ヤマトホールディングス

INTEGRATED REPORT

統合レポート2026

サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～

本レポートで伝えたいこと

「ヤマトホールディングス統合レポート」は、ステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係を構築するため、経営戦略や事業概況、ESGへの取組みなど非財務情報を含めてお伝えし、ヤマトグループの中長期的な価値創造ストーリーに理解を深めていただくことを目的として発行しています。

「統合レポート2026」では、資本コストを上回る資本収益性（ROE・ROIC）の早期実現を最重要課題と位置づけ、「稼ぐ力」の再構築と事業ポートフォリオの変革を通じて、持続的な企業価値の向上をどう実現していくかを重点的にお伝えします。

持続的な企業価値向上 → 資本収益性の向上（ROE・ROIC）
持続的な企業価値向上 → 資本コストの低減

株主・投資家の関心事項・よくある質問

1	新体制における経営方針と「稼ぐ力」の再構築に向けた道筋は？	P.2 TOPメッセージ P.16 事業ポートフォリオの変革
2	資本効率（ROE・ROIC）の具体的な改善策は？	P.6 CFOメッセージ
3	エクスプレス事業の収益性向上策は？	P.18 価値創造の実践：基盤領域
4	宅急便に次ぐ成長ドライバーは？法人向けビジネスの拡大戦略は？	P.22 価値創造の実践：成長領域 P.27 価値創造の実践：新規領域
5	構造改革を支える「AI・データ活用」と「人的資本」への取組みは？	P.29 人事戦略 P.34 デジタル戦略

CONTENTS

SECTION 1 使命と目指す姿
01 本レポートで伝えたいこと
02 TOPメッセージ
06 CFOメッセージ
09 グループ企業理念
10 挑戦とイノベーションの歴史
11 At a Glance

SECTION 2 価値創造ストーリー
12 価値創造プロセス
13 価値を生み出す源泉
15 2030年への道筋と中期経営計画
16 事業ポートフォリオの変革

SECTION 3 価値創造の実践
17 ヤマト運輸社長メッセージ
18 基盤領域
22 成長領域
27 新規領域

SECTION 4 グループ経営基盤の強化
29 人事戦略
34 デジタル戦略
36 環境戦略
39 社会戦略
41 サステナビリティ・ガバナンス
43 コーポレート・ガバナンス
- 43 取締役会議長メッセージ
- 44 指名報酬委員長メッセージ
- 45 コーポレート・ガバナンス体制
- 46 取締役会の実効性評価
- 47 監査役会
- 48 役員一覧／スキル・マトリックス／サクセッションプラン
- 50 役員報酬
- 51 株主・投資家との対話を通じた企業価値の向上
- 52 リスクマネジメント

SECTION 5 企業データ
53 パフォーマンスハイライト
54 10カ年データ／業績ポイント
55 グローバルネットワーク／社外からの評価
56 会社情報／株式情報

■ **報告対象期間**：2025年4月1日～2026年3月31日（一部対象期間外の活動も記載）
■ **報告対象範囲**：ヤマトホールディングス株式会社および連結子会社（一部の指標で集計対象が異なる場合は注記）
■ **参考ガイドラインと情報開示について**：
本レポートは、IFRS財団「統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」を参考に作成しています。より詳細な財務・非財務情報については、当社ウェブサイトをご参照ください。
■ **将来情報に関する注意事項**：
本レポートには、ヤマトホールディングス株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、本レポート制作時点で入手可能な情報に基づいたものです。これらの記述には経済情勢、消費者動向、為替レート、税制・諸制度などに関わるリスクや不確実性が多く含まれています。このため、実際の業績は、当社の見通しとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

ヤマトホールディングス株式会社
代表取締役社長 社長執行役員
櫻井 敏之

「現場力」と「チームワーク」を原動力に、「稼ぐ力」を再構築する

はじめに：新社長としての決意と使命

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、平素より温かいご支援を賜り、心より感謝申し上げます。

2026年、私はヤマトホールディングス株式会社の代表取締役社長に就任しました。物流を取り巻く環境が歴史的な転換点を迎える今、ヤマトグループの新たな舵取りを担うにあたり、身の引き締まる思いであると同時に、変革を成し遂げた先にある「新生ヤマト」の未来に向けた、強い使命感に駆られています。この激動の時代において、私たちが培ってきた強みの中で「何を堅持し」、次なる成長のために「何を大胆に変えていくべきか」。新体制における私の確固たる決意と使命を、ここにお伝えいたします。

経営哲学：「地域を豊かにしたい」という原点と、最大の競争優位である「現場力」

私がヤマトグループに入社した1990年代後半は、インターネット社会が本格的に幕を開けようとしていた時期でした。「生産者の想いと全国の地域社会をつなぎ、豊かにしたい」「これからの新しい社会において、宅急便のネットワークは不可欠な社会インフラになる」。そう確信して、私は当社の門を叩きました。

以来、国内外の物流現場から、IT、法人営業、グループ経営戦略に至るまで、多様な領域を経験してきました。その全キャリアを通じて一貫して学び、私の経営哲学の根幹に据えているのは、「ヤマトグループの最大の競争優位性は『現場力』にある」という揺るぎない事実です。全国の最前線でお客様と直接向き合うセールスドライバーや、巨大なネットワークを支える各拠点の担当者たちが、お客様の笑顔のために自ら考え、行動する。この「全員経営」の精神こそが、数々の困難を乗り越え、イノベーションを生み出す原動力となってきました。

社長に就任した今、私の最大の使命はこのヤマトグループのDNAである「現場力」を再び力強く機能させることにあります。トップダウンによる画一的な指示ではなく、現場の社員一人ひとりが経営参画意識を持ち、チームワークを最大限に発揮できる環境を整えること。これこそが、激変する市場環境に適応し、持続的な企業価値向上を実現するための最も確実な道であると確信しています。

構築した基盤の最大活用と、「稼ぐ力」の再構築

これまでヤマトグループは、中長期的な持続的成長の基盤を築くため、ネットワークの再編やデジタル化といった先行投資を果敢に進めてきました。その過程において、直近の業績面で株主・投資家の皆様に多大なるご心配をおかけしたこ

とを、真摯に受け止めています。

しかし、これまで築き上げてきた強固な物流ネットワークとデータ基盤は、次なる成長に向けた確かな布石です。今後は、これら蓄積した経営資源のポテンシャルを徹底的に引き出し、確実な経済価値へと結びつけていきます。

ここで私たちが実践すべきは、投資の成果をただ待つ受動的な姿勢ではありません。過去の投資や保有資産を厳格に見直し、最も効率的な形へと磨き上げる「主体的な行動」です。環境変化が加速する今、過去の成功体験にとらわれることなく、当社の「稼ぐ力」を力強く再構築します。そして、資本コストを上回る資本収益性を早期に実現していきます。

「稼ぐ力」の再構築に向けた3つの重点戦略

新たな成長フェーズに向け、私たちは「資本コストを上回る資本収益性の早期実現」を最優先課題と位置づけ、以下の3つの重点戦略を軸に企業価値の向上に取り組みます。

戦略1　「聖域なき見直し」

エクスプレス事業を中心とする基盤領域の収益力を取り戻すため、過去の延長線上ではない抜本的な見直しと経営資源の集中を図ります。日々の業務改善にとどまらず、過去の大型投資の成果を厳しく検証し、自前の資産や既存スキームに固執しない抜本的なネットワーク構造の再編に踏み込む覚悟です。

①国内線貨物専用機（フレイター）運航の戦略的転換

中長期的な企業価値向上に向けた事業構造見直しの一環として、フレイターの運航は2027年6月を目途とし、経営資源の再配分を行うことを決断しました。2024年4月の運航開始当初は、2024年問題に伴い航空輸送へのモーダルシフトが進むと想定していましたが、円安や燃油高により航空輸送コストが大きく上昇し、事業性確保の目処が立たない状況となりました。環境変化により当初の前提が崩れた際、事業の継続可否を客観的に見極め、早期に撤退を決断することも経営者としての重要な責務です。旅客便ネットワークなどの代替手段を最大限活用し、お客様の物流を止めないよう影響を最小限に留めるとともに、これを機にグループ全体の投資規律を一段と引き締め、より確実性の高い成長領域へと経営資源を集中させていきます。

②「プライシング」と「オペレーティングコスト」の適正化

早期のリターン創出に向け、以下の両輪でネットワーク収益性を極限まで高め、いかなる環境変化にも揺るがない利益創出基盤を確立します。

- **大口法人**：新たな契約形態への移行に伴う物量変動リスクの分担など、取引構造全体の見直しを通じて採算性を重視。
- **個人・小口法人**：キャパシティを優先的に配分することで収益性を向上。
- **オペレーティングコストの管理**：拠点間輸送のルートやダイヤの抜本的見直し、人員や外部車両の機動的な最適配置により、コストの下方硬直性を排除。

③非コア資産の流動化とグループ会社の再編

資本コストに基づく客観的な評価基準により、精緻な資本の最適配分サイクルを確立します。代替困難な重要コア資産は保有を継続する一方、基準を満たさない非コア資産については前期末に大規模な非事業用不動産などの整理を完了しました。

また、グループ会社の再編として、2026年9月にヤマトクレジットファイナンス株式会社の全株式を譲渡したことにより、約400億円の負債をオフバランス化し、当社のROIC向上と物流本業への経営資源集中を実現しました。さらに、2024年に連結子会社化した株式会社ナカノ商会については、足元の課題を直視して事業計画を実態に即した内容へ見直した上で、PMI（買収後統合）を強化し、ヤマト運輸の顧客基盤へのクロスセル強化や、不動産開発機能を活用した低コストな拠点構築など、グループ一体での収益力向上を進めています。

戦略2 「事業ポートフォリオの変革」

これまで培ってきた全国規模の輸配送ネットワークと倉庫機能を高度に融合させ、法人向けビジネスを新たな成長の柱へと育成します。

私たちの強みは、日本全国の生活者の玄関先まで自社でカバーしきるラストマイルネットワークと、宅急便を通じて築き上げてきた顧客基盤にあります。このエンドユーザーに直結するネットワークがあるからこそ、上流の倉庫オペレーションや国際輸送と組み合わせたサプライチェーン全体の最適化提案が実効性を持ち、お客様の販売機会の拡大といった価値を生み出すことができます。

①組織の縦割り打破と「人材配置の最適化」

これまでは宅急便、コントラクト・ロジスティクス(CL)、グローバルといった各部門が個別にアプローチしており、総合力を発揮しきれていない課題がありました。現在、現場のオペレーション掌握力を持つ中核人材をCL事業へ戦略的に配置し、事業間連携を強化。お客様のサプライチェーン上流に直接アプローチする「統合的なアカウント営業」へと転換し、案件パイプラインの拡大を進めています。

②改正物流効率化法を追い風とした機会獲得

2026年4月に施行された改正物流効率化法によるCLO(物流統括管理者)の設置義務化などを受け、荷主企業における物流の包括受託ニーズが高まっています。当社は、顧客のCLO機能を代替・包括受託し、コンプライアンス遵守とサプライチェーンの効率化を両立させる戦略的パートナーとして、収益機会を確実に獲得していきます。

③CL事業:「統合型ビジネスソリューション拠点※」の展開

倉庫機能と宅急便の輸配送ネットワークを一体運営する拠点を、福島県郡山市、東京都江東区(東雲)、滋賀県湖南市、岡山県早島町の4エリアで稼働させます。

- **顧客価値**:拠点内での在庫保管から出荷までの完結による「受注締め切り時間の延長(販売機会拡大)」、集荷レスによる「リードタイム短縮」や「GHG排出量削減」。
- **コストシナジー**:既存ネットワークを活用したBtoB(企業間物流)対応力の強化、庫内作業と幹線輸送の共通化による利益率の向上。
- **不動産の有効活用**:過去のM&Aなどで獲得したノウハウを活かし、余剰スペースを付加価値の高い大型CLセンターへと機動的に転換。

④グローバル事業における「選択と集中」と「投資規律」

規模の拡大のみを追わず、当社が強みを持つ日本、北米、中国、東南アジア、インドなどを結ぶターゲットレーンに注力します。日系企業の海外進出に伴走し、工場内物流やアフターパーツの拠点運営から日本発着の国際フォワーディングまでの一括受託、越境ECにおける包括提案などで収益性を高めます。非連続な成長を目指すM&Aや新規投資の実行に際しては、事業特性に応じたハードルレートを厳格に適用し、規律ある投資判断を徹底することで、グループ全体の資本収益性を高めます。

戦略3 「AI・データドリブン経営」

これまでの現場の「経験と勘」に、データという新たな武器を掛け合わせ、データに基づく厳格なコストコントロールを事業プロセスに定着させます。

①間接部門の効率化と最前線への「リソースシフト」

生成AIをはじめとする先進テクノロジーを間接業務プロセスに組み込み、定型事務作業の自動化やスリム化を推進しています。ここでの目的は単なるコスト削減ではなく、創出された人的リソースをお客様と直接向き合う最前線へと配置転換することにあります。体系的なリスキリングプログラムを通じて、法人営業やロジスティクス管理といった専門分野へのスムーズなスキル転換を支援し、収益性回復に向けた強固な土台を築きます。

②輸配送オペレーション領域の高度化

前期の最需要期(第3四半期)において、大口法人顧客の物量下振れに対し機動的なリソース調整が追いつかず、コストの下方硬直性が顕在化したこと、また都市部近距離輸送の効率化が遅れたことを真摯に受け止めています。

- **コントロール力の強化**:突発的な物量変動に対し、予測精度の向上と機動的なリソース配置を徹底。ラストマイルで培ったデータ活用のノウハウを都市部近距離輸送に応用し、最適な配車やルート構築を進めています。
- **パートナー企業との共創**:単なる単価交渉ではなく、AIやデータを活用した最適な運行管理を共同実践・共有することで、トラックの積載効率や稼働率を最大化し、双方の生産性を向上させます。今後、対象エリアを関西や中部に順次拡大していきます。

「人」が主役の全員経営で、未来を切り拓く

社長就任以来、私は全国の拠点を精力的に回り、最前線で働く数多くの現場社員と直接対話を重ねてきました。その目的は「経営と現場の一体化」を図り、全員が同じ方向を向いて変革のスピードを極限まで高めることにあります。

※在庫管理・流通加工と全国規模の輸配送を融合した施設。現在、新規4拠点を加えた9拠点が稼働。

現場を回る中で改めて確信したのは、どれだけデジタル化が進展しようとも、お客様にお届けする付加価値の源泉は常に最前線の「人」であり、彼らの実直な想いこそがヤマトの事業を支えているという事実です。約17万人の社員一人ひとりが、誇りとやりがいを持って働ける環境を整えることこそが、当社の持続的な成長を支える絶対条件です。

日本の物流、とりわけラストマイルを担う配送や高度な輸送を支えるトラックドライバー、そして彼らを支えるすべての社員は、社会インフラを支えるエッセンシャルワーカーであり、高い専門性を有しています。彼らが誇りを持って職務を全うできるよう、その社会的ステータスを確立していくことは、私の強い願いであり経営者としての責務です。また、当社の強靭なネットワークは、自社社員だけでなく、全国の輸送パートナーや集配委託先の皆様の尽力によって成り立っています。インフレ基調が続く厳しい経営環境下において、パートナーの皆様に対してもコスト上昇を適正に考慮した取引環境をともに構築し、共存共栄を図ることは、社会インフラとしての物流ネットワークを長期的に維持・発展させるために不可欠であると認識しています。

近年、ヤマトグループには、デジタル、ロジスティクス、法人ソリューションなど、多様な専門性を持つキャリア採用の人材が多数参画しています。彼らのミッションは、自身の専門性を現場の最前線で長年培われてきた現場のオペレーション力と高度に融合させ、当社の強みを最大限に引き出すことにあります。「全員経営」の強固な基盤に外部からの新しい知見を掛け合わせることで、当社の組織力はさらに高まります。

最新のAIやデジタル技術を事業プロセスに定着させる真の目的も、まさにここにあります。テクノロジーによって業務を効率化し、現場の負担を軽減することで創出する「時間とリソース」を、人にしかできない付加価値の高いサービス提供や、お客様の課題に向き合う提案営業へと集中投下する。これこそが、社員一人ひとりの専門性を高め、当社の競争力をさらに強固なものにします。

こうした「人の力」を最大化するため、当社は継続的な処遇水準の向上をはじめとする人的資本への投資を戦略的に推進しています。これは単なるコストの増加ではなく、最前線で取り組む社員の尽力に応え、ともに持続可能な未来を構築していくという経営方針の表れにほかなりません。加えて、社員一人ひとりが自律的な挑戦を通じて自らの市場価値を高められるよう、リスキリング環境の充実や適正な評価体制の構築をさらに加速させます。多様な人材が誇りを持って自律的に活躍し、成長できる環境を整備することで、社内で切磋琢磨した人材が、ヤマトグループの枠を超えても社会的に高く評価されるような、魅力的な企業グループを目指します。

現場を支える一人ひとりのプロフェッショナルとともに、チームワークの実践を通じて難局を打破し、持続的な企業価値の向上を成し遂げる所存です。

株主・投資家の皆様へ

私たちは今、ヤマトグループの歴史において、かつてないほど大きな変革の只中にあります。「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」という2030年の目指す姿に向けて、歩みを止めることはありません。

皆様が最も注視されている「短期的な収益性の回復」と「中長期的な企業価値の向上」。この2つの命題を同時に成し遂げることこそが、新体制における私の使命です。新経営陣が強固に結束し、確固たる方針のもと、圧倒的なスピード感で実行してまいります。果敢な変革の先にある「新生ヤマト」の次なる成長ステージに、引き続き温かいご支援と、大いなるご期待をお寄せいただきますよう、心よりお願い申し上げます。

櫻井 敏之

ヤマトホールディングス株式会社
専務執行役員 CFO
野村 優

アマゾン、アップル、コーチなどグローバル企業のアジア太平洋の経営層として10年以上の実績を有する。国内では西友、楽天西友ネットスーパーの取締役を歴任し、業績改善、M&A、人事制度改革、DX推進を成功に導いた。投資ファンドの知見も活かし、投資家との対話を進化させ、ヤマトグループの企業価値向上に貢献する。

資本収益性の回復へ、「稼ぐ力」を再構築する

はじめに

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、日頃よりヤマトグループの経営に対し、多大なるご理解とご支援、そして建設的なご意見をいただき、心より感謝申し上げます。

財務の現状認識と私が向き合うべき課題

2025年4月のCFO就任以来、私は資本市場の皆様との対話を通じて、一つの「厳しい現実」と向き合ってきました。それは、当社のROE(自己資本利益率)およびROIC(投下資本利益率)が、依然として資本コストを下回る状況が続いているという事実です。一方で、当社が有する比類なき経営資源の本源的価値は、現在の市場評価をはるかに上回るポテンシャルを秘めていると確信しています。この「本源的価値と市場評価とのギャップ」を早期に解消し、企業価値を最大化することこそが、CFOとして私が果たすべき最大の使命です。

2026年3月期決算の総括:顕在化した構造的課題

2026年3月期の連結業績は、営業利益283億円と増収増益となり、長らく続いた利益水準の低下トレンドを反転させることができました。しかし、この回復スピードは期首予想に対して未達であり、決して満足できるものではありません。最大の利益創出期である第3四半期において、想定以上の物量の下振れに対し、需要変動に連動したコストコントロールの精度とスピードが不足していたことが主因です。一方で、バランスシート・マネジメントは確実な進展を見せています。資本効率の向上に向け、政策保有株式の継続的な売却に加え、大型の非事業用不動産の流動化を計画どおり完了させるなど、アセットライト化を推進しました。このように一定の成果はあったものの、本業の収益性回復の遅れにより、資本市場からの信頼を損ねる結果となったことを、経営陣の一員として極めて重く受け止めています。

新体制におけるCFOのコミットメント:「稼ぐ力」の再構築へ

2026年4月に櫻井敏之を社長とする新経営体制がスタートしました。この新体制において私がコミットするのは、資本収益性が資本コストを下回る現状を打破し、成長軌道への反転を確かなものにすることです。その鍵を握るのが、宅配便シェアNo.1企業として蓄積してきた「膨大なデータ」と、それを確実にキャッシュへと変換する「ファイナンス機能」の融合です。管理部門の枠を超え、機敏なコストコントロールとグループ全体の「稼ぐ力(キャッシュ創出力)」の再構築を牽引します。2027年3月期には、その構造改革の成果を具体的な財務数値として皆様にお示しします。

キャッシュ創出力を回復させる財務的アプローチ

2027年3月期の業績計画は、労働力人口減少への対応や、サプライチェーンを中長期的に維持するために、社員の処遇改善やパートナー企業への適正対価の支払いなど、約200億

円の先行費用を吸収した上で達成すべき重要なマイルストーンです。これら人的・社会資本への拠出は、単なる「コスト増」ではなく、将来の事業リスクを低減し、持続的なキャッシュ・フロー創出を担保するための「資本投下」と位置づけています。

この先行投資によって事業基盤を強靭化させた上で、櫻井が牽引する事業戦略を確実な「財務的リターン」へとつなげるべく、私は以下の4つのアプローチで利益改善と資本効率の向上を追求します。

1.トップラインの質的転換（プライシングの適正化）

単なる一律の値上げではなく、提供価値に見合ったプライシングを断行します。燃料価格の高騰をはじめとする外部コストの変動に対しては、機動的に価格転嫁できる仕組み（サーチャージなど）の導入を検討し、外部環境に左右されない「インフレ耐性の高い収益構造」を構築します。

さらに、大口法人顧客との契約においては、基本運賃と付帯作業の分離を進め、提供するサービスに応じた価格体系へと刷新します。情緒的な交渉から脱却し、当社の提供価値とコストの根拠を「データに基づき論理的に説明するコミュニケーション」への質的転換を進めています。また、有限なネットワークキャパシティを前提に、当社の提供価値をより高く評価していただける顧客へ優先的に経営資源を配分する「顧客ポートフォリオの最適化」により、収益性を伴うトップライン成長を実現します。

2.コストの下方硬直性の排除（オペレーティングコストの適正化）

当社の課題である「コストの下方硬直性」を排除し、損益分岐点の引き下げとROICの向上を推進します。当社の構造的な弱点は、日々の業務量変動が極めて大きい中で、過剰なリソースを抱え込み、固定費が高止まりしている点にあります。AIやデータを活用した配車システムの導入は、単なる現場の業務効率化にとどまりません。精緻なデータ分析によって需要のボラティリティの波を捉え、リソースを機動的に配置することで固定費を変動費化させ、損益分岐点を引き下げる財務施策です。同時に、この最適化の過程で顕在化する営業用の余剰アセット（不要な車両や小規模拠点など）を統廃合により削減し、ROICの分母である投下資本そのものの圧縮にも踏み込みます。需要変動に耐えうる筋肉質なコスト構造へと転換し、資本効率の向上に努めていきます。

3.高ROIC領域への資本投下（事業ポートフォリオの変革）

コントラクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業の拡大を通じた「事業ポートフォリオの変革」は、当社の中長期的な資本収益性を引き上げるための最重要ドライバーです。エクスプレス事業への過度な依存から脱却すべく、これらの法人向けビジネス領域に対して、厳格な投資規律のもとで経営資源を重点的に配分し、資本効率の高いソリューションビジネスを拡大します。

4.「AI・データドリブン経営」の推進と人的資本のフロントシフト

当社が推進する「AI・データドリブン経営」が目指すのは、単なるコスト削減ではなく、新たな価値の創出です。データに基づくオペレーションの刷新や、新たなサービスの創出を通じ、中長期的な資本収益性の向上と競争優位性を確立します。その実現に向け、全社的なデータ基盤の拡充や基幹システムのパブリッククラウド移行などを通じ、デジタル資産の再構築を進めています。従来の巨大で硬直的なシステムから、機能ごとに独立したアーキテクチャへ移行するとともに、内製化とAI駆動型開発を組み合わせることで、市場ニーズや環境変化に機敏に対応し、付加価値を早期に創出できる体制を強化しています。

さらに、こうした取組みは人的資本の価値最大化にも直結します。業務プロセスの刷新によって間接業務を効率化し、リスキリングを経た人材を直接キャッシュを生む第一線（フロント）へと再配置することで間接コストの削減と強靭な収益構造の構築を両立していきます。

