

## 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」の部分で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きれ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体現していきます。

#### ▶ 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。

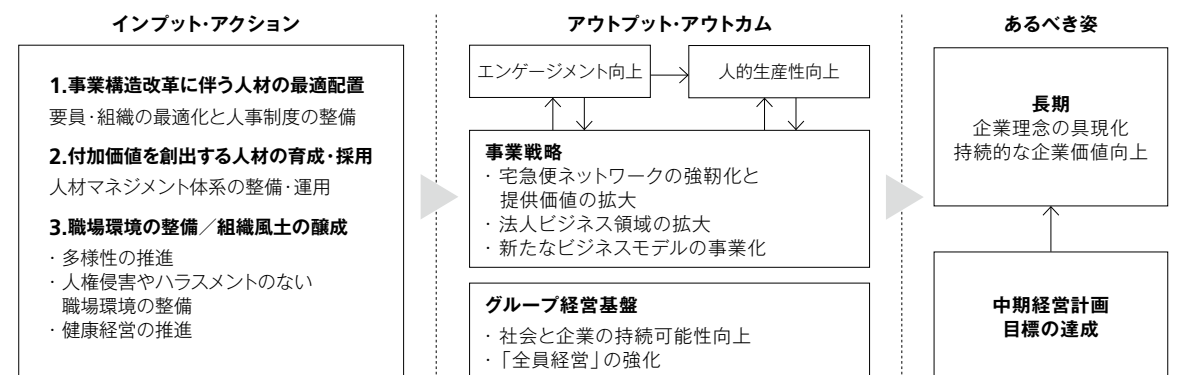
また、ミドルマネジメント層の研修の一環として、引き続き営業所長やロジセンター長などの業務役職者を対象とした職場ディスカッションを実施し、社内対話力の強化による社員エンゲージメント向上へのマインドセットの醸成を図っています。社員エンゲージメントを向上させていく上で、社員意識調査を定期的に実

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



#### 人事戦略で目指す姿

- ・スキルセットを含め、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の構築（“Learning Organization”）
- ・ミドルマネジメント層の強化による現場力の最大化（ミドルアップ・ミドルタウン）

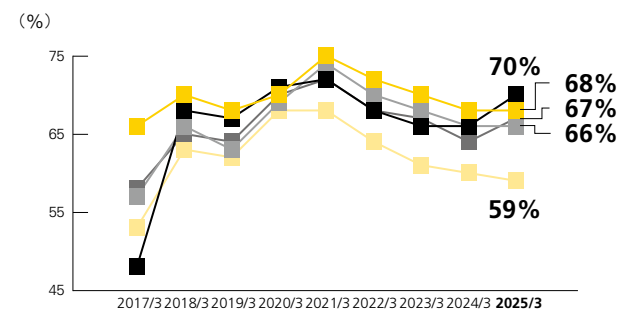
#### 【現状の課題】

- ・宅急便中心のスキルセットの変革
- ・役職者のマネジメント能力の強化
- ・本社から現場第一線までの戦略・施策の理解浸透

#### 【重点実施事項】

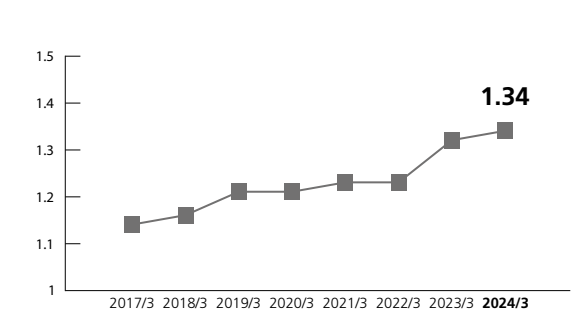
- ・本質的課題を解決できる専門性の強化
- ・対話とフォローアップを通じた施策実行力の強化
- ・中長期視点での施策の継続的な推進

### 社員意識調査推移\*1



\*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－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きます。

## 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の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
役職ポジション配置前研修	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

