



2024年11月5日

各 位

会社名 ヤマトホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 長尾 裕
(コード番号：9064 東証プライム市場)
問合せ先 常務執行役員 I R担当 檜本 敦司
(TEL. 03-3541-4141)

株式会社ナカノ商会の株式取得（連結子会社化）に関するお知らせ

当社は、2024年11月5日開催の取締役会において、株式会社ナカノ商会（以下「ナカノ商会」）の株式を取得することを決議いたしました。これにより当社は同社の発行済株式の87.7%を保有し、同社は当社の連結子会社となる予定です。

1. 株式の取得の理由

ヤマトグループは、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」において、基盤領域（エクスプレス事業（以下「EXP事業」））の利益成長に向けた収益拡大および、宅急便ネットワークの強靱化、成長領域（コントラクト・ロジスティクス事業（以下「CL事業」）、グローバル事業）の拡大による事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。

一方、ナカノ商会は、保管・庫内作業・輸送サービスに加え、顧客仕様に再構築した物流施設のサブリースなど、顧客ニーズに合わせた複数の機能を一貫して提供することで、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。

今回、ナカノ商会がヤマトグループに加わることで、①CL事業の拡大、②EXP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するため、本株式取得の決定に至りました。

2. 異動する子会社（株式会社ナカノ商会）の概要

(1) 名 称	株式会社ナカノ商会			
(2) 所 在 地	東京都江戸川区中葛西3-18-5			
(3) 代表者の役職・氏名	代表取締役社長 沼澤 宏			
(4) 事 業 内 容	コントラクト・ロジスティクス事業等			
(5) 資 本 金	100百万円			
(6) 設 立 年 月 日	1988年8月16日			
(7) 大株主及び持株比率	沼澤宏 81.6%、株式会社N.Sサポート 18.4%			
(8) 上場会社と当該会社との間の関係	資 本 関 係	該当事項はありません。		
	人 的 関 係	該当事項はありません。		
	取 引 関 係	当社の連結子会社であるヤマト運輸株式会社との間に EC 荷物の仕分け業務の委託などの取引関係があります。		
(9) 当該会社の最近3年間の経営成績及び財政状態				
	決算期	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期
純 資 産		4,029百万円	6,028百万円	8,919百万円
総 資 産		28,689百万円	32,781百万円	34,320百万円
1株当たり純資産		617.03円	923.14円	575.80円

売上高	61,241 百万円	76,329 百万円	86,770 百万円
営業利益	966 百万円	3,587 百万円	4,652 百万円
経常利益	1,655 百万円	3,553 百万円	4,671 百万円
当期純利益	872 百万円	2,199 百万円	3,205 百万円
1株当たり当期純利益	133.60 円	336.80 円	206.94 円
1株当たり配当金	30 円	50 円	40 円

3. 株式取得の相手先の概要

(1) 氏名	沼澤 宏
(2) 住所	千葉県市川市
(3) 上場会社と当該個人の関係	資本関係、人的関係、取引関係及び関連当事者への該当事項はありません。

4. 取得株式数、取得価額及び取得前後の所有株式の状況

(1) 異動前の所有株式数	0 株 (議決権の数：0 個) (議決権所有割合：0%)
(2) 取得株式数	株式譲受及び第三者割当増資の引受合計 20,365,960 株 (議決権の数：20,365,960 個)
(3) 取得価額	株式譲受及び第三者割当増資の払込合計 46,943 百万円
(4) 異動後の所有株式数	20,365,960 株 (議決権の数：20,365,960 個) (議決権所有割合：87.7%)

5. 日程

(1) 取締役会決議日	2024年11月5日
(2) 契約締結日	2024年11月5日
(3) 株式取得実行日	2024年12月1日(予定)

