

▼ ラベルは簡単にはがせます

株主の皆様へ

第154期
事業のご報告

2018年4月1日～2019年3月31日

改革はこの2年間で着実に進んでおります。

「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の最終年度にあたる本年度、ヤマトグループの総力を結集し、次の100年を見据えた経営基盤の強化をやり遂げるとともに、新たな挑戦をスタートさせます。



代表取締役社長
社長執行役員

長尾 裕

現場での経験が、経営者としての原点

2019年4月にヤマトホールディングス社長に就任した長尾裕です。1988年にヤマト運輸株式会社に入社した私は、宅急便の集荷・配達を担当する営業所に配属され、2009年に本社勤務となるまで約20年間、現場と共に過ごしてきました。

現場への配属は私の強い希望によるものでした。入社1年目、ジョブローテーションの一環として仮配属された地元・神戸の営業所で待ち受けていたのは、荷物の仕分け、配達、顧客対応、営業、帳簿付けなど、広範囲にわたる業務でした。当時は全ての業務を現場で完結することが当たり前の時代です。しかし、新人の私に最初から出来る事はほとんどなく、目の前の業務に悪戦苦闘する毎日でした。そんな中、現場を熟知し、周囲から頼られる上司の仕事ぶりには圧倒されました。営業からお客様対応、セールスドライバーに対するリーダーシップの発揮まで全てを完璧にこなす上司の姿は、一日も早く戦力として認められたい私にとって大きな目標となり、次第に日々の業務に夢中になっていきました。後にジョブローテーションを通じて総務部門

の管理業務や引越業務、通関業務も経験しましたが、営業所で掲げた目標が変わることはなく、本配属先として現場勤務を希望しました。

営業所時代は、セールスドライバーからも多くを学びました。彼らの仕事に対する姿勢は、私の仕事観に大きな影響を与えてくれました。ある日の朝礼で発した班長の言葉が、今でも教訓になっています。「エレベーター付きのビルにばかり営業に行くのではなく、同業他社が敬遠する階段だけのビルに訪問してこそ、お客様に喜ばれる」。しっかりとお客様の方を向き、お客様が何を喜ぶかを考え行動することこそが、ヤマトグループの原点であり、強さの源泉であることを強く実感しました。

仕組みや体制を抜本的に作り変えるための改革

■ 2年間で「働き方改革」は着実に前進

私が入社した1988年当時、4億個ほどだった宅急便の年間取扱個数は、この30年間で大幅に増加し、2018年度は18億個台とその規模は4倍以上にまで拡大しています。増加の背景にあるのは、物流の小口化・多頻度化に加え、過去10年間におけるEC市場の急速な成長です。このEC市場が当社グループの予想を超えて成長したことで体制構築が追い付かず、社員に大きな負担をかける事態を招いてしまいました。

冷静に過去を振り返ると、現在よりも荷量が少なかった30年前の現場で余裕あるオペレーションがなされていたかという、そうとは言い切れません。現場では、年々増え続ける荷量に合わせて常にオペレーションや体制を見直し、設計変更と補強を繰り返してきました。そこにEC市場

の急速な伸長が加わったことで問題が顕在化したため、従来の延長線上で考えていては対処しきれないと判断し、中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、「KAIKAKU 2019」)に踏み出す意思決定をしました。本来は経営として事前に手を打つべきであり、我々経営陣の認識と対応が不十分であったことを反省しています。その反省を踏まえ、2017年度より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」では、この2年で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。定期的に行っている「働き方意識調査」では、特に「働きやすさ」に対する意識が大幅に改善しており、社員の満足度の向上も窺えます。また結果として、自ら退職する社員の比率も減少しています。一方で、地域によって成果に濃淡があるため、2019年度は、局所的に課題がみられる地域の改善に向けた取組みに力を注いでいます。

■ 「デジタル化」が集配キャパシティ拡大の鍵を握る

「働き方改革」の着実に前進には、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活動が着実に進捗していることに加え、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、不在率は毎年1%ずつ減少しています。

これらの取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、デジタル化の導入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、事前に荷物を受け取るお客様の不在が把握できれば、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だと考えています。

NEXT100での飛躍に向けて、今動き出す

■ グループの経営資源を活用し、新たな事業の柱を生み出す
世の中はかつてないスピードで変化し続けています。当

社グループは2025年に向けた長期ビジョンを掲げていますが、昨今の変化のスピードに鑑みれば、2025年の様相が我々の想定よりも早く現実社会に到達するかもしれません。2025年のビジョンであれば、さらに5年後の2030年をイメージしてどこよりも先に次の一手を打つスピード感が求められています。従って、「KAIKAKU 2019」の最終年度にあたる本年度、当社グループは将来に向けた動き出しを始めなければいけません。

創業100周年の次の100年に向けて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だ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、ヤマトホールディングス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。

現在、当社グループが力を注いでいるのが、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であり、いわば新たな3PLサービスの構築です。当社

「働き方改革」の推進に伴う各指標の改善状況

残業時間・年次有給休暇取得率の推移

- 1人当たりの残業時間の減少
(2016年度の残業時間を100とした場合)



