

監査懇話会
第127回 監査技術ゼミ



クロネコヤマトの経営改革

2023年12月25日（月）
ヤマトホールディングス株式会社
参与 山内 雅喜

自己紹介

ヤマトホールディングス株式会社

参与 山内 雅喜

1961年1月生まれ 出身地：複数

<社内歴>

1984年4月 ヤマト運輸株式会社 入社

2005年10月 同 執行役員人事総務部長

2008年4月 ヤマトロジスティクス株式会社 代表取締役社長

2011年4月 ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長

2015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

2019年4月 同 取締役会長

2022年6月 同 特別顧問

2023年6月 同 参与 現在に至る

- ✓ **1985年 クール宅急便 開発プロジェクトに参加**
- ✓ **1993年 プロジェクトリーダーとして新人事制度 改定**
- ✓ **1995年 グループ企業理念の「経営理念」の制定に携わる**
- ✓ **家族：妻と子供（男3人） 趣味：テニス・ゴルフ**



本日お話しさせていただく内容

1. ヤマトグループ概要
2. 宅急便開発の歴史
3. YAMATO NEXT100
4. ヤマトのサステナブル経営
5. 理念経営

本日お話しさせていただく内容

1. ヤマトグループ概要
2. 宅急便開発の歴史
3. YAMATO NEXT100
4. ヤマトのサステナブル経営
5. 理念経営

ヤマトグループ概要① ～事業規模～

創業

1919年11月29日（大正8年）

社員数

210,000人（2023年3月末時点）

売上高

1兆8,006億円（2022年度実績）

資本金

1,272億円（2023年3月31日時点）

宅急便取扱個数

23億3,971万個

（2022年度実績）

約600万個/日

ヤマトグループ概要① ～事業規模～

宅急便取扱個数
23億3,971万個
(2022年度実績)

約600万個/日

顧客接点

- 約1,200万回/日
- クロネコメンバーズ 約5,400万人
- ビジネスメンバーズ 150万社

強靱なリアル
ネットワーク

車両

- 約5.5万台
- 走行距離 約200万Km/日
(地球50周分)

宅急便集配拠点

- 約3,300拠点 (2023年3月末時点)
- 取扱店 約16万店

ヤマトグループ概要② ～沿革～



1919年
創業



1929年
路線事業の開始



1976年
「宅急便」の開始



2013年
グループ経営の時代



2021年
ワンヤマトの時代

お客様から選ばれ続けてきた

時代が求める 利便性

- ・サービスの創出、進化
- ・イノベーション
- ・お客様目線での発想
- ・テクノロジーの積極活用

サービス、会社の 信頼性

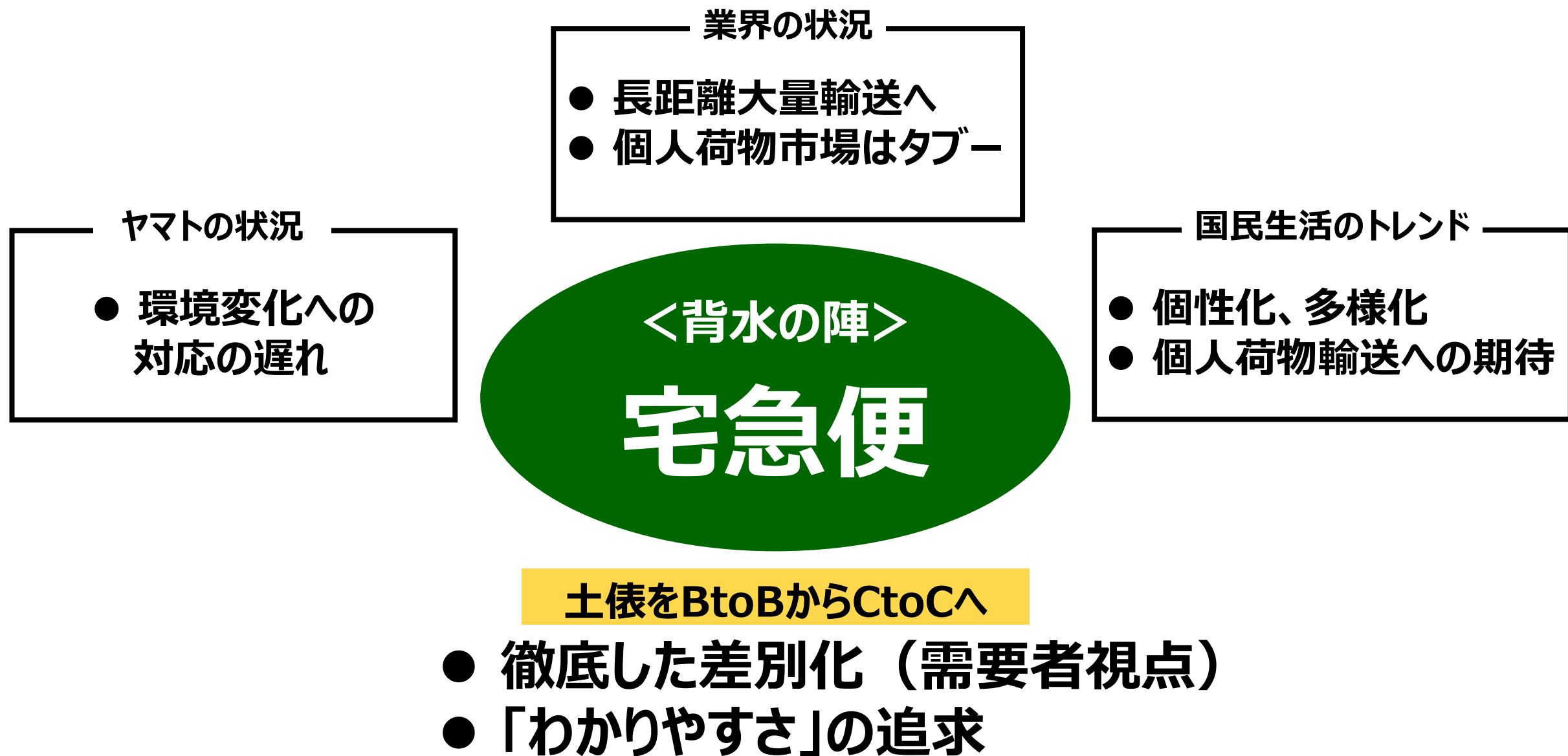
- ・圧倒的なサービス品質
- ・正直で誠実な企業姿勢
- ・お客様に向き合う社員
- ・地域社会への貢献

『全員経営』という企業文化

本日お話しさせていただく内容

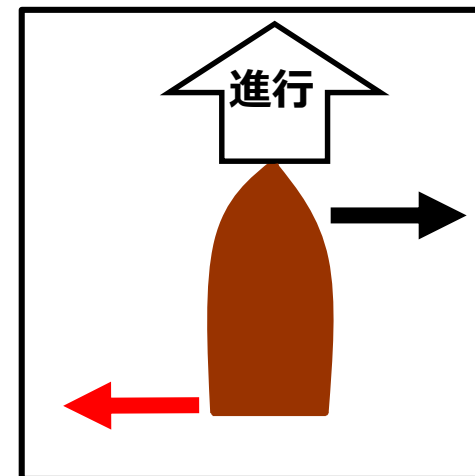
1. ヤマトグループ概要
- 2. 宅急便開発の歴史**
3. YAMATO NEXT100
4. ヤマトのサステナブル経営
5. 理念経営

