

Oneヤマトの経営資源を最大限に活用し、お客様のビジネスの  
入口から出口までEnd to Endでの価値提供を推進  
～持続的な企業価値向上を実現～

代表取締役社長  
社長執行役員 長尾 裕

■決算ハイライト

	前期 (単位:億円)	当期 (単位:億円)	増減 (単位:億円)	伸率
営業収益	16,958	17,936	▲ 977	5.8%増
営業利益	921	771	▲ 149	16.2%減
経常利益	940	843	▲ 96	10.3%減
親会社株主に帰属 する当期純利益	567	559	▲ 7	1.3%減

## グループ統合後の課題と将来に向けた手応え

当社グループは、2005年の純粋持株会社体制への移行から16年が経過しましたが、その間、グループ各社が異なる事業をそれぞれの仕組みで運営してきたため、グループ全体での価値提供に向けた課題が顕在化していました。

このような中、今後の持続的な成長による企業価値の向上を図るため、2020年1月、グループ会社9社の統合、即ちOneヤマト化の方針を発表し、2021年4月から名実ともにOneヤマト体制がスタートしました。この大きな変革により、グループの経営資源をOneヤマトとして結集、再配置することで、お客様への価値提供の幅を広げる土台ができました。

今期より、中期経営計画「Oneヤマト2023」の2年目に入りますが、当社グループが中長期的に進むべき方向性に揺らぎはありません。昨今の事業環境の変化を踏まえると、やはり変革に舵を切らなければいけないタイミングであったと改めて実感しています。

当社グループの歴史を振り返ると、まだ日本全国でトラック台数が204台だった1919年、そのうちの4台を購入してトラック貸切輸送サービスを開始しました。その10年後には、日本で初めて積み合わせ輸送の定期便を開始し、トラックの普及とともにそのネットワークを関東一円で広げました。戦後の経済成長と大量生産・大量消費の時代に入り、長距離トラック輸送のニーズが拡大した際には、当社はそれまでの近距離輸送にこだわるあまり、変化への対応が遅れて業績が悪化しました。しかしながら、その後、小口荷物に着眼し、不特定多数のお客様の配送ニーズに応える宅急便を開始。モノの買い方や売り方、社会の変化をいち早く捉え、先回りしてお客様に提案することで今日の発展につなげてきました。そしてインターネットやスマートフォンが普及し、情報がオンラインでリアルタイムにつながる今、再びモノの買い方・売り方の変化を捉え

た新しい物流の提案が必要となっています。

Oneヤマト化の目的は、宅急便サービスの提供に加え、国内外の法人のお客様へ、ビジネスの入口から出口まで幅広い領域で価値提供できる企業に進化することです。コロナ禍を契機とした消費や生活様式の変化に伴い、原材料や部品の調達から生産、販売、アフターサービスまでのサプライチェーンやビジネスプロセスを変革することが、法人のお客様の喫緊の課題となっております。よって、当社グループは、この変化を成長の機会と捉え、経営資源を結集したOneヤマト体制の下、豊富なお客様とのつながりと、拠点や輸配送ネットワークの優位性を活かし、お客様の経営課題の解決を支援する総合的な提案を通じて、価値提供の幅を拡大していきます。

## サプライチェーンをトータルに支援する、法人顧客の経営パートナーへ

「宅急便サービスを提供する会社」。これが世間の当社グループに対するイメージでしょう。宅急便は、個人のお客様向けサービスのイメージが強いかもしれませんが、取扱個数全体の約9割の荷物は法人のお客様からお預かりしています。その内の半数は、法人営業担当者が向き合う事業規模の大きいお客様から出荷いただいています。

これらの法人のお客様に対して、これまでのような宅急便のみのご提案では、提供価値の幅を広げていくことはできません。例えば、実店舗で商品を販売する法人のお客様は、今ではECサイトにも売場を持つことが一般的となっています。そして多くの場合、実店舗向けとEC向けで別々に物流を構築しているため、在庫や物流コストの増加に直面しています。どのように全体の在庫を適正化し、物流コストをトータルで最小化するか。これらはお客様にとって非常に大きな経営課題ですが、当社グループは、単に宅急便でラストマイルの配送を担うだけでなく、強みである拠点と輸配送ネットワークを組み合わせ、店舗とEC

