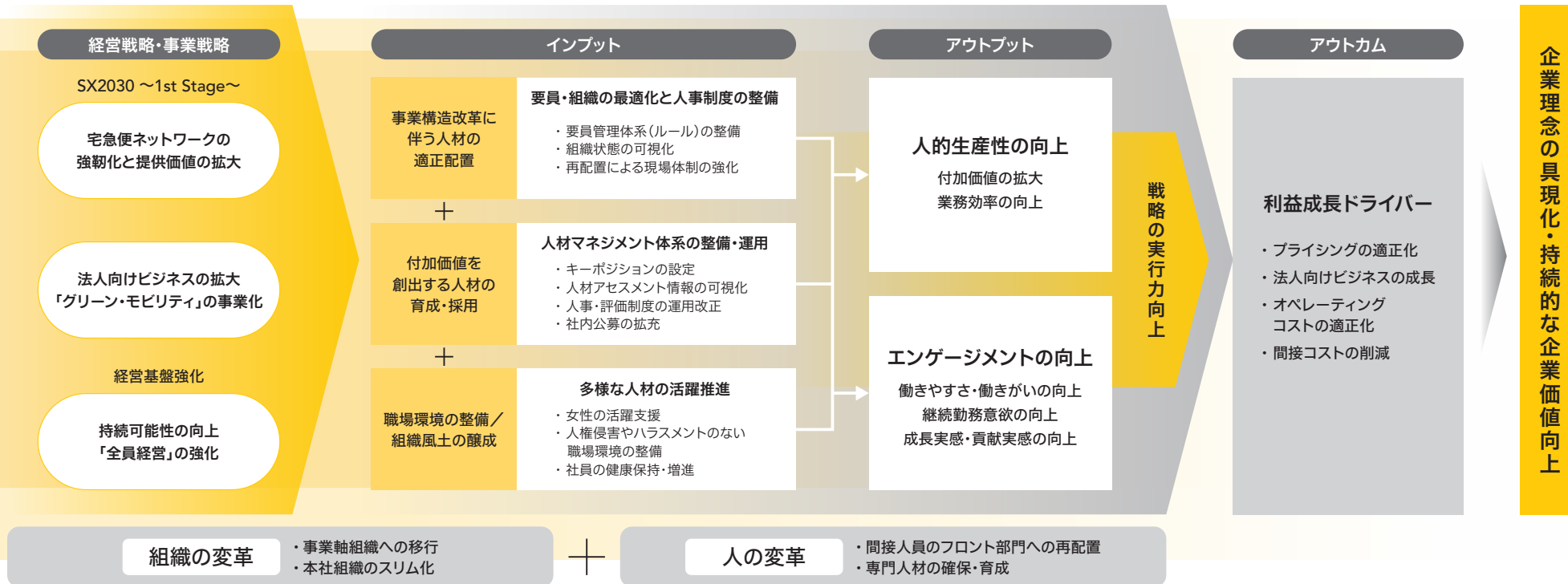


ヤマトグループは、成長の原動力として、経営・事業戦略の実行を支える人事戦略を展開しています。

事業構造改革を力強く牽引するため、「組織」と「人」の両面から変革を推し進め、社員一人ひとりの力を最大限に引き出すことで、中長期的な利益成長、そして持続的な企業価値向上を実現します。

■ 経営・事業戦略と連動した人事戦略



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を、人事戦略における重要なテーマとして掲げています。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。基盤領域(EXP事業)の強靱化や成長領域(CL・グローバル事業)の拡大、新規領域の事業化(グリーン・モビリティ)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確保・育成を通じて、人事部門と事業部門が一体となって提供価値の拡大による収

益性改善を後押しし、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・継続的に強化し、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、人件費の適正化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、分子である付加価値を伸ばし、人的生産性の向上を目指します。エンゲージメントは、社員一人ひとりの能力発揮を引き出し提供価値の拡大につながる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。

※人的生産性=(連結営業収益-連結下払経費)÷連結人件費

適正配置・人材育成

ヤマトグループは、持続的な企業価値の向上と事業の競争力最大化に向けて、経営戦略と連動した人事戦略の重点施策として「事業構造改革に伴う人材の適正配置」および「付加価値を創出する人材の育成・採用」を推進しています。

この大規模な変革を全社最適な視点で牽引するため、人事機能自体を、事業部門に深く関与し戦略実行を担う「HRBP体制」(事業部門と一体で人事課題を解決する体制)へと抜本的に再編しました。

この基盤のもと、お客様と直接向き合う「第一線(営業所など)」や、今後の持続的な成長を牽引する「成長領域(CL事業など)」へと、社員の新たな活躍機会を創出する戦略的かつダイナミックな人材シフトを実行しています。

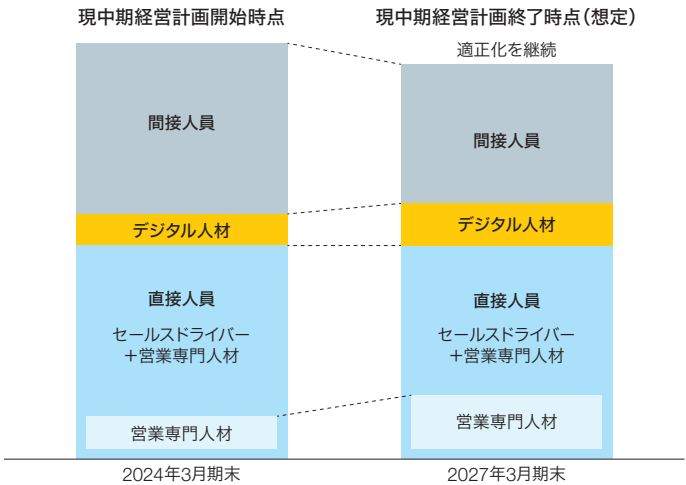
同時に、幅広い年次や役職・事業を対象とした各種研修を実施するなど、各事業の成長を牽引する専門人材や次世代リーダーの育成を全社的に展開しています。

事業構造改革に伴う人材の適正配置

AI活用や業務の集約などを通じて効率化を図り、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しています。これにより創出された人材を、宅急便営業所や法人支店など、お客様に直接接する部門へ戦略的に再配置し、営業力の強化につなげています。2026年3月期においては843名のバックオフィスからの再配置を完了しました。

また、事業ポートフォリオの変革と連動し、成長領域への戦略的シフトも加速させています。統合型ビジネスソリューション拠点を順次開所している福島・郡山、東京・東雲、滋賀・湖南、岡山・早島町に、エクスプレス(EXP)事業などの中核人材を新たに配置しました。既存事業の垣根を越えて優秀な人材を成長領域にシフトさせることで、新規拠点の早期安定稼働と、法人向けビジネスの確実な成長を実現しています。

■ 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

社員の自律的なキャリア形成に向け、一人ひとりの主体性を後押しする教育体系を構築、推進しています。

各事業領域の成長を牽引する現場力の強化と、次世代リーダーの育成に注力し、適所適材の配置と連動させることで社員一人ひとりの成長を支援しています。

また、次世代経営層やキーポジションの後継人材など、重点支援対象者については、経営層・人事・事業部門が一体となって、四半期に一度「人材開発会議」を実施しています。本会議では、対象者の個別育成計画の策定や、戦略的な配置転換とその後の成長プロセスのモニタリングなどを行うことで、事業変革を牽引するリーダーの持続的な登用を実現します。

■ 人材育成における研修体系

	各階層ごとの研修		中核人材の育成	管掌
	研修・キャリア形成支援	昇格プロセス		
社長				指名報酬委員会
役員				
経営役職者	階層別研修		次世代経営リーダー タレントプール	
業務役職者		登用研修	次世代経営 リーダー候補育成	人材開発会議
一般社員		登用研修		
	大卒中期 育成施策	初任者研修 職務別研修 女性活躍推進等		
	新入社員研修			

ダイバーシティ&インクルージョン

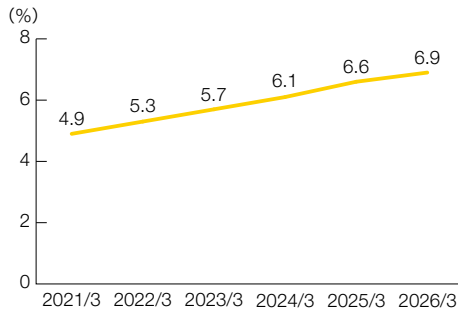
ヤマトグループは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を、変化する市場に対応し進化を続けるための重要課題と位置づけています。基盤となるのは、グループのDNAである「全員経営」の精神と、「誰一人取り残さない」という社会ビジョンです。

性別、国籍、障がいの有無、年齢などの属性にかかわらず、すべての社員が能力を最大限に発揮できる職場環境の整備と人材育成を推進しています。女性管理職の登用拡大や外国籍社員の活躍推進、障がい者の自立支援などを通じて多様な人材が交わることが、変化する顧客・社会のニーズへの対応力を高め、提供サービスの向上と持続的な企業価値の創出につながると考えています。

女性活躍

ヤマトグループは、人権と多様性の尊重や労働環境の整備を推進する中で、女性社員の活躍にも力を入れています。多様な人材が能力を発揮することが、働きがいとエンゲージメントの向上、ひいては提供価値の拡大につながると考え、女性のキャリア形成を後押しする施策を展開しています。

■ 女性管理職比率の推移



※対象範囲：国内連結会社および(株)スワン



「現役職者との座談会」の様子

キャリア開発支援・座談会

中長期的な女性管理職比率の向上に向け、ライフステージの変化を見据えたキャリア開発支援を展開しています。全国の女性社員同士のネットワーク構築に加え、ロールモデルとなる女性管理職との座談会を実施し、管理職としての働き方を具体的にイメージする機会を提供しています。これにより、管理職への挑戦に対する心理的な不安を払拭し、自律的なキャリア形成を後押しすることで、意思決定層への多様な人材の登用を加速させています。

アンコンシャスバイアス研修

女性社員が育児やライフイベントと仕事を両立しながら能力を発揮できるよう、組織的な課題解決と自律的なキャリア支援に注力しています。その一環として、管理職層や育成対象者の上司を対象に「アンコンシャスバイアス(無意識の思い込み・偏見)研修」を計画的に展開しています。職場の相互理解を深めることで、ライフステージの変化に伴うキャリア継続への懸念を解消し、誰もが新たな職務に挑戦できる組織風土の醸成に努めています。

外国籍人材

多様な人材の適所適材な配置を進める中、外国籍社員が能力を発揮できるよう、言葉や文化の障壁を取り除く環境整備を推進しています。特に、拠点作業領域に加え、グループの拠点間輸送を支える輸送領域の人材として活躍の場を広げ、将来の輸送力確保にもつなげています。誰もが生き生きと活躍できる持続可能な物流の実現を目指しています。



基本合意書
締結の様子

多言語サポート体制の構築

多様な人材が活躍できる職場づくりに向け、外国人留学生の採用と定着支援を強化しています。羽田クロノゲートなどの主要なターミナル拠点では、多言語でコミュニケーションをとれる専任社員を配置し、業務指導から生活面の相談まで幅広く対応する受け入れ体制を整備し、言葉や文化の壁を越えて安心して働ける環境を整えました。ターミナル運営を支える重要な担い手として定着が進んでいます。

