

▼ ラベルは簡単にはがせませ

株主の皆様へ

第158期

事業のご報告

2022年4月1日～2023年3月31日



代表取締役社長
社長執行役員 長尾 裕

■決算ハイライト

	前期 (単位:億円)	当期 (単位:億円)	増減 (単位:億円)	伸率
営業収益	17,936	18,006	↑ 70	0.4%
営業利益	771	600	↓ 171	△22.2%
経常利益	843	580	↓ 262	△31.1%
親会社株主に帰属 する当期純利益	559	458	↓ 100	△18.0%

次の4年間で新たな事業構造へ

～サプライチェーンの『End to End』に対する提供価値の拡大に向けて～

グループ経営資源の結集・再配置

2019年、私は強い危機感を抱きながらヤマトグループの社長に就任しました。危機感の背景にあったのは、2つの大きな課題認識です。一つ目は、社会やお客様が変化する中で、お客様視点でサービスを提供する経営構造になっていないことでした。2019年当時、ヤマトグループには、宅急便サービスを提供する会社、法人向け物流サービスを提供する会社、ITシステムを開発する会社など、機能ごとに組織が存在し、部分最適に陥っていました。そして二つ目の課題認識は、そうした経営構造に対し、各事業会社の経営を担う幹部の多くが課題として捉えておらず、危機感が欠如していると強く感じたことでした。

私は「企業経営」とは、言い換えれば「経営資源の有効活用」であると考えています。いかに優れた経営資源が集まっても、最適に配置されていなければ本来持つパフォーマンスを発揮することはできません。そのため、2020年に発表した中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO NEXT100」、2021年4月から開始した中期経営計画「Oneヤマト2023」では、グループ経営構造改革、すなわち、経営資源を最大限に活用するために、経営の形をどのように変えるかということを最優先課題として取り組んできました。それまで9つに分かれていた事業会社を一つのヤマト運輸として統合、いわゆる「Oneヤマト体制」を構築し、グループの持つ経営資源を結集・再配置することで、お客様のニーズに正面から向き合える体制に転換できたと考えています。

宅急便ネットワークの強靱化

経営資源がグループ全体で可視化されるにつれて、取り組むべき課題も明らかになりました。その1つがネットワーク・オペレーションの構造改革です。オンライン消費の拡大や、企業間物流における小口・多頻度化の進展など、市場環境の様々な変化に対応するため、ネットワーク全体の品質・効率性の向上に取り組んでいます。

ネットワーク・オペレーションの構造改革においては、まず、パートナー企業と連携して「EC物流ネットワーク」を構築し、コロナ禍でのEC需要の急拡大に対応してきましたが、特にこれからの4年間は、既存の宅急便ネットワークの強靱化に注力していきます。宅急便の販売開始からあと3年で50年を迎える今、お客様のニーズの変化に対応し、ネットワークを構成する拠点の在り方を改めるべき時期がきたと考えています。

具体的には、これまで小規模・多店舗展開してきた営業所の集約と大型化です。もともと宅急便は個人向けとしてスタートしており、広く様々なお客様から小口の荷物を集めるため、営業所を細かく配置してきました。その結果、ピーク時は営業所が約4,000店まで増加しました。しかし現在では、出荷される荷物の構成が大きく変化し、取扱数量の約9割が法人のお客様、かつその約半数を大口顧客が占めています。そこで、荷物の流れや物量の変化に合わせ、特に出店密度の高い都市部における拠点の在り方を見直し、集約・大型化を進めています。現在の拠点総数は約3,300店ですが、最終的には約1,800店が適切ではないかと考えています。

また、集約・大型化と連動し、各拠点の集配オペレー

ションに関しても見直しを進めています。変動する業務量への対応を現場の属人的な判断や創意工夫のみに頼るのではなく、データ活用を通じた最適な集荷・配達稼働の設計により、ドライバー毎の業務量の平準化を図っていきます。

