

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年にプリチストンに入社。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と考えていますか。

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、変革を自分事と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靱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きます。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えています。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とつなげていきます。

経営・事業戦略と連動した人事戦略

37 YAMATO HOLDINGS CO., LTD. 統合レポート 2025

YAMATO HOLDINGS CO., LTD. 統合レポート 2025 38

人事戦略

職場環境の整備／組織風土の醸成

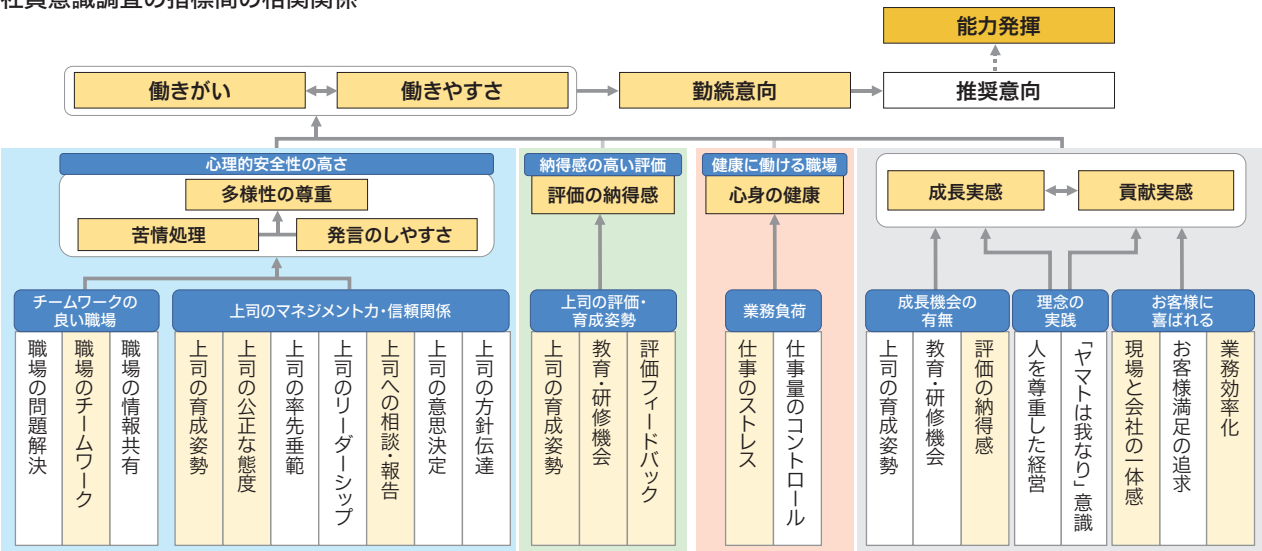
ヤマトグループでは、社員一人ひとりの力を最大限に引き出す「働きやすさ」と「働きがい」の向上が社員体験価値（EX）を高め、お客様へのより良いサービスの提供、そして企業価値の向上につながると考え、社員の声を客観的に把握する社員意識調査を定期的に実施しています。本調査を、組織課題を発見し継続的に改善するためのPDCAサイクルの中核と位置づけ、人事部門と事業部門が連携してPDCAサイクルを回し続けることで、社員と会社がともに成長できる環境を構築し、持続的な企業価値の向上を実現します。

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」

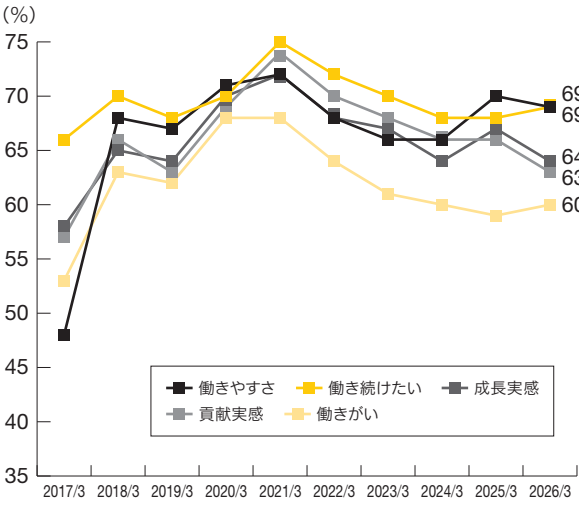
の影響が最も大きいことが確認されました。この分析結果に基づき、「上司のマネジメント力向上」と「職場のチームワーク強化」を優先課題と定め、具体的な施策を立案・推進しています。

