

サステナビリティ（環境・社会）に関する説明会

2023.12.20

ヤマトホールディングス株式会社



1. 「サステナブル経営」推進の全体像 および進捗

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。

2. 持続的な企業価値向上の実現に向けて

「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

事業環境の変化

- ✓ お客様の「期待」「ニーズ」の多様化
- ✓ 産業のEC化の進展
- ✓ 総人口の減少と地域の過疎化
- ✓ 労働人口の減少
- ✓ 気候変動の深刻化（地球温暖化）

新たなイノベーションの創出

- ✓ 多様な受取方法の提供、新サービス創出
- ✓ サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大
- ✓ 協業・共創による社会課題の解決
- ✓ より働きやすく働きがいのある労働環境の構築 ~ デジタル化・自動化の推進
- ✓ グリーン物流等、サステナブル経営の推進

重要
課題

エネルギー
気候

大気

資源循環・
廃棄物

社会と企業の
レジリエンス

労働

人権・ダイ
バーシティ

安全・
安心

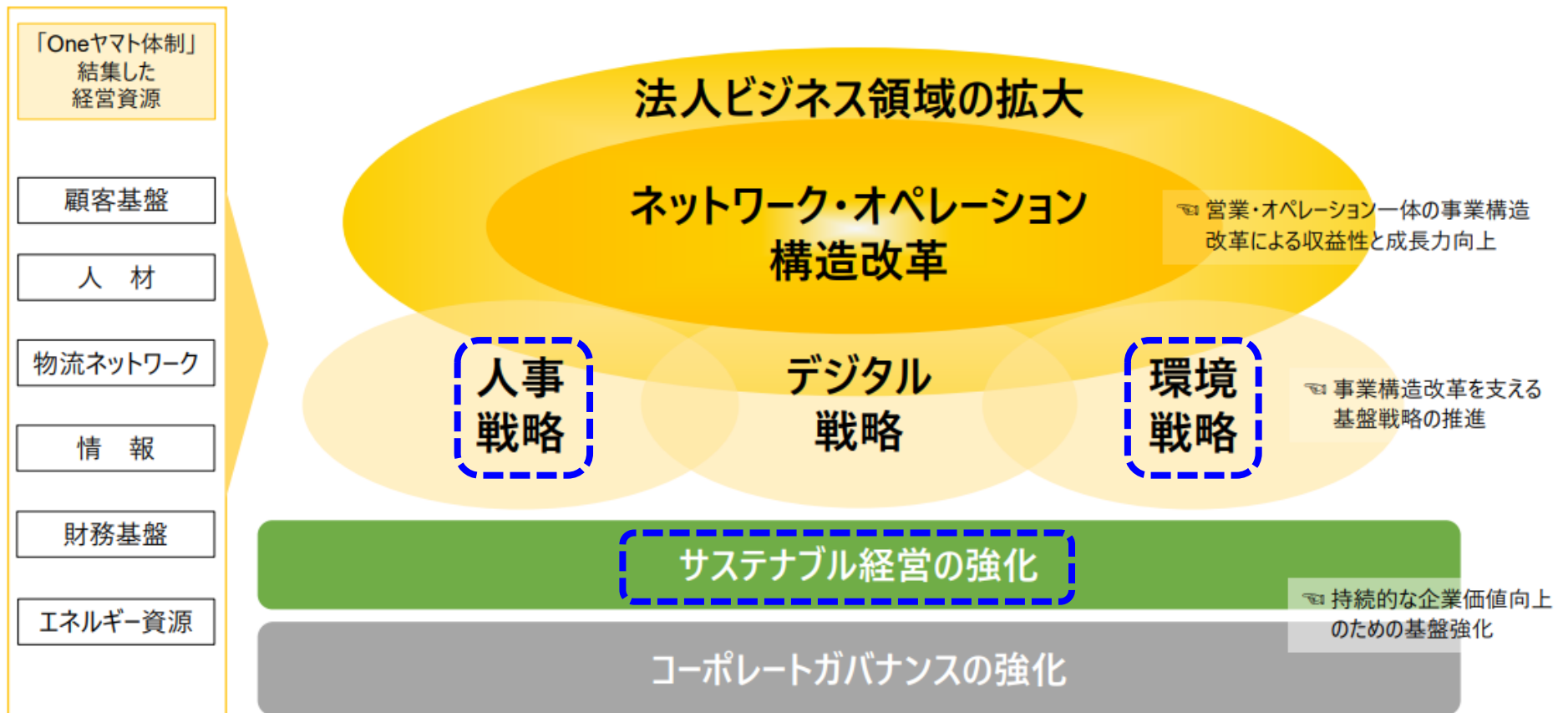
データ活用・
セキュリティ

サプライ
チェーン
マネジメント

地域
コミュニティ

3. 中長期戦略の方向性

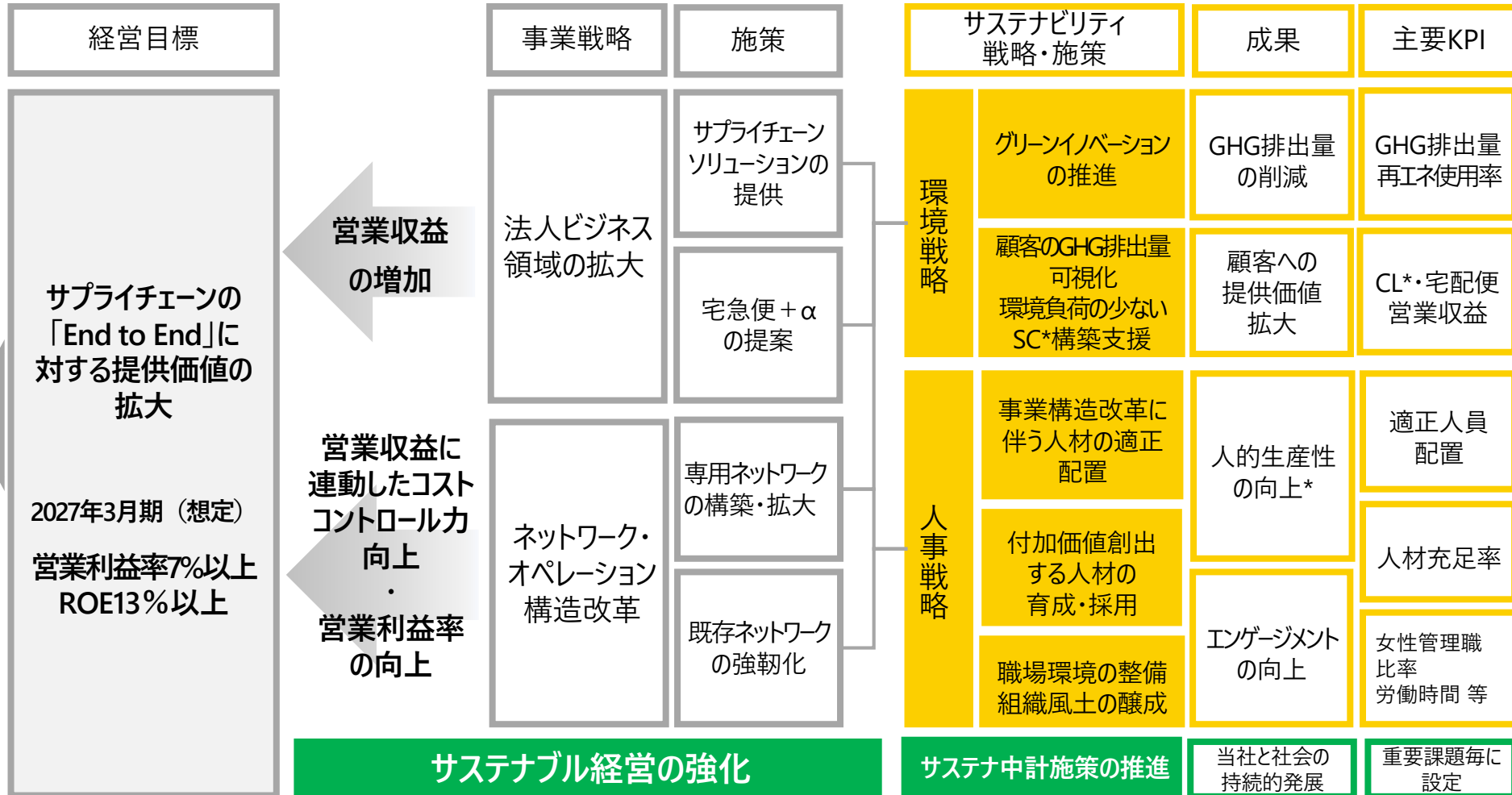
- 「コーポレート・ガバナンスの強化」「サステナブル経営の強化」を経営の基盤とし、営業・オペレーション一体の事業構造改革（ネットワーク・オペレーション構造改革～法人ビジネス領域の拡大）と連動した「環境戦略」「人事戦略」を推進