大切なことは、いたずらに拠点数を削減するのではなく、地域やお客様のニーズに合わせて拠点の配置やオペレーションを最適化することです。当然、社会的インフラとしての全国ネットワークは損なってはなりません。すべての地域で社員がお客様に対応できる全国ネットワークを維持するためにも、社員やパートナーの安全や品質、働きやすさをこれまで以上に向上させるとともに、拠点間輸送、拠点毎の仕分け作業といった工程を適正化することや、社員のさらなるパフォーマンスを引き出すことなどにより、ネットワーク全体の生産性を高めていきます。

専用ネットワークの構築・拡大

既存の宅急便ネットワークの強靱化に加え、成長領域の需要に応える専用ネットワークの構築を進めています。「EC物流ネットワーク」もその1つですが、2023年6月には「低温輸配送センター」を開設し、「保冷専用ネットワーク」の運用を開始しました。これまでヤマトグループは、常温・冷蔵・冷凍の3温度帯を一体で扱う輸配送ネットワークを構築し、消費者が直接、各地域の生鮮品を取り寄せる文化や、それに伴うビジネスの発展に貢献してきました。一方、近年ではコロナ禍の消費行動の変化を背景に、食品流通のEC化が大幅に進展しています。このような状況下、特に需要の集中する都市部において、冷蔵・冷凍の輸配送を新たな専用ネットワークに集約することで、品質を維持・向上しながら輸配送キャパシティを拡大し、さらなる需要に応じていきます。保冷の輸配送は食品に留まらず、医薬品などの需要拡大も見込まれる成長領域と捉えており、専用ネットワークを随時拡大させていく計画です。

サプライチェーンの『End to End』に対する価値提供の拡大

ヤマトグループが目指すのは、「サプライチェーンの『End to End』に対する提供価値の拡大」を通じた持続的な事業成長の実現です。これまで推進してきたグループ経営構造改革も、現在進めているネットワーク・オペレーションの構造改革も、お客様にさらなる価値を提供できる企業に進化するための改革です。「Oneヤマト2023」始動以降、法人顧客のサプライチェーン全体を最適化する取組みなど、既にいくつものソリューション事例が生まれており、着実に成果が出てきています。

また、越境ECの領域に対する提供価値の拡大も進んでいます。従来は、個人のお客様が海外から商品を購入する際、海外および国内事業者の流通を経由して入手することが一般的でしたが、近年では海外の販売者から、個人のお客様が直接商品を購入して受け取れるようになりました。ヤマトグループはこの領域に数年前から着目し、海外の販売者に対してヤマトの物流ネットワークを活用のご提案をしてきましたが、当初想定していた以上のボリュームを取り扱うまでに規模が拡大しています。これは、ヤマトグループにおける国内部門と海外部門が連携して、オペレーションの構築とお客様への提案を進めたことで実現したものです。従来の部分最適の体制では実現し得なかったことであり、グループ経営構造改革の成果の1つと考えています。

一方で、コントラクトロジスティクスや国際フォワーディングなどの分野は、依然、発展途上の段階にあります。ヤマトグループの経営資源やポテンシャルに鑑みれば、大きな成長余地があると考えており、次の4年間では、他社との連携を含めてネットワークやオペレーション、法人営業の機能をさらに強化し、取引規模の拡大を図っていきます。

GHG排出量の可視化

法人顧客のサプライチェーンに対する提供価値の拡大に向けた新たな強みとして期待しているのが、現在開発中の温室効果ガス(GHG)排出量の可視化ツールです。これまで物流におけるGHG排出量のグローバルな算定基準が存在しなかった中で、ヤマトグループは欧州の宅配最大手であるDPDグループと連携し、物流領域におけるGHG排出量算定基準の国際規格ISO 14083:2023の策定に携わるとともに、その基準に準拠した排出量可視化ツールの開発を推進しており、今秋の完成を予定しています。GHG排出量を可視化することは、2050年の温室効果ガス排出実質ゼロ*を掲げるヤマトグループにとって、社会や環境のサステナビリティにより一層貢献できる

