

NEW ERA OF GROWTH POTENTIAL

Advancing with “*Value Networking*” design
and forge a robust corporate culture

アニュアルレポート 2015

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。

創業からの精神であるヤマトグループの「社訓」

一、ヤマトは我なり

ヤマトグループは、お金や設備以上に、「人」が最大の資本となって成り立っている会社です。社員を単なる「人材」ではなく、会社の財産としての「人財」と考え、何よりも「人を尊重」します。社員一人ひとりの「和」の力、「協力・結束・調和」が、ヤマトグループの企業としての力を生み出します。この「自分自身=ヤマト」という意識を持ちなさい」という言葉は、ヤマトグループの全員経営の精神を表しています。

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

ヤマトグループは、運送サービスを通して、お客様（委託者）のこころを受け継ぎ、責任と誠意とまごころをもって、迅速かつ正確に運び、お届けすることを事業の目的のひとつとしています。この言葉は、ヤマトグループの社員一人ひとりが“どうすれば、お客様にもっと満足していただけるか？”という「興味と熱意」を常に持つことの大切さを示しています。

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社会生活に欠くことのできない公共性の高いサービスに従事するヤマトグループの社員は、一人ひとりが、“いかに社会や生活のお役に立てるか？”ということ、常に念頭におかなくてはなりません。そのために、「礼節（礼儀と節度）」を重んじ、社会の一員としてコンプライアンス（法令、企業倫理等の遵守）を実践していきます。

編集方針

ヤマトグループは、様々なステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係を構築するため、法定開示のみならず、ステークホルダーにとって必要と考えられる情報を、迅速、正確かつ公正公平に伝達することを方針としています。本冊子は、経営戦略や事業概況、ガバナンスやCSRへの取り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。

不変の精神でさらなる進化へ

Contents

page 02 宅急便を軸に広がる事業基盤

page 04 新たな価値を創造する経営体制

page 06 ヤマトグループの中長期経営計画



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、物流会社ですが、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。こうした取り組みが、今のヤマトグループの競争優位性となっています。

宅急便を軸に広がる事業基盤

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1万名を超え、企業としても大きく成長しました。

高付加価値な物流インフラの提供

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ラインワンサービスとして宅急便を提供し、より多くのお客様にご利用いただく事業基盤を整える。



宅急便取扱個数と商品・サービス開発の歴史

宅急便取扱個数

1980年 2,226万個
2015年 **16億個**

商品・サービス数 (国内へのお届けの場合)

1980年 1
2015年 **50**

2,000 (単位: 百万個)



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



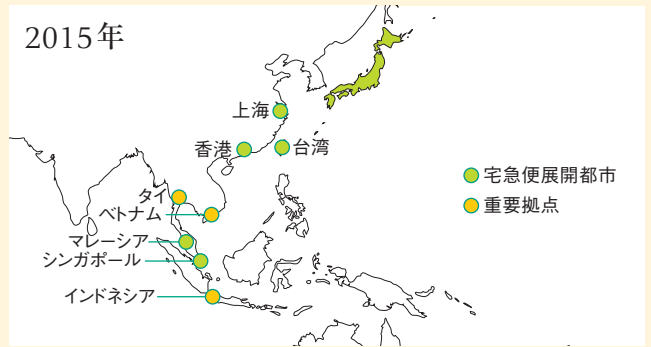
1990年

面積比 99.5%
人口比 99.9%



宅急便ネットワークは日本全土の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。

2015年



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。2015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。

「顧客基盤」と「サービス」の相乗効果

宅急便をご利用いただくお客様の数が増えることで、社会が求めるニーズや変化を機微に捉えられるようになり、質の高いサービスへの向上、顧客基盤の拡大という相乗効果が生まれる。



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をよりスピーディーにお応えする差別化戦略



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



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

2000年

2005年

2010年

2015年

新たな価値を創造する経営体制

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。

経営理念

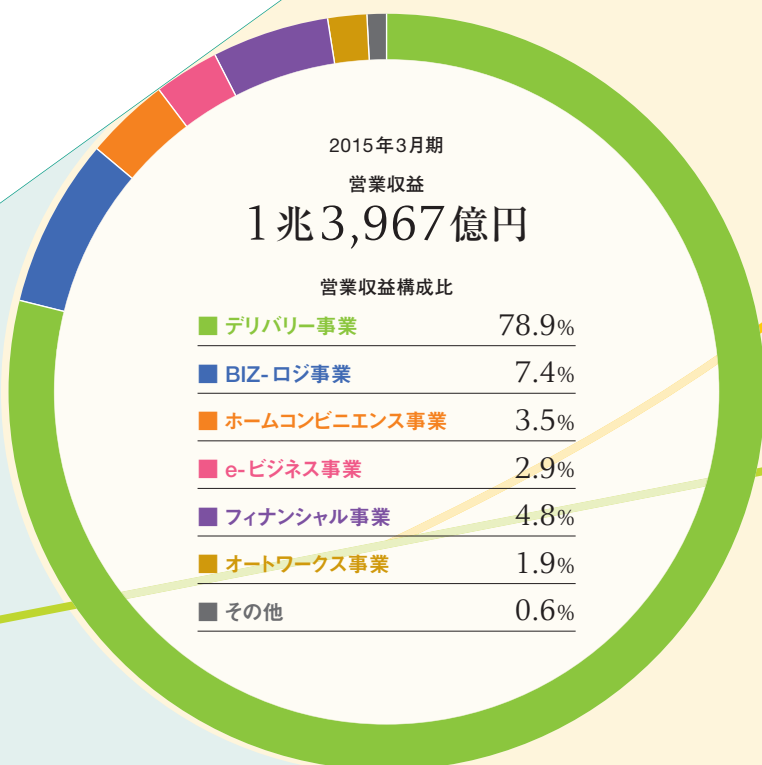
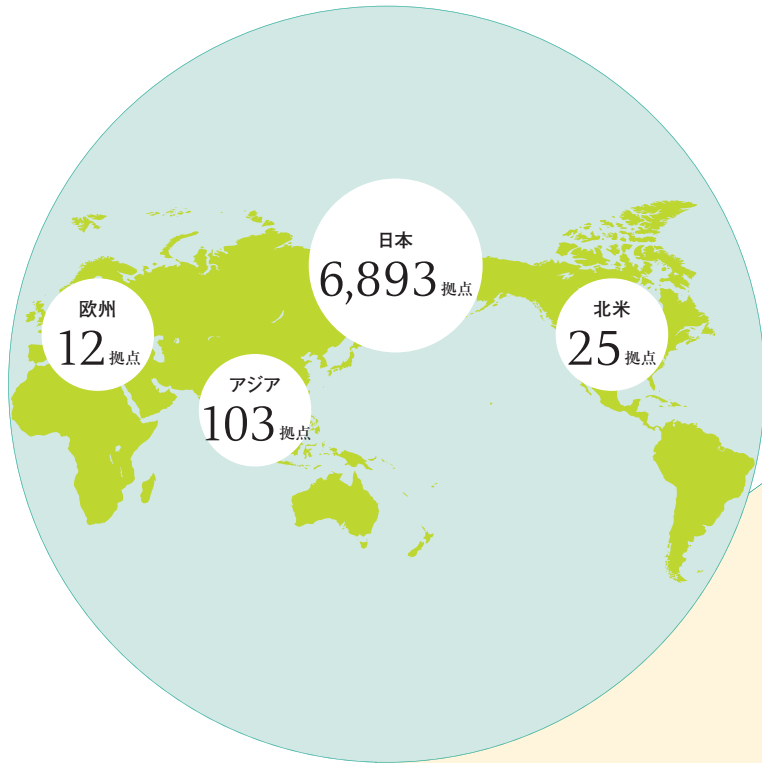
ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

国内外に広がる事業所数

ヤマトグループは、現在世界に7,033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株式会社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。



事業紹介

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、宅急便を中心に提供しています。

■ 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。

ノンデリバリー事業

■ 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様々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

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。

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3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。

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2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「ヤマトアジア」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。

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



JUMP

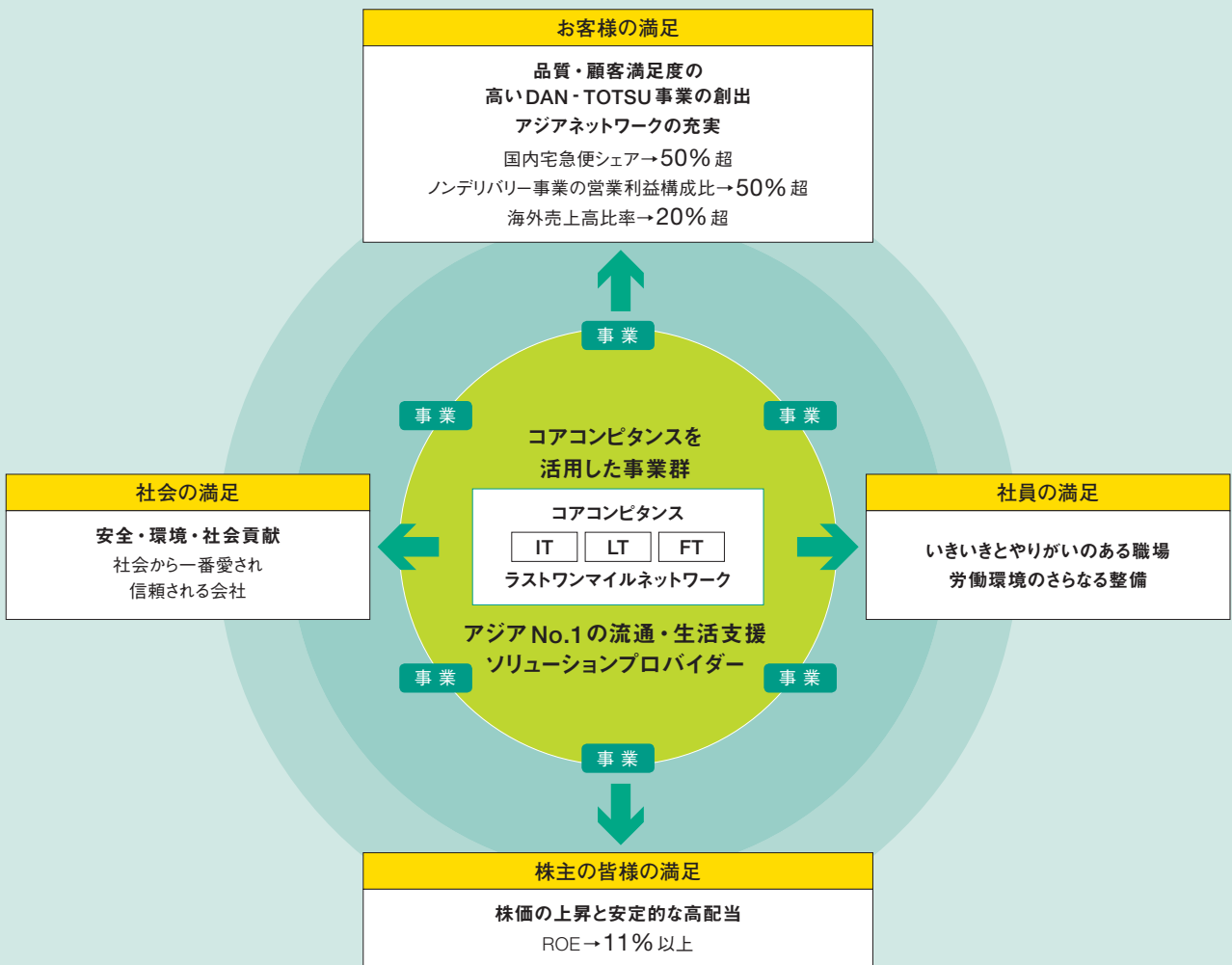
2018年3月期～2020年3月期

長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」

アジアNo.1 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」

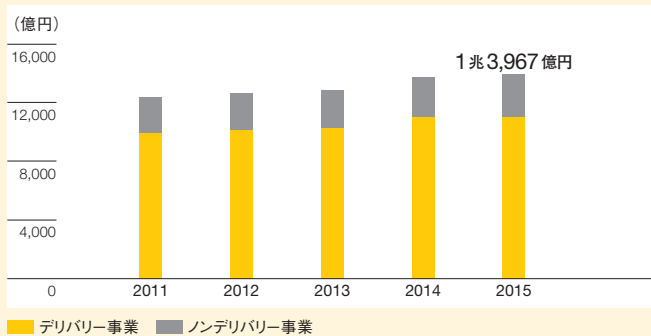
- ① デリバリー事業：宅急便の成長力の復活によるノンデリバリー事業の成長原資の確保
- ② ノンデリバリー事業：事業の創出と成長力の加速
- ③ ガバナンスのさらなる強化とCSRの推進



