

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～」を推進し、新たな価値を創造してまいります。



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	18,006	17,586	▼ 420	△2.3%
営業利益	600	400	▼ 200	△33.3%
経常利益	580	404	▼ 176	△30.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益	458	376	▼ 82	△18.0%

経営資源の最適配置と経営のスピード向上

2020年4月に始動した構造改革は5年目を迎えました。私が構造改革で一貫して追い求めてきたことは、経営資源を最適化し、ヤマトグループの一番の強みである宅急便ネットワークを活かして、お客様への提供価値を拡大すること、そして経営のスピードを上げることです。

私がヤマトホールディングスの社長に就任した2019年当時、グループとして「非連続成長」の実現を掲げていた

ものの、グループ各社は個別最適に陥っており、グループ全体で飛躍的成長を実現させる意思が事業会社としても持株会社としても十分ではなかったと理解しています。また、本来、持株会社の役割は、グループ内に成長の芽を見つけ、事業化の仮説を持ってスピーディーに経営資源を投入することであり、成長を加速させるガバナンス体制にも改善すべき課題がありました。これまでの経営体制のままではグループとして迅速に判断・実行できず、経営や事業のあるべきスピードに到達しないと考え、事業会社9社を1社に統合する「Oneヤマト化」の決断に至りました。

宅急便ネットワークの強み

まず、Oneヤマト体制の下、ヤマトグループの最大の強みである宅急便ネットワークの強みを最大限引き出し、提供価値を拡大させていく事業構造改革を迅速に推進しました。

宅急便ネットワークの強みは、事業所(企業)が多く所在する地域のみならず、個人宅(生活者)が多く所在する地域まで、ヤマトグループの理念を共有するセールスドライバー(社員)をくまなく配置していることです。その根底には、運送業界で一般的な「発送されるお客様(集荷先)」を重視して配置するのではなく、「到着を待つお客様(配達先)」を重視して配置する思想があります。個人のお客様からの発送荷物は、企業のお客様と比べて少ないため、競合他社は個人宅の多い地域には社員を配置しません。しかし、個人宅から発送いただく荷物は相対的に高い運賃をいただけるため、幅広く集めることで、商業エリアよりも高い収入を得られることもあります。宅急便のビジネスでは、B to BのみならずB to C、C to Cといった個人のお客様にお届けする荷物を多く取り扱っており、「到着を待つお客様(配達先)」を重視してセールスドライバーを配置しているため、その強みを活かして個人のお客様や地域に根差した法人のお客様にしっかり向き合い、ご依頼

やご相談をいただける関係を築くことが重要です。現場の第一線を支える仕組みも含めて、この考えに基づいてネットワークを構築しており、現在、集配拠点の集約・大型化を推進する中でも、約6万人のセールスドライバーとお客様のつながりをいかに維持・強化するかを重視しています。

法人のお客様に向けたネットワーク

上述の宅急便ネットワークとは別に、ヤマトグループは「発送されるお客様(集荷先)」が集中する地域を中心に約400拠点の法人向けネットワークも有しています。これは、大口法人のお客様に向けた宅急便の営業・オペレーション拠点やコントラクト・ロジスティクス事業、グローバル事業などの拠点であり、セールスドライバーと小型トラックが主戦力の営業所では対応しきれない、法人のお客様の様々なニーズに応えるためのネットワークです。宅急便ネットワークとは別に、法人のお客様に向けた拠点をこれほど多く有することも、ヤマトグループの差別化要素の一つであると考えています。

また、以前のヤマト運輸の営業担当者は、宅急便サービスの範囲内での提案が中心でしたが、Oneヤマト化した現在では担当領域を拡大し、宅急便のみならず、コントラクト・ロジスティクス事業における在庫管理から販売までのサプライチェーン最適化ソリューションや、冷凍・冷蔵を含む3温度帯のネットワークを活かしたソリューションなど、幅広い提案を実施しています。また、これまでコントラクト・ロジスティクスに係るサービスを中心に担ってきた旧ヤマトロジスティクス出身の営業担当者も、Oneヤマトの一員として宅急便を販売するとともに、宅急便の豊富な顧客基盤を活用し、それぞれのお客様におけるサプライチェーンの上流領域への提案力を強化しています。

