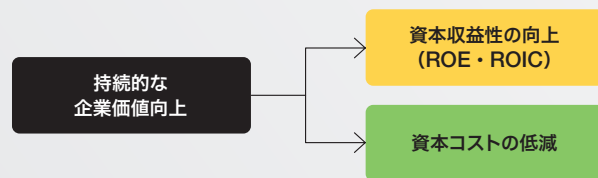


本レポートで伝えたいこと

「ヤマトホールディングス統合レポート」は、ステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係を構築するため、経営戦略や事業概況、ESGへの取組みなど非財務情報を含めてお伝えし、ヤマトグループの中長期的な価値創造ストーリーに理解を深めていただくことを目的として発行しています。

「統合レポート2026」では、資本コストを上回る資本収益性(ROE・ROIC)の早期実現を最重要課題と位置づけ、「稼ぐ力」の再構築と事業ポートフォリオの変革を通じて、持続的な企業価値の向上をどう実現していくかを重点的にお伝えします。



株主・投資家の関心事項・よくある質問

- | | | | |
|---|------------------------------------|---|--|
| 1 | 新体制における経営方針と「稼ぐ力」の再構築に向けた道筋は？ | → | P.2 TOPメッセージ
P.16 事業ポートフォリオの変革 |
| 2 | 資本効率(ROE・ROIC)の具体的な改善策は？ | → | P.6 CFOメッセージ |
| 3 | エクスプレス事業の収益性向上策は？ | → | P.18 価値創造の実践:基盤領域 |
| 4 | 宅急便に次ぐ成長ドライバーは？
法人向けビジネスの拡大戦略は？ | → | P.22 価値創造の実践:成長領域
P.27 価値創造の実践:新規領域 |
| 5 | 構造改革を支える「AI・データ活用」と「人的資本」への取組みは？ | → | P.29 人事戦略
P.34 デジタル戦略 |

CONTENTS

SECTION 1

使命と目指す姿

- 01 本レポートで伝えたいこと
- 02 TOPメッセージ
- 06 CFOメッセージ
- 09 グループ企業理念
- 10 挑戦とイノベーションの歴史
- 11 At a Glance

SECTION 2

価値創造ストーリー

- 12 価値創造プロセス
- 13 価値を生み出す源泉
- 15 2030年への道筋と中期経営計画
- 16 事業ポートフォリオの変革

SECTION 3

価値創造の実践

- 17 ヤマト運輸社長メッセージ
- 18 基盤領域
- 22 成長領域
- 27 新規領域

SECTION 4

グループ経営基盤の強化

- 29 人事戦略
- 34 デジタル戦略
- 36 環境戦略
- 39 社会戦略
- 41 サステナビリティ・ガバナンス
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 43 取締役会議長メッセージ
- 44 指名報酬委員長メッセージ
- 45 コーポレート・ガバナンス体制
- 46 取締役会の実効性評価
- 47 監査役会
- 48 役員一覧/スキル・マトリックス/サクセッションプラン
- 50 役員報酬
- 51 株主・投資家との対話を通じた企業価値の向上
- 52 リスクマネジメント

SECTION 5

企業データ

- 53 パフォーマンスハイライト
- 54 10カ年データ/業績ポイント
- 55 グローバルネットワーク/社外からの評価
- 56 会社情報/株式情報

- 報告対象期間:2025年4月1日~2026年3月31日(一部対象期間外の活動も記載)
- 報告対象範囲:ヤマトホールディングス株式会社および連結子会社(一部の指標で集計対象が異なる場合は注記)
- 参考ガイドラインと情報開示について:
本レポートは、IFRS 財団「統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」を参考に作成しています。より詳細な財務・非財務情報については、当社ウェブサイトをご参照ください。
- 将来情報に関する注意事項:
本レポートには、ヤマトホールディングス株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、本レポート制作時点で入手可能な情報に基づいたものです。これらの記述には経済情勢、消費者動向、為替レート、税制・諸制度などに関わるリスクや不確実性が多く含まれています。このため、実際の業績は、当社の見通しとは異なる可能性のあることをご承知おください。



ヤマトホールディングス株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

櫻井 敏之

「現場力」と「チームワーク」を原動力に、 「稼ぐ力」を再構築する

はじめに： 新社長としての決意と使命

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、平素より温かいご支援を賜り、心より感謝申し上げます。

2026年、私はヤマトホールディングス株式会社の代表取締役社長に就任しました。物流を取り巻く環境が歴史的な転換点を迎える今、ヤマトグループの新たな舵取りを担うにあたり、身の引き締まる思いであると同時に、変革を成し遂げた先にある「新生ヤマト」の未来に向けた、強い使命感に駆られています。この激動の時代において、私たちが培ってきた強みの中で「何を堅持し」、次なる成長のために「何を大胆に変えていくべきか」。新体制における私の確固たる決意と使命を、ここにお伝えいたします。

