
TRANSFORMATION PLAN

“YAMATO NEXT100”

~GRAND DESIGN~

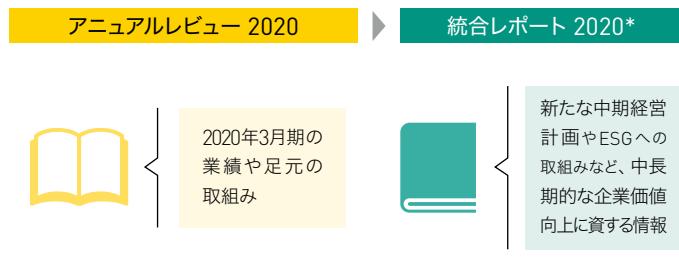
アニュアルレビュー 2020



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。

ヤマトグループの統合報告書「統合レポート 2020」につきましては、2021年3月期下期に発行を予定していますが、それに先立ち、ヤマトグループの2020年3月期の業績や足元の取組み状況をご理解いただくことを主眼として、「Annual Review 2020」を編集しました。なお、「統合レポート 2020」につきましては、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づく新たな中期経営計画やESGへの取組みなど、ヤマトグループの中長期的な企業価値向上に資する様々な取組みをお伝えする予定です。



* 2021年3月期下期発行予定

目次

01 イントロダクション

- 01 編集方針／プロフィール
- 02 グループ企業理念
- 04 事業体制
- 05 組織図
- 06 パフォーマンスハイライト

14 トピックス

- 14 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響と当社の戦略
- 16 宅急便のデジタルトランスフォーメーション
- 18 ECエコシステムの確立
- 20 法人向け物流事業の強化

24 財務セクション

- 24 10か年データ／業績ポイント
- 26 連結貸借対照表
- 28 連結損益計算書
- 29 連結包括利益計算書
- 30 連結株主資本等変動計算書
- 31 連結キャッシュ・フロー計算書

08 マネジメントメッセージ

- 08 社長メッセージ

22 事業概況

- 22 セグメント別事業概況

32 企業データ

- 32 グローバルネットワーク
- 33 会社情報／株式情報

見通しに関する注記

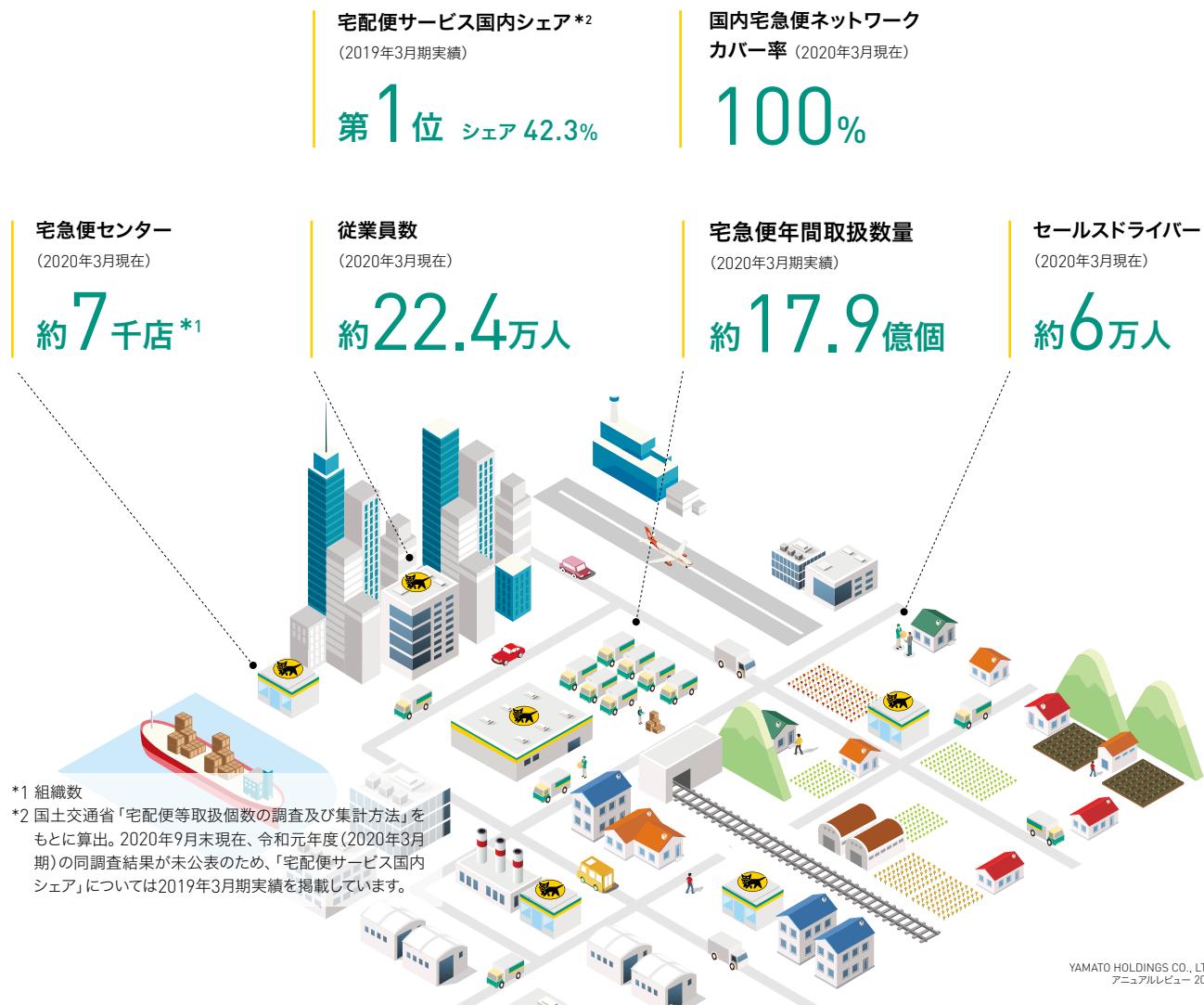
本レポートには、ヤマトホールディングス株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、過去の事実ではなく、現時点での入手可能な情報に基づいたものです。さらに、これらの記述には経済情勢、消費者動向、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性が多く含まれています。このため実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知ください。

社会的インフラを担う ヤマトグループ

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

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

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



グループ企業理念

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

一、ヤマトは我なり

社訓

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

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

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

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

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

ヤマトグループは、

経営理念

社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

グループ企業理念の構成図



事業体制

デリバリー事業



デリバリー事業 ▶

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

営業収益構成比

80.4%

営業収益

1兆6,301億円

ノンデリバリー事業



BIZ-ロジ事業 ▶

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

8.8%



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、単身者向け引越サービス「わたしの引越」や大型家具・家電の配達・設置サービス「らくらく家財宅急便」などの生活支援サービスを提供しています。

1.7%



e-ビジネス事業 ▶

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

1.9%



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、企業間の決済など、お客様の様々なニーズにお応えする決済・金融サービスを展開しています。

4.7%



オートワークス事業 ▶

オートワークス事業は、運送事業者様の安全運行と車両稼働時間の拡大に資する、稼働を止めない車両整備サービスをはじめとした、お客様の資産稼働率を高めるサービスを展開しています。

1.5%



その他 ▶

その他事業は、JITBOXチャーター便などのポ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。

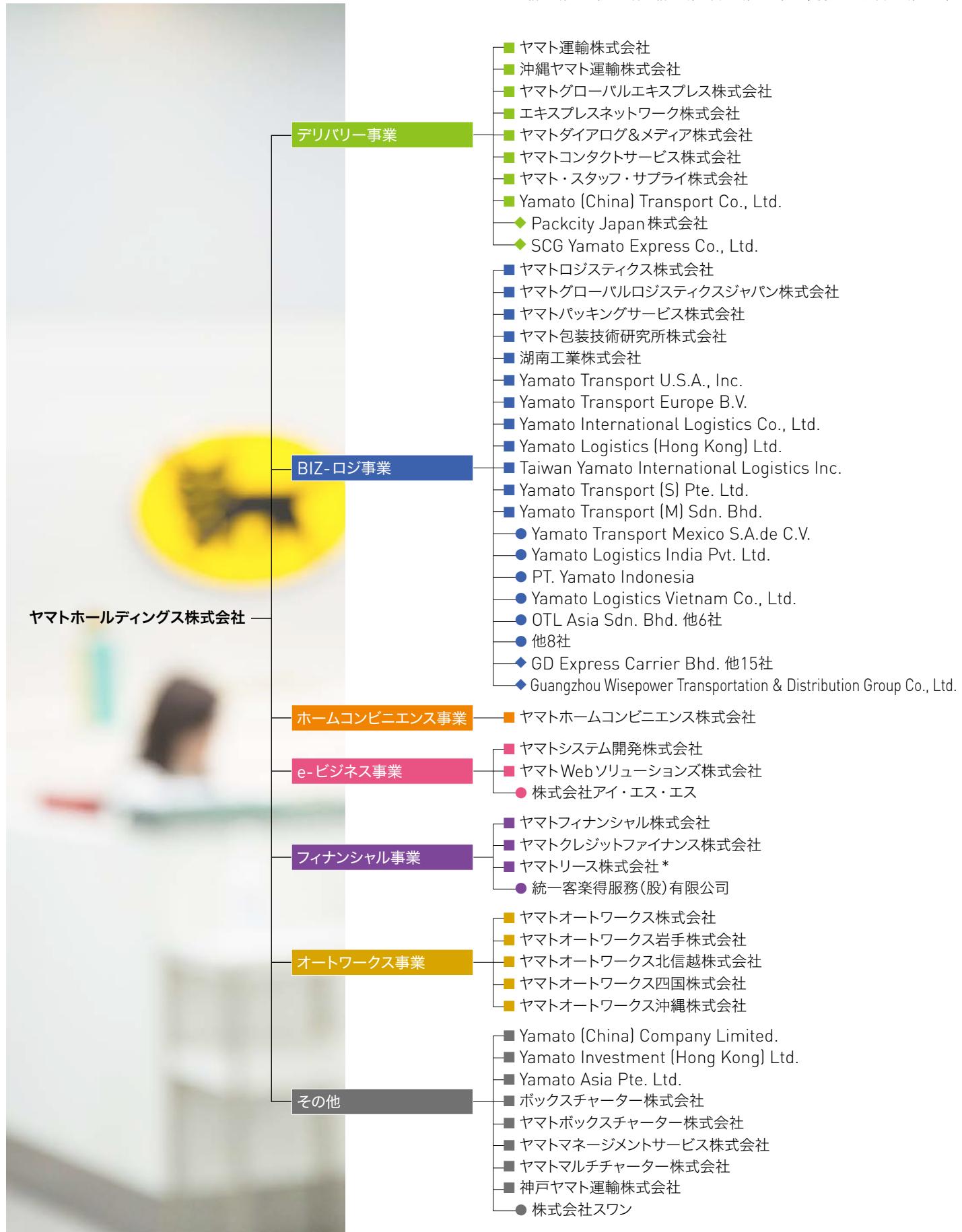
1.0%

2020年3月期

組織図

2020年3月31日現在

■ 連結子会社:39社 ● 非連結子会社・関連会社:22社 ◆ 持分法適用関連会社:19社



* ヤマトリース株式会社は、2020年4月1日付で当社が所有する株式の一部を譲渡したことにより、連結子会社から持分法適用関連会社となっています。

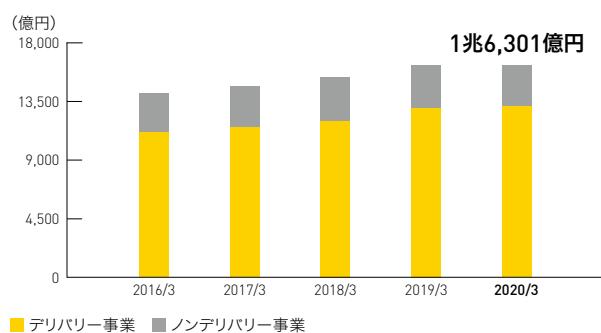
パフォーマンスハイライト

2020年3月期

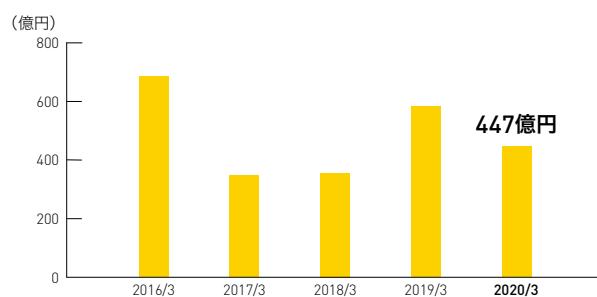
財務情報

営業収益は、デリバリー事業の構造改革を推進した中で、宅急便単価が上昇したことなどにより、前期比0.3%増の1兆6,301億46百万円となりました。営業利益は、集配体制の強化を進めたことなどにより、委託費は減少したものの、人件費が増加したことなどにより、前期比23.4%減の447億1百万円となりました。この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比13.1%減の223億24百万円、ROEは前期比0.6ポイント低下し、4.0%となりました。

