

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。昨今、事業を取り巻く環境は大きく変化しており、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。また、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。

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ヤマト運輸を中核とする新たなグループ経営体制をスタートさせました。そして、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、生活様式の変化と流通構造の変化に対応するサプライチェーンの変革に向けて、お客様や社会のニーズに対する総合的な価値提供に取り組んでいます。この取り組みを通じて、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。

▶ 新たなシンボルマークとアドバンスマークを使用開始

2021年4月1日より、新しい「クロネコマーク」と新たな価値提供を象徴する「アドバンスマーク」の使用を開始しました。

新しい「クロネコマーク」 (企業シンボルマーク)

「安心・丁寧」のシンボルとして込めた想いを変えることなく、都市や街、地域の環境により調和し、溶け込みながら、日々重ねてきたサービスをさらに進化させていく意思の表明として、より未来志向のデザインに磨き上げました。



アドバンスマーク

社会やビジネスの課題解決に向け、既存概念にとらわれず、果敢に挑戦する姿勢とビジョンを表明し、その象徴となるアドバンスマークを新設しました。ヤマトグループがこれまで培ってきたノウハウやネットワークに、新しいアイデアやテクノロジー、パートナーシップを融合させた、新サービスや新事業に展開します。



Contents

01

新生ヤマトグループの価値創造

- 01 社会的インフラを担うヤマトグループ／編集方針
- 02 経営体制の刷新
- 04 次なるイノベーション創出に向けて
- 06 サステナブル経営の強化
- 08 グループ企業理念
- 10 価値創造プロセス
- 12 新生ヤマトグループの全体像
- 14 パフォーマンスハイライト

16

Oneヤマトで向かう先

- 16 社長メッセージ
- 20 CFOメッセージ
- 22 中期経営計画「Oneヤマト2023」
- 24 「ECエコシステム」の創出
- 28 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
- 32 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
- 34 サステナブル経営の強化
- 36 サステナブル中期計画2023
- 38 持続可能な社会の実現に向けた環境戦略
- 42 「運創業」への転換を支える人財マネジメント
- 45 持続的成長を支える安全・安心施策

48

コーポレート・ガバナンス

- 48 取締役会議長と社外取締役によるガバナンス対談
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 62 取締役／監査役／執行体制

74

企業データ

- 74 グローバルネットワーク
- 75 会社情報／株式情報

66

財務セクション

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

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直しの記述が含まれています。これらの記述は、本レポートの作成時点で入手可能な情報に基づいたものです。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への取り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。

参考ガイドライン

- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- ・IIRC(国際統合報告評議会)「国際統合報告フレームワーク」



経営体制の刷新

多様な経営資源を結集した「ヤマト運輸」を中核とするグループ経営体制 (2021年4月～)



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のもと、2022年3月期～2024年3月期ヤマトグループ中期経営計画「Oneヤマト2023」を推進しています。お客様・社会のニーズに正面から向き合い、個人のお客様の生活をより便利にするとともに、法人のお客様の経営全体を支援する、「個人・法人両面でのベストパートナー」を目指し、本計画で定めた重点施策に取り組んでいます。

なぜ変わるのか

急速に変化する事業環境、深刻化する社会課題に対して、

宅急便中心の「戦略」「経営システム」「組織・風土」がお客様や社会の期待・ニーズに応えられなくなってきたことが改革に踏み切った最大の要因です。

何のために変わるのか

Oneヤマトでお客様・社会のニーズに正面から向き合い、

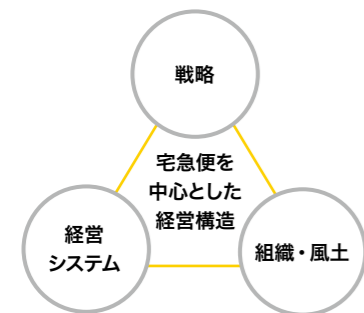
個人のお客様の生活をより便利にするとともに、法人のお客様の経営全体を支援する、「個人・法人両面でのベストパートナー」を目指します。

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とした全産業のEC化のさらなる加速
- 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

