

TOP MESSAGE



Message from the President and CEO

社会課題を成長エンジンに転換し、 事業ポートフォリオ変革を加速する

代表取締役社長 社長執行役員 長尾 裕

プライシングの適正化

法人部門の向き合う大規模な法人のお客様に対して、付加価値に応じたプライシング交渉を強化しています。この領域の収益性向上が大きな課題であり、同時に機会もあります。単なる値上げ要求にとどまらず、お客様のサプライチェーン全体をカバーする提案力を強化することで、プライシング交渉の確度を高め、収益性向上を着実に進めていきます。

例えば、BtoBのお客様は価格上昇への許容度が相応にある一方、BtoC、特にEC事業者は値上げが販売価格に直結するため、交渉は容易ではありません。しかし、ヤマトグループならではのスピード配送を提案するなど、お客様への付加価値を高め、それを適正なプライシングで提供することで、持続的な収益性向上につなげています。また、前期、宅急便を入口にスタートした新規取引については、サプライチェーン全体での価値提供に向けて、コントラクトロジстиクス（CL）や、グローバル領域を含めた提案を進めています。

なお、競合他社より安価な提案がなされるケースもあり厳しい競争環境は継続していますが、ヤマトグループの提供価値とそれに見合った対価をいただく交渉力をさらに高めることで収益性向上を図っていきます。

売上の約半分強を占める宅急便部門（小口法人・個人向け）では、トップラインの継続的な成長に向けた営業力の強化が不可欠です。前期はトップラインを伸ばすのに苦労しましたが、第3四半期以降は回復基調にあり、今期のスタートにおいてもそのトレンドは継続しています。

この回復基調をさらに強固なものにするため、ヤマトグループの最大の強みであるセールスドライバー（SD）がこれまで以上

に活躍できる環境整備に取り組んでおり、マネージャー層やSDをサポートする人材を営業所に再配置するなど、第一線の営業力強化に取り組んでいます。競合他社の動向を注視しつつ、私たちはお客様との信頼関係をより強化していくことで、健全な競争をリードしていく考えです。

法人向けビジネスの成長

CL事業およびグローバル事業は、法人向けビジネスにおける重要な成長ドライバーです。

CL事業では、お客様のサプライチェーン全体への提案力強化と営業収益の拡大を推進しています。2024年12月に実施したM&Aで（株）ナカノ商会がヤマトグループに加わったことは、この戦略を加速させる重要な一步となりました。同社のリソースやノウハウを活かしたシナジー創出により、CL事業の拡大と倉庫オペレーションの効率化の両面に取り組んでいます。

グローバル事業では、中国発日本向けクロスボーダーECにおける主要プレイヤーとの取引深化に注力しています。単に日本国内の配達を請け負うことにとどまらず、サプライチェーンの上流工程から、企業のコンプライアンスやサステナビリティの領域までを含めた包括的な提案へと発展させています。ヤマトグループが中国におけるお客様の物流センターでのオペレーションから連携することで、物量や波動をいち早くつかみ、宅急便ネットワークへの負荷を軽減するとともに、配達地域ごとに最適な空港に商品を引き入れることで輸配送の効率化も図っています。これら一連の戦略的な取組みにより、収益性を高めつつ、利益成長につなげていきます。

また、海外地域では北米、インド、東南アジア、および中国を

ヤマトグループの存在意義と、 持続的な企業価値創造への決意

ヤマトグループは創業以来、社会の変化に寄り添い、豊かな社会の実現に貢献してきました。今日、私たちは物流の2024年問題をはじめとした労働力人口の減少、気候変動の深刻化、地政学リスクの増大といった、不確実性の高い事業環境に直面しています。しかし、これらの社会課題は、同時に私たちが存在意義を最大限に発揮し、新たな価値を創造する機会であると捉えています。

ヤマトグループは、2030年の目指す姿を「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」と定め、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～」を推進しています。これは、ビジネスを通じて環境や社会課題の解決に貢献することで、持続的な企業価値向上を実現するという、私たちのゆるぎない決意の表れです。

