

サステナビリティ（環境・社会）説明会

2024.12.23

ヤマトホールディングス株式会社



1. 中期経営計画「SX2030 ~1st Stage~」の 目指す姿と取組み

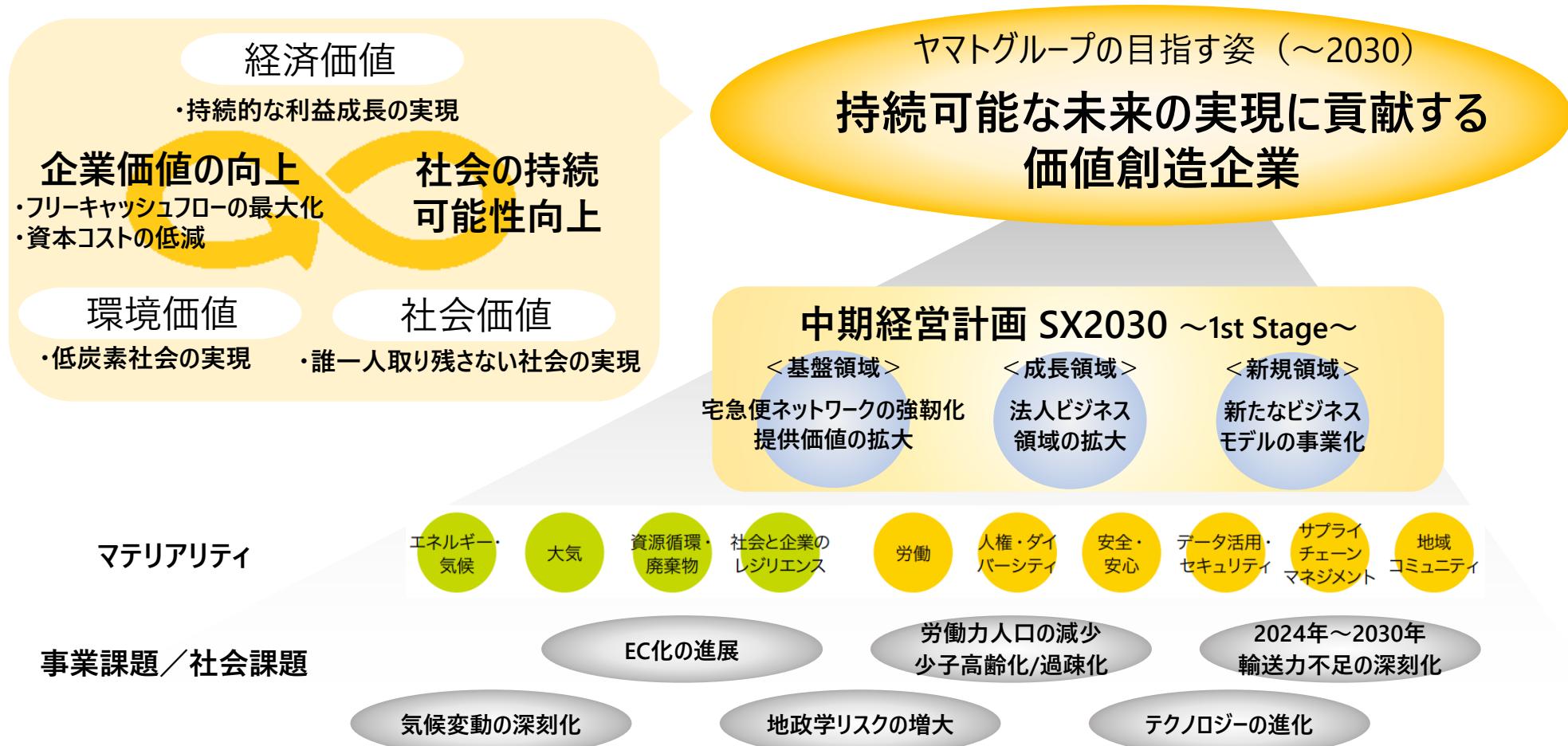
1-1. 経営理念



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。

1-2. 中期経営計画「SX2030 ~1st Stage~」の目指す姿

- ・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」を創造していく



1-3. 「サステナブル中期計画2023」の振り返り

- ・サステナビリティ推進の基盤となる方針や体制、規程を整備
- ・GHG排出量などの目標を達成するとともに、未達成の項目についても課題を明確化

	中計目標（抜粋） (2024年3月期)	実績 (2024年3月期時点)	主な取組み	
Environmental エネルギー・ 気候 	▶気候変動を緩和する	GHG排出量10%削減 (2021年3月期比)	11%削減	・EV・LED・太陽光発電設備の導入推進 ・再生可能エネルギー由来電力の活用 ・輸送の効率化 ・エネルギー管理システムの構築開始
	再エネ使用率40% (当初目標30%に10%上乗せ)	37%使用		
Social 労働 	▶社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる	社員1人当たり残業時間 20%削減 (2021年3月期比)	7.2%削減	・社員意識調査を用いて、半期ごとに職場改善に向けたディスカッションを実施する取組みを開始（エンゲージメント） ・職務・役割に応じた職務定義の策定完了
	有給休暇取得率90%	89.4%		
Social 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	女性管理職数2倍 (2021年 3月期比) / 比率10%	1.1倍 / 5.9%	・「ヤマトグループ人材マネジメント方針」の制定 ・女性社員を対象とした育成プログラムの実施 ・教育マニュアルなどの多言語ツールの整備 ・「ユニバーサルマナー検定 ヤマトグループオリジナル版」の推進
	障がい者雇用率2.5%	3.1%		
Social 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	モニタリングの仕組み構築 および実証完了	完了	・モニタリングすべき主要サプライヤーを選定 ・主要サプライヤーを対象とした第1回調査を実施

1-4. 「SX2030 ~1st Stage~」におけるサステナビリティ目標

- ・リスクへの対応に留まらず、機会を捉えて顧客に価値を提供していく
- ・自社の対応に留まらず、パートナーを含めたサステナビリティの強化を進める

環境指標・目標（2027年3月期）



- 温室効果ガス（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 70%使用
- Scope3の排出量削減目標設定完了



- 自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比40%削減
- 大気汚染物質排出が少ない自動車の導入



- 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・再生材の利用 65%
- 埋立処分率 5%以下
- 水使用量2021年3月期比 10%削減



- カーボンゼロに向けたエネルギー・コンサルティングの検討
- 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
- ISO14001認証取得のグループ会社への拡大

社会指標・目標（2027年3月期）



- 労働生産性の向上 エンゲージメントの向上
- 特定健康診査受診率 100%*2
- 業務役職者のステップアップ志向 66%*3



- 全社員対象の人権ハラスメント教育受講率 100%
- 障がい者雇用率 3.1%
- 女性管理職比率 10%



- 対人交通事故件数 2024年3月期比15%削減*3
- 休業災害度数率*4 2024年3月期比15%削減*3
- NPSスコア前年比改善*3



- 全社員を対象とした情報セキュリティ教育受講率 100%*5
- 情報セキュリティ重大事故 0件*5
- サイバーセキュリティ強化に向けた社員へのメール訓練の実施と情報共有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%
- サステナビリティへの取組みにおける是正・見直しを実施
- ビジネスパートナーとのコミュニケーション能力強化のための教育実施



- ヤマト運輸以外のグループ会社も含めた企業市民活動の社員浸透
- 社会価値を創出する新規ビジネスの創出 前年以上の案件創出

*1 国内連結会社および（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 ヤマト運輸（株）対象 *4 100万延べ実労働時間当たりの、休業1日以上の労働災害による死傷者数

*5 国内連結会社および（株）スワン

1-5. 気候変動によるリスクと機会への対応

- ・気候変動への対応として、TCFD提言に基づきシナリオ分析*を行い、事業インパクトを明確化、影響の大きな事項を中心に対応策を実施 *2024年3月期見直し実施

リスク/機会（抜粋）	発現時期	財務影響	主な取組み
炭素価格 <ul style="list-style-type: none"> ・炭素税導入による費用増加 リスク 157億円（2030年）、281億円（2050年）*1 ・低炭素輸送の販売による利益増加 機会 	中期 （～2030年）	大	<ul style="list-style-type: none"> ・EV,太陽光発電設備導入等によるGHG排出量削減 施策効果（炭素税導入によるインパクト軽減） ▲74億円(2030年), ▲ 281億円(2050年)*1 ・インターナルカーボンプライシングの検討
顧客・消費者の環境意識の高まり <ul style="list-style-type: none"> ・環境ニーズに応えられず収益減少 リスク ・環境ニーズに応えた価値提供による収益増加 機会 ・不在率の減少による配達効率向上 機会 	中期 （～2030年）	大	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の環境ニーズに応える サプライチェーンソリューションの提供 (温室効果ガス排出量提供サービス、宅配便3商品のカーボンニュートラリティ宣言、EVライフサイクルサービス等)
異常気象の激甚化・頻度上昇 <ul style="list-style-type: none"> ・被災による機会損失、修理費用増加等 リスク 19億円（2030年）、38億円（2050年）*2 ・自然災害を懸念する顧客の需要拡大 機会 	短期 （～2026年）	中	<ul style="list-style-type: none"> ・ハザードマップに基づく出店、BCPマニュアル更新 ・再生可能エネルギーやカートリッジ式EV利用によるレジリエンスの向上

*1 炭素税価格を140 ドル /t (2030年)、250ドル /t (2050年) として算出
すべてのリスク重要度評価結果および詳細については当社HPをご覧ください (<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/environment/tcfd.html>)

*2 過去に発生した災害を参考に試算

1-6. 環境戦略の全体像

- GHG排出量削減と省エネ化・効率化を両立するモデルを構築し、パートナーと顧客にも展開することで、当社の企業価値向上と持続可能な社会の実現につなげる

ACTIVITY

温室効果ガス(GHG)排出量の削減

- ネットワーク・オペレーション構造改革に連動したEV・太陽光発電設備やLEDの導入、再生可能エネルギー由来電力の活用推進などを通じた自社排出量の低減
- Scope3のGHG排出量削減目標の設定・推進

資源循環ソリューションの提供

- 紙材の再生可能資源・再生材利用率向上
- 循環型ビジネスモデルの推進

グリーン&レジリエント物流の加速

- 車両電動化の加速、再生可能エネルギーの最大活用 → 2031年3月期は全集配車両の約60%をEV化
- GHG排出量可視化および、ISO14068-1:2023に準拠した「宅急便・宅急便コンパクト・EAZY」のカーボンニュートラル配送による差別化

OUTPUT／OUTCOME

環境ビジョン

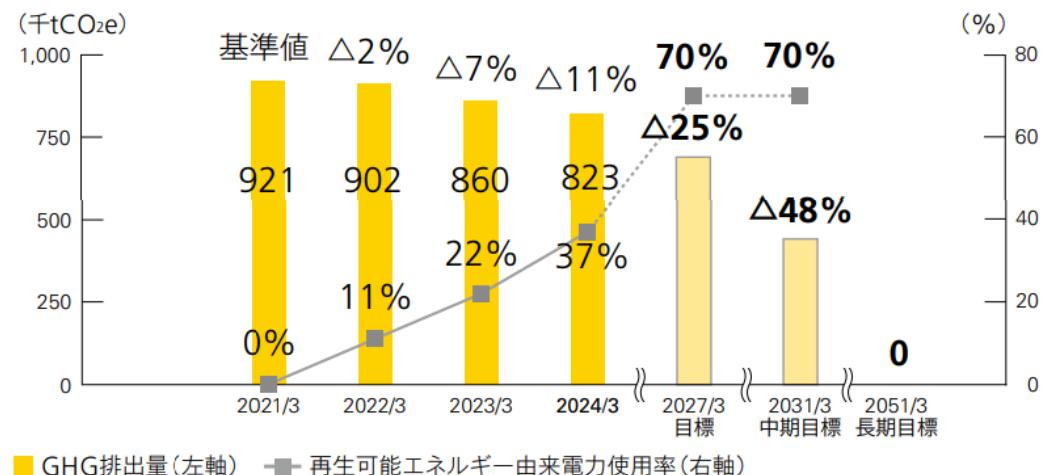
「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」

環境長期目標

2050年 GHG排出実質ゼロ*

* 国内連結会社および(株)スワンの自社排出
(Scope1とScope2)

