

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



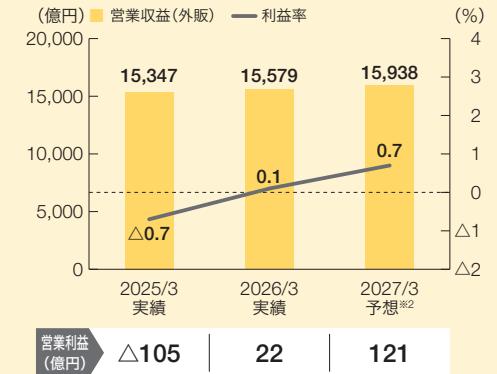
- ▶ 物量の変化に柔軟に連動する輸送プロセスの見直し
- ▶ ラストマイル領域における生産性向上



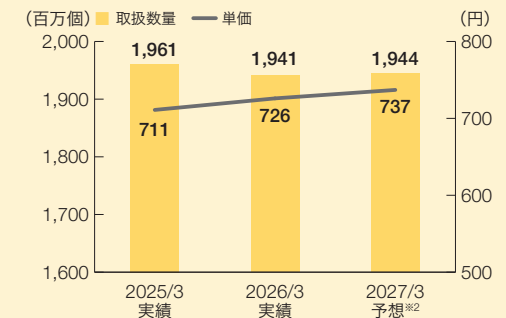
- ▶ 地域の市場特性を踏まえた集配拠点の集約・再配置
- ▶ 輸配送ネットワークと在庫管理・流通加工機能を統合した拠点の新設

▶ 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。

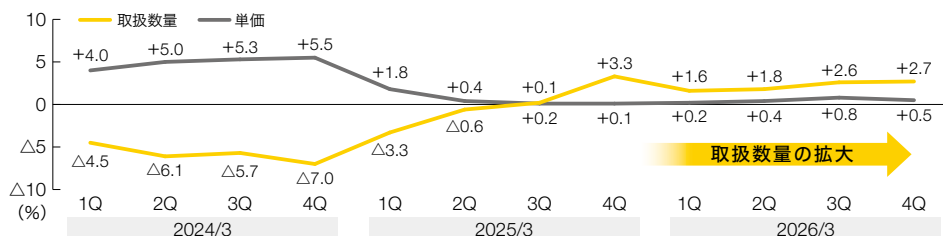
事例 インバウンド需要の獲得と観光支援の強化

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

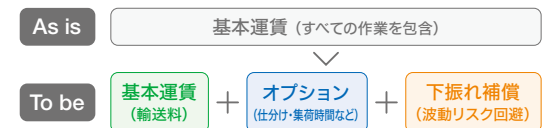
当社グループの法人支店などに所属する専任の営業担当が窓口となり、お客様の倉庫や物流センターへトラックを手配して集荷を行う大口法人のお客様を対象とする領域であり、取扱数量全体の過半を占めています。運賃や集配時の条件などを顧客ごとに相対で定め、年次で契約内容の見直しを行っています。

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

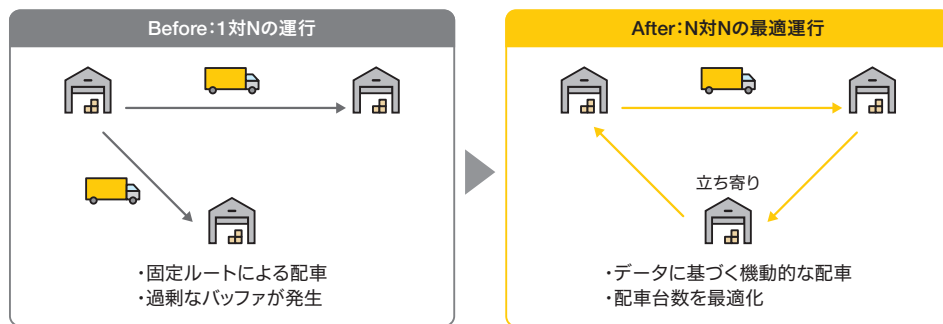
輸送領域

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。

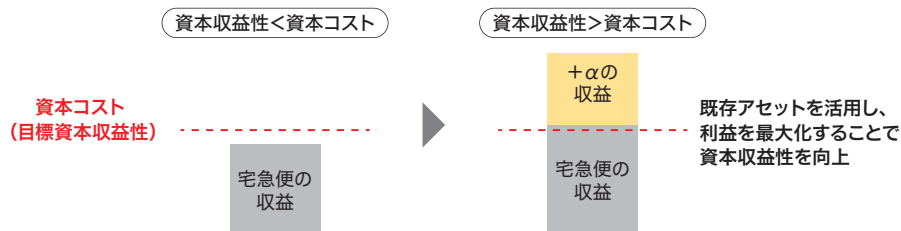
宅急便にとどまらない価値提供

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

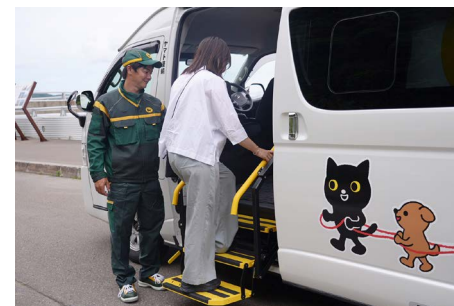
人口約2,100人、高齢化率約41%の奥尻島では、公共交通機関はタクシーが1社、バスは1日9便と限られており、日常の買い物や通院といった地理的・時間的な「交通空白」が顕在化していました。

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、地方において日常の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