パフォーマンスハイライト

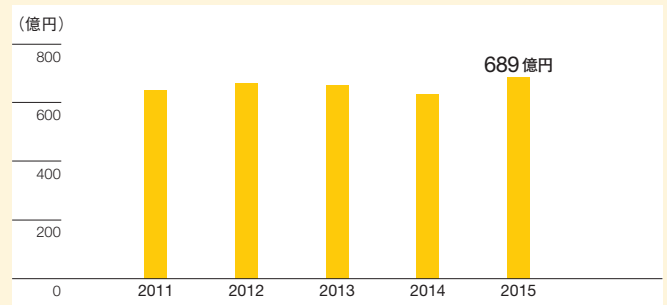
各年3月に終了した期

営業収益



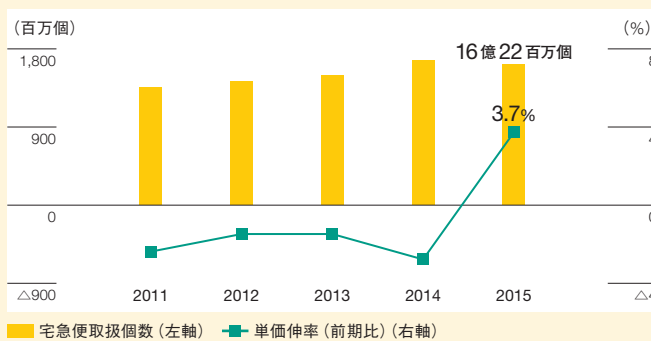
デリバリー事業の適正料金収受施策の推進などにより宅急便単価が改善したほか、BIZ-ロジ事業を中心としたノンデリバリー事業の堅調な推移により、前期比1.6%増の1兆3,967億円となりました。

営業利益



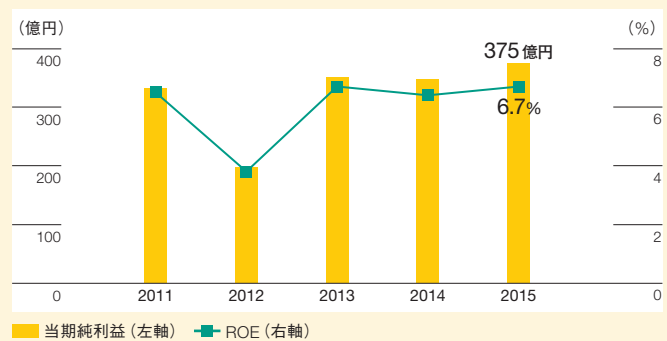
業務量に合わせた最適な集配稼働の設計や、輸送体制の構築などによるコスト管理の徹底に努めたほか、生産性の向上に取り組んだ結果、前期比9.3%増の68.9億円となり、過去最高益を達成しました。

宅急便取扱個数／単価伸率(前期比)



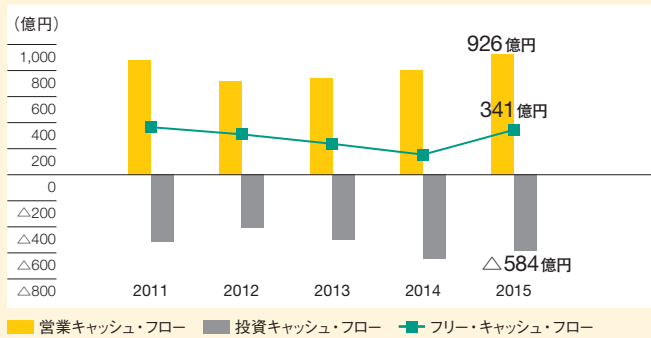
個人消費の停滞や消費税増税前の駆け込み需要の影響等により、宅急便取扱個数は前期比2.6%減の16億2,200万個となり、宅急便単価は適正料金収受の交渉が着実に進展し、前期比3.7%増となりました。

当期純利益／ROE



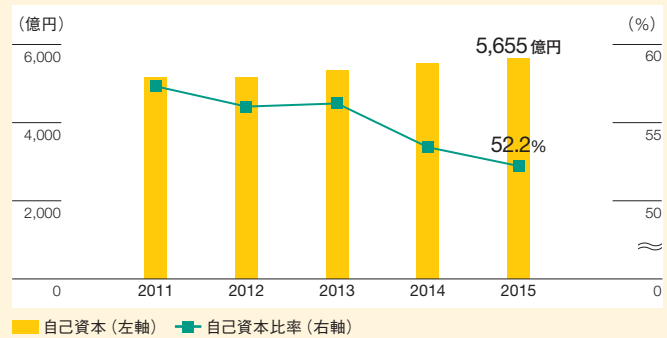
当期純利益は前期比7.9%増の37.5億円となりました。これに伴い、ROEについても前期比0.3ポイント上昇し、6.7%となりました。

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*



利益拡大により営業キャッシュ・フローが前期比約125億円増加し、投資キャッシュ・フローが前期比約64億円減少したことなどにより、フリー・キャッシュ・フローは前期比約190億円の増加となりました。

自己資本／自己資本比率



自己資本は、前期比2.6%増の565.5億円となりましたが、総資産も前期比4.9%増の1兆825億円と増加したことにより、自己資本比率は前期比1.2ポイント減の52.2%となりました。

Contents

不変の精神でさらなる進化へ

- 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 会長・社長メッセージ



- 12 社長メッセージ



- 18 CFOメッセージ

- 20 10か年データ／業績ポイント



SPECIAL FEATURE

22 Innovation for Our Future

- 24 「バリュー・ネットワーキング」構想で最適なソリューションを
- 26 物流業の枠組みを超える人材を育成・輩出する
- 28 グローバル展開の加速で長期的な企業成長を確かなものにする

ANNUAL REPORT

2015

NEW ERA OF GROWTH POTENTIAL



見通しに関する注記

このア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。

- 30 企業の社会的責任

事業概況

- 34 事業一覧
- 35 セグメント別事業概況
 - 35 デリバリー事業
 - 38 BIZ-ロジ事業
 - 40 ホームコンビニエンス事業
 - 42 e-ビジネス事業
 - 44 フィナンシャル事業
 - 46 オートワークス事業
 - 48 その他
- 49 組織図

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
- 52 社外取締役メッセージ
- 54 取締役
- 55 社外取締役・監査役
- 56 執行役員

財務セクション

- 58 連結貸借対照表
- 60 連結損益計算書
- 61 連結包括利益計算書
- 62 連結株主資本等変動計算書
- 63 連結キャッシュ・フロー計算書
- 64 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



私たちは、今後世の中に
新しい価値を創出する企業体として、
スピード感を持って成長していきます。



木川 眞(左)

代表取締役会長

山内 雅喜(右)

代表取締役社長
社長執行役員

私たちヤマトグループは、創業100周年となる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」への進化という大きな経営目標を掲げています。具体的には、宅急便で培ったラストワンマイルネットワークにIT(情報)、LT(物流)、FT(金融)の機能を融合させ、e-コマース、企業間物流、アジア中心の国際物流、生涯生活支援の4つの領域を重点分野に、これまでにないサービスをお客様に提供していきたいと考えています。

2014年4月からは経営目標を具現化するための第2フェーズと位置付けた中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」に取り組んでいます。初年度の2015年3月期は、本中期経営計画で打ち出した「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた重要な拠点の一つである「羽田クロノゲート」が本格稼働するなど、他社に先駆けて取り組んできた差別化戦略が着実に成果として出てきており、手応えを感じています。今後も、戦略の軸足に大きな変更はなく、「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をテーマに掲げた施策をスピード感を持って実行し、株主の皆様・お客様・地域・社会・社員すべての満足度を向上させる、バランスの取れた経営を遂行していきます。

世の中に新しい価値を生む企業体へと進化する中で、戦術や経営体制等は、外部環境やお客様ニーズ等も捉え、変化し続けます。しかし、ヤマトグループの世のため、人のために新しい価値を生み出し続けるDNAは不変であり、永続的に推進していきます。

1976年にサービスを開始した宅急便はまさに、このDNAに基づいて開発・創造され、日本全国に張り巡らされた宅急便のラストワンマイルネットワークは、電気や水道と同様、今やなくてはならない生活・社会インフラとなりました。そして、これまで培ってきたヤマトブランドや品質に対するお客様からの信頼は、ヤマトグループにとって大きな財産であり、独自のDNAが今日の競争優位性につながっていると考えています。

新たな成長ステージへジャンプすべく、これまでにない物流サービスの確立に挑み続けるヤマトグループにどうぞご期待ください。

株主・投資家の皆様には引き続きヤマトグループへのご理解とご支援をお願い申し上げます。

2015年9月

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

ヤマトグループが目指すべき企業像を描き、変化の激しい事業環境の中でも、企業価値の最大化と社会的価値の創出に尽力してきた木川前社長より、経営の手綱を受け継ぎました。健全な企業風土を醸成し、高付加価値ビジネスモデルをどう創出していくかご説明します。

イノベーションを繰り返すヤマトグループ

大量生産、大量消費の時代は終わり、多品種少量生産の時代の中、商品のライフサイクルはますます短くなり、産業の在り方が変化して久しいですが、この動きは、近年、加速度的に進んでいます。これは日本国内にとどまらず、世界中で起きており、物流という経済の根幹を担うヤマトグループにとっても、その動きは常に注視しておかなければなりません。さらに、IT技術の進化も大変早く、産業やビジネスへ与える影響はますます高まっています。ヤマトグループも例外ではなく、経営資源である情報機能（IT）、ラストワンマイルネットワークを核とした物流機能（LT）、決済機能（FT）を束ね、eコマース、企業間物流、アジア中心の国際物流、社会的責任の中で手掛ける生涯生活支援の4つの領域を重点分野に、これまでにないサービスをお客様に提供していきたいと考えています。

今、会社を大きく変革させていくステージにありますが、世のため、人のために新しい価値を生み出し続けるDNAは、たとえ、事業環境や経営体制が変わってもヤマトグループの経営者として変えるつもりはなく、未来へ受け継いでいきたいと考えています。

振り返れば、日本国内にトラックが204台しかなかった1919年、当社は、東京・銀座でトラック4台を保有する運送会社として創業しました。創業10年目の1929年には、第1のイノベーションである、複数の荷物を積み合わせて定期・定区間運行する



山内 雅喜

代表取締役社長
社長執行役員

「路線便事業」を日本で初めて開始しました。

その後1976年には、第2のイノベーションである「宅急便事業」を開始しました。企業・個人を問わず、いつでもどこでも「手軽に送りたい場所に届けられる」サービスは、「クール宅急便」「ゴルフ宅急便」「スキー宅急便」「時間帯お届けサービス」などお客様のニーズに合った新たなサービスを次々と生み出しました。

