

「新たな物流」「新たな価値」の創造

INTEGRATED REPORT

統合レポート2025
サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ~1st Stage~



CORPORATE PHILOSOPHY

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。私たちは、この「変わるべきからざる価値観」をもとに構成する「グループ企業理念」を拠り所とし、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす企業となることを目指しています。



Values

ヤマトグループが大切にする価値観

企業姿勢

社員行動指針

—— ヤマトグループの価値観や考え方を表す方針 ——

社訓



経営理念

ヤマトグループは、
社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、
より便利で快適な生活関連サービスの創造、
革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

社訓

一、ヤマトは我なり

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

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

「運送行為」は単に物を運ぶことだけではなく、お客様（委託者）の心（意思）をお届けし、
お客様（委託者・受取人）に喜びをもたらすことである、と定義しています。

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが社会の一員として法律やルールを遵守するとともに、
高い倫理観を持って行動することの重要性を表しています。

目指す姿の実現に向けて

Vision

これからのヤマトグループのあるべき姿

中期経営計画

サステナビリティ・トランسفォーメーション2030
～1st Stage～

Mission

ヤマトグループが、社会において
果たすべき使命や存在意義

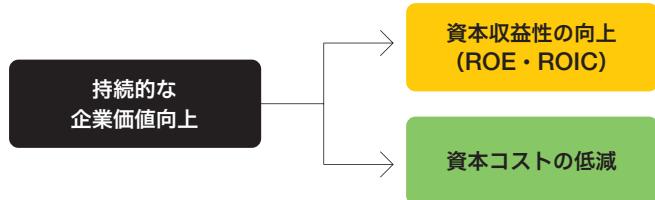
経営理念

本レポートで伝えたいこと

「ヤマトホールディングス統合レポート」は、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、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てお伝えし、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発行しています。

「統合レポート2025」では、持続的な企業価値向上の観点から、「資本収益性の向上(ROE・ROIC)」と「資本コストの低減」を軸に、特にお伝えしたいポイントとして、事業ポートフォリオの変革を通じた利益成長の解説に注力しています。

CONTENTS



SECTION 1

使命と目指す姿

- 01 グループ企業理念
- 03 本レポートで伝えたいこと
- 05 目的地と現在地
- 07 挑戦とイノベーションの歴史

SECTION 2

マネジメントメッセージ

- 09 TOPメッセージ
- 13 CFOメッセージ

SECTION 3

企業価値向上のストーリー

- 17 価値創造プロセス
- 19 価値を生み出す源泉
- 21 2030年への道筋と中期経営計画
- 23 事業ポートフォリオの変革

SECTION 4

価値創造の実践

- 25 基盤領域
- 29 成長領域
- 33 新規領域

SECTION 5

グループ経営基盤の強化

- 37 人事戦略
- 43 デジタル戦略
- 45 環境戦略
- 49 社会戦略
- 55 コーポレート・ガバナンス
- 56 取締役会議長メッセージ
- 57 取締役会・監査役会の運営状況
- 59 役員一覧
- 61 指名報酬委員長メッセージ
- 62 役員報酬
- 63 株主・投資家との対話を通じた企業価値の向上
- 64 リスクマネジメント

SECTION 6

企業データ

- 65 パフォーマンスハイライト
- 67 10カ年データ／業績ポイント
- 69 グローバルネットワーク／社外からの評価
- 70 会社情報／株式情報

株主・投資家の関心事項・よくある質問

1 中期経営計画の進捗と、
今後の利益成長の実現方法を知りたい

→ P.9 TOPメッセージ
P.23 事業ポートフォリオの変革

2 資本効率(ROE・ROIC)の具体的な改善策は?

→ P.13 CFOメッセージ

3 エクスプレス事業の収益性向上策は?

→ P.25 値値創造の実践：基盤領域

4 宅急便に次ぐ成長ドライバーは?
法人向けビジネスの拡大戦略は?

→ P.29 値値創造の実践：成長領域
P.33 値値創造の実践：新規領域

5 事業変革に向けた人事戦略は?
人的資本投資の企業価値への貢献は?

→ P.37 人事戦略

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日
(一部で上記期間外の活動も記載)

報告対象範囲

特に断りのない限り、ヤマトホールディングス株式会社および連結子会社です。財務情報は連結財務諸表の対象範囲と同一ですが、非財務情報については、一部の指標で集計対象が異なる場合があります。その際は、注記を付し、報告の正確性と比較可能性を担保しています。

将来情報に関する留意事項

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の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、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ください。

参考にしたガイドライン

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



情報開示体系

財務情報中心



ウェブサイト: 株主・投資家情報
決算説明会資料／有価証券報告書など
<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/>

非財務情報中心



ウェブサイト: サステナビリティ
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/>

統合レポート

目的地と現在地

At a Glance (2025年3月末時点)

営業収益

1兆7,626億円

営業利益

142億円

宅配便サービス国内シェア

第1位※1
(シェア47.2%)

宅配便 年間取扱数量

約23億個※2
(宅急便・宅急便コンパクト・EAZY・
ネコポスクロネコゆう(パケット)

国内宅急便ネットワーク

カバー率100%

社員数

約17万人

セールスドライバー

約5.4万人

集配車両

約4.4万台
(うちEV 約4,200台)

ラストマイル集配拠点

約2,800拠点

ターミナル

約80拠点

法人向け拠点

約400拠点

会員制サービス登録数

個人 約5,900万人

法人 約180万社

※1 出所：国土交通省「令和6年度 宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」

※2 2025年3月期実績



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



挑戦とイノベーションの歴史

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、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、「イノベーションを起点」に、「新たな物流」「新たな価値」を創造していきます。

事業環境

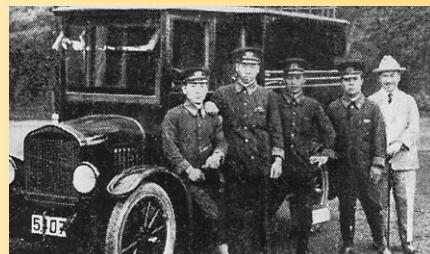


1919年頃
貨物輸送の変化
(牛馬車・荷車からトラック輸送へ)



1920年代末～
1930年代初頭
都市化と経済不況が交錯する
変化の時代

挑戦とイノベーション



1919年

トラック運送会社 大和運輸 創業

トラックの数が日本全国で204台に過ぎない中、創業者・小倉康臣はトラックが必ず貨物輸送の主役になるという強い信念のもと、4台を購入し、創意工夫によってトラック運送事業を開始しました。



1929年

日本初の路線事業 大和便の開始

日本で初めての路線事業として、東京～横浜間の定期便を開始しました。トラックの貸切輸送が主流だった中、定期便はドア・ツー・ドアの小口輸送に対応し、多様な事業者のニーズに応える革新的な物流システムに成長しました。

商品・サービス等

法人向けビジネス

- 1929 東京～横浜間の定期積み合せ輸送開始
- 1951 C.A.T(シヴィル・エア・トランスポーテート)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 國際航空混載貨物の取り扱い開始

宅急便関連

変わるべきからざる価値観

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。

持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業



1970年代半ば～

高度経済成長期から
安定成長期への移行
より多様で個人化された
消費スタイルへの変化



2020年～

EC化の進展や
持続可能性志向による
消費行動や流通構造の変化



1976年

宅急便の開始

個人が手軽に荷物を送ることができる初の本格的サービス「宅急便」により、「個人向け小口配達市場」そのものを創出し、その後の日本の物流・消費行動を大きく変えるイノベーションとなりました。



2020年以降

宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオの変革

消費行動や流通構造が大きく変化する中、「グループ経営構造改革」によって経営資源を結集し、経営のスピードを向上しました。そして現在、「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、宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオの変革を進めています。

宅急便を基盤に多様なソリューションを創出

- 1973 ヤマトシステム開発(株)設立、情報・通信分野の事業開始
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)に統合
2007 「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」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

- 2020 EC事業者向け配送商品「EAZY(イージー)」開始
2021 グループ経営構造改革(グループ9社を1つのヤマト運輸に統合し、「Oneヤマト体制」を構築)
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 コンラクト・ロジスティクス事業を手がける(株)ナカノ商会を連結子会社化

- 1976 「宅急便」発売
1983 「スキー宅急便」「国際宅急便」発売
1984 「ゴルフ宅急便」発売
1988 「クール宅急便」発売
1989 「空港宅急便」発売
1997 宅急便全国ネットワーク完成
1998 「宅急便時間帯お届けサービス」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

- 2021 宅急便の取り扱いサイズを拡大(180・200サイズを新設)
2023 宅急便・宅急便コンパクト・EAZYの国際基準に準拠した「カーボンニュートラリティ」を達成
2023 日本郵政グループとの協業により「クロネコゆうパケット」のサービスを開始
2024 同じく「クロネコゆうメール」のサービスを開始
2024 「クロネコメンバーズ」会員に「置き配」提供開始

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ことともに、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。

TOP MESSAGE



ヤマトグループの存在意義と、 持続的な企業価値創造への決意

ヤマトグループは創業以来、社会の変化に寄り添い、豊かな社会の実現に貢献してきました。今日、私たちは物流の2024年問題をはじめとした労働力人口の減少、気候変動の深刻化、地政学リスクの増大といった、不確実性の高い事業環境に直面しています。しかし、これらの社会課題は、同時に私たちが存在意義を最大限に發揮し、新たな価値を創造する機会であると捉えています。

ヤマトグループは、2030年の目指す姿を「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」と定め、中期経営計画「サステナビリティ・トランسفォーメーション2030～1st Stage～」を推進しています。これは、ビジネスを通じて環境や社会課題の解決に貢献することで、持続的な企業価値向上を実現するという、私たちのゆるぎない決意の表れです。

中期経営計画の初年度であった2025年3月期（前期）は、法人営業支店が向き合う大規模な法人のお客様への営業力を強化したこと、新規のお客様との取引を含め、宅急便の取扱数量はおおむね計画どおりに拡大しました。一方で、個人消費の

低迷が継続し、宅急便の営業所が向き合う個人および小規模な法人のお客様の取扱数量回復は、下期に持ち越す形となりました。また、宅急便の届出運賃の改定や、法人のお客様に対するプライシング適正化交渉を推進しましたが、前期時点ではコスト上昇分を十分に転嫁するには至りませんでした。

このような外部環境の厳しさを受け止めつつ、ヤマトグループは、パートナーの皆様を含めた人的投資や法人向けビジネスにおけるM&Aなどを実行し、今後の成長に向けた事業基盤を強化してきました。そして、2025年3月期下期には增收増益に持ち直すことができました。特に、宅急便ビジネスの復調は2026年3月期（今期）も継続しており、ポジティブな兆候と捉えています。この回復基調をさらに強固なものとし、ヤマトグループならではの価値創造を通じて、中長期的な企業価値向上を確実なものとすべく、構造改革の取組みを推進していきます。

事業戦略と利益成長ドライバー

ヤマトグループの利益成長は、大きく3つの柱で推進していきます。

社会課題を成長エンジンに転換し、 事業ポートフォリオ変革を加速する

代表取締役社長 社長執行役員 長尾 裕

プライシングの適正化

法人部門の向き合う大規模な法人のお客様に対して、付加価値に応じたプライシング交渉を強化しています。この領域の収益性向上が大きな課題であり、同時に機会でもあります。単なる値上げ要求にとどまらず、お客様のサプライチェーン全体をカバーする提案力を強化することで、プライシング交渉の確度を高め、収益性向上を着実に進めていきます。

例えば、BtoBのお客様は価格上昇への許容度が相応にある一方、BtoC、特にEC事業者は値上げが販売価格に直結するため、交渉は容易ではありません。しかし、ヤマトグループならではのスピード配送を提案するなど、お客様への付加価値を高め、それを適正なプライシングで提供することで、持続的な収益性向上につなげていきます。また、前期、宅急便を入口にスタートした新規取引については、サプライチェーン全体での価値提供に向けて、コントラクトロジスティクス（CL）や、グローバル領域を含めた提案を進めています。

なお、競合他社より安価な提案がなされるケースもあり厳しい競争環境は継続していますが、ヤマトグループの提供価値とそれに見合った対価をいただく交渉力をさらに高めることで収益性向上を図っていきます。

売上の約半分強を占める宅急便部門（小口法人・個人向け）では、トップラインの継続的な成長に向けた営業力の強化が不可欠です。前期はトップラインを伸ばすのに苦労しましたが、第3四半期以降は回復基調にあり、今期のスタートにおいてもそのトレンドは継続しています。

この回復基調をさらに強固なものにするため、ヤマトグループの最大の強みであるセールスドライバー（SD）がこれまで以上

に活躍できる環境整備に取り組んでおり、マネージャー層やSDをサポートする人材を営業所に再配置するなど、第一線の営業力強化に取り組んでいます。競合他社の動向を注視しつつ、私たちはお客様との信頼関係をより強化していくことで、健全な競争をリードしていく考えです。

法人向けビジネスの成長

CL事業およびグローバル事業は、法人向けビジネスにおける重要な成長ドライバーです。

CL事業では、お客様のサプライチェーン全体への提案力強化と営業収益の拡大を推進しています。2024年12月に実施したM&Aで(株)ナカノ商会がヤマトグループに加わったことは、この戦略を加速させる重要な一歩となりました。同社のリソースやノウハウを活かしたシナジー創出により、CL事業の拡大と倉庫オペレーションの効率化の両面に取り組んでいます。

グローバル事業では、中国発日本向けクロスボーダーECにおける主要プレイヤーとの取引深化に注力しています。単に日本国内の配送を請け負うことになるとどまらず、サプライチェーンの上流工程から、企業のコンプライアンスやサステナビリティの領域までを含めた包括的な提案へと発展させています。ヤマトグループが中国におけるお客様の物流センターでのオペレーションから連携することで、物量や波動をいち早くつかみ、宅急便ネットワークへの負荷を軽減するとともに、配達地域ごとに最適な空港に商品を引き入れることで輸配送の効率化も図っています。これら一連の戦略的な取組みにより、収益性を高めつつ、利益成長につなげていきます。

また、海外地域では北米、インド、東南アジア、および中国を

TOP MESSAGE

重点地域と位置づけ、コントラクトロジスティクス分野でのM&Aや提携候補の選定・交渉を進めています。注力地域に強固な基盤を確立することで、グローバルでの事業拡大を加速させていきます。

抜本的なコスト構造改革と効率化

ヤマトグループは、この数年で大きく変化した物流環境に対応し、強靭な「足腰」をつくり上げることを目指しています。ラストマイルの領域は、SDの待遇やモチベーション向上およびオペレーションの効率化に資する投資を行い、社員に無理をさせない形で生産性を高めるとともに、個人および小規模な法人のお客様の取扱数量を拡大させることで収益性を高めていきます。

一方で、輸送の領域は、首都圏や関西圏などの大消費地周辺に物流倉庫が林立し、ECを中心にそこから全国への荷物の流れが加速する中で、荷物の偏在など従来の輸送ネットワークとのアンマッチが顕在化しています。また、物流の2024年問題の影響により、長距離輸送を中心に運送業界の輸送力が低下しています。これらの課題に対し、中継拠点を定めリレー方式でつなぐ輸送方法への切り替えや、フレイターを含めたモーダルシフトなどによる輸送プロセスの最適化を通じて、オペレーティングコストを適正化し、持続的かつ効率的な成長基盤を確立していきます。前期における輸送効率や仕分け作業の生産性低下によるコスト上昇に対し、今期は年間100億円近いコスト削減効果を見込んでおり、具体的なアクションを推進し、隨時、進捗をモニタリングしていきます。

「グリーン・モビリティ」の事業化

ヤマトグループは、物流の2024年問題や気候変動などに向き合い、ビジネスパートナーの皆様とともに課題解決に積極的に取り組むことで、温室効果ガス排出量の削減や、持続可能で効率的な物流システムの構築、社員の健康管理などの知見とノウハウを蓄積してきました。

それらを「グリーン・モビリティ」のビジネスモデルとして磨き上げ、サプライチェーンの持続可能性を高めるソリューション

として事業者に提供することで、私たちの新たな成長につなげています。

「クルマ」および「エネルギー」の観点では、車両整備サービスに加え、EVの調達や効率的な活用ノウハウ、再生可能エネルギー由来電力の供給、ヤマトグループで開発したエネルギー・マネジメントシステムなどをパッケージ化した「EVライフサイクルサービス」の提供により、車両を使用する法人のお客様の環境対応ニーズに応えていきます。また、「ヒト」の観点では、オンライン医療サービス「MY MEDICA（マイメディカ）」の提供を通じて、健康リスクが高い傾向にある、運送事業者の従業員の健康管理や、健康に起因する事故防止に向けた取組みを支援していきます。さらに、幹線輸送を基盤にシステム上であらゆる荷主企業と物流事業者をマッチングするオープンプラットフォームを活用した共同輸配送サービスの提供を通じて、業界の垣根を越えた物流の効率化に貢献していきます。

これらのサービスを組み合わせ、お客様のニーズに合わせて一体的に提供することで、サプライチェーンの持続性向上に貢献しながら、新たな収益源として育成していきます。

資本効率の向上と新CFOの役割

新たなCFOを配置した経営体制のもと、バランスシート・マネジメントの強化を通じた資本効率の向上と、キャッシュ・フロー創出力の最大化に取り組みます。過去の資本政策では、事業領域が宅急便に偏り、大規模な設備投資が必要であったため、バランスシートが保守的になっていた面は否めません。しかし、現在取り組む事業構造改革を通じて、宅急便以外の事業領域を拡大し、収益ポートフォリオの多様化を進めることとあわせて、より筋肉質な財務体質へと転換を図ります。

また、CFOを中心に、営業、オペレーション、財務、人事の連携強化を図る組織変革も進めています。各事業がデータを活用して効率化・生産性向上を図ることは当然ですが、事業の取組みが財務的にどのような成果につながるのかを深く掘り下げ、経営陣に対してタイムリーかつ具体的な示唆を提供することを、CFOに求めています。CFOは、このデータに基づいた財務戦

略の立案と実行を強力に推進し、経営の羅針盤としての役割を担っていきます。

人的資本への投資と組織変革

私たちが様々な経営資源を用いて事業を推進する中で、競争優位性を生み出す最も重要な要素は「社員」であると考えています。社員の安心、ヤマトグループで働くことへの誇り、そして仕事に対するやりがいや満足度を高めていくことが事業を考える上での最優先事項です。ここが起点となり、お客様へのサービス品質やコミュニケーション、営業力が向上し、結果として業績に反映され、最終的には株主の皆様への還元につながるという好循環を生み出します。このような考え方のもと、人的資本への投資と組織変革を積極的に推進しています。

SDに対しては、賃上げや各種手当の見直しによる待遇向上に加えて、業務負荷を軽減する環境整備にも力を入れています。これは、SDのエンゲージメント向上に直結し、サービス品質の向上、顧客満足度の向上、さらには生産性の向上につながるものと確信しています。2025年春の労使交渉においても、労働組合からの要求に満額回答しており、社員が安心して働く環境を整えることで、ヤマトグループの競争優位性をさらに高めています。

SD以外の職種についても、ジョブ型人事制度の導入を進め、社員一人ひとりが自身の強みを発揮し、働きがいを感じられる環境を創出します。これにより、多様な人材が活躍できる組織へと変革し、イノベーションを加速させます。

また、本社と現場間の距離を縮める組織改革も推進し、現場の声を経営に迅速に反映することで、変化に強い、しなやかな企業体質を構築していきます。これらの組織変革は、単なる制度変更にとどまらず、ヤマトグループのカルチャーそのものを変革していくという強い意志を持って取り組んでいます。



社員との座談会の様子(2024年10月)

将来に向けた展望

ヤマトグループは、中期経営計画の最終年度となる2027年3月期において、連結営業利益1,200～1,600億円（連結営業利益率6%以上）、ROE12%以上、ROIC8%以上の達成を目指として設定しています。初年度である2025年3月期の業績および当計画の進捗状況、事業環境の変化などを踏まえ、数値目標の精査を行っていますが、持続的な成長と企業価値向上を実現するコミットメントに変わりはありません。

その実現に向けて私たちは、宅急便にとどまらず、提供価値の幅を広げることで、事業ポートフォリオの変革を強力に推進していきます。法人向けビジネスの拡大、「グリーン・モビリティ」の事業化、そしてグローバル展開の加速によって、収益源の多角化を図り、持続的な成長を実現します。

また「変化に対応できる強靭な企業体質」の構築は、私たちの重要課題です。過去の成功体験にとらわれず、常に社会やお客様のニーズの変化を捉え、自らを変革し続けることで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

今後とも、ヤマトグループへのご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

長尾 裕

CFO MESSAGE

データとファイナンスの力で稼ぐ力を最大化する

専務執行役員 CFO
野村 優

アマゾン、アップル、コーチなどグローバル企業のアジア太平洋の経営層として10年以上の実績を有する。国内では西友、楽天西友ネットスーパーの取締役を歴任し、業績改善、M&A、人事制度改革、DX推進を成功に導いた。投資ファンドの知見も活かし、投資家との対話を進化させ、ヤマトグループの企業価値向上に貢献する。



CFO就任にあたって ～ヤマトグループの真の価値を市場へ

2025年4月よりCFOに就任しました野村です。私は、機関投資家として培ったアナリスト経験と、複数の事業会社におけるファイナンス、HR、DX推進の経験を活かし、ヤマトグループの企業価値最大化に全力を尽くしてまいります。

まず、ヤマトグループが持つ本来の企業価値は、現在の資本市場の評価をはるかに上回るポテンシャルを秘めていると強く感じています。全国に広がるラストマイルネットワーク、温度帯管理、配送スピード、お客様と向き合うセールスドライバーの卓越したサービス品質といった比類なき経営資源が持つ価値は、エクスプレス事業の収益性向上という形で明確に示していきます。加えて、従来の物流の枠を超えた付加価値の提供を通じて顧客企業のサプライチェーン・マネジメントを担い、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を推進します。さらに、私たちが持つEVやエネルギー・マネジメントのノウハウを顧客企業にも展開し、持続可能な社会の実現に貢献する新たな収益事業を育てていきます。これらの価値が資本市場においても十分に評価されるべく、市場との対話を深め、計画を着実に実行してまいります。

この、秘められたポテンシャルと現在の市場評価とのギャップこそが、私たちが向き合うべき最大の課題です。CFOとしての使命は、ヤマトグループの真の企業価値を顕在化させることに

ほかなりません。その鍵は、私たちが宅配便シェアNo.1企業として蓄積してきた膨大な配送・顧客データと、それを価値に変えるファイナンス機能の変革にあります。従来の管理部門としての役割から脱却し、事業部門のビジネスパートナーとして、データに基づいた精度の高い分析と予測を通じてヤマトグループ全体の「稼ぐ力」を最大化します。この変革こそが、本来の企業価値を資本市場に正しく評価していただくための道筋であると確信しています。

利益成長を牽引する3つのドライバーと 事業ポートフォリオの変革

前段で述べた課題を解決し、持続的な「稼ぐ力」を強化するため、ヤマトグループの利益成長を牽引する3つの主要ドライバーとして、「プライシングの適正化」「法人向けビジネスの成長」「オペレーティングコストの適正化」を掲げています。これらは、オンライン消費の拡大、労働力不足、国際情勢の不安定化といった変化する事業環境下で、収益構造を抜本的に改善するために不可欠だと考えています。

「プライシングの適正化」においては、特にヤマトグループの根幹を成すエクスプレス事業において、その付加価値に見合った価格を実現することが急務です。全国規模の高品質なラストマイルネットワーク、卓越したスピード、そして温度管理を含めたきめ細かな顧客対応といった世界トップクラスの付加価値を

提供するヤマトグループのサービスに対し、その価格はいまだ価値に見合った水準には達していないと認識しています。特に法人のお客様においては、付加価値に応じたプライシング適正化交渉を強力に推進する必要があります。私たちが社会的インフラとしての責務を果たすためには、適正な価格設定が不可欠です。日本においては、値上げが悪と見なされる傾向があることは承知していますが、適正な価格設定は健全な経済成長に必要なエンジンの一つであり、持続可能な事業運営のためには、お客様への価値提供を最大化しつつ、その対価を適切にいただくことが重要です。特に燃料価格の高騰など、当社ではコントロールできないコスト増に対しては、航空運賃と同様に、適切な形で価格転嫁を検討し、将来的な設備投資にも必要な利益を確保していく考えです。

この適正化には、営業部門における「正しいコミュニケーション」が不可欠です。単なる値上げではなく、当社の品質やサービスレベルが他社と比較して優れている理由、提示する金額が適正である根拠をデータに基づき論理的に説明し、お客様に当社の価値を深くご理解いただくことが重要です。お客様に当社の価値を正しく伝え、共感を得ながら、利益目標達成と企業価値向上に貢献できる人材育成を強化してまいります。

「法人向けビジネスの成長」と「オペレーティングコストの適正化」もまた、収益性向上の重要な柱です。法人向けビジネスにおいては、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業を中心に、宅急便ネットワークとのシナジーを活かした法人向けソリューション領域の成長を厳格な投資規律に基づくM&Aも活用して加速させます。同時に、エクスプレス事業におけるオペレーティングコストの適正化に関し、デジタル技術の活用による生産性向上を徹底し、コスト構造を抜本的に改善することで、持続的な利益成長を実現します。

これらの利益成長ドライバーを推進するとともに、事業ポートフォリオの変革を断行します。今期(2026年3月期)より、中期経営計画期間の想定として示したWACC(加重平均資本コスト)の6~8%をもとに、事業やサービスの継続判断基準を見直しました。目的は、収益性の低い事業の見直しと、成長分野へのリソース集中を通じたグループ全体の収益体质改善です。この新たな基準に基づき、資本コストを上回る利益を生み出せない事業は、売却や撤退も含めてゼロベースで見直します。その一方、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業といった成長分野、そしてモビリティ事業などの新規ソリューション事業へは経営資源を重点的に配分し、グループ全体の収益性と資本効率の向上を追求します。

► 2026年3月期の方針

| 利益成長ドライバー | 方針 |
|-----------------|--|
| プライシングの適正化 | 収益構成を変革し、付加価値に応じた適正なプライシングを実施することで、営業利益を押し上げる |
| 法人向けビジネスの成長 | 法人向け輸配送ネットワークおよびオペレーションノウハウを活かした国内における大型DC、FC案件の提案・獲得※および顧客のグローバルビジネスに対する付加価値創出を通じた収益成長により、営業利益を拡大 |
| オペレーティングコストの適正化 | 新規・既存拠点の機能や運び方、作業人員構成などを見直し、顧客ニーズに対応しつつ、固定費の抑制および業務量に応じた変動費コントロールを実施 |

※DC(Distribution Center):保管・在庫管理を主とし、受注に応じピッキング・梱包・出荷などを行う

FC(Fulfillment Center):主にEC事業者向けに在庫管理・ピッキング・梱包・出荷・返品対応までの一連の業務を一括で行う

CFO MESSAGE

バランスシート・マネジメント

～攻めの財務戦略へ

ヤマトグループはこれまで、強固な財務基盤を築いてまいりました。高い自己資本比率と潤沢な手元流動性を確保することで、安全性には十分に配慮してきました。しかし、今後はこの強固な財務基盤を単なる「守り」としてだけでなく、資本効率の向上と成長投資に資する「攻め」の視点で、より積極的に活用していくことが重要であると認識しています。

具体的には、保有する資産の有効活用を推進します。すでに2025年3月には、本社を含む4物件について、セール・アンド・リースバックを実行していますが、引き続き、物件ごとに検討を進めています。その際、「当該資産を所有し続けることが事業の継続的な成長と企業価値向上に最も資するのか」、あるいは「所有権は手放し、利用することで、より効率的な経営が可能となるのか」という視点を持って検討を進め、利用が適当、もしくは非効率な資産について、その見直しや売却、流動化を検討し、新たな成長投資の原資を創出していきます。加えて、政策保有株式については、その縮減を継続的に進めています。今後も、保有するすべての資産に対し、資本効率の観点から最適性を追求し、企業価値向上につながるよう徹底していきます。