GHG排出量／再生可能エネルギー由来電力使用率



1-7. Scope3（サプライチェーンパートナーのGHG排出量）の削減に向けて

- ・パートナーと協働してScope3削減に取り組むとともに、SBT認証取得に向けた準備を推進

Scope3削減に向けた課題

- ① 実排出量の現状把握
- ② 排出量の測定方法の決定
- ③ 削減目標の設定
- ④ 削減計画、施策の作成

取組み状況（2024年10月時点）

課題に対して、実排出量の現状把握に向けた取組みを開始

<輸送パートナー>

対象：全国の輸送パートナー

- ・当社輸送に係わる推定走行キロ数を把握し、燃費法により燃料消費量を算出して測定する方法を試験中

<配送パートナー（EAZY CREW）>

対象：東京・関東・関西

- ・当社荷物の配送に係わる推定走行キロ数をパートナーから申告してもらい、燃費法により燃料消費量を算出して測定する方法を試験中

<サプライヤー>

- ・送り状、資材の主要サプライヤーを対象に算出、測定方法を協議中

SBT認証取得に向けたステップ

サプライチェーンパートナーの
GHG排出量測定方法の検討

一部サプライチェーンパートナーの
GHG排出量実績を測定

GHG排出量削減計画と目標を設定

2027年3月期 申請（予定）

1-8. サプライチェーンマネジメント（SCM）の全体像

- ・パートナーとともに、公平・公正で誠実な取引を実行し、環境や社会に配慮した責任ある調達を行うため、定期的なコミュニケーションを通じてパートナーシップ構築を推進

基本方針

方針を明文化した上で、各種施策を推進

- ・責任ある調達方針
- ・ビジネスパートナー行動ガイドライン
- ・パートナーシップ構築宣言

主な取組み

1. ビジネスパートナー全体

- ・取引先アンケート
- ・相談窓口の設置

2. 主要なビジネスパートナー

- ・ビジネスパートナー向け説明会
- ・ビジネスパートナー調査（モニタリング）

3. 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

継続的な取引先として約5,500社が存在

<役務部門>

- ・輸送/配送パートナー 等

<調達部門>

- ・送り状・資材・ドライアイス等のサプライヤー

SX2030の目標（2027年3月期）

主要なビジネスパートナーに対し、

- ・行動規範順守への賛同取得率100%
- ・サステナビリティへの取組みにおける是正・見直しを実施

全社員を対象とするビジネスパートナーとのコミュニケーション能力強化のための教育実施

1-9. SCMの基本方針

- ・「ヤマトグループ 責任ある調達方針」、「ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン」、「パートナーシップ構築宣言」に則り、定期的なコミュニケーションを推進

①ヤマトグループ 責任ある調達方針

ビジネスパートナーとともに取り組む、持続的な成長と持続可能な社会の実現に向けた調達方針

- ・公平・公正で誠実な取引の実行
- ・環境や社会に配慮した責任ある調達活動
- ・2021年12月制定

②ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン

ビジネスパートナーに期待する内容を明文化したもの

- ・経済的基準に加え、社会・倫理・環境的基準や企業責任に関連する基準に基づき設定
- ・新規取引開始時、改定時に確認を実施
- ・2022年1月制定

③パートナーシップ構築宣言（ヤマト運輸）

サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目指す宣言

- ・内閣府や中小企業庁が推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同
- ・2023年3月制定

各詳細は当社ホームページをご参照ください

①<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/pdf/procurement.pdf>

②https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/pdf/businesspartner_action_guideline.pdf

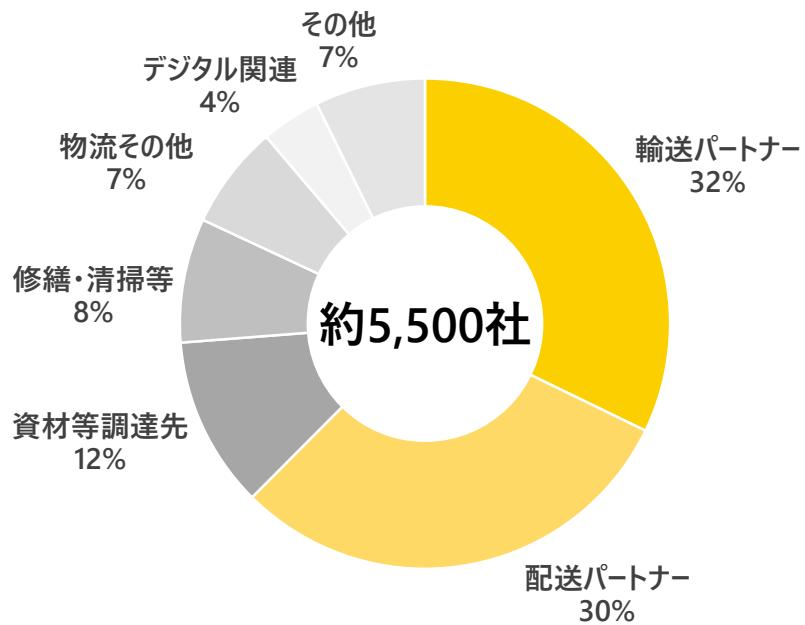
③https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/pdf/partnership_construction_declaration.pdf

1-10. ビジネスパートナーとの共存共栄

- ヤマトグループは、多くのビジネスパートナーに支えられながら事業を営んでおり、持続的な成長を果たすためにはビジネスパートナーとの共存共栄が不可欠

ヤマトグループのビジネスパートナー

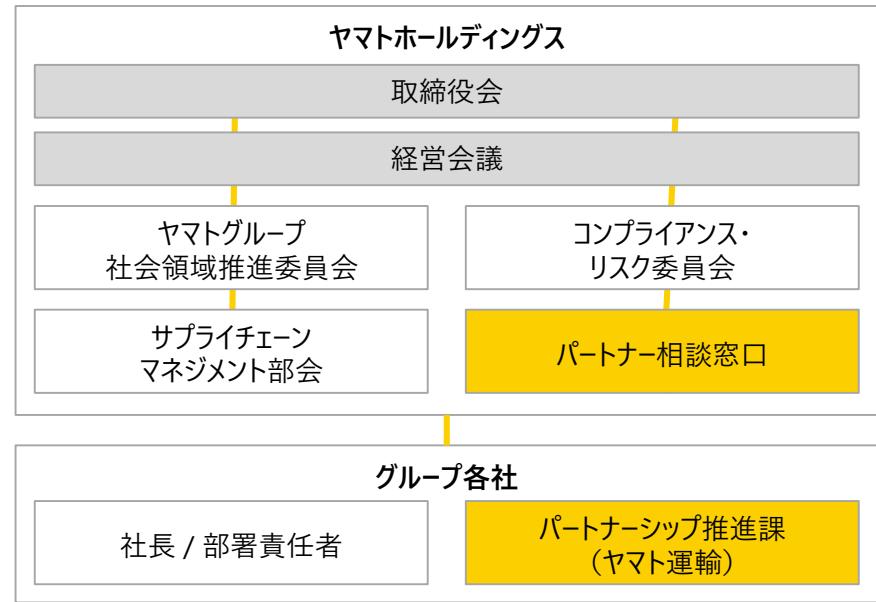
- 継続的な取引先として約5,500社が存在。
うち約6割は、エクスプレス事業の輸配送パートナー



対象は国内連結会社および(株)スワンの継続的な取引先

ビジネスパートナーとの関係構築における推進体制

- 取締役会・委員会等を通じ、リスク低減・SCM高度化に向けた取組みを推進
- さらにヤマト運輸本社に「パートナーシップ推進課」を設置し、パートナーとの適正取引に向けた施策を推進



1-11. SCMにおける主要施策

- ・ビジネスパートナー全体に対して、リスク管理の施策を推進するとともに、主要なビジネスパートナーと共に、人権や環境に配慮したサステナブル・サプライチェーンの構築を推進

主要施策

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

- ・担当者に相談しづらい内容も含め、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

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

主要な
ビジネスパートナー
84社※

⑤サステナブル調達に関する社員教育

課題・今後の方針

コミュニケーション能力の強化

- ・当社グループとの関係性について、パートナーの87%は前年に対し改善傾向と回答
- ・継続的な社員教育によってビジネスパートナーとのコミュニケーション能力を強化し、改善を図る

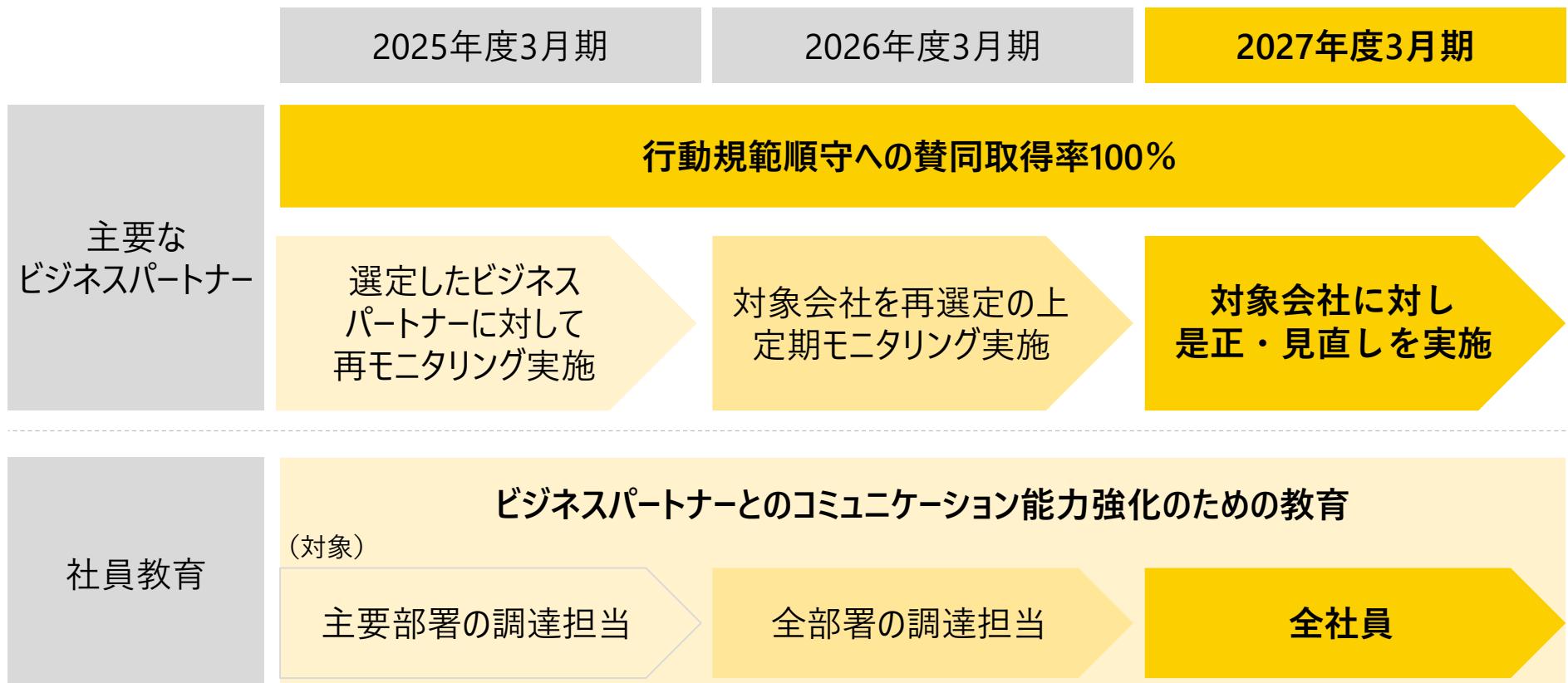
中小企業のサステナビリティ対応支援

- ・課題認識はあるが、具体的な取組みに至っていない中小企業が多く、先行事例や汎用ツールを求める声が強い
- ・取り組むべき具体的な目標設定や管理体制、実施事項がわかるよう、ツール提供などの支援策を実施

※「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するため、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