資本効率の向上を推進する バランスシート・マネジメント

持続的なキャッシュ創出力を支えるため、過去の投資や保有資産に対する客観的かつ厳格な見直しを、スピード感を持って実行しています。財務健全性の維持と投下資本の最適化（最適資本構成の構築）に向け、具体的には以下の2つの軸でバランスシート・マネジメントを推進しています。

ノンコア資産の流動化とオフバランスの断行

「事業ポートフォリオの最適化」の施策として、2026年9月1日付でヤマトクレジットファイナンス株式会社の全株式譲渡を完了しました。同社を金融事業の推進におけるベストオーナーへ事業承継することで、有利子負債316億円を含む約400億円の負債が当社のバランスシートからオフバランス化されました。これにより、グループ全体の投下資本の圧縮が実現しました。

もう一つの軸が、保有資産の本源的価値を見極める「アセット・ガバナンス」の徹底です。大規模な非事業用不動産の流動化は2026年3月期をもって計画どおり完了しました。市場の一部からは、さらなる不動産流動化を期待する声もいただいています。しかし、特殊な自動化設備と建物が一体化し、当社のネットワークにおいて代替困難な機能を持つ重要コア資産について、目先のキャッシュ獲得や一時的な指標改善のために流動化を行うことはしません。将来にわたる多額の賃料負担は、中長期的なフリー・キャッシュ・フローの創出力を

損なうリスクがあるためです。一方で、政策保有株式については保有意義の厳格な検証を継続しており、基準を満たさない銘柄については適宜売却を進めています。今後も、目先の市場評価に左右されない規律あるバランスシート・マネジメントを通じて、中長期的な企業価値を最大化していきます。

企業価値最大化に向けた キャピタル・アロケーション

規律ある投資ガバナンスと「事業別ハードルレート」の導入

統合型ビジネスソリューション拠点など、法人向けビジネスをはじめとする成長領域の拡大に向けて、拠点戦略やM&Aなどの「戦略投資」を予定しています。

これらのあらゆる資本投下において、当期（2027年3月期）より、全社一律ではなく事業特性に応じた「事業別ハードルレート」を新たに導入しました。新規投資の企画段階からこの基準を厳格に適用し、資本収益性の基準を満たさない投資は実行しません。戦略投資の重要な選択肢となるM&Aにおいては、当社の強みとの融合によって確実なシナジーが創出され、買収後のEBITDA成長とROIC向上に明確な道筋が描ける案件を厳選して実行します。

さらに、このガバナンスは新規投資の入口段階にとどまりません。過去の投資に対する厳格な事後検証を踏まえ、既存事業についても定期的にROICを測定し、ハードルレートを下回る場合には、事業の挽回策の策定、さらには事業の継続や撤退を含めて客観的に判断する仕組みを本格稼働させています。

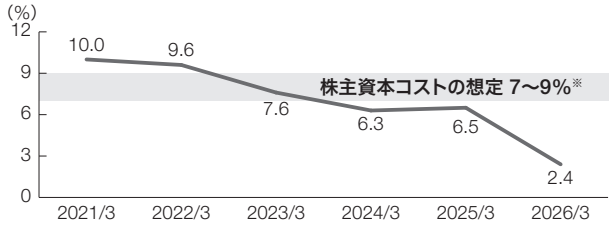
次期中期経営計画を見据えた最適な資本構成の構築

また、中長期的な財務戦略として、2028年3月期からスタートする次期中期経営計画に向けた準備にも着手しています。新リース会計基準の適用といった制度変更に伴うバランスシートへの影響も完全に織り込んだ上で、成長投資を支える適切なレバレッジの水準や、当社にとって最適な資本構成（ターゲットバランスシート）のあり方について、経営陣で議論を深めている段階です。方針が固まり次第、資本市場の皆様には透明性をもって、その道筋をお示しします。

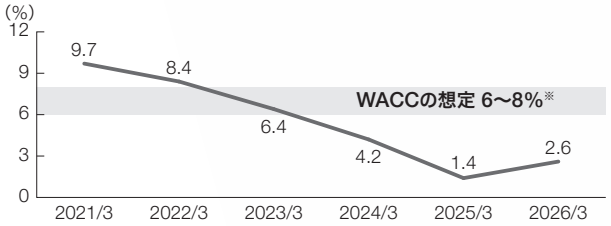
株主還元方針：資本コストを意識したキャッシュの最適循環

株主還元については、親会社株主に帰属する当期純利益を基準に「配当性向40%以上」を目標とし、1株当たり46円という継続的かつ安定的な配当の維持をボトムラインとして堅持します。その上で、資金創出の状況と成長投資への資金需要のバランスを慎重に見極め、資本収益性の向上のための機動的な自己株式取得などの追加還元についても、柔軟かつ積極的に検討していきます。

■ ROE（対株主資本コスト）



■ ROIC（対WACC）



※資本コストは中期経営計画期間（2025年3月期〜2027年3月期）の当社想定

私はCFOとして「手元に滞留するキャッシュには相応の資本コストがかかっている」という事実を強く認識しています。事業目的に紐づかない資金を過剰に留保してバランスシートを肥大化させることはしません。将来の大型投資で資金需要が生じた際には、最適な手段で資本市場からタイムリーに資金調達を行うという「機動的な財務戦略」が基本方針です。創出したキャッシュは「有効な成長投資に回す」か「株主の皆様に還元する」かのいずれかであり、不必要に滞留させることはありません。筋肉質なバランスシートと徹底した規律で、資本収益性の向上を実現していきます。

結び ～資本市場の皆様との建設的な対話に向けて～

2026年3月期の業績未達をめぐり、資本市場の皆様から厳しいご指摘を頂戴していることは真摯に受け止めています。この現状を打破すべく、新社長の櫻井が率いる新体制のもと、私たちは「資本収益性が資本コストを上回る構造（ROE＞株主資本コスト、ROIC＞WACC）」の実現に向け、事業および資産ポートフォリオの両面において、合理的かつ迅速な意思決定を確固たる規律をもって実行しています。

すでに第1四半期が経過し、期首の計画に対する進捗を厳密に注視しています。まずは当期（2027年3月期）の業績計画を確実に達成し、「稼ぐ力」の回復を具体的な財務数値として皆様にお示ししていくことこそが、CFOとしての私の最大の責務です。

ヤマトグループは今、真の変革と再成長に向けて確かな一歩を踏み出しています。株主・投資家の皆様におかれましては、当社の今後の歩みにご期待いただくとともに、引き続き忌憚のないご意見を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

グループ企業理念

ヤマトグループの原点は、1931年に制定して以降、
一度も変更していない創業の精神「社訓」にあります。
私たちは、この「変わるべからざる価値観」をもとに構成する
「グループ企業理念」を拠り所とし、
豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす企業となることを目指しています。

経営理念

ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、
より便利で快適な生活関連サービスの創造、
革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

社訓

一、ヤマトは我なり

社員一人ひとりが「自分はヤマトを代表している」という意識をもってお客様やパートナーと接し、
自ら考えて行動する「全員経営」の精神を表しています。

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

「運送行為」は単に物を運ぶことだけではなく、お客様（委託者）の心（意思）をお届けし、
お客様（委託者・受取人）に喜びをもたらすことである、と定義しています。

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが社会の一員として法律やルールを遵守するとともに、
高い倫理観を持って行動することの重要性を表しています。

目指す姿の実現に向けて

Values

ヤマトグループが大切にする価値観

企業姿勢 ／ 社員行動指針

ヤマトグループの価値観や考え方を表す方針

社訓

Vision

これからのヤマトグループのあるべき姿

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～

Mission

ヤマトグループが、社会において
果たすべき使命や存在意義

経営理念

挑戦とイノベーションの歴史

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。
不確実性が高まるこれから先も、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、
「イノベーションを起点」に、「新たな物流」「新たな価値」を創造していきます。

事業環境

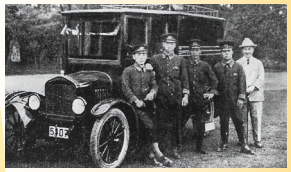
1919年頃
貨物輸送の変化
（牛馬車・荷車からトラック輸送へ）

1920年代末～1930年代初頭
都市化と経済不況が交錯する変化の時代

1970年代半ば～
高度経済成長期から安定成長期への移行
より多様で個人化された消費スタイルへの変化

2020年～
EC化の進展や持続可能性志向による消費行動や流通構造の変化

挑戦とイノベーション



1919年
トラック運送会社 大和運輸 創業

トラックの数が日本全国で204台に過ぎない中、創業者・小倉康臣はトラックが必ず貨物輸送の主役になるという強い信念のもと、4台を購入し、創意工夫によってトラック運送事業を開始しました。

1929年
日本初の路線事業 大和便の開始

日本で初めての路線事業として、東京～横浜間の定期便を開始しました。トラックの貸切輸送が主流だった中、定期便はドア・ツー・ドアの小口輸送に対応し、多様な事業者のニーズに応える革新的な物流システムに成長しました。

1976年
宅急便の開始

個人が手軽に荷物を送ることができる初の本格的サービス「宅急便」により、「個人向け小口配送市場」そのものを創出し、その後の日本の物流・消費行動を大きく変えるイノベーションとなりました。

2020年以降
宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオの変革

消費行動や流通構造が大きく変化する中、「グループ経営構造改革」によって経営資源を結集し、経営のスピードを向上しました。そして現在、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を目指し、宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオの変革を進めています。

商品・サービス等

法人向けビジネス

1929 東京～横浜間の定期積み合わせ輸送開始
1951 C.A.T（シヴィル・エア・トランスポート）航空と代理店契約を締結、航空貨客の取り扱いを開始
1952 海上貨物取り扱い船積業務開始
1958 美術品梱包輸送事業開始
1960 国際航空混載貨物の取り扱い開始

宅急便関連

宅急便を基盤に多様なソリューションを創出

1973 ヤマトシステム開発（株）設立、情報・通信分野の事業開始
2000 3PL（サード・パーティ・ロジスティクス）事業開始
2003 自動車整備部門をヤマトオートワークス（株）に統合
2007 「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」開始
2012 法人向け会員制サービス「ヤマトビジネスメンバーズ」開始
2020 EC事業者向け配送商品「EAZY（イージー）」開始
2021 グループ経営構造改革（グループ9社を1つのヤマト運輸に統合し、「Oneヤマト体制」を構築）
2021 LLPとして顧客のロジスティクス企画やSCM戦略構築への参画・支援を本格化
2024 コントラクト・ロジスティクス事業を手がける（株）ナカノ商会を連結子会社化

1976 「宅急便」発売
1983 「スキー宅急便」「国際宅急便」発売
1984 「ゴルフ宅急便」発売
1988 「クール宅急便」発売
1989 「空港宅急便」発売
1997 宅急便全国ネットワーク完成
1998 「宅急便時間帯お届けサービス」開始
2007 個人向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」開始
2021 宅急便の取り扱いサイズを拡大（180・200サイズを新設）
2023 宅急便・宅急便コンパクト・EAZYの国際基準に準拠した「カーボンニュートラリティ」を達成
2023 日本郵政グループとの協業により「クロネコゆうパケット」のサービスを開始
2024 同じく「クロネコゆうメール」のサービスを開始
2024 「クロネコメンバーズ」会員に「置き配」提供開始

持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業

変わるべからざる価値観

社訓
一、ヤマトは我なり
一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
一、思想を堅実に礼節を重んずべし

At a Glance

営業収益

1兆8,656億円

営業利益

283億円

※2026年3月期実績

宅配便サービス国内シェア

第1位※1

（シェア47.2%）

宅配便 年間取扱数量

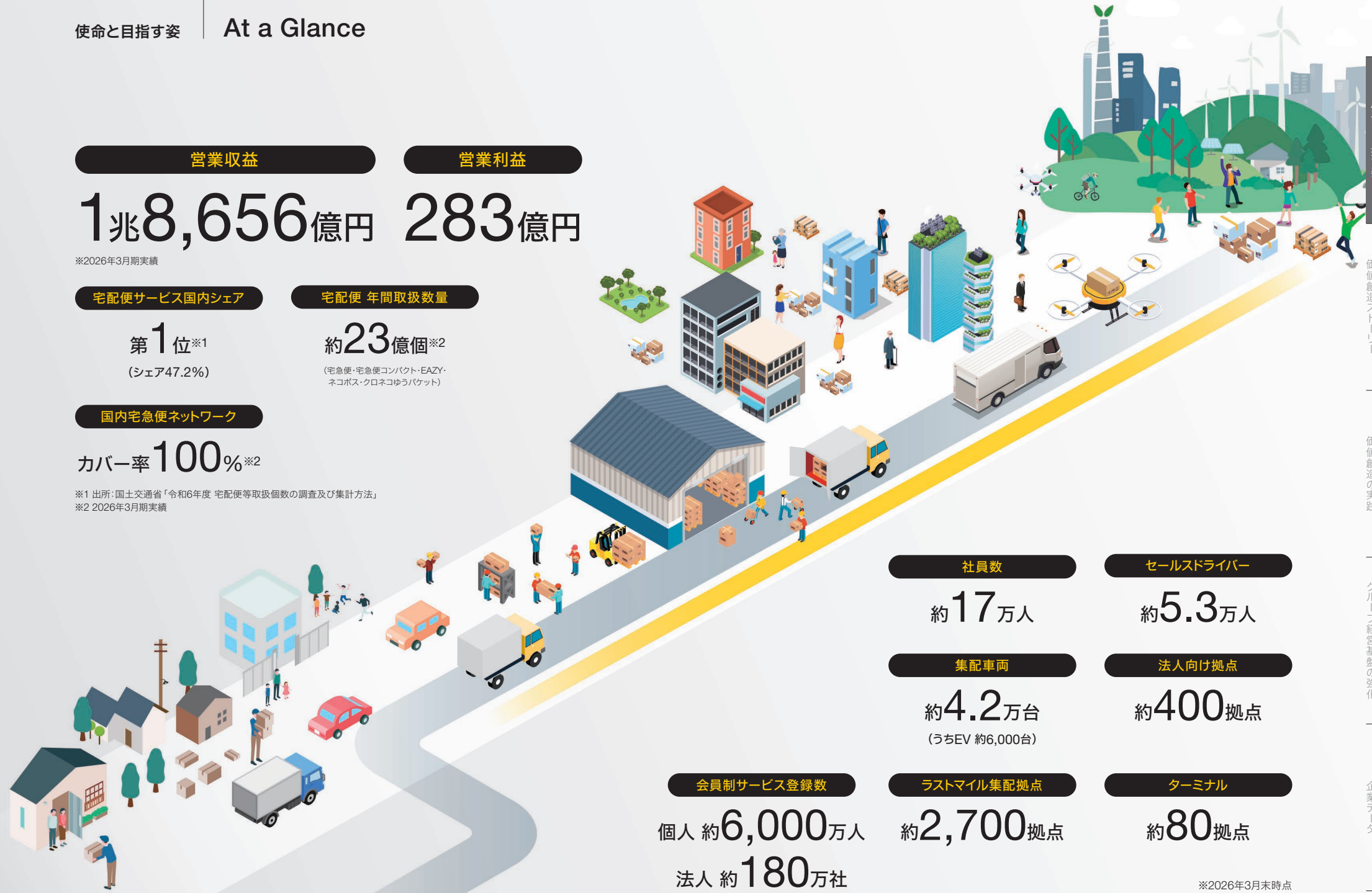
約23億個※2

（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）

国内宅急便ネットワーク

カバー率100%※2

※1 出所：国土交通省「令和6年度 宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」
※2 2026年3月期実績



社員数

約17万人

セールスドライバー

約5.3万人

集配車両

約4.2万台

（うちEV 約6,000台）

法人向け拠点

約400拠点

会員制サービス登録数

個人 約6,000万人

法人 約180万社

ラストマイル集配拠点

約2,700拠点

ターミナル

約80拠点

※2026年3月末時点

価値創造プロセス

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

- **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
- **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
- **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
- **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
- **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
- **財務資本**：持続的成長に向けた投資を可能にする強固な財務基盤

事業課題／社会課題（リスク認識）

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

戦略 〉〉P.15

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」

イノベーションを起点に「新たな物流」「新たな価値」を創造する

中期経営計画 **SX2030** ~1st Stage~ 〉〉P.15

- 基盤領域：宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大
- 成長領域：法人向けビジネスの拡大
- 新規領域：「グリーン・モビリティ」の事業化

マテリアリティの実現 〉〉P.41

グループ経営基盤の強化

- 人事・デジタル・環境・社会戦略 〉〉P.29
- コーポレート・ガバナンス 〉〉P.43

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

豊かな社会の実現への貢献（アウトカム）

環境価値

低炭素社会の実現

経済価値

持続的な利益成長の実現

社会価値

誰一人取り残さない社会の実現

価値を生み出す源泉

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%

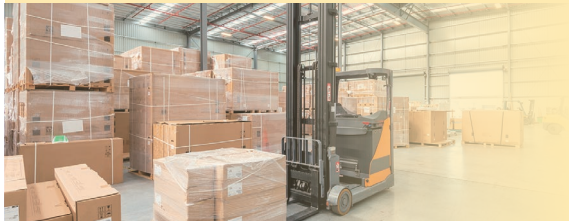
※1 国内連結会社および(株)スワン
※2 国内連結会社および(株)スワン(障害者雇用状況報告対象外の会社については除く)

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

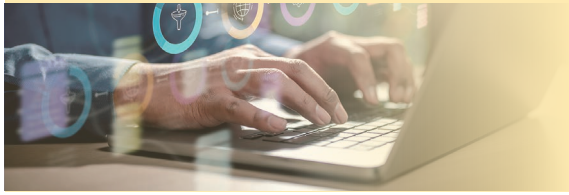
資本の強化策

宅急便ネットワークの強靭化 〉〉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 (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)	約23億個
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

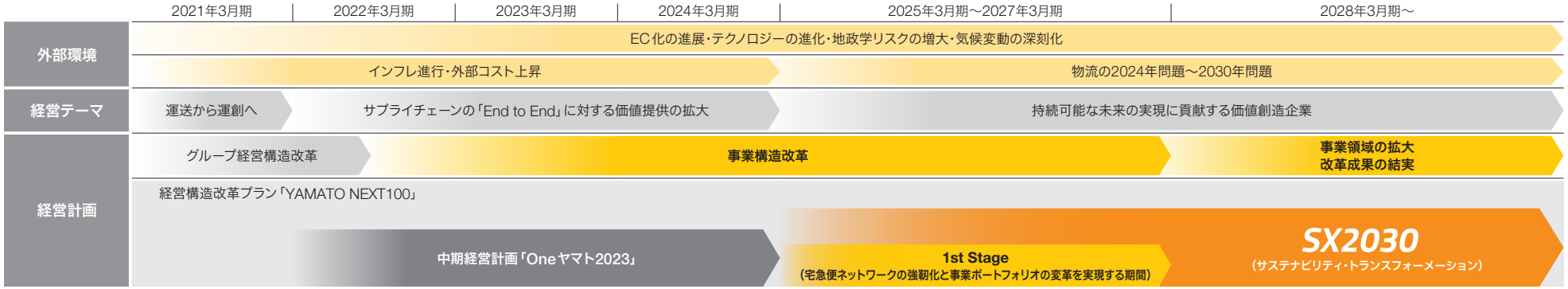
資本効率をより重視した経営の浸透 〉〉 P.6
- 事業別ハードルレートに基づく
  規律あるキャピタル・アロケーション

※数値はいずれも2026年3月末時点

2030年への道筋と中期経営計画

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靭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%
再エネ電力使用率※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靭化と「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靭化」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靭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靭化と並行し、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

強靭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。

事業ポートフォリオの変革

「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。

ROICを軸とした経営資源の配分

基盤領域　安定的なキャッシュ創出

事業方針

宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大
- 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
- バックオフィス改革

主要事業・サービス

エクスプレス（EXP）事業
対象顧客：宅急便部門（個人・小口法人）、法人部門（大口法人）
対象領域：ラストマイル領域、輸送領域
主要サービス：宅急便・宅急便コンパクト・EAZY、投函商品（ネコポスなど）、JITBOXチャーター便

成長領域　利益成長を牽引

事業方針

法人向けビジネスの拡大
- CL：統合型ビジネスソリューション拠点の展開
- グローバル：注力領域へのリソース集中投下
- 事業別ハードルレートに基づく規律あるM&A・戦略投資

主要事業・サービス

コントラクト・ロジスティクス（CL）事業　主要サービス：顧客別の最適ロジスティクス設計

グローバル事業　主要サービス：フォワーディング、海外CL

新規領域　新たな収益の柱

事業方針

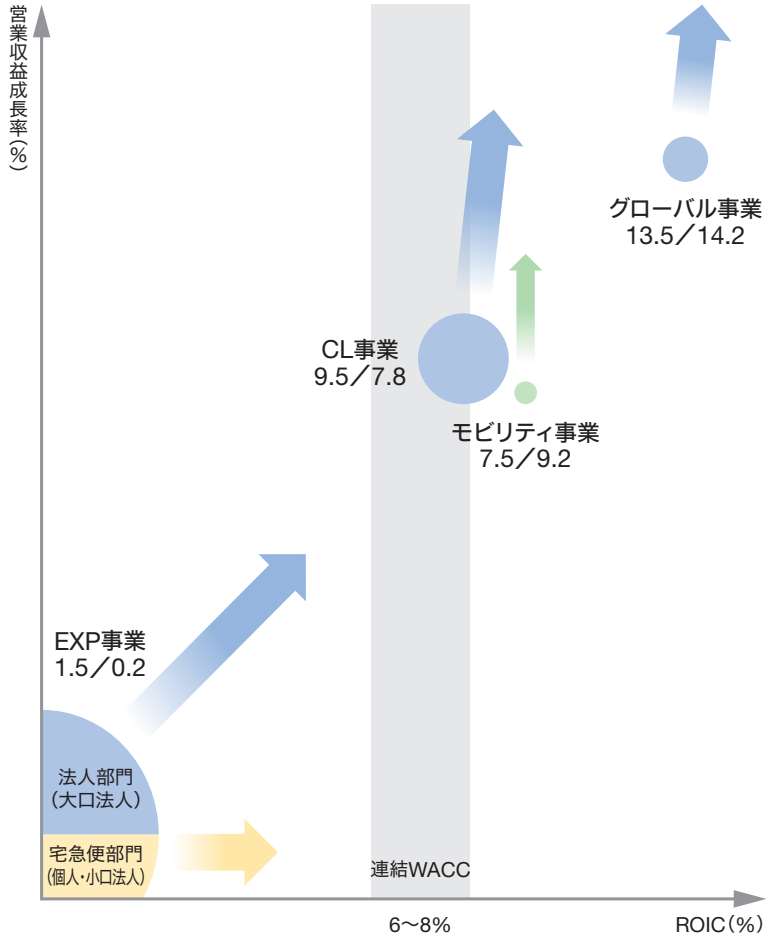
「グリーン・モビリティ」の事業化
- 多様なパートナーとの共創
- 環境・社会課題の解決を通じた経済価値の創出

主要事業・サービス

モビリティ事業　主要サービス：車両整備、EVライフサイクルサービス
再生可能エネルギーの効率的活用
（ヤマトエナジーマネジメント）

その他事業　自動車運送事業者向けオンライン医療サービス（MY MEDICA）

経営資源の最適配分



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）の当社想定の連結WACC

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靭化するとともに、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。「やらされる数字」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靭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

- 全国を網羅する強靭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「強靭な収益構造」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

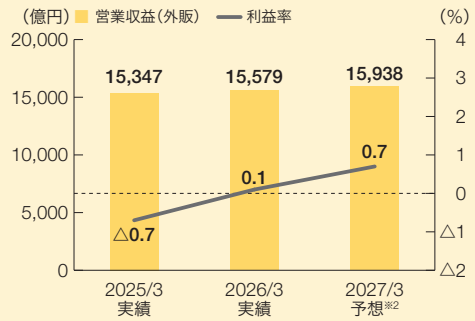
▶ お客様に向き合い、より良いサービス提供に専念できる環境の整備
▶ 多様化するニーズを捉えた商品・サービスの開発