中期経営計画の初年度であった2025年3月期（前期）は、法人営業支店が向き合う大規模な法人のお客様への営業力を強化したこと、新規のお客様との取引を含め、宅急便の取扱数量はおおむね計画どおりに拡大しました。一方で、個人消費の

低迷が継続し、宅急便の営業所が向き合う個人および小規模な法人のお客様の取扱数量回復は、下期に持ち越す形となりました。また、宅急便の届出運賃の改定や、法人のお客様に対するプライシング適正化交渉を推進しましたが、前期時点ではコスト上昇分を十分に転嫁するには至りませんでした。

このような外部環境の厳しさを受け止めつつ、ヤマトグループは、パートナーの皆様を含めた人的投資や法人向けビジネスにおけるM&Aなどを実行し、今後の成長に向けた事業基盤を強化してきました。そして、2025年3月期下期には增收増益に持ち直すことができました。特に、宅急便ビジネスの復調は2026年3月期（今期）も継続しており、ポジティブな兆候と捉えています。この回復基調をさらに強固なものとし、ヤマトグループならではの価値創造を通じて、中長期的な企業価値向上を確実なものとすべく、構造改革の取組みを推進していきます。

事業戦略と利益成長ドライバー

ヤマトグループの利益成長は、大きく3つの柱で推進していくます。

重点地域と位置づけ、コントラクトロジスティクス分野でのM&Aや提携候補の選定・交渉を進めています。注力地域に強固な基盤を確立することで、グローバルでの事業拡大を加速させています。

抜本的なコスト構造改革と効率化

ヤマトグループは、この数年で大きく変化した物流環境に対応し、強靭な「足腰」をつくり上げることを目指しています。ラストマイルの領域は、SDの待遇やモチベーション向上およびオペレーションの効率化に資する投資を行い、社員に無理をさせない形で生産性を高めるとともに、個人および小規模な法人のお客様の取扱数量を拡大させることで収益性を高めています。

一方で、輸送の領域は、首都圏や関西圏などの大消費地周辺に物流倉庫が林立し、ECを中心にそこから全国への荷物の流れが加速する中で、荷物の偏在など従来の輸送ネットワークとのアンマッチが顕在化しています。また、物流の2024年問題の影響により、長距離輸送を中心に運送業界の輸送力が低下しています。これらの課題に対し、中継拠点を定めリレー方式でつなぐ輸送方法への切り替えや、フレイターを含めたモーダルシフトなどによる輸送プロセスの最適化を通じて、オペレーティングコストを適正化し、持続的かつ効率的な成長基盤を確立していきます。前期における輸送効率や仕分け作業の生産性低下によるコスト上昇に対し、今期は年間100億円近いコスト削減効果を見込んでおり、具体的なアクションを推進し、隨時、進捗をモニタリングしていきます。

「グリーン・モビリティ」の事業化

ヤマトグループは、物流の2024年問題や気候変動などに向かい、ビジネスパートナーの皆様とともに課題解決に積極的に取り組むことで、温室効果ガス排出量の削減や、持続可能で効率的な物流システムの構築、社員の健康管理などの知見とノウハウを蓄積してきました。

それらを「グリーン・モビリティ」のビジネスモデルとして磨き上げ、サプライチェーンの持続可能性を高めるソリューション

として事業者に提供することで、私たちの新たな成長につなげています。

「クルマ」および「エネルギー」の観点では、車両整備サービスに加え、EVの調達や効率的な活用ノウハウ、再生可能エネルギー由来電力の供給、ヤマトグループで開発したエネルギーマネジメントシステムなどをパッケージ化した「EVライフサイクルサービス」の提供により、車両を使用する法人のお客様の環境対応ニーズに応えていきます。また、「ヒト」の観点では、オンライン医療サービス「MY MEDICA（マイメディカ）」の提供を通じて、健康リスクが高い傾向にある、運送事業者の従業員の健康管理や、健康に起因する事故防止に向けた取組みを支援していきます。さらに、幹線輸送を基盤にシステム上であらゆる荷主企業と物流事業者をマッチングするオープンプラットフォームを活用した共同輸配送サービスの提供を通じて、業界の垣根を越えた物流の効率化に貢献していきます。

