

REFORM FOR THE NEXT 100 YEARS

Strengthening Our Management
Foundation for Sustainable Growth

統合レポート 2017





山内雅喜

代表取締役社長 社長執行役員

ステークホルダーの皆様へ

ヤマトグループはこれまで、主力事業である「宅急便」を軸に、グループが持つIT(情報)・LT(物流)・FT(決済)といった機能を組み合わせ、お客様に高い付加価値を提供することで、着実に成長を遂げてきました。しかしながら、労働力人口の減少や、消費者行動の多様化に伴う急速なeコマース市場の拡大など、大きな環境変化に直面し、その結果、体制の構築が追い付かず、第一線で働く社員に大きな負担をかけてしまう事態に陥りました。変化への対応が遅れ、業績悪化を招いたことを重く受け止めており、今後の成長に向けて、事業・経営構造改革をなんとしても成し遂げます。

ヤマトグループは2019年11月に創業100周年を迎えますが、この100周年が我々にとっての一つの大きな節目であると捉えています。我々が直面している課題を解決し、次の100年も持続的に成長していくために、この度、2025年に向けた長期ビジョンを策定し、3か年の中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」をスタートさせました。

この長期ビジョンは、事業環境が大きく変化していく中、持続的な成長への道筋と青写真をしっかりと示したいという想いで策定しました。

今後も、社会的インフラとして豊かな社会の実現に貢献していくという創業より大切にしてきた企業姿勢は変わりませんが、デジタル化がますます進展する中、日々の事業活動で得られる情報と物流を一体化させ、モノを運ぶだけではなく、社会コストの低減や、情報を活かした最適な物流の仕組みを実現することで、お客様に対して、新たな付加価値を提供していきます。

ヤマトグループの原点は「全員経営」にあります。「全員経営」とは、社員一人ひとりがお客様のことを考え、自ら判断して行動することです。これがヤマトの集合体としての大きな強みであり、社員が働きやすく、働きがいをもってイキイキと働くことができこそ十分に発揮されるものです。

100周年までの3年間は、「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」、「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つの改革を実行することで、経営基盤の強化を行う期間と位置付けています。そして、その基盤を活かし、次の100年においても着実な成長を実現していきます。

2017年12月

長期ビジョン「2025年のありたい姿」

ヤマトグループは、『輸送を起点』に、『地域社会』や『国内外の企業』との接点とそこで得られる情報を強みとし、『オープンなプラットフォーム』を構築することで、『新たな価値』を創出する

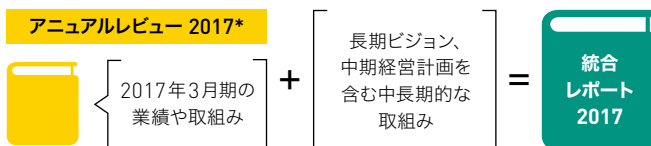
社訓

- 一、ヤマトは我なり
- 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
- 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

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。

この度、新たな長期ビジョンと中期経営計画を発表したことに伴い、2017年9月に公開した「アニュアルレビュー 2017」に中長期的な企業価値向上に向けた取組みの内容を追加し、「統合レポート 2017」として改めて発行しました。



* 2017年9月発行

プロフィール

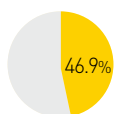
ヤマトグループの経営上の特徴、それは、「現場こそが経営の中心」という考え方です。創業の精神として1931年に制定し、1976年に宅急便サービスをスタートさせて以降、一度も変更していない社訓は、私たちヤマトグループの原点として位置付けています。ヤマトグループは、社会構造・市場・お客様(企業・消費者)ニーズの変化の機微を、ビジネスの最前線にいる現場社員が捉え、世の中が必要としていても、まだ世にないサービスを生み出してきました。こうした取組みが、今のヤマトグループの競争優位性となっています。

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。

宅配便サービス国内シェア

(2017年3月期末実績)



第**1**位

宅急便年間取扱数量

(2017年3月期末実績)



18億個

セールスドライバー

(2017年9月現在)



約**6**万人

国内宅急便ネットワークカバー率

(2017年9月現在)



100%

従業員数

(2017年9月現在)



約**20.8**万人

宅急便センター

(2017年9月現在)



約**7**千店*

* 組織数

パフォーマンスハイライト

2017年3月期 業績のポイント

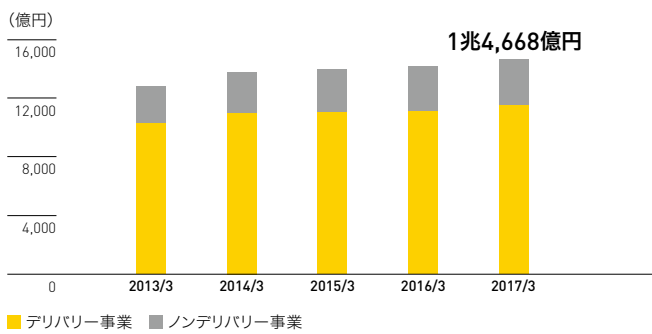
営業収益は、デリバリー事業において、通販市場の成長に加え、フリマサイト経由の取扱いを中心に「宅急便コンパクト」、「ネコポス」が伸長したことなどにより宅急便の取扱個数が拡大したほか、ノンデリバリー事業において、主に既存サービスが堅調に推移したことにより、前期比3.6%増の1兆4,668億円となりました。

営業利益は、労働需給が逼迫する中、業務量増加に対応した

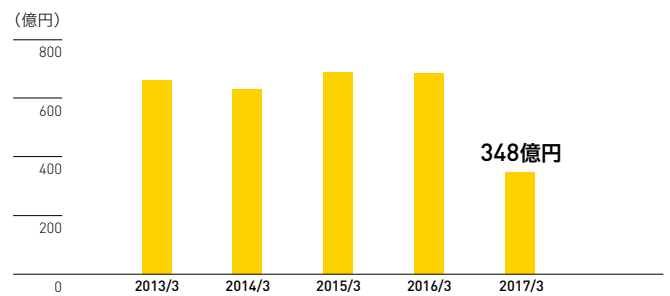
戦力を確保するためのコストが嵩んだことや、新たに認識した労働時間に対する一時金を計上したことなどにより、前期比49.1減の348億円となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比54.2%減の180億円、ROEは、前期比3.7ポイント低下し、3.4%となりました。

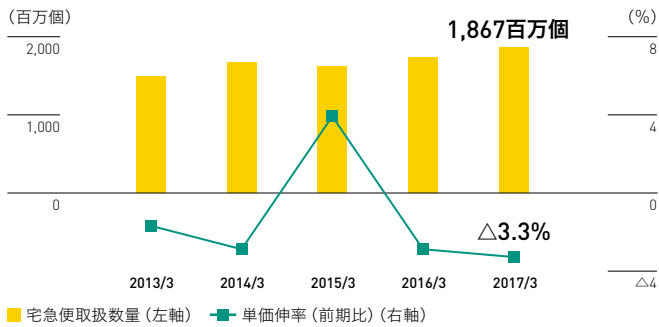
営業収益



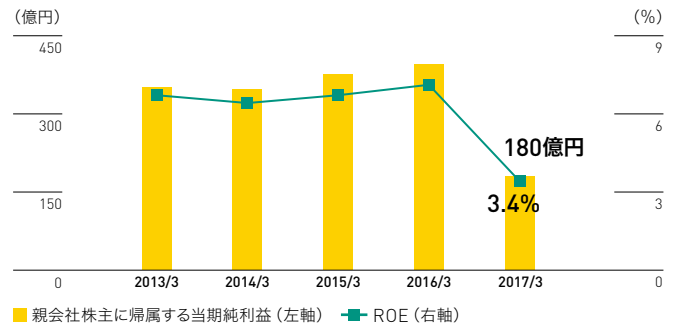
営業利益



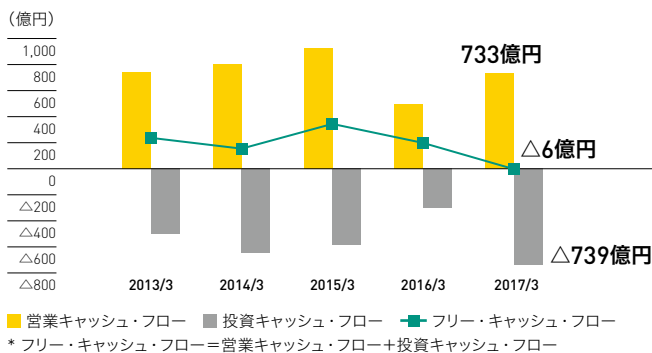
宅急便取扱数量／単価伸率 (前期比)



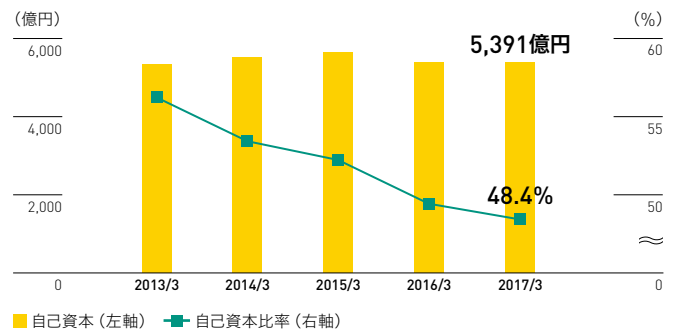
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



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*



自己資本／自己資本比率



Contents

社長メッセージ

- 01 ステークホルダーの皆様へ

ABOUT THE YAMATO GROUP

- 02 社訓／経営理念／編集方針／プロフィール
- 04 パフォーマンスハイライト

新中期経営計画

- 06 ヤマトグループの新中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」
- 09 社長インタビュー
- 18 CFOメッセージ

2017年3月期の事業概況

- 20 組織図
- 21 セグメント別事業概況
 - 21 デリバリー事業
 - 22 BIZ-ロジ事業
 - 23 ホームコンビニエンス事業
 - 24 e-ビジネス事業
 - 25 フィナンシャル事業
 - 26 オートワークス事業
 - 27 その他

ESG

- 28 ヤマトグループのCSV (共有価値の創造) 活動
社会／安全／環境
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 35 取締役／監査役／執行役員
- 39 会社情報／株式情報

見通しに関する注記

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。

ヤマトグループの新中期経営計画 「KAIKAKU 2019 for NEXT100」

ヤマトグループは、2017年9月に新中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を発表しました。2019年11月に創業100周年を迎えるヤマトグループが、節目を越えて次の100年(NEXT100)も持続的に成長していくための経営基盤を、働き方改革と3つの構造改革を断行することで強化します。

DAN-TOTSU

KAIKAKU 2019 for NEXT100

NEXT100

2017/3

2020/3
(100周年)

「KAIKAKU 2019 for NEXT100」 の全体像

改革

01

デリバリー事業の
構造改革

改革
02

非連続成長を実現
するための収益・
事業構造改革

働き方改革

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

デジタル・イノベーションへの対応

ガバナンスの強化

働き方改革



➤ 全員経営を実践するための「働き方改革」

「働き方改革」を最優先の課題とし、グループ全体で「働きやすさ」と「働きがい」を構築し、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践します。

① 新たな働き方の実現

- 総労働時間の抜本的改善
- ライフステージに応じた自分らしい働き方を実現できる人事制度
- 短時間社員(有期・無期)がステップアップできる制度の構築
- ワークライフバランスの推進
- 社員のケアに目が行き届く管理者の配置拡充

