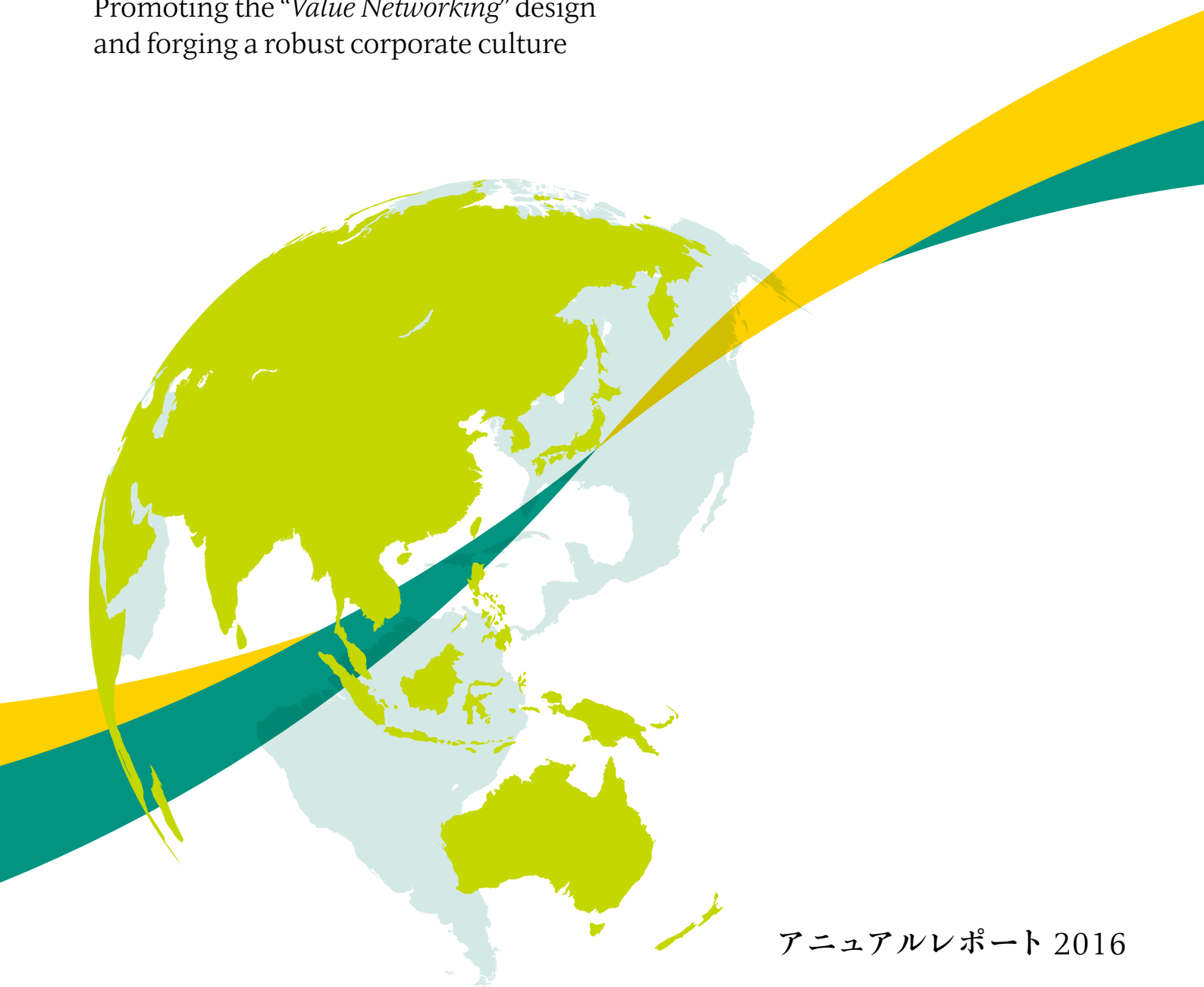


NEW ERA OF GROWTH POTENTIAL

Promoting the “*Value Networking*” design
and forging a robust corporate culture



アニュアルレポート 2016

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。

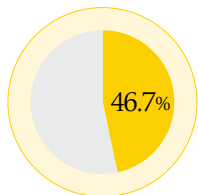


プロフィール

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）

ニーズの変化を、ビジネスの最前線にいる現場社員が機微に捉え、世の中が必要としていても、まだ世にないサービスを生み出してきました。こうした取組みが、今のヤマトグループの競争優位性となっています。

宅配便サービス国内シェア



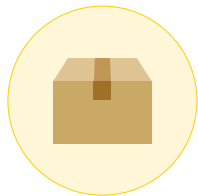
第1位

国内宅急便ネットワークカバー率



100%

宅急便年間取扱個数



17億個

従業員数



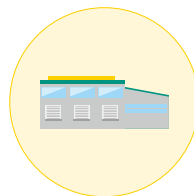
約20万人

セールスドライバー



約6万人

宅急便センター



約6千店*

* 組織数

編集方針

ヤマトグループは、さまざま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。本冊子は、経営戦略や事業概況、ガバナンスやCSRへの取組みなど非財務情報を含めお伝えし、ヤマトグループについて総合的に理解を深めていただくことを目的としています。なお、ホームページにはより詳細な情報を掲載していますので、ぜひご覧ください。

宅急便を軸に 広がる事業基盤

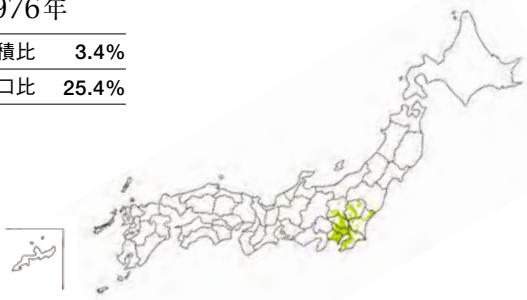
Expansion

宅急便は単なる「配送」とどまらず、社会やお客様の期待を超えるオンリーワンサービスであると同時に、高付加価値な物流インフラであることを目指しています。全国津々浦々に広がるネットワークを活かし、お荷物を発送するお客様、受け取るお客様それぞれのニーズを的確に捉えることで、より便利で、より快適なサービスを創造しています。

宅急便ネットワークの拡大

1976年

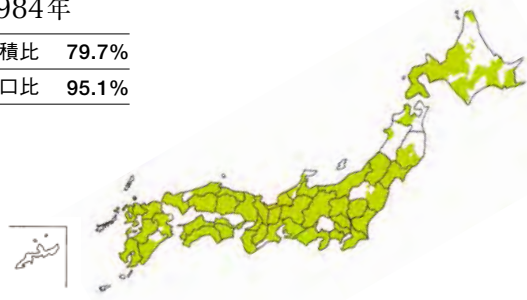
面積比 3.4%
人口比 25.4%



1919年創業のヤマト運輸は、1976年に宅急便事業を開始しました。初期の配達エリアは関東一円のみで、初日の発送個数はわずか11個からのスタートでした。

1984年

面積比 79.7%
人口比 95.1%



宅急便ネットワークは、日本全土の約80%に拡大し、1984年には宅急便取扱店が8万店に達しました。従業員数も1万人を超え、企業としても大きく成長しました。

宅急便取扱個数と商品・サービス開発の歴史

(百万個)
2,000

1,800

1,600

1,400

1,200

1,000

800

600

400

200

0

1976年

1980年

1985年

1990年

1995年

1976年

「宅急便」誕生

ニーズ

個人間の小口荷物配送サービスの普及



1983年／1984年

スキー宅急便／
ゴルフ宅急便

ニーズ

レジャーを気軽に楽しむライフスタイルの高まり

1986年

コレクトサービス

ニーズ

通信販売利用時における多彩な決済ニーズの高まり



1988年

クール宅急便

ニーズ

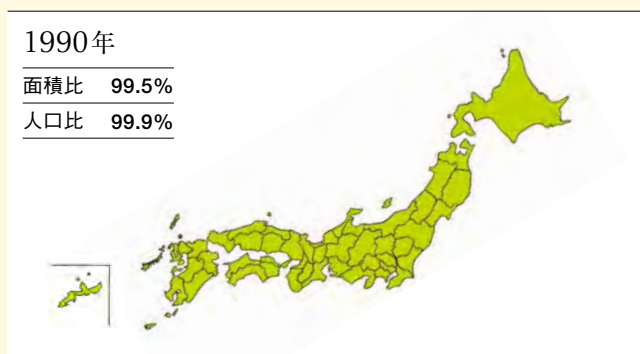
食の鮮度に対する意識の高まり



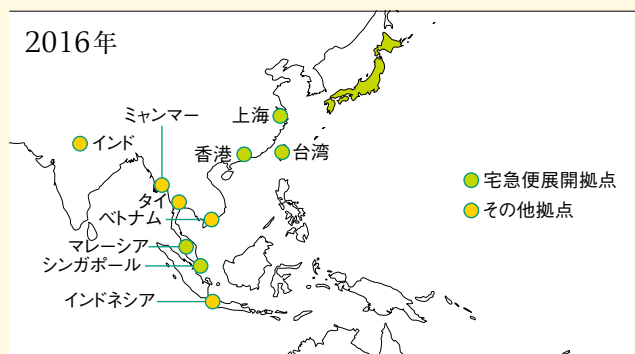
ヤマトグループの主力商品である宅急便は、1976年のサービス開始以来、戦略商品の開発と配達品質の向上という徹底した差別化戦略を推進しています。宅配便市場では、マーケット成長率以上のパフォーマンスを残し、着実にシェアを拡大させてきました。現在は、アジア圏における海外宅急便事業も展開しています。

宅急便取扱個数

1980年
2,226万個 → 2016年
17億個



宅急便ネットワークは、1990年には日本全土の99.5%をカバーするまでに拡大。その後、1997年に小笠原諸島へのサービスを開始し、宅急便の全国ネットワークが完成しました。



アジアにおける最初の拠点として、2000年に台湾で宅急便事業を開始。2016年3月末現在、台湾をはじめ上海、シンガポール、香港、マレーシアの海外5拠点で展開しています。今後も東アジア、ASEAN諸国を中心に宅急便事業を広げていきます。

1998年

時間帯お届けサービス

ニーズ

ライフスタイルの変化に伴うお届け時間帯指定のニーズの増大

2004年

ドライバーダイレクト

ニーズ

お客様からのご要望によりスピーディーにお応えする差別化戦略



2010年

アジアにおける宅急便展開

ニーズ

アジアにおける物流インフラの発展

2013年

国際クール宅急便

ニーズ

さらに多様化、高度化する宅急便ニーズ

2015年

宅急便コンパクト・ネコポス

ニーズ

拡大するeコマース市場に対して、小さな荷物をリーズナブルに送りたいというニーズへの対応

2007年

会員制サービス

「クロネコメンバーズ」

ニーズ

ITの普及によるサービスの多様化

2013年

日本最大級の総合物流ターミナル

「羽田クロノゲート」竣工

ニーズ

物流による付加価値の創出



2000年

2005年

2010年

2015年

2016年

新たな価値を創造する 経営体制

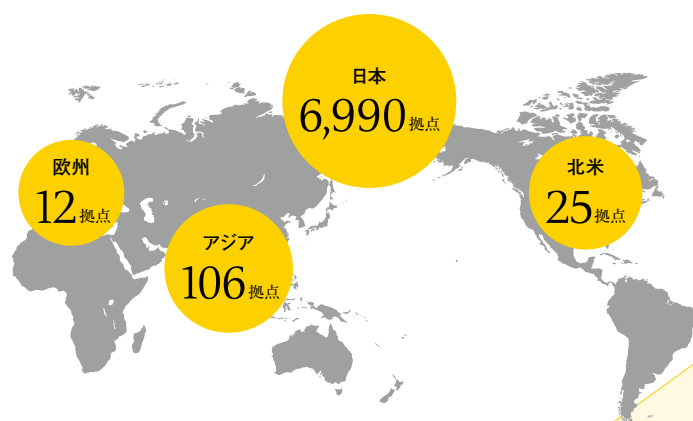
Value Creation

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。

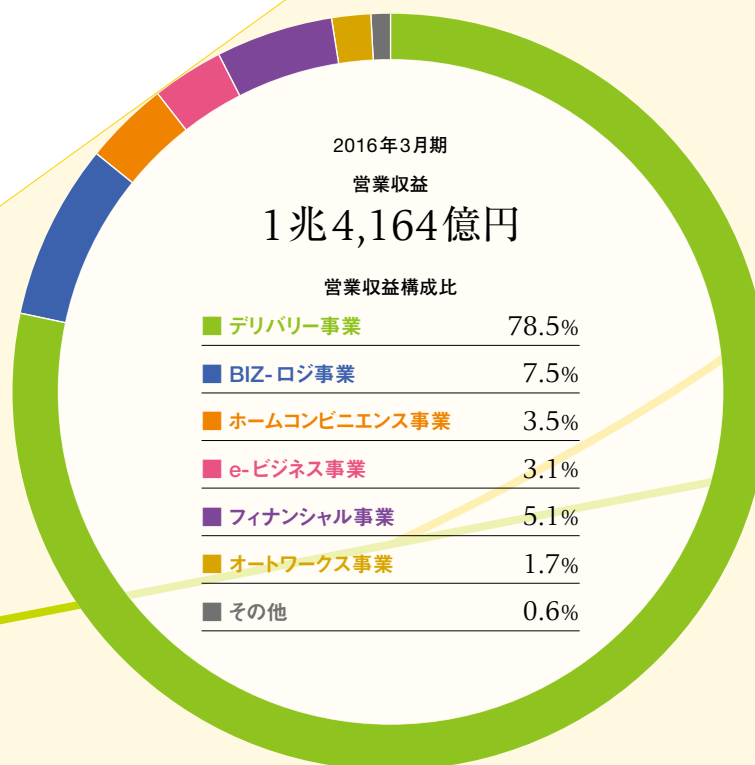
国内外に広がる事業所数

ヤマトグループは、現在世界に7,133の事業所を展開しています。2011年に策定した長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」の最終目標である「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」への進化に向け、国内はもちろん、成長市場であるアジアをはじめとした海外事業の強化をグループ一丸となって進めています。



デリバリー事業とノンデリバリー事業の 有機的な融合により、新たな価値を創出

従来の事業持株会社体制では、ヤマト運輸株式会社が経営の監督機能と、デリバリー事業の執行機能の両方を有していたため、グループ全体の経営もデリバリー事業に偏っていました。そこで、2005年11月に純粋持株会社のヤマトホールディングス株式会社を立ち上げ、同社が「意思決定・監督機能」を、その傘下のヤマト運輸を含む各事業会社が「執行機能」を担う体制へ転換しました。これにより、経営のスピードを高め、デリバリー事業だけでなくノンデリバリー事業の成長を図っています。



社会のニーズが多様化する中、「宅急便」という枠組みを超えて新たな事業を生み出し、育成していくべく、2005年にホールディングス体制を発足させるとともに、新たな経営理念を策定しました。

デリバリー事業



デリバリー事業

デリバリー事業は、一般個人消費者・企業向けの小口貨物輸送事業です。「まかせて安心」の基本理念に基づき、お客様の生活を便利にするため、宅急便を中心にサービスを提供しています。

ノンデリバリー事業



BIZ-ロジ事業

BIZ-ロジ事業は、ロジスティクス事業・メディカル製品物流サービスなどの企業向け物流事業です。宅急便ネットワークなどの経営資源に、メンテナンス・リコール対応機能や国際輸送機能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、家財・家電の集配やセッティングサービスなどの地域密着型生活支援事業です。お客様の便利で快適な生活に向けて、ヤマトグループの全国ネットワークを活用した生活関連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、情報処理の受託・情報システム開発事業です。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を提供しています。



フィナンシャル事業

フィナンシャル事業は、企業・一般消費者向け決済・金融商品提供事業です。通販商品配達時の代金回収業務や企業間の決済業務など、お客様の要望に合わせたさまざまな決済手段への対応に取り組んでいます。



オートワークス事業

オートワークス事業は、物流・流通事業者向け車両管理一括代行事業です。車両を確実に整備・保守してきた技術を活かし、「法定点検の遵守」「車両整備における利便性」「整備費用の削減」という価値を提供しています。



その他

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。

ヤマトグループの 中長期経営計画

Strategy

ヤマトグループは、創業100周年を迎える2020年3月期までに「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」の地位を確立すべく、9か年の長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」のもと、新たな事業の創出と成長の加速を目指しています。9年間をHOP、STEP、JUMPの三つのステージに分け、その第2ステージである中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」（2015年3月期～2017年3月期）では、前中期経営計画HOPで構築した事業基盤を活用・強化し、新たな成長路線の地盤を固めることで、最終フェーズJUMPでの飛躍を確かなものとします。

STEP

2015年3月期～2017年3月期

HOPで構築した事業基盤の活用
事業基盤・ネットワークの
さらなる強化を継続

HOP

2012年3月期～2014年3月期

事業基盤・ネットワークのさらなる強化

「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の概要

「DAN-TOTSU3か年計画STEP」では、「バリュー・ネットワーキング」構想の推進と健全な企業風土の醸成という二つの主要戦略のもと、計画を遂行しています。

「バリュー・ネットワーキング」構想の推進では、HOPで構築した「厚木ゲートウェイ」や「羽田クロノゲート」などの事業基盤をさらに強化し、物流ネットワークの革新を進めることで高付加価値の事業モデルを創出します。コスト・品質・スピードの徹底改善により、物流を価値を生み出す手段へ進化させます。また、

グローバルな視点では、東南アジア地域統括会社であるヤマトアジア株式会社を中心に新たな市場の創出を目指します。

健全な企業風土の醸成では、ガバナンスのさらなる強化とCSRの推進を通して、お客様に信頼される品質を維持するための仕組みを整えるとともに、事業を創出し成長させるための安定した事業基盤を構築していきます。



企業収益の最大化と社会的価値の最大化を両立させる

アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダーを目指して、
ヤマトグループは前進しています。

JUMP

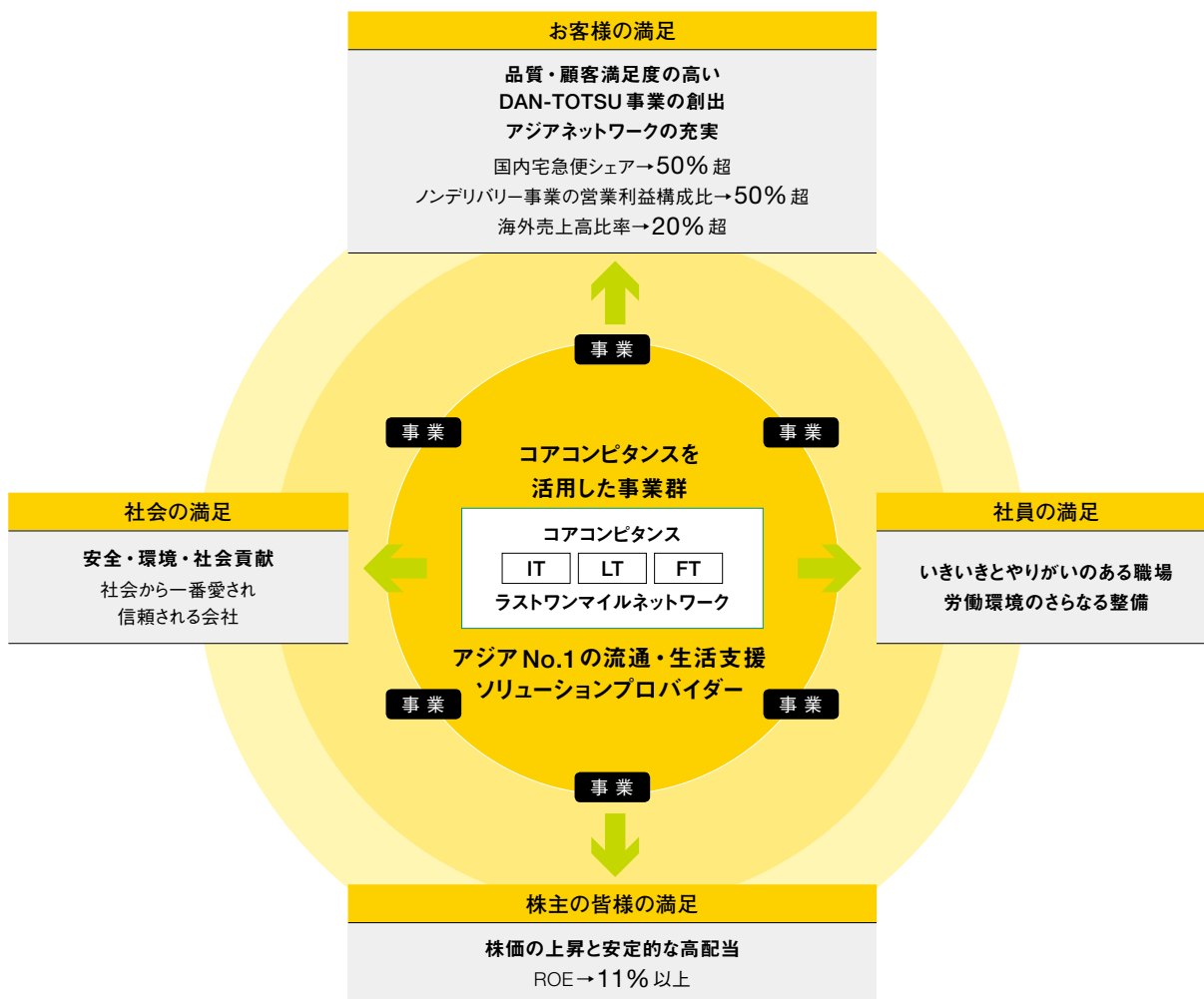
2018年3月期～2020年3月期

長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」

アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー

長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」

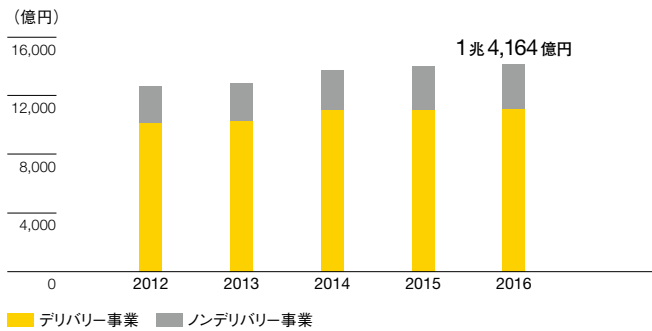
- ① デリバリー事業：宅急便の成長力の復活によるノンデリバリー事業の成長原資の確保
- ② ノンデリバリー事業：事業の創出と成長力の加速
- ③ ガバナンスのさらなる強化とCSRの推進



パフォーマンスハイライト

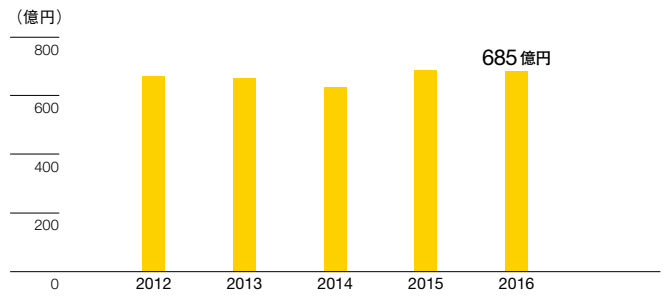
各年3月に終了した期

営業収益



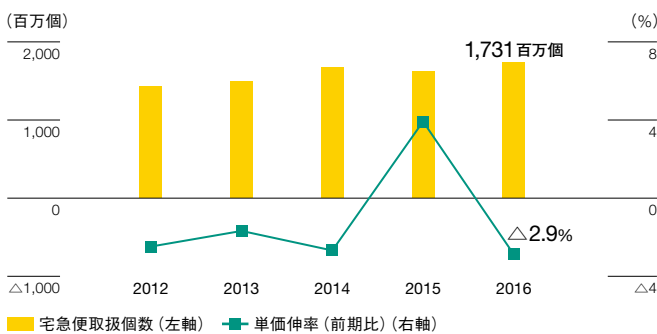
大口を中心とした通販顧客の出荷増や新サービスの伸長により、デリバリー事業における宅急便取扱個数が増加したほか、ノンデリバリー事業の堅調な成長により、前期比1.4%増の1兆4,164億円となりました。

営業利益



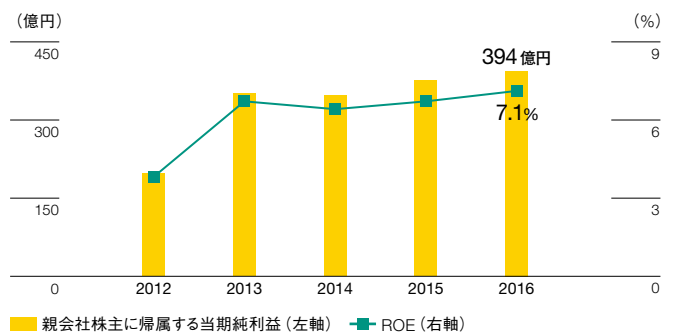
宅急便取扱個数に対してのコストコントロールは効いたものの、宅急便新サービスの伸長がクロネコメール便廃止による影響を補うに至らなかったことなどの結果、前期比0.6%減の685億円となりました。

宅急便取扱個数／単価伸率(前期比)



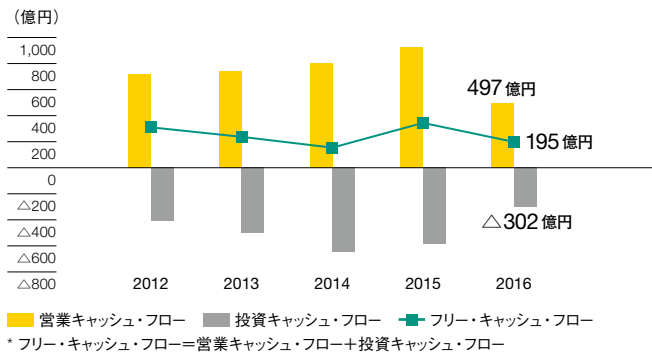
新サービスの伸長や大口を中心とした通販顧客の出荷増などが好調に推移し、宅急便取扱個数は前期比6.7%増の17億31百万個となりました。一方、宅急便単価は個数構成比が変化し、前期比2.9%減となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



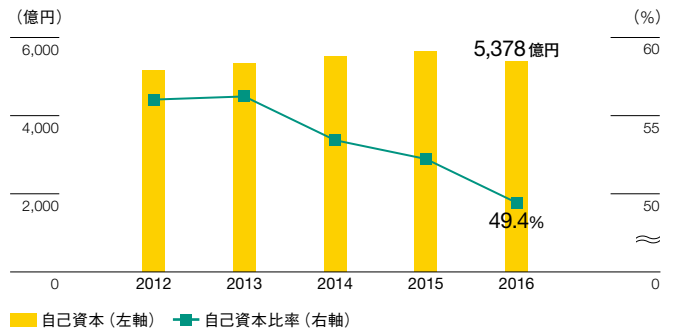
親会社株主に帰属する当期純利益は前期比5.0%増の394億円となりました。これに伴い、ROEについても前期比0.4ポイント上昇し、7.1%となりました。

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*



営業キャッシュ・フローが前期比429億円減少し、投資キャッシュ・フローは前期比283億円増加したことから、フリー・キャッシュ・フローは前期比147億円の減少となりました。

自己資本／自己資本比率



アジア地域でのネットワーク拡大を図る投資などのため、社債を発行し運転資金へと充当したことから、自己資本比率は前期比2.8ポイント減の49.4%となりましたが、依然、高い健全性を確保しています。

Contents

ABOUT THE YAMATO GROUP

- 02 宅急便を軸に広がる事業基盤
 - 04 新たな価値を創造する経営体制
 - 06 ヤマトグループの中長期経営計画
-
- 08 パフォーマンスハイライト

経営陣の考え



- 10 社長メッセージ
-
- 14 CFOメッセージ
-
- 16 10か年データ／業績ポイント

SPECIAL FEATURE

18 加速する「バリュー・ネットワーク」構想 モノが流れるプロセスの中で さまざまな付加価値をプラスする

- 20 進化するネットワーク。日本国内、そしてアジアに
広がる「バリュー・ネットワーク」
Case Study: 「バリュー・ネットワーク」構想に
基づく高付加価値サービス事例
Case Study: アジアでのプレゼンス拡大に向けた挑戦



見通しに関する注記

このアナニュアルレポートには、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。

事業概況

- 24 事業業績概況
- 25 組織図
- 26 セグメント別事業概況
 - 26 デリバリー事業
 - 28 COLUMN: 宅急便が40周年を迎えました
 - 30 BIZ-ロジ事業
 - 32 ホームコンビニエンス事業
 - 34 e-ビジネス事業
 - 36 フィナンシャル事業
 - 38 オートワークス事業
 - 40 その他
- 41 トピックス

CSV TOPICS

- 42 ヤマトグループのCSV (共有価値の創造) 活動
社会とともに歩み、成長するヤマトグループ
- 44 Special Interview:
「バリュー・ネットワーク」構想を支える
人材戦略の実践



- 46 社会／安全／環境

ヤマトグループのガバナンス

- 50 コーポレート・ガバナンス
- 53 社外取締役、会長ガバナンス鼎談
- 56 取締役および監査役
- 58 執行役員

財務セクション

- 60 連結貸借対照表
- 62 連結損益計算書
- 63 連結包括利益計算書
- 64 連結株主資本等変動計算書
- 65 連結キャッシュ・フロー計算書
- 66 連結財務諸表に対する注記
- 86 独立監査人の監査報告書

