



ヤマトホールディングス

統合レポート 2023

# “One YAMATO 2023”

Medium-Term Management Plan  
Based on “YAMATO NEXT100”



## 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、消費行動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、グループ各社の経営資源

を結集したOneヤマト体制のもと、ネットワーク・オペレーションの構造改革および法人ビジネス領域の拡大を中心とする事業構造改革の推進により、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値を拡大することで、持続的な事業成長の実現を目指しています。

これらの取組みを通じて、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」に貢献し、中長期的な企業価値向上を実現していきます。

### グループ概要\*

\* 2023年3月期または2023年3月時点

#### 営業収益

1兆8,006億円

#### 営業利益

600億円

 法人関連  
オペレーション拠点\*1

約400拠点

 宅急便営業所

3,331 拠点

 国内宅急便ネットワーク  
カバー率

100%

 海外展開

24の国と地域

 社員数

約21万人

 セールスドライバー

約6万人

 宅配便サービス  
国内シェア\*2

第1位 シェア 47.5%

 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23.3億個

 クロネコメンバーズ  
会員数

約5,600万人

\*1 営業倉庫、法人顧客向け集配拠点など

\*2 出所：国土交通省「宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」

#### 見通しに関する注記

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通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、当社の見通し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・対話ガイドライン2.0」
- ・IFRS Foundation(国際会計基準財団)  
統合報告フレームワーク



# CONTENTS



01

## 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 グループ企業理念
- 04 提供価値を拡大してきた歴史(100年のあゆみ)
- 06 「End to End」に対する提供価値の拡大に向けて
- 08 価値創造プロセス
- 10 パフォーマンスハイライト

44

## コーポレート・ガバナンス

- 44 社外取締役座談会
- 50 コーポレート・ガバナンス
- 58 取締役／監査役／執行体制

62

## 財務セクション

- 62 10か年データ／業績ポイント
- 64 連結財務諸表

12

## Oneヤマトで向かう先

- 12 社長メッセージ
- 16 CFOメッセージ
- 18 ネットワーク・オペレーション構造改革
- 22 法人ビジネス領域の拡大
- 26 人事戦略
- 32 デジタル戦略
- 34 環境戦略
- 38 サステナブル経営
- 38 サステナブル経営の強化
- 40 サステナブル中期計画2023
- 42 持続的成長を支える施策

70

## 企業データ

- 70 グローバルネットワーク
- 71 会社情報／株式情報

# 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「変わるべきからざる価値観」をもとに構成する「グループ企業理念」を拠り所とし、豊かな社会の実現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。

## 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。

## 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。



### 「社訓」に込められた創業の精神

ヤマトグループの100年超の歴史で「変わるべきからざるもの」、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るてしまいますが、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。

詳細は当社ホームページをご覧ください。



▶企業姿勢や社員行動指針を含むグループ企業理念

<https://www.yamato-hd.co.jp/company/philosophy.html>

▶各方針・宣言

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/policy.html>

**Mission**

ヤマトグループが、社会において  
果たすべき使命や存在意義

**経営理念****Vision**

これからのヤマトグループの  
あるべき姿

**経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」****環境ビジョン****社会ビジョン****中期経営計画「One ヤマト2023」**

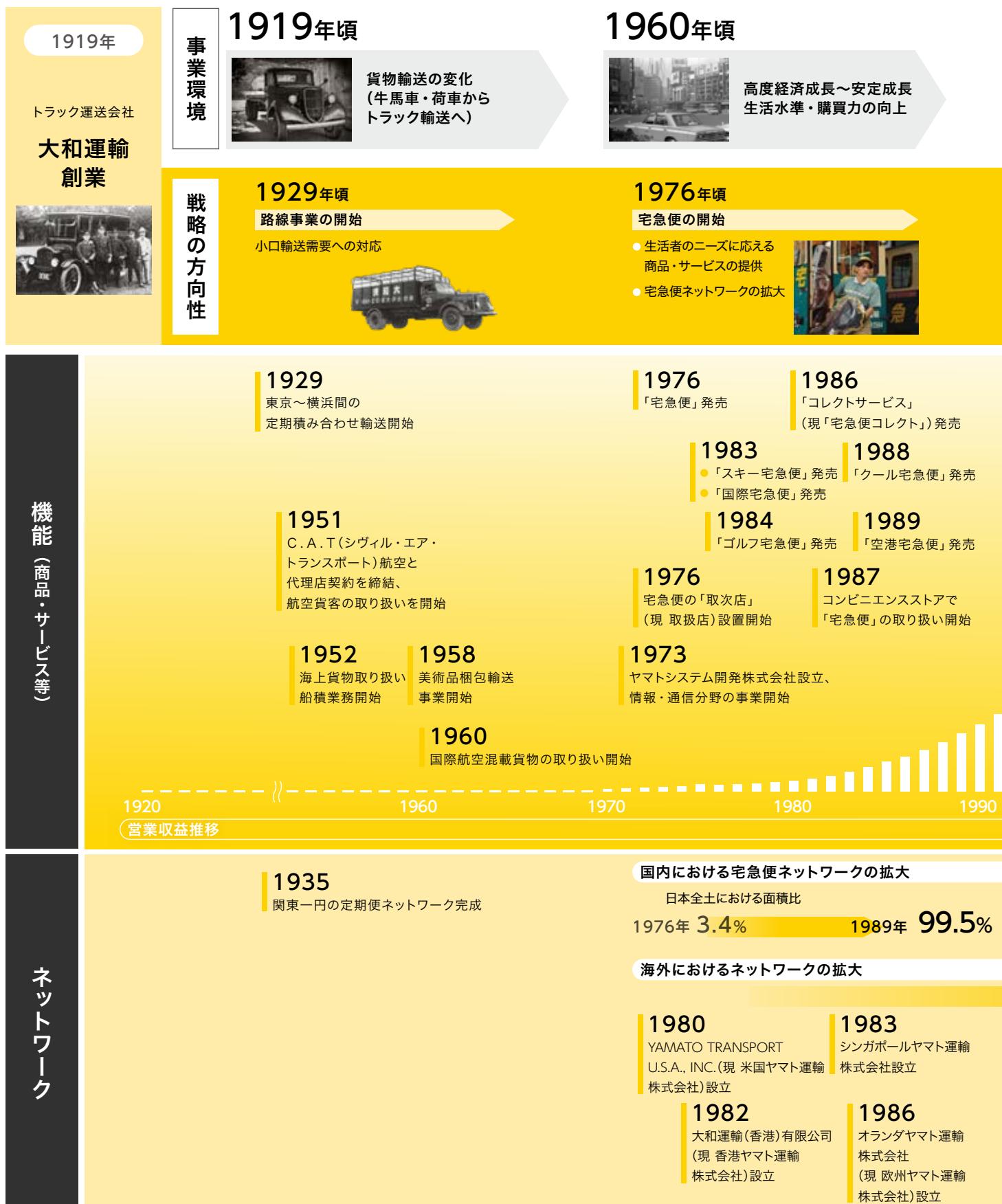
サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大

**Values**

ヤマトグループがMissionを実現するためには  
大切にしていく価値観

**企業姿勢****社員行動指針****ヤマトグループの価値観や考え方を表す方針**ヤマトグループ  
人権方針ダイバーシティ  
基本方針ヤマトグループ  
人材マネジメント  
方針ヤマトグループ  
環境方針ヤマトグループ  
責任ある  
調達方針  
など**社訓**

# 提供価値を拡大してきた歴史(100年のあゆみ)



ヤマトグループは、時代の変化を先取りして、お客様が求める商品・サービスを提案することで今日の発展につなげてきました。日本で初めての路線事業として、定期積み合せ輸送を開始。その後、不特定多数のお客様の配送ニーズに応える「宅急便」を発売し、個人～法人のお客様のニーズに応え、提供価値を拡大してきました。2019年に創業100周年を迎ましたが、事業環境の大きく急激な変化を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していくための構造改革に踏み出しました。

## 2000年頃



ライフスタイルの変化、「宅配」から「個配」へニーズが拡大

## 2020年～



新型コロナウイルスの感染拡大  
消費行動や流通構造の変化

### 2000年頃

#### グループ経営の推進

- デリバリー事業のさらなる進化
- ノンデリバリー事業の自立的な成長



### 2013年頃

#### 企業発物流におけるソリューションの創出

- 付加価値の高い事業モデルの創出
- ネットワーク革新による事業基盤の強化



### 1998

「宅急便時間帯お届けサービス」開始

### 2002

「宅急便メール通知サービス」開始

### 2005

通販事業者向け総合決済サービス  
「宅急便コレクト」開始

### 2000

3PL(サードパーティ・ロジスティクス)事業開始

### 2007

「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」開始

### 2007

### 2012

### 2012

法人向け会員制サービス  
「ヤマトビジネスメンバーズ」開始

### 2016

オープン型宅配便ロッカー  
「PUDO(ブドー)ステーション」設置開始

### 2000

### 2010

### 2020

### 1997

宅急便全国ネットワーク完成

### 2013

羽田クロノゲート稼働開始

### 2003

雅瑪多(上海)物流有限公司  
(雅瑪多国際物流有限公司の前身会社)設立

### 2020

海外現地法人27社  
展開エリア25の国・地域(駐在員事務所・支店を含む)

### 2016

- マレーシア宅配大手のGD EXPRESS CARRIER BHD.  
(現GDEX BHD.)と業務・資本提携を締結
- マレーシアに本拠地を置くOTLグループの株式取得

### 創業100周年

2020年3月期

1兆6,301億円

2021年4月～

## 中期経営計画 「Oneヤマト2023」



グループ経営資源を結集した  
Oneヤマトの経営体制を始動  
海外を含む法人顧客のビジネスの  
上流領域から下流領域まで、  
「End to End」での価値提供を目指す

# 「End to End」に対する 提供価値の拡大に向けて

2020年4月～  
経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

2021年4月～  
中期経営計画「One ヤマト」

## 課題認識

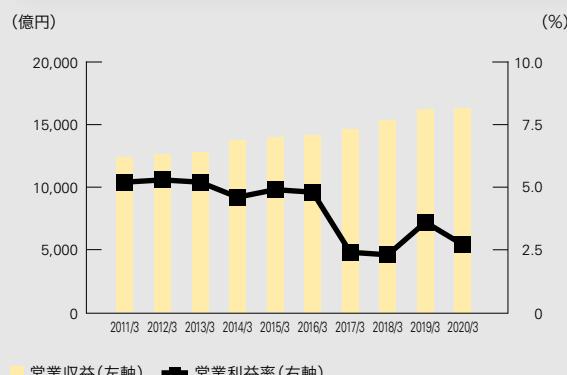
急速に変化する事業環境、深刻化する社会課題を踏まえ、お客様や社会の期待・ニーズに持続的に応えていくため、グループ経営構造改革および事業構造改革に踏み出しました。

### 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の過疎化
- 労働人口の減少
- 気候変動と資源減少
- 機能ごとの事業会社に経営資源が分散（部分最適）
- 宅急便による従来型ビジネスモデルの限界
- 経験と勘に依存した属人的な意思決定
- 自前主義中心の企業風土

### 経営構造の課題

### 営業収益／営業利益率の推移 (2011年3月期～2020年3月期)



## グループ経営構造改革

### One ヤマト体制の構築

- ▶ グループ8社をヤマト運輸に統合し、経営資源を結集・再配置

### 事業ポートフォリオの見直し

- ▶ ヤマトリース・ヤマトホームコンビニエンスの株式を譲渡（完全子会社→持分法適用会社）
- ▶ 東アジア・東南アジアに展開した宅急便の撤退

### Review

(2022年3月期～2023年3月期)

### 中期経営計画「One ヤマト2023」の成果・課題

#### 成果

- ・グループ資源を結集した「One ヤマト体制」の構築
- ・起点としてのEC物流ネットワーク構築が進展
- ・既存の宅急便ネットワーク強靭化に向けた全体像の設計完了、順次取組み開始
- ・国内ECの調達・返品領域、日本向け越境EC、食品販売事業者への3温度帯ロジスティクス、LLP(リードロジスティクスパートナー契約)案件等、価値提供領域が拡大

#### 課題

- ・営業・オペレーション一体の事業構造改革
- ・事業構造改革を支える経営基盤の継続的な強化
- ・外部環境の変化を踏まえたプライシング適正化

昨今、事業を取り巻く環境は大きく変化しており、消費行動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、グループ各社の経営資源を結集したOneヤマト体制のもと、ネットワーク・オペレーションの構造改革および法人ビジネス領域の拡大を中心とする事業構造改革の推進により、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値を拡大することで、持続的な事業成長の実現を目指しています。

マト2023」～

## 事業構造改革

### ネットワーク・オペレーション構造改革 ▶ P18~21

- ▶ 専用ネットワーク構築と拡大、既存ネットワーク強靭化

#### Point

成長領域の物流ニーズへの対応の強化、  
ネットワーク品質・効率性の向上

### 法人ビジネス領域の拡大 ▶ P22~25

- ▶ 国内外の拠点と輸配送のネットワークや  
コントラクトロジスティクス、国際フォワーディング  
を組み合わせた提供価値拡大

#### Point

国内およびグローバルに広がる顧客のサプライチェーンの  
「End to End」に対する提供価値拡大

### 構造改革を支える基盤戦略の推進

**人事戦略**  
▶ P26~31

**デジタル戦略**  
▶ P32~33

**環境戦略**  
▶ P34~37

持続的な企業価値向上のための基盤強化

サステナブル経営の強化 × コーポレート・ガバナンスの強化  
▶ P38~43 ▶ P44~61

### 目指す姿

サプライチェーンの  
**「End to End」に対する  
提供価値の拡大**  
～持続的な事業成長の実現～



# 価値創造プロセス

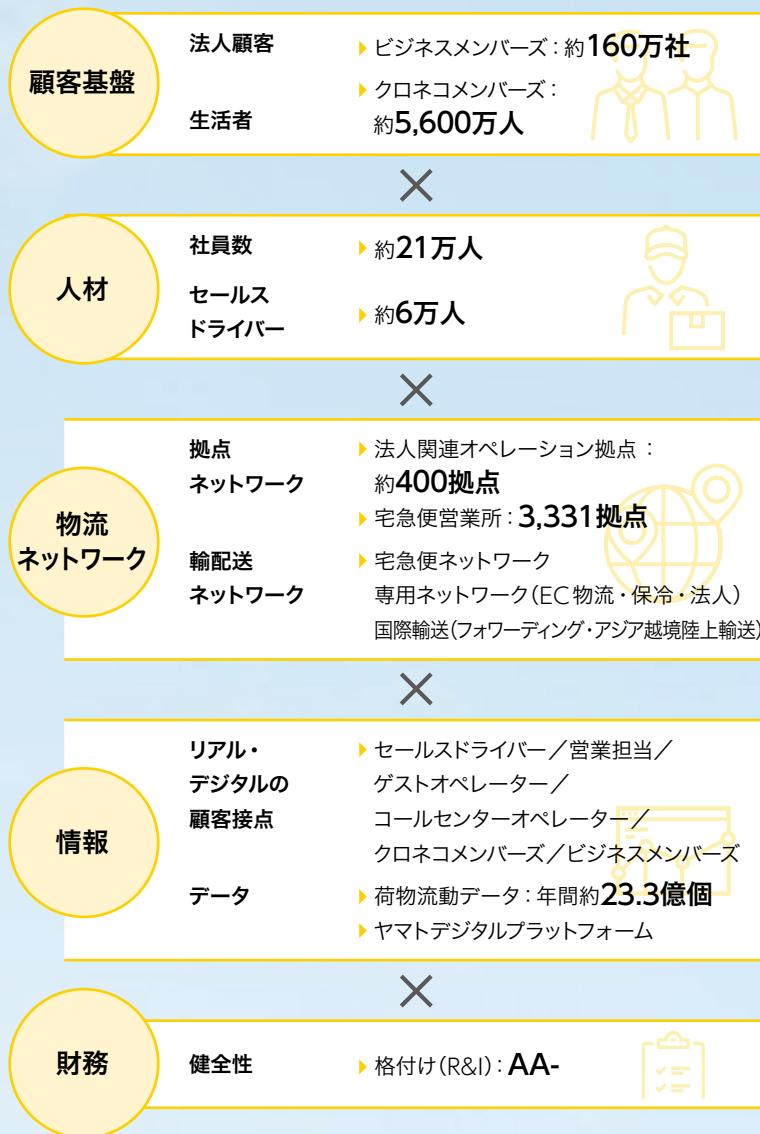
## 事業環境／社会課題

- 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の過疎化
- ・労働人口の減少
- ・気候変動と資源減少

## 外部環境の変化によるコスト上昇 |

- ・現在：国際情勢の不安定化に伴うインフレ影響
- ・今後：労働力不足(2024年問題・2030年問題)

## 経営資源／強み (2023年3月時点)



## 価値創

## サプライチェーンの「End to

営業・オペレーション一体の事業構

法人ビジネ

ネットワーク・オペ

構造改革を支える

人事戦略

デジタル

持続的な企業価値向

サステナブル  
経営の強化

エネルギー・  
気候

大気

資源循環・  
廃棄物

社会と企業の  
レジリエンス

コーポレート・



創造の戦略

## 「End」に対する提供価値の拡大

構造改革による収益性と成長力向上

リスク領域の拡大

ペレーション構造改革

基盤戦略の推進

人材戦略

環境戦略

上のための基盤強化

労働

人権・ダイバーシティ

安全・安心

データ活用・セキュリティ

サプライチェーンマネジメント

地域コミュニティ

ガバナンスの強化

アウトプット	
財務 価値向上	中長期の目標*
財務	連結営業利益率: 7% 以上 (2027年3月期)
ROE: 13% 以上 (2027年3月期)	中長期の目標
環境	GHG(温室効果ガス)排出量 *1: <b>2050年 実質ゼロ</b> <b>2030年 48% 削減 *2</b> *1 国内連結会社および(株)スワンの 自社排出(Scope1とScope2) *2 2021年3月期比
非財務 価値向上	中長期の目標*
社会	人的生産性 *3: <b>2023年3月期比 15% 増加</b> (2027年3月期)
エンゲージメントの向上: 社員意識調査 *4において過去最高 値を上回る水準 (2027年3月期)	中長期の目標
大陸	重大交通事故 *5件数: 0件 重大労働災害 *6件数: 0件 *5 有責死亡交通事故 *6 死亡労働災害

※2024年3月期 期首時点の想定

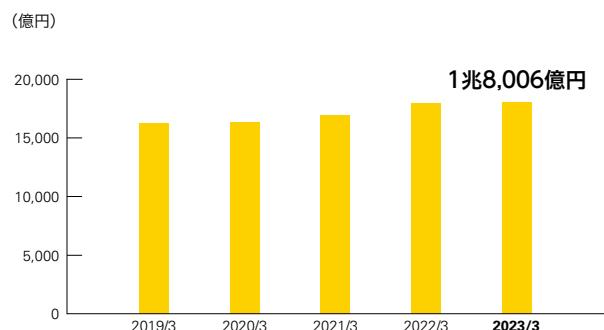
# パフォーマンスハイライト

2023年3月期

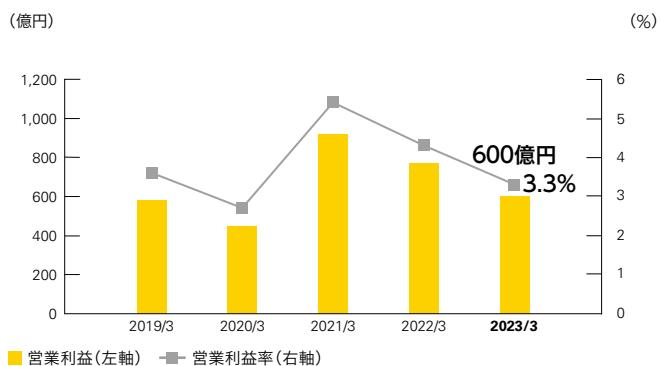
## 財務情報

営業収益は、成長が続くEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことにより、前期比0.4%増の1兆8,006億68百万円となりました。営業利益は、燃料単価や時給単価、電気代などの上昇や、ネットワーク・オペレーションの構造改革など中期経営計画「Oneヤマト2023」推進に伴う費用が増加したことにより、前期比22.2%減の600億85百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、海外連結子会社の清算を承認したことに伴い、法人税等調整額が減少したことなどにより、前期比18.0%減の458億98百万円となり、ROEは前期比2.0ポイント低下の7.6%となりました。

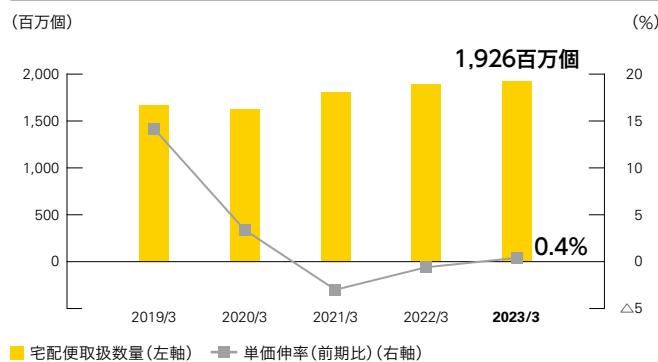
### 営業収益



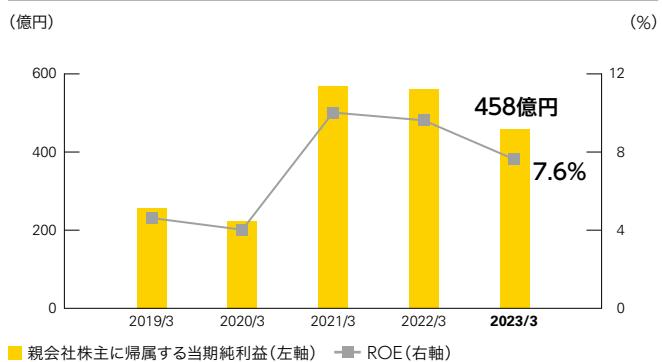
### 営業利益／営業利益率



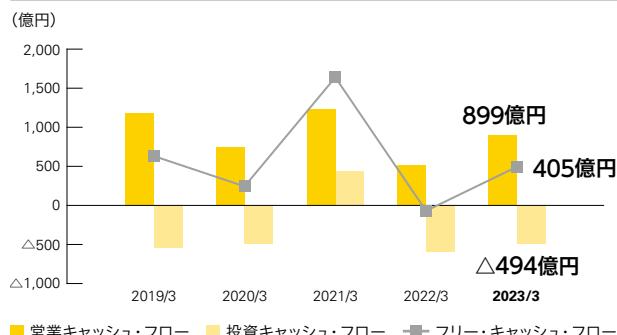
### 宅配便取扱数量\*1／単価伸率(前期比)



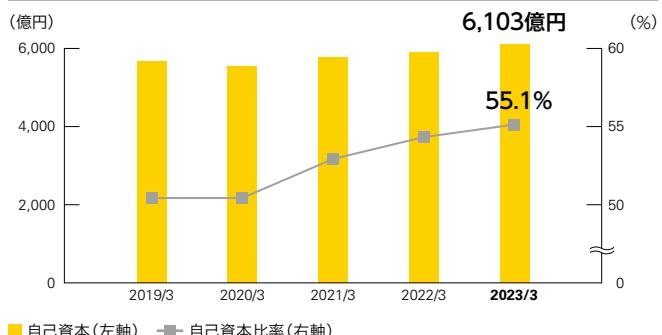
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



### 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\*2



### 自己資本／自己資本比率

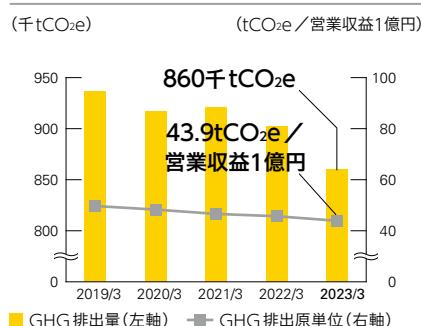
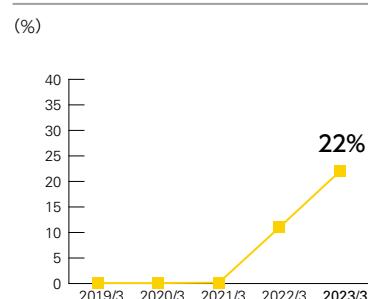
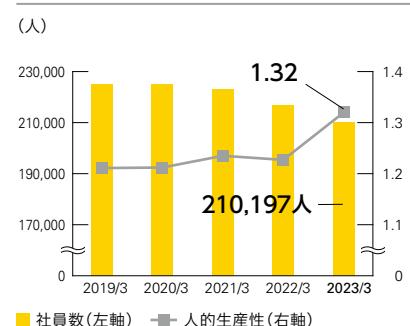
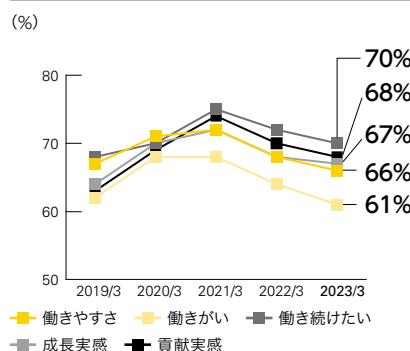
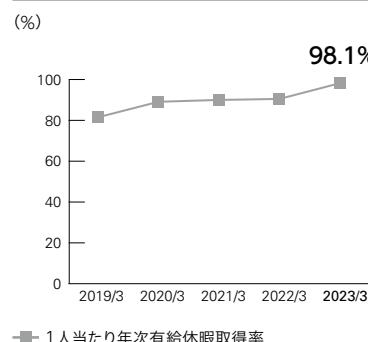
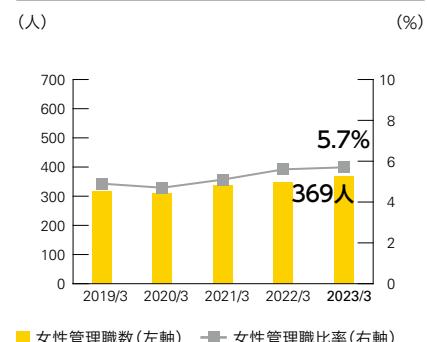
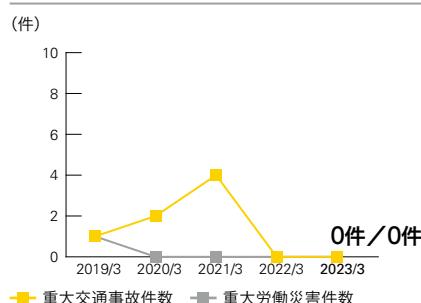


## 非財務情報

ヤマトグループは、中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現を目指し、サステナブル経営を推進しています。マテリアリティに対する2023年の到達目標と具体的な行動を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、その2年目となる2023年3月期は、EVや太陽光発電設備の導入などによるGHG排出量削減や、専門人材の採用・育成強化、人材の多様性を尊重し社員が活躍できる職場環境の整備などに取り組みました。引き続き、事業構造改革を支え持続的な成長につなげるべく、各種施策を推進していきます。

温室効果ガス(GHG)排出量<sup>\*3</sup>/

## GHG排出原単位

再生可能エネルギー由来電力使用率<sup>\*3\*4</sup>社員数/人的生産性<sup>\*5</sup>社員意識調査<sup>\*6</sup>1人当たり年次有給休暇取得率<sup>\*7</sup>女性管理職数/女性管理職比率<sup>\*3</sup>重大交通事故<sup>\*8</sup>件数/  
重大労働災害<sup>\*9</sup>件数<sup>\*1</sup> 定義：宅急便・宅急便コンパクト・EAZY<sup>\*2</sup> 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<sup>\*3</sup> 対象：国内連結会社および(株)スワン<sup>\*4</sup> 再生可能エネルギー由来電力MWh/総電力MWh<sup>\*5</sup> (連結営業収益 - 連結下払経費) ÷ 連結人件費<sup>\*6</sup> 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マー社員・パートタイマー社員)<sup>\*7</sup> 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：国内連結会社および(株)スワンのフルタイマー社員)<sup>\*8</sup> 有責死亡交通事故<sup>\*9</sup> 死亡労働災害