労働力の確保に向けて、多様な人材から選ばれる魅力ある人事制度へ刷新

② 「個の力」の最大化

- 教育体系の構築
- 「社員の声」を経営に活かす仕組みの確立
- ダイバーシティのさらなる推進による外国人・高齢者・女性の活躍推進
- 障がい者雇用率2.5%

社員の経営参画意識を高め、誇りとやりがいを創出

③ 徹底的なオペレーションの効率化

- オープン型宅配便ロッカー(PUDO*)の拡充
- 8次NEKOシステムによる集配オペレーションの効率化
- AI、ロボット技術などテクノロジーのフル活用

働きやすさの基盤となる業務の徹底的な効率化

* Pick Up & Drop Off stationの略

3つの構造改革



➤ 改革01：デリバリー事業の構造改革

効率的なラストワンマイルネットワークの再構築と、継続的かつ適正なプライシング施策によって、デリバリー事業の集配キャパシティの拡大と収益力の回復を両立させます。

- ① 持続的な成長を可能にする事業構造の再構築
- ② プライシング戦略と徹底的な業務効率化による利益率の回復
- ③ 地域の課題を解決するビジネス基盤の構築

➤ 改革02：非連続成長を実現するための収益・事業構造改革

羽田クロノゲート、厚木・中部・関西の各ゲートウェイや沖縄国際物流ハブ、サザンゲートなど主要基幹ターミナルとアジアを中心に拡がるクロスボーダーネットワークを有機的に結び付け、スピード輸送ネットワークに付加価値機能を加える「バリュー・ネットワーキング」構想を更に進化させます。

- ① 業界プラットフォームの構築
- ② クロスボーダープラットフォームの構築
- ③ アカウントマネジメントの推進
- ④ EC向けプラットフォームの構築

➤ 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

グループの総合力を発揮し「稼ぐ力」を高めるため、今後、組織構造を改革し、アカウントマネジメント・管理会計・人事(評価)の三位一体の経営システムを刷新します。

実行する5つの変革

- ① 「機能軸組織」から「顧客軸組織」へ
- ② 「個別最適」から「全体最適」へ
- ③ 「縦割の組織別収支管理」から「アカウントマネジメント」へ
- ④ 「機能別投資」から「R&D “+D”による先取りの投資」へ
- ⑤ 「自前主義」から「オープン主義」へ

経営基盤の強化



👉 デジタル・イノベーションへの対応

最先端のデジタルテクノロジーを取り入れ、新たな事業を創出し、既存事業を進化・革新することに加え、既存ビジネスにとって破壊的となるモデルに先手を打って機動的に対応します。

① 「R&D “+D” 機能」3つの戦略

- クロネコビッグデータ構築と活用
- コーポレートベンチャリングの活用
- Disruptive(脅威)となり得るビジネスモデルの早期察知、対応策定

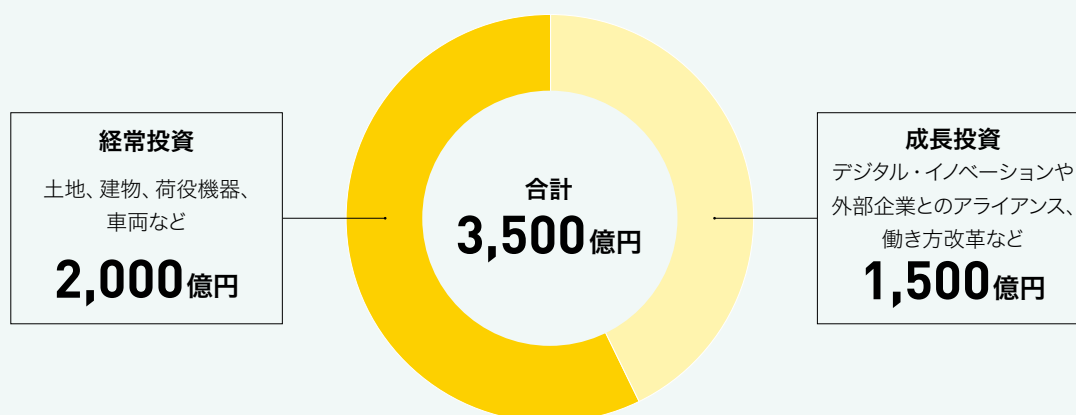
② デジタル・イノベーション推進室(YDIC)の設置(2017年4月)

👉 ガバナンスの強化

グローバル化が進む中、グローバル企業としてあるべきガバナンス体制への強化とリスクマネジメントの強化を行います。

主要経営指標

積極的な投資



連結数値目標

連結営業収益	連結営業利益	連結営業利益率	ROE
2017年3月期実績 1兆4,668億円 ✔️ +2,031億円(+13.8%)	2017年3月期実績 348億円 ✔️ +371億円(+106.4%)	2017年3月期実績 2.4% ✔️ +1.9ポイント	2017年3月期実績 3.4% ✔️ +4.3ポイント
2020年3月期計画 1兆6,700億円	2020年3月期計画 720億円	2020年3月期計画 4.3%	2020年3月期計画 7.7%

社長インタビュー

新中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」におけるそれぞれの改革の狙いや具体的な施策、今後のビジョンについてご説明します。



1. 今回策定した中期経営計画に込めた狙いをお聞かせください。
2. ヤマトグループが直面している様々な課題をどのように捉えていますか。
3. デリバリー事業を維持・強化していくための施策をお聞かせください。
4. デリバリー事業の利益成長に向けた具体的な取組みをお聞かせください。
5. 従来取り組んできた「バリュー・ネットワーキング」構想の今後についてお聞かせください。
6. グループ経営をどのように進化させていきますか。
7. 環境(Environment)や社会課題(Social)に対するヤマトグループの基本的な取組み方針についてお聞かせください。



今回策定した中期経営計画に込めた狙いをお聞かせください。

経営基盤を再構築し、さらなる成長を目指します。

営業収益1兆6,700億円、営業利益率4.3%、ROE7.7%という目標を掲げました。これはあくまでも通過点として設定した目標で、私たちが見据える目標はもっと高いところにあります。おかげさまでヤマトグループは2019年11月をもって創業100周年の大きな節目を迎えます。100周年以降も成長し続けられる企業でありたいと考えており、2025年をターゲットに長期ビジョンを描いています。そして、今回の中期経営計画

(以下、本中計)においては、この長期ビジョンを実現するために、取り組むべき課題を明確にし、持続的に成長するための基盤を固める期間と位置づけています。したがって、2018年3月期から2020年3月期までの3年間、働き方改革を経営の中心に据え、3つの構造改革に取り組んでいきます。本中計のタイトルを「KAIKAKU 2019 for NEXT100」としたのはこうした狙いがあったことです。





ヤマトグループが直面している
様々な課題をどのように捉えていますか。

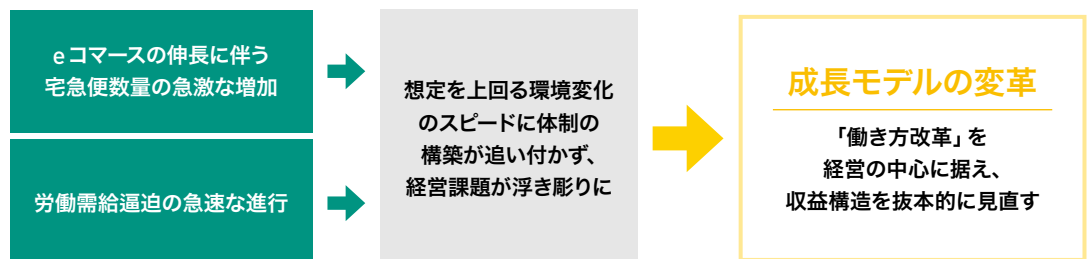
今後の成長に向けた課題を明確にできたことは経営にとってプラスです。

これまでも、人口減少や労働力不足、eコマースの伸長といった事業環境の変化に備え、ゲートウェイ構想に基づいたネットワークの見直しや、ラストワンマイルネットワークの強化に取り組んできましたが、これらの事業環境の変化は、私たちの想定を上回る勢いで進行しました。その結果、体制の構築が追いつかず、第一線の社員に大きな負担をかけてしまいました。したがって、本中計の期間では、総力を結集し、スピードを上げて事業構造の変革に取り組んでいきます。

中でも「働き方改革」は最優先課題として経営の中心に据えており、様々な施策を打ち出しています。ただし、これは、労働時間の適正化といったような労務改革にとどまらず、収益構造そのもの

を抜本的に見直そうというものです。ヤマトグループは、個人・法人問わず、お客様からの期待や信頼を積み重ねることで、確かな成長を遂げてきました。その成長を支えてきたのは、お客様と直接接するセールスドライバーやゲストオペレーターをはじめとする社員一人ひとりにほかなりません。お客様との接点となる社員こそ、ヤマトグループの力の根源であり、競争力の源泉なのです。社員が働きやすさと働きがいを持ち、イキイキと働けることが、お客様へのより良いサービスにつながり、お客様との信頼関係をさらに深めることができます。このお客様との信頼関係を築く社員という基盤をしっかりと固めなければ、私たちの成長はないと考えています。

外部環境の急激な変化と対応





デリバリー事業を維持・強化していくための施策をお聞かせください。

持続的な成長に向け、事業構造を再構築します。

デリバリー事業の持続的な成長に向けて、事業構造の再構築を推進します。

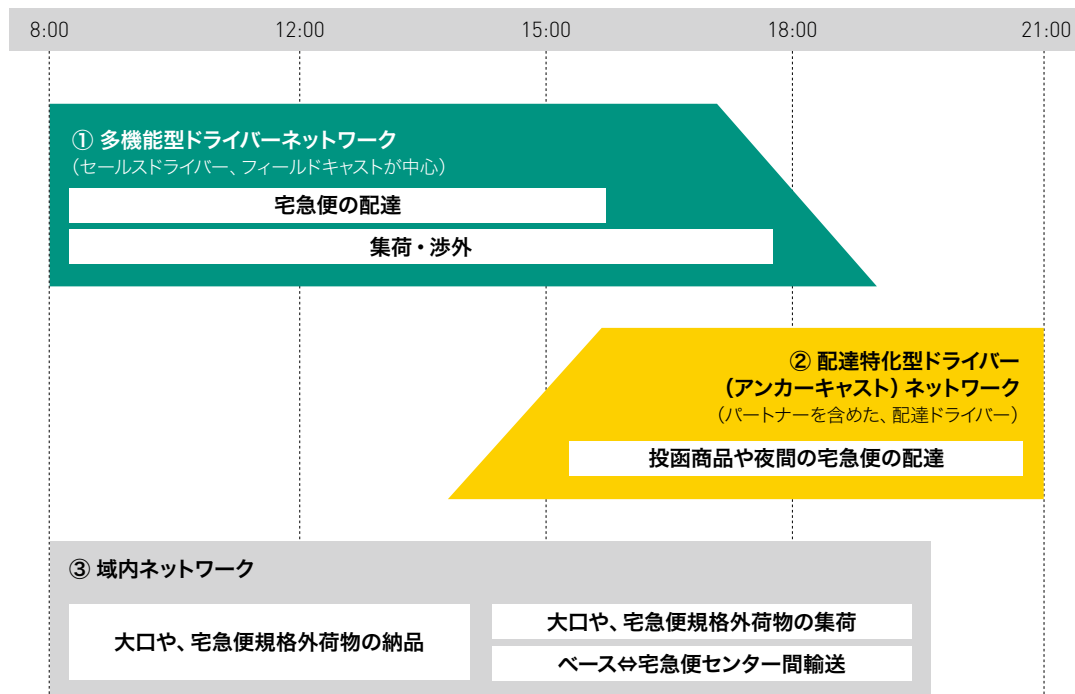
まず、新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築により、労働力が逼迫する中、急伸するeコマースなどによる宅急便の増加に対し、効率的なラストワンマイルネットワークの再構築に取り組みます。具体的には、従来のように宅急便の集荷・配達・営業などを行う「多機能型ドライバーネットワーク」に加え、主に「クロネコDM便」や「ネコポス」などの投函商品や、特にニーズの高い夕方から夜間にかけて宅急便の配達を専門に行う「配達特化型ドライバー(アンカーキャスト)ネットワーク」、大口顧客の商材や大型荷物を取り扱う「域内ネットワーク」を新たに導入します。このアンカーキャストの導入で約1万人の新規雇用を目指しており、性別、年齢に関係なく、広く活躍していただける環境や仕組みを導入することで必要な労働力は確保できると