- 1人当たり年次有給休暇取得率 (%)



働き方意識調査結果

- 「働きやすい」と回答した社員の割合 (%)



- 「働きがいがある」と回答した社員の割合 (%)





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が、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です。

過去からソリューション営業を推進しておりますが、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。現在、ヤマト運輸の法人営業担当者が300人を超えるまでになり、これに法人向けに特化したヤマトロジスティクス株式会社や国際物流を手掛けるヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社を含めると、着実にグループの営業体制の強化が進んでいます。今後の課題は、各事業会社間で分断されている人材、機能

等の経営資源を、どのように一元的に管理し、連携できる形を整えるかです。すでに、2019年4月からバーチャルな形式での連携を開始していますが、早期に最適な体制を構築し、グローバルなフィールドも含めて、上流領域に本格的に進出していきます。

■ 上流領域に合わせて下流領域を作り替える

サプライチェーン全体に対するソリューションを提供する上では、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替えていく必要があります。その代表的な事例が、さまざまな付加価値機能を備える総合物流ターミナル「羽田クロノゲート」です。現在、「羽田クロノゲート」では付加価値機能を活用したヘルスケア業界向けのソリューションが進行しています。病院で使用される医療用器具を回収し、スピード輸送ネットワーク上にある「羽田クロノゲート」内の施設で洗浄、メンテナンス、再貸出しに至るまで、全ての工程をヤマトロジスティクスがトータルサポートしています。これにより、貸出1回当たりのリードタイムを短縮できるだけでなく、お客様の在庫回転率の飛躍的な向上を実現しています。

これまでターミナルは宅急便を高度化するために設計していましたが、宅急便開始から40年以上が経ち、新たな価値の創造を目指す今、宅急便以外のサービスも意識して進化させていかなければいけません。これが、次の100年における持続的成長の大きな基盤になるとみています。

■ EC市場に対する最適解を導き出す

言うまでもなく、当社グループの主力サービスは宅急便です。しかしながら、宅急便がEC市場に対する物流の最適解

であるかと問われると、私はそうではないと感じています。

そもそも宅急便は、荷物を発送する側である依頼主を起点に開発した商品です。EC市場の場合、受け取るお客様を起点に、1回で荷物の配達完了ができるよう逆算的に仕組みを設計する必要があります。この点が宅急便とは根本的に違う部分だと考えています。

しかし裏を返せば、その最適解を導き出すことが当社グループにとって大きなビジネスチャンスとなります。宅急便で築いたネットワークや仕組みの多くをそのまま活用できると考えており、この最適解に最も近い場所にいるのは当社グループであると考えています。このEC市場向けサービスは、ユニバーサルサービスである宅急便とは異なる商品としての提供をイメージしています。NEXT100での成長に向けた大きなテーマとして位置づけており、実現に向けてすでに本格的に動き出しています。

■ 持続的な企業価値向上に向けてESGを推進

社会的インフラとして地域社会と密接に関わる当社グループにとって、ESG(環境・社会・企業統治)への取り組みは企業価値向上を実現する上で重要であると強く認識しています。当社グループにとって最も重要な経営資源は、22万人を超える社員です。社員一人ひとりが安全な職場環境で、互いの個性を認め合い、働きやすさと働きがいを持って働ける環境を整えることが経営の根幹だと考え、「KAIKAKU 2019」の中で「働き方改革」を最重要課題として取り組んでいます。労働力人口が減少するなか、働き方改革によって社員のモチベーション向上や、優秀な人材の確保、多様な人材の活躍を実現することが、ひいては、顧客に喜ばれるサービスの持続的な提供による顧客満足の向上につながると確信しています。

また、当社グループは、CSV(Creating Shared Value=共有価値創造)という概念のもと、社会課題の解決に向けて取り組みを行っています。地域の隅々まで張り巡らされたネットワークと豊富な顧客接点を活かし、過疎化や高齢化などにより生じる地域特有の課題を行政と連携して解決を目指す「プロジェクトG」の取り組みを2011年より継続して推進しています。重要なことは、これらを決してボランティアではなく、本業として取り組む点にあります。社会課題への対応は、一時的ではなく継続して取り組むことが必要です。本業を通じて社会的価値と同時に経済的価値を創出してこそ、持続性が担保できると考えています。

環境面では、気候変動リスクへの対策として、低公害車の導入はもちろん、台車や自転車の活用等、環境負荷を抑えた配達を積極的に行っています。国内宅配便の取扱数量で見れば、ラストワンマイルにおいて自動車以外での配達個数が最多なのが当社グループであると自負しています。自動車によるお客様への配達が必要な地域においてはパートナーと連携し、EV(電気自動車)の導入等に取り組んでいます。今後は、車両だけでなく、ターミナル等の施設についても、環境対策を積極的に推進していきます。

