

# 統合レポート2024

サステナビリティ・トランスフォーメーション2030  
～1st Stage～

# Contents

## 果たすべき使命

- 01 グループ企業理念
- 02 ヤマトグループ価値創造の歴史
- 04 数字で見るヤマトグループ
- 05 これからのヤマトグループ
- 06 価値創造プロセス

## ヤマトグループの価値創造

- 10 TOPメッセージ
- 14 前中期経営計画「Oneヤマト2023」の振り返り
- 16 中期経営計画「SX2030 ～1st Stage～」の概要
- 18 CFOメッセージ

## 価値創造に向けた戦略

- 22 基盤領域：宅急便ネットワークの強靱化と  
提供価値の拡大
- 25 成長領域：法人ビジネス領域の拡大
- 30 新規領域：新たなビジネスモデルの事業化

## グループ経営基盤の強化

- 32 人事戦略
- 38 デジタル戦略
- 40 環境戦略
- 44 サステナブル経営
- 50 コーポレート・ガバナンス
  - 50 取締役会議長メッセージ
  - 51 指名報酬委員会委員長メッセージ
  - 52 コーポレート・ガバナンス
  - 60 役員一覧

## コーポレート・データ

- 64 パフォーマンスハイライト
- 66 10か年データ／業績ポイント
- 68 グローバルネットワーク
- 69 会社情報／株式情報

## 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、ヤマトグループの中長期的な価値創造ストーリー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。

## 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ください。

## 参考ガイドライン

- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- ・IFRS Foundation (国際会計基準財団)「統合報告フレームワーク」



# グループ企業理念

ヤマトグループの原点は、1931年に制定して以降、一度も変更していない創業の精神「社訓」にあります。当社グループは、この「変わるべからざる価値観」をもとに構成する「グループ企業理念」を拠り所とし、豊かな社会の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

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

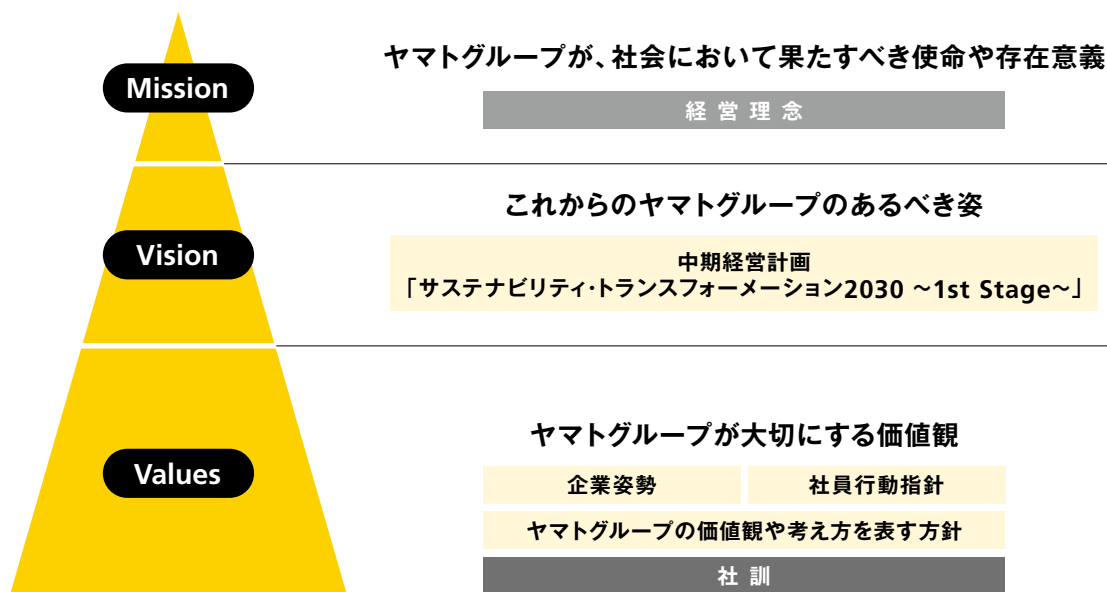
社員一人ひとりが「自分はヤマトを代表している」という意識をもって  
お客様やパートナーと接し、自ら考えて行動する「全員経営」の精神を表しています。

### 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。



詳細は当社ホームページをご参照ください。

④ 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>

④ 価値観や考え方を表す方針  
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/policy.html>

# ヤマトグループ価値創造の歴史

## 事業環境



1919年頃  
貨物輸送の変化  
(牛馬車・荷車から  
トラック輸送へ)



1960年頃  
高度経済成長～安定成長  
生活水準・購買力の向上

## 戦略の方向性



1919年  
トラック運送会社  
大和運輸 創業



1929年頃  
路線事業の開始

小口輸送需要への対応



1976年頃  
宅急便の開始

- 生活者のニーズに応える  
商品・サービスの提供
- 宅急便ネットワークの拡大

## 機能（商品・サービス等）

法人ビジネス領域

生活者領域

国内

海外

## ネットワーク

ネットワーク構築を通じて強みを醸成し  
生活者から事業者まで幅広く価値提供

- 1929 東京～横浜間の定期積み合わせ輸送開始
- 1951 C.A.T(シヴィル・エア・トランスポート)  
航空と代理店契約を締結、航空貨客の  
取り扱いを開始
- 1952 海上貨物取り扱い船積業務開始
- 1958 美術品梱包輸送事業開始
- 1960 国際航空混載貨物の取り扱い開始

- 1973 ヤマトシステム開発株式会社設立、  
情報・通信分野の事業開始
- 1986 「コレクトサービス」  
(現「宅急便コレクト」)発売

- 1976 「宅急便」発売、宅急便の「取次店」  
(現 取扱店)設置開始
- 1983 「スキー宅急便」「国際宅急便」発売
- 1984 「ゴルフ宅急便」発売
- 1987 コンビニエンスストアで「宅急便」の  
取り扱い開始
- 1988 「クール宅急便」発売
- 1989 「空港宅急便」発売

1935 関東一円の定期便ネットワーク完成

- 1976 3.4% → 1989 99.5%  
(日本全土における宅急便ネットワーク  
カバー面積比)
- 1997 宅急便全国ネットワーク完成

- 1980 YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.  
(現 米国ヤマト運輸株式会社)設立
- 1982 大和運輸(香港)有限公司  
(現 香港ヤマト運輸株式会社)設立
- 1983 シンガポールヤマト運輸株式会社設立
- 1986 オランダヤマト運輸株式会社  
(現 欧州ヤマト運輸株式会社)設立





**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感染症  
の拡大  
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



## 2020年以降 グループ経営 構造改革の推進

- Oneヤマト体制の構築  
(グループ9社を一つのヤマト運輸に  
統合)
- ネットワーク・オペレーション  
構造改革
- 法人ビジネス領域の拡大

2000 3PL(サードパーティ・ロジスティクス)  
事業開始

2003 自動車整備部門をヤマトオート  
ワークス株式会社に統合

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

2007 「クロネコヤマト・リコールサポート  
サービス」開始

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

2007 個人向け会員制サービス  
「クロネコメンバーズ」開始

2012 「医療機器メーカー向けトータル  
流通支援サービス」開始

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

2015 「ネコボス」発売

2015 「宅急便コンパクト」発売

2016 オープン型宅配便ロッカー「PUDO  
(プドー)ステーション」設置開始

2016 ネコサボステーション設置(1号店)

2020 EC事業者向け配送商品「EAZY  
(イージー)」サービス開始

2021 LLPとして顧客のロジスティクス企画  
やSCM戦略構築への参画・支援を  
本格化

2024 共同輸配送オープンプラットフォーム  
を提供するSustainable Shared  
Transport株式会社設立

2024 「クロネコメンバーズ」会員に  
「置き配」提供開始

(2024年3月期)

営業収益1兆7,586億円

2013 羽田クロノゲート稼働開始

2021 宅急便ネットワークの強化に向けた  
全体像の設計と取組みを開始

2023 日本郵政グループと協業に関する基本  
合意書を締結(投函サービスにおいて  
日本郵便の配送網を活用)

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

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

2016 マレーシアに本拠地を置くOTL  
グループの株式取得

2024 海外におけるネットワーク:  
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)

持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業

# 数字で見るヤマトグループ

2024年3月期または2024年3月時点

営業収益

1兆7,586億円

営業利益

400億円

社員数

約18万人



セールスドライバー

約6万人



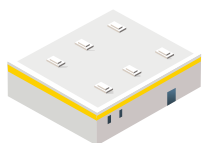
ラストマイル集配拠点

約2,900拠点



ターミナル

80拠点



法人向け拠点(営業倉庫、  
法人顧客向け集配拠点  
など)

約400拠点

集配車両

約46,000台

EV

約2,300台

宅急便取扱店・CVS

約15万店



個人向け  
会員制サービス登録者数

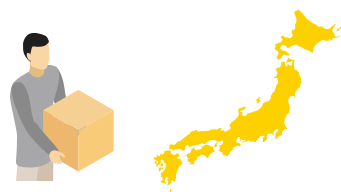
約5,700万人

法人向け  
会員制サービス登録社数

約170万社

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

宅配便サービス  
国内シェア\*

第1位

シェア 46.7%

宅配便年間取扱数量

(宅急便・宅急便コンパクト・  
EASY・ネコボス・クロネコゆうパケット)

約23億個

\* 出所:国土交通省  
「宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」

# これからのヤマトグループ

ヤマトグループは、創業時より、「運ぶ」を通じて、「豊かな社会の実現」に貢献してきました。不確実性が高まる、これから先も持続可能な社会を創ることは、社会の一員としての責務です。ヤマトグループはその一員として、「イノベーションを起点」に、未来が問いかける課題に正面から向き合い、多種多様なパートナーとともに、「新たな物流」「新たな価値」を創造していきます。

目指す姿(～2030年)

## 「持続可能な未来の実現に 貢献する価値創造企業」



マテリアリティ

### 環境



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

### 社会



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



事業課題／社会課題

EC化の進展

労働力人口の減少  
少子高齢化／過疎化

輸送力不足の深刻化

気候変動の深刻化

地政学リスクの増大

テクノロジーの進化

## 価値創造プロセス

### 価値を生み出す源泉

理念を共有する人材

社会的インフラを担う  
物流ネットワーク

物流ネットワークを支える  
強固なパートナーシップ

競争力の高い  
ロジスティクス技術・  
ノウハウ

提供価値拡大と  
オペレーションの効率化を  
実現するデジタル基盤

環境投資・実証実験で  
構築するグリーン基盤

個人から法人まで  
幅広い顧客基盤

強固な財務基盤

### <事業課題／社会課題>

EC化の進展

労働力人口の減少  
少子高齢化／過疎化

輸送力不足の深刻化

気候変動の深刻化

地政学リスクの増大

テクノロジーの進化

### 価値創造戦略

目指す姿

「持続可能な未来の実現に貢献」  
「イノベーションを起す」  
「新たな物流」「新たな価値創造」

**SX2030**  
～1st Stage～

サステナビリティ・  
トランスフォーメーション2030  
～1st Stage～

基盤領域 (エクスプレス)

宅急便ネットワークの強靱化と  
提供価値の拡大

- 多様なニーズに応えるサービスラインアップの拡充
- プライシング戦略の強化
- ネットワーク・オペレーション構造改革

経営基盤：人事戦略・デジタル戦略

サステナブル経営

コーポレート・ガバナンス

企業理念

# 「価値創造企業」 「起点」に 「価値」を創造する

新規領域 (モビリティ/グリーン物流/ネコサポ/フレイター)

## 新たなビジネスモデルの 事業化

- 多様化する顧客や社会のニーズに対応
- 既存経営資源の活用
- 多様なパートナーとの協創

成長領域 (コントラクト・ロジスティクス/グローバル)

## 法人ビジネス領域の拡大

- 法人顧客のサプライチェーン変革支援
- M&Aや提携による事業の拡大

## 戦略・環境戦略

## ンス

## 創出価値

## 豊かな社会の実現への貢献

経済価値

持続的な利益成長の実現

環境価値

低炭素社会の実現

社会価値

誰一人取り残さない社会の実現

### <財務・非財務目標>

#### ▶ 中長期財務目標・目線

	2027年3月期目標	2031年3月期目標
営業収益	2兆~2兆4,000億円	—
営業利益	1,200億~1,600億円	—
経常利益	1,200億~1,600億円	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	800億~1,000億円	—
営業利益率	6%以上	8%以上
ROIC	8%以上	12%以上
ROE	12%以上	16%以上

#### ▶ 中長期非財務目標

	2027年3月期 目標	2031年3月期 目標	2050年 目標
GHG排出量*1の 削減率 (2021年3月期比)	△25% Scope3 排出量削減 目標設定	△48%	GHG排出 実質ゼロ*1
再生可能エネルギー 由来電力使用率	70%	—	—
人的生産性*2	労働生産性の 向上	—	—
社員意識調査	エンゲージ メントの向上	—	—
女性管理職(役職者) 比率	10%	—	—
対人交通事故件数 (2024年3月期比)	△15%*3	—	—
情報セキュリティ 重大事故件数	0件	—	—
主要なビジネスパート ナーの行動規範順守への 賛同取得率	100%	—	—

\*1 国内連結会社および(株)スワンのScope1とScope2

\*2 (連結営業収益ー連結下払経費)÷連結人件費

\*3 ヤマト運輸(株)対象

非財務目標の詳細は、P44~ サステナブル経営をご参照ください。

## 価値創造プロセス

# ビジネスモデルの進化

1919年にトラック運送会社として創業してから今日まで、ヤマトグループは世の中が必要としていても、まだ世にないサービスを生み出してきました。お客様のために、そして社会のために、より良いサービスを提供し続けるという、社訓に込められた想いが、宅急便を成功に導き、現在までの成長を支えてきました。今後もヤマトグループは、「イノベーションを起点」にビジネスモデルを進化させ、次の時代を支える「新たな物流」「新たな価値」を創造することで、豊かな社会の実現に貢献していきます。

## 目指す姿の実現へ向けた中期経営計画

≫ 中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」の主要戦略



### 基盤領域

#### 宅急便ネットワークの 強靱化と 提供価値の拡大

基盤領域では、宅急便ネットワークの強靱化と提供価値の拡大による利益成長を実現します。



### 成長領域

#### 法人ビジネス領域の 拡大

成長領域では、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業の強化による宅急便にとどまらない、法人ビジネス領域の拡大を実現します。



### 新規領域

#### 新たな ビジネスモデルの 事業化

新規領域では持続可能な未来の実現に向けて、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化に取り組みます。



#### グループ経営基盤の強化

成長戦略を支える人事戦略、デジタル戦略、環境戦略、サステナブル経営、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み、グループ経営基盤を強化していきます。



#### 資本効率をより重視した経営の浸透

営業利益率やROEに加えて、ROICを新たな経営指標に設定し、資本効率をより重視した経営の浸透を図ることで、資本コストを上回る資本収益性の実現に取り組みます。



# 経営資源・強みのアップデート

環境変化で生じる事業や社会の課題を踏まえ、現行の経営資源・強みを投資と戦略実行を通じてアップデートし、ビジネスモデルを進化させることで、経済価値と環境価値・社会価値を創出していきます。そして、強みを磨き上げ価値を創出するサイクルをより強固かつ持続的なものとすることで、持続可能な未来の実現に貢献していきます。

## ▶▶ 価値を生み出す源泉

現行の強み*1				アップデート	
理念を共有する人材	・企業理念を共有するグループ社員	社員数	約18万人	▶	・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 →P32~37 人事戦略
		セールスドライバー	約6万人		
		法人営業人材	約750人		
		デジタル人材	約680人		
社会的インフラを担う物流ネットワーク	・不特定多数のお客様に向けた宅急便ネットワーク ・倉庫と輸配送を組み合わせた法人顧客向け物流ネットワーク ・24の国・地域に展開するグローバルネットワーク	ラストマイル集配拠点	約2,900拠点	▶	・宅急便ネットワークの強靱化 ・フレイターによる安定的なスピード輸送 ・M&Aや戦略的提携等による国内外の法人向け物流ネットワーク強化 →P22~31 基盤・成長・新規領域の取組み
		オープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」	約6,900台		
		ターミナル	80拠点		
		法人向け拠点(営業倉庫、法人顧客向け集配拠点など)	約400拠点		
		集配車両	約46,000台		
		輸送運行車両	約2,500台		
		輸配送パートナー	約3,500社		
物流ネットワークを支える強固なパートナーシップ	・宅急便ネットワークを支える輸配送パートナー ・宅急便の主要なタッチポイントとしての取扱店・受取店	宅急便取扱店・CVS	約15万店	▶	・公平・公正で誠実な取引、環境・社会への配慮など持続的成長に向けたパートナーシップのさらなる強化 →P48~49 サプライチェーンマネジメント
競争力の高いロジスティクス技術・ノウハウ	・ヘルスケア関連(医療機器・医薬品等)やオートモティブ関連の取り扱いで培った高品質なロジスティクス技術 ・食品関連の取り扱いで培った3温度帯(常温・冷蔵・冷凍)のロジスティクス技術 ・セキュリティ、コンプライアンスと効率を両立する通関ノウハウ(AEO認定事業者*2) ・美術品ロジスティクスなど			▶	・M&Aや戦略的提携等による成長領域の競争力強化 →P25~29 成長領域の取組み
提供価値拡大とオペレーションの効率化を実現するデジタル基盤	・あらゆる情報をリアルタイムに把握し、社内外システムと連携できる新デジタル基盤(ヤマトデジタルプラットフォーム)			▶	・フルデジタルオペレーションの構築 ・デジタル基盤の高度化 →P38~39 デジタル戦略
環境投資・実証実験で構築するグリーン基盤	・EV、太陽光発電設備、LED等の導入とエネルギーマネジメントシステムの開発による自社のGHG排出量を削減する設備・ノウハウ ・気候変動に配慮した輸配送サービスの提供(宅急便のカーボンニュートラル) ・小型モバイル冷凍機「D-mobico」 ・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	EV	約2,300台	▶	・自社排出量のみならず、パートナーを含めたGHG排出量の削減 ・顧客のGHG排出量削減に貢献するソリューション提案力の強化 →P40~43 環境戦略 →P30 新規領域の取組み
		太陽光発電設備導入数	100基		
		再生可能エネルギー由来電力使用率	37%		
		LED導入拠点数	約2,000拠点		
個人から法人まで幅広い顧客基盤	・宅急便で培った国内の幅広い顧客基盤	個人向け会員制サービス登録者数	約5,700万人	▶	・M&Aや戦略的提携等による成長領域の顧客基盤拡充 →P26 (株)ナカノ商会の連結子会社化 →P29 M&A戦略
		法人向け会員制サービス登録社数	約170万社		
強固な財務基盤	・健全性 ・安定性と継続性を重視した配当	資本金	1,272億円	▶	・規律に基づくキャピタル・アロケーション →P18~21 CFOメッセージ
		自己資本比率	51.6%		
		格付け(格付け投資情報センター(R&I))	AA-		
		配当性向	42.9%		

\*1 2024年3月期または2024年3月時点

\*2 セキュリティ管理と法令遵守体制が整備された事業者を税関が認定し、手続の緩和・簡素化策を提供する制度の認定事業者



# TOP MESSAGE

## SX推進による差別化で、 新たな価値を創造する

### 経営資源の最適配置と 経営のスピード向上

2020年4月に始動した構造改革は5年目を迎えました。私が構造改革で一貫して追い求めてきたことは、経営資源を最適化し、ヤマトグループの一番の強みである宅急便ネットワークを活かして、お客様への提供価値を拡大すること、そして経営のスピードを上げることです。

私がヤマトホールディングスの社長に就任した2019年当時、グループとして「非連続成長」の実現を掲げていたものの、グループ各社は部分最適に陥っており、グループ全体で飛躍的成長を実現させる意思が事業会社としても持株会社としても十分ではなかったと理解しています。また、本来、持株会社の役割は、グループ内に成長の芽を見つけ、事業化の仮説を持ってスピーディーに経営資源を投入することであり、成長を加速させるガバナンス体制にも改善すべき課題がありました。これまでの経営体制のままではグループとして迅速に判断・実行できず、経営や事業のあるべきスピードに到達しないと考え、事業会社9社を1社に統合する「Oneヤマト化」の決断に至りました。

### 宅急便ネットワークの強み

まず、Oneヤマト体制のもと、ヤマトグループの最大の強みである宅急便ネットワークの強みを最大限引き出し、提供価値を拡大させていく事業構造改革を迅速に推進しました。

宅急便ネットワークの強みは、事業所(企業)が多く所在する地域のみならず、個人宅(生活者)が多く所在する地域まで、ヤマトグループの理念を共有

するセールスドライバー(社員)をくまなく配置していることです。その根底には、運送業界で一般的な「発送されるお客様(集荷先)」を重視して配置するのではなく、「到着を待つお客様(配達先)」を重視して配置する思想があります。個人のお客様からの発送荷物は、企業のお客様と比べて少ないため、競合他社は個人宅の多い地域には社員を配置しません。しかし、個人宅からご発送いただく荷物は相対的に高い運賃をいただけるため、幅広く集めることで、商業エリアよりも高い収入を得られることもあります。宅急便のビジネスでは、BtoBのみならずBtoC、CtoCといった個人のお客様にお届けする荷物を多く取り扱っており、「到着を待つお客様(配達先)」を重視してセールスドライバーを配置しているため、その強みを活かして個人のお客様や地域に根差した法人のお客様にしっかり向き合い、ご依頼やご相談をいただける関係を築くことが重要です。現場の第一線を支える仕組みも含めて、この考えに基づいてネットワークを構築しており、現在、集配拠点の集約・大型化を推進する中でも、約6万人のセールスドライバーとお客様のつながりをいかに維持・強化するかを重視しています。

### 法人のお客様に向けたネットワーク

上述の宅急便ネットワークとは別に、ヤマトグループは「発送されるお客様(集荷先)」が集中する地域を中心に約400拠点の法人向けネットワークも有しています。これは、大口法人のお客様に向けた宅急便の営業・オペレーション拠点やコントラクト・ロジスティクス事業、グローバル事業などの拠点であり、セールスドライバーと小型トラックが主戦力の

## ラストマイル領域と 各セクションが動的に連携し 上流領域の事業拡大に つながっています



代表取締役社長  
社長執行役員  
長尾 裕

営業所では対応しきれない、法人のお客様の様々なニーズに応えるためのネットワークです。宅急便ネットワークとは別に、法人のお客様に向けた拠点をこれほど多く有することも、ヤマトグループの差別化要素の一つであると考えています。

また、以前のヤマト運輸の営業担当者は、宅急便サービスの範囲内での提案が中心でしたが、Oneヤマト化した現在では担当領域を拡大し、宅急便のみならず、コントラクト・ロジスティクス事業における在庫管理から販売までのサプライチェーン最適化ソリューションや、冷凍・冷蔵を含む3温度帯のネットワークを活かしたソリューションなど、幅広い提案を実施しています。また、これまでコントラクト・ロジスティクスに係るサービスを中心に担ってきた旧ヤマトロジスティクス出身の営業担当者も、Oneヤマトの一員として宅急便を販売するとともに、宅急便の豊富な顧客基盤を活用し、それぞれのお客様におけるサプライチェーンの上流領域への提案力を強化しています。

法人のお客様に対するビジネスを拡大するためには、上流領域における物流オペレーションの磨き上げが不可欠です。宅急便ネットワークを強化するプロセスの中で、物流オペレーションに関する高い知見を持つ人材が社外からヤマトグループに参画してくれましたが、彼らの知見のさらなる活用や、下流領域である宅急便との連携を強化することを目的として、宅急便とコントラクト・ロジスティクスのオペレーションチームを統合しました。現在は、相互の知見・リソースを活かして連携を深め、法人輸送の効率化やコン

トラクト・ロジスティクスのオペレーション設計を一体的に進めています。こうしたチーム統合は、経営資源をヤマト運輸に一元化したOneヤマト化と、高い専門性を持った人材の参画があつてこそ実現できたことだと考えています。

Oneヤマト化の成果は事業面にも着実に表れています。例えば越境ECの領域では、Oneヤマト以前は、お客様の輸送ニーズを把握しても、輸出入業務を担う事業会社とラストマイルを担う事業会社の連携が十分にとれず、事業機会を活かしきれませんでした。Oneヤマトとなり、どちらもヤマト運輸の一員として連携し、通関オペレーションなどに工夫を凝らして越境ECの荷物を取り込む施策を進めてきたことで、取扱数量が順調に拡大しています。

上流領域も担うことができる法人のお客様向けのネットワークと、ヤマトグループの最大の強みである宅急便ネットワークをうまく組み合わせることで、差別化された独自のビジネスモデルを展開する企業グループに進化できると確信しています。

### 「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030」で目指す姿

現在進めている構造改革を、ヤマトグループの事業成長に結び付けることが重要ですが、前中期経営計画「Oneヤマト2023」においては、コロナ禍とその後の急激な物量の増減や、物価高騰などによる消費低迷の長期化など外部環境の急激な変化が影響し、想定したタイミングでの業績向上につながっていないことを重く受け止めています。

## TOP MESSAGE

2024年3月期は、固定費の低減が進展したものの、それ以上に営業収益が減少し減益となりましたが、引き続き事業構造改革を推進することで、お客様の多様なニーズや期待にグループ一丸で応え、営業収益を成長軌道に戻すとともに利益成長を実現していきます。

そして、改革・成長をさらに加速させ、持続的な企業価値向上を実現するため、中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」を2024年2月に発表しました。「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定め、その「1st Stage」である2025年3月期からの3年間で、宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオの変革という二本柱で取組みを推進し、着実な変化を起こしていきます。

ヤマトグループは、地域に根差した宅急便ビジネスを中核とする企業グループです。地域や社会の持続可能性がビジネスの前提であることはもちろん、社員・パートナーといった人的な資源や化石燃料などのエネルギー資源を多く使用している物流企業として、ビジネスのサステナビリティに取り組むことを通じて、地域の課題解決や資源の持続可能性につなげていく必要があります。

