

中期経営計画
「Oneヤマト2023」
(2022年3月期～2024年3月期)

～New Mid-Term Management Plan Based on「YAMATO NEXT100」～



YAMATO HOLDINGS CO., LTD.

2021年2月1日

目次

1. 「YAMATO NEXT100」の進捗・成果
2. 「Oneヤマト2023」における環境認識
3. 「Oneヤマト2023」策定における考え方
4. 主要取組事項
 - (1) データ分析に基づく経営資源の最適配置
 - (2) グループインフラの強靱化
 - (3) 法人事業の強化
 - (4) 「ECエコシステム」の最適解の創出
 - (5) データ戦略とイノベーション戦略の推進
 - (6) 経営体制の刷新とガバナンスの強化
 - (7) 「運創業」を支える人事戦略の推進
 - (8) 資本効率の向上
 - (9) サステナブル経営の強化
5. 数値目標
6. 投資計画
7. 成長イメージ

1. 「YAMATO NEXT100」の進捗・成果

グループ全体の経営資源を結集・最大限活用し、
お客様・社会の課題をグループ一丸で解決していく
「Oneヤマト」として、経営構造改革が進展

新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大
「全産業のEC化」がさらに加速

生活様式の変化

流通構造の変化

お客様・社会

取扱店
約18万店

宅急便センター
約3,700店

EAZY CREW
1万人超

セールスドライバーほか
8万人超

社員
約22万人

営業倉庫
約110拠点

ベース店
77店

車両

約5.7万台

顧客基盤

200万社超

ヤマトビジネスメンバーズ
約130万社

IT基盤・データ

年間約20億個の

荷物流動データを安定運用

Oneヤマト

宅配便年間取扱数量
約20億個

健全な財務基盤
格付けAA-※

国内宅急便ネットワーク
カバー率
100%

クロネコメンバーズ
約4,500万人

宅配便サービス国内シェア
第1位 シェア42.0%

1. 「YAMATO NEXT100」の進捗・成果

「YAMATO NEXT100」の基本戦略と進捗

(1) お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営への転換

⇒ 各事業・機能本部の責任者を中心に、グループに分散していた経営資源を結集し、お客様・社会の課題を解決できる体制に変革

(2) データ・ドリブン経営への転換

⇒ データ分析による業務量予測に基づいた経営資源の最適配置を推進

⇒ 集配および幹線輸送を効率化

☞ 生産性向上・コスト最適化が進展

(3) 共創により物流のエコシステムを創出する経営への転換

⇒ 「全産業のEC化」への対応

☞ EAZYのリリース・機能拡張、パートナーと連携したEC配送ネットワークの構築・拡充

☞ ECエコシステム確立に向け、EC事業者などと共創（Zホールディングス、Doddle社など）

⇒ 法人向け物流ソリューションの強化

☞ アカウントマネジメントを推進し、ラストマイルの配送の強みを生かし、配送以外の付加価値まで提供領域を拡大・強化

2. 「Oneヤマト2023」における環境認識

新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大を契機とし、生活様式（消費行動）・流通構造の変化が急激に加速

- ・消費行動 ⇒さらなるEC化、非対面を含むオムニチャネル化
- ・流通構造 ⇒在庫・供給ルート全体の最適化

社会的な課題	ヤマトグループにとっての課題	COVID-19の影響
お客様の「期待」「ニーズ」の多様化	荷物の届け方／受け取り方の多様化だけでなく、より深くお客様に向き合い、新しいサービスを創り出す	生活様式（消費行動）や流通構造の変化が加速
産業のEC化の急進展	急進展するEC化の中心にヤマトを積極的にポジションし、高成長の好機と捉える。そのために、経営構造を再構築するとともにデータ・ドリブン経営へシフトする	「全産業のEC化」が加速度的に進展
総人口の減少と地域社会インフラの減衰	地域のインフラとしてのサプライチェーンを再構築し、ヤマトが根差す地域社会の持続可能性向上に貢献する	地域コミュニティの課題が深刻化
労働人口の縮小	徹底的な機械化による省人化により、「業務量の増加に対し、人を増やさない経営」をする	EC拡大による業務量増加と感染リスクを考慮したオペレーション構築の必要性が発生
気候変動と資源減少	社会的インフラ企業としてサステナビリティの取り組みに対する責任を果たす	企業経営におけるサステナビリティの重要性が増大