ガバナンス強化は、当社グループの最重要課題の一つです。2018年に発覚したヤマトホームコンビニエンス株式会社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を踏まえ、「グループガバナンス改革室」を設置し、商品・サービスの総点検や内部通報制度の運用改善、倫理教育の実施などグループ全体のガバナンス強化に取り組んでいます。しかし、他にも手を打つべき課題はあります。その一つが、現場の管理体制の再構築です。拠点数が多い当社グループでは、各拠点のライン長が営業や

サービス品質の管理のみならず、社員の労務管理も行うため、ライン長に大きな負担がかかっています。そこで、ライン長の負担軽減と労務管理の質を向上させるために、人事や安全等の専門人材が同一エリア内の複数の拠点をカバーする体制への移行を計画しています。これにより、個々の社員との面談やコミュニケーションの場において、複数の専門スタッフによる多角的な見地でのアプローチが可能になります。

体制構築には人的資源の確保が必要ですが、間接部門の業務にデジタル・テクノロジーを導入することで標準化・省人化を図り、確保した人材を育成、再配置することで、最適な組織体制に近づくことができると考えています。

徹底的に社員の立場に立って考える

経営に大切なことはいくつもありますが、私が大切にしていることのひとつが、社員の立場に立って経営することです。この先どれだけデジタル・テクノロジーを活用しようとも、社員が当社グループ最大の財産であることに変わりはありません。お客様と向き合い、自ら考えて行動する。時代が移り変わっても、ヤマトのDNAだけは変えてはならないと思っています。そのためには、私をはじめとした経営陣が社員の立場に立ち、社員が何を考え、何を求めているのかを理解する必要があります。

現場時代を振り返り、当時の経営陣とその決断の偉大さに改めて気づかされることがあります。神戸で営業所長を務めていた1995年、阪神・淡路大震災を経験しました。

甚大な被害と多くの犠牲者を出した、未曾有の大災害です。神戸の街は壊滅的な被害を受け、ビルや家屋は倒

壊し、多くの建物が火災に呑み込まれました。そんな過酷な状況の中、当時の経営陣は、被災した社員のために、会社負担で仮設住宅を建ててくれました。その温情ある決断は今も忘れられません。

会社が社員のことを本気で考えれば、社員は会社の気持ちに行動で応えてくれます。震災で被災し、最初は自分のことで精一杯だった社員たちは、次第にお客様のため、地域のために何ができるのかを自ら考え、自発的な行動を始めました。これこそが、当社グループ最大の強みである「全員経営」です。我々が改革を進めているのは、この「全員経営」を次の100年も実践するためです。社員の立場に立って考えることが、結果としてお客様、株主の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様への提供価値を最大化し、企業価値の向上につながると信じて、これからも経営を進めていきます。

株主の皆様におかれましては、今後もヤマトグループに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。





Environment



気候変動は国際社会の最重要課題のひとつです。ヤマトグループは、当社グループに関わる気候変動への影響に対し、環境保護宣言を制定し、「輸送のエコ」や「施設のエコ」を進めています。

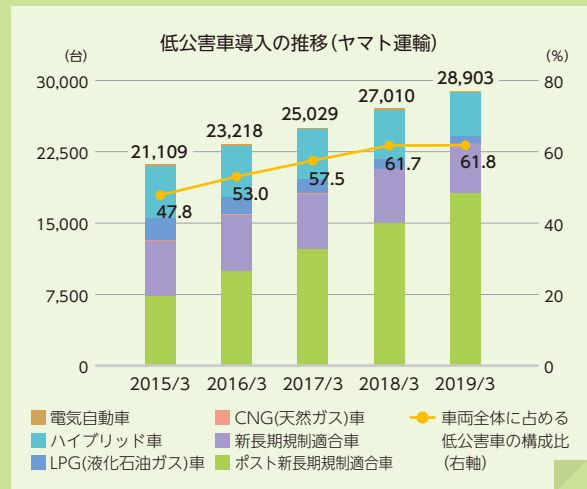
低炭素集配と低炭素車両の導入



ヤマト運輸は、市街地や住宅密集地域において、リヤカー付き電動自転車や台車など、できるだけ環境負荷を抑えた集配を行っています。全国の電動アシスト自転車導入台数は、2019年3月現在、約5,400台。自動車においては、低公害車へのシフトを進め、2019年3月現在、低公害車は約29,000台、電気自動車は約100台使用しています。



リヤカー付き電動自転車



幹線輸送の効率化



ヤマト運輸は、主要都市間のより効率的な幹線輸送を実現するため、大量輸送が可能な「スーパーフルトレーラ25」(車両長25mの新規格の長大連結トレーラ)を日本国内で初めて導入し、2017年より関東、中部、関西にある各ゲートウェイ間で運行を開始しました。幹線輸送を効率化し、CO₂排出量の削減を図ります。また、2019年3月、「スーパーフルトレーラ25」を活用して複数事業者による共同幹線輸送を開始し、国土交通省より改正物流総合効率化法の対象として認定を受けました。



