

## 社長メッセージ



多彩な経営資源を結集した  
ヤマト運輸を中核とする、  
「新たなヤマトグループ」のもと、  
生活者のみならずサプライヤー・メーカーの  
サプライチェーン全体を支援するとともに、  
サステナビリティ経営を強化し、  
事業成長と企業価値向上を目指します。

### 長尾 裕

代表取締役社長 社長執行役員

## 新生ヤマト運輸を中核としたグループ経営体制を始動

2021年4月1日、ヤマト運輸はグループ7社の経営資源を結集し、「新しいヤマト運輸」に生まれ変わります。リテール・法人の2部門を構成する4つの事業本部<リテール事業、法人事業、グローバルSCM事業、EC事業>と、4つの機能本部<輸送機能、デジタル機能、プラットフォーム機能、プロフェッショナルサービス機能>、およびコーポレートからなる経営体制に移行し、この新生ヤマト運輸を中核とする新たなグループの経営体制をスタートします。

私は、ヤマトホールディングスとヤマト運輸の社長を兼務することになりますが、むしろ新生「ヤマト運輸」の社長に就任し、持株会社として維持するヤマトホールディングスの社長を兼務するという心構えでいます。

2020年3月以降に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響で行政の許認可など諸手続きに遅れが出るが見込まれるため、ヤマトホールディングスを持株会社として残すことにしました。ただし、その機能は経営の監督に絞り込み、新生ヤマト運輸を中核としたOneヤマト体制のもとで、意思決定のスピードを速め、お客様、社会のニーズに正面から向き合い、結集した経営資源を最大限に活かすことで、事業成長と企業価値の向上を果たしていきます。

これまで、ヤマトグループは100年超の歴史の中で、時代の要請に先んじてイノベーションを起こし、社会インフラの一員として、豊かな社会の実現に貢献してきました。しかしその一方で、お客様のニーズの多様化、進展する産業のEC化、

労働人口の減少、地域の過疎化、気候変動といった社会ニーズの急速な変化に、このままでは十分に答えることができないのではないか、という問題意識を強く持っていました。

そこで、これからの変化のスピードに応え続けるためには、従来の宅急便を中心とした経営構造には限界がある、という大きな危機意識を経営陣で共有し、2020年1月、中長期の経営のグランドデザインとなる経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。

その後、速やかに「YAMATO NEXT100」で掲げた、データ分析による需要予測の精緻化と予測に基づく人員や車両の最適な配置や、新たなビジネスニーズに応える各社の経営資源の柔軟な相互活用にグループ一体で取り組むとともに、オープンな配送ネットワークと、デジタルデータの活用でお客様のニーズにリアルタイムに応えるEC配送の新サービス「EAZY」を当初予定の2020年10月から6月に前倒してスタートした結果、予期せず訪れた新型コロナウイルス感染症の拡大による生活様式の変化と、加速度的な荷物の急増にしっかりと対応することができました。

また、グループネットワークのシームレスな結節によって、新型コロナウイルスワクチンの全国配送にも、社会インフラの一員としてその重責を果たしています。これはまさに、新たな経営体制をいち早くバーチャルで始動させたことの成果であり、4月以降の経営体制に確かな手応えを感じています。

## ECエコシステムの創出と、サプライチェーン全体への価値提供で成長を目指す中期経営計画「Oneヤマト2023」

「YAMATO NEXT100」の策定以降、全世界的に新型コロナウイルス感染症が拡大し、依然として今後の感染状況や収束時期が不透明な中、内外の経済環境の回復は見通しにくい状況にあります。しかし確かなことは、コロナ禍による生

活様式の変化に対応するため、今後、サプライチェーンが抱える課題はますます多様化するということです。

「YAMATO NEXT100」の実現に向けて策定した、2024年3月期を最終年度とする新たな中期経営計画「Oneヤマト

## 社長メッセージ

2023」では、加速度的に進展する全産業のEC化を事業成長の機会と捉え、ラストマイルをより持続的な強みにするとともに、B to C領域に留まらず、サプライチェーン全体への価値提供を目指すことを目標に掲げました。これはサプライチェーン全体に広がる顧客の経営課題を解決するLLP (Lead Logistics Partner)を目指すものであり、従来の事業領域の延長線上ではなく、むしろ新規事業と位置付けて取り組むべき重要なミッションだと考えています。

