

REFORM FOR THE NEXT 100 YEARS

Strengthening Our Management
Foundation for Sustainable Growth



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

私たちヤマトグループは、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することを経営理念に掲げ、企業活動を営んでいます。近年のEC市場の急速な拡大や労働需給の逼迫など、大きな環境変化に直面する中、当社は次の100年も持続的に成長していくための経営基盤の強化を目指し、2018年3月期より中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、「KAIKAKU 2019」)を推進しています。

2020年3月期を最終年度とする「KAIKAKU 2019」では、「2025年のありたい姿」に向けて、「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つの改革を断行します。2018年3月期は、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践するため、「働き方改革」を最優先課題とし、社員がより働きやすさと働きがいを持ち、イキイキと働ける労働環境の整備に取り組み、着実に成果を上げることができました。2019年3月期は、経営基盤の骨格を作る年度と位置付けており、引き続きグループ一丸となって取り組んでまいります。

併せて、ヤマトホームコンビニエンス株式会社において、法人のお客様の社員向け引越サービスにて不適切な請求が起きてしまったことを深く反省し、二度とこうした事態を招かぬよう、私が先頭に立ちヤマトグループのガバナンス改革に取り組んでまいります。ヤマトグループの社員一人ひとりが高い倫理観を備え、経営理念の実現に向けて行動することで、お客様をはじめステークホルダーの皆様から信頼される会社であり続けることを目指してまいります。

2019年11月に迎える創業100周年の先も持続的に成長し、豊かな社会の実現に貢献できるよう、これらの改革を確実に実行してまいります。

ヤマトホームコンビニエンス株式会社における 法人のお客様の社員向け引越サービスでの不適切な請求について

当社傘下のヤマトホームコンビニエンス株式会社(以下、YHC)における法人のお客様の社員向け引越サービスでの不適切な請求に関して、お客様をはじめ、株主、投資家、関係者の皆様の信頼を裏切り、多大なご迷惑ならびにご心配をおかけしましたことを心から深くお詫び申し上げます。ここでは、当社内に設置した「外部の独立した専門家で構成する調査委員会(以下、調査委員会)」による調査結果の概要と、調査委員会からの提言や2019年1月23日の国土交通省からの行政処分および事業改善命令などを踏まえた再発防止に向けた取組みについてご説明します。

※ 本報告は、2019年1月31日現在の情報をもとに記述しています。

調査結果のまとめ

- 商品設計、教育、法人契約、会社の組織体制、社員の処遇面、内部通報制度、内部監査に重大な不備があった
- そのために、引越における不確定要素を考慮し、積み残しの支障を回避するために多めに見積った額を、大多数の社員が約款に基づき修正すべき可能性があることを認識せず、「事前にご了解いただいた見積金額をそのまま請求する」ことが通常の業務オペレーションであると誤って認識していた
- 一部にこの不備を利用した「悪意で上乗せした見積」があった
- さらに、外部、内部から通報があったにもかかわらず、自らかかる重大な不備の発見と抜本的な改善に至らなかった

概要

当社とYHCは、YHCが法人のお客様の社員向けに提供している引越サービス「引越らくらくタイムリーサービス」(以下、「タイムリー」)および「単身引越ジャストサービス」(以下、「ジャスト」)に関して、過去26か月間(2016年5月～2018年6月)に引越サービスを提供した全ての法人のお客様3,367社の請求金額に関する社内調査を行いました。その結果、2,640社に対して計約4万8,000件、総額約17億円の不適切な請求が行われていたことが判明しました。

また、調査委員会による調査の結果、不適切な請求約17億円のうち、悪意で上乗せ見積を行った事象は約16%と推認されました。そのほかは、引越における不確定要素を考慮し、積み残しを回避するため見積に余裕を持たせたことや、見積後の家財処分等の事情変更があったにもかかわらず不確定見積が修正されなかったことなどによって、不適切な請求となったと推認されました。

発生経緯

YHCが商品設計を行った引越サービス「タイムリー」および「ジャスト」は、2008年から販売が開始されましたが、販売開始以前に、現場の意見を踏まえた試験的な運用と結果の検証、商品販売前の社員教育、商品販売後の検証、採算性の検証等について、十分な確認、分析等が行われていませんでした。また約款についても、見積の修正や精算に関して、具体的なケースに即した検討、検証が行われていませんでした。

「タイムリー」および「ジャスト」の料金は、家財量ポイントに応じて設定されているため、結果的に見積担当者が容易に見積を上乗せすることが可能となり、不適切な請求が行われるきっかけとなりました。

当社は調査結果および調査委員会からの提言を重く受け止め、YHCが提供する個人のお客様向けを含む全ての引越サービスの約款順守を再点検し、順守できていないサービスについては、約款を順守できる商品の再設計が完了するまでの間、新規受注を休止しています。そして、当社とYHCは、調査委員会からの提言や国土交通省からの行政処分および事業改善命令などを踏まえ、下記の抜本的再発防止策に取り組んでいます。主要な取組みは以下のとおりです。

■ YHCの取組み

ガバナンスの強化

- 抜本的再発防止策の実行・統括責任者として、当社代表取締役副社長執行役員を、YHC取締役会長に兼務として配置

引越商品の再設計

- 「引越サービス部」を設置し、商品規格、マニュアル、業務フロー等の問題点を洗い出し、顧客ニーズ等を踏まえた引越商品の再設計、および適切な見積を実施する体制やシステム等の構築、適切な約款の整備等を推進

社員教育、法人顧客管理に関する責任部署の明確化

- 「育成戦略部」を設置し、経営陣と社員が課題認識を共有するためのパネルディスカッションを全統括支店および本社で実施し、またコンプライアンス意識・倫理感の向上に向けた研修等を全社員を対象として階層別を実施
- 「法人営業部」を設置し、法人のお客様との引越契約について、割引率や契約における決裁基準・ルールの整備、法人契約台帳の更新、および透明性の高い適正な料金体系の再設計等を推進

その他

- 社員の処遇、業績評価方法、文書保存基準、データ保管基準、内部通報制度、監査運用の見直し等を推進

■ ヤマトグループ全体の取組み

ガバナンスの強化

- グループ経営の健全性を高めるため、当社に社長直轄の「グループガバナンス改革室」を設置し、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推進

商品・サービスの総点検実施

- 国内グループ各社の商品・サービスを対象に、法令遵守、必要な文書の整備、リスクチェック機能、その対応策等の総点検を実施

内部通報制度の運用改善

- 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

倫理教育の実施

- 倫理観を基礎に企業理念の浸透を図る倫理研修を、グループ全社員を対象として階層別を実施

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

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。

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。

「統合レポート2018」では、中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に基づき推進する施策を中心に、直近の状況も含め、ヤマトグループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについてお伝えします。

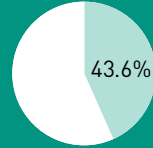
プロフィール

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。こうした取り組みが、今のヤマトグループの競争優位性となっています。

宅配便サービス国内シェア

(2018年3月期末実績)

第**1**位



宅急便年間取扱数量

(2018年3月期末実績)

約**18**億個



国内宅急便ネットワーク カバー率

(2018年3月現在)

100%



従業員数

(2018年3月現在)

約**21**万人



セールスドライバー

(2018年3月現在)

約**6**万人



宅急便センター

(2018年3月現在)

約**7**千店*



* 組織数

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の展開に取り組んでいます。

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。



■ 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、ヤマトグループの全国ネットワークを活用し、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」をはじめとした生涯生活支援サービスなどを提供しています。



■ 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。また、グループの事業成長を加速させるため、従来のITにとどまらず、AIやIoTなどを用いた新技術の活用を推進しています。



■ 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。



■ 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ため、会員制で定期メンテナンスを実施し、お客様の稼働を止めないサービスを24時間365日営業体制で展開しています。さらに、「物流施設、設備機器の維持保全・職場環境改善」やこれらの資産を対象に「お客様のリスクマネジメントにつながる最適な保険提案」という機能を付加することで、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。



■ 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。

営業収益構成比

営業収益

1兆5,388億円

78.1%

7.9%

3.2%

3.0%

5.4%

1.6%

0.8%

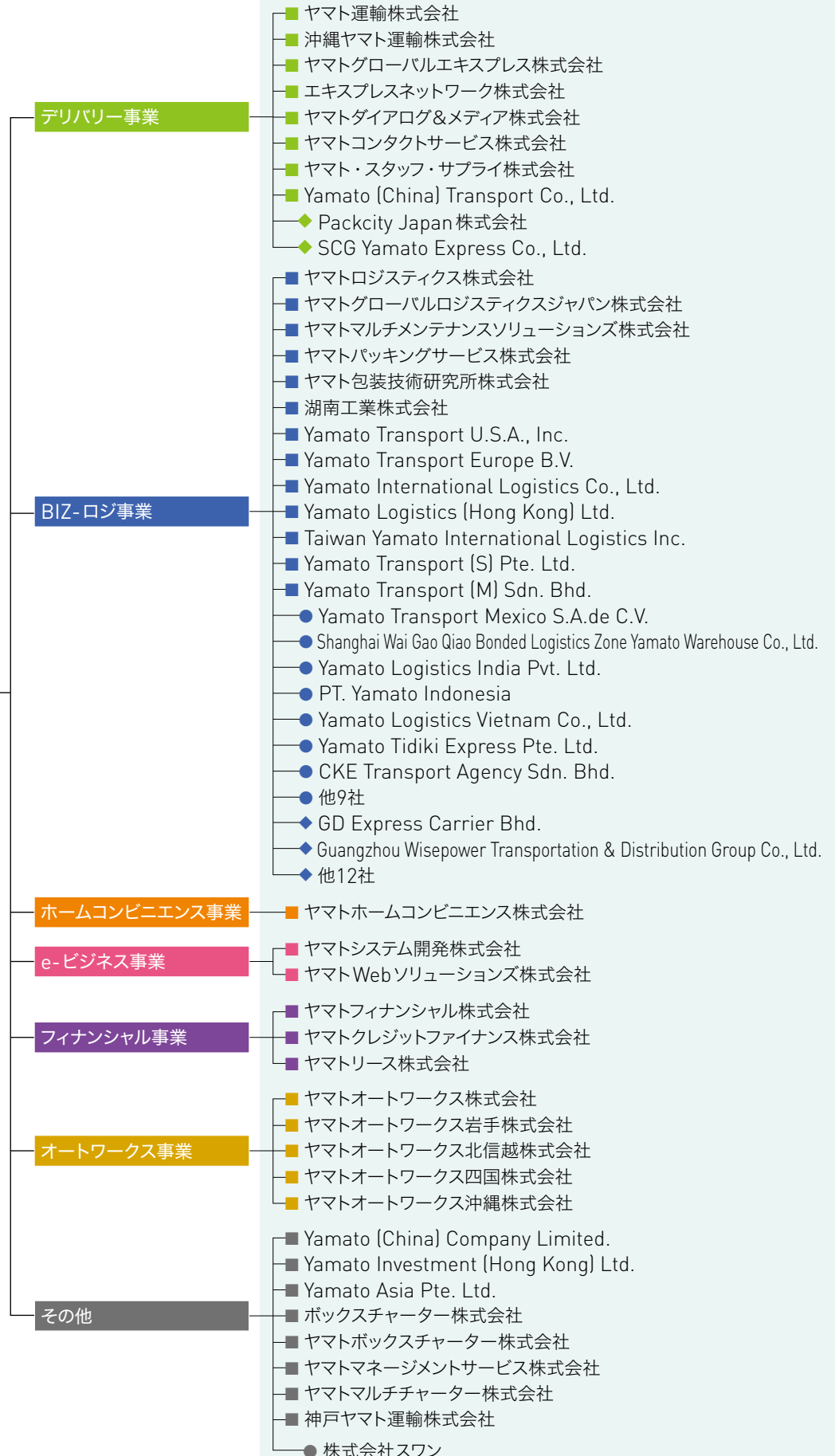
2018年3月期

組織図

2018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



パフォーマンスハイライト

2018年3月期 業績のポイント

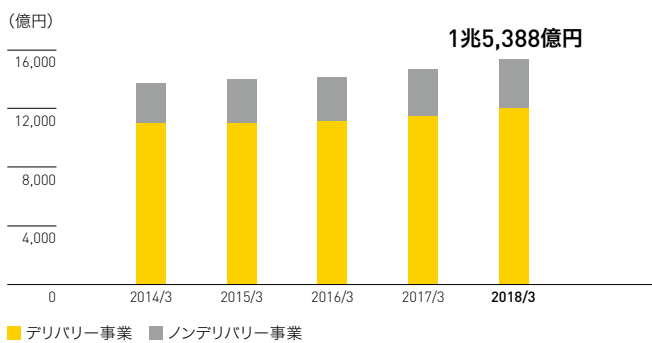
営業収益は、「デリバリー事業の構造改革」を推進したことにより宅急便取扱数量は減少したものの、宅急便単価の上昇に加え、ノンデリバリー事業においてグループ各社の強みを活かした既存サービスの拡充やソリューション営業を積極的に推進したことなどにより、前期比4.9%増の1兆5,388億円となりました。

営業利益は、上期までの宅急便取扱数量の増加や社員の

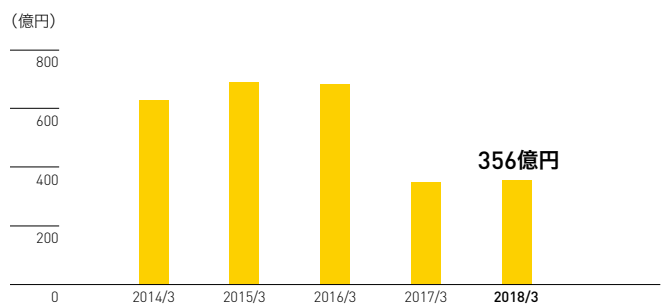
負担軽減に向けた取組みに連動し、委託費等の下払経費や人件費の増加などにより、営業費用全体が増加したものの、営業収益がそれ以上に増加したことから、前期比2.3%増の356億円となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比1.0%増の182億円、ROEは前期比0.1ポイント低下し、3.3%となりました。

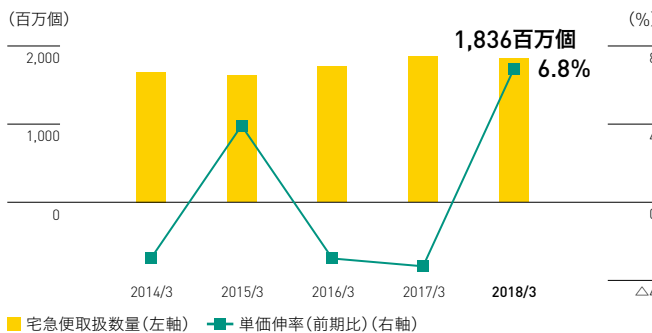
営業収益



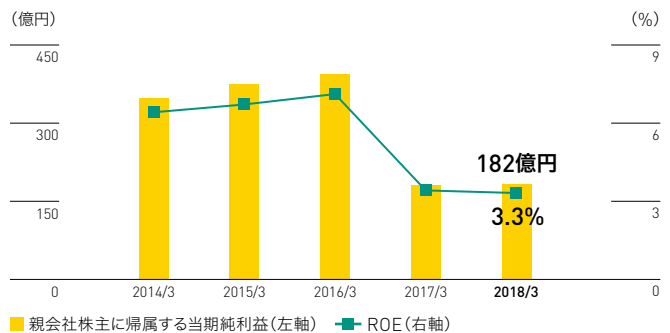
営業利益



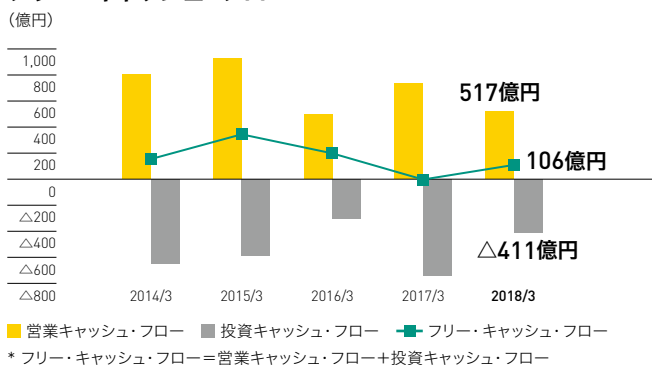
宅急便取扱数量／単価伸率(前期比)



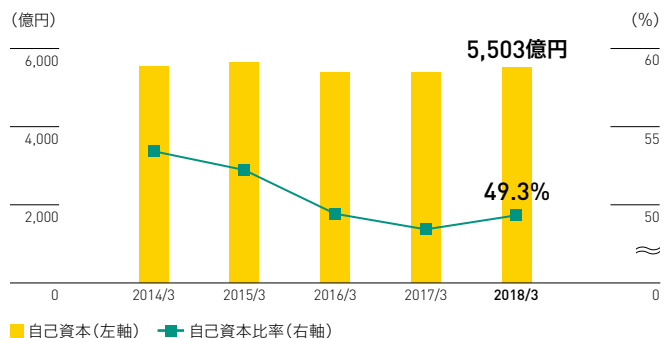
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



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

- 01 ステークホルダーの皆様へ
- 02 ヤマトホームコンビニエンス株式会社における法人のお客様の社員向け引越サービスでの不適切な請求について

ABOUT THE YAMATO GROUP

- 04 社訓／経営理念／編集方針／プロフィール
- 06 事業体制
- 07 組織図
- 08 パフォーマンスハイライト

ヤマトグループのこれから

- 10 長期ビジョンと中期経営計画
- 12 社長メッセージ
- 18 CFOメッセージ

SPECIAL FEATURE

- 20 全員経営を実践するための働き方改革
- 22 テリバリー事業の構造改革
- 24 進化し続ける「バリュー・ネットワーキング」構想
- 27 デジタルイノベーションへの対応

セグメント別事業概況

- 28 テリバリー事業
- 29 BIZ-ロジ事業
- 30 ホームコンビニエンス事業
- 31 e-ビジネス事業
- 32 フィナンシャル事業
- 33 オートワークス事業
- 34 その他