宅急便開発の歴史① ～宅急便前夜～

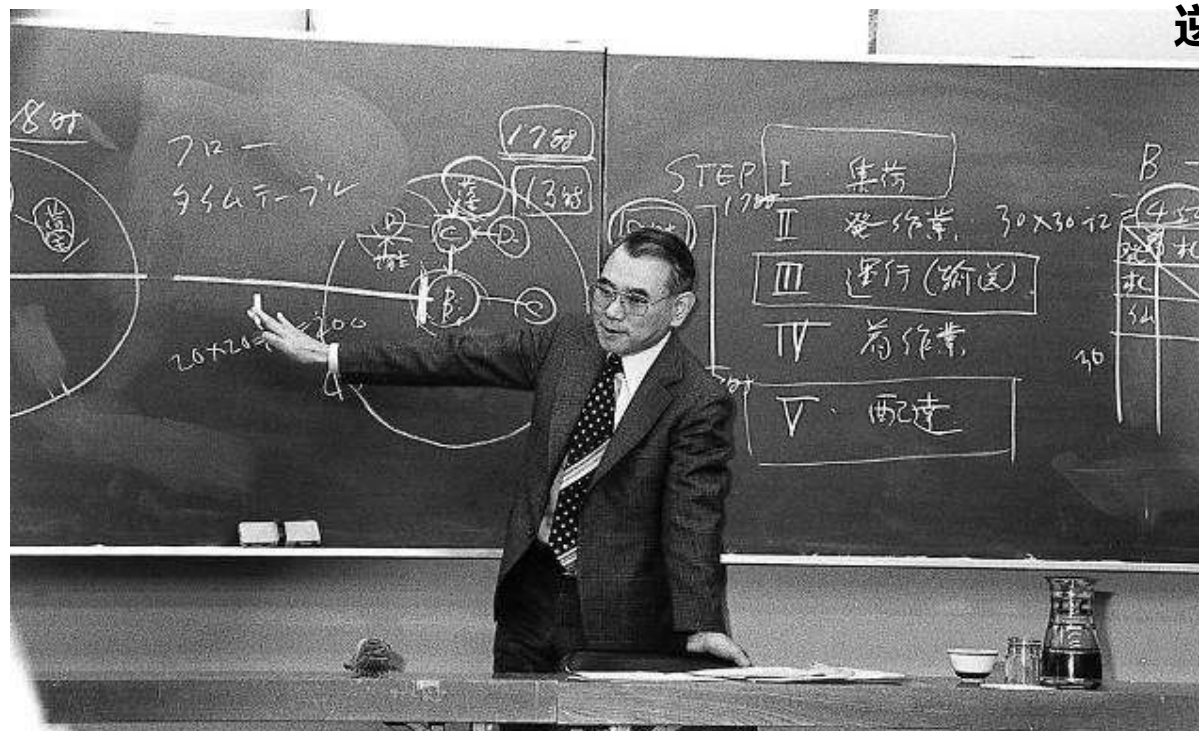


宅急便開発の歴史② ～宅急便誕生までの困難～

- 取締役会での葛藤
- 労働組合の支援
- 大口顧客様との訣別 さかろ（逆櫓理論）
- 官との闘い



逆櫓イメージ図



宅急便開発の歴史③ ～官との闘い～

■ 運賃認可

1983年 3月 宅急便 3サイズ運賃申請 (M・S・**P**)

5月17日 一般紙朝刊3段広告 (発売予定)



5月31日 一般紙朝刊3段広告 (発売延期)



7月6日 **運賃認可**

宅急便開発の歴史③ ～官との闘い～

■ 路線免許

1986年 8月 運輸大臣を訴える行政訴訟提起
(行政事件訴訟法)

