
ヤマトグループ 連結決算概要 (2019年3月期)



ヤマトホールディングス

2019年5月7日

1. 2019年3月期決算（総括）

①業績は、中期経営計画達成に向けて、順調に進捗

～連結営業収益 前期比 +5.6% 連結営業利益 前期比 +63.5%

②第4四半期は減益

☞ **宅急便が想定した取扱数量から下振れ**

・大口法人領域の出荷予測のズレ

・3月の取扱数量予測のズレ

（引越し関連の小口荷物需要が分散）

☞ **働き方改革と同時に集配キャパシティの拡大を進めるために必要な体制整備による一過性費用の増加**

2. 2020年3月期計画（骨子）

- ①「働き方改革」と「構造改革」の着実な実行
- ②積極的な成長投資を行いつつ、過去最高益（720億円）を達成
- ③継続的な「プライシングの適正化」と宅急便取扱数量の拡大
- ④適切な業務量予測に基づいた、コストコントロールの強化
- ⑤「アカウントマネジメント」新体制による、グループ横断での
法人向けソリューション営業強化（2019年4月～）
- ⑥「グループガバナンス改革室」を中心とした、グループ全体の
ガバナンス強化

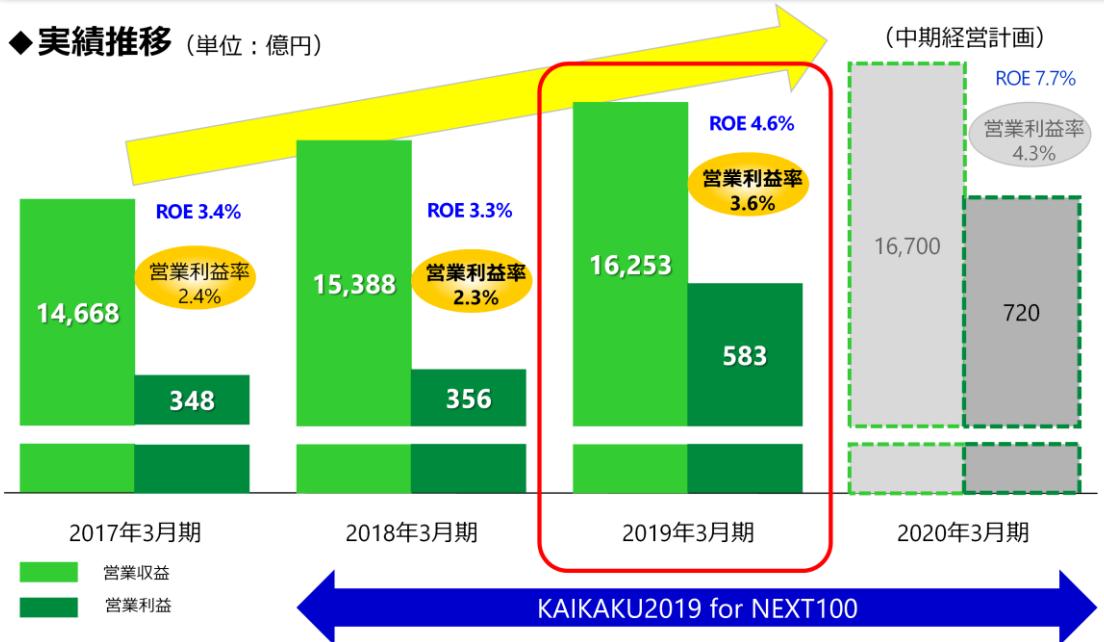
3. 2019年3月期 連結業績

増収増益～中期経営計画達成に向けて、順調に進捗

営業収益：1兆6,253億円 ➡ 増収+865億円（前期比+ 5.6%）

営業利益： 583億円 ➡ 増益+226億円（前期比+ 63.5%）

◆実績推移（単位：億円）



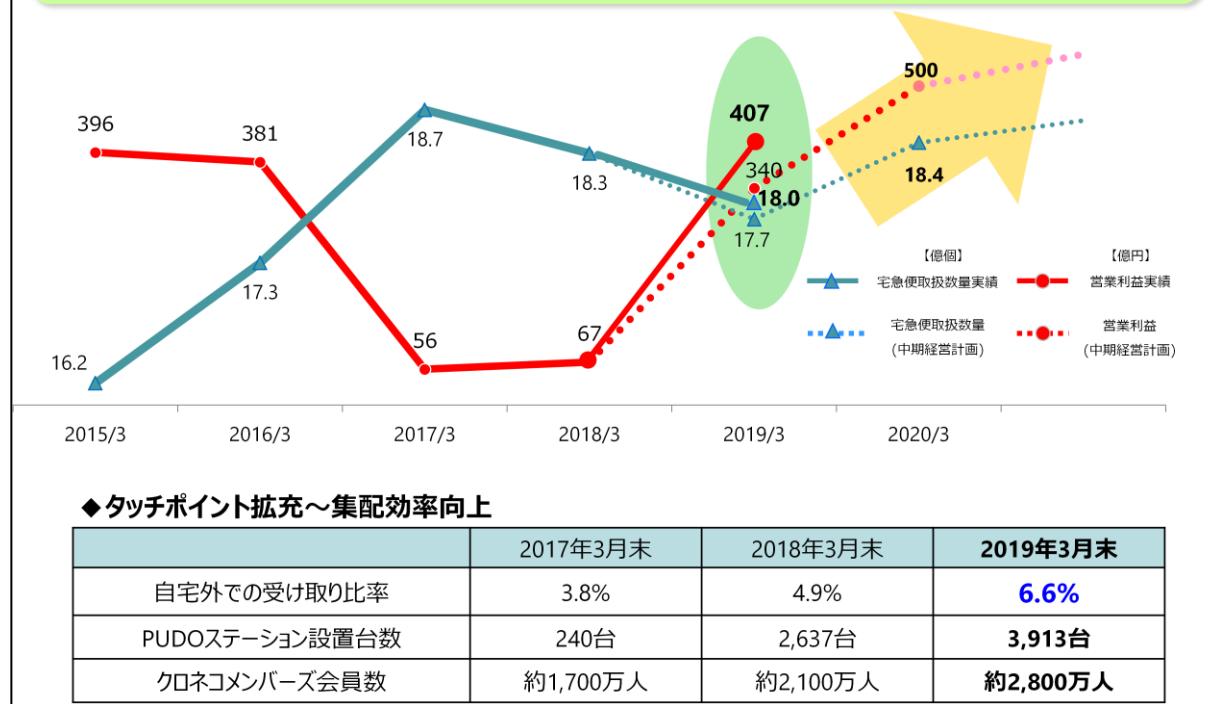
①業績は、中期経営計画達成に向けて、順調に進捗

②働き方改革と構造改革を進める中で、費用は増加しているが、増収効果により
吸収できており、連続増益を実現、利益率も向上

4. 「デリバリー事業の構造改革」の進捗

プライシングの適正化および集配キャパシティの拡大を推進

➡中期経営計画を上回るレベルで業績は推移



◆タッチポイント拡充～集配効率向上

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

①デリバリー事業においては、着実に利益成長の土台構築が進展

