



一般社団法人 日本経済調査協議会
第8回 危機管理研究会資料

ヤマトのDNAとBCP
～東日本大震災復興活動より～

2014年2月7日

ヤマトホールディングス株式会社

執行役員 小佐野 豪績



- 会社紹介
- ヤマトのDNA
- 東日本大震災 復興活動
- 「NEKOシステム」とBCP
- 今後の取り組み



■ 会社紹介

■ ヤマトのDNA

■ 東日本大震災 復興活動

■ 「NEKOシステム」とBCP

■ 今後の取り組み



ヤマトホールディングス株式会社 (YAMATO HOLDINGS CO.,LTD.)

【設立】 大正8年11月29日

【本社】 東京都中央区

【代表者】 取締役社長 木川 眞

【売上高】 1兆2,823億円(2013年3月期)





デリバリー事業

国内の宅急便事業

ヤマト運輸(株)
ヤマトグローバルエクスプレス(株)

ホームコンビニエンス事業

生活支援サービス事業

ヤマトホームコンビニエンス(株)

※1 BIZーロジ事業

国際物流・
企業間物流事業

ヤマトロジスティクス(株)
ヤマトパッキングサービス(株)

各事業の融合をサポート

ヤマトマネージメントサービス(株)

フィナンシャル事業

金融サービス事業

ヤマトフィナンシャル(株)

e-ビジネス事業

システム開発・IT事業

ヤマトシステム開発(株)

オートワークス事業

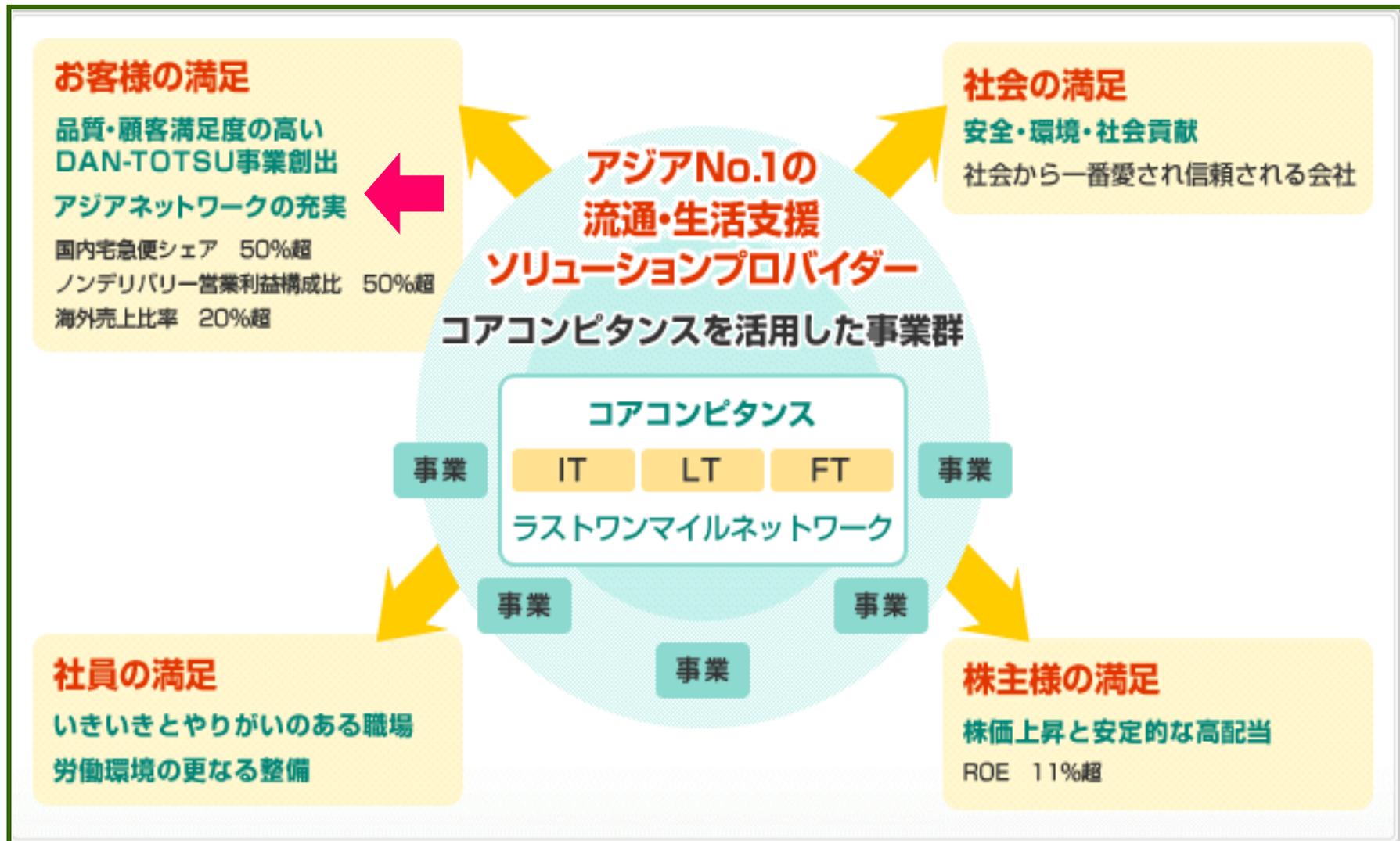
車両管理・整備事業

ヤマトオートワークス(株)

※1 BIZとは、ビジネス(Business)の意味



「DAN-TOTSU 経営計画2019」





宅急便

6区分のお届け時間帯を指定できる定番商品

- ▶ 一部の地域を除いて全国へお荷物を翌日配達します。
- ▶ 年中無休で、いつでも安心してご利用いただけます。
- ▶ 万全の荷物追跡システムにより、お荷物の輸送状況を管理しております。

