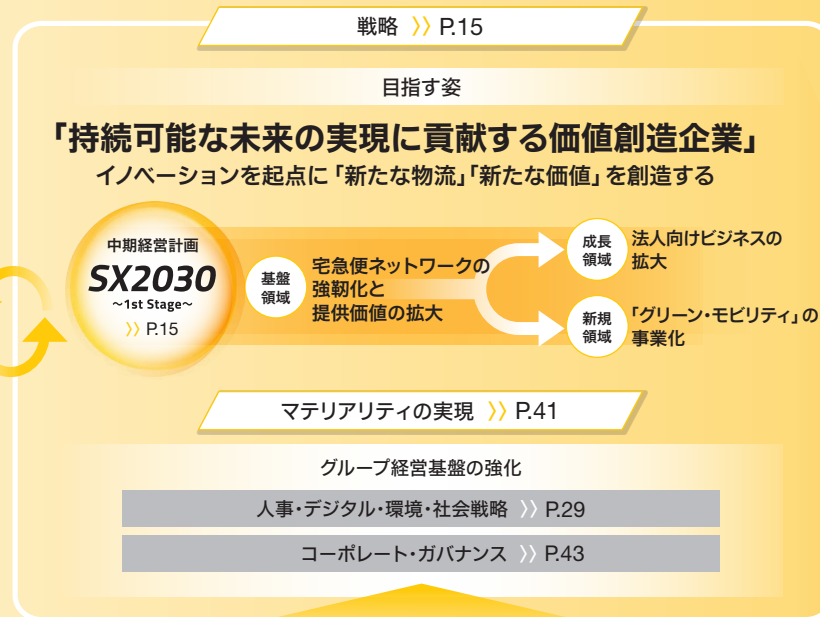


ヤマトグループは、創業時より「運ぶ」を通じて「豊かな社会の実現」に貢献してきました。
不確実性が高まる中で、これから先も持続可能な社会を創ることは社会の一員としての責務だと考えています。
ヤマトグループは「イノベーションを起点」に、未来が問いかける課題に正面から向き合い、
多種多様なパートナーとともに「新たな物流」「新たな価値」を創造していきます。

価値を生み出す源泉(インプット) >> P.13

- 事業課題/社会課題(リスク認識)
- EC化の進展
 - 労働力人口の減少 少子高齢化/過疎化
 - 輸送力不足の深刻化
 - 気候変動の深刻化
 - 地政学リスクの増大
 - テクノロジーの進化

豊かな社会の実現への貢献(アウトカム)



グループ企業理念 >> P.9

- 経営理念 企業姿勢 社員行動指針

社訓

ここに挙げた6つの資本は、100年超の歴史で社会とともに築き、磨き上げてきた独自の価値の結晶です。
それは、私たちの揺るぎない競争優位の源泉であるとともに、未来の価値創造の起点でもあります。



人的資本

共通の理念のもとに結集した
多様なバックグラウンドを持つ人材



資本の状態

- 社員数 約17万人
- セールスドライバー 約5.3万人
- 社員意識調査^{※1} 働きやすさ 69%
働きがい 60%
- 障がい者雇用率^{※2} 3.1%
- 女性管理職(役職者)比率^{※1} 6.9%

※1 国内連結会社および(株)スワン

※2 国内連結会社および(株)スワン(障害者雇用状況報告対象外の会社については除く)

資本の強化策

人事戦略 >> P.29

- 事業構造改革に伴う人材の適正配置
- 付加価値を創出する人材の育成・採用
- 職場環境の整備／組織風土の醸成



物流資本

社会的インフラとして品質と効率を追求し、
進化を続ける物流ネットワーク



資本の状態

- 国内宅急便ネットワークカバー率 100%
- ラストマイル集配拠点 約2,700拠点
- 集配車両 約4.2万台
- ターミナル 約80拠点
- 法人向け拠点 約400拠点
- 展開エリア 世界24の国・地域

資本の強化策

宅急便ネットワークの強靱化 >> P.18

- プライシングの適正化
- オペレーティングコストの適正化

法人向けビジネスの拡大 >> P.22

- 統合型ビジネスソリューション拠点の展開
- 顧客のグローバルビジネスに対する付加価値創出
- M&A戦略



知的資本

宅急便を通じて蓄積したビッグデータと
未来を創造するイノベーション能力



資本の状態

- 宅配便年間取扱数量 約23億個
(宅急便・宅急便コンパクト・EAZY・
ネコポス・クロネコゆうパケット)
- デジタル投資 約310億円
- デジタル人材 約870名