▶ 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

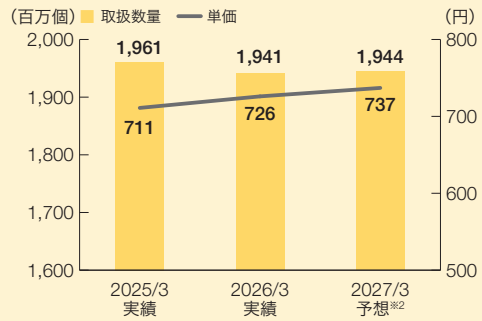
▶ P.22 成長領域

業績ハイライト



営業利益（億円）	△105	22	121

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・EAZY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**

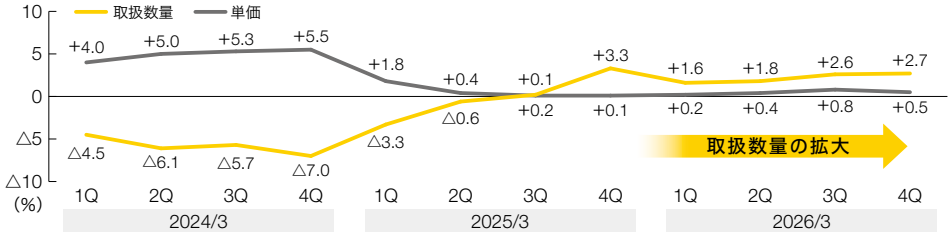
多様化する顧客のニーズに応える商品開発やサービス提供により、利便性を高めます。同時に、第一線で活躍するSDが営業・提案に注力できるよう、人員配置や業務内容の見直しを図り、市場シェアと取扱数量の拡大を力強く推進しています。

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

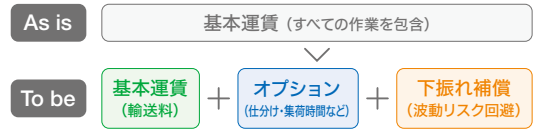
当社グループの法人支店などに所属する専任の営業担当が窓口となり、お客様の倉庫や物流センターへトラックを手配して集荷を行う大口法人のお客様を対象とする領域であり、取扱数量全体の過半を占めています。運賃や集配時の条件などを顧客ごとに相対で定め、年次で契約内容の見直しを行っています。

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。

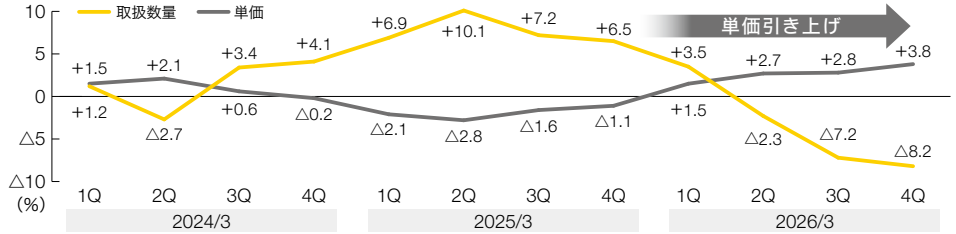
また、出荷計画を下回る大幅な数量変動に対する「下振れ補償」や、年末などの繁忙期における「シーズンチャージ」制度を一部の顧客から段階的に導入し、外部調達コストのロスや変動リスクをヘッジする料金体系への転換を進めています。



▶ **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

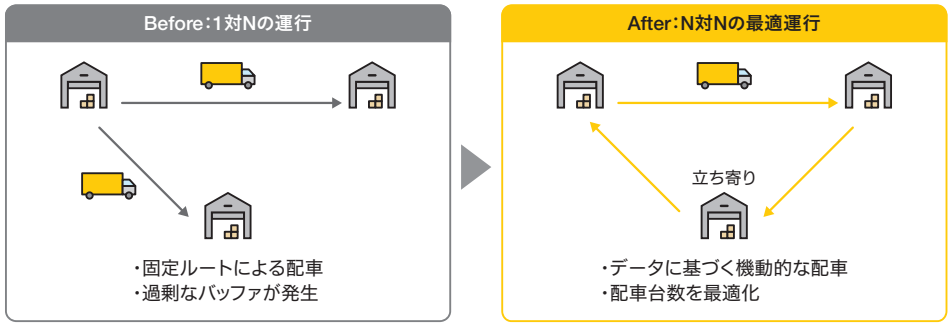
輸送領域

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	今後の展開
首都圏の輸送効率 3割改善	・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。

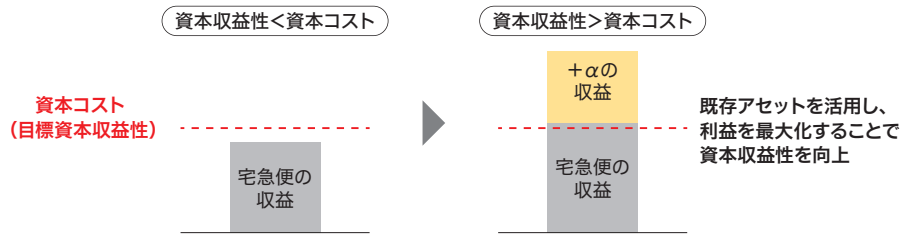
宅急便にとどまらない価値提供

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・冷凍品にも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

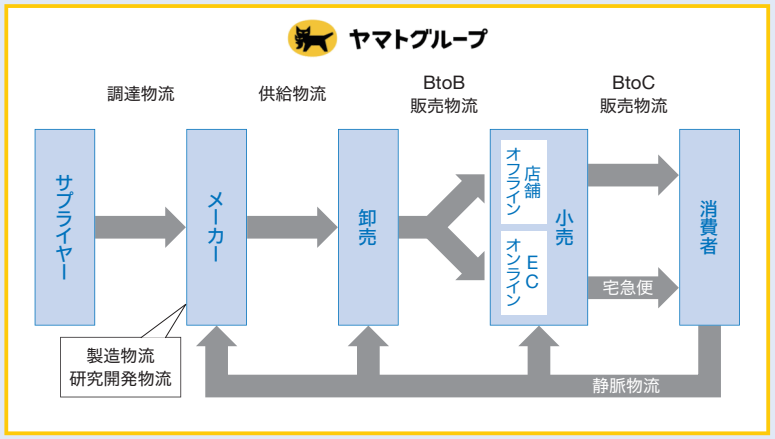
ヤマトの強み・資本

- 全国を網羅する強靭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

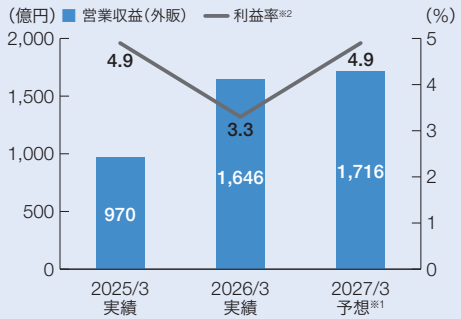
在庫管理・流通加工機能
(拠点間の移動ロスを解消)
宅急便の仕分け・輸配送機能

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



営業利益(億円)	52※2	62	95

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

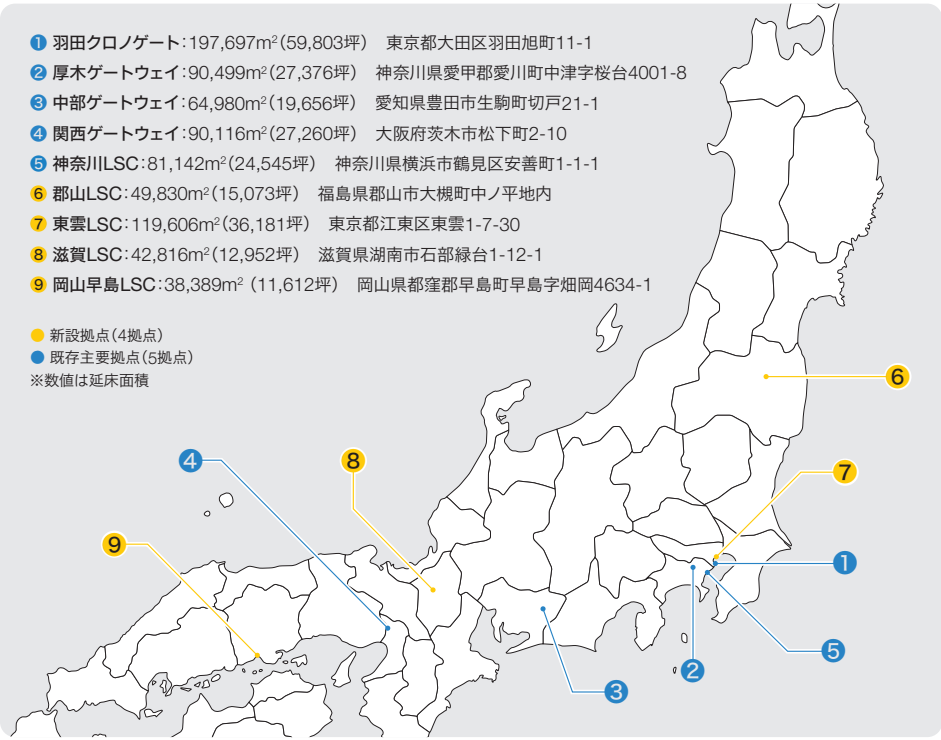
コントラクト・ロジスティクス事業：戦略の具現化と提供価値

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、持続的な成長をとも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靭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

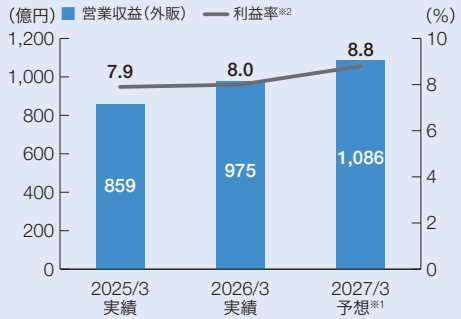
2 最上流からつなぐ包括的な越境ECソリューション

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

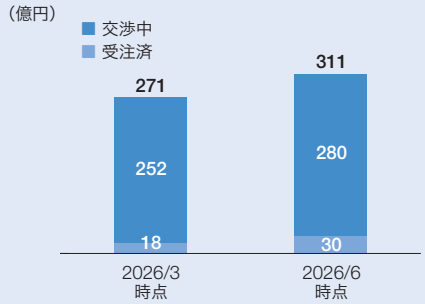
業績ハイライト



営業利益(億円)	70※2	81	99

重要指標(KPI)

■ グローバル事業案件パイプライン
(稼働前案件による営業収益 見込み額)の推移



※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

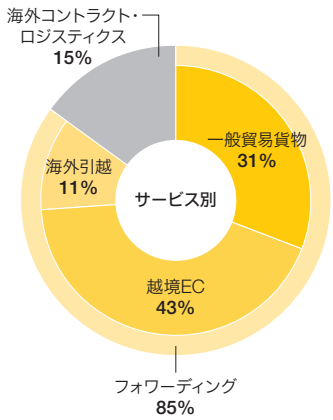
グローバル事業の全体像

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・地域を結ぶ強靭な国際物流基盤の確立

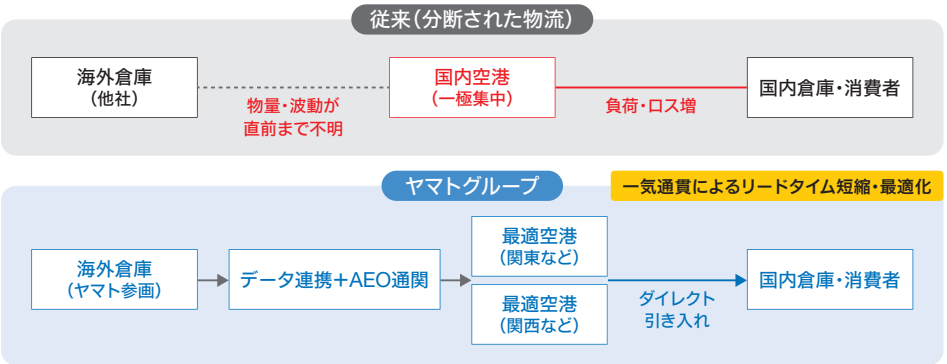
東京のグローバル本社（Global-HQ）を司令塔に、世界24の国・地域に広がる現地法人ネットワークを統制しています。地政学リスクやサプライチェーンの分断に対応するため、輸送モードごとに最適化した「ターゲットレーン（重点路線）」を設定。海上フォワーディングでは、需要が拡大する日本・東南アジア～北米・インド間などの主要路線へ資源を集中投下。航空フォワーディングでは、強みである越境ECや生活支援貨物などの小口貨物と一般貿易貨物の高効率な混載輸送網を確立し、市場変化に強い国際物流基盤を構築しています。

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。強靭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止
- **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トな運営

▶ 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

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

ヤマトエナジーマネジメント

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

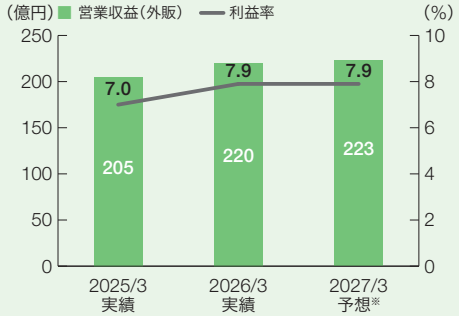
EVライフサイクルサービス

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



営業利益(億円)	37	52	53

戦略の進捗

- ヤマトエナジ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

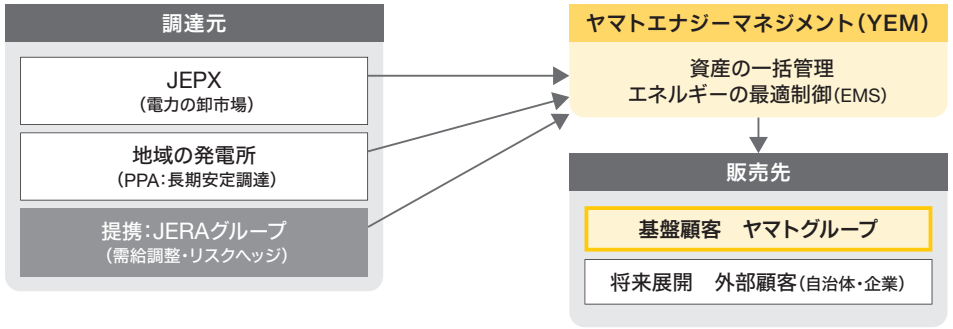
巨大なグループ需要と高度な需給制御で、エネルギーを「収益源」へ転換

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靭化（レジリエンス）に貢献します。

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



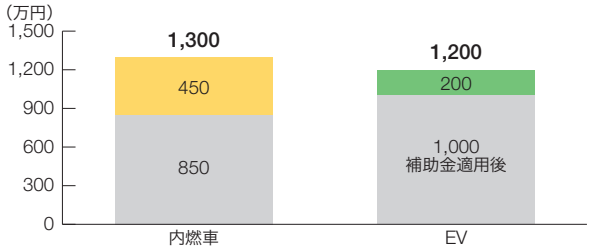
EVライフサイクルサービス

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



算出前提：
- 2026年3月期導入の2トン車を8年間稼働させた場合の独自試算
- 軽油・電力コストは将来推計値を使用
- 車両価格はEV導入補助金の適用を含む

■ 車両・修繕費用・充電設備等
■ 軽油コスト
■ 電力コスト

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。

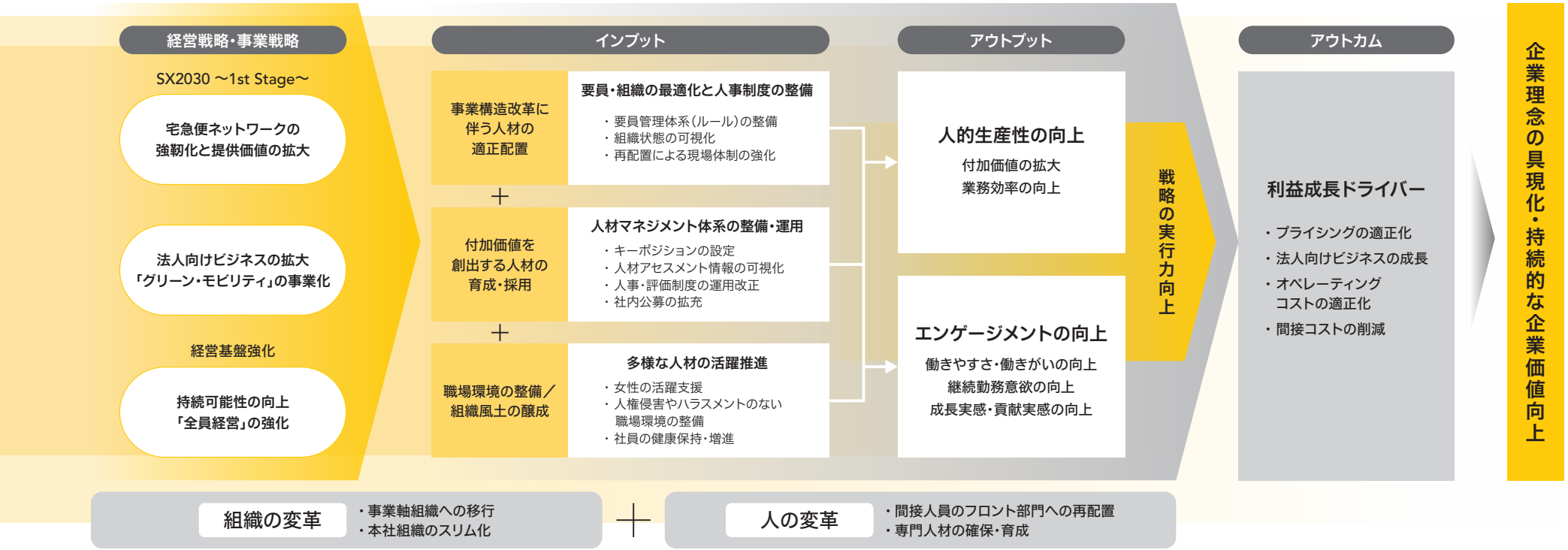
社員約17万人の運用知見

再検査受診率 98%達成
（一般水準 50〜75%）

人事戦略

ヤマトグループは、成長の原動力として、経営・事業戦略の実行を支える人事戦略を展開しています。
事業構造改革を力強く牽引するため、「組織」と「人」の両面から変革を推し進め、社員一人ひとりの力を最大限に引き出すことで、中長期的な利益成長、そして持続的な企業価値向上を実現します。

経営・事業戦略と連動した人事戦略



ヤマトグループの経営戦略に沿ってスキルセットや人材ポートフォリオをプロアクティブに変革できる組織づくりと、変革を自分事として各々の立場で実行できる人材の育成を、人事戦略における重要なテーマとして掲げています。社員の成長・働きがいを会社の成長と連動させ、持続的な共成長を実現する「人材マネジメント方針」に基づき、人事戦略を推進しています。

中期経営計画で取り組む「宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオの変革」の実現に向けた人事戦略の重点施策は、「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」です。基盤領域（EXP事業）の強靭化や成長領域（CL・グローバル事業）の拡大、新規領域の事業化（グリーン・モビリティ）など、「稼ぐ力」に直結する領域への人材配置やスキルを有する人材の計画的な確保・育成を通じて、人事部門と事業部門が一体となって提供価値の拡大による収益性改善を後押しし、利益創出能力を高めていきます。同時に、多様な社員が活躍できる職場環境の整備を通じて人的資本を安定的・継続的に強化し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

人事戦略のアウトプットとして、「人的生産性※の向上」と「エンゲージメントの向上」を設定しています。人的生産性は、人件費の適正化により改善傾向が継続していますが、本質的な課題は付加価値の拡大です。価値提供に必要な知識・スキルを有する人材の確保・育成、およびパフォーマンス・働きがいの向上につながる人事制度の整備を通じて、分子である付加価値を伸ばし、人的生産性の向上を目指します。エンゲージメントは、社員一人ひとりの能力発揮を引き出し提供価値の拡大につながる重要な指標と位置づけ、社員意識調査結果を活用したPDCAサイクルを構築しています。これらの指標は、人事戦略以外の要素も複合的に影響するため、事業部門と人事部門が連携を強化し、施策効果を多角的に評価・検証していきます。

※人的生産性＝（連結営業収益－連結下払経費）÷連結人件費

適正配置・人材育成

ヤマトグループは、持続的な企業価値の向上と事業の競争力最大化に向けて、経営戦略と連動した人事戦略の重点施策として「事業構造改革に伴う人材の適正配置」および「付加価値を創出する人材の育成・採用」を推進しています。

この大規模な変革を全社最適な視点で牽引するため、人事機能自体を、事業部門に深く関与し戦略実行を担う「HRBP体制」(事業部門と一体で人事課題を解決する体制)へと抜本的に再編しました。

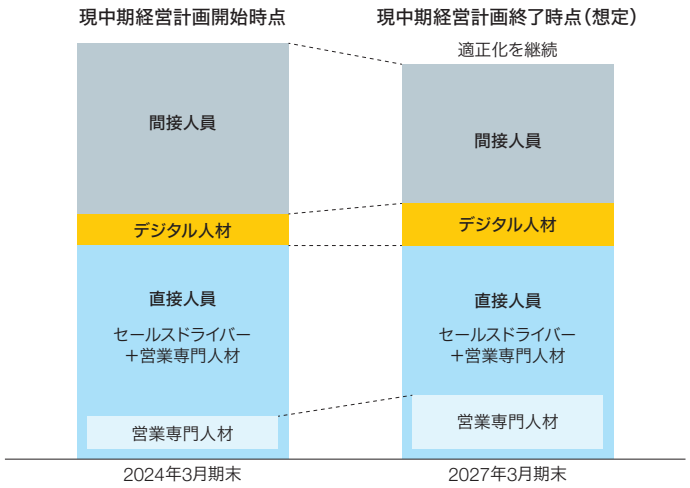
この基盤のもと、お客様と直接向き合う「第一線(営業所など)」や、今後の持続的な成長を牽引する「成長領域(CL事業など)」へと、社員の新たな活躍機会を創出する戦略的かつダイナミックな人材シフトを実行しています。同時に、幅広い年次や役職・事業を対象とした各種研修を実施するなど、各事業の成長を牽引する専門人材や次世代リーダーの育成を全社的に展開しています。

事業構造改革に伴う人材の適正配置

AI活用や業務の集約などを通じて効率化を図り、本社・地域統括・主管支店の組織階層とポジション数を整理しています。これにより創出された人材を、宅急便営業所や法人支店など、お客様に直接接する部門へ戦略的に再配置し、営業力の強化につなげています。2026年3月期においては843名のバックオフィスからの再配置を完了しました。

また、事業ポートフォリオの変革と連動し、成長領域への戦略的シフトも加速させています。統合型ビジネスソリューション拠点を順次開所している福島・郡山、東京・東雲、滋賀・湖南、岡山・早島町に、エクスプレス(EXP)事業などの中核人材を新たに配置しました。既存事業の垣根を越えて優秀な人材を成長領域にシフトさせることで、新規拠点の早期安定稼働と、法人向けビジネスの確実な成長を実現しています。

目指す人材ポートフォリオ(イメージ)



