

CFO MESSAGE

株主価値および 企業価値の向上に こだわり続ける



代表取締役副社長
副社長執行役員
栗栖 利蔵

前中期経営計画 「Oneヤマト2023」の振り返り

2024年3月期を最終年度とした前中期経営計画「Oneヤマト2023」では、グループ経営構造改革によって構築した「Oneヤマト体制」のもと、ネットワーク・オペレーション構造改革、法人ビジネス領域の拡大など、当社グループのあるべき事業構造に向けた改革施策を推進しました。しかし、資源・エネルギー価格、時給単価の上昇など外部環境の変化によるコスト上昇や、新型コロナウイルス感染症収束後の需要反動減、実質賃金の低下を背景とする需要低迷などに対応しきれず、営業利益1,200億円、営業利益率6%、ROE10%以上などの業績目標を達成することができませんでした。その中で、株価や配当につながるEPS(1株当たり当期純利益)の最大化を目指し、海外連結子会社の清算決議やグループ通算制度の導入、固定資産の売却などの財務戦略に努めたものの、お約束した目標が未達となったことを経営者の一人として重く受け止めています。今後、外部環境の不確実性が一層高まることを前提に、事業構造改革の取組みを加速させていく所存です。

中期経営計画の 目標達成に向けたシナリオ

2027年3月期を最終年度とする中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030(SX2030)~1st Stage~」は、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を目指し、経済価値のみならず環境価値、社会価値を同時に創出していくことで、中長期的な企業価値向上を実現していくプランです。

本中期経営計画で掲げた業績目標の達成に向けて、中核事業であるエクスプレス事業の「稼ぐ力」の強化に優先して取り組みます。特に、事業環境の変化に対応してヤマトグループの基盤である宅急便ネットワークを強靱化し、お客様に価値ある商品・サービスを提供していくことが重要です。これまでは、当社のセールスドライバーが荷物をお届けする際にお客様と会話をし、次の商売につなげることの積み重ねが宅急便の成長を支えていました。例えば、荷物のお届け先様に対して、発送する荷物はないか。あるいは、海外から納品される荷物のお届け先様に対して、輸入関連でお困りごとはないか。他の運送会社で出荷している他社のお客様に対しては、そのお客様に宅急便が

届く時をチャンスと捉えて、渉外を行っていたものです。しかし近年、EC需要の拡大や働き方改革、コロナ禍での非対面ニーズの高まりなどを背景に、セールスドライバーの業務は配達が中心となり、管理職を含めて営業に対する意識が薄れていたと感じています。当社グループの商売は「人と人」で成り立っており、単純に値段だけで決まるものではありません。Oneヤマトとして結集した経営資源を活用してお客様に喜んでいただくサービスを提供し、同時に、適切な対価をいただくことで、お客様とヤマトグループがともに成長できるよう、改めて原点に戻り、お客様と会話を深め商売につなげていきます。

その基盤となるネットワーク・オペレーションの構造改革は、この3年間で完遂させるべく推進します。ラストマイル集配拠点の集約・大型化により、セールスドライバーの業務量を平準化し、過度な負荷をなくすことで、業務に余裕が生まれます。それを一つの契機として、お客様と会話する時間を増やすことができます。拠点や人材の最適配置を実現するには2年ほどかかりますが、すでに全体設計に基づいて、拠点戦略および連動した人事戦略、デジタル戦略を進めており、本中期経営計画の後半で営業利益率の向上につなげる考えです。

ただし、拠点戦略を推進する中、集約すること自体が目的になっては本末転倒です。地域特性などにより、想定と実際に投資した結果の差を客観的に分析し、経営と

事業部門で課題を共有することで、今後の改善や適切な投資判断につなげていきます。そのために、今後は共通の指標としてROICを活用していきます。社内浸透と現場への落とし込みが当面の課題と認識しており、第一線の現場や各部門で追いかけるKPIが自然と地域や事業、グループなどの管理単位のROIC向上につながる体系を構築していきます。

