

MESSAGE

収益性を追求し、当社グループの 持続的成長を牽引する

ヤマトホールディングス株式会社 取締役 執行役員 兼
ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長 社長執行役員

阿波 誠一



宅急便50周年の感謝と、私たちの使命

1976年に誕生した「宅急便」は、2026年1月に50周年を迎えました。今日までの成長は、ご利用いただいたお客様、地域で支えてくださった取扱店の皆様、そしてともに歩んでいただいたパートナーの皆様のご支援の賜物です。心より感謝申し上げます。

宅急便の歴史は、お客様の「不便」を「便利」へと変えてきた挑戦の歩みです。お客様のニーズに真摯に向き合う中で「スキー宅急便」などの新サービスを生み出してきました。現在、宅急便は人々の暮らしを支える不可欠な存在としての使命を担っています。全国のネットワークと最前線のオペレーションを率いるヤマト運輸の社長として、私は豊かな社会を支える役割を維持・向上させつつ、次の50年を見据えて宅急便ネットワークを強靱化するとともに、法人向けビジネスの拡大により、事業ポートフォリオの変革と持続的成長を実現してまいります。

就任後の成果と課題：実行力強化に向けた体制の見直し

社長就任以来、セールスドライバー（SD）がお客様と向き合い、対話できる時間と環境の創出に注力してきました。働き方や人員配置の見直しを進めた結果、現場には自発的な営業提案の意識が広がり、「SD稼働当たり収入」の向上という成果が表れ始めています。

一方、施策の迅速な実行と確実な成果の創出には課題が残ります。最需要期における取扱数量の下振れに対し、車両

や人員の機動的な調整が遅れ、コストの適正化が図りきれませんでした。この反省を踏まえ、私は強い危機感のもと、ヤマトホールディングス社長の櫻井とともに従来の施策を「聖域なく」精査しています。実効性をさらに高めるため、戦略立案と実行の役割を明確化し、実行の権限と収支責任を地域を統括する役員に大幅に委譲しました。私自身も地域の責任者と議論を重ね、それぞれの市場特性を踏まえてアクションプランや数値目標を綿密にすり合わせています。「やられる数字」から、現場が自律的にコミットする「自分事の数字」へ、組織のマインド変革を確実なものにしていきます。

データドリブンによる、コストとプライシングの適正化

現場の実行力を軸に、2027年3月期は、「オペレーティングコストの適正化」と「プライシングの適正化」を重点施策として加速させます。

オペレーティングコストの適正化に向けては、2026年3月より首都圏エリアで「都市部近距離輸送」の運用を開始しました。データを活用して輸送線便ごとのダイヤを大幅に組み替え、首都圏内のターミナル間輸送の多頻度化を推進することで、対象エリアにおけるトラック台数を約3割削減しました。今後、この取組みを全国の主要都市圏へ広げ、年間20億円以上のコスト削減を目指します。

プライシングでは、データに基づく適正価格をもとに、お客様との交渉を推進するとともに、従来の「行先・荷物サイズ別」を中心とした価格体系を見直します。さらに、荷物量

の下振れリスクを適切に顧客と分担する「下振れ補償」や「シーズンチャージ」を導入し、提供価値に見合った適正な対価を収受する収益構造へ転換していきます。

法人向けビジネスの拡大に向けたサプライチェーンの最適化支援

宅急便ネットワークは法人向けビジネスの競争力の源泉でもあります。コントラクト・ロジスティクス事業の拡大に向けては、他部門の中核人材を含む戦略的な配置転換を行い、営業機能と庫内作業・設備などを一元設計する機能を強化しました。加えて、輸配送ネットワークと高度な在庫管理・流通加工機能を統合した「統合型ビジネスソリューション拠点」を展開し、受注締め切り時間の延長やリードタイムの短縮により顧客の販売機会を最大化するとともに、培ってきた家電修理や医療機器洗浄など付加価値のあるサービスを組み合わせた提案を強化しています。

また、地政学リスクの高まりがグローバルサプライチェーンに不確実性をもたらす中、特定のトレードレーンに的を絞った「選択と集中」により、調達交渉力と営業の強化を進めています。単一の輸送モードに依存しない代替ルートやモードを機動的に設計・提案し、サプライチェーンの安定維持を支援しています。加えて、出荷国の保管・通関から「宅急便ネットワークへの直結」を武器にした一気通貫のソリューションにより、越境ECの顧客層を拡大しています。

案件パイプラインは順調に拡大し、過去にない大型案件も複数稼働し始めています。法人向けビジネスを宅急便に次ぐ第2の柱へと進化させ、飛躍的な利益成長の実現を目指します。

次の50年に向けて、現場の力強い実行力を源泉として、輸送にとどまらないサプライチェーン全体に向けた新たな価値を創出します。地域社会を支える社会的インフラとして、さらには法人のお客様のビジネスを支える不可欠なパートナーとして、ヤマトグループの持続的成長を力強く牽引してまいります。

エクスプレス事業

エクスプレス事業では、付加価値に応じたプライシングの適正化や従来のオペレーションの見直しなどの取組みを進め、中核である宅急便ビジネスを安定的に利益を確保できる事業構造へと転換させています。こうした変革によって収益性の向上を図り、事業の持続性を高めることに加えて、社会的インフラとしての強靱なネットワークを最大限に活かし、人口減少や地域格差などの社会課題解決に向けた「宅急便にとどまらない価値」の提供を推進します。事業の力強い成長と社会課題の解決を両立させることで、持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業へと進化していきます。

事業環境とお客様の課題

- ECの継続的な成長に伴う、国内宅配便市場の拡大
- ライフスタイルの変化に伴う顧客ニーズの多様化
- 労働力不足や環境対応 (GHG 排出量削減など) を見据えた、持続可能な物流網の構築

ヤマトの強み・資本

- 全国を網羅する強靱な宅急便ネットワークとラストマイルの顧客接点
- 国内トップの市場シェアとブランド力 (企業ブランド力総合ランキング3年連続1位※1)
- 年間約23億個の荷物情報と顧客データを蓄積し、リアルタイムで活用する独自のデータ基盤