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



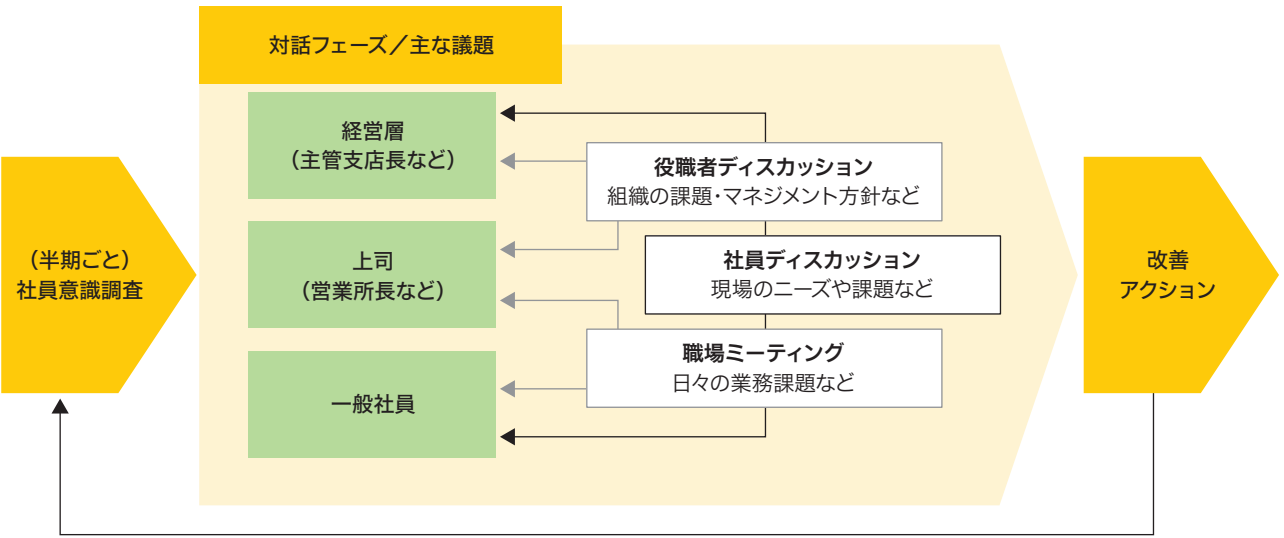
※1 対象範囲：国内連結会社および（株）スワン
※2 肯定的な回答の割合

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とつなげています。「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。

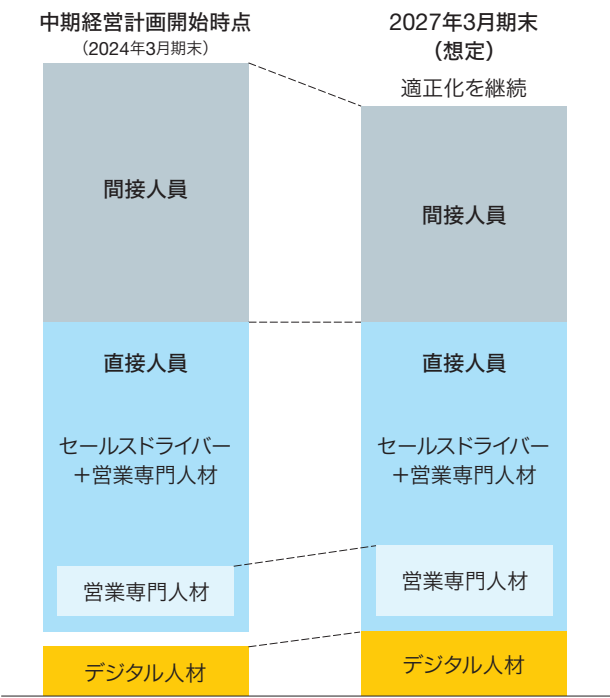
事業構造改革に伴う人材の適正配置

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)



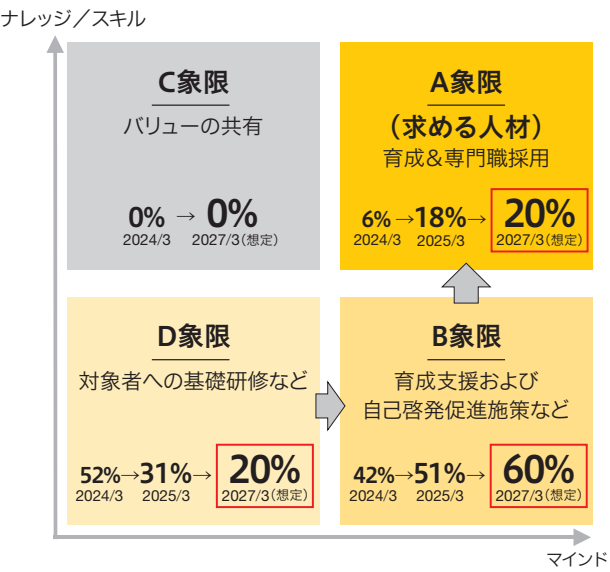
付加価値を創出する人材の育成・採用

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)



※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)

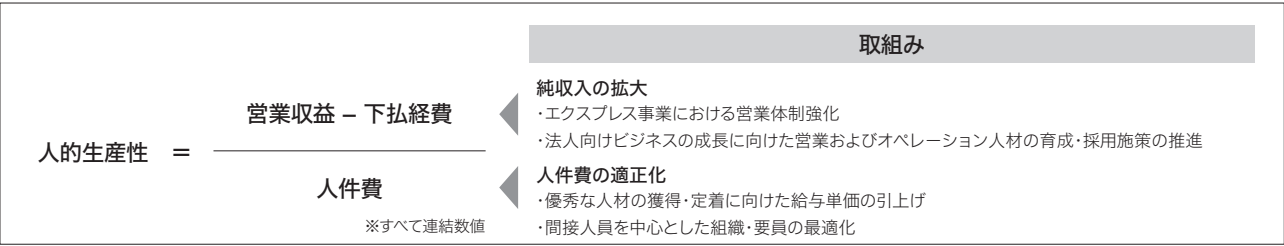
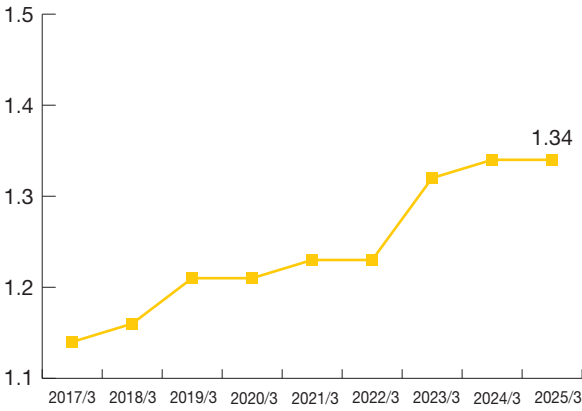
人的生産性の向上