## 社長メッセージ



代表取締役社長 社長執行役員

**長尾 裕**

## 次の4年間で新たな事業構造へ ～サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大に向けて～

### » 危機感を背景に断行した構造改革

2019年、私は強い危機感を抱きながらヤマトグループの社長に就任しました。危機感の背景にあったのは、2つの大きな課題認識です。1つ目は、社会やお客様が変化する中で、お客様視点でサービスを提供する経営構造になっていないことでした。2019年当時、ヤマトグループには、宅急便サービスを提供する会社、法人向け物流サービスを提供する会社、ITシステムを開発する会社など、機能ごとに組織が存在し、部分最適に陥っていました。そして2つ目の課題認識は、そうした経営構造に対し、各事業会社の経営を担う幹部の多くが課題として捉えておらず、危機感が欠如していると強く感じたことでした。

私は「企業経営」とは、言い換えれば「経営資源の有効活用」であると考えています。いかに優れた経営資源が集まっていても、

最適に配置されていなければ本来持つパフォーマンスを発揮することはできません。そのため、2020年に発表した中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO NEXT100」、2021年4月から開始した中期経営計画「Oneヤマト2023」では、グループ経営構造改革、すなわち、経営資源を最大限に活用するために、経営の形をどのように変えるかということを最優先課題として取り組んできました。それまで9つに分かれていた事業会社を一つのヤマト運輸として統合、いわゆる「Oneヤマト体制」を構築し、グループの持つ経営資源を結集・再配置することで、お客様のニーズに正面から向き合える体制に転換できたと考えています。

## » 宅急便ネットワークの強靭化

経営資源がグループ全体で可視化されるにつれて、取り組むべき課題も明らかになりました。その一つが「ネットワーク・オペレーション」の構造改革です。オンライン消費の拡大や、企業間物流における小口・多頻度化の進展など、市場環境の様々な変化に対応するため、ネットワーク全体の品質・効率性の向上に取り組んでいます。

ネットワーク・オペレーションの構造改革においては、まず、パートナー企業と連携して「EC物流ネットワーク」を構築し、コロナ禍でのEC需要の急拡大に対応してきましたが、特にこれからの4年間は、既存の宅急便ネットワークの強靭化に注力していきます。宅急便の販売開始からあと3年で50年を迎える今、お客様のニーズの変化に対応し、ネットワークを構成する拠点のあり方を改めるべき時期がきたと考えています。

具体的には、これまで小規模・多店舗展開してきた営業所の集約と大型化です。もともと宅急便は個人向けとしてスタートしており、広く様々なお客様から小口の荷物を集めます。営業所を細かく配置してきました。その結果、ピーク時は営業所が約4,000店まで増加しました。しかし現在では、出荷される荷物の構成が大きく変化し、取扱数量の約9割が法人のお客様、かつその約半数を大

口顧客が占めています。そこで、荷物の流れや物量の変化に合わせ、特に出店密度の高い都市部における拠点のあり方を見直し、集約・大型化を進めています。現在の拠点総数は約3,300店ですが、最終的には約1,800店が適切ではないかと考えています。

また、集約・大型化と連動し、各拠点の集配オペレーションに関しても見直しを進めています。変動する業務量への対応を現場の属人的な判断や創意工夫のみに頼るのではなく、データ活用を通じた最適な集荷・配達稼働の設計により、ドライバーごとの業務量の平準化を図っていきます。

大切なことは、いたずらに拠点数を削減するのではなく、地域やお客様のニーズに合わせて拠点の配置やオペレーションを最適化することです。当然、社会的インフラとしての全国ネットワークは損なってはなりません。全ての地域で社員がお客様に対応できる全国ネットワークを維持するためにも、社員やパートナーの安全や品質、働きやすさをこれまで以上に向上させるとともに、拠点間輸送、拠点ごとの仕分け作業といった工程を適正化することや、社員のさらなるパフォーマンスを引き出すことなどにより、ネットワーク全体の生産性を高めていきます。

## » 専用ネットワークの構築・拡大

既存の宅急便ネットワークの強靭化に加え、成長領域の需要に応える専用ネットワークの構築を進めています。「EC物流ネットワーク」もその一つですが、2023年6月には「低温輸配送センター」を開設し、「保冷専用ネットワーク」の運用を開始しました。これまでヤマトグループは、常温・冷蔵・冷凍の3温度帯を一体で扱う輸配送ネットワークを構築し、消費者が直接、各地域の生鮮品を取り寄せる文化や、それに伴うビジネスの発展に貢献してきました。

一方、近年ではコロナ禍の消費行動の変化を背景に、食品流通のEC化が大幅に進展しています。このような状況下、特に需要の集中する都市部において、冷蔵・冷凍の輸配送を新たな専用ネットワークに集約することで、品質を維持・向上しながら輸配送キャパシティを拡大し、さらなる需要に応えていきます。保冷の輸配送は食品にとどまらず、医薬品の需要拡大も見込まれる成長領域と捉えており、専用ネットワークを隨時拡大させていく計画です。

## » サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大

ヤマトグループが目指すのは、「サプライチェーンの『End to End』に対する提供価値の拡大」を通じた持続的な事業成長の実現です。これまで推進してきたグループ経営構造改革も、現在進めているネットワーク・オペレーションの構造改革も、お客様にさらなる価値を提供できる企業に進化するための改革です。「Oneヤマト2023」始動以降、法人顧客のサプライチェーン全体を最適化する取組みなど、すでにいくつものソリューション事例が生まれており、着実に成果が出てきています。

また、越境ECの領域に対する提供価値の拡大も進んでいます。従来は、個人のお客様が海外から商品を購入する際、海外および国内事業者の流通を経由して入手することが一般的でしたが、近年では海外の販売者から、個人のお客様が直接商品を購入して受け取れるようになりました。ヤマトグループはこの領域に数年前から着目し、海外の販売者に対してヤマトの物流ネットワークを活用するご提案をしてきましたが、当初想定していた以上のボ

## 社長メッセージ

リュームを取り扱うまでに規模が拡大しています。これは、ヤマトグループにおける国内部門と海外部門が連携して、オペレーションの構築とお客様への提案を進めたことで実現したものです。従来の部分最適の体制では実現し得なかったことであり、グループ経営構造改革の成果の一つと考えています。

一方で、コントラクトロジスティクスや国際フォワーディングなどの分野は、依然、発展途上の段階にあります。ヤマトグループの経営資源やポテンシャルに鑑みれば、大きな成長余地があると考えており、次の4年間では、他社との連携を含めてネットワークやオペレーション、法人営業の機能をさらに強化し、取引規模の拡大を図っていきます。

## » 新たな差別化要素としてのGHG排出量の可視化

法人顧客のサプライチェーンに対する提供価値の拡大に向けた新たな強みとして期待しているのが、現在開発中の温室効果ガス(GHG)排出量の可視化ツールです。これまで物流におけるGHG排出量のグローバルな算定基準が存在しなかった中で、ヤマトグループは欧州の宅配最大手であるDPDグループと環境分野での協力に向けた基本合意書を締結し、輸送のGHG排出量算定・報告方法に関する国際規格ISO 14083:2023の策定に携わるとともに、その基準に準拠した排出量可視化ツールの開発を推進して

おり、今秋の完成を予定しています。GHG排出量を可視化することは、2050年の温室効果ガス排出実質ゼロ\*を掲げるヤマトグループにとって、社会や環境のサステナビリティにより一層貢献できる契機となります。グローバルでGHG排出量への関心や規制が強まる中、法人顧客のサプライチェーンにおけるGHG排出量を可視化し、物流と在庫の最適化とともにGHG排出量の削減に寄与することは、法人ビジネス領域を拡大する上で、大きな差別化要素になると期待しています。

\* Scope1とScope2

## » 経営戦略と連動した人事施策の企画・展開

一連の改革や施策推進にあたって大きな原動力となったのは、ここ数年で新たにヤマトグループに参画してくれたプロフェッショナル人材の存在でした。今やヤマト運輸の執行役員の2割以上は外部の知見を有する人材であり、そのもとに社内の適性のある人材を集めることで、新たな挑戦や施策に打って出ることが可能になりました。

ヤマトグループにとって、最も重要な経営資源は「人」です。人事戦略が経営戦略そのものと言えるほど重要であると認識し、人事施策を企画・展開しています。

具体的には、経営戦略や新たな事業構造と連動した職務定義の明確化を進めています。例えば、これまで、職務定義が曖昧なまま各ターミナルで仕分け作業を実施しているようなケースがありました。また、セールスドライバーの職務は従前より明確でしたが、大口顧客の出荷割合が増加しているなど、お客様の多様化するニーズに対応するためには、より職務を細分化する必要性が高まっています。さらに、デジタル領域や法人ビジネス領域など、経営戦略に基づく新たな職務が増えています。このような状況を





踏まえ、全ての社員に期待する職務定義をより明確にした上で、その職務定義に基づいたパフォーマンスを測る適切な評価項目を設定し、評価者がそれぞれの社員と深く向き合いフィードバックを

行うサイクルを回していくことで、社員が自律的に業務を遂行し、パフォーマンスの向上や働きがいを実感できる職場風土を醸成していきます。

## » 2024年問題への対応

2024年4月から、自動車運転業務における「時間外労働の上限規制」の適用が開始されますが、物流業界全体ではドライバーの働き方改革、輸送能力の確保が大きな課題となっています。ヤマトグループの社員に対する働き方改革はすでに実施済みであり、社員の労働時間は適正な水準となっていますが、幹線輸送を担っていただいているパートナー企業における働き方改革を進めるため、現在、輸送のあり方の見直しや、輸送にかかる距離と時間に基づく規格化した契約体系の導入など、各パートナー企業との協議を進めています。

また、企業間物流においては、小口・多頻度化に伴うチャーター便の積載効率低下や、契約外の荷役作業、長い荷待ち時間など、

従前からの課題である非効率な商慣行の改善が特に必要を感じており、法人顧客に対して、このような課題を解決するための提案を行っていきます。例えば、チャーター便の復路では荷台が空になってしまふ場合も、パレット単位のパッケージ化された輸送サービスであれば、複数顧客の荷物を積み合わせることで、より効率的な運び方が可能となります。宅急便に代表されるとおり、ヤマトグループには輸送の標準化のノウハウがあります。企業間物流についても輸送の標準化を図り、より効率的でドライバーのより良い働き方にも寄与する運び方を創ることで、サステナブルな物流を追求していきます。

## » お客様からの信頼を積み重ね、持続的な成長を実現

企業が持続的に成長する上で最も大切なことは、お客様からの信頼を積み重ねることであると考えています。ヤマトグループが今日まで成長してこられたのも、宅急便サービスの提供によって信頼を積み重ねてきたからだと思います。しかし、事業環境やお客様のニーズは変化しています。これまでと同じサービスを維持するだけでは、私たちが今後も成長し続けることはできません。

2024年3月期の1年間と次期中期経営計画の3年間は、持続的な成長に向けて、再配置した経営資源を基盤とした改革の

真価が問われる非常に重要な4年間になると捉えています。過去の成功体験に安住するのではなく、時代に合ったより良いサービスを追求するために、グループの経営資源を最大限に活用し、お客様・ステークホルダーの皆様により一層信頼される企業を目指してまいります。

2023年10月  
長尾 裕

## CFOメッセージ

経営戦略を  
財務面から後押しすることで、  
株主価値および企業価値の  
向上に貢献する



### PROFILE

栗栖 利蔵

代表取締役副社長  
副社長執行役員

**Q1** 財務戦略の考え方やCFOとしての役割認識について教えてください。

持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、経営戦略を財務面から後押しすることがCFOとしての役割だと考えています。そして、株主価値として時価総額を継続して高めることを意識しており、そのためにEPSとROEを重視しています。当社グループは、事業構造改革を中心とする中長期戦略の推進により、ROE13%以上を目指しております。CFOとして事業の収益性と成長力を高める投資を実行しつつ、バランスシートの最適化、株主還元の維持・強化に取り組んでいます。株主資本コストを十分上回るROEを実現することで、株主価値を継続的に高めていきたいと考えています。

中期経営計画「One ヤマト2023」の始動から  
**Q2** 2年が経過しました。この2年間の成果や業績評価について教えてください。

「One ヤマト体制」を構築した上で、事業構造を抜本的に変革するプランを策定し取り組んできました。2023年3月期の業績は、中期経営計画「One ヤマト2023」で掲げた目標に対して満足のいくものではありませんが、課題である収益性向上に向けて、拠点や人員のあるべき姿を定めて施策を着実に実行しており、成果が段階的に創出できると考えています。

ネットワーク・オペレーションの構造改革では、営業所の集約・大型化を進めており、固定費低減により損益分岐点を低下させるとともに、変動する業務量に対して自社やパートナー企業の経営資源を柔軟に配置することでコスト全体の適正化に努めています。また、拠点戦略と連動して管理・間接業務の集約・標準化も進めており、あるべきコスト構造に向けて着実に進展しています。

また、2023年3月期は、海外連結子会社の清算決議やグループ通算制度の導入などにより、当期純利益の確保につなげました。財務戦略の一環として税務面の対応も進めることで引き続き当期純利益の向上に努めています。

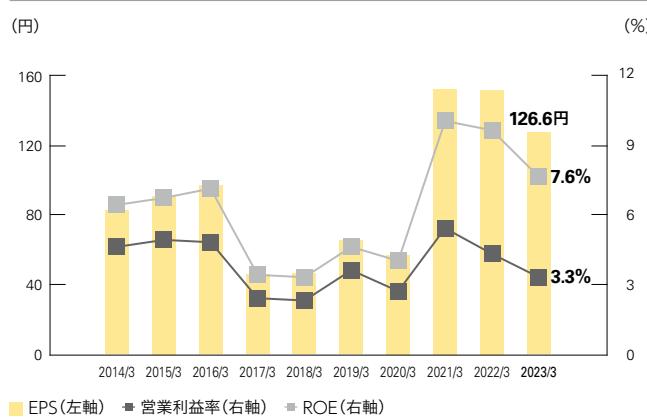
**Q3** KPIであるROEを今後どのように高めていくお考えでしょうか。

ROE向上に不可欠なのが営業収益と営業利益の拡大、すなわち稼ぐ力の強化です。そのためには、「End to End」に対す

る提供価値の拡大と、その価値に応じた対価の収受が重要であり、法人ビジネス領域の拡大とネットワーク・オペレーションの構造改革を一体で進めています。

同時にバランスシートの最適化も進めており、経営資源を最大限活用するために事業や商品・サービスの選択と集中を進め、パートナー企業との提携も積極的に検討しています。また、政策保有株式の縮減にも継続的に取り組んでおり、2023年3月期は4銘柄・約27億円を売却しましたが、引き続き、保有意義が乏しいと判断した株式については、適宜売却していきます。一方で、バランスシートを圧縮しつつも、社会インフラを担う企業として必要な一定水準の自己資本比率は維持する考えです。

#### EPS／営業利益率／ROE (2014年3月期～2023年3月期)



#### Q4 投資に対する考え方や計画について教えてください。

顧客価値に資する投資を行うことが基本的な考えです。2024年3月期から本格化している大型拠点の設置については、展開スピードを重視した賃貸物件と自社物件のバランスをとりながら進めており、可能な限り短期間で投資回収できるよう、投資効果の検証やモニタリングを強化していきます。また、事業構造改革を支えるデジタル・人事・環境戦略に基づく投資も積極的に推進していきます。

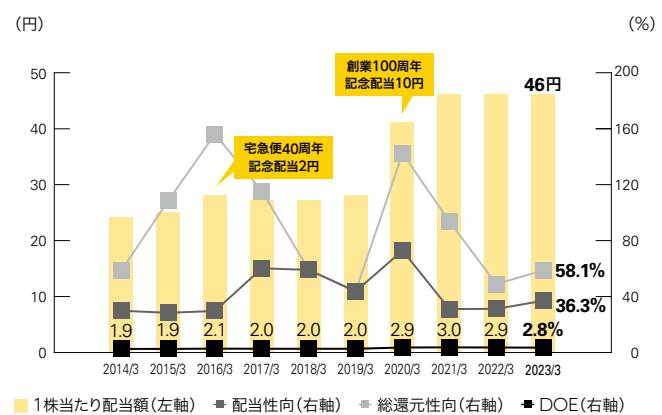
#### Q5 今後の資本政策について教えてください。

事業構造改革による利益成長から創出する資本は、株主価値向上に資する事業投資(設備投資、戦略投資、M&A)を厳選し優先的に振り向けていく考えです。

資金調達については、環境戦略を推進するために発行年限5年・発行総額200億円のグリーンボンドを2023年7月に初めて発行しました。一方で、運転資金や事業構造改革に必要な設備投資については引き続き借入金を活用する考えであり、最適資本構成を意識し、格付け水準(格付投資情報センター(R&I) / AA-)を維持しつつ、自己資本比率など資本効率を踏まえたバランスシート管理に努めています。

株主還元については、事業成長と収益性、財務健全性(保有現預金、自己資本比率)、投資の進捗、資本効率などを踏まえ、DOE(株主資本配当率)を意識した安定配当を基本とし、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2021年3月期～2024年3月期累計)を目安としています。これまで長期にわたり安定した配当を実施してきましたが、今後は配当利回りも意識すべきと考えており、次期中期経営計画を策定する中で資本政策・株主還元についても議論していきます。

#### 株主還元実績 (2014年3月期～2023年3月期)



#### Q6 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

「Oneヤマト体制」の始動から2年が経過し、各社別々であった計数管理の仕組みなども徐々に整備が進み、企業活動が様々な指標で可視化されてきましたので、これらを適切に経営戦略・財務戦略に反映させながら、中長期の目線である営業利益率7%以上、ROE13%以上を目指します。そして、次期中期経営計画において具体的な戦略を皆様にお示しするとともに、その実行と対話を通じて持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

# ネットワーク・オペレーション構造改革

EC化の進展および顧客ニーズ・流通構造の変化に対応し、多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークを構築するとともに、既存の宅急便ネットワークの強靭化を図ることで、ネットワーク全体の品質・効率性向上を実現していきます。

## 背景

CtoC向けにサービス提供を開始した既存の宅急便ネットワーク上で、BtoB・BtoCの小規模～大規模法人まで多様なニーズに対応してきたものの、顧客ニーズや流通構造の変化に伴い、宅配便の取扱数量増加を利益成長につなげづらい構造となっていました。

### 既存ネットワーク

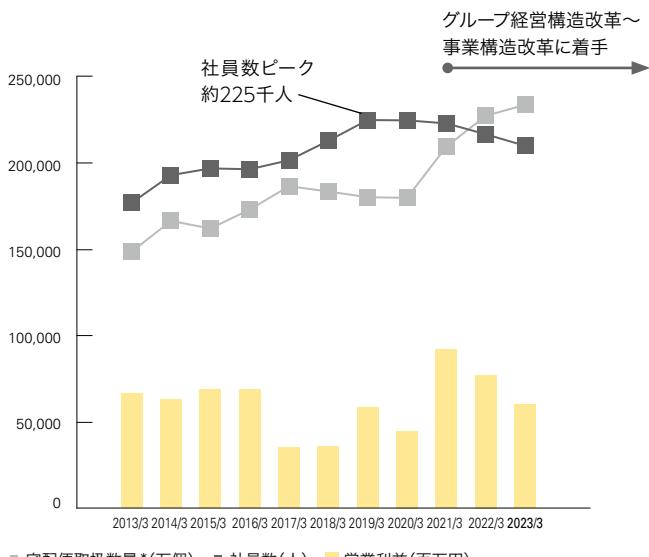
- 仕分け・輸送ターミナルと営業所を「ハブ＆スローク」で全国に展開
- 均質（高品質）なサービスを提供するため、標準化した時間軸でのオペレーション
- 小規模・多店舗の営業所に正社員（多機能なセールスドライバー）を配置

### 顧客ニーズ・流通構造の変化

- 特定の倉庫等から出荷される大規模法人の物量増加
  - 時間軸・オペレーションの異なるEC荷物の増加
  - ターミナルにおける発送・到着動流量および作業スケジュールの変化
- 小口荷物を集めることを主眼とし、翌日配送を基本にオペレーションを標準化した既存ネットワークとのアンマッチが顕在化

### 宅配便取扱数量\*／社員数／営業利益

(万個) (人) (百万円)



## 全体像

### これまでの取組み・成果 (2021年3月期～2023年3月期)

- 起点としてのEC物流ネットワーク構築が進展
- 既存ネットワークの強靭化に向けた  
全体像の設計完了～順次取組み開始

### 今後の取組み (2024年3月期～2027年3月期)

- 既存ネットワークの強靭化完遂
- 多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークの構築・拡大

#### 施策

成長領域	多様な物流ニーズに最適化（カスタマイズ）した専用ネットワークの構築・拡大	施策			創出効果
		EC物流ネットワークの構築	保冷専用ネットワークの構築(BtoC+BtoB)	法人専用輸配送ネットワークの拡大	
基盤領域	専用ネットワークの構築と連動した既存ネットワークの強靭化	・営業所の集約・大型化	・ターミナル機能の見直し	・働き方・体制の刷新	●ニーズに対応した提供価値の拡大 ●提供価値に応じた適正なプライシング収受 ●オペレーティングコストの適正化 ●働きがいの向上 ●安全・品質・働きやすさの維持・向上
		△	△	△	

## 既存ネットワークの強靭化

基盤領域



### 1

#### 営業所の集約・大型化

都市部を中心に、小規模・多店舗展開を進めてきた宅急便の営業所を集約・大型化することで、安全・品質・働きやすさの向上と、拠点ごとの輸送・作業・事務・管理コストの適正化を図っています。

##### 従来：小規模・多店舗拠点

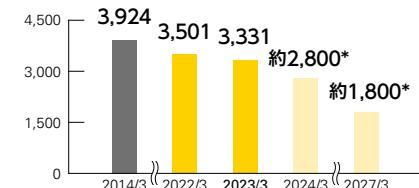


##### 今後：集約・大型拠点



#### 営業所数の推移

(拠点)



\* 2024年3月期 期首時点の想定

#### 構造改革を支える基盤戦略

##### 人事戦略

- 働き方・体制の刷新と連動した人材の適正配置を推進

→人事戦略の全体像はP26参照

##### デジタル戦略

- 業務量に応じてリソースを最適配置する仕組みの活用により、施策効果を最大化

→デジタル戦略の全体像はP32参照

##### 環境戦略

- 大型拠点にEV、太陽光発電設備、LED等の環境設備を導入することで、GHG排出量削減を促進

→環境戦略の全体像はP34参照

### 2

#### ターミナル機能の見直し

荷物流動量や時間軸の変化を踏まえ、発送作業と到着作業の分離や大型営業所との拠点統合など、各ターミナルの機能を見直すとともに、職務定義の見直しと人材構成(フルタイマー・パートタイマー・アルバイト・派遣)の標準化、ターミナルによっては一部作業をパートナー企業に委託し社員の再配置を図るなどにより、安全・品質および働きやすさ・働きがいの維持・向上と輸送・作業コストの適正化を推進しています。

##### 従来のオペレーション

- 同一ターミナル内で発送作業と到着作業の時間帯が重複し、オペレーション効率が低下

##### 発着同一型（従来）



##### ターミナル数

76

2023年3月期

70程度\*

2027年3月期

\* 2024年3月期 期首時点の想定、  
発・着専用および同一ターミナル合計

福岡地域のターミナル再編に着手し、2022年11月より築栗ターミナル（新規・賃貸利用）で新たな運用を開始

##### 今後のオペレーション

- 発着作業の分離や、運行の再設計などにより、オペレーション全体を整流化
- 各ターミナルの特性に応じて、最適な方法を選択・実施

##### 発着同一型（従来）

##### 発着同一・大型ラストマイル拠点同居型

##### 発着分離・大型ラストマイル拠点同居型

#### 構造改革を支える基盤戦略

##### 人事戦略

- 人材の適正配置および職務定義の明確化を推進

##### デジタル戦略・環境戦略

- データ分析による輸送の効率化を推進し、GHG排出量を削減

YAMATO HOLDINGS CO., LTD.  
統合レポート 2023

19

## ネットワーク・オペレーション構造改革

## 3

## 働き方・体制の刷新(セールスドライバー)

大規模法人の出荷比率増加に伴う集荷・配達業務量のバランスの変化や、マルチタスクの負担増加を踏まえ、セールスドライバー(SD)の職務を地域特性に合わせて「営業」「配達」「集荷」等に細分化し、専門化することで、品質および働きやすさや働きがいの維持・向上、お客様の多様化するニーズへの対応強化ならびに、配達効率向上によるオペレーティングコストの適正化を図っていきます。

## 従来

全国一律 SD

## 今後

主要都市部<sup>\*1</sup> SD + DD + PD

- 約6万人・全国をカバーする体制維持
- 専門化・仕組み化による集配生産性の向上

	営業	配達	集荷
SD	○	○	○
DD	—	—	—
PD	△	—	○

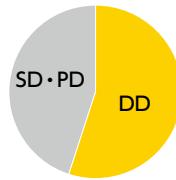
	営業	配達	集荷
SD	○	△	△
DD	—	○	—
PD	△	—	○

SD(セールスドライバー) : 営業涉外特化型

DD(デリバリードライバー) : 配達特化型

PD(ピックアップドライバー) : 集荷特化型

\*1 特定の需要地のみ、クール配送に特化するドライバー(社員)やEAZY CREW(パートナー企業)も配置

▶ 2027年3月の想定人数構成<sup>\*2</sup>

\*2 2024年3月期 期首時点の想定

## 展開

- ▶ 2023年2月～ 都内一部地域での実証開始
- ▶ 2024年1月～ 主要都市部(1都3県・名古屋・阪神地域)より展開

## 構造改革を支える基盤戦略

## 人事戦略

- 職務に応じた働き方・待遇を設計することで、施策効果を最大化

## デジタル戦略

- 営業所の集約・大型化と連動し、日々の業務量変動に合わせて柔軟にオペレーションを組み換える仕組みの導入により、施策効果を最大化

## TOPIC

## 持続可能な物流サービスの推進に向けた日本郵政グループとの協業に関する基本合意

日本郵政グループとヤマトグループは、持続可能な物流サービスを推進するための協業に関する基本合意書を締結しました。両社の経営資源の有効活用によって、お客様の利便性向上に資する輸送サービスの構築と事業成長を図るとともに、物流業界が抱える「2024年問題」や環境問題等の社会課題の解決に貢献します。

## 両グループの強み

## ヤマトグループ(ヤマト運輸)

集配トラックの全国ネットワーク  
→2t・4tトラック 約35,000台<sup>\*</sup>  
\* 95%(約33,000台)にクール設備を設置→2tトラックの平均的なクール容量は約2,000ℓ



ネットワーク・リソースの活用

## 日本郵政グループ(日本郵便)

集配バイク・軽4輪の全国ネットワーク  
→バイク 約82,000台  
軽4輪 約30,000台



## 協業内容

## メール便領域 2024年2月～

- 「クロネコDM便」を2024年1月31日に終了し、新サービス「クロネコゆうメール(仮称)」の取り扱いを開始
- ヤマト運輸がお客様からお荷物をお預かりし、日本郵便の配送網でお届け

## 小型薄物荷物領域 2023年10月～順次

- 「ネコポス」を2023年10月以降順次終了し、新サービス「クロネコゆうパケット」の取り扱いを開始
- ヤマト運輸がお客様からお荷物をお預かりし、日本郵便の配送網でお届け

## 専用ネットワークの構築・拡大

### 成長領域

既存ネットワークを強靭化する取組みと並行して、需要の集中する地域において、多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークの構築と拡大を推進しています。これにより、既存ネットワークでは十分対応できなかったお客様の輸送ニーズに応えて提供価値を拡大とともに、その価値に応じた適正なプライシングを收受することで、当社グループの成長力と収益性を高めていきます。

