

サステナブルな物流の実現に向けて



ヤマトホールディングス 代表取締役社長 長尾 裕

自己紹介

- 1988年 3月 高崎経済大学経済学部 卒業
- 1988年 4月 ヤマト運輸株式会社入社
- 2004年 4月 山口主管支店長
- 2006年 4月 埼玉主管支店長
- 2009年 2月 TSS 営業推進室長
- 2010年 4月 執行役員 関東支社長
- 2013年 4月 常務執行役員
- 2015年 4月 ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長
- 2019年 4月 ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役社長
- 2021年 4月 ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役社長
兼 ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長



ヤマトは創業以来イノベーションの企業

1919年



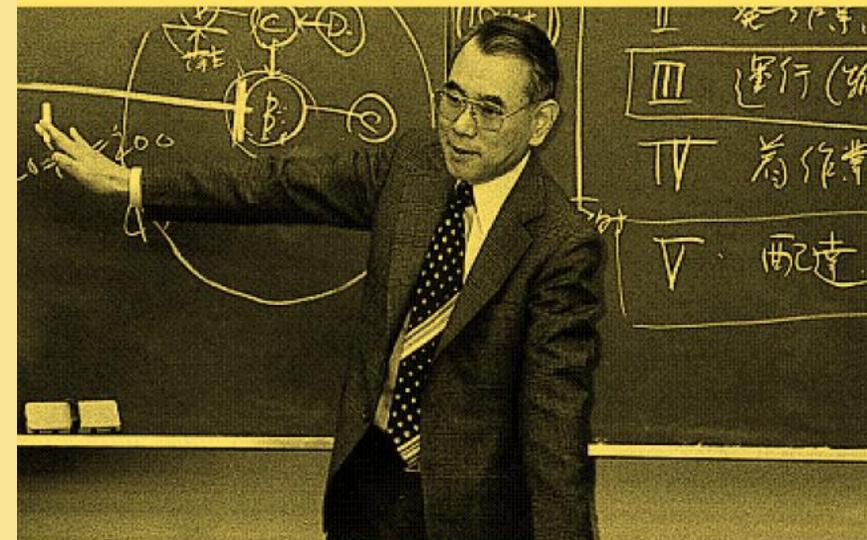
創業

1929年



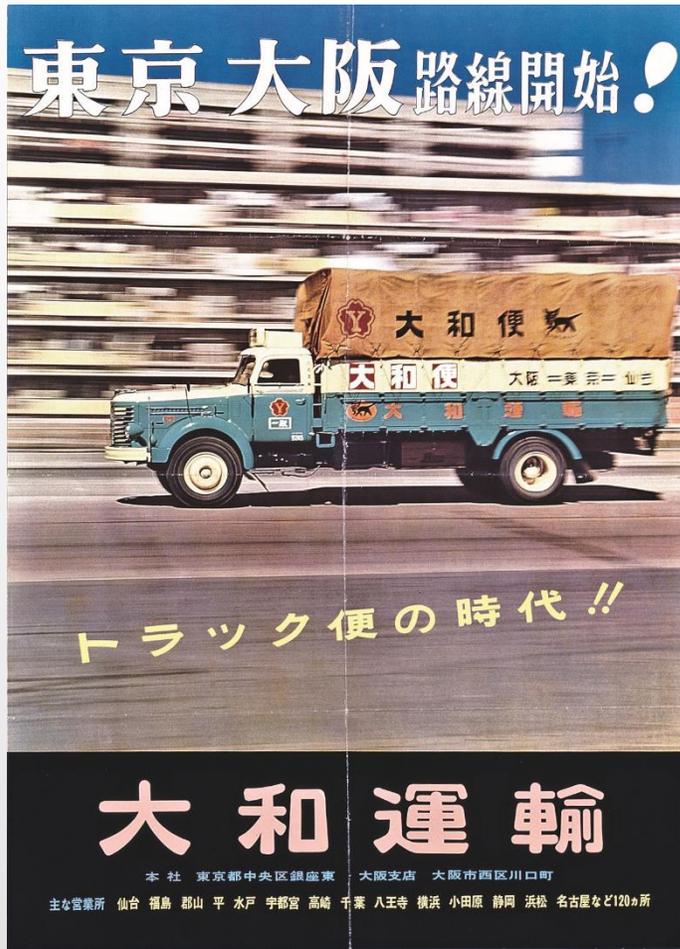
路線事業開始

1976年



「宅急便」の開始

社会の変化、消費行動の変化への対応



1960年大阪線8tトラック

Kappa Business

危ない会社

あなたのところも 例外ではない

うら べく に よし 占部都美

業種	会社	純利益率	負債率	営業利益率	営業利益
石油	昭和石油	95	• 588	• 379	△0.56
	東洋石油	92	• 2,578	• 517	△6.52
輸送用機	東洋トラック	160	• 531	125	• 1.27
	三菱トラック	149	• 616	183	• 0.54
	富士重工業	109	• 511	• 213	△0.13
	宮田製作所	116	• 277	90	• 1.05
機械	大日本機械	133	• 550	102	△12.44
	伊丹工業	42	• 1,655	• 727	3.29
電機	伊丹電機	112	• 700	• 501	△3.61
	神戸電機	98	• 253	134	△0.29
精密	東京光学機	92	• 423	195	• 1.25
	東京光機	79	• 1,106	• 397	1.16
鉱業	日本鉱業	103	• 361	• 251	• 0.50
	山崎鉱業	54	• 3,559	• 2,246	7.51
	日産鉱業	55	• 166	201	△1.75
	石炭鉱業	72	• 462	• 398	• 0.99
	高松鉱業	39	• 528	• 452	• 0.81
陸運	大和運輸	71	• 175	193	• 0.17
	大和運輸	69	• 900	• 565	• 0.21
	大和運輸	44	• 492	• 507	△0.05
	大和運輸	31	• 207	268	△0.32
