

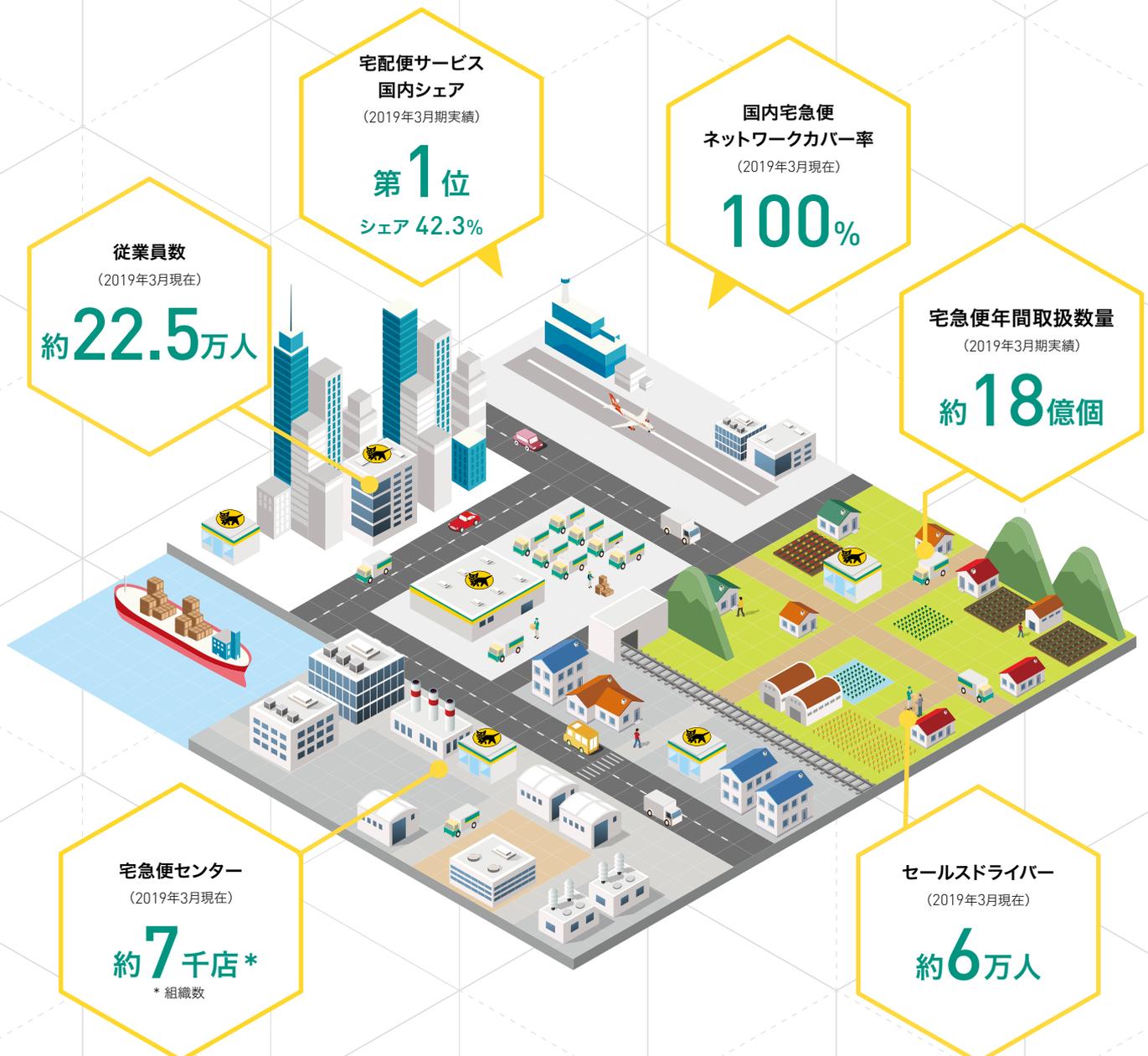
TRANSFORMATION PLAN  
“YAMATO NEXT100”  
~GRAND DESIGN~

# 社会的インフラを担う ヤマトグループ

1919年創業のヤマトグループは、宅急便をはじめ、それまで世の中になかった多くのサービスを創出し、今では社会的インフラを担う企業となりました。

創業100周年の節目を迎えた現在、お客様の期待・ニーズの多様化や、産業のEC化、総人口の減少と地域社会のインフラ衰退、労働人口の縮小、気候変動と資源の減少など、事業を取り巻く環境は大きく急速に変化しています。そして、持続可能な社会の実現に向けて、企業による関わりや課題解決の重要性がより高まっています。

ヤマトグループは、社会的インフラを担う一員として、これからも社会の課題に正面から向き合い、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」を創出することを通じて、持続的な成長と企業価値向上を実現し、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」に持続的な貢献を果たしてまいります。



## ▶ 目次

### マネジメントメッセージ

- 02 社長メッセージ
- 08 CFOメッセージ

### グループ体制

- 10 事業体制
- 11 組織図

### ヤマトグループの原点と100年の歩み

- 12 ヤマトグループの原点  
—変わるべからざる価値観：社訓
- 14 ヤマトグループ100年の歩み  
—イノベーションを創出してきた歴史
- 20 ヤマトグループの強み  
—培ってきた競争優位性

### YAMATO NEXT100

- 22 ヤマトグループの事業を取り巻く環境
- 24 「KAIKAKU2019 for NEXT100」の振り返り
- 26 全員経営を実践するための働き方改革
- 28 デリバリー事業の構造改革
- 32 非連続成長を実現するための収益・事業構造改革
- 34 パフォーマンスハイライト
- 36 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

### ESGセクション

- 44 ヤマトグループのESG
- 46 持続可能な社会の実現に向けた環境戦略
- 49 事業継続を支える安全施策
- 51 地域と連携したCSVの推進
- 53 コーポレート・ガバナンス
- 60 グループガバナンス強化に向けた取組み
- 62 取締役／監査役／執行役員

### 財務セクション

- 66 10か年データ／業績ポイント
- 68 連結貸借対照表
- 70 連結損益計算書
- 71 連結包括利益計算書
- 72 連結株主資本等変動計算書
- 73 連結キャッシュ・フロー計算書

### 企業データ

- 74 グローバルネットワーク
- 75 会社情報／株式情報

#### 見直しに関する注記

本レポートには、ヤマトホールディングス株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、過去の事実ではなく、現時点で入手可能な情報に基づいたものです。さらに、これらの記述には経済情勢、消費者動向、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性が多く含まれています。このため実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

#### 編集方針

ヤマトグループは、様々なステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係を構築するため、法定開示のみならず、ステークホルダーにとって必要と考えられる情報を、迅速、正確かつ公正公平に伝達することを方針としています。本レポートは、経営戦略や事業概況、ESGへの取組みなど非財務情報を含めお伝えし、ヤマトグループについて総合的に理解を深めていただくことを目的としています。なお、ホームページにはより詳細な情報を掲載していますので、ぜひご覧ください。

## 社長メッセージ



2018年3月期より進めてきた改革は、  
着実に進捗しました。

しかしながら、ヤマトグループが中長期  
的に企業価値を向上させるためには、  
さらなる改革が必要です。

お客様や社会のニーズ、期待に応え、  
次の100年も持続的に成長し、持続  
可能な社会の実現に貢献するため、  
グループの総力を結集して、新たな  
挑戦をスタートしています。

### 長尾 裕

代表取締役社長 社長執行役員

## 創業100周年にあたり

1919年11月29日、大和運輸株式会社として東京・銀座で創業した当社は、創業100周年を迎えました。これもひとえにお客様、社員をはじめ当社とともに歩んでくださった皆様のおかげであり、心より感謝を申し上げます。

荷物を運ぶ手段が牛馬車、荷車であった当時、創業者・小倉康臣は、自動車の将来性に注目しました。そして、トラックが必ず貨物輸送の主役になるという強い信念のもと、日本全国でわずか204台にすぎなかったトラックのうち、4台を購入してトラック運送事業を起こしました。

創業から今日までの100年間、3つのイノベーションが当社グループの成長を牽引してきました。一つ目のイノベーションは1929年、日本で初めての路線事業として、東京―横浜間で定期便を開始したこと。二つ目は1976年に宅急便を発売したこと。三つ目は2013年に発表した「バリュー・ネットワーキング」構想の推進であり、法人領域への新たな価値提供に向けて現在も取り組みを進めています。

## 改革の進捗

近年、当社グループを取り巻く経営環境は急激に変化しています。ECの急速な成長に伴い小口貨物の配達量が劇的に増加する一方、労働需給がひっ迫し、2017年3月期を節目にヤマトグループの従来の配送システムは大きな壁に直面しました。また、お客様やそのニーズが多様化する中、宅急便という均一的なサービスだけでは多様化するニーズに対応することが困難となっています。さらに、日本社会は人口の縮小や地域社会の衰退といった大きな課題に直面しており、地球規模では、気候変動や資源減少といった持続可能性を脅かす課題がより深刻となっています。

このような環境変化の下、当社グループは、2018年3月期に策定した、中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」（以下、「KAIKAKU 2019」）において、第一線で働く社員がこの先ずっと働きやすさと働きがいを感じられるよう、新たな仕組みや体制へと抜本的に作り変えるための改革を推し進めてきました。

この歴史を支えてきたものは、創業者から受け継がれてきたイノベーションを起こすチャレンジ精神と、創業者が制定した、当社グループの原点である「社訓」や、豊かな社会の実現へ貢献することを事業の目的として定めた「経営理念」を中心としたグループ企業理念です。これらの理念をいわばヤマトのDNAとして、経営者から第一線の社員まで全員で共有して事業活動に取り組むことで、今日まで社会から必要とされる存在として持続的に発展することができました。

私は、「運ぶ」ことは、生活を豊かにすることであり、新しい「運び方」の開発、「運び方」のイノベーションは、人々のライフスタイルや社会を変えていくものと信じています。「運び方」のイノベーションを通じて豊かな社会の実現に貢献することこそが、経営理念に謳われている社会的インフラ企業としての当社グループの使命であると考えています。

「KAIKAKU 2019」の最優先課題として取り組んできた「働き方改革」については、確かな成果を実感しています。労働時間の管理方法の一本化や新たな働き方の導入により、セールスドライバーをはじめとした社員の労働環境は、総労働時間および残業時間の短縮、年次有給休暇の取得率向上等、着実な改善がみられています。グループ全社員を対象に定期的を実施している「働き方意識調査」では、「働きやすさ」と「働きがい」に対する意識が大幅に改善しており、同時に「働き続けたい」という意向も上昇しています。「働き方改革」は今後も継続していく重要なテーマですが、社員満足の向上という面において、大きく前進できたと評価しています。

「働き方改革」の着実な前進には、同時に取り組んできた「デリバリー事業の構造改革」の成果が大きく寄与しています。セールスドライバーやアンカーキャストの採用により集配体制を整備したことに加え、セールスドライバーの業務にデジタル・オペレーションを導入したことで最適な集配ルート

## 社長メッセージ

設計等が可能となり、生産性向上につながっています。また、オープン型宅配便ロッカー（PUDOステーション）の増設等を通じてタッチポイントを拡充したことで、不在率は着実に減少しています。

これらの取り組みを通じて確信したのは、今後の成長の鍵を握るのは間違いなく「デジタル化」であるということです。ECの利用がこの先もさらに増加することが予想される中、

### 新たな事業の柱を創出するために

次の100年も持続的に成長していくために当社グループが成し遂げなければいけないことは、宅急便に次ぐ事業の柱を生み出すことです。そのためには、これまで培ってきた当社グループの人材、機能、ノウハウなど、あらゆる経営資源を最大限活かして新たな価値を生み出し顧客に提供することが必要です。如何にグループ経営資源を最適に配置するかが、社長としての最も重要な役割の一つであると考えています。

「KAIKAKU 2019」において、当社グループは「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」を推進すべく、法人顧客のサプライチェーン全体に対するソリューション提案力の強化、いわば新たな3PLサービスの構築に力を注いできました。当社グループの最大の競争優位性は宅急便サービスを支える物流機能にあります。この物流機能はサプライチェーンで見ると下流領域に位置します。そこに、IT（情報）、LT（物流）、FT（決済）といった当社グループの経営資源を最大限に活用すれば、下流領域だけでなく上流領域を含むサプライチェーン全体をカバーするソリューション提供が可能となります。

### NEXT100に向けたさらなる改革

「KAIKAKU 2019」において、当社グループは、「働き方改革」を経営の中心に据え、「デリバリー事業の構造改革」「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」に取り組むと同時に、「持続的に成長していくためのグループ経

「デジタル化」を進めることは当社グループの大きな成長機会になると考えています。例えば、荷物を受け取るお客様の不在が事前に把握できれば、当然お届けに行く必要はありません。受け取るお客様の状況をデジタルテクノロジーによって把握できれば、最適で効率的なオペレーションの設計が実現でき、新たな戦力に頼らずとも集配キャパシティを拡大することが可能となります。

以前からソリューション営業を推進していますが、これまでは宅急便や保管、梱包といった機能のみをご利用いただくところからなかなか抜け出せずにいました。ここ3年間は、この状況を打開するため、機能別ではなく、お客様のサプライチェーン全体の課題を抽出してソリューション提案ができる人材の育成と、アカウント営業に向けた体制構築を進めてきました。お客様にとって最適なソリューションを提供するためには、当社グループ内の事業会社間で分断されていた人材、機能等の経営資源を一元管理する必要があると考え、2019年4月からバーチャルな形式での連携を開始し、10月からグループ各社の法人営業部門を統合した新たな営業体制を本格始動させました。

サプライチェーン全体に対するソリューション提供を加速させ、事業の柱として成長させるためには、下流領域である物流機能の強化はもちろん、それを実現するネットワークやターミナル等の経営資源をソリューションに適合するよう作り変えていく必要があります。また、顧客起点で最適な提案ができるよう、経営体制の刷新やデータ戦略の推進などさらなる変革が必要です。

営構造改革」を推進してきました。ここまで「働き方改革」「デリバリー事業の構造改革」については一定の成果が出ているものの、大きな社会経済環境の変化の中、次の時代も豊かな社会の創造に貢献していくためには、さらなる抜本

的な収益・事業構造改革と経営構造改革が必要であるとの結論に至りました。私の問題意識は、「当社グループがお客様に十分向き合えていないのではないか」ということです。そして、持続的な成長に向けて、当社グループが変えなければならない問題の本質は何か。それは一言でいえば、現状の、宅急便中心の「戦略」、「経営システム」、「組織・風土」という経営構造では、お客様や社会の期待やニーズに応えられなくなってきたということです。実際に、産業のEC化が急速に進展する中、宅急便という均一的なサービスでは、サプライチェーン全体を最適化したい法人顧客や、通販の購入者が有する多様なニーズに対応しきれていません。この経営構造を問題の本質として捉え、この度、中長期的な経営のグランドデザインとして、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。当社グループが、社会インフラの一員としてこれからも社会の課題に正面から向き合い、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、次の時代も、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす企業であり続けることを目指していきます。

「YAMATO NEXT100」には、軸となる3つの基本戦略があります。一つ目は、当社グループをお客様、そして社会のニーズに正面から向き合う経営に変えることです。2005年に純粋持株会社制へ移行して以来、提供サービス単位のグループ会社編成で、各マーケットに対応してきました。ホールディングス制のもと、宅急便以外の事業を育てるべく、経

営資源を分配し、一定の成果を挙げてきましたが、機能ごとの個別最適な提案にとどまり顧客目線での最適な提案ができない点や、多層な組織構造のもと意思決定に時間を要する点、経営が第一線の状況を掴み切れず経営判断が遅れる事案が発生した点など、デメリットも顕在化してきました。本プランの下、従来の経営体制を刷新し、リテール、地域法人、グローバル法人、ECプラットフォーマーという、異なるニーズを持つそれぞれのお客様にしっかりと向き合える体制と、それを支える経営システムを構築します。そして、大幅な組織の簡素化、業務の徹底的な見直しにより経営と事業の距離を縮め、「お客様の立場で考え、スピーディーにお応えする」ヤマトグループの強みを取り戻します。

基本戦略の二つ目は、これまでの経験や労働力に依存した経営から、データ・ドリブンな経営への転換です。物流の世界には、未だに勘や経験による意思決定が色濃く残っています。当社グループにおいても、「宅急便」のオペレーションを、支店やセールスドライバーといった第一線の現場に過度に依存しすぎていた、と反省しています。現場における管理、間接業務の負担を軽減し、第一線の社員が、お客様にしっかりと向き合うことに注力し、お客様のために最高のパフォーマンスを発揮できるようにするため、デジタルトランスフォーメーションを進め、宅急便はもちろん、物流オペレーションの全般をデジタル化し、効率化、標準化します。その上で、AIを積極的に活用し、データアナリティクスに基づいた需要や業務量の予測、経営資源の配置、プライシングなどを、上位



## 社長メッセージ



のレイヤーで客観的かつ科学的に意思決定することで、これまで発生していた多くのムリ、ムラ、ムダを削減します。

基本戦略の三つ目は、自ら運ぶだけでなく、オープンな物流インフラを作り出す経営への転換です。宅急便で築き上げてきた経営資源や情報を徹底的にデジタル化し、お客様のニーズに応えるために、これまでのようにすべてを「自ら運ぶ」だけでなく、外部パートナーとも協働し、お客様第一のオープンな物流インフラの創出による成長を目指します。

これらの基本戦略のもと、事業基盤である宅急便を中心

にグループ全体の生産性を向上させるとともに、成長領域であるEC、法人向け物流事業に経営資源を投下し、顧客に最適なサービスやソリューションを提供することで、当社グループの成長を実現します。本プランでは、そのために取り組むべき13の課題を具体的なアクションとともに明確化しており、基本戦略に基づき、収益構造の転換を図る事業構造改革と、実現可能性と持続可能性を高める基盤構造改革を両輪として、今後4年間、特に最初の2年間で強力に推進すべく、既にその取り組みを始めています。

## グループ経営体制の刷新

現在の機能単位の部分最適な組織を顧客セグメント単位の全体最適な組織に刷新し、経営のスピードをより高めるために2021年4月、現在の純粋持株会社であるヤマトホールディングスがグループ8社の吸収合併、及び吸収分割を実施します。そして、「リテール」「地域法人」「グローバル法人」「EC」の4事業本部と、「輸送機能本部」「プラットフォーム機能本部」「IT機能本部」「プロフェッショナルサービス機能本部」の4つの機能本部からなる「事業会社」、いわゆる「Oneヤマト」として経営を行います。各機能本部は、ネットワーク、拠点、車両を含めた輸配送工程の全体最適化、ヤマトデジタルプラットフォーム、クロネコメンバーズなどの進化、ITの強

化とIT人材の育成など、事業本部の競争優位の源泉となる機能の開発と運営を担います。また、プロフェッショナルサービス機能本部において、管理間接業務や調達業務を集約するとともに、徹底した業務の標準化、効率化を行います。

なお、新体制においても引き続き、経営の透明性、健全性を維持し、経営の監督と執行の分離を明確にすることでガバナンスの強化を図り、企業価値を向上させていきます。さらに、経営と現場との距離を縮め、意思決定の迅速化を図るとともに、権限・責任の範囲を明確化します。これらの変革により、第一線の社員が、お客様と向き合うことに集中できる組織を構築し、全員経営を実行します。

経営体制の刷新は、あくまでも手段であり、最大の目的は、お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営に転換することです。第一線の社員がお客様に向き合ってサービスを提供

できるよう、特に管理職を担う社員および経営陣が、自らを変えていくことが不可欠であると考えています。

## 経営戦略としてサステナビリティの取組みを推進

ステークホルダーの皆様が育てていただき、社会的インフラ企業となった当社グループは、社会に果たすべき責任を自覚し、皆様の信頼に応える活動を進めてきました。しかしながら、次の100年は世界が直面する環境や社会課題に対し、企業の関わりや課題解決がこれまで以上に重要になると考え、「YAMATO NEXT100」において、基盤構造改革の一つとしてサステナビリティの取組みを位置づけました。持続可能な社会の発展と当社の持続的な成長を両立させるべく、ステークホルダーの皆様を含めた議論を経て、「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「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」という2つのビジョンを設定し、併せて当社グループが取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」で目指すのは、人や資源、情報を高度につなぎ、効率輸送を実現した環境や生活、経済によりよい物流です。EVをはじめとした低炭素な車両の導入や再生可能エネルギーの利用などによってCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデル

を創造し、強く、スマートな社会を支えていきます。もうひとつのビジョンは「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」です。“誰一人取り残さない”というワードは、「持続可能な開発目標(SDGs)」の基本理念です。当社グループは、世界が目指す持続可能な社会の実現に向けてフェアな事業や、多様なパートナーとの共創により、様々な社会課題の解決を目指して、リーディングカンパニーとして貢献していきます。働きやすい職場づくりを通じたディーセント・ワーク達成への貢献をはじめ、人権・ダイバーシティの尊重、安全・安心に関わる取組みを進めていくとともに、データを活用した経済と社会の共有価値の創出や、健全でレジリエンスなサプライチェーンマネジメント、共創による経済的・精神的に豊かな地域づくりについても注力していきます。

今後は、「YAMATO NEXT100」で掲げたサステナビリティのビジョンの下、マテリアリティごとに設定した目標の達成と「パリ協定」や「持続可能な開発目標」などの国際課題の解決に向けて、具体的な取組みを推進していきます。

## 101年目の新たなチャレンジ

新しい「運び方」の創造により、社会に持続可能で新しい豊かさを創出すること。それは、かつて宅急便を生み出したイノベーションの会社、社会的インフラとしての私たちの使命です。

これから先も、時代の変化から生まれるニーズに応えるため、そして持続可能な社会の実現に貢献するため、私たちは変わらなければなりません。

「運ぶ」の次へ。次のヤマトへ。新しいヤマトグループを創り直す覚悟で、社員一同総力を挙げて、改革を進めてまいります。

2020年2月

長尾 裕

## CFOメッセージ

新たな経営構造改革プラン  
「YAMATO NEXT100」のもと、  
事業の成長とコスト構造の改善に  
必要な投資を実施するとともに、  
より資本効率を意識した経営を推進し、  
中長期的な企業価値向上を目指します。

樫本 敦司

執行役員  
財務戦略・IR戦略担当



### 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。現中期経営計画「KAIKAKU2019 for NEXT100」では、土地、建物、車両など、物流ネットワークの維持・拡充を目的とする経常投資と、働き方改革やデジタルイノベーションなどの成長投資を適宜実行してきました。今後は、新たな経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」の下、2021年3月期から2024年3月期までの4年間で、累計4,000億円の投資を想定しております。その中では、EVをはじめとした低炭素車両の導入などを含む物流ネットワークの維持・拡充に向けた経常投資の

他、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予定しています。なお、この4,000億円の外に、当社グループの成長に必要な機能については、M&Aや外部パートナーとのアライアンスも視野に入れており、施策効果のスピードアップを図っていきます。

これらの投資によって、宅急便の安定した収益基盤を確立させるとともに、ECと法人領域の成長とグループ全体のコスト構造改革を実現することで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

財務戦略については、財務の健全性維持・向上を基本方針としつつ、資本効率についても重視していきます。投資に際しては、財務の健全性と効率性を意識しながら、資金調達を実施する所存です。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

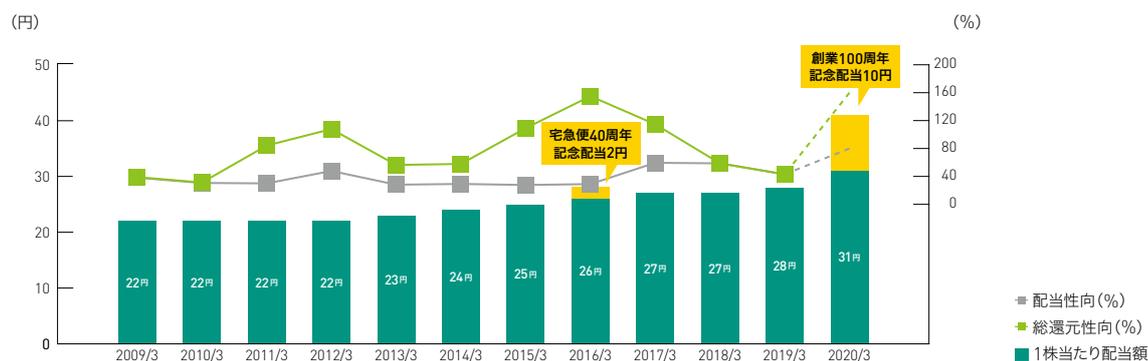
今後の事業の成長性と収益性および、財務の健全性、投資の進捗状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当と機動的な株主還元に向け、適時適切な資本政策を検討していきます。なお、資本政策上の主要指標については、ROE10%以上、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2021年3月期～2024年3月期累計)を目安とします。

2019年3月期は、1株当たり28円の配当を実施し、配当性

向は43.0%となりました。2020年3月期は、2019年11月29日に創業100周年を迎えられたことに対し、株主の皆様へ感謝の意を表するため、1株当たり31円の配当に加え、10円の記念配当を実施し、年間配当金は1株当たり41円とする予定です。