6. 今後の見通し

ナカノ商会の当社連結業績への影響は 2025 年 3 月期第 4 四半期からとなる見込みであり、当期の連結業績に与える影響は軽微です。

以 上

(参考) 当期連結業績予想 (2024 年 11 月 5 日公表分) 及び前期連結実績

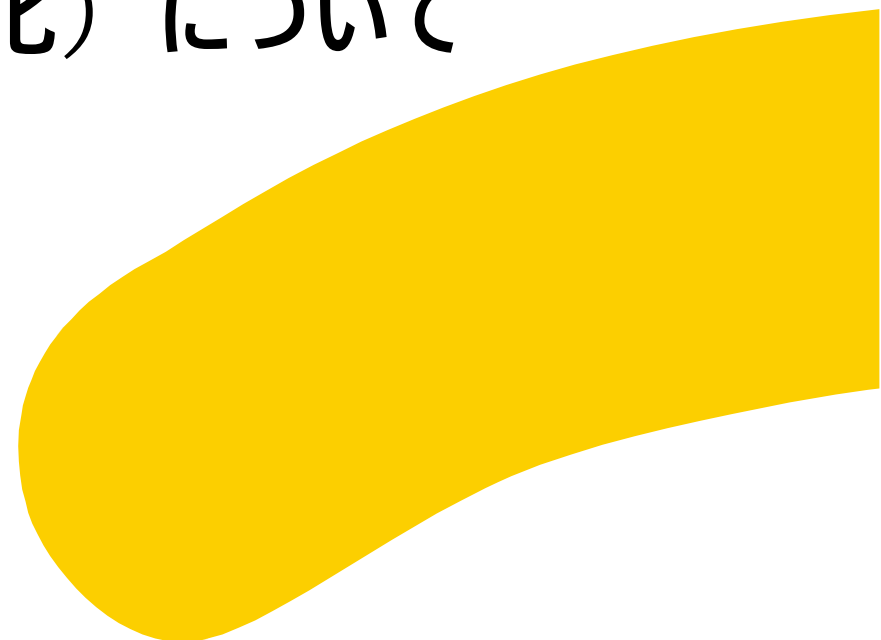
	連結売上高	連結営業利益	連結経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
当期連結業績予想 (2025 年 3 月期)	1,730,000 百万円	10,000 百万円	10,000 百万円	5,000 百万円
前期連結実績 (2024 年 3 月期)	1,758,626 百万円	40,059 百万円	40,458 百万円	37,626 百万円



YAMATO
HOLDINGS

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11月5日
ヤマトホールディングス株式会社



1. 株式取得概要

取得目的

- 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によるコストシナジー創出（CL・EXP事業）

取得先概要 (2023年9月期)

非上場
売上高 867億円
営業利益 46億円
(EBITDA 59億円)

総資産 343億円
純資産 89億円
ROIC 21%

取得額 保有割合

取得額 469億円
保有割合 87.7%

取得予定日

2024年12月1日
(2025年3月期の当社連結決算における対象期間は2025年1～3月分のみ)

資金調達

自己資金を活用

EV/EBITDA倍率

約6.5倍（シナジー含む※） ※想定：2027年9月期

2. ヤマトグループの目指す姿

ヤマトグループの目指す姿（～2030）
**持続可能な未来の実現に貢献する
 価値創造企業**

環境価値



経済価値



社会価値

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。

不確実性の高まり

事業課題／社会課題

EC化の進展

労働力人口の減少
 少子高齢化/過疎化

2024年～2030年
 輸送力不足の深刻化

気候変動の深刻化

地政学リスクの増大

テクノロジーの進化

運ぶ

中期経営計画
 SX2030
 ～1st Stage～

新たな価値

「運ぶ」に
 つながる物流

3. 経営の方向性（「SX2030」の成長イメージ）

EXP事業（基盤）の強化と事業ポートフォリオの変革（事業領域の拡大）により
飛躍的な利益成長の実現を目指す

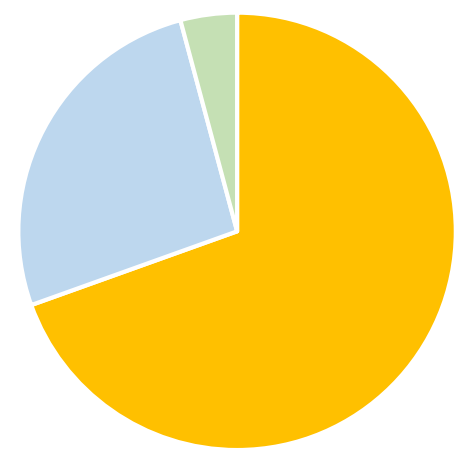
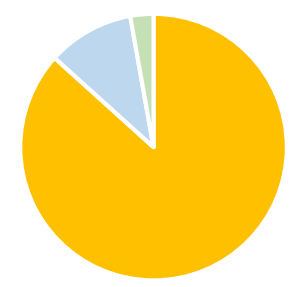
2027年3月期計画