キャピタル・アロケーション

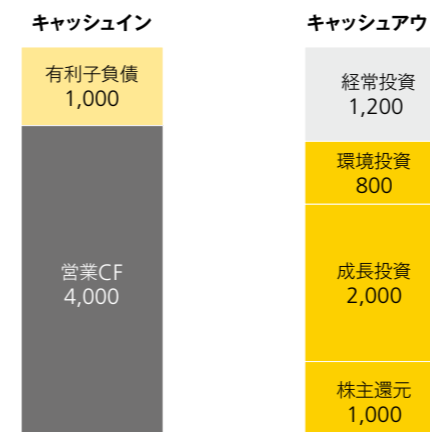
本中期経営計画期間では、基盤領域であるエクスプレス事業を中心に、ヤマトグループの稼ぐ力を強化するため、投資効果を見極めつつ、拠点戦略やデジタルトランスフォーメーションの推進など積極的な成長投資を推進します。

また、環境投資としてEVや太陽光発電設備の導入、エネルギー管理システムの開発等を推進することで、GHG自社排出量の削減のみならず、エネルギー効率向上によるコスト削減や、法人のお客様のScope3削減といった価値提案による営業収益の成長につなげていきます。環境投資やパートナーと連携して取り組む実証実験を通じて蓄積したノウハウは、モビリティ事業で取り組む商用EVの導入・運用支援など、社会・物流業界全体のサステナビリティに資する新規事業にもつながると考えており、引き続き注力していきます。

▶ 中期経営計画のキャピタル・アロケーション

3年間の累計イメージ(M&A*除く)

(億円)



* M&A戦略についてはP29をご参照ください。

投資の方針

- 成長投資
 - 拠点戦略、オペレーション改革を支えるデジタル投資、新規事業の創出 → WACCを上回る水準でのROI設定
- 環境投資
 - GHG排出量削減と財務価値向上の観点を踏まえ実施

株主還元の方針

- 配当
 - 配当の安定性と継続性を重視
 - DOEを意識しつつ、1株当たり配当額の成長も目指す
 - 配当性向: 40%以上
 - 総還元性向: 50%以上
- 自己株式取得
 - 規律(WACC以上のROI)に基づく成長投資の進捗状況、キャッシュ・フロー動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討

CFO MESSAGE

また、成長領域として位置付けているコントラクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業では、拡大を加速する手段として複数社のM&Aを検討しています。2027年3月期の営業収益目標を2兆~2兆4,000億円としている点は、オーガニック成長で2兆円、M&Aでさらに4,000億円という考えであり、事業部門とM&A専門部署が一体となり、ROIC等の財務規律のもとで推進していきます。近年、国内物流業界でM&Aが活発化していますが、優良な企業を見極めるためには、単純な財務数値だけではなく、候補先企業が持つビジネスモデルや人材・顧客などがヤマトグループと融合することで生まれるシナジーを見定めなければなりません。その際には、デューデリジェンスを通じて事業部門とともに対象会社のガバナンスを確認することや、買収後のPMIを含め、規律を持って推進することで、リスクの低減に努めていきます。

株主還元については、配当性向を従来の「30%」から「40%以上」に引き上げました。DOE(株主資本配当率)

を意識した配当の安定性と継続性は長年継続してきたことですが、新NISAによる個人投資家の動向も踏まえ、投資家の皆様により魅力を感じていただけるよう、一段高い配当性向にするべきだと考えました。また、総還元性向は引き続き「50%以上」としています。

なお、2025年3月期の第2四半期(中間期)決算において、資本効率の観点から500億円を上限とする自己株式の取得を発表しました。引き続き、バランスシート・マネジメントの強化によるキャッシュの創出や負債の有効活用に努め、成長投資を優先しつつ株主還元にもキャッシュを振り向けていく考えです。

バランスシート・マネジメント

財務健全性については、引き続き自己資本比率45~50%程度とし、格付け水準(格付投資情報センター(R&I)/AA-)は維持していきたいと考えています。積極的な成長投資を行う上で、資金調達は金融機関からの借