3. 「Oneヤマト2023」策定における考え方

- ・「YAMATO NEXT100」を土台とし、この1年間の「生活様式」「流通構造」の急速な変化による「全産業のEC化」の加速度的進展を踏まえ、EC需要のさらなる拡大に対応していく
- ・BtoB物流においては、ラストマイルを持つ優位性と、サプライチェーンの変化に対応できる倉庫などを含む物流ネットワークで、サプライチェーン全体に提供価値を拡大・高度化していく（ニューノーマルに最も適合した物流プレーヤーとして、サプライチェーンを変革）
 - ⇒名実ともに「Oneヤマト」でお客様・社会のニーズに正面から向き合い、個人のお客様の生活をより便利にするとともに、法人のお客様の経営全体を支援する、「個人・法人両面でのベストパートナー」を目指す

「Oneヤマト2023」

企業価値向上の実現

データ分析に基づく経営資源最適配置

グループインフラ強靱化

法人事業

ECエコシステム

データ戦略・イノベーション戦略

組織・ガバナンス

人事戦略

財務戦略

サステナブル経営

YAMATO NEXT100

4. 主要取組事項

- (1) データ分析に基づく経営資源の最適配置
- (2) グループインフラの強靱化
- (3) 法人事業の強化
- (4) 「ECエコシステム」の最適解の創出
- (5) データ戦略とイノベーション戦略の推進
- (6) 経営体制の刷新とガバナンスの強化
- (7) 「運創業」を支える人事戦略の推進
- (8) 資本効率の向上
- (9) サステナブル経営の強化

4. 主要取組事項（1）データ分析に基づく経営資源の最適配置

データ分析に基づく業務量予測の精緻化～生産性向上
⇒お客様と相対する時間・接点の拡大による事業成長を実現していく

宅急便センター

- 配達生産性の向上と営業時間の創出
- 積み込み等の作業工程の削減

ベース店

- 人員・車両の適正配置と作業の効率化
- 幹線輸送の最適化

4. 主要取組事項（2） グループインフラの強靱化

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

集配拠点

- グループ各社が保有する拠点を、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

仕分け拠点

- 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

4. 主要取組事項（2） グループインフラの強靱化

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の実施など、パートナーへのサポート体制を拡充

4. 主要取組事項（2） グループインフラの強靱化

③ 業務プロセス改革（BPR※）の推進

※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
 - ・管理間接業務を削減（約4割削減）
 - ⇒ 第一線の社員がお客様に向き合う時間と接点を創出

()内は施策の2024年3月期末時点の効果イメージ
[2021年3月期比]