また、株主価値向上のため、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策として、自己株式の取得および消却を実施することといたしました。当社普通株式について、取得しうる株式の総数35百万株(自己株式を除く発行済株式数の8.88%)、株式の取得価額の総額500億円をそれぞれ上限とし、2020年2月6日から同年9月30日までの期間で市場買付により取得します。また、これにより取得する自己株式の全株式数を消却する予定です。

### 株主還元実績・予想



## 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、新たな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)に対する目標や創出する価値の実現に向け、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・投資家の皆様と建設的な対話を行うなど、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。

# 事業体制

## デリバリー事業



### ■ デリバリー事業

デリバリー事業は、お客様にとって一番身近なインフラとなり、豊かな社会の実現に貢献するために、宅急便を中心とした事業を展開しています。

営業収益構成比

79.8%

営業収益

1兆6,253億円

## ノンデリバリー事業



### ■ BIZ-ロジ事業

BIZ-ロジ事業は、宅急便ネットワークをはじめとした経営資源に、ロジスティクス機能、メンテナンス・リコール対応機能、医療機器の洗浄機能、国際輸送機能などを組み合わせることにより、お客様に革新的な物流システムを提供しています。

9.1%



### ■ ホームコンビニエンス事業

ホームコンビニエンス事業は、お客様の便利で快適な生活の実現に向けて、大型家具・家電の配送・設置サービス「らくらく家財宅急便」や家屋内での日常のお困りごとを解消する「快適生活サポートサービス」など生涯生活支援サービスを提供しています。

2.1%



### ■ e-ビジネス事業

e-ビジネス事業は、お客様の業務プロセスの効率化や潜在的な課題の解決に向けて、情報機能に物流機能、決済機能を融合させたソリューションプラットフォームビジネスを積極的に展開しています。

1.6%



### ■ フィナンシャル事業

フィナンシャル事業は、通販商品の代金回収、企業間の決済、および車両のリースなど、お客様の様々なニーズにお応えする決済・金融サービスを展開しています。

4.9%



### ■ オートワークス事業

オートワークス事業は、物流事業者様へ「車両整備における利便性の向上」「整備費用の削減」という価値を提供することで、お客様の資産稼働率を高めるサービスを展開しています。

1.6%



### ■ その他

その他事業は、JITBOXチャーター便などのボックスチャーター事業、幹線輸送事業などを中心とした広義なシェアードサービスを提供しています。

0.9%

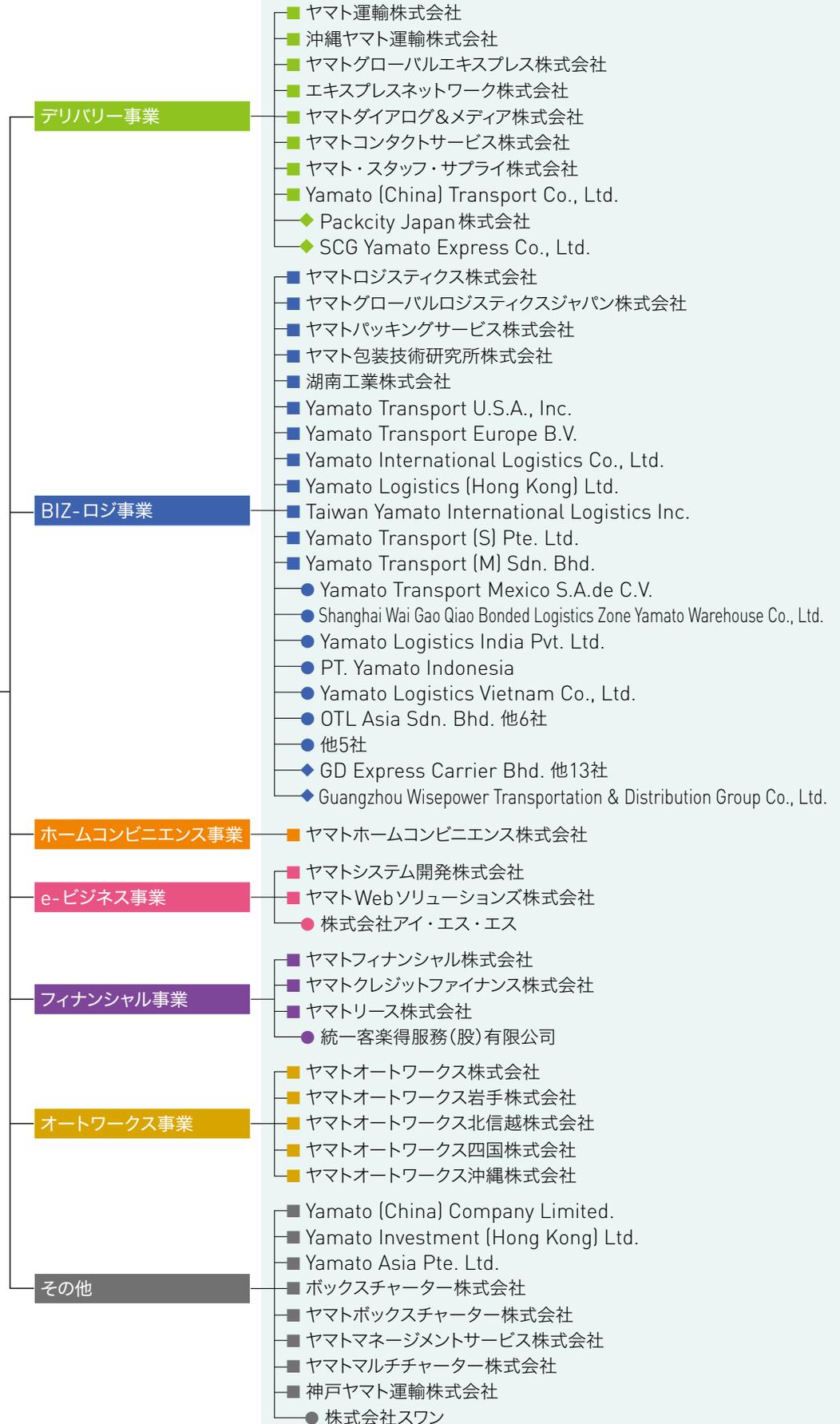


2019年3月期

# 組織図

2019年3月31日現在

ヤマトホールディングス株式会社



## ヤマトグループの原点

# 変わるべからざる 価値観：社訓

ヤマトグループの原点は、1931年に制定して以降、一度も変更していない創業の精神「社訓」にあります。当社グループは、この「変わるべからざる価値観」をもとに構成する「グループ企業理念」を拠り所とし、創業100周年の次の100年もステークホルダーから信頼される企業グループであり続けることを目指しています。

## 社訓

### 一、ヤマトは我なり

社員一人ひとりが「自分はヤマトを代表している」という意識をもってお客様やパートナーと接し、自ら考えて行動する「全員経営」の精神を表しています。

### 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

「運送行為」は単に物を運ぶことだけではなく、お客様(委託者)の心(意思)をお届けし、お客様(委託者・受取人)に喜びをもたらすことである、と定義しています。

### 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが社会の一員として法律やルールを遵守するとともに、高い倫理観を持って行動することの重要性を表しています。

## 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。





## グループ企業理念の構成図



ステークホルダー

### 経営理念

ヤマトグループが事業を営む目的や、企業としてこれから目指すべき方向を表したものです。

### 企業姿勢

「経営理念」を実現していく上で、ヤマトグループが社会に約束し、常に実行する基本となる考えを表したものです。

### 社員行動指針

「経営理念」や「企業姿勢」を踏まえ、ヤマトグループで働く全ての人が日々の行動の中で、社員としての考え方やあるべき姿を表したものです。

## グループ企業理念

### 社訓

創業の精神とも言うべき基本的な心構えが盛り込まれおり、「グループ企業理念」の中で、この「社訓」をヤマトグループの原点として位置付けています。

当社は、グループ全体の倫理観の醸成とさらなる理念の浸透および業務における実践を促進するため、グループ企業理念を構成する「企業姿勢」、「社員行動指針」の一部改訂を行い、全社員への倫理教育などに取り組んでいます。取組みの詳細は、▶ P60「グループガバナンス強化に向けた取組み」をご覧ください。

ヤマトグループ  
100年の歩み

イノベーションを  
創出してきた歴史

1919年に小倉康臣が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。その原点は、常にお客様のために、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です。創業以来一貫して大切にしてきたこの想いが、宅急便を成功に導き、現在までの成長を支えてきました。

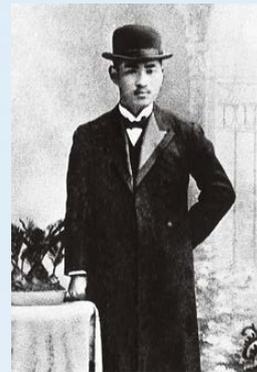
受け継がれるヤマトグループのDNA

社訓

「社訓」に込められた創業の精神

ヤマトグループの100年の歴史で「変わるべからざるもの」、それは創業者の小倉康臣が創業間もない1931年に制定した「社訓」にあります。康臣は会社経営について、経営者がどれだけ合理的な経営を行ったとしても、その会社は形式的な組織に過ぎず、会社が社会から認められるには、そこで働く一人ひとりの心がけが最も重要であると考えていました。

運送事業に携わる者は、日々、それぞれの持ち場で働いているため、上意下達に時間がかかってしまいます。それを補って余りあるのは、社訓を大事にする一人ひとりの自主性であると康臣は考え、社訓を社内に浸透させていきました。



創業者・小倉康臣

全員経営

創業の精神を受け継ぎ、「全員経営」を実践

創業者の小倉康臣が社訓に込めた想いは、後継の社長であり宅急便の創始者である小倉昌男に受け継がれました。特に社訓の一つ「ヤマトは我なり」を、昌男は「全員経営」という言葉で表しました。お客様や社会の課題解決のために、社員一人ひとりが自ら考え行動する「全員経営」の精神を社内に根付かせるため、昌男はコミュニケーションを重視し、会社の目標を文字や声で繰り返し社員に伝えました。

宅急便開始後、「全員経営」はセールスドライバーを中心に実践され、現場起点で様々な商品・サービスを生み出してきました。この「全員経営」の企業風土は現在に至るまで継承され、ヤマトグループの大きな強みとなっています。



宅急便の創始者・小倉昌男

# イノベーションの創出による持続的な成長

2019年3月期

1兆6,253億円



## 第1のイノベーション

日本初の  
路線事業開始  
(1929～)

## 第2のイノベーション

宅急便の誕生  
(1976～)

## 第3のイノベーションへ

「バリュー・  
ネットワーキング」構想  
(2013～現在)

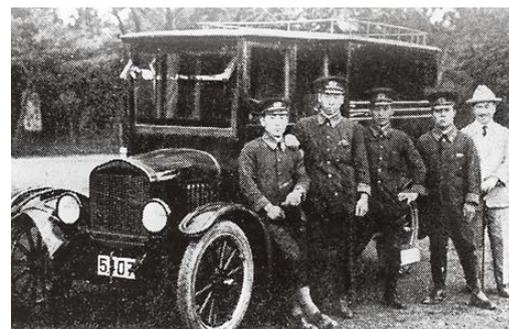
営業収益推移

## 創業期

ヤマトグループの創業は1919年。当時の社名は大和運輸株式会社。東京の銀座で車両4台を使ったトラック運送事業を開始しました。ここから、新たな発想でそれまでにない事業やサービスを生み出す、ヤマトグループの歴史が始まりました。

## 1919 車両4台をもって トラック運送会社、大和運輸を創業

全国のトラック台数が204台だった1919年、大和運輸は銀座でトラック4台を保有するトラック運送会社としてスタートしました。道路を使った貨物輸送の中心を牛馬車と荷車が担っていた時代に、創業者・小倉康臣は来るべきスピードの時代を予見し、トラック運送業に乗り出しました。



創業初期、トラックの前で記念撮影する創業者・小倉康臣(右端)と運転士たち

## 1923 三越呉服店と商品輸送の契約を締結

1923年、三越呉服店から依頼を受けて商品の輸送を開始しました。それまで自家用車で配送の大半を賄っていた三越は、大和運輸の低運賃、運転手の勤務態度の良さ、そして会社組織としての信頼性の高さを評価して決断したといえます。



1935年頃の三越専用車

- 1921 鮮魚配送を開始
- 1922 横浜市内に取扱店を指定し、定期的な小荷物運送を開始
- 1924 運転手に制服制帽を採用して貸与引越荷・婚礼荷業務を開始
- 1926 取次店制度を制定し、各地に取次店を設置
- 1928 「桜にY」の社章を商標登録(1922年頃から使用)



## ヤマトグループ100年の歩み：イノベーションを創出してきた歴史

### 第1のイノベーション 日本初の路線事業開始

1929年、日本で初めての路線事業である定期便を開始しました。定期便は後に「大和便」と命名され、関東一円に輸送ネットワークが広がるまでに成長していきます。

## 1929 東京～横浜間で 定期積み合わせ輸送(定期便)を開始

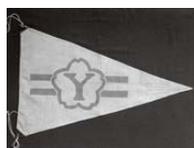


定期便開始時のチラシ

1927年、ロンドンを訪れた小倉康臣は、地方都市ヘトラックの定期便を運行する運送会社に出会いました。その定期便は、ロンドン市内を馬車で定時巡回して荷物を集め、荷物のある家は、巡回に合わせて掛札を出しておく、馬車を下りた係員が玄関先まで集荷に来てくれるというものでした。この仕組みこそが、

日本の小口輸送需要に応え、運送を変える。康臣はそう直感し、同様の定期便の路線網を日本で作り上げようと決意しました。

大和運輸はタバコ店や雑貨店などを荷物の取次店とし、黄色地に赤で「桜にY」を染め抜いた三角旗を渡しました。預かった荷物がある時にはそれを目立つように掲げてもらいました。こうして1929年に東京～横浜間で開始した定期便は、日本初の路線事業となり、1935年末には関東一円にネットワークが拡大しました。

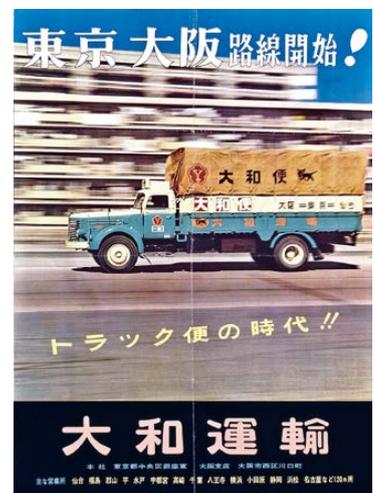


「桜にY」の三角旗

## 1960 東京～大阪間の長距離路線への 参入遅れにより経営危機に

大和運輸が東海道路線の免許を取得し、東京～大阪間の路線運行を開始したのは1960年。競合他社に数年遅れての参入でした。それまで小倉康臣は、道路事情やトラックの性能から「100kmが限界」と判断し、関東を中心とした近距離輸送にこだわっていました。しかし、時代の移り変わりとともに道路の整備は進み、トラックの性能も向上していきました。

大和運輸が長距離路線へ参入した時、多くの企業がすでに先発業者と契約を済ませていました。大和運輸もなんとか荷物を増やそうと試みましたが、単価が低く、収益は悪化。ついには赤字の月が出るまでに業績は落ち込み、それまでの繁栄の道から一転し、経営危機がさやかれるようになりました。



大阪線開始当時の広告

1931 社訓制定

1935 関東一円の定期便ネットワーク完成

1936 「定期便」の名称を「大和便」と改める

1947 越前堀作業所を開設し米軍軍属の家財梱包輸送開始

1949 東京証券取引所に上場  
通運事業の免許を取得し翌年から事業開始

1950 東京税関貨物取扱人免許を受け通関業務開始

1951 C.A.T航空会社と契約し航空代理店業務開始

1952 海上貨物の取扱開始

1957 アライド・ヴァン・ラインズ社よりネコマークの使用承認を受け「親子猫マーク」のマークを制定し使用を開始



大和商事株式会社(現・ヤマトオートワークス(株))設立

1958 美術梱包事業開始

1961 国内航空線の混載貨物取扱開始

1968 海外駐在員を初めてニューヨークに派遣

## 第2のイノベーション

### 宅急便の誕生

「大口の荷物を一度に運ぶ方が合理的で得」という業界の強い常識を大きく覆し、小口の荷物を取り扱う新サービス「宅急便」を1976年に発売。時代を先取りするアイディアとシステムで、物流・輸送事業に新しい波を次々と起こしていきます。

## 1976 宅急便の誕生



サービス開始当初の宅急便のチラシ

### 「宅急便開発要項」

1. 需要者の立場になってものを考える
2. 永続的・発展的システムとして捉える
3. 他より優れ、かつ均一的なサービスを保つ
4. 不特定多数の荷主または貨物を対象とする
5. 徹底した合理化を図る

1971年に社長に就任した小倉昌男は、大和運輸が低収益である理由を追求します。そして、それまで業界の常識だった「小口荷物は、集荷・配達に手間がかかり採算が合わない。小さな荷物を何度も運ぶより、大口の荷物を一度に運ぶ方が合理的で得」という理屈が誤りだと気付いたのです。昌男は「小口の荷物の方が、1kg当たりの単価が高い。小口貨物をたくさん扱えば収入が多くなる」と確信し、1975年の夏「宅急便開発要項」を社内に提案しました。この要項には「基本的な考え方」として左記の5項目が記されていました。この要項に基づいて、様々な部署から集められたメンバーにより結成されたワーキンググループが具体的なサービス内容を固めていきました。

そして1976年1月20日「電話1本で集荷・翌日配達」というコンセプトの商品「宅急便」が誕生しました。

## 1983 「スキー宅急便」発売

1983年にスタートした「スキー宅急便」は、「宅急便」に付加価値を付けた初めての商品です。スキー宅急便はリンゴの名産地である長野が発祥の地。長野ではリンゴのシーズンが過ぎると荷物が極端に少なくなっていました。地元の社員は、かさばるスキー板を抱えて移動する多くのスキー客に着目。当時の日本ではスキー人口が増えていたこともあり、「お客様に手ぶらでスキーを楽しんでいただきつつ、新しい荷物にもなる」との現場の社員のアイデアから、宅急便とレジャーが結びつく商品の第一弾としてスキー宅急便がスタートしました。



発売時の「スキー宅急便」配達の様子

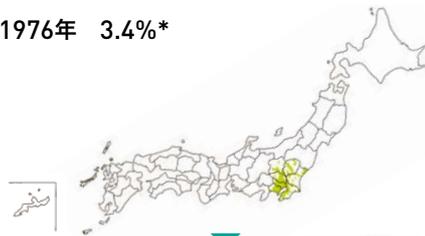
- 1972 女性ドライバーを採用 (福岡支店に5名)
- 1973 ヤマトシステム開発株式会社設立
- 1974 NEKOトータルシステム(第1次NEKOシステム)運用開始
- 1979 宅急便の日曜・祝日営業を正式に開始
- 1980 宅急便送り状にバーコードを導入 第2次NEKOシステム(宅急便オンライン)の運用開始
- 1981 宅急便新集配車(ウォークスルー1トン車)試作第1号車完成
- 1982 大和運輸株式会社からヤマト運輸株式会社に商号変更
- 「国際宅急便」発売
- 1984 「ゴルフ宅急便」発売
- 1986 ヤマトコレクトサービス株式会社(現ヤマトフィナンシャル(株))設立 「コレクトサービス」発売
- 1987 「UPS宅急便」発売
- 1988 「クール宅急便」発売 宅急便の夜間お届けサービスを開始
- 1989 「空港宅急便」発売

## ヤマトグループ100年の歩み：イノベーションを創出してきた歴史

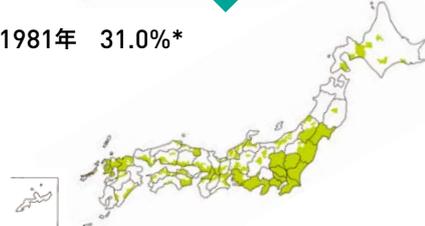
- 1992**  
「宅急便タイムサービス」発売
- 1995**  
「ヤマト運輸企業理念」制定
- 1996**  
定期便の年末年始営業を決定し  
365日営業開始
- 「クロネコメール便」発売**  
ご不在連絡票を両側に切り込みを入れたバリアフリー対応に改定
- 1998**  
「宅急便時間帯お届けサービス」開始  
「往復宅急便」発売
- 2000**  
3PL(サード・パーティ・ロジスティクス)事業に本格参入
- 2002**  
「宅急便メール通知サービス」開始  
SDダイレクト通信(現ドライバーダイレクト)開始
- 2005**  
通販事業者向け総合決済サービス  
「宅急便コレクト」開始  
純粋持株会社への移行に伴い商号をヤマト運輸株式会社からヤマトホールディングス株式会社に変更
- 2008**  
ヤマトロジスティクス株式会社設立

# 1997 宅急便の全国ネットワーク完成

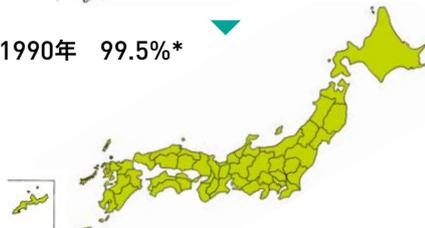
1976年 3.4%\*



1981年 31.0%\*



1990年 99.5%\*



\*面積比

宅急便開始から5年後の1981年には、ネットワークは日本全土の31%をカバーするまでに拡大し、年間3,000万個のご利用をいただくまでに成長しました。一方でサービスエリア外のお客様からのエリア拡大を望む声は日に日に高まってきました。

もともと小倉昌男は、宅急便のスタート前から全国どこからでも荷物を預かり、どこへでも届けることができるサービスを構想していました。

しかし、そこに立ちちはだかったのが「路線免許」の問題でした。ヤマト運輸が運輸省(当時)に免許申請を出しても、地元の運送会社の反対や運輸省内での審査遅れにより、なかなか免許が手に入らなかったのです。小倉昌男は「宅急便は消費者の利益になる。地元の運送会社の仕事を奪う商品ではない」と説得を続けました。

こうして時に規制とも戦いながら、地方の路線事業者との提携や路線営業権の買収等を行い、サービスエリアを広げていきました。そして1997年11月、小笠原諸島(父島・母島)での宅急便取扱開始によって、宅急便の全国ネットワークは完成しました。

# 2007 個人向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」を開始

1998年に「宅急便時間帯お届けサービス」、2002年には「宅急便メール通知サービス」を開始するなど、ヤマト運輸は、荷物を送るお客様のみなならず、受け取るお客様の利便性も追求しました。そして、2007年、個人のお客様向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」を開始し、宅急便をより便利に、より簡単にご利用いただけるサービスを世に送り出していきました。

2010年開始の「宅急便受取指定」サービスでは、荷物を受け取る時間帯だけでなく、その受け取り方も指定できるようにするなど、お客様のライフスタイルの変化や多様化の進展に伴い、「宅配」から「個配」への対応を推進しました。

これらのサービスは、現在、全国で設置を進めているオープン型宅配便ロッカー(PUDO\*ステーション)での受け取りや、SNSによるお届け予定日時およびご不在連絡の通知など、お客様のさらなる利便性の向上を目指したサービスに結び付いています。

\* Pick Up & Drop Off stationの略



送り状発行などができる店頭端末「ネコビット」

## 第3のイノベーションへ

### 「バリュー・ネットワーキング」構想

海外と日本をつなぐ総合物流ターミナル「羽田クロノゲート」をはじめ、「ゲートウェイ」など新たな拠点がオープン。ヤマトグループの事業は新たな時代へと前進します。

2010

シンガポール、上海市にて宅急便事業開始

2011

香港にて宅急便事業開始  
マレーシアにて宅急便事業開始

2012

法人向け会員制サービス「ヤマトビジネスメンバーズ」開始  
医療機器メーカー向け「トータル流通支援サービス」開始

「厚木ゲートウェイ」竣工

2015

「クロネコメール便」廃止  
「宅急便コンパクト」「ネコポス」「クロネコDM便」発売  
路線バスで宅急便を輸送する「客貨混載」開始  
沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」開所

2016

「中部ゲートウェイ」竣工  
オープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」設置開始

小口保冷配送サービスに関する国際規格 PAS 1018 認証取得  
タイにおいて宅急便事業開始

2019

「東京グローバルロジゲート」竣工  
「スーパーフルトレーラ SF25」による共同幹線輸送を開始  
日本初の宅配に特化した小型商用EVトラックを共同開発  
貨物eVTOLシステムを用いた輸送サービス導入に向けた機能実証実験に成功

## 2013 「バリュー・ネットワーキング」構想を発表

2013年、ヤマトグループは「バリュー・ネットワーキング」構想を発表しました。この背景には、日本国内で進む労働力人口の減少、ECの急激な拡大、あらゆる業種業態に影響を及ぼすAI・デジタル技術の進化、物流のポータリティ化など、物流を取り巻く環境の大きな変化があります。物流を「コスト」から「バリュー(価値)を生み出す手段」へと進化させ、個人のお客様だけでなく、法人のお客様のビジネスシーンでの生産性や国際競争力向上を支援することを目指し、より広いお客様の物流の改革に取り組んでいます。

### 総合物流ターミナル 「羽田クロノゲート」の稼働開始

ヤマトグループ最大の物流ターミナルである「羽田クロノゲート」が2013年に稼働を開始しました。陸・海・空の主要ターミナルから程近い距離に位置し、通関・保税・出荷など、まさに国内と海外をスピーディーにつなぐ役割を担うほか、医療機器の洗浄やメンテナンス、製品部品の組み立てや修理など、スピードが求められる付加価値サービス提供の拠点としても活躍しています。