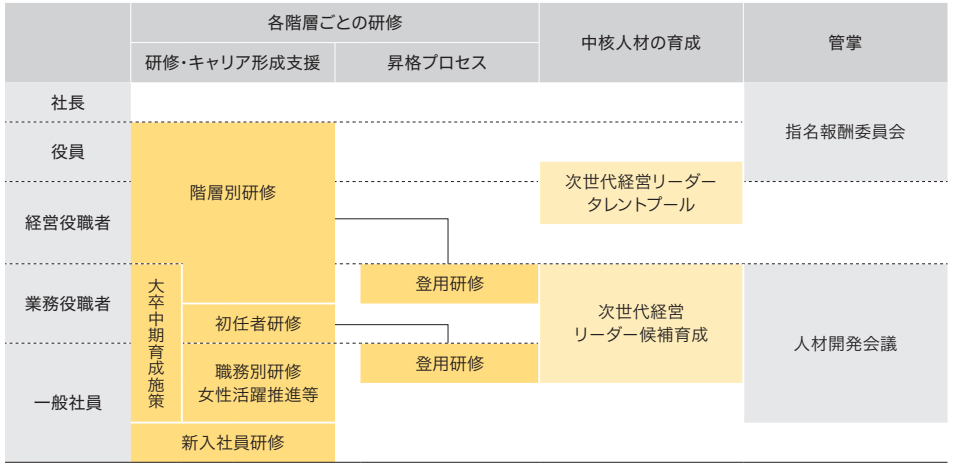
付加価値を創出する人材の育成

社員の自律的なキャリア形成に向け、一人ひとりの主体性を後押しする教育体系を構築、推進しています。

各事業領域の成長を牽引する現場力の強化と、次世代リーダーの育成に注力し、適所適材の配置と連動させることで社員一人ひとりの成長を支援しています。

また、次世代経営層やキーポジションの後継人材など、重点支援対象者については、経営層・人事・事業部門が一体となって、四半期に一度「人材開発会議」を実施しています。本会議では、対象者の個別育成計画の策定や、戦略的な配置転換とその後の成長プロセスのモニタリングなどを行うことで、事業変革を牽引するリーダーの持続的な登用を実現します。

人材育成における研修体系



ダイバーシティ＆インクルージョン

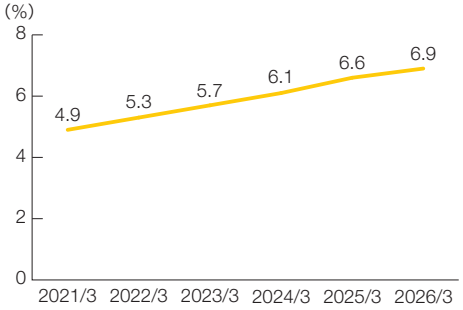
ヤマトグループは、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）を、変化する市場に対応し進化を続けるための重要課題と位置づけています。基盤となるのは、グループのDNAである「全員経営」の精神と、「誰一人取り残さない」という社会ビジョンです。

性別、国籍、障がいの有無、年齢などの属性にかかわらず、すべての社員が能力を最大限に発揮できる職場環境の整備と人材育成を推進しています。女性管理職の登用拡大や外国籍社員の活躍推進、障がい者の自立支援などを通じて多様な人材が交わることが、変化する顧客・社会のニーズへの対応力を高め、提供サービスの向上と持続的な企業価値の創出につながると考えています。

女性活躍

ヤマトグループは、人権と多様性の尊重や労働環境の整備を推進する中で、女性社員の活躍にも力を入れています。多様な人材が能力を発揮することが、働きがいとエンゲージメントの向上、ひいては提供価値の拡大につながると考え、女性のキャリア形成を後押しする施策を展開しています。

■ 女性管理職比率の推移



※対象範囲：国内連結会社および（株）スワン

「営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラム」の様子

キャリア開発支援・座談会

中長期的な女性管理職比率の向上に向け、ライフステージの変化を見据えたキャリア開発支援を展開しています。全国の女性社員同士のネットワーク構築に加え、ロールモデルとなる女性管理職との座談会を実施し、管理職としての働き方を具体的にイメージする機会を提供しています。これにより、管理職への挑戦に対する心理的な不安を払拭し、自律的なキャリア形成を後押しすることで、意思決定層への多様な人材の登用を加速させています。

アンコンシャスバイアス研修

女性社員が育児やライフイベントと仕事を両立しながら能力を発揮できるよう、組織的な課題解決と自律的なキャリア支援に注力しています。その一環として、管理職層や育成対象者の上司を対象に「アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み・偏見）研修」を計画的に展開しています。職場の相互理解を深めることで、ライフステージの変化に伴うキャリア継続への懸念を解消し、誰もが新たな職務に挑戦できる組織風土の醸成に努めています。

外国籍人材

多様な人材の適所適材な配置を進める中、外国籍社員が能力を発揮できるよう、言葉や文化の障壁を取り除く環境整備を推進しています。特に、拠点作業領域に加え、グループの拠点間輸送を支える輸送領域の人材として活躍の場を広げ、将来の輸送力確保にもつなげています。誰もが生き生きと活躍できる持続可能な物流の実現を目指しています。

基本合意書
締結式の様子

多言語サポート体制の構築

多様な人材が活躍できる職場づくりに向けて、外国人留学生の採用と定着支援を強化しています。羽田クロノゲートなどの主要なターミナル拠点では、多言語でコミュニケーションをとれる専任社員を配置し、業務指導から生活面の相談まで幅広く対応する受け入れ体制を整備し、言葉や文化の壁を越えて安心して働ける環境を整えました。ターミナル運営を支える重要な担い手として定着が進んでいます。

特定技能外国人の採用と育成体制

将来の輸送力確保と多様な人材の活躍に向け、ベトナムのFPTグループと連携し、特定技能外国人を大型トラックドライバーとして育成・採用するプラットフォームの構築を進めています。現地での採用や基礎教育から、来日後の大型免許取得、入社後の生活支援・技術指導まで、3段階のプログラムで一貫して支えます。年間100名規模の採用を見据え、外国籍社員が長く活躍できる環境を整えることで、グループの持続可能な物流ネットワークを支える基盤を築きます。

エンゲージメント向上

ヤマトグループは、企業理念の具現化と持続的な企業価値の向上には、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮することが不可欠であると考えています。「働きやすさ」と「働きがい」を高めて勤続意向を強めることが、個人のさらなる能力発揮を引き出し、お客様への提供価値の拡大に直結すると捉え、社員の声を客観的に把握する「社員意識調査」を定期的に実施しています。本調査を、組織課題の発見と改善の起点と位置づけ、人事部門と事業部門が連携して改善のサイクルを回し続けることで、社員と会社がともに成長できる環境を築いていきます。

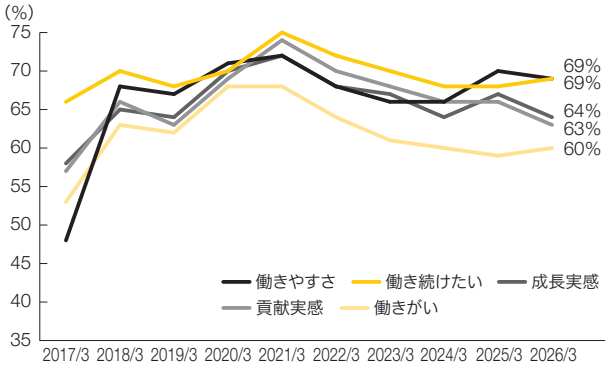
社員意識調査の結果

2026年3月期の調査では、前期と比べ、「働きがい」が+1pt、「働き続けたい」が+1ptと数値が改善しました。職場ディスカッションや拠点戦略と連動した適正配置の取組みにより、チームワークや上司のマネジメント力に対する肯定的な声が増加し、心理的安全性が向上したことが要因として挙げられます。

一方で、「働きやすさ」は-1ptと前期を下回りました。これは、事業構造改革が進む過渡期において、現場が新たな環境変化への対応を求められていることが背景にあると捉えています。

また、「成長実感」の-3pt、「貢献実感」の-3ptという結果も真摯に受け止めています。「個人の業務と会社の成果のつながりが見えにくい」「評価フィードバックが少ない」といった声に向き合い、適切な評価運用の徹底や考課者教育を通じて、社員の成長実感と貢献実感を高めていきます。

社員意識調査※1主要5項目※2の推移



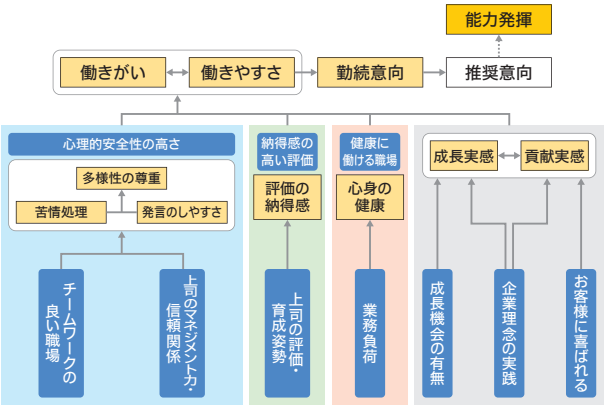
※1 年次で実施している働き方に関する意識調査(対象範囲:国内連結会社および(株)スワン)
※2 肯定的な回答の割合

社員意識調査の目的と各指標の相関関係

本調査は、多様な職種や拠点で働く社員の意識や職場環境の実態を多角的に可視化することを目的としています。特に、中核となる指標として「働きやすさ」「働きがい」「成長実感」「貢献実感」「働き続けたい(勤続意向)」の主要5項目を設定しています。これらを測定することで、仕事を通じた自己成長、そして会社への貢献といったエンゲージメントの全体像を多角的に捉え、より良い職場づくりに向けたPDCAサイクルの中核として機能させています。

さらに、本質的な課題を特定するため、重回帰分析などの統計的手法を用いた分析を行っています。その結果、「働きやすさ」や「働きがい」には「心理的安全性の高さ」の影響が最も大きく影響することが確認され、その向上のために「上司のマネジメント能力・信頼関係」につながる効果的な職場改善施策の展開へとつなげています。

社員意識調査の指標間の相関関係

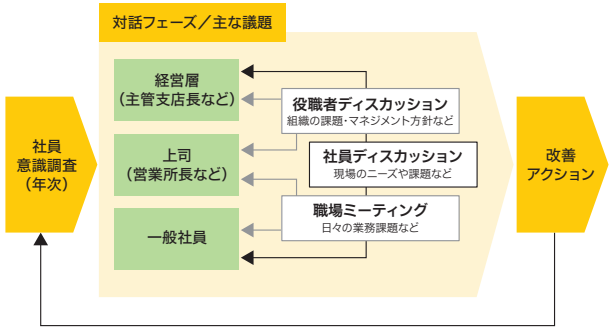


対話を通じた職場環境改善

本調査で収集した声は、全社的な人事施策の立案や効果検証に活用すると同時に、現場主導の改善アクションへとつなげています。「経営層と上司(業務役職者)」「経営層と社員」の対話を通じて経営戦略や現場課題の相互理解を深めることに加え、「上司と社員」が自職場の課題を特定して改善に取り組む場を設けることで、一人ひとりの当事者意識を高め、解決への自律的な行動を促しています。

これらの調査と結果に基づく多層的な対話プロセスを年1回実施しています。抽出された課題に対し、年間を通じて各職場で改善策を実行し、次期の調査で効果を検証する一連のサイクルを回すことで、働きやすさやチームワークの継続的な向上を推進しています。

対話を通じた職場環境改善



EMPLOYEE MESSAGE
社員メッセージ

ヤマト運輸株式会社 大田羽田営業所 グループ長
小林 拓也

2019年入社。複数の営業所でセールスドライバー（SD）・安全指導員を務めた後、グループ長に就任。現在は大田羽田営業所のグループ長として、個人宅から商店街・町工場まで様々な顧客層が混在するエリアを管轄し、SDを束ねるリーダーとして第一線で現場を力強く牽引している。

効率化がもたらした「時間」と強固なチームワーク

デジタルツールの導入は現場の働き方を大きく変えました。以前は経験や勘を頼りに配達ルートを組んでいましたが、現在はモバイル端末が、安全な道を優先した最適なルートを自動提示してくれます。そのため、経験の浅い社員でも危険を避け、スムーズに配達できるようになりました。ルート作成などの準備業務が効率化され、そこで生まれた心理的な余裕が、焦りのない安全運転につながっています。さらに、端末上で仲間の配達状況をリアルタイムに把握できるため、遅れが生じているメンバーがいれば、手の空いた者が自発的にフォローに向かう文化が定着しました。ツール導入によって生まれたゆとりが、互いを思いやり自律的に助け合う強固なチームワークを生む土台となっています。

お客様に寄り添い、地域の課題解決パートナーへ

業務効率化で生まれた時間は、お客様とのちょっとした会話に充てています。毎日同じ地域を担当するからこそ、季節の挨拶や体調を気遣う声かけを心がけています。いつもと違う小さな変化にいち早く気づく視点が、地域社会の安心や暮らしを守ることへとつながると実感しているからです。また、法人のお客様との会話においても、日々の何気ないやりとりからお悩みを拾い上げ、多様なサービスを組み合わせた解決策をご提案しています。ただ荷物を届けるだけでなく、お客様の変化に目を配り、声を聞く、「地域のコンシェルジュ」でありたいと考えます。今後も地域の安心や課題の解決を支えるパートナーとして、自身が届ける付加価値をさらに高め続けていきます。

ヤマト運輸株式会社
戦略拠点開発プロジェクト 郡山プロジェクト長
青澤 勇

2007年入社。営業所や本社などを経て、2021年に成田主管支店長、2024年に南東京主管支店長を歴任。その後、統合型ビジネスソリューション拠点の立ち上げに際し、福島・郡山のプロジェクト長を務める。

法人向けビジネスの成長を牽引する、新拠点の使命と実行力

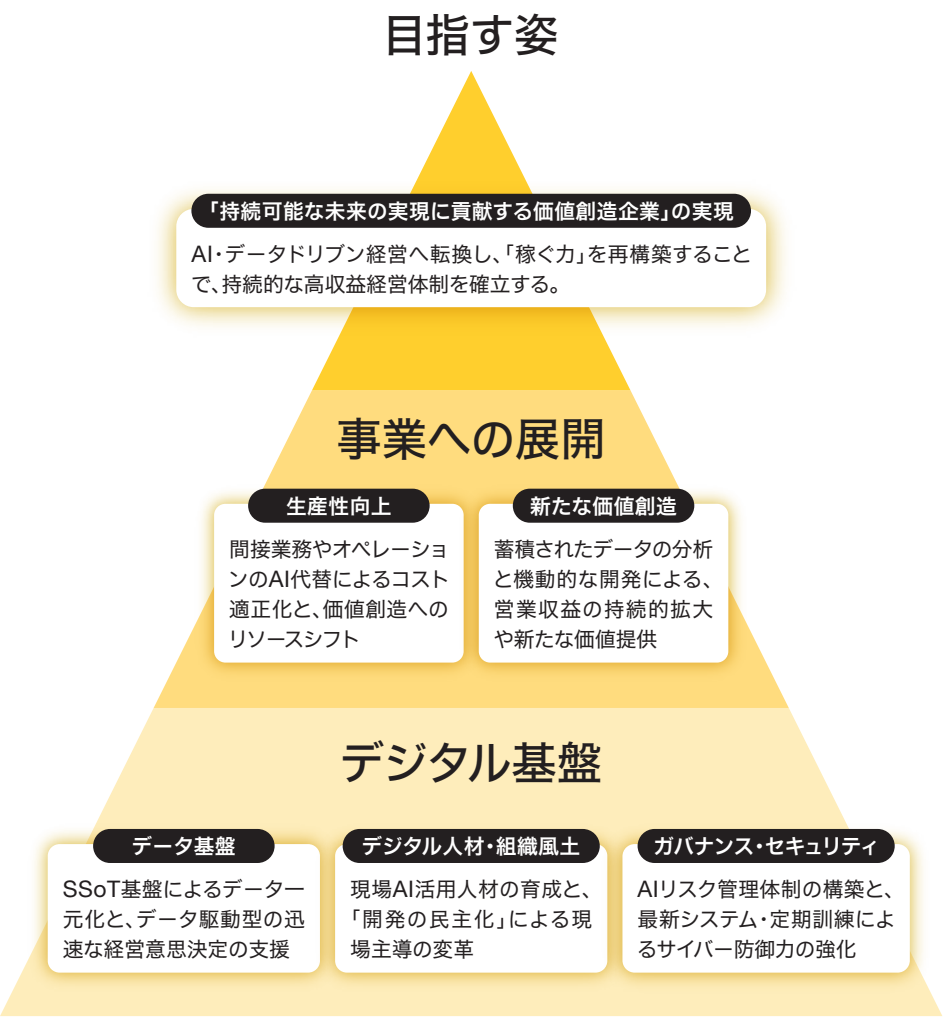
私は新設された統合型ビジネスソリューション拠点のプロジェクト長として、法人ビジネスの成長を最前線で支えています。当拠点は、お客様のサプライチェーン全体を最適化し、高付加価値なソリューションを提供することが使命です。この挑戦で重要なのが、戦略を確実な実行へ移す推進力です。私はこれまで宅急便事業で培ってきた現場対応力や機動力を、成長の中核であるコントラクト・ロジスティクス（CL）事業の立ち上げ現場で発揮しています。そこにCL事業のお客様の業種やニーズに応じた多様なオペレーション設計の視点を掛け合わせ、大規模プロジェクトを早期に軌道に乗せることに注力しています。異なる強みを融合することが、お客様の期待を超える価値を生み、当社の確実な利益成長に直結すると実感しています。

互いに学び合う組織風土が生み出す、事業の垣根を越えた強み

新規案件を確実に立ち上げ、拠点を早期に安定稼働へと導く重要な局面において、宅急便事業の柔軟な対応力とCL事業の専門性の高い庫内オペレーションの提供という、異なる特徴や強みが交わることは、現場に非常に良い影響を与えています。事業の垣根を越えた多角的な視点をプロジェクトに取り入れることで、立ち上げ期特有の課題解決がスムーズに進むなど、組織全体が良い方向へ変化していく確かな手応えを感じています。また、私自身も現場の専門人材から日々新たな知識を謙虚に吸収し、ともに議論を重ねながら業務を推進しています。こうした現場の共創から生まれる相乗効果を推進力に変え、事業の垣根を越えて学び合う組織を、ヤマトの新たな強みへと育てていきます。

データ基盤強化

ヤマトグループは、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」の実現に向け、データとAIを事業の中核に据える「AI・データドリブン経営」への転換を進めています。目指すのは、業務の効率化による「生産性の向上」と、データを起点とした新たな「価値創造」の両立です。間接業務の自動化や配送の最適化で「稼ぐ力」の土台を固めるとともに、蓄積したデータとAIを収益機会の創出へとつなげます。これらを支えるのが、データを一元管理する基盤、AIを使いこなす人材と組織風土、そして全社員が安心して活用できるガバナンス体制です。土台の強化と事業への実装を一体で進め、中長期的な資本収益性の改善と持続的な企業価値の向上を実現します。



データ基盤

ヤマトグループが目指す「AI・データドリブン経営」の実現に向け、従来の巨大で硬直的なシステムから機能ごとに独立した柔軟なアーキテクチャへの移行を進めるとともに、グループ内に点在していたデータを一元管理するSSoT※基盤を構築し、本格運用を開始しました。全社共通の統一指標に基づく精緻な状況把握が可能となり、各種データを掛け合わせて経営や現場の意思決定に資する「気づき」を導き出す仕組みが機能し始めています。今後は状況把握の迅速化を進めつつ、導き出す知見をさらに高度化し、変化の激しい事業環境において、より機動的な意思決定を支える環境へと発展させていきます。

※SSoT（Single Source of Truth）：信頼できる唯一の情報源

デジタル人材・組織風土

AI・デジタルを事業で使いこなすのは、現場の一人ひとりです。従来のIT部門に依存した開発体制から脱却し、現場社員が自らAIを活用して業務を再設計する「開発の民主化」に向け、人材育成と組織風土づくりを一体で推進しています。前期は立候補制で約500名に実践的な研修を実施し、今後は物流領域に特化したAI研修や、変革を牽引する高度AI活用人材の育成へと投資を加速します。特別な知識がなくても日常の課題をAIで解決する「AI共生型」の文化が根づき、社員が自発的にデジタル変革に参画する機運が高まっています。

ガバナンス・セキュリティ

全社員がAIやデジタルツールを安全・安心に活用できるよう、インシデントの予防と被害の極小化を両立する体制づくりを推進しています。AI活用に伴う新たなリスクへの対応を、経営の重要課題と位置づけ、全社横断でのAIガバナンスの整備に着手しています。あわせてセキュリティ面では、日々高度化するサイバー脅威を自動遮断する最新システムによる技術的対策、国内外のグループ各社への定期点検、さらには全社規模の訓練による有事対応力の強化を一体で進めています。

デジタル基盤の事業への展開

生産性向上

バックオフィスの業務効率化と現場へのリソースシフト

第一線でのデジタル活用を加速させる土台として、間接部門やバックオフィスの業務効率化を先行して推進してきました。指標作成やデータ集計などの定型業務をAIなどで自動化し、そこで創出した時間や人材を、企業価値の源泉である「第一線の顧客接点」へと戦略的に再配置しています。これにより、お客様への高付加価値な提案やサービス提供に注力できる体制を構築するとともに、間接コストの削減にもつなげています。

都市部近距離輸送のAI配車

オペレーティングコストの適正化に向けて、都市部の近距離輸送にAI配車システムを導入しています。関東近県の中継ベース間の輸送において、従来の「1対N」の配車から、AIを活用した「N対N」の最適運行へと転換を図っています。このデータドリブンな配車統制により、グループ全体で稼働を最適化し、すでに先行導入した首都圏では大型トラックの稼働台数を約3割削減する成果を上げています。今後は中部・関西エリアへも順次横展開を進め、全社的なネットワークの最適化とコストの下方硬直性の排除を目指します。

現場主導の業務効率化

会社主導の効率化に加え、現場社員が自らAIを活用して業務を改善する「AI共生型」の取組みが全社に広がっています。例えば、現場社員が端末管理アプリを自ら内製化したり、定型業務やデータ集計を省人化したりすることで、創出した時間を本来の顧客対応へとリソースをシフトさせる好循環が生まれています。こうした現場発の優れた取組みは社内で共有され、全国の拠点へ迅速に横展開されており、グループ全体でスピーディーに業務改善が進む仕組みが機能しています。

新たな価値創造

ヤマトグループが保有する膨大な顧客データやオペレーションデータをAIが多角的に分析し、事業機会の最大化につなげる仕組みづくりを進めています。AIが算出する現場のキャパシティなどのファクトデータに基づき、戦略的に獲得すべき顧客を的確に見極めることで、営業収益の持続的な拡大を図ります。単なる業務効率化にとどまらず、データとAIを収益の創出に活かすことで、「稼ぐ力」の再構築につなげていきます。

AI営業所

第一線におけるイノベーションとして「AI営業所」の構築を進めています。これは、業績を向上させる優秀な営業所長のノウハウを「AIエージェント化」し、数百に及ぶ管理業務をAIが自動で支える仕組みです。これにより、所長や事務員の業務負荷を大幅に削減し、創出した時間を、人員の統率や、お客様およびパートナーとの関係構築といった「人にしかできない付加価値業務」へ振り向けていきます。