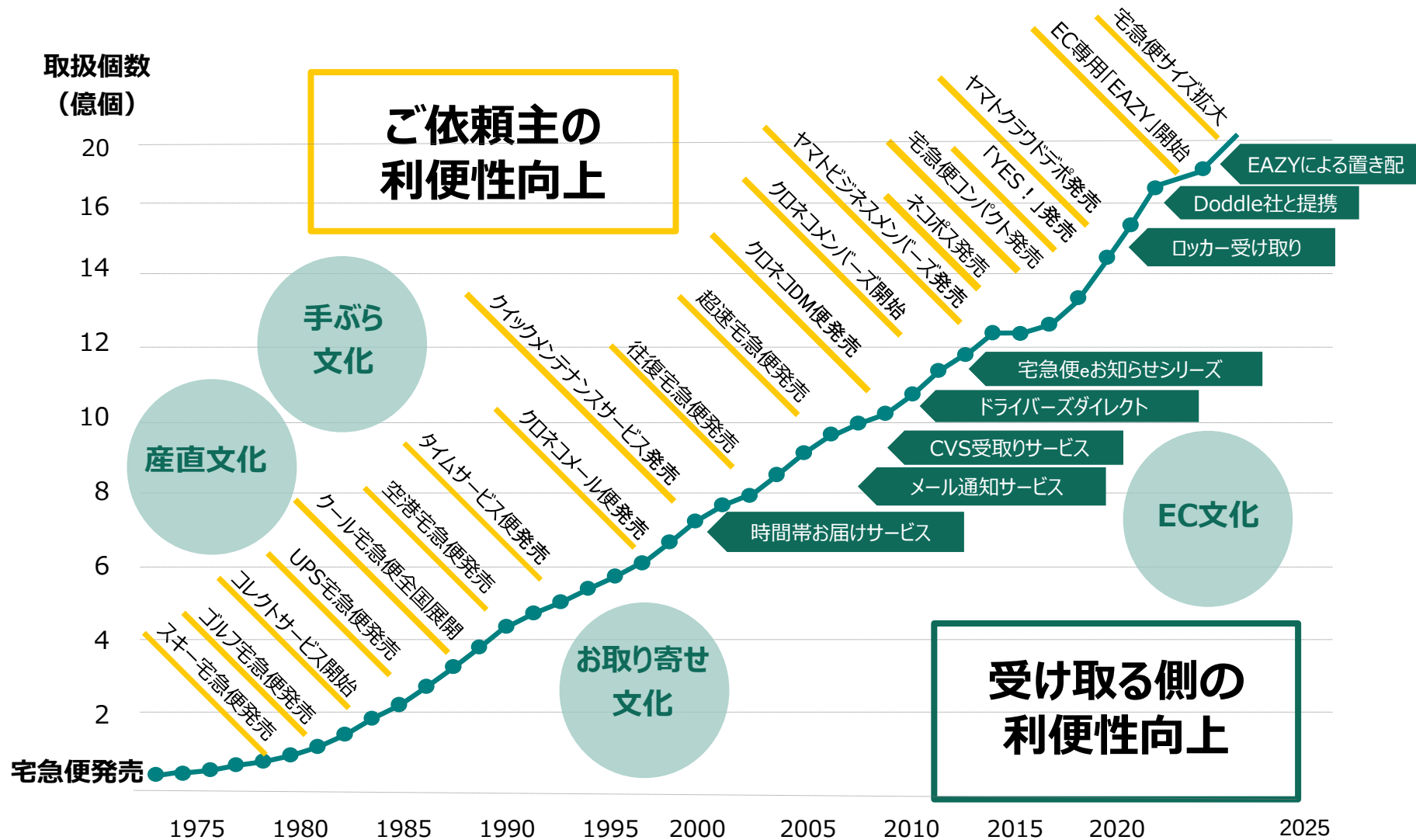
10月 公聴会

12月 免許付与



公聴会の様子

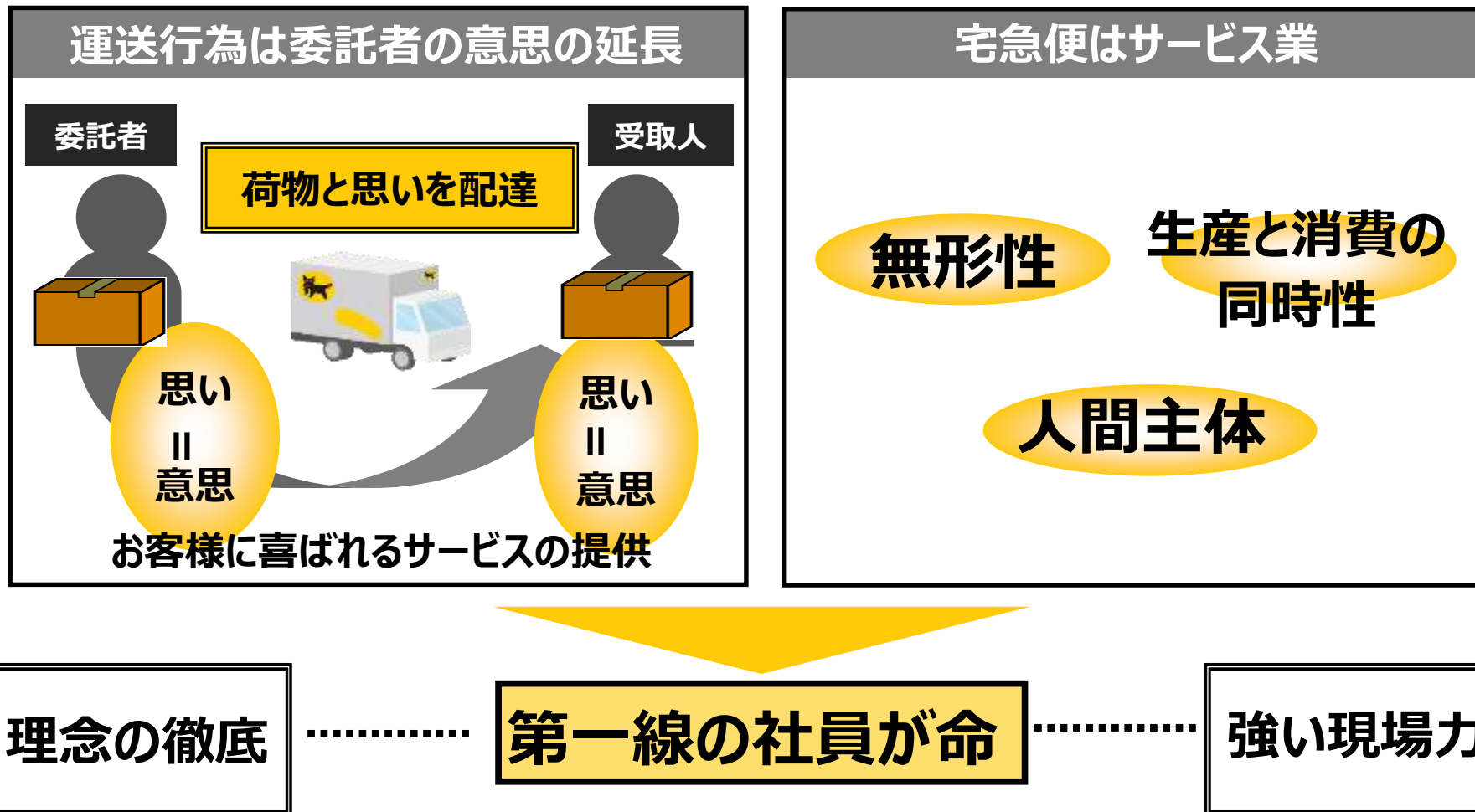
宅急便開発の歴史④ ～戦略軸の変更～



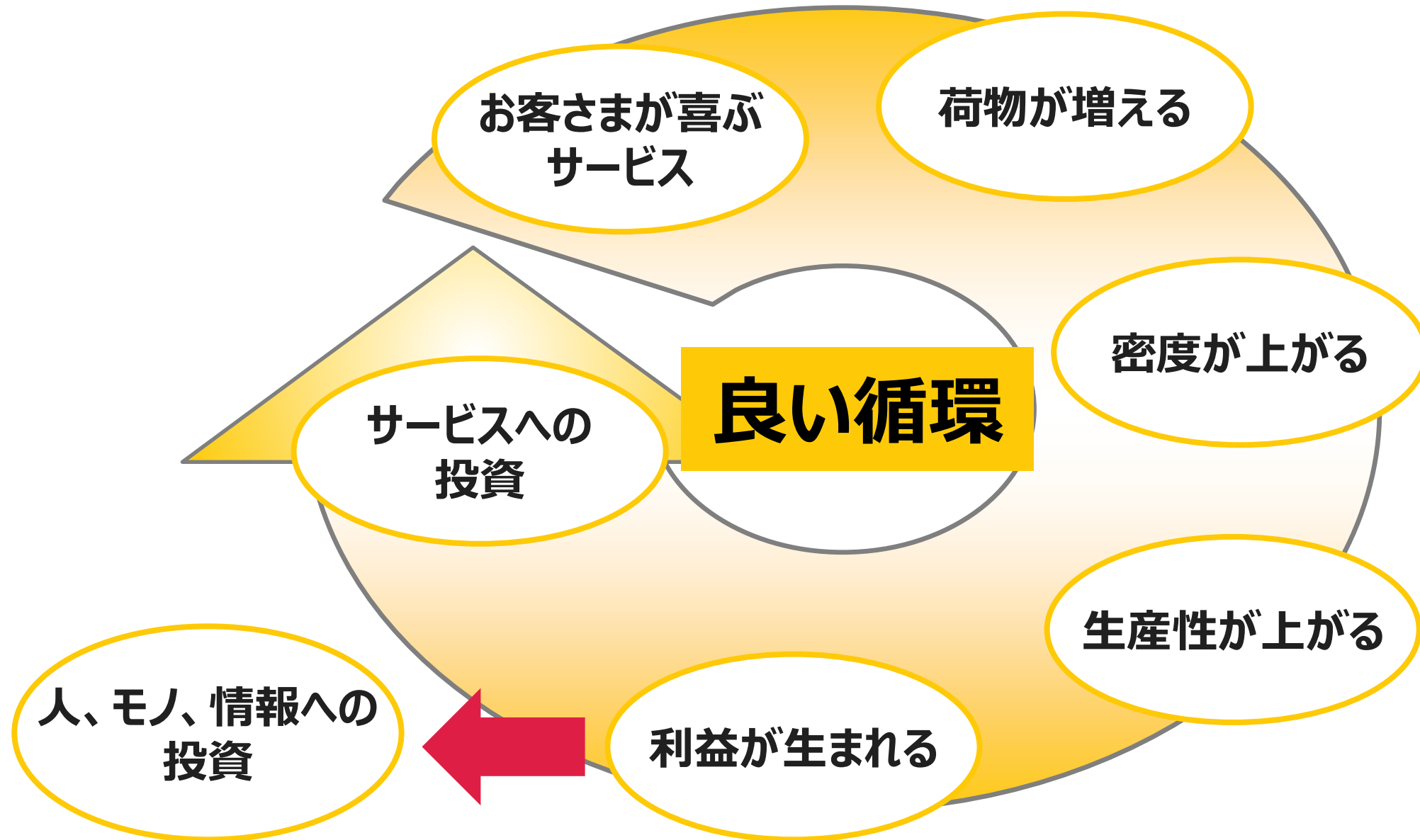
宅急便開発の歴史⑤ ～成功のポイント：サービス設計・思想～

宅急便は「サービス業」

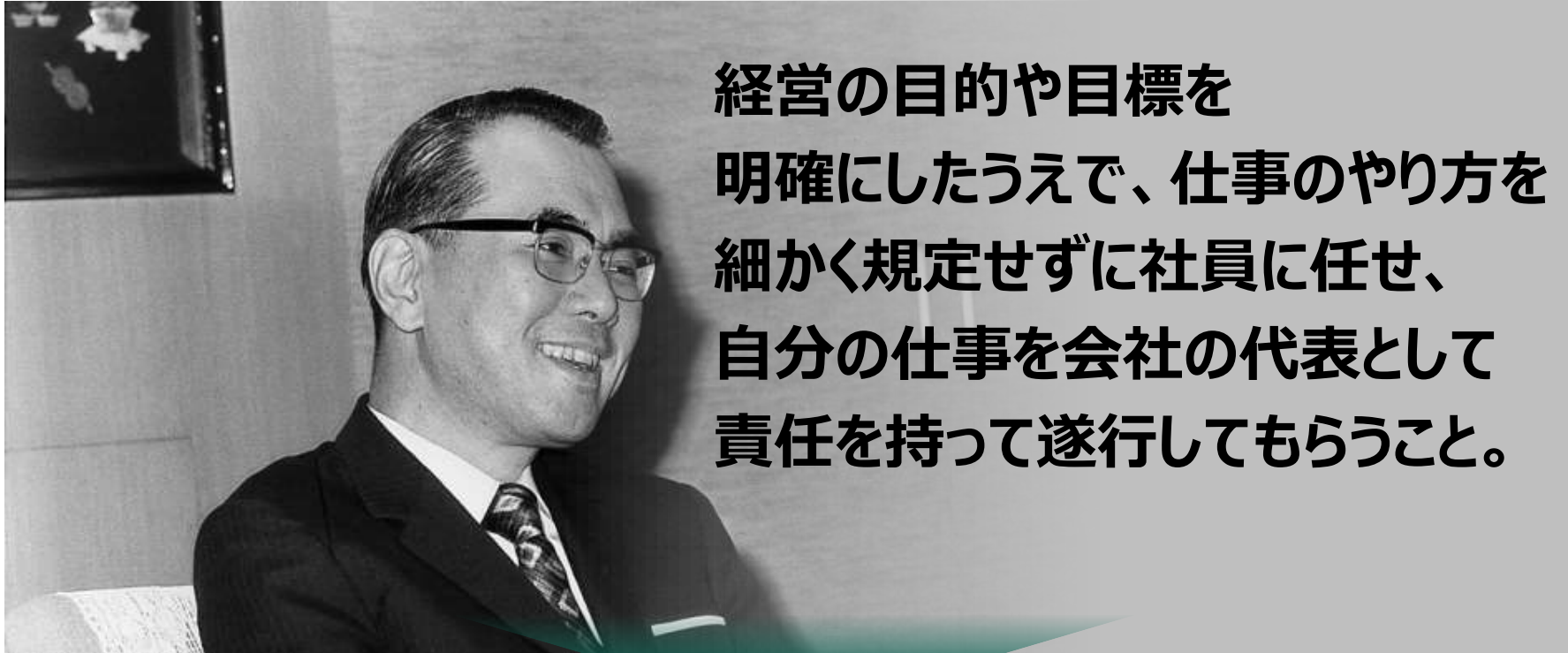
第一線の社員が如何によりサービスを提供できるかが重要であり、社員の質を高めていく事が重要