羽田クロノゲート

## 2017 関西ゲートウェイが開所し、3ゲートウェイの稼働開始



関西ゲートウェイ

2017年11月、西日本の大消費地圏であり、経済・産業の中心となる関西で、「関西ゲートウェイ」の本格稼働を開始しました。これにより、関東、中部、関西に配置した各ゲートウェイ間の多頻度幹線輸送が実現し、在庫拠点の集約や商品在庫の適正化など、お客様の経営課題に対する物流ソリューションの提供がより一層可能になりました。

## 2019年11月 創業100周年

ヤマトグループの強み

培ってきた  
競争優位性

ヤマトグループは、創業から100年、宅急便の誕生から43年の歴史の中で、独自の確固たる競争優位性を培ってきました。これからも、当社グループならではの優位性を活かし、お客様に新たな価値を創造することで、持続的な成長につなげていきます。

競争優位性

02

強固な物流ネットワーク・タッチポイント

競争優位性

01

理念を共有する人材



SD: セールドライバー  
AC: アンカーキャスト  
PUDOステーション =  
オープン型宅配便ロッカー

競争優位性

04

独自のビッグデータ

競争優位性

03

豊富な顧客基盤・顧客接点

競争優位性 **01**

## 理念を共有する人材

理念を共有する人材が一人ひとりのお客様に喜ばれるサービスを提供するとともに、お客様の要望や困りごとを汲み取り、グループによるソリューション提供や、地域の課題解決につなげています。

セールスドライバー

約**60,000**人

アンカーキャスト

約**6,500**人

法人営業担当

約**450**人

全社員

約**229,000**人競争優位性 **02**

## 強固な物流ネットワーク・タッチポイント

日本全国に張り巡らせた物流ネットワークを基盤に、国内の革新的な基幹ターミナルや海外のクロスボーダーネットワークを効率的に活用し、ヤマトグループならではの付加価値を提供しています。

国内ネットワーク・タッチポイント

約**70**ターミナル / 約**4,000**営業所 /

羽田クロノゲート / 厚木・中部・関西ゲートウェイ / 沖縄国際物流ハブ

倉庫100か所超(うちターミナル一体型約30か所) / 車両約**55,000**台 /宅急便取扱店 約**18万**店 / PUDOステーション約**4,900**台

海外ネットワーク

**24**の国・地域 / PAS1018\*取得**8**社(国内2社含む)

\* 保冷宅配便サービスに関する国際規格

競争優位性 **03**

## 豊富な顧客基盤・顧客接点

宅急便をはじめとする各種サービスの提供を通じて培った幅広い顧客基盤と豊富な顧客接点を活かし、顧客へのソリューション提供や地域の課題解決につなげています。

法人顧客数

約**100**万社

個人のお客様との接点

約**500**万件/日競争優位性 **04**

## 独自のビッグデータ

輸配送を通じて得られる荷物流動などの情報を活用し、新たな価値の創造やお客様へのサービス向上、業務の生産性向上につなげています。

クロネコメンバーズ

約**3,200**万会員

ヤマトビジネスメンバーズ

約**110**万会員

## ヤマトグループの事業を取り巻く環境

ヤマトグループを取り巻く事業環境は、大きく急速に変化しています。従来の延長線上で事業活動を展開しては、持続的な成長は実現できません。また、社会的インフラを担う一員として、より深刻化する社会課題に対して、持続可能な社会を実現するための取組みを強化する必要があります。当社グループは、以下の課題認識のもと、さらなる経営構造改革に取り組んでいきます。



### 社会的な課題



お客様の「期待」「ニーズ」の多様化



産業のEC化の急進展



総人口の減少と地域社会インフラの衰退



労働人口の縮小



気候変動と資源減少

## ヤマトグループにとっての課題



▶ 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。

▶ 急進展するEC化の中心に積極的にヤマトをポジションし、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。

▶ 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。

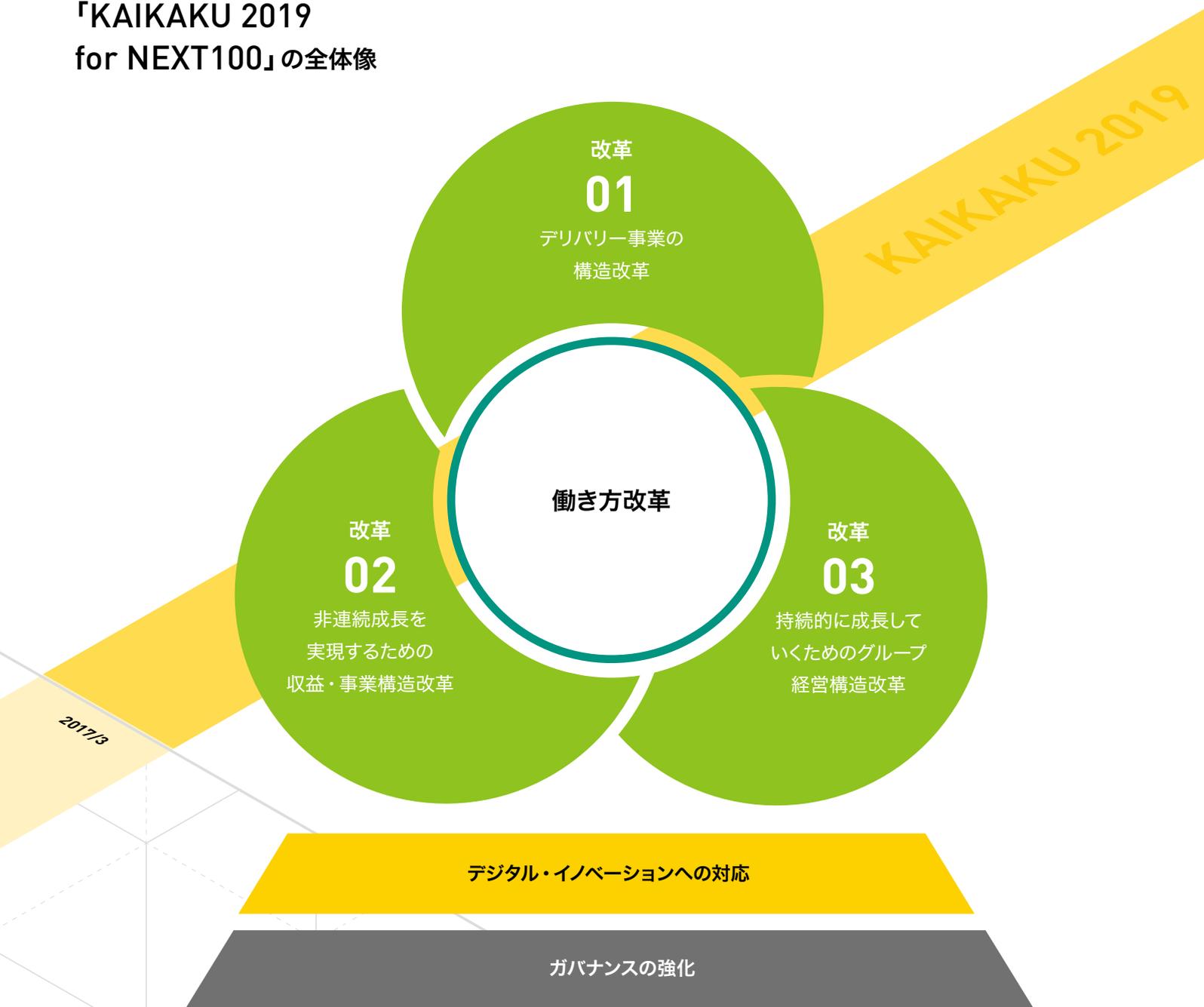
▶ 徹底的な機械化による省人化により、「業務量の増加に対し、人を増やさない経営」をする。

▶ 社会的インフラ企業としてサステナビリティの取組みに対する責任を果たす。

## 「KAIKAKU2019 for NEXT100」の振り返り

ヤマトグループは、創業100周年に当たる2019年を最終年度とする3か年の中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を推進してきました。当社グループが持続的に成長していくための経営基盤を強化するため、「働き方改革」を経営の中心に据え、「デリバリー事業の構造改革」、「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」、「持続的に成長していくためのグループ経営構造改革」の3つの改革に取り組み、成果と課題が見えてきました。

## 「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の全体像



2020/3  
(創業100周年)

for NEXT100

## ▶ 働き方改革

- ▶ 労働時間管理などのワークルールの厳格化や総労働時間の短縮、ワークライフバランスの推進など、働きやすい職場環境の構築に取り組み、社員の意識調査の結果も上昇するなど、着実に「働き方改革」を進めることができた
- ▶ 引き続き、社員の「働きやすさ」と「働きがい」を高め、お客様により良いサービスの提供を行っていく

• P26「全員経営を実践するための働き方改革」をご覧ください。

## ▶ 改革01：デリバリー事業の構造改革

- ▶ プライシングの適正化や集配体制の再構築は進展し、法人営業の強化やソーティング・システムなどの次なる成長に向けた施策も進めることができた
- ▶ 一方、取扱数量は回復の途上にある。また、ラストワンマイルだけではなく作業や事務領域の生産性向上も課題。「YAMATO NEXT100」において、デジタル化やロボティクスの導入などにより生産性の大幅な向上に努める

• P28「デリバリー事業の構造改革」をご覧ください。

## ▶ 改革02：非連続成長を実現するための収益・事業構造改革

- ▶ グループの一部の営業組織においては一体運営を開始するなど、グループとしてアカウントマネジメントを推進し、法人向け物流ソリューションの営業強化に取り組んでいるが、成果の刈り取りには至っていない
- ▶ 「YAMATO NEXT100」において、グループに点在する法人向けの経営資源を結集し、お客さま起点の物流ソリューションで成長を目指す

• P32「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」をご覧ください。

## ▶ 改革03：持続的に成長していくためのグループ経営構造改革

- ▶ 本質的な問題点を明らかにし、経営課題を設定。一部の施策は既に着手するなど構想から実行フェーズに移行することができた
- ▶ 「YAMATO NEXT100」において、抜本的な改革を進め、企業価値向上に努める

• P36「経営構造改革プラン『YAMATO NEXT100』」をご覧ください。

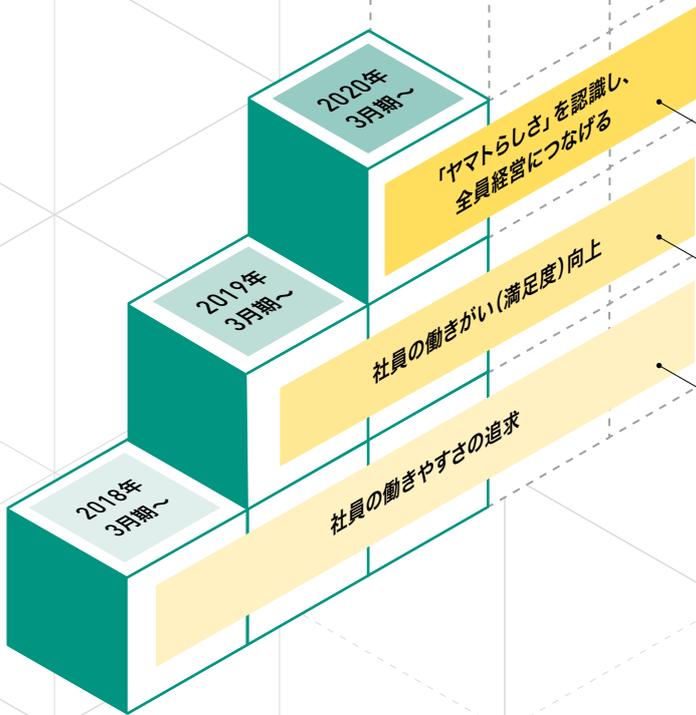
KAIKAKU 2019 for NEXT100

# 全員経営を実践するための働き方改革

ヤマトグループは、高品質なサービスを提供し続けるため、「働き方改革」を最優先課題とし、グループ全体で働きやすさと働きがいを向上させ、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践するとともに「ホワイト物流」推進運動に賛同し、取引先等の関係者との協力のもと物流の改善に取り組むことで、持続的な成長と持続可能な社会の実現の両立を目指しています。



## 「働き方改革」の進捗と成果



## 各年度における目標と重点取組み

### 2020年3月期～

働く環境が十分な水準に達していない一部エリアの改善に注力するとともに、「個の力」の最大化と社員同士のコミュニケーション活性化に向けた取組みを推進

### 2019年3月期～

「新たな働き方」の構築に向け、「アンカーキャスト」や無期労働契約への転換制度を導入するなど、組織や人事制度の改革を加速

### 2018年3月期～

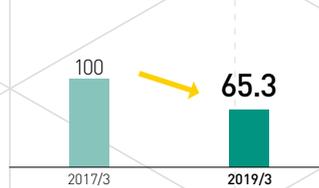
労務管理の徹底やライフステージに合わせた勤務制度の導入など、社員一人ひとりが「働きやすさ」と「働きがい」を持って、いきいきと働ける労働環境の整備に注力

## 各指標の改善状況

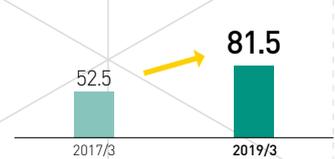
2018年3月期からの2年間で、残業時間の減少率および年次有給休暇取得率は着実に改善しました。また、「働きやすい」「働きがいがある」と回答した社員の割合も増加しました。

一方で、局所的には労働時間などの指標が平均値を下回るエリアや営業所が存在するため、2020年3月期はグループで働く全ての社員が「働きやすさ」と「働きがい」が実感できる環境構築をより一層加速させています。

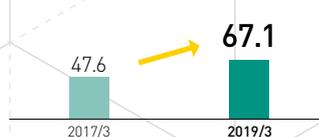
1人当たり残業時間の減少\*1



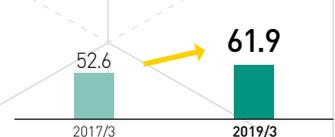
1人当たり年次有給休暇取得率\*2 (%)



「働きやすい」と回答した社員の割合\*3 (%)



「働きがいがある」と回答した社員の割合\*3 (%)



\*1 2017年3月期の実績を100とした場合の数値(対象: 国内グループ会社のフルタイム社員)

\*2 各年度における1人当たり年次有給休暇取得日数 / 各年度における1人当たり年次有給休暇付与日数 × 100

(対象: 国内グループ会社のフルタイム社員)

\*3 経営の中心に据えて取り組んでいる「働き方改革」の実効性を高めるため、年次で実施している働き方に関する意識調査(対象: 国内グループ会社のフルタイム社員・パートタイム社員)

## 現場起点で働き方改革を進化

「新たな働き方」の実現に向けて、第一線で働く社員一人ひとりが地域特性や職場環境に応じた様々な創意工夫に日々取り組んでいます。現場で生まれたアイデアをグループ内で水平展開することで相互に高め合い、その結果、お客様へのより良いサービスの提供につながっています。ヤマトグループは、この好循環を回し続けることで、次の100年もお客様に選ばれ続ける企業グループを目指していきます。



事例 (横浜主管支店鎌倉大船宅急便センター)

若手・ベテランセールス  
ドライバーの連携強化により  
センター全体の営業力が向上



- 課題
  - プライシングの適正化が進まない
  - 宅急便の配達個数が増加し、営業に取り組む時間が不足
- ミッション
  - 営業できる環境の構築
- 取組み
  - 職場の整理・整頓、アンカーキャスト導入と稼働設計の見直しにより営業時間を創出
  - 若手セールスドライバーの営業力向上に向け、若手とベテランの連携を強化
- 成果
  - センター収支の黒字化
  - 新規顧客の増加
  - 夜間稼働率の大幅減少

## 物流全体の「働き方改革」実現へ ～「ホワイト物流」推進運動に賛同～

ヤマト運輸は、国土交通省、経済産業省、農林水産省が推進する「ホワイト物流推進運動」に賛同し、生産性の高い物流と働き方改革の実現に向け、取引先等の関係者との相互理解と協力のもとで、物流の改善に取り組んでいます。

ヤマト運輸の自主行動宣言項目の内容 (一部抜粋)

- 輸送業務と荷役作業の分離など業務内容を明確にし、書面による契約の取り交わしを進めます。
- 長距離区間等ではモーダルシフトを積極的に採用し、ドライバーの働き方改革に寄与します。
- 運送契約の書面化に加え、契約状況を一元管理できるデジタルな仕組みの構築を進めます。
- 荷役作業を行う際、労働災害の発生を防止するため、安全な作業手順を周知するとともに導線や作業範囲を明示します。
- 台風・豪雨等の異常気象の発生やその発生が見込まれる際、運転者の安全を最優先とした運送依頼の中止・中断等の判断を行います。また、物流事業者の当該判断を尊重します。

## 健康経営の推進

ヤマトグループは、2010年に制定した「ヤマトグループ健康宣言」に基づき、各事業会社でウォーキングイベントや禁煙・卒煙キャンペーンへの参加など、社員の健康増進に向けた取組みを推進しています。その結果、2019年2月26日にグループ企業4社\*が「健康経営優良法人2019」に認定されました。今後も「働き方改革」を推進し、社員とその家族の健康の維持・増進に向けた取組みを進めていきます。

\*「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)ホワイト500」にヤマトロジスティクス、ヤマトシステム開発が、「健康経営優良法人2019(中小規模法人部門)」にエクスプレスネットワーク、ヤマトクレジットファイナンスが認定。



KAIKAKU 2019 for NEXT100

# デリバリー事業の構造改革

労働力人口の減少やEC市場の拡大など、急速に変化する事業環境に対応し、将来にわたってお客様に高品質なサービスを提供し続けるため、「デリバリー事業の構造改革」に取り組んでいます。ヤマトグループの基盤であるデリバリー事業を強化し、収益力を回復することで、グループ全体のさらなる成長につなげていきます。



## 外部環境の変化

- 労働需給の逼迫
- EC市場の拡大による取扱数量の増加

## 経営への影響

- 宅急便単価の下落
- ラストワンマイルネットワーク維持のための外部戦力を含めた人的コストの増加
- 社員の労働環境悪化
- 集配キャパシティの不足

## ヤマトグループの対応

収益力回復と持続的な成長を実現する事業基盤の構築に向け、「デリバリー事業の構造改革」を推進

## 継続的にプライシングの適正化を推進

収益力の回復に向けて、2018年3月期よりプライシングの適正化を推進しています。個人のお客様に対しては2017年10月に宅急便基本運賃の改定を27年ぶりに実施し、法人のお客様に対しては「法人顧客プライシングシステム\*」を活用した運賃の適正化交渉を継続的に実施しています。その結果、宅急便単価(ネコポスを除く)はこの2年間で128円上昇し、2017年3月期の574円から2019年3月期は702円となりました。

2020年3月期においてはプライシングの適正化や新規顧客への営業を推進するとともに、ラストワンマイルネットワークや作業領域などの生産性を高め、コストを適切にコントロールする取組みを進めています。

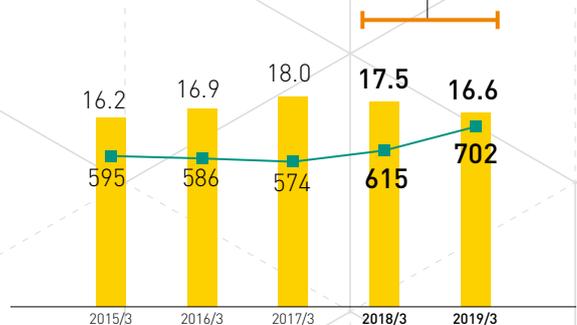
\* 出荷量、不在率、および外部環境変化によるコスト変動等を運賃に反映するためのシステム



## プライシング適正化に向けた施策と単価の変動状況

- 2017年4月～ 大口法人顧客を中心にプライシング適正化交渉を開始
- 2017年10月 宅急便基本運賃改定(27年ぶり)  
▶ 個人顧客は約15%の単価上昇
- 2017年10月～ 法人顧客のプライシングを順次改定
- 2018年4月～ 大口法人顧客を中心に適正化交渉を継続実施中

## プライシング適正化が進展



■ 取扱数量(億個) ■ 単価(円)  
※ 宅急便(ネコポスを除く)

# タッチポイントの多様化とサービスの利便性向上

お客様の利便性と集配効率の向上に向けて、タッチポイントの拡充・多様化に取り組んでいます。全国のヤマト運輸直営店、コンビニエンスストアでの発送・受け取りに加え、駅やスーパーなどに設置を進めているオープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」をご利用いただくことで、よりお客様のライフスタイルに合わせた発送・受け取りが可能となります。

さらに、個人のお客様向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」は、ECサイトやコミュニケーションアプリ「LINE」などとの連携により、注文時の自宅以外の配達先の選択や宅急便の事前通知メッセージの配信機能が追加されるなど、さらなる利便性を追求しています。



	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末
▶ 自宅外での受け取り比率	3.8%	4.9%	6.6%
▶ PUDOステーション設置台数	240台	2,637台	3,913台
▶ クロネコメンバーズ会員数	約1,700万人	約2,100万人	約2,800万人

## オープン型 宅配便ロッカー 「PUDOステーション」



### ▶ PUDOステーションの特長

複数の宅配事業者が利用可能な“オープン型”

- ヤマト運輸のほか、複数の大手宅配事業者が利用

### 発送機能実装

- 非対面受付、匿名配送が可能
- ネットオークション・フリマアプリ「ヤフオク!」で落札された商品の発送
- フリマアプリ「メルカリ」の発送
- ファッションレンタルサービスの受け取り・返却

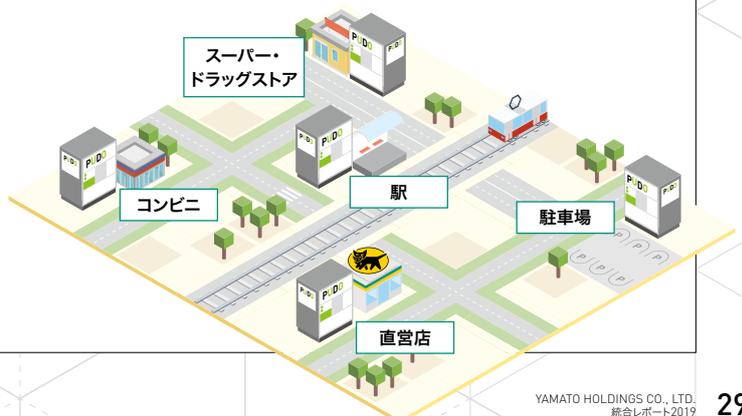
### ▶ 利用メリット

#### 顧客

- 荷物の受け取りおよび発送(「ヤフオク!」「メルカリ」等)における「時間」「場所」の選択肢が拡充

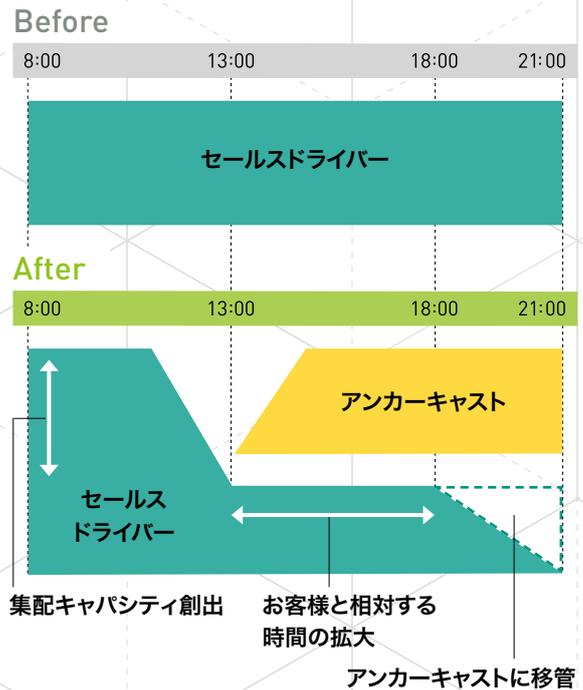
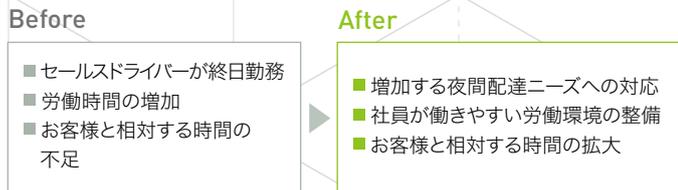
#### 宅配事業者

- 配達生産性向上(収益性向上)
- 各社が別々にロッカーを設置することで生じる無駄の削減



# 新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築

より効率的なラストワンマイルネットワークを構築するために、午後から夜間の宅急便の配達を担う「アンカーキャスト」の導入を進めてきました。増加する夜間配達ニーズへ対応しつつ、社員の長時間労働を是正し、より働きやすい環境を整備するとともに、セールスドライバーがお客様と相対する時間を拡大することが「複合型ラストワンマイルネットワーク」構築の狙いです。



## アンカーキャスト導入の進捗と効果

### ▶ 主要指標(2019年9月単月実績)

SD:セールスドライバー AC:アンカーキャスト

#### ■ AC人数(2019年9月末現在)

約**6,500**人 (前年同月比+約4,700人)