法人のお客様に対するビジネスを拡大するためには、上流領域における物流オペレーションの磨き上げが不可

欠です。宅急便ネットワークを強化するプロセスの中で、物流オペレーションに関する高い知見を持つ人材が社外からヤマトグループに参画してくれましたが、彼らの知見のさらなる活用や、下流領域である宅急便との連携を強化することを目的として、宅急便とコントラクト・ロジスティクスのオペレーションチームを統合しました。現在は、相互の知見・リソースを活かして連携を深め、幹線輸送の効率化やコントラクト・ロジスティクスのオペレーション設計を一体的に進めています。こうしたチーム統合は、経営資源をヤマト運輸に一元化したOneヤマト化と、高い専門性を持った人材の参画があつてこそ実現できたことだと考えています。

Oneヤマト化の成果は事業面にも着実に現れています。例えば越境ECの領域では、Oneヤマト以前は、お客様の輸送ニーズを把握しても、輸出入業務を担う事業会社とラストマイルを担う事業会社の連携が十分にとれず、事業機会を活かしきれませんでした。Oneヤマトとなり、どちらもヤマト運輸の一員として連携し、通関オペレーションなどに工夫を凝らして越境ECの荷物を取り込む施策を進めてきたことで、取扱数量が順調に拡大しています。

上流領域も担うことができる法人のお客様向けのネットワークと、ヤマトグループの最大の強みである宅急便ネットワークをうまく組み合わせることで、差別化された独自のビジネスモデルを展開する企業グループに進化できると確信しています。

「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030」で目指す姿

当社は、改革・成長をさらに加速させ、持続的な企業価値向上を実現するための中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」を2024年2月に発表しました。「持続可能な未来の実現に

貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定め、その「1st Stage」である今年度からの3年間で、宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオの変革という二本柱で取組みを推進し、着実な変化を起こしていきます。

ヤマトグループは、地域に根差した宅急便ビジネスを中核とする企業グループです。地域や社会の持続可能性がビジネスの前提であることは勿論、社員・パートナーといった人的な資源や化石燃料などのエネルギー資源を多く使用している物流企業として、ビジネスのサステナビリティに取り組むことを通じて、地域の課題解決や資源の持続可能性につなげていく必要があります。

これは、企業として社会から求められるから取り組む受動的な活動ではなく、競争優位性、差別化要素を創出する能動的かつ戦略的な活動と位置付けています。かつては、「ヤマトはサービスがいい」ということがヤマトグループの差別化要素と言われてきました。しかし、世の中が急激に変化する中、今日のお客様のニーズは多様性に富んでおり、何らかのサービスを画一的に提供すればニーズを満たし、満足度が得られるという時代ではありません。豊富な品揃えと細やかなカスタマイズをしなければ多様なニーズに応えられませんし、差別化も難しい。多様なニーズに合わせた選択肢をお客様に提示しながらも、利便性とは別の部分で差別化要素を打ち出していくことを考えています。

その一つの答えが、企業姿勢です。ヤマトグループは、資源が有限であるという前提の下、地域や社会の課題解決と持続可能性に向けて取り組む企業グループであり、その企業グループが提供しているサービスであるということが、今後は差別化要素になり得ると私は考えています。

国際規格ISO 14068-1:2023に準拠した宅配便3商品（「宅急便」「宅急便コンパクト」「EAZY」）のカーボンニュートラル配送もその企業姿勢を示したものです。本件をリリースした直後から、特にGHG排出量削減に向け

て先進的な取組みを進めている法人のお客様から多数のお問い合わせをいただくとともに、GHG排出量をより少なくするサプライチェーンの構築など、宅急便にとどまらないご要望もいただいています。今後、カーボンニュートラル配送をヤマトグループの新たな差別化要素として、お客様への提供価値を拡大していきます。

スピードを加速するためのM&Aという選択肢

先述の通り、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業を磨き上げることで、オーガニックな成長スピードは加速すると見込んでいます。そして、成長スピードをさらに加速させる手段として、他の企業との業務提携や資本提携、M&Aを視野に入れ、検討を進めています。

また、労働力不足を背景に国内物流業界でM&Aが増加していますが、引き合いを受けてから検討するのではなく、成長戦略に基づき事前に仮説を立てておくことが重要だと考えています。そのために、中期経営計画にM&A戦略を掲げ、成長を実現する手段の一つとして位置付けています。私自身の役割として、経営者同士のリレーションをフルに活用し、シナジーを創出できる組み合わせを模索することも重要だと考えています。