宅急便開発の歴史⑤ ～成功のポイント：良い循環～



宅急便開発の歴史⑤ ～成功のポイント：全員経営～



経営の目的や目標を
明確にしたうえで、仕事のやり方を
細かく規定せずに社員に任せ、
自分の仕事を会社の代表として
責任を持って遂行してもらうこと。

自主的・自律的な社員

宅急便開発の歴史⑤ ～成功のポイント：全員経営(5つの要素)～



宅急便開発の歴史⑤ ～成功のポイント：全員経営(小集団)～

全員経営の秘訣は小集団による組織管理

小集団にすると・・・

ベクトルがあわせやすい

同一目的

情報が伝達しやすい

情報共有

全員が業務に参画しやすい

業務参画

当事者意識

宅急便開発の歴史⑤ ～成功のポイント：全員経営(責任感)～

「寿司屋の職人」

お客様の観察から対応まで自ら考え、判断し、一人で行動

寿司屋

1人で行う

接客

寿司職人

注文

寿司職人

調理

寿司職人

会計

寿司職人

レストラン

分業

接客

接客担当

注文

注文担当

調理

調理担当

会計

会計担当

仕事を通じて得られる喜びが高まる

多機能化により、一人一人の責任感が高まる

宅急便開発の歴史⑤ ～成功のポイント：全員経営(権限移譲)～



共通の価値観 = 経営理念 (DNA)

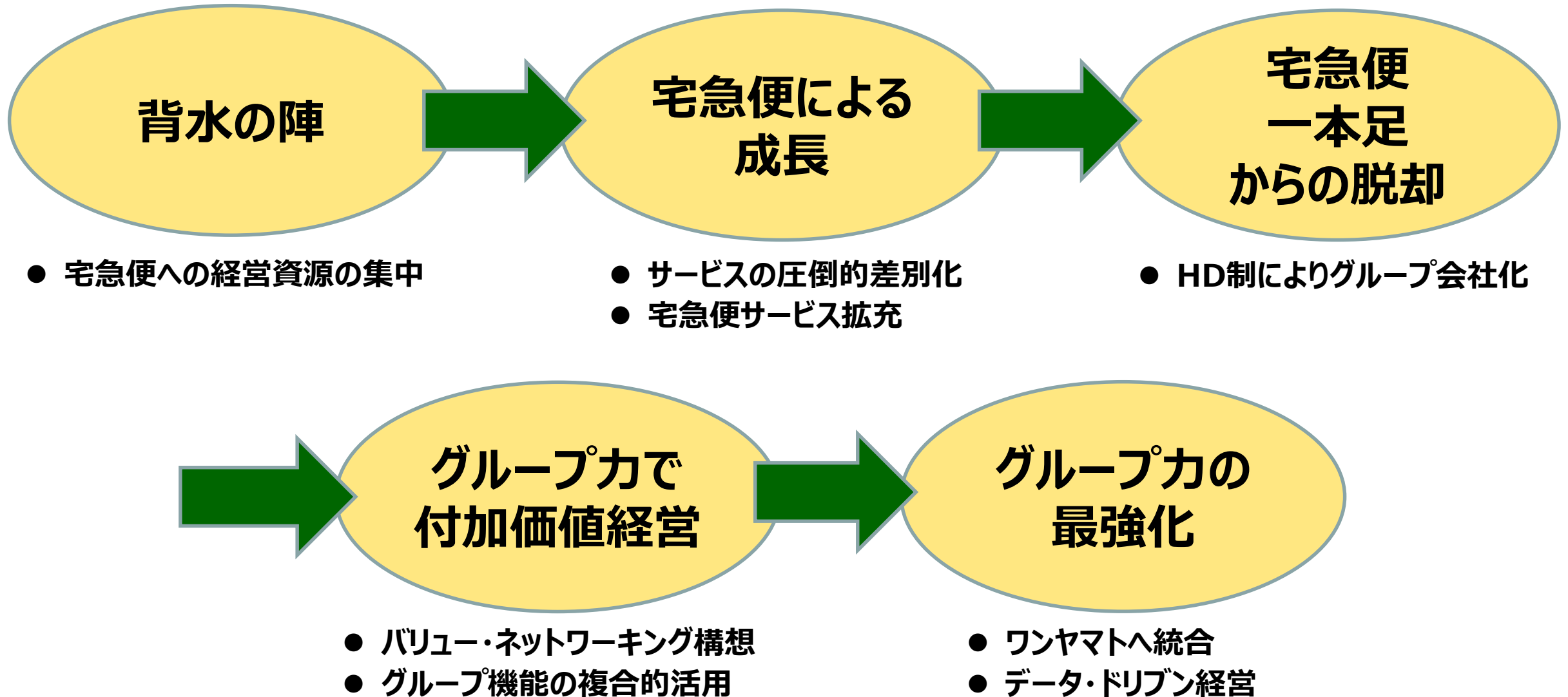
宅急便開発の歴史⑤ ～成功のポイント：IT活用～



本日お話しさせていただく内容

1. ヤマトグループ概要
2. 宅急便開発の歴史
- 3. YAMATO NEXT100**
4. ヤマトのサステナブル経営
5. 理念経営

ヤマト 経営の変遷



YAMATO NEXT100 ～経営改革～

DXからCXへ

YAMATO Next100 GRAND DESIGN

3つの事業構造改革

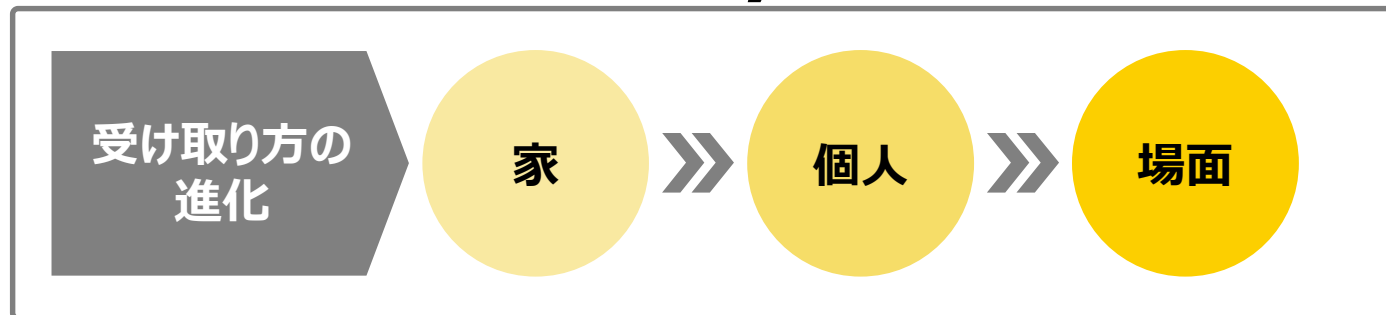
- ① 宅急便のデジタル
トランスフォーメーション
- ② ECエコシステムの確立
- ③ 法人向け物流事業の強化