#### ■ 社員(SD、AC等)による配達比率

**94.3%** (前年同月比+6.1ポイント)

#### ■ SD稼働当たり集荷個数

前年同月比 **+2.5**個

#### ■ SD午前中稼働数\*

前年同月比 **+5.6%**

\* 午前中稼働数増加= 効率の良い稼働体制の構築



### ▶ セールスドライバーおよびアンカーキャストの反応

#### アンカーキャスト



- 前職は残業が発生していたが、アンカーキャストになり契約時間通りに業務を終了できるので働きやすい (長野主管支店信州川中島宅急便センター)
- アンカーキャストになり、午前中は趣味やライフワークに時間を当てることができ、収入も安定して充実した生活を送ることができている (北東京主管支店赤塚宅急便センター)

#### セールスドライバー



- 午後からの配達荷物をアンカーキャストに引き継ぐことにより、午後は顧客への渉外(営業)に専念でき、インセンティブ増加に向けて、モチベーションが上がっている (群馬主管支店前橋片貝宅急便センター)
- アンカーキャストが加わったことで、宅急便センターのセールスドライバー全員で一斉に休憩を取得できるようになり、セールスドライバー間の会話が増えるなど、職場内のコミュニケーションがとりやすくなった (奈良主管支店ならやま宅急便センター)
- 働き方が、朝から晩まで稼働する「先発完投型」から、午後・夜間の配達をアンカーキャストに引き継ぐ「継投型」に変わり、早い時間に帰宅できることが増えたことにより、新人セールスドライバーの定着状況が良くなったと感じる (大阪主管支店大阪港支店)

#### 今後の課題

- アンカーキャストの習熟度向上
- セールスドライバーの営業促進に向けた教育



## デジタルテクノロジーの活用による業務効率化

基幹システム「第8次NEKOシステム」の活用による荷物情報のデジタル化を進めています。集積したデータを最適な集配ルート設計、集配状況の可視化などに活用しています。本システムの導入により、セールスドライバーの業務効率化だけでなく、働きやすさの向上にもつながっています。今後もさらなる業務効率化や顧客への新たな価値提供を目指して、システムの刷新を実施する予定です。

## 輸送の効率化を実現する共同幹線輸送

幹線輸送を担う大型トラックドライバーの人材不足や高齢化が物流業界全体で深刻化する中、ヤマトグループは物流企業3社と連携し、幹線輸送の効率化に向け、関東・関西間の幹線輸送における「スーパーフルトレーラ SF25」を活用した共同輸送を開始しました。

共同幹線輸送では、西濃運輸株式会社、日本通運株式会社、日本郵便株式会社のトラクタが関西ゲートウェイと厚木ゲートウェイでヤマト運輸のトレーラと連結して幹線輸送を行います。異なる事業者のトレーラを連結して1台の車両として運行できることから、事業者の壁を越えた輸送の効率化につながり、物流業界全体の課題である人手不足への有効な解決手段として期待されています。

なお、本取組みは、国土交通省より「改正物流総合効率化法」、および「貨客輸送連携省エネルギー計画」の認定を受けています。



スーパーフルトレーラ SF25



共同輸送出発式



複数事業者のトレーラを連結して共同輸送を実現

### 物流業界全体の課題

- 幹線輸送を担う大型トラックドライバー不足
- 労働力人口減少などによる人材確保の困難

### 導入効果

- 積載量の増大(従来大型トラックの2倍)
- 事業者の壁を越えた輸送の効率化
- 車両台数削減によるCO<sub>2</sub>排出量削減

KAIKAKU 2019 for NEXT100

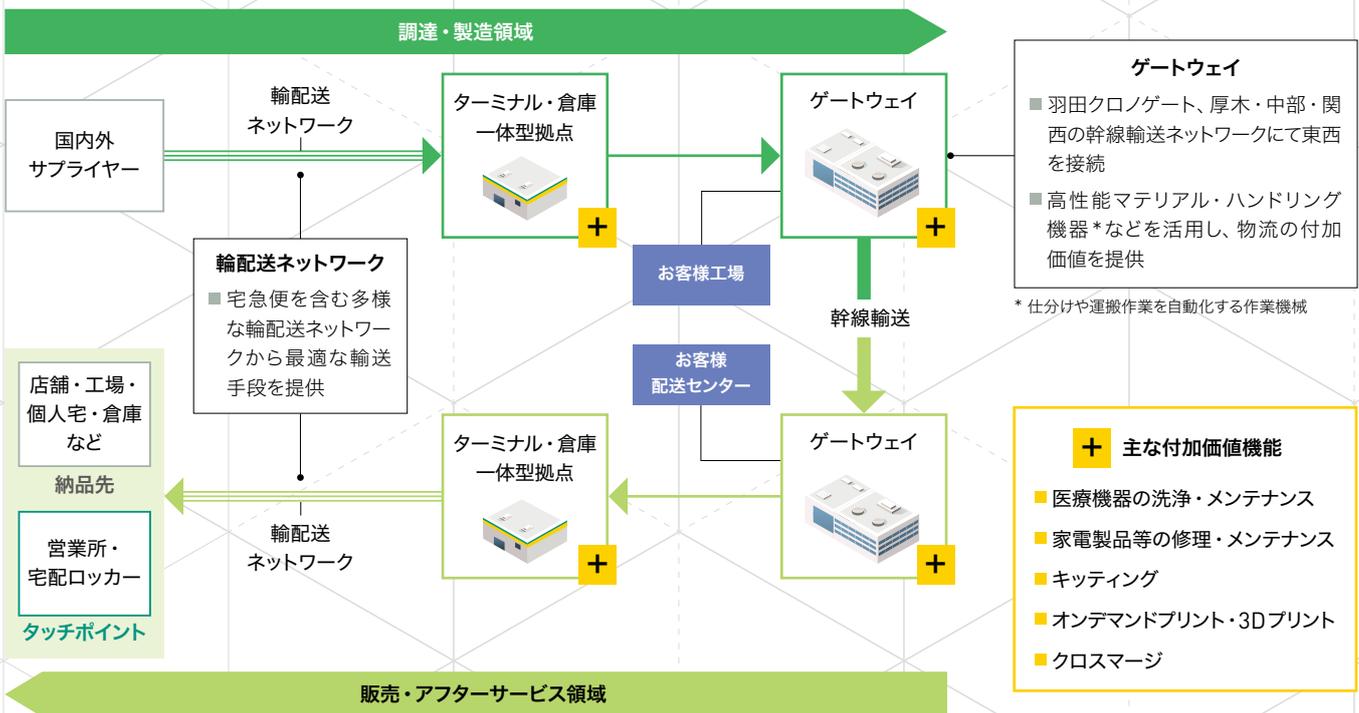
# 非連続成長を実現するための 収益・事業構造改革

2013年に始動した「バリュー・ネットワーキング」構想をさらに進化させ、宅急便に次ぐ事業の柱を作り出すことを目指し、法人顧客のサプライチェーン全体にソリューション提供する新たな3PLの構築に注力しています。国内外の法人顧客の課題解決に資するソリューション提供に向けて、既存のラストワンマイルネットワークに加え、羽田クロノゲート、関東・中部・関西の主要都市を結ぶ各ゲートウェイ、アジアを中心に広がるクロスボーダーネットワークなどを効果的に活用するとともに、グループ全体でアカウントマネジメントの強化に取り組んでいます。



## 川上から川下まで、法人顧客のサプライチェーンを ヤマトグループで一貫サポート

ヤマトグループは、全国100か所を超える倉庫、宅急便で培った高度な輸配送ネットワークを活用したロジスティクスソリューションの提供を通じて、法人顧客のサプライチェーンの最適化に向けたサービスを提供しています。病院で使用する医療機器の洗浄や家電製品・業務用機器のメンテナンス・修理など、法人顧客のサプライチェーンを一貫してサポートすることで、物流工程の削減や物流費の圧縮、リードタイムの最適化を図り、在庫回転率向上やエンドユーザーのストレス軽減など、高い付加価値の提供を実現しています。



## アカウントマネジメントを強化し、 グループ全体の経営資源を活用して 法人顧客にソリューションを提供していきます。



小菅 泰治  
常務執行役員  
グローバル法人事業担当  
ヤマトロジスティクス株式会社  
代表取締役社長

ヤマトグループは、宅急便に次ぐ事業の柱として、法人顧客のサプライチェーン全体にソリューション提供を新たな3PLの構築に注力しています。他の3PLとの最大の違いは、ヤマトグループが向き合う法人顧客(クライアント)のみならず、その調達先や販売先まで含めたサプライチェーン全体を見渡し、全員にメリットを生み出す仕組みを提案する点にあります。「デマンド視点」と呼んでいますが、クライアントだけでなく、クライアントのお客様に当たる荷受け側の要望や課題まで解決することが、クライアントの収益を最大化することにつながると考えています。

法人顧客のサプライチェーン全体の課題解決を実現する上で、ヤマトグループのネットワークは大きな強みとなります。現在、ヤマト運輸は大型物流ターミナルを全国約70か所、宅急便の集配拠点である営業所を約4,000か所に展開していますが、このネットワークは、大きく三つに分けることができます。一つは荷物を集めてターミナルまで輸送する集荷側のネットワーク、二つ目はターミナル間の幹線輸送、三つ目は到着側のターミナルとお届け先までのラストワンマイルによる配達側のネットワークです。

従来は、このネットワークに宅急便というサービスを乗せてきたわけですが、法人顧客に向けて、集荷側や配送・納品側は宅急便のセールスドライバーによるサービス提供だけでなく、様々な方法から最適な手段を選ぶことで、新たなソリューションを生み出すことができます。また、幹線輸送は、宅急便以外の荷物も混載することで密度が高まり

ますので、輸送コストを抑えながら法人顧客の多頻度小ロットの輸送ニーズに対応できます。そして、ヤマトグループは全国100か所以上に倉庫を展開していますが、約30か所は物流ターミナル一体型です。ネットワークを形成する拠点において、マージ(荷合わせ)や修理、洗浄など様々な機能を提供し、さらにICTでサプライチェーン全体を可視化することで、法人顧客の物流改革に資する、ヤマトグループならではの価値を提供することができます。

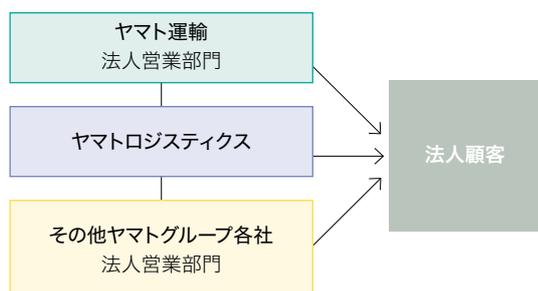
ソリューションビジネスを推進するためには、法人顧客の業界や事業そのものに精通した上で、顧客の中に深く入り込み、顧客が抱える課題を解決することが重要です。これには、事業会社単体による機能提供ではなく、ヤマトグループ全体のノウハウや機能等を包括的に活用して法人顧客のサプライチェーン全体をカバーするソリューションの提供が必要であり、グループ全体でのアカウントマネジメント強化が不可欠です。

ヤマトグループでは、グループ各社に在籍する法人営業担当者が互いに連携できる仕組みづくりを行うとともに、ソリューション営業を担う人材の育成を推進しており、各社の法人営業担当者が所属先に関係なくグループの商品を提案・販売できる仕組みづくりやそのための教育を実施しています。私たちが目指すのは、ソリューション提供を通じて法人顧客に経営のパートナーとして認めていただける存在になることです。そのために、グループの強みやサービスをさらに磨き上げ、顧客への提供価値を高めていきます。

### ▶ 法人営業の推進体制

#### Before

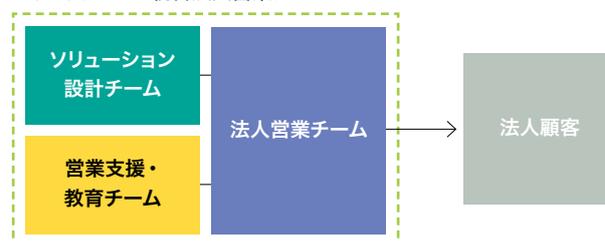
- 事業会社ごとに法人営業を推進



#### After

- グループの法人営業機能をバーチャルで統合
- アカウントマネジメントを推進するため、機能を整理
- ▶ One teamで対象顧客へ法人営業を推進

#### ヤマトグループ統合法人営業チーム\*



\* 2019年10月より本格始動

# パフォーマンスハイライト (2019年3月期)

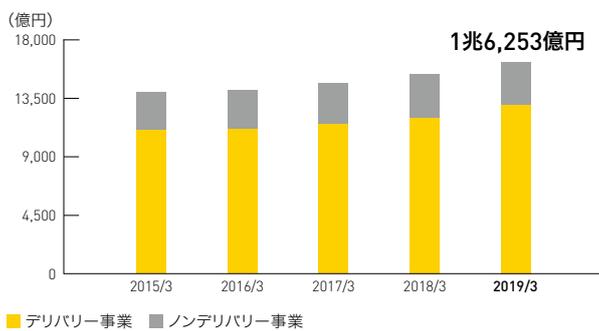
## 財務情報

営業収益は、「デリバリー事業の構造改革」を推進したことにより宅急便取扱数量は減少したものの、宅急便単価が上昇したことなどにより、前期比5.6%増の1兆6,253億円となりました。

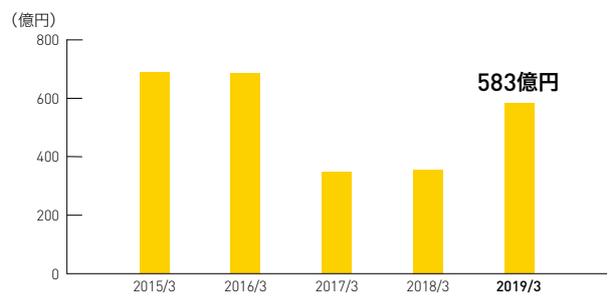
一方で、集配体制の構築に向けて増員などを進めたことで委託費は減少したものの、人件費が増加したことなどにより営業費用は増加しました。しかしながら、営業収益がそれ以上に増加したことから、営業利益は前期比63.5%増の583億円となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比40.9%増の256億円、ROEは前期比1.3ポイント上昇し、4.6%となりました。

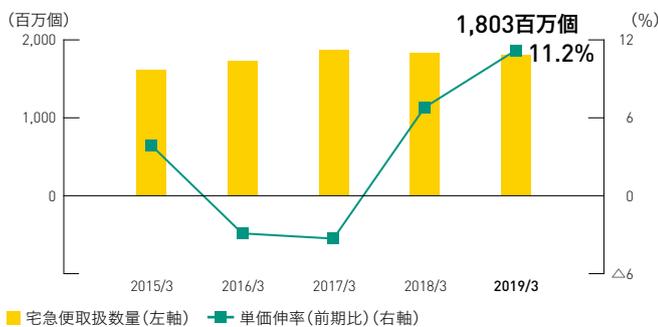
### 営業収益



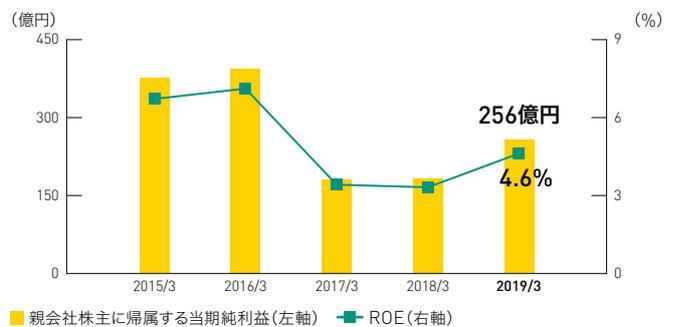
### 営業利益



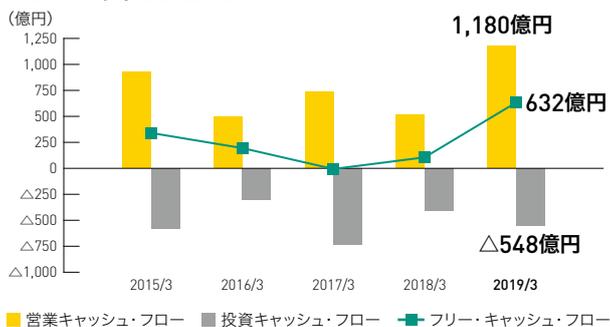
### 宅急便取扱数量／単価伸率(前期比)



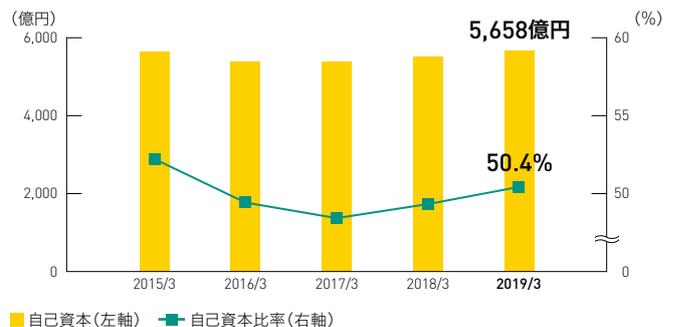
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



### 営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー\*1



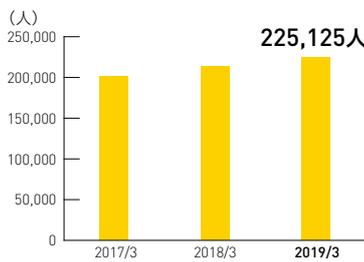
### 自己資本／自己資本比率



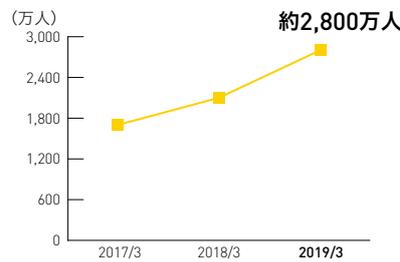
## 非財務情報

ヤマトグループは、高品質なサービスを提供し続けるため、「働き方改革」を最優先課題とし、グループ全体で働きやすさと働きがいを向上させ、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践することで、持続的に成長することを目指しています。中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」2年目にあたる2019年3月期は、前期に引き続き、総労働時間の改善やワークライフバランスの推進に取り組み、着実に進捗しました。また、全社員を対象に定期的実施している「働き方意識調査」においては、働きやすさや働きがいなどに関する満足度が、改革前に比べて総じて向上しており、退職者の比率も低位で安定しています。

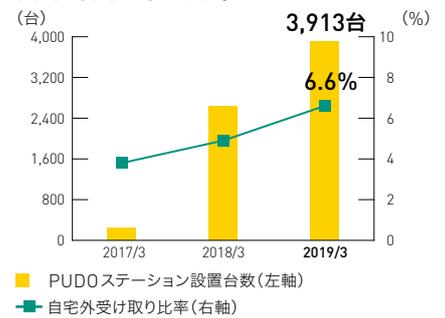
### 従業員数



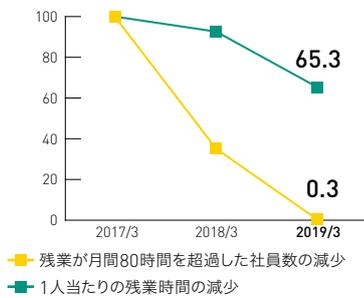
### クロネコメンバーズ会員数



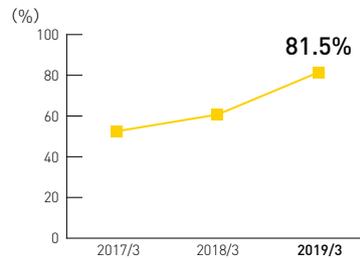
### PUDOステーション設置台数/ 自宅外受け取り比率



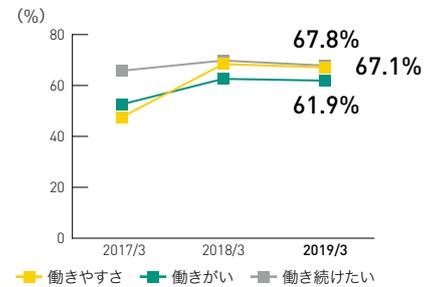
### 社員の総労働時間\*2の改善状況



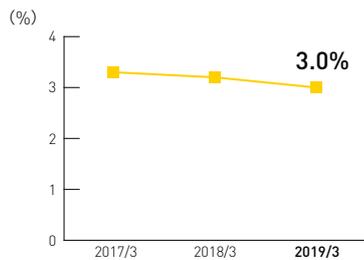
### 1人当たり年次有給休暇取得率\*3



### 働き方意識調査\*4



### 退職者の比率\*5



\*1 フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

\*2 2017年3月期の実績を100とした場合の数値(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

\*3 各年度における1人当たり年次有給休暇取得日数  
各年度における1人当たり年次有給休暇付与日数  
×100  
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

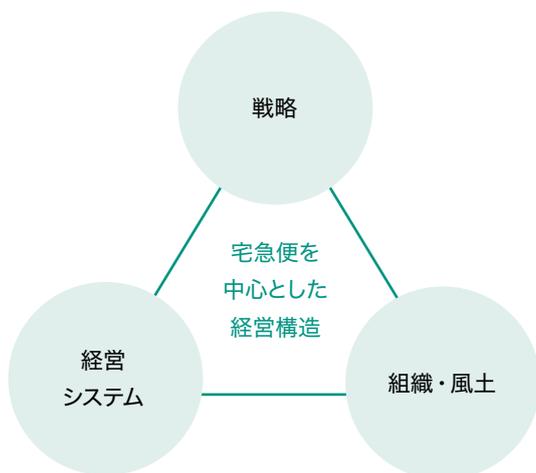
\*4 経営の中心に据えて取り組んでいる「働き方改革」の実効性を高めるため、年次で実施している働き方に関する意識調査  
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員・パートタイム社員)

\*5  $\frac{\text{各年度における退職者数(自己都合)}}{\text{各年度末時点の在籍社員数} + \text{各年度における退職者数(定年数も含む)}} \times 100$   
(対象：国内グループ会社のフルタイム社員)

# 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

ヤマトグループは、現中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化を踏まえ、今後の当社グループにおける、中長期的な経営のグランドデザインとして、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。宅急便のデジタルフォーメーション(DX)、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化に向けた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つの基盤構造改革からなる「YAMATO NEXT100」を着実に遂行し、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

## ヤマトグループが抱える問題点



- ▶ **戦略** 急増するEC荷物、法人領域物流に全て宅急便で対応するには限界
- ▶ **経営システム** 勘と経験に依った属人的な業務が多く素早い意思決定を行える経営の仕組みが弱い
- ▶ **組織・風土** 「全員経営」のヤマトの良き風土が埋没

宅急便中心の「戦略」、「経営システム」、「組織・風土」がお客様や社会の期待・ニーズに答えられなくなってきた

## 「YAMATO NEXT100」の目的

ヤマトが、社会インフラの一員としてこれからも社会の課題に正面から向き合い、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」を創出することを通じて、次の時代も、豊かな社会の実現に持続的な貢献を果たす企業であり続けること。