経営哲学：「地域を豊かにしたい」という原点と、 最大の競争優位である「現場力」

私がヤマトグループに入社した1990年代後半は、インターネット社会が本格的に幕を開けようとしていた時期でした。「生産者の想いと全国の地域社会をつなぎ、豊かにしたい」「これからの新しい社会において、宅急便のネットワークは不可欠な社会インフラになる」。そう確信して、私は当社の門を叩きました。

以来、国内外の物流現場から、IT、法人営業、グループ経営戦略に至るまで、多様な領域を経験してきました。その全キャリアを通じて一貫して学び、私の経営哲学の根幹に据えているのは、「ヤマトグループの最大の競争優位性は『現場力』にある」という揺るぎない事実です。全国の最前線でお客さんと直接向き合うセールスドライバーや、巨大なネットワークを支える各拠点の担当者たちが、お客様の笑顔のために自ら考え、行動する。この「全員経営」の精神こそが、数々の困難を乗り越え、イノベーションを生み出す原動力となってきました。

社長に就任した今、私の最大の使命はこのヤマトグループのDNAである「現場力」を再び力強く機能させることにあります。トップダウンによる画一的な指示ではなく、現場の社員一人ひとりが経営参画意識を持ち、チームワークを最大限に発揮できる環境を整えること。これこそが、激変する市場環境に適応し、持続的な企業価値向上を実現するための最も確実な道であると確信しています。

構築した基盤の最大活用と、「稼ぐ力」の再構築

これまでヤマトグループは、中長期的な持続的成長の基盤を築くため、ネットワークの再編やデジタル化といった先行投資を果敢に進めてきました。その過程において、直近の業績面で株主・投資家の皆様に多大なるご心配をおかけしたこ

とを、真摯に受け止めています。

しかし、これまで築き上げてきた強固な物流ネットワークとデータ基盤は、次なる成長に向けた確かな布石です。今後は、これら蓄積した経営資源のポテンシャルを徹底的に引き出し、確実な経済価値へと結びつけていきます。

ここで私たちが実践すべきは、投資の成果をただ待つ受動的な姿勢ではありません。過去の投資や保有資産を厳格に見直し、最も効率的な形へと磨き上げる「主体的な行動」です。環境変化が加速する今、過去の成功体験にとらわれることなく、当社の「稼ぐ力」を力強く再構築します。そして、資本コストを上回る資本収益性を早期に実現していきます。



「稼ぐ力」の再構築に向けた3つの重点戦略

新たな成長フェーズに向け、私たちは「資本コストを上回る資本収益性の早期実現」を最優先課題と位置づけ、以下の3つの重点戦略を軸に企業価値の向上に取り組めます。

戦略1 「聖域なき見直し」

エクспレス事業を中心とする基盤領域の収益力を取り戻すため、過去の延長線上ではない抜本的な見直しと経営資源の集中を図ります。日々の業務改善にとどまらず、過去の大型投資の成果を厳しく検証し、自前の資産や既存スキームに固執しない抜本的なネットワーク構造の再編に踏み込む覚悟です。

①国内線貨物専用機(フレイター)運航の戦略的転換

中長期的な企業価値向上に向けた事業構造見直しの一環として、フレイターの運航は2027年6月を目途とし、経営資源の再配分を行うことを決断しました。2024年4月の運航開始当初は、2024年問題に伴い航空輸送へのモーダルシフトが進むと想定していましたが、円安や燃油高により航空輸送コストが大きく上昇し、事業性確保の目処が立たない状況となりました。環境変化により当初の前提が崩れた際、事業の継続可否を客観的に見極め、早期に撤退を決断することも経営者としての重要な責務です。旅客便ネットワークなどの代替手段を最大限活用し、お客様の物流を止めないよう影響を最小限に留めるとともに、これを機にグループ全体の投資規律を一段と引き締め、より確実性の高い成長領域へと経営資源を集中させていきます。

②「プライシング」と「オペレーティングコスト」の適正化

早期のリターン創出に向け、以下の両輪でネットワーク収益性を極限まで高め、いかなる環境変化にも揺るがない利益創出基盤を確立します。

- ・**大口法人**: 新たな契約形態への移行に伴う物量変動リスクの分担など、取引構造全体の見直しを通じて採算性を重視。
- ・**個人・小口法人**: キャパシティを優先的に配分することで収益性を向上。
- ・**オペレーティングコストの管理**: 拠点間輸送のルートやダイヤの抜本的見直し、人員や外部車両の機動的な最適配置により、コストの下方硬直性を排除。