考えています。さらに、AIを用いて集配ルート最適化を図るシステムなどを導入し、生産性を高められるよう支援します。また、最も大切な、お客様からの信頼を維持・向上させるために、これまで以上に社員の教育や管理者の増強に努めるなど、高品質なサービスを提供できる体制を構築していきます。

また、「幹線ネットワークの構造改革」も推進します。関東、中部、関西という大消費地圏に配置した総合物流ターミナル「ゲートウェイ」を活用して、多頻度・循環型運行や折り返し運行を実施していくほか、従来と比べて連結全長が長い新規格の連結トレーラ(P31参照)なども導入して、これまで以上にスピーディかつ高効率な輸送を目指します。また、これまでグループ内で重複していた機能を集約し、効率化することで、グループネットワークの全体最適を実現します。

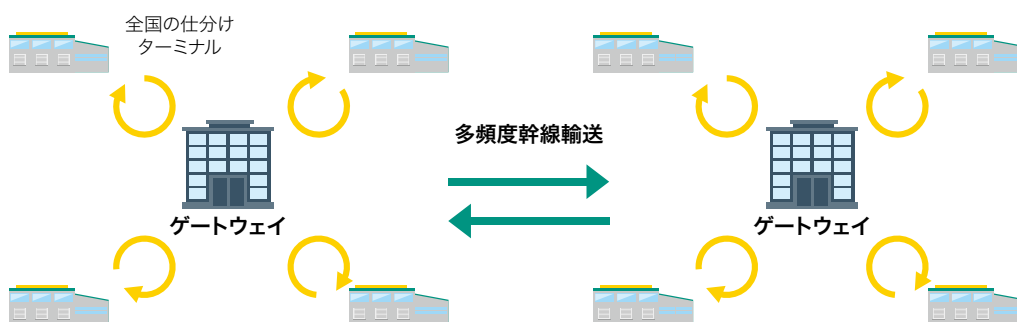


新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築



幹線ネットワークの構造改革

グループ共通機能の集約とオペレーションの効率化により、グループネットワークの全体最適化を実現



グループ
全体最適

最適配車

多頻度
循環方式

作業計画の
自動化



デリバリー事業の利益成長に向けた具体的な取組みをお聞かせください。

社員の労働環境の改善と整備を最優先に取り組み、構造改革を行うことで利益成長への新たな土台を確立します。

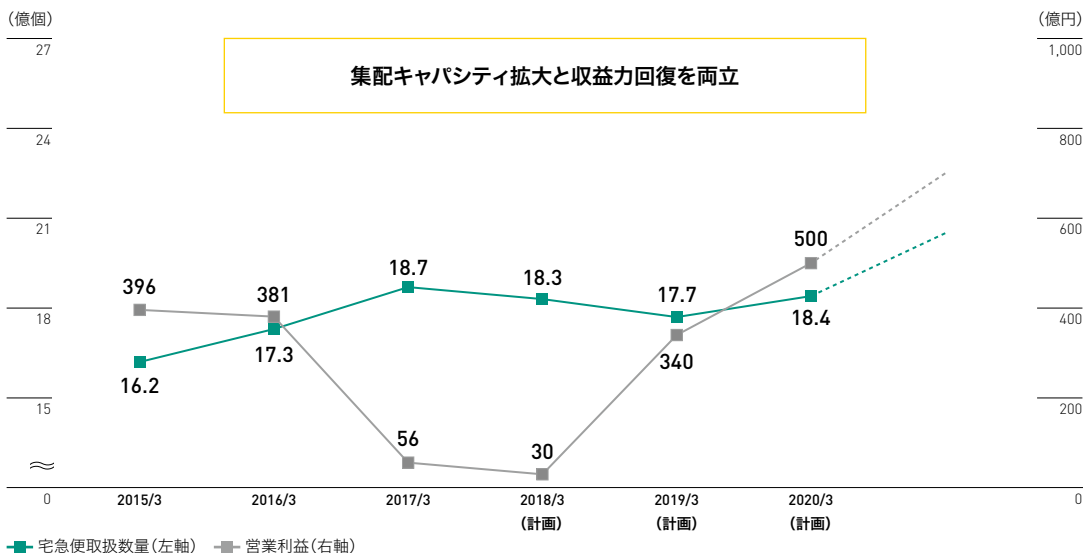
まず、最優先課題である社員の労働環境の改善と整備を進めるため、大口の法人のお客様を中心に、一時的に宅急便の取扱数量をコントロールさせていただきます。そして、労働力の確保やネットワークの強化など一連の構造改革によって集配キャパシティを拡大させ、2020年3月期以降の数量の増加に対応できる体制を整えます。

また、プライシングについても、大口の法人のお客様を中心に交渉を順次行っています。個人のお客様に対しても、2017年10月1日から宅急便

の料金を27年ぶりに改定させていただきました。今後は、法人のお客様に対して、契約運賃の改定プロセスを標準化するため、出荷量だけではなく行き先、サイズ、集荷方法、不在率、また、燃料費や時給単価などの外部環境変化によるコスト変動などを組み込み、継続的に適正なプライシングを実現します。

このような施策を講じることで、集配キャパシティの拡大と収益力の回復を両立させていきます。

宅急便取扱数量／営業利益



Q5

従来取り組んできた「バリュー・ネットワーキング」構想の今後についてお聞かせください。

A

スピード輸送ネットワークに付加価値機能を組み合わせた「バリュー・ネットワーキング」構想をさらに進化させます。そのために法人・グローバル領域において、お客様のバリューチェーンに合わせた業界プラットフォームの構築に取り組みます。

これまで羽田クロノゲートを中心に、日本国内そしてアジア域内で競争力を持った物流ネットワークの構築に取り組んできました。また、物流以外にも、組立やマージ、メンテナンスなどの付加価値サービスを取り入れるお客様の裾野も広がっており、基盤づくりを着々と進めることができました。

今後は、このような基盤をより有機的に結び付け、お客様の事業成長につながるソリューション

提供を加速させ、デジタルトランスフォーメーションの動きも取り入れながら、業界プラットフォームの構築に取り組み、お客様のバリューチェーンに対して私たちが貢献できる領域を広げていきます。

このような、法人・グローバル領域における取り組みを通じて、将来的にヤマトグループの業績に大きく寄与できる形に「バリュー・ネットワーキング」構想をさらに進化させていきます。





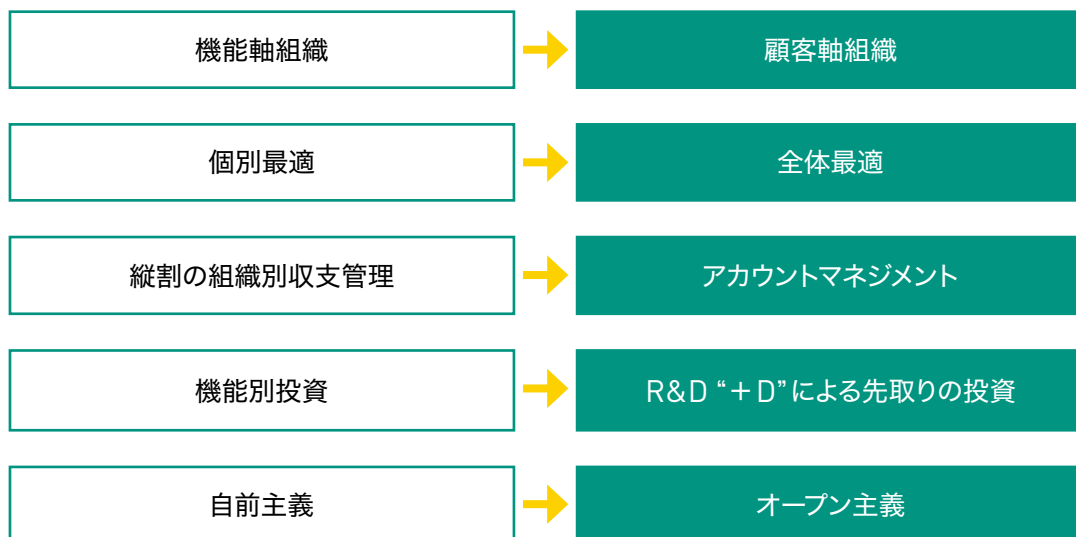
グループ経営をどのように進化させていきますか。

機能軸から顧客軸へ経営構造を切り替えます。

ヤマトグループは、IT(情報)、LT(物流)、FT(決済)といった付加価値を融合させながら、輸送にとどまらない総合的なサービスを提供できる土台がありますが、これまでは、どちらかというそれぞれの機能面のみでの提供にとどまるケースが多くありました。しかし、今後、ヤマトグループがグローバル展開を加速する上では、グループが一体となり、総力を挙げてお客様に高い付加価値を提供し続けなければ、熾烈な競争を勝ち抜くことは

できません。したがって、ヤマトグループが持つ様々な機能を組み合わせ、ソリューションとしてお客様に提案することで、より大きな価値を提供していきたいと考えています。そのために、これまで以上にお客様に向き合うべく、アカウントマネジメントの考え方を取り入れた顧客軸組織に変革していきます。また、グループ内で重複し、非効率となっていた経営資源を徹底的に効率化し、グループで全体最適を実現する体制に刷新していきます。

グループ総合力を発揮し「稼ぐ力」を高めるために、5つの変革を推進





環境(Environment)や社会課題(Social)に対するヤマトグループの基本的な取組み方針についてお聞かせください。

一連の構造改革が環境や社会課題の解決にもつながると考えています。

取扱数量が増えれば、当然、輸配送に必要な車両も増えることになり、結果的に温室効果ガス排出量や交通事故の増加にもつながります。我々は、多くの車両を使用し、公道を使ってビジネスを行っている企業の責任として、ドライバーの安全教育など交通安全への取組みをさらに進めるとともに、電気自動車をはじめとした低公害車の導入も積極的に進めていきます。また我々は、それにとどまらず、環境問題をはじめとした社会課題解決に貢献することで、企業価値をさらに向上していきたいと考えています。

例えば、同一の宛先に対して複数ある荷物を一度にまとめてお届けできる仕組みの構築や、宅配便ロッカーやコンビニエンスストアでの受取サー

ビスの拡充、クロネコメンバーズサービスのさらなる充実などによるお客様との双方向コミュニケーションの深化を通じて、不在率を低減できれば、環境や社会への負荷もより減らすことができます。自宅外での受け取り率を10%以上とする目標を本中計で掲げたのも、こうした狙いがあることです。

社会課題先進国ともいえる日本においては、今後も社会課題は増えていくでしょう。私たちヤマトグループは、この社会課題を解決できる一番近い存在だと考えています。そこで、私たちは、ESGへの取組みを通じて様々な課題解決に貢献し、社会から一番愛され、信頼される企業グループとなることを目指して取り組んでいきます。





財務健全性の維持・向上を基本方針としつつ、
改革に必要な投資を積極的に実施することで、
経営基盤強化と企業価値の向上を目指します。

芝崎 健一

財務戦略・IR戦略統括担当専務執行役員

業績概況

2017年3月期の総括

2017年3月期は、デリバリー事業において、eコマースの拡大に加え、フリマサイトの取扱いを中心に「宅急便コンパクト」、「ネコポス」が伸長したことなどにより、宅急便の取扱数量が過去最高を更新し、営業収益は前期比504億円増収の1兆4,668億円となりました。一方で、物量の急激な伸長と労働需給の逼迫感が加速したことにより、体制構築が追い付かず、サービス品質を維持するための外部戦力を含めた人的コストが増加しました。また、宅急便センターのセールスドライバーを中心とする社員の労働時間の実態を自主的に調査したところ、多くの社員が休憩時間を十分に取得できていない問題などが浮き彫りとなり、新たに認識した労働時間に対する一時金として約190億円を計上しました。これらの要因により、営業利益は前期比336億円減益の348億円となりました。