ヤマトグループが持つ経営資源を組み合わせ、イノベーションを創出する

「運ぶ」ことは、生活を豊かにすることです。

新しい「運び方」の開発、「運び方」のイノベーションは、  
人々のライフスタイルを、そして社会も変えていきます。

ヤマトはイノベーションの会社です。

「運び方」のイノベーションを通じて豊かな社会の実現に貢献する、  
これが経営理念に謳われている、社会的インフラ企業としての  
ヤマトグループの使命です。

近年、eコマースの急速な成長に伴い、配達量は劇的に増加し、  
従来のヤマトの配送システムは限界にぶつかりました。

また、お客様自身も、そのニーズも多様化し、そして日本の社会も人口の縮小、  
地域社会の衰退といった大きな課題に直面しています。

誰も未だこのような社会の課題を解決し、

次の時代を支える新しい「運び方」の最適解を見出せていません。

ヤマトは、それを新たなイノベーションを通じて創り出し、

持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。

## 「運送」から、「運創」へ。

新しい「運び方」を創造することで、

社会に持続可能で新しい豊かさを創出すること。

それは、かつて宅急便を生み出したイノベーションの会社、

社会的インフラとしての私たちの使命です。

「運ぶ」の次へ。次のヤマトへ。

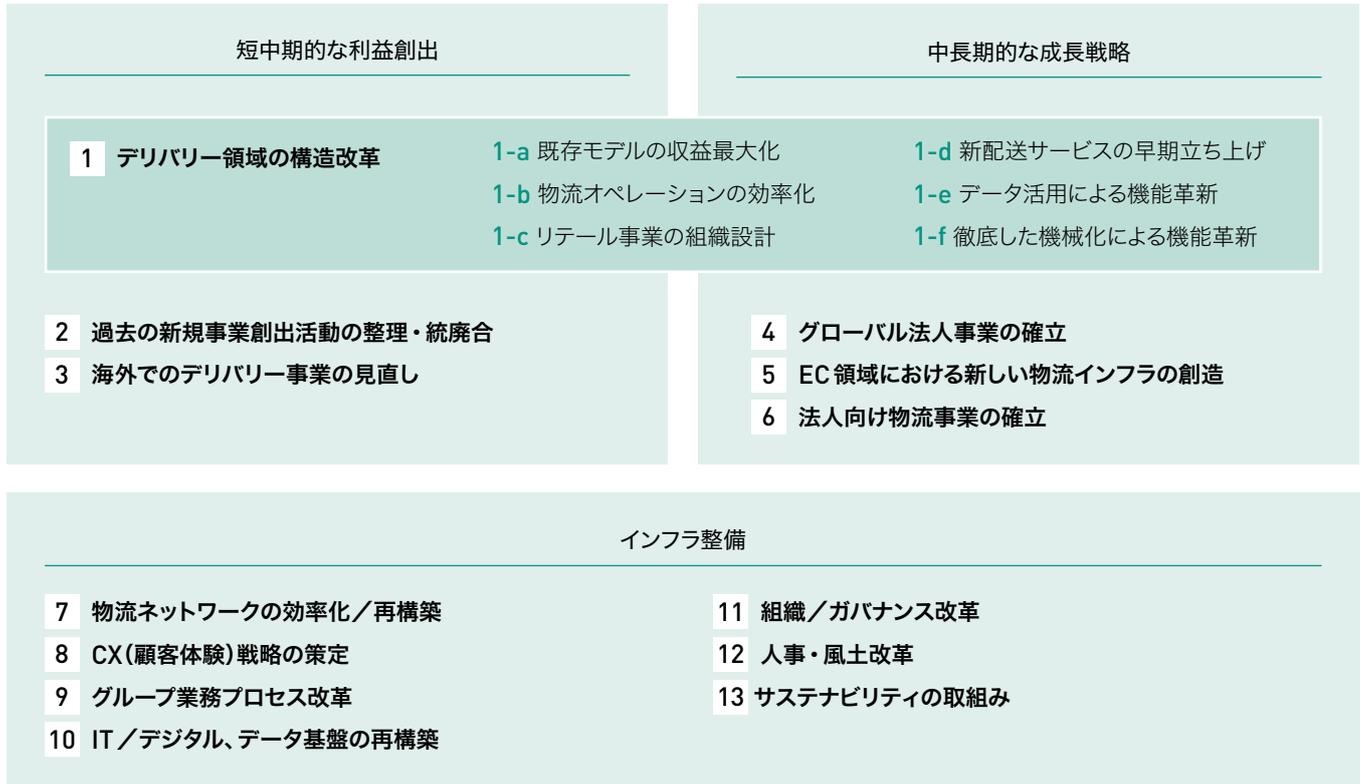
新しいヤマトを創り直す覚悟で、

社員一同総力を挙げて、改革を進めてまいります。

## 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

### 経営構造改革で取り組む13の課題

社外取締役を含むヤマトホールディングス全役員で討議を重ね、ヤマトグループの経営全般にわたる13の課題を特定しました。これらの課題に対して、KPIと時間軸、具体的なアクションを設計した上で改革への取り組みを開始しています。



### 「YAMATO NEXT100」の基本戦略

宅急便中心の戦略、経営システム、組織・風土では、お客様や社会の期待・ニーズに応えられないとの認識のもと、以下3つの新たな基本戦略のもと経営構造改革を推進します。

#### 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

- 顧客セグメント単位の体制で、お客様のニーズに応える
- 経営システムの転換(意思決定プロセスのスピードアップ)
- 経営と第一線の距離を縮め、グループの総力を結集=Oneヤマト

#### 2 データ・ドリブン経営への転換

- 物流オペレーション全般をデジタル化・効率化し、第一線がお客様に深く向き合える環境を整備する
- 需要や業務量の予測精度を高め、経営資源の配置を最適化
- 経営を見える化し、経営判断をより俯瞰して客観的かつ科学的に決定

#### 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

- 「自ら運ぶ」だけでなく、パートナーとも連携し、新たな「運ぶ」を創り出す～「運送業」から「運創業」への転換～

## 構造改革の全容

宅急便という収益基盤の安定化とEC、法人領域での新たな成長に向けた3つの事業構造改革と、その実現可能性と持続可能性を高める3つの基盤構造改革を推進します。

### 3つの事業 構造改革

- ▶ 1 宅急便のデジタルトランスフォーメーション(DX)
- ▶ 2 ECエコシステムの確立
- ▶ 3 法人向け物流事業の強化

### 3つの基盤 構造改革

- ▶ 1 グループ経営体制の刷新
- ▶ 2 データ・ドリブン経営への転換
- ▶ 3 サステナビリティの取組み  
「環境と社会を組み込んだ経営」

## 3つの事業 構造改革

### ▶ 1 宅急便のデジタルトランスフォーメーション(DX)



第一線のセールスドライバーがお客様満足を実現するためにお客様とのコミュニケーションやご提案に、より多くの時間を費やせる環境を整備(多様化するニーズに宅急便だけではなく、新しい配送サービスを提供することで、宅急便の取扱数量を適正化する、管理・間接業務を軽減する など)



データアナリティクスによる需要と荷量予測の精度を向上させ、人員配置や配車、配車ルート、セールスドライバーの稼働設計などを最適化し、生産性を向上



ソーティング・システムなどのデジタル化や機械化により、物流オペレーションの生産性を大幅に改善

### ▶ 2 ECエコシステムの確立

- 新たなEC向け配送サービスの開始により、EC市場全体の高い成長力をヤマトグループの成長に活かす
- 大手EC事業者や物流事業者との共創によりWin-Winの関係を構築
- EC化に対応するデジタル・プラットフォームの構築 ～自ら運ぶ「運送」から新しい運ぶを創る「運創」を新たな成長エンジンに～

### ▶ 3 法人向け物流事業の強化

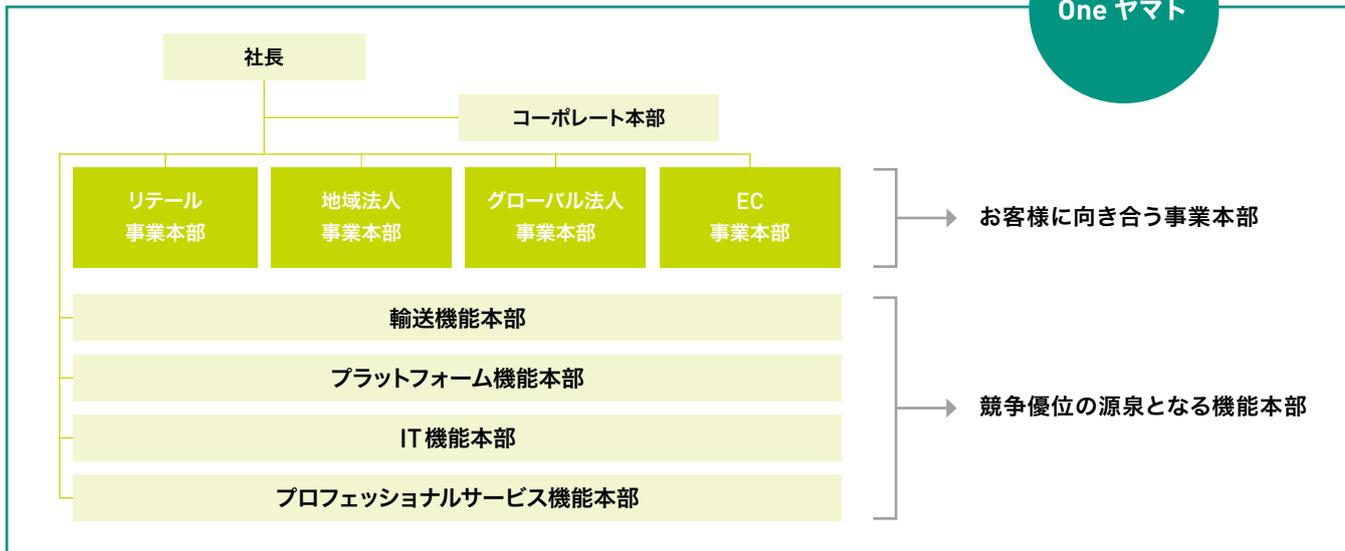
- 法人領域にグループの営業組織と経営資源を集約してアカウントマネジメントを推進
- データ基盤(ヤマトデジタルプラットフォーム「YDP」)を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を軸とした物流ソリューションを提供
- 将来的には、顧客とヤマトをデータでつなぎ、顧客のサプライチェーン全体を最適化

# 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

## 3つの基盤構造改革

### ▶ 1 グループ経営体制の刷新

- 経営スピードを速めるため、組織を集約、意思決定プロセスを簡素化
- 重複業務の統廃合など、業務の標準化・効率化を推進し、管理コストを低減



### ▶ 2 データ・ドリブン経営への転換

- 今後4年間でデジタル分野に約1,000億円を投資
- 2021年に300人規模の新・デジタル組織を立ち上げ
- 新組織の立ち上げにあわせて5つのアクションを実行し、短期での成果を狙う
- 50億円規模のCVCファンドを立ち上げ、オープンイノベーションを加速



**戦略①：データ・ドリブン経営(予測に基づいた意思決定と施策の実施)**

データの見える化と予測による、意思決定の最適化とスピード強化  
現場がお客様接点の強化に注力できる体制確立

**戦略②：アカウントマネジメント確立に向けた顧客情報の完全な統合**

顧客を深く正確に理解し、より良いサービスを提供するために、ヤマトグループ全体の顧客データを統合し活用

**戦略③：モノのリアルタイム把握によるサービスレベル向上**

拠点通過時の荷物の動きだけでなく、リアルタイムな動きを把握し、無駄な業務を減らし配送を最適化するとともに、顧客サービスを向上

**戦略④：稼働の見える化・原価の見える化によるリソース計画高度化**

人員・車両・倉庫等のヤマトのリソースの状態を正確に把握・可視化し、予測に基づいた最適な体制・コスト構造を実現

**戦略⑤：最先端のテクノロジーを取り入れたデジタル・プラットフォームの構築**

オープンイノベーションを加速し、最先端のテクノロジーを取り入れた上で、ヤマトのバリューチェーン全体を結合するヤマトデジタルプラットフォーム(YDP)を構築し、データ戦略を実行。基幹システムの刷新にも着手

### ▶ 3 サステナビリティの取組み「環境と社会を組み込んだ経営」

▶ 詳細はP44「ヤマトグループのESG」をご覧ください。

## 数値目標

投資に関しては、2020年4月からの4年間でIT・デジタルへの投資、およびロボティクスの導入も含めた物流ネットワーク革新のための投資にそれぞれ1,000億円ずつ投じます。総投資額は車両のEV化などへの投資と合わせて4,000億円を見込んでいます。なお、この4,000億円の他に、当社グループの成長に必要な機能については、M&Aや外部パートナーとのアライアンスも視野に入れていきます。

営業収益については、宅急便の安定的な収益基盤にECや法人向け物流事業の成長を加えて2兆円、事業成長とともにコスト構造も抜本的に改善し、営業利益1,200億円以上、ROE10%以上を目指します。

### 投資(2021年3月期-2024年3月期)

成長投資	IT/デジタル投資	1,000億円
	物流ネットワーク革新投資	1,000億円
経常投資		2,000億円
合計		4,000億円



### 2024年3月期のターゲット

営業収益	2兆円
営業利益(率)	1,200億円以上(6%)
ROE	10%以上

## 資本政策

「YAMATO NEXT100」では、事業成長とコスト構造の改善を図るとともに、財務戦略との両輪で、より資本効率を重視した経営に取り組みます。資本政策については、以下の考え方と目安のもとで適時適切に検討していきます。

### 1. 基本的な考え方

今後の成長性と収益性および、健全性、投資の進捗状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当と機動的な株主還元に向け、適時適切な資本政策を検討する

### 2. 資本政策 (主要指標)の目安

ROE 10%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 までの累計)

## 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

### 「YAMATO NEXT100」のロードマップ

中長期の経営のグランドデザインである「YAMATO NEXT100」では、2021年3月までを短期、次期中期経営計画の期間である2021年4月からの3年間で中期、そして2024年4月以降を長期として施策を整理しており、優先順位をつけて改革の取組みを推進します。

事業構造改革テーマ	短期(～21/3)	中期(次期中計：21/4～24/3)	長期(次々期中計：24/4～)
「宅急便」のデジタルトランスフォーメーション	データ分析／AIを活用したムダの排除・予測精度の大幅改善による収益基盤の安定化	新体制の下で安定成長	
ECエコシステムの確立	EC向け新配送サービスの開始 EC事業者との協働開始	EC向け新配送サービスの拡大 EC事業者との協働本格化 ECプラットフォームの稼働	構築したデジタル・リアルの基盤を活用したオープンなプラットフォームの本格稼働
法人向け物流事業の強化	営業組織集約・アカウントマネジメントによるソリューションの開発	開発したソリューションの展開  グローバル事業の再成長	法人事業全般の確立

### 基盤構造改革テーマ

グループ経営体制の刷新	Oneヤマト体制の構築／整備の推進	Oneヤマト体制の確立・運用 ●意思決定構造のスリム化／責任権限の明確化	
	抜本的なコスト構造の改善		
	人事制度／人材プールの統合	Oneヤマト体制を支える新人事制度への進化	
データ・ドリブン経営への転換	データ・ドリブン経営の基盤構築 ●基盤・組織の確立 ●基幹システムの刷新に着手	デジタルトランスフォーメーションの推進 ●基盤・組織を活用した、収益／利益の拡大	イノベーションの加速 ●最新版テクノロジーの導入／新規事業の創出を加速
サステナビリティの取組み	事業と連動したサステナビリティの体制の構築	サステナビリティの取組みへの着実な実行 ●「つなぐ、届ける、グリーン物流」への進化 ●「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」の着手	

### 「YAMATO NEXT100」に基づく今後の動き

2021年3月期

2022年3月期～2024年3月期

「YAMATO NEXT100」に基づく  
新しい姿への移行期間

次期中期経営計画  
(2021年1月に具体的なアクションプランを次期中期経営計画として発表予定)

## 「運送」業から「運創」業への進化を実現する「YAMATO NEXT100」

ヤマトグループの「宅急便中心の経営構造」をデジタル起点で抜本的に見直し、データ・ドリブン経営を基盤として新しい「運ぶを創る」ことにより高い成長と利益率の向上を両立していきます。



「YAMATO NEXT100」のさらなる情報については、当社ホームページをご覧ください。

[https://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/pdf/3q\\_yamatonext\\_2020\\_03.pdf?20021301](https://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/pdf/3q_yamatonext_2020_03.pdf?20021301)

また、2021年3月期に発行する「統合レポート2020」において、本プランをより詳しくお伝えする予定です。

## ヤマトグループのESG

ヤマトグループは、創業の精神である社訓を原点に、豊かな社会の実現に貢献することを経営理念に掲げて事業を展開しています。この理念の実現に向けてコーポレートガバナンスの強化、環境・社会の観点からの持続可能なオペレーションの追求、新たな価値の創出、社会課題の解決への貢献などESG(環境・社会・企業統治)への取組みを通じて、企業価値の向上と持続可能な社会の発展を目指しています。

### サステナビリティの取組み ～環境と社会を組み込んだ経営～

ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として2つのビジョンを掲げ、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指します。

#### ▶ ビジョン：“つなぐ、未来を届ける、グリーン物流”

- 人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させ、環境や生活、経済によりよい物流を実現するとともに、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデルを創造し、強く、スマートな社会を支えています。

重要課題	優先事項	目標	創出する価値
 <b>エネルギー・気候</b>	CO <sub>2</sub> 実質ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2050年実質排出ゼロ*1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再生可能エネルギーの利用機会拡大</li> <li>■ 自然災害などの気候リスク緩和</li> <li>■ 革新的な低炭素技術の普及</li> <li>■ 低炭素商品の利用可能性拡大</li> </ul>
 <b>大気</b>	きれいな空を守る物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車の大気汚染物質削減(都市宅配のNOx、PM減)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大気汚染防止による地域の健康に貢献</li> <li>■ データを活用した効率輸送による渋滞緩和</li> </ul>
 <b>資源循環・廃棄物</b>	資源を大切にする物流・事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境に配慮した資材使用・リターナブル・梱包レス輸送への移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資源循環ネットワークの創出による資源循環型社会への移行</li> <li>■ シェアリングによる効率性・経済性向上</li> </ul>
 <b>社会と企業のレジリエンス</b>	環境とともに生きる社会をリードする物流インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境変化に負けない協働の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 持続可能な社会を創る連携基盤構築</li> <li>■ 気候変動に対する社会のレジリエンス向上</li> <li>■ スマートモビリティによる社会の低炭素化促進</li> </ul>

\*1 自社の排出：Scope1(直接排出)とScope2(電気などの使用に伴う間接排出)

## ▶ ビジョン：共創による、フェアで、“誰一人取り残さない\*2”社会の実現への貢献

- 社会的インフラ企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもはや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客様など様々な人々の生活の質(QOL)向上に貢献します。
- リアルの強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していきます。

\*2 「誰一人取り残さない」= SDGsの基本理念

重要課題	優先事項	目標	創出する価値
 労働	フェアで働きやすく仕事への誇りを感じられる労働環境の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2030年までに働きやすく誇りを感じられる職場の実現によりティーン・ワーク*3の達成に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社員のワーク・ライフ・バランスの実現</li> <li>■ 社員の身体的・精神的に健康な生活</li> <li>■ 適切な労働力確保、安定的な事業継続</li> <li>■ 業界における望ましい労働モデルの提示</li> </ul>
 人権・ダイバーシティ	人権を尊重し多様性を認め合う活気ある社会づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的に弱い立場の人々のエンパワメントの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権侵害のない社会の構築</li> <li>■ 多様な発想によるイノベーションの創出</li> <li>■ 女性や障がい者などの多様な雇用機会の創出</li> <li>■ 社会的格差・障害の解消・低減</li> </ul>
 安全・安心	交通・労働の安全および品質向上の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 交通事故や労働災害を大幅に低減できる事業プロセスの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安全な街づくり</li> <li>■ 社員の人命・健康の確保</li> <li>■ 安心して豊かな生活の提供</li> </ul>
 データ活用・セキュリティ	堅牢な情報セキュリティの確保と多様な車両データ等の社会的な活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ データ活用によるCSVの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 個人情報の保護(人権の尊重)</li> <li>■ 環境・社会に関する課題の解決</li> </ul>
 サプライチェーンマネジメント	環境や社会に配慮したレジリエンスでサステナブルなサプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 健全でレジリエンスなサプライチェーンと価値共創モデルを構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 適切かつ安定的な事業継続</li> <li>■ レピュテーションリスクの緩和</li> <li>■ 環境配慮効果における相乗効果</li> <li>■ 効率的で健康的な労働モデルの創出</li> </ul>
 地域コミュニティ	共創による経済的精神的に豊かな地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域経済の活性化を加速させるビジネスモデルの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域経済の活性化</li> <li>■ 地方創生を通じた日本の国際競争力の向上</li> <li>■ 持続可能な社会のための共創基盤の構築</li> </ul>

\*3 ティーン・ワーク=働きがいのある、人間らしい仕事。ILO(国際労働機関)が掲げる目標で、SDGsや日本政府の戦略にも盛り込まれている

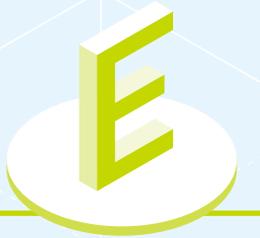
### ■ SDGsへの取組み

ヤマトグループは、2014年4月に「国連グローバル・コンパクト」への署名を行うなど、持続可能な社会づくりに向けた国際的な取組みに賛同しています。

2030年に向けた国際社会共通の目標を示したSDGs(持続可能な開発目標)においても、世界が抱える喫緊の社会課題の解決に向けて、事業を通じて取り組んでいます。



## 環境



## 持続可能な社会の 実現に向けた環境戦略

## 重要課題

- エネルギー・気候

## 主要な取組み

- 気候変動の緩和と適応
  - 低炭素な車両へのシフト
  - 自然災害対応力の向上
  - 共同輸送の推進
  - 低炭素なサービスの拡充

## 創出する価値

- 再生可能エネルギーの利用機会拡大
- 自然災害などの気候リスク緩和
- 革新的な低炭素技術の普及
- 低炭素商品の利用可能性拡大

## SDGs への貢献



### 基本的な考え方

ヤマトグループは「企業姿勢」に「環境保全の推進」を定め、事業を通じた環境課題の解決に取り組んでいます。また、環境に対する物流の責任を踏まえ、「輸送のエコ」など、具体的に取り組むべき重要事項を「環境保護宣言」に明示しました。特に気候変動のリスクや機会が事業の成長に深く関わり、重要であるとの認識を持ち、CO<sub>2</sub>排出量削減の目標を設定しています。事業の環境負荷を減らすだけでなくCO<sub>2</sub>排出量削減に資するサービスの在り方を追求し、規制緩和の提言や地方自治体との協力も進め、気候変動の緩和と適応に真摯に取り組んでいます。

### 推進体制

環境の重要課題や方針は、代表取締役社長や取締役が参加する経営戦略会議などで議論されます。代表取締役副社長が環境・社会・ガバナンス(ESG戦略)を管掌し、ESG戦略担当の常務執行役員が執行責任を担います。具体的には、気候関連の移行リスクや物理的リスク、機会、財務への影響、それらの戦略などについて詳細を確認し、温室効果ガスなどの環境事項をモニタリングし、管理・監督しています。また、四半期に一度「ヤマトグループ地球環境委員会」を開催し、気候やその他環境に関わる重要事項の審議を行っています。本委員会は、ESG戦略担当の常務執行役員が指名した者を委員長とし、「ESG戦略立案推進機能」を事務局として、主要グループ会社のCSR担当部署責任者で構成されています。他の重要な環境リスクと同様に、気候変動リスクを会社全体のマネジメントプロセスにおいて適切に管理しています。

#### ■ 環境マネジメント体制 (2019年9月現在)

## 代表取締役社長

代表取締役副社長(ESG戦略管掌)

常務執行役員(ESG戦略担当)

## 経営戦略会議

## 地球環境委員会

事務局：ESG戦略立案推進機能

委員：主要グループ会社のCSR担当部署責任者

### 取組み内容

ヤマトグループは、気候変動が持続可能な社会の実現と当社グループにとって重要な課題であることを認識し、気候に関わるリスクや機会、その影響を把握・評価しています。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)\*の提言をもとにした情報開示に努めています。事業を通して気候変動の緩和と適応を図り、リスクを管理し、機会を創出することで低炭素社会の実現に貢献し、社会とともに成長する企業を目指します。

\* 金融安定理事会(FSB)により2015年に設置され、気候関連の財務情報開示に関する勧告を2017年に提示している。

## 目標と実績

気候変動によるリスクを緩和し、機会を拡大するために、ヤマトグループは短期および長期でのCO<sub>2</sub>排出削減目標を設定し、実績を評価しています。

### ■ 2050年CO<sub>2</sub>実質排出量ゼロ\*

### ■ CO<sub>2</sub>目標2019\*

2020年3月期にCO<sub>2</sub>排出量原単位(tCO<sub>2</sub>/営業収益1億円)2010年3月期比10%減

\* Scope1とScope2を対象

### ■ 2019年3月期実績

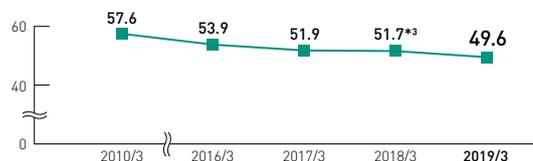
	2010年3月期(基準年)	2019年3月期(実績)	基準年比
CO <sub>2</sub> 排出量原単位* <sup>1,2</sup> (tCO <sub>2</sub> /営業収益1億円)	57.6	49.6	-14%(目標達成)

\*1 CO<sub>2</sub>排出量原単位の算出に用いたCO<sub>2</sub>排出量は、Scope 1とScope 2を対象

\*2 集計範囲：国内連結会社およびスワン(福利厚生部門は除く)

## CO<sub>2</sub>排出量原単位の推移

(tCO<sub>2</sub>/営業収益1億円)



\*3 2018年3月期のデータに修正が生じたため、当該年度の数値を更新しています。

## 1 政策と法的リスク

温室効果ガス(GHG)の排出規制や削減義務が強化される場合、デリバリー事業やBIZ-ロジ事業で低炭素な車両の導入や設備改修などの費用が増加し、運送費や管理費に影響を及ぼす可能性があります。また、他の事業でも削減義務を満たせない場合は、「クレジット」購入費が発生する可能性があります。

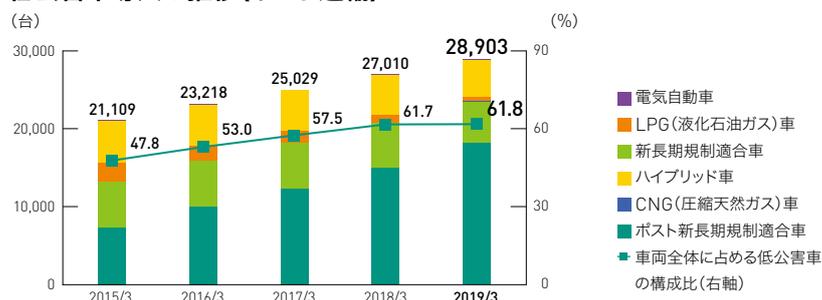
## ▶ 管理

■ エネルギー消費量の監視や原因分析を行い、省エネ施策を講じてGHGの削減を進めています。また、ハイブリッド自動車や電気自動車などの低炭素車両へのシフト、および市街地の集配で電動アシスト自転車や台車などを多用することなどにより、積極的にGHGの削減を進めています。2019年3月現在で電気自動車を約100台保有していますが、2020年3月期より、中型免許を持たなくても運転できる「小型商用EVトラック」を500台順次導入します。これは、ドイツポストDHLグループ傘下のストリートスクーター社と共同開発した車両で、導入により宅配の効率化とCO<sub>2</sub>排出量削減を加速します。今後、EVを含む次世代モビリティの開発・導入を積極的に進め、2030年までに小型集配車両の半数となる、約5,000台の導入を目指します。