これは、企業として社会から求められるから取り組む受動的な活動ではなく、競争優位性、差別化要素を創出する能動的かつ戦略的な活動と位置付けています。かつては、「ヤマトはサービスがいい」ということがヤマトグループの差別化要素と言われてきました。しかし、世の中が急激に変化する中、今日のお客様のニーズは多様性に富んで

おり、何らかのサービスを画一的に提供すればニーズを満たし、満足感が得られるという時代ではありません。豊富な品揃えと細やかなカスタマイズをしなければ多様なニーズに応えられませんし、差別化も難しい。多様なニーズに合わせた選択肢をお客様に提示しながらも、利便性とは別の部分で差別化要素を打ち出していくことを考えています。

その一つの答えが、企業姿勢です。ヤマトグループは、資源が有限であるという前提のもと、地域や社会の課題解決と持続可能性に向けて取り組む企業グループであり、その企業グループが提供しているサービスであるということが、今後は差別化要素になり得ると私は考えています。

国際規格ISO14068-1:2023\*に準拠した宅配便3商品（「宅急便」「宅急便コンパクト」「EAZY」）のカーボンニュートラル配送もその企業姿勢を示したものです。本件をリリースした直後から、特に温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けて先進的な取組みを進めている法人のお客様から多数のお問い合わせをいただくとともに、GHG排出量をより少なくするサプライチェーンの構築など、宅配便にとどまらないご要望もいただいています。今後、カーボンニュートラル配送をヤマトグループの新たな差別化要素として、お客様への提供価値を拡大していきます。

\* カーボンニュートラル性を達成・実証するための原則・要求事項を規定した国際規格

### スピードを加速するためのM&Aという選択肢

先述のとおり、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業を磨き上げることで、オーガニックな成長スピード



**新たな差別化要素として  
カーボンニュートラル配送を開始  
イノベーションを起点とした  
「新たな物流」「新たな価値」を創出します**



は加速すると見込んでいます。そして、成長スピードをさらに加速させる手段として、他の企業との業務提携や資本提携、M&Aを視野に入れ、検討を進めています。

また、労働力不足を背景に国内物流業界でM&Aが増加していますが、引き合いを受けてから検討するのではなく、成長戦略に基づき事前に仮説を立てておくことが重要だと考えています。そのために、中期経営計画にM&A戦略を掲げ、成長を実現する手段の一つとして位置付けています。私自身の役割として、経営者同士のリレーションをフルに活用し、シナジーを創出できる組み合わせを模索することも重要だと考えています。

### 専門性を磨く重要性

持続的な成長を実現するため、最も重要な経営資源は「人」です。私がヤマト運輸の本社に赴任した15年前、当時の本社は新卒定期採用の社員が多くを占めていました。それまで現場の第一線でキャリアを歩んできた私は、中途採用が一般的で、異なるバックグラウンドを持つ社員が多くを占める現場と本社とのギャップに驚いたことを覚えています。しかし近年は、本社にも多様な専門性を持つキャリア採用の人材が入社し、活躍する光景が当たり前になってきました。これはヤマトグループの今後の成長を実現する上で非常にポジティブな変化です。

職務を起点にキャリア採用を進めることに加え、新卒採用の社員がいかに専門性を身に付けていくかも重要です。グループ内には多くの事業や部門がありますが、現場・本社に限らず、専門性を磨いていくことができる仕組みを検討しています。また、キャリア採用で入社した専門性の高い人材が刺激となり、周囲に学びを促す効果も期待しています。

そのためには、ヤマトグループが社外の優秀な人材に選ばれる、より魅力的な企業グループとなることが重要です。逆にヤマトグループの中で切磋琢磨した人材が社外に出ても高く評価される姿を目指したいとも考えています。これまでもスキルセットのアップデートや教育体制の強化を進めています。体系的な仕組みづくりをさらに進めていきます。

また、トラックドライバーの社会的なステータスも高めていきたいと考えています。日本の物流業界、特にトラック輸送は国内貨物輸送量の9割以上を担っており、社会に不可欠な存在です。

そこで働く人々は、より高度な運転技術が求められる大型トラックドライバーや、安全や営業、集配業務を高度な水準でマルチに担う宅配ドライバーなど、高い専門性を有しています。彼らが仕事に誇りを持って活躍できるよう、ヤマト運輸では25年間無事故を継続してきたドライバーに対し、ご家族とともに参加していただく「永年無事故運転者表彰式典」でその功績を讃えるとともに、特別休暇と海外旅行を報奨として贈呈しています。例えば、こうした取組みが企業を超えて業界としてできないか。物流業界全体の魅力を高め、持続可能なものとするために、ドライバーのみならず、倉庫等でのオペレーションも含め、物流に携わる人々がもっと評価される世界になるよう励んでいく所存です。

### 持続可能な企業グループへ

これまでの構造改革により、経営資源を効率的に活用して価値を創出する企業グループへと着実に変化してきています。今後、この成果はポジティブな変化として業績に表れると考えています。

ヤマトグループは、イノベーションを起点に「新たな物流」「新たな価値」を創造していく企業グループを目指しています。本中期経営計画では、基盤領域における収益性向上、成長領域におけるビジネス拡大に加え、経営者として、新たなビジネスの芽を見出し、事業化を後押ししていきます。法人のお客様に新たな価値を提供するビジネスモデルを構築するための取組み、例えば、ラストマイル領域で培ったEV導入・活用の知見を活かしたモビリティ事業など、新規領域での取組みを積極的に進めています。

ヤマトグループは、これからも最大の強みである宅急便ネットワークを活かしながら新たな差別化要素を築き、新たな価値・新たな体験をお客様にお届けしていきます。そして、事業構造改革に取り組み、持続可能な企業グループへと進化を遂げます。お客様・株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様、より一層の応援をいただけるよう、持続可能な価値提供へ向けた改革を実行していきます。

2024年12月

長尾 裕

## 前中期経営計画「One ヤマト2023」の振り返り

2020年に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」と2021年4月から開始した前中期経営計画「One ヤマト2023」では、新型コロナウイルス感染症の拡大による需要の急拡大とその反動、国際情勢の不安定化に伴う世界経済の停滞、実質賃金の減少を背景とする消費の低迷、資源・エネルギー価格・時給単価の上昇など大きく環境が変化した中、営業利益1,200億円、ROE10%以上などの目標は下回ったものの、「グループ経営構造改革」によってお客様のニーズに正面から向き合う体制に転換するとともに、「事業構造改革」を推進し、「法人ビジネス領域の拡大」や「ネットワーク・オペレーション構造改革」、「経営基盤の強化（デジタル戦略・人事戦略・環境戦略）」の取組みが着実に進展しました。

### ▶「One ヤマト2023」の概況

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
営業収益	1兆7,936億円	1兆8,006億円	1兆7,586億円
営業利益	771億円	600億円	400億円
営業利益率	4.3%	3.3%	2.3%
経常利益	843億円	580億円	404億円
親会社株主に帰属する当期純利益	559億円	458億円	376億円
ROE	9.6%	7.6%	6.3%

## グループ経営構造改革

2021年4月、グループ9社の経営資源を結集したOne ヤマト体制を構築することで、お客様のニーズに正面から向き合える体制を構築しました。また、事業ポートフォリオの見直しを推進するとともに、物流業界全体での経営資源の最適化を通じて日本社会の持続的な発展に貢献するため、2024年3月期より日本郵政グループや株式会社ワールドホールディングスとの取組みを開始しています。

### 主な成果

#### One ヤマト体制の構築

グループ9社を一つのヤマト運輸として統合し、経営資源を結集・最適配置

#### 事業ポートフォリオの見直し

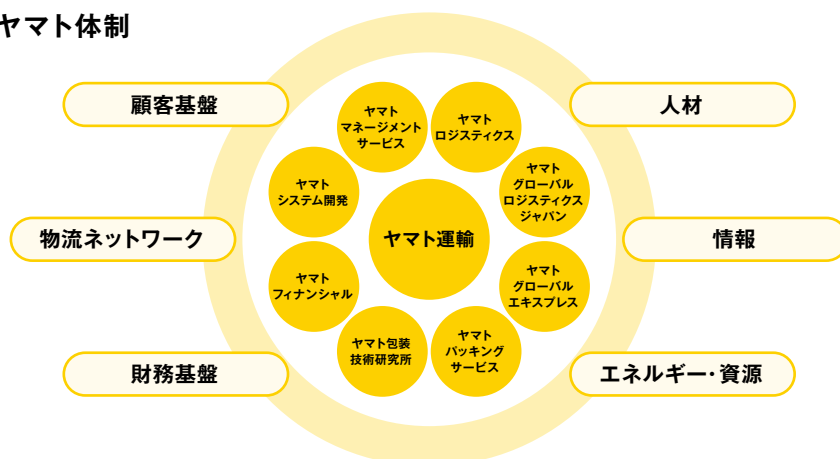
- ヤマトリース、ヤマトホームコンビニエンス\*、ヤマト・スタッフ・サプライの株式譲渡（完全子会社→持分法適用会社）
- \* 2025年1月1日付で全株式譲渡予定
- 東アジア・東南アジアに展開した宅急便の撤退
- 投函サービスの日本郵便への委託開始

### 課題

#### 体制構築完了後の成果創出

#### 継続的な事業ポートフォリオの見直し

### ▶ One ヤマト体制



## 事業構造改革：法人ビジネス領域の拡大

拡大するEC需要や、法人のお客様のサプライチェーンの変化に対応し、Oneヤマト体制のもと、セールスドライバーがお客様との接点から得る気づきなどの情報を活用した提案営業を強化するとともに、個々の法人顧客とより深い関係性を構築し、物流と在庫の最適化を支援するなど、お客様のサプライチェーン全体に対する提供価値の拡大に取り組みました。

主な成果	課題
<b>提供価値の拡大</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● コロナ禍で急拡大したEC需要の取り込み</li><li>● 日本向け越境ECの取り込みや食品販売事業者への3温度帯ロジスティクスの提供</li><li>● LLP（リードロジスティクスパートナー）案件の創出</li></ul> <b>プライシングの適正化</b> <p>外部環境の変化を踏まえ、宅急便の届出運賃・料金を年度ごとに見直す方針を設定</p>	<b>成長領域の拡大</b> <p>コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業の成長加速</p> <b>提供価値に応じたプライシングの設定と収受</b> <p>出荷数量やオペレーションへの負荷等を踏まえ、適正運賃収受に向けた個別交渉を強化</p>

## 事業構造改革：ネットワーク・オペレーション構造改革

顧客ニーズや流通構造の変化に対応するため、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の構築に取り組みました。パートナー企業と連携して「EC物流ネットワーク」を構築するとともに、業務量の変動に対するより柔軟な対応や拠点間輸送の効率化などを実現するため、都市部を中心に、小規模・多店舗展開していた集配拠点の集約・大型化を推進しています。

主な成果	課題
<b>ラストマイル集配拠点の集約・大型化</b> <p>全体設計の完了と実行開始 (2024年3月末時点の集配拠点数: 2,915拠点)</p> <b>EC物流ネットワークの構築</b> <p>パートナーと連携の上、EC需要拡大に対応する伸縮可能なキャパシティを創出</p>	<b>ラストマイル集配拠点の集約・大型化の完遂</b> <b>ターミナル機能の再定義</b> <b>フルデジタルオペレーションの構築</b> <p>作業指示の自動化や業務量に応じた経営資源の最適配置</p>

## 経営基盤の強化

事業構造改革を支える経営基盤の強化として、「サステナブル中期計画2023」を推進するとともに、デジタル戦略、人事戦略、環境戦略を推進しました。

主な成果	課題
<b>デジタル戦略</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業と一体で企画・開発を行う体制の構築</li><li>● 新デジタル基盤「ヤマトデジタルプラットフォーム」の構築</li></ul> <b>人事戦略</b> <p>人材マネジメント方針の制定と職務定義の明確化</p> <b>環境戦略</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● GHG排出量の削減目標達成: 2021年3月期比11%削減</li><li>● 宅配便3商品を対象とするカーボンニュートラリティ宣言</li></ul>	<b>デジタル戦略</b> <p>テクノロジーを活用したオペレーションの生産性向上</p> <b>人事戦略</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 多様な社員の働きやすさと働きがいの向上</li></ul> <b>環境戦略</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● サプライチェーン(Scope3)における実質排出量の把握や削減目標の設定</li><li>● 環境投資で蓄積したノウハウをもとにする社会・物流業界全体への貢献</li></ul>

## 中期経営計画「SX2030 ～1st Stage～」の概要

ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」への貢献を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定め、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030(SX2030) ～1st Stage～」に基づく取組みを推進しています。

### SX2030 ～1st Stage～の目標

#### ▶ 財務目標

分類	項目	2024年3月期 実績	2027年3月期 目標
経営成績	営業収益	1兆7,586億円	2兆～2兆4,000億円
	営業利益	400億円	1,200億～1,600億円
	経常利益	404億円	1,200億～1,600億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	376億円	800億～1,000億円
収益性	営業利益率	2.3%	6%以上
効率性	ROIC	4.2%	8%以上
	ROE	6.3%	12%以上

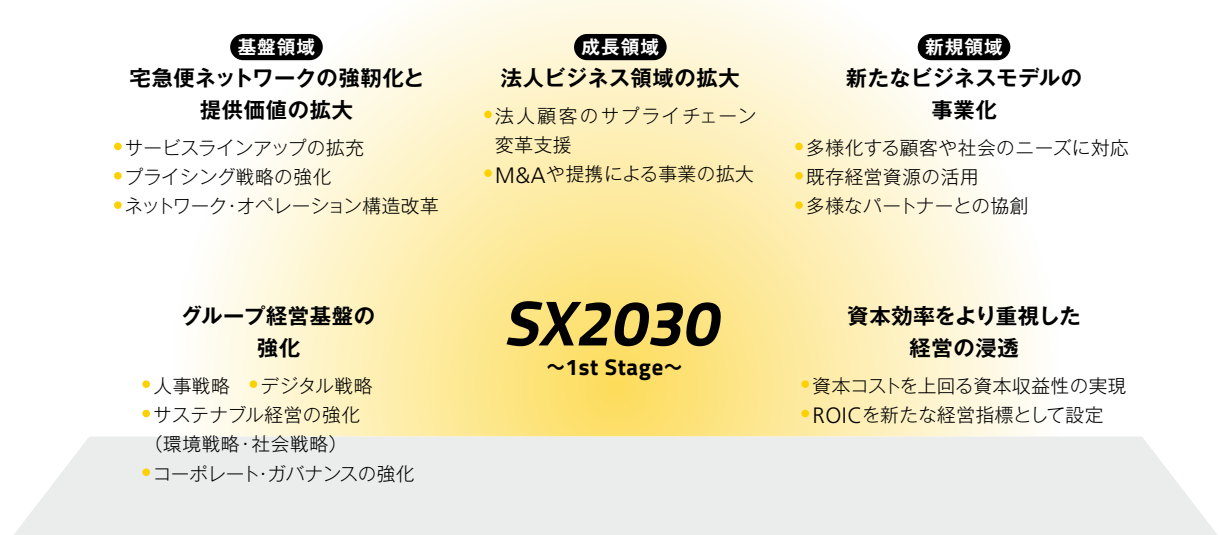
#### ▶ 非財務目標

	マテリアリティ	指標	2024年3月期実績	2027年3月期目標
環境	エネルギー・気候	GHG排出量*1の削減率 (2021年3月期比)	△11%	△25% Scope3排出量削減 目標設定
		再生可能エネルギー由来 電力利用率	37%	70%
		人的生産性*2	1.34	労働生産性の向上
社会	労働	社員意識調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすさ 66%</li> <li>働きがい 60%</li> <li>働き続けたい 68%</li> <li>社員の成長実感 64%</li> <li>会社への貢献実感 66%</li> </ul>	エンゲージメントの向上
	人権・ダイバーシティ	障がい者雇用率	3.1%	3.1%
		女性管理職(役職者)比率	5.9%	10%
	安全・安心	対人交通事故件数	2020年3月期比 △26%	2024年3月期比 △15%*3
		休業災害度数率	2020年3月期比 +4%	2024年3月期比 △15%*3
	データ活用・セキュリティ	情報セキュリティ重大事故件数	0件	0件
	サプライチェーン マネジメント	主要なビジネスパートナーの 行動規範順守への賛同取得率	—	100%
ガバナンス	取締役会の実効性向上と 株主・投資家との対話・情報開示の充実			

\*1 国内連結会社および(株)スワンのScope1とScope2 \*2 (連結営業収益ー連結下払経費)÷連結人件費 \*3 ヤマト運輸(株)対象  
非財務目標の詳細は、P44～サステナブル経営をご参照ください。

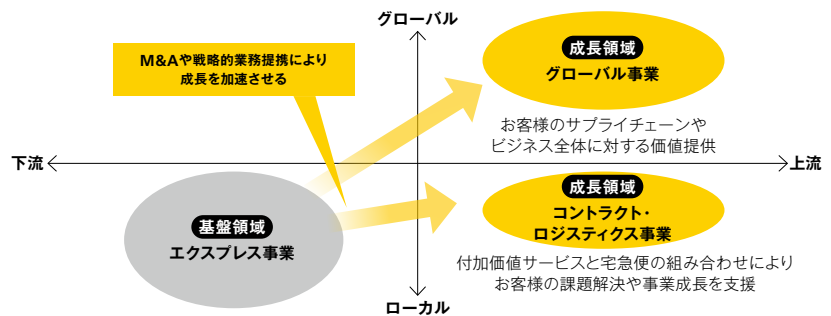
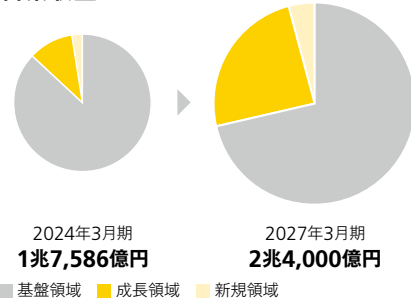


## 主要施策



### 事業ポートフォリオの変革

#### 営業収益



### SX2030 ~1st Stage~の投資計画：4,000億円（M&Aを除く）

	3年投資額	案件	目的
成長投資 2,000億円	1,400億円	拠点戦略	生産性の向上と固定費の削減、働きやすい職場環境構築
	500億円	DX推進	オペレーションの刷新による生産性向上、顧客への提供価値向上
	100億円	新規事業	将来の事業成長と持続可能な未来に資する新たな事業創出
環境投資 800億円	400億円	EV3,250台*・充電設備	低炭素社会の実現や、法人顧客に対する
	400億円	太陽光発電・蓄電池等	環境負荷の少ない物流サービス提供
経常投資 1,200億円	500億円	宅急便既存拠点の改修・内燃車等	既存ネットワーク維持
	700億円	その他拠点、既存システムの改修等	既存事業維持等

\* EV導入計画8,500台（投資3,250台、オペレーティングリース5,250台）

# CFO MESSAGE

## 株主価値および 企業価値の向上に こだわり続ける

代表取締役副社長  
副社長執行役員  
栗栖 利蔵



### 前中期経営計画 「Oneヤマト2023」の振り返り

2024年3月期を最終年度とした前中期経営計画「Oneヤマト2023」では、グループ経営構造改革によって構築した「Oneヤマト体制」のもと、ネットワーク・オペレーション構造改革、法人ビジネス領域の拡大など、当社グループのあるべき事業構造に向けた改革施策を推進しました。しかし、資源・エネルギー価格、時給単価の上昇など外部環境の変化によるコスト上昇や、新型コロナウイルス感染症収束後の需要反動減、実質賃金の低下を背景とする需要低迷などに対応しきれず、営業利益1,200億円、営業利益率6%、ROE10%以上などの業績目標を達成することができませんでした。その中で、株価や配当につながるEPS(1株当たり当期純利益)の最大化を目指し、海外連結子会社の清算決議やグループ通算制度の導入、固定資産の売却などの財務戦略に努めたものの、お約束した目標が未達となったことを経営者の一人として重く受け止めています。今後、外部環境の不確実性が一層高まることを前提に、事業構造改革の取組みを加速させていく所存です。

### 中期経営計画の 目標達成に向けたシナリオ

2027年3月期を最終年度とする中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030(SX2030)～1st Stage～」は、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を目指し、経済価値のみならず環境価値、社会価値を同時に創出していくことで、中長期的な企業価値向上を実現していくプランです。

本中期経営計画で掲げた業績目標の達成に向けて、中核事業であるエクスプレス事業の「稼働力」の強化に優先して取り組みます。特に、事業環境の変化に対応してヤマトグループの基盤である宅急便ネットワークを強靱化し、お客様に価値ある商品・サービスを提供していくことが重要です。これまでは、当社のセールスドライバーが荷物をお届けする際にお客様と会話をし、次の商売につなげることの積み重ねが宅急便の成長を支えていました。例えば、荷物のお届け先様に対して、発送する荷物はないか。あるいは、海外から納品される荷物のお届け先様に対して、輸入関連でお困りごとはないか。他の運送会社で出荷している他社のお客様に対しては、そのお客様に宅急便が

届く時をチャンスと捉えて、渉外を行っていたものです。しかし近年、EC需要の拡大や働き方改革、コロナ禍での非対面ニーズの高まりなどを背景に、セールスドライバーの業務は配達が中心となり、管理職を含めて営業に対する意識が薄れていたと感じています。当社グループの商売は「人と人」で成り立っており、単純に値段だけで決まるものではありません。Oneヤマトとして結集した経営資源を活用してお客様に喜んでいただくサービスを提供し、同時に、適切な対価をいただくことで、お客様とヤマトグループがともに成長できるよう、改めて原点に戻り、お客様と会話を深め商売につなげていきます。

その基盤となるネットワーク・オペレーションの構造改革は、この3年間で完遂させるべく推進します。ラストマイル集配拠点の集約・大型化により、セールスドライバーの業務量を平準化し、過度な負荷をなくすことで、業務に余裕が生まれます。それを一つの契機として、お客様と会話する時間を増やすことができます。拠点や人材の最適配置を実現するには2年ほどかかりますが、すでに全体設計に基づいて、拠点戦略および連動した人事戦略、デジタル戦略を進めており、本中期経営計画の後半で営業利益率の向上につなげる考えです。

ただし、拠点戦略を推進する中、集約すること自体が目的になっては本末転倒です。地域特性などにより、想定と実際に投資した結果の差を客観的に分析し、経営と

事業部門で課題を共有することで、今後の改善や適切な投資判断につなげていきます。そのために、今後は共通の指標としてROICを活用していきます。社内浸透と現場への落とし込みが当面の課題と認識しており、第一線の現場や各部門で追いかけるKPIが自然と地域や事業、グループなどの管理単位のROIC向上につながる体系を構築していきます。

## キャピタル・アロケーション

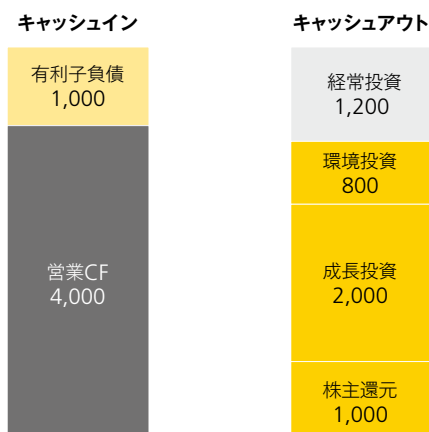
本中期経営計画期間では、基盤領域であるエクスプレス事業を中心に、ヤマトグループの稼ぐ力を強化するため、投資効果を見極めつつ、拠点戦略やデジタルトランスフォーメーションの推進など積極的な成長投資を推進します。

また、環境投資としてEVや太陽光発電設備の導入、エネルギーマネジメントシステムの開発等を推進することで、GHG自社排出量の削減のみならず、エネルギー効率向上によるコスト削減や、法人のお客様のScope3削減といった価値提案による営業収益の成長につなげていきます。環境投資やパートナーと連携して取り組む実証実験を通じて蓄積したノウハウは、モビリティ事業で取り組む商用EVの導入・運用支援など、社会・物流業界全体のサステナビリティに資する新規事業にもつながると考えており、引き続き注力していきます。

### ▶ 中期経営計画のキャピタル・アロケーション

#### 3年間の累計イメージ(M&A\*除く)

(億円)



\* M&A戦略についてはP29をご参照ください。

#### 投資の方針

##### ■ 成長投資

- 拠点戦略、オペレーション改革を支えるデジタル投資、新規事業の創出  
→ WACCを上回る水準でのROI設定

##### ■ 環境投資

- GHG排出量削減と財務価値向上の観点を踏まえ実施

#### 株主還元の方針

##### ■ 配当

- 配当の安定性と継続性を重視
- DOEを意識しつつ、1株当たり配当額の成長も目指す
- 配当性向: 40%以上
- 総還元性向: 50%以上

##### ■ 自己株式取得

- 規律(WACC以上のROI)に基づく成長投資の進捗状況、キャッシュ・フロー動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討

## CFO MESSAGE

また、成長領域として位置付けているコントラクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業では、拡大を加速する手段として複数社のM&Aを検討しています。2027年3月期の営業収益目標を2兆～2兆4,000億円としている点は、オーガニック成長で2兆円、M&Aでさらに4,000億円という考えであり、事業部門とM&A専門部署が一体となり、ROIC等の財務規律のもとで推進していきます。近年、国内物流業界でM&Aが活発化していますが、優良な企業を見極めるためには、単純な財務数値だけではなく、候補先企業が持つビジネスモデルや人材・顧客などがヤマトグループと融合することで生まれるシナジーを見定めなければなりません。その際には、デューデリジェンスを通じて事業部門とともに対象会社のガバナンスを確認することや、買収後のPMIを含め、規律を持って推進することで、リスクの低減に努めていきます。

株主還元については、配当性向を従来の「30%」から「40%以上」に引き上げました。DOE（株主資本配当率）

を意識した配当の安定性と継続性は長年継続してきたことですが、新NISAによる個人投資家の動向も踏まえ、投資家の皆様により魅力を感じていただけるよう、一段高い配当性向にするべきだと考えました。また、総還元性向は引き続き「50%以上」としています。