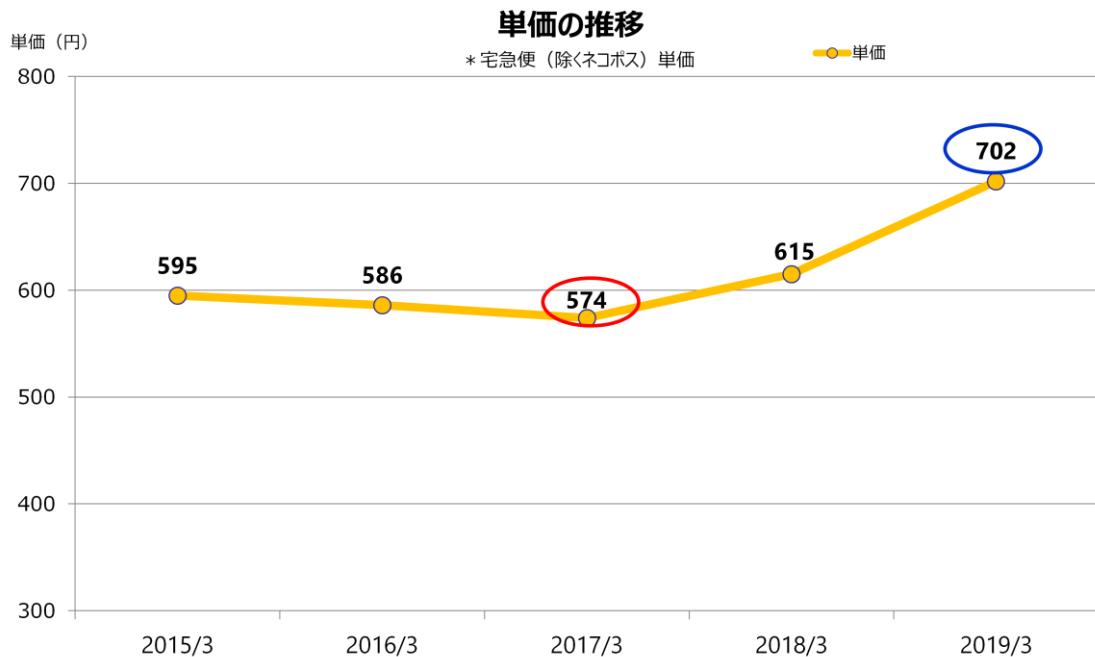
②2019年3月期は、プライシングの適正化に継続して取り組むとともに、アンカーキャストを採用するなど、集配キャパシティの拡大に注力

③その結果、中期経営計画を上回って進捗

4. 「デリバリー事業の構造改革」の進捗

2018年3月期から継続的にプライシングの適正化を推進

☞ 宅急便単価は2017年3月期（574円）から128円上昇（702円）



①2018年3月期からプライシングの適正化を推進

②その結果、ネコポスを除いた宅急便（宅急便 + 宅急便コンパクト）の単価は2017年3月期の574円から、2019年3月期は702円へと上昇

③引き続き、プライシングの適正化と、キャパシティに合わせた取扱数量増加に努めるとともに、ラストワンマイル、作業領域などの生産性を高め、適切にコストコントロールを行うことで利益成長を目指す

5. 「働き方改革」の進捗

総労働時間の改善やワークライフバランスを推進し、社員が働きやすく、働きがいのある会社として、働く環境整備を実施

(1) 総労働時間の抜本的改善 ⇒ 改革前（2017年3月期）に比べて大きく改善



※労働基準法に定める労働時間（1日8時間、1週40時間）を超過した時間（残業時間）が、月間80時間を上回った社員の延べ人数を、各年度ごとに集計し、2017年3月期の実績を100とした場合の、2018年3月期、2019年3月期の数値を記載（対象：国内グループ会社のフルタイマー社員）

- ①労働時間管理の徹底や労働時間の抜本的改善は、順調に進捗
- ②残業（時間外労働時間）が月間80時間を超過した社員数（延べ人数）は、改革前の2017年3月期に比べて、大きく改善

5. 「働き方改革」の進捗

1人当たりの残業時間の減少率※

(2017年3月期の1人当たりの残業時間を100とした場合)

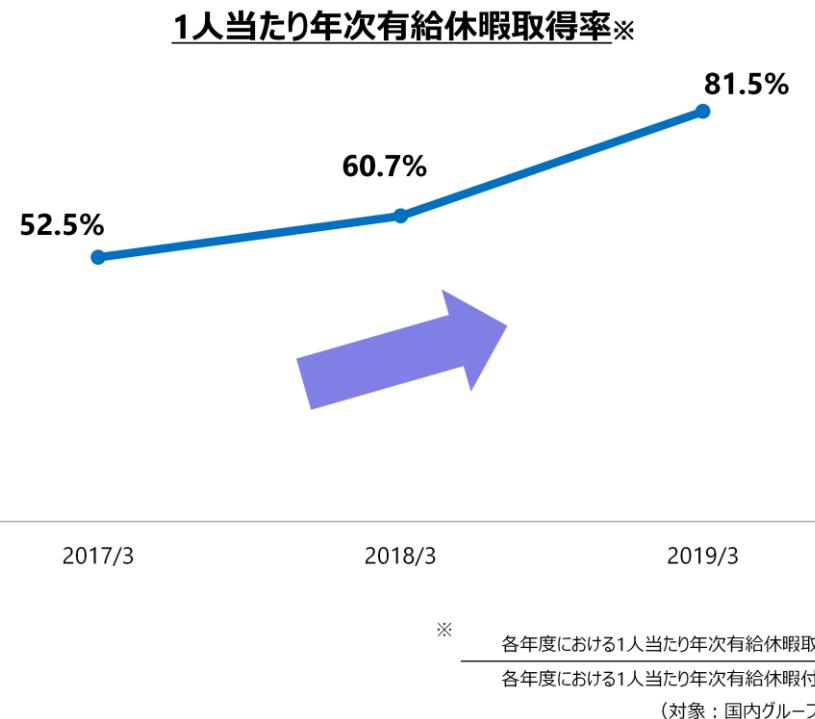


※労働基準法に定める労働時間（1日8時間、1週40時間）を超えた、1人当たりの残業時間を年単位で集計し、2017年3月期の実績を100とした場合の2018年3月期、2019年3月期の数値を記載
(対象：国内グループ会社のフルタイマー社員)