イベントサポートモデル

イベント会場での出荷待ちの様子

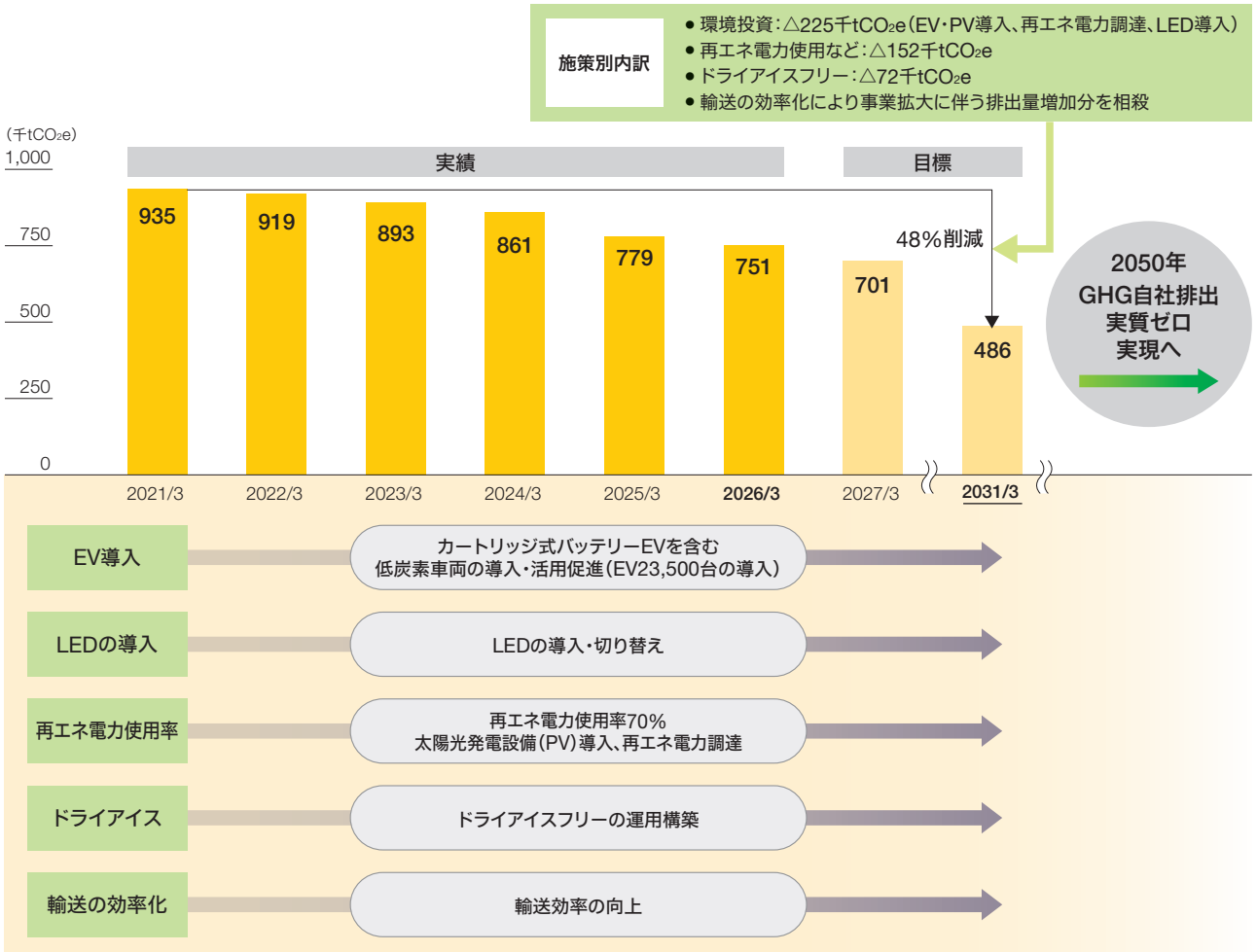
大型イベントでの出荷待ちという顧客課題に対し、事前予約とキャッシュレス決済を備えたスマートフォン専用アプリを開発し、待ち時間の緩和という新たな価値を提供しました。設計やプログラミングをAIが代替する「AI駆動型開発」を活用することで、通常6〜7カ月を要する開発を約2カ月半に短縮し、いち早く市場に投入しています。データとAIを、目の前の顧客課題を解決する具体的な価値提供へと結びつけた一例であり、今後もこの機動的な開発体制を活かし、多様な課題を解決する新たな価値を創出していきます。

環境戦略

当社グループは、環境ビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」のもと、特定した環境のマテリアリティ（重要課題）への取組みを推進しています。特に気候変動がもたらすリスクや機会の影響を重視し、2050年の温室効果ガス（GHG）自社排出実質ゼロ、および2030年のGHG自社排出48%削減※の達成に向けた脱炭素化を推進しています。2026年3月期においては、EVの導入拡大や稼働率の向上、再生可能エネルギー由来電力（再エネ電力）の積極的な活用等により、GHG排出量20%削減※を達成しました。さらに、自社のみならずサプライチェーン全体（Scope3）の脱炭素化に向けて、パートナーと協働したGHG排出量削減の取組みも推進しています。こうした環境への投資を単なるコストではなく、新たな収益源を創出する成長投資と位置づけ、社会と物流業界全体の持続性を高めるとともに、当社グループの持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

※Scope1＋Scope2、2021年3月期比

■ 中期目標（2031年3月期）達成に向けたGHG排出量削減計画（Scope1＋Scope2）※



※対象範囲：国内連結会社および（株）スワン。連結の範囲の変更に伴い、基準年（2021年3月期）以降の値について2026年3月期の算定範囲を反映し、遡及修正しています。

EVの導入拡大と再エネ電力の活用

当社グループは、GHG排出量削減の中期目標の達成に向け、集配用EVの導入および再エネ電力の積極的な活用を推進しています。

車両のEV化については、拠点の電力キャパシティや配送ルートの特性を考慮しながら順次導入を拡大し、2026年3月期末時点において約6,000台が稼働しています。また、ヤマトエナジーマネジメントを通じた自社拠点への再エネ電力の調達や太陽光発電設備の導入を推進し、事業活動における再エネ電力使用率を68%まで向上させています。引き続き、投資効率と実現性の高いインフラ整備を推進し、グリーン物流の実現を加速させます。

Scope3の削減取組み状況

パートナーと協働したグリーン物流

サプライチェーン全体（Scope3）の脱炭素化に向け、輸配送パートナーなどのサプライヤーと協働し、走行距離などの活動量に基づくGHG排出量の一次データ算定に取り組んでいます。

次のフェーズとして、各パートナーの具体的なGHG排出量算定、削減計画の策定および削減に資する支援を検討していきます。SBT認定※に準ずるScope3削減目標の策定に向け、パートナーとの協働をさらに深め、バリューチェーン全体の持続可能性を高めていきます。

※SBT（Science Based Targets）：パリ協定が求める水準と整合した、5～10年先を目標年として企業が設定するGHG排出削減目標

グリーンデリバリーの実現に向けた開発・実証

ヤマトグループは、カートリッジ式バッテリーEVと太陽光発電、エネルギーマネジメントシステム（EMS）の連携により自社の脱炭素と電力コスト削減を両立し、さらにそのエネルギーインフラを地域社会やサプライチェーンへ拡張・共有していく、エネルギーエコシステムの構築を進めています。NEDO（国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）の補助事業として、2023年3月期より行政や車両メーカーなどと緊密に連携しながら開発・実証実験を推進しています。

本実証で培った技術やノウハウを全国展開することで、環境負荷の低減のみならず、エネルギー価格の高騰などの外部環境に左右されない強靭な物流モデルを構築するとともに、社会全体の脱炭素化を牽引し、当社グループの持続的な成長を実現していきます。

● EV利用拡大と実運用における課題解決

全国でEVの本格導入を進める中で、最適な運用体制や機能の検証と改善に取り組んでいます。一例として、クール宅急便の保冷設備稼働によるEV航続距離の低下に対し、吸排気口の工夫や専用のカートリッジ式バッテリーの検証を通じて、航続距離の伸長と利便性の向上を図っています。

● エネルギーマネジメントシステム（EMS）

拠点の太陽光発電・蓄電池・EV充電器の充放電を自動制御するEMSを自社で開発しました。これを拠点をまたぐ広域EMSへ拡張し、複数拠点の需給予測と電力市場価格（JEPXなど）に連動した最適制御を実装しています。電力価格が安価な時間帯に蓄電し、高騰する時間帯に放電やEV運用を行うことで、調達コストの最小化とエネルギー効率の最大化を推進しています。

● 取組み成果の事業化（ヤマトエナジーマネジメント）

環境技術を新たな収益源へと昇華させるため、エネルギー供給・管理を担う子会社ヤマトエナジーマネジメントを設立し、グループ全体の電力最適化を進めています。

▶ P.28 ヤマトエナジーマネジメント

● 実証の進捗状況と2031年3月期目標の最適化について

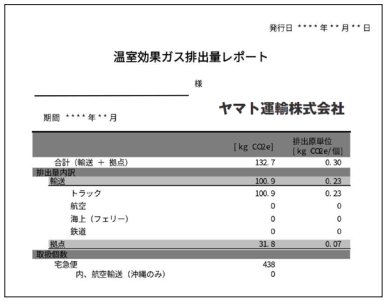
2026年3月期実績において、EV導入とエネルギーマネジメントは予定どおり進展し、CO_2排出量の削減が着実に進んでいます。

実証を通じてEVの航続可能距離が当初想定より伸長した結果、当初計画よりも少ない車両数（投資額）で既存内燃車を代替し、同等以上のCO_2排出削減効果が見込めるようになりました。一方で、拠点への太陽光発電設備（PV）の導入は、施設環境などを踏まえてより現実的な計画へ見直しました。EV運用の効率化とPV設置計画の適正化を反映し、2031年3月期のエリア内CO_2排出削減目標を7,000tから6,520tへ変更しています。当初計画から絶対量は変更となるものの、引き続きグループ全体のGHG排出量削減目標を上回る水準のCO_2削減を見込んでおり、本実証を通じてより投資効率と実現性の高い実運用モデルを確立していきます。

実証期間／地域	2023年3月期～2031年3月期（予定）／群馬県
KPI※	2026年3月期実績：EV456台導入／車両由来CO_2排出量5,376t削減 2031年3月期までに全集配車両をカートリッジ式バッテリーEV化／車両由来CO_2排出量6,520t削減

※実証事業エリア内
※前提CO_2排出係数：0.000447t-CO_2/kWh
出所：環境省「電気事業者別排出係数－令和2年度実績－」 東京電力エナジーパートナー（株）の基礎排出係数
https://policies.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/files/calc/r04_coefficient_rev4.pdf

温室効果ガス排出量提供サービスの開始


発行日 ****年**月**日

温室効果ガス排出量レポート

＿＿＿＿＿＿＿＿様

ヤマト運輸株式会社

期間 ****年**月

	[kg CO2e]	排出原単位 [kg CO2e/個]
合計（輸送 ＋ 拠点）	132.7	0.30
輸出量内訳		
輸送	100.9	0.23
トラック	100.9	0.23
航空	0	0
海上（フェリー）	0	0
鉄道	0	0
拠点	31.8	0.07
取扱個数		
宅急便	438	
内、航空輸送（沖縄のみ）	0	

気候変動への対応としてScope3の温室効果ガス（GHG）排出量の開示が企業に求められる中、当社グループは2025年11月より、輸配送工程のGHG排出量を算定・レポート化する「温室効果ガス排出量提供サービス」を開始しました。本サービスは物流領域の算定国際規格※に準拠し、第三者機関の妥当性評価を取得した信頼性の高いデータを提供するものであり、ヤマトビジネスメンバーズとの連携により、顧客の算定実務を効率化します。

2026年3月期の導入顧客数は2,500社を超え、環境対応を契機とした新規案件の獲得や、顧客との関係性強化につながっています。また、標準データに加え、顧客固有のニーズに応じた詳細データを有償で提供するビジネスモデルへと昇華させ、環境課題の解決と事業成長の両立を図ります。

※ISO 14083:2023

EVシフトとエネルギーマネジメントによるコスト構造の最適化

近年、地政学リスクなどにより、化石燃料の供給不安や価格変動といったエネルギー安全保障上のリスクが顕在化しています。当社グループはこうした背景のもと、EV導入推進（EVシフト）と、車両運行・充電を最適化するエネルギーマネジメントの一体的な推進により、燃料価格の変動や供給リスクに左右されない、強靭（レジリエント）な物流モデルの構築を進めています。

EVは内燃車と比較して、修繕費などの運行・維持コストにおいて構造的な優位性を有しています。当社グループは補助金などを活用して導入時コストを抑えつつ、自社開発のEMSによる電力コスト最小化のノウハウを組み合わせることで、車両生涯コスト（TCO）の最適化を図っています。これにより、環境施策を行わない場合と比較して生涯コストの抑制を見込むとともに、将来の炭素税導入時に想定される年間約156億円のコスト増という財務リスクの回避にもつながります。

引き続き、規律ある環境投資を通じてコスト構造の最適化を進め、外部環境の変化に強い持続可能な物流インフラを維持していきます。

TCFD提言に基づく情報開示

ヤマトグループは、2023年3月期に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同し、そのフレームワークに基づいて、ヤマト運輸を対象としたシナリオ分析を実施し、物理的リスクの財務影響評価を追加的に行うなど、継続的に見直しを行っています。気候関連問題の事業インパクトを明確化し、影響の大きな事項を中心に対応策に取り組むことで、事業の持続性を向上させるとともに、ステークホルダーとの対話を重ねることにより、企業価値向上につなげていきます。

▶ TCFD提言への対応については、当社ウェブサイトをご参照ください。https://www.yamato-hd.co.jp/csr/environment/tcfd.html

ガバナンス

代表取締役社長が委員長を務めるヤマトグループ環境委員会において気候変動を含む環境課題の審議・決議を実施し、取締役会はその執行状況を監督しています。環境分野の執行役員や各地域を統括する執行役員、グループ会社の社長は、「環境責任者」として環境マネジメントの確実な実施と維持管理に責任を持つとともに、すべての部長や現場組織の責任者は「環境管理者」として、気候変動を含む環境に関するリスクと機会の管理に責任を持ちます。

リスク管理

ヤマトグループ全体の気候変動に関わる対応の推進統括のための専任部署を設けるとともに、代表取締役社長を委員長、執行役員等と主要グループ会社社長を構成員とするヤマトグループ環境委員会を毎年1回開催し、気候変動を含む環境に関する課題やリスクについての審議・決議を実施しています。

戦略

シナリオ分析・事業インパクト評価

2つのシナリオ(1.5℃シナリオ、4℃シナリオ)に基づき、ヤマト運輸におけるリスク・機会を特定した上で、経営への影響が大きいリスクの分析・事業インパクト評価を実施しています。

財務影響評価	2030年	2050年
炭素税導入※1	156億円	279億円
異常気象・災害※2	19億円	38億円
洪水	4億円	4億円

※1 炭素税の価格を140USドル／t(2030年)、250USドル／t(2050年)と仮定
※2 過去に発生した災害を参考に試算

対応策の方向性

① 炭素税導入への対応
- 低炭素車両(主にEV)の導入、太陽光発電設備の設置、地域の発電事業者の再生可能エネルギー由来電力の活用など
- 低炭素化に向けた積極的な設備投資を目指し、2027年3月期より一部の大型設備を対象としたインターナルカーボンプライシングの先行導入(シャドープライス方式)を開始

② 異常気象・災害への対応
- ハザードマップを活用した出店やBCPマニュアルの定期的な更新
- 社内やパートナーへの気候変動に適応する情報発信の検討
- レジリエンスを高める再生可能エネルギー由来電力やカートリッジ式バッテリーEVの実証

③ 消費者・顧客の環境意識の高まりを機会と捉えた取組み
- 気候変動に配慮した輸送サービスの提供を通じた個人・法人顧客のさらなる利用促進(GHG排出量可視化ツールの開発、カーボンニュートラル配送など)
- 環境投資や実証実験を通じて蓄積したノウハウを活用した新たなビジネスモデルの事業化(EVライフサイクルサービスの拡販、再生可能エネルギー由来電力などを提供するヤマトエナジーマネジメントの設立など)

指標と目標

GHG排出量削減目標※1※2

短期(2026年3月期):20%削減→実績 20%削減(達成)
(2027年3月期):25%削減
中期(2031年3月期):48%削減
長期(2050年まで):排出実質ゼロ

※1 国内連結会社および(株)スワンの自社排出(Scope1+Scope2)
※2 2021年3月期比

再生可能エネルギー由来電力使用率目標

短期(2026年3月期):再生可能エネルギー由来電力使用率向上→実績 68%(達成)
(2027年3月期):70%

バリューチェーン全体(Scope3)のGHG排出量削減に向けて、パートナーと協働したグリーン物流の構築に取り組み、SBT1.5℃認証の取得に向けた具体的な準備を進めています。

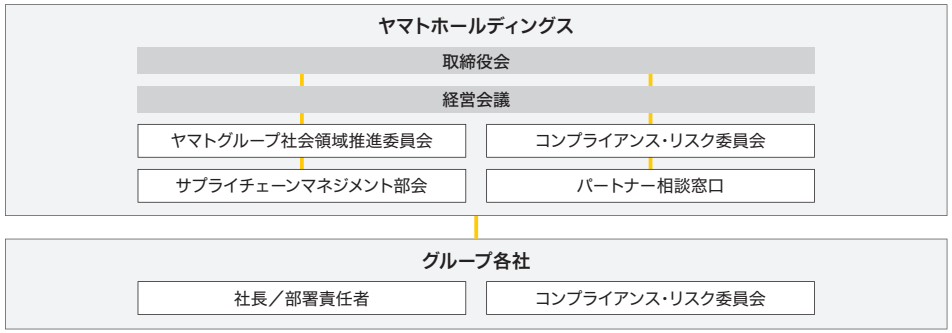
サプライチェーンマネジメント(SCM)

多くのパートナーに支えられながら事業を展開するヤマトグループにとって、健全で持続可能なサプライチェーンの構築は重要な課題です。基本方針に基づく公平・公正で誠実な取引を土台に、環境・社会に配慮した調達活動を通じてパートナーとの共存共栄を図り、サプライチェーン全体のレジリエンスを高めることで、持続的な企業価値向上を目指しています。

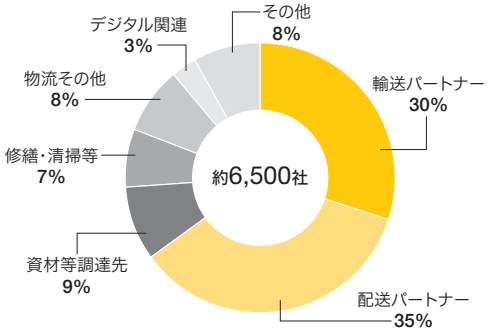
▶ サプライチェーンマネジメントの方針は、当社ウェブサイトをご参照ください。 https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/scm.html

ヤマトグループには約6,500社のビジネスパートナーがおり、その約6割はエクスプレス事業の輸配送パートナーです。取締役会や社会領域推進委員会などを通じてリスク低減とSCMの高度化に向けた取組みを推進するとともに、取引先アンケートの実施やパートナー相談窓口の設置などを通じて、パートナーとの適正取引に向けた施策を進めています。

推進体制



ヤマトグループのビジネスパートナー



※対象範囲：国内連結会社および(株)スワンの継続的な取引先

TOPICS | サプライチェーンの人権デューデリジェンス(人権影響評価)

ヤマトグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重の取組みを推進しています。

2025年3月期より、人権デューデリジェンスの一環として、事業活動全体における人権影響評価とリスクマッピングの体系的な定期レビューを開始しました。初年度は自社内を対象に評価を行い、優先課題の特定とリスク軽減に向けたアクションに着手しました。続く2026年3月期は対象をサプライチェーンに拡大し、主要ビジネスパートナー89社の協力を得て影響評価を実施し、潜在的なリスクを可視化しました。

分析の結果、サプライチェーンにおいては「労働安全衛生」「過剰・不当な労働時間」「ハラスメント」「環境・気候変動」の4領域が高リスク課題として特定されました。これらに対し当社グループは、パートナー企業と協働して改善に取り組みます。法的義務事項の遵守を最優先とした上で、パートナーの多くを占める中小企業の実態に即したアプローチや調査内容へと見直しを進めるとともに、窓口となる当社社員のサポート機能を強化することで、現場に寄り添う「伴走型支援体制」を構築します。

今後も対話を通じて物流現場の実態に向き合い、労働環境の改善や是正の仕組みづくりをともに推進することで、サプライチェーン全体での人権尊重と、持続可能で強靭な物流ネットワークの確立を目指します。

▶ 当社グループの人権方針や人権デューデリジェンスのプロセスについては、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/human-rights.html

取組みの全体像

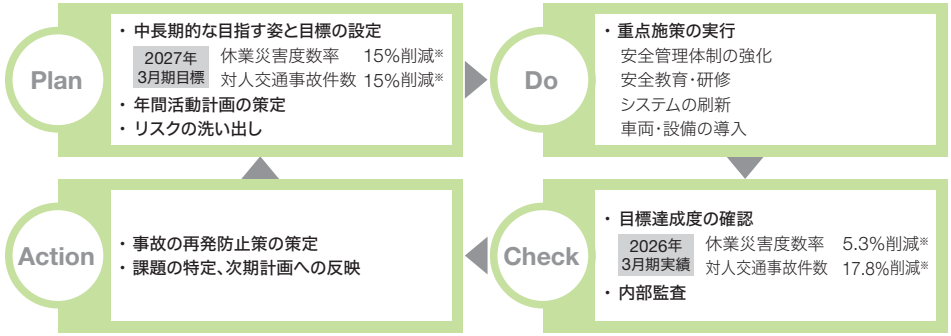
※1「ビジネスパートナー行動ガイドライン」に基づき、サプライチェーン全体でサステナビリティの取組みレベルを向上させるため、以下3つの定義により選定。
①代替不可であること ②事業継続に欠かせない物品や役務を提供していること ③取引金額が大きいこと
※2 参考：受託中小企業振興法「振興基準」で年1回以上が義務。

対象		主要施策	
ビジネスパートナー	全体	取引先アンケート	・取引適正化を目的に年次で実施 ・結果は経営陣に報告し、改善活動につなげる
		相談窓口の設置	・担当者に相談しにくい内容も含め、問題の早期発見・解決を目的にヤマトホールディングス内に設置
	主要なビジネスパートナー※1	ビジネスパートナー向け説明会	・ヤマトグループが目指すSCMについて、共通認識を形成するために開催
		ビジネスパートナー調査(モニタリング)	・パートナーの課題の有無を把握・評価し、サステナビリティ向上に向けた継続的な対話と同意形成を図る
	輸送パートナー	定期的なコミュニケーション	・パートナー連絡会を毎月開催 ・3カ月に1回、定例的な価格協議を実施※2
		輸送パートナー専用コールセンター	・2024年6月より年中無休・365日体制の輸送パートナー専用窓口を設置 ・相談者のプライバシーに配慮しつつ、迅速な問題解決を図る
		外部専門家との連携	・輸送パートナーとの各種取組み状況の監視、助言および経営陣への報告を行う体制を構築
社員		サステナブル調達に関する教育	・各種説明会を実施(禁止事項の再確認や発生時の対応方法、契約書のひな型や管理ツールの使用方法など) ・動画学習ツールの活用

安全・安心

ヤマトグループは、企業姿勢の一つに「人命の尊重と安全の確保」を掲げ、「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。安全の確保は私たちの事業活動の根幹であり、事業継続を脅かす経営リスクを未然に防ぐための重要課題です。設備やシステムへの継続的な投資と社員やパートナーの安全マネジメントを通じて、交通事故や労働災害を未然に防止し、物流ネットワークのレジリエンス強化と企業価値向上につなげます。

■ 安全推進体制



※対象範囲：ヤマト運輸（株）、2024年3月期比

進捗と課題

ヤマト運輸の安全部が主体となり、目標設定から施策実行・効果測定、次期計画への反映に至るPDCAサイクルを厳格に回しています。2026年3月期は重点施策の進展により、対人交通事故および労働災害の発生件数自体は着実に減少しました。一方で、人員配置や労働時間の適正化により総労働時間（算出時の分母）が大幅に減少したことにより、総労働時間の減少ペースが事故件数の減少を上回ったため、休業災害度数率については年次の目標には届きませんでした。この結果を踏まえ、2027年3月期は、労働災害リスクを物理的に排除する環境整備やAI・データを活用した事故の未然防止など、マネジメントを一段と強化し、根本的な安全対策を推し進めます。

作業の安全：マネジメントの強化と重大リスクの物理的排除

労働災害を根本から防ぐため、国際規格である「OSHMS（労働安全衛生マネジメントシステム）」に準拠した全社基準を整備しました。リスクアセスメントによる計画策定・実行・評価・改善のPDCAサイクルを組織的かつ自律的に回し続ける仕組みを現場の末端まで定着させ、安全風土を強化しています。

リスクアセスメントの結果、フォークリフトを用いたロールボックスパレットの積み下ろし作業が重大労働災害につながりやすいと結論づけました。個人の技能や注意力に依存する安全管理には限界があるという前提のもと、フォークリフトに代わるパレットリフターの導入を進め、労災リスクを物理的に排除するとともに、操作資格が不要になることによる省人化と生産性向上効果も見込んでいます。また、近年の酷暑に対しては、「暑さ指数」に「個人の体調」を加味した独自基準を導入し、熱中症リスクをシステム的に排除しています。