の在庫と物流を一元管理して最適化するソリューションを提供することにより、在庫の適正化と納品・配送リードタイムの短縮を両立し、物流コストの最適化に寄与することができます。

このように、お客様のサプライチェーン全体に対してソリューションを提供することが、当社グループがこれから担うべき役割であると考えています。在庫やオペレーションの課題を解決することは、結果的にお客様の経営改善に貢献することになります。当社グループの経営資源を組み合わせることにより、お客様の経営課題の解決に資する提案ができる素地は整っています。引き続き、提供価値の最大化に取り組んでいきます。

## 各国の連携を深め、 グローバルでの提供価値の拡大を図る

法人のお客様への価値提供を広げていくうえで、活動の範囲は国内に留まりません。お客様のサプライチェーンを辿っていけば、そのフィールドは海外まで広がります。当社グループは世界各国にネットワークを有しており、現地法人は25の国と地域に展開しています。各国の現地法人には一定品質の物流サービスを提供する力がありますが、これまでは各国での個別の価値提供に留まってきました。そこで今、日本と各国のつながりを深め、顧客起点でどのような価値を提供できるか検討し、一体的にソリューション提供を行っています。

特に現在は、世界的なサプライチェーンの混乱や原油価格の高騰により輸送コストが大幅に上昇し、それに対応する形で企業が生産拠点を別の国に移動する動きも出てきています。お客様が拠点を移転した場合、取引が消失するリスクがありますが、当社グループがグローバルに連携し、移転先の地域のネットワークを活用すれば、改めて最適なソリューションを提案できます。今は、当社グループの現有の経営資源を駆使してお客様への価値提

供に取り組んでいますが、保有していない機能は外部パートナーとの提携、あるいはM&Aで取り込むことも含め、グローバルでの提供価値拡大を図っていきます。

## End to Endで価値提供するための ネットワーク再構築

お客様のサプライチェーンの上流から下流まで、End to Endで価値提供する基盤を構築するため、ネットワークやオペレーションの再構築に取り組んでいます。近年、多くのEC事業者様はEC需要が集中する1都3県の近辺に出荷拠点を構えており、全国の不特定多数のお客様の配送ニーズに最適化した宅急便のネットワークやオペレーションでEC需要に対応し続けることは、必ずしも効率的ではありません。そこで2022年3月期より、都市部において、集荷から仕分け・輸送・ラストマイルまで、ECに特化した物流ネットワークの構築を進めています。EC事業者様にとっては、出荷以前に商品を調達するプロセスがあり、販売後には返品への対応も発生します。新たなEC物流ネットワークを活用し、ラストマイルの配送のみならず、これらのニーズにも効率的に 대응していきます。

2023年3月期は、EC物流ネットワークの構築と同時に、昨今の荷物の流れや物量の変化に合わせて既存の宅急便ネットワークの抜本的な見直しを進めています。これまで、細かく出店してきた宅急便の営業所を、集約・大型化して再配置することや、各仕分けターミナルの機能を再定義し、大型化した営業所と統合することなどにより、安全・品質を向上させるとともに、拠点間の輸送、拠点ごとの仕分け作業といった工程を減らし、ネットワーク全体の生産性を高めていきます。ネットワークの再構築を通じて「収益・コスト」両面での構造改革を推進し、着実に次の成長につなげていきます。

## 持続的成長に向けて取り組む重要課題

当社グループは、中長期的な企業価値の向上と、持続可能な社会の実現に向けた重要課題(マテリアリティ)を設定しており、具体的な行動の内容と2023年までの到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、サステナブル経営を推進しています。