1人当たりの残業時間（時間外労働時間）も、改革前に比べて3割超減少

5. 「働き方改革」の進捗

(2) ワークライフバランスの推進⇒改革前（2017年3月期）に比べて改善

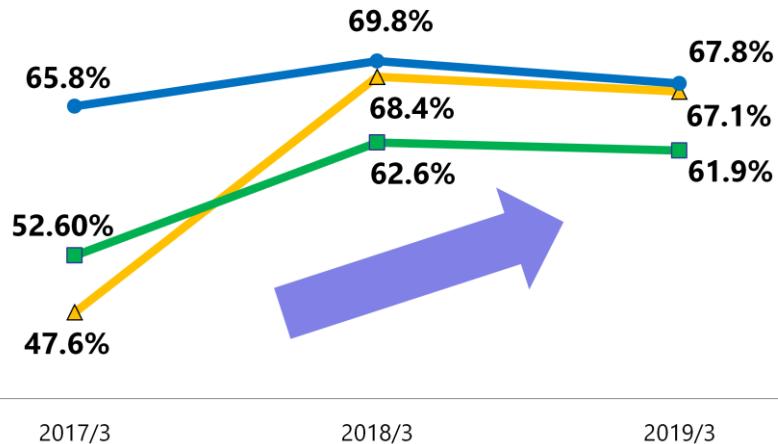


- ①社員が働きやすく、働きがいのある会社のために、ワークライフバランスの推進や施設修繕等、労働環境整備にも注力
- ②「勤務間インターバル制度」や、「無期労働契約への転換制度」などの新しい働き方の制度の導入に加え、年次有給休暇の取得を推進した結果、1人当たり年次有給休暇取得率は、52.5%→81.5%と上昇するなど着実に改革が進捗

5. 「働き方改革」の進捗

働き方意識調査※

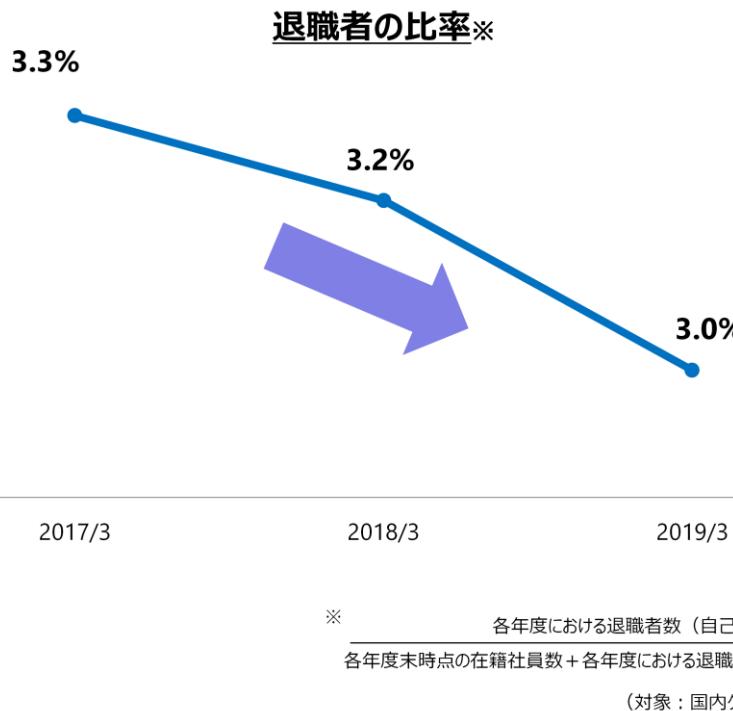
△働きやすさ ■働きがい ■働き続けたい



※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)

- ①定期的に行っている「働き方意識調査」において、社員の満足度は改革前に比べて総じて向上。特に「働きやすさ」においては、47.6%から67.1%へ大幅に改善するなど、平均値では改善
- ②今後は、局所的に存在している、平均値を下回るエリアを改善していく

5. 「働き方改革」の進捗



- ①経営の中心に据えて進めてきた「働き方改革」により、退職者の比率は減少傾向
- ②引き続き、社員が働きやすく、働きがいのある会社するために労働環境の整備に取り組む

6. 「グループガバナンス改革」の進捗

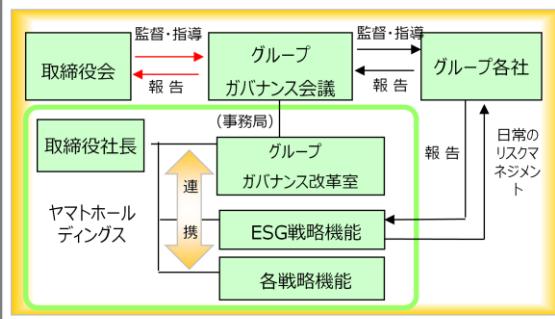
「グループガバナンス改革室」を中心に、グループ全体のガバナンス強化を推進

◆グループガバナンス改革の概要

【目的】

- ・全てのステークホルダーから信頼され、選ばれ続ける
- ・ヤマトグループ各社において、リスク管理を適切に実行することができる仕組みと体制が構築されている状態を目指す

【推進体制】



◆取り組み

<2019年3月期>

1.商品・サービスの総点検を開始

- ・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、請求不備リスク等を点検

2.内部通報制度の運用刷新

- ・法令・社内規程違反などを早期発見し適切な対応を行いうため、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
- ・グループ各社の内部通報担当者への研修を実施

3.企業理念・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開始し、経営幹部層の受講完了

<2020年3月期>

1.リスク情報把握の高度化

- ・パートナー会社や社員アンケート等による情報収集・分析

2.倫理観の高い企業風土の醸成

- ・グループ社員22万人を対象とした倫理教育の実施（継続）

3.適切なサービス提供とリスクマネジメントの定着

- ・商品・サービス審査に関するPDCAサイクル策定

健全な企業経営を支える「ガバナンス」においては、ヤマトホームコンビニエンスの不適切請求を踏まえて設置した「グループガバナンス改革室」を中心に、リスク管理を適切に実行できる仕組みと体制を構築するなど、グループ全体のガバナンスの更なる強化に努めていく

