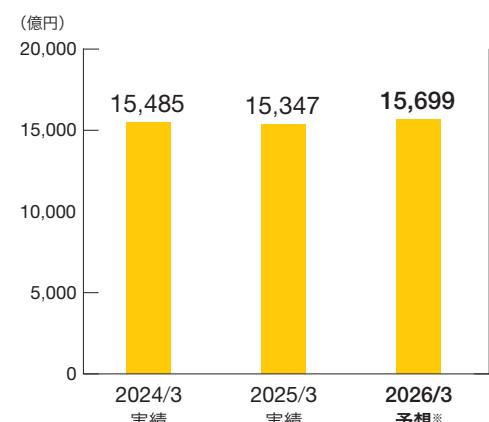


# 基盤領域

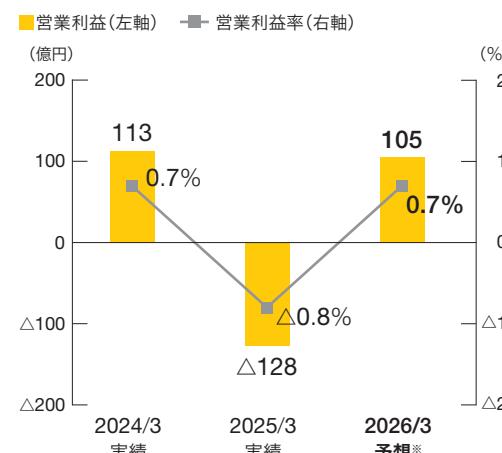
## 宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大

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

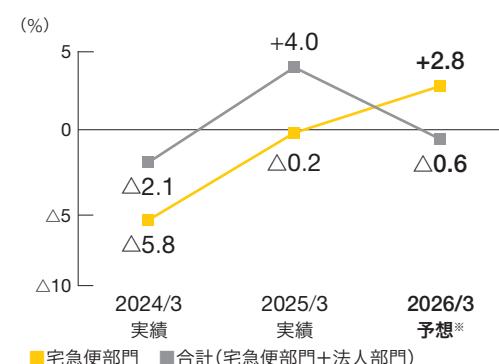


事業部門

### » 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。

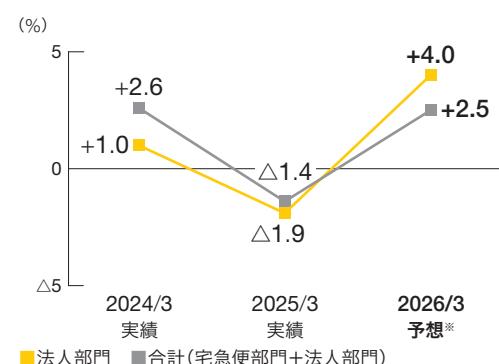
宅急便3商品の取扱数量推移(対前年伸率)



### » 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しようとしています。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マート化し、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

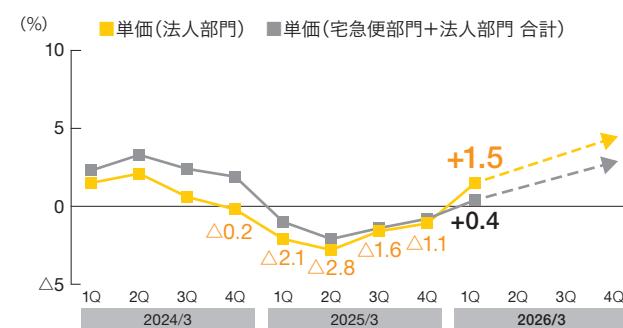
持続的な成長に向け、宅急便ビジネスを利益とキャッシュフローの安定的な創出源に転換させることが喫緊の課題です。そのため、大口法人顧客への付加価値に応じたプライシングの適正化と、小口法人・個人顧客の取扱数量拡大を通じた収益性の向上を図ります。また、社会的インフラとしての宅急便ネットワークを維持していくため、宅急便にとどまらない価値創造も不可欠な課題と捉えています。