経営構造の問題点



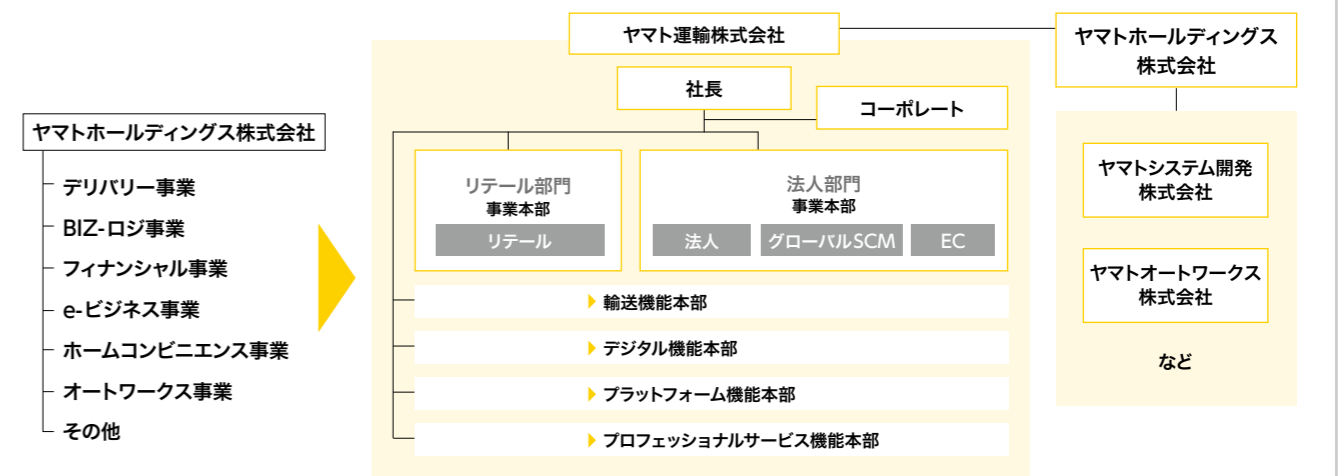
- **戦略**
急増するEC荷物、法人領域物流の全てに従来の宅急便で対応するには限界
- **経営システム**
勤と経験に依った属人的な業務が多く、素早い意思決定を行える経営の仕組みが弱い
- **組織・風土**
「全員経営」のヤマトの良き風土が埋没

- 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
- ▶ デジタル機能本部
- ▶ 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

2021年4月以降の新たな組織体制



※ ヤマトホームコンビニエンス株式会社は、2022年1月17日付で当社が所有する株式の一部を譲渡したことに伴い、連結子会社から持分法適用関連会社となっています。

次なるイノベーション創出に向けて

「運送」から、「運創」へ。

これまでのイノベーションへの挑戦

1919 大和運輸を創業



全国のトラック台数が204台だった1919年、大和運輸は東京・銀座でトラック4台を保有するトラック運送会社としてスタートしました。道路を使った貨物輸送の中心を牛馬車と荷車が担っていた時代に、創業者・小倉康臣は来るべきスピードの時代を予見し、トラック運送業に乗り出しました。

1923年には、三越呉服店から依頼を受けて商品の輸送を開始しました。それまで自家用車で配送の大半を賅っていた三越は、大和運輸の低運賃、運転手の勤務態度の良さ、そして会社組織としての信頼性の高さを評価して決断したといえます。

1929 日本初の路線事業開始



1927年、ロンドンを訪れた小倉康臣は、地方都市へトラックの定期便を運行する運送会社に出会いました。その定期便は、荷物のある家は掛札を出しておく、定時巡回する馬車の係員が玄関先まで集荷に来てくれるというものでした。この仕組みこそが、日本の小口輸送需要に応え、運送を変えると直感し、同様の定期便の路線網を日本でつくり上げようと決意しました。大和運輸はタバコ店や雑貨店などを荷物の取次店とし、黄色地に赤で「桜にY」を染め抜いた三角旗を渡し、預かった荷物がある時にはそれを目立つように掲げてもらいました。こうして1929年に東京～横浜間で開始した定期便は、日本初の路線事業となり、1935年末には関東一円にネットワークが拡大しました。

1976 宅急便の誕生



1971年に社長に就任した小倉昌男は、それまで業界の常識だった「小口荷物は、集荷・配達に手間がかかり採算が合わない。小さな荷物を何度も運ぶより、大口の荷物を一度に運ぶ方が合理的で得」という理屈が誤りだと気づき、「小口の荷物の方が、1kg当たりの単価が高い。小口貨物をたくさん扱えば収入が多くなる」と確信しました。そして、1976年1月20日に「電話1本で集荷・翌日配達」をコンセプトにした「宅急便」が誕生、1997年には宅急便の全国ネットワークが完成しました。