価値創造の戦略

コスト上昇や需要変動に柔軟に対応する
「強靱な収益構造」への転換により、資本収益性を高める

資本収益性
向上

利益成長

- プライシングの適正化 PL 向上
- オペレーティングコストの適正化 PL 向上
- 間接コストの削減 PL 向上

投下資本
最適化

集配拠点の見直し
(アセット・ガバナンス) BS 圧縮



- ▶ お客様に向き合い、より良いサービス提供に専念できる環境の整備
- ▶ 多様化するニーズを捉えた商品・サービスの開発



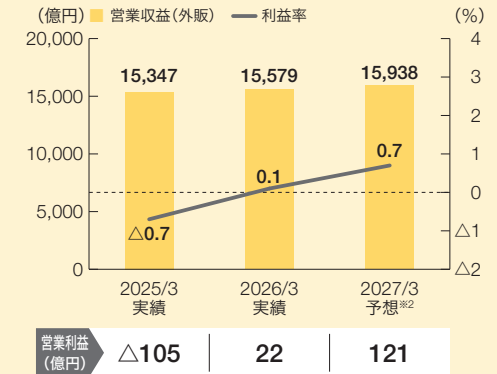
- ▶ 物量の変化に柔軟に連動する輸送プロセスの見直し
- ▶ ラストマイル領域における生産性向上



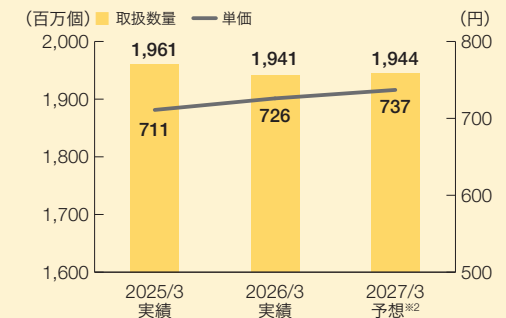
- ▶ 地域の市場特性を踏まえた集配拠点の集約・再配置
- ▶ 輸配送ネットワークと在庫管理・流通加工機能を統合した拠点の新設

▶ P.22 成長領域

業績ハイライト



宅配便※3取扱数量・単価の推移



※1 出所: (株)日経リサーチ「ブランド戦略サーベイ」(2023年～2025年版) ※2 2026年8月3日に開示した予想数値 ※3 宅急便・宅急便コンパクト・EASYの合計

エクスプレス事業：戦略の具現化と提供価値

プライシング適正化

急速に変容する市場環境における外部コスト上昇や日々の需要変動に迅速かつ柔軟に対応し、安定的なキャッシュを創出するため、提供価値に見合った対価の収受によって事業の収益性向上を図る「プライシングの適正化」を従来以上に強化しています。一律的な値上げから脱却し、お客様の事業特性や出荷条件に応じた最適なアプローチを通じて、プライシング戦略を推進しています。

宅急便部門

主にセールスドライバー（SD）が全国の宅急便営業所で担当する、個人および小口法人のお客様を対象とする領域であり、取扱数量全体の46%※を占めています。相対的に単価水準が高く、当社の強固な収益基盤となっています。

※対象：2026年3月期 宅配便3商品（宅急便・宅急便コンパクト・EAZY）

主要戦略 適正単価の堅持とシェアの拡大

▶ コスト上昇分の適正な価格転嫁

燃料費や人件費などの外部コスト上昇分を転嫁するため、年次で届出運賃の見直しを実施し、単価を維持・向上させます。

▶ 利便性向上と営業力強化によるシェア拡大

多様化する顧客のニーズに応える商品開発やサービス提供により、利便性を高めます。同時に、第一線で活躍するSDが営業・提案に注力できるよう、人員配置や業務内容の見直しを図り、市場シェアと取扱数量の拡大を力強く推進しています。

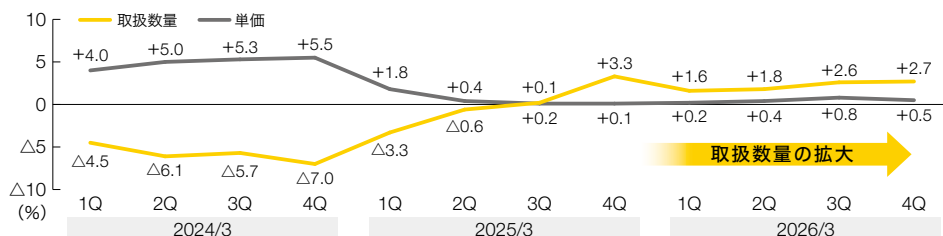
事例 インバウンド需要の獲得と観光支援の強化

観光地やホテルにおける手荷物一時預かりや当日配送の強化に向けて、タッチポイントの拡大や多言語対応の送り状発行ツールの提供などを推進しています。



2025年に開催された大阪・関西万博会場
で宅配・手荷物一時預かりサービスを提供

宅急便部門：取扱数量・単価の推移（前年同期比）



法人部門

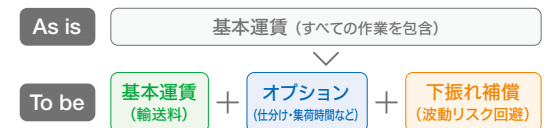
当社グループの法人支店などに所属する専任の営業担当が窓口となり、お客様の倉庫や物流センターへトラックを手配して集荷を行う大口法人のお客様を対象とする領域であり、取扱数量全体の過半を占めています。運賃や集配時の条件などを顧客ごとに相対で定め、年次で契約内容の見直しを行っています。

主要戦略 価格戦略の高度化と付加価値提供

▶ 契約の精緻化とボラティリティ（変動リスク）の抑制

「基本運賃」と「オプション作業料（仕分け・集荷時間など）」を明確に分離した料金体系へと刷新し、顧客のニーズと提供価値に応じた適正な対価の収受を徹底します。

また、出荷計画を下回る大幅な数量変動に対する「下振れ補償」や、年末などの繁忙期における「シーズンチャージ」制度を一部の顧客から段階的に導入し、外部調達コストのロスや変動リスクをヘッジする料金体系への転換を進めています。



▶ 顧客ポートフォリオの最適化と高収益案件へのリソース集中

採算性の低い案件に対しては適正化に向けた条件交渉を徹底し、利益を最大化する強固なポートフォリオへの転換を図ります。有限なキャパシティを「高収益案件」へ優先的に配分し、収益性を高めていきます。

