

# 価値創造プロセス

## 価値を生み出す源泉

- 理念を共有する人材
- 社会的インフラを担う物流ネットワーク
- 物流ネットワークを支える強固なパートナーシップ
- 競争力の高いロジスティクス技術・ノウハウ
- 提供価値拡大とオペレーションの効率化を実現するデジタル基盤
- 環境投資・実証実験で構築するグリーン基盤
- 個人から法人まで幅広い顧客基盤
- 強固な財務基盤

## <事業課題/社会課題>

- EC化の進展
- 労働力人口の減少  
少子高齢化/過疎化
- 輸送力不足の深刻化
- 気候変動の深刻化
- 地政学リスクの増大
- テクノロジーの進化

## 価値創造戦略

目指す姿

「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」  
「イノベーションを起点」に  
「新たな物流」「新たな価値」を創造する

**SX2030**  
~1st Stage~

サステナビリティ・  
トランスフォーメーション2030  
~1st Stage~

基盤領域 (エクスプレス)

宅急便ネットワークの強靱化と  
提供価値の拡大

- 多様なニーズに応える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

新規領域 (モビリティ/グリーン物流/ネコサポ/フレイター)

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

成長領域 (コントラクト・ロジスティクス/グローバル)

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

経営基盤：人事戦略・デジタル戦略・環境戦略

サステナブル経営

コーポレート・ガバナンス

企業理念

## 創出価値

豊かな社会の実現への貢献

経済価値

持続的な利益成長の実現

環境価値

低炭素社会の実現

社会価値

誰一人取り残さない社会の実現

<財務・非財務目標>

▶ 中長期財務目標・目線

	2027年3月期目標	2031年3月期目標
営業収益	2兆~2兆4,000億円	—
営業利益	1,200億~1,600億円	—
経常利益	1,200億~1,600億円	—
親会社株主に帰属する当期純利益	800億~1,000億円	—
営業利益率	6%以上	8%以上
ROIC	8%以上	12%以上
ROE	12%以上	16%以上

▶ 中長期非財務目標

	2027年3月期目標	2031年3月期目標	2050年目標
GHG排出量*1の削減率 (2021年3月期比)	△25%	△48%	GHG排出実質ゼロ*1
再生可能エネルギー由来電力使用率	70%	—	—
人的生産性*2	労働生産性の向上	—	—
社員意識調査	エンゲージメントの向上	—	—
女性管理職(役職者)比率	10%	—	—
対人交通事故件数 (2024年3月期比)	△15%*3	—	—
情報セキュリティ重大事故件数	0件	—	—
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%	—	—

\*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-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。

価値創造プロセス

# ビジネスモデルの進化

1919年にトラック運送会社として創業してから今日まで、ヤマトグループは世の中が必要としていても、まだ世にないサービスを生み出してきました。お客様のために、そして社会のために、より良いサービスを提供し続けるという、社訓に込められた想いが、宅急便を成功に導き、現在までの成長を支えてきました。今後もヤマトグループは、「イノベーションを起点」にビジネスモデルを進化させ、次の時代を支える「新たな物流」「新たな価値」を創造することで、豊かな社会の実現に貢献していきます。

## 目指す姿の実現へ向けた中期経営計画

### 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~」の主要戦略

 <p><b>基盤領域</b></p> <p><b>宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大</b></p> <p>基盤領域では、宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大による利益成長を実現します。</p>	 <p><b>成長領域</b></p> <p><b>法人ビジネス領域の拡大</b></p> <p>成長領域では、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業の強化による宅急便にとどまらない、法人ビジネス領域の拡大を実現します。</p>	 <p><b>新規領域</b></p> <p><b>新たなビジネスモデルの事業化</b></p> <p>新規領域では持続可能な未来の実現に向けて、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化に取り組みます。</p>
 <p><b>グループ経営基盤の強化</b></p> <p>成長戦略を支える人事戦略、デジタル戦略、環境戦略、サステナブル経営、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み、グループ経営基盤を強化していきます。</p>	 <p><b>資本効率をより重視した経営の浸透</b></p> <p>営業利益率やROEに加えて、ROICを新たな経営指標に設定し、資本効率をより重視した経営の浸透を図ることで、資本コストを上回る資本収益性の実現に取り組みます。</p>	