これらのマネジメント体制や環境の整備に加え、専任の安全指導長による事業所の巡回・点検を強化して現場の危険を早期に是正することで、安全性の強化を図っています。

運転の安全：データに基づく「客観的な安全マネジメント」

交通事故の低減に向けて、当社グループは安全装置搭載車両の導入や日常点検・点呼のデジタル化など、テクノロジーを活用した安全基盤への投資を継続的に実施してきました。2026年3月期からは、保有する約4.2万台の集配車両のドライブレコーダーを順次刷新しています。一時停止の遵守状況や眠気気配などをデータとして記録し、映像を活用した振り返りを行うことで、ドライバー一人ひとりの運転特性に応じたきめ細かな指導を実践しています。

■ 2026年3月期受講者数

添乗指導	48,501人
ドラレコ映像指導	55,234人

加えて、教育体制として新たに「安全研修センター」を立ち上げました。事故リスクが高い初任ドライバーなどへの指導の強化・均質化を図った結果、独り立ち時期の事故が減少するなどの成果が表れています。また、研修集約により、現場の安全指導長が第一線の運転者を直接指導する時間の創出につながっています。これら最新テクノロジーと体系的教育への資本投下は、事故低減に伴う修繕費や損害コストの抑制といったオペレーティングコストの適正化に直結します。同時に、安全な労働環境の提供は、社員エンゲージメントの向上にも寄与するものです。ヤマトグループは安全に対する取組みを通じて、持続的な競争優位性を生み出し、中長期的な企業価値向上を実現します。

TOPICS ｜ 安全の事業化：リスク防衛から「価値創造の源泉」へ

2026年6月、運送事業者の点呼業務のデジタル化やGHG排出量算出機能などを提供し、安全管理業務を支援する新サービス「e-TranSpot（イートランスポット）」の提供を開始しました。当社グループの安全に向けた取組みを単なるコストにとどめず、新たな収益源の創出と社会課題の解決につなげていきます。

▶ サービス詳細は、当社リリースをご参照ください。 https://www.yamato-hd.co.jp/news/2026/newsrelease_20260609_1.html

■ 環境・社会ビジョン

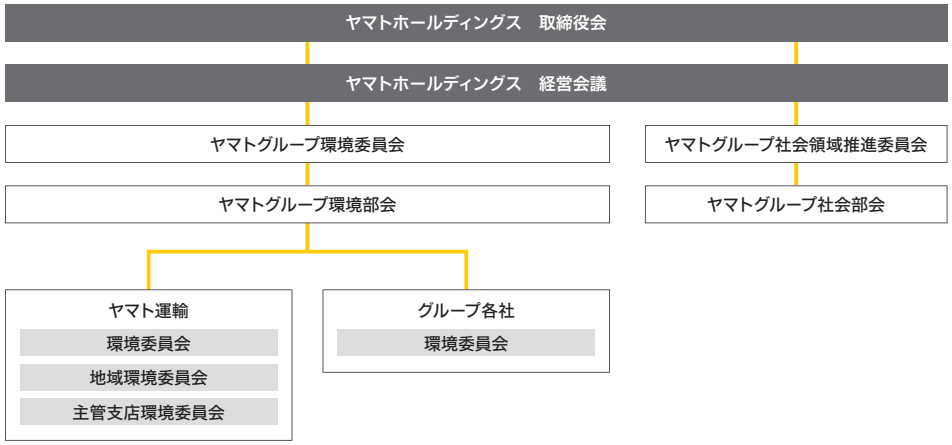
環境ビジョン 「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」

社会ビジョン 「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない※”社会の実現への貢献」

※誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念

サステナビリティ推進体制

ヤマトグループは、サステナビリティに関する重要事項について、経営会議および取締役会で審議・決議を実施しています。また、サステナブル経営を推進するため、代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸の執行役員等および主要グループ会社社長を構成員とするヤマトグループ環境委員会およびヤマトグループ社会領域推進委員会を年1回開催し、サステナビリティに関する課題について審議や決議を実施しています。そして、環境の分野では3つの部会（エネルギー・気候・大気、資源・廃棄物、マネジメント・協働）、社会の分野では3つの部会（人権・ダイバーシティ、サプライチェーンマネジメント、地域コミュニティ）をそれぞれ年3回開催し、施策の検討や進捗確認を実施しています。



サステナビリティ・ガバナンスの進化

課題認識

これまでの当社のマテリアリティは、社会的インフラとしての責任を全うし、社会的な「信頼」を獲得することを主眼として、環境価値や社会価値の創出に注力してきました。今後は、獲得した強固な信頼を基盤とし、社会への貢献と確かな経済価値創出を両立する次なる成長フェーズへと移行します。環境・社会課題を解決するビジネスモデルの進化を通じて経済価値を生み出し、社会や物流業界全体の持続性を高めるとともに、当社グループの新たな収益基盤として事業成長を加速させていきます。

進化の方向性

各取組みが自社のBS（資産）やPL（利益）に与える影響を可視化・定量評価する仕組みを構築し、投資判断プロセスに組み込みます。「守り」のリスクマネジメントで環境・社会への負荷を将来の負債と捉え、不確実性を抑制するとともに、「攻め」として社会課題の解決を新たな収益源へと転換します。コスト削減と収益増の両面からサステナビリティを事業戦略に統合し、実効性のあるインパクトを生み出すことで、将来にわたるより強靭な財務基盤の構築を実現します。

具体的なアクション

財務・事業部門が連携し、サステナビリティの各課題が具体的に企業価値のどの要素（コスト削減や売上増など）に貢献するかを検証し、事業戦略に落とし込むことで、マテリアリティの進化を図ります。加えて、各事業部の予算目標に環境・社会由来の効果指標を導入するほか、経営幹部の評価においてESG指標をより重視するなど、組織と個人の両軸で行動変容を強力に促し、サステナビリティへの取組みを持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

マテリアリティ

ヤマトグループの事業における「リスク」と「機会」を踏まえ、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上に資するマテリアリティを特定しました。中でも、「エネルギー・気候」「労働」「人権・ダイバーシティ」「データ活用・セキュリティ」は、ヤマトグループのサステナビリティにとって特に影響の大きいマテリアリティと認識しており、経営戦略と連動した取組みを推進しています。

STEP 1　マテリアリティ候補の絞り込み

GRI、SASB、ISO26000、SDGsなどの国際的な枠組みや、投資家がヤマトグループにとって重要性が高いとしているESG調査項目などに基づき、事業のリスク・機会を実績データより考察し、マテリアリティ候補を絞り込み

STEP 2　ステークホルダー・ダイアログ（2019年11月）

大学や国際機関、証券会社などより有識者を招き、環境や社会の課題解決に向けてヤマトグループに期待する役割や、マテリアリティについて意見交換

STEP 3　マテリアリティ項目の特定（2020年1月）

マテリアリティを特定するとともに、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定

サステナビリティ目標の進捗状況

対象範囲：国内連結会社および（株）スワン

領域	マテリアリティ	戦略（目指す姿）	リスク／機会	2027年3月期主要目標	2026年3月期実績	進捗・課題
環境	エネルギー・気候	再生可能エネルギー由来電力の利用や輸送の高効率化、ドライアイスの削減などにより温室効果ガス（GHG）排出量の削減を図る	リスク 機会	GHG自社排出量 25%削減（2021年3月期比）※1	20%削減※1	計画どおり進捗
				再生可能エネルギー由来電力使用率 70%	68%	計画どおり進捗
				Scope3のGHG排出量削減目標設定完了	輸送パートナーのGHG排出量把握方法（実測値）を検証・確定	一部課題は残るが排出量把握を継続推進
	大気	自動車による大気への影響を減らし、地域の空をきれいにする輸送を追求する	リスク	自動車NOx・PM排出量40%削減（2021年3月期比）	自動車NOx：56%削減　PM：52%削減	計画どおり進捗
	資源循環・廃棄物	環境負荷を抜本的に減らし、環境影響を最小化する技術の利用や機会創出を進める	リスク 機会	紙材における再生可能資源・再生材利用率 65%	64%	計画どおり進捗
	社会と企業のレジリエンス	多様なパートナーと協働し、ステークホルダーや地域社会のレジリエンスを高め、環境価値を生み出す	リスク 機会	環境投資や実証のノウハウを活用したサービスの提供	温室効果ガス排出量提供サービス 全国リリース	計画どおり進捗
社会	労働	労働の高付加価値モデルの実現やディーセント・ワークを推進する	リスク 機会	エンゲージメントの向上	社員意識調査結果 働きやすさ：69%　働きがい：60% 働き続けたい：69%　成長実感：64% 貢献実感：63%	職場改善施策を展開
	人権・ダイバーシティ	人権を尊重し、多様性を認め合い、人権デューデリジェンスの仕組みを構築する	リスク 機会	人権ハラスメント教育受講率 100% 女性管理職比率 10% 障がい者雇用率 3.1%	人権ハラスメント教育受講率 100% 女性管理職比率 6.9% 障がい者雇用率 3.1%	継続的なキャリア開発支援を推進
	安全・安心	交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する	リスク	対人交通事故件数15%削減（2024年3月期比）※2 休業災害度数率15%削減（2024年3月期比）※2	対人交通事故件数 17.8%削減※2 休業災害度数率 5.3%削減※2	労働安全衛生マネジメントの強化
	データ活用・セキュリティ	情報セキュリティの基盤を構築し、データ活用により、社会課題解決ビジネスを創出する	リスク 機会	情報セキュリティ教育受講率 100% 情報セキュリティ重大事故 0件	情報セキュリティ教育受講率 100% 情報セキュリティ重大事故 2件	グループ全体でサイバーセキュリティを強化
	サプライチェーンマネジメント	健全でレジリエンスなサプライチェーンによる安定した事業基盤の構築を図る	リスク 機会	主要なビジネスパートナーの行動規範順守への賛同取得率100%	主要なビジネスパートナーの行動規範順守への賛同取得率 100%	計画どおり進捗
	地域コミュニティ	ヤマトグループらしい企業市民活動を実施する地域経済を活性化させるビジネスモデルを構築する	機会	地域・グループ会社も含めた企業市民活動の浸透	各組織で選任されたアンバサダーを中心に地域独自の取組みが定着し、活動が拡大	計画どおり進捗

※1 日本国内連結および（株）スワンの自社排出（Scope1とScope2）　※2 対象範囲：ヤマト運輸（株）

▶ すべてのサステナビリティ指標・目標については、当社ウェブサイトをご参照ください。　https://www.yamato-hd.co.jp/csr/goals/

取締役会議長メッセージ

取締役会の実効性を高め、力強い成長軌道へ

独立社外取締役・取締役会議長
池田 潤一郎

厳しい現状への危機感と収益性低下の本質

ヤマトグループは中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」のもと企業価値向上に取り組んでいますが、2026年3月期はROEが2.4%、ROICが2.6%にとどまり、業績修正を余儀なくされる状況が続いています。現在の収益性低下の本質は、激変する事業環境に対し、期待したスピードで構造改革の成果を発現できなかった点にあります。

その上で、この結果を経営の監督を担う取締役会自身の課題として掘り下げると、執行が進める構造改革を、十分な実効性をもって監督・支援できていなかったと考えます。取締役会の実効性評価を通じて運営プロセスを振り返り、これまでの取締役会には2つの反省点がありました。第一に、「議論の時間配分とアジェンダの偏り」です。執行側からの状況報告や進捗確認に時間を費やし、将来成長に向けた本質的な議論に十分な時間を配分できていませんでした。第二に、「リスク検討と代替案の不足」です。事前にリスクを明確にし、状況変化に応じた代替案（プランB）や撤退基準を組み込んだ議論をより徹底すべきでした。我々社外取締役もこの現状を極めて厳粛に受け止め、これらの課題が、結果として構造改革のスピードを十分に引き上げられなかった一因であると認識しています。

取締役会運営の刷新：経営監督機能の最大化と規律あるモニタリング

これらの要因を根本から解消し、計画の実行性を高めるために、議長として取締役会を「企業価値向上を牽引する本質的な議論の場」へと深化させてまいります。具体的には、以下の2つのプロセス刷新に強くコミットしてまいります。

① 本質的な議論に真に注力できる環境を構築

取締役会への付議基準を定量面だけでなく、定性的な重要度も含めて見直し、定型的な案件は執行側へ大胆に権限を委譲します。審議対象を全社戦略に直結する重要案件に絞り込むことで、創出した時間を中長期的なテーマの深掘りに優先配分します。この取組みを補強するため、2026年7月に社外取締役5名と代表取締役社長で構成する「企業価値向上委員会」を新設しました。形式的な報告の制約から離れ、市場目線に基づく企業価値の客観的算定や、過去の投資案件の検証を集中的に行い、取締役会での議論の進化につなげます。

②規律に基づくモニタリングの厳格化

大規模拠点再編やM&Aといった重要案件においては、事前の審議段階から、代替案や明確な撤退基準を組み込むことを徹底します。その上で、「事業別ハードルレート」などの基準に基づき、投資実行後も継続的にモニタリングを強化していきます。特に、2026年3月期にのれんの一時償却を行ったナカノ商会の事例は、計画と実績のギャップを早期かつ客観的に捉えることの重要性を示すものと受け止めており、投資後のPMIにおけるモニタリング体制を強化します。これらを通じ、初期計画と実績のギャップに応じて迅速な軌道修正を図り、期待収益が見込めない場合には即座に計画見直しや撤退を促す、実効性のあるブレーキ役を果たしてまいります。

新経営体制における「攻め」と「守り」のガバナンスの徹底

以上のプロセス刷新を取締役会の体制面からも支えるため、ガバナンス体制の強化を図っています。2026年6月、事業戦略やマーケティング戦略などについて豊富な経験を持つ藤本昌義氏と、グローバルなマーケティング戦略やブランディング戦略などで豊富な経験を持つクリスティン・エドマン氏の2名を社外取締役として迎えました。これにより、成長領域であるコントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業をはじめ、グループ全体に対する監督・助言機能が一層強化され、先に述べた本質的な議論の実効性を高めるものと考えています。

また、2026年4月より執行体制も刷新しております。成長領域である法人営業などの豊富な知見を持つ櫻井氏がグループ全体を牽引し、中核事業会社であるヤマト運輸社長の阿波氏が取締役会に参画することで、グループ内の連携強化と意思決定の迅速化を実現しました。前社長（現会長）の長尾氏は、執行の第一線を新経営陣に委ね、対外活動や経営監督に専念することで、新執行部が社内の事業刷新に全エネルギーを注げる環境を整えており、取締役会はこの「チーム経営」が最大限の相乗効果を発揮するよう、適切に監督します。

ガバナンスの実効性は、体制整備という「形式」ではなく、着実な業績改善という「結果」によって証明されるべきものです。取締役会の監督・助言機能を強化して経営陣の変革を後押しし、資本コストを意識した経営を徹底することで、持続的な企業価値向上と株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

指名報酬委員長メッセージ

新体制の始動と、変革を後押しする指名・報酬ガバナンス

独立社外取締役・指名報酬委員長
木原 民

就任にあたって：厳しい現状認識と指名・報酬ガバナンスの使命

ヤマトグループは現在、資本収益性が資本コストを下回る厳しい局面を迎えており、指名報酬委員会としてもこの現状を重く受け止めています。今、当社グループが取り組むべき最優先課題は、利益成長を牽引する諸施策の実行スピードを抜本的に高め、早期の業績改善という具体的な「結果」を出すことです。

2026年6月現在、当委員会は社内取締役1名（代表取締役社長）に対し、社外取締役5名という、独立性の高い構成となっています。私は新委員長として、多様なバックグラウンドを持つ委員たちの知見を最大限に引き出すファシリテーターの役割を果たしてまいります。最適な経営体制の構築（指名）と、それを強力に後押しするインセンティブ設計（報酬）を両輪として機能させ、足元の確実な業績改善と中長期的な企業価値向上の実現に貢献してまいります。

経営体制の刷新とサクセッションプロセスの実効性

2026年4月に実施した経営体制の刷新は、激変する経営環境に即応し、グループの持続的成長を確実なものにするため、かねて準備を進めてきたサクセッションプランに基づく意思決定です。当委員会では、社外取締役が主体となって「社長人材要件」を定義し、次期トップにふさわしい資質を備えているか、長期的かつ厳格な議論を重ねてきました。

前体制下においては、グループ経営構造改革をはじめとする大規模な構造改革を推進してきました。しかし、事業環境の急激な変化に直面する今、求められるのはこれまでの施策を客観的に再評価し、その効果を利益として早期に刈り取る「強力な実行力」です。当委員会は、この難局を打破し、資本収益性の向上という結果を導き出すためには、新たなリーダーシップへの移行が不可欠であると判断し、計画的なバトンタッチを決定しました。

新社長選任の背景と「チーム経営」による戦略実行力の最大化

新社長の選定において、当委員会が最も重視したのは、ヤマトの強みである「現場力」に「デジタルの知見」を融合させ、構造改革を力強く牽引できるリーダーシップです。櫻井氏は海外、法人営業、デジタルの各領域で実績を重ね、2025年4月からはヤマト運輸の宅急便部門（個人・小口法人）のトップとして、ラストマイル領域のコスト適正化や取扱数量の拡大を主導した確かな実行力を有しています。現在の経営課題を解決する上で、最も合致した資質を持つ人材であると高く評価しました。

さらに、新執行体制の実行力を最大化するため、以下の「チーム経営」の布陣を客観的アセスメントに基づき決定しました。

新社長を中心とするこの経営チームが、経営戦略の進捗を不断に検証・見直すサイクルを確立することで、実行力がさらに高まると期待しています。また、執行側が資本収益性の改善に全エネルギーを注げるよう、前社長の長尾氏は会長として、助言・監督機能を果たすとともに、運輸業界の持続的成長に向けた対外活動に専念する設計としました。社外取締役が半数を占める取締役会は、この新体制の執行を厳格に監督しつつ、果敢な挑戦を後押しします。当委員会は、指名・報酬の観点からこの監督機能の実効性を担保してまいります。

櫻井（新社長／グループ全体統括）：構造改革の牽引と成長戦略の実行
阿波（取締役／ヤマト運輸社長）：中核事業のオペレーション強化とシナジー創出
野村（専務執行役員／CFO）：資本コスト経営に基づく厳格な財務規律の徹底

報酬制度の改定：株主との価値共有とインセンティブの強化

業績改善と構造改革を迅速に推進するために、経営陣の変革への意志とコミットメントを支える報酬設計が不可欠です。2026年6月開催の定時株主総会におけるご承認を経て、当社は新たにヤマトホールディングスおよび子会社の社内取締役・執行役員を対象とする業績連動事後交付型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。本改定は、既存の信託型株式報酬制度の報酬枠を移行・再構築したものであり、ROEやROIC、相対TSRなどの資本収益性や株主価値指標を適用しています。これまでの信託型から直接株式を交付する方式へ移行したことで、グループ経営陣が株主の皆様とより直接的に株価変動のメリットおよびリスクを共有し、中長期的な企業価値向上への意識を高める構造としています。この仕組みを原動力として、執行側の「やりきる力」を後押ししてまいります。

指名報酬委員会は、今後も客観的で実効性の高いガバナンス運用を通じて、持続的な企業価値向上と、株主の皆様の期待に応えるリターンの創出に貢献してまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

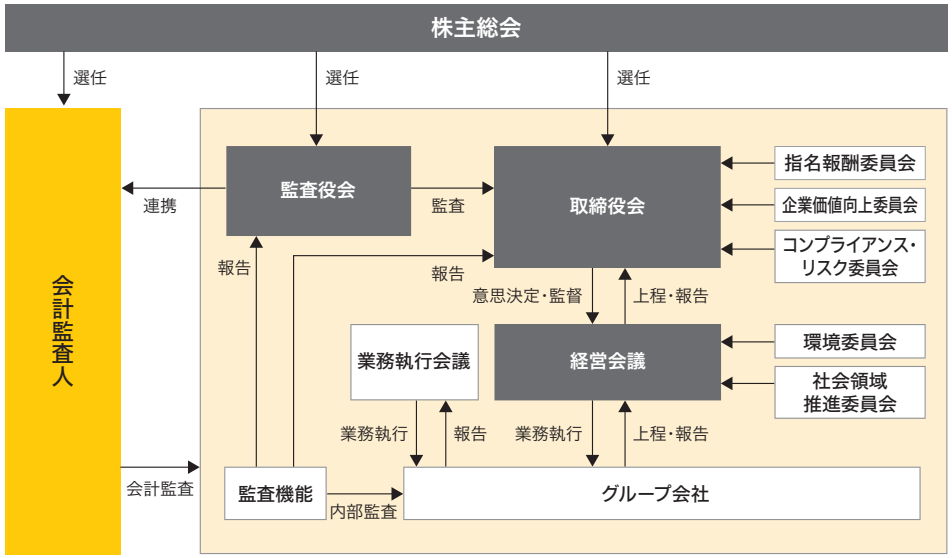
基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し、企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社として、取締役会が経営の重要な意思決定と業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役と監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。また、監督機能を補完するため、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会に加え、2026年7月より、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた議論を行う企業価値向上委員会を設置しています。あわせて、経営の監督と執行を分離し、業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年7月23日時点）

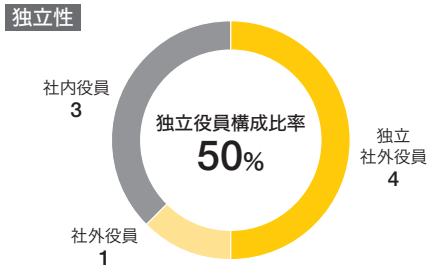


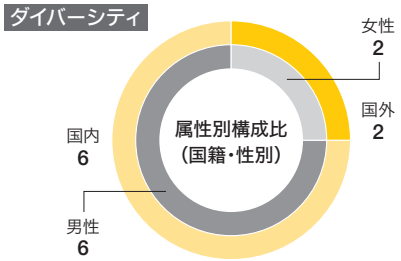
コーポレート・ガバナンス体制概要（2026年6月25日時点）

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	8名
うち、社外取締役の人数	5名
監査役の人数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
取締役の任期	1年
任意の諮問委員会	有（指名報酬委員会）
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

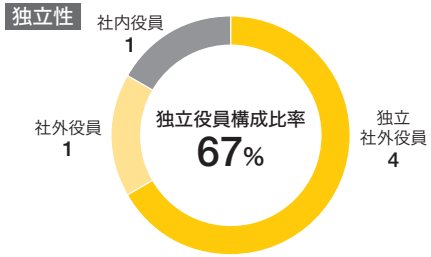
取締役会の構成（2026年6月25日時点）

取締役会

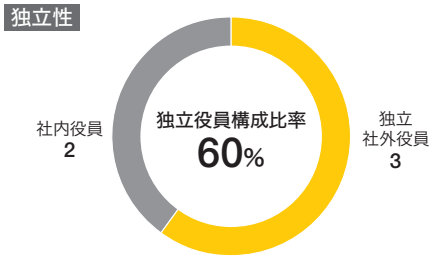




指名報酬委員会



監査役会



取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、全取締役および全監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関するアンケートに加え、議長による個別インタビューを毎年実施し、その結果に基づき取締役会の運営状況、審議状況などの実効性について評価を行っています。

2026年3月期の評価プロセス

1 取締役会出席者に対するアンケートの実施（2026年2月）	・全取締役・監査役を対象に、取締役会の実効性に関するアンケートを実施 ・質問事項：取締役会の構成／取締役会の審議内容／執行と監督のバランス／株主・投資家との対話 など
2 取締役会議長によるインタビューの実施（2026年3月）	・議長による取締役会出席者との1対1のインタビュー ・質問事項：当社の経営課題／取締役会で議論すべき事項／運営面での改善事項 など
3 取締役会への結果報告および対応方針の策定（2026年4月）	・①②の結果に基づく分析・評価の実施 ・抽出した課題を取締役会で共有・審議し、実効性向上に向けたアクションを策定

2025年3月期に認識した課題

コーポレート・ガバナンスの強化・取締役会のさらなる実効性向上
- 中期経営計画・年度計画のKPIや重点施策に関する報告内容のさらなる充実
- 大型投資・M&A案件に関するリスクシナリオの議論の深化
- M&A・新規事業案件のモニタリング強化
- 事業理解を深めるための現場接点の拡充

