

## CFOメッセージ



新たに策定した中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、構造改革の推進スピードをさらに加速させてまいります。経営資源の最適配置や成長領域への全社一丸での取組みを推進していくことなどにより、中長期的な企業価値の向上を目指します。

### 榎本 敦司

執行役員  
財務戦略・IR戦略担当

### 経営構造改革の進捗・成果

2020年1月、ヤマトグループはお客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たしていくことを目的とした、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」を策定しました。

2021年3月期第3四半期累計期間において、当社グループは本プランに基づき、2021年4月からの新たな経営体制に先んじてグループ経営資源を結集し、宅急便のデジタルトランスフォーメーション、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化の3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取組みの3つの基盤構造改革を推進してきました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、テレワークの推進、診療や教育分野におけるサービスのオンライン化、EC利用者の裾野

拡大など、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、次期中期経営計画に先んじて様々な取組みを推進したことで、急増する需要に対応できた結果、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、大幅な増益を実現しました。また、リース事業の今後の成長を見据え、パートナー企業との共同事業化をスタートさせるなど、グループ全体での収益性、効率性の向上に取り組みました。

「YAMATO NEXT100」に基づく経営構造改革の方向性に確かな手応えを感じており、2022年3月期からの中期経営計画「Oneヤマト2023」では、最終年度の2024年3月期における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%を通過点に、構造改革の推進スピードをさらに加速させながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

### 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。経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」のもと、既に宅急便のデジタルトランスフォーメーションやヤマトデジタルプラットフォームの構築など、データ・ドリブン経営への転換に向けた成長投資を実行していますが、「Oneヤマト2023」で掲げた主要取組

事項を迅速に推進すべく、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、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2,000億円を予定しています。

また、事業の維持に係る経常投資として、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300億円を予定しています。

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。

財務戦略については、社会インフラを担う企業として、新型コロナウイルス感染症の影響深刻化や激甚化する災害などを踏まえた事業継続のための財務の健全性維持・向上を基本方針としつつ、資本効率の向上に向けて、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実施する所存です。なお、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(R&I 格付け投資情報センター/AA-)の維持に努めていきます。

## 資本政策・株主還元の基本的な考え方

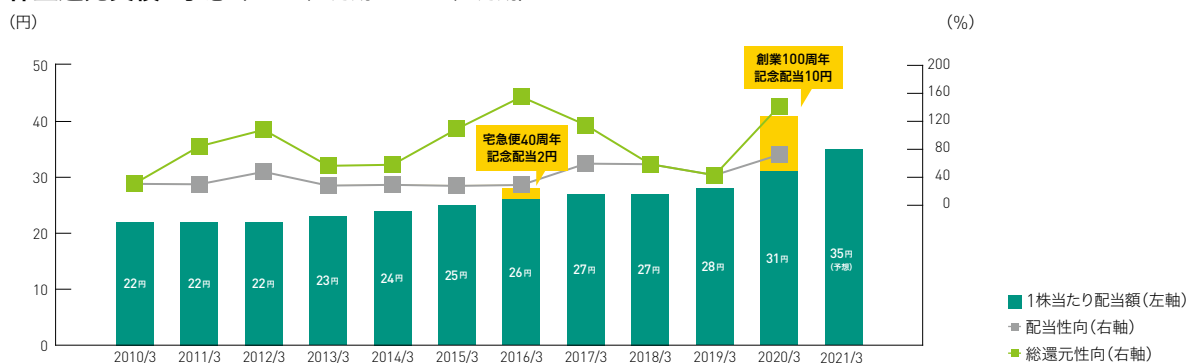
資本政策・株主還元については、今後の事業の成長性(営業収益)と収益性(営業利益率)および、財務の健全性(キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準)、投資の進捗状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当を基本(株主資本配当率を意識)とし、適時適切に検討していきます。なお、資本政策上の主要指標については、ROE10%以上、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2021年

3月期～2024年3月期累計)を目安とします。

2020年3月期は、2019年11月の創業100周年に際し、株主の皆様へ感謝の意を表するため実施した10円の記念配当を含む、1株当たり41円の配当を実施し、配当性向は72.2%となりました。2021年3月期は、中間配当16円(実施済)、期末配当19円(予定)、年間配当金は35円とする予定です。その結果、前期の年間配当41円のうち記念配当を除いた普通配当31円より1株当たり4円増配となる見込みです。

また、2020年2月から9月の期間において、2,276万株(500億円)の自己株式を取得し、その全株式数を消却しました。

株主還元実績・予想 (2010年3月期～2021年3月期)



## 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。同時に、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、「Oneヤマト2023」で設定した環境、社会分野のサステナブル目標の実現に向け、グループ全体で取組みを推進していきます。そして、これら非財務情報を中長期的な視点で誠実かつ公平に開示するとともに、株主・投資家の皆様との建設的な対話など、積極的なIR/SR活動を実践し、企業価値の向上を目指します。