特定技能外国人の採用と育成体制

将来の輸送力確保と多様な人材の活躍に向け、ベトナムのFPTグループと連携し、特定技能外国人を大型トラックドライバーとして育成・採用するプラットフォームの構築を進めています。現地での採用や基礎教育から、来日後の大型免許取得、入社後の生活支援・技術指導まで、3段階のプログラムで一貫して支えます。年間100名規模の採用を見据え、外国籍社員が長く活躍できる環境を整えることで、グループの持続可能な物流ネットワークを支える基盤を築きます。

エンゲージメント向上

ヤマトグループは、企業理念の具現化と持続的な企業価値の向上には、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮することが不可欠であると考えています。「働きやすさ」と「働きがい」を高めて勤続意向を強めることが、個人のさらなる能力発揮を引き出し、お客様への提供価値の拡大に直結すると捉え、社員の声を客観的に把握する「社員意識調査」を定期的の実施しています。本調査を、組織課題の発見と改善の起点と位置づけ、人事部門と事業部門が連携して改善の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築いていきます。

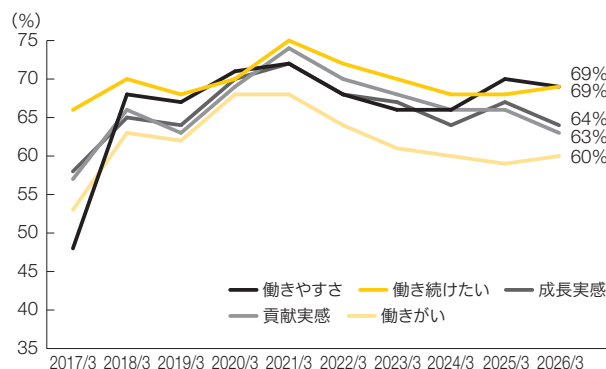
社員意識調査の結果

2026年3月期の調査では、前期と比べ、「働きがい」が+1pt、「働き続けたい」が+1ptと数値が改善しました。職場ディスカッションや拠点戦略と連動した適正配置の取組みにより、チームワークや上司のマネジメント力に対する肯定的な声が増加し、心理的安全性が向上したことが要因として挙げられます。

一方で、「働きやすさ」は-1ptと前期を下回りました。これは、事業構造改革が進む過渡期において、現場が新たな環境変化への対応を求められていることが背景にあると捉えています。

また、「成長実感」の-3pt、「貢献実感」の-3ptという結果も真摯に受け止めています。「個人の業務と会社の成果のつながりが見えにくい」「評価フィードバックが少ない」といった声に向き合い、適切な評価運用の徹底や考課者教育を通じて、社員の成長実感と貢献実感を高めていきます。

■ 社員意識調査※1主要5項目※2の推移



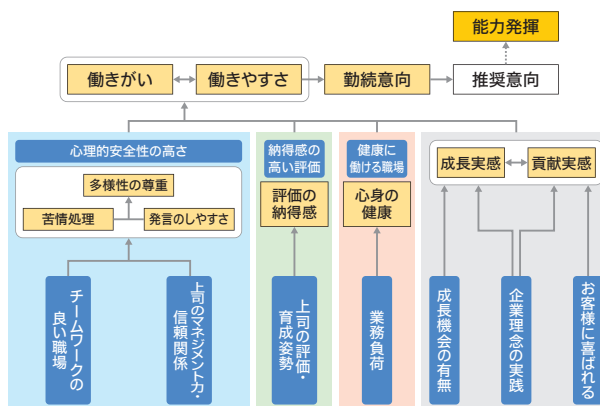
※1 年次で実施している働き方に関する意識調査(対象範囲:国内連結会社および(株)スワン)
 ※2 肯定的な回答の割合

社員意識調査の目的と各指標の相関関係

本調査は、多様な職種や拠点で働く社員の意識や職場環境の実態を多角的に可視化することを目的としています。特に、中核となる指標として「働きやすさ」「働きがい」「成長実感」「貢献実感」「働き続けたい(勤続意向)」の主要5項目を設定しています。これらを測定することで、仕事を通じた自己成長、そして会社への貢献といったエンゲージメントの全体像を多角的に捉え、より良い職場づくりに向けたPDCAサイクルの中核として機能させています。

さらに、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た分析を行っています。その結果、「働きやすさ」や「働きがい」には「心理的安全性の高さ」の影響が最も大きく影響することが確認され、その向上のために「上司のマネジメント能力・信頼関係」につながる効果的な職場改善施策の展開へとつなげています。

■ 社員意識調査の指標間の相関関係

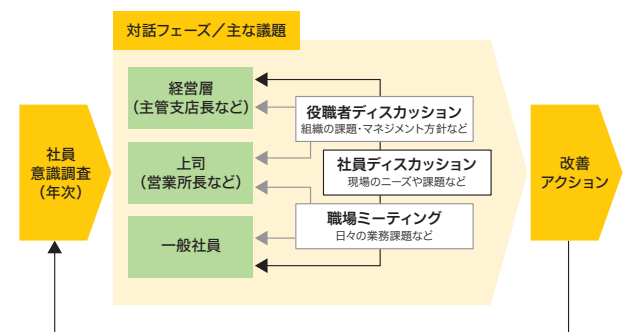


対話を通じた職場環境改善

本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課題の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て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。

これらの調査と結果に基づく多層的な対話プロセスを年1回実施しています。抽出された課題に対し、年間を通じて各職場で改善策を実行し、次期の調査で効果を検証する一連のサイクルを回すことで、働きやすさやチームワークの継続的な向上を推進しています。

■ 対話を通じた職場環境改善



EMPLOYEE MESSAGE

社員メッセージ



ヤマト運輸株式会社 大田羽田営業所 グループ長

小林 拓也

2019年入社。複数の営業所でセールスドライバー（SD）・安全指導員を務めた後、グループ長に就任。現在は太田羽田営業所のグループ長として、個人宅から商店街・町工場まで様々な顧客層が混在するエリアを管轄し、SDを束ねるリーダーとして第一線で現場を力強く牽引している。

効率化がもたらした「時間」と強固なチームワーク

デジタルツールの導入は現場の働き方を大きく変えました。以前は経験や勘を頼りに配達ルートを組みんでいましたが、現在はモバイル端末が、安全な道を優先した最適なルートを自動提示してくれます。そのため、経験の浅い社員でも危険を避け、スムーズに配達できるようになりました。ルート作成などの準備業務が効率化され、そこで生まれた心理的な余裕が、焦りのない安全運転につながっています。さらに、端末上で仲間の配達状況をリアルタイムに把握できるため、遅れが生じているメンバーがいれば、手の空いた者が自発的にフォローに向かう文化が定着しました。ツール導入によって生まれたゆとりが、互いを思いやり自律的に助け合う強固なチームワークを生む土台となっています。

お客様に寄り添い、地域の課題解決パートナーへ

業務効率化で生まれた時間は、お客様とのちょっとした会話に充てています。毎日同じ地域を担当するからこそ、季節の挨拶や体調を気遣う声かけを心がけています。いつもと違う小さな変化にいち早く気づく視点が、地域社会の安心や暮らしを守ることへとつながると実感しているからです。また、法人のお客様との会話においても、日々の何気ないやりとりからお悩みを拾い上げ、多様なサービスを組み合わせた解決策をご提案しています。ただ荷物を届けるだけでなく、お客様の变化に目を配り、声を聞く、「地域のコンシェルジュ」でありたいと考えます。今後も地域の安心や課題の解決を支えるパートナーとして、自身が届ける付加価値をさらに高め続けていきます。



ヤマト運輸株式会社
戦略拠点開発プロジェクト 郡山プロジェクト長

青澤 勇

2007年入社。営業所や本社などを経て、2021年に成田主管支店長、2024年に南東京主管支店長を歴任。その後、統合型ビジネスソリューション拠点の立ち上げに際し、福島・郡山のプロジェクト長を務める。

法人向けビジネスの成長を牽引する、新拠点の使命と実行力

私は新設された統合型ビジネスソリューション拠点のプロジェクト長として、法人ビジネスの成長を最前線で支えています。当拠点は、お客様のサプライチェーン全体を最適化し、高付加価値なソリューションを提供することが使命です。この挑戦で重要なのが、戦略を確実な実行へ移す推進力です。私はこれまで宅急便事業で培ってきた現場対応力や機動力を、成長の中核であるコントラクト・ロジスティクス（CL）事業の立ち上げ現場で発揮しています。そこにCL事業のお客様の業種やニーズに応じた多様なオペレーション設計の視点を掛け合わせ、大規模プロジェクトを早期に軌道に乗せることに注力しています。異なる強みを融合することが、お客様の期待を超える価値を生み、当社の確実な利益成長に直結すると実感しています。

互いに学び合う組織風土が生み出す、事業の垣根を越えた強み

新規案件を確実に立ち上げ、拠点を早期に安定稼働へと導く重要な局面において、宅急便事業の柔軟な対応力とCL事業の専門性の高い庫内オペレーションの提供という、異なる特徴や強みが交わることは、現場に非常に良い影響を与えています。事業の垣根を越えた多角的な視点をプロジェクトに取り入れることで、立ち上げ期特有の課題解決がスムーズに進むなど、組織全体が良い方向へ変化していく確かな手応えを感じています。また、私自身も現場の専門人材から日々新たな知識を謙虚に吸収し、ともに議論を重ねながら業務を推進しています。こうした現場の共創から生まれる相乗効果を推進力に変え、事業の垣根を越えて学び合う組織を、ヤマトの新たな強みへと育てていきます。

データ基盤強化

ヤマトグループは、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」の実現に向け、データとAIを事業の中核に据える「AI・データドリブン経営」への転換を進めています。目指すのは、業務の効率化による「生産性の向上」と、データを起点とした新たな「価値創造」の両立です。間接業務の自動化や配送の最適化で「稼ぐ力」の土台を固めるとともに、蓄積したデータとAIを収益機会の創出へとつなげます。これらを支えるのが、データを一元管理する基盤、AIを使いこなす人材と組織風土、そして全社員が安心して活用できるガバナンス体制です。土台の強化と事業への実装を一体で進め、中長期的な資本収益性の改善と持続的な企業価値の向上を実現します。

目指す姿

「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」の実現

AI・データドリブン経営へ転換し、「稼ぐ力」を再構築することで、持続的な高収益経営体制を確立する。

事業への展開

生産性向上

間接業務やオペレーションのAI代替によるコスト適正化と、価値創造へのリソースシフト

新たな価値創造

蓄積されたデータの分析と機動的な開発による、営業収益の持続的拡大や新たな価値提供

デジタル基盤

データ基盤

SSoT基盤によるデータ一元化と、データ駆動型の迅速な経営意思決定の支援

デジタル人材・組織風土

現場AI活用人材の育成と、「開発の民主化」による現場主導の変革

ガバナンス・セキュリティ

AIリスク管理体制の構築と、最新システム・定期訓練によるサイバー防御力の強化

データ基盤

ヤマトグループが目指す「AI・データドリブン経営」の実現に向け、従来の巨大で硬直的なシステムから機能ごとに独立した柔軟なアーキテクチャへの移行を進めるとともに、グループ内に点在していたデータを一元管理するSSoT※基盤を構築し、本格運用を開始しました。全社共通の統一指標に基づく精緻な状況把握が可能となり、各種データを掛け合わせて経営や現場の意思決定に資する「気づき」を導き出す仕組みが機能し始めています。今後は状況把握の迅速化を進めつつ、導き出す知見をさらに高度化し、変化の激しい事業環境において、より機動的な意思決定を支える環境へと発展させていきます。