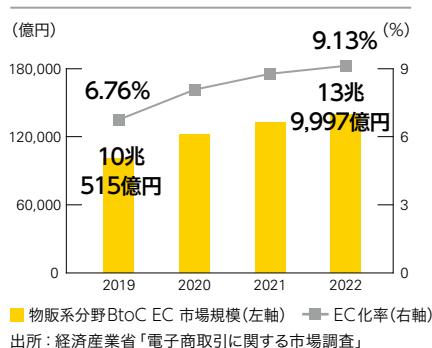


## 1

### EC物流ネットワーク

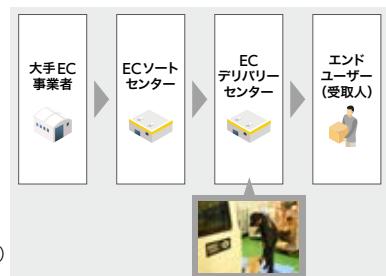
時間軸や受け取り方法、プライシング等が従来の宅急便と異なるEC荷物の増加に対応し、パートナー企業との連携による伸縮可能なキャパシティを構築することで、EC事業者の販売機会拡大、EC利用者の注文から受け取りまでのリードタイム短縮、リアルタイムコミュニケーションと多様な受け取り方法による顧客体験の向上を実現しています。

### EC化の進展



### 都市部でECデリバリーセンターを順次開設・展開中

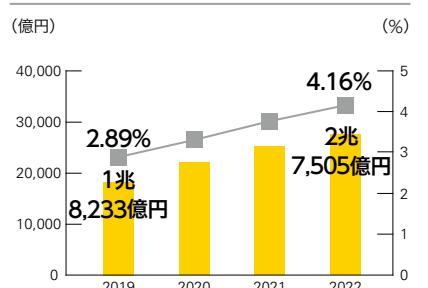
(2023年6月末時点で20拠点開設済)



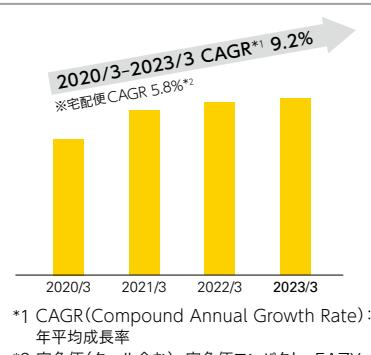
## 2

### 保冷専用ネットワーク

#### 食品流通におけるEC化の進展



#### クール宅急便取扱数量の推移



#### BtoCおよびBtoBの保冷配送需要拡大



に対応し、1都3県を中心<sup>1</sup>に2か所の大規模集約拠点を立ち上げキャパシティを拡大することで、食品メーカーや販売事業者などの販売機会の拡大に寄与するとともに、サプライチェーン全体の最適化による総ロジスティクスコストの削減といった価値提供につなげていきます。

## 3

### 法人専用輸配送ネットワーク

消費動向・産業構造の変化、労働力の減少、2024年問題や環境問題への対応等、お客様のサプライチェーンに顕在化する様々なリスクを踏まえ、グループリソースの再編およびパートナー企業との連携強化により、「標準化」したオペレーションで宅急便規格外の輸送ニーズに対応することで、提供価値を拡大していきます。

#### サービス事例：JITBOXチャーター便

- キャスター付きの鉄製ボックスにお客様の荷物を積み込み、集荷先から配達先までそのまま輸送するサービス
- トラック貸切輸送に代わり、適時納品や多頻度適量納品といった価値を提供

**JITBOX** チャーター便



# 法人ビジネス領域の拡大

EC化の進展とサプライチェーンの変化を機会と捉え、成長領域のニーズに対応する複合的なラストマイルネットワークの構築と、アカウントマネジメントの強化、コントラクトロジスティクス(3PL)・国際フォワーディングの強化・拡大によって、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する総合的な価値提供に取り組んでいます。

## 全体像

### 目指す姿

お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大を通じた、持続的な事業成長の実現

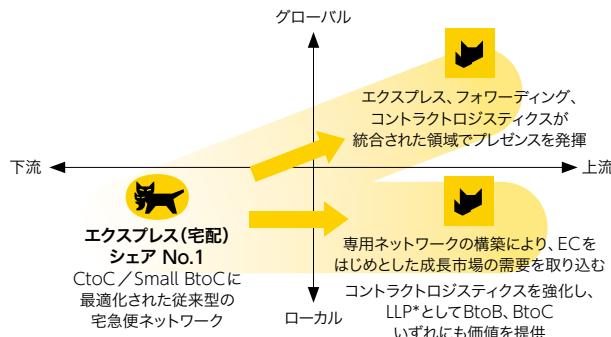
#### これまでの取組み・成果 (2021年3月期～2023年3月期)

- ✓ 国内ECの調達・返品領域、日本向け越境EC、食品販売事業者への3温度帯ロジスティクス、LLP(リードロジスティクスパートナー)\*契約案件等、価値提供領域が拡大

#### 今後の取組み (2024年3月期～2027年3月期)

- ・サプライチェーンソリューションのさらなる拡販
- ・「宅急便+α」の提案による提供価値拡大

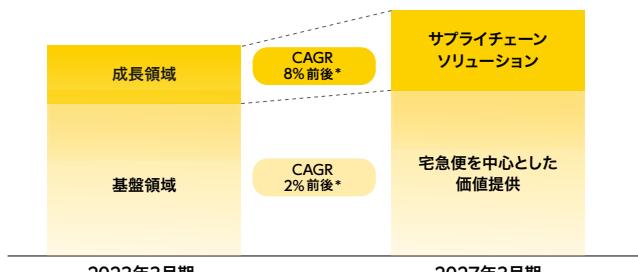
### 領域拡大の方向性



\* LLP(リードロジスティクスパートナー)：物流オペレーションと管理だけでなく、顧客のロジスティクス企画やSCM戦略構築にも参画・支援するパートナー

### 営業収益\*の成長イメージ

\* ヤマト運輸および海外連結子会社



\* 2024年3月期 期首時点の想定

CAGR(Compound Annual Growth Rate)：年平均成長率

### 基盤領域・成長領域における法人ビジネス領域拡大施策

基盤領域	成長領域	基盤領域・成長領域(共通)
<p><b>「宅急便+α」の提案による提供価値拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスサイズ・ポテンシャルに応じた顧客セグメントによる価値提供</li> <li>・地域に配置する営業担当者の職務細分化、役割明確化</li> <li>・セルフレイバーの気づき情報をもとにOneチームで顧客ごとの課題解決を図る営業活動を強化</li> </ul>	<p><b>サプライチェーンソリューションの提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内／海外のLLP案件拡大</li> <li>・サプライチェーンの「End to End」、越境を含むEC等への対応強化</li> <li>・サプライチェーンの「End to End」におけるオペレーション機能高度化 → 食品関連領域のBtoC/DtoC* / BtoB店舗納品案件拡大 (首都圏においては保冷専用ネットワークでの新たな価値提供推進)</li> <li>・国内～グローバル領域拡大に向けた連携強化(M&amp;Aも視野)</li> </ul>	<p><b>プライシング適正化の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グループおよび輸配送パートナーを取り巻く外部環境の変化に伴う影響を適時適切に価格に反映させる</li> <li>・取引関係や適用運賃等の状況を踏まえ、法人顧客との個別契約の見直しを実施</li> <li>・年次でプライシングを見直し、輸配送ネットワークの維持・強化と、お客様により良いサービスを提供し続ける環境構築に努めていく</li> </ul>

\* Direct to Consumer／消費者直接取引

## 基盤領域への取組み

### 基盤領域



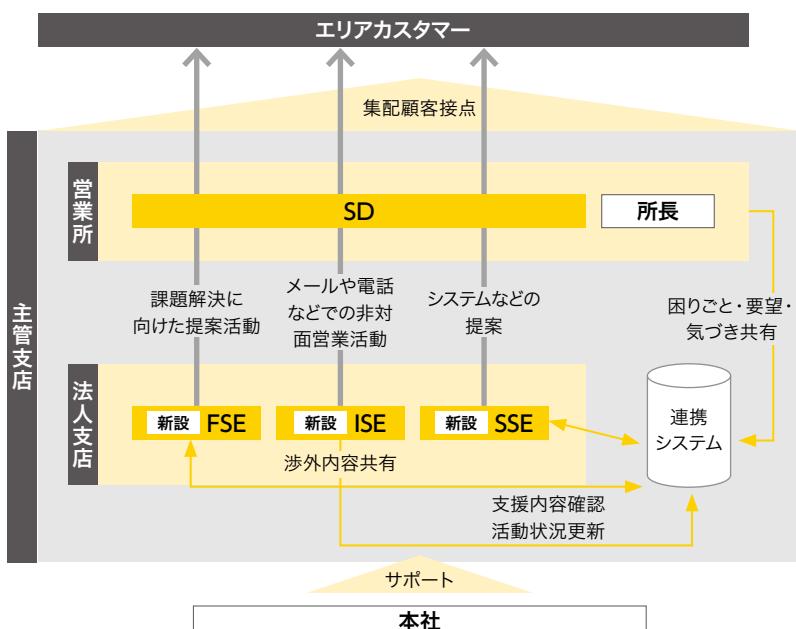
#### 「宅急便 + α」の提案による提供価値拡大

ヤマトグループは、宅急便で培った幅広い顧客基盤を活かしたさらなる事業成長を目指し、中小規模法人（エリアカスタマー）に対して「宅急便 + α」の提案を通じた提供価値の拡大に取り組んでいます。2023年4月より、エリアカスタマーに向き合う営業担当の職務・役割を細分化し、「Oneヤマト」化により各事業会社から結集した営業人材を地域の事業所に配置しました。営業所長および各営業担当は、宅急便の集荷・配達により日々お客様と接するセールスドライバー（SD）と連携し、

お客様の困りごとを速やかに把握し、システムや決済などの機能を組み合わせた提案により解決することで、提供価値を拡大していきます。

また、本社の営業部門は、SDが得たお客様の情報を営業担当に連携し提案につなげる仕組みの高度化、営業担当のスキルアップに向けた研修の企画・実施、商品・サービス設計の見直しなどを通じて、提供価値の拡大を後押ししています。

#### エリアカスタマーに向き合う全体像



#### SD(セールスドライバー)

宅急便の集荷・配達による接点を活かし、お客様の動向（要望や困りごと）を察知し、速やかに情報連携を行う

#### 新設 FSE(フィールドセールスエグゼクティブ)

担当エリアの営業活動を統括する。SDから得た情報や顧客訪問を通じてお客様の要望や課題を把握し、解決に向けた提案を行う

#### 新設 ISE(インサイドセールスエグゼクティブ)

電話やメールなどのインサイドセールスを通じて取引の拡大やロスト防止を図る。案件の内容に応じてFSE・SSEと連携し、お客様の課題把握、解決につなげる

#### 新設 SSE(システムセールスエグゼクティブ)

システムや倉庫業務などの領域で専門的な知識を有し、FSEやISEの「宅急便 + α」の提案を支援する。お客様の課題に応じたオペレーション設計を行い、解決する

#### PICK UP Oneチームで地域のお客様に向き合う社員の声



#### FSE

- 営業所を頻繁に訪問することで、SDや営業所長からお客様のリアルな情報を得ることができ、営業効率が上昇したと感じています。
- SDと直接コミュニケーションを図ることで、日々システムで連携されるSDからの情報の精度も上がり、お客様への提案につなげやすくなっています。

#### SD

- FSEを中心に営業担当とコミュニケーションが取りやすくなり、お客様の動向や困りごと等を気軽に相談できるようになりました。
- FSEからの学びを活かし、お客様とより積極的にコミュニケーションをとるようにしています。
- システムで連携したお客様の困りごと等に対する営業担当のレスポンスが早まり、より迅速にお客様へ対応できるようになりました。

## 法人ビジネス領域の拡大

### 成長領域への取組み

#### 成長領域

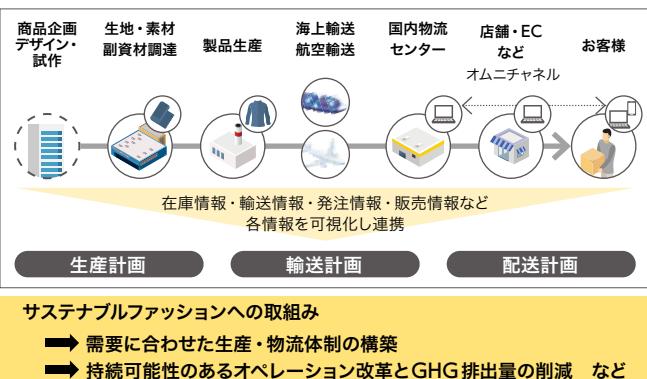


#### サプライチェーンソリューションの提供

大規模法人のお客様のビジネスを深く理解し、経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを成長領域と位置付け、アカウント営業を推進しています。販売のオムニチャネル化や「常温+保冷商材」の流通拡大、越境ECの拡大、サプライチェーンのサステナビリティ向上など、消費行動や流通構造の変化で生じるお客様の課題を捉えた、サプライチェーン全体における物流と在庫を最適化する取組みが進展しています。

#### ■ サステナブルファッショングの実現に向けたロジスティクスパートナーシップ協定の締結(2022年12月)

株式会社アダストリアとヤマト運輸は、アダストリアのサステナブルなサプライチェーンの実現に向けたロジスティクスパートナーシップ協定を締結しました。原材料の調達から商品の生産、オムニチャネルでの販売に至るまで、国内外に広がるアダストリアのサプライチェーンにおける物流のあり方、在庫の持ち方を見直すことで、サプライチェーン全体の可視化・最適化とGHG排出量の削減を図り、経営に対してより効果的なロジスティクスの構築に取り組んでいます。



#### 今後の展開

- ▶ 相互の知見、ノウハウを活かし、他のファッショング企業などとも協力しながらサステナブルファッショング\*を実現・拡大

\* 衣服の生産から着用、廃棄に至るプロセスにおいて将来にわたり持続可能であることを目指し、生態系を含む地球環境や関わる人・社会に配慮した取組み

#### ■ 多様な輸配送ニーズに対応するサプライチェーンの再構築

株式会社コロワイドMDとヤマト運輸は、複数の外食チェーンブランドを展開するコロワイドグループのサプライチェーン全体の可視化・最適化を進めるとともに、ヤマト運輸の輸配送ネットワークの活用による効率的で循環型社会の形成に資する持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。



「給食事業」における食材の出荷の様子

まずは、同社が注力する「給食事業」の拡大に向けて原材料調達、製造、物流から販売へと至るサプライチェーン全体の再構築に取り組んでおり、2023年9月からヤマト運輸の3温度帯物流施設(ターミナル一体型)の活用を開始しました。引き続き、効率的でスピーディな出荷を実現していきます。

#### 今後の展開

- ▶ 相互の知見、ノウハウを活かした幅広い事業領域への展開(調達・製造、店舗納品、海外事業など)
- ▶ サプライチェーン全体のGHG排出量削減

#### ■ 越境ECに対する提供価値拡大

近年、個人が海外から商品をオンラインで購入する越境ECが拡大する中、スペシャルティ・マーケットプレイス「BUYMA」を運営する株式会社エニグモと連携して越境EC匿名配送サービス「BUYMA YAMATO」の提供を開始しました。今後、韓国をはじめとする様々な国・地域からの発送への展開を目指すとともに、出品者・購入者がより安全・安心で快適に越境ECを利用できる海外配送サービスの開発・提供に取り組みます。

#### サービスのポイント

- 越境ECでの匿名配送の実現、個人情報の保護
- 「クロネコメンバーズ」との連携による受け取り利便性の向上
- 出品者の送り状発行・運賃精算をBUYMA上で一元化
- お届け日数の短縮

## MESSAGE

## お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する ソリューション営業を推進

## PROFILE

恵谷 洋

ヤマト運輸株式会社 専務執行役員  
営業／グローバル戦略 統括

伊藤忠インドネシア会社ロジスティクスマネージャー、伊藤忠ロジスティクス株式会社ジャカルタ事務所長、上海事務所長、シンガポール社長などを務めた後、DHL Global Customer Solutionsグローバル営業本部長、TNTエクスプレス株式会社取締役営業本部長、楽天株式会社物流事業副事業長、楽天物流株式会社代表取締役社長、三井倉庫ロジスティクス株式会社取締役執行役員社長補佐、CMA CGM JAPAN株式会社代表取締役社長などを歴任。2020年11月よりヤマトグループに加わり、2021年4月よりヤマト運輸株式会社常務執行役員グローバルSCM事業本部長、2022年2月より専務執行役員法人営業・グローバル戦略統括。2023年2月より現職。



2021年に「Oneヤマト体制」となり、宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤をはじめ、拠点と輸配送ネットワーク、コントラクトロジスティクスや国際フォワーディングなどの物流機能、ファイナンスやIT(情報技術)システムなどの諸機能を結集しました。加えて、社内に大規模法人のお客様のビジネスを深く理解し、その経営に伴走できるアカウントマネージャー、ソリューションデザイナーを配置しました。このようにOneヤマトの経営資源を最大活用することで、お客様の物流の管理・運営だけでなく、ロジスティクスの戦略・企画まで関与する「LLP(リードロジスティクスパートナー)」を目指す体制を整えました。

お客様との具体的な取組みも進展しています。一例として、日本国内における円滑かつ強固な物流体制の構築を目的に、2022年9月に日本ミシュランタイヤ株式会社とLLP契約を締結しました。約20拠点あった同社の倉庫を5拠点に集約し、各拠点の在庫を可視化し最適化することで、在庫偏在の解消や拠点間輸送の削減に取り組んでいます。また、タイヤの製造年度を1本単位で在庫管理することで、FEFO(使用期限が近い製品から先に出荷)を実現し、期限切れによる在庫処分の極小化を進めています。市場の環境変化が激しい今日において、JIC(Just in Case =想定外の事態)への備えを担保しながらも、よりJIT(Just in Time)に近い形でのサプライチェーンの全体最適を目指しており、今後は、国内での販売領域からサプライチェーンを上流へと遡り、海外での生産領域も含めて、同社の物流と在庫の最適化を支援していきます。

地球環境問題というサプライチェーンにおける長期的リスクを踏まえ、当社では2050年までにGHG自社排出実質ゼロ、2030年までに2021年3月期比で48%削減という目標に向けて、EVの2万台導入や太陽光発電設備810基の設置、ドライアイスを使わない保冷配送など、グリーン物流を推進しています。当社の排出量削減によって、お客様のScope3(事業者のサプライチェーン全体における他社の排出で、輸配送が占める割合が大きい)の削減に貢献します。また、サプライチェーン全体でのモノの動きの可視化は、GHG排出量の可視化と同義です。当社では、お客様が当社の輸送サービスを用いてくださる際に発生するGHG排出量を可視化したレポートをご提供していきます。

また、サプライチェーンの最適化は、環境負荷の少ない物流の実現にもつながります。それによってお客様の在庫や生産が最適化すれば、お客様のScope3はもちろんのこと、Scope1(事業者自らによるGHGの直接排出)やScope2(事業者が他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)の削減にも貢献します。当社は今後も LLPとして、お客様のサプライチェーンをより環境負荷の少ないものとするお手伝いをしていきます。

アカウント営業を通じて LLPとしての地位確立を目指す一方で、幅広い層のお客様に価値提供していくための基盤構築も当社の重要な課題です。日本国内で宅急便をご利用いただいているお客様の多くは中小規模法人(エリアカスタマー)です。この層のお客様に対して、これまでセールスドライバー(SD)を主体とした営業活動を行っていましたが、その活動量やスキルにはばらつきがあり、ご提案できる内容も限られていました。そこで、地域経営を担う責任者の指揮のもと、フィールドとインサイド、またシステム専門の営業担当者を任命し、それらの担当者と営業所長がSDと緊密に連携して営業推進する体制に刷新しました。SDが現場で伺ったお客様の困りごとや気づきを連携し、それらの情報に基づき営業担当者と営業所長が宅急便だけでなく決済やシステム、倉庫業務等を組み合わせて提案することで、お客様の課題解決につなげています。

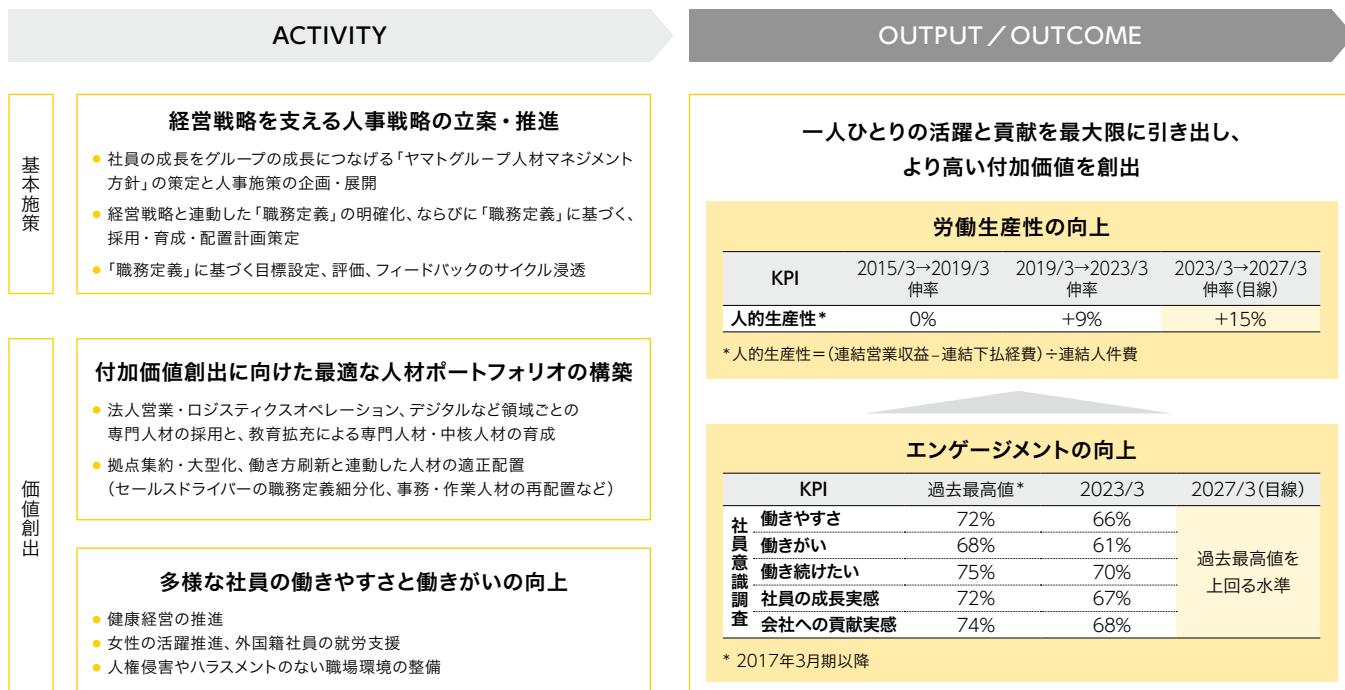
当社にとってお客様のサプライチェーン全体が価値提供の対象であり、その上流から下流まで「End to End」でのソリューション提案を行っていきます。お客様のビジネスに対する提供価値の幅を広げ、お客様が抱える経営課題の解決を総合的に支援すると同時に、適正な対価を收受しながらお客様とともに成長していくことを目指しています。それを可能にする人材の採用と育成、提供ソリューションの充実、グローバル体制の拡充などを引き続き推進します。さらに必要な機能については、パートナー企業とのアライアンスやM&Aによって強化していきます。

ヤマトグループは、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してきました。今後も社会環境の変化や多様化するニーズに応じた新しい運び方を創出することで、お客様の事業成長を支えるとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

# 人事戦略

ヤマトグループは、目指す姿の実現に向けて、人材マネジメントに関する考え方を示した「ヤマトグループ人材マネジメント方針」に基づき、経営戦略と連動した人事戦略を推進しています。

## 全体像



## ヤマトグループ人材マネジメント方針の策定(2023年4月)

- 経営理念 豊かな社会の実現に貢献
- 目指す姿 サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大～持続的な事業成長の実現～

### 人材マネジメント方針

ヤマトグループは、未来への価値創出に挑戦し、豊かな社会の実現に貢献する企業であり続けるために成長します。公正な評価とフィードバックを通じて社員の貢献や成長を称え、社員一人ひとりが働きがいを実感できる職場風土を目指します。顧客起点の思考と当事者意識を持って誠実に行動し、たゆまぬ挑戦や努力を続ける社員に対して、仕事を通じた成長の機会を提供します。

#### 会社の姿勢(目指すべき組織の姿)

会社は、多様な個性を持つ社員一人ひとりが自分らしさを発揮しながら活躍するための環境と機会を、事業成長を通じて提供する

- 顧客起点を第一に、価値創出に邁進する
- 職務に求められる役割・責任を明確化し、適所適材の配置を行う
- 社員の成長が会社の成長の源泉と捉え、社員の活躍と成長のための機会を提供する
- 期待役割に対して成果を出す社員を称賛する
- 働きがいを実感できる職場風土を醸成する

#### 社員の姿勢(目指すべき人材の姿)

社員はグループ企業理念を体現すべく、企業理念を具現化するための事業活動に対して、顧客起点を第一に主体的かつ自律的に行動する

- 企業理念に共感し、顧客起点を第一に、価値創出のためにステークホルダーに誠実に向き合う
- 役割と責任を認識し、会社の成長に貢献するべく主体的に行動する
- 価値創出レベルを常に高めるために、学習、試行、挑戦を通じて自律的に成長を目指す
- 成果にこだわり、熱意を持って成し遂げる

## MESSAGE

「成長」をキーワードとする「人材マネジメント方針」に基づき  
経営戦略と連動した人事戦略を推進

### PROFILE

石井 雅之

ヤマト運輸株式会社 常務執行役員  
人事／人材開発 統括

1988年に株式会社ブリヂストンに入社。本社、工場、技術センター勤務後、アメリカ、スペイン、ベルギーの各事業法人で人事・労務を担当。帰国後、本社でグローバル人事・人材開発、経営企画、コーポレートコミュニケーション、リスク管理、海外事業管理などを担当。2022年10月にヤマト運輸に入社。



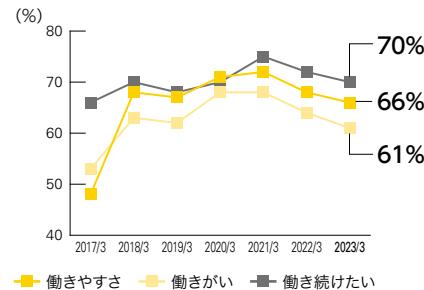
#### 人事戦略上の課題と使命

ヤマトグループの人事戦略における課題は、グループ経営構造改革および事業構造改革を進める上での組織や人材マネジメントのあるべき姿、その実現に向けた道筋を明確化し、社員の共感と行動変容を導くことと考えています。社員意識調査における「働きがい」をはじめとした各指標の推移等を踏まえ、取り組むべき大きな構造改革と連動した人事戦略を示し、具体的な施策を推進することで、会社の変化や自身に求められる役割の変化を社員一人ひとりに理解してもらう必要があります。

私は2022年の人事担当役員就任当初より、外部出身者として感じたこと、考えたことを率直に提言・実行するように意識しています。ヤマトグループ内での対話を通じて認識する課題を踏まえ、経営戦略・事業戦

#### ▶ 社員意識調査

略と連動した人事戦略を立案、推進していくことを自身の使命と捉えています。



#### 会社と社員がともに成長し続けるための 人材マネジメント方針

2023年4月、会社が求める人物像や人材に対する会社としての姿勢を明確化するため、「ヤマトグループ人材マネジメント方針」を制定しました。その策定プロセスでは、組織と人がどのように変わっていくべきか、人事部門、業務執行を担う経営陣全体、そして取締役会で丁寧に議論を行い、特に「成長」というキーワードに想いを込めました。社員の成長こそが会社の成長の原動力であり、会社は社員の成長を支援することを通じて成長することができると言えています。本方針は、会社と社員とともに成長し続けるための羅針盤と位置付けています。

そして、会社の成長に必要な役割と責任を明確にし、それを起点とした人材マネジメント体系を作り、運用していきます。そのベースとなるのが職務定義書です。職務定義書には、各ポジションに求める具体的な仕事内容、責任範囲、知識、スキルなどを記しています。職務定義の実践度合いを評価する制度への改定と、社員の成長を後押しするフィードバックを行うための評価者教育、そして評価の報酬への適切な反映を通じて、会社と社員がともに成長できるサイクルを構築していきます。さらに、研修機会の付与や職場環境の整備、外国籍社員や女性社員など多様な人材が活躍できる基盤構築のための人的投資によって個々人の成長を後押しし、より質の高い成果の創出につなげることで、組織として創出する付加価値を高めていきます。