- 87 会社情報／株式情報

「バリュー・ネットワーキング」構想を 仕上げ、一段、二段上の 成長ステージへの飛躍を期す

2013年に発表した「バリュー・ネットワーキング」構想は、羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、沖縄サザンゲートなど、新たな物流ハブの竣工とともに、着実に前進しています。今後の飛躍を確実なものにすべく、今、何をなすべきか具体的な道筋をご説明します。

やるべきことに着実に取り組み、 変革が目に見えてきた2016年3月期

当期を振り返ると、「三つの変化」を形にすることができた1年になりました。まず一つ目は、当社が第三のイノベーションと位置付ける「バリュー・ネットワーキング」構想の前進です。ネットワークを革新し、物流をコストから「バリュー（付加価値）を生み出す手段」に進化させ、顧客の業種・事業規模を問わない「物流の改革」を実現するというビジョンを掲げて推進しています。日本と東南アジアを結ぶ地政学的な戦略拠点として、2015年には新たに沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」を開設したほか、2016年10月には中部ゲートウェイ、2017年には関西ゲートウェイがオープンするなど構想は確実に前進しています。

二つ目は、宅急便における新たなサービスの投入です。従来の「クロネコメール便」を廃止し、「クロネコDM便」を新たに投入すると同時に、ますます成長を続けるeコマース市場をメインターゲットとした新たな戦略商品「宅急便コンパクト」と「ネコポス」を打ち出しました。

三つ目は、グローバル化の進展です。当社は以前から、宅急便というサービスをアジア各地で定着させようと、日々取り組むと同時に、「羽田クロノゲート」や「沖縄国際物流ハブ」など、ネットワークの拡充にも注力してきました。特に当期は、日本の農水産品をアジアにお届けする「国際クール宅急便」の

拡充に積極的に取り組み、前期に販売を開始した香港や台湾に加え、新たにシンガポールとマレーシア向けの販売を開始しました。また、2016年1月には、マレーシア宅配大手GD Express Carrier Bhd.と業務・資本提携を決めました。この提携を契機に、今まで都市部中心だったネットワークを全土に広げ、高品質な小口輸送のニーズに応えることで、マレーシアでのプレゼンスを高めていきます。

一方、業績面では、クロネコメール便廃止の影響を宅急便新サービスで十分にカバーできなかったことに加え、新サービスの宣伝コストやシステム切り替えコストが発生したため、通期では減益となりました。ただ、上期と下期で業績を分けてみると、下期は過去最高益を達成しています。新サービスの順調な伸長だけでなく、既存の宅急便も「eコマース」の拡大をうまく捉え、一層の成長を実現できたほか、原油価格下落の追い風とともに、コストコントロールによるコスト改善をきっちり成し遂げたことが、下期最高益の大きな要因となりました。これから先に向けてよい形での変革を実現できたと評価しています。

競合他社とは異なる付加価値

業務提携など、物流業界ではさまざまな動きが見られます。しかし、私たちが目指している「バリュー・ネットワーキング」構想は、今までにない新しい概念



山内 雅喜

代表取締役社長
社長執行役員

です。例えば、一般的な3PLサービスは、あるお客様の荷物を預かり、保管して、オーダーに応じて順番に配送していく、いわば物流管理を相対で請け負うサービスです。一方で「バリュー・ネットワーキング」構想は、強みとするラストワンマイルネットワークにIT(情報)、LT(物流)、FT(金融)といった付加価値を融合させることで、「出荷・在庫場所を選ばない」「スピード・品質が増しても、コストは増えない」「事業規模や流通量を問わない」といったメリットを複数のお客様に同時に提供できるという、従来の3PLサービスの概念とは一線を画したサービスです。全国に張り巡らされた約4,000の店舗によるラストワンマイルネットワークを、お客様が必要な時に必要な分だけ、そして場所を問わず好きなように使っていただける、いわばクラウド型のネットワークのイメージです。

一方、従来の3PLサービスでは、場所や機能が固定化されるため、例えば調達ルートの変更や、サプライヤーの増加といった変化に対して、時間とコストがかかる可能性があります。

必要な場所で必要な分だけネットワークを使うことができる「バリュー・ネットワーキング」構想は、多品種少量生産が求められる製造業や、少量を不特定多数に発送するeコマース事業をはじめ、さまざまな業種のお客様のニーズにマッチすると確信しています。当社においても、ラストワンマイルネットワークに付加価値をつけてご提供し、その付加価値に見合った適正な料金をいただくことで、高収益体質へと進化していくことを期待しています。

世界や社会の変化によって 広がるビジネスチャンス

当社のビジネスチャンスは大きく分けて二つあると思います。

まず一つは、ボーダレス化。これはアジアを中心にますます進展していくと思いますし、私たちにとって大きなビジネスチャンスになります。すでに取り組んでいることですが、日本で培った高品質できめ細かなサービスを、成長するASEAN市場に着実に投入し、拡大していきます。

ビジネスチャンスは大きく分けて二つあると思います。まず一つは、ボーダレス化。二つ目が社会の情報化です。



二つ目が社会の情報化です。より細かい情報がより高い頻度で往来するようになってくると、物流も今まで以上にスピードが要求されるようになるでしょう。そうなれば、従来の企業間物流においても、よりスピーディーで、かつ小ロットながら多頻度の輸送を求めるニーズが増えてくるはずで。さらに、情報がいろいろやり取りされる分、商品に求められることもさらに複雑になると思います。例えば、特定の産地で収穫された食べ物であるとか、自分に合った成分を組み合わせた化粧品など、消費者のニーズもさらに多様化することが考えられます。つまり、一人ひとりのご要望に応じて、カスタマイズされるようなことも今まで以上に求められるため、物をただ輸送するだけではなく、さまざまな加工を施す必要も出てくると見込んでいます。

私たちは、IT(情報)、LT(物流)、FT(金融)の機能を以前から拡充してきました。ですから、こうしたカスタマイズニーズにも十分に対応できると自負しています。総合力を発揮して、社会の情報化という波をしっかりつかみ、ビジネスチャンスへとつなげていきたいと考えています。

技術力によるサービス価値向上と 生産性向上の実現

もう一つ注目しているトピックスがIoT(Internet of Things:モノのインターネット)です。例えば、機材にセンサーを埋め込んで、さまざまなデータを収集・分析しながら、適切なタイミングでメンテナンスを施すことで、メンテナンスコストを抑制しながら、設備の不具合を最小限にとどめるといった仕組みがIoTの代表的な活用方法として挙げられますが、こうした取組みがお客様の間で徐々に広がりを見せています。そのほかにも、例えばプリンターのトナーの残量をIoTで把握して、なくなる直前に自動的に配送するといったサービスも登場しています。これらの動きが本格的に普及する前に、IT投資をしっかりと進め、システムとして連携できるようにしておきたいと考えています。

物流はただ荷物を運ぶだけではなく、例えば、メーカーと連携して、商品を消費者へどう提供する

のか把握するとともに、その商品が消費者の手元に届くまで、どういった処理がなされるのかまで理解し、一緒にシステムを構築していくことで、非常に効率のいい物流を確立できると考えています。これは今までの物流とは違うスタイルになっていくということにほかなりません。

また、ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) をさらに活用することで、当社の宅急便のサービス効率も変わります。配送量や配送ルート、天候など、配送の前に得られる情報が増えることによって、セールスドライバーの翌日の作業の段取りがもっとよくなりますし、配達前の指定時間の変更など、お客様とのより緊密なコミュニケーションを行うことも可能になります。お届けは次の日でも、お客様とのやり取りは前日までに済んでしまう。そういった変化が起きてくるでしょう。これにより、社会的な課題である不在率の削減につながるでしょうし、どういった荷物がどこに来るのか事前にわかれば、最適な配送ルートや保管場所をAI (Artificial Intelligence: 人工知能) が事前に算出することが可能になります。サービス品質も業務効率も向上でき、結果、利益率も一層改善されるわけですから、しっかりと投資をしていきたいと考えています。

社会から必要とされる企業として あり続けるために

企業の存続は、世の中に必要とされるかどうかで決まると思います。言い換えれば、変化に応じたサービスを生み出し続けることができるかが鍵となります。その変化を感じ取るためには、現場を大切にすることが必要であり、現場を大切にすると、配送だけでなく、地域ごとに直面する社会課題が見えてきます。私たちは、「プロジェクトG (Government)」と称し、CSV (Creating Shared Value=共有価値の創造) の意識を持って、企業活動を通じて地域経済の活性化と地域住民の利便性を向上させる新たな価値を提供していきたいと考えています。これは、国内だけでなく、アジアにおいても同じです。少子高齢化は日本だけの問題のように見られ



2017年4月から次期中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」がスタートします。2017年3月期は、当社グループがJUMPするための準備をしっかりと整える1年となります。

がちですが、いずれアジア各国も少子化・高齢化に直面する時が訪れるでしょう。その時、日本で培った知見が応用できます。社会的課題を解決するリーディングカンパニーとして、グローバルに活躍する企業になりたいと考えています。

また、企業が存続するためのもう一つの重要なポイントとして、ガバナンスの強化も挙げられます。当社は取締役5名のうち、2名が社外取締役です。サイズとしては小さいですが、社内と社外のバランスが非常に良く、グローバルな動きや社会の変化に対しても、客観的な視点で見ながら、経営にフィードバックできていると自負しています。物流に精通した社内取締役と、社内にはない新しい視点を提供してくださる社外取締役の関係は、とてもうまく機能していると思います。

最後に

2017年4月から次期中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」がスタートします。2017年3月期は、当社グループがJUMPするための準備をしっかりと整える1年となります。「バリュー・ネットワーク」構想は、これまで羽田クロノゲート、厚木ゲートウェイ、石川サザンゲートの順次竣工によって、土台となるネットワークが拡充し、同時にアジア展開も加速してきました。また、お客様に羽田クロノゲートなどで新しいサービスを実際にご利用いただくなど、この構想は着実に浸透しつつあります。今後は、関東・中部・関西を結ぶ国内ゲートウェイの完成や、アジア域内のクロスボーダー輸送の活性化を図り、「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」期間における飛躍的な成長を目指します。2019年の100周年に向けて、これまで取り組んできた重点施策を仕上げ、成長ステージを一段、二段上へと高めていきますので、今後ご期待ください。

2016年9月

山内雅喜

代表取締役社長
社長執行役員

事業計画の着実な遂行による
収益性の改善と利益成長に全力を挙げるとともに、
当社の強固な財務基盤を活かした成長投資も
実施することで、企業価値の向上を目指します。

芝崎 健一

財務戦略・IR戦略担当専務執行役員



2016年3月期の業績について

2016年3月期は、宅急便やノンデリバリー事業の伸長などにより前期比197億円の増収となりました。営業利益については、宅急便取扱個数に対する費用の適正化が効いたものの、宅急便新サービスの伸長がクロネコメール便廃止の影響を補うまでには至らず、前期比4億円の減益という結果になりました。

2016年3月期における経営環境は、企業業績は高水準で推移したものの、新興国の景気減速や円高の進行などの影響により、景況感は力強さを欠く状況となりました。個人消費においては、物価上昇への懸念が根強い中で実質所得も伸び悩み、消費行動には依然として停滞感が残りました。また、労働需給に関しても逼迫した状態が継続し、引き続き厳しい経営環境となりました。このような環境の中、ヤマトグループは長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」および中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の達成に向けて、高品質で効率的な物流ネットワークの構築、また、グループの経営資源の融合による高付加価値モデルの創出に取り組んでいます。

デリバリー事業においては、2015年4月より販売を開始した新サービス「宅急便コンパクト」、「ネコポス」を、eコマース事業者へ拡販したことに加え、フリマサイトとの連携を進めたことにより、利用が拡大しました。新サービスを中心に宅急便の取扱数量が増加したことにより増収となりましたが、クロネコメール便廃止による影響をクロネコDM便や新サービスの伸長で補うには至らず、利益面では減益となりました。

ノンデリバリー事業においては、グループ各社の強みを活かした既存サービスの拡充に取り組むとともに、グループ横断的に連携してお客様の課題解決に当たるソリューション営業を積極的に推進しました。その結果、BIZ-ロジ事業、ホームコンビニエンス事業、e-ビジネス事業が増収増益を達成しました。一方、代引決済市場縮小の影響があったフィナンシャル事業と燃料販売単価の下落影響があったオートワークス事業は減益を余儀なくされました。

BIZ-ロジ事業は、2015年3月期に発生した米国港湾ストによる航空貨物特需の反動があったものの、eコマースサービスに加え、メディカル事業者向けの物流改革支援サービスが好調に推移しました。また、ホームコンビニエンス事業については、電力需給規制により、大型電気設備配送や設置の取扱件数が減少したため、営業収益は大きく伸びなかったものの、平日のご利用が多い「快適生活サポートサービス」が好調に推移したことにより、平日稼働率が向上し、収益性改善に寄与しました。e-ビジネス事業は、電子マネー決済システムの拡販が進んだことに加え、通信機器事業者などへの「セットアップ・ロジソリューション事業」が好調に推移したことが、増収増益に寄与しました。

以上の結果、2016年3月期の営業収益は前期比197億円(+1.4%)増の1兆4,164億円、営業利益では前期比4億円(-0.6%)減の685億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比19億円(+5.0%)増の394億円となりました。

2017年3月期の業績見通し

「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の最終年度となる2017年3月期は、次期中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」での飛躍に向けた足固めの年と位置付け、企業間物流をターゲットとした「バリュー・ネットワーキング」構想を具現化するサービスをさらに生み出すとともに、より多くのお客様に手軽に使っていただけるようにしていくことが重要であると考えています。また、中長期的な成長に向けた積極的な投資を通じ、事業領域の拡大や海外事業の一層の強化を図っていきます。

営業収益は前期比436億円(+3.1%)増の1兆4,600億円、営業利益は35億円(-5.2%)減の650億円となる見通しです。宅急便取扱個数の増加やノンデリバリー事業の伸長などによる増収は継続すると想定しています。一方、営業利益については、外形標準課税増税、割引率変更に伴う退職給付費用の増加、社会保険制度変更による適用者拡大に伴う社会保険料の増加などの外的要因による約80億円のマイナスインパクトを織り込んでいます。

長期経営計画とROEについて

ヤマトグループは、経営理念である「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」の具現化に向け、全社一丸となって邁進しています。この具現化に向けて、2011年1月、長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」を策定し、創業100周年を迎える2020年3月期までに「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」になるべく挑戦しています。この長期経営計画においては、株主の皆様、お客様、社会、社員など、全ステークホルダーの皆様への満足度を高めることを目指しています。

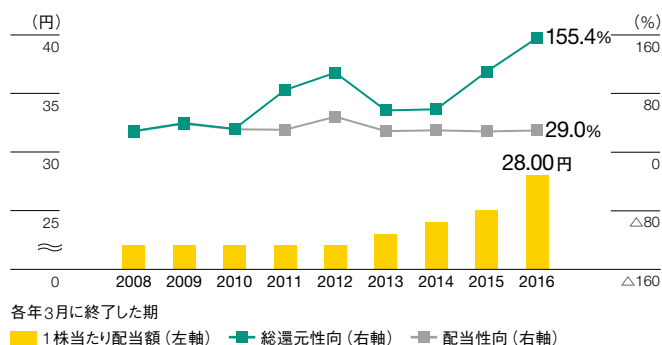
また、株主価値の向上に向けた重要な指標として位置付けているROEについては、利益率の改善を図ることを第一に、事業成長と財務戦略の総和で向上させていく考えです。事業計画を着実に遂行することで収益性を改善させるとともに、当社の強固な財務基盤を活かした資本政策を講じることで、資本効率の向上を図り、企業価値の向上に結び付けることが課題であると認識しています。

財務の質的向上に向けた資本政策の実施状況と株主還元への考え方

ヤマトグループでは、株主価値の持続的な向上に向け、利益成長を最重視しつつ、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%を目標に、株主の皆様に対する還元を機動的に検討・実施していきたいと考えています。2016年3月期は、前期に引き続き、500億円の自己株式の取得・消却を行いました。ROEは前期比0.4ポイント増の7.1%となり、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向は100%を超えています。

1株当たりの配当金は、宅急便40周年記念配当2円を含む、前期比3円増配の28円となり、配当性向は29.0%となりました。2017年3月期の配当については、記念配当を除くと1株当たり1円増配の27円、配当性向27.6%を予定しています。

配当の推移



格付けについて

ヤマトグループは、継続的かつ安定的にキャッシュを創出し続けており、経常支出を十分に賄いながらも、財務活動の機動性と柔軟性を確保しています。格付けについては、2016年3月期末現在、株式会社格付投資情報センター (R&I) から下記の格付けを取得しています。

R&I AA-

資本コストを十分に意識しながらも、円滑に資金調達を行うため、現在の格付け水準の維持に努めていきます。

今後とも株主の皆様のご期待にお応えするべく、企業価値の向上に取り組んでいきます。より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

10か年データ／業績ポイント

各年3月に終了した期

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
経営成績							
営業収益	¥1,161,568	¥1,225,974	¥1,251,922	¥1,200,834	¥1,236,520	¥1,260,833	¥1,282,374
デリバリー事業	934,607	981,142	997,898	966,480	995,651	1,014,564	1,028,219
ノンデリバリー事業	226,961	244,832	254,024	234,354	240,869	246,269	254,155
営業原価	1,064,044	1,129,008	1,167,764	1,110,971	1,143,006	1,163,777	1,181,834
販売費及び一般管理費	30,363	28,786	28,437	28,474	29,200	30,405	34,337
営業利益	67,161	68,180	55,721	61,389	64,314	66,651	66,203
税金等調整前当期純利益	66,825	67,596	48,996	60,434	61,836	45,817	64,284
法人税等	32,470	31,447	23,349	28,096	28,491	26,059	29,563
親会社株主に帰属する当期純利益	33,813	35,353	25,523	32,282	33,208	19,787	35,144

1株当たり情報

当期純利益	¥ 75.59	¥ 79.80	¥ 57.60	¥ 71.84	¥ 73.42	¥ 46.00	¥ 81.85
潜在株式調整後当期純利益	74.00	78.12	56.45	71.16	73.30	44.87	79.84
年間配当額	20.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	23.00
純資産	1,005.63	1,050.99	1,073.86	1,130.33	1,173.60	1,197.26	1,261.35
期末株価	1,900	1,460	927	1,314	1,290	1,279	1,740

財務状態

運転資本	¥ 140,377	¥ 125,355	¥ 159,937	¥ 165,890	¥ 185,922	¥ 182,111	¥ 186,868
自己資本	445,263	465,801	475,815	512,910	515,602	514,996	534,451
総資産	829,721	874,219	869,606	878,641	899,363	919,295	950,153
資本的支出	48,881	124,832	45,856	39,700	52,472	48,615	48,052
減価償却費	40,150	44,772	42,697	39,883	39,583	38,682	37,936
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,763	116,896	84,463	77,064	87,899	71,843	73,950

主な指標

営業利益率 (%)	5.78	5.56	4.45	5.11	5.20	5.29	5.16
営業収益当期純利益率 (%)	2.91	2.88	2.04	2.69	2.69	1.57	2.74
総資産利益率 (ROA) (%)	4.17	4.15	2.93	3.69	3.74	2.18	3.76
自己資本利益率 (ROE) (%)	7.78	7.76	5.42	6.53	6.46	3.84	6.70
流動比率 (%)	149.30	144.89	158.00	159.82	170.34	164.50	162.39
自己資本比率 (%)	53.66	53.28	54.72	58.38	57.33	56.02	56.25
総資産回転率 (回)	1.43	1.44	1.44	1.37	1.39	1.39	1.37
インタレストカバレッジレシオ (倍)	260.66	223.00	58.57	88.35	73.71	90.52	108.36
株価収益率 (PER) (倍)	25.1	18.3	16.1	18.3	17.6	27.8	21.3
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.9	1.4	0.9	1.2	1.1	1.1	1.4

非財務データ

従業員数 (人)	157,653	169,836	170,662	167,555	171,642	177,301	177,108
フルタイム (人)	77,170	80,843	82,601	82,395	83,427	84,293	84,422
パートタイム (人)	80,483	88,993	88,061	85,160	88,215	93,008	92,686
宅急便取扱個数 (百万個)	1,174	1,236	1,232	1,262	1,348	1,423	1,487
宅急便単価 (円)	647	644	646	624	609	600	591
クロネコDM取扱冊数 (百万冊)	1,970	2,206	2,231	2,262	2,312	2,187	2,112
クロネコDM単価 (円)	66	64	65	65	64	62	61

外貨の換算：米ドル金額は、便宜上、1米ドル=112.68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
2014	2015	2016	2016
¥1,374,610	¥1,396,708	¥1,416,413	\$12,570,226
1,099,400	1,101,439	1,111,867	9,867,479
275,210	295,269	304,546	2,702,747
1,274,471	1,290,715	1,306,200	11,592,121
37,043	37,046	41,673	369,832
63,096	68,947	68,540	608,273
65,882	69,158	68,079	604,176
31,003	31,555	28,415	252,174
34,776	37,533	39,425	349,882

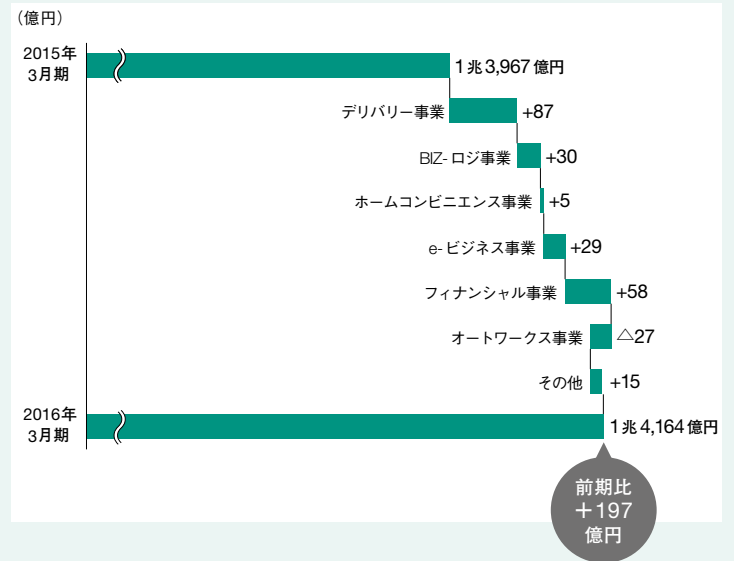
		円	米ドル
¥	82.22	¥	90.41
		¥	96.45
			\$
			0.86
			0.85
			0.25
			11.98
			-

		百万円	千米ドル
¥	179,999	¥	209,172
		¥	235,884
			\$
			2,093,404
			4,772,995
			9,668,411
			478,747
			414,794
			441,209

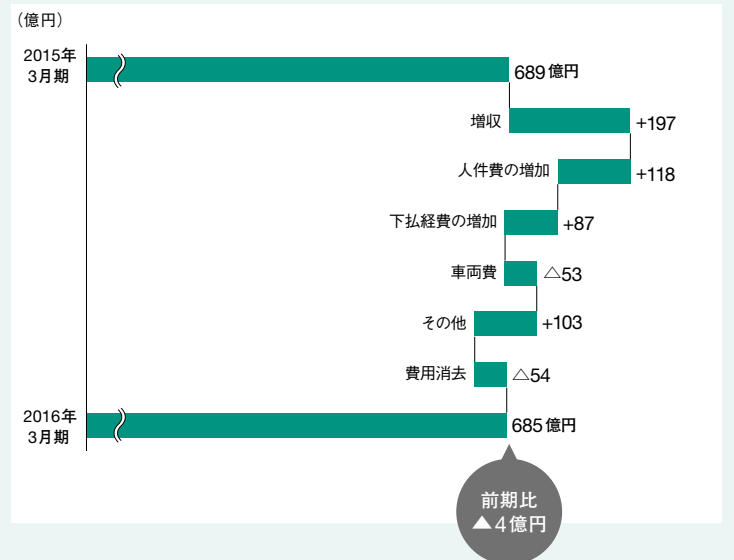
4.59	4.94	4.84
2.53	2.69	2.78
3.51	3.55	3.63
6.41	6.75	7.15
151.82	158.59	167.76
53.42	52.24	49.37
1.39	1.32	1.30
153.41	173.45	125.33
27.0	30.7	23.3
1.7	2.0	1.7

193,146	197,056	196,582
87,279	88,247	89,112
105,867	108,809	107,470
1,665	1,622	1,731
574	595	578
2,084	1,901	1,536
61	61	57

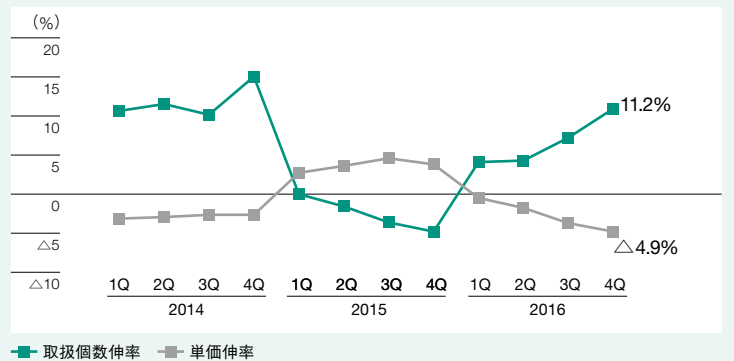
営業収益分析図



営業利益分析図



宅急便取扱個数伸率／単価伸率（前年同期比）





Special Feature

加速する「バリュー・ネットワーキング」構想

モノが流れるプロセスの中で さまざまな付加価値をプラスする

2013年7月、「バリュー・ネットワーキング」構想が始動しました。国内外のネットワーク革新により、物流を「コスト」から「バリューを生み出す手段」に進化させ、ひいては日本経済の成長戦略に寄与する、物流改革に取り組んでいます。独自のIT・LT・FT、そしてコアコンピタンスである全国、アジアのラストワンマイルネットワークをシームレスに融合させ、物流のスピード、コスト、品質のすべてを飛躍的に高める新たなソリューションを提供します。

「バリュー・ネットワーキング」構想
5つの改革エンジン

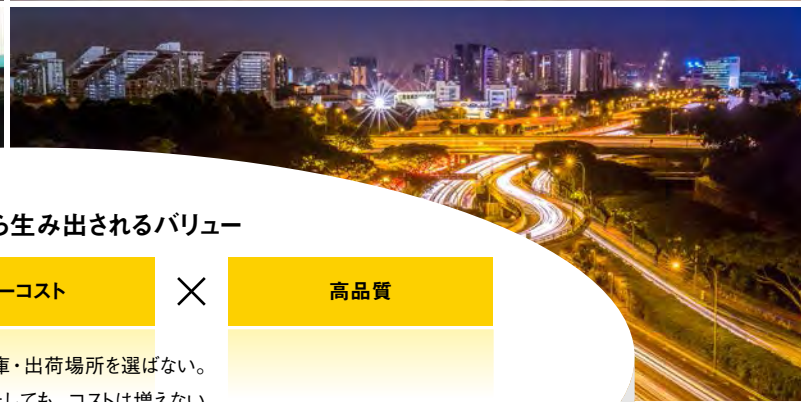
価値を付加しながら素早くネットワークを結節する
止めない物流

出荷場所・出荷形態・出荷量を問わない
クラウド型のネットワーク

世界初
一貫保冷・国際小口輸送ネットワーク

送り手、受け手が共有できる
物流の見える化

受け手、送り手双方の視点での物流最適化
デマンド・チェーン視点



ビジネスモデルから生み出されるバリュー

スピードアップ



ローコスト



高品質

国内外を問わず在庫・出荷場所を選ばない。
スピード・品質が向上しても、コストは増えない。

災害などのリスク対策の観点から在庫を分散しても、総在庫が増えない。

自前での過大な物流・システム投資が必要ない。

鮮度の高い国際保冷輸送がローコストで利用できる。

高付加価値ビジネスモデルの創出

アジア展開

企業向け物流の拡大

地域密着・生活支援

ノンデリバリー事業

IT

LT

FT

IT : Information Technology

LT : Logistics Technology

FT : Financial Settlement Technology



デリバリー事業

宅急便を軸にした全国、アジアのラストワンマイルネットワーク



進化するネットワーク。 日本国内、そしてアジアに広がる 「バリュー・ネットワーク」

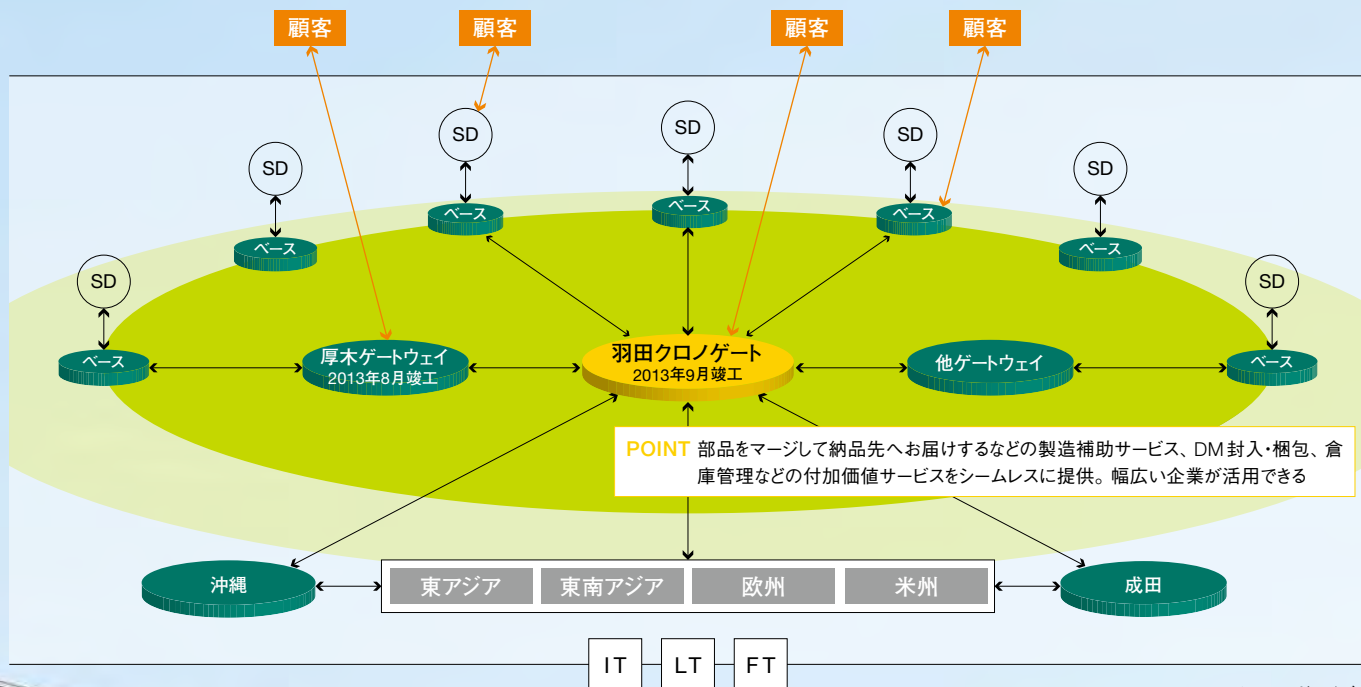
物流を「バリューを生み出す手段」に変えるための挑戦は、「羽田クロノゲート」建設のための土地を取得した2007年から始まりました。アジアにおける宅急便ネットワークの構築、アジアと日本を結節する総合物流ターミナル「羽田クロノゲート」の建設、国内主要都市間の当日配達を実現する「ゲートウェイ」ターミナルの新設、アジアへの翌日配達を実現する沖縄国際物流ハブの本格稼働という4つのネットワーク革新を同時に推進。これらに圧倒的な競争力を誇る宅急便ネットワークを融合させることで、かつてないスピードと付加価値を持った物流をローコスト、かつ場所を選ばないクラウドのように提供することができます。4つのネットワークは、2016年9月の「中部ゲートウェイ」、2017年秋の「関西ゲートウェイ」の竣工により、関東・中部・関西のネットワークが構築され、さらに