ヤマトグループのESG

- 36 コーポレート・ガバナンス
- 42 取締役／監査役／執行役員
- 46 社外取締役と会長によるガバナンス対談
- 50 地域と連携したCSVの推進
- 51 事業継続を支える安全対策
- 52 持続可能な社会の実現に向けた環境対策

財務セクション

- 54 10か年データ／業績ポイント
- 56 連結貸借対照表
- 58 連結損益計算書
- 59 連結包括利益計算書
- 60 連結株主資本等変動計算書
- 61 連結キャッシュ・フロー計算書

企業データ

- 62 グローバルネットワーク
- 63 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。

長期ビジョンと中期経営計画

ヤマトグループは、2025年に向けた長期ビジョンを実現するために、3か年の中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を推進しています。本中計では、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を図っています。

「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の全体像



➤ 全員経営を実践するための「働き方改革」

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

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%

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

* Pick Up & Drop Off stationの略

➤ 改革01：デリバリー事業の構造改革

- 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

- 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

ヤマトグループの長期ビジョン

「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

2020/3
(100周年)

2025

NEXT100

➤ 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

- 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

➤ デジタル・イノベーションへの対応

- 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

グループ経営の健全性を高める
グループガバナンス改革の推進

主要経営指標

積極的な投資

経常投資*1	2,000億円
成長投資*2	1,500億円
合計	3,500億円

*1 土地、建物、荷役機器、車両など

*2 デジタル・イノベーションや外部企業とのアライアンス、働き方改革など

連結数値目標

連結営業収益

2017年3月期実績	➤	2020年3月期計画
1兆4,668億円	+2,031億円(+13.8%)	1兆6,700億円

連結営業利益

2017年3月期実績	➤	2020年3月期計画
348億円	+371億円(+106.4%)	720億円

連結営業利益率

2017年3月期実績	➤	2020年3月期計画
2.4%	+1.9ポイント	4.3%

ROE

2017年3月期実績	➤	2020年3月期計画
3.4%	+4.3ポイント	7.7%

社長メッセージ

2018年3月期より、ヤマトグループは
改革の大きな第一歩を踏み出しました。
「全員経営」を実践し、
次の100年も持続的に成長していくために、
着実に改革の歩みを進めていきます。



山内 雅喜

代表取締役社長 社長執行役員

2018年3月期より中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を
推進しています。

ヤマトグループの現在の姿、そして創業100周年の先に描く
ビジョンとその道筋をご説明します。

「全員経営」こそが、ヤマトグループ最大の強み

「ヤマトには『変わるべきもの』と『変わるべからざるもの』がある」——。これは宅急便の生みの親・小倉昌男の言葉です。長年受け継がれてきたこの言葉は、今も社内で共有され、我々ヤマトグループ全体の指針となっています。

ヤマトグループにとって『変わるべきもの』とは、サービスや仕組み、ネットワークなど、時代の要請や事業環境に応じて変えていかなければいけないものです。

一方の『変わるべからざるもの』は、社員一人ひとりがお客様と向き合い、お客様のためになるサービスを提供して喜んでいただき、ひいては豊かな社会の実現に貢献する、という創業以来大切にしている我々の想いです。これが、ヤマトグループの一員としての誇りであるとともに、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「全員経営」につながっています。この「全員経営」こそが、ヤマトグループ最大の強みです。言い換えれば、この強みが十分に発揮されなければ、我々の存在意義も危ぶまれるということです。

近年、eコマース市場の急速な拡大や、労働需給の逼迫など、大きな環境変化に直面しました。その結果、体制の構築が追いつかず、第一線で働く社員に大きな負担をかける事態を招きました。セールスドライバーは荷物をお届けするだけで手一杯となり、お客様と向き合う時間は徐々に減り、「全員経営」がままならない状況となりました。この危機的状況を乗り越えるため、我々は原点に立ち返りました。そして、『変わるべからざるもの』を継承し実践するために、『変わるべきもの』を抜本的に見直すことを決意しました。

社長メッセージ

次の100年を見据えた改革

グループ全体が変わるための意思決定

2018年3月期、ヤマトグループは大きな変革に乗り出しました。2019年11月に迎える創業100周年の節目を越えて持続的に成長していくために、目の前の環境変化に対応するだけでなく、目線を次の100年に向けて抜本的な構造改革を着実に実行する必要があると判断しました。そして、2025年をターゲットとする長期ビジョンを新たに策定し、従来の「DAN-TOTSU 経営計画2019」から、「働き方改革」を経営の中心に据えた3か年の中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、「KAIKAKU 2019」)に踏み出す意思決定を下しました。

確実な第一歩を踏み出した「働き方改革」

「KAIKAKU 2019」初年度にあたる2018年3月期は、やるべきことを着実に進め、確かな第一歩を踏み出した一年であったと評価しています。最優先課題である「働き方改革」では、労働時間に関する管理方法の一本化や管理者の増員などにより、労務管理の改善・徹底に努めました。また、宅急便の配達時間帯指定枠の変更や再配達受付終了時間の繰り上げを実施するな

ど、サービス内容の見直しに踏み込むことで、第一線で働く社員の負担を軽減する仕組みづくりが着実に進展しました。これらの施策により、セールスドライバーが休憩時間を確保できるようになるなど、あるべき労働環境に近づけることができたと考えています。

「働き方改革」の狙いは、働きやすさと同時に働きがいを高めることです。これには、ルールや仕組みといった労働環境の整備だけでなく、社員が自らの意識を変えていくことも必要です。意識改革の一環として、パネルディスカッションなど、経営と第一線の社員との対話の機会を充実させました。今回の「働き方改革」において、会社が何を考え、何を目的とし、今後どのようなことを実行するのか、グループが目指す方向性について社員の理解を促すことで、意識の変化を図ってきました。

そうした中、社員の意識に大きな変化が見られました。そのきっかけとなったのは、やはりお客様の存在です。2017年10月、宅急便の基本運賃を27年ぶりに改定させていただいたことをはじめ、プライシングの見直しを個人・法人問わずお客様にお願いしたのですが、想定以上に多くのお客





様にご理解とご協力をいただくことができました。運賃の見直しをご理解いただけたということは、セールスドライバーにとっては「今後もヤマトグループに頼みたい」というお客様からの期待の表れでもあり、自分たちの価値を認めていただけているということでもあります。第一線の社員は自分たちの存在意義を再認識すると同時に、大きな責任と働きがいを感じたと思います。

「働き方改革」はあくまでも第一歩を踏み出したに過ぎません。2019年3月期は、複合型ラストワンマイルネットワークの構築に取り組んでいます。夕方から夜間にかけて宅急便の配達を専門に行うアンカーキャストのネットワークを築き上げることで、セールスドライバーの超過勤務時間を削減するとともに、セールスドライバーがお客様と対話する時間を生み出します。お客様との対話が充実すれば、より便利で役立つサービスをお客様に提供する機会が増え、働きがいに直接つながると考えています。これからも、社員が働きやすさと働きがいを持てる労働環境を作り上げるべく、必要な施策を講じていきます。

二歩目、三歩目へと着実に前進し、 改革をやり遂げる

宅急便のプライシングを適正な水準に引き戻すことで、安定した利益を生み出せる事業構造になります。これまでは宅急便の取扱数量を意識して価格を割引くことがありましたが、今はヤマトグループが価値あるサービスを提供し、適切な利益を確保することこそが、社会的インフラを維持するという社会的責任を果たすことになると信じています。

プライシングの適正化に継続して取り組むとともに、ラストワンマイルネットワークの再構築やオープン型宅配便ロッカー(PUDO)の設置などにより受け取りのタッチポイントを拡充させる施策などを改革の二歩目、三歩目として着実に進めることで、グループの基盤であるデリバリー事業の構造改革をやり遂げます。そしてこの基盤を活かしたノンデリバリー事業の成長とともにグループガバナンスの一層の強化を図ることで企業価値のさらなる向上を実現し、次の100年における飛躍につなげていきます。

社長メッセージ

改革の先にある「2025年のありたい姿」

「KAIKAKU 2019」、創業100周年の先に我々が目指すのは、長期ビジョンに描いた「2025年のありたい姿」です。

NEXT100に向けた成長エンジンは二つあると考えています。一つ目は、グローバル領域です。ボーダレス化が今後ますます進展していく中、これまで日本国内だけで完結していた生産活動、消費活動、企業活動は当然のようにボーダレスになっていくでしょう。二つ目は、法人領域です。2025年頃には、デジタル化の進展により、eコマースはB to Cの領域だけでなく、B to B(企業間取引)領域においても広く普及していると予想しています。これにより、従来、卸売業者や小売店など段階を経ていたモノの流れはダイレクトになります。

このような将来を見据えて我々が目指すのは、「プラットフォーム」の構築です。ヤマトグループは

これまで、宅急便を軸に、ネットワークや個人・法人のお客様とのつながりを築いてきました。このリアルな物流ネットワークを基盤に、そこで得られる情報や次なるご要望をビッグデータとしてデジタル・テクノロジーと組み合わせることにより、リアルとバーチャルを併せ持つプラットフォームを構築します。また、これを特定の人々や地域ではなく、誰にでもご利用いただけるオープンなプラットフォームにすることで、生活者、企業、社会など、世の中の様々なニーズや課題にお応えできると考えています。

NEXT100では、このリアルとバーチャルの融合によって生まれる新たな価値を、国内はもちろん、海外の企業や地域の生活者にも広く提供することで、さらなる成長を目指します。

外部環境の変化を捉え、リスクを成長機会に変える

少子高齢化社会では、

人によるサービス提案力が競争優位性となる

ビジョンを実現し、将来にわたり成長し続けるためには、当然、外部環境の変化を確実に捉える必要があります。外部環境の変化は、常にリスクと機会が表裏一体だからです。

ヤマトグループが直面する最大の環境変化は、少子高齢化に伴う労働力供給構造の変化です。労働力人口が減少する中、社員を確保できるかが最大の課題となります。

しかし裏を返せば、少子高齢化社会においては、人によるサービス提供力を有すること自体が他社との差別化要因となり、競争優位性にもつながると見えています。これを機会と捉え、複合型ラストワンマイルネットワークの鍵となるアンカーキャストは社員として雇用します。その分固定費は増加しますが、安定して働ける人材を確保する

ことが、集配キャパシティの拡大とサービス品質の維持・向上の実現につながり、競争力になると考えています。

新たなテクノロジーを取り込み、

成長エンジンに変える

もう一つの大きな環境変化はデジタル化の進展です。デジタル化が進めば進むほど、それを活用した新たなライバルやビジネスによってゲームチェンジが起こるリスクは高まります。ひとたび変化の波に乗り遅れると、ヤマトグループが主導権を失い、産業構造そのものを変えられてしまう危険性もあります。

これに対応するため、2017年にデジタル・イノベーション推進室(YDIC)を設置しました。世の中の新たな動きやテクノロジーへのアンテナを高くし、いち早く自分たちのサービスに取り込んで

いくことが狙いです。ヤマトグループが持っていない機能・技術については、積極的に外部の組織と提携していきます。我々が目指すプラットフォームは、自分たちだけで創り上げることはできません。外部のパートナーと連携することが、質の向上だけでなくスピードアップにもつながります。「KAIKAKU 2019」では、この分野にしっかりと投資を行っています。

デジタル化の進展はリスクや脅威になりうるものですが、確実に対応することで成長エンジンに

もつなげることができます。日々約500万個の荷物を運ぶ我々の先には、約500万人のお客様と約100万社のお取引先様がいます。個人のお客様向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」の会員は2,500万人を超え、さらに増加しています。我々が有するビッグデータや、日々の接点から得られる情報は、デジタル化が進めば進むほどその価値が向上します。これをお客様に対する付加価値提供に活かして収益拡大につなげるとともに、業務の生産性向上に活用していきます。

次の100年も社会から必要とされる存在であり続ける

ヤマトグループは、事業を通じてお客様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(共有価値の創造)に取り組んでいます。この基盤となっているのが、社員一人ひとりが世のため、人のために思い、自ら判断して行動する「全員経営」です。近年、ESG(環境・社会・企業統治)への意識の高まりに加え、SDGs(持続可能な開発目標)への対応など、企業の社会課題解決に向けた取組みが広がりを見せています。その中において引き続き、ヤマトグループ全体で理念を共有し、地域の隅々まで張り巡らせたネットワークを活かすことで、社会課題解決に貢献していきます。

2019年11月に100周年を迎え、2020年4月からヤマトグループの新しい100年が始まります。事業活動を通じて豊かな社会の実現に貢献し、お客様はもちろん、社員、株主・投資家の皆様、そして社会全体から必要とされる存在であり続けるために、「KAIKAKU 2019」を確実に成し遂げ、次の100年においても新たな価値を創造していきます。

2019年2月

山内 雅喜



CFOメッセージ



財務健全性を意識しつつ、
経営基盤の強化と、
その先のさらなる事業成長に向け、
必要な投資を積極的に実施することで、
中長期的な企業価値の向上を目指します。

芝崎 健一

専務取締役
専務執行役員
財務戦略・IR戦略統括担当

2018年3月期の振り返りと2019年3月期の重点取組み

2018年3月期は、「働き方改革」の推進などにより費用が増加する中、業績は回復基調となりました。中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」(以下、「KAIKAKU 2019」)の重点施策の一つである「デリバリー事業の構造改革」において、法人のお客様に対する運賃の見直し交渉や、一部の大口法人のお客様に対して要請した出荷調整などが進展したことで、第3四半期以降は宅急便取扱数量が減少に転じ、プライシングの適正化により宅急便単価が上昇に転じました。

その結果、営業収益は前期比719億円増(+4.9%)の1兆5,388億円となり、営業利益は前期比8億円増の356億円となりました。

「KAIKAKU 2019」2年目となる2019年3月期は、引き続きプライシングの適正化と「働き方改革」を中心とする構造改革を進めています。その中で、デリバリー事業においては、アンカーキャストなどの配置による複合型ラストワンマイルネットワークの構築等、配達キャパシティ拡大に向けた施策を推進しています。

将来キャッシュフローの創出に向けた投資・財務戦略

投資戦略について

投資判断については、中長期的な視点で企業価値の維持・向上につながるか否かを基準としています。「KAIKAKU 2019」期間の2018年3月期から2020年3月期までの3年間は、累計3,500億円の投資を想定しており、その内訳として、土地、建物、車両など、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」や外部企業とのアライアンス(海外展開・デジタルイノベーション等)のための成長投資を予定しています。特に、ヤマトグループの原点である「全員経営」を実践するために最優先課題と位置付けている「働き方改革」においては、社員がイキイキと働ける労働環境の整備に積極的に投資していく所存です。

これら投資によってグループの基盤であるデリバリー事業の構造改革を加速し、安定して利益を生み出す経営構造を構

築します。そして、ノンデリバリー事業の成長による利益率のさらなる向上を実現することで、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

引き続き、財務の健全性維持・向上を財務戦略の基本方針とし、経営基盤の強化と企業価値の向上に取り組んでいきます。

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、健全性の観点から自己資本比率は50%前後を意識し、格付け水準(R&I 格付投資情報センター/AA-)の維持に努めていきます。

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な指標として位置付け、利益率の改善によってROEの向上を図っていきます。

同時に、ESG(環境・社会・企業統治)をはじめとした非財務情報を含む経営状況や今後の成長戦略、重要なリスク情報等を、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・投資家の皆様との建設的な対話を行うなど、積極的なIR/SR活動を実践します。

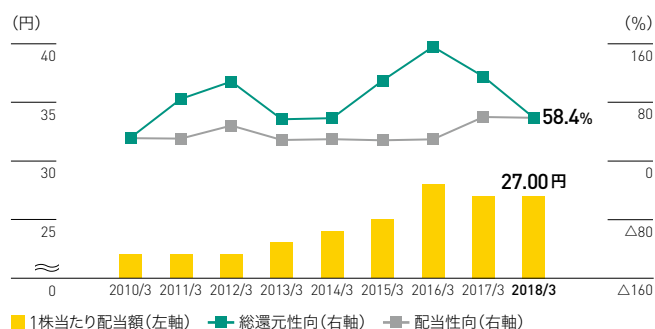
「KAIKAKU 2019」最終年度にあたる2020年3月期は、営業収益1兆6,700億円、営業利益720億円、営業利益率4.3%、そしてROE7.7%を目標としています。

株主還元の基本的な考え方

株主還元については、親会社株主に帰属する当期純利益を基準とする配当性向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。

2018年3月期は、1株当たり27円の配当を実施し、配当性向は58.4%となりました。

配当の推移

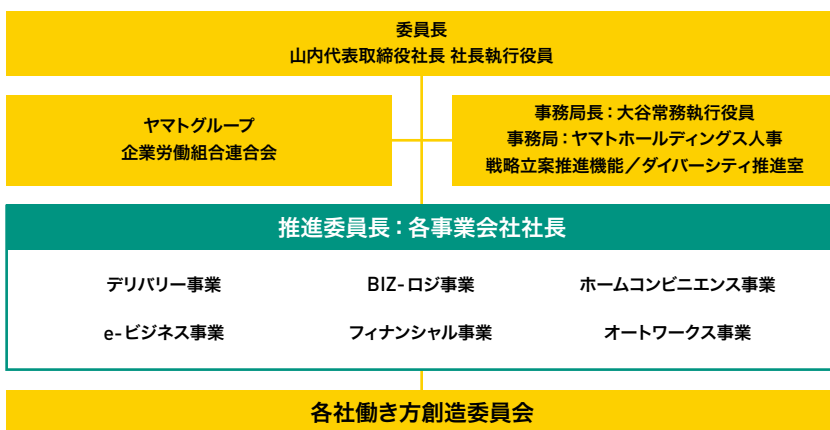


1. 全員経営を実践するための働き方改革

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」を実践することで、持続的な成長を目指しています。



「ヤマトグループ働き方創造委員会」の設置



2017年4月、グループ全体の「働き方改革」を推進するため、ヤマトホールディングス社長を委員長とする「ヤマトグループ働き方創造委員会」を設置しました。「コンプライアンスの遵守」「ダイバーシティの推進」「業務の見直し・効率化とコミュニケーション」の3つを方針として定め、労使一体で取組みを進めています。

