の距離を縮め、グループの総力を結集 = Oneヤマト

### 2. データ・ドリブン経営への転換

- 物流オペレーション全般をデジタル化・効率化し、第一線がお客様に深く向き合える環境を整備する
- 需要や業務量の予測精度を高め、経営資源の配置を最適化
- 経営が見える化し、経営判断をより俯瞰して客観的かつ科学的に決定

### 3. 共創により物流のエコシステムを創出する経営への転換

- 「自ら運ぶ」だけでなく、パートナーとも連携し、新たな「運ぶ」を創り出す～「運送業」から「運創業」への転換～



経営構造改革の推進スピードをさらに上げるため、以下の9つの重点施策に取り組んでいく  
お客様・社会のニーズに正面から向き合い、課題対応していくことで、顧客・社会・株主のステークホルダーに対して価値を提供しつづける

## 3つの事業構造改革

宅急便の  
デジタルトランスフォーメーション

ECエコシステムの確立

法人向け物流事業の強化

## 3つの基盤構造改革

グループ経営体制の刷新

データ・ドリブン経営への転換

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」

## 9つの主要取組事項

(1) データ分析に基づく経営資源の最適配置

(2) グループインフラの強靱化

(3) 法人事業の強化

(4) 「ECエコシステム」の最適解の創出