※SSoT(Single Source of Truth)：信頼できる唯一の情報源

デジタル人材・組織風土

AI・デジタルを事業で使いこなすのは、現場の一人ひとりです。従来のIT部門に依存した開発体制から脱却し、現場社員が自らAIを活用して業務を再設計する「開発の民主化」に向け、人材育成と組織風土づくりを一体で推進しています。前期は立候補制で約500名に実践的な研修を実施し、今後は物流領域に特化したAI研修や、変革を牽引する高度AI活用人材の育成へと投資を加速します。特別な知識がなくても日常の課題をAIで解決する「AI共生型」の文化が根つき、社員が自発的にデジタル変革に参画する機運が高まっています。

ガバナンス・セキュリティ

全社員がAIやデジタルツールを安全・安心に活用できるよう、インシデントの予防と被害の極小化を両立する体制づくりを推進しています。AI活用に伴う新たなリスクへの対応を、経営の重要課題と位置づけ、全社横断でのAIガバナンスの整備に着手しています。あわせてセキュリティ面では、日々高度化するサイバー脅威を自動遮断する最新システムによる技術的対策、国内外のグループ各社への定期点検、さらには全社規模の訓練による有事対応力の強化を一体で進めています。

デジタル基盤の事業への展開

生産性向上

バックオフィスの業務効率化と現場へのリソースシフト

第一線でのデジタル活用を加速させる土台として、間接部門やバックオフィスの業務効率化を先行して推進してきました。指標作成やデータ集計などの定型業務をAIなどで自動化し、そこで創出した時間や人材を、企業価値の源泉である「第一線の顧客接点」へと戦略的に再配置しています。これにより、お客様への高付加価値な提案やサービス提供に注力できる体制を構築するとともに、間接コストの削減にもつなげています。

都市部近距離輸送のAI配車

オペレーティングコストの適正化に向けて、都市部の近距離輸送にAI配車システムを導入しています。関東近県の中継ベース間の輸送において、従来の「1対N」の配車から、AIを活用した「N対N」の最適運行へと転換を図っています。このデータドリブンな配車統制により、グループ全体で稼働を最適化し、すでに先行導入した首都圏では大型トラックの稼働台数を約3割削減する成果を上げています。今後は中部・関西エリアへも順次横展開を進め、全社的なネットワークの最適化とコストの下方硬直性の排除を目指します。

現場主導の業務効率化

会社主導の効率化に加え、現場社員が自らAIを活用して業務を改善する「AI共生型」の取組みが全社に広がっています。例えば、現場社員が端末管理アプリを自ら内製化したり、定型業務やデータ集計を省人化したりすることで、創出した時間を本来の顧客対応へとリソースをシフトさせる好循環が生まれています。こうした現場発の優れた取組みは社内でも共有され、全国の拠点へ迅速に横展開されており、グループ全体でスピーディーに業務改善が進む仕組みが機能しています。

新たな価値創造

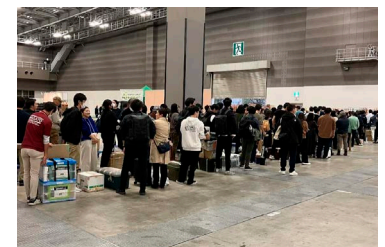
ヤマトグループが保有する膨大な顧客データやオペレーションデータをAIが多角的に分析し、事業機会の最大化につなげる仕組みづくりを進めています。AIが算出する現場のキャパシティなどのファクトデータに基づき、戦略的に獲得すべき顧客を的確に見極めることで、営業収益の持続的な拡大を図ります。単なる業務効率化にとどまらず、データとAIを収益の創出に活かすことで、「稼ぐ力」の再構築につなげていきます。

AI営業所

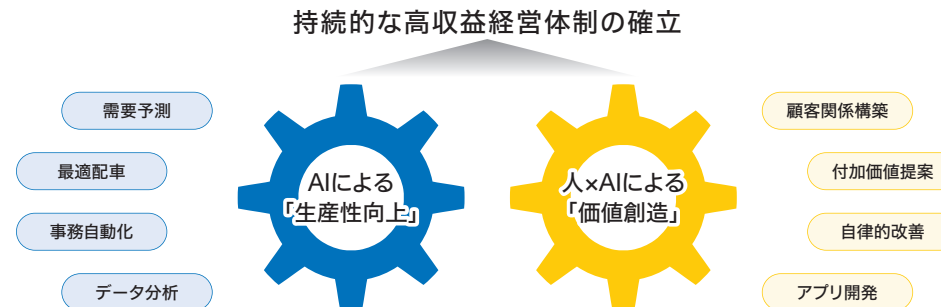
第一線におけるイノベーションとして「AI営業所」の構築を進めています。これは、業績を向上させる優秀な営業所長のノウハウを「AIエージェント化」し、数百に及ぶ管理業務をAIが自動で支える仕組みです。これにより、所長や事務員の業務負担を大幅に削減し、創出した時間を、人員の統率や、お客様およびパートナーとの関係構築といった「人にしかできない付加価値業務」へ振り向けていきます。

イベントサポートモデル

大型イベントでの出荷待ちという顧客課題に対し、事前予約とキャッシュレス決済を備えたスマートフォン専用アプリを開発し、待ち時間の緩和という新たな価値を提供しました。設計やプログラミングをAIが代替する「AI駆動型開発」を活用することで、通常6〜7カ月を要する開発を約2カ月半に短縮し、いち早く市場に投入しています。データとAIを、目の前の顧客課題を解決する具体的な価値提供へと結びつけた一例であり、今後もこの機動的な開発体制を活かし、多様な課題を解決する新たな価値を創出していきます。



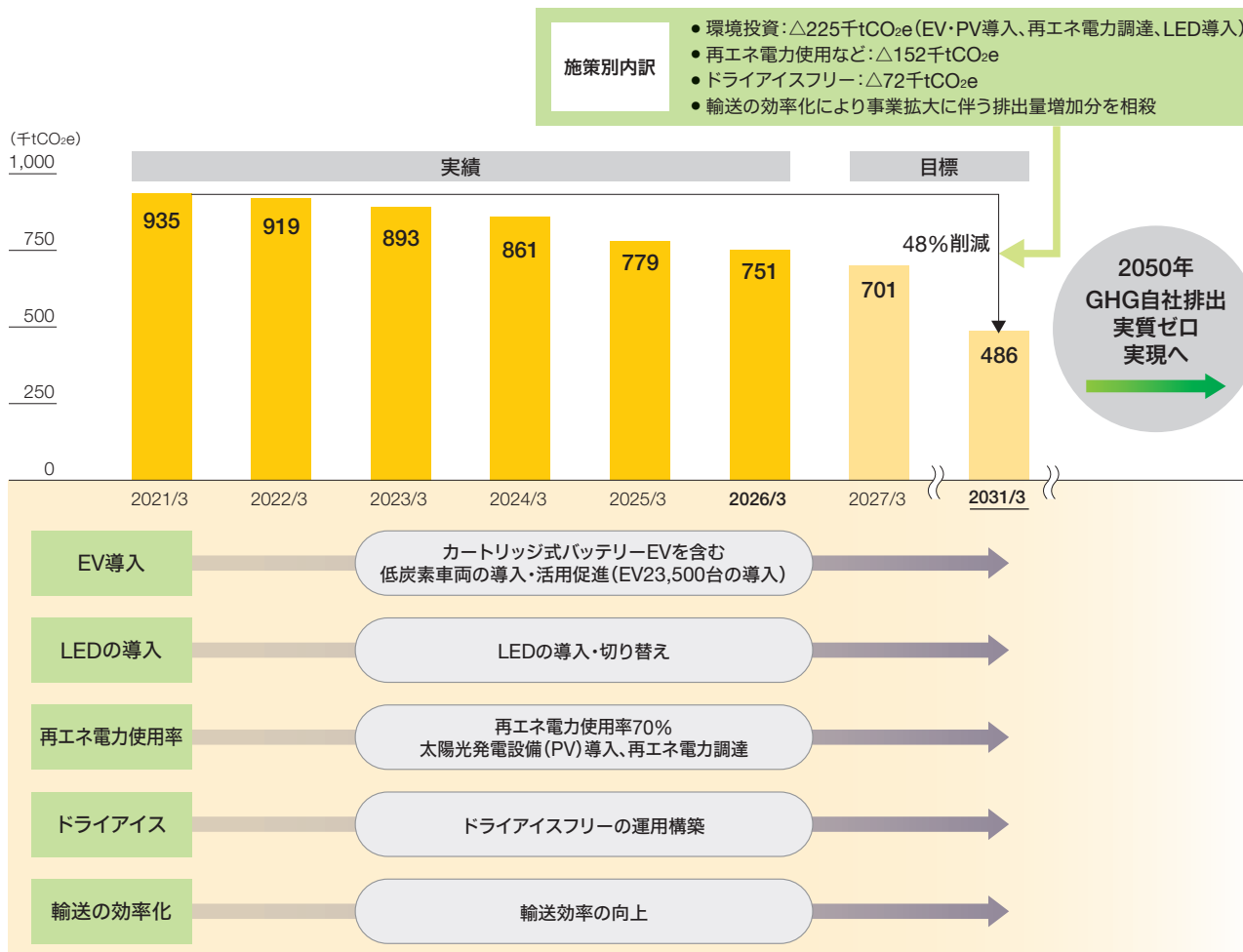
イベント会場での出荷待ちの様子



当社グループは、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、2050年の温室効果ガス(GHG)自社排出実質ゼロ、および2030年のGHG自社排出48%削減*の達成に向けた脱炭素化を推進しています。2026年3月期においては、EVの導入拡大や稼働率の向上、再生可能エネルギー由来電力(再エネ電力)の積極的な活用等により、GHG排出量20%削減*を達成しました。さらに、自社のみならずサプライチェーン全体(Scope3)の脱炭素化に向けて、パートナーと協働したGHG排出量削減の取組みも推進しています。こうした環境への投資を単なるコストではなく、新たな収益源を創出する成長投資と位置づけ、社会と物流業界全体の持続性を高めるとともに、当社グループの持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

※Scope1+Scope2、2021年3月期比

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



※対象範囲: 国内連結会社および(株)スワン。連結の範囲の変更に伴い、基準年(2021年3月期)以降の値について2026年3月期の算定範囲を反映し、遡及修正しています。

EVの導入拡大と再エネ電力の活用

当社グループは、GHG排出量削減の中期目標の達成に向け、集配用EVの導入および再エネ電力の積極的な活用を推進しています。

車両のEV化については、拠点の電力キャパシティや配送ルートの特性を考慮しながら順次導入を拡大し、2026年3月期末時点において約6,000台が稼働しています。また、ヤマトエナジーマネジメントを通じた自社拠点への再エネ電力の調達や太陽光発電設備の導入を推進し、事業活動における再エネ電力使用率を68%まで向上させています。引き続き、投資効率と実現性の高いインフラ整備を推進し、グリーン物流の実現を加速させます。

Scope3の削減取組み状況

パートナーと協働したグリーン物流

サプライチェーン全体(Scope3)の脱炭素化に向け、輸配送パートナーなどのサプライヤーと協働し、走行距離などの活動量に基づくGHG排出量の一次データ算定に取り組んでいます。

次のフェーズとして、各パートナーの具体的なGHG排出量算定、削減計画の策定および削減に資する支援を検討していきます。SBT認定*に準ずるScope3削減目標の策定に向け、パートナーとの協働をさらに深め、バリューチェーン全体の持続可能性を高めていきます。