ヤマトグループが推進する「働き方改革」の主な取組み

管理体制の強化

2017年4月～ | ヤマト運輸

労働時間管理ルールの見直し・入退館データのデジタル化

分かりやすく透明性の高い労働時間管理を行うため、従来の「携帯端末による労働時間管理ルール」から、「入退館時刻を出退勤時刻とするルール」へ変更しました。2017年8月からは、タブレットでの入退館登録により社員の出退勤時刻がデジタル化され、確定されるようになりました。

2017年4月～ | ヤマト運輸

主管支店の再編(71→88主管支店)

お客様へのサービス品質の維持・向上、新たな人材の採用や社員の育成などデリバリー事業の基盤強化のため、全国の地域経営の中心である主管支店の管理体制を再編し、新たに17主管支店を設置しました。

コミュニケーション活性化・ダイバーシティ推進

2017年6月～ | ヤマトグループ

パネルディスカッションによる社長・役員と社員の意見交換

より良い働き方を実現するため、社長・役員から社員に対し、「働き方改革」の目的や目指す姿を直接伝えると同時に、社長・役員に対して、第一線の社員の声や業務改善の提案などを直接伝えるパネルディスカッションを継続的に実施しています。

2017年3月～ | ヤマトグループ

「女性リーダーミーティング」によるキャリア形成支援

キャリア形成支援を目的に、自己実現に向けて取り組む女性社員を対象としたグループ横断のプログラム「女性リーダーミーティング」を、これまでに9回開



催し、約260名が参加しました。併せて、参加者の上司を対象に、女性活躍の支援に向けた研修を実施しており、参加者にとって、自身のキャリア形成について考える機会となり、モチベーション向上につながっています。

新しい働き方の導入

2017年3月～順次 | ヤマトロジスティクス、ヤマト運輸ほか

「勤務間インターバル制度」の導入

社員の生活時間や睡眠時間を確保し、ワークライフバランスを推進する環境を整備するため、勤務終了時刻から翌日の勤務開始時刻までの間、一定時間以上のインターバルを設ける制度を導入しました。

2018年5月～ | ヤマト運輸

「アンカーキャスト」の導入

セールスドライバーの働き方を改善するとともに、集配キャパシティを確保するため、午後～夜間の配達業務を担う働き方「アンカーキャスト」を新設し、そのための人事制度を導入しました。

▶ P.23の新たな「複合型ラストワンマイルネットワーク」の構築も併せてご覧ください。

2018年5月～ | ヤマト運輸

無期労働契約への転換制度の導入

社員がより安心して働ける職場環境を整備するため、勤続3年を超えるフルタイムの有期労働契約の社員および、社内のステップアップ制度*において一定の基準に達したパートタイムの有期労働契約の社員が、法定の5年よりも早く無期労働契約に転換できる制度を導入しました。

*個人のスキルや仕事に対する姿勢などを評価し、成長に応じてステップアップする制度

2018年5月～ | ヤマト運輸

セールスドライバーの早期正社員化

社員が安心して働ける環境を整備し、継続的な人材確保につなげていくため、フルタイムのセールスドライバーの正社員化に向けたプロセスを変更しました。これまでは、正社員への登用を前提としつつ、入社時は契約社員として採用し、社内のチャレンジ制度を経て、おおむね2年程度で正社員に登用していましたが、このプロセスを変更し、入社時から正社員として採用することとしました。

2018年9月～ | ヤマト運輸

「労働日数・時間選択制度」の導入

社員が安心して働き続けられる環境を構築するため、育児、介護、加齢による体力の低下などにより、就業日数・時間を制限した

い社員を対象とし、従来の1日の労働時間を4～8時間から選べる制度に加え、週4日勤務、週3日勤務など、1週間の労働日数を選べる制度を開始しました。

職場環境の改善・免許取得支援制度の拡充

2018年6月～ | ヤマト運輸



営業所の職場環境改善工事の実施

社員が安心して安全に、気持ちよく働ける職場環境の実現を目指して、まず休憩室、更衣室などを皮切りに、改修基準を定め、委託先事業者による現場調査の上で、改修工事の実施など改善を進めています。

2018年10月～ | ヤマト運輸

準中型免許取得支援制度の拡充

セールスドライバーとして働く上で必要となる運転免許について、2017年3月12日に準中型免許が新設され、2トントラックなどの集配車の乗務に準中型免許が必要となりました。これを受け、在籍セールスドライバーに対して準中型免許取得支援制度を導入し、普通免許から準中型免許への切り替え費用の補助を行っています。

さらに、採用競争力を高めて継続的に人材を確保し、お客様に高品質なサービスを提供し続けていくため、2018年10月より新卒・第二新卒採用のセールスドライバーの採用内定後においても支援できる制度へと拡充しました。

サービス・運賃の改定

2017年4月～ | ヤマト運輸

宅急便の配達時間帯指定枠の変更

「社員の労働環境の改善と整備」の一環として、宅急便の当日再配達受付時間を20時から19時に1時間繰り上げました。また、2017年6月には宅急便の配達時間帯の指定区分のうち、「20時～21時」を「19時～21時」の2時間枠に延長し、また「12時～14時」の枠を廃止し、これまでの6区分から5区分に変更しました。

2017年10月～ | ヤマト運輸

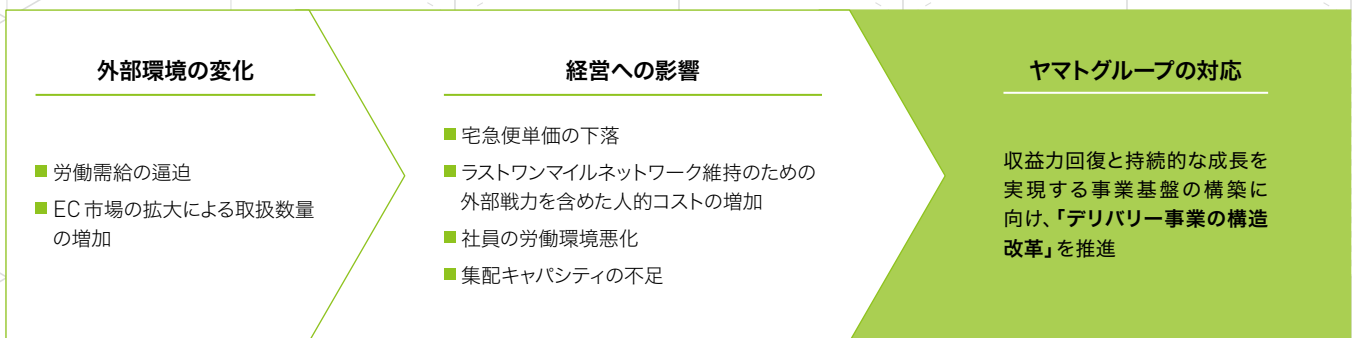
宅急便の基本運賃の改定

「デリバリー事業の構造改革」の一環として、新たな労働力の確保や社員の処遇改善、またラストワンマイルネットワークの強化を図るため、27年ぶりに宅急便の基本運賃を改定しました。

2 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。

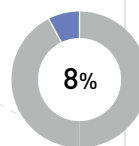


「デリバリー事業の構造改革」の重点施策

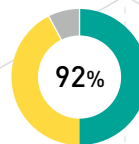
収益力の回復に向けたプライシング戦略

プライシングの適正化に向けて、2018年3月期に法人のお客様に対して契約運賃の見直し交渉を、個人のお客様に対しては宅急便基本運賃の改定を実施しました。

2019年3月期からは、法人のお客様に対して出荷量だけでなく、不在率等の配達に関わるコストや外部環境変化によるコスト変動等を運賃に反映する「法人顧客プライシングシステム」を活用した運賃の見直し交渉を続けることで、継続的にプライシングの適正化に努めています。



個人
宅急便基本運賃を改定
▶ 27年ぶりに改定実施



法人
大口・低単価顧客へ荷物量の抑制依頼
大口・小口顧客と契約運賃の見直し交渉
▶ 「法人顧客プライシングシステム」を活用して継続的な見直しへ



宅急便取扱数量		
2017年3月期	2018年3月期	
18億6,756万個	18億3,668万個	-3,088万個 (-1.7%)
宅急便単価		
2017年3月期	2018年3月期	
559円	597円	+38円 (+6.8%)

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」の導入を進めています。社員の長時間労働を是正し、より働きやすい環境を目指すとともに、セールスドライバーがお客様と相対する時間を拡大し、かつ、増加する夜間配達ニーズへ応えていくことが「複合型ラストワンマイルネットワーク」構築の狙いです。

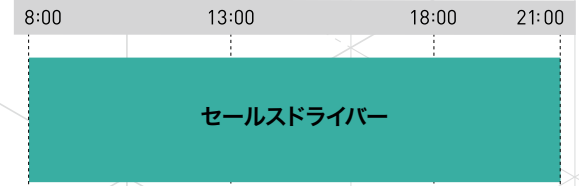
Before

- セールスドライバーが終日勤務
- 労働時間の増加
- お客様と相対する時間の不足

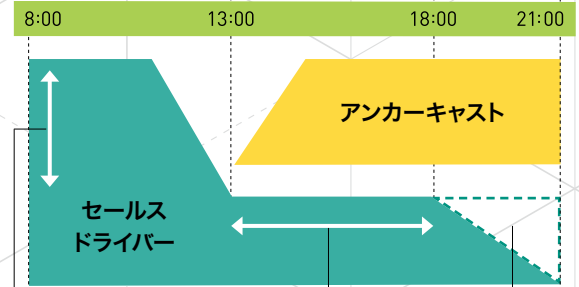
After

- 社員が働きやすい労働環境の整備
- 増加する夜間配達ニーズへの対応
- お客様と相対する時間の拡大

Before



After



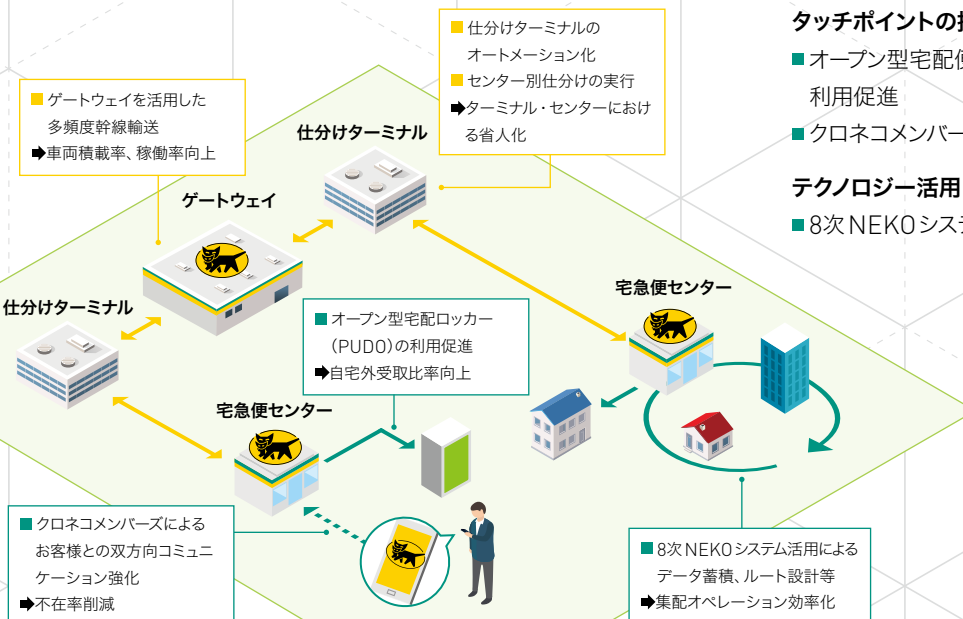
集配キャパシティ創出

お客様と相対する時間の拡大

アンカーキャストに移管

生産性向上に向けた取組み

集配キャパシティの拡大と社員が働きやすい労働環境の整備を両立するために、業務の生産性向上に向けた取組みを推進しています。ゲートウェイや新規格の長大連結トレーラ「スーパーフルトレーラ25」の活用、テクノロジーの活用による作業の自動化、タッチポイントの拡充など、幹線輸送・ラストワンマイルの両面で効率化を図っています。



輸送効率の向上（幹線輸送／仕分けターミナル内）

グループネットワークの全体最適化

- ゲートウェイ活用による多頻度幹線輸送
- 「スーパーフルトレーラ25」の活用

最適なテクノロジーの活用による効率化

- 仕分けターミナルのオートメーション化

配達効率の向上（ラストワンマイルネットワーク）

タッチポイントの拡充

- オープン型宅配ロッカー「PUDOステーション」の利用促進
- クロネコメンバーズ会員とのコミュニケーション強化

テクノロジー活用による集配の効率化

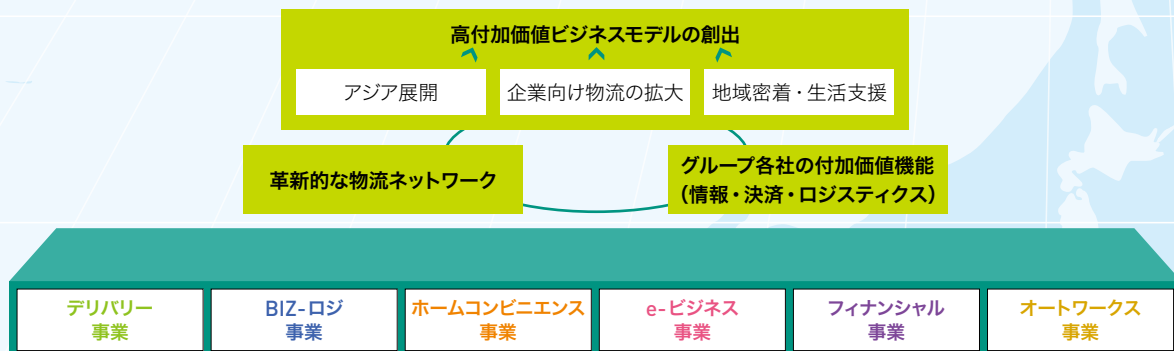
- 8次 NEKO システムの活用

3 進化し続ける 「バリュー・ネットワーキング」構想



2013年に始動した「バリュー・ネットワーキング」構想は、ヤマトグループのコアコンピタンスである国内・アジアのラストワンマイルネットワークとノンデリバリー事業群との融合により、物流を「運ぶ」から「バリューを生み出す手段」へと進化させ、高付加価値ビジネスモデルを創出する物流改革です。羽田クロノゲートを中心とする主要基幹ターミナルや国内外の物流ネットワークの構築、付加価値サービスの創出など、「バリュー・ネットワーキング」構想は着実に現在も進化し続けています。

「バリュー・ネットワーキング」構想全体像



付加価値創出に不可欠なスピード輸送

関東、中部、関西に配置したゲートウェイと各ゲートウェイ間の多頻度幹線輸送により、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を可能にしています。

スピード輸送ネットワーク



関西ゲートウェイが稼働開始

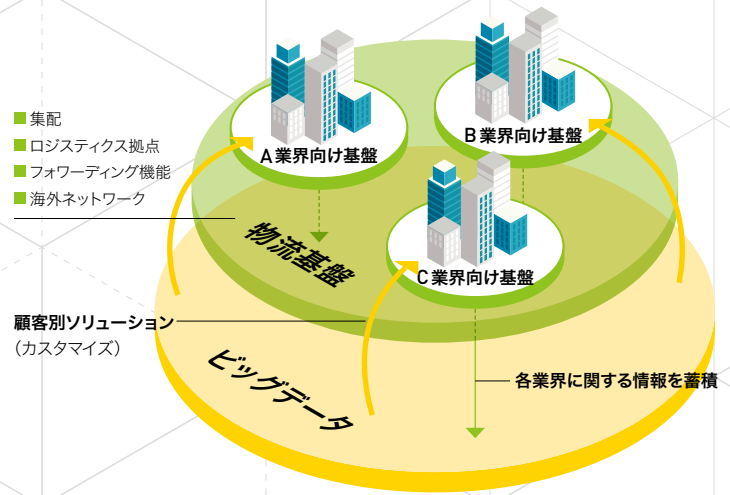
2017年11月、西日本の大消費地圏であり、経済・産業の中心となる関西で、「関西ゲートウェイ」の本格稼働を開始しました。ヤマトグループが誇るラストワンマイルネットワークと高品質な流通加工機能を最新鋭のマテリアル・ハンドリング機器*によって融合させることで、物流のスピードと工程の短縮に革新をもたらしています。



* 仕分けや運搬作業を自動化する作業機械

「バリュー・ネットワーキング」構想 進化の鍵を握る業界プラットフォーム

「バリュー・ネットワーキング」構想のさらなる進化に向け、法人・グローバル領域において業界プラットフォームの構築に取り組んでいます。日々の顧客接点で得られる各業界の様々な情報をビッグデータとして活用し、ヤマトグループが築いてきた革新的なネットワーク基盤、付加価値創出機能と有機的に結び付けることで、業界共通の課題やニーズに対するソリューションを提供し、お客様の事業成長に貢献できる領域を広げています。



豊富な実績と最先端のノウハウを活用した ヘルスケア業界向けプラットフォーム

医療機器や医薬品の流通には、安全・安心で高品質な物流体制に加え、薬機法の基準を満たす物流施設、厚生労働省をはじめとする様々な機関への申請などが必要となります。ヤマトロジスティクスは、10年以上にわたるメディカルロジスティクスに関する経験と実績を活かしてこれらを代行するだけでなく、病院で使用される手術器械の貸出しから洗浄、メンテナンス、再貸出までをトータルでサポートする「ローナー支援サービス」を提供しています。ヤマトグループのスピード輸送ネットワーク上に