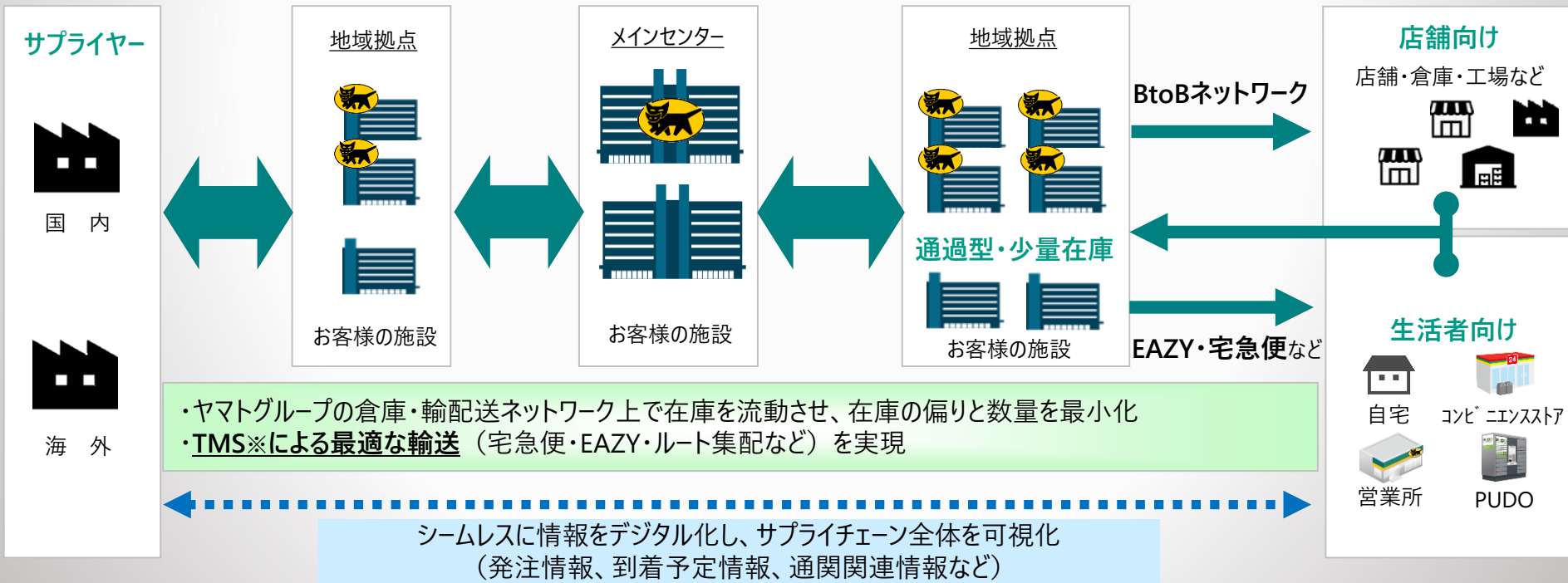
- グループ調達/購買の適正化
 - ⇒ フェアでサステナブルな取引を前提とし、グループでの調達/購買を一元化し、コストの適正化を実現

