

成長領域：法人ビジネス領域の拡大

世界の政治・経済とサプライチェーンのブロック化や環境問題などのリスクが増大する中、ヤマトグループは、サプライチェーン全体に広がるお客様の経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを新たな成長領域と位置付けています。

コントラクト・ロジスティクス事業

顧客企業の事業成長を支援するトータルソリューションの提供

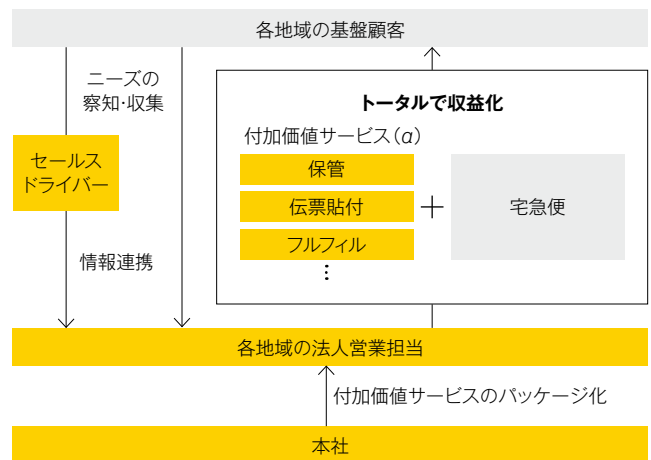
2024年3月期実績



EC化や小口多頻度化の進展などにより、ロジスティクスのオペレーションは一層複雑化しています。欠品や過剰在庫を避けるための適切な在庫管理、少量の注文を頻繁に処理するためのピッキングやパッキングの作業効率向上、倉庫の立地や輸配送ネットワークとの接続など、コントラクト・ロジスティクス (CL) 事業では、お客様の事業ステージに応じたアウトソーシングニーズの高まりを捉え、宅急便のさらなる利用拡大や、宅急便にとどまらない新たな価値の提供に取り組んでいます。

▶ 付加価値サービス (α) + 宅急便

全国約6万人のセールスドライバーが持つ顧客接点や、豊富な顧客基盤など、宅急便で培ったヤマトグループの強みを活用するため、CL事業はエクスプレス事業とのシナジーを重視しています。宅急便につながる付加価値サービスをパッケージ化し、各地域の幅広いお客様に対して宅急便を含めトータルで提案することで、CL事業の拡大とエクスプレス事業の収益拡大につなげていきます。



▶ 3PL・LLP

主要なアカウントを対象に、よりカスタマイズしたロジスティクスサービスも提供しています。在庫や物流の最適化、温室効果ガス (GHG) の削減などサプライチェーン全体を捉えた提案によって、お客様のサプライチェーン変革に資するビジネスソリューションの提供を推進しています。また、グローバル事業と連携し、お客様の物流の管理・運営だけでなく、企画や戦略構築にも参画・支援するLLP (リードロジスティクスパートナー) 案件の創出にも取り組んでいます。

TOPICS

● リコール、返品・交換サポート

社会的関心の高まりを受けてリコール対応の重要性が増す中、ヤマトグループではリコール発生時のサポートサービスを展開しています。宅急便での製品回収にとどまらず、対策立案、告知、電話受付、アフターフォロー等をトータルでサポートしています。また、修理・点検が必要な製品の返品・交換サポートを行うなど、平時からお客様のビジネスのサポートに取り組んでいます。当サービスは、案件ごとに規模や期間に変動はあるものの、すべての業務をサポートできる強みにより収益性の高いビジネスモデルとなっています。