小型商用EVトラック

## 低公害車導入の推移(ヤマト運輸)



## 持続可能な社会の実現に向けた環境戦略

### 2 物理的リスク

豪雨や台風などの過酷さが増し、社員の被災や事業復旧に遅れが生じる場合、サービス停止のリスクがあり、収益に影響する可能性があります。また、平均気温の上昇により、社員の熱中症罹患リスクが高まり、労災保険などが増加する可能性もあります。さらに、海面上昇に伴い、水害リスクの高い拠点で水害対策や拠点計画の見直しが必要となり、設備投資の増加や施設の保険料の増加が考えられます。

### 3 資源効率向上の機会

輸送手段の多様化や共同輸送など他社と連携する機会の増加により、輸送効率が向上し、燃料使用の低減と燃料油脂費の削減につながる可能性があります。

### 4 低炭素な商品・サービスの拡大機会

顧客利便性の向上と再配達の抑制を両立するサービスの拡充によりGHG削減だけでなく、受注が増加して収益増となる可能性があります。あるいは、気温上昇で小口保冷配送の利用が増加し、収益へのプラスの影響が考えられます。

### ▶ 管理

- 「災害対応マニュアル」をもとに訓練や対応を実施し、社員の安全確保や荷物などの保全に努めています。被災により宅急便の集配サービスを停止する場合は、その情報をヤマト運輸ホームページで案内し、影響の最小化を図っています。さらに、事業復旧後は、地方自治体などと連携して救済物資の輸送にあたり、被災地の支援にも協力します。
- 平均気温の上昇と海面上昇の慢性的リスクに対しては次の管理を行っています。まず、熱中症対策として、ターミナルや宅急便センターでの作業に適した冷風機の導入や社員の制服に吸汗速乾の生地を採用するなど、適応策への投資を行っています。また、ヤマト運輸は日本全国の拠点の水害リスクを評価し、水害訓練を実施して、対応力と事業継続性を高めています。

### ▶ 戦略

- 主要都市間の効率的な幹線輸送を実現するため「スーパーフルトレーラ SF25」(車両長25mの連結トレーラ)で物流他社と幹線共同輸送を行っています。本取組みは2019年3月、国土交通省より「改正物流総合効率化法」の認定を受けたため、効率化のための補助制度が利用できます。また、2019年10月、国土交通省の「貨物輸送連携エネルギー計画」に認定されました。これにより、省エネ法で定められた毎年度の定期報告書において、本取組みにより得られる省エネ効果を報告することが可能となります。業界全体の輸送効率化と燃料使用の低減に貢献します。



スーパーフルトレーラは8台、牽引するフルトラックは4台導入(2019年6月現在)

### ▶ 戦略

- 会員登録した利用者が希望の受け取り日・時間帯・場所を指定できる個人のお客様向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」を提供しています。また、荷物の受け取り、発送ができるオープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」の設置拡大などにより、宅急便サービスの利便性向上と再配達の抑制・GHGの削減を追求しています。
- 小口保冷配送市場の健全な成長に貢献すべく、小口保冷配送サービスに関する国際規格づくりを英国規格協会(BSI)と連携して進めました。その成果として2017年にBSIから「PAS 1018:2017」が発行されています。健全な市場を形成し、サービス提供機会の拡大を図ります。

※ 上記のほか、詳細の分析はヤマトホールディングスのCDP2019の回答をご参照ください。

## 社会



### 事業継続を支える 安全施策

#### 重要課題

- 安全・安心

#### 主要な取組み

- 交通安全の確保：ルール、設備・システムの導入、社員への安全意識の浸透

#### 創出する価値

- 安全な街づくり
- 社員の人命・健康の確保
- 安心で豊かな生活の提供

#### SDGsへの貢献



### 基本的な考え方

ヤマトグループは車両保有台数が多く、公共の道路を主要な事業の場として使用しています。そのため、当社グループの事業が社会に与える影響は大変大きく、地域の安全確保は重要な責務であると考えています。また、交通安全は車両に乗務する社員の労働安全という側面もあり、22万人を超える社員により事業を営む当社グループにとって重要な課題であると認識しています。

当社グループは、「人命の尊重と安全の確保」という企業姿勢に基づき、いかなる時も人命の尊重を最優先すべく、「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。一定の事業規模のある一般貨物自動車運送事業者は、安全管理規程を定め、国土交通大臣に届け出ることが義務付けられており、当社グループの該当する事業会社は安全管理規程を定めています。当社グループは、法律が示す「経営トップのリーダーシップで、組織的・継続的に安全マネジメントを推進する」という考え方を特に重視し、取組みを進めています。

### 安全管理体制

安全管理規程に基づき、各社がそれぞれの安全管理体制を構築しています。経営トップのリーダーシップのもと、運輸安全マネジメントの実効性が高まるよう、運輸の現場と管理部門が連携を取り、組織的なマネジメントが行える体制を整備しています。

また、重大な運輸に関する事故などの重要な情報に関しては、ヤマトグループを統括するヤマトホールディングスに共有される仕組みを有しており、グループ全体で輸送の安全を推進しています。

#### ■ 安全に関する実績(国内連結会社および株式会社スワン)

項目	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
重大交通事故件数*1	3	1	1
重大労働災害件数*2	0	1	1

\*1 死亡交通事故(有責)

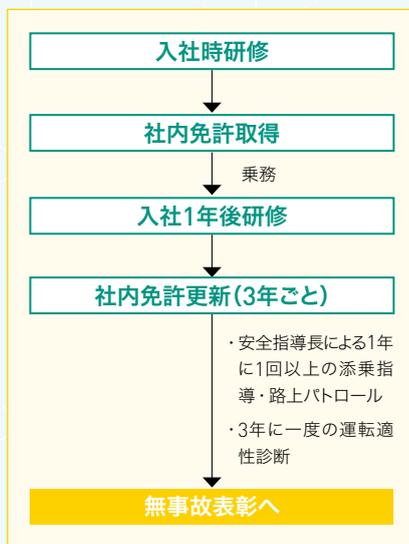
\*2 死亡労働災害

### 運転適性診断の受診

自動車運送事業者は雇用する運転者に対し、国土交通省が認定する「適性診断」を受診させる義務があります。ヤマトグループのドライバーは、適時「運転適性診断」を受診しています。診断の種類には、義務診断(初任診断、適齢診断、特定診断)と任意診断(一般診断)がありますが、当社グループのドライバーは、義務診断のほか、安全運転のために、3年に一度、一般診断も受診しています。

## 事業継続を支える安全施策

### ■ 社内教育の流れ



安全指導長による指導



無事故表彰の様子

### セールスドライバーの育成(ヤマト運輸)

安全運転を厳守する優秀なセールスドライバーを育成するため、日々のきめ細かな指導に取り組んでいます。厳しい適性検査を経て採用されたヤマト運輸のセールスドライバーは、入社後約1か月にわたる安全教育などの入社時研修を受け、社内免許を取得した後、初めて実際の乗務につくことができます。その後も、入社1年後研修、安全指導長・管理者による定期的な添乗指導・路上パトロール、3年に1回の運転適性診断などを通して、安全運転に磨きをかけていきます。

### データの利活用による安全運転教育の高度化(ヤマト運輸)

ヤマト運輸は、速度や駐車位置情報、走行映像、GPSアンテナから得た情報で作成する走行軌跡など様々な運行データを収集する車載端末\*を、全集配車両へ順次搭載しています。この車載端末で収集し、一元管理する運行データを可視化・分析することにより、安全指導長等がセールスドライバーの運転特性をより具体的に把握し、一人ひとりの運転特性に応じた未然防止型の安全運転教育を実施するなど、安全・安心への取組みをさらに強化しています。

\*2021年3月期中に全集配車両に搭載予定

### 安全意識と技術の向上に向けてコンテストを開催

ヤマト運輸では、プロドライバーとしての安全運転のレベルアップと、全社の安全意識や運転技術の向上を目的として、「ヤマト運輸全国安全大会」を2010年より毎年開催しています。2018年の第8回大会では、全国の各主管支店や支社の予選を勝ち抜いたセールスドライバー38名、運行管理者13名が出場し、安全運転に必要な運転技術・知識を競い合いました。

また、車両の整備事業を営むヤマトオートワークスでは、整備技術・お客様対応のスキルを競い合うコンテストを開催しています。整備技術の安全性・正確性、整備のスピード、同僚との連携の巧みさ、お客様対応スキルや保険の知識などを競うことで、安全意識や技術、知識の向上につなげています。

### 安全運転に徹するプロドライバーに報いる無事故表彰

ヤマトグループの「安全第一」は、ドライバーの日々の安全運転に支えられています。ヤマト運輸、ヤマトホームコンビニエンス、ヤマトグローバルエクスプレス、沖縄ヤマト、ヤマトマルチチャーター、ヤマトボックスチャーターでは、安全運転に優れ、無事故を続けるドライバーに対し、毎年、表彰と褒賞を行っています。

このほか、ヤマト運輸では2019年3月期、1年間無事故・無災害を達成した3,135店を安全優良店として表彰を行いました。

▶ より詳しい情報は、当社ホームページ「CSRの取り組み」をご覧ください。  
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/index.html>

## 社会



### 地域と連携した CSVの推進

#### 重要課題

- 地域コミュニティ

#### 主要な取組み

- 事業を通じた生活支援、観光支援など

#### 創出する価値

- 地域経済の活性化
- 地方創生を通じた日本の国際競争力の向上
- 持続可能な社会のための共創基盤の構築

#### SDGsへの貢献



### 基本的な考え方

近年、日本は少子高齢化や過疎化といった様々な社会課題に直面していますが、日本全国で事業を営むヤマトグループにおいて、地域の活力は事業に大きく関係します。また、当社グループが地域コミュニティに与える影響も大きいと認識しており、様々な面で地域への負荷を減らすとともに、地域と当社グループがともに発展していくことが重要な課題であると認識しています。

当社グループは、地方自治体などと連携して、本業を通じて社会課題の解決に貢献する「プロジェクトG (Government)」を推進しています。全国各地で客貨混載や観光支援、地域産品の販路拡大支援などに本業として取り組むことで、経済的価値と社会的価値とを満す共有価値 (CSV) の実現を目指しています。

#### ■ プロジェクトGの実績

プロジェクト案件数: **1,075件** (2019年12月31日現在)

#### 自治体とのプロジェクト協定数(408件)の内訳(単位:件)

■ 見守り支援	150	■ ふるさと納税	10
■ 買い物支援	14	■ 環境保全	2
■ 産物支援	14	■ 客貨混載	10
■ 観光支援	14	■ 包括支援	43
■ イベント支援	3	■ その他	12
■ 災害支援	136		

### 客貨混載の取組み

ヤマト運輸は、地域の自治体やバス・鉄道会社と協力し、乗客と荷物を同時に運ぶ「客貨混載」を進めることで、過疎化や高齢化が進む中山間地域における路線網の維持と、物流の効率化による地域住民の生活サービス向上に取り組んでいます。

客貨混載展開エリア: **全国14道県** (2019年12月31日現在)

#### ▶ 客貨混載による路線網の維持と生産性の向上

2018年10月、関越交通株式会社が群馬県沼田市で運行するローカル路線バスと連携して客貨混載を開始しました。関越交通の沼田駅～鎌田間のローカル線は地域住民の重要な交通手段でありながら、収入減により赤字路線であるという課題がありました。一方、ヤマト運輸は、沼田支店から同地域に荷物を配達する際、午前と午後約1時間かけてトラックで往復する必要性がありました。今回の取組みにより、関越交通は路線バスの空きスペースで宅急便を輸送することで新たな収益源を確保し、ヤマト運輸にとっても走行時間が約1時間削減されることで、セールスドライバーの働く環境の改善やCO<sub>2</sub>排出量の削減にもつながるほか、現地での滞在時間が増えたことでお客様のご要望にお応えしやすくなりました。

## 地域と連携したCSVの推進



全但バス



「SOZORO」で手荷物を預ける観光客



ネコサポステーション サービスカウンター



ネコサポステーション コワーキングスペース



家事サポートサービス 換気扇の掃除

### 観光支援型「客貨混載」で手ぶら観光を推進

ヤマト運輸と全但バス株式会社は、2018年12月、兵庫県の城崎温泉に宿泊する外国人観光客向けの「手ぶら観光」サービスを開始しました。

観光客は、城崎温泉に宿泊し、チェックアウト時に全但バスツーリストインフォメーション「SOZORO」へ手荷物を預けることで、重い荷物を持つことなく「手ぶら観光」を楽しむことができます。一方、手荷物は城崎温泉から大阪市内のヤマト運輸拠点まで高速バスを利用した「客貨混載」で輸送され、宅急便によって大阪市内の宿泊先のホテルに届けられます。

ヤマト運輸と全但バスは、2017年より、中山間地域でのバス路線網維持と物流の効率化による地域住民の生活サービス向上を目的に「客貨混載」を行っており、この連携をベースに新たな取組みとして「手ぶら観光」サービスが実現しました。

### コミュニティ拠点を活用したくらしのサポート

少子高齢化が進む中、人口が集中し、地域コミュニティが希薄な都市部において、今後急激な高齢化が進むことで、地域住民の生活に関わる課題が顕在化することが想定されます。

ヤマトグループは2016年4月から、東京都の多摩ニュータウンで、当社グループの経営資源を活用し、地域住民のより快適な暮らしをサポートする「くらしのサポートサービス ネコサポ」を展開しています。

団地内や近隣の商業施設内に設置したコミュニティ拠点「ネコサポステーション」において地域情報の発信や交流イベントを行い、地域コミュニティの活性化を図るとともに、自治体、地域事業者と協力して地域住民の生活をサポートする家事・買い物代行などの生活関連サービスを提供しています。

また、地域住民の方々に広くご利用いただく中で、多摩市以外の地域から出店を期待する声を多くいただき、2019年10月に千葉県の大規模商業施設「テラスモール松戸」内に、「ネコサポステーション テラスモール松戸店」をオープンしました。松戸市では、1960年代ごろに整備された大規模な団地エリアの高齢化が進んでいる一方で、近年では都心へのアクセスの良さから、共働きや子育て世代から人気のエリアとなり、世代を問わず住民が安心して快適に暮らせる街づくりを推進しています。

ヤマトグループの経営資源を活用しながら、テナントや地域事業者・団体と連携したサービスを提供することで、松戸市や近隣地域にお住いの高齢者、子育て世代など、様々な世代がつながるコミュニティ拠点となることを目指し、皆様の安心・快適な生活をサポートしていきます。

▶ より詳しい情報は、当社ホームページ「CSRの取り組み」をご覧ください。  
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/index.html>

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

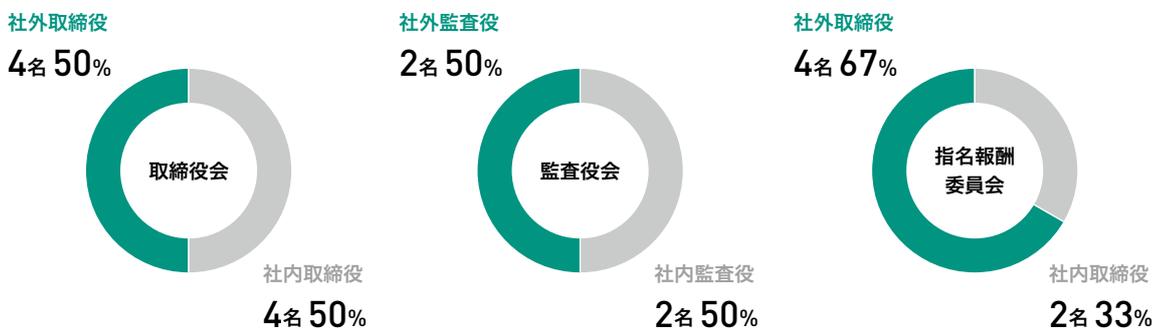
ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値

の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

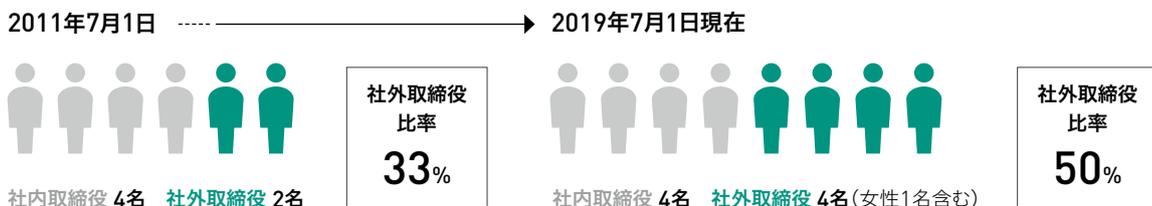
## コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2019年7月1日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	8名
うち、社外取締役の人数	4名
監査役の人数	4名
うち、社外監査役の人数	2名
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

### 取締役会・監査役会・指名報酬委員会の構成

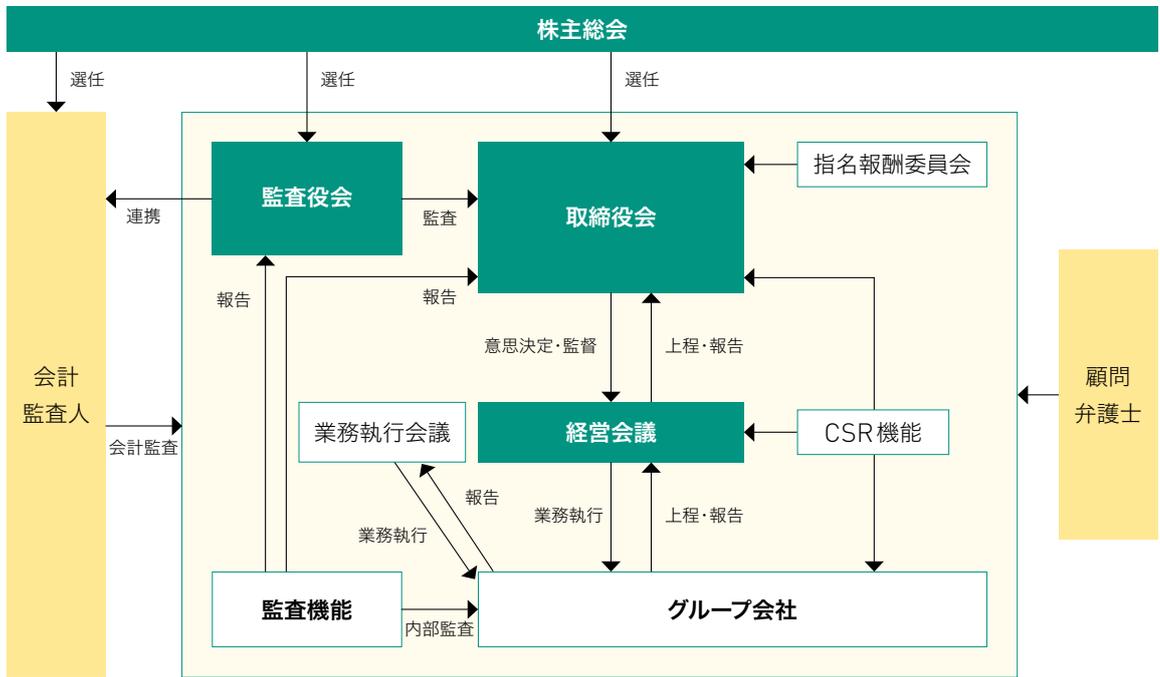


### 取締役会の構成の変化



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンス向上のための取組み

### 中期経営計画

	DAN-TOTSU 3か年計画 HOP	DAN-TOTSU 3か年計画 STEP	KAIKAKU 2019 for NEXT100
2002～	2011～	2014～	2017～

### 取締役会・監査役会

- 取締役の任期を1年に短縮(2003/6～)
- 取締役の実効性評価実施(2016/6～)
- 社外取締役の選任(2005/6～)
- 女性社外取締役の選任(2017/6～)
- 取締役の3分の1以上を社外取締役に(2015/6～)
- 取締役の半数を社外取締役に(2019/6～)

### 委員会等

- 指名報酬委員会の設置(2005/6～)
- コンプライアンス・リスク委員会の設置(2006/8～)

### 会社形態、その他の制度・取組み

- 執行役員制度の導入(2004/6～)
- 相談役の廃止(2018/6～)
- 役員の退職慰労金制度廃止(2004/6～)
- アドバイザリーボード設置(2014/10～)
- 中期経営計画にてROE目標を開示(2005/1～)
- コーポレートガバナンス・ガイドライン制定(2015/9～)
- 業績連動型報酬制度の導入(2005/4～)
- 役員研修の実施(2015/10～)
- 完全持株会社制へ移行(2005/11～)
- 地域統括を担う中間持株会社を設立(東南アジア・東アジア)  
東南アジア(2014/1～) 東アジア(2017/4～)
- サクセッションプランの導入(2006/7～)

## 社外取締役、社外監査役の重要な兼職の状況、主な活動状況等

	氏名	独立 役員	指名 報酬 委員会	重要な兼職の状況 (2019年6月25日現在)	主な活動状況	2019年3月期に おける取締役会、 監査役会の 出席状況
社外 取締役	森 正勝	○	○ (委員長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校法人国際大学特別顧問</li> <li>スタンレー電気株式会社社外取締役</li> <li>キリンホールディングス株式会社社外取締役</li> </ul>	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 19回中19回
	得能 摩利子	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社ハピネット社外取締役</li> <li>三菱マテリアル株式会社社外取締役</li> </ul>	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 19回中18回
	小林 洋一	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>伊藤忠商事株式会社副会長</li> </ul>	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 16回中16回
	菅田 史朗	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウシオ電機株式会社特別顧問</li> <li>JSR株式会社社外取締役</li> <li>横河電機株式会社社外取締役</li> </ul>	-	(2019年6月 就任)
社外 監査役	鼎 博之	○	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー</li> </ul>	国際弁護士としての高度な専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、定期的に開催する代表取締役社長および社外取締役と監査役との意見交換会に出席し、主に海外事業リスクに関する質問を行うなど、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 19回中19回 監査役会 19回中19回
	山下 隆	○	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>山下隆公認会計士事務所所長</li> <li>株式会社新日本科学社外取締役</li> </ul>	公認会計士としての業務を通じて、財務・会計に関する十分な知見を有しています。また、定期的に開催する代表取締役社長および社外取締役と監査役との意見交換会に出席し、主に財務および会計に関する質問を行うなど、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 19回中19回 監査役会 19回中18回

## コーポレート・ガバナンス

当社は、監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。

また、経営の透明性を高めるため、取締役会の諮問委員会として、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会を設置するとともに、業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

### 取締役会

#### ■ 役割・責務

- 当社の経営の重要な意思決定を行うとともに、業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督します。
- 中期経営計画が株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向け最善の努力を行います。また、中期経営計画への取り組みやその達成状況について十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映します。
- 執行役員が過度にリスクを回避・抑制することなく、健全な企業家精神の発揮を促す一方、説明責任の確保ができる体制を整備します。
- 各執行役員の管掌範囲は取締役会で決定し、これを開示します。執行役員は、社内規程に基づいて業務の執行を行います。

#### ■ 運営

- 取締役会出席者の事前準備が可能となるよう、取締役会事務局は、会日に十分に先立って付議議案および関連資料を送付し、必要に応じて事前説明を行います。
- 取締役会の年間スケジュールや予想される付議議案については事前に決定し、取締役および監査役へ通知します。
- 審議項目数や開催頻度を適切に設定し、審議時間を十分に確保できるよう会議開催時間を工夫して設定します。
- 必要に応じて取締役会参加者で構成する意見交換会を催し、議論の活性化を促します。

- 議長によるアンケートとインタビューの実施を通じて、取締役会の実効性について評価します。

#### ■ 実効性評価

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、全ての取締役および監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関して個別に意見を聴取し、その結果に基づき取締役会の運営状況、審議状況等の実効性について評価を行っています。

評価を通じて浮き彫りになった課題を取締役会で共有することで、改善に向けた対応策の検討・実行に務めています。

#### 2019年3月期の評価結果

2019年3月期の実効性評価においては、取締役会の構成、運営状況や審議状況は取締役会が監督機能を果たす体制としては概ね適切であり、また取締役会において出席者が積極的に発言し、闊達な議論が行われる風土が定着しているとの評価が得られました。

これらを踏まえ、取締役会は当社のコーポレート・ガバナンスの基本方針である「経営の健全性の確保」および「迅速かつ適正な意思決定と事業遂行の実現」に資する実効性を発揮できていると確認しています。

なお、2018年7月に判明したヤマトホームコンビニエンスにおける不適切請求事案につきましては、当社によるグループ会社の管理・監督が不十分であったことが原因であると厳粛に受け止めています。ヤマトグループ全体での再発防止策として、当社内にグループ全体のガバナンスの抜本的、かつ包括的