2018年3月期上期について

今後の外部環境の変化やコスト増に対応し、将来にわたって高品質なサービスを提供し続けるため、「社員の労働環境の改善と整備」、「宅急便の総量コントロール」、「宅急便ネットワーク全体の最適化」、「ラストワンマイルネットワークの強化による効率向上」、「宅急便の基本運賃と各サービス規格の改定」を重点施策とする「デリバリー事業の構造改革」を推進しました。特に、宅急便の総量コントロールについては、大口の法人のお客様約1,000社を中心に下期以降の出荷調整や運賃の見直し交渉を進めました。

一方で、宅急便の取扱数量増加に連動した、外部戦力を含めた人的コストの増加が利益を圧迫するという従来の流れが続いたほか、労働時間に関する実態調査の継続確認に伴う一時金の追加計上などにより、前年同期比338億円の減益となり、128億円の営業損失という厳しい結果となりました。

中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」

業績計画について

中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、本中計)の最終年度となる2020年3月期に、以下の数値の達成を目指します。

- ・ 営業収益：1兆6,700億円
(2017年3月期比2,031億円増 / +13.8%)
- ・ 営業利益：720億円
(2017年3月期比371億円増 / +106.4%)
- ・ 営業利益率：4.3%
- ・ ROE：7.7%

本中計初年度にあたる2018年3月期の業績は、営業収益は前期比351億円増(+2.4%)の1兆5,020億円、営業利益は同98億円減(-28.3%)の250億円、宅急便取扱数量は同4,156万個減(-2.2%)の18億2,600万個を予想しています。なお、宅急便の総量コントロールに伴うコスト減とプライシング適正化施策の効果は下期から出始める見込みです。

宅急便取扱数量については、現在進めている大口の法人のお客様との交渉により、2019年3月期までは一時的に減少しますが、デリバリー事業の構造改革を進めることで集配キャパシティを拡大し、それ以降は数量の増加に対応可能な体制を整えていきます。

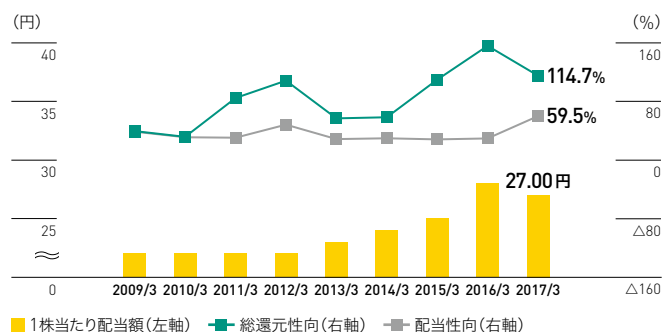
投資・財務戦略と株主還元の基本的な考え方

本中計における投資は、企業価値の維持・向上につながるか否かを判断基準とし、2018年3月期～2020年3月期までの3年間累計で3,500億円を予定しています。その内訳は、土地、建物、車両などへの経常投資として2,000億円、働き方改革や外部企業とのアライアンスなど成長投資として1,500億円です。高品質なサービスを提供し続けるために、社員がイキイキと働ける労働環境の整備に資金を振り分けるほか、ヤマトグループの持続的な成長に向けた経営基盤の強化を目的に、「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つの構造改革への投資を実行していく考えです。

一方、本中計期間中の株主還元については、利益成長を最重視しつつも、これまでの方針から変更なく、親会社株主に帰属する当期純利益を基準として配当性向30%を目標とし、株主の皆様に対する還元を機動的に検討・実施していきます。

今後も、財務健全性の維持・向上を財務戦略の基本方針とし、経営基盤強化と企業価値の向上に取り組んでいきます。

配当の推移



組織図

2017年3月31日現在

ヤマトホールディングス株式会社

■ 連結子会社 ● 非連結子会社 ◆ 持分法適用関連会社



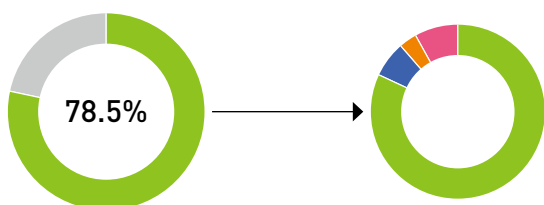
※ 2016年6月に、Yamato Transport (HK)と Yamato International Logistics (Hong Kong)、Yamato Payment Service (HK)を合併し、Yamato Logistics (HK)を設立しました。

セグメント別事業概況

デリバリー事業

デリバリー事業は、お客様にとって「一番身近で、一番愛される企業」を目指し、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展開に取り組んでいます。

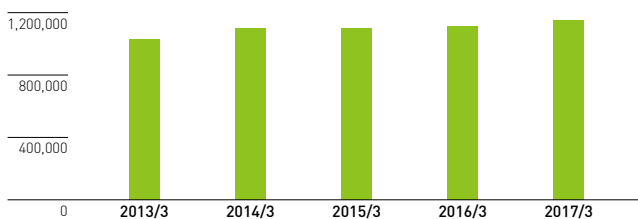
営業収益構成比



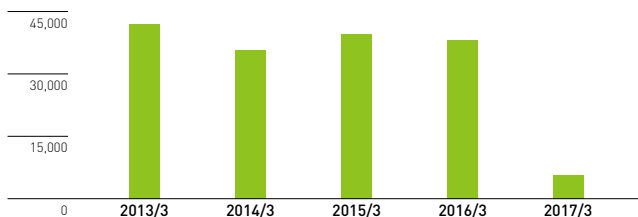
営業収益構成比内訳

■ 宅急便	71.4%
■ クロネコDM便	5.8%
■ エキスプレス	2.9%
■ その他	6.8%

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



2017年3月期の振り返り

- 前期に引き続き、通販事業者への拡販を進めたことや、「宅急便コンパクト」、「ネコポス」の利用拡大に取り組んだことなどにより、宅急便の取扱数量は増加
- 複数のフリマサイトと連携し、発送窓口拡大を推進
- 昨今の通販市場の急拡大による大幅な荷物の増加と労働需給の逼迫を受け、労働力確保に向けた職場環境の改善、社員の新しい働き方を創造するための体制を整備
- サービス品質を維持するための外部戦力を含めた人的コストの増加や、外形標準課税の増税等の外的要因によるコストの増加
- 新たに認識した労働時間に対する一時金を計上
- 上記の結果、前期比増収減益

オープン型宅配便ロッカー事業を開始

現在、宅配荷物全体の2割程度が再配達となっており、その軽減が宅配業界全体の大きな課題となっています。ヤマトグループでは、この課題

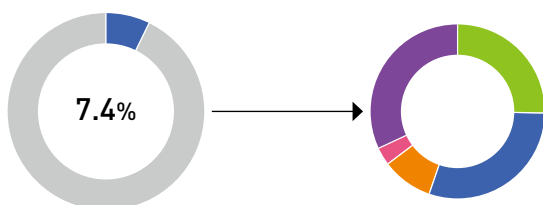


解決と利用者のさらなる利便性の向上に向け、2016年5月にフランスのネオポストグループと合弁でPackcity Japan株式会社を設立し、複数の事業者が共同利用可能なオープン型宅配便ロッカー事業を開始しました。ご不在時の荷物の再配達先としてだけでなく、eコマースで購入した商品のお届け先として、駅などに設置された宅配便ロッカーを指定することで、利用者のライフスタイルに合わせた受け取りが可能になり、再配達率の減少にもつながります。2018年3月期は、期末までに首都圏を中心に3,000台の設置を計画しており、下期には、荷物を受け取っていただくだけでなく、荷物を手軽に発送いただける機能を組み込むなど、今後もより便利で快適なサービスを展開していきます。

BIZ-ロジ事業

BIZ-ロジ事業は、ロジスティクスにイノベーションを起こす「LOGINNOVATION」のコンセプトのもと、革新的なロジスティクスソリューションの創出を通じて、お客様企業とその先にいる消費者へ満足・感動の提供を目指します。

営業収益構成比

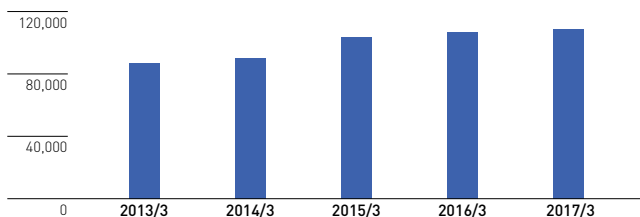


営業収益構成比内訳

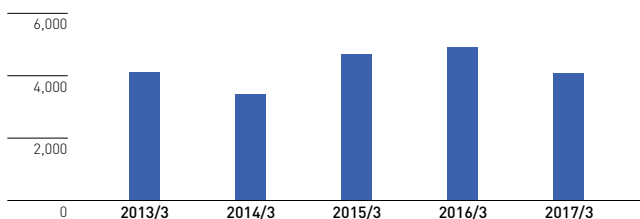
■ 貿易物流サービス	2.4%
■ 販売物流サービス	2.8%
■ マルチメンテナンス	0.9%
■ プロダクツロジスティクス*	0.3%
■ その他	3.0%

* 2017年3月期より、エクスポートファクトリーはプロダクツロジスティクスに事業の名称を変更しています。

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



2017年3月期の振り返り

- 企業間物流関連サービスが好調に推移
- メディカル事業者向けの、医療機器のローナー支援(保管・洗浄・配送)をはじめとする物流改革の支援サービスにおいて、新規顧客を獲得するなど積極的に拡販を推進
- 海外関連事業では、貿易物流において荷動きが低調
- マルチメンテナンス事業において、リコール案件数が前期に比べ減少
- 上記の結果、前期比増収減益

日本企業の中国eコマース業界への進出をトータルでサポート

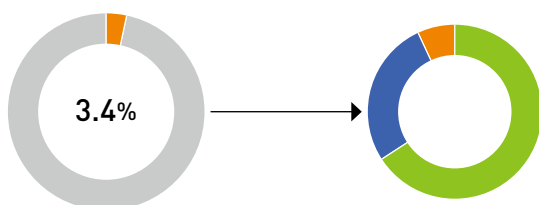
国際物流サービスを提供するヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社では、日本製品を取り扱う中国の越境ECモール「京東全球購」における日本企業の出店・出品および配送までのワンストップサポートを2016年5月よりスタートしました。中国ECモール大手の京東商城と海外法人向けECモールであるJD.COM公式パートナーのFRANKと連携し、日本のメーカーや小売事業者、eコマース事業者に対して出店・出品の案内を行うほか、「ヤマトチャイナダイレクト」を活用することで、日本の指定倉庫から中国の購入者まで最短4日で商品の配送を行っています。これにより、出品者や出店者はバックヤード業務、店舗運営、エンドユーザーへの配送までをトータルで業務委託することが可能になり、購入者も日本の商品をネット上でスムーズに購入することが可能になりました。



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、引越サービスや家財配送設置サービスに加えて、家庭内のご不便を解消する生活支援サービスを提供しています。また、そのネットワークを活用して、企業や行政などの法人のお客様に対し、販売支援やコストダウンにつながる様々なご提案を展開しています。