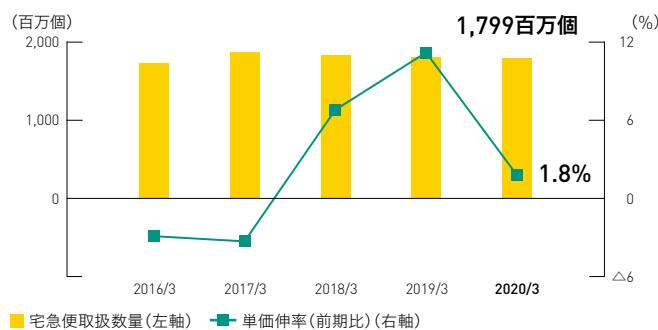
営業収益



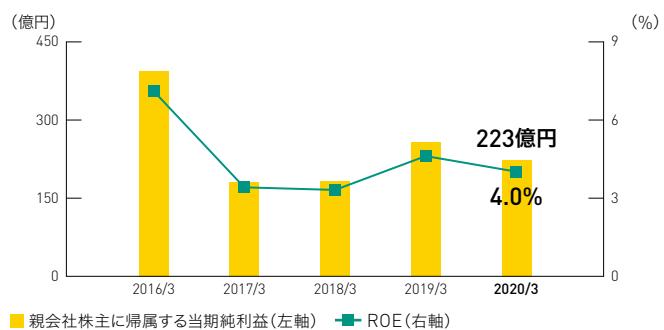
営業利益



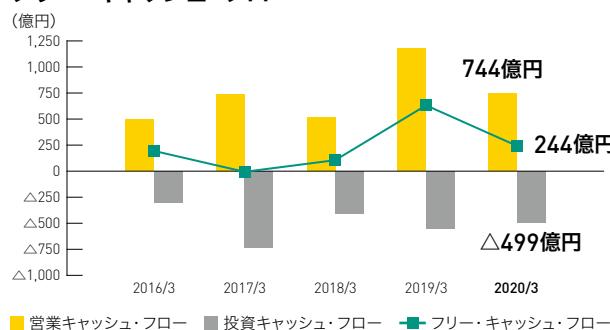
宅急便取扱数量／単価伸率(前期比)



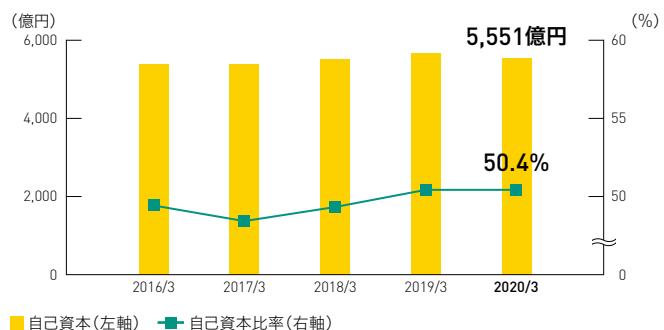
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



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



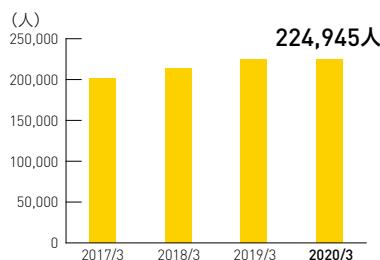
自己資本／自己資本比率



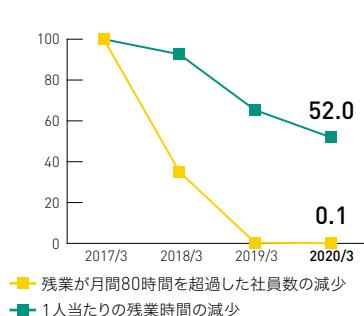
非財務情報

ヤマトグループは、創業100周年に当たる2019年を最終年度とする中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に基づき、持続的に成長していくための経営基盤の強化を目的に、「働き方改革」を経営の中心に据えて、構造改革を推進しました。労働時間管理などのワークルールの厳格化や総労働時間の短縮、ワークライフバランスの推進など、働きやすく働きがいのある労働環境の構築に取り組み、社員の意識調査の結果も上昇するなど、最優先課題とした「働き方改革」は、着実に進展しました。

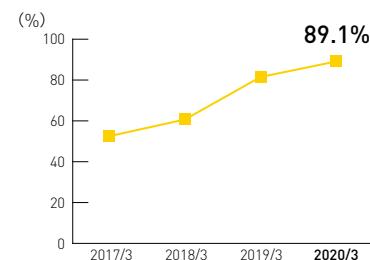
従業員数



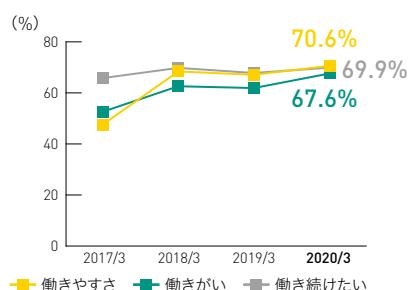
社員の総労働時間*2の改善状況



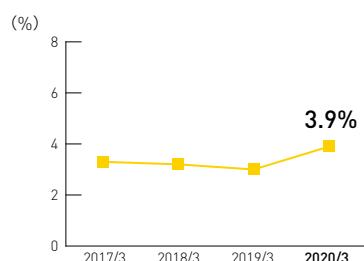
1人当たり年次有給休暇取得率*3



働き方意識調査*4



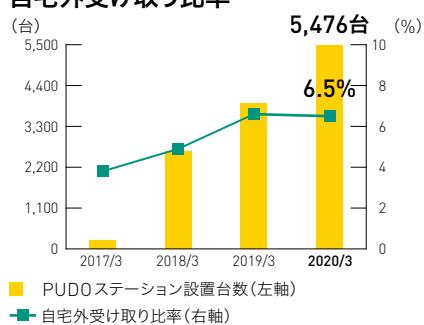
退職者の比率*5



クロネコメンバーズ会員数



PUDOステーション設置台数/自宅外受け取り比率*6



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

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

*3 $\frac{\text{各年度における1人当たり年次有給休暇取得日数}}{\text{各年度における1人当たり年次有給休暇付与日数}} \times 100$
(対象: 国内グループ会社のフルタイマー社員)

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

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

*6 各年度3月の実績を記載しています。

社長メッセージ

ヤマトグループは、
経営構造改革プラン
「YAMATO NEXT100」を
スタートさせました。
「運送」から「運創」へ。
お客様起点で
イノベーションを生み出し、
社会に新たな価値を
創造します。



長尾 裕

代表取締役社長 社長執行役員

急速な環境変化に対する当社グループの対応

お客様と社員の安全を最優先に事業を継続

この度の新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に罹患された方々および、事業や生活に影響を受けている方々に対し、心よりお見舞い申し上げます。また、昼夜を問わず最前線で健康を守る医療従事者の方々をはじめ、社会基盤の維持に尽力していただいている皆様に、深く感謝を申し上げます。

当社グループにおいても、日本全国で緊急事態宣言が発令された中、社会的インフラとして人々の生活を維持するため、事業継続を選択しました。このような未曾有の環境下での事業継続に対し、迷いがなかったわけではありません。社会的インフラとして社会に貢献するという理念が当社グループの根底にあるものの、やはり社員とその家族、事業にご協力いただいているパートナーの方々、そしてお客様の安全・安心を担保することが、事業を継続する上での大前提だからです。かかる中、お客様に対してはご自宅での非対面でのお届けや営業所でのソーシャルディスタンスの確保、社員に対しては、感染予防に必要なマスクや消毒液の調達、出勤前の検温などの健康管理の徹底、重症化リスクの高い社員の出勤見合わせ、特別休暇の付与など、様々な感染防止対策を講じながら、事業を続けてきました。

本格的な外出の自粛が始まった2020年3月下旬以降は、巣ごもり消費の影響によりEC関連の荷量が増加し始め、さらに5月の「母の日」に向けた需要が加わったことで、現場は逼迫した状況が続きました。このような、平時とは異なる環境下でありながら、今までモノの動きを止めることなく事業を続けてこられたのは、士気を落とさずに業務に取り組んでくれた社員一人ひとりのおかげであると深く感謝しています。

社会の変化にスピードを上げて対応し、成長機会に変える

COVID-19の影響により、EC関連の荷量が増加している反面、法人向け事業や国際物流の落ち込み等、短期的には当社グループの業績にプラスとマイナスの両面でインパクトがある中、

変化により生まれる新たな成長機会に目を向けることがより重要だと考えています。

ここ数年、あらゆる産業がデジタル化し、それに伴いモノの売り方・買い方は大きく変化してきました。COVID-19をきっかけに、従来は対面形式が中心であった診療や教育等のサービスにおいてもオンライン化が普及していくなど、この先、社会が変化するスピードはより一層加速するものとみています。この変化は、中長期的な視点でみると個人、法人、地域の自治体など、様々なお客様との接点を持つ我々にとって、強みや経営資源を活かせる領域が広がると捉えており、2020年1月に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」は、まさにこのような時代の中で当社グループが進むべき方向性を示しています。従って、我々がこの方向性に向けてやるべきことに対してスピードを上げて取り組むことができれば、この環境変化を必ず成長機会に変えることができると確信しています。

社内のコミュニケーションと生産性を一層向上させる

会社として変化のスピードを上げるには、これまで以上に社内のコミュニケーションを活性化する必要があります。私は、経営層やマネージャー層からの報告だけに頼らず、当事者から直接状況を見聞きし、一次情報を得ることを重視しています。情報が第一線の現場だけに留まっているようでは、次なる打ち手に対する意思決定や実行が遅れ、経営のスピード感は著しく低下します。急速に変化する環境にスピードを上げて対応するため、私自身を含む経営層やマネージャー層ほど積極的に社内のコミュニケーションを取り、迅速に行動し、事業に対する視野を広げることが肝要であると考えています。

また、今般のCOVID-19をきっかけに、従来型の対面でのコミュニケーションに加えて、リモート形式でのコミュニケーションの機会が飛躍的に増えたことは、当社グループにとって大きなプラス要因です。当社グループには、日本全国で約4,000の営業所、約70のターミナルがあり、マネージャーを務

社長メッセージ

める社員も全国各地で業務にあたっています。彼らとのコミュニケーションが取りやすくなつたことで、現場の情報がよりタイムリーに把握できるようになりました。このような新たな仕組みの導入はコミュニケーションの向上だけでなく、会議や移動

に費やす時間の削減など、生産性向上にも寄与しています。そして、いわゆるAfterコロナの「ニューノーマル」を見据えながら、当社グループにとって最適な形でデジタルテクノロジーを活用し、生産性向上と働き方改革につなげていきます。

経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

「運送」から「運創」へ。イノベーションを通じて 新たな「運び方」を創造する

おかげさまで、当社は2019年11月に創業100周年を迎えました。これまでの歴史を振り返ると、当社はイノベーションを創出するとともに、業態を変化させてきました。一つ目のイノベーションは、1929年に日本で初めての路線事業である定期便を開始したこと、二つ目は1976年に宅急便を開発・発売したことです。三つ目として、2013年より「バリュー・ネットワーキング」構想を推進し、現在も法人領域への新たな価値提供を目指して取り組んでいますが、正直に申し上げると、当社グループの今の姿は、宅急便というサービスの拡大フェーズの延長線上にあるに過ぎないと考えています。