この目標の実現に向けて、これまで分散していたグループの営業機能と経営資源をOneヤマトに集約し、セグメント単位の事業本部のもと、お客様に向き合い、課題解決に資する提案を行っていきます。また、営業情報を一元管理する法人ソリューションコントロールセンターを新設し、規模を問わずあらゆる法人のお客様に常に最適な提案ができるよう、

第一線の営業活動を支援していきます。そして「宅急便」・「EAZY」に加え、現在のヤマトグローバルエクスプレスが有する域内B to Bネットワークを各拠点に有機的に組み合わせ、シームレスにデジタル化、可視化することで、在庫の最適化、少量多頻度納品による流通コストや、リードタイムの最適化による販売機会ロスの低減など、サプライチェーン全体にわたる価値を提供していきます。

売り手、買い手、運び手がともに発展できるECエコシステムの最適解の創出に向けては、パートナーとなるEAZY CREWの拡充、お客様とのリアルタイムコミュニケーションを基盤とする「EAZY」の機能向上に加え、大手から小規模のEC事業者、今後EC領域の強化を目指すメーカーや小売事業者に対し、調達や在庫移動など上流領域でのソリューションを充実させていきます。

## 「Oneヤマト」が生み出す高い生産性

「Oneヤマト2023」では、最重要施策として、引き続きデータ分析に基づく経営に取り組みます。各地域の需要と業務量予測の精度向上による拠点の再配置を起点に、各社がそれぞれ行ってきた幹線輸送の集約や拠点間輸送の削減、および各拠点への適正な人員と車両の配置で、ネットワーク全体の生産性を向上させるとともに、作業のオペレーション改革や自動化、デジタル化による配送工程の最適化と標準化を通じて、第一線の負荷を大幅に軽減し、社員がお客様に向き合う時間と集配対応力を拡大します。

グループ各社が全国に保有する営業倉庫約110拠点、仕分けターミナル77拠点、宅急便センター約3,700拠点を

ネットワーク上に適正に配置し直し、各拠点に必要な機能の付加と自動化を進めることで、ネットワーク全体の仕分け能力を現状の約1.5倍に引き上げていきます。

また、営業費用に大きなウエイトを占めてきた各現場での仕分けコストを一階層上位の拠点に集約し、自動化によって削減することは、生産性向上に大きな成果をもたらすと見込んでいます。

さらに、管理間接業務についても、業務の標準化、電子化によるBPR(業務プロセス改革)を推進することで、第一線の管理間接業務を約4割削減できると見込んでいます。

## 社会と事業の持続可能な発展を目指す、サステナブル経営の強化

「YAMATO NEXT100」では、基盤構造改革の一つにサステナビリティへの取組みを明確に位置付け、持続可能性を経営のグランドデザインに組み込みました。この背景には、二つの課題認識があります。

一つは、以前より「気候変動」や「安全」、「労働」など、サステナビリティにおける重要課題に取り組んできたにもかかわらず、その成果が十分に計測できず、定量的に開示できていなかったこと。もう一つは、いわゆるESG(環境・社会・企業統治)の観点で、我々のビジョンとコミットメントが明確に発信できていなかったことです。

そこで持続的な成長と持続可能な社会の発展の両立に向け、多様なステークホルダーの意見も踏まえた環境・社会分

野のビジョンを改めて策定し、対応すべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。これを基盤に「Oneヤマト2023」では、マテリアリティごとの中期目標を明確化し、その目標達成に向けて、各施策を事業活動に落とし込んで遂行し、実現していきます。

また、新たなグループ経営体制のもと、経営の監督と執行の分離、経営の透明性を維持、強化するとともに、第一線と経営の距離を近付け、意思決定のスピードを高めていきます。