第3のイノベーションに挑む

そして今、ヤマトグループが、第3のイノベーションとして取り組み、その姿を現し始めているのが「バリュー・ネットワーキング」構想です。物流そのものに様々な機能、価値を付加していく「バリュー・ネットワーキング」構想は、従来の物流の枠組みでは決して生まれてこなかったような全く新しい物流システムが実現できると期待しています。さらに、単に企業単位での物流改革にとどまらず、業界特有の事情を解析し、そこに当社のIT（情報）・LT（物流）・FT（決済）の機能を組み合わせて、業界が結集できる物流プラットフォームを構築することも可能です。その結果、自社ネットワークを持たない企業のお客様や、必要な期間だけネットワークを利用したい企業のお客様など、すべてのお客様に対して私どものネットワークを開放し、お客様の物流改革を支援していきます。



お客様とともにヤマトグループの競争力も飛躍する

物流を「運ぶ」から「バリューを生み出す手段」へと進化させるサービスをスタートさせ、実際にお客様にご利用いただけるようになったことで、これまで以上にお客様の私たちに対する期待の高さに手応えを感じています。宅急便での輸送だけでなくサプライチェーン全体を任せいただけるなど、まさにパートナーとして見ていただけるようになりつつあります。

これにより、私どもの収益構造も改善します。屋台骨であるデリバリー事業に付加価値をつけてご提供する分、付加価値の利益も積み上がるからです。しかも、一つの物流プラットフォームを数多くのお客様にご利用いただければ、規模の経済が働き、輸送コストは従来よりも安く抑えることができます。「バリュー・ネットワーキング」構想がその真価を發揮した時、ノンデリバリー事業による利益拡大と輸送コストの低減によって利益率は大きく改善する見通しです。

この構想のエンジンとなる「羽田クロノゲート」「厚木ゲートウェイ」「沖縄国際物流ハブ」「国内・

海外の宅急便ネットワーク」の連携はすでに具体的に動き始めていますが、課題は、市場における浸透スピードアップです。これに対しては、昨今の環境変化のスピードを踏まえ、他社とのアライアンスやM&Aなどの外部リソースを積極的に取り込んでいきます。

次期中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画JUMP」で飛躍的に成長していくためにも、輸送効率の向上と当日配送を実現する中部・関西におけるゲートウェイ（物流ターミナル）の建設、「沖縄国際物流ハブ」の機能拡充に加え、ヤマトグループの物流とサービスを支えるITの基幹システムを全面的に刷新するなど、成長に必要な投資はしっかりと継続していきます。

海外でも存在感を發揮する

長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」では、グローバル戦略として、アジア圏における物流ネットワークの充実を掲げています。日本国内における宅急便は、全国のお客様に迅速かつ確実に大切な荷物をお届けするサービスを実現して

「バリュー・ネットワーキング」構想が
その真価を發揮した時、
利益拡大とコスト低減によって利益率は
大きく改善する見通しです。

おり、宅急便のラストワンマイルネットワークは生活・社会インフラへと進化しました。同様のサービスをアジアのお客様に対しても提供するのが私たちの目標です。

現在、アジアの5つの地域で宅急便、ロジスティクス、決済事業などを組み合わせた高付加価値サービスを提供しています。今後は、さらにボーダレス化が進み、域内のモノの流れにとどまらない越境物流が増えていくと予測しています。

当社がさらなる事業拡大を図るためには、東南アジア圏、東アジア圏といったそれぞれのゾーン・エリアを包括的に捉え、ガバナンスの強化も含めた戦略の実行が必要と判断し、2014年1月、シンガポールに地域統括会社を設立しました。その主たる役割は、東南アジア圏でのさらなる事業拡大に向けた体制の構築と位置付けています。

ラストワンマイルネットワークは、実際にアジア各地で徐々に受け入れられつつあり、宅配ニーズは確実に顕在化してきています。しかし、その道筋は試行錯誤の連続であり、日本の成功事例をそのまま海外に持ち込んでも文化や習慣に合わず、逆に受け入れられないこともあります。やはり、大切なこと

は、世のため、人のために新しい価値を生み出し続けることであり、各地域に住むお客様のニーズを捉えながら、着実にプレゼンスを高めていきたいと考えています。

労働不足という難題を 成長のチャンスに変える

国内は人口が漸減し、少子高齢化も進んで、労働人口が落ち込んでいきます。こうした潜在的なリスクに対して、私たちはいち早く、生産性の一層の向上によってクリアするべく手を打ち始めています。集配の場面においては、ITを駆使した最短配達ルート の算出や、不在荷物の低減に向けた会員制サービス「クロネコメンバーズ」をはじめとするお客様との新しいコミュニケーションなどです。また、ご家庭の主婦や高齢の方々に活躍いただける職場環境の整備も進めています。

「羽田クロノゲート」のような最新の物流ターミナルにおいては、これまでのように手作業に依存しすぎることなく機械化、自動化も進めています。



ROE2桁台に向けて

2015年3月期は、300億円の自己株式取得、315億円の自己株式消却を行い、ROEは6.7%となりました。「バリュー・ネットワーキング」構想をはじめとする付加価値戦略の着実な遂行により営業利益を向上させるとともに、総還元性向を意識した資本政策を実行することで、11.0%以上という2020年3月期のROE目標を達成したいと考えています。

年間配当金は前期に比べ1円増配の25円、配当性向は27.7%となりました。引き続き、配当と自己株式の取得を合わせた総還元性向を高めていくことを基本方針に、株主の皆様のご期待に応えていきます。

健全な企業風土の醸成

「DAN-TOTSU3か年計画STEP」のもう一つの柱は、健全な企業風土の醸成です。ヤマトグループがこれまで培ってきたお客様からの信頼を揺るぎないものにしていくために、グループ全体で社員教育や企業理念の浸透、風通しの良い風土づくりにこれまで以上に注力しています。

2013年に発生した、「クール宅急便」の取り扱いにおいて温度管理が不徹底だった問題については、ご利用の皆様にご迷惑をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。前期は、「クール宅急便」の品質改善を最優先課題とし、全社を挙げて、改めて品質管理体制の再構築に取り組みました。

コンプライアンスは経営の基盤にほかなりません。お客様との信頼で成り立っている宅急便をはじめ、お客様との約束を守り、お客様満足度を追求する意識を絶対に忘れてはいけなく改めて社内教育を徹底しました。2015年3月末におけるクロネコメール便の廃止もその意識に基づく経営判断です。私は、お客様をはじめ、社会から信頼されるためには常に正直であり、誠実であり続けたいと考えています。正直であるためには、グループ経営の可視化や透明性の高い経営体制の構築は必要不可欠であり、株主・投資家の皆様をはじめとした、多くのステークホルダーの皆様に対しても、会社の方向性や考え方を積極的に発信し、対話を重ねていきたいと考えています。



常に新しい価値を生み続ける

「革新性」のDNAを大切にし、経営理念である

「豊かな社会の実現に貢献します」を体現していきます。

最後に

私の座右の銘は「至誠通天」です。誠意をもって相手に尽くせば、その思いは天、つまりお客様や社員に通じるという意味になります。人のために知恵を絞り、行動して、相手に喜んでもらえて自分も嬉しいと感じることができる、そういった社員が集まれば、新しいサービスや工夫は様々な局面で生まれてくると思っています。

稼働を開始した最新の物流ターミナルのうち、「羽田クロノゲート」は想定以上のスピードでお客様のご利用が進んでいます。これからも規模の拡大のみを追うのではなく、常に新しい価値を生み続ける「革新性」のDNAを大切にし、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」を体現していきます。

新たなビジネスモデルを確立するための準備は整いました。現場で活躍する社員をはじめ、ヤマトグループ全体を力強くリードし、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歩みを加速させていく決意です。株主・投資家の皆様には引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2015年9月



代表取締役社長
社長執行役員

クロネコメール便の廃止について

クロネコメール便の廃止については、特定の相手に対する手紙などの「信書」の送付にメール便を利用されたお客様が法律で罰せられるリスクを防ぐための決断でした。

法違反の認識がなく「信書」をクロネコメール便で送られたお客様が罪に問われる事態を当社では重く受け止め、お客様がクロネコメール便で信書に該当する文書を送り、罰せられてしまうことがないように荷受けを厳格化し、注意喚起を図ってきました。

2013年12月には、総務省 情報通信審議会 郵政政策部会において、内容物ではなく、誰もが見目で判断できる「『外形基準』の導入による信書規制の改革」を提案し、信書を送ってしまっても、送ったお客様ではなく受け付けた運送事業者のみが罪に問われる

基準にすべきであると訴えてきました。

しかしながら、当社の主張は受け入れられず、依然お客様のリスクを防ぐことができない状態となっています。

法違反の認識がないお客様が容疑者になるリスクをこれ以上放置することは、当社の企業姿勢と社会的責任に反するものであり、このままの状況では、お客様にとっての「安全で安心なサービスの利用環境」と「利便性」を当社の努力だけで持続的に両立することは困難であると判断し、クロネコメール便のサービスを廃止する決断に至りました。

2015年3月31日の受付分をもってクロネコメール便を廃止し、4月1日より、「クロネコDM便」のサービスを新たに開始しました。

CFO メッセージ

収益性の改善と資本効率の向上を図り、
中期経営計画最終年度の2017年3月期には、
ROE9.0%、長期経営計画最終年度の
2020年3月期には11.0%以上への引き上げを目指します。

芝崎 健一

財務戦略担当常務執行役員



2015年3月期の業績について

2015年3月期は、消費税増税前の駆け込み需要の反動も影響し、3月の宅急便・クロネコメール便の取扱数量が想定を下回ったこと、また、新商品（宅急便コンパクト・ネコポス・クロネコDM便）の告知に関わるコスト（宣伝広告費など）の増加により、営業利益700億円の計画に対しては若干の未達となりましたが、費用の適正化を徹底したことにより、最高益を更新することができました。

2015年3月期における経営環境は、企業収益の改善に伴い、日本経済全般に改善の傾向が見られたものの、消費税増税後の反動減や円安に伴う物価上昇の影響などにより、個人消費については回復の遅れが見られました。また、労働需給は逼迫した状態が継続し、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-TOTSU 3か年計画STEP」の達成に向けて、これまで進化させてきた物流ネットワークに、グループ各社の経営資源を融合させることで、高付加価値モデルの創出や既存事業のさらなる高度化に取り組みました。

デリバリー事業においては、個人消費の停滞や、2014年3月期における消費税増税前の駆け込み需要の影響等により取扱数量

が伸び悩んだものの、適正料金収受施策の推進により宅急便の単価が上昇し、20億円の増収となりました。利益面では、労働需給の逼迫などコスト環境が悪化する中、人的コストや外部への委託コストなどについて、業務量に見合った管理を徹底したことなどにより、増益となりました。生産性向上施策の推進など、費用の適正化は十分利いている状態であると評価しています。

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みとともに、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引き続き積極的に推進しました。特に業績を牽引したセグメントはBIZ-ロジ事業です。販売物流・マルチメンテナンスにおける新規受注に伴い、営業収益を大きく増加させました。一方、やや苦戦を強いられたのは、e-ビジネス事業です。主因は、システム開発における仕掛品の増加によるもので、2016年3月期は回復してくる見込みです。また、ホームコンビニエンス事業については、平日の稼働率を向上させたことにより、2年連続で黒字を達成することができました。赤字体質を脱却し、グループ全体に対する利益貢献を期待できるようになりました。

以上の結果、2015年3月期の営業収益は前期比220億円（+1.6%）増の1兆3,967億円、営業利益では前期比59億円

(+9.3%) 増の689億円となり、過去最高益を更新することができました。当期純利益は、前期比27億円(+7.9%) 増の375億円となりました。

2016年3月期の業績見通し

「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の2年目となる2016年3月期は、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気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、長期的な視点で成長戦略を描き、グローバル化の取り組みも加速させていきます。

営業収益は前期比332億円(+2.4%) 増の1兆4,300億円、営業利益は30億円(+4.4%) 増の720億円となる見通しです。営業利益については税制改正の影響により、外形標準課税増加分による約15億円のマイナスインパクトを織り込んでいますが、引き続き費用の適正化を徹底し、前期比0.1ポイント増の5.0%と、わずかですが営業利益率の上昇にこだわった計画としています。

