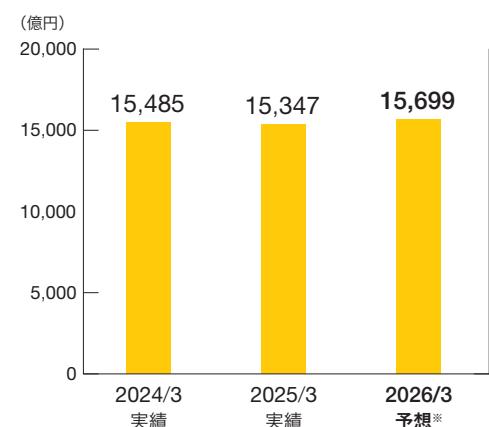


基盤領域

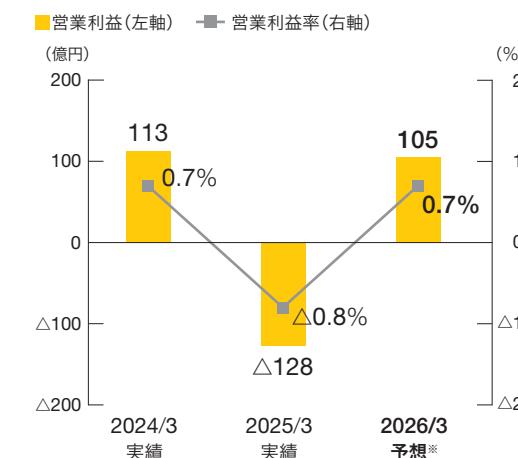
宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大

宅急便ビジネスを安定的に利益とキャッシュ・フローを確保できる事業構造へと転換します。大口法人顧客への付加価値に応じたプライシングの適正化と、小口法人・個人顧客の取扱数量の拡大を通じて、収益性の向上を図ります。さらに、輸送・仕分け作業の効率化を推進することでオペレーティングコストを最適化し、強固な事業基盤の構築を進めていきます。

エクスプレス事業 営業収益(外販)



エクスプレス事業 営業利益

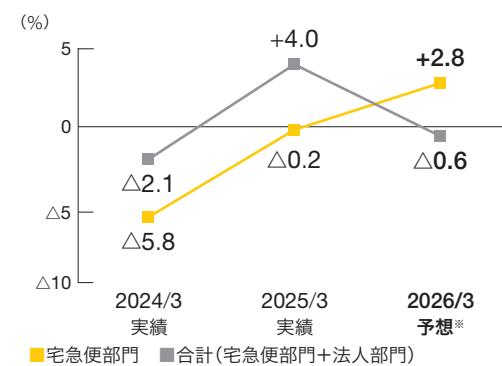


事業部門

» 宅急便部門

小口法人・個人のお客様に対し、日本全国に集配拠点およびセールスドライバーを配置し、宅急便などのサービスを提供しています。配達先のお客様も重視してリソース配置し、他社に真似できないきめ細かなサービスを提供することで、相対的に高い運賃単価を収受しており、インフレなどに即して届出運賃を年次で見直しつつ、数量拡大により収益性向上につなげていきます。

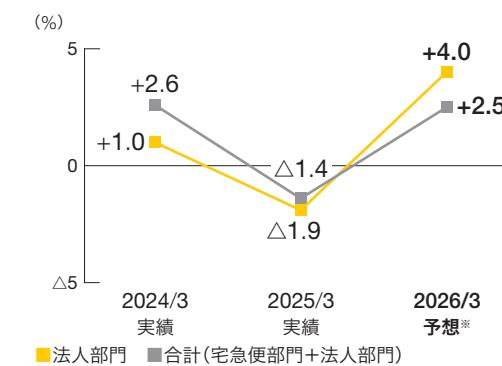
宅急便3商品の取扱数量推移(対前年伸率)



» 法人部門

大口法人顧客に特化した営業・オペレーション推進体制のもと、幅広い輸送ニーズに応えるとともに、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業と連携し、サプライチェーンソリューションを提供しています。法人営業の強化に継続して取り組み、付加価値に応じたプライシングの適正化と宅急便にとどまらない貨物輸送ニーズの取り込みにより収益性向上につなげていきます。

宅急便3商品の平均単価推移(対前年伸率)



MESSAGE

「稼ぐ力」と「社会的価値」を両立させる、宅急便ビジネスの構造改革

ヤマト運輸株式会社
代表取締役社長 社長執行役員
阿波 誠一

1993年にヤマト運輸(株)に入社。2007年に同社高知主管支店長を経て、2015年に執行役員経営戦略部長、2020年3月にヤマトシステム開発(株)代表取締役社長に就任。2022年2月にヤマト運輸(株)常務執行役員(南関東地域担当)、2024年10月、専務執行役員(ネットワーク再構築統括)を経て、2025年4月より現職。



ヤマトグループは、今年で創業106年、そして事業の基盤である宅急便サービスは来年50周年という大きな節目を迎えるとしています。2025年4月にヤマト運輸の社長に就任した私は、その重責を深く受け止めています。

私のキャリアは、宅急便の現場である営業所からスタートしました。そこで学んだのは、「目の前のお客様に良いサービスを提供すること」に徹することこそ、ヤマトの原点であり、成長の源泉であるということです。かつて、多くの人が「採算がとれない」と考えた個人向け輸配送ビジネスを私たちは「地域のお客様の生活を便利にする」という想いで事業化し、今日の社会的インフラへと育ててきました。

しかし、現在の事業環境は大きく変化しています。EC化の進展は宅配便市場の拡大を牽引する一方で、お客様のニーズを多様化させました。また、物価上昇や労働力不足、そして物流の2024年問題は、構造的なコスト上昇圧力と輸送力低下をもたらしています。私は、これらの変化を単なる逆風とは捉えていません。むしろ、これらの課題を解決し、社会的インフラとしての宅急便の価値をさらに高める絶好の機会だと考えています。構造改革を断行し、「今後もお客様に選ばれ続ける宅急便」へと進化させていきます。

