

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