



YAMATO  
HOLDINGS

# 「サステナビリティ(環境・社会)」 に関する説明会

2025年12月19日

ヤマトホールディングス株式会社

# 本日のアジェンダ

1. サステナビリティ戦略の進捗とガバナンス
2. 環境戦略：「グリーン・モビリティ」の事業化  
～コストから収益源への転換～
3. 人事戦略：持続的成長に向けた人的資本戦略  
～構造改革の進展と「稼ぐ組織」への進化～
4. 質疑応答

# サステナビリティ戦略の進捗と ガバナンス

ヤマトホールディングス株式会社 執行役員  
IR、イノベーション推進 統括

ヤマト運輸株式会社 執行役員  
経営管理 統括

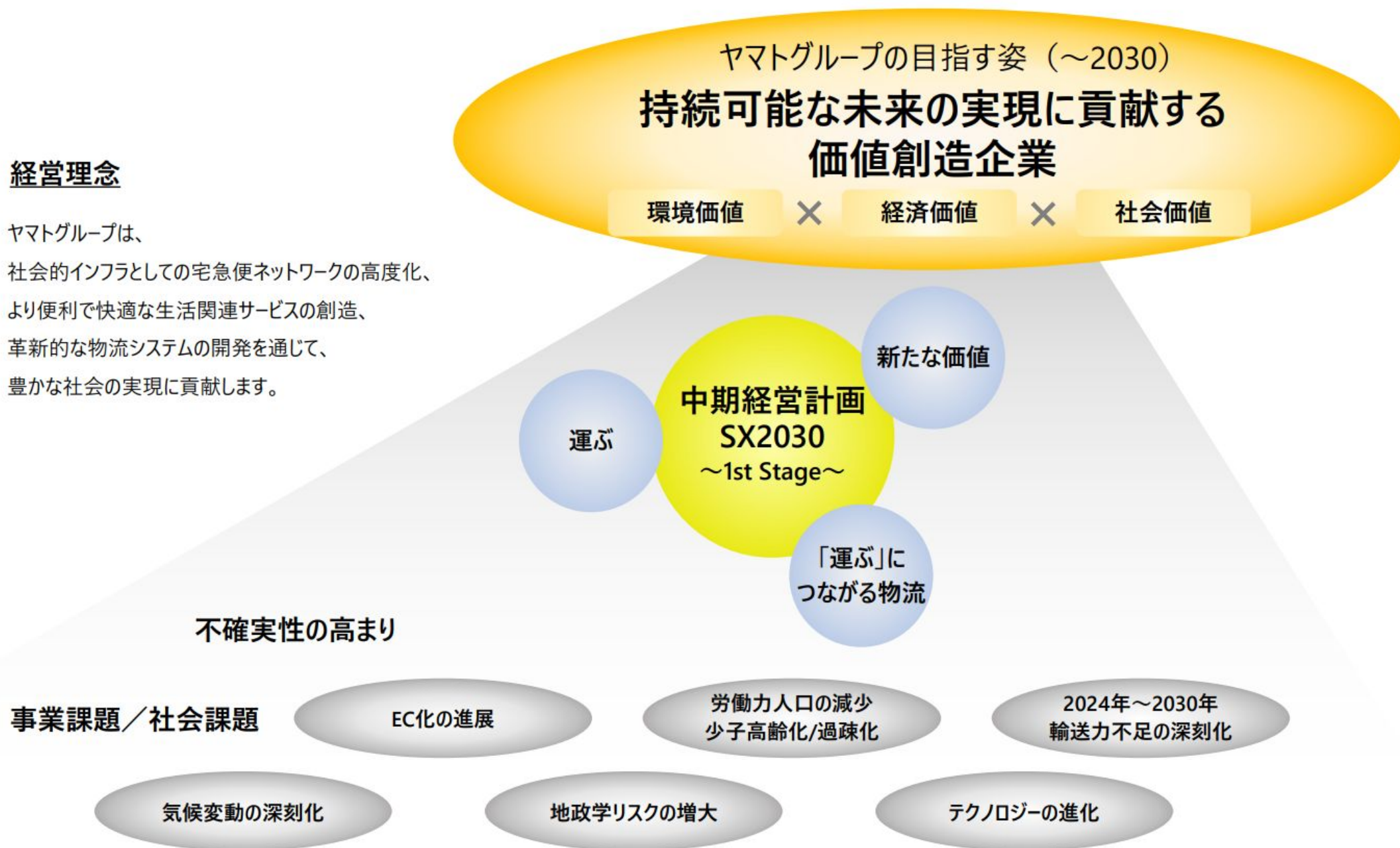
寺澤 敦



# 1-0. 経営の方向性（再掲）

## 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。



# 1-1. ヤマトグループのサステナビリティ戦略

環境・社会課題への対応を、将来の企業価値を生み出す「源泉」と位置づけ、  
リスク管理と機会創出を通じて、「資本収益性の向上」と「資本コストの低減」を実現する

## ①時間軸の違い

決算説明会  
「過去」の果実  
(足元の業績)

本日の説明会  
「将来」の源泉  
(土壌・種まき)

## ②戦略の定義

### 【攻め】機会創出

環境・社会課題を  
「新たな価値」へ転換  
例:「グリーン・モビリティ」の事業化

### 【守り】リスクマネジメント

将来の不確実性を  
コントロールする  
例: 気候・人権リスク対応  
サプライチェーンマネジメント

## ③財務インパクト

利益成長・効率化  
資本収益性の向上  
(ROE・ROIC)



スプレッド拡大

信用獲得・リスク低減  
資本コストの低減  
(株主資本コスト・WACC)

持続的な企業価値向上

# 1-2. 事業環境の認識

気候変動や労働力不足による制約により従来モデルからの脱却は不可避となり、  
環境・社会課題を価値創出の「ドライバー」へ転換する能力が、事業存続の条件となっている

## 事業環境の認識

- 「2024年問題」の本質的变化とコスト圧力
  - ・ 品質・安定供給力を持つ事業者への事業機会へと変化
  - ・ 付加価値に見合うプライシングの重要性が増大
- 地政学リスクの一層の高まり
  - ・ サプライチェーンの再編・強靱化に対する顧客ニーズの高まりにより、新たな成長機会が拡大
- 生成AIをはじめとするテクノロジーの進化
  - ・ 業務プロセスの抜本的な効率化やデータ活用による価値創造の可能性が飛躍的に拡大
- 脱炭素対応がコストから競争優位にシフト
  - ・ 化石燃料に依存した事業モデルの経済合理性が低下
  - ・ 脱炭素への企業姿勢がパートナー選定の重要基準へと変化
- 労働供給制約の恒常化と「選ばれる企業」としての競争優位
  - ・ 人口減少により労働供給制約が構造化
  - ・ 専門性を発揮できる処遇・環境の重要性が増大

## 価値創出のドライバー

### 利益成長ドライバー（短中期）

- プライシングの適正化
- 法人向けビジネスの成長
- オペレーティングコストの適正化
- 間接コストの削減

### サステナビリティ戦略のドライバー（中長期）



- 環境戦略：「グリーン・モビリティ」の事業化  
～コストから収益源への転換～
- 人事戦略：持続的成長に向けた人的資本戦略  
～構造改革の進展と「稼ぐ組織」への進化～

# 1-3. マテリアリティごとの進捗状況

## 各マテリアリティは概ね順調に推移

環境領域の進展と人的資本経営の深化により、持続的な企業価値向上を牽引

### 2025年3月期時点の進捗

|           | マテリアリティ  | 進捗/課題               |
|-----------|--|---------------------|
| 環境<br>(E) |  エネルギー・気候         | ○:計画通り進捗            |
|           |  大気               | ○:計画通り進捗            |
|           |  資源循環・廃棄物         | ○:計画通り進捗            |
|           |  社会と企業のレジリエンス     | ○:計画通り進捗            |
| 社会<br>(S) |  労働               | △:前期比較では改善一層の向上策を推進 |
|           |  人権・ダイバーシティ      | ○:計画通り進捗            |
|           |  安全・安心          | ○:計画通り進捗            |
|           |  データ活用・セキュリティ   | ○:計画通り進捗            |
|           |  サプライチェーンマネジメント | ○:計画通り進捗            |
|           |  地域コミュニティ       | ○:計画通り進捗            |

### トピックス

#### Topic 1：環境領域の進展

- **GHG排出量削減の着実な進捗**
  - ・ ▲15%（2021年3月期比／目標達成）
  - ・ 2027年3月期目標▲25%に向けて着実な進捗
- **「グリーン・モビリティ」の事業化**
  - ・ 次期中計期間の新たな収益源として4つのビジネスを展開（EVライフサイクルサービス・YEM・SST・MY MEDICA）

#### Topic 2：人的資本経営の深化

- **人的生産性の維持向上**
  - ・ 優秀な人材を確保するための給与引き上げを実行しつつも人的生産性は上昇基調を維持
  - ・ 間接業務の効率化と成長領域への人材シフトを加速

※マテリアリティごとの目標・実績などの詳細は「統合レポート2025」をご参照ください（<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/>）