「ローナー支援サービス」の作業風景

ある拠点で洗浄・メンテナンスを施すことで、貸出し1回当たりのリードタイムを短縮し、在庫回転率の飛躍的な向上を実現しています。

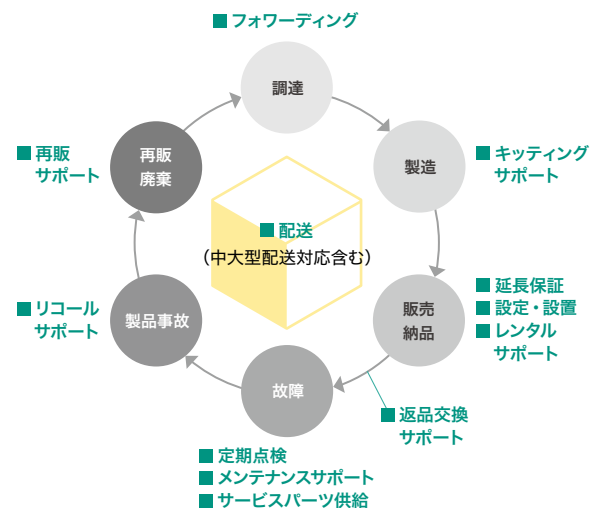
メーカーの製品ライフサイクルをトータルでサポート

2018年4月より組織再編し、ヤマトロジスティクス株式会社(YLC)に、ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ(YMM)株式会社の「マルチメンテナンス事業」「リスクマネジメント事業」、ヤマトホームコンビニエンス株式会社の「テクニカルネットワーク事業」、ヤマトシステム開発株式会社の「セットアップ・

ロジソリューション事業」などを集約し、メーカーの製品ライフサイクルをトータルでサポートできる体制を整えました。

これまでYMMは、静脈物流と言われる「製品がエンドユーザーの手に渡った後」のメンテナンスやリコールサポートなどアフターサービスを中心に事業を展開してきました。今回のYLCへの再編により、「製品がエンドユーザーの手に渡る前」の動脈物流も加え、調達から製造、販売、保守、メンテナンス、リコール、リファビッシュ、再販、廃棄という製品ライフサイクル全体を、メーカーとしっかり向き合いながらトータルでサポートし、新しい価値を提供していきます。

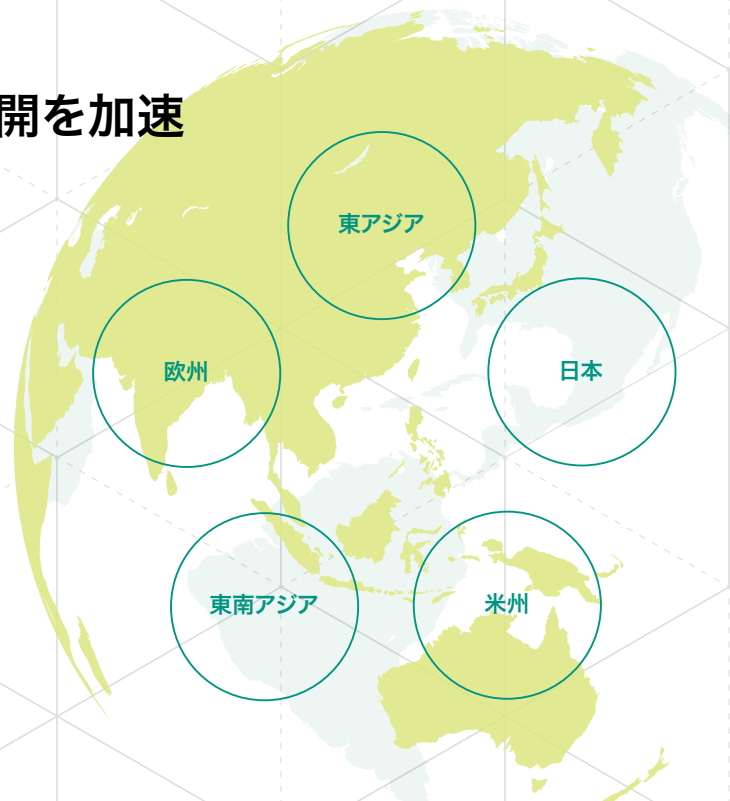
製品ライフサイクルをサポートする機能



世界5極体制でグローバル展開を加速

2017年に香港とASEANがFTAを結ぶなど、国単位ではなく地域全体を一つの経済圏と見るメガFTAの動きが加速しています。ヒト・モノ・カネの流動がより一層ボーダレス化する中、生産体制は各国・地域へと分散し、それに伴いサプライチェーンにおける物流加工ニーズも増加の一途を辿っています。

ヤマトグループは、こうした世界経済環境の変化にいち早く対応し、日本のメーカーや生産者のビジネスをサポートするために日本・東アジア・東南アジア・欧州・米州の5極体制でグローバル展開を推進しています。



クロスボーダーネットワークのプラットフォーム化

現在、5極体制の確立と各極の連携による付加価値創出に向けて、ラストワンマイルのスピード輸送ネットワークに加え、フォワーディングや幹線輸送、ロジスティクス拠点での流通加工などのソリューション機能を備えたプラットフォームの構築に取り組んでいます。

そこで重要となるのが、ヤマトグループの強みである、お客様の立場に立ったデマンドチェーン視点とこれまで培ったノウハウを活かしながら、スピード感をもってネットワークを拡充していくことです。自前主義にはこだわらず、マレーシアのOTLグループの買収や中国広州市の広州威時沛運集団有限公司への出資など他社との提携やM&Aを活用しながらグローバルでプラットフォームを構築しています。

グローバルに広がるコールドチェーン

クロスボーダー輸送は、工業製品や消費財にとどまらず、農水産品などの食品分野にも拡大しています。ヤマトグループは、小口保冷配送サービスに関する国際規格の認証を既に、高付加価値なクロスボーダーネットワークの構築を積極的に推進しています。

小口保冷配送サービス国際規格「PAS1018」の取得および各国への拡大

アジアをはじめとする世界各国で小口保冷配送サービスを安全・安心に利用できる環境を整え、生活の利便性向上や地域経済の活性化、サービスに関わる市場の拡大に貢献すべく、国際規格化されたのが「PAS1018」です。

ヤマトグループが中心となり、日本の物流事業者、海外の団体や荷主企業、有識者など4か国・21機関が参画して中立的かつ公正なプロセスで規格づくりを進め、2017年2月にBSI*から発行されました。

2018年12月末時点で、ヤマトグループの8社が認証を取得しており、中国最大級の小売事業者である京東集団などのパートナーとの連携を含めた高付加価値なクロスボーダーネットワークの構築を推進しています。

* British Standards Institution(英国規格協会)：1901年の設立以来、世界初の国家規格協会でありISOの設立メンバーとして活動する規格策定のプロフェッショナル



4. デジタルイノベーションへの対応

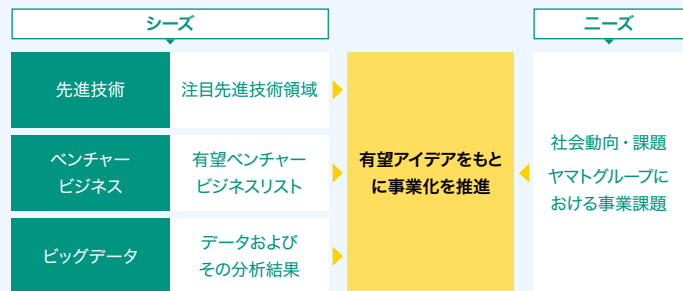


労働力人口の減少やライフスタイルの多様化、技術革新による産業構造の変化など、ヤマトグループを取り巻く外部環境は大きく変化しています。「KAIKAKU 2019 for NEXT100」では、「R&D “+ D”^{*}」機能の強化を通じてデジタルテクノロジーを積極的に取り入れ、新たな事業の創出や既存事業の進化・革新を進めるとともに、既存ビジネスにとって破壊的となり得る新たなビジネスモデルに対して先手を打つことでさらなる成長を目指しています。

^{*} R&D (Research and Development = 研究開発) に “+ D” (Disruptive = 破壊的) を加え、「従来の常識を破壊する」を意味する。

デジタルイノベーション推進室を設置

デジタルトランスフォーメーションを推進し、デジタルビジネスの創造、物流プラットフォームの進化を実現するために、2017年4月、当社内にデジタル・イノベーション推進室 (YDIC) を設置しました。先進技術、ベンチャービジネス、ビッグデータ分析の3つを起点に、社会およびグループにおけるニーズ・課題を解決するビジネス創出に取り組んでいます。



次世代物流サービスに向けた研究開発

新たな空の輸送モード構築へ

当社は、より高品質な配送サービスをお客様に提供するため、米国テキストロン社傘下のベルヘリコプターとの連携を開始しました。次世代のテクノロジーソリューションを駆使し、両社のノウハウを融合させて、空における新たな輸送モードを構築していきます。両社は2020年代半ばまでの実用化を目指しています。



※ イメージ図
ベルヘリコプターの電動垂直離着陸機 APT70
飛行速度：時速160km以上
積載量：35kg (今後実証実験を通じて、450kgまで大型化する可能性あり)

両社の役割

ベルヘリコプター

自立運航型ポッド輸送機の
設計、開発、製造



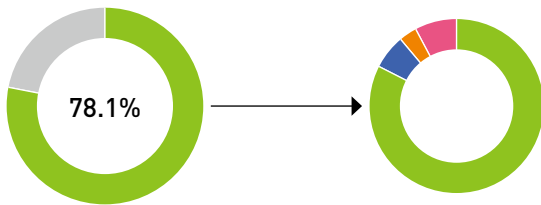
ヤマトホールディングス

物流ノウハウを活かし
外装式輸送容器(ポッド)を開発

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の展開に取り組んでいます。

営業収益構成比



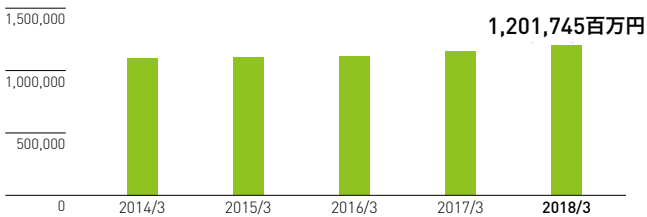
営業収益構成比内訳

宅急便	71.4%
クロネコDM便	5.4%
エクスプレス	2.8%
その他	6.7%
内部売上消去	△8.2%

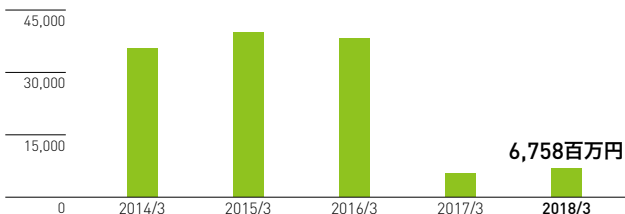
2018年3月期の振り返り

- 「働き方改革」を経営の中心に据えた「デリバリー事業の構造改革」を推進
- 社員の昼休憩の確保や長時間労働防止に向け、宅急便の集配受付締切り時間を繰り上げたほか、宅急便の配達時間帯の指定区分を従来の6区分から5区分に変更
- 2017年10月に宅急便の基本運賃を改定。法人のお客様に対する契約運賃の見直し交渉や、一部の大口法人のお客様に対する出荷調整の要請が進展
- 第3四半期以降は宅急便単価が上昇。「働き方改革」の推進などにより投資や費用が増加する中、業績は回復基調に
- 成長が続くEC市場に対して、「宅急便コンパクト」「ネコポス」の拡販を進めるとともに、複数のフリマサイトと連携し、発送窓口拡大を推進
- 上記の結果、前期比増収増益

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



デリバリー事業の構造改革における タッチポイント拡充に向けた取組み

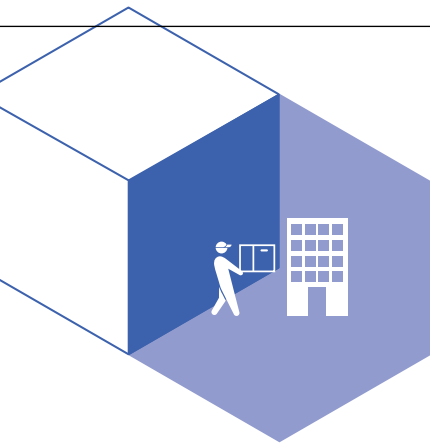
デリバリー事業では、持続的な成長を可能にする事業構造の改革に取り組み、受け取りのタッチポイントを拡充しています。2018年3月期は、お客様のライフスタイルに合わせた受け取り利便性の向上と再配達の減少を実現するために、ご不在時の荷物の再配達先やECで購入した商品のお届け先として指定できるオープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション(PUDO)」の設置を推進し、首都圏の駅やスーパー、ドラッグストアなどの店舗を中心に増設しました。



また、EC事業者と連携し、お客様が商品を購入した場合に、受け取り場所としてヤマト運輸の営業所やコンビニエンスストア、PUDOを指定できる環境を提供するとともに、会員制サービス「クロネコメンバーズ」の「Myカレンダーサービス」に受け取りを希望する曜日・時間帯に加え、新たに「受け取り場所」を設定できる機能を追加するなど、お客様の受け取りの利便性向上に取り組んでいます。

これら施策を通じて環境変化に対応できる基盤を構築し、事業の持続的成長につなげていきます。

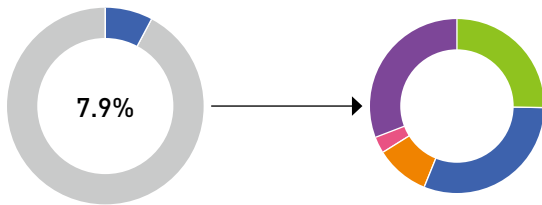
これら施策を通じて環境変化に対応できる基盤を構築し、事業の持続的成長につなげていきます。



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で、お客様に革新的な物流システムを提供しています。

営業収益構成比



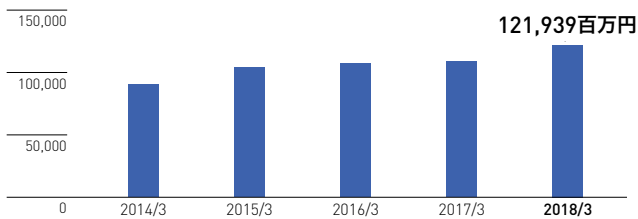
営業収益構成比内訳

貿易物流サービス	2.5%
販売物流サービス	3.0%
マルチメンテナンス	1.0%
プロダクツロジスティクス	0.3%
その他	3.0%
内部売上消去	△2.0%

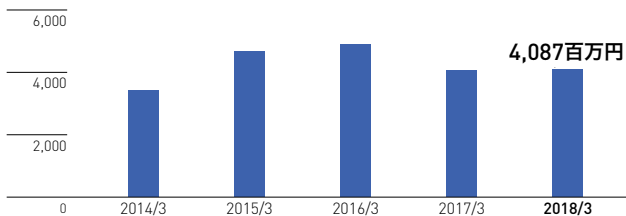
2018年3月期の振り返り

- EC業界に向けて、お客様のご要望に応じて受発注処理から在庫の可視化、スピード出荷などの多様な物流支援サービスをワンストップで提供。既存サービスの取扱いが増加したことなどにより、収益が好調に推移
- メディカル事業者向けに展開する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、新規顧客の利用が拡大
- 上記の結果、前期比増収増益

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



日本初の三辺自動梱包機を厚木ゲートウェイに導入

ヤマトグループは、「バリュー・ネットワークワーキング」構想のさらなる進化に向けた付加価値機能の強化に加え、今後ますます深刻化する労働力不足などの



社会課題や、拡大するEC市場へ対応するため、物流全体における機械化・自動化を積極的に推進しています。その一環として、輸送分野で梱包資材の開発を行うヤマト包装技術研究所が三辺自動梱包機を厚木ゲートウェイに導入し、2017年10月に稼働を開始しました。

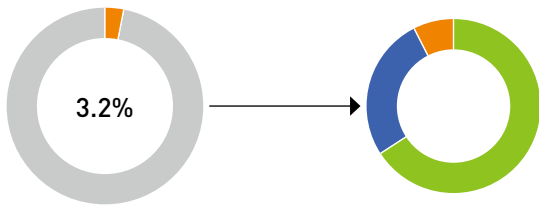
三辺自動梱包機は、商品の三辺を自動計測し、最適なサイズの段ボールボックスを自動生成するほか、梱包から送り状の貼付までの工程を自動化することで、手作業による従来の梱包と比較して約10倍の生産性向上が可能となります。また、商材の形状に合った最適な梱包により、輸送時の積載効率の向上や、緩衝材の削減などの環境負荷低減、梱包資材の保管スペース削減にもつながっています。

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、ヤマトグループの全国ネットワークを活用し、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」をはじめとした生涯生活支援サービスなどを提供しています。

営業収益構成比



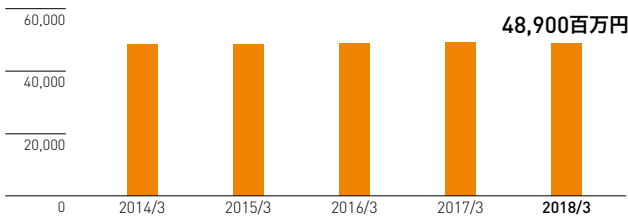
営業収益構成比内訳

■ ホームコンビニエンス	2.7%
■ ビジネスコンビニエンス	1.1%
■ テクニカルネットワーク	0.3%
内部売上消去	△0.9%

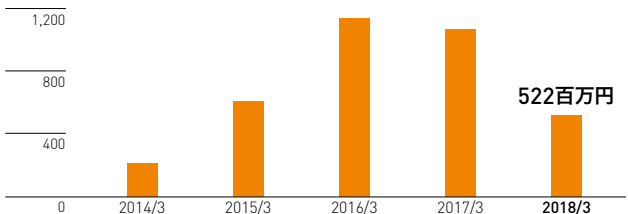
2018年3月期の振り返り

- フリマアプリと連携して大型荷物を簡単に配送できるサービス「らくらく家財宅急便」の取扱い拡大に取り組むとともに、「イエナカ」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」の拡販を積極的に推進
- 法人のお客様に対して住宅設備などの配送・設置から工事・保守までをワンストップで提供する「テクニカルネットワーク事業」をはじめとする事業支援サービスにおいて、オフィス移転案件などの獲得が着実に進展
- 「働き方改革」を推進し、引越し繁忙期における業務量をコントロール
- 上記の結果、前期比減収減益