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、ヤマトグループは、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」への進化に挑戦しています。この長期経営計画は、株主の皆様、お客様、社会、社員など、すべてのステークホルダーの皆様の満足度を高めることを目指しています。

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。その観点から、株主価値の向上に向けて意識する指標としてROE目標を掲げており、事業戦略と財務戦略の総和で達成していく考えです。2017年3月期を期限とする中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」(2015年3月期～2017年3月期)においては、ROE9.0%を目標とし、2020年3月期を期限とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」においては、ROE11.0%以上の達成を目指しています。

財務活動の機動性と柔軟性

ヤマトグループは、継続的かつ安定的に年間700億円から800億円の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、2015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-

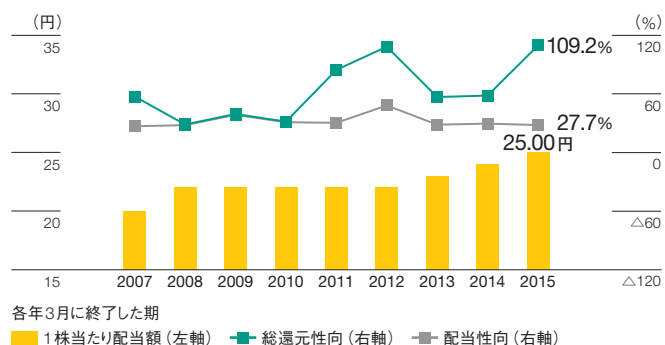
資本コストを十分に意識しながらも、円滑に資金調達を行うため、現在の格付け水準の維持に努めていきます。

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の見え方

ヤマトグループでは、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向50%を意識し、株主の皆様に対する還元を検討・推進していきたいと考えています。剰余金の配当に関する基本方針は、連結当期純利益を基準に配当性向30%を目標として実施することとしています。2015年3月期は、300億円の自己株式の取得、315億円の自己株式の消却を行いました。ROEは税制改正の影響で約35億円のマイナスインパクトがあったものの、前期比0.3ポイント増の6.7%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、前期比1円増配の25円となり、配当性向は27.7%となりました。2016年3月期の配当については、4年連続の増配となる1株当たり26円、配当性向25.2%を予定しています。さらに、今後の業績に鑑み、配当性向30%を目標に検討していきます。自己株式につきましては、資本政策の一環としてM&Aへ活用するなど、弾力的に考えていきます。

配当の推移



10か年データ／業績ポイント

2015年3月31日現在

3月31日終了事業年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
経営成績							
営業収益	¥1,144,961	¥1,161,568	¥1,225,974	¥1,251,922	¥1,200,834	¥1,236,520	¥1,260,833
デリバリー事業	908,228	934,607	981,142	997,898	966,480	995,651	1,014,564
ノンデリバリー事業	236,733	226,961	244,832	254,024	234,354	240,869	246,269
営業原価	1,043,372	1,064,044	1,129,008	1,167,764	1,110,971	1,143,006	1,163,777
販売費及び一般管理費	32,868	30,363	28,786	28,437	28,474	29,200	30,405
営業利益	68,721	67,161	68,180	55,721	61,389	64,314	66,651
税金等調整前当期純利益	7,712	66,825	67,596	48,996	60,434	61,836	45,817
法人税等	31,276	32,470	31,447	23,349	28,096	28,491	26,059
当期純利益(損失)	(23,968)	33,813	35,353	25,523	32,282	33,208	19,787

1株当たり情報

当期純利益(損失)	¥ (53.47)	¥ 75.59	¥ 79.80	¥ 57.60	¥ 71.84	¥ 73.42	¥ 46.00
潜在株式調整後当期純利益		74.00	78.12	56.45	71.16	73.30	44.87
年間配当額	20.00	20.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00
純資産	951.08	1,005.63	1,050.99	1,073.86	1,130.33	1,173.60	1,197.26
期末株価	2,410	1,900	1,460	927	1,314	1,290	1,279

財務状態

運転資本	¥ 123,483	¥ 140,377	¥ 125,355	¥ 159,937	¥ 165,890	¥ 185,922	¥ 182,111
自己資本	423,690	445,263	465,801	475,815	512,910	515,602	514,996
総資産	793,222	829,721	874,219	869,606	878,641	899,363	919,295
資本的支出	48,865	48,881	124,832	45,856	39,700	52,472	48,615
減価償却費	35,003	40,150	44,772	42,697	39,883	39,583	38,682
営業活動によるキャッシュ・フロー	84,675	80,763	116,896	84,463	77,064	87,899	71,843

主な指標

営業利益率(%)	6.00	5.78	5.56	4.45	5.11	5.20	5.29
営業収益当期純利益率(%)	(2.09)	2.91	2.88	2.04	2.69	2.69	1.57
総資産利益率(ROA)(%)	(3.26)	4.17	4.15	2.93	3.69	3.74	2.18
自己資本利益率(ROE)(%)	(5.43)	7.78	7.76	5.42	6.53	6.46	3.84
流動比率(%)	143.77	149.30	144.89	158.00	159.82	170.34	164.50
自己資本比率(%)	53.41	53.66	53.28	54.72	58.38	57.33	56.02
総資産回転率(回)	1.56	1.43	1.44	1.44	1.37	1.39	1.39
インタレストカバレッジレシオ(倍)	137.92	260.66	223.00	58.57	88.35	73.71	90.52
株価収益率(PER)(倍)		25.1	18.3	16.1	18.3	17.6	27.8
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.5	1.9	1.4	0.9	1.2	1.1	1.1

非財務データ

従業員数(人)	152,787	157,653	169,836	170,662	167,555	171,642	177,301
フルタイム(人)	75,552	77,170	80,843	82,601	82,395	83,427	84,293
パートタイム(人)	77,235	80,483	88,993	88,061	85,160	88,215	93,008
宅急便取扱個数(百万個)	1,128	1,174	1,236	1,232	1,262	1,348	1,423
宅急便単価(円)	653	647	644	646	624	609	600
クロネコメール取扱冊数(百万冊)	1,734	1,970	2,206	2,231	2,262	2,312	2,187
クロネコメール便単価(円)	69	66	64	65	65	64	62

外貨の換算：米ドル金額は、便宜上、1米ドル＝120.17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	
2013	2014	2015	2015		
¥1,282,374	¥1,374,610	¥1,396,708	\$11,622,771		
1,028,219	1,099,400	1,101,439	9,165,671		
254,155	275,210	295,269	2,457,100		
1,181,834	1,274,471	1,290,715	10,740,742		
34,337	37,043	37,046	308,282		
66,203	63,096	68,947	573,747		
64,284	65,882	69,158	575,499		
29,563	31,003	31,555	262,584		
35,144	34,776	37,533	312,336		

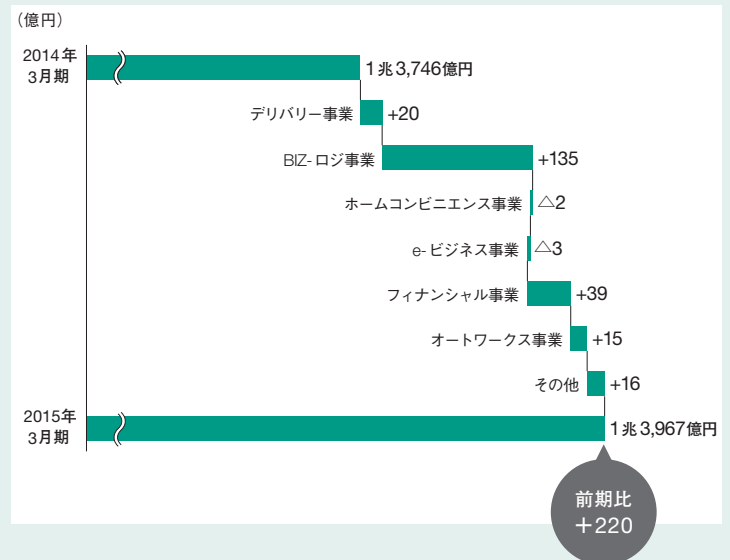
		円		米ドル	
¥	¥	¥	\$		
81.85	82.22	90.41	0.75		
79.84	80.18	88.26	0.73		
23.00	24.00	25.00	0.21		
1,261.35	1,316.12	1368.66	11.39		
1,740	2,224	2,772	—		

		百万円		千米ドル	
¥	¥	¥	\$		
186,868	179,999	209,172	\$1,740,632		
534,451	551,379	565,521	4,706,009		
950,153	1,032,134	1,082,531	9,008,333		
48,052	79,531	52,022	432,905		
37,936	42,266	46,058	383,277		
73,950	80,075	92,620	770,744		

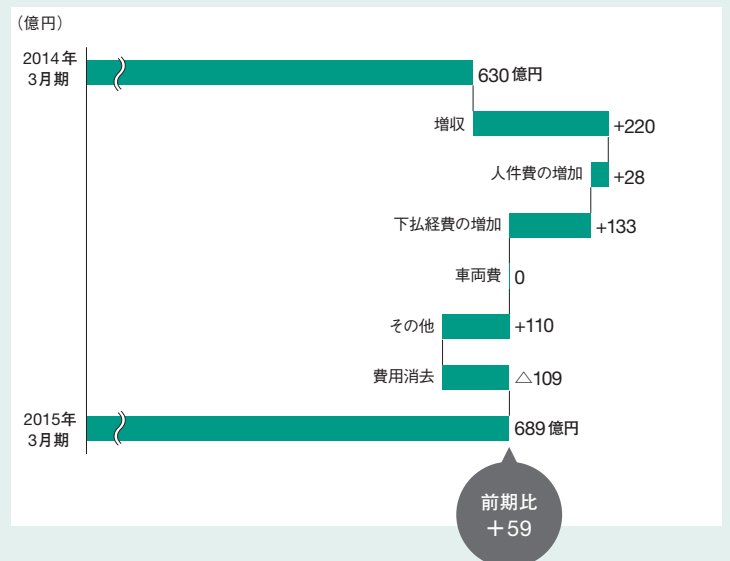
5.16	4.59	4.94
2.74	2.53	2.69
3.76	3.51	3.55
6.70	6.41	6.75
162.39	151.82	158.59
56.25	53.42	52.24
1.37	1.39	1.32
108.36	153.41	173.45
21.3	27.0	30.7
1.4	1.7	2.0

177,108	193,146	197,056
84,422	87,279	88,247
92,686	105,867	108,809
1,487	1,665	1,622
591	574	595
2,112	2,084	1,901
61	61	61

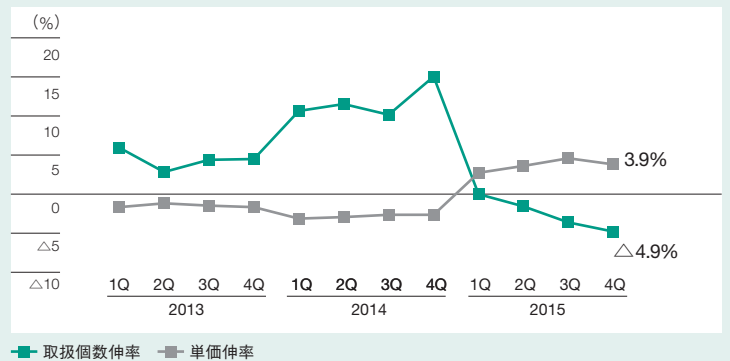
営業収益分析図



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)



Innovation for Our Future

持続的発展に向けたヤマトグループの独自戦略

1919年
創業



1929年
第1のイノベーション



1976年
第2のイノベーション



2013年
第3のイノベーション

SPECIAL FEATURE

ヤマトグループは、1919年の創業以来、世の中のニーズを捉えた新たなサービス・価値を創出し続けてきました。その成長を支えてきたのが、長年にわたり取り組んできた独自の「イノベーション」です。

第1のイノベーションとなった1929年の「路線便事業」では、多数のお客様の荷物をトラックに混載して輸送することで、お客様へ新たな利便性を生み出すことに成功しました。第2のイノベーションとなった1976年には「宅急便事業」が誕生。それまでの個人間、企業間の荷物輸送の仕組みを一新し、さらには、お客様の