③非コア資産の流動化とグループ会社の再編

資本コストに基づく客観的な評価基準により、精緻な資本の最適配分サイクルを確立します。代替困難な重要コア資産は保有を継続する一方、基準を満たさない非コア資産については前期末に大規模な非事業用不動産などの整理を完了しました。

また、グループ会社の再編として、2026年9月にヤマトクレジットファイナンス株式会社の全株式を譲渡したことにより、約400億円の負債をオフバランス化し、当社のROIC向上と物流本業への経営資源集中を実現しました。さらに、2024年に連結子会社化した株式会社ナカノ商会については、足元の課題を直視して事業計画を実態に即した内容へ見直した上で、PMI(買収後統合)を強化し、ヤマト運輸の顧客基盤へのクロスセル強化や、不動産開発機能を活用した低コストな拠点構築など、グループ一体での収益力向上を進めています。

戦略2 「事業ポートフォリオの変革」

これまで培ってきた全国規模の輸配送ネットワークと倉庫機能を高度に融合させ、法人向けビジネスを新たな成長の柱へと育成します。

私たちの強みは、日本全国の生活者の玄関先まで自社でカバーしきるラストマイルネットワークと、宅急便を通じて築き上げてきた顧客基盤にあります。このエンドユーザーに直結するネットワークがあるからこそ、上流の倉庫オペレーションや国際輸送と組み合わせたサプライチェーン全体の最適化提案が実効性を持ち、お客様の販売機会の拡大といった価値を生み出すことができます。

①組織の縦割り打破と「人材配置の最適化」

これまでは宅急便、コントラクト・ロジスティクス(CL)、グローバルといった各部門が個別にアプローチしており、総合力を発揮できていない課題がありました。現在、現場のオペレーション掌握力を持つ中核人材をCL事業へ戦略的に配置し、事業間連携を強化。お客様のサプライチェーン上流に直接アプローチする「統合的なアカウント営業」へと転換し、案件パイプラインの拡大を進めています。

②改正物流効率化法を追い風とした機会獲得

2026年4月に施行された改正物流効率化法によるCLO（物流統括管理者）の設置義務化などを受け、荷主企業における物流の包括受託ニーズが高まっています。当社は、顧客のCLO機能を代替・包括受託し、コンプライアンス遵守とサプライチェーンの効率化を両立させる戦略的パートナーとして、収益機会を確実に獲得していきます。

③CL事業：「統合型ビジネスソリューション拠点※」の展開

倉庫機能と宅急便の輸配送ネットワークを一体運営する

拠点を、福島県郡山市、東京都江東区（東雲）、滋賀県湖南市、岡山県早島町の4エリアで稼働させます。

- ・**顧客価値**：拠点内での在庫保管から出荷までの完結による「受注締め切り時間の延長（販売機会拡大）」、集荷レスによる「リードタイム短縮」や「GHG 排出量削減」。
- ・**コストシナジー**：既存ネットワークを活用したBtoB（企業間物流）対応力の強化、庫内作業と幹線輸送の共通化による利益率の向上。
- ・**不動産の有効活用**：過去のM&Aなどで獲得したノウハウを活かし、余剰スペースを付加価値の高い大型CLセンターへと機動的に転換。

④グローバル事業における「選択と集中」と「投資規律」

規模の拡大のみを追わず、当社が強みを持つ日本、北米、中国、東南アジア、インドなどを結ぶターゲットレーンに注力します。日系企業の海外進出に伴走し、工場内物流やアフターパーツの拠点運営から日本発着の国際フォワーディングまでの一括受託、越境ECにおける包括提案などで収益性を高めます。非連続な成長を目指すM&Aや新規投資の実行に際しては、事業特性に応じたハードルレートを厳格に適用し、規律ある投資判断を徹底することで、グループ全体の資本収益性を高めます。

戦略3 「AI・データドリブン経営」

これまでの現場の「経験と勘」に、データという新たな武器を掛け合わせ、データに基づく厳格なコストコントロールを事業プロセスに定着させます。

①間接部門の効率化と最前線への「リソースシフト」

生成AIをはじめとする先進テクノロジーを間接業務プロ

セスに組み込み、定型事務作業の自動化やスリム化を推進しています。ここでの目的は単なるコスト削減ではなく、創出された人的リソースをお客様と直接向き合う最前線へと配置転換することにあります。体系的なリスクリングプログラムを通じて、法人営業やロジスティクス管理といった専門分野へのスムーズなスキル転換を支援し、収益性回復に向けた強固な土台を築きます。