4. 主要取組事項（3） 法人事業の強化

サプライチェーン全体の変革を支援するパートナーへ ～「Oneヤマト」で経営資源を活用し、最適なソリューションを提供

調達・製造領域

販売・アフターサービス領域



サプライヤー・ベンダー

- ・出荷作業の平準化、簡素化
- ・在庫最適化

販売者

- ・流通コストの最小化
- ・多様かつ変化が激しい需要に対応

店舗・生活者

- ・販売スペースを最大化できる (ショールーム化)
- ・多様な買い方が可能になる

4. 主要取組事項（4）「ECエコシステム」の最適解の創出

EC事業者と生活者をつなぐ、新たな“運ぶ”を創る ～ECの物流に“デジタル”を活用した新たな価値創造を図る

EC事業者/販売者



幹線/ターミナル機能

- ・ ヤマトの幹線輸送など上流工程のデジタル化
- ・ 輸送工程の見える化を実現する
- ・ デジタルデータを活用し、様々な効率化を実現

ラストマイルデリバリー

- ・ デジタルとリアルを融合させた配送
- ・ 様々な受け取りの選択肢
- ・ 全国の運び手との連携

直納/集荷

最適な輸送方法を解析



ターミナル

ロボティクスで自動化
フルデジタルの運行管理

幹線輸送

様々なデジタルデータを活用した
最適化/見える化の実現

セールスドライバー

集配ツールの
電動化/軽量化



配達

EMZY
CREW



法人 個人

様々な担い手による配達

EAZY CREWポータル

→業務支援ツール、福利厚生等の充実、
リース車両の提供 等

配送
通知

生活者

EMZY



お客様とのリアルタイム
コミュニケーションやニーズに
応じたタッチポイントを拡充し、
多様な受け取りを実現する

指定場所配達



スマート
ロック

置き配



駅の
ロッカー



コンビニ



薬局等、
小売

デリバリー

デリバリー

生活者と“デジタル”で繋ぐ

デジタルデータ基盤

事業者と“デジタル”で繋ぐ

EC事業者のメリット

- ・ 販売機会の拡大
- ・ 様々な付加価値による顧客満足度向上
- ・ 顧客とのデジタルコミュニケーション

生活者のメリット

- ・ 配送に関するリアルタイムコミュニケーション
- ・ 注文～受け取りのリードタイム短縮
- ・ 多様な受け取りの選択が可能

運び手のメリット

- ・ 業務量の予測が可能(リソース最適化)
- ・ 安定したサポート体制
- ・ 業務支援ツールを活用した効率的な配送の実現

4. 主要取組事項（5） データ戦略とイノベーション戦略の推進

① デジタルデータおよびデジタル基盤の整備

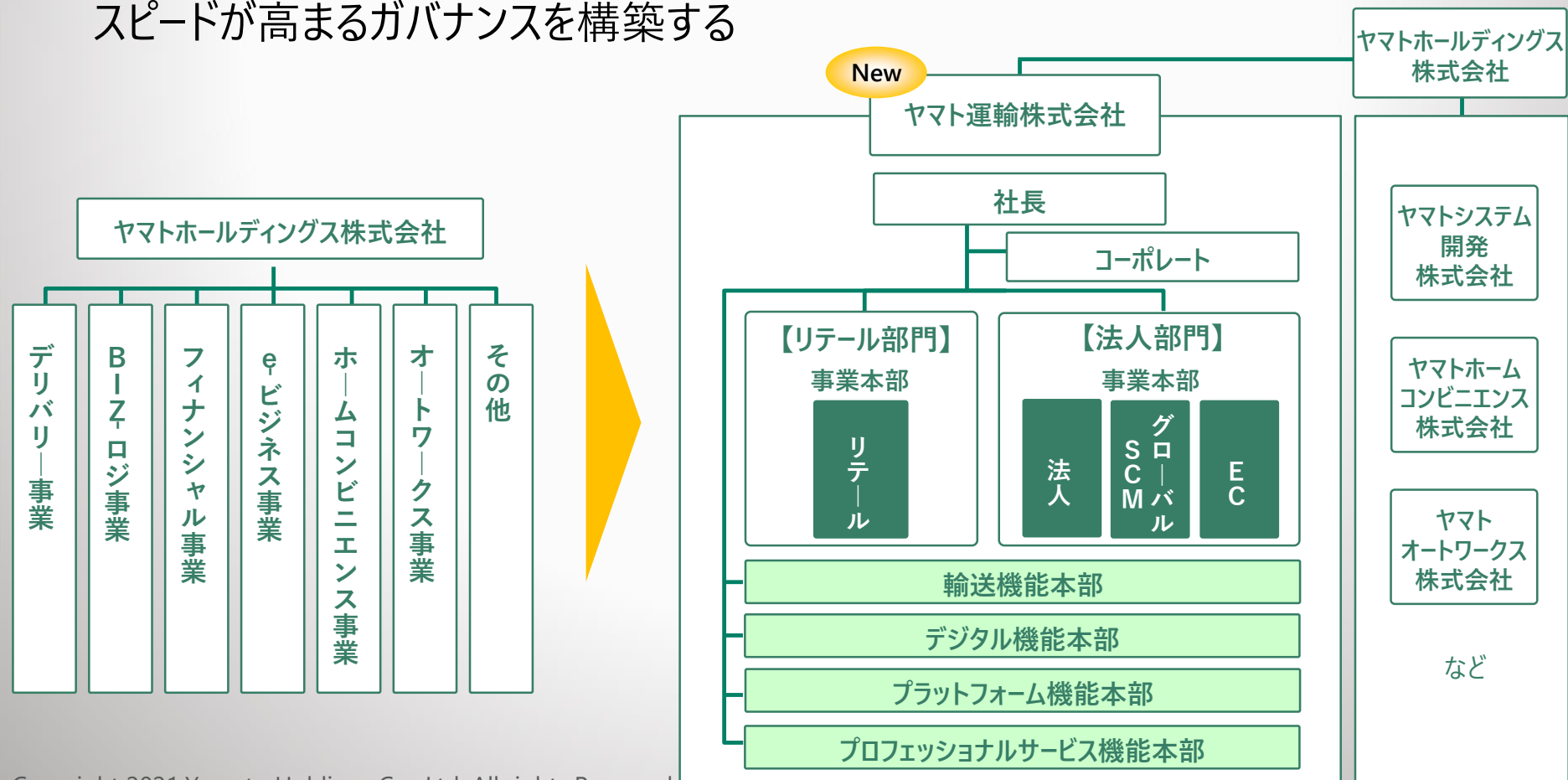
- ・「デジタルデータ経営」のさらなる高度化と精緻化に向け、デジタルデータ整備およびデジタル基盤の拡充を推進
- ・最新テクノロジーを活用したデータ取得の仕組みやクラウド技術を中心とした「Yamato Digital Platform」を拡充し、9つの主要取組事項をデジタル面から支える