営業収益	2兆～2兆4,000億円
営業利益	1,200～1,600億円
営業利益率	6%以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	800～1,000億円
ROE	12%以上
ROIC	8%以上

事業ポートフォリオの変革

営業収益構成比

- 基盤領域
- 成長領域
- 新規領域



2031年3月期目線

営業利益率：8%以上 ROE：16%以上 ROIC：12%以上

※EXP：気候変動に配慮した輸送サービスである宅急便を中心とする国内輸配送事業 3

4. 事業ポートフォリオの変革～法人ビジネス領域の拡大

M&Aを活用したCL事業の成長およびEXP事業の拡大 →法人顧客のサプライチェーン変革支援（3PL・LLPの利用顧客拡大）

CL事業の成長戦略

業績

2024年3月期実績（連結構成比）



注：コロナワクチン・大型リコール案件による一過性影響含む

主要戦略

- 事業環境の認識
 - EC化、小口多頻度化の進展によるロジスティクスの複雑化
 - アウトソーシングニーズの高まり
- 3PL・LLP（※1）の利用顧客拡大
 - ラストマイルを含めた一気通貫のソリューション提供によるCL事業の成長およびEXP事業の拡大を図る
 - よりカスタマイズした3PL・LLPの提案推進
 - 法人顧客のサプライチェーン変革支援

M&A戦略※2

既存事業の自律的な成長を見込むとともに、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す

ターゲット

- 成長戦略との適合性を重視しつつ、複数社の買収を想定
 - 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
 - 地域：日本、米国・メキシコ、インド、東南アジア
 - 金額：2027年3月期までの最大規模として
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

- 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等、リアル・デジタルの顧客接点より構築
- 安定した財務基盤

財務規律

- 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
 - 資金調達：原則として有利子負債
 - 効果測定：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

※1 LLP（リードロジスティクスパートナー）：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・支援するパートナー

※2 記載は、グローバル事業等も含むヤマトグループ全体としての内容

顧客ニーズに合わせた複数機能の一貫提供、高効率な管理モデル、柔軟な幹線輸送ネットワークを強みに、コントラクト・ロジスティクス事業を展開

基本情報

- 本社住所：東京都江戸川区中葛西3-18-5
- 設立日：1988/8/16
- 上場日：非上場
- 決算月：9月

事業概要

- コントラクト・ロジスティクス事業
 - 保管・庫内作業・輸送サービス
 - 顧客仕様に再構築した物流施設のサブリース
- 顧客の主な業種・領域
 - 小売事業者
 - 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

人

- 約3,100名（フル1,500名、パート1,600名）
 - 内 倉庫関連1,400名、ドライバー700名

リソース

アセット

- 拠点数：国内51カ所
 - 東北・関東・関西・九州の主要都市に展開
 - その他、顧客へのサブリース提供物件が約100カ所
- パートナー車両含めて1日3,500～5,000運行
 - 自社3割・パートナー7割（保有車両は約400台）
 - 車両は24時間稼働、距離に応じ1日1～6.5運行/台

財務情報

P/L

(億円)	21/9	22/9	23/9
営業収益	612	763	867
営業利益	9	35	46
営業利益率	1.6%	4.7%	5.4%
当期純利益	8	21	32

B/S

(億円)	23/9	資本 収益性		23/9
資産合計	343		ROIC	21%
負債合計	254	ROE	43%	
内有利子負債	65			
純資産合計	89			