スーパーフルトレーラ25

日本初、宅配に特化した小型商用EVトラックを導入



ヤマト運輸は、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日本初の宅配に特化した小型商用EVトラックを500台導入し、2019年秋から一都三県で順次稼働開始を予定しています。小型で扱いやすいEVトラックは、CO₂排出量や騒音を低減できるだけでなく、中型免許を持たない方や、車両を使った業務に慣れていない方でも安心して働ける環境をつくり、働き方改革の推進と集配キャパシティ向上に向けた体制構築をさらに加速させます。



宅配に特化した小型商用EVトラック(イメージ)

けたヤマトグループの取組み



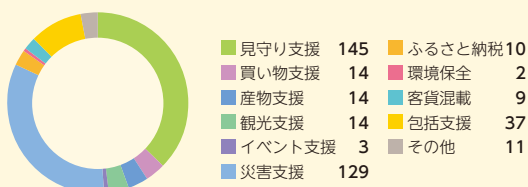
Social



地域と連携した CSVの推進

お客様や地域の課題を解決しながら経済的価値と社会的価値を同時に実現するCSV(Creating Shared Value = 共有価値創造)の概念のもと、観光支援や地域のバス・鉄道路線網の維持など、全国各地でパートナー企業や行政と連携して地域活性化に取り組んでいます。

プロジェクト案件数: **966**件 (2019年3月31日現在)
自治体とのプロジェクト協定数(388件)の内訳(単位:件)



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、地域住民の方の生活をより豊かにすることを旨とする「くらしのサポートサービス ネコサポ」を開始しました。

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は、2018年12月、兵庫県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のツアー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した新たな取り組みとして「手ぶら観光」サービスが実現しました。



事前にウェブから申し込むことができ、送り状の記入が不要に。外国人の方もスムーズにご利用いただけます。



2019年4月1日ショッピングセンター内にオープンした「ネコサポステーション グリナード永山店」

団地内やショッピングセンター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、コミュニティの活性化を図っています。また、自治体、民間企業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、他の宅配業者の荷物をヤマト運輸がまとめてお届けする一括配送も提供しています。

多摩ニュータウンでの取り組みが都市部における地域活性化の新たなモデルケースとなるよう、今後も、UR都市機構、多摩市、そして地域の皆様と連携して取り組みを進めていきます。



本物のいい音楽を年齢や地域を超えて
すべての人にお届けしたい

クロネコ ファミリー コンサート

音楽宅急便

1986年以来、公演回数は327回。
小さなお子様から大人までどなたでも
お楽しみいただける
本格的なクラシックコンサートです。
オーケストラと観客の皆様が出会い、
一体となるところが豊かになる
感動のひと時をお送りします。
この機会にぜひご応募ください。



📅 日時	📍 会場	🎵 オーケストラ	🎼 指揮/司会	🚶 アクセス
8/29 開場17:45 (木) 開演18:30	高知市文化プラザ かるぽーと 大ホール TEL 088-883-5011 高知市九反田2-1	大阪フィルハーモニー 交響楽団	／ 飯森範親 🎤 朝岡 聡	とさでん交通「はりまや橋」徒歩約5分/JR「高知駅」 車約5分、徒歩約15分/「高知空港」車約30分
9/2 開場17:45 (月) 開演18:30	熊谷文化創造館(さくらめいと) 太陽のホール TEL 048-532-0002 熊谷市拾六間111-1	東京交響楽団	／ 飯森範親 🎤 朝岡 聡	JR「籠原駅」車約5分、徒歩約15分/ JR「熊谷駅」車約20分
9/9 開場17:45 (月) 開演18:30	成田国際文化会館 大ホール TEL 0476-23-1331 成田市土屋303	東京交響楽団	／ 飯森範親 🎤 朝岡 聡	JR「成田駅」・京成電鉄「京成成田駅」 車約10分/JR「空港第2ビル駅」車約15分
9/19 開場17:45 (木) 開演18:30	とうほう・みんなの文化センター(福島県文化センター) 大ホール TEL 024-534-9191 福島市春日町5-54	山形交響楽団	／ 飯森範親 🎤 岩崎里衣	JR「福島駅」車約10分
10/28 開場17:45 (月) 開演18:30	Bunkamuraオーチャードホール TEL 03-3477-9111 渋谷区道玄坂2-24-1	東京交響楽団	／ 飯森範親 🎤 朝岡 聡	「渋谷駅」徒歩約10分

応募要項

応募期間: 2019年8月1日(木)～2019年8月9日(金)

※2019年8月9日消印有効

応募方法:

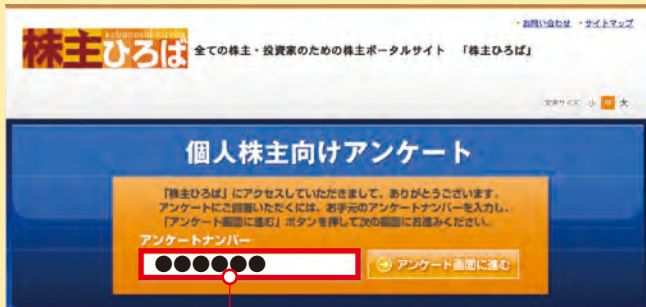
ご招待人数: 各回10組40名(株主様1名につき同伴者3名まで)