※SBT(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GHG排出削減目標

グリーンデリバリーの実現に向けた開発・実証

ヤマトグループは、カートリッジ式バッテリーEVと太陽光発電、エネルギーマネジメントシステム(EMS)の連携により自社の脱炭素と電力コスト削減を両立し、さらにそのエネルギーインフラを地域社会やサプライチェーンへ拡張・共有していく、エネルギーエコシステムの構築を進めています。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)の補助事業として、2023年3月期より行政や車両メーカーなどと緊密に連携しながら開発・実証実験を推進しています。

本実証で培った技術やノウハウを全国展開することで、環境負荷の低減のみならず、エネルギー価格の高騰などの外部環境に左右されない強靱な物流モデルを構築するとともに、社会全体の脱炭素化を牽引し、当社グループの持続的な成長を実現していきます。

● EV利用拡大と実運用における課題解決

全国でEVの本格導入を進める中で、最適な運用体制や機能の検証と改善に取り組んでいます。一例として、クール宅急便の保冷設備稼働によるEV航続距離の低下に対し、吸排気口の工夫や専用のカートリッジ式バッテリーの検証を通じて、航続距離の伸長と利便性の向上を図っています。

● エネルギーマネジメントシステム(EMS)

拠点の太陽光発電・蓄電池・EV充電器の充放電を自動制御するEMSを自社で開発しました。これを拠点をもたぐり広域EMSへ拡張し、複数拠点の需給予測と電力市場価格(JEPXなど)に連動した最適制御を実装しています。電力価格が安価な時間帯に蓄電し、高騰する時間帯に放電やEV運用を行うことで、調達コストの最小化とエネルギー効率の最大化を推進しています。

● 取組み成果の事業化(ヤマトエナジーマネジメント)

環境技術を新たな収益源へと昇華させるため、エネルギー供給・管理を担う子会社ヤマトエナジーマネジメントを設立し、グループ全体の電力最適化を進めています。 ▶ P.28 ヤマトエナジーマネジメント

● 実証の進捗状況と2031年3月期目標の最適化について

2026年3月期実績において、EV導入とエネルギーマネジメントは予定どおり進展し、CO₂排出量の削減が着実に進んでいます。

実証を通じてEVの航続可能距離が当初想定より伸長した結果、当初計画よりも少ない車両数(投資額)で既存内燃車を代替し、同等以上のCO₂排出削減効果が見込めるようになりました。一方で、拠点への太陽光発電設備(PV)の導入は、施設環境などを踏まえてより現実的な計画へ見直しました。EV運用の効率化とPV設置計画の適正化を反映し、2031年3月期のエリア内CO₂排出削減目標を7,000tから6,520tへ変更しています。当初計画から絶対量は変更となるものの、引き続きグループ全体のGHG排出量削減目標を上回る水準のCO₂削減を見込んでおり、本実証を通じてより投資効率と実現性の高い実運用モデルを確立していきます。

実証期間／地域	2023年3月期～2031年3月期(予定)／群馬県
KPI*	2026年3月期実績:EV456台導入／車両由来CO ₂ 排出量5,376t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 排出量6,520t削減

※実証事業エリア内

※前提CO₂排出係数:0.000447t-CO₂/kWh

出所: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
https://policies.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/files/calc/r04_coefficient_rev4.pdf

温室効果ガス排出量提供サービスの開始

気候変動への対応としてScope3の温室効果ガス(GHG)排出量の開示が企業に求められる中、当社グループは2025年11月より、輸配送工程のGHG排出量を算定・レポート化する「温室効果ガス排出量提供サービス」を開始しました。本サービスは物流領域の算定国際規格※に準拠し、第三者機関の妥当性評価を取得した信頼性の高いデータを提供するものであり、ヤマトビジネスマンバースとの連携により、顧客の算定実務を効率化します。

2026年3月期の導入顧客数は2,500社を超え、環境対応

を契機とした新規案件の獲得や、顧客との関係性強化につながっています。また、標準データに加え、顧客固有のニーズに応じた詳細データを有償で提供するビジネスモデルへと昇華させ、環境課題の解決と事業成長の両立を図ります。

※ISO 14083:2023

発行日 ****年**月**日

温室効果ガス排出量レポート

****年**月

ヤマト運輸株式会社

	[kg CO ₂ e]	排出係数 [kg CO ₂ e/箱]
合計(輸送 + 拠点)	152.7	0.30
輸送	100.9	0.23
トラック	100.9	0.23
航空	0	0
海上(フェリー)	0	0
鉄道	0	0
拠点	51.8	0.07
建物	438	
内、航空輸送(沖縄のみ)	0	

EVシフトとエネルギーマネジメントによるコスト構造の最適化

近年、地政学リスクなどにより、化石燃料の供給不安や価格変動といったエネルギー安全保障上のリスクが顕在化しています。当社グループはこうした背景のもと、EV導入推進(EVシフト)と、車両運行・充電を最適化するエネルギーマネジメントの一体的な推進により、燃料価格の変動や供給リスクに左右されない、強靱(レジリエント)な物流モデルの構築を進めています。

EVは内燃車と比較して、修繕費などの運行・維持コストにおいて構造的な優位性を有しています。当社グループは補助金などを活用して導入時コストを抑えつつ、自社開発のEMSによる電力コスト最小化のノウハウを組み合わせることで、車両生涯コスト(TCO)の最適化を図っています。これにより、環境施策を行わない場合と比較して生涯コストの抑制を見込むとともに、将来の炭素税導入時に想定される年間約156億円のコスト増という財務リスクの回避にもつながります。

引き続き、規律ある環境投資を通じてコスト構造の最適化を進め、外部環境の変化に強い持続可能な物流インフラを維持していきます。



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)」提言に賛同し、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		対応策の方向性
	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。		① 炭素税導入への対応 ・ 低炭素車両(主にEV)の導入、太陽光発電設備の設置、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、2027年3月期より一部の大型設備を対象としたインターナルカーボンプライシングの先行導入(シャドープライス方式)を開始
	財務影響評価	2030年	2050年
	炭素税導入※1	156億円	279億円
	異常気象・災害※2	19億円	38億円
	洪水	4億円	4億円
	※1 炭素税の価格を140USドル／t(2030年)、250USドル／t(2050年)と仮定 ※2 過去に発生した災害を参考に試算		
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(2026年3月期):20%削減→実績 20%削減(達成) (2027年3月期):25%削減		短期(2026年3月期):再生可能エネルギー由来電力使用率向上→実績 68%(達成) (2027年3月期):70%
	中期(2031年3月期):48%削減	※1 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1+Scope2)	
	長期(2050年まで):排出実質ゼロ	※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、SBT1.5℃認証の取得に向けた具体的な準備を進めています。		

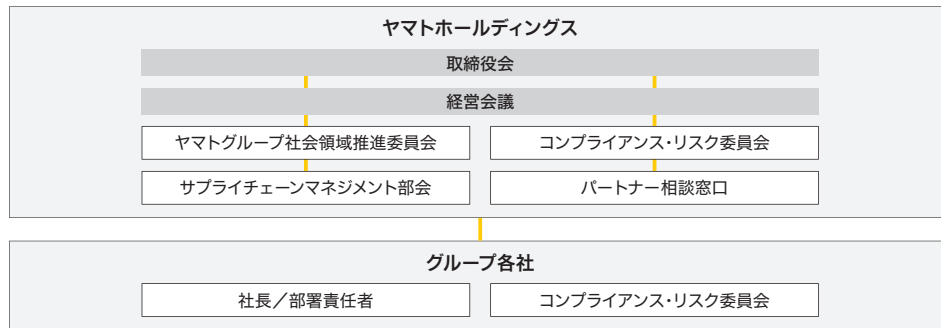
サプライチェーンマネジメント(SCM)

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ています。

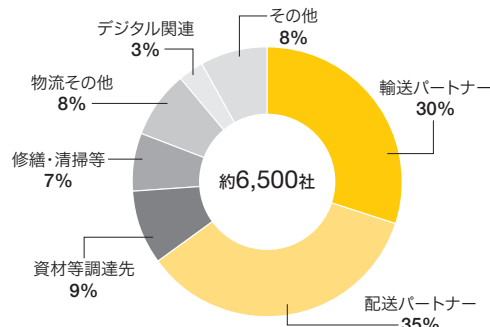
▶ サプライチェーンマネジメントの方針は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/scm.html>

ヤマトグループには約6,500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。

推進体制



ヤマトグループのビジネスパートナー



※対象範囲：国内連結会社および(株)スワンの継続的な取引先

取組みの全体像

対象		主要施策
ビジネスパートナー	全体	取引先アンケート ・取引適正化を目的に年次で実施 ・結果は経営陣に報告し、改善活動につなげる
	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内に設置
	主要なビジネスパートナー※1	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
	ビジネスパートナー調査(モニタリング)	・パートナーの課題の有無を把握・評価し、サステナビリティ向上に向けた継続的な対話と同意形成を図る
輸送パートナー	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、定期的な価格協議を実施※2
	輸送パートナー専用コールセンター	・2024年6月より年中無休・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、迅速な問題解決を図る
	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
社員		サステナブル調達に関する教育 ・各種説明会を実施(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

※1 「ビジネスパートナー行動ガイドライン」に基づき、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

※2 参考：受託中小企業振興法「振興基準」で年1回以上が義務。

TOPICS | サプライチェーンの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」に基づき、人権尊重の取組みを推進しています。

2025年3月期より、人権デューデリジェンスの一環として、事業活動全体における人権影響評価とリスクマッピングの体系的な定期レビューを開始しました。初年度は自社内を対象に評価を行い、優先課題の特定とリスク軽減に向けたアクションに着手しました。続く2026年3月期は対象をサプライチェーンに拡大し、主要ビジネスパートナー89社の協力を得て影響評価を実施し、潜在的なリスクを可視化しました。

分析の結果、サプライチェーンにおいては「労働安全衛生」「過剰・不当な労働時間」「ハラスメント」「環境・気候変動」の4領域が高リスク課題として特定されました。これらに対し当社グループは、パートナー企業と協働して改善に取り組みます。法的義務事項の遵守を最優先とした上で、パートナーの多くを占める中小企業の実態に即したアプローチや調査内容へと見直しを進めるとともに、窓口となる当社社員のサポート機能を強化することで、現場に寄り添う「伴走型支援体制」を構築します。

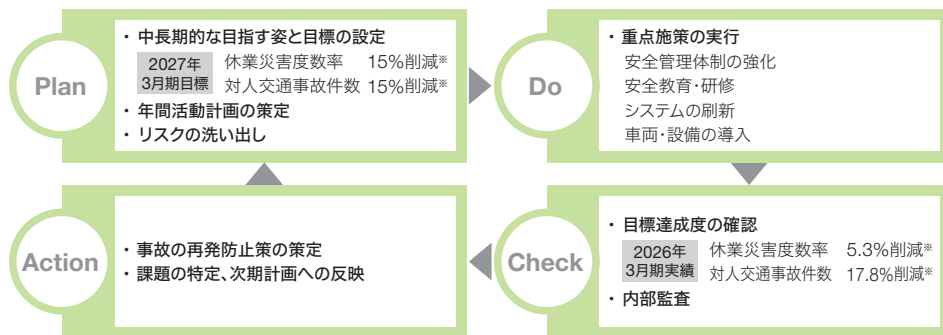
今後も対話を通じて物流現場の実態に向き合い、労働環境の改善や是正の仕組みづくりとともに推進することで、サプライチェーン全体での人権尊重と、持続可能で強靱な物流ネットワークの確立を目指します。