1-12. 「SX2030」におけるSCMの指標・目標

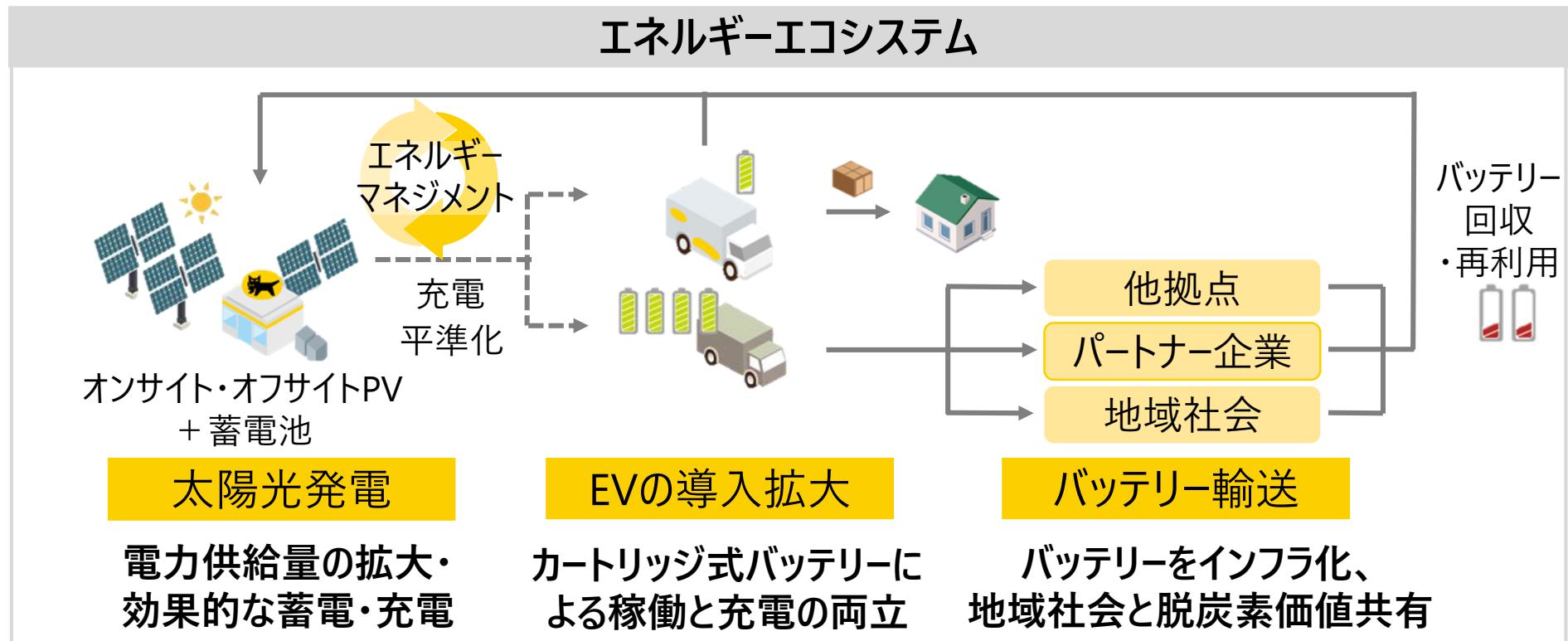
- ・「サステナブル中期計画2023」では、主要なビジネスパートナーに対するモニタリングの仕組み構築と実証を完了
- ・「SX2030」では、人権や環境に配慮した取組みをサプライヤーと共に着実に推進する



2. 「グリーン物流」の実現に向けた取組み

2-1. 当社が目指すエネルギー・エコシステムの将来ビジョン

- カートリッジ式EV、太陽光発電設備の導入とエネルギー・マネジメントを一体的に推進し、GHG排出削減および再生可能エネルギーの効率的な活用を実現する



協議
連携

- メーカー：使いやすく、調達しやすいバッテリーの仕様を検討
- 省庁・行政：群馬県とカーボンニュートラル実現に向けた連携協定締結
⇒ NEDO*の助成事業として、群馬県で実証事業を推進

2-2. 物流企業がEV導入を進める上での課題

- ・EVの導入を進めるには、エネルギー・マネジメントとカートリッジ式バッテリーの活用が必要

電力使用量の増加、再エネ電力の不足

夜間のEV一斉充電による電力コスト上昇

日中の車両稼動と太陽光発電時間の重複

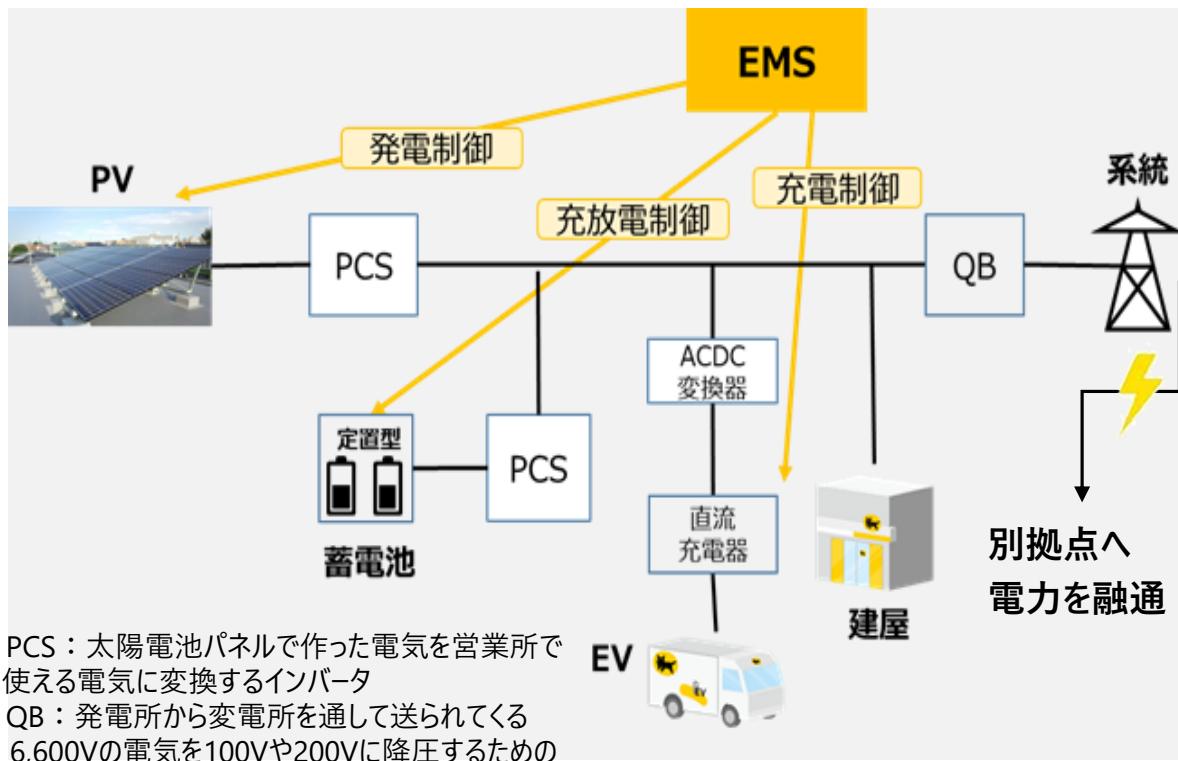
ヤマトグループが提供する課題解決策

- ・エネルギー・マネジメントの実現
- ・カートリッジ式バッテリーの活用

2-3. ヤマト運輸独自のエネルギー・マネジメントシステムの開発

- EMS（エネルギー・マネジメントシステム）で、エネルギーの可視化、EVの充電制御、蓄電池の充放電制御、および拠点間の電力融通をコントロールすることにより、エネルギー使用の最適化と電力コストの低減を実現

▶ EVの稼働に適応した独自のEMS（エネルギー・マネジメントシステム）

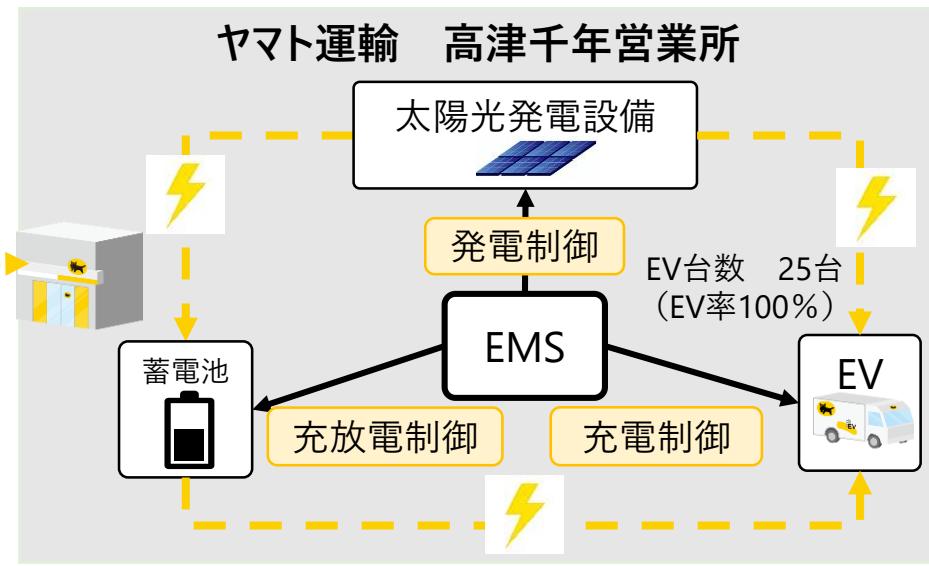


- ・EV充電制御システム
 - －車両ごとに効率的な充電が可能
 - －データをもとに、充電器の出力を抑制し電力需要の高い夜間の使用量を抑制することで、電力コストを低減
- ・蓄電池の充放電制御システム
 - －昼間に蓄えた電力を電力需要の高い夜間に活用
- ・拠点間電力融通を実施するための発電制御システム
 - －拠点間で太陽光発電の電力を相互に供給

※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）の助成事業を活用

2-4. 再エネ電力を100%活用した全車両EVによる集配

- 脱炭素先行地域で官民連携による再エネ電力100%の地産地消を実現
再エネ電力を100%使用する全車両EVの営業所が稼働



▶川崎未来エナジー様の取組み

- 再生可能エネルギーの地産地消を目指し、処理センター（ごみ焼却施設）などから再生可能エネルギー由来の電力を調達し、市内の事業者を中心に電力の販売を実施している

再エネ電源
処理センター
(ゴミ焼却施設)

小売電気
事業所

事業者

▶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
- 太陽光発電で貯えない分は、再エネ電力を川崎未来エナジー様から調達

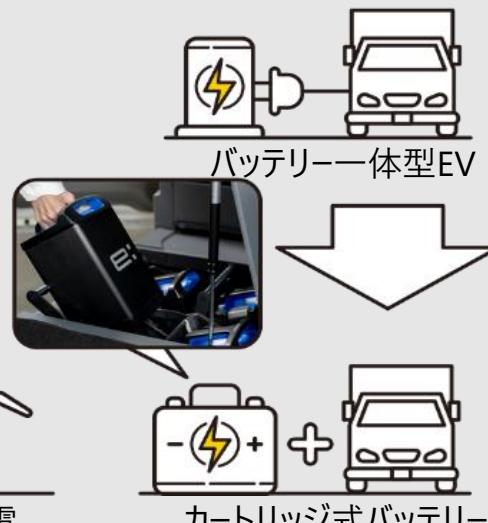
2-5. カートリッジ式バッテリーの活用

- 車両の稼働と充電を両立するカートリッジ式バッテリーの実用化に向けた取組みを推進

▶カートリッジ式バッテリー活用のイメージ

カートリッジ式バッテリーの活用効果

- ・BEV導入コスト低減
- ・充電時間確保に関する負担軽減
- ・物流ダウンタイム削減
- ・電力需要平準化



<従来>
・稼働が止まる夜間に充電

→太陽光発電由来の再エネ電力の活用が困難であり、夜間の電力コストが上昇

<実用化後>
・昼間に充電、夜間にバッテリー交換
→稼働と充電の両立、電力需要の平準化が実現

※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）の助成事業を活用

▶車両メーカーとともにカートリッジ式バッテリーEVの開発・実証を推進



軽EV (MEV-VAN Concept)

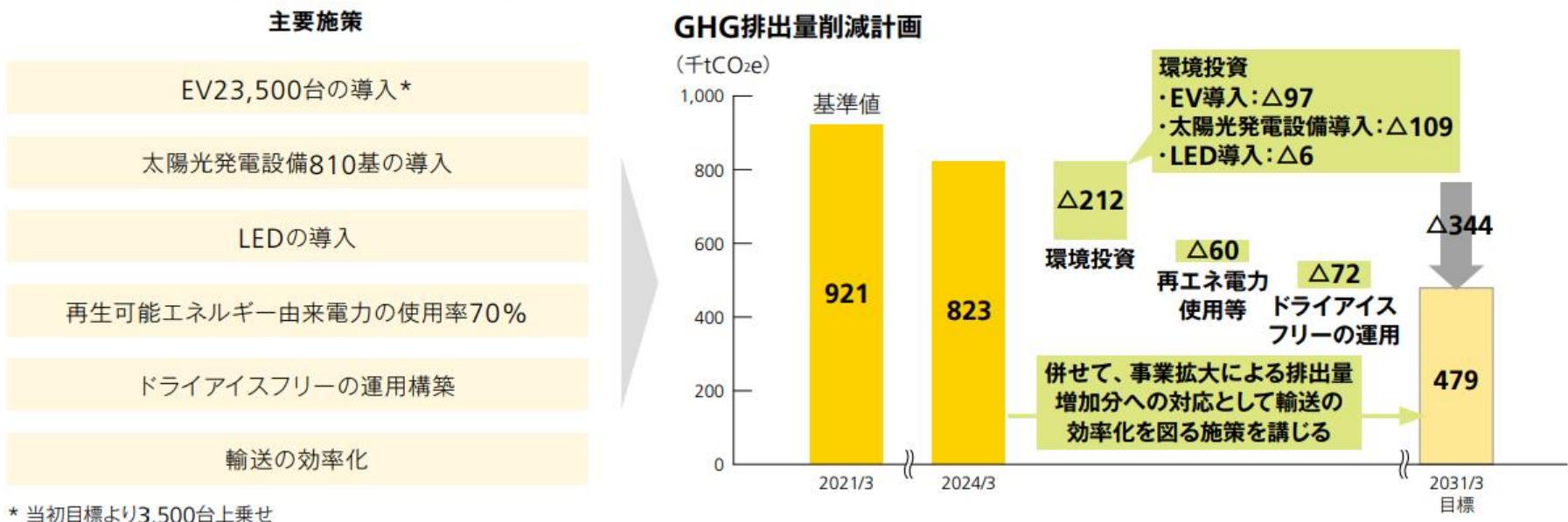


EVトラック (eCanter)