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



TOPICS

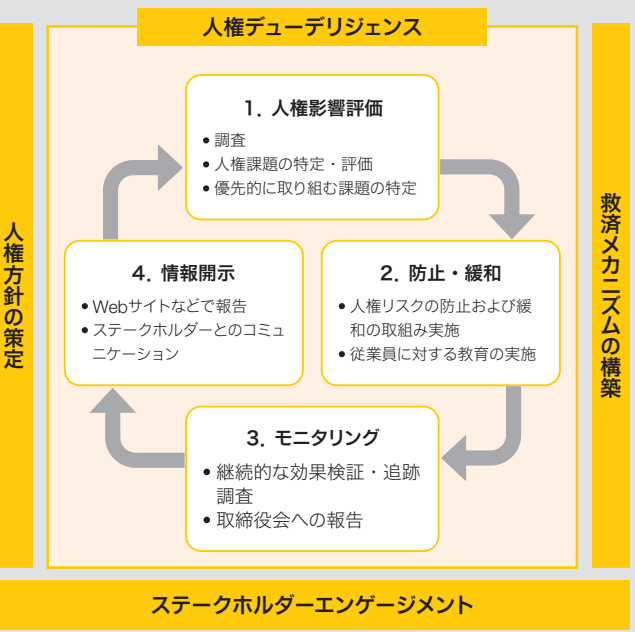
■人権デューデリジェンス(人権影響評価)

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、人権尊重への取り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。

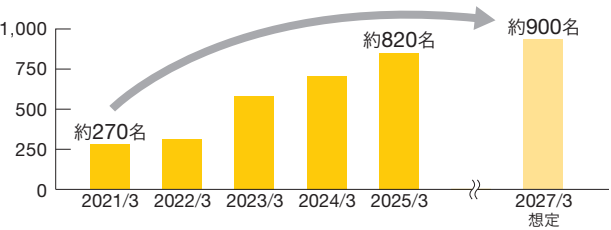
	これまでの課題（～2020年）	現在の進捗	目指す姿（～2027年）	
組織体制	・システムの開発・運用を子会社に一任 ・現場の運用に関する理解不足により、開発品質やスピードに課題	・グループ組織を再編し、経営リソースをヤマト運輸に集約 ・デジタル人材が事業部門に常駐し、システム企画やデータ活用を支援	・事業部門とデジタル部門が一体で経営戦略を推進 ・事業の目的を深く理解し、その成長に貢献する提案を自発的に行える体制を構築	宅急便で蓄積したビッグデータを活用した付加価値創出・ビジネスの高度化
IT構造	・宅急便の会計処理を中心としたシステム ・バッチ処理によるデータ連携 ・機能追加や外部サービスとの連携が困難	・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	・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	・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	・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	・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

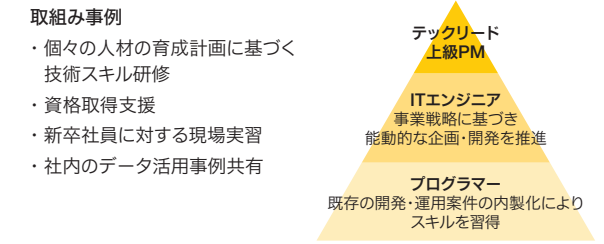
「デジタル専門職制度」のもと、市場競争力のある評価・報酬制度や柔軟な働き方を整備し、優秀なデジタル人材の育成・採用とその定着化を推進しています。新卒採用などを通じて、開発の担い手となるプログラマー層を着実に確保するとともに、個々のスキルを可視化し、強みや課題に応じた体系的な研修や資格取得支援を行うことで、ITエンジニア、さらにはテックリー

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)



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。その起点となるのが、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の高い精度で予測し、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事業者向け配送サービス「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送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。

