

# TOP MESSAGE

## SX推進による差別化で、 新たな価値を創造する

### 経営資源の最適配置と 経営のスピード向上

2020年4月に始動した構造改革は5年目を迎えました。私が構造改革で一貫して追い求めてきたことは、経営資源を最適化し、ヤマトグループの一番の強みである宅急便ネットワークを活かして、お客様への提供価値を拡大すること、そして経営のスピードを上げることです。

私がヤマトホールディングスの社長に就任した2019年当時、グループとして「非連続成長」の実現を掲げていたものの、グループ各社は部分最適に陥っており、グループ全体で飛躍的成長を実現させる意思が事業会社としても持株会社としても十分ではなかったと理解しています。また、本来、持株会社の役割は、グループ内に成長の芽を見つけ、事業化の仮説を持ってスピーディーに経営資源を投入することであり、成長を加速させるガバナンス体制にも改善すべき課題がありました。これまでの経営体制のままではグループとして迅速に判断・実行できず、経営や事業のあるべきスピードに到達しないと考え、事業会社9社を1社に統合する「Oneヤマト化」の決断に至りました。

### 宅急便ネットワークの強み

まず、Oneヤマト体制のもと、ヤマトグループの最大の強みである宅急便ネットワークの強みを最大限引き出し、提供価値を拡大させていく事業構造改革を迅速に推進しました。

宅急便ネットワークの強みは、事業所(企業)が多く所在する地域のみならず、個人宅(生活者)が多く所在する地域まで、ヤマトグループの理念を共有

するセールスドライバー(社員)をくまなく配置していることです。その根底には、運送業界で一般的な「発送されるお客様(集荷先)」を重視して配置するのではなく、「到着を待つお客様(配達先)」を重視して配置する思想があります。個人のお客様からの発送荷物は、企業のお客様と比べて少ないため、競合他社は個人宅の多い地域には社員を配置しません。しかし、個人宅からご発送いただく荷物は相対的に高い運賃をいただけるため、幅広く集めることで、商業エリアよりも高い収入を得られることもあります。宅急便のビジネスでは、BtoBのみならずBtoC、CtoCといった個人のお客様にお届けする荷物を多く取り扱っており、「到着を待つお客様(配達先)」を重視してセールスドライバーを配置しているため、その強みを活かして個人のお客様や地域に根差した法人のお客様にしっかり向き合い、ご依頼やご相談をいただける関係を築くことが重要です。現場の第一線を支える仕組みも含めて、この考えに基づいてネットワークを構築しており、現在、集配拠点の集約・大型化を推進する中でも、約6万人のセールスドライバーとお客様のつながりをいかに維持・強化するかを重視しています。

### 法人のお客様に向けたネットワーク

上述の宅急便ネットワークとは別に、ヤマトグループは「発送されるお客様(集荷先)」が集中する地域を中心に約400拠点の法人向けネットワークも有しています。これは、大口法人のお客様に向けた宅急便の営業・オペレーション拠点やコントラクト・ロジスティクス事業、グローバル事業などの拠点であり、セールスドライバーと小型トラックが主戦力の

## ラストマイル領域と 各セクションが動的に連携し 上流領域の事業拡大に つながっています

営業所では対応しきれない、法人のお客様の様々なニーズに応えるためのネットワークです。宅急便ネットワークとは別に、法人のお客様に向けた拠点をこれほど多く有することも、ヤマトグループの差別化要素の一つであると考えています。

また、以前のヤマト運輸の営業担当者は、宅急便サービスの範囲内での提案が中心でしたが、Oneヤマト化した現在では担当領域を拡大し、宅急便のみならず、コントラクト・ロジスティクス事業における在庫管理から販売までのサプライチェーン最適化ソリューションや、冷凍・冷蔵を含む3温度帯のネットワークを活かしたソリューションなど、幅広い提案を実施しています。また、これまでコントラクト・ロジスティクスに係るサービスを中心に担ってきた旧ヤマトロジスティクス出身の営業担当者も、Oneヤマトの一員として宅急便を販売するとともに、宅急便の豊富な顧客基盤を活用し、それぞれのお客様における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。

法人のお客様に対するビジネスを拡大するためには、上流領域における物流オペレーションの磨き上げが不可欠です。宅急便ネットワークを強化するプロセスの中で、物流オペレーションに関する高い知見を持つ人材が社外からヤマトグループに参画してくれましたが、彼らの知見のさらなる活用や、下流領域である宅急便との連携を強化することを目的として、宅急便とコントラクト・ロジスティクスのオペレーションチームを統合しました。現在は、相互の知見・リソースを活かして連携を深め、法人輸送の効率化やコン

トラクト・ロジスティクスのオペレーション設計を一体的に進めています。こうしたチーム統合は、経営資源をヤマト運輸に一元化したOneヤマト化と、高い専門性を持った人材の参画があつてこそ実現できたことだと考えています。