また、グループ全体の資金効率を最大化し、資本コストを低減するため、グループ内現預金の集約と効率的な活用も推進します。具体的には、グループ各社の手元現預金残高を見直し、余剰資金の当社へのさらなる集約を進めることで、グループ全体での利息負担の軽減を図ります。また、投資案件のモニタリングを強化することで、フリー・キャッシュ・フローの最大化につなげ、

グループ全体の資金を有効に循環させ、成長投資や株主還元への配分を強化していきます。

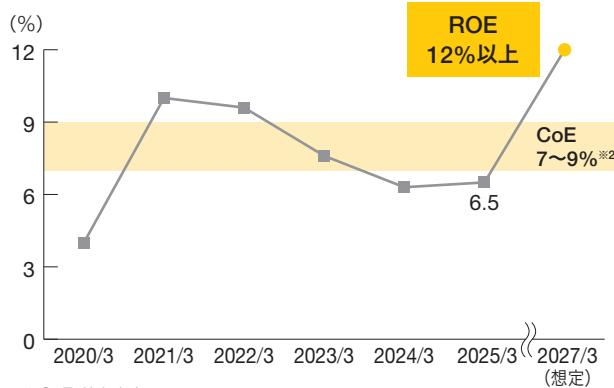
最適資本構成の追求も重要なテーマです。資本コストの低減を図る負債の活用や自己株式取得を通じた自己資本のコントロールを適切な負債比率の範囲内で実行することで、WACCの低減を図り、企業価値向上に貢献します。また、為替、金利、燃料価格変動などのリスクも考慮し、多様な資金調達手段を確保することで、安定した財務基盤を構築し、将来の成長投資に備えています。

キャピタル・アロケーション

～企業価値最大化のための戦略的配分

獲得した資本は、企業価値向上の観点から、効果的な方法で配分していきます。特に、法人向けビジネスの成長の観点から、M&Aの実行余力を常に確保しておくため、規律ある資本政策を徹底します。最適な資本構成を維持するとともに、株主の皆様への適切な還元を通じて市場からの高い信頼を維持し、案件が出た際に迅速に動ける体制を確保します。真に企業価値向上に資する案件を見極め、適切なタイミングで実行する考えです。

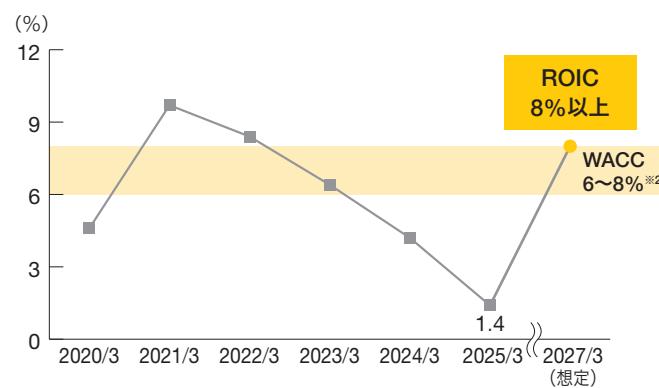
成長投資とM&A戦略は、ヤマトグループの持続的な成長を実現するための重要な柱です。成長戦略を支える投資については、ROICや投資回収期間によって優先順位を明確にし、高いリターンが期待できる分野への戦略的投資を進めていきます。社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形に強靭化するための拠点戦略への投資や、中長期的な事業環境の変化に対応するためのDX投資など、将来の収益基盤

ROE(対CoE^{*1})

*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

ROIC(対WACC)



を強化するための投資を加速させます。M&A戦略においては、明確なシナジー効果を追求し、その進捗を厳密に管理することで、グループ全体の競争力強化に貢献します。成長戦略との整合性を重視しつつ、複数社の買収を検討する考えです。具体的には、宅急便が人口動態に左右される一方、次なる成長領域であるフォワーディングやコントラクトロジスティクスといった分野を獲得したいと考えています。エリアについては、ガバナンスの観点から、インフラや法整備がある程度整い、グロースが期待できる国をターゲットとします。買収後の統合プロセス(PMI)においては、CFO直轄のチームが深く関与し、計画どおりのシナジー創出を徹底的にモニタリングすることで、投資回収期間とROICを重視した資本効率の最大化を図ります。単に高いマルチプルで売却を目指す企業ではなく、買収後にEBITDAが成長し、当社の株主価値向上に資する案件を重視します。すべての投資判断において、資本効率を最大化することを徹底する考えです。

株主還元については、親会社株主に帰属する当期純利益を基準に、配当性向40%以上を目標とし、継続的かつ安定的な配当の維持をボトムラインとします。これに加え、機動的な資本政策としての自己株式取得を組み合わせるなど、株主還元の強化を目指します。これは、キャッシュを効率的にマネジメントし、その

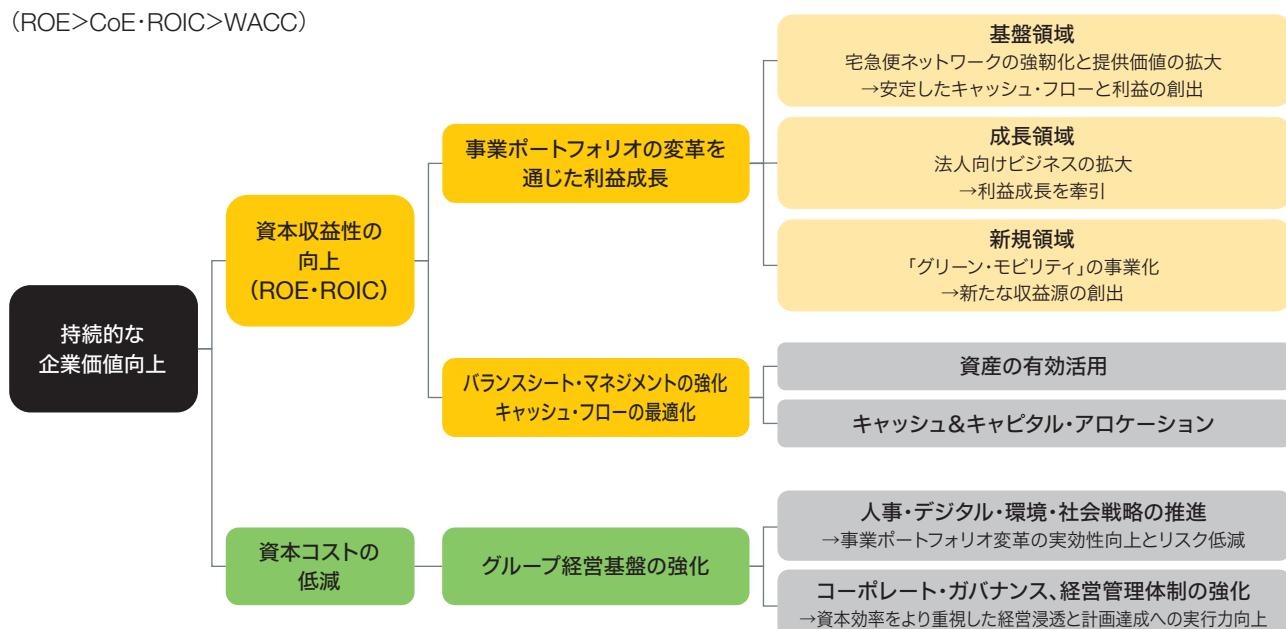
キャッシュにコストがかかっていることを私たちが理解していることの証でもあります。その具体例として、2024年11月に公表した総額500億円の自己株式取得は、すでに完了しました。今後も、株価の状況や成長投資の進捗などを総合的に勘案し、企業価値向上に資すると判断した場合に実施することで、資本効率の向上と株主還元の強化を図ります。株主還元時や資金調達に際しては、資本効率向上に資する手法をとっていく考えです。

ステークホルダーの皆様へ

ヤマトグループは、変化の激しい時代においても、お客様の期待を超える価値を提供し、社会に貢献し続ける企業でありたいと考えています。CFOとして、私はヤマトグループの持続的な利益成長と企業価値向上に全力を尽くし、ステークホルダーの皆様へのリターン最大化に貢献する所存です。皆様の「未来への期待」に確かな成果でお応えできるよう取り組んでいきますので、引き続きのご理解とご支援をお願い申し上げます。

▶中期的な企業価値向上に向けた経営方針

事業ポートフォリオの変革とバランスシート・マネジメントの強化を推進し、利益成長のみならず利益の質を改善することで、資本コストを上回る資本収益性を実現する
($ROE > CoE > ROIC > WACC$)



価値創造プロセス

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。

不確実性が高まる中で、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だと考えています。

ヤマトグループは「イノベーションを起点」に、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。

価値を生み出す源泉(インプット) >> P.19



人的資本

共通の理念のもとに結集した
多様なバックグラウンドを持つ人材

物流資本

社会的インフラとして品質と効率を追求し、
進化を続ける物流ネットワーク



知的資本

宅急便を通じて蓄積したビッグデータと
未来を創造するイノベーション能力



社会関係資本

100年超の歴史で築いた信頼に基づく
顧客、パートナー、地域社会とのつながり



環境資本

環境投資がつくる、GHG排出量の削減と
顧客への価値提供を可能にするグリーン基盤



財務資本

持続的成長に向けた投資を可能にする
強固な財務基盤

- EC化の進展
- 気候変動の深刻化

事業課題／社会課題(リスク認識)

- 労働力人口の減少 少子高齢化／過疎化
- 地政学リスクの増大

戦略 >> P.21

目指す姿

「持続可能な未来の実現に貢献す イノベーションを起点に「新たな物流」「新た

中期経営計画
SX2030
～1st Stage～
>> P.21

基盤領域
宅急便ネットワークの
強靭化と
提供価値の拡大

マテリアリティの実現 >> P.53

グループ経営基盤の強化

人事・デジタル・環境・社会戦略

コーポレート・ガバナンス

グループ企業理念 >> P.1

経営理念

企業姿勢

社訓

豊かな社会の実現への貢献(アウトカム)

- 輸送力不足の深刻化
- テクノロジーの進化

「**る価値創造企業」 な価値」を創造する**

成長領域
法人向けビジネスの拡大

新規領域
「グリーン・モビリティ」の事業化

P.37

P.55

社員行動指針

環境価値

低炭素社会の実現

経済価値

持続的な
利益成長の実現

社会価値

誰一人取り残さない
社会の実現

価値を生み出す源泉

ここに挙げた6つの資本は、100年超の歴史で社会とともに築き、磨き上げてきた独自の価値の結晶です。それは、私たちのゆるぎない競争優位の源泉であるとともに、未来の価値創造の起点でもあります。



人的資本 | 共通の理念のもとに結集した多様なバックグラウンドを持つ人材

資本の状態

- 社員数 約17万人
- セールスドライバー 約5.4万人
- 社員意識調査^{*1} 働きやすさ 70%
- 働きがい 59%
- 障がい者雇用率^{*2} 3.3%
- 女性管理職(役職者)比率^{*1} 6.6%

*1 国内連結会社および(株)スワン

*2 国内連結会社および(株)スワン(障害者雇用状況報告対象外の会社については除く)

資本の強化策

人事戦略》》P.37

- 事業構造改革に伴う人材の適正配置
- 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



物流資本 | 社会的インフラとして品質と効率を追求し、進化を続ける物流ネットワーク

資本の状態

- 国内宅急便ネットワークカバー率 100%
- ラストマイル集配拠点 約2,800拠点
- 集配車両 約4.4万台
- ターミナル 約80拠点
- 法人向け拠点 約400拠点
- 展開エリア 世界23の国・地域

資本の強化策

宅急便ネットワークの強靭化》》P.25

- プライシングの適正化と宅急便収入の拡大
- オペレーティングコストの適正化

法人向けビジネスの拡大》》P.29

- 大型DC・FC案件の提案・獲得
- 顧客のグローバルビジネスに対する付加価値創出
- M&A戦略



知的資本 | 宅急便を通じて蓄積したビッグデータと未来を創造するイノベーション能力

資本の状態

- 宅配便年間取扱数量 約23億個
(宅急便・宅急便コンパクト・EAZY・ネコポス・クロネコゆうパケット)
- デジタル投資 約140億円
- デジタル人材 約820名

資本の強化策

デジタル戦略》》P.43

- 事業と一体となったDXの推進

数値はいずれも2025年3月末時点



社会関係資本 | 100年超の歴史で築いた信頼に基づく顧客、パートナー、地域社会とのつながり

資本の状態

- 個人向け会員制サービス登録者数 約5,900万人
- 法人向け会員制サービス登録社数 約180万社
- ビジネスパートナー(継続的取引先) 約5,500社

資本の強化策

提供価値の拡大)> P.25

- 顧客ニーズを捉えた商品・サービスの開発

社会戦略)> P.49

- サプライチェーンマネジメントの推進
- 地域コミュニティでの取組み



環境資本 | 環境投資がつくる、GHG排出量の削減と顧客への価値提供を可能にするグリーン基盤

資本の状態

- GHG 排出量削減率 △15%(2021年3月期比)
- 再エネ電力使用率 55%
- EV 約4,200台
- 太陽光発電設備 約130基

資本の強化策

「グリーン・モビリティ」の事業化)> P.33

- 環境・社会課題の解決を通じた経済価値の創出

環境戦略)> P.45

- GHG 排出量の削減
- グリーンデリバリーの実現



財務資本 | 持続的な成長に向けた投資を可能にする強固な財務基盤

資本の状態

- 自己資本比率 46.5%
- D/E レシオ 0.29倍
- 格付(R&I) AA- (2025年6月10日時点)

資本の強化策

資本効率をより重視した経営の浸透)> P.13

数値はいずれも2025年3月末時点

2030年への道筋と中期経営計画

■ 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(SX2030) ~1st Stage~」の位置づけ



■ 主要施策





事業ポートフォリオの変革

持続的な企業価値向上を実現するため、ヤマトグループは事業ポートフォリオの変革を進めています。具体的には、各事業をその役割に応じて「基盤領域」「成長領域」「新規領域」に分け、事業の成長性と資本収益性(ROIC)をもとにメリハリのある経営資源配分を行います。基盤領域自体の収益構造を改革し安定化させると同時に、そこから生まれるキャッシュを成長領域における法人向けビジネスの拡大などへ戦略的に投下することで、グループ全体の持続的な利益成長を加速させていきます。

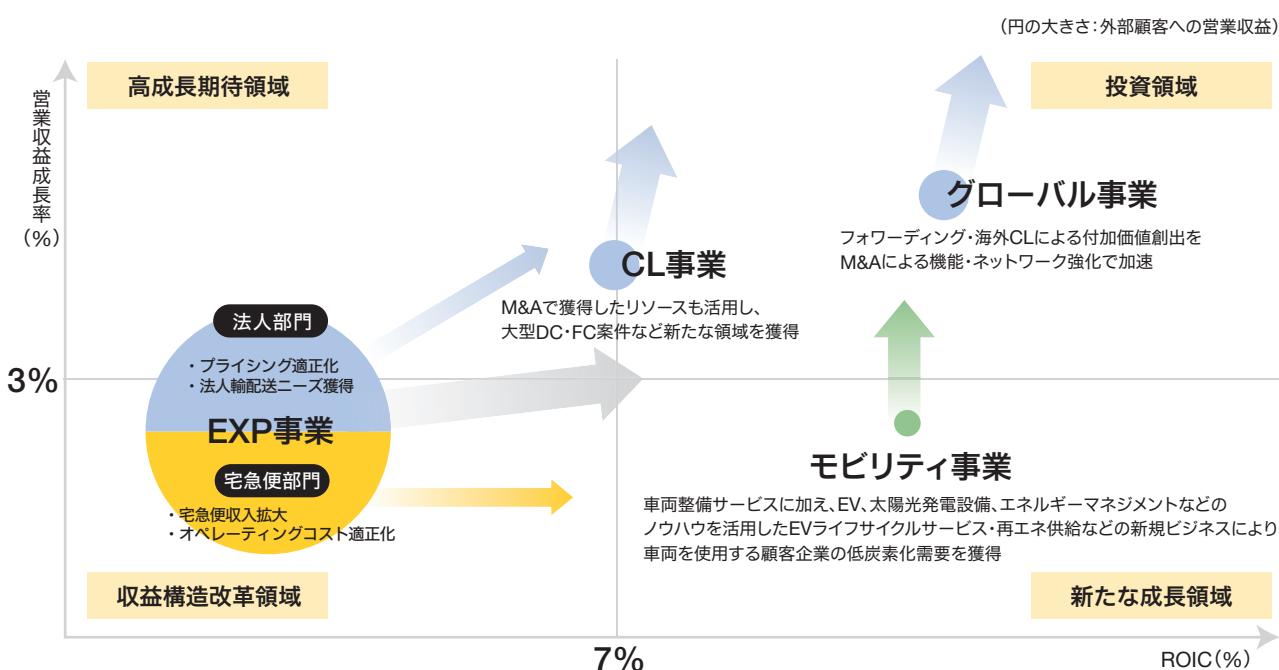
3つの事業領域

| 基盤領域 | 成長領域 | 新規領域 |
|---|---|--|
| 役割 | 役割 | 役割 |
|  安定したキャッシュ・フローと利益の創出 |  利益成長を牽引 |  新たな収益源の創出 |
| 事業方針 | 事業方針 | 事業方針 |
| 宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大 | 法人向けビジネスの拡大 | 「グリーン・モビリティ」の事業化 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・プライシングの適正化 ・宅急便収入の拡大 (営業力の強化・拠点戦略の推進) ・オペレーティングコストの適正化 ・パックオフィス改革 | <ul style="list-style-type: none"> ・CL:大型DC・FC案件の獲得 ・GL:注力領域へのリソース集中投下 ・M&Aによる成長加速 | <ul style="list-style-type: none"> ・多様なパートナーとの共創 ・環境・社会課題の解決を通じた経済価値の創出 |
| 主要事業・サービス | 主要事業・サービス | 主要事業・サービス |
| エクスプレス(EXP)事業 対象顧客:宅急便部門(小口法人・個人) 法人部門(大口法人) 対象領域:ラストマイル領域、輸送領域 主要サービス:宅急便・宅急便コンパクト・EAZY 投函商品(ネコポスなど) JITBOXチャーター便 | コントラクト・ロジスティクス(CL)事業 主要サービス:顧客別の最適ロジスティクス設計 グローバル(GL)事業 主要サービス:フォワーディング、 海外CL | モビリティ事業 主要サービス:車両整備 EVライフサイクルサービス エクスプレス事業(新規取組み) 共同輸配送のオープンプラットフォーム (Sustainable Shared Transport) その他事業 自動車運送事業者向けオンライン医療サービス (MY MEDICA) |

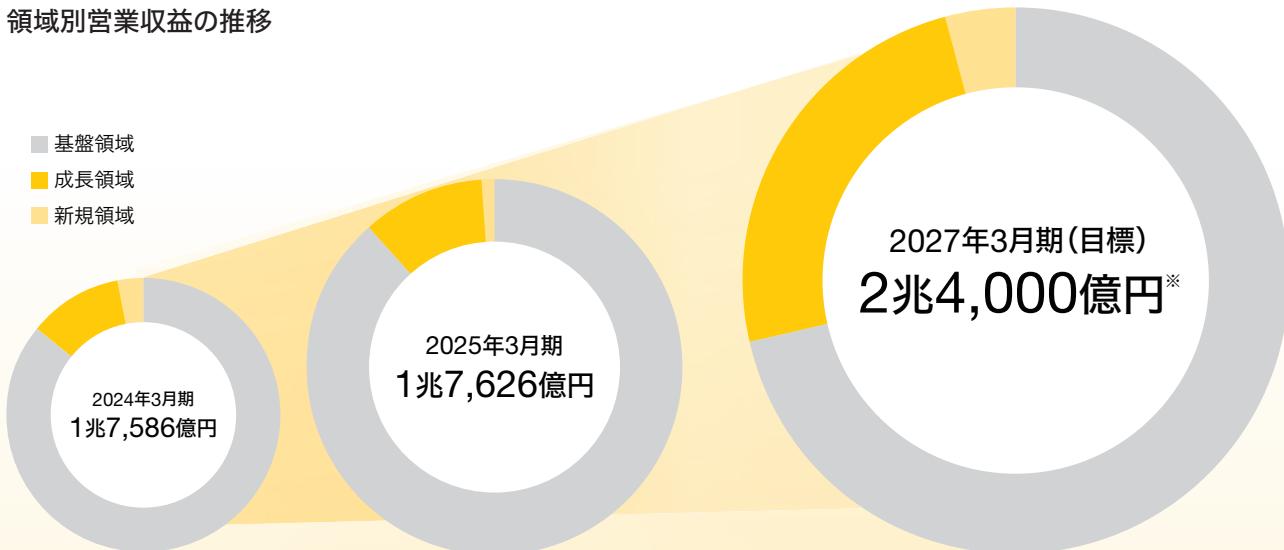


事業別の方針

グループ全体の持続的な利益成長を実現するため、「事業成長性」と「資本収益性」を軸に各事業の役割と方向性を定めています。各事業の現在地と目標を明確にし、定期的なモニタリングと見直しによって経営資源を最適に配分していきます。



領域別営業収益の推移



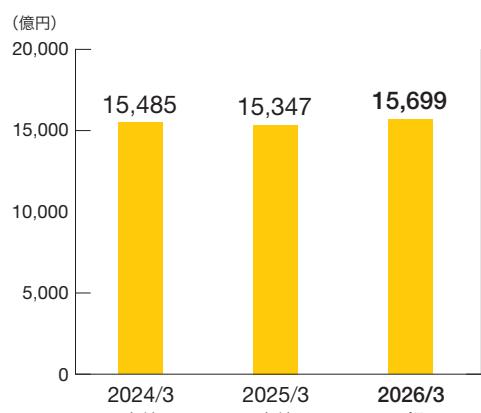
*グラフ内の目標値は中期経営計画の発表(2024年2月)時点のものです。現在(2025年9月)、計画を精査しています。

基盤領域

宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大

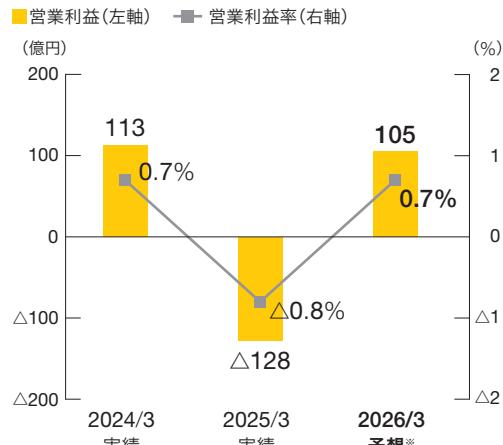
宅急便ビジネスを安定的に利益とキャッシュ・フローを確保できる事業構造へと転換します。大口法人顧客への付加価値に応じたプライシングの適正化と、小口法人・個人顧客の取扱数量の拡大を通じて、収益性の向上を図ります。さらに、輸送・仕分け作業の効率化を推進することでオペレーティングコストを最適化し、強固な事業基盤の構築を進めています。

エクスプレス事業 営業収益(外販)



*2025年7月30日に開示した予想数値

エクスプレス事業 営業利益

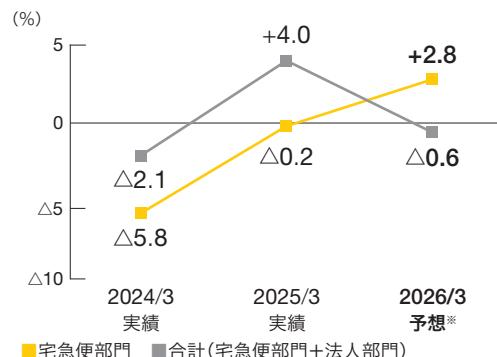


事業部門

» 宅急便部門

小口法人・個人のお客様に対し、日本全国に集配拠点およびセールスドライバーを配置し、宅急便などのサービスを提供しています。配達先のお客様も重視してリソース配置し、他社に真似できないきめ細かなサービスを提供することで、相対的に高い運賃単価を收受しており、インフレなどに即して届出運賃を年次で見直しつつ、数量拡大により収益性向上につなげていきます。

宅急便3商品の取扱数量推移(対前年伸率)

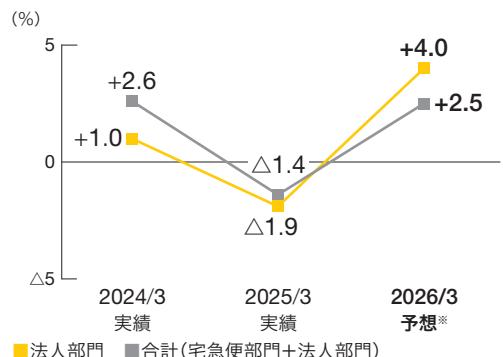


*2025年7月30日に開示した予想数値

» 法人部門

大口法人顧客に特化した営業・オペレーション推進体制のもと、幅広い輸送ニーズに応えるとともに、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業と連携し、サプライチェーンソリューションを提供しています。法人営業の強化に継続して取り組み、付加価値に応じたプライシングの適正化と宅急便にとどまらない貨物輸送ニーズの取り込みにより収益性向上につなげていきます。

宅急便3商品の平均単価推移(対前年伸率)



MESSAGE

「稼ぐ力」と「社会的価値」を両立させる、 宅急便ビジネスの構造改革

ヤマト運輸株式会社
代表取締役社長 社長執行役員
阿波 誠一

1993年にヤマト運輸(株)に入社。2007年に同社高知主管支店長を経て、2015年に執行役員経営戦略部長、2020年3月にヤマトシステム開発(株)代表取締役社長に就任。2022年2月にヤマト運輸(株)常務執行役員(南関東地域担当)、2024年10月、専務執行役員(ネットワーク再構築統括)を経て、2025年4月より現職。



ヤマトグループは、今年で創業106年、そして事業の基盤である宅急便サービスは来年50周年という大きな節目を迎えようとしています。2025年4月にヤマト運輸の社長に就任した私は、その重責を深く受け止めています。

私のキャリアは、宅急便の現場である営業所からスタートしました。そこで学んだのは、「目の前のお客様に良いサービスを提供すること」に徹することこそ、ヤマトの原点であり、成長の源泉であるということです。かつて、多くの人が「採算がとれない」と考えた個人向け輸配送ビジネスを私たちは「地域のお客様の生活を便利にする」という想いで事業化し、今日の社会的インフラへと育ててきました。

しかし、現在の事業環境は大きく変化しています。EC化の進展は宅配便市場の拡大を牽引する一方で、お客様のニーズを多様化させました。また、物価上昇や労働力不足、そして物流の2024年問題は、構造的なコスト上昇圧力と輸送力低下をもたらしています。私は、これらの変化を単なる逆風とは捉えていません。むしろ、これらの課題を解決し、社会的インフラとしての宅急便の価値をさらに高める絶好の機会だと考えています。構造改革を断行し、「今後もお客様に選ばれ続ける宅急便」へと進化させていきます。

この変革を牽引するのは、ほかでもない第一線の現場の力です。私は就任以来、全国の営業所を回り、第一線の社員と対話を重ねています。そこで痛感したのは、ここ数年で競争力の源泉である「セールスドライバー(SD)の“セールス”に向ける力が弱まった」という危機感です。

そのため、持続的な成長を実現すべく、経営資源を顧客接点に集中させる戦略を推進しています。具体的には、本社部門の業務プロセスを抜本的に改革し、スリム化を断行しました。この改革で創出されたリソースを営業所などの第一線に再配置することで、SDがお客様の潜在的なニーズをより深く理解し、新たな付加価値を提案できる体制の構築を進めています。また、お客様のニーズに応える新商品を投入することで、SDとお客様と

の接点・会話を活性化します。そして、対面で得られる情報を活かして、さらなるニーズを引き出し、新たな価値を提供していくことで、顧客満足度の向上と事業機会の拡大に取り組んでいきます。