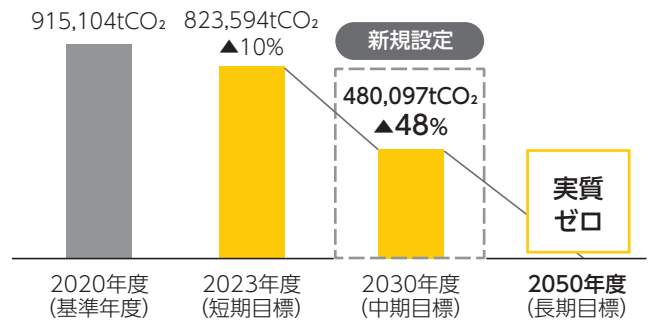
環境面では、2050年までの長期目標である温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ、およびその中間目標である2030年までのGHG排出量48%削減(2021年3月期比)に向けて、グリーン物流の構築に取り組んでいます。2022年3月期は、日野自動車株式会社が開発した超低床・ウォークスルーの小型電気自動車(EV)を導入するなど、環境への配慮とドライバーにとっての実用性を両立する車両の開発・導入が着実に進展していますが、今後の課題は、電力調達を含むエネルギーマネジメントです。ターミナルや営業所へのソーラーパネルの設置を進めることで、クリーンエネルギーである太陽光発電による電力量を増やしていく一方で、EVと太陽光発電の本格的な実用化には、太陽光発電により生み出した電力を蓄電し、他車両とも相互利用できる、着脱可能なカートリッジ式バッテリーの開発と標準化が不可欠です。現在、自動車メーカーとも協議しながら、拠点・施設の設備と連動したエネルギーマネジメントの検討を進めています。

## サステナブルに向けた仕組みをつくり、物流業界全体をリードする

一企業としてサステナビリティに取り組むことは当然ですが、同時に物流業界全体がサステナブルになるよう仕組みをつくるのが、大手企業の役割であると考えています。

例えばトラック事業者には中小企業が多く、GHG排出削減に向けては、大手企業として、自社だけでなく、中小規模のパートナー企業や同業他社が参加できる仕組みづ

### ■ GHG排出量・削減目標



	2023年度	2030年度
EV保有台数	2,000台	20,000台
太陽光発電設備数	150件	810件
ドライアイス使用	使用量削減	使用量ゼロ
再生エネルギー電力利用率	30%	70%



### ■ 超低床・ウォークスルーの小型電気自動車(EV)

車体がコンパクトで、普通免許で運転できるため、路地の多い住宅街での業務にも適しています。ドライバーにも「運転しやすい」と好評でした。



くりを検討していきます。

また、物流事業者は、労働人口の減少や、ドライバーの高齢化が進んでいることに加え、2024年4月から、自動車運転業務に対し、「時間外労働の上限規制」の適用が開始される中、長距離トラックの輸送力の確保や、代替手段の検討などの課題を抱えています。

当社グループでは、長距離輸送の新たな手段として、2024年より貨物専用機の運航を開始するなど対策を講じていますが、これは新たな輸送手段の確保に過ぎません。本質的に必要なのは、サービスを通じて得られる対価を高めることです。輸送、保管など単一機能の提供だけではなく、お客様の経営課題の解決を支援する総合的な提案を通じて、価値提供の幅を拡大していきます。また、収益性を向上させ、かつ長距離輸送のキャパシティを確保するためには、資産の回転率を高めることも必要です。例えば、ドライバーの輸送距離を短縮し、短・中距離輸送の組み合わせによって、車両の稼働時間を増やすことが考えられます。物流事業者各社が独自に施設を用意することは難しいため、オープンに利用できる施設を開発し、荷物の積み替え、車両の入れ替えなどのオペレーションができる仕組みづくりを物流業界全体で検討していきたいと考えています。

サステナビリティの取組みをコストとして捉えるのではなく、これらの対応や投資を通じて新たな仕組みを生み

出し、成長機会につなげることを意識しながら、対応を進めていきます。

## 企業価値向上を図るうえで大切なこと

企業価値の維持・向上を図るうえで、何よりも大切なことは、当社グループがこれまで築いてきたお客様や社会からの信頼を守り、高め続けることです。当社グループの社訓には「思想を堅実に、礼節を重んずべし」という一文がありますが、私はこの「思想」と「礼節」が、信頼を高めるために非常に重要だと考えています。企業としては利益を生み出すことが大前提ですが、利益のために何をしても良いわけではありません。正しい思想を持ち、お客様に対しての礼節はもちろん、日々業務に取り組む同僚やパートナー、地域社会に対する礼節を重んじて事業を行うことが信頼につながるのだと信じています。

Oneヤマトとして始動して1年。お客様への価値提供の幅が少しずつ広がり始めました。これからも、常にスピード感をもって変化に対応しつつ、社訓をはじめとした企業理念を拠り所として、お客様、パートナー、地域社会、そして株主の皆様からの信頼を一つずつ積み重ね、この先のさらなる企業価値向上を実現していきたいと考えています。

株主の皆様におかれましては、今後もヤマトグループに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。