契機となります。グローバルでGHG排出量への関心や規制が強まる中、法人顧客のサプライチェーンにおけるGHG排出量を可視化し、物流と在庫の最適化とともにGHG排出量の削減に寄与することは、法人ビジネス領域を拡大する上で、大きな差別化要素になると期待しています。

*Scope1&2

経営戦略と連動した人事施策の企画・展開

一連の改革や施策推進にあたって大きな原動力となったのは、ここ数年で新たにヤマトグループに参画してくれたプロフェッショナル人材の存在でした。今やヤマト運輸の執行役員は2割以上は外部の知見を有する人材であ



り、その下に社内の適性のある人材を集めることで、新たな挑戦や施策に打って出ることが可能になりました。

ヤマトグループにとって、最も重要な経営資源は「人」です。人事戦略が経営戦略そのものと言えるほど重要であると認識し、人事施策を企画・展開しています。

具体的には、経営戦略や新たな事業構造と連動した職務定義の明確化を進めています。例えば、これまでは、職務定義が曖昧なまま各ターミナルの仕分け作業を実施しているようなケースがありました。また、セールスドライバーの職務は従前より明確でしたが、大口顧客の出荷割合が増加しているなど、お客様の多様化するニーズに対応するためには、より職務を細分化する必要性が高まっています。さらに、デジタル領域や法人ビジネス領域など、経営戦略に基づく新たな職務が増えています。このような状況を踏まえ、すべての社員に期待する職務定義をより明確にした上で、その職務定義に基づいたパフォーマンスを測る適切な評価項目を設定し、評価者がそれぞれの社員と深く向き合いフィードバックを行うサイクルを回していくことで、社員が自律的に業務を遂行し、パフォーマンスの向上や働きがいを実感できる職場風土を醸成していきます。

2024年問題への対応

2024年4月から、自動車運転業務における「時間外労働の上限規制」の適用が開始されますが、物流業界全体ではドライバーの働き方改革、輸送能力の確保が大きな課題となっています。ヤマトグループの社員に対する働き方改革は既に実施済みであり、社員の労働時間は適正な水準となっていますが、幹線輸送を担っていただいているパートナー企業における働き方改革を進めるため、現在、輸送の在り方の見直しや、輸送にかかる距離と時間に基づく規格化した契約体系の導入など、各パートナー企業との協議を進めています。

また、企業間物流においては、小口・多頻度化に伴うチャーター便の積載効率低下や、契約外の荷役作業、長い荷待ち時間など、従前からの課題である非効率な商慣行の改善が特に必要と感じており、法人顧客に対して、このような課題を解決するための提案を行っていきます。例えば、チャーター便の復路では荷台が空になってしまう場合も、パレット単位のパッケージ化された輸送サービスであれば、複数顧客の荷物を積み合わせることで、より効率的な運び方が可能となります。宅急便に代表されるとおり、ヤマトグループには輸送の標準化のノウハウがあります。企業間物流についても輸送の標準化を図り、より効率的でドライバーのより良い働き方にも寄与する運び方を創ることで、サステナブルな物流を追求していきます。

お客様からの信頼を積み重ね 持続的な成長を実現

企業が持続的に成長する上で最も大切なことは、お客様からの信頼を積み重ねることであると考えています。ヤマトグループが今日まで成長してこられたのも、宅急便サービスの提供によって信頼を積み重ねてきたからだと思います。しかし、事業環境やお客様のニーズは変化しています。これまでと同じサービスを維持するだけでは、私たちが今後も成長し続けることはできません。

2024年3月期の1年間と次期中期経営計画の3年間は、持続的な成長に向けて、再配置した経営資源を基盤とした改革の真価が問われる非常に重要な4年間になると捉えています。過去の成功体験に安住するのではなく、時代に合ったより良いサービスを追求するために、グループの経営資源を最大限に活用し、お客様・ステークホルダーの皆様へ信頼される企業を目指してまいります。株主の皆様におかれましては、今後もヤマトグループに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