【主な付加サービス】

クール宅急便

冷凍・冷蔵2タイプの温度管理輸送システム



宅急便タイムサービス

翌朝10時までの確実なお届け



宅急便コレクト

安心、便利な通販ライフの味方

「代金引換」、「電子マネー払い」、「カード払い」など



国際宅急便

海外向けの宅急便



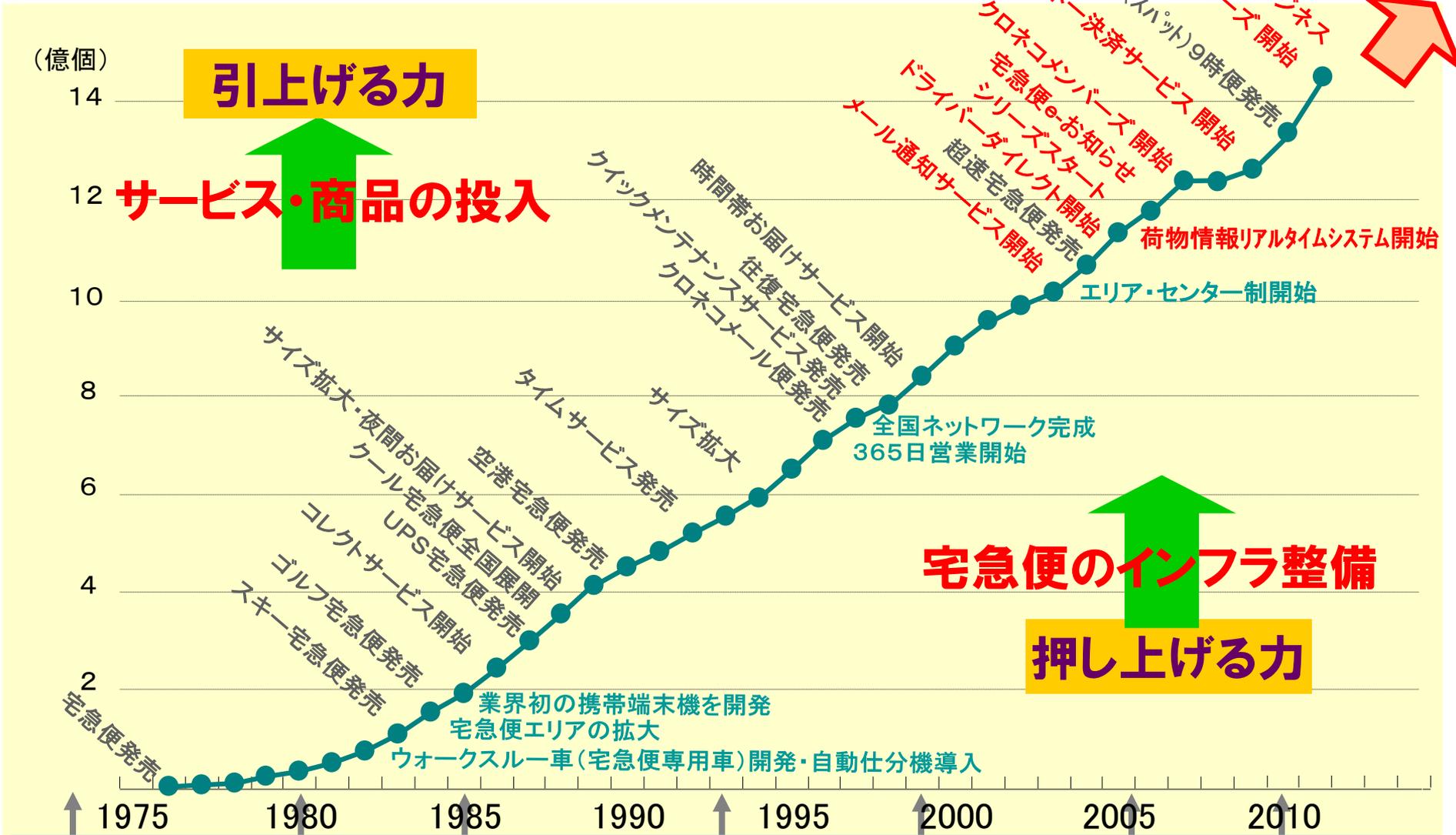
ゴルフ宅急便

行きも帰りも、手ぶらでゴルフ



進化する宅急便

商品開発と取扱個数の推移



第1次(74年) 第2次(80年) 第3次(85年) 第4次(93年) 第5次(99年) 第6次(05年) 第7次(10年)