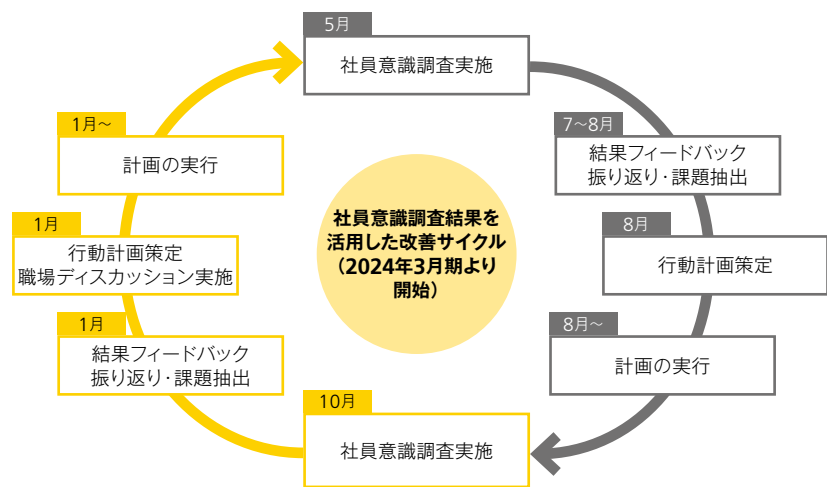


## 職場環境の整備と組織風土の醸成

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 (ファンリテーター)、  
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

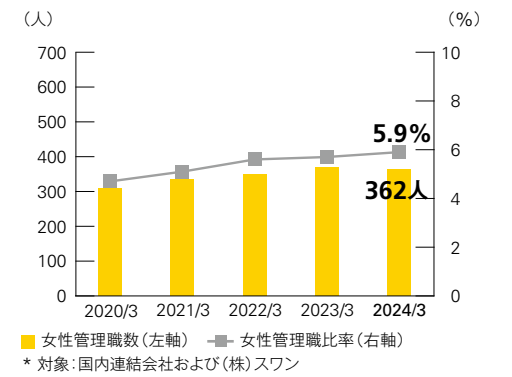
### ▶ 多様な人材が活躍できる環境整備と女性活躍の支援

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

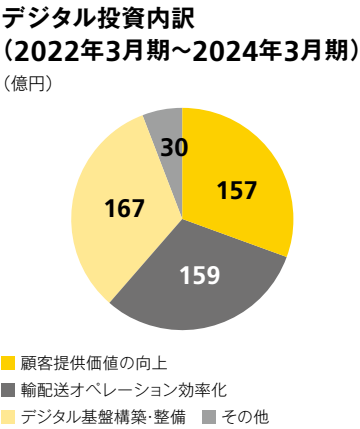
➤ **事業構造改革の効果創出に向けたデジタル投資**  
・事業部と一体でのプロジェクト推進、デジタル基盤の高度化を順次実行

➤ **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

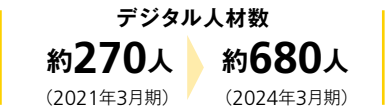
前中期経営計画「Oneヤマト2023」では、デジタル基盤の刷新や輸配送オペレーションの効率化、顧客への提供価値の向上など、事業構造改革の取組みと連動した投資を推進し、2022年3月期～2024年3月期の3年間で513億円のデジタル投資を実行しました。投資の実行にあたり、全社的なデジタル投資を統制する「デジタルガバナンス会議」で投資の妥当性および優先順位を精査し、案件の進捗や導入結果のモニタリングを行うことで投資効果の最大化を図りました。中期経営計画「SX2030 ～1st Stage～」では、収益性向上と利益成長の実現に向けて、輸配送オペレーションの効率化に資するフルデジタルオペレーションの構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

