

## 「サステナビリティ(環境・社会)」に関する説明会 主な質疑応答（要旨）

Q1. 電力コストを収益源へ転換する「ヤマトエナジーマネジメント（YEM）」の経済価値と、YEMを含めた「グリーン・モビリティ」事業の今後について教えてください。

- YEMの経済価値については、グループの巨大な電力需要を基盤に、卸電力市場からの直接調達や独自EMS（エネルギー・マネジメントシステム）による需給調整を行うことで、調達コストを最小化します。初年度（2026年3月期）は、YEM単体の営業利益と当社グループのコスト削減効果を合わせ、連結営業利益へ約10億円の貢献、実質投資利回りは約10%と試算しており、初年度から黒字化を計画しています。
- YEMを含めた「グリーン・モビリティ」事業は、自社でのEV運用やエネルギー活用のノウハウ・実績を基に、環境・社会・経済価値に資するソリューションとして顧客へ提供することを目指しています。エネルギー・マネジメントを行うYEMに加え、「EVライフサイクルサービス」「SST（Sustainable Shared Transport）」「MY MEDICA」の4つのビジネスで構成されており、将来の規模などの詳細は、今後、ご説明できるよう検討しています。

Q2. 法人向けビジネスの成長に向けた専門人材の育成・採用に取組みについて、状況を教えてください。

- 法人向けビジネスは、これまでの「運ぶ」スキルとは異なる高度な「提案力・設計力」が求められる領域です。
- まずグローバル事業からタレントマップを用いて社内の人材を見える化し、それぞれの人材に適した教育研修を提供することで、「マインド」と「ナレッジ／スキル」の2軸でいずれも高位にあたる「A象限」の人材比率を

6%から18%へ引き上げました。

- 不足するスキルに対する外部からの専門職採用を含めた「人材への投資」は、将来収益の先行指標である「案件パイプライン」に直結しており、案件パイプラインは着実に積み上がっています。
- コントラクト・ロジスティクス事業でも専門人材の育成・採用を推進しており、案件パイプラインの積み上げを後押ししています。今後、同事業でもタレントマップに基づく人材の可視化を進め、株主・投資家の皆様への開示にもつなげていきたいと考えています。

Q3. 社員意識調査において「経営陣への信頼感」や「経営方針への納得度」などどのように評価しているのか教えてください。

- エンゲージメントの向上に取り組む上で「対話」を重視しています。ヤマト運輸の全主管支店で「職場ディスカッション」を継続実施し、経営と現場、上司と部下がそれぞれの課題を議論しています。そして、社員意識調査結果をモニタリングしながら職場ごとに課題解決に向けたPDCAを回しており、職場ディスカッションへの参加者の94%が肯定的な反応を示しています。
- また、社内では構造改革への理解度として「現場と会社の一体感」という項目を注視しており、前年比で着実に上昇しています。経営方針は各職場の上司から社員一人ひとりに伝えるものですが、上司のマネジメント力に関する項目も前年比で改善傾向にあり、対話を通じたPDCA推進の取組みは適切な方向性にあると評価しています。

以上