② イノベーション戦略の推進

- ・新しいビジネスを創るオープンイノベーション
- ・会社を変えるコーポレートイノベーション

4. 主要取組事項（6） 経営体制の刷新とガバナンスの強化

- ・2021年4月に「Oneヤマト」経営体制を移行
- ・ヤマトホールディングス株式会社は、経営の監督と執行の分離、経営の透明性を維持、強化する位置づけとして存続
- ・グループ会社7社を統合する、新「ヤマト運輸株式会社」を中核会社とし、意思決定スピードが高まるガバナンスを構築する



4. 主要取組事項（7）「運創業」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、評価できる制度、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人事制度に刷新

- 社員が学び成長するための教育専門組織「クロネコアカデミー」を通じて組織力の強化および専門人材を育成
- キャリア採用の強化
- 人権領域を中心としたサステナビリティ施策の強化
 - ・人権教育の実施
 - ・ディーセントワークの推進

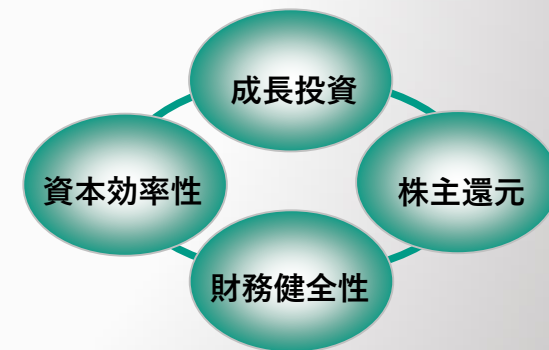
4. 主要取組事項（8） 資本効率の向上

■財務戦略 ～基本方針～

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する

※Dividend on equity ratio
(株主資本配当率)

ROE : 10%以上 (2024年3月期)
配当性向 : 30%以上
総還元性向 : 50%以上 (2021年3月期～
2024年3月期までの累計)



財務の健全性確保

- ・手元流動性（保有現預金）については、機動的対応への備えも含め、適切にコントロール
- ・自己資本については、資本効率、外部格付、社会的インフラ企業としての事業継続（BCP）などの視点を踏まえ、コントロールしていく（自己資本比率45～50%を目安とする）