Oneヤマト化の成果は事業面にも着実に表れています。例えば越境ECの領域では、Oneヤマト以前は、お客様の輸送ニーズを把握しても、輸出入業務を担う事業会社とラストマイルを担う事業会社の連携が十分にとれず、事業機会を活かしきれいでありませんでしたが、Oneヤマトとなり、どちらもヤマト運輸の一員として連携し、通関オペレーションなどに工夫を凝らして越境ECの荷物を取り込む施策を進めてきたことで、取扱数量が順調に拡大しています。

上流領域も担うことができる法人のお客様向けのネットワークと、ヤマトグループの最大の強みである宅急便ネットワークをうまく組み合わせることで、差別化された独自のビジネスモデルを展開する企業グループに進化できると確信しています。

### 「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030」で目指す姿

現在進めている構造改革を、ヤマトグループの事業成長に結び付けることが重要ですが、前中期経営計画「Oneヤマト2023」においては、コロナ禍とその後の急激な物量の増減や、物価高騰などによる消費低迷の長期化など外部環境の急激な変化が影響し、想定したタイミングでの業績向上につながっていないことを重く受け止めています。



代表取締役社長  
社長執行役員  
長尾 裕



## TOP MESSAGE

2024年3月期は、固定費の低減が進化したものの、それ以上に営業収益が減少し減益となりましたが、引き続き事業構造改革を推進することで、お客様の多様なニーズや期待にグループ一丸で応え、営業収益を成長軌道に戻すとともに利益成長を実現していきます。

そして、改革・成長をさらに加速させ、持続的な企業価値向上を実現するため、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～」を2024年2月に発表しました。「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定め、その「1st Stage」である2025年3月期からの3年間で、宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオの変革という二本柱で取組みを推進し、着実な変化を起こしていきます。ヤマトグループは、地域に根差した宅急便ビジネスを中核とする企業グループです。地域や社会の持続可能性がビジネスの前提であることはもちろん、社員・パートナーといった人的な資源や化石燃料などのエネルギー資源を多く使用している物流企業として、ビジネスのサステナビリティに取り組むことを通じて、地域の課題解決や資源の持続可能性につなげていく必要があります。

これは、企業として社会から求められるから取り組む受動的な活動ではなく、競争優位性、差別化要素を創出する能動的かつ戦略的な活動と位置付けています。かつては、「ヤマトはサービスがいい」ということがヤマトグループの差別化要素と言われてきました。しかし、世の中が急激に変化する中、今日のお客様のニーズは多様性に富んで

おり、何らかのサービスを画一的に提供すればニーズを満たし、満足感が得られるという時代ではありません。豊富な品揃えと細やかなカスタマイズをしなければ多様なニーズに応えられませんが、差別化も難しい。多様なニーズに合わせた選択肢をお客様に提示しながらも、利便性とは別の部分で差別化要素を打ち出していくことを考えています。

その一つの答えが、企業姿勢です。ヤマトグループは、資源が有限であるという前提のもと、地域や社会の課題解決と持続可能性に向けて取り組む企業グループであり、その企業グループが提供しているサービスであるということが、今後は差別化要素になり得ると私は考えています。

国際規格ISO14068-1:2023\*に準拠した宅配便3商品（「宅急便」「宅急便コンパクト」「EAZY」）のカーボンニュートラル配送もその企業姿勢を示したものです。本件をリリースした直後から、特に温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けて先進的な取組みを進めている法人のお客様から多数のお問い合わせをいただくとともに、GHG排出量をより少なくするサプライチェーンの構築など、宅配便にとどまらないご要望もいただいています。今後、カーボンニュートラル配送をヤマトグループの新たな差別化要素として、お客様への提供価値を拡大していきます。

\* カーボンニュートラルリティを達成・実証するための原則・要求事項を規定した国際規格

### スピードを加速するためのM&Aという選択肢

先述のとおり、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業を磨き上げることで、オーガニックな成長スピード

は加速すると見込んでいます。そして、成長スピードをさらに加速させる手段として、他の企業との業務提携や資本提携、M&Aを視野に入れ、検討を進めています。

また、労働力不足を背景に国内物流業界でM&Aが増加していますが、引き合いを受けてから検討するのではなく、成長戦略に基づき事前に仮説を立てておくことが重要だと考えています。そのために、中期経営計画にM&A戦略を掲げ、成長を実現する手段の一つとして位置付けています。私自身の役割として、経営者同士のリレーションをフルに活用し、シナジーを創出できる組み合わせを模索することも重要だと考えています。

### 専門性を磨く重要性

持続的な成長を実現するため、最も重要な経営資源は「人」です。私がヤマト運輸の本社に赴任した15年前、当時の本社は新卒定期採用の社員が多くを占めていました。それまで現場の第一線でキャリアを歩んできた私は、中途採用が一般的で、異なるバックグラウンドを持つ社員が多くを占める現場と本社とのギャップに驚いたことを覚えています。しかし近年は、本社にも多様な専門性を持つキャリア採用の人材が入社し、活躍する光景が当たり前になってきました。これはヤマトグループの今後の成長を実現する上で非常にポジティブな変化です。