進化します。今後は、沖縄国際物流ハブを核としたアジアのネットワークと融合し、さらに領域を拡大していきます。国内外問わず、在庫・出荷の場所も選ぶ必要がありません。小口でも最寄りの宅急便拠点に商品を預ければ、そこがシームレスな物流ネットワークの入り口となります。このため、より消費地や納品先に近い場所に在庫を分散しても総在庫量が増えない「在庫のクラウド化」が実現できます。

また物の流れを止めることなく、組み立てやマージ、メンテナンスなどを通じて商品に付加価値を持たせることもできます。なおかつそれらのソリューションは、事業規模も業種も問わず、幅広い企業が活用できます。

「バリュー・ネットワーク」構想全体像

POINT ヤマトグループのネットワークをプラットフォームとして、不特定多数のお客様が利用可能



SD : セールズドライバー
IT : Information Technology
LT : Logistics Technology
FT : Financial Settlement Technology



Case Study: 「バリュー・ネットワーキング」構想に基づく高付加価値サービス事例

ネスレネスプレッソ株式会社様

物流と修理業務の一体的提供により、 ユーザー満足度を大きく改善

本格的なエスプレッソコーヒーが楽しめるプレミアムブランド「ネスプレッソ」。その手軽さとプレミアムな味が評判を呼び、近年、日本国内でも愛好者が急速に増えています。その一方で、販売の急増に比例して、修理件数も増加。修理にかかる輸送コストも増加。加えて、修理センターが郊外にあり、修理要員の人材確保の面でも課題がありました。

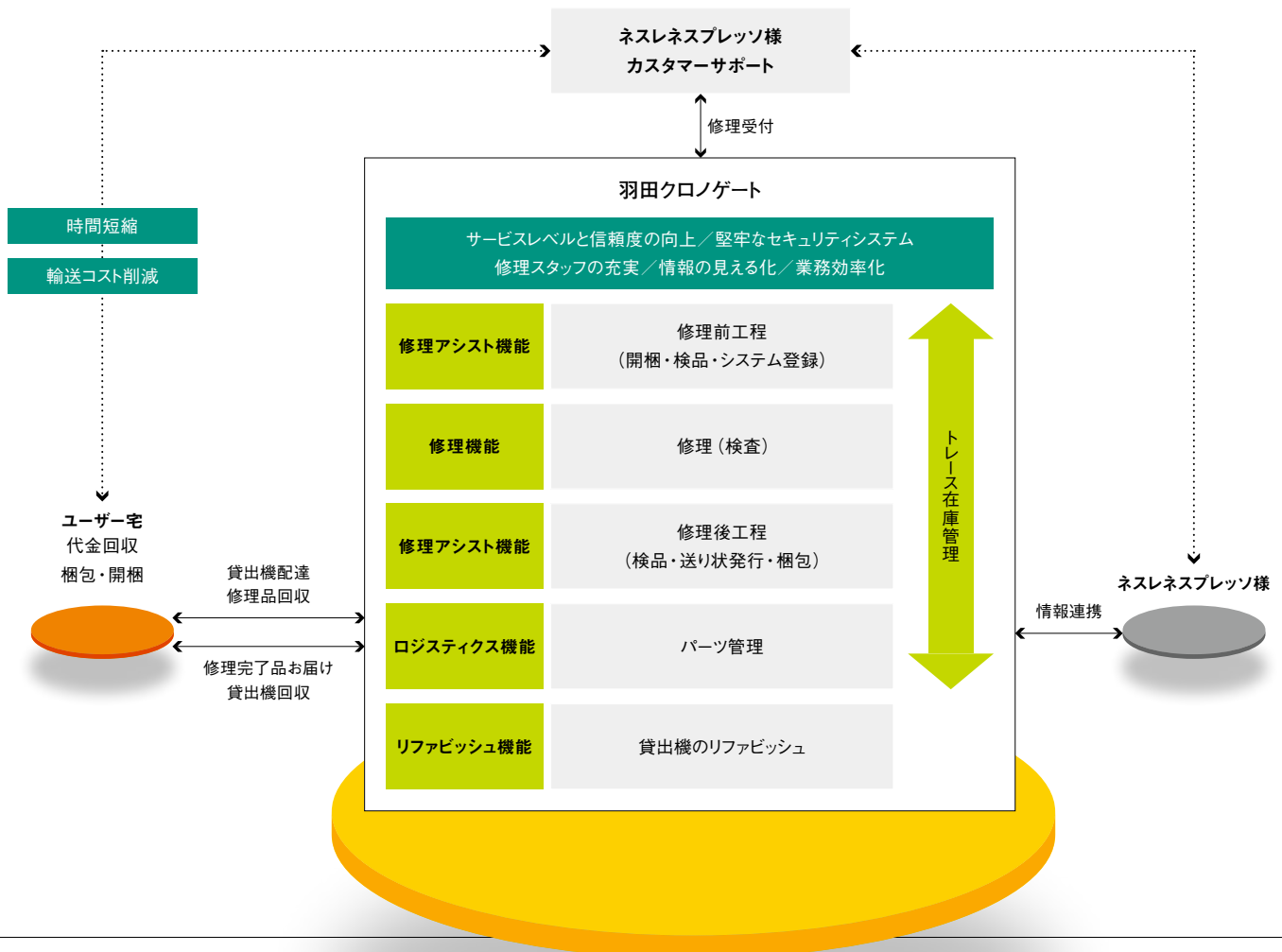
ネスプレッソを販売するネスレネスプレッソ様は、課題解決に向け、当社グループが提供するメンテナンスサポートサービスに着目。羽田クロノゲートの完成を機に、修理センターを羽田クロノゲート内に移管し、これまでも委託していた回収と配達業務に加えて、修理業務も当社グループに委託。これにより、各ご家庭からの修

理品の回収、修理、修理完了品の配達までをヤマトグループにトータルアウトソーシングする体制を構築しました。

「ネスレネスプレッソ様からのコメント」

修理センターとターミナルを行き来する拠点間輸送がなくなり、平均1日以上のリードタイム短縮と輸送コスト削減を同時に実現することができました。さらに、月次実績データのタイムリーな報告とそれによる対応の迅速化、業務運用システム活用による人的ミスの削減、管理担当者との綿密なコミュニケーションによる業務スピードの向上など、リードタイム短縮以外の改善もみられました。これらの改善の結果、ユーザーからの修理に関する苦情件数は、2年連続で前年比50%以上の削減を達成しています。

ネスプレッソのメンテナンスモデル



Case Study: アジアでのプレゼンス拡大に向けた挑戦

沖縄「サザンゲート」稼働

アジア各地域へのスピード輸送と付加価値機能の提供を実現

アジア各地域の経済成長と市場拡大により物流のボーダレス化が進み、国際物流をより速く、より高品質に、かつローコストで展開したい、また海外向けに出荷する製品の総在庫量を圧縮したいというニーズはますます増大しています。これらのニーズに応えるべく、アジアの戦略的物流拠点である沖縄にて2013年8月より国際ロジスティクスセンターを活用してきました。2015年11月には、沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」が稼働

を開始し、機能をさらに進化させました。

サザンゲートは、沖縄の優位性を活かしながら、従来の「総在庫量のマネジメントによる競争力の強化とコスト抑制」という価値に加え、新たに「充填」、「キitting」、「修理・メンテナンス」、「マージ」といった従来なかった付加価値機能を提供することでボーダレスに「止めない物流」を実現し、お客様の国際競争力の強化を支援します。

アジア各地域へのスピード輸送の鍵を握るサザンゲート

午前中に、アジア主要都市へ

沖縄3:35 → 上海4:35

沖縄5:10 → 香港6:40

沖縄6:55 → 台北7:20

沖縄5:30 → シンガポール9:30

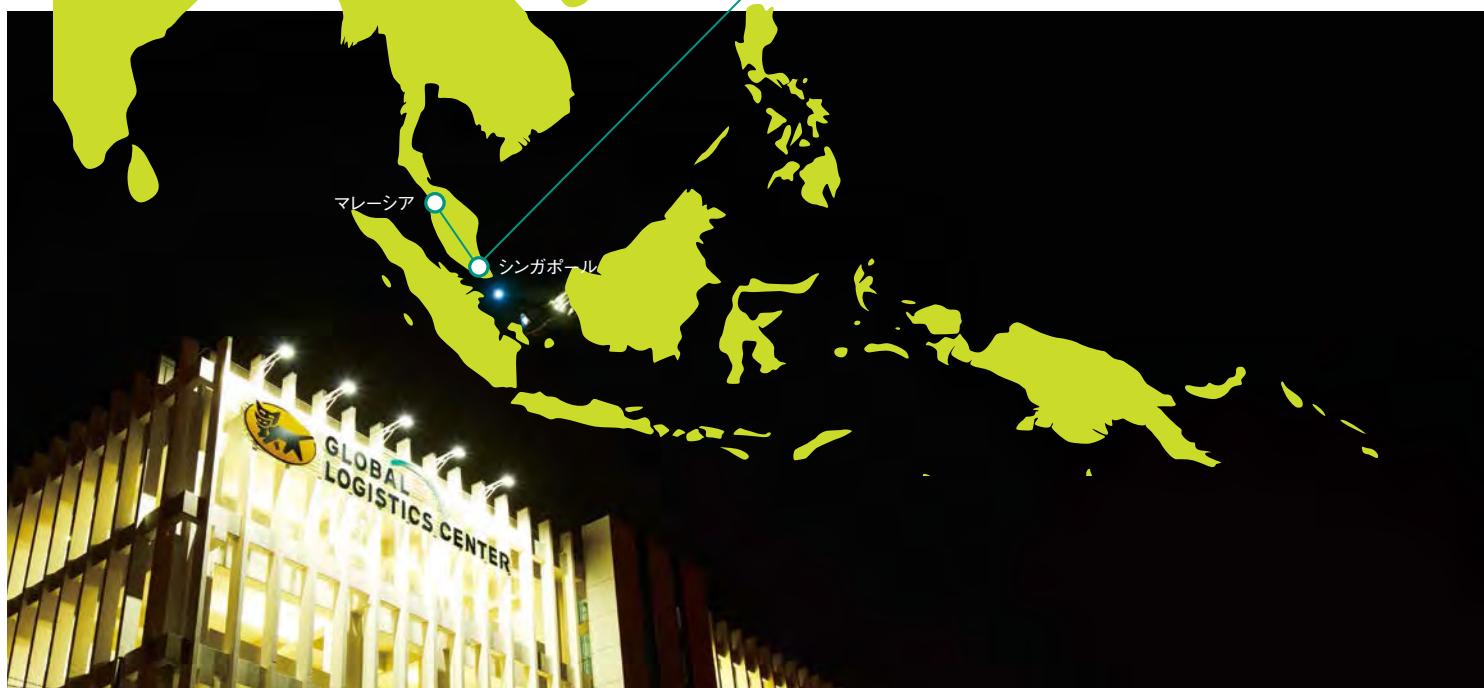
上海
香港
台湾

沖縄の優位性

- ・那覇空港や沖縄国際貨物ハブでは24時間通関や深夜の離発着が可能
- ・アジア主要都市へ短時間でアクセスできる好立地
- ・国内向けにも充実した路線網（国内線路線本数:国内第2位）
- ・沖縄県が指定する国際物流拠点産業集積地域内では、各種税金が優遇

約4時間圏内

マレーシア
シンガポール



アジアで広がる「国際クール宅急便」

国際間の一貫保冷輸送の実現と、
日本の農水産品の販路拡大に寄与

日本全国、荷物1個から発送でき、日本の旬の食材を新鮮なまま、アジアへ最短翌日でお届けする、国際間の一貫保冷小口輸送サービス「国際クール宅急便」。24時間通関が行える沖縄国際物流ハブを活用した国際間のスピーディーな輸送により、最短で翌々日の午前中から、展開地域におけるヤマトのセールスドライバーが各店舗やご自宅へお届けします。日本の事業者にとっては、日本農水産品や日本食の需要が高まるアジアへ日々手軽に発送でき、ビジネスチャンスは大きく広がります。ヤマトグループは全国の自治体とも連携し、海外の飲食店と日本各地の生産者や事業者を結び付け、日本の農水産品の販路を拡大する取り組みも加速しています。

2013年10月の香港でのサービス開始を皮切りに、2015年3月に台湾、2015年7月にシンガポール、2016年3月にマレーシアと展開地域を次々と広げてきました。引き続き、サービスの拡大に取り組んでいくほか、展開地域でのお届け範囲の拡大や、日本を含めた宅急

便展開地域同士の荷物の動きの活性化にも注力していきます。また、2016年3月には、保冷宅配サービスの国際規格策定を目指し、英国規格協会の日本法人与契約を締結し、取組みを開始しました。

国際クール宅急便展開地域



マレーシア宅配大手 GD Express Carrier Bhd. と提携

ASEAN における
小口輸送ネットワーク構築を加速

当社グループは、2010年よりアジア各地に宅急便サービスを展開し、アジア地域で小口輸送ネットワークとロジスティクス、フォワーディングを一体化した高品質・高付加価値な物流サービスの提供に取り組んできました。このアジア戦略を加速する一環として、2016年1月、マレーシア宅配大手 GD Express Carrier Bhd. (以下、GDEX 社) と業務・資本提携しました。

GDEX 社は、マレーシア証券取引所に上場する、マレーシア宅配市場で売上シェア第2位の運送事業会社です。GDEX 社はマレーシア全土のデリバリーネットワークを保有しており、業界トップクラスの高い品質と利益率を誇っています。また、マレーシア国内の企業間の小口配送に強みを持っており、近年は同業他社と比較し著しい成長を遂げています。このような強固な事業基盤に、ヤマトグループが持つ強みを組み合わせ、両社の競争力とプレ

ゼンスを高めていく考えです。今後とも、ASEAN 域内での高付加価値小口輸送ネットワークを拡充していきます。



企業名：GD Express Carrier Bhd.

本社：マレーシア

事業：宅配事業およびそれに関連する事業

特徴：マレーシア国内に193の拠点ネットワークを構築。
578台のトラックと2,700名以上のスタッフを保有
(2015年6月期)

出典：GDEX社HPより当社作成

事業業績概況

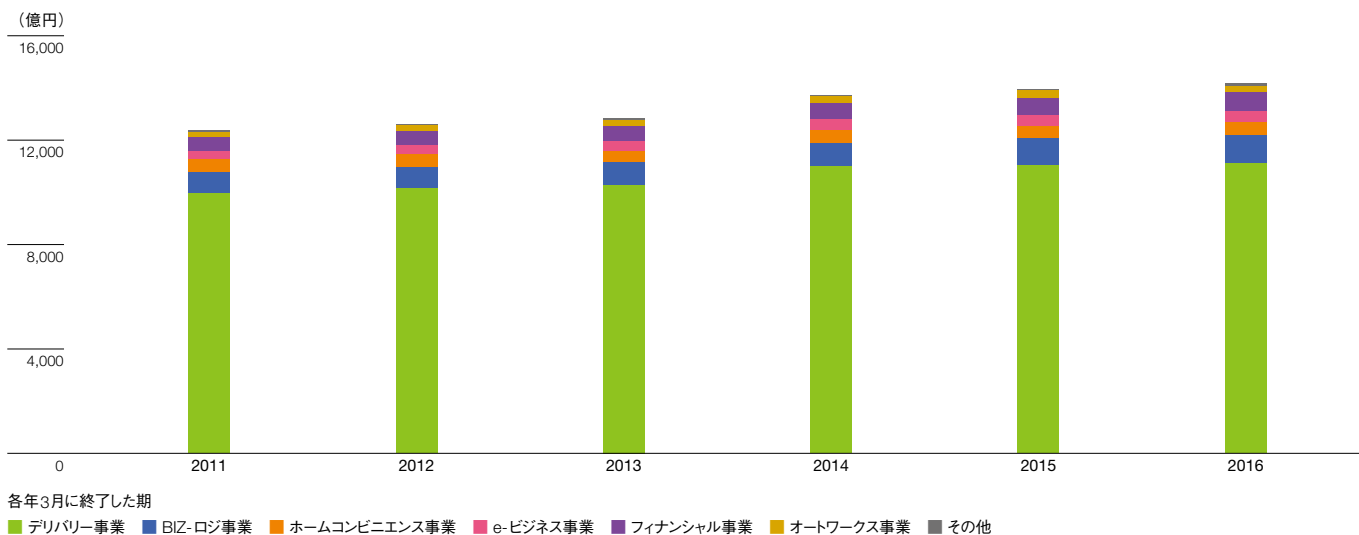
2016年3月31日現在

2016年3月期においては、デリバリー事業が有するラストワンマイルネットワークを活かした「バリュー・ネットワーキング」構想において、複数の事業が着実な成長を実現しています。クロネコメール便廃止の影響がありますが、宅急便新サービスの拡販や高付加価値ビジネスモデル創出を加速させ、グループ全体の収益力底上げを図ります。

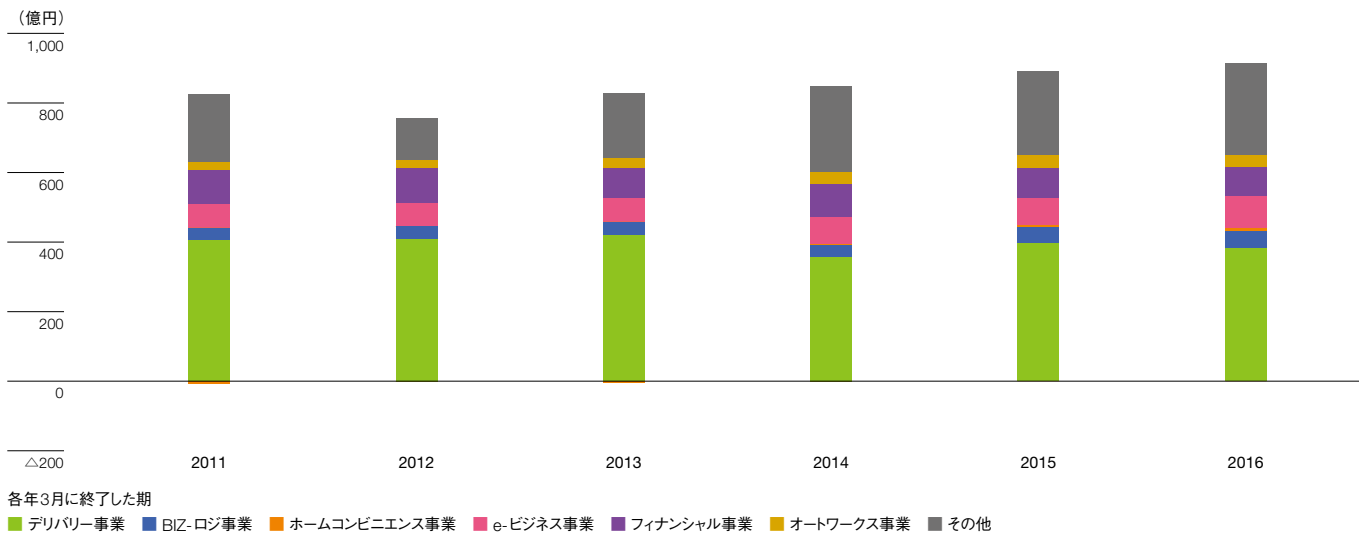
その後押しとなる成長投資については、高付加価値ビジネスモ

デルの創出加速に軸足を置き、主に「バリュー・ネットワーキング」構想に基づくビジネスモデル領域の拡大と、ネットワーク拡大を通じた海外事業の強化につなげていく方針としています。ともに、アライアンスやM&Aを検討します。なお、海外事業については、引き続きASEANを重点地域としつつ、北米、欧州、東アジア、ASEAN、日本の5極間でのクロスボーダー輸送の活発化に注力していきます。

事業別営業収益



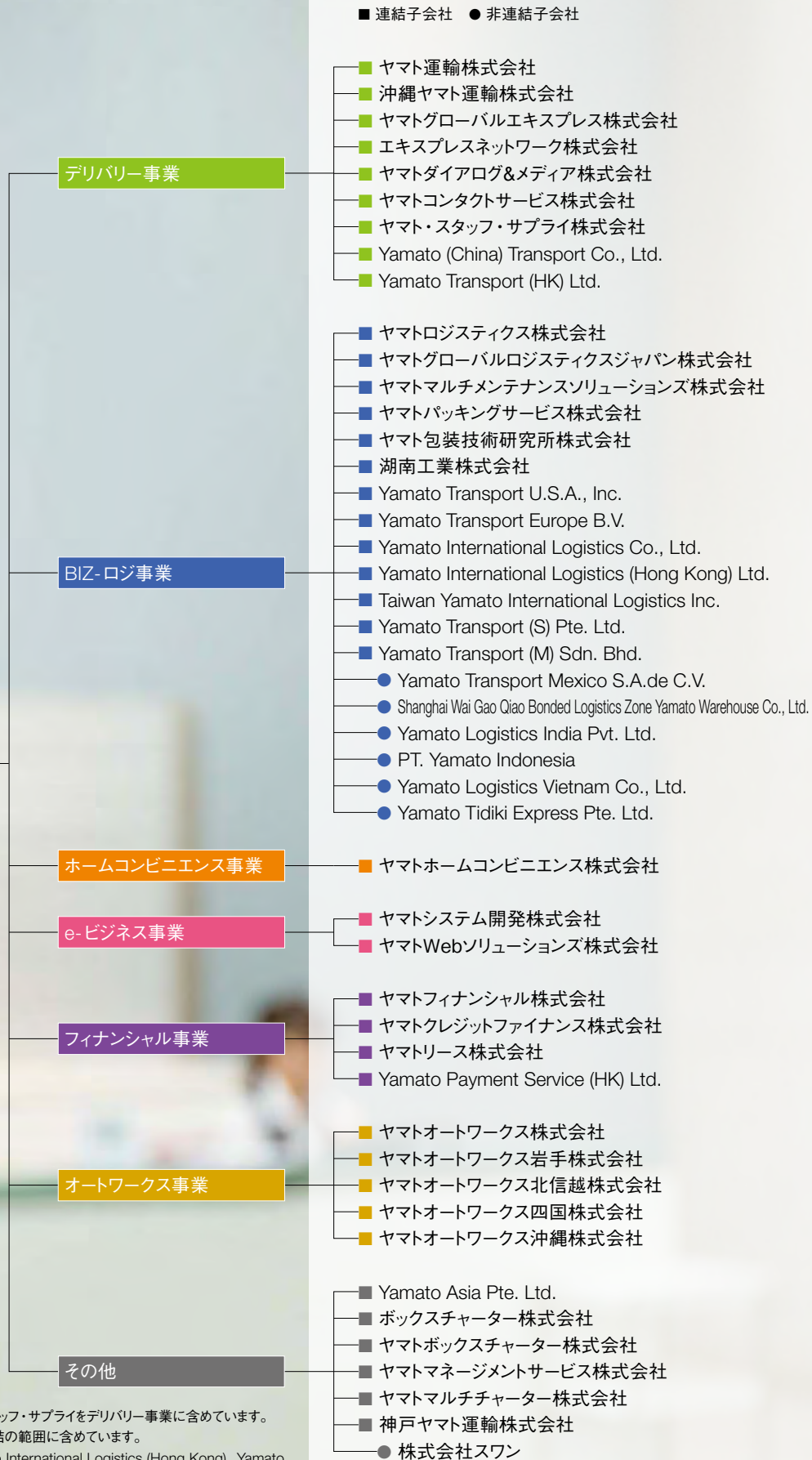
営業利益(損失)*



組織図

2016年3月31日現在

ヤマトホールディングス株式会社



※ 2016年3月期より、その他に含めていたヤマト・スタッフ・サプライをデリバリー事業に含めています。
 ※ 2016年3月期より、ヤマトダイアログ&メディアを連結の範囲に含めています。
 ※ 2016年6月に、Yamato Transport (HK)とYamato International Logistics (Hong Kong)、Yamato Payment Service (HK)を合併し、Yamato Logistics (HK)を設立しました。

デリバリー事業

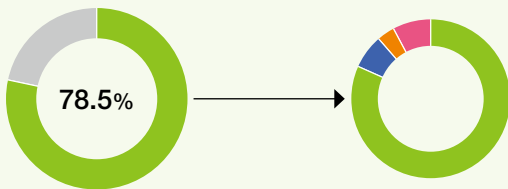
デリバリー事業では、お客様にとって「一番身近で、一番愛される企業」を目指し、豊かな社会の実現に貢献するために、宅急便を中心とした事業展開に取り組んでいます。



長尾 裕

ヤマト運輸株式会社
代表取締役社長 兼 社長執行役員

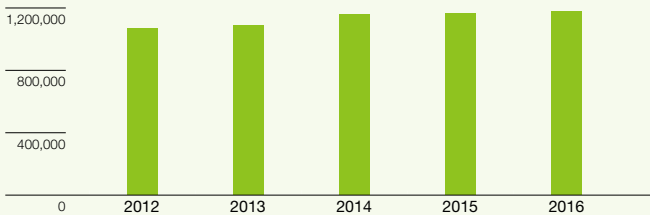
営業収益構成比 (%)



営業収益構成比内訳

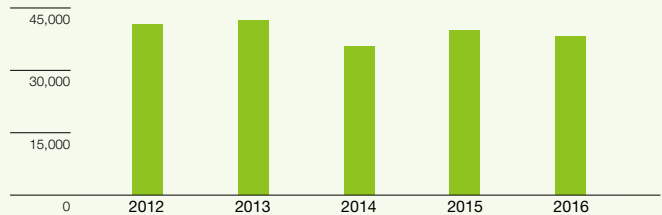
宅急便	71.0%
クロネコDM便	6.2%
エクスプレス	3.0%
その他	6.7%

営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

営業利益 (百万円)



各年3月に終了した期

2016年3月期の振り返り

- 大口を中心とした通販事業者の出荷増や新サービス「宅急便コンパクト」「ネコポス」の伸長により取扱数量が堅調に推移
- 2015年3月期をもって廃止した「クロネコメール便」の代わりに「クロネコDM便」を発売
- コストコントロールを徹底したものの、新サービスの伸長がクロネコメール便の影響を補うには至らず、前期比増収減益

2017年3月期の取組み

- 収益面では、前期に発売した「宅急便コンパクト」「ネコポス」の販売強化と、グループ横断型提案営業の強化による高付加価値なビジネスモデルの創出を加速
- コスト面では、社会保険適用拡大、外形標準課税の制度変更などのコストアップ要素はあるものの、お客様ニーズに効率的に対応するラストワンマイルネットワークの構築、中部ゲートウェイの活用を含めた幹線ネットワークの全体最適化などにより、業務量の伸びに連動しないコスト構造への変革を図る