法人部門：取扱数量・単価の推移（前年同期比）



オペレーティングコストの適正化・間接コストの削減

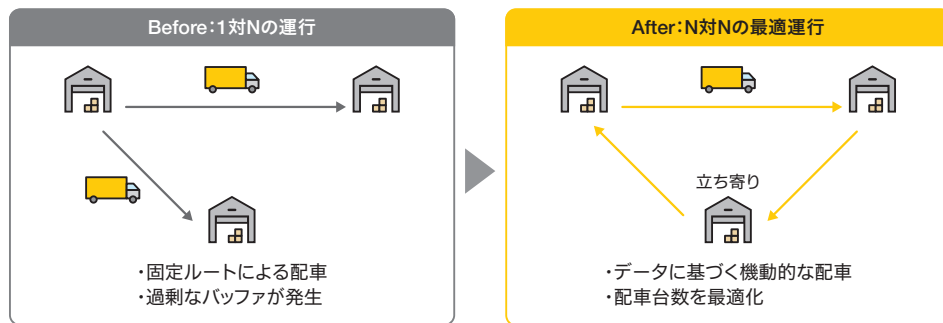
輸送領域

ターミナル間の幹線輸送の手配にあたって、従来は、各ターミナルの担当者が経験に基づきトラックを手配していたため、日々の需要変動に即応できず、予備車両（バッファ）に非効率が生じる「コストの下方硬直性」が課題となっていました。

これに対し、配車を一元管理する専門組織を立ち上げ、ネットワーク全体の最適化を図っています。さらに、荷物が集中する都市部の輸送効率化に向け、2026年3月期より輸送パートナーとの協議を進め、同3月にAIを活用した配車の一元管理による「都市部近距離輸送」の運用を首都圏エリアで開始しました。データに基づく機動的な配車により台数を最適化することで、従来の固定ルートによる個別運行（1対N）に伴う空運びロスを排除し、AIが配車を最適化するN対Nの最適運行へ転換しています。

この取組みによる成果として、2027年3月期第1四半期実績では、首都圏における稼働台数を3割超削減し、約6億円のコスト改善効果を創出しています。2027年3月期下期からはこのモデルを中部・関西地域へも拡大し、さらなるコスト削減を推進していきます。

■「都市部近距離輸送」の効率化



■ 施策効果

2027年3月期第1四半期

首都圏の輸送効率
3割改善

今後の展開

・年間20億円のコスト改善（2027年3月期想定）
・中部・関西へ展開範囲を拡大

ラストマイル領域

ラストマイル領域では、データやAIを活用した現場の生産性向上、および事務コストなど固定的に発生する費用の適正化などを通じて、オペレーティングコストの適正化を推進しています。

集配拠点の見直し

現状を前提とせず、集配拠点の配置や運営戦略を改めて検証しています。競合他社との比較や精緻な物量データに基づいて集配エリアを抜本的に再設計するとともに、各拠点に分散していた事務業務を集約し、過剰な予備車両や人員（バッファ）を削減することで、ネットワーク全体を適正化します。これにより、投下資本の抑制と車両維持にかかる固定費の大幅な圧縮を図ります。

固定的なコストの適正化

セールスドライバー（SD）の出庫前の荷物仕分け作業を効率化し、SDの出庫時間の前倒しを進めています。それによって創出した時間を、営業活動やSDの配達個数増加に直結させることで、外部委託費を厳格にコントロールしています。また、荷物量の少ない土日においては稼働拠点を集約するなど、現場単位で固定的に発生するコストを低減しています。

間接要員の適正化と生産性向上

組織のスリム化や業務プロセスの見直しにより、これまで本社や管理部門などに配置されていた事務要員を直接お客様と接する現場部門へと配置転換し、最前線の集配体制を強化しています。また、朝作業の適正化などによって創出した時間をSDの集配力最大化に振り向けることで、外部委託の利用を厳格に抑制し、組織全体の生産性を底上げしています。

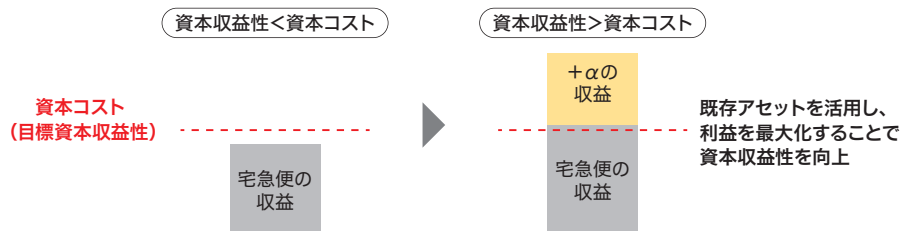
宅急便にとどまらない価値提供

ヤマトグループの競争力の源泉は、全国を網羅する宅急便のラストマイルネットワークにあります。一方で、地方部における人口減少に伴う配達密度の低下は、「モノを運ぶ」宅急便の配送機能のみでの車両・人員・拠点といったインフラ維持に見合う収益性の確保を難しくする要因となっています。この全国ネットワークを縮小することなく、既存の車両や人員などの稼働の隙間時間を最大限に活かし、「運ぶ」という基本機能に新たな価値(+α)を付加することで、地方拠点の損益分岐点を引き下げ、ネットワーク全体を持続可能な収支構造へと転換させていきます。さらに、このネットワークを自社単独での利用にとどまらず、地域社会の多様な課題を解決する「プラットフォーム」として進化させていきます。

基本戦略 行政や事業者との連携により、追加投資なく「運ぶ+α」のサービスをビジネスとして展開

当社のネットワークをプラットフォームとして、過疎地における共同配送や、生産者の出荷前後の工程を代行するなどを包括的に提供します。これにより、新たな収入源を創出するとともに、地域社会の生活基盤や基幹産業(農業など)の支援により、将来的に生み出される荷物を獲得・拡大します。

地方の宅急便集配拠点における収益構造イメージ



事例 農産物の生産者支援

背景と課題

地方部では、農業従事者の高齢化と深刻な人手不足が進行しています。共同選果場*や倉庫への収穫物の持ち込みが困難になりつつあるほか、収穫最盛期における選別や箱詰め作業の人手不足などが課題となっています。