②輸配送オペレーション領域の高度化

前期の最需要期（第3四半期）において、大口法人顧客の物量下振れに対し機動的なリソース調整が追いつかず、コストの下方硬直性が顕在化したこと、また都市部近距離輸送の効率化が遅れたことを真摯に受け止めています。

- ・**コントロール力の強化**：突発的な物量変動に対し、予測精度の向上と機動的なリソース配置を徹底。ラストマイルで培ったデータ活用のノウハウを都市部近距離輸送に応用し、最適な配車やルート構築を進めています。
- ・**パートナー企業との共創**：単なる単価交渉ではなく、AIやデータを活用した最適な運行管理を共同実践・共有することで、トラックの積載効率や稼働率を最大化し、双方の生産性を向上させます。今後、対象エリアを関西や中部に順次拡大していきます。

「人」が主役の全員経営で、未来を切り拓く

社長就任以来、私は全国の拠点を精力的に回り、最前線で働く数多くの現場社員と直接対話を重ねてきました。その目的は「経営と現場の一体化」を図り、全員が同じ方向を向いて変革のスピードを極限まで高めることにあります。

※在庫管理・流通加工と全国規模の輸配送を融合した施設。現在、新規4拠点を加えた9拠点が稼働。

現場を回る中で改めて確信したのは、どれだけデジタル化が進展しようとも、お客様にお届けする付加価値の源泉は常に最前線の「人」であり、彼らの実直な想いこそがヤマトの事業を支えているという事実です。約17万人の社員一人ひとりが、誇りとやりがいを持って働ける環境を整えることこそが、当社の持続的な成長を支える絶対条件です。

日本の物流、とりわけラストマイルを担う配送や高度な輸送を支えるトラックドライバー、そして彼らを支えるすべての社員は、社会インフラを支えるエッセンシャルワーカーであり、高い専門性を有しています。彼らが誇りを持って職務を全うできるよう、その社会的ステータスを確立していくことは、私の強い願いであり経営者としての責務です。また、当社の強靱なネットワークは、自社社員だけでなく、全国の輸送パートナーや集配委託先の皆様の尽力によって成り立っています。インフレ基調が続く厳しい経営環境下において、パートナーの皆様に対してもコスト上昇を適正に考慮した取引環境とともに構築し、共存共栄を図ることは、社会インフラとしての物流ネットワークを長期的に維持・発展させるために不可欠であると認識しています。

近年、ヤマトグループには、デジタル、ロジスティクス、法人ソリューションなど、多様な専門性を持つキャリア採用の人材が多数参画しています。彼らのミッションは、自身の専門性を現場の最前線で長年培われてきた現場のオペレーション力と高度に融合させ、当社の強みを最大限に引き出すことにあります。「全員経営」の強固な基盤に外部からの新しい知見を掛け合わせることで、当社の組織力はさらに高まります。

最新のAIやデジタル技術を事業プロセスに定着させる真の目的も、まさにここに 있습니다。テクノロジーによって業務を効率化し、現場の負担を軽減することで創出する「時間とリソース」を、人にしかできない付加価値の高いサービス提供や、お客様の課題に向き合う提案営業へと集中投下する。

これこそが、社員一人ひとりの専門性を高め、当社の競争力をさらに強固なものにします。

こうした「人の力」を最大化するため、当社は継続的な処遇水準の向上をはじめとする人的資本への投資を戦略的に推進しています。これは単なるコストの増加ではなく、最前線で取り組む社員の尽力に応え、ともに持続可能な未来を構築していくという経営方針の表れにほかなりません。加えて、社員一人ひとりが自律的な挑戦を通じて自らの市場価値を高められるよう、リスクリリング環境の充実や適正な評価体制の構築をさらに加速させます。多様な人材が誇りを持って自律的に活躍し、成長できる環境を整備することで、社内で切磋琢磨した人材が、ヤマトグループの枠を超えても社会的に高く評価されるような、魅力的な企業グループを目指します。

現場を支える一人ひとりのプロフェッショナルとともに、チームワークの実践を通じて難局を打破し、持続的な企業価値の向上を成し遂げる所存です。

株主・投資家の皆様へ

私たちは今、ヤマトグループの歴史において、かつてないほど大きな変革の只中にあります。「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」という2030年の目指す姿に向けて、歩みを止めることはありません。

皆様が最も注視されている「短期的な収益性の回復」と「中長期的な企業価値の向上」。この2つの命題を同時に成し遂げることこそが、新体制における私の使命です。新経営陣が強固に結束し、確固たる方針のもと、圧倒的なスピード感で実行してまいります。果敢な変革の先にある「新生ヤマト」の次なる成長ステージに、引き続き温かいご支援と、大いなるご期待をお寄せいただきますよう、心よりお願い申し上げます。