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



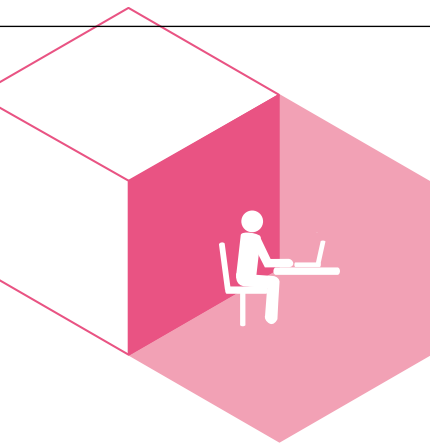
フリマアプリと連携した大型商品の配送サービスを開始

ヤマトホームコンビニエンスは、株式会社メルカリと連携し、フリマアプリ「メルカリ」の新たな配送サービス「大型らくらくメルカリ便」の提供を2017年4月



に開始しました。メルカリは月間の流通額が100億円、1日の出品数が100万品を超えるなど、急成長を続けているサービスです。メルカリとヤマト運輸の連携による「らくらくメルカリ便」を2015年4月より提供していますが、家具や家電などの大型商品の取引には対応できないケースがあり、これに対して多くのご要望をいただいていた。

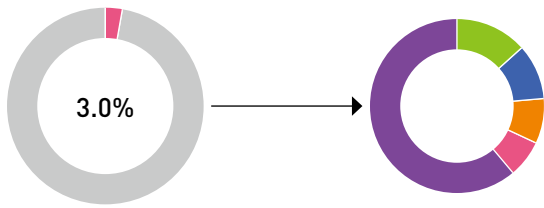
「大型らくらくメルカリ便」は、家具・家電の配送などを行い、全国に大型商品の配送ネットワークを有するヤマトホームコンビニエンスのスタッフが出品者のご自宅に伺い、荷物を梱包してお預かりするほか、お届け先でも開梱や設置、使用済み資材の回収までを行うことで、利用者により簡単で便利なサービスを提供しています。



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。また、グループの事業成長を加速させるため、従来のITにとどまらず、AIやIoTなどを用いた新技術の活用を推進しています。

営業収益構成比



営業収益構成比内訳

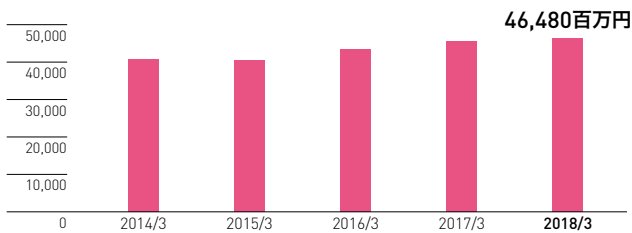
e-ロジソリューション	0.8%
カードソリューション	0.6%
ITオペレーティング*	0.5%
e-通販ソリューション	0.4%
その他	3.6%
内部売上消去	△2.8%

* 2018年3月期より、ITオペレーティングソリューションはITオペレーティングに事業の名称を変更しています。

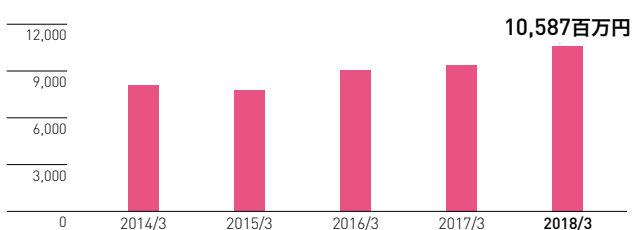
2018年3月期の振り返り

- 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、EC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
- 営業活動で主にパンフレット・カタログ等の販促品を使用する顧客に向けた販促品の受発注システムや倉庫保管・管理・配送等の物流、印刷をトータルで提供する「e-オンデマンドソリューション事業」において、新規・既存ともに顧客の利用が拡大
- 上記の結果、前期比増収増益

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



損害保険会社に「証明書類Web取得サービス」の提供を開始

ヤマトシステム開発では、インターネットに接続できる環境であれば、専用のアプリをダウンロードすることなく、スマートフォンやパソコン等から本人確認書類



やその他必要書類を安全・簡単に提出できる「証明書類Web取得サービス」を提供しています。本サービスにより、銀行の口座開設やカード・ローンの申し込み、不動産賃貸の審査など本人確認書類の提出が必要となる業務において、24時間365日提出が可能となります。そのため、企業にとっては書類不備による対応時間が短縮され、お客様にとっては書類のコピーや郵送する手間がなくなり、双方の利便性向上につながります。また、PCI DSS* 準拠をはじめとする高セキュリティ環境の担保により、個人情報の安全なデータ送受信や管理が可能です。

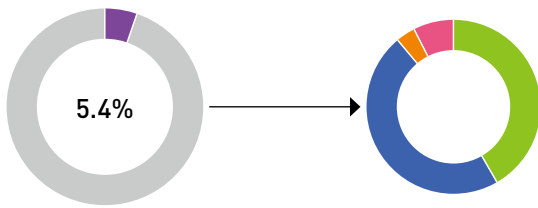
これらのサービス特性が高く評価され、2018年にはSBI損害保険株式会社が本サービスを導入しました。今後は損害保険会社のみならず、生命保険会社にも積極的に導入を進め、保険商品の申し込みや各種手続き、保険金支払い時の必要書類取得等へもサービスを展開する予定です。

* Payment Card Industry Data Security Standardの略。クレジット業界におけるグローバルセキュリティ基準

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。

営業収益構成比



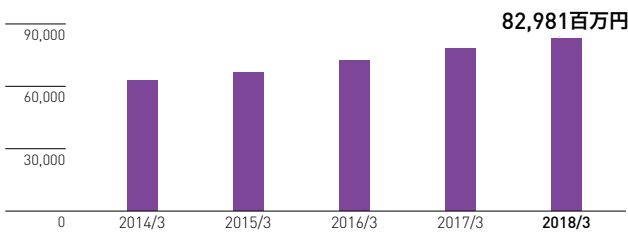
営業収益構成比内訳

■ ペイメント	2.3%
■ リース	2.6%
■ クレジットファイナンス	0.2%
■ その他	0.4%
内部売上消去	△0.2%

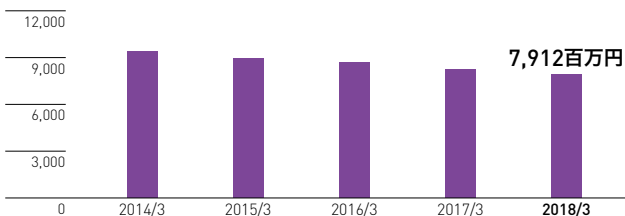
2018年3月期の振り返り

- 「クロネコwebコレクト」「クロネコ代金後払いサービス」の利用を促進し、幅広い決済サービスをお客様に提供
- 今後も拡大が見込まれるEC市場において、事業者の新規参入を支援するサービス「らくうるカート」の販売を開始し、決済、配送支援、ショッピングカート機能をワンストップで提供するなど、サービス向上を推進
- リース事業では、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するとともに、車両の紹介や売却サポートなどの周辺業務を展開し、車両に関するトータルソリューション提案を推進
- 代引き市場の縮小などに伴い、主力である「宅急便コレクト」の取扱いが減少
- 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)



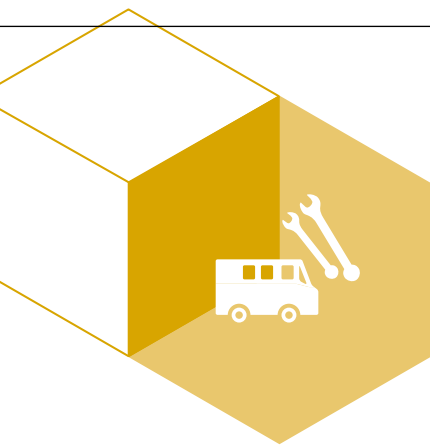
EC事業を「らく」に運用できるプラットフォームを提供

新規EC事業者は多くの業務を少人数で行わなければならない、顧客満足度向上に向けた取組みに十分な経営資源を割けないのが現状です。特にECサ



イトの管理においては、各機能を提供するベンダーごとに契約を結ぶ必要がある上、管理画面も別々になるなど、業務が煩雑となっていました。

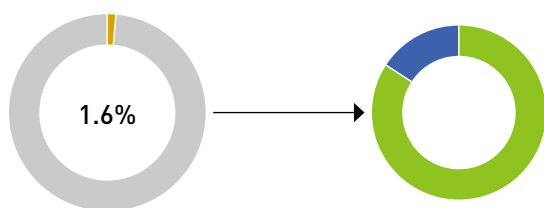
この課題に対応するため、ヤマトフィナンシャルは新たにショッピングカート機能を構築し、ヤマトグループが持つ決済と配送支援機能を一体化させた「らくうるカート」の提供を2018年1月に開始しました。新たにECサイトを立ち上げるなど、Webに関するノウハウに自信がない事業者も手軽に導入できるほか、送り状発行や決済業務が同一の管理画面で操作可能となり、効率的にネットショップを運用できます。また、多様な決済サービスや受取場所を選択できるサービスなど、ヤマトグループの各サービスと連携することで、購入者がライフスタイルに合わせて利用できる機能を充実させています。



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ため、会員制で定期メンテナンスを実施し、お客様の稼働を止めないサービスを24時間365日営業体制で展開しています。さらに、「物流施設、設備機器の維持保全・職場環境改善」やこれらの資産を対象に「お客様のリスクマネジメントに繋がる最適な保険提案」という機能を付加することで、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。

営業収益構成比



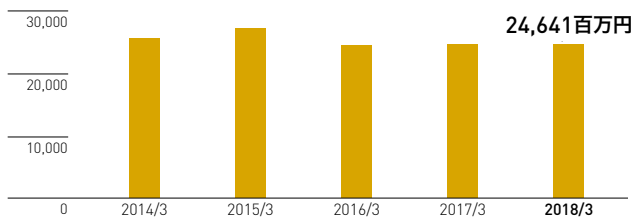
営業収益構成比内訳

■ トラックソリューション	3.2%
■ その他	0.6%
内部売上消去	△2.1%

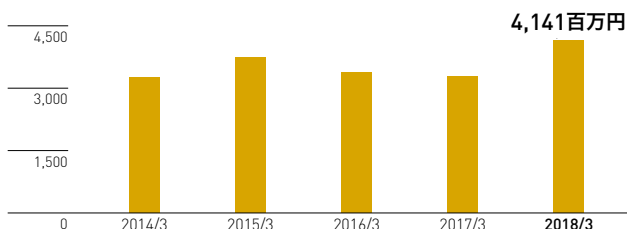
2018年3月期の振り返り

- 定期的にお客様のもとを訪問する「リペアワークス」の営業を積極的に展開するなど、取扱いの拡大に向けた取組みを推進
- 車両整備の取扱台数が増加
- 業務の標準化や見える化などの業務プロセス効率化が進展
- 上記の結果、前期比増収増益

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



新たな事業領域として、EV商用車両の点検・整備を開始

オートワークス事業は、将来の環境変化を見据えた新たな事業領域として、今後、物流においても広く普及することが予想されるEV商用車両の点検・整備を開始しました。対象車両の一つであるヤマト運輸が2018年3月期に導入した小型EVトラックは、排出ガスを一切出さずに環境負荷を大幅に低減できるだけでなく、車両の構成部品が大幅に減ることから、決められたサイクルで交換する消耗部品が削減することから、ランニングコストを低減することが可能です。また、従来のディーゼル車と比較して振動が少ないため、セールスドライバーの身体的な負担軽減にもつながっています。ほかにも、ヤマトオートワークス沖縄がクルーズ客船の船舶代理店業務を行う有限会社沖縄シブスエージェンシーの導入した大型EVバスの点検・整備を開始するなど、新領域への事業展開を積極的に推進しています。



今後も、「お客様の稼働を止めない点検・整備」を推進、高度化するとともに、低公害車など新たな技術や機能へいち早く対応することで、高品質な物流サービスをサポートしていきます。

その他

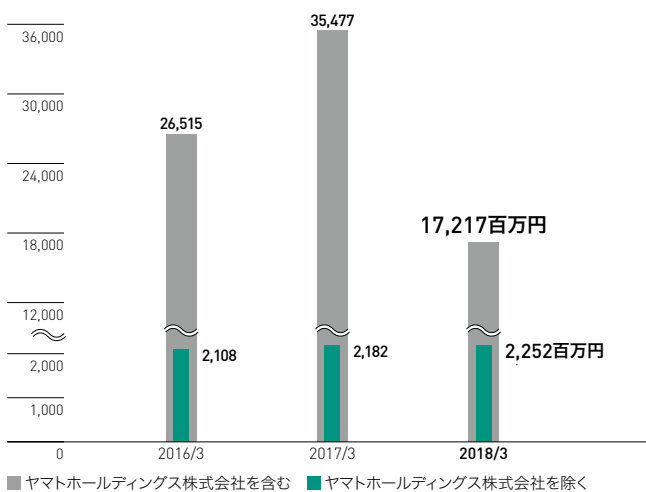
その他事業は、幹線輸送事業、ボックスチャーター事業など、広義なシェアードサービスを中心に提供しています。「JITBOXチャーター便」は、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送を通じて、お客様に「適時納品」や「多頻度適量納品」という付加価値を提供しています。2018年3月期においては、既存のサービスが好調であったことにより、ご利用が着実に拡大しました。

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22億52百万円となり、前期比3.2%増加しました。



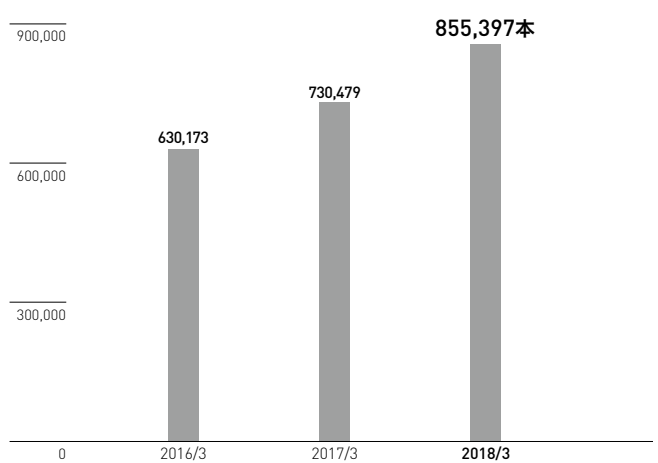
JITBOXチャーター便

営業利益 (百万円)



■ 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

JITBOXチャーター便の取扱実績 (本)





ヤマトグループのESG

- 36 コーポレート・ガバナンス
- 42 取締役／監査役／執行役員
- 46 社外取締役と会長によるガバナンス対談
- 50 地域と連携したCSVの推進
- 51 事業継続を支える安全対策
- 52 持続可能な社会の実現に向けた環境対策

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

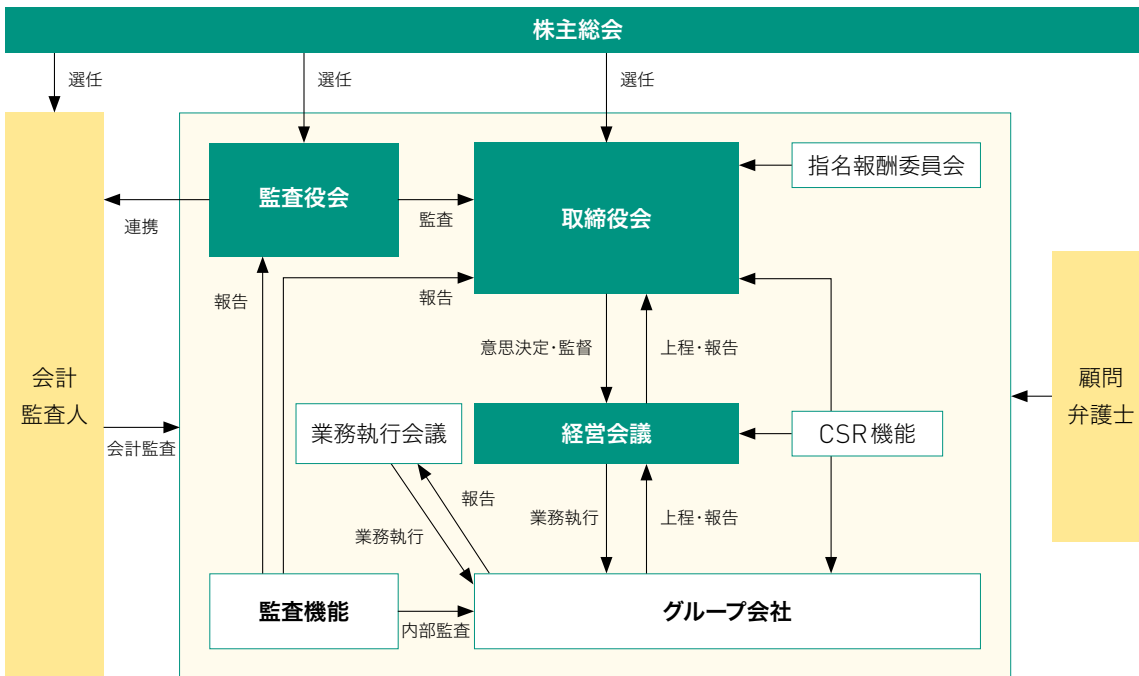
ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値

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1月31日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	9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

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			
<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役の任期を1年に短縮(2003/6) ■ 社外取締役の選任(2005/6) 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の実効性評価実施(2016/6) ■ 取締役の3分の1以上を社外取締役に(2015/6) ■ 女性社外取締役の選任(2017/6) 	
委員会等			
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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			
<ul style="list-style-type: none"> ■ 執行役員制度の導入(2004/6) ■ 役員の退職慰労金制度廃止(2004/6) ■ 中期経営計画にてROE目標を開示(2005/1) ■ 業績連動型報酬制度の導入(2005/4) ■ 完全持株会社制へ移行(2005/11) ■ サクセッションプランの導入(2006/7) 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) ■ アドバイザリーボード開催(2014/10) ■ コーポレートガバナンス・ガイドライン制定(2015/9) ■ 役員研修の実施(2015/10) ■ 相談役の廃止(2018/6) 	