#### 構造改革を支える人事戦略の推進による価値創出

人事戦略の主眼は、経営戦略である法人ビジネス領域の拡大およびネットワーク・オペレーションの構造改革を支え、さらなる成長と企業価値向上を実現することです。

法人ビジネス領域の拡大では、稼ぐ力の強化を目指し、即戦力となる専門人材の採用、社内の専門人材・中核人材の育成に注力しています。同時に、新たな領域のスキル習得や、パフォーマンスの底上げに向けたリスクリングの仕組みも整備しています。

ネットワーク・オペレーションの構造改革では、お客様のニーズの変化や働く社員の価値観の多様化などを踏まえ、セールスドライバーの職務細分化など拠点再編と連動した働き方への移行を進めることで、社員のより高いパフォーマンスを引き出しています。

今後の重要な課題の一つは、事業構造改革に伴う人材配置の適正化です。株式会社ワールドホールディングスとの提携を通じて、ヤマト・スタッフ・サプライを総合人材サービス企業へと進化させることで、グループ社員に向け、グループ内に限らず多様な仕事の選択肢とリスクリングによる幅広いキャリア機会の提供も行っていきます。

## 人事戦略

### 付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築

成長領域で付加価値を創出するため、必要な人材の採用・育成を推進しています。また、ネットワーク・オペレーションの構造改革と連動し、宅急便の事務および作業オペレーションを担う人材の再配置や、セールスドライバーの職務細分化など、お客様および働く社員のニーズに即した職務定義と適正な人材配置により、働きがいと生産性の向上につなげていきます。

## 1

### 高付加価値ソリューションを提供する法人営業人材の育成と採用

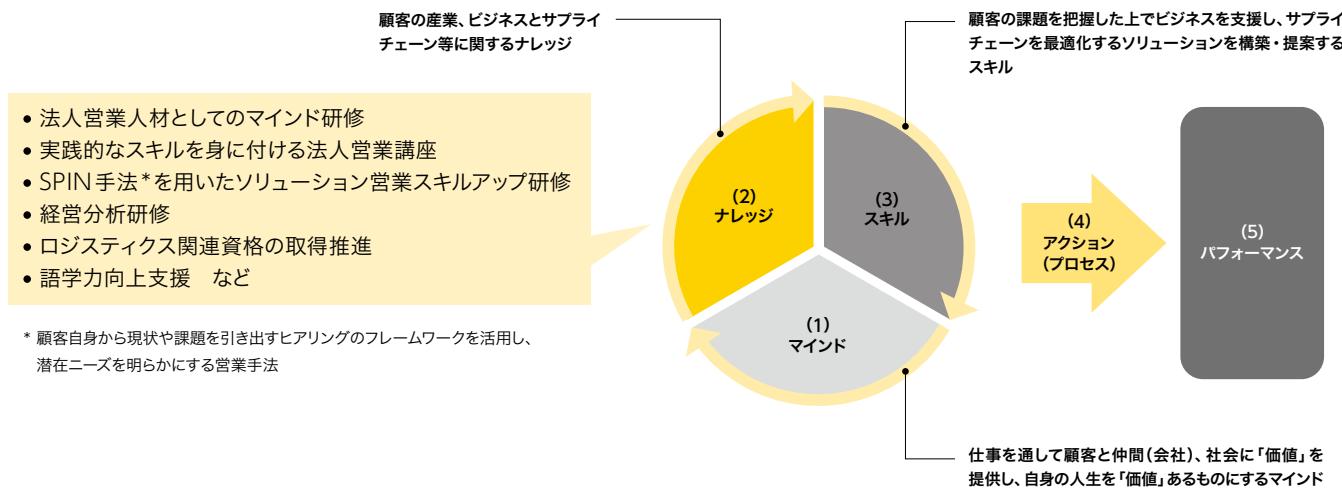
ヤマトグループは、法人のお客様のサプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革を支援する高付加価値ソリューションの提供を通じて、お客様の経営パートナー(LLP:リードロジスティクスパートナー)となることを目指し、法人営業人材の育成と採用に注力しています。

2023年3月期は、お客様の産業、ビジネス、サプライチェーンの全体を深く理解し、経営課題に対する具体的なソリューション提案を行うためのナレッジ・スキル向上を図るため、国内外の法人営業人材約1,000名を対象に、経営分析に関する研修や、より実践的な法人営業講座、ソリューション営業スキルアップ

研修の実施、関連資格の取得や語学力の向上などに取り組みました。

2024年3月期より、体系的な研修プログラムを通じてスキルアップした法人営業人材を、お客様に近い地域統括・主管支店に配置し、より迅速にソリューション提案を行う営業体制に移行しています。今後、この新たなフェーズにおいて、法人営業人材のパフォーマンスをさらに高める育成施策を企画・推進していきます。また、お客様のLLPとして提供価値の幅をさらに広げていくため、物流業界以外の多様な経験と知見を持ち、お客様のサプライチェーンに精通する人材の採用も積極的に進めています。

#### ▶ 経験やスキルに合わせて受講できるプログラムを設計



## 2

### 事業成長を牽引する中核人材の育成

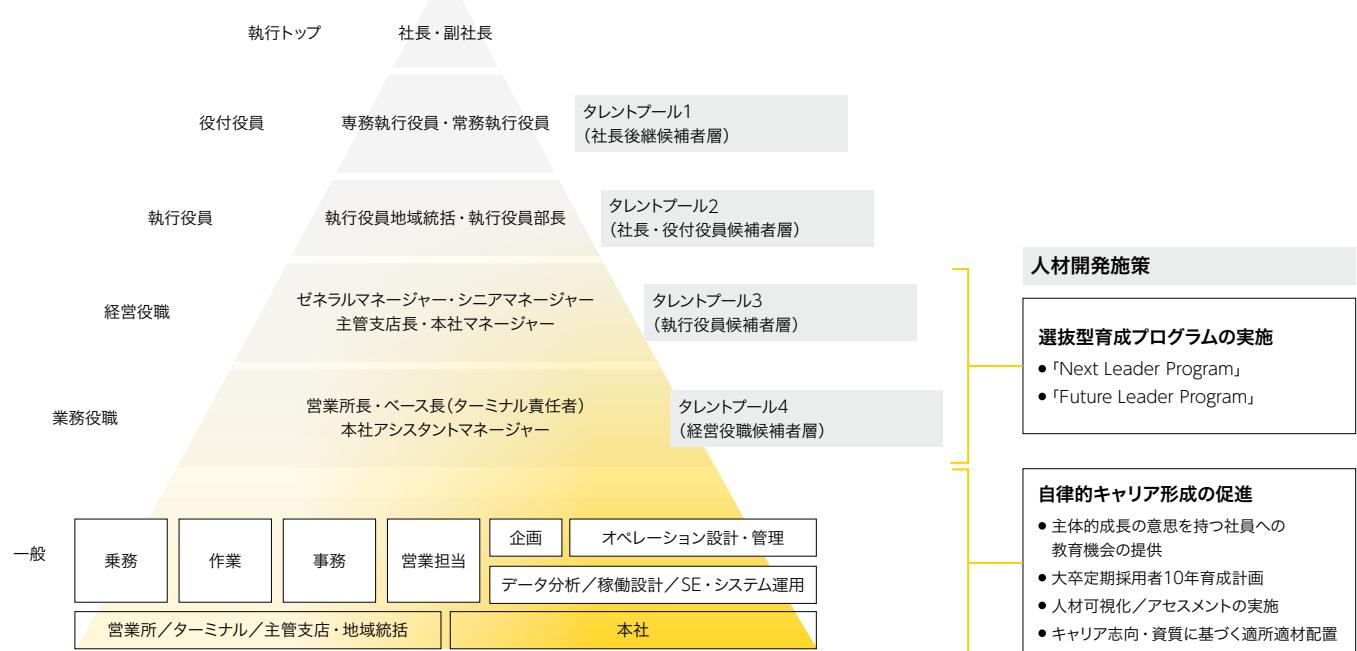
ヤマトグループは、2024年3月期より、「職務定義書」を整備し、順次運用を開始するとともに、職務定義に合わせた評価制度に改定します。拠点の集約・大型化をはじめとしたネットワーク・オペレーション構造改革と、それに連動した働き方・体制刷新を推進する中、適正な評価を人材配置に結び付けることを重視

しており、まずは上位の役職者(経営役職者)から、職務定義を起点とする評価制度に改定します。評価を軸に社員自身がキャリア形成と自己成長を目指す風土を組織内で浸透させ、事業成長を牽引する人材の養成と確保につなげていきます。

## タレントプールごとの人材開発

ヤマトグループでは、サクセッションプランに基づき社長職を最上位と位置付けるタレントプールを組成し、各タレントプールに対して計画的に人材開発施策を推進しています。例えば、タレントプール3の執行役員候補者層に対しては、「Next Leader Program」を適用し、①次期経営リーダー候補の選抜、②候補者モニタリング、育成機会の付与、③ストレッチ経験、戦略的配置などを実施し、適性の見極めを行っていきます。

### ▶ タレントプールイメージ



## 自律的成長とキャリア選択を実現できる環境整備

ヤマトグループは、大卒定期採用社員を対象に、業務へのやりがいや今後のキャリアパスに関する自己申告調査を実施しました。調査の分析結果を踏まえ、社員が自身のキャリアを見つめ直し、自律的な成長につなげる機会を提供する手段として、2024年3月期より社内公募制度と自己申告制度を試行的に導入しました。今後、社員が自律的な成長とキャリア選択を実現できる環境をさらに拡充していきます。

### TOPIC

#### ワールドホールディングスとの業務提携

2023年7月、当社と株式会社ワールドホールディングス(WHD)は、双方の経営資源を有効活用し、収益機会の維持や将来的な競争力の確保を図ることを目指して業務提携しました。その一環として、ヤマトグループで人材ビジネスを展開してきたヤマト・スタッフ・サプライ(YSS)の発行済株式の51%をWSF\*に譲渡しました。

WHDは、基幹ビジネスである「人材教育ビジネス」において、ものづくり領域からサービス領域まで幅広い人材ビジネスを展開しています。YSSは、WHDが保有する広域な業種・職種での人材マネジメントのノウハウを活かし、より多くの方々が一層活躍できる場を創出する、総合人材サービス企業への進化を目指していきます。

#### ▶ YSSおよびWSFの強み

受託形態	業種					
	物流	事務	コールセンター	接客・サービス	HRサポート	安全教育
請負・BPO	YSS WSF	WSF	WSF	WSF	WSF	YSS
人材派遣	YSS WSF	WSF	WSF	WSF		
職種	フォークリフト 引越し 商品管理 倉庫・検品 仕分け ピッキング ドライバー	一般事務 営業事務 経理事務 貿易事務 受付 秘書	受電業務 発信業務 リーダー業務 SV業務	レジ 店頭接客 案内・誘導 清掃 バックヤード		<b>YSSの強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・物流領域における請負業務および人材派遣の実績と、安全研修や資格取得を支援する教育事業のノウハウを保有</li> </ul>
						<b>WSFの強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・総合人材サービスとして広域な業種・職種をカバー</li> <li>・就業者へ豊富なキャリアパスを提示</li> </ul>

\* WHDの連結子会社 株式会社ワールドスタッフ

## 人事戦略

### 多様な社員の働きやすさと働きがいの向上

持続的な成長を実現する基盤を構築するため、人権と多様性を尊重する企業風土の醸成と、社員が生き生きと活躍できる労働環境を整備する施策を推進しています。そして、仕事を通じた社員自身の成長実感ならびに、会社の成長・発展への貢献実感を高める施策を通じて、社員の働きやすさや働きがいの向上、さらにはエンゲージメントの向上につなげていきます。

## 1

### 働きやすさと働きがいを高める組織風土の醸成

職場での円滑なコミュニケーションによる相互理解の促進や、多様な考え方・価値観を尊重し合う職場づくりを目指し、2018年3月期より、第一線の社員と経営層による「職場ディスカッション」を実施しています。2023年3月期は「上司の行動」が組織の一体感を醸成し、働きがいの向上につながるとの社員意識調査の分析結果を踏まえ、リーダーである営業所長などの業務役職者を対象に「役職者の役割・責務」をディスカッションテーマに加え、業務役職者のマインドセットを取り組みました。

当社グループが構造改革を推進する中、経営方針や経営戦略を理解し、職場の社員に伝え具体的行動に反映させることが、業務役職者の役割としてより重要になっています。また、「人材マネジメント方針」の浸透や、「職務定義書」に基づく職務遂行と評価・フィードバックの運用も、業務役職者が担う重要な役割となります。引き続き、業務役職者の役割発揮を促進する施策の推進により、働きやすさと働きがいを高める組織風土を醸成していきます。

#### ▶ 2023年3月期 職場ディスカッション実施概要(ヤマト運輸)

期間	2022年10月～2023年3月(計87回開催)
参加者	営業所長、ロジセンター長、法人支店長、海外生活支援センター長、美術品支店長、国際営業支店長(計2,411名) (主管支店長がファシリテーター、本社・地域の執行役員がオブザーバーとして参加)
開催単位	主管支店
実施方法	対面によるグループディスカッション

#### ▶ 職場ディスカッションの様子



## 2

### 多様な人材が活躍できる環境整備

#### 女性活躍の支援

ヤマトグループでは、多様な人材が活躍できる環境整備を推進しています。

2023年3月期は、女性管理職の登用に向けた施策として、「営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラム」を実施しました。本プログラムにおいては、参加者の育成プラン作成や、「無意識の思い込みや偏見(アンコンシャス・バイアス)の払拭」をテーマとした研修を、参加者のみならずその上司とともに実施し、意欲ある女性社員の活躍を後押ししており、参加者からの営業所長への登用も実現しています。引き続き、育成プログラムを推進するとともに、社内報を通じて、リーダーとして活躍している女性管理職のロール

モデルを紹介するなど、女性社員がライフイベントと仕事を両立して、働き続けられる環境整備や定期的なサポートを実施していきます。

#### ▶ 「営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラム」(営業所長研修)の様子



## 外国籍社員の就労支援

ヤマトグループは、「職場において外国籍社員が取り残されない環境整備」に向けた取組みを推進しています。ヤマトグループ\*に在籍している約9,500名の外国籍社員の約9割が勤務するヤマト運輸のターミナルにおいて職場環境を調査した結果、言語に起因した業務内容に関する説明・理解不足が、外国籍社員の不便や働きづらさにつながっていることが判明しました。この問題を解消するため、業務内容の理解に資する多言語マニュアルなどを整備し、職場での活用を促進しています。今後は、社内相談窓口の多言語対応などにも取り組み、外国籍社員にとって、働きやすく、働きがいのある職場環境を目指していきます。

\* ヤマト・スタッフ・サプライを含む

### ▶ 多言語マニュアル



## PICK UP 人権と多様性の尊重

ヤマトグループでは、「ヤマトグループ人権方針」や「ダイバーシティ基本方針」を定め、人権と多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の諸課題に向き合い、共創による地域づくりを推進するなど、豊かな社会の実現に取り組んでいます。

取組みの一つとして、ヤマトグループ社員向けの「ユニバーサルマナー検定\*ヤマトグループオリジナル版」を実施しています。2023年3月期は、ヤマト運輸の全ての経営役職者・業務役職者を対象に実施し、今後は一般社員まで拡充していきます。ユニバーサルマナーとは、高齢者や障がい者など多様

な方々へ向こううための「マインド」と「アクション」を指し、「ユニバーサルマナー検定」は、これらを体系的に学び身に付けるための検定です。高齢のお客様や障がいのあるお客様などの自宅や宅急便営業所での荷物の受け取り・発送における適切なサポートなど、ユニバーサルマナー向上のための知識習得と、顧客対応責任者を中心とした浸透活動を通じて、人権・多様性を尊重する社会の実現に貢献します。

\*「ユニバーサルマナー検定」は、障がいのある当事者がカリキュラムを監修、講師を務めていることが特長です。株式会社ミライロが主催・運営を行い、一般社団法人日本ユニバーサルマナー協会が認定しています。

### ▶ 「ユニバーサルマナー検定 ヤマトグループオリジナル版」動画教材



各方針の詳細は当社ホームページをご覧ください。

#### ▶ 「ヤマトグループ人権方針」

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/pdf/policy.pdf>

#### ▶ 「ダイバーシティ基本方針」

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/pdf/divercity.pdf>

# デジタル戦略

ヤマトグループは、デジタル戦略を事業構造改革を支える基盤戦略の一つと位置付け、デジタルに関するグループ全体の組織力および、技術力、品質、ガバナンスの強化に取り組んでいます。あらゆる情報をリアルタイムに把握し連携する新デジタル基盤をもとに、事業活動においてデータを有効活用しながら、お客様への提供価値拡大やオペレーション効率化を加速させています。

## 開発・運用体制の見直しとガバナンスの強化

### ▶ 「事業とデジタル」一体で推進する体制の構築

グループ組織再編を通じて、システム子会社に一任していた開発・運用体制を見直し

### ▶ 開発・運用体制のさらなる強化に向けた人材育成・採用施策の展開

人事制度の改定、採用の強化、技術力育成プロセスの整備等

### ▶ 開発案件のベンダー依存抑制

「技術ガバナンスチーム」による技術統制強化

### ▶ 全社的なデジタル投資へのガバナンス強化

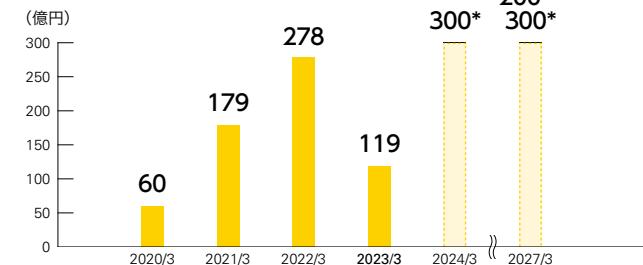
デジタルガバナンス会議における投資内容の妥当性や優先順位の精査などを通じて、開発品質とスピードの維持・向上および開発・運用コストの適正化を推進

## デジタル投資

中期経営計画「One ヤマト2023」では、2022年3月期～2024年3月期の3年間で1,000億円のデジタル投資を想定した上で、実際の戦略推進においては、全社的なデジタル投資を統制する「デジタルガバナンス会議」を通じて投資内容の妥当性や優先順位を精査し、必要な投資を実行しています。2021年

3月期～2022年3月期にかけて、新デジタル基盤の構築にかかる投資は概ね完了しました。2023年3月期以降は、お客様への提供価値向上およびオペレーション効率化に資する投資を優先して実行していきます。

### ▶ デジタル投資額の推移



### ▶ デジタル投資実績

デジタル投資	2022/3	2023/3
顧客提供価値の向上	80億円	47億円
輸配送オペレーション効率化	62億円	52億円
デジタル基盤構築・整備	118億円	15億円
その他	18億円	5億円
合計	278億円	119億円

## 人材育成・採用

ヤマトグループは持続的な事業成長の実現に向けて、デジタル部門と事業部門が密に連携しながらデジタル人材の育成と技術力の強化に取り組んでいます。

2022年3月期より開始したデジタル教育プログラム「Yamato Digital Academy (YDA)」では、1年目は基礎的なデジタルリテラシーやスキルの底上げなどに取り組みました。2年目の2023年3月期は、上記に加えて、デジタル部門および第一線でお客様と接する事業部門(主管支店)の実務担当者が、実際の業務で活用できるスキルや知識の習得に取り組み、システム開発・運用の内製化率向上および第一線の業務効率化・サービス品質向上を推進しました。

また、新卒・中途採用の強化や人事制度・育成プロセスの整備に取り組み、必要な開発・運用を内製化する体制強化を図りました。

### ▶ デジタル人材育成に向けた取組み(2023年3月期)

対象	目指す姿	研修内容	受講実績
デジタル部門	事業部門のリーダー層からパートナーとして認知され、プロジェクト推進の中核を担う	企画・開発・運用保守等、デジタル専門人材として業務上必要となるスキルの強化に向けた研修	約220名
事業部門(本社)	デジタル部門と連携して事業構造改革を推進し、収益力向上に貢献する	ITリテラシー向上、デジタルスキル向上に向けた研修	約130名
事業部門(主管支店)	デジタルツールを使いこなし、現場の創意工夫でさらなる高度化・効率化を推進する	現場第一線でのデジタル活用スキル強化に向けた研修	約200名
合計			約550名

## 新デジタル基盤・デジタルデータを活用した価値創出

あらゆる情報をリアルタイムに把握し、社内外のシステムと連携する新デジタル基盤(YDP)を活用し、デジタル面からお客様への提供価値拡大やオペレーションの効率化を支えています。

### 1 データを活用したラストマイルオペレーションの効率化

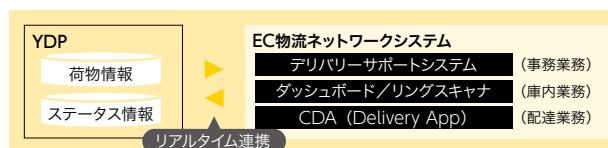
ネットワーク・オペレーション構造改革の推進にあたり、既存の宅急便ネットワークでは、業務量に応じた自社リソースの適正配置や、営業所の集約・大型化、セルスドライバー(SD)の働き方・体制の刷新などの施策に取り組んでいます。ラストマイルを担うSDの配達エリア・コースの設計を支援するツールとして開発した「エリアマネジメントシステム」は、集荷・配達した荷物の情報(エリア、時間、担当者、種別、個数など)を一元的に集約し、地図上に可視化することで、これまでアナログでの情報集計と検討を必要としていたエリア・コース設計に要する時間を大幅に削減するとともに、データに基づきSDの配達業務の効率化を促進しています。

また、営業所の集約・大型化と連動して、日々の業務量変動に対応して柔軟に配達エリア・コースを調整するための仕組み(ラストマイルマネジメントシステム)を2024年3月期下期に導入します。主要都市部における配達特化型ドライバー(DD)の配置など、SDの働き方・体制を刷新する施策と組み合わせ、オペレーションのさらなる効率化を図っていきます。

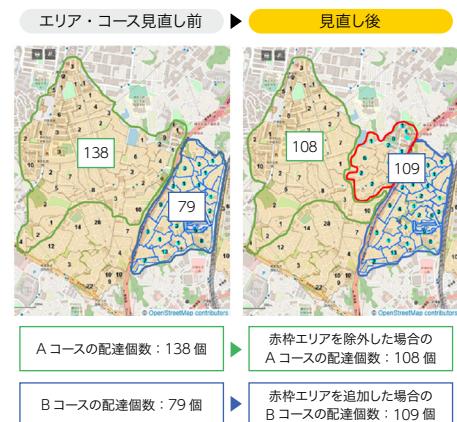
### 2 EC物流ネットワークの構築・展開

EC物流ネットワークでは、パートナー企業と連携してEC荷物の発送作業に特化したターミナル(ECソートセンター)やECデリバリーセンターを構築・展開しています。連携にあたり、荷物情報やお客様からの変更依頼等をリアルタイムでつなぐ業務システムをヤマト運輸が提供することで、パートナー企業の円滑な業務運営を通じたサービス品質と業務効率の向上を図っています。

#### ▶ YDPとEC物流ネットワークのリアルタイム連携



- 標準業務の定義およびデジタル化による事務業務の効率化
- 業務量および作業の進捗状況をリアルタイムで可視化し、業務量の変動に柔軟に対応 など



#### ▶ エリアマネジメントシステム画面

曜日・時間帯などの様々な条件で各エリアの荷物量を確認することで、数量の増減やSDごとの業務量の偏りなどを素早く把握し、コースの見直しにつなげています。

### 3 フルフィルメントサービスの高度化

商品の受注から保管、出荷までの一連の業務を代行するフルフィルメントサービスの運用において、EC事業者の受注管理システムから受注データをリアルタイムで連携し、出荷作業につなげることによって、倉庫内の出荷作業の効率化および不動在庫の削減、リードタイムの短縮を実現し、顧客体験の向上に貢献しています。

#### TOPIC

#### DX銘柄2023に選定

当社は、「デジタルトランスフォーメーション銘柄2023」(DX銘柄2023)\*に選定されました。選定にあたっては、時代の変化に対応した事業構造改革の推進や、データ分析に基づいたお客様のサプライチェーン全体の変革や業務効率化の推進、組織や企业文化づくりへの取組みが評価されました。引き続き、事業部門とデジタル部門が連携しデータ活用を推進する体制のもと、事業構造改革の取組みを進めています。

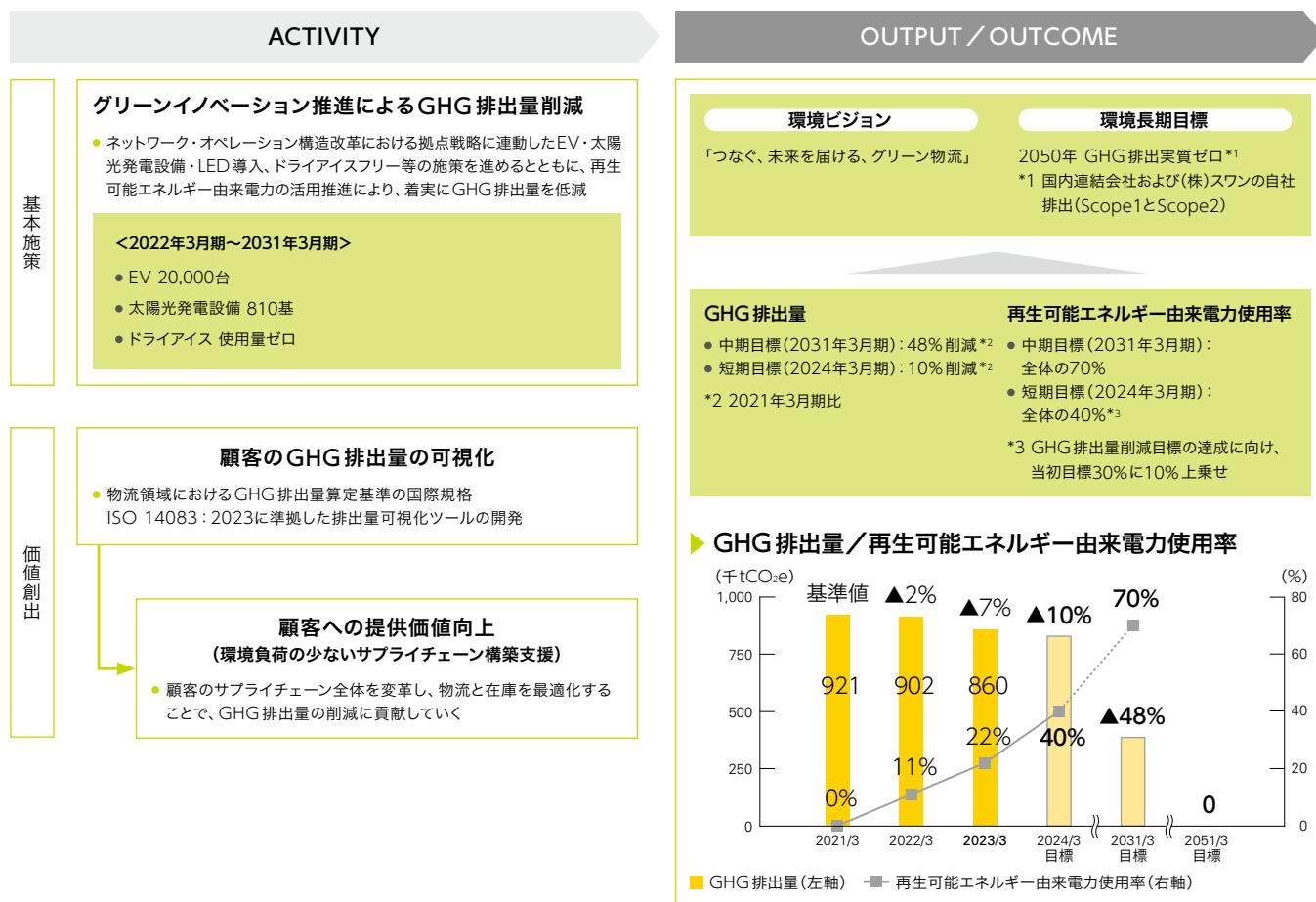


\* 経済産業省と東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構が共同で主催し、東京証券取引所の上場会社の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定し、紹介するもの