営業収益構成比



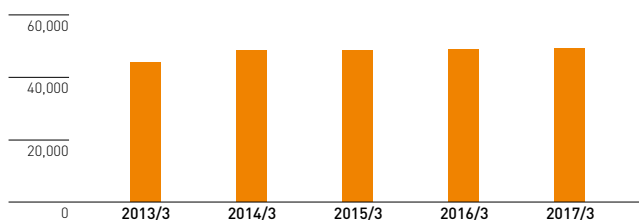
営業収益構成比内訳

■ ホームコンビニエンス	2.9%
■ ビジネスコンビニエンス	1.2%
■ テクニカルネットワーク	0.3%

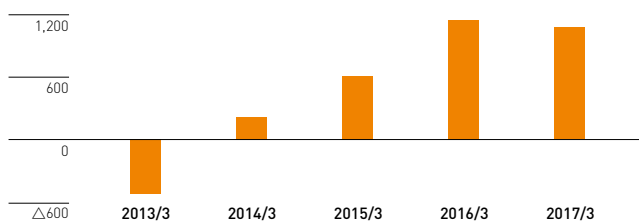
2017年3月期の振り返り

- お部屋の清掃や整理収納、不用品の買取りなど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」などが好調に推移
- ふるさと納税返礼品などの調達サービスやオフィスサポートサービスの拡販を積極的に推進
- テクニカルネットワーク事業では、高収益なスポット案件が減少したことに加え、家庭用エネルギー設備の市場縮小により減収
- 上記の結果、前期比増収減益

営業収益 (百万円)



営業利益 (損失) (百万円)



「小型家電リサイクルサービス」の提供を開始

2016年10月より、小型家電認定事業者と連携し、「クロネコ小型家電リサイクルサービス」を開始しました。当サービスは、お客様が引越、「快適生活サ

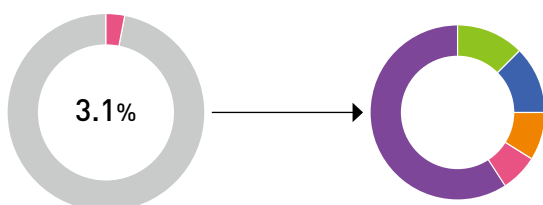


ポートサービス」、「らくらく家財宅急便eコマース・トータルサポートサービス」などのヤマトホームコンビニエンスのサービスを利用する際、小型家電リサイクル法の対象となる家電製品を同時に回収するものです。引越や家財の配送で培ったノウハウを活用し、小型家電製品の収集、最寄りの拠点までの運搬、集約拠点での商品確認、資源化施設への引渡しまでを一括で行うことで、お客様が別途回収業者を待つ必要や大きな家電製品を運び出す手間をなくすことを可能にしました。

e-ビジネス事業

e-ビジネス事業は、グループをICT(Information and Communication Technology)で支援し、「バリュー・ネットワーキング」構想を具現化するとともに、グループの経営資源である物流機能と決済機能を組み合わせた最適なソリューションを提供し、お客様の事業発展に貢献します。

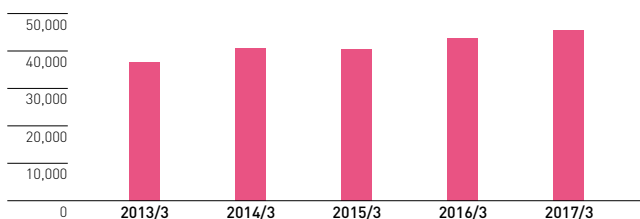
営業収益構成比



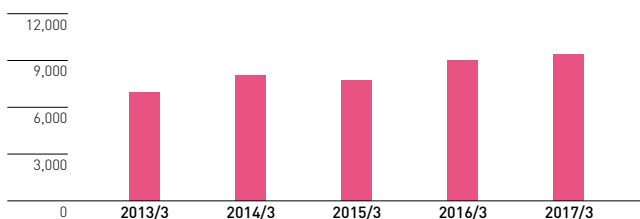
営業収益構成比内訳

e-ロジソリューション	0.8%
カードソリューション	0.7%
ITオペレーティングソリューション	0.5%
e-通販ソリューション	0.4%
その他	3.7%

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



2017年3月期の振り返り

- MVNO事業者*向けセットアップ・ロジソリューション事業が引き続き好調に推移
- 出荷情報の処理や伝票印字、荷物追跡などの業務を包括的にサポートする「Web出荷コントロールサービス」において、通販市場の成長などを背景に、既存大口顧客を中心にサービスの利用が拡大
- 上記の結果、前期比増収増益

* MVNO(Mobile Virtual Network Operator)事業者：
仮想移動体通信事業者。携帯電話やPHSなどの物理的な通信回線網を自社では持たず、実際に保有する他の事業者から借りて自社ブランドにて通信サービスを提供する事業者のこと

3Dプリンターを活用した最先端の物流サービスを提供

2017年2月より、今後拡大が見込まれる3Dプリント市場に向けて、全国に張り巡らせたスピード輸送ネットワークに3Dプリント機能を組み合わせた国内初のサービス「オンデマンド3Dプリントサービス」の提供を開始しました。羽田クロノゲートに「3Dプリントセンター」を開設し、オーダーメイド製品や少量多品種生産が必要な事業者



に、3Dプリンター用のデータ作成から造形、配送までをワンストップで提供しています。現在は治療用装具や医学模型など、主に医療用製品を扱っており、製造時間の大幅な短縮により、納期を大幅に短縮することが可能になりました。

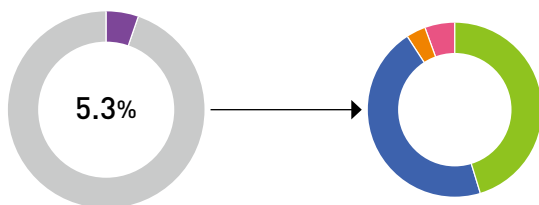
今後は、医療用製品にとどまらず、オーダーメイドが求められるメーカーの試作品製造などの分野にもサービスを拡充するとともに、ASEANをはじめとした諸外国への展開も視野に入れていきます。



フィナンシャル事業

フィナンシャル事業は、国内外で決済・金融ソリューションを提供し、生活者の便利と事業者の流通改革を実現する強力なパートナーとなることを目指し、様々な決済手段での対応に取り組んでいます。

営業収益構成比

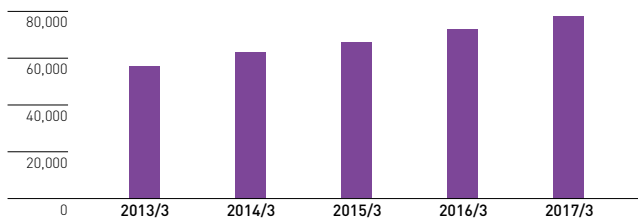


営業収益構成比内訳

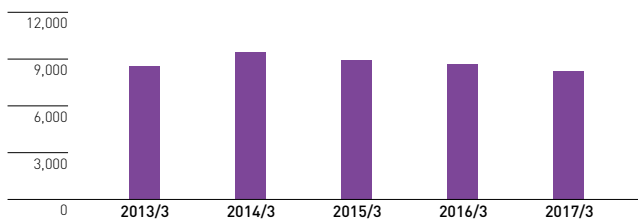
■ ペイメント*	2.5%
■ リース	2.5%
■ クレジットファイナンス	0.2%
■ その他	0.3%

* 2017年3月期より、宅急便コレクトはペイメントに事業の名称を変更しています。

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



2017年3月期の振り返り

- 「宅急便コレクト」をご利用のお客様に対し、「クロネコwebコレクト」、「クロネコ代金後払いサービス」の利用を促進
- リース事業において、トラックを中心としたファイナンス・リースや割賦販売が順調に推移
- 電子マネー関連サービスでは、引き続き「マルチ電子マネー決済端末」のレンタルサービスの拡販を推進
- 代引決済市場縮小の影響で、ペイメント事業(旧称:宅急便コレクト事業)が伸び悩み
- 上記の結果、前期比増収減益

マレーシアのFintech事業者と連携し、新たな決済機能を提供

マレーシアのEC市場は、年平均成長率が17%と近年急速に成長しています。ヤマトフィナンシャルは、マレーシアのFintech事業者 Soft Space



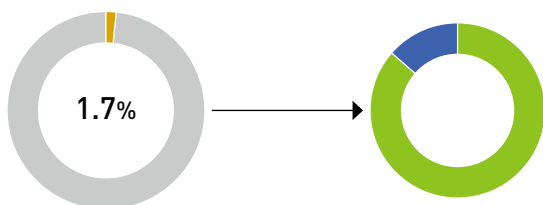
Sdn Bhd.と連携し、マレーシアの通販事業者に向けて、スマートフォンやタブレットと連携させて決済を行う「mPOS*」を活用した新たな決済機能の提供を2016年10月より開始しました。マレーシアヤマト運輸の「お届け時カード払いサービス」にmPOSを導入することにより、配達と決済を同じタイミングで行うことが可能になり、商品を受け取る前に決済されてしまうという購入者の不安解消や、玄関先でのスムーズな支払いや受取りを実現しています。また、購入者に決済選択の幅を提供することにより、再販、追加購入機会が増え、販売店の売上向上にもつながっています。

* Mobile Point Of Salesの略称

オートワークス事業

オートワークス事業は、「オンリーワンビジネスからナンバーワン企業へ」のビジョンのもと、物流・流通事業者へ「車両整備における利便性の向上」「整備費用の削減」という価値を中心に「24時間365日営業・お客様の稼働を止めないサービス」を展開しています。

営業収益構成比



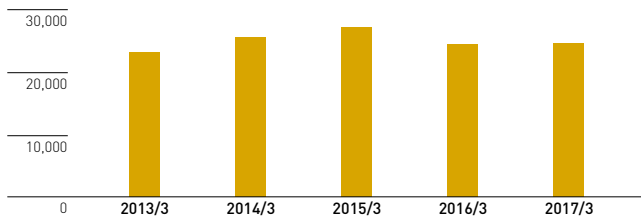
営業収益構成比内訳

■ トラックソリューション	3.2%
■ その他	0.5%

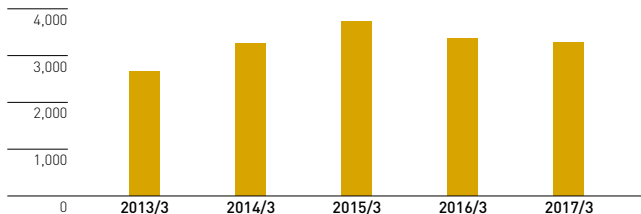
2017年3月期の振り返り

- 定期的にお客様を訪問する「リペアワークス」の営業を積極的に行ったことにより、車両整備件数が増加
- 燃料販売単価の下落に加え、新規サービスへの投資が先行
- 上記の結果、前期比増収減益

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



車両の故障を未然に防ぐ「リペアネットワーク」を推進

日々、進化を続ける車両の管理において、法定点検遵守や複数にわたるメーカー車種の整備、車両維持費の低減など、整備管理者の業務はますます拡大する傾向にあります。



このような課題をワンストップで解決するため、ヤマトオートワークスでは、これまでのお客様からの問い合わせに対して整備機能を搭載した専用トラックで事業所を訪問して各種サービスを行う「リペアワークス」に、国家資格と専門知識を有するメカニックが定期訪問するサービスを追加し、「リペアネットワーク」として全国各地の工場でサービスを提供しています。確実な法定点検の実施とともに、定期訪問時に故障を予測・予防する整備・点検を行うことで、「稼働を止めない」安全な物流をサポートしています。