※ご応募多数の場合は抽選によるご招待とさせていただきます。

①WEBで応募

Yahoo!やGoogle®などの検索エンジンから「株主ひろば」にアクセスしてください。

株主ひろば 検索 応募に際しては、「株主ひろば(個人株主向けアンケート)」システムを用いて実施させていただきます。



応募方法: 「株主ひろば」(<https://kabuhiro.jp/>) 画面中央の入力ボックスに、(●●●●●●)を入力して応募画面にお進みください。
ご入力の際、アンケートへのご協力をお願いします。今後の株主通信の制作・改善の参考とさせていただきます。

このシステムは、株式会社アイ・アール ジャパンが運営しています。

②ハガキで応募

郵便ハガキをご用意いただき、必要事項①株主様ご本人のお名前②ふりがな③郵便番号④ご住所⑤年齢⑥ご連絡先電話番号⑦参加ご希望日⑧同伴者の人数をご記入の上、送付をお願いいたします。

ハガキ送付先: 〒100-6026

東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビルディング26階
ヤマトホールディングス(株)
音楽宅急便「クロネコファミリーコンサート」係

ご応募多数の場合は抽選によるご招待とさせていただきます。

ご当選の発表は、2019年8月下旬頃のご案内の発送をもって代えさせていただきます。

📞ご質問などのお問い合わせ先

ヤマトホールディングス 株主様音楽宅急便応募窓口
(株主様音楽宅急便応募窓口をお呼び出してください)

TEL 03-3541-4141 平日9時～17時

(お電話によるご応募は受け付けておりません)

〈ご注意〉

- ・一般のお客様も来場されるコンサートです。
- ・ご応募は株主様お一人1回限りさせていただきます。WEBとハガキの両方でご応募があった場合は、WEBのご応募を優先させていただきます。
- ・ご応募の際は必ず同伴者の人数をご入力(ご記入)ください。
- ・コンサート会場内でのカメラ、携帯電話などによる写真撮影、ビデオ撮影、録音はできません。
- ・コンサートプログラムは各会場ごとに異なります。詳細は特設サイトをご覧ください。
- ・小学生以下のお子様には保護者の方がご同伴ください。
- ・当選した権利を他人に譲渡することはできませんのでご了承ください。
- ・今回ご応募いただきました株主様の個人情報は音楽宅急便のご招待に係る業務以外での目的には使用いたしません。

🎵 音楽宅急便 特設サイト 🎵

音楽宅急便

検索

<http://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/education/concert.html>

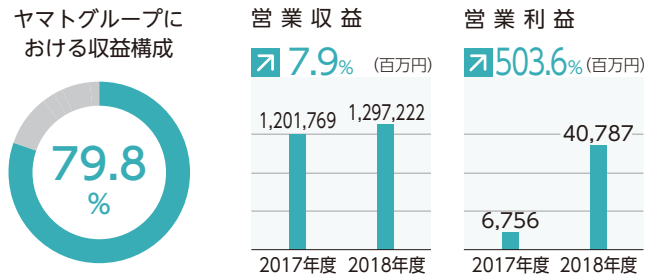
※特設サイトには、一般応募用の応募フォームがございます。

株主様の一般ご応募も可能ですが、株主様ご招待応募期間と締切が異なりますのでご注意ください。また、一般応募についても申込み多数の場合は抽選となりますのでご了承ください。