資本の強化策

デジタル戦略 >> P.34

- 「AI・データドリブン経営」への転換

※数値はいずれも2026年3月末時点



社会関係資本

100年超の歴史で築いた信頼に基づく
顧客、パートナー、地域社会とのつながり



資本の状態

- 個人向け会員制サービス登録者数 約6,000万人
- 法人向け会員制サービス登録社数 約180万社
- ビジネスパートナー（継続的取引先） 約6,500社

資本の強化策

- 提供価値の拡大 >> P.21
- 宅急便にとどまらない価値提供
- 社会戦略 >> P.39
- サプライチェーンマネジメントの推進
 - 安全・安心の徹底



環境資本

環境投資がつくる、GHG排出量の削減と
顧客への価値提供を可能にするグリーン基盤



資本の状態

- GHG排出量削減率^{※1} △20% (2021年3月期比)
- 再エネ電力使用率^{※2} 68%
- EV 約6,000台

※1 国内連結会社および(株)スワンの自社排出 (Scope1+Scope2)
※2 国内連結会社および(株)スワン

資本の強化策

- 「グリーン・モビリティ」の事業化 >> P.27
- 環境・社会課題の解決を通じた経済価値の創出
- 環境戦略 >> P.36
- GHG排出量の削減
 - グリーンデリバリーの実現



財務資本

持続的な成長に向けた投資を可能にする
強固な財務基盤



資本の状態

- 自己資本比率 44.6%
- D/Eレシオ 0.34倍
- 発行体格付 (R&I) AA- (2026年6月2日時点)

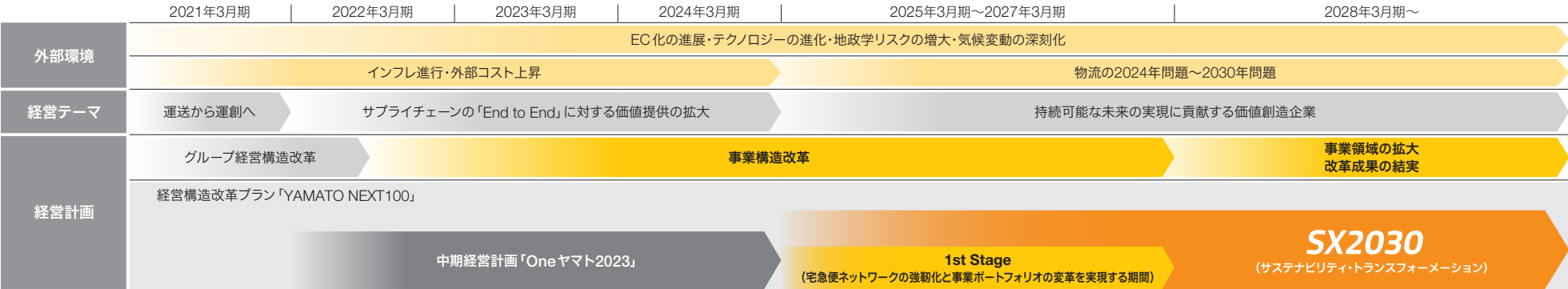
資本の強化策

- 資本効率をより重視した経営の浸透 >> P.6
- 事業別ハードルレートに基づく
規律あるキャピタル・アロケーション

※数値はいずれも2026年3月末時点

ヤマトグループは、2030年の目指す姿「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」に向け、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～」を推進しています。私たちは、これまでに構築してきた強靱なネットワーク基盤を活かしつつ、「資本効率をより重視した経営の浸透」を進めています。過去の投資成果を確実に利益へと結びつけることで、資本コストを上回る資本収益性を早期に実現します。

■ 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(SX2030) ～1st Stage～」の位置づけ



業績および主要KPIの推移

■ 財務指標の推移

指標	2024年3月期(実績)	2025年3月期(実績)	2026年3月期(実績)
営業収益	1兆7,586億円	1兆7,626億円	1兆8,656億円
営業利益	400億円	142億円	283億円
営業利益率	2.3%	0.8%	1.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	376億円	379億円	136億円
ROE(自己資本利益率)	6.3%	6.5%	2.4%
ROIC(投下資本利益率)	4.2%	1.4%	2.6%

■ 主要な非財務指標の推移(マテリアリティ指標)

指標	2024年3月期(実績)	2025年3月期(実績)	2026年3月期(実績)
GHG排出量削減率※1	△11%	△15%	△20%
再生電力使用率※2	37%	55%	68%
社員意識調査※2			
働きやすさ	66%	70%	69%
働きがい	60%	59%	60%
障がい者雇用率※3	3.1%	3.3%	3.1%
女性管理職比率※2	6.1%	6.6%	6.9%

※1 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1+Scope2)、2021年3月期比 ※2 対象範囲：国内連結会社および(株)スワン
※3 対象範囲：国内連結会社および(株)スワン(障害者雇用状況報告対象外の会社については除く)