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	重要な兼職の状況 (2018年6月28日現在)	主な活動状況	2018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 18回中17回
	森 正勝	○	<ul style="list-style-type: none"> 学校法人国際大学特別顧問 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 18回中18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 	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 14回中14回
	小林 洋一	○	<ul style="list-style-type: none"> 伊藤忠商事株式会社副会長 	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。	(2018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 	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 18回中18回 監査役会 20回中20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 	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 14回中11回 監査役会 14回中14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、取締役会の機能を補完するため、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。

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。

2018年3月期の評価結果

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。

2018年3月期は、宅急便のサービス内容変更や運賃改定等に代表されるように、これまでの当社の施策を大きく転換する年となりました。

こうした意思決定に至った背景には、取締役会における働き方改革を中心に据えた活発な議論があり、2018年3月期の重要案件の実施において、取締役会は十分にその責務を果たすことができたと考えています。

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。

今後につきましては、働き方改革の有効性を高めるとともに、2020年3月期に迎える創業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で開催し、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で開催するとともに、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

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)	274	274	5
監査役 (社外監査役を除く)	48	48	2
社外役員	61	61	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。

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、そのうち一定割合を役員持株会を通じて、自社の株式取得に充当するものとしています。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

グループの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、2018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設置し、内部通報に関わる適切な体制を確保しています。また、社内通報規程により、通報者が保護される体制を確保します。さらに、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、内部通報に対するグループ共通の具体的対応手順、処理方法、リスク判断基準などの運用改善も進めています。なお、内部通報の対応内容は、定期的にコンプライアンス・リスク委員会および取締役会に報告します。

事業継続計画(BCP)

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

取締役

2019年1月31日現在



木川 眞

取締役会長

1973年 4月 (株)富士銀行入行
 2004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
 2005年 4月 当社入社
 2005年 6月 常務取締役就任
 2005年 11月 代表取締役常務就任
 2006年 4月 代表取締役兼常務執行役員就任
 2006年 6月 代表取締役兼専務執行役員就任
 2007年 3月 代表取締役兼執行役員就任
 2007年 3月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼
 社長執行役員
 2008年 6月 当社取締役兼執行役員就任
 2011年 4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任
 2015年 4月 代表取締役会長就任
 2018年 4月 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

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(現)



神田 晴夫

代表取締役副社長 副社長執行役員

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)



芝崎 健一

専務取締役 専務執行役員

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・IR戦略統括担当(現)
 2018年 6月 専務取締役兼専務執行役員就任(現)



長尾 裕

取締役 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(現)
 2017年 6月 当社取締役兼執行役員就任(現)



萩原 敏孝

社外取締役

1969年12月 (株)小松製作所入社
 1990年 6月 同社取締役
 1995年 6月 同社常務取締役
 1997年 6月 同社専務取締役
 1999年 6月 同社代表取締役副社長
 2003年 6月 同社代表取締役会長
 2007年 6月 同社相談役・特別顧問
 2009年 6月 当社取締役就任(現)
 2011年 7月 (株)小松製作所特別顧問
 2013年 7月 同社顧問(現)



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)

監査役

2019年1月31日現在



小川 悦男

常勤監査役

1973年11月 当社入社
 2002年 6月 中国支社長
 2003年 6月 取締役就任
 2004年 4月 財務担当
 2004年 6月 取締役兼常務執行役員就任
 2005年 6月 常務執行役員
 2005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
 2008年 4月 同社取締役会長
 2009年 6月 ヤマトホームコンビニエンス(株) 監査役
 2014年 6月 ヤマト運輸(株) 監査役
 2015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
 クア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、ピングラム・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)
 (後にピングラム・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

2019年1月31日現在



皆木 健司

副社長執行役員
グローバル統括担当
雅瑪多管理(中国)有限公司董事長



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・
パラリンピック担当



牧浦 真司

常務執行役員
経営戦略・ヤマトデジタルイノベーション
センター担当



大谷 友樹

常務執行役員
人事戦略・働き方改革担当



阿波 誠一

常務執行役員
総務・CSR・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
グローバル渉外・コールドチェーン
構築担当



榎本 敦司

上席執行役員
IR戦略担当



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



和田 誠

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



佐々木 勉

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



リチャード チュア キン セン

執行役員
ヤマトアジア株式会社 取締役会長
M&A 提携企業渉外担当



田中 従雅

執行役員
IT戦略担当



成井 隆太郎

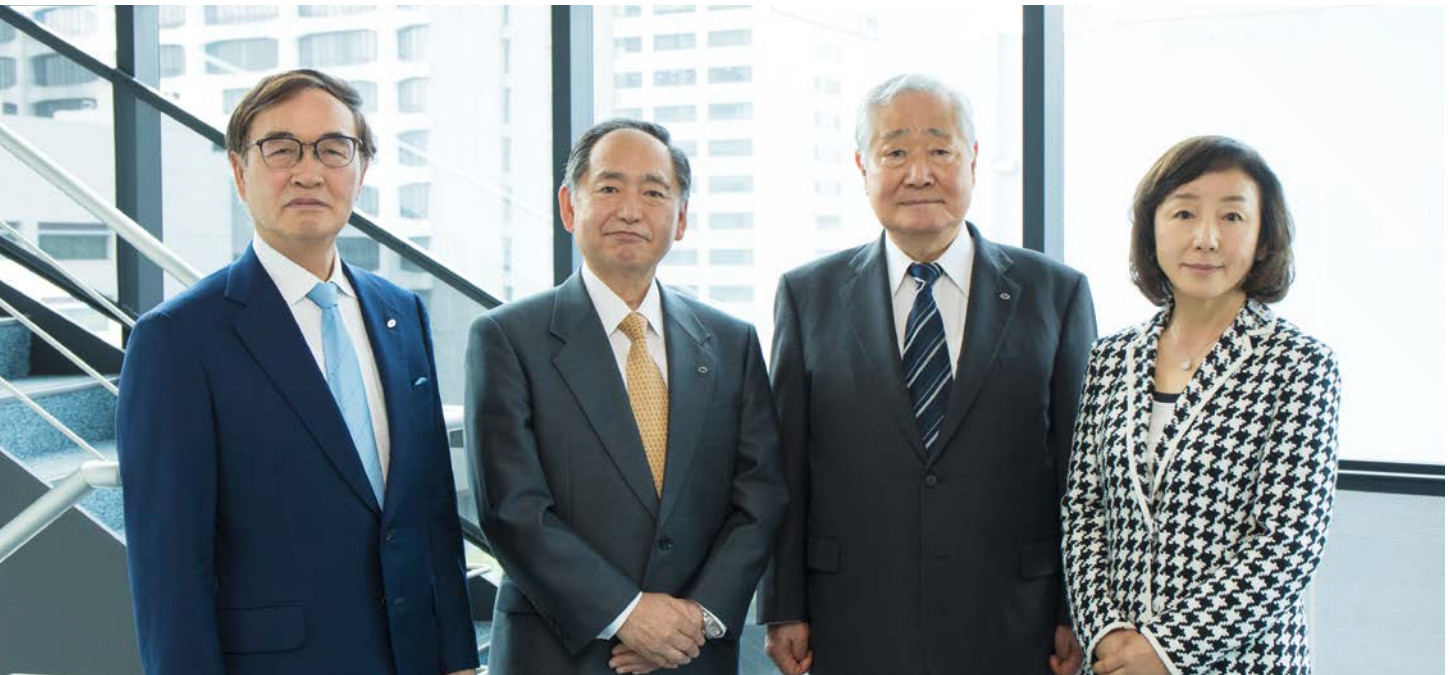
執行役員
プロジェクト渉外担当



安田 浩之

執行役員
法務担当

社外取締役と会長によるガバナンス対談



森 正勝 社外取締役

木川 眞 取締役会長

萩原 敏孝 社外取締役

得能 摩利子 社外取締役

次の100年も持続的成長を遂げるために

2018年6月、社外取締役である萩原敏孝、森正勝および得能摩利子と取締役会長である木川眞の4名による対談を実施しました。従来の「DAN-TOTSU 経営計画2019」から「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に踏み出す意思決定がどのように行われ、次の100年においても持続的な企業価値向上を実現するには何が必要なのか、そしてこれらの議論、意思決定を行う取締役会の実効性と課題について、4名が意見を交わしました。

急速に変化する事業環境に対する取締役会の意思決定

社会的インフラを維持するためのプライシング適正化

木川 1976年に宅急便を開始してからおかげさまで43年目を迎えましたが、この長い歴史の中で、2017年はヤマトグループにとって大きな転換点になったと実感しています。成長の追い風になると期待していたeコマースは予想を超えて拡大し、これに対して当社グループの体制構築が追いつかず、セールスドライバーをはじめ、第一線で働く社員に負担をかけてしまいました。そこで「KAIKAKU 2019 for NEXT100」と

いう大きな改革に踏み切ったわけですが、そこに至るまでの当社グループの状況や取締役会の意思決定が社外取締役の皆さんの目にどのように映っていたのか、率直なご意見をお願い致します。

萩原 2009年から当社の社外取締役を務めていますが、当社グループは、様々な事業環境の変化があろうとも、社会的インフラを担うという意識のもと、企業努力によって運賃を抑えながら、高品質なサービスを提供し続けてきました。



しかし、取扱量の急増や人手不足の深刻化など、変化が特に著しい近年において、十分な利益を出せないばかりか、目の前の荷量にも対応できなくなってきた。社会的インフラとしての自覚はもちろん大切ですが、その役割や機能を果たせなくては意味がありません。私はまず、競合他社に先駆けてプライシングの適正化を進めると同時に、一時的に取扱数量を抑制する必要性について、取締役会で意見しました。現状を思い切って明らかにし、しっかりと説明責任を果たした上で、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様を理解していただく、社外取締役として背中を押してきました。

森 当時、常に私が念頭に置いていたことは、社会的インフラを担う当社グループとして、モノの流れを止めるようなことがあってはならないということでした。その中で心掛けたのは、当社グループと社会の両方にとって意義のある経営判断が下せるようサポートすることでした。企業というのは、適切な利益を上げ、その利益を投資に回すサイクルが正常に機能しなければいつかは倒れてしまいます。今般、個人・法人問わずお客様に運賃の見直しをお願いし、特に割安な運賃でご利用いただいていた法人のお客様については、お客様がサービスの利用を取りやめることも覚悟して交渉に臨みました。これは正しい経営の意思決定だったと、一年経った今でも思います。

また、この決定に社会が賛同してくださったことが、社外取締役として何よりも嬉しいことでした。メディアをはじめ世の中の論調が好意的であったことは、当社グループが本当に社会のために働いているということに対する評価であり、だからこそ運賃の見直しもスムーズに受け入れられたのだと思います。

得能 私が当社の社外取締役に就任したのがちょうど一年前、いわゆる「宅配クライシス」の報道がピークを越えた頃です。就任前はいち消費者として当社グループを見ていたのですが、驚いたのは、第一線の社員を通じて就任前に抱いていた当社のイメージと、就任後に実際に目にした姿に乖離がなかったことです。セールスドライバーからは、厳しい環境の中でも、強固な結束力を感じました。これは、社会的な使命が前提としてあるからだと思います。私は外資系企業出身ということもあり、正直に申し上げると、いち私企業がここまで社会性・公共性を自らに課すことが必要なのかと思うこともあります。しかしながら、この使命感があるからこそ、困難を乗り越えられるという安心感を私にもたらしてくれたのも事実です。

社員のモチベーションと生産性を高める「働き方改革」

木川 皆さんのお話にもあるとおり、当社グループ最大の特徴は、社会的インフラを担っているという意識や使命感を大切にしていることです。この意識や使命感を高く保つためにも、プライシングの適正化と同時に、社員の満足度を徹底的に上げるための「働き方改革」を経営の中心に据える戦略をとりました。当社グループはこの「働き方改革」において、世の中で先駆的な役割を果たしたと考えているのですが、社外取締役の皆さんは、今回の当社グループの「働き方改革」をどのように見えていますか。

森 「働き方改革」の最重要課題は、生産性の向上だと認識しています。ITの活用や自動化など、その方法は様々で



社外取締役と会長によるガバナンス対談



すが、生産性向上の鍵を握るのは、やはり社員一人ひとりのモチベーションであり、その高低によって生産性は大きく変わります。単に労働時間を減らすだけでは士気が下がり、同時に生産性も低下してしまいます。メリハリを利かせた「働き方改革」にしなければ、生産性の低いスローな会社になってしまい、競争には打ち勝てません。社員のモチベーションを高く維持しながら生産性を向上させるためにも、経営と社員の密なコミュニケーションが非常に重要であると考えています。

萩原 生産性という意味では、「働き方改革」の一環としてサービス仕様の変更にも踏み込んだことは、当社グループにとってもお客様にとっても非常に意味のある気付きになったと思います。当社グループにとっては、これまで全てのお客様に均質なサービスを提供してきたものを、サービスの仕様を選択肢を設け、それに合わせて働き方を変えていくことで生産性を向上させることが可能です。お客様にも、宅配サービスは

決して無料ではなく、時間もコストもかかるということを再認識していただくことができました。今後も、宅配便ロッカーをはじめとするタッチポイントの拡充など、試行錯誤しながらお客様と当社グループの双方にとってプラスになる取組みを進めていかなければいけません。

得能 ライフスタイルに合わせてサービス仕様を選べるようにすることはお客様も求めていることなので、意味のある取組みであると認識しています。また、私が強く感じているのは、日本ではこれまでサービス業の価値が正当に評価されてこなかったということです。今回の当社グループの「働き方改革」が日本社会全体にどのように影響を与え、貢献できるのかにも注目しています。

木川 2017年、当社グループは社会的インフラとして機能し続けるための新たな体制構築と、利益を確保しながら成長し続けるための構造改革に同時に着手しました。これら一連の改革は、数年前ではデフレ経済下の日本社会に受け入れられず、これ以上先送りにすれば、確実に手遅れになっていたでしょう。従って、しかるべきタイミングで経営判断し、実行に移すことができたとは私は評価しています。

また森取締役のお話にもあったとおり、メディア、社会、そして何よりもお客様に当社グループの姿勢を好意的に受け止めていただくことができたのは、非常に励みになりました。課題は依然として山積していますが、グループとして確実に前進することができたと考えています。

取締役会の実効性向上に向けて

木川 続いて、当社取締役会の実効性について皆さんの評価を伺います。執行側に軸足を置いていた私としては、執行メンバーが決して現状に満足することなく、常に健全な危機感を持っていることが最も重要であると考えています。危機感の中で次の一手に熟考を重ね、社外取締役の皆さんに「そのアクションで十分か」と問いかける。これによって徹底的な議論に発展します。日頃からいただくご意見や

ご指摘も、常に次の課題認識を与えていただいていると理解しています。

森 実効性という観点で私が最も気にしていることは、執行側がエンパワーされているかどうかです。取締役会は最高意思決定機関であり、経営の大きな方向性をしっかりと定め、それを執行側が責任を持って実行していくものです。全て

を取締役会の判断に委ねているようでは、スピードが遅くなります。執行側が権限を持って機敏に動いているかどうかを社外取締役として注視しています。

萩原 長年、当社の取締役会に身を置っていますが、この9年間で実効性は向上していると実感しています。私自身も、執行側のアクションに対して常に問いかけることを心掛けてきました。

もちろん課題はあります。当社グループは、現場には非常にスピード感があるものの、マネジメントレベルにおいては、重要な戦略展開の場面において一層スピードを上げてPDCAサイクルを回す必要があると感じています。重要なテーマであればあるほど、綿密な計画が必要ですが、その進捗状況や課題、計画未達の際には原因を分析し、次に進むための議論を迅速に行うことでさらなる実効性の向上につながると考えています。

得能 当社の取締役会は非常に活発です。しかし、時として議論がワンサイドな展開になります。様々な経験を積んできた社外取締役は、高い水準を要求し、様々な問いかけや指摘を行います。これに対し、執行側は少なからず受け身になることがあります。執行側からの多様な考え方、特に社内における反対意見などの提起があることで、より深い議論が可能になります。意思決定のスピードを上げることが課題の一つですが、監督と執行による双方向の議論を深めることも必要と感じています。

木川 現在、当社の取締役会では高い緊張感が保たれています。以前は一つの軸でしか見えていなかったものが、社外の方々に加わっていただくことで多面的な意見が投げかけられるようになり、常に新たな視点や課題に気付かされるようになりました。スピード感や双方向の議論については、引き続き、課題として認識しています。社外取締役の皆さんには、取締役会以外の様々な機会にもご参加いただいております。他社に比べて負担をかけているかもしれませんが、それが当社のコーポレート・ガバナンスの健全性や実効性につながると考えています。

萩原 定期的に事業所を訪問し、そこで働く第一線の社員

と議論するなど、確かに多くの時間が要求される一方、それによって取締役会での事前説明以上にグループの実態を理解することができます。また、当社は監査役会設置会社ですが、任意に指名報酬委員会を設置しています。次の経営体制や人材の登用を検討するにあたり、当社では少なくとも年に一度、執行役員全員と二日間かけて自由なテーマで議論ができる機会があります。

森 現場を訪問し、様々な方々に会う機会があることを本当に感謝しています。社外取締役としての職務を全うする上で非常に意味のある取組みです。

得能 当社での経験から、自身に関わりのある他社でも社外取締役と将来を担う経営人材候補の会合を導入しました。業績や成果だけでは判断材料として十分でないこともありま

木川 ありがとうございます。本日も様々なご意見をいただきましたが、これが当社にとっての刺激や励みになります。

現在、当社グループは大きな変化の時代に突入し、2018年3月期はこれに対して経営として大いなる挑戦に打って出しました。現時点では、概ね計画どおりに進めることができていますが、本当の勝負はここからだと思います。2020年以降の次の100年における企業価値向上につながる活発な議論、正しい意思決定を行うために、これからも多様で忌憚のないご意見をお願い致します。