強み

- 顧客ニーズに合わせた複数機能の一貫提供**
 - 顧客仕様の造作工事の発注など複数機能を提供
 - 1顧客からの受託領域を拡大し、収益性を確保
- 高効率な自社管理者モデル**
 - 利益や収益性・効率性の向上策を考える倉庫管理者の育成を重視。作業員は派遣等で変動費化を推進
- 柔軟な輸送ネットワーク**
 - 属人化を防ぐドライバー教育により、皆がどの拠点へも納品可能であり、高い車両回転率を実現
 - パートナーを含めた自動配車システムを構築

6. シナジーとPMI体制

コントラクト・ロジスティクス事業およびEXP事業（法人ビジネス）の拡大

【レベニューシナジー創出】
顧客基盤の活用による
営業機会の増加および
ソリューション提案推進

- ・ 業種・領域が異なる両社の顧客基盤の活用による営業機会増加
- ・ サプライチェーンの上流から下流に対して総合的なソリューション提案推進

【コストシナジー創出】
倉庫・輸送ネットワークの
統合運用推進

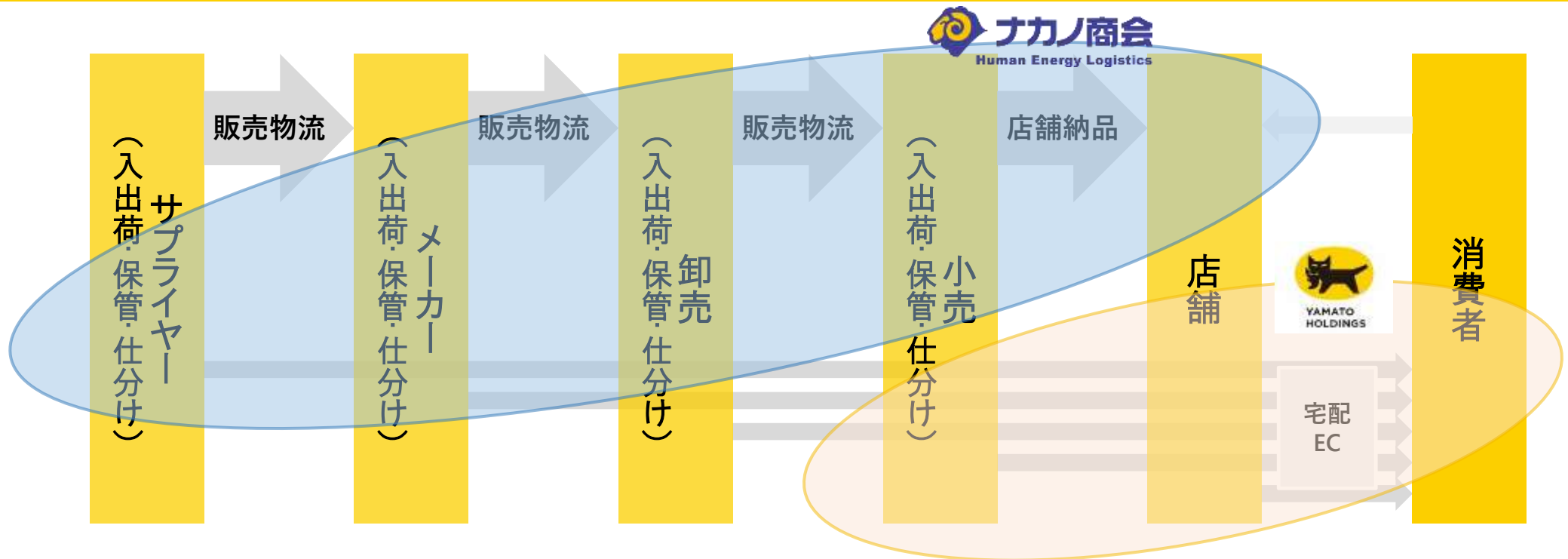
- ・ ナカノ商会が持つリソース・ノウハウの活用
- ・ 両社の倉庫・輸送ネットワークの統合運用推進

シナジー創出に向けた
PMI体制

- ・ 部門横断で招集したメンバーによるPMI体制を組成の上、サステナビリティへの取組みも含め、課題・タスク整理を実施
- ・ クロージングと同時に、シナジー創出計画の実行を開始するとともに、定期的なモニタリングの仕組みを構築していく