以降、「宅急便」はお客様の多様なニーズに応え、レジャーの手ぶら文化や特産品のお取り寄せ文化などを創出するとともに、法人のお客様のビジネスを支えることで成長を続けました。近年では、荷物を送るお客様のみならず、受け取るお客様の利便性の追求に努め、受け取る時間帯だけでなく、受け取り方も指定できるようにするなど、ライフスタイルの変化や多様化に伴い、「宅配」から「個配」への対応を推進しました。



目指すのは、次なるイノベーション創出



「YAMATO NEXT100」構造改革宣言

「運ぶ」ことは、生活を豊かにすることです。
新しい「運び方」の開発、「運び方」のイノベーションは、
人々のライフスタイルを、そして社会も変えていきます。

ヤマトはイノベーションの会社です。
「運び方」のイノベーションを通じて豊かな社会の実現に貢献する、
これが経営理念に謳われている、社会的インフラ企業としてのヤマトグループの使命です。

近年、eコマースの急速な成長に伴い、配達量は劇的に増加し、
従来のヤマトの配送システムは限界にぶつかりました。
また、お客様自身も、そのニーズも多様化し、そして日本の社会も人口の縮小、
地域社会の衰退といった大きな課題に直面しています。

誰も未だこのような社会の課題を解決し、
次の時代を支える新しい「運び方」の最適解を見出せていません。
ヤマトは、それを新たなイノベーションを通じて創り出し、
持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。

「運送」から、「運創」へ。

新しい「運び方」を創造することで、社会に持続可能で新しい豊かさを創出すること。
それは、かつて宅急便を生み出したイノベーションの会社、
社会的インフラとしての私たちの使命です。

「運ぶ」の次へ。次のヤマトへ。

新しいヤマトを創り直す覚悟で、社員一同総力を挙げて、改革を進めてまいります。

社会的価値

世の中になかった 新たな運び方・ 受け取り方を創出



サステナブル経営の強化

2つのビジョンの実現を通じて、 社会と事業の持続的な発展を目指す

ヤマトグループが取り組む 環境・社会のマテリアリティ



ヤマトグループは、2020年1月、中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。その中で、「サステナビリティの取り組み～環境と社会を組み込んだ経営～」を基盤構造改革の一つに位置付け、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として、環境・社会ビジョンを掲げるとともに、重要課題(マテリアリティ)を特定し、2050年の温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ*など長期目標を設定しました。

そして2021年1月に策定した「サステナブル中期計画2023【環境・社会】」では、2つのビジョンの実現に向け、マテリアリティに対する2023年までの到達目標と具体的な行動内容を設定しました。本計画に基づき、社会と事業の持続的な発展に向けた取り組みを推進しています。

* 自社排出(Scope1とScope2)

持続可能な社会の実現に向けた 2つのビジョン

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。

GHG排出実質ゼロに挑戦し、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。

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」



* 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

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。

📖 マテリアリティに対する具体的な目標や行動内容については、P36～37「サステナブル中期計画2023」をご覧ください。

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、

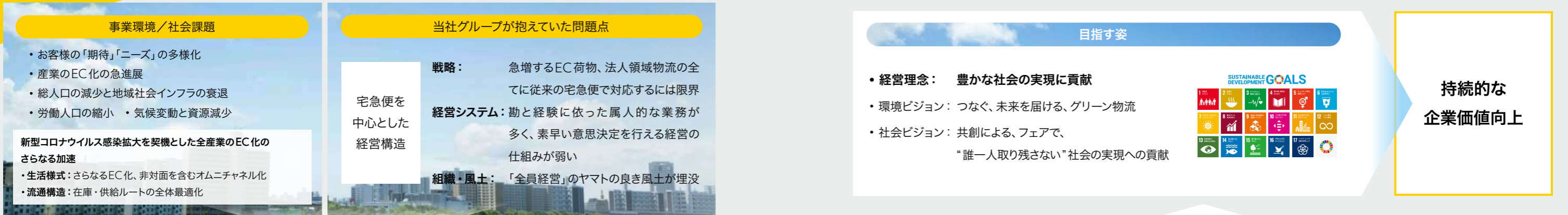
豊かな社会の実現に貢献します。

グループ企業理念の構成図



価値創造プロセス

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。



経営資源/強み (2021年3月現在)	
顧客基盤	<p>法人顧客 ▶ ビジネスマンバース：約136万社</p> <p>生活者 ▶ クロネコメンバーズ：約4,900万人</p>
人財	<p>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</p> <p>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2.4万人</p>
物流ネットワーク	<p>拠点ネットワーク ▶ 法人関連オペレーション拠点：約400拠点</p> <p>▶ 宅急便センター：約3,600拠点</p> <p>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</p>
情報	<p>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/ビジネスマンバース</p> <p>データ ▶ 荷物流動データ：年間20億個超</p>
財務	<p>健全性 ▶ 格付け：AA-</p>