これらのサービスを組み合わせ、お客様のニーズに合わせて一体的に提供することで、サプライチェーンの持続性向上に貢献しながら、新たな収益源として育成していきます。

資本効率の向上と新CFOの役割

新たなCFOを配置した経営体制のもと、バランスシート・マネジメントの強化を通じた資本効率の向上と、キャッシュ・フロー創出力の最大化に取り組みます。過去の資本政策では、事業領域が宅急便に偏り、大規模な設備投資が必要であったため、バランスシートが保守的になっていた面は否めません。しかし、現在取り組む事業構造改革を通じて、宅急便以外の事業領域を拡大し、収益ポートフォリオの多様化を進めることとあわせて、より筋肉質な財務体質へと転換を図ります。

また、CFOを中心に、営業、オペレーション、財務、人事の連携強化を図る組織変革も進めています。各事業がデータを活用して効率化・生産性向上を図ることは当然ですが、事業の取組みが財務的にどのような成果につながるのかを深く掘り下げ、経営陣に対してタイムリーかつ具体的な示唆を提供することを、CFOに求めています。CFOは、このデータに基づいた財務戦

略の立案と実行を強力に推進し、経営の羅針盤としての役割を担っていきます。

人的資本への投資と組織変革

私たちが様々な経営資源を用いて事業を推進する中で、競争優位性を生み出す最も重要な要素は「社員」であると考えています。社員の安心、ヤマトグループで働くことへの誇り、そして仕事に対するやりがいや満足度を高めていくことが事業を考える上での最優先事項です。ここが起点となり、お客様へのサービス品質やコミュニケーション、営業力が向上し、結果として業績に反映され、最終的には株主の皆様への還元につながるという好循環を生み出します。このような考え方のもと、人的資本への投資と組織変革を積極的に推進しています。

SDに対しては、賃上げや各種手当の見直しによる待遇向上に加えて、業務負荷を軽減する環境整備にも力を入れています。これは、SDのエンゲージメント向上に直結し、サービス品質の向上、顧客満足度の向上、さらには生産性の向上につながるものと確信しています。2025年春の労使交渉においても、労働組合からの要求に満額回答しており、社員が安心して働く環境を整えることで、ヤマトグループの競争優位性をさらに高めています。

SD以外の職種についても、ジョブ型人事制度の導入を進め、社員一人ひとりが自身の強みを發揮し、働きがいを感じられる環境を創出します。これにより、多様な人材が活躍できる組織へと変革し、イノベーションを加速させます。

また、本社と現場間の距離を縮める組織改革も推進し、現場の声を経営に迅速に反映することで、変化に強い、しなやかな企業体質を構築していきます。これらの組織変革は、単なる制度変更にとどまらず、ヤマトグループのカルチャーそのものを変革していくという強い意志を持って取り組んでいます。



社員との座談会の様子(2024年10月)



将来に向けた展望

ヤマトグループは、中期経営計画の最終年度となる2027年3月期において、連結営業利益1,200～1,600億円（連結営業利益率6%以上）、ROE12%以上、ROIC8%以上の達成を目標として設定しています。初年度である2025年3月期の業績および当計画の進捗状況、事業環境の変化などを踏まえ、数値目標の精査を行っていますが、持続的な成長と企業価値向上を実現するコミットメントに変わりはありません。

その実現に向けて私たちは、宅急便にとどまらず、提供価値の幅を広げることで、事業ポートフォリオの変革を強力に推進していきます。法人向けビジネスの拡大、「グリーン・モビリティ」の事業化、そしてグローバル展開の加速によって、収益源の多角化を図り、持続的な成長を実現します。

また「変化に対応できる強靭な企業体質」の構築は、私たちの重要課題です。過去の成功体験にとらわれず、常に社会やお客様のニーズの変化を捉え、自らを変革し続けることで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

今後とも、ヤマトグループへのご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

長尾 裕

CFO MESSAGE

データとファイナンスの力で稼ぐ力を最大化する

専務執行役員 CFO
野村 優

アマゾン、アップル、コーチなどグローバル企業のアジア太平洋の経営層として10年以上の実績を有する。国内では西友、楽天西友ネットスーパーの取締役を歴任し、業績改善、M&A、人事制度改革、DX推進を成功に導いた。投資ファンドの知見も活かし、投資家との対話を進化させ、ヤマトグループの企業価値向上に貢献する。