様々なニーズに応えることで、今や電気や水道と同様、生活・社会インフラとして欠くことのできない「宅急便」サービスを築き上げました。そして、現在当社は第3のイノベーションとなる「バリュー・ネットワーキング」構想を推進しています。

本章では、ヤマトグループの中長期的企業価値向上を実現する成長ドライバー「バリュー・ネットワーキング」構想に焦点を当て、その取り組みと、取り組みを支える人材育成、そしてその先にあるヤマトグループが目指す企業像をご紹介します。



日本企業の成長戦略を支える新たなインフラへ

ヤマトグループは、物流を「バリューを生み出す手段」に進化させ、「物流の改革」を実現します。

2013年7月、「バリュー・ネットワーキング」構想を始動しました。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。

その背景には、市場環境の変化に伴うお客様の物流コスト・ロジスティクスに関する課題がありました。流通業のお客様においては、e-コマース市場の急伸を背景とした輸送の小口多頻度化による物流コストの増加、また、メーカーのお客様においては、製造拠点・製品出荷先の拡散によるトータル物流コストの増加や在庫量の増加などがコスト圧迫の課題として挙げられていました。このような課題に対し、お客様の物流コストは抑えながら、物流のスピード、品質を飛躍的に向上させ、そしてその先に日本企業全体の成長の底上げを図る狙いが込められた「バリュー・ネットワーキング」構想がスタートしたのです。「羽田クロノゲート」「厚木ゲートウェイ」「沖縄国際物流ハブ」が提供する圧倒的なスピードと、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の提供を推進していきます。

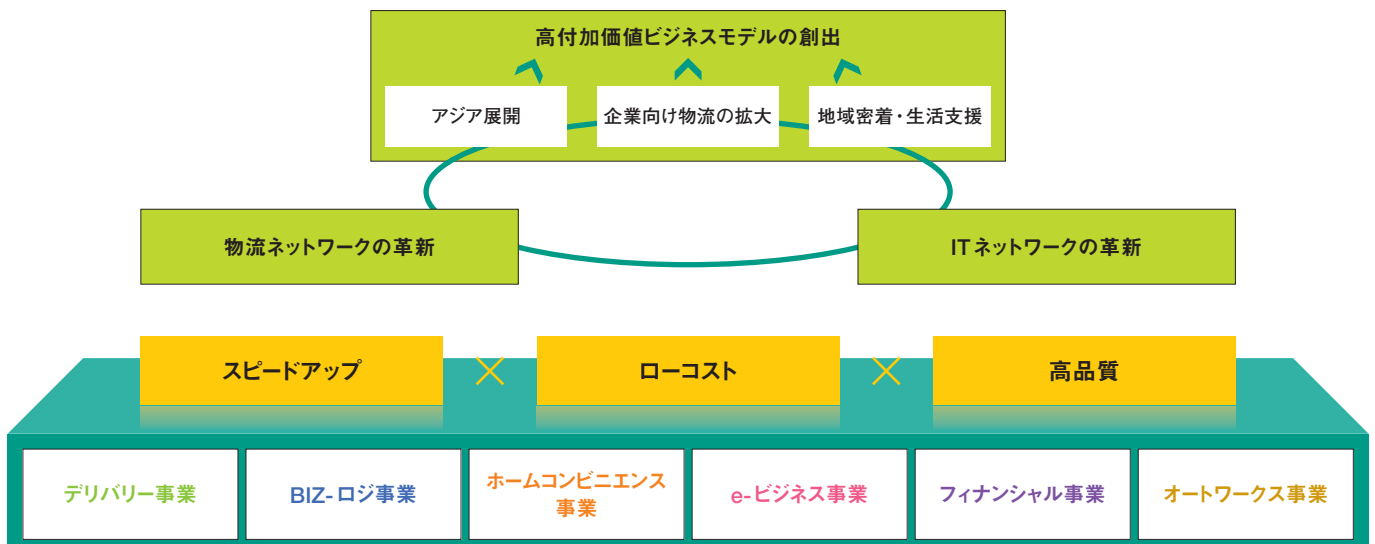
「バリュー・ネットワーキング」構想は5つの改革エンジンのもと、計画が遂行されています。

- ①「止めない物流」
スピードと付加価値機能を一体化した多機能スーパーハブ「羽田・厚木・沖縄」の本格稼働（→P24-25「物流の改革事例」参照）
- ②「クラウド型のネットワーク」
「まとめて預かり、最適化しながら複数個所に届ける」をネットワーク上で素早く、確実に遂行する「FRAPS*」
- ③「一貫保冷・国際小口輸送ネットワーク」
「国際クール宅急便」のスタート（→P24「物流の改革事例」参照）
- ④「物流の見える化」
出荷から到着までをシームレスに「デジタル情報化」
- ⑤「デマンド・チェーン視点のイノベーション」
「受け手（調達）」「送り手（供給）」双方のニーズを満たす

そして、その中核をなす日本最大級の物流ターミナルである「羽田クロノゲート」が2013年9月に竣工したことにより、スピードと付加価値を生み出す「止めない物流」の基盤が整ってきました。今後は、長年構築してきたネットワークの活用、強化を図り、業種・事業規模を超えた様々なお客様へ最適なソリューションを提供することで、お客様価値の向上を実現していきます。さらには、「バリュー・ネットワーキング」構想という物流改革を通して蓄積してきたヤマトグループの人材を経営資源に、今後も企業価値の向上に努めていきます。

* 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です。

「バリュー・ネットワーキング」構想全体図





SPECIAL FEATURE 01

「バリュー・ネットワークキング」構想で 最適なソリューションを

「バリュー・ネットワークキング」構想の中核をなす「羽田クロノゲート」を利用されている
お客様は外資系企業が中心です。ヤマトグループが提供する「物流の改革」事例をご紹介します。

事例 1 国際クール宅急便（生鮮品のアジア向け翌日配送）

お客様	国内第一次産業・生産者	ソリューション	「羽田クロノゲート」「沖縄国際物流ハブ」の稼働により日本全国の生産者とアジアを直結。リードタイムの圧縮と万全の保冷技術で生鮮品を高鮮度のまま現地のお客様へ届けることが可能となった
課題	従来、小口荷物の国際保冷輸送サービスがなかったことから、国内生産者が生産する生鮮品などの食材を海外市場で展開することが制限されていた	付加価値	国内生産者：アジアへの販路拡大、物流投資不要、品質保持、物流の見える化 購入者：品質保持、早い受け取り、配送の見える化

「国際クール宅急便」日本・香港間の配送



冷蔵・冷凍の一貫保冷輸送をスピーディーに提供

事例2 パーツ供給・調達

お客様	アジアで事業を展開する機械メーカー
課題	国内・アジアに分散するサプライヤーから、アジアで事業展開をするメーカー側への部品調達は、通関と自社の作業拠点への搬送に時間を要するためタイムロスが発生していた
ソリューション	「沖縄国際物流ハブ」に隣接する国際ロジスティクスセンター施設内に「パーツセンター」を設置。24時間365日可能な通関と、アジアへの豊富な深夜貨物便ネットワークを通じて、海外で事業を展開する企業のスピーディーなパーツ供給・調達を支援
付加価値	メーカー：リードタイム短縮、調達の見える化、在庫および在庫スペースの最小化・物流投資不要 サプライヤー：業務負担軽減、生産期間延長、物流の見える化、生産リードタイムの確保

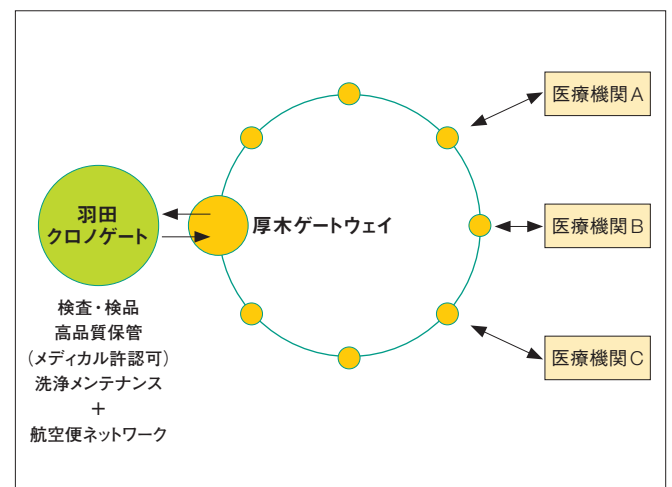
「沖縄国際物流ハブ」を活用した日本・アジア間パーツ供給・調達



事例3 医療機器の洗浄・メンテナンス

お客様	医療機器メーカー
課題	全国の医療機関で利用される手術用医療機器は、洗浄のため、医療機関から洗浄・メンテナンス拠点と在庫拠点の間を出荷・返却のたびに輸送が必要となり、リードタイムが長くなっていた
ソリューション	羽田クロノゲート内で24時間洗浄・メンテナンス・在庫ストックを可能に。手術用医療機器は従来の洗浄・メンテナンス拠点を經由する必要がなくなることで移動回数が減り、在庫回転率の向上を実現
付加価値	メーカー：在庫回転率向上、在庫見える化、在庫削減、拠点完結による物流コスト削減 医療機関：調達の見える化、JIT調達、安全（衛生的）な機器の確保

「羽田クロノゲート」が実現する医療機器の洗浄・メンテナンス



「バリュー・ネットワーキング」構想の中核を担う「羽田クロノゲート」とは？

2013年9月に竣工した「羽田クロノゲート」は、ヤマトグループの機能が集結した国内最大級の物流拠点です。その立地、規模、機能から、「バリュー・ネットワーキング」構想の中核を担う最重要拠点となっています。国際化した羽田空港に隣接し、国内の宅急便ネットワークと「アジア」翌日配達ネットワークを結ぶ結節点となっています。近隣にはJR貨物コンテナのターミナルや東京港・横浜港もあり、高速道路へのアクセスが良く、陸海空

のスピード輸送も可能です。

「羽田クロノゲート」に到着した荷物は、施設内の1階、2階にて、24時間仕分けできる最新マテハン機器により、その目的ごとにスピード仕分けされます。「羽田クロノゲート」が提供する付加価値機能を必要とする荷物は、3階～5階の付加価値機能エリアにベルトコンベアにより運ばれます。スピード通関、保税・ローカライズ、クロスマージ、医療機器の洗浄・メンテナンス、キitting・アッセンブル・メンテナンス・修理、オンデマンド印刷など、多岐にわたる付加価値機能を業種・事業規模を問わないお客様に24時間365日提供することで、お客様の物流に革新をもたらしています。



物流業の枠組みを超える 人材を育成・輩出する

時代とともにイノベーションを続けるために。

グループ全体の競争力を高める人材戦略は、長期的な視点から企業価値創造に貢献しています。

経営戦略とともに進化する ヤマトグループの人材戦略

私たちヤマトグループが持続的に成長していくために必要としている人材、それは、運輸という枠組みに囚われず世の中に価値を生み出していく、幅広いアンテナを持った人材です。

ここ数年、e-コマース市場の拡大や企業間物流の多頻度小ロット化によって、物流量が増加する中、企業のお客様の物流コストは増加傾向にあり、その抑制が課題として挙げられています。こうした中、私たちは、配送+αの戦略を通じてお客様の利便性を高める、すなわち、コスト・スピード・品質の面で物流に改革をもたらすことで、早期に付加価値競争へシフトしていく考えです。この戦略を確かなものとするために、従来型の物流業の枠組みを超えた価値を



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

提供できる人材の育成・確保が非常に重要になります。

「外で存分に戦える力」を身に付ける

求められる人材を育成していくためのキーワードは、「外で戦う力」と「変わらない理念」の2つです。

まず、「外で戦う力」とは当社の経営戦略と自分自身の役割や責務を重ね合わせながら、経験したことのない場でも存分に力を発揮し、当社の成長をリードする成果を積み重ねることができる力を意味します。