4. サステナビリティ関連の戦略・施策と企業価値向上のつながり

・ 事業構造改革と連動した「環境戦略」「人事戦略」推進 ～持続的な企業価値向上

持続的な企業価値向上



コーポレートガバナンスの強化





5. サステナブル中期計画2023（2022年3月期～2024年3月期）

- ・ 中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指し、サステナブル経営の基盤構築に注力するとともに、特定した重要課題に対して目標を設定

環境ビジョン

「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」

環境中期計画2023







- Environmental**  **エネルギー・気候**
- 温室効果ガス（GHG）排出量 2021年3月期比10%削減*1
 - GHG排出原単位 2021年3月期比10%削減*1*2
 - 再生可能エネルギー由来電力 40%使用*3
-
- Environmental**  **大気**
- 自動車NOx、PM排出量 2021年3月期比25%削減*4
 - 大気汚染物質排出が少ない自動車の導入
-
- Environmental**  **資源循環・廃棄物**
- 紙材における再生可能資源・再生材の利用 55%*5
 - 埋立処分率 5%以下*6
 - 再生材を使用した商品や省資源の資材の提供
-
- Environmental**  **社会と企業のレジリエンス**
- パートナーと協働したグリーン物流
 - 社会と連携した環境レジリエンスの向上（実証や気候変動に適応する情報発信等）
 - 環境商品／サービスの提供*7

*1 国内連結会社および（株）スワンの自社排出（Scope1とScope2） *2 tCO2e/営業収益1億円 *3 国内連結会社および（株）スワン対象 *4 ヤマト運輸対象 *5 紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等
*6 従来比半減相当 *7 環境負荷が少なく、環境価値がある商品やサービス *8 100万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

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」

社会中期計画2023

- Social**  **労働**
- 社員1人当たり営業収益向上（対2021年3月期伸率）
 - 社員1人当たり残業時間 2021年3月期比20%削減
 - 有給休暇取得率 90%
-
- Social**  **人権・ダイバーシティ**
- 全社員（フルタイム）の人権教育受講率 100%
 - 障がい者雇用率 2.5%
 - 女性管理職（役職者）数 2021年3月期比2倍／女性管理職比率 10%
-
- Social**  **安全・安心**
- 重大交通事故（有責死亡交通事故）件数 0件*3
 - 交通事故（対人事故）件数 2020年3月期比50%削減*3
 - 重大労働災害（死亡労働災害）件数 0件*3
 - 休業災害度数率*8 2020年3月期比20%削減
-
- Social**  **データ活用・セキュリティ**
- データを活用した社会課題解決ビジネス創出に向けた基盤の構築完了
 - 情報セキュリティ重大事故 0件
 - 主要組織における情報セキュリティ管理者配置100%、および管理者に対する専門教育の実施 100%*4
-
- Social**  **サプライチェーンマネジメント**
- モニタリングの仕組み構築および実証完了*4
-
- Social**  **地域コミュニティ**
- 企業市民活動および社会課題解決ビジネスの効果測定の仕組み構築完了