## 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)

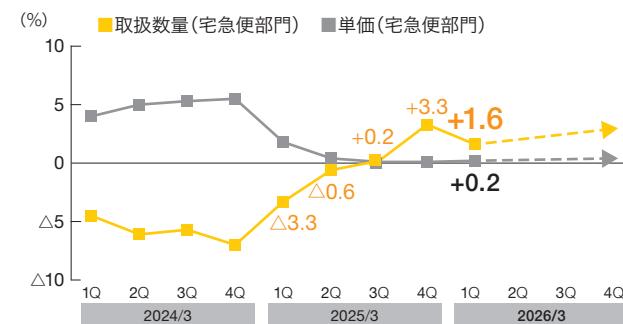
付加価値に応じたプライシングを徹底し、収益構成を変革します。低採算顧客とのプライシング交渉を強化するとともに、既存顧客とは次年度でのプライシング見直しを推進。アカウントマネジメントを通じて当社グループの提供価値を丁寧に説明し、顧客の求める価値には適切な対価をいただく一方、オペレーション負荷の軽減策も協議することで、収益性の持続的な向上を実現していきます。

## 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・再配置を進めることで、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を直面しています。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

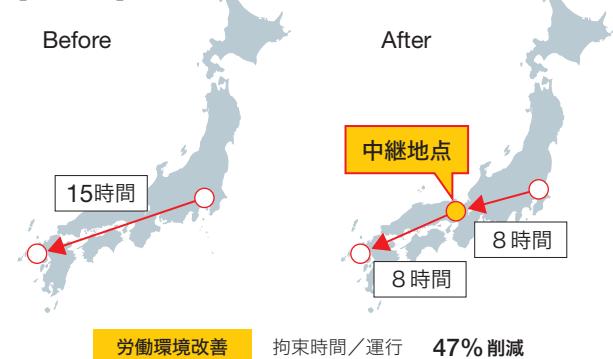
こうした構造的な変化を踏まえ、宅急便ネットワークを効率的で持続可能な基盤へと転換することが最重要課題です。輸送・積載効率の向上を通じてオペレーティングコストを最適化するため、長距離輸送の中継輸送への切り替えや、輸送ポートフォリオの組み替えといった抜本的な「運び方」の見直しを推進しています。また、仕分け作業の人員配置を最適化することで、生産性向上と強固な事業基盤の構築を同時に実現します。

## 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

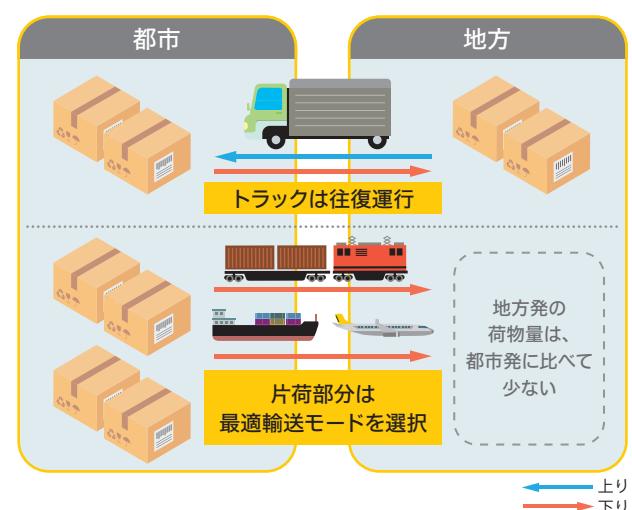
物流の2024年問題に対応し、長距離区間の運び方を変革します。全国に分散していた中継拠点を8時間運行を軸に複数の主要拠点へ戦略的に集約。長距離トラックドライバーの労働環境を改善すると同時に、非効率な輸送を抜本的に見直します。担い手不足により委託単価が高騰していた長距離区間の運行を直行便から中継輸送に切り替えることで、輸送ネットワークの持続性を高めつつ、路線によってはコストの適正化につながると見込んでいます。

## 【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。