現状の課題認識と今後の方針

1. 宅急便ネットワークの強靱化と「稼ぐ力」の再構築

ヤマトグループは、中期経営計画に基づき、持続的な成長に向けた「宅急便ネットワークの強靱化」を進めています。アセット・ガバナンス方針に基づく大型の非事業用不動産の流動化や、データ起点の集配ルート設計の導入など、一定の成果を創出しています。一方で、物価上昇といった外部環境の変化や、想定を超える宅急便取扱数量の下振れに対し、リソース適正化のスピードが追いつかず、直近では投下資本に見合うリターン(ROIC)を創出できていない現状を真摯に受け止めています。これを打破すべく、聖域なき見直しとAI・データドリブン経営を断行し、需給・配送・価格モデルの高度な最適化を進めます。これにより、外部環境の変化に依存することなく安定的に利益を創出できる強靱な収益構造へと転換し、「稼ぐ力」を再構築します。

2. 成長を加速させる「事業ポートフォリオ」の変革

宅急便ネットワークの強靱化と並行し、グループの中長期的な成長を牽引する「事業ポートフォリオの変革」を推進しています。基盤領域の収益性回復によって創出されたキャッシュを、成長領域であるコントラクト・ロジスティクス(CL)やグローバルといった法人向けビジネスの拡大へ規律をもって最適に配分します。高度な在庫管理・流通加工機能と、全国につながる仕分け・輸配送機能を融合させることで、エクスプレス事業への過度な依存から脱却し、高付加価値ビジネスへの転換を加速させます。