2-6. 自社のGHG排出量削減計画と進捗状況

- 中期目標の達成に向けて、主要施策を推進

▶ 中期目標(2031年3月期)達成に向けたGHG排出量削減計画



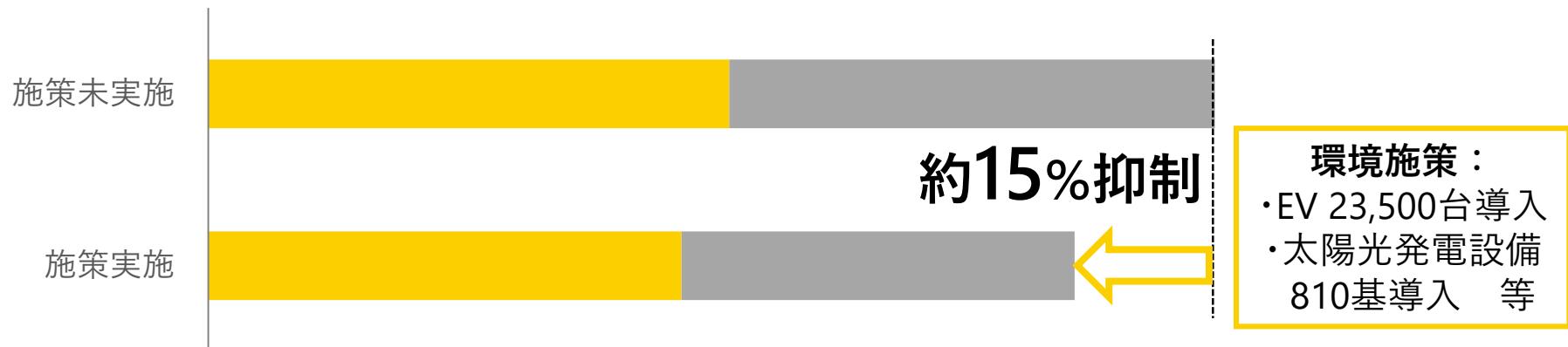
▶ 2024年3月末時点 主要施策の実績



2-7. 施策推進によるコスト抑制効果

- エネルギーEコシステムの確立により、GHG排出量削減とコスト抑制の両立を目指す

2031年3月期のコスト効果（試算）



■ 車両に係る設備費用・修繕費 ■ 燃料費・光熱費・車両以外の設備費用等

▶ 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

2-8. お客様の環境意識の高まりを機会とする取組み

- お客様の環境意識の高まりを機会に捉え、提供価値の拡大を通じた収益拡大や生産性向上につなげる

温室効果ガス排出量 提供サービス

提供価値／自社メリット

企業の環境課題に対応したサービス／
他社との差別化

概要／実績

- 国際規格ISO 14083:2023に準拠した温室効果ガス排出量提供サービスの開始（2024年10月30日～東京・新潟の一部地域で先行リリース）
- 顧客ごとに輸送過程におけるGHG排出量を提供（2024年12月時点 約300社利用）

顧客の声

- Scope3の開示やオフセット対象とするGHG排出量把握に活かせると高評価

「置き配」の利用推進

提供価値／自社メリット

受取り利便性／生産性向上

概要／実績

- クロネコメンバーズ会員に対する「置き配」を開始（2024年6月10日～）
- 不在率9.1%※（コロナ禍を下回る水準）不在率の減少による再配達の減少、SD生産性の向上に寄与
※2024年7～9月の平均不在率



顧客の声

- 非対面配達に対するニーズと、受取利便性に対する高評価

宅急便の カーボンニュートラリティ宣言

提供価値／自社メリット

環境負荷の低い配送サービス／
宅急便の新たな優位性

概要／実績

- 2022年度において、国際規格 ISO 14068-1:2023に準拠したカーボンニュートラリティを達成*（未削減排出量分についてはカーボンクレジット使用によるオフセットを実施）
- 2050年度までの宅配便3商品（宅急便、宅急便コンパクト、EAZY）のカーボンニュートラリティの実現をコミットメント

顧客の声

カーボン
ニュートラル配達 宅急便

- 環境負荷の低い配達への高評価
- サステナビリティ経営を推進する企業から、競合他社との差別化要素として高評価

2-9. 新たな価値創造への取組み～EVライフサイクルサービス

- 自社の脱炭素化の取組みで培ったノウハウを活用し、お客様の脱炭素化（電動化＋再エネ化）を実現することで、サステナブルな社会を創造する

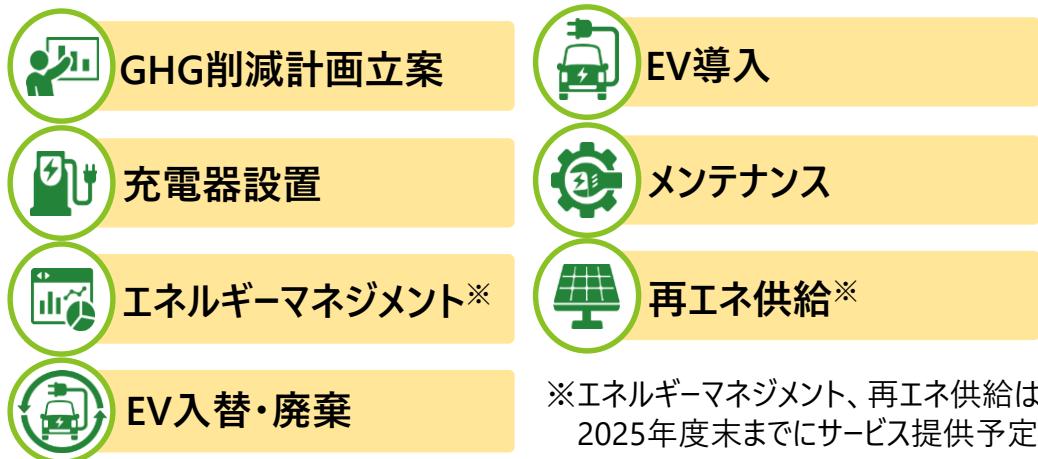
お客様からのニーズ（＝過去にヤマトグループが経験した課題）

- ✓ 「EVは内燃機関車よりも検討事項が多い」といったEV初期の導入ハードルを下げたい
- ✓ 車両の電動化だけでなく再エネの活用を含めた中長期にわたる脱炭素支援がほしい

ヤマトグループのナレッジ



EVライフサイクルサービスの提供 2024年10月～



※エネルギー・マネジメント、再エネ供給は2025年度末までにサービス提供予定

2024年12月よりお客様へのサービス導入開始

ファーストユーザーであるアルフレッサグループ様のGHG排出量削減をヤマトグループが中長期的に支援開始



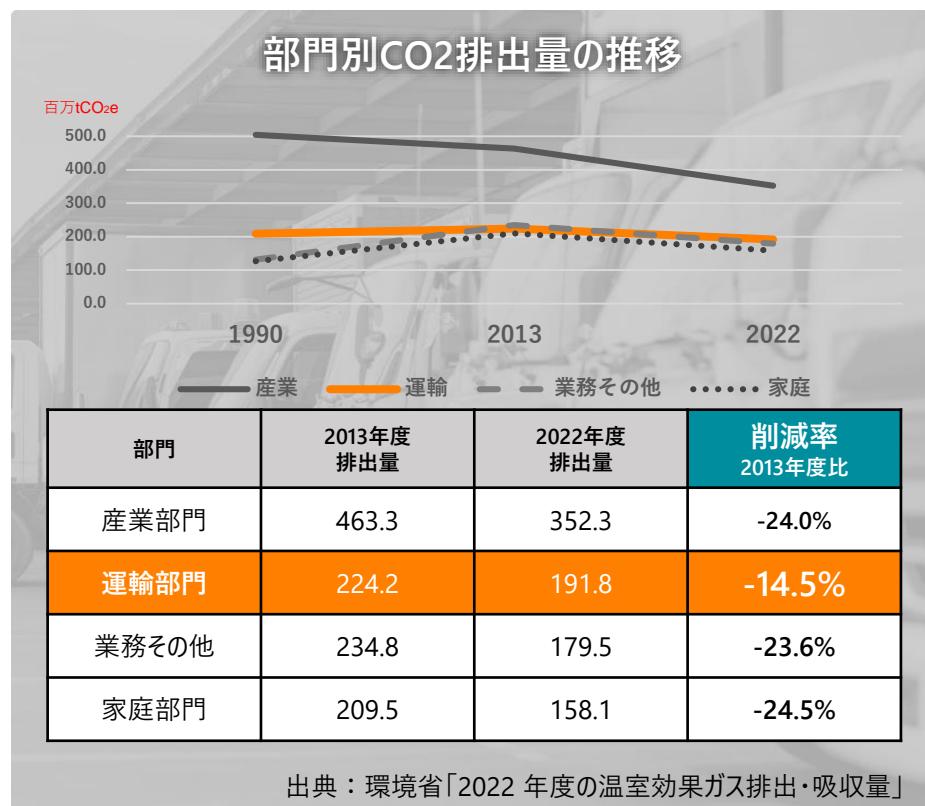
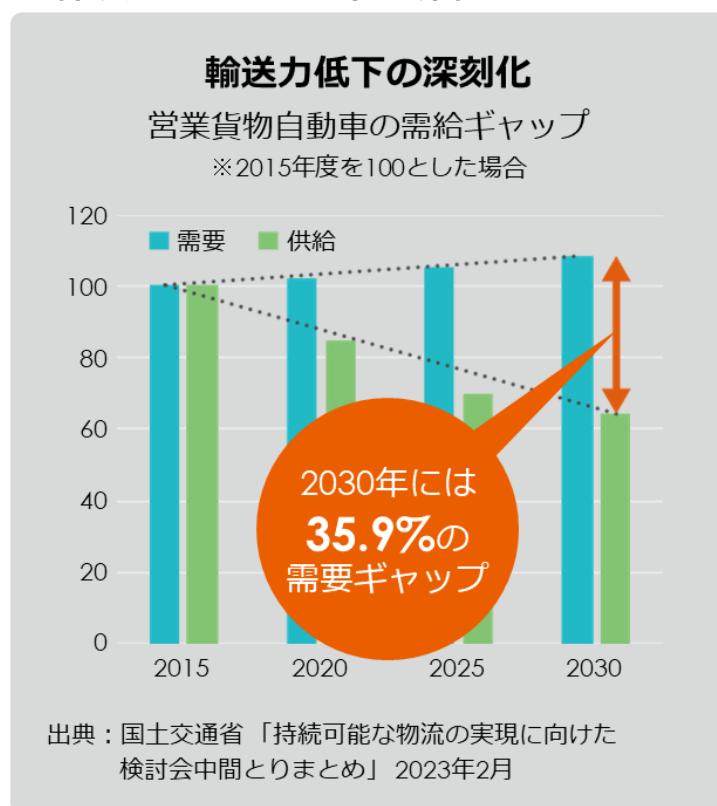
2-10. 共同輸配送プラットフォームの設立

- 持続可能なサプライチェーンの構築に向け、共同輸配送のオープンプラットフォームを提供する新会社を設立。共同輸配送により、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を目指す