3つの基盤構造改革

- ① グループ経営体制の刷新
- ② データ・ドリブン経営への転換
- ③ 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」

YAMATO NEXT100 ～宅急便のDX 1～

デジタル基盤としてのクロネコメンバーズ



YAMATO NEXT100 ～宅急便のDX 2～

ヤマト運輸公式アプリ



お客様との双方向コミュニケーション ツールとして導入

受け取るべりりから送るべりりまで
宅急便に紐づくCXの強化

LINE ヤマト運輸公式アカウント

公式アカウント
開設

2016.01

公式アカウント
友だち数

5,055万件

※2023年5月時点

- LINEよりお届け予定通知
- 受け取り日時や場所の変更、再配達依頼をスムーズに
- 会話AIや、ねこ語に対応
- 住所を知らないLINEの友だち宛に宅急便を送付 ※2019.11開始

YAMATO NEXT100 ～宅急便のDX 3～

宅急便がスマホで送れる

荷物とスマホを持ち、店舗へ行くと「送り状」を手書きすることなく、荷物を出せる



お客さまのメリット

- 「送り状」の手書きが不要
- 事前決済
- 割引

YAMATO NEXT100 ～宅急便のDX 4～

PUDOステーション

複数の宅配事業者が利用可能なオープン型
宅配便ロッカー



2023年5月
設置台数

6,700台以上

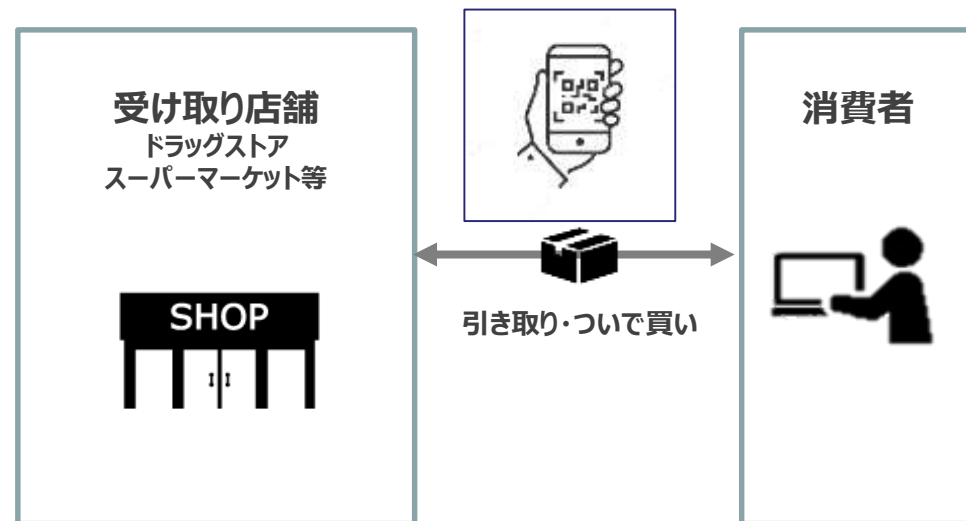
「発送機能」を追加



お客さまのメリット

- 「受け取りたい時間」に
「受け取りたい場所」で受け取れる
(発送できる)

店舗でのEC商品の受け取りサービス



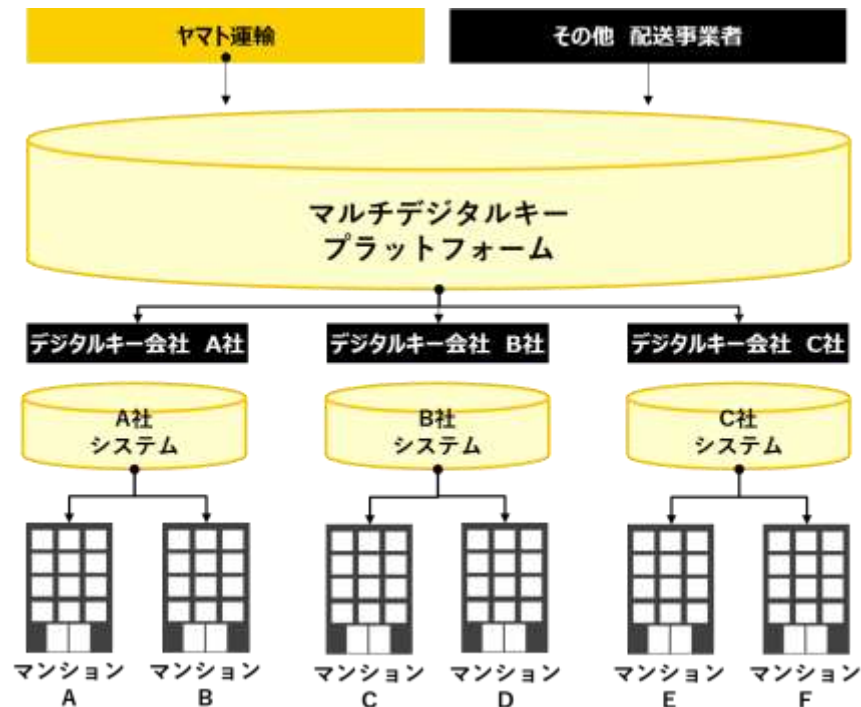
お客さまのメリット

- 「受け取りたい時間」に
生活スタイルに合わせて受け取れる
- 二次元バーコードを提示するだけで、
スムーズに受け取れる

YAMATO NEXT100 ～宅急便のDX 5～

デジタルキーによる“置き配”

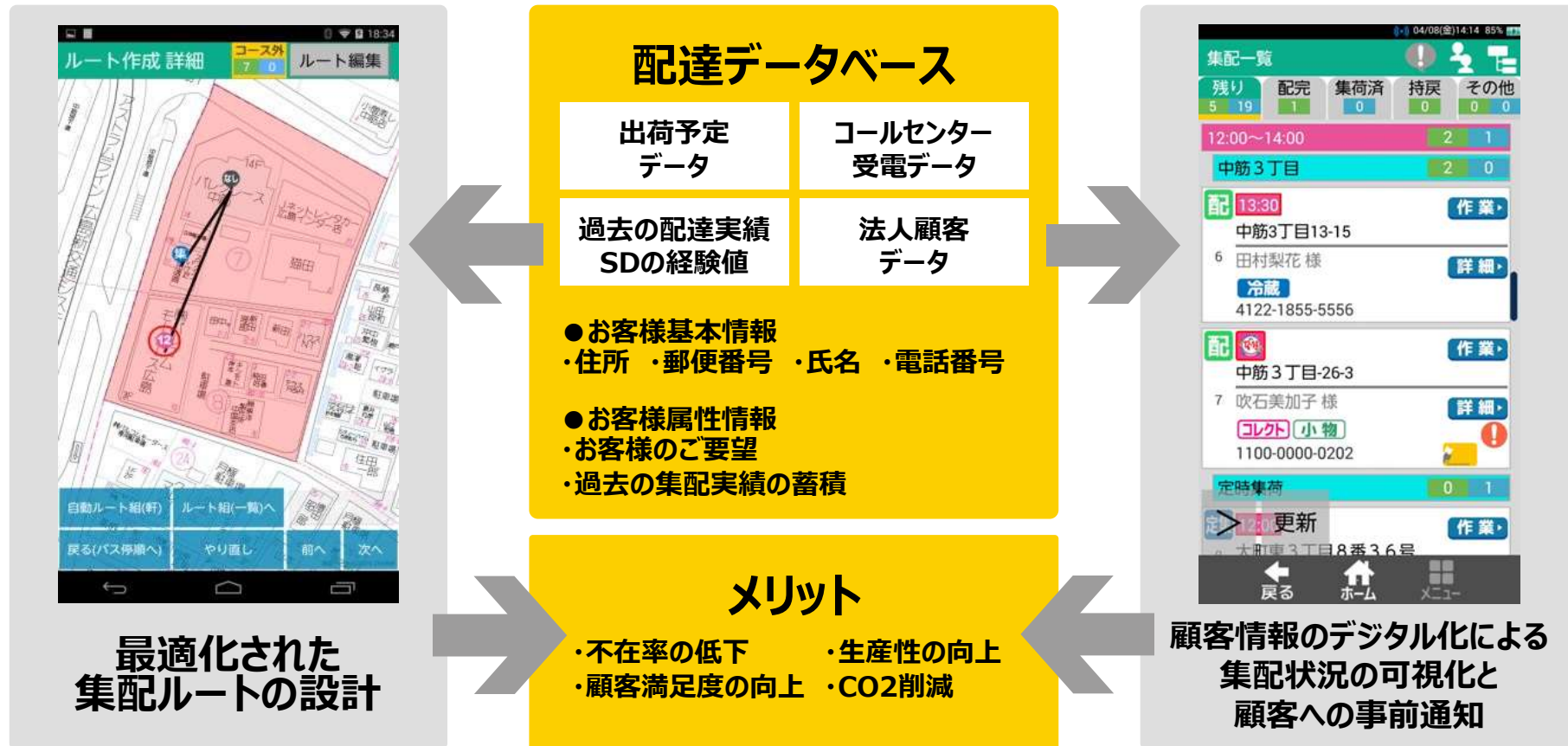
「マルチデジタルキープラットフォーム」を開発し、オートロック付きマンションへの置き配を実現