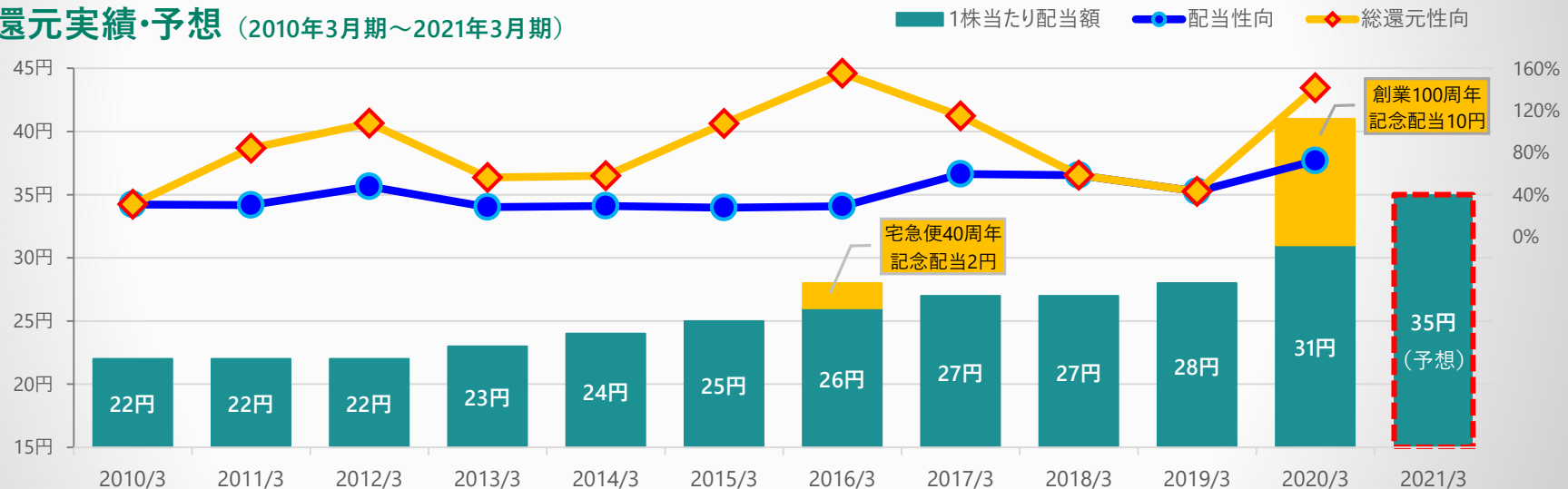
4. 主要取組事項（8） 資本効率の向上

■株主還元

・安定的な配当の維持を基本スタンス（DOE※を意識）とし、各年度のキャッシュ創出状況や投資の進捗状況、および次年度以降の業績や投資の見通しなどを総合的に勘案の上、適時適切な株主還元を実践していく

※Dividend on equity ratio (株主資本配当率)

株主還元実績・予想（2010年3月期～2021年3月期）

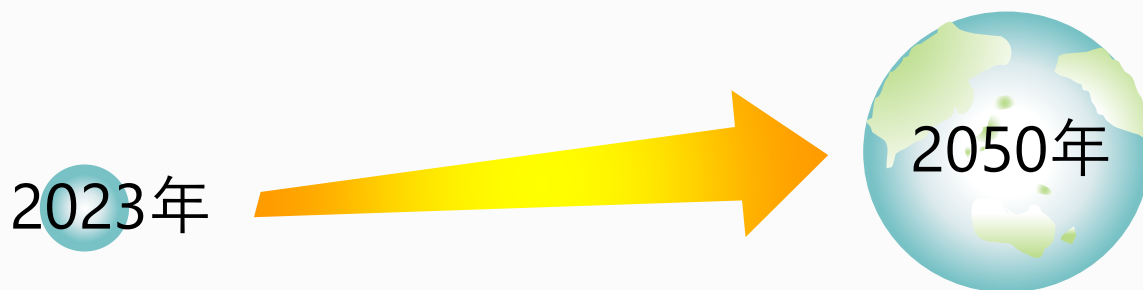


2010/3 2011/3 2012/3 2013/3 2014/3 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3 2019/3 2020/3

親会社株主純利益 (億円)	322	332	197	351	347	375	394	180	182	256	223
EPS (円)	71.84	73.42	46.00	81.85	82.22	90.41	96.45	45.37	46.24	65.14	56.78
配当性向 (%)	30.6	30.0	47.8	28.1	29.2	27.7	29.0	59.5	58.4	43.0	72.2
配当総額 (億円)	99	98	94	98	101	104	112	107	106	110	159
自己株式取得 (億円)	0	181	118	99	99	299	499	99	0	0	156
総還元額 (億円)	99	279	213	198	201	404	612	207	106	110	316
総還元性向 (%)	30.9	84.1	107.9	56.4	57.8	107.7	155.4	114.7	58.4	43.0	141.6