22万人のグループ社員、全国、海外にネットワークを有する当社にとって、サステナビリティ経営は大きな責務であり、持続的な成長に欠かせないミッションだと考えています。

## 新しい豊かさの創出を通じて持続的な企業価値の向上を

ヤマトグループの使命は、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現に貢献する」ことです。

Oneヤマトのもと、経営のスピードをさらに高め、サプライチェーン全体へのコミットメントを通じ、個人、法人のお客様、そして社会全体に新しい価値を生み出し続け、次の100年も豊かな社会の実現に貢献していかなければなりません。

また、「Oneヤマト2023」で定めた2024年3月期の目標で

ある連結営業収益2兆円、営業利益1,200億円、営業利益率6%、当期純利益720億円、ROE10%を達成し、またそれを通過点として常に3年先、5年先の変化を見据えながら、成長戦略とアクションプランのブラッシュアップを間断なく繰り返すことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たしてまいります。

2021年2月

長尾 裕



## CFOメッセージ



新たに策定した中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、構造改革の推進スピードをさらに加速させてまいります。経営資源の最適配置や成長領域への全社一丸での取組みを推進していくことなどにより、中長期的な企業価値の向上を目指します。

### 榎本 敦司

執行役員  
財務戦略・IR戦略担当

### 経営構造改革の進捗・成果

2020年1月、ヤマトグループはお客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たしていくことを目的とした、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」を策定しました。

2021年3月期第3四半期累計期間において、当社グループは本プランに基づき、2021年4月からの新たな経営体制に先んじてグループ経営資源を結集し、宅急便のデジタルトランスフォーメーション、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化の3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取組みの3つの基盤構造改革を推進してきました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、テレワークの推進、診療や教育分野におけるサービスのオンライン化、EC利用者の裾野

拡大など、生活様式や流通構造が変化し全産業のEC化が加速する中、次期中期経営計画に先んじて様々な取組みを推進したことで、急増する需要に対応できた結果、増収となりました。また、データ分析に基づく需要予測により経営資源を最適配置し、集配および幹線輸送の効率化を図るとともに、配送パートナーとの連携のもと新たな配送ネットワークを構築することで、集配キャパシティの拡大とコストの適正化を図り、大幅な増益を実現しました。また、リース事業の今後の成長を見据え、パートナー企業との共同事業化をスタートさせるなど、グループ全体での収益性、効率性の向上に取り組みました。

「YAMATO NEXT100」に基づく経営構造改革の方向性に確かな手応えを感じており、2022年3月期からの中期経営計画「Oneヤマト2023」では、最終年度の2024年3月期における目標である連結営業収益2兆円、連結営業利益1,200億円、連結営業利益率6%、ROE10%を通過点に、構造改革の推進スピードをさらに加速させながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

### 将来キャッシュフローの創出に向けた

### 投資・財務戦略

投資判断については、中長期的な視点で企業価値の向上につながるか否かを基準としています。経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」のもと、既に宅急便のデジタルトランスフォーメーションやヤマトデジタルプラットフォームの構築など、データ・ドリブン経営への転換に向けた成長投資を実行していますが、「Oneヤマト2023」で掲げた主要取組

事項を迅速に推進すべく、2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、累計4,000億円の投資を想定しています。

そのうち、成長投資として、基幹システムの刷新やEC向け新配送サービス「EAZY」の機能拡張に向けたデジタル投資に1,000億円、物流オペレーションの自動化や作業集約拠点の設置など建物に500億円、自動化倉庫の展開や医薬品流通等のサプライチェーンソリューションに係る機器などに500億円、合計2,000億円を予定しています。

また、事業の維持に係る経常投資として、物流施設等の

増改築などに600億円、車両の入れ替えや環境に配慮した車両の導入などに600億円、既存サービスや社内の人事安全等に係る管理システムの拡張やシステムリプレイスなどに500億円、そして荷物の仕分け機器やサービス提供に係る設備の入れ替えなどに300億円を予定しています。