YAMATO NEXT100 ～宅急便のDX 6～

集配システムの進化「第8次NEKOシステム」

荷物の情報をデジタル化し、そのデータをリアルタイムに活用することにより、業務効率化と顧客満足度の両立を実現



本日お話しさせていただく内容

1. ヤマトグループ概要
2. 宅急便開発の歴史
3. YAMATO NEXT100
- 4. ヤマトのサステナブル経営**
5. 理念経営

ヤマトのサステナブル経営 ～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」



* 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

ヤマトのサステナブル経営（環境）



環境中期計画2023 4つのマテリアリティ



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

ヤマトのサステナブル経営（環境）



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%

ヤマトのサステナブル経営（環境）



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



ヤマトのサステナブル経営（環境）



低炭素車・EVの導入



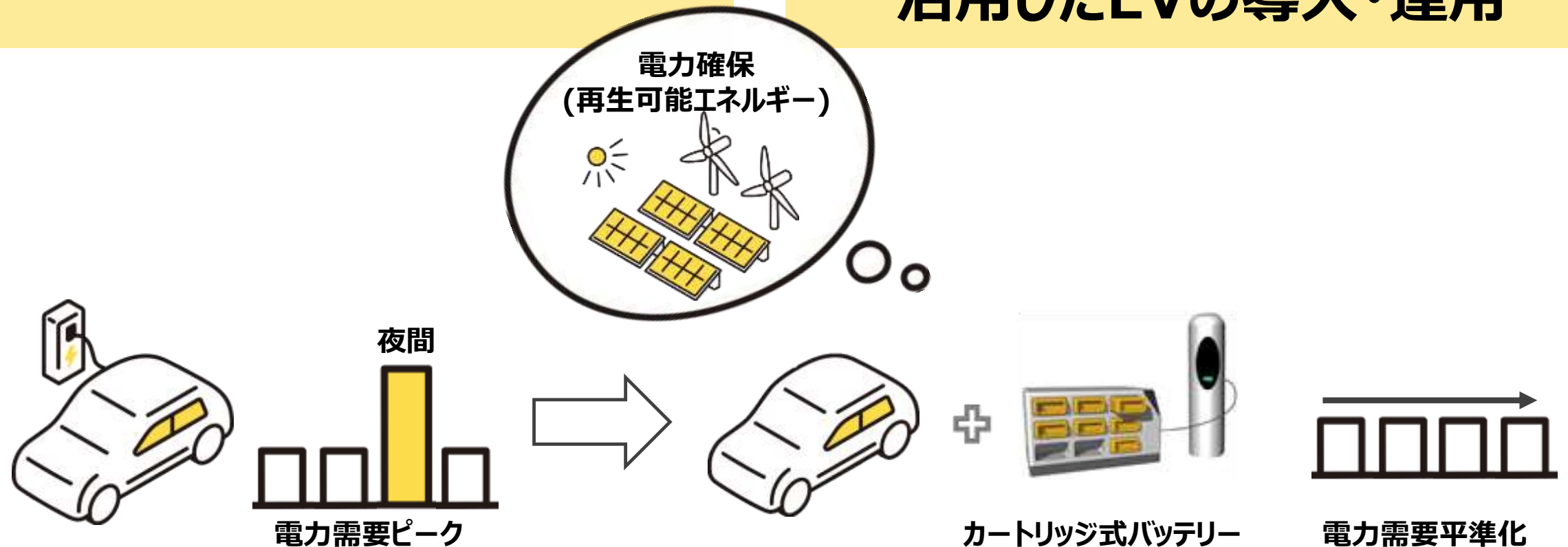
ヤマトのサステナブル経営（環境）



エネルギーマネジメントに向けた取り組み

カートリッジ式バッテリーの実用化

NEDO「GI事業基金」を活用したEVの導入・運用



ヤマトのサステナブル経営（環境）

2トン EVトラック 約900台導入

2023年9月～／全国に順次導入・2トントラックのEVは当社として初



三菱ふそうトラック・バス「eCanter」新型モデル

- ✓ GHGを排出せず、振動や騒音が少ない環境に配慮した車両
- ✓ 都市部や住宅街での集配業務に適しており、安全性や作業効率に考慮された構造
 - － 常温・冷蔵・冷凍機能の3室を備え、3温度帯に対応
 - － 車幅が狭く、コンパクトで小回りが利くため、街中での配送に適している
 - － 充電口が車両後方にあり、日々の充電や荷室からの荷物の出し入れがしやすい仕様

全車両EVで稼動するエネルギーマネジメントを行うモデル店の本格稼働

2023年10月～／京都府八幡市



ヤマト運輸 八幡営業所

- ✓ 集配車両32台は全てEV、営業所内の照明は全てLED導入
 - ✓ 太陽光発電設備と蓄電池を導入し、日中発電した電力で、EV充電や建屋電力の一部※を賄う
 - ✓ 電力平準化システムを導入し、夜間のEV一斉充電による電力使用ピークの偏りを緩和するなど、エネルギーマネジメントを実施
- ※太陽光発電で賄いきれない電力分は、関西電力株式会社の「CO₂フリー電力」を購入

Hondaと交換式バッテリーを用いた軽EVの実証実験を開始

2023年11月～／群馬県



Honda「MEV-VAN Concept」



- ✓ 交換式バッテリーのモバイルパワーパック8本を搭載した電動パワーユニットで走行する、軽EVのコンセプトモデル
- ✓ 日中に太陽光で発電した再エネ電力を充電した交換式バッテリーを使用することで、充電による待機時間の削減や電力使用ピークの緩和など、より効率的なエネルギーマネジメントの実現に貢献