CFO就任にあたって ～ヤマトグループの真の価値を市場へ

2025年4月よりCFOに就任しました野村です。私は、機関投資家として培ったアナリスト経験と、複数の事業会社におけるファイナンス、HR、DX推進の経験を活かし、ヤマトグループの企業価値最大化に全力を尽くしてまいります。

まず、ヤマトグループが持つ本来の企業価値は、現在の資本市場の評価をはるかに上回るポテンシャルを秘めていると強く感じています。全国に広がるラストマイルネットワーク、温度帯管理、配送スピード、お客様と向き合うセールスドライバーの卓越したサービス品質といった比類なき経営資源が持つ価値は、エクスプレス事業の収益性向上という形で明確に示していきます。加えて、従来の物流の枠を超えた付加価値の提供を通じて顧客企業のサプライチェーン・マネジメントを担い、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業の成長を推進します。さらに、私たちが持つEVやエネルギー・マネジメントのノウハウを顧客企業にも展開し、持続可能な社会の実現に貢献する新たな収益事業を育てていきます。これらの価値が資本市場においても十分に評価されるべく、市場との対話を深め、計画を着実に実行してまいります。

この、秘められたポテンシャルと現在の市場評価とのギャップこそが、私たちが向き合うべき最大の課題です。CFOとしての使命は、ヤマトグループの真の企業価値を顕在化させることに

ほかなりません。その鍵は、私たちが宅配便シェアNo.1企業として蓄積してきた膨大な配送・顧客データと、それを価値に変えるファイナンス機能の変革にあります。従来の管理部門としての役割から脱却し、事業部門のビジネスパートナーとして、データに基づいた精度の高い分析と予測を通じてヤマトグループ全体の「稼ぐ力」を最大化します。この変革こそが、本来の企業価値を資本市場に正しく評価していただくための道筋であると確信しています。

利益成長を牽引する3つのドライバーと 事業ポートフォリオの変革

前段で述べた課題を解決し、持続的な「稼ぐ力」を強化するため、ヤマトグループの利益成長を牽引する3つの主要ドライバーとして、「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」を掲げています。これらは、オンライン消費の拡大、労働力不足、国際情勢の不安定化といった変化する事業環境下で、収益構造を抜本的に改善するために不可欠だと考えています。

「プライシングの適正化」においては、特にヤマトグループの根幹を成すエクスプレス事業において、その付加価値に見合った価格を実現することが急務です。全国規模の高品質なラストマイルネットワーク、卓越したスピード、そして温度管理を含めたきめ細かな顧客対応といった世界トップクラスの付加価値を

提供するヤマトグループのサービスに対し、その価格はいまだ価値に見合った水準には達していないと認識しています。特に法人のお客様においては、付加価値に応じたプライシング適正化交渉を強力に推進する必要があります。私たちが社会的インフラとしての責務を果たすためには、適正な価格設定が不可欠です。日本においては、値上げが悪と見なされる傾向があることは承知していますが、適正な価格設定は健全な経済成長に必要なエンジンの一つであり、持続可能な事業運営のためには、お客様への価値提供を最大化しつつ、その対価を適切にいただくことが重要です。特に燃料価格の高騰など、当社ではコントロールできないコスト増に対しては、航空運賃と同様に、適切な形で価格転嫁を検討し、将来的な設備投資にも必要な利益を確保していく考えです。

この適正化には、営業部門における「正しいコミュニケーション」が不可欠です。単なる値上げではなく、当社の品質やサービスレベルが他社と比較して優れている理由、提示する金額が適正である根拠をデータに基づき論理的に説明し、お客様に当社の価値を深くご理解いただくことが重要です。お客様に当社の価値を正しく伝え、共感を得ながら、利益目標達成と企業価値向上に貢献できる人材育成を強化してまいります。