事業環境の見通しと発揮する強み

デリバリー事業では、お客様にとって「一番身近で、一番愛される企業」を目指し、豊かな社会の実現に貢献するために、宅急便を中心とした事業展開に取り組んでいます。

デリバリー事業を取り巻く環境は、大きく、そして急速に変化しています。国内市場は、eコマース市場・個人間取引市場の拡大や企業間物流の多頻度小ロット化により、物量が増加傾向にあります。そして消費者側は、多忙な生活に合わせた合理的な荷物の受取ニーズが高まり、柔軟なサービスを求めるようになってきました。一方で、少子高齢化による労働力不足や過疎化の影響の加速に加えて、eコマース企業や先端技術を持った異業種による物流参入が顕在化しています。

このような環境下において、私たちはその変化を敏感に察知しながら、私たちの強みである高い対応力と品質を兼ね備えた全国津々浦々のラストワンマイル、および幹線ネットワークをさらに進化させ、あら

ゆる角度から現在のサービスや仕組みをゼロベースで見直し、顧客利便性の向上に取り組めます。

「バリュー・ネットワーク」構想の実現に向けた取り組み

「バリュー・ネットワーク」構想の具現化に向けて、デリバリー事業として「止めない物流」を実現します。羽田クロノゲート・厚木ゲートウェイに加え、新たに中部圏・関西圏にもインフラを整備するとともに、沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」と海外宅急便ネットワークとの連携により、「大都市間当日配送」や「アジア圏の翌日配送」の拡充を図ります。また、リードタイム短縮による在庫削減といった付加価値の創出も追求します。

その一環として、2015年6月に、通販事業者をトータルでサポートするパッケージサービス「YES!(Yamato EC Solutions!)」をリリースするなど、通販市場の成長に貢献するため、積極的にサービスを展開し



ていきます。また、「ヤマトクラウドデポ」による企業経営支援の推進や、日本の新鮮な農水産品の販路拡大に向けた「国際クール宅急便」の仕向地拡大を推進します。

一方で、多様化する荷物受取ニーズへの対応と、不在再配達削減や配達効率化を両立させるため、フランスのネオポストグループと合弁で宅配ロッカー整備事業を行うPackcity Japan株式会社を設立しました。また、地方や地域コミュニティの抱える諸問題に対応するため、地方自治体と連携した「産物輸出支援・安心生活支援・観光支援・災害時支援」の拡大に取り組んでいきます。

FOCUS

新サービス「宅急便コンパクト」「ネコポス」の拡充

法人のお客様からは、小さいサイズの通販商品に適した安価で高品質な宅配サービスへのニーズが、また個人のお客様からは、オークションやフリマサイトなどを通じた小さな荷物のやりとりに、スピーディーかつ安心して利用できるサービスへのニーズが拡大しています。こうしたニーズに応えるべく、2015年から提供している新サービスが、小さな荷物を専用ボックスでリーズナブルに配送できる「宅急便コンパクト」と、薄くて小さな荷物をポストに届ける「ネコポス」です。宅急便コンパクトは、eコマース事業者を中心に、決済などの付加価値の高いサービスを随時追加しており、また、取扱窓

口についても、順次拡大を進めています。一方、ネコポスについては、フリマサイトなどとの連携を強化しています。出品者と落札者がお互いの住所などの個人情報交換しなくても、サイト内でのやり取りだけで配送手配ができる「匿名配送」といった仕組みを整え、個人間取引を今までよりも、より便利に、より安心して利用できるよう、物流面で貢献していきます。



宅急便コンパクト専用の定型箱



宅急便が40周年を迎えました

2016年1月20日、宅急便はお客様に支えられ、40歳の誕生日を迎えることができました。

発売初年度170万個から現在その1,000倍となる年間17億個以上を扱うまでに成長した宅急便を振り返ります。

宅急便の誕生

「サービスは先、利益は後」の理念。ヤマトグループは、お客様の立場に立って考え行動し、特に受け手の視点で商品やサービスを開発してきました。宅急便の生みの親である小倉昌男は「小口の荷物の方が、1kg当たりの単価が高い。小口貨物をたくさん扱えば収入が多くなる」と確信し、1975年の夏「宅急便開発要項」を社内発表しました。

宅急便開発要項を片手に、若手社員を中心としたワーキンググループが新商品開発を推進。1976年1月20日「電話1本で集荷・1個でも家庭へ集荷・翌日配達・運賃は安くて明瞭・荷造りが簡単」というコンセプトの商品「宅急便」が誕生しました。



宅急便マニュアル

宅急便開発要項

- ① 需要者の立場になってものを考える
- ② 永続的・発展的システムとして捉える
- ③ 他より優れ、かつ均一的なサービスを保つ
- ④ 不特定多数の荷主または貨物を対象とする
- ⑤ 徹底した合理化を図る

宅急便の進化

スキー宅急便

1983年12月にスタートした「スキー宅急便」は、「宅急便」における初めての付加価値サービスです。スキー宅急便はリンゴの名産地である長野が発祥の地。長野ではリンゴのシーズンが過ぎると荷物が極端に少なくなっていました。地元の社員は、かさばるスキー板を抱えて移動する多くのスキー客に着目。当時の日本ではスキー人口が増えていたこともあり、「お客様に手ぶらでスキーを楽しんでいただきつつ、新しい荷物にもなる」との現場の社員のアイデアから、宅急便とレジャーが結び付くサービスの第一弾としてスキー宅急便がスタートしました。



スキー宅急便

クール宅急便

1988年に全国での販売を開始した「クール宅急便」は、冷蔵・冷凍2タイプの温度帯で、鮮度やおいしさをしっかり保って、お荷物をお届けする付加価値サービスです。クール宅急便は、受け手の側にとって需要を創出した代表例であり、送り主はもちろん、受け手の利便性を第一に考え



てきたことが、結果として送り主の満足にもつながり、需要の後追いでなく需要の創出を実現しました。受け手の利便性向上を常に意識してきたことは、当社ならではの差別化ポイントです。

2013年には、海外のお客様からの「日本の新鮮な食材を食べたい」という声や、日本の事業者・生産者からの「海外に販路を拡大したい」という声にお応えするため、国際間の小口保冷輸送サービス「国際クール宅急便」を発売しています。

宅急便の挑戦

今、ヤマトグループは、ライフスタイルの変化に伴って多様化する受取ニーズに応えるサービスの開発に挑戦しています。鍵はお客様とのコミュニケーションチャネルを増やすこと。その代表例が、送る時も受け取る時も便利なサービスを利用できる会員サービス「クロネコメンバーズ」です。お荷物のお届け予定やご不在連絡の通知を受け取れるほか、受取日時や受取場所の変更も行えるクロネコメンバーズは他社サービスやアプリとの連携も積極的に進めています。2016年1月からはコミュニケーションアプリ「LINE」と連携し、配送に関する通知の受信のほか、受取日時や受取場所の変更もLINEの中で行えるようになりました。


このように宅急便利用者とのコミュニケーションを強化する一方で、「受取り」そのものの多様化にも注力しています。すでに、全国4,000以上の営業所に加え、連携するコンビニエンスストアなどの受取拠点が受取りにおける大きな強みになっていますが、さらに宅配ロッカーの活用・拡充にも取り組んでいます。2016年5月にはフランスのネオポストグループとヤマトグループが合弁会社 Packcity Japan 株式会社を設立し、複数の事業者が共同利用できるオープン型宅配ロッカー事業を開始しました。ヤマト運輸だけでなく、業界全体でお客様のニーズに対応しようという動きに寄与するほか、社会的な課題である「再配達」の軽減にもつながると期待しています。

ライフスタイルの変化に応じて進化したサービスは受取サービスだけではありません。近年、eコマース市場に加え、オークション、フリマ市場の拡大に伴い、eコマース事業者のみならず個人間においても、小さな荷物をやり取りする機会が増加しています。「宅急便コンパクト」「ネコポス」により、小さな荷物をよりリーズナブルに送りたいという顧客ニーズに応えるとともに、一部のフリマサイトと連携して、出品者と落札者がお互いの個人情報を伏せたまま商品のやり取りができる「匿名配送」を開始するなど、サービスをますます進化させています。

宅急便40周年を「新たな出発点」とし、これからも世の中が急速に変化していく中で、常にお客様の声に耳を傾けて宅急便というサービスを進化させていきます。



国際クール宅急便

 宅急便の近年の取組みについてP.43も併せてご覧ください。



オープン型宅配ロッカー

全国ネットワーク完成～規制との戦い～

スタートから4年後の1980年、宅急便は多くのご利用をいただくまでに成長した一方、お客様から「人口密度の高い地域でしか営業しないのでは、田舎に荷物を送れない。宅急便は不完全な商品だ」というご意見が寄せられるようになりました。このころから、全社員が全国ネットワークの必要性を痛感するようになったのです。

しかし、そこに立ちはだかったのが「路線免許」の問題でした。ヤマト運輸が運輸省(当時)に免許申請を出しても、地元の運送会

社の反対・運輸省内での審査遅れで、なかなか免許が手に入らなかったのです。小倉社長は「宅急便は消費者の利益になる。地元運送会社の仕事を奪う商品ではない」と説得を続けました。

いつもお客様の声を原点に、ゼロから家庭間の配送を作り上げ、時に規制とも戦い、サービスを拡充させ、1997年11月、小笠原諸島の宅急便取扱開始によって、宅急便の全国ネットワークは完成しました。

BIZ-ロジ事業

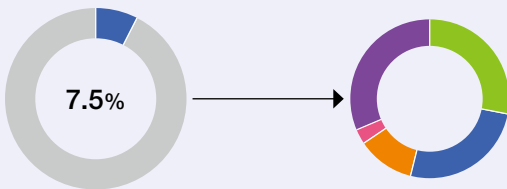
BIZ-ロジ事業は、ロジスティクスにイノベーションを起こす「LOGINNOVATION」のコンセプトのもと、革新的なロジスティクスソリューションの創出を通じて、お客様企業とその先にいる消費者へ満足・感動の提供を目指します。



本間 耕司

ヤマトロジスティクス株式会社
代表取締役社長 兼 社長執行役員

営業収益構成比 (%)

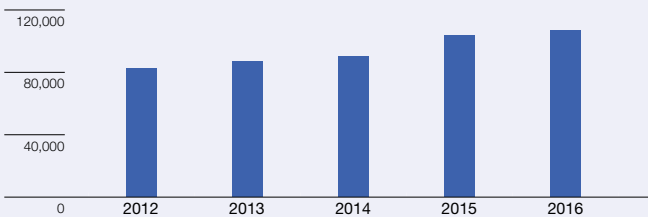


営業収益構成比内訳

貿易物流サービス	2.7%
販売物流サービス	2.5%
マルチメンテナンス	1.1%
エクスポートファクトリー ^{*1}	0.3%
その他	3.0%

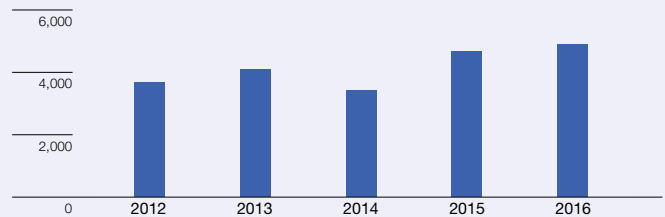
*1. 2017年3月期より、エクスポートファクトリーはプロダクトロジスティクスに事業の名称を変更しております。

営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

営業利益 (百万円)



各年3月に終了した期

2016年3月期の振り返り

- 通販関連サービスの拡販が伸長
- 2015年1月開始のジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社向けサービスなどメディカル事業者向け物流事業の案件が順調に推移
- 上記の結果、前期比増収増益

2017年3月期の取組み

- メディカル事業戦略室を中心とする、医療・医薬品の領域における新たな流通を生み出す事業戦略の策定
- 九州地区における新たな静脈物流ネットワークの構築を通じた、付加価値型ロジスティクスモデルの実現
- 中部ゲートウェイ開設に合わせて、分散在庫と総在庫量の抑制を両立させる、在庫フリーモデルの構築
- 国内外を結ぶ一貫物流に、フォワーディングビジネスに関わるマーケティング活動を展開し、越境ECやメディカル分野など特定の成長マーケットに対する新たな物流価値提案の実施



事業環境の見通しと発揮する強み

市場環境は円安から一転して円高傾向になったこともあり、製造業を中心に先行きの不透明感があります。一方で、eコマースビジネスの進展により、製造業と消費者を直結するような流通の短絡化を志向する動きはますます加速化していくことが予想されます。

こうした市場環境において、当事業の強みはそれぞれの顧客企業が持つ既存のサプライチェーンに大きな負荷をかけることなく、より応答性の高いロジスティクスサービスを提供できる点です。荷主の視点に立ち、クラウド型のロジスティクスによって、止めない物流を提供する。「バリュー・ネットワーキング」構想のコンセプトであるこれらのキーワードこそ、我々の強みを表現しています。

顧客企業のサプライチェーンは、いまや日本国内にとどまらず形成されるケースが少なくなりボーダレス化が進んでいます。当事業の課題は、「バリュー・ネットワー

キング」のコンセプトを日本国内にとどめずに、グローバルに展開していくことと認識しています。

「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

BIZ-ロジ事業は、ヤマトグループ全体として進めている国内外のネットワークの拡大に合わせ、新しい付加価値の創出と提供という役割を担っています。すでにメディカルや家電修理といった分野で、一定の成果を上げることができていますが、今後バリューチェーンの対象をさらに拡大するとともに、順次拡大するゲートウェイを活用して、新しい領域の開拓にも挑みます。

例えば、ヤマトグループが用意するネットワークをうまく活用することで、サービス品質を落とすことなく在庫の極小化が可能となるほか、B to B向けの「納品物流」でもB to C向けの「通販物流」でもシーム



家電の修理



医療機器の洗浄

レスに対応できます。こうした新たな物流価値提供を多くの顧客企業の皆様に実感していただけるよう、国内外のロジスティクス拠点のプラットフォーム化を目指します。

FOCUS

ロジスティクスサービスにおける高付加価値モデルの増加

日本ベクトン・ディッキンソン株式会社がライフサイエンス研究などで使用する試薬製品や機器パーツなどの国内物流業務について、2015年7月より羽田クロノゲートにて運用を開始しました。輸入された上記試薬製品の検品、保管、ピッキング、梱包、発送をヤマトグループが一括して行うことで、製品を購入されるお客様は以前より早く製品を受け取ることが可能となります。また、宅急便ネットワークと連結したヤマトグループの羽田クロノゲートでロジスティクス業務を運用することにより、当日の発注締切り時間の延長や、より迅速な緊急対応も可能になります。

また、2016年1月には、KDDI株式会社が新設した大型物流拠点「KDDI東日本物流センター」内に、ヤマトロジスティクスが提供するクラウド型のピッキングシステム「FRAPS (Free Rack Auto Pick System)」を導入し、運用を開始しました。FRAPSと、ヤマト

グループのノウハウとスピード輸送ネットワークを連携させ、同一店舗向けの複数の注文をマージして店舗へ一括納品することで、各店舗の業務負荷の軽減、物流コスト削減と、お客様満足度の向上を実現します。



宅急便ターミナル内の「FRAPS」*2

*2. Free Rack Auto Pick System :
ラストワンマイルネットワークのクラウド利用を可能にする独自規格の流動型ラックによるピッキングシステム

ホームコンビニエンス事業

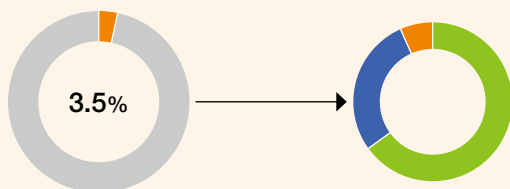
ホームコンビニエンス事業では、引越サービスや家財配送設置サービスに加えて、家庭内のご不便を解消する生活支援サービスを提供しています。また、そのネットワークを活用して、企業や行政などの法人のお客様に対し、販売支援やコストダウンにつながるさまざまなご提案を展開しています。



市野 厚史

ヤマトホームコンビニエンス株式会社
代表取締役社長 兼 社長執行役員

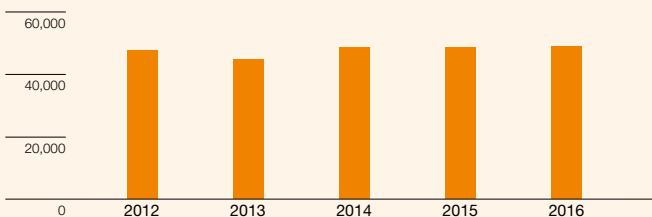
営業収益構成比 (%)



営業収益構成比内訳

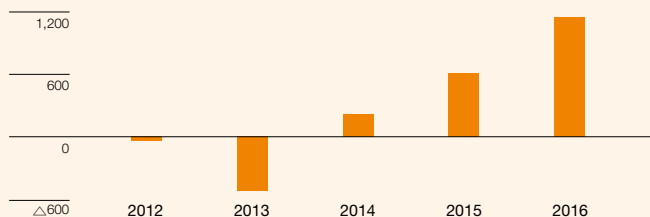
ホームコンビニエンス	3.0%
ビジネスコンビニエンス	1.3%
テクニカルネットワーク	0.3%

営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

営業利益 (損失) (百万円)



各年3月に終了した期

2016年3月期の振り返り

- オフィス関連サービスや物品調達サービスなどが好調に推移
- 電力需給規制により、大型電気設備配送・設置の取扱件数が減少となったものの、平日稼働率向上により収益性が改善、増益に寄与
- 上記の結果、前期比増収増益

2017年3月期の取組み

- ホームコンビニエンス事業では、「快適生活サポートサービス」における商品ラインナップの拡充と認知度向上を図る
- ビジネスコンビニエンス事業では、ふるさと納税などの自治体支援、中小企業に向けたビジネスサポート支援を拡充
- テクニカルネットワーク事業では、住宅設備、業務用機器に加え、デジタルサイネージを中心とした通信関連領域を拡大
- 平日収入比率の改善による生産性向上、コスト構造改革、ガバナンス強化への取組み強化



事業環境の見通しと発揮する強み

現代社会においては、ITや物流網の発達によって、家にいながらいつでもさまざまな手続きができ、物を購入することが容易になりました。プライバシーが守られた空間である自宅において消費活動は今後活性化する傾向にあり、単なる不便の解消にとどまらず、「自分らしく、快適に過ごしたい」といった個人の嗜好に合った生活スタイルを目的とした消費はますます進んでいくと思われます。また、少子高齢化に伴う女性や高齢者の社会進出はさらに進むと思われ、「イエナカサービス*」へのニーズはますます高くなると考えられます。

私たちヤマトホームコンビニエンスは、重いものでも嵩張るものでも全国一つの指示系統でコントロールできる2マンネットワークを所持する日本で唯一の企業です。また、第一線の社員は電気工事士、古物取扱、産業廃棄物収集運搬など高度な技術と資格を有しています。引越や家事代行サービスで培ったきめ細かなサービスも提供できます。そして何よりも安心してご自宅の玄関を開けていただけるクロネコブランドがあります。これらの資源を活用して「ご家庭内のお困りごとの

解消」と「個々人の自己実現の支援」の両立を実現するサービスを提供していきます。

「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた高付加価値モデルの構築を推進します。

ホームコンビニエンス事業においては、快適生活サポートサービスを軸としたイエナカサービスの商品開発を進めるとともに、既存商品との体系立った生活支援事業の実現に向けたプラットフォーム構築を進めていきます。また、eコマース市場向けの既存の配送・設置・セッティングに、イエナカサービスやリサイクルサービスを融合するなど、さらなる高付加価値サービス創出に積極的に取り組んでいきます。

ビジネスコンビニエンス事業においては、中小企業に向けたBCP (Business Continuity & Planning) 支援やヤマトグループ各社と連携した業務効率化支援など、法人活動支援プラットフォームの構築を進めています。またテクニカルネット



家具の移動



AV機器の配線取り付け

ワーク事業においては、全国3拠点にあるフィールドサポートセンター機能を利用した、商品のライフサイクルマネジメントを支援するネットワーク型高付加価値サービスを提供することで、デマンドチェーン視点での顧客満足度を追求していきます。

* 引越や家財配達のみならず、清掃や模様替えなど、「家の中」のさまざまな場面を支援するサービス

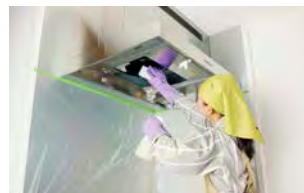
FOCUS

付加価値創出による収益構造の改善

ヤマトホームコンビニエンスでは、高付加価値商品の提供に取り組んでいます。例えば、B to B市場において、宅急便では運べない大型家具・家電の配送やセッティングの際、必要な工事やメンテナンスまでも希望されるケースが増えてきています。従来は、都度、地域の協力工事会社と連携し、ニーズにお応えしてきましたが、シームレスな対応が難しい面もあり、2マン配送という強みを活かして、配送・設置から工事、メンテナンス、アフターサービスまで一貫したサービスの提供を開始しました。また、eコマースを通して家具・家電を購入した際、配達時の取扱説明から、下取り品引取りサー

ビス、家具移動サービスなど、充実のオプションサービスを用意しています。

こうした他社にはない高付加価値サービスによって、休日の作業が中心の引越に加えて、平日はイエナカサービスといった引越以外の付加価値サービスへの依頼も増加し、事業全体の生産性が向上。その結果、収益構造が大幅に改善しました。



換気扇の清掃

e-ビジネス事業

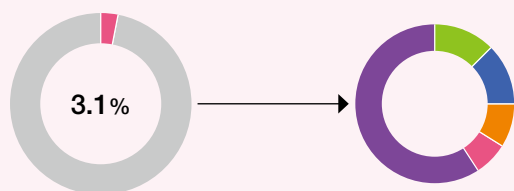
e-ビジネス事業は、グループをICT (Information and Communication Technology) で支援し、「バリュー・ネットワーキング」構想を具現化するとともに、グループの経営資源である物流機能と決済機能を組み合わせた最適なソリューションを提供し、お客様の事業発展に貢献します。



星野 芳彦

ヤマトシステム開発株式会社
代表取締役社長 兼 社長執行役員

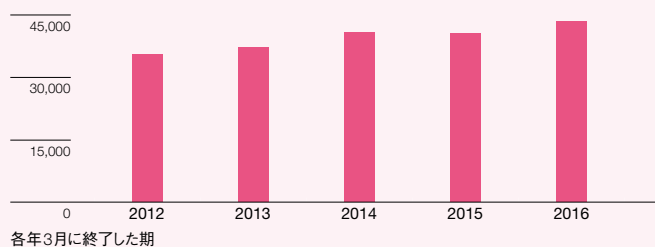
営業収益構成比 (%)



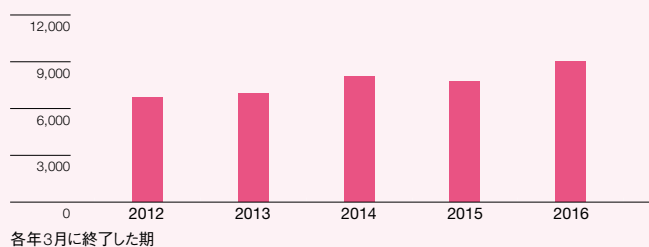
営業収益構成比内訳

e-ロジソリューション	0.7%
カードソリューション	0.7%
ITオペレーティングソリューション	0.5%
e-通販ソリューション	0.4%
その他	3.3%

営業収益 (百万円)



営業利益 (百万円)



2016年3月期の振り返り

- アミューズメント業界向け電子マネー決済システムの拡販
- MVNO事業者*1向けセットアップ・ロジソリューションサービスの好調な推移
- 上記の結果、前期比増収増益

*1. MVNO (Mobile Virtual Network Operator) 事業者:

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

2017年3月期の取組み

- ヤマトグループが保有するラストワンマイルネットワークのアドバンテージを活かした「Web出荷コントロールサービス」を軸に、遠隔地からの出荷発送に加え、成長著しいリユース市場に対して多様な物流機能や決済機能を提供
- 高品質輸送が求められるメディカル市場に対し、検体輸送などのサービスを提供



事業環境の見通しと発揮する強み

新たなITを活用したビジネスモデルが次々と生まれ、社会が大きく変わろうとしています。従来の業務効率化を目的としたITだけではなく、自社の売上向上や競争力を強化するためにITを活用する動きへと変化しています。また、クラウドサービスの普及により、「所有から利用へ」という価値観が広がっています。

そうした環境の中、年間約17億個の宅急便を支えてきた「経験値・開発力・運用力」に加え、当事業が有する国内TOP10規模の全国ネットワークインフラや、東京・大阪にある24時間365日無停止運用のシステム運用データセンター、高品質で強固なセキュリティ環境など、他社にはない強みを最大限に活かし、いつでもどこからでも使えるクラウド・アウトソーシングサービスを展開することで、業務全体の混載率を高め、利益率を向上させていきます。

一方、次期中期経営計画に向けては、成長領域を飛躍的に伸ばすための取組みが喫緊の課題であり、既存の事業領域拡大や既存サービスの新市場への投入といった水平展開だけでなく、新サービスの創出・提供と新しい事業領域の開拓を加速し、常にPDCAを短いサイクルで回します。

「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

当事業の役割は、「バリュー・ネットワーキング」構想の具現化を加速させるため、各フォーメーションの事業を急成長させるICTの創出・提供です。

これまで取り組んできた、業務全体の効率化・コスト削減・利便性向上に貢献するITの提供に加えて、お客様の事業価値そのものを高める「攻めのIT」を提供していくことが求められています。そのた



「販促品オンデマンドサービス*2」にて使用するプリンター

めに、ICT戦略室が中心となり、IoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）などさまざまな新技術や3Dプリンターなどの新しい機器の活用をはじめ、新技術を持つメーカー、ベンチャーとのアライアンスを積極的に行い、需要者が直接利用するアプリケーションを構築・提供していきます。その機能を各フォーメーションの事業に差し込むことによって、ヤマトグループ全体の成長に貢献していきます。

*2. パンフレット等の販促品を、必要な時に、必要な分だけ、必要な場所に迅速にお届けするサービス

FOCUS

MVNO事業者の競争力を高めるサービス

ヤマトシステム開発では、MVNO事業の立ち上げ、運用に必要な業務を一括して代行する「MVNO事業者向け業務支援サービス」を拡充しています。

同サービスは、MVNO事業者がエンドユーザーから受注したSIMやスマートフォンについて、初期設定の作業から出荷まで一連の作業を代行するサービスです。2014年10月には、音声通話サービスをエンドユーザーへ提供するために必要な本人確認業務を代行する機能を追加。さらに、海外からの端末輸入・通関、製品検査から、日本語のパッケージングや説明書挿入などローカライズ処理、在庫管理、エンドユーザーへの配送も提供しています。また、配送後のアフターサービスやスマートフォンの延長保証、故障時の窓口業務、代替機の保管・発送、故障品の回収やメーカーでの修理対応まですべてを代行するサービスも展開しており、大手

キャリアと同様の端末保証を格安スマートフォンにも提供できるようにしています。

現在、特に法人向けMVNO事業に注力しています。独自のセキュリティソフトのインストールをはじめ、暗証番号のセッティング、アクセサリの事前セッティングなど、さまざまなご要望をいただいています。こうした細かな要望に対応できる体制も整えています。



MVNO事業者向け業務支援サービス

🏠 フィナンシャル事業

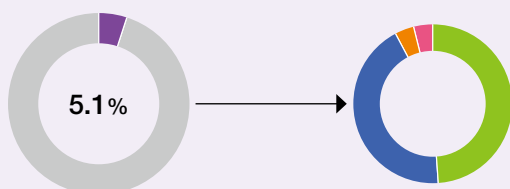
フィナンシャル事業では、国内外で決済・金融ソリューションを提供し、生活者の便利と事業者の流通改革を実現する強力なパートナーとなることを目指し、さまざまな決済手段での対応に取り組んでいます。



栗栖 利蔵

ヤマトフィナンシャル株式会社
代表取締役社長 兼 社長執行役員

営業収益構成比 (%)

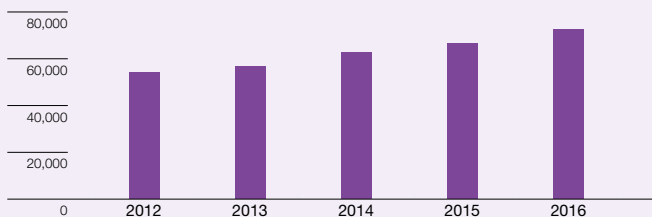


営業収益構成比内訳

■ 宅急便コレクト*	2.6%
■ リース	2.3%
■ クレジットファイナンス	0.2%
■ その他	0.2%

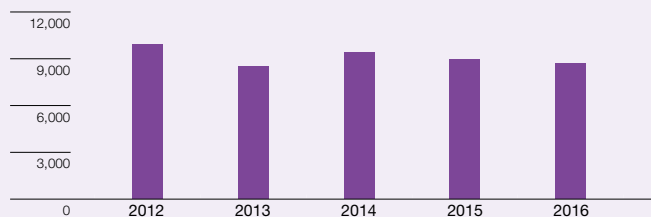
* 2017年3月期より、宅急便コレクトはペイメントに事業の名称を変更しております。

営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

営業利益 (百万円)



各年3月に終了した期

2016年3月期の振り返り

- ・リース事業におけるファイナンスリース・割賦販売が好調に推移
- ・代引決済市場縮小の影響で、宅急便コレクト事業の成長が鈍化
- ・上記の結果、前期比増収減益