6. サステナブル中期計画2023の進捗（抜粋）

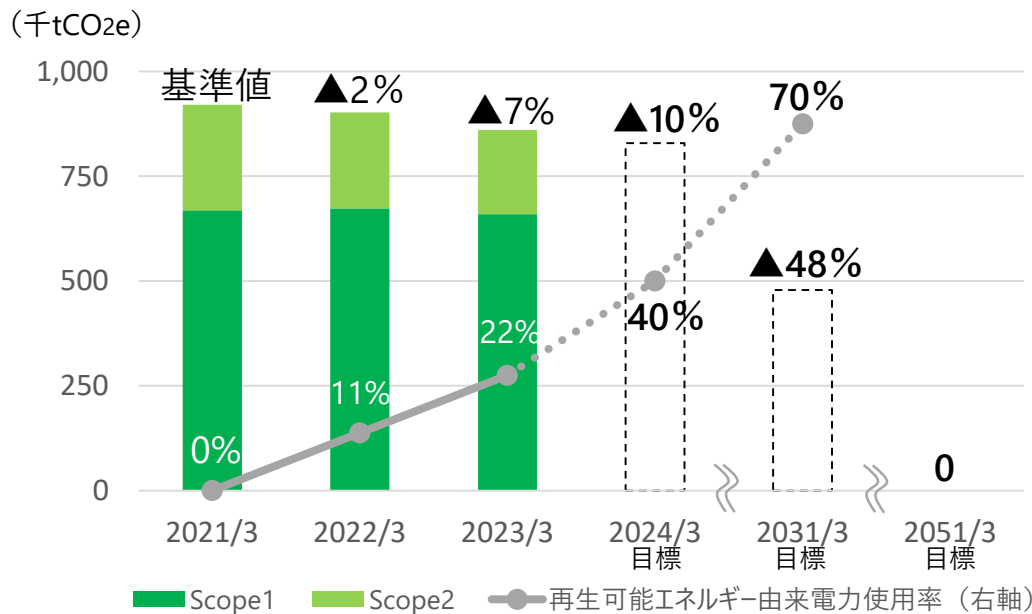
・サステナブル中期計画2023で設定した目標達成に向けて着実に施策を推進

	中計目標 (2024年3月期)	実績 (2023年3月期時点)	主な取組み (2023年3月期)
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) 再生エネ使用率40% (当初目標30%に10%上乘せ)	7%削減 22%使用	<ul style="list-style-type: none"> ・EV・LEDの導入 ・太陽光発電設備の導入 ・再生可能エネルギー由来電力メニューへの切替え ・ドライアイス使用削減
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) 有給休暇取得率90%	7%削減 98.1%	<ul style="list-style-type: none"> ・ヤマト運輸の全事業所長を対象とした職場ディスカッションの実施（組織風土の醸成） ・職務・役割に応じた職務定義の策定完了
Social 人権・ダイ バシティ 	▶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% 障がい者雇用率2.5%	1.1倍 / 5.7% 2.9%	<ul style="list-style-type: none"> ・「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
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	主要サプライヤーを 対象としたモニタ リングテストの実施と 検証完了	<ul style="list-style-type: none"> ・主要サプライヤー28社のモニタリングテストの実施 ・2024年3月期のモニタリングの進め方（主要サプライヤーの選定基準、モニタリング実施方法、契約や推進体制）の決定

7. GHG排出量／再生可能エネルギー由来電力使用率推移

・ ネットワーク・オペレーション構造改革における拠点戦略と連動してEV・太陽光発電設備・LED導入等を進めるとともに、再生可能エネルギー由来電力の活用推進により着実にGHG排出量を低減

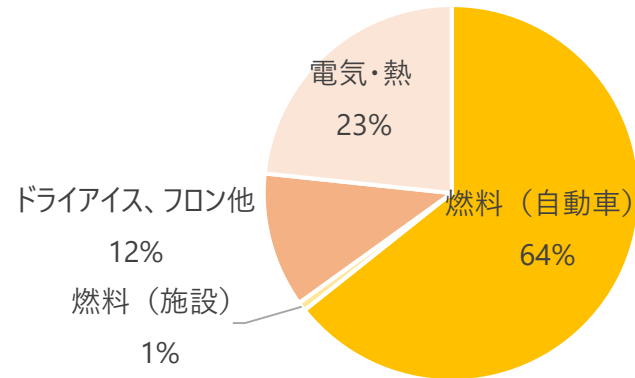
■ GHG排出量／再生可能エネルギー由来電力使用率



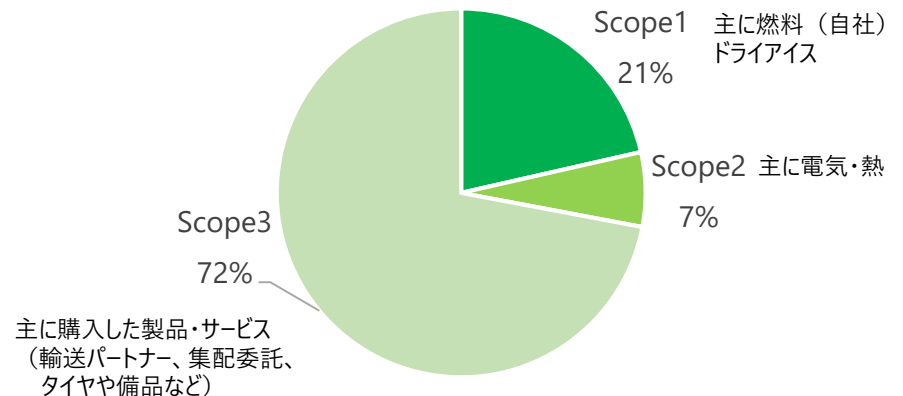
設備導入実績 (2023年3月時点)

- EV : 868台
- 太陽光発電設備 : 11基
- LED : 1,241拠点

■ 排出起源別CO₂換算割合 (Scope 1&Scope 2)



■ Scope別CO₂換算排出割合



8. GHG排出量削減計画（施策別）

- 2030年までの中期目標「GHG排出量48%削減（2021年3月期比）」の達成に向けたGHG排出量削減計画を策定し、具体的な取組みを推進

中期目標（2030年）達成に向けたGHG排出量削減計画

主要施策

EV20,000台の導入

太陽光発電設備810基の導入

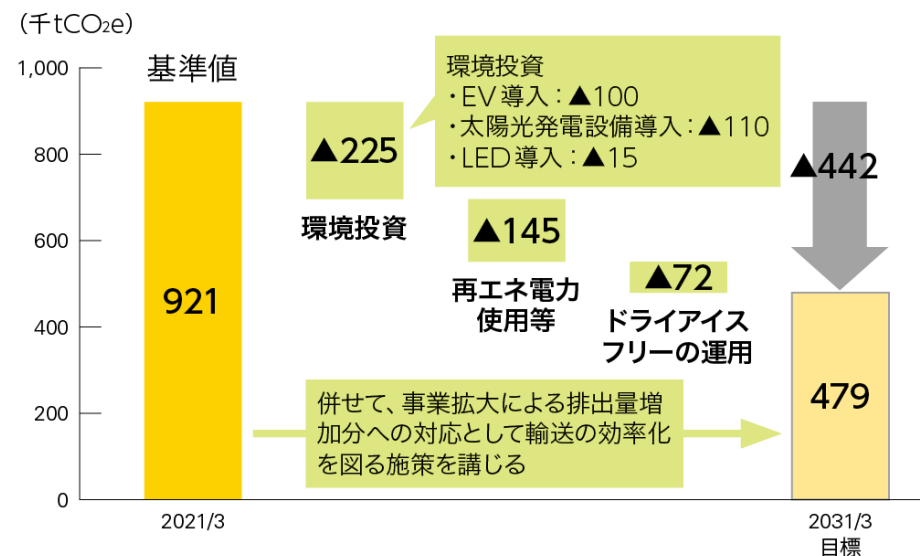
LEDの導入

再生可能エネルギー由来電力の使用率70%

ドライアイスフリーの運用構築

輸送の効率化

▶GHG排出量削減計画



9. グリーンボンドの活用

- ・ GHG排出量削減や省エネ化に向けた投資を積極的に推進するにあたり、資金調達手段としてグリーンボンド（社債）を活用

「ヤマトホールディングス グリーンファイナンス・フレームワーク」*策定

外部レビュー機関より第三者評価（セカンド・パーティ・オピニオン）付与

グリーンボンド（社債）発行

グリーンボンドの調達資金を各拠点や事業所におけるEV・太陽光発電設備等に充当

*国際資本市場協会（ICMA）が定めるグリーンボンド原則（GBP）2021、環境省のグリーンボンドガイドライン（2022年版）などで定められた4つの柱（1.調達資金の用途、2.プロジェクトの評価及び選定プロセス、3.調達資金の管理、4.レポートング）に従い策定
詳細はホームページをご覧ください

https://www.yamato-hd.co.jp/news/attachment/newsrelease_20230605_1_1.pdf

名称	ヤマトホールディングス株式会社第1回無担保社債 （社債間限定同順位特約付）（グリーンボンド）
発行総額	200億円
発行年限	5年
利率	0.31%
条件決定日	2023年6月30日
発行日	2023年7月6日
償還日	2028年7月6日
資金用途	<ul style="list-style-type: none"> ・EVの導入、その充電設備の設置と研究開発に係る費用 ・太陽光発電設備の導入、運営、改修に関する費用 ・拠点や事業所のエネルギー効率改善に向けたLED設備などの導入費用
取得格付	AA - （株式会社格付投資情報センター）
主幹事証券会社	野村證券株式会社、SMBC日興証券株式会社、みずほ証券株式会社、大和証券株式会社、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
ストラクチャリング・エージェント*	野村證券株式会社
財務代理人	株式会社みずほ銀行