事業フォーメーション別概況・収益構成

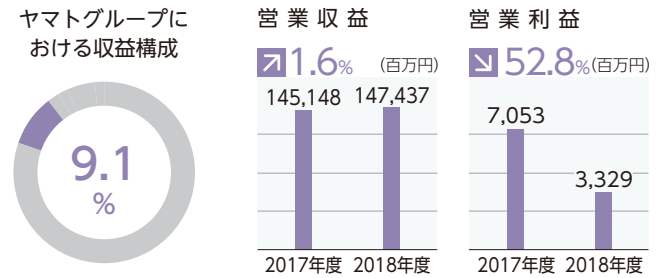
デリバリー事業

宅急便・クロネコDM便
などを中心とする
小口貨物輸送サービス



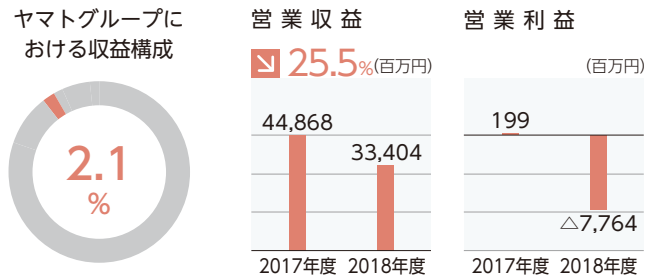
BIZ-ロジ事業

ロジスティクス事業など
企業向けの革新的な
物流システム



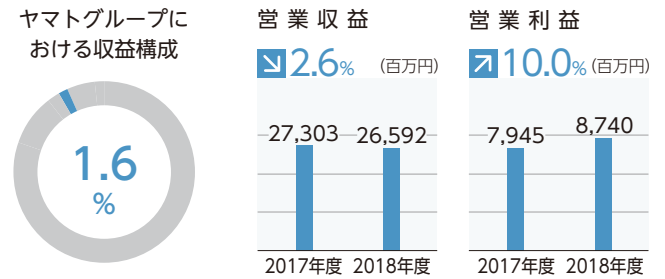
ホームコンビニエンス事業

生活サポート・
流通サービスを中心とした
総合支援サービス



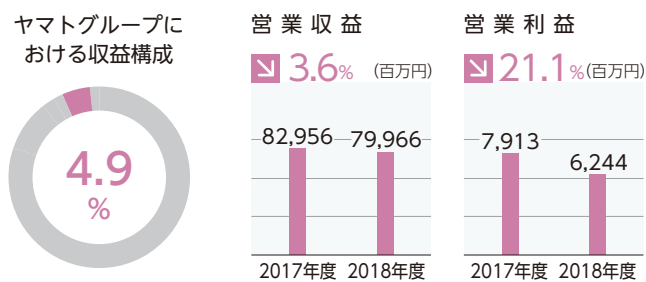
e-ビジネス事業

IT、AI、IoTなどの新技術を
活用した情報システム開発や
事業サポート



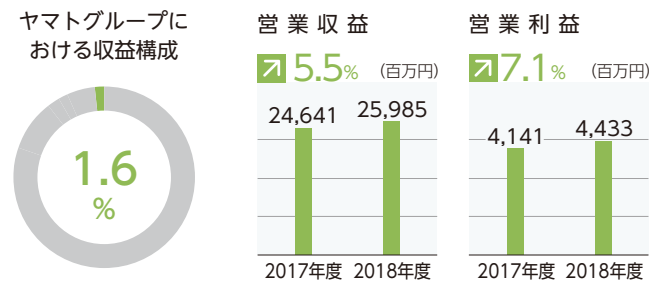
フィナンシャル事業

通販商品の代金回収、
企業間決済、車両リースなどの
決済・金融サービス



オートワークス事業

車両整備や物流施設・設備機器の
維持保全、保険提案などの
トータルサポート



※中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」で掲げたグループ経営構造改革に伴う組織再編を実施したため、当期から一部の事業（サービス）について、事業フォーメーションの区分を変更しています。なお、変更内容の詳細は、ホームページ（<http://www.yamato-hd.co.jp/>）に掲載の「2019年3月期 決算短信」21ページをご覧ください。

連結財務諸表(要旨)

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結 会計年度 2017年4月1日～ 2018年3月31日	当連結 会計年度 2018年4月1日～ 2019年3月31日
営業収益 Point ①	1,538,813	1,625,315
営業原価	1,452,485	1,513,988
営業総利益	86,327	111,327
販売費及び一般管理費	50,642	52,981
営業利益 Point ②	35,685	58,345
営業外収益	2,596	2,367
営業外費用	2,196	6,453
経常利益 Point ③	36,085	54,259
特別利益	1,821	1,822
特別損失	4,783	3,823
税金等調整前当期純利益	33,123	52,258
法人税等	14,435	26,308
当期純利益	18,688	25,949
非支配株主に帰属する当期純利益	456	267
親会社株主に帰属する当期純利益	18,231	25,682

ポイント解説

Point ①

営業収益は、デリバリー事業の構造改革を推進したことで、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、前連結会計年度に比べ5.6%増加し、1兆6,253億15百万円となりました。

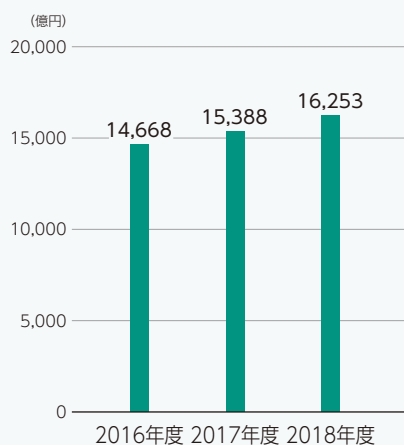
Point ②

営業利益は、「働き方改革」の推進などに伴い、営業費用は増加したものの、前連結会計年度に比べ63.5%増加し、583億45百万円となりました。

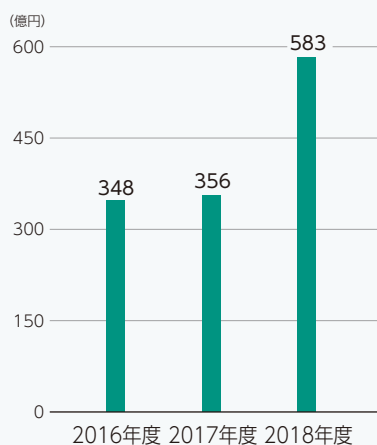
Point ③

経常利益は、持分法による投資損失が増加したものの、前連結会計年度に比べ50.4%増加し、542億59百万円となりました。

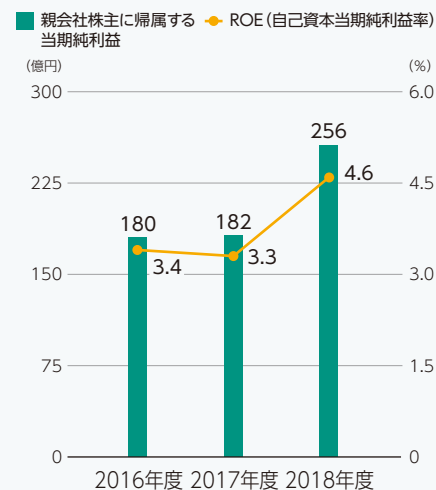
営業収益



営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE (自己資本当期純利益率)



