

# 中期経営計画「Oneヤマト2023」

(2022年3月期～2024年3月期)

2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」では、生活様式や流通構造の急速な変化により加速する全産業のEC化を踏まえ、Oneヤマトに結集させた経営資源を最適な形に組み合わせ、サプライヤー・メーカーから生活者までのサプライチェーン全体の変革を支援することで、個人、法人のお客様、そして社会全体に対する価値提供を目指していきます。

## 「Oneヤマト2023」策定における考え方

加速度的に進展する全産業のEC化を機会と捉え、当社グループが強みを持つB to C領域から上流に遡り、「End to End」で価値提供していきます。

- ▶ 「YAMATO NEXT100」を土台とし、この1年間の生活様式や流通構造の急速な変化による全産業のEC化の加速度的進展を踏まえ、EC需要のさらなる拡大に対応
- ▶ ラストマイルを持つ優位性と、サプライチェーンの変化に対応できる倉庫などを含む物流ネットワークで、サプライチェーン全体に提供価値を拡大・高度化

**名実ともにOneヤマトでお客様・社会のニーズに正面から向き合い、  
個人のお客様の生活をより便利にするとともに、法人のお客様の経営全体を支援する、  
「個人・法人両面でのベストパートナー」を目指す**

## Oneヤマト2023

### 企業価値向上の実現

データ分析に基づく経営資源の最適配置

グループインフラの強靱化

法人事業の強化

「ECエコシステム」の最適解の創出

データ戦略とイノベーション戦略の推進

経営体制の刷新とガバナンスの強化

「運創業」を支える人事戦略の推進

資本効率の向上

サステナブル経営の強化

「YAMATO NEXT100」

# 中長期の経営のグランドデザイン

## 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」概要と進捗

### 事業を取り巻く環境

#### 社会的な課題



お客様の「期待」「ニーズ」の多様化



産業のEC化の急進展



総人口の減少と地域社会インフラの衰退



労働人口の縮小



気候変動と資源減少

#### ヤマトグループにとっての課題

▶ 荷物の届け方/受け取り方の多様化だけでなく、より深くお客様に向き合い、新しいサービスを創り出す。

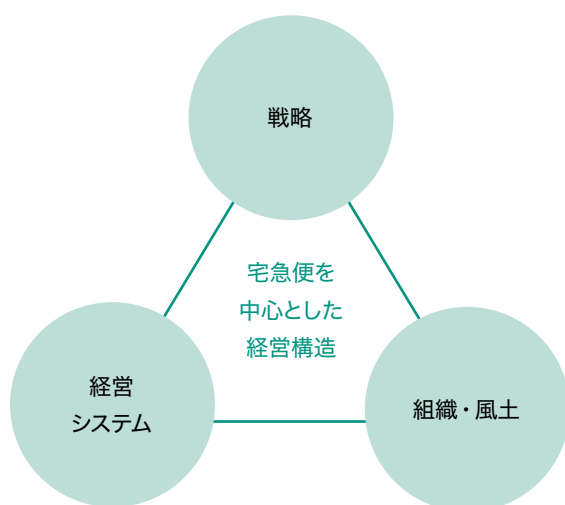
▶ 急進展するEC化の中心に積極的にヤマトをポジションし、高成長の好機と捉える。そのために、経営構造を再構築するとともにデータ・ドリブン経営へシフトする。

▶ 地域のインフラとしてのサプライチェーンを再構築し、ヤマトが根差す地域社会の持続可能性向上に貢献する。

▶ 徹底的な機械化による省人化により、「業務量の増加に対し、人を増やさない経営」をする。

▶ 社会的インフラ企業としてサステナビリティの取組みに対する責任を果たす。

### 改革の前提として認識した問題点



#### ▶ 戦略

急増するEC荷物、法人領域物流に全て宅急便で対応するには限界

#### ▶ 経営システム

勘と経験に依った属人的な業務が多く  
素早い意思決定を行える経営の仕組みが弱い

#### ▶ 組織・風土

「全員経営」のヤマトの良き風土が埋没

宅急便中心の「戦略」、「経営システム」、「組織・風土」がお客様や社会の期待・ニーズに応えられなくなってきた

# 中長期の経営のグランドデザイン

## 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」概要と進捗

### 「YAMATO NEXT100」の目的

ヤマトが、社会インフラの一員としてこれからも社会の課題に正面から向き合い、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」を創出することを通じて、次の時代も、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす企業であり続けること。

