

## 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

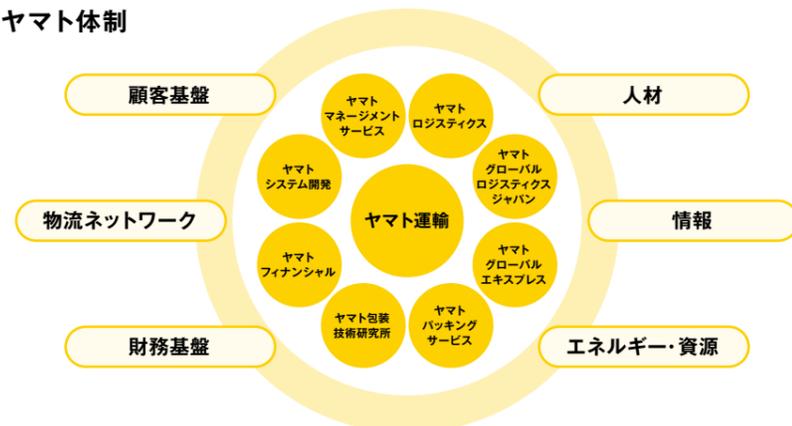
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
営業収益	1兆7,936億円	1兆8,006億円	1兆7,586億円
営業利益	771億円	600億円	400億円
営業利益率	4.3%	3.3%	2.3%
経常利益	843億円	580億円	404億円
親会社株主に帰属する当期純利益	559億円	458億円	376億円
ROE	9.6%	7.6%	6.3%

## 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