取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善
- 執行役員とのコミュニケーション機会の拡充
- 社外取締役の事業理解・人物理解の促進
- 論点共有の強化

2026年3月期の主な取組み

モニタリングの定期化と定量化	・各事業戦略の進捗報告を定期的・計画的に実施し、KPIなどの定量情報に基づいた報告へとシフト ・中期経営計画の見直しにあたっては、決議前に議論の場を複数回設け、十分な審議時間を確保
リスクシナリオの提示と早期協議	・大型投資案件などは、執行側で検討したリスクシナリオを資料に明記して上程する運用を推進 ・重要なプロジェクト案件は、初期の検討段階から情報共有および協議を行う場を新設
意思決定に特化した会議運用	・事前説明会を質問や事前の論点整理の場として明確に位置づけ、本会議での議論をより高度な意思決定や戦略的対話に特化させる運用へと見直し ・事前に挙がった重要な論点を可視化した「質疑メモ」を本会議で共有し、重複を省いた本質的な議論に集中
事業理解とコミュニケーションの推進	・成長領域であるコントラクト・ロジスティクス事業の現場視察を実施 ・執行役員とのミーティングを新たに実施し、社外役員と執行側との多角的なコミュニケーションの機会を創出

2026年3月期の課題と今後の取組み

評価結果

全体評価		・取締役会・監査役会ともに社外役員が半数以上を占める構成に加え、独立社外取締役が議長として議案選定を主導することで、ガバナンスの実効性を確保する体制が構築されている ・事前説明の徹底により、本会議では重要論点に焦点を当てた効率的かつ建設的な議論が行われている ・IR・SR活動を通じて得られた株主・投資家の視点が、取締役会の議論や意思決定に適切に反映されている ・重要投資案件や中長期的な経営戦略については、取締役会に加え別途議論の場を設け、多角的な意見交換を実施することで、持続的な成長の実現に向け、潜在的なリスクも踏まえた慎重かつ適切な意思決定に努めている
認識された課題	将来の成長に向けた戦略議論の深化	事業モニタリングの議論が「過去～現在の進捗確認」に偏る傾向があるため、事業ポートフォリオの変革など、将来の成長戦略に関する議論により多くの時間を配分する必要がある
認識された課題	モニタリングの高度化	定性的な報告にとどまらず、KPIなどを用いた定量的な進捗報告を強化する必要がある
認識された課題	リスクと対策の明示	大型投資などにおいて、許容リスクや代替案（プランBなど）の明確化を徹底する必要がある

今後の取組み

戦略的な議論の深化	・中期経営計画の進捗や人的資本経営などの重要テーマを年間計画に組み込むことで、本質的な議論を中心に据えた議事運営を実施 ・案件の性質に応じた時間配分を徹底し、戦略的な議論へ優先して時間を割り当て ・中長期的な企業価値向上を議論する場の設定（企業価値向上委員会など）
「論点中心」の資料構成へ	・事前説明などを活用して本会議での報告・説明事項を圧縮し、創出した時間を意思決定や戦略的対話に集中させる
定量的なモニタリングの強化	・各施策の期限と定量目標（KPI）に対する現在地を可視化するフォーマットへ移行し、客観的な意思決定を支援 ・事業別ハードルレートなどの規律に基づき、計画を下回った事案に対する真因分析と、軌道修正（代替案の検討・撤退など）の議論を定着化

取締役会における議論の活性化

取締役会は、当社の中長期的な企業価値向上を促すための基本方針を協議、決定し、業務執行の監督を行います。また、独立社外取締役を含めた建設的な議論・意見交換の実現のため、以下に留意した会議運営を行います。

- ▶ 出席者の事前準備が可能となるように、年間スケジュールや想定される付議議案については事前に決定の上、取締役および監査役に通知
- ▶ 付議議案および関連資料は開催日に十分に先立って送付を行い、必要に応じて事前説明の機会を設定
- ▶ 審議時間を十分に確保できるように、審議項目数や開催頻度を適切に設定
- ▶ 議論の活性化を促すために、取締役会参加者で構成する意見交換会を開催

2026年3月期 取締役会における主な議論事項

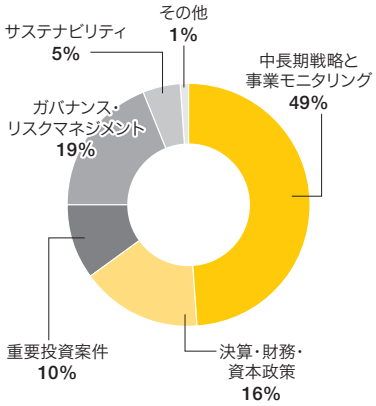
中長期戦略と事業モニタリング
- 中期経営計画の進捗検証と戦略の見直し
- 主要事業の定点観測
- 新規事業・PMIのモニタリング

決算・財務・資本政策
- 政策保有株式の保有意義見直し・縮減
- バランスシート・マネジメントに基づく不動産戦略と流動化
- 株主還元(自己株式取得・配当)

重要投資案件
- デジタル基盤の整備
- 主要拠点の賃貸借および投資計画の承認

ガバナンス・リスクマネジメント
- 次期経営体制および重要人事の決議
- 取締役会の実効性評価
- 株主・投資家との対話状況およびフィードバックの共有
- サイバーセキュリティ対策と内部統制の評価

議案の構成比



監査役会

監査役会

監査役および監査役会は、取締役の職務執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすにあたり、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

1. 監査役および監査役会は、業務監査・会計監査をはじめとする機能を含め、その役割・責務を十分に果たすために、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣幹部に対して適切に意見を述べます。
2. 常勤監査役は、取締役会のほか業務執行に関する重要な会議に出席し、適正な意見を述べ、実効性のある監査役会を開催し、情報共有と連携を図ります。
3. 監査役会は、社外取締役との情報共有を目的に意見交換会を定期的に開催し、情報収集の強化と連携を確保します。

取締役・監査役に対する情報提供

当社は、取締役・監査役がその役割・責務を実効的に果たすべく、経営戦略の理解を深め、取締役会における議論を充実させるための機会を継続的に設けています。

2026年3月期は、当社が成長領域と位置づけるコントラクト・ロジスティクス事業の大型案件を扱う物流拠点や、流通加工機能の現場などの視察を実施しました。設備やオペレーションの確認にとどまらず、現場の責任者や第一線の社員と直接対話を行い、成長領域における投資効果や取組みの進捗・課題、潜在的なリスクなどについて理解を深めました。このような活動を踏まえ、成長戦略の推進に向けてより実効性の高い監督と助言を行い、企業価値の向上につなげていきます。

2025年10月、ナカノ商会のロジスティクスセンターやヤマト運輸の統合型ビジネスソリューション拠点などを視察するとともに、事業長や現場責任者との意見交換会を実施

役員一覧

代表取締役 会長
長尾 裕
所有株式数:47,300株

1988年 4月 当社入社
2019年 4月 当社代表取締役社長兼社長執行役員
2021年 4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長 兼社長執行役員
2025年 4月 同社取締役 現在に至る
2026年 4月 当社代表取締役会長 現在に至る

代表取締役 社長 社長執行役員
櫻井 敏之
所有株式数:2,100株

1998年 4月 当社入社
2015年 4月 ヤマトWebソリューションズ(株) 代表取締役社長
2020年 3月 ヤマトロジスティクス(株) 営業統括本部執行役員
2025年 4月 ヤマト運輸(株)常務執行役員 (宅急便事業統括)
2026年 4月 当社社長執行役員
2026年 6月 当社代表取締役社長 兼ヤマト運輸(株)取締役 現在に至る

取締役 執行役員
阿波 誠一
所有株式数:21,500株

1993年 4月 当社入社
2012年 4月 ヤマト運輸(株)経営戦略部長
2020年 3月 ヤマトシステム開発(株) 代表取締役社長兼社長執行役員
2024年10月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 (ネットワーク再構築統括)
2025年 4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員 現在に至る
2026年 6月 当社取締役執行役員 現在に至る

取締役 社外役員 独立役員
チャールズ・イン
所有株式数:ー株

1990年 2月 エルスリー・インク(ニューヨーク)入社
1992年 3月 同社ヴァイスプレジデント
2007年 8月 ワールドワイド・シティグループ(香港)CEO
2018年 7月 同社エグゼクティブチェアマン 現在に至る
2022年 6月 当社取締役 現在に至る

取締役/取締役会議長 社外役員 独立役員
池田 潤一郎
所有株式数:900株

1979年 4月 大阪商船三井船舶(株) (現(株)商船三井)入社
2015年 6月 同社代表取締役兼社長執行役員
2023年 4月 同社取締役会長
2024年 6月 当社取締役 現在に至る
2026年 6月 (株)商船三井 特別顧問 現在に至る

取締役/指名報酬委員長 社外役員 独立役員
木原 民
所有株式数:ー株

1985年 4月 (株)リコー入社
2019年 4月 リコーITソリューションズ(株) 理事 技術経営本部長
2021年 4月 (株)リコーデジタル戦略部デジタル人材戦略センター所長
2022年 7月 リコーITソリューションズ(株)取締役
2025年 6月 当社取締役 現在に至る

取締役 社外役員
クリスティン・エドマン
所有株式数:ー株

1997年11月 マテル・インターナショナル(株)入社
2005年 8月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マウリッツAB(スウェーデン)入社
2008年 3月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マウリッツ・ジャパン(株)代表取締役社長
2017年 6月 LVMHファッション・グループ・ジャパン(株) (現 LVMHファッション・グループ・ジャパン合同会社)取締役 ジバンシィジャパン プレジデント&CEO
2021年12月 (株)ZOZO執行役員(2024年11月退職)
2026年 6月 当社取締役 現在に至る

取締役 社外役員 独立役員
藤本 昌義
所有株式数:ー株

1981年 4月 日商岩井(株)入社
2008年12月 MMC Automotriz S.A. Director President
2017年 6月 双日(株)代表取締役 社長CEO
2024年 4月 同社代表取締役 会長CEO
2025年 4月 同社代表取締役 会長 現在に至る
2026年 6月 当社取締役 現在に至る

常勤監査役
佐々木 勉
所有株式数:12,600株

1987年 4月 当社入社
2018年 9月 ヤマトロジスティクス(株) 代表取締役社長兼社長執行役員
2020年 3月 ヤマト運輸(株)代表取締役 兼専務執行役員
2022年 6月 当社監査役 現在に至る

常勤監査役
庄司 義人
所有株式数:8,800株

1980年 4月 当社入社
2019年 4月 ヤマト運輸(株)常務執行役員
2022年 4月 同社財務部 プロジェクトグループ ゼネラルマネージャー
2023年 6月 当社監査役 現在に至る

監査役 社外役員 独立役員
松田 隆次
所有株式数:ー

1986年 4月 弁護士および公認会計士 登録
1992年 7月 松田法律事務所開設 現在に至る
2012年 5月 日本弁護士連合会監事
2014年 6月 公益財団法人アサヒグループ芸術文化財団 (現 公益財団法人アサヒグループ財団) 監事 現在に至る
2020年 6月 当社監査役 現在に至る

監査役 社外役員 独立役員
井野 勢津子
所有株式数:ー

1988年 4月 サントリー(株)入社
2006年11月 SAPジャパン(株)代表取締役 最高財務責任者
2012年 3月 アマゾンジャパン リテール部門 CFO
2024年 1月 エイトローズ ベンチャーズ ジャパン ベンチャーパートナー 現在に至る
2024年 6月 当社監査役 現在に至る

監査役 社外役員 独立役員
寺田 昭仁
所有株式数:ー

1985年 4月 監査法人朝日会計社 (現 有限責任あずさ監査法人)入社
2009年 5月 有限責任あずさ監査法人 代表社員
2022年 7月 寺田公認会計士事務所所長 現在に至る
2025年 6月 当社監査役 現在に至る

スキル・マトリックス

氏名	役位	社外役員	指名報酬委員会	企業価値向上委員会	専門性と経験						
					企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタル・テクノロジー	グローバル
長尾 裕	代表取締役会長				●	●	●			●	●
櫻井 敏之	代表取締役社長 社長執行役員		○	○	●	●	●			●	●
阿波 誠一	取締役執行役員				●		●	●	●	●	
チャールズ・イン	取締役	○	○	○	●	●				●	●
池田 潤一郎	取締役 取締役会議長	○	○	○	●		●				●
木原 民	取締役 指名報酬委員長	○	○	○			●			●	
クリスティン・エドマン	取締役	○	○	○	●	●					●
藤本 昌義	取締役	○	○	○	●	●					●
佐々木 勉	常勤監査役				●	●			●		
庄司 義人	常勤監査役				●			●			
松田 隆次	監査役	○						●	●		
井野 勢津子	監査役	○						●			●
寺田 昭仁	監査役	○						●	●		

※上記一覧表は各人が有するすべての知識や経験を表すものではありません。

取締役・監査役に期待するスキル項目と選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	持続的に企業価値を向上させる中長期の経営計画の策定と遂行において、適切な意思決定や監督機能を発揮するため、企業経営に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。なお、企業経営にはサステナビリティ(ESG)を経営戦略に統合し、企業価値向上につなげる経験・知見を含みます。
マーケティング・営業	変化するお客様や社会のニーズに対して、グループの経営資源を活用した価値を提供するため、マーケティング・営業分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
人事・労務	グループ最大の資産である社員が働きがいを持ちイキイキと活躍するとともに、人権や多様性が尊重され安心して働くことができる企業となるため、人事・労務分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
財務・会計	強固な財務基盤を構築し、事業成長につながる投資や資本効率の向上を推進するため、財務・会計分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
法務・リスクマネジメント	グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った安全・安心な事業活動を通じて、公正かつ信頼される企業となるため、法務分野に関する豊富な経験と知見やリスクマネジメント能力を必要な項目として選定しています。
IT・デジタル・テクノロジー	データ分析に基づく経営資源の最適配置やデジタル技術を駆使した効率的な事業運営を実現するため、IT・デジタル・テクノロジー分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
グローバル	グローバルな事業展開を通じて、お客様のサプライチェーンやビジネスプロセスの変革に貢献するため、グローバル分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。

サクセッションプラン

当社グループは、持続的な企業価値向上の実現に向けて、社長および次世代経営陣のサクセッションプランを最重要課題の一つと位置づけています。独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会は、戦略的な議論と審議を通じて、本プロセスの独立性確保と実効性向上を図っています。

経営陣の人材要件定義とタレントプールの形成

事業ポートフォリオの変革期にある当社では、既存の事業領域にとらわれない多様な知見や、逆境下でも改革を断行するリーダーシップ・胆力などを社長の人材要件として定めています。また、次世代経営陣には、担当領域を牽引する高い専門性と実行力などを要件に設定しています。これらに基づき、教育と戦略的配置を連動させたタレントマネジメントを展開しています。階層別の「タレントプール」を設定し、年次での選抜型研修やキーポジションへのタフアサインメントを実施し、人材の可視化と計画的な引き上げを行っています。

新社長の選任と、さらなるモニタリング体制の高度化

指名報酬委員会では、年次で取締役の選任(再任)に関する審議を行っています。2026年4月の新社長就任においては、現在の経営環境と今後の事業課題などを踏まえて客観的かつ厳格な議論を行った結果、新体制への移行を決定しました。タレントプール内の候補者を絞り込み、指名報酬委員が最終候補者との直接面談を実施して「変革への覚悟」や資質を見極めた上で取締役会に答申しています。

本プロセスの客観性と透明性をより高めるため、社外取締役によるタレントプールのモニタリングを高度化します。取締役会などでの質疑に加えて、次世代候補者層との直接的な対話の場や現場視察などの機会を拡充し、候補者の資質や人柄への理解を深めることで、経営の監督側からの多角的なアセスメントと計画的な次世代経営陣の輩出を図ります。

社長の選任プロセス

社長の人材要件定義・見直し → 後継者候補の選定 → 育成計画の策定・実行 → 後継者候補の評価 → 後継者の選定

指名報酬委員会:社長の人材要件定義、候補者の評価・審議、取締役会への答申
取締役会:委員会の答申に基づく後継者の最終決定(決議)

役員報酬

当社は、中長期的な企業価値向上に向けた経営陣のコミットメントを高めることを目的として、役員報酬制度を設計しています。報酬体系は「基本報酬」「短期業績連動報酬」、および今般見直しを行った「中長期業績連動型株式報酬」の3つで構成しており、報酬を業績や株価と連動させることで、株主の皆様と同じ目線で経営に取り組む構造としています。

基本方針

▶ **競争力のある水準であること**

・役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するにふさわしい報酬水準とする

▶ **企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること**

・業績達成の動機づけとなる業績連動性のある報酬制度とする

・中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする

▶ **公平・公正な報酬制度であること**

・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする。

報酬の構成

取締役の報酬は、外部水準などを考慮した基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）および中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）で構成しています。監査役および社外取締役の報酬は、その機能の性格から基本報酬のみとしています。

基本報酬：短期業績連動報酬：中長期業績連動型株式報酬＝1.0：0.8：1.0※		
固定報酬	変動報酬	
基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動型株式報酬（譲渡制限付株式報酬）

※最上位職務の場合

固定 基本報酬

職責に基づき、外部水準などを考慮し、役位別に決定します。

変動 短期業績連動報酬（変動報酬）

・役位別に決定した基本報酬（固定報酬）に対して役位別に割合を定め、基準額を設定しています。

・当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0～150%の範囲内で個人別の支給額を決定しています。

短期業績指標	連結営業収益、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益、個人ミッション評価

変動 中長期業績連動型株式報酬（譲渡制限付株式報酬）

・基本報酬（固定報酬）に対して役位別に割合を定め、基準額を設定しています。

・当社の業績目標達成度などに応じて、基準額の0.25～150%の範囲内で金銭報酬債権を支給し、それを現物出資することにより、譲渡制限付株式が割り当てられます。

対象者	当社グループの社内取締役および執行役員（子会社を含む）
発行または処分する株式の種類	普通株式
譲渡制限株式の総数	198,790株（2026年3月末時点における発行済株式総数の約0.06%）
譲渡制限期間	譲渡制限付株式の交付日から退任または退職する日まで
無償取得・返還事由	法令違反や正当な理由のない途中退任など、取締役会が定める一定の事由に該当した場合、株式や金銭の不支給や返還を求める
中長期業績指標	ROE、ROIC、相対TSR、ESG指標、個人ミッション評価

中長期業績連動型株式報酬では、財務成果だけでなく、株主価値やサステナビリティへの取組みも評価に反映しています。これにより、中長期的な企業価値向上に向けた経営陣のコミットメントを高めています。

中長期の企業価値向上に向けた報酬制度の見直し

当社は、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを高めるため、2027年3月期より、既存の信託型株式報酬制度に代えて、業績連動事後交付型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。業績目標の達成度などに応じて、退任時まで譲渡できない株式を交付することで、経営陣の報酬と業績・株主価値との連動性を高め、株主と同じ目線で中長期的な企業価値向上に取り組む、より直接的で実効性の高い報酬体系を構築しています。

株主・投資家との対話を通じた企業価値の向上

当社グループは、持続的な企業価値の向上に向け、株主・投資家との建設的な対話を重視しています。IR・SR活動を推進する専門部署を設置し、IR担当執行役員が活動全体を統括する体制のもと、社長をはじめとする経営陣や独立社外取締役と機関投資家の皆様との十分な対話機会を確保しています。加えて、個人株主の皆様に向けた情報発信や施設見学会などの交流の機会を設け、当社グループへの理解促進による関係性の強化と長期的な株式保有を図っています。対話を通じて寄せられた意見や要望は適宜取締役会に報告し、事業・財務戦略のブラッシュアップなどの具体的なアクションにつなげています。

市場からの「声」と、企業価値向上に向けた経営のアクション

2026年3月期の対話では、主に「業績回復に向けた実行力」や「中長期的な成長に向けた事業ポートフォリオの最適化」について強い関心が寄せられました。これらの声を受け、社内の各会議体における議論を通じて、以下のとおり具体的なアクションへと結びつけています。

「次なる成長ステージ」を牽引する経営体制

市場からの主な声

不確実性の高まる事業環境において、ヤマトグループの変革を一段と加速させ、新たな成長軌道を描くための強力なリーダーシップと経営体制を期待する。

当社の対応

指名報酬委員会における客観的な審議を経て、これまでの改革で築いた経営基盤を引き継ぎつつ、既存の枠にとらわれない多様な知見に基づき、機動的な決断を下せる経営体制へ移行しました。新体制のもと、ガバナンス機能のさらなる高度化と迅速な戦略実行を通じて、持続的な成長を実現していきます。

▶ P.44 指名報酬委員長メッセージ

事業ポートフォリオの変革と資本効率の向上

市場からの主な声

成長性と収益性の両面から各事業の立ち位置を客観的に評価し、リソース配分の最適化やバランスシート・マネジメントについて、より踏み込んだ議論と実行を求める。

当社の対応

持続的な収益性の向上を目指す「ROIC(投下資本利益率)経営の推進」を軸に据え、各事業へのリソース配分の最適化を進めています。あわせて、バランスシート・マネジメントの強化に向けた厳格な投資規律として、「事業別ハードルレート」および「アセット・ガバナンス方針」を導入。政策保有株式の売却加速や不動産の流動化など、資本効率を最大化するための果断な意思決定を迅速に実行していきます。

▶ P.6 CFOメッセージ

サステナビリティ戦略と企業価値の連動

市場からの主な声

ESGや環境対応への取組みが、コストにとどまらず、どのように中長期的な企業価値(財務インパクト)に結びつくのか、説得力のある道筋を示してほしい。

当社の対応

サステナビリティに関する説明会等を通じて、非財務情報と財務戦略を統合した開示の高度化を進めています。EV導入やエネルギーマネジメントによるコスト抑制や新たな収益源の創出、組織と人の変革による人的生産性やエンゲージメントの向上など、非財務の取組みを経済価値へと変換する構造を定量的・定性的に説明し、中長期的な企業価値向上へのつながりを実証しています。

▶ P.27 新規領域 ▶ P.29 人事戦略 ▶ P.36 環境戦略

エンゲージメント活動の実績 (2026年3月期)

対象	活動内容	当社スピーカー	実施回数
機関投資家	決算説明会	社長および各担当執行役員	4回
	スモールミーティング	社長および各担当執行役員	2回
		社外取締役	1回
	「サステナビリティ(環境・社会)」に関する説明会	各担当執行役員	1回
	海外投資家訪問(欧州・米州・アジア)	社長	4回
	個別対話(1on1)	社長、IR担当執行役員およびIR担当者	303回
個人投資家	施設見学会(統合型ビジネスソリューション拠点)	IR担当者	6回
	対話会	地域担当執行役員およびIR担当執行役員	2回