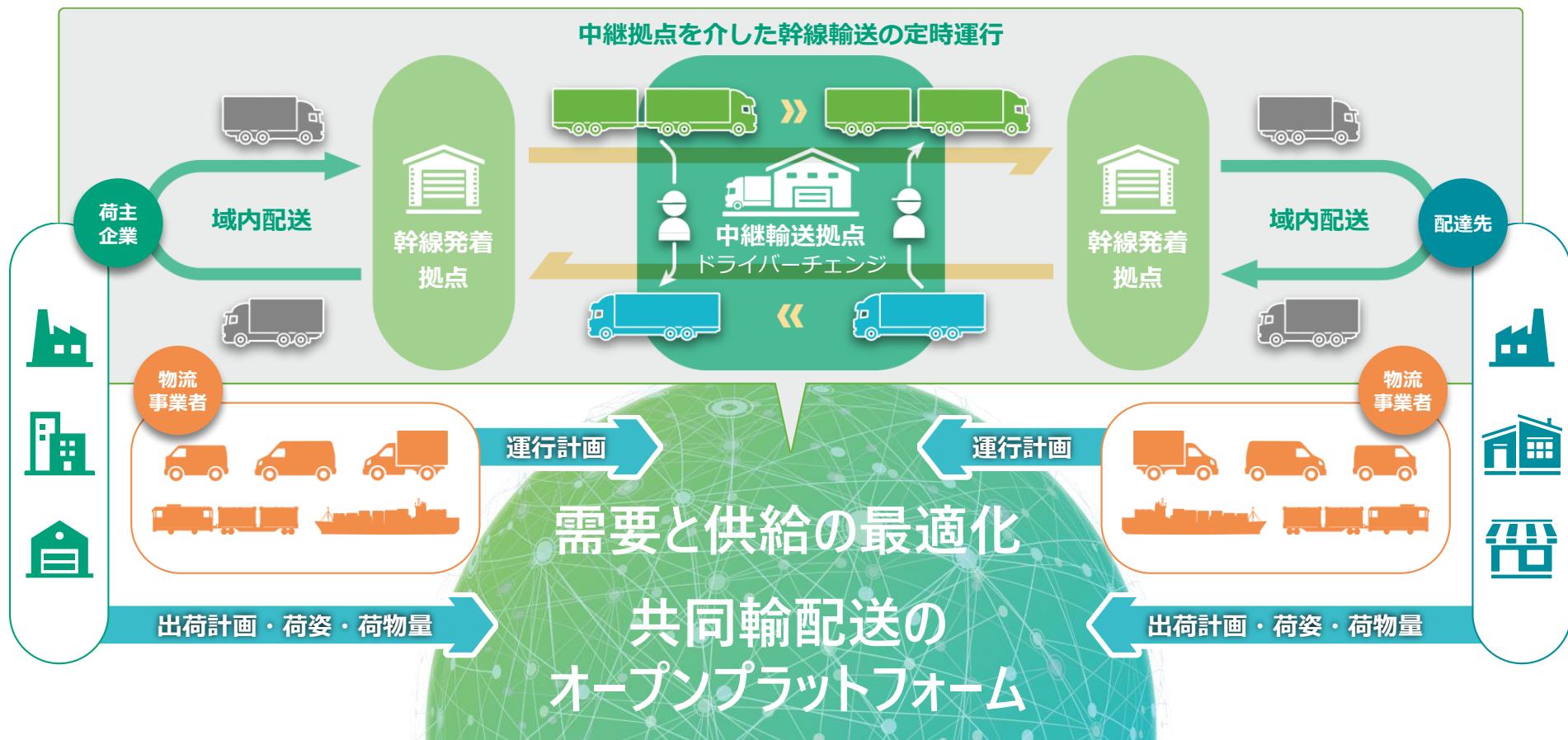
「Sustainable Shared Transport株式会社」(2024年5月21日設立)

▶解決したい2つの社会課題



2-11. 共同輸配送プラットフォームの設立

- 商業貨物においても、共同物流（幹線輸送の共同利用）を選択肢にできるオープンプラットフォームの構築により、混載・中継（幹線と域内の分業）、定時運行（幹線）の利用をスタンダードにする



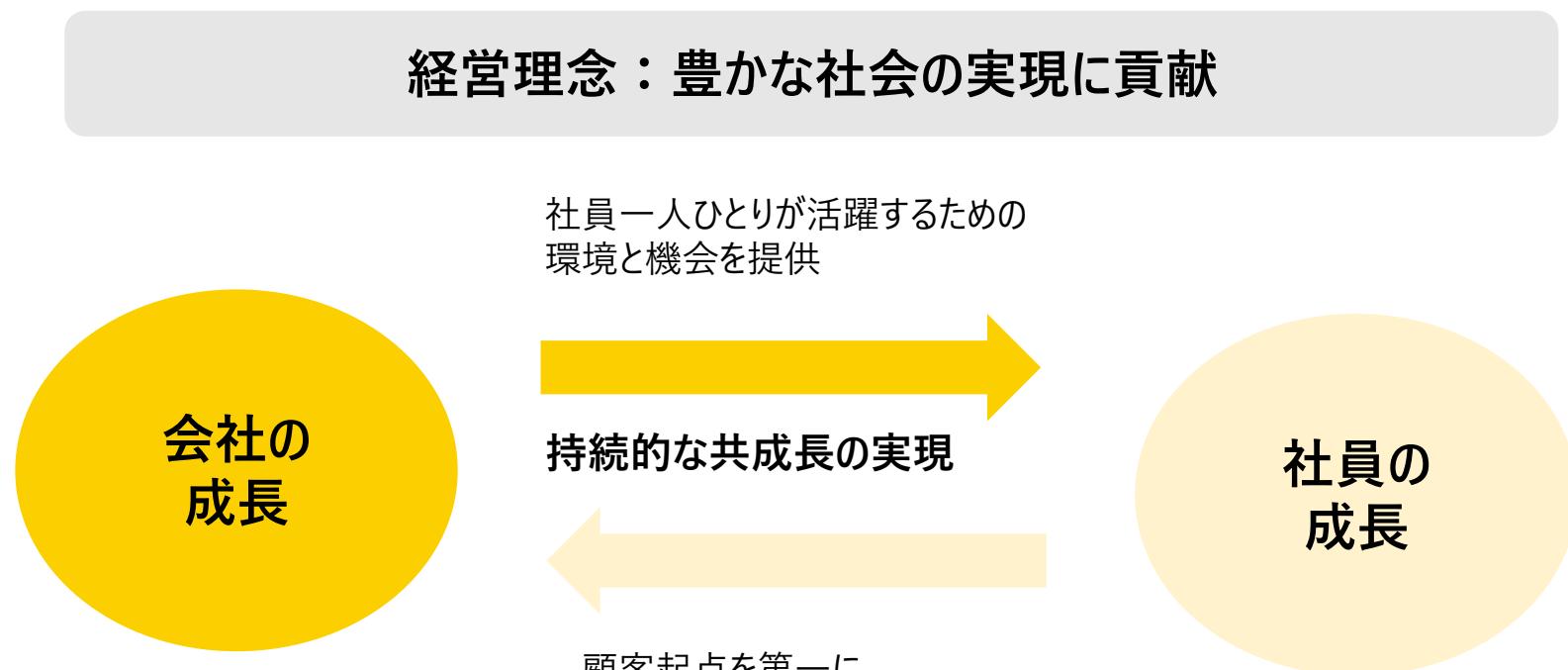
2024年11月時点、福岡～宮城間で16線便の共同運行を実施。今期中に40線便を目指し展開していく

3. 経営戦略と連動した人事戦略の取組み

3-1. 人材マネジメント方針

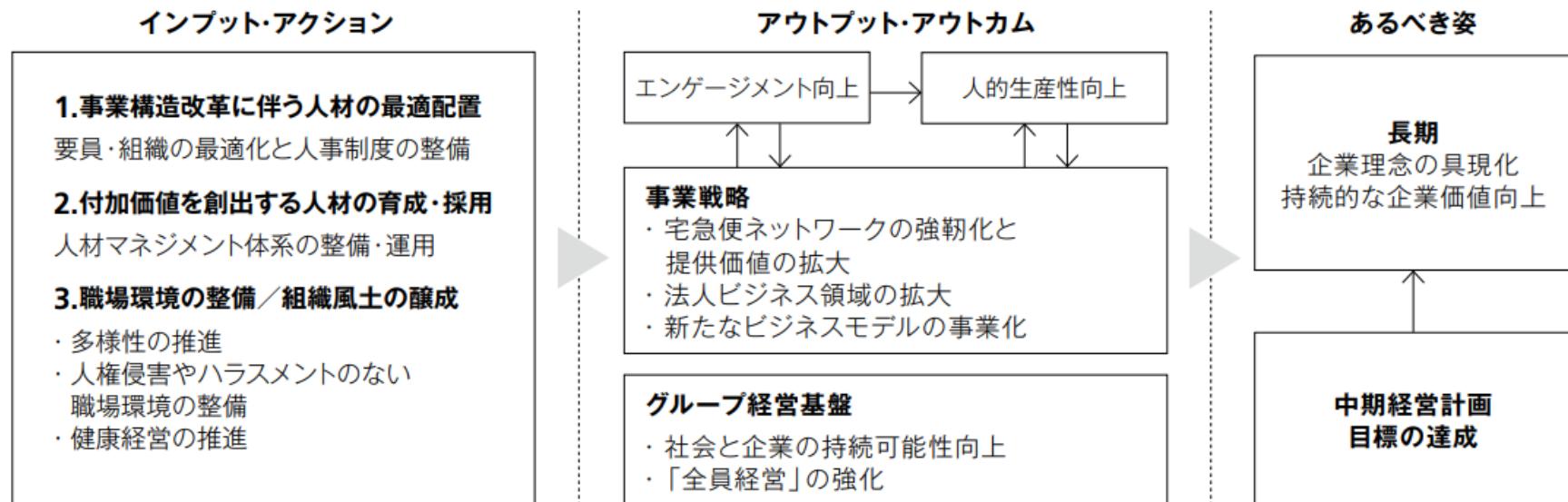
- 事業構造改革を進める上での組織や人材マネジメントのあるべき姿を明確化

ヤマトグループ人材マネジメント方針の概念図



3-2. 「SX2030 ~1st Stage~」における人事戦略の全体像

- ・経営戦略と連動した人事戦略を推進し、持続的な企業価値の向上につなげる



人事戦略で目指す姿

- スキルセットを含め、人材ポートフォリオをプロアクティブに変革できる組織の構築("Learning Organization")
- ミドルマネジメント層の強化による現場力の最大化(ミドルアップ・ミドルダウン)

【現状の課題】

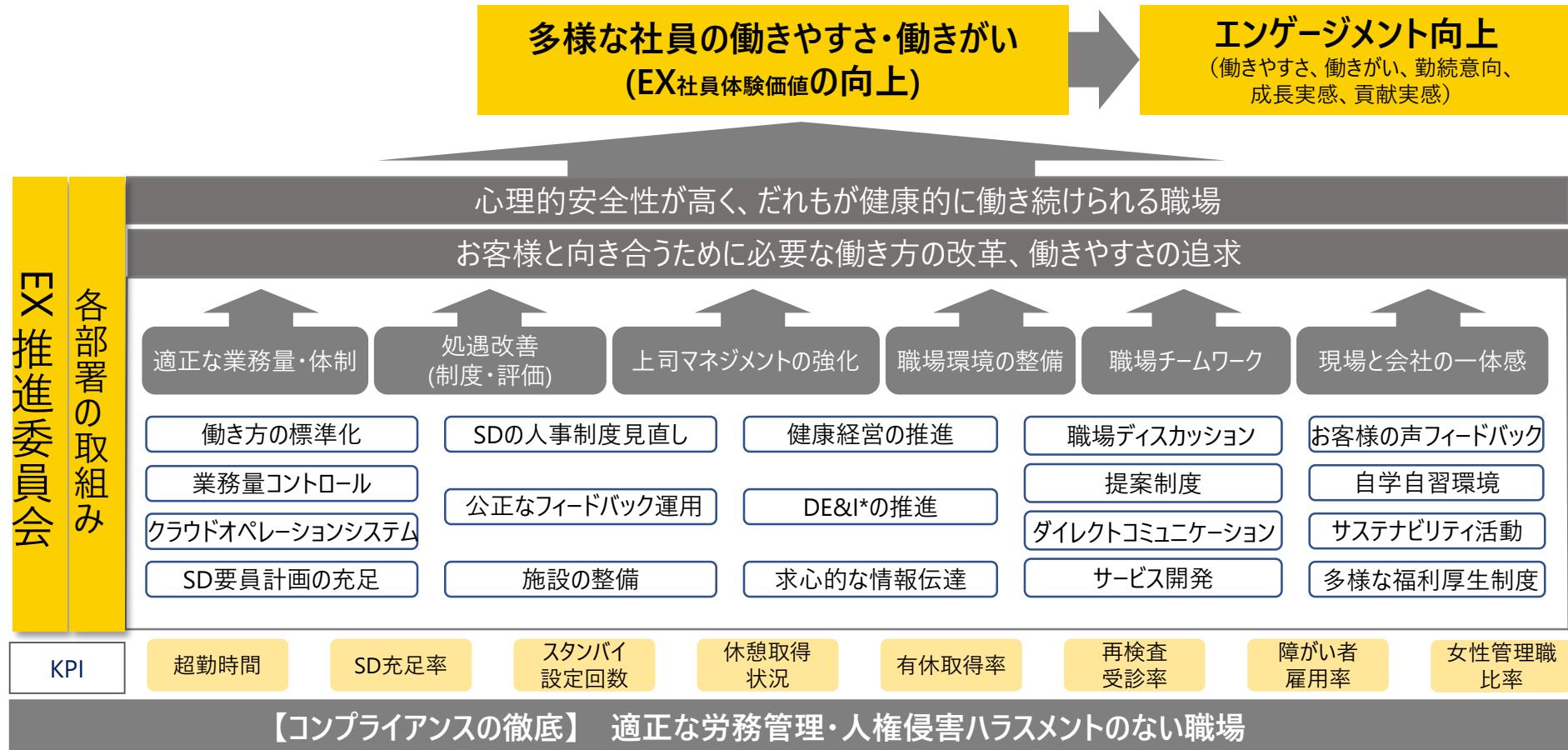
- 宅急便中心のスキルセットの変革
- 役職者のマネジメント能力の強化
- 本社から現場第一線までの戦略・施策の理解浸透