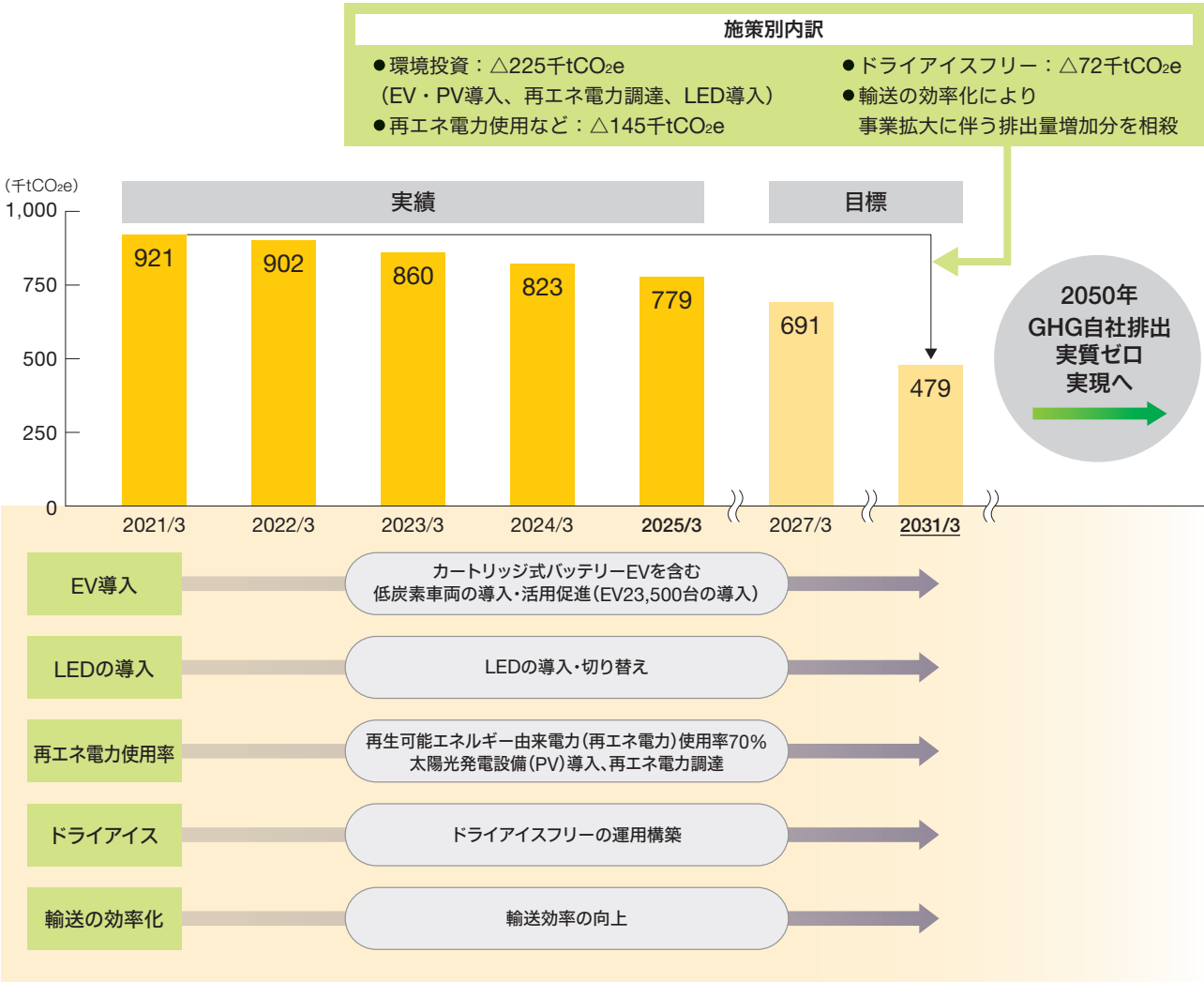
※ヤマト運輸が提供する個人向け会員制サービス

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事を整備し、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

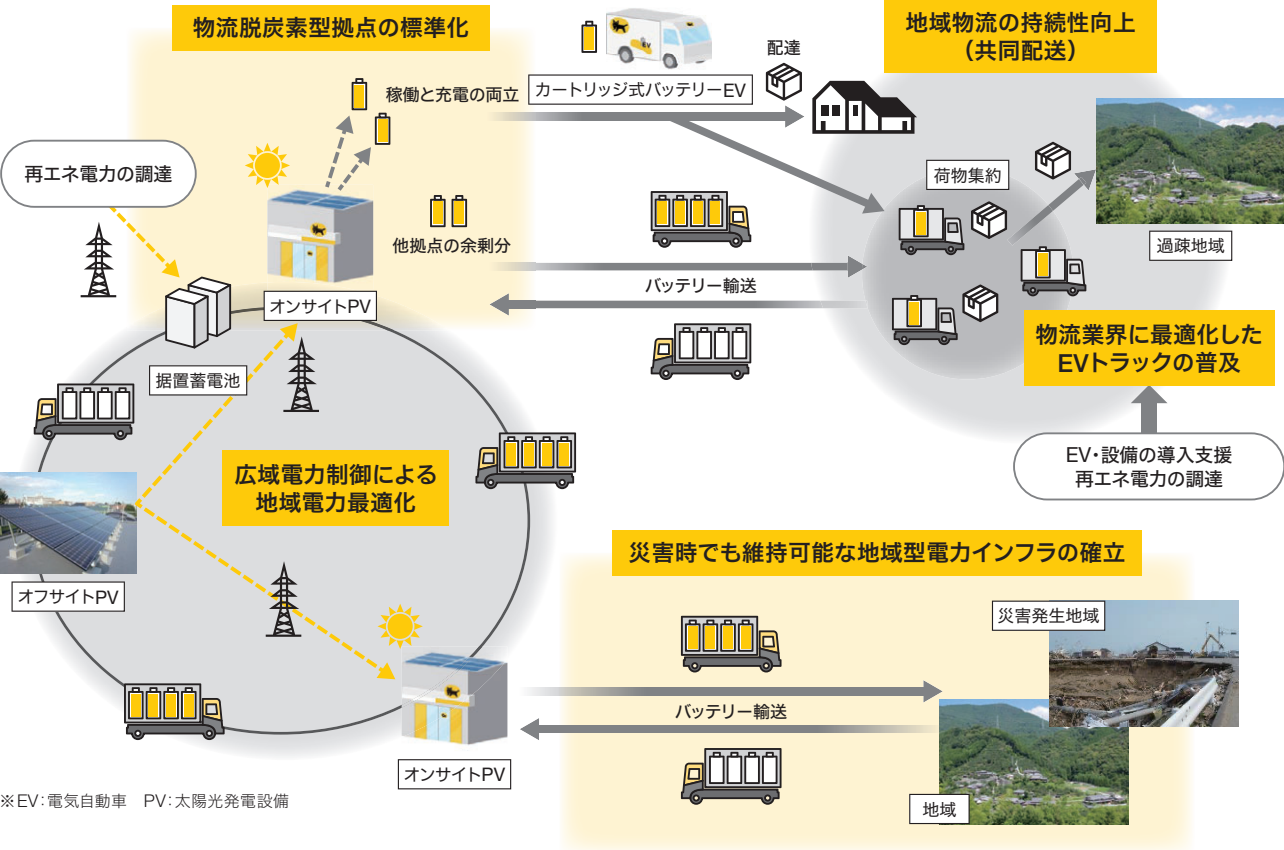
ヤマトグループは、2023年3月期に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」に賛同し、そのフレームワークに基づいて、ヤマト運輸を対象としたシナリオ分析を実施し、物理的リスクの財務影響評価を追加的に行うなど、継続的に見直しを行っています。気候関連問題の事業インパクトを明確化し、影響の大きな事項を中心に対応策に取り組むことで、事業の持続性を向上させるとともに、ステークホルダーとの対話を重ねることにより、企業価値向上につなげていきます。