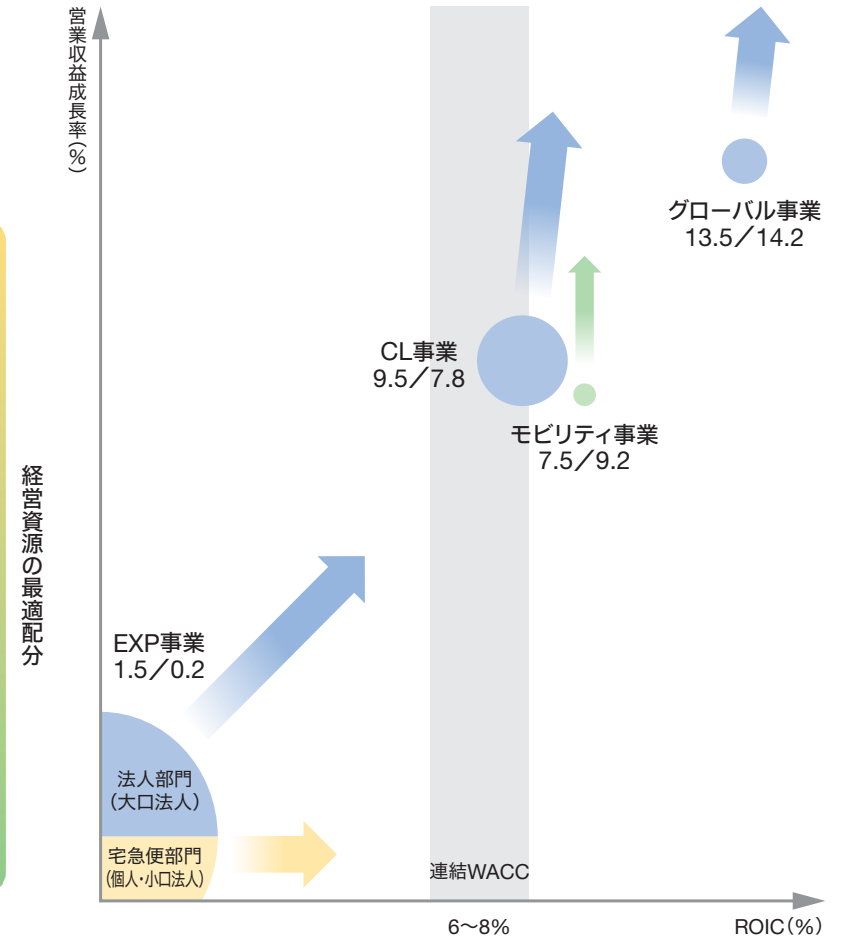
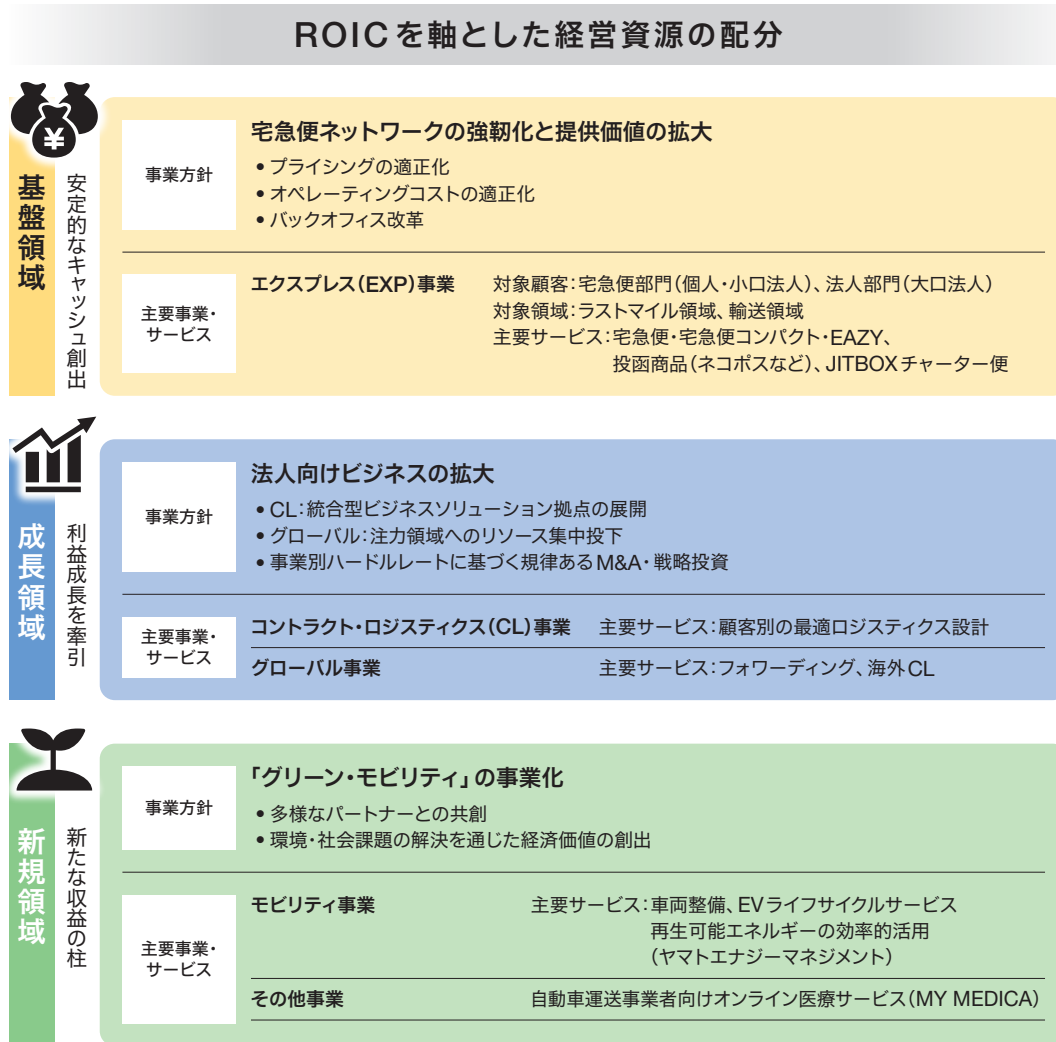
3. 2030年に向けた持続的な価値創造

強靱な宅急便ネットワークと、事業ポートフォリオの変革によって生み出されるグループの総合力を最大限に活かし、法人から個人まで、お客様のサプライチェーン全体を最適化するロジスティクスパートナーへと提供価値を深化・拡大させます。これらの取組みを通じて、2030年の目指す姿である「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を体現していきます。

「稼ぐ力」の再構築によって経営基盤を強化し、持続的な企業価値向上を実現するため、ヤマトグループは事業ポートフォリオの変革を進めています。

具体的には、各事業をその役割に応じて「基盤領域」「成長領域」「新規領域」に分け、事業の成長性と資本収益性(ROIC)をもとにメリハリのある経営資源配分を行います。

基盤領域であるエクスプレス事業自体の収益構造を改革し、安定的なキャッシュを創出する体制を整えます。そして、そこから生まれるキャッシュを成長領域であるコントラクト・ロジスティクス(CL)やグローバルといった法人向けビジネスの拡大へ戦略的に投下します。宅急便のインフラと法人向けソリューションを高度に融合させることで、グループ全体の持続的な利益成長を実現していきます。



円の大きさ: 外部顧客への営業収益
 事業名の下の数値: 営業収益成長率/ROIC
 ※営業収益成長率は2026年3月期の前期比、ROICは2026年3月期実績。
 横軸6~8%は中期経営計画期間(2025年3月期~2027年3月期)の当社想定連結WACC