ヤマトグループが持つ経営資源を組み合わせ、イノベーションを創出する

### 「YAMATO NEXT100」の基本戦略と構造改革

#### 「YAMATO NEXT100」の基本戦略

##### 1 お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営への転換

- ▶ 顧客セグメント単位の体制で、お客様のニーズに応える
- ▶ 経営システムの転換（意思決定プロセスのスピードアップ）
- ▶ 経営と第一線の距離を縮め、グループの総力を結集＝Oneヤマト

##### 2 データ・ドリブン経営への転換

- ▶ 物流オペレーション全般をデジタル化・効率化し、第一線がお客様に深く向き合える環境を整備する
- ▶ 需要や業務量の予測精度を高め、経営資源の配置を最適化
- ▶ 経営が見える化し、経営判断をより俯瞰して客観的かつ科学的に決定

##### 3 共創により物流のエコシステムを創出する経営への転換

- ▶ 「自ら運ぶ」だけでなく、パートナーとも連携し、新たな「運ぶ」を創り出す～「運送業」から「運創業」への転換～

#### 構造改革

### 3つの事業 構造改革

- ▶ 1 宅急便のデジタルトランスフォーメーション（DX）
- ▶ 2 ECエコシステムの確立
- ▶ 3 法人向け物流事業の強化

### 3つの基盤 構造改革

- ▶ 1 グループ経営体制の刷新
- ▶ 2 データ・ドリブン経営への転換
- ▶ 3 サステナビリティの取組み「環境と社会を組み込んだ経営」

## 「YAMATO NEXT100」の進捗・成果

2021年4月からの新たな経営体制への移行に先んじて、ヤマトグループの経営資源を結集しながら、「YAMATO NEXT100」の経営構造改革を推進した結果、予期せず訪れたコロナ禍により生活様式や流通構造の変化が加速し、全産業のEC化が加速度的に進展する中、急増する需要に対応することができています。

### 1 お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営への転換

▶各事業・機能本部の責任者を中心に、グループに分散していた経営資源を結集し、お客様・社会の課題を解決できる体制に変革

### 2 データ・ドリブン経営への転換

- ▶データ分析による業務量予測に基づいた経営資源の最適配置を推進
- ▶集配および幹線輸送を効率化
- 生産性向上・コスト最適化が進展

### 3 共創により物流のエコシステムを創出する経営への転換

- ▶全産業のEC化への対応
  - EC向け新配送サービス「EAZY」のリリース・機能拡張、パートナーと連携したEC配送ネットワークの構築・拡充
  - ECエコシステム確立に向けたEC事業者等との共創
- ▶法人向け物流ソリューションの強化
  - アカウントマネジメントを推進し、ラストマイルの配送の強みを活かし、配送以外の付加価値まで提供領域を拡大・強化



EAZY CREW 1万人超	セールス ドライバーほか 8万人超	社員 約22万人	クロネコ メンバーズ 約4,500万人	ヤマトビジネス メンバーズ 約130万社
取扱店 約17.7万店	宅急便センター 約3,700店	Oneヤマト		顧客取引社数 200万社超
営業倉庫 約110拠点	ベース店 77店	国内宅急便 ネットワーク カバー率 100%	車両 約5.7万台	IT基盤・データ 年間20億個超の 荷物流動データ

※2021年1月現在(宅配便年間取扱数量は2021年3月期見通し)

## 中期経営計画「Oneヤマト2023」(2022年3月期～2024年3月期)

### 「Oneヤマト2023」の重点施策

「YAMATO NEXT100」で掲げた経営構造改革の推進スピードをさらに上げるため、「Oneヤマト2023」に明示した以下の9つの重点施策に取り組んでいきます。