サステナブルな物流の実現に向け、燃料電池大型トラックの走行実証を開始

ヤマト運輸株式会社は、2023年5月から水素を燃料とした燃料電池大型トラック（以下「FC大型トラック」）の走行実証を開始しました。FC大型トラックの走行は、日本で初となります。

近年、温室効果ガス排出量の削減など、サステナブルな物流の必要性が高まっています。国内商用車全体の温室効果ガス排出量は、全体の約7割※を大型トラックが占めている状態です。

このたび、トヨタ自動車株式会社と日野自動車株式会社が共同で開発したFC大型トラックを輸送業務に使用することで、水素燃料活用の可能性と実用性の検証を行います。

※ 日野自動車株式会社調べ（2023年3月末現在）

車両の特長

今回使用するFC大型トラックは、航続可能距離は約600kmで、環境性能と商用車としての実用性を兼ね備えています。水素を燃料とし、走行中に温室効果ガスを排出しないため、環境に配慮した車両です。

ヤマト運輸株式会社の取り組み

ヤマトグループは、サステナブルな物流の実現に向け、「2050年温室効果ガス自社排出量実質ゼロ」および「2030年温室効果ガス排出量48%削減（2020年度比）」を掲げ、2030年までにEV20,000台導入、太陽光発電設備810基導入、ドライアイス使用量ゼロの運用構築、再生可能エネルギー由来

●主な検証内容

運用面	実稼働におけるドライバーにとっての使い勝手
	水素ステーションでの充填時間を含む運行管理
車両開発	燃料電池システムおよび電動システム全般の作動検証
	環境や走り方の違いによる水素消費変化の把握と水素ステーションでの給水素情報の取得
	ドライバビリティ（車両の運転操作性）や使い勝手全般に関する情報の取得



電力の使用率を全体の70%まで向上する主要施策を中心に、各取り組みを進めています。

今回、FC大型トラックの走行実証を行うことで、FC大型トラック普及に向けた車両開発や、サステナブル社会の実現に貢献していきます。

インフォメーション

2023年3月期（第158期）事業報告映像を掲載



第158期定時株主総会（2023年6月23日開催）で投影した2023年3月期における事業概況の映像を掲載しています。一年間の取り組みをコンパクトにまとめた映像です。是非ご覧ください。



◀ 事業報告映像はこちらから
<https://www.youtube.com/watch?v=AXSatN18jIA&t=5>

「クロネコファミリーコンサート」 音楽宅急便のご案内

今年は全国5カ所での有観客開催にぐわえ、8月22日はライブ配信およびアーカイブ配信にてお届けします。音楽宅急便2023「クロネコファミリーコンサート」をおうちでもどうぞ、心ゆくまでお楽しみください。

音楽宅急便2023「クロネコファミリーコンサート」
 ヤマトグループ公式YouTubeチャンネルでライブ配信♪



◀ 詳しくはこちらから
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/education/concert.html>

連結財務諸表(要旨)

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結 会計年度 2021年4月1日～ 2022年3月31日	当連結 会計年度 2022年4月1日～ 2023年3月31日
営業収益 Point ①	1,793,618	1,800,668
営業原価	1,654,085	1,687,241
営業総利益	139,532	113,426
販売費及び一般管理費	62,333	53,341
営業利益 Point ②	77,199	60,085
営業外収益	8,618	4,184
営業外費用	1,487	6,203
経常利益	84,330	58,066
特別利益	18,038	2,207
特別損失	21,328	3,458
税金等調整前当期純利益	81,040	56,815
法人税等	23,968	11,393
当期純利益	57,071	45,421
非支配株主に帰属する当期純利益 又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	1,115	△476
親会社株主に帰属する当期純利益 Point ③	55,956	45,898

ポイント解説

Point ①

営業収益は、成長が続くEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことなどにより、前連結会計年度に比べ70億50百万円増加し1兆8,006億68百万円となりました。