▶ 当社グループの人権方針や人権デューデリジェンスのプロセスについては、当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/human-rights.html>

安全・安心

ヤマトグループは、企業姿勢の一つに「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。安全の確保は私たちの事業活動の根幹であり、事業継続を脅かす経営リスクを未然に防ぐための重要課題です。設備やシステムへの継続的な投資と社員やパートナーの安全マネジメントを通じて、交通事故や労働災害を未然に防止し、物流ネットワークのレジリエンス強化と企業価値向上につなげます。

■ 安全推進体制



※対象範囲：ヤマト運輸（株）、2024年3月期比

進捗と課題

ヤマト運輸の安全部が主体となり、目標設定から施策実行・効果測定、次期計画への反映に至るPDCAサイクルを厳格に回しています。2026年3月期は重点施策の進展により、対人交通事故および労働災害の発生件数自体は着実に減少しました。一方で、人員配置や労働時間の適正化により総労働時間（算出時の分母）が大幅に減少したことにより、総労働時間の減少ペースが事故件数の減少を上回ったため、休業災害度数率については年次の目標には届きませんでした。この結果を踏まえ、2027年3月期は、労働災害リスクを物理的に排除する環境整備やAI・データを活用した事故の未然防止など、マネジメントを一段と強化し、根本的な安全対策を推し進めます。

作業の安全：マネジメントの強化と重大リスクの物理的排除

労働災害を根本から防ぐため、国際規格である「OSHMS（労働安全衛生マネジメントシステム）」に準拠した全社基準を整備しました。リスクアセスメントによる計画策定・実行・評価・改善のPDCAサイクルを組織的かつ自律的に回し続ける仕組みを現場の末端まで定着させ、安全風土を強化しています。

リスクアセスメントの結果、フォークリフトを用いたロールボックスパレットの積み下ろし作業が重大労働

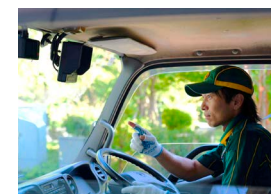
災害につながりやすいと結論づけました。個人の技能や注意力に依存する安全管理には限界があるという前提のもと、フォークリフトに代わるパレットリフターの導入を進め、労災リスクを物理的に排除するとともに、操作資格が不要になることによる省人化と生産性向上効果も見込んでいます。また、近年の酷暑に対しては、「暑さ指数」に「個人の体調」を加味した独自基準を導入し、熱中症リスクをシステムの的に排除しています。

これらのマネジメント体制や環境の整備に加え、専任の安全指導長による事業所の巡回・点検を強化して現場の危険を早期に是正することで、安全性の強化を図っています。

運転の安全：データに基づく「客観的な安全マネジメント」

交通事故の低減に向けて、当社グループは安全装置搭載車両の導入や日常点検・点呼のデジタル化など、テクノロジーを活用した安全基盤への投資を継続的に実施してきました。2026年3月期からは、保有する約4.2万台の集配車両のドライブレコーダーを順次刷新しています。一時停止の遵守状況や眠気配などをデータとして記録し、映像を活用した振り返りを行うことで、ドライバー一人ひとりの運転特性に応じたきめ細かな指導を実践しています。

加えて、教育体制として新たに「安全研修センター」を立ち上げました。事故リスクが高い初任ドライバーなどへの指導の強化・均質化を図った結果、独り立ち時期の事故が減少するなどの成果が表れています。また、研修集約により、現場の安全指導長が第一線の運転者を直接指導する時間の創出につながっています。これら最新テクノロジーと体系的教育への資本投下は、事故低減に伴う修繕費や損害コストの抑制といったオペレーティングコストの適正化に直結します。同時に、安全な労働環境の提供は、社員エンゲージメントの向上にも寄与するものです。ヤマトグループは安全に対する取組みを通じて、持続的な競争優位性を生み出し、中長期的な企業価値向上を実現します。



■ 2026年3月期受講者数

添乗指導	48,501人
ドラレコ映像指導	55,234人

TOPICS | 安全の事業化：リスク防衛から「価値創造の源泉」へ

2026年6月、運送事業者の点呼業務のデジタル化やGHG排出量算出機能などを提供し、安全管理業務を支援する新サービス「e-TranSpot（イートランスポート）」の提供を開始しました。当社グループの安全に向けた取組みを単なるコストにとどめず、新たな収益源の創出と社会課題の解決につなげていきます。

▶ サービス詳細は、当社リリースをご参照ください。 https://www.yamato-hd.co.jp/news/2026/newsrelease_20260609_1.html

■ 環境・社会ビジョン

環境ビジョン

「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」

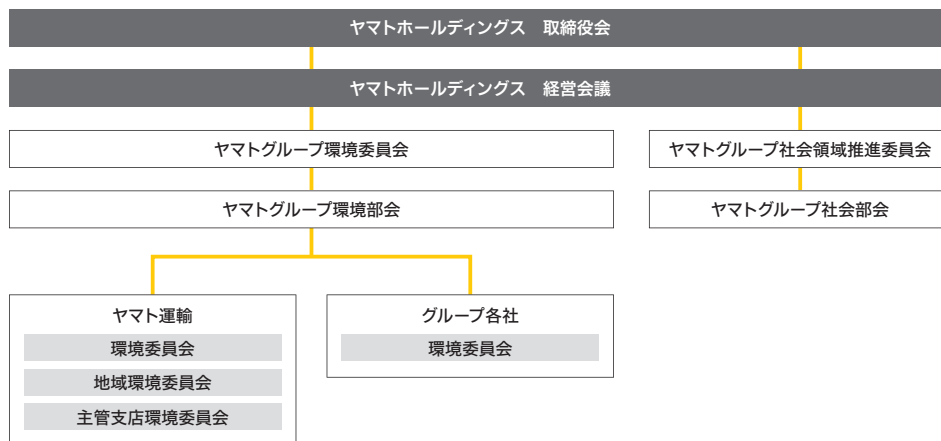
社会ビジョン

「共創による、フェアで、
“誰一人取り残さない※” 社会の実現への貢献」

※誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

サステナビリティ推進体制

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



サステナビリティ・ガバナンスの進化

課題認識

これまでの当社のマテリアリティは、社会的インフラとしての責任を全うし、社会的な「信頼」を獲得することを主眼として、環境価値や社会価値の創出に注力してきました。今後は、獲得した強固な信頼を基盤とし、社会への貢献と確かな経済価値創出を両立する次なる成長フェーズへと移行します。環境・社会課題を解決するビジネスモデルの進化を通じて経済価値を生み出し、社会や物流業界全体の持続性を高めるとともに、当社グループの新たな収益基盤として事業成長を加速させていきます。

進化の方向性

各取組みが自社のBS（資産）やPL（利益）に与える影響を可視化・定量評価する仕組みを構築し、投資判断プロセスに組み込みます。「守り」のリスクマネジメントで環境・社会への負荷を将来の負債と捉え、不確実性を抑制するとともに、「攻め」として社会課題の解決を新たな収益源へと転換します。コスト削減と収益増の両面からサステナビリティを事業戦略に統合し、実効性のあるインパクトを生み出すことで、将来にわたるより強靱な財務基盤の構築を実現します。

具体的なアクション

財務・事業部門が連携し、サステナビリティの各課題が具体的に企業価値のどの要素（コスト削減や売上増など）に貢献するかを検証し、事業戦略に落とし込むことで、マテリアリティの進化を図ります。加えて、各事業部の予算目標に環境・社会由来の効果指標を導入するほか、経営幹部の評価においてESG指標をより重視するなど、組織と個人の両軸で行動変容を強力に促し、サステナビリティへの取組みを持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

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。

STEP 1 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

STEP 2 ステークホルダー・ダイアログ（2019年11月）

大学や国際機関、証券会社などより有識者を招き、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

STEP 3 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、中長期の経営のランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定

サステナビリティ目標の進捗状況

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	戦略(目指す姿)	リスク/機会	2027年3月期主要目標	2026年3月期実績	進捗・課題
環境	 エネルギー・気候	再生可能エネルギー由来電力の利用や輸送の効率化、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	リスク 機会	GHG 自社排出量 25% 削減(2021年3月期比) ^{※1}	20% 削減 ^{※1}	計画どおり進捗
				再生可能エネルギー由来電力利用率 70%	68%	計画どおり進捗
				Scope3のGHG 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・確定	一部課題は残るが排出量把握を継続推進
	 大気	自動車による大気への影響を減らし、地域の空をきれいにする輸送を追求する	リスク	自動車 NOx・PM 排出量40% 削減(2021年3月期比)	自動車 NOx:56%削減 PM:52%削減	計画どおり進捗
	 資源循環・廃棄物	環境負荷を抜本的に減らし、環境影響を最小化する技術の利用や機会創出を進める	リスク 機会	紙材における再生可能資源・再生材利用率 65%	64%	計画どおり進捗
社会	 社会と企業のレジリエンス	多様なパートナーと協働し、ステークホルダーや地域社会のレジリエンスを高め、環境価値を生み出す	リスク 機会	環境投資や実証のノウハウを活用したサービスの提供	温室効果ガス排出量提供サービス 全国リリース	計画どおり進捗
	 労働	労働の高付加価値モデルの実現やディーセント・ワークを推進する	リスク 機会	エンゲージメントの向上	社員意識調査結果 働きやすさ:69% 働きがい:60% 働き続けたい:69% 成長実感:64% 貢献実感:63%	職場改善施策を展開
	 人権・ダイバーシティ	人権を尊重し、多様性を認め合い、人権デューデリジェンスの仕組みを構築する	リスク 機会	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%	人権ハラスメント教育受講率 100% 女性管理職比率 6.9% 障がい者雇用率 3.1%	継続的なキャリア開発支援を推進
	 安全・安心	交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する	リスク	対人交通事故件数15% 削減(2024年3月期比) ^{※2} 休業災害度数率15% 削減(2024年3月期比) ^{※2}	対人交通事故件数 17.8% 削減 ^{※2} 休業災害度数率 5.3% 削減 ^{※2}	労働安全衛生マネジメントの強化
	 データ活用・セキュリティ	情報セキュリティの基盤を構築し、データ活用により、社会課題解決ビジネスを創出する	リスク 機会	情報セキュリティ教育受講率 100% 情報セキュリティ重大事故 0件	情報セキュリティ教育受講率 100% 情報セキュリティ重大事故 2件	グループ全体でサイバーセキュリティを強化
	 サプライチェーンマネジメント	健全でレジリエンスなサプライチェーンによる安定した事業基盤の構築を図る	リスク 機会	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%	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%	計画どおり進捗
	 地域コミュニティ	ヤマトグループらしい企業市民活動を実施する地域経済を活性化させるビジネスモデルを構築する	機会	地域・グループ会社も含めた企業市民活動の浸透	各組織で選任されたアンバサダーを中心に地域独自の取組みが定着し、活動が拡大	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 対象範囲:ヤマト運輸(株)

▶ すべてのサステナビリティ指標・目標については、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.yamato-hd.co.jp/csr/goals/>

取締役会議長メッセージ

取締役会の実効性を高め、
力強い成長軌道へ

独立社外取締役・取締役会議長

池田 潤一郎



厳しい現状への危機感と収益性低下の本質

ヤマトグループは中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」のもと企業価値向上に取り組んでいますが、2026年3月期はROEが2.4%、ROICが2.6%にとどまり、業績修正を余儀なくされる状況が続いています。現在の収益性低下の本質は、激変する事業環境に対し、期待したスピードで構造改革の成果を発現できなかった点にあります。