なお、2025年3月期の第2四半期（中間期）決算において、資本効率の観点から500億円を上限とする自己株式の取得を発表しました。引き続き、バランスシート・マネジメントの強化によるキャッシュの創出や負債の有効活用に努め、成長投資を優先しつつ株主還元にもキャッシュを振り向けていく考えです。

## バランスシート・マネジメント

財務健全性については、引き続き自己資本比率45～50%程度とし、格付け水準（格付投資情報センター（R&I）／AA-）は維持していきたいと考えています。積極的な成長投資を行う上で、資金調達は金融機関からの借入と社債

## ▶ 中期経営計画の投資計画：4,000億円（M&amp;Aを除く）

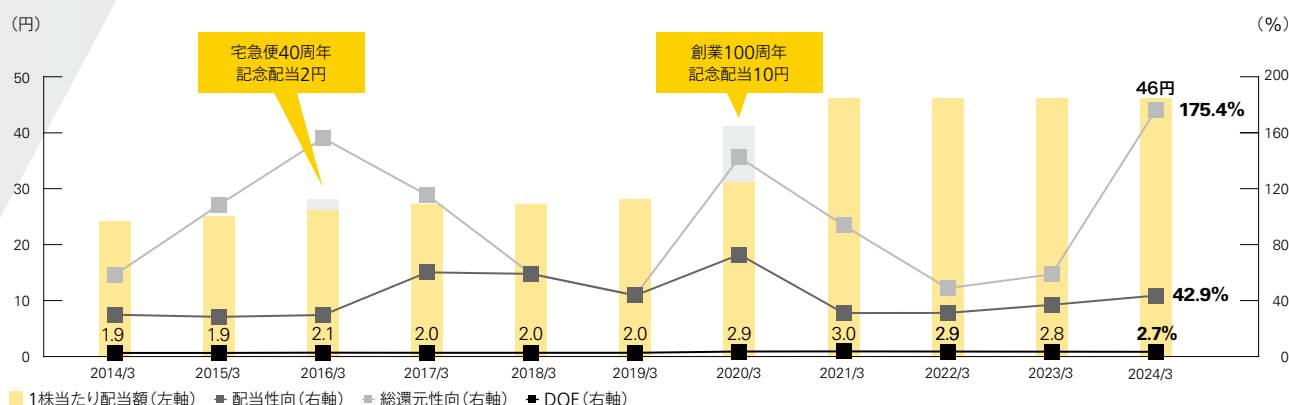
	3年投資額	案件	目的
成長投資	1,400億円	拠点戦略	生産性の向上と固定費の削減、働きやすい職場環境構築
2,000億円	500億円	DX推進	オペレーションの刷新による生産性向上、顧客への提供価値向上
	100億円	新規事業	将来の事業成長と持続可能な未来に資する新たな事業創出
環境投資	400億円	EV3,250台*・充電設備	低炭素社会の実現や、法人顧客に対する環境負荷の少ない物流サービス提供
800億円	400億円	太陽光発電・蓄電池等	* EV導入計画8,500台（投資3,250台、オペレーティングリース5,250台）
経営投資	500億円	宅急便既存拠点の改修・内燃車等	既存ネットワーク維持
1,200億円	700億円	その他拠点、既存システムの改修等	既存事業維持等

## ▶ 株主還元の方針と実績

配当の安定性と継続性を重視しており、中期経営計画では、配当性向40%以上、総還元性向50%以上を目標とする。

また、自己株式の取得については、成長投資の進捗状況、キャッシュ・フローの動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討を行う。

## 株主還元実績（2014年3月期～2024年3月期）



発行を原則としています。今後の資金需要を踏まえ、グループ内の資金の集約を進めていますが、不足する資金は、今後の金利上昇局面を見据え、適切なタイミングで調達していきます。

また、宅急便ネットワークの強靱化などを進める中で、資本効率の観点からバランスシートの圧縮施策も検討しています。今後予定されているリース会計基準の改正も見据え、資産の持ち方として、自社保有、リース物件、資産の流動化などを選択肢として考えています。もちろん、単純に費用化を進めるとP/Lを過度に痛めるため、バランスをとって進める必要がありますが、既存資産に加え、拠点戦略で取得する資産についても検討していきます。

## ▶ バランスシートと資本収益性

### バランスシート・マネジメント

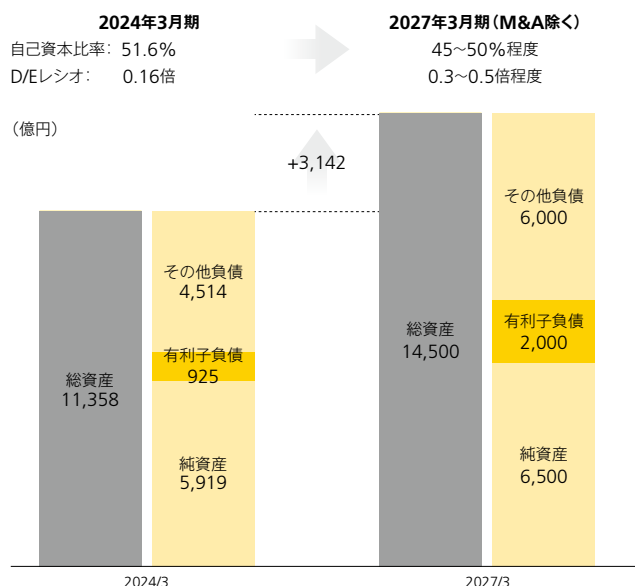
財務健全性を維持しつつ、負債活用含めた積極的な成長投資を推進

【財務規律】 自己資本比率： 45～50％程度

D/Eレシオ：0.3～0.5倍程度

【健全性】 外部格付(R&I)： AA-

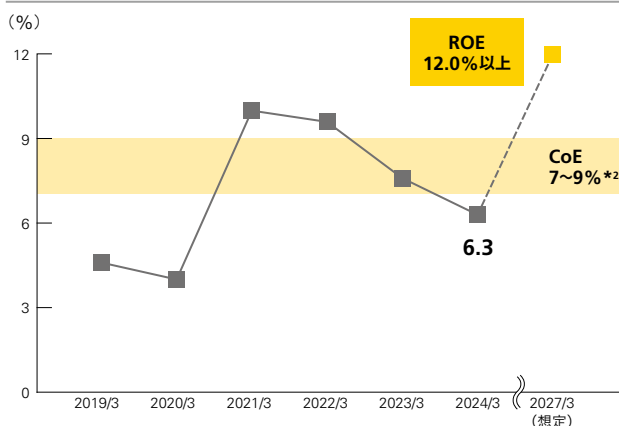
### バランスシートのイメージ



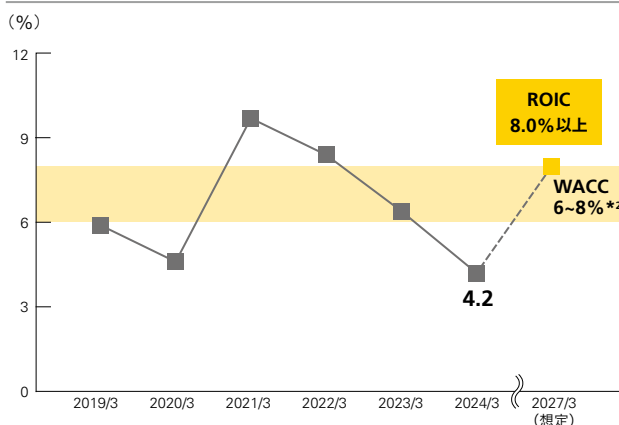
## 企業価値向上の実現へ

金利上昇に加え、近年、当社業績のボラティリティが高まってしまったことなどにより、資本コストは過去と比較して高い水準にあると認識しています。資本コストを上回る資本収益性の実現に向けて、不退転の覚悟で構造改革に取り組み、宅急便ネットワークの強靱化と法人ビジネス領域の拡大により安定して利益成長できる事業構造を確立していきます。加えて、2025年3月期に実施した開示セグメントの変更など、当社グループの戦略に沿った分かりやすい情報開示を行い、株主・投資家の皆様とより深い対話を通じて資本コストを低減し、株主価値および企業価値向上につなげていきます。「SX2030 ～1st Stage～」を通じてヤマトグループが生み出す価値にどうぞ期待ください。

### ROE(対 CoE\*1)



### ROIC(対 WACC\*3)



\*1 CoE:株主資本コスト

\*2 本中期経営計画期間(2025年3月期～2027年3月期)の想定

\*3 WACC:加重平均資本コスト



## 基盤領域：宅急便ネットワークの強靱化と提供価値の拡大

サービスラインアップの拡充や顧客体験価値の向上、宅配便3商品の「カーボンニュートラル配送」などにより提供価値を拡大するとともに、外部環境の変化を踏まえたプライシング戦略を強化しています。また、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの強靱化に向けてネットワーク・オペレーション構造改革を進めており、安定的に利益成長できる構造へ転換していきます。

### エクスプレス事業

宅急便を中心とした国内輸配送サービスの提供

2024年3月期実績



外部顧客への  
営業収益

1兆5,485億円



営業利益

113億円



### 提供価値の拡大

リテール領域では、セールスドライバーとお客様のつながりを活かした小口法人に対する営業強化に取り組んでおり、それをサービスラインアップ拡充などで後押しする考えです。一方、法人領域では2024年3月期より、コントラクト・ロジスティクス(CL)事業やグローバル事業拡大につながるアカウントの獲得を推進しており、今後はさらにプライシング適正化交渉を強化していきます。

#### ▶ 提供価値の拡大

項目	数量	単価	他
カーボンニュートラル配送・GHG排出量可視化	↗	↗	—
クロネコメンバーズ向け「置き配」提供	↗	—	コスト ↘
フレイターによるスピード輸送の提供	↗	↗	他輸送収入 ↗

#### TOPICS

##### ● カーボンニュートラル配送

2024年1月、国際規格に準拠した「カーボンニュートラル宣言」を行いました。引き続き、自社の事業活動に伴う温室効果ガスの削減に取り組むとともに、削減後に残る排出量は、カーボンクレジットを使用したオフセットなどにより、対象商品（宅急便・宅急便コンパクト・EAZY）のカーボンニュートラル性を実現していきます。この「カーボンニュートラル配送」を新たな差別化要素として、サービスの拡販につなげていきます。



##### ● クロネコメンバーズ向け「置き配」提供

2024年6月から、約5,700万人が登録する個人向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」の会員を対象に、新たな受け取り方法として「置き配」を追加しました。ライフスタイルの多様化やEC需要の拡大による非対面受け取りニーズの高まりなどに対応し、お客様の荷物の受け取り利便性の向上に貢献します。なお、「置き配」提供開始後の7～9月は、「置き配対象個数」「置き配指定個数」とともに前年同期を大きく上回り、不在率は9.1%となりました。コロナ禍の影響があった2020年7～9月の10.1%を下回る水準であり、ラストマイル領域の生産性向上にも寄与しています。

▶ レッドホース(RH)グループとの資本提携・業務提携

2024年9月、ふるさと納税支援における豊富なノウハウ・業界シェアを持つRHグループと資本提携・業務提携契約を締結しました。当社グループが持つ3温度帯の物流加工・輸配送機能を活用し、拡大を続けるふるさと納税市場における取扱数量の増加、および上流領域への価値提供を推進していきます。

両グループの強み

RHグループの強み

ふるさと納税支援における豊富なノウハウ・業界シェア

- 約220の自治体、約8,000の返礼品提供事業者との取引実績
- 自社運営のBPOセンター、コールセンター
- 業界最多数の寄附ポータルサイトと同時連携可能な管理システム
- 会員数50万人を有する産直ECモール「産直アウル」

ヤマトグループの強み

全国の顧客基盤および3温度帯の物流加工・輸配送機能

- 3温度帯の物流加工と輸配送機能（常温・冷蔵・冷凍）
- 約6万人のセールスドライバー
- 宅急便で培った顧客基盤および約700の地方自治体との連携協定



目指す姿

地方創生に向けた取組み強化

- 地域産品の発掘や流通販路拡大などの取組みを通じて、「自立自走可能な地域創生を実現させる事業モデル」を確立  
→地域社会の活性化へ貢献

ふるさと納税運営代行機能の強化

- 企画からラストマイル配送までを含むトータルソリューションの提供
- ヤマト運輸の顧客基盤や営業リソースの活用  
→自治体への提案力強化による取扱数量の拡大(常温・クール)

 **ふるさと納税運営業務におけるトータルソリューション提供** 

ポータルサイト掲載	企画販促	寄附管理	出荷管理	物流加工	輸配送
商品登録 情報更新	新規事業者・ 返礼品開拓 集客分析・立案	寄附データ作成 受領証明発行 請求管理	返礼品事業者管理 問い合わせ対応	在庫管理 保管・梱包 伝票発行	集荷・配送

詳細は当社ホームページをご参照ください。  
🌐 [https://www.yamato-hd.co.jp/news/2024/newsrelease\\_20240930\\_2.html](https://www.yamato-hd.co.jp/news/2024/newsrelease_20240930_2.html)

▶ プライシング戦略

労働力人口の減少を背景とする、賃金やパートナー単価の上昇、資源・エネルギー価格の上昇等に対応するため、提供価値に見合った適切な対価を収受するプライシング戦略を推進しています。

外部環境の変化を踏まえた届出運賃(定価)の年次での見直しを進めるとともに、法人顧客との個別契約の見直しを進めており、特に法人領域(大口法人)においては、CL事業やグローバル事業拡大につながるアカウントの獲得を推進しつつも、業務量の変動やオペレーションの負荷などを踏まえたプライシング適正化交渉を丁寧に進めています。今後も、シーズンチャージの適用など、課金体系を含めた継続的な見直しを行い、収益性の向上を実現します。



## 基盤領域：宅急便ネットワークの強靱化と提供価値の拡大

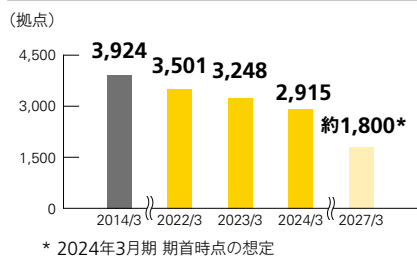
## ネットワーク・オペレーション構造改革

EC化の進展や顧客ニーズ・流通構造の変化に対応し、社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形に強靱化するため、ラストマイル集配拠点の集約・大型化や幹線輸送の地域集約化、フルデジタルオペレーションの構築など、オペレーティングコストの適正化に向けた取組みを推進しています。

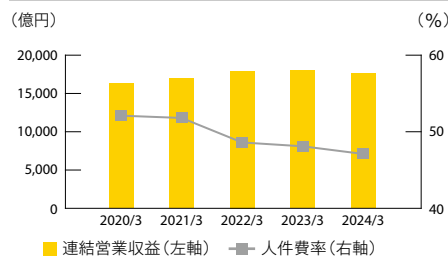
## ▶ ラストマイル集配拠点の集約・大型化

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ラストマイル集配拠点の集約・大型化を進めています。これにより、拠点間輸送の削減やより柔軟な稼働設計の実現を通じて輸送・作業・事務・管理コストの適正化を図るとともに、デジタルテクノロジーの活用や職場環境の整備を通じて、安全・品質・働きやすさの向上につなげています。

## ラストマイル集配拠点数の推移

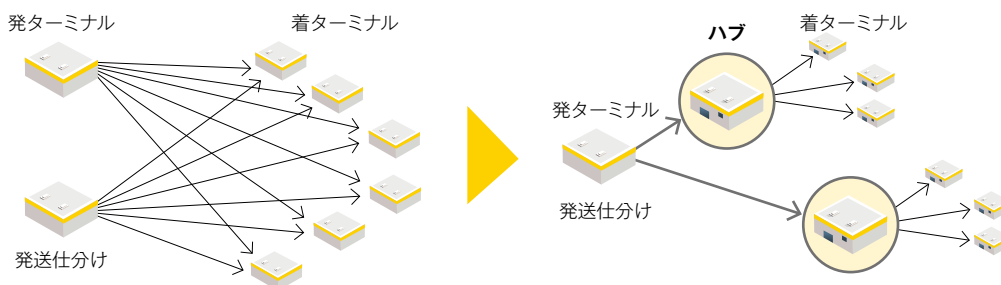


## 連結営業収益および人件費率の推移



## ▶ 幹線輸送の地域集約化

従来、発ターミナルで着ターミナルごとに仕分け・輸送をしており、荷量の少ない方面には大型トラック1台分の荷量がなく、一部では現場の創意工夫により、近隣ターミナルでの集約輸送を行っていました。しかし、EC化の進展による荷物流動の変化や輸送力不足の深刻化などの環境変化を背景に、長距離運行を削減するとともに積載効率を向上する持続的な輸送モデルを構築する必要性が高まっており、効果を適切に見極めつつ地域集約化を推進していく方針です。同時に、各ターミナルでの配車計画と実績管理プロセスの改善に取り組み、輸送・積載効率の向上を図ります。



## ▶ フルデジタルオペレーションの構築

ラストマイル集配拠点の集約・大型化や幹線輸送の地域集約化と並行し、テクノロジーを活用したオペレーションの変革に取り組んでいます。仕組みから指示が出ることで迷わないオペレーション、管理者が現場にいなくともリアルタイムで作業状況を管理できる環境、必要な荷物のみを必要な場所・時間に輸送するネットワークを構築することで、一部管理業務の代替や作業生産性の向上を通じたオペレーティングコストの削減に加え、無理な運行・作業の廃止による安全性の向上、および仕事の充実度の可視化を通じた働きがいの向上を実現していきます。

# 成長領域：法人ビジネス領域の拡大

世界の政治・経済とサプライチェーンのブロック化や環境問題などのリスクが増大する中、ヤマトグループは、サプライチェーン全体に広がるお客様の経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを新たな成長領域と位置付けています。

## コントラクト・ロジスティクス事業

顧客企業の事業成長を支援するトータルソリューションの提供

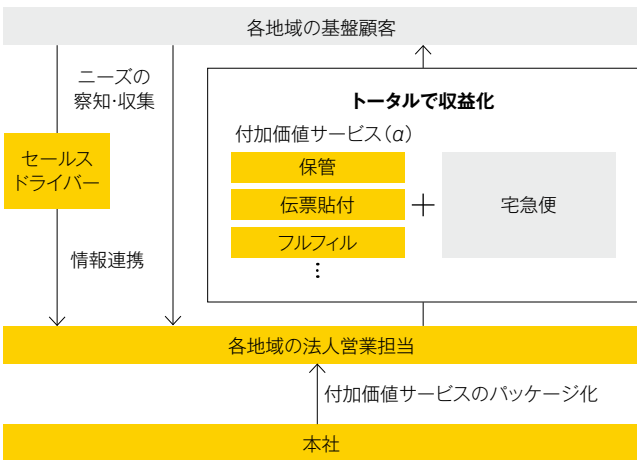
2024年3月期実績



EC化や小口多頻度化の進展などにより、ロジスティクスのオペレーションは一層複雑化しています。欠品や過剰在庫を避けるための適切な在庫管理、少量の注文を頻繁に処理するためのピッキングやパッキングの作業効率向上、倉庫の立地や輸配送ネットワークとの接続など、コントラクト・ロジスティクス（CL）事業では、お客様の事業ステージに応じたアウトソーシングニーズの高まりを捉え、宅急便のさらなる利用拡大や、宅急便にとどまらない新たな価値の提供に取り組んでいます。

### ▶ 付加価値サービス（α）+宅急便

全国約6万人のセールスドライバーが持つ顧客接点や、豊富な顧客基盤など、宅急便で培ったヤマトグループの強みを活用するため、CL事業はエクスプレス事業とのシナジーを重視しています。宅急便につながる付加価値サービスをパッケージ化し、各地域の幅広いお客様に対して宅急便を含めトータルで提案することで、CL事業の拡大とエクスプレス事業の収益拡大につなげていきます。



### ▶ 3PL・LLP

主要なアカウントを対象に、よりカスタマイズしたロジスティクスサービスも提供しています。在庫や物流の最適化、温室効果ガス（GHG）の削減などサプライチェーン全体を捉えた提案によって、お客様のサプライチェーン変革に資するビジネスソリューションの提供を推進しています。また、グローバル事業と連携し、お客様の物流の管理・運営だけでなく、企画や戦略構築にも参画・支援するLLP（リードロジスティクスパートナー）案件の創出にも取り組んでいます。

## TOPICS

### ● リコール、返品・交換サポート

社会的関心の高まりを受けてリコール対応の重要性が増す中、ヤマトグループではリコール発生時のサポートサービスを展開しています。宅急便での製品回収にとどまらず、対策立案、告知、電話受付、アフターフォロー等をトータルでサポートしています。また、修理・点検が必要な製品の返品・交換サポートを行うなど、平時からお客様のビジネスのサポートに取り組んでいます。当サービスは、案件ごとに規模や期間に変動はあるものの、すべての業務をサポートできる強みにより収益性の高いビジネスモデルとなっています。

## 成長領域：法人ビジネス領域の拡大

## 株式会社ナカノ商会の株式取得（連結子会社化）について

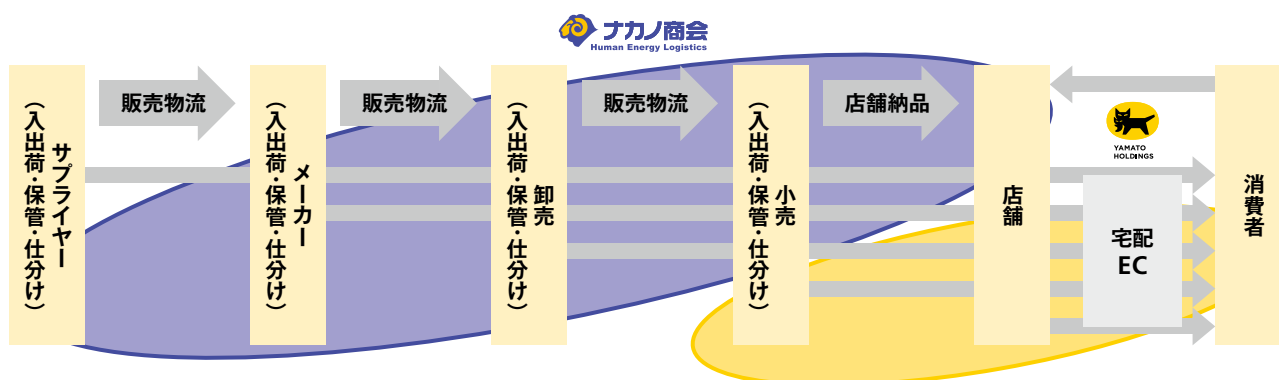
2024年12月、当社は株式会社ナカノ商会の発行済株式の87.7%を取得し、同社を連結子会社としました。ナカノ商会がヤマトグループに加わることで、①コントラクト・ロジスティクス（CL）事業の拡大、②エクスプレス（EXP）事業とのシナジー創出、③両社リソースの共同利用等コストシナジー創出（CL・EXP事業）などを通じて、法人ビジネス領域を拡大していきます。

## ▶ 株式取得の概要

基本情報	会社名	：株式会社ナカノ商会	財務情報 (2023年9月期)	売上高	867億円	総資産	343億円	
	設立日	：1988年8月16日		営業利益	46億円	純資産	89億円	
	上場日	：非上場		EBITDA	59億円	ROIC	21%	
事業概要	コントラクト・ロジスティクス事業			取得額	469億円(保有割合87.7%)	ROE	43%	
	● 保管・庫内作業・輸送サービス							
	● 顧客仕様に再構築した物件のサブリース							
リソース	従業員数	：約3,100人(うちドライバー700人)	取得日	2024年12月1日	買収資金	自己資金を活用	EV/EBITDA倍率	
	拠点数	：国内51拠点						約6.5倍(シナジー含む*)
	車両	：自社保有約400台						
パートナー車両含めて1日3,500~5,000運行								

## ▶ 業種・領域が異なる両社の顧客基盤

ナカノ商会は、小売事業者や食品等のメーカー・サプライヤー、EC事業者の上流の物流領域を中心に法人顧客を有しています。一方で当社のCL事業は、消費者側に近い細かな店舗への配送領域に加え、通信やサービス、メディカル、エレクトロニクスなど、ナカノ商会とは異なる業種・領域に強みがあり、両社の顧客基盤を活用することで営業機会の増加が可能となります。



## ▶ 想定するシナジー

両社の顧客基盤を活用することによる営業機会の増加や、サプライチェーンの上流から下流に対する総合的なソリューション提案などのレベニューシナジーに加え、ナカノ商会が持つリソース・ノウハウの活用によるコストシナジーも見込んでいます。ナカノ商会が持つ収益性・効率性の高い倉庫管理モデルや車両回転率の高い輸送ネットワークをヤマトグループのオペレーションに適用することなどを想定しており、これらのシナジー創出に向けて、PMI体制を組成の上、課題・タスクの整理、定期的なモニタリングの仕組みを構築しています。

詳細は当社ホームページをご参照ください。

📄 [https://www.yamato-hd.co.jp/investors/pdf/project\\_n.pdf](https://www.yamato-hd.co.jp/investors/pdf/project_n.pdf)

# グローバル事業

日本および海外現地法人によるフォワーディング・国際エクスプレス等のソリューション提供

2024年3月期実績



オートモーティブやハイテク、食品産業など、ヤマトグループが強みを発揮している領域のさらなる拡大に努めるとともに、日本、米国・メキシコ、中国、インド、東南アジアを中心に営業力の強化を進めており、お客様のビジネスとサプライチェーンマネジメントをグローバルに支えています。

## ▶ フォワーディング

- ・BtoBの貿易貨物、BtoCもしくはBtoBtoCの越境EC貨物、海外引越貨物を主な対象とし、それらを混載して輸送
  - ・近年、宅急便ネットワークと通関・保税ノウハウを活用し、成長する中国・韓国発／日本着の越境ECの需要開拓が進展
  - ・東南アジア～中国間で、越境陸上輸送サービスを展開
- 2024年5月より、中国～欧州間の鉄道輸送と組み合わせ東南アジア～欧州間における国際複合一貫輸送サービスを提供開始