この変革を牽引するのは、ほかでもない第一線の現場の力です。私は就任以来、全国の営業所を回り、第一線の社員と対話を重ねています。そこで痛感したのは、ここ数年で競争力の源泉である「セールスドライバー(SD)の“セールス”に向ける力が弱まった」という危機感です。

そのため、持続的な成長を実現すべく、経営資源を顧客接点に集中させる戦略を推進しています。具体的には、本社部門の業務プロセスを抜本的に改革し、スリム化を断行しました。この改革で創出されたリソースを営業所などの第一線に再配置することで、SDがお客様の潜在的なニーズをより深く理解し、新たな付加価値を提案できる体制の構築を進めています。また、お客様のニーズに応える新商品を投入することで、SDとお客様との接点・会話を活性化します。そして、対面で得られる情報を活かして、さらなるニーズを引き出し、新たな価値を提供していくことで、顧客満足度の向上と事業機会の拡大に取り組んでいきます。

当社グループの持続的な成長を支える根幹は、法人部門と宅急便部門の両輪による利益成長です。法人部門では、宅急便の数量を追いかけるのではなく、お客様の多様な輸送ニーズやサプライチェーンの課題に応えること、および提供する付加価値に見合った適正なプライシングを徹底することで、収益性を高めています。個々のお客様にしっかりと向き合い、提供価値を高めながら当社利益につなげるアカウントマネジメントを徹底していきます。

また、EC化の進展に伴い顕在化した「片荷運行」のような構造的な非効率性に対し、輸送・仕分け作業の効率化を推進し、オペレーティングコストの適正化も徹底します。長距離輸送を中継輸送に切り替えたり、鉄道や船舶、貨物専用機などの最適モードを組み合わせることで、抜本的な「運び方」の見直しを進めています。これはコスト削減だけでなく、労働力不足への対応にもつながる重要な取組みです。

こうした優先課題に迅速に対応し、持続的な成果につなげるため、この4月から「事業」を軸とした経営体制に移行しました。これにより、各事業の責任と権限を明確化し、スピード感をもつて意思決定を可能にしています。また、組織階層の再編成によりスリム化し、現場と本社が一体となり、迅速なPDCAを回せる組織へと移行しています。この変革により、当社グループの利益成長に向けた重点施策は、着実に成果につながり始めています。

今、私たちが目指すのは、「稼ぐ力」と「社会的価値」を両立させ、強靭な事業基盤を築き上げることです。ヤマトグループの社会的使命を胸に、社訓に掲げた「全員経営」の精神こそが持続的な成長を支える基盤となると確信しています。変化する時代においても、お客様から愛され、社会から必要とされる企業であり続けることをお約束します。



基盤領域

プライシングの適正化(法人部門)と宅急便収入の拡大(宅急便部門)

■ 事業環境

宅配便市場はEC化の進展により拡大を続けていますが、荷物の受取方法などお客様のニーズは多様化しています。同時に、物価上昇や物流の2024年問題といったコストを押し上げる要因が顕在化しています。また、インバウンド需要の増加や少子高齢化・過疎化といった社会変化は、当社グループの強みである顧客接点を活用した新たな事業機会を生み出しています。

■ 課題

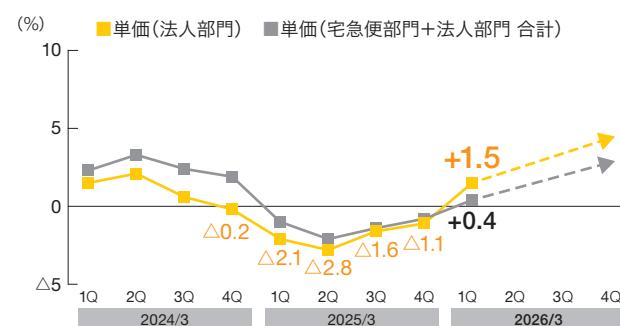
持続的な成長に向け、宅急便ビジネスを利益とキャッシュ・フローの安定的な創出源に転換させることが喫緊の課題です。そのため、大口法人顧客への付加価値に応じたプライシングの適正化と、小口法人・個人顧客の取扱数量拡大を通じた収益性の向上を図ります。また、社会的インフラとしての宅急便ネットワークを維持していくため、宅急便にとどまらない価値創造も不可欠な課題と捉えています。

課題解決に向けた取組み

■ プライシングの適正化(法人部門)

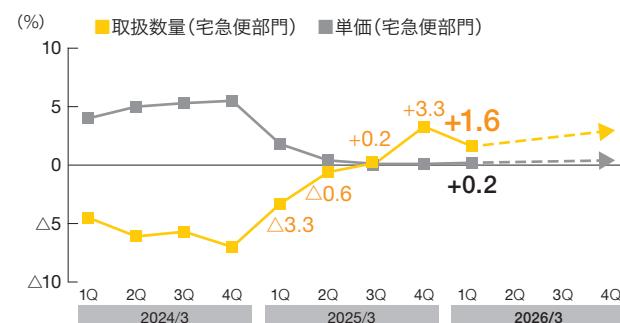
付加価値に応じたプライシングを徹底し、収益構成を変革します。低採算顧客とのプライシング交渉を強化するとともに、既存顧客とは次年度のプライシング見直しを推進。アカウントマネジメントを通じて当社グループの提供価値を丁寧に説明し、顧客の求める価値には適切な対価をいただく一方、オペレーション負荷の軽減策も協議することで、収益性の持続的な向上を実現していきます。