2017年3月期の取組み

- ・B to C市場では、戦略商品である「クロネコwebコレクト」や、「クロネコ代金後払いサービス」を代金引換とセットにした「三大決済」の提案を強化する
- ・B to B市場では、「クロネコあんしん決済サービス」について、ターゲット市場の選定、機能強化を実施する
- ・リース事業では、良質な車両を短期でリースするオペレーティングリースや、それによって生まれる高品質な中古車の紹介を重点的に実施する



事業環境の見通しと発揮する強み

通販事業を中心とした決済における「シェアNo.1」を目指し、通販市場での戦略強化を進めるとともに決済に関わるソリューション提案の推進に取り組んでいます。

B to C市場においては、eコマース市場がさらに拡大していく中、戦略商品「クロネコwebコレクト」の機能強化を行うとともに、新しくeコマース事業を始めようとする事業者に対して、簡単に立ち上げられるパッケージ商品の開発や事業者の売上をアップさせるサイト分析など、新しいサービスを提供します。また、eコマース事業者がいろいろな場所からアプローチできる、わかりやすいサービスサイト構築などを実施するほか、アライアンス先と連携してセミナーを開催するなど、積極的なプロモーションを展開し、商品の訴求力を高めていきます。

生活者に対しては、「安心・安全・便利」に欲しい商品を購入していただけるよう「クロネコ代金後払いサービス」によるコンビニ決済に、リアルオーソリ機能を追加

し、競合他社にはない利便性を向上させました。

「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

通販事業者・生活者双方に利便性を享受していただけるよう、「決済」という単機能の提供にとどまらず、グループの総合力を活かしたトータルソリューションを提案していきます。

B to B市場においては、「クロネコあんしん決済サービス」の営業体制強化としてグループの営業力を活用するとともに、潜在顧客をセグメント分けしてソリューションを提案します。また、ヤマトグループ全社で推進している「プロジェクトG (Government)」の一環として、行政と連携し、決済機能の提供を軸にしながらも、日本の商品の販路拡大や輸出を支援するなど、新しい取組みを積極的に進めていきます。

リース事業においては、大型車両の新車を中心としたファイナンスリースに加え



て、新車でありながらリース料を安価に提供できるオペレーティングリース、期間満了を迎えた良質の車両を事前に把握・提供する中古車リースなど、グループのネットワークと車両に関するトータルソリューションによって、収益成長と利益率の改善を図ります。

海外市場においては、既存エリアでは、宅急便の付加価値サービスの一つと位置付ける「代金引換」を中心にさらなる品質向上のサポートを行います。新規エリアにおいては、東南アジアを中心に、ベンチャーキャピタルを活用しながら情報を収集し、消費者ニーズに即した新しい通販関連サービスの開発を推進していきます。

FOCUS

好評のマルチ電子マネー決済サービス

ヤマトフィナンシャルは、複数の電子マネーを1台の端末で決済できる「マルチ電子マネー決済端末」のレンタルサービスを提供しています。電源と携帯電話網があればご利用が可能な本端末を最短1週間からレンタルでご提供することにより、短期開催されるイベント会場などの物品販売における電子マネー決済が可能です。イベントでの飲食代やグッズ代金、スポーツイベントでの入場料の精算などに本端末をレンタルで導入していただき、「行列が軽減された」「現金管理が軽減され、売上金の誤差が減った」など、好評を博しています。



マルチ電子マネー決済端末

オートワークス事業

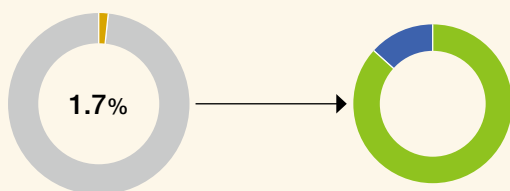
オートワークス事業では、「オンリーワンビジネスからナンバーワン企業へ」のビジョンのもと、物流・流通事業者へ「車両整備における利便性の向上」「整備費用の削減」という価値を中心に「24時間365日営業・お客様の稼働を止めないサービス」を展開しています。



江頭 哲也

ヤマトオートワークス株式会社
代表取締役社長 兼 社長執行役員

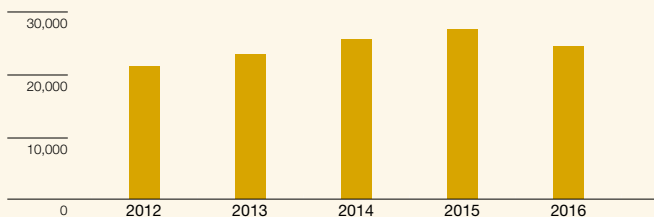
営業収益構成比 (%)



営業収益構成比内訳

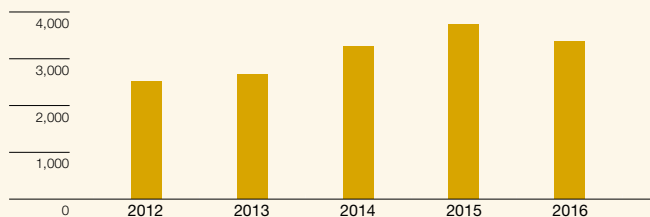
■トラックソリューション	3.3%
■その他	0.5%

営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

営業利益 (百万円)



各年3月に終了した期

2016年3月期の振り返り

- 燃料販売単価の下落により、前期比減収減益

2017年3月期の取組み

- 引き続き車両整備工場を中心に物流・流通事業者へ三つの「C (Compliance, Convenience, Cost reduction)」を提供
- ファシリティマネジメント事業において、お客様のお困りごとに柔軟に対応すべく、10のサービスを実現化し商品ラインナップを強化。車両整備事業に続く次の主力事業への成長を図る



事業環境の見通しと発揮する強み

オートワークス事業は、同じ物流事業者出身としてお客様に近い視点での提案を心掛け、物流・流通事業者の経営支援を切り口に、三つの「C」を柱としたワンストップサービスを提供しています。一つ目は、経営の基盤である「Compliance」です。移動型工場「リペアワークス」により、法定点検の実施率を向上させました。二つ目は、利便性を追求した「Convenience」です。24時間365日稼働によって、車両が稼働していない時間帯に車検・整備を実施できる体制の構築に取り組んでいます。三つ目は、事業用車両の稼働率向上支援や調達力を活かした「Cost reduction」です。余剰車両保有を抑制する施策や、法定点検実施率向上を目的とした予防整備を推進することで、突発的なコストの抑制へとつなげています。また、ネットワークを活かして、部品や燃料の調達を最適化し、高品質かつ低コストの商品やサービスをお客様に提供しています。

三つの「C」以外にも、「Clean」と称し、環境への取組みに注力しています。太陽光発電機能やLED照明などをスーパーワークスへ導入したほか、電気自動車

(EV) 化の将来を見据え、研究体制の強化を図りました。ヤマトグループの車両・施設部門を担当する事業セグメントとして省エネルギー化、また、リビルドやリユース部品の推奨などの再資源化にも積極的に取り組んでいきます。

物流業界では、AI（人工知能）や自動化など新しい技術への対応の必要性が高まっており、研究開発をいち早く進めていくことが課題となっています。また2015年に施行された改正フロン法や、2016年に施行された保険業法改正*のように、CSRの重要性もますます高まっており、社内体制の強化を図っていきます。

これらの環境変化に対応しつつ、車両と施設・設備という物流・流通事業者の資産を一括でマネジメントするサービスを会員制で提供することで、お客様の経営効率化パートナーを目指し、安定的な収益を実現させていきます。

「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

グループの物流ネットワークの要となる車両、施設・設備のメンテナンスを担当するこ



「リペアワークス」の整備機能を搭載した専用トラック



施設の修繕

とで、故障してからの修理ではなく、故障を予測・予防する整備、点検を目標に、さらにIoT（モノのインターネット）やICT（通信情報技術）を活用したビッグデータ管理により予測・予防の確度を上げて、「稼働を止めない」安全な物流を実現することでグループ全体を下支えしていきます。

* 保険ショップなどの代理店に適正な商品販売を求めるための法改正

FOCUS

作業効率が大幅に向上した整備工場

2015年9月、兵庫県神戸市に24時間365日稼働可能で、車両の稼働率向上を実現する整備工場「スーパーワークス神戸工場」が竣工しました。お客様の空き時間に車両を引き受け、車検や整備を完了させてお届けする「スーパーワークス」を日本各地で展開しており、拠点数は、この神戸工場を含め、全国23拠点となります。お客様の業務時間外に車検・整備を完了することで、予備車両の保有台数を削減できるなど、コスト削減メリットを提供できるほか、メカニックが専用トラックで定期訪問・整備を行う「リペアネットワーク」のサービスを開始し、運送事業者に課せられる3か月に1度の法定点検を100%実施できるようサポートしています。



その他

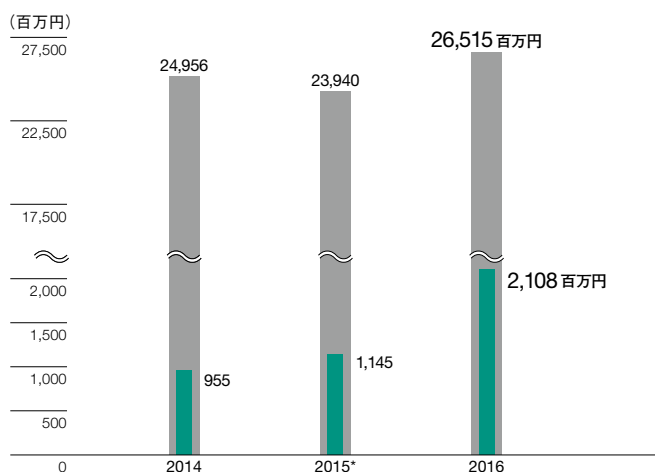
「JITBOX チャーター便」は、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送を通じて、お客様に「適時納品」や「多頻度適量納品」という付加価値を提供しています。2016年3月期においては、運賃決済に関する新たなサービスを展開するなど、お客様の利便性向上に取り組んだことに加え、既存のサービスが好調であったことにより、着実にご利用が拡大しました。

その他の営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金などを除いて21億8百万円となり、前期に比べ84.1%増加しました。



JITBOX チャーター便

営業利益

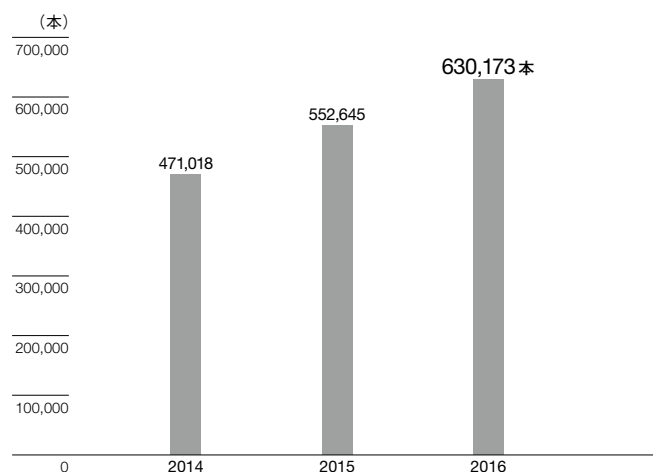


各年3月に終了した期

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

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

JITBOX チャーター便の取扱実績



各年3月に終了した期

グループ各社が連携する 通販ビジネス向けパッケージサービス「YES！」

急激に拡大する通販市場において、各事業者は大手モールへの出店や自社サイトなど複数の販路に活路を見出していますが、複数の販売チャネルでの受注管理、出荷対応、お客様からの問い合わせなどの対応は非常に煩雑になっています。こうした課題を解決し、トータルに業務支援する通販事業者向けパッケージサービス「YES! (Yamato EC Solutions!)」を2015年6月より提供しています。

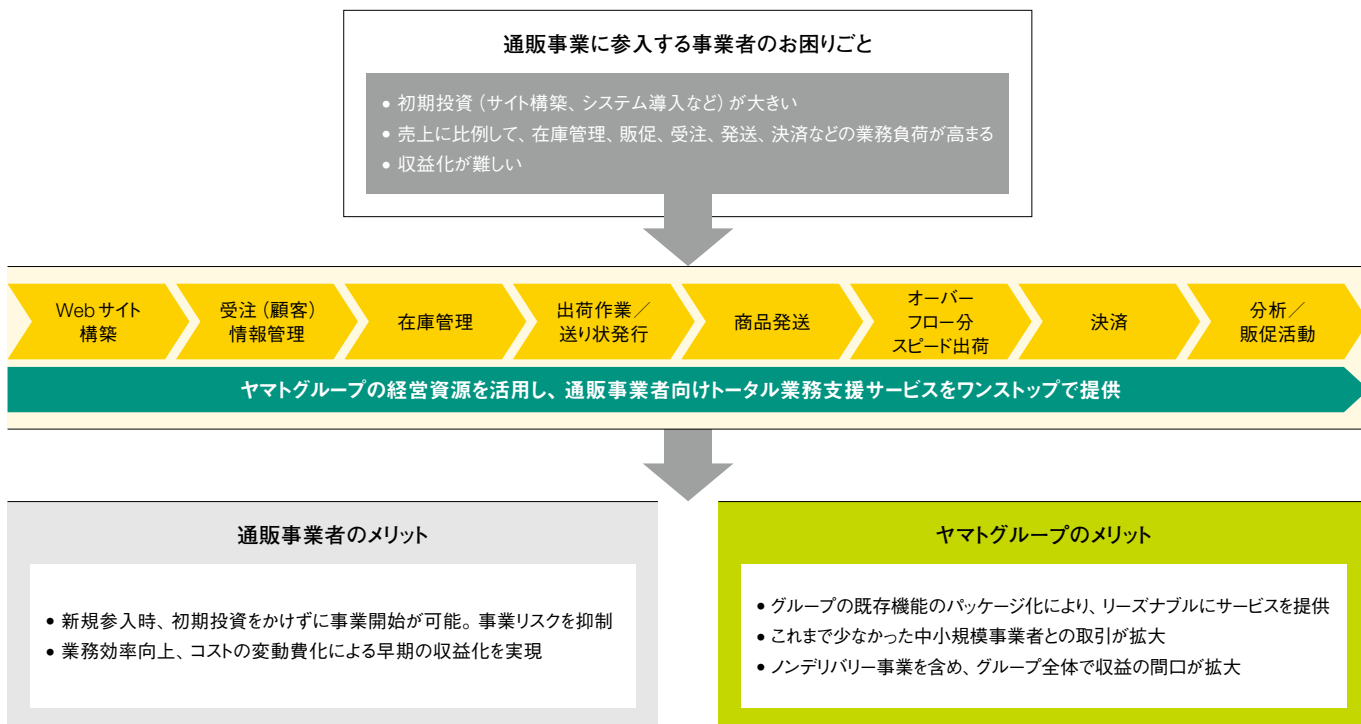
「YES!」は立ち上げて間もない事業者から、中小規模、大規模な事業者まで、あらゆる規模に最適なパッケージを提供。「受注管理機能」「配送機能」「決済機能」を基本パッケージとし、事業の成長に合わせ、「コンビニエンスストア受取り」や「在庫管理業務」、「コールセンター業務」など、さまざまなオプションサービスの提供が可能です。「YES!」を導入することで、例えば、複数のモールや自社サイト、リアル店舗での受注などの一括管理が可能となるほか、送り状の発行もできます。受注管理から伝票発行までを一括して行うことで、注文番号と宅急便の伝票番号を自動的に

連携することができ、お客様からの問い合わせに素早く対応できるようになります。

通販事業者にとっては、新規参入する際、商品以外の初期投資をかけることなく事業を開始でき、事業リスクを抑制することができます。業務効率も向上し、早期の収益化実現にもつながります。一方、ヤマトグループにとっては、グループ各社が持つ既存機能をパッケージ化することで、追加開発コストをかけることなく、競争力あるサービスをリーズナブルに提供することができます。また、中小規模事業者へのこれまでにないトータル提案につながり、収益獲得の間口も広がり、ノンデリバリー事業も含めて、グループ全体の収益拡大が期待できます。

日本国内の全商取引に占めるEC化率は3.7%と欧米の水準と比較すると依然として低いことから、通販市場は今後より一層の成長が見込まれています。ヤマトグループは今後も、通販事業者と購入されるお客様の双方にとってメリットのあるサービスを拡充して、通販市場の成長を支えていきます。

「YES!」サービス内容



ヤマトグループのCSV (共有価値の創造) 活動

Sustainability

社会とともに歩み、 成長するヤマトグループ

ヤマトグループは社会のさまざまな「変化」を自らの成長機会につなぐことで、自社の競争力向上を図っています。

ヤマトグループのリスク・課題と取組み方針

ヤマトグループが認識しているリスクや課題、それらに対する独自の取組みをご紹介します。

認識する「変化」	←ヤマトグループのアプローチ→	成長機会につなげる取組み
物流のグローバル化	「バリュー・ネットワーキング」構想の実現 アジアでの取組み加速 eコマース事業者・フリマサイトとの連携	ネットワーク革新の実現 →詳しくはP.20をご覧ください。
ASEAN市場の高成長、 TPPによる貿易の活発化や 域内物流のニーズ拡大		沖縄を核としたボーダレスネットワークの拡大 →詳しくはP.22をご覧ください。
ニーズの多様化 (eコマース市場・個人間取引市場の拡大)		オークションサイトやフリマサイトと連携 →詳しくはP.43をご覧ください。
労働力不足	「バリュー・ネットワーキング」構想を支える人材戦略	多様な人材の確保・育成 →詳しくはP.44～45をご覧ください。
少子高齢化などの社会課題の進行	行政と連携したプラットフォーム構築 (プロジェクトG)	地方自治体との連携強化 →詳しくはP.46～47をご覧ください。 ・客貨混載の路線拡大 ・見守り支援・リコール回収 ・くらしのサポートサービス ・ダイバーシティ
CO ₂ 排出および廃棄物量の増大	環境にやさしい物流の仕組みの構築	モーダルシフトの推進による環境負荷の軽減と 物流効率化の両立 →P.49をご覧ください。



変化：ニーズの多様化 (eコマース市場・個人間取引市場の拡大)

タッチポイント戦略による顧客接点の強化と利便性向上

ライフスタイルの変化とeコマース市場の拡大に伴い、商品や荷物を受け取る側のニーズも多様化してきています。時代の変化に合わせ、新しいサービスを次々と提供してきたヤマトグループでは、欲しいタイミングで受け取りたい、非対面で受け取りたいといった新たなご要望にお応えすべく、「コミュニケーション強化」と「受取拠点の多様化」に取り組む「タッチポイント戦略」を推し進めています。

コミュニケーション強化

eコマースサイトとの連携

- 注文時に自宅以外の配達先を選べる機能
- 個人集荷ニーズに対応

サイトとの連携により、直営店だけでなく、コンビニエンスストアでも伝票発行や発送が可能となりました。

また、一部サイトとの連携においては、匿名配送にも対応しています。

連携済みのフリマ・オークションサイト：

メルカリ／フリル／オタマート／minne／ヤフオク！／ラクマ

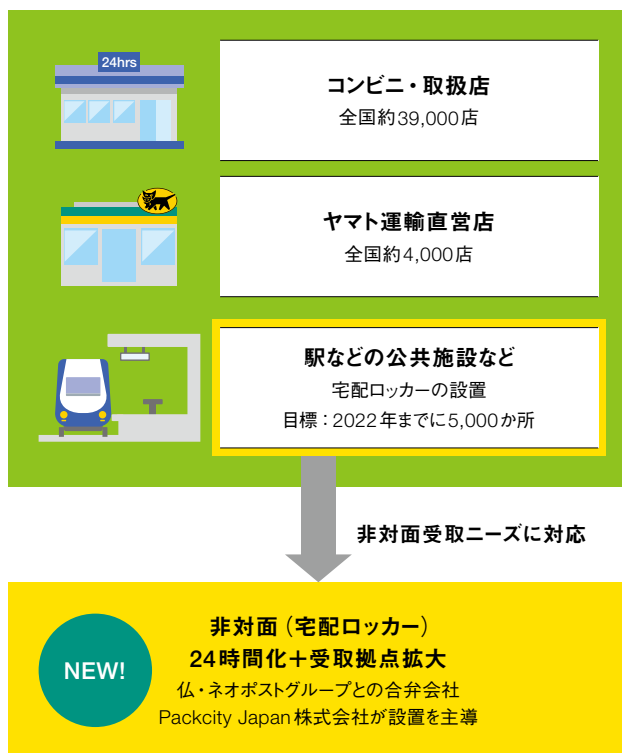
クロネコメンバーズ：e- お知らせシリーズ

ネットで日時受取場所変更や再配達受付

「LINE」との連携

コミュニケーションチャネルの拡大

受取拠点の多様化



課題：労働力不足

「バリュー・ネットワーキング」構想を支える人材戦略の実践

「バリュー・ネットワーキング」構想を通じて、新たな価値・サービスを提供していくには、従来の枠組みにとらわれない柔軟性と幅広い視野を持った人材が不可欠です。ヤマトグループは、さまざまなバックグラウンドを持った人材を採用することで、新しい価値観を

社内に吹き込み、グループ全体の企業価値、また社会と共有できる価値の創出につなげていきたいと考えています。新しい価値を生み出すのは人材です。性別、年齢、国籍問わず、社員一人ひとりがイキイキと活躍できる職場環境づくりに努めています。

詳しくは、次ページをご覧ください。

Special Interview: 「バリュー・ネットワーキング」構想を支える人材戦略の実践

業種・業態にとらわれない柔軟な発想力と
迅速な行動力を持った人材を育成・輩出する

「バリュー・ネットワーキング」構想の推進を支える人材戦略を、
主要事業会社であるヤマト運輸の人材開発担当者がご説明します。

個別最適から全体最適に意識を変える

ヤマトグループは、ラストワンマイルネットワークを強みとした宅急便を高度化させることで成長してきました。品質と競争力を磨き上げてきた事業でさらなるイノベーションを創出するためには、そこに関わる人材の意識改革が鍵を握ります。

例えば、B to B 市場におけるお客様へのソリューションを考える場合、トータルソリューションでなければ、それはお客様のニーズにマッチしません。ニーズに応えるためには、グループ各社が持つ物流周辺の機能を全体で捉え、上流から下流まで一貫して提供してお客様にメリットを出すことが必要です。宅急便はヤマトグループ最大の強みですが、あくまでもソリューションの一部であり、「物流」機能の一つです。デリバリー事業に精通している人材ほど、このことを理解しないと、次なるイノベーションは生まれてこな

いでしょう。物流業界への異業種からの参入が盛んになってきている状況を踏まえ、業種・業態にとらわれない幅広い目利きを持って他社の動向にもアンテナを張り、グループの力で対抗する柔軟な発想力と迅速に対応する行動力が必要です。

人材育成

ヤマトグループでは、各事業への深い理解と、お客様の多様なニーズを捉える幅広い視野を身に付けるべく、グループ間や他社との人材交流を導入しています。

出向先では、最前線のプロジェクトへの参加や営業活動の推進など、精力的に業務をこなし、戦力となる姿を見てきました。自社に戻った後は、広げた視野を活かしてさらに活躍しており、今後はグループを担う未来の経営者へ成長することを期待しています。



20代を中心とした若い社員に向けては、グループ間のジョブローテーションを導入しています。自社だけではなくグループ全体の強みを俯瞰する機会を設けることで、イノベーションのヒントを得る機会にしてほしいと考えています。また、海外で宅急便を展開している現地法人へトレーニーとして派遣し、現地の業務とローカル社員とのコミュニケーションを学んでもらう機会を設けており、国内グローバル人材の育成にも力を入れています。

労働人口減少という構造的問題への対応

労働人口の減少で最も影響を受けるのが、「バリュー・ネットワーキング」構想の根幹を担うセールスドライバー職であり、その確保は喫緊の課題です。ヤマト運輸では、5年後、10年後のセールスドライバーの平均年齢および年齢構成比の見通しを踏まえながら、ポテンシャル採用として若年層の獲得強化に努めています。そのうちのひとつが、全国各地の高校との連携強化です。ターゲットとする高校のご担当の先生を訪問するなどして信頼関係を構築しながら、年々採用数を着実に増やしています。

また、人材獲得競争の激しい都市部においては、社内公募により全国から別の地域でチャレンジする意欲のある社員を配置換えすることや、他地域からの新規雇用を誘致するため、寮を整備して採用募集をかけるなど、さまざまな対策を講じています。今後、これまで積極的に採用してきた主婦層の女性に加え、高齢者、学生など、さまざまな層の人材が働きやすい雇用形態や時間帯などを考慮した制度を構築していく予定です。

一方、宅急便ネットワークの心臓部となるターミナルなどでの仕分け作業要員については、日本語学校と連携して、数年前より外国籍人材の雇用を進めています。日本語や日本での業務に慣れない人材でも、多言語の業務作業マニュアルを使うことで力を発揮してもらっています。

その他に、ステップアップを望む社員を対象に、将来会社の中核を担うキャリアへの道も整備しています。

ダイバーシティを成長エンジンに

社員のライフスタイルの多様化を尊重し、年齢や性別に関係なく、社員一人ひとりがイキイキと活躍できる環境づくりを推進しています。例えば、ヤマト運輸では、お客様と直接接するゲストオペレーターやコールセンターのオペレーターのほか、男性中心と思われやすい集配業務においても、台車、自転車などの運搬手段を増やし、女性を積極的に活用する環境を整えています。また、育児や介護を両立するための制度については、社員の声をもとに労使で協議し、ハンドブックの作成・配布や社内イントラでの体験談紹介など、制度を活用してもらうための啓発を続けています。ライフイベントが働き方やキャリアの妨げにならないような仕組み、制度づくりを通じて、やりがいと安心感のある職場環境を引き続き追求していきます。

外国籍人材については、宅急便の海外展開本格化という事業戦略と合わせ、7年ほど前よりアジア圏における直接採用を開始しました。日本の大学へ留学している人材だけでなく、現地での採用活動も行っています。外国籍人材を採用する際には、語学力はもちろんですが、留学などの海外経験を経て、人に寄り添い相手のバックグラウンドを尊重しながら相互理解を導く、真のコミュニケーション能力を備えているか注目しています。入社後は国内での実務経験後、グローバル関連業務で活躍していただくケースが多いですが、中には特定の物流サービスのスペシャリストとしてキャリアを描く社員もあり、活躍の幅は広がっています。また、最近では管理職への登用も進んでいます。



長谷部 恵

ヤマト運輸(株)
人事戦略部 人材開発課
課長



社会

変化：少子高齢化などの社会課題の進行

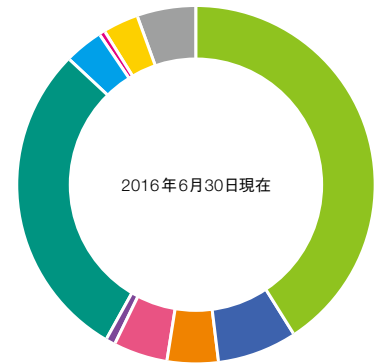
地域と連携したCSVの推進（プロジェクトG）

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

プロジェクト案件数：**1,770件**（2016年6月30日現在）

自治体とのプロジェクト協定数の内訳（単位：件）

見守り支援	132	災害支援	92
買い物支援	22	ふるさと納税	11
産物支援	14	客貨混載	2
観光支援	15	包括支援	11
イベント支援	3	その他	17



2016年3月期以降に開始した各地域での主な取組み

時期	地域名	連携	具体的取組み
2015年 4月	秋田県	ヤマト運輸 ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> 配達時の高齢者見守りサービス リコール製品の回収支援サービス（高齢者向け）
2015年 6月	岩手県	ヤマト運輸 岩手県北バス	<ul style="list-style-type: none"> 「客貨混載」開始
2015年 9月	宮崎県	ヤマト運輸 宮崎交通	<ul style="list-style-type: none"> 「客貨混載」開始
2015年10月	島根県	ヤマト運輸 ヤマトホームコンビニエンス	<ul style="list-style-type: none"> オリジナルデザイン送付状、ボックスの販売 島根県への移住支援および定住促進（引越サービスなどの特別価格提供）
2016年 1月	秋田県	秋田県食肉流通公社 ノーブルモノ社（タイ） ヤマトグループ	<ul style="list-style-type: none"> 秋田牛の海外販路拡大 売買、輸出手続き、国際輸送、商品代金決済などをヤマトグループが代行
2016年 2月	宮崎県	ヤマト運輸 ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> 配達時の高齢者見守りサービス リコール製品の回収支援サービス（高齢者向け）
2016年 4月	東京都 多摩市	独立行政法人都市再生機構 ヤマトホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ拠点の設置 宅急便受付、宅配ロッカー設置、お買物代行 他の宅配事業者の荷物も集約して一括配送 家事サポート 見守りサービス など
2016年 6月	東京都	ヤマト運輸	<ul style="list-style-type: none"> 「高齢者などを支える地域づくり協定」締結

活動事例紹介

見守り支援・リコール回収を通じて「安心」をお届け

ヤマトグループでは、全国各地で高齢者を対象とした見守りや買い物のサポートなどの「生活支援」、特産品の販路拡大などによる「販促支援」などに取り組んでいます。2016年2月には、宮崎県日南市にて「高齢者の見守り支援」と「高齢者世帯向けリコール製品回収の取り組み」を開始しました。配達先の高齢者が