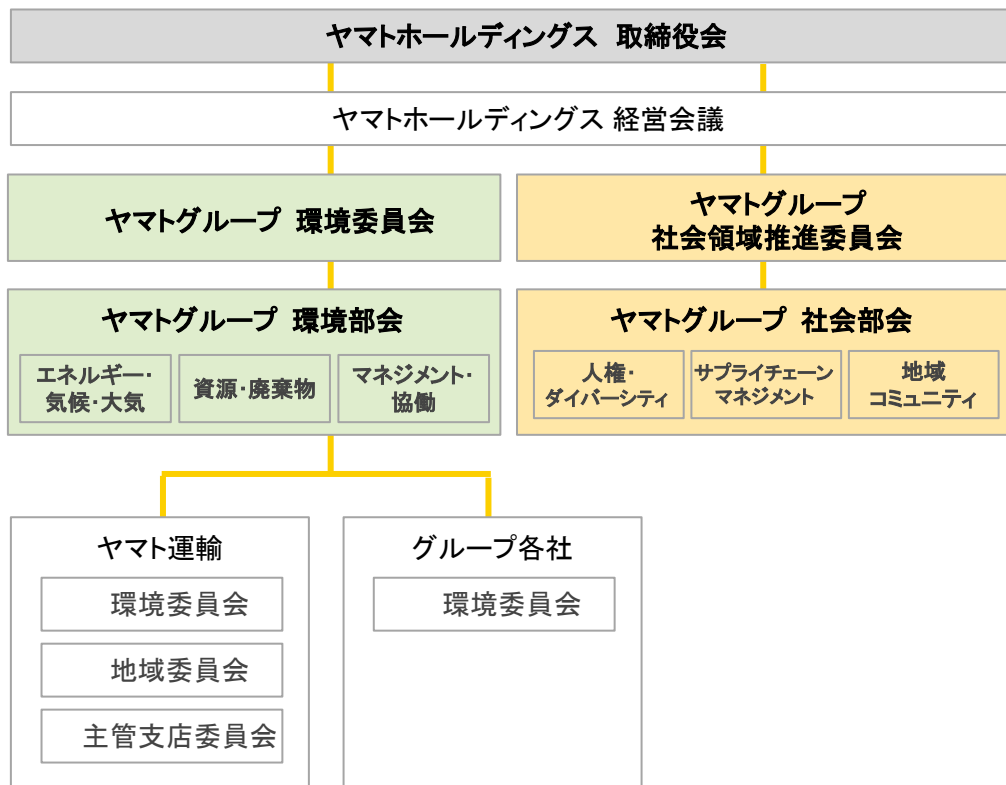


# 1-4. サステナビリティ・ガバナンスの実効性

形式的な組織設計に留まらず、実効性の高いガバナンスにより企業価値向上を推進

## サステナビリティ推進体制

- ・取締役会：最高意思決定機関として重要事項を審議
- ・委員会：年1回開催。社長を委員長として課題を審議
- ・部会：年3回開催。具体的な施策検討や進捗確認を実施



## 委員会・部会での審議事例

### 事例1：環境領域（環境・経済価値の創出）

テーマ：ドライアイスに依存しないオペレーションへの転換

- ・議論：GHG排出源かつ単価上昇が続くドライアイスからの脱却へ解決策を議論。既存資産活用と新型蓄冷剤への転換を検討
- ・効果：既存の電動式保冷設備の稼働率向上を推進するとともに、脱炭素とコスト・負荷低減を両立する新技術の実証を開始

### 事例2：社会領域（人的資本経営の深化）

テーマ：女性活躍推進における母集団形成と職場環境の整備

- ・議論：2027年3月期の女性管理職比率の目標(10%)に向けて、課題を「候補者の母集団不足」や「長時間労働を前提とした働き方」と分析  
「育成対象者の追加選定による母集団の再形成」に加え、「副所長を中心とした役割者ポジションの再定義」や「柔軟な働き方を後押しする仕組みの構築」を議論
- ・効果：女性を含む多様な人材が活躍できる働き方への転換により中長期的な人材確保の競争力を強化



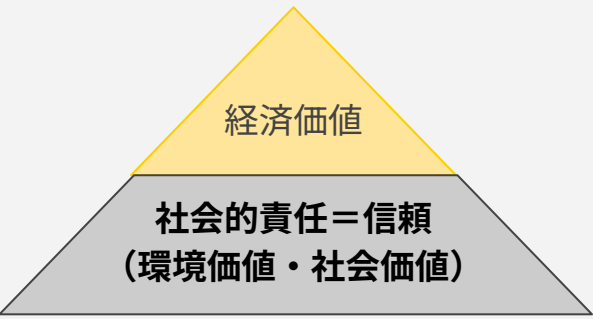
# 1-5. サステナビリティ・ガバナンスの進化

持続的な企業価値向上に向けて、マテリアリティの進化と経済価値への連動強化を図る

## 1. 現状の課題認識

**これまでのマテリアリティ**  
 社会的責任をまっとうし、社会的インフラとしての「信頼」を獲得

**これから**  
 獲得した信頼を基に、いかに**持続的な企業価値向上、経済価値**を創出するか



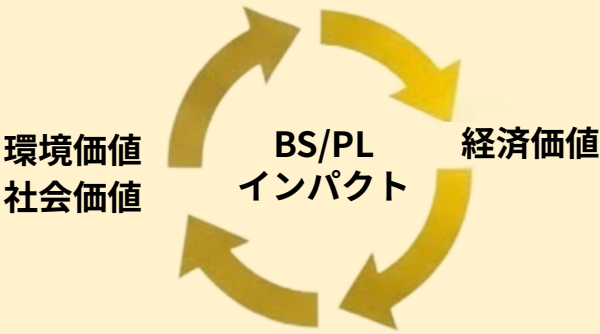
## 2. 進化の方向性

**キーワード**  
 「環境・社会価値の経済価値化」

**方針**  
 環境・社会課題を、自社のBS(資産)やPL(利益)などへの影響を軸に再評価

**【守り】リスクマネジメント**  
 環境・社会への負荷を「将来の負債」と捉え、将来の不確実性をコントロール

**【攻め】新たな収益源の創出**  
 環境・社会課題を「新たな価値」へ転換

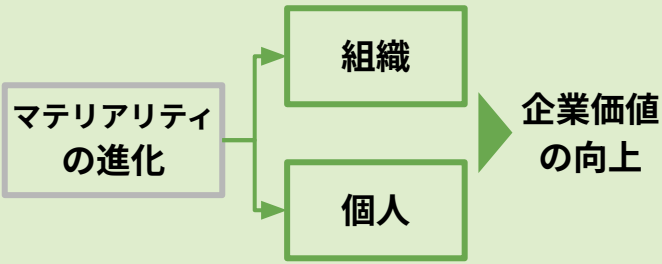


## 3. 具体的なアクション

**マテリアリティの進化**  
 財務部門・事業部門が参画し、各課題が企業価値のどの要素に効くかを検証

**事業実装(KPI)：**

- ・組織：各事業部の予算目標に、サステナビリティ由来の効果指標を導入
- ・個人：経営幹部の評価指標にあるESG指標をより重視



# 環境戦略 「グリーン・モビリティ」の事業化

ヤマト運輸株式会社 常務執行役員  
グリーンイノベーション開発 統括 福田 靖



# 2-1. 環境資本の蓄積：①環境価値の創出

物流業界のリーディングカンパニーとして、着実に脱炭素化を推進し環境資本を蓄積

## GHG排出量の目標・実績 (Scope1,2)

### ヤマトグループ

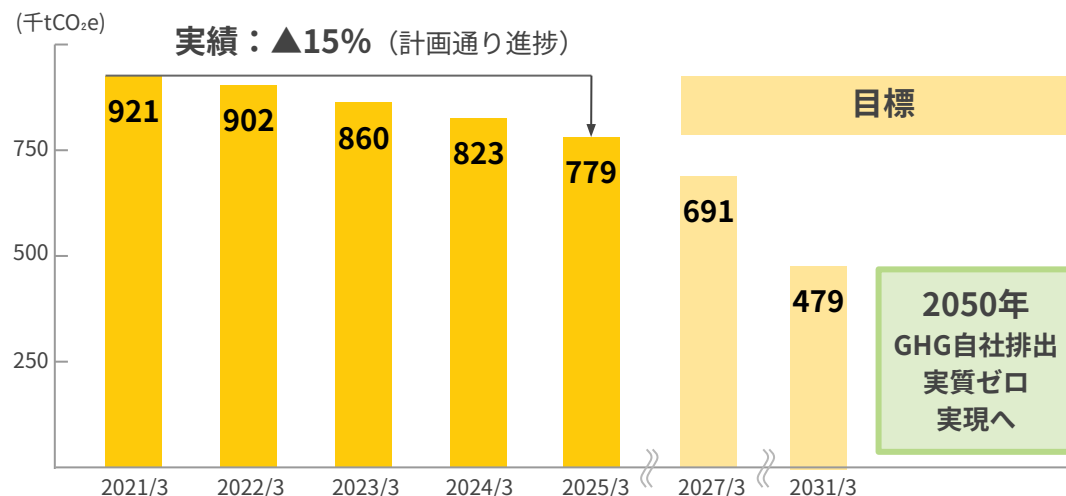
2030年までにGHG  
2020年度比 ▲48%  
2050年までに  
**GHG自社排出実質ゼロ実現**

