

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

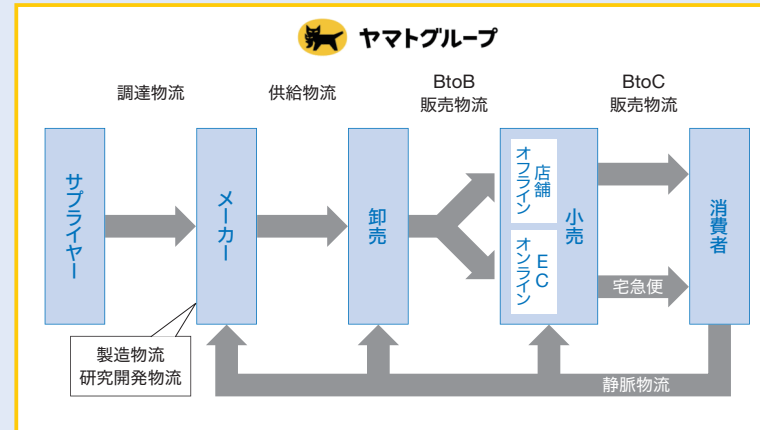
ヤマトの強み・資本

- 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

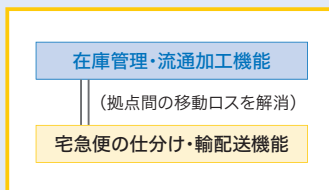
価値創造の戦略

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



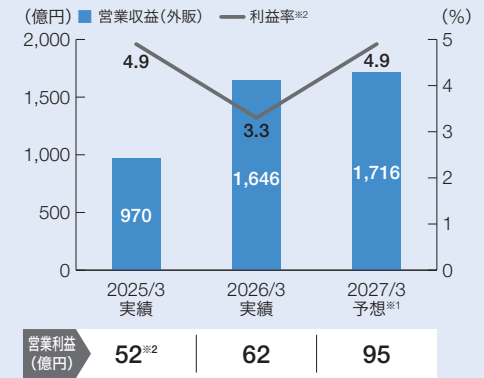
統合型ビジネスソリューション拠点



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

※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

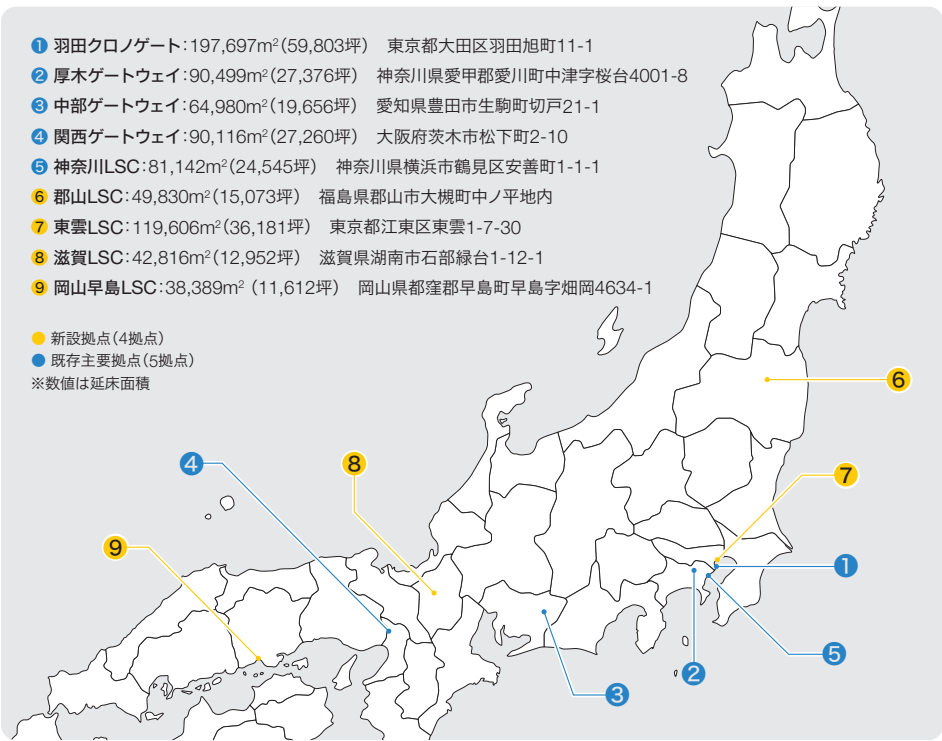
コントラクト・ロジスティクス事業：戦略の具現化と提供価値

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

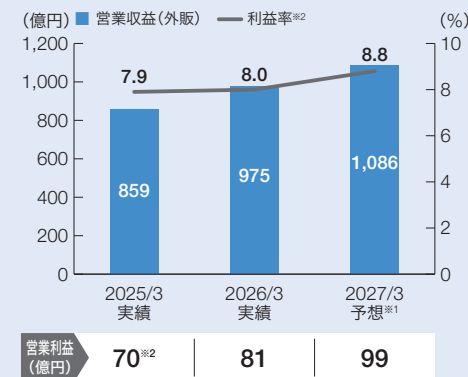
厳格なコンプライアンスに基づく迅速な通関機能と宅急便網を一気通貫でシームレスに直結。リードタイムを大幅に短縮し、お客様の販売機会を最大化