櫻井 敏之



ヤマトホールディングス株式会社
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。

資本収益性の回復へ、「稼ぐ力」を再構築する

はじめに

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、日頃よりヤマトグループの経営に対し、多大なるご理解とご支援、そして建設的なご意見をいただき、心より感謝申し上げます。

財務の現状認識と私が向き合うべき課題

2025年4月のCFO就任以来、私は資本市場の皆様との対話を通じて、一つの「厳しい現実」と向き合ってきました。それは、当社のROE(自己資本利益率)およびROIC(投下資本利益率)が、依然として資本コストを下回る状況が続いているという事実です。一方で、当社が有する比類なき経営資源の本源的価値は、現在の市場評価をはるかに上回るポテンシャルを秘めていると確信しています。この「本源的価値と市場評価とのギャップ」を早期に解消し、企業価値を最大化することこそが、CFOとして私が果たすべき最大の使命です。

2026年3月期決算の総括：顕在化した構造的課題

2026年3月期の連結業績は、営業利益283億円と増収増益となり、長らく続いた利益水準の低下トレンドを反転させることができました。しかし、この回復スピードは期首予想に対して未達であり、決して満足できるものではありません。最大の利益創出期である第3四半期において、想定以上の物量の下振れに対し、需要変動に連動したコストコントロール

の精度とスピードが不足していたことが主因です。一方で、バランスシート・マネジメントは確実な進展を見せています。資本効率の向上に向け、政策保有株式の継続的な売却に加え、大型の非事業用不動産の流動化を計画どおり完了させるなど、アセットライト化を推進しました。このように一定の成果はあったものの、本業の収益性回復の遅れにより、資本市場からの信頼を損ねる結果となったことを、経営陣の一員として極めて重く受け止めています。

新体制におけるCFOのコミットメント：「稼ぐ力」の再構築へ

2026年4月に櫻井敏之を社長とする新経営体制がスタートしました。この新体制において私がコミットするのは、資本収益性が資本コストを下回る現状を打破し、成長軌道への反転を確かなものにする事です。その鍵を握るのが、宅配便シェアNo.1企業として蓄積してきた「膨大なデータ」と、それを確実にキャッシュへと変換する「ファイナンス機能」の融合です。管理部門の枠を超え、機敏なコストコントロールとグループ全体の「稼ぐ力(キャッシュ創出力)」の再構築を牽引します。2027年3月期には、その構造改革の成果を具体的な財務数値として皆様にお示しします。

キャッシュ創出力を回復させる財務的アプローチ

2027年3月期の業績計画は、労働力人口減少への対応や、サプライチェーンを中長期的に維持するために、社員の処遇改善やパートナー企業への適正対価の支払いなど、約200億

円の先行費用を吸収した上で達成すべき重要なマイルストーンです。これら人的・社会資本への拠出は、単なる「コスト増」ではなく、将来の事業リスクを低減し、持続的なキャッシュ・フロー創出を担保するための「資本投下」と位置づけています。

この先行投資によって事業基盤を強靱化させた上で、櫻井が牽引する事業戦略を確実な「財務的リターン」へとつなげるべく、私は以下の4つのアプローチで利益改善と資本効率の向上を追求します。

1. トップラインの質的転換（プライシングの適正化）

単なる一律の値上げではなく、提供価値に見合ったプライシングを断行します。燃料価格の高騰をはじめとする外部コストの変動に対しては、機動的に価格転嫁できる仕組み（サーチャージなど）の導入を検討し、外部環境に左右されない「インフレ耐性の高い収益構造」を構築します。

さらに、大口法人顧客との契約においては、基本運賃と付帯作業の分離を進め、提供するサービスに応じた価格体系へと刷新します。情緒的な交渉から脱却し、当社の提供価値とコストの根拠を「データに基づき論理的に説明するコミュニケーション」への質的転換を進めています。また、有限なネットワークキャパシティを前提に、当社の提供価値をより高く評価していただける顧客へ優先的に経営資源を配分する「顧客ポートフォリオの最適化」により、収益性を伴うトップライン成長を実現します。

2. コストの下方硬直性の排除（オペレーティングコストの適正化）

当社の課題である「コストの下方硬直性」を排除し、損益分岐点の引き下げとROICの向上を推進します。当社の構造的な弱点は、日々の業務量変動が極めて大きい中で、過剰なリソースを抱え込み、固定費が高止まりしている点にあります。AIやデータを活用した配車システムの導入は、単なる