1. データ分析に基づく経営資源の最適配置
2. グループインフラの強靱化
3. 法人事業の強化
4. 「ECエコシステム」の最適解の創出
5. データ戦略とイノベーション戦略の推進
6. 経営体制の刷新とガバナンスの強化
7. 「運創業」を支える人事戦略の推進
8. 資本効率の向上
9. サステナブル経営の強化

#### 重点施策 1. データ分析に基づく経営資源の最適配置

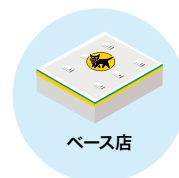
データ基盤整備とアルゴリズム開発の高度化で、各地域の需要と業務量予測の精度を向上させ、個人、法人ともに変化、多様化するお客様のニーズに応えるグループ経営資源の最適配置を進めます。また、幹線を含む輸送工程の最適化と標準化に加え、各拠点の人員・車両の適正配置、作業のオペレーション改革や自動化・デジタル化で、第一線がお客様に向き合う時間と接点、および集配対応力を拡大し、ネットワーク全体の生産性を向上させます。

#### □ データ分析に基づく業務量予測の精緻化～生産性向上

▶ お客様と相対する時間・接点の拡大による事業成長を実現



- 配達生産性の向上と営業時間の創出
- 積み込み等の作業工程の削減



- 人員・車両の適正配置と作業の効率化
- 幹線輸送の最適化

#### 重点施策 2. グループインフラの強靱化

「拠点の再配置と機能拡充による価値提供の強化と生産性の向上」、「輸送機能の最適化、多機能化とオープンな配送ネットワークの拡充」、「業務プロセス改革(BPR)の推進」により、お客様への価値提供の強化と生産性の向上を図ります。

#### 1 拠点の再配置と機能拡充による価値提供の強化と生産性向上

##### 集配拠点

- グループ各社の拠点を宅急便ネットワーク上に再配置
- サービス向上に最適な拠点配置
- 拠点間輸送や作業の集約

##### 仕分け拠点

- デジタル化した仕組みによる自動化や作業集約する拠点の設置などで機能強化と生産性向上を実現
- 仕分け能力を最大約1.5倍に拡大

## 2 輸送機能の最適化、多機能化とオープンな配送ネットワークの拡充

- ▶ グループ各社が保有する幹線・ミドルマイル・ラストマイルの輸送機能をネットワーク上に再配置し、輸配送工程のさらなる全体最適化を推進
- ▶ 小～中ロットの多頻度集配に対応する域内ネットワークと独自のTMS(Transport Management System)の開発で、地域ごとの多様なニーズに対応する輸送機能を拡充
- ▶ ECを中心に多様な顧客ニーズに対応する「EAZY CREW」など、パートナーとの連携をさらに拡大するため集配支援ツールの高機能化、ドライバー向けポータルサイトの構築、リース車両の提供に加え、安全研修や福利厚生の実施など、パートナーへのサポート体制を拡充

## 3 業務プロセス改革(BPR\*<sup>1</sup>)の推進 \*<sup>1</sup> Business Process Re-engineering

- ▶ 管理間接業務の標準化や電子化等による業務効率化をプロフェッショナルサービス機能本部を中心に全社で推進
- ▶ 管理間接業務を約4割削減\*<sup>2</sup> (第一線の社員がお客様に向き合う時間と接点を創出)
- ▶ グループ調達/購買の適正化
- ▶ フェア調達でサステナブルな取引を前提として、グループでの調達/購買を一元化し、コストの適正化を実現

\*<sup>2</sup> 2024年3月期末時点の効果イメージ(2021年3月期比)

### 重点施策 3. 法人事業の強化

全国の営業倉庫・拠点・幹線・ミドルマイル・ラストマイル、および新たな域内輸送機能のシームレスな結合と、デジタル情報による可視化を通じて、サプライヤー・メーカーから店舗・生活者に至るサプライチェーンをトータルに支援するビジネスパートナーを目指します。