目標 (2024年3月期)	
財務	<p>連結営業収益：2兆円</p> <p>連結営業利益：1,200億円</p> <p>連結営業利益率：6%</p> <p>親会社株主に帰属する当期純利益：720億円</p> <p>ROE：10%以上</p>
環境・社会*	<p>GHG*1排出量：2021年3月期比10%削減*2</p> <p>GHG 排出原単位：2021年3月期比10%削減*2</p> <p>再生可能エネルギー由来電力：30%使用</p> <p>*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</p> <p>社員*3 1人当たり営業収益向上：2021年3月期比15%増加</p> <p>社員1人当たり残業時間：2021年3月期比20%削減</p> <p>有給休暇取得率：90%</p> <p>*3 換算人員</p> <p>重大交通事故*4件数：0件</p> <p>交通事故(対人事故)件数：2020年3月期比50%削減</p> <p>重大労働災害*5件数：0件</p> <p>休業災害度数率：2020年3月期比20%削減</p> <p>*4 有責死亡交通事故 *5 死亡労働災害</p>

環境・社会の目標詳細はP36~37をご参照ください。

新生ヤマトグループの全体像

グループ概要*

* 2021年3月期または2021年3月現在

営業収益 **1兆6,958億円**

営業利益 **921億円**

法人関連
オペレーション拠点*1
約**400**拠点

宅急便センター*2
約**3,600**拠点

宅配便サービス国内シェア*3
第**1**位 シェア **43.8%**

国内宅急便ネットワーク
カバー率
100%

宅配便年間取扱数量
(宅急便・宅急便コンパクト・
EAZY・ネコポス)
約**20.9**億個

EAZY年間取扱数量
約**1.7**億個

社員数
約**22.3**万人

セールスドライバー
約**6**万人超

EAZY CREW*4
約**1.6**万人

*1 営業倉庫、法人顧客向け集配拠点など
*2 営業所数
*3 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
*4 EAZY商品の配送パートナー

Oneヤマト 事業体制

顧客起点でグループの経営資源を組み合わせ、
全体最適な提案で顧客の課題を解決

部門・本部	顧客	主な経営資源		提供価値	
リテール部門	個人・一般法人	セールスドライバーを中心とした ラストマイルネットワーク		ユニバーサルサービス(宅急便)を 中心としたパッケージサービスの 提供	
法人部門	EC事業	EC事業者・ EC利用者・ 配送事業者	EAZY CREWに よるEC配送 ネットワーク	ECフルフィルメント センター・ ソートセンター	送り手・受け手・運び手のニーズ に応えるECエコシステムの創出
	法人事業	特定法人	ミドルマイル ネットワーク	ディストリ ビューション センター	法人顧客のBtoBおよび BtoBtoC物流課題に対する ソリューション提供
	グローバル SCM事業	特定法人	海外ネットワーク	フォーワ ディング・ 通関	法人顧客や業界全体のサプライ チェーン最適化により経営課題 の解決を支援
				共通(輸送・拠点・デジタル・事務等)	

機能本部	事業本部が 向き合う 全てのお客様	提供価値
輸送機能	グループの物流の核を担う輸送・作業機能	事業本部の競争優位を創出
デジタル機能	業務・サービスのデジタル化と データが活用しやすい仕組みづくり	
プラットフォーム機能	クロネコメンバーズ・ヤマトビジネスメンバーズなどの 便利な仕組みづくり	
プロフェッショナル機能	間接業務の集約・マネジメントによる、 事業の第一線がお客様に集中できる環境づくり	

パフォーマンスハイライト 2021年3月期

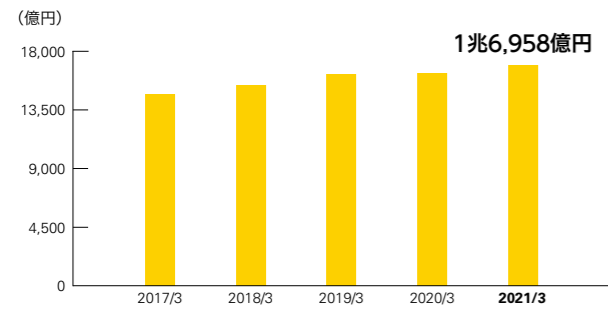
財務情報

営業収益は、成長が加速するEC領域に対応した結果、荷物の取扱数量が増加したことなどにより、前期比4.0%増の1兆6,958億67百万円となりました。営業利益は、荷物の取扱数量が増加する中、データ分析に基づく経営資源の最適配置による集配効率の向上や幹線輸送、仕分け作業の効率化を推進したことなどにより、前期比106.1%増の921億21百万円となりました。この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比154.0%増の567億円、ROEは前期比6.0ポイント上昇し、10.0%となりました。