# 経営資源・強みのアップデート

環境変化で生じる事業や社会の課題を踏まえ、現行の経営資源・強みを投資と戦略実行を通じてアップデートし、ビジネスモデルを進化させることで、経済価値と環境価値・社会価値を創出していきます。そして、強みを磨き上げ価値を創出するサイクルをより強固かつ持続的なものとする中で、持続可能な未来の実現に貢献していきます。

### 価値を生み出す源泉

現行の強み*1		アップデート		
理念を共有する人材	・企業理念を共有するグループ社員	社員数	約18万人	▶ 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 →P32~37 人事戦略
		セールスドライバー	約6万人	
		法人営業人材	約750人	
		デジタル人材	約680人	
社会的インフラを担う物流ネットワーク	・不特定多数のお客様に向けた宅急便ネットワーク ・倉庫と輸配送を組み合わせた法人顧客向け物流ネットワーク ・24の国・地域に展開するグローバルネットワーク	ラストマイル集配拠点	約2,900拠点	▶ 宅急便ネットワークの強靭化 ・フレイターによる安定的なスピード輸送 ・M&Aや戦略的提携等による国内外の法人向け物流ネットワーク強化 →P22~31 基盤・成長・新規領域の取組み
		オープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」	約6,900台	
		ターミナル	80拠点	
		法人向け拠点(営業倉庫、法人顧客向け集配拠点など)	約400拠点	
		集配車両	約46,000台	
		輸送運行車両	約2,500台	
物流ネットワークを支える強固なパートナーシップ	・宅急便ネットワークを支える輸配送パートナー ・宅急便の主要なタッチポイントとしての取扱店・受取店	輸配送パートナー	約3,500社	▶ 公平・公正で誠実な取引、環境・社会への配慮など持続的成長に向けたパートナーシップのさらなる強化 →P48~49 サプライチェーンマネジメント
宅急便取扱店・CVS		約15万店		
競争力の高いロジスティクス技術・ノウハウ	・ヘルスケア関連(医療機器・医薬品等)やオートモティブ関連の取り扱いで培った高品質なロジスティクス技術 ・食品関連の取り扱いで培った3温度帯(常温・冷蔵・冷凍)のロジスティクス技術 ・セキュリティ、コンプライアンスと効率を両立する通関ノウハウ(AEO認定事業者*2) ・美術品ロジスティクスなど			▶ M&Aや戦略的提携等による成長領域の競争力強化 →P25~29 成長領域の取組み
提供価値拡大とオペレーションの効率化を実現するデジタル基盤		あらゆる情報をリアルタイムに把握し、社内外システムと連携できる新デジタル基盤(ヤマトデジタルプラットフォーム)		
環境投資・実証実験で構築するグリーン基盤	・EV、太陽光発電設備、LED等の導入とエネルギー管理システムの開発による自社のGHG排出量を削減する設備・ノウハウ ・気候変動に配慮した輸配送サービスの提供(宅急便のカーボンニュートラル) ・小型モバイル冷凍機「D-mobico」 ・着脱・可搬型のカートリッジ式バッテリー型EVの規格化・実用化に向けた検討実施	EV	約2,300台	▶ 自社排出量のみならず、パートナーを含めたGHG排出量の削減 ・顧客のGHG排出量削減に貢献するソリューション提案力の強化 →P40~43 環境戦略 →P30 新規領域の取組み
		太陽光発電設備導入数	100基	
		再生可能エネルギー由来電力利用率	37%	
		LED導入拠点数	約2,000拠点	
個人から法人まで幅広い顧客基盤	・宅急便で培った国内の幅広い顧客基盤	個人向け会員制サービス登録者数	約5,700万人	▶ M&Aや戦略的提携等による成長領域の顧客基盤拡充 →P26 (株)ナカノ商会の連結子会社化 →P29 M&A戦略
法人向け会員制サービス登録社数		約170万社		
強固な財務基盤	・健全性 ・安定性と継続性を重視した配当	資本金	1,272億円	▶ 規律に基づくキャピタル・アロケーション →P18~21 CFOメッセージ
		自己資本比率	51.6%	
		格付け(格付け投資情報センター(R&I))	AA-	
		配当性向	42.9%	

\*1 2024年3月期または2024年3月時点

\*2 セキュリティ管理と法令遵守体制が整備された事業者を税関が認定し、手続の緩和・簡素化策を提供する制度の認定事業者