職務を起点にキャリア採用を進めることに加え、新卒採用の社員がいかに専門性を身に付けていくかも重要です。グループ内には多くの事業や部門がありますが、現場・本社に限らず、専門性を磨いていくことができる仕組みを検討しています。また、キャリア採用で入社した専門性の高い人材が刺激となり、周囲に学びを促す効果も期待しています。

そのためには、ヤマトグループが社外の優秀な人材に選ばれる、より魅力的な企業グループとなることが重要です。逆にヤマトグループの中で切磋琢磨した人材が社外に出て高く評価される姿を目指したいとも考えています。これまでもスキルセットのアップデートや教育体制の強化を進めていますが、体系的な仕組みづくりをさらに進めていきます。

また、トラックドライバーの社会的なステータスも高めていきたいと考えています。日本の物流業界、特にトラック輸送は国内貨物輸送量の9割以上を担っており、社会に不可

欠な存在です。そこで働く人々は、より高度な運転技術が求められる大型トラックドライバーや、安全や営業、集配業務を高度な水準でマルチに担う宅配ドライバーなど、高い専門性を有しています。彼らが仕事に誇りを持って活躍できるよう、ヤマト運輸では25年間無事故を継続してきたドライバーに対し、ご家族とともに参加していただく「永年無事故運転者表彰式典」でその功績を讃えとともに、特別休暇と海外旅行を報奨として贈呈しています。例えば、こうした取組みが企業を超えて業界としてできないか。物流業界全体の魅力を高め、持続可能なものとするために、ドライバーのみならず、倉庫等でのオペレーションも含め、物流に携わる人々がもっと評価される世界になるよう励んでいく所存です。

### 持続可能な企業グループへ

これまでの構造改革により、経営資源を効率的に活用して価値を創出する企業グループへと着実に変化してきています。今後、この成果はポジティブな変化として業績に表れると考えています。

ヤマトグループは、イノベーションを起点に「新たな物流」「新たな価値」を創造していく企業グループを目指しています。本中期経営計画では、基盤領域における収益性向上、成長領域におけるビジネス拡大に加え、経営者として、新たなビジネスの芽を見出し、事業化を後押ししていきます。法人のお客様に新たな価値を提供するビジネスモデルを構築するための取組み、例えば、ラストマイル領域で培ったEV導入・活用の知見を活かしたモビリティ事業など、新規領域での取組みを積極的に進めています。

ヤマトグループは、これからも最大の強みである宅急便ネットワークを活かしながら新たな差別化要素を築き、新たな価値・新たな体験をお客様にお届けしていきます。そして、事業構造改革に取り組む、持続可能な企業グループへと進化を遂げます。お客様・株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にも、より一層の応援をいただけるよう、持続可能な価値提供へ向けた改革を実行していきます。

2024年12月

長尾 裕



新たな差別化要素として  
カーボンニュートラル配送を開始  
イノベーションを起点とした  
「新たな物流」「新たな価値」を創出します

## 前中期経営計画「Oneヤマト2023」の振り返り

2020年に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」と2021年4月から開始した前中期経営計画「Oneヤマト2023」では、新型コロナウイルス感染症の拡大による需要の急拡大とその反動、国際情勢の不安定化に伴う世界経済の停滞、実質賃金の減少を背景とする消費の低迷、資源・エネルギー価格・時給単価の上昇など大きく環境が変化した中、営業利益1,200億円、ROE10%以上などの目標は下回ったものの、「グループ経営構造改革」によってお客様のニーズに正面から向き合う体制に転換するとともに、「事業構造改革」を推進し、「法人ビジネス領域の拡大」や「ネットワーク・オペレーション構造改革」、「経営基盤の強化(デジタル戦略・人事戦略・環境戦略)」の取組みが着実に進展しました。

### ▶ 「Oneヤマト2023」の概況

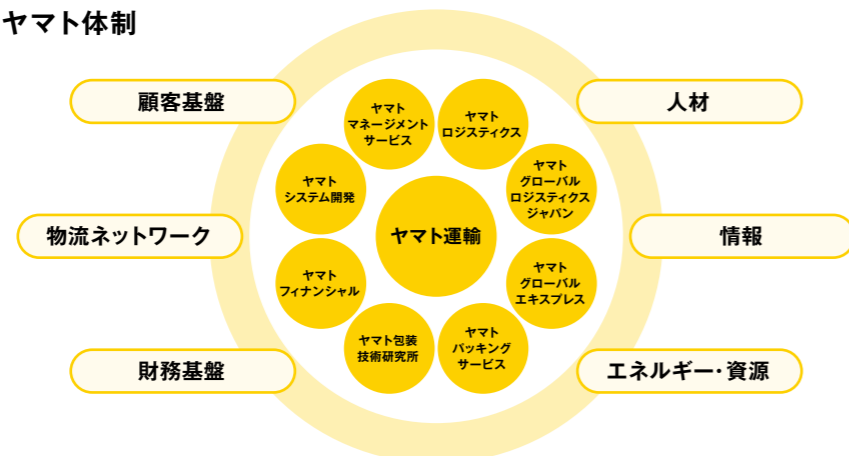
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
営業収益	1兆7,936億円	1兆8,006億円	1兆7,586億円
営業利益	771億円	600億円	400億円
営業利益率	4.3%	3.3%	2.3%
経常利益	843億円	580億円	404億円
親会社株主に帰属する当期純利益	559億円	458億円	376億円
ROE	9.6%	7.6%	6.3%

