

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。

「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。

▶ 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

CFO MESSAGE

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きます。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きます。

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きます。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に強靱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)