7. 2020年3月期 連結業績予想

KAIKAKU 2019 for NEXT100

項目	2017/3 実績	2018/3 実績	2019/3 実績	2020/3 予想	前期比較	
					増減	伸率 (%)
営業収益	1兆4,668億円	1兆5,388億円	1兆6,253億円	1兆6,950億円	+ 696億円	+ 4.3%
営業利益	348億円	356億円	583億円	720億円	+ 136億円	+ 23.4%
経常利益	348億円	360億円	542億円	720億円	+ 177億円	+ 32.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	180億円	182億円	256億円	400億円	+ 143億円	+ 55.7%
営業利益率	2.4%	2.3%	3.6%	4.2%	+ 0.6%	+ 16.7%

設備投資	595億円	715億円	835億円	850億円	+ 14億円	+ 1.8%
減価償却費	461億円	464億円	513億円	560億円	+ 46億円	+ 9.1%

中期経営計画最終年度も、構造改革や成長に向けた費用が増加する見込みだが、NEXT100における持続的な利益成長に向けた基盤づくりを全社一丸で推進していく

8. 資本政策

中長期的な利益成長に向けた成長投資
安定的な配当と機動的な株主還元策

資本政策の考え方

成長性：営業収益

事業領域拡大と機能強化による収益基盤強化

収益性：営業利益率

デリバリー事業構造改革・ノンデリ事業強化による利益率向上

健全性：現預金・自己資本比率

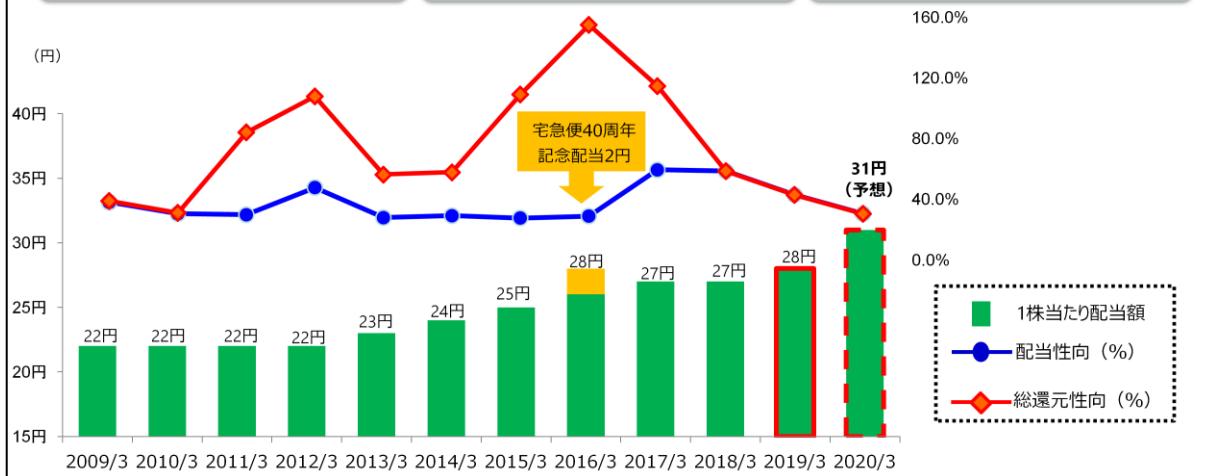
自己資本比率50%程度

資本効率：ROE・資本コスト

投資回収効果・ROE向上

株主還元：配当性向・総還元性向

配当性向30%目標・総還元性向50%意識



①安定的な配当を重視しつつ機動的に株主還元を実施

2020年3月期の配当予想は1株当たり31円

②中長期的な利益成長に向けた成長投資に重点を置く

9. 2019年3月期 連結経営成績

(単位 : 億円)	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益				
デリバリー事業	12,017	12,972	+954	+7.9
ノンデリバリー事業(ほか)	3,370	3,280	▲ 89	▲ 2.7
合計	15,388	16,253	+865	+5.6
営業利益	356	583	+226	+63.5
(利益率)	2.3%	3.6%	-	-
経常利益	360	542	+181	+50.4
(利益率)	2.3%	3.3%	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	182	256	+74	+40.9
(利益率)	1.2%	1.6%	-	-