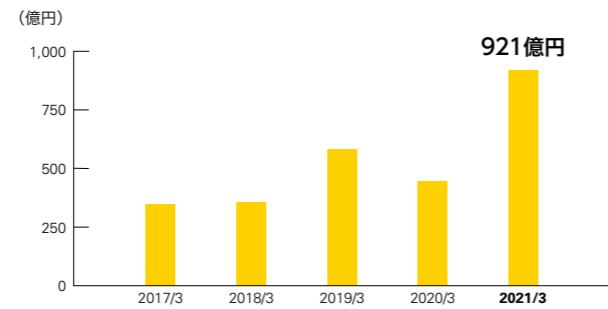
非財務情報

ヤマトグループは、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、サステナブル経営の強化に取り組んでいます。環境と社会を組み込んだ経営を実践すべく、「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」という2つのビジョンのもと、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済により良い物流の実現を目指し、特定した重要課題に対する取組みを推進しました。

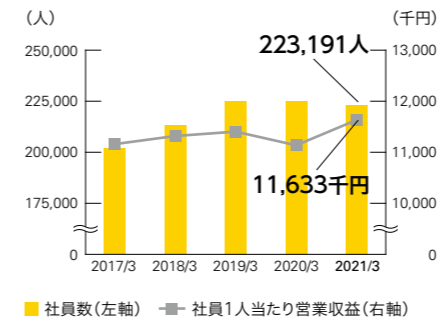
営業収益



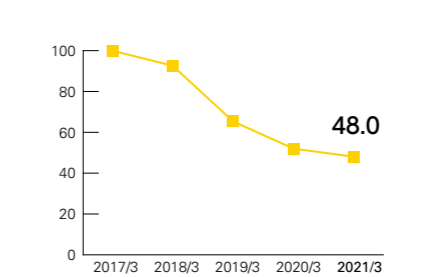
営業利益



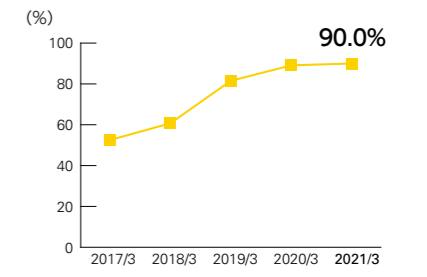
社員数*2/社員1人当たり営業収益*3



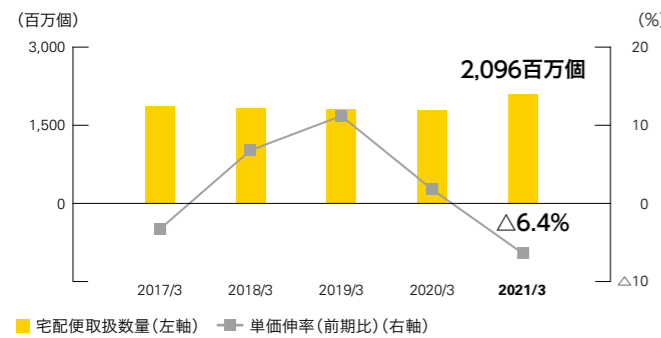
社員1人当たり残業時間*4の改善状況



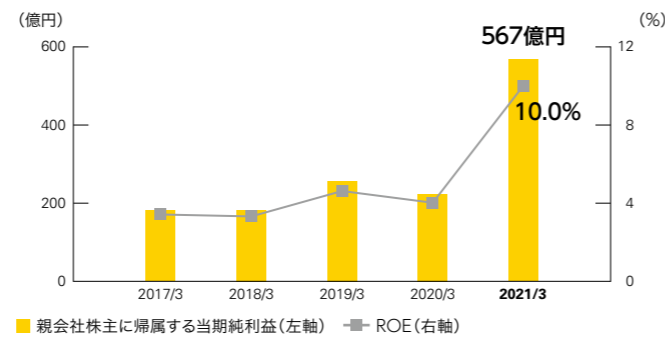
1人当たり年次有給休暇取得率*5



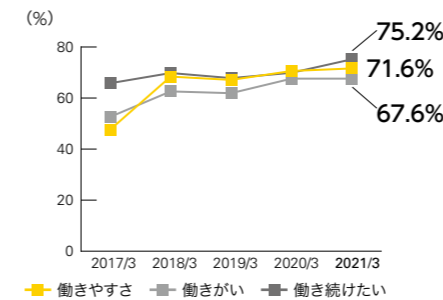
宅配便取扱数量/単価伸率(前期比)