宅配便 領域別の単価・数量の推移(前年同期比進捗)



■ 宅急便収入の拡大① 営業力の強化(宅急便部門)

強みである約5.4万人のセールスドライバーを活かし、相対的に単価の高い小口法人・個人顧客への営業強化を通じて、取扱数量の拡大と収益性の向上を目指します。この方針を推進するため、組織のスリム化や間接業務の効率化、「置き配」の推進などによって経営資源を創出。営業力の強化に向けて再配置するとともに、「カーボンニュートラル配送」や「こねこ便420」といった新たな付加価値を活かした提案を加速させ、宅急便の拡販を図ります。



■ 宅急便収入の拡大② 拠点戦略の推進(宅急便部門)

拠点戦略を通じて、効率性の追求と新たな価値創出を両立し、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの持続性を高めます。働きやすさや効率性を高めるため、集配拠点の集約・再配置を進める一方で、お客様の利便性を確保するための受付窓口は拡大します。また、インバウンドの拡大や社会変化に伴う新たなニーズに対応するため、宅急便にとどまらないサービスを提供する地域密着型店舗「ネコサポ」を展開。観光客向けの荷物預かりサービスや、オンライン販売を行う小規模事業者への保管・梱包スペース貸し出しなどを通じ、新たな収益機会を創出します。

集配拠点

- ・オペレーションの効率化
- ・職場環境の整備
- ・集配拠点数の集約 (2025年3月末時点:約2,800拠点)



受付専門店

- ・宅急便の持ち込み・受け取りの利便性向上
- ・受付専門店の増設 (2025年3月末時点:110拠点)



ネコサポ

- ・宅急便にとどまらない価値提供



オペレーティングコストの適正化

■ 事業環境

宅急便ビジネスのオペレーションは、物価上昇や労働力不足、そして物流の2024年問題といった外部要因によるコスト上昇圧力に直面しています。さらに、EC化の進展による輸送物量の不均衡(下り物量の偏重)は、復路が空荷となる「片荷運行」を増加させ、輸送ネットワーク全体の効率を低下させています。

■ 課題

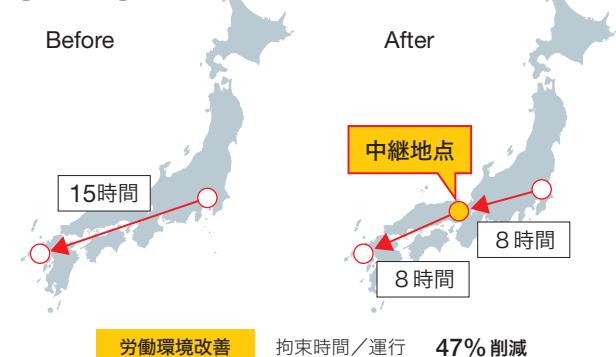
こうした構造的な変化を踏まえ、宅急便ネットワークを効率的で持続可能な基盤へと転換することが最重要課題です。輸送・積載効率の向上を通じてオペレーティングコストを最適化するため、長距離輸送の中継輸送への切り替えや、輸送ポートフォリオの組み替えといった抜本的な「運び方」の見直しを推進しています。また、仕分け作業の人員配置を最適化することで、生産性向上と強固な事業基盤の構築を同時に実現します。

課題解決に向けた取組み

■ 運び方の見直し① 中継輸送への切り替え

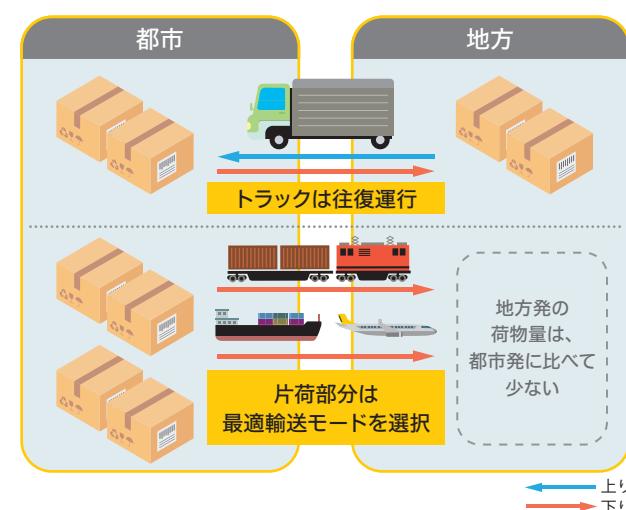
物流の2024年問題に対応し、長距離区間の運び方を変革します。全国に分散していた中継拠点を8時間運行を軸に複数の主要拠点へ戦略的に集約。長距離トラックドライバーの労働環境を改善すると同時に、非効率な輸送を抜本的に見直します。扱い手不足により委託単価が高騰していた長距離区間の運行を直行便から中継輸送に切り替えることで、輸送ネットワークの持続性を高めつつ、路線によってはコストの適正化につながると見込んでいます。

【イメージ】



■ 運び方の見直し② 輸送ポートフォリオの組み替え

輸送ネットワークの非効率性(トラック片荷運行)を解消するため、「運び方」を抜本的に見直します。長距離トラックは都市部行き(上り)の荷物量に合わせた往復運行を基本とし、それ以外の下りの荷物は鉄道や船舶、当社グループの貨物専用機など複数の輸送モードを組み合わせて最適化。これにより、輸送コストを適正化するとともに、物量のバランスに左右されない持続可能で強靭な輸送ネットワークを構築します。