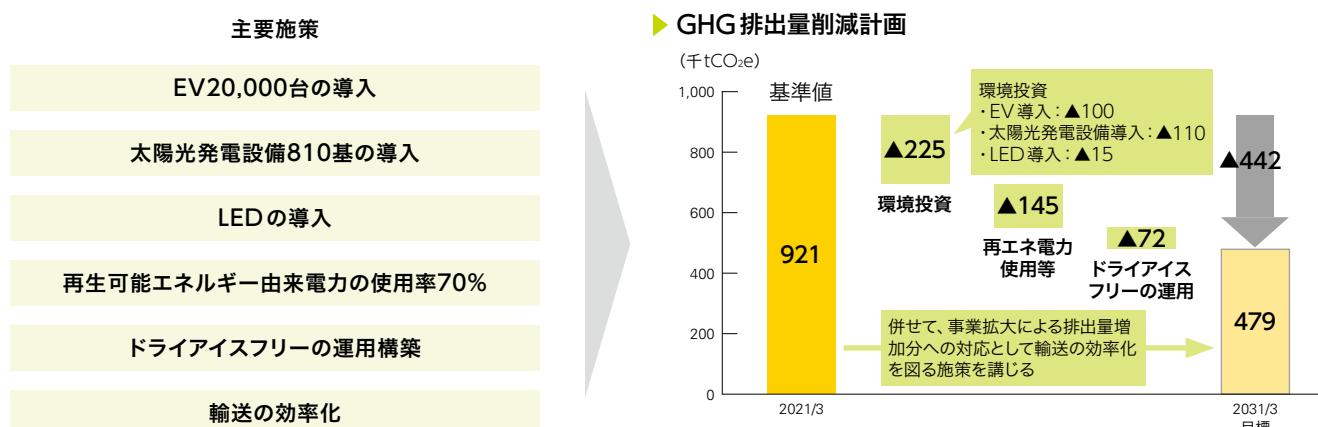
# 環境戦略

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、環境ビジョンのもと、環境に配慮した経営を推進しています。長期目標「2050年温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ(自社排出)」および中期目標「2030年温室効果ガス(GHG)排出量48%削減(2021年3月期比)」の実現に向け、気候変動により生じるリスクと機会を踏まえ、ネットワーク・オペレーション構造改革における拠点戦略に連動したEV・太陽光発電設備の導入などのGHG排出量削減に向けた施策を推進するとともに、物流に関連するGHG排出量削減などの顧客ニーズに応える環境負荷の少ないサプライチェーン構築の支援やGHG排出量の可視化などを通じて、法人ビジネス領域の拡大を図っていきます。

## 全体像



## 中期目標(2030年)達成に向けたGHG排出量削減計画



## グリーンイノベーション推進によるGHG排出量削減

ヤマトグループは、GHG排出量削減に向けた主要施策の一つとして、EVの導入を推進しています。これまでの実証実験で、GHG排出量削減効果や集配業務における効率性・作業負担低減等の効果を確認することができた、超低床・ウォークスルーの小型商用BEVトラック「日野デュトロ Z EV」を、首都圏を中心に540台導入しました(2023年8月時点)。引き続き、車両メーカーと共同で、環境性能と実用性を兼ね備えたEVの導入に取り組んでいきます。

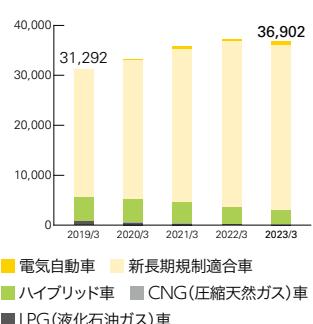
また、自社拠点への太陽光発電設備の設置や、再生可能エネルギー由来電力の使用と拠点のLED化、ドライアイスを使用しない輸送資材の活用などの施策を推進しています。



小型商用BEVトラック「日野デュトロ Z EV」

### ► 環境配慮車保有台数の推移 (国内連結会社)

(台)



### TOPIC

#### 物流業界における課題と対応－エネルギー管理の確立に向けた取組み

GHG排出量削減に向けた各施策を推進するにあたり、物流業界の課題として「EVの稼働と充電の両立」があります。EVの稼働と太陽光発電はどちらも日中の時間帯に発生するため、稼働と充電を両立する工夫が必要になります。また、再生可能エネルギー由来電力の急激な需要増による供給不足や、送電に必要な系統の容量不足などが懸念されています。これらの解決策として、ヤマト運輸では、カートリッジ式バッテリーを用いたバッテリー着脱・交換・輸送を行うエネルギー管理の確立に取り組んでいます。

具体的な取組みとしては、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業として、群馬県を対象エリアとした実証事業を推進しています。本実証事業ではEVや太陽光発電設備の導入とともに、バッテリー輸送による送電実証などを行う予定です。また、カートリッジ式バッテリーの実用化に向けては、Commercial Japan Partnership Technologies株式会社(CJPT)と規格化に向けた検討を進めています。

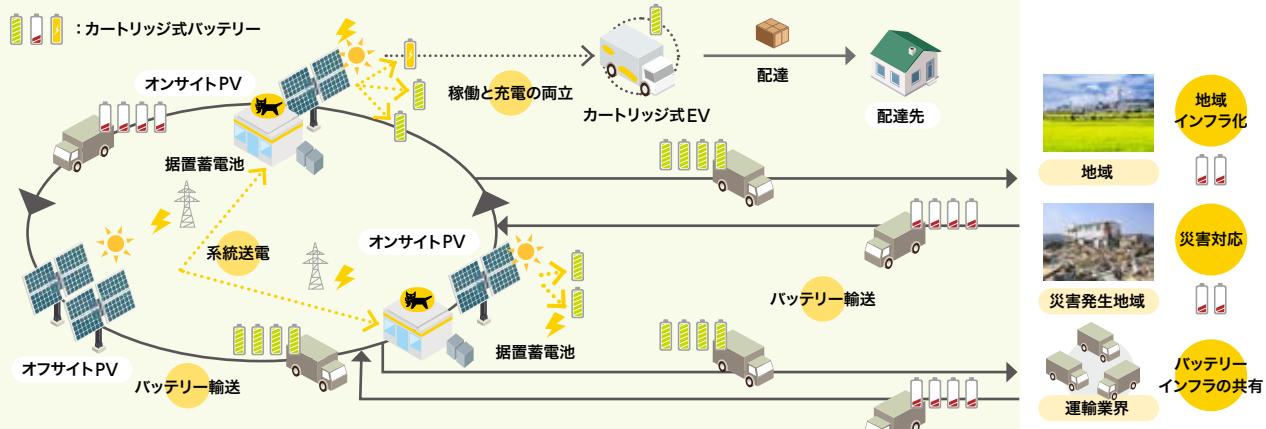
実証期間／地域	2023年3月期～2031年3月期(予定)／群馬県
KPI	2024年3月期までにEV200台(2023年3月時点50台導入済み) 2027年3月期までに全車両のEV化／車両由来CO <sub>2</sub> 5,000t削減* 2031年3月期までに全車両のカートリッジ式EV化／車両由来CO <sub>2</sub> 7,500t削減*

\*実証事業エリア内、2021年3月期比

※ 前提CO<sub>2</sub>排出係数 0.000447tCO<sub>2</sub>/kWh(環境省「電気事業者別排出係数」令和2年度の東京電力エナジーパートナー(株)の基礎排出係数)

参照 : [https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/r04\\_coefficient\\_rev4.pdf](https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/r04_coefficient_rev4.pdf)

#### EV、太陽光発電(PV)、バッテリーの連携によるエネルギーEコシステムの将来ビジョン



• EVの導入拡大

• オンサイト、オフサイト発電による再生可能エネルギー由来電力の供給力拡大

• カートリッジ式EVによる車体とバッテリーの分離、稼働と充電の両立

• バッテリー輸送と系統送電による送電ネットワークの二重化

• バッテリー輸送の地域インフラ化、災害対応

• 運輸業界におけるバッテリーインフラの共有化

CO<sub>2</sub>排出量削減

系統負荷軽減

地域・災害支援

運輸業界安定化

## 環境戦略

# GHG排出量の可視化－顧客への価値提供

## 顧客のサプライチェーン変革によりGHG排出量削減に貢献

各企業において、気候変動への対応が重要課題となっており、ヤマトグループの顧客からも、物流に関連するGHG排出量削減などへの期待が寄せられています。これらのニーズに応えるため、ヤマトグループは、サプライチェーン全体における物流のあり方、在庫の持ち方の見直しなどの変革と、GHG排出量の可視化により、顧客のGHG排出量の削減を支援しています。

### ▶ 顧客との取組み事例

#### 株式会社久原本家グループ本社(食品メーカー)

販売チャネル・商品ごとに個別最適となっていたサプライチェーンを統合し、製造拠点から全国に向けた最適なサプライチェーンを構築することで、地球環境に配慮した持続可能なオペレーションの実行と、商品配送にかかるGHG排出量の削減に取り組んでいます。

#### 株式会社アダストリア(アパレル販売・メーカー)

原材料の調達から商品の生産、オムニチャネルでの販売に至るまで、国内外に広がるサプライチェーンにおける物流のあり方、在庫の持ち方を見直すことでGHG排出量の削減を図り、経営に対してより効果的なロジスティクスの構築に取り組んでいます。

#### 株式会社吉野家(外食チェーン)

直販向けと卸向けのサプライチェーンの統合・最適化により、GHG排出量の削減や余剰分の食品・資材ロスの削減に取り組んでいます。

#### 日本ミシュランタイヤ株式会社(タイヤメーカー)

約20拠点ある倉庫を5拠点に集約し、各拠点の在庫を可視化・最適化することで、在庫偏在の解消と拠点間輸送を圧縮するとともに、法人向けネットワークなどを活用し、安定した納品リードタイムとGHG排出量の削減に取り組んでいます。また、倉庫管理システムで全ての在庫タイヤの製造年度を1本単位で管理し、使用期限が近い製品から先に出荷することで、期限切れによる廃棄量の極小化(環境負荷の低減)に取り組んでいます。



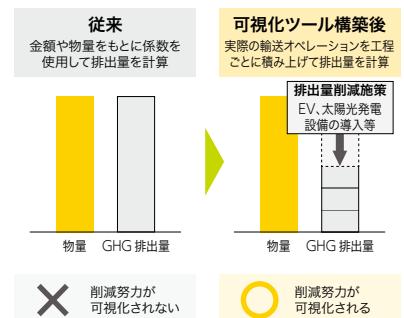
#### 株式会社コロワイドMD(外食チェーン)

これまで事業ごとに分かれ、全体像が見えづらかったサプライチェーン全体を可視化・最適化することで、ムリ・ムラ・ムダをなくし、環境負荷のより少ない持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

## 国際規格に基づくGHG排出量可視化ツールの開発

ヤマト運輸は、2023年3月20日に発行された輸送により生じるGHG排出量算定・報告方法の国際規格ISO 14083:2023に基づいたGHG排出量可視化ツールの開発を進めています。本国際規格は、トラック輸送だけでなく、航空・海上輸送などのあらゆる輸送手段やターミナルも含めたGHG排出量の算定基準です。この可視化ツールにより、法人のお客様のScope3\*に該当するヤマト運輸の輸送によるGHG排出量を、より実態に即して算出していくことを目指しています。

\* 企業が間接的に排出するサプライチェーンでのGHG排出量



### PICK UP 国際規格の必要性の高まり

気候変動への対応は国際社会全体の喫緊の課題であり、多くの企業がGHG排出量実質ゼロを掲げ、取組みを進めています。また、ビジネス上では、製品に係るGHG排出量の報告がサプライヤーに対する取引条件になるなど、個社単位の対応ではなくサプライチェーン全体での対応が求められています。物流領域のGHG排出量の算出は、各社・各国が様々な基準を採用していますが、サプライチェーンのグローバル化により、国際規格の必要性が高まっています。グローバルな算定基準が存在しなかった中で、ヤマトグループは、欧州の宅配最大手であるDPDグループと環境分野での協力に向けた基本合意書を締結し、輸送のGHG排出量算定・報告方法に関する国際規格ISO 14083:2023の策定に携わるなど積極的に取り組み、国際規格に準拠した排出量可視化ツールの開発につなげています。

# TCFD提言に基づく取組み

ヤマトグループは、気候変動問題が社会と企業に与えるリスクと機会を洗い出し、影響を評価し、対応策を立案していくことが、事業の持続可能性に不可欠であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に基づいて、2022年3月期にヤマト運輸を対象としてシナリオ分析を行いました。気候変動問題の事業インパクトを明確化し、影響の大きな事項を中心に対応策に取り組むことで、事業の持続性を向上させるとともに、ステークホルダーとの対話を重ねることにより、企業価値向上につなげていきます。

## ガバナンス

ヤマトグループは、気候変動を含む環境課題に対し、環境委員会を意思決定機関とした環境マネジメント体制に基づき、審議・決議を実施しており、取締役会は執行状況を監督しています。代表取締役社長が環境委員会の委員長を務め、環境マネジメントの統括責任を担っています。そして、環境委員会で審議された気候変動を含む環境課題に関する基本方針などの重要事項については、上位にある

経営会議や取締役会で審議・決議をします。また、環境分野を担当する執行役員や各地域を統括する執行役員、グループ会社の社長は環境責任者として、必要な経営資源を整えるなど、環境マネジメントの確実な実施と維持、管理に責任を持ちます。さらに、原則として全ての部長や現場組織の責任者は「環境管理者」として、気候変動を含む環境に関するリスクと機会の管理に責任を持ちます。

## 戦略

### STEP1 リスク重要度の評価

ヤマトグループは、「サステナブル中期計画2023【環境】」の実行期間である2022年3月期から2024年3月期、日本政府のGHG排出量削減目標設定を参考とした、中期目標の設定年度である2030年、長期目標の設定年度である2050年を見据え、政府の政策規制の導入や市場ニーズの変化などによる移行リスク、気候変動がもたらす異常気象などの物理的リスクの検討を行いました。検討したリスク・機会は当社グループの戦略に反映して対応していきます。

短期リスクとしては、異常気象の激甚化や頻度の上昇による営業停止や、施設・設備の損壊・損失による修理費用の増加などの物理的なリスクを評価し、中期や長期のリスクとしては、政策や法律の改正による炭素税の本格導入により費用が増加する移行リスクについて評価しました。一方、機会としては、低炭素化に向けたエネルギー転換や効率化による費用の減少、気候変動に対する緩和・適応への積極的な対応が、環境意識の高まった顧客から支持されることによる収益増加など、将来の財務効果を生み出す大きな可能性を秘めていることについても確認しました。今後も継続して、他のリスクや機会の創出に関する影響評価の検討を行います。

### STEP2 シナリオ群の定義

2022年3月期に実施したシナリオ分析では、ヤマト運輸を対象とし、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)の情報<sup>\*1</sup>などをもとに2つのシナリオを想定しました。

\*1 IPCC : RCP8.5

IEA : Net Zero Emissions by 2050 Scenario, Sustainable Development Scenario, Stated Policies Scenarioなど

\*2 1.5°Cシナリオがない項目は2°Cシナリオを参照

1.5°C シナリオ <sup>*2</sup>	規制強化や燃料・電力の価格上昇に加えて 炭素排出低減に対応するコストが必要になる一方で、 サステナブルが製品の競争力につながる
4°Cシナリオ	従来型の経営が継続されるが、各所での自然災害等に 対応するためのコストが必要となる

### STEP3 事業インパクト評価 ※ ヤマト運輸対象

**炭素税導入による財務影響評価** 炭素税が本格導入された際の精算に関わる2030年、2050年の事業インパクトを算出  
2030年: 133億円  
2050年: 256億円  
※ 炭素税の価格を130ドル/t(2030年)、250ドル/t(2050年)と想定

**異常気象・災害による収益の減少や施設・設備の修理費用増加の財務影響評価** 台風の激甚化や線状降水帯による豪雨など異常気象による収益の減少や施設・設備の修理費用について事業インパクトを試算  
2030年: 19億円  
2050年: 38億円  
※ 過去に発生した災害を参考に試算

(参考資料)インパクトの算出には、[IEA]World Energy Outlookにて公表される「炭素税価格」などのエネルギー関連指標を参照。また国土交通省や文部科学省、気象庁が公表している気候変動を踏まえた資料などの洪水の発生頻度などを参考に、傾向の変化を把握

### STEP4 対応策の方向性

・2030年のGHG排出量削減目標(2021年3月期比48%削減)達成に向けた施策の実施  
低炭素車両(主にEV)20,000台の導入、太陽光発電設備810基の設置など  
⇒見込まれる効果: 2030年の炭素税導入による事業インパクトの軽減(▲61億円)  
・2050年のGHG排出量削減目標(自社排出実質ゼロ)達成に向けた施策の実施  
カーリッジ式EVを含む低炭素車両の導入、さらなる太陽光発電設備の設置、再生可能エネルギー由来電力の使用率の向上、その他の施策強化など  
⇒見込まれる効果: 2050年の炭素税導入による事業インパクト解消  
・低炭素化に向けた積極的な設備投資を目指し、インターナルカーボンプライシング導入の検討

・ハザードマップを活用した出店、定期的なBCPマニュアルの更新の実施  
・社内やパートナーへの気候変動に適応する情報発信の検討  
・レジリエンスを高める再生可能エネルギーやカーリッジ式EVの利用モデルの実証  
・発生場所や発生規模の想定を高めるなど前提条件を加えながら事業インパクトを再評価し、対応策の検討を継続して実施

## リスク管理

ヤマトグループ全体の気候変動に関わる対応の推進統括のための専任部署をヤマトホールディングスに設けています。また、各グループ会社にも環境責任者(代表取締役社長)や環境推進代表(推進担当者)を配置し、グループを挙げて気候変動への対応を推進しています。



「TCFD 提言に基づく取組み」の詳細は当社ホームページをご覧ください。

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/environment/tcfid.html>

## 指標と目標

GHG排出量削減目標(P34参照)の達成に向けて施策を実施するとともに、バリューチェーン全体(Scope3)のGHG排出量削減に向けて、パートナーと協働したグリーン物流の構築に取り組んでいます。並行して、SBT<sup>\*1</sup>1.5°C目標の認定の取得も検討しています。

\* Science Based Targets : パリ協定が求める水準と整合した、5年～10年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標

# サステナブル経営の強化

気候変動や労働人口の減少、人権・格差など、社会全体で取り組まなければならない喫緊の課題に直面している中、各企業もこれらの社会的な課題に応えていく必要性が高まっています。ヤマトグループは、このような状況を踏まえ、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指し、サステナブル経営を推進しています。

## 環境・社会ビジョン

### 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。温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ<sup>\*1</sup>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。

\*1 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2)

### 社会ビジョン



#### 「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”<sup>\*2</sup>社会の実現への貢献」

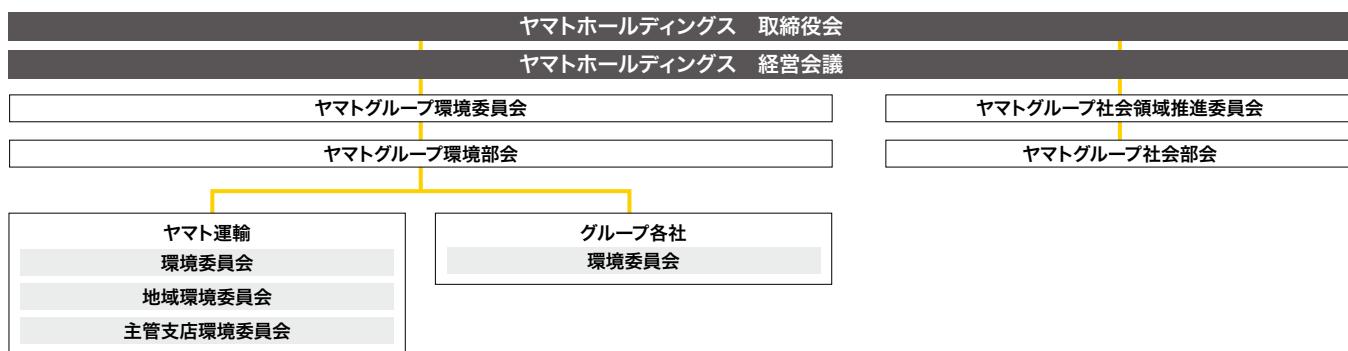
ヤマトグループは社会的インフラを担う企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にものや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客様など様々な人々の生活の質(QOL)向上に貢献します。

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。

\*2 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

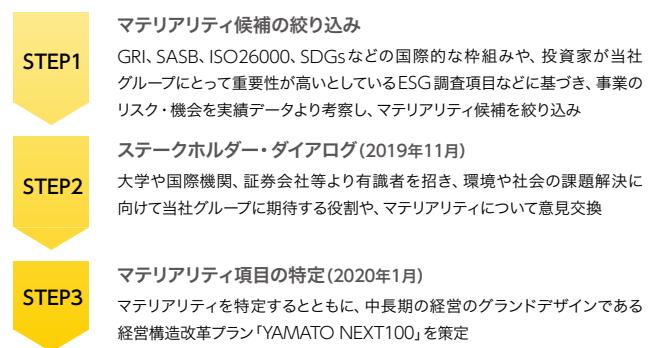
## サステナビリティ推進体制

ヤマトグループは、サステナビリティに関する重要事項について、経営会議および取締役会で審議・決議をしています。また、サステナブル経営を推進するため、代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸の役員(専務／常務執行役員等)および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および、ヤマトグループ社会領域推進委員会を年1回開催し、サステナビリティに関する課題についての審議や決議をしています。そして、環境の分野では4つの部会(エネルギー・気候・大気、資源・廃棄物、マネジメント・協働、商品・サービス)、社会の分野では3つの部会(人権・ダイバーシティ、サプライチェーンマネジメント、地域コミュニティ)をそれぞれ年3回開催し、施策の検討や進捗確認を実施しています。



## マテリアリティ

ヤマトグループの事業における「リスク」と「機会」を踏まえ、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上に資するマテリアリティを特定しました。中でも、「エネルギー・気候」「労働」「人権・ダイバーシティ」「データ活用・セキュリティ」は、当社グループのサステナビリティにとって特に影響の大きいマテリアリティと認識しており、事業構造改革と連動した取組みを推進しています。



マテリアリティ	取組みテーマ	達成により目指す姿	リスク／機会	関連するSDGs
エネルギー・気候	気候変動を緩和する	再生可能エネルギー由来の電力の利用や輸送の高効率化、ドライアイスの削減等によりGHG排出量の削減を図る	リスク 機会	7 気候変動に適応する、9 経済成長と社会的不平等の削減、13 生態系の保全
大気	空をきれいにする (大気汚染防止)	自動車による大気への影響を減らし、地域の空をきれいにする輸送を追求する	リスク	3 エネルギーを安全に、効率的に利用する、9 経済成長と社会的不平等の削減、11 持続可能な都市を建設する、12 リサイクルを促進する、12 ハードルを越えて、17 フィンансiableで持続可能な開発目標
資源循環・廃棄物	資源循環を進める、廃棄物を減らす	環境負荷を抜本的に減らし、環境影響を最小化する技術の利用や機会創出を進める	リスク 機会	3 エネルギーを安全に、効率的に利用する、6 経済成長と社会的不平等の削減、9 経済成長と社会的不平等の削減、11 持続可能な都市を建設する、12 リサイクルを促進する、15 生態系の保全、17 フィンансiableで持続可能な開発目標
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	多様なパートナーと協働し、ステークホルダーや地域社会のレジリエンスを高め、環境価値を生み出す	リスク 機会	9 経済成長と社会的不平等の削減、11 持続可能な都市を建設する、12 リサイクルを促進する、13 生態系の保全、15 生態系の保全、17 フィンансiableで持続可能な開発目標
労働	社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる	労働の高付加価値モデルの実現やディーセント・ワークを推進する	リスク 機会	3 エネルギーを安全に、効率的に利用する、4 経済成長と社会的不平等の削減、8 経済成長と社会的不平等の削減
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	人権を尊重し、多様性を認め合い、人権デューデリジェンスの仕組みを構築する	リスク 機会	5 フィンансiableで持続可能な開発目標、8 経済成長と社会的不平等の削減、10 経済成長と社会的不平等の削減、16 生態系の保全
安全・安心	安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる	交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する	リスク	3 エネルギーを安全に、効率的に利用する、8 経済成長と社会的不平等の削減、9 経済成長と社会的不平等の削減、10 経済成長と社会的不平等の削減、11 持続可能な都市を建設する、12 リサイクルを促進する
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	情報セキュリティの基盤を構築し、データ活用により、社会課題解決ビジネスを創出する	リスク 機会	9 経済成長と社会的不平等の削減、11 持続可能な都市を建設する、12 リサイクルを促進する、17 フィンансiableで持続可能な開発目標
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	健全でレジリエンスなサプライチェーンによる安定した事業基盤の構築を図る	リスク 機会	8 経済成長と社会的不平等の削減、12 リサイクルを促進する、17 フィンансiableで持続可能な開発目標
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	ヤマトグループらしい企業市民活動を実施する地域経済を活性化させるビジネスモデルを構築する	機会	3 エネルギーを安全に、効率的に利用する、4 経済成長と社会的不平等の削減、8 経済成長と社会的不平等の削減、9 経済成長と社会的不平等の削減、10 経済成長と社会的不平等の削減、11 持続可能な都市を建設する、12 リサイクルを促進する、17 フィンансiableで持続可能な開発目標

## サステナブル経営の強化に向けた主な取組み

2020年	2021年	2022年	2023年
●環境・社会ビジョン、長期目標の策定 ●「サステナブル中期計画2023」の策定 ●サステナビリティ推進体制の構築			
●EMS(環境マネジメントシステム)の展開 ●「ヤマトグループ環境方針」の制定	●2030年までのGHG排出量削減の中期目標の公表 ●GHG排出量実績に関する第三者検証の公表 ●TCFD賛同表明・シナリオ分析結果の公表		
●「ヤマトグループ人権方針」の制定 ●「ヤマトグループ 責任ある調達方針」の制定 ●「ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン」の制定	●「ヤマトグループ人材マネジメント方針」の制定		

# サステナブル中期計画2023

ヤマトグループは、マテリアリティへの具体的な行動と2023年の到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、サステナブル経営を推進しています。中期計画2年目の2023年3月期は、環境については、2030年までのGHG排出量削減の中間目標を公表し、EVや太陽光発電設備の導入などによるGHG排出量削減施策に取り組みました。社会については、人材の多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の諸課題に向き合い、共創による地域づくりを推進する施策などに取り組みました。

## 環境中期計画2023

マテリアリティ	2024年3月期目標
 <b>エネルギー・気候 気候変動を緩和する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 温室効果ガス(GHG)排出量 2021年3月期比10%削減<sup>*1</sup></li> <li>■ GHG排出原単位 2021年3月期比10%削減<sup>*1*2</sup></li> <li>■ 再生可能エネルギー由来電力 30%使用<sup>*3</sup></li> </ul>
 <b>大気 空をきれいにする（大気汚染防止）</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比25%削減<sup>*4</sup></li> <li>■ 大気汚染物質排出が少ない自動車の導入</li> </ul>
 <b>資源循環・廃棄物 資源循環を進める、廃棄物を減らす</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 紙材における再生可能資源・再生材の利用 55%<sup>*5</sup></li> <li>■ 埋立処分率 5%以下<sup>*6</sup></li> <li>■ 再生材を使用した商品や省資源の資材の提供</li> </ul>
 <b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パートナーと協働したグリーン物流</li> <li>■ 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応する情報発信等）</li> <li>■ 環境商品／サービスの提供<sup>*7</sup></li> </ul>