長期間不在の場合や体調不良などが疑われる場合、自治体に連絡するほか、リコール製品の情報を、自治体の刊行物などと一緒に高齢者の自宅に宅急便でお届けします。該当製品が見つかった場合には、迅速に製品の回収を行います。今後も、自治体と連携しながら、地域住民の方の安心につながる取組みを推進していきます。

活動事例紹介

多摩ニュータウンのコミュニティ拠点を活用したくらしのサポートサービス

ヤマトホールディングスは、独立行政法人都市再生機構 (UR都市機構) および多摩市と連携し、多摩ニュータウンにお住まいの方々の生活をより豊かにすることを目指す「くらしのサポートサービス」を2016年4月より開始しました。多摩市とUR都市機構が多摩地域・UR団地という場を提供し、ヤマトグループは以下のサービスを提供します。



- 宅急便の受付、宅配ロッカーの設置、NPOや自治会との連携、市や地域の情報発信
- 自社の宅急便だけではなく他の宅配事業者の荷物も集約し一括してお届け
- 電話・Web・拠点で商品の注文を受け付け、購入品を店舗から集荷、仕分けし、ご自宅までお届け
- 地域の小売店からご自宅まで購入品を当日中にお届け
- 掃除や電球交換、家具の組み立てなどの家事サポートサービスの提供、居住者の見守り支援
- 拠点の受付や一括配送のスタッフとして、多摩エリアに居住している方々を積極的に採用



路線バスを活用した宅急便輸送「客貨混載」の成果

過疎化や高齢化が進む地域におけるバス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を目的として、ヤマト運輸はバス事業者と連携し「客貨混載」を開始しました。現在、岩手県と宮崎県で展開しています。これにより、トラックで運行していた区間の一部を路線バスに切り替えて輸送することで、CO₂排出量の削減につながり、環境負荷低減を実現することができました。バス事業者にとっては新たな収入源が確保され、バス

路線の維持につながります。ヤマト運輸にとってはセールスドライバーが地域に滞在する時間が増え、集荷時間の延長など、より地域に密着したサービスを行えるようになりました。これにより、地域住民にとって、生活交通インフラである路線バスが安定的に利用できるなど、生活サービスの向上につながっています。こうした取組みが評価され、2016年6月に一般社団法人日本物流団体連合会主催の第17回物流環境大賞において、「物流環境保全活動賞」を受賞しました。



持続的発展に向けたダイバーシティの推進

人口減や少子高齢化に起因する労働力不足、ニーズの多様化といったさまざまな社会構造の変化に直面する中、性別や国籍、年齢に関係なく、多様な価値観や発想、気付きを持った社員一人ひとりを尊重し、その能力を最大限に発揮できる職場づくりに努めています。意識的に多様な社員の価値観を組織に取り入れ、事業の競争力強化や成長につなげていくことが、ヤマトグループが考えるダイバーシティです。

2014年8月にダイバーシティ推進室が発足し、以下の三つを軸としてダイバーシティを推進しています。

- ダイバーシティの醸成：一人ひとりがダイバーシティ推進に関する共通の認識を持つ
- 働きやすい環境づくり：働き方の見直しやワークライフバランスの推進など、どんな人でも平等に力を発揮できる環境を整える
- キャリア形成の支援：すべての社員一人ひとりが仕事を通じて成長を実感できるように支援

数字で見るヤマトグループのダイバーシティ (2015年4月～2016年3月)

610人 育児休業取得者
(うち、男性41人)

474人 育児短時間勤務利用者
(うち、男性9人)

25人 介護休業取得者
(うち、男性9人)

29人 介護短時間勤務利用者
(うち、男性13人)



安全

「事故ゼロ」達成に向けた安全対策

ヤマトグループは、人々の生活道路を事業活動の場としています。「人命の尊重を最優先した安全管理を徹底する」という企業姿勢に基づき、いかなる時も人命の尊重を最優先すべく、「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。

安全マネジメント公表情報

運輸事業者の輸送の安全確保を目的として、国土交通省により定められた「運輸安全マネジメント制度」のもと、ヤマトグループは輸送の安全管理体制の構築およびその実施に積極的に取り組んでいます。2016年3月期の実績と2017年3月期の目標の一部は以下のとおりです。

輸送の安全に関する目標およびその達成状況（ヤマト運輸）

交通事故

項目	2016年3月期実績	2017年3月期数値目標
重大交通事故件数	6件	0件
重大労働災害件数	0件	0件

出典：ヤマト運輸（株）運輸安全マネジメント公表情報
<http://www.kuronekoyamato.co.jp/anzen/management/>

輸送の安全に関する予算・実績額

2016年3月期実績

1. 車載システム See-T Navi 導入費 2億2,900万円
保守料 3億2,400万円
2. 永年無事故運転者表彰報奨金額 5億7,500万円
3. 永年無事故表彰式典関係 5,950万円
4. 全国安全大会関係 710万円

2017年3月期予算計画

1. 車載システム See-T Navi 保守料 3億1,500万円
2. 永年無事故運転者表彰報奨金額 6億450万円
3. 永年無事故表彰式典関係 6,580万円
4. 全国安全大会関係 710万円
5. ドライブレコーダー導入 7,700万円

安全運転を第一とするセールスドライバーの育成

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

厳しい適性検査により採用されたヤマト運輸のドライバーは、入社後約1か月にわたり、安全教育などの入社時研修を受け、社内免許を取得した後、初めて実際の乗務につくことができます。その後も、入社1年後研修、安全指導長・安全専門講師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。

社員への安全意識の浸透

ヤマトグループでは、春と秋に「交通事故ゼロ運動」を実施しています。2016年3月期秋の交通事故ゼロ運動では、「交差点での安全（路外^{*1}と道路との出入りを含む）を確保し、コジロオ君^{*2}に優しい運転をする」をテーマに事故ゼロ達成を目指しました。

さらに、ヤマト運輸では、プロドライバーとしての安全運転のレベルアップと、全社の安全意識や運転技術の向上を目的として、「ヤマト運輸全国安全大会」を開催しています。2015年10月開催の「第5回ヤマト運輸全国安全大会」では、女性ドライバー部門を新設しました。

*1. 駐車場のほか、お客様の敷地などを想定

*2. 運転中に特に気をつけるべき対象を示した標語。コ（子ども）・ジ（自転車）・ロ（老人）・オ（オートバイ）



徹底した保守管理で安全を支える

ヤマトオートワークスは、ヤマトグループの集配拠点4,000か所以上をカバーし、50,000台に及ぶ車両の点検整備を担っています。主要な整備工場は24時間365日営業であり、故障発生時の迅速な対応はもちろん、年間を通じた一括管理により、車両の法定定期点検に対応しています。さらに、車両の状態をこまめに確認、情報を蓄積することによって、故障する前に整備を行う「予防整備」を実現しています。約940人の整備士のうち、整備完了車が保安基準に適合しているかを確かめる完成検査を行える自動車検査員資格者は約590人（2016年3月末現在）にのぼっており、整備では、中間検査と完成検査を別の整備士が行うダブルチェックによって、検査の精度を高めています。



環境

輸送の徹底的なエコロジー化でコストも削減

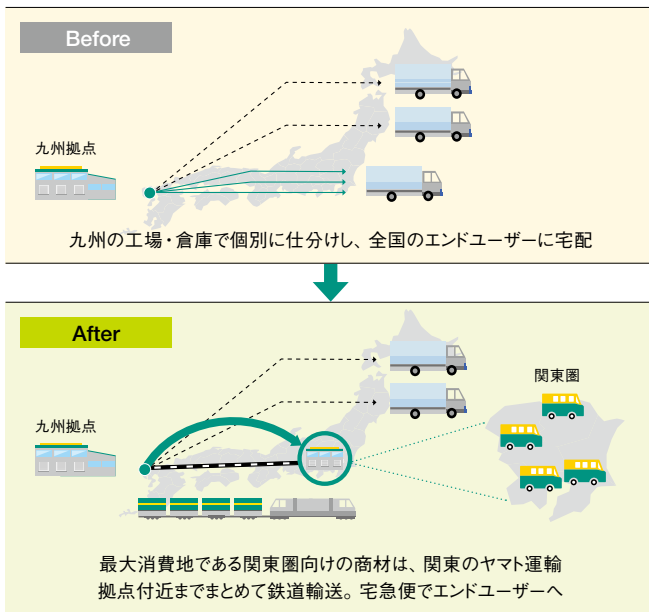
ヤマトグループは、企業の社会的責任である環境保護活動を「ネコロジー」と総称し、輸送の「包む」「運ぶ」「届ける」はもちろんのこと、その他のさまざまな取組みを徹底的にエコロジー化して、環境にやさしい物流の仕組みを築いています。

モーダルシフトを全社で推進

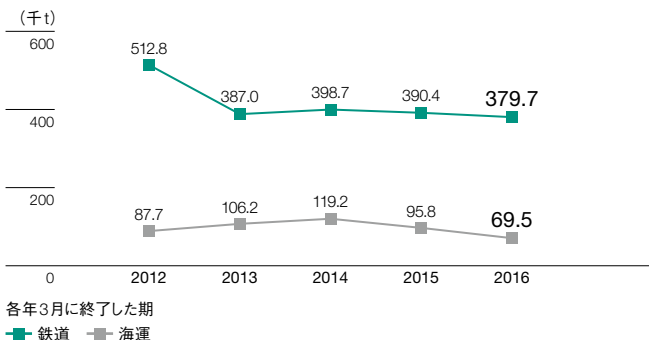
ヤマトグループは、CO₂排出量削減の取組みとして、幹線輸送に鉄道などを利用するモーダルシフトを全社で推進しています。九州発関東行きの荷物の幹線輸送をトラックから鉄道利用に転換するモーダルシフトの取組みを拡大させ、年間延べ約2,300台のトラックを削減し、約1,800tのCO₂排出量削減を実現しました。

この取組みが評価され、一般社団法人日本物流団体連合会主催の「第13回モーダルシフト取り組み優良事業者公表・表彰制度」において、「モーダルシフト最優良事業者賞(大賞)」を受賞しました。

長距離輸送に鉄道を活用



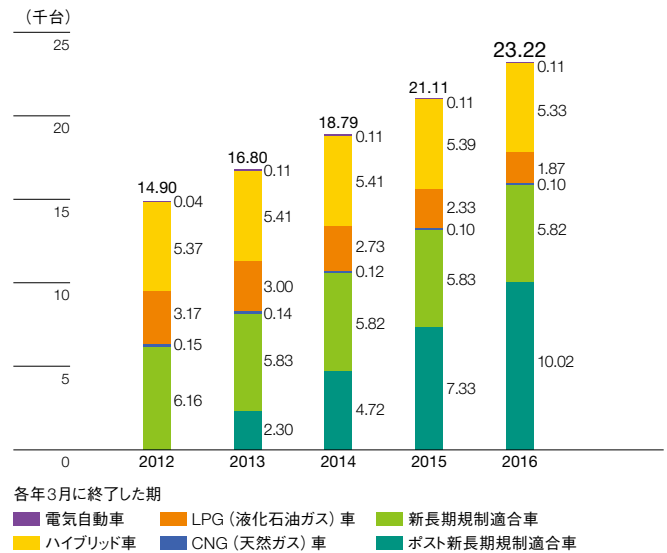
モーダルシフト取扱量推移(ヤマト運輸)



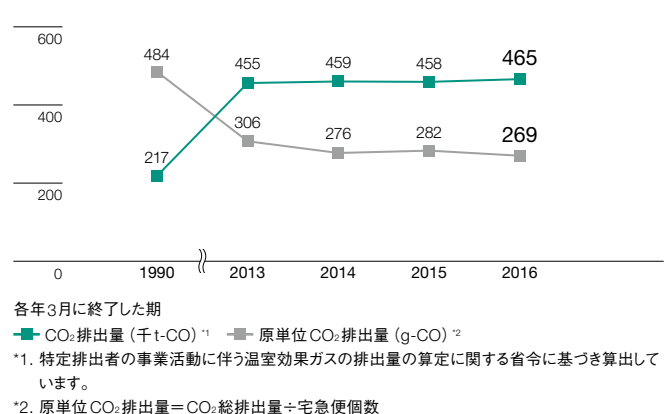
エリアに応じた集配を推進し、車両台数を抑制

一部に軽自動車を使う以外は自転車や台車で集配を行うサテライトセンターは、市街地や住宅密集地域を中心に展開しています。また、営業所から近いエリアの集配については台車や新スリーター、軽自動車を活用し、営業所から遠いエリアでは車両と台車を組み合わせるチーム集配を推進するなど、エリアに応じた集配方法の選択により車両台数の削減を図っています。

低公害車導入の推移(ヤマト運輸)



ヤマト運輸の車両からのCO₂排出量



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

コーポレート・ガバナンス

2016年3月31日現在

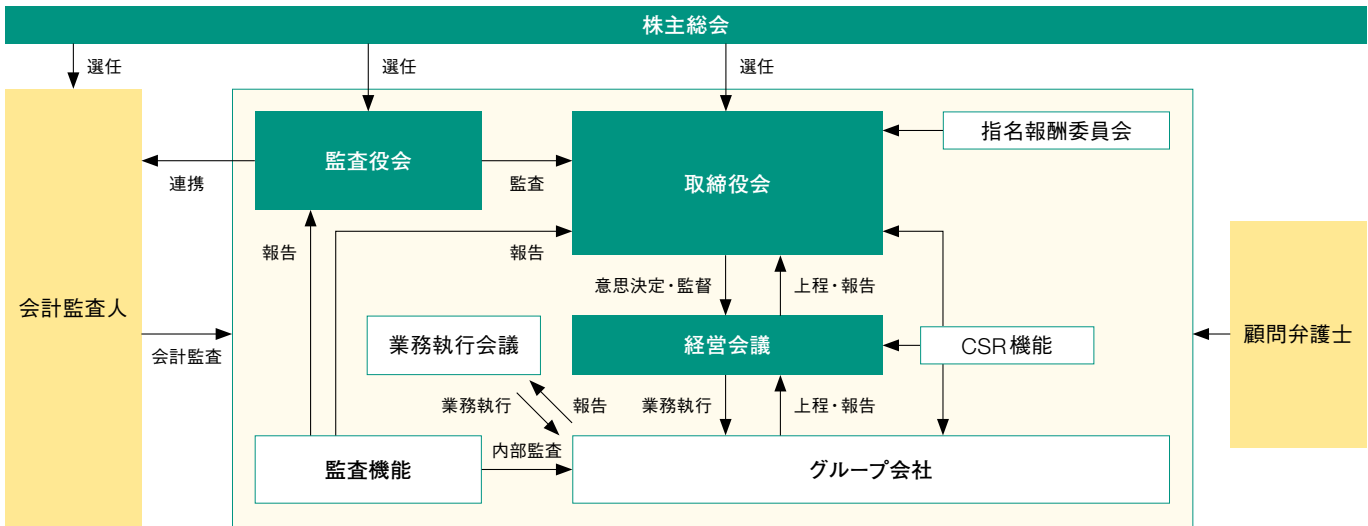
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化を図ることが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と施策に対して実践しています。2016年3月期は、会議体の見直しなどにより、執行に対する監督機能の強化と取締役会における実効性の高い議論の実現を企図しました。

コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2016年7月1日現在)

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数	5名
うち、社外取締役の人数	2名
監査役の数	4名
うち、社外監査役の人数	2名
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

コーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役、社外監査役の重要な兼職状況、主な活動状況等

	氏名	独立役員	重要な兼職の状況	主な活動状況	2016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18回
	森 正勝	○	<ul style="list-style-type: none"> 学校法人国際大学副理事長 株式会社スカパー JSATホールディングス社外取締役 スタンレー電気株式会社社外取締役 麒麟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15回
社外監査役	横瀬 元治	○	<ul style="list-style-type: none"> 朝日税理士法人顧問 野村不動産プライベート投資法人執行役員 	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 18回中18回 監査役会 15回中15回
	鼎 博之	○	アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー	弁護士としての業務を通じて、財務・会計に関する十分な知見を有しています。また、定期的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 15回中15回

取締役会

■ 役割・責務

- 当社の経営の重要な意思決定を行うとともに、業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督します。
- 中期経営計画が株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向け最善の努力を行います。また、中期経営計画への取組みやその達成状況について十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映します。
- 執行役員が過度にリスクを回避・抑制することなく、健全な企業家精神の発揮を促す一方、説明責任の確保ができる体制を整備します。
- 各執行役員の管掌範囲は取締役会で決定し、これを開示します。執行役員は、社内規定に基づいて業務の執行を行います。

■ 取締役会の運営

- 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。

■ 政策保有株式に関する方針

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

保有している株式の議決権行使においては、発行会社の企業価値向上およびコンプライアンス体制、グループの事業へ不利益を与える可能性などを勘案し、株主総会の議案ごとに賛否を判断します。

監査役会

■ 役割・責務

- 監査役および監査役会は、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣幹部に対して適切に意見を述べます。

- 常勤監査役は、取締役会のほか、業務執行に関する重要な会議に出席し、適正な意見を述べ、実効性のある監査役会を開催し、情報共有と連携を図ります。
- 監査役会は、社外取締役との情報共有を目的に意見交換会を定期的に開催し、情報収集の強化と連携を確保します。

指名報酬委員会

指名報酬委員会は、社外取締役が議長を務め、社外取締役および同数以下の社内の取締役をもって構成されます。経営陣幹部の選解任に関する議案を事業業績や多面観察評価に基づいて審議し、その妥当性を検証するほか、経営陣幹部の報酬などに関する方針を決定します。また、代表取締役の後継者の選任にあたっては、候補者の業績や人間性などの多面観察評価に基づいて審議し、経営の透明性を高め、後継者指名体制を整備します。

取締役・監査役に対する支援体制

- 取締役がその役割・責務を実効的に果たすために必要十分な情報を、必要なタイミングで提供できる支援体制を整備しています。
- 「事業サミット」、「事業カンファレンス」、「経営計画発表会」といったグループ全体の事業戦略推進における主要な会議体への参加や、海外を含むグループ主要拠点への視察を通じて、事業戦略およびその推進を確認できる機会を設けています。
- 監査役業務を円滑に遂行する体制として、内部監査部門に監査役を補助する使用人を選任しています。
- 監査役は、会社法に基づく調査権限の行使が可能であるとともに、取締役および使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、監査役からの要求がなくても、直ちに監査役に報告します。
- 取締役、監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることができます。
- 内部監査部門は、常勤監査役とのミーティングを定期的に開催するとともに、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。

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)	310	310	4
監査役 (社外監査役を除く)	35	35	2
社外役員	30	30	4

■ 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、監査役および社外役員の報酬は、固定報酬のみとしています。

また、取締役、監査役、執行役員については、内規により、役員持株会を通じて、一定割合を自社株の購入に充てています。

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、2016年3月31日現在のヤマトグループの財務報告に関わる内部統制も有効であると判断し、財務省関東財務局へ報告書を提出しています。

■ 内部通報制度の強化

ヤマトグループでは、会社や社員、取締役などのコンプライアンス違反行為について、従来の社長宛の窓口、コンプライアンス・リスク委員会が担当する窓口に加え、外部の弁護士が担当する窓口を新設し、内部通報に関わる適切な体制を確保しています。また、社内通報規定により、通報者が保護される体制を確保します。内部

通報の対応内容は、定期的にコンプライアンス・リスク委員会に報告することとし、管掌役員が必要と判断した場合は、取締役会に報告します。

事業継続計画(BCP)

■ 東日本大震災の経験を踏まえ、今後の予期せぬ

大規模自然災害や停電に備え、見直し・整備

宅急便という社会的インフラを担う企業グループとして、不測の事態においても安定したサービスの継続が期待されているヤマトグループでは、2009年5月に発生した新型インフルエンザ(H1N1)を契機に、事業継続計画(BCP)を策定しています。

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

説明責任

ヤマトグループは、株主・投資家等のステークホルダーに対する企業・経営情報の説明をコーポレート・ガバナンス上の重要な課題の一つとして位置付け、迅速・正確かつ公平な情報開示に努めています。

主なIR活動は以下のとおりです。

項目	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明	4回	決算説明は四半期ごとに実施。第1四半期はOFOによる電話会議、第2～第4四半期は社長による決算説明会を実施。
社長による米国・欧州・アジアへの投資家訪問	各地年1回以上	定期的に北米、欧州、アジアの海外投資家を訪問し会長もしくは社長により経営方針を説明。
社長によるスモールミーティング	年2回	経営陣と直接対話の機会を定期的に創出。
施設見学会等	年2回以上	事業への理解を促進する機会を定期的に創出。
IR資料のホームページ掲載	—	決算情報、ニュースリリース、有価証券報告書および四半期報告書等、決算説明会資料、株主総会招集通知、決議通知および議決権行使結果など。外国人投資家への情報発信のため、主要な情報については、日本語・英語の2か国語で掲載。
IRに関する部署(担当者)の設置	—	IR戦略担当



社外取締役
森 正勝

代表取締役会長
木川 眞

社外取締役
萩原 敏孝

THREE-WAY DISCUSSION ON GOVERNANCE BY THE CHAIRMAN AND THE OUTSIDE DIRECTORS

ヤマトグループのさらなる成長を見据えて

— 社外取締役、会長ガバナンス鼎談

2019年に100周年を迎えるヤマトグループ。事業環境が変化する中で、ヤマトグループのあるべきコーポレート・ガバナンス、そして次の100年に向けてさらなる企業価値向上を果たすために必要なことについて、社外取締役である萩原敏孝氏および森正勝氏と代表取締役会長の木川眞による鼎談を実施しました。

コーポレート・ガバナンスに対する考え方

木川 コーポレート・ガバナンスは、企業価値向上に必要なものであり、公平で公正な経営の執行と、その執行を高い透明性を持って監督するための仕組みです。この仕組みを担保するために示された指針が、今回公表されたコーポレートガバナンス・コードであると認識しています。私たちは、2005年にホールディングス体制へ移行した際、社外取締役や社外監査役を導入するなど、コーポレートガバナンス・コードに盛り込まれている考え方を早くから実行してきました。

萩原 コーポレート・ガバナンスは、企業を取り巻くすべてのステークホルダーの信頼性向上に資するものでなければなりません。取締役会はその点を踏まえつつ、十分に議論を交わし、的確・果敢に意思決定していくことで、それぞれのステークホルダーからの期待に応えていかなくてはなりません。その結果として、企業の持続的な発展も可能になると思います。

森 優れたサービスや商品を提供することで、お客様や社会の役に立ち、役立つことで社員も幸せになり、その積み重ねが企業価値の向上につながっていくと考えています。その仕組みこそがコーポレート・ガバナンスです。従来のガバナンス要件は、日本企業における取締役会の焦点が意思決定に置かれていたことに対し、今回発表されたコーポレートガバナンス・コードは、その意思決定そのものへの監視・監督機能の強化を目的としているものだと認識しています。

萩原 監視・監督機能に加えて、成長に向けた「攻めの経営判断」に対するバックアップ体制の強化も目的の一つだと思います。

木川 バックアップの面で言えば、ホールディングス体制へ移行した当時は、社外取締役の方々から単にご意見をいただくのみで、建設的に議論し合うことに慣れていなかった面もありましたが、現在は対話を繰り返し、貴重なご意見を経営に積極的に取り入れていこうという姿勢に変わったと感じています。



経営陣がステークホルダーの利益に適う施策を講じているか見定めること、そして会社の成長戦略に対して、経営陣が一步を踏み出せるように背中を押すことが、私の社外取締役として果たすべき役割と考えています。

萩原 敏孝
社外取締役

萩原 私は、当社の取締役役に就任してからかなりの年月が経ちますが、気付くのは取締役会のメンバーの意識の変化です。私たち社外取締役や社外監査役からの意見を、成長戦略や重要な施策に活かそうとする意識が、活発な議論の呼び水になっていると感じています。

森 私は取締役役に就任して3年が経ちますが、取締役会での議論は非常に活発だと感じています。また、監査役がさまざまな意見を自由に発言している点も他社に比べ優れていると思います。私自身、取締役会で議論を交わす際は、当社グループが国内人口の減少という難しい課題に直面していることと、グローバルな事業展開とグローバル人材の育成の加速が急務であることを常に意識しながら発言することを心掛けています。

現場を重視し、経営判断に活かす

木川 私たちが社外取締役の方々に常々お願いしていることは、現場を見ていただくことです。数多くの現場へ足を運んでいただき、次世代を担う幹部候補生を含めてコミュニケーションを取っていただいている企業はそれほど多くないと思います。

森 国内外問わず現場に足を運ぶことで、どのような人材が、どういう考え方で業務を執行しているのか感じ取ることができます。取締役会で決めた経営方針や将来の目標の現場への浸透は、成長戦略を推し進めていくうえで、極めて重要なポイントです。社外取締役というのは一般的に現場の人材と接する機会があまり持てないものですが、この仕組みのおかげで、取締役会で議論をしても、現場をイメージすることができますので、議論を活発に展開することができます。

萩原 現場に行くことで、次代の経営人材候補と直接対話する機会をいただいていますし、これを踏まえた評価を議論する場を設けていただいています。

木川 ホールディングス体制では、広い事業領域を統括するため、現場への権限移譲により、自由度を持たせる場面が多くあります。そのため、適切なリスクテイクがなされているかを検証していただくことが、社外取締役の方々に期待することとなりますが、その検証のために、実際に現場を見ていただくことは重要であると考えています。



さらなる成長を見据えて、ヤマトグループに必要な戦略

木川 ヤマトグループは、3年後に100周年を迎えます。この間、宅急便事業が大きく成長しましたが、今、大きなターニングポイントを迎えつつあります。国内において圧倒的に強い事業として成長してきた宅急便事業が、すでに飽和状態になりつつあり、厳しい競争環境の中で利益率の改善が難しい環境となっています。そのため、グローバルに事業分野を拡大する必要がありますが、新たなリスクの洗い出しや海外戦略の立案などの面でまだまだ課題があります。そうした中で、コーポレート・ガバナンス体制も強化していく必要があります。特に、リスクに関しては、成長のために必要なリスクと、本来避けるべきリスクの両面をチェックしていくことが、これからの経営に必要なだと認識しています。

森 グローバル事業を拡大することに伴い、これまで以上に多くのステークホルダーの信頼を得なければなりません。また、近年の事業環境で見られる物流とITの融合は、両方の機能を有する当社グループにとってまさに追い風であり、事業の拡大に向けて適切な投資が行われているかという視点から意見を述べていきたいと思っています。

木川 ITを活用したサポート機能を取り入れるだけで、飛躍的に生産性が変わります。私たちはイノベーション企業であると自認していますが、ITを真に使いこなせているかを考えると、依然取り組むべき課題も多いはずです。ITガバナンスは、まさに経営戦略そのものです。

リスクに関しては、成長のために必要なリスクと、本来避けるべきリスクの両面をチェックしていくことが、これからの経営に必要なだと認識しています。

木川 眞
代表取締役会長



当社グループが国内人口の減少という難しい課題に直面していることと、グローバルな事業展開とグローバル人材の育成の加速が急務であることを常に意識しながら発言することを心掛けています。

森 正勝
社外取締役

萩原 ヤマトグループの経営戦略に対し、私たちが社外取締役として果たしていくべき役割は二つあります。一つは、株主をはじめとするステークホルダーの視点から、経営陣がステークホルダーの利益に適う施策を講じているのか、期待に反するようなことをしていないか、見定めること。見定めるためには、それこそさまざまな経験が必要であり、知識だけでは不十分です。もう一つは、成長戦略や、乗り越えなければならないリスクに対して、経営陣が大きな一歩を踏み出せるよう、背中を押すことです。私はこの二つの役割を常に意識しています。

木川 ヤマトグループのさらなる成長には、お二人からご指摘いただいたように、グローバル化やIT化を通じた成長戦略のあり方、またそれに伴うガバナンスのあり方が問われています。今後も多様な見地から、さまざまなご意見をお願いいたします。

取締役および監査役

2016年6月24日現在

(左から)
神田 晴夫
木川 眞
山内 雅喜
萩原 敏孝
森 正勝



木川 眞

代表取締役
会長

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

山内 雅喜

代表取締役社長
社長執行役員

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

神田 晴夫

代表取締役副社長
副社長執行役員

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

萩原 敏孝

社外取締役

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

森 正勝

社外取締役

昭和44年 4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー
(現アクセンチュア(株)) 入社
昭和47年 5月 公認会計士資格取得
昭和56年 9月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー
パートナー(共同事業者)
平成 元年 2月 アンダーセン・コンサルティング
(現アクセンチュア(株)) 社長
アンダーセン・コンサルティング
(グローバル)(現アクセンチュア)
ボドメンバー
平成15年 4月 アクセンチュア(株) 代表取締役会長
平成19年 9月 同社最高顧問
平成21年10月 学校法人国際大学学長
平成25年 4月 同大学特別顧問
平成25年 6月 当社取締役就任(現)
平成25年11月 学校法人国際大学副理事長(現)



(左から)
小川 悦男
高原 和子
横瀬 元治
鼎 博之

高原 和子

常勤監査役

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

小川 悦男

常勤監査役

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

横瀬 元治

社外監査役

昭和47年 1月 監査法人朝日会計社
(現有限責任あずさ監査法人) 入社
昭和50年10月 公認会計士登録
平成 7年 5月 同法人代表社員
平成13年 5月 同法人専務理事
平成18年 6月 ヤマト運輸(株) 社外監査役(現)
平成18年 7月 朝日税理士法人顧問(現)
平成21年 6月 当社監査役就任(現)