海運	大和運輸	56	• 620	• 594	• 0.07
	大和運輸	37	• 329	• 367	0.08
	大和運輸	44	• 260	• 319	△5.64
	大和運輸	35	• 170	• 233	△0.59
	大和運輸	31	• 334	• 339	△1.85
	大和運輸	21	• 410	• 465	△15.11
	大和運輸	35	• 427	• 447	• 0.08
	大和運輸	4	• 405	• 496	△0.04
	大和運輸	15	• 404	• 476	△0.21
	大和運輸	42	• 565	• 577	• 0.07
サービス	大和運輸	46	• 374	• 439	△0.23
	大和運輸	14	• 745	• 771	• 0.59
	大和運輸	20	• 550	• 575	△0.20
	大和運輸	7	• 496	• 577	△0.05
鉄鋼	大和運輸	68	• 140	• 141	• 0.09
	大和運輸	100	• 393	• 215	• 1.64
非鉄金属	大和運輸	91	• 288	• 182	• 0.81
	大和運輸	92	• 321	• 243	• 0.93

9 あまり成績のよくない会社

業種	会社	純利益率	負債率	営業利益率	営業利益
食料品	日東製粉	78	• 315	151	△2.41
	日東製粉	95	• 310	129	△4.51
繊維	日東製粉	87	• 361	155	△6.94
	日東製粉	86	• 374	• 252	• 1.06
	日東製粉	89	• 393	• 240	△0.15
	日東製粉	114	• 327	152	• 1.15
	日東製粉	36	—	—	• 0.55
	日東製粉	104	• 227	124	• 0.99
	日東製粉	114	• 332	203	△6.80
	日東製粉	98	• 407	• 256	• 0.31
	日東製粉	45	• 907	• 671	• 0.31
	日東製粉	69	• 329	• 239	△3.11
パルプ紙	日東製粉	41	• 380	• 908	2.63
	日東製粉	89	• 236	219	△1.41
	日東製粉	64	• 311	• 369	△0.81
	日東製粉	63	• 861	• 310	• 1.20
化学	日東製粉	70	• 473	• 378	• 0.15
	日東製粉	97	• 283	228	△0.04
	日東製粉	54	• 594	• 660	• 0.23
	日東製粉	81	• 374	258	△1.05
	日東製粉	83	• 354	• 271	• 0.75
	日東製粉	74	• 747	• 498	△2.41
鉄鋼	日東製粉	71	• 447	253	△6.88
	日東製粉	98	• 208	• 199	△6.81
	日東製粉	80	• 487	210	△0.43
	日東製粉	77	• 318	• 237	△2.63
非鉄金属	日東製粉	85	• 449	202	△7.62
	日東製粉	86	• 305	171	• 1.22
鉄鋼	日東製粉	113	• 1,249	• 642	△0.22