### 日本全体

2030年までにGHG  
2013年度比 ▲46%

### 物流業界

2030年までにGHG  
2013年度比 ▲35%



## 環境資本の蓄積※1

環境投資を通じて、GHG排出量の削減と顧客への価値提供を可能にする環境資本を蓄積



### ● EV導入累計 約4,200台

- ・ 2030年目標 23,500台
- ・ 交換式バッテリー対応EVの集配実証



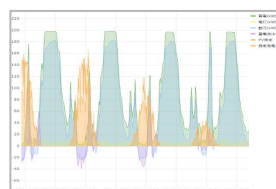
### ● EVの運用・保守のノウハウ

- ・ 全国約70の整備拠点
- 24時間365日営業のメンテナンス



### ● 太陽光発電設備(PV) 約130基

- ・ 再エネ電力 使用率 55%



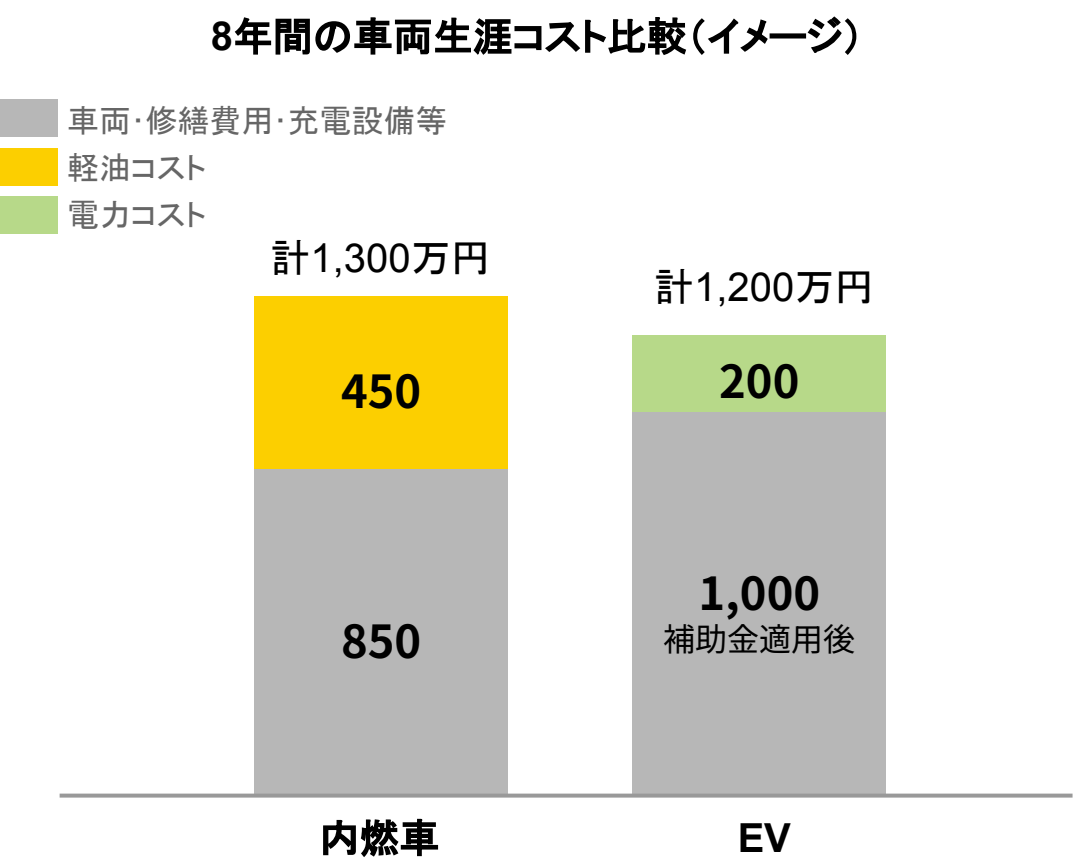
### ● 自社開発のEMS※2

- ・ 電力使用ピークの緩和やEVの充電待機時間の削減が可能

※1 数値は2025年3月期末時点 ※2 エネルギーマネジメントシステム

## 2-2. 環境資本の蓄積：②経済価値の創出

EVシフトをコスト構造の強靱化の好機と捉え、  
**車両生涯コストの最適化や将来の炭素税リスク回避により、中長期的な競争優位を確立する**



算出前提：  
 ・2026年3月期導入の2トン車を8年間稼働させた場合の独自試算  
 ・軽油・電力コストは、暫定税率の廃止影響含め、将来推計値を使用  
 ・車両価格はEV導入補助金の適用を含む

### 車両生涯コストにおける構造的優位性

- EVの導入コストは補助金動向に左右される側面もあるが、**運行・維持コストは内燃車に対し構造的な優位性を持つ**
- 燃料・人件費高騰に伴い内燃車の維持費は上昇傾向だが、EVは高効率かつ修繕項目の少なさにより**インフレ耐性が高い**

### ヤマト独自の「運用力」による差別化

- 独自EMSの充電制御と再エネ調達で、**価格変動リスクを抑え電力コストを最小化**
- ヤマトオートワークスによる整備内製化とデータ活用で**予備車と停止時間を削減**

### 将来リスクへのレジリエンス

- 将来的な**炭素税導入リスクのコスト負担増を軽減**  
 (炭素税導入によるコスト増試算：年間約157億円)
- 補助金縮小や軽油価格の変動といった外部環境変化に対しても十分に**投資回収可能な、規律ある投資判断**を継続する

## 2-3. 「グリーン・モビリティ」事業の全体像

自社の取組みとして蓄積したノウハウ・実績をもとに、  
環境価値・社会価値、そして経済価値に資するソリューションを顧客に提供する

車両を使用する事業者へのソリューション提供

クルマ

エネルギー

ヒト

- ヤマトグループ内での取組みにより蓄積したノウハウ・実績をもとに、ソリューションとして顧客に提供
- クルマ・エネルギー・ヒトの課題をワンストップでサポート

 ライフサイクルサービス



YAMATO ENERGY  
MANAGEMENT



MY MEDICA



Sustainable  
Shared  
Transport

成長  
領域

顧客向け

2024年10月 提供開始

2026年3月期より提案開始

2025年2月 提供開始

2025年2月 提供開始

グループ  
実績

EV導入台数：約4,200台

太陽光・蓄電池・独自のEMS  
による電力マネジメント

社員約17万人

ヤマトグループの輸送  
ネットワーク・顧客基盤

基盤領域

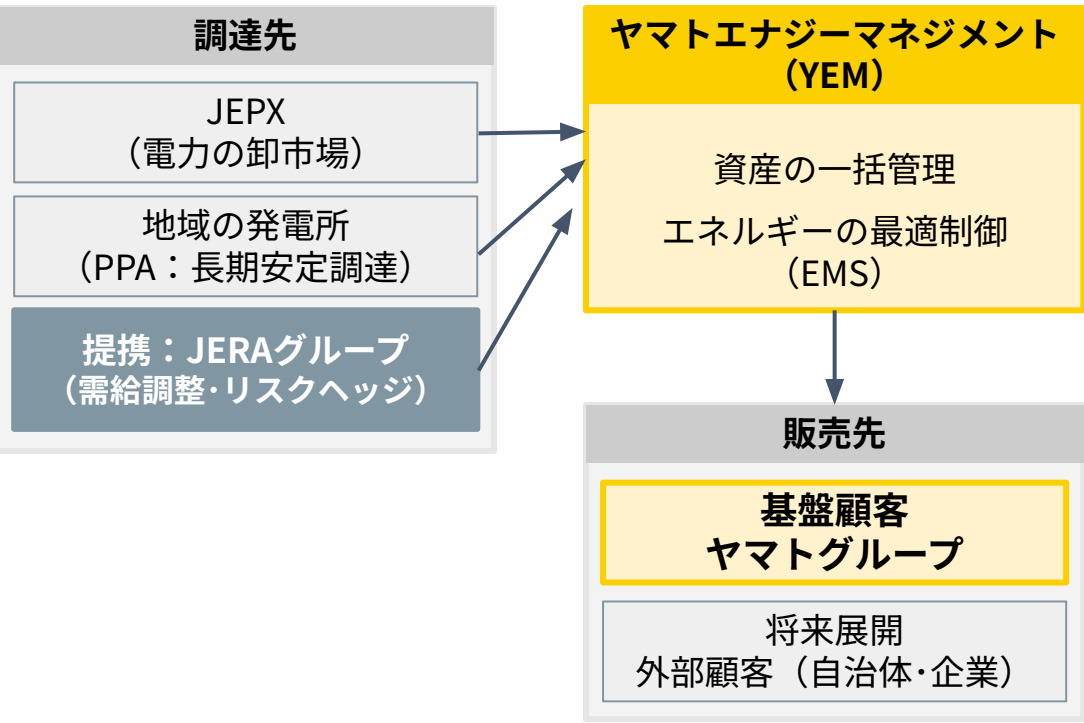
ヤマトオートワークスを基盤とした、24時間365日営業、全国約70の整備拠点  
EVを含む多様な自動車の整備、保険・燃料販売、物流施設・設備の維持管理など

# 2-4. YEM（ヤマトエナジーマネジメント）：ビジネスモデル

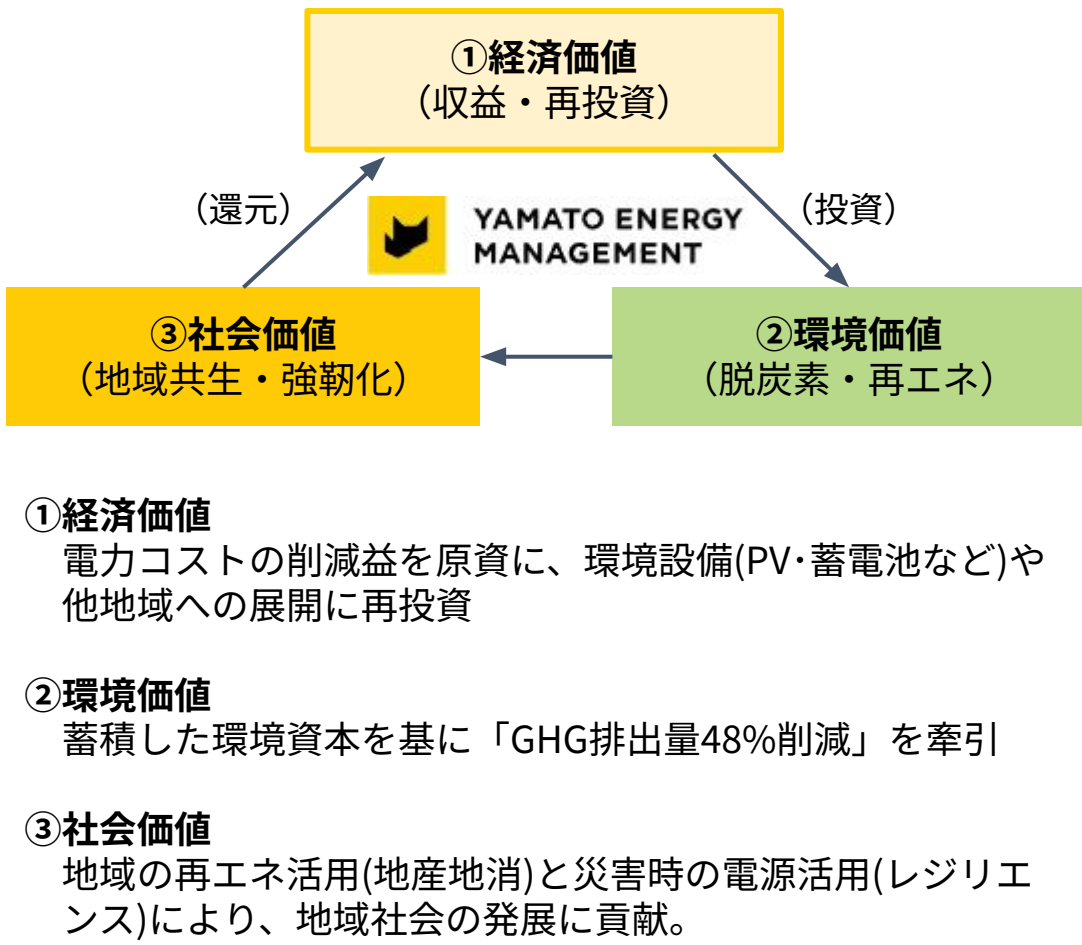
ヤマトグループの巨大な電力需要を基盤に、電力コストを「収益源」へ転換。  
創出した経済価値を環境・社会へ再投資し、持続的な価値創造サイクルを実現