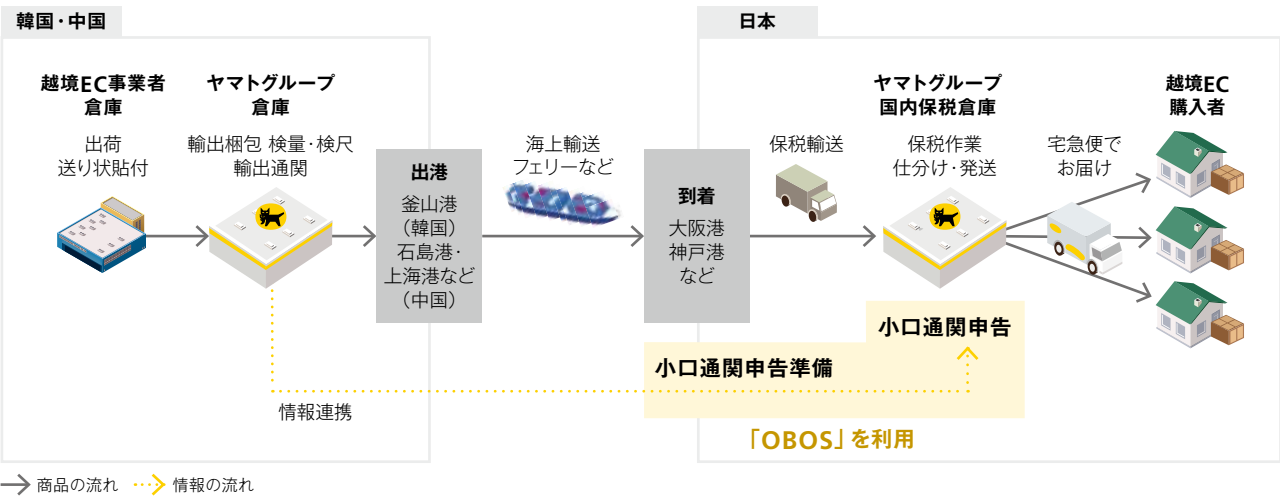
事業部門と一体での提供価値拡大

▶ 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な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