な再構築を目的とする「グループガバナンス改革室」を設置し、当社およびヤマトグループ各社の管理・監督体制の見直しを進め、その進捗の定期的なモニタリングを行っています。

今後につきましては、ヤマトグループ全体の経営

の健全性を高めるため、当社およびグループ会社の管理・監督体制を強化するとともに、2019年11月に迎えた創業100周年の次の100年(NEXT100)に向けた成長戦略の実行に向け、取締役会の実効性の維持・向上に継続的に取り組んでいきます。

## 監査役会

### ■ 役割・責務

- 監査役および監査役会は、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣幹部に対して適切に意見を述べます。
- 常勤監査役は、取締役会のほか、業務執行に関する重要な会議に出席し、適正な意見を述べ、実効

性のある監査役会を開催し、情報共有と連携を図ります。

- 監査役会は、社外取締役との情報共有を目的に意見交換会を定期的に行い、情報収集の強化と連携を確保します。

## 指名報酬委員会

- 指名報酬委員会は、社外取締役が議長を務め、社外取締役および同数以下の社内の取締役をもって構成されます。
- 経営陣幹部の選解任に関する議案を事業業績や多面観察評価に基づいて審議し、その妥当性を検証するほか、経営陣幹部の報酬などに関する方針を決定します。

- 代表取締役の後継者の選任にあたっては、候補者の業績や人間性などの多面観察評価に基づいて審議し、経営の透明性を高め、後継者指名体制を整備します。

## 取締役・監査役に対する支援体制

- 取締役がその役割・責務を実効的に果たすために必要十分な情報を、必要なタイミングで提供できる支援体制を整備しています。
- 「事業サミット」、「事業カンファレンス」、「経営計画発表会」といったグループ全体の事業戦略推進における主要な会議体への参加や、海外を含むグループ主要拠点への視察を通じて、事業戦略およびその推進を確認できる機会を設けています。
- 監査役業務を円滑に遂行する体制として、内部監査部門に監査役を補助する使用人を選任しています。
- 監査役は、会社法に基づく調査権限の行使が可能

であるとともに、取締役および使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、監査役からの要求がなくても、直ちに監査役に報告します。

- 取締役、監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることができます。
- 内部監査部門は、常勤監査役とのミーティングを定期的に行い、計画的に取締役会・監査役会へ監査報告し、社外取締役・社外監査役への情報提供と連携を強化します。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

(2019年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	365	284	80	6
監査役 (社外監査役を除く)	48	48	—	3
社外役員	76	76	—	6

#### ■ 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定 に関する方針の内容および決定方針

当社の役員の報酬等の決定に関する方針は、客観性および透明性を確保するため、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会において審議し、その答申を踏まえ取締役会で決定することとしています。

当社の役員の報酬等に関する株主総会の決議年月日は2018年6月28日であり、取締役の報酬額は月額4,500万円以内(うち社外取締役分600万円以内)と決議されました。

取締役の報酬については、外部水準等を考慮した固定報酬に加え業績を反映した業績連動報酬によって構成され、そのうち一定割合を役員持株会を通じて、自社株式取得に充当するものとしています。

業績連動報酬に係る指標は、会社業績との連動性を高め、かつ透明性および客観性を高めるために「営業利益」を適用しています。業績連動報酬の額は、連結営業利益の目標達成度に応じて業績連動報酬の総額を決定し、役位別に定めた額と、個人別業績目標の達成度を多面的に評価して決定した額の合計額を支給しています。なお、2019年3月期における業績連動報酬に係る指標である連結営業利益の目標は「58,000百万円」であり、実績は「58,345百万円」となっています。

また、監査役および社外役員の報酬は、その機能の性格から固定報酬のみとしています。

#### 政策保有株式に関する方針

グループが展開する事業との関係性や収益性、事業機会の創出可能性などについて中長期的な視点で総合的に勘案し、保有意義のある株式を保有する方針です。毎年、取締役会において、取引実績、時価などを踏まえて、保有に伴う便益やリスク等を定量的、定性的に検証し、保有の継続について判断して

おり、検証の結果、保有意義が乏しいと判断した株式については、縮減を図っています。

保有している株式の議決権行使においては、発行会社の企業価値向上およびコンプライアンス体制、グループの事業へ不利益を与える可能性などを勘案し、株主総会の議案ごとに賛否を判断します。

## コンプライアンス

### ■ グループ全体で内部統制を強化

ヤマトグループでは、グループ全体に健全な企業風土を浸透させ、不正やミスを防止し業務を有効かつ効率的に進めるために、内部統制システムを構築するとともに会社法に基づき内部統制システムの基本方針を定め、内部統制の強化を図っています。

さらに、金融商品取引法に基づく内部統制報告

制度に対応するため、業務ルールの見直しや業務の標準化を進め、業務がルールに従って有効に実施されているかをチェックし、不具合があれば直ちに改善する体制を構築しています。

なお、2019年3月31日現在のヤマトグループの財務報告に関わる内部統制も有効であると判断し、財務省関東財務局へ報告書を提出しています。

## 事業継続計画

宅急便という社会的インフラを担う企業グループとして、不測の事態においても安定したサービスが継続できるよう、事業継続計画(BCP)を策定しています。2011年に発生した東日本大震災等の経験を踏まえ、様々な緊急事態を想定し、グループ全体での危機管理体制の強化を図っています。

「人命を最優先する」「グループ各社の事業の早期復旧を目指す」「社会的インフラとして地域社会から

の期待に応える」の3本柱を「ヤマトグループBCP基本方針」と定めています。基本方針をもとにグループ共通の各種基準を定め、グループ各社の事業特性に応じた各種マニュアルを作成しています。

大規模な被害が見込まれる地震や豪雨などの水害をはじめとする自然災害への対応を強化するとともに、事業継続を脅かす様々なリスクに対して、今後も幅広く検討を進めていきます。

## 説明責任

ヤマトグループは、株主・投資家等のステークホルダーに対する企業・経営情報の説明をコーポレート・ガバナンス上の重要な課題の一つとして位置付け、迅速・正確かつ公平な情報開示に努めています。また、

情報開示・情報管理をより適切に行い、信頼性を高めるため、ディスクロージャーポリシーを制定しています。

主なIR活動は以下のとおりです。

項目	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明	4回	第1四半期はCFOによる電話会議、第2～第4四半期は社長による決算説明会を実施
社長による米国・欧州・アジアへの投資家訪問	各地年1回以上	定期的に北米、欧州、アジアの海外投資家を訪問し社長により経営方針を説明
社長によるスモールミーティング	年2回	経営陣と直接対話の機会を定期的に創出
施設見学会等	年2回以上	事業への理解を促進する機会を定期的に創出
IR資料のホームページ掲載	—	決算情報、ニュースリリース、有価証券報告書および四半期報告書等、決算説明会資料、株主総会招集通知、決議通知および議決権行使結果など。外国人投資家への情報発信のため、主要な情報については、日本語・英語の2か国語で掲載
IRに関する部署(担当者)の設置	—	IR戦略担当部署を設置し、株主・投資家との対話や情報発信等を実施

## グループガバナンス強化に向けた取組み

グループガバナンスの強化は、ヤマトグループの最重要課題の一つです。2018年に判明したヤマトホームコンビニエンスにおける法人顧客の社員向け引越サービスでの不適切な請求(以下、YHC 不適切請求事案)を踏まえ、グループ経営の健全性を高めるため、当社に設置した「グループガバナンス改革室」が中心となり、グループガバナンスの抜本的かつ包括的な再構築に取り組んでいます。

### 優先的に取り組む主要課題

YHC 不適切請求事案に関する「外部の独立した専門家で構成する調査委員会」からの提言を重く受け止め、優先的に取り組む主要課題を明らかにした上で、グループ全体のガバナンス強化に取り組んでいます。

#### ■商品・サービス

ヤマトグループ各社が新たに開発する商品・サービス、および提供中の商品・サービスに関して、コンプライアンスチェックをはじめとする適切な審査を実施するグループ共通の管理プロセスの確立に取り組んでいます。

#### ■内部通報制度

法令・社内規程違反などを早期に発見し適切な対応を行うため、内部通報に対する具体的対応手順、処理方法、リスク判断基準などグループ共通の運用ルールを刷新し、その定着に取り組んでいます。

#### ■倫理教育

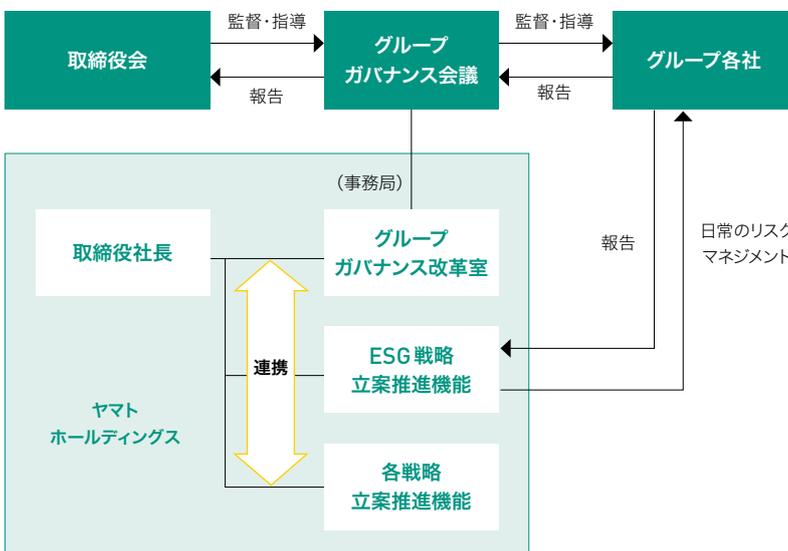
倫理観の高い企業風土の醸成に向けて、ヤマトグループ全体で倫理・コンプライアンス教育に取り組んでいます。

## グループガバナンス改革の推進

ヤマトグループは、中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」で掲げる「働き方改革」と「3つの構造改革」を断行する土台は、「ガバナンスの強化」であると考えています。そのため、グループガバナンス改革室では、YHC 不適切請求事案を踏まえた再発防止への取組みだけでなく、グループとしてリスク管理を適切に実行できる仕組みと体制の構築など、グループ全体のガバナンス強化を推進しています。

- **目指す姿** グループ各社がリスク管理を適切に実行する仕組みと体制を構築し、常にステークホルダーからの要請・期待に応えることができる企業グループとなる

### ■推進体制



#### ▶ グループガバナンス改革室の役割

グループガバナンス改革室は、グループ各社の機能や制度の総点検と改革案の策定、実行、モニタリング・分析の仕組みの再構築をミッションとしており、その責任領域は下記のとおりです。

- グループ各社の機能や制度の総点検
- グループ全体のガバナンス改革に向けた戦略の立案、推進
- 上記における実行状況のモニタリング・分析の仕組みの再構築
- その他グループガバナンスの推進に関わる事項の実施

## 主要課題の取組みの進捗と今後の施策

商品・サービス	内部通報制度	倫理教育
2019年3月期の取組み		
<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社が提供している全ての商品・サービスについて、法令遵守、必要文書の整備、請求不備等に係るリスク等の総点検を実施(暫定対策)</li> <li>上記のリスク点検結果に基づく改善活動の実施と2020年3月期の対応計画を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令や社内規程の違反等を早期に見つけて適切な対応を行うため、内部通報へのグループ共通の具体的な対応手順、処理方法、リスク判断基準を刷新</li> <li>国内のグループ各社の内部通報担当者約80名への「内部通報受付対応研修」を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス宣言、企業姿勢および社員行動指針の改訂</li> <li>ヤマトグループの全社員を対象とした倫理研修を開始し、経営役職者約600名が受講</li> </ul>
効果と課題		
<ul style="list-style-type: none"> <li>商品・サービスの総点検の結果、販売継続に影響を与える重大な瑕疵は検出されず</li> <li>総点検により把握した個別の課題について、グループ各社による改善とグループガバナンス改革室によるフォローアップのほか、当社のコンプライアンス・リスク委員会にて改善状況をモニタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度の運用改善と内部通報制度の社員への周知強化を行った結果、2019年4月以降の通報件数が大幅に増加(2019年4月～9月の件数は前年同期比で82%増加)</li> <li>グループ各社における内部通報制度の運用改善を定着させるため、内部監査などによるモニタリングを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>倫理教育の実施による、倫理観やコンプライアンス意識の向上を期待(2020年3月期、全社員向けアンケートにより効果検証する予定)</li> </ul>
2020年3月期の取組み		
<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ共通の商品管理規程の整備などを含む、新規および既存商品・サービスの審査に関するPDCAサイクルの制度化</li> </ul> <p><b>期待する効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>約款や顧客との契約に反する役務提供による顧客不利益の防止</li> <li>お客様からの商品・サービスに関する評価の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー会社やヤマトグループの全社員へのコンプライアンスアンケートの実施とアンケート回答結果の分析によるリスク情報の把握</li> </ul> <p><b>期待する効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法令違反などの想定外のリスク情報の早期把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内のヤマトグループ社員(約22万人)を対象とした倫理教育の実施(継続)</li> </ul> <p><b>期待する効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の倫理観の向上</li> </ul>

### 内部通報制度変更のポイント

- 変更前** 窓口により対応にバラつきが発生

**変更後** 全ての通報に対して、統一した運用フローを適用して対応することで重大リスクの見落としを防止
- 変更前** 重大リスクの判断責任者・基準が不明確

**変更後** 受付・報告時の判断責任者を明確化し、基準を統一することでリスク認識のレベルを向上
- 変更前** グループ内で検証ルールが不統一

**変更後** 検証会の実施をルール化し、適切に調査と対応検証を実施することで再発を防止
- 変更前** 各社が個別に対応情報を管理

**変更後** 通報情報をグループで一元管理することで、全体傾向の把握や事例の水平展開などによりグループ全体で改善



※ YHD = ヤマトホールディングス株式会社

## 取締役

2020年3月1日現在



芝崎 健一

神田 晴夫

長尾 裕

山内 雅喜

## 山内 雅喜

取締役会長

1984年 4月 当社入社  
 2005年 4月 執行役員  
 2005年 4月 東京支社長  
 2005年11月 ヤマト運輸(株)執行役員  
 2005年11月 同社人事総務部長  
 2007年 3月 当社執行役員  
 2007年 3月 人事戦略担当  
 2007年 5月 経営戦略担当  
 2008年 4月 ヤマトロジスティクス(株)代表取締役社長  
 兼社長執行役員  
 2011年 4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長  
 兼社長執行役員  
 2011年 6月 当社取締役兼執行役員就任  
 2015年 4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任  
 2019年 4月 取締役会長就任(現)

## 長尾 裕

代表取締役  
取締役社長  
社長執行役員

1988年 4月 当社入社  
 2004年 4月 山口主管支店長  
 2006年 4月 ヤマト運輸(株)埼玉主管支店長  
 2009年 4月 同社TSS 営業推進室長  
 2010年 4月 同社執行役員関東支社長  
 2013年 4月 同社常務執行役員  
 2015年 4月 当社執行役員  
 2015年 4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長  
 兼社長執行役員  
 2017年 6月 当社取締役兼執行役員就任  
 2019年 4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任(現)

## 神田 晴夫

代表取締役  
取締役副社長  
副社長執行役員  
経営統括社長補佐・  
地域共創・監査担当

1985年 1月 当社入社  
 2004年 4月 人事部長  
 2005年 8月 執行役員  
 2005年11月 ヤマト運輸(株)執行役員  
 2006年 7月 同社常務執行役員  
 2008年 4月 当社常務執行役員  
 2008年 6月 代表取締役兼常務執行役員就任  
 2013年 4月 代表取締役兼専務執行役員就任  
 2014年 4月 人事戦略・ネットワーク戦略・法務・  
 CSR 戦略・監査担当  
 2015年 4月 代表取締役副社長  
 兼副社長執行役員就任(現)  
 2020年 3月 経営統括社長補佐・  
 地域共創・監査担当(現)

## 芝崎 健一

代表取締役  
取締役副社長  
副社長執行役員  
コーポレート機能統括

1980年 4月 当社入社  
 1997年 6月 埼玉主管支店長  
 1999年 6月 教育部長  
 2003年 4月 オペレーション部長  
 2006年 2月 ヤマトフィナンシャル(株)  
 代表取締役社長兼社長執行役員  
 2006年 4月 当社執行役員  
 2012年 4月 常務執行役員  
 2016年 4月 専務執行役員  
 2017年 4月 財務戦略担当、IR 戦略統括担当  
 2018年 6月 専務取締役兼専務執行役員就任  
 2019年 4月 代表取締役副社長  
 兼副社長執行役員就任(現)  
 2020年 3月 コーポレート機能統括(現)



森 正勝

得能 摩利子

小林 洋一

菅田 史朗

## 森 正勝

社外取締役

1969年 4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー  
(現アクセンチュア(株))入社  
1972年 5月 公認会計士資格取得  
1981年 9月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー  
(現アクセンチュア(株))パートナー  
(共同事業者)  
1989年 2月 アンダーセン・コンサルティング  
(現アクセンチュア(株))社長  
アンダーセン・コンサルティング(グローバル)  
(現アクセンチュア(株))ボードメンバー  
2003年 4月 アクセンチュア(株)代表取締役会長  
2007年 9月 同社最高顧問  
2009年10月 学校法人国際大学学長  
2013年 4月 同大学特別顧問  
2013年 6月 当社取締役就任(現)  
2013年11月 学校法人国際大学副理事長  
2018年 4月 同大学特別顧問(現)

## 得能 摩利子

社外取締役

1994年 1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社  
2002年 4月 同社シニアディレクター  
セールスアドミニストレーション  
2004年 3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・  
インク ヴァイスプレジデント  
2010年 8月 クリスチャン・ディオール(株)  
代表取締役社長  
2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株)  
代表取締役社長兼CEO  
2017年 6月 当社取締役就任(現)

## 小林 洋一

社外取締役

1973年 4月 伊藤忠商事(株)入社  
2004年 6月 同社執行役員  
2006年 4月 同社常務執行役員  
2006年 6月 同社代表取締役常務  
2008年 4月 同社代表取締役専務  
2011年 4月 同社代表取締役兼副社長執行役員  
2015年 4月 同社顧問  
2016年 4月 同社副会長(現)  
2018年 6月 当社取締役就任(現)

## 菅田 史朗

社外取締役

1972年 4月 ウンソ電機(株)入社  
1993年 1月 BLV LICHT -UND  
VAKUUMTECHNIK GmbH 社長  
2000年 6月 ウンソ電機(株)取締役兼上席執行役員  
2004年 4月 同社取締役兼専務執行役員  
2004年 6月 同社代表取締役兼専務執行役員  
2005年 3月 同社代表取締役社長  
2014年10月 同社取締役相談役  
2016年 6月 同社相談役  
2017年 7月 同社特別顧問(現)  
2019年 6月 当社取締役就任(現)

# 監査役

2020年3月1日現在



松野 守

川崎 良弘

鼎 博之

山下 隆

## 川崎 良弘

常勤監査役

1992年 9月 九州ヤマト運輸(株)入社  
 2003年 4月 ヤマト運輸(株)鹿児島主管支店長  
 2006年 2月 同社品質向上推進部長  
 2010年 4月 同社執行役員四国支社長  
 2015年 6月 同社監査役  
 2019年 6月 当社監査役就任(現)

## 松野 守

常勤監査役

1981年 4月 当社入社  
 2000年 6月 監査部監査一課長  
 2002年 6月 監査部監査課長  
 2006年 7月 監査機能マネージャー  
 2012年 4月 監査機能シニアマネージャー  
 2018年 4月 社長付  
 2018年 6月 監査役就任(現)

## 鼎 博之

社外監査役

1979年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
 1987年 9月 ニューヨーク市  
 クテールブラザーズ法律事務所入所  
 1988年 7月 ニューヨーク州弁護士登録  
 1988年 9月 西・田中・高橋法律事務所入所  
 1992年 4月 同事務所パートナー  
 2001年 5月 新東京法律事務所にパートナーとして参加  
 2007年10月 事務所統合により、ピンガム・マカッチェン・ムラセ外国法事務弁護士事務所 坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業)(後にピンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業))にパートナーとして参加  
 2012年 6月 当社監査役就任(現)  
 2015年 4月 事務所統合により、アンダーソン・毛利・友常法律事務所にパートナーとして参加(現)

## 山下 隆

社外監査役

1983年10月 監査法人朝日会計社入社  
 1987年 3月 公認会計士登録  
 2003年 5月 朝日監査法人  
 (現有限責任あずさ監査法人)代表社員  
 2014年 8月 山下隆公認会計士事務所開設  
 同事務所所長(現)  
 2015年 1月 税理士登録  
 2017年 6月 当社監査役就任(現)

# 執行役員

2020年3月1日現在



**牧浦 真司**

専務執行役員  
経営戦略統括・経営構造改革担当



**小菅 泰治**

常務執行役員  
グローバル法人事業担当  
兼 ヤマトロジスティクス(株)  
代表取締役社長



**栗栖 利蔵**

常務執行役員  
リテール事業担当  
兼 ヤマト運輸(株)代表取締役社長



**山中 修**

常務執行役員  
地域法人事業担当



**阿部 珠樹**

常務執行役員  
EC事業担当



**松田 弘士**

執行役員  
輸送機能担当



**阿波 誠一**

執行役員  
IT機能担当  
兼 ヤマトシステム開発(株)  
代表取締役社長



**鈴木 達也**

執行役員  
プラットフォーム機能担当  
兼 ヤマトフィナンシャル(株)  
代表取締役社長



**丹澤 秀夫**

執行役員  
広報戦略・東京オリンピック・  
パラリンピック担当



**大谷 友樹**

執行役員  
人事戦略・ESG戦略・法務戦略担当



**榎本 敦司**

執行役員  
財務戦略・IR戦略担当



**田中 従雅**

執行役員  
IT機能IT改革担当



**梅津 克彦**

執行役員  
海外戦略担当



**小杉 武雄**

執行役員  
海外事業統括担当  
兼 ヤマトグローバルロジスティクス  
ジャパン(株)取締役会長



**中林 紀彦**

執行役員  
IT機能データ戦略担当



**西田 勢津子**

執行役員  
経営戦略担当

## 10か年データ／業績ポイント

各年3月に終了した期

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>経営成績</b>							
営業収益	¥1,200,834	¥1,236,520	¥1,260,833	¥1,282,374	¥1,374,610	¥1,396,708	¥1,416,413
デリバリー事業	966,480	995,651	1,014,564	1,028,219	1,099,400	1,101,439	1,111,867
ノンデリバリー事業	234,354	240,869	246,269	254,155	275,210	295,269	304,546
営業原価	1,110,971	1,143,006	1,163,777	1,181,834	1,274,471	1,290,715	1,306,200
販売費及び一般管理費	28,474	29,200	30,405	34,337	37,043	37,046	41,673
営業利益	61,389	64,314	66,651	66,203	63,096	68,947	68,540
税金等調整前当期純利益	60,434	61,836	45,817	64,284	65,882	69,158	68,079
法人税等	28,096	28,491	26,059	29,563	31,003	31,555	28,415
親会社株主に帰属する当期純利益	32,282	33,208	19,787	35,144	34,776	37,533	39,425

## 1株当たり情報

当期純利益	¥ 71.84	¥ 73.42	¥ 46.00	¥ 81.85	¥ 82.22	¥ 90.41	¥ 96.45
潜在株式調整後当期純利益	71.16	73.30	44.87	79.84	80.18	88.26	95.64
年間配当額	22.00	22.00	22.00	23.00	24.00	25.00	28.00
純資産	1,130.33	1,173.60	1,197.26	1,261.35	1,316.12	1,368.66	1,349.56
期末株価	1,314	1,290	1,279	1,740	2,224	2,772	2,247

## 財務状態

運転資本	¥ 165,890	¥ 185,922	¥ 182,111	¥ 186,868	¥ 179,999	¥ 209,172	¥ 235,884
自己資本	512,910	515,602	514,996	534,451	551,379	565,521	537,821
総資産	878,641	899,363	919,295	950,153	1,032,134	1,082,531	1,089,437
資本的支出	39,700	52,472	48,615	48,052	79,531	52,022	53,945
減価償却費	39,883	39,583	38,682	37,936	42,266	46,058	46,739
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,064	87,899	71,843	73,950	80,075	92,620	49,715

## 主な指標

営業利益率(%)	5.11	5.20	5.29	5.16	4.59	4.94	4.84
営業収益当期純利益率(%)	2.69	2.69	1.57	2.74	2.53	2.69	2.78
総資産利益率(ROA)(%)	3.69	3.74	2.18	3.76	3.51	3.55	3.63
自己資本利益率(ROE)(%)	6.53	6.46	3.84	6.70	6.41	6.75	7.15
流動比率(%)	159.82	170.34	164.50	162.39	151.82	158.59	167.76
自己資本比率(%)	58.38	57.33	56.02	56.25	53.42	52.24	49.37
総資産回転率(回)	1.37	1.39	1.39	1.37	1.39	1.32	1.30
インタレストカバレッジレシオ(倍)	88.35	73.71	90.52	108.36	153.41	173.45	125.33
株価収益率(PER)(倍)	18.3	17.6	27.8	21.3	27.0	30.7	23.3
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.2	1.1	1.1	1.4	1.7	2.0	1.7