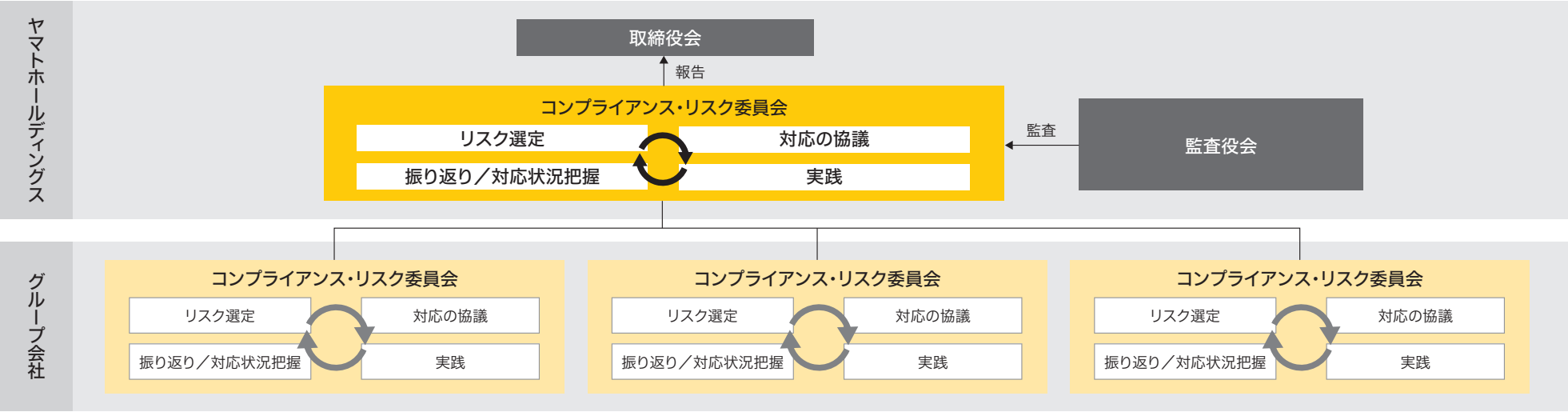
※株主・投資家のご要望および面談目的などを踏まえて対応しています。

リスクマネジメント

リスク管理体制

ヤマトグループでは、経済的損失や事業の中断・停止、信用・ブランドイメージの失墜、グループ企業理念・経営計画・経営戦略の達成を阻害する様々なリスクに対して、「リスク管理基本規程」に沿ったリスクマネジメントを行い、事業の継続と安定的な発展を目指しています。事業を行う上で発生しうるリスクの棚卸・評価を年1回以上の頻度で行い、特に企業活動に重要な影響を及ぼすと評価したリスクについては、グループ各社で月1回実施する「コンプライアンス・リスク委員会」においてリスク回避・低減に向けた施策について協議を行い、各社の取締役会に報告しています。ヤマトホールディングスにおいても代表取締役、または代表取締役が指名する取締役もしくは執行役員を委員長とする「コンプライアンス・リスク委員会」を年4回実施し、グループ各社のリスクマネジメントが適正に実施されているかを確認し、その結果を取締役会に報告しています。

■ リスク管理体制図



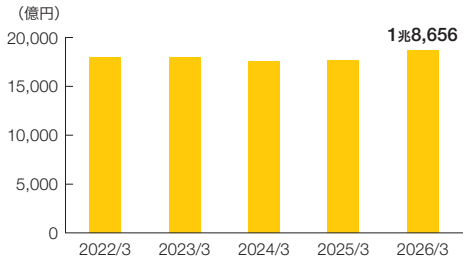
主要なリスク

ヤマトグループの経営成績などに重要な影響を与えると認識している主要なリスクについて、経営への影響と顕在化する可能性の観点から重要なものを、事業環境およびそれに対応した戦略に係るリスクと、事業運営に係るリスクに分類しています。

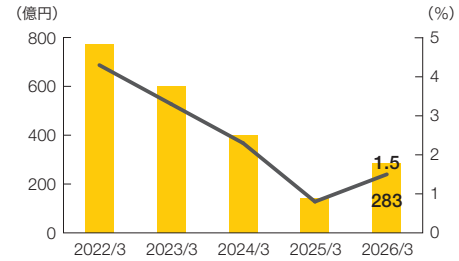
(1)事業環境およびそれに対応した戦略に係るリスク	(2)事業運営に係るリスク
①市場・競争環境の変化によるリスク ②労働力人口の減少によるリスク ③テクノロジーの進化に係るリスク ④情報セキュリティに係るリスク ⑤地域の過疎化によるリスク ⑥気候変動に係るリスク ⑦M&Aおよび戦略的業務提携に係るリスク	①コンプライアンスに係るリスク ②大規模自然災害等に係るリスク ③重大交通事故・労働災害に係るリスク ④労務関連法制に係るリスク ⑤国際情勢等の影響によるリスク ⑥金融市場の影響によるリスク

パフォーマンスハイライト 2026年3月期

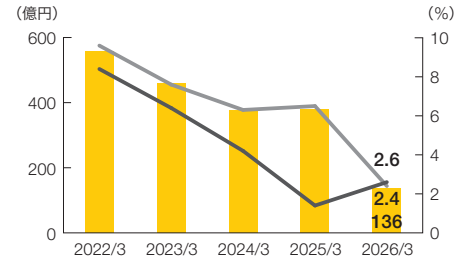
営業収益



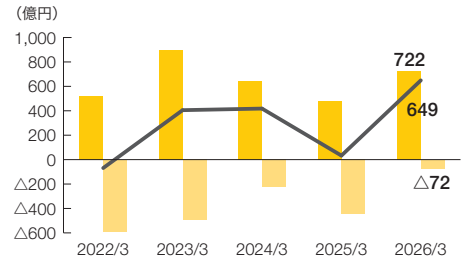
営業利益／営業利益率



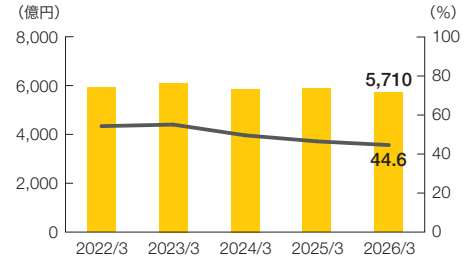
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE※1／ROIC※2



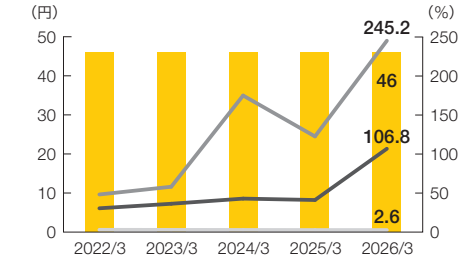
営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー※3



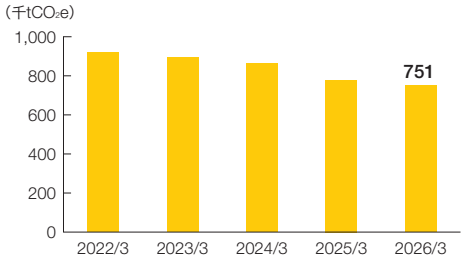
自己資本／自己資本比率



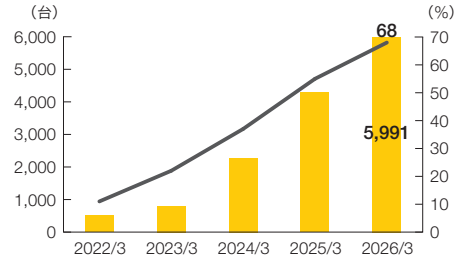
株主還元



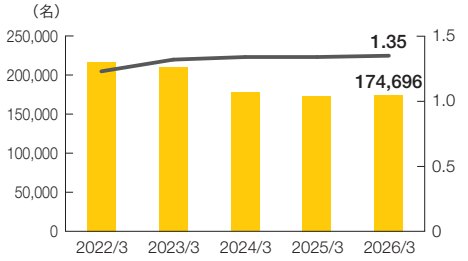
温室効果ガス(GHG)排出量※4



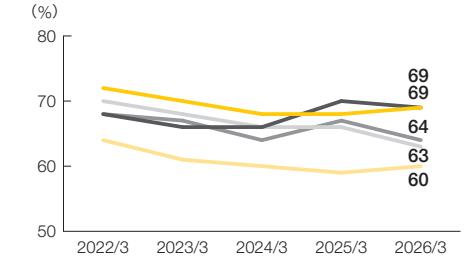
再生可能エネルギー由来電力使用率※4※5／EV導入台数※6



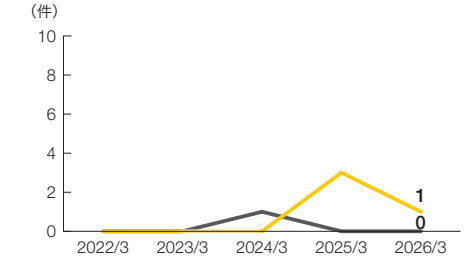
従業員数／人的生産性※4※7



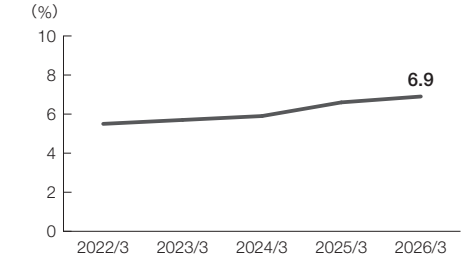
社員意識調査※4※8



重大交通事故※9／重大労働災害※10件数※4



女性管理職比率※4



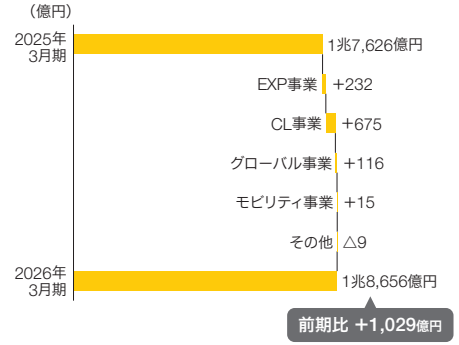
※1 ROE(自己資本当期純利益率)＝親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本
※2 ROIC(投下資本利益率)＝税引後営業利益÷(期中平均有利子負債＋期中平均自己資本)
※3 フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー
※4 対象範囲：国内連結会社および(株)スワン
※5 再生可能エネルギー由来電力÷総電力(MWh)
※6 対象範囲：ヤマト運輸(株)
※7 人的生産性＝(連結営業収益－連結下払経費)÷連結人件費
※8 年次で実施している働き方に関する意識調査
※9 有責死亡交通事故
※10 死亡労働災害

10カ年データ／業績ポイント 各年3月期

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	**2026/3**
経営成績										（百万円）
営業収益	1,466,852	1,538,813	1,625,315	1,630,146	1,695,867	1,793,618	1,800,668	1,758,626	1,762,696	**1,865,675**
営業原価	1,385,492	1,452,485	1,513,988	1,526,102	1,538,524	1,654,085	1,687,241	1,664,317	1,692,669	**1,776,935**
販売費及び一般管理費	46,474	50,642	52,981	59,342	65,220	62,333	53,341	54,249	55,820	**60,435**
営業利益	34,885	35,685	58,345	44,701	92,121	77,199	60,085	40,059	14,206	**28,304**
税金等調整前当期純利益	33,037	33,123	52,258	44,581	91,759	81,040	56,815	51,704	54,791	**29,854**
法人税等	14,672	14,435	26,308	21,678	34,825	23,968	11,393	13,864	16,435	**16,140**
親会社株主に帰属する当期純利益	18,053	18,231	25,682	22,324	56,700	55,956	45,898	37,626	37,937	**13,662**
1株当たり情報										（円）
当期純利益	45.37	46.24	65.14	56.78	151.55	151.03	126.64	107.23	111.87	**43.07**
潜在株式調整後当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**—**
年間配当額	27.00	27.00	28.00	41.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	**46.00**
純資産	1,367.51	1,395.74	1,435.15	1,441.20	1,553.45	1,611.34	1,684.87	1,708.00	1,806.52	**1,803.21**
期末株価	2,332.5	2,668.5	2,859	1,697	3,035	2,293	2,269	2,158	1,961.5	**1,744.5**
財務状態										（百万円）
運転資本	214,661	164,599	139,834	134,072	139,010	128,037	139,888	150,448	166,520	**197,254**
自己資本	539,179	550,307	565,841	555,173	576,367	590,542	610,380	585,755	589,259	**571,033**
総資産	1,114,672	1,114,870	1,123,659	1,100,739	1,089,991	1,086,854	1,107,587	1,181,782	1,267,428	**1,280,170**
資本的支出	48,993	54,482	79,838	55,033	55,431	78,572	55,691	62,359	126,319	**69,886**
減価償却費	46,114	46,423	51,346	55,083	48,861	35,524	41,557	44,294	48,586	**53,200**
営業活動によるキャッシュ・フロー	73,324	51,728	118,093	74,433	123,921	52,016	89,953	64,333	47,732	**72,218**
主な指標										
営業利益率（%）	2.4	2.3	3.6	2.7	5.4	4.3	3.3	2.3	0.8	**1.5**
営業収益当期純利益率（%）	1.2	1.2	1.6	1.4	3.3	3.1	2.5	2.1	2.2	**0.7**
総資産利益率（ROA）（%）	1.6	1.6	2.3	2.0	5.2	5.1	4.2	3.4	3.1	**1.1**
自己資本利益率（ROE）（%）	3.4	3.3	4.6	4.0	10.0	9.6	7.6	6.3	6.5	**2.4**
投下資本利益率（ROIC）（%）	3.4	3.5	5.9	4.6	9.7	8.4	6.4	4.2	1.4	**2.6**
流動比率（%）	157.7	141.7	134.1	132.8	135.7	136.3	140.6	143.5	147.0	**155.0**
自己資本比率（%）	48.4	49.4	50.4	50.4	52.9	54.3	55.1	49.6	46.5	**44.6**
総資産回転率（回）	1.3	1.4	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.5	1.4	**1.5**
D/Eレシオ（倍）	0.33	0.28	0.20	0.22	0.11	0.08	0.08	0.16	0.29	**0.34**
株価収益率（PER）（倍）	51.4	57.7	43.9	29.9	20.0	15.2	17.9	20.1	17.5	**40.5**
株価純資産倍率（PBR）（倍）	1.7	1.9	2.0	1.2	2.0	1.4	1.3	1.3	1.1	**1.0**
非財務データ										
従業員数（名）	201,784	213,096	225,125	224,945	223,191	216,873	210,197	177,430	172,822	**174,696**
フルタイム（名）	90,737	93,534	97,587	98,744	96,829	94,473	92,727	88,917	88,102	**87,347**
パートタイム（名）	111,047	119,562	127,538	126,201	126,362	122,400	117,470	88,513	84,720	**87,349**
宅配便取扱数量（百万個）	1,800	1,758	1,668	1,627	1,803	1,890	1,926	1,886	1,961	**1,941**
宅配便単価（円）	574	615	702	726	704	700	703	721	711	**726**
ネコポス・クロネコゆうパケット　数量（百万個）	67	78	135	172	293	384	413	409	391	**451**
ネコポス・クロネコゆうパケット　単価（円）	171	181	191	201	195	190	189	190	189	**190**
クロネコDM便・クロネコゆうメール　取扱冊数（百万冊）	1,542	1,464	1,211	987	826	824	800	626	110	**95**
クロネコDM便・クロネコゆうメール　単価（円）	55	56	60	65	67	67	67	68	79	**86**

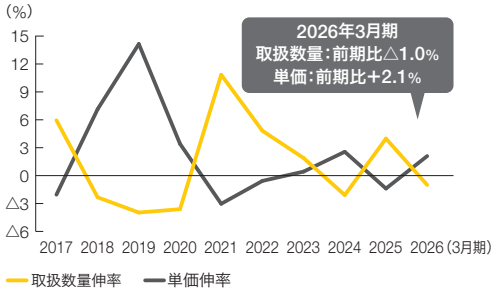
※宅配便は「宅急便」「宅急便コンパクト」「EAZY」を含みます。
2023年10月より、日本郵便（株）の配送網を活用してお届けする「クロネコゆうパケット」のサービス提供を開始しています。
「クロネコDM便」は2024年1月末にてサービスを終了し、日本郵便（株）の配送網を活用してお届けする「クロネコゆうメール」に切り替えています。

営業収益分析図



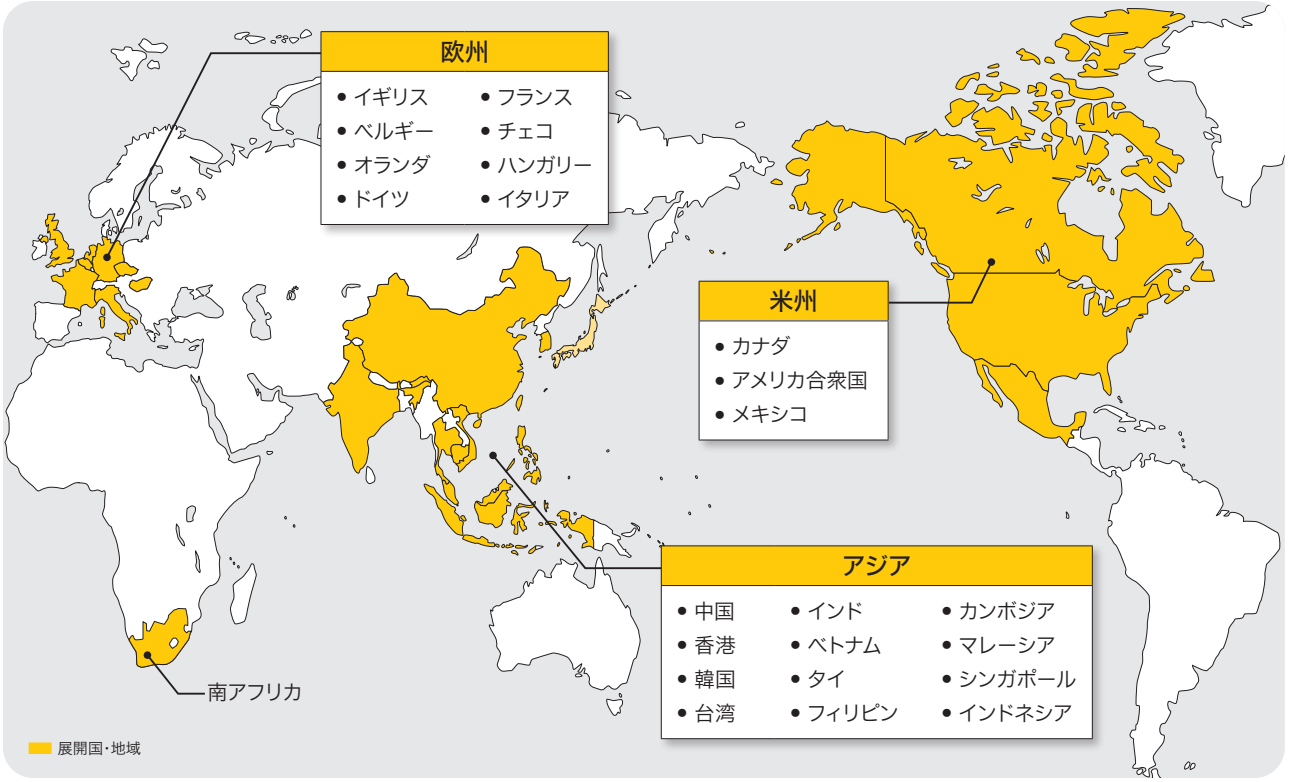
営業利益分析図

宅配便取扱数量伸率／単価伸率（前期比）



グローバルネットワーク／社外からの評価

海外現地法人22社　展開エリア24の国・地域（駐在員事務所・支店を含む）



SRIインデックスへの組み入れ

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI Selection Indexes
- MSCI日本株ESG セレクト・リーダーズ指数
- MSCIジャパンESG セレクト・リーダーズ指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
- Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index

FTSE4Good　FTSE JPX Blossom Japan Index　FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 Sompo Sustainability Index

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

※ヤマトホールディングスのMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社（MSCI）のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによるヤマトホールディングスの後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。

環境

- エコ・ファースト企業
- 環境サステナブル企業
- Sustainability Yearbook
- CDP

ECO FIRST　2026 ESG FINANCE AWARDS JAPAN SUSTAINABLE　S&P Global Sustainability Yearbook Member　CDP A List 2025　CDP 2025

社会

- 健康経営優良法人

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門　2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 中小規模法人部門

「健康経営優良法人2026」にはヤマトグループ6社が認定されました。
・大規模法人部門：ヤマトシステム開発（株）、ヤマトボックスチャーター（株）
・中小規模法人部門：ヤマトコンタクトサービス（株）、神戸ヤマト運輸（株）、ボックスチャーター（株）、ヤマトグループ健康保険組合

会社情報／株式情報 2026年3月31日時点

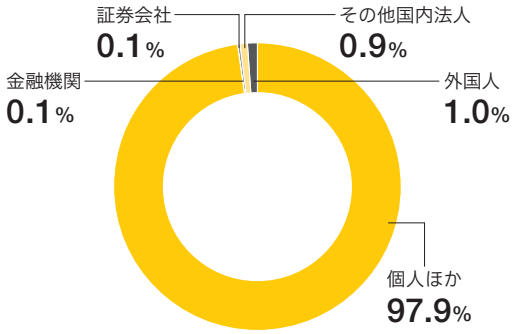
商号	ヤマトホールディングス株式会社
本社所在地	東京都中央区銀座二丁目16番10号 電話：(03)3541-4141
創業	1919(大正8)年11月29日
設立	1929(昭和4)年4月9日
資本金	1,272億34百万円
ウェブサイト	https://www.yamato-hd.co.jp/
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
株式の状況	発行可能株式総数：1,787,541,000株 発行済株式総数：360,496,492株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：9064)
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
定時株主総会	6月中に開催
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

大株主の状況

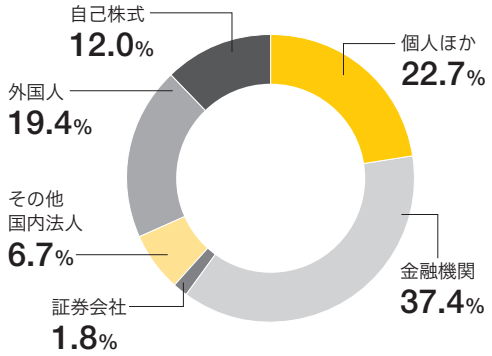
	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15.18%
ヤマトグループ社員持株会	9.73%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6.84%
明治安田生命保険相互会社	4.67%
日本生命保険相互会社	4.66%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3.26%
株式会社みずほ銀行	3.23%
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	2.48%
ヤマトグループ取引先持株会	2.44%
トヨタ自動車株式会社	1.81%
合計	54.30%

※持株比率は自己株式数を控除して算出しています。

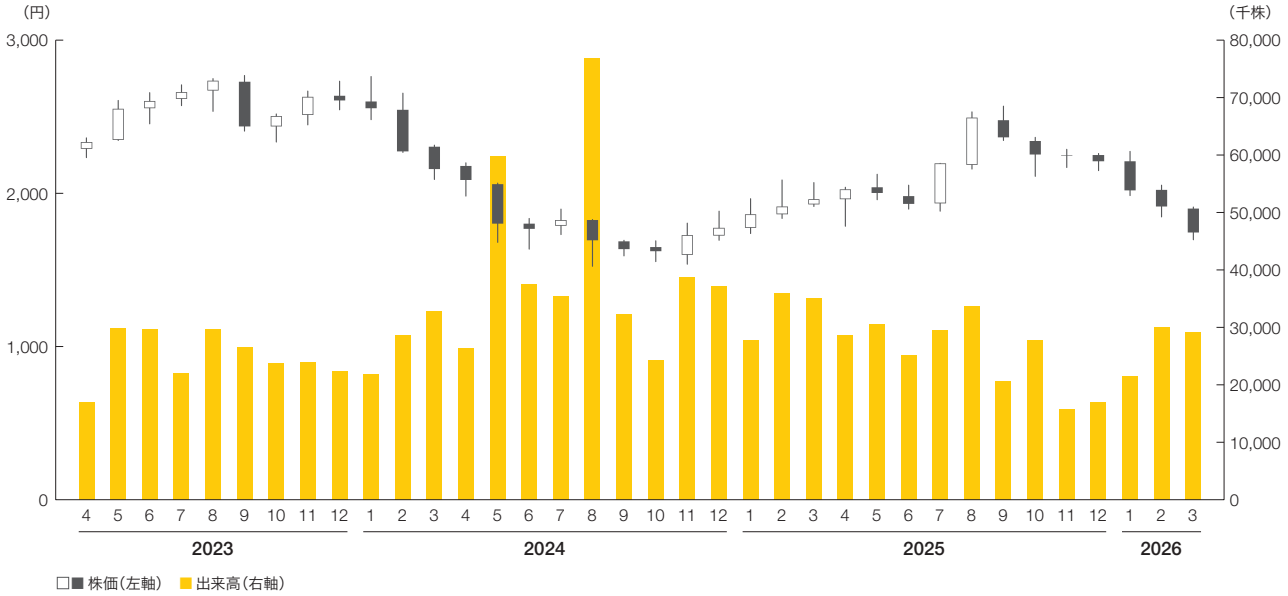
株主数比率



所有株式数比率



株価・出来高の推移



ヤマトホールディングス

東京都中央区銀座二丁目16番10号
電話：(03)3541-4141

2026年9月発行
Printed in Japan