鼎 博之

社外監査役

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

執行役員

2016年7月1日現在



皆木 健司

専務執行役員
東アジア地域統括担当



金森 均

専務執行役員
経営戦略・グローバル事業戦略
IT戦略統括担当



芝崎 健一

専務執行役員
財務戦略・IR戦略担当



丹澤 秀夫

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



大谷 友樹

上席執行役員
人事戦略・ネットワーク戦略・
法務・CSR戦略・監査担当



栗栖 利蔵

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



市野 厚史

執行役員
ヤマトホームコンビニエンス株式会社
代表取締役社長



星野 芳彦

執行役員
ヤマトシステム開発株式会社
代表取締役社長



長尾 裕

執行役員
ヤマト運輸株式会社
代表取締役社長



本間 耕司

執行役員
ヤマトロジスティクス株式会社
代表取締役社長



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



リチャードチュア キンセン

執行役員
東南アジア地域統括担当
ヤマトアジア株式会社
代表取締役社長



相川 広充

執行役員
グローバル事業戦略・
米欧地域統括担当



牧浦 真司

執行役員
経営戦略担当



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

財務セクション

- 60 連結貸借対照表
- 62 連結損益計算書
- 63 連結包括利益計算書
- 64 連結株主資本等変動計算書
- 65 連結キャッシュ・フロー計算書
- 66 連結財務諸表に対する注記
- 86 独立監査人の監査報告書

連結貸借対照表

2016年3月31日現在

資産	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2016	2015	2016
流動資産:			
現金及び現金同等物(注記 2.d, 13)	¥ 249,594	¥ 247,398	\$ 2,215,067
受取債権(注記 13):			
受取手形及び売掛金	197,382	187,834	1,751,705
割賦売掛金(注記 3)	43,648	42,008	387,362
リース投資資産(注記 12)	48,894	44,948	433,923
貸倒引当金	(1,079)	(1,338)	(9,577)
たな卸資産(注記 4)	2,858	3,336	25,363
繰延税金資産(注記 11)	14,907	15,687	132,300
前払費用及びその他の流動資産	27,778	26,333	246,518
流動資産合計	583,982	566,206	5,182,661
有形固定資産—取得価額:			
土地	176,139	187,964	1,563,181
建物及び構築物	326,889	334,120	2,901,035
車両運搬具	196,054	194,198	1,739,922
機械装置及び器具備品	126,243	123,025	1,120,363
リース資産(注記 12)	15,411	24,029	136,765
建設仮勘定	23,538	16,025	208,895
その他	21,700	17,795	192,579
計	885,974	897,156	7,862,740
減価償却累計額	(480,332)	(477,055)	(4,262,793)
有形固定資産合計	405,642	420,101	3,599,947
投資その他の資産:			
投資有価証券(注記 5, 13)	30,329	33,843	269,162
非連結子会社及び関連会社への投資	1,169	724	10,376
長期貸付金	1,010	1,040	8,960
ソフトウェア	14,526	12,646	128,910
敷金	16,453	17,902	146,013
繰延税金資産(注記 11)	27,008	21,978	239,687
その他の資産(注記 8)	9,318	8,091	82,695
投資その他の資産合計	99,813	96,224	885,803
資産合計	¥1,089,437	¥1,082,531	\$ 9,668,411

連結財務諸表に対する注記を参照のこと

負債純資産	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2016	2015	2016
流動負債:			
短期借入金(注記 7, 13)	¥ 23,615	¥ 17,766	\$ 209,574
1年以内返済予定の長期借入債務(注記 7, 13, 14)	34,829	29,071	309,093
支払債務(注記 13):			
支払手形及び買掛金	148,456	157,480	1,317,501
その他	14,461	10,470	128,338
未払法人税等	19,783	20,024	175,565
従業員預り金	5,111	4,944	45,356
未払費用	62,508	61,295	554,744
割賦利益繰延(注記 3, 13)	5,895	5,655	52,316
その他の流動負債(注記 9)	33,440	50,329	296,770
流動負債合計	348,098	357,034	3,089,257
固定負債:			
長期借入債務(注記 7, 13, 14)	115,903	88,532	1,028,604
退職給付に係る負債(注記 2.j, 8)	71,551	53,024	634,996
繰延税金負債(注記 11)	2,800	3,948	24,844
その他の固定負債(注記 9)	7,230	8,794	64,162
固定負債合計	197,484	154,298	1,752,606
契約債務(注記 12)			
純資産(注記 10, 18):			
資本金—授權株式数 1,787,541,000株; 発行済株式総数 411,339,992株(2016年) 435,564,792株(2015年)	127,235	127,235	1,129,169
資本剰余金	36,813	70,209	326,705
利益剰余金	402,376	395,353	3,570,958
自己株式—取得価額 12,823,544株(2016年) 22,370,985株(2015年)	(29,076)	(43,008)	(258,036)
その他の包括利益累計額:			
その他有価証券評価差額金	9,790	13,848	86,887
為替換算調整勘定	751	1,169	6,662
退職給付に係る調整累計額(注記 2.j, 8)	(10,068)	715	(89,350)
小計	537,821	565,521	4,772,995
非支配株主持分	6,034	5,678	53,553
純資産合計	543,855	571,199	4,826,548
負債純資産合計	¥1,089,437	¥1,082,531	\$9,668,411

連結損益計算書

2016年3月31日終了連結会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2016	2015	2016
営業収益	¥1,416,413	¥1,396,708	\$12,570,226
営業費用:			
営業原価	1,306,200	1,290,715	11,592,121
販売費及び一般管理費	41,673	37,046	369,832
営業費用合計	1,347,873	1,327,761	11,961,953
営業利益	68,540	68,947	608,273
その他の収益(費用):			
受取利息及び配当金	833	674	7,395
支払利息	(548)	(398)	(4,863)
固定資産除売却損—純額	(91)	(2)	(808)
減損損失(注記 6)	(1,155)	(1,792)	(10,249)
投資有価証券売却益(注記 5)	54	7	475
その他—純額	446	1,722	3,953
その他の(費用)収益—純額	(461)	211	(4,097)
税金等調整前当期純利益	68,079	69,158	604,176
法人税等(注記 11):			
法人税、住民税及び事業税	27,435	29,815	243,473
法人税等調整額	980	1,740	8,701
法人税等合計	28,415	31,555	252,174
当期純利益	39,664	37,603	352,002
非支配株主に帰属する当期純利益	239	70	2,120
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 39,425	¥ 37,533	\$ 349,882

	単位：円		単位：米ドル(注記 1)
	2016	2015	2016
1株当たり情報(注記 2.q, 16):			
当期純利益	¥96.45	¥90.41	\$0.86
潜在株式調整後当期純利益	95.64	88.26	0.85
年間配当額	28.00	25.00	0.25

連結財務諸表に対する注記を参照のこと

連結包括利益計算書

2016年3月31日終了連結会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2016	2015	2016
当期純利益	¥ 39,664	¥ 37,603	\$ 352,002
その他の包括利益 (注記 15):			
その他有価証券評価差額金	(3,976)	5,371	(35,285)
為替換算調整勘定	(419)	826	(3,713)
退職給付に係る調整額	(10,787)	2,443	(95,733)
その他の包括利益合計	(15,182)	8,640	(134,731)
包括利益	¥ 24,482	¥ 46,243	\$ 217,271
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 24,166	¥ 45,878	\$ 214,464
非支配株主に係る包括利益	316	365	2,807

連結財務諸表に対する注記を参照のこと

連結株主資本等変動計算書

2016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			
2014年4月1日現在の残高	418,943	¥127,235	¥100,863	¥371,965	¥(56,079)	¥ 8,770	¥ 342	¥ (1,717)	¥551,379	¥ 8,793	¥560,172
会計方針の変更による 累積的影響額				(4,080)					(4,080)	(18)	(4,098)
会計方針の変更を 反映した残高		127,235	100,863	367,885	(56,079)	8,770	342	(1,717)	547,299	8,775	556,074
親会社株主に帰属する 当期純利益				37,533					37,533		37,533
配当金 (1株当たり24円)				(10,065)					(10,065)		(10,065)
自己株式の取得	(12,235)				(30,588)				(30,588)		(30,588)
自己株式の処分	5,590		(405)		10,746				10,341		10,341
自己株式の消却			(31,507)		31,507						
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動	896		1,258		1,406				2,664		2,664
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の 変動額(純額)						5,078	827	2,432	8,337	(3,097)	5,240
2015年3月31日現在の残高	413,194	127,235	70,209	395,353	(43,008)	13,848	1,169	715	565,521	5,678	571,199
親会社株主に帰属する 当期純利益				39,425					39,425		39,425
配当金 (1株当たり26円)				(10,674)					(10,674)		(10,674)
連結範囲変更による 利益剰余金増加高				88					88		88
自己株式の取得	(19,851)				(50,006)				(50,006)		(50,006)
自己株式の処分	5,173		(1,637)		11,207				9,570		9,570
自己株式の消却			(30,915)	(21,816)	52,731						
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動			(844)						(844)		(844)
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の 変動額(純額)						(4,058)	(418)	(10,783)	(15,259)	356	(14,903)
2016年3月31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

	単位：千米ドル (注記 1)									
	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			
2015年3月31日現在の残高	\$1,129,169	\$ 623,085	\$3,508,634	\$(381,681)	\$122,894	\$10,375	\$ 6,348	\$5,018,824	\$50,396	\$5,069,220
親会社株主に帰属する 当期純利益			349,882					349,882		349,882
配当金 (1株当たり0.23米ドル)			(94,730)					(94,730)		(94,730)
連結範囲変更による 利益剰余金増加高			780					780		780
自己株式の取得				(443,791)				(443,791)		(443,791)
自己株式の処分			(14,527)	99,461				84,934		84,934
自己株式の消却			(274,367)	(193,608)	467,975					
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動			(7,486)					(7,486)		(7,486)
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の 変動額(純額)					(36,007)	(3,713)	(95,698)	(135,418)	3,157	(132,261)
2016年3月31日現在の残高	\$1,129,169	\$ 326,705	\$3,570,958	\$(258,036)	\$ 86,887	\$ 6,662	\$(89,350)	\$4,772,995	\$53,553	\$4,826,548

連結財務諸表に対する注記を参照のこと

連結キャッシュ・フロー計算書

2016年3月31日終了連結会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2016	2015	2016
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	¥ 68,079	¥ 69,158	\$ 604,176
調整:			
法人税等の支払額	(29,228)	(30,362)	(259,385)
減価償却費	46,758	46,078	414,964
固定資産除売却損—純額	91	2	808
減損損失	1,155	1,792	10,249
投資有価証券売却益	(54)	(7)	(475)
資産及び負債の増減額(新規連結による影響調整後の純額):			
売上債権の増加額	(15,422)	(11,898)	(136,869)
たな卸資産の減少(増加)額	473	(47)	4,200
仕入債務の減少額	(9,137)	(14,666)	(81,090)
退職給付に係る負債の増加額	2,376	2,796	21,089
その他—純額	(15,376)	29,774	(136,458)
小計	(18,364)	23,462	(162,967)
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,715	92,620	441,209
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	17,273	2,539	153,293
有形固定資産の取得による支出	(37,426)	(54,308)	(332,148)
投資有価証券の売却による収入	110	14	972
投資有価証券の取得による支出	(1,846)	(1,021)	(16,381)
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	(591)	(127)	(5,243)
貸付金の回収による収入	1,054	1,210	9,354
貸付けによる支出	(1,020)	(1,292)	(9,048)
その他	(7,784)	(5,500)	(69,082)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(30,230)	(58,485)	(268,283)
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	2,708	(6,757)	24,028
長期借入債務による収入	58,865	60,400	522,406
長期借入債務の返済による支出	(16,857)	(19,392)	(149,598)
配当金の支払額	(10,721)	(10,146)	(95,146)
自己株式の買付—純額	(50,013)	(30,592)	(443,851)
その他	(815)	(682)	(7,230)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(16,833)	(7,169)	(149,391)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(654)	690	(5,809)
現金及び現金同等物の増加額	1,998	27,656	17,726
新規連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高	213		1,890
現金及び現金同等物の期首残高	247,051	219,395	2,192,503
現金及び現金同等物の期末残高(注記2.d)	¥249,262	¥247,051	\$2,212,119
非資金取引:			
新株予約権の行使による資本剰余金減少額	¥ (1,637)	¥ (405)	\$ (14,527)
新株予約権の行使による自己株式減少額	11,207	10,745	99,458
新株予約権の行使による	9,570	10,340	84,931
ゼロクーポン転換社債型新株予約権付社債減少額			

連結財務諸表に対する注記を参照のこと

連結財務諸表に対する注記

2016年3月31日終了連結会計年度

1. 連結財務諸表作成の基本方針

添付の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法およびその関連会計諸規則ならびに日本で一般に公正妥当と認められている会計原則に準拠して作成されております。これらは、国際財務報告基準の開示要求と異なる点があります。

これらの連結財務諸表の作成にあたり、海外の読者の理解に資するため、国内で公表した連結財務諸表に対して若干の再分類および組替を行っております。さらに、2015年3月期の連結財務諸表については、2016年3月期の表示方法に合わせるために、一部の再分類および組替を行っております。

「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号)に従い、当期純利益等の表示の変更および少数株主持分から非支配株主持分への表示の変更を行っております。当該表示の変更を反映させるため、2015年3月期の連結財務諸表については、一部の組替を行っております。

連結財務諸表は、ヤマトホールディングス株式会社(以下、「当社」という)が所在し、事業を営んでいる国の通貨である日本円で表示されております。日本円金額から米ドル金額への換算は、海外の読者の便宜を図る目的でのみなされております。換算レートは2016年3月31日におけるおおよその為替レートである1ドル=112.68円を適用しております。これらの米ドル表示額は、円貨金額が実際にこの換算レートないしその他の換算レートで換金され得ることを意味するものではありません。

2. 重要な会計方針の概要

a. 連結

2016年3月31日現在の連結財務諸表は、当社と重要な子会社40社(2015年は39社)を含んでおります(以下、「ヤマトグループ」という)。

支配力基準および影響力基準により、当社が直接的あるいは間接的に事業活動に関して支配力を行使できる会社はすべて連結しており、また、ヤマトグループが重要な影響力を行使できる会社には持分法を適用しております。

その他の非連結子会社は総資産、営業収益、当期純利益および利益剰余金が全体として連結財務諸表にとって重要性に乏しいため、連結されていません。

2016年3月期および2015年3月期に持分法を適用した関連会社はありません。

その他の子会社および関連会社への投資は、一時的ではないと思われる潜在的な投資損失に対する引当金を控除した原価により表示しております。なお、これらの会社に対する投資に持分法を適用したとしても、添付の連結財務諸表に重要な影響はありません。

連結会社間のすべての重要な残高および取引は連結時に消去しております。ヤマトグループ内の取引によって生じたすべての重要な未実現利益は消去しております。

b. 「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の適用

2006年5月、ASBJは実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」を公表しました。当実務対応報告は関連する会計原則や会計基準の改正を反映するため2010年2月および2015年3月に改正されております。当実務対応報告は以下を規定しております。(1) 連結財務諸表を作成する際、同一環境下で同一の性質の取引について、親会社および子会社が採用する会計処理の原則および手続は、原則として統一しなければならない。(2) 在外子会社の財務諸表が、国際財務報告基準又は米国会計基準に準拠して作成されている場合には、連結決算手続上それらを利用することができる。(3) その場合においても、重要性が乏しい場合を除き、以下の項目については連結決算手続上、当期純利益が適切に計上されるように修正する必要がある。(a) のれんの償却、(b) 退職給付会計における数理計算上の差異の費用処理、(c) 研究開発費の支出時費用処理、(d) 投資不動産の時価評価および固定資産の再評価

c. 営業収益の認識

ヤマトグループは、運賃収入を顧客から荷物を受け取った時点で営業収益として認識しております。

割賦契約に基づく顧客からの手数料は、均分法により計上しております。

d. 現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書上の現金同等物は、容易に換金可能でかつ価格の変動について僅少なりリスクしか負わない短期投資で、取得日から3ヶ月以内に満期となる、あるいは期日の到来する定期預金、譲渡性預金および短期公社債投資信託を含んでおります。

連結貸借対照表における現金及び現金同等物と、連結キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物の差異は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
連結貸借対照表上の現金及び現金同等物	¥249,594	¥247,398	\$2,215,067
預入期間が3か月を超える定期預金		(36)	
当座借越	(332)	(311)	(2,948)
連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物	¥249,262	¥247,051	\$2,212,119

e. たな卸資産

たな卸資産は先入先出法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）を採用しております。

f. 有価証券及び投資有価証券

有価証券および投資有価証券は、経営者の保有目的に応じて以下のように分類および計上されております。(1) 売買目的有価証券：短期のキャピタルゲイン獲得目的で保有するもので、時価で評価され、評価差額は損益に反映されます。(2) 満期保有目的債券：償還期限まで所有するという積極的な意思と能力に基づき満期まで保有することが期待される債券で、償却原価法により評価されます。(3) その他有価証券：前出の有価証券のいずれにも分類されないもので、時価で評価され、税効果控除後の評価差額は純資産の部の独立項目として処理されます。なお、ヤマトグループでは2016年3月31日および2015年3月31日現在、売買目的有価証券は保有しておりません。

その他有価証券で時価のないものについては、移動平均法による原価法を採用しております。

投資有価証券は、時価が一時的ではない下落を示した場合、損失として計上することにより実質価額まで減損しております。

g. 有形固定資産

有形固定資産は取得価額で計上されております。当社および国内連結子会社のリース資産を除く有形固定資産の減価償却は、主として資産の見積耐用年数による定率法で計算されております。ただし、1998年4月1日以降に取得した建物については定額法を採用しております。

また、リース資産は、リース期間を耐用年数とし残存価額を零とする定額法で計算されております。

在外連結子会社の有形固定資産については、資産の見積耐用年数に基づく定額法を採用しております。耐用年数の範囲は、主として以下のとおりであります。

建物及び構築物	7-60年
車両運搬具	2-7年
機械装置及び器具備品	2-20年

少額の更新および改良を含む保守および修繕は修繕費として計上されております。

h. 長期性資産

ヤマトグループは、資産または資産グループの帳簿価額が回復し得ないことを示す事象あるいは状況の変化が生じた場合、その固定資産の減損の有無を検討します。減損損失は、当該資産または資産グループの帳簿価額が、その資産または資産グループの継続的な使用と最終的な処分結果として見積られる割引前将来キャッシュ・フローを上回っている場合に認識されます。減損損失は、資産の帳簿価額がその当該資産の回収可能価額、すなわち、当該資産の継続的な使用と最終的な処分からの割引将来キャッシュ・フローと当該資産の正味売却価額のいずれか高い方の金額を超える額として測定されております。

i. その他の資産

無形固定資産の減価償却は、定額法で計算されております。

リース資産はリース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法で償却しております。

j. 退職年金制度

当社および連結子会社は主に企業年金基金制度と退職一時金制度を採用しており、これに加えて確定拠出型の制度も導入しております。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっております。

過去勤務費用は、発生年度に全額費用処理しております。数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(5年)による定額法により按分した額を、発生年度の翌連結会計年度から費用処理しております。

2012年5月、ASBJは、従前の基準および適用指針を改正する「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準第26号)、および「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号)を公表しました。

改正後の基準では、未認識数理計算上の差異は、連結貸借対照表の純資産の部において税効果を調整した上で認識され、積立状況は資産または負債として認識されます。

k. 資産除去債務

2008年3月、ASBJは、「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号)、および「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号)を公表しました。当会計基準において資産除去債務は、有形固定資産の取得、建設、開発または通常の使用によって生じ、当該有形固定資産の除去に関する法令または契約で要求される法律上の義務およびそれに準ずるものと定義されます。

資産除去債務は、合理的な見積りが可能ならば有形固定資産の除去に要する割引将来キャッシュ・フローを算定し、当該債務の発生時点で負債として計上することとしております。しかしながら、資産除去債務の発生時に当該債務の金額を合理的に見積ることができない場合には、合理的に見積ることが出来るようになった時点で負債として計上することとしております。資産除去債務の初期認識では、除去費用は有形固定資産の帳簿価額の増加額として資産計上され、減価償却を通じて、有形固定資産の残存耐用年数にわたり、各期に費用配分されることとなります。割引将来キャッシュ・フローに重要な見積りの変更が生じた場合の当該見積り変更による調整額は、資産除去債務に関連する有形固定資産の帳簿価額に加減して処理することとしております。

l. リース取引

借主側では、すべてのファイナンス・リース取引はリース資産およびリース債務を計上しております。

貸主側では、すべての所有権移転ファイナンス・リース取引はリース債権として認識し、すべての所有権移転外ファイナンス・リース取引はリース投資資産として認識しております。

m. 法人税

法人税の引当は、連結損益計算書に計上されている税金等調整前当期純利益の金額を基礎に、見積りを行っております。また、帳簿価額と税務上の資産および負債の金額との差額である一時差異のうち、将来の課税所得に影響すると予想される金額を繰延税金資産および繰延税金負債として認識するにあたり、資産負債法の考え方を採用しています。当該一時差異に係る繰延税金資産および繰延税金負債は、現在適用されている税法に基づいて測定されております。

n. 外貨換算

すべての外貨建ての短期・長期の金銭債権債務は、期末日レートで日本円に換算しております。

o. デリバティブ取引

当社および一部の連結子会社は、変動金利の影響を回避するためデリバティブ付金融商品を採用しております。当社および当該子会社では、金利変動リスクを低減するために金利スワップを採用しております。ヤマトグループは、トレーディング目的または投機目的ではデリバティブ取引を行わない方針であります。

ヘッジ会計の特例処理の基準を満たす金利スワップは、市場価値にて再評価されず、スワップ契約に基づく差額損益は利息費用または利息収益に含めて計上しております。

p. 外貨建の財務諸表

在外連結子会社の貸借対照表項目は、取得日レートで換算されている純資産の部を除き、期末日レートで換算されております。換算により生じる差異は、「為替換算調整勘定」として純資産の部のその他の包括利益累計額に表示しております。

在外連結子会社の収益および費用は、期末日レートで換算されております。

q. 1株当たり情報

1株当たり当期純利益は、当期純利益のうち普通株主に帰属する額を株式分割の遡及調整を行った期中平均株式数で除することにより算出されております。

潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、証券の権利行使や普通株式の転換がなされた場合に起こりうる潜在的な希薄化効果を反映しております。普通株式に係る潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、関連する利息費用や税金を調整し、期首あるいは発行時に発行済の転換証券および転換社債がすべて転換され、また発行されているすべての新株予約権が行使されたものと仮定して計算されております。

連結損益計算書に記載されている1株当たり配当金は、各連結会計年度の期末日後に行われる配当金の支払額を考慮しています。

r. 会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準

2009年12月、ASBJは、「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」（企業会計基準第24号）、および「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第24号）を公表しました。

当会計基準と適用指針に規定される会計処理は以下のとおりです。

(1) 会計方針の変更—会計基準等の改正に伴い会計方針の変更をする場合で、新たに適用された会計基準等に経過的な取扱いが定められていない場合には、新たな会計方針を遡及適用する。経過的な取扱いが定められている場合には、その取扱いに従う。(2) 表示方法の変更—財務諸表の表示を変更した際には、新たな表示に従って、過去の財務諸表の組替えを行う。(3) 会計上の見積りの変更—会計上の見積りの変更が当期にのみ影響する場合には当期で会計処理をし、当期と将来の間にも影響する場合には、将来にわたり会計処理を行う。(4) 過去の誤謬の訂正—過去の財務諸表において誤謬が発見された場合には、修正再表示する。

s. 新会計基準の公表

税効果会計

2016年3月、ASBJは、「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第26号）を公表しました。当適用指針は日本公認会計士協会が公表した従前の会計上および監査上の実務指針を改正したものです。新たな適用指針は従前の実務指針の枠組みは変えずに、繰延税金資産の回収可能性について、「税効果会計に係る会計基準」を適用する際の指針を定めたものであります。

従前の実務指針は会社の収益性、課税所得、一時差異に基づく分類に応じた繰延税金資産の認識について規定する基本的な枠組みを定めたものであります。新たな適用指針は分類の要件および繰延税金資産の計上額の取扱いの一部について必要な見直しを行ったものであります。

当適用指針は2016年4月1日以後に開始する連結会計年度の期首より、当社および国内連結子会社に適用します。

当適用指針の適用による連結財務諸表への影響については、現時点で評価中であります。

3. 割賦売掛金

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度の営業収益に対する割賦基準に基づく売上の割合は0.3%であります。
2016年3月31日現在の割賦売掛金の各年度別回収予定額および関連する割賦利益繰延の実現額は以下のとおりであります。

3月31日に終了する連結会計年度	単位：百万円		単位：千米ドル	
	割賦売掛金	割賦利益繰延	割賦売掛金	割賦利益繰延
2017年	¥21,438	¥2,286	\$190,256	\$20,287
2018年	10,950	1,626	97,178	14,426
2019年	6,172	1,007	54,776	8,940
2020年	3,113	541	27,623	4,803
2021年	1,396	271	12,393	2,404
2022年以降	579	164	5,136	1,456
合計	¥43,648	¥5,895	\$387,362	\$52,316

4. たな卸資産

2016年3月31日および2015年3月31日現在のたな卸資産は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
商品及び製品	¥ 738	¥ 722	\$ 6,550
仕掛品	184	512	1,635
原材料及び貯蔵品	1,936	2,102	17,178
合計	¥2,858	¥3,336	\$25,363

5. 投資有価証券

2016年3月31日および2015年3月31日現在の投資有価証券は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
固定資産:			
市場性のある株式	¥29,216	¥33,017	\$259,282
市場性のない株式	719	730	6,380
その他	394	96	3,500
合計	¥30,329	¥33,843	\$269,162

2016年3月31日および2015年3月31日現在、その他有価証券に分類された有価証券のそれぞれの区分ごとの情報は以下のとおりであります。

分類:	単位：百万円			
	2016			時価
	取得価額	未実現利益	未実現損失	
その他有価証券: 株式	¥15,252	¥14,048	¥84	¥29,216
	単位：百万円			
	2015			時価
	取得価額	未実現利益	未実現損失	
その他有価証券: 株式	¥13,794	¥19,261	¥38	¥33,017

		単位：千米ドル			
		2016			
分類:		取得価額	未実現利益	未実現損失	時価
その他有価証券:					
株式		\$135,357	\$124,670	\$745	\$259,282

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度中に売却したその他有価証券は以下のとおりであります。

		単位：百万円		
2016年3月31日終了連結会計年度		売却額	売却益	売却損
その他有価証券:				
株式		¥110	¥54	¥-
その他				
合計		¥110	¥54	¥-

		単位：百万円		
2015年3月31日終了連結会計年度		売却額	売却益	売却損
その他有価証券:				
株式		¥14	¥7	¥-
その他				
合計		¥14	¥7	¥-

		単位：千米ドル		
2016年3月31日終了連結会計年度		売却額	売却益	売却損
その他有価証券:				
株式		\$972	\$475	\$-
その他				
合計		\$972	\$475	\$-

6. 長期性資産

ヤマトグループは、2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度において、長期性資産に関して減損の要否を検討いたしました。その結果、2016年3月31日終了連結会計年度において、ヤマト運輸株式会社徳島主管支店他8件の資産グループについて1,155百万円(10,249千米ドル)、2015年3月31日終了連結会計年度において、雅瑪多(中国)運輸有限公司他10件の資産グループについて1,792百万円、それぞれ継続的な営業損失または市場価格の著しい下落が認められたため、当該資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失を計上しております。

なお、当該資産グループの回収可能価額を正味売却価額により測定する場合は、主として不動産鑑定評価基準または固定資産税評価額もしくは公示価格に基づいて評価しております。

7. 短期借入金及び長期借入債務

2016年3月31日および2015年3月31日現在の短期借入金は、証書借入および当座借越によるものであります。2016年3月31日および2015年3月31日現在の銀行借入に適用されている年利率はそれぞれ約0.708%および約0.755%であります。

2016年3月31日および2015年3月31日現在の長期借入債務の内容は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
2016～2020年満期0.010%～5.500%銀行借入金	¥122,834		\$1,090,114
2015～2019年満期0.120%～6.400%銀行借入金		¥100,554	
リース債務	7,898	7,389	70,089
2019年満期0.050%無担保社債	10,000		88,747
2021年満期0.090%無担保社債	10,000		88,747
2016年3月満期ゼロクーポン転換社債型新株予約権付社債		9,660	
合計	150,732	117,603	1,337,697
1年以内返済予定額の控除	(34,829)	(29,071)	(309,093)
合計	¥115,903	¥ 88,532	\$1,028,604

2016年3月31日現在、長期借入債務の各年度別返済予定額は以下のとおりであります。

3月31日に終了する連結会計年度	単位：百万円	単位：千米ドル
2017年	¥ 34,829	\$ 309,093
2018年	45,934	407,647
2019年	45,213	401,253
2020年	14,112	125,241
2021年	10,331	91,681
2022年以降	313	2,782
合計	¥150,732	\$1,337,697

8. 退職金及び年金制度

ヤマトグループは、従業員に対し確定給付型と確定拠出型の退職給付制度を提供しております。

確定給付型の制度では、従業員は退職時に、退職時の支払利率、勤続年数、その他の要素により計算された退職給付を受け取る権利が与えられます。これらの退職給付は当社あるいは連結子会社からの一括払いと厚生年金基金からの年金からなっております。従業員は退職が自主的でない場合、すなわち、定年退職、死亡による退職、およびある年齢以上での自己都合退職の場合には、受給額が加算されます。