【2019年3月期 連結経営成績】

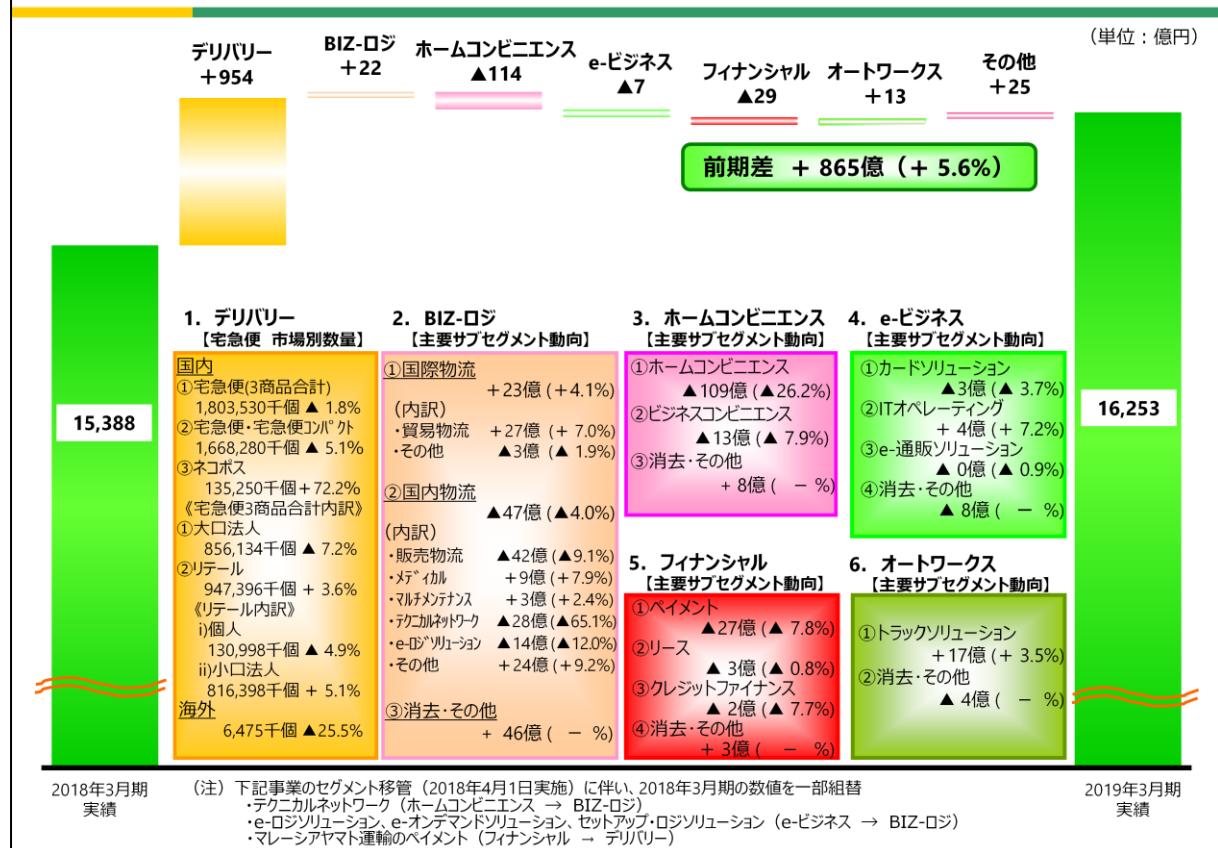
営業外損益 ▲40億

①営業外収益 23億

②営業外費用 64億

・持分法適用会社の投資損失 48億

10. 連結営業収益増減分析 (2019年3月期)



【連結営業収益増減分析 (2019年3月期)】

① デリバリー事業 (增收)

增收：	宅急便 (3商品合計)	取扱数量 ▲ 1.8%	単価 + 11.2%
	〔宅急便・宅急便コンパ外 ネコポス〕	取扱数量 ▲ 5.1%	単価 + 14.1%]
		取扱数量 + 72.2%	単価 + 5.5%]

減収： クロネコDM便 取扱数量 ▲ 17.3% 単価 + 7.1%

② BIZ-ロジ事業 (增收)

增收：貿易物流、メディカル事業、マルチメンテナンス事業等が堅調に推移

③ ホームコンビニエンス事業 (減収)

減収：法人のお客様向けに提供している引越サービスにおいて不適切な請求があったことによる影響額 (20億円) を織り込んだことや、すべての引越サービスの休止

④ e-ビジネス事業 (減収)

增收：証明書類Web取得サービスの拡販や既存のお客様に対する営業強化によるシステム構築案件の獲得
減収：宅急便取扱数量減少に伴い、お客様のシステム処理件数が減少

⑤ フィナンシャル事業 (減収)

減収：代引き市場の縮小などにより、ペイメント事業における「宅急便コレクト」の取扱いが減少

⑥ オートワークス事業 (增收)

