

中期経営計画「One Yamato 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 Yamato 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 Yamato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 Yamato 2023」の重点施策

- | | | |
|--|------------------------------|----------------------------|
| 1. データ分析に基づく経営資源の最適配置 | 4. 「ECエコシステム」の創出 | 7. 「運創業」を支える人事戦略の推進 |
| 2. グループインフラの強靱化 | 5. データ戦略とイノベーション戦略の推進 | 8. 資本効率の向上 |
| 3. サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化 | 6. 経営体制の刷新とガバナンスの強化 | 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ています。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。

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っています。

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

<p>集配拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 	<p>仕分け拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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充実など、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*1)の推進 *1 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
- ▶ グループ調達/購買の適正化
- ▶ 管理間接業務を約4割削減*2(第一線の社員がお客様に向き合う時間と接点を創出) *2 2024年3月期末時点の効果イメージ(2021年3月期比)
- ・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

重点施策 3. サプライチェーンをトータルに支援する、経営パートナーへの進化

法人のお客様に対し、戦略的アカウントマネジメントを通じて、サプライチェーンの下流から中・上流まで遡った一気通貫のビジネスソリューションを提供し、サプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革などを支えることで、お客様の経営パートナーとなることを目指しています。

⇒詳細は、P28をご覧ください。

重点施策 4. 「ECエコシステム」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ています。

⇒詳細は、P24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ています。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ています。

⇒詳細は、P32をご覧ください。

重点施策 6. 経営体制の刷新とガバナンスの強化

2021年4月より、グループ各社の多様な経営資源を結集した新生「ヤマト運輸」を中核とするグループ経営体制を始動させました。グループの経営資源を有効活用し、企業価値の最大化を図るため、経営体制の最適化に向けた施策を実践しています。

重点施策 7. 「運創業」への転換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や、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仕組みの構築を推進しています。

⇒詳細は、P42をご覧ください。

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、サステナブル経営を推進しています。

⇒詳細は、P34をご覧ください。

「One Yamato 2023」の数値計画

業績目標					投資計画 4,000億円	
	2021年3月期	2024年3月期				
	実績	目標	増減	伸率		
連結営業収益	1兆6,958億円	2兆円	+3,041億円	+17.9%	▶ 成長投資：2,000億円	▶ 経常投資：2,000億円
連結営業利益	921億円	1,200億円	+278億円	+30.3%	成長イメージ(2024年3月期)	
連結営業利益率	5.4%	6.0%	+0.6 pt	-	▶ 営業利益 1,200億円 (2021年3月期比+30.3%)	▶ 営業費用構成
連結経常利益	940億円	1,200億円	+259億円	+27.6%	▶ 社員*1人当たり営業収益 2021年3月期比+15%	
親会社株主に帰属する当期純利益	567億円	720億円	+152億円	+27.0%	* 換算人員	
ROE	10.0%	10%以上	-	-		