7. レベニューシナジー創出

業種・領域が異なるナカノ商会と当社CL事業の顧客基盤の活用による営業機会増加
 および、サプライチェーンの上流～下流に対して総合的なソリューション提案推進



ナカノ商会の顧客基盤 【売上高 867億円（2023年9月期）】

- ・ 小売や食品等のメーカー・サプライヤー、それらをつなぐ卸売を中心に法人顧客を持つ
- ・ EC事業者の上流の物流領域も強み（倉庫運営・拠点間輸送等）

当社CL事業の顧客基盤 【売上高 890億円（2024年3月期）】

- ・ 消費者側に近い細かな店舗への配送領域に強み
- ・ 通信やサービス、メディカル、エレクトロニクスといったナカノ商会が持たない業種に法人顧客を持つ

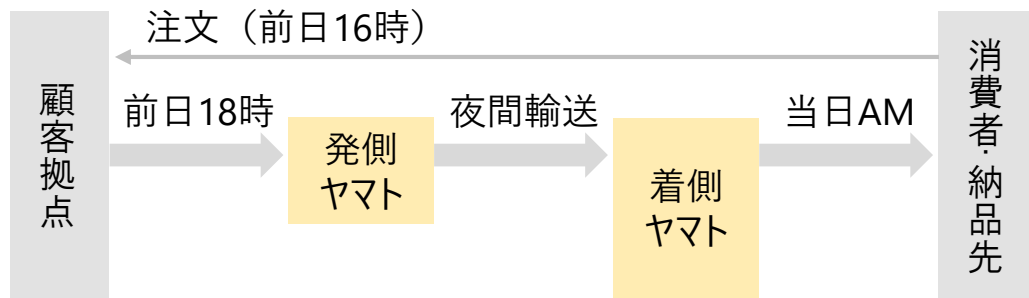
8. レベニューシナジの具体例