*グリーンファイナンス・フレームワークの策定とセカンド・パーティ・オピニオンなど、外部の第三者評価の取得に関する助言などを通じて、資金調達の支援を行う者

10. パートナーとの適正な関係構築

- ・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
→持続的な成長と持続可能な社会の実現に向けて協働していく

基本方針

- 「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」に則り、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を構築していく

主なパートナー・サプライヤー

- < 調達部門 >
 - ・送り状・資材・ドライアイス等のサプライヤー
- < 役務部門 >
 - ・輸送・配送パートナー

主な取組み

< 主要サプライヤーとの取組み >

- ・サプライヤー向け説明会（2023年6月実施）
- ・主要サプライヤーを対象としたモニタリングテスト
～モニタリングの進め方の決定

< 輸配送パートナーとの取組み >

- ・輸配送パートナーとの適正取引を行う体制構築
- ・適正取引に向けた継続的な社員教育やパートナーとの定期的な協議、支援などを実施

< パートナーシップ推進室 > ※2023年1月ヤマト運輸に設置

- 労働人口の減少や燃料価格の上昇、ドライバーの働き方改革などの課題を踏まえ、主に輸配送パートナーとの適正な取引を行う体制・運用構築を推進するために設置

11. 今後の取組み

- 環境・社会におけるサステナビリティ・トランスフォーメーション（変革）を目指す
→ 持続可能な経営を実現するため、環境問題の解決に注力するとともに、多様なステークホルダーに対する社会的価値創出により、持続的な企業価値向上を図る

サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）

環境

持続可能な経営の実現

社会的インフラとして、環境変化に負けない強靱な物流を実現します。また、環境課題を解決する事業運営やソリューション提供により、地球と企業の持続可能性を高めていきます。

2026年までに

温室効果ガス排出量の削減



資源循環ソリューションの提供



グリーン&レジリエント物流の加速



環境問題の解決 × 企業の持続的な成長

社会

マルチステークホルダーの価値創出

企業やサプライチェーンのウェルビーイングを高めるマネジメントを追求し、社会と企業にとって長期的価値を創出します。

2026年までに

従業員エンゲージメント*の向上

* 会社への信頼や貢献意欲



ダイバーシティ&インクルージョンの実現



サステナブル・サプライチェーンの構築



社会的価値創出 × 企業価値創出

ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化

2. 環境戦略

12. 気候変動によるリスクと機会への対応

- 中長期的な気候変動関連リスクの低減および機会拡大に向けて、自社のGHG排出量を削減するとともに、顧客への提供価値拡大を推進

リスク/機会（抜粋）	発現時期	財務影響	主な取組み
炭素価格 ・炭素税導入による費用増加 リスク 133億円（2030年）、256億円（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	・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） ▲61億円(2030年), ▲ 256億円(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 ・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	・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
異常気象の激甚化・頻度上昇 ・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} ・被災リスクへの早期対応による影響低減 機会	短期 （～2023年）	中	・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130ドル/t（2030年）、250ドル/t（2050年）として算出 ^{*2} 過去に発生した災害を参考に試算
 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/tcf.html>）