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

ガバナンス	代表取締役社長が委員長を務めるヤマトグループ環境委員会において気候変動を含む環境課題の審議・決議を実施し、取締役会はその執行状況を監督しています。環境分野の執行役員や各地域を統括する執行役員、グループ会社の社長は、「環境責任者」として環境マネジメントの確実な実施と維持管理に責任を持つとともに、すべての部長や現場組織の責任者は「環境管理者」として、気候変動を含む環境に関するリスクと機会の管理に責任を持ちます。														
リスク管理	ヤマトグループ全体の気候変動に関わる対応の推進統括のための専任部署を設けるとともに、代表取締役社長を委員長、執行役員等と主要グループ会社社長を構成員とするヤマトグループ環境委員会を毎年1回開催し、気候変動を含む環境に関する課題やリスクについての審議・決議を実施しています。														
戦略	シナリオ分析・事業インパクト評価														
	2つのシナリオ(1.5℃シナリオ、4℃シナリオ)に基づき、ヤマト運輸におけるリスク・機会を特定した上で、経営への影響が大きいリスクの分析・事業インパクト評価を実施しています。	<table><tr><th>財務影響評価</th><th>2030年</th><th>2050年</th></tr><tr><td>炭素税導入</td><td>157億円</td><td>281億円</td></tr><tr><td>異常気象・災害</td><td>19億円</td><td>38億円</td></tr><tr><td>洪水</td><td>4億円</td><td>4.3億円</td></tr></table> ※炭素税の価格を140ドル／t(2030年)、250ドル／t(2050年)と想定		財務影響評価	2030年	2050年	炭素税導入	157億円	281億円	異常気象・災害	19億円	38億円	洪水	4億円	4.3億円
	財務影響評価	2030年	2050年												
	炭素税導入	157億円	281億円												
異常気象・災害	19億円	38億円													
洪水	4億円	4.3億円													
対応策の方向性															
<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	GHG排出量削減目標※1※2		再生可能エネルギー由来電力使用率目標												
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 中期(2031年3月期):48%削減 長期(2050年まで):排出実質ゼロ		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%													
※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		バリューチェーン全体(Scope3)のGHG 排出量削減に向けて、パートナーと協働したグリーン物流の構築に取り組み、SBT※1.5℃認証の取得に向けた具体的な準備を進めています。 ※Science Based Targets:パリ協定が求める水準と整合した、5〜10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													

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エ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エ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、メーカーや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—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

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

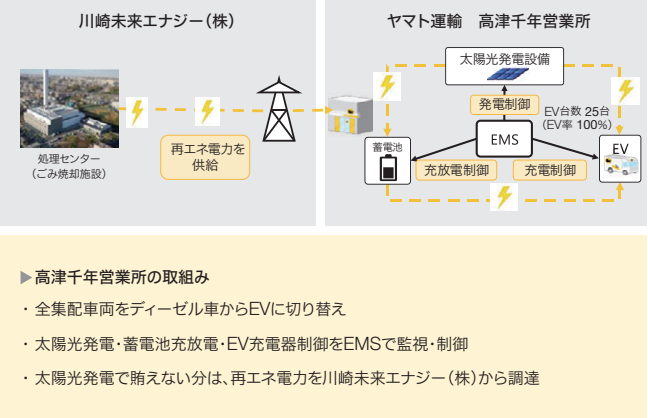
EV 導入にあたり、補助金・助成金の活用で初期投資を内燃車レベルに抑えつつ、燃料費やメンテナンス費といったランニングコストを削減することで、車両 1 台当たりのトータルコストを削減しています。また、ヤマトグループの拠点での太陽光発電の自家消費に加え、外部から調達した再エネ電力を EMS が一元管理し、最適なエネルギーミックスを行うことで、電力コストの抑制につながります。

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。



カートリッジ式バッテリー EV「eCanter」

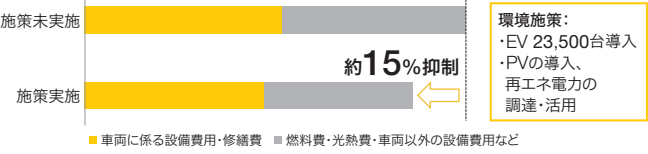
再エネ電力を 100% 活用した全車両 EV による集配拠点



- ▶ 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 (TOFD 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

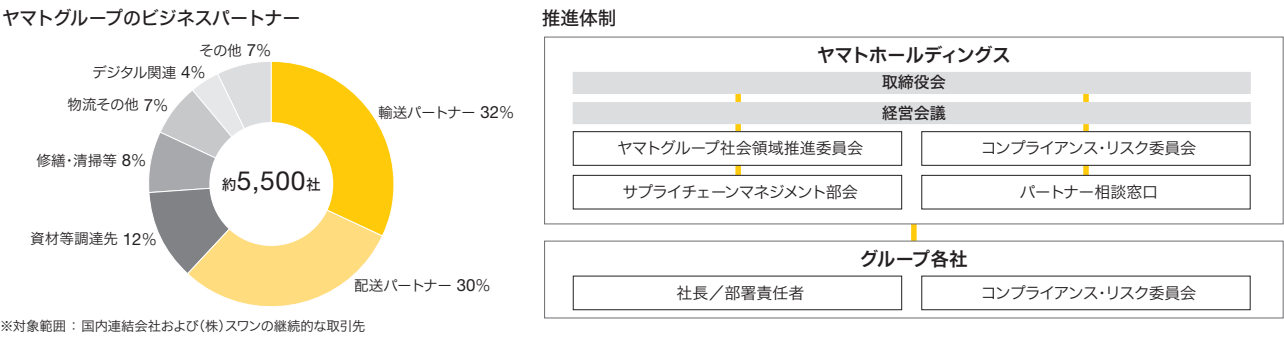
社会戦略

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。



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
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	■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
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、案件ごとに問題を解決を推進
- 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、ドライバーの処遇改善を支援する「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く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