## ▶ 海外CL(コントラクト・ロジスティクス)

- ・顧客の経営課題を捉えた提案により、物流の管理・運営や、その戦略・企画を担い、顧客と長期・安定的な関係を構築
- ・また、オートモーティブ産業などへのインハウス・ロジスティクス\*を起点に、サプライチェーン全体に対する提供価値の拡大を図る

\* 顧客施設内でロジスティクスサービスを提供。収益力の源泉として在庫ロケーション、作業動線の最適化などのノウハウを保有

## TOPICS

### ● 越境陸上輸送ネットワークによる定期混載輸送サービス

マレーシアを本拠地とするOverland Total Logistics(OTL)グループを軸に、シンガポール・マレーシア～インドシナ半島～中国間で、コンテナ単位での貸切輸送(FTL: Full Truck Load)に加え、当社が強みとする定期混載陸送(LTL: Less than Truck Load)サービスを展開することで、調達や製造・販売における多頻度少ロット輸送を実現するなど、お客様のサプライチェーンの变革を支援しています。

### ● 日本着の越境EC

日本でヤマト運輸はAEO\*制度(セキュリティ管理と法令遵守体制が整備された事業者を税関が認定し、手続の緩和・簡素化策を提供する制度)の認定事業者指定されています。厳格な通関業務を行い、日頃から法令遵守に努めていますが、越境EC貨物のマニフェスト通関では品目表記が曖昧な貨物も多く、そのままでは通関に長時間を要してしまいます。そこで、ヤマトグループは独自のシステムを開発することで短時間での正確な通関処理と大幅なコスト低減を実現してきました。

今後は輸入で培ったノウハウをもとに、より市場規模の大きい日本発の越境ECを開拓していく方針です。

\*AEO(Authorized Economic Operator)



## 成長領域：法人ビジネス領域の拡大

## MESSAGE

サプライチェーンの変化をチャンスと捉え、  
グローバル事業を拡大する

## 恵谷 洋

ヤマト運輸株式会社 専務執行役員  
グローバル事業 統括

伊藤忠ロジスティクスシンガポール社長、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参画。



## ▶ これまでの取組み

私たちは、グローバル事業領域（日本発着の国際および海外）においてフォワーディング（FWD）とコントラクト・ロジスティクス（CL）を中心に顧客価値を高め、世界で戦えるロジスティクス企業となることを目指しています。

前中期経営計画期間までに、アジア地域からの宅急便撤退、地域や国を横断した総合的なアカウント体制の構築、FWDおよびCLの収益性改善、東南アジアと中国を結ぶOverland Total Logistics (OTL) グループの越境陸送網での定期混載輸送サービスの開始などにより経営体質を強化してきました。

また、お客様のサプライチェーン全体を理解し、最適なソリューションを提案できる人材の採用・育成を進めたことで、お客様の物流の運営・管理だけでなく、その戦略・企画まで関与するLLP（リードロジスティクスパートナー）案件も生まれています。

これらの取組みによって、コロナ禍明けでの需要反動があった2024年3月期においても海外現地法人各社は黒字を維持することができ、グローバル事業全体の営業利益率も他社と比較して遜色ない水準になったと考えています。

## ▶ 現中期経営計画における方針

コロナ禍での世界的な物流の混乱を経て、「サプライチェーンマネジメント（SCM）」には「JIT（Just in Time）」から「JIC（Just in Case）」への転換が起こりました。ムダな在庫を持たず、必要な時に必要なものをタイムリーに供給するJITがSCMの理想であることは今後も変わりませんが、想定外の事態が頻繁に起こる今日においては、もしもの時（JIC）にも迅速、柔軟に対応できるSCMが必要です。また近年は米中摩擦の激化によるサプライチェーンのブロック化傾向が強まり、世界のモノの流れが変わってきています。ヤマトグループではこうした様々な変化に適切に対応し、お客様のビジネスとSCMを支えていきます。

FWDについては、ターゲットとする産業のサプライチェーンを押さえるためのターゲットレーンを定め、そこに物量を集中させることによってサービス面と価格面での競争力を高めます。ヤマトグループは、BtoBの一般貿易貨物に加えて、BtoCやBtoBtoCの越境EC貨物、海外引越貨物など複数カテゴリーの貨物を取り扱っていますが、それらを効果的に混載して輸送します。サプライチェーンのブロック化によってニアショア輸送\*ニーズが増える中、前述した東南アジアと中国を結ぶ定期混載サービスのような付加価値の高い陸送サービスもヤマトグループの武器となります。

CLについては、ターゲットとする産業に属するお客様の物流を倉庫・輸配送一貫で受託し、そこにお客様のビジネスとSCMに資するソリューションを組み込むことによって顧客価値を高めます。海外現地法人では倉庫を自社運営していますが、パートナー企業との連携によって輸配送機能の強化を図るとともに、アカウントマネジメントとソリューション設計する力、オペレーション設計と運営する力も強化することで、他社との差別化を図ります。また、FWDのニアショア輸送ニーズが増えるということは、従来以上にCLとFWDの連携、シームレスなサービス提供が重要になるため、その強化も行います。

\* 地理的に近い国や地域間での輸送

## ▶ M&amp;A戦略と成長の展望

世界情勢の不確実性の高まりはグローバル事業のリスクではありますが、同時に頻発する変化に伴って新たなビジネス機会も増えています。こうしたチャンスを逃すことなく、お客様のビジネスとSCMをグローバルに支えることを通してヤマトグループも成長していきます。その際にヤマトグループが戦略的に重視している国・地域においてのFWDとCLの機能を強化し、グローバル事業の成長を加速するために必要と判断されるM&Aを実施していく考えです。



# M&A戦略

## ▶ なぜM&A戦略を推進するのか？

ヤマトグループは、基盤領域における宅急便ネットワークの強靱化に加えて、宅急便で培った下流領域の強みを活用し、成長領域として顧客のサプライチェーンの上流領域への提案力を強化しています。前中期経営計画の期間には、Oneヤマト化や高い専門性を持つ人材の参画などにより、お客様への提供価値の拡大を進めるとともに、宅急便の顧客基盤をより活用できる体制に変更を行いました。これにより既存事業の今後の自律的な成長を見込んでいますが、加えてM&Aや戦略的業務提携を推進することでさらなる成長と企業価値の向上を目指しています。

## ▶ M&A戦略のポイント

ターゲット	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>成長戦略との適合性を重視しつつ、複数社の買収を想定</b></li></ul> 対象産業：自動車部品、ハイテク分野、食品コールドチェーン、ヘルスケア 等 対象地域：日本、米国・メキシコ、インド、東南アジア 金額規模：中期経営計画期間の最大規模として、 <b>営業収益4,000億円・営業利益400億円</b> を想定
ヤマトグループの強み	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>宅急便で培った国内の幅広い顧客基盤</b></li><li>● <b>安定した財務基盤</b></li></ul>
財務規律	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>シナジーの実現・資本コスト低減に向けて、規律を持って推進する</b></li></ul> 資金調達：原則として有利子負債 効果測定：既存の事業性判定ルールに加え、買収後3年以内に <b>ROIC10%以上</b> 等の定量基準を踏まえ、定期的なモニタリングを実施

## ▶ 体制・プロセス

M&Aに伴うリスクを適切に管理するため、事業部門とM&A専門部署が一体となってプロセスを推進しています。2016年にM&A専門部署を設置し、専門性を持つキャリア採用の人材が参画するとともに、近年はグループ組織再編に伴う売却案件を中心に知見を蓄積してきました。今後も推進体制を強化するとともに、買収後に成長戦略を実現する確度を高めるため、案件ごとにPMI担当者を早期に任命します。

検討プロセスにおいては、成長戦略に基づく仮説立案を行った上で、候補企業の調査や研究を行っています。また、買収後は、想定したシナジーの実現に向けた定期的なモニタリングを行うとともに、資本コストの低減に向けた適切な進捗開示を行い、企業価値の向上を実現していきます。

## 参考：主なM&A・戦略的業務提携の実績

年	種別	案件
2016年～	株式取得	マレーシア宅配大手GDEX BHD.と業務・資本提携
	合併会社	フランスのネオポストとPackcity Japan(株)を設立
	株式取得	マレーシアを本拠地とするクロスボーダー陸上幹線輸送会社OTLグループの株式を取得
2020年～	株式譲渡	ヤマトリース(株)の発行済株式数の60%を芙蓉総合リース(株)に譲渡
2022年～	株式譲渡	ヤマトホームコンビニエンス(株)の発行済株式数の51%をアート引越センター(株)に譲渡*
2023年～	株式譲渡	ヤマト・スタッフ・サプライ(株)の発行済株式数の51%を(株)ワールドスタッフィングに譲渡
2024年～	株式取得	RH(株)の発行済株式数の48.57%を取得
	株式取得	(株)ナカノ商会の発行済株式数の87.7%を取得

\* 2025年1月1日付で全株式譲渡予定

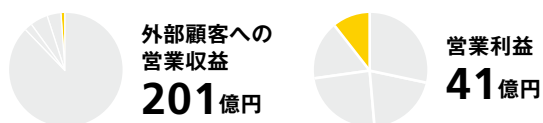
## 新規領域：新たなビジネスモデルの事業化

持続可能な未来の実現に向けて、既存の経営資源を活用しつつ、多様なパートナーとともに、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化を推進しています。

### モビリティ事業

自動車整備事業を基盤に、環境投資や実証実験を通じて蓄積した各種ノウハウを活用することで、法人顧客の商用EV導入・運用を支援する

2024年3月期実績



#### 事業基盤：ヤマトオートワークス

- 24時間365日営業、全国72拠点のネットワーク
- マルチブランド対応
- 自動車整備に加え、保険・燃料販売、物流施設・設備の維持・管理等、物流事業者に対してトータルサポートを提供



拠点数：全国72拠点  
取引社数：約1,700社／  
約100,000台  
社員数：約2,100人  
(うちメカニック940人)

#### 新規領域：商用車ユーザーに対する「EVライフサイクルサービス」

脱炭素に向けた施策として車両の電動化ニーズが高まる中、ヤマトグループが蓄積したEV・エネルギーのノウハウを活用し、商用車ユーザーのEV導入・運用等の機能を一括で提供するサービスを開始します。

##### 「EVライフサイクルサービス」の提供内容

- 顧客企業の脱炭素計画立案
- EVの導入、充電器の設置、補助金対応
- EVメンテナンス、電力マネジメントの運用支援

### グリーン物流（共同輸配送）

持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、共同輸配送のオープンプラットフォームを提供する



輸送能力の不足や気候変動の深刻化に対応するため、共同輸配送のオープンプラットフォームを提供する新会社を設立しました。

SIP「スマート物流サービス」への参画実績\*や宅急便で培った約170万社の法人顧客、約3,500社の輸配送パートナーとのパートナーシップを活用し、2024年冬頃に荷主企業と物流事業者のマッチング事業を開始予定です。また、標準パレットの使用や定時運行、セミトレーラー・ダブル連結トラックなどの活用により、高積載で安定した運行を行います。2025年3月期は東京・名古屋・大阪間を中心に1日40線便を運行予定であり、中継拠点を介した輸送により、ドライバーの負担軽減と稼働率向上を目指しています。

\* 2018年から内閣府の戦略的イノベーション創出プログラム(SIP)の「スマート物流サービス」にプログラムディレクターとして参画し、「物流情報標準ガイドライン」を策定

#### 新会社の概要

会社名	Sustainable Shared Transport株式会社
所在地	東京都中央区銀座2-16-10
資本金	3億5,000万円
設立日	2024年5月21日(事業開始は2025年3月中を予定)
事業内容	・標準パレットを中心とした輸配送サービスの提供 ・共同輸配送のオープンプラットフォームの管理・運用など

#### 【想定される効果】(2026年3月末時点)

- 持続的で安定した輸送手段の確保(1日80線便)  
→ GHG排出量の低減(削減率42.2%)  
ドライバーなどの労働環境、処遇の改善  
(省人化率65.1%)



## フレイター（貨物専用機）

安定的なスピード輸送による新たな需要の獲得と、輸送サービス品質の維持・向上を図る

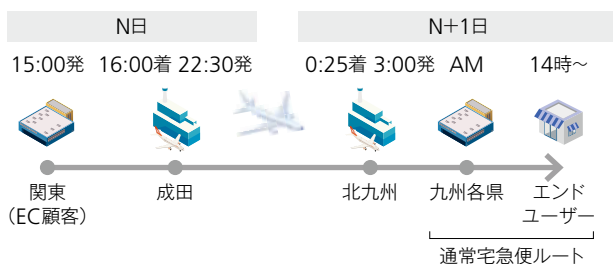


国内EC市場の成長による宅配便需要の増加やスピード輸送のニーズに応えるとともに、トラック輸送能力の低下や物流網寸断リスクへの対応を強化するため、2024年4月よりフレイターの運航を開始しました。

利益創出に向けて、スピード輸送による価値提供はもとより、物流の2024年問題を踏まえたトラック輸送からの切り替えや、旅客機の貨物スペースで運搬できない大型貨物の輸送など、工業製品や生鮮品などで様々なモデルケースを創出するとともに、足もとでは空きスペースを活用した宅急便搭載を推進することで、収益性の向上に努めています。また、需要に応じて区間・ダイヤを柔軟に変更することができ、成田、新千歳、北九州、那覇空港に加え、8月には羽田空港の就航を開始しました。今後も、安定的なスピード輸送による新たな需要獲得を進めていきます。

### ①九州・北海道向け EC翌日配達モデル

翌々日の配達地域に対し、フレイターならではの安定的な輸送力を活かした翌日配達を提供



### ②国際線接続モデル（自動車・半導体向け工業製品）

九州発・ドイツデュッセルドルフ行。現行N+4日を、成田空港国際線接続（北九州通関・外貨搭載）により、N+3日に短縮



## ネコサポ

ヤマト運輸の拠点を活用し、荷物の発送・受け取りにとどまらないサービスを提供



高齢化や人口減少、地域コミュニティの希薄化、インバウンド需要の増加への対応など、地域社会の多様なニーズに応えるため、荷物の発送・受け取りにとどまらない新たな価値の創出に取り組んでいます。ヤマト運輸が全国に展開する、駅や空港、ショッピングセンター内などの多様な直営店はもちろん、ラストマイル集配拠点の集約・大型化を進める中で、集配拠点としては非効率でも受付拠点としては多くの荷物が見込まれる既存物件なども活用し、地域のお困りごとからビジネス課題まで、お客様より気軽にご相談いただき解決できる場所を目指しています。

例えば大阪のなんば駅前営業所では、増加する観光客などを対象に、通常の宅急便のほか、京都・大阪市内への当日便や手荷物預かり、近隣の飲食店・土産物店の情報などを提供しています。特に手荷物預かりについては、スーツケース専用の自動預け機を試験的に導入しており、省力化と多言語対応も実現しています。

このようにネコサポ事業では、人・モノ・コトが集まり新しい価値を生み出す地域密着の店舗を展開することで、住民の利便性向上、地域産業の活性化やまちづくりに貢献していきます。



観光客の需要に応えるなんば駅前営業所



スーツケースを機械の預け口に入れる様子

※ グリーン物流、フレイター、ネコサポに係る収入・費用等は、EXP事業のセグメントに含む

## 人事戦略

ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」への貢献を通じた持続的な企業価値向上を実現する基盤として、人事戦略を推進しています。社員一人ひとりの成長をグループの成長につなげる「人材マネジメント方針」に基づき、新たな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や、多様な社員の働きやすさと働きがいの向上など、経営戦略と連動した人事戦略を推進しています。

### MESSAGE

#### ミドルマネジメント層の強化に取り組み、 スキルセット・人材ポートフォリオの変革により経営戦略を後押しする

#### 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。



#### ▶ 人事戦略で目指す姿

ヤマトグループが目指す経営の方向性に沿って、スキルセット・人材ポートフォリオをプロアクティブに変革できる組織をつくり、その変革を自分事として各々の領域・立場で実行できる人材を育成することが人事戦略の目指す姿と捉えています。言わば“Learning Organization”の構築を目指し、人材の最適配置や付加価値を創出する人材の育成・採用、職場環境の整備、組織風土の醸成に取り組んでいます。

#### ▶ 戦略実践の鍵はミドルマネジメント層

人事戦略を進める中で最も重視しているのは、組織の縦横をつなぐミドルマネジメント層へのアプローチです。ミドルマネジメント層は、経営層の意図を第一線の社員に伝えるとともに、現場の声を経営層へインプットする「ミドルアップ・ミドルダウン」の機能を担っています。ヤマトグループは18万人規模の巨大な組織なので、経営層の意図や目的を踏まえ、ミドルマネジメント層が「Why」の部分第一線の社員と共有し、それぞれの現場で具体的な実践につなげることが重要です。同様に、現場の声を経営層へフィードバックする機能も極めて重要です。第一線のセールスドライバーがお客様からニーズを吸い上げてサービスを向上させていくお客様主義が、企業文化としてグループ全体に根付いており、これがヤマトグループの強みとなっていました。

しかし、これまで人材マネジメント方針に基づく戦略・施策を進めてきた中で、ミドルマネジメント層の機能が十分に発揮されていないと実感しました。「ミドルダウン」の観点では、本社が打ち出した戦略・施策のうち「What」の部分だけが現場第一線の社員へストレートに伝えられてしまい、結果として実践が徹底され

ない、あるいは意図と異なる形で実践されることがありました。「ミドルアップ」の観点では、組織が巨大になるにつれ、第一線で収集した情報を経営戦略に反映する機能が弱まり、現状では情報を活かしていただけていないのではないかと感じています。これらは組織運営や人事運用に根差している問題であり、ミドルマネジメント層の機能を強化する人事施策を積み上げることで、強みであるお客様主義をより高いレベルで表現していきます。

#### ▶ 社内対話力の強化による人的生産性と エンゲージメントの向上

ミドルマネジメント層の機能強化に向けて、職務起点での人材マネジメント体系の整備・運用を進めています。まずは本社組織階層の見直しと執行役員および経営役職ポジションの整理を実施しました。2025年3月期は、宅急便ネットワークの強靱化施策と連動し、より人数の多いポジションである営業所長職の職務再定義や処遇の見直しを図り、体制強化と人事運用の改善につなげていきます。また、経営役職層から職務に基づく評価制度に移行しており、今後は業務役職層にも展開していきます。これらの施策によりミドルマネジメント層に質・量ともに厚みを持たせるとともに、適正なマネジメント業務をオペレーションとセットで設計することで、社員一人ひとりのさらなるパフォーマンスを引き出し、人的生産性の向上につなげていきます。

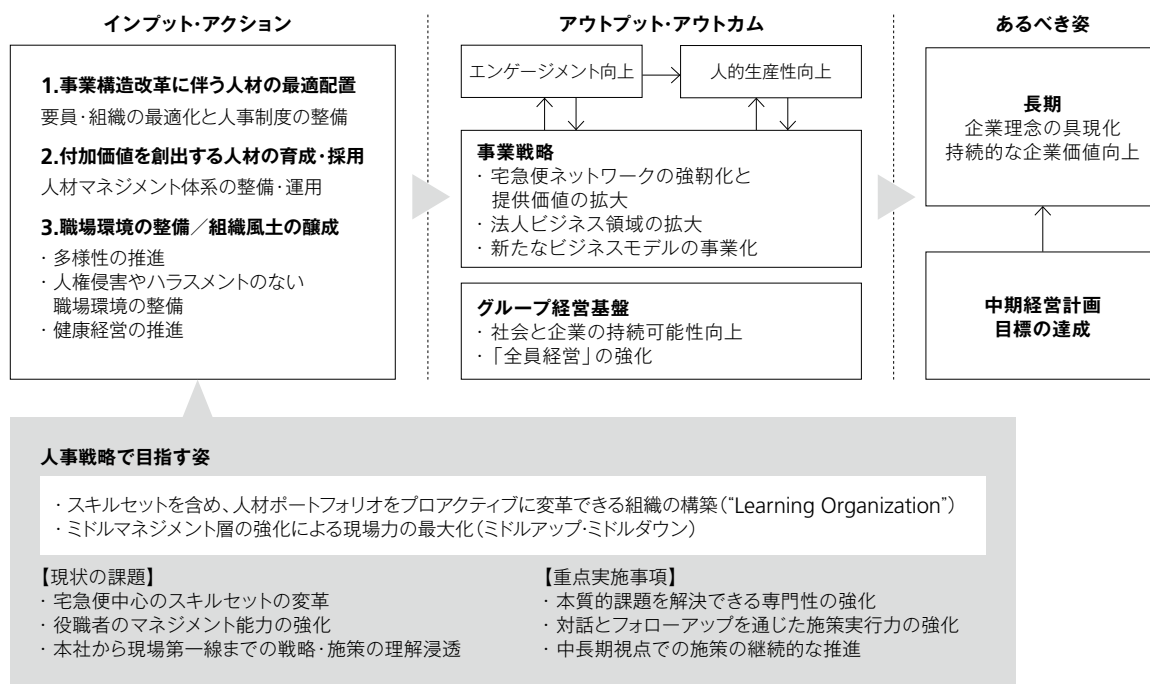
また、ミドルマネジメント層の研修の一環として、引き続き営業所長やロジセンター長などの業務役職者を対象とした職場ディスカッションを実施し、社内対話力の強化による社員エンゲージメント向上へのマインドセットの醸成を図っています。社員エンゲージメントを向上させていく上で、社員意識調査を定期的に

実施しモニタリングしていますが、働きやすさや働きがいなどの指標は、近年下降傾向が続いていました。そこで、リーダーである役職者と社員が意見を交わして職場ごとの課題を明確化し、改善に向けてPDCAを回す取組みを進めています。また、本社では、デジタルやオペレーションなどの各部門が社員の働きやすさや働きがいを向上させる施策を実施してきましたが、それらが一体化された取組みとして社員に伝わっていませんでした。そこで、各部門を横断し労働組合も参加するEX推進委員会で、エンゲージメント向上施策の横串を通すとともに、第一線の社員一人ひとりに伝わるよう、本社から情報発信するなど仕組みの工夫を進めています。

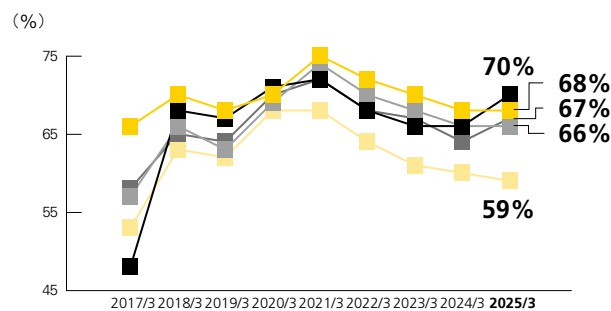
#### ▶ 成長領域と連動した人事戦略による付加価値創出

あるべき人材ポートフォリオの構築に向け、人材育成プログラムも進化させています。法人ビジネス領域を拡大するにあたり、グローバル事業で先行的に行っている営業人材の育成のための、スキル・ナレッジ・マインドで構成するスキルセットの定量的な可視化をエクスプレス事業にも適用していきます。まずは各社員の現状のスキルセットの棚卸しと不足分の可視化を進めており、今後、人事システムの刷新も含め、人材の活躍を最大限引き出す組織・人事運用につなげていきます。また、社員のキャリア自律を支援する仕組みの整備も進めています。成長のために必要な経験や職務への社内公募制を導入し、社員がそれぞれの成長のために挑戦する道筋をつくっています。これらの施策を本社からスタートし、現場の組織へ段階的に展開することでポジティブな影響の輪を広げ、社員と会社の持続的な成長につなげていきます。

### 経営戦略と連動した人事戦略の推進

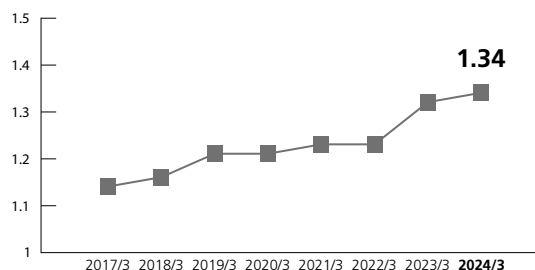


### 社員意識調査推移\*1



■ 働きやすさ ■ 働き続けたい ■ 成長実感 ■ 貢献実感 ■ 働きがい  
\*1 対象範囲:国内連結会社および(株)スワン

### 人的生産性推移\*2



\*2 (連結営業収益ー連結下払経費)÷連結人件費

## 事業構造改革に伴う人材の最適配置

持続的な成長の実現に向けて推進する事業構造改革と連動して、組織・要員の適正化と評価・報酬制度の見直しを通じた人材の最適配置に取り組んでいます。

2024年3月期は、物流業界全体での経営資源の有効活用と持続性向上に向けて、日本郵政グループへ投函サービスのオペレーションを委託開始したことに伴い、従来投函サービスに従事していた社員の社内外への再配置を推進しました。

- ・ **社内再配置**：従来の職場と同一あるいは近接する主管支店内で、要員が不足している職種を一覧化し、各社員の意向に基づき再配置を実施
- ・ **転職支援**：専用の転職支援サイトを立ち上げて提携する企業の求人情報を掲載し、転職活動を支援

また、組織・要員の最適化に向けて、ヤマト運輸本社の上位役職（経営役職者）から組織階層とポジション数を見直し、組織のスリム化と意思決定の迅速化を推進するとともに、職務定義に基づき職務実践度合いのより高い人材を処遇する人事制度に改定しました。

引き続き、ネットワーク・オペレーション構造改革における集配拠点の集約・大型化やオペレーションの効率化などの施策と連動した人材の最適配置を推進するとともに、本社以外の領域およびグループ会社も含めて組織・要員の最適化に取り組み、事業構造改革の効果発現を人事戦略の面から支援していきます。

## 付加価値を創出する人材の育成・採用

職務内容を明確に定める「職務定義書」を整備し、経営戦略の実行に必要な組織・職務を規定しました。本定義に基づき、適所適材につながる人材マネジメント体系の運用を進めています。