(5) データ戦略とイノベーション戦略の推進

(6) 経営体制の刷新とガバナンスの強化

(7) 「運創業」を支える人事戦略の推進

(8) 資本効率の向上

(9) サステナブル経営の強化

## ヤマトグループが創出する価値

宅急便を安定した収益基盤に

ECと法人領域で成長を実現

大幅なコスト改善を実現

実現可能性を高める仕組み

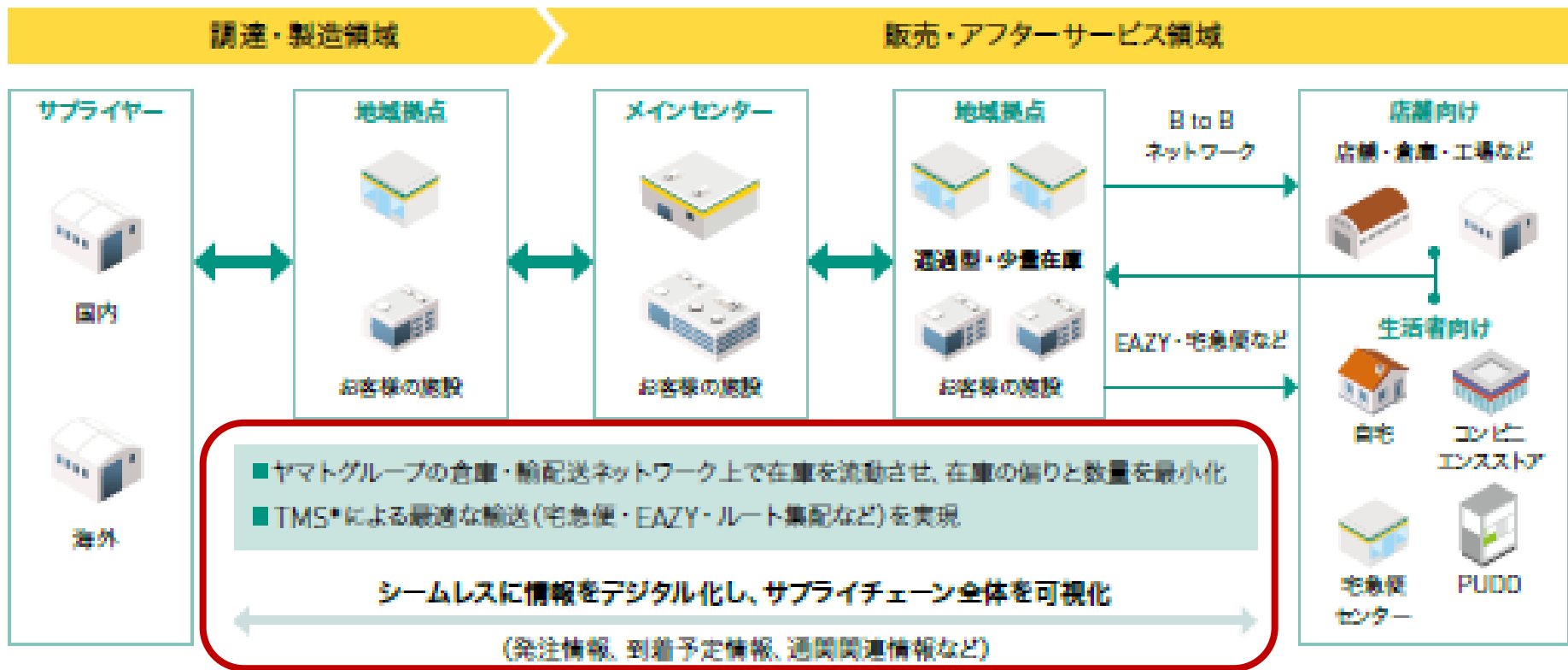
資本効率重視の財務戦略

サステナビリティの取組み



### (3) 法人事業の強化

サプライチェーン全体の変革を支援するパートナーへ  
 ~「Oneヤマト」で経営資源を活用し、最適なソリューションを提供

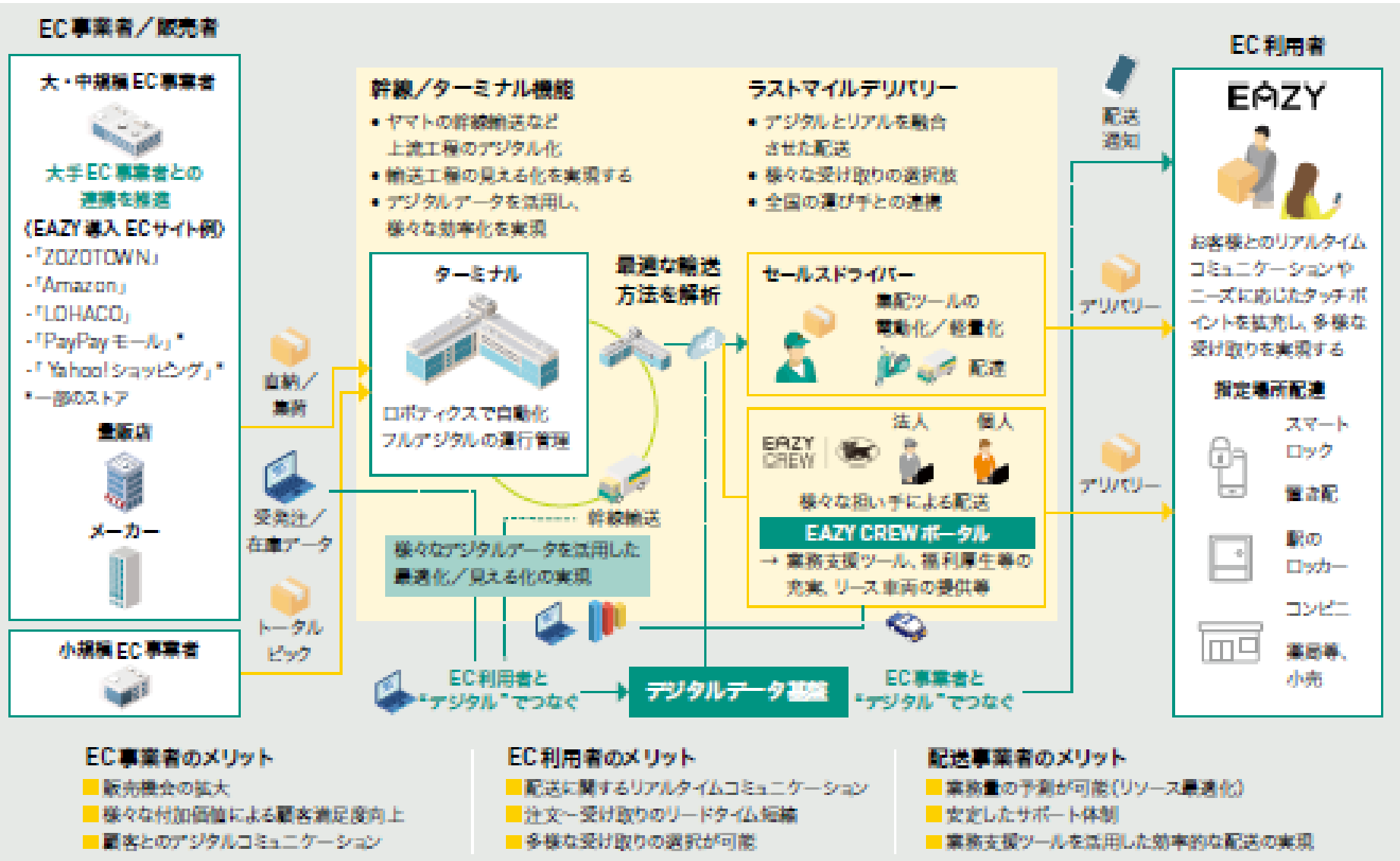


サプライヤー・ベンダー	販売者	店舗・生活者
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 出荷作業の平準化、簡素化</li> <li>■ 在庫最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 流通コストの最小化</li> <li>■ 多様かつ変化が激しい需要に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 販売スペースを最大化できる(ショールーム化)</li> <li>■ 多様な買い方が可能になる</li> </ul>

\* TMS: Transport Management System

# (4) 「ECエコシステム」の最適解の創出

EC事業者と生活者をつなぐ、新たな“運ぶ”を創る  
 ~ECの物流に“デジタル”を活用した新たな価値創造を図る



# 成果と重要な成果指標

## ▶ 2024年3月期のターゲット

### 投資

成長投資 IT/デジタル 1,000億円  
 物流NW革新 1,000億円

経常投資 2,000億円

合計 4,000億円

### 財務

営業収益 2兆円

営業利益 1,200億円  
 営業利益率 6%  
 当期純利益 720億円

ROE 10%以上

### 環境・社会

GHG\*1排出量：2021年3月期比**10%削減**\*2  
 GHG排出原単位：2021年3月期比**10%削減**\*2  
 再生可能エネルギー由来電力：**30%使用**

\*1 温室効果ガス  
 \*2 国内連結および（株）スワンの自社排出

社員\*3 1人あたり営業収益向上：  
 2021年3月期比**16%増加**  
 社員1人あたり残業時間：2021年3月期比**20%削減**  
 有給休暇取得率：**90%**