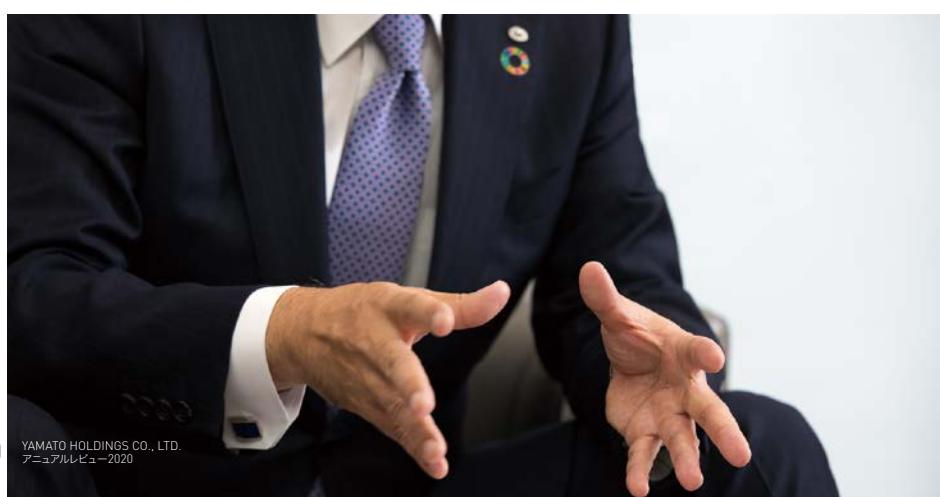
2020年1月23日に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」は、当社グループが再びイノベーションを生み出すための経営のアジェンダ(課題)です。宅急便をはじめ、これまで我々は自前でモノを運ぶことにこだわってきました。もちろん、その考えを全て捨てるつもりはありませんが、そのことだけにこだわっていては、提供できる価値は限定されてしまいます。

「YAMATO NEXT100」の策定にあたり、「『運送』から『運創』へ。」という言葉を掲げました。これからの物流企業に求め

られるものは、人材、機能、ノウハウといった経営資源とお客様のニーズやデータを組み合わせ、これらをマネジメントしながら一つの課題を解決する力です。当社グループにない機能や技術が必要であれば、新たに自社に取り込む、あるいは外部と連携することが求められます。つまり、従来の「運んで送る」ではなく、「運び方をどう創るか」、もしくは「運ぶことによってどう価値を創るか」。これが我々の目指す姿であり、そのための力を早期に身に付けなければいけません。

お客様起点のヤマトグループに立ち返るために 組織構造を刷新

現在、基盤構造改革の一つであるグループ経営体制の刷新に向けて準備を進めています。当初は2021年4月に純粋持株会社であるヤマトホールディングスが、グループ8社の吸収合併、および吸収分割を実施し、「One ヤマト」としての経営体制への移行を予定していましたが、COVID-19の影響で行政の許認可など諸手続きに遅れが出ることが見込まれるため、リスクマネジメントの観点から、当面は純粋持株会社を維持しつつ、ヤマト運輸が子会社7社を吸収合併および吸収分割するスキームに変更することを決断しました。ただし、「YAMATO



社長メッセージ



「NEXT100」に掲げた構造改革に実質的な変更はなく、着実に遂行していく所存です。

2005年に現在の体制とした最大の目的は、ノンデリバリー事業の自立性を高め、成長を促すことにありました。しかしながら、この15年間で当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。もちろん、現在の体制としてのメリットはあるものの、同時にデメリットも点在しています。例えば、本来はグループ全体でお客様のニーズを捉え、各事業の強みや経営資源を組み合わせて最適なご提案を差し上げるべきところ、事業会社を分割して自立性を持たせたことで、組織間に壁が生まれ、サイロ化している側面があります。その結果、個別最適のご提案に終始してしまうほか、各事業会社を維持するためのコストや間接部門への人材配置などが事業会社ごとに必要となるため、経営資源を最適に活用できていないという課題も生じています。

そして何より、これらに起因する最大の問題点は、お客様に向き合うヤマトグループの風土が損なわれつつあることです。イノベーションを創出するためには、商品・サービス設計、ITシステムなど、あらゆる物事をお客様起点で考えて実行することが必要です。しかしながら社内を見渡すと、当然ながらお客様と接しているセールスドライバーをはじめ、第一線の現場の社員はお客様起点で物事を考えて行動しているものの、マネージャー層以上に関しては、お客様への向き合い方が決して十分ではないと私は感じています。

従って、経営体制刷新の最大の目的は、当社グループの全員が、もう一度お客様起点に立ち返ることです。意識改革には、組織の風土を変える必要があり、これは研修やトップからのメッセージを発信するだけでは根底から変えていくことはできません。経営体制を刷新し、組織の仕組みから改革することで、我々は、お客様起点で考え方行動するヤマトグループにもう一度生まれ変わります。

新たな成長に向けた3つの事業構造改革

「YAMATO NEXT100」では、収益基盤の安定化とお客様との関係強化、EC・法人領域での新たな成長に向けて3つの事業構造改革を推進しています。

一つ目の「宅急便のデジタルトランスフォーメーション(DX)」では、最優先課題としてITの基幹システムの刷新に取り組んでいます。基幹システムは、宅急便開始以降、一つのシステムを隨時拡張してきたため、システムの構造が複雑化しているのが実情です。かつては先端技術を駆使したシステムでしたが、ECが主流となり、サービスやコミュニケーションがリアルタイムで行われる中、基幹システムの刷新が宅急便のDXには欠かせない要素になると考えています。

二つ目の事業構造改革である「ECエコシステムの確立」では、2020年6月よりEC事業者向け新配送サービス「EAZY(イージー)」の提供を開始しました。この「EAZY」は、ECを利用するお客様、EC事業者、配送事業者の全てをリアルタイム

社長メッセージ

にデジタル情報でつなぐことで、購入、配送、受け取りの利便性と安全性、効率性を徹底して向上させ、ECの持続的な成長を実現する新たな配送サービスです。ITのシステムとお客様に提供する情報が、リアルタイムで連動しなければ成立しないため、ここでも基幹システムが重要な役割を果たします。COVID-19の影響を踏まえ、ECエコシステムの確立に向けてスピードを上げて取り組んでおり、順次新たな付加価値の提供を進めていきます。

三つ目の「法人向け物流事業の強化」においては、法人領域にグループの営業機能と経営資源を集約してアカウントマネジメントを推進しています。2019年10月より、ヤマト運輸の法人営業部門、法人領域を専門とするヤマトロジスティクスおよびその他グループ各社の法人営業部門がバーチャルな形式で統合し、One team体制でのアカウントマネジメントを開始しました。2021年4月以降は、経営体制の刷新により法人部門を完全に統合し、新たな事業の柱に成長させていきます。

デジタルとアナログの両輪でデータ・ドリブン経営に転換する

2020年春に、今後の成長の基盤となるデータ・ドリブン経営への転換に向けて当社グループのIT機能を集約しました。先進的なオフィスを構え、約60名のIT人材が、日々データ整備とデータ分析基盤の構築を進めています。基幹システムの刷新やデータ基盤の整備には、相応の時間が必要となります。当社グループが有する豊富な顧客基盤・顧客接点による膨大なデータと、未だアナログが色濃く残るオペレーションに鑑みれば、デジタル化によってイノベーションを創出できる可能性は極めて高いとみています。

データ・ドリブン経営を進める上での最大の課題は、データを活用する我々自身がデジタルの特性を理解することです。私は常々、経営陣や社員に対して「ITやデジタルが自動的に最適な答えを導いてくれるわけではない」と伝えています。大切なことは、我々が主体となりお客様やお客様に接する社員と向き合い、デジタルを使って何を実現したいのか、その道筋と仮説をしっかりと立てることです。この課題を着実にクリア

することができれば、当社グループの新たな強みになると期待しています。

経営戦略としてのサステナビリティの取組み

「YAMATO NEXT100」では、基盤構造改革の一つにサステナビリティの取組みを位置づけ、初めて経営戦略に組み込みました。この背景には、当社グループのサステナビリティの取組みに対する二つの課題認識がありました。一つ目は、取組みの状況を定量的に示せていないことです。例えば、自動車を使用して事業を行っている当社グループは、化石燃料を利用するなど、環境に負荷を与えていた一方で、台車や自転車など、GHG(温室効果ガス)を排出しない集配方法を早くから導入することで環境に対して貢献してきたという自負もあります。しかしながら、これらの取組みを裏付ける定量的な実績が十分な形で計測できており、課題が明確になっていませんでした。

もう一つの課題認識は、いわゆるESG(環境・社会・企業統治)の観点において、この先の世界に対して我々のビジョンやコミットメントが十分に発信できていないことです。サステナビリティを経営戦略に組み込むにあたり、ESG戦略を担当する部門を中心に検討を進め、ステークホルダー・ダイアログを開催し、外部の専門家の意見も得ながら徹底的に議論を行いました。さらに、サステナビリティで先行するヨーロッパの物流企业に学ぶため、チームメンバーが現地に赴き、ヒヤリングや議論の場を設け、様々なものを吸収してきました。

そして、2つのビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」を策定し、併せて当社グループが取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。サステナビリティを経営戦略として位置付けることで、今後は、KPIや具体的なアクションプランを設定し、より目に見える形で施策を推進していきます。

ESGやサステナビリティは、これから大手の物流企业が生き残るために欠かせない基本的な要素であり、持続的成長を遂げるために必要な差別化要因や付加価値の源泉にもなると

社長メッセージ



考えています。また、日本全国、および海外にネットワークを有する当社にとって、お客様や地域住民、および22万人のグループ社員の生活を守ることは、大手企業としての責任でもあります。

す。サステナビリティに対してこれまで以上に強くコミットし、策定したビジョンの実現に向けて取組みを進めることで、社会および当社グループの持続的な成長につなげていきます。

「運ぶ」のその先の価値を創造するヤマトグループへ

当社グループは「運ぶ」を中心とした事業を展開していますが、「運ぶ」ことだけに囚われていては、次の時代を支える新しい「運び方」は創造できないと思います。大切なのは、お客様に向き合い、お客様や社会が何を求めているのかを正しく理解することです。私が思い描くヤマトの未来の姿は、我々の強みや日々の顧客接点を活かすことでお客様の新たなビジネスや生活スタイルを創出する、いわばコーディネーターのような存在です。その延長線上として、世間の方々から「ヤマトの業態って何?」「なぜ社名に『運輸』が付くのか?」などと疑問に思っていただけるくらい、様々な価値を提供できる企業に姿を変えていきたいと考えています。

そのためには、経営層やマネージャー層はもちろん、社員全員がお客様と真に向き合う、お客様起点の会社にもう一度立ち返らなければいけません。次なるイノベーションにつながる価値を生み出せるヤマトに生まれ変わるために、グループ一丸となって経営構造改革を推し進めていきます。

2020年9月

長尾 裕

新型コロナウイルス 感染症(COVID-19)の 影響と当社の戦略

2020年1月に策定した、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」は、Withコロナ・Afterコロナの社会的変化にも対応できる経営のアジェンダです。お客様、社会のニーズに応え、次の時代も豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たすため、お客様や社員、パートナーの安全に最大限留意しながら、経営構造改革を加速していきます。

COVID-19による影響と経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

▶ COVID-19による中期的な影響

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> Withコロナ・Afterコロナにおけるライフスタイルの変化に対応するEC化の急進 対面中心に行われていた診療や教育などの分野におけるサービスのオンライン化による新たなニーズの発生 EC拡大やBCP(事業継続計画)視点による物流の外部委託ニーズの拡大 非対面での発送や受け取りニーズへの対応による集配生産性の改善 テレワーク等の多様な働き方の進展やテクノロジーを活用した業務効率化による生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 安全を最優先にした体制整備と業務量への対応による運用コストの増加 社員やパートナーのCOVID-19への罹患が拡大した場合の作業遅延や事業継続の困難 店舗や工場などの営業自粛や休止、イベントの延期・中止による需要の減少 世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞によるB to B需要の減少(自動車関連、電子機器など) 移動制限に伴うオンライン消費縮小による需要の減少(百貨店等の店舗など)