入と社債発行を原則としています。今後の資金需要を踏まえ、グループ内の資金の集約を進めていますが、不足する資金は、今後の金利上昇局面を見据え、適切なタイミングで調達していきます。

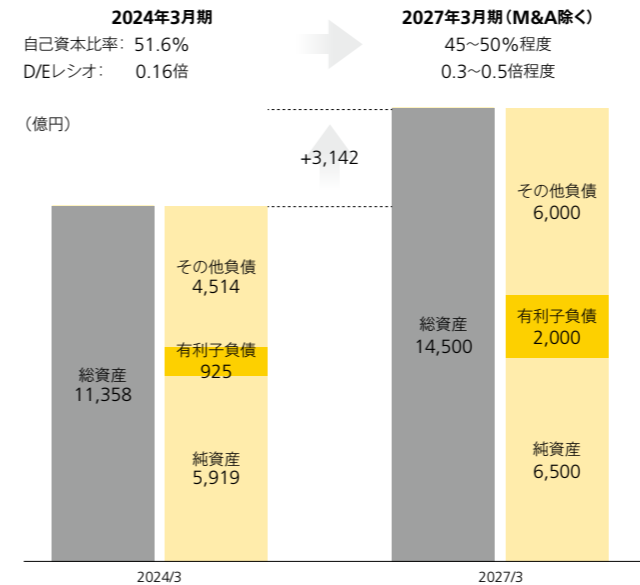
また、宅急便ネットワークの強靱化などを進める中で、資本効率の観点からバランスシートの圧縮施策も検討しています。今後予定されているリース会計基準の改正も見据え、資産の持ち方として、自社保有、リース物件、資産の流動化などを選択肢として考えています。もちろん、単純に費用化を進めるとP/Lを過度に痛めるため、バランスをとって進める必要がありますが、既存資産に加え、拠点戦略で取得する資産についても検討していきます。

▶ バランスシートと資本収益性

バランスシート・マネジメント

財務健全性を維持しつつ、負債活用含めた積極的な成長投資を推進
【財務規律】 自己資本比率: 45~50%程度
D/Eレシオ: 0.3~0.5倍程度
【健全性】 外部格付(R&I): AA-

バランスシートのイメージ



企業価値向上の実現へ

金利上昇に加え、近年、当社業績のボラティリティが高まってしまったことなどにより、資本コストは過去と比較して高い水準にあると認識しています。資本コストを上回る資本収益性の実現に向けて、不転換の覚悟で構造改革に取り組み、宅急便ネットワークの強靱化と法人ビジネス領域の拡大により安定して利益成長できる事業構造を確立していきます。加えて、2025年3月期に実施した開示セグメントの変更など、当社グループの戦略に沿った分かりやすい情報開示を行い、株主・投資家の皆様とより深い対話を通じて資本コストを低減し、株主価値および企業価値向上につなげていきます。「SX2030 ~1st Stage~」を通じてヤマトグループが生み出す価値にどうぞご期待ください。

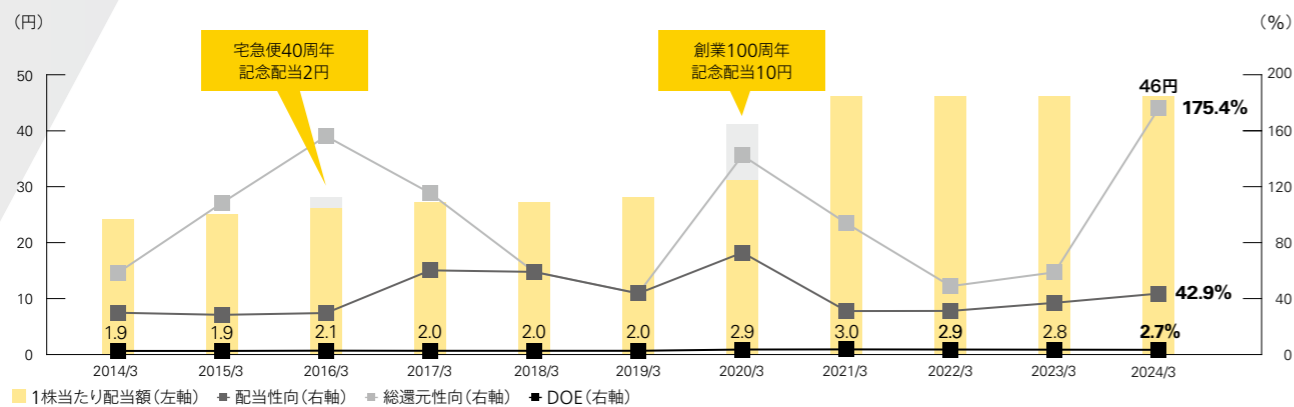
▶ 中期経営計画の投資計画: 4,000億円 (M&Aを除く)