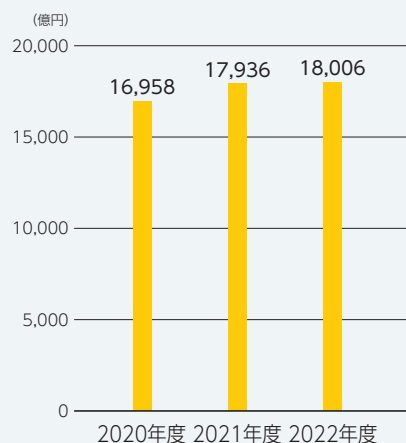
Point ②

営業利益は、時給単価や燃料単価、電気代などの上昇に加え、拡大するECの需要に対応するために構築しているEC物流ネットワークと既存ネットワークにおける輸配送オペレーションの適正化を進める途上にあることなど、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ171億14百万円減少し600億85百万円となりました。

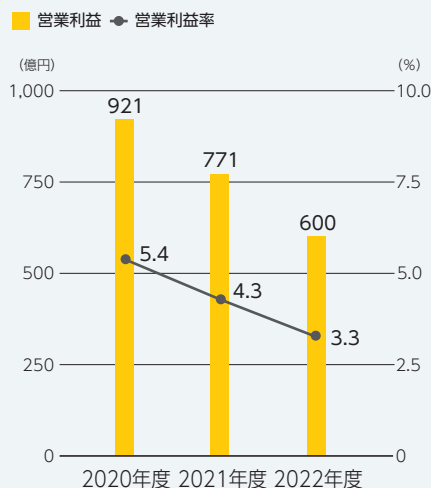
Point ③

親会社株主に帰属する当期純利益は458億98百万円となり、前連結会計年度に比べ100億57百万円の減益となりました。

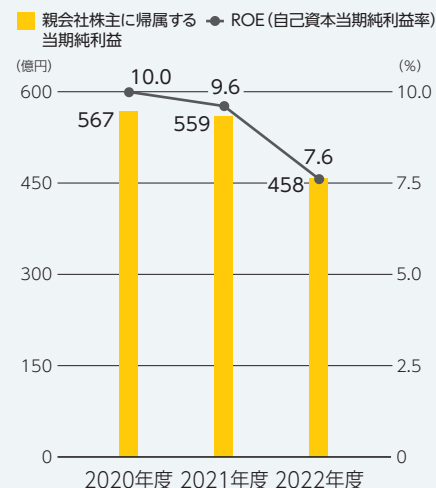
営業収益



営業利益／営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益／ROE(自己資本当期純利益率)



連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結 会計年度 2022年3月31日	当連結 会計年度 2023年3月31日
【資産の部】		
流動資産	480,844	484,647
固定資産	606,010	622,940
有形固定資産	429,878	443,017
無形固定資産	45,646	43,759
投資その他の資産	130,484	136,163
資産合計 Point ①	1,086,854	1,107,587
【負債の部】		
流動負債	352,807	344,758
固定負債	135,814	146,398
負債合計 Point ②	488,621	491,156
【純資産の部】		
株主資本	578,991	598,130
その他の包括利益累計額	11,551	12,250
非支配株主持分	7,690	6,049
純資産合計 Point ③	598,233	616,430
負債純資産合計	1,086,854	1,107,587

ポイント解説

Point ①

資産合計は、リテール部門を中心に拠点の新設をしたことや車両運搬具を取得したことで有形固定資産が増加したことなどにより、前連結会計年度末に比べ207億32百万円増加し1兆1,075億87百万円となりました。