▶ 「YAMATO NEXT100」の課題認識との関係

「YAMATO NEXT100」策定時の課題認識		COVID-19の影響
社会的な課題	ヤマトグループにとっての課題	
お客様の「期待」「ニーズ」の多様化	荷物の届け方／受け取り方の多様化だけでなく、より深くお客様に向き合い、新しいサービスを創り出す	ライフスタイルやビジネス環境の変化が加速
産業のEC化の急進展	急進展するEC化の中心にヤマトを積極的にポジションし、高成長の好機と捉える。そのために、経営構造を再構築するとともにデータ・ドリブン経営へシフトする	産業のEC化が加速
総人口の減少と地域社会インフラの衰退	地域のインフラとしてのサプライチェーンを再構築し、ヤマトが根差す地域社会の持続可能性向上に貢献する	地域コミュニティの課題が深刻化
労働人口の縮小	徹底的な機械化による省人化により、「業務量の増加に対し、人を増やさない経営」をする	EC拡大による業務量増加と感染リスクを考慮したオペレーション構築の必要性が発生
気候変動と資源減少	社会的インフラ企業としてサステナビリティの取組みに対する責任を果たす	企業経営におけるサステナビリティの重要性が増大

「YAMATO NEXT100」は、Withコロナ・Afterコロナの社会的変化にも対応できる経営のアジェンダ

「YAMATO NEXT100」の概要

目的

社会インフラの一員として、これからも社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える新たな物流のエコシステムを創出することで、次の時代も豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たす企業となること

基本戦略

- お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営への転換
- データ・ドリブン経営への転換
- 共創により物流のエコシステムを創出する経営への転換

構造改革

3つの事業構造改革

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

3つの基盤構造改革

- グループ経営体制の刷新
- データ・ドリブン経営への転換
- サステナビリティの取組み

「環境と社会を組み込んだ経営」

「YAMATO NEXT100」のロードマップ

事業構造改革テーマ

短期(～21/3)

中期(次期中計: 21/4～24/3)

長期(次々期中計: 24/4～)

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

▶ 3つの事業構造改革に向けた取組みの詳細は、□□ P16～P21をご覧ください。

基盤構造改革テーマ

グループ経営体制の刷新	Oneヤマト体制の構築／整備の推進	Oneヤマト体制の確立・運用 ● 意思決定構造のスリム化／責任権限の明確化	
	抜本的なコスト構造の改善		
	人事制度／人財プールの統合	Oneヤマト体制を支える新人事制度への進化	
データ・ドリブン経営への転換	データ・ドリブン経営の基盤構築 ● 基盤・組織の確立 ● 基幹システムの刷新に着手	デジタルトランスフォーメーションの推進 ● 基盤・組織を活用した、収益／利益の拡大	イノベーションの加速 ● 最新版テクノロジーの導入／新規事業の創出を加速
サステナビリティの取組み	事業と連動したサステナビリティ体制の構築	サステナビリティの取組みへの着実な実行 ● 「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」への進化 ● 「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」の着手	



宅急便の デジタルトランス フォーメーション



社員がお客様にしっかりと向き合う「全員経営」を推進するため、デジタルトランスフォーメーション(DX)による物流オペレーションの効率化、標準化を推進するとともに、データ分析に基づく需要や業務量予測、経営資源の最適配置など、客観的かつ科学的な意思決定を実現するデータ・ドリブン経営への転換に取り組んでいます。

DX実現に向けた基盤構造改革

データ・ドリブン経営への転換

- 2021年3月期からの4年間でデジタル分野に約1,000億円を投資
- 2021年に300人規模の新・デジタル組織を立ち上げ
- 新組織の立ち上げに合わせて5つのアクションを実行し、短期での成果を狙う
- 50億円規模のCVCファンドを立ち上げ、オープンイノベーションを加速

2021.4 | トランスフォーメーション | 2024 | イノベーション | 2030

データ・ファースト

トランスフォーメーション

イノベーション

戦略①：データ・ドリブン経営(予測に基づいた意思決定と施策の実施)

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

戦略②：アカウントマネジメント確立に向けた顧客情報の完全な統合

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

戦略③：モノのリアルタイム把握によるサービスレベル向上

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

戦略④：稼働の見える化・原価の見える化によるリソース計画高度化

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

戦略⑤：最先端のテクノロジーを取り入れたデジタル・プラットフォームの構築

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

取り組み

CVCファンド

「KURONEKO Innovation Fund」を設立

当社は、2020年4月に独立系ベンチャーキャピタル大手のグローバル・ブレイン株式会社と共同で、CVCファンド「KURONEKO Innovation Fund」を設立しました。

KURONEKO Innovation Fundは、「常に長期的視点で考え、スタートアップ企業へ当社から何らかの価値提供を通じてともに成長する」という基本方針のもと、(1)新たな成長モデルの創出、(2)圧倒的な業務効率化の実現、(3)継続的なファンド運営によるオープンイノベーションの推進の3つの目的を実現するためのCVCファンドです。物流やサプライチェーンに変革を起こしうる革新的な技術・ビジネスモデルを有する国内外のスタートアップ企業へ投資を行うとともに、ヤマトグループが持つ経営資源のオープン化を通じて、物流および関連市場における成長モデルの創出を目指しています。

ファンドの概要

名称(登記上の名称)	KURONEKO Innovation Fund L.P. (YMT-GB 投資事業有限責任組合)
ファンド規模	50億円
運用期間	10年間
投資対象	<ul style="list-style-type: none"> ■ 物流およびサプライチェーンに変革を起こしうる革新的な技術・ビジネスモデルを有するスタートアップ企業 ■ ヤマトグループとの協業が見込めるスタートアップ企業
対象ステージ	シード、アーリー、ミドルを基本とする
対象地域	日本を中心とするが、北米、欧州、アジアでも投資を行う
無限責任組合員	グローバル・ブレイン株式会社
有限責任組合員	ヤマトホールディングス株式会社

宅急便のDXに向けた施策



データアナリティクスによるオペレーションの最適化

徹底したデータ分析とAIの活用で、需要と業務量予測の精度向上し、予測に基づく人員配置・配車・配送ルートの改善など、輸配送工程とオペレーション全体の最適化、標準化によって集配の生産性向上を目指しています。

取組み

Palantir社と連携し、
DXを加速させる取組みを開始

当社は2020年7月よりグローバル市場におけるビッグデータ解析のリーディングカンパニーである米国Palantir社と連携し、ヤマトグループのオペレーション変革および物流業界のDXを加速させる取組みを開始しました。

同社のテクノロジーを活用し、顧客に対して新たな付加価値を生み出すデジタルプラットフォームを構築するとともに、リソースの最適配置、サプライチェーンの合理化、顧客のサービスレベルの向上を目指しています。さらに、オペレーションの変革を通じて、ヤマトグループのみならず、日本の物流業界全体の変革をリードしていきます。

ヤマト
ホールディングス

Palantir

- データ基盤
- 物流ノウハウ

- ビッグデータ解析技術

高度なデータ分析による物流オペレーションの変革を通じて
サプライチェーンの最適化ソリューションをお客様に提供

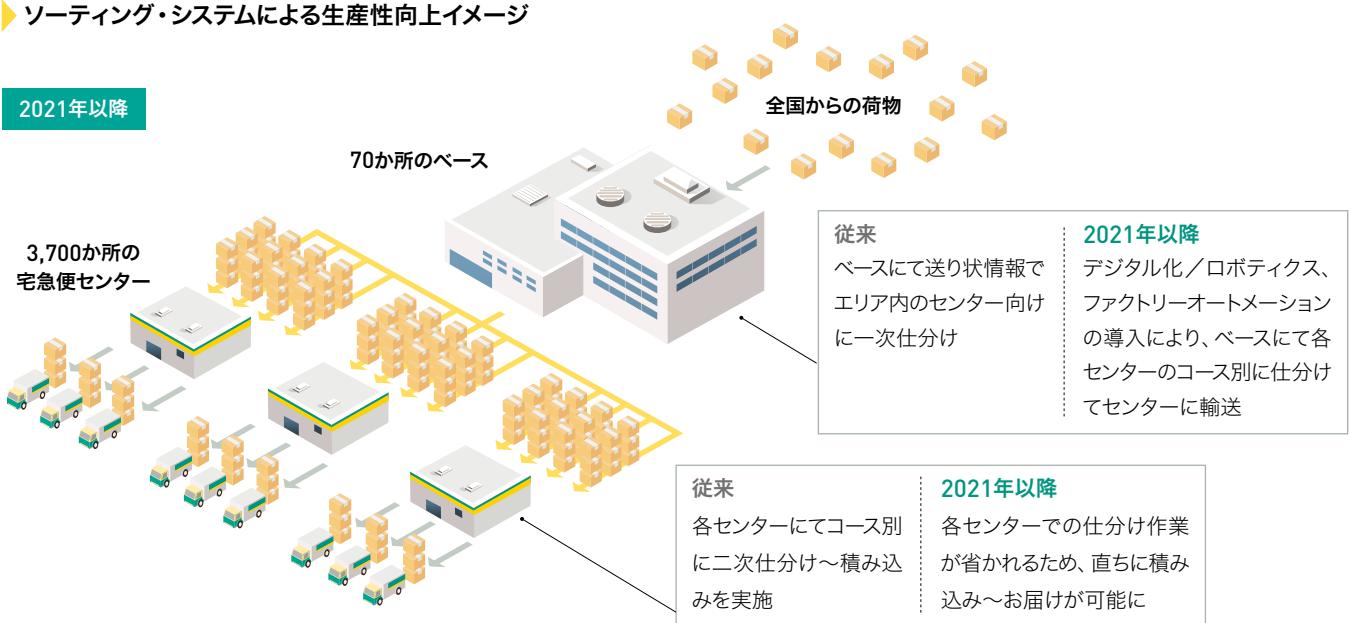


ソーティング・システムによる物流オペレーションの生産性向上

従来の仕分けプロセスを革新する独自のソーティング・システムの導入により、ネットワーク全体の仕分け生産性を4割向上させるなど、物流オペレーションの生産性を大幅に向上させていきます。

ソーティング・システムによる生産性向上イメージ

2021年以降



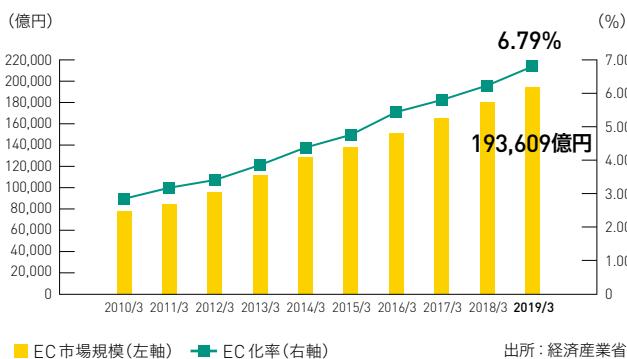


ECエコシステムの確立

今後も進展が予想される「産業のEC化」に対応するため、ECに特化した物流サービスの創出に取り組んでいます。グループが有する拠点やデジタル基盤、外部パートナーなどを融合し、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応える、EC向けラストワンマイルサービスの最適解を導き出し、全国へ展開していきます。

改革推進の背景

▶ 日本国内のEC市場の急激な成長



▶ EC市場への対応



対面による高品質な
デリバリーサービス

▶ 宅急便はC to Cを前提に設計

「産業のEC化」への対応

- ・ EC利用者のニーズに応え、さらなる利便性の向上(非対面受け取り・荷物を待つ拘束時間からの解放など)
- ・ EC事業者のニーズに応え、ビジネスの成長を支援(リードタイム短縮・物流コストの最適化など)

