

価値創造プロセス

ヤマトグループは、創業時より「運ぶ」を通じて「豊かな社会の実現」に貢献してきました。

不確実性が高まる中で、これから先も持続可能な社会を創ることは社会の一員としての責務だと考えています。

ヤマトグループは「イノベーションを起点」に、未来が問いかける課題に正面から向き合い、

多種多様なパートナーとともに「新たな物流」「新たな価値」を創造していきます。

価値を生み出す源泉(インプット) ▶ P.19

事業課題/社会課題(リスク認識)

豊かな社会の実現への貢献(アウトカム)

- EC化の進展
- 気候変動の深刻化

- 労働力人口の減少 少子高齢化/過疎化
- 地政学リスクの増大

- 輸送力不足の深刻化
- テクノロジーの進化



価値を生み出す源泉

ここに挙げた6つの資本は、100年超の歴史で社会とともに築き、磨き上げてきた独自の価値の結晶です。

それは、私たちのゆるぎない競争優位の源泉であるとともに、未来の価値創造の起点でもあります。



人的資本 | 共通の理念のもとに結集した多様なバックグラウンドを持つ人材

資本の状態

- 社員数 約17万人
- セールスドライバー 約5.4万人
- 社員意識調査※1 働きやすさ 70%
働きがい 59%
- 障がい者雇用率※2 3.3%
- 女性管理職(役職者)比率※1 6.6%

※1 国内連結会社および(株)スワン

※2 国内連結会社および(株)スワン(障害者雇用状況報告対象外の会社については除く)

資本の強化策

- 人事戦略 » P.37
- 事業構造改革に伴う人材の適正配置
 - 付加価値を創出する人材の育成・採用
 - 職場環境の整備／組織風土の醸成



社会関係資本 | 100年超の歴史で築いた信頼に基づく顧客、パートナー、地域社会とのつながり

資本の状態

- 個人向け会員制サービス登録者数 約5,900万人
- 法人向け会員制サービス登録社数 約180万社
- ビジネスパートナー(継続的取引先) 約5,500社

資本の強化策

- 提供価値の拡大 » P.25
- 顧客ニーズを捉えた商品・サービスの開発
- 社会戦略 » P.49
- サプライチェーンマネジメントの推進
 - 地域コミュニティでの取組み



物流資本 | 社会的インフラとして品質と効率を追求し、進化を続ける物流ネットワーク

資本の状態

- 国内宅急便ネットワークカバー率 100%
- ラストマイル集配拠点 約2,800拠点
- 集配車両 約4.4万台
- ターミナル 約80拠点
- 法人向け拠点 約400拠点
- 展開エリア 世界23の国・地域

資本の強化策

- 宅急便ネットワークの強靭化 » P.25
- ブライシングの適正化と宅急便収入の拡大
 - オペレーティングコストの適正化
- 法人向けビジネスの拡大 » P.29
- 大型DC・FC案件の提案・獲得
 - 顧客のグローバルビジネスに対する付加価値創出
 - M&A戦略



環境資本 | 環境投資がつくる、GHG排出量の削減と顧客への価値提供を可能にするグリーン基盤

資本の状態

- GHG排出量削減率 △15%(2021年3月期比)
- 再エネ電力使用率 55%
- EV 約4,200台
- 太陽光発電設備 約130基

資本の強化策

- 「グリーン・モビリティ」の事業化 » P.33
- 環境・社会課題の解決を通じた経済価値の創出
- 環境戦略 » P.45
- GHG排出量の削減
 - グリーンデリバリーの実現



知的資本 | 宅急便を通じて蓄積したビッグデータと未来を創造するイノベーション能力

資本の状態

- 宅配便年間取扱数量 (宅急便・宅急便コンパクト・EAZY・ネコポス・クロネコゆうパケット) 約23億個
- デジタル投資 約140億円
- デジタル人材 約820名

資本の強化策

- デジタル戦略 » P.43
- 事業と一体となったDXの推進



財務資本 | 持続的な成長に向けた投資を可能にする強固な財務基盤

資本の状態

- 自己資本比率 46.5%
- D/Eレシオ 0.29倍
- 格付(R&I) AA- (2025年6月10日時点)