TOPICS

ラストマイル領域の生産性向上

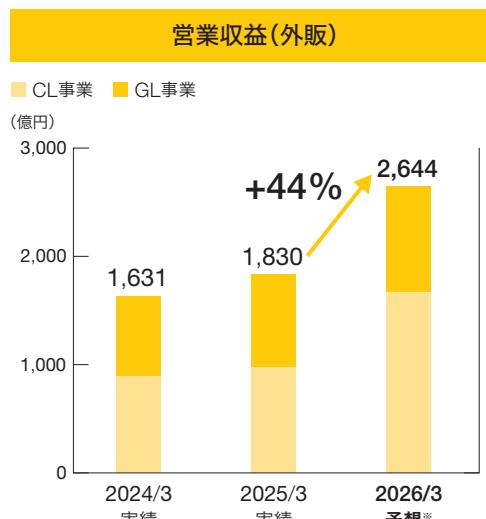
ラストマイル領域では近年、業務量変動への柔軟な対応や職場環境の改善などを実現するため、都市部を中心に小規模・多店舗展開してきた集配拠点の集約・大型化を推進してきました。集配拠点やセールスドライバー(SD)をはじめとした人材の適正配置や、お客様の「置き配」ニーズへの対応などにより、生産性の改善が継続しています。

今後の課題は、地域ごとの市場性を踏まえ集配拠点の再配置を行いつつ、適正な生産性の下、SDがこれまで以上にお客様に向き合い、配達のみならず集荷・営業に注力することで、小口法人および個人のお客様の取扱数量を拡大していくことと位置づけています。

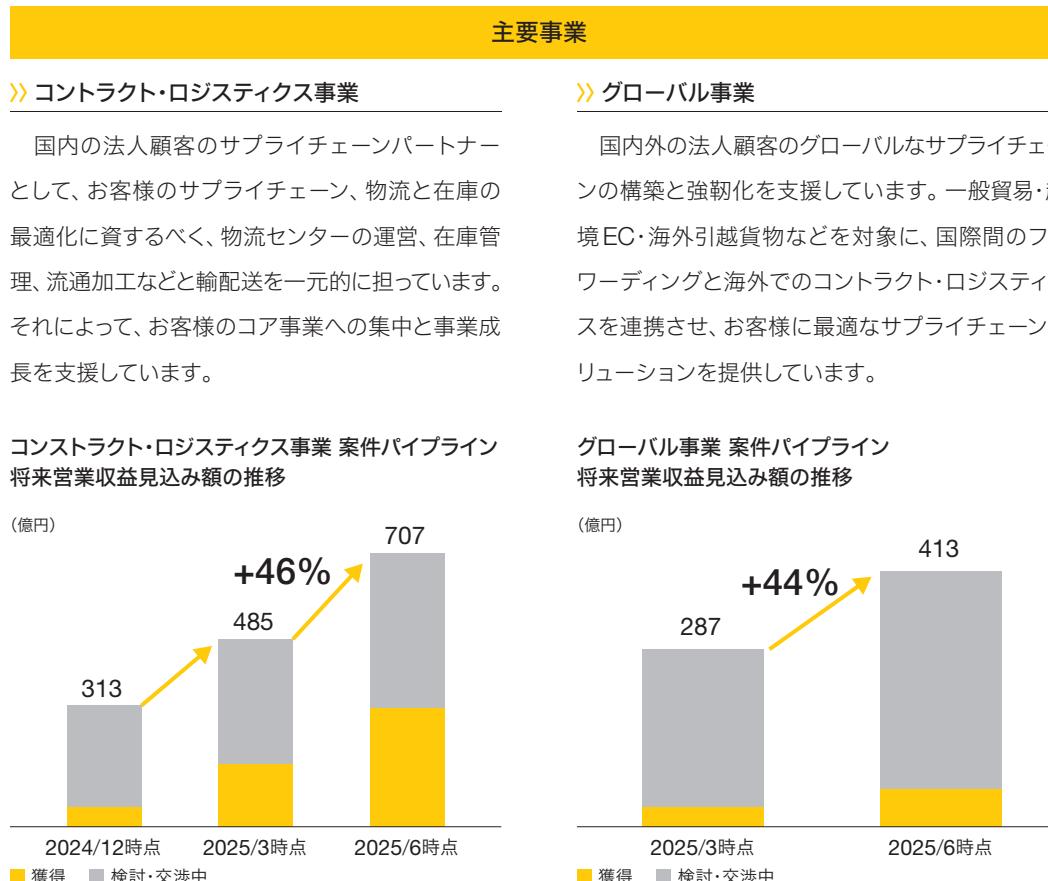
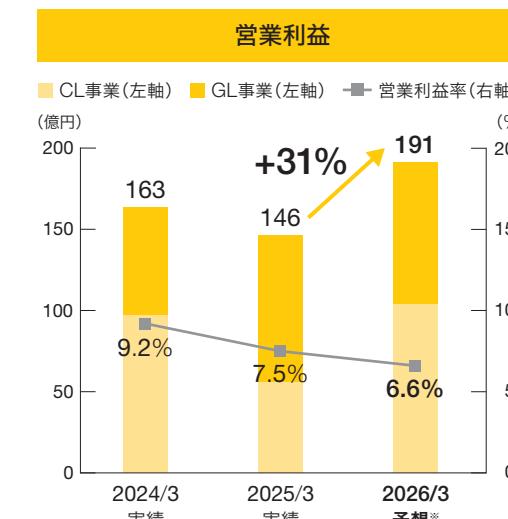
成長領域

法人向けビジネスの拡大

事業ポートフォリオ変革の中核として、宅急便ネットワークを強固な基盤に、コントラクト・ロジスティクス(CL)事業の専門性強化とグローバル(GL)事業の戦略的拡大を推進します。これにより、法人顧客のサプライチェーン全体への提供価値を高め、グループの利益成長を牽引していきます。