EC市場の高い成長力を取り込み、今後の持続的な成長につなげる

取組み

Zホールディングスとの連携による 新たな物流サービス

当社は、2020年6月よりZホールディングス株式会社と連携し、オンラインショッピングモール「Yahoo!ショッピング」および「PayPayモール」の出店ストア向けに、新たな物流サービスの提供を開始しました。本サービスでは、ECストアの規模に応じて、受注から出荷・配送業務までの全体を代行する「フルフィルメントサービス」と一部機能を代行する「ピック＆デリバリーサービス」の提供を通じて、商品の注文から受け取りまでのリードタイム短縮、ストアでの物流に関わる業務負荷

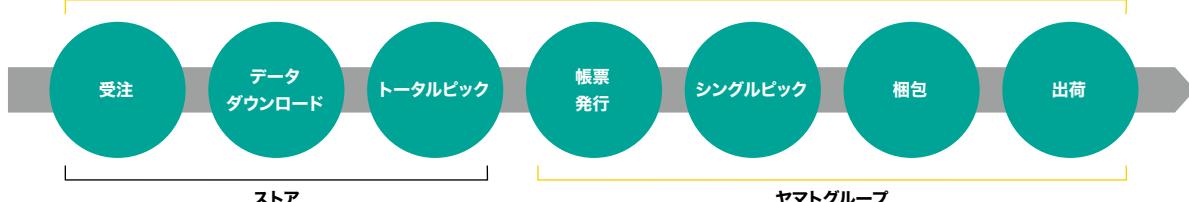
の軽減や物流コストの最適化、購入者の利便性のさらなる向上を目指しています。

また、Yahoo! JAPANの運用に沿った形でのデータ連携・物流設計により、従来は個社ごとに物流事業者とやり取りをしていた手間が大幅に削減され、スムーズなサービス導入と運用が可能となりました。

将来的には、蓄積されたデータを活用・分析し、需要予測を行うことで、最適な消費地への事前の在庫移動によるさらなるリードタイムの短縮やコスト削減を実現していきます。

フルフィルメントサービス 受注から商品保管、ピッキング、梱包、出荷、配送までの全ての業務をヤマトグループが提供

ヤマトグループ



ピック＆デリバリーサービス 顧客側で当日発送商品をトータルピック後、ヤマトグループがピッキング、梱包、出荷、配送を実施

取組み

EC向け新配送サービス「EAZY」の提供開始

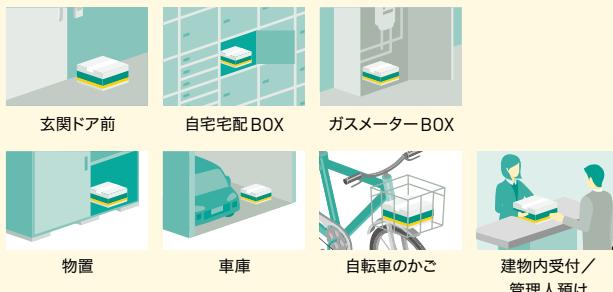
EAZY

ヤマト運輸では、EC事業者向け新配送サービス「EAZY(イージー)」の提供を2020年6月に開始しました。「EAZY」は、EC利用者・EC事業者・配送事業者の全てをリアルタイムにデジタル情報で

EAZYの特長

1. 非対面での受け取りニーズの多様化に対応

通常の対面受け取り以外にお客様の多様な指定場所での受け取りに対応しています。



つなぐことで、購入・配送・受け取りの利便性と安全性、効率性を徹底して向上させ、ECの持続的な成長を実現する新配送サービスです。本サービスによりEC利用者は、通常の対面での受け取りに加え、多様な指定場所での受け取りが可能となります。

株式会社ZOZOが運営するファッショントリニティ「ZOZOTOWN」および「ZOZOTOWN PayPayモール店」よりサービス提供を開始しており、2020年秋以降、順次新たなEC事業者へ展開していきます。

2. 受け取る直前まで受け取り場所の変更が可能

配達直前までWEBサイトで受け取り場所の変更が可能です。



3. お客様への配達完了情報のリアルタイム提供が可能

配達完了後、リアルタイムで配達完了メールがお客様に通知されます。非対面での配達をご指定いただいた場合は、お届けした荷物と置いた場所を写真で確認できます。



4. 外部パートナーとの連携による高効率な配達を実現

外部パートナー「EAZY CREW(イージー クルー)」と連携し、高効率な配送システムの実現を目指します。



取組み

EC商品の新たな受け取りサービスを 2020年11月より開始

当社は、EC購入商品の受け取り・返品システム領域のグローバルリーダーである英国のDoddle Parcel Services Ltd.(以下、Doddle社)と提携し、新たなEC商品の受け取りサービスを2020年11月より開始します。

本サービスは、スーパーやドラッグストアなどの店舗がEC商品の受け取り拠点となることで、EC利用者のライフスタイルに合わせた荷物の受け取りを実現するサービスです。「EAZY」導入事業者および当サービスをご利用になるEC事業者が発送する商品の受け取り拠点として参画する店舗に対し、Doddle社の「Click & Collectシステム」を導入することで、店舗は専用端末を設置するだけで早期、かつ簡単にサービス提供を開始することができます。

Doddle社が有するECのラストワンマイル領域における最先端デジタルテクノロジーを活用することで、EC利用者に対して全く新しい受け取り体験を提供していきます。

▶ EC利用者のメリット

- ・配達時間にしばられない生活スタイルに合わせた荷物の受け取りが可能
- ・モバイルフォンに送信される二次元バーコードを店舗で提示するだけでスムーズな受け取りが可能
- ・商品を受け取る店舗の割引クーポンが利用可能

▶ 導入店舗のメリット

- ・お客様から提示される二次元バーコードを専用端末で読み取るだけで、本人確認や配達情報の登録などが完了し、スムーズに荷物が受け渡せる
- ・荷物を受け取りに来たお客様のついで買いや新規顧客の集客効果が期待できる
- ・新たにシステム投資をする必要がないため、サービスを早期に導入・開始することが可能



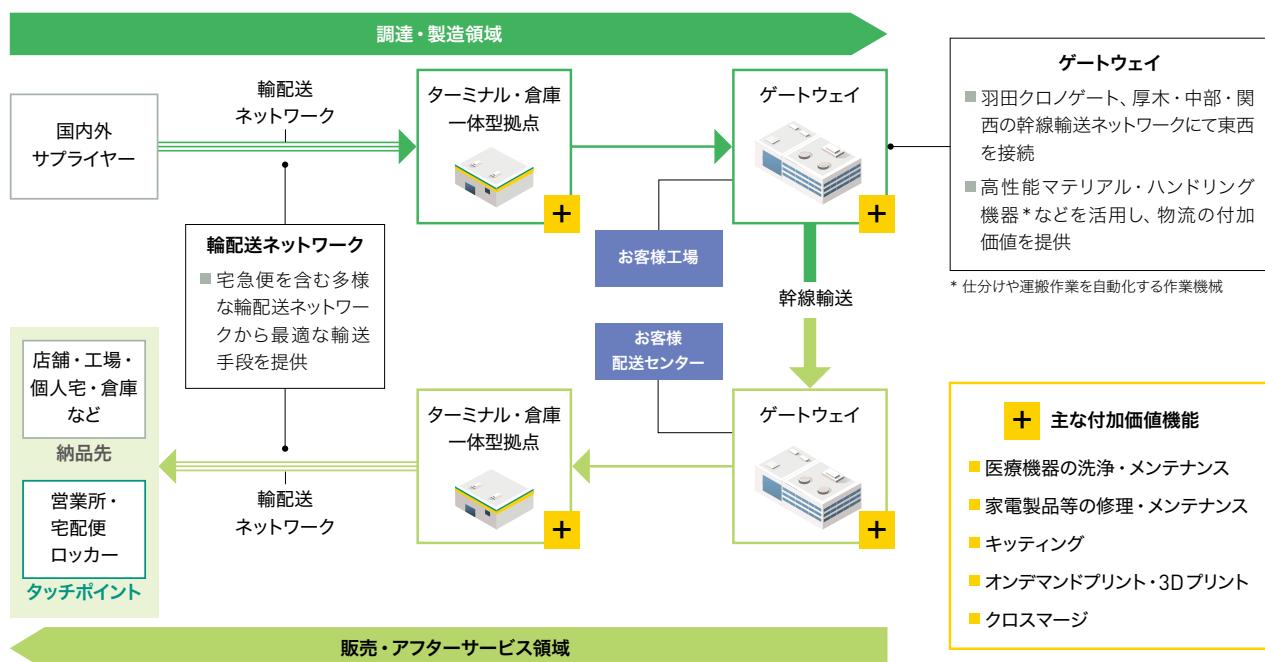
法人向け 物流事業の強化

グループに点在する専門人材、流通機能やソーティング・システムなどの物流機能、物流拠点を結ぶ幹線ネットワークなど、法人向けの経営資源を結集してアカウントマネジメントを推進し、お客様のサプライチェーン全体を最適化するソリューションの開発に注力しています。今後は、強みである多頻度小口配送とデータ基盤を統合し、各業界、業種に幅広く提供することで新たな成長を目指します。

法人向け物流事業体制

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

ヤマトグループは、全国100か所を超える倉庫、宅急便で培った高度な輸配送ネットワークを活用したロジスティクスソリューションの提供を通じて、法人顧客のサプライチェーンを一貫してサポートしています。物流工程の削減や物流費の圧縮、リードタイムの最適化を通じて、在庫回転率向上やエンドユーザーのストレス軽減など、高い付加価値の提供を実現しています。



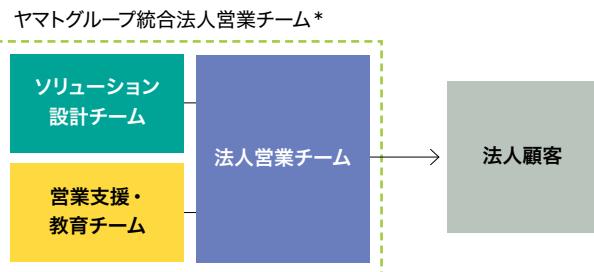
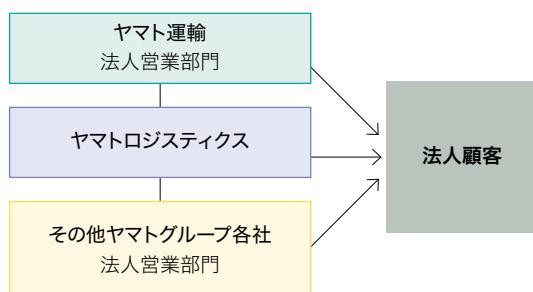
▶ 法人営業の推進体制を刷新

Before

- 事業会社ごとに法人営業を推進

2019年10月以降

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



* 2021年4月以降は、経営体制の刷新によりヤマト運輸に法人向けの経営資源を結集し、さらにお客様の立場に立ったアカウントマネジメントを推進

遠隔医療分野向けソリューション

取組み

遠隔処方領域における 新たな医薬品流通ネットワークの構築

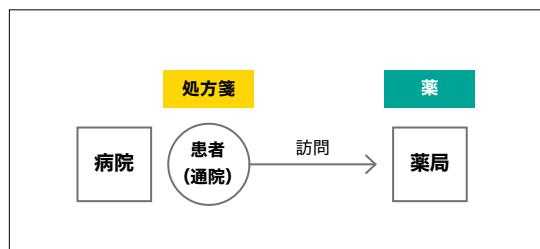
現在、国内外で新型コロナウイルス感染症が医療提供体制に大きな影響を与えています。そのような中、遠隔医療等の分野は、規制緩和等も含めた急速な変化が予想されています。こうした医療提供体制の変化に備えて、新しいニーズに沿った、安心・安全で確実な医薬品流通ネットワークを構築することが重要な社会課題となっています。

これまで、ヤマト運輸は、アルフレッサホールディングス株式会社傘下の医薬品卸売企業であるアルフレッサ株式会社と2019年1月に「医薬品流通研究会」を共同設立し、今後の医療提供体制や