13. 自社のGHG排出量の削減（全体像）

< 長期目標 >

2050年 GHG自社排出実質ゼロ*

< 中期目標 >

2030年GHG排出量* ▲48%（2021年3月期比）

< 重点施策 >

EVの導入

再生可能エネルギー
の活用

ドライアイスの
削減

< 基盤施策 >

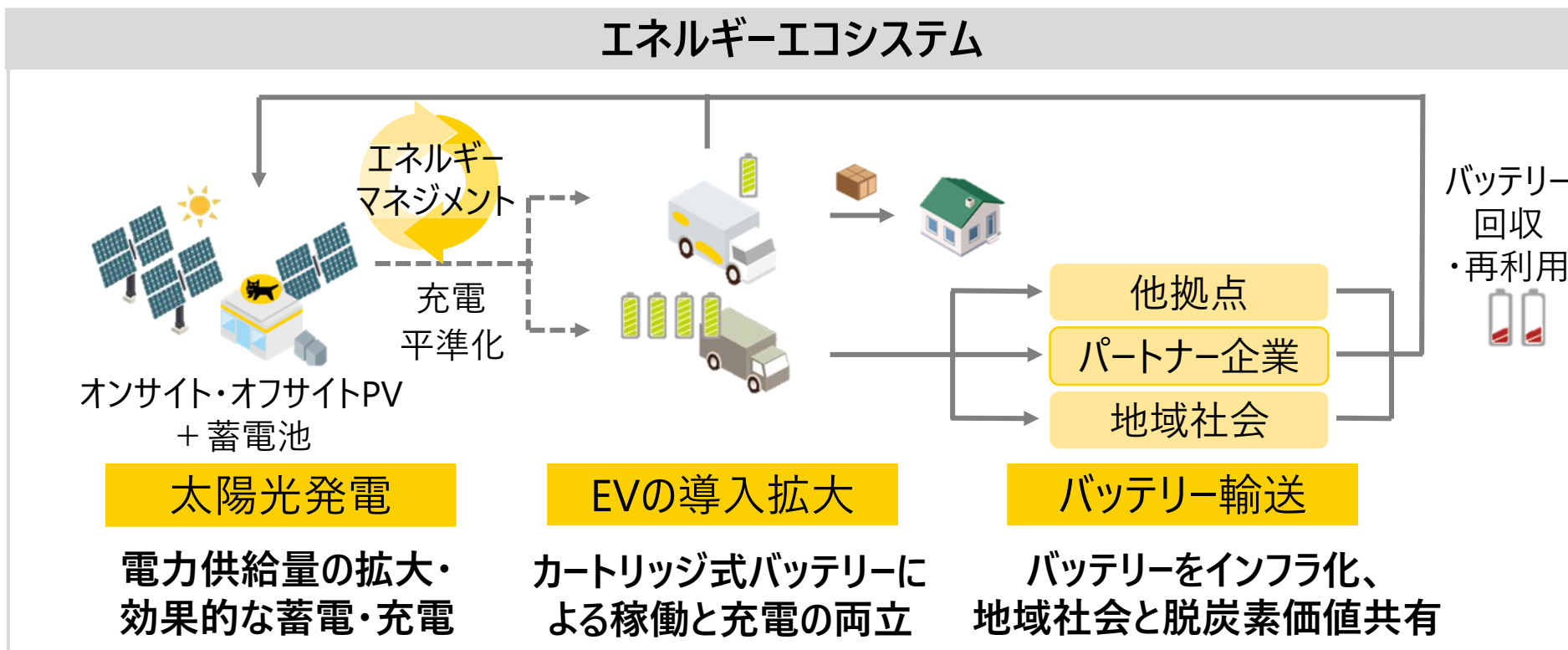
省エネ
（設備入替、LED化等）

電力の可視化

新技術の調査
オペレーション改善

14. 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

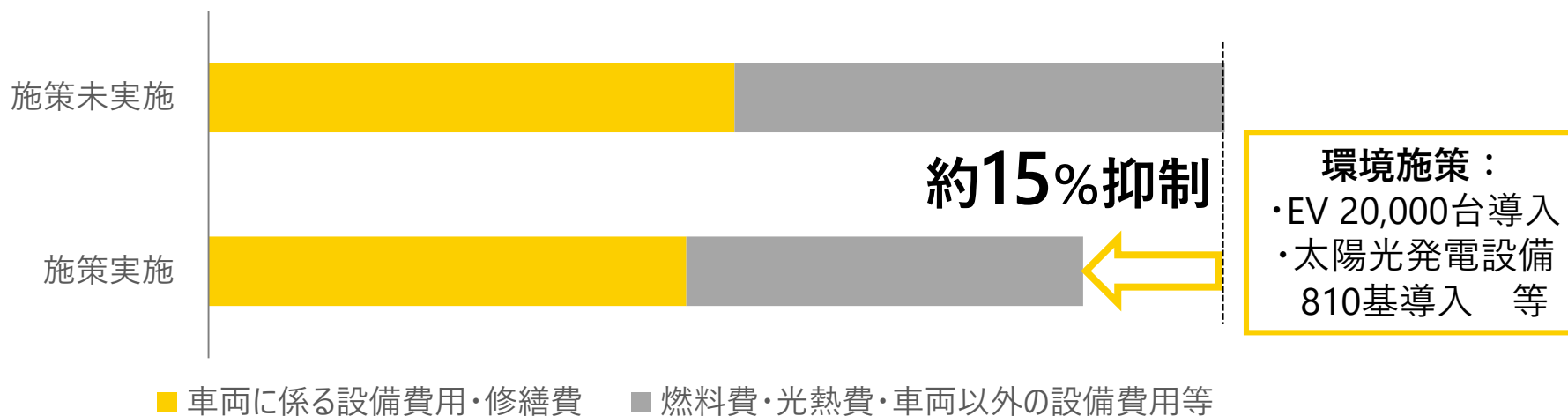


- ・メーカー：使いやすく、調達しやすいバッテリーの仕様を検討
- ・省庁・行政：群馬県とカーボンニュートラル実現に向けた連携協定締結
⇒ NEDO*の助成事業として、群馬県で実証事業を推進

15. 施策推進によるコスト効果

- エネルギーエコシステムの確立により、GHG排出量削減と効率的なエネルギー活用による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）



▶ 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▲61億円の
コスト効果を見込む（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

16. 施策の進捗（EV）

- 自動車メーカーとの連携により様々な車両タイプのEV導入を推進し、GHG排出量削減と集配効率の維持・向上を両立する

車両タイプ	特徴	導入状況
 日野自動車株式会社「日野デュトロ Z EV」	<ul style="list-style-type: none">✓ 超低床・ウォークスルータイプの小型BEV✓ 運転席から荷室への移動や乗降がしやすい✓ 普通免許での運転が可能	約650台導入 (2023年11月時点)
 三菱ふそうトラック・バス「eCanter」新型モデル	<ul style="list-style-type: none">✓ 2トントラックタイプのEV✓ 積載量がありながらコンパクトで小回りが利く✓ 常温・冷蔵・冷凍の3温度帯に対応✓ メーカー様にてカートリッジ式モデルも開発中	約300台導入 (2023年11月時点)
 Honda「MEV-VAN Concept」(実証用)	<ul style="list-style-type: none">✓ 交換式バッテリーで走行する軽商用EV✓ 自社のみならず、パートナー企業のGHG排出量削減に向けて運用を検証していく	11月より 実証実験開始

17. 施策の進捗（FCV）

- 十分な航続距離と積載量が求められる幹線輸送領域においては、燃料電池（水素）大型トラック（FCV）実用化の検証を進める

車両タイプ



特徴

- ✓ 水素を燃料とする燃料電池大型トラック
- ✓ トヨタ自動車株式会社と日野自動車株式会社が共同で開発
- ✓ 航続可能距離 約600km
- ✓ 大型トラックは十分な航続距離と積載量、短時間での燃料供給が求められるため、エネルギー密度の高い水素を燃料とする燃料電池システムの有効性の検証を進める

導入状況

幹線輸送
羽田クロノゲートベース
～群馬ベース間で
2023年5月17日より
実証実験開始

18. 施策の進捗（太陽光発電・エネルギーマネジメント）

- 全車両EVかつ太陽光発電設備を設置したエネルギーマネジメントのモデル店を本格稼働（2023年10月～）

■京都八幡営業所概要

- ✓ 当社で初めてとなる全車両がEVで稼働する営業所
- ✓ 太陽光発電設備と蓄電池を導入し、日中発電した電力でEV充電や建屋電力の一部*を賄う
- ✓ 電力平準化システムにより、夜間のEV一斉充電による電力使用ピークの偏りを緩和するなどのエネルギーマネジメントを行う

EV導入率
100%
(32台)

CO₂フリー電力
利用率
100%*

LED導入率
100%

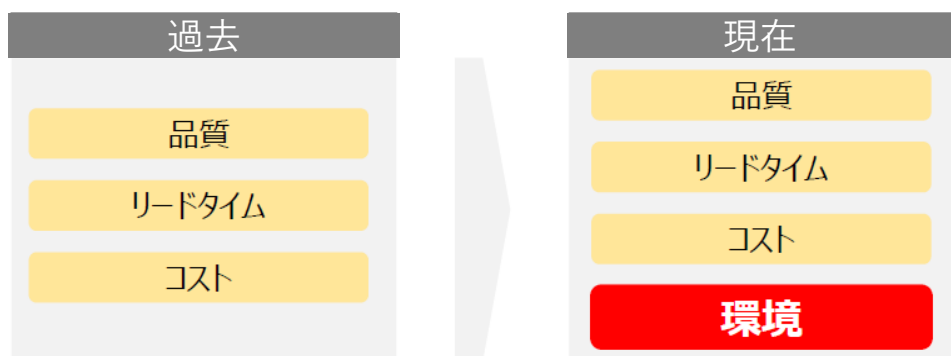
* 太陽光発電で賄いきれない電力分は、関西電力株式会社のCO₂フリー電力を購入



19. 顧客への提供価値拡大（市場分析）

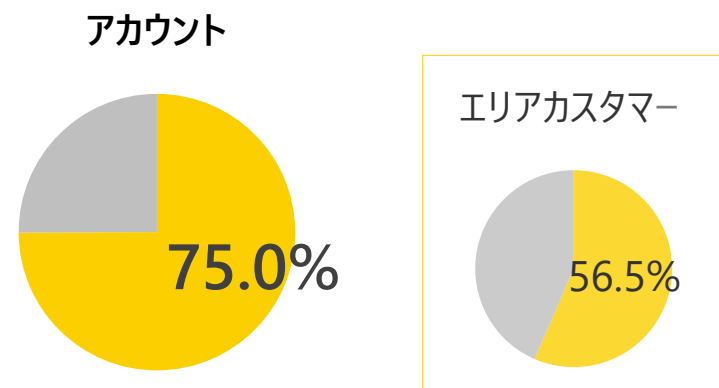
- ・ 気候変動への対応が企業の重要課題となり、環境関連のニーズが増加
- ・ グリーンイノベーションの推進を起点に、顧客価値を創出し収益拡大を図る