## グループ経営構造改革

2021年4月、グループ9社の経営資源を結集したOneヤマト体制を構築することで、お客様のニーズに正面から向き合える体制を構築しました。また、事業ポートフォリオの見直しを推進するとともに、物流業界全体での経営資源の最適化を通じて日本社会の持続的な発展に貢献するため、2024年3月期より日本郵政グループや株式会社ワールドホールディングスとの取組みを開始しています。

主な成果	課題
<b>Oneヤマト体制の構築</b> グループ9社を一つのヤマト運輸として統合し、経営資源を結集・最適配置 <b>事業ポートフォリオの見直し</b> ● ヤマトリース、ヤマトホームコンビニエンス*、ヤマト・スタッフ・サプライの株式譲渡(完全子会社→持分法適用会社) * 2025年1月1日付で全株式譲渡予定 ● 東アジア・東南アジアに展開した宅急便の撤退 ● 投函サービスの日本郵便への委託開始	<b>体制構築完了後の成果創出</b> <b>継続的な事業ポートフォリオの見直し</b>

### ▶ Oneヤマト体制



## 事業構造改革:法人ビジネス領域の拡大

拡大するEC需要や、法人のお客様のサプライチェーンの変化に対応し、Oneヤマト体制のもと、セールスドライバーがお客様との接点から得る気づきなどの情報を活用した提案営業を強化するとともに、個々の法人顧客とより深い関係性を構築し、物流と在庫の最適化を支援するなど、お客様のサプライチェーン全体に対する提供価値の拡大に取り組みました。

主な成果	課題
<b>提供価値の拡大</b> ● コロナ禍で急拡大したEC需要の取り込み ● 日本向け越境ECの取り込みや食品販売事業者への3温度帯ロジスティクスの提供 ● LLP(リードロジスティクスパートナー)案件の創出 <b>プライシングの適正化</b> 外部環境の変化を踏まえ、宅急便の届出運賃・料金を年度ごとに見直す方針を設定	<b>成長領域の拡大</b> コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業の成長加速 <b>提供価値に応じたプライシングの設定と収受</b> 出荷数量やオペレーションへの負荷等を踏まえ、適正運賃収受に向けた個別交渉を強化

## 事業構造改革:ネットワーク・オペレーション構造改革

顧客ニーズや流通構造の変化に対応するため、輸配送ネットワークの維持・強化とお客様により良いサービスを提供し続ける環境の構築に取り組みました。パートナー企業と連携して「EC物流ネットワーク」を構築するとともに、業務量の変動に対するより柔軟な対応や拠点間輸送の効率化などを実現するため、都市部を中心に、小規模・多店舗展開していた集配拠点の集約・大型化を推進しています。

主な成果	課題
<b>ラストマイル集配拠点の集約・大型化</b> 全体設計の完了と実行開始 (2024年3月末時点の集配拠点数:2,915拠点) <b>EC物流ネットワークの構築</b> パートナーと連携の上、EC需要拡大に対応する伸縮可能なキャパシティを創出	<b>ラストマイル集配拠点の集約・大型化の完遂</b> <b>ターミナル機能の再定義</b> <b>フルデジタルオペレーションの構築</b> 作業指示の自動化や業務量に応じた経営資源の最適配置

## 経営基盤の強化

事業構造改革を支える経営基盤の強化として、「サステナブル中期計画2023」を推進するとともに、デジタル戦略、人事戦略、環境戦略を推進しました。

主な成果	課題
<b>デジタル戦略</b> ● 事業と一体で企画・開発を行う体制の構築 ● 新デジタル基盤「ヤマトデジタルプラットフォーム」の構築 <b>人事戦略</b> 人材マネジメント方針の制定と職務定義の明確化 <b>環境戦略</b> ● GHG排出量の削減目標達成:2021年3月期比11%削減 ● 宅配便3商品を対象とするカーボンニュートラル宣言	<b>デジタル戦略</b> テクノロジーを活用したオペレーションの生産性向上 <b>人事戦略</b> ● 付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築 ● 多様な社員の働きやすさと働きがいの向上 <b>環境戦略</b> ● サプライチェーン(Scope3)における実質排出量の把握や削減目標の設定 ● 環境投資で蓄積したノウハウをもとにする社会・物流業界全体への貢献



## 中期経営計画「SX2030 ~1st Stage~」の概要

ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」への貢献を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定め、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 (SX2030) ~1st Stage~」に基づく取組みを推進しています。

### SX2030 ~1st Stage~の目標

#### ▶ 財務目標

分類	項目	2024年3月期 実績	2027年3月期 目標
経営成績	営業収益	1兆7,586億円	2兆~2兆4,000億円
	営業利益	400億円	1,200億~1,600億円
	経常利益	404億円	1,200億~1,600億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	376億円	800億~1,000億円
収益性	営業利益率	2.3%	6%以上
	ROIC	4.2%	8%以上
効率性	ROE	6.3%	12%以上