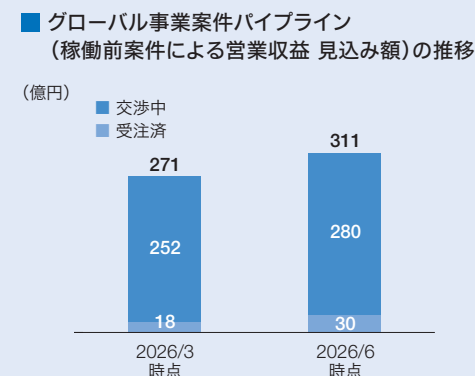
3 ターゲットレーンへの集中と推進体制の拡充

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

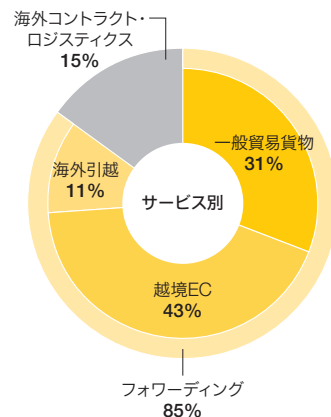
グローバル事業の全体像

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

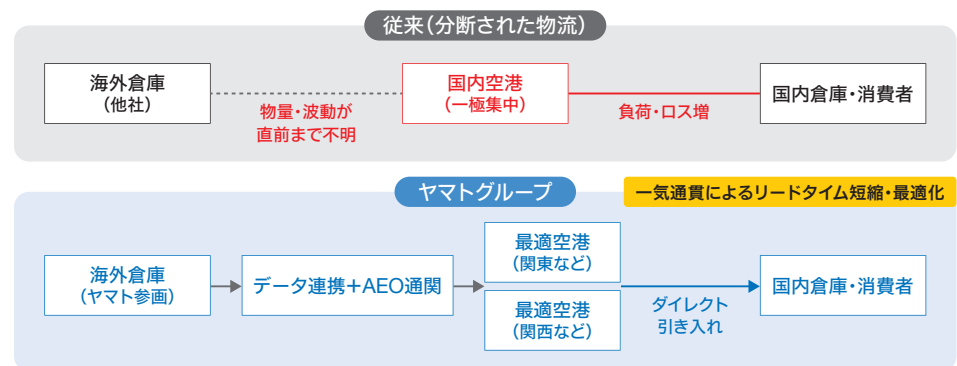
東京のグローバル本社(Global-HQ)を司令塔に、世界24の国・地域に広がる現地法人ネットワークを統制しています。地政学リスクやサプライチェーンの分断に対応するため、輸送モードごとに最適化した「ターゲットレーン(重点路線)」を設定。海上フォワーディングでは、需要が拡大する日本・東南アジア～北米・インド間などの主要路線へ資源を集中投下。航空フォワーディングでは、強みである越境ECや生活支援貨物などの小口貨物と一般貿易貨物の高効率な混載輸送網を確立し、市場変化に強い国際物流基盤を構築しています。

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クな運営

▶ 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>