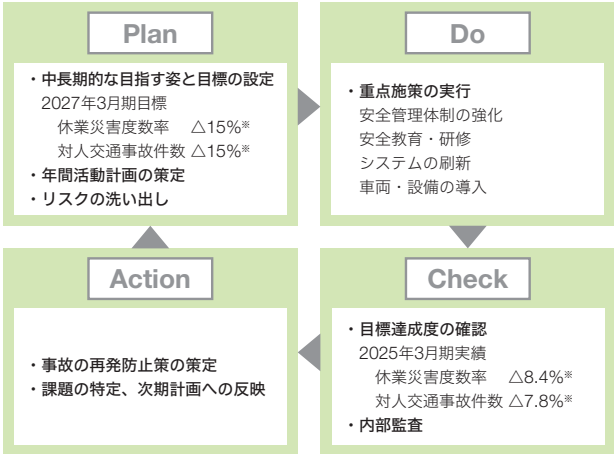
安全・安心

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」

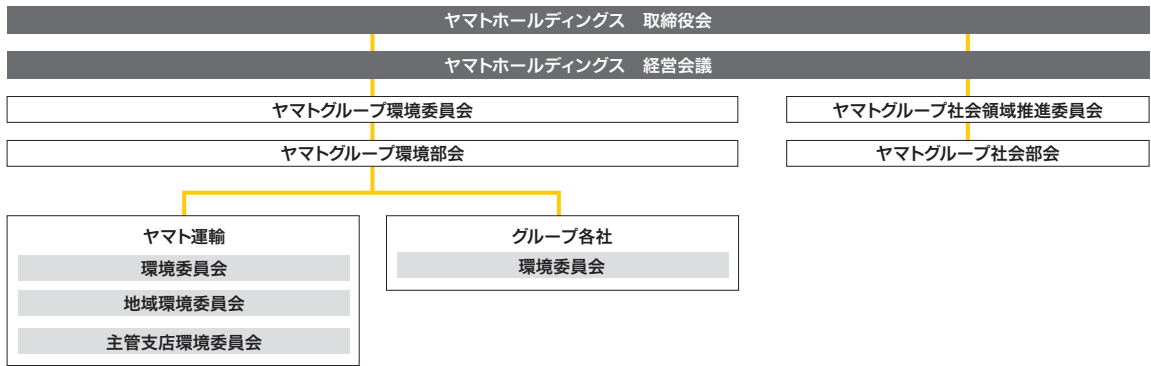
社会ビジョン

「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	STEP2	STEP3
マテリアリティ候補の絞り込み	ステークホルダー・ダイアログ (2019年11月)	マテリアリティ項目の特定 (2020年1月)
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	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	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



マテリアリティごとの戦略と指標・目標（2027年3月期）

対象範囲：国内連結会社および（株）スワン

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)	2027年3月期目標	2025年3月期実績	進捗／課題	
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	・GHG 排出量 2021年3月期比25% 削減 ^{※1} ・再生可能エネルギー由来電力使用率 70% ・EV8,500台導入 (3年間累計) ・Scope3の排出量削減目標設定完了	・15% 削減 ^{※1} ・55% ・2,025台導入 ・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 ○：計画どおり進捗 ○：計画どおり進捗 ○：計画どおり進捗	▶ P.45 環境戦略
	 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	・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	
	 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	・循環型ビジネスモデルの推進 ・紙材における再生可能資源・再生材利用 65% ・埋立処分率 5% 以下	・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 ・64% ・4%	○：計画どおり進捗 ○：計画どおり進捗 ○：計画どおり進捗	▶ P.33 新規領域
	 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	・環境投資や実証のノウハウを活用した サービスの提供 ・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	・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 ・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 ○：計画どおり進捗	
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	・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	▶ P.37 人事戦略
	 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	・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	
				・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% ・女性管理職比率 10% ・障がい者雇用率 3.1%	・90.0% ・6.6% ・3.4%	△：教育の機会・ 内容の拡充 ○：計画どおり進捗 ○：計画どおり進捗	▶ P.51 社会戦略 安全・安心
	 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	・対人交通事故件数 2024年3月期比15%削減 ・休業災害度数率 2024年3月期比15%削減	・7.8% 削減 ^{※3} ・8.4% 削減 ^{※3}	○：計画どおり進捗 ○：計画どおり進捗	
	 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	・全社員を対象とした情報セキュリティ教育 ・情報セキュリティ重大事故 0件 ・社員のサイバーセキュリティ意識の向上	・情報セキュリティ教育受講率 100% ・3件 ・社員へのメール訓練と情報共有の実施	○：計画どおり進捗 △：グループ全体で のサイバーセキュ リティ強化 ○：計画どおり進捗	▶ P.43 デジタル戦略
	 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	・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
	 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	・グループ会社も含めた企業市民活動の社員 浸透	・サステナアンバサダ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	