当社グループの持続的な成長を支える根幹は、法人部門と宅急便部門の両輪による利益成長です。法人部門では、宅急便の数量を追いかけるのではなく、お客様の多様な輸送ニーズやサプライチェーンの課題に応えること、および提供する付加価値に見合った適正なプライシングを徹底することで、収益性を高めていきます。個々のお客様にしっかり向き合い、提供価値を高めながら当社利益につなげるアカウントマネジメントを徹底していきます。

また、EC化の進展に伴い顕在化した「片荷運行」のような構造的な非効率性に対し、輸送・仕分け作業の効率化を推進し、オペレーティングコストの適正化も徹底します。長距離輸送を中継輸送に切り替えたり、鉄道や船舶、貨物専用機などの最適モードを組み合わせることで、抜本的な「運び方」の見直しを進めています。これはコスト削減だけでなく、労働力不足への対応にもつながる重要な取組みです。

こうした優先課題に迅速に対応し、持続的な成果につなげるため、この4月から「事業」を軸とした経営体制に移行しました。これにより、各事業の責任と権限を明確化し、スピーディーな意思決定を可能にしています。また、組織階層の再編成によりスリム化し、現場と本社が一体となり、迅速なPDCAを回せる組織へと移行しています。この変革により、当社グループの利益成長に向けた重点施策は、着実に成果につながり始めています。

今、私たちが目指すのは、「稼ぐ力」と「社会的価値」を両立させ、強靭な事業基盤を築き上げることです。ヤマトグループの社会的使命を胸に、社訓に掲げた「全員経営」の精神こそが持続的な成長を支える基盤となると確信しています。変化する時代においても、お客様から愛され、社会から必要とされる企業であり続けることをお約束します。

基盤領域

プライシングの適正化(法人部門)と宅急便収入の拡大(宅急便部門)

■ 事業環境

宅配便市場はEC化の進展により拡大を続けていますが、荷物の受取方法などお客様のニーズは多様化しています。同時に、物価上昇や物流の2024年問題といったコストを押し上げる要因が顕在化しています。また、インバウンド需要の増加や少子高齢化・過疎化といった社会変化は、当社グループの強みである顧客接点を活用した新たな事業機会を生み出しています。

■ 課題

持続的な成長に向け、宅急便ビジネスを利益とキャッシュ・フローの安定的な創出源に転換させることが喫緊の課題です。そのために、大口法人顧客への付加価値に応じたプライシングの適正化と、小口法人・個人顧客の取扱数量拡大を通じた収益性の向上を図ります。また、社会的インフラとしての宅急便ネットワークを維持していくため、宅急便にとどまらない価値創造も不可欠な課題と捉えています。

課題解決に向けた取組み

■ プライシングの適正化(法人部門)

付加価値に応じたプライシングを徹底し、収益構成を変革します。低採算顧客とのプライシング交渉を強化するとともに、既存顧客とは年次でのプライシング見直しを推進。アカウントマネジメントを通じて当社グループの提供価値を丁寧に説明し、顧客の求める価値には適切な対価をいただく一方、オペレーション負荷の軽減策も協議することで、収益性の持続的な向上を実現していきます。

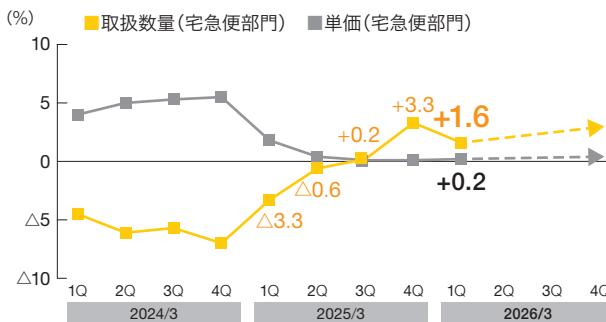
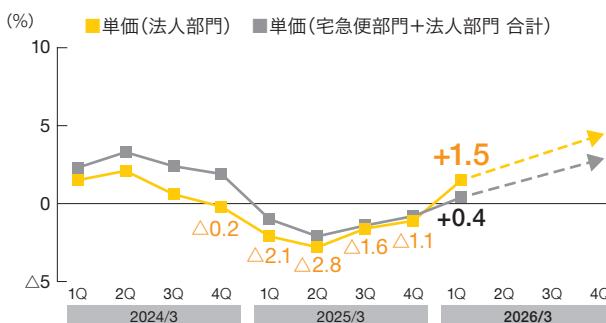
■ 宅急便収入の拡大① 営業力の強化(宅急便部門)

強みである約5.4万人のセールスドライバーを活かし、相対的に単価の高い小口法人・個人顧客への営業強化を通じて、取扱数量の拡大と収益性の向上を目指します。この方針を推進するため、組織のスリム化や間接業務の効率化、「置き配」の推進などによって経営資源を創出。営業力の強化に向けて再配置するとともに、「カーポンニュートラル配送」や「こねこ便420」といった新たな付加価値を活かした提案を加速させ、宅急便の拡販を図ります。

■ 宅急便収入の拡大② 拠点戦略の推進(宅急便部門)

拠点戦略を通じて、効率性の追求と新たな価値創出を両立し、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの持続性を高めます。働きやすさや効率性を高めるため、集配拠点の集約・再配置を進める一方で、お客様の利便性を確保するための受付窓口は拡大します。また、インバウンドの拡大や社会変化に伴う新たなニーズに対応するため、宅急便にとどまらないサービスを提供する地域密着型店舗「ネコサポ」を展開。観光客向けの荷物預かりサービスや、オンライン販売を行う小規模事業者への保管・梱包スペース貸し出しなどを通じ、新たな収益機会を創出します。

宅配便 領域別の単価・数量の推移(前年同期比進捗)



集配拠点

- ・オペレーションの効率化
- ・職場環境の整備
- ・集配拠点数の集約 (2025年3月末時点:約2,800拠点)



受付専門店

- ・宅急便の持ち込み・受け取りの利便性向上
- ・受付専門店の増設 (2025年3月末時点:110拠点)



ネコサポ

- ・宅急便にとどまらない価値提供



オペレーティングコストの適正化

■ 事業環境

宅急便ビジネスのオペレーションは、物価上昇や労働力不足、そして物流の2024年問題といった外部要因によるコスト上昇圧力に直面しています。さらに、EC化の進展による輸送物量の不均衡(下り物量の偏重)は、復路が空荷となる「片荷運行」を増加させ、輸送ネットワーク全体の効率を低下させています。

■ 課題

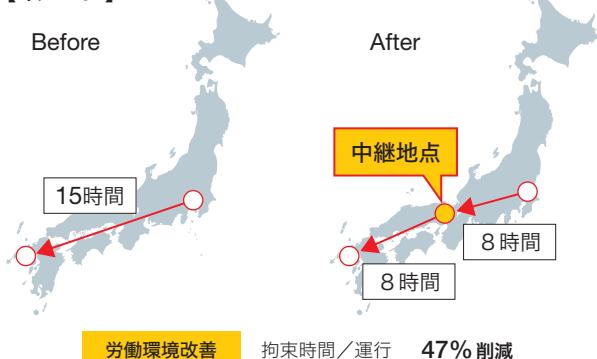
こうした構造的な変化を踏まえ、宅急便ネットワークを効率的で持続可能な基盤へと転換させることが最重要課題です。輸送・積載効率の向上を通じてオペレーティングコストを最適化するため、長距離輸送の中継輸送への切り替えや、輸送ポートフォリオの組み替えといった抜本的な「運び方」の見直しを推進しています。また、仕分け作業の人員配置を最適化することで、生産性向上と強固な事業基盤の構築を同時に実現します。

課題解決に向けた取組み

■ 運び方の見直し① 中継輸送への切り替え

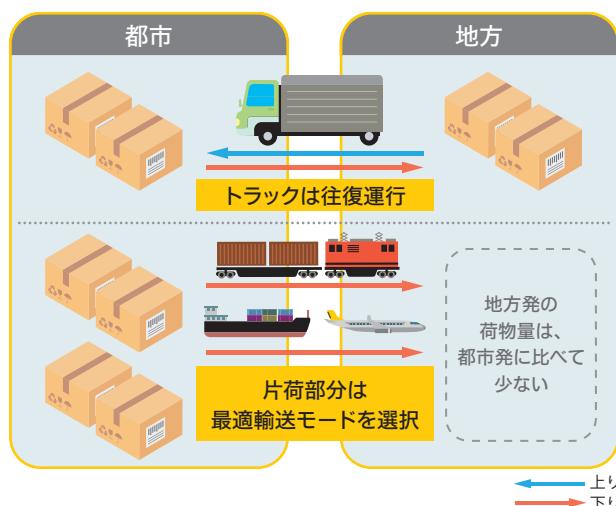
物流の2024年問題に対応し、長距離区間の運び方を変革します。全国に分散していた中継拠点を8時間運行を軸に複数の主要拠点へ戦略的に集約。長距離トラックドライバーの労働環境を改善すると同時に、非効率な輸送を抜本的に見直します。担い手不足により委託単価が高騰していた長距離区間の運行を直行便から中継輸送に切り替えることで、輸送ネットワークの持続性を高めつつ、路線によってはコストの適正化につながると見込んでいます。

【イメージ】



■ 運び方の見直し② 輸送ポートフォリオの組み替え

輸送ネットワークの非効率性(トラック片荷運行)を解消するため、「運び方」を抜本的に見直します。長距離トラックは都市部行き(上り)の荷物量に合わせた往復運行を基本とし、それ以外の下りの荷物は鉄道や船舶、当社グループの貨物専用機など複数の輸送モードを組み合わせて最適化。これにより、輸送コストを適正化するとともに、物量のバランスに左右されない持続可能で強靭な輸送ネットワークを構築します。



TOPICS

ラストマイル領域の生産性向上

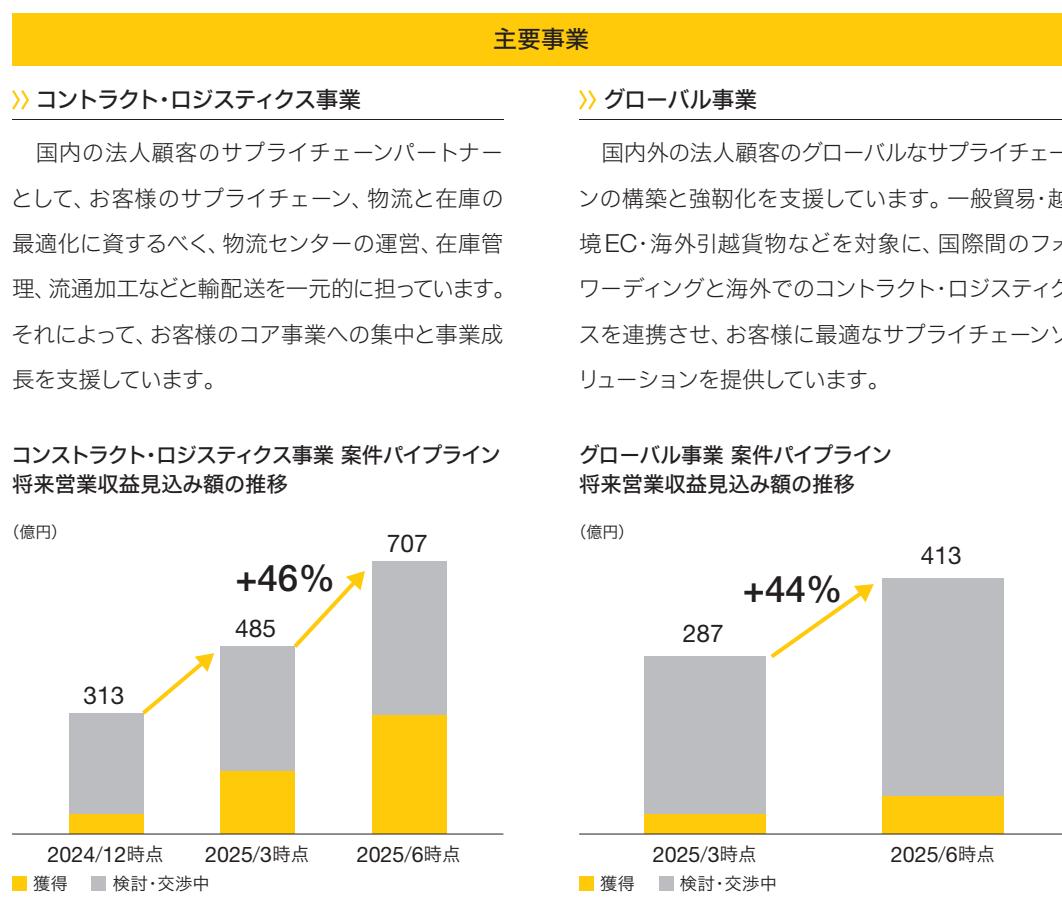
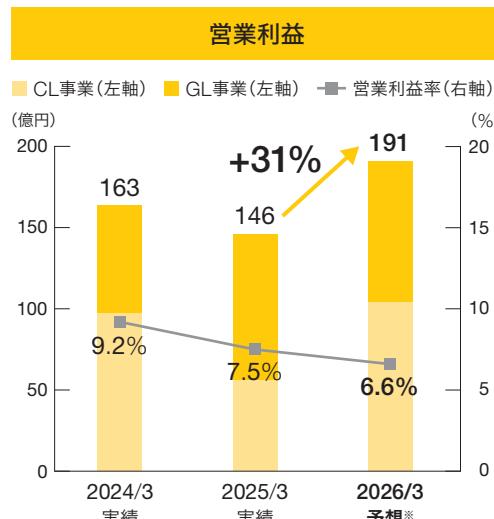
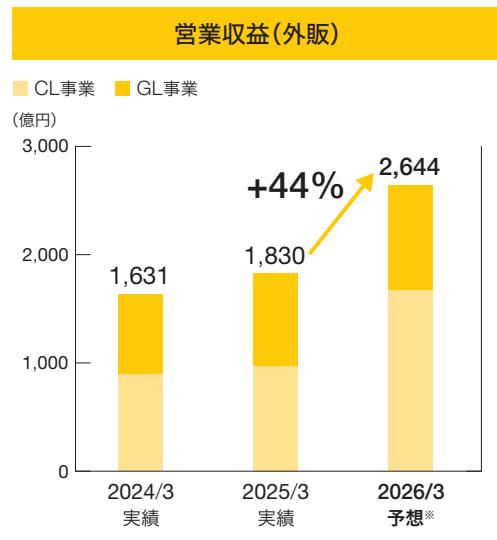
ラストマイル領域では近年、業務量変動への柔軟な対応や職場環境の改善などを実現するため、都市部を中心に小規模・多店舗展開してきた集配拠点の集約・大型化を推進してきました。集配拠点やセールスドライバー（SD）をはじめとした人材の適正配置や、お客様の「置き配」ニーズへの対応などにより、生産性の改善が継続しています。

今後の課題は、地域ごとの市場性を踏まえ集配拠点の再配置を行いつつ、適正な生産性の下、SDがこれまで以上にお客様に向き合い、配達のみならず集荷・営業に注力することで、小口法人および個人のお客様の取扱数量を拡大していくことと位置づけています。

成長領域

法人向けビジネスの拡大

事業ポートフォリオ変革の中核として、宅急便ネットワークを強固な基盤に、コントラクト・ロジスティクス(CL)事業の専門性強化とグローバル(GL)事業の戦略的拡大を推進します。これにより、法人顧客のサプライチェーン全体への提供価値を高め、グループの利益成長を牽引していきます。



MESSAGE

成長戦略を牽引する法人向けビジネスの拡大

ヤマト運輸株式会社
取締役 副社長執行役員
(法人・コントラクトロジスティクス・
グローバル事業 管掌)

恵谷 洋

伊藤忠ロジスティクスシンガポール社長、DHL グローバル営業本部長、
TNT エクスプレス取締役営業本部長、楽天物流代表取締役社長、三井倉庫ロジスティクス取締役社長補佐、CMA CGM JAPAN 代表取締役社長などを歴任。世界各地で物流企業の経営、営業、M&Aなどに携わった豊富な実績を有する。複数の日系・外資系企業を率いた稀有な経験のもと、ヤマトの法人向けビジネスを牽引する。



法人向けビジネスの位置づけ

ヤマトグループの新たな成長戦略の中核は、法人向けビジネスの拡大による事業ポートフォリオの変革です。私たちは、「宅急便」によって培った強固な顧客基盤を活かし、法人向けビジネスを新たな成長軸として確立することで、様々な国・地域や産業の経済活動を力強く支え、お客様の多様なビジネスニーズに応えるソリューションサービスプロバイダーへと事業を深化・拡大させてています。

世界の政治・経済状況が激しく変化し、顧客企業のサプライチェーンの不確実性が高まる今日、物流業も危機にさらされています。しかし、私たちはそれをリスクとしてのみ見るのではなく、チャンスとしても捉えています。そして、お客様の経営課題を深く理解し、そのビジネスの成功に貢献する真のパートナーとして最適なソリューションを提供することが、当社の中長期的な成長につながると信じています。

前期の成果と課題

2025年3月期の法人向けビジネスは、厳しい事業環境が続く中でも、次なる成長ステージへの飛躍を目指して、積極的な取り組みを推進しました。

コントラクト・ロジスティクス(CL)事業では、下期より食品、ヘルスケアなどの新規案件獲得が進み、增收を達成しました。さらに、今後稼働する大規模EC物流センター運営など、重要な案件も着実に獲得しています。また、2024年12月のナカノ商会の連結子会社化は、事業成長に向けた重要な一歩となりました。同社が持つ、EC物流施設の開発・運営ノウハウや広域輸送網を活用し、お客様のサプライチェーン全体に対する提案力を強化しています。

グローバル事業では、世界情勢の変化に適切に対応しつつ、フォワーディング(FWD)領域において基盤となるBtoB貨物のトレードレーン戦略を推進するとともに、越境EC貨物の取り扱い

TOPICS

国内航空貨物輸送の本格展開

国内のトラック長距離輸送能力の減少が顕在化する中、当社は、宅急便ネットワークにおける輸送品質の維持・向上と、法人のお客様の成長を支える新たな輸送価値の創造を目的に、フレイター(貨物専用機)の活用も含む国内航空貨物輸送の取組みを推進しています。

長距離輸送における航空輸送の優位性

トラック輸送の制約を背景に、航空へのモーダルシフトが求められています。トラック輸送では困難な圧倒的なスピードと定時性が、コストを抑えつつ輸送の選択肢を広げ、お客様の事業機会創出や生産計画の精度向上に貢献します。

空港業務を含めた一括受託で、ベリー輸送を実現

旅客機のベリー(貨物スペース)を活用した国内航空FWDは、前後の集配業務や、空港での積み付け、X線検査が活用の障壁でした。当社は宅急便で培った空港オペレーション機能でこれを担い、法人のお客様が手軽に利用できる輸送手段として展開しています。

フレイター活用による提供価値の最大化

さらに、自社フレイターの活用は、旅客機では困難な危険品・大型貨物の輸送、深夜・早朝運航、機動的なダイヤ設定を可能にします。国の成長を担う半導体などを支え、将来の法人向けビジネスを加速させる機能を強化しています。

成長領域

MESSAGE

いを伸ばした結果、増収増益を達成しました。仕入運賃の高騰により同業他社の多くが増収減益となる中で、当社の強みが発揮できたものと考えます。

しかし、ヤマトグループ全体の持続的成長と「世界で戦えるロジスティクス企業へ」の飛躍を果たすには、CL事業やグローバル事業において、さらなる成長加速が不可欠です。

成長を加速する戦略

■ コントラクト・ロジスティクス事業

従来、ヤマトグループのCL事業は、全国を網羅する宅急便ネットワークを基盤に、EC物流やサービスパーツ物流で強みを発揮し、高い収益性を実現してきました。私たちが目指すのは、お客様の経営戦略に深く関与し、そのビジネスの根幹を支えるパートナーとなることです。様々な産業におけるリバースロジスティクスとリコール対応、病院のオペレーションを支える医療機器物流(配達～回収～洗浄)、自動車・建機などの調達～製造前工程物流、大手グローバルタイヤメーカーなどとのLLP(Lead Logistics Partner)、美術品の展示・売買・収蔵を支えるロジスティクスなど、ヤマトグループが専門性の高い領域で培ってきた知見は貴重なもので、これらを今後のCL事業に活かしていきます。

一方、今後の売上を飛躍的に伸ばすには、より市場規模の大きいBtoB領域における大型拠点の運用受託など、価値提供領域を拡大する必要があります。そのために、CLに特化した専門人材と情報を集約し、リソースを最大活用する集約型営業体制への移行を進めています。この新たな体制で大型案件や難易度の高いコンペティションに勝利し、その運営を成功させることは、社員にとって貴重な経験となり、専門性を高める絶好の機会となります。成長した社員がさらにお客様の経営課題を深く理解し、より付加価値の高いソリューションを提案する。この好循環こそが、お客様からのゆるぎない信頼を獲得し、当事業の持続的な成長を力強く牽引する鍵となります。

また、ロジスティクスセンターの拠点数および営業倉庫面積も着実に拡大していく計画で、大型ロジスティクスセンターの新規稼働など、個別プロジェクトの着実な進捗を管理し、大規模案件への対応力を強化していきます。

こうした成長戦略をさらに加速させる重要なエンジンが、ナカノ商会とのシナジー創出です。それによって、これまで当社がリーチしきれなかった大規模なBtoB案件の獲得を強力に推進し、事業規模の飛躍的な拡大を目指します。

● ナカノ商会とのシナジー創出

コントラクト・ロジスティクス事業の成長を加速させるため、2024年12月にナカノ商会を連結子会社化しました。これは、ヤマトグループの価値提供領域をより市場規模の大きい大規模BtoB分野へと拡大するもので、事業ポートフォリオの変革に不可欠な先行投資と位置づけています。

買収後の統合プロセスは着実に進捗しており、両社の強みを融合させた共同提案によって、将来の収益源となる案件パイプラインは大きく拡大しています。このシナジーを最大化し、中長期的な収益基盤の強化につなげていきます。

ヤマトグループの強み

- ▶ 強固な顧客基盤とブランド力
- ▶ 全国を網羅する宅急便ネットワーク
- ▶ EC物流・サービスパーツ物流の知見

ナカノ商会の強み

- ▶ 大規模物流拠点の開発・運営ノウハウ
- ▶ オーダーメイドの物流拠点を自社で開発・提供可能
- ▶ 広域法人輸送ネットワーク



シナジー

サプライチェーン全体への提案力強化

両社の強みを融合し、顧客の経営課題に踏み込んだ包括的なソリューションを提供

新たな市場(大規模BtoB案件)の獲得

ヤマト単独ではリーチできなかった
大規模案件の獲得を強力に推進

■ グローバル事業

今日の世界は、複雑で大きな変化の渦中にはあります。米中対立、米国通商政策の変化などに起因する政治・経済とサプライチェーンのデカップリングとブロック化、また気候変動によって引き起こされる地球環境問題などは、非常に大きなサプライチェーンリスクだと言えます。近年、急成長を遂げてきた越境ECについても、米国をはじめとする世界各国で少額関税制度の見直しが行われるなど、情勢は早いペースで変化しています。こうした環境変化の中で、ヤマトグループがお客様のサプライチェーンの最適化と強靭化を支えるパートナーとなるためにグローバル事業が進めていることは、FWDとCLの連携深化です。

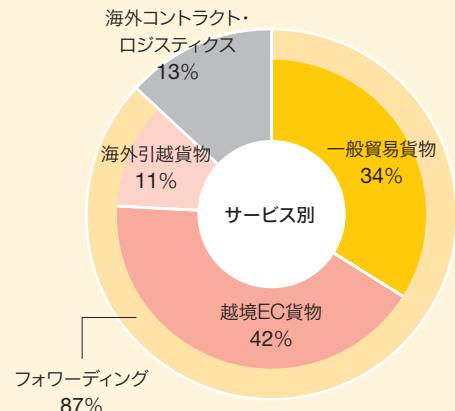
FWDにおいては、お客様の産業構造やサプライチェーン課題を深く理解する顧客起点の営業へと転換しています。この視点から、特に重要性が増している日本・東南アジア～北米・インド間、日本・中国～東南アジア間などを結ぶ「ターゲットレーン」の強化を図っています。産業については、従来、当社がフォーカスしてきたオートモーティブやハイテク(半導体関連を含む)に加え、食品やヘルスケアなど付加価値の高い領域にも注力しています。当社では、BtoBの一般貿易、海外引越、そして越境ECといった性質の異なる貨物を効果的に混載することで、輸送効率と収益性を高めています。近年取り扱いを増やしている日本向けの越境ECにおいては、「宅急便」によるラストマイル配送に加えて、サプライチェーン上流におけるお客様との戦略・情報連携、高いコンプライアンスとセキュリティを担保しつつ効率的な通関サービスなどによって、当社の顧客価値と収益性を高めています。今後、少額関税制度の見直しが進む中で、越境EC事業者様のサ

プライチェーンが変化していく可能性がありますが、それに際してもFWDとCLを連携させることによって新たなソリューション提案を行っていきます。

グローバル事業が強化・拡大を図る海外CLにおいても、FWDとシームレスに連携し、お客様のサプライチェーン全体の最適化を提案します。

また、成長を加速させるため、東京のグローバル本社(Global-HQ)を司令塔とする新体制のもと、私たちは重点地域である北米、インド、東南アジア、中国での機能強化に向けたM&Aも重要な戦略的選択肢として位置づけています。これらの地域におけるCL、地域間を結ぶFWDの強化に資する企業との提携を積極的に推進します。これにより、自社単独では時間のかかる事業基盤の強化や専門的なノウハウの獲得を迅速化し、お客様のグローバルな事業展開をより強力にサポートしていきます。

グローバル事業 営業収益構成(2025年3月期・連結消去前)



未来へのコミットメント

私たちは、ここに示した成長戦略の実行を通じて、お客様のビジネスと社会を支える、なくてはならないロジスティクスパートナーへと進化します。専門性を極めたCL事業と、グループの総力を結集するグローバル事業は、不確実な時代をお客様とともに勝ち抜くための基盤です。この変革を社員一人ひとりの知見と実行力によって推進します。お客様からの信頼を確固たるものとし、新たな価値創造を通じて、株主・投資家の皆様のご期待に応え

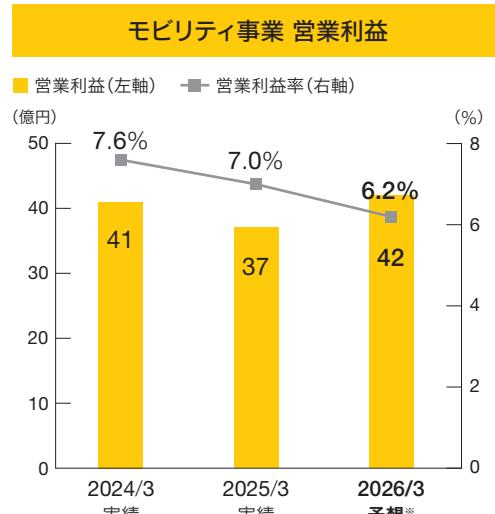
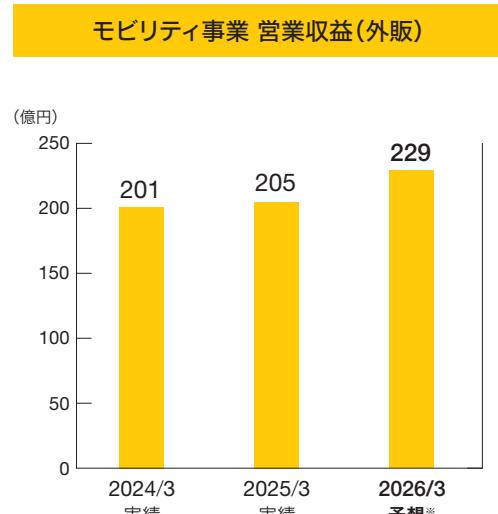
る企業価値向上を実現します。