現在、ヤマトグループは、お客様の荷物を運ぶ過程で、様々な付加価値を提供する「バリュー・ネットワークング」構想を推進しています。例えば、従来、医療機器メーカーのお客様が、手術

用医療機器を洗浄のたびに複数拠点に輸送する必要がありました。洗浄作業をヤマトグループが一手に担うことで、洗浄・メンテナンス拠点を經由する必要がなくなり、スピード・品質・コストの面で付加価値を提供することが可能となりました。

これは一例ですが、今後もさらに業種・業態を問わない様々なお客様へ付加価値を提供し、顧客基盤を広げていくためには、市場の変化やニーズを機微に捉えることのできるマーケティング力が不可欠であり、それは社内にいるだけでは決して身に付くものではありません。ヤマトグループはグループ会社との人材交流に加え、グループ外への出向も実施していますが、他社の組織風土やその考えを知り、吸収することで、自社の常識や風土に囚われない視野の広い考え方を身に付けることが狙いです。その結果、今まで考えられなかった新しい価値の創出につながると期待しています。

また、「外で戦う力」を強化していくため、社内の人材育成に加え、社外からの採用にも注力しています。役員クラスを含む管理職やグローバルに活躍できる人材を強化していくことで、社内に多様性をもたらし、次々と新しい発想が生まれる土壌を醸成していきます。

変化の中でも「変えないもの」

経営戦略とともに人材戦略も変わる中、変えてはいけないものがあります。それは、成長の羅針盤として創業から脈々と受け継いできた企業理念です。当社では、ドライバーも含む全社員が幹部候補という意識を持ち併せ、同じ目標に向かって一人ひとりが会社をリードしていく「全員経営」の理念が創業から脈々と受け継がれています。その理念を将来にわたって継承していくため、当社は、入社直後から2年間、現場の業務を一通り経験する「ジョブローテーション制度」を1987年より実施しています。若手が早い段階から最前線の現場を経験することで、自社のビジネスモデルの根幹を理解することはもちろん、お客様を起点とする「全員経営」の姿勢を養うのが狙いです。



求められる人材を育成していくためのキーワードは、「外で戦う力」と「変わらない理念」の2つです。

理念の共有は国内だけにとどまりません。海外現地社員へ向けた理念の浸透にも取り組んでいます。その一環として、先日、欧米、東南アジアの代表を20名程集めて、理念の共有に関する研修を行いました。これまでは、私が現地に出向いて理念を説明してきましたが、十分に浸透するまで相当な時間がかかっていました。しかし、世界各国から集まった代表が、一つの場所に集まり、同じ悩みや思いを共有することで、今後もし現地で何か課題に直面した時でも、すぐに理念を思い出して、力強く乗り越えていってくれると思っています。参加者からは、「今までは海外の物流会社に勤務する感覚でしたが、今回の研修でヤマトグループの社員としてのプライドを自覚することができるようになりました」という声を耳にでき、手応えを感じています。

これまでヤマトグループが成長してこれたのは第一線のセールスドライバーをはじめ国内外の社員一人ひとりの努力によるものです。会社がグローバル化を進める中においても、これまでと変わらず、「働く社員がいつまでも誇りと思える企業」を目指して事業戦略に合わせた的確な人事戦略と、100年、200年経っても変わらない理念の徹底の掛け合わせで、グループの競争力を一層高めていきます。



運輸という枠組みに囚われず、世の中に価値を生み出していく、幅広いアンテナを持った人材を育成・輩出します。



SPECIAL FEATURE 03

グローバル展開の加速で長期的な 企業成長を確かなものにする

ヤマトグループは、20年、30年先、そしてその先も長期的に成長を果たしていくべく、
グローバル展開を推し進めています。



リチャードチュア キンセン

ヤマトホールディングス株式会社
執行役員
ヤマトアジア株式会社
代表取締役社長

東南アジア戦略の指揮を執る ヤマトアジア株式会社

2014年1月にシンガポールに設立したヤマトアジア株式会社は、東南アジア地域の中間持株会社であり、東南アジア地域で展開する現地法人の統括を担っています。日本国内でなくシンガポールに拠点を設立した理由は、お客様の近くで多様なニーズにいち早く応えることができる仕組みが必要だと考えたためです。ヤマトアジアの役割は、主に東南アジア地域のネットワークを構築することと、現地法人の事業運営が計画通りに進むよう管理することです。長期的なビジョンとしては、東南アジア全域にラストワンマイルネットワークを構築し、さらに東アジア、日本、そして欧米へとつなげ、グローバルなクロスボーダー小口輸送の展開を掲げています。

設立から1年半が経ち、成果も出始めています。2014年4月には「シンガポール・マレーシアクロスボーダー配送サービス」を開始。両国間の定時トラック便と宅急便ネットワークを組み合わせ、集荷から通関・配達まで一貫して行うことで、お客様が安心して両国間での物流を行えるようになりました。また、同年7月には、シンガポール国内で緊急配送ネットワークを有するTIDIKI EXPRESS社を買収。これにより、数時間以内の緊急輸送や大型商品の配送などが可能となり、BtoB分野での一層高度なサービスを提供していく考えです。さらに2015年4月には、東南アジア地域において産業別のビジネスモデルを創出することを目的とした研究・開発機関、アジア・ビジネスモデル・イノベーション・センターをシンガポール経済開発庁の協力を得て社内に

設立しました。ヤマトグループにおけるグローバル戦略の基軸はBtoBにあります。toBと言っても様々な産業があり、どの産業に対してどのようなソリューションを提供すれば良いか、産業ごとの研究を通じた的確なビジネスモデルの創出が重要です。シンガポールという恵まれた環境下に、各地域に分散されたノウハウやナレッジを集約することで、資源の有効活用も図っています。このように、ヤマトアジアは国を跨ぎ、地域全体で成長できる仕組みを整え、新しい国・都市への事業展開を図っています。

海外展開の武器は ラストワンマイルネットワーク

ヤマトグループのグローバル展開で鍵を握るのは、やはり日本国内の宅急便のようなラストワンマイルネットワークです。これを梃子に成長を加速させていく方針です。なぜラストワンマイルネットワークが重要なのか。それは、消費者の反応をタイムリーに知りたい企業のお客が多いにも関わらず、企業と消費者の間をつなぐ物流ビジネスに精通した事業者が少ないためです。これは、ヤマトアジアにとっては大きなビジネスチャンスです。消費者がモノを選ぶ時代において、例えばメーカーをはじめとした企業のお客様としては、自社の製品が確実に届けられているか確認するのはもちろん、お客様（エンドユー



ヤマトグループの
グローバル展開で
鍵を握るのは、
やはりラストワンマイル
ネットワークです。



ヤマトアジアは国を跨ぎ、
地域全体で成長できる仕組みを整え、
新しい国への事業展開を図っています。

ザー)の反応をいち早くキャッチしたいというニーズが高まっています。このニーズに応えることができるノウハウを持っているのがヤマトグループであり、そこで他社との差別化が図れると考えています。

日本ではクロネコブランドで親しまれ、マーケットリーダーであっても、海外では最後発組だと認識し、グローバル展開においては、事業を推し進めていくスピードが必要であると強く課題認識しています。

成長のスピードを上げる人材戦略

ヤマトグループの中でグローバルな事業を展開できる人材には、語学も必要ですが、現地のことを良く理解し、リスクを取る勇気も必要です。海外に進出すると様々な場面でリスクが付きまといまいます。その様な中で、考えられるリスクをすべて洗い出し、事業を成長させるためにはそのリスクをどこまで許容できるのか判断し、時にはそうしたリスクも取る決断をできる人材が必要だと考えます。そして、事業の経営やオペレーションの管理、また、BtoBの営業という意味では、お客様のところに向いてニーズを聞き出し、ソリューションを提供できる実践力を持った人材も必要です。

私は常に、社員に30年後のヤマトグループのあるべき姿をもっと考えてほしいと思っています。日本は、人口減少が進むにつれ、事業成長が鈍くなって全体マーケットの規模が縮小していく中でのNo.1になることで満足しているか、それとも国内でのマーケットポジションを維持しながらも、20年後、30年後のグローバル事業がヤマトグループ全体の収益の半分以上を稼ぐまでに成長させてアジアでのNo.1を目指すか、全社員が強い危機意識を持って、今すぐ行動に移していくことが求められています。

私の使命は、東南アジア地域の事業を計画通りに確立していくことですが、ヤマトグループ初の外国人役員でもあります。外国人の目から見たヤマトグループの良い点、悪い点を指摘し、強化・改善を提案していくことも自分の役割だと認識しています。今後も、長期的な視点で戦略を立て、常に危機感を持って課題に取り組むことで、東南アジア戦略を推し進めていきます。

CSV(共通価値創造)の取り組みが ヤマトグループをさらに強くする

直面する様々な課題に受け身ではなく、
能動的に取り組むことで自社の競争力向上につなげています。

ヤマトグループのリスク・課題と取り組み方針

リスク・課題	ヤマトグループの取り組み方針
労働集約型のビジネスモデル	フルタイムのセールスドライバーとパートタイムのフィールドキャストの組み合わせにより、お客様の在宅率の高い時間帯で一斉配達し、労働生産性を高める IT基幹システムの刷新により、集配効率とお客様の利便性向上の両立を目指す
労働力不足	物流ターミナルにおけるIT化ならびに最新鋭の自動化設備により、人の手による作業に依存せず効率性を改善する 多様な働き方を整備、奨励し、性別・年齢・国籍を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る
国内人口減少による荷物の減少	高齢化に伴う新たなニーズを取り込むなど、地域に根差した宅急便ネットワークを通じて、ビジネスチャンスを生み出し、収益化を図る
通販市場拡大の収束	アジアを中心とした海外におけるプレゼンスを高め、成長戦略を実行する
お客様ニーズの多様化	地域に根差した宅急便ネットワークを通じて、地域社会のニーズを掴み、ライフスタイルの変化に応じた新サービスの開発を推進する
CO ₂ の排出および廃棄物量の増大	エコドライブの推進や車を使わない集配により、CO ₂ 排出量と燃料消費の低減を目指す





地域と連携したCSVの推進

企業が本業を通じて地域社会と共通の価値を創造するCSV (Creating Shared Value = 共有価値創造) という考えに基づいて、グループ各社が保有するネットワークや機能 (情報・物流・決済) を行政や住民、NPOなど地域の方々へ提供し、一緒に課題を解決することで地域活性化を目指す「プロジェクトG (government)」に取り組んでいます。

セールスドライバーによる高齢者見守りの取り組み

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。



青森県黒石市では一人暮らし高齢者向け定期刊行物を配達し、不在が続けば自治体に報告する取り組みを2013年4月から提供しています。黒石市には、定期刊行物の配達件数に応じて料金を支払っていただき、セールスドライバーの業務を「配達と市への不在情報報告」に限定することで、無理なく、低コストかつ確実に行政機関が異変を察知できる仕組みを作ったことがこのサービスの特長です。2015年4月からは、同じ課題を抱える青森県深浦町とヤマト運輸が「深浦町ひとり暮らし高齢者等見守り便宅配事業契約」を締結し、70歳以上の一人暮らしの方を中心とした約550世帯を対象にサービス提供を開始。お届けの際に異常があれば深浦町に報告し、町と民生委員の連携協働で、一人暮らしの高齢者の安全をサポートする取り組みを進めています。

地域産品の海外への販路拡大

2014年7月に、「青森県ロジスティクス戦略」に基づき、県産農林水産品の国内外の流通拡大を物流面で支援する「青森県総合流通プラットフォーム」を構築し、2015年4月から輸送サービス「A! Premium」の提供を開始しました。これは、青森県の農林水産品を西日本へ翌日午前中、さらに香港などアジア圏へ最短翌日の配送を実現する輸送サービスです。輸送時間を短縮し鮮度・品質を保持したままお届けする付加価値の高い物流の仕組みにより、生産者の方々が価値ある生産品を1個からでも販売できる新しいチャネルとして、新しい商流が生まれることを期待しています。