## ビジネススキーム：電力調達コストを最小化

- 卸市場からの直接調達とグループの巨大需要により、**調達単価を低減**
- 太陽光発電設備や蓄電池の一括管理、エネルギーの最適制御により**電力コストを最小化**



## 価値創造サイクル



# 2-5. YEM : 競争優位性

**JERAグループの供給力とヤマトの分散型リソースによる需要制御力を結合。**  
**単なる電力調達に留まらない、高度なエネルギーマネジメント技術による競争優位を構築**

## JERAグループとの提携

国内最大の発電事業者である JERAグループとの連携により、不安定な再エネ電力の需給調整を実現。安価で安定的な電力供給を可能に。

| ヤマトグループの特長                      | × | JERAグループの特長   |
|---------------------------------|---|---------------|
| 蓄電池やEMSの導入など、エネルギーマネジメントを積極的に推進 |   | カーボンフリー電源の開発力 |
| 小規模な発電所を分散的に設置                  |   | 大規模な電力の需給運用   |

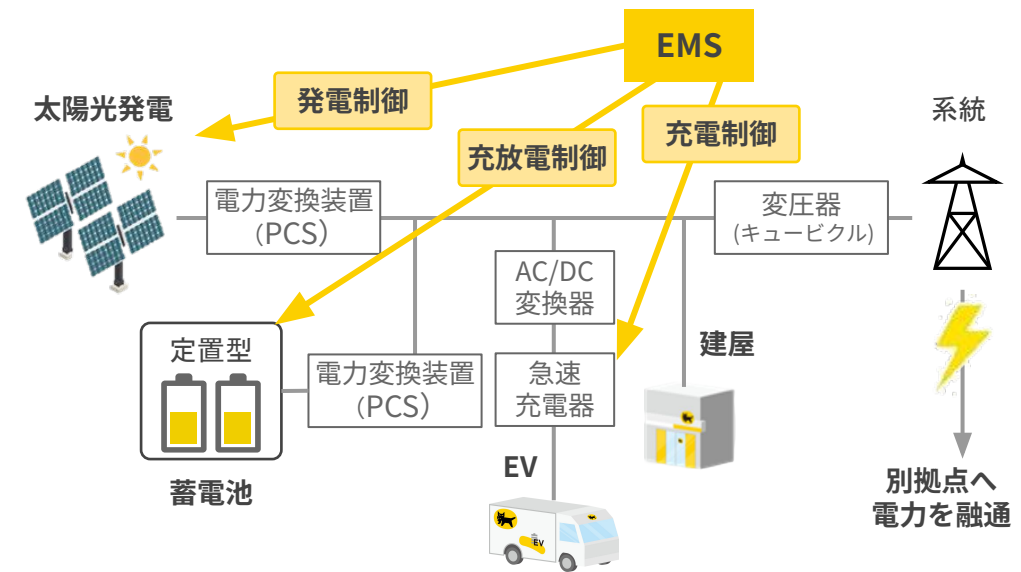
**JERAグループの役割**

- ・計画値同時同量制度※に基づく電力需給運用の全面的なサポート
- ・両グループの再エネ電力を相互融通

## 自社開発のEMS

太陽光発電、蓄電池、EVをIoTでつなぎ、リアルタイムで最適制御を実施。電力市場価格に応じた充放電コントロールでコスト競争力を発揮する。

EVを用いる物流・車両運行事業者に適した EMSであり、NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)の助成事業としてヤマト運輸が独自開発したもの。

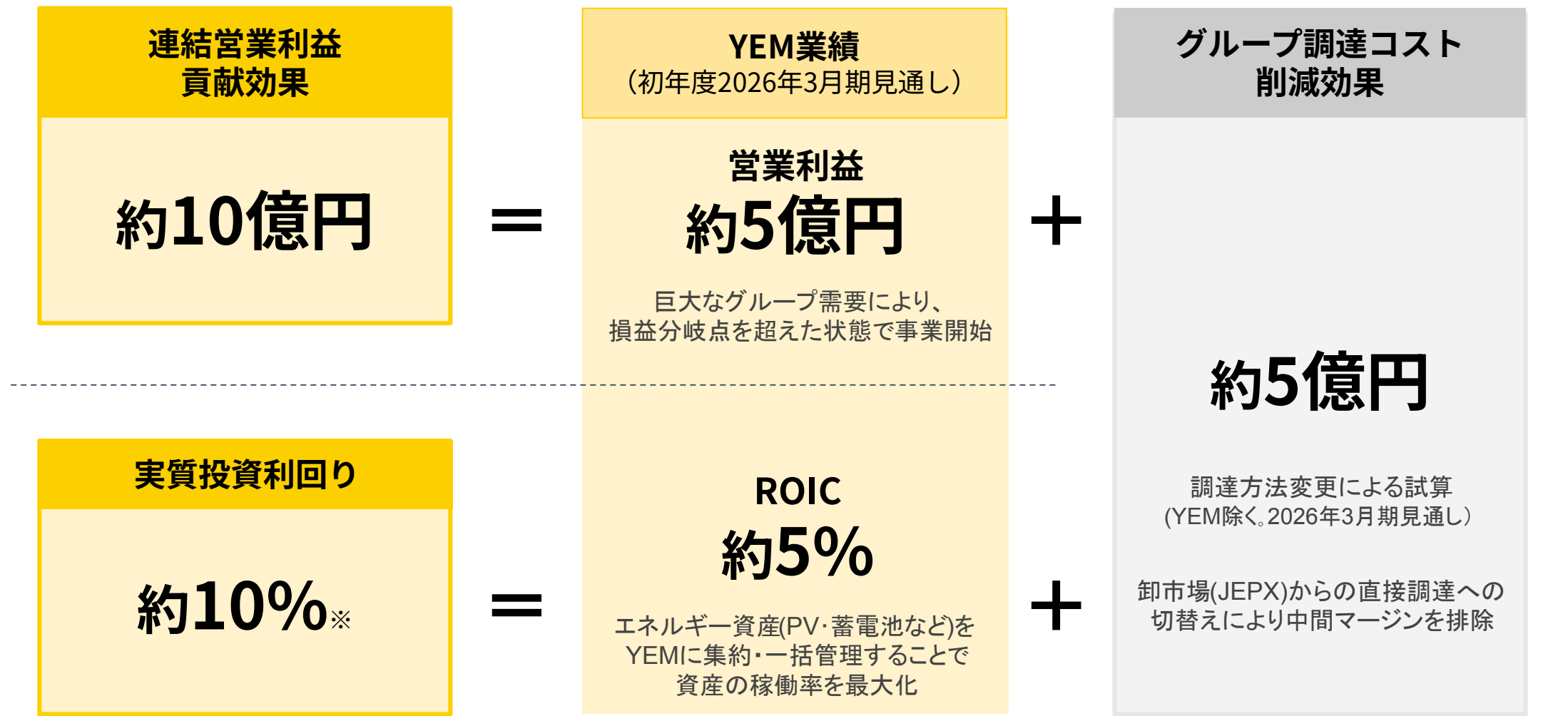


※30分毎に調達する電力量と供給する電力量を一致させるルール 14



# 2-6. YEM：経済価値


グループの巨大な電力需要を基盤に、**2025年4月の事業開始時から営業黒字を達成予定。**  
 調達コストの削減と価格変動リスクのコントロールにより、**グループの「稼ぐ力」に貢献**



※YEMによるグループ電力調達コストの削減効果(約5億円)を含めたグループ連結ベースでの投下資本に対するリターンの試算 15

## 2-7. YEM：拡張性（地産地消モデルの展開）

2025年7月、鳥取県米子市のローカルエナジー株式会社と連携し、中国地方で再エネ電源を発掘・活用するモデルを開始。全国のネットワークを活用し、他地域への展開も検討