*2025年7月30日に開示した予想数値



MESSAGE

成長戦略を牽引する法人向けビジネスの拡大

ヤマト運輸株式会社
取締役 副社長執行役員
(法人・コントラクトロジスティクス・
グローバル事業 管掌)
恵谷 洋

伊藤忠ロジスティクスシンガポール社長、DHLグローバル営業本部長、
TNTエクスプレス取締役営業本部長、楽天物流代表取締役社長、三井倉
庫ロジスティクス取締役社長補佐、CMA CGM JAPAN 代表取締役社長
などを歴任。世界各地で物流企業の経営、営業、M&Aなどに携わった豊
富な実績を有する。複数の日系・外資系企業を率いた稀有な経験のもと、
ヤマトの法人向けビジネスを牽引する。



法人向けビジネスの位置づけ

ヤマトグループの新たな成長戦略の中核は、法人向けビジネスの拡大による事業ポートフォリオの変革です。私たちは、「宅急便」によって培った強固な顧客基盤を活かし、法人向けビジネスを新たな成長軸として確立することで、様々な国・地域や産業の経済活動を力強く支え、お客様の多様なビジネスニーズに応えるソリューションサービスプロバイダーへと事業を深化・拡大させていきます。

世界の政治・経済状況が激しく変化し、顧客企業のサプライチェーンの不確実性が高まる今日、物流業も危機にさらされています。しかし、私たちはそれをリスクとしてのみ見るのではなく、チャンスとしても捉えています。そして、お客様の経営課題を深く理解し、そのビジネスの成功に貢献する真のパートナーとして最適なソリューションを提供することが、当社の中長期的な成長につながると信じています。

TOPICS 国内航空貨物輸送の本格展開

国内のトラック長距離輸送能力の減少が顕在化する中、当社は、宅急便ネットワークにおける輸送品質の維持・向上と、法人のお客様の成長を支える新たな輸送価値の創造を目的に、フレイター(貨物専用機)の活用も含む国内航空貨物輸送の取組みを推進しています。

長距離輸送における航空輸送の優位性

トラック輸送の制約を背景に、航空へのモーダルシフトが求められています。トラック輸送では困難な圧倒的なスピードと定時性が、コストを抑えつつ輸送の選択肢を広げ、お客様の事業機会創出や生産計画の精度向上に貢献します。

空港業務を含めた一括受託で、ベリー輸送を実現

旅客機のベリー(貨物スペース)を活用した国内航空FWDは、前後の集配業務や、空港での積み付け、X線検査が活用の障壁でした。当社は宅急便で培った空港オペレーション機能でこれを担い、法人のお客様が手軽に利用できる輸送手段として展開しています。

フレイター活用による提供価値の最大化

さらに、自社フレイターの活用は、旅客機では困難な危険品・大型貨物の輸送、深夜・早朝運航、機動的なダイヤ設定を可能にします。国成長を担う半導体などを支え、将来の法人向けビジネスを加速させる機能を強化しています。

前期の成果と課題

2025年3月期の法人向けビジネスは、厳しい事業環境が続く中でも、次なる成長ステージへの飛躍を目指して、積極的な取り組みを推進しました。

コントラクト・ロジスティクス(CL)事業では、下期より食品、ヘルスケアなどの新規案件獲得が進み、増収を達成しました。さらに、今後稼働する大規模EC物流センター運営など、重要な案件も着実に獲得しています。また、2024年12月のナカノ商会の連結子会社化は、事業成長に向けた重要な一步となりました。

同社が持つ、EC物流施設の開発・運営ノウハウや広域輸送網を活用し、お客様のサプライチェーン全体に対する提案力を強化しています。

グローバル事業では、世界情勢の変化に適切に対応しつつ、フォワーディング(FWD)領域において基盤となるBtoB貨物のトレードレーン戦略を推進するとともに、越境EC貨物の取り扱い



MESSAGE

いを伸ばした結果、増収増益を達成しました。仕入運賃の高騰により同業他社の多くが増収減益となる中で、当社の強みが發揮できたものと考えます。

しかし、ヤマトグループ全体の持続的成長と「世界で戦えるロジスティクス企業へ」の飛躍を果たすには、CL事業やグローバル事業において、さらなる成長加速が不可欠です。

成長を加速する戦略

■ コントラクト・ロジスティクス事業

従来、ヤマトグループのCL事業は、全国を網羅する宅急便ネットワークを基盤に、EC物流やサービスパート物流で強みを発揮し、高い収益性を実現してきました。私たちが目指すのは、お客様の経営戦略に深く関与し、そのビジネスの根幹を支えるパートナーとなることです。様々な産業におけるリバースロジスティクスとリコール対応、病院のオペレーションを支える医療機器物流(配達～回収～洗浄)、自動車・建機などの調達～製造前工程物流、大手グローバルタイヤメーカーなどとのLLP(Lead Logistics Partner)、美術品の展示・売買・収蔵を支えるロジスティクスなど、ヤマトグループが専門性の高い領域で培ってきた知見は貴重なもので、これらを今後のCL事業に活かしていきます。

一方、今後の売上を飛躍的に伸ばすには、より市場規模の大きいBtoB領域における大型拠点の運用受託など、価値提供領域を拡大する必要があります。そのために、CLに特化した専門人材と情報を集約し、リソースを最大活用する集約型営業体制への移行を進めています。この新たな体制で大型案件や難易度の高いコンペティションに勝利し、その運営を成功させることは、社員にとって貴重な経験となり、専門性を高める絶好の機会となります。成長した社員がさらにお客様の経営課題を深く理解し、より付加価値の高いソリューションを提案する。この好循環こそが、お客様からゆるぎない信頼を獲得し、当事業の持続的な成長を力強く牽引する鍵となります。

また、ロジスティクスセンターの拠点数および営業倉庫面積も着実に拡大していく計画で、大型ロジスティクスセンターの新規稼働など、個別プロジェクトの着実な進捗を管理し、大規模案件への対応力を強化していきます。