成長戦略をともに推進する社員には最大限の感謝を表明するとともに、彼らの尽力がヤマトグループの未来を創造する原動力となります。株主・投資家の皆様におかれましては、ヤマトグループの新たな挑戦と未来への歩みに対し、ご理解と引き続きのご支援を心よりお願い申し上げます。企業価値の持続的な向上を通じて、皆様のご期待に応えてまいります。

新規領域

「グリーン・モビリティ」の事業化

多様なパートナーとの共創により、
環境・社会課題を解決するビジネスモデルの創出を通じて、新たな収益源を創出します。



主要サービス

» 車両整備

ヤマトグループの車両を管理・整備してきたノウハウを活かして、トラック運送事業者などに対して、マルチブランドでの自動車整備や物流施設・設備の管理、保険販売などのトータルサポートを提供しています。全国の整備拠点と土日・夜間を問わない24時間365日体制を強みとして、お客様の車両の稼働率の最大化に貢献しています。

» EVライフサイクルサービス

ヤマトグループ内での環境投資や実証実験を通じて蓄積したEVおよびエネルギー・マネジメントなどのノウハウを活用し、車両を使用する事業者の円滑なEVの導入・運用やメンテナンス、エネルギー・マネジメントなどをワンストップで提供します。導入時の負荷や初期投資を抑えながら、事業者の脱炭素化の取組みを支援しています。

ヤマトグループのリソース・ノウハウ



*2025年3月末期

「グリーン・モビリティ」の推進

ヤマトグループは、物流の2024年問題や気候変動への対応などの環境・社会課題に向き合い、ビジネスパートナーとともに課題解決に積極的に取り組むことで、温室効果ガス(GHG)排出量の削減や、持続可能で効率的な物流システムの構築、社員の健

康管理などの知見とノウハウを蓄積してきました。それらを「グリーン・モビリティ」のビジネスモデルとして磨き上げ、サプライチェーンの持続可能性を高めるソリューションとしてお客様に提供することで、ヤマトグループの新たな成長につなげていきます。

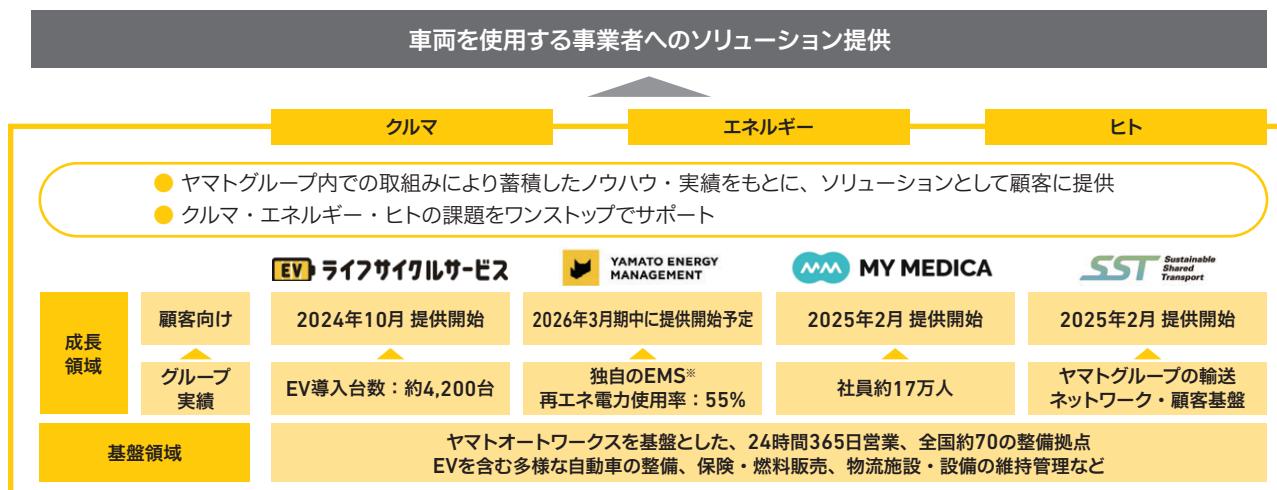
| 車両を使用する事業者が抱える課題 | | ヤマトグループのこれまでの取組み* |
|------------------|--|---|
| 環境課題 | <ul style="list-style-type: none"> ■ GHG排出量削減への対応 日本は2030年度GHG排出量46%削減(2013年度比)および2050年カーボンニュートラリティ実現を目指しています。事業者は国によってGHG排出量削減が求められており、一定以上のGHGを排出する事業者は排出量の算定・報告・公表を義務づけられています。また、一部自治体では、大規模事業所に対してGHG排出総量削減を義務づける独自制度を導入しています。 ■ EV・再生可能エネルギー由来電力(再エネ電力)の活用 走行時に二酸化炭素を排出しないEVへの期待が高まる一方、EVの商用利用に向けて多くの課題があることから、本格的な普及に至っていない現状があります。 課題の例 <ul style="list-style-type: none"> ・内燃車より高価な車両価格および、充電インフラ整備に伴う初期投資 ・充電時間や航続距離などの課題による業務効率悪化の恐れ ・再エネ電力の効果的な活用 | <ul style="list-style-type: none"> ▶自社のGHG排出量削減 (2021年3月期比△15%) ▶サプライチェーン(Scope3)のGHG排出量を測定する仕組みの検討 →詳細はP.45「環境戦略」参照 |
| 社会課題 | <ul style="list-style-type: none"> ■深刻化する輸送力不足 トラックドライバーの働き方改革に関する法律が2024年より適用される一方で、物流の停滞が懸念される「2024年問題」が顕在化しました。何も対策を講じなかった場合、2030年には輸送能力が34%不足し、荷物の遅延や物流コストの高騰につながる恐れがございます。政府は物流の持続性向上に向けて「物流効率化法」と「貨物自動車運送事業法」を改正し、すべての荷主と物流事業者に物流効率化に取り組む努力義務を課しています。 ■従業員の健康管理の重要性 トラック業界は50歳以上が約半数を占め、また労働時間も全職業平均より約2割も長いことから、健康リスクが他業種と比較して高いと言えます。また、健康起因事故が近年増加傾向にあることから、2021年より健康診断未受診のドライバーによる健康起因事故が行政処分の対象となりました。運送事業者にとって、社員の健康管理が事業継続に直結する喫緊の課題となっています。 | <ul style="list-style-type: none"> ▶運び方の見直し(中継輸送など) ▶輸送パートナーの適切な働き方の支援 ▶ボックスチャーターやダブル連結トラックの活用 ▶貨物専用機の活用を含むモーダルシフトの推進 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▶健康経営の推進 ヤマトグループ内での再検査受診率98% |

*2025年3月期末

培った知見やノウハウを活用したビジネスモデルの事業化

これらの課題に対して、私たちが培ってきたノウハウを結集し、お客様へ「クルマ」「エネルギー」「ヒト」の各領域のソリューションをワンストップで提供することで、お客様の持続可能なサプライ

チェーン構築を支援すると同時に、ヤマトグループの新たな収益の柱として事業の拡大を図っています。



*エネルギー・マネジメントシステム

新規領域

EVライフサイクルサービス

EVライフサイクルサービス

事業戦略

車両を使用する事業者の脱炭素化に向けて、EVの導入・運用に関する支援をワンストップで提供する「EVライフサイクルサービス」を2024年10月より提供しています。

本サービスは、ヤマトグループが全国規模でEV導入を進める中で培った知見とノウハウを基盤として、EVの調達や効率的な活用ノウハウ、再生可能エネルギー由来電力（以下、再エネ電力）の供給、独自開発のエネルギーマネジメントシステムなどをパッケージ化して提供することで、車両を使用する事業者のスムーズなEV導入と活用を支援します。また、バッテリーの価値を考慮した残価設定や補助金の活用などにより、脱炭素と経済性の両立を実現します。

今後は、車種・車格の拡大やバッテリーのリサイクル、交換式バッテリー対応EVの取り扱いなど、引き続き自社の脱炭素化を推進する中で得た知見をサービスに反映させ、事業者への提供価値を高めていきます。

» 強み

- ・全国約70の整備拠点／24時間365日営業のメンテナンス
- ・EVの大規模導入実績
- ・独自開発のエネルギーマネジメントシステム^{※1}
- ・再エネ電力の供給^{※1}

^{※1} 2026年3月期中に提供開始予定



2024年12月より、アルフレッサグループへサービスの提供を開始

YAMATO ENERGY MANAGEMENT

ヤマトエナジーマネジメント

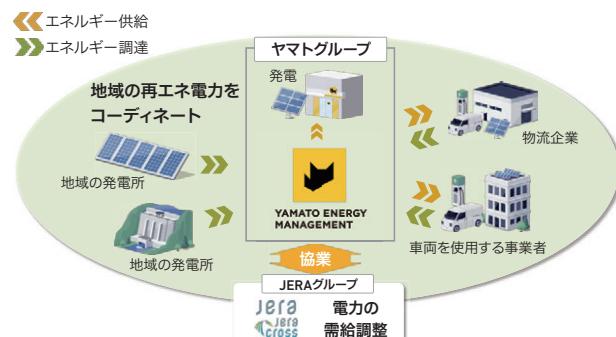
事業戦略

太陽光発電などの再エネ電力は天候によって発電量が変動するため、発電した電力を効率的に活用するエネルギーマネジメントが求められます。ヤマトグループは2025年1月に電力の調達と提供を手がけるヤマトエナジーマネジメント（株）を設立しました。電力小売事業者として市場や地域の発電所から電力を調達することで、電力量や再エネ電力比率、コストをコントロールし、安定的に再エネ電力を調達できる体制を構築しています。

（株）JERA Crossとの連携のもと、まずはヤマト運輸の全国約2,800拠点のラストマイル集配拠点や、受付専門店などに対して、ヤマトグループの拠点や、地域の発電事業者が発電した再エネ電力などの提供を開始しました。今後は、車両を使用する事業者に対しても電力供給を行うことで、物流の脱炭素化と地域経済の活性化に貢献していきます。

» 強み

- ・全国の拠点ネットワークを活かし、地域で発電された再エネ電力の「地産地消」を推進
- ・独自開発のエネルギーマネジメントシステム
- ・太陽光発電設備の導入



共同輸配送 (Sustainable Shared Transport)

事業戦略

企業間の垣根を越えた「共同輸配送」による物流の標準化・効率化を目指して、荷主企業や物流事業者など多様なステークホルダーが参画できる共同輸配送のオープンプラットフォームの構築に取り組んでいます。荷主企業の出荷計画・荷物量などの情報と物流事業者の運行計画などの情報をつなぎ、需要と供給に合わせた物流のマッチングを行うことで、トラックの積載率向上と安定運行を実現します。

サービス提供にあたっては、ヤマトグループが宅急便で培った

顧客基盤や物流事業者とのパートナーシップ、輸配送ネットワーク構築のノウハウなどを活用して、安定した輸送力の確保と環境に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

2025年2月より、宮城県から福岡県間において1日16便の幹線輸送の提供を開始しました。今後は対象地域やダイヤの拡充に加えて、マルチモーダルを推進し、共同輸配送を加速させていきます。

» 強み

- ・宅急便の提供で培った約180万社の法人顧客および3,500社以上の物流事業者とのパートナーシップ
- ・輸配送ネットワーク・オペレーション構築のノウハウ
- ・富士通(株)(共同出資者)のブロックチェーンなどの技術やサイバーセキュリティの知見を活用した安全なデータ連携基盤

» 想定効果(2026年3月期末)

- ・持続的で安定した輸送手段の確保：協業パートナーの拡大
- ・GHG排出量の削減：削減率 42.2%^{※2}
- ・ドライバーなどの労働環境、待遇の改善：省人化率 65.1%^{※3}

※2 2026年3月期末の排出量をもとに、改良トンキロ法にて試算

※3 2026年3月期末の輸送量をもとに、年間運転時間を試算

MY MEDICA

MY MEDICA

事業戦略

ヤマトグループは、従前より医薬品の新たな流通ネットワークの構築に取り組んできたアルフレッサ(株)との連携のもと、自動車運送事業者の社員の健康管理と重症化予防を目的としたオンライン医療サービス「MY MEDICA(マイメディカ)」の提供を2025年2月より開始しました。

サービスの開発にあたっては、まずはヤマトグループ内でサービスの提供を開始しました。勤務形態が不規則で通院を続けにくいドライバーでも、休憩中などの短時間で手軽に受診できる運

用体制を構築し、再検査受診率の向上効果を確認しました。トラック・タクシー・バス業界などの自動車運送事業者にも本サービスをご利用いただくことで、社員の再検査受診を促し、未治療者および治療中断者の早期治療や重症化予防につなげるとともに、受診案内や受診状況の可視化などを通じて管理者の負担や行政処分のリスクを軽減し、持続可能な物流・交通インフラの実現と経済価値の創出を図っています。

» 強み

- ・ヤマトグループ内での運用実績
再検査受診率98%（一般的には50～75%）
- ・自動車運送事業者にターゲットを絞ったサービス設計
- ・ヤマトグループのネットワークを活用したおくすりの配送



ドライバーは、休憩中などの空き時間を活用して受診可能



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

経営戦略と連動する人事戦略の推進により、 人的資本を強化し、経営戦略の実現を加速させる

ヤマト運輸株式会社
常務執行役員
(人事・人材開発 統括)
石井 雅之

1988年にプリヂストンに入社。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。



Q1. 人事戦略が企業価値向上にどのようにつながるか 考えていますか。

ヤマトグループの経営戦略に沿ってスキルセットや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づくりと、変革を自ら主導して各々の立場で実行できる人材の育成が人事・人材開発統括としての重要なテーマです。社員の成長・働きがいを会社の成長と連動させ、持続的な共成長を実現する「人材マネジメント方針」に基づき、人事戦略を推進しています。

中期経営計画で取り組む「宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオの変革」の実現に向けた人事戦略の重点施策は、「事業構造改革に伴う人材の適正配置」「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」です。宅急便の営業所や法人営業など、「稼ぐ力」に直結する領域への人材配置やスキルを有する人材の計画的な育成・確保を通じて、人事部門と事業部門が一体となってオペレーションの効率化と提供価値の拡大を推進し、利益創出能力を高めています。同時に、多様な社員が活躍できる職場環境の整備を通じて人的資本を安定的・持続的に強化し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

人事戦略のアウトプットとして、「人的生産性の向上」と「エンゲージメントの向上」を設定しています。人的生産性は、人件費の抑制により改善傾向が継続していますが、本質的な課題は付加価値の拡大です。価値提供に必要な知識・スキルを有する人材の確保・育成、およびパフォーマンス・働きがいの向上につながる人事制度の整備を通じて、事業におけるプライシングの適正化と法人向けビジネスの成長を後押ししていきます。エン

ゲージメントは、企業価値を持続的に創出していく上で重要な指標と位置づけ、社員意識調査結果を活用したPDCAサイクルを構築しています。これらの指標は、人事戦略以外の要素も複合的に影響するため、事業部門と人事部門が連携を強化し、施策効果を多角的に評価・検証していきます。

Q2. 事業ポートフォリオの変革に向けて、人材ポートフォリオの変革をどのように実現していくのか聞かせてください。

基盤領域であるエクスプレス事業においては、業務の集約・標準化とAIなどを活用した効率化により、組織階層と間接人員をスリム化すると同時に、お客様と向き合う第一線の組織である宅急便営業所や法人営業支店などへ、適性のある人材の再配置を進めています。この施策により、セールスドライバーが営業活動に専念できる環境の整備と法人営業体制の強化を図っています。人材の再配置にあたっては、異動前の研修プログラムとして配置後に期待する成果やキャリアパスなどについて丁寧なコミュニケーションを図るとともに、フォローアップ窓口を設けて業務に関する必要な情報提供を行うなど、対象者の意欲向上・早期活躍を支援しています。

加えて、一般社員と経営層をつなぐミドルマネジメント層の能力強化に引き続き注力します。リーダーシップ・課題解決能力を養う実践研修や、マネジメントの成果責任と連動した人事処遇制度を通じて、現場で第一線を担う彼らの能力向上とパフォーマンスの最大化を後押ししていきます。

成長領域と位置づけるグローバル事業およびコントラクト・ロジスティクス事業では、営業やオペレーション人材の育成・

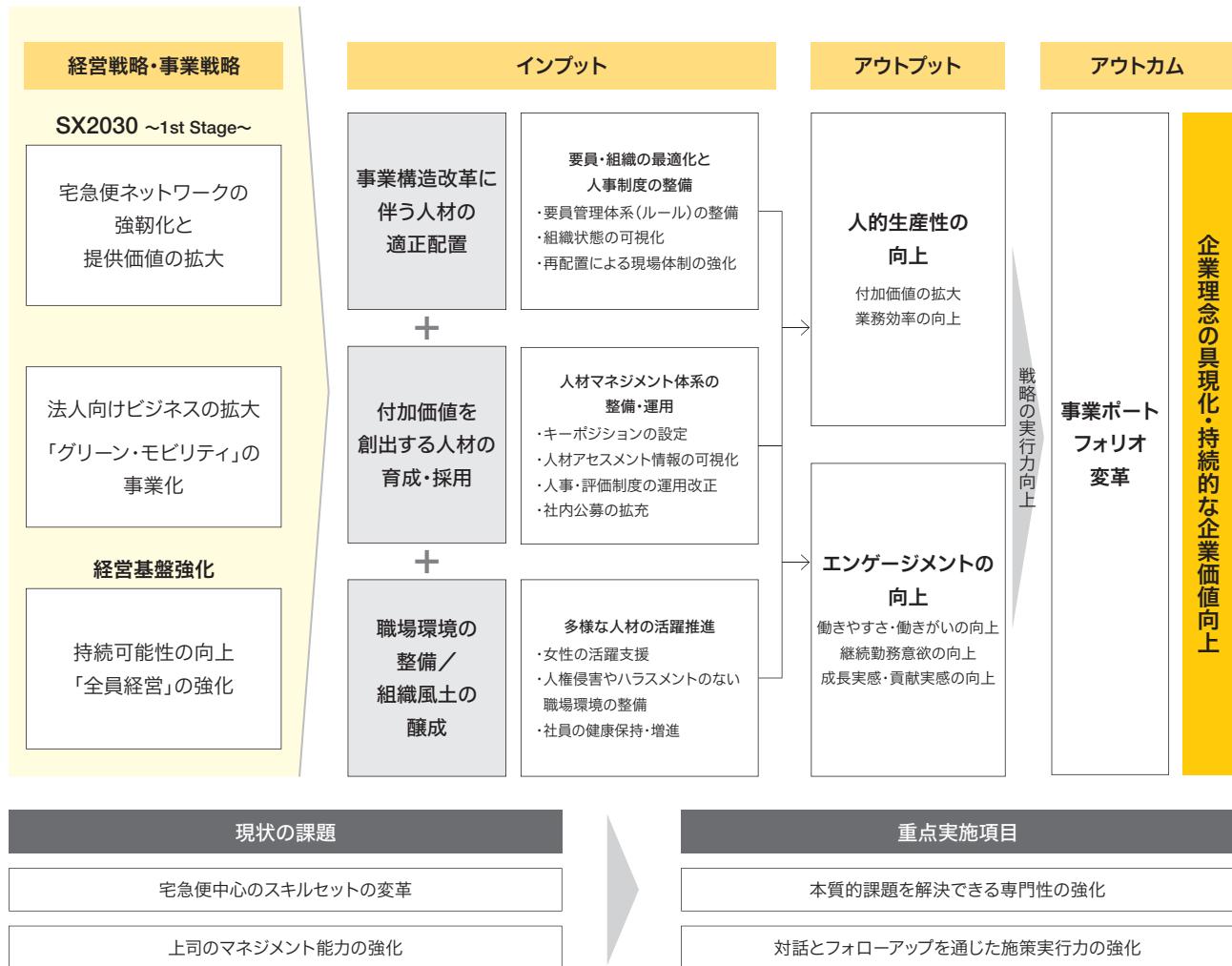
確保が課題です。事業戦略の推進に向けて必要な職務とポジション数を明確化し、現状とのギャップを解消する育成・採用活動を推進すると同時に、優秀な社内外人材を惹きつけ、定着につなげる人事制度への見直しを進めています。具体的な取組みとして、グローバル事業では、社員一人ひとりの能力を可視化した「タレントマップ」を活用した育成・採用に取り組んでおり、その成果が業績に表れ始めています。コントラクト・ロジスティクス事業においても、人事部門と密に連携しながら、事業戦略とのギャップの解消に向けた育成・採用施策を加速し、提案・運用能力の強化を図っています。

Q3. 社員意識調査の結果について感じていることや、今後の取組みを教えてください。

ヤマトグループでは、定期的な社員意識調査の実施を通じて、人事施策の効果や課題を把握し、改善を図るPDCAサイク

ルを構築しています。進捗状況は取締役会に報告し、経営戦略との連動性を高めています。調査結果の分析に基づき、「働きやすさ」「働きがい」との因果関係が最も強いのは「上司のマネジメント能力」であると仮説を立て、営業所長をはじめとするミドルマネジメント層の能力強化に取り組んできました。経営層と営業所長との対話や研修機会の提供、職場ミーティングなどの施策を通じて、彼らが部下（一般社員）に対する事業戦略の理解浸透や職場内のチームワーク向上に取り組んだ結果、2025年3月期から各指標の数値は改善傾向に転じています。直近で実施した2026年3月期の調査では「働きがい」などの数値が上昇しており、事業構造改革と連動した人材の適正配置や集配拠点の再配置などにより、働き方や労働時間が安定してきたことが一因と見てています。引き続き、事業ポートフォリオの変革と連動した人事施策をスピードを上げて実行し、社員の成長を企業の持続的な成長へつなげていきます。

経営・事業戦略と連動した人事戦略



人事戦略

職場環境の整備／組織風土の醸成

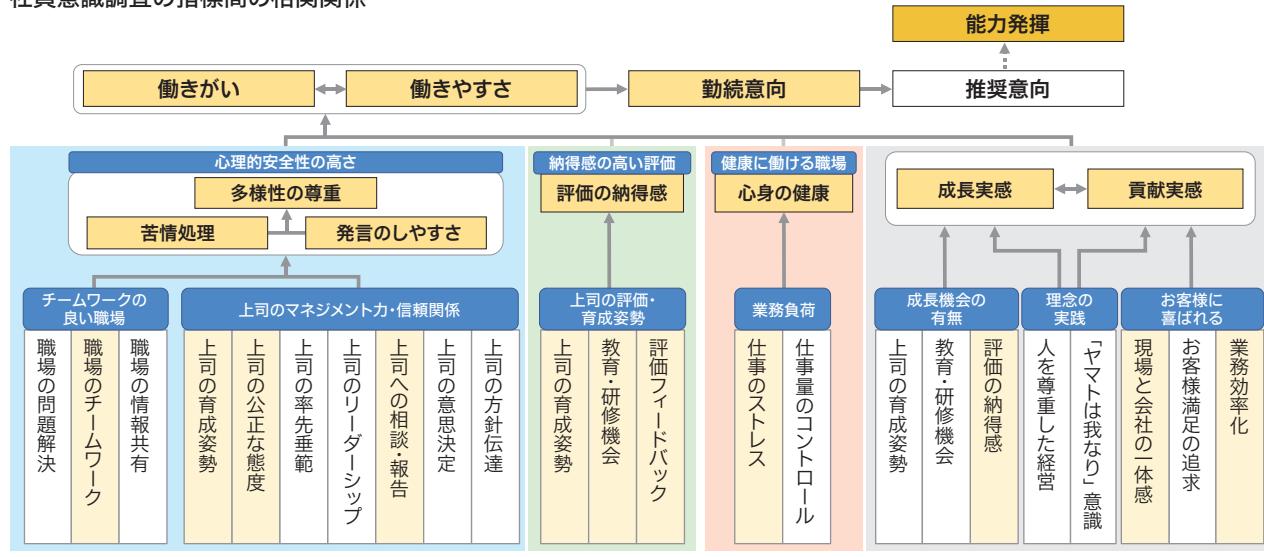
ヤマトグループでは、社員一人ひとりの力を最大限に引き出す「働きやすさ」と「働きがい」の向上が社員体験価値(EX)を高め、お客様へのより良いサービスの提供、そして企業価値の向上につながると考え、社員の声を客観的に把握する社員意識調査を定期的に実施しています。本調査を、組織課題を発見し継続的に改善するためのPDCAサイクルの中核と位置づけ、人事部門と事業部門が連携してPDCAサイクルを回し続けることで、社員と会社がともに成長できる環境を構築し、持続的な企業価値の向上を実現します。

社員意識調査に基づくエンゲージメント課題の分析

エンゲージメントの本質的な課題を特定するため、重回帰分析などの統計的手法を用いて各指標の関連性を分析しています。分析の結果、「働きやすさ」「働きがい」は、「心理的安全性の高さ」

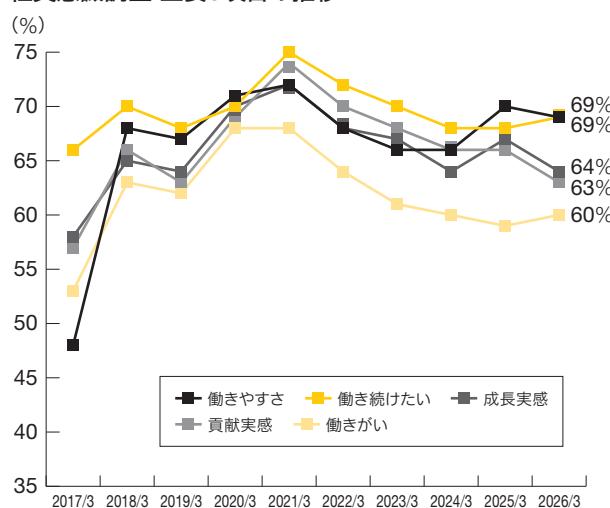
の影響が最も大きいことが確認されました。この分析結果に基づき、「上司のマネジメント力向上」と「職場のチームワーク強化」を優先課題と定め、具体的な施策を立案・推進しています。

社員意識調査の指標間の相関関係



■上位の指標との相関が大きい指標

社員意識調査 主要5項目の推移※1※2



2026年3月期の調査結果(主な課題など)

- ▶ 「働きがい」「働き続けたい」の数値が改善（「働きやすさ」は前期比微減）
 - ・職場のチームワークや上司のマネジメント力に関する肯定的な回答が増えており、職場ディスカッションなどの施策効果を確認
 - ・業務負荷に関する肯定的な回答が増え、拠点戦略や適正配置の効果が表れ始めている
- ▶ 「成長実感」「貢献実感」の数値が低下
 - ・「個人の業務と会社の成果のつながりが見えにくい」との声が多く、社員の貢献をより強く反映する評価・報酬制度への改定や、自己成長を促すキャリアパスの明確化などの施策を通じて、社員の成長と事業への貢献を引き出す