1963年占部都美「危ない会社」

「宅急便」が創出したイノベーション



INNOVATION





インターネット、新型コロナが変えた社会・経済・暮らし



オンラインでの消費体験が拡大



消費行動の変化とともに、モノの売り方が変化



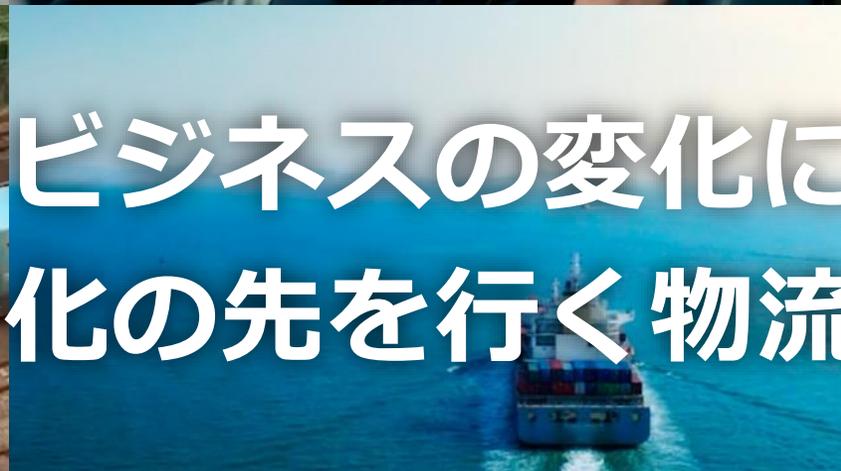
消費行動の変化とともに、モノの売り方が変化



『物流』への期待の高まり



暮らしやビジネスの変化に対応し、
変化の先を行く物流へ





経営構造改革プランに基づく現中期計画（2021～2023）

Oneヤマト **2023**



ヤマトの経営資源

IT基盤
年間**23億個**の
安定運用

ヤマト
ビジネスメンバーズ
約**150万社**

海外拠点
25カ国・地域

クロネコメンバーズ
5,400万人超

取扱店
約**16万店**

社員数
約**21万人**

法人OP拠点
約**400店**

取引法人数
200万社超

車両整備拠点
70カ所超

お客さま接点
約**1,000万回/日**

ベース拠点
76カ所

営業所数
約**3,300店**

自治体との
協定締結数
約**500自治体**

車両数
約**5.5万台**

輸送パートナー
約**1,800社**
約**1.4万稼働/日**

お客さまに向き合うOneヤマトの経営体制

お客さま

各地域の現場組織



現場組織を支える各統括・コーポレート





End to Endで価値を提供するビジネスパートナーへ

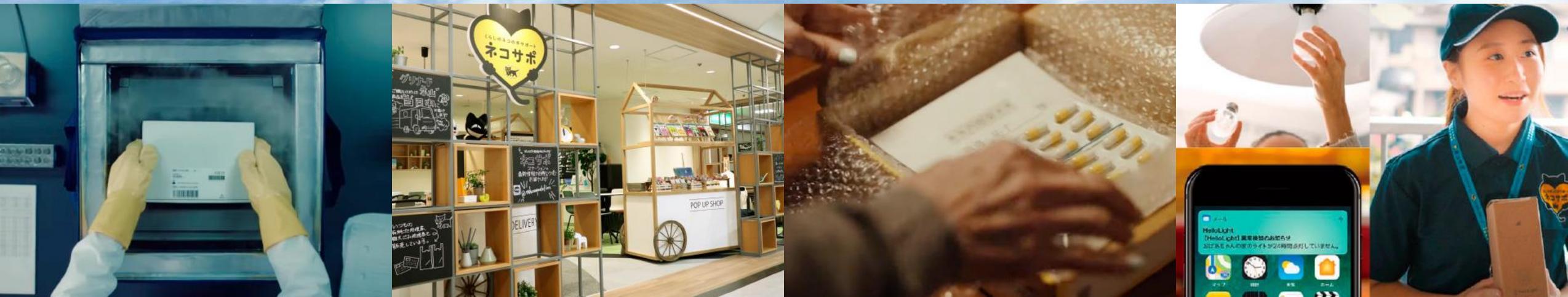