その他

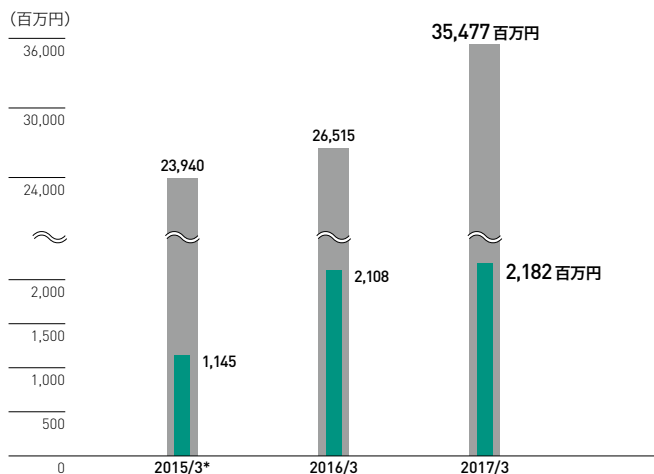
その他事業は、幹線輸送事業、ボックスチャーター事業など、広義なシェアードサービスを中心に提供しています。「JITBOXチャーター便」は、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送を通じて、お客様に「適時納品」や「多頻度適量納品」という付加価値を提供しています。2017年3月期においては、既存のサービスに加え、クールなどのオプションサービスが好調であったことにより、ご利用が着実に拡大しました。

その他の営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金などを除いて21億82百万円となり、前期比3.5%増加しました。



JITBOXチャーター便

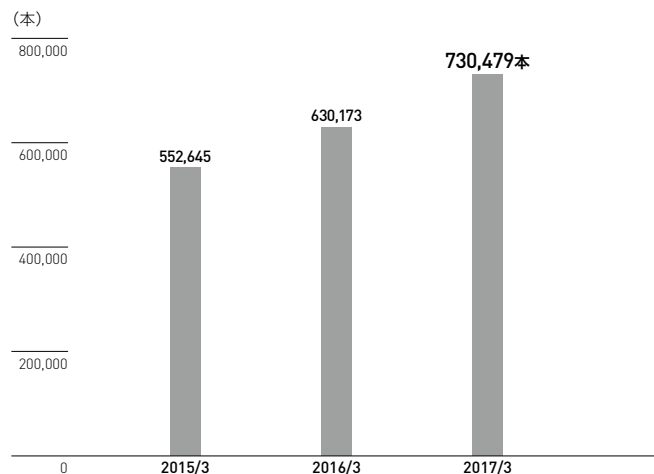
営業利益



■ ヤマトホールディングス株式会社を含む ■ ヤマトホールディングス株式会社を除く

* 2015年3月期実績は、2016年3月期の区分に組み替えて表示しています。

JITBOXチャーター便の取扱実績



ヤマトグループのCSV(共有価値の創造)活動

ヤマトグループは、お客様の課題を解決しながら企業としての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)という考えに基づいて、全国各地の自治体と連携しながら、これまでにない事業形態の創出に取り組んでいます。

Fujisawa サステナブル・スマートタウンに「Next Delivery SQUARE」を開業

～エコでスマートな物流サービスで、街での暮らしをさらに快適に～

ヤマト運輸は、2016年11月、Fujisawa サステナブル・スマートタウン*(以下、Fujisawa SST)にて、街全体の総合的な物流インフラとなる「Next Delivery SQUARE(以下、ネクストデリバリースクエア)」を開業しました。ネクストデリバリースクエアは、物流のオンデマンド化など、居住者の暮らしをトータルでサポートすることで、持続可能なスマートライフを育むFujisawa SSTがさらに住み良い街、開かれた街へと進化し続けていくために、より便利で、快適で、安心な生活に貢献しています。

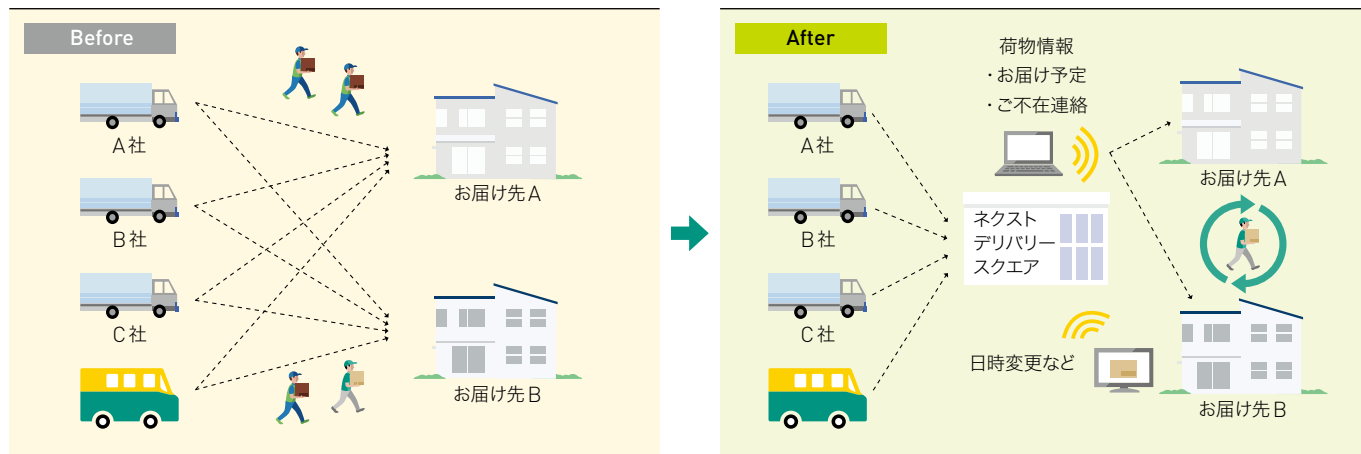
* 街に関わる人々と持続可能なスマートライフを育み、新たなサービス・技術を取り入れ、100年先も続く街づくりに取り組む神奈川県藤沢市の次世代都市型スマートタウン

また、Fujisawa SST周辺の幼稚園や小中学校に通う子ども向けに、交通安全の知識や働くことの大切さを伝えるプログラムを実施するなど、Fujisawa SSTの持続可能なコミュニティ形成に向けた取組みも行っています。

今後は、セールスドライバーが今どこにいて、おおよそあと何分で到着するかを確認できるシステムや、深夜でも無人で荷物の発送を受け付けることができる実機の導入など、住民の暮らしを起点とした新たなアイデアを創出していきます。

ネクストデリバリースクエアの概要

これまで宅配事業者が各々お届けしていたFujisawa SST内の荷物をヤマト運輸が集約し、一括してお届けするほか、全ての荷物情報を一本化し、当日のお届け予定情報やご不在連絡をFujisawa SST内の各住宅に設置されたスマートテレビに配信するサービスを提供しています。居住者は、テレビ画面からまとめてお届け日時の変更や受取場所の指定ができるため、それぞれの宅配事業者に連絡し、荷物を別々に受け取る手間や時間が省け、エコでスマートな荷物の受け取りを実現しています。



変化：少子高齢化などの社会課題の進行

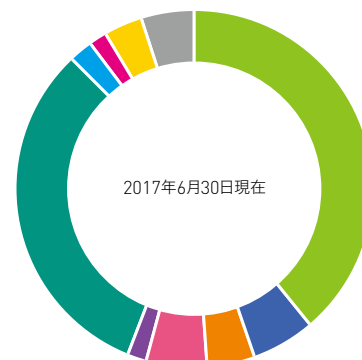
地域と連携したCSVの推進(プロジェクトG)

「社会から一番愛され信頼される会社」を目指し、全国各地で特産品の販路拡大、高齢者の見守り支援などの地域活性化や課題解決に行政・地方自治体(Government)と一緒に取組む「プロジェクトG」を推進しています。

プロジェクト案件数：**1,971件** (2017年6月30日現在)

自治体とのプロジェクト協定数(368件)の内訳(単位：件)

見守り支援	145	災害支援	117
買い物支援	20	ふるさと納税	8
産物支援	15	客貨混載	6
観光支援	20	包括支援	13
イベント支援	6	その他	18



高齢者などを支える地域づくり協定を東京都と締結

ヤマト運輸は、高齢者やその家族が住み慣れた地域で、安心して暮らし続けられる地域社会の実現に向け、2016年6月、東京都との間で「高齢者等を支える地域づくり協定」を締結しました。この協定に基づき、ヤマト運輸のセールスドライバーによる高齢者等に対する見守りを実施するほか、認知症やその家族を支援する取組み、業務中に詐欺など消費者被害の兆候を察知した場合の専門機関への連絡などを通じ、地域の課題解決や活性化に取り組んでいます。

一人暮らし高齢者の見守り

過疎化・高齢化が進む地域において、ヤマト運輸では宅急便のネットワークを活用し、地方自治体と連携して、無理なく、低コストで近隣にご家族のいない高齢者の方の健康状態等をチェックする取組みとして、高齢者見守り支援を各地で展開しています。

自治体等との協力により刊行物などの定期的な配達を行い、配達結果を取りまとめて自治体に報告します。買い物困難者が多い地域では、「買い物代行」と「見守り」を組み合わせたサービスを提供するなど、地域の課題に応じて形を変えています。

路線バスによる宅急便輸送「客貨混載」の展開を拡大

「客貨混載」は、路線バスに宅急便を積載できるよう、座席の一部を荷台スペースに改修し、トラックで運行していた区間の一部を路線バスに切り替えて輸送する取組みです。これにより、バス事業者にとってはバス路線網の維持につながる新たな収入源の確保、過疎化や高齢化が進む中山間地域の自治体にとっては、生活交通路線の安定化による地域住民の生活基盤の維持・向上を図ることができます。また、ヤマト運輸にとっては、セールスドライバーが地域に滞在する時間が増え、より地域に密着したサービスを行えるようになることに加え、環境負荷低減にもつながります。

この取組みは、2015年に岩手県でスタートし、現在は宮崎県、北海道、熊本県、兵庫県、長野県、和歌山県でも展開しています。さらに、2017年1月からは、宮崎県において、保冷専用BOXを搭載し、「クール宅急便」の輸送にも対応した路線バスの運用も始まりました。



「客貨混載」を実施しているバス(宮崎県)



保冷専用BOX

「事故ゼロ」達成に向けた安全対策

ヤマトグループは、人々の生活道路を事業活動の場としています。「人命の尊重を最優先した安全管理を徹底する」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。

安全マネジメント公表情報

運輸事業者の輸送の安全確保を目的として、国土交通省により定められた「運輸安全マネジメント制度」のもと、ヤマトグループは輸送の安全管理体制の構築およびその実施に積極的に取り組んでいます。2017年3月期の実績と2018年3月期の目標の一部は以下のとおりです。

輸送の安全に関する目標およびその達成状況(ヤマト運輸)

交通事故

項目	2017年3月期実績	2018年3月期数値目標
重大交通事故件数	4件	0件
重大労働災害件数	0件	0件

ヤマト運輸(株)運輸安全マネジメント情報の公開について
http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytc/corporate/pdf/csr/anzen_management.pdf

輸送の安全に関する予算・実績額

2017年3月期実績

1. 車載システムSee-T Navi運用費 3億3,600万円
2. 永年無事故運転者表彰報奨金額 6億450万円
3. 永年無事故表彰式典関係 6,200万円
4. 全国安全大会関係 710万円
5. ドライブレコーダー導入 6,200万円

2018年3月期予算計画

1. 車載システム See-T Navi運用費 3億1,200万円
2. 永年無事故運転者表彰報奨金額 5億6,700万円
3. 永年無事故表彰式典関係 7,150万円
4. 全国安全大会関係 820万円
5. ドライブレコーダー導入 3億8,300万円
6. 指導者向け安全研修関係 600万円

安全運転を第一とするセールスドライバーの育成

ヤマトグループでは、安全運転を第一とする優秀なドライバーを育成するため、教育制度の充実や日々のきめ細かな指導に取り組んでいます。

厳しい適性検査により採用されたヤマト運輸のドライバーは、入社後約1か月にわたり、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回の運転管理者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。

社員への安全意識の浸透

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」を開催しています。2016年10月開催の「第6回ヤマト運輸全国安全大会」では、オートマチック車限定の運転免許取得者の増加に合わせ、従来の2トンMP*バンマニュアル車部門に加え、2トンMPバンオートマチック車部門を新設しました。