その上で、この結果を経営の監督を担う取締役会自身の課題として掘り下げると、執行が進める構造改革を、十分な実効性をもって監督・支援できていなかったと考えます。取締役会の実効性評価を通じて運営プロセスを振り返り、これまでの取締役会には2つの反省点がありました。第一に、「議論の時間配分とアジェンダの偏り」です。執行側からの状況報告や進捗確認に時間を費やし、将来成長に向けた本質的な議論に十分な時間を配分できていませんでした。第二に、「リスク検討と代替案の不足」です。事前にリスクを明確にし、状況変化に応じた代替案（プランB）や撤退基準を組み込んだ議論をより徹底すべきでした。我々社外取締役もこの現状を極めて厳粛に受け止め、これらの課題が、結果として構造改革のスピードを十分に引き上げられなかった一因であると認識しています。

取締役会運営の刷新：経営監督機能の最大化と規律あるモニタリング

これらの要因を根本から解消し、計画の実行性を高めるために、議長として取締役会を「企業価値向上を牽引する本質的な議論の場」へと深化させてまいります。具体的には、以下の2つのプロセス刷新に強くコミットしてまいります。

① 本質的な議論に真に注力できる環境を構築

取締役会への付議基準を定量面だけでなく、定性的な重要度も含めて見直し、定型的な案件は執行側へ大胆に権限を委譲します。審議対象を全社戦略に直結する重要案件に絞り込むことで、創出した時間を中長期的なテーマの深掘りに優先配分します。この取組みを補強するため、2026年7月に社外取締役5名と代表取締役社長で構成する「企業価値向上委員会」を新設しました。形式的な報告の制約から離れ、市場目線に基づく企業価値の客観的算定や、過去の投資案件の検証を集中的に行い、取締役会での議論の進化につなげます。

② 規律に基づくモニタリングの厳格化

大規模拠点再編やM&Aといった重要案件においては、事前の審議段階から、代替案や明確な撤退基準を組み込むことを徹底します。その上で、「事業別ハードルレート」などの基準に基づき、投資実行後も継続的にモニタリングを強化していきます。特に、2026年3月期にのれんの一時償却を行ったナカノ商会の事例は、計画と実績のギャップを早期かつ客

観的に捉えることの重要性を示すものと受け止めており、投資後のPMIにおけるモニタリング体制を強化します。これらを通じ、初期計画と実績のギャップに応じて迅速な軌道修正を図り、期待収益が見込めない場合には即座に計画見直しや撤退を促す、実効性のあるブレーキ役を果たしてまいります。

新経営体制における「攻め」と「守り」のガバナンスの徹底

以上のプロセス刷新を取締役会の体制面からも支えるため、ガバナンス体制の強化を図っています。2026年6月、事業戦略やマーケティング戦略などについて豊富な経験を持つ藤本昌義氏と、グローバルなマーケティング戦略やブランディング戦略などで豊富な経験を持つクリスティン・エドマン氏の2名を社外取締役として迎えました。これにより、成長領域であるコントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業をはじめ、グループ全体に対する監督・助言機能が一層強化され、先に述べた本質的な議論の実効性を高めるものと考えています。

また、2026年4月より執行体制も刷新しております。成長領域である法人営業などの豊富な知見を持つ櫻井氏がグループ全体を牽引し、中核事業会社であるヤマト運輸社長の阿波氏が取締役会に参画することで、グループ内の連携強化と意思決定の迅速化を実現しました。前社長（現会長）の長尾氏は、執行の第一線を新経営陣に委ね、対外活動や経営監督に専念することで、新執行部が社内の事業刷新に全エネルギーを注げる環境を整えており、取締役会はこの「チーム経営」が最大限の相乗効果を発揮するよう、適切に監督します。

ガバナンスの実効性は、体制整備という「形式」ではなく、着実な業績改善という「結果」によって証明されるべきものです。取締役会の監督・助言機能を強化して経営陣の変革を後押しし、資本コストを意識した経営を徹底することで、持続的な企業価値向上と株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

指名報酬委員長メッセージ

新体制の始動と、変革を後押しする 指名・報酬ガバナンス

独立社外取締役・指名報酬委員長

木原 民

**就任にあたって：厳しい現状認識と指名・報酬ガバナンスの使命**

ヤマトグループは現在、資本収益性が資本コストを下回る厳しい局面を迎えており、指名報酬委員会としてもこの現状を重く受け止めています。今、当社グループが取り組むべき最優先課題は、利益成長を牽引する諸施策の実行スピードを抜本的に高め、早期の業績改善という具体的な「結果」を出すことです。

2026年6月現在、当委員会は社内取締役1名（代表取締役社長）に対し、社外取締役5名という、独立性の高い構成となっています。私は新委員長として、多様なバックグラウンドを持つ委員たちの知見を最大限に引き出すファシリテーターの役割を果たしてまいります。最適な経営体制の構築（指名）と、それを強力に後押しするインセンティブ設計（報酬）を両輪として機能させ、足元の確実な業績改善と中長期的な企業価値向上の実現に貢献してまいります。

経営体制の刷新とサクセッションプロセスの実効性

2026年4月に実施した経営体制の刷新は、激変する経営環境に即応し、グループの持続的成長を確実なものにするため、かねて準備を進めてきたサクセッションプランに基づく意思決定です。当委員会では、社外取締役が主体となって「社長人材要件」を定義し、次期トップにふさわしい資質を備えているか、長期的かつ厳格な議論を重ねてきました。

前体制下においては、グループ経営構造改革をはじめとする大規模な構造改革を推進してきました。しかし、事業環境の急激な変化に直面する今、求められるのはこれまでの施策を客観的に再評価し、その効果を利益として早期に刈り取る「強力な実行力」です。当委員会は、この難局を打破し、資本収益性の向上という結果を導き出すためには、新たなリーダーシップへの移行が不可欠であると判断し、計画的なバトンタッチを決定しました。

新社長選任の背景と「チーム経営」による戦略実行力の最大化

新社長の選定において、当委員会が最も重視したのは、ヤマトの強みである「現場力」に「デジタルの知見」を融合させ、構造改革を力強く牽引できるリーダーシップです。櫻井氏は海外、法人営業、デジタルの各領域で実績を重ね、2025年4月からはヤマト運輸の宅急便部門（個人・小口法人）のトップとして、ラストマイル領域のコスト適正化や取扱数量の拡大を主導した確かな実行力を有しています。現在の経営課題を解決する上で、最も合致した資質を持つ人材であると高く評価しました。

さらに、新執行体制の実行力を最大化するため、以下の「チーム経営」の布陣を客観的なアセスメントに基づき決定しました。

新社長を中心とするこの経営チームが、経営戦略の進捗

櫻井（新社長／グループ全体統括）：構造改革の牽引と成長戦略の実行
阿波（取締役／ヤマト運輸社長）：中核事業のオペレーション強化とシナジー創出
野村（専務執行役員／CFO）：資本コスト経営に基づく厳格な財務規律の徹底

を不断に検証・見直すサイクルを確立することで、実行力がさらに高まると期待しています。また、執行側が資本収益性の改善に全エネルギーを注げるよう、前社長の長尾氏は会長として、助言・監督機能を果たすとともに、運輸業界の持続的成長に向けた対外活動に専念する設計としました。社外取締役が半数を占める取締役会は、この新体制の執行を厳格に監督しつつ、果敢な挑戦を後押しします。当委員会は、指名・報酬の観点からこの監督機能の実効性を担保してまいります。

報酬制度の改定：株主との価値共有とインセンティブの強化

業績改善と構造改革を迅速に推進するために、経営陣の変革への意志とコミットメントを支える報酬設計が不可欠です。2026年6月開催の定時株主総会におけるご承認を経て、当社は新たにヤマトホールディングスおよび子会社の社内取締役・執行役員を対象とする業績連動事後交付型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。本改定は、既存の信託型株式報酬制度の報酬枠を移行・再構築したものであり、ROEやROIC、相対TSRなどの資本収益性や株主価値指標を適用しています。これまでの信託型から直接株式を交付する方式へ移行したことで、グループ経営陣が株主の皆様とより直接的に株価変動のメリットおよびリスクを共有し、中長期的な企業価値向上への意識を高める構造としています。この仕組みを原動力として、執行側の「やりきる力」を後押ししてまいります。

指名報酬委員会は、今後も客観的で実効性の高いガバナンス運用を通じて、持続的な企業価値向上と、株主の皆様の期待に応えるリターンの創出に貢献してまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

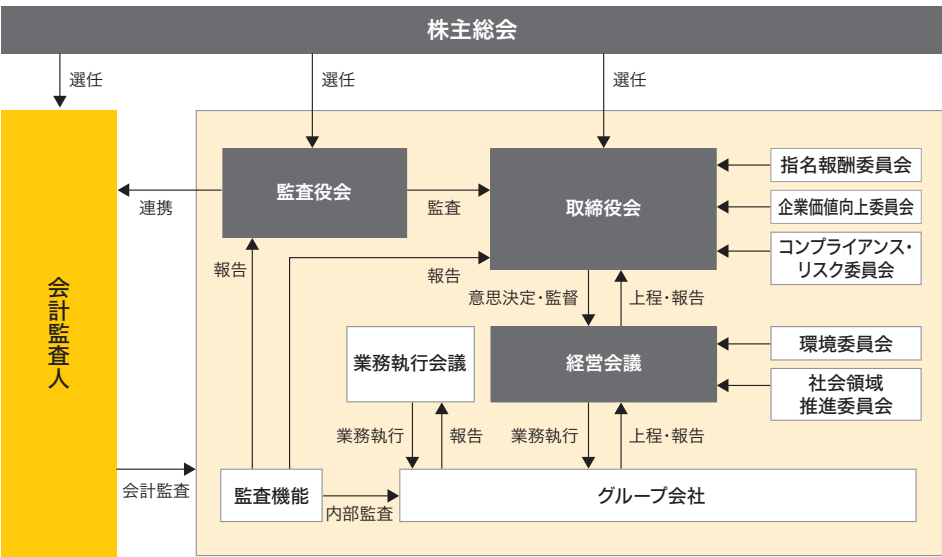
基本的な考え方

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

当社は監査役会設置会社として、取締役会が経営の重要な意思決定と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と監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。また、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に加え、2026年7月より、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた議論を行う企業価値向上委員会を設置しています。あわせて、経営の監督と執行を分離し、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。

■ コーポレート・ガバナンス体制図（2026年7月23日時点）



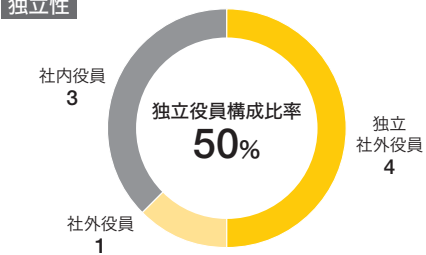
■ コーポレート・ガバナンス体制概要（2026年6月25日時点）

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	8名
うち、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