Best Partner



従来の宅配にとどまらない価値提供



New Value





サステナブルな物流や社会を目指して



ユニバーサルマナー検定
ヤマトグループ オリジナル版

サステナブル経営に 取り組む意義



「社会の公器」としての企業

「社訓」・「経営理念」を体現した経営を実行し、ステークホルダーの満足を実現
サステナビリティ／ESGを組み込んだ事業活動＝サステナブル経営が必要

時代の要請（SDGs／ESG）への対応

リスク管理

ビジネスチャンス

ステークホルダーの評価

企業価値向上

コーポレート・ガバナンス向上のための取り組み

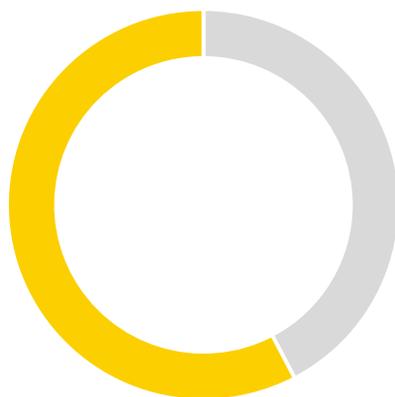
取締役会

■ 独立社外取締役 5名 **56%**
■ 社内取締役 4名 **44%**



監査役会

■ 社外監査役 3名 **60%**
■ 社内監査役 2名 **40%**



指名報酬委員会

■ 独立社外取締役 5名 **83%**
■ 社内取締役 1名 **17%**



社内取締役4名

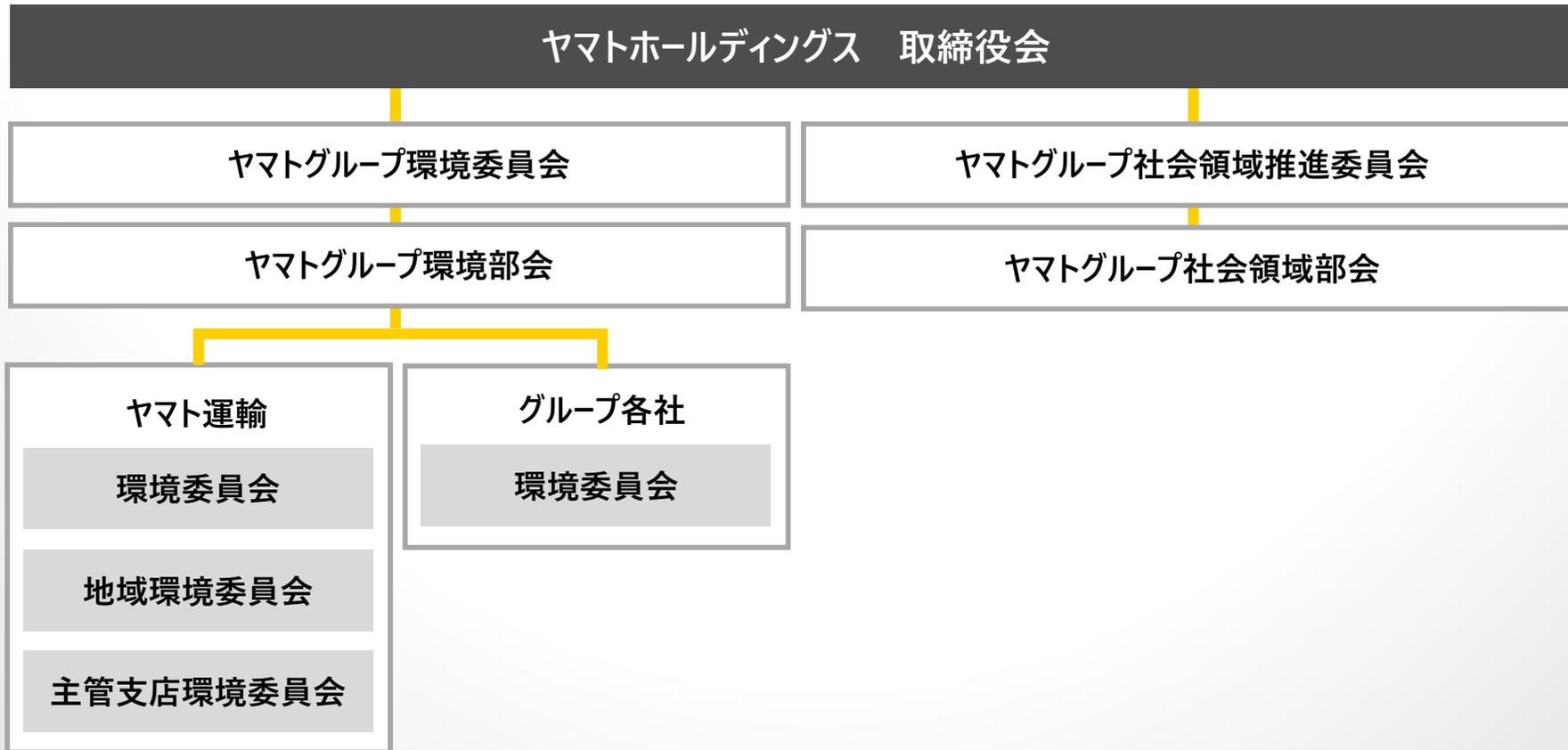
独立社外取締役5名（女性1名含む）

- 2003/6～ 取締役の任期を1年に短縮
- 2005/6～ 社外取締役の選任
- 2015/6～ 取締役の3分の1以上を独立社外取締役に選任
- 2017/6～ 女性独立社外取締役の選任
- 2020/6～ 取締役の過半数を独立社外取締役に選任
- 2022/6～ 取締役会議長に独立社外取締役に選任