このような取り組みは、農林水産省も着目することとなり、アジアの富裕層向けの直送サービスとして発展させていきたい考えです。

多様性の尊重

様々なバックグラウンドを持った人材の活用は、新しい価値観を生み出し、

グループ全体の企業価値、また社会全体の社会価値の創出へとつながっていきます。

ヤマトグループは、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。

女性が活躍できる職場づくりの推進



ヤマトグループでは、全従業員の約35%にあたる約7万名の女性が日々の業務に携わっています。各事業会社ごとに女性が持続的に働ける制度と環境を整えており、2011年にヤマトシステム開発、2013年にヤマトロジスティクス、2014年にヤマト運輸、2015年にヤマトマネージメントサービスが次世代育成支援対策推進法に基づく「子育て支援に取り組む企業」として厚生労働省から認定されました。ヤマトグループでは、2014年8月にホールディングス内に発足したダイバーシティ推進室が中心となって女性の力を活かす職場づくりに積極的に取り組んでいます。

障がい者の雇用創出に貢献



ヤマトグループは、その企業姿勢に「障がいのある方の自立を願い、応援します」と表明し、障がい者の雇用創出に継続して取り組んでいます。その取り組みの一つが、パンの製造販売を通して、障がい者の自立と社会参加を支援する、株式会社スワンの運営です。株式会社スワンは、1998年にヤマト運輸と公益財団法人ヤマト福祉財団により設立され、第1号店のスワンベーカリー銀座店をはじめ、現在では直営店・チェーン店を含め28店舗を全国で展開しています。ヤマトグループは、引き続き、障がいのある人もない人も、ともに生きて行く社会づくりに貢献していきます。



「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

いかなるとき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。2015年3月期の実績と2016年3月期の目標の一部は以下の通りです。

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	2015年3月期実績	2016年3月期数値目標
重大交通事故件数	3件	0件
重大労働災害件数	0件	0件
交通事故件数 対前期改善率	対前期2.2%	対前期以下

輸送の安全に関する予算・実績額

2015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 3億1,300万円
2. 永年無事故運転者表彰報奨金額 6億2,000万円
3. 永年無事故表彰式典関係 5,900万円
4. 全国安全大会関係 680万円

2016年3月期予算計画

1. 車載システム See-T Navi 保守料 3億1,300万円
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 6,400万円
4. 全国安全大会関係 710万円

安全運転を支える「See-T Navi」の導入

ヤマト運輸の集配車両は、独自の安全・エコナビゲーションシステム「See-T Navi」を搭載しています。これは、速度・距離・時間情報の取得・記録など、セールスドライバーの運転を「データ化」して課題を「見える化」するものです。データに基づいて運転技術を評価し、AからGまで7段階でランクづけします。例えば、ローギア発進、安全速度の厳守など事故リスクや環境負荷が少ない運転をするとランクが上がります。この「See-T Navi」の導入を進めるとともに、その活用事例を支社単位の発表会で共有するなどの取り組みも実施し、セールスドライバーの安全運転を強力にサポートしています。



集配車両に搭載された「See-T Navi」

徹底した保守管理で安全を支える

輸送の安全を確保するためには、車両の徹底した保守管理が不可欠です。

ヤマトグループは全車両の定期点検および整備をヤマトオートワークスで実施し、

過去の整備履歴をもとに購入車両の選択、最適な代替タイミングの精査を実施しています。

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



工具を積んで出張整備診断を行う「リペアワークス」

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880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650人以上（2015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。



輸送の徹底的なエコロジー化でコストも削減

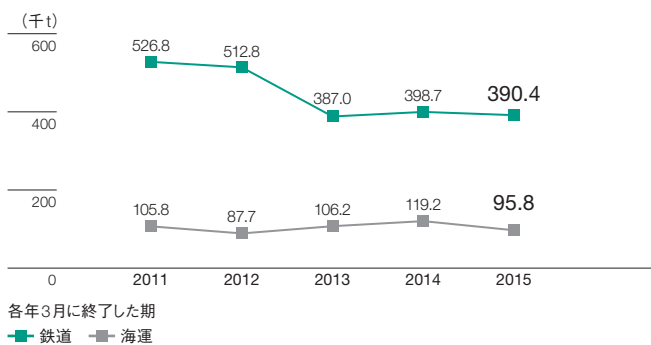
ヤマトグループは、企業の社会的責任である環境保護活動を「ネコロジー」と総称し、環境を意識した事業活動とともに、社員一人ひとりが常に環境保護の意識を持って、日々の各業務に取り組んでいます。輸送の「包む」「運ぶ」「届ける」はもちろんのこと、その他の様々な取り組みを徹底的にエコロジー化して、環境にやさしい物流の仕組みを築いています。

リーズナブルかつ環境にやさしい輸送の追求

ヤマト運輸では、トラック中心であった中長距離の幹線輸送を鉄道や海運にシフトし、トラックとの複合一貫輸送を推進しています。鉄道や海運はトラックに比べてエネルギー効率がが高く、CO₂排出量が大幅に削減できるとともに、大気汚染防止や道路渋滞の緩和、コスト削減にも大きな効果があります。また、CO₂排出量削減に向け、車両の代わりに、台車や新スリーター（リヤカー付き電動自転車）による集配の拡大にも取り組んでいます。特に、市街地や住宅密集地域には、一部に軽自動車を使う以外は車両を全く使わずに集配を行うサテライトセンターを設置しています。距離的に車両を使う必要があるセンターでも、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、距離のあるエリアでは車両と台車を組み合わせるなど、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。

グループ会社と連携して鉄道とフェリーのシームレスな輸送や、台車や新スリーターによる車両台数削減に取り組むなど、様々な形で環境保全と物流ソリューションの両立に努めています。

モーダルシフト取扱量推移（ヤマト運輸）

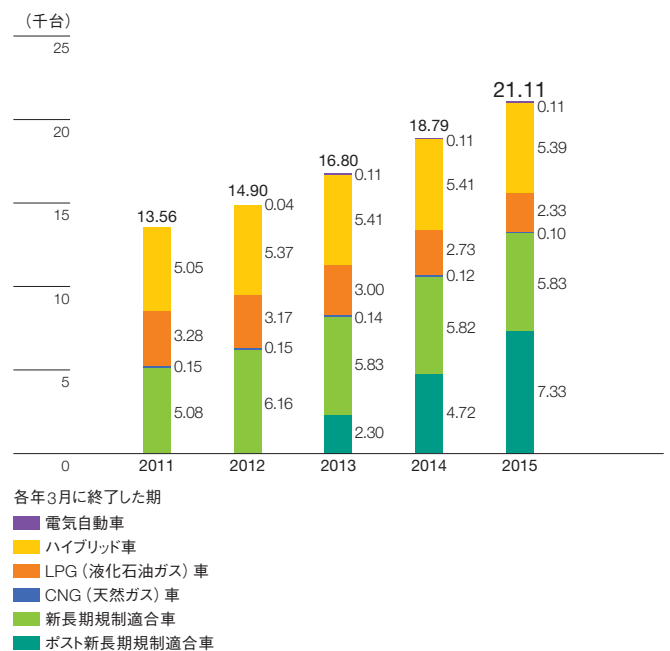


新スリーター（約4,700台導入）

環境に配慮した包装資材の開発

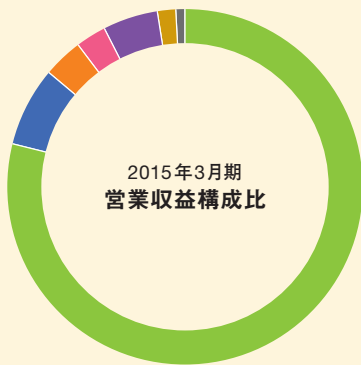
ヤマト包装技術研究所では、お客様の大切な荷物を守ると同時に、使いやすく積載効率が高く、使用後もリサイクルしやすい素材を用いた包装資材の開発に取り組んでいます。特に最近では、従来、使用していた発泡緩衝材をなくし、段ボールだけで衝撃緩和能力を持たせたいというニーズが高まっています。これに対し、段ボールに特殊なフィルムを熱融着して、ノートパソコンをその間に固定する包装を開発しました。機種ごとに形状が異なるパソコンも1種類の資材で包装できるほか、段ボールの蓋も重ねることで発泡緩衝材と同等の緩衝性を確保しながら、荷物全体の容積を約23%削減するなど、物流コストの削減に成功しました。

低公害車導入の推移（ヤマト運輸）



事業一覧

各年3月に終了した期

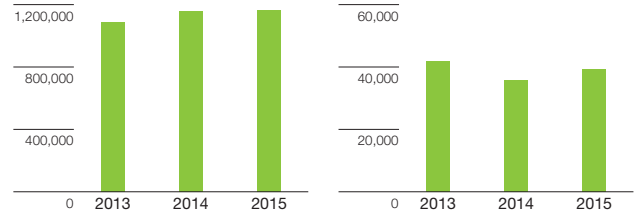


■ デリバリー事業	78.9%
■ BIZ-ロジ事業	7.4%
■ ホームコンビニエンス事業	3.5%
■ e-ビジネス事業	2.9%
■ フィナンシャル事業	4.8%
■ オートワークス事業	1.9%
■ その他	0.6%

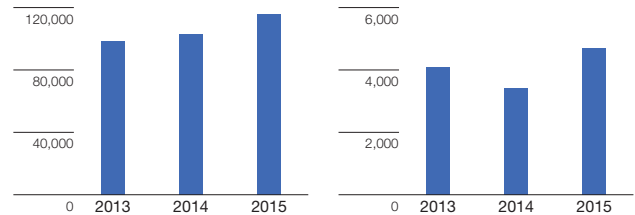
営業収益 (百万円)

営業利益 (百万円)

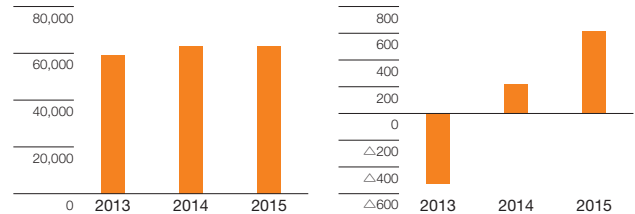
デリバリー事業



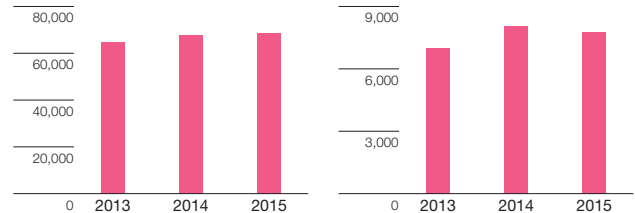
BIZ-ロジ事業



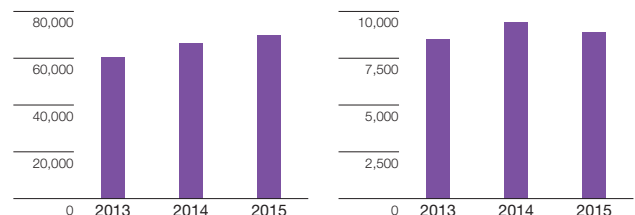
ホーム コンビニエンス事業



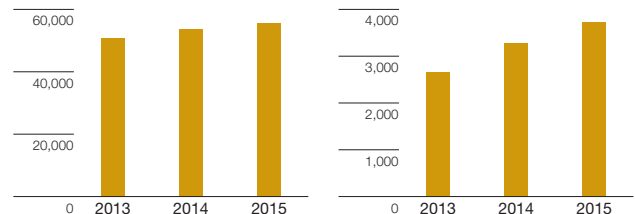
e-ビジネス事業



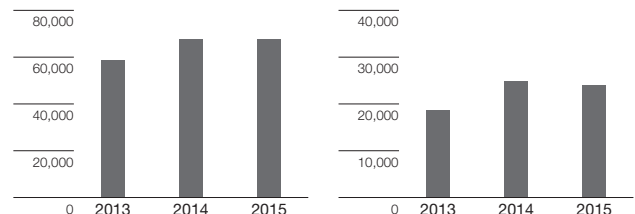
フィナンシャル事業



オートワークス事業



その他



※ 各セグメントの営業収益は、セグメント間の内部営業収益又は振替高を含んで記載しています。

※ その他の営業利益には、グループ各社からの配当金を含めています。

セグメント別事業概況

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



事業紹介

デリバリー事業では、社会的インフラとして、世の中の「信頼」と「期待」に応え、「一番身近で、一番愛される企業」を目指して、「誰でも、欲しい物を、欲しい時に手に入れられる社会」そして「生活者が地域差なく豊かで便利な生活が送れる社会」を実現するために、グループ経営資源を活用し、お客様にとってより便利で快適なサービスを提供する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、転換期を迎えています。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。