成長領域：法人ビジネス領域の拡大

株式会社ナカノ商会の株式取得（連結子会社化）について

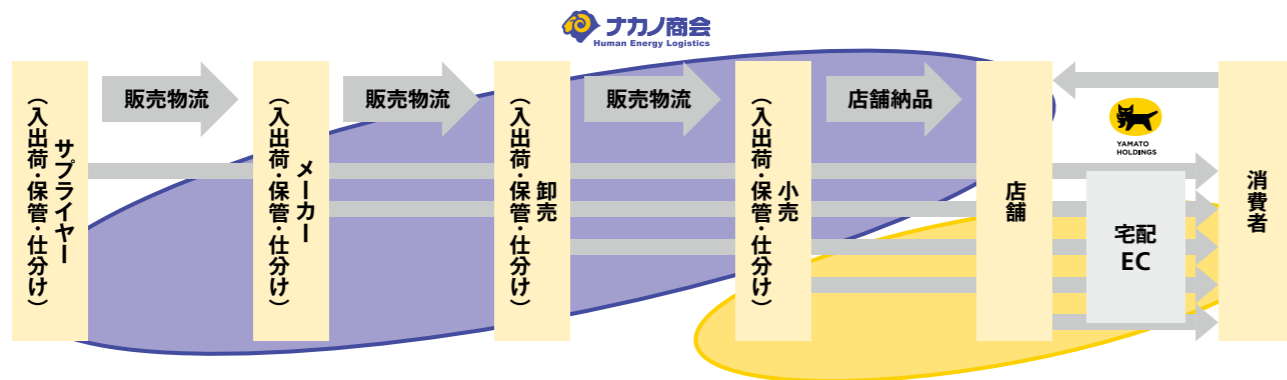
2024年12月、当社は株式会社ナカノ商会の発行済株式の87.7%を取得し、同社を連結子会社としました。ナカノ商会がヤマトグループに加わることで、①コントラクト・ロジスティクス（CL）事業の拡大、②エクスプレス（EXP）事業とのシナジー創出、③両社リソースの共同利用等コストシナジー創出（CL・EXP事業）などを通じて、法人ビジネス領域を拡大していきます。

▶ 株式取得の概要

基本情報	会社名	株式会社ナカノ商会			
	設立日	1988年8月16日			
	上場日	非上場			
事業概要	コントラクト・ロジスティクス事業	売上高	867億円	総資産	343億円
	<ul style="list-style-type: none"> 保管・庫内作業・輸送サービス 顧客仕様に再構築した物件のサブリース 	営業利益	46億円	純資産	89億円
リソース	従業員数	約3,100人（うちドライバー700人）			
	拠点数	国内51拠点			
	車両	自社保有約400台			
		パートナー車両含めて1日3,500~5,000運行			
財務情報	(2023年9月期)	EBITDA	59億円	ROIC	21%
		ROE	43%		
取得額	469億円（保有割合87.7%）				
取得日	2024年12月1日				
買収資金	自己資金を活用				
EV/EBITDA倍率	約6.5倍（シナジー含む*） * 2027年9月期の想定				

▶ 業種・領域が異なる両社の顧客基盤

ナカノ商会は、小売事業者や食品等のメーカー・サプライヤー、EC事業者の上流の物流領域を中心に法人顧客を有しています。一方で当社のCL事業は、消費者側に近い細かな店舗への配送領域に加え、通信やサービス、メディカル、エレクトロニクスなど、ナカノ商会とは異なる業種・領域に強みがあり、両社の顧客基盤を活用することで営業機会の増加が可能となります。



▶ 想定するシナジー

両社の顧客基盤を活用することによる営業機会の増加や、サプライチェーンの上流から下流に対する総合的なソリューション提案などのレベニューシナジーに加え、ナカノ商会が持つリソース・ノウハウの活用によるコストシナジーも見込んでいます。ナカノ商会が持つ収益性・効率性の高い倉庫管理モデルや車両回転率の高い輸送ネットワークをヤマトグループのオペレーションに適用することなどを想定しており、これらのシナジー創出に向けて、PMI体制を組成の上、課題・タスクの整理、定期的なモニタリングの仕組みを構築しています。

詳細は当社ホームページをご参照ください。
 @ https://www.yamato-hd.co.jp/investors/pdf/project_n.pdf

グローバル事業

日本および海外現地法人によるフォワーディング・国際エクスプレス等のソリューション提供

2024年3月期実績



オートモーティブやハイテク、食品産業など、ヤマトグループが強みを発揮している領域のさらなる拡大に努めるとともに、日本、米国・メキシコ、中国、インド、東南アジアを中心に営業力の強化を進めており、お客様のビジネスとサプライチェーンマネジメントをグローバルに支えています。

▶ フォワーディング

- ・BtoBの貿易貨物、BtoCもしくはBtoBtoCの越境EC貨物、海外引越貨物を主な対象とし、それらを混載して輸送
- ・近年、宅急便ネットワークと通関・保税ノウハウを活用し、成長する中国・韓国発/日本着の越境ECの需要開拓が進展
- ・東南アジア~中国間で、越境陸上輸送サービスを展開
- 2024年5月より、中国~欧州間の鉄道輸送と組み合わせ東南アジア~欧州間における国際複合一貫輸送サービスを提供開始

▶ 海外CL（コントラクト・ロジスティクス）

- ・顧客の経営課題を捉えた提案により、物流の管理・運営や、その戦略・企画を担い、顧客と長期・安定的な関係を構築
- ・また、オートモーティブ産業などへのインハウス・ロジスティクス*を起点に、サプライチェーン全体に対する提供価値の拡大を図る