サステナビリティ推進体制

代表取締役社長を委員長とし、ヤマト運輸役員と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」と「ヤマトグループ社会領域推進委員会」を設置





ヤマトグループ サステナブル中期計画【環境・社会】

■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」





気候変動を緩和する

GHG排出量10%削減*1
GHG排出原単位10%削減*1
再生エネルギー由来電力30%使用



空気をきれいにする

自動車NOx・PM排出量25%削減*1
大気汚染物質排出が少ない自動車の導入



資源循環を進める・廃棄物を減らす

再生可能資源・再生材の利用55%
埋立処分率5%以下
再生材利用商品・省資源資材の提供



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
環境レジリエンスの向上
環境商品/サービスの提供

*1：2020年度比

ヤマトグループ環境方針 2021年策定

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



GHG排出量削減

2050年GHG自社排出実質ゼロ 2030年48%削減（2020年度比）

EV導入20,000台、太陽光発電設備810基、ドライアイス使用ゼロ、再エネ由来電力使用70%



エネルギーマネジメントの実現

EV充電・施設電力使用



再エネ・蓄エネ・省エネ



低炭素車・EVの導入

三菱ふそうeCanter2017年



いすゞ自動車EVウォークスルートラック 2020年



日野自動車超低床小型BEVトラック2022年



2011年以降あらゆるモビリティを 低炭素車両へシフト



Honda新型軽商用EV
2023年6月実用性の検証を開始



燃料電池大型トラックの走行実証
2023年開始予定

エネルギーマネジメントに向けた取り組み

CJPTとカートリッジ式バッテリーの規格化・実用化に向けた検討を開始

グリーンデリバリー実現に向け電動車普及を促進

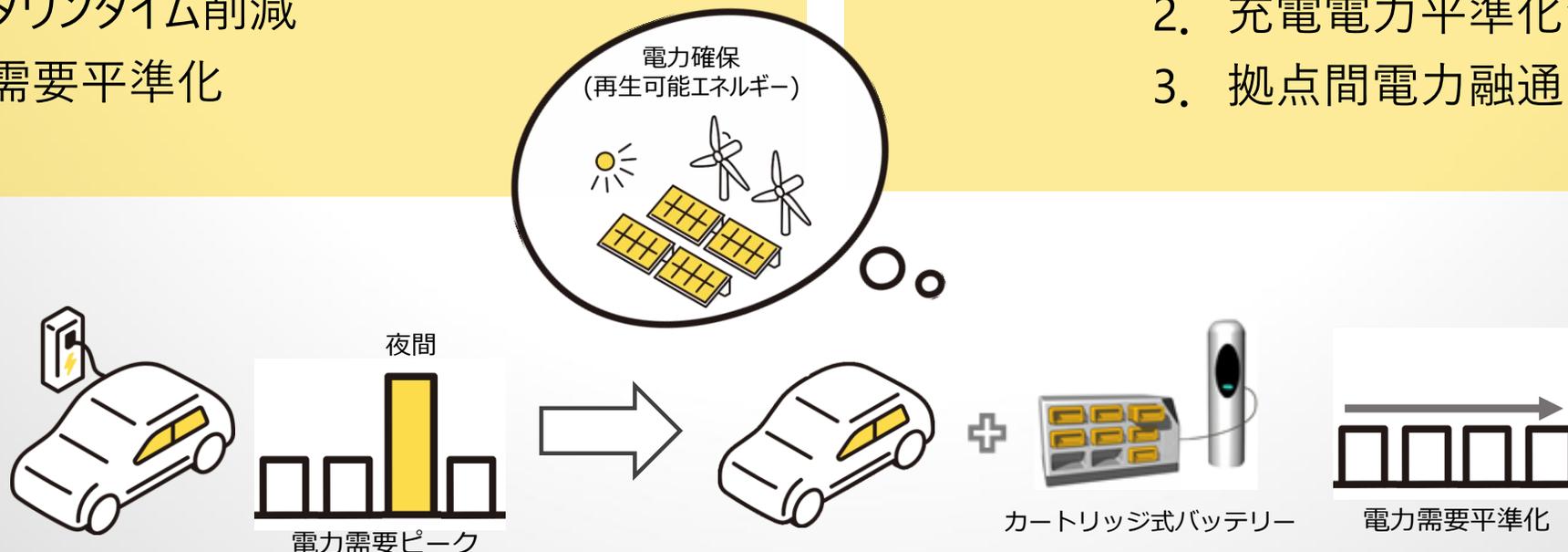
1. BEV導入コスト低減
2. 充電時間確保に関する負担軽減
3. 物流ダウンタイム削減
4. 電力需要平準化

