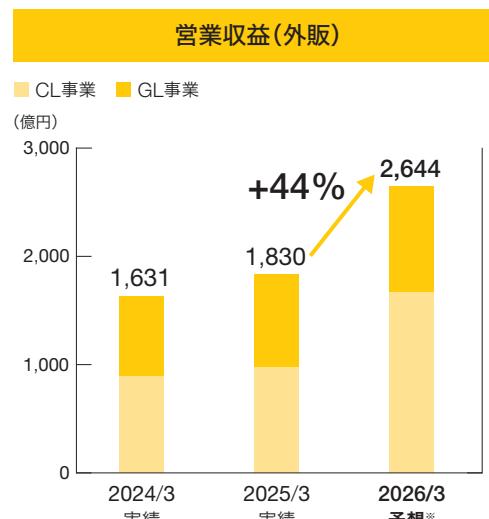


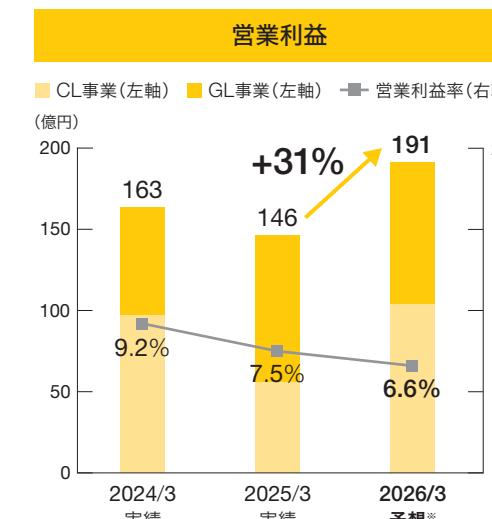
成長領域

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。

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。

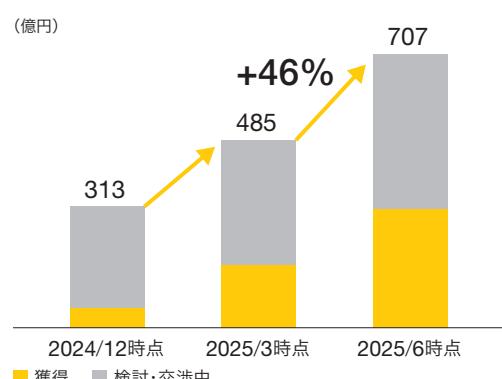
グローバル事業では、世界情勢の変化に適切に対応しつつ、フォワーディング(FWD)領域において基盤となるBtoB貨物のトレードレーン戦略を推進するとともに、越境EC貨物の取り扱い

主要事業

» コントラクト・ロジスティクス事業

国内の法人顧客のサプライチェーンパートナーとして、お客様のサプライチェーン、物流と在庫の最適化に資するべく、物流センターの運営、在庫管理、流通加工などと輸配送を一元的に担っています。それによって、お客様のコア事業への集中と事業成長を支援しています。

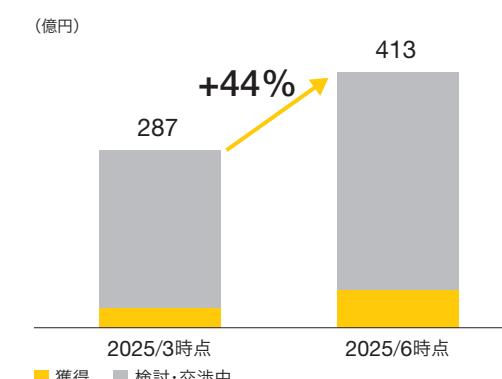
コンストラクト・ロジスティクス事業 案件パイプライン 将来営業収益見込み額の推移



» グローバル事業

国内外の法人顧客のグローバルなサプライチェーンの構築と強靭化を支援しています。一般貿易・越境EC・海外引越貨物などを対象に、国際間のフォワーディングと海外でのコントラクト・ロジスティクスを連携させ、お客様に最適なサプライチェーンソリューションを提供しています。

グローバル事業 案件パイプライン 将来営業収益見込み額の推移



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。

成長領域

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、お客様からの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。

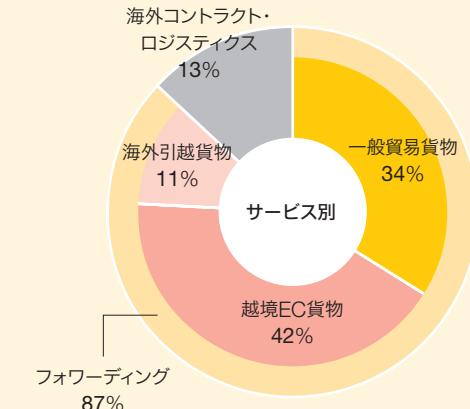
FWDにおいては、お客様の産業構造やサプライチェーン課題を深く理解する顧客起点の営業へと転換しています。この視点から、特に重要性が増している日本・東南アジア～北米・インド間、日本・中国～東南アジア間などを結ぶ「ターゲットレーン」の強化を図っています。産業については、従来、当社がフォーカスしてきたオートモーティブやハイテク(半導体関連を含む)に加え、食品やヘルスケアなど付加価値の高い領域にも注力しています。当社では、BtoBの一般貿易、海外引越、そして越境ECといった性質の異なる貨物を効果的に混載することで、輸送効率と収益性を高めています。近年取り扱いを増やしている日本向けの越境ECにおいては、「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。