

## CFOメッセージ



中期経営計画「One Yamato 2023」に基づき、構造改革の取組みを着実に実行していきます。結集した経営資源を成長領域に振り向け、顧客への提供価値を最大化するとともに、デジタルトランスフォーメーションやグループインフラの強靱化などを推進することで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

### 栗栖 利蔵

副社長執行役員 財務/広報/デジタル担当

#### ● 持続的成長に向けた構造改革を推進

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大が契機となり、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、2020年1月に策定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」に基づく取組みを先んじて進めていたことで、急増する需要に対応でき、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、増益を実現しました。

2021年1月、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「One Yamato 2023」を策定しました。そして、2021年4月より、グループ各社の経営資源を結集した新しいヤマト運輸を中核とするグループ経営体制をスタートさせました。

中期経営計画「One Yamato 2023」は、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を土台とし、コロナ禍を契機とした急速な環境変化を踏まえて策定したものであり、2024年3月期の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%以上の達成とその先の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目指し、構造改革の取組みを推進していきます。

「One Yamato 2023」の初年度である2022年3月期は、当社グループの成長性と収益性をより高めていくため、「ECエコシステム」の創出や法人事業の強化、拠点配置の見直しや業務プロセス改革(BPR)の推進などのグループインフラの強靱化、データ・ドリブン経営への転換を図るデータ戦略の推進など、「One Yamato 2023」で掲げた重点施策を全社一

丸で推進するとともに、新たな体制に合わせた経営管理の高度化にも取り組んでいます。

#### ● 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。「One Yamato 2023」では、重点施策を推進するため、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、成長投資としては、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2,000億円を想定しています。

また、事業の維持に係る経常投資としては、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300億円を想定しています。

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。なお、経営のスピードや需要の繁閑に対応する弾力性が求められる領域は、自前主義にこだわらず、外部パートナーとの連携も積極的に検討、実施するなど、環境変化や顧客のニーズに対応した最適投資を実行していきます。

財務戦略については、社会インフラを担う企業として、依然として不透明な新型コロナウイルス感染症の影響や、激甚化する自然災害などを踏まえた事業継続などの観点を含めた財務の健全性維持・向上を基本方針としています。

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、適時適切に実施します。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(格付投資情報センター(R&I)/AA-)の維持に努めていきます。

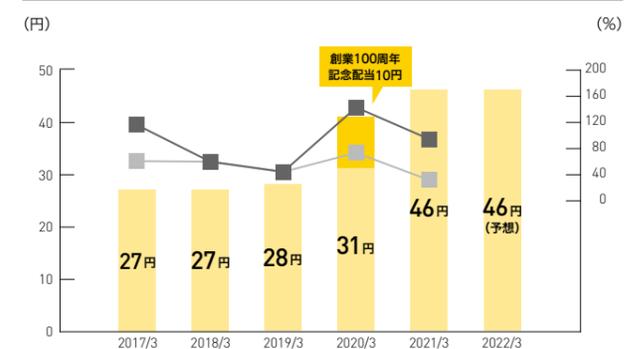
2020年4月、リース事業の競争力強化および事業領域拡大に向けた共同事業化のため、ヤマトリース株式会社の発行済普通株式の60%を芙蓉総合リース株式会社に譲渡するとともに、2022年1月、引越市場のお客様のさらなる利便性向上のため、ヤマトホームコンビニエンス株式会社の発行済普通株式の51%をアート引越センター株式会社に譲渡しました。

引き続き、資本効率の向上に向けて、今後の事業成長を見据えた再編や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、今後の事業成長(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(2024年3月期)、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。

#### 株主還元実績・予想\* (2017年3月期~2022年3月期)



● 1株当たり配当額(左軸) ● 配当性向(右軸) ● 総還元性向(右軸)

\* 配当予想数値は2021年11月12日付で公表した数値です。

2021年3月期は、1株当たり46円の配当を実施し、配当性向は30.4%となりました。2022年3月期は、中間配当23円(実施済)、期末配当23円、年間配当金は46円とする予定です。

#### ● 決算情報におけるセグメント開示の変更について

2021年4月からの新たな経営体制のスタートに伴い、2022年3月期第1四半期より報告セグメントの区分を変更しています。従来の6事業フォーメーションによるセグメントから、宅急便をはじめとする高品質な小口輸送サービスを提供し、生活者および一般法人のお客様のニーズに応える価値提供に取り組む「リテール部門」、ビジネスの中・上流領域を含む企業物流のサプライチェーン全体への価値提供に取り組む「法人部門」の2事業によるセグメントとしました。なお、2022年3月期は、One Yamatoの新たな経営体制の初年度であり、セグメント情報の充実に向けて段階的に取り組んでいます。引き続き、株主・投資家の皆様に当社グループの経営状況をご理解いただけるよう、適時適切な情報開示に努めていきます。

#### ● 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。

また、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、「サステナブル中期計画2023」で設定した環境、社会分野の目標の実現に向け、グループ全体で取組みを推進しています。

その中で、当社は気候変動が当社グループの中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現にとって重要な課題であることを認識し、気候変動に関わるリスクや機会、その影響を把握、評価するとともに、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言を踏まえた情報開示の充実にも努めています。

引き続き、ROEの向上という財務側面のみならず、社会と事業の持続的な発展に向けた取組みの推進とその開示、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、企業価値の向上を目指していきます。