### セールスドライバーの成長を促す職務定義とキャリアパスの設計

エクスプレス事業の強化および企業の持続性の向上に向けて、集荷・配達と営業活動を通じてヤマトグループとお客様の接点となるセールスドライバーの職務定義とキャリアパスの設計に取り組んでいます。営業や集配業務において高いスキルを有して成果を発揮する社員を適切に評価し、最適配置や育成・昇級につなげることで、社員の意欲向上と自主的な成長を促すとともに、エクスプレス事業の収益力拡大を図ります。



### タレントマップを活用した営業人材の採用・育成強化

事業ごとに人材の能力を可視化・一覧化したタレントマップに基づき人材ポートフォリオの変革を推進しています。中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」において成長領域の一つと位置付けるグローバル事業では、マインド（変革意識や倫理観等）とナレッジ（サービスや産業等の知識）、スキル（ロジカルシンキング、英語力等）の3つを軸とした営業担当者のタレントマップを完成させ、その結果を踏まえて人材の育成と不足している能力を補完する外部戦力の採用を進めています。コントラクト・ロジスティクス事業でも同様の取組みが進捗しており、対象とする事業を順次拡大しながら営業力強化に取り組んでいます。



### フルデジタルオペレーションの実現を支えるデジタル人材の採用・育成強化

市場競争力のある処遇を設計した専門職制度の運用と技術力育成プロセスの整備を通じて、中長期的な開発・運用体制の強化に向けたデジタル人材の採用・育成と技術力の強化に取り組んでいます。

■ デジタル人材の採用・育成についてはP38をご参照ください。



### 社内公募制度

社員の自律的なキャリア形成を支援し、自己啓発意欲を高めるための制度として社内公募制度を導入しました。初年度である2024年3月期は本社各部を対象とした公募を実施し、応募者110名のうち35名が配属されました。引き続き、社員の自律的な成長とキャリアの実現を支援する環境の拡充に取り組んでいます。



## ▶ 中核人材の育成

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たタレントプールを組成し、各タレントプールに対して研修プログラムやタフアサインメントなどの成長機会を計画的に付与しています。加えて、大卒定期採用者への中期育成施策の展開や社員の能力と適性に見極めに基づく計画的な人材投資などの施策により、経営執行を担う人材を中長期的な視点で開発・育成しています。

## タレントプールイメージ



人材育成プログラム名称	対象者	2024年3月期実績	
		受講者数(人)	受講者当たり年間教育時間(時間)
Next Leader Program	次期役員候補者	16	42
Future Leader Program	上位管理職への登用候補者	66	87
Leadership Challenge Program	管理職への登用予定者	77	25
大卒定期採用者10年育成計画	大卒定期採用者	845	26



大卒定期採用者(1年目)集合研修実施風景

## TOPICS

### ● 大卒定期採用者10年育成計画

「年次別教育」「アセスメント実施による人材可視化」「個々の適性を見定めた上での戦略的配置」を軸に、大卒定期採用者を対象とした中期育成施策を実施しています。入社から10年にわたり計画的な成長機会を提供することにより、社員の自律的なキャリア形成を支援するとともに、キャリア志向と適性に基づく計画的な配置と育成を通じて、将来のリーダーとしてヤマトグループの経営を牽引する人材の輩出につなげていきます。

年次	テーマ	研修内容
1~4年目	個人の成長	会社や人材マネジメント方針の理解、キャリア開発等
5~6年目	組織の成長	目標設定とレジリエンス
7~8年目	会社の成長	影響発揮・変革型リーダーシップ
9~10年目	社会・顧客への貢献	課題発見力、学びの統合

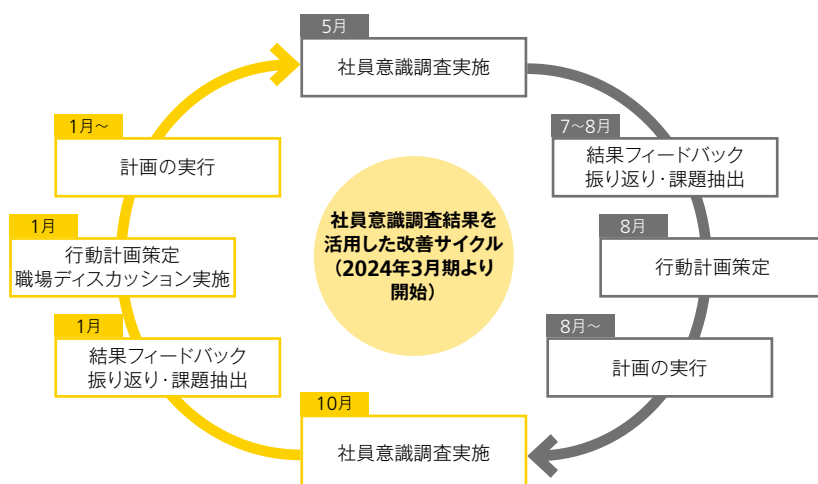


## 職場環境の整備と組織風土の醸成

持続的な成長を実現する基盤として、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の整備を推進しています。仕事を通じた社員自身の成長実感および会社の成長・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、エンゲージメントの向上につなげていきます。

### ▶ エンゲージメント向上

ヤマト運輸では、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、第一線の社員と経営層が意見交換を行う場として「職場ディスカッション」を実施しています。経営と事業構造の改革を進める中、社員意識調査の結果が低下傾向にあったことを踏まえ、2024年3月期は、ミドルマネジメント層の機能強化に向けた施策を推進しました。現場のリーダーである営業所長やロジセンター長を対象とした職場ディスカッションを実施し、エンゲージメント向上に対するマインドセットを醸成するとともに、ディスカッションのテーマを「自職場の課題解決」と設定し、彼らが自職場で社員との対話を通じた職場改善のPDCAを回す取組みを開始しました。これらの取組みを通じて、職場のチームワークやミドルマネジメント層の能力向上を図っており、社員の意識に変化が生まれています。



### 職場ディスカッション実施概要 (2024年3月期 ヤマト運輸)

期間: 2024年1月~2月(計91回開催)  
参加者: 主管支店長(ファシリテーター)、  
主管支店管下の全役職者  
開催方式: 対面のグループディスカッション



職場ディスカッション風景

## INTERVIEW

### 「働きやすさ」「働きがい」の向上へ

私が所長を務める清水江尻台営業所には約70名の社員が所属しています。一日中集配に出ているセールスドライバー(SD)や、短時間勤務の受付担当、早朝の荷物仕分け担当など、職種によって勤務時間や営業所の滞在時間が異なるため、コミュニケーションが取りづらいと感じていました。ヤマトグループの基本精神である「全員経営」を体現するためには、社員の意見や要望を引き出し営業所の経営に反映させるとともに、私の業務指示や情報共有に対する社員の理解度を高めることが重要であると考え、職場コミュニケーションの活性化に取り組んでいます。

具体的には、まず全社員へ相談事ヒアリングシートを配布し、コミュニケーションが得意でない社員や私との接点が少なかった社員も含めて、一人ひとりの意見・要望を引き出し対応することから始めました。これにより、「所長に気軽に相談ができる」という安心感を醸成できたと感じています。その上で、SDとは昼食時間を活用してコミュニケーションを図り、話しやすい雰囲気を作った上で昼礼を行い、会社や営業所の方針・施策を伝えています。伝え方にも工夫し、なぜやるのか、それによってお客様と当社にどのようなメリットがあるのか、自分自身の言葉で、できるだけ分かりやすく伝えるようにしています。

これらの取組みを通じて、私が細かな指示をしなくても、一人ひとりが自ら考え問題の解決に取り組む積極的な姿勢が見られるようになりました。前向きに業務に取り組む社員が増え、営業活動や品質・生産性の改善に向けた取組みのスピードも上がっていると感じています。「ヤマトは我なり」の意識を、私を含めて一人ひとりが高めていくことで、お客様や地域の皆様にとってこれまで以上にお役に立てる存在になれると確信しています。



ヤマト運輸 静岡主管支店  
清水江尻台営業所 所長  
杉山 成己

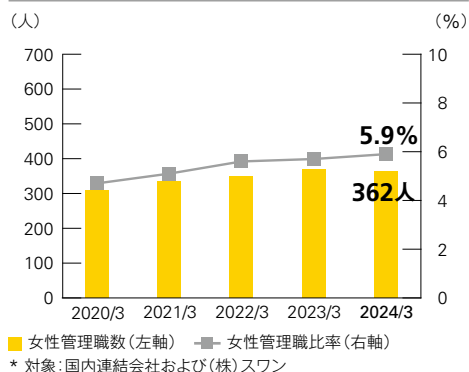
## ▶ 多様な人材が活躍できる環境整備と女性活躍の支援

社会環境の変化や多様化する社会のニーズに柔軟に対応していくため、組織の中で活躍する人材の多様性尊重と女性活躍推進を経営課題の一つとして捉え、施策を推進しています。

「サステナブル中期計画2023」で掲げた、女性管理職（業務役職者）数2021年3月期比2倍／女性管理職比率10%を目標に、ヤマトグループの管理職として最も人数が多い「営業所長」をターゲットとして女性営業所長の育成プログラムを推進しました。参加者の育成プランの作成や、「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た結果、2024年3月期はプログラム受講者69名のうち10名が営業所長として配属されました。一方で、キャリア意識調査等を通じて、営業所長以外の職種を希望する社員も多くいることを認識しました。

2027年3月期の目標に「女性管理職比率10%」を改めて設定し、2025年3月期は、営業所長のみならず、対象者の適性が高い管理職ポジションへの配置と、配置を前提としたフォロー施策の実施に取り組むとともに、大卒定期採用者の育成計画の中で女性活躍のロールモデルやメンターの設定等を行い、キャリア形成に向けた意欲喚起、動機付けを図っていきます。

## 女性管理職数／女性管理職比率\*



## INTERVIEW

### 自分らしいキャリア形成に向けて

私は、事務のパート社員としてヤマト運輸に入社後、子どもが小さい時は子育てを優先し、子育てがひと段落してからキャリアアップの道を選びマネージャーになりました。入社当初は管理職を目指すことは全く考えていませんでしたが、主管支店が主催する営業所の受付スタッフにスポットを当てたイベントでスタッフの教育に取り組み、優勝したことをきっかけに、管理職へのキャリアアップを目指すようになりました。主管支店が主催する業務役職候補者を対象とした研修に参加し、管理職としてのあり方や人柄の大切さを学んだことに加えて、「女性営業所長育成プログラム」を受講し、同じ目標を持つ女性社員と交流することで刺激や気付きを得ることができました。

現在は、セールスドライバー約160名が在籍する大型集配拠点\*1の安全・事務担当マネージャーとして、朝礼や点呼、車両点検の確認、添乗指導などの安全に関する業務と、受付を含む事務全般のマネジメントを担当しています。ドライバーの経験がない女性が受け入れてもらえるのかという不安もありましたが、まずは信頼関係を築くために、社員からの要望にはどんなに小さなことでもすぐに対応することを心掛けながら、安全意識の向上に取り組んでいます。社員の人生を預かっていることを意識しながら、一生懸命頑張っている社員の力になり、仲間の笑顔を見たいというのが、私の原動力です。

\*1 集配拠点の集約・大型化の推進に伴い、仕分け作業や内勤事務などの業務を集約するとともに、業務ごとに管理責任者を配置しています。従来の各営業所長がすべての管理責任を負う体制から、役職者が協力して全体を管理するチーム体制に変更し、業務の熟練度の向上と業務効率化につなげています。

\*2 所属および仕事内容は取材当時のものです。



ヤマト運輸 城北主管支店  
王子営業所  
安全・事務担当 マネージャー\*2  
熊代 浩子

## ▶ 外国籍社員がより働きやすい環境整備

多数の外国籍社員が勤務するヤマト運輸のターミナルにおいてより良い職場環境を構築するため、就業規則や業務内容の理解に資する多言語マニュアルを整備するとともに、職場内外に多言語で相談ができる窓口を設置しています。また、職場で外国籍社員をサポートする「相談担当」制度の導入に向けて人事制度の整備を進めるなど、外国籍社員のさらなる働きやすさ向上と労働災害リスクの低減に取り組んでいます。

デジタル戦略

ヤマトグループは、デジタル戦略を持続的な企業価値向上のための基盤戦略の一つと位置付け、デジタルに関する人材および組織、技術力、ガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。デジタル投資の積極的な推進、開発・運用の内製化や採用・育成の強化などの施策を通じて、事業部門と一体でDXを推進しています。

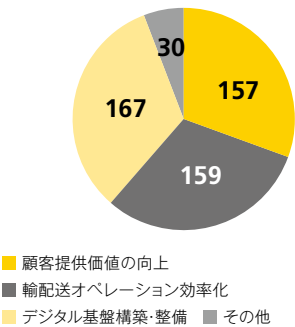
「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 (SX2030) ～1st Stage～」で目指す姿

- **事業構造改革の効果創出に向けたデジタル投資**
  - ・事業部と一体でのプロジェクト推進、デジタル基盤の高度化を順次実行
- **デジタル開発・運用の内製化**
  - ・戦略的開発案件ではパートナーの活用による新規技術の獲得や開発のスピードアップを図りつつ、通常開発・運用案件は内製化を推進して費用を抑制
- **人材育成サイクルの実行**
  - ・市場環境やニーズを踏まえた新卒・キャリア採用の推進
  - ・デジタル人材の技術力強化および事業部門のデジタルリテラシー向上

デジタル投資

前中期経営計画「Oneヤマト2023」では、デジタル基盤の刷新や輸配送オペレーションの効率化、顧客への提供価値の向上など、事業構造改革の取組みと連動した投資を推進し、2022年3月期～2024年3月期の3年間で513億円のデジタル投資を実行しました。投資の実行にあたり、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」で投資の妥当性および優先順位を精査し、案件の進捗や導入結果のモニタリングを行うことで投資効果の最大化を図りました。中期経営計画「SX2030 ～1st Stage～」では、収益性向上と利益成長の実現に向けて、輸配送オペレーションの効率化に資するフルデジタルオペレーションの構築など、2025年3月期～2027年3月期の3年間で500億円のデジタル投資（成長投資）を想定しています。

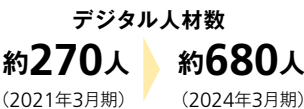
デジタル投資内訳  
(2022年3月期～2024年3月期)  
(億円)



デジタル人材の育成・採用

中長期的な開発・運用体制の強化に向けて、人材採用・定着の基盤となる「デジタル専門職制度」を刷新し、順次適用を開始しています。職務定義に基づき、専門スキルと業務貢献を基準とする評価・処遇や、メリハリのある働き方に合わせた労働条件など、市場競争力のある人事制度を構築し、デジタル人材の採用力強化と定着化を推進しています。

また、個々のスキルの可視化と研修を通じてデジタル人材の育成に取り組むとともに、事業部門に対してもデジタルリテラシー向上などの研修を実施し、デジタル部門と事業部門との連携強化および施策効果の最大化を図っています。



デジタル人材育成に向けた取組み (2024年3月期)

対象	目指す姿	研修内容	受講実績
デジタル部門	高度な専門性を有しつつ、変化に対応し続けるために新規技術の獲得に努め、事業構造改革にデジタルで貢献する	プログラミング、システム設計、プロジェクトマネジメントなどの個々の職務定義とスキルに応じた技術研修	約430人
事業部門 (主管支店)	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	デジタルリテラシー・デジタルスキルを向上させる研修	約180人
事業部門 (主管支店・システム管理者)	現場でのデジタルツールの活用を支援し、創意工夫でさらなる高度化・効率化を推進する	デジタル活用スキルの強化に向けたシステム研修等	約110人
合計			約720人

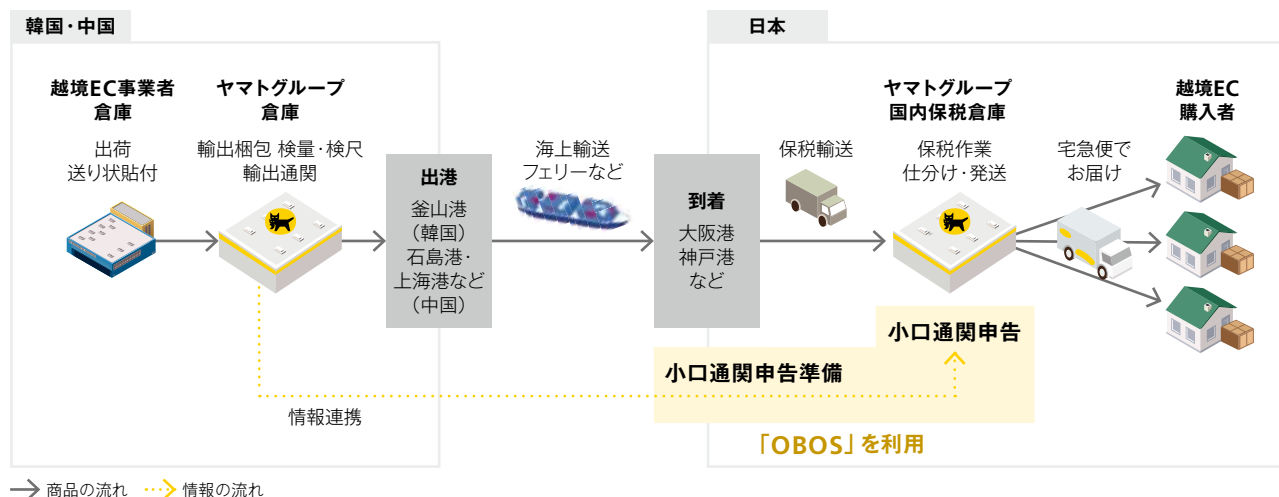
## 事業部門と一体での提供価値拡大

### ▶ 越境EC事業者のサプライチェーン最適化に向けたシステムの開発・提供

越境EC市場は世界的に拡大しており、日本においても、SNSの普及を背景とした韓国・中国からのアパレルや化粧品などの個人輸入が増加しています。海外発・日本着の越境ECにおける輸送手段は、簡易的な輸入申告手続き（マニフェスト通関）が適用される航空輸送が主流であり、購入者ごとの通関申請に手間と時間を要する海上輸送は容易ではありませんでした。一方で、昨今の市場拡大や外部環境の変化に伴い、輸送コストと温室効果ガス排出量を抑えながら大量の荷物を輸送できる海上輸送の利用に対する越境EC事業者のニーズが高まっています。

ヤマト運輸は、小口貨物の輸出入通関・保税システムの開発で多くの実績を有する株式会社リパティコムと共同で、海上小口貨物の輸入通関・保税手続きを円滑に行うシステム「OBOS\*」を開発しました。OBOSは、船荷全体の貨物データを自動で宅配便単位に仕分けて税関申告用のデータを作成し、輸入通関業務を効率化するとともに、税関申告用データを宅配便の送り状番号と紐付けることで、輸入許可が得られた荷物を迅速に特定して国内配送につなげるなど、短時間で大量の小口貨物の通関・保税手続きを実現し、越境EC事業者の物流最適化とコスト削減に寄与します。本技術は特許を取得しており、データの活用による適正かつ高品質な通関作業を通じて法人ビジネス領域の拡大を推進しています。

\* Ocean B2C Operating System（オーボス）



### ▶ フルデジタルオペレーションの構築を支える送り状情報のデジタル化

ヤマトグループは、ネットワーク・オペレーション構造改革において作業指示の自動化や業務量に応じたリソースの最適配置を実現するため、フルデジタルオペレーションの構築を推進しています。その実現には配達先住所や配達希望日時などの荷物情報をデジタル化し、オペレーションで活用することが不可欠です。そこで、送り状発行システムの提供やECプラットフォーム事業者とのシステム連携などを通じた送り状のデジタル化を推進するとともに、個人のお客様が百貨店などで贈答用に購入した品物をそのまま発送する場合など、手書きの送り状で配送する荷物は、AI-OCR\*技術を活用して送り状情報をデジタル化し、お客様の利便性を損わずにデジタル化率の向上を図っています。

現状、荷物のデジタル化率は約9割ですが、送り状発行システムの利便性向上や、手書き送り状の読み取り精度向上、読み取り不備の自動補正の仕組み導入などを通じて荷物のフルデジタル化を実現し、リソースの最適配置やオペレーション効率化、さらには顧客への提供価値拡大につなげていきます。

\* AI（人工知能）の活用により、高精度で画像テキストを文字データに変換するOCR技術  
→フルデジタルオペレーションの構築についてはP24をご参照ください

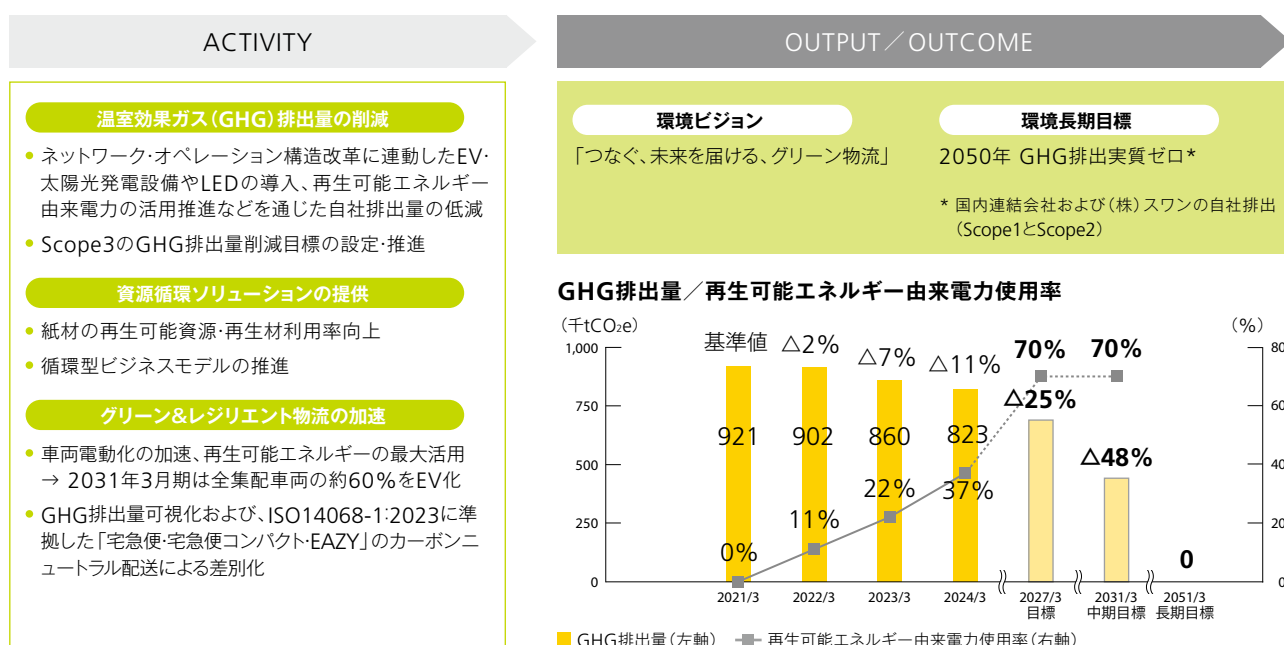


## 環境戦略

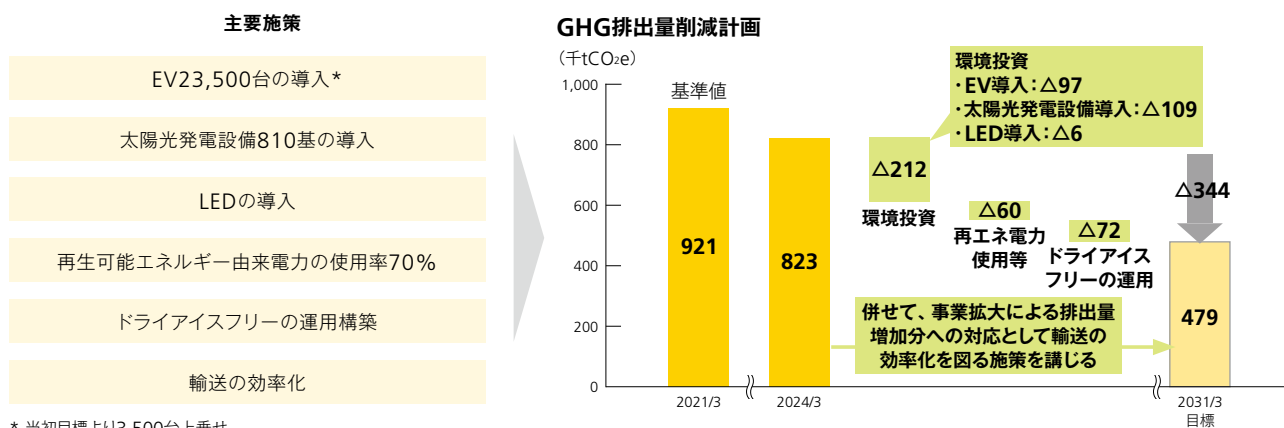
ヤマトグループは、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、環境ビジョンのもと、環境に配慮した経営を推進しています。

2024年3月期を最終年度とする「サステナブル中期計画2023」においては、EVや太陽光発電設備、LEDの導入、輸送の効率化などの施策の推進により、温室効果ガス（GHG）排出量削減目標を達成したほか、GHG排出量削減の取組みがエネルギー効率の向上によるコスト適正化や、顧客への提供価値の拡大につながることを確認しました。中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」では、GHG自社排出量の削減に向けた施策のさらなる推進に加え、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に取り組んでいます。また、社会や顧客の環境課題を解決するソリューションの提供を通じて、企業と社会の持続可能性向上を図っています。

## 環境戦略全体像



### ▶ 中期目標（2031年3月期）達成に向けたGHG排出量削減計画





## GHG排出量の削減

### ▶ EV導入の推進

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の実証と導入を進めています。拠点戦略との連動性や地域特性を踏まえ、小型商用BEVトラック「日野デュトロ Z EV」や、2トンタイプのEVトラック「eCanter」を導入するとともに、交換式バッテリーの実用化に向けて軽EV「MEV-VAN Concept」の実証実験を行い、充電による待機時間の削減や電力使用ピークの緩和など、より効率的なエネルギーマネジメントの実現に取り組んでいます。