■ 物流業界の競争分野



- ・ サプライチェーンマネジメントの課題として「レジリエンス」の重要性が増している
- ・ ステークホルダーの要請を受け、環境価値（GHG排出量や情報開示）が物流会社を選定する基準の1つとなっている

■ 顧客ニーズの調査結果



- ・ アカウント（大規模法人顧客）の75.0%が「環境負荷が低い配送サービスがあれば積極的に利用したい」と回答*

* 2022年度自社調査（NPS）結果より抜粋
エリアカスタマー：n=44,213社
アカウント：n=453社

20. 顧客への提供価値拡大（競争優位性と顧客への価値提供）

- 顧客のGHG排出量を可視化し、環境負荷の少ないサプライチェーンを構築することで法人領域での提供価値を拡大

顧客ニーズ	ヤマトの強み	提供価値（差別化要素）
GHG排出量 可視化	<ul style="list-style-type: none"><u>国際規格 ISO 14083:2023*</u>に基づく可視化システム <p>* 物流領域におけるGHG排出量算定基準の国際規格（2023年3月発行） 実際のオペレーションを工程ごとに積み上げて算出するため、より実態に近く、各社の削減努力が可視化されやすい</p>	<ul style="list-style-type: none">宅急便利用に伴う、より信頼性の高いGHG排出量のデータを提供
GHG排出量 削減	<ul style="list-style-type: none">2050年GHG自社排出実質ゼロ*の実現に向けたグリーン物流の推進国内外を含む顧客の物流最適化、在庫・生産計画の最適化を支援	<ul style="list-style-type: none">宅急便利用に伴う顧客のGHG排出量の削減（Scope3）顧客のサプライチェーン全体の最適化、環境負荷軽減（Scope1・2）

顧客の事業活動における環境負荷軽減、企業価値の向上

21. サプライチェーン全体でのGHG排出量削減

・ 環境負荷の少ないサプライチェーン構築支援を通じて、法人ビジネス領域の拡大を図る

顧客との取組み事例

久原本家グループ本社（食品メーカー）

- ・ 販売チャネル・商品ごとのサプライチェーンの統合・最適化
- ・ 製造拠点から全国に向けた最適なサプライチェーンの構築

株式会社吉野家（外食チェーン）

- ・ 直販向けと卸向けのサプライチェーンの統合・最適化
- ・ ターミナル一体型3温度帯物流施設を活用した流通スキーム効率化

日本ミシュランタイヤ株式会社（タイヤメーカー）

- ・ 倉庫の集約
- ・ 各拠点の在庫の可視化・最適化
- ・ 製造年度管理により、使用期限切れによる廃棄量を極小化

株式会社アダストリア（アパレル販売・メーカー）

- ・ 原材料の調達、商品生産、オムニチャネルでの販売に至るまで国内外に広がるサプライチェーンの見直し

コロワイドグループ（外食チェーン）

- ・ 事業ごとに分かれていたサプライチェーンの可視化・最適化
- ・ 給食事業における多頻度小口配送対応の実現

創出する効果

- ・ 複数のネットワークと全国の拠点の活用
- ・ 在庫の可視化・一元管理
- ・ 宅急便によるGHG排出量の可視化（今後提供予定）

物流の最適化

在庫の適正化

廃棄量の削減

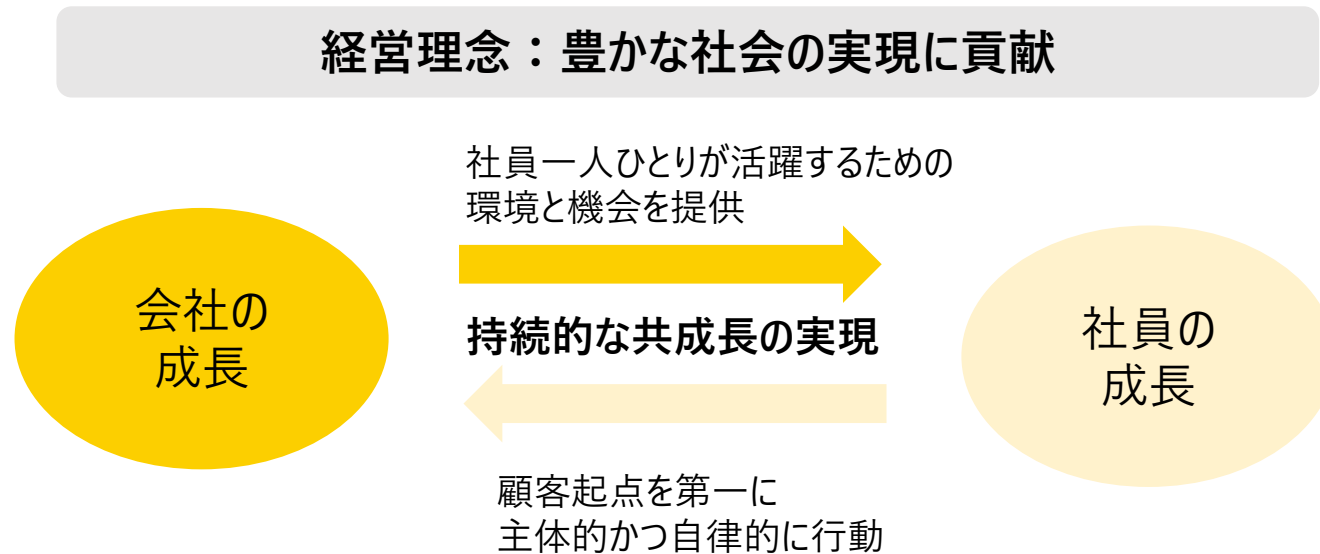
GHG排出量の削減

3. 人事戦略

22. 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



人材マネジメント方針を具現化する人事戦略の基本施策

- 経営戦略と連動した「職務定義」の明確化、「職務定義」に基づく採用・育成・配置計画策定
- 「職務定義」に基づく目標設定、評価、フィードバックのサイクル浸透

23. 人事戦略の骨子

・ 1人ひとりの活躍と貢献を最大限に引き出し、より高い付加価値を創出していく

人事戦略	主要施策	KPI	成果
事業構造改革に伴う 人材の適正配置	要員・組織の最適化 と人事制度の整理	適正人員配置	人的生産性の向上 エンゲージメントの向上
付加価値創出する 人材の育成・採用	人材マネジメント体系 の整備・運用	人材充足率	
職場環境の整備 組織風土の醸成	ダイバーシティ推進、 人権侵害やハラスメント の無い職場環境整備、 健康経営の推進	女性管理職比率 労働時間 等	