NEDO「GI事業基金」でグリーンデリバリーの実現に向けたEVの導入・運用について採択

実証地域：群馬県全域

実証期間：2022年度～2030年度（予定）

- 実証内容：
1. EV運用オペレーションの最適化
 2. 充電電力平準化システムの開発
 3. 拠点間電力融通





TCFD提言への賛同表明

同提言に基づき事業活動に影響を及ぼす
気候変動のリスクと機会について情報を開示



GHG排出量の 世界共通基準の検討を開始

世界共通算定基準の検討など
環境分野での協力に向けた基本合意書を締結



国際規格「ISO 14083:2023」※に準拠した GHG排出量の可視化

※2023年3月20日に発行された
物流領域におけるGHG排出量算定基準



各種モーダルシフトの取り組み

モーダルシフトを活用した GHG排出量削減の取り組み



社会中期計画2023 6つのマテリアリティ



労働

社員が生き生きと活躍
できる職場環境をつくる

一人当たり営業収益向上
一人当たり残業時間20%削減*1
有給休暇取得率90%



人権・ダイバーシティ

人権尊重の企業風土を作る
多様性を尊重する

全社員の人権教育受講率100%
障がい者雇用率2.5%
女性管理職数2倍*1 / 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

重大交通事故件数0件
交通事故件数50%削減*2
重大労働災害0件
休業災害数率20%削減*2



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
主要組織の情報セキュリティ管理者配置100%
管理者への専門教育実施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 of 仕組み構築完了

*1 : 2020年度比 *2 : 2019年度比

ヤマトグループ人権宣言 2021年策定

ヤマトグループは、社会的インフラ企業として、豊かな社会の実現に持続的に貢献することを使命としています。お客様、ビジネスパートナー*、地域社会、国内外で働く従業員など、多様なステークホルダーと協力し事業を営む中で、人権を尊重することは企業としての責務と認識しています。そして、ディーセント・ワークの達成による“誰一人取り残さない”社会の実現に向け、人権を尊重し多様性を認め合う社会づくりに貢献していきます。

ヤマトグループは、「国連グローバル・コンパクト10原則」に賛同し、「国際人権章典」ならびに人権に関する国際条約、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等のガイドラインを尊重しています。また、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」に記された結社の自由及び団体交渉権、強制労働や児童労働の禁止、差別の禁止を遵守するべきものとして理解しています。