連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結 会計年度 2018年3月31日	当連結 会計年度 2019年3月31日
【資産の部】		
流動資産	559,635	550,258
固定資産	555,235	573,401
有形固定資産	405,057	428,918
無形固定資産	20,131	20,624
投資その他の資産	130,045	123,858
資産合計 Point ①	1,114,870	1,123,659
【負債の部】		
流動負債	395,035	410,423
固定負債	162,247	139,847
負債合計 Point ②	557,283	550,270
【純資産の部】		
株主資本	541,821	556,459
その他の包括利益累計額	8,486	9,381
非支配株主持分	7,279	7,547
純資産合計 Point ③	557,586	573,388
負債純資産合計	1,114,870	1,123,659

ポイント解説

Point ①

資産合計は、デリバリー事業の車両取得や拠点の新設などにより有形固定資産が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ87億89百万円増加し、1兆1,236億59百万円となりました。

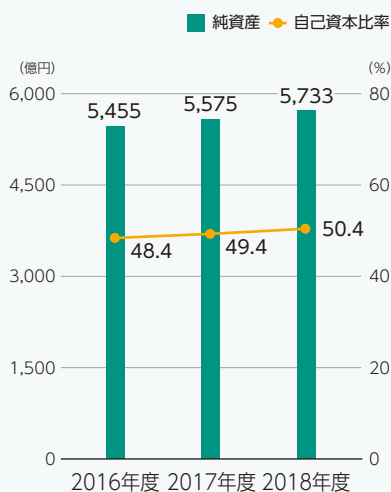
Point ②

負債合計は、借入金が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ70億12百万円減少し、5,502億70百万円となりました。

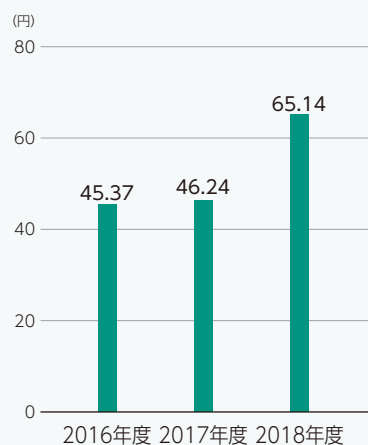
Point ③

純資産合計は、親会社株主に帰属する当期純利益が256億82百万円となったこと、および剰余金の配当の実施などにより、前連結会計年度に比べ158億1百万円増加し、5,733億88百万円となりました。

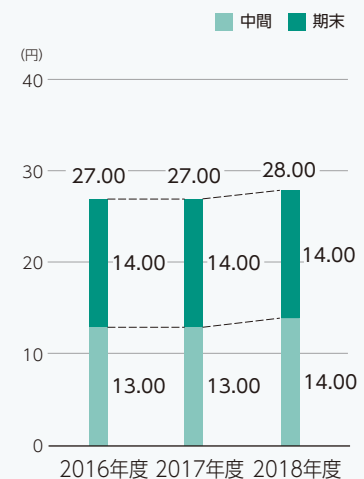
純資産／自己資本比率



1株当たり当期純利益



1株当たり配当金



連結財務諸表(要旨)

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結 会計年度 2017年4月1日～ 2018年3月31日	当連結 会計年度 2018年4月1日～ 2019年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー Point 1	51,728	118,093
投資活動によるキャッシュ・フロー Point 2	△41,174	△54,872
財務活動によるキャッシュ・フロー Point 3	△36,930	△70,947
現金及び現金同等物に係る換算差額	313	△486
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△26,063	△8,212
現金及び現金同等物の期首残高	228,926	202,863
現金及び現金同等物の期末残高	202,863	194,650

より詳細な連結財務諸表につきましては、
ホームページ(<http://www.yamato-hd.co.jp/>)をご覧ください。

ヤマトホールディングス 財務

検索

ポイント解説

Point 1

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益による収入の増加などにより、前連結会計年度に比べ収入が663億65百万円増加し、1,180億93百万円の収入となりました。