ヤマトグループの提供価値

自治体やJA(農業協同組合)と連携して、既存のネットワークや拠点を活用した農産物の生産者支援を行っています。混載・保冷輸送の強みを活かし、複数の生産者からの集荷と選果場への一括納品を代行するほか、集配拠点などの空きスペースと作業スタッフを活用して検品や計量、箱詰め、送り状貼付などの出荷作業を一括受託します。

本取り組みにより、農家の作業負担を最小化し、出荷量の最大化と収穫ロスの低減につなげるほか、JAの荷受・集荷業務に関わる負担を最小化し、選果や農家支援などの本来業務に注力できる環境を構築します。当社グループにとっても、「+αの収益」確保とともに、地域の宅急便取扱数量の持続的な成長につなげていきます。

※選果場:農産物を大小・形・色などの品質検査の上、等級分けして一時的に集約する施設

事例 北海道・奥尻島における「買い物・移動」支援

背景と課題

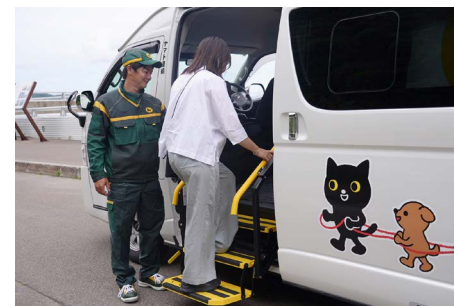
人口約2,100人、高齢化率約41%の奥尻島では、公共交通機関はタクシーが1社、バスは1日9便と限られており、日常的な買い物や通院といった地理的・時間的な「交通空白」が顕在化していました。

ヤマトグループの提供価値

サツドラホールディングス株式会社と連携して、宅急便営業所での日用品販売や移動販売車での食品・日用品などの出張販売を展開し、地方において日常的な買い物に不便を感じている方々のニーズを新たな収益機会として取り込んでいます。さらに2025年8月からは、国土交通省や奥尻町と連携しながら、既存の集配用ワゴン車両とセールスドライバーの日中の空き時間を活用し、荷物と旅客を同時に輸送する客貨混載型の公共ライドシェア「島のりあい」の実証運行を開始しました。実証結果を踏まえ、2027年3月期以降は自立したビジネスとしての有償運行(本格運行)への移行を計画しており、運賃・報酬設定、予約スキームなどのサービス構築に取り組んでいます。



冷蔵・冷凍品に対応した移動販売車



公共ライドシェア「島のりあい」の乗降風景

コントラクト・ロジスティクス事業

コントラクト・ロジスティクス(CL)事業では、部分的な業務受託にとどまらず、お客様の「調達・供給」から「製造・研究開発」、「販売(BtoB/BtoC)」、そして「静脈物流」に至るまで、サプライチェーンをシームレスかつスピーディーにつなぐことを目指しています。その実現に向けた重要な基盤として、高度な在庫管理・流通加工機能と、全国につながる仕分け・輸配送機能が同一施設内で融合した「統合型ビジネスソリューション拠点」の稼働を本格化させています。こうした拠点を最大限に活用し、お客様の在庫回転率の向上とリードタイム短縮を実現することで、事業成長をトータルで支援するロジスティクスパートナーへと進化していきます。

事業環境とお客様の課題

- サプライチェーンの複雑化に伴う在庫の偏在と物流非効率の解消
- 消費者ニーズの高度化が求めるリードタイム短縮と販売機会の拡大
- 労働力不足や環境対応(GHG排出量削減等)を見据えた、持続可能な物流網の構築

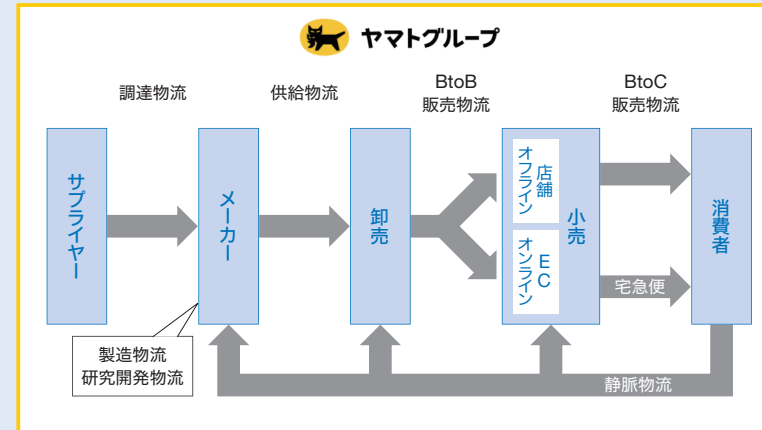
ヤマトの強み・資本

- 全国を網羅する強靱な宅急便ネットワークと、圧倒的なラストマイルの顧客接点
- 多様な産業で培った、高度なロジスティクス設計・運営技術
- 拠点機能と輸配送をシームレスに融合し、顧客の経営課題に応えるソリューション提案力

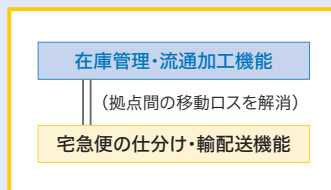
価値創造の戦略

サプライチェーン全体の最適化

強みである宅急便ネットワークに直結した拠点運用により、入出庫のスピードを極限まで高め、お客様の在庫回転率を向上させる独自のロジスティクスを設計・提供する



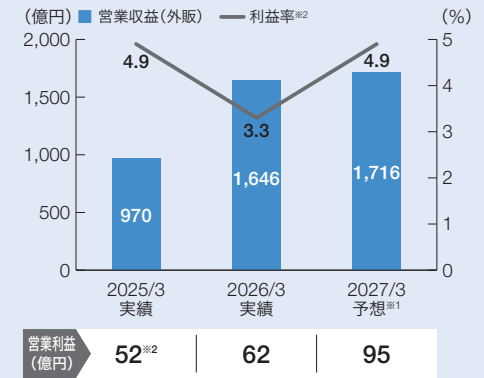
統合型ビジネスソリューション拠点



お客様への提供価値

- 攻めの価値(トップライン貢献)
販売機会の拡大/リードタイムの短縮
- 守りの価値(コスト削減・ESG貢献)
在庫の最適化/在庫回転率の向上
品質向上/GHG排出量の削減