私たちの人権尊重に関する基本方針を「ヤマトグループ人権方針」と定め、本方針に基づき、人権尊重の取り組みを進めていきます。

*お取引先、集配委託先、輸送パートナーなどが含まれます。

人事制度改革

【組織・要員】
社員が創出する
付加価値の最大化

【人材マネジメント】
社員のキャリア成長・
スキルセットの向上

【労働時間】
多様な人材が
活躍できる
職場環境の整備

【雇用管理・業務プロセス】
働きやすい職場づくり

【職場管理・組織風土】
多様性尊重の実践



障がい者の方が働ける機会を増やすため グループ全体で雇用促進や就労支援に取り組む

障がい者雇用率：ヤマトグループで2.62%（2022年3月時点）



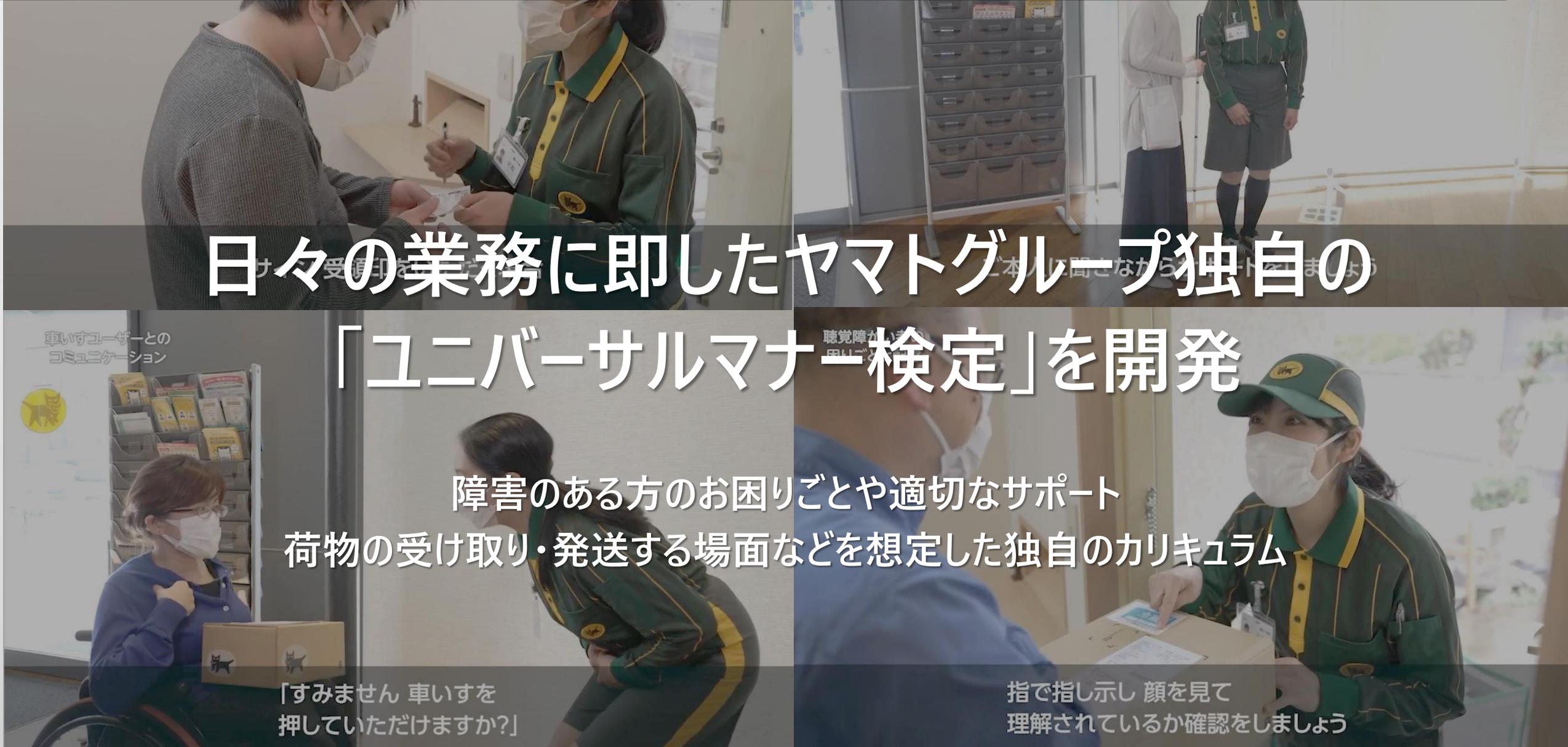
ヤマトグループ独自の「ユニバーサルマナー検定」

日々の業務に即したヤマトグループ独自の「ユニバーサルマナー検定」を開発

障害のある方のお困りごとや適切なサポート
荷物の受け取り・発送する場面などを想定した独自のカリキュラム

「すみません 車いすを
押していただけますか？」

指で指し示し 顔を見て
理解されているか確認をしましょう



視覚障がい者の
コミュニケーション

視覚障がい者の
コミュニケーション

車いすユーザーとの
コミュニケーション

聴覚障がい者の
コミュニケーション



公益財団法人ヤマト福祉財団

21回 ヤマト福祉財団小倉昌男賞 贈呈式
主催 公益財団法人ヤマト福祉財団