▶2026年3月期の方針

利益成長ドライバー	方針
プライシングの適正化	収益構成を変革し、付加価値に応じた適正なプライシングを実施することで、営業利益を押し上げる
法人向けビジネスの成長	法人向け輸配送ネットワークおよびオペレーションノウハウを活かした国内における大型DC、FC案件の提案・獲得*および顧客のグローバルビジネスに対する付加価値創出を通じた収益成長により、営業利益を拡大
オペレーティングコストの適正化	新規・既存拠点の機能や運び方、作業人員構成などを見直し、顧客ニーズに対応しつつ、固定費の抑制および業務量に応じた変動費コントロールを実施

*DC(Distribution Center)：保管・在庫管理を主とし、受注に応じピッキング・梱包・出荷などを行う

FC(Fulfillment Center)：主にEC事業者向けに在庫管理・ピッキング・梱包・出荷・返品対応までの一連の業務を一括で行う

「法人向けビジネスの成長」と「オペレーティングコストの適正化」もまた、収益性向上の重要な柱です。法人向けビジネスにおいては、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業を中心に、宅急便ネットワークとのシナジーを活かした法人向けソリューション領域の成長を厳格な投資規律に基づくM&Aも活用して加速させます。同時に、エクスプレス事業におけるオペレーティングコストの適正化に関し、デジタル技術の活用による生産性向上を徹底し、コスト構造を抜本的に改善することで、持続的な利益成長を実現します。

これらの利益成長ドライバーを推進するとともに、事業ポートフォリオの変革を断行します。今期(2026年3月期)より、中期経営計画期間の想定として示したWACC(加重平均資本コスト)の6~8%をもとに、事業やサービスの継続判断基準を見直しました。目的は、収益性の低い事業の見直しと、成長分野へのリソース集中を通じたグループ全体の収益体質改善です。この新たな基準に基づき、資本コストを上回る利益を生み出せない事業は、売却や撤退も含めてゼロベースで見直します。その一方、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業といった成長分野、そしてモビリティ事業などの新規ソリューション事業へは経営資源を重点的に配分し、グループ全体の収益性と資本効率の向上を追求します。

バランスシート・マネジメント ～攻めの財務戦略へ

ヤマトグループはこれまで、強固な財務基盤を築いてまいりました。高い自己資本比率と潤沢な手元流動性を確保することで、安全性には十分に配慮してきました。しかし、今後はこの強固な財務基盤を単なる「守り」としてだけでなく、資本効率の向上と成長投資に資する「攻め」の視点で、より積極的に活用していくことが重要であると認識しています。

具体的には、保有する資産の有効活用を推進します。すでに2025年3月には、本社を含む4物件について、セール・アンド・リースバックを実行していますが、引き続き、物件ごとに検討を進めています。その際、「当該資産を所有し続けることが事業の継続的な成長と企業価値向上に最も資するのか」、あるいは「所有権は手放し、利用することで、より効率的な経営が可能となるのか」という視点を持って検討を進め、利用が適当、もしくは非効率な資産について、その見直しや売却、流動化を検討し、新たな成長投資の原資を創出していきます。加えて、政策保有株式については、その縮減を継続的に進めています。今後も、保有するすべての資産に対し、資本効率の観点から最適性を追求し、企業価値向上につながるよう徹底していきます。

また、グループ全体の資金効率を最大化し、資本コストを低減するため、グループ内現預金の集約と効率的な活用も推進します。具体的には、グループ各社の手元現預金残高を見直し、余剰資金の当社へのさらなる集約を進めることで、グループ全体での利息負担の軽減を図ります。また、投資案件のモニタリングを強化することで、フリー・キャッシュ・フローの最大化につなげ、

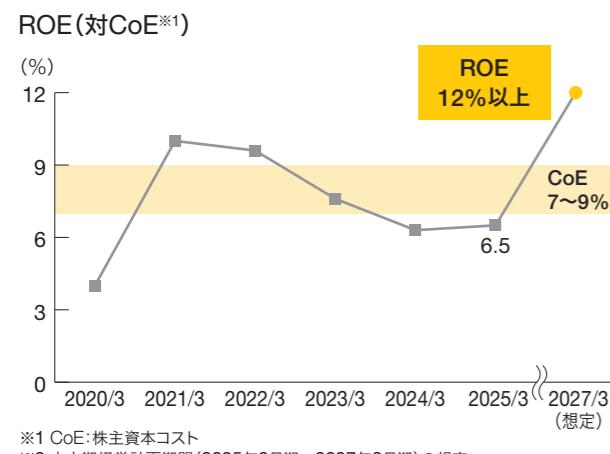
グループ全体の資金を有効に循環させ、成長投資や株主還元への配分を強化していきます。