こうした成長戦略をさらに加速させる重要なエンジンが、ナカノ商会とのシナジー創出です。それによって、これまで当社がリチしきれなかった大規模なBtoB案件の獲得を強力に推進し、事業規模の飛躍的な拡大を目指します。

■ グローバル事業

今日の世界は、複雑で大きな変化の渦中にあります。米中対立、米国通商政策の変化などに起因する政治・経済とサプライチェーンのデカップリングとブロック化、また気候変動によって引き起こされる地球環境問題などは、非常に大きなサプライチェーンリスクだと言えます。近年、急成長を遂げてきた越境ECについても、米国をはじめとする世界各国で少額関税制度の見直しが行われるなど、情勢は早いペースで変化しています。こうした環境変化の中で、ヤマトグループがお客様のサプライチェーンの最適化と強靭化を支えるパートナーとなるためにグローバル事業が進めていることは、FWDとCLの連携深化です。

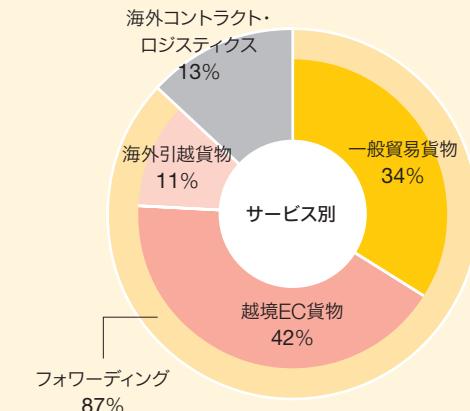
FWDにおいては、お客様の産業構造やサプライチェーン課題を深く理解する顧客起点の営業へと転換しています。この視点から、特に重要性が増している日本・東南アジア～北米・インド間、日本・中国～東南アジア間などを結ぶ「ターゲットレーン」の強化を図っています。産業については、従来、当社がフォーカスしてきたオートモーティブやハイテク(半導体関連を含む)に加え、食品やヘルスケアなど付加価値の高い領域にも注力しています。当社では、BtoBの一般貿易、海外引越、そして越境ECといった性質の異なる貨物を効果的に混載することで、輸送効率と収益性を高めています。近年取り扱いを増やしている日本向けの越境ECにおいては、「宅急便」によるラストマイル配送に加えて、サプライチェーン上流におけるお客様との戦略・情報連携、高いコンプライアンスとセキュリティを担保しつつ効率的な通関サービスなどによって、当社の顧客価値と収益性を高めています。今後、少額関税制度の見直しが進む中で、越境EC事業者様のサ

プライチェーンが変化していく可能性がありますが、それに際してもFWDとCLを連携させることによって新たなソリューション提案を行っていきます。

グローバル事業が強化・拡大を図る海外CLにおいても、FWDとシームレスに連携し、お客様のサプライチェーン全体の最適化を提案します。

また、成長を加速させるため、東京のグローバル本社(Global-HQ)を司令塔とする新体制のもと、私たちは重点地域である北米、インド、東南アジア、中国での機能強化に向けたM&Aも重要な戦略的選択肢として位置づけています。これらの地域におけるCL、地域間を結ぶFWDの強化に資する企業との提携を積極的に推進します。これにより、自社単独では時間のかかる事業基盤の強化や専門的なノウハウの獲得を迅速化し、お客様のグローバルな事業展開をより強力にサポートしていきます。

グローバル事業 営業収益構成(2025年3月期・連結消去前)



● ナカノ商会とのシナジー創出

コントラクト・ロジスティクス事業の成長を加速させるため、2024年12月にナカノ商会を連結子会社化しました。これは、ヤマトグループの価値提供領域をより市場規模の大きい大規模BtoB分野へと拡大するもので、事業ポートフォリオの変革に不可欠な先行投資と位置づけています。

買収後の統合プロセスは着実に進捗しており、両社の強みを融合させた共同提案によって、将来の収益源となる案件パイプラインは大きく拡大しています。このシナジーを最大化し、中長期的な収益基盤の強化につなげていきます。

- ヤマトグループの強み
- ▶ 強固な顧客基盤とブランド力
 - ▶ 全国を網羅する宅急便ネットワーク
 - ▶ EC物流・サービスパート物流の知見

- ナカノ商会の強み
- ▶ 大規模物流拠点の開発・運営ノウハウ
 - ▶ オーダーメイドの物流拠点を自社で開発・提供可能
 - ▶ 広域法人輸送ネットワーク



シナジー

サプライチェーン全体への提案力強化
両社の強みを融合し、顧客の経営課題に踏み込んだ
包括的なソリューションを提供

新たな市場(大規模BtoB案件)の獲得
ヤマト単独ではリーチできなかった
大規模案件の獲得を強力に推進

未来へのコミットメント

私たちは、ここに示した成長戦略の実行を通じて、お客様のビジネスと社会を支える、なくてはならないロジスティクスパートナーへと進化します。専門性を極めたCL事業と、グループの総力を結集するグローバル事業は、不確実な時代をお客様とともに勝ち抜くための基盤です。この変革を社員一人ひとりの知見と実行力によって推進します。お客様からの信頼を確固たるものとし、新たな価値創造を通じて、株主・投資家の皆様のご期待に応え