※1 対象範囲：国内連結会社および(株)スワン

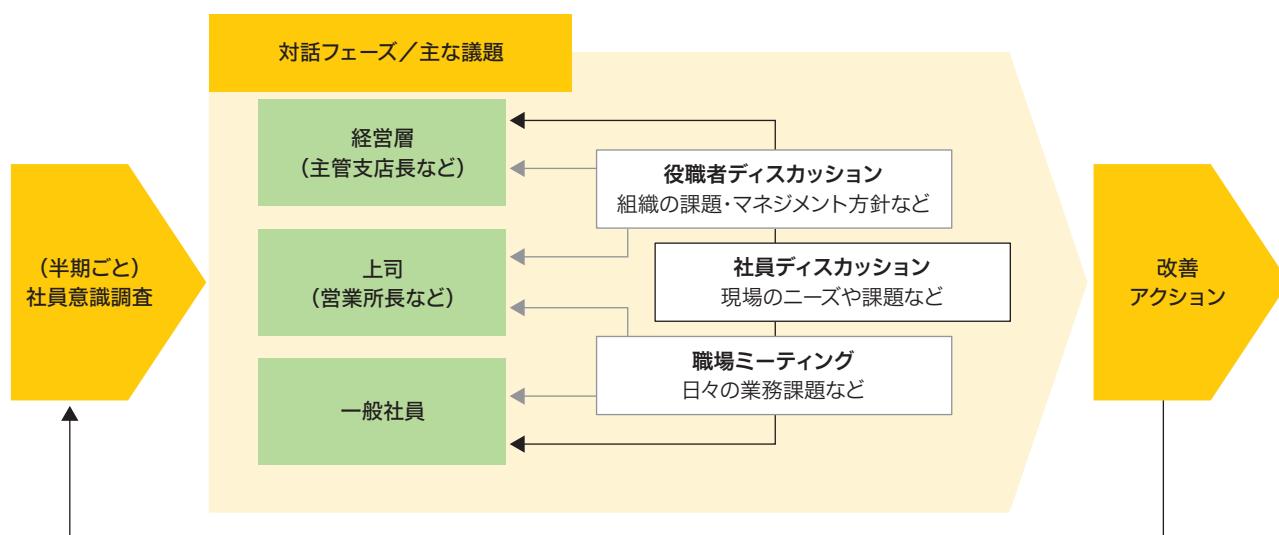
※2 肯定的な回答の割合

対話を通じた職場環境改善

社員意識調査で収集した声は、全社的な人事施策の立案や効果検証に活用すると同時に、現場主導の具体的な改善アクションへつなげています。「経営層と上司(業務役職者)」「経営層と社員」の対話を通じて、経営戦略や現場のリアルな課題について相互理解を深めることに加え、「上司と社員」が自職場の課題

を特定し、改善に取り組む場を設けることで、一人ひとりの当事者意識を高め、解決への自律的な行動を促しています。

これらの社員意識調査とその結果に基づく多層的な対話プロセスを年に2回実施し、取組みの効果を検証することで、働きやすさやチームワークの向上をスピーディーに推進しています。



ミドルマネジメント層(上司)の能力強化

ヤマトグループ社員約17万人の「働きやすさ」と「働きがい」の向上には、各組織の要であるミドルマネジメント層の能力強化が不可欠です。部下の成長を力強く支援し、質の高いフィードバックを行うミドルマネジメント層の育成に向けて、評価者教育や評価プロセスの標準化などの施策を推進し、マネジメント能力の向上に取り組んできました。

2026年3月期は、重点施策として、より体系的な教育プログラムを導入します。マネジメントの基礎知識を学ぶ集合研修や、キーポジションへの配置に向けて必要な知識・スキルを学ぶ研修、そしてオンラインを活用した自学自習などを組み合わせ、知識の習得と実践、定着の成長サイクルを生み出すことで上司の成長を加速させ、組織全体のエンゲージメント向上につなげていきます。

女性社員の活躍推進

多様な人材が能力を最大限に発揮し、新たな価値を創造できる職場環境を目指して、ダイバーシティの尊重と女性の活躍推進に積極的に取り組んでいます。2025年3月期より本社が地域と連携する「人材開発会議」を開始し、女性役職者候補一人ひとりに対してキャリア志向や適性に応じた育成・配置計画を策定するとともに、定期的な進捗確認や、必要な経験・研修の提供

を通じて本人の成長意欲と可能性を最大限に引き出しています。同時に、誰もが働きやすい環境づくりに向けて、集配拠点の集約・大型化と連動した役職者の責任範囲の見直しやDX推進などの取組みを継続しています。「個の育成」と「環境整備」の両輪での施策を通じて、女性社員の育成・登用の加速と持続的な企業価値向上を実現していきます。

人事戦略

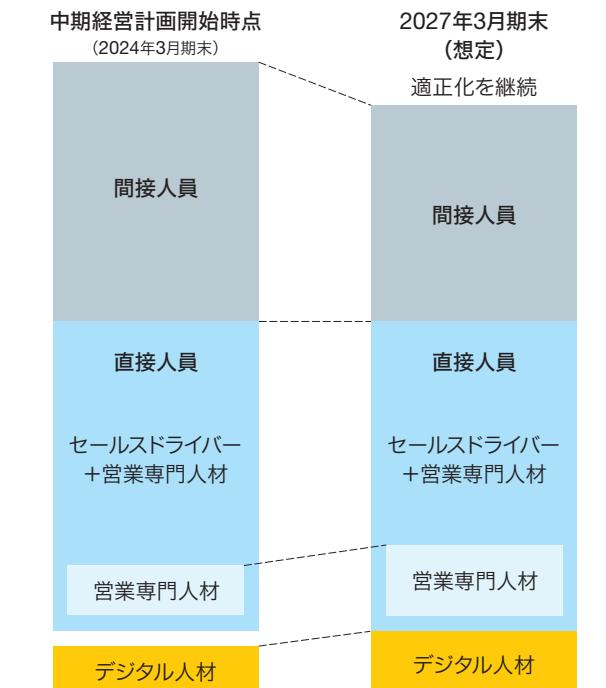
事業構造改革に伴う人材の適正配置

事業の競争力を最大化するために、経営資源を強化すべき領域へ集中的に投下し、組織構造と人材配置の適正化を推進しています。

事業ポートフォリオの変革と連動して、直接人員の育成・採用を加速するとともに、間接人員の適正化を進めています。AI活用や業務集約などを通じた業務の効率化・省人化を徹底し、本社・地域統括・主管支店の組織階層とポジション数を整理するとともに、適性のある人材を宅急便営業所や法人支店などのお客様に接する部門へ戦略的に再配置することで、営業力強化につなげています。

再配置にあたっては、業務整理から人材選定、面談、スキルセット、フォローアップまで一貫したプロセスを構築しています。丁寧な対話を通じて異動の目的や期待する役割を共有し、新たな挑戦への動機づけを図っています。また、スキル研修や現場でのOJT、専門の相談窓口の提供などを通じて、円滑なリスキリングと早期の能力発揮を支援しています。

目指す人材ポートフォリオ(イメージ)



付加価値を創出する人材の育成・採用

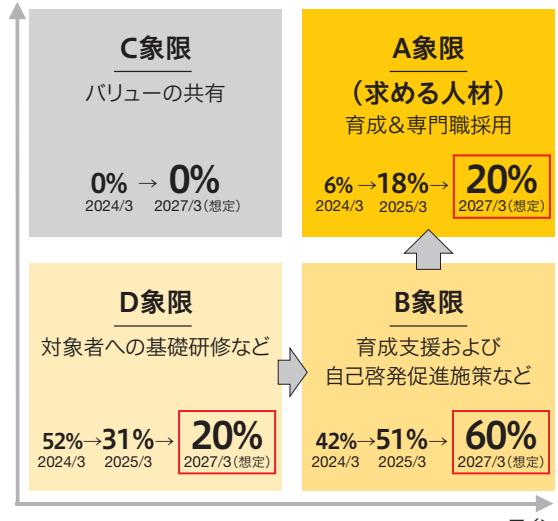
人事部門と各事業部門が連携を強め、経営戦略と連動した人材ポートフォリオの構築を推進しています。事業成長のために必要なスキルやポジションを「職務要件」として定義するとともに、社員のスキルを可視化し、必要なスキルを計画的に確保・育成する人材マネジメント体系を構築しています。

ヤマトグループが成長領域の一つと位置づけるグローバル事業では、ナレッジ・スキルとマインドの2軸から成るタレントマップを作成しています。A象限の割合を拡大するために、専門人材の採用を強化するとともに、象限ごとに不足する能力を補う専門研修や資格取得推奨などの育成施策を推進し、事業部門全体の能力強化を図っています。

2026年3月期は、労働市場における競争力を高めるため、報酬や労働時間などの労働条件を見直し、各事業に適した水準へ改定を進めています。優秀な人材の定着と活躍促進を通じて、事業部門の体制基盤を強化していきます。

目指すタレントマップ(2027年3月期)

ナレッジ／スキル



※2024年3月期、2025年3月期、2027年3月期(想定)時点の構成比

2025年3月期の主な活動状況

- 専門職採用 10名(設計人材／M&A人材など)
- 適所適材配置 10名(キャリア志向に基づく配置など)
- 育成支援施策 200名(基礎研修・資格取得支援など)

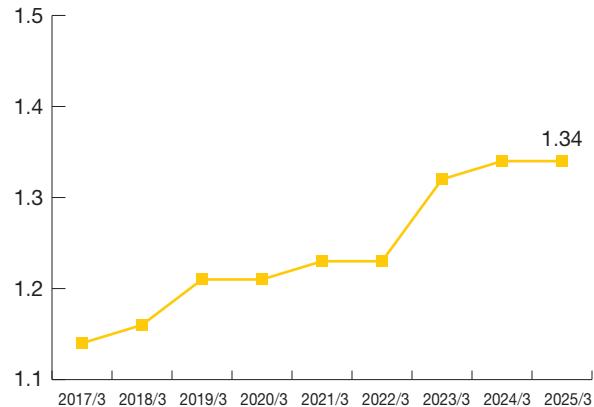
人的生産性の向上

2025年3月期は、優秀な人材を確保するための給与引き上げを実行しました。その一方で、組織体制のスリム化や適所適材の人員再配置を進めたことにより、人件費の適正化が引き続き進みました。

純収入は、DM便収入の急激な減少の影響や、物流の2024年問題を踏まえた輸送パートナーの待遇改善、およびフレイター導入による下払経費(外注費)の増加が先行したことなどによって減少し、その結果、人的生産性は2024年3月期と同水準にとどまりました。

2025年3月期下期より、利益成長に向けた施策の効果が表れ始めており、引き続き、人事部門は各事業部門との連携をさらに強め、必要な人材の採用や教育・研修の拡充をはじめとした人的資本への投資を加速させます。これにより、各事業部門の基盤強化および純収入の拡大を後押ししていきます。

人的生産性の推移



$$\text{人的生産性} = \frac{\text{営業収益} - \text{下払経費}}{\text{人件費}}$$

※すべて連結数値

取組み

純収入の拡大

- ・エクスプレス事業における営業体制強化
- ・法人向けビジネスの成長に向けた営業およびオペレーション人材の育成・採用施策の推進

人件費の適正化

- ・優秀な人材の獲得・定着に向けた給与単価の引上げ
- ・間接人員を中心とした組織・要員の最適化

TOPICS

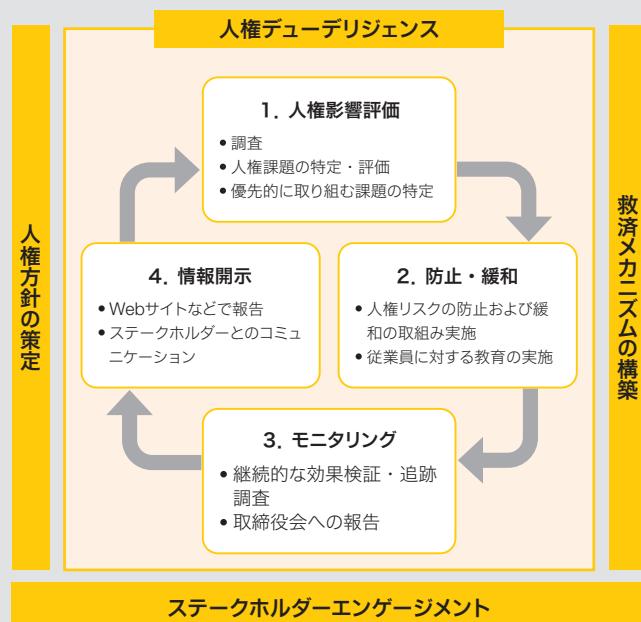
■人権デューデリジェンス(人権影響評価)

ヤマトグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や「ヤマトグループ人権方針」に基づき、人権尊重への取組みを強化しています。

2025年3月期は、事業活動が与える人権への影響を評価・特定し、取り組むべき課題と優先順位を再定義することを目的として、外部専門家の協力を得て人権影響評価を実施しました。まずヤマト運輸を対象とし、その後サプライチェーン全体へ対象を拡大していきます。

評価にあたっては、部門長と社員へのアンケート・インタビューを実施し、潜在的・顕在的な人権リスクを幅広く洗い出し、「深刻度」と「発生可能性」の2軸で分析して優先的に取り組むべき人権課題を特定しました。この結果に基づき、特定された課題に対する防止・緩和策を着実に実行し、人権デューデリジェンスを推進していきます。

※特定した課題は、2026年3月期中に当社ウェブサイトにて開示予定です。



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と位置づけ、データドリブン経営を推進しています。宅急便ビジネスで蓄積したビッグデータを活用して、付加価値の創出やオペレーションの効率化、新たなビジネスの創出につなげる、事業と一体となったDXに取り組んでいます。

DXの実現に向けた基盤の整備

事業と一体でのDX推進に向けて、従来の組織体制やIT構造、人事制度の改革に取り組んでいます。システム開発における柔軟性・迅速性を高め、事業部門の付加価値や競争力創出

を支援するとともに、データの利活用を通じて経営戦略の精度とスピードを高め、ビジネスの高度化を図っています。

| | これまでの課題 (~2020年) | 現在の進捗 | 目指す姿 (~2027年) | 宅急便で蓄積したビッグデータを活用した付加価値創出・ビジネスの高度化 |
|------|---|---|--|------------------------------------|
| 組織体制 | <ul style="list-style-type: none"> システムの開発・運用を子会社に一任 現場の運用に関する理解不足により、開発品質やスピードに課題 | <ul style="list-style-type: none"> グループ組織を再編し、経営リソースをヤマト運輸に集約 デジタル人材が事業部門に常駐し、システム企画やデータ活用を支援 | <ul style="list-style-type: none"> 事業部門とデジタル部門が一体で経営戦略を推進 事業の目的を深く理解し、その成長に貢献する提案を自発的に行える体制を構築 | |
| IT構造 | <ul style="list-style-type: none"> 宅急便の会計処理を中心としたシステム バッチ処理によるデータ連携 機能追加や外部サービスとの連携が困難 | <ul style="list-style-type: none"> ECの拡大に対応したリアルタイムでのデータ連携基盤構築 機能追加などの対応スピードを向上 | <ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの変革と連動してオペレーションを自由に定義・連携する、俊敏性と柔軟性を備えたIT構造 | |
| 人材 | <ul style="list-style-type: none"> パートナーへの高い依存度 中長期的な視点で主体的な開発・運用を行う能力が不足 | <ul style="list-style-type: none"> 開発・運用の内製化を推進し、社内人材の育成を推進 デジタル人材の成長を加速させるための専門職人事制度を導入 | <ul style="list-style-type: none"> 自社のIT構造を熟知し、事業の目的を深く理解した社員が能動的に企画・開発・運用を担う | |

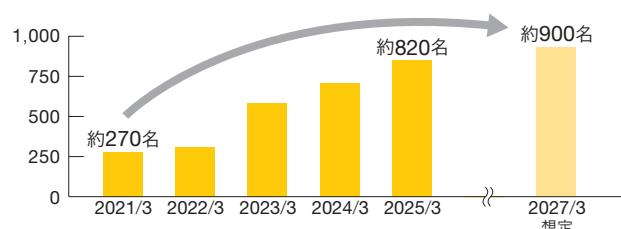
デジタル人材の育成・採用

「デジタル専門職制度」のもと、市場競争力のある評価・報酬制度や柔軟な働き方を整備し、優秀なデジタル人材の育成・採用とその定着化を推進しています。新卒採用などを通じて、開発の担い手となるプログラマー層を着実に確保するとともに、個々のスキルを可視化し、強みや課題に応じた体系的な研修や資格取得支援を行うことで、ITエンジニア、さらにはテックリー

ドやプロジェクトマネージャー(PM)といった上位ポジションへと計画的に育成を進め、組織全体の技術力向上を図っています。

同時に、これまで外部パートナーへの依存度が高かったシステムの開発・運用の内製化を推進することで、社員の成長を促し、開発スピードの向上と中長期的なコスト最適化につなげていきます。

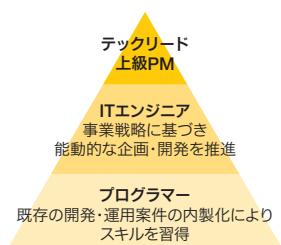
デジタル人材数の推移



デジタル人材のキャリアパス(イメージ)

取組み事例

- 個々の人材の育成計画に基づく技術スキル研修
- 資格取得支援
- 新卒社員に対する現場実習
- 社内のデータ活用事例共有



サイバーセキュリティの強化

海外現地法人において発生したインシデントを真摯に受け止め、巧妙化・高度化するサイバー攻撃の脅威からヤマトグループの情報資産を守り抜くためのサイバーセキュリティ強化にグループ全体で取り組んでいます。

■ ガバナンス体制の強化

情報セキュリティガイドラインを見直し、国内外拠点の定期的な実地調査を通じて遵守状況の確認とリスクの把握を徹底することで、グループ全体のセキュリティ水準の引き上げを図っています。また、M&Aや新会社設立の際には、計画段階から徹底したリスク評価を行い、統合後、速やかにヤマトグループの情報セキュリティガイドラインを適用するプロセスを確立しています。

■ 技術的対策

巧妙化するサイバー攻撃に対して、最新のテクノロジーを駆使した多層的な防御策を講じ、脅威をいち早く発見し対処できる体制を整えています。

■ 社員の意識向上と組織力の強化

定期的な情報セキュリティ教育や多言語での情報発信を行うとともに、実際の攻撃を模した標的型メール訓練をヤマト運輸(株)では年4回、海外を含むグループ各社では年2回実施し、社員一人ひとりのリテラシー向上に努めています。

TOPICS

ラストマイルDXが拓く、持続的成長への道筋

ヤマトグループは、デジタル戦略を単なる業務効率化の手段ではなく、お客様一人ひとりの体験価値と、第一線で働く社員の働きやすさを向上させるための重要な基盤と位置づけています。優れた顧客体験がお客様からの信頼と選択につながり、社員が働きやすい環境がサービスの品質と生産性を向上させます。この好循環をDXを起点に創出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

■ データドリブン経営の加速によるビジネスの高度化

ヤマトグループは、これまで構築してきたデータ基盤「YDP(ヤマトデジタルプラットフォーム)」を礎に、データドリブン経営を加速させ、ビジネスの高度化を推進しています。その起點となるのが、ビッグデータの源泉となる荷物情報のデジタル化です。手書きを含む送り状のデジタル化を推進した結果、2025年3月期の送り状のデジタル化率は約94%に向上了しました。

■ データとAIで、社員の働きやすさを支える

デジタル化されたデータは、将来予測を精緻化し、第一線で働く社員を力強くサポートします。機械学習モデルが日々の業務量を高い精度で予測し、それに基づき人員や車両を最適に配置する「稼働設計の高度化」は、特定の社員に業務負荷が偏ることを防ぎ、無理のない働き方を支援しています。さらに、AIが最適な配送ルートを提示する仕組みは、これまで熟練ドライバーの「経験と勘」に頼っていた配達業務のあり方を変え、

経験にかかわらず誰もが効率的に業務を進めることを可能にしました。これにより、ドライバーは安全運転やお客様とのコミュニケーションなどにより集中し、時間を使うことが可能になりました。社員が働きやすい環境を追求した結果、セールスドライバーの生産性が向上しています。

■ 優れた顧客体験の追求と未来への投資

多様化するお客様のニーズを的確に把握し、より快適なサービスを提供することもDXの重要な目的です。一例として、EC事業者向け配達サービス「EAZY」で先行導入した置き配サービスを、「宅急便」においても「クロネコメンバーズ」※の皆様に利用していただけるよう拡充しました。「クロネコメンバーズ」を通じてお客様とデジタルでつながり、希望に応じた置き配サービスを提供し、お届け完了の写真を撮影してお知らせすることで、安心できる受け取り環境を整えています。こうした取組みを通じて、お客様のライフスタイルに合わせた受け取り方法を提供した結果、置き配指定個数の増加と連動して、2025年3月期の不在率は8.8%となり、在宅率が急激に高まったコロナ禍(2021年3月期)を下回る水準まで低下しました。再配達が減ることで、環境負荷の低減にもつながっています。また、さらに未来を見据え、2025年8月からは大規模マンションでの自動配達ロボットの実証実験を開始するなど、次世代の顧客体験の創造にも挑戦しています。

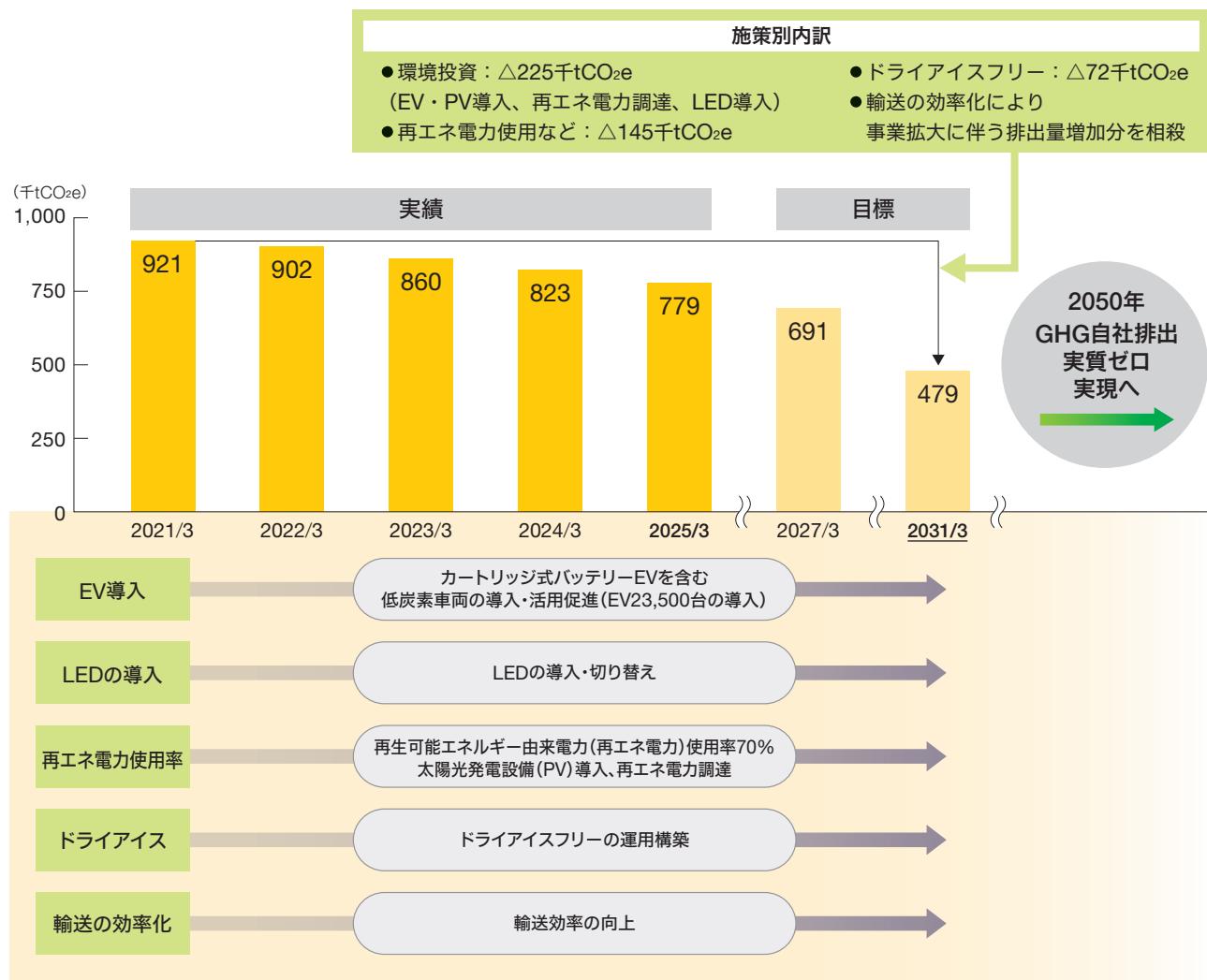
※ヤマト運輸が提供する個人向け会員制サービス

環境戦略

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、環境ビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」のもと、特定した環境のマテリアリティ(重要課題)への取組みを推進しています。特に気候変動がもたらすリスクや機会の影響を重視し、リスクへの対応として「2050年温室効果ガス(GHG)自社排出実質ゼロ」および「2030年GHG自社排出48%削減(2021年3月期比)」という目標を掲げています。また、機会を捉えるため、事業の環境負荷を減らすだけではなくGHG排出量削減に資するサービスの在り方を追求し、気候変動の緩和と適応に真摯に取り組んでいます。

顧客の環境課題を解決するビジネスモデルの創出を通じて、社会と物流業界全体の持続性を高めるとともに、企業価値向上につなげていきます。

中期目標(2031年3月期)達成に向けたGHG排出量削減計画(Scope1とScope2)



サプライチェーン全体の排出量削減(Scope3)

Scope3の削減に向け、サプライチェーンを構成する主要なパートナー企業との協働を開始しています。まずは排出量を正確に把握する基盤を構築し、信頼性の高いデータに基づいた実効性のある削減計画の策定とその実行へとつなげます。

2025年3月期は、輸配送パートナーを対象とした排出量測定の仕組みを整備し、データの収集と蓄積を進めました。他サプライヤーも含め、サプライチェーン全体での管理体制の構築を推進しています。

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いて、ヤマト運輸を対象としたシナリオ分析を実施し、物理的リスクの財務影響評価を追加的に行うなど、継続的に見直しを

行っています。気候関連問題の事業インパクトを明確化し、影響の大きな事項を中心に対応策に取り組むことで、事業の持続性を向上させるとともに、ステークホルダーとの対話を重ねることにより、企業価値向上につなげていきます。

