

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きます。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。単に日本国内の配送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سف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きます。

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き合い、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発揮し、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