⇒詳細は、P20をご覧ください。

### 重点施策 4. 「ECエコシステム」の最適解の創出

加速する「全産業のEC化」に向け、事業者、運び手、生活者がともにメリットを享受できる持続的な「ECエコシステム」の確立に向けた取組みを強化します。

⇒詳細は、P22をご覧ください。

### 重点施策 5. データ戦略とイノベーション戦略の推進

基幹システムの刷新に加え、データ活用のさらなる高度化に向け、引き続きデジタルデータの整備と、デジタル基盤の強化を進めます。また、2020年4月に創設した「KURONEKO Innovation Fund」をはじめ、スタートアップの発掘と連携、新規事業創出に向けたスタートアップへの投資など、オープンイノベーションを強力に推進します。

## 1 デジタルデータおよびデジタル基盤の整備

- ▶ データ活用のさらなる高度化に向け、デジタルデータ整備およびデジタル基盤の拡充を推進
- ▶ 最新テクノロジーを活用したデータ取得の仕組みやクラウド技術を中心とした「Yamato Digital Platform」を拡充し、9つの重点施策をデジタル面から支える

## 2 イノベーション戦略の推進

- ▶ 新しいビジネスを創るオープンイノベーション
- ▶ 会社を変革するコーポレートイノベーション

⇒詳細は、P24をご覧ください。

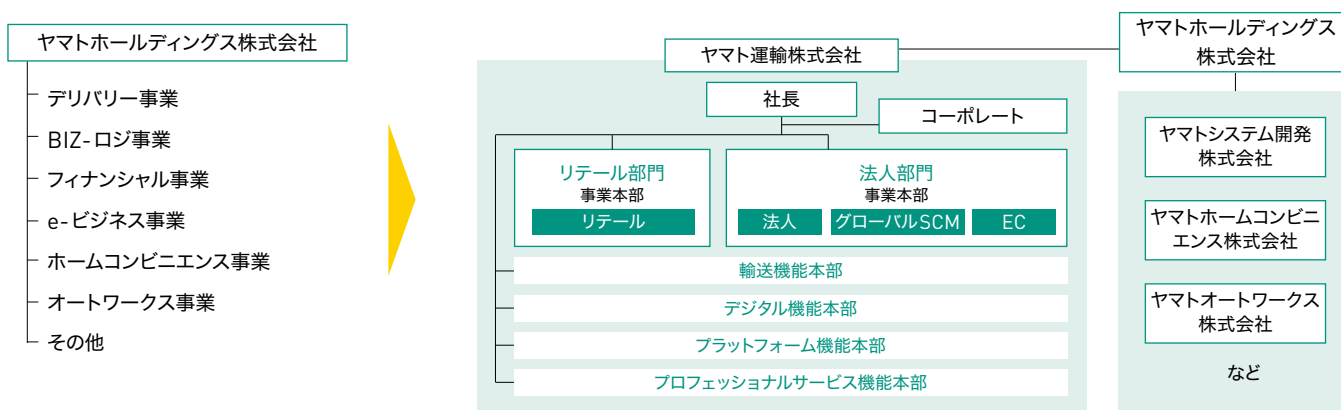
## 中期経営計画「One ヤマト2023」(2022年3月期～2024年3月期)

### 重点施策 6. 経営体制の刷新とガバナンスの強化

2021年4月1日、ヤマト運輸株式会社とグループ会社7社を統合し、2部門（リテール部門・法人部門）を構成する4つの事業本部と、4つの機能本部、およびコーポレートからなるOne ヤマト体制に移行します。

#### □ 経営体制刷新の概要

- ・ヤマトホールディングス株式会社は、経営の監督と執行の分離、経営の透明性を維持、強化する位置付けとして存続
- ・グループ会社7社を統合する、新「ヤマト運輸株式会社」を中核会社とし、意思決定スピードが高まるガバナンスを構築する



### 重点施策 7. 「運創業」を支える人事戦略の推進

新たな経営体制において、第一線の社員一人ひとりの役割を明確化して評価する制度、事業本部・機能本部でグループをリードする専門人材が育成され、高いパフォーマンスを発揮できる人事制度に刷新します。