最適資本構成の追求も重要なテーマです。資本コストの低減を図る負債の活用や自己株式取得を通じた自己資本のコントロールを適切な負債比率の範囲内で実行することで、WACCの低減を図り、企業価値向上に貢献します。また、為替、金利、燃料価格変動などのリスクも考慮し、多様な資金調達手段を確保することで、安定した財務基盤を構築し、将来の成長投資に備えています。

キャピタル・アロケーション ～企業価値最大化のための戦略的配分

獲得した資本は、企業価値向上の観点から、効果的な方法で配分していきます。特に、法人向けビジネスの成長の観点から、M&Aの実行余力を常に確保しておくため、規律ある資本政策を徹底します。最適な資本構成を維持するとともに、株主の皆様への適切な還元を通じて市場からの高い信頼を維持し、案件が出た際に迅速に動ける体制を確保します。真に企業価値向上に資する案件を見極め、適切なタイミングで実行する考えです。

成長投資とM&A戦略は、ヤマトグループの持続的な成長を実現するための重要な柱です。成長戦略を支える投資については、ROICや投資回収期間によって優先順位を明確にし、高いリターンが期待できる分野への戦略的投資を進めています。社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形で強靭化するための拠点戦略への投資や、中長期的な事業環境の変化に対応するためのDX投資など、将来の収益基盤



を強化するための投資を加速させます。M&A戦略においては、明確なシナジー効果を追求し、その進捗を厳密に管理することで、グループ全体の競争力強化に貢献します。成長戦略との整合性を重視しつつ、複数社の買収を検討する考えです。具体的には、宅急便が人口動態に左右される一方、次なる成長領域であるフォーディングやコントラクトロジスティクスといった分野を獲得したいと考えています。エリアについては、ガバナンスの観点から、インフラや法整備がある程度整い、グロースが期待できる国をターゲットとします。買収後の統合プロセス(PMI)においては、CFO直轄のチームが深く関与し、計画どおりのシナジー創出を徹底的にモニタリングすることで、投資回収期間とROICを重視した資本効率の最大化を図ります。単に高いマルチプルで売却を目指す企業ではなく、買収後にEBITDAが成長し、当社の株主価値向上に資する案件を重視します。すべての投資判断において、資本効率を最大化することを徹底する考えです。

株主還元については、親会社株主に帰属する当期純利益を基準に、配当性向40%以上を目標とし、継続的かつ安定的な配当の維持をボトムラインとします。これに加え、機動的な資本政策としての自己株式取得を組み合わせるなど、株主還元の強化を目指します。これは、キャッシュを効率的にマネジメントし、その

キャッシュにコストがかかっていることを私たちが理解していることの証でもあります。その具体例として、2024年11月に公表した総額500億円の自己株式取得は、すでに完了しました。今後も、株価の状況や成長投資の進捗などを総合的に勘案し、企業価値向上に資すると判断した場合に実施することで、資本効率の向上と株主還元の強化を図ります。株主還元時や資金調達に際しては、資本効率向上に資する手法をとっていく考えです。

ステークホルダーの皆様へ

ヤマトグループは、変化の激しい時代においても、お客様の期待を超える価値を提供し、社会に貢献し続ける企業でありたいと考えています。CFOとして、私はヤマトグループの持続的な利益成長と企業価値向上に全力を尽くし、ステークホルダーの皆様へのリターン最大化に貢献する所存です。皆様の「未来への期待」に確かな成果でお応えできるよう取り組んでいきますので、引き続きのご理解とご支援をお願い申し上げます。

▶中期的な企業価値向上に向けた経営方針

事業ポートフォリオの変革とバランスシート・マネジメントの強化を推進し、利益成長のみならず利益の質を改善することで、資本コストを上回る資本収益性を実現する
(ROE>CoE>ROIC>WACC)