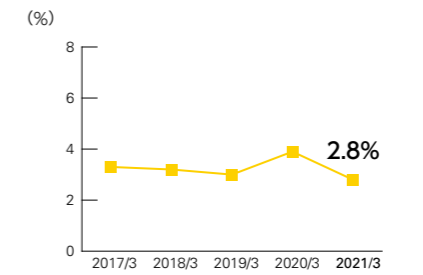
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



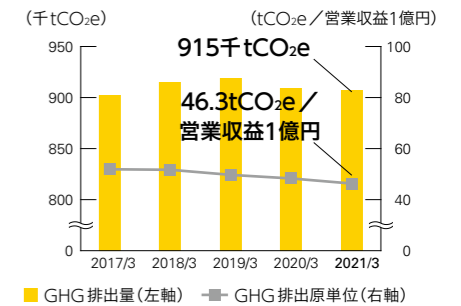
働き方意識調査*6



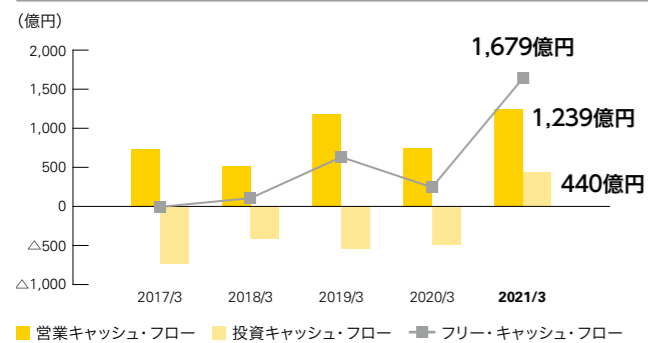
退職者の比率*7



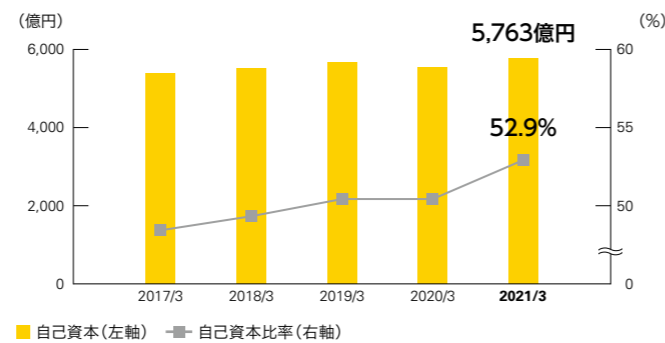
温室効果ガス(GHG)排出量/GHG排出原単位



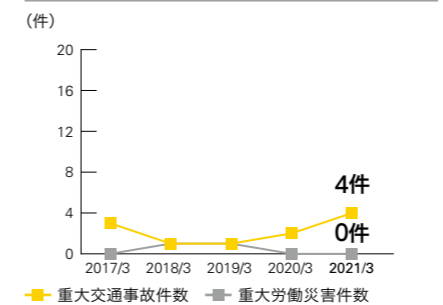
営業キャッシュ・フロー/投資キャッシュ・フロー/フリー・キャッシュ・フロー*1



自己資本/自己資本比率



重大交通事故*8件数/重大労働災害*9件数



*1 フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

*2 期末社員数

*3 期中平均社員数、換算後のパートタイマー人員数を用いて算出

*4 2017年3月期の実績を100とした場合の数値(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

*5 各年度における1人当たり年次有給休暇取得日数
各年度における1人当たり年次有給休暇付与日数 ×100
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

*6 経営の中心に据えて取り組んでいる「働き方改革」の実効性を高めるため、年次で実施している働き方に関する意識調査
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員・パートタイマー社員)

*7 各年度における退職者数(自己都合)
各年度末時点の在籍社員数＋各年度における退職者数(定年数も含む) ×100
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

*8 死亡交通事故(有責)

*9 死亡労働災害