 **地産地消の実現**：地域内で発電された再エネ電力を、地域のヤマト拠点で消費

 **地域貢献**：エネルギー代金の地域内循環により、地域経済の活性化にも寄与

《《 エネルギー供給

》》 エネルギー調達

中国地方での再エネ電力の地産地消を推進

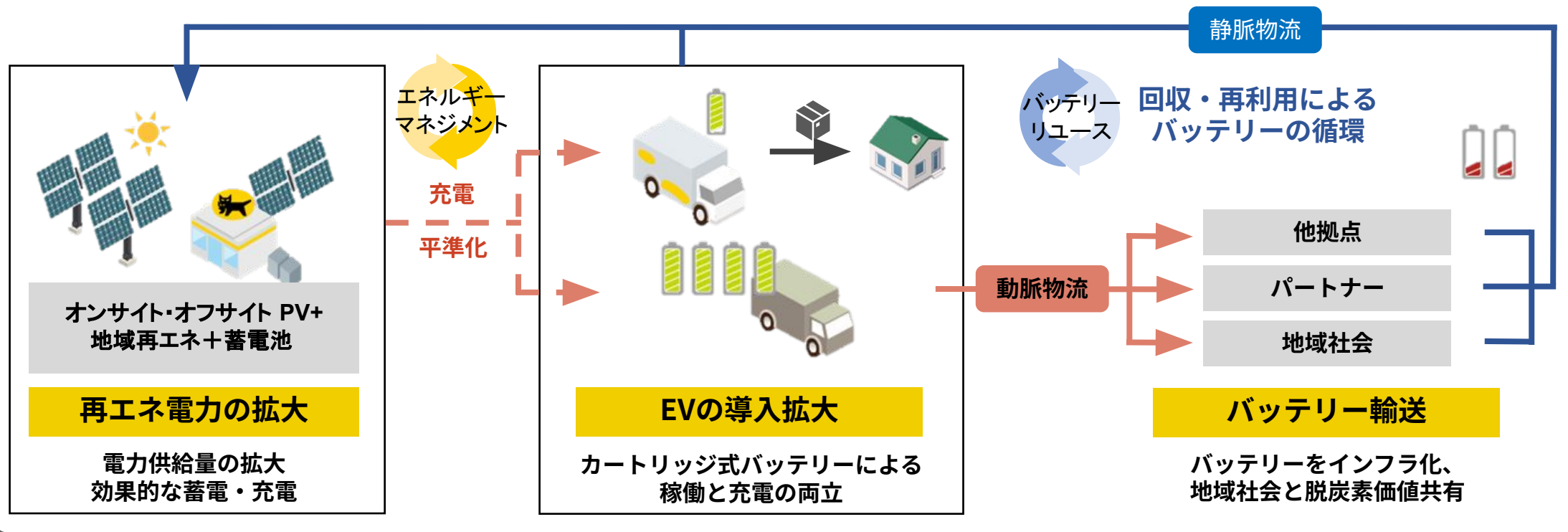


（将来ビジョン）

## 2-8. YEM：拡張性（エネルギーエコシステムの将来ビジョン）

太陽光発電設備の導入とエネルギーマネジメント、さらにカートリッジ式EV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

### エネルギーエコシステム



#### 協議・連携

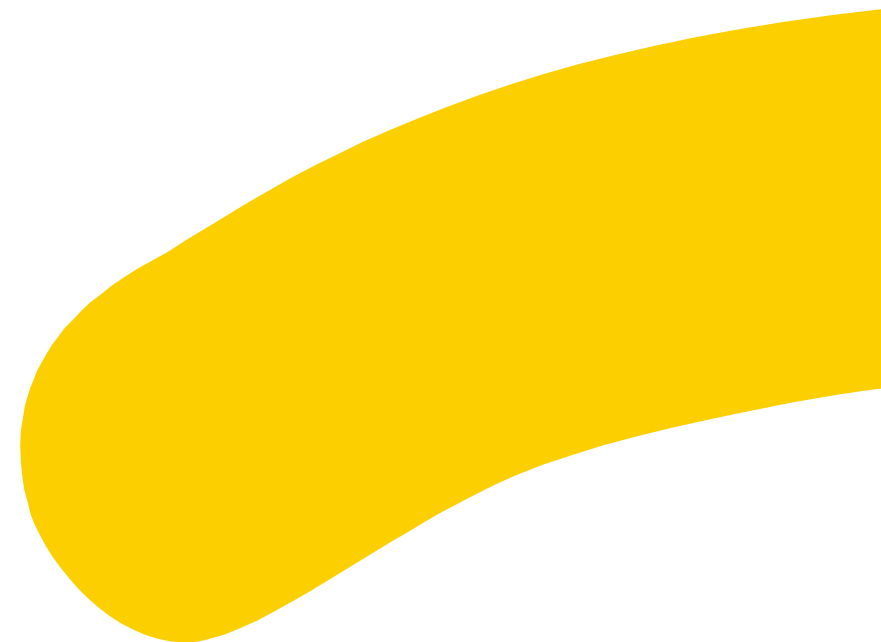
車両メーカー：使いやすく、調達しやすいバッテリーの仕様を検討  
 省庁・行政：群馬県とカーボンニュートラル実現に向けた連携協定締結  
 ➔ NEDO※の助成事業を活用し、群馬県で実証事業を推進

※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

# 持続的成長に向けた人的資本戦略

## ～構造改革の進展と「稼ぐ組織」への進化～

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



# 3-1. 人事戦略の全体像

企業理念の具現化と持続的な企業価値向上を目指し、利益成長ドライバーを支える人事戦略を経営・事業戦略と連動して推進



# 3-2. 経営基盤の強化：「組織」と「人」の再構築

「事業軸」への組織転換と本社組織のスリム化により意思決定を迅速化  
 →創出された人材をフロント部門へ再配置し、稼ぐ体制を強化

組織の变革

事業軸組織への移行

- ・ 集約した経営資源を一体活用するOneヤマト体制を維持
- ・ 宅急便、国内法人、コントラクト・ロジスティクス、グローバル、輸送といった各事業が利益責任を持つ体制