**EV台数の推移**

**565台** (2021年3月期)

**2,275台** (2024年3月期)

### TOPICS

電力使用量の増加や夜間の一斉充電による電力使用ピークの偏りなど、EVの導入に伴う諸課題を解決するため、カートリッジ式バッテリーを用いてバッテリーの着脱・交換・輸送を行うエネルギーマネジメントの確立に取り組んでいます。

NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)の助成事業として、群馬県で実証事業を行い、EVの大量導入・運用に向けた充電スキームや、電力使用ピークをコントロールするマネジメントシステムの検討および開発を進めています。

実証期間／地域 2023年3月期～2031年3月期(予定)／群馬県

2024年3月期までにEV200台／**達成(実績:200台)**

KPI 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\*

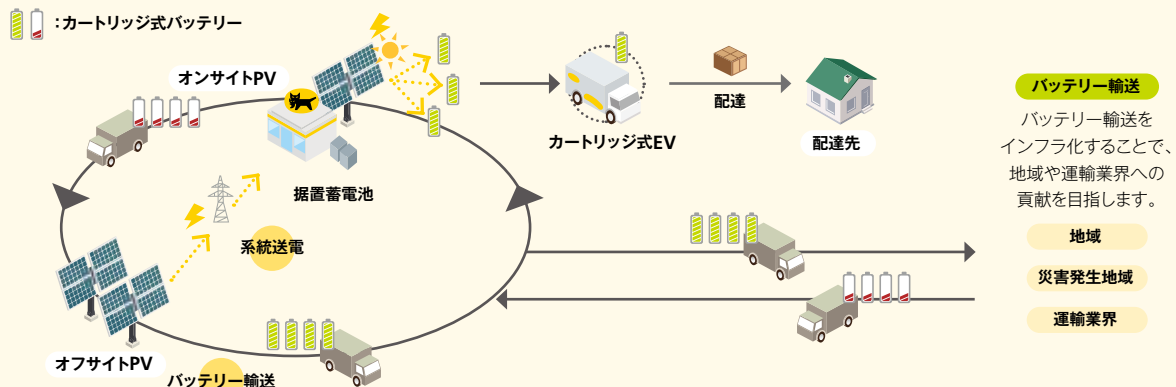
2031年3月期までに全車両のカートリッジ式EV化／車両由来CO<sub>2</sub> 7,500t削減\*

\* 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/calcr04\\_coefficient\\_rev4.pdf](https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calcr04_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エコシステムの将来ビジョン



#### エネルギーマネジメントシステムの確立

大型拠点におけるEVの多数台運用に向けて、太陽光発電設備で発電したエネルギーの効率的な充電スキームの検証や、電力を可視化し平準化するエネルギーマネジメントシステムの開発に取り組んでいます。



エネルギーマネジメントのモデル店が稼働開始



日中発電した余剰電力を蓄電して夜間に活用し、ピーク時の電力使用量を抑制

#### カートリッジ式EVの実証

車両の稼働と充電を両立するカートリッジ式EVの導入に向けて、環境負荷低減効果や実用性、車両性能などを検証し、実用化に向けた取組みを進めています。



実証実験で使用したHonda「MEV-VAN Concept」



バッテリーを交換するセールスドライバー

### ▶ サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に向けて

2024年3月期より、幹線輸送を委託している輸送パートナーの走行距離情報をもとにしたGHG排出量の測定を開始しました。今後は測定対象範囲を拡大するとともに、把握・蓄積したデータに基づき削減計画を策定し、輸送パートナーへの支援体制を構築することで、サプライチェーン全体でより実効性のあるGHG排出量削減の取組みを推進していきます。

## グリーン&レジリエント物流の加速

ヤマトグループは、サステナブル社会を支えるインフラとして環境変化に負けない強靱な物流を実現するとともに、環境課題を解決するソリューションの提供を通じた価値創出に取り組んでいます。

### ▶ 宅配便3商品のカーボンニュートラル実現

ヤマト運輸は、主力商品である「宅急便」「宅急便コンパクト」「EAZY」の宅配便3商品を対象とした「カーボンニュートラル宣言」を実施しました。本宣言は、2023年3月期において、国際規格であるISO14068-1:2023<sup>\*1</sup>に準拠したカーボンニュートラルティ<sup>\*2</sup>を達成したことを示すとともに、引き続き事業活動に伴うGHG自社排出量の削減に継続的に取り組むことで、2050年までの宅配便3商品のカーボンニュートラルティの実現をコミットしたものです。本宣言については、第三者機関であるBSIグループジャパン株式会社の検証を受けています。



気候変動に配慮した輸送サービスの提供を通じて、個人および法人顧客のさらなる利用促進につなげていきます。

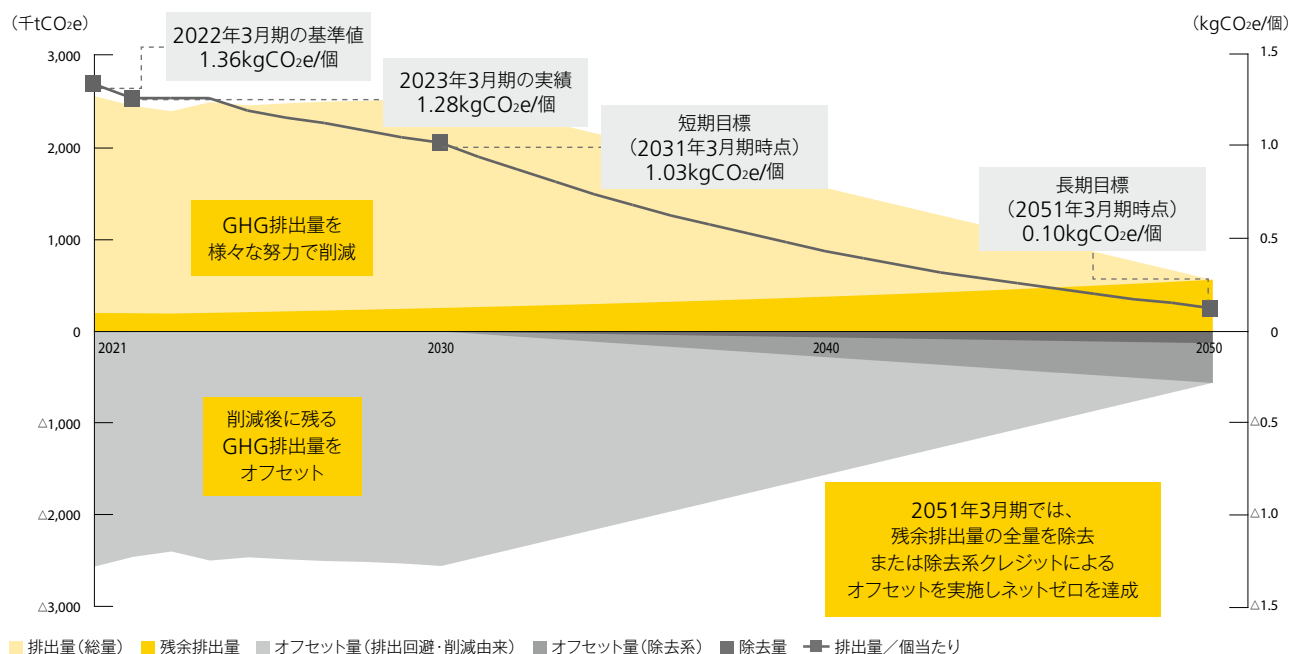
→カーボンニュートラル配送による提供価値の拡大については、P22をご参照ください。

<sup>\*1</sup> カーボンニュートラルティを達成・実証するための原則・要求事項を規定した国際規格

<sup>\*2</sup> 特定の期間においてGHG排出量が削減されたのち、GHG排出量がゼロ以上の場合はオフセットにより埋め合わせされている状態

### ▶ 2050年に向けた、宅配便3商品のカーボンニュートラルティへの道筋

世界共通目標である2050年のGHG排出量ネットゼロおよび日本の全体目標を踏まえ、宅急便1個当たりのGHG排出量（原単位）の目標値を設定しています。GHG排出量削減に向けた施策を推進するとともに、当社サプライチェーン内では削減しきれない残余排出量については、除去活動および除去系カーボンクレジットによるオフセットを実施し、2050年のネットゼロ達成を目指しています。



詳細は当社ホームページをご参照ください。

🌐 [https://www.kuronekoyamato.co.jp/yt/corp/csr/takkyubin\\_carbonneutrality/](https://www.kuronekoyamato.co.jp/yt/corp/csr/takkyubin_carbonneutrality/)

## TCFD提言に基づく情報開示

ヤマトグループは、2023年3月期に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同し、そのフレームワークに基づく情報開示を行っています。2024年3月期には、分析に用いた指標の更新やリスク・機会の影響を継続して検討した結果を踏まえてシナリオ分析を見直し、戦略の方向性に大きな変更がないことを確認しました。今後も定期的な見直しを行い、経営戦略に反映していきます。

### ▶ ガバナンス

代表取締役社長が委員長を務めるヤマトグループ環境委員会において気候変動を含む環境課題の審議・決議を実施し、取締役会はその執行状況を監督しています。環境分野の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」として環境マネジメントの確実な実施と維持管理に責任を持つとともに、すべ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。

### ▶ 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設けるとともに、代表取締役社長を委員長、執行役員等と主要グループ会社社長を構成員とするヤマトグループ環境委員会を毎年1回開催し、気候変動を含む環境に関する課題やリスクについての審議・決議を実施しています。

### ▶ 戦略 ※更新箇所：●

#### シナリオ分析・事業インパクト評価 ●

2つのシナリオ(1.5℃シナリオ、4℃シナリオ)に基づき、ヤマト運輸におけるリスク・機会を特定した上で、経営への影響が大きいリスクの分析・事業インパクト評価を実施しています。

財務影響評価	2030年	2050年
炭素税導入	157億円	281億円
異常気象・災害	19億円	38億円
洪水	4億円	4.3億円

※ 炭素税の価格を140ドル/t(2030年)、250ドル/t(2050年)と想定

#### 対応策の方向性

- ① 炭素税導入への対応
  - ・ 低炭素車両(主にEV)の導入、太陽光発電設備の設置など
  - ・ 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の導入を検討
- ② 異常気象・災害への対応
  - ・ ハザードマップを活用した出店やBCPマニュアルの定期的な更新
  - ・ 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トリッジ式EVの実証
- ③ 消費者・顧客の環境意識の高まりを機会と捉えた取り組み ●
  - ・ 気候変動に配慮した輸送サービスの提供を通じた個人・法人顧客のさらなる利用促進(GHG排出量可視化ツールの開発、カーボンニュートラル配送など)
  - ・ 環境投資や実証実験を通じて蓄積したノウハウを活用した新たなビジネスモデルの事業化

### ▶ 指標と目標

#### GHG排出量削減目標\*1\*2

短期(2024年3月期):10%削減  
→実績 11%削減(達成)  
(2027年3月期):25%削減  
中期(2031年3月期):48%削減  
長期(2050年まで):排出実質ゼロ

\*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

#### 再生可能エネルギー由来電力使用率目標

短期(2024年3月期):40%  
→実績 37%  
(2027年3月期):70%

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み、SBT\*1.5℃認証の取得に向けた具体的な準備を進めています。

\* 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

詳細は当社ホームページをご参照ください。

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

## サステナブル経営

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」



#### 社会ビジョン

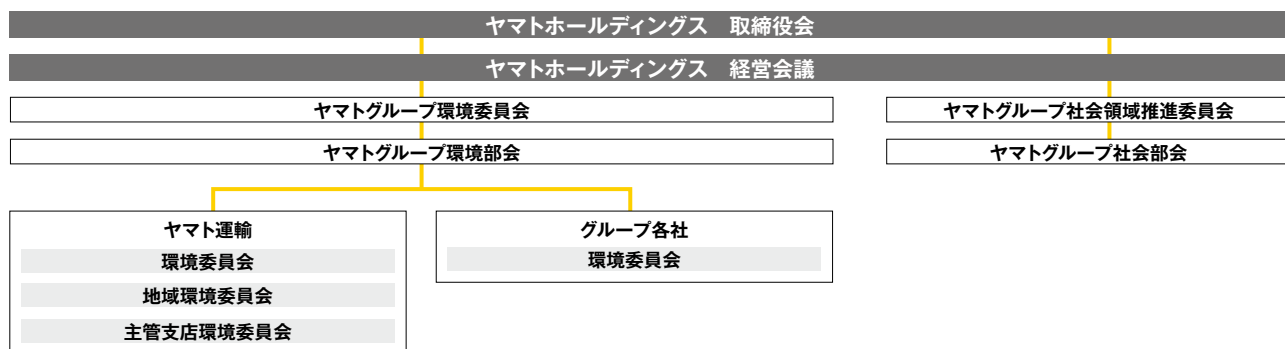
#### 「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない\*”社会の実現への貢献」



\* 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

### 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・決議を実施しています。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審議や決議を実施しています。そして、環境の分野では3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）、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り組みを推進しています。

#### STEP1 マテリアリティ候補の絞り込み

GRI、SASB、ISO26000、SDGsなどの国際的な枠組みや、投資家が当社グループにとって重要性が高いとしているESG調査項目などにに基づき、事業のリスク・機会を実績データより考察し、マテリアリティ候補を絞り込み

#### STEP2 ステークホルダー・ダイアログ（2019年11月）

大学や国際機関、証券会社等より有識者を招き、環境や社会の課題解決に向けて当社グループに期待する役割や、マテリアリティについて意見交換

#### STEP3 マテリアリティ項目の特定（2020年1月）

マテリアリティを特定するとともに、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定

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	  
 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	   
 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	      
 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	     
 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	  
 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	   
 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	     
 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	   
 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	  
 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	       

## 戦略

ヤマトグループは、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けて、中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO NEXT100」で環境・社会に関するビジョンを掲げるとともに、優先的に取り組むマテリアリティを特定しました。そして、「ヤマトグループ環境方針」「ヤマトグループ人権方針」「ダイバーシティ基本方針」「ヤマトグループ責任ある調達方針」のもと、マテリアリティへの具体的な行動と2024年3月期の到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づく取組みを推進しました。その結果、温室効果ガス(GHG)削減量(自社排出)などの目標を達成するとともに、未達成となった項目についても、今後取り組むべき課題を明確化しました。

2025年3月期より、当社グループは「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定め、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030(SX2030)～1st Stage～」を始動しました。宅急便ネットワークの強靱化による基盤領域の利益成長、ビジネスソリューションの提供を通じた法人ビジネス領域の拡大、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化、サステナブル経営の強化などに取り組む、「経済価値」を生み出すとともに、社会の持続可能性への取組みによる「環境価値」「社会価値」を創造していきます。

「サステナブル中期計画2023」の実績および「SX2030 ～1st Stage～」で取り組む施策および指標は次ページをご参照ください。



## サステナブル経営

## 「サステナブル中期計画2023」の実績および2027年3月期に向けた目標

領域	マテリアリティ	サステナブル中期計画2023 主要目標	実績(2024年3月期)	達成状況
環境	エネルギー・気候	温室効果ガス(GHG)排出量 2021年3月期比10%削減*1	11%削減	○
		GHG排出原単位 2021年3月期比10%削減*1*2	8%削減	×
		再生可能エネルギー由来電力 40%使用*3	37%使用	×
	大気	自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比25%削減*4	NOx:33%削減 PM:33%削減	○
		大気汚染物質排出が少ない自動車の導入	8,951台導入	○
	資源循環・廃棄物	紙材における再生可能資源・再生材利用 55%*5	64%	○
		再生材を使用した商品や省資源資材の提供	梱包資材3商品の改良サンプルを作成し、 資源削減効果を確認。順次旧型より切り替え	○
		埋立処分率 5%以下*6	5%	△
	社会と企業の レジリエンス	パートナーと協働したグリーン物流	輸送パートナーのGHG排出量把握に向けた 準備完了、測定開始	○
		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應する情報発信等)	カートリッジ式バッテリー型EVの実用化に向けた 実証実験を開始	○
		環境商品／サービスの提供*7	GHG排出量算定システムの開発 (算定ロジックに合わせたシステムの構築)	○
社会	労働	社員1人当たり営業収益向上(対2021年3月期伸率) 16.3%増加		○
		社員1人当たり残業時間 2021年3月期比20%削減 7.2%削減		△
		有給休暇取得率 90%	89.4%	△
	人権・ ダイバーシティ	全社員(フルタイマー)の人権教育受講率 100%*3	すべての対象社員に人権教育を実施	○
		障がい者雇用率 2.5%*3	3.1%	○
		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%*3	1.1倍(362名)/5.9%	×
	安全・安心	重大交通事故(有責死亡交通事故)件数 0件*3	0件	○
		交通事故(対人事故)件数 2020年3月期比50%削減*3	26%削減	×
		重大労働災害(死亡労働災害)件数 0件*3	1件	×
		休業災害度数率*8 2020年3月期比20%削減*3	4%増加	×
	データ活用・ セキュリティ	データを活用した社会課題解決ビジネス創出に に向けた基盤の整備*3	基盤の構築完了	○
		情報セキュリティ重大事故 0件*3	0件	○
		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%*4	100% 100%	○
	サプライチェーン マネジメント	モニタリングの仕組み構築と実証完了*4	完了	○
	地域コミュニティ	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*3	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(株)対象

\*8 100万延べ実労働時間当たりの、休業1日以上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 \*10 ヤマトグループ健康保険組合適用事業所

成果・課題		2027年3月期目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>EVや太陽光発電設備の導入、再生可能エネルギー由来電力の活用、輸送の効率化等の施策が進展 <b>詳細はP40を参照</b></li> </ul>		GHG排出量 2021年3月期比25%削減
<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー由来電力への切り替えや太陽光発電の活用が進展</li> </ul>		再生可能エネルギー由来電力使用率 70%
<ul style="list-style-type: none"> <li>NOx・PM排出量の多い15年超の車両の入れ替えが進展</li> <li>自動車メーカーと連携して環境性能と実用性を両立するEVの導入を推進 <b>詳細はP41を参照</b></li> </ul>		自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比40%削減
<ul style="list-style-type: none"> <li>容器・包装資材の再生可能資源・再生材の利用を拡大</li> </ul>		EV導入 8,500台 低公害車(内燃)導入 2,700台(3年間累計)
<ul style="list-style-type: none"> <li>精密機器や酒瓶の専用配送資材の仕様を変更し、ダンボール・フィルムを削減</li> </ul>		紙材における再生可能資源・再生材の利用 65% 循環型ビジネスモデルの推進
<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物処理業者と廃棄物の処理方法や分別方法の協議を継続実施</li> </ul>		埋立処分率5%以下
<ul style="list-style-type: none"> <li>走行距離情報に基づき輸送パートナーのGHG排出量が把握できる仕組みの構築完了 <b>詳細はP41を参照</b></li> </ul>	新規	Scope3の排出量削減目標設定完了
<ul style="list-style-type: none"> <li>EVの充電と稼働を両立する、カートリッジ式バッテリー型軽EVを用いた集配業務の実証実験を実施 <b>詳細はP41を参照</b></li> </ul>	新規	環境投資や実証実験のノウハウを活用したサービスの提供 <b>詳細はP30を参照</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>国際規格ISO14083:2023*9に基づくGHG排出量可視化ツールを開発し、展開に向けた準備を進める</li> <li>宅配便3商品の「カーボンニュートラルティ宣言」を発表 <b>詳細はP42を参照</b></li> </ul>		・GHG排出量可視化ツールの精度向上 ・カーボンニュートラル配送の活用
<ul style="list-style-type: none"> <li>職務定義に基づく人材マネジメント体系を構築</li> <li>ネットワーク・オペレーション構造改革と連動した働き方の見直しや人材の最適配置により、働きやすさ・働きがいの向上と作業効率化を推進 → 引き続き、働きやすさ・働きがいのさらなる向上に向けた人事労務施策の強化に取り組む → 産業保健体制の整備・強化、自律的なキャリア形成を支援する施策を推進 <b>詳細はP34を参照</b></li> </ul>	新規	・労働生産性の向上 ・エンゲージメントの向上 ・特定健康診査受診率 100%*10 ・業務役職者のステップアップ志向の向上*4
<ul style="list-style-type: none"> <li>人権侵害のない企業風土の醸成に向けて、人権教育および人権ハラスメント教育を実施 → 引き続き社員教育を強化するとともに、人権デューデリジェンスの実施に取り組む</li> </ul>		人権ハラスメント教育受講率 100%
<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者の採用・定着における手法の標準化に向けたマニュアル作成</li> </ul>		障がい者雇用率 3.1%
<ul style="list-style-type: none"> <li>女性営業所長育成プログラムや、大卒育成施策を通じたキャリア意識醸成を推進 → 育成プログラムを見直し、個々のキャリア志向および適性に即した計画的配置・育成に向けた仕組み構築に取り組む <b>詳細はP37を参照</b></li> </ul>		女性管理職比率 10%
<ul style="list-style-type: none"> <li>安全指導長の専門職化による知識・スキルの向上</li> <li>ドライブレコーダーを活用した安全教育や安全装置搭載車両の導入による事故の未然防止が進展</li> <li>重大事故につながるフォークリフトやボックスの転倒防止対策を強化 → 労働災害防止に向けた安全管理体制の見直し、作業環境・安全設備の整備 → 運転者への教育体制の見直し、安全装備搭載車両の継続導入 <b>詳細はP49を参照</b></li> </ul>		対人交通事故件数 2024年3月期比 15%削減*4
		休業災害度数率 2024年3月期比 15%削減*4
<ul style="list-style-type: none"> <li>データ活用相談窓口を設置し、データ利活用に関するルールの整備とナレッジ蓄積の運用構築完了</li> <li>国内全社員向け情報セキュリティ教育の実施完了</li> <li>情報セキュリティガイドラインの改定実施</li> </ul>		情報セキュリティ重大事故 0件
<ul style="list-style-type: none"> <li>主要サプライヤーへのモニタリングからフィードバック、ガイドラインへのコミットメントを通じたモニタリングの仕組みを構築 <b>詳細はP48を参照</b></li> </ul>	新規	・全社員への情報セキュリティ教育実施*3 ・サイバーセキュリティ強化に向けた社員へのメール訓練の実施と情報共有
<ul style="list-style-type: none"> <li>主要なビジネスパートナーの行動規範順守への賛同取得率 100%</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>地域(社会)課題案件の効果測定のための評価指標の設定、社会課題解決に資する自治体との取組みの情報一元化や販促ツールの作成を推進</li> <li>地域でのサステナビリティ活動を推進する「サステナ アンバサダー(推進者)」約130名を選任し、社員浸透活動を開始</li> </ul>	新規	グループ会社も含めた企業市民活動の社員浸透

\*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

## サステナブル経営

## サプライチェーンマネジメント

多くのパートナーに支えられながら事業を営むヤマトグループにとって、健全で持続可能なサプライチェーンの構築は重要な課題です。基本方針に基づく公平・公正で誠実な取引を土台に、環境・社会に配慮した調達活動を通じて、ヤマトグループとパートナー、社会の持続的な成長を目指しています。

詳細は当社ホームページをご参照ください。

④ サプライチェーンマネジメントに関する方針

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

## ▶ モニタリングの仕組みの構築

「サステナブル中期計画2023」では、対話を通じた共通認識の形成および現状把握に取り組み、当社グループが定める優先リスクや取引金額などの基準で選定したサプライヤーに当社の取組みに関する説明会を実施し、理解・賛同をいただきました。加えて、人権や環境などの取組み状況に関するアンケートを実施して各サプライヤーの現状を把握するとともに、アンケート結果に基づくフィードバックや再モニタリングを行いました。

引き続き、対象を拡大してサプライヤーとのコミュニケーション強化に継続的に取り組むとともに、アンケート結果を踏まえて支援や評価基準の見直しを図り、人権や環境に配慮した取組みをサプライヤーの皆様とともに進めていきます。

## ▶ 輸送パートナーとの適切な関係構築

ヤマトグループは、宅急便ネットワークにおける幹線輸送などの業務をパートナーに委託しています。国内労働人口の減少やエネルギー価格の上昇といった外部環境の変化、ドライバーの働き方改革の必要性などを踏まえ、輸送パートナーとの適切な関係構築を通じたサステナブル・サプライチェーンの構築に注力しています。

## 推進体制

ヤマト運輸本社に設置した「パートナーシップ推進課」を中心に、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、2024年問題を踏まえた輸送パートナーへの支援の検討などを進めています。運行状況のモニタリングを行うとともに、輸送パートナー向けに24時間対応の相談窓口を開設し、これまで以上にコミュニケーションが取りやすい環境を整備しています。また、外部専門家がそれらの取組み状況を監視し、助言や経営陣への報告を行う体制を構築することで、ガバナンスの強化を図っています。

## 取組み

## ● 長時間稼働の解消

稼働時間に関する考え方を契約書上に明記し、時間超過が発生した場合は実績データに基づいて追加料金を支払う仕組みの運用を順次開始しています。また、長時間稼働が発生しやすい運行ダイヤを順次見直し、稼働時間の適正化を図っています。

## ● 積載量の把握

トラックの積載量を携帯端末に入力し、積載重量の上限を超過した場合はアラートを表示することで、過積載の未然防止に努めています。

## ● 附帯業務に対する適切な支払い

附帯業務について契約書上で定義し、携帯端末に入力された実績データに基づいて料金を支払う仕組みの運用を順次開始しています。



積載量上限超過時のアラートイメージ

チェックプロセス

ドライバーに携帯端末を配布し、取得した稼働時間や積載量等の情報に基づいて運行状況のモニタリングを行い、問題の早期発見および対策につなげるプロセスを構築しています。

安全・安心

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、いかなる時も人命の尊重を最優先とする「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。社員が安心して働くことのできる職場環境を整備するとともに、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、交通事故・労働災害の未然防止に取り組んでいます。

指標	サステナブル中期計画2023目標 (2024年3月期)	実績	目標(2027年3月期)
重大交通事故(有責死亡交通事故)件数*1	0件	0件	対人交通事故件数 2024年3月期比 15%削減*2
交通事故(対人事故)件数*1	2020年3月期比50%削減	26%削減	
重大労働災害(死亡労働災害)件数*1	0件	1件	休業災害度数率 2024年3月期比 15%削減*2
休業災害度数率*1	2020年3月期比20%削減	4%増加	