処方薬配送のイメージ

Before

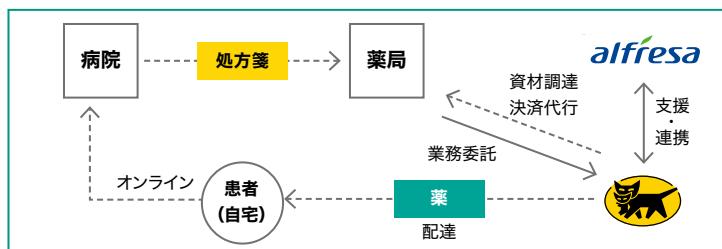
- 病院に通院し診察を受け、処方箋を受け取り、処方箋を持って薬局に行き薬を購入



After (将来想定される姿*)

- ✓ オンラインで医療が受けられるようになることで通院が不要
- ✓ 薬は自宅に届くようになる

* 現在も新型コロナウイルス感染症対策の特例として一部適用



農産物物流分野向けソリューション

取組み

農産物物流の課題解決に向けた 「ベジネコ®」プロジェクト

日本の農産物物流は、電話やFAXで受発注の情報をまとめ、手作業でデータを打ち込み、再び電話やFAXでやりとりを行うといった煩雑な受発注業務が現在も主流となっており、生産者や出荷団体の大きな業務負荷となっています。また、物流事業者とのスムーズな情報連携の仕組みがないため、希望するタイミングやサービスレベルでの輸送が難しく、物流事業者にとっても「積載効率が悪い」「帰り荷がない」「長距離運行」など、働き方や収益性の面で課題があります。

ヤマト運輸は、有機・特別栽培の農産物やミールキットなどの食品宅配を展開するオイシックス・ラ・大地株式会社と連携し、輸送ネットワークをはじめとする両社のリソースを活用し、農産物物流の課題解決を目指す「ベジネコ®」プロジェクトを立ち上げました。「ベジネコ®」プロジェクトでは受発注からお届けまでをワンストップで効

労働力不足等の社会課題への対応について検討してきました。また、2019年9月には「調剤薬局向け在宅医療支援サービス」を共同開発し、その後も病院や調剤薬局、患者様および地域の皆様に貢献できるサービスの検討を続けてきました。

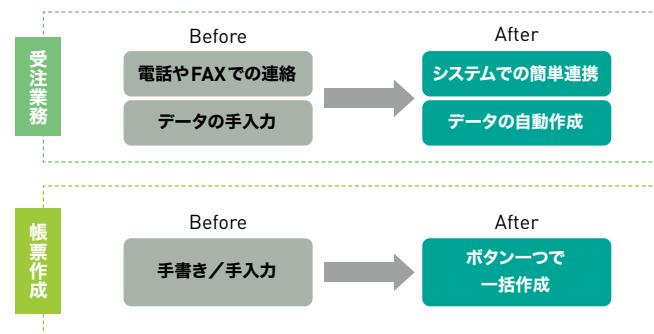
そして2020年6月、アルフレッサと、ヤマトグループにおいて法人顧客への物流ソリューションを担うヤマトロジスティクスは、遠隔処方領域における調剤薬局向けサービス開発の共同研究や営業支援等について合意しました。病院や調剤薬局、患者様および地域の皆様へのさらなる貢献に向けて、両社が持つ経営リソースやノウハウを融合・活用した新しい医薬品流通ネットワークの早期確立を目指していきます。

- ✓ オンラインで医療が受けられるようになることで通院が不要
- ✓ 薬は自宅に届くようになる

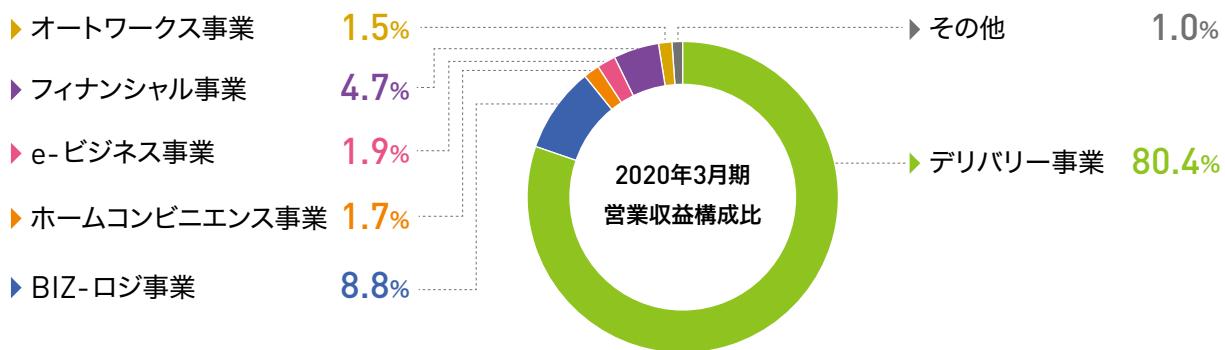
* 現在も新型コロナウイルス感染症対策の特例として一部適用

率化するオープンプラットフォームの構築に取り組んでおり、その一環として、農産物物流特有の煩雑な受注業務や帳票作成を効率化するシステムを提供しています。

今後は、小売店との出荷調整の効率化などにも対応できるシステムや、物流事業者とのデジタルデータ連携による輸送の効率化、販路拡大にも貢献できるプラットフォームを提供していく予定です。



セグメント別事業概況



デリバリー事業

営業収益／営業利益 (百万円)



2020年3月期の振り返り

- 収益力の回復に向けて、プライシングの適正化や新規顧客への営業を推進するとともに、コストコントロールを強化
- 2020年1月以降は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う需要と物流の変化に応えるべく、社会的インフラである宅急便ネットワークの安定稼働に注力
- 成長が続くEC領域に対して、「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、発送窓口を拡大
- 法人のお客様に向けて経営課題に沿ったソリューション提案を積極的に推進。また、アカウントマネジメントの強化を通じてグループの経営資源を活用した付加価値の高い提案を実施
- 上記の結果、前期比増収減益

BIZ-ロジ事業

営業収益／営業利益 (百万円)

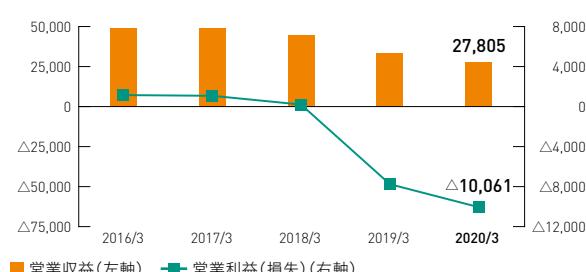


2020年3月期の振り返り

- EC領域に向けて、受発注対応から在庫の可視化、スピード出荷などの多様なサービスをワンストップで提供。既存のお客様を中心にサービスの拡販を推進
- 医療機関に向けて、配送だけでなく、病院から返却された手術用工具の洗浄メンテナンス、再貸出までトータルにサポートし、物流改革を支援。既存のお客様を中心にサービスの拡販を推進
- EC向けサービスにおけるプライシング適正化により、一部顧客の取扱いが減少
- 物流拠点の見直しによる効率化を推進
- 上記の結果、前期比減収増益

ホームコンビニエンス事業

営業収益／営業利益(損失) (百万円)



2020年3月期の振り返り

- 法人のお客様の社員向けに提供している引越サービスに不適切な請求があつた事態を受けて、引き続き、引越事業の抜本的な見直し、商品設計の見直しなど再発防止に向けた取組みを継続
- 個人のお客様向けに新たな単身者向け引越サービス「わたしの引越」の提供を開始し、品質向上と提供エリアの拡大を推進
- 引越サービス休止による影響に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大により引越需要が減少
- 上記の結果、前期比減収減益

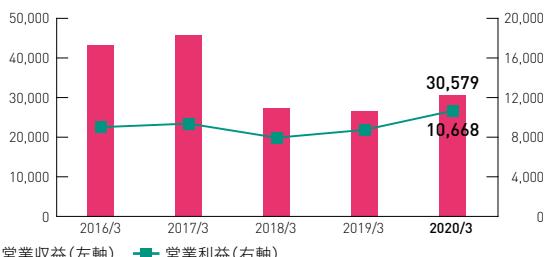
セグメント別事業概況



e-ビジネス事業



営業収益／営業利益（百万円）



■ 営業収益(左軸) ■ 営業利益(右軸)



フィナンシャル事業



営業収益／営業利益（百万円）



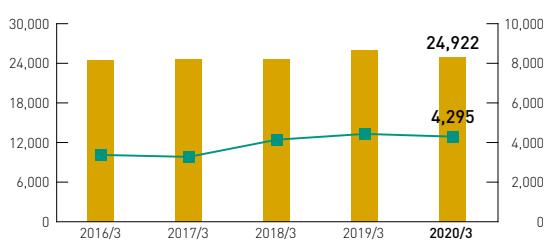
■ 営業収益(左軸) ■ 営業利益(右軸)



オートワークス事業



営業収益／営業利益（百万円）

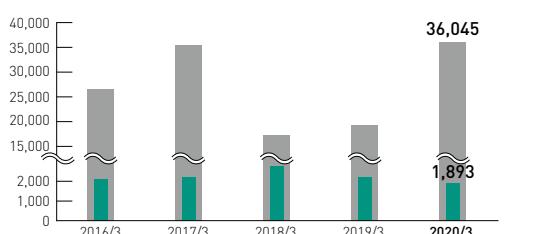


■ 営業収益(左軸) ■ 営業利益(右軸)

その他



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

2020年3月期の振り返り

- 金融業界に向けて、契約者が手続き時の本人確認書類や必要書類を、スマートフォンやパソコン等を利用してWeb上で提出できる「証明書類Web取得サービス」を提供。中古品の販売やECの返品で必要となる企業から個人への支払いを、本人が希望する電子マネー等のキャッシュレス決済で支払うことができる「マルチバリューチャージサービス」を拡販
- 消費税率引上げに伴うキャッシュレス・ポイント還元事業に関するシステム構築などの業務受託や、PCなどIT資産の機器調達から資産管理までトータルでサポートする「IT資産運用最適化サービス」を拡販
- 上記の結果、前期比増収増益

2020年3月期の振り返り

- 事業者のEC市場への新規参入を支援するサービス「らくうるカート」を拡販
- 「クロネコ代金後払いサービス」において、従来の「払込票タイプ」に加え、商品受け取り後にスマートフォンの画面上で多様な決済方法を選択できる「スマホタイプ」を拡販
- 「クロネコwebコレクト」および「クロネコ代金後払いサービス」の利用が増加したものの、決済ニーズの変化による代引き市場の縮小などに伴い、「宅急便コレクト」の取扱いが減少
- 前期にリース事業において計上した在庫評価損の反動が営業利益に影響
- 上記の結果、前期比減収増益

2020年3月期の振り返り

- お客様との定期的なコミュニケーションによるメンテナンスサービスの拡販に取り組み、利用が拡大
- モノづくりメーカーの生産方式を取り入れた業務の標準化や見える化など、業務プロセスの効率化を推進
- 燃料販売量が減少
- 上記の結果、前期比減収減益

2020年3月期の振り返り

- 既存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
- 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18億93百万円となり、前期に比べ14.7%減少