専門性を磨く重要性

持続的な成長を実現するため、最も重要な経営資源は「人」です。私がヤマト運輸の本社に赴任した15年前、当時の本社には新卒定期採用の社員が多くを占めていました。それまで現場の第一線でのキャリアを歩んできた私は、中途採用が一般的で、異なるバックグラウンドを持つ社員が多くを占める現場と本社とのギャップに驚いたことを覚えています。しかし近年は、本社にも多様な専門性を持つキャリア採用の人材が入社し、活躍する光景が当たり前になってきました。これはヤマトグループの今後の成

長を実現する上で非常にポジティブな変化です。

職務を起点にキャリア採用を進めることに加え、新卒採用の社員がいかに専門性を身に付けていくかも重要です。グループ内には多くの事業や部門がありますが、現場・本社に限らず、専門性を磨いていくことができる仕組みを検討しています。また、キャリア採用で入社した専門性の高い人材が刺激となり、周囲に学びを促す効果も期待しています。

そのためには、ヤマトグループが社外の優秀な人材に選ばれる、より魅力的な企業グループとなることが重要です。逆にヤマトグループの中で切磋琢磨した人材が社外に出ても高く評価される姿を目指したいとも考えています。これまでもスキルセットのアップデートや教育体制の強化を進めていますが、体系的な仕組みづくりをさらに進めていきます。

また、トラックドライバーの社会的なステータスも高めていきたいと考えています。日本の物流業界、特にトラック輸送は国内貨物輸送量の9割以上を担っており、社会に不可欠な存在です。そこで働く人々は、より高度な運転技術が求められる大型トラックドライバーや、安全や営業、集配業務を高度な水準でマルチに担う宅配ドライバーなど、高い専門性を有しています。彼らが仕事に誇りを持って活躍できるよう、ヤマト運輸では25年間無事故を継続してきたドライバーに対し、ご家族とともに参加いただく「永年無事故表彰式典」でその功績を讃えとともに、特別休暇と海外旅行を報奨として贈呈しています。例えば、こうした取組みが企業を超えて業界としてできないか。物流業界全体の魅力を高め、持続可能なものとするために、ドライバーのみならず、倉庫等でのオペレーションも含め、物流に携わる人々がもっと評価をされる世界になるよう励んでいく所存です。

持続可能な企業グループへ向けて

現在進めている構造改革をヤマトグループの事業成長に結びつけることが重要ですが、コロナ禍とその後の急激な物量の増減や、物価高騰などにより消費の冷え込みが長期化しているなど、外部環境の急激な変化が影響し、想定したタイミングでの業績向上に繋がっていないことを重く受け止めています。ただし、これまでの構造改革により、経営資源を効率的に活用して価値を創出する企業グループへと着実に変化してきています。今後、この成果は業績のポジティブな変化に必ず表れると考えています。

ヤマトグループは、イノベーションを起点に「新たな物流」「新たな価値」を創造していく企業グループを目指しています。本中期経営計画では、基盤領域における収益性

向上、成長領域におけるビジネス拡大に加え、経営者として、新たなビジネスの芽を見出し、事業化を後押ししていきます。法人のお客様に新たな価値を提供するビジネスモデルを構築するための取組み、例えば、ラストマイル領域で培ったEV導入・活用の知見を活かしたモビリティ事業など、新規領域での取組みを積極的に進めています。

ヤマトグループは、これからも最大の強みである宅急便ネットワークを活かしながら新たな差別化要素を築き、新たな価値・新たな体験をお客様にお届けしていきます。そして、事業構造改革に取り組み、持続可能な企業グループへと進化を遂げます。お客様・株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にも、より一層の応援をいただけるよう、持続可能な価値提供へ向けた改革を実行していきます。