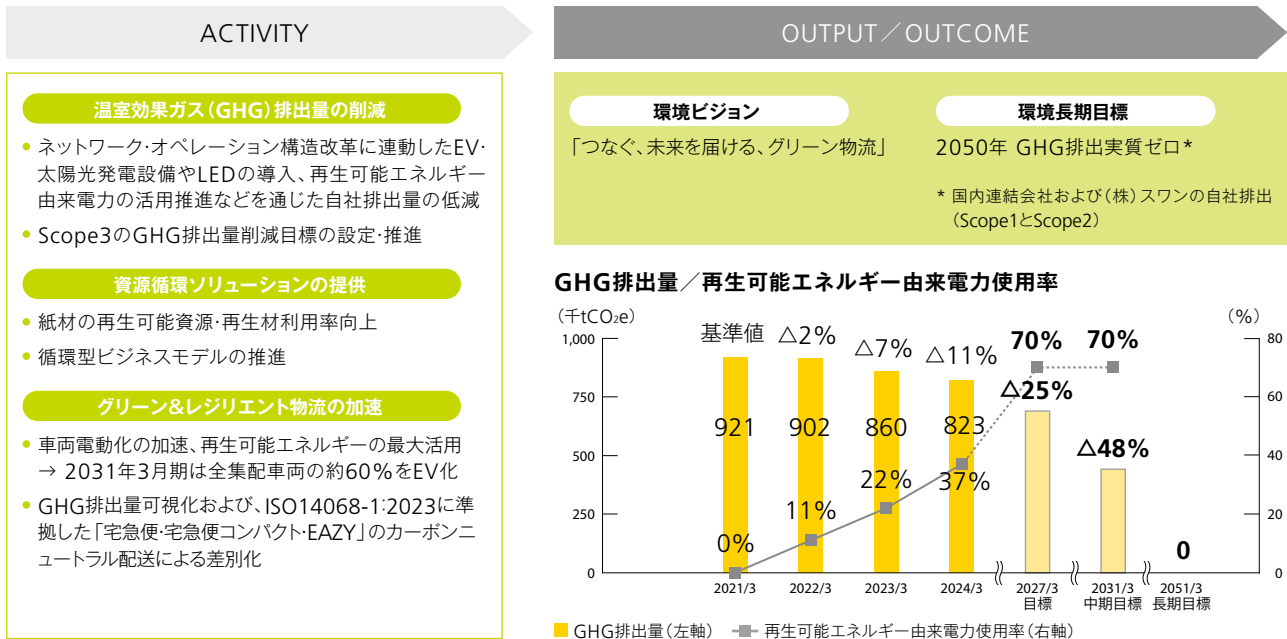


## 環境戦略

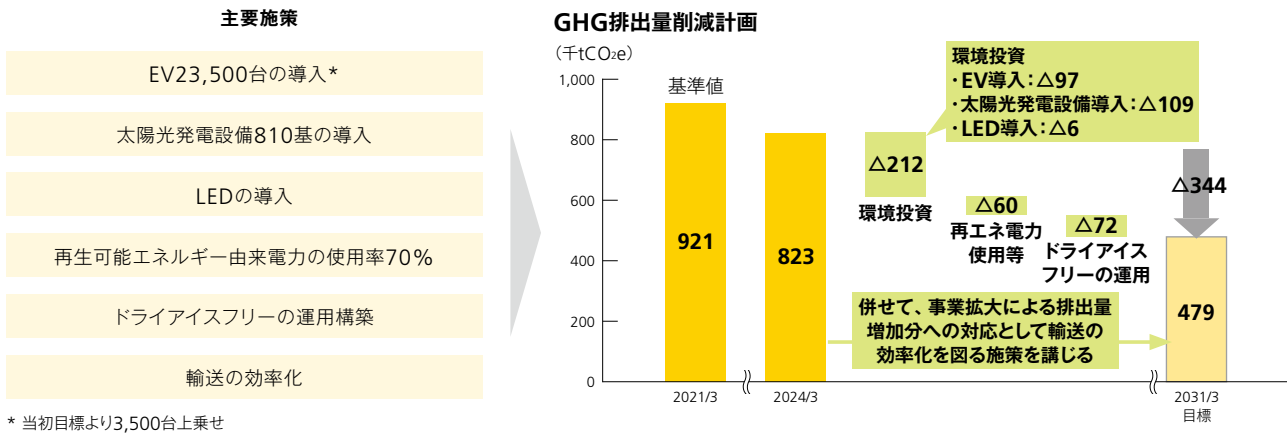
ヤマトグループは、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、環境ビジョンのもと、環境に配慮した経営を推進しています。

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)