これらの投資によって、EC、法人領域の事業成長と、データ分析に基づく経営資源の最適配置およびグループインフラの強靱化による輸配送、仕分け、事務領域の生産性向上を実現することで、成長性、収益性の向上を図ります。

財務戦略については、社会インフラを担う企業として、新型コロナウイルス感染症の影響深刻化や激甚化する災害などを踏まえた事業継続のための財務の健全性維持・向上を基本方針としつつ、資本効率の向上に向けて、収益性の高い事業への経営資源の再配置などを推進していきます。資金調達については、財務の健全性と効率性を意識しながら実施する所存です。なお、健全性の観点では最適資本構成を意識しつつ、格付け水準(R&I 格付け投資情報センター/AA-)の維持に努めていきます。

## 資本政策・株主還元の基本的な考え方

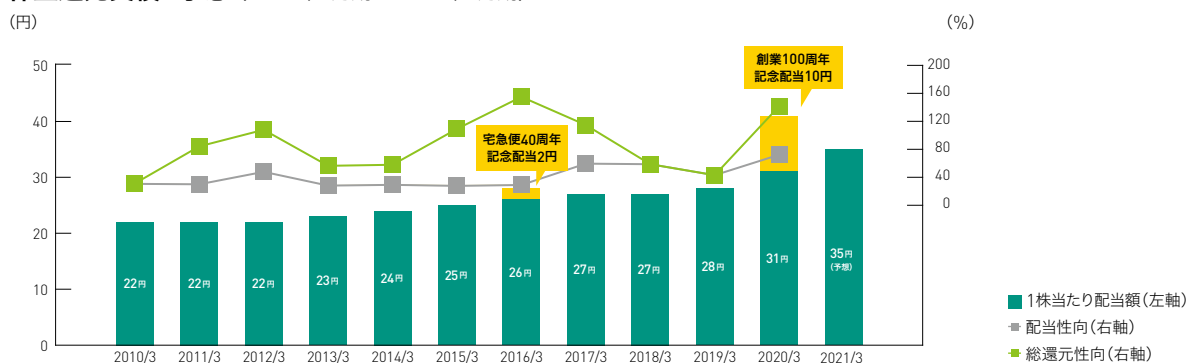
資本政策・株主還元については、今後の事業の成長性(営業収益)と収益性(営業利益率)および、財務の健全性(キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準)、投資の進捗状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当を基本(株主資本配当率を意識)とし、適時適切に検討していきます。なお、資本政策上の主要指標については、ROE10%以上、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2021年

3月期～2024年3月期累計)を目安とします。

2020年3月期は、2019年11月の創業100周年に際し、株主の皆様へ感謝の意を表するため実施した10円の記念配当を含む、1株当たり41円の配当を実施し、配当性向は72.2%となりました。2021年3月期は、中間配当16円(実施済)、期末配当19円(予定)、年間配当金は35円とする予定です。その結果、前期の年間配当41円のうち記念配当を除いた普通配当31円より1株当たり4円増配となる見込みです。

また、2020年2月から9月の期間において、2,276万株(500億円)の自己株式を取得し、その全株式数を消却しました。

株主還元実績・予想 (2010年3月期～2021年3月期)



## 中長期的な企業価値向上に向けて

ヤマトグループはROEを株主価値の向上に向けた重要指標として位置付け、最適資本構成を意識しつつ、経営資源の最適配分と成長戦略の実行により利益率を高めることで、ROEの向上を図ります。同時に、持続的な成長と持続可能な社会の実現に向けて、引き続きコーポレート・ガバナンスの強化に取り組む

とともに、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」で掲げたサステナビリティのビジョンとマテリアリティ(重要課題)に基づき、「Oneヤマト2023」で設定した環境、社会分野のサステナブル目標の実現に向け、グループ全体で取組みを推進していきます。そして、これら非財務情報を中長期的な視点で誠実かつ公平に開示するとともに、株主・投資家の皆様との建設的な対話など、積極的なIR/SR活動を実践し、企業価値の向上を目指します。