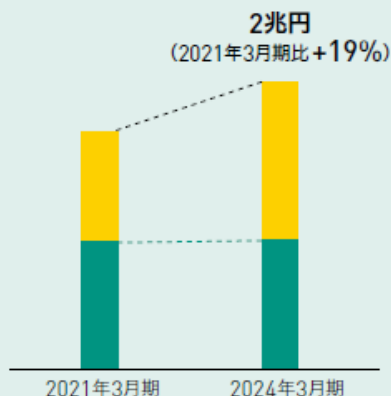
\*3 換算人員

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

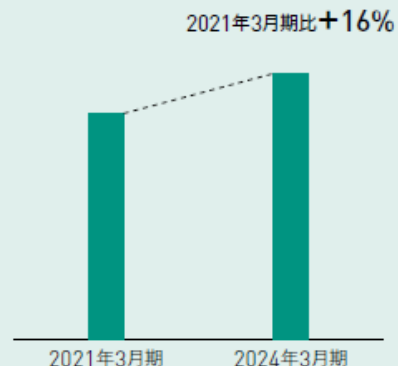
## ～成長イメージ～

### ▶ 営業収益



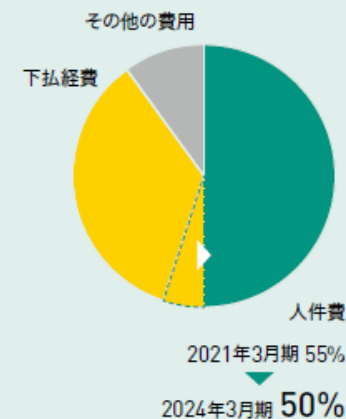
### ▶ 社員\*1人あたり営業収益

\*換算人員



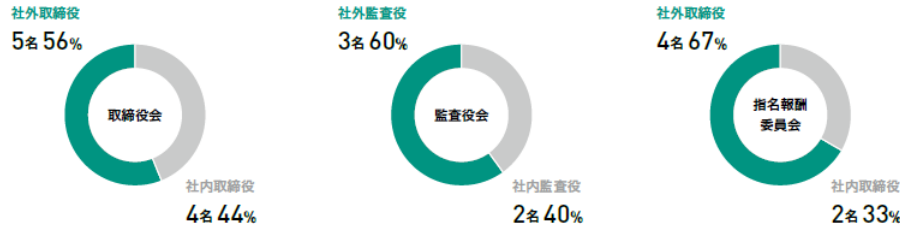
社員数は、ほぼ横ばいで推移

### ▶ 営業費用構成

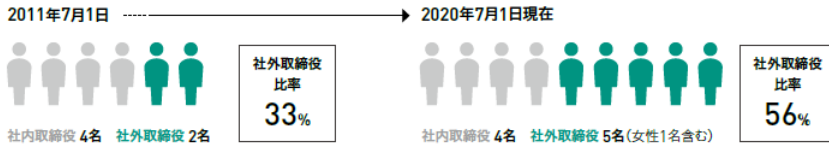


経営の透明性を高めるため、取締役会の諮問委員会として、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会を設置するとともに、業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用

▶ 取締役会・監査役会・指名報酬委員会の構成



▶ 取締役会の構成の変化



✓ 取締役会の実効性評価

- 全ての取締役および監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関するアンケートを毎年実施
- その結果に基づき取締役会の運営状況、審議状況等の実効性について評価
- 2020年3月期：議長（取締役会長）によるインタビューを実施
- 課題を取締役会で共有することで、改善に向けた対応策の検討・実行に務めている

▶ 取締役会および監査役会の構成

氏名	地位	社外	指名報酬委員会	専門性と経験						
				企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタル・テクノロジー	グローバル
山内 雅喜	取締役会長		○	●	●	●				
長尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●				●	
神田 晴夫	代表取締役副社長 副社長執行役員			●		●	●	●		
芝崎 健一	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●	●	●	
森 正勝	取締役	○	○	●			●		●	●
得能 摩利子	取締役	○	○	●	●					●
小林 洋一	取締役	○	○	●	●					●
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●				●	●
久我 宣之	取締役	○		●		●	●			●
川崎 良弘	常勤監査役				●	●		●		
松野 守	常勤監査役						●	●		
山下 隆	監査役	○					●	●		
松田 隆次	監査役	○					●	●		
下山 善秀	監査役	○		●				●		

## 役員報酬制度設計

- ▶ 固定：基本報酬
  - ▶ 変動：短期業績連動（インセンティブ） + 中長期業績連動（株式）
- 【制度設計の考え方】
- 競争力のある報酬水準であること
  - 企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること
  - 公平・公正な報酬制度であること

## 利益分配の方針

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する

ROE：10%以上、配当性向：30%以上、総還元性向：50%以上