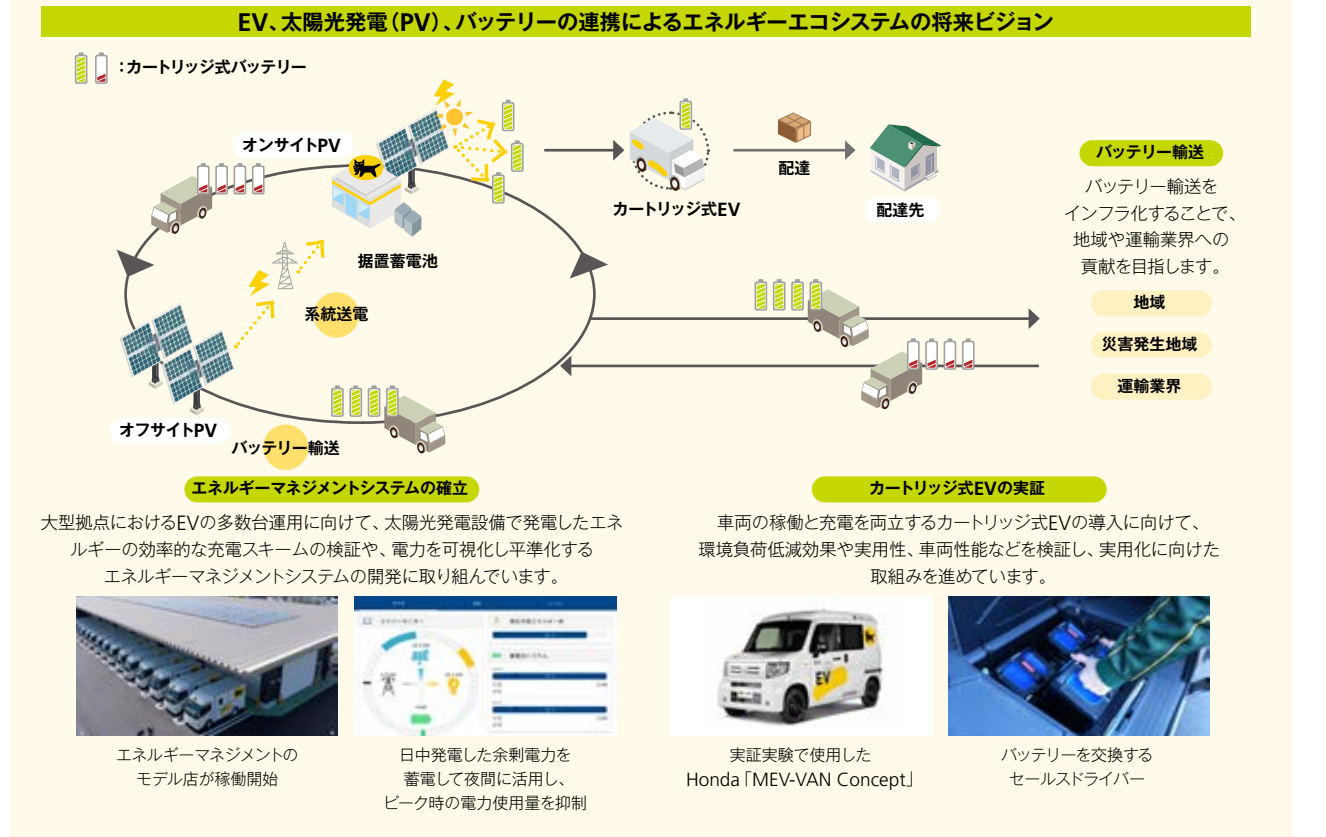
**2,275台**  
(2024年3月期)

### 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	*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: <a href="https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calcr04_coefficient_rev4.pdf">https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calcr04_coefficient_rev4.pdf</a>
KPI	2024年3月期までにEV200台／達成(実績:200台) 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*	



### ▶ 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\*1に準拠したカーボンニュートラルリティ\*2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リ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。

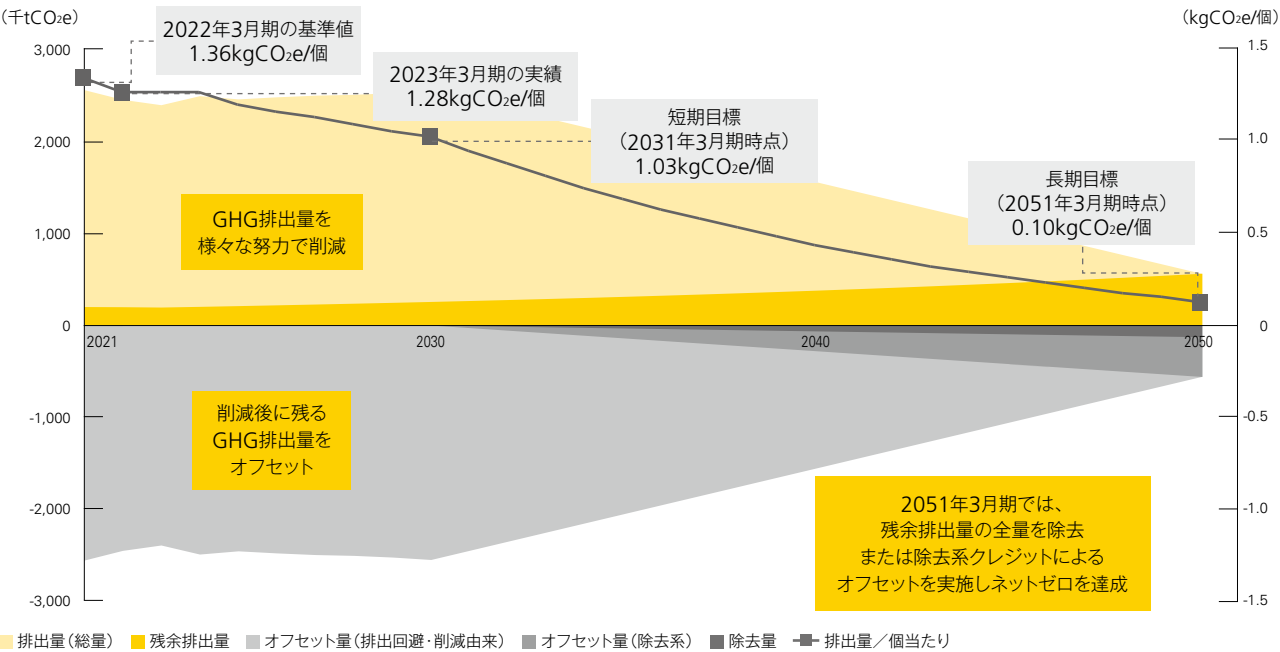
\*1 カーボンニュートラルリティを達成・実証するための原則・要求事項を規定した国際規格