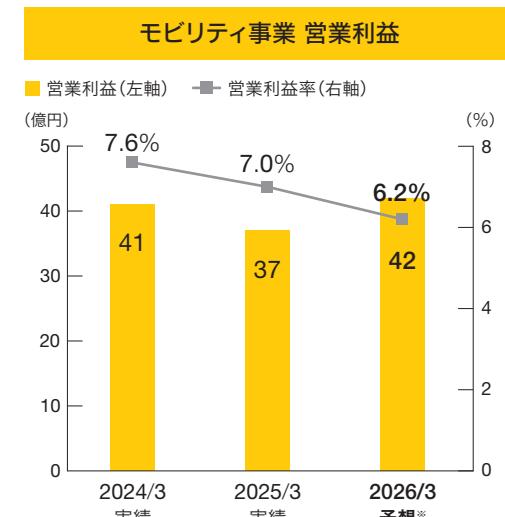
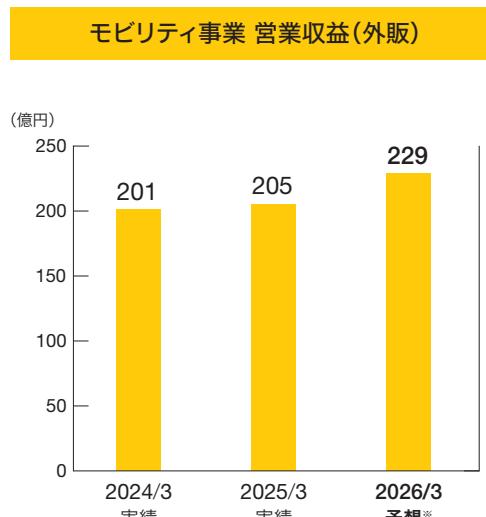
る企業価値向上を実現します。

成長戦略をともに推進する社員には最大限の感謝を表明するとともに、彼らの尽力がヤマトグループの未来を創造する原動力となります。株主・投資家の皆様におかれましては、ヤマトグループの新たな挑戦と未来への歩みに対し、ご理解と引き続きのご支援を心よりお願い申し上げます。企業価値の持続的な向上を通じて、皆様のご期待に応えてまいります。

新規領域

「グリーン・モビリティ」の事業化

多様なパートナーとの共創により、環境・社会課題を解決するビジネスモデルの創出を通じて、新たな収益源を創出します。



主要サービス

» 車両整備

ヤマトグループの車両を管理・整備してきたノウハウを活かして、トラック運送事業者などに対して、マルチブランドでの自動車整備や物流施設・設備の管理、保険販売などのトータルサポートを提供しています。全国の整備拠点と土日・夜間を問わない24時間365日体制を強みとして、お客様の車両の稼働率の最大化に貢献しています。

» EVライフサイクルサービス

ヤマトグループ内での環境投資や実証実験を通じて蓄積したEVおよびエネルギー・マネジメントなどのノウハウを活用し、車両を使用する事業者の円滑なEVの導入・運用やメンテナンス、エネルギー・マネジメントなどをワンストップで提供します。導入時の負荷や初期投資を抑えながら、事業者の脱炭素化の取組みを支援しています。

ヤマトグループのリソース・ノウハウ



*2025年3月期末

「グリーン・モビリティ」の推進

ヤマトグループは、物流の2024年問題や気候変動への対応などの環境・社会課題に向き合い、ビジネスパートナー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(GHG)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お客様に提供することで、ヤマトグループの新たな成長につなげていきます。

環境課題	車両を使用する事業者が抱える課題	ヤマトグループのこれまでの取組み*
	<p>■ GHG排出量削減への対応</p> <p>日本は2030年度GHG排出量46%削減(2013年度比)および2050年カーボンニュートラリティ実現を目指しています。事業者は国によってGHG排出量削減が求められており、一定以上のGHGを排出する事業者は排出量の算定・報告・公表を義務づけられています。また、一部自治体では、大規模事業所に対してGHG排出総量削減を義務づける独自制度を導入しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■自社のGHG排出量削減 (2021年3月期比△15%) ■サプライチェーン(Scope3)のGHG排出量を測定する仕組みの検討 →詳細はP.45「環境戦略」参照
	<p>■ EV・再生可能エネルギー由来電力(再エネ電力)の活用</p> <p>走行時に二酸化炭素を排出しないEVへの期待が高まる一方、EVの商用利用に向けて多くの課題があることから、本格的な普及に至っていない現状があります。</p> <p>課題の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内燃車より高価な車両価格および、充電インフラ整備に伴う初期投資 ・充電時間や航続距離などの課題による業務効率悪化の懸念 ・再エネ電力の効率的な活用 	<ul style="list-style-type: none"> ■集配業務で使用しやすいEVの実証・導入(約4,200台) ■再エネ電力の活用(再エネ電力使用率55%) ■独自のエネルギー・マネジメントシステムの開発 →詳細はP.45「環境戦略」参照
社会課題	<p>■ 深刻化する輸送力不足</p> <p>トラックドライバーの働き方改革に関する法律が2024年より適用される一方で、物流の停滞が懸念される「2024年問題」が顕在化しました。何も対策を講じなかった場合、2030年には輸送能力が34%不足し、荷物の遅延や物流コストの高騰につながるとされています。政府は物流の持続性向上に向けて「物流効率化法」と「貨物自動車運送事業法」を改正し、すべての荷主と物流事業者に物流効率化に取り組む努力義務を課しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■運び方の見直し(中継輸送など) ■輸送パートナーの適切な働き方の支援 ■ボックスチャーターやダブル連結トラックの活用 ■貨物専用機の活用を含むモーダルシフトの推進
	<p>■ 従業員の健康管理の重要性</p> <p>トラック業界は50歳以上が約半数を占め、また労働時間も全職業平均より約2割も長いことから、健康リスクが他業種と比較して高いと言えます。また、健康起因事故が近年増加傾向にあることから、2021年より健康診断未受診のドライバーによる健康起因事故が行政処分の対象となりました。運送事業者にとって、社員の健康管理が事業継続に直結する喫緊の課題となっています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■健康経営の推進 ■ヤマトグループ内での再検査受診率98%