※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）

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

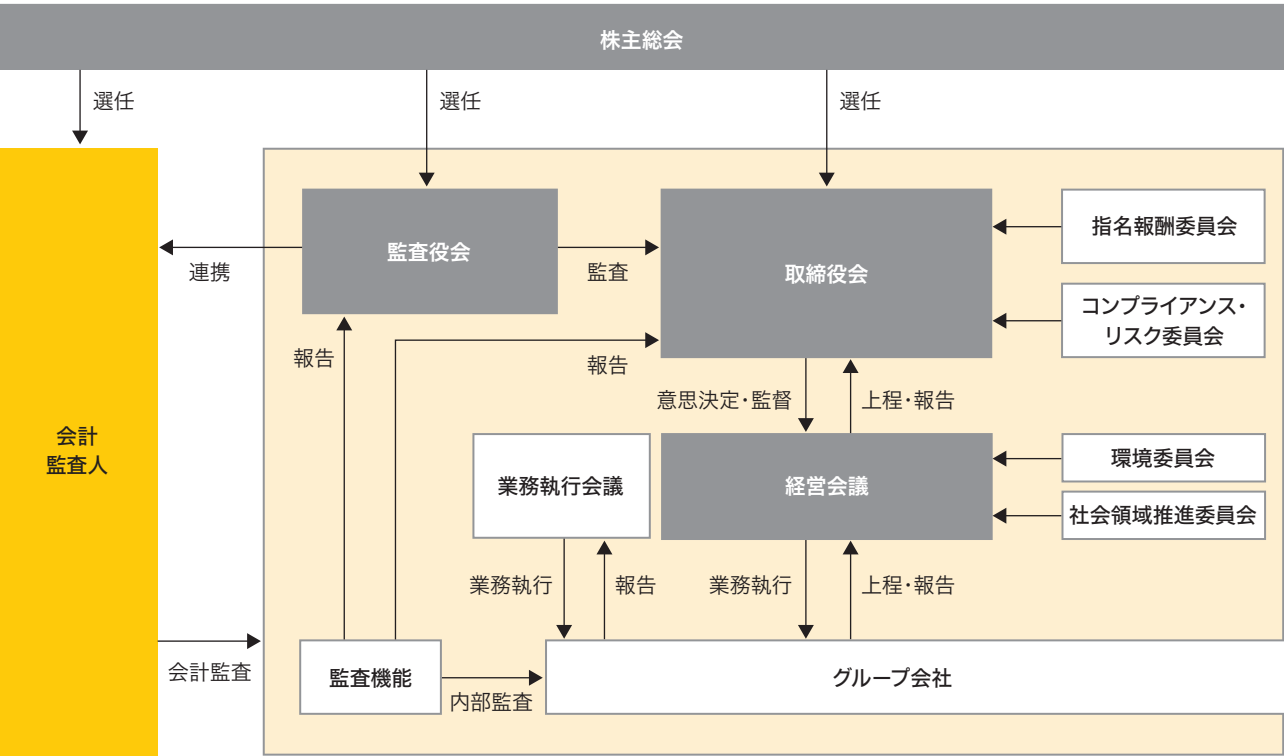
ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し、企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

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

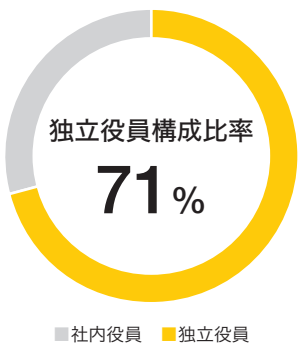
株主・投資家の皆様との対話は、私たちのガバナンスを進化させる上で不可欠な羅針盤です。現中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」の進捗が皆様のご期待に沿う結果となっていないことを真摯に受け止めています。これまでも私たちは、独立社外取締役である私が議長を務め、議題設定の在り方や事前説明を充実させるなど、取締役会での議論を本質的なものにするための基盤を整えてきました。その上で、計画達成を阻んだ要因の一つとして、高い志を掲げるものの、リスクシナリオの検討やフォローが十分でない経営の進め方があったと分析しています。こうした状況を踏まえ、取締役会として監督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

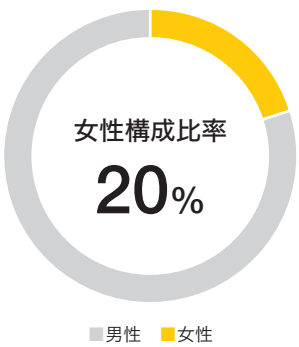
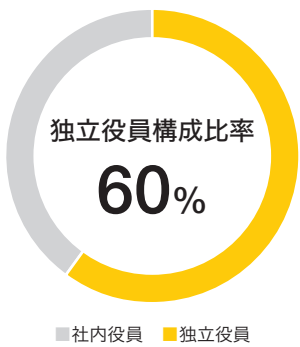
私の役割は、「監督や牽制」により、執行と建設的な緊張関係を保ちつつ、未来に向けた対話を通じて、事業のプロたる執行陣が具体的な変革手段を生み出し、それを加速させる「触媒」となることだと捉えています。事業ポートフォリオと、それを実行する経営の質の変革を成し遂げ、ヤマトグループを力強い成長軌道に乗せるべく、取締役会は、その実効性を常に問い続けながら、企業価値の持続的な向上に貢献してまいります。

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



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	<div>・国内営業の進捗　・宅急便等の届出運賃・料金改定</div> <div>・適正運賃を踏まえた契約の見直しに関する取組み</div> <div>・輸配送オペレーションの改革の進捗</div> <div>・事務オペレーション改革の進捗</div> <div>・「ネコサポ」店舗展開計画と進捗　など</div>
成長	<div>・グローバル事業の進捗</div> <div>・フレイターを活用した価値創出の進捗</div> <div>・(株)ナカノ商会の連結子会社化　など</div>
新規	<div>・Sustainable Shared Transport(株)の設立</div> <div>・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</div> <div>・「EVライフサイクルサービス」のサービス開始</div> <div>・(株)MY MEDICAの設立</div> <div>・ヤマトエナジーマネジメント(株)の設立　など</div>

■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〉
<div>・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</div> <div>・政策保有株式の保有意義に関する検討　など</div>
〈キャッシュ&キャピタルアロケーション〉
<div>・戦略投資、環境投資</div> <div>・CVC・VCファンドとの連携</div> <div>・自己株式の取得</div> <div>・資金調達　など</div>

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〉	〈コーポレート・ガバナンス、経営管理体制の強化〉
<div>・サステナビリティの取組みの進捗</div> <div>・社員エンゲージメント向上への取組みの進捗</div> <div>・サイバー攻撃等に対する対策　など</div>	<div>・内部統制評価・計画</div> <div>・取締役会の実効性評価</div> <div>・コンプライアンス・リスク状況　など</div>

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)	<div>・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</div> <div>・株主・投資家との建設的なコミュニケーション　・総括</div>
2. 取締役会議長によるインタビューの実施(2025年3月)	<div>・議長による取締役会出席者との1対1のインタビュー</div> <div>・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</div>
3. 取締役会への報告(2025年4月)	<div>・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</div>