※ この会談後に開催された第153期定時株主総会を経て、社外取締役は4名体制(1名増員)となり、さらなるガバナンスの強化を図っています。





社会

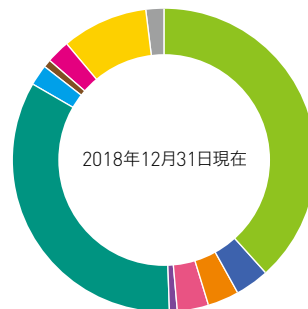
地域と連携したCSVの推進

ヤマトグループは、「社会から一番愛され信頼される会社」を目指しています。お客様や地域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)の考えに基づき、全国各地で高齢者の見守り支援や観光支援、地域産品の販路拡大支援などに行政と連携して取り組んでいます。

プロジェクト案件数: **953件** (2018年12月31日現在)

自治体とのプロジェクト協定数(373件)の内訳(単位: 件)

見守り支援	143	ふるさと納税	9
買い物支援	14	環境保全	3
産物支援	12	客貨混載	9
観光支援	13	包括支援	34
イベント支援	3	その他	7
災害支援	126		



▶ 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。

団地内に新た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組みを進めていきます。

▶ 「客貨混載」の取組み

ヤマト運輸では、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。

客貨混載のメリット

地域のお客様

過疎地域の公共交通手段が維持され、安定的に利用できるようになるため、病院やスーパーなど多様な施設へアクセスでき、生活

基盤が安定します。セールスドライバーが地域に滞在する時間が増えることで、集荷締め切り時間が延長するなど、宅急便のサービスもより便利にご利用いただけます。また、地域を走る車両の台数が削減されることで交通安全や環境への効果も期待されます。

バス・鉄道会社

旅客の空きスペースで宅急便を輸送することで、路線網の維持につながる新たな収入源を確保することができ、生産性が向上します。

全国初の観光支援型「客貨混載」で手ぶら観光を推進

大分県別府市は、日本有数の温泉地として日本人のみならず海外からの観光客の気も高く、多くの人で賑わう観光地です。しかし、コインロッカーの不足等により、観光客は手荷物を持ったまま観光するケースが多いため、身動きがとりにくいという課題がありました。



この課題解決に向けて、ヤマト運輸は、大分交通株式会社と大分航空ターミナル株式会社と協力し、2018年4月より全国初の観光支援型「客貨混載」を開始しました。空港リムジンバスを利用して大分空港からヤマト運輸大分ベースへ手荷物を運ぶことで、別府市内全域と大分市中心地の宿泊施設へ手荷物を当日中にお届けし、早い時間からの身軽な手ぶら観光を実現しています。

今後も3社で連携し、荷受け時間や対象地域の拡大などを視野に入れ、サービスの拡充や地域活性化に取り組んでいきます。

▶ 取組み事例は、ヤマト運輸株式会社ホームページをご覧ください。
<http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytc/government/>



安全

事業継続を支える安全対策

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。2018年3月期の実績と2019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 (ヤマトグループ)

交通事故

項目	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	2018年3月期 実績	2019年3月期 目標
重大交通事故件数 ^{*1}	7件	4件	4件	0件
重大労働災害件数 ^{*2}	0件	0件	1件	0件

*1、2について、定義を以下に修正しました。

*1 交通死亡事故(無過失事故含む)

*2 死亡災害事故

(参考) ヤマト運輸株式会社運輸安全マネジメント情報の公開について

http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytcc/corporate/pdf/csr/anzen_management.pdf

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とが連携をとり、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等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。

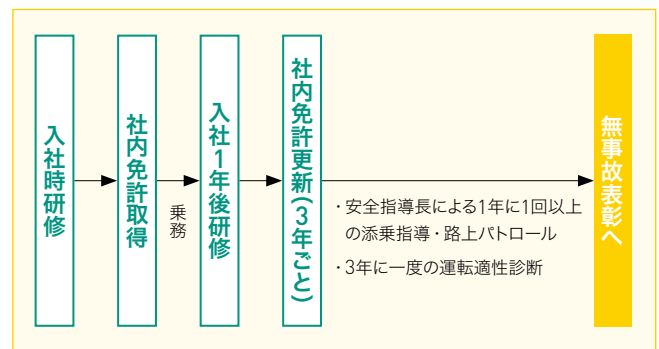
運転適性診断の受診

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、ヤマト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。

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。

社内教育の流れ



安全指導長制度(ヤマト運輸)

ヤマト運輸の安全戦略の基盤となるのは、1974年の導入以来、着実に同社の安全を支え続けてきた「安全指導長制度」です。

安全指導長とは各主管支店に配属された安全対策の専門職で、2018年4月現在、全国に325名おり、日々、管下のセンターを巡回しながら、法令の遵守、個人の運転レベルの向上、交通・労災事故防止の徹底に取り組んでいます。

ヤマト運輸だけでなく、他の事業会社においても「安全指導長制度」および同様の制度を設けている会社があります。各社の人数については、ESGに関するデータ類をご覧ください。

<http://yamato-hd.co.jp/csr/esg/performance.html>

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。
<http://yamato-hd.co.jp/csr/index.html>



環境

持続可能な社会の実現に向けた環境対策

ヤマトグループは、気候変動や大気汚染、資源枯渇、生物多様性の損失などが、持続可能な社会の実現にとって重要な課題であることを認識し、環境への取組みを強化しています。

CO₂目標と実績

ヤマトグループは、環境の具体的な目標としてCO₂目標を定めています。

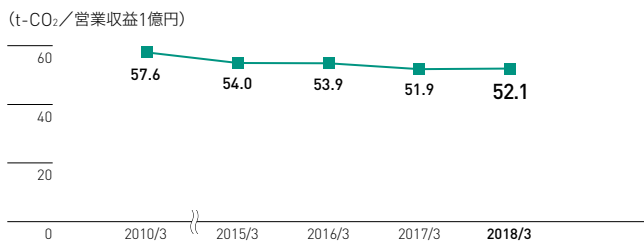
■ CO₂目標2019

2020年3月期にCO₂排出量原単位(t-CO₂/営業収益1億円)2010年3月期比10%減

2018年3月期実績

	2010年3月期 (基準年)	2018年3月期 (実績)	基準年比
CO ₂ 排出量原単位 (t-CO ₂ /営業収益1億円)	57.6	52.1	-10%(目標達成)

CO₂排出量原単位の推移



気候変動への取組み

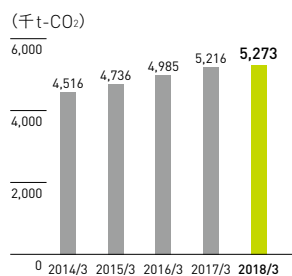
気候変動は国際社会の最重要課題の一つです。ヤマトグループに関わる気候変動の影響として、施設や車両、燃料の環境規制強化による対応コストの増加や異常気象により、宅急便事業の継続が困難なエリアが増えることが考えられます。

ヤマトグループは、環境保護宣言の「輸送のエコ」や「施設のエコ」で低公害車の導入や台車を使った集配、省エネを推進し、気候変動リスクの緩和を図り、サービスの継続性を高めています。



リヤカー付き電動自転車

電動アシスト自転車台数推移



また、低公害車などへの切り替えは、大気汚染対策としても重要と考え、注力しています。

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では、極力、車両を使わずに集配を行っています。また、低公害車へのシフトを進め、例えば、2018年3月現在、128台の電気自動車を使用しています。

幹線輸送の効率化

ヤマト運輸は、主要都市間により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、厚木、中部、関西の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。



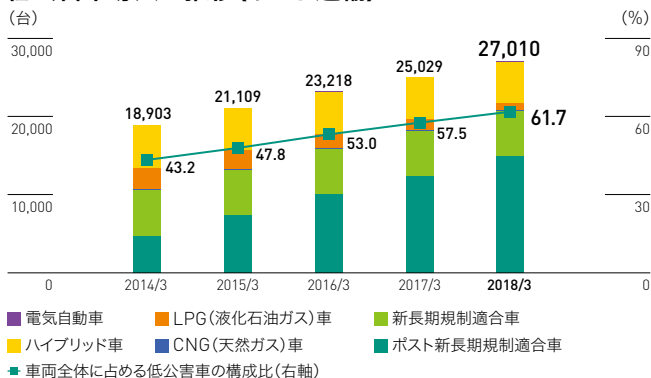
スーパーフルトレーラ25

低炭素に貢献するサービスの提供

宅急便事業において再配達を減らすことは、お客様のご都合に合わせた質の高いサービスを提供することだけでなく、CO₂排出量削減にも直結します。ヤマト運輸は、お荷物を受け取るお客様の利便性を向上するサービスを充実させて、配達効率を向上し、CO₂排出量削減に貢献しています。「オープン型宅配便ロッカー*」の設置やクロネコメンバーズ向けサービスはその一例です。

* 設置台数：約3,200か所(2018年10月末現在)

低公害車導入の推移(ヤマト運輸)



▶ 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。
<http://yamato-hd.co.jp/csr/index.html>

財務セクション

54 10か年データ／業績ポイント

56 連結貸借対照表

58 連結損益計算書

59 連結包括利益計算書

60 連結株主資本等変動計算書

61 連結キャッシュ・フロー計算書

10か年データ／業績ポイント

各年3月に終了した期

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
経営成績							
営業収益	¥1,251,922	¥1,200,834	¥1,236,520	¥1,260,833	¥1,282,374	¥1,374,610	¥1,396,708
テリバリー事業	997,898	966,480	995,651	1,014,564	1,028,219	1,099,400	1,101,439
ノンテリバリー事業	254,024	234,354	240,869	246,269	254,155	275,210	295,269
営業原価	1,167,764	1,110,971	1,143,006	1,163,777	1,181,834	1,274,471	1,290,715
販売費及び一般管理費	28,437	28,474	29,200	30,405	34,337	37,043	37,046
営業利益	55,721	61,389	64,314	66,651	66,203	63,096	68,947
税金等調整前当期純利益	48,996	60,434	61,836	45,817	64,284	65,882	69,158
法人税等	23,349	28,096	28,491	26,059	29,563	31,003	31,555
親会社株主に帰属する当期純利益	25,523	32,282	33,208	19,787	35,144	34,776	37,533

1株当たり情報

当期純利益	¥ 57.60	¥ 71.84	¥ 73.42	¥ 46.00	¥ 81.85	¥ 82.22	¥ 90.41
潜在株式調整後当期純利益	56.45	71.16	73.30	44.87	79.84	80.18	88.26
年間配当額	22.00	22.00	22.00	22.00	23.00	24.00	25.00
純資産	1,073.86	1,130.33	1,173.60	1,197.26	1,261.35	1,316.12	1,368.66
期末株価	927	1,314	1,290	1,279	1,740	2,224	2,772

財務状態

運転資本	¥ 159,937	¥ 165,890	¥ 185,922	¥ 182,111	¥ 186,868	¥ 179,999	¥ 209,172
自己資本	475,815	512,910	515,602	514,996	534,451	551,379	565,521
総資産	869,606	878,641	899,363	919,295	950,153	1,032,134	1,082,531
資本的支出	45,856	39,700	52,472	48,615	48,052	79,531	52,022
減価償却費	42,697	39,883	39,583	38,682	37,936	42,266	46,058
営業活動によるキャッシュ・フロー	84,463	77,064	87,899	71,843	73,950	80,075	92,620

主な指標

営業利益率 (%)	4.45	5.11	5.20	5.29	5.16	4.59	4.94
営業収益当期純利益率 (%)	2.04	2.69	2.69	1.57	2.74	2.53	2.69
総資産利益率 (ROA) (%)	2.93	3.69	3.74	2.18	3.76	3.51	3.55
自己資本利益率 (ROE) (%)	5.42	6.53	6.46	3.84	6.70	6.41	6.75
流動比率 (%)	158.00	159.82	170.34	164.50	162.39	151.82	158.59
自己資本比率 (%)	54.72	58.38	57.33	56.02	56.25	53.42	52.24
総資産回転率 (回)	1.44	1.37	1.39	1.39	1.37	1.39	1.32
インタレストカバレッジレシオ (倍)	58.57	88.35	73.71	90.52	108.36	153.41	173.45
株価収益率 (PER) (倍)	16.1	18.3	17.6	27.8	21.3	27.0	30.7
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.9	1.2	1.1	1.1	1.4	1.7	2.0

非財務データ

従業員数 (人)	170,662	167,555	171,642	177,301	177,108	193,146	197,056
フルタイム (人)	82,601	82,395	83,427	84,293	84,422	87,279	88,247
パートタイム (人)	88,061	85,160	88,215	93,008	92,686	105,867	108,809
宅急便取扱数量 (百万個)	1,232	1,262	1,348	1,423	1,487	1,665	1,622
宅急便単価 (円)	646	624	609	600	591	574	595
クロネコDM取扱冊数 (百万冊)	2,231	2,262	2,312	2,187	2,112	2,084	1,901
クロネコDM便単価 (円)	65	65	64	62	61	61	61

外貨の換算:米ドル金額は、便宜上、1米ドル=106.24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	
2016	2017	2018	2018		
¥1,416,413	¥1,466,852	¥1,538,813	\$14,484,313		
1,111,867	1,151,028	1,201,745	11,311,609		
304,546	315,824	337,068	3,172,704		
1,306,200	1,385,492	1,452,485	13,671,742		
41,673	46,475	50,642	476,675		
68,540	34,885	35,686	335,896		
68,079	33,038	33,123	311,779		
28,415	14,673	14,435	135,873		
39,425	18,054	18,232	171,610		

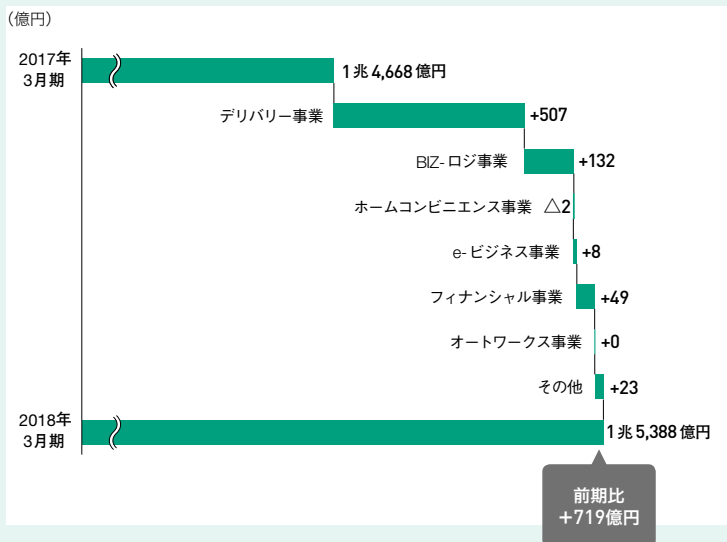
		円		米ドル	
¥	¥	¥	\$		
96.45	45.37	46.24	0.44		
95.64	—	—	—		
28.00	27.00	27.00	0.25		
1,349.56	1,367.51	1,395.74	13.14		
2,247	2,332.5	2,668.5	—		

		百万円		千米ドル	
¥	¥	¥	\$		
235,884	214,661	183,844	\$ 1,730,453		
537,821	539,179	550,308	5,179,852		
1,089,437	1,114,672	1,115,434	10,499,187		
53,945	48,994	54,482	512,821		
46,739	46,114	46,423	436,968		
49,715	73,325	51,728	486,899		

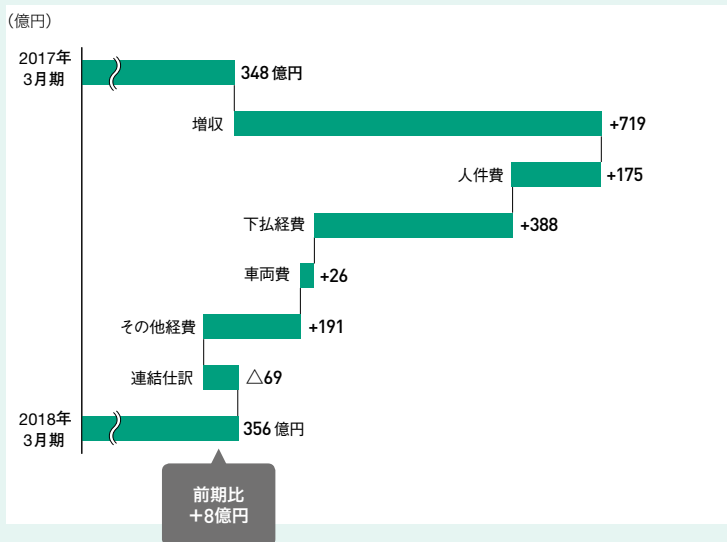
4.84	2.38	2.32
2.78	1.23	1.18
3.63	1.64	1.64
7.15	3.35	3.35
167.76	157.73	146.54
49.37	48.37	49.34
1.30	1.33	1.38
125.33	81.45	131.94
23.3	51.4	57.7
1.7	1.7	1.9

196,582	201,784	213,096
89,112	90,737	93,534
107,470	111,047	119,562
1,731	1,867	1,836
578	559	597
1,536	1,542	1,464
57	55	56

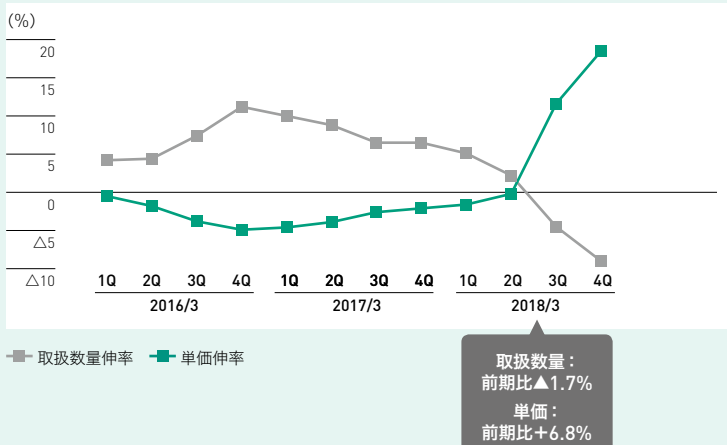
営業収益分析図



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)