\*2 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リティへの道筋

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/c/csr/takkyubin\\_carbonneutrality/](https://www.kuronekoyamato.co.jp/yt/c/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應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：バ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/tcdf.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

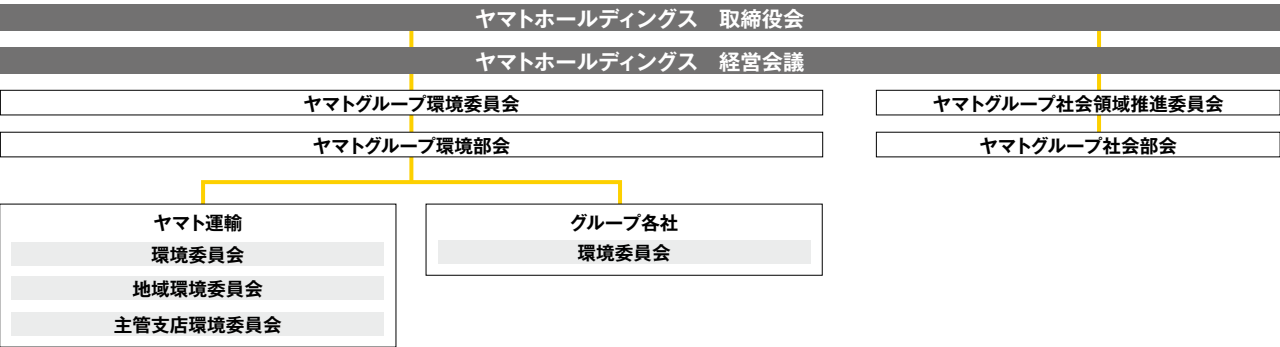
「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない\*”社会の実現への貢献」



\* 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。



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	成果・課題		2027年3月期目標	
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				○	●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  ●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	詳細はP40を参照	GHG排出量 2021年3月期比25%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				○	●NOx・PM排出量の多い15年超の車両の入れ替えが進展 ●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 詳細はP41を参照	自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比40%削減	EV導入 8,500台 低公害車(内燃)導入 2,700台(3年間累計)	
		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%				○	●容器・包装資材の再生可能資源・再生材の利用を拡大  ●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  ●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	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	埋立処分率5%以下	
		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				○	●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 ●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 ●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 ●宅配便3商品の「カーボンニュートラリティ宣言」を発表 詳細はP42を参照	新規	Scope3の排出量削減目標設定完了	
		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				○			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 詳細はP30を参照
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)				○	・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					
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						○	●職務定義に基づく人材マネジメント体系を構築 ●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 詳細はP34を参照	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	
		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(フルタイム)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				○	●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 ●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 ●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 詳細はP37を参照		人権ハラスメント教育受講率 100%	
		障がい者雇用率 2.5%*3		3.1%				○			障がい者雇用率 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%				×			女性管理職比率 10%	
	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				○	●安全指導長の専門職化による知識・スキルの向上 ●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 ●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 詳細はP49を参照		対人交通事故件数 2024年3月期比 15%削減*4	
		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 2024年3月期比 15%削減*4	
		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向けた基盤の整備*3		基盤の構築完了				○	●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 ●国内全社員向け情報セキュリティ教育の実施完了 ●情報セキュリティガイドラインの改定実施		情報セキュリティ重大事故 0件	
		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%				○			・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	
	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				○	●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 詳細はP48を参照	新規	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%	
	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				○	●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 ●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	新規	グループ会社も含めた企業市民活動の社員浸透	