現場の業務効率化にとどまりません。精緻なデータ分析によって需要のボラティリティの波を捉え、リソースを機動的に配置することで固定費を変動費化させ、損益分岐点を引き下げる財務施策です。同時に、この最適化の過程で顕在化する営業用の余剰アセット（不要な車両や小規模拠点など）を統廃合により削減し、ROICの分母である投下資本そのものの圧縮にも踏み込みます。需要変動に耐えうる筋肉質なコスト構造へと転換し、資本効率の向上に努めていきます。

3. 高ROIC領域への資本投下（事業ポートフォリオの変革）

コントラクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業の拡大を通じた「事業ポートフォリオの変革」は、当社の中長期的な資本収益性を引き上げるための最重要ドライバーです。エクスプレス事業への過度な依存から脱却すべく、これらの法人向けビジネス領域に対して、厳格な投資規律のもとで経営資源を重点的に配分し、資本効率の高いソリューションビジネスを拡大します。

4. 「AI・データドリブン経営」の推進と人的資本のフロントシフト

当社が推進する「AI・データドリブン経営」が目指すのは、単なるコスト削減ではなく、新たな価値の創出です。データに基づくオペレーションの刷新や、新たなサービスの創出を通じ、中長期的な資本収益性の向上と競争優位性を確立します。その実現に向け、全社的なデータ基盤の拡充や基幹システムのパブリッククラウド移行などを通じ、デジタル資産の再構築を進めています。従来の巨大で硬直的なシステムから、機能ごとに独立したアーキテクチャへ移行するとともに、内製化とAI駆動型開発を組み合わせることで、市場ニーズや環境変化に機敏に対応し、付加価値を早期に創出できる体制を強化しています。

さらに、こうした取組みは人的資本の価値最大化にも直結

します。業務プロセスの刷新によって間接業務を効率化し、リスクリングを経た人材を直接キャッシュを生む第一線（フロント）へと再配置することで間接コストの削減と強靱な収益構造の構築を両立していきます。

資本効率の向上を推進する バランスシート・マネジメント

持続的なキャッシュ創出力を支えるため、過去の投資や保有資産に対する客観的かつ厳格な見直しを、スピード感を持って実行しています。財務健全性の維持と投下資本の最適化（最適資本構成の構築）に向け、具体的には以下の2つの軸でバランスシート・マネジメントを推進しています。

ノンコア資産の流動化とオフバランスの断行

「事業ポートフォリオの最適化」の施策として、2026年9月1日付でヤマトクレジットファイナンス株式会社の全株式譲渡を完了しました。同社を金融事業の推進におけるベストオーナーへ事業承継することで、有利子負債316億円を含む約400億円の負債が当社のバランスシートからオフバランス化されました。これにより、グループ全体の投下資本の圧縮が実現しました。

もう一つの軸が、保有資産の本源的価値を見極める「アセット・ガバナンス」の徹底です。大規模な非事業用不動産の流動化は2026年3月期をもって計画どおり完了しました。市場の一部からは、さらなる不動産流動化を期待する声もいただいています。しかし、特殊な自動化設備と建物が一体化し、当社のネットワークにおいて代替困難な機能を持つ重要コア資産について、目先のキャッシュ獲得や一時的な指標改善のために流動化を行うことはしません。将来にわたる多額の賃料負担は、中長期的なフリー・キャッシュ・フローの創出力を

損なうリスクがあるためです。一方で、政策保有株式については保有意義の厳格な検証を継続しており、基準を満たさない銘柄については適宜売却を進めています。今後も、目先の市場評価に左右されない規律あるバランスシート・マネジメントを通じて、中長期的な企業価値を最大化していきます。

企業価値最大化に向けた キャピタル・アロケーション

規律ある投資ガバナンスと「事業別ハードルレート」の導入

統合型ビジネスソリューション拠点など、法人向けビジネスをはじめとする成長領域の拡大に向けて、拠点戦略やM&Aなどの「戦略投資」を予定しています。

これらのあらゆる資本投下において、当期(2027年3月期)より、全社一律ではなく事業特性に応じた「事業別ハードルレート」を新たに導入しました。新規投資の企画段階からこの基準を厳格に適用し、資本収益性の基準を満たさない投資は実行しません。戦略投資の重要な選択肢となるM&Aにおいては、当社の強みとの融合によって確実なシナジーが創出され、買収後のEBITDA成長とROIC向上に明確な道筋が描ける案件を厳選して実行します。

さらに、このガバナンスは新規投資の入口段階にとどまりません。過去の投資に対する厳格な事後検証を踏まえ、既

存事業についても定期的にROICを測定し、ハードルレートを下回る場合には、事業の挽回策の策定、さらには事業の継続や撤退を含めて客観的に判断する仕組みを本格稼働させています。