連結貸借対照表

2018年3月31日現在

資産	単位：百万円		単位：千米ドル
	2018	2017	2018
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 204,422	¥ 230,129	\$ 1,924,157
受取債権：			
受取手形及び売掛金	224,099	208,131	2,109,367
割賦売掛金	46,693	46,142	439,504
リース投資資産	52,642	50,777	495,498
貸倒引当金	(1,365)	(1,283)	(12,849)
たな卸資産	2,816	2,775	26,505
繰延税金資産	19,246	20,684	181,150
前払費用及びその他の流動資産	30,328	29,155	285,469
流動資産合計	578,881	586,510	5,448,801
有形固定資産—取得価額：			
土地	174,960	178,621	1,646,836
建物及び構築物	336,986	341,134	3,171,934
車両運搬具	197,587	194,073	1,859,819
機械装置及び器具備品	128,454	123,569	1,209,095
リース資産	15,670	16,449	147,492
建設仮勘定	16,201	11,749	152,492
その他	28,490	23,492	268,165
計	898,348	889,087	8,455,833
減価償却累計額	(493,290)	(484,017)	(4,643,165)
有形固定資産合計	405,058	405,070	3,812,668
投資その他の資産：			
投資有価証券	36,232	32,588	341,038
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(1,193千米ドル)	25,293	22,086	238,079
長期貸付金	1,167	968	10,986
ソフトウェア	17,260	18,149	162,459
敷金	17,391	16,232	163,700
繰延税金資産	28,341	26,643	266,760
その他の資産	5,811	6,426	54,696
投資その他の資産合計	131,495	123,092	1,237,718
資産合計	¥1,115,434	¥1,114,672	\$10,499,187

負債純資産	単位：百万円		単位：千米ドル
	2018	2017	2018
流動負債：			
短期借入金	¥ 33,352	¥ 20,098	\$ 313,935
1年以内返済予定の長期借入債務	45,840	43,304	431,472
支払債務：			
支払手形及び買掛金	155,324	155,736	1,462,009
その他	19,992	8,680	188,175
未払法人税等	11,020	14,400	103,727
未払費用	75,100	68,166	706,888
割賦利益繰延	5,900	6,010	55,539
特別給付賃金引当金		15,129	
その他の流動負債	48,509	40,326	456,603
流動負債合計	395,037	371,849	3,718,348
固定負債：			
長期借入債務	73,849	114,767	695,114
退職給付に係る負債	75,495	70,952	710,611
繰延税金負債	4,651	3,162	43,771
その他の固定負債	8,815	8,383	82,972
固定負債合計	162,810	197,264	1,532,468
契約債務			
純資産：			
資本金—授權株式数 1,787,541,000株： 発行済株式総数 411,339,992株(2018年、2017年)	127,235	127,235	1,197,617
資本剰余金	36,813	36,813	346,509
利益剰余金	416,855	409,271	3,923,710
自己株式—取得価額 17,064,197株(2018年) 17,062,391株(2017年)	(39,081)	(39,078)	(367,861)
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	12,959	10,975	121,975
為替換算調整勘定	1,146	(423)	10,790
退職給付に係る調整累計額	(5,619)	(5,614)	(52,888)
小計	550,308	539,179	5,179,852
非支配株主持分	7,279	6,380	68,519
純資産合計	557,587	545,559	5,248,371
負債純資産合計	¥1,115,434	¥1,114,672	\$10,499,187

連結損益計算書

2018年3月31日終了連結会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2018	2017	2018
営業収益	¥1,538,813	¥1,466,852	\$14,484,313
営業費用：			
営業原価	1,452,485	1,385,492	13,671,742
販売費及び一般管理費	50,642	46,475	476,675
営業費用合計	1,503,127	1,431,967	14,148,417
営業利益	35,686	34,885	335,896
その他の収益(費用)：			
受取利息及び配当金	981	847	9,232
支払利息	(272)	(430)	(2,556)
固定資産除売却損—純額	(1,042)	(66)	(9,806)
減損損失	(3,241)	(1,284)	(30,507)
投資有価証券売却益	1,639	600	15,428
投資有価証券評価損	(1)	(1)	(9)
非連結子会社及び関連会社株式評価損	(55)	(209)	(514)
持分法による投資損失	(1,355)	(799)	(12,758)
投資損失引当金繰入額	(127)		(1,193)
貸倒引当金繰入額	(136)		(1,284)
熊本地震に係る災害復興費用		(886)	
その他—純額	1,046	381	9,850
その他の費用—純額	(2,563)	(1,847)	(24,117)
税金等調整前当期純利益	33,123	33,038	311,779
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	14,622	22,094	137,628
法人税等調整額	(187)	(7,421)	(1,755)
法人税等合計	14,435	14,673	135,873
当期純利益	18,688	18,365	175,906
非支配株主に帰属する当期純利益	456	311	4,296
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 18,232	¥ 18,054	\$ 171,610

	単位：円		単位：米ドル
	2018	2017	2018
1株当たり情報：			
当期純利益	¥46.24	¥45.37	\$0.44
年間配当額	27.00	27.00	0.25

連結包括利益計算書

2018年3月31日終了連結会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2018	2017	2018
当期純利益	¥18,688	¥18,365	\$175,906
その他の包括利益：			
その他有価証券評価差額金	2,514	1,269	23,665
為替換算調整勘定	1,569	(1,174)	14,773
退職給付に係る調整額	1	4,456	5
持分法適用会社に対する持分相当額		1	(2)
その他の包括利益合計	4,084	4,552	38,441
包括利益	¥22,772	¥22,917	\$214,347
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥21,780	¥22,519	\$205,007
非支配株主に係る包括利益	992	398	9,340

連結株主資本等変動計算書

2018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				
2016年4月1日現在の残高	398,516	¥127,235	¥36,813	¥402,376	¥(29,076)	¥ 9,790	¥ 751	¥(10,068)	¥537,821	¥6,034	¥543,855	
親会社株主に帰属する 当期純利益				18,054					18,054		18,054	
配当金 (1株当たり28円)				(11,159)					(11,159)		(11,159)	
自己株式の取得	(4,239)				(10,002)				(10,002)		(10,002)	
自己株式の処分	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)						1,185	(1,174)	4,454	4,465	346	4,811	
2017年3月31日現在の 残高	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	
2018年3月31日現在の 残高	394,276	¥127,235	¥36,813	¥416,855	¥(39,081)	¥12,959	¥ 1,146	¥ (5,619)	¥550,308	¥7,279	¥557,587	

	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			
2017年3月31日現在の 残高	\$1,197,617	\$346,509	\$3,852,323	\$(367,821)	\$103,305	\$(3,981)	\$(52,844)	\$5,075,108	\$60,050	\$5,135,158
親会社株主に帰属する 当期純利益			171,610					171,610		171,610
配当金 (1株当たり0.25米ドル)			(100,202)					(100,202)		(100,202)
持分法適用範囲変更による 利益剰余金調整			(21)					(21)		(21)
自己株式の取得				(40)				(40)		(40)
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)					18,670	14,771	(44)	33,397	8,469	41,866
2018年3月31日現在の残高	\$1,197,617	\$346,509	\$3,923,710	\$(367,861)	\$121,975	\$10,790	\$(52,888)	\$5,179,852	\$68,519	\$5,248,371

連結キャッシュ・フロー計算書

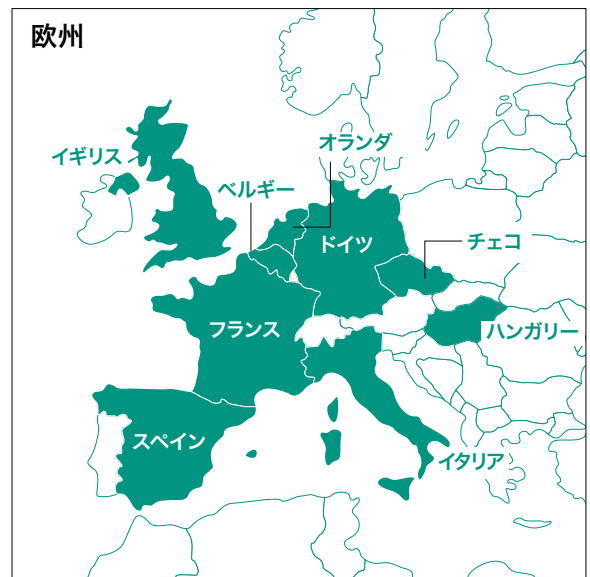
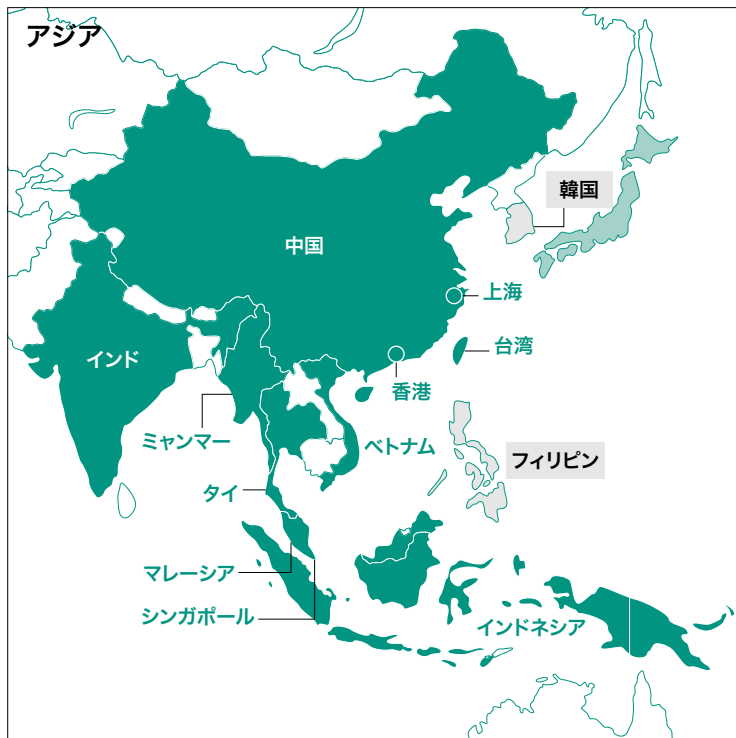
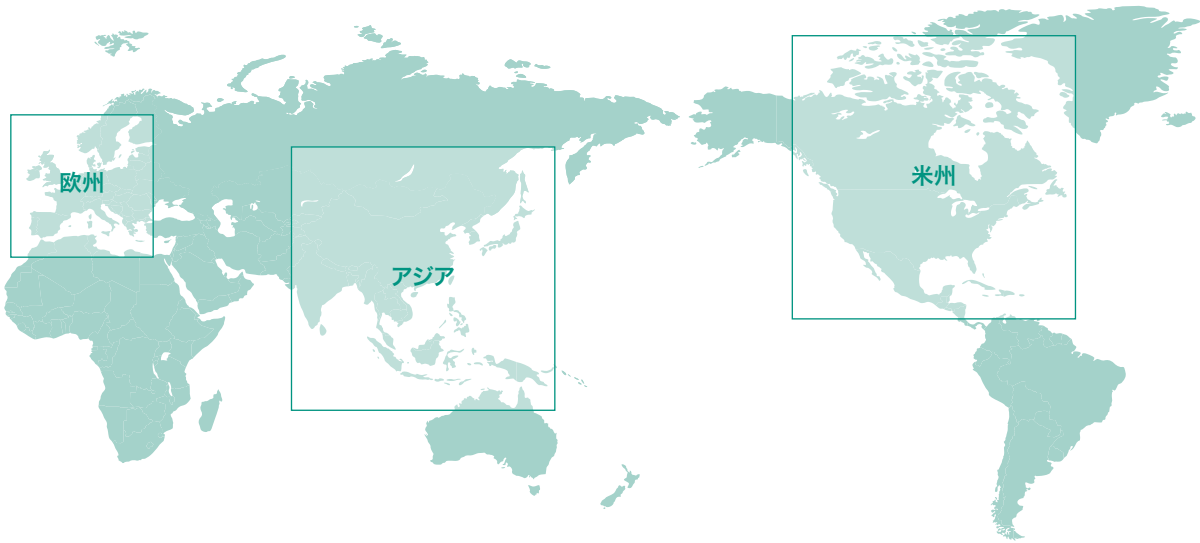
2018年3月31日終了連結会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2018	2017	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純利益	¥ 33,123	¥ 33,038	\$ 311,779
調整：			
法人税等の支払額	(12,866)	(32,138)	(121,105)
減価償却費	46,435	46,126	437,078
固定資産除売却損—純額	1,042	66	9,806
減損損失	3,241	1,284	30,507
投資有価証券売却益	(1,639)	(600)	(15,428)
投資有価証券評価損	1	1	9
非連結子会社及び関連会社株式評価損	55	209	514
持分法による投資損失	1,355	799	12,758
資産及び負債の増減額：			
売上債権の増加額	(18,774)	(15,594)	(176,717)
たな卸資産の減少額	227	20	2,141
仕入債務の増加(減少)額	(478)	7,454	(4,498)
特別給付賃金引当金の増加(減少)額	(15,129)	15,129	(142,407)
退職給付に係る負債の増加額	2,232	1,898	21,012
その他—純額	12,903	15,633	121,450
小計	18,605	40,287	175,120
営業活動によるキャッシュ・フロー	51,728	73,325	486,899
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産の売却による収入	6,632	1,874	62,421
有形固定資産の取得による支出	(36,671)	(43,987)	(345,175)
投資有価証券の売却による収入	2,672	1,600	25,151
投資有価証券の取得による支出	(790)	(1,714)	(7,435)
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	(4,137)	(22,507)	(38,940)
貸付金の回収による収入	997	1,017	9,390
貸付けによる支出	(1,197)	(975)	(11,265)
その他	(8,680)	(9,308)	(81,705)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(41,174)	(74,000)	(387,558)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入債務による収入(返済による支出)—純額	10,683	(5,802)	100,552
長期借入債務による収入	4,000	43,720	37,651
長期借入債務の返済による支出	(40,876)	(35,499)	(384,752)
配当金の支払額	(10,733)	(11,209)	(101,023)
自己株式の買付—純額	(4)	(10,005)	(39)
その他		17	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(36,930)	(18,778)	(347,611)
現金及び現金同等物に係る換算差額	313	(883)	2,947
現金及び現金同等物の減少額	(26,063)	(20,336)	(245,323)
現金及び現金同等物の期首残高	228,926	249,262	2,154,805
現金及び現金同等物の期末残高	¥202,863	¥228,926	\$1,909,482

グローバルネットワーク

2018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

2018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

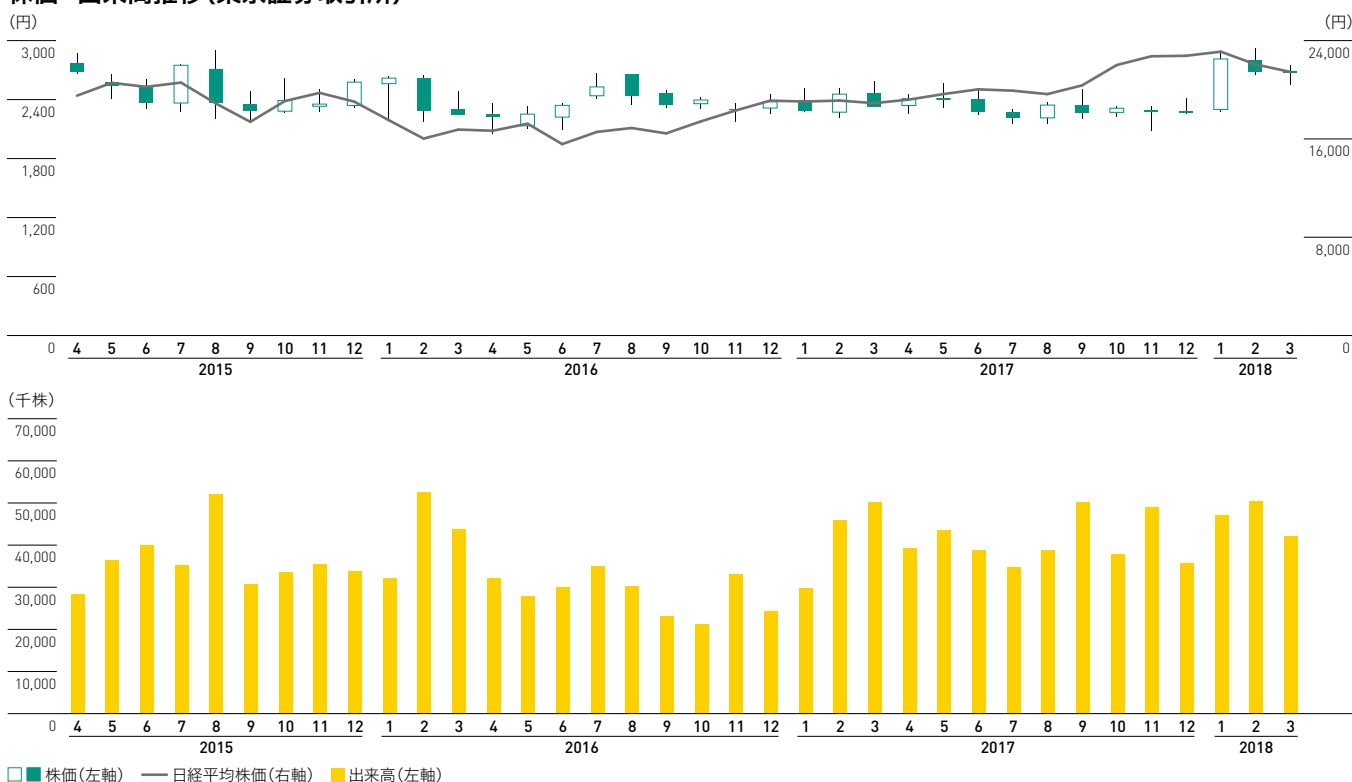
有限責任監査法人トーマツ

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)	10.58%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6.25%
ヤマトグループ社員持株会	4.97%
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	4.33%
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	2.98%
ヤマトグループ取引先持株会	2.18%
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	2.17%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.61%
合計	42.45%

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