テラーメイド型の物流・輸送サービス

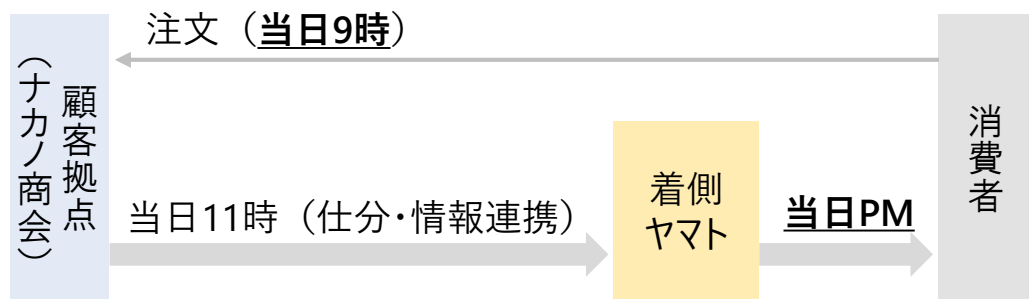
法人顧客毎のニーズに応じた物流・輸送

(具体例) 消費者近くの都道府県までの物流をナカノ商会が担い、以降の配送をヤマト運輸が行うことで、リードタイムを短縮

現状 翌日納品・配達



今後 当日納品・配達

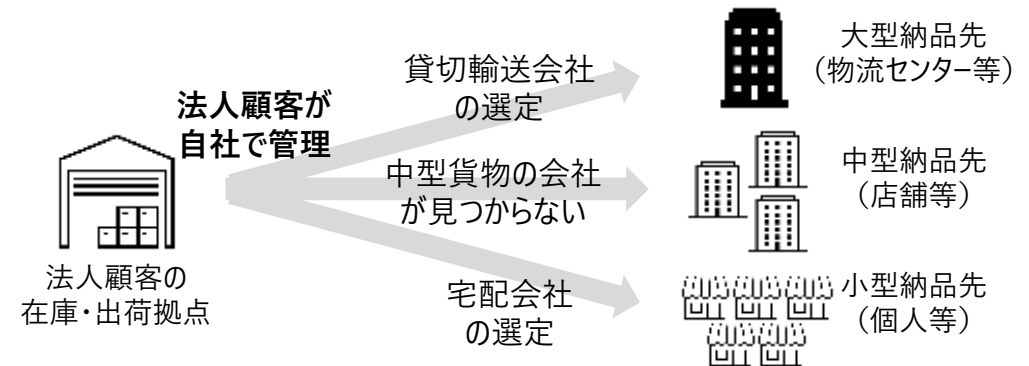


荷量やサイズに応じた配送サービスの提供

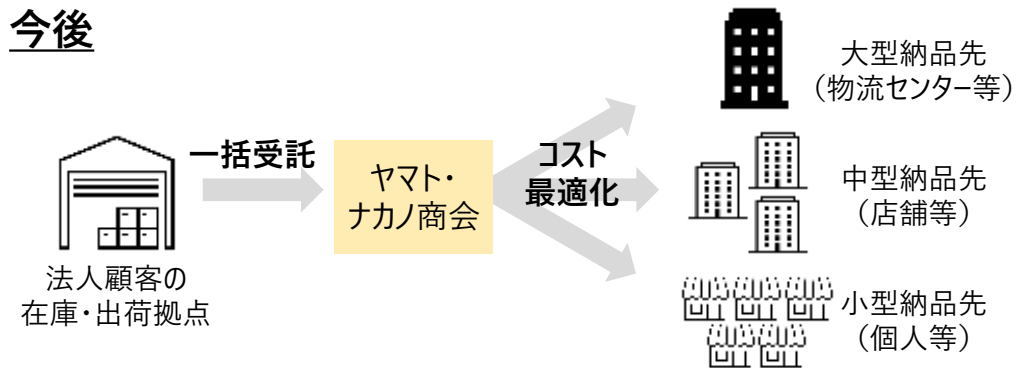
法人顧客から配送の一括受託

(具体例) 両社の輸配送ネットワークを活用することで、荷量やサイズに応じた最適な輸配送手段の提供や在庫拠点から納品先までを一元管理することで、コストの最適化を実現