【重点実施事項】

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

3-3. 職場環境の整備／組織風土の醸成 ①施策概要

- ・多様な社員の働きやすさ・働きがいを向上させる施策を統合して推進することで、社員エンゲージメントの向上につなげる



* ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

3-4. 職場環境の整備／組織風土の醸成 ②推進体制

- 「社員の声を聴き、施策に反映させ、それを社員に伝える」ことを基本方針とし、「業務改善委員会」と「EX推進委員会」で取組みを推進

取組みの基本方針

推進体制

1 社員の声を聞く

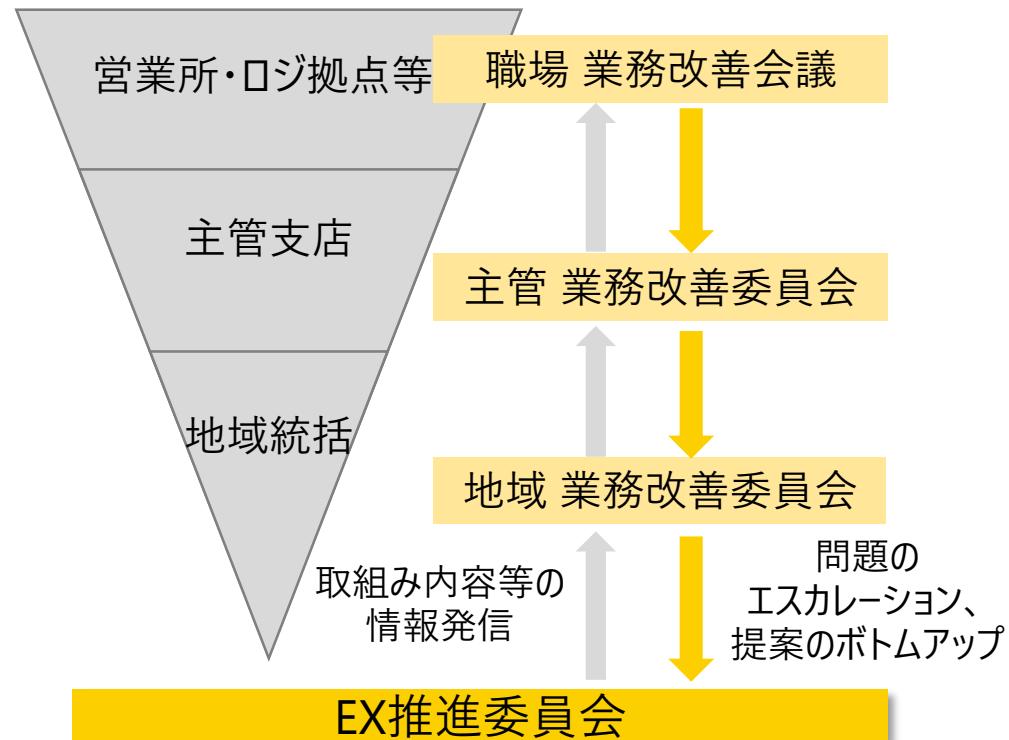
- ・社員意識調査および各部署で収集した社員の声を分析する

2 社員の声を施策に反映させる

- ・仮説に基づく施策を立案し、実行・検証する

3 会社からの声を社員へ届ける

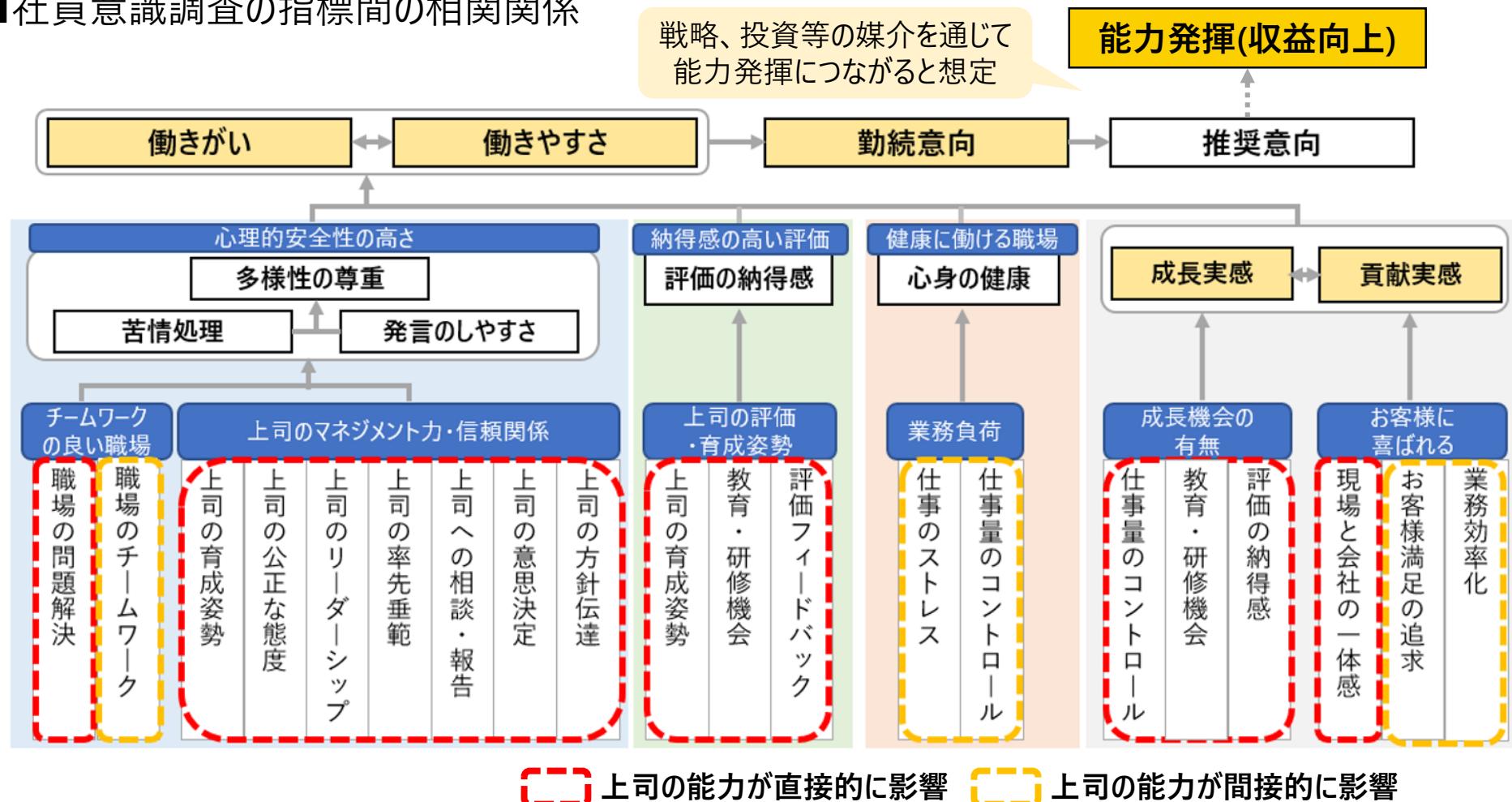
- ・委員会や社内報を通じて、取組結果や会社の想いを社員に伝える



3-5. 職場環境の整備／組織風土の醸成 ③調査結果の分析

- ・社員意識調査結果の分析を踏まえ、上司(役職者)の能力強化を優先的に推進
→ 2023年3月期より、経営役職者と全役職者による職場ディスカッションを実施

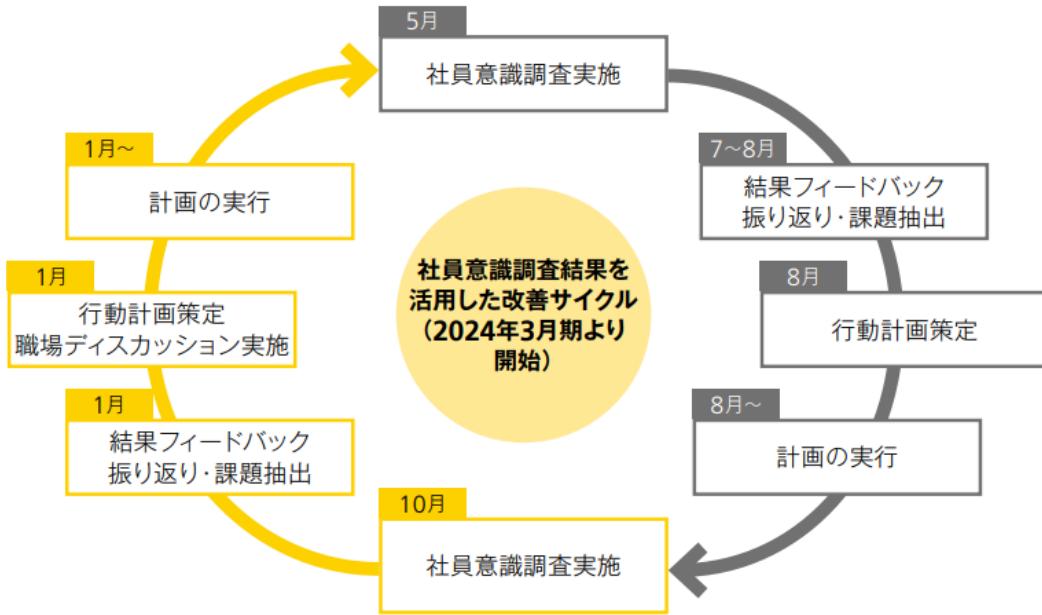
■社員意識調査の指標間の相関関係



3-6. 職場環境の整備／組織風土の醸成 ④PDCAの強化

- ・社員意識調査結果に基づく、職場ミーティングを通じた改善サイクルに取り組み、働きやすさ・働きがいの向上を推進（2024年3月期より実施）

■職場改善サイクルの全体像



- 1 自職場の社員意識調査結果に基づき、改善すべき課題を特定
- 2 職場ミーティングを実施し、役職者（営業所長など）と社員が対話を通じて課題解決に取り組む
- 3 半期ごとに社員意識調査を行い、取組み効果を検証し、見直すサイクルを実行

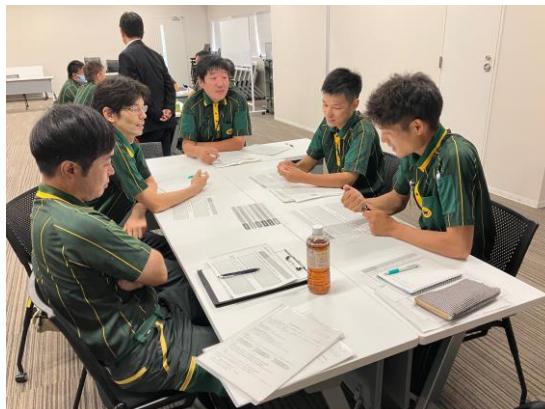
3-7. 職場環境の整備／組織風土の醸成 ⑤社員との対話充実

- 2025年3月期より経営役職者と社員による職場ディスカッションを追加し、職場改善サイクルの効果を高める



➤ 社員職場ディスカッション（全92主管支店で実施）

各拠点の代表社員がそれぞれの職場における課題や好事例を持ち寄り、他拠点の社員との意見交換や課題解決に向けた経営役職者とのディスカッションを実施

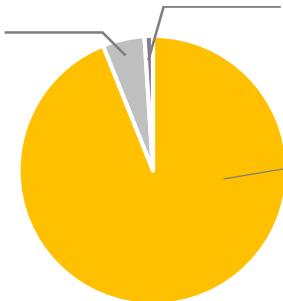


参加者アンケートでは94%が肯定的な反応
Q. 参加してよかったです (n=1,970)

どちらともいえない
5%

どちらかといえば
よくなかった 1%

よかったです・どちらかといえればよかったです
94%



3-8. 職場環境の整備／組織風土の醸成 ⑥女性活躍推進

- ・多様な人材が活躍できる環境を整備し、多様な意見が受容される風土醸成および新たな価値創出の種が生まれやすい職場環境を構築する

2024年3月期までの取組み

- ・営業所長を目指す女性の育成プログラム、所長就任後のフォロー実施
- ・管理職を目指す母集団の形成（メンター設定、キャリア意識調査等）

→ プログラム受講者 69人

女性営業所長配置 10人 (2024年3月期)