ヤマトのサステナブル経営（社会）



障がい者雇用の促進

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）

ヤマトのサステナブル経営（社会）



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

障がい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

ヤマトのサステナブル経営（社会）



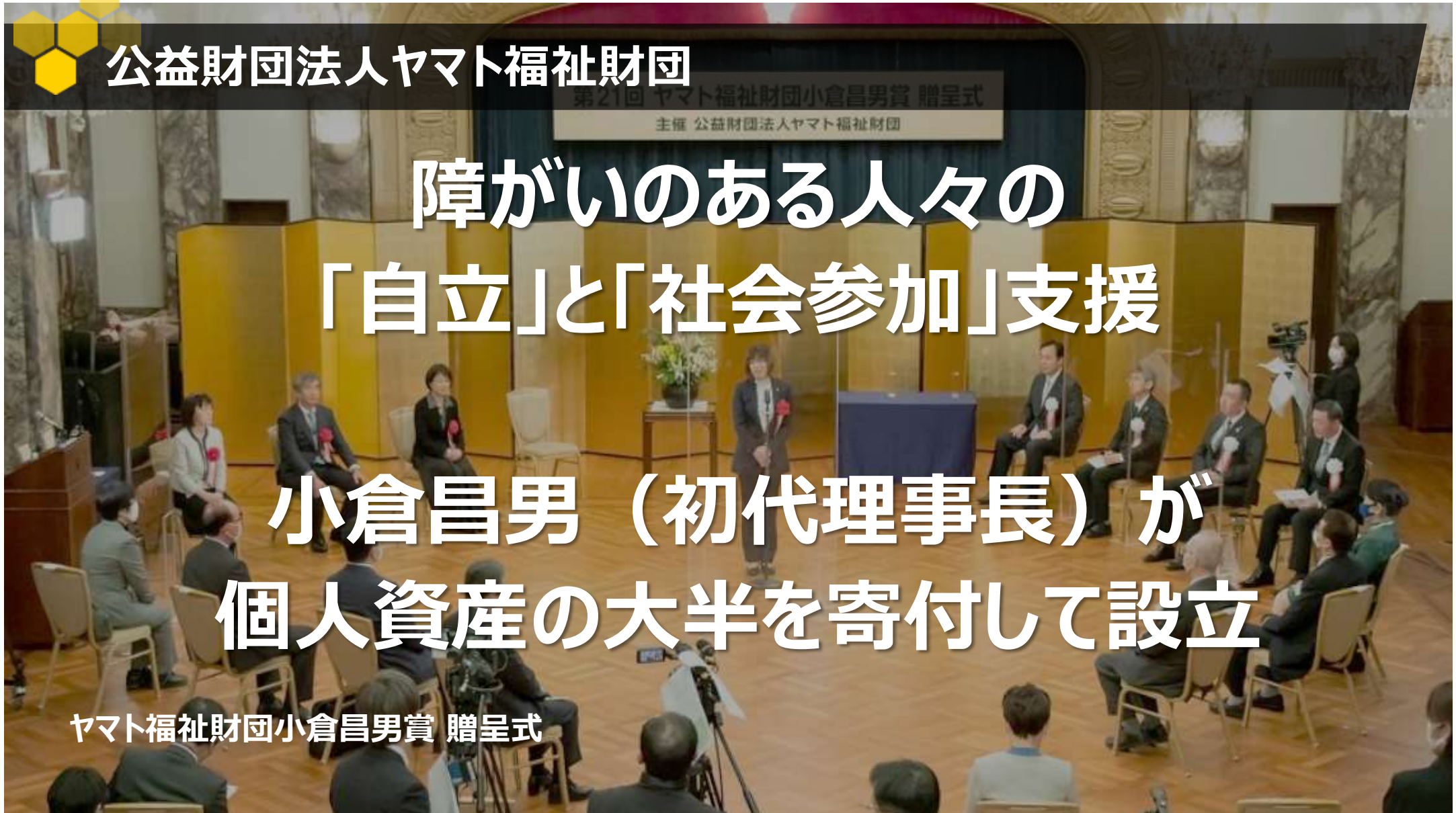
公益財団法人ヤマト福祉財団

第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



ヤマトのサステナブル経営（社会）



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）

ヤマトのサステナブル経営（社会）



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

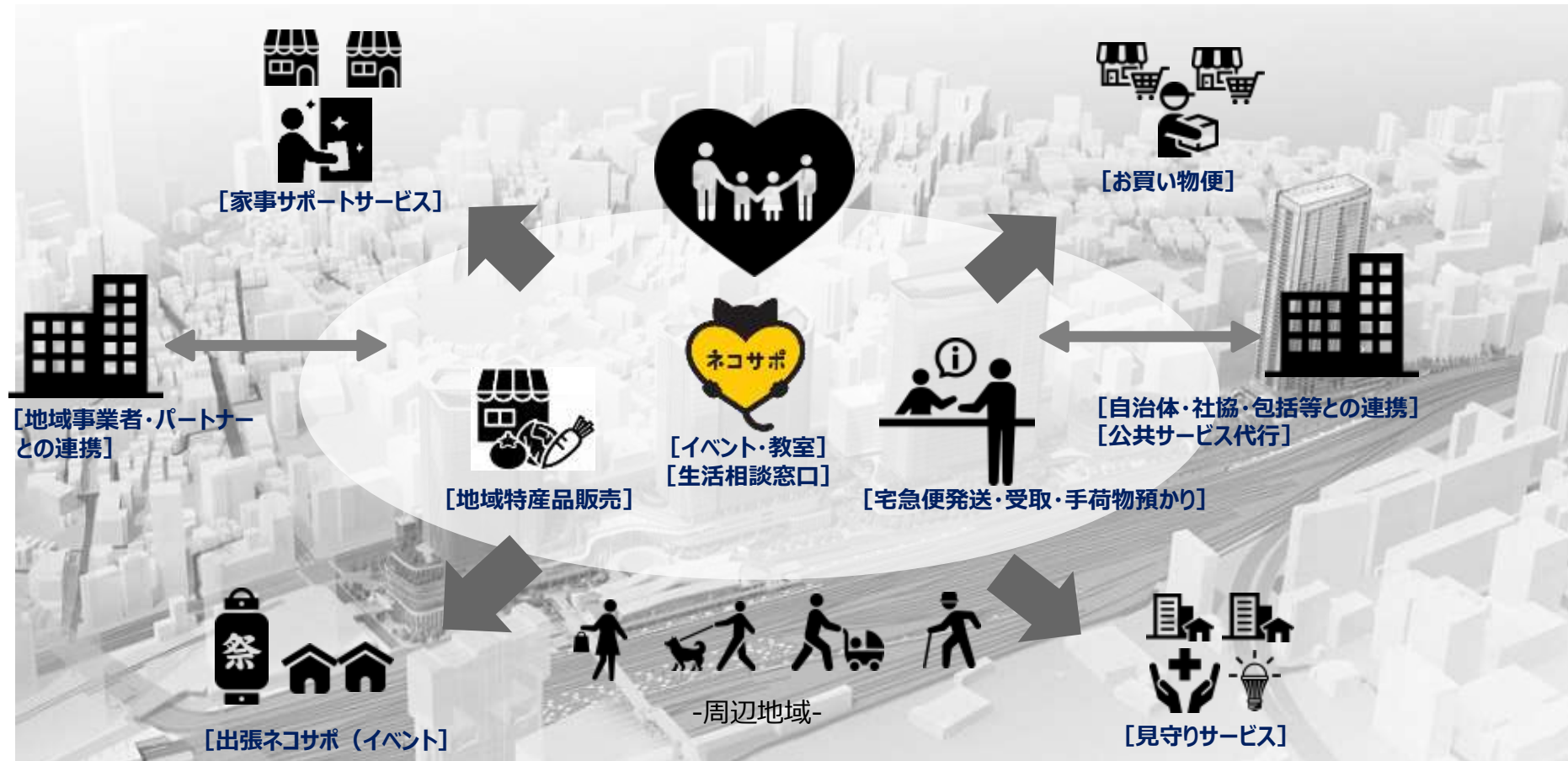


ヤマトのサステナブル経営（社会）



ネコサポステーション（全国 6 地域 8 店舗 2023年8月末）

ヤマトグループの経営資源を活かしながら、地域のお役に立つ様々な生活サービスをパートナーと共創し、提供することで、地域に根差し、「暮らしの利便性向上」や「地域活性化」、「住みよい街づくり」に貢献する



ヤマトのサステナブル経営（社会）

永山店【団地型】2016年4月～



- 永山団地の商店街に開設
商店街のスーパーと連携した買物便や、地域団体がその活動の場としてコミュニティスペースを活用
- 【メインユーザー】団地住まいの高齢者（70、80代）
- 【平均来店数(月)】1,500名

グリナード永山店【商業施設型】2019年4月～



- 駅直結商業施設内への展開
館内テナントとの連携による買物便の提供やイベント開催、また館内インフォメーションを運営会社から受託するなど、施設価値の向上への取り組みを実施
- 【メインユーザー】高齢者・フリマサイトユーザー
- 【平均来店数(月)】4,000名

テラスモール松戸店【商業施設型】2019年10月～



- 郊外大型ショッピングモールでの展開
買物便受付などテナントとの連携や、子育て層へのサービス（ベビーカークリーニング、子ども職業体験、メルカリ教室など）を提供
- 【メインユーザー】子育て世帯（40～50代）
- 【平均来店数(月)】2,000名

松戸三ヶ月店【営業所併設型】2020年11月～



- 住宅地の宅急便営業所に併設
荷物受付だけでなく、産物販売やお客へ家事サポートの提案、コミュニティスペースでのイベント開催を実施。松戸市事業の自動通話録音機設置もご案内
- 【メインユーザー】高齢者・子育て世帯
- 【平均来店数(月)】3,000名