\*1 国内連結会社および(株)スワン

\*2 ヤマト運輸(株)

労働災害の防止に向けた安全管理体制の強化

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の確保に向けた取組みを推進しています。「サステナブル中期計画2023」では、Oneヤマト体制への移行や集配拠点の集約・大型化などの変革を踏まえた網羅的な安全管理を実現するため、「労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)\*」に沿った安全管理およびモニタリングの仕組みを一部の主管支店に先行的に導入し、その効果を確認しました。2025年3月期より本取組みを全主管支店へ展開し、安全管理体制のさらなる強化と、パートナーも含む現場第一線での安全衛生水準の向上に努めています。

\* Occupational Safety and Health Management System

労働災害の防止や快適な職場環境の形成など、厚生労働省が推奨する事業所の安全衛生水準の向上を目的とした安全衛生管理の仕組み

ドライバーの育成・教育

専門職としての安全指導長の育成や、現場の管理者に対する労働安全衛生などの知識を高める研修の実施により指導力の底上げを図るとともに、ドライブレコーダーの映像やデータを活用して現場第一線での安全教育の充実に努めています。なお、集配拠点の集約・大型化などの変革に伴い運転機会や走行距離が増加したことを踏まえて、2025年3月期より初任運転者への教育を見直し、実車訓練を強化しています。また、現場での安全教育に加えて「社内免許更新研修」を定期的 to 実施し、全ドライバーの運転技術や知識、安全意識の向上に取り組んでいます。

車両・設備の導入

車両の自走事故を防止する電動型パーキングブレーキやバック事故を防止する広角バックアイカメラなどの車両安全装置の導入を事故発生リスクの高いエリアから優先的に進め、交通事故の未然防止に取り組んでいます。また、社員やパートナーが安全・安心に働くことができる作業環境の構築に向けて、重大労働災害に発展する可能性の高いフォークリフトの代替としての電動昇降機器の導入や着車バースの整備、熱中症防止に向けた冷風機やファン付きベストの導入などの施策を推進しています。



## 取締役会議長メッセージ

# 取締役会はこれまで以上に 監督・牽制機能を強化していく

取締役会議長／社外取締役

菅田 史朗



### ● 取締役会実効性向上へ向けた取組み

取締役会議長に就任以来、取締役会の実効性をさらに高めるため、議論の活性化とモニタリングの強化に注力しました。取締役会で議論する議案について、従来は執行側が設定していましたが、議長として計画段階から参画し、主要な戦略施策の進捗報告をあらかじめスケジュールに組み込むことで、モニタリングの強化を図りました。また、議案の付議基準も見直しました。ネットワーク・オペレーション構造改革に伴う拠点の統廃合など、取締役会が妥当性を判断すべき要素の少ない個別案件は執行側の判断に委ね、取締役会は戦略の方向性に関する議論や、大規模拠点への投資効果のモニタリングに特化することで、意思決定・実行のスピードを上げています。また、議案の事前説明を充実させることで、ポイントを絞った実質的な議論ができるようになりました。

これらの取組みにより、従来よりも社外取締役が深く議論へ参画し、その意向が経営に反映されるようになったと感じています。2025年3月期を初年度とする新中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030(SX2030)～1st Stage～」の策定においても、構想段階から社外取締役が参画し、決議および対外発表に至るまで議論を繰り返し実施しました。

### ● 前中期経営計画の評価と中期経営計画「SX2030～1st Stage～」の課題・展望

前中期経営計画「Oneヤマト2023」においては、2021年3月期より着手したグループ経営構造改革を推進し、グループ会社の統合や、ヤマトホームコンビニエンスの株式譲渡、海外宅急便の撤退といった事業ポートフォリオの見直しを実行しました。そして事業構造改革に着手し、集配拠点の集約・大型化や日本郵政グループとの協業による投函領域の業務委託開始など、構造改革が具体的に進展し始めたことを高く評価しています。一方で、急激に変化する外部環境に対応しきれず、見込

んでいた成果を十分に創出できなかった結果、前中期経営計画や期首に掲げた業績目標を達成できなかった点は大きな課題と考えています。

このような課題を踏まえ、中期経営計画「SX2030～1st Stage～」の策定にあたっては、目指す姿とそれに向けた進捗を明確に把握できるよう、執行側に定量的なKPIの設定を求めました。資本効率をより重視した経営の実現に向けて経営指標にROICを追加したのも、社外取締役の意見が反映されたものです。

また、宅急便を中心とするエクスプレス事業の成長性には限界があることに鑑み、持続的な利益成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、エクスプレス事業の上流にあるコントラクト・ロジスティクス事業とグローバル事業を成長領域と定め、その展開・拡大計画を具体化するよう求めました。これらの事業成長を加速させるためには、自律成長に加えてM&Aが重要な戦略になると考えており、企業価値向上に資する果断な意思決定を積極的に後押ししていきます。ただし、実施にあたっては、中長期的にヤマトグループが目指す姿を踏まえ、シナジーが創出できる候補先が選定されているか、選定のプロセスや準備状況を取締役会としてモニタリングするとともに、具体的案件における経済合理性や中期的な資本収益性の見通しなどを確認していきます。

### ● 今後の実効性向上へ向けて

取締役会議長として、株主との対話を含め、今後もさらなる闊達かつ実質的な議論を促す施策に取り組み、取締役会の実効性を強化していきます。中期経営計画「SX2030～1st Stage～」の推進にあたっては、現状十分に具体化しきれていない課題や施策は、引き続き重点的に議論していきます。

加えて、執行と監督の分離が重要であるとの考えのもと、事業の専門家である執行側に任せるべき部分は任せ、取締役会はこれまで以上に監督・牽制機能を強化していく考えです。



# 中長期的な企業価値向上の実現に向け、 指名報酬制度を着実にあるべき姿へ

指名報酬委員会委員長／社外取締役

得能 摩利子



### ●サクセッションプランの進捗

指名報酬委員会の委員長を務めて2年が経過しましたが、委員会は果たすべき役割を着実に遂行していると考えています。

当委員会では、特に社長のサクセッションに重点を置き、議論を行っています。社長に求められる資質として最も重視しているのは、胆力です。追い詰められた厳しい状況下でも腰を据えて合理的な決断を下す力が何より重要になると考えており、定義した社長像に基づき、候補者を見定めて育成するプロセスを進めています。取締役会において候補者が執行状況の報告や議案説明を行うなど、委員である社外取締役が候補者とコミュニケーションを図る機会を増やしており、説明や質疑応答などを通じて候補者の資質を見極めていきます。

サクセッションプランを進める中で人材プールを見渡すと、ヤマトグループが事業ポートフォリオの変革を進め持続的な利益成長を実現していく上で、現状の候補者のスキルや経験が従来の事業分野に偏っている課題があります。強化を図る分野の知見を持った外部人材の採用を進め、内部人材と切磋琢磨していくことで、社長候補者の選択肢の幅を広げていくことが重要です。そして、経営戦略と連動した人事戦略を推進し、職務内容と人材要件を明確化していく中で、拡充すべき人材の把握も進んでおり、委員会として人材プールの拡充を後押ししていきます。

### ●社外取締役・監査役の選任

中長期的な企業価値向上の実現に向けて、取締役会が経営の監督機能を果たすためには、独立社外取締役の役割が重要であり、その機能発揮には企業経営の経験が必要であると私は考えています。当社の取締役会は、異なる産業での企業経営の経験を有する独立社外取締役が過半数を占め、バランスのとれた構成となっていますが、当事業の同業ないし周辺領域の知見を加えることで、監督機能をさらに強化できると委員会で

議論しました。2025年3月期より、株主総会の承認のもと、海運業界において豊富な経験・知見を有する池田取締役を社外取締役として迎えたことで、取締役会の議論が深まり実効性がさらに向上すると考えています。また、新たな監査役として、井野監査役を選任しました。ファイナンスの豊富な知見や、グローバルカンパニー複数社での経験、闊達な人柄により、取締役会の議論がより一層活発になることを期待しています。

### ●変動報酬割合の拡大

報酬制度については、パフォーマンスを報酬につなげる考え方を土台に、中長期的な企業価値向上への動機付けがより働き、株主との利害共有を促進する報酬体系を継続的に検討し、適宜改定しています。2022年3月期より役員報酬制度を改定し、中長期業績連動型株式報酬を導入しましたが、固定報酬割合が依然として大きいことを踏まえ、2025年3月期より変動報酬割合を報酬ベンチマーク企業群との対比で適正な水準まで拡大しました。併せて、中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」で経営指標の一つと定めるROICを中長期業績連動型株式報酬の業績評価指標として追加しました。

### ●中長期的な事業成長に向けて

ヤマトグループは現在、事業構造改革の最中にありますが、従来の中核事業を強化していくだけでなく、新たな領域で企業としての成長をつくることが、企業価値向上の実現には不可欠です。社員18万人規模の会社が変わるためには腰を据えて改革に取り組んでいく必要がありますが、指名報酬委員会委員長として、多様な人材が活躍できる環境整備や社員の意識改革なども後押ししていく考えです。

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

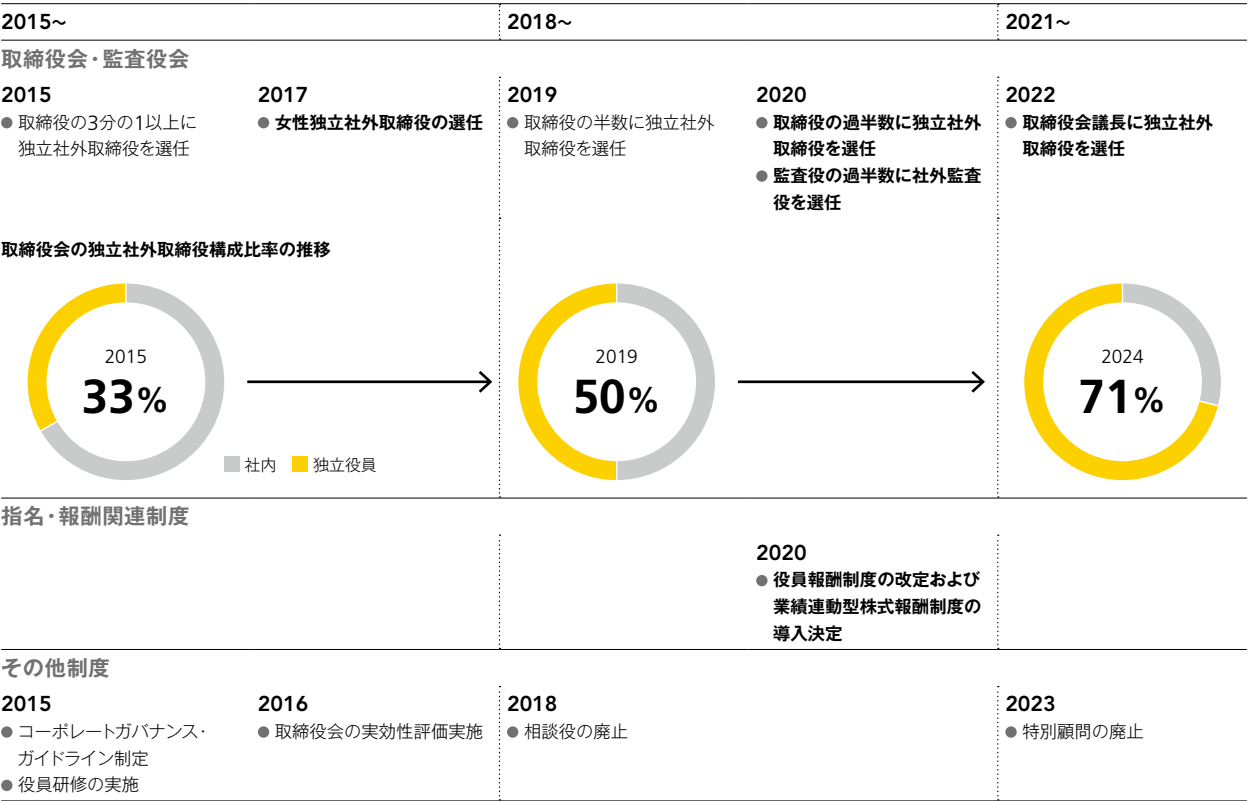
ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し、企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2024年7月1日時点)

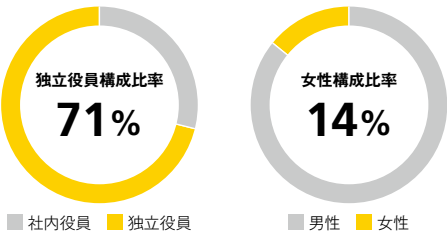
当社は、監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。また、取締役会の監督機能を補完するため、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会を設置するとともに、経営の監督と執行を分離し、さらに業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	7名
うち、独立社外取締役の人数	5名
監査役の数	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・ガバナンス体制の変遷



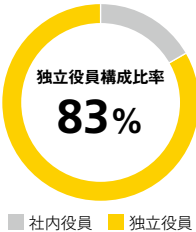
取締役会構成比率 (2024年7月1日時点)



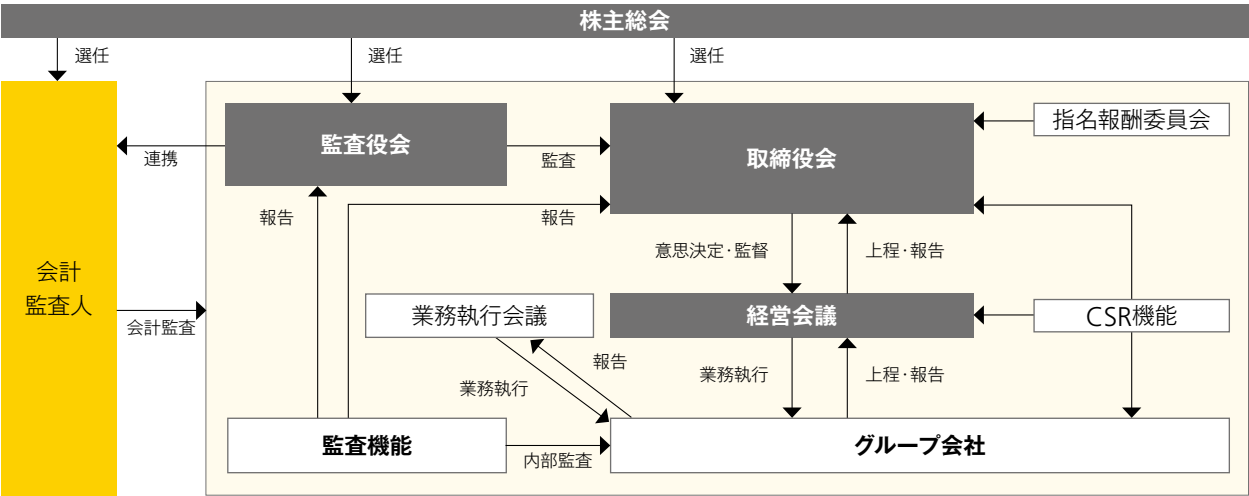
監査役会構成比率 (2024年7月1日時点)



指名報酬委員会構成比率 (2024年7月1日時点)



コーポレート・ガバナンス体制図



経営体制

氏名	地位	独立役員	指名報酬委員会	専門性と経験						
				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			●			●	●	●	
得能 摩利子	取締役	○	○ (委員長)	●	●					●
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●				●	●
久我 宣之	取締役	○	○	●		●	●			●
チャールズ・イン	取締役	○	○	●	●				●	●
池田 潤一郎	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	○					●	●		
井野 勢津子	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	持続的に企業価値を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するとともに、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個別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、闊達な議論が行われる風土が定着している
- 取締役、監査役ともに独立社外役員が過半数を占め、独立社外取締役である議長が議案の選定に加わるなど、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有効に機能しており、特に事前説明における指摘事項に対して執行側が確認・検討・改善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、中期経営計画の達成に向けた進捗状況を事業会社の執行役員が定期的に報告し、ディスカッションを行うことで、適切なタイミングで進捗把握と助言を行っている
- なお、2024年2月に発表した中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」は、その策定段階において、本中期経営計画の実効性を向上すべく取締役会として積極的な意見交換を行った。今後、M&Aを成長戦略として活用し、事業成長に貢献する議論を深めるとともに、本中期経営計画の進捗について、定期的なモニタリングを実施していく
- 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、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行い、情報収集の強化と連携を確保します。

## TOPICS

### 取締役・監査役に対する情報提供

取締役・監査役が役割・責務を実効的に果たせるよう、事業責任者が参加する戦略会議や社外有識者との会議での議論、主要拠点への視察等により、当社グループの経営戦略や事業の内容・状況への理解を深める機会を確保しています。

2024年3月期は、人口減少や少子高齢化等により物流網の維持が困難になる北海道地域において、顧客や自治体と連携して、持続可能な地域社会の実現と当社グループの収益性の維持・向上を目指す取組みを視察し、現地社員との対話を行いました。



2023年10月、ヤマト運輸が物流スキームの構築と物流の一括管理を行う「北海道ボールパークFビレッジ」を、社外取締役が視察

## 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

1. 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。
2. 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。
3. 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。

### ▶ 2024年3月期の主な審議事項

#### 指名関連

- 取締役候補者のスキルマトリクスを含めた要件定義の審議
- 社長候補者の人材要件定義・選出・モニタリング方法の審議
- 取締役候補者の選任・再任の審議

#### 報酬関連

- 取締役の個人別報酬決定方針の改定の審議
- 短期・中長期業績連動報酬の報酬テーブル改定の審議
- 社内取締役の役員報酬に係るミッション設定の審議
- 取締役の個人別報酬決定の審議



コーポレート・ガバナンス

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（2024年3月期）

	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	2024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>	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。	取締役会 20回中19回 指名報酬委員会 10回中10回
	小林 洋一	—	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。	取締役会 20回中19回 指名報酬委員会 10回中9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>	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。	取締役会 20回中20回 指名報酬委員会 10回中10回
	久我 宣之	—	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。	取締役会 20回中20回 指名報酬委員会 10回中10回
	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) エグゼクティブチエアマン</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>	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。	取締役会 20回中19回 指名報酬委員会 10回中10回
社外監査役	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>	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。	取締役会 20回中19回 監査役会 22回中22回
	松田 隆次	<ul style="list-style-type: none"><li>松田法律事務所弁護士</li></ul>	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。	取締役会 20回中20回 監査役会 22回中22回
	下山 善秀	<ul style="list-style-type: none"><li>日本ヒューム株式会社社外監査役</li></ul>	取締役会において、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。	取締役会 20回中20回 監査役会 22回中22回

## 役員報酬（2024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)	367 (77)	261 (77)	64 (-)	42 (-)	42 (-)	9 (5)
監査役 (うち社外監査役)	82 (33)	82 (33)	- (-)	- (-)	- (-)	6 (3)
合計 (うち社外役員)	450 (110)	344 (110)	64 (-)	42 (-)	42 (-)	15 (8)

\* 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、監査役および独立社外取締役の報酬は、その機能の性格から基本報酬のみとしています。

#### 3. 基本報酬（固定報酬）の決定方針

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定しています。

#### 4. 短期業績連動報酬（変動報酬）の決定方針

役位別に決定した基本報酬（固定報酬）に対して、45%～55%（2024年4月1日からは40%～70%）の範囲内で役位別に割合を定め、基準額を設定しています。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

給額を決定します。また、業績指標の内容については、連結営業収益、連結営業利益、当期純利益としています。なお、基本方針に則り、業績達成の動機付けとなる業績連動性をさらに高めるため、2024年7月1日より、基準額の設定に関し、役位別に決定した基本報酬（固定報酬）に対して定める割合を、65%～80%の範囲内にしています。

#### 5. 中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）の決定方針

取締役に対して付与する額は、役位別に決定した基本報酬（固定報酬）に対して、30%～40%の範囲内で割合を定め、基準額を設定し、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%の範囲内で決定します。また、業績指標の内容については、ROE、TSR、ESG指標（温室効果ガス排出量）としています。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の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値で除した数を、ポイントとして付与します。なお、下記6の決定方針に則り、2024年4月1日より、基準額の設定に関し、役位別に決定した基本報酬（固定報酬）に対して定める割合を40%～100%の範囲内としています。さらに、ヤマトグループ中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」の開始に伴い、資本効率をより重視した経営の浸透を図るため、2024年4月1日より、業績指標の内容に、ROICを加えています。

#### 6. 取締役の個人別の報酬等の種類ごとの割合の決定方針

各報酬の構成割合は、外部水準を考慮の上、業績達成および中長期的な企業価値創造と持続的な成長への動機付けをさらに強めることができ、かつ優秀な人材の獲得・定着が可能となる競争力のある報酬水準とするため、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としています。

コーポレート・ガバナンス

7. 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。

8. 取締役の個人別の報酬等の決定に関する事項

取締役の個人別の基本報酬(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)の額の決定については、客観性および透明性を確保するため、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の各報酬等の額を決定しています。

9. 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、2024年3月期における当社の取締役の個人別の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、指名報酬委員会を10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。

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も共有しています。

▶ エンゲージメント活動の実績(2024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 独立社外取締役	2回 1回
中期経営計画「SX2030 ～1st Stage～」に関する説明会	社長および各担当執行役員	1回
「サステナビリティ(環境・社会)」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	5回
個別対話(1on1)	社長、IR担当執行役員およびIR担当者*	299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

- 事業環境・競争環境の現状と見通し
- 外部コストの上昇や業務量の想定差への対応を踏まえたプライシングの方針
- ネットワーク・オペレーション構造改革の具体的内容と創出効果
- 法人ビジネス領域の拡大に向けた戦略
- 事業構造改革に連動した人事戦略のあり方
- 環境戦略と企業価値向上のつながり
- 取締役会の実効性
- 「資本コストや株価を意識した経営」への対応方針

対話を踏まえた改善点(例)

- 中期経営計画「SX2030 ～1st Stage～」への反映・開示
  - 外部環境影響や各種施策による営業収益・営業利益の創出効果を明示(P10・11)
  - 事業ポートフォリオの変革など、開示の充実を目的とするセグメント変更(P4)
  - 資本効率をより重視した経営の浸透を目的とするROIC目標の新設(P12)
  - 配当性向目標の引き上げとキャピタル・アロケーションの方針明示(P13)

[https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/briefing/pdf/3q\\_sx20301st\\_2024\\_03.pdf](https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/briefing/pdf/3q_sx20301st_2024_03.pdf)
- 説明会の開催
  - 「サステナビリティ(環境・社会)」に関する説明会の開催

[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、2024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、法令や社内規程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を受け付けています。社長宛の窓口「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。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。また、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おり、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、社員に周知すると同時に、社員アンケートにて認知度の実態等を把握することで、周知や制度設計の見直しに活かしています。

通報があった場合には、速やかに事実を確認し、必要な対応や是正、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、すべての通報に対して、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、定期的に取り締役に報告することで、グループ全体の改善につなげています。

### ▶ 社内通報制度利用状況

	社内通報件数(件)	社内通報制度認知度
2022年3月期	634件	82.8%
2023年3月期	751件	84.0%
2024年3月期	740件	86.3%

役員一覧

2024年6月21日時点

取締役



代表取締役 取締役社長  
社長執行役員

長尾 裕

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)



代表取締役 取締役副社長  
副社長執行役員

栗栖 利蔵

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)

社外取締役



社外取締役

得能 摩利子

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  
セールスアドミニストレーション  
2004年 3月 ティファニー・アンド・カンパニー・  
ジャパン・インク  
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)



社外取締役

菅田 史朗

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)



社外取締役

久我 宣之

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)





社外取締役

## チャールズ・イン

1990年 2月 エルスリー・インク(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)



社外取締役

## 池田 潤一郎

1979年 4月 大阪商船三井船舶(株)  
(現(株)商船三井)入社  
2004年 6月 同社人事部長  
2007年 6月 同社定航部長  
2008年 6月 同社執行役員  
2010年 6月 同社常務執行役員  
2013年 6月 同社取締役 兼専務執行役員  
2015年 6月 同社代表取締役 兼社長執行役員  
2021年 4月 同社代表取締役 兼会長執行役員  
2023年 4月 同社取締役会長(現)  
2024年 6月 当社取締役(現)

役員一覧

監査役



常勤監査役

佐々木 勉

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 ヤマトロジスティクス(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 2月 当社社長付  
2022年 6月 当社監査役(現)



常勤監査役

庄司 義人

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 2月 当社人事戦略立案推進機能付  
2023年 6月 当社監査役(現)

社外監査役



社外監査役

山下 隆

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 有限責任あずさ 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)

執行体制

2024年10月1日時点

社長執行役員

長尾 裕

常務執行役員

樫本 敦司

(IR、イノベーション推進、  
プロジェクト渉外担当)

副社長執行役員

栗栖 利蔵

阿部 珠樹

(輸送 統括)

西田 勢津子

(デジタル 統括)

専務執行役員

恵谷 洋

(グローバル事業 統括)

松田 弘士

(関西 統括)

鹿妻 明弘

(法人事業・オペレーショナル  
エクセレンス 統括)

石井 雅之

(人事、人材開発 統括)

阿波 誠一

(ネットワーク再構築 統括)

執行役員

中西 優

(国内営業 統括)

三宅 康之

(グローバルロジスティクス、  
グローバル事業戦略 統括)

水島 浩之

(米州 統括)

コンジェンヤン

(アジアクロスボーダー 統括)

柴崎 安利

(輸送オペレーション 統括)

■ ヤマトホールディングス・ヤマト運輸兼務  
■ ヤマト運輸



社外監査役

## 松田 隆次

1986年 4月 弁護士および公認会計士 登録  
1992年 7月 松田法律事務所開設(現)  
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 6月 公益財団法人 アサヒグループ  
芸術文化財団  
(現 公益財団法人アサヒグループ財団)  
監事(現)  
2020年 6月 当社監査役(現)