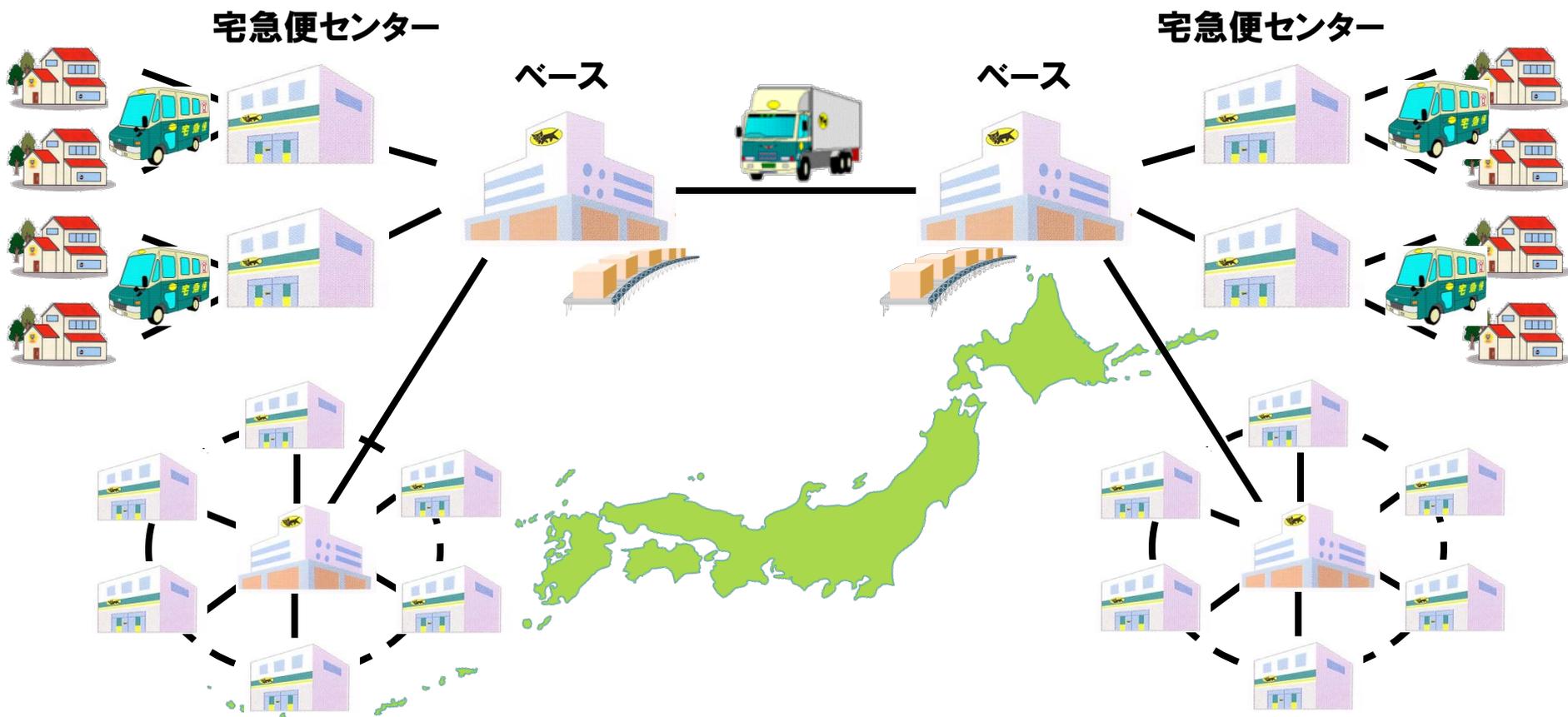
NEKOシステムの変遷



人・車・施設が全国を結ぶインフラ 「ハブ＆スポークシステム」

【ベース】 71拠点
【宅急便センター】 5,927店

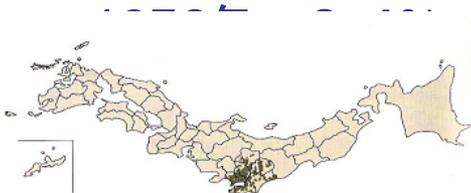
【車両数】 44,400台
【社員数】 142,813名
【取扱店数】 約245,000店





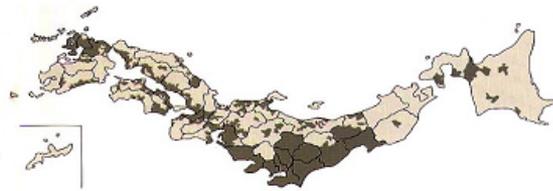
1976年

翌日配達開始



1980年～1990年

全国ネットワーク拡大



1997年

小笠原諸島の宅急便開始
全国ネットワーク完成

1997年 100%



2003年 エリアセンター制開始 (全国5,000店舗構想)

従来の営業所を細分化してお客さまのより近くに拠点を設置し、配達時間などのご要望にすぐにお応えできる体制へ



■ 会社紹介

■ ヤマトのDNA

■ 東日本大震災 復興活動

■ 「NEKOシステム」とBCP

■ 今後の取り組み



一. ヤマトは我なり

社員一人ひとりが「**会社を代表する者（経営者）**」
と意識し、お客様や社会に接する責務を担う。

全 員 経 営

社会、お客様が求めるものを自ら考え、行動する。



一. 運送行為は委託者の
意思の延長と知るべし

運送サービスを通して、お客様（委託者）の
思いを受け継ぎ、まごころをもってお届けする。

サービスが先、利益は後

サービスを追求すると、収益は後からついてくる



一.思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが、礼儀と節度を重んじ、
社会の一員として法と社会的規範を守り、
高い倫理観をもって、公正に行動する。

コンプライアンス

健全な企業風土を育むために不可欠なもの



■ 会社紹介

■ ヤマトのDNA

■ **東日本大震災 復興活動**

■ 「NEKOシステム」とBCP

■ 今後の取り組み



陸前高田宅急便センター



陸前高田市



石巻門脇宅急便センター







⇒小冊子P.58

施設(事業所)

全壊	9店
----	----

車両

全損	58台
所在不明	5台

集配エリア

日本海側(青森・秋田・山形)

17日まで、荷受停止

太平洋側(岩手・宮城・福島)