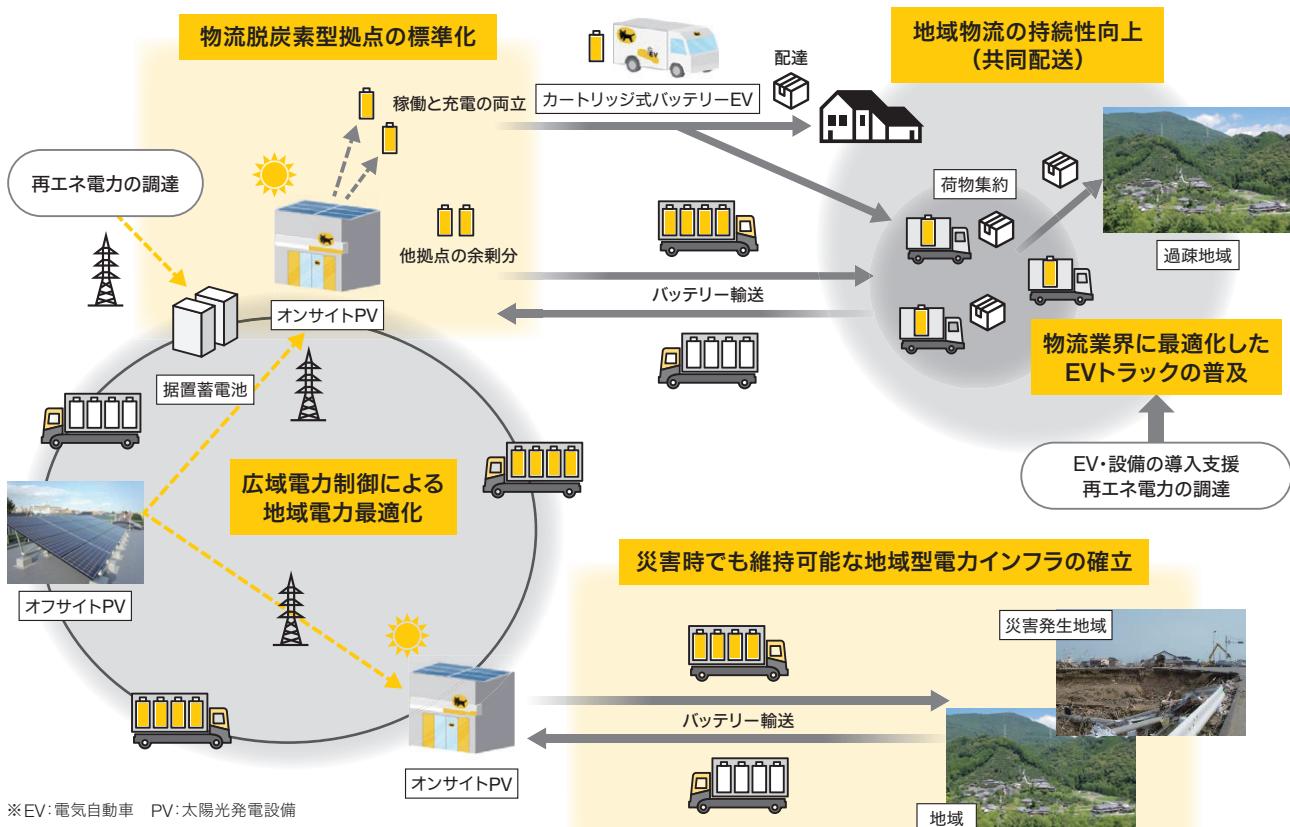
TCFD提言への対応については、当社ウェブサイトをご参考ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/environment/tcfid.html>

| | |
|---|---|
| ガバナンス | <p>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。</p> |
| リスク管理 | <p>ヤマトグループ全体の気候変動に関す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。</p> |
| <p>シナリオ分析・事業インパクト評価</p> <p>2つのシナリオ(1.5°Cシナリオ、4°C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。</p> | |
| 戦略 | <p>対応策の方向性</p> <p>① 炭素税導入への対応</p> <ul style="list-style-type: none">・低炭素車両(主にEV)の導入、太陽光発電設備の設置、地域の発電事業者の再生可能エネルギー由来電力の活用など・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 <p>② 異常気象・災害への対応</p> <ul style="list-style-type: none">・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由来電力やカートリッジ式バッテリーEVの実証 <p>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</p> <ul style="list-style-type: none">・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(EVライフサイクルサービスの拡販、再生可能エネルギー由来電力などを提供するヤマトエナジーマネジメント(株)の設立など) |
| 指標と目標 | <p>GHG排出量削減目標^{※1※2}</p> <p>短期(2025年3月期):15% 削減 →実績 15% 削減(達成) (2027年3月期):25% 削減</p> <p>中期(2031年3月期):48% 削減</p> <p>長期(2050年まで):排出実質ゼロ</p> <p>※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</p> <p>再生可能エネルギー由来電力使用率目標</p> <p>短期(2025年3月期): 再生可能エネルギー由来電力使用率向上 →実績 55%(達成) (2027年3月期):70%</p> <p>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°C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、5~10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</p> |

環境戦略

GHG 排出量の削減

EV・PV・バッテリーの連携によるエネルギーEコシステムの将来ビジョン



グリーンデリバリーの実現に向けた開発・実証

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、EV導入に伴う「稼働時間と充電時間の重複」や「設備投資・電力使用量の増加」といった課題を解決するため、カートリッジ式バッテリーEVを軸としたエネルギーEコシステムの構築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、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開発を進めています。実証エリアである群馬県内へのEV450台と充電器の導入を通じて最適な拠点レイアウトを確立するとともに、拠点内の発電・電力使用状況をコントロールし、

ピーク電力を抑制するエネルギー・マネジメントシステムを開発しました。本実証で得られた技術資産と運用ノウハウは、自社のGHG排出量削減に貢献するだけでなく、「グリーン・モビリティ」のビジネスモデルとして、事業者へのソリューション提供につながっています。

今後は、複数拠点を統合管理する広域エネルギー・マネジメントや、カートリッジ式バッテリーEVの本格実装に向けた開発を加速させ、事業の付加価値を高めます。加えて、このエコシステムを社会的インフラとして普及させるため、メーカーと行政と連携してバッテリーの規格標準化に取り組み、物流業界の脱炭素化と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

| | |
|---------|--|
| 実証期間／地域 | 2023年3月期～2031年3月期(予定)／群馬県 |
| KPI | 2024年3月期までにEV200台導入／達成(実績:200台) |
| | 2027年3月期までに全集配車両をEV化／車両由来CO ₂ 5,000t削減* |
| | 2031年3月期までに全集配車両をカートリッジ式バッテリーEV化／車両由来CO ₂ 7,500t削減* |

*実証事業エリア内、2021年3月期比

*前提CO₂排出係数：0.000447t-CO₂/kWh(環境省「電気事業者別排出係数一令和2年度実績」東京電力エナジーパートナー(株)の基礎排出係数)
(参照)https://policies.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/files/calc/r04_coefficient_rev4.pdf

カートリッジ式バッテリーEVの実証

充電(非稼働時間)による機会損失や、再エネ電力の不足など、EVの商用利用における課題を解決するため、車両と充電を完全に分離させたカートリッジ式バッテリーEVの実用化に取り組んでいます。

2022年のCJPT(株)*との規格化検討開始を皮切りに、複数の車両メーカーと連携して開発と実証を段階的に推進しています。2025年3月期には2tトラックタイプのカートリッジ式バッテリーEVの実証実験を行い、実用性や運用上の課題を確認しました。これらの実証実験の結果を踏まえて、カートリッジ式バッテリーEVの実用化に向けた検討や実証実験を引き続き推進していきます。

*トヨタ自動車(株)、いすゞ自動車(株)、日野自動車(株)、スズキ(株)、ダイハツ工業(株)が参画する、商用車におけるCASE技術・サービスの企画会社



カートリッジ式バッテリーEV「eCanter」

エネルギー・マネジメントの推進

ヤマトグループは、自社開発のエネルギー・マネジメントシステム(EMS)を活用し、エネルギーの効率的な利用と電力コストの低減を推進しています。本システムは、拠点内の電力使用量、太陽光発電量、蓄電池の充放電をリアルタイムで監視し、自動で制御します。加えて、夜間のEV一斉充電に伴う電力需要のピークを平準化し、最大使用電力を制御することで、電力コストを低減します。

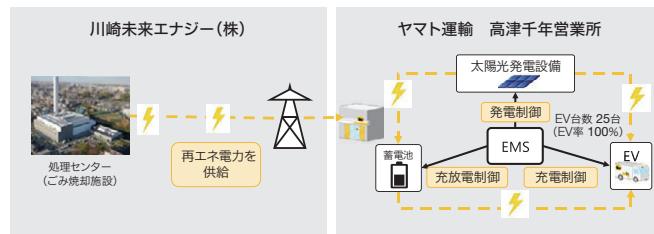
高津千年営業所(神奈川県)では、屋根に設置した太陽光発電設備と蓄電池に加え、地域内で発電された再エネ電力をEMSで統合的に管理・配分することで、営業所の電気や集配業務で使用するEVの電力を100%再エネ電力に転換するとともに、地域内でエネルギーを循環させる「エネルギーの地産地消」を実現しています。

施策推進によるコスト抑制効果

EV導入にあたり、補助金・助成金の活用で初期投資を内燃車レベルに抑えつつ、燃料費やメンテナンス費といったランニングコストを削減することで、車両1台当たりのトータルコストを削減しています。また、ヤマトグループの拠点での太陽光発電の自家消費に加え、外部から調達した再エネ電力をEMSが一元管理し、最適なエネルギー・ミックスを行うことで、電力コストの抑制につなげます。

これらの取組みにより、環境施策を行わない場合と比較して、車両の維持管理および燃料・光熱費(太陽光発電設備の運用費を含む)などのコストを約15%抑制できると見込んでいます。今後も、費用対効果が高い拠点へのEVの集中配備といった規律ある投資を継続するとともに、継続的に各施策のコスト効果を分析し、その結果を新たな施策や運用改善に反映させていきます。

再エネ電力を100%活用した全車両EVによる集配拠点

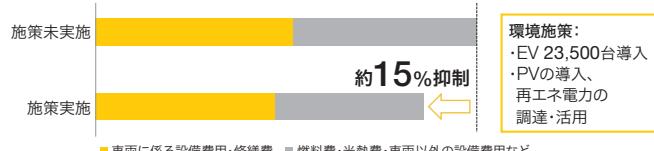


▶ 高津千年営業所の取組み

- ・全集配車両をディーゼル車からEVに切り替え
- ・太陽光発電・蓄電池充放電・EV充電器制御をEMSで監視・制御
- ・太陽光発電で賄えない分は、再エネ電力を川崎未来エナジー(株)から調達

施策推進によるコスト抑制効果

2031年3月期のコスト効果(試算)



炭素税が本格導入された場合、施策実施により上記とは別に

△74億円のインパクト軽減効果を見込む
(TCFDにおけるシナリオ分析・事業インパクト評価より)

試算時の前提

- ・施策実施・未実施ともに、宅配便取扱数量伸率+1%／年とし、拠点数・車両台数・走行距離等は同条件
- ・車両修繕費・燃料費・光熱費・車両および太陽光発電設備の減価償却費・リース料・運用費等をそれぞれ試算。燃料費および光熱費は年次で上昇することを想定
- ・施策実施時、太陽光発電による電力は蓄電池等の活用によりすべて自家消費する想定

社会戦略

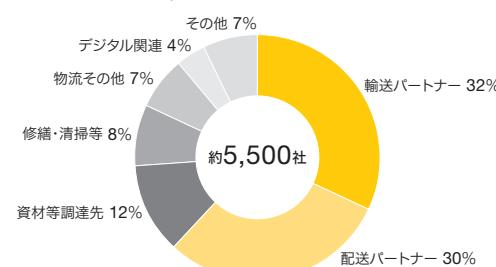
サプライチェーンマネジメント (SCM)

多くのパートナーに支えられながら事業を展開する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、パートナーとの共存共栄を図り、サプライチェーン全体のレジリエンスを高めることで、持続的な企業価値向上を目指します。

サプライチェーンマネジメントの方針は、当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/scm.html>

ヤマトグループには約5,500社のビジネスパートナーがあり、その約6割はエクスプレス事業の輸配送パートナーです。取締役会や社会領域推進委員会などを通じてリスク低減とSCMの高度化に向けた取組みを推進するとともに、取引先アンケートの実施やパートナー相談窓口の設置などを通じて、パートナーとの適正取引に向けた施策を進めています。

ヤマトグループのビジネスパートナー



推進体制



取組みの全体像

| 対象 | 主要施策 | 施策の進捗と今後の取組み |
|---------------|--|---|
| ビジネスパートナー全体 | ①取引先アンケート ・取引適正化を目的に、年次で実施 ・経営への報告・改善活動などに活用 ②相談窓口の設置 ・担当者に相談しにくい内容も含め、問題の早期発見・解決を目的にヤマトホールディングスに設置 | ■ビジネスパートナーのモニタリングを強化 ・アンケート調査およびモニタリングの実施 ・調査の対象範囲を拡大 ■中小企業のサステナビリティ対応支援 ・目標設定や管理体制、実施事項がわかるツール提供などを実施 ■コミュニケーション能力の強化 ・社員教育を継続的に実施 ■人権影響評価の実施に向けた準備 ・調査対象をサプライチェーン全体に拡大するにあたり、アンケート項目を設計 |
| 主要なビジネスパートナー* | ③ビジネスパートナー向け説明会 ・ヤマトグループが目指すSCMについて、共通認識を形成するために開催 ④ビジネスパートナー調査（モニタリング） ・パートナーの課題有無の確認と今後の取組みへの同意・対話を通じてサステナビリティ向上を図る | |
| 社員教育 | ⑤サステナブル調達に関する社員教育 | |

※「ビジネスパートナー行動ガイドライン」を基本に、サプライチェーン全体でサステナビリティの取組みレベルを向上させるため、以下3つの定義により選定
 ①代替不可であること ②事業継続に欠かせない物品や役務を提供していること ③取引金額が大きいこと

ビジネスパートナー調査（モニタリング）の実施

事業にとって特に影響が大きいビジネスパートナーに対して、2024年3月期よりサステナビリティに関するアンケート調査を実施しています。

特に中小企業において管理体制などに課題が多く見られたことを踏まえ、中小企業向けの判断基準を設けるとともに、ツー

ルの提供などの改善支援を行い、各社のサステナビリティへの理解浸透と管理体制の強化につなげています。2025年3月期は一部グループ会社のパートナーを対象に加えてアンケート調査を実施し、サプライチェーンの持続可能性向上に向けた取組みを拡大しています。

輸送パートナーとの持続可能な関係構築

背景

■ トラック業界の構造的課題と働き方改革

- ▶ 長時間労働や賃金水準などを背景に、ドライバーの担い手不足が慢性化
- ▶ 2024年4月から働き方改革関連法が適用され、
2030年には輸送力が34%不足する恐れ

■ 政府による規制強化

- ▶ 国内物流の持続可能性向上を目的とする法改正^{※1※2}

■ 輸送パートナーとの協働

- ▶ 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の約9割を
輸送パートナーに委託

ヤマトグループにおけるリスク要素

- ①コンプライアンスリスク
- ②長距離輸送のキャパシティ減少リスク
- ③輸送コストの上昇リスク

※1 2025年4月1日に施行された「物資の流通の効率化に関する法律」および「貨物自動車運送事業法」。

荷主・物流事業者に対し、物流効率化のための具体的な取組みを求め、国がその計画策定や実行を後押しする内容。

※2 2026年1月1日に施行される「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律」。近年の急激なコスト上昇を受け、労務費、原材料費、エネルギーコストなどの上昇分を適切に価格転嫁できるよう、発注者と受注者の対等な関係構築を促進する内容。

主な取組み

ガバナンスの強化

①定期的なコミュニケーション

- ・パートナー連絡会を毎月開催
- ・3カ月に1回、定例的な価格協議を実施*

*参考：下請中小企業振興法「振興基準」で年1回以上が義務。

②取引先アンケートの実施

- ・年1回、パートナー全体に対して実施

③輸送パートナー専用コールセンター

- ・2024年6月に年中無休・365日体制の輸送パートナー専用窓口を設置
- ・相談者のプライバシーに配慮しつつ、案件ごとに問題解決を推進

④継続的な社員教育

- ・各種説明会の実施（禁止事項の再確認や発生時の対応方法、
契約書のひな型や管理ツールの使用方法など）
- ・動画学習ツールの活用

⑤外部専門家との連携

- ・輸送パートナーとの各種取組み状況の監視、助言
および経営陣への報告を行う体制を構築

TOPICS

パートナーとのコミュニケーション強化

コミュニケーションの実効性をさらに高めるため、全輸送パートナーを対象に、協議結果に関するアンケートを実施しています。本アンケートを通じて、取組みに対する認識や満足度を把握し、課題の早期発見と改善に向けたフォローアップにつなげています。

具体的施策

■ 労働環境の改善と運賃・料金体系の適正化

燃料価格高騰に対応する「燃料加算金」や、ドライバーの待遇改善を支援する「労務費支援金」を導入し、輸送パートナーのコスト負担軽減を図っています。また、荷待ち時間や附帯業務（フォークリフト作業・ばら積み作業・仕分け作業）の扱いを明文化し、適正に料金の支払いを行っています。

■ システムによる業務実態の把握

輸送パートナーと公正な取引関係を構築し、ガバナンスを強化するため、システムを活用した業務実態の可視化を推進しています。ドライバーに配布した携帯端末で荷待ち時間や附帯作業の依頼などを記録し、業務実績に基づき適正な支払いを行うほか、モニタリングにより過積載や無理な輸送依頼などの問題発生を早期に発見・是正します。

■ 運行体系の見直し

輸送パートナーの長時間労働を抑制しつつ、輸送・積載効率を高めるため、従来の運び方の見直しを行っています。長距離区間の直行便を、中継拠点を定めてリレー方式でつなぐ輸送方法に切り替えるとともに、貨物専用機の活用を含めたモーダルシフトなども積極的に推進しています。

社会戦略

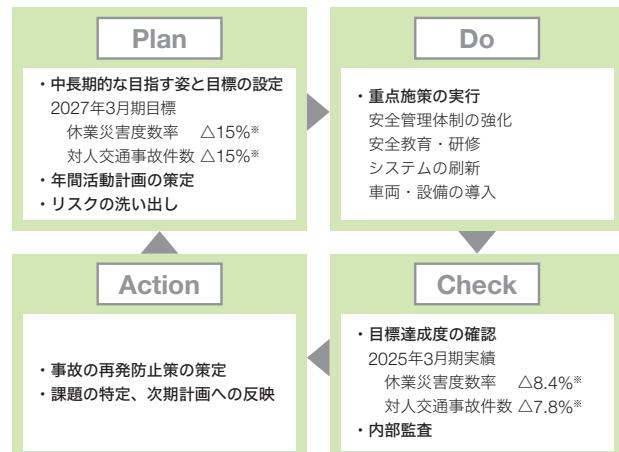
安全・安心

推進体制

ヤマトグループは、グループ企業理念で定める企業姿勢に「人命の尊重と安全の確保」を掲げ、「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。社員に加え、輸配送パートナーとともに交通事故・労働災害の未然防止に取り組むことで、安定した事業運営の実現と企業価値の向上に努めています。

2025年3月期は、2つの指標(休業災害度数率、対人交通事故件数)は当該年度の計画を上回る改善となったものの、重大交通事故が発生するなど、課題も明らかになりました。これらの結果を踏まえ、2026年3月期は初任ドライバーや事故を起こしてしまったドライバーに対する安全教育を強化するとともに、安全装備などの導入を継続的に進め、人的・物理的両面から交通事故リスクの低減を図っています。

安全推進体制



※対象範囲：ヤマト運輸(株)、2024年3月期比

現場の安全文化を醸成する「安全指導長」制度

ヤマトグループが安全を最優先する理念を全社に浸透させ、現場レベルで具現化するための中核を担うのが、独自の社内制度である「安全指導長」です。安全指導長は安全対策の専門職であり、豊富な運転経験と知識を持つ社員の中から、指導技術やコミュニケーション能力などの多岐にわたる厳しい基準を満

たした社員のみが認定されます。

2025年3月末時点で約360名が全国の主管支店に配属され、管下の営業所を巡回しながら、乗務前後の点呼や法定点検をはじめとする法令遵守の確認や運転者への添乗指導などをを行い、交通事故や労働災害防止の徹底に努めています。

ドライバーの教育・育成

ドライブレコーダーの映像や運転データなどを活用した添乗指導(OJT)と体系统的な研修(OFF-JT)を組み合わせ、ドライバーの安全意識と技能の向上を図っています。各ドライバーに対して安全レベルを設定し、事故リスクの高いドライバーを重点的な指導対象として、レベルに応じた実践的な教育を行っています。

ドライバーの教育を担う安全指導長に対しては、指導力向上に資する研修を実施するとともに、年2回のスキル検定を実施し、法令や運転技術のみならず、観察力や指導スキルを確認することで、個々の指導長の能力強化につなげています。

車両・設備の導入

交通事故や労働災害の発生リスクを低減するため、安全装備搭載車両の導入や、フォークリフトの代替としての電動昇降機器の導入を継続的に推進しています。

| | 2022年3月期 | | 2023年3月期 | | 2024年3月期 | | 2025年3月期 | |
|-----------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | 台数 | 導入率 | 台数 | 導入率 | 台数 | 導入率 | 台数 | 導入率 |
| 電動パーキングブレーキ | 9,887 | 22.6% | 11,375 | 25.6% | 14,673 | 31.8% | 18,589 | 42.4% |
| 衝突被害軽減ブレーキ | 8,924 | 20.4% | 11,237 | 25.3% | 14,393 | 31.2% | 23,968 | 54.6% |
| 広角バックアイカメラ | - | - | 2,323 | 5.2% | 4,851 | 10.5% | 8,200 | 18.7% |
| オートマ(AT)車 | 27,687 | 63.3% | 29,370 | 66.1% | 33,643 | 72.9% | 34,123 | 77.7% |
| 電動昇降機(パレットリフター) | - | - | 11 | - | 12 | - | 81 | - |

サステナビリティ・ガバナンス

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」

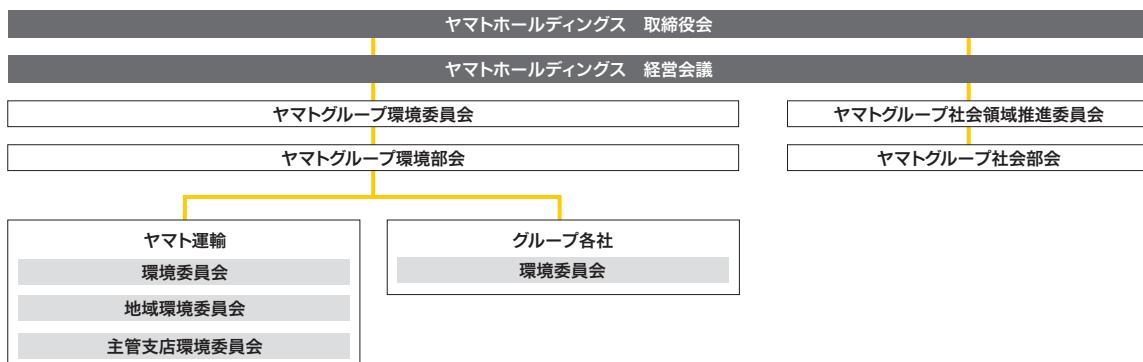
社会ビジョン

「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、ヤマト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、経営戦略と連動した取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、投資家がヤマト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ヤマト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

ヤマトグループのマテリアリティ

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



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

社会

マテリアリティごとの戦略と指標・目標（2027年3月期）

| 領域 | マテリアリティと取組みテーマ | リスク／機会 | 戦略(目指す姿) |
|----|---|--------|---|
| 環境 |  エネルギー・気候 気候変動を緩和する | リスク 機会 | 再生可能エネルギー由来電力の利用や輸送の高効率化、ドライアイスの削減などにより温室効果ガス(GHG)排出量の削減を図る |
| |  大気 空をきれいにする (大気汚染防止) | リスク | 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 |
| |  資源循環・廃棄物 資源循環を進める、 廃棄物を減らす | リスク 機会 | 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 |
| |  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 | リスク 機会 | 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 |
| 社会 |  労働 社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる | リスク 機会 | 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 |
| |  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 | リスク 機会 | 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 |
| |  安全・安心 安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる | リスク | 交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する |
| |  データ活用・セキュリティ 情報セキュリティの基盤をつくる | リスク 機会 | 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 |
| |  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 | リスク 機会 | 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 |
| |  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 | 機会 | 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 |

※1 日本国内連結および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2) ※2 ヤマトグループ健康保険組合適用事業所 ※3 対象範囲：ヤマト運輸(株)

2027年3月期目標

2025年3月期実績

進捗／課題

| | | | |
|-------------------------------------|--|------------------------|-----------------------|
| ・GHG排出量 2021年3月期比25%削減※1 | ・15%削減※1 | ○：計画どおり進捗 | |
| ・再生可能エネルギー由来電力使用率 70% | ・55% | ○：計画どおり進捗 | |
| ・EV8,500台導入（3年間累計） | ・2,025台導入 | ○：計画どおり進捗 | |
| ・Scope3の排出量削減目標設定完了 | ・輸送パートナーのGHG排出量把握方法(実測値)を検証・確認 | ○：計画どおり進捗 | P.45 環境戦略 |
| ・自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比40%削減 | ・NOx41%、PM39%削減 | ○：計画どおり進捗 | |
| ・循環型ビジネスモデルの推進 | ・資源循環ソリューション（学生服リユースモデル）の提供開始 | ○：計画どおり進捗 | |
| ・紙材における再生可能資源・再生材利用 65% | ・64% | ○：計画どおり進捗 | |
| ・埋立処分率 5%以下 | ・4% | ○：計画どおり進捗 | |
| ・環境投資や実証のノウハウを活用した サービスの提供 | ・再生可能エネルギー由来電力などを提供する新会社ヤマトエナジーマネジメント（株）を設立 | ○：計画どおり進捗 | P.33 新規領域 |
| ・GHG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 | ・GHG排出量可視化ツールを一部地域にて提供開始 ・カーボンニュートラル配送をフックとした営業推進 | ○：計画どおり進捗 | |
| ・エンゲージメントの向上 ・労働生産性の向上 | ・社員意識調査結果 働きやすさ：70% 働きがい：59% 働き続けたい：68% 成長実感：67% 貢献実感：66% 人的生産性：1.34 | △：さらなる向上につながる施策の立案・推進 | |
| ・特定健康診査受診率 100%※2 | ・99.0%※2 | △：受診勧告の基準や通知方法などの見直し | P.37 人事戦略 |
| ・業務役職者のステップアップ志向 66%※3 | ・64.5%※3 | ○：計画どおり進捗 | |
| ・人権ハラスメント教育受講率 100% | ・90.0% | △：教育の機会・内容の拡充 | |
| ・女性管理職比率 10% | ・6.6% | ○：計画どおり進捗 | |
| ・障がい者雇用率 3.1% | ・3.4% | ○：計画どおり進捗 | |
| ・対人交通事故件数 2024年3月期比15%削減 | ・7.8%削減※3 | ○：計画どおり進捗 | P.51 社会戦略 安全・安心 |
| ・休業災害度数率 2024年3月期比15%削減 | ・8.4%削減※3 | ○：計画どおり進捗 | |
| ・全社員を対象とした情報セキュリティ教育 | ・情報セキュリティ教育受講率 100% | ○：計画どおり進捗 | |
| ・情報セキュリティ重大事故 0件 | ・3件 | △：グループ全体でのサイバーセキュリティ強化 | P.43 デジタル戦略 |
| ・社員のサイバーセキュリティ意識の向上 | ・社員へのメール訓練と情報共有の実施 | ○：計画どおり進捗 | |
| ・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% | ・100% | ○：計画どおり進捗 | P.49 社会戦略 |
| ・グループ会社も含めた企業市民活動の社員浸透 | ・サステナンスバッサーが職場内に企業市民活動を広め、社員の行動変容を促進※3 | ○：計画どおり進捗 | |

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

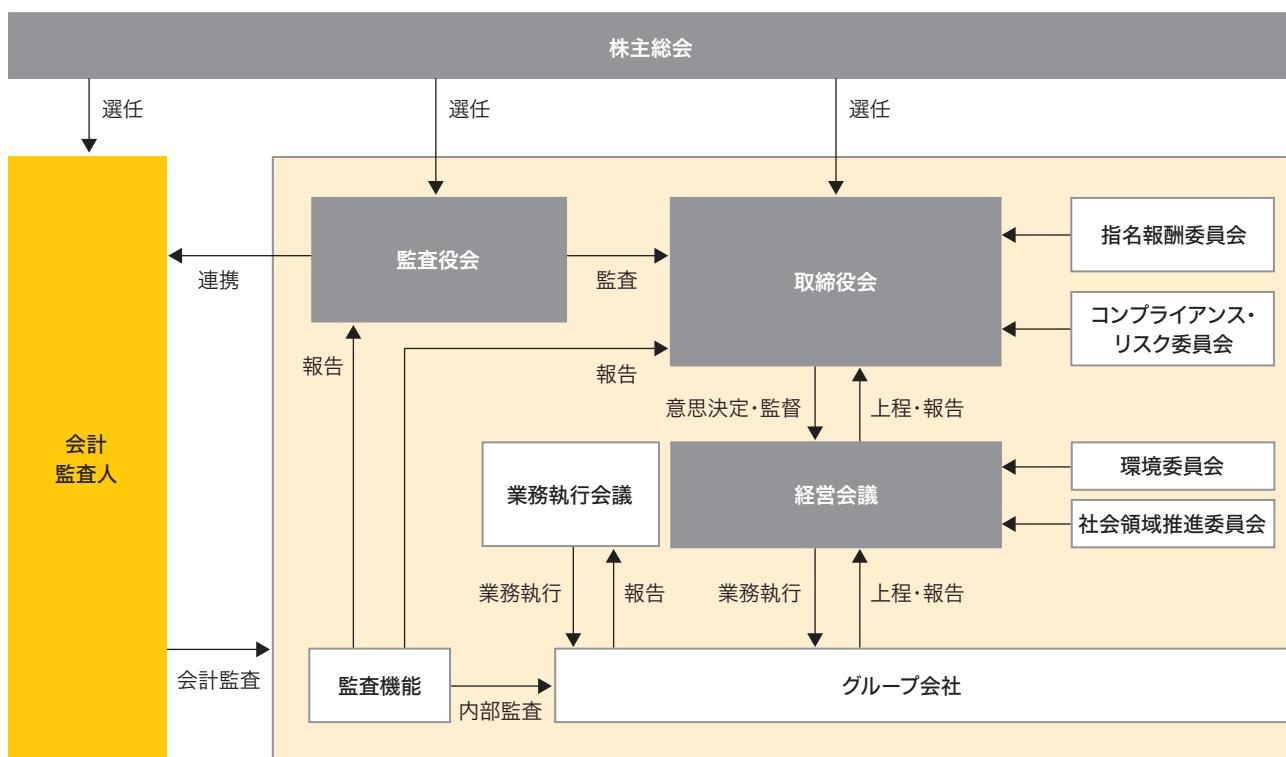
ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し、企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制(2025年6月26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 |
| 監査役の人数 | 5名 |
| うち、社外監査役の人数 | 3名 |
| 取締役の任期 | 1年 |
| 任意の諮問委員会 | 有(指名報酬委員会) |
| 執行役員制度の採用 | 有 |
| 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ |

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

議長メッセージ



社外取締役
(取締役会議長)

菅田 史朗

未来を拓く、実効的なガバナンスへ

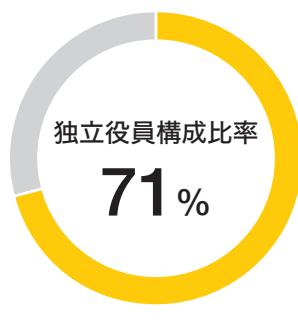
株主・投資家の皆様との対話は、私たちのガバナンスを進化させる上で不可欠な羅針盤です。現中期経営計画「サステナビリティ・トランسفォーメーション2030～1st Stage～」の進捗が皆様のご期待に沿う結果となっていないことを真摯に受け止めています。これまで私たちには、独立社外取締役である私が議長を務め、議題設定の在り方や事前説明を充実させるなど、取締役会での議論を本質的なものにするための基盤を整えてきました。その上で、計画達成を阻んだ要因の一つとして、高い志を掲げるものの、リスクシナリオの検討やフォローが十分でない経営の進め方があったと分析しています。こうした状況を踏まえ、取締役会として監督機能を一層有効に発揮していく決意です。

現在進めている中期経営計画の見直しにおいても、その監督責任を主体的に果たしています。具体的には、計画との乖離が生じた根本原因の分析と、実効性の高い打ち手の策定および実行を執行側に強く促すなど、企業価値向上に資する議論をリードしています。特に重視しているのが「モニタリングの質の向上」です。これは、財務指標の進捗確認にとどまらず、事業ポートフォリオ変革やそれを支える人材戦略といった、未来の企業価値の源泉となる非財務価値の向上にまで踏み込んで議論を深めていくことです。計画と現実の間に生じるギャップを早期に捉え、建設的な議論を通じて「次の一手」を導き出す。それこそが、企業価値向上に貢献する取締役会の重要な役割だと認識しています。

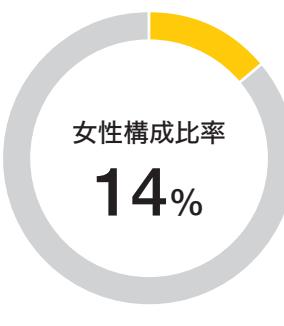
私の役割は、「監督や牽制」により、執行と建設的な緊張関係を保ちつつ、未来に向けた対話を通じて、事業のプロたる執行陣が具体的な変革手段を生み出し、それを加速させる「触媒」となることだと捉えています。事業ポートフォリオと、それを実行する経営の質の変革を成し遂げ、ヤマトグループを力強い成長軌道に乗せるべく、取締役会は、その実効性を常に問い合わせながら、企業価値の持続的な向上に貢献してまいります。

取締役会の構成(2025年6月26日時点)

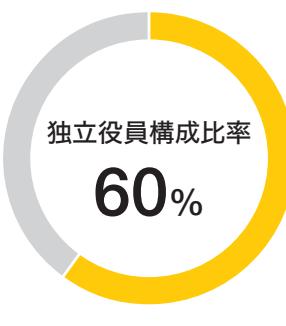
取締役会構成比率



監査役会構成比率



監査役会構成比率



コーポレート・ガバナンス

取締役会における議論の活性化

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。また、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。

- ▶出席者の事前準備が可能となるように、年間スケジュールや想定される付議議案については事前に決定の上、取締役および監査役に通知
- ▶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の機会を設定
- ▶審議時間を十分に確保できるように、審議項目数や開催頻度を適切に設定
- ▶議論の活性化を促すために、取締役会参加者で構成する意見交換会を開催

取締役会の主な議案・報告事項(2025年3月期)

資本収益性の向上

■事業ポートフォリオの変革を通じた利益成長

| | |
|----|--|
| 基盤 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内営業の進捗 ・宅急便等の届出運賃・料金改定 ・適正運賃を踏まえた契約の見直しに関する取組み ・輸配送オペレーションの改革の進捗 ・事務オペレーション改革の進捗 ・「ネコサポ」店舗展開計画と進捗 など |
| 成長 | <ul style="list-style-type: none"> ・グローバル事業の進捗 ・フレイターを活用した価値創出の進捗 ・(株)ナカノ商会の連結子会社化 など |
| 新規 | <ul style="list-style-type: none"> ・Sustainable Shared Transport(株)の設立 ・RH(株)の株式取得と、レッドホースコーポレーション(株)との業務提携 ・「EVライフサイクルサービス」のサービス開始 ・(株)MY MEDICAの設立 ・ヤマトエナジーマネジメント(株)の設立 など |

■バランスシート・マネジメントの強化／キャッシュ・フローの最適化

〈資産の有効活用〉

- ・セール・アンド・リースバック取引を活用した不動産の売却
- ・政策保有株式の保有意義に関する検討
- など

〈キャッシュ＆キャピタルアロケーション〉

- ・戦略投資、環境投資
- ・CVC・VCファンドとの連携
- ・自己株式の取得
- ・資金調達
- など

資本コストの低減

■グループ経営基盤の強化

〈人事・デジタル・環境・社会戦略の推進〉

- ・サステナビリティの取組みの進捗
- ・社員エンゲージメント向上への取組みの進捗
- ・サイバー攻撃等に対する対策
- など

〈コーポレート・ガバナンス、経営管理体制の強化〉

- ・内部統制評価・計画
- ・取締役会の実効性評価
- ・コンプライアンス・リスク状況
- など

取締役会の実効性に関する分析・評価

2025年3月期の評価プロセス

| 内容 | |
|-------------------------------------|--|
| 1. 取締役会出席者に対するアンケートの実施 (2025年2月) | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の構成 ・取締役会の審議内容 ・執行と監督のバランス ・株主・投資家との建設的なコミュニケーション ・総括 |
| 2. 取締役会議長によるインタビューの実施 (2025年3月) | <ul style="list-style-type: none"> ・議長による取締役会出席者との1対1のインタビュー ・共通質問:当社の経営課題／取締役会で議論すべき事項／運営面での改善事項 |
| 3. 取締役会への報告 (2025年4月) | <ul style="list-style-type: none"> ・アンケートおよびインタビューの結果に基づき、全体としての実効性を分析・評価し、実効性のさらなる向上のための対応方針を確認 |

評価結果と今後の取組み

| 評価結果 | |
|------|--|
| 全体評価 | <ul style="list-style-type: none">・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おおむね適切であり、また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・社外役員が過半数を占め、物流業界の専門的知見を有する社外取締役の選任により、取締役会全体の知識・経験・能力のバランスがとれ、よりガバナンスの効いた体制となった・株主・投資家との対話に関する報告が適時行われ、投資家や市場の視点を把握できるようになっている・中期経営計画の進捗モニタリングも適切に行われているが、報告内容のさらなる充実を求める |

今後の取組み

| | |
|------------------------------------|--|
| コーポレート・ガバナンスのさらなる強化・取締役会のさらなる実効性向上 | <ul style="list-style-type: none">・中期経営計画および年度計画におけるKPIや重点施策の進捗状況など、執行側からの定期報告内容のさらなる充実を図るとともに、大型投資やM&A案件はリスクシナリオの議論をさらに拡充させる・M&Aや新規事業案件に関するモニタリングについて、理解を深めるために、定期的に各事業責任者から事業計画の進捗報告を行うとともに、現場視察の機会を設ける |
| 取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善 | <ul style="list-style-type: none">・事業を推進する執行役員のビジョンや個性を把握する、カジュアルなコミュニケーション機会を設ける・社外取締役への事前説明にて議論に発展した内容は、取締役会全出席者に共有し、議論の充実を図る |

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などの役割・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・積極的に権限を使い、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ます。
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。

取締役・監査役に対する情報提供

当社は、取締役・監査役がその役割・責務を実効的に果たすべく、経営戦略の理解を深め、取締役会における議論を充実させるための機会を継続的に設けています。

2025年3月期は、中期経営計画の主要施策である「宅急便ネットワークの強靭化」に焦点を当て、「ラストマイル集約・大型拠点」「新オペレーションの実証ターミナル」などの現場を視察しました。単に設備やオペレーションを見るだけでなく、取締役・監査役が現場の責任者や第一線の社員と直接対話し、具体的な取組みや現時点での課題、潜在的なリスクなどについて議論することで、オペレーション効率化に向けた投資の効果と課題について理解を深めました。これらを踏まえ、取締役会で執行側とより深い議論を行うことを通じて監督機能を一層強化し、企業価値向上につなげていきます。



2024年10月 ヤマト運輸 名古屋主管支店(ロジポート名古屋)にて、マルチナント型物流施設内のラストマイル集約・大型拠点および環境に配慮したコールドチェーン構築の取組みを視察

役員一覧

2025年6月26日時点



| 役職 | 代表取締役社長 社長執行役員 | 代表取締役会長 | 取締役 (取締役会議長) | 取締役 | 取締役 |
|---------|---|---|---|---|---|
| 氏名 | 長尾 裕 | 栗栖 利藏 | 菅田 史朗 | 久我 宣之 | チャールズ・イン |
| 略歴 | 1988年4月 当社入社 2019年4月 当社代表取締役社長 兼社長執行役員 現在に至る 2021年4月 ヤマト運輸(株) 代表取締役社長 兼社長執行役員 2025年4月 同社取締役 現在に至る | 1983年4月 当社入社 2019年4月 ヤマト運輸(株) 代表取締役社長 兼社長執行役員 2025年4月 当社代表取締役会長／ ヤマト運輸(株)取締役 現在に至る | 1972年4月 ウシオ電機(株)入社 1993年1月 BLV LICHT-UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長 2005年3月 ウシオ電機(株) 代表取締役社長 2019年6月 当社取締役 現在に至る | 1979年4月 東京エレクトロン(株)入社 2004年10月 東京エレクトロンBP(株) 代表取締役社長 2016年6月 東京エレクトロンデバイス(株) 取締役会長 2020年6月 当社取締役 現在に至る | 1990年2月 エルスリー・インク(ニューヨーク)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ーフ 現在に至る 2022年6月 当社取締役 現在に至る |
| 独立役員 | | | ○ | ○ | ○ |
| 指名報酬委員会 | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| 所有株式数 | 41,600株 | 46,610株 | 0株 | 2,300株 | 0株 |
| 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 | ● ● ● ● ● ● ● | ● ● ● ● ● ● ● | ● ● ● ● ● ● ● | ● ● ● ● ● ● ● |

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な項目として選定しています。なお、企業経営にはサステナビリティ(ESG)を経営戦略に統合し、企業価値向上につなげる経験・知見を含みます。 |
| マーケティング・営業 | 変化するお客様や社会のニーズに対して、グループの経営資源を活用した価値を提供するため、マーケティング・営業分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。 |
| 人事・労務 | グループ最大の資産である社員が働きがいを持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な項目として選定しています。 |
| 財務・会計 | 強固な財務基盤を構築し、事業成長につながる投資や資本効率の向上を推進するため、財務・会計分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。 |
| 法務・リスクマネジメント | グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った安全・安心な事業活動を通じて、公正かつ信頼される企業となるため、法務分野に関する豊富な経験と知見やリスクマネジメント能力を必要な項目として選定しています。 |
| IT・デジタル・テクノロジー | データ分析に基づく経営資源の最適配置やデジタル技術を駆使した効率的な事業運営を実現するため、IT・デジタル・テクノロジー分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。 |
| グローバル | グローバルな事業展開を通じて、お客様のサプライチェーンやビジネスプロセスの変革に貢献するために、グローバル分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。 |



| | 取締役 (指名報酬委員会委員長) | 取締役 | 常勤監査役 | 常勤監査役 | 監査役 | 監査役 | 監査役 |
|---|--|--|--|---|---|--|-------|
| | 池田 潤一郎 | 木原 民 | 佐々木 勉 | 庄司 義人 | 松田 隆次 | 井野 勢津子 | 寺田 昭仁 |
| 1979年4月 大阪商船三井船舶(株) (現)商船三井)入社 2015年6月 同社代表取締役 兼社長執行役員 2023年4月 同社取締役会長 現在に至る 2024年6月 当社取締役 現在に至る | 1985年4月 (株)リコー入社 2019年4月 リコーITソリューションズ(株) 理事 技術経営本部長 2022年7月 リコーITソリューションズ(株) 取締役 2025年6月 当社取締役 現在に至る | 1987年4月 当社入社 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 2020年3月 ヤマト運輸(株)代表取締役 兼専務執行役員 2022年6月 当社監査役 現在に至る | 1980年4月 当社入社 2019年4月 ヤマト運輸(株)常務執行役員 2022年4月 同社財務部 プロジェクトグループ ゼネラルマネージャー 2023年6月 当社監査役 現在に至る | 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 現在に至る 2012年5月 日本弁護士連合会監事 2020年6月 当社監査役 現在に至る | 1988年4月 サントリー(株)入社 2006年11月 SAPジャパン(株)代表取締役 最高財務責任者 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 現在に至る 2024年6月 当社監査役 現在に至る | 1985年4月 監査法人朝日会計社 (現)有限責任あづさ監査法人 入社 2009年5月 有限責任あづさ監査法人 代表社員 2022年7月 寺田公認会計士事務所所長 現在に至る 2025年6月 当社監査役 現在に至る | |
| ○ | ○ | | | | ○ | ○ | ○ |
| ○ | ○ | | | | | | |
| 400株 | 0株 | 12,600株 | 8,200株 | 0株 | 0株 | 0株 | 0株 |
| ● | | ● | ● | | | | |
| | | ● | | | | | |
| ● | ● | | ● | | ● | ● | ● |
| | | ● | | | ● | | ● |
| ● | | | | | ● | | |

サクセションプラン

指名報酬委員会は、当社の持続的な企業価値向上を実現するため、戦略的な議論を通じて、最重要責務である社長のサクセションプランの実効性を継続的に向上させています。

1. 基本的な考え方と課題認識

現在、当社は事業ポートフォリオの変革期にあり、新たな成長領域を切り拓き、持続的成長を確実にするためには、既存の事業領域にとらわれない多様な知見と、逆境下でも合理的な決断を下せる「胆力」を兼ね備えたリーダーが不可欠です。この明確なリーダー像と戦略的背景に基づき、客観的な基準で候補者の選定・育成を進めています。

2. 2025年3月期の主な活動と今後の施策

2025年3月期、当社は将来のヤマトグループの経営を担うリード

ラー候補の人材評価と人材プールの現状について、指名報酬委員会で議論しました。

この議論を踏まえ、今後は候補者の育成プロセスをさらに強化します。具体的には、取締役会における説明・質疑の機会を意図的に設定し、経営の監督側からの指摘を通して候補者の成長を促します。

この取組みは、指名報酬委員を務める社外取締役が候補者の資質や潜在能力を直接的かつ継続的に見極める、重要なモニタリング機会となります。これにより、後継者育成プロセスの実効性と透明性を担保します。

経営戦略と連動した実効性の高いサクセションプランを通じて、ヤマトグループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

指名報酬委員会

委員長メッセージ



社外取締役
(指名報酬委員会委員長)

池田 潤一郎

企業価値創造に向けたリーダーシップの選定・育成とインセンティブの強化

指名報酬委員会は、株主の皆様の期待に応えるため、経営の監督者として、当社の持続的な企業価値向上を目的とした指名・報酬に関する取組みを推進・進化させています。

■指名 事業ポートフォリオ変革を牽引するリーダーの戦略的輩出

指名における最重要テーマは、事業ポートフォリオ変革を力強く牽引できる、次世代の経営リーダーをいかに戦略的に育成し、見極めるかという点です。これは、当社の持続的な企業価値向上に不可欠な経営課題です。

指名報酬委員会では、より実効性の高いサクセションプランを推進するため、選定プロセスを深化させています。例えば、候補者には、中期経営計画の見直しといった重要な経営課題の議論に主体的に参画してもらい、プレッシャーのかかる環境下で、私たち監督側からの厳しい指摘にも直接触れる機会を設けています。これにより、候補者自身の成長を促すとともに、その資質を客観的に見極めています。

また、候補者のビジョンや個性を深く理解するために、公式な場だけでなく、より率直な対話ができるカジュアルなコミュニケーションの機会も活用していきます。

こうした取組みを通じて、実効性と透明性の高いサクセションプランを着実に実行し、当社の変革を力強く牽引できるリーダーの育成・選定を進めています。

■報酬 企業価値との連動性をより一層高める報酬制度へ

報酬における最重要テーマは、役員報酬と企業価値向上の連動性を強化し、株主の皆様との利益共有を促進することです。固定報酬の比率が高い報酬体系から、中長期的な企業価値向上へのインセンティブがより働く報酬制度への改革を進めてきました。

2025年3月期には、変動報酬比率の拡大や中長期業績連動報酬の評価指標へのROIC追加といった改定を行いました。この改革をさらに加速させるため、中長期的な企業価値向上の実現を後押しする株式報酬制度の検討など、制度の見直しを継続的に進めています。

指名・報酬の両面から経営に変革を促し、ヤマトグループの持続的な企業価値向上に貢献していきます。

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、経営の透明性を高めています。

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。

指名報酬委員会の主な議案・報告事項(2025年3月期)

■指名関連

- ・取締役候補者の選任・再任の審議
- ・社長候補者の人材評価および人材プールの審議
- ・経営体制および重要人事事項の審議

■報酬関連

- ・社内取締役の役員報酬に係るミッション設定の審議
- ・取締役および執行役員の報酬水準検証の審議
- ・取締役の個人別報酬改定の審議
- ・業績連動報酬決定の審議
- ・役員報酬ベンチマークの審議

役員報酬

基本方針

取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しています。

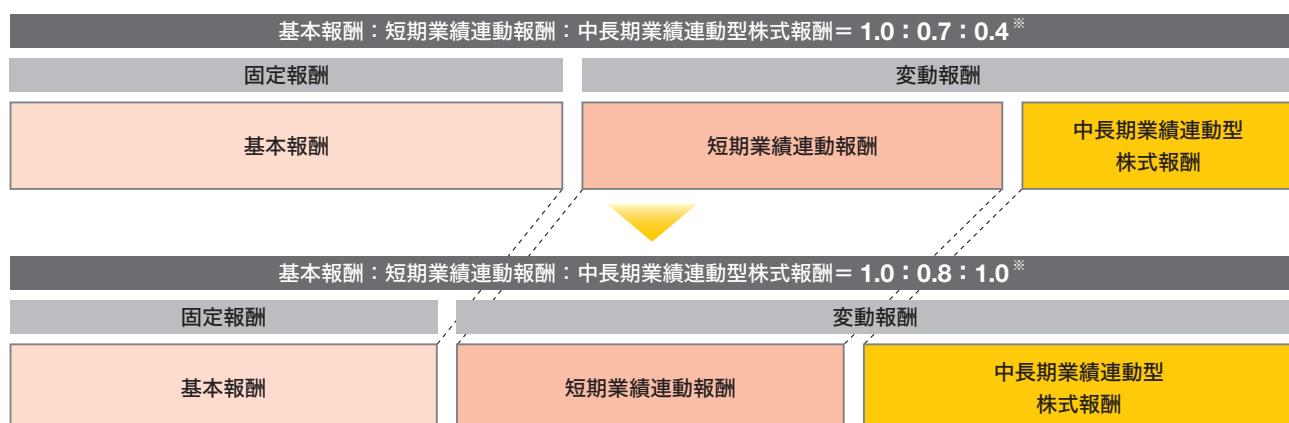
- 競争力のある水準であること
 - ・役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする
- 企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること
 - ・業績達成の動機づけとなる業績連動性のある報酬制度とする
 - ・中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする
- 公平・公正な報酬制度であること
 - ・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

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。

2022年3月期～

- ・基本報酬(固定報酬)・業績連動報酬(変動報酬)から、
基本報酬(固定報酬)・短期業績連動報酬(変動報酬)・中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の構成に変更



2025年3月期～

- ・中長期業績連動型株式報酬の業績指標の内容、ROE、TSR、ESG指標(温室効果ガス排出量)に、ROICを追加
- ・基本報酬(固定報酬)に対する、短期業績連動報酬(変動報酬)の基準額割合を引き上げ(40～70%→65～80%)
- ・基本報酬(固定報酬)に対する、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の基準額割合を引き上げ(30～40%→40～100%)

■ 基本報酬

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定します。

■ 短期業績連動報酬(変動報酬)

- ・役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、65～80%の範囲内で役位別に割合を定め、基準額を設定
- ・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
- ・業績指標の内容は、連結営業収益、連結営業利益、当期純利益

■ 中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)

- ・役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、40～100%の範囲内で割合を定め、基準額を設定
- ・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
- ・業績指標の内容については、ROE、ROIC、TSR、ESG指標(温室効果ガス排出量)
- ・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

コーポレート・ガバナンス

株主・投資家との対話を通じた企業価値の向上

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(2025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 |
| 「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 |
| 施設見学会(ラストマイル集配拠点、CLオペレーション拠点など) | IR担当者 | 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* | 331回 |

*株主・投資家の希望および面談目的などを踏まえて対応

エンゲージメント活動の実績(2025年3月期)

対話の主なテーマ・関心事項

■中期経営計画の進捗

■資本収益性の向上

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| 〈事業ポートフォリオの変革を通じた利益成長〉 | 〈バランスシート・マネジメントの強化／キャッシュ・フローの最適化〉 |
| ・各事業の現在地と方向性 | ・成長投資やM&Aの方針・規律と具体的な進捗 |
| ・エクスプレス事業の収益性向上施策 | ・バランスシート・マネジメントの考え方 |
| ・法人顧客へのプライシング適正化の進捗 | |
| ・宅急便ネットワークの強靭化とコスト抑制効果 | |
| ・法人向けビジネスの拡大に向けた方針・施策と進捗 | |
| ・フレイターの収支改善に向けた取組み | |

■資本コストの低減

〈グループ経営基盤の強化〉

- ・経営戦略の進捗管理とデータドリブン経営の状況
- ・社員エンゲージメント向上への取組みの進捗
- ・人的資本投資と企業価値向上の関連性
- ・環境投資や施策によるリスク低減・リターン創出
- ・ビジネスパートナーとの関係
- ・サクセションプランの進捗
- ・取締役会の実効性
- ・役員報酬における固定・変動報酬割合の改定

対話を踏まえた情報開示の充実化

■「サステナビリティ(環境・社会)」に関する説明会の開催

- ・環境・人事戦略に加え、ビジネスパートナーとの持続可能な関係構築について説明
- https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/business_briefing

■「統合レポート2025」への反映・開示

- ・持続的な企業価値向上へのつながりを意識し
- 「資本収益性の向上」と「資本コストの低減」を軸に説明

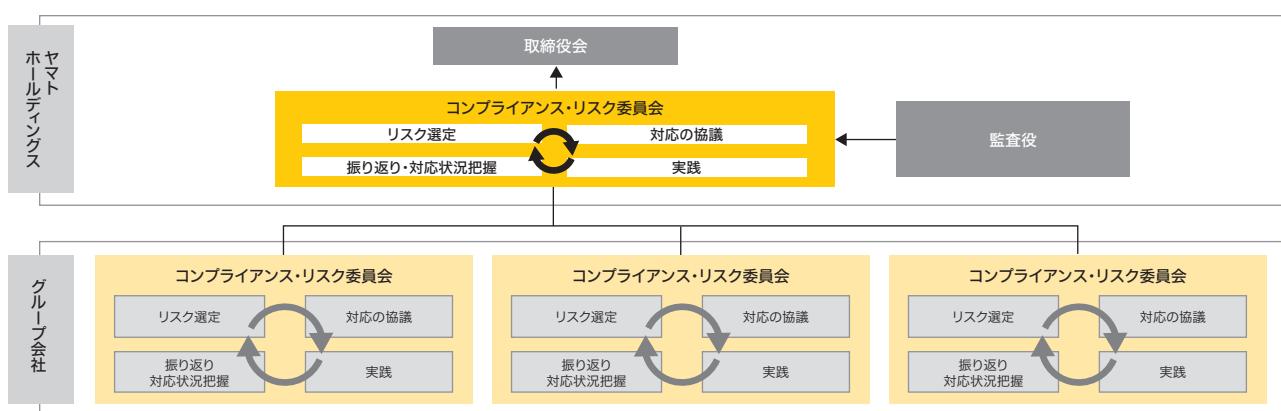
■事業ポートフォリオ変革に関する開示の充実

- ・2025年3月期通期決算説明資料で、各事業の現在地と方向性を開示
- https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/briefing/pdf/4q_setsumei_2025_03.pdf

リスクマネジメント

リスク管理体制

ヤマトグループでは、経済的損失や事業の中止・停止、信用・ブランドイメージの失墜、グループ企業理念・経営計画・経営戦略の達成を阻害する様々なリスクに対して、「リスク管理基本規程」に沿ったリスクマネジメントを行い、事業の継続と安定的な発展を目指しています。事業を行う上で発生しうるリスクの査定・評価を年1回以上の頻度で行い、特に企業活動に重要な影響を及ぼすと評価したリスクについては、グループ各社で月1回実施する「コンプライアンス・リスク委員会」においてリスク回避・低減に向けた施策について協議を行い、各社の取締役会に報告しています。ヤマトホールディングスにおいても代表取締役または、代表取締役が指名する取締役もしくは執行役員を委員長とする「コンプライアンス・リスク委員会」を年4回実施し、グループ各社のリスクマネジメントが適正に実施されているかを確認し、その結果を取締役会に報告しています。



主要なリスク

ヤマトグループの経営成績等に重要な影響を与えると認識している主要なリスクについて、経営への影響と顕在化する可能性の観点から重要なものを、事業環境およびそれに対応した戦略に係るリスクと、事業運営に係るリスクに分類しています。

(1) 事業環境およびそれに対応した戦略に係るリスク

- ①市場・競争環境の変化によるリスク
- ②労働力人口の減少によるリスク
- ③テクノロジーの進化に係るリスク
- ④情報セキュリティに係るリスク
- ⑤地域の過疎化によるリスク
- ⑥気候変動に係るリスク
- ⑦M&Aおよび戦略的業務提携に係るリスク

(2) 事業運営に係るリスク

- ①コンプライアンスに係るリスク
- ②大規模自然災害等に係るリスク
- ③重大交通事故・労働災害に係るリスク
- ④労務関連法制に係るリスク
- ⑤国際情勢等の影響によるリスク
- ⑥金融市場の影響によるリスク

TOPICS コンプライアンスの確保に向けた取組み

ヤマトグループは、不適切事案を発生させないため、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開とともに、コンプライアンス経営を推進しています。

上記のリスク管理体制のもと、ヤマトグループ全体でリスクマネジメントに取り組んでいます。また、不適切な事案の早期発見と適切な対応を行うため、社内通報制度と取引先向けの相談窓口を設けています。さらに、ビジネスパートナーとの定期的な協議を実施し、適切な体制・プロセス・仕組みの整備と運用を推進しています。