4. 主要取組事項（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



サステナブル中期計画2023

- ・環境中期計画2023
- ・社会中期計画2023

2023年目標（2024年3月期）

環境ビジョン

「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」

社会ビジョン

「共創による、フェアで、“誰一人
取り残さない”社会の実現への貢献」

（長期目標）

4. 主要取組事項（9）サステナブル経営の強化

環境

～動き出す、「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」
一人ひとりが主役のヤマト環境変革～

重要課題	2023年主要目標（2024年3月期）	主な取り組み
エネルギー ・ 気候	気候変動を緩和する <ul style="list-style-type: none"> ・温室効果ガス(GHG)排出量2021年3月期比10%減*1 ・GHG排出原単位2021年3月期比10%減*2 ・再生可能エネルギー由来電力30%使用 	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー由来の電力の利用、デジタル技術を駆使した輸送の高効率化、ドライアイスの削減等によるGHG削減
大気	空をきれいにする（大気汚染防止） <ul style="list-style-type: none"> ・自動車NOx・PM排出量2021年3月期比25%減*3 ・大気汚染物質排出が少ない自動車の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・低排出車の導入や低炭素・大気汚染防止を目指した自動モビリティの調査・共同研究
資源循環 ・ 廃棄物	資源循環を進める、廃棄物を減らす <ul style="list-style-type: none"> ・紙材における再生可能資源や再生材の利用55%*4 ・埋立処分量5%以下*5 ・再生材を使用した商品や省資源の資材の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能資源や再生材の利用 ・水を含む資源使用や廃棄物の削減、再利用 ・リターナブル資材開発やシェアリング利用枠組みの提供
社会と企業の レジリエンス	環境変化に負けない社会を支える <ul style="list-style-type: none"> ・パートナーと協働したグリーン物流 ・社会と連携した環境レジリエンスの向上 ・環境商品/サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・パートナーのGHG把握や環境認定、改善支援等 ・レジリエンスを高める実証や環境コミュニケーション等 ・商品・サービス開発

*1:国内連結および（株）スワンの自社排出（Scope1&2）、*2:範囲*1と同じ。tCO₂e/営業収益1億円、*3:ヤマト運輸、

Copyright 2021 Yamato Holdings Co., Ltd. All rights Reserved *4:紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等、*5:従来比半減相当

4. 主要取組事項（9）サステナブル経営の強化

社会 ～共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献～

重要課題	2023年主要目標（2024年3月期）	主な取り組み
労働	<p>社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員1人当たり営業収益の向上(仕事の高付加価値化) ・社員1人当たり残業時間 ⇒2021年3月期比20%削減 ・有給休暇取得率90%（ワーク・ライフ・バランスの実現） 	<ul style="list-style-type: none"> ・DXによる最適化・省力化の推進や労働環境の改善により、労働の高付加価値モデルを検討 ・個々の社員の能力開発、適材適所の配置等を通じた社員が生き生きと活躍できる職場環境の整備（ディーセントワークの推進）
人権 ・ ダイバーシティ	<p>人権尊重の企業風土をつくる、多様性を尊重する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全社員（フルタイム）の人権教育受講率100% ・障がい者雇用率2.5% ・女性管理職（役職者）数 ⇒2021年3月期比2倍/女性管理者比率10% 	<ul style="list-style-type: none"> ・人権教育 全社員（フルタイム） ・人権リスクの評価と改善（定期） ・ハラスメント防止施策の強化 ・障がい者雇用の好事例を横展開 ・LGBT教育、相談窓口設置 ・外国人採用、労務管理、教育の強化
安全・安心	<p>安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重大交通事故（有責死亡交通事故）件数0件 ・交通事故（対人事故）件数 ⇒2020年3月期比50%削減 ・重大労働災害（死亡労働災害）件数0件 ・休業災害度数率*1 ⇒2020年3月期比20%削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメントシステムの強化 ・安全指導者の育成と指導者を軸とした安全教育の強化 ・テクノロジーを活用した安全対策 ・労働安全衛生教育（定期）

4. 主要取組事項（9）サステナブル経営の強化

社会 ～共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献～

重要課題	2023年主要目標（2024年3月期）	主な取り組み
データ活用 ・ セキュリティ	<p>情報セキュリティの基盤をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・データを活用した社会課題解決ビジネス創出に向けた基盤の構築完了 ・情報セキュリティ重大事故0件 ・主要組織における情報セキュリティ管理者の配置100%および管理者に対する専門教育の実施100% 	<ul style="list-style-type: none"> ・データガバナンスの整備 ・データマネジメントの実践 ・情報セキュリティ管理者の配置と教育強化
サプライ チェーン マネジメント	<p>ステークホルダーとの共通認識を形成する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モニタリングの仕組み構築および実証完了 	<ul style="list-style-type: none"> ・モニタリングの仕組みの構築 ・取引先管理システムの構築 ・取引先とのコミュニケーション強化
地域 コミュニティ	<p>地域に根差した企業市民活動を行う、ビジネス創出のための仕組みをつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業市民活動および社会課題解決ビジネスの効果測定仕組み構築完了 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会課題解決をテーマとした新規事業開発体制の構築 ・効果測定の仕組み構築