KPI：女性管理職比率

2021年3月期
実績
5.1%

2024年3月期
実績
5.9%

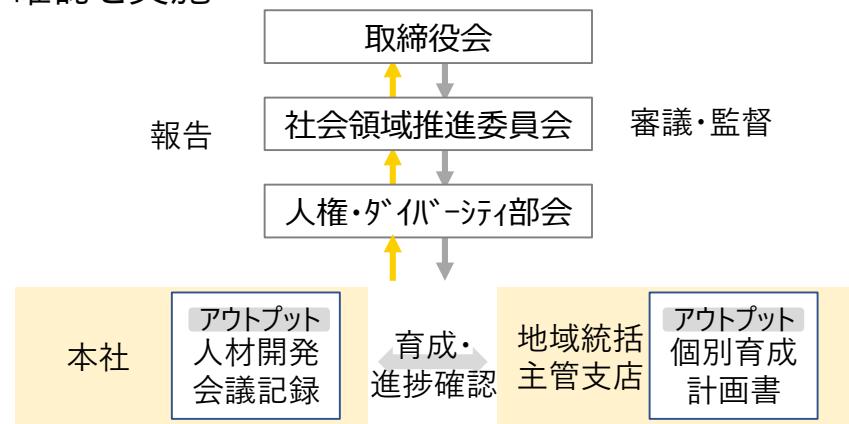
2027年3月期
目標
10%

2025年3月期の取組み

- ・営業所長以外のポジションを含む、個々のキャリア志向・適性に即した配置・育成

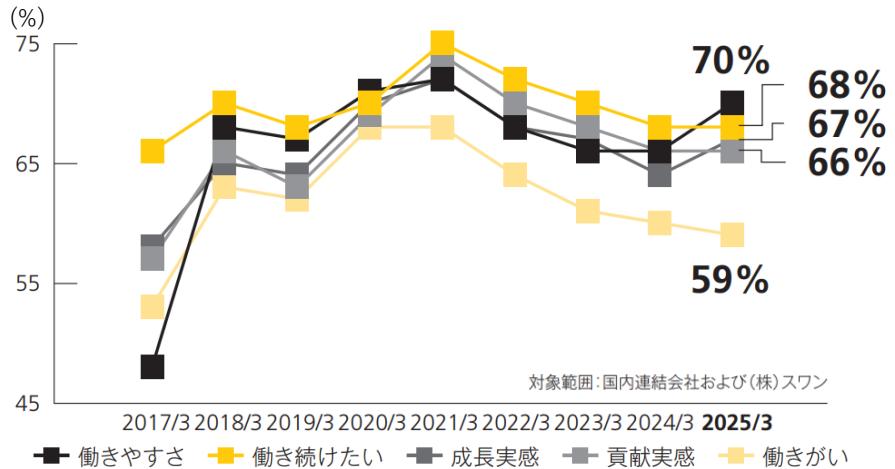
人材開発強化

- ・地域ごとに候補人材を選定し、個人カルテを作成（本人のキャリア志向/資質/配置ポジション等）
- ・候補人材ごとに配置・育成計画書を策定
- ・地域統括と本社が連携し、育成や定期的な進捗確認を実施



3-9. 社員意識調査結果の推移

- 役職者の能力強化に注力した結果、今期調査では、上司マネジメントに関する数値が上昇（平均+5.6pt）し、「働きやすさ」「成長実感」が上昇



指標	肯定割合（前期差）
働きやすさ	70% (+4pt.)
成長実感	67% (+3pt.)
働き続けたい	68% (±0pt.)
貢献実感	66% (±0pt.)
働きがい	59% (△1pt.)

分析結果

- 2021年3月期から2024年3月期までの数値下降傾向は、社員への戦略理解の浸透や役職者の部下に対する支援が不足していたことが主因と分析
- 役職者のマネジメント能力強化を優先して推進した結果、2025年3月期の調査では、各項目の上司マネジメントに関する数値が上昇（平均+5.6pt）し、「働きやすさ」「成長実感」が上昇

2025年3月期以降の取組み

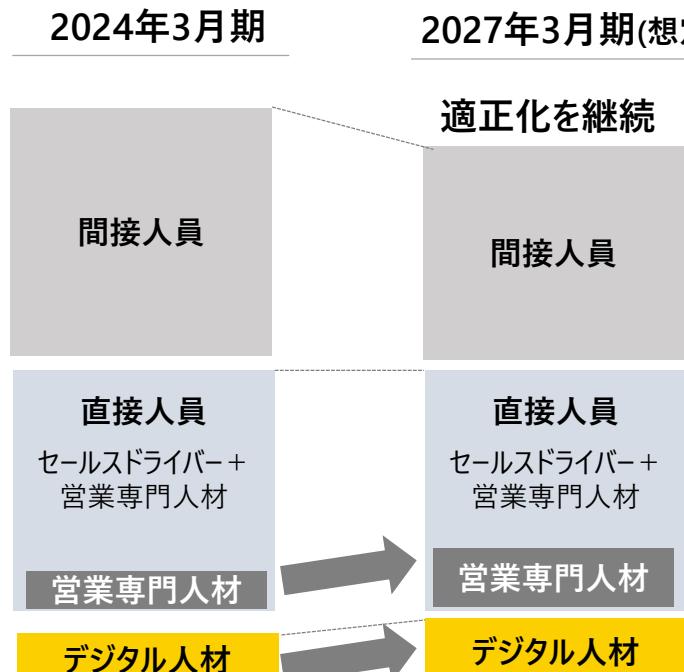
- 社員エンゲージメント向上の鍵は、社員の声を聴き施策に反映させる、役職者の上司としてのマネジメント能力強化であると確認
- 社員と経営層が直接対話するディスカッションを全主管支店で開催し「対話」の機会を拡充
- 「EX推進委員会」と「業務改善委員会」を通じて、社員の声に基づく施策を推進

3-10. 人材の最適配置

- ・経営資源を強化領域へ振り向けるため、人材の再配置と組織のスリム化を推進

▶ 目指す姿

- ・構造改革を通じてネットワーク全体の生産性を向上
- ・組織・要員を最適化し、間接から直接人員へシフト
- ・営業やデジタルなどの強化分野に専門人材を配置



▶ 最適配置のプロセス

- ①人材の質と量の可視化
- ②人材の特定と配置
- ③配置後の支援
- ④評価・見極め
- ⑤リスクル・再配置

▶ 施策

2024年3月期の取組み

- ・戦略の実現に必要な職務・ポジションの可視化
- ・人材タレントプールの可視化と人事データ活用基盤の構築
- ・管理者の管理領域（スパンオブコントロール）に基づく組織規程と定数管理の実施による間接人員の抑制
- ・社内公募制度の開始

2025年3月期以降の取組み

- ・専門人材確保に向けた複線型キャリアパスの整備、市場競争力のある人事制度への見直し
- ・間接部門のスリム化、成長領域を中心とした直接部門への人材再配置
- ・実践的なスキル取得に向けた研修カリキュラムの構築とリスクルの強化

※イメージ図

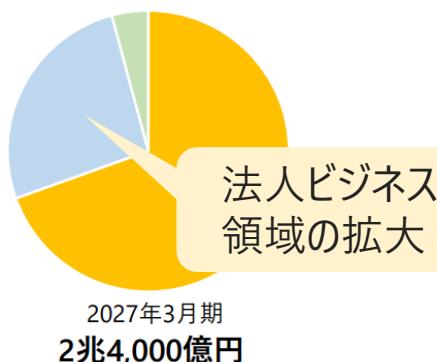
3-11. 付加価値を創出する人材の育成・採用

- 成長領域であるCL・グローバル事業の拡大に向けて、タレントマップを活用し社員一人ひとりの能力を可視化した上で、営業人材の採用と育成を計画的に推進

事業ポートフォリオの変革

営業収益構成比
■ 基盤領域（EXP・GS）※
■ 成長領域（CL/グローバル）
■ 新規領域

2024年3月期
1兆7,650億円



バックキャスト

成長領域におけるキーポジション（グローバル営業/
ソリューション営業/設計等）への適材充足を図る

As-is
(2024年3月期)

322ポジション

To-be
(2027年3月期)

352ポジション

目指すタレントマップ（2027年3月期）

ナレッジ/スキル

C象限

バリューの共有

0%→0%

A象限

(求める人材)
育成 & 専門職採用

6%→20%

D象限

新卒採用者への
基礎研修等

52%→20%

B象限

資格取得支援に
よる自己啓発促進等

42%→60%

マインド

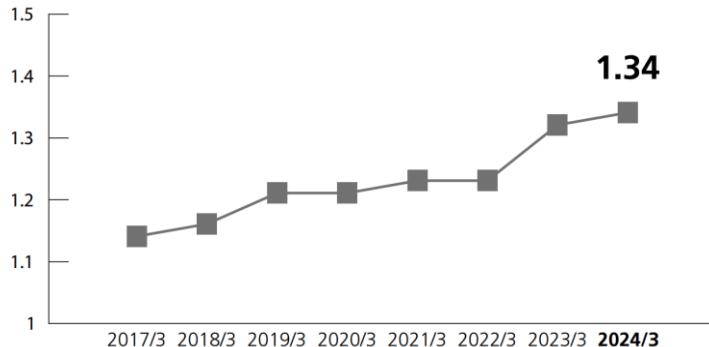
※2024年3月期および2027年3月期(想定)時点の構成比

【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人材等）
- 資格取得支援 167名（語学/国際物流専門知識）

3-12. 人的生産性の推移

- 収益性向上に向けて、社員が能力を最大限発揮し、付加価値を創出すること（＝純収入の拡大）が課題



分析結果

- 2024年3月期は、宅配便数量減少およびロジスティクス・国際輸送関連収入の減少等により営業収益・純収入ともに減収（上図右①）
- 事業構造改革に伴う組織・要員の見直しを進めた結果、人件費の適正化が進捗（上図右②）
- 組織・要員の見直しにより数値は上昇したものの、社員のさらなる能力発揮を通じた付加価値創出（＝純収入の拡大）が課題

人的生産性の定義

- ① (連結営業収益 - 連結下払経費)
② 連結人件費

2025年3月期以降の取組み

純収入の拡大 (①)

- 付加価値を創出する人材の育成・採用強化
 - タレントマップに基づく法人営業人材の育成・採用をEXP事業（法人領域）に展開
 - セールスドライバー個々人の成長を促す職務定義・キャリアパスの設計

人件費の適正化 (②)

- 給与単価は引き上げ、優秀な人材を確保
- 間接人員を中心に、組織・要員を最適化

4. 輸送パートナーとの持続可能な関係構築

4-1. 輸送パートナーとの持続可能な関係構築に関する全体像

- ヤマトグループは、宅急便の幹線輸送の約9割を輸送パートナーに委託しており、2024年問題も踏まえ、輸送パートナーとの適切な関係構築に注力している

2024年問題

背景：ドライバー不足を生む業界環境・商慣習
↓
2024年4月～
国内物流の持続可能性確保を目的とする法改正
↓
「運べないリスク」の浮上

業界 課題

- ①ドライバー確保に向けた待遇改善
- ②長距離運行の見直し

ヤマトグループにおけるリスク要素

- ①コンプライアンス上のリスク
- ②長距離輸送のキャパシティ減少リスク
- ③輸送単価の上昇リスク

主な取組み

1. ガバナンスの強化

- ①定期的なコミュニケーション
- ②輸送パートナー向け改善取組み説明会
- ③輸送パートナー専用コールセンター
- ④継続的な社員教育
- ⑤外部専門家

2. 2024年問題を踏まえた具体的施策

- ①労働環境の改善と運賃・料金体系の適正化
- ②長距離運行の見直し

3. システムによる業務実態の把握・ガバナンス強化

4-2. 2024年問題の概要

- 国内物流の持続可能性確保のため、2024年4月より労働時間などの規制が強化



※「第3回 持続可能な物流の実現に向けた検討会」の資料より。数値は対策を講じない場合の試算値

4-3. 物流業界における輸送単価・輸送キャパシティの現状

- ・2024年4月以降、輸送単価の上昇幅が拡大
- ・輸送キャパシティは増加しているものの、今後のドライバー不足を見据え、荷主の協力も得つつさらなる輸送効率向上が不可欠