なお、運行管理面では、法令に則った運行管理を実施するべく当社グループで開発した点呼システムを活用し、運転者の健康状態の確認やアルコールチェックなどを行い、運行管理者が運行可否を判断をしています。

また、乗務員への教育においても、法定教育に加え、全国に配置している約360名の安全指導長が中心となり添乗指導を行うなどの教育を実施しています。

これらの実効性を高めるため、独立した組織である内部監査機能にグループ合計171名の内部監査人を配置し、年間の監査計画に基づき、グループ全体のリスク軽減に資する監査を実施しています。

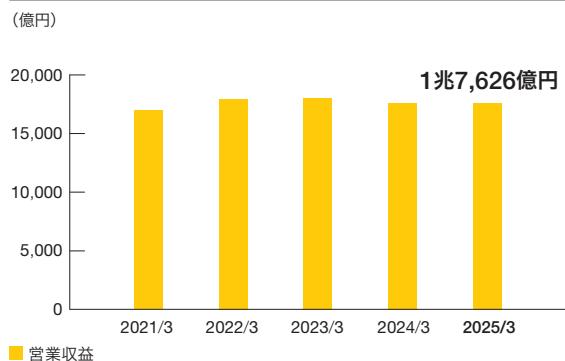
監査結果は、社長および監査役、ならびに取締役会・監査役会へ定期的に報告を行っています。

2025年3月期、ヤマト運輸では、約3,000の事業所に対し、延べ約18,000回の監査を現地で実施しており、コンプライアンス、安全、品質などの観点で、事業が適正に行われているかを確認しています。

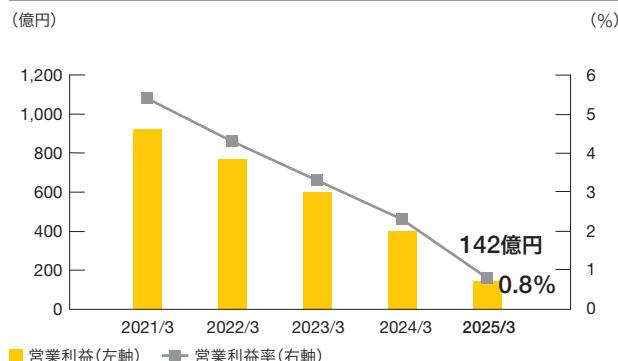
パフォーマンスハイライト

2025年3月期

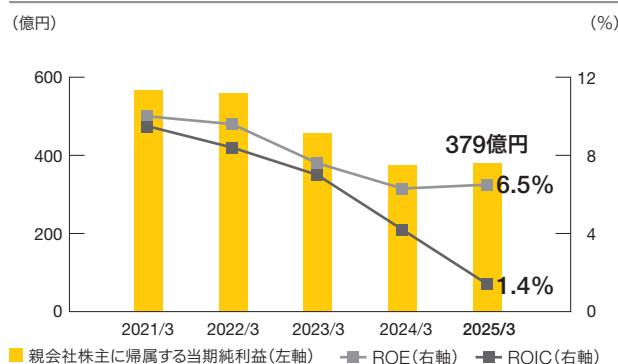
営業収益



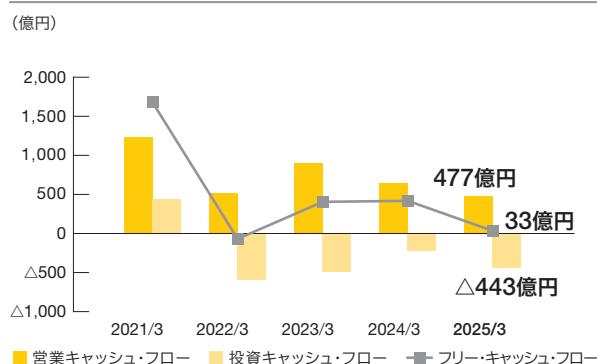
営業利益／営業利益率



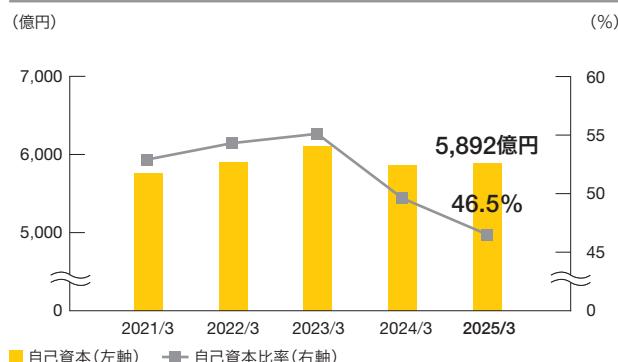
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE^{※1}／ROIC^{※2}



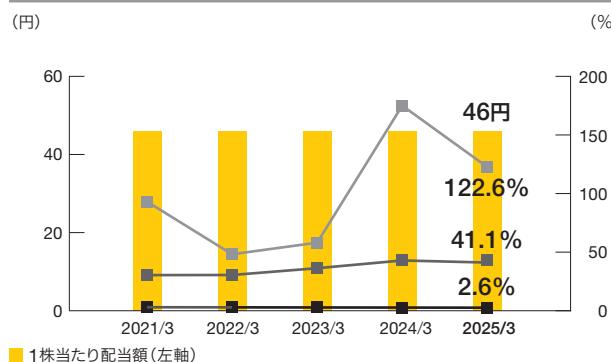
営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー^{※3}



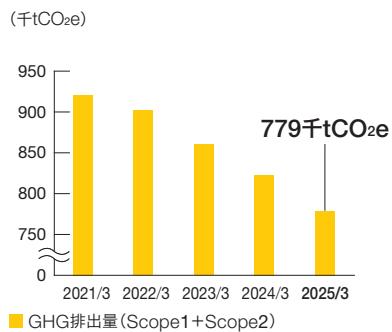
自己資本／自己資本比率



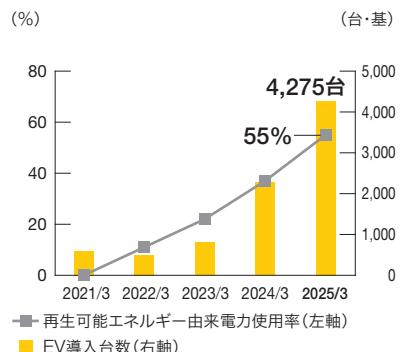
株主還元



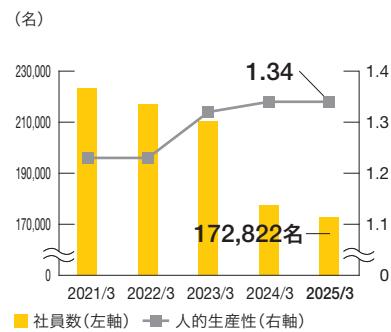
温室効果ガス(GHG)排出量^{※4}



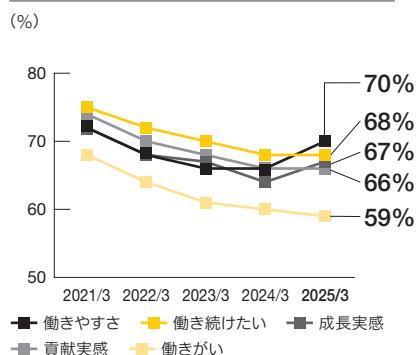
再生可能エネルギー由来電力使用率^{※4※5}／EV導入台数



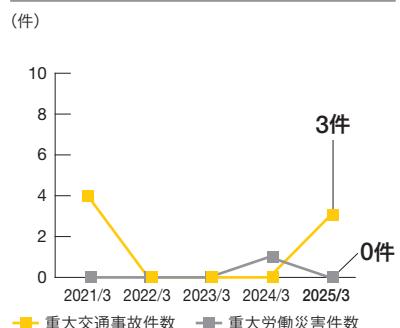
社員数／人的生産性^{※6}



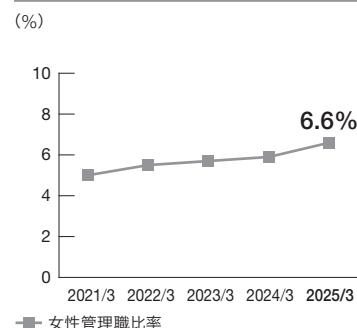
社員意識調査^{※7}



重大交通事故^{※8}件数／重大労働災害^{※9}件数



女性管理職比率^{※4}



※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+(期中平均有利子負債+期中平均自己資本)

※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 対象範囲: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 人の生産性=(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(対象範囲:国内連結会社および(株)スワン)

※8 有責死亡交通事故

※9 死亡労働災害

10カ年データ／業績ポイント

各年3月期

| | 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 | 2020/3 | 2021/3 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 経営成績 | | | | | | |
| 営業収益 | 1,416,413 | 1,466,852 | 1,538,813 | 1,625,315 | 1,630,146 | 1,695,867 |
| 営業原価 | 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 | 41,672 | 46,474 | 50,642 | 52,981 | 59,342 | 65,220 |
| 営業利益 | 68,540 | 34,885 | 35,685 | 58,345 | 44,701 | 92,121 |
| 税金等調整前当期純利益 | 68,078 | 33,037 | 33,123 | 52,258 | 44,581 | 91,759 |
| 法人税等 | 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 | 39,424 | 18,053 | 18,231 | 25,682 | 22,324 | 56,700 |
| 1株当たり情報 | | | | | | |
| 当期純利益 | 96.45 | 45.37 | 46.24 | 65.14 | 56.78 | 151.55 |
| 潜在株式調整後当期純利益 | 95.64 | — | — | — | — | — |
| 年間配当額 | 28.00 | 27.00 | 27.00 | 28.00 | 41.00 | 46.00 |
| 純資産 | 1,349.56 | 1,367.51 | 1,395.74 | 1,435.15 | 1,441.20 | 1,553.45 |
| 期末株価 | 2,247 | 2,332.5 | 2,668.5 | 2,859 | 1,697 | 3,035 |
| 財務状態 | | | | | | |
| 運転資本 | 235,884 | 214,661 | 164,599 | 139,834 | 134,072 | 139,010 |
| 自己資本 | 537,821 | 539,179 | 550,307 | 565,841 | 555,173 | 576,367 |
| 総資産 | 1,089,436 | 1,114,672 | 1,114,870 | 1,123,659 | 1,100,739 | 1,089,991 |
| 資本的支出 | 53,945 | 48,993 | 54,482 | 79,838 | 55,033 | 55,431 |
| 減価償却費 | 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 | 49,715 | 73,324 | 51,728 | 118,093 | 74,433 | 123,921 |
| 主な指標 | | | | | | |
| 営業利益率(%) | 4.8 | 2.4 | 2.3 | 3.6 | 2.7 | 5.4 |
| 営業収益当期純利益率(%) | 2.8 | 1.2 | 1.2 | 1.6 | 1.4 | 3.3 |
| 総資産利益率(ROA)(%) | 3.6 | 1.6 | 1.6 | 2.3 | 2.0 | 5.2 |
| 自己資本利益率(ROE)(%) | 7.1 | 3.4 | 3.3 | 4.6 | 4.0 | 10.0 |
| 投下資本利益率(ROIC)(%) | 6.7 | 3.4 | 3.5 | 5.9 | 4.6 | 9.7 |
| 流動比率(%) | 167.8 | 157.7 | 141.7 | 134.1 | 132.8 | 135.7 |
| 自己資本比率(%) | 49.4 | 48.4 | 49.4 | 50.4 | 50.4 | 52.9 |
| 総資産回転率(回) | 1.3 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.5 | 1.5 |
| D/Eレシオ(倍) | 0.32 | 0.33 | 0.28 | 0.20 | 0.22 | 0.11 |
| 株価収益率(PER)(倍) | 23.3 | 51.4 | 57.7 | 43.9 | 29.9 | 20.0 |
| 株価純資産倍率(PBR)(倍) | 1.7 | 1.7 | 1.9 | 2.0 | 1.2 | 2.0 |
| 非財務データ | | | | | | |
| 従業員数(名) | 196,582 | 201,784 | 213,096 | 225,125 | 224,945 | 223,191 |
| フルタイム(名) | 89,112 | 90,737 | 93,534 | 97,587 | 98,744 | 96,829 |
| パートタイム(名) | 107,470 | 111,047 | 119,562 | 127,538 | 126,201 | 126,362 |
| 宅配便取扱数量(百万個) | 1,698 | 1,800 | 1,758 | 1,668 | 1,627 | 1,803 |
| 宅配便単価(円) | 586 | 574 | 615 | 702 | 726 | 704 |
| ネコポス・クロネコゆうパケット 数量(百万個) | 32 | 67 | 78 | 135 | 172 | 293 |
| ネコポス・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) | 1,536 | 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) | 57 | 55 | 56 | 60 | 65 | 67 |

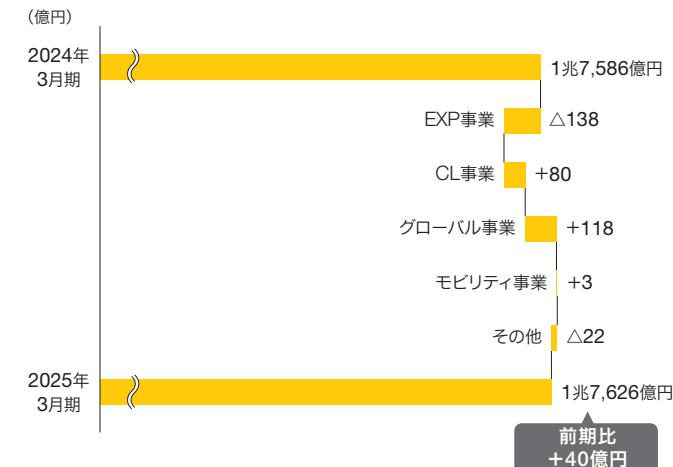
※宅配便是「宅急便」「宅急便コンパクト」「EAZY」を含みます。

2023年10月より、日本郵便(株)の配送網を活用してお届けする「クロネコゆうパケット」のサービス提供を開始しています。

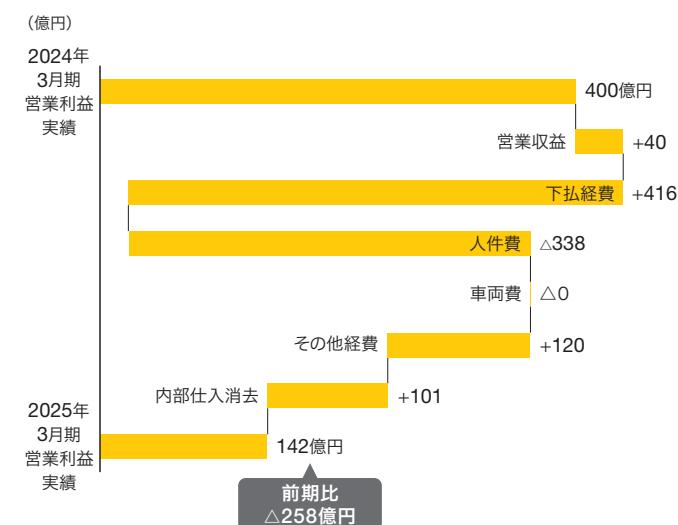
「クロネコDM便」は2024年1月末にてサービスを終了し、日本郵便(株)の配送網を活用してお届けする「クロネコゆうメール」に切り替えていきます。

| 百万円 | | | |
|-----------|-----------|-----------|------------------|
| 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 | 2025/3 |
| 1,793,618 | 1,800,668 | 1,758,626 | 1,762,696 |
| 1,654,085 | 1,687,241 | 1,664,317 | 1,692,669 |
| 62,333 | 53,341 | 54,249 | 55,820 |
| 77,199 | 60,085 | 40,059 | 14,206 |
| 81,040 | 56,815 | 51,704 | 54,791 |
| 23,968 | 11,393 | 13,864 | 16,435 |
| 55,956 | 45,898 | 37,626 | 37,937 |
| 円 | | | |
| 151.03 | 126.64 | 107.23 | 111.87 |
| — | — | — | — |
| 46.00 | 46.00 | 46.00 | 46.00 |
| 1,611.34 | 1,684.87 | 1,708.00 | 1,806.52 |
| 2,293 | 2,269 | 2,158 | 1961.5 |
| 百万円 | | | |
| 128,037 | 139,888 | 150,448 | 166,521 |
| 590,542 | 610,380 | 585,755 | 589,259 |
| 1,086,854 | 1,107,587 | 1,181,782 | 1,267,428 |
| 78,572 | 55,691 | 62,359 | 126,319 |
| 35,524 | 41,557 | 44,294 | 48,586 |
| 52,016 | 89,953 | 64,333 | 47,732 |
| 4.3 | 3.3 | 2.3 | 0.8 |
| 3.1 | 2.5 | 2.1 | 2.1 |
| 5.1 | 4.2 | 3.4 | 3.1 |
| 9.6 | 7.6 | 6.3 | 6.5 |
| 8.4 | 6.4 | 4.2 | 1.4 |
| 136.3 | 140.6 | 143.5 | 147.0 |
| 54.3 | 55.1 | 49.6 | 46.5 |
| 1.6 | 1.6 | 1.5 | 1.4 |
| 0.08 | 0.08 | 0.16 | 0.29 |
| 15.2 | 17.9 | 20.1 | 17.5 |
| 1.4 | 1.3 | 1.3 | 1.1 |
| | | | |
| 216,873 | 210,197 | 177,430 | 172,822 |
| 94,473 | 92,727 | 88,917 | 88,102 |
| 122,400 | 117,470 | 88,513 | 84,720 |
| 1,890 | 1,926 | 1,886 | 1,961 |
| 700 | 703 | 721 | 711 |
| 384 | 413 | 409 | 391 |
| 190 | 189 | 190 | 189 |
| 824 | 800 | 626 | 110 |
| 67 | 67 | 68 | 79 |

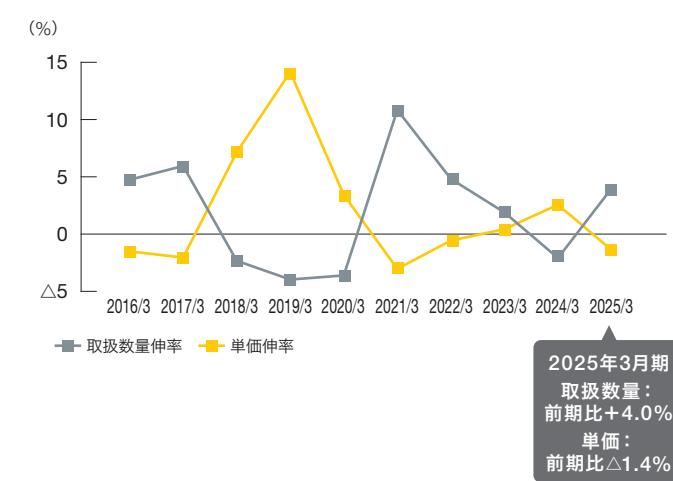
○ 営業収益分析図



○ 営業利益分析図



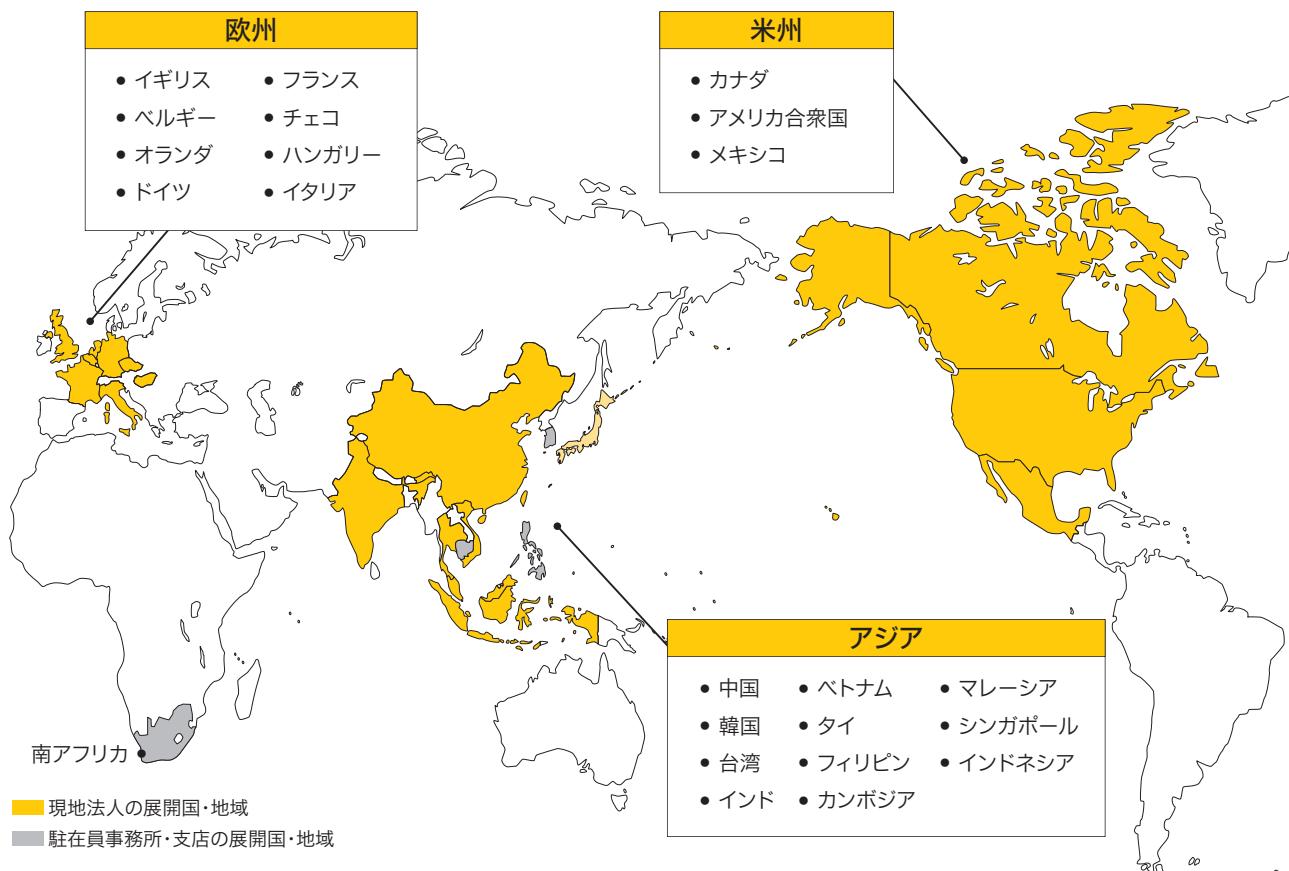
宅配便取扱数量伸率／単価伸率(前期比)



グローバルネットワーク

2025年3月31日時点

海外現地法人**23**社 展開エリア**23**の国・地域(駐在員事務所・支店を含む)



社外からの評価

SRIインデックスへの組み入れ

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI Selection Indexes
- MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数
- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数
- MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)
- SOMPO サステナビリティ・インデックス
- S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)



Sompo Sustainability Index

※ヤマトホールディングスのMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによるヤマトホールディングスの後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。

環境

- エコ・ファースト企業
- 気候変動アクション
環境大臣表彰
- 環境開示プログレス企業



社会

- 健康経営優良法人

「健康経営優良法人2025」にはヤマトグループ社が認定されました。

- 大規模法人部門: ヤマトシステム開発(株)、ヤマトボックスチャーター(株)
- 中小規模法人部門: ヤマトクレジットファイナンス(株)、ヤマトコンタクトサービス(株)、神戸ヤマト運輸(株)、ボックスチャーター(株)、ヤマトグループ健康保険組合



会社情報／株式情報

2025年3月31日時点

▶ 商号

ヤマトホールディングス株式会社

▶ 本社所在地

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

1,272億34百万円

▶ ウェブサイト

<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 プライム市場(証券コード:9064)

▶ 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

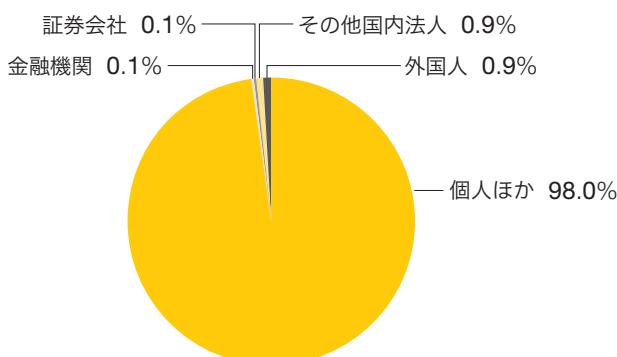
有限責任監査法人トーマツ

▶ 大株主の状況

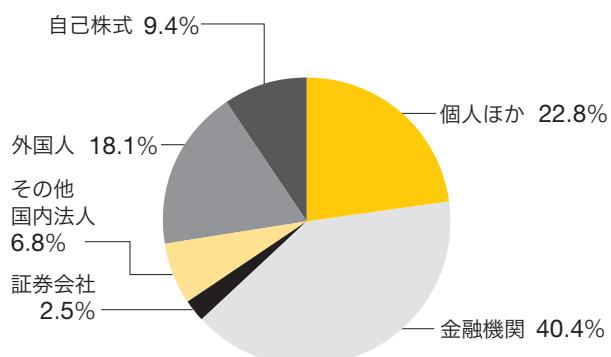
| | 持株比率 |
|--|--------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 16.57% |
| ヤマトグループ社員持株会 | 9.22% |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 7.34% |
| 明治安田生命保険相互会社 | 4.54% |
| 日本生命保険相互会社 | 4.52% |
| 株式会社みずほ銀行 | 3.14% |
| ヤマトグループ取引先持株会 | 2.49% |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 1.86% |
| トヨタ自動車株式会社 | 1.76% |
| 損害保険ジャパン株式会社 | 1.57% |
| 合計 | 53.00% |

※持株比率は自己株式数を控除して算出しています。

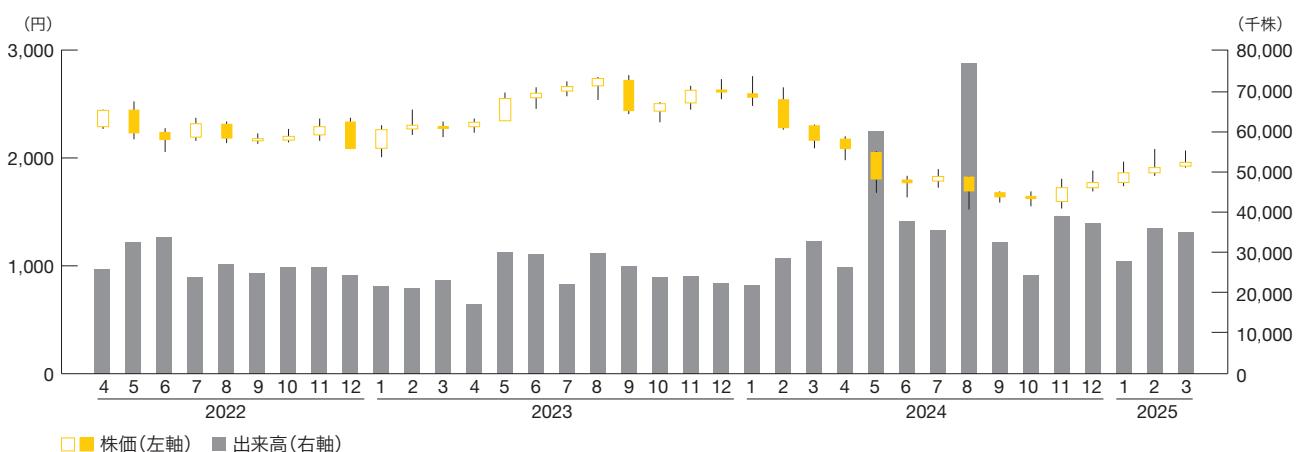
株主数比率



所有株式数比率



株価・出来高の推移





ヤマトホールディングス

東京都中央区銀座二丁目16番10号
電話:(03)3541-4141