10か年データ／業績ポイント

各年3月に終了した期

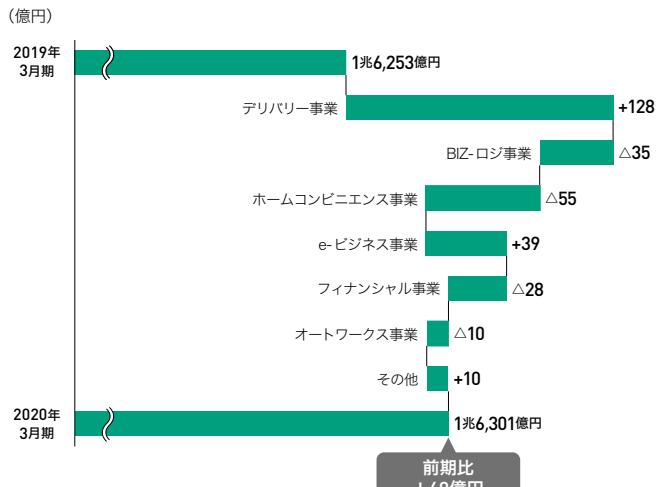
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
経営成績							
営業収益	1,236,520	1,260,832	1,282,373	1,374,610	1,396,708	1,416,413	1,466,852
デリバリー事業	995,651	1,014,564	1,028,219	1,099,399	1,103,188	1,111,875	1,151,028
ノンデリバリー事業	240,869	246,268	254,154	275,210	293,519	304,537	315,823
営業原価	1,143,005	1,163,777	1,181,833	1,274,470	1,290,714	1,306,200	1,385,492
販売費及び一般管理費	29,200	30,404	34,336	37,043	37,046	41,672	46,474
営業利益	64,314	66,650	66,202	63,096	68,947	68,540	34,885
税金等調整前当期純利益	61,835	45,817	64,283	65,882	69,157	68,078	33,037
法人税等	28,490	26,059	29,562	31,003	31,554	28,414	14,672
親会社株主に帰属する当期純利益	33,207	19,786	35,144	34,776	37,533	39,424	18,053
1株当たり情報							
当期純利益	73.42	46.00	81.85	82.22	90.41	96.45	45.37
潜在株式調整後当期純利益	73.30	44.87	79.84	80.18	88.26	95.64	—
年間配当額	22.00	22.00	23.00	24.00	25.00	28.00	27.00
純資産	1,173.60	1,197.26	1,261.35	1,316.12	1,368.66	1,349.56	1,367.51
期末株価	1,290	1,279	1,740	2,224	2,772	2,247	2,332.5
財務状態							
運転資本	185,922	182,111	186,868	179,999	209,171	235,884	214,661
自己資本	515,602	514,996	534,451	551,379	565,521	537,821	539,179
総資産	899,363	919,294	950,152	1,032,134	1,082,531	1,089,436	1,114,672
資本的支出	52,471	48,614	48,052	79,530	52,022	53,945	48,993
減価償却費	39,582	38,682	37,935	42,265	46,058	46,739	46,114
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,899	71,843	73,949	80,075	92,620	49,715	73,324
主な指標							
営業利益率(%)	5.2	5.3	5.2	4.6	4.9	4.8	2.4
営業収益当期純利益率(%)	2.7	1.6	2.7	2.5	2.7	2.8	1.2
総資産利益率(ROA)(%)	3.7	2.2	3.8	3.5	3.5	3.6	1.6
自己資本利益率(ROE)(%)	6.5	3.8	6.7	6.4	6.7	7.1	3.4
流動比率(%)	170.3	164.5	162.4	151.8	158.6	167.8	157.7
自己資本比率(%)	57.3	56.0	56.2	53.4	52.2	49.4	48.4
総資産回転率(回)	1.4	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3
インタレストカバレッジレシオ(倍)	74.2	91.2	109.3	154.7	174.9	126.6	83.1
株価収益率(PER)(倍)	17.6	27.8	21.3	27.0	30.7	23.3	51.4
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.1	1.1	1.4	1.7	2.0	1.7	1.7
非財務データ							
従業員数(人)	171,642	177,301	177,108	193,146	197,056	196,582	201,784
フルタイム(人)	83,427	84,293	84,422	87,279	88,247	89,112	90,737
パートタイム(人)	88,215	93,008	92,686	105,867	108,809	107,470	111,047
宅急便取扱数量(百万個)	1,348	1,423	1,487	1,665	1,622	1,731	1,867
宅急便単価(円)	609	600	591	574	595	578	559
クロネコDM便取扱冊数(百万冊)	2,312	2,187	2,112	2,084	1,901	1,536	1,542
クロネコDM便単価(円)	64	62	61	61	61	57	55

※ 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。

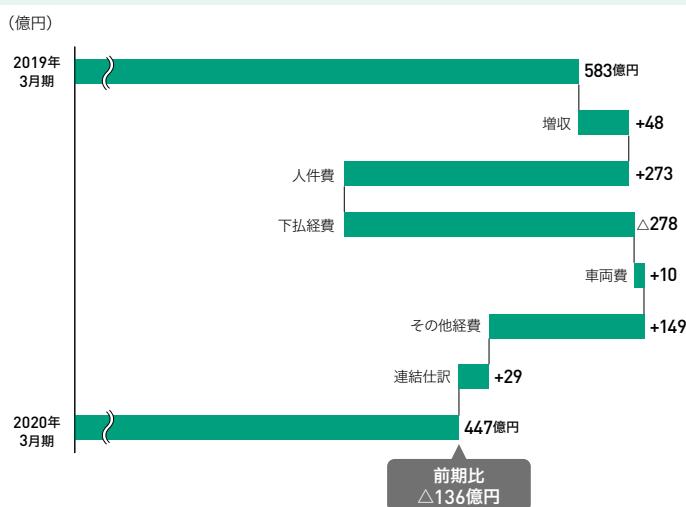
10か年データ／業績ポイント

百万円		
2018/3	2019/3	2020/3
1,538,813	1,625,315	1,630,146
1,201,769	1,297,222	1,310,067
337,043	328,092	320,078
1,452,485	1,513,988	1,526,102
50,642	52,981	59,342
35,685	58,345	44,701
33,123	52,258	44,581
14,435	26,308	21,678
18,231	25,682	22,324
円		
46.24	65.14	56.78
—	—	—
27.00	28.00	41.00
1,395.74	1,435.15	1,441.20
2,668.5	2,859	1,697
百万円		
164,599	139,834	134,072
550,307	565,841	555,173
1,114,870	1,123,659	1,100,739
54,482	79,838	55,033
46,423	51,346	55,083
51,728	118,093	74,433
2.3	3.6	2.7
1.2	1.6	1.4
1.6	2.3	2.0
3.3	4.6	4.0
141.7	134.1	132.8
49.4	50.4	50.4
1.4	1.5	1.5
135.0	215.5	108.4
57.7	43.9	29.9
1.9	2.0	1.2

○営業収益分析図

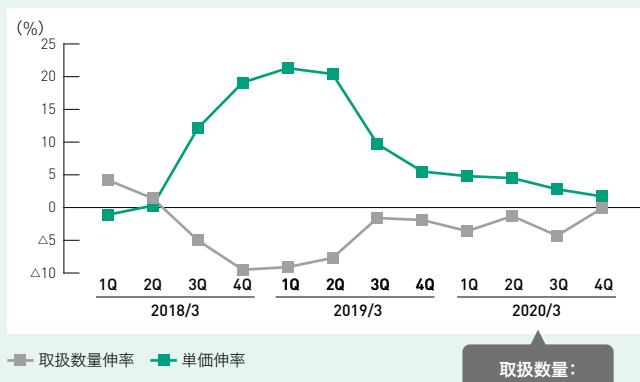


○営業利益分析図



宅急便(除くネコポス)取扱数量伸率／単価伸率(前年同期比)

213,096	225,125	224,945
93,534	97,587	98,744
119,562	127,538	126,201
1,836	1,803	1,799
597	664	676
1,464	1,211	987
56	60	65



連結貸借対照表

単位:百万円

資産の部	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	¥ 195,954	¥ 197,226
受取手形及び売掛金	220,159	213,980
割賦売掛金	44,802	46,088
リース債権及びリース投資資産	54,537	53,886
商品及び製品	642	552
仕掛品	194	165
原材料及び貯蔵品	2,410	3,497
その他	33,032	28,925
貸倒引当金	△1,475	△1,439
流動資産合計	550,258	542,884
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	352,141	362,314
減価償却累計額	△204,191	△208,753
建物及び構築物(純額)	147,950	153,561
機械及び装置	70,201	73,397
減価償却累計額	△47,619	△51,562
機械及び装置(純額)	22,582	21,835
車両運搬具	208,031	214,177
減価償却累計額	△183,835	△193,345
車両運搬具(純額)	24,195	20,831
土地	175,995	175,158
リース資産	31,537	31,260
減価償却累計額	△9,531	△8,501
リース資産(純額)	22,006	22,759
建設仮勘定	8,391	6,417
その他	89,347	81,477
減価償却累計額	△61,551	△58,206
その他(純額)	27,796	23,270
有形固定資産合計	428,918	423,835
無形固定資産		
ソフトウェア	17,312	18,182
その他	3,311	2,782
無形固定資産合計	20,624	20,965
投資その他の資産		
投資有価証券	54,013	40,310
長期貸付金	4,039	5,723
敷金	18,342	18,670
退職給付に係る資産	161	123
繰延税金資産	44,385	45,611
その他	3,917	4,176
貸倒引当金	△1,002	△1,562
投資その他の資産合計	123,858	113,054
固定資産合計	573,401	557,855
資産合計	¥1,123,659	¥1,100,739

連結貸借対照表

単位:百万円

負債の部	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 158,938	¥ 147,081
短期借入金	60,800	75,500
1年内償還予定の社債	—	10,000
リース債務	2,791	3,578
未払法人税等	23,747	20,377
割賦利益繰延	5,341	5,028
賞与引当金	35,844	35,866
その他	122,961	111,379
流動負債合計	410,423	408,811
固定負債		
社債	10,000	—
長期借入金	19,500	14,000
リース債務	20,142	21,760
繰延税金負債	4,180	2,064
退職給付に係る負債	74,508	79,230
その他	11,515	12,037
固定負債合計	139,847	129,093
負債合計	550,270	537,904
純資産の部		
株主資本		
資本金	127,234	127,234
資本剰余金	36,813	36,813
利益剰余金	431,497	441,746
自己株式	△39,085	△54,770
株主資本合計	556,459	551,024
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	12,975	8,157
為替換算調整勘定	△515	△317
退職給付に係る調整累計額	△3,078	△3,692
その他の包括利益累計額合計	9,381	4,148
非支配株主持分	7,547	7,662
純資産合計	573,388	562,835
負債純資産合計	¥1,123,659	¥1,100,739

連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業収益	¥1,625,315	¥1,630,146
営業原価	1,513,988	1,526,102
営業総利益	111,327	104,043
販売費及び一般管理費		
人件費	26,092	28,553
賞与引当金繰入額	1,022	1,125
退職給付費用	997	1,160
支払手数料	6,704	9,348
租税公課	9,412	9,511
貸倒引当金繰入額	1,267	1,152
減価償却費	1,412	1,677
その他	8,092	9,099
販売費及び一般管理費合計	52,981	59,342
営業利益	58,345	44,701
営業外収益		
受取利息	153	173
受取配当金	883	921
車両売却益	267	191
その他	1,063	1,089
営業外収益合計	2,367	2,377
営業外費用		
支払利息	275	422
持分法による投資損失	4,872	4,168
為替差損	158	648
その他	1,147	1,213
営業外費用合計	6,453	6,452
経常利益	54,259	40,625
特別利益		
固定資産売却益	9	7,954
投資有価証券売却益	37	1,299
受取遅延損害金	1,775	—
その他	—	8
特別利益合計	1,822	9,262
特別損失		
固定資産除却損	309	424
減損損失	2,087	990
投資有価証券評価損	1,396	2,347
事業整理損	—	1,206
その他	30	338
特別損失合計	3,823	5,306
税金等調整前当期純利益	52,258	44,581
法人税、住民税及び事業税	24,651	23,025
法人税等調整額	1,656	△1,346
法人税等合計	26,308	21,678
当期純利益	25,949	22,902
非支配株主に帰属する当期純利益	267	578
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 25,682	¥ 22,324

連結包括利益計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益	¥ 25,949	¥ 22,902
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△115	△4,927
為替換算調整勘定	△1,661	198
退職給付に係る調整額	2,541	△613
持分法適用会社に対する持分相当額	273	△273
その他の包括利益合計	1,038	△5,616
包括利益	¥ 26,987	¥ 17,285
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 26,577	¥ 17,091
非支配株主に係る包括利益	410	¥194