* Multi Purposeの略



2トンMPバン運転実技

徹底した保守管理で安全を支える

ヤマトオートワークスは、ヤマトグループの集配拠点4,000か所以上をカバーし、50,000台に及ぶ車両の点検整備を担っています。主要な整備工場は24時間365日営業であり、故障発生時の迅速な対応はもちろん、年間を通じた一括管理により、車両の法定定期点検に対応しています。さらに、車両の状態をこまめに確認、情報を蓄積することによって、故障する前に整備を行う「予防整備」を実現しています。約940人の整備士のうち、整備完了車が保安基準に適合しているかを確かめる完成検査を行える自動車検査員資格者は約600人(2017年3月末現在)にのぼっており、整備では、中間検査と完成検査を別の整備士が行うダブルチェックによって、検査の精度を高めています。

輸送の徹底的なエコロジー化でコストも削減

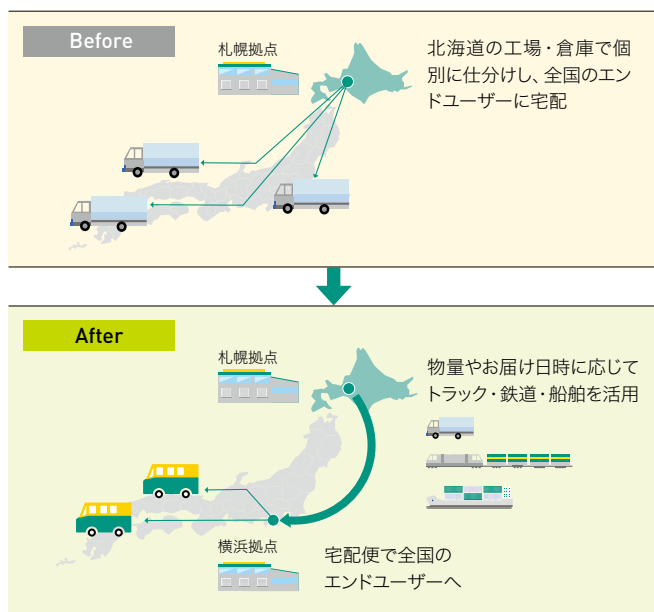
ヤマトグループは、企業の社会的責任である環境保護活動を「ネコロジー」と総称し、輸送の「包む」「運ぶ」「届ける」はもちろんのこと、その他の様々な取組みを徹底的にエコロジー化して、環境にやさしい物流の仕組みを築いています。

モーダルシフトを全社で推進

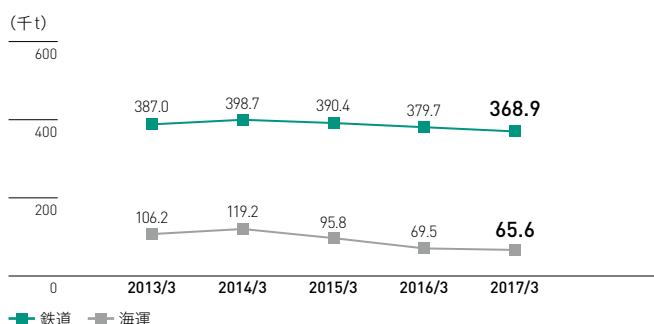
ヤマトグループは、CO₂排出量削減の取組みとして、幹線輸送に鉄道などを利用するモーダルシフトを全社で推進しています。北海道発神奈川県行き荷物の幹線輸送をトラックから鉄道や船舶利用に転換するモーダルシフトの取組みを拡大させたことで、年間約285tのCO₂排出量削減を実現しました。

この取組みが評価され、一般社団法人日本物流団体連合会主催の「第14回モーダルシフト取り組み優良事業者公表・表彰制度」において、「モーダルシフト取り組み優良事業者賞(新規開拓部門)」を受賞しました。

長距離輸送に鉄道・船舶を活用



モーダルシフト取扱量推移 (ヤマト運輸)



新規格のセミトレーラとフルトレーラを導入

ヤマト運輸は、車両メーカー等と連携し、従来と比べ連結全長が長い新規格トレーラを日本で初めて開発・導入しました。厚木、中部、関西の各ゲートウェイ間の多頻度幹線輸送の効率化を実現するとともに、CO₂排出量の削減にもつなげていきます。

導入車両

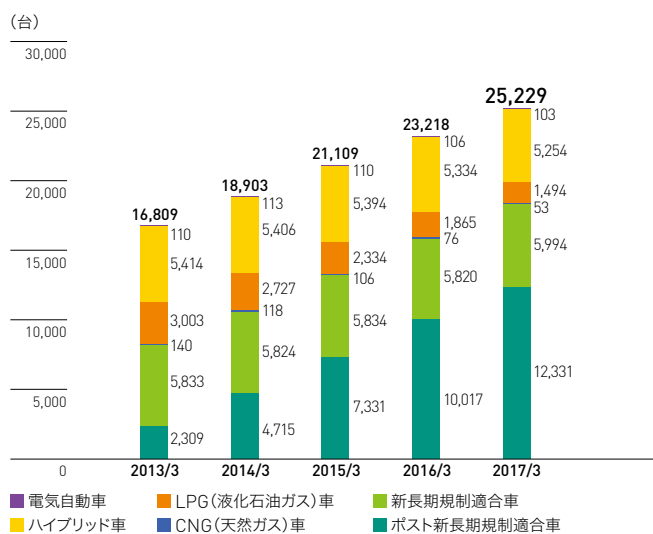
2016年11月導入

- ・バン型セミトレーラ：積載量.....従来の108%
- ・バン型フルトレーラ：積載量.....従来の123%

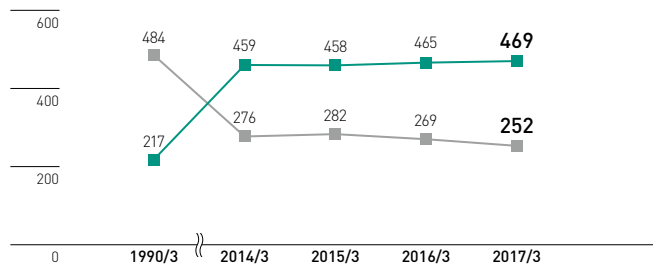
2017年9月導入

- ・スーパーフルトレーラ25(車両長25mの連結トレーラ)：積載量.....従来の146%

低公害車導入の推移 (ヤマト運輸)



車両からのCO₂排出量 (ヤマト運輸)



*1. 特定排出者の事業活動に伴う温室効果ガスの排出量の算定に関する省令に基づき算出しています。
*2. 原単位CO₂排出量 = CO₂総排出量 ÷ 宅急便個数(宅急便コンパクト、ネコポスを含む)

コーポレート・ガバナンス

2017年3月31日現在

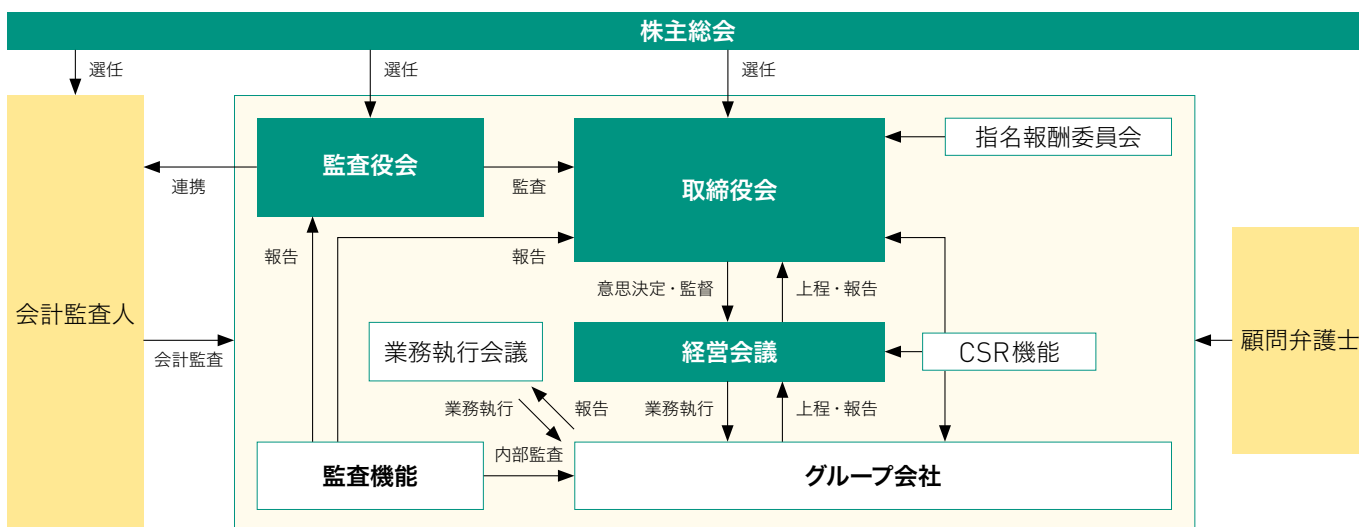
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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(2017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	3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

コーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役、社外監査役の重要な兼職状況、主な活動状況等

	氏名	独立役員	重要な兼職の状況	主な活動状況	2017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	萩原 敏孝	○	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社小松製作所顧問 株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役 日野自動車株式会社社外取締役 株式会社高松コンストラクショングループ社外取締役 	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 17回中16回
	森 正勝	○	<ul style="list-style-type: none"> 学校法人国際大学副理事長 株式会社スカパーJSATホールディングス社外取締役 スタンレー電気株式会社社外取締役 キリンホールディングス株式会社社外監査役 	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 17回中17回
	得能 摩利子	○	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社ハピネット社外取締役 三菱マテリアル株式会社社外取締役 	(2017年6月就任)	—
社外監査役	鼎 博之	○	<ul style="list-style-type: none"> アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー 	弁護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、定期的に関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 17回中16回 監査役会 18回中17回
	山下 隆	○	<ul style="list-style-type: none"> 山下隆公認会計士事務所所長 株式会社新日本科学社外取締役 	(2017年6月就任)	—

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。

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、社内規定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に通知します。
- 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。

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開催し、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。

役員報酬

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)
		基本報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	284	284	4
監査役 (社外監査役を除く)	46	46	2
社外役員	46	46	4

■ 従業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

当社の従業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。

取締役の報酬については、外部水準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、監査役および社外従業員の報酬は、固定報酬のみとしています。

また、取締役、監査役、執行役員については、役員持株会を通じて、一定割合を自社の株式取得に充てています。

政策保有株式に関する方針

グループの事業との関係性や収益性などについて総合的に勘案し、保有意義のある株式を保有する方針です。主要な銘柄については、毎年、取締役会において、アライアンス強化による効果や取引実績、時価などを踏まえて検証し、保有の継続について判断します。

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、2017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。

■ 内部通報制度の強化

ヤマトグループでは、会社や社員、取締役などのコンプライアンス違反行為について、従来の社長宛の窓口、コンプライアンス・リスク委員会が担当する窓口に加え、外部の弁護士が担当する窓口

を新設し、内部通報に関わる適切な体制を確保しています。また、社内通報規定により、通報者が保護される体制を確保します。内部通報の対応内容は、定期的にコンプライアンス・リスク委員会に報告することとし、管掌役員が必要と判断した場合は、取締役会に報告します。

事業継続計画(BCP)

■ 東日本大震災の経験を踏まえ、今後の予期せぬ

大規模自然災害や停電に備え、見直し・整備

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の継続が期待されているヤマトグループでは、事業継続計画(BCP)を策定しています。