#### ▶ 非財務目標

マテリアリティ	指標	2024年3月期実績	2027年3月期目標
環境	エネルギー・気候		△25%
	GHG排出量*1の削減率 (2021年3月期比)	△11%	Scope3排出量削減目標設定
	再生可能エネルギー由来電力使用率	37%	70%
社会	人的生産性*2	1.34	労働生産性の向上
	労働	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすさ 66%</li> <li>働きがい 60%</li> <li>働き続けたい 68%</li> <li>社員の成長実感 64%</li> <li>会社への貢献実感 66%</li> </ul>	エンゲージメントの向上
	社員意識調査		
ガバナンス	人権・ダイバーシティ		
	障がい者雇用率	3.1%	3.1%
	女性管理職(役職者)比率	5.9%	10%
	安全・安心		
対人交通事故件数	2020年3月期比 △26%	2024年3月期比 △15% *3	
休業災害度数率	2020年3月期比 +4%	2024年3月期比 △15% *3	
データ活用・セキュリティ	情報セキュリティ重大事故件数	0件	0件
サプライチェーンマネジメント	主要なビジネスパートナーの行動規範順守への賛同取得率	—	100%
ガバナンス	取締役会の実効性向上と株主・投資家との対話・情報開示の充実		

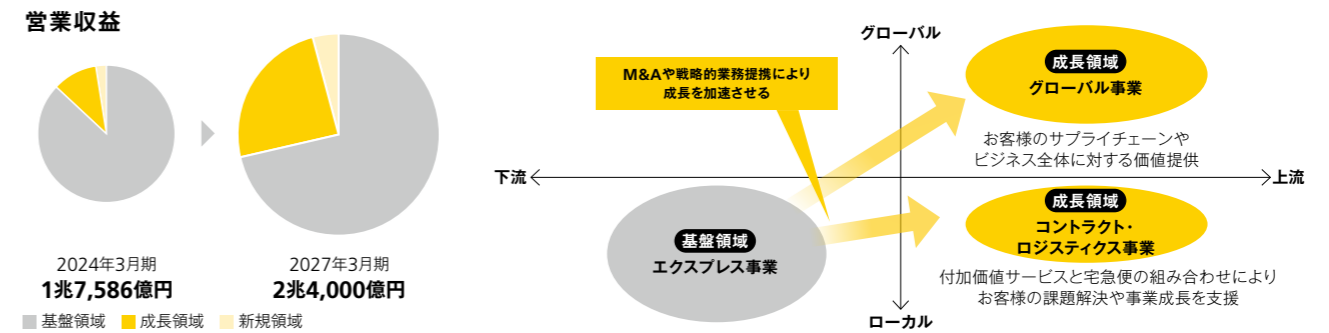
\*1 国内連結会社および(株)スワンのScope1とScope2 \*2 (連結営業収益ー連結下払経費)÷連結人件費 \*3 ヤマト運輸(株)対象非財務目標の詳細は、P44~ サステナブル経営をご参照ください。

### 主要施策

- 基盤領域** 宅急便ネットワークの強靱化と提供価値の拡大
  - サービスラインアップの拡充
  - プライシング戦略の強化
  - ネットワーク・オペレーション構造改革
- 成長領域** 法人ビジネス領域の拡大
  - 法人顧客のサプライチェーン変革支援
  - M&Aや提携による事業の拡大
- 新規領域** 新たなビジネスモデルの事業化
  - 多様化する顧客や社会のニーズに対応
  - 既存経営資源の活用
  - 多様なパートナーとの協創



#### ▶ 事業ポートフォリオの変革



#### ▶ SX2030 ~1st Stage~の投資計画: 4,000億円 (M&Aを除く)

	3年投資額	案件	目的
成長投資 2,000億円	1,400億円	拠点戦略	生産性の向上と固定費の削減、働きやすい職場環境構築
	500億円	DX推進	オペレーションの刷新による生産性向上、顧客への提供価値向上
	100億円	新規事業	将来の事業成長と持続可能な未来に資する新たな事業創出
環境投資 800億円	400億円	EV3,250台*・充電設備	低炭素社会の実現や、法人顧客に対する環境負荷の少ない物流サービス提供
	400億円	太陽光発電・蓄電池等	
経常投資 1,200億円	500億円	宅急便既存拠点の改修・内燃車等	既存ネットワーク維持
	700億円	その他拠点、既存システムの改修等	既存事業維持等

\* EV導入計画8,500台(投資3,250台、オペレーティングリース5,250台)