20日まで、荷受停止

3月25日より、東北地方の全域エリアにおいて、
宅急便の集荷・配達を再開。



ACTION I

現地で、救援物資輸送協力隊

ACTION II

全国で、 「宅急便ひとつに、希望をひとつ入れて」

宅急便ひとつに、
希望をひとつ入れて。



みんなで一歩前へ
ヤマトグループ

宅急便1個につき10円の寄付

ACTION III

ひとり一人が、全社運動を展開

- ボランティア活動への参加
- ベルマークで学校を支援
- みんなで打ち水



I. 救援物資輸送協力隊

⇒小冊子P.40～43

社訓

一. ヤマトは我なり

**被災地の社員が、会社の指示を受けずに、
自発的に救援物資の無償輸送を自治体に申し出た。**

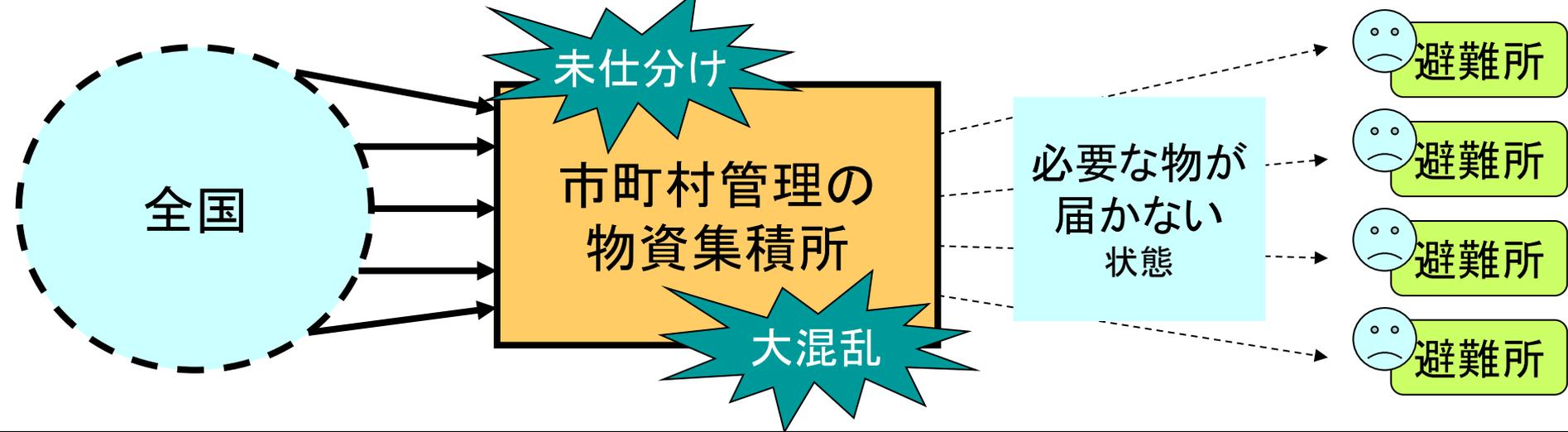


今、出来ることをする

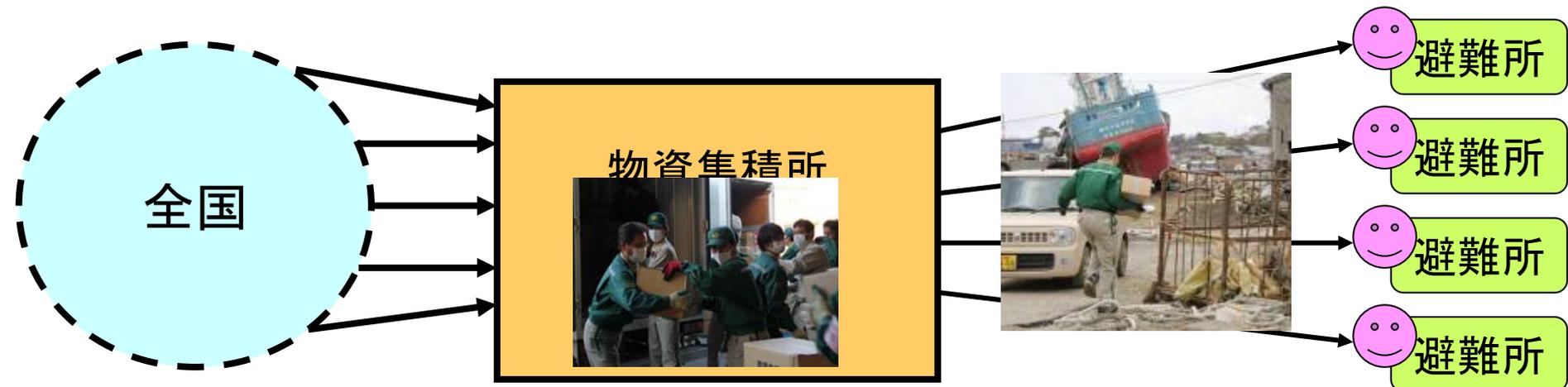


I. 救援物資輸送協力隊

① 被災地社員の自発的な行動から生まれた



震災直後より被災地社員の有志が役所に掛け合い、物資の「仕分け」、避難所への「配送」を無償で実施。





1. 救援物資輸送協力隊

② 現地の行動を本社が全面的にバックアップ

3月23日

宅急便再開の組織と救援物資輸送の組織を分ける

【本 社】

社 長

救援物資輸送支援
プロジェクト

計画規模
車両 200台
人員 500名

精鋭

【支 社】

支社長

救援物資輸送支援
責任者

2012年
1月15日時点

【主管支店】

主管支店長

救援物資輸送支援
主管責任者

車両 4,187台
人員 14,286名

ベース長

物流支店長

支店長

ロジスティクス
リーダー

倉庫内作業
チーム

行政窓口
リーダー

輸送
チーム

調整
スタッフ

参考写真. 救援物資輸送協力隊(気仙沼での様子)





1. 想いを届ける

社訓

一. 運送行為は委託者の
意思の延長と知るべし

荷物に込められた想い

皆さんの古里に早く春が来ようように...
皆さんの古里に早く花が咲きまようように...
皆さんの心に早く春が来ようように...
皆さんの心に早く花が咲きまようように...
頑張っている皆さんへ
応援している私達より





～日本の他の地域と被災地を繋ぐヤマト～

我々は遮断されていない。
ヤマトが他の日本の
地域と繋いでくれている。





2011年3月23日南三陸町 朝日新聞社提供



II. ヤマトグループの寄付活動

⇒小冊子P.44～47

社訓

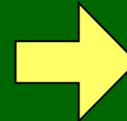
一.思想を堅実に
礼節を重んずべし

宅急便を育てていただいた東北地方の皆さんに
今こそ”**恩返し**”をしたい。

■ 宅急便 1 個につき 1 0 円の寄付

■ 一年間の宅急便取扱数量

1 4 億 2, 3 6 0 万 8, 1 3 6 個



1 4 2 億円の寄付

■ 寄付先を水産業・農業・生活基盤に指定

助成先：3 1 件（岩手県、宮城県、福島県）

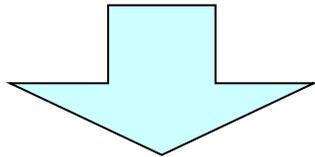
選考対象：1 7 4 事業



II. 宅急便ひとつに、希望をひとついれて

宅急便実績	4月度	101,474,973個
	5月度	103,387,393個
	6月度	113,421,507個
	7月度	143,326,972個
	8月度	114,981,420個
	9月度	106,563,477個
	10月度	110,082,305個
	11月度	121,019,550個
	12月度	193,618,979個
	1月度	98,926,632個
	2月度	101,966,056個
	3月度	114,838,872個