\*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日以上の労働災害による死傷者数 \*9 輸送のGHG排出量算定・報告方法の基準 \*10 ヤマトグループ健康保険組合適用事業所

\*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。  
🔗 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」を定期的に実施し、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・安心に働くことの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敢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。

## 指名報酬委員会委員長メッセージ

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、当社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

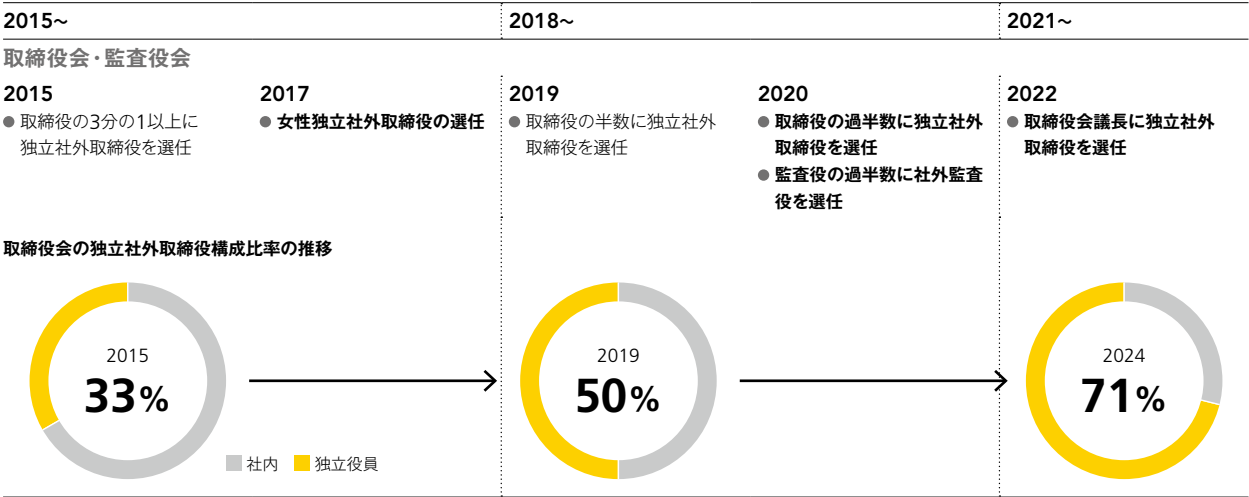
ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し、企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

### 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



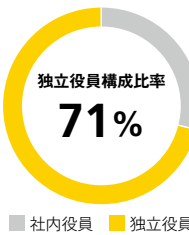
#### 指名・報酬関連制度

	<b>2020</b> ● 役員報酬制度の改定および業績連動型株式報酬制度の導入決定
--	---

#### その他制度

<b>2015</b> ● コーポレートガバナンス・ガイドライン制定 ● 役員研修の実施	<b>2016</b> ● 取締役会の実効性評価実施	<b>2018</b> ● 相談役の廃止	<b>2023</b> ● 特別顧問の廃止
--	-------------------------------	-------------------------	--------------------------

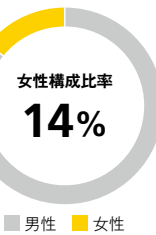
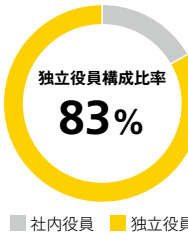
#### 取締役会構成比率（2024年7月1日時点）