ヤマトのサステナブル経営（社会）

● 2024年問題

年間時間外労働時間上限規制 猶予撤廃 輸送サービス力のひっ迫

● 2030年問題

構造的な労働力不足による輸送サービス力の不足

『 物流革新に向けた政策パッケージ（6/2 政府発表） 』

（１）商慣行の見直し

- 荷主側における荷待ち、荷役時間の削減
- 納品期限の見直し

（２）物流の効率化

- 物流標準化の推進
- 鉄道、海運へのモーダルシフト
- 共同輸送の促進

（３）荷主・消費者の行動変容

- 置き配やコンビニ受け取りでのポイント還元

（私見）

- ① DX化
- ② シェアリング／共同化
- ③ ルール見直し

ヤマトのサステナブル経営（社会）

2024年4月から貨物専用機（フレイター） 運行開始

ECの荷物増や2024年問題などに対応し
幹線輸送力の確保やサービスの品質の維持・向上を図る

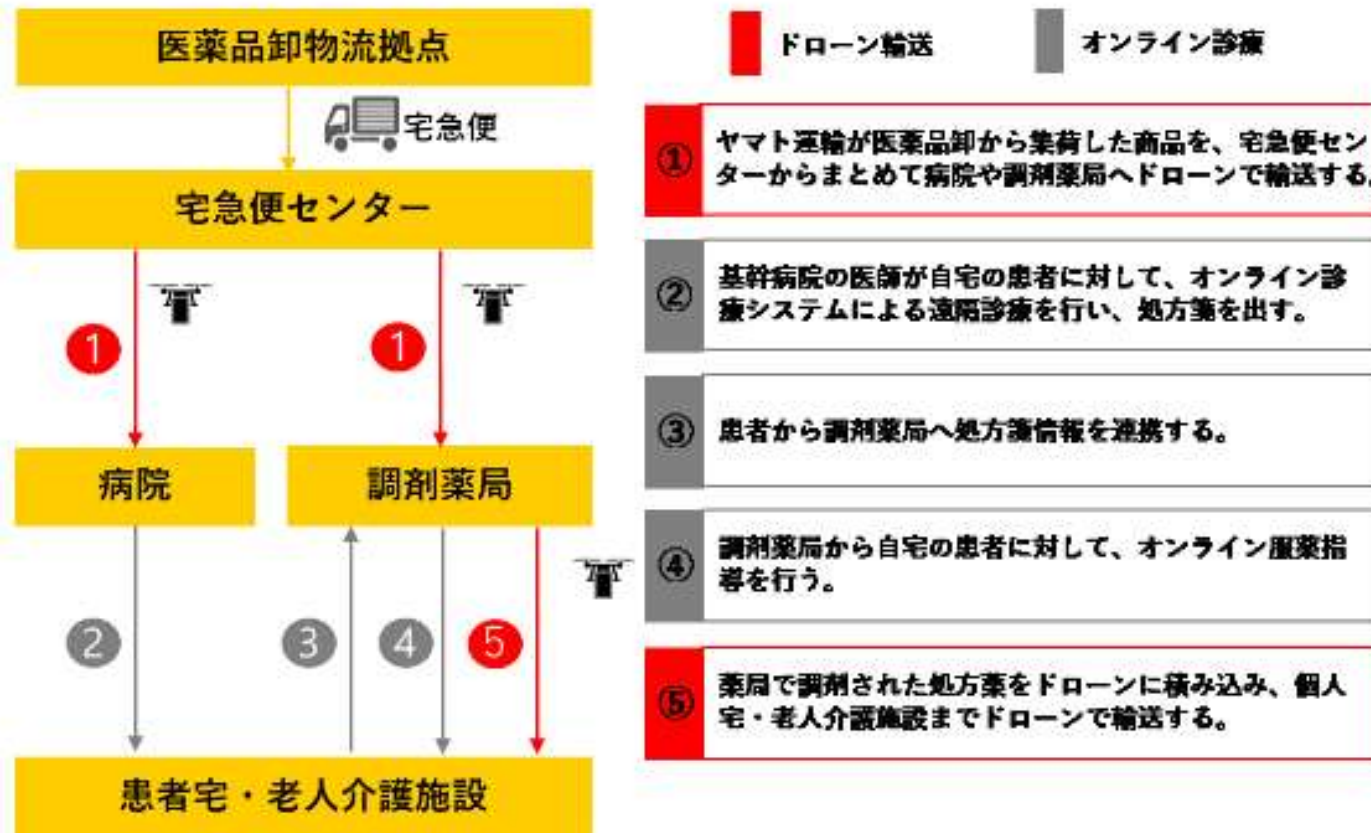


※機体デザインはイメージです。

ヤマトのサステナブル経営（社会）

無人航空機（ドローン）を活用した医薬品輸送の実証実験

岡山県和気町、徳島県那賀町の両自治体とドローン輸送に関する協定を締結



ヤマトのサステナブル経営（社会）

持続可能な物流サービスを推進するために協業 （ネットワークの共用）



ヤマト運輸

＜メール便領域＞

クロネコゆうメール



ヤマト発送
営業所



荷主・発送代行



引受地域
区分局



日本郵便



配達地域
区分局



配達局



ヤマト発送
営業所



ヤマト発ベース



引受地域
区分局



配達地域
区分局



配達局



ヤマト着ベース



ヤマト配達
営業所

※展開地域拡大により順次縮小

＜小型薄物荷物領域＞

クロネコゆうパック

本日お話しさせていただく内容

1. ヤマトグループ概要
2. 宅急便開発の歴史
3. YAMATO NEXT100
4. ヤマトのサステナブル経営
- 5. 理念経営**

経営理念の実践①



経営理念の実践②

【社訓】創業者小倉康臣が1931年（昭和6年）制定



経営理念の実践③

**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。**

変わらぬ理念＝「世のため、人のため」の精神

経営理念の実践④

変わるべきもの

サービス、戦略、体制、プライシング・・・

変わるべからざるもの

「世のため、人のため」

「サービスが先、利益は後」

「安全第一、営業第二」

「お客様の立場で考える」

「全員経営」

事例①スキー宅急便トラブル発生時の経営判断

■経緯

1. スキー宅急便発売翌年（1984年）の冬に記録的豪雪（天災）
2. スキー宅急便が配達不能



■トップとしての覚悟 （小倉昌男の決断） ⇒お客様第一の文化を徹底させる

ACTION 1

免責範囲だが発生した費用を
全て負担

（スキーレンタル代、ホテル代、交通費など）

総額2億5,000万円



事例②「クール宅急便」温度管理不徹底発覚時の経営判断

■ 経緯

朝日新聞朝刊に「クール便 常温で仕分け」の記事掲載

■ トップとしての覚悟

宅急便品質＝ブランドをなんとしても守る

- ⇒ ①正直な企業姿勢
②第一線社員の一体化

■ 発覚した当日（2013年10月25日）の対応

ACTION 1

社員への謝罪⇒経営の責任

ACTION 2

迅速で正確な実態調査⇒現状のあぶり出し

ACTION 3

担当常務による記者会見⇒調査結果発表

事例②「クール宅急便」温度管理不徹底発覚時の経営判断

■ 記者会見後の対応

ACTION 4

全国の支社へ経営層が行き、役職者と面談
⇒意見聴取等の詳細な調査

ACTION 5

詳細な調査結果の報告
再発防止策の記者会見（2013年11月28日）

- 機材の配備・拡充
- 荷受け量の一部抑制
- キャパシティの管理強化



事例③「東日本大震災」発生時の経営判断

■ 経緯

2011年3月11日 14:46 三陸沖で地震発生

- ・ 社員6000名、車両2000台が被災
- ・ 物流機能の全てがストップした中、救援物資の供給が求められた

■ トップとしての覚悟

地域の人々のために必要なことは全て行う

■ 宅急便サービスの早期再開

ACTION 1

対策本部を本社、現地（仙台）に設置

ACTION 2

現地の判断を優先し、施策の決定
現地への権限移譲

事例③「東日本大震災」発生時の経営判断

ACTION 3

国、行政と連携し、救援物資輸送協力隊の結成
人員500名、車両200台の派遣

ACTION 4

宅急便1個につき、10円の寄付
(総額147億円)

ACTION 5

社員による復興ボランティアの実施
(グループ累計1,864名)



感動体験ビデオ

共感を通じた人材育成

ご清聴ありがとうございました



皆様のご活躍をお祈りします