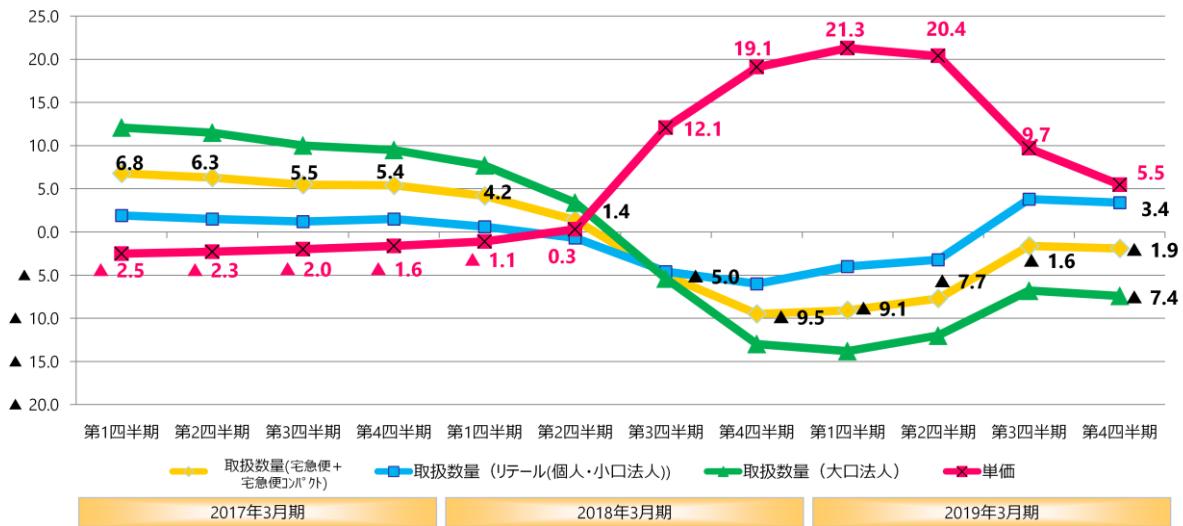
增收：車両整備の取扱拡大

11. 宅急便（除くネコポス）数量動向（第4四半期（1月～3月））

宅急便（除くネコポス）の取扱数量は減少、単価は上昇

（数量：前期比▲1.9% 単価：前期比 +5.5%）

（単位：%）



市場別単価動向（第4四半期）

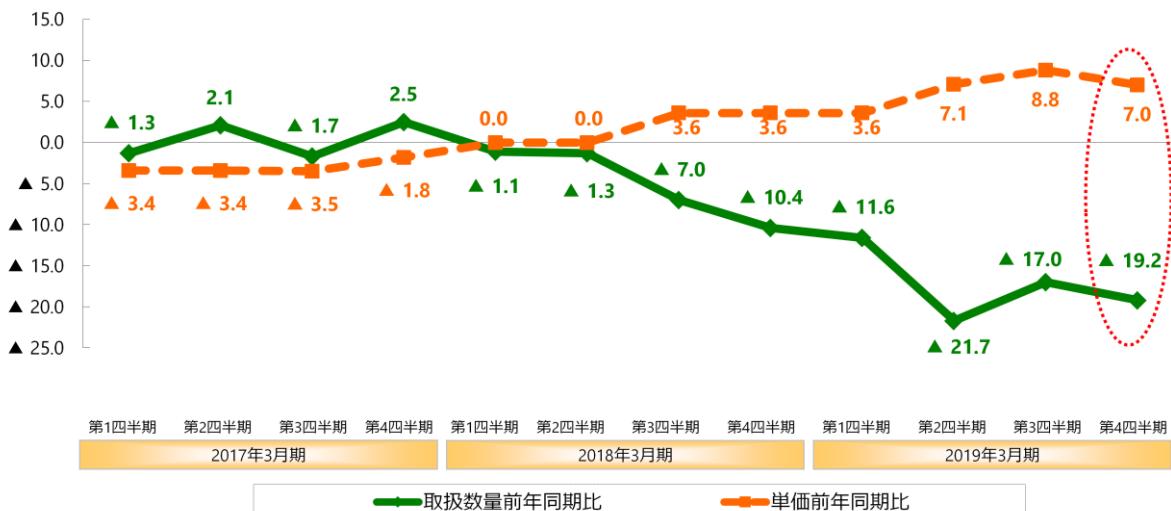
リテール（個人・小口法人）+1.2% 大口法人+9.7%

12. クロネコDM便動向（第4四半期（1月～3月））

取扱数量は減少、単価は上昇

（数量：前期比▲19.2% 単価：前期比+7.0%）

（単位：%）



市場別発送数量（第4四半期）

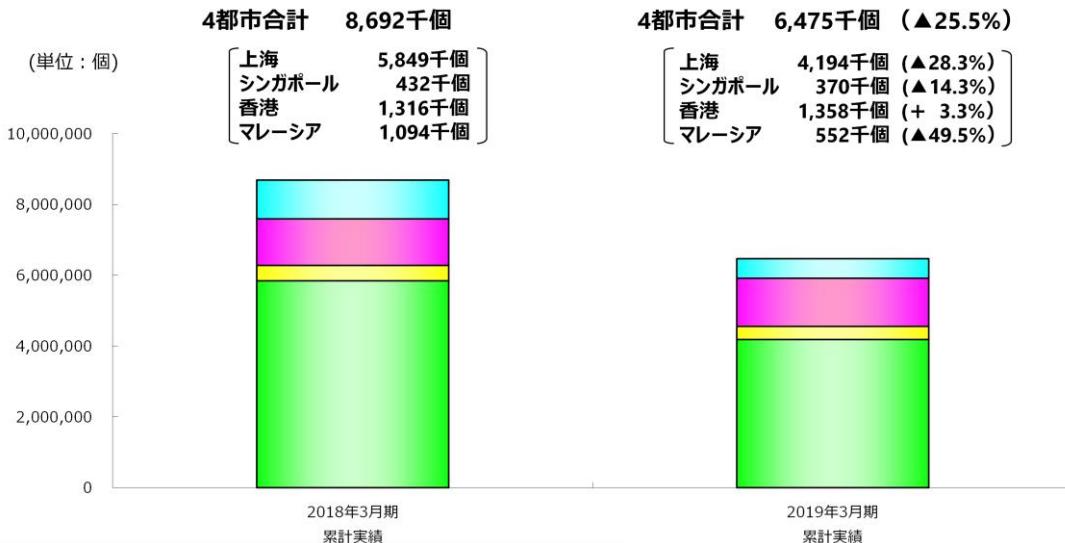
宅急便センター発▲21.6% 法人営業支店発▲18.4%

市場別発送単価（第4四半期）

宅急便センター発+2.7% 法人営業支店発+10.5%

13. 海外宅急便動向（通期）

「海外4都市（ヤマトグループ直轄）」取扱数量



「海外4都市+台湾」取扱数量

2018年3月期
累計実績
122,082千個

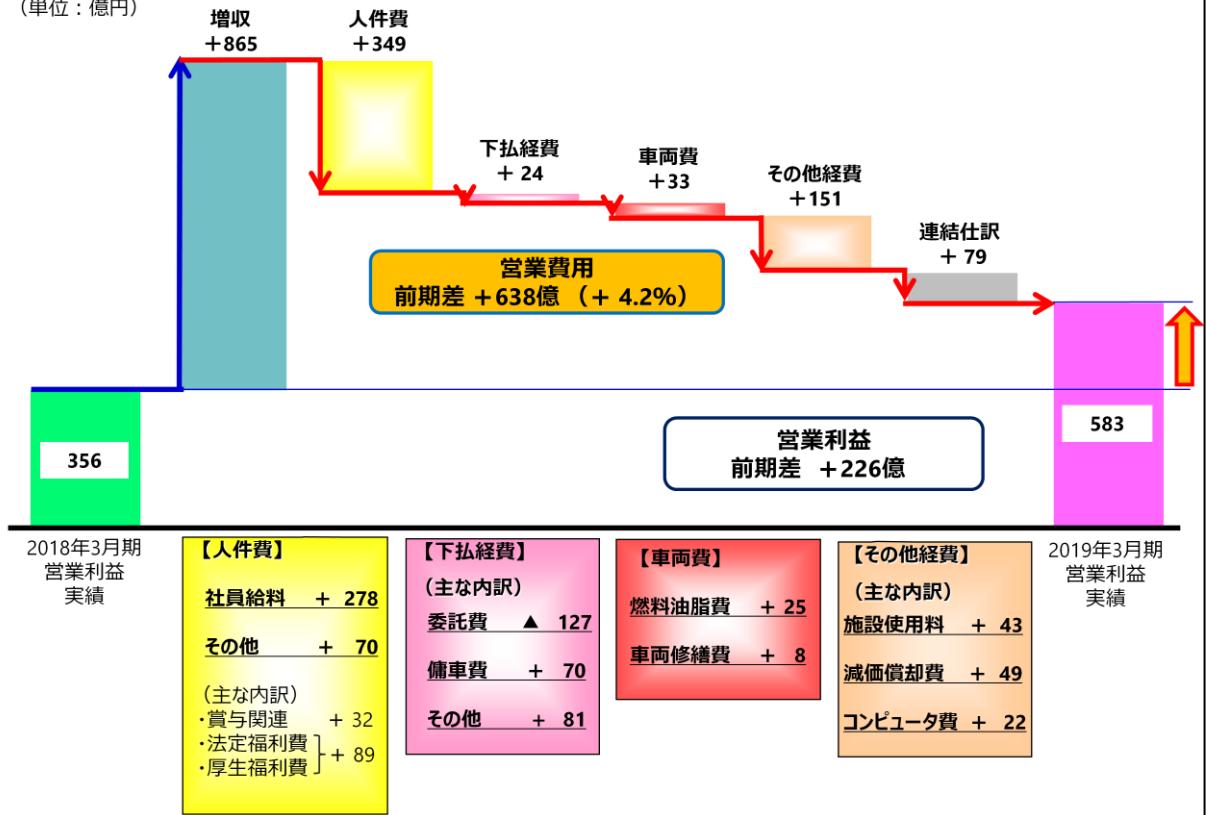
2019年3月期
累計実績
112,133千個 (▲8.1%)

【海外宅急便動向（通期）】

- 不採算取引の見直し等により数量は減少

14. 連結営業費用増減分析（通期）

(単位: 億円)