* 顧客施設内でロジスティクスサービスを提供。収益力の源泉として在庫ロケーション、作業動線の最適化などのノウハウを保有

TOPICS

● 越境陸上輸送ネットワークによる定期混載輸送サービス

マレーシアを本拠地とするOverland Total Logistics (OTL) グループを軸に、シンガポール・マレーシア~インドシナ半島~中国間で、コンテナ単位での貸切輸送（FTL: Full Truck Load）に加え、当社が強みとする定期混載陸送（LTL: Less than Truck Load）サービスを展開することで、調達や製造・販売における多頻度少ロット輸送を実現するなど、お客様のサプライチェーンの变革を支援しています。

● 日本着の越境EC

日本でヤマト運輸はAEO*制度（セキュリティ管理と法令遵守体制が整備された事業者を税関が認定し、手続の緩和・簡素化策を提供する制度）の認定事業者指定されています。厳格な通関業務を行い、日頃から法令遵守に努めていますが、越境EC貨物のマニフェスト通関では品目表記が曖昧な貨物も多く、そのままでは通関に長時間を要してしまいます。そこで、ヤマトグループは独自のシステムを開発することで短時間での正確な通関処理と大幅なコスト低減を実現してきました。

今後は輸入で培ったノウハウをもとに、より市場規模の大きい日本発の越境ECを開拓していく方針です。

*AEO (Authorized Economic Operator)



成長領域：法人ビジネス領域の拡大

MESSAGE

サプライチェーンの変化をチャンスと捉え、グローバル事業を拡大する

恵谷 洋

ヤマト運輸株式会社 専務執行役員
グローバル事業 統括

伊藤忠ロジスティクスシンガポール社長、DHL Global Customer Solutionsグローバル営業本部長、TNT エクスプレス株式会社取締役営業本部長、楽天物流株式会社代表取締役社長、三井倉庫ロジスティクス株式会社取締役執行役員社長補佐、CMA CGM JAPAN株式会社代表取締役社長などを歴任。2020年11月よりヤマトグループに参画。



▶ これまでの取組み

私たちは、グローバル事業領域(日本発着の国際および海外)においてフォーワーディング(FWD)とコントラクト・ロジスティクス(CL)を中心に顧客価値を高め、世界で戦えるロジスティクス企業となることを目指しています。

前中期経営計画期間までに、アジア地域からの宅急便撤退、地域や国を横断した総合的なアカウント体制の構築、FWDおよびCLの収益性改善、東南アジアと中国を結ぶOverland Total Logistics(OTL)グループの越境陸送網での定期混載輸送サービスの開始などにより経営体質を強化してきました。

また、お客様のサプライチェーン全体を理解し、最適なソリューションを提案できる人材の採用・育成を進めたことで、お客様の物流の運営・管理だけでなく、その戦略・企画まで関与するLLP(リードロジスティクスパートナー)案件も生まれています。

これらの取組みによって、コロナ禍明けでの需要反動があった2024年3月期においても海外現地法人各社は黒字を維持することができ、グローバル事業全体の営業利益率も他社と比較して遜色ない水準になったと考えています。

▶ 現中期経営計画における方針

コロナ禍での世界的な物流の混乱を経て、「サプライチェーンマネジメント(SCM)」には「JIT(Just in Time)」から「JIC(Just in Case)」への転換が起こりました。ムダな在庫を持たず、必要な時に必要なものをタイムリーに供給するJITがSCMの理想であることは今後も変わりませんが、想定外の事態が頻繁に起こる今日においては、もしもの時(JIC)にも迅速、柔軟に対応できるSCMが必要です。また近年は米中摩擦の激化によるサプライチェーンのブロック化傾向が強まり、世界のモノの流れが変わってきています。ヤマトグループではこうした様々な変化に適切に対応し、お客様のビジネスとSCMを支えていきます。

FWDについては、ターゲットとする産業のサプライチェーンを押さえるためのターゲットレーンを定め、そこに物量を集中させることによってサービス面と価格面での競争力を高めます。ヤマトグループは、BtoBの一般貿易貨物に加えて、BtoCやBtoBtoCの越境EC貨物、海外引越貨物など複数カテゴリーの貨物を取り扱っていますが、それらを効果的に混載して輸送します。サプライチェーンのブロック化によってニアショア輸送*ニーズが増える中、前述した東南アジアと中国を結ぶ定期混載サービスのような付加価値の高い陸送サービスもヤマトグループの武器となります。