*2025年3月期末

培った知見やノウハウを活用したビジネスモデルの事業化

これらの課題に対して、私たちが培ってきたノウハウを結集し、お客様へ「クルマ」「エネルギー」「ヒト」の各領域のソリューションをワンストップで提供することで、お客様の持続可能なサプライ

チェーン構築を支援すると同時に、ヤマトグループの新たな収益の柱として事業の拡大を図っています。

車両を使用する事業者へのソリューション提供



新規領域

EVライフサイクルサービス

EVライフサイクルサービス

事業戦略

車両を使用する事業者の脱炭素化に向けて、EVの導入・運用に関する支援をワンストップで提供する「EVライフサイクルサービス」を2024年10月より提供しています。

本サービスは、ヤマトグループが全国規模でEV導入を進める中で培った知見とノウハウを基盤として、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(以下、再エネ電力)の供給、独自開発のエネルギー・マネジメントシステムなどをパッケージ化して提供することで、車両を使用する事業者のスムー

ズなEV導入と活用を支援します。また、バッテリーの価値を考慮した残価設定や補助金の活用などにより、脱炭素と経済性の両立を実現します。

今後は、車種・車格の拡大やバッテリーのリサイクル、交換式バッテリー対応EVの取り扱いなど、引き続き自社の脱炭素化を推進する中で得た知見をサービスに反映させ、事業者への提供価値を高めていきます。



2024年12月より、アルフレッサグループへサービスの提供を開始

» 強み

- ・全国約70の整備拠点／24時間365日営業のメンテナンス
- ・EVの大規模導入実績
- ・独自開発のエネルギー・マネジメントシステム^{※1}
- ・再エネ電力の供給^{※1}

^{※1} 2026年3月期中に提供開始予定

YAMATO ENERGY MANAGEMENT

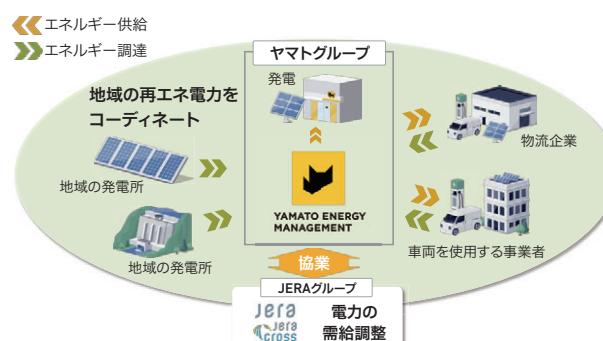
ヤマトエナジーマネジメント

事業戦略

太陽光発電などの再エネ電力は天候によって発電量が変動するため、発電した電力を効率的に活用するエネルギー・マネジメントが求められます。ヤマトグループは2025年1月に電力の調達と提供を手がけるヤマトエナジーマネジメント(株)を設立しました。電力小売事業者として市場や地域の発電所から電力を調達することで、電力量や再エネ電力比率、コストをコントロールし、安定的に再エネ電力を調達できる体制を構築しています。

» 強み

- ・全国の拠点ネットワークを活かし、地域で発電された再エネ電力の「地産地消」を推進
- ・独自開発のエネルギー・マネジメントシステム
- ・太陽光発電設備の導入



SST Sustainable Shared Transport

共同輸配送 (Sustainable Shared Transport)

事業戦略

企業間の垣根を越えた「共同輸配送」による物流の標準化・効率化を目指して、荷主企業や物流事業者など多様なステークホルダーが参画できる共同輸配送のオープンプラットフォームの構築に取り組んでいます。荷主企業の出荷計画・荷物量などの情報と物流事業者の運行計画などの情報をつなぎ、需要と供給に合わせた物流のマッチングを行うことで、トラックの積載率向上と安定運行を実現します。

サービス提供にあたっては、ヤマトグループが宅急便で培った

顧客基盤や物流事業者とのパートナーシップ、輸配送ネットワーク構築のノウハウなどを活用して、安定した輸送力の確保と環境に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

2025年2月より、宮城県から福岡県において1日16便の幹線輸送の提供を開始しました。今後は対象地域やダイヤの拡充に加えて、マルチモーダルを推進し、共同輸配送を加速させています。

» 想定効果(2026年3月期末)

- ・持続的で安定した輸送手段の確保：協業パートナーの拡大
- ・GHG排出量の削減：削減率 42.2%^{※2}
- ・ドライバーなどの労働環境、待遇の改善：省人化率 65.1%^{※3}

^{※2} 2026年3月期末の排出量をもとに、改良トンキ法にて試算

^{※3} 2026年3月期末の輸送量をもとに、年間運転時間を試算

MY MEDICA

MY MEDICA

事業戦略

ヤマトグループは、従前より医薬品の新たな流通ネットワークの構築に取り組んできたアルフレッサ(株)との連携のもと、自動車運送事業者の社員の健康管理と重症化予防を目的としたオンライン医療サービス「MY MEDICA(マイメディカ)」の提供を2025年2月より開始しました。

サービスの開発にあたっては、まずはヤマトグループ内でサービスの提供を開始しました。勤務形態が不規則で通院を続けにくいドライバーでも、休憩中などの短時間で手軽に受診できる運

用体制を構築し、再検査受診率の向上効果を確認しました。トラック・タクシー・バス業界などの自動車運送事業者にも本サービスをご利用いただくことで、社員の再検査受診を促し、未治療者および治療中断者の早期治療や重症化予防につなげるとともに、受診案内や受診状況の可視化などを通じて管理者の負担や行政処分のリスクを軽減し、持続可能な物流・交通インフラの実現と経済価値の創出を図っています。



ドライバーは、休憩中などの空き時間を利用して受診可能