Point 2

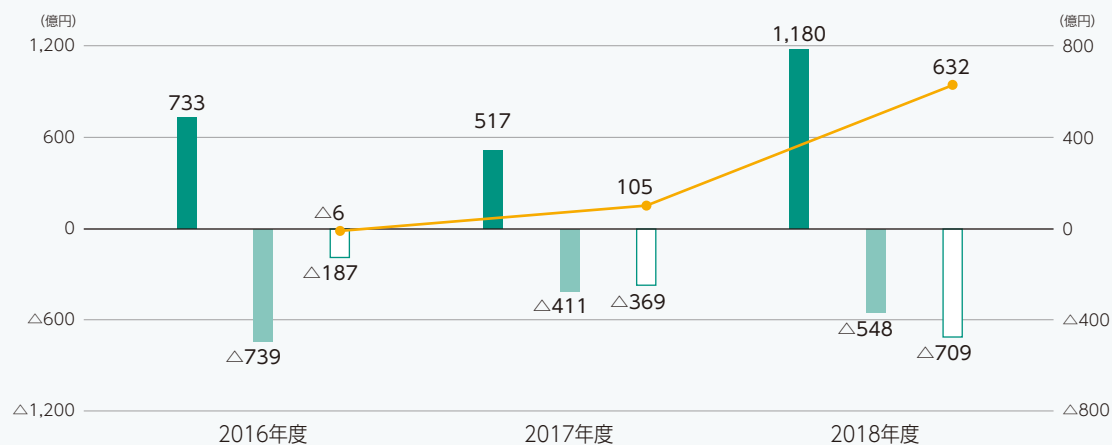
投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出の増加などにより、前連結会計年度に比べ支出が136億98百万円増加し、548億72百万円の支出となりました。

Point 3

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金を返済したことなどにより、前連結会計年度に比べ支出が340億17百万円増加し、709億47百万円の支出となりました。

キャッシュ・フロー

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー(左軸) □ 財務活動によるキャッシュ・フロー(左軸)
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー(左軸) ◆ フリー・キャッシュ・フロー(右軸)



株式の状況 / 会社概要 (2019年3月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	1,787,541,000株
発行済株式の総数	411,339,992株
株主数	36,434名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	44,017	11.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	27,016	6.85
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	25,615	6.50
ヤマトグループ社員持株会	19,589	4.97
日本生命保険相互会社	14,770	3.75
明治安田生命保険相互会社	14,314	3.63
株式会社みずほ銀行	10,247	2.60
エスエスピーティーシー クライアント オムニバス アカウント	9,428	2.39
ヤマトグループ取引先持株会	8,165	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)	6,515	1.65

※自己株式は上記の大株主一覧より除外しています。
 ※持株比率は自己株式数を控除して算出しています。

会社概要

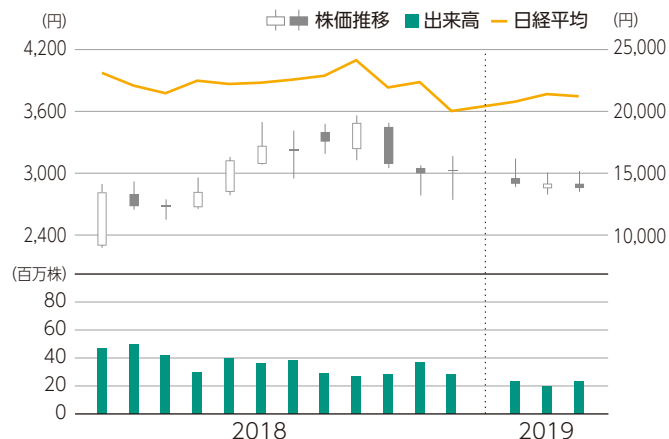
商号	ヤマトホールディングス株式会社
本店所在地	〒104-8125 東京都中央区銀座二丁目16番10号 TEL 03-3541-4141(代表)
創業	1919(大正8)年11月29日
設立	1929(昭和4)年4月9日
資本金	127,234,791,077円

●ヤマトホールディングスホームページのご案内●

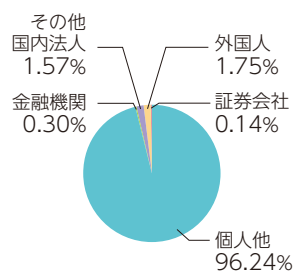
ヤマトグループに関するさまざまな情報がご覧いただけます。

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

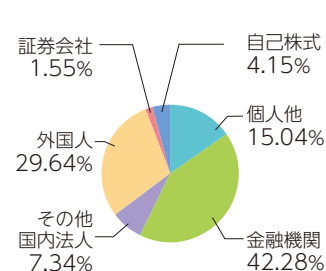
株価・売買高の推移(東京証券取引所)



株主数比率



株式数比率



株主メモ

決算期	3月31日
定時株主総会	6月に開催
期末配当基準日	3月31日
中間配当基準日	中間配当を行う場合には、9月30日
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号
事務取扱所 (手続お申出先)	みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 TEL 0120-288-324
公告方法	電子公告 (http://www.yamato-hd.co.jp/) ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。
銘柄コード	9064

ヤマトホールディングス株式会社

〒104-8125 東京都中央区銀座二丁目16番10号

TEL 03-3541-4141(代表)

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



ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた
見やすいデザインの文字を採用しています。