【連結営業費用増減分析（通期）】

(1) 人件費 +349億 (+4.4%) : 集配体制の構築に向けた増員など
社員給料 +278億、賞与関連 +32億、厚生・法定福利費 +89億

(2) 下払経費 +24億 (+0.4%)

- ①委託費 ▲127億 (▲4.7%) : 集配体制を進めながらも前期に比べ減少
- ②傭車費 +70億 (+3.6%) : 傭車単価上昇等により増加
- ③下払経費その他 +81億 (+5.0%)

(3) 車両費 +33億 (+7.8%)

- ①燃料油脂費 +25億 (+12.0%) : 燃料単価高騰など

(4) その他経費 +151億 (+4.6%)

- ①施設使用料 +43億 (+6.7%) : 関西ゲートウェイ、流山ベース、宅配便ロッカー利用料など
- ②減価償却費 +49億 (+10.6%) : 主に車両や機械装置など
- ③コンピュータ費 22億 (+6.3%) : 主に8次NEKOシステムに係る費用など

※BIZ-ロジ事業への事業移管に伴い、一部に費用科目の変更が発生

【前期】

ヤマトホームコンビニエンス 利用運送「下払経費（委託費）」（今期 通期：44億）
ヤマトシステム開発 利用運送「その他経費（通信運搬費）」（今期 通期：47億）

【今期】

→ ヤマトロジスティクス
「下払経費（その他）」92億

15. 連結営業費用総括表（通期）

(単位：百万円)	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	1,538,813	1,625,315	+86,501	+5.6
営業費用	1,503,127	1,566,969	+63,841	+4.2
人件費	786,787	821,715	+34,928	+4.4
社員給料	536,488	564,377	+27,888	+5.2
その他	250,298	257,338	+7,040	+2.8
下払経費	627,207	629,645	+2,437	+0.4
委託費	269,563	256,817	▲ 12,745	▲ 4.7
備車費	194,338	201,377	+7,039	+3.6
その他	163,305	171,449	+8,144	+5.0
車両費	43,275	46,656	+3,380	+7.8
燃料油脂費	21,408	23,981	+2,573	+12.0
その他経費	327,488	342,602	+15,114	+4.6
減価償却費	46,423	51,346	+4,923	+10.6
内部消去	▲ 281,630	▲ 273,649	+7,981	-
営業利益	35,685	58,345	+22,659	+63.5

16. 「デリバリー事業」営業費用総括表（通期）

(単位：百万円)	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	1,201,769	1,297,222	+ 95,452	+ 7.9
営業費用	1,195,013	1,256,435	+ 61,422	+ 5.1
人件費	682,563	714,381	+ 31,818	+ 4.7
社員給料	465,455	491,417	+ 25,961	+ 5.6
その他	217,107	222,964	+ 5,856	+ 2.7
下払経費	375,159	373,330	▲ 1,828	▲ 0.5
委託費	157,215	151,475	▲ 5,740	▲ 3.7
備車費	184,568	191,969	+ 7,401	+ 4.0
その他	33,375	29,886	▲ 3,489	▲ 10.5
車両費	38,002	41,165	+ 3,162	+ 8.3
燃料油脂費	17,553	19,855	+ 2,301	+ 13.1
その他経費	225,287	245,364	+ 20,076	+ 8.9
減価償却費	31,821	36,203	+ 4,381	+ 13.8
内部消去	▲ 125,999	▲ 117,806	+ 8,192	-
営業利益	6,756	40,787	+ 34,030	+ 503.6

(注) ①上記数値は海外宅急便事業にかかる営業費用を含む

②当期より、 финанс的事業に含めていたマレーシアヤマト運輸のペイメント事業をデリバリー事業に移管したため、デリバリー事業の前期数値を組替

17. 連結営業費用総括表（第4四半期（1月～3月））

(単位：百万円)	2018年3月期 第4四半期 実績	2019年3月期 第4四半期 実績	前期比較	
			増減	伸率（%）
営業収益	367,037	367,704	+ 666	+ 0.2
営業費用	363,483	383,701	+ 20,218	+ 5.6
人件費	189,154	201,139	+ 11,984	+ 6.3
社員給料	131,840	141,121	+ 9,281	+ 7.0
その他	57,314	60,017	+ 2,703	+ 4.7
下払経費	150,046	147,325	▲ 2,720	▲ 1.8
委託費	64,366	59,156	▲ 5,210	▲ 8.1
傭車費	47,240	49,505	+ 2,265	+ 4.8
その他	38,439	38,664	+ 224	+ 0.6
車両費	9,637	9,770	+ 132	+ 1.4
燃料油脂費	5,198	5,141	▲ 57	▲ 1.1
その他経費	80,587	88,701	+ 8,114	+ 10.1
減価償却費	13,150	15,237	+ 2,086	+ 15.9
内部消去	▲ 65,942	▲ 63,235	+ 2,707	-
営業利益	3,553	▲ 15,997	▲ 19,551	-

【連結営業費用総括表（第4四半期（1月～3月））】

（1）人件費+119億（+7.0%）：集配体制の構築に向けた増員など

（2）下払経費▲27億（▲1.8%）

- ①委託費▲52億（▲8.1%）
- ②傭車費+23億（+4.8%）：傭車単価上昇等により増加
- ③下払経費その他+2億（+0.6%）

（3）その他経費+81億（+10.1%）

- ①減価償却費+20億（+15.9%）：主に車両や機械装置など

18. 「デリバリー事業」営業費用総括表（第4四半期（1月～3月））

(単位：百万円)	2018年3月期 第4四半期 実績	2019年3月期 第4四半期 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	279,955	290,460	+ 10,504	+ 3.8
営業費用	282,895	309,100	+ 26,204	+ 9.3
人件費	162,971	175,101	+ 12,130	+ 7.4
社員給料	114,095	123,474	+ 9,378	+ 8.2
その他	48,876	51,627	+ 2,751	+ 5.6
下払経費	87,027	88,258	+ 1,231	+ 1.4
委託費	35,394	34,362	▲ 1,032	▲ 2.9
備車費	44,270	47,174	+ 2,904	+ 6.6
その他	7,362	6,721	▲ 641	▲ 8.7
車両費	8,268	8,513	+ 245	+ 3.0
燃料油脂費	4,178	4,203	+ 25	+ 0.6
その他経費	53,789	63,911	+ 10,122	+ 18.8
減価償却費	9,205	10,984	+ 1,778	+ 19.3
内部消去	▲ 29,161	▲ 26,684	+ 2,476	-
営業利益	▲ 2,939	▲ 18,640	▲ 15,700	-