## 社会中期計画2023

マテリアリティ	2024年3月期目標
 <b>労働 社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社員1人当たり営業収益向上（対2021年3月期伸率）</li> <li>■ 社員1人当たり残業時間 2021年3月期比20%削減</li> <li>■ 有給休暇取得率 90%</li> </ul>
 <b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全社員（フルタイマー）の人権教育受講率 100%</li> <li>■ 障がい者雇用率 2.5%</li> <li>■ 女性管理職（役職者）数 2021年3月期比2倍／女性管理職比率 10%</li> </ul>
 <b>安全・安心 安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 重大交通事故（有責死亡交通事故）件数 0件<sup>*3</sup></li> <li>■ 交通事故（対人事故）件数 2020年3月期比50%削減<sup>*3</sup></li> <li>■ 重大労働災害（死亡労働災害）件数 0件<sup>*3</sup></li> <li>■ 休業災害度数率<sup>*8</sup> 2020年3月期比20%削減<sup>*3</sup></li> </ul>
 <b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 情報セキュリティ重大事故 0件</li> <li>■ 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%<sup>*4</sup></li> </ul>
 <b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モニタリングの仕組み構築および実証完了<sup>*4</sup></li> </ul>
 <b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>

「サステナブル中期計画2023」の詳細な内容は、当社ホームページに掲載しています。



<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/goals/>

ESGに関する数値実績は、「ESGに関するデータ類」をご覧ください。

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/performance.html>

### 2023年3月期の進捗

### 取組み事例

■ 7%削減	EVの導入(2023年3月時点868台) 太陽光発電設備の導入(2023年3月時点11基) 再生可能エネルギー由来電力メニューへの切り替え EV運用オペレーションの最適化、充電電力平準化、拠点間電力融通に関するシステム構築を開始 可視化データをもとに車両1台当たり積載率向上 モーダルシフトの実施 宅急便営業所の集約 LEDの導入(2023年3月時点1,241拠点)
■ 6%削減	
■ 22%使用	
■ NOx排出量：23%削減／PM排出量：22%削減	低炭素、大気汚染防止に貢献する自動モビリティに関してサプライヤーとの協議・技術の確認を継続 環境配慮車の導入(2023年3月時点36,902台／EV含む)
■ 環境配慮車の導入	
■ 63%	容器・包装材の再生可能資源・再生材の利用拡大
■ 7%	廃棄物処理や分別方法を改善 再使用対象資材や共通リターナブル資材の開発に着手
■ 対象資材19品目すべてを再生材商品や省資源資材に切り替え	
■ 輸送パートナーのGHG排出量算出環境の整備推進	輸送パートナーのGHG排出量算出に向けてデータ取得を開始
■ カートリッジ式バッテリー型EVの開発およびバッテリーの活用について協議	着脱・可搬型のカートリッジ式バッテリー型EVの規格化・実用化に向けた検討実施 国際規格ISO 14083：2023 <sup>*6</sup> に基づいたGHG排出量可視化ツールの開発に着手
■ GHG排出量可視化ツールの開発に着手	

### 2023年3月期の進捗

### 取組み事例

■ 11.2%増加	ヤマト運輸の全事業所長を対象とした職場ディスカッションの実施
■ 7%削減	職種・役割に応じた職務定義の策定完了 大卒定期採用者を対象とした育成体系の改定
■ 98.1%	
■ 100%	「ヤマトグループ人材マネジメント方針」の制定
■ 2.9%	雇用と安全衛生に関する文書や教育マニュアルなどの多言語ツールの整備完了 営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラムの実施
■ 1.1倍(369名)／5.7%	障がい者採用・定着における手法の標準化に向けたマニュアルの作成開始
■ 0件	添乗指導やドライブレコーダー映像による指導の実施
■ 16%削減(216件)	指導者への安全研修ならびに専門職安全指導長検定の実施
■ 0件	車両安全装置の導入(電動パーキングブレーキや広角バックアイカメラ) 労働安全衛生マネジメントシステムの構築準備
■ 8.9%増加	
■ 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整備	データ活用相談窓口の運用開始
■ 0件	ヤマト運輸の全社員への情報セキュリティ教育(受講率100%) ISMS認証継続に向けた現地審査や内部監査の実施
■ 主要組織における情報セキュリティ管理者配置：100%／管理者に対する専門教育の実施：100%	
■ 主要サプライヤーを対象としたモニタリングテストの実施と検証完了	主要サプライヤー28社のモニタリングテストの実施 2024年3月期のモニタリングの進め方(主要サプライヤーの選定基準、モニタリング実施方法、契約や推進体制)の決定
■ 企業市民活動の社内浸透に向けた推進者設置の検討	企業市民活動への社員参加を促す仕組みづくりの検討
■ 事業成長に資する地域課題解決ビジネス創出の仕組みづくりと社内支援体制の検討	地域(社会)課題案件創出のための社内環境づくりに向けた支援体制の構築完了

\*1 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2) \*2 tCO<sub>2</sub>e/ 営業収益1億円 \*3 国内連結会社および(株)スワン対象 \*4 ヤマト運輸対象 \*5 紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等  
\*6 従来比半減相当 \*7 環境負荷が少なく、環境価値がある商品やサービス \*8 100万延べ実労働時間当たりの、休業1日以上の労働災害による死傷者数 \*9 輸送のGHG排出量算定・報告方法の基準

# 持続的成長を支える施策

## 安全施策

ヤマトグループでは、グループ企業理念・企業姿勢に「人命の尊重と安全の確保」を掲げ、業務上のいかなる時も人命の尊重を最優先すべく、「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。協力会社や取引先とも「人命の尊重と安全の確保」の理念を共有し、あらゆる事業活動において安全が確保されるよう努めています。

### 輸送の安全を確保するための施策

ヤマトグループでは、ヤマト運輸の安全部が中心となり、安全を確保する取組みを推進しています。安全管理に関するグループ全体の基準や仕組みの統一化を進めるとともに、専門職として安全指導長を育成する制度を構築するなど、現場の環境整備と充実した安全教育を実施しています。輸送パートナー向けには安全コミュニケーションツールを発行し、安全運転のポイントなどの共有を図っています。

また、ドライバーのスキル向上などのソフト面に加え、ハード面として、交通事故の防止につながる車両安全装置の導入にも継続的に取り組んでいます。例えば、ヤマト運輸の集配車両では車両の自走事故防止を目的とする電動パーキングブレーキや、上・横方向の視野範囲を広げることでバック事故を減少させる広角

バックアイカメラ、衝突事故の被害を軽減する目的として、自動車が障害物を検知し、運転者へ警告音を発したり、ブレーキの補助操作を行う衝突被害軽減ブレーキなどを導入し、事故発生件数の減少につなげています。また、運転操作の負担軽減や、若年層を中心とする新規ドライバーの採用・定着を目的に、集配車両の新車購入はオートマ車のみとしています。

ネットワーク・オペレーションの構造改革における宅急便営業所の集約・大型化に連動し、ヤマトグループおよびパートナー企業の社員がより安全な荷役作業を行う環境を整備するため、新たに展開する大型拠点では、フォークリフトを使用しないよう大型車両向け着車バースの整備やテーブルリフターの導入などを進めています。

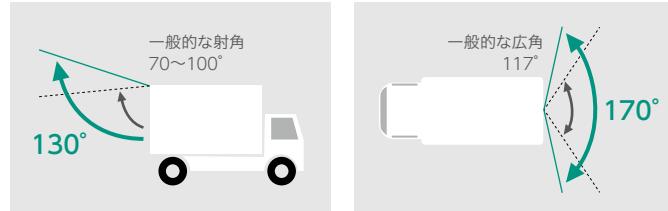
### 車両安全装置の導入率

対象：ヤマト運輸の集配車両

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
電動パーキング ブレーキ	台数	4,645	6,469	9,887
	導入率	10.9%	15.1%	22.6%
衝突被害軽減 ブレーキ	台数	2,323	5,619	8,924
	導入率	5.4%	13.1%	20.4%
広角バック アイカメラ	台数	—	—	—
	導入率	—	—	—
オートマ車	台数	22,582	23,742	27,687
	導入率	52.9%	55.3%	63.3%

### 広角バックアイカメラ

従来よりも車両後方の広範囲(上方130°、左右170°)を映し、安全性に寄与



その他 安全・安心に関する詳細は

当社ホームページをご覧ください。

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/safety/>

## パートナーとの適切な関係構築

ヤマトグループは、多くのビジネスパートナーに支えられながら事業を営んでおり、持続的な成長を果たすためにはビジネスパートナーとの共存共栄が不可欠だと認識し、サプライチェーンマネジメントを推進しています。

近年では、国内労働人口の減少やエネルギー価格の上昇などの外部環境の変化に加え、2024年4月から自動車運転業務における「時間外労働の上限規制」の適用が開始されることに伴い、物流業界全体でドライバーの働き方改革が喫緊の課題となっています。

これらの課題を踏まえ、ヤマトグループは、パートナーとの公平・公正で誠実な取引を推進すべく、2021年に「ヤマトグループ 責任ある調達方針」、2023年3月には「パートナーシップ構築宣言(ヤマト運輸)」により方針を明確にしました。そして、ヤマト運輸に設置した「パートナーシップ推進室」が中心となり、適正取引に向けた継続的な社員教育やパートナーとの定期的な協議の実施、2024年問題を踏まえた輸送パートナーへの支援などを行っています。また、パートナーへの定期的なアンケートを通じた改善活動を推進することで、パートナーシップ構築に取り組んでおり、今後もサプライチェーン全体での付加価値向上を通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

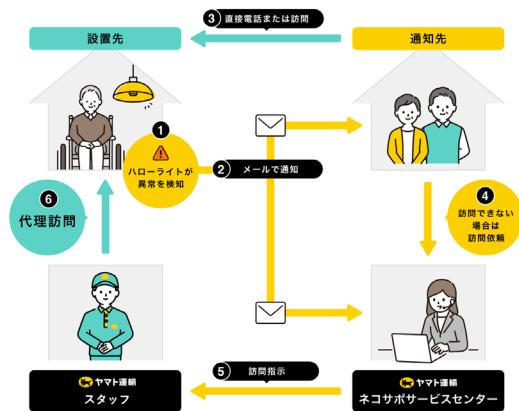
## 地域コミュニティ

ヤマトグループは、日本各地に物流ネットワークを展開し、地域に根差した事業活動を行っています。持続的に成長するためには、地域の方々との共存共栄が必要不可欠であり、パートナーと協業や共創しながら社会課題の解決に取り組むことで、社会価値と経済価値の創出を目指しています。

### TOPICS

#### 1 IoT電球と全国ネットワークを活用した見守りサービスの提供

近年、独居高齢者の見守りにおいて、見守る側の自治体や福祉関連事業者の高齢化、人手不足による負担増などが課題となり、新たな見守りの仕組みが必要とされています。ヤマト運輸が提供している「クロネコ見守りサービス ハローライト訪問プラン」は、自宅の電球をIoT電球と交換するだけで利用可能で、ヤマト運輸が持つ地域に密着した全国ネットワークを活用した見守りサービスです。サービス開始以降、高齢のご家族がいるお客様の個人利用にとどまらず、自治体や不動産関連企業などでも導入が進み、ふるさと納税の返礼品としても活用されています。



#### 2 サツドラホールディングスと連携した買い物環境支援の取組み

2023年7月、サツドラホールディングス株式会社とヤマト運輸は、北海道における持続可能な地域社会の実現に向けて、パートナーシップ協定基本合意書を締結しました。北海道では少子高齢化や人口減少が深刻な社会課題となっており、特に地方部では積雪などによる物流の脆弱性も懸念されています。両社は強みを活かし、サツドラ店舗での荷物の受け取りや、店舗で購入した商品のご自宅への配送、ヤマト運輸の輸配送ネットワークを活用したより効率的で安定した商品の店舗納品などに加え、ヤマト運輸営業所内や移動販売専用車によるサツドラ商品の販売などに連携して取り組むことで、地域住民の皆様の充実した買い物環境の提供に貢献していきます。



移動販売専用車



車内の様子

#### 3 ふるさと納税の課題解決へ向けた自治体との連携

ふるさと納税は、2008年に創設されて以来、寄付者が毎年増加傾向にあり、2022年度には全国受入額は過去最高額の9,654億円となりました。寄付額に応じた返礼品は、地域の魅力の発信と地域産業の持続的な成長につながっています。一方で、自治体における業務の煩雑化や委託コスト増加、返礼品提供事業者の出荷業務負担などの課題も発生しており、ヤマト運輸は、これまで培ってきた地域とのつながりや多様な経営資源を活用し、自治体と連携して課題解決に取り組んでいます。

大分県中津市との連携では、運営上の課題解決に向け、特設サイトの管理や決済、返礼品の出荷キャパシティの把握等、ふるさと納税に関わる業務効率化支援のほか、地元の事業者が返礼品提供事業へ参画するための支援を行っています。

また、新潟県加茂市では、地元のパートナー事業者と連携して、返礼品のプロモーションから出荷・配送まで返礼品提供事業者を包括的に支援する取組みを開始しており、地元産品の魅力発信と、地域産業の持続的な成長を目指しています。



社外取締役

**小林 洋一**

社外取締役

(取締役会議長)

**菅田 史朗**

## 社外取締役座談会

### 事業構造改革による 中長期的な企業価値の 向上を目指して

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための事業構造改革および、それを支えるコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。当社のコーポレート・ガバナンスの現状と、中長期的な企業価値向上を実現するための課題について、5名の独立社外取締役による活発な議論が展開されました。

### 取締役会・指名報酬委員会の実効性

#### 重要事項に焦点を絞り、適切な議論が展開される取締役会

**菅田** | 当社の取締役会は、社外取締役の比率を高めるとともに、社外取締役である私が議長を務めるなど、ガバナンス体制を継続的に変革してきました。また、年間の計画的な議案設定や事前説明の実施に加え、現場視察の再開など、取締役会の実効性を高める取組みも進化しています。

これらを踏まえ、実際の取締役会における審議の状況について、皆さんの所感をお聞かせください。

**小林** | 社外取締役が取締役会の過半数を占め、社外取締役が取締役会議長を務めるなど、当社のガバナンス体制は日本企業の中でも先進的であると思います。議長を社外取締役が務めることで、取締役会で議論すべき適切な議案が選定されています。また、案件ごとに決議事項、報告事項、



社外取締役  
(指名報酬委員会委員長)  
**得能 摩利子**

社外取締役  
**チャールズ・イン**

社外取締役  
**久我 宣之**

協議事項と分類され、充実した議論が可能になっています。取締役会当日の審議において、さらに深い議論が必要と議長が判断した場合は、別の機会に包括的な説明や報告を執行側に求めるなど、積極的な運営がなされています。

また、九州地域の現場視察に赴いた際には、営業所の集約・大型化やターミナルの機能分離など、事業構造改革の重要課題である拠点戦略について、これからあるべきオペレーションの姿を包括的に理解することができました。現場の担当者との対話に加えて、本社から同行した担当執行役員の補足説明などを受け、さらに理解が深まりました。このような取組みを踏まえ、取締役会では重要事項に焦点を絞り、適切な議論ができているものと認識しています。

**チャールズ** 近年、地政学的なりリスクなどによる不確実性や事業環境の急速な変化に対応するため、コーポレート・ガバナンスの強化が求められており、当社は時代の変化に合わせたガバナンス体制を構築しています。現場視察での

社員との対話を通じて、経営戦略の実行状況や課題を感じながら、取締役会において実践的な議論を展開しています。

物流業界は近年、パンデミックや燃料費の高騰など、国際的な逆風にさらされてきました。しかし、これは当社にとって好機でもあります。物流やビジネスモデルを大胆に刷新することで、競争力を向上させることができると考えています。今後、日本を代表する物流企業として、グローバル企業の経営手法やスピード感覚を積極的に取り入れることにより、世界で勝てる企業になれる信じており、私自身もこれらに積極的に取り組んでいきます。

#### 数値をベースに、合理性・客観性が保たれた審議

**菅田** 2022年3月期より継続して開催してきた機関投資家とのスモールミーティングでも、取締役会の実効性について高い関心が寄せられています。社外取締役の指摘、提言が執行側の活動に反映され、議論や意思決定の質、スピードが向上した事例があればお聞かせください。

## 社外取締役座談会

### 事業構造改革による中長期的な企業価値の向上を目指して

**久我** 取締役会の実効性とは、言い換えれば企業価値の向上にいかに寄与していくか、そして執行の正当性をモニタリングできるかということです。企業価値の向上という点では、折に触れ、より具体的に、定量的な説明を執行側に要望してきたことで、数値をベースにした議論、審議がなされるようになってきています。その意味で合理性、客観性が担保された上での議論、審議になっていると考えています。

**得能** 数字で示すべきという、私たち社外取締役の基本的なメッセージに対し、執行側が提示する戦略が精緻化し、それに応えられるようになった結果、実効性が向上していると考えています。よって、取締役会だけで実効性を上げているというより、取締役会に提示する執行側のパフォーマンスも上がっていると評価しています。

**小林** ビジョンがあって、戦略があって、定量的な目標はどうなのか。そして、定量目標に対する結果と進捗はどうなのかが重要だと繰り返し述べてきました。この点は改善が進んでいると私も考えています。

個別の案件を取り上げますと、2022年のフレイター導入決定に際して、社外取締役は様々な意見を執行側と交わしました。物流業界の2024年問題等を踏まえ、持続的か

つ強靭な物流ネットワークの構築に向けて、海外から3機の機体を購入し、改造するという大きな投資案件であり、為替や燃料調達のリスクもありました。業績への大きなインパクトがありうるという認識のもと、私たち社外取締役は自身の経験に照らして、協議案件として執行側へ多くのアドバイスをしてきました。そうした話し合いの中で、当案件についてリスクを適切に考慮した上での執行につながったと考えています。

**得能** 人事戦略のあり方についても、私を含め社外取締役の提言で変わってきたと考えています。当社には、労務管理はあっても、経営戦略と連動した人事戦略が不足しているということを取締役就任以来、感じていました。私自身、機会があるごとにその課題について議論を促してきたことで、適切な変化が生まれてきたと実感しています。

### 社外取締役を中心に活発な議論を行う指名報酬委員会

**菅田** 続いて指名報酬委員会の実効性について、指名報酬委員会における活動状況あるいは具体的な議論の内容、今後、議論を深めていきたい内容、課題についてお聞きします。



**得能** 指名報酬委員会は、2022年6月から、社外取締役全員が参画し、社内取締役1名、社外取締役5名の構成になりました。委員長は社外取締役である私が務めています。月1回の頻度で開催し、社外取締役の皆さんのが様々なバックグラウンドからの知見に基づいて活発に意見を述べる、とても充実した指名報酬委員会であると評価しています。具体的な議論の一つである、次期経営者のサクセションプランについては、単に誰を後継者にするかということだけでなく、次の次のレイヤーまでを含めて、会社の中核を担う経営人材を発掘・育成していくことに紐付けて考えています。指名報酬委員会は、人事戦略まで理解している必要があり、それらとの関連を含めた議論をしています。

**久我** 現在、当社では非常に大きな変革を進めています。その変革に伴い、人事制度や報酬制度に関する議論、サクセションプランの立案、そしてフォローアップを行うことが、これから指名報酬委員会が果たすべき重要な役割になると考えています。

## 中長期的な企業価値向上を実現するための課題

### 構造改革の確実な実行と成長戦略の推進による収益性の向上

**菅田** 2023年3月期の決算説明で、2027年3月期までの中長期戦略のロードマップを示しました。今後も様々な環境変化が生じることが予想される中、当社が中長期的な企業価値向上を実現していく上で、どのような課題が特に重要と考えていますか。

**小林** 長尾社長の経営体制になって以降、当社はグループ全体の構造改革を積極的に推進しています。時間を使っているものの、現在の取組み方針は正しい方向であり、その実行力を高く評価しています。

収益性の向上策については、短期的には営業利益率の向上がポイントです。そのためには、コストをいかに削減するか、また、事業損失や他の損失をどう抑制するか、ということに尽きます。私は、当社にとっての収益性向上策とは、最も強い宅急便をさらに強化し、かつ他社との差別化を図る一方、弱点についてはできるだけ縮小する、もしくは撤退することだと考えています。それはまさに現在進行中の構造改革を実行することで間違いありません。改革の柱の一つは、拠点戦略です。営業所の集約・大型化、機能別ターミナルの設置により、サービス提供に必要な拠点数へと最適化を進めることで、固定的なコストが大幅に削減され、収益性が向上します。

一方、中長期的な成長戦略としては、得意とする宅急便に並ぶ新たな収益基盤の確立が必要です。これは、少子高齢化の進む日本のマーケットだけではなく、やはりアジア諸国など、グローバルビジネスに参入することが一つの道筋ではないかと考えています。その際、外国企業等のM&Aも方策の一つではないかと考えています。

**久我** グローバル展開や法人領域の拡大については、当社はフォロワーの立場であり、付加価値、差別化要素が必要です。時間軸を考えると、外部との協業、連携も視野に入れて進めるべきであり、一方で宅急便などの強みをさらに磨くことも重要です。これらの視点での議論は、執行側に多方面からの検討を求めていきたいと考えています。

## 社外取締役座談会

## 事業構造改革による中長期的な企業価値の向上を目指して

**チャールズ** もともと宅急便はCtoCからスタートしましたが、今日ではその取扱数量全体に占める法人の割合が約9割です。この法人向け事業の利益率を向上させることができるのは課題と認識しています。法人向けマーケティングの領域では、日本企業は欧米のグローバル企業に十余年の遅れをとっているという指摘があります。グローバルな時代において、法人向けソリューションを提供するためには、世界標準のマーケティング戦略やビジネスインテリジェンスの活用に加え、その規模に見合った組織の構築が必要です。

当社グループにおいては、法人顧客に対して、アップセルやクロスセルを実施し、より付加価値の高い提案を実現することが重要な課題です。例えば、リードロジスティクスパートナー(LLP)のような高付加価値ソリューションを、スピード的にスケールアウトし、同時に新規開拓にも戦略的、積極的に取り組むことが必要です。また、取組みの推進にはKPIの設定も欠かせません。現在の当社の経営陣は、それらの重要性を認識しており、組織内での変化も見られますが、時間軸を考えるとオーガニックな成長と、戦略的なアプローチ、M&Aを両輪で進めていくべきです。

**得能** 企業が成長するためには、まず経営基盤を強化し、次に新しい分野に挑戦していくことが重要です。この2つにバランスよく取り組むことが、企業の長期的な発展につながります。現在、当社は経営基盤強化のために構造改革に取り組んでいますが、この基盤においては「人材」が非常に大きな意味を持っています。

現在、当社はセールスドライバーの業務の細分化を図るなど、職務定義の明確化、いわゆる「ジョブ型」の仕組みづくりを進めています。職務定義に基づく人事評価制度の整備に伴い、会社は適所に適性ある人材を配置していきます。この取組みは拠点戦略の推進と連動しており、「ハード面」での拠点の集約・大型化にとどまらず、「ソフト面」での人材配置の最適化を同時に進めることができます。拠点戦略の実効性を高めるポイントになると考えています。

新たな成長分野の開拓については、内部人材だけでは難しいため、知見を持った外部の人材がリーダーとして社内に入り、内部人材を育成しながら推進していくことが重要です。なお、育成には一定の時間を要するため、外部人材の獲得により、スピードを上げる必要があります。知見を持った外部人材の獲得は、ともすれば内部人材との軋轢を生みますが、会社の方向性を全ての社員と丁寧に共有し、納得と共感を得て進めるべきです。一方で、基盤領域の





強化に向けて、ポテンシャルのある内部人材のリスキリングも並行して行うべきです。もちろん、「ヤマトは我なり」という意識を社員一人ひとりが持ち続けられる会社であることがとても重要です。会社がどこに向かっているのか分からないと社員は離れていきます。会社の方向性を伝えきるための手を尽くすことが、これから的人事戦略を推進するまでの前提と考えています。

**久我** 資本効率に注目すると、先般、東京証券取引所から「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する要請が上場企業に通知されました。コーポレートガバナンス・コードでも資本コストの概念が導入されている中、当社ではROEの目標を設定していますが、資本コストを踏まえて、事業の収益性・成長力の向上施策に加え、成長投資や株主還元のあり方を含む資本構成の最適化など、企業価値の最大化に向けて具体的に何を実践していくのか、議論をより深めていくことが重要と考えています。

**菅田** 2021年3月期以降、中長期の経営のグランドデザインである「YAMATO NEXT100」および「One ヤマト2023」という中期経営計画を推進してきました。これらはヤ

マトグループのフルモデルチェンジと言える計画ですが、始動してしばらくは、私自身に改革の実感はありませんでした。しかしそれが、2023年3月期から2024年3月期にかけて、進めている変革が目に見えて分かるようになりました。その代表例が、全国に約3,500拠点あった営業所の1,800拠点への集約・大型化です。さらに、従来の宅急便ネットワークを、対象分野のニーズに特化した専用ネットワークと併用する取組みも進んでいます。これは、2022年3月期より本格的に開始したEC専用ネットワークに加え、保冷専用ネットワーク、そして法人専用のネットワークという、大きく3つの新しいネットワークを構築するものです。加えて、2024年3月期に入つてからは投函サービスである「クロネコDM便」と「ネコポス」を日本郵便に委託する大改革も進めています。

次々と実施されるこうした大きな変革の成果を測るために、今後は適切なモニタリング指標が必要と考えています。また、最終的な評価となるのは、中長期的な株価の上昇であり、そのベースになる収益性の向上、そして企業価値の向上です。これらを実現するための適切な議論や意思決定をさらに後押しすべく、社外取締役として、また取締役会議長として引き続き自身の役割を全うしていく所存です。

# コーポレート・ガバナンス

## ■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

## ■ コーポレート・ガバナンス体制 (2023年7月1日時点)

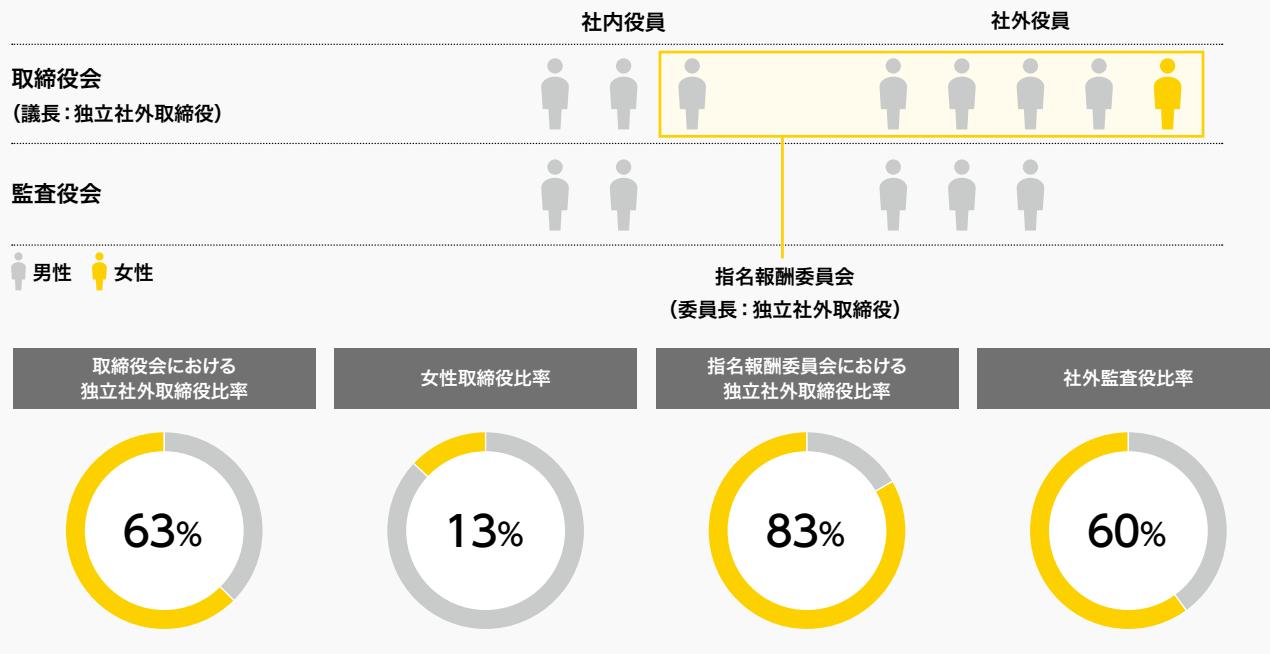
当社は、監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。また、取締役会の監督機能を補完するため、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会を設置するとともに、経営の監督と執行を分離し、さらに業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	8名
うち、独立社外取締役の人数	5名
監査役の人数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
取締役の任期	1年
任意の諮問委員会	有(指名報酬委員会)
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