CLについては、ターゲットとする産業に属するお客様の物流を倉庫・輸配送一貫で受託し、そこにお客様のビジネスとSCMに資するソリューションを組み込むことによって顧客価値を高めます。海外現地法人では倉庫を自社運営していますが、パートナー企業との連携によって輸配送機能の強化を図るとともに、アカウントマネジメントとソリューション設計する力、オペレーション設計と運営する力も強化することで、他社との差別化を図ります。また、FWDのニアショア輸送ニーズが増えるということは、従来以上にCLとFWDの連携、シームレスなサービス提供が重要になるため、その強化も行います。

* 地理的に近い国や地域間での輸送

▶ M&A戦略と成長の展望

世界情勢の不確実性の高まりはグローバル事業のリスクではありますが、同時に頻発する変化に伴って新たなビジネス機会も増えています。こうしたチャンスを逃すことなく、お客様のビジネスとSCMをグローバルに支えることを通じてヤマトグループも成長していきます。その際にヤマトグループが戦略的に重視している国・地域においてのFWDとCLの機能を強化し、グローバル事業の成長を加速するために必要と判断されるM&Aを実施していく考えです。

M&A戦略

▶ なぜM&A戦略を推進するのか？

ヤマトグループは、基盤領域における宅急便ネットワークの強靱化に加えて、宅急便で培った下流領域の強みを活用し、成長領域として顧客のサプライチェーンの上流領域への提案力を強化しています。前中期経営計画の期間には、Oneヤマト化や高い専門性を持つ人材の参画などにより、お客様への提供価値の拡大を進めるとともに、宅急便の顧客基盤をより活用できる体制に変更を行いました。これにより既存事業の今後の自律的な成長を見込んでいますが、加えてM&Aや戦略的業務提携を推進することでさらなる成長と企業価値の向上を目指しています。

▶ M&A戦略のポイント

ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 成長戦略との適合性を重視しつつ、複数社の買収を想定 対象産業：自動車部品、ハイテク分野、食品コールドチェーン、ヘルスケア 等 対象地域：日本、米国・メキシコ、インド、東南アジア 金額規模：中期経営計画期間の最大規模として、営業収益4,000億円・営業利益400億円を想定
ヤマトグループの強み	<ul style="list-style-type: none"> 宅急便で培った国内の幅広い顧客基盤 全国約6万人のSDなど、リアル・デジタルの顧客接点を活用して構築した、個人から法人までの顧客基盤 安定した財務基盤
財務規律	<ul style="list-style-type: none"> シナジーの実現・資本コスト低減に向けて、規律を持って推進する 資金調達：原則として有利子負債 効果測定：既存の事業性判定ルールに加え、買収後3年以内にROIC10%以上等の定量基準を踏まえ、定期的なモニタリングを実施

▶ 体制・プロセス

M&Aに伴うリスクを適切に管理するため、事業部門とM&A専門部署が一体となってプロセスを推進しています。2016年にM&A専門部署を設置し、専門性を持つキャリア採用の人材が参画するとともに、近年はグループ組織再編に伴う売却案件を中心に知見を蓄積してきました。今後も推進体制を強化するとともに、買収後に成長戦略を実現する確度を高めるため、案件ごとにPMI担当者を早期に任命します。

検討プロセスにおいては、成長戦略に基づく仮説立案を行った上で、候補企業の調査や研究を行っています。また、買収後は、想定したシナジーの実現に向けた定期的なモニタリングを行うとともに、資本コストの低減に向けた適切な進捗開示を行い、企業価値の向上を実現していきます。

参考：主なM&A・戦略的業務提携の実績

年	種別	案件
2016年～	株式取得	マレーシア宅配大手GDEX BHDと業務・資本提携
	合併会社	フランスのネオポストとPackcity Japan(株)を設立
	株式取得	マレーシアを本拠地とするクロスボーダー陸上幹線輸送会社OTLグループの株式を取得
2020年～	株式譲渡	ヤマトリース(株)の発行済株式数の60%を芙蓉総合リース(株)に譲渡
2022年～	株式譲渡	ヤマトホームコンビニエンス(株)の発行済株式数の51%をアート引越センター(株)に譲渡*
2023年～	株式譲渡	ヤマト・スタッフ・サプライ(株)の発行済株式数の51%を(株)ワールドスタッフینگに譲渡
2024年～	株式取得	RH(株)の発行済株式数の48.57%を取得
	株式取得	(株)ナカノ商会の発行済株式数の87.7%を取得

*2025年1月1日付で全株式譲渡予定