(注) ①上記数値は海外宅急便事業にかかる営業費用を含む

②当期より、 финанс的事業に含めていたマレーシアヤマト運輸のペイメント事業をデリバリー事業に移管したため、デリバリー事業の前期数値を組替

19. 連結営業費用総括表（第4四半期（1月～3月）前回予想差）

(単位：百万円)	2019年3月期 第4四半期 前回予想	2019年3月期 第4四半期 実績	予想比較	
			増減	伸率（%）
営業収益	372,389	367,704	▲ 4,684	▲ 1.3
営業費用	379,732	383,701	+ 3,969	+ 1.0
人件費	204,423	201,139	▲ 3,284	▲ 1.6
社員給料	141,744	141,121	▲ 622	▲ 0.4
その他	62,679	60,017	▲ 2,661	▲ 4.2
下払経費	142,680	147,325	+ 4,645	+ 3.3
委託費	52,338	59,156	+ 6,817	+ 13.0
備車費	45,127	49,505	+ 4,377	+ 9.7
その他	45,214	38,664	▲ 6,550	▲ 14.5
車両費	12,114	9,770	▲ 2,343	▲ 19.3
燃料油脂費	7,159	5,141	▲ 2,018	▲ 28.2
その他経費	90,099	88,701	▲ 1,397	▲ 1.6
減価償却費	13,891	15,237	+ 1,346	+ 9.7
内部消去	▲ 69,585	▲ 63,235	+ 6,350	-
営業利益	▲ 7,343	▲ 15,997	▲ 8,654	-

【連結営業費用総括表（第4四半期（1月～3月）前回予想差）】

1. 営業収益 ▲46億（▲ 1.3%）

☞宅急便取扱個数の下振れ

・大口法人領域の出荷予測のズレ

・3月引越関連需要の分散化

2. 営業費用

①人件費 ▲32億（▲1.6%）
②委託費 + 68億（+ 13.0%）

+ 35億

☞働き方改革と集配体制整備を並進させたため、一過性費用が増加

20. 2020年3月期 連結業績予想 (セグメント別内訳)

(単位：百万円)	2019年3月期 実績	2020年3月期 予想	前期比較		宅急便 予想数値
			増減	伸率 (%)	
営業収益					
デリバリー事業	1,297,222	1,350,000	+52,777	+4.1	①宅急便 (3商品合計)
BIZ-ロジ事業	147,437	153,000	+5,562	+3.8	・取扱数量 1,874,000千個 (前期比+ 3.9%)
ホームコンビニエンス事業	33,404	42,000	+8,595	+25.7	・単価 671円 (前期比+ 1.1%)
e-ビジネス事業	26,592	27,000	+407	+1.5	②宅急便・宅急便コンパクト
フィナンシャル事業	79,966	83,000	+3,033	+3.8	・取扱数量 1,700,000千個 (前期比+ 1.9%)
オートワークス事業	25,985	27,000	+1,014	+3.9	・単価 720円 (前期比+ 2.6%)
その他	14,705	13,000	▲1,705	▲11.6	③ネコポス
合計	1,625,315	1,695,000	+69,684	+4.3	・取扱数量 174,000千個 (前期比+ 28.7%)
営業利益					
デリバリー事業	40,787	50,000	+9,212	+22.6	・単価 194円 (前期比+ 1.6%)
BIZ-ロジ事業	3,329	4,000	+670	+20.1	
ホームコンビニエンス事業	▲ 7,764	▲ 3,000	+4,764	-	
e-ビジネス事業	8,740	10,000	+1,259	+14.4	
フィナンシャル事業	6,244	7,000	+755	+12.1	
オートワークス事業	4,433	5,000	+566	+12.8	
その他	19,372	39,000	+19,627	+101.3	
小計	75,144	112,000	+36,855	+49.0	
内部消去	▲ 16,798	▲ 40,000	▲ 23,201	-	
合計	58,345	72,000	+13,654	+23.4	
経常利益					
(利益率)	54,259	72,000	+17,740	+32.7	クロネコDM便 予想数値
親会社株主に帰属する 当期純利益	25,682	40,000	+14,317	+55.7	・取扱冊数 1,060,000千冊 (前期比▲12.5%)
(利益率)	1.6%	2.4%	-	-	・単価 63円 (前期比+ 5.0%)

21. 2020年3月期 連結業績予想（営業費用内訳）

(単位：百万円)	2019年3月期 実績	2020年3月期 予想	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	1,625,315	1,695,000	+69,684	+4.3
営業費用	1,566,969	1,623,000	+56,030	+3.6
人件費	821,715	880,000	+58,284	+7.1
社員給料	564,377	608,000	+43,622	+7.7
その他	257,338	272,000	+14,661	+5.7
下払経費	629,645	610,000	▲ 19,645	▲ 3.1
委託費	256,817	237,000	▲ 19,817	▲ 7.7
備車費	201,377	197,000	▲ 4,377	▲ 2.2
その他	171,449	176,000	+4,550	+2.7
車両費	46,656	50,000	+3,343	+7.2
燃料油脂費	23,981	25,000	+1,018	+4.2
その他経費	342,602	374,000	+31,397	+9.2
減価償却費	51,346	56,000	+4,653	+9.1
内部消去	▲ 273,649	▲ 291,000	▲ 17,350	-
営業利益	58,345	72,000	+13,654	+23.4

業績予想の前提

・従業員数（予想）

合計 234,700人 [前期差 + 9,575人 (前期比 + 4.3%)]
 フル 100,500人 [前期差 + 2,913人 (前期比 + 3.0%)]
 パート 134,200人 [前期差 + 6,662人 (前期比 + 5.2%)]
 その他 「働き方改革」の推進などによるコストの増加

設備投資総額（予想） 85,000百万円

【2020年3月期 連結業績予想（営業費用内訳）】

①人件費 + 582億 (+ 7.1%)

☞ 2019年3月期の増員の影響が通年で効いてくること、引き続き集配体制の構築を推進することにより増加

②委託費 ▲198億 (▲7.7%)

☞ 集配体制の構築が進捗することで、一過性費用が解消に向かう

本資料（解説付き）および説明会質疑応答の議事録は、
PDF形式で弊社ホームページ「株主・投資家情報」でご覧頂けます。

免責事項：この内容は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。提供情報の内容については万全を期しておりますが、完全性、正確性を保証するものではありません。いかなる情報も、不的確な記載や誤植等を含む可能性があります。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。当社としては一切の責任を負いかねますのでご承知ください。