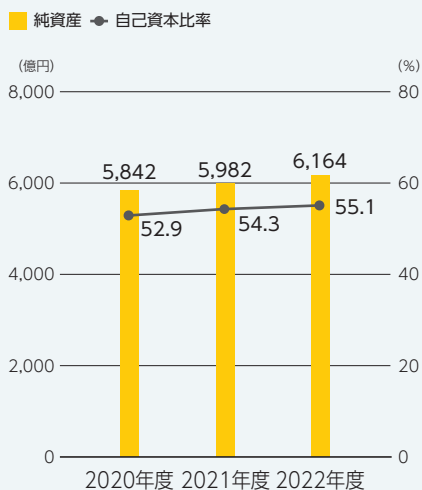
Point ②

負債合計は、短期借入金が減少したものの、リース債務が増加したことなどにより、前連結会計年度末に比べ25億35百万円増加し4,911億56百万円となりました。

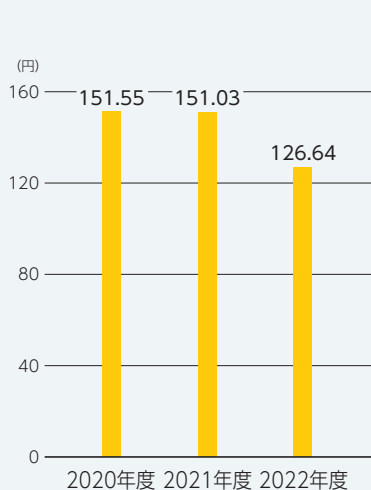
Point ③

純資産は、剰余金の配当を実施したことおよび自己株式を取得したものの、親会社株主に帰属する当期純利益が458億98百万円となったことなどにより、前連結会計年度末に比べ181億96百万円増加し6,164億30百万円となりました。

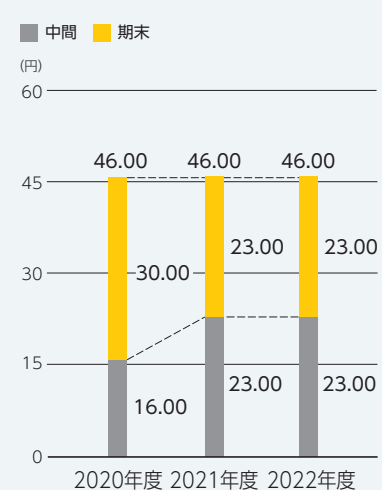
純資産／自己資本比率



1株当たり当期純利益



1株当たり配当金



連結財務諸表(要旨)

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結 会計年度 2021年4月1日～ 2022年3月31日	当連結 会計年度 2022年4月1日～ 2023年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー Point 1	52,016	89,953
投資活動によるキャッシュ・フロー Point 2	△58,943	△49,420
財務活動によるキャッシュ・フロー Point 3	△54,456	△38,617
現金及び現金同等物に係る換算差額	701	705
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△60,681	2,621
現金及び現金同等物の期首残高	241,284	180,603
現金及び現金同等物の期末残高	180,603	183,225

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

ヤマトホールディングス IR

検索

ポイント解説

Point 1

営業活動によるキャッシュ・フローは、未払消費税等の増減額が増加したこと、法人税等の支払額および税金等調整前当期純利益が減少したことなどにより、前連結会計年度に比べ収入が379億37百万円増加し899億53百万円の収入となりました。

Point 2

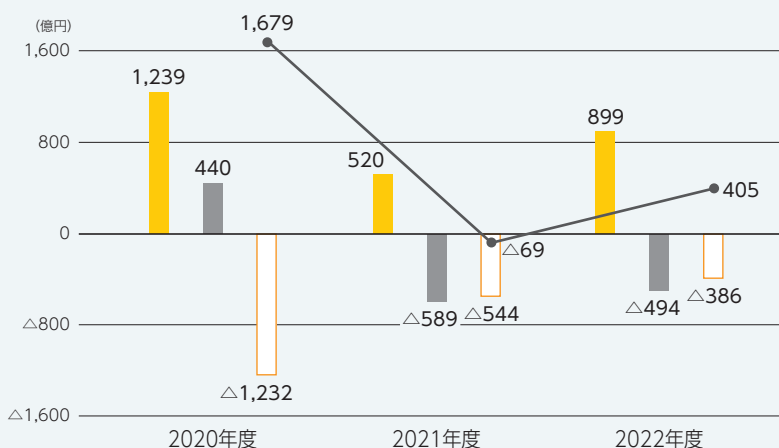
投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券の売却による収入が減少したものの、前連結会計年度において、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出があったことおよび有形固定資産の取得による支出、その他の支出が減少したことなどにより、前連結会計年度に比べ支出が95億22百万円減少し494億20百万円の支出となりました。