社外監査役

## 井野 勢津子

1988年 4月 サントリー(株)入社  
1994年 9月 ペプシコインク入社  
2003年 7月 サン マイクロシステムズジャパン(株)  
取締役経理財務本部長  
2006年 11月 SAPジャパン(株) 代表取締役  
最高財務責任者  
2012年 3月 アマゾンジャパン リテール部門CFO  
2017年 6月 アシュリオンジャパン CFO  
2024年 1月 エイトローズ ベンチャーズ ジャパン  
ベンチャーパートナー(現)  
2024年 6月 当社監査役(現)

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  
統括)

藤崎 公英 (法人営業 統括)

正岡 克敏 (財務・経営企画 統括)

福田 靖 (グリーンイノベーション開発、  
サステナビリティ推進 統括)

櫻井 敏之 (ネコサボ事業開発、  
エリアマネジメント推進 統括)

梅屋 智紀 (法務・リスクマネジメント、安全、  
監査 統括)

渡邊 一樹 (北海道 統括)

山内 秀司 (東北 統括)

糸賀 司 (東京 統括)

松井 克弘 (南関東 統括)

大迫 貴司 (北関東 統括)

山中 修 (北信越 統括)

寺澤 敦 (中部 統括)

小坂 正人 (中国・四国 統括)

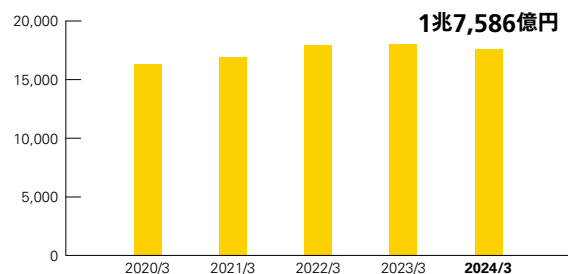
稲森 浩司 (九州 統括)

## パフォーマンスハイライト

2024年3月期

## 営業収益

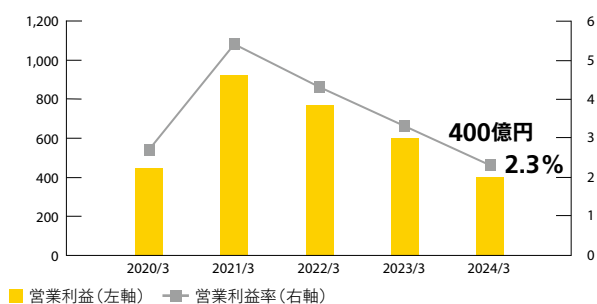
(億円)



## 営業利益／営業利益率

(億円)

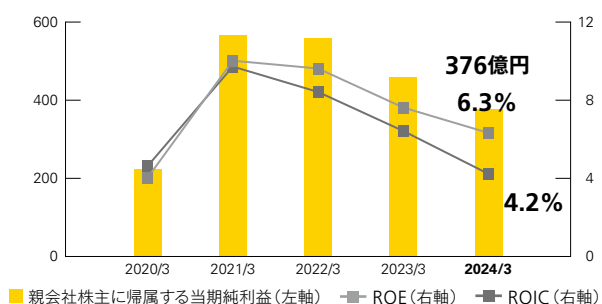
(%)



## 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE\*1／ROIC\*2

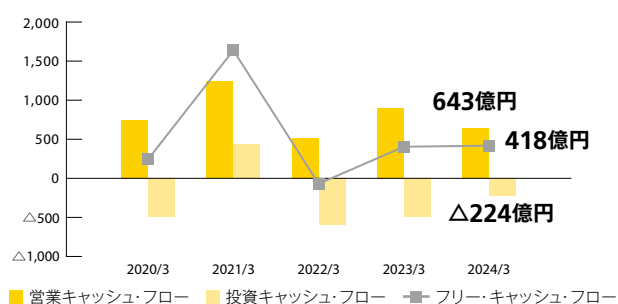
(億円)

(%)



## 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\*3

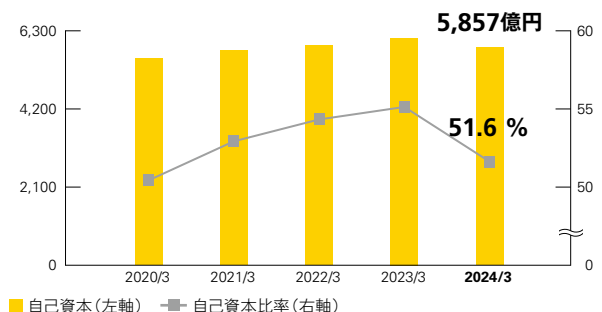
(億円)



## 自己資本／自己資本比率

(億円)

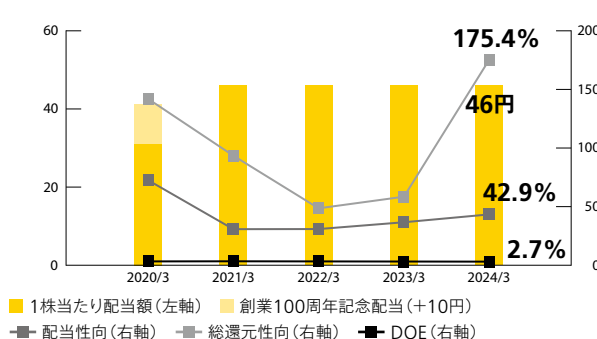
(%)



## 株主還元

(円)

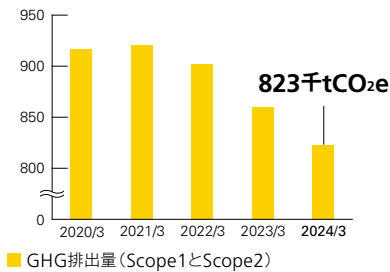
(%)





## 温室効果ガス (GHG) 排出量\*4

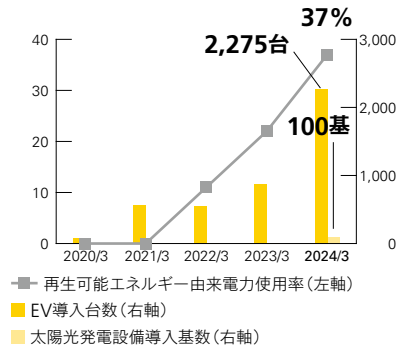
(千tCO<sub>2</sub>e)



## 再生可能エネルギー由来電力使用率\*4\*5/ EV導入台数/太陽光発電設備導入基

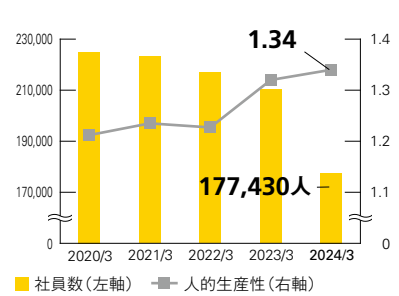
(%)

(台・基)



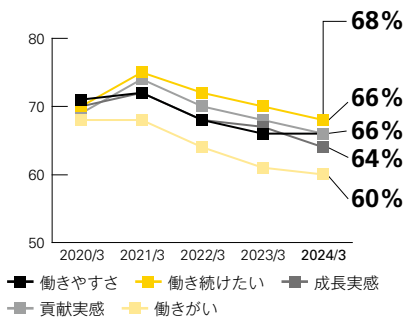
## 社員数/人的生産性\*6

(人)



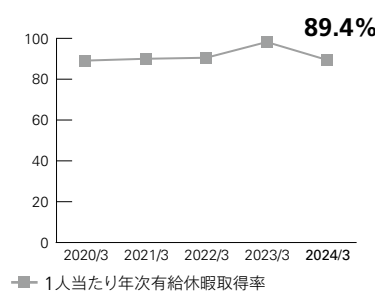
## 社員意識調査\*7

(%)



## 1人当たり年次有給休暇取得率\*8

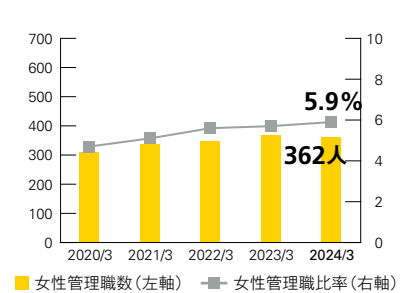
(%)



## 女性管理職数/女性管理職比率\*4

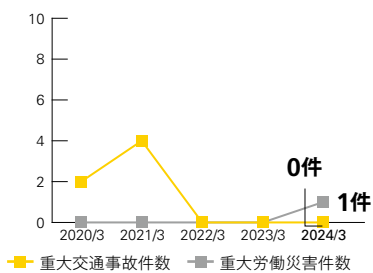
(人)

(%)



## 重大交通事故\*9件数/ 重大労働災害\*10件数

(件)



\*1 ROE (自己資本当期純利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期中平均自己資本

\*2 ROIC (投下資本利益率) = 税引後営業利益 (営業利益 × (1 - 実効税率 30.6%)) ÷ 期中平均投下資本

\*3 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

\*4 対象: 国内連結会社および (株) スワン

\*5 再生可能エネルギー由来電力MWh / 総電力MWh

\*6 (連結営業収益 - 連結下払経費) ÷ 連結人件費

\*7 年次で実施している働き方に関する意識調査 (対象: 国内連結会社および (株) スワン)

\*8 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) スワンのフルタイム社員)

\*9 有責死亡交通事故

\*10 死亡労働災害



# 10か年データ／業績ポイント

各年3月に終了した期

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
<b>経営成績</b>							
営業収益	1,396,708	1,416,413	1,466,852	1,538,813	1,625,315	1,630,146	1,695,867
営業原価	1,290,714	1,306,200	1,385,492	1,452,485	1,513,988	1,526,102	1,538,524
販売費及び一般管理費	37,046	41,672	46,474	50,642	52,981	59,342	65,220
営業利益	68,947	68,540	34,885	35,685	58,345	44,701	92,121
税金等調整前当期純利益	69,157	68,078	33,037	33,123	52,258	44,581	91,759
法人税等	31,554	28,414	14,672	14,435	26,308	21,678	34,825
親会社株主に帰属する当期純利益	37,533	39,424	18,053	18,231	25,682	22,324	56,700
<b>1株当たり情報</b>							
当期純利益	90.41	96.45	45.37	46.24	65.14	56.78	151.55
潜在株式調整後当期純利益	88.26	95.64	—	—	—	—	—
年間配当額	25.00	28.00	27.00	27.00	28.00	41.00	46.00
純資産	1,368.66	1,349.56	1,367.51	1,395.74	1,435.15	1,441.20	1,553.45
期末株価	2,772	2,247	2,332.5	2,668.5	2,859	1,697	3,035
<b>財務状態</b>							
運転資本	209,171	235,884	214,661	164,599	139,834	134,072	139,010
自己資本	565,521	537,821	539,179	550,307	565,841	555,173	576,367
総資産	1,082,531	1,089,436	1,114,672	1,114,870	1,123,659	1,100,739	1,089,991
資本的支出	52,022	53,945	48,993	54,482	79,838	55,033	55,431
減価償却費	46,058	46,739	46,114	46,423	51,346	55,083	48,861
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,620	49,715	73,324	51,728	118,093	74,433	123,921
<b>主な指標</b>							
営業利益率(%)	4.9	4.8	2.4	2.3	3.6	2.7	5.4
営業収益当期純利益率(%)	2.7	2.8	1.2	1.2	1.6	1.4	3.3
総資産利益率(ROA)(%)	3.5	3.6	1.6	1.6	2.3	2.0	5.2
自己資本利益率(ROE)(%)	6.7	7.1	3.4	3.3	4.6	4.0	10.0
投下資本利益率(ROIC)(%)	7.0	6.7	3.4	3.5	5.9	4.6	9.7
流動比率(%)	158.6	167.8	157.7	141.7	134.1	132.8	135.7
自己資本比率(%)	52.2	49.4	48.4	49.4	50.4	50.4	52.9
総資産回転率(回)	1.3	1.3	1.3	1.4	1.5	1.5	1.5
インタレストカバレッジレシオ(倍)	174.9	126.6	83.1	135.0	215.5	108.4	125.8
株価収益率(PER)(倍)	30.7	23.3	51.4	57.7	43.9	29.9	20.0
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.0	1.7	1.7	1.9	2.0	1.2	2.0
<b>非財務データ</b>							
従業員数(人)	197,056	196,582	201,784	213,096	225,125	224,945	223,191
フルタイム(人)	88,247	89,112	90,737	93,534	97,587	98,744	96,829
パートタイム(人)	108,809	107,470	111,047	119,562	127,538	126,201	126,362
宅配便取扱数量(百万個)	1,622	1,698	1,800	1,758	1,668	1,627	1,803
宅配便単価(円)	595	586	574	615	702	726	704
ネコボス・クロネコゆうパケット 数量(百万個)	—	32	67	78	135	172	293
ネコボス・クロネコゆうパケット 単価(円)	—	171	171	181	191	201	195
クロネコDM便・クロネコゆうメール 取扱冊数(百万冊)	1,901	1,536	1,542	1,464	1,211	987	826
クロネコDM便・クロネコゆうメール 単価(円)	61	57	55	56	60	65	67

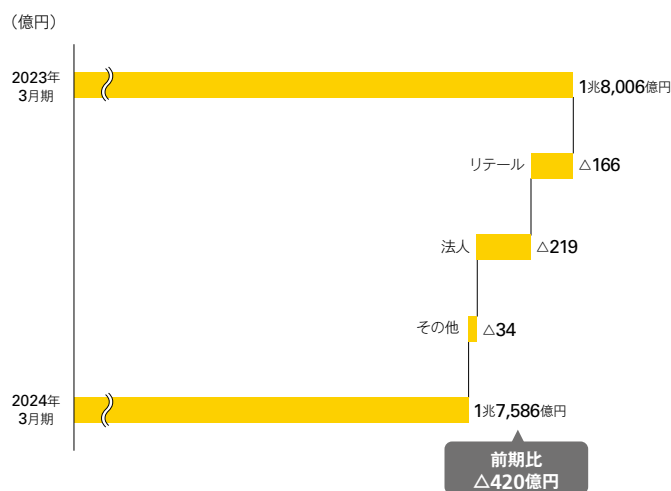
※ 宅配便は「宅急便」「宅急便コンパクト」「EASY」を含みます。

「ネコボス」は2023年10月より順次、日本郵便が取り扱う「ゆうパケット」を活用した「クロネコゆうパケット」に切り替えています。

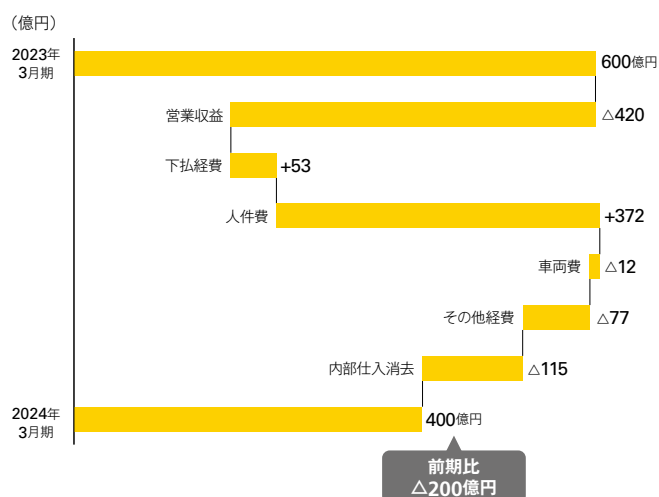
「クロネコDM便」は2024年1月末にてサービスを終了し、日本郵便が取り扱う「ゆうメール」を活用した「クロネコゆうメール」に切り替えています。

百万円		
2022/3	2023/3	2024/3
1,793,618	1,800,668	<b>1,758,626</b>
1,654,085	1,687,241	<b>1,664,317</b>
62,333	53,341	<b>54,249</b>
77,199	60,085	<b>40,059</b>
81,040	56,815	<b>51,704</b>
23,968	11,393	<b>13,864</b>
55,956	45,898	<b>37,626</b>
円		
151.03	126.64	<b>107.23</b>
—	—	<b>—</b>
46.00	46.00	<b>46.00</b>
1,611.34	1,684.87	<b>1,708.00</b>
2,293	2,269	<b>2,158</b>
百万円		
128,037	139,888	<b>150,448</b>
590,542	610,380	<b>585,755</b>
1,086,854	1,107,587	<b>1,135,895</b>
78,572	55,691	<b>62,359</b>
35,524	41,557	<b>44,294</b>
52,016	89,953	<b>64,333</b>
円		
4.3	3.3	<b>2.3</b>
3.1	2.5	<b>2.1</b>
5.1	4.2	<b>3.4</b>
9.6	7.6	<b>6.3</b>
8.4	6.4	<b>4.2</b>
136.3	140.6	<b>143.5</b>
54.3	55.1	<b>51.6</b>
1.6	1.6	<b>1.6</b>
100.3	68.5	<b>29.8</b>
15.2	17.9	<b>20.1</b>
1.4	1.3	<b>1.3</b>
円		
216,873	210,197	<b>177,430</b>
94,473	92,727	<b>88,917</b>
122,400	117,470	<b>88,513</b>
1,890	1,926	<b>1,886</b>
700	703	<b>721</b>
384	413	<b>409</b>
190	189	<b>190</b>
824	800	<b>626</b>
67	67	<b>68</b>

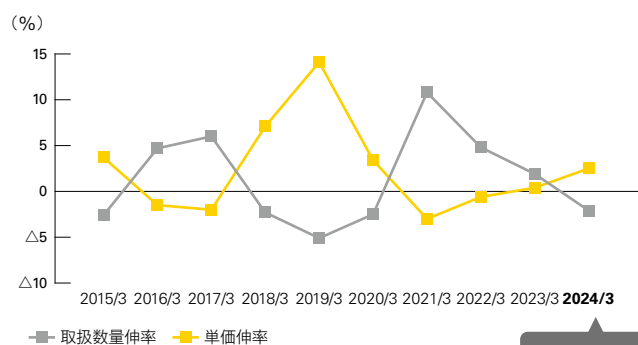
#### ○ 営業収益分析図



#### ○ 営業利益分析図



#### 宅配便取扱数量伸率／単価伸率(前期比)

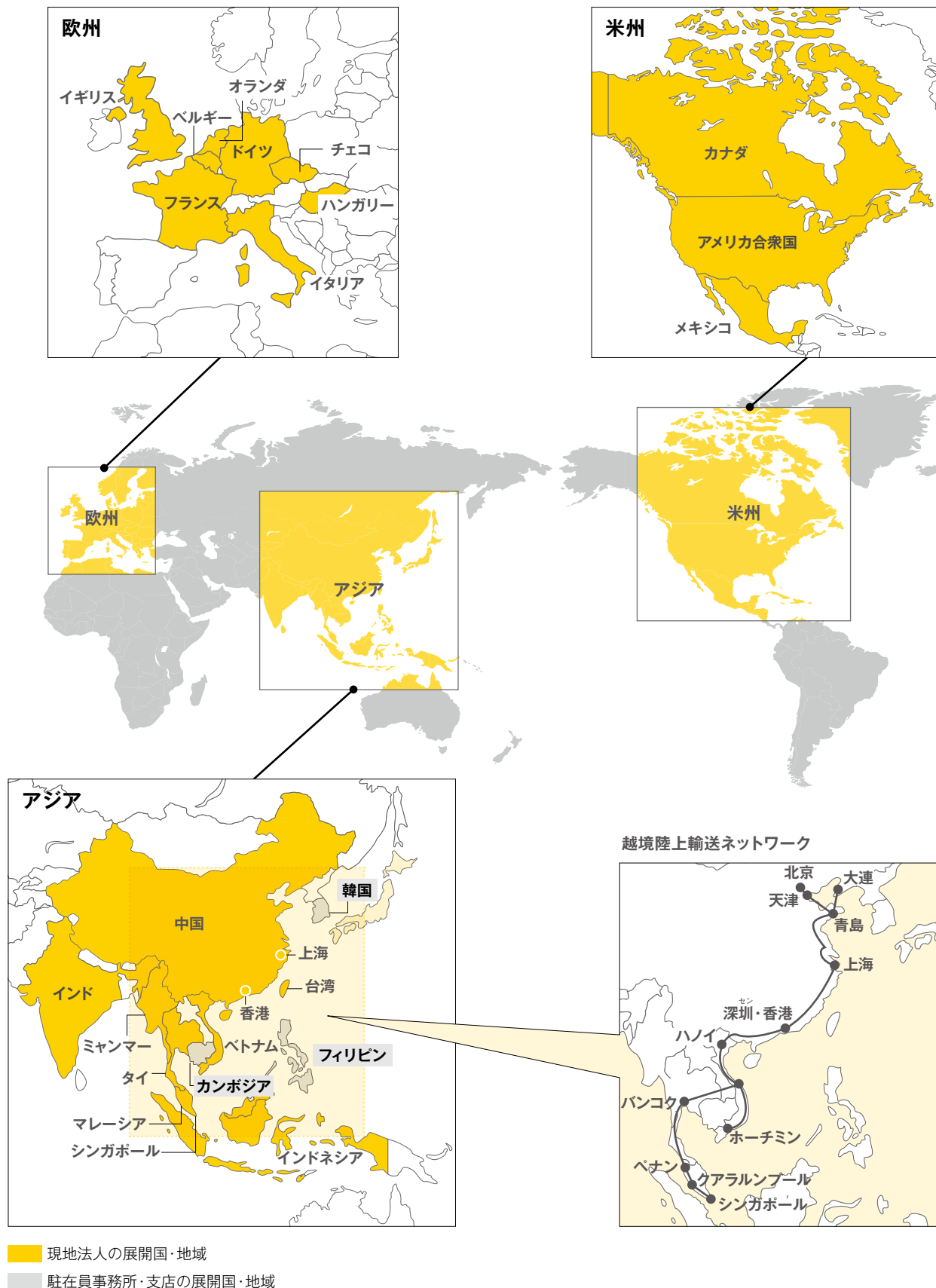


2024年3月期  
取扱数量:  
前期比△2.1%  
単価:  
前期比+2.6%

# グローバルネットワーク

2024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)



## 会社情報／株式情報

2024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：360,496,492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

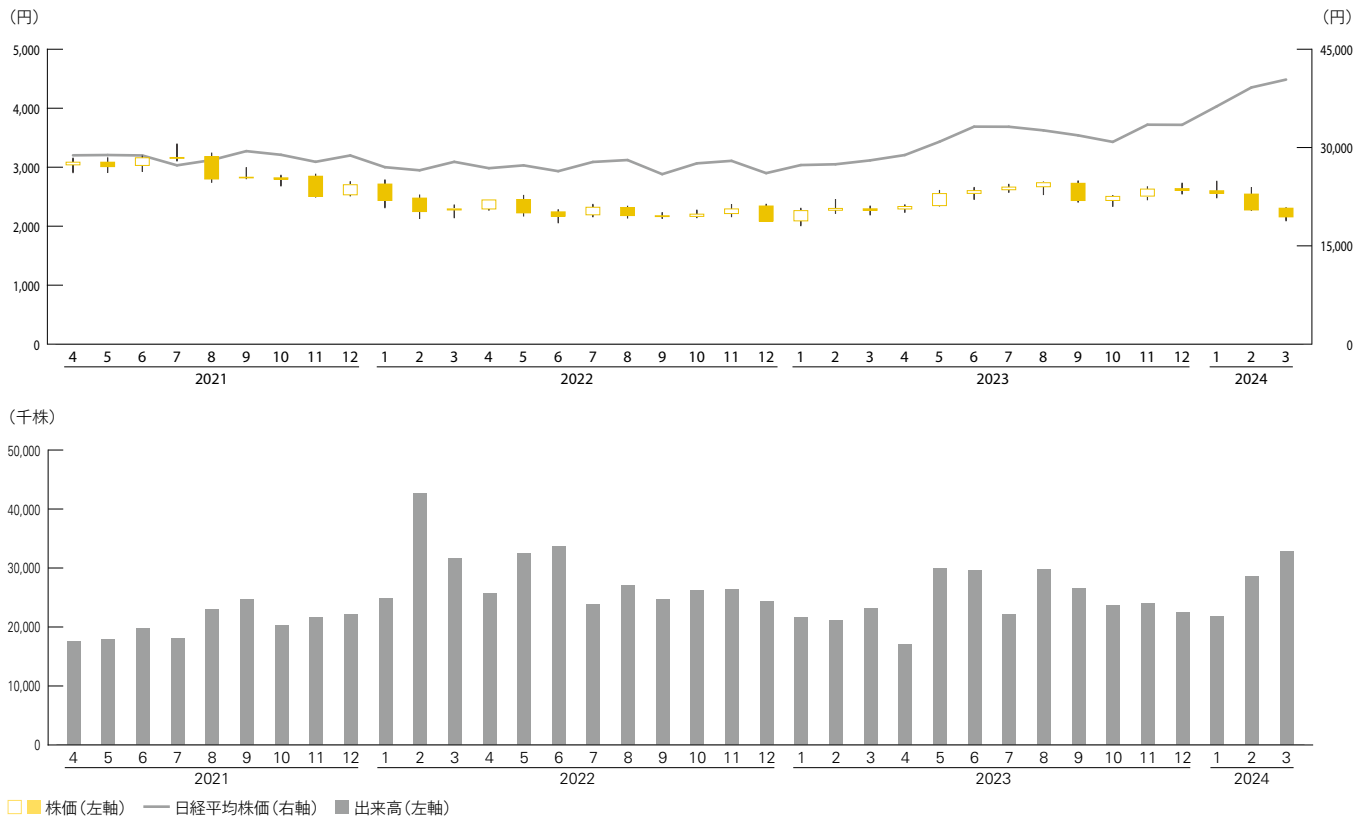
有限責任監査法人トーマツ

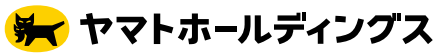
### ▶ 大株主の状況

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)	16.76%
ヤマトグループ社員持株会	7.89%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7.69%
明治安田生命保険相互会社	4.31%
日本生命保険相互会社	4.30%
株式会社みずほ銀行	2.98%
ヤマトグループ取引先持株会	2.38%
トヨタ自動車株式会社	1.67%
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1.60%
損害保険ジャパン株式会社	1.49%
合計	51.10%

## 株価・出来高推移(東京証券取引所)





東京都中央区銀座二丁目16番10号  
電話：(03)3541-4141