業績ハイライト



戦略の進捗

統合型ビジネスソリューション拠点の本格稼働

- 既存5拠点 (利益貢献中)
 - 福島県郡山市 (東北地方最大) 2025年10月開設 (2026年11月より順次稼働)
 - 東京都江東区東雲 (グループ最大級) 2026年4月開設 (2026年6月より順次稼働)
 - 滋賀県湖南市 (関西の広域物流拠点) 2026年6月より順次稼働
 - 岡山県早島町 (中国・四国地方最大) 2026年6月より順次稼働

※1 2026年8月3日に開示した予想数値 ※2 2025/3は費用配賦方法の変更を遡及適用し修正した数値

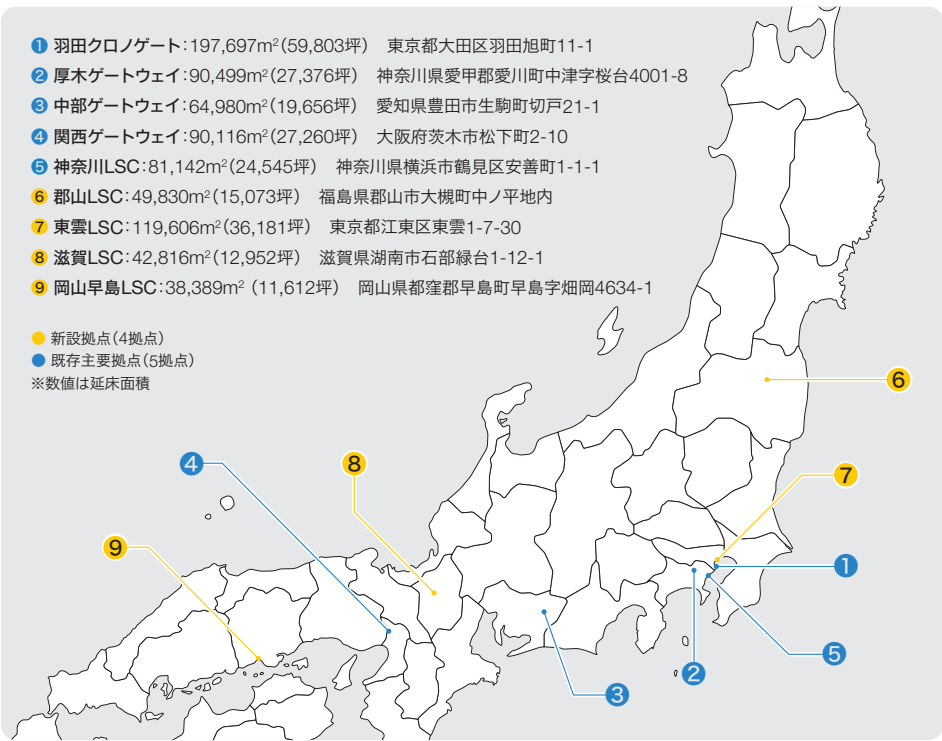
コントラクト・ロジスティクス事業：戦略の具現化と提供価値

全国9拠点に拡大する「統合型ビジネスソリューション拠点」

統合型ビジネスソリューション拠点とは、高度な在庫管理・流通加工機能と、全国につながる仕分け・輸配送機能が同一施設内で融合した施設です。高速道路が複数交差する交通の要衝に位置し、全国への広域物流を支えます。

施設内でのピッキングや検品・梱包、専門的なメンテナンスといった庫内作業から、直結する宅急便ネットワークによる全国への輸配送までを一貫して担うことで、従来の別拠点への輸送（横持ち）に伴う移動ロスを排除します。受注締め切り時間の延長とスピーディーな翌日配送を実現し、お客様の「リードタイム短縮」や「販売機会の拡大」に直結するインフラとして機能します。

■ 日本全国の統合型ビジネスソリューション拠点 (全9拠点)



統合型拠点がもたらす「攻め」と「守り」の提供価値

庫内作業から輸配送へのシームレスな移行により、従来の物流モデルで発生していた別拠点への輸送（横持ち）を排除します。これにより、出荷締め切り時間の延長と翌日配送エリアの拡大による「攻めの価値」を提供するだけでなく、在庫回転率の向上、荷物破損リスクの低減、温室効果ガス（GHG）排出量の削減といった「守りの価値」を創出し、お客様の事業成長とサステナビリティの両立に貢献します。

比較項目	一般的な物流モデル	ヤマトの物流モデル	お客様への提供価値
プロセス	倉庫作業→横持ち輸送 →配送ターミナル	倉庫作業→(即時発送) →宅急便網直結	拠点間移動ロスの解消
スピード	・早い出荷締め切り(夕方など)	・遅い出荷締め切りが可能	「攻め」の価値(トップライン貢献) ・販売機会の最大化 ・リードタイムの短縮
品質・コスト・ESG	・横持ち・積替えによる破損リスク ・横持ちトラックによるGHG排出	・一貫処理によるタッチポイント最小化 ・拠点間輸送の削減によるGHG排出抑制	「守り」の価値(コスト削減・ESG貢献) ・在庫回転率の向上(資金効率改善) ・品質向上(破損リスク低減) ・GHG排出量の削減

ソリューション提案力の強化

グループを牽引する成長領域として、CL事業の成長を加速させるため、エクスプレス（EXP）事業で培った現場対応力・推進力を有する人材を成長領域にシフトするとともに、専門的知見の強化を進めています。EXP事業由来の機動力と、CL領域の高度なオペレーション設計の視点や専門知識を掛け合わせることで、大規模プロジェクトの円滑な立ち上げや高品質な庫内オペレーションを実現しています。人材と知見の融合による高度なソリューション力をもって、お客様のサプライチェーン全体の最適に貢献し、持続的な成長をもとに創出するパートナーとしての機能を強化しています。