評価結果と今後の取組み

評価結果	
全体評価	<div>・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</div> <div>・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</div> <div>・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</div> <div>・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</div>

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	<div>・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</div> <div>・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</div>
取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善	<div>・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</div> <div>・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</div>

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。

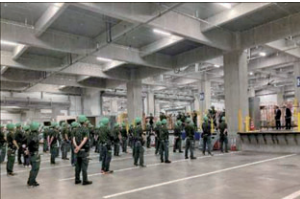
役割・責務

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・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣幹部に対して適切に意見を述べます。
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靱化」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、マルチテ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ゴ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		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
氏名		長尾 裕	栗栖 利蔵	菅田 史朗	久我 宣之	チャールズ・イン		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
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ェアマン 現在に至る 2022年6月 当社取締役 現在に至る		1979年4月 大阪商船三井船舶(株) (現(株)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 有限責任あずさ監査法人) 入社 2009年5月 有限責任あずさ監査法人 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
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		400株	0株	12,600株	8,200株	0株	0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が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が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が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が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が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が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が必要な項目として選定しています。

サクセッションプラン

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ッ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

ダ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ッ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ッ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ッ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・選定を進めていきます。

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きます。

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

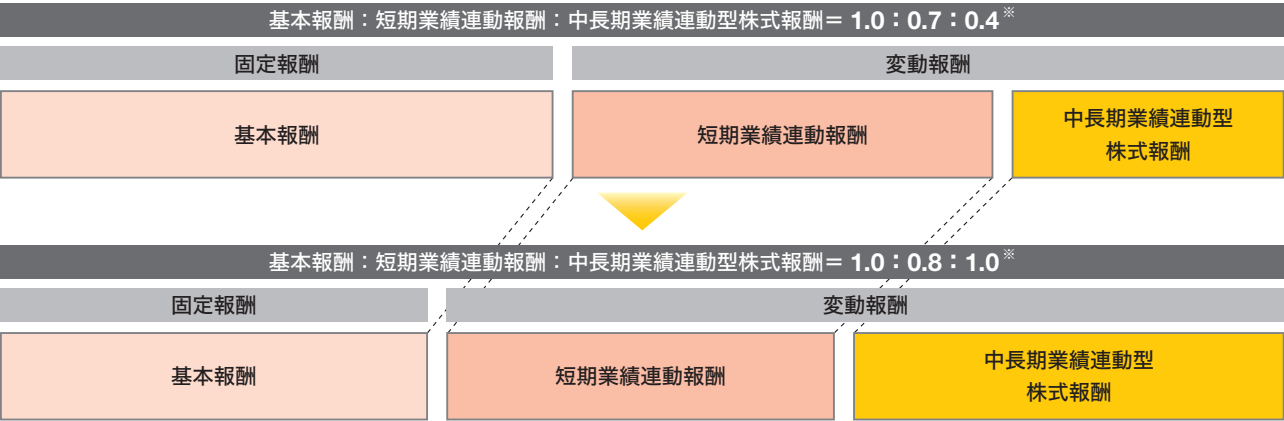
・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

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



※最上位職務の場合

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、対話などを通じて株主・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	2回
	独立社外取締役	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靱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
- ・環境投資や施策によるリスク低減・リターン創出
- ・サクセッションプランの進捗
- ・取締役会の実効性
- ・人的資本投資と企業価値向上の関連性
- ・ビジネスパートナーとの関係
- ・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

■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

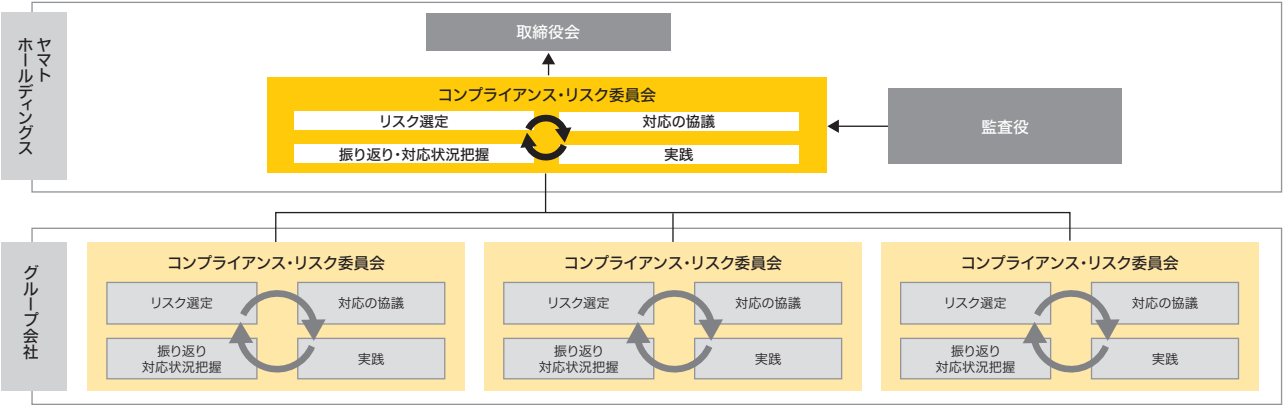
■「統合レポート2025」への反映・開示

- ・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

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断・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棚卸・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	(2) 事業運営に係るリスク
①市場・競争環境の変化によるリスク	①コンプライアンスに係るリスク
②労働力人口の減少によるリスク	②大規模自然災害等に係るリスク
③テクノロジーの進化に係るリスク	③重大交通事故・労働災害に係るリスク
④情報セキュリティに係るリスク	④労務関連法制に係るリスク
⑤地域の過疎化によるリスク	⑤国際情勢等の影響によるリスク
⑥気候変動に係るリスク	⑥金融市場の影響によるリスク
⑦M&Aおよび戦略的業務提携に係るリスク	

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するとともに、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。