宅急便1個につき
10円の寄付



3月31日までの寄付金総額
142億3,608万1,360円

宅急便ひとつに、
希望をひとつ入れて。



みんなで一歩前へ
ヤマトグループ

生活・産業基盤の復興と再生支援

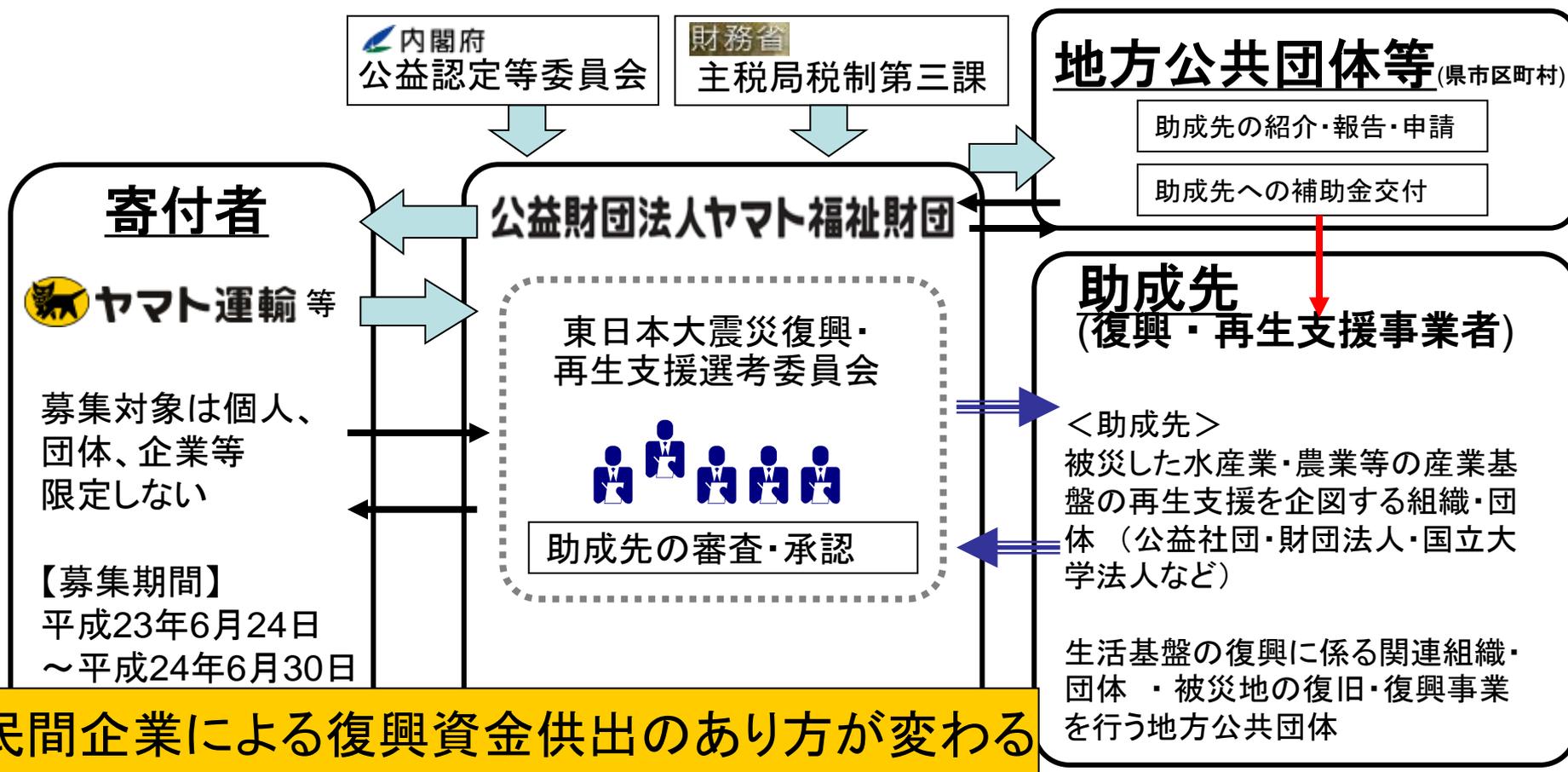


II. 「指定寄付金」に指定される

～地元の人が必要とすることに対して民間企業が直接支援するムーブメント～

財務省告示第209号 官報 第5583号 平成23年6月24日

1円も欠けることなく、現地に届けたい！無税に！





II. 東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金

第1次～第5次助成先決定



31件 142億円



主な助成先



岩手県	水産加工事業者 生産回復支援事業など11事業	機器類の購入及び 設置費用など
宮城県	高鮮度水産供給施設 整備事業 など 8事業	製氷機や養殖用資機材 の購入費用など
福島県	農業生産再生事業など12事業	農業倉庫の集約・再編 改修費用など



選考姿勢

見える支援・速い支援・効果の高い支援を目指す





II. 助成による復興事例 ① 宮城県南三陸町

外観 1200m²



テープカット



秋サケの初競り



流失した魚市場に代わる
仮設魚市場の建設

助成金 3億6,500万円
2011年10月24日に稼動開始



II. 助成による復興事例 ②～岩手県野田村～

海岸近くで津波に流された保育所



開所式には園児、保護者、職員、関係者約170名が参加



完成した保育所

流失した保育所の
安全な高台での再建

(園児を持つ母親が働きに出られず困っていた)