資本の強化策

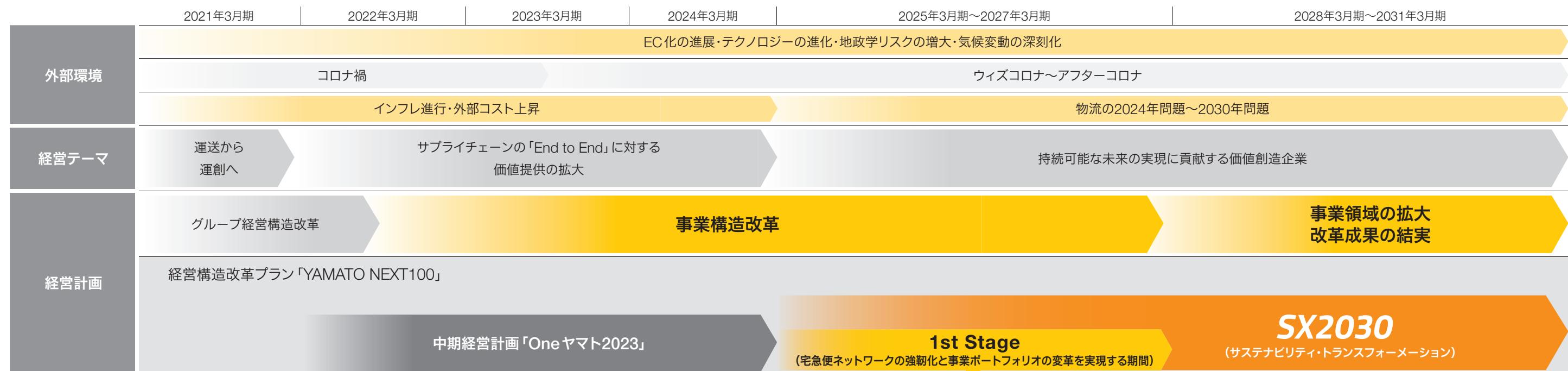
- 資本効率をより重視した経営の浸透 » P.13

数値はいずれも2025年3月末時点

数値はいずれも2025年3月末時点

2030年への道筋と中期経営計画

■ 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(SX2030) ~1st Stage~」の位置づけ



■ 主要施策



■ 財務・非財務目標(一部抜粋)

中期経営計画の最終年度となる2027年3月期の目標は以下のとおりです。なお、当計画および数値目標については、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、精査しています。数値目標を修正する場合には、決定次第、情報開示を行い、株主・投資家の皆様との建設的な対話に努めています。

分類	項目	2025年3月期 実績	2027年3月期 目標
財務目標	経営成績	営業収益 1兆7,626億円	2兆～2兆4,000億円
	収益性	営業利益 142億円	1,200～1,600億円
	効率性	親会社株主に帰属する当期純利益 379億円	800～1,000億円
非財務目標	マテリアリティ	営業利益率 0.8%	6%以上
	E 環境	ROE 6.5%	12%以上
	S 社会	ROIC 1.4%	8%以上
	G ガバナンス	マテリアリティ GHG排出量 ^{※1} の削減率 (2021年3月期比)	△15% △25% Scope3排出量削減目標設定
マテリアリティ	エネルギー・気候	再生可能エネルギー由来 電力使用率 55%	70%
	労働	人的生産性 ^{※2} 1.34	労働生産性の向上
	社会	社員意識調査 ^{※3} 働きやすさ 働きがい 70% 59%	エンゲージメントの向上
	ガバナンス	障がい者雇用率 ^{※4} 3.3% 女性管理職(役職者)比率 ^{※3} 6.6%	3.1% 10%

※1 国内連結会社および(株)スワンのScope1とScope2

※2 (連結営業収益-連結下払経費)÷連結人件費

※3 国内連結会社および(株)スワン

※4 国内連結会社および(株)スワン(障害者雇用状況報告対象外の会社については除く)