# CFO MESSAGE

## 株主価値および 企業価値の向上に こだわり続ける



代表取締役副社長  
副社長執行役員  
栗栖 利蔵

### 前中期経営計画 「Oneヤマト2023」の振り返り

2024年3月期を最終年度とした前中期経営計画「Oneヤマト2023」では、グループ経営構造改革によって構築した「Oneヤマト体制」のもと、ネットワーク・オペレーション構造改革、法人ビジネス領域の拡大など、当社グループのあるべき事業構造に向けた改革施策を推進しました。しかし、資源・エネルギー価格、時給単価の上昇など外部環境の変化によるコスト上昇や、新型コロナウイルス感染症収束後の需要反動減、実質賃金の低下を背景とする需要低迷などに対応しきれず、営業利益1,200億円、営業利益率6%、ROE10%以上などの業績目標を達成することができませんでした。その中で、株価や配当につながるEPS(1株当たり当期純利益)の最大化を目指し、海外連結子会社の清算決議やグループ通算制度の導入、固定資産の売却などの財務戦略に努めたものの、お約束した目標が未達となったことを経営者の一人として重く受け止めています。今後、外部環境の不確実性が一層高まることを前提に、事業構造改革の取組みを加速させていく所存です。

### 中期経営計画の 目標達成に向けたシナリオ

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(SX2030)~1st Stage~」は、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を目指し、経済価値のみならず環境価値、社会価値を同時に創出していくことで、中長期的な企業価値向上を実現していくプランです。

本中期経営計画で掲げた業績目標の達成に向けて、中核事業であるエクスプレス事業の「稼ぐ力」の強化に優先して取り組みます。特に、事業環境の変化に対応してヤマトグループの基盤である宅急便ネットワークを強靱化し、お客様に価値ある商品・サービスを提供していくことが重要です。これまでは、当社のセールスドライバーが荷物をお届けする際にお客様と会話をし、次の商売につなげることの積み重ねが宅急便の成長を支えていました。例えば、荷物のお届け先様に対して、発送する荷物はないか。あるいは、海外から納品される荷物のお届け先様に対して、輸入関連でお困りごとはないか。他の運送会社で出荷している他社のお客様に対しては、そのお客様に宅急便が

届く時をチャンスと捉えて、渉外を行っていたものです。しかし近年、EC需要の拡大や働き方改革、コロナ禍での非対面ニーズの高まりなどを背景に、セールスドライバーの業務は配達为中心となり、管理職を含めて営業に対する意識が薄れていたと感じています。当社グループの商売は「人と人」で成り立っており、単純に値段だけで決まるものではありません。Oneヤマトとして結集した経営資源を活用してお客様に喜んでいただくサービスを提供し、同時に、適切な対価をいただくことで、お客様とヤマトグループがともに成長できるよう、改めて原点に戻り、お客様と会話を深め商売につなげていきます。

その基盤となるネットワーク・オペレーションの構造改革は、この3年間で完遂させるべく推進します。ラストマイル集配拠点の集約・大型化により、セールスドライバーの業務量を平準化し、過度な負荷をなくすことで、業務に余裕が生まれます。それを一つの契機として、お客様と会話する時間を増やすことができます。拠点や人材の最適配置を実現するには2年ほどかかりますが、すでに全体設計に基づいて、拠点戦略および連動した人事戦略、デジタル戦略を進めており、本中期経営計画の後半で営業利益率の向上につなげる考えです。

ただし、拠点戦略を推進する中、集約すること自体が目的になっては本末転倒です。地域特性などにより、想定と実際に投資した結果の差を客観的に分析し、経営と

事業部門で課題を共有することで、今後の改善や適切な投資判断につなげていきます。そのために、今後は共通の指標としてROICを活用していきます。社内浸透と現場への落とし込みが当面の課題と認識しており、第一線の現場や各部門で追いかけるKPIが自然と地域や事業、グループなどの管理単位のROIC向上につながる体系を構築していきます。

### キャピタル・アロケーション

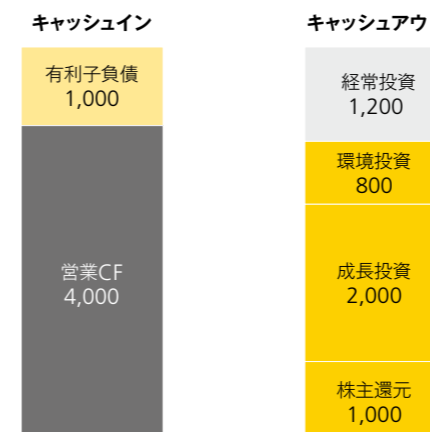
本中期経営計画期間では、基盤領域であるエクスプレス事業を中心に、ヤマトグループの稼ぐ力を強化するため、投資効果を見極めつつ、拠点戦略やデジタルトランスフォーメーションの推進など積極的な成長投資を推進します。

また、環境投資としてEVや太陽光発電設備の導入、エネルギー管理システムの開発等を推進することで、GHG自社排出量の削減のみならず、エネルギー効率向上によるコスト削減や、法人のお客様のScope3削減といった価値提案による営業収益の成長につなげていきます。環境投資やパートナーと連携して取り組む実証実験を通じて蓄積したノウハウは、モビリティ事業で取り組む商用EVの導入・運用支援など、社会・物流業界全体のサステナビリティに資する新規事業にもつながると考えており、引き続き注力していきます。

### ▶ 中期経営計画のキャピタル・アロケーション

#### 3年間の累計イメージ(M&A\*除く)

(億円)