全体最適化

利益責任の明確化

本社組織のスリム化

- ・ 本社部門の業務プロセスを抜本的に見直しスリム化
- ・ 現場の声を経営に迅速反映

PDCAの高速化

意思決定の迅速化



人の变革

間接人員のフロント部門への再配置

- ・ 業務効率化と組織スリム化で人材プールを創出し、適性ある人材を顧客接点であるフロント部門へ再配置

営業リソース拡充

間接コストの削減

専門人材の育成・確保

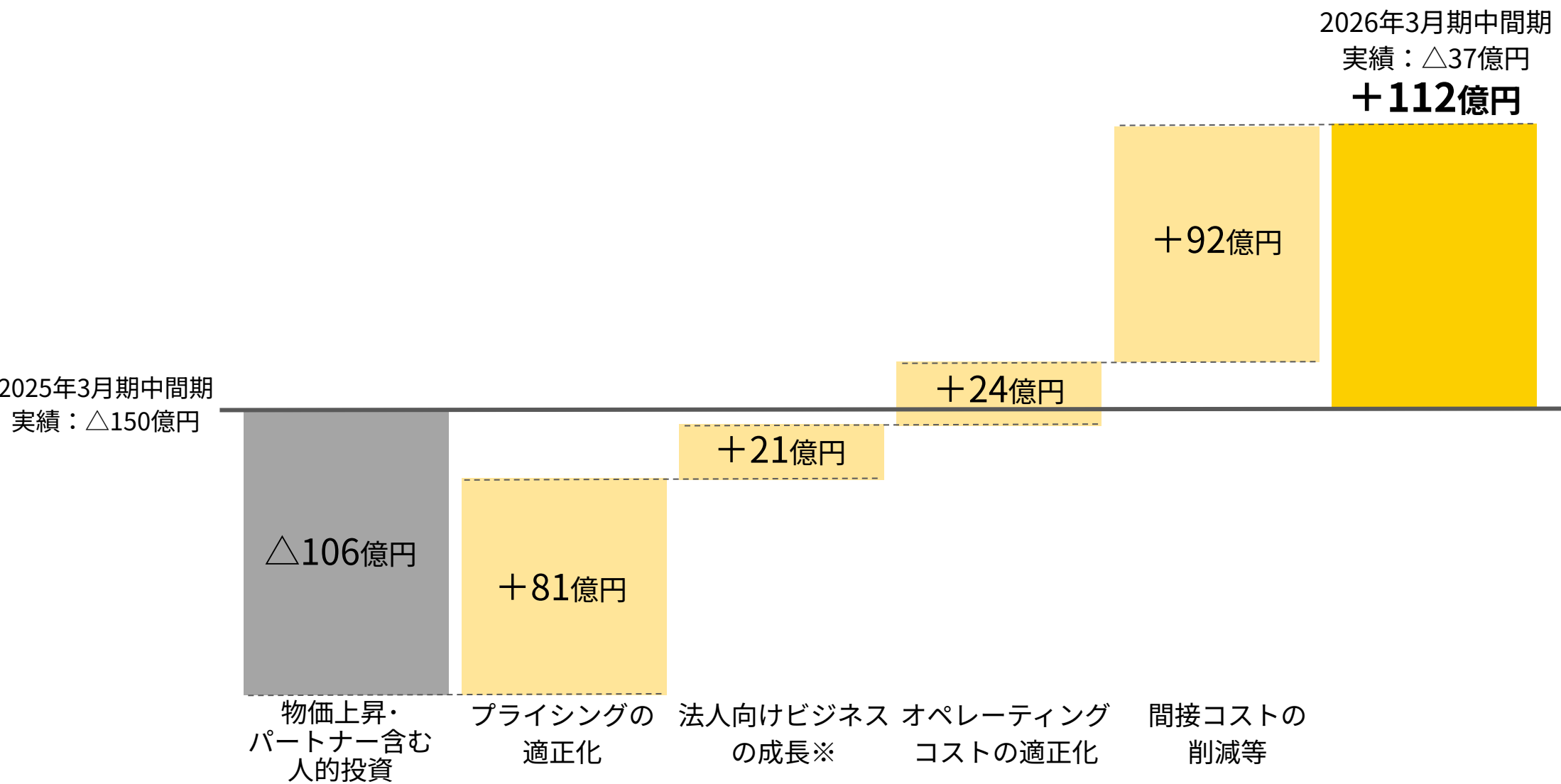
- ・ 各事業の稼ぐ力を牽引するプロフェッショナル人材を育成

付加価値向上

タレントマネジメント

# 3-3. 現在地評価：利益成長ドライバーの進捗

構造改革と成長戦略が軌道に乗り、当中間期の営業利益は112億円の増益。  
 →事業戦略を人事戦略が下支えし、成果として結実し始めている



※のれんの償却費（約7億円）、本社関連費用の配賦方法変更影響（約12億円）を除いた実力値ベース



# 3-4. 成果の実証①：宅急便収入の拡大／間接コストの削減

フロントへの人材再配置と営業所長含むポジション別教育強化が、営業活動の土台を構築  
 → 第一線に「稼ぐ余力と意欲」が生まれたことで、KPIが好転

INPUT

事業戦略

営業力強化による小口法人・個人顧客からの宅急便収入拡大

人事戦略

間接人員のフロント部門への再配置 約700名※1

SD充足率・労働環境※2 適正化・維持

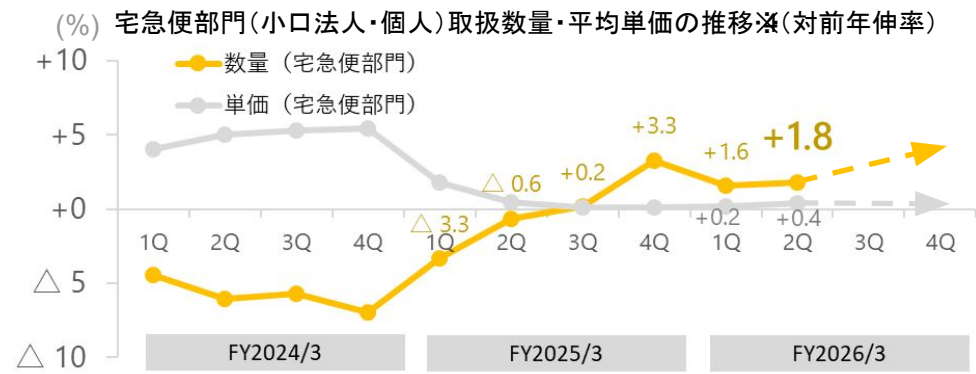
■ 具体的アクション

- ・ プロセス一元化によるSD採用強化と新人SDへのフォローアップ強化による定着率向上
- ・ SDインセンティブ制度の改定（収入・集荷インセンティブ引上げ）
- ・ 選抜型ポジション別研修の実施（営業所長、営業担当、人事担当等）

OUTPUT

SD稼働当たり収入 +5.7%※3

取扱数量（宅急便部門） +1.8%※3  
 （平均単価 +0.4%）



- 成果の詳細
- ・ 顧客と接する時間創出による営業機会増加
  - ・ 不在率の低下と、SDの集荷への比重拡大
  - ・ 単価を維持しながら相対的に高単価の数量増加を実現

# 3-5. 成果の実証②：法人向けビジネスの成長（CL・グローバル事業）

専門人材への先行投資（育成・採用）を実行  
 → 法人顧客に対する提案力の強化により、将来収益の積み上げが進展

INPUT

事業戦略

推進体制強化とナカノ商会の知見活用による提供価値拡大

人事戦略

タレントマップA象限※1

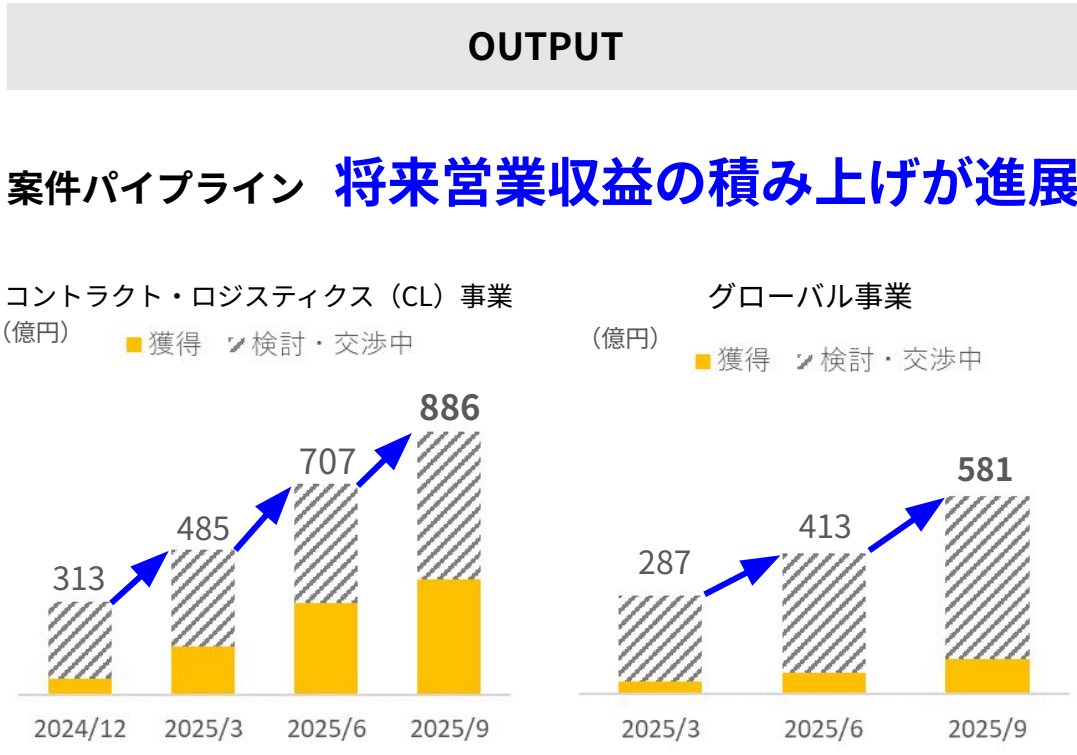
6% → 18%

専門人材教育/ 資格取得支援

200名

■ 具体的アクション

- ・ 事業特性に合わせた人事制度改定
- ・ 職務定義書体系の構築とオープンポジションの管理
- ・ 選抜型研修によるスキル底上げと1on1, オールハンズ※2, パルスサーベイ等を通じたエンゲージメント強化



- 成果の詳細
- ・ 推進体制の強化による法人顧客への提案機会の増加
  - ・ 提案力強化による案件獲得の増加（大型案件含む）
  - ・ CL・グローバル事業のトップライン成長加速

※1:「マインド」と「ナレッジ/スキル」の2軸による4象限の内いずれも高位にあたる目指すべき象限(グローバル事業より運用)詳細は[統合レポート2025 P41](#)を参照  
 ※2:事業全社員参加の会議

# 3-6. 成果の実証③：オペレーティングコストの適正化

輸送ネットワークを一元管理する新体制と、従来手薄になっていた専門人材の育成を推進  
 →構造的なコスト削減と効率化が進展

## INPUT

事業戦略

ターミナル作業の生産性向上  
 近距離輸送の効率化と長距離輸送の運び方見直し

人事戦略

組織の一元化  
  
 専門人材教育

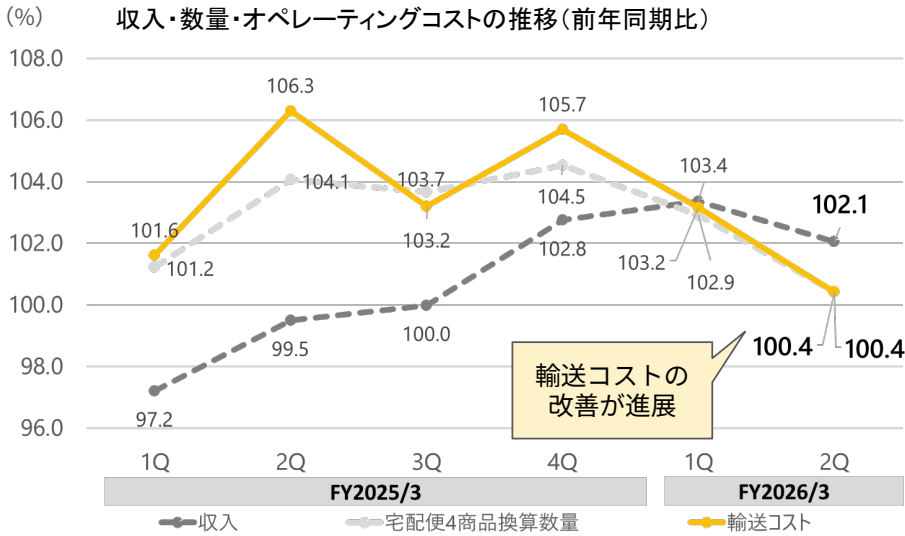
全国統合管理  
  
 選抜型研修実施

■具体的アクション
 

- 「輸送事業」の組織化（全国の輸送ネットワークを一元的に掌握・指揮し、部分最適から全体最適へ）
- 管理者向け基礎研修と選抜型研修の実施
- 人材ポートフォリオの入れ替えと教育強化

## OUTPUT

### 輸送コスト 仕分け作業・近距離輸送の改善



- 成果の詳細
- 仕分け作業の内製率引き上げによる生産性向上 (1Q~)
  - 時間軸の整流化と低積載車量の削減による近距離輸送の効率化が進展 (2Q~)

# 3-7. 職場環境の整備（エンゲージメントの向上）

職場ディスカッションおよび評価・異動など人事運用時の対話を通じた納得感の醸成  
→「働きがい」指標が底打ち

| INPUT   |           | OUTPUT   |  |
|---|-----------|--|--|
| 人事戦略  |           |  |  |
| 職場ディスカッション実施  | 92全主管支店※1 | <div>働きがい</div> <div>60%</div> <div>↑底打ち</div>   |  |
| 参加者肯定率  | 94%※1     |  |  |
| 評価フィードバック面談実施   | 可視化・徹底    | <div>働きやすさ</div> <div>69%</div> <div>高水準維持</div>   | <div>働き続けたい</div> <div>69%</div> <div>上昇傾向</div> |
| <div>■ 具体的アクション</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>賃上げ、ファン付きベスト導入等の推進</li> <li>人事プロセスの標準化と面談実施状況のモニタリング</li> <li>上司のマネジメント力強化（対話の質向上への評価者教育）</li> </ul> |           | <div>■ 成果の詳細</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>上司・部下の関係性向上（「上司の育成姿勢」「評価への納得感」等が上昇）</li> <li>改革への理解と納得感の向上（「現場と会社の一体感」等が上昇）</li> <li>多様な価値観を認め合う風土の醸成（「多様性の尊重」等が上昇）</li> </ul> |  |