Point 3

財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度において長期借入金を返済したことなどにより、前連結会計年度に比べ支出が158億38百万円減少し386億17百万円の支出となりました。

キャッシュ・フロー

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー □ 財務活動によるキャッシュ・フロー
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー ● フリー・キャッシュ・フロー



自己株式の 取得と消却について

当社は、株主価値向上のため、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策として、2023年5月から2024年2月の期間で自己株式を約500億円、2,200万株取得するとともに、2024年3月に同株式を消却予定です。

株式の状況 / 会社概要 (2023年3月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	1,787,541,000株
発行済株式の総数	379,824,892株
株主数	53,746名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	59,132	16.30
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	27,884	7.69
ヤマトグループ社員持株会	27,763	7.65
明治安田生命保険相互会社	14,814	4.08
日本生命保険相互会社	14,770	4.07
株式会社みずほ銀行	10,247	2.82
ヤマトグループ取引先持株会	8,462	2.33
トヨタ自動車株式会社	5,748	1.58
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	5,268	1.45
損害保険ジャパン株式会社	5,133	1.42

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

会社概要

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

株主の皆様向け冊子に関するお問い合わせ

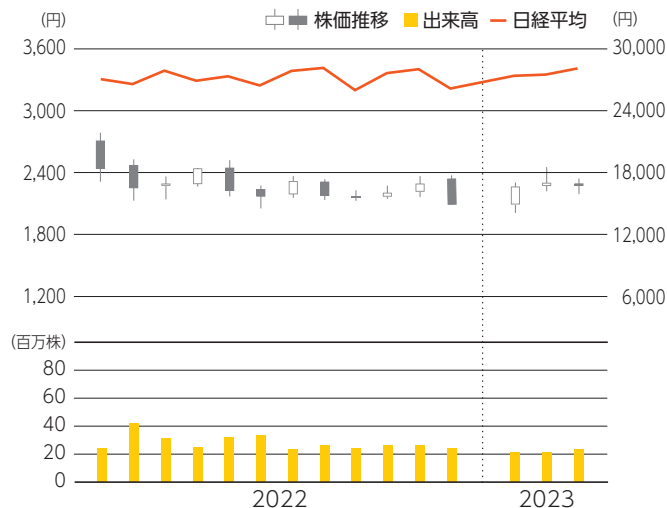
ヤマトホールディングス株式会社
IR戦略立案推進機能

ヤマトホールディングスホームページのご案内

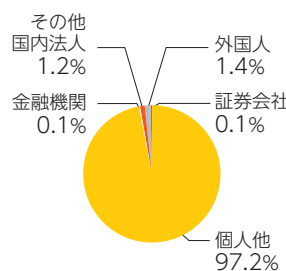
ヤマトグループに関するさまざまな情報がご覧いただけます。

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

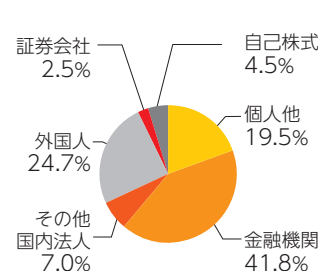
株価・売買高の推移(東京証券取引所)



株主数比率



株式数比率



決算期	3月31日
定時株主総会	6月に開催
期末配当基準日	3月31日
中間配当基準日	中間配当を行う場合には、9月30日
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
事務取扱所 (手続お申出先)	みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 TEL 0120-288-324
公告方法	電子公告(http://www.yamato-hd.co.jp) ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。
銘柄コード	9064

ヤマトホールディングス株式会社

〒104-8125 東京都中央区銀座二丁目16番10号

TEL 03-3541-4141(代表)

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



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