グローバル事業

グローバル事業では、日本全国を網羅する宅急便ネットワークと直結した「越境EC」や、独自のノウハウを持つ「海外引越」を強固な収益基盤としています。今後は、これらの強みを最大限に活かし、「海上・航空フォーワーディング」を成長エンジンと位置づけ、成長フェーズへの移行を加速させます。世界的なサプライチェーンの分断リスクや市場環境の変化に対し、特定の「ターゲットレーン」や高付加価値領域へ経営資源を集中していきます。当社が誇る日本国内の強固なネットワークと海外拠点をシームレスに連携することで、お客様のグローバルサプライチェーンの最適化と強靱化を力強く支援していきます。

事業環境とお客様の課題

- 地政学リスクの増大とサプライチェーンの分断化
- 生産拠点の再編等に伴うグローバル物流網の再構築
- 越境EC市場の急拡大に伴う各国の関税制度見直し

ヤマトの強み・資本

- 国内で培った高いブランド力と強固な顧客基盤
- 国際フォーワーディングと海外拠点の連携による一気通貫体制
- 越境ECを支える、AEO認定などに基づく迅速かつ確実な通関機能
- 独自システムやタレントマップによる高効率な現地運営体制

価値創造の戦略

1 多様な貨物の混載と最適ルート設計による高収益化

BtoB貨物と性質の異なる小口貨物を効果的に混載し積載効率を最大化。自社アセットに縛られない機動的なルート設計と海外CLの融合により、高付加価値な一気通貫ロジスティクスを展開



2 最上流からつなぐ包括的な越境ECソリューション

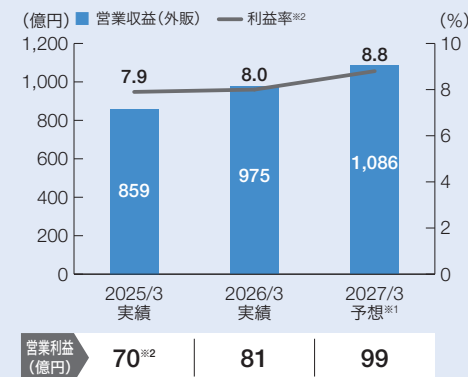
厳格なコンプライアンスに基づく迅速な通関機能と宅急便網を一気通貫でシームレスに直結。リードタイムを大幅に短縮し、お客様の販売機会を最大化



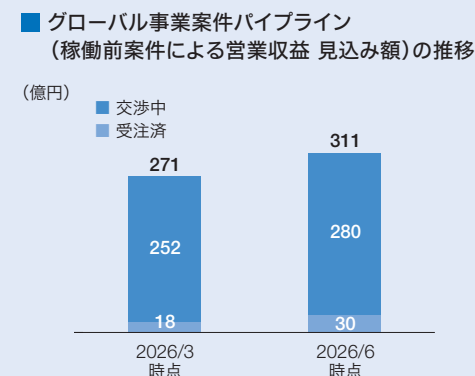
3 ターゲットレーンへの集中と推進体制の拡充

成長著しいアジア・北米等の重点路線へ資源を集中。厳格な投資規律のもと、アライアンスやM&Aを活用しネットワーク拡充を加速

業績ハイライト



重要指標 (KPI)



※1 2026年8月3日に開示した予想数値 ※2 2025/3は費用配賦方法の変更を遡及適用し修正した数値

グローバル事業：戦略の具現化と提供価値

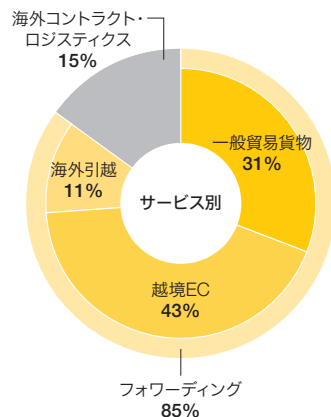
グローバル事業の全体像

営業収益構成(2026年3月期・連結消去前)

グローバル事業は、多様な物流サービスを組み合わせることで、持続的な利益成長を推進しています。

営業収益の主軸となるフォワーディング領域では、企業のサプライチェーンを支える「一般貿易貨物」をはじめ、「越境EC」や、専門性が求められる「海外引越」など、幅広い輸送ニーズに対応するポートフォリオを構築しています。

さらに、このフォワーディングと「海外コントラクト・ロジスティクス(CL)」を連携させています。単なる港間の輸送にとどまらず、海外現地での在庫管理や流通加工を含む包括的なソリューションを提供し、お客様のサプライチェーン全体の最適化を支援しています。



グローバルネットワークと注力レーン

世界24の国・地域を結ぶ強靱な国際物流基盤の確立

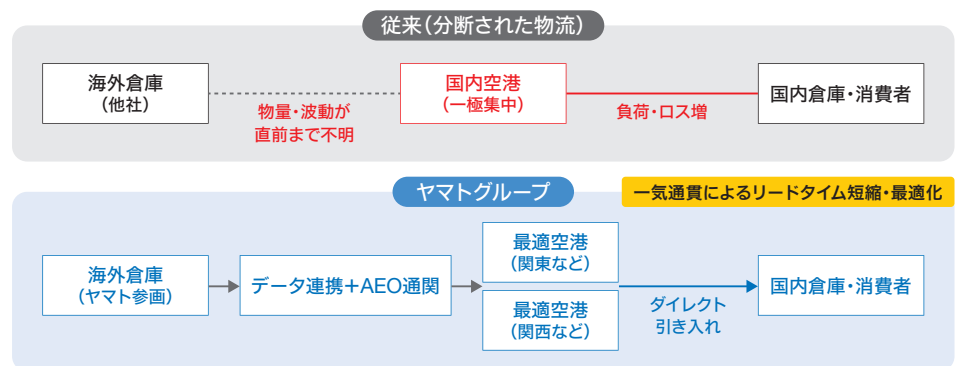
東京のグローバル本社(Global-HQ)を司令塔に、世界24の国・地域に広がる現地法人ネットワークを統制しています。地政学リスクやサプライチェーンの分断に対応するため、輸送モードごとに最適化した「ターゲットレーン(重点路線)」を設定。海上フォワーディングでは、需要が拡大する日本・東南アジア～北米・インド間などの主要路線へ資源を集中投下。航空フォワーディングでは、強みである越境ECや生活支援貨物などの小口貨物と一般貿易貨物の高効率な混載輸送網を確立し、市場変化に強い国際物流基盤を構築しています。