■ 取締役会の構成（2026年6月25日時点）

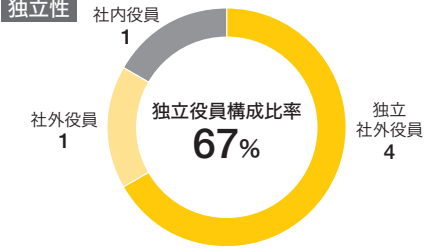
取締役会

独立性

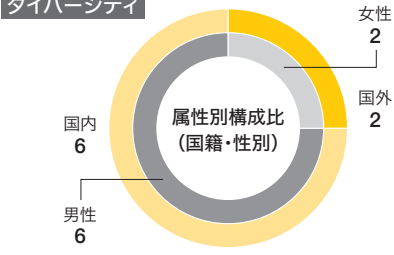


指名報酬委員会

独立性

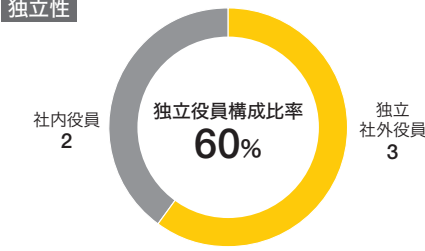


ダイバーシティ



監査役会

独立性



取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、全取締役および全監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関するアンケートに加え、議長による個別インタビューを毎年実施し、その結果に基づき取締役会の運営状況、審議状況などの実効性について評価を行っています。

2026年3月期の評価プロセス

1 取締役会出席者に対するアンケートの実施（2026年2月）	・全取締役・監査役を対象に、取締役会の実効性に関するアンケートを実施 ・質問事項：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・投資家との対話 など
2 取締役会議長によるインタビューの実施（2026年3月）	・議長による取締役会出席者との1対1のインタビュー ・質問事項：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 など
3 取締役会への結果報告および対応方針の策定（2026年4月）	・①②の結果に基づく分析・評価の実施 ・抽出した課題を取締役会で共有・審議し、実効性向上に向けたアクションを策定

2025年3月期に認識した課題

コーポレート・ガバナンスの強化・取締役会のさらなる実効性向上

- ・中期経営計画・年度計画のKPIや重点施策に関する報告内容のさらなる充実
- ・大型投資・M&A案件に関するリスクシナリオの議論の深化
- ・M&A・新規事業案件のモニタリング強化
- ・事業理解を深めるための現場接点の拡充

取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善

- ・執行役員とのコミュニケーション機会の拡充
- ・社外取締役の事業理解・人物理解の促進
- ・論点共有の強化

2026年3月期の主な取組み

モニタリングの 定期化と定量化	・各事業戦略の進捗報告を定期的・計画的に実施し、KPIなどの定量情報に基づいた報告へとシフト ・中期経営計画の見直しにあたっては、決議前に議論の場を複数回設け、十分な審議時間を確保
リスクシナリオの 提示と早期協議	・大型投資案件などは、執行側で検討したリスクシナリオを資料に明記して上程する運用を推進 ・重要なプロジェクト案件は、初期の検討段階から情報共有および協議を行う場を新設
意思決定に特化した 会議運用	・事前説明会を質問や事前の論点整理の場として明確に位置づけ、本会議での議論をより高度な意思決定や戦略的対話に特化させる運用へと見直し ・事前に挙がった重要な論点を可視化した「質疑メモ」を本会議で共有し、重複を省いた本質的な議論に集中
事業理解と コミュニケーションの推進	・成長領域であるコントラクト・ロジスティクス事業の現場視察を実施 ・執行役員とのミーティングを新たに実施し、社外役員と執行側との多角的なコミュニケーションの機会を創出

2026年3月期の課題と今後の取組み

評価結果	
全体評価	・取締役会・監査役会ともに社外役員が半数以上を占める構成に加え、独立社外取締役が議長として議案選定を主導することで、ガバナンスの実効性を確保する体制が構築されている ・事前説明の徹底により、本会議では重要論点に焦点を当てた効率的かつ建設的な議論が行われている ・IR・SR活動を通じて得られた株主・投資家の視点が、取締役会の議論や意思決定に適切に反映されている ・重要投資案件や中長期的な経営戦略については、取締役会に加え別途議論の場を設け、多角的な意見交換を実施することで、持続的な成長の実現に向け、潜在的なリスクも踏まえた慎重かつ適切な意思決定に努めている
認識された課題	将来の成長に向けた戦略議論の深化 事業モニタリングの議論が「過去～現在の進捗確認」に偏る傾向があるため、事業ポートフォリオの変革など、将来の成長戦略に関する議論により多くの時間を配分する必要がある
	モニタリングの高度化 定性的な報告にとどまらず、KPIなどを用いた定量的な進捗報告を強化する必要がある
	リスクと対策の明示 大型投資などにおいて、許容リスクや代替案（プランBなど）の明確化を徹底する必要がある
今後の取組み	
戦略的な議論の深化	・中期経営計画の進捗や人的資本経営などの重要テーマを年間計画に組み込むことで、本質的な議論を中心に据えた議事運営を実施 ・案件の性質に応じた時間配分を徹底し、戦略的な議論へ優先して時間を割り当て ・中長期的な企業価値向上を議論する場の設定（企業価値向上委員会など）
「論点中心」の資料構成へ	・事前説明などを活用して本会議での報告・説明事項を圧縮し、創出した時間を意思決定や戦略的対話に集中させる
定量的な モニタリングの強化	・各施策の期限と定量目標（KPI）に対する現在地を可視化するフォーマットへ移行し、客観的な意思決定を支援 ・事業別ハードルレートなどの規律に基づき、計画を下回った事案に対する真因分析と、軌道修正（代替案の検討・撤退など）の議論を定着化

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開催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

2026年3月期 取締役会における主な議論事項

中長期戦略と事業モニタリング

- 中期経営計画の進捗検証と戦略の見直し
- 主要事業の定点観測
- 新規事業・PMIのモニタリング

決算・財務・資本政策

- 政策保有株式の保有意義見直し・縮減
- バランスシート・マネジメントに基づく不動産戦略と流動化
- 株主還元(自己株式取得・配当)

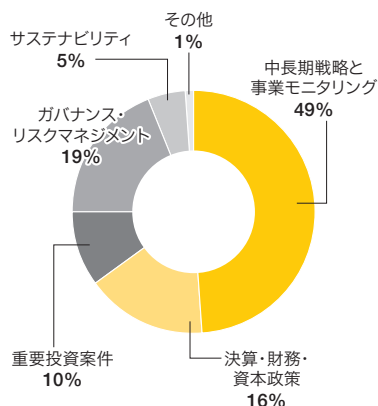
重要投資案件

- デジタル基盤の整備
- 主要拠点の賃貸借および投資計画の承認

ガバナンス・リスクマネジメント

- 次期経営体制および重要人事の決議
- 取締役会の実効性評価
- 株主・投資家との対話状況およびフィードバックの共有
- サイバーセキュリティ対策と内部統制の評価

議案の構成比



監査役会

監査役会

監査役および監査役会は、取締役の職務執行の監査、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。

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行い、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。

2026年3月期は、当社が成長領域と位置づけるコントラクト・ロジスティクス事業の大型案件を扱う物流拠点や、流通加工機能の現場などの視察を実施しました。設備やオペレーションの確認にとどまらず、現場の責任者や第一線の社員と直接対話を行い、成長領域における投資効果や取組みの進捗・課題、潜在的なリスクなどについて理解を深めました。このような活動を踏まえ、成長戦略の推進に向けてより実効性の高い監督と助言を行い、企業価値の向上につなげていきます。

2025年10月、ナカノ商会のロジスティクスセンターやヤマト運輸の統合型ビジネスソリューション拠点などを視察するとともに、事業長や現場責任者との意見交換会を実施



役員一覧



代表取締役 会長

長尾 裕

所有株式数: 47,300株

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
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
2026年 4月 当社代表取締役会長 現在に至る



代表取締役 社長 社長執行役員

櫻井 敏之

所有株式数: 2,100株

1998年 4月 当社入社
2015年 4月 ヤマトWebソリューションズ(株)
代表取締役社長
2020年 3月 ヤマトロジスティクス(株)
営業統括本部執行役員
ヤマト運輸(株)常務執行役員
(宅急便事業統括)
2026年 4月 当社社長執行役員
2026年 6月 当社代表取締役社長
兼ヤマト運輸(株)取締役 現在に至る



取締役 執行役員

阿波 誠一

所有株式数: 21,500株

1993年 4月 当社入社
2012年 4月 ヤマト運輸(株)経営戦略部長
2020年 3月 ヤマトシステム開発(株)
代表取締役社長兼社長執行役員
2024年10月 ヤマト運輸(株)専務執行役員
(ネットワーク再構築統括)
2025年 4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員
現在に至る
2026年 6月 当社取締役執行役員 現在に至る



取締役

チャールズ・イン

社外役員 独立役員

所有株式数: 一株

1990年 2月 エルスリー・インク(ニューヨーク)入社
1992年 3月 同社ヴァイスプレジデント
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



取締役/取締役会議長

池田 潤一郎

社外役員 独立役員

所有株式数: 900株

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
2024年 6月 当社取締役 現在に至る
2026年 6月 (株)商船三井 特別顧問 現在に至る



取締役/指名報酬委員長

木原 民

社外役員 独立役員

所有株式数: 一株

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
(株)リコーデジタル戦略部デジタル人材
戦略センター所長
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



取締役

クリスティン・エドマン

社外役員

所有株式数: 一株

1997年11月 マテル・インターナショナル(株)入社
2005年 8月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マウ
リッツAB(スウェーデン)入社
2008年 3月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マウ
リッツ・ジャパン(株)代表取締役社長
2017年 6月 LVMHファッション・グループ・ジャパン(株)
(現 LVMHファッション・グループ・ジャパ
ン合同会社)取締役 ジパンシイジャパン
プレジデント&CEO
2021年12月 (株)ZOZO執行役員(2024年11月退職)
2026年 6月 当社取締役 現在に至る



取締役

藤本 昌義

社外役員 独立役員

所有株式数: 一株

1981年 4月 日商岩井(株)入社
2008年12月 MMC Automotriz S.A.
Director President
2017年 6月 双日(株)代表取締役 社長CEO
2024年 4月 同社代表取締役 会長CEO
2025年 4月 同社代表取締役 会長 現在に至る
2026年 6月 当社取締役 現在に至る



常勤監査役

佐々木 勉

所有株式数: 12,600株

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



常勤監査役

庄司 義人

所有株式数: 8,800株

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



監査役

松田 隆次

社外役員 独立役員

所有株式数: 一

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
2014年 6月 公益財団法人アサヒグループ芸術文化財団
(現 公益財団法人アサヒグループ財団)
監事 現在に至る
2020年 6月 当社監査役 現在に至る



監査役

井野 勢津子

社外役員 独立役員

所有株式数: 一

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
2012年 3月 アマゾンジャパン リテール部門 CFO
2024年 1月 エイトローズ ベンチャーズ ジャパン
ベンチャーパートナー 現在に至る
2024年 6月 当社監査役 現在に至る



監査役

寺田 昭仁

社外役員 独立役員

所有株式数: 一

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

スキル・マトリックス

氏名	役位	社外 役員	指名 報酬 委員会	企業価 値向上 委員会	専門性と経験						
					企業経営	マーケティング・ 営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスク マネジメント	IT・デジタル・ テクノロジー	グローバル
長尾 裕	代表取締役会長				●	●	●			●	●
櫻井 敏之	代表取締役社長 社長執行役員		○	○	●	●	●			●	●
阿波 誠一	取締役執行役員				●		●	●	●	●	
チャールズ・イン	取締役	○	○	○	●	●				●	●
池田 潤一郎	取締役 取締役会議長	○	○	○	●		●				●
木原 民	取締役 指名報酬委員長	○	○	○			●			●	
クリスティン・エドマン	取締役	○	○	○	●	●					●
藤本 昌義	取締役	○	○	○	●	●					●
佐々木 勉	常勤監査役				●	●			●		
庄司 義人	常勤監査役				●			●			
松田 隆次	監査役	○						●	●		
井野 勢津子	監査役	○						●			●
寺田 昭仁	監査役	○						●	●		