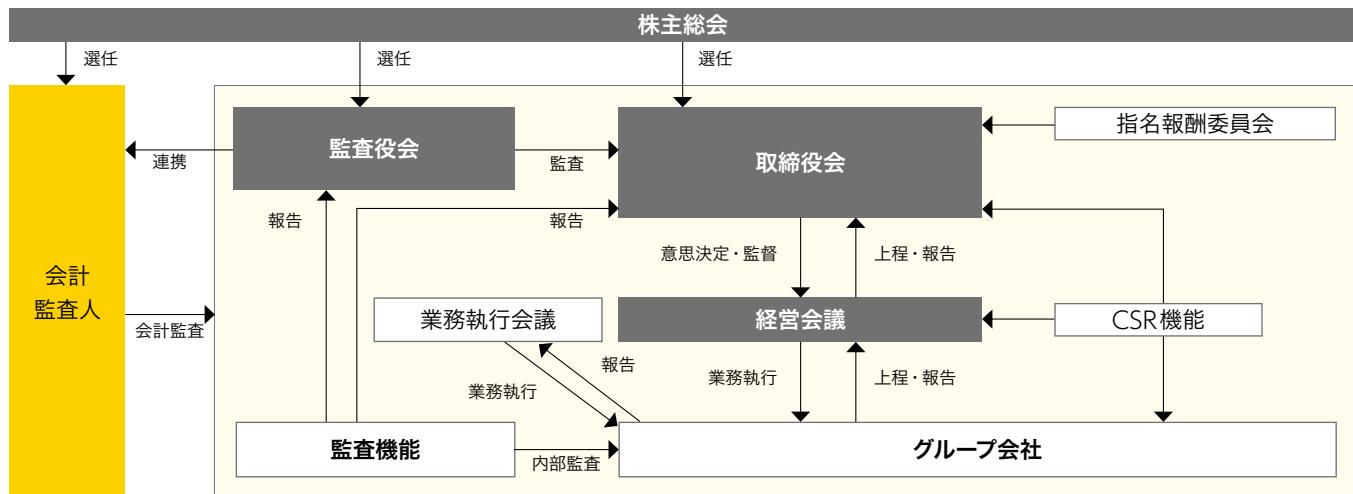
## ■ コーポレート・ガバナンス向上のための取組み

年	取組み
2015年～	取締役の3分の1以上に独立社外取締役を選任 コーポレートガバナンス・ガイドライン制定 役員研修の実施
2016年～	取締役会の実効性評価実施
2017年～	女性独立社外取締役の選任
2018年～	相談役の廃止
2019年～	取締役の半数に独立社外取締役を選任
2020年～	役員報酬制度の改定および 業績連動型株式報酬制度の導入決定 監査役の過半数に社外監査役を選任 取締役の過半数に独立社外取締役を選任
2022年～	取締役会議長に独立社外取締役を選任
2023年～	特別顧問の廃止

### ▶ 取締役会・監査役会・指名報酬委員会の構成



## ▶ コーポレート・ガバナンス体制図



## ▶ 経営体制

氏名	地位	専門性と経験									
		独立役員	指名報酬委員会	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	
長尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●	●			●	●	
栗栖 利蔵	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●	●	●		
小菅 泰治	代表取締役副社長 副社長執行役員			●	●	●					
得能 摩利子	取締役	○	○ (委員長)	●	●					●	
小林 洋一	取締役	○	○	●	●					●	
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●			●	●	●	
久我 宣之	取締役	○	○	●		●	●			●	
チャールズ・イン	取締役	○	○	●	●			●	●		
佐々木 勉	常勤監査役			●	●			●			
庄司 義人	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	○		●			●	●			

※ 2022年6月23日より菅田史朗氏が取締役会議長を務めています。

## ▶ 取締役、監査役に期待するスキル項目と選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	持続的に企業価値向上させる中長期の経営計画の策定と遂行において、適切な意思決定や監督機能を発揮するため、企業経営に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
マーケティング・営業	変化するお客様や社会のニーズに対して、グループの経営資源を活用した価値を提供するため、マーケティング・営業分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
人事・労務	グループ最大の資産である社員が働きがいをもちイキイキと活躍とともに、人権や多様性が尊重され安心して働くことができる企業となるため、人事・労務分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
財務・会計	強固な財務基盤を構築し、事業成長につながる投資や資本効率の向上を推進するため、財務・会計分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
法務・リスクマネジメント	グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った安全・安心な事業活動を通じて、公正かつ信頼される企業となるため、法務分野に関する豊富な経験と知見やリスクマネジメント能力を必要な項目として選定しています。
IT・デジタル・テクノロジー	データ分析に基づく経営資源の最適配置やデジタル技術を駆使した効率的な事業運営を実現するため、IT・デジタル・テクノロジー分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
グローバル	グローバルな事業展開を通じて、お客様のサプライチェーンやビジネスプロセスの変革に貢献するために、グローバル分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会

#### ▶ 役割・責務

取締役会は、当社の中長期的な企業価値向上を促すための基本方針を協議、決定し、業務執行の監督を行います。

1. 取締役会は、当社の経営の重要な意思決定を行うとともに、業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督します。
2. 取締役会は、中期経営計画が株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けた、事業ポートフォリオや経営資源の最適な配分など、戦略の実効性を監督します。また、中期経営計画への取組みやその達成状況について十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映します。
3. 取締役会は、執行役員が過度にリスクを回避・抑制することなく健全な企業家精神を発揮することを促す一方、説明責任の確保ができる体制を整備します。
4. 各執行役員の管掌範囲は取締役会で決定します。執行役員は、社内規程に基づいて業務の執行を行います。

#### ▶ 運営

取締役会は、独立社外取締役を含めた建設的な議論・意見交換の実現のため、以下に留意した会議運営を行います。

1. 取締役会出席者の事前準備が可能となるよう、取締役会事務局は、付議議案および関連資料は会日に十分に先立って送付を行い、必要に応じて事前説明を行います。
2. 取締役会の年間スケジュールや予想される付議議案については事前に決定し、取締役および監査役に通知します。
3. 審議項目数や開催頻度を適切に設定し、審議時間を十分に確保できるよう会議開催時間を工夫して設定します。
4. 必要に応じて取締役会参加者で構成する意見交換の場を催し、議論の活性化を促します。

#### ▶ 実効性評価

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、全取締役および全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し、取締役会の運営状況、審議状況等の実効性について評価を行っています。また、実効性評価をより有用なものにすべく、アンケートに加え議長によるインタビューを実施しています。

#### 分析評価の結果

- 取締役会の構成、運営状況や審議状況は取締役会が監督機能を果たす体制としては概ね適切で、取締役会において出席者が積極的に発言し、闇達な議論が行われる風土が定着している
- 取締役、監査役ともに社外役員が半数以上を占め、2022年6月より社外取締役が議長となったことから、よりガバナンスの効いた体制となっている
- 付議事項の見直しに加え、会議資料の事前閲覧や取締役会の事前説明が定着したことにより審議時間が確保されるとともに、事前説明における指摘事項に対し執行側が確認・検討を行った上で取締役会に臨むことで、より深い議論を経てリスクを踏まえた経営判断が実行できている
- 社長から毎月の業務執行状況が取締役会で報告されることに加え、定期的に事業会社の執行役員が管掌領域における課題や中長期的なテーマについて発表し、取締役会とディスカッションすることで業務に関する知識が深まっている
- 当社のコーポレート・ガバナンスの基本方針である「経営の健全性の確保」および「迅速かつ適正な意思決定と事業遂行の実現」に資する実効性を継続的に発揮できている
- 今後も、グループ全体の経営の健全性を高めるため、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化とともに、持続的な事業成長の実現に向けて、取締役会の実効性の維持・向上に継続的に取り組む必要がある

### 監査役会

監査役および監査役会は、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使等の役割・責務を果たすにあたり、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

#### ▶ 役割・責務

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1. 監査役および監査役会は、業務監査・会計監査をはじめとする機能を含め、その役割・責務を十分に果たすために、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣幹部に対して適切に意見を述べるものです。 | 2. 常勤監査役は、取締役会のほか業務執行に関する重要な会議に出席し、適正な意見を述べ、実効性のある監査役会を開催し、情報共有と連携を図ります。 | 3. 監査役会は、社外取締役との情報共有を目的に意見交換会を定期的に開催し、情報収集の強化と連携を確保します。 |
|---|--|---|

## 社外取締役、社外監査役の重要な兼職の状況、主な活動状況等

	氏名	重要な兼職の状況	期待される役割と主な活動状況等	2023年3月期における出席状況
社外 取締役	得能 摩利子	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三菱マテリアル株式会社社外取締役</li> <li>・株式会社資生堂社外取締役</li> </ul>	<p>経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督・助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員長として、同委員会の運営を主導し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 12回中12回
	小林 洋一	—	<p>経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から監督・助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 12回中12回
	菅田 史朗	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横河電機株式会社社外取締役</li> </ul>	<p>経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。また、2022年6月より取締役会議長を務め、その職務・職責を適切に果たし、取締役会の実効性向上に貢献しています。特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督・助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 12回中12回
	久我 宣之	—	<p>経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から監督・助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員に就任した2022年6月23日以降に開催された同委員会9回の全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 9回*中9回 * 在任中の開催数
	チャールズ・イン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワールドワイド・シティグループ(香港)エグゼクティブディレクター</li> <li>・日中経営者フォーラム会長</li> <li>・日中・アジア経営者フォーラム会長</li> </ul>	<p>取締役に就任した2022年6月23日以降に開催された取締役会14回の全てに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から監督・助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員に就任した2022年6月23日以降に開催された同委員会9回の全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	取締役会 14回*中14回 指名報酬委員会 9回*中9回 * 在任中の開催数
	山下 隆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・山下隆公認会計士事務所所長</li> <li>・株式会社新日本科学 社外取締役</li> </ul>	<p>取締役会において、財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。</p>	取締役会 18回中18回 監査役会 18回中18回
社外 監査役	松田 隆次	・松田法律事務所弁護士	<p>取締役会において、弁護士ならびに財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に弁護士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。</p>	取締役会 18回中18回 監査役会 18回中18回
	下山 善秀	・日本ヒューム株式会社 社外監査役	<p>経営・監査の両面における豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に経営者および社外監査役としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。</p>	取締役会 18回中18回 監査役会 18回中18回

## コーポレート・ガバナンス

### 指名報酬委員会

指名報酬委員会は、5名の独立社外取締役および1名の社内取締役で構成され、委員長を独立社外取締役が務めています。取締役会の諮問委員会として、指名、報酬等の特に重要な議案の内容について審議を行い、取締役会に上程することで、経営の透明性向上を担っています。

#### ▶ 役割・責務

- 取締役、監査役および執行役員の選任・解任に関する議案を事業業績や多面観察評価に基づいて審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程します。
- 指名報酬委員会は、取締役および執行役員の報酬等の決定に関する方針および個人別の報酬の内容を審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程します。
- 代表取締役の後継者の選任にあたっては、現職の推薦を含む複数の候補者に対し、業績および人間性などの多面観察評価に基づいて指名報酬委員会で審議し、取締役会に上程します。

#### 2023年3月期 指名報酬委員会の主な審議事項

##### 指名関連

- 取締役候補者の再任の審議
- 社外役員選任における独立性の判断基準の審議
- 社長候補者の人材要件定義・指名プロセスの審議

##### 報酬関連

- 社内取締役の役員報酬に係るミッションの審議
- 業績連動報酬決定に関する審議
- 取締役の個人別報酬決定に関する審議

### 役員報酬 (2023年3月期)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動型株式報酬*	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	449 (76)	299 (76)	108 (-)	41 (-)	41 (-)	12 (6)
監査役 (うち社外監査役)	81 (33)	81 (33)	- (-)	- (-)	- (-)	6 (3)
合計 (うち社外役員)	530 (109)	380 (109)	108 (-)	41 (-)	41 (-)	18 (9)

\* 当事業年度中における株式交付ポイントに係る費用計上額を記載しています。

#### ▶ 役員報酬等の決定方針

##### 1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しています。

###### 競争力のある水準であること

- 役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする

###### 企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること

- 業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする
- 中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする

###### 公平・公正な報酬制度であること

- 報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

## 2.全体構成

取締役の報酬は、外部水準等を考慮した基本報酬(固定報酬)、短期業績連動報酬(変動報酬)および中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)で構成しています。また、監査役および社外役員の報酬は、その機能の性格から基本報酬のみとしています。

## 3.交付の時期または条件に関する事項

基本報酬(固定報酬)および短期業績連動報酬(変動報酬)については、年額を12等分し、月例で金銭にて支払います。中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)については、年1回、6月頃にポイントとして付与し、当該ポイントは役員株式給付規程に従い、退任時までの累積ポイントを1ポイント=1株として、退任時に給付します。

## 4.取締役の個人別の報酬等の決定に関する事項

取締役会にて決議をしている決定方針に基づき、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の評価を行うために、委員長を独立社外取締役が務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会で、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて個人別的基本報酬(固定報酬)、短期業績連動報酬(変動報酬)、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の額を決定しています。

## 5.その他

金銭報酬における一定割合について役員持株会を通じて自社株式取得に充当するものとしています。なお、客観的で透明性の高いプロセスを実現するため、2023年3月期の当社取締役の個人別報酬等の決定プロセスにおける指名報酬委員会の活動として、同委員会を12回開催し、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づき、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて決定しています。

## ▶ 業績連動報酬(変動報酬)の決定方針

短期業績連動報酬(変動報酬)については、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、役位別に割合を設定し基準額を設定しており、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%～150%の範囲内で個人別の支給額を決定しています。なお、業績指標の内容については、連結営業収益、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益とされています。

中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)については、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、役位別に割合を設定し基準額を設定しており、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%～150%の範囲内で個人別の支給額を決定しています。なお、業績指標の内容については、ROE、TSR、ESG指標とされています。事業年度ごとに1株=1ポイントとして、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)

の額を中期経営計画が開始する事業年度の前月における東京証券取引所の当社株式終値の平均値で除した数を、ポイントとして付与しています。

上記の業績連動報酬に係る指標については、会社業績との連動性を高め、かつ透明性および客観性を高めるために適用しています。

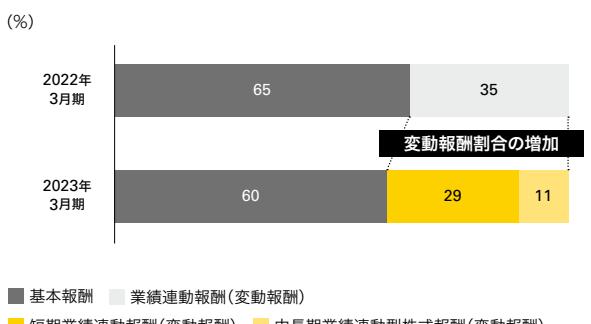
これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2022年7月から2023年6月までの期間適用しています。

## ▶ 業績連動報酬算定式

変動報酬分類	業績評価指標	取締役各指標割合	実績(単位:億円)	目標(単位:億円)	目標達成率
短期業績指標	① グループ連結営業収益額	○ 30%	17,936	18,150	98.8%
	② グループ連結営業利益額	○ 30%	772	950	81.3%
	③ グループ連結純利益額	○ 30%	560	530	105.6%
	④ ミッション評価(個人別)	○ 10%		—	—

変動報酬分類	業績評価指標	詳細	取締役各指標割合	実績	目標	目標達成率
中長期業績指標	① ROE	— ○ 40%		9.6%	10%	96.0%
	② TSR	相対TSR 配当込み TOPIX TSR比較	○ 30%	77.1% (配当込み TOPIX) 102.0%	100%	75.6%
	③ ESG指標	温室効果 ガス排出量 単年目標 ※2021年3月 期比3%削減	○ 20%	▲2.0%	▲3%	66.7%
	④ 中長期革新行動目標	ミッション評価 (個人別)	○ 10%		—	—

## ▶ 取締役(社外取締役を除く)に対する報酬割合



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役に対する支援体制

取締役・監査役がその役割・責務を実効的に果たすために、取締役・監査役に対して常に必要な情報提供を行うなど支援体制を整備しています。

1. 取締役がその役割・責務を実効的に果たすために必要十分な情報を、必要なタイミングで提供できる支援体制を整備しています。
2. グループ全体の事業戦略推進における主要な会議体への参加や、海外を含むグループ主要拠点への視察を通じて、事業戦略およびその推進を確認し、積極的な事業との関わりの機会を設けています。
3. 監査役業務を円滑に遂行する体制として、内部監査部門に監査役を補助する使用人を選任し支援体制を確保しています。
4. 監査役は、会社法に基づく調査権限の行使が可能であるとともに、取締役および使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、監査役からの要求がなくとも、直ちに監査役に報告します。
5. 取締役、監査役は、必要と考える場合には会社の費用において外部の専門家の助言を得ることができます。
6. 内部監査部門は、常勤監査役とのミーティングを定期的に開催するとともに、計画的に取締役会・監査役会へ監査報告を行うことで、社外取締役・社外監査役への情報提供と連携を強化します。

### 株主・投資家との対話を通じた企業価値向上

#### ▶ 基本方針

株主・投資家との建設的な対話を通じた継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図るため、IR担当執行役員を中心とする体制を整備し、IR・SR活動の充実に努めています。IR・SR活動の推進にあたっては、株主・投資家に当社の経営戦略や事業に対する理解を深めていただけるよう、社長をはじめとする執行役員および独立社外取締役との十分な対話機会を確保しています。また、対話等を通じて株主・投資家からいただいた意見や要望を、必要に応じて取締役会にフィードバックすることなどにより、客観的な視点からの課題認識を社内で共有しています。

#### ▶ エンゲージメント活動の実績(2023年3月期)

活動内容	対応者	実施回数
決算説明会	社長および各担当執行役員	4回
スモールミーティング	社長および各担当執行役員	2回
	独立社外取締役	1回
「ネットワーク・オペレーション構造改革」に関する説明会	各担当執行役員	1回
「サステナビリティ(環境)」に関する説明会	各担当執行役員	1回
海外投資家訪問(欧州・米州・アジア)	社長およびIR担当執行役員	4回
個別対話(1on1)	社長、IR担当執行役員およびIR担当者*	345回

\* 株主・投資家の希望および面談目的等を踏まえて対応

#### 対話の主なテーマ・関心事項

- ・グループ経営構造改革・事業構造改革の進捗
- ・ネットワーク・オペレーション構造改革の具体的な内容と創出効果
- ・法人ビジネス領域の拡大に向けた戦略
- ・事業環境・競争環境の現状と見通し
- ・2024年問題や燃料等のコスト上昇を踏まえたプライシングの方針
- ・気候変動に伴うリスク・機会、GHG排出削減と企業価値向上のつながり
- ・構造改革に連動した人事戦略・人材マネジメントのあり方
- ・取締役会の実効性
- ・資本政策・株主還元の方針

#### 対話を踏まえた開示内容の拡充(例)

##### ■ 2023年3月期通期決算説明会資料

- ・構造改革の進捗や施策ごとの関係性を時間軸に沿って整理(P4)
- ・オペレーションの領域別個当あたりコストの推移を開示(P27)
- ・事業構造改革と連動した人事戦略およびKPIを開示(P12)
- ・気候変動に対する基本施策や価値創出とのつながりを整理(P13)  
<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/briefing/2023.html>

##### ■ テーマ別の説明会を開催

- ・ネットワーク・オペレーション構造改革
  - ・サステナビリティ(環境)
- [https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/business\\_briefing/](https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/business_briefing/)

## 政策保有株式に関する方針

ヤマトグループが展開する事業との関係性や収益性、事業機会の創出可能性等について中長期的な視点で総合的に勘案し、保有意義のある株式を保有する方針としています。毎年、取締役会において、取引実績、時価等を踏まえて、保有に伴う便益やリスク等を定量的、定性的に検証し、保有の継続について判断しており、検証の結果、保有意義が乏しいと判断した株式については、縮減を図っています。

保有している株式の議決権行使においては、議案ごとに賛否を判断する方針であり、発行会社の企業価値向上およびコンプライアンス体制、当社グループの事業へ不利益を与える可能性等を勘案し、議決権を行使しています。

## コンプライアンス

### ▶ グループ全体で内部統制を強化

ヤマトグループでは、グループ全体に健全な企業風土を浸透させ、不正やミスを防止し業務を有効かつ効率的に進めるために、内部統制システムを構築するとともに会社法に基づき内部統制システムの基本方針を定め、内部統制の強化を図っています。

さらに、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に則した評価を実施し、不具合があれば直ちに改善する体制を構築して

います。また、財務報告に係る内部統制報告書を作成の上、独立監査人による内部統制監査を受けています。

なお、2023年3月31日現在のヤマトグループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断した旨の内部統制報告書を財務省関東財務局へ提出しています。

### ▶ 内部通報制度の高度化

ヤマトグループでは、法令や社内規定の違反等を早期に発見して適切な対応を行うため、社内通報制度を設けています。通報制度では贈収賄を含めた汚職全般、いじめやハラスメント等の人権侵害を含めたコンプライアンスのほか、社内諸規程およびグループ企業理念に反する行為全般についての通報を受け付けています。社長宛の窓口である「目安箱」、コンプライアンス・リスク委員会\*を事務局とする「コンプライアンス・ホットライン」、外部の弁護士が担当する「企業不正通報窓口」を設けており、Eメール・電話・手紙による受付を行っています。加えて、2019年2月より、身近な相談窓口としてグループ会社独自の窓口をそれぞれ設置しています。これらの窓口について、社長の顔写真入りの窓口紹介ポスターを全事業所に掲示し、社員に周知しています。また、社内通報規程により、通報者のプライバシーを厳守し、通報したことによる不利益な取り扱いを受けることなく保護される体制を確保し、匿名での対応を希望する社員も利用しやすい環境を整えています。

通報があった場合には、速やかに事実を確認し、必要な対処や是正、再発防止を講じる体制を構築しています。具体的には、社内通報へのグループ共通の具体的な対応手順、処理方法、リスク判断基準を整備し、全ての通報に対して統一した運用フローを適用して対応することで、重大リスクの見落としを防止しています。そして、受付・報告時の判断責任者を明確化し、基準を統一化することにより、リスク認識のレベルを向上させています。

また、グループ内の検証会の実施をルール化し、適切に調査と対応検証を実施することで再発を防止しています。加えて、通報情報・対応内容をグループで一元管理することで、全体傾向の把握や事例の水平展開を図り、定期的に取締役会に報告することで、グループ全体の改善につなげています。

2023年3月期実績

社内通報件数	751件(前期差+117件)
--------	----------------

\* ヤマトホールディングスでは四半期ごとに、ヤマト運輸等グループ会社では毎月、コンプライアンス・リスク委員会を開催しています。

# 取締役

2023年6月23日時点

## Management Team

### 役員一覧



久我 宣之

小菅 泰治

得能 摩利子

長尾 裕

### 社内取締役

#### 長尾 裕

代表取締役 取締役社長  
社長執行役員

1988年 4月 当社入社  
2004年 4月 当社山口主管支店長  
2006年 4月 ヤマト運輸(株)  
埼玉主管支店長  
2009年 4月 同社TSS営業推進室長  
2010年 4月 同社執行役員関東支社長  
2013年 4月 同社常務執行役員  
2015年 4月 当社執行役員

2015年 4月 ヤマト運輸(株)  
代表取締役社長  
兼社長執行役員  
2017年 6月 当社取締役兼執行役員  
2019年 4月 当社代表取締役社長  
兼社長執行役員(現)  
2021年 4月 ヤマト運輸(株)  
代表取締役社長  
兼社長執行役員(現)

#### 栗栖 利蔵

代表取締役 取締役副社長  
副社長執行役員

1983年 4月 当社入社  
1999年 7月 当社経理部長  
2002年 6月 当社財務部長  
2006年 4月 当社執行役員  
2012年 4月 ヤマトフィナンシャル(株)  
代表取締役社長  
兼社長執行役員  
2017年 4月 ヤマト運輸(株)  
代表取締役  
兼専務執行役員  
2019年 4月 同社代表取締役社長  
兼社長執行役員

2020年 3月 当社常務執行役員  
2021年 4月 ヤマト運輸(株)  
専務執行役員  
2022年 2月 当社副社長執行役員  
2022年 2月 当社財務・広報・デジタル  
担当  
2022年 2月 ヤマト運輸(株)  
代表取締役  
兼副社長執行役員(現)  
2022年 6月 当社代表取締役副社長  
兼副社長執行役員(現)

#### 小菅 泰治

代表取締役 取締役副社長  
副社長執行役員

1985年 4月 当社入社  
1997年 6月 当社作業システム  
プロジェクト プロジェクト  
マネージャー  
2002年 2月 当社岡山主管支店長  
2004年 4月 当社横浜主管支店長  
2006年 5月 ヤマト運輸(株)  
北東京主管支店長  
2011年 4月 同社法人営業部長

2014年 4月 同社執行役員  
2016年 4月 同社常務執行役員  
2019年 4月 当社常務執行役員  
2019年 4月 ヤマトロジスティクス(株)  
代表取締役社長  
兼社長執行役員  
2021年 4月 ヤマト運輸(株)  
専務執行役員  
2022年 2月 当社専務執行役員

2022年 2月 当社経営戦略・人事担当  
2022年 2月 ヤマト運輸(株)  
代表取締役  
兼専務執行役員  
2022年 6月 当社代表取締役副社長  
兼副社長執行役員(現)  
2022年 6月 ヤマト運輸(株)  
代表取締役  
兼副社長執行役員(現)



菅田 史朗

栗栖 利藏

小林 洋一

チャールズ・イン

## 社外取締役

### 得能 摩利子

社外取締役

1994年 1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株) 入社  
2002年 4月 同社シニアディレクター セールスマネジメントーション  
2004年 3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・リンク ヴァイスプレジデント

2010年 8月 クリスチャン・ディオール(株)代表取締役社長  
2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株) 代表取締役社長兼CEO  
2017年 6月 当社取締役(現)

### 菅田 史朗

社外取締役

1972年 4月 ウシオ電機(株)入社  
1993年 1月 BLV LICHT-UND VAKUUMTECHNIK GmbH社長  
2000年 6月 ウシオ電機(株)取締役 兼上席執行役員  
2004年 4月 同社取締役兼専務執行役員

2004年 6月 同社代表取締役 兼専務執行役員  
2005年 3月 同社代表取締役社長  
2014年10月 同社取締役相談役  
2016年 6月 同社相談役  
2017年 7月 同社特別顧問  
2019年 6月 当社取締役(現)

### 小林 洋一

社外取締役

1973年 4月 伊藤忠商事(株)入社  
2004年 6月 同社執行役員  
2006年 4月 同社常務執行役員  
2006年 6月 同社代表取締役常務  
2008年 4月 同社代表取締役専務

2011年 4月 同社代表取締役 兼副社長執行役員  
2015年 4月 同社顧問  
2016年 4月 同社副会長  
2018年 6月 当社取締役(現)

### 久我 宣之

社外取締役

1979年 4月 東京エレクトロン(株)入社  
2002年 4月 同社執行役員  
2004年10月 東京エレクトロンBP(株) 代表取締役社長  
2006年10月 東京エレクトロン デバイス(株)執行役員専務

2007年 6月 同社取締役 兼執行役員専務  
2011年 6月 同社代表取締役副社長  
2016年 6月 同社取締役会長  
2020年 6月 当社取締役(現)

### チャールズ・イン

社外取締役

1990年 2月 エルスリー・リンク(ニューヨーク)入社  
1992年 3月 同社ヴァイスプレジデント  
1996年 9月 富士ゼロックス・アジアパシフィック(シンガポール)入社

2007年 8月 ワールドワイド・シティグループ(香港)CEO  
2018年 7月 同社エグゼクティブ チェアマン(現)  
2022年 6月 当社取締役(現)

# 監査役

2023年6月23日時点

## Management Team

### 役員一覧



下山 善秀

松田 隆次

山下 隆

庄司 義人

佐々木 勉

#### 山下 隆

社外監査役

1983年10月 監査法人朝日会計社入社  
1987年 3月 公認会計士登録  
2003年 5月 朝日監査法人  
(現 有限責任あづさ  
監査法人)代表社員