越境ECの一気通貫ソリューション

急成長を遂げる国際小口領域において、最上流から国内ラストマイルまでを一気通貫でつなぐ包括的なモデルを拡大しています。

システム化されたデータ連携により現地の物量や波動を最上流でいち早く捕捉するとともに、AEO制度[※]の認定を受けた通関機能により迅速かつ確実な免税・通関手続きを実現。強靱な宅急便ネットワークとシームレスに直結させることで、リードタイムの劇的な短縮とお客様の販売機会の最大化に貢献しています。

[※]AEO(Authorized Economic Operator)制度：貨物のセキュリティ管理と法令遵守の体制が整備された事業者に対し、税関手続きの緩和・簡素化策を提供する制度



ソリューション営業体制

成果創出を牽引する「重点領域へのリソース集中」と部門間連携

グローバル事業の成長を加速させるため、越境ECやフォワーディング等の重点領域に特化した専門プロジェクト体制を構築しました。各領域の専門ノウハウを機動的に結集し、グループの総合力を活かした大型案件の獲得を推進しています。さらに現在、このグローバル領域の専門性と、エクスプレス事業やコントラクト・ロジスティクス事業が有する強固な顧客基盤を結びつける「事業の枠を超えた連携」も強化しています。高度専門人材の育成と最適配置により、お客様のグローバルサプライチェーン全体を最適化する体制へと進化させています。

M&A 戦略

事業ポートフォリオの変革を加速させるため、アライアンスやM&Aは欠かせない戦略オプションです。一方で、過去の投資に対する反省を踏まえ、資本収益性を最優先とするマインドを徹底し、投資規律とPMI(買収後の統合プロセス)を抜本的に見直しました。真にシナジーを生む案件を厳選し、持続的な企業価値の向上を図ります。

M&Aの基本方針とターゲット領域

成長領域の拡大と時間を買う戦略的投資

ヤマトグループの強みである宅急便の顧客基盤や安定した財務基盤を活かし、サプライチェーン上流への提案力を強化するため、成長領域においてM&Aを推進します。日本、北米、中国、東南アジア、インドなどの重点地域において、自社単独では構築に時間を要する専門ノウハウやネットワークを補完します。

投資規律とガバナンスの厳格化

資本コストを踏まえた「事業別ハードルレート」の導入

過去の投資評価プロセスを見直し、資本効率を最大化する厳格な投資規律を導入しました。一律のROIC基準ではなく、事業リスクに応じた「事業別ハードルレート」を設定し、資本収益性を重視した厳格な投資判断を行います。買収検討時の事業計画の精査を厳格化するとともに、PMI体制を強化し、想定シナジー(EBITDA成長とROIC向上など)の確実な刈り取りを徹底管理します。

CASE 株式会社ナカノ商会の今後の展開

実態に即した計画への見直しと、グループ一体でのシナジー創出

2024年に連結子会社化したナカノ商会については、大型案件の立ち上げに一定の時間を要するなど、足元の課題を直視し、収益化の時期を見直し、実態に即した事業計画へ修正しました。これに伴い、のれんについて約134億円を特別損失として計上しました。

この事実を真摯に受け止め、今後は新体制のもとで事業を再構築し、グループ一体での収益力向上を強化します。ヤマト運輸の顧客基盤へのクロスセル強化や、ナカノ商会が持つ不動産開発機能を活用した低コストな拠点構築など、両社の強みを融合した法人営業基盤の強化を通じて、真のシナジー創出を実現します。あわせて、今回の事業計画の見直しから得た教訓を、買収前の事業計画の精査や統合後のモニタリングのあり方に反映し、グループ全体の投資規律の強化につなげていきます。

のれんの一時償却(特別損失)の計上

事業計画の下方修正

- 大型案件の立ち上げに一定の時間を要するなど、足元の課題を直視
- 収益化の時期を見直し、実態に即した計画へ修正

のれんの一時償却の実施と 2027年3月期以降の償却費軽減

- 修正計画に基づく子会社株式の実質価額下落を受け、のれんについて約134億円を特別損失として計上
- 本処理に伴い、2027年3月期以降は、のれんの償却負担が軽減

新体制での事業再構築

法人営業基盤の融合強化

- ヤマト運輸の顧客基盤へのクロスセル強化(ヤマト運輸CL部門との営業一体運営)
- 調達から納品・配送まで、サプライチェーン全体に対する提案強化

不動産開発機能の活用

- 拠点構築の低コスト化: 自社での不動産開発・自社施工機能により外部への利益流出を抑制
- 最適な拠点提供: 新築に加え、中古再生やサブリース機能を活用
- 資本効率の向上: 「アセット・ガバナンス方針」に基づくアセットライتنا運営

▶ アセット・ガバナンス方針の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/policy/assetgovernance.html>

モビリティ事業

ヤマトグループは、気候変動や労働力不足をはじめとする環境・社会課題に対し、確実なリスク管理を徹底することはもとより、新たな価値を創造する機会としても捉え、ビジネスモデル化を推進しています。これまで自社の脱炭素化や働き方改革を推進する中で蓄積してきた、EVの運用・保守、独自のエネルギーマネジメント、そして社員の健康管理に関する知見や実証データを「グリーン・モビリティ」としてビジネスモデル化しています。

これらの実践的なソリューションを、車両を使用する事業者や地域社会に提供することで、お客様の持続可能な事業運営を支援します。環境価値と社会価値の創出を、当社の新たな収益源となる経済価値へと結びつけ、持続的な企業価値の向上を牽引します。

事業環境とお客様の課題

- 法規制の強化や高齢化を背景とする慢性的なドライバー不足
- 車両価格の高騰や安全管理・法令遵守に伴うコストの増大
- 燃料価格の上昇や、脱炭素化への対応圧力

ヤマトの強み・資本

- 全国規模のEV運用実績と、24時間365日体制の車両整備網
- 独自のエネルギーマネジメントシステムと運行データ活用ノウハウ
- 宅急便ネットワークを支える強固なビジネスパートナー基盤
- 長年の事業運営で培った「安全・品質・法令遵守」の無形資産