障がいのある人々の 「自立」と「社会参加」支援

小倉昌男（初代理事長）が 個人資産の大半を寄付して設立

ヤマト福祉財団小倉昌男賞 贈呈式

障がい者の自立支援 スワンベーカリー

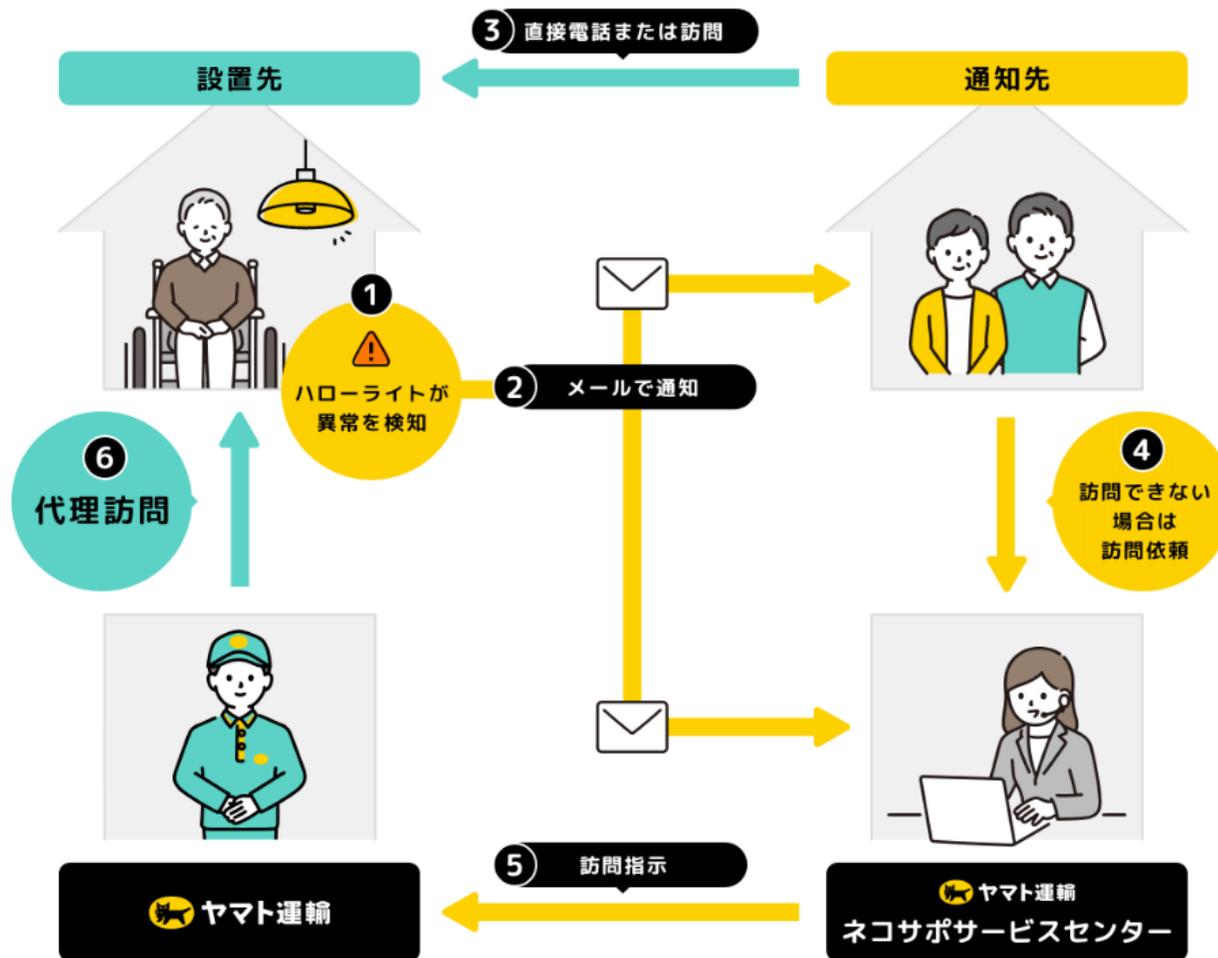
1998年6月

スワンベーカリー銀座店（直営店第1号店）オープン
直営店5店舗、フランチャイズ店20店舗を軸に
300名以上の障がい者が就労

スワンベーカリー銀座店（現在改装中）

ソーシャルビジネス IoT電球を活用した見守りサービス

リアルネットワークと、デジタル技術「IoT電球：ハローライト」を活用し、
独居世帯の増加や地域の見守りを担う人手が不足する課題を起点にしたサービスを提供





ソーシャルビジネス 地域の持続的な医薬品輸送の課題解決



自治体、病院、調剤薬局、医薬品卸、通信・ネットワーク事業会社と連携

新たな輸送モードであるドローンを活用

地域の持続可能な医薬品ネットワーク構築を目指す





外部環境変化への対応



「パートナーシップ推進室」を新設
取引先パートナーとの関係を強化



外部環境変化による影響を毎年度
適時適切に反映させるため届出運賃等を改定

経営理念 (Purpose)

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。



一、ヤマトは我なり

一、運送行為は
委託者の意思の延長と知るべし

一、思想を堅実に礼節を重んずべし



ご清聴ありがとうございました。