現状



今後

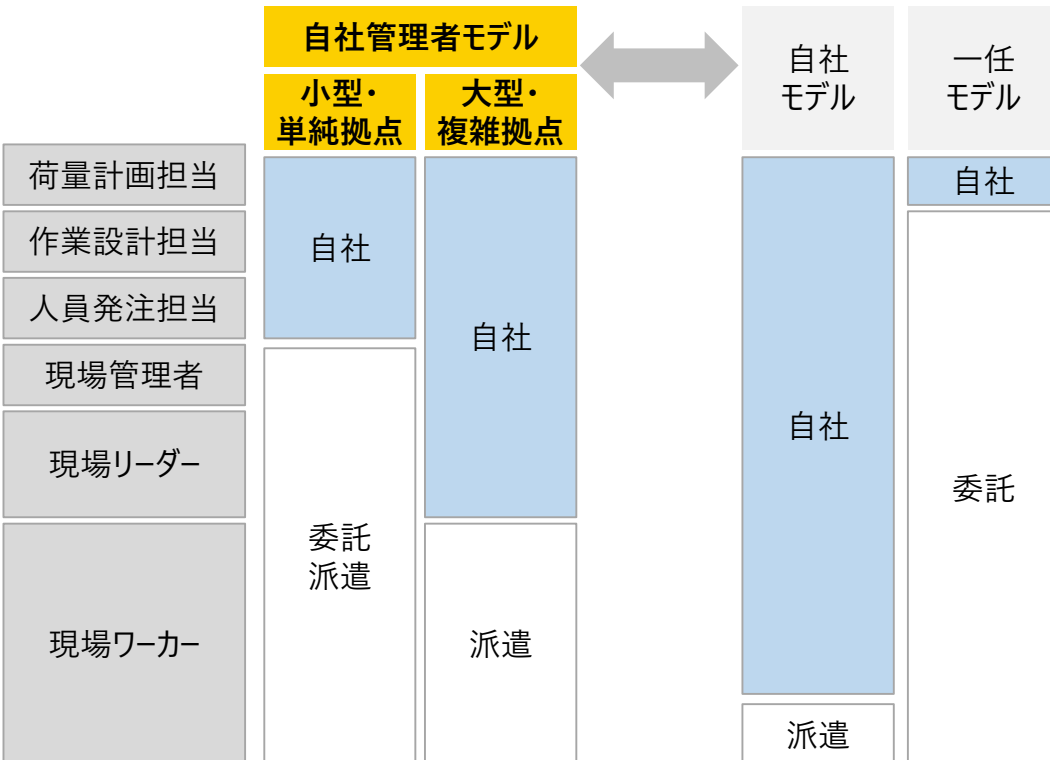


9. コストシナジー創出

ナカノ商会が持つリソース・ノウハウの活用 ナカノ商会と当社の倉庫・輸送ネットワークの統合運用推進

「自社管理者モデル」

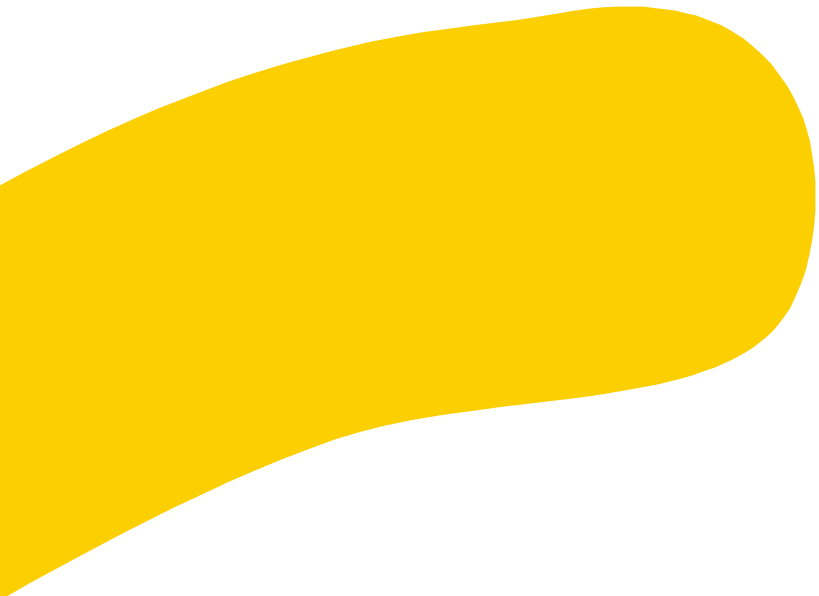
ナカノ商会は、利益や収益性・効率性の向上策を考える**倉庫管理者の育成**を重視し、作業員については**変動費化（委託・派遣の活用）**を推進することにより、荷量の変化に柔軟に対応している



輸送ネットワーク

法人ビジネス領域の拡大に向けて、両社が持つ輸送ネットワーク・リソースの統合運用やナカノ商会が持つノウハウのヤマト運輸への展開推進

リソース	<ul style="list-style-type: none"> 自社ドライバー 約700名 <ul style="list-style-type: none"> - 法人ビジネス領域で必須となる大型車両を運転可能 パートナー車両含めて1日3,500~5,000運行 <ul style="list-style-type: none"> - 自社3割・パートナー7割（保有車両は約400台） - 車両は24時間稼働、距離に応じ1日1~6.5運行/台
ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> 属人化を防ぐドライバー教育 <ul style="list-style-type: none"> - 顧客毎に異なる業務プロセスをマニュアル化 - どの顧客拠点にも納品できるよう、ライセンス制度によるドライバー教育を実施。結果、高い車両回転率を実現 パートナーを含めた自動配車システム <ul style="list-style-type: none"> - 配車ノウハウのシステム化・業務自動化を目的に開発 - 最小台数での配車構築により、車両回転率を向上



免責事項

この内容は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。提供情報の内容については万全を期しておりますが、完全性、正確性を保証するものではありません。いかなる情報も、不的確な記載や誤植等を含む可能性があります。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。当社としては一切の責任を負いかねますのでご承知ください。