\* M&A戦略についてはP29をご参照ください。

#### 投資の方針

- 成長投資
  - 拠点戦略、オペレーション改革を支えるデジタル投資、新規事業の創出 → WACCを上回る水準でのROI設定
- 環境投資
  - GHG排出量削減と財務価値向上の観点を踏まえ実施

#### 株主還元の方針

- 配当
  - 配当の安定性と継続性を重視
  - DOEを意識しつつ、1株当たり配当額の成長も目指す
  - 配当性向: 40%以上
  - 総還元性向: 50%以上
- 自己株式取得
  - 規律(WACC以上のROI)に基づく成長投資の進捗状況、キャッシュ・フロー動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討



CFO MESSAGE

また、成長領域として位置付けているコントラクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業では、拡大を加速する手段として複数社のM&Aを検討しています。2027年3月期の営業収益目標を2兆~2兆4,000億円としている点は、オーガニック成長で2兆円、M&Aでさらに4,000億円という考えであり、事業部門とM&A専門部署が一体となり、ROIC等の財務規律のもとで推進していきます。近年、国内物流業界でM&Aが活発化していますが、優良な企業を見極めるためには、単純な財務数値だけではなく、候補先企業が持つビジネスモデルや人材・顧客などがヤマトグループと融合することで生まれるシナジーを見定めなければなりません。その際には、デューデリジェンスを通じて事業部門とともに対象会社のガバナンスを確認することや、買収後のPMIを含め、規律を持って推進することで、リスクの低減に努めていきます。

株主還元については、配当性向を従来の「30%」から「40%以上」に引き上げました。DOE(株主資本配当率)

を意識した配当の安定性と継続性は長年継続してきたことですが、新NISAによる個人投資家の動向も踏まえ、投資家の皆様により魅力を感じていただけるよう、一段高い配当性向にするべきだと考えました。また、総還元性向は引き続き「50%以上」としています。

なお、2025年3月期の第2四半期(中間期)決算において、資本効率の観点から500億円を上限とする自己株式の取得を発表しました。引き続き、バランスシート・マネジメントの強化によるキャッシュの創出や負債の有効活用を努め、成長投資を優先しつつ株主還元にもキャッシュを振り向けていく考えです。

バランスシート・マネジメント

財務健全性については、引き続き自己資本比率45~50%程度とし、格付け水準(格付投資情報センター(R&I)/AA-)は維持していきたいと考えています。積極的な成長投資を行う上で、資金調達は金融機関からの借

入と社債発行を原則としています。今後の資金需要を踏まえ、グループ内の資金の集約を進めていますが、不足する資金は、今後の金利上昇局面を見据え、適切なタイミングで調達していきます。

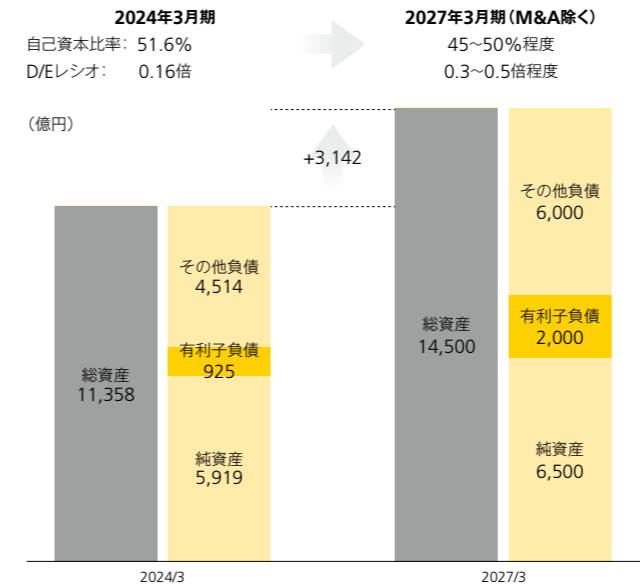
また、宅急便ネットワークの強靱化などを進める中で、資本効率の観点からバランスシートの圧縮施策も検討しています。今後予定されているリース会計基準の改正も見据え、資産の持ち方として、自社保有、リース物件、資産の流動化などを選択肢として考えています。もちろん、単純に費用化を進めるとP/Lを過度に痛めるため、バランスをとって進める必要がありますが、既存資産に加え、拠点戦略で取得する資産についても検討していきます。

▶ バランスシートと資本収益性

バランスシート・マネジメント

財務健全性を維持しつつ、負債活用含めた積極的な成長投資を推進  
 【財務規律】 自己資本比率: 45~50%程度  
 D/Eレシオ: 0.3~0.5倍程度  
 【健全性】 外部格付(R&I): AA-

バランスシートのイメージ



企業価値向上の実現へ

金利上昇に加え、近年、当社業績のボラティリティが高まってしまったことなどにより、資本コストは過去と比較して高い水準にあると認識しています。資本コストを上回る資本収益性の実現に向けて、不転換の覚悟で構造改革に取り組み、宅急便ネットワークの強靱化と法人ビジネス領域の拡大により安定して利益成長できる事業構造を確立していきます。加えて、2025年3月期に実施した開示セグメントの変更など、当社グループの戦略に沿った分かりやすい情報開示を行い、株主・投資家の皆様とより深い対話を通じて資本コストを低減し、株主価値および企業価値向上につなげていきます。「SX2030 ~1st Stage~」を通じてヤマトグループが生み出す価値にどうぞご期待ください。