3年投資額	案件	目的
成長投資 2,000億円	1,400億円 500億円 100億円	拠点戦略 DX推進 新規事業
環境投資 800億円	400億円 400億円	EV3,250台*・充電設備 太陽光発電・蓄電池等
経常投資 1,200億円	500億円 700億円	宅急便既存拠点の改修・内燃車等 その他拠点、既存システムの改修等
		生産性の向上と固定費の削減、働きやすい職場環境構築 オペレーションの刷新による生産性向上、顧客への提供価値向上 将来の事業成長と持続可能な未来に資する新たな事業創出 低炭素社会の実現や、法人顧客に対する環境負荷の少ない物流サービス提供 * EV導入計画8,500台(投資3,250台、オペレーティングリース5,250台) 既存ネットワーク維持 既存事業維持等

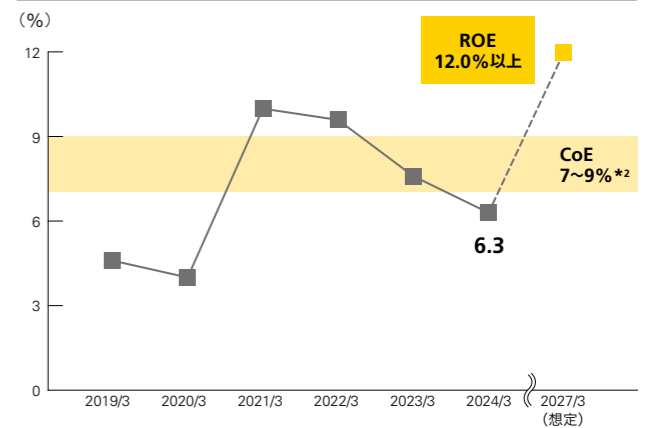
▶ 株主還元の方針と実績

配当の安定性と継続性を重視しており、中期経営計画では、配当性向40%以上、総還元性向50%以上を目標とする。また、自己株式の取得については、成長投資の進捗状況、キャッシュ・フローの動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討を行う。

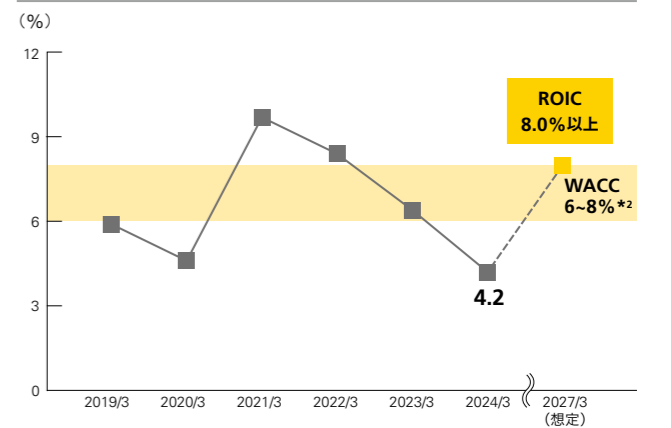
株主還元実績(2014年3月期~2024年3月期)



ROE(対 CoE*1)



ROIC(対 WACC*3)



*1 CoE:株主資本コスト
*2 本中期経営計画期間(2025年3月期~2027年3月期)の想定
*3 WACC:加重平均資本コスト