2014年 8月 山下隆公認会計士事務所  
開設 同事務所所長(現)  
2015年 1月 税理士登録  
2017年 6月 当社監査役(現)

#### 松田 隆次

社外監査役

1986年 4月 弁護士および公認会計士  
登録  
2007年 6月 (株)スクウェア・エニックス  
監査役  
2008年 6月 西華産業(株)監査役

2012年 5月 日本弁護士連合会監事  
2014年 4月 公益財団法人  
アサヒグループ芸術文化財団  
監事(現)  
2020年 6月 当社監査役(現)

#### 下山 善秀

社外監査役

1976年 4月 日本セメント(株)  
(現 太平洋セメント(株))  
入社  
2006年 4月 同社中央研究所技術企画  
部長

2008年 3月 (株)太平洋コンサルタント  
代表取締役社長  
2015年 4月 同社相談役  
2020年 6月 当社監査役(現)

#### 佐々木 勉

常勤監査役

1987年 4月 当社入社  
2005年 4月 当社宅急便第三営業部長  
2006年 7月 ヤマト運輸(株)  
商品開発部長  
2007年 4月 同社メーカーソリューション  
営業部長  
2009年 4月 同社グローバル営業部長  
2011年 4月 同社営業戦略部長  
2017年 4月 当社執行役員  
2018年 9月 ヤマトロジстиクス(株)  
代表取締役社長  
兼社長執行役員

2019年 4月 当社常務執行役員  
2020年 3月 ヤマト運輸(株)  
代表取締役兼専務執行役員  
2021年 4月 当社専務執行役員  
2021年 4月 ヤマト運輸(株)  
専務執行役員  
2022年 6月 当社監査役(現)

#### 庄司 義人

常勤監査役

1980年 4月 当社入社  
2007年11月 ヤマト運輸(株)  
財務部長  
2019年 4月 同社常務執行役員  
2020年 3月 ヤマトマネージメント  
サービス(株)  
取締役兼常務執行役員

2021年 4月 ヤマト運輸(株)  
プロフェッショナルサービス  
機能本部  
ゼネラルマネージャー  
2022年 4月 同社財務部プロジェクト  
グループ  
ゼネラルマネージャー  
2023年 6月 当社監査役(現)

# 執行体制

2023年10月1日時点

ヤマトホールディングス株式会社・ヤマト運輸株式会社

— ヤマトホールディングス・ヤマト運輸兼務  
— ヤマトホールディングス  
— ヤマト運輸

## 社長執行役員

長尾 裕

## 副社長執行役員

栗栖 利蔵

小菅 泰治

## 専務執行役員

大谷 友樹 (ESG／コンプライアンス担当)

(サステナビリティ／法務・リスクマネジメント／安全／監査 統括)

牧浦 真司 (コーポレートファイナンス担当)

恵谷 洋 (営業／グローバル戦略 統括)

鹿妻 明弘 (輸配送オペレーション統括)

## 常務執行役員

樋本 敦司 (IR担当)

阿波 誠一 (南関東統括)

阿部 珠樹 (東京統括／輸配送ネットワークマネジメント 統括)

西田 勢津子 (デジタル統括)

西出 敏之 (関西統括)

杉浦 宣修 (営業開発／CLOE 統括)

松田 弘士 (輸送統括)

石井 雅之 (人事／人材開発 統括)

## 執行役員

荒川 剛 (グローバル事業戦略統括)

渡邊 一樹 (経営戦略統括)

小澤 信幸 (営業推進担当)

稻森 浩司 (アカウント営業担当)

中西 優 (ECアカウント営業担当)

江頭 哲也 (グローバル事業戦略担当)

コンジェンシャン (アジアクロスボーダー輸送事業担当)

三宅 康之 (営業開発担当)

柴崎 安利 (輸配送コントロール担当)

鈴木 達也 (貨物航空輸送オペレーション設計担当)

岡本 道明 (輸配送プロセスエンジニアリング担当)

秦野 芳宏 (輸配送オペレーションシステム担当)

中林 紀彦 (輸配送データ活用推進担当)

大友 丈晴 (事業改革PJ担当)

足立 崇彰 (イノベーション推進担当)

田口 祐子 (CXデザイン担当)

福田 靖 (グリーンイノベーション開発担当)

田村 泰彦 (財務プロジェクト担当)

正岡 克敏 (財務担当)

工藤 陽介 (事務オペレーション担当)

細谷 祥久 (コーポレートコミュニケーション担当)

秋山 佳子 (サステナビリティ推進担当)

塩澤 和洋 (法務・リスクマネジメント担当)

水島 浩之 (米州統括)

松井 克弘 (北海道統括)

山内 秀司 (東北統括)

藤崎 公英 (北関東統括)

池田 隆 (北信越統括)

寺澤 敦 (中部統括)

小坂 正人 (中国・四国統括)

山中 修 (九州統括)

# 10か年データ／業績ポイント

各年3月に終了した期

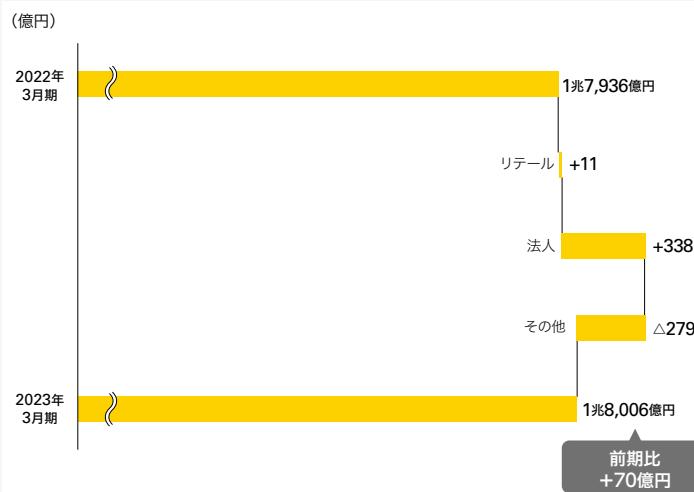
	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
<b>経営成績</b>							
営業収益	1,374,610	1,396,708	1,416,413	1,466,852	1,538,813	1,625,315	1,630,146
営業原価	1,274,470	1,290,714	1,306,200	1,385,492	1,452,485	1,513,988	1,526,102
販売費及び一般管理費	37,043	37,046	41,672	46,474	50,642	52,981	59,342
営業利益	63,096	68,947	68,540	34,885	35,685	58,345	44,701
税金等調整前当期純利益	65,882	69,157	68,078	33,037	33,123	52,258	44,581
法人税等	31,003	31,554	28,414	14,672	14,435	26,308	21,678
親会社株主に帰属する当期純利益	34,776	37,533	39,424	18,053	18,231	25,682	22,324
<b>1株当たり情報</b>							
当期純利益	82.22	90.41	96.45	45.37	46.24	65.14	56.78
潜在株式調整後当期純利益	80.18	88.26	95.64	—	—	—	—
年間配当額	24.00	25.00	28.00	27.00	27.00	28.00	41.00
純資産	1,316.12	1,368.66	1,349.56	1,367.51	1,395.74	1,435.15	1,441.20
期末株価	2,224	2,772	2,247	2,332.5	2,668.5	2,859	1,697
<b>財務状態</b>							
運転資本	179,999	209,171	235,884	214,661	164,599	139,834	134,072
自己資本	551,379	565,521	537,821	539,179	550,307	565,841	555,173
総資産	1,032,134	1,082,531	1,089,436	1,114,672	1,114,870	1,123,659	1,100,739
資本的支出	79,530	52,022	53,945	48,993	54,482	79,838	55,033
減価償却費	42,265	46,058	46,739	46,114	46,423	51,346	55,083
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,075	92,620	49,715	73,324	51,728	118,093	74,433
<b>主要指標</b>							
営業利益率(%)	4.6	4.9	4.8	2.4	2.3	3.6	2.7
営業収益当期純利益率(%)	2.5	2.7	2.8	1.2	1.2	1.6	1.4
総資産利益率(ROA)(%)	3.5	3.5	3.6	1.6	1.6	2.3	2.0
自己資本利益率(ROE)(%)	6.4	6.7	7.1	3.4	3.3	4.6	4.0
流動比率(%)	151.8	158.6	167.8	157.7	141.7	134.1	132.8
自己資本比率(%)	53.4	52.2	49.4	48.4	49.4	50.4	50.4
総資産回転率(回)	1.4	1.3	1.3	1.3	1.4	1.5	1.5
インタレストカバレッジレシオ(倍)	154.7	174.9	126.6	83.1	135.0	215.5	108.4
株価収益率(PER)(倍)	27.0	30.7	23.3	51.4	57.7	43.9	29.9
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.7	2.0	1.7	1.7	1.9	2.0	1.2
<b>非財務データ</b>							
従業員数(人)	193,146	197,056	196,582	201,784	213,096	225,125	224,945
フルタイム(人)	87,279	88,247	89,112	90,737	93,534	97,587	98,744
パートタイム(人)	105,867	108,809	107,470	111,047	119,562	127,538	126,201
宅配便取扱数量(百万個)	1,665	1,622	1,698	1,800	1,758	1,668	1,627
宅配便単価(円)	574	595	586	574	615	702	726
ネコポス数量(百万個)	—	—	32	67	78	135	172
ネコポス単価(円)	—	—	171	171	181	191	201
クロネコDM便取扱冊数(百万冊)	2,084	1,901	1,536	1,542	1,464	1,211	987
クロネコDM便単価(円)	61	61	57	55	56	60	65

※ 宅配便是「宅急便」「宅急便コンパクト」「EAZY」を含みます。

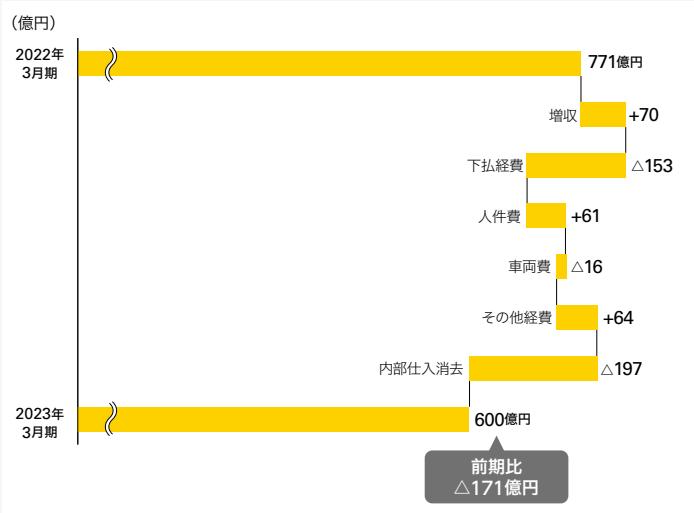
クロネコメール便は2015年3月31日の受付分をもって廃止し、2015年4月1日よりクロネコDM便のサービスを開始しました。

百万円		
2021/3	2022/3	2023/3
1,695,867	1,793,618	<b>1,800,668</b>
1,538,524	1,654,085	<b>1,687,241</b>
65,220	62,333	<b>53,341</b>
92,121	77,199	<b>60,085</b>
91,759	81,040	<b>56,815</b>
34,825	23,968	<b>11,393</b>
56,700	55,956	<b>45,898</b>
円		
151.55	151.03	<b>126.64</b>
—	—	—
46.00	46.00	<b>46.00</b>
1,553.45	1,611.34	<b>1,684.87</b>
3,035	2,293	<b>2,269</b>
百万円		
139,010	128,037	<b>139,888</b>
576,367	590,542	<b>610,380</b>
1,089,991	1,086,854	<b>1,107,587</b>
55,431	78,572	<b>55,691</b>
48,861	35,524	<b>41,557</b>
123,921	52,016	<b>89,953</b>
5.4	4.3	<b>3.3</b>
3.3	3.1	<b>2.5</b>
5.2	5.1	<b>4.2</b>
10.0	9.6	<b>7.6</b>
135.7	136.3	<b>140.6</b>
52.9	54.3	<b>55.1</b>
1.5	1.6	<b>1.6</b>
125.8	100.3	<b>68.5</b>
20.0	15.2	<b>17.9</b>
2.0	1.4	<b>1.3</b>
223,191	216,873	<b>210,197</b>
96,829	94,473	<b>92,727</b>
126,362	122,400	<b>117,470</b>
1,803	1,890	<b>1,926</b>
704	700	<b>703</b>
293	384	<b>413</b>
195	190	<b>189</b>
826	824	<b>800</b>
67	67	<b>67</b>

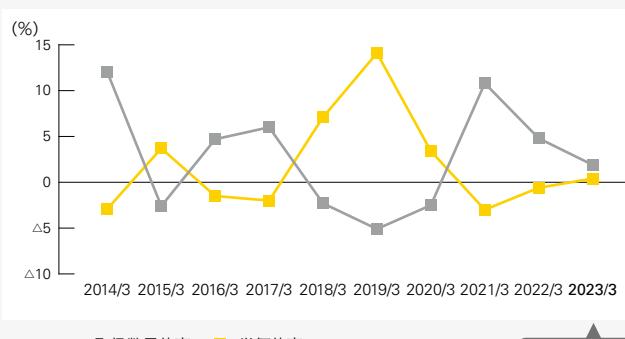
## ○ 営業収益分析図



## ○ 営業利益分析図



## 宅配便取扱数量伸率／単価伸率(前期比)



2023年3月期  
取扱数量：  
前期比+1.9%  
単価：  
前期比+0.4%

# 連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	¥ 182,644	¥ 185,373
受取手形、売掛金及び契約資産	218,922	216,251
割賦売掛金	48,055	50,509
商品及び製品	186	168
仕掛品	167	322
原材料及び貯蔵品	1,861	2,089
その他	30,462	31,406
貸倒引当金	△1,456	△1,474
<b>流動資産合計</b>	<b>480,844</b>	<b>484,647</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	376,844	381,218
減価償却累計額	△219,830	△227,735
建物及び構築物(純額)	157,013	153,483
機械及び装置	77,631	77,642
減価償却累計額	△56,029	△58,689
機械及び装置(純額)	21,601	18,953
車両運搬具	197,104	196,140
減価償却累計額	△171,897	△165,934
車両運搬具(純額)	25,207	30,205
土地	179,650	179,811
リース資産	39,653	47,257
減価償却累計額	△11,286	△13,110
リース資産(純額)	28,366	34,146
建設仮勘定	3,165	12,379
その他	59,988	61,173
減価償却累計額	△45,114	△47,136
その他(純額)	14,873	14,037
<b>有形固定資産合計</b>	<b>429,878</b>	<b>443,017</b>
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウエア	38,588	38,149
その他	7,058	5,609
<b>無形固定資産合計</b>	<b>45,646</b>	<b>43,759</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	47,972	42,758
長期貸付金	6,162	5,258
敷金	20,519	22,317
退職給付に係る資産	15	20
繰延税金資産	54,197	64,291
その他	3,229	3,513
貸倒引当金	△1,611	△1,996
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>130,484</b>	<b>136,163</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>606,010</b>	<b>622,940</b>
<b>資産合計</b>	<b>¥1,086,854</b>	<b>¥1,107,587</b>

単位:百万円

負債の部			前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>流動負債</b>				
支払手形及び買掛金	¥	165,346	¥	<b>160,766</b>
短期借入金		15,000		<b>10,000</b>
リース債務		4,850		<b>5,415</b>
未払法人税等		14,395		<b>16,911</b>
割賦利益繰延		4,714		<b>4,797</b>
賞与引当金		38,942		<b>36,918</b>
その他		109,558		<b>109,949</b>
<b>流動負債合計</b>		<b>352,807</b>		<b>344,758</b>
<b>固定負債</b>				
リース債務		26,038		<b>32,858</b>
繰延税金負債		1,913		<b>482</b>
退職給付に係る負債		94,141		<b>98,295</b>
役員株式給付引当金		—		<b>162</b>
その他		13,719		<b>14,599</b>
<b>固定負債合計</b>		<b>135,814</b>		<b>146,398</b>
<b>負債合計</b>		<b>488,621</b>		<b>491,156</b>

## 純資産の部

株主資本			
資本金		127,234	<b>127,234</b>
資本剰余金		36,813	<b>36,839</b>
利益剰余金		464,494	<b>473,891</b>
自己株式		△49,551	<b>△39,835</b>
<b>株主資本合計</b>		<b>578,991</b>	<b>598,130</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金		11,498	<b>9,280</b>
為替換算調整勘定		△513	<b>1,781</b>
退職給付に係る調整累計額		565	<b>1,188</b>
<b>その他の包括利益累計額合計</b>		<b>11,551</b>	<b>12,250</b>
非支配株主持分		7,690	<b>6,049</b>
<b>純資産合計</b>		<b>598,233</b>	<b>616,430</b>
<b>負債純資産合計</b>		<b>¥1,086,854</b>	<b>¥1,107,587</b>

# 連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業収益	¥1,793,618	¥1,800,668
営業原価	1,654,085	1,687,241
営業総利益	139,532	113,426
販売費及び一般管理費		
人件費	27,498	26,046
賞与引当金繰入額	1,084	1,077
退職給付費用	711	1,190
役員株式給付引当金繰入額	—	162
支払手数料	10,895	9,364
租税公課	10,133	9,399
貸倒引当金繰入額	815	677
減価償却費	2,529	2,494
その他	10,460	5,359
販売費及び一般管理費合計	62,333	53,341
営業利益	77,199	60,085
営業外収益		
受取利息	192	245
受取配当金	1,369	1,669
車両売却益	355	298
受取賃貸料	246	434
投資事業組合運用益	4,510	—
その他	1,943	1,537
営業外収益合計	8,618	4,184
営業外費用		
支払利息	785	904
持分法による投資損失	242	4,158
その他	459	1,140
営業外費用合計	1,487	6,203
経常利益	84,330	58,066
特別利益		
固定資産売却益	3	95
投資有価証券売却益	15,312	1,970
受取違約金	55	125
子会社清算益	1,210	—
退職給付制度移行益	1,419	—
その他	37	15
特別利益合計	18,038	2,207
特別損失		
固定資産除却損	360	499
減損損失	2,420	1,994
投資有価証券売却損	3,104	4
投資有価証券評価損	48	2
解体撤去費用	—	753
貸倒引当金繰入額	190	182
退職給付制度改定費用	14,999	—
その他	206	21
特別損失合計	21,328	3,458
税金等調整前当期純利益	81,040	56,815
法人税、住民税及び事業税	29,293	23,017
法人税等調整額	△5,324	△11,623
法人税等合計	23,968	11,393
当期純利益	57,071	45,421
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	1,115	△476
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 55,956	¥ 45,898

# 連結包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>当期純利益</b>	¥ 57,071	¥ 45,421
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△5,415	△2,222
為替換算調整勘定	793	2,292
退職給付に係る調整額	△5,282	677
持分法適用会社に対する持分相当額	108	△54
その他の包括利益合計	△9,795	692
<b>包括利益</b>	¥ 47,276	¥ 46,114
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 47,210	¥ 46,597
非支配株主に係る包括利益	¥ 66	¥ △483

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

	株主資本					その他の包括利益累計額					単位:百万円	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計	
<b>当期首残高</b>	¥127,234	¥36,813	¥ 431,571	¥△39,549	¥556,070	¥ 15,883	¥△1,316	¥ 5,730	¥ 20,297	¥7,919	¥584,287	
会計方針の変更による累積的影響額			△3,343		△3,343					△229	△3,572	
会計方針の変更を反映した当期首残高	127,234	36,813	428,228	△39,549	552,727	15,883	△1,316	5,730	20,297	7,689	580,714	
<b>当期変動額</b>												
剩余金の配当			△19,689		△19,689						△19,689	
親会社株主に帰属する当期純利益			55,956		55,956						55,956	
自己株式の取得				△10,002	△10,002						△10,002	
自己株式の処分		0		0	0						0	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△4,384	803	△5,164	△8,745	1	△8,744	
<b>当期変動額合計</b>	—	0	36,266	△10,002	26,263	△4,384	803	△5,164	△8,745	1	17,519	
<b>当期末残高</b>	¥127,234	¥36,813	¥ 464,494	¥△49,551	¥578,991	¥ 11,498	¥△513	¥ 565	¥ 11,551	¥7,690	¥598,233	

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

	株主資本					その他の包括利益累計額					単位:百万円	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計	
<b>当期首残高</b>	¥127,234	¥36,813	¥464,494	¥△49,551	¥578,991	¥ 11,498	¥△513	¥ 565	¥ 11,551	¥ 7,690	¥598,233	
<b>当期変動額</b>												
剩余金の配当			△16,783		△16,783						△16,783	
親会社株主に帰属する当期純利益			45,898		45,898						45,898	
自己株式の取得				△10,001	△10,001						△10,001	
自己株式の処分		△0		0	0						0	
自己株式の消却		△0	△19,717	19,717	—						—	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			25		25						25	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△2,218	2,295	622	699	△1,641	△942	
<b>当期変動額合計</b>	—	25	9,397	9,715	19,138	△2,218	2,295	622	699	△1,641	18,196	
<b>当期末残高</b>	¥127,234	¥36,839	¥473,891	¥△39,835	¥598,130	¥ 9,280	¥1,781	¥ 1,188	¥ 12,250	¥ 6,049	¥616,430	

# 連結キャッシュ・フロー計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 81,040	¥ 56,815
減価償却費	35,570	41,626
減損損失	2,420	1,994
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	21,822	4,633
賞与引当金の増減額(△は減少)	△757	△2,056
受取利息及び受取配当金	△1,561	△1,914
支払利息	785	904
持分法による投資損益(△は益)	242	4,158
固定資産売却損益(△は益)	0	△94
固定資産除却損	360	499
投資有価証券売却損益(△は益)	△12,208	△1,965
投資有価証券評価損益(△は益)	48	2
売上債権の増減額(△は増加)	△13,433	1,234
棚卸資産の増減額(△は増加)	144	△356
仕入債務の増減額(△は減少)	11,536	△5,259
その他	△28,261	9,845
小計	97,748	110,066
利息及び配当金の受取額	1,784	1,948
利息の支払額	△778	△900
法人税等の支払額	△46,738	△21,160
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>52,016</b>	<b>89,953</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△2,040	△4,107
定期預金の払戻による収入	270	4,107
有形固定資産の取得による支出	△40,778	△35,435
有形固定資産の売却による収入	348	1,391
投資有価証券の取得による支出	△5,690	△1,751
投資有価証券の売却による収入	18,872	4,950
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△7,313	—
貸付けによる支出	△5,574	△3,191
貸付金の回収による収入	6,556	3,930
その他の支出	△27,945	△20,175
その他の収入	4,351	862
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△58,943</b>	<b>△49,420</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△5,000	△5,000
リース債務の返済による支出	△5,662	△5,689
長期借入金の返済による支出	△14,000	—
自己株式の取得による支出	△10,057	△10,025
配当金の支払額	△19,670	△16,770
非支配株主への配当金の支払額	△70	△380
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△777
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	18
その他	5	7
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△54,456</b>	<b>△38,617</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>		
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△60,681	2,621
現金及び現金同等物の期首残高	241,284	180,603
現金及び現金同等物の期末残高	¥180,603	¥183,225

# グローバルネットワーク

2023年3月31日時点

海外現地法人**25**社 展開エリア**24**の国・地域 (駐在員事務所・支店を含む)



越境陸上輸送ネットワーク



■ 現地法人の展開国・地域

■ 駐在員事務所・支店の展開国・地域

—— 混載定期輸送ルート

# 会社情報／株式情報

2023年3月31日時点

## ▶ 商号

ヤマトホールディングス株式会社

## ▶ 本社

東京都中央区銀座二丁目16番10号

電話 : (03)3541-4141

## ▶ 創業

1919(大正8)年11月29日

## ▶ 設立

1929(昭和4)年4月9日

## ▶ 資本金

127,234,791,077円

## ▶ ホームページ

<https://www.yamato-hd.co.jp/>



## ▶ 事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

## ▶ 株式の状況

発行可能株式総数 : 1,787,541,000株

発行済株式総数 : 379,824,892株

## ▶ 上場証券取引所

東京証券取引所

## ▶ 株主名簿管理人

みずほ信託銀行株式会社

## ▶ 定時株主総会

6月中に開催

## ▶ 会計監査人

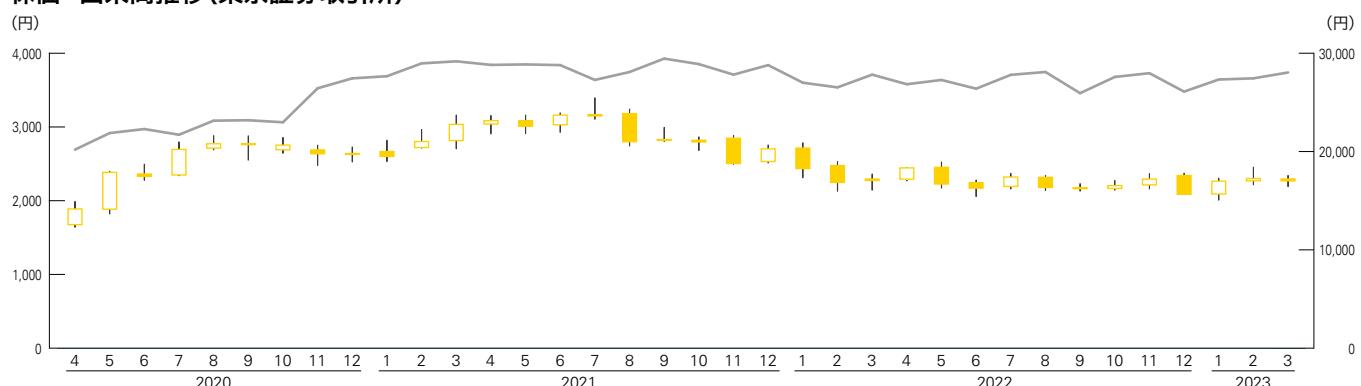
有限責任監査法人トーマツ

## ▶ 大株主の状況

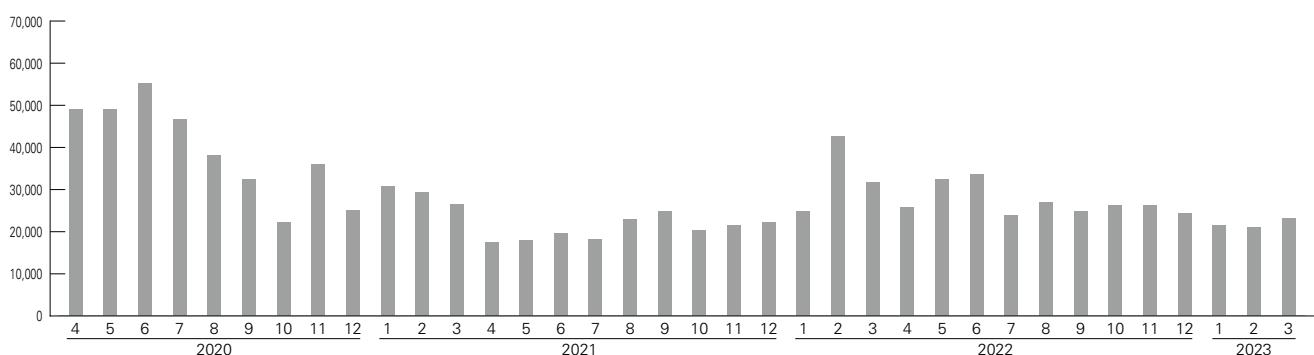
発行済株式総数(自己株式を除く)に対する  
所有株式数の割合

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16.30%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7.69%
ヤマトグループ社員持株会	7.65%
明治安田生命保険相互会社	4.08%
日本生命保険相互会社	4.07%
株式会社みずほ銀行	2.82%
ヤマトグループ取引先持株会	2.33%
トヨタ自動車株式会社	1.58%
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1.45%
損害保険ジャパン株式会社	1.42%
合計	49.41%

## 株価・出来高推移(東京証券取引所)



(千株)



□ 株価(左軸) — 日経平均株価(右軸) ■ 出来高(左軸)



ヤマトホールディングス

東京都中央区銀座二丁目16番10号

電話:(03)3541-4141