24. 事業構造改革に伴う人材の適正配置

- ・ 明確化した職務に応じて正しく評価・処遇する仕組みの構築、およびポジションの可視化を通じて、人材の適正配置を推進していく

ネットワーク・オペレーション構造改革

〈お客様・社員・パートナーの幸せの実現へ〉

➤ 輸送領域

- ・ 複層型ネットワーク構築、長距離トラック輸送の削減等

➤ ラストマイル領域

- ・ 拠点の集約・大型化、働きやすい職場づくり等

➤ フルデジタルオペレーション

- ・ 業務のデジタル化・自動化、キャパシティ管理等

要員・組織の最適化と人事制度の整理

➤ 「現場」に対する施策

- ・ 現場の働き方・体制の刷新に伴い、職務に応じて正しく評価・処遇する仕組みへ刷新する
→ 専門チームを組成しプロジェクトを推進

➤ 「本社」に対する施策

- ・ 管理職のより積極的な経営参画を促し、更なるパフォーマンスを引き出すフラットな組織に変革する

25. 付加価値創出する人材の育成・採用

- ・ 自主・自律型のキャリア形成を促進する人材マネジメント体系を整備・運用することで、付加価値創出する人材を育成・採用していく

持続的な事業成長の実現

- 法人ビジネス領域の強化
- オペレーション・ネットワークの強靱化
- デジタル戦略の推進 等

人材マネジメント体系の整備・運用

- 新たな価値提供ができる人材の育成・採用（法人営業・オペレーション・デジタル等）
- 構造改革等により新たな職務につく社員の育成
- キャリアパスに基づく中核人材の体系的な育成

26. 付加価値創出する人材の育成・採用（中核人材の育成）

- 「職務定義」に合わせた評価制度への改定と、階層別人材開発プロセスの運用、自律的な成長につなげる機会の提供により、事業成長を牽引する中核人材を育成

「職務定義」の実践度合いを評価する制度への改定

- 上位の役職者（経営役職者）から職務定義を起点とする評価制度に改定
- 評価を軸に社員自身がキャリア形成と自己成長を目指す風土を組織内で浸透させる

階層別人材開発プロセスの運用／成長機会の提供

- 階層別施策の体系化により、人材開発プロセスを一体的に運用
- 定期採用者への中期的育成施策により、将来の経営執行を支える中核人材を継続輩出
- 個々のアセスメント情報を活用した戦略的な配置を実現
- 中堅・若手層に対して社内公募制度と自己申告制度を試行的に導入

サクセッションプランに基づき、社長職を最上位と位置付けるタレントプールを組成し、経営人材層を組織的に養成

▶タレントプールイメージ



27. 付加価値創出する人材の育成・採用（デジタル人材の採用・育成）

- ・ グループ組織再編を通じて、「事業とデジタル」を一体で推進する体制を構築
- ・ 開発・運用体制のさらなる強化に向けたデジタル人材の採用・育成施策を推進

内製体制強化に向けた人材の確保

- デジタル人材の需要高騰を踏まえ、効果的な確保に向けた採用
 - ・ 「技術を磨きたい」新卒人材の採用
 - ・ 「スキルを活かして事業貢献したい」キャリア人材の採用

技術力の強化

- 個人別スキルマップの作成、スキルを項目別に定量化し、効率的に必要なスキルを習得

人材の定着

- 市場競争力の獲得を目指し、「デジタル専門職制度」を刷新
 - ・ 年功序列的な要素をなくし、専門スキルと業務貢献を基準にした、評価および昇格・昇給
 - ・ メリハリある働き方に合わせた労働条件の提示

※ 2023年10月より、ヤマトシステム開発原籍社員に適用を開始

■ デジタル人材 KPI

KPI	2023/3	2027/3（想定）
デジタル専門人材※1	560名	900名
デジタル人材育成研修※2	350名	1,000名

※1 労働市場の状況により、採用が想定を下回る場合は、外部パートナーとの連携により施策を推進

※2 デジタル専門人材を対象としたスキル強化、事業部門の人材を対象に含めた、デジタルリテラシーおよびスキル向上に資する研修を推進

28. 職場環境の整備・組織風土の醸成

- 働きやすさと働きがいをもつ職場環境の整備・組織風土を醸成するため、「職場の上司」の役割発揮を促進する施策を優先して推進

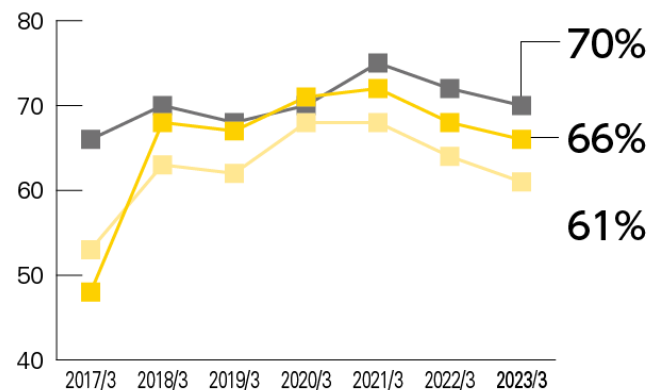
社員意識調査結果

- 「働きがい」の向上が、優先して改善すべき課題
- 「上司」の意識、意欲、スキル等が職場社員の意識に強く影響

上司の役割発揮を促進する施策の推進

- 職場ディスカッション（2023年3月期）
 - 経営方針や経営戦略を理解し、職場の社員に伝え、具体的な行動に反映させること、「人材マネジメント方針」の浸透や、「職務定義書」に基づく職務遂行と評価・フィードバックの運用が重要な役割であることを、対話を通じてマインドセット
- 業務役職者に対する継続フォロー（2024年3月期～）
 - 職場ディスカッションの継続実施
 - 業務役職者の業務および役割・責任を整理
 - スキル教育を体系的に整備・提供

▶社員意識調査



■ 働きやすさ ■ 働きがい ■ 働き続けたい

▶職場ディスカッションの様子(ヤマト運輸/2023年3月期)