助成金 2億8,000万円
2012年10月30日に竣工



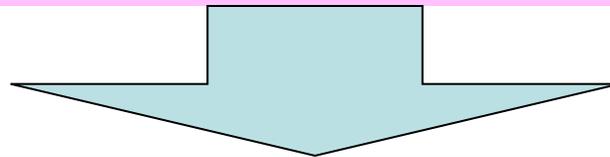


II. 寄付をより価値あるものに！役立つものに！

<助成先の選定ポリシー>

1. 国が出来ないもの
2. 困っている方がいて急を要するもの
3. 使われ方が見えるもの
4. 雇用が生まれる等の効果の高いもの

国・地方自治体の復興活動を補完

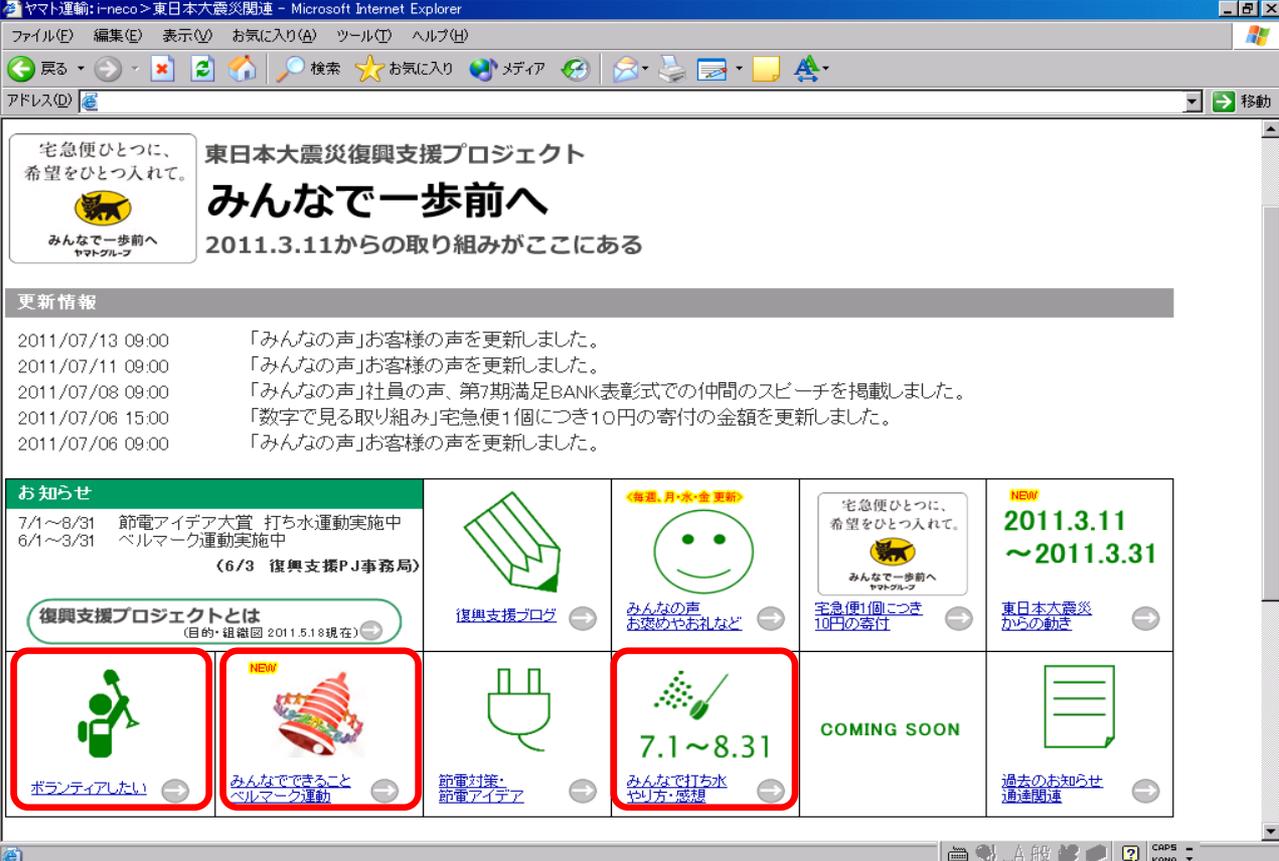


地域インフラの再生

Ⅲ. 全員参加の運動

～社員のアイデアかつ一人ひとりができる取り組み～
復興支援ポータルサイト

⇒小冊子P.48～51



宅急便ひとつに、希望をひとつ入れて。
みんなで一歩前へ
ヤマトグループ

東日本大震災復興支援プロジェクト

みんなで一歩前へ

2011.3.11からの取り組みがここにある

更新情報

- 2011/07/13 09:00 「みんなの声」お客様の声を更新しました。
- 2011/07/11 09:00 「みんなの声」お客様の声を更新しました。
- 2011/07/08 09:00 「みんなの声」社員の声、第7期満足BANK表彰式での仲間のスピーチを掲載しました。
- 2011/07/06 15:00 「数字で見る取り組み」宅急便1個につき10円の寄付の金額を更新しました。
- 2011/07/06 09:00 「みんなの声」お客様の声を更新しました。

お知らせ

7/1～8/31 節電アイデア大賞 打ち水運動実施中
6/1～3/31 ベルマーク運動実施中
(6/3 復興支援PJ事務局)

復興支援プロジェクトとは
(目的・組織図 2011.5.18現在)

 ボランティアしたい	 みんなでできること ベルマーク運動	 復興支援ブログ	 みんなの声 お褒めやお礼など	 宅急便1個につき 10円の寄付	NEW 2011.3.11 ～2011.3.31 東日本大震災 からの動き
		 節電対策・ 節電アイデア	 7.1～8.31 みんなで作る 打ち水・感想	COMING SOON	 過去のお知らせ 関連記事