次期中期経営計画を見据えた最適な資本構成の構築

また、中長期的な財務戦略として、2028年3月期からスタートする次期中期経営計画に向けた準備にも着手しています。新リース会計基準の適用といった制度変更に伴うバランスシートへの影響も完全に織り込んだ上で、成長投資を支える適切なレバレッジの水準や、当社にとって最適な資本構成(ターゲットバランスシート)のあり方について、経営陣で議論を深めている段階です。方針が固まり次第、資本市場の皆様には透明性をもって、その道筋をお示しします。

株主還元方針:資本コストを意識したキャッシュの最適循環

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、1株当たり46円という継続的かつ安定的な配当の維持をボトムラインとして堅持します。その上で、資金創出の状況と成長投資への資金需要のバランスを慎重に見極め、資本収益性の向上のための機動的な自己株式取得などの追加還元についても、柔軟かつ積極的に検討していきます。

私はCFOとして「手元に滞留するキャッシュには相応の資本コストがかかっている」という事実を強く認識しています。事業目的に紐づかない資金を過剰に留保してバランスシートを肥大化させることはしません。将来の大型投資で資金需要が生じた際には、最適な手段で資本市場からタイムリーに資金調達を行うという「機動的な財務戦略」が基本方針です。創出したキャッシュは「有効な成長投資に回す」か「株主の皆様へ還元する」かのいずれかであり、不必要に滞留させることはありません。筋肉質なバランスシートと徹底した規律で、資本収益性の向上を実現していきます。

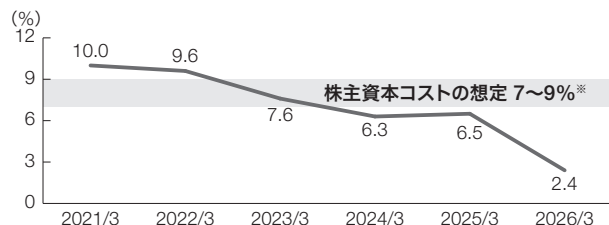
結び ～資本市場の皆様との建設的な対話に向けて～

2026年3月期の業績未達をめぐり、資本市場の皆様から厳しいご指摘を頂戴していることは真摯に受け止めています。この現状を打破すべく、新社長の櫻井が率いる新体制のもと、私たちは「資本収益性が資本コストを上回る構造(ROE>株主資本コスト、ROIC>WACC)」の実現に向け、事業および資産ポートフォリオの両面において、合理的かつ迅速な意思決定を確固たる規律をもって実行しています。

すでに第1四半期が経過し、期首の計画に対する進捗を厳密に注視しています。まずは当期(2027年3月期)の業績計画を確実に達成し、「稼ぐ力」の回復を具体的な財務数値として皆様にお示ししていくことこそが、CFOとしての私の最大の責務です。

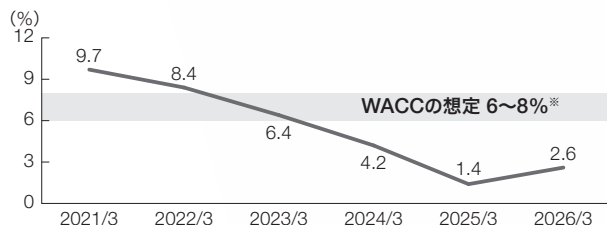
ヤマトグループは今、真の変革と再成長に向けて確かな一歩を踏み出しています。株主・投資家の皆様におかれましては、当社の今後の歩みにご期待いただくとともに、引き続き忌憚のないご意見を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

ROE(対株主資本コスト)



※資本コストは中期経営計画期間(2025年3月期~2027年3月期)の当社想定

ROIC(対WACC)



ヤマトグループの原点は、1931年に制定して以降、一度も変更していない創業の精神「社訓」にあります。私たちは、この「変わるべからざる価値観」をもとに構成する「グループ企業理念」を拠り所とし、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす企業となることを目指しています。

経営理念

ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

社訓

一、ヤマトは我なり

社員一人ひとりが「自分はヤマトを代表している」という意識をもってお客様やパートナーと接し、自ら考えて行動する「全員経営」の精神を表しています。

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

「運送行為」は単に物を運ぶことだけではなく、お客様（委託者）の心（意思）をお届けし、お客様（委託者・受取人）に喜びをもたらすことである、と定義しています。

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが社会の一員として法律やルールを遵守するとともに、高い倫理観を持って行動することの重要性を表しています。