開催回数

計87回

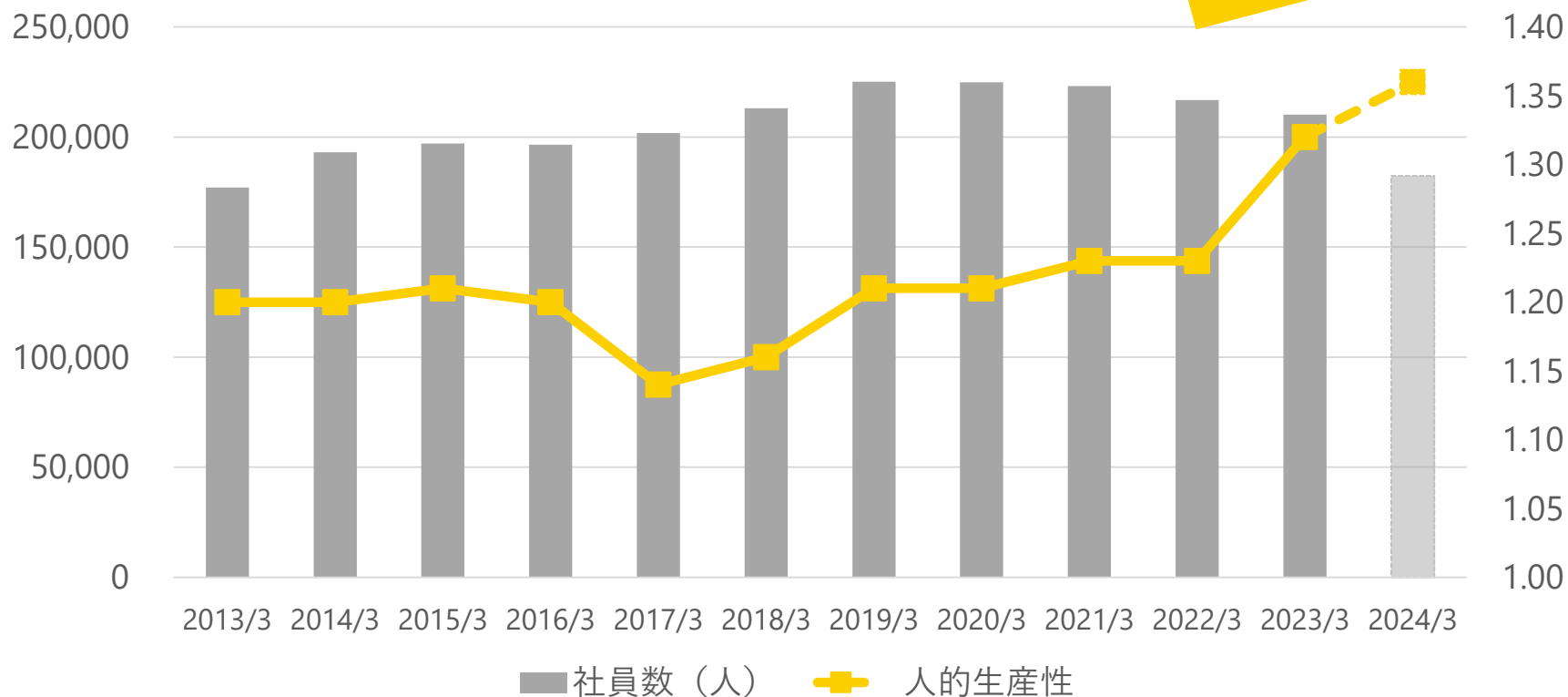
参加者*

計2,411名

29. 労働生産性の推移

- ・ ネットワーク・オペレーション構造改革（EC専用ネットワーク構築、ラストマイル集配拠点の集約・大型化等）に伴い、人的生産性が向上
- ・ 人事制度・人材マネジメント体系の整備・運用を通じて、オペレーション効率化と付加価値創出を加速させ、人的生産性の向上および営業利益率の向上を目指す

社員数・人的生産性の推移

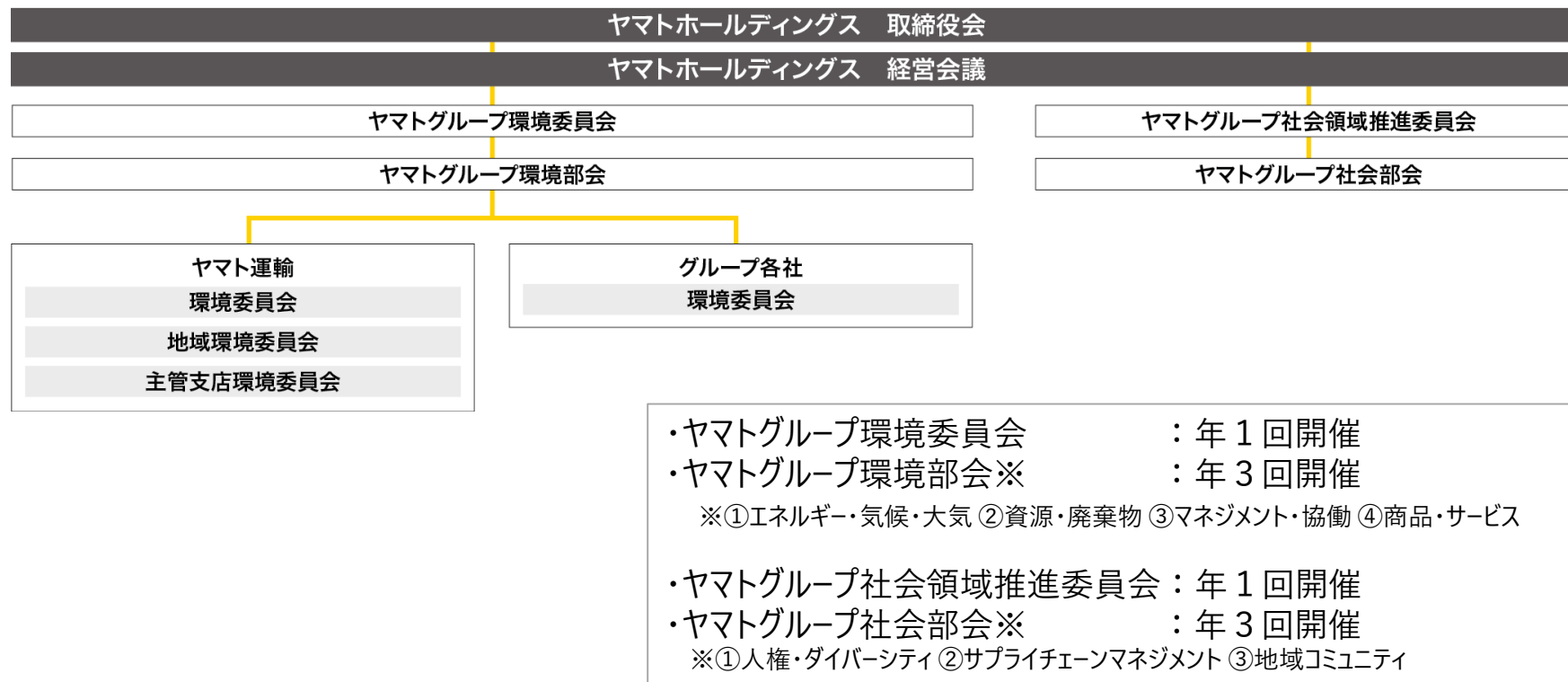




ヤマトグループ

【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、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

(2023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 ESG Leaders Indexes 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 4.3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 B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。