# 3-8. ガバナンスの強化（経営幹部の報酬制度改定）

経営幹部の業績連動報酬比率を拡大  
→中長期的な企業価値向上へのコミットメントを強化

## 人事戦略

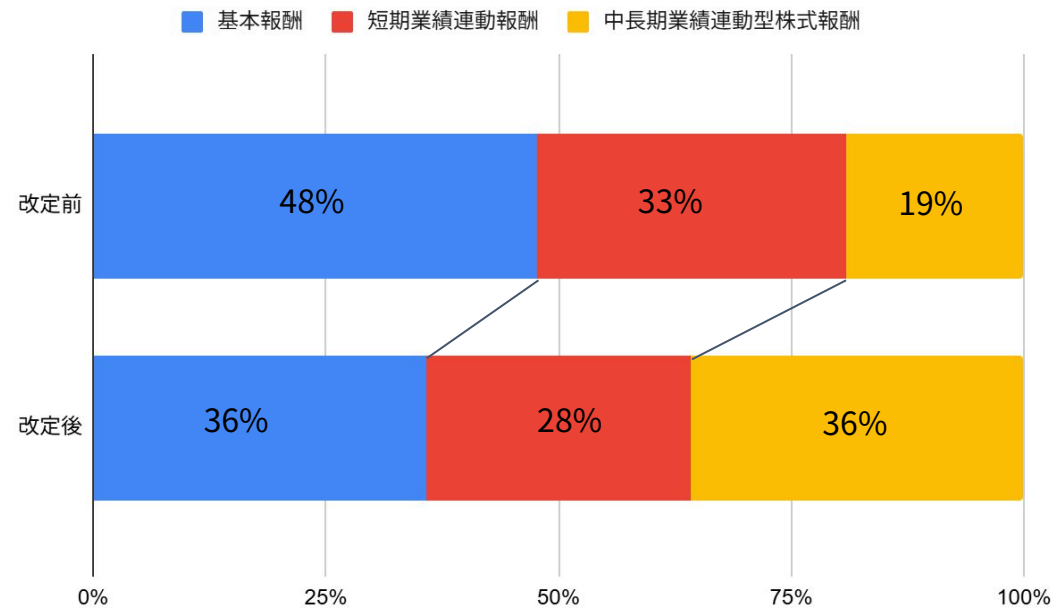
### 役員報酬制度の改定※1（2025年3月期～）

- 業績連動報酬（変動報酬）比率の拡大  
業績達成・株価向上へのインセンティブ強化
- 評価指標へのROIC導入  
資本効率を重視した経営への意識変革
- 中長期業績連動型株式報酬の拡充  
株主との利害共有の促進



取締役・執行役員に次ぐ経営役職者層※2の報酬制度も  
業績連動報酬（変動報酬）比率を拡大

### 役員報酬の構成※3



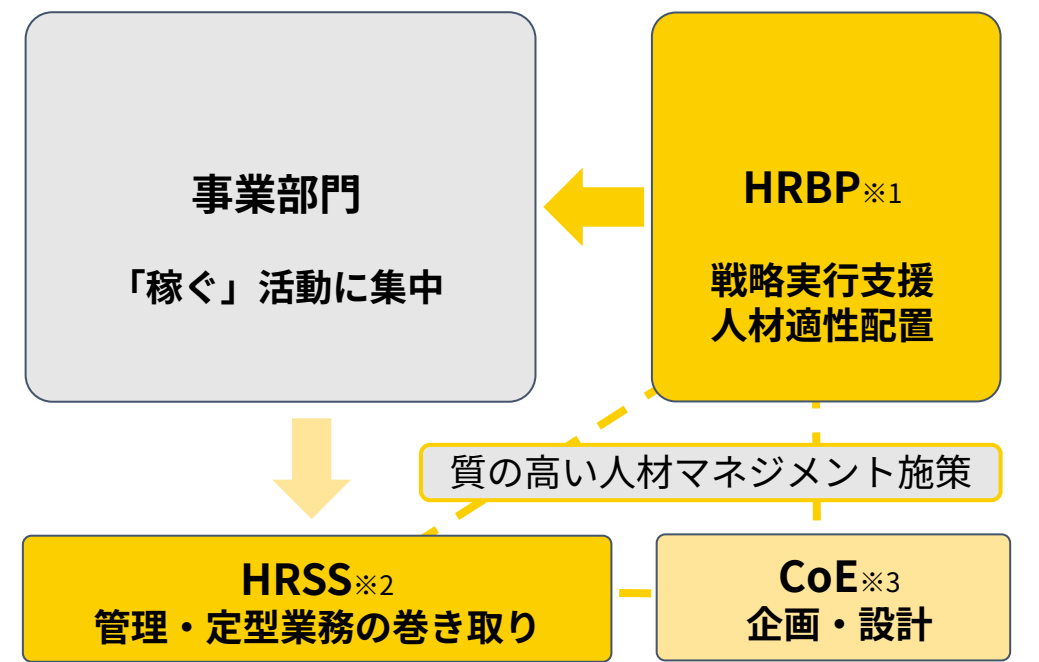
### 変動報酬の業績指標

- 短期業績連動報酬 連結営業収益、営業利益、当期純利益
- 中長期業績連動型株式報酬 ROE、ROIC、TSR、ESG指標（GHG排出量）

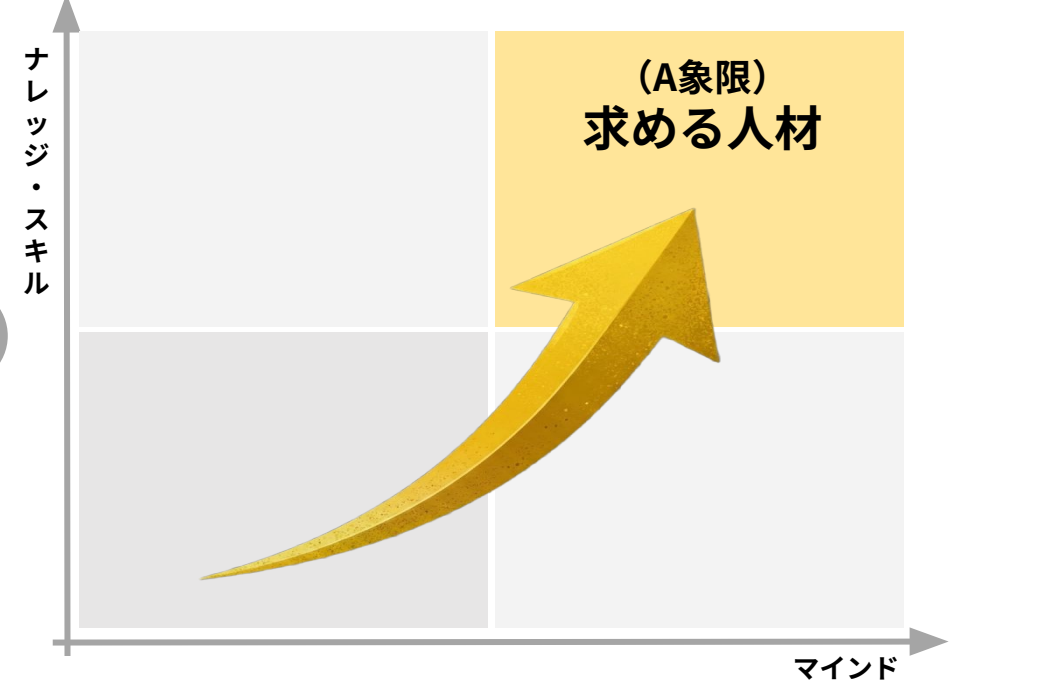
# 3-9. 構造改革の加速：事業実行力を最大化するHRBP体制へ

人事機能の抜本再編により、「事業のカスタマーフォーカス」と「戦略実行支援」を実現  
 → 人材ポートフォリオの変革を先行させ、事業成長を加速させる

「稼ぐ」に集中できる事業／人事体制へ移行（2025/10~）



事業ポートフォリオ変革を支える人材シフト



利益成長ドライバーの進展    ✕    人的資本の高度化    ⇒    持続的な企業価値向上

※1：各事業部門のパートナーとして、事業の成長を人事面からサポート  
 ※2：定型的な人事業務を集約し効率のかつ標準化して運営  
 ※3：経営戦略に基づき、全社的な人事制度や施策を企画・設計  
 Copyright© YAMATO HOLDINGS CO., LTD. All rights reserved.