目指す姿の実現に向けて

Values

ヤマトグループが大切にしている価値観

企業姿勢

社員行動指針

—— ヤマトグループの価値観や考え方を表す方針 ——

社訓

Vision

これからのヤマトグループのあるべき姿

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
～1st Stage～

Mission

ヤマトグループが、社会において果たすべき使命や存在意義

経営理念

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。

不確実性が高まるこれから先も、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、

「イノベーションを起点」に、「新たな物流」「新たな価値」を創造していきます。

事業環境



1919年頃
貨物輸送の変化
(牛馬車・荷車から
トラック輸送へ)



**1920年代末～
1930年代初頭**
都市化と経済不況が
交錯する変化の時代



1970年代半ば～
高度経済成長期から
安定成長期への移行
より多様で個人化された
消費スタイルへの変化



2020年～
EC化の進展や
持続可能性志向による
消費行動や流通構造の変化

挑戦とイノベーション



1919年

トラック運送会社 大和運輸 創業

トラックの数が日本全国で204台に過ぎない中、創業者・小倉康臣はトラックが必ず貨物輸送の主役になるという強い信念のもと、4台を購入し、創意工夫によってトラック運送事業を開始しました。



1929年

日本初の路線事業 大和便の開始

日本で初めての路線事業として、東京～横浜間の定期便を開始しました。トラックの貸切輸送が主流だった中、定期便はドア・ツー・ドアの小口輸送に対応し、多様な事業者のニーズに応える革新的な物流システムに成長しました。



1976年

宅急便の開始

個人が手軽に荷物を送ることができる初の本格的サービス「宅急便」により、「個人向け小口配送市場」そのものを創出し、その後の日本の物流・消費行動を大きく変えるイノベーションとなりました。



2020年以降

宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオの変革

消費行動や流通構造が大きく変化化する中、「グループ経営構造改革」によって経営資源を結集し、経営のスピードを向上しました。そして現在、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を目指し、宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオの変革を進めています。

宅急便を基盤に多様なソリューションを創出

法人向けビジネス

- 1929 東京～横浜間の定期積み合わせ輸送開始
- 1951 C.A.T (シヴィル・エア・トランスポート) 航空と代理店契約を締結、航空貨客の取り扱いを開始
- 1952 海上貨物取り扱い船積業務開始
- 1958 美術品個包輸送事業開始
- 1960 国際航空混載貨物の取り扱い開始

宅急便関連

- 1973 ヤマトシステム開発 (株) 設立、情報・通信分野の事業開始
- 2000 3PL (サード・パーティ・ロジスティクス) 事業開始
- 2003 自動車整備部門をヤマトオートワークス (株) に統合
- 2007 「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」開始
- 2012 法人向け会員制サービス「ヤマトビジネスメンバーズ」開始
- 1976 「宅急便」発売
- 1983 「スキー宅急便」「国際宅急便」発売
- 1984 「ゴルフ宅急便」発売
- 1988 「クール宅急便」発売
- 1989 「空港宅急便」発売
- 1997 宅急便全国ネットワーク完成
- 1998 「宅急便時間帯お届けサービス」開始
- 2007 個人向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」開始
- 2020 EC事業者向け配送商品「EASY (イージー)」開始
- 2021 グループ経営構造改革 (グループ9社を1つのヤマト運輸に統合し、「Oneヤマト体制」を構築)
- 2021 LLPとして顧客のロジスティクス企画やSCM戦略構築への参画・支援を本格化
- 2024 コントラクト・ロジスティクス事業を手がける (株) ナカノ商会を連結子会社化
- 2021 宅急便の取り扱いサイズを拡大 (180・200サイズを新設)
- 2023 宅急便・宅急便コンパクト・EASYの国際基準に準拠した「カーボンニュートラリティ」を達成
- 2023 日本郵政グループとの協業により「クロネコゆうパケット」のサービスを開始
- 2024 同じく「クロネコゆうメール」のサービスを開始
- 2024 「クロネコメンバーズ」会員に「置き配」提供開始

変わるべからざる価値観

社訓

一、ヤマトは我なり

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業

営業収益

1兆8,656億円

※2026年3月期末実績

営業利益

283億円

宅配便サービス国内シェア

第1位※1
(シェア47.2%)

宅配便 年間取扱数量

約23億個※2
(宅急便・宅急便コンパクト・EASY・
ネコポス・クロネコゆうパケット)

国内宅急便ネットワーク

カバー率100%※2

※1 出所:国土交通省「令和6年度 宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」

※2 2026年3月期末実績

社員数

約17万人

セールスドライバー

約5.3万人

集配車両

約4.2万台
(うちEV 約6,000台)

法人向け拠点

約400拠点

会員制サービス登録数

個人 約6,000万人
法人 約180万社

ラストマイル集配拠点

約2,700拠点

ターミナル

約80拠点

※2026年3月末時点