復興支援プロジェクトでの取り組み・全社運動での取り組みを可視化

グループ社員全員が共有



III. グループ全員参加の運動

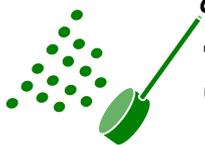


被災地でのボランティア活動への参加
参加延べ人数 2,477人
(2011年6月20日～2012年10月5日)

ボランティア休暇制度導入
会社がバスと宿泊先手配



ベルマークで被災地の学校を支援
累計点数 4,071,526点
(2011年6月1日～2012年3月15日)



みんなで打ち水
・・・社内公募した節電アイデアより
(2011年7月1日～8月31日)





- 会社紹介
- ヤマトのDNA
- 東日本大震災 復興活動
- **「NEKOシステム」とBCP**
- 今後の取り組み



【軒先】



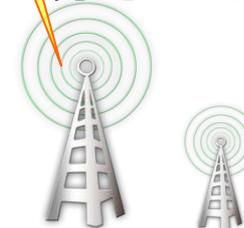
【宅急便センター】 無線LAN AP



ワークステーション

社内LANでアップロード

【屋外】 携帯電話基地局



携帯電話のネットワークで
15分ごとにアップロード

BCPを常に明確に意識してつづってきた

1984年11月 世田谷ケーブル火災



▶ ホストコンピュータの東阪バックアップ

1993年7月 北海道南西沖地震(奥尻島)

1995年1月 阪神・淡路大震災



▶ データの紙出力、分散化 (4次～5次NEKO)

▶ 業務アプリのWeb化(ネットワーク型) (6次NEKO)

2007年5月 NTT東日本フレッツ広域障害

▶ 宅急便センターの電話回線の二重化 (7次NEKO)



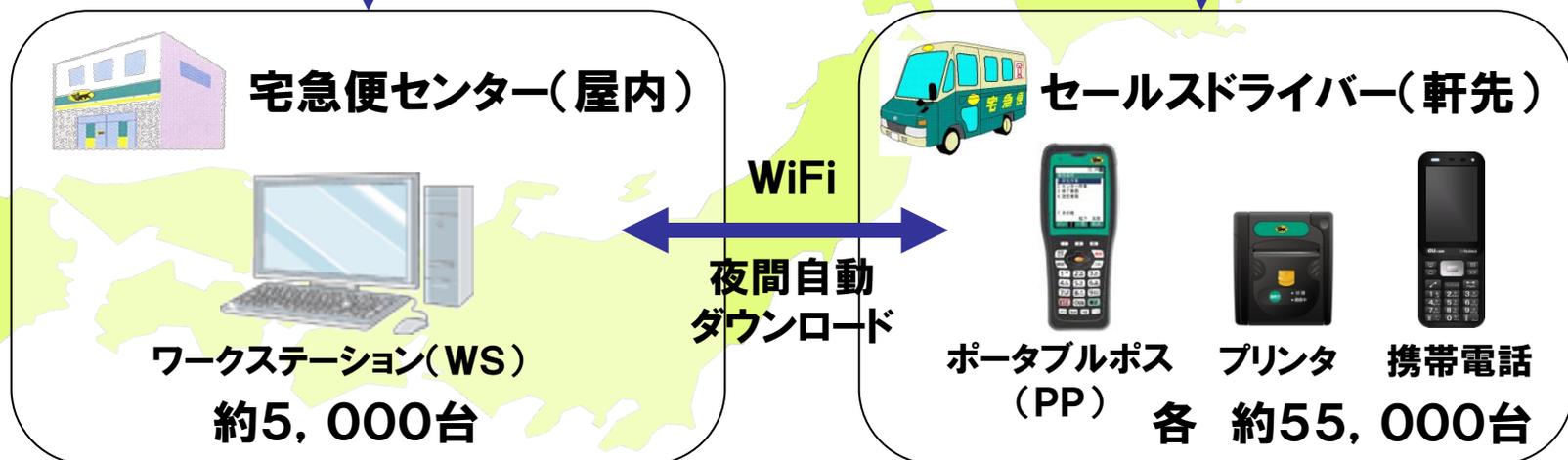
上位サーバ群



通信ネットワーク



端末





「6次NEKOシステム」で実現したSDの通信ネットワーク

■システム導入前

荷物情報はセンターに戻ってから転送していた

反映まで
約4時間

8:00頃

①センターを出発

②お客様宅へ

③荷物情報を入力

12:00頃

④センターへ到着

⑤荷物情報を出力



■システム導入後

携帯電話のネットワークを利用し、ほぼリアルタイムに情報を転送





東日本大震災でのデータの被害はほぼゼロ

津波がくる直前までの荷物情報がわかり、事業復旧に大きく役立った。

東京IDC



バックアップ
(広域災害対策)



大阪IDC



Webコンピューティングと、
荷物情報の軒先からのアップロード(15分おき)



パソコン 約5,000台



宅急便センター



PP 約55,000台



SD



- 会社紹介
- ヤマトのDNA
- 東日本大震災 復興活動
- 「NEKOシステム」とBCP
- 今後の取り組み

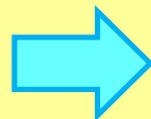


『善意を善意のまま届けきることの難しさ』

救援物資が無統制に送り込まれた結果、物資集積所の処理能力を超えた。(従来のプッシュ型輸送の限界が顕在化)



- (1) 救援物資が滞留し、必要な物資が、必要なタイミングで被災者に届かない。
- (2) 変化する被災地ニーズに応えられない。
- (3) 流通のサプライチェーンの寸断で被災地への納品が滞る。



情報と物流を一体化した新たな物資輸配送の仕組みが必要

大規模災害など発生時は物流事業者が 一致団結し、必要な支援を！

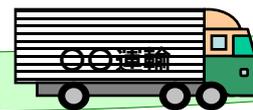
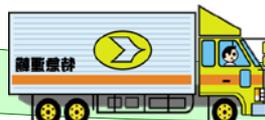
普段から社会を支え、
必要な物資を、必要な場所へ、必要な日時に、確実に届ける