事業ポートフォリオの変革

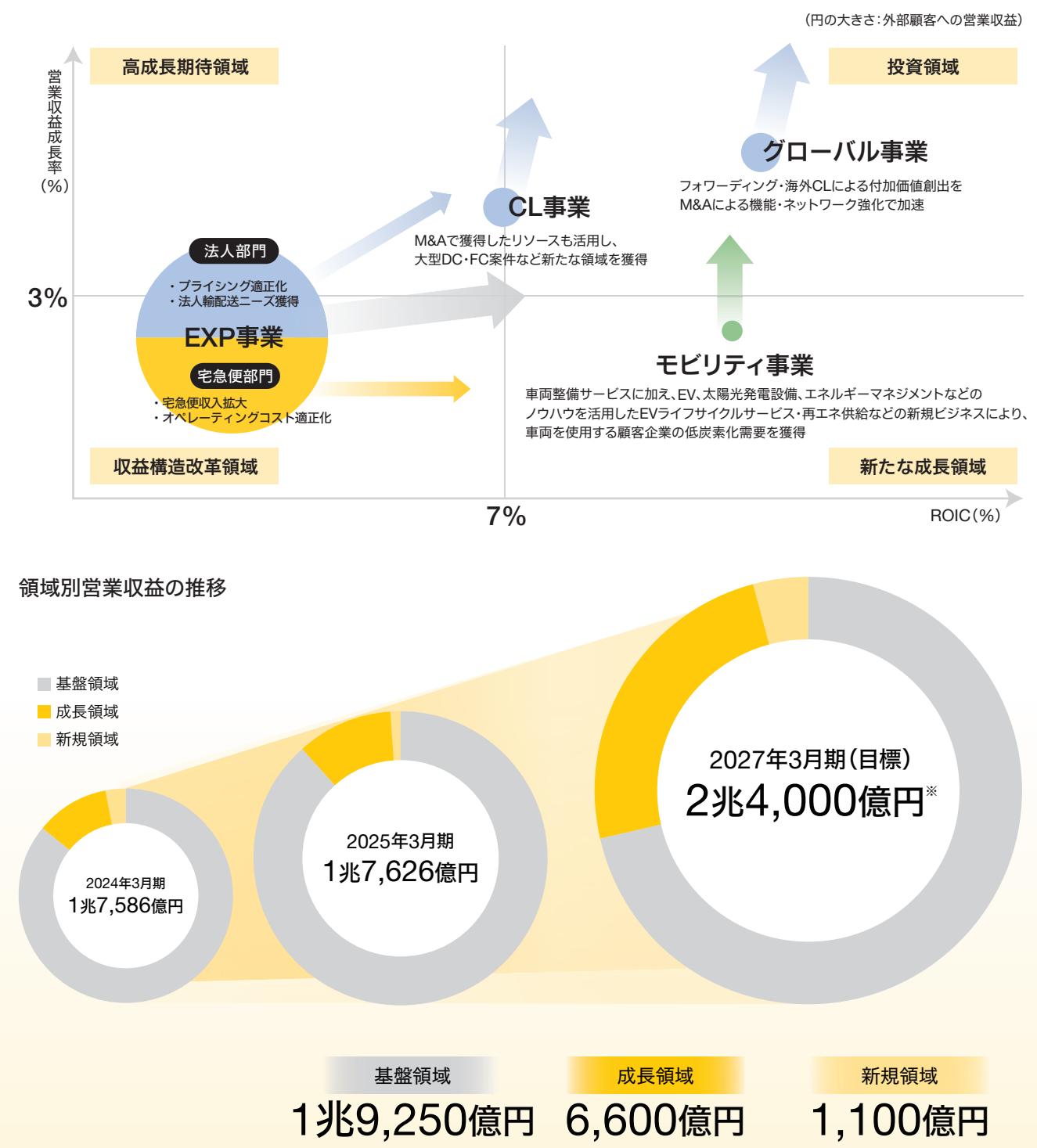
持続的な企業価値向上を実現するため、ヤマトグループは事業ポートフォリオの変革を進めています。具体的には、各事業をその役割に応じて「基盤領域」「成長領域」「新規領域」に分け、事業の成長性と資本収益性(ROIC)をもとにメリハリのある経営資源配分を行います。基盤領域自体の収益構造を改革し安定化させると同時に、そこから生まれるキャッシュを成長領域における法人向けビジネスの拡大などへ戦略的に投下することで、グループ全体の持続的な利益成長を加速させていきます。

3つの事業領域



事業別の方針

グループ全体の持続的な利益成長を実現するため、「事業成長性」と「資本収益性」を軸に各事業の役割と方向性を定めています。各事業の現在地と目標を明確にし、定期的なモニタリングと見直しによって経営資源を最適に配分していきます。



*グラフ内の目標値は中期経営計画の発表(2024年2月)時点のものです。現在(2025年9月)、計画を精査しています。