「人命最優先」と「宅急便事業の継続」という対応方針に基づいたこのBCPをもとに、2011年の東日本大震災や2016年の熊本・大分を震源とする地震に際しても対応を行いました。今後発生する可能性が高く、大規模な被害が予測される首都直下地震や南海トラフ地震などに備えるため、見直し・整備を進めていきます。

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	決算説明は四半期ごとに実施。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会長もしくは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。

取締役

2017年6月23日現在



長尾 裕

金森 均

神田 晴夫

山内 雅喜

木川 眞

萩原 敏孝

森 正勝

得能 摩利子

木川 眞

代表取締役
会長

昭和48年 4月 (株)富士銀行入行
平成16年 4月 (株)みずほコーポレート銀行常務取締役
リスク管理グループ統括役員
兼 人事グループ統括役員
平成17年 4月 当社入社
平成17年 6月 常務取締役
平成17年11月 代表取締役常務
平成18年 4月 代表取締役 兼 常務執行役員
平成18年 6月 代表取締役 兼 専務執行役員
平成19年 3月 代表取締役 兼 執行役員
平成19年 3月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長 兼 社長執行役員
平成20年 6月 当社取締役 兼 執行役員
平成23年 4月 代表取締役社長 兼 社長執行役員
平成27年 4月 代表取締役会長就任(現)

山内 雅喜

代表取締役社長
社長執行役員

昭和59年 4月 当社入社
平成17年 4月 執行役員
平成17年 4月 東京支社長
平成17年11月 ヤマト運輸(株)執行役員
平成17年11月 同社人事総務部長
平成19年 3月 当社執行役員
平成19年 3月 人事戦略担当
平成19年 5月 経営戦略担当
平成20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
平成23年 4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長 兼 社長執行役員
平成23年 6月 当社取締役 兼 執行役員
平成27年 4月 代表取締役社長 兼 社長執行役員就任(現)

取締役

神田 晴夫

代表取締役副社長
副社長執行役員

昭和60年 1月 当社入社
平成16年 4月 人事部長
平成17年 8月 執行役員
平成17年11月 ヤマト運輸(株)執行役員
平成18年 7月 同社常務執行役員
平成20年 4月 当社常務執行役員
平成20年 6月 代表取締役 兼 常務執行役員
平成25年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員
平成26年 4月 人事戦略・ネットワーク戦略・法務・CSR戦略・監査担当
平成27年 4月 代表取締役副社長 兼 副社長執行役員就任(現)

長尾 裕

取締役
執行役員

昭和63年 4月 当社入社
平成16年 4月 山口主管支店長
平成18年 4月 ヤマト運輸(株)埼玉主管支店長
平成21年 4月 同社TSS営業推進室長
平成22年 4月 同社執行役員関東支社長
平成25年 4月 同社常務執行役員
平成27年 4月 当社執行役員
平成27年 4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長 兼 社長執行役員(現)
平成29年 6月 当社取締役 兼 執行役員就任(現)

森 正勝

社外取締役

昭和44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
昭和47年 5月 公認会計士資格取得
昭和56年 9月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー パートナー(共同事業者)
平成 元年 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)ボードメンバー
平成15年 4月 アクセンチュア(株)代表取締役会長
平成19年 9月 同社最高顧問
平成21年10月 学校法人国際大学学長
平成25年 4月 同大学特別顧問
平成25年 6月 当社取締役就任(現)
平成25年11月 学校法人国際大学副理事長(現)

金森 均

取締役
専務執行役員

昭和54年 4月 ヤマトシステム開発(株)入社
平成 8年 2月 同社システム機器販売部長
平成18年 4月 ヤマト運輸(株)情報システム部長
平成19年 4月 同社執行役員経営戦略部長
平成20年 4月 同社常務執行役員
平成21年 4月 同社代表取締役 兼 常務執行役員
平成23年 4月 当社執行役員
平成23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
平成27年 4月 当社専務執行役員
平成29年 4月 経営戦略統括・グローバル事業戦略統括・IT戦略統括担当、グループアカウント担当(現)
平成29年 6月 取締役 兼 専務執行役員就任(現)

萩原 敏孝

社外取締役

昭和44年12月 (株)小松製作所入社
平成 2年 6月 同社取締役
平成 7年 6月 同社常務取締役
平成 9年 6月 同社専務取締役
平成11年 6月 同社代表取締役副社長
平成15年 6月 同社代表取締役会長
平成19年 6月 同社相談役・特別顧問
平成21年 6月 当社取締役就任(現)
平成23年 7月 (株)小松製作所特別顧問
平成25年 7月 同社顧問(現)

得能 摩利子

社外取締役

平成 6年 1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社
平成14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
平成16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
平成22年 8月 クリスチャン・ディオール(株)代表取締役社長
平成25年 9月 フェラガモ・ジャパン(株)代表取締役社長 兼 CEO
平成29年 6月 当社取締役就任(現)

監査役

2017年6月23日現在



小川 悦男

高原 和子

鼎 博之

山下 隆

高原 和子

常勤監査役

昭和53年 4月 労働省(現厚生労働省)入省
平成15年 8月 厚生労働省群馬労働局長
平成17年 5月 中央労働災害防止協会安全衛生情報センター副所長
平成18年 7月 同協会コンプライアンス室長
平成21年 7月 厚生労働省北海道労働局長
平成24年 9月 独立行政法人労働政策研究・研修機構労働大学校校長
平成26年 4月 当社入社
平成26年 6月 当社監査役就任(現)

小川 悦男

常勤監査役

昭和48年11月 当社入社
平成14年 6月 中国支社長
平成15年 6月 取締役
平成16年 4月 財務担当
平成16年 6月 取締役 兼 常務執行役員
平成17年 6月 常務執行役員
平成17年10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
平成20年 4月 同社取締役会長
平成21年 6月 ヤマトホームコンビニエンス(株)監査役
平成26年 6月 ヤマト運輸(株)監査役
平成27年 6月 当社監査役就任(現)

鼎 博之

社外監査役

昭和54年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
昭和62年 9月 ニューヨーク市クアールブラザーズ法律事務所入所
昭和63年 7月 ニューヨーク州弁護士登録
昭和63年 9月 西・田中・高橋法律事務所入所
平成 4年 4月 同事務所パートナー
平成13年 5月 新東京法律事務所にパートナーとして参加
平成19年10月 事務所統合により、ビンガム・マカッチェン・ムラセ外国法事務所弁護士事務所 坂井・三村・相澤法律事務所(後にビンガム・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
平成24年 6月 当社監査役就任(現)
平成27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

昭和58年10月 監査法人朝日会計社入社
昭和62年 3月 公認会計士登録
平成15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
平成26年 8月 山下隆公認会計士事務所開設
同事務所所長(現)
平成27年 1月 税理士登録
平成29年 6月 当社監査役就任(現)

執行役員

2017年6月23日現在



皆木 健司

専務執行役員
東アジア地域統括担当



芝崎 健一

専務執行役員
財務戦略・IR戦略統括担当



丹澤 秀夫

常務執行役員
広報戦略・事業戦略・東京オリンピック・
パラリンピック推進担当



牧浦 真司

常務執行役員
経営戦略担当



大谷 友樹

上席執行役員
人事戦略・ネットワーク戦略・
法務・CSR戦略・監査担当



梅津 克彦

上席執行役員
ヤマトグローバルロジスティクス
ジャパン株式会社
取締役会長



本間 耕司

執行役員
ヤマトロジスティクス株式会社
代表取締役社長



市野 厚史

執行役員
ヤマトホームコンビニエンス株式会社
代表取締役社長



星野 芳彦

執行役員
ヤマトシステム開発株式会社
代表取締役社長



江頭 哲也

執行役員
ヤマトオートワークス株式会社
代表取締役社長



尾方 直美

執行役員
ヤマトフィナンシャル株式会社
代表取締役社長



リチャードチュアキンセン

執行役員
東南アジア地域統括担当
ヤマトアジア株式会社 代表取締役社長



相川 広充

執行役員
グローバル事業戦略・
米欧地域統括担当



田中 従雅

執行役員
IT戦略担当



成井 隆太郎

執行役員
プロジェクト渉外担当



櫻本 敦司

執行役員
IR戦略担当



佐々木 勉

執行役員
経営戦略担当

会社情報 / 株式情報

2017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

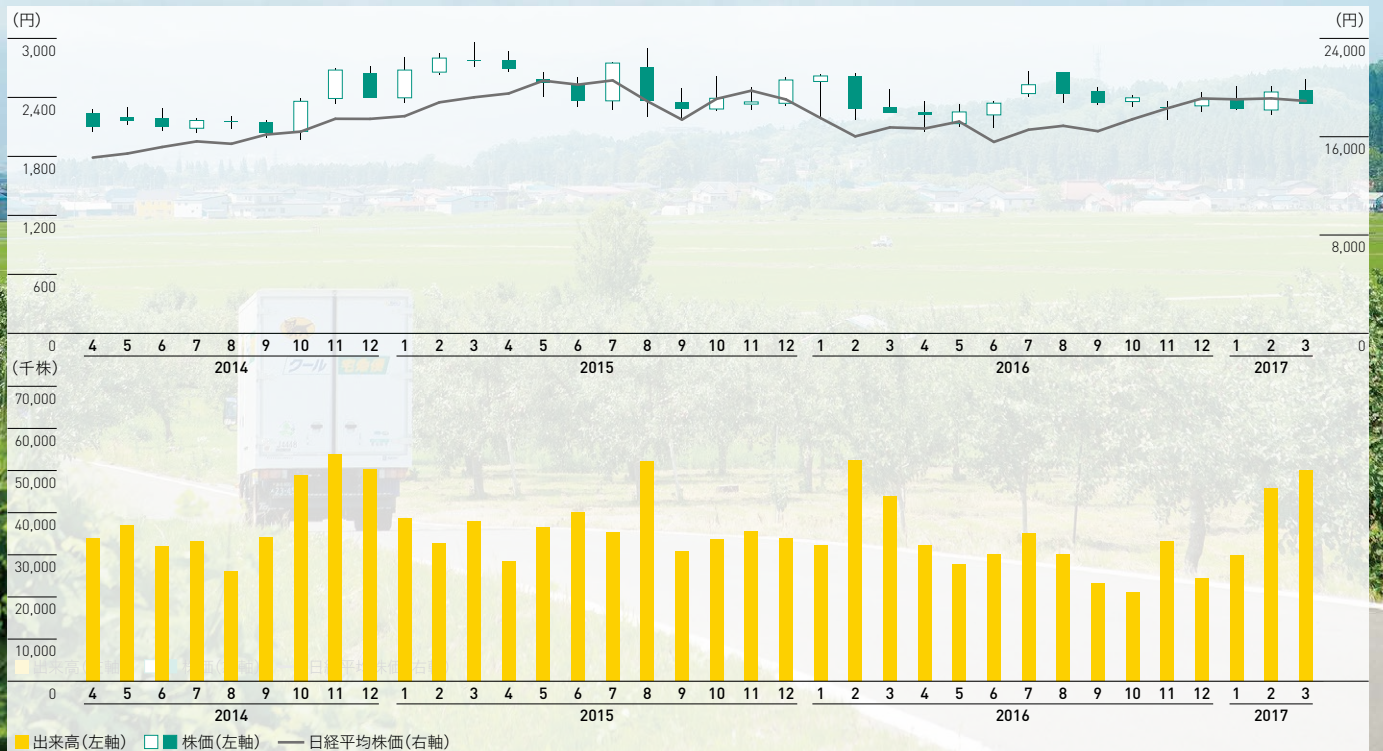
有限責任監査法人トーマツ

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)	8.79%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	6.30%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.47%
ヤマトグループ社員持株会	4.55%
日本生命保険相互会社	3.59%
明治安田生命保険相互会社	3.48%
株式会社みずほ銀行	3.22%
ヤマトグループ取引先持株会	2.13%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.60%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1.54%
合計	40.67%

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



Printed in Japan