トラック輸送単価

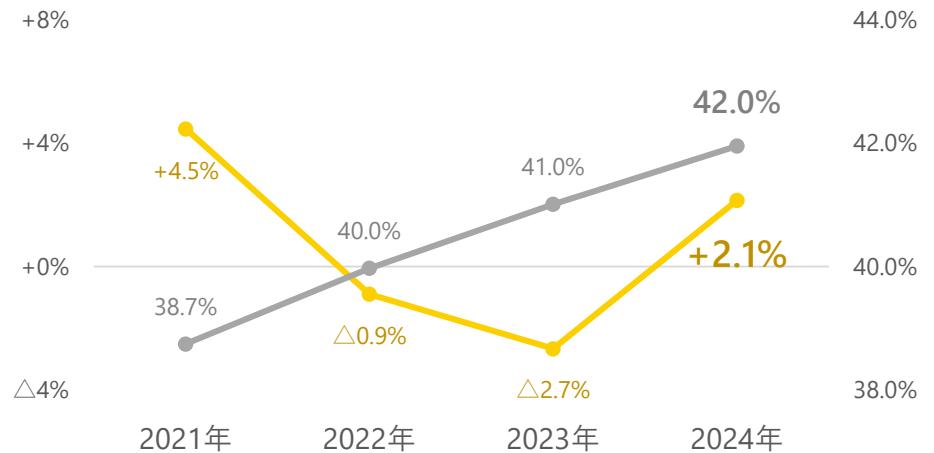
- ・2024年4月より上昇幅が約1%拡大し、前年同月比+3%前後で推移



トラック輸送キャパシティ

- ・2024年の輸送量は、前期比+2.1%増加
- ・背景に輸送効率の向上があるが、今後のドライバー不足を見据え、さらなる取組みが不可欠

(前期比) 輸送量



出典：日本銀行「企業向けサービス価格指数（道路貨物輸送）」より作成

Copyright 2024 Yamato Holdings Co., Ltd. All rights Reserved

出典：国土交通省「自動車輸送統計(貨物・普通車_最大積載量3トン以上)」の4～8月累計より作成

4-4. ガバナンス強化の取組み

- 定期的なコミュニケーションや専用コールセンター、外部専門家の活用などを推進

1 定期的なコミュニケーション

- パートナー全体に対して行う取引先アンケートの実施
- 価格協議等、3ヶ月に1回以上のコミュニケーション※を実施

※参考

下請中小企業振興法「振興基準」で年に1回以上が義務

2 輸送パートナー向け改善取組み説明会

- 2024年5月を皮切りに、主要パートナーや地域ごとに実施（9月・11月と計3回実施）
- 適切な関係構築に向けたヤマト運輸の取組みや、意見や相談を受け付ける窓口などを説明

3 輸送パートナー専用コールセンター

- より密接な関係を構築するため、2024年6月に、24時間・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 繙続的な社員教育

- 禁止事項の再確認や発生時の対応方法、契約のひな型や管理ツールの使用方法など、各種説明会を実施
- 内容に応じて動画学習ツールも活用

5 外部専門家

- ガバナンスの強化を目的に、外部専門家を活用
- 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

4-5. 2024年問題を踏まえた具体的施策

- 前項の取組みに加え、2024年問題を踏まえて、輸送パートナーの待遇・職場環境の改善や、長距離運行の見直しを実施

主要施策

1 輸送パートナーの待遇・職場環境の改善

- 2022年より**労務費支援金・燃料加算金**を開始。また、距離や時間に応じたわかりやすい運賃設定への統一を検討中
- 実作業内容をモニタリングし、改善に向けたサイクルを構築（詳細次項）

2 長距離運行の見直し

- 宅急便サービスレベルで配達が翌日午後・翌々日の地域を中心に、**中継輸送**も含めて運行ルートを見直し
- 鉄道やフェリーなどのモーダルシフトを推進

参考：ロールボックスパレット（RBP）



- 宅急便オペレーションに用いる車輪の付いた箱型のパレット（外寸:110×110×170(cm)）
- 手作業でトラックに直接荷物を積む「バラ積み」と比較し、上下左右に隙間が生じるためにトラックへの積載効率は減少するが、**保管・荷役・輸送のトータルで効率的運用が可能**

バラ積み

RBP※

積卸時間	積卸時間が長く、荷待ち時間も増加	積卸・荷待ち時間を短縮し、車両回転率の向上、遅い集荷締切時間が可能
労働負担	持ち運びが多く、身体負荷が大きい	1度に大量に運搬でき、身体負荷が少ない
荷物の保護	荷物が動きやすく破損リスクが高い	因いによって荷崩れを防ぎ、破損リスクが低い
安全性	作業中に荷物の落下によるケガのリスクが高い	荷物の落下によるケガのリスクが少ない

※太字は輸送パートナーにとってのメリット

4-6. システムによる業務実態の把握・ガバナンス強化

- ・業務実態や施策効果をモニタリングし問題の早期発見と対策につなげるため、かつそれを輸送パートナーに負担を掛けず実現するため、ドライバーに携帯端末を配布
- ・さらに、データを輸送パートナーと相互に確認する管理ツールも順次展開中

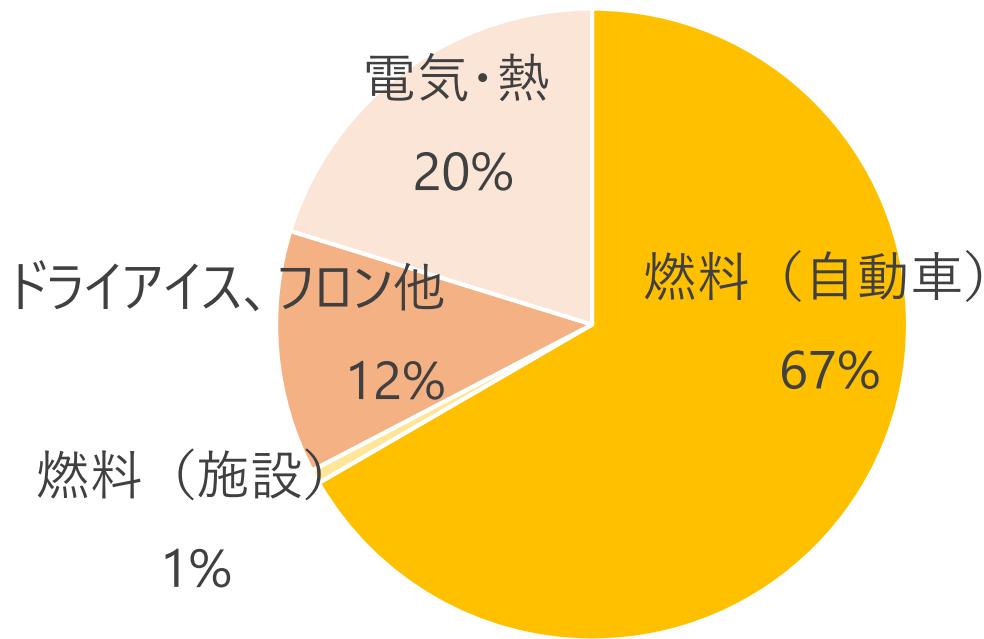
ツール	モニタリング対象	機能例	▼携帯端末のイメージ (回避機能画面)
携帯端末	長時間拘束 長時間の荷待ち 契約にない附帯作業	<ul style="list-style-type: none">・拘束時間の記録・作業時間の記録	
	過積載 無理な運送・作業依頼	<ul style="list-style-type: none">・積載制限機能・無理な運送・作業依頼の回避機能	
管理ツール	長時間の荷待ち 契約にない附帯作業	<ul style="list-style-type: none">・実績データのWeb管理機能・線便単位の契約管理機能・荷待ち・附帯作業料の自動計算機能	
	長時間拘束 過積載 無理な運送・作業依頼	<ul style="list-style-type: none">・実績データのWeb管理機能 (開発中)・休息時間の誤申告修正機能 (開発中)・通報時のメール発報機能 (開発中)	



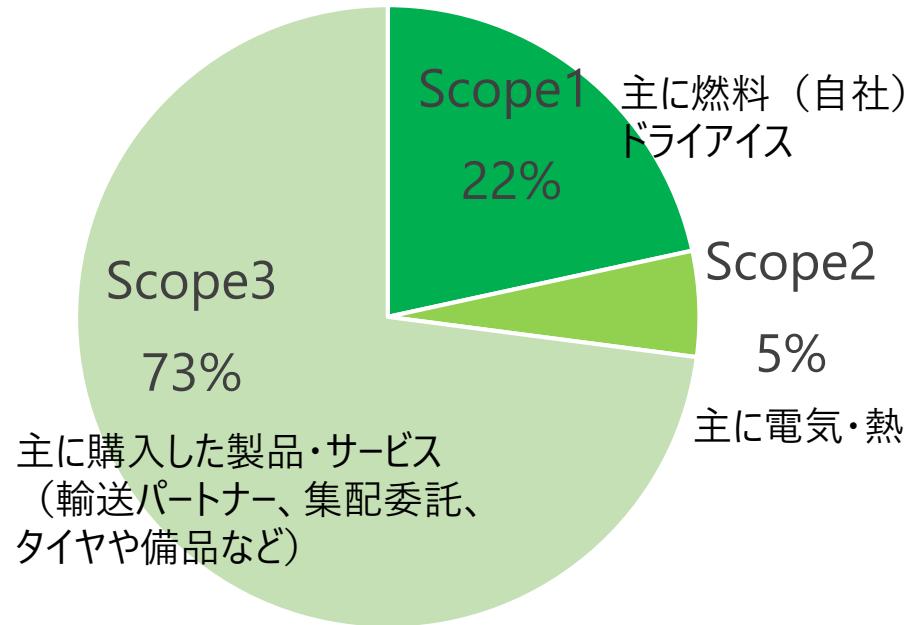
ヤマトグループ

【参考】起源別・Scope別CO₂換算排出割合（2024年3月期）

▶起源別CO₂換算排出割合 (Scope1&Scope2)

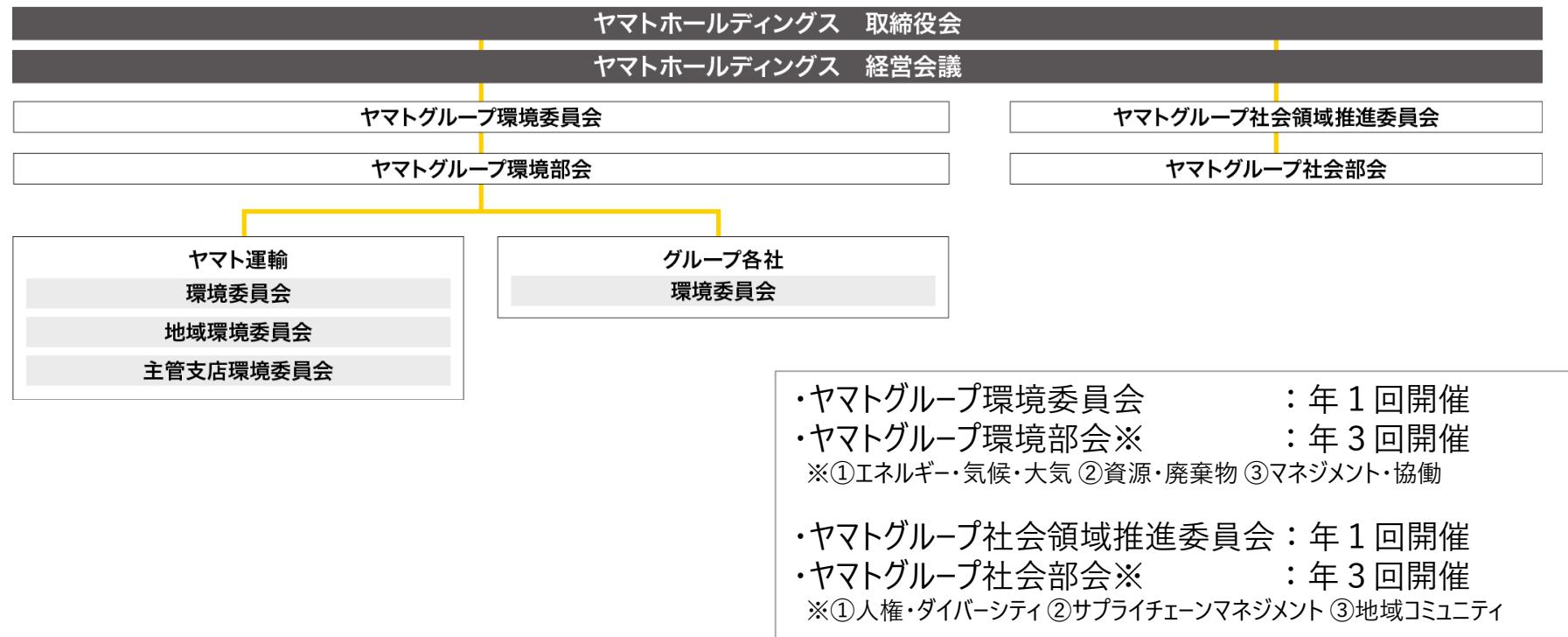


▶Scope別CO₂換算排出割合



【参考】サステナビリティ推進体制・ガバナンス

■サステナビリティ推進体制



■役員報酬

中長期業績連動型株式報酬（変動報酬） 2022年3月期より導入

業績指標

ROE、ROIC、TSR、**ESG指標**（温室効果ガス（GHG）排出量）

【参考】社外からの評価状況

(2024年12月1日現在)

評価機関	指数・名称等	ヤマトHDの評価状況
MSCI	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）	構成銘柄として採用 AA （最高AAA）
FTSE	FTSE 4 Good Index Series FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	構成銘柄として採用 4.2点 （最高5点）
S&P	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	構成銘柄として採用
SOMPO アセット マネジメント	SOMPOサステナビリティ・インデックス	構成銘柄として採用
CDP		気候変動 A-評価（A~D）
Morningstar	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index	構成銘柄として採用

免責事項

この内容は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。提供情報の内容については万全を期しておりますが、完全性、正確性を保証するものではありません。いかなる情報も、不的確な記載や誤植等を含む可能性があります。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。当社としては一切の責任を負いかねますのでご承知ください。