ヤマトグループ中期経営計画 「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」

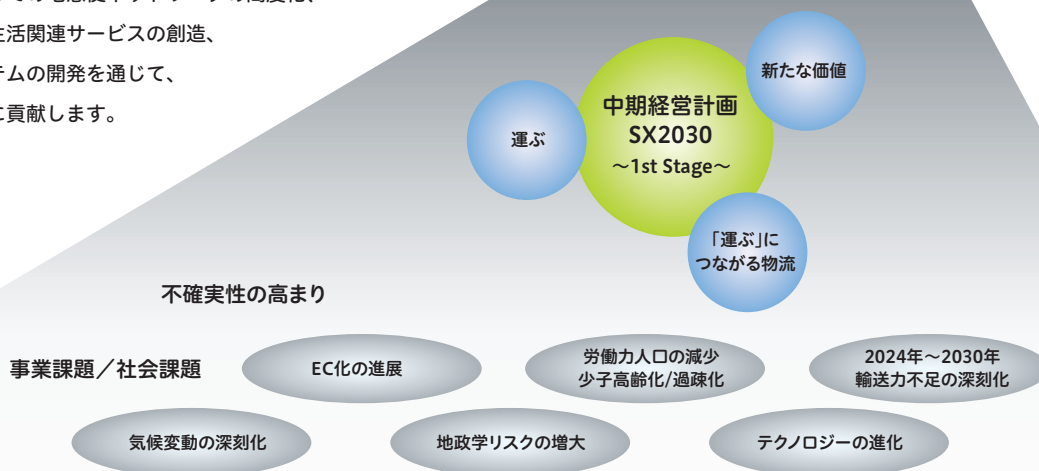
目指す姿

経営理念

ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

ヤマトグループの目指す姿(～2030)
持続可能な未来の実現に貢献する
価値創造企業

環境価値 × 経済価値 × 社会価値



成長イメージ

EXP事業(基盤)の強化と事業ポートフォリオの変革(事業領域の拡大)により
飛躍的な利益成長の実現を目指す

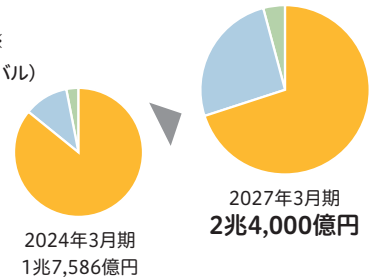
2027年3月期計画

営業収益	2兆~2兆4,000億円
営業利益	1,200~1,600億円
営業利益率	6%以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	800~1,000億円
ROE	12%以上
ROIC	8%以上

事業ポートフォリオの変革

営業収益構成比

- 基盤領域(EXP・GS)※
- 成長領域(CL/グローバル)
- 新規領域



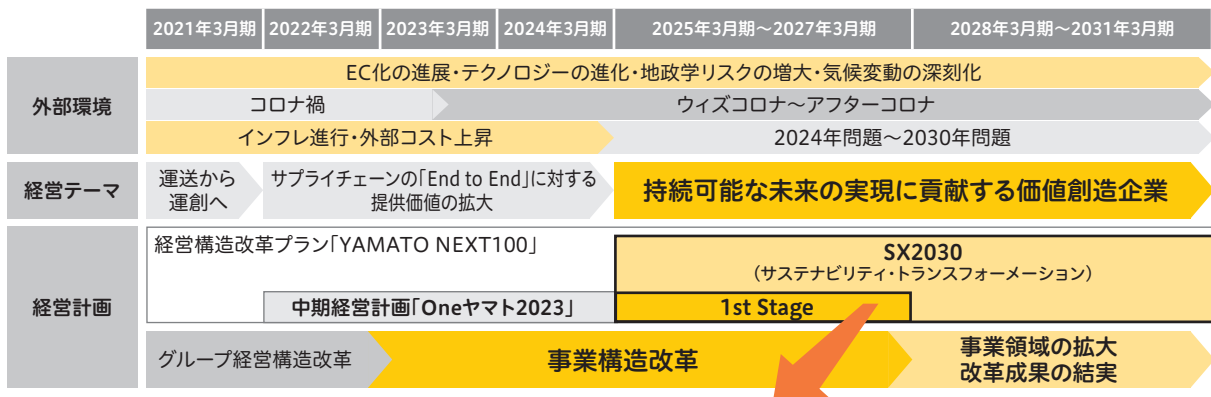
2031年3月期目線

営業利益率:8%以上 ROE:16%以上 ROIC:12%以上

※EXP:気候変動に配慮した輸送サービスである宅急便を中心とする国内輸配送事業 GS:グループサポート(ヤマトシステム開発㈱等) CL:コントラクト・ロジスティクス

「SX2030~1st Stage~」の位置づけと成長ストーリーライン

宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオを変革する3年間



基盤領域	宅急便ネットワークの強靱化による利益成長
成長領域	法人ビジネス領域の拡大(サプライチェーンの「End to End」に対するソリューション深化・業務提携、M&A等)
新規領域	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
グループ経営基盤	人事、デジタル、環境・社会、コーポレートガバナンス
資本効率をより重視した経営の浸透	