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

単位:百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	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	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	¥127,234	¥36,813	¥416,854	¥△39,081	¥541,821	¥12,958	¥ 1,146	¥△5,618	¥8,486	¥7,279	¥557,586	
当期変動額												
剰余金の配当			△11,039		△11,039						△11,039	
親会社株主に帰属する当期純利益			25,682		25,682						25,682	
自己株式の取得				△4	△4						△4	
自己株式の処分		0		0	0						0	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						16	△1,661	2,539	895	268	1,163	
当期変動額合計	—	0	14,642	△4	14,638	16	△1,661	2,539	895	268	15,801	
当期末残高	¥127,234	¥36,813	¥431,497	¥△39,085	¥556,459	¥12,975	¥ △515	¥△3,078	¥9,381	¥7,547	¥573,388	

当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

単位:百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	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	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	¥127,234	¥36,813	¥431,497	¥△39,085	¥556,459	¥12,975	¥△515	¥△3,078	¥ 9,381	¥7,547	¥573,388	
会計方針の変更による累積的影響額			△640		△640						△640	
会計方針の変更を反映した当期首残高	127,234	36,813	430,856	△39,085	555,819	12,975	△515	△3,078	9,381	7,547	572,748	
当期変動額												
剰余金の配当			△11,433		△11,433						△11,433	
親会社株主に帰属する当期純利益			22,324		22,324						22,324	
自己株式の取得				△15,685	△15,685						△15,685	
自己株式の処分		△0	△0	0	0						0	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△4,817	197	△613	△5,232	114	△5,118	
当期変動額合計	—	△0	10,890	△15,684	△4,794	△4,817	197	△613	△5,232	114	△9,913	
当期末残高	¥127,234	¥36,813	¥441,746	¥△54,770	¥551,024	¥ 8,157	¥△317	¥△3,692	¥ 4,148	¥7,662	¥562,835	

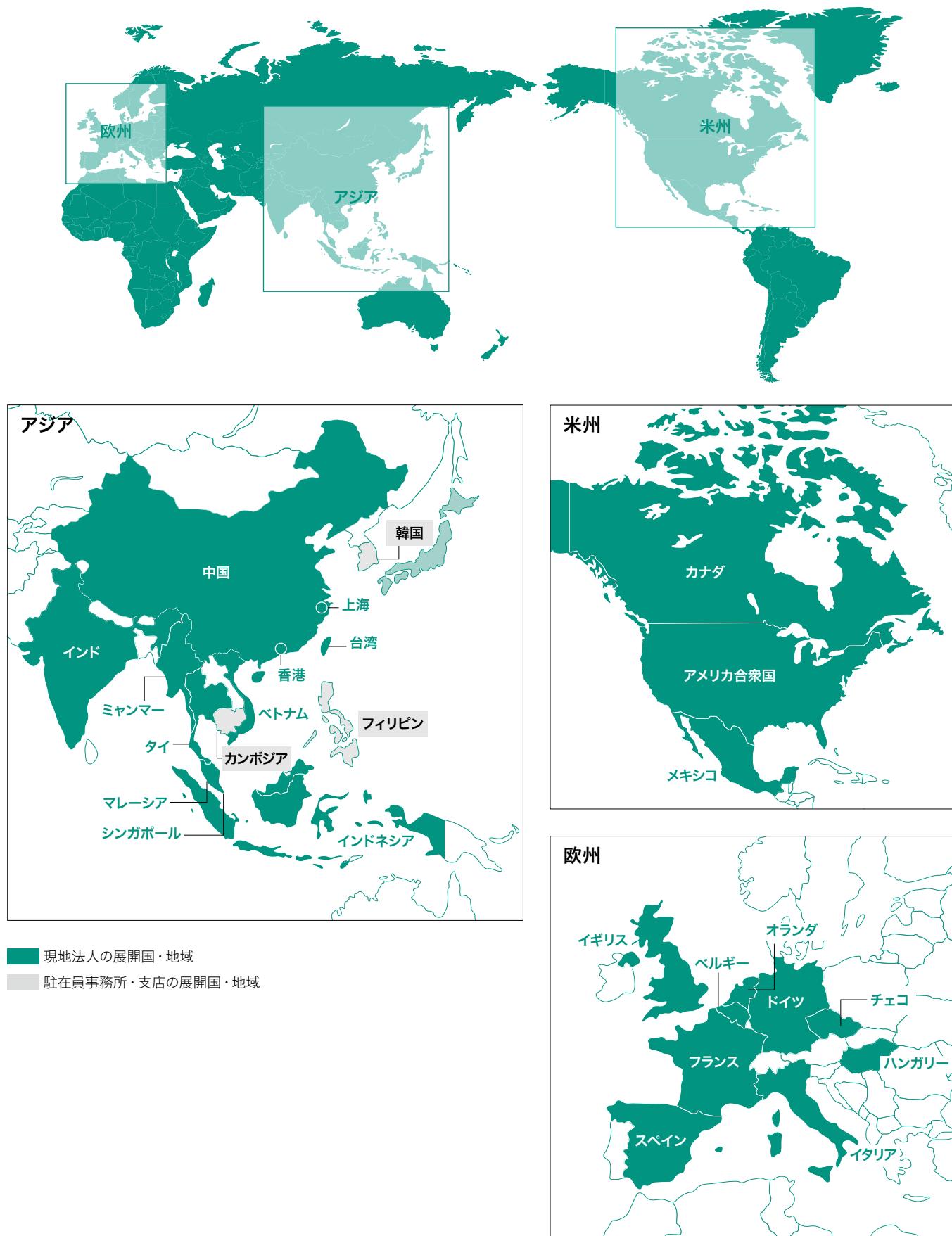
連結キャッシュ・フロー計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
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	¥ 52,258	¥ 44,581
減価償却費	51,358	55,104
減損損失	2,087	990
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,935	1,863
賞与引当金の増減額(△は減少)	2,646	26
受取利息及び受取配当金	△1,036	△1,095
支払利息	405	440
持分法による投資損益(△は益)	4,872	4,168
固定資産売却損益(△は益)	△9	△7,953
固定資産除却損	309	424
投資有価証券売却損益(△は益)	△37	△1,299
投資有価証券評価損益(△は益)	1,396	2,347
売上債権の増減額(△は増加)	3,222	4,478
たな卸資産の増減額(△は増加)	△295	△702
仕入債務の増減額(△は減少)	3,772	△11,767
その他	6,547	12,214
小計	129,434	103,823
利息及び配当金の受取額	1,028	1,087
利息の支払額	△401	△443
遅延損害金の受取額	1,775	—
法人税等の支払額	△13,744	△30,034
営業活動によるキャッシュ・フロー	118,093	74,433
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△2,981	△1,273
定期預金の払戻による収入	3,206	1,985
有形固定資産の取得による支出	△48,058	△54,852
有形固定資産の売却による収入	4,233	13,160
投資有価証券の取得による支出	△513	△584
投資有価証券の売却による収入	80	1,977
貸付けによる支出	△2,949	△3,237
貸付金の回収による収入	1,250	1,635
その他の支出	△10,185	△9,644
その他の収入	1,044	889
投資活動によるキャッシュ・フロー	△54,872	△49,943
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△13,342	50,000
リース債務の返済による支出	△2,822	△4,366
長期借入金の返済による支出	△33,600	△40,800
社債の償還による支出	△10,000	—
自己株式の取得による支出	△4	△15,691
配当金の支払額	△11,035	△11,431
非支配株主への配当金の支払額	△142	△79
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△70,947	△22,368
現金及び現金同等物に係る換算差額		
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△486	△109
現金及び現金同等物の期首残高	△8,212	2,012
現金及び現金同等物の期末残高	202,863	194,650
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 194,650	¥ 196,662

グローバルネットワーク

2020年3月31日現在

海外現地法人 27 社 展開エリア 25 の国・地域 (駐在員事務所・支店を含む)



会社情報／株式情報

2020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)3543-3361

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

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



事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

株式の状況

発行可能株式総数: 1,787,541,000株

発行済株式総数: 411,339,992株

上場証券取引所

東京証券取引所

株主名簿管理人

みずほ信託銀行株式会社

定時株主総会

6月中に開催

会計監査人

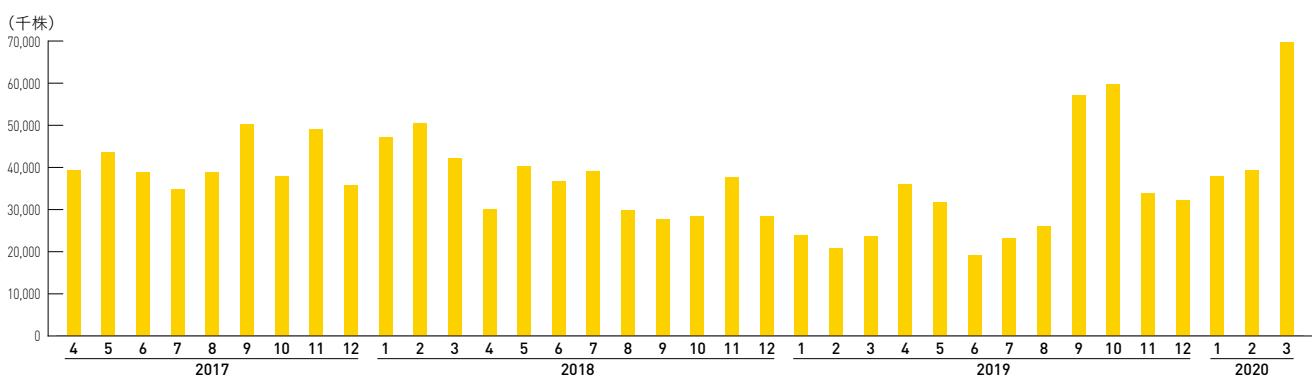
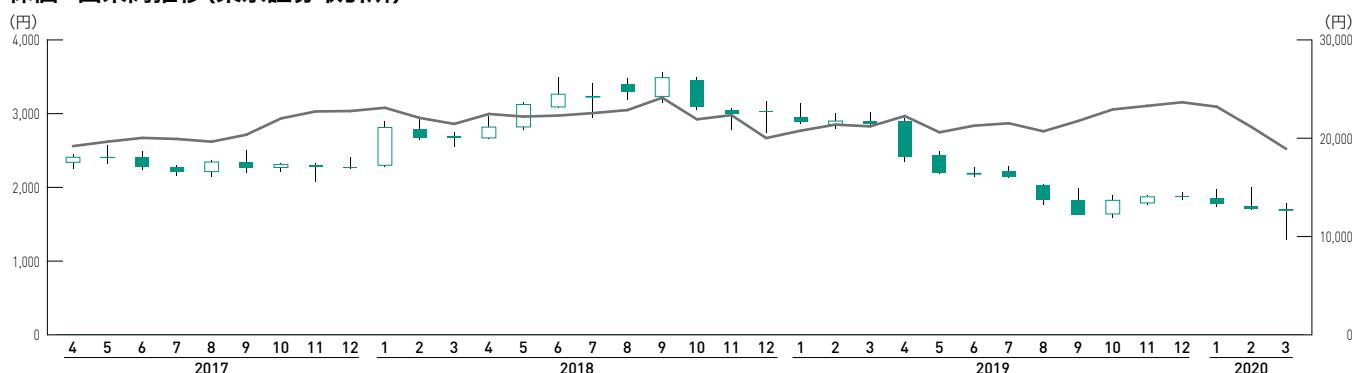
有限責任監査法人トーマツ

大株主の状況

発行済株式総数(自己株式を除く)に対する
所有株式数の割合

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12.15%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7.99%
ヤマトグループ社員持株会	5.78%
日本生命保険相互会社	3.83%
明治安田生命保険相互会社	3.72%
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	2.92%
株式会社みずほ銀行	2.66%
ヤマトグループ取引先持株会	2.19%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.76%
JP MORGAN CHASE BANK 385151(常任代理人 みずほ銀行)	1.62%
合計	44.61%

株価・出来高推移(東京証券取引所)



□■ 株価(左軸) — 日経平均株価(右軸) ■ 出来高(左軸)



YAMATO HOLDINGS CO., LTD.

東京都中央区銀座二丁目16番10号

電話 : (03)3541-4141

FAX : (03)3543-3361