5. 数値目標

	2021年3月期	2024年3月期		
	予想	計画	増減	伸率 (%)
連結営業収益	1兆6,800億円	2兆円	+ 3,200億円	+ 19.0%
連結営業利益	820億円	1,200億円	+ 380億円	+ 46.3%
連結営業利益率	4.9%	6.0%	+ 1.1%	—
連結経常利益	820億円	1,200億円	+ 380億円	+ 46.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	430億円	720億円	+ 290億円	+ 67.4%
ROE	7.8%	10%	+ 2.2%	—

6. 投資計画

■2022年3月期～2024年3月期

データ分析に基づく経営資源の最適配置やグループインフラの強靱化、法人事業の強化、ECエコシステムの確立、データ戦略やイノベーション戦略の強化などの「主要取組事項」完遂のため、積極投資を行う予定

成長投資： 2,000億円

- ・基幹システムの刷新やEAZYの機能拡張などのデジタル投資：1,000億円
- ・物流オペレーションの自動化や作業集約する拠点設置などの建物：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：500億円

経常投資： 2,000億円

- ・物流施設等の増改築など：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：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：500億円
- ・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：300億円

合計： 4,000億円

7. 成長イメージ

【営業利益目標】

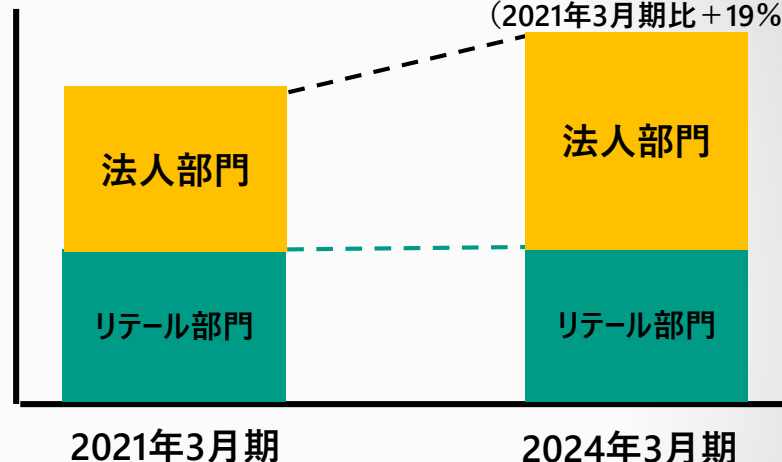
2024年3月期

1,200億円

(2021年3月期比+46%)

営業収益 2兆円

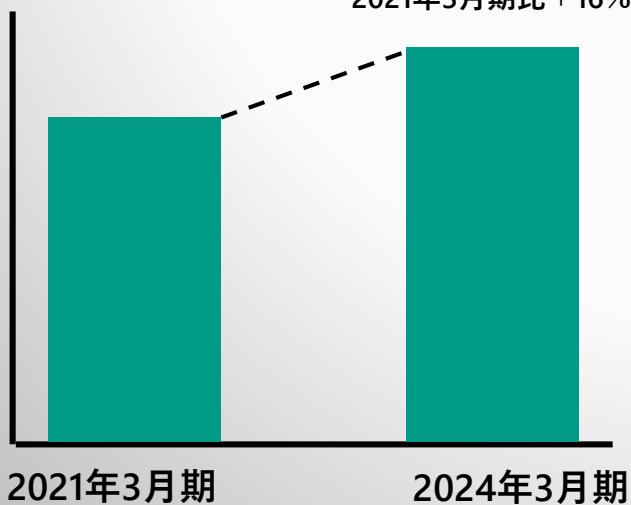
(2021年3月期比+19%)



社員* 1人当り営業収益

*換算人員

2021年3月期比+16%



社員数は、
ほぼ横ばいで推移

営業費用構成