## 非財務データ

従業員数(人)	167,555	171,642	177,301	177,108	193,146	197,056	196,582
フルタイム(人)	82,395	83,427	84,293	84,422	87,279	88,247	89,112
パートタイム(人)	85,160	88,215	93,008	92,686	105,867	108,809	107,470
宅急便取扱数量(百万個)	1,262	1,348	1,423	1,487	1,665	1,622	1,731
宅急便単価(円)	624	609	600	591	574	595	578
クロネコDM取扱冊数(百万冊)	2,262	2,312	2,187	2,112	2,084	1,901	1,536
クロネコDM便単価(円)	65	64	62	61	61	61	57

外貨の換算:米ドル金額は、便宜上、1米ドル=110.99円で計算されています。

※ クロネコメール便は2015年3月31日の受付分をもって廃止し、2015年4月1日よりクロネコDM便のサービスを開始しました。

		百万円		千米ドル	
2017	2018	2019	2019		
¥1,466,852	¥1,538,813	<b>¥1,625,315</b>	<b>\$14,643,799</b>		
1,151,028	1,201,770	<b>1,297,223</b>	<b>11,687,744</b>		
315,824	337,043	<b>328,092</b>	<b>2,956,055</b>		
1,385,492	1,452,485	<b>1,513,988</b>	<b>13,640,762</b>		
46,475	50,642	<b>52,981</b>	<b>477,354</b>		
34,885	35,686	<b>58,346</b>	<b>525,683</b>		
33,038	33,123	<b>52,258</b>	<b>470,836</b>		
14,673	14,435	<b>26,308</b>	<b>237,033</b>		
18,054	18,232	<b>25,682</b>	<b>231,393</b>		

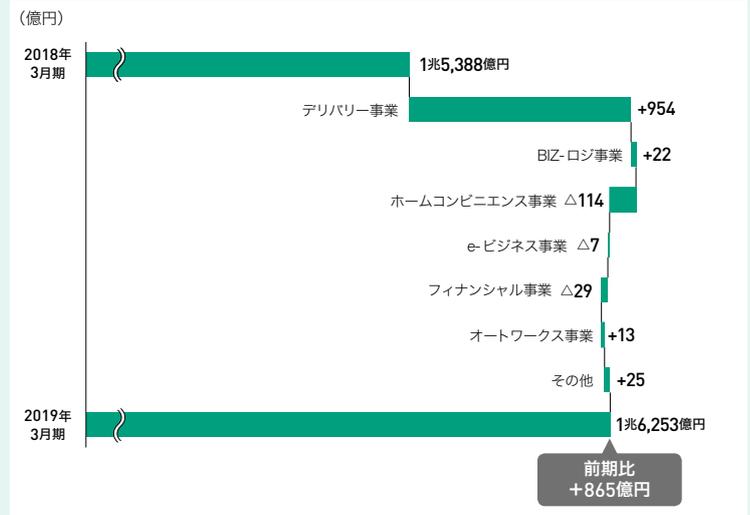
		円		米ドル	
¥	¥	¥	\$		
45.37	46.24	<b>65.14</b>	<b>0.59</b>		
—	—	—	—		
27.00	27.00	<b>28.00</b>	<b>0.25</b>		
1,367.51	1,395.74	<b>1,435.15</b>	<b>12.93</b>		
2,332.5	2,668.5	<b>2,859.0</b>	—		

		百万円		千米ドル	
¥	¥	¥	\$		
¥ 214,661	¥ 164,600	<b>¥ 139,835</b>	<b>\$ 1,259,888</b>		
539,179	550,308	<b>565,841</b>	<b>5,098,127</b>		
1,114,672	1,114,870	<b>1,123,660</b>	<b>10,123,972</b>		
48,994	54,482	<b>79,839</b>	<b>719,331</b>		
46,114	46,423	<b>51,347</b>	<b>462,624</b>		
73,325	51,728	<b>118,094</b>	<b>1,064,004</b>		

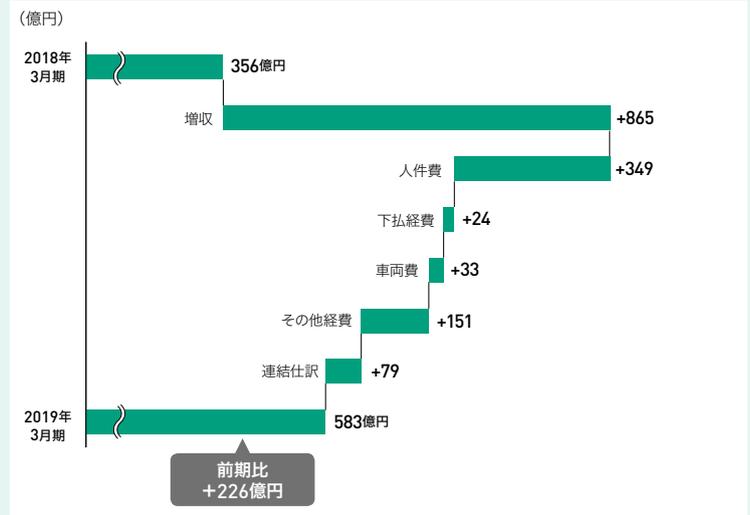
2.38	2.32	<b>3.59</b>
1.23	1.18	<b>1.58</b>
1.64	1.64	<b>2.29</b>
3.35	3.35	<b>4.60</b>
157.73	141.67	<b>134.07</b>
48.37	49.36	<b>50.36</b>
1.33	1.38	<b>1.45</b>
81.45	131.94	<b>212.29</b>
51.4	57.7	<b>43.9</b>
1.7	1.9	<b>2.0</b>

201,784	213,096	<b>225,125</b>
90,737	93,534	<b>97,587</b>
111,047	119,562	<b>127,538</b>
1,867	1,836	<b>1,803</b>
559	597	<b>664</b>
1,542	1,464	<b>1,211</b>
55	56	<b>60</b>

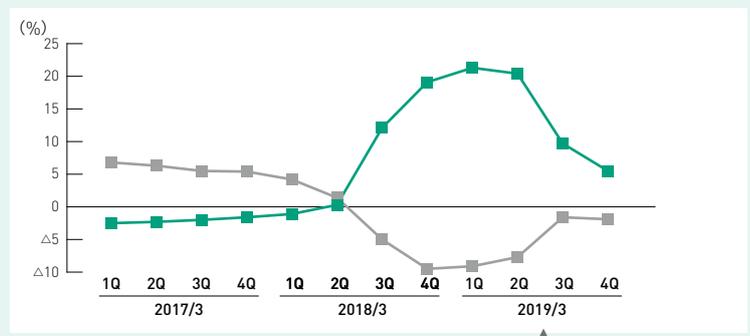
### 営業収益分析図



### 営業利益分析図



### 宅急便取扱数量伸率／単価伸率(前年同期比)



■ 取扱数量伸率 ■ 単価伸率

取扱数量:  
前期比▲1.9%  
単価:  
前期比+5.5%

# 連結貸借対照表

2019年3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル
	2019	2018	2019
<b>流動資産:</b>			
現金及び現金同等物	¥ 195,955	¥ 204,422	\$ 1,765,519
受取債権:			
受取手形及び売掛金	220,159	224,099	1,983,596
割賦売掛金	44,802	46,693	403,658
リース投資資産	54,538	52,642	491,376
貸倒引当金	(1,475)	(1,365)	(13,294)
たな卸資産	3,248	2,816	29,262
前払費用及びその他の流動資産	33,032	30,328	297,614
流動資産合計	550,259	559,635	4,957,731
<b>有形固定資産—取得価額:</b>			
土地	175,996	174,960	1,585,692
建物及び構築物	352,142	336,986	3,172,735
車両運搬具	208,031	197,587	1,874,324
機械装置及び器具備品	133,238	128,454	1,200,448
リース資産	31,538	15,670	284,149
建設仮勘定	8,391	16,201	75,603
その他	26,311	28,490	237,060
計	935,647	898,348	8,430,011
減価償却累計額	(506,729)	(493,290)	(4,565,534)
有形固定資産合計	428,918	405,058	3,864,477
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券	36,229	36,232	326,416
非連結子会社及び関連会社への投資: 以下の投資損失引当金控除後 2018年—127百万円	20,530	25,293	184,971
長期貸付金	1,294	1,167	11,662
ソフトウェア	17,313	17,260	155,985
敷金	18,343	17,391	165,266
繰延税金資産	44,386	47,023	399,907
その他の資産	6,388	5,811	57,557
投資その他の資産合計	144,483	150,177	1,301,764
<b>資産合計</b>	<b>¥1,123,660</b>	<b>¥1,114,870</b>	<b>\$10,123,972</b>

負債純資産	単位:百万円		単位:千米ドル
	2019	2018	2019
<b>流動負債:</b>			
短期借入金	¥ 20,000	¥ 33,352	\$ 180,196
1年以内返済予定の長期借入債務	43,592	45,840	392,751
支払債務:			
支払手形及び買掛金	158,938	155,324	1,432,003
その他	25,598	19,992	230,635
未払法人税等	23,747	11,020	213,959
未払費用	81,530	75,100	734,569
割賦利益繰延	5,342	5,900	48,126
その他の流動負債	51,677	48,507	465,604
流動負債合計	410,424	395,035	3,697,843
<b>固定負債:</b>			
長期借入債務	49,642	73,849	447,266
退職給付に係る負債	74,508	75,495	671,305
繰延税金負債	4,181	4,089	37,669
その他の固定負債	11,516	8,815	103,757
固定負債合計	139,847	162,248	1,259,997
<b>契約債務</b>			
<b>純資産:</b>			
資本金—授權株式数 1,787,541,000株: 発行済株式総数 411,339,992株(2019年、2018年)	127,235	127,235	1,146,363
資本剰余金	36,813	36,813	331,680
利益剰余金	431,498	416,855	3,887,715
自己株式—取得価額 17,065,526株(2019年) 17,064,197株(2018年)	(39,086)	(39,081)	(352,155)
その他の包括利益累計額:			
その他有価証券評価差額金	12,975	12,959	116,905
為替換算調整勘定	(515)	1,146	(4,641)
退職給付に係る調整累計額	(3,079)	(5,619)	(27,740)
小計	565,841	550,308	5,098,127
非支配株主持分	7,548	7,279	68,005
純資産合計	573,389	557,587	5,166,132
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥1,123,660</b>	<b>¥1,114,870</b>	<b>\$10,123,972</b>

# 連結損益計算書

2019年3月31日終了連結会計年度

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2019	2018	2019
<b>営業収益</b>	<b>¥1,625,315</b>	¥1,538,813	<b>\$14,643,799</b>
<b>営業費用:</b>			
営業原価	1,513,988	1,452,485	13,640,762
販売費及び一般管理費	52,981	50,642	477,354
営業費用合計	1,566,969	1,503,127	14,118,116
営業利益	58,346	35,686	525,683
<b>その他の収益(費用):</b>			
受取利息及び配当金	1,036	981	9,336
支払利息	(276)	(272)	(2,483)
固定資産除売却損—純額	(300)	(1,042)	(2,704)
減損損失	(2,087)	(3,241)	(18,808)
投資有価証券売却益	37	1,639	334
投資有価証券評価損	(39)	(1)	(352)
非連結子会社及び関連会社株式評価損	(1,357)	(55)	(12,228)
持分法による投資損失	(4,873)	(1,355)	(43,902)
投資損失引当金繰入額		(127)	
貸倒引当金繰入額		(136)	
受取遅延損害金	1,776		16,001
その他—純額	(5)	1,046	(41)
その他の費用—純額	(6,088)	(2,563)	(54,847)
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>52,258</b>	33,123	<b>470,836</b>
<b>法人税等:</b>			
法人税、住民税及び事業税	24,651	14,622	222,106
法人税等調整額	1,657	(187)	14,927
法人税等合計	26,308	14,435	237,033
<b>当期純利益</b>	<b>25,950</b>	18,688	<b>233,803</b>
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	<b>268</b>	456	<b>2,410</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>¥ 25,682</b>	¥ 18,232	<b>\$ 231,393</b>

	単位:円		単位:米ドル
	2019	2018	2019
<b>1株当たり情報:</b>			
当期純利益	¥65.14	¥46.24	\$0.59
年間配当額	28.00	27.00	0.25

# 連結包括利益計算書

2019年3月31日終了連結会計年度

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2019	2018	2019
<b>当期純利益</b>	<b>¥25,950</b>	¥18,688	<b>\$233,803</b>
<b>その他の包括利益:</b>			
その他有価証券評価差額金	(116)	2,514	(1,044)
為替換算調整勘定	(1,661)	1,569	(14,968)
退職給付に係る調整額	2,541	1	22,900
持分法適用会社に対する持分相当額	274		2,466
その他の包括利益合計	<b>1,038</b>	4,084	<b>9,354</b>
<b>包括利益</b>	<b>¥26,988</b>	¥22,772	<b>\$243,157</b>
<b>(内訳)</b>			
親会社株主に係る包括利益	¥26,577	¥21,780	\$239,458
非支配株主に係る包括利益	411	992	3,699

## 連結株主資本等変動計算書

2019年3月31日終了連結会計年度

	単位:千株				単位:百万円						
	流通株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益累計額			小計	非支配株主持分	純資産合計
						その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額			
<b>2017年4月1日現在の 残高</b>	394,278	¥127,235	¥36,813	¥409,271	¥(39,078)	¥10,975	¥ (423)	¥(5,614)	¥539,179	¥6,380	¥545,559
親会社株主に帰属する 当期純利益				18,232					18,232		18,232
配当金 (1株当たり27円)				(10,646)					(10,646)		(10,646)
持分法適用範囲変更による 利益剰余金調整				(2)					(2)		(2)
自己株式の取得	(2)				(4)				(4)		(4)
自己株式の処分					1				1		1
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の 変動額(純額)						1,984	1,569	(5)	3,548	899	4,447
<b>2018年3月31日現在の 残高</b>	394,276	127,235	36,813	416,855	(39,081)	12,959	1,146	(5,619)	550,308	7,279	557,587
親会社株主に帰属する 当期純利益				25,682					25,682		25,682
配当金 (1株当たり28円)				(11,039)					(11,039)		(11,039)
自己株式の取得	(2)				(5)				(5)		(5)
自己株式の処分											
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の 変動額(純額)						16	(1,661)	2,540	895	269	1,164
<b>2019年3月31日現在の 残高</b>	394,274	¥127,235	¥36,813	¥431,498	¥(39,086)	¥12,975	¥ (515)	¥(3,079)	¥565,841	¥7,548	¥573,389

	単位:千米ドル										
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益累計額			小計	非支配株主持分	純資産合計	
					その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額				
<b>2018年3月31日現在の 残高</b>	\$1,146,363	\$331,680	\$3,755,788	\$(352,118)	\$116,755	\$ 10,328	\$(50,624)	\$4,958,172	\$65,587	\$5,023,759	
親会社株主に帰属する 当期純利益			231,393					231,393		231,393	
配当金 (1株当たり0.25米ドル)			(99,466)					(99,466)		(99,466)	
自己株式の取得				(38)				(38)		(38)	
自己株式の処分				1				1		1	
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の 変動額(純額)					150	(14,969)	22,884	8,065	2,418	10,483	
<b>2019年3月31日現在の 残高</b>	\$1,146,363	\$331,680	\$3,887,715	\$(352,155)	\$116,905	\$ (4,641)	\$(27,740)	\$5,098,127	\$68,005	\$5,166,132	

# 連結キャッシュ・フロー計算書

2019年3月31日終了連結会計年度

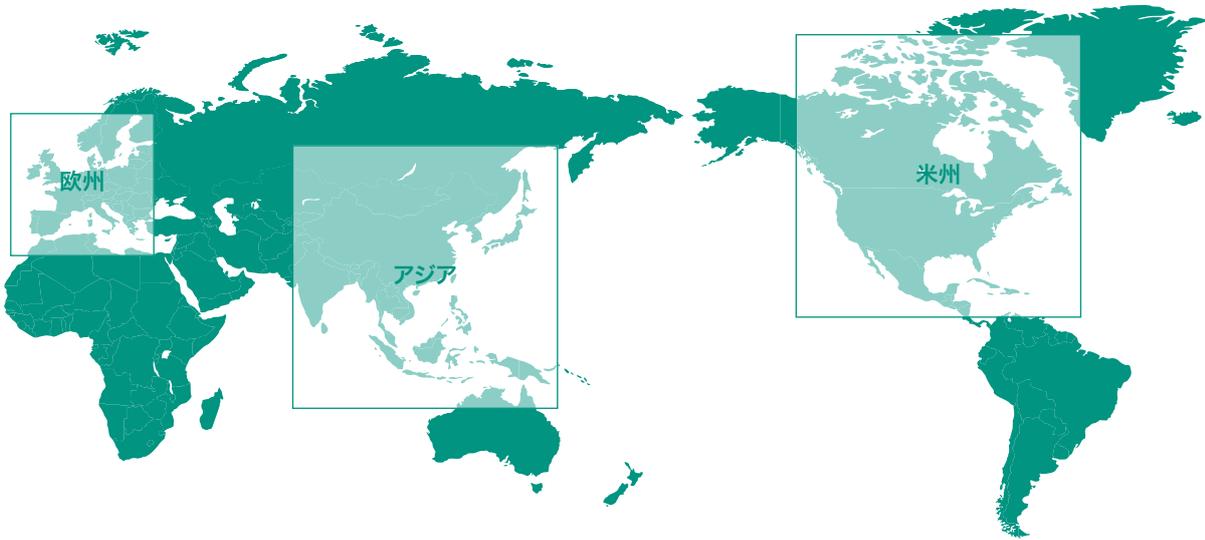
	単位:百万円		単位:千米ドル
	2019	2018	2019
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 52,258	¥ 33,123	\$ 470,836
調整:			
法人税等の支払額	(13,745)	(12,866)	(123,838)
減価償却費	51,359	46,435	462,735
固定資産除売却損—純額	300	1,042	2,704
減損損失	2,087	3,241	18,808
投資有価証券売却益	(37)	(1,639)	(334)
投資有価証券評価損	39	1	352
非連結子会社及び関連会社株式評価損	1,357	55	12,228
持分法による投資損失	4,873	1,355	43,902
遅延損害金の受取額	1,776		16,001
資産及び負債の増減額:			
売上債権の減少(増加)額	3,223	(18,774)	29,038
たな卸資産の減少(増加)額	(296)	227	(2,665)
仕入債務の増加(減少)額	3,773	(478)	33,993
特別給付賃金引当金の減少額		(15,129)	
退職給付に係る負債の増加額	1,936	2,232	17,440
その他—純額	9,191	12,903	82,804
小計	65,836	18,605	593,168
営業活動によるキャッシュ・フロー	118,094	51,728	1,064,004
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
有形固定資産の売却による収入	4,233	6,632	38,140
有形固定資産の取得による支出	(48,058)	(36,671)	(432,996)
投資有価証券の売却による収入	72	2,672	650
投資有価証券の取得による支出	(290)	(790)	(2,612)
非連結子会社及び関連会社に対する投資及び貸付けによる支出	(1,770)	(4,137)	(15,949)
貸付金の回収による収入	1,178	997	10,613
貸付けによる支出	(1,322)	(1,197)	(11,908)
その他	(8,915)	(8,680)	(80,328)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(54,872)	(41,174)	(494,390)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
(返済による支出)短期借入債務による収入—純額	(16,165)	10,683	(145,647)
長期借入債務による収入		4,000	
長期借入債務の返済による支出	(43,600)	(40,876)	(392,828)
配当金の支払額	(11,178)	(10,733)	(100,713)
自己株式の買付—純額	(4)	(4)	(37)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(70,947)	(36,930)	(639,225)
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>(487)</b>	<b>313</b>	<b>(4,385)</b>
<b>現金及び現金同等物の減少額</b>	<b>(8,212)</b>	<b>(26,063)</b>	<b>(73,996)</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>202,863</b>	<b>228,926</b>	<b>1,827,763</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥194,651</b>	<b>¥202,863</b>	<b>\$1,753,767</b>
<b>重要な非資金取引の内容:</b>			
新たに計上したファイナンス・リース取引に係る資産の額	¥ 18,131	¥ —	\$ 163,356
新たに計上したファイナンス・リース取引に係る負債の額	19,768		178,109

\* 前連結会計年度のファイナンス・リース取引に係る資産及び負債の額については、重要性が乏しいため、記載を省略しています。

# グローバルネットワーク

2019年3月31日現在

海外現地法人 **27** 社 展開エリア **24** の国・地域 (駐在員事務所を含む)



現地法人展開国・地域  
 駐在員事務所展開国・地域

# 会社情報 / 株式情報

2019年3月31日現在

## 商号

ヤマトホールディングス株式会社

## 本社

東京都中央区銀座二丁目16番10号

電話：(03)3541-4141

FAX：(03)5565-3427

## 創業

1919(大正8)年11月29日

## 設立

1929(昭和4)年4月9日

## 資本金

127,234,791,077円

## ホームページ

<http://www.yamato-hd.co.jp/>



## 事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

## 株式の状況

発行可能株式総数：1,787,541,000株

発行済株式総数：411,339,992株

## 上場証券取引所

東京証券取引所

## 株主名簿管理人

みずほ信託銀行株式会社

## 定時株主総会

6月中に開催

## 会計監査人

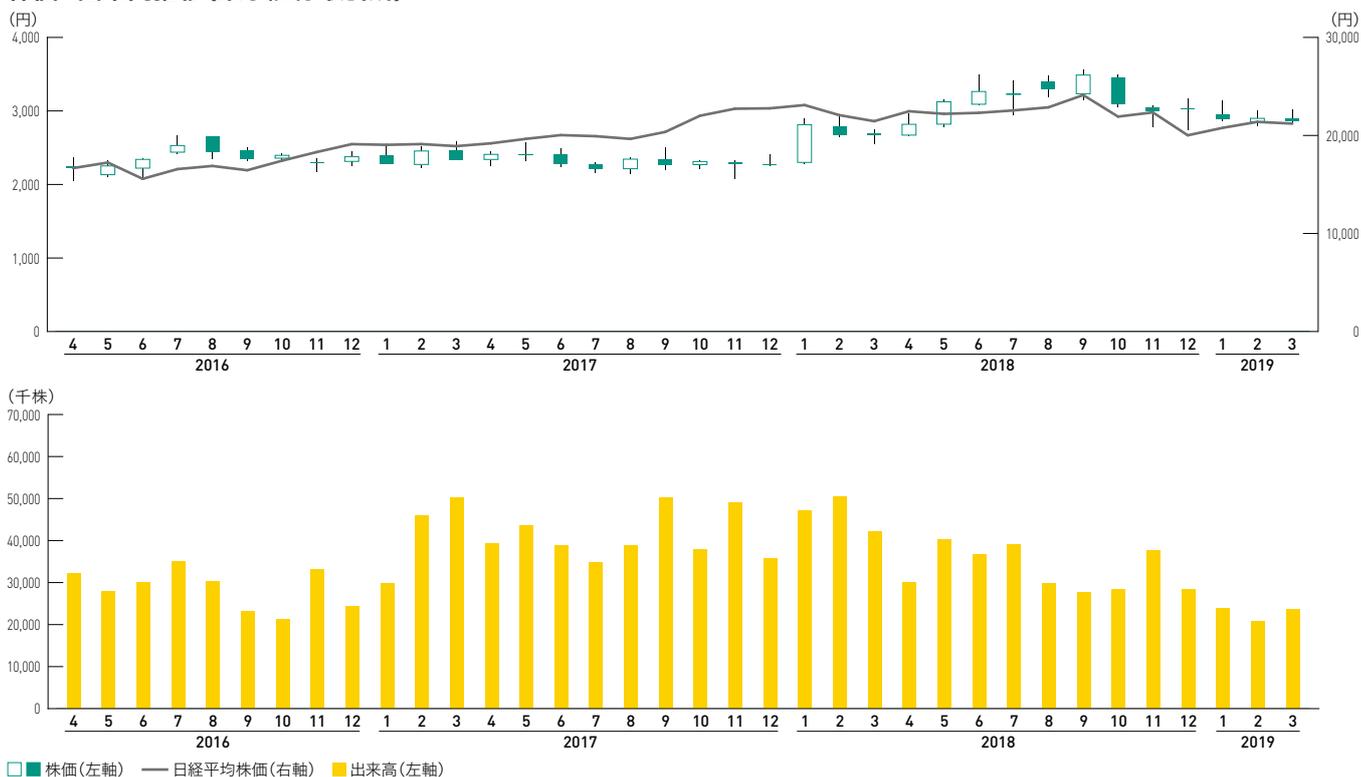
有限責任監査法人トーマツ

## 大株主の状況

発行済株式総数(自己株式を除く)に対する  
所有株式数の割合

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11.16%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6.85%
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	6.50%
ヤマトグループ社員持株会	4.97%
日本生命保険相互会社	3.75%
明治安田生命保険相互会社	3.63%
株式会社みずほ銀行	2.60%
エスエスピーティシー クライアント オムニバス アカウント	2.39%
ヤマトグループ取引先持株会	2.07%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.65%
合計	45.57%

## 株価・出来高推移(東京証券取引所)





東京都中央区銀座二丁目16番10号  
電話：(03)3541-4141  
FAX：(03)5565-3427