【被災地のニーズ】

- ①ニーズに応じた物資が欲しい。
- ②到着予定を知りたい。
- ③必要な分だけ納品してほしい。
- ④窓口を一本化したい。

【支援側のニーズ】

- ①物資の在庫情を一元化したい。
- ②需給状況を把握して調達したい。
- ③受注・配送などの情報を共有したい。
- ④窓口を一本化したい。



情報の
一元管理

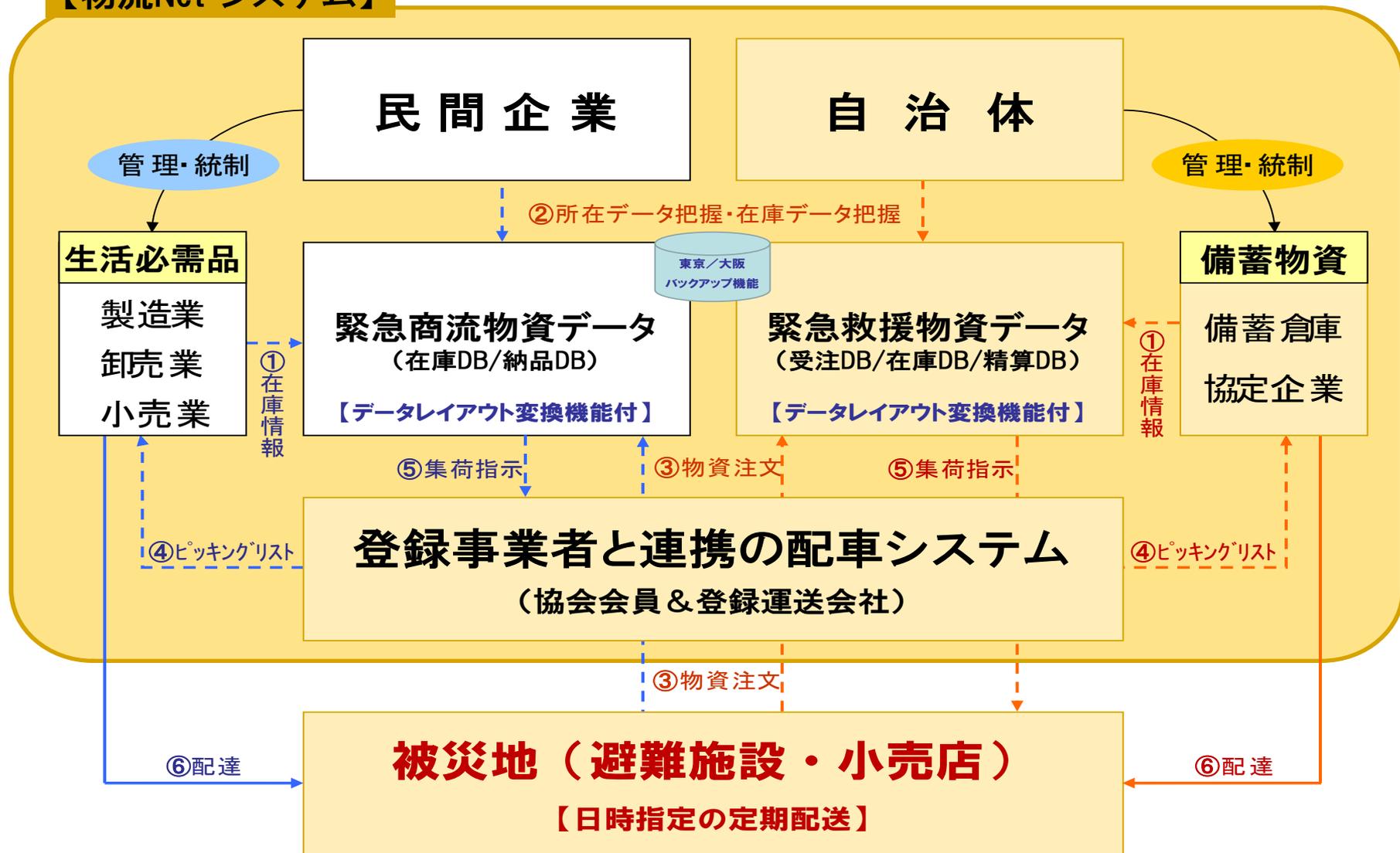
物流Netシステムの構築

(全国物流ネットワーク協会)

共同輸配送
システムの
高度化



【物流Net システム】





羽田クロノゲート・厚木ゲートウェイの紹介

羽田クロノゲート



「羽田クロノゲート」は、国際化した羽田空港に隣接し、ヤマトグループの配送ネットワークを集結することにより、国際輸送を含めた「物流の革命」を実現するヤマトグループ最大級の物流ターミナル。

敷地面積：89,222㎡ **東京ドームの4倍！**
 地上6階の物流棟・8階建ての事務棟に分かれる。
 1時間当りの処理個数：48,000個

- ◆地域の方も利用できる『体育館』
- ◆東京都より認定を受けている『保育所』
- ◆障害者雇用と自立支援を推進する『スワンカフェ』

大田区と防災協定を締結している。
 （施設および備蓄品の提供と業務協力など）

「厚木ゲートウェイ」は、日本国内の主要都市における当日配達を実現するための拠点で、最新鋭のマテハン機器によって、物流のスピードと工程の短縮を革新的に進化させる総合物流ターミナル。

集荷した荷物を日中の時間帯から幹線輸送を行う「**多頻度幹線輸送**」を行い、更に**24時間365日稼動**の付加価値機能とを融合させることにより、当日配達の実現を可能にする。

2016年までには、中部と関西に新たなゲートウェイを建設予定で、厚木ゲートウェイはその第1号となる。

防災協定は締結していないものの、自治体と同様の合意をしている。

厚木ゲートウェイ