価値創造の戦略

アセットとデータの融合による 「環境・社会価値の経済価値化」の加速

自社が蓄積してきたアセットとデータをデジタル技術で融合し、車両を使用する事業者の課題を解決するビジネスモデルを展開。環境・社会課題の解決を当社の新たな収益源へと結びつけ、持続的な企業価値の向上を実現する

課題を解決するソリューション



ヤマトエネルギーマネジメント

自社開発のEMS※と最適調達により電力コストを最小化。再エネの地産地消を推進し、GHG排出量削減に貢献する

※エネルギーマネジメントシステム



EVライフサイクルサービス

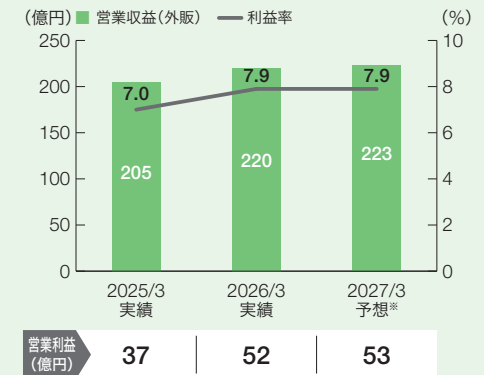
全国の整備網を活用し、EVの導入から保守・運用までをトータルサポート。事業者の脱炭素化を支援する



オンライン医療「MY MEDICA」

不規則な勤務のドライバーにオンライン受診の機会を提供。健康起因の事故リスクを低減し、労働力を守る

業績ハイライト



戦略の進捗

- ヤマトエネルギーマネジメントの早期業績貢献
- 事業開始初年度の連結営業利益への貢献効果 約10億円
うち会社単体の営業利益 5.8億円

※2026年8月3日に開示した予想数値

モビリティ事業:戦略の具現化と提供価値

ヤマトエナジーマネジメント

巨大なグループ需要と高度な需給制御で、エネルギーを「収益源」へ転換

2025年1月に電力の調達と提供を手がけるヤマトエナジーマネジメント株式会社(YEM)を設立し、脱炭素化のボトルネックである「再エネの効率的活用とコスト制御」に本格的に取り組んでいます。

YEMは電力小売事業者として、市場や地域の発電所から直接電力を調達します。さらに、国内最大の発電事業者であるJERAグループとの戦略的提携により、不安定な再エネの「需給調整」と電力調達における「リスクヘッジ」を高度に両立する体制を構築しました。

自社開発のエネルギーマネジメントシステム(EMS)を活用し、拠点内の太陽光発電や蓄電池、EVの充放電をリアルタイムで自動制御することで、電力コストを最小化します。このエネルギー運用モデルを外部事業者へも販売し、グループの新たな利益創出を牽引するとともに、エネルギーの地産地消と地域社会の強靱化(レジリエンス)に貢献します。

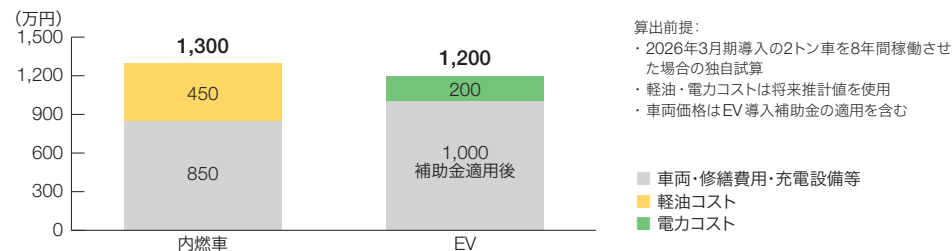
EVライフサイクルサービス

独自の運用ノウハウで、脱炭素化と「車両生涯コスト」の最適化を両立

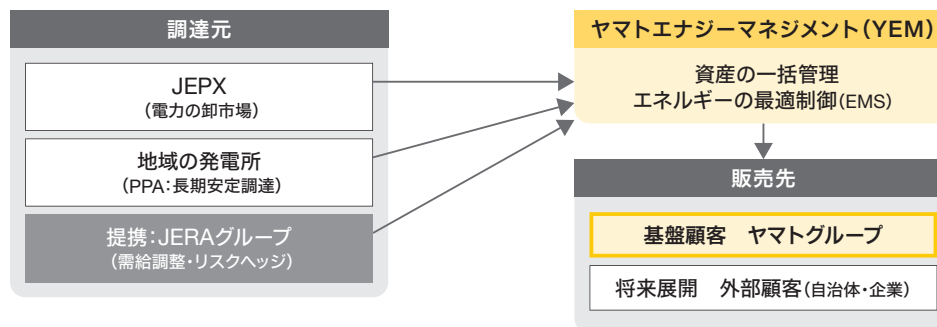
全国約70の車両整備拠点と24時間365日体制のサポート網という当社の強みに、自社約6,000台のEV運用ノウハウを掛け合わせた「EVライフサイクルサービス」を展開しています。

初期費用が課題となるEVですが、補助金の活用に加え、独自の充電制御やヤマトグループの整備網の活用により、内燃車と比較して「車両生涯コスト」の低減が可能です。将来的な炭素規制に伴うコストや、燃料市場の変動に伴う調達リスクを大幅に軽減し、事業者の環境対応と経済性の両立を支援します。

■ 内燃車とEVの車両生涯コスト(8年間)の比較イメージ



財務インパクト	初年度グループ連結営業利益貢献効果:約10億円
	YEM単体:初年度より 営業黒字 を達成



オンライン医療「MY MEDICA」

不規則な勤務のドライバーに寄り添うオンライン医療で、物流業界の「ヒト」を守る

アルフレッサ株式会社との連携のもと、自動車運送事業者向けオンライン医療サービス「MY MEDICA(マイメディカ)」を展開しています。

不規則な勤務体系による通院課題や、健康起因の事故および行政処分のリスクに対し、ドライバーが休憩時間などにスマートフォンで手軽に受診できる環境と、処方薬の配送をワンストップで提供します。

先行した自社グループ内の実証では、再検査受診率が一般的な水準を上回る98%に達しました。この運用ノウハウを外部の事業者に展開し、ドライバーの健康確保と管理者の負担軽減を実現することで、物流・交通インフラの持続可能性を高めます。


社員約17万人の運用知見


再検査受診率 98% 達成
(一般水準 50~75%)