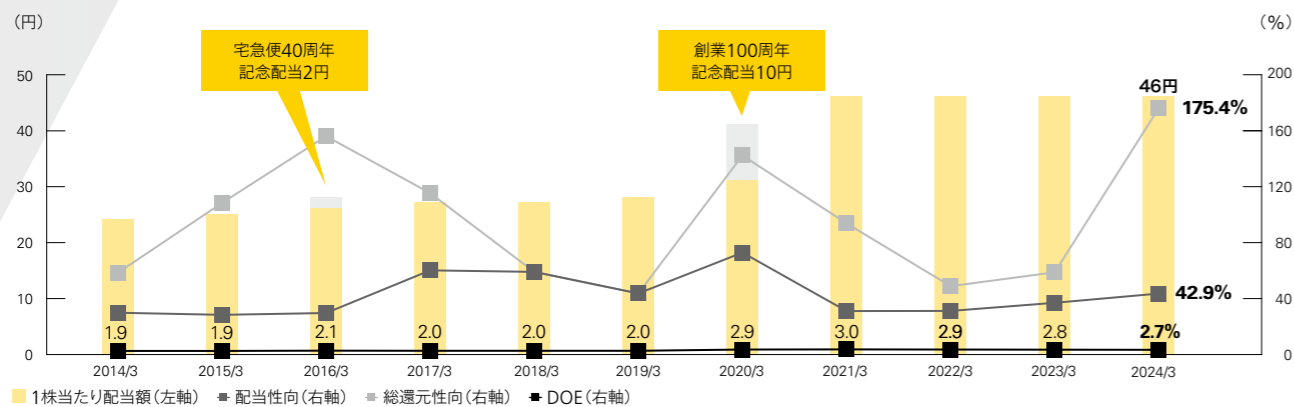
▶ 中期経営計画の投資計画: 4,000億円 (M&Aを除く)

3年投資額	案件	目的
成長投資 2,000億円	1,400億円 500億円 100億円	拠点戦略 DX推進 新規事業
環境投資 800億円	400億円 400億円	EV3,250台*・充電設備 太陽光発電・蓄電池等
経常投資 1,200億円	500億円 700億円	宅急便既存拠点の改修・内燃車等 その他拠点、既存システムの改修等

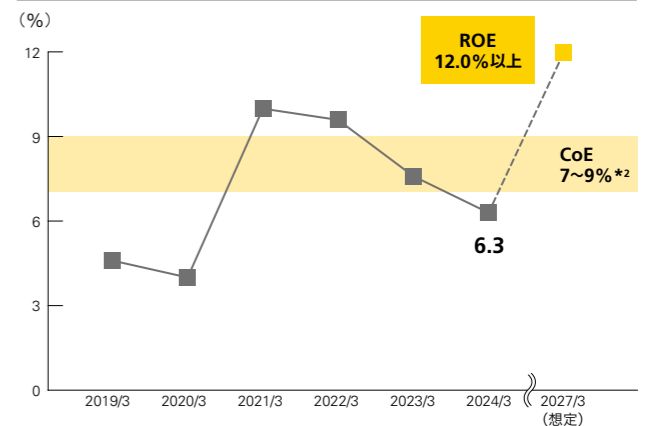
▶ 株主還元の方針と実績

配当の安定性と継続性を重視しており、中期経営計画では、配当性向40%以上、総還元性向50%以上を目標とする。また、自己株式の取得については、成長投資の進捗状況、キャッシュ・フローの動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討を行う。

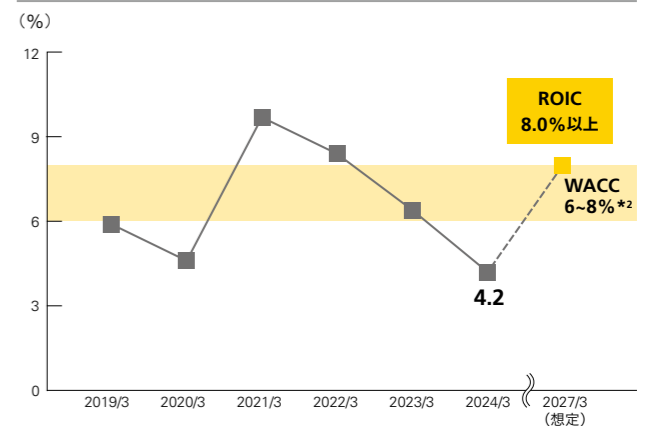
株主還元実績(2014年3月期~2024年3月期)



ROE(対 CoE\*1)



ROIC(対 WACC\*3)



\*1 CoE:株主資本コスト  
 \*2 本中期経営計画期間(2025年3月期~2027年3月期)の想定  
 \*3 WACC:加重平均資本コスト