※上記一覧表は各人が有するすべての知識や経験を表すものではありません。

サクセッションプラン

当社グループは、持続的な企業価値向上の実現に向けて、社長および次世代経営陣のサクセッションプランを最重要課題の一つと位置づけています。独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会は、戦略的な議論と審議を通じて、本プロセスの独立性確保と実効性向上を図っています。

経営陣の人材要件定義とタレントプールの形成

事業ポートフォリオの変革期にある当社では、既存の事業領域にとらわれない多様な知見や、逆境下でも改革を断行するリーダーシップ・胆力などを社長の人材要件として定めています。また、次世代経営陣には、担当領域を牽引する高い専門性と実行力などを要件に設定しています。これらに基づき、教育と戦略的配置を連動させたタレントマネジメントを展開しています。階層別の「タレントプール」を設定し、年次での選抜型研修やキーポジションへのタフアサインメントを実施し、人材の可視化と計画的な引き上げを行っています。

新社長の選任と、さらなるモニタリング体制の高度化

指名報酬委員会では、年次で取締役の選任(再任)に関する審議を行っています。2026年4月の新社長就

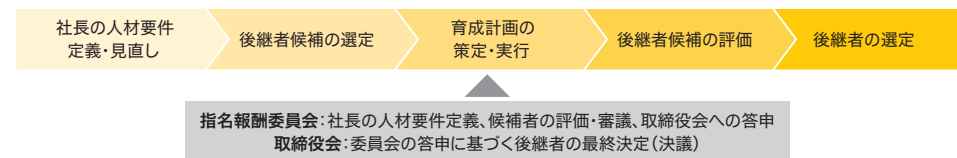
■ 取締役・監査役に期待するスキル項目と選定理由

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、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。

任においては、現在の経営環境と今後の事業課題などを踏まえて客観的かつ厳格な議論を行った結果、新体制への移行を決定しました。タレントプール内の候補者を絞り込み、指名報酬委員が最終候補者との直接面談を実施して「変革への覚悟」や資質を見極めた上で取締役会に答申しています。

本プロセスの客観性と透明性をより高めるため、社外取締役によるタレントプールのモニタリングを高度化します。取締役会などでの質疑に加えて、次世代候補者層との直接的な対話の場や現場視察などの機会を拡充し、候補者の資質や人柄への理解を深めることで、経営の監督側からの多角的なアセスメントと計画的な次世代経営陣の輩出を図ります。

■ 社長の選任プロセス



役員報酬

当社は、中長期的な企業価値向上に向けた経営陣のコミットメントを高めることを目的として、役員報酬制度を設計しています。報酬体系は「基本報酬」「短期業績連動報酬」、および今般見直しを行った「中長期業績連動型株式報酬」の3つで構成しており、報酬を業績や株価と連動させることで、株主の皆様と同じ目線で経営に取り組む構造としています。

基本方針

- ▶ **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ふさわ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。

報酬の構成

取締役の報酬は、外部水準など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。監査役および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。

基本報酬：短期業績連動報酬：中長期業績連動型株式報酬＝1.0：0.8：1.0※		
固定報酬	変動報酬	
基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動型株式報酬 (譲渡制限付株式報酬)

※最上位職務の場合

固定	基本報酬
職責に基づき、外部水準などを考慮し、役位別に決定します。	

変動 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)に対して役位別に割合を定め、基準額を設定しています。
- ・当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0～150%の範囲内で個人別の支給額を決定しています。

短期業績指標	連結営業収益、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益、個人ミッション評価
--------	---

変動 中長期業績連動型株式報酬(譲渡制限付株式報酬)

- ・基本報酬(固定報酬)に対して役位別に割合を定め、基準額を設定しています。
- ・当社の業績目標達成度などに応じて、基準額の0.25～150%の範囲内で金銭報酬債権を支給し、それを現物出資することにより、譲渡制限付株式が割り当てられます。

対象者	当社グループの社内取締役および執行役員(子会社を含む)
発行または処分する株式の種類	普通株式
譲渡制限株式の総数	198,790株(2026年3月末時点における発行済株式総数の約0.06%)
譲渡制限期間	譲渡制限付株式の交付日から退任または退職する日まで
無償取得・返還事由	法令違反や正当な理由のない途中退任など、取締役会が定める一定の事由に該当した場合、株式や金銭の不支給や返還を求める

中長期業績指標	ROE、ROIC、相対TSR、ESG指標、個人ミッション評価
---------	--------------------------------

中長期業績連動型株式報酬では、財務成果だけでなく、株主価値やサステナビリティへの取組みも評価に反映しています。これにより、中長期的な企業価値向上に向けた経営陣のコミットメントを高めています。

中長期の企業価値向上に向けた報酬制度の見直し

当社は、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを高めるため、2027年3月期より、既存の信託型株式報酬制度に代えて、業績連動事後交付型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。業績目標の達成度などに応じて、退任時まで譲渡できない株式を交付することで、経営陣の報酬と業績・株主価値との連動性を高め、株主と同じ目線で中長期的な企業価値向上に取り組む、より直接的で実効性の高い報酬体系を構築しています。

株主・投資家との対話を通じた企業価値の向上

当社グループは、持続的な企業価値の向上に向け、株主・投資家との建設的な対話を重視しています。IR・SR活動を推進する専門部署を設置し、IR担当執行役員が活動全体を統括する体制のもと、社長をはじめとする経営陣や独立社外取締役と機関投資家の皆様との十分な対話機会を確保しています。加えて、個人株主の皆様に向けた情報発信や施設見学会などの交流の機会を設け、当社グループへの理解促進による関係性の強化と長期的な株式保有を図っています。対話を通じて寄せられた意見や要望は適宜取締役会に報告し、事業・財務戦略のブラッシュアップなどの具体的なアクションにつなげています。

市場からの「声」と、企業価値向上に向けた経営のアクション

2026年3月期の対話では、主に「業績回復に向けた実行力」や「中長期的な成長に向けた事業ポートフォリオの最適化」について強い関心が寄せられました。これらの声を受け、社内の各会議体における議論を通じて、以下のとおり具体的なアクションへと結びつけています。

「次なる成長ステージ」を牽引する経営体制

市場からの主な声 不確実性の高まる事業環境において、ヤマトグループの変革を一段と加速させ、新たな成長軌道を描くための強力なリーダーシップと経営体制を期待する。

当社の対応 指名報酬委員会における客観的な審議を経て、これまでの改革で築いた経営基盤を引き継ぎつつ、既存の枠にとらわれない多様な知見に基づき、機動的な決断を下せる経営体制へ移行しました。新体制のもと、ガバナンス機能のさらなる高度化と迅速な戦略実行を通じて、持続的な成長を実現していきます。

▶ P.44 指名報酬委員長メッセージ

事業ポートフォリオの変革と資本効率の向上

市場からの主な声 成長性と収益性の両面から各事業の立ち位置を客観的に評価し、リソース配分の最適化やバランスシート・マネジメントについて、より踏み込んだ議論と実行を求める。

当社の対応 持続的な収益性の向上を目指す「ROIC(投下資本利益率)経営の推進」を軸に据え、各事業へのリソース配分の最適化を進めています。あわせて、バランスシート・マネジメントの強化に向けた厳格な投資規律として、「事業別ハードルレート」および「アセット・ガバナンス方針」を導入。政策保有株式の売却加速や不動産の流動化など、資本効率を最大化するための果敢な意思決定を迅速に実行していきます。

▶ P.6 CFOメッセージ

サステナビリティ戦略と企業価値の連動

市場からの主な声 ESGや環境対応への取組みが、コストにとどまらず、どのように中長期的な企業価値(財務インパクト)に結びつくのか、説得力のある道筋を示してほしい。

当社の対応 サステナビリティに関する説明会等を通じて、非財務情報と財務戦略を統合した開示の高度化を進めています。EV導入やエネルギーマネジメントによるコスト抑制や新たな収益源の創出、組織と人の変革による人的生産性やエンゲージメントの向上など、非財務の取組みを経済価値へと変換する構造を定量的・定性的に説明し、中長期的な企業価値向上へのつながりを実証しています。

▶ P.27 新規領域 ▶ P.29 人事戦略 ▶ P.36 環境戦略

■ エンゲージメント活動の実績 (2026年3月期)

対象	活動内容	当社スピーカー	実施回数
機関投資家	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
		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
	海外投資家訪問(欧州・米州・アジア)	社長	4回
個人投資家	個別対話(1on1)	社長、IR担当執行役員およびIR担当者	303回
	施設見学会 (統合型ビジネスソリューション拠点)	IR担当者	6回
	対話会	地域担当執行役員およびIR担当執行役員	2回

※株主・投資家のご要望および面談目的などを踏まえて対応しています。

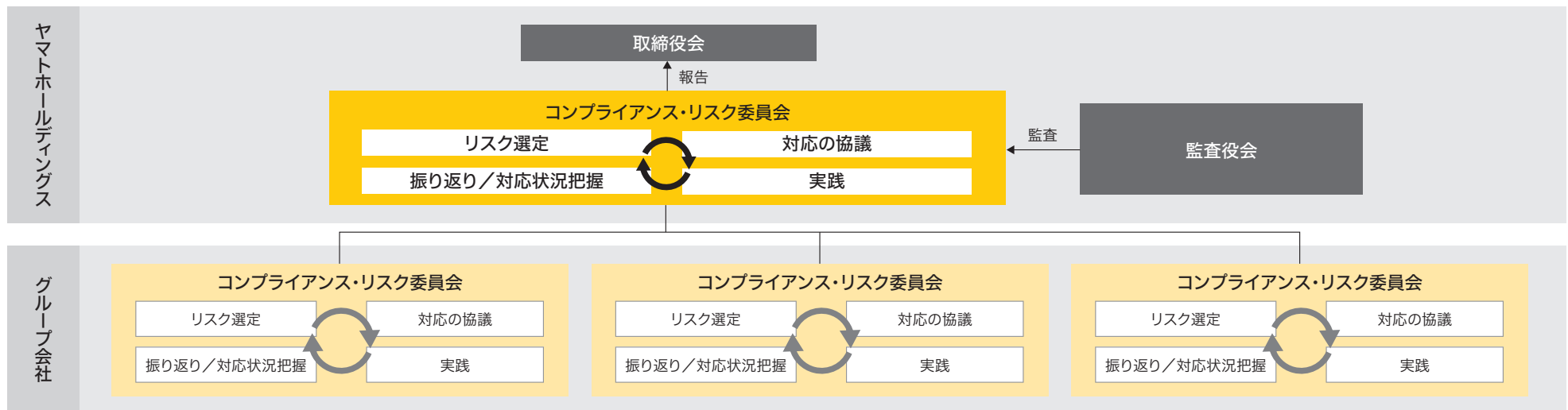
リスクマネジメント

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。

■ リスク管理体制図



主要なリスク

ヤマトグループの経営成績など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
- ⑦ M&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