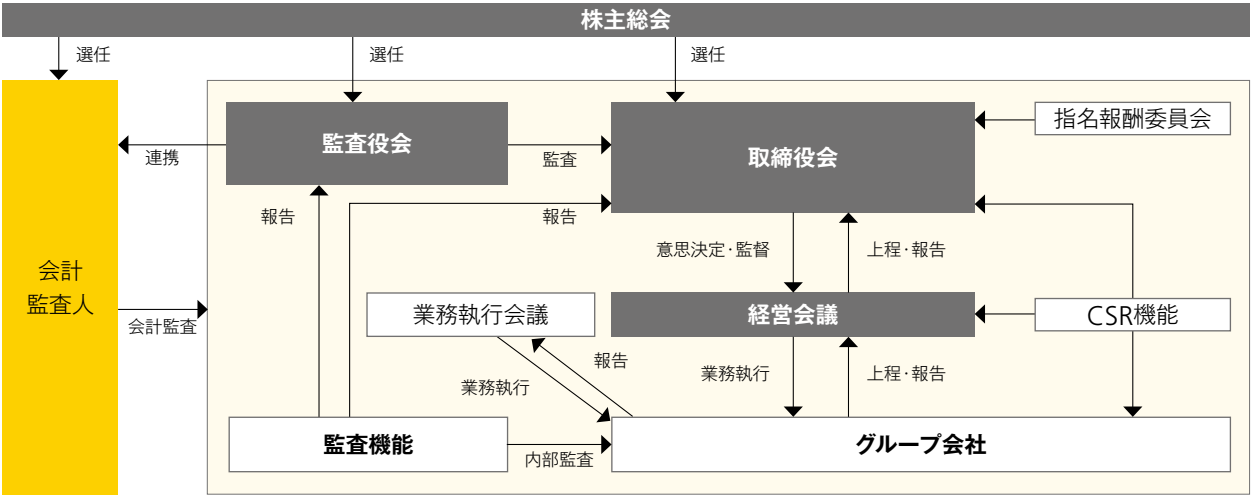
#### 監査役会構成比率（2024年7月1日時点）



#### 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持ちイキ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開催し、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	・三菱マテリアル株式会社社外取締役 ・株式会社資生堂社外取締役	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	・横河電機株式会社社外取締役	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	・ワールドワイド・シティグループ(香港) エグゼクティブチェアマン ・日中経営者フォーラム会長 ・日中・アジア経営者フォーラム会長	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	・山下隆公認会計士事務所所長 ・株式会社新日本科学社外取締役	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	・松田法律事務所弁護士	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	・日本ヒューム株式会社社外監査役	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	2回
	独立社外取締役	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

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

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。

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、必要な対処や是正、再発防止を講じる体制を構築しています。具体的には、社内通報へのグループ共通の具体的な対応手順、処理方法、リスク判断基準を整備し、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、定期的に取り締めに報告することで、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 LIGHT-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 兼常務執行役員
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)



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)

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

榎本 敦司 (IR、イノベーション推進、  
プロジェクト渉外担当)

岡本 道明 (輸配送プロセスエンジニアリング  
担当)

松井 克弘 (南関東 統括)

副社長執行役員 栗栖 利蔵

阿部 珠樹 (輸送 統括)

秦野 芳宏 (輸配送オペレーションシステム  
統括)

大迫 貴司 (北関東 統括)

専務執行役員 恵谷 洋 (グローバル事業 統括)

西田 勢津子 (デジタル 統括)

藤崎 公英 (法人営業 統括)

山中 修 (北信越 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)

松田 弘士 (関西 統括)

正岡 克敏 (財務、経営企画 統括)

寺澤 敦 (中部 統括)

阿波 誠一 (ネットワーク再構築 統括)

石井 雅之 (人事、人材開発 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)

小坂 正人 (中国・四国 統括)

執行役員

中西 優 (国内営業 統括)

櫻井 敏之 (ネコサガ事業開発、  
エリアマネジメント推進 統括)

稲森 浩司 (九州 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)

梅屋 智紀 (法務・リスクマネジメント、安全、  
監査 統括)

水島 浩之 (米州 統括)

渡邊 一樹 (北海道 統括)

コン ジェン ショウ (アジアクロスボーダー 統括)

山内 秀司 (東北 統括)

柴崎 安利 (輸送オペレーション 統括)

糸賀 司 (東京 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