



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