2030年問題を見据え、将来を見据えた大型トラックドライバーの育成が喫緊の課題  
→ 外国人ドライバーの採用・育成プラットフォームを構築し、輸送力強化に貢献

## STEP 1 (ベトナム)

### 採用・基礎教育

- ・ FPTグループ教育機関で特別クラス開設
- ・ 日本語（N4レベル）、基礎的な日本文化および安全学習を受講
- ・ 特定技能試験※を受験

## STEP 2 (日本・留学)


### 応用教育・免許取得


- ・ FPTジャパンの日本語学校入学
- ・ 日本語（N3レベル）、日本文化および安全学習の応用を受講
- ・ 日本の運転免許証への切り替え試験
- ・ 大型自動車第一種免許の取得

## STEP 3 (日本・就労)

### ヤマト運輸 入社

- ・ 特定技能外国人として勤務開始（5年間）
- ・ 社内運転免許の取得
- ・ 拠点間輸送の大型ドライバーとして活躍

 **TARGET**  
年間100名規模の採用

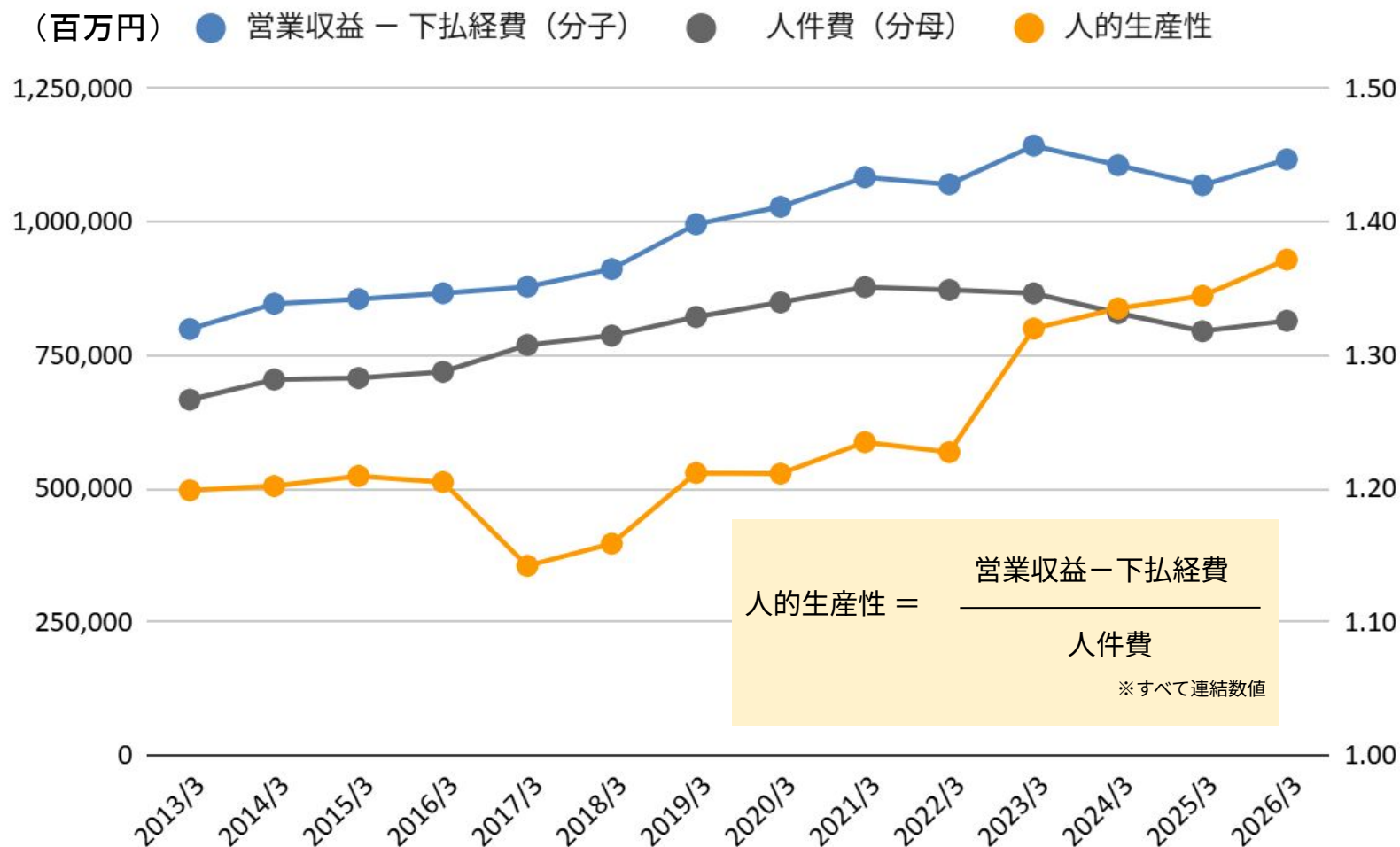
 **SUPPORT**  
日常生活や運転技術向上などを支援し、安心して働ける環境を提供

※ 自動車運送業分野特定技能1号評価試験（日本留学後の場合もあり）



# 【参考】 人的生産性の推移

人的投資を継続しつつ、人材の適正配置と付加価値人材の育成を通じて、  
「分子＝付加価値」をさらに引上げ、人的生産性の向上ひいては収益性の向上を図る

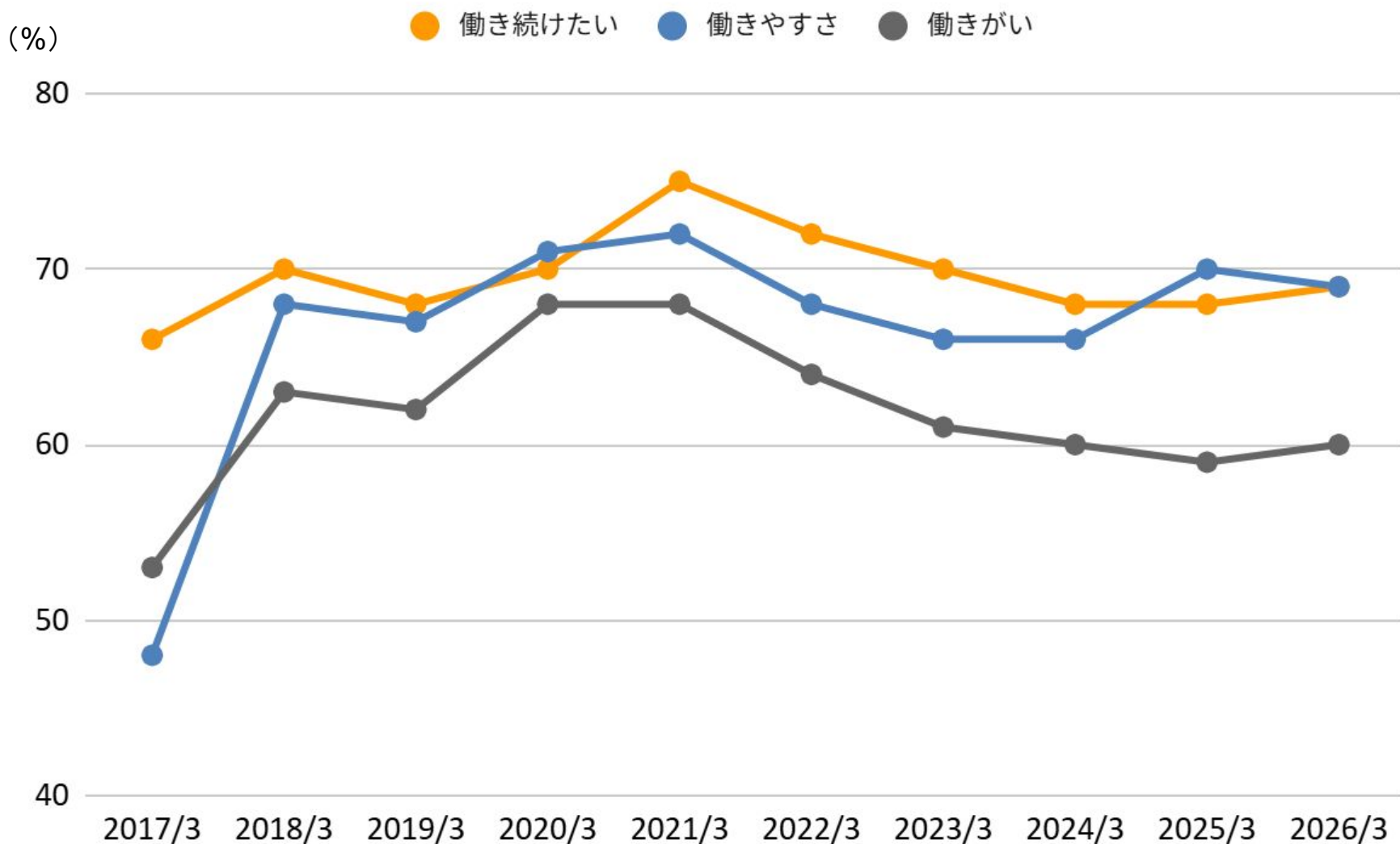


※2026/3 は当中間期決算発表時点の予想

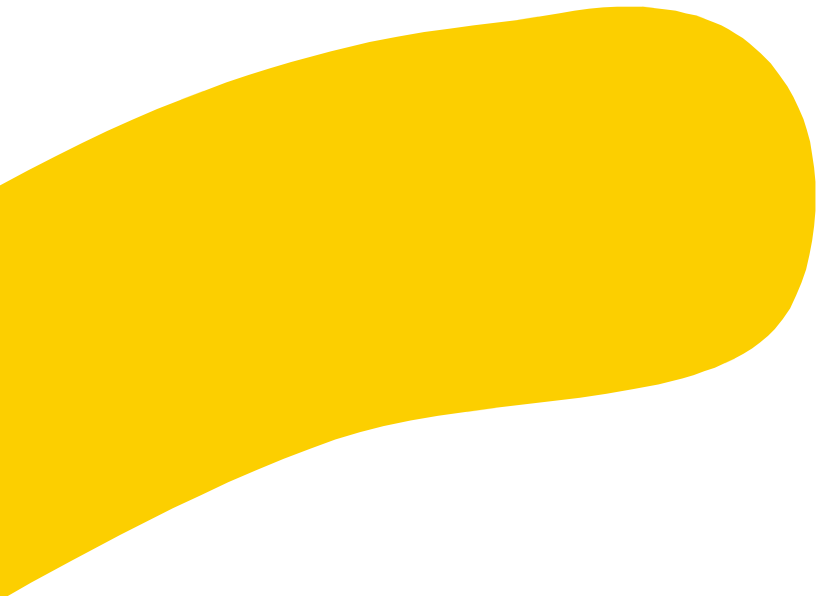
# 【参考】社員意識調査結果の推移

下降傾向だった「働きがい」「働き続けたい」の数値が改善

- ・チームワークや上司に関する肯定的な回答が増加し、対話を通じたPDCA推進効果が出
- ・業務負荷に関する肯定的な回答が増え、拠点戦略や適正配置の効果が出



※対象範囲：国内連結会社および（株）スワン／肯定的な回答の割合



#### 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。