(1) 確定給付制度

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度の退職給付債務の増減は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
期首残高	¥133,126	¥119,136	\$1,181,453
会計方針の変更による累積的影響額		6,312	
会計方針の変更を反映した残高	133,126	125,448	1,181,453
勤務費用	10,074	9,704	89,400
利息費用	1,147	1,098	10,183
数理計算上の差異の発生額	14,943	1,917	132,612
退職給付の支払額	(5,777)	(5,041)	(51,268)
期末残高	¥153,513	¥133,126	\$1,362,380

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度の年金資産の増減は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
期首残高	¥80,358	¥72,079	\$713,157
期待運用収益	804	721	7,132
数理計算上の差異の発生額	(1,445)	5,269	(12,824)
事業主からの拠出額	4,261	4,137	37,817
退職給付の支払額	(1,962)	(1,848)	(17,413)
期末残高	¥82,016	¥80,358	\$727,869

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度の退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
積立型制度の退職給付債務	¥ 60,980	¥ 53,415	\$ 541,182
年金資産	(82,016)	(80,358)	(727,869)
	(21,036)	(26,943)	(186,687)
非積立型制度の退職給付債務	92,533	79,711	821,198
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 71,497	¥ 52,768	\$ 634,511

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
退職給付に係る負債	¥71,551	¥53,024	\$634,996
退職給付に係る資産	(54)	(256)	(485)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥71,497	¥52,768	\$634,511

退職給付に係る負債および退職給付に係る資産は、当社および連結子会社ごとに表示上相殺した金額をそれぞれ合算しております。2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度の退職給付費用の内訳は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
勤務費用	¥10,074	¥ 9,704	\$89,400
利息費用	1,147	1,098	10,183
期待運用収益	(804)	(721)	(7,132)
数理計算上の差異の費用処理額	790	399	7,003
その他	5	(13)	46
退職給付費用	¥11,212	¥10,467	\$99,500

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度において、確定給付制度に関し、その他の包括利益（税効果控除前）で認識された金額は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
数理計算上の差異	¥(15,598)	¥3,751	\$(138,433)
合計	¥(15,598)	¥3,751	\$(138,433)

2016年3月31日および2015年3月31日現在、確定給付制度に関し、その他の包括利益累計額（税効果控除前）で認識された金額は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
未認識数理計算上の差異	¥(14,531)	¥1,067	\$(128,962)
合計	¥(14,531)	¥1,067	\$(128,962)

2016年3月31日および2015年3月31日現在の年金資産の内容は以下のとおりであります。

	2016	2015
一般勘定	34%	31%
債権	27	24
株式	21	24
その他	18	21
合計	100%	100%

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度における数理計算上の計算基礎は以下のとおりであります。

	2016	2015
割引率	0.1%	0.9%
長期期待運用収益率	1.0%	1.0%

年金資産の長期期待運用収益率は、年金資産の配分、年金資産を構成する各資産の過去の運用実績、および市場の動向を踏まえ設定しております。

(2) 確定拠出制度

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度におけるヤマトグループの確定拠出制度への要拠出額は、2,193百万円(19,462千米ドル) および2,136百万円であります。

9. 資産除去債務

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度の資産除去債務の増減は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
期首残高	¥4,980	¥4,789	\$44,193
有形固定資産の取得に伴う増加額	150	170	1,329
時の経過による調整額	95	93	843
見積りの変更による増減額	30	2	270
資産除去債務の履行による減少額	(61)	(80)	(543)
その他増減額	(10)	6	(90)
期末残高	¥5,184	¥4,980	\$46,002

資産の除去時点において必要とされる除去費用に関して、新たな情報を入手すること等により、期首時点における見積額より増減することが明らかになったことから、資産除去債務の見積りの変更を行っております。その調整により資産除去債務残高が、2016年3月31日終了連結会計年度において30百万円(270千米ドル)増加し、2015年3月31日終了連結会計年度において2百万円増加しております。

10.純資産の部

日本の企業は会社法に従っております。会社法が財務および会計に与える影響は以下のとおりであります。

(a) 配当

会社法によって、企業は株主総会の決議に基づく期末の配当に加えて連結会計年度中に任意に配当を行うことができます。また(1)取締役会があり、(2)会計監査人を定め、(3)監査役会があり、(4)取締役の任期を2年ではなく1年とする旨を定款に規定している、以上の4要件を満たす会社では、定款に定めることにより取締役会の決議にて配当(現物配当を除く)をすることができます。当社は上記のすべての基準を満たしております。

会社法は、企業が特定の制限および必要条件を前提として株主に現物配当(現金以外の資産)をすることを認めております。定款において規定をしている場合には、取締役会の決議に基づいて一年に一度中間配当を支払うことができます。会社法では、配当可能額や自己株式の買取の額に一定の制限が設けられております。この制限が分配可能額と定義されます。配当の後の純資産の額は300万円以上を維持する必要があります。

(b) 資本金、積立金、剰余金の増加、減少及び振替

会社法は、剰余金の配当をする場合には、資本準備金と配当を実行する日における利益準備金の総額が資本金の25%と等しくなるまでは、配当の10%と同等額を資本準備金(資本剰余金の構成要素)または利益準備金(利益剰余金の構成要素)として計上しなければならないことを規定しております。会社法では、資本準備金と利益準備金全体の合計額に上限はありません。また、会社法は、株主総会の決議に基づき、資本金、利益準備金、資本準備金、その他の資本剰余金、その他の利益剰余金の振替が可能となることも規定しております。

(c) 自己株式と新株予約権

会社法は、取締役会の決議により、自己株式の買取と処分が可能である旨規定しております。購入された自己株式の金額は、特定の公式で計算された配当可能限度額を超過することはできません。会社法は、企業が自己株式および自己株式取得権を取得することができることも規定しております。その自己株式取得権は純資産の部の独立項目として開示されます。

11. 法人税等

当社および国内子会社は、所得に対する国税および地方税が課せられており、それらを合計した法定実効税率は2016年3月31日終了連結会計年度において33.1%、2015年3月31日終了連結会計年度において35.6%であります。

2016年3月31日および2015年3月31日現在の繰延税金資産および負債の発生の原因となった主な一時差異の税効果は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
繰延税金資産:			
流動:			
未払費用	¥ 9,441	¥ 9,711	\$ 83,788
事業税	1,774	1,769	15,739
貸倒引当金	184	216	1,635
法定福利費	1,524	1,818	13,529
その他	2,215	2,466	19,660
繰延税金資産合計—流動	¥ 15,138	¥ 15,980	\$ 134,351
固定:			
退職給付に係る負債	¥ 22,029	¥ 17,728	\$ 195,499
投資有価証券評価損	1,881	1,992	16,692
土地評価損	20,759	21,898	184,233
減損損失	4,575	4,188	40,598
電話加入権評価損	468	495	4,157
未実現利益	2,138	1,914	18,976
その他	10,288	10,693	91,303
評価性引当額	(31,943)	(33,122)	(283,481)
繰延税金資産合計—固定	¥ 30,195	¥ 25,786	\$ 267,977
繰延税金負債:			
流動:			
その他	¥ (231)	¥ (293)	\$ (2,051)
繰延税金負債合計—流動	¥ (231)	¥ (293)	\$ (2,051)
固定:			
その他有価証券評価差額金	¥ (3,405)	¥ (4,740)	\$ (30,217)
その他	(2,582)	(3,016)	(22,917)
繰延税金負債合計—固定	¥ (5,987)	¥ (7,756)	\$ (53,134)
繰延税金資産—純額	¥ 39,115	¥ 33,717	\$ 347,143

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度の法定実効税率と連結損益計算書における法人税等の負担率との間の調整は以下のとおりであります。

	2016	2015
法定実効税率	33.1%	35.6%
住民税均等割	4.3	4.2
評価性引当額	0.8	(0.2)
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	2.7	5.0
その他	0.8	1.0
法人税等の負担率	41.7%	45.6%

2016年3月29日に、税制を改正する法律が日本の国会で成立しました。これに伴い、法定実効税率が、2016年4月1日に開始する連結会計年度および2017年4月1日に開始する連結会計年度については32.3%から30.9%に変更され、2018年4月1日に開始する連結会計年度以降は30.6%に変更されます。

この変更により、2016年3月31日現在の連結貸借対照表の繰延税金資産の金額（繰延税金負債の金額を控除した金額）は1,895百万円（16,816千米ドル）（うち税率変更による影響額1,893百万円（16,802千米ドル））減少し、2016年3月31日終了連結会計年度の連結損益計算書における法人税等調整額は1,834百万円（16,275千米ドル）（うち税率変更による影響額1,832百万円（16,261千米ドル））増加しております。

12. リース

(1) 借主側

ヤマトグループは、主に機械装置、コンピュータ関連機器およびその他の資産をリースしております。

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度のオペレーティング・リース取引のうち、解約不能のものに係る未経過リース料は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
1年内の支払額	¥153	¥ 85	\$1,359
1年超の支払額	408	65	3,616
合計	¥561	¥150	\$4,975

(2) 貸主側

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度の所有権移転外ファイナンス・リース取引に関するリース投資資産の内訳は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
リース料債権部分	¥47,496	¥44,580	\$421,511
見積残存価額部分	5,069	4,207	44,990
受取利息相当額	(3,671)	(3,839)	(32,578)
リース投資資産	¥48,894	¥44,948	\$433,923

2016年3月31日終了連結会計年度のリース投資資産に係るリース料債権部分の回収予定額は以下のとおりであります。

3月31日に終了する連結会計年度	単位：百万円	単位：千米ドル
2017年	¥15,792	\$140,147
2018年	13,404	118,961
2019年	10,078	89,439
2020年	5,844	51,865
2021年	1,986	17,624
2022年以降	392	3,475
合計	¥47,496	\$421,511

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度のオペレーティング・リース取引のうち、解約不能のものに係る未経過リース料は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
1年内の支払額	¥3,361	¥2,812	\$29,826
1年超の支払額	6,416	5,846	56,942
合計	¥9,777	¥8,658	\$86,768

13. 金融商品に関する開示

(1) 金融商品に対する取組方針

ヤマトグループは、さらなる事業の成長をはかるため、ネットワーク構築等に対する投資計画に照らし、必要資金を銀行借入や社債発行により調達しております。一時的な余剰資金については、安全性の高い金融資産で運用しております。デリバティブ取引は、借入金の金利変動リスクヘッジのために利用し、投機的な取引は実施しておりません。また、一部の連結子会社では、リース業、信用購入あっせん業を行っております。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金、割賦売掛金等は取引相手先の信用リスクを伴っており、期日ごとの入金管理、未収残高管理を行い、各取引先の信用状況を把握する体制としております。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式や資本提携等に関連する株式であり、市場価格の変動リスクを伴っております。

営業債務である支払手形及び買掛金は、その大半が1年以内の支払期日であります。

短期借入金および長期借入金は主に金融事業に係る資金調達であります。このうち一部の借入金は、変動金利で調達しており、資金調達に係る金利変動リスクをヘッジするため金利スワップ取引を行っております。なお、金利スワップ取引は、デリバティブ取引の権限を定めた社内規程に基づいて行っております。

また、営業債務や借入金は流動性リスクを伴っておりますが、ヤマトグループでは、各社が資金決済、記帳、残高モニタリングおよび資金繰り管理を実施するなどのリスク管理を行っております。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には一定の前提条件等により合理的に算定された価額が含まれているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が変動することがあります。

2016年3月31日および2015年3月31日現在の金融商品の時価等に関する事項は以下のとおりであります。

2016年3月31日終了連結会計年度	単位：百万円		
	帳簿価額	時価	差額
現金及び現金同等物	¥249,594	¥249,594	
受取手形及び売掛金	197,382		
貸倒引当金	(125)		
	197,257	198,154	¥ 897
割賦売掛金	43,648		
貸倒引当金	(646)		
割賦利益繰延	(5,895)		
	37,107	42,933	5,826
投資有価証券	29,216	29,216	
支払手形及び買掛金	148,456	148,456	
借入金(短期)	55,934	56,018	84
借入金(長期)	90,515	90,859	344
デリバティブ			

2015年3月31日終了連結会計年度	単位：百万円		
	帳簿価額	時価	差額
現金及び現金同等物	¥247,398	¥247,398	
受取手形及び売掛金	187,834		
貸倒引当金	(122)		
	187,712	188,298	¥ 586
割賦売掛金	42,008		
貸倒引当金	(802)		
割賦利益繰延	(5,655)		
	35,551	40,979	5,428
投資有価証券	33,017	33,017	
支払手形及び買掛金	157,480	157,480	
借入金(短期)	34,443	34,515	72
借入金(長期)	83,877	83,834	(43)
デリバティブ			

2016年3月31日終了連結会計年度	単位：千米ドル		
	帳簿価額	時価	差額
現金及び現金同等物	\$2,215,067	\$2,215,067	
受取手形及び売掛金	1,751,705		
貸倒引当金	(1,107)		
	1,750,598	1,758,560	\$ 7,962
割賦売掛金	387,362		
貸倒引当金	(5,730)		
割賦利益繰延	(52,316)		
	329,316	381,021	51,705
投資有価証券	259,282	259,282	
支払手形及び買掛金	1,317,501	1,317,501	
借入金(短期)	496,393	497,142	749
借入金(長期)	803,295	806,348	3,053
デリバティブ			

現金及び現金同等物

現金及び現金同等物はすべて短期であるため、当該帳簿価額によっております。

受取手形及び売掛金

受取手形及び売掛金の時価は想定される貸倒引当金を控除して算定しております。

一部の受取手形及び売掛金は、将来キャッシュ・フローを国債の利回り等の指標で割り引いた現在価値により算定しております。

割賦売掛金

割賦売掛金については、対応する貸倒引当金および割賦利益繰延を控除しております。また、時価については、将来キャッシュ・フローを市場金利等の指標で割り引いた現在価値により算定しております。

投資有価証券

投資有価証券のうち上場株式の時価は、取引所の価格によって算定されております。また、区分ごとの投資有価証券の時価については「5.投資有価証券」に記載しております。

支払手形及び買掛金

支払手形及び買掛金についてはその大半が1年以内の支払期日であるため、帳簿価額を時価としております。

借入金

借入金（短期）および借入金（長期）の時価は、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合の利率で割り引いて算出しております。

上表の借入金（短期）には、貸借対照表上の短期借入金に加え、1年以内返済予定長期借入金が含まれております。また、上表の借入金（長期）には、長期リース債務は含まれておりません。

デリバティブ取引

デリバティブ取引に関する時価に関しては「14. デリバティブ取引」に記載しております。

(4) 時価を把握することが困難な金融商品

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
証券市場における取引相場価格のない投資有価証券	¥2,282	¥1,551	\$20,256

(5) 金銭債権及び満期のある有価証券の償還予定額

	単位：百万円		
	1年以内	1年超5年以内	5年超
2016年3月31日終了連結会計年度			
現金及び現金同等物	¥249,594		
受取手形及び売掛金	181,984	¥15,197	¥201
割賦売掛金	21,438	21,631	579
合計	¥453,016	¥36,828	¥780
2015年3月31日終了連結会計年度			
現金及び現金同等物	¥247,398		
受取手形及び売掛金	174,738	¥12,915	¥181
割賦売掛金	20,655	20,730	623
合計	¥442,791	¥33,645	¥804

	単位：千米ドル		
	1年以内	1年超5年以内	5年超
2016年3月31日終了連結会計年度			
現金及び現金同等物	\$2,215,067		
受取手形及び売掛金	1,615,051	\$134,869	\$1,785
割賦売掛金	190,256	191,970	5,136
合計	\$4,020,374	\$326,839	\$6,921

(6) 長期借入金の返済予定額

3月31日に終了する連結会計年度	単位：百万円	単位：千米ドル
2017年	¥ 32,319	\$ 286,819
2018年	43,915	389,735
2019年	33,600	298,189
2020年	13,000	115,371
合計	¥122,834	\$1,090,114

長期借入債務については「7. 短期借入金及び長期借入債務」をご参照ください。

14. デリバティブ取引

当社および一部の連結子会社は、変動金利の影響を回避するためデリバティブ付金融商品を採用しております。当社および当該子会社では、金利変動リスクを低減するために金利スワップを採用しております。ヤマトグループはトレーディング目的または投機目的ではデリバティブ取引を行わない方針であります。

ヘッジ会計の特例処理の基準を満たす金利スワップは、市場価値にて再評価されず、スワップ契約に基づく差額損益は利息費用または利息収益に含めて計上しております。

ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

		単位：百万円		
		契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
2016年3月31日終了連結会計年度	ヘッジ対象			
金利スワップ(支払固定・受取変動)	長期借入金	¥26,376	¥8,220	*
2015年3月31日終了連結会計年度				
金利スワップ(支払固定・受取変動)	長期借入金	¥38,582	¥26,376	*
		単位：千米ドル		
		契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
2016年3月31日終了連結会計年度	ヘッジ対象			
金利スワップ(支払固定・受取変動)	長期借入金	\$234,079	\$72,950	*

* 金利スワップの時価については、「13. 金融商品に関する開示」の借入金の時価に含めて記載しております。

15. 包括利益

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度のその他の包括利益の内訳は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
その他有価証券評価差額金:			
当期発生額	¥ (5,252)	¥ 7,258	\$ (46,607)
組替調整額	(53)	(7)	(475)
税効果調整前	(5,305)	7,251	(47,082)
税効果額	1,329	(1,880)	11,797
その他有価証券評価差額金	¥ (3,976)	¥ 5,371	\$ (35,285)
為替換算調整勘定:			
当期発生額	¥ (419)	¥ 826	\$ (3,713)
退職給付に係る調整額:			
当期発生額	¥(16,388)	¥ 3,352	\$(145,436)
組替調整額	790	399	7,003
税効果調整前	(15,598)	3,751	(138,433)
税効果額	4,811	(1,308)	42,700
退職給付に係る調整額	¥(10,787)	¥ 2,443	\$ (95,733)
その他の包括利益合計	¥(15,182)	¥ 8,640	\$(134,731)

16.1 株当たり利益

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度における1株当たり当期純利益と潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差異の調整は以下のとおりであります。

	単位：百万円	単位：千株	単位：円	単位：米ドル
	親会社株主に帰属する当期純利益	期中平均株式数	1株当たり当期純利益	
2016年3月31日終了連結会計年度				
1株当たり当期純利益				
— 普通株主に帰属する当期純利益	¥39,425	408,743	¥96.45	\$0.86
当期純利益調整額				
— 事務手数料(税額相当額控除後)	15			
希薄化証券の影響				
— 新株予約権付社債		3,644		
潜在株式調整後1株当たり当期純利益				
— 算定された当期純利益	¥39,440	412,387	¥95.64	\$0.85
2015年3月31日終了連結会計年度				
1株当たり当期純利益				
— 普通株主に帰属する当期純利益	¥37,533	415,131	¥90.41	
当期純利益調整額				
— 事務手数料(税額相当額控除後)	5			
希薄化証券の影響				
— 新株予約権付社債		10,187		
潜在株式調整後1株当たり当期純利益				
— 算定された当期純利益	¥37,538	425,318	¥88.26	

17. セグメント情報

(1) 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

ヤマトグループは、純粋持株会社の当社傘下に、事業の内容ごとに区分した6つの事業フォーメーションを形成し、この事業フォーメーションを基礎として経営管理を行っております。

したがって、当社はこの事業フォーメーションを基礎とした「デリバリー事業」、「BIZ-ロジ事業」、「ホームコンビニエンス事業」、「e-ビジネス事業」、「フィナンシャル事業」、「オートワークス事業」の6つを報告セグメントとしております。

ヤマトグループの報告セグメントは以下のとおりであります。：

デリバリー事業：	宅急便やクロネコDM便といった小口貨物輸送事業
BIZ-ロジ事業：	B2B サプライチェーン・マネジメント市場を目的とした企業間物流事業
ホームコンビニエンス事業：	引越や家財宅配といった特定の市場ニーズに密着したライフスタイル支援サービス
e-ビジネス事業：	ASPや情報システム開発を含む企業向け市場をターゲットとした情報サービス
フィナンシャル事業：	決済や代金回収、ショッピングクレジットといった企業および一般消費者をターゲットとした金融サービス
オートワークス事業：	運送事業者をターゲットとした車両整備や燃料販売といった車両管理一括代行事業

(2) 報告セグメントごとのセグメント収益、セグメント利益又は損失、セグメント資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「2. 重要な会計方針の概要」における記載と同一であります。

(3) 報告セグメントごとのセグメント収益、セグメント利益又は損失、セグメント資産その他の項目の金額に関する情報

単位：百万円

	2016								調整額	連結財務諸表計上額
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホームコンビニエンス事業	e-ビジネス事業	フィナンシャル事業	オートワークス事業	その他	合計		
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	¥1,111,867	¥106,823	¥48,981	¥43,358	¥ 72,455	¥24,459	¥ 8,470	¥1,416,413	¥ -	¥1,416,413
セグメント間の内部収益	66,083	12,553	15,247	30,367	3,352	27,539	49,860	205,001	(205,001)	
計	¥1,177,950	¥119,376	¥64,228	¥73,725	¥ 75,807	¥51,998	¥58,330	¥1,621,414	¥(205,001)	¥1,416,413
セグメント利益	¥ 38,191	¥ 4,906	¥ 1,147	¥ 9,009	¥ 8,685	¥ 3,373	¥26,515	¥ 91,826	¥ (23,286)	¥ 68,540
セグメント資産	649,826	60,471	21,437	43,620	243,037	24,264	11,268	1,053,923	35,514	1,089,437
その他の項目										
減価償却費	33,958	2,161	532	4,241	4,069	783	296	46,040	699	46,739
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	34,977	2,840	716	6,414	7,466	696	692	53,801	144	53,945

単位：百万円

	2015								調整額	連結財務諸表計上額
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホームコンビニエンス事業	e-ビジネス事業	フィナンシャル事業	オートワークス事業	その他	合計		
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	¥1,103,189	¥103,821	¥48,475	¥40,487	¥ 66,650	¥27,153	¥ 6,933	¥1,396,708	¥ -	¥1,396,708
セグメント間の内部収益	64,245	12,151	14,546	28,253	3,402	28,558	45,995	197,150	(197,150)	
計	¥1,167,434	¥115,972	¥63,021	¥68,740	¥ 70,052	¥55,711	¥52,928	¥1,593,858	¥(197,150)	¥1,396,708
セグメント利益	¥ 39,604	¥ 4,683	¥ 613	¥ 7,757	¥ 8,942	¥ 3,733	¥23,940	¥ 89,272	¥ (20,325)	¥ 68,947
セグメント資産	661,980	61,508	20,242	40,377	239,027	24,794	10,033	1,057,961	24,570	1,082,531
その他の項目										
減価償却費	34,805	1,818	557	3,761	3,438	768	247	45,394	664	46,058
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	33,841	3,201	711	4,965	8,397	455	211	51,781	241	52,022

単位：千米ドル

	2016								調整額	連結財務諸表計上額
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホームコンビニエンス事業	e-ビジネス事業	フィナンシャル事業	オートワークス事業	その他	合計		
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	\$ 9,867,479	\$ 948,016	\$434,696	\$384,785	\$ 643,016	\$217,064	\$ 75,170	\$12,570,226	\$ -	\$12,570,226
セグメント間の内部収益	586,463	111,406	135,310	269,497	29,749	244,403	442,493	1,819,321	(1,819,321)	
計	\$10,453,942	\$1,059,422	\$570,006	\$654,282	\$ 672,765	\$461,467	\$517,663	\$14,389,547	\$(1,819,321)	\$12,570,226
セグメント利益	\$ 338,932	\$ 43,537	\$ 10,175	\$ 79,954	\$ 77,080	\$ 29,933	\$235,314	\$ 814,925	\$ (206,652)	\$ 608,273
セグメント資産	5,767,002	536,663	190,246	387,112	2,156,878	215,341	99,999	9,353,241	315,170	9,668,411
その他の項目										
減価償却費	301,367	19,178	4,724	37,633	36,108	6,948	2,631	408,589	6,205	414,794
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	310,408	25,204	6,356	56,919	66,261	6,178	6,146	477,472	1,275	478,747

- 注：1. 2016年3月31日終了連結会計年度より、経営管理の実態により即した事業区分に変更するため、その他に含めていた人材派遣事業を、デリバリー事業に含めております。なお、2015年3月31日終了連結会計年度のセグメント情報は、変更後の区分に基づき作成したものを開示しております。
2. その他には、JITBOXチャーター便による企業間物流事業、シェアードサービス等を含めております。
3. 2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度のその他におけるセグメント収益には、当社が純粋持株会社としてグループ会社から受取った配当金を含めており、セグメント収益およびセグメント利益に与える影響は24,890百万円(220,887千米ドル)および22,101百万円です。
4. 調整額は、以下のとおりであります。
- (1) 2016年3月31日および2015年3月31日のセグメント利益の調整額23,286百万円(206,652千米ドル)および20,325百万円は、セグメント間取引消去等によるものであります。
- (2) 2016年3月31日および2015年3月31日のセグメント資産の調整額35,514百万円(315,170千米ドル)および24,570百万円には、セグメント間の債権債務消去等164,798百万円(1,462,531千米ドル)および164,857百万円、各報告セグメントに分配していない全社資産200,312百万円(1,777,701千米ドル)および189,427百万円が含まれております。
- (3) 2016年3月31日および2015年3月31日の有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額144百万円(1,275千米ドル)および241百万円には、当社の設備投資額が含まれております。
5. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

【関連情報】

(1) 製品及びサービスごとの情報

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度における外部顧客への営業収益は以下のとおりであります。

単位：百万円

2016				2015			
宅急便	クロネコDM便	その他	合計	宅急便	クロネコメール便	その他	合計
¥939,470	¥82,701	¥394,242	¥1,416,413	¥912,563	¥111,885	¥372,260	¥1,396,708

単位：千米ドル

2016			
宅急便	クロネコDM便	その他	合計
\$8,337,505	\$733,950	\$3,498,771	\$12,570,226

(2) 地域ごとの情報

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度における営業収益は以下のとおりであります。

単位：百万円

2016				2015			
日本	北米	その他	合計	日本	北米	その他	合計
¥1,390,082	¥11,481	¥14,850	¥1,416,413	¥1,368,793	¥10,261	¥17,654	¥1,396,708

単位：千米ドル

2016			
日本	北米	その他	合計
\$12,336,547	\$101,890	\$131,789	\$12,570,226

2016年3月31日および2015年3月31日現在の有形固定資産は以下のとおりであります。

単位：百万円

2016				2015			
日本	北米	その他	合計	日本	北米	その他	合計
¥404,092	¥432	¥1,118	¥405,642	¥418,202	¥442	¥1,457	¥420,101

単位：千米ドル

2016			
日本	北米	その他	合計
\$3,586,189	\$3,831	\$9,927	\$3,599,947

(3) 報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報

2016年3月31日および2015年3月31日終了連結会計年度における報告セグメントごとの固定資産の減損損失は以下のとおりであります。

単位：百万円										
2016										
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホームコンビニエンス事業	e-ビジネス事業	フィナンシャル事業	オートワークス事業	その他	計	消去又は全社	連結
減損損失	¥817	¥192			¥10	¥136		¥1,155		¥1,155

単位：百万円										
2015										
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホームコンビニエンス事業	e-ビジネス事業	フィナンシャル事業	オートワークス事業	その他	計	消去又は全社	連結
減損損失	¥1,404	¥91	¥297					¥1,792		¥1,792

単位：千米ドル										
2016										
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホームコンビニエンス事業	e-ビジネス事業	フィナンシャル事業	オートワークス事業	その他	計	消去又は全社	連結
減損損失	\$7,245	\$1,707			\$87	\$1,210		\$10,249		\$10,249

18. 後発事象

剰余金処分

2016年5月19日に開催された取締役会において、2016年3月31日現在の剰余金処分について以下のように承認されました。

	単位：百万円	単位：千米ドル
配当金、1株当たり15円(0.13米ドル)*	¥5,978	\$53,051

* 1株当たり配当額15円(0.13米ドル)には、宅急便40周年記念配当2円(0.02米ドル)を含んでおります。

独立監査人の監査報告書

ヤマトホールディングス株式会社 取締役会御中

当監査法人は、ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社の日本円で開示された2016年3月31日現在の連結貸借対照表並びに同日をもって終了した連結会計年度の、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、重要な会計方針及びその他の注記について監査を行った。

連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠してこれらの連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制が含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場からこれらの連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得ることを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社の2016年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了した連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利用者の便宜のための換算

当監査法人の監査は日本円金額から米ドルへの換算も含んでおり、これらの換算は注記1に記載された基準に基づき換算されている。これらの米ドル金額は、単に海外の読者の便宜のために表示されたものである。

デロイトトウシュートマツ

2016年6月3日

会社情報／株式情報

2016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月中旬に開催

会計監査人

有限責任監査法人トーマツ

大株主の状況

発行済株式総数に対する
所有株式数の割合

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8.11%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー-505223	6.37%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4.88%
ヤマトグループ社員持株会	4.37%
株式会社みずほ銀行	3.56%
日本生命保険相互会社	3.47%
明治安田生命保険相互会社	2.98%
ヤマトグループ取引先持株会	2.12%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー-505234	1.48%
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	1.47%
合計	38.82%

株価・出来高推移(東京証券取引所)