#### □ 主な施策

- ▶ 社員が学び成長するための教育専門組織「クロネコアカデミー」を通じて専門人材を育成し、組織力を強化
- ▶ キャリア採用の強化
- ▶ 人権領域を中心としたサステナビリティ施策の強化
- ・ 人権教育の実施
- ・ ディーセントワーク\*の推進

\* 働きがいのある、人間らしい仕事

### 重点施策 8. 資本効率の向上

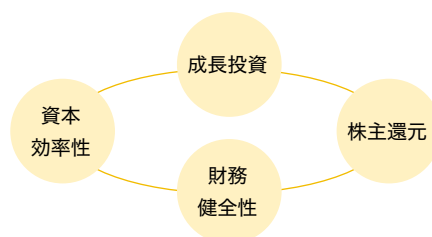
成長性(営業収益)と収益性(営業利益率)および、財務の健全性(キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準)、投資の進捗状況、資本効率等を踏まえ、安定的な配当を基本(DOEを意識)とした、適時適切な資本政策により、株主価値向上を実現します。

#### □ 目標 (2024年3月期)

ROE: **10%以上**\*1  
 配当性向: **30%以上**  
 総還元性向: **50%以上**\*2

\*1 2024年3月期

\*2 2021年3月期～2024年3月期までの累計



## 重点施策 9. サステナブル経営の強化

持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた2つのビジョンの実現を目指し、2024年3月期までの中期計画と目標を設定しました。

⇒詳細は、P28をご覧ください。

## 「Oneヤマト2023」の数値計画

## 業績目標

	2021年3月期		2024年3月期	
	予想*	計画	増減	伸率
連結営業収益	1兆6,800億円	2兆円	+3,200億円	+19.0%
連結営業利益	820億円	1,200億円	+380億円	+46.3%
連結営業利益率	4.9%	6.0%	+1.1 pts	-
連結経常利益	820億円	1,200億円	+380億円	+46.3%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	430億円	720億円	+290億円	+67.4%
ROE	7.8%	10%以上	+2.2 pts	-

\* 2021年1月29日時点

## 投資計画

## ▶ 成長投資：2,000億円

- ・基幹システムの刷新やEAZYの機能拡張などのデジタル投資：1,000億円
- ・物流オペレーションの自動化や作業集約する拠点設置などの建物：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：500億円

## ▶ 経常投資：2,000億円

- ・物流施設等の増改築など：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：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：500億円
- ・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：300億円

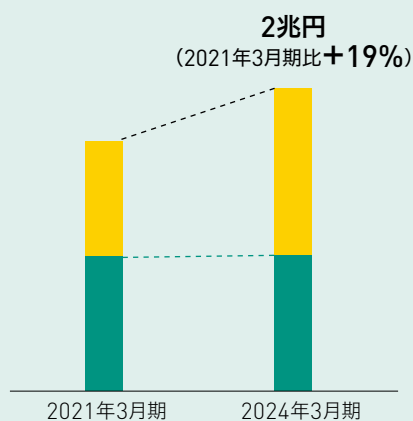
合計：4,000億円

## 成長イメージ

## ▶ 営業利益

2024年3月期：1,200億円 (2021年3月期比+46%)

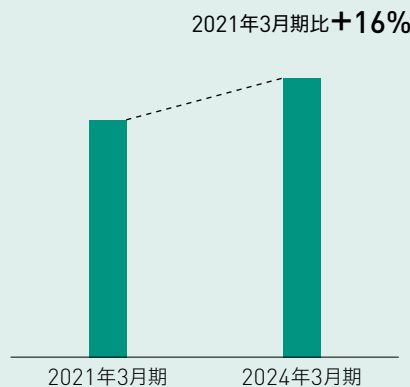
## ▶ 営業収益



■ リテール部門 ■ 法人部門

## ▶ 社員\*1人当たり営業収益

\* 換算人員



社員数は、ほぼ横ばいで推移

## ▶ 営業費用構成