また、人口の都市集中や通販企業などの異業種による物流参入が顕在化しています。そして消費者側は、核家族化や共働き世帯の増加によって、多忙な生活に合わせた合理的な荷物の受け取りニーズ

が高まり、柔軟なサービスを求めるようになっていきます。

一方で、少子高齢化による労働力不足や過疎化の影響が加速しており、宅急便ネットワークと高品質なサービスを維持するため、世の中の変化に対応できる環境整備を進めることが重要な経営テーマとなっています。

このような環境下において、国内市場では、企業物流に対するソリューション提案力の強化と、消費者の多様化するニーズに対応した商品・サービスの進化、地域活性化ニーズへの対応を更に進化させ、お客様に対する利便性を向上させていきます。また、これらと並行して高品質なサービスを維持・向上するために必要な体制強化を進めています。

一方で、海外市場では、アジア圏における新興国の急激な経済成長に伴い、宅急便事業のさらなる拡大を進め、国内外一貫輸送プラットフォームの構築を推進しています。

これらの取り組みにより、「バリュー・ネットワーク」構想では、物流を「コスト」ではなく、「バリュー（付加価値）を生み出す手段」に進化させ、お客様の業種・事業規模を問わない「物流改革」を実現していきます。

2015年3月期の振り返り

2015年3月期は、中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の初年度として、前期までに築き上げた「成長のための基盤」をさらに強化し、機能させることで、社会的インフラとして世の中の「信頼」と「期待」に届いていくための取り組みを行いました。

具体的には第一に、変化していく環境の中で継続的なサービス品質を提供するため、収支構造の改革に取り組みました。改革の一環として収益構造については、宅急便における適正料金收受施策を

着実に推進したことにより、宅急便の増収を図ることができました。当社を取り巻く経営環境が厳しくなりつつある今、サービスの維持・向上には相応のコストがかかることをお客様にご説明し、サービスに見合った料金を頂戴することにご理解をいただくことができました。また、コスト構造については、業務量予測に基づく稼働設計の精度向上と、輸送量予測に基づく配車計画と実績管理の強化に取り組みました。

第二に、e-コマース市場の拡大に伴い、受け取りの利便性向上に対するお客様ニーズに対応するため、きめ細かいサービス提供に取り組みました。会員制サービス「クロネコメンバーズ」のお客様に向けては、通販商品購入時に、ヤマト運輸の直営店やコンビニエンスストアでの受け取りを選択できる「宅急便受取場所

選択サービス」の拡充を図りました。また、電子マネーカードを使用した簡単な決済により、宅急便を割引価格でご利用いただける、ヤマト運輸独自の「クロネコメンバー割」の利用が好調に推移しました。

第三に、「バリュー・ネットワーキング」構想の推進として、「羽田クロノゲート」「厚木ゲートウェイ」「沖縄国際物流ハブ」「国内・海外の宅急便ネットワーク」の連携が具体的に動き始め、香港に続き台湾向けにも「国際クール宅急便」を開始するなど、ネットワークの拡充に積極的に取り組みました。現在、アジアの5つの地域で宅急便・ロジスティクス・決済事業などを組み合わせた高付加価値サービスを提供していますが、今後はさらにボーダレス化が進み、域内のモノの流れにとどまらない越境物流が増えていくと予測しています。

これらの結果により、収益面では個人消費マインドの冷え込みや、2014年3月期における消費税増税前の駆け込み需要の影響等により取扱数量は伸び悩んだものの、営業収益は前期比0.2%増加の1兆1,014億39百万円となりました。利益面では業務量に見合ったコスト管理を徹底したことなどにより、営業利益は前期比9.6%増加の392億5百万円となり、増収増益となりました。

トップからのメッセージ

中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の2年目となる2016年3月期についても、市場環境の変化に対応した強固な経営基盤づくりを継続します。環境変化を新しいビジネスチャンスと捉え、



この基盤を足掛かりに「さらなる構造改革」によって新しい価値を創り出し、後述の3つの経営方針を実現するための施策を実行していきます。

また、2020年3月期に向けて、新たな事業領域を拡大するとともに、付加価値を高め、事業の成長力を強化するための構造改革を実行していきます。

経営方針1

現場重視の全員経営を推進して、ヤマトブランドの価値を高める

企業活動を支える「信頼」という基盤を揺るぎないものへ変革するため、社員一人ひとりが能力を発揮し、チームとしての成長を通じてヤマトブランドの価値を高め、圧倒的なヤマト品質を全員で創り出します。そのために、「教育体制の強化」や「チーム力の強化」により現場力の向上を図り、ラストワンマイルネットワークをさらに強化します。これらと並行して、「ダイバーシティの推進」や「組織構造の再編」を行い、社員がイキイキ仕事のできる環境づくりを推進していきます。

また、デリバリー基幹商品の再構築として、お客様の「リスク」を防ぐために2015年3月をもって、クロネコメール便を廃止し、2015年4月より、法人専用新サービスとして「クロネコDM便」をリリースしました。そして、さらなる利便性を創り出すため、2015年4月より「小さな荷物」をよりリーズナブルに運んでほしいというニーズに

対応した「宅急便コンパクト」「ネコポス」の小型商品をリリースしました。今後も大型商品の見直しやタッチポイント（お客様との接点）の拡充を図り、世の中へ新たな価値を提供します。

経営方針2

収支構造を改革し、継続的な会社の成長と社員の豊かな生活を維持していく

幹線ネットワークの革新とラストワンマイルの高度化により、輸送・集配のネットワーク構造を変革させるため、グループを含む「全体最適」を実現する仕組みを創り出します。そのために、物流ターミナルである「ベース拠点の戦略的な再配置」や荷物の出荷・在庫場所を選ばない「製販分離の本格運用」を行います。これらと並行して、次世代基幹システムである「第8次NEKOシステム」では、品質の可視化を目的とした「フルデジタル化」を加速させ、効率の良い配達を組み方やお届けする時間をきめ細かく予測することで、集配効率向上や不在の低減を実現し、お客様の利便性の向上と高効率な経営を両立します。

経営方針3

「バリュー・ネットワーキング」構想を実現し、高度化するお客様のニーズに答えていく

「バリュー・ネットワーキング」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」に加え中部圏におけるゲートウェイや関西圏にもインフラを整備し、「沖縄国際物流ハブ」「国内・海外の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」をさらに拡大していきます。また、モノが止まらずにリードタイムを短縮し、在庫削減といったお客様にとっての高付加価値を実現することで、物流を「運ぶ」から「バリューを生み出す手段」へさらに進化させていきます。そのために、ヤマトグループの様々な機能を結集し、e-コマース事業者をトータルでサポートするパッケージサービスとして、2015年6月に「YES! (Yamato Ec Solutions)」をリリースしました。今後もオムニチャネルの拡大と合わせて、積極的に展開していきます。

また、「ヤマトクラウドデポ」による企業経営支援の推進や販路拡大に向けた「国際クール宅急便」の取り扱い国の拡大を推進します。

これらのソリューションは、「送り手（供給）」側の視点だけでなく、「受け手（調達）」側の要望を捉えた「デマンドチェーン」の視点を重視して推進していきます。

中期経営計画達成に向けた、上記を中心とする2016年3月期の取り組みに対して、環境変化に柔軟な対応を行いながら計画を着実に実行していきます。

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

事業紹介

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

特に、2013年10月に稼働を開始した「羽田クロノゲート」では、陸・海・空すべての輸送モードに直結する立地を活かした「スピード輸送」と「24時間365日稼働の付加価値機能」を一体化した新しい物流モデルを提供しています。

2015年3月期の振り返り

2015年3月期は、「バリュー・ネットワーク」構想のもと、イノベーションを具体化することによる事業領域の拡大に取り組みました。

「羽田クロノゲート」では、ロジスティクス機能と宅急便ネットワークを活用して、ビジョンケア用品（使い捨てコンタクトレンズ製品）の配送サービスを開始しました。コンタクトレンズの出庫作業と、全国の販売店や個人のお客様への配送までをシームレスにつなぐことで、物流の効率化と配送スピードの向上を実現しました。

また、「厚木ゲートウェイ」では、当日にお届けできるネットワークを活かした、通販支援サービスの提供を進めました。翌日配達エリアの拡大と、流通在庫の最少化を両立させる「在庫フリー」の考え方を具体化することにより、中小通販事業者も大手通販と同質のサービス提供が可能となり、多くの通販事業者にご利用いただいています。

さらに、食品自主回収やリコール対応のニーズが高まる中、迅速な利用者対応窓口の開設や返金処理を支援するリコー

ルサポートサービスの拡大を図りました。製品を利用されるお客様の安全意識の高まりに対して、プロジェクト全体のコーディネートと宅急便ネットワークを活かしたスピーディーな製品回収が評価され、多くの企業に導入いただくことができました。

このように、スピード化・多機能化が求められる企業間物流において、最適なソリューションが提供できるよう事業を有機的に連携させ、体制の強靱化、スピード化を図りました。

その結果、営業収益は1,038億21百万円となり前期比15.0%増、営業利益は46億83百万円で前期比37.6%増となりました。

トップからのメッセージ

日本が世界に先駆けてイノベーションを生み出す拠点となっていくために、今後ま

すます国際化していくことが予想されます。

また、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年に向けて、国境を越えた人の移動、企業の進出がさらに加速し、日本には世界中の資本と人材が集まるようになると考えています。

従来のサプライチェーンに変化が生じるこのタイミングは、BIZ-ロジの各事業にとっても大きなビジネスチャンスであり、最先端の技術や文化を世界の人たちに見てもらえる好機と捉えて、様々なソリューションを提供していきます。

その1つに、日本国内に物流ネットワークを持たない海外企業に対して、貿易・保管・配送・回収・修理にわたるトータル物流アウトソーシングサービスを提供します。

2つ目に、増加する来日外国人が便利で快適に過ごせるよう、利用者の視点に立った生活関連サービスを提供していきます。

3つ目に、日本から海外に進出する企

業に対して、人の移動、設備・什器の輸送、物資の調達・貿易、現地での販売活動を複合的に支援するセールスチェーンを確立し、拡大するグループネットワークを活用することで、日系企業の海外展開をボーダレスにサポートするプラットフォームの構築に取り組みます。

「DAN-TOTSU経営計画2019」で掲げる「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」の実現に向けて、BIZ-ロジ事業は「企業間物流のフロンランナー」の役割を果たしていきます。

そのために、事業が持つバリューチェーンの領域を広げる事業構造改革と、劇的なコスト低減を実現するコスト構造改革の推進を加速させていきます。

今後、これまで培ってきた基盤事業を高度化させ、グループの資源を活かすことにより、新しい付加価値を提供し、豊かな社会の実現に貢献していきます。



宅急便ターミナル内の「FRAPS*」

* 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です。

羽田クロノゲートでの新しい物流モデル

家電修理機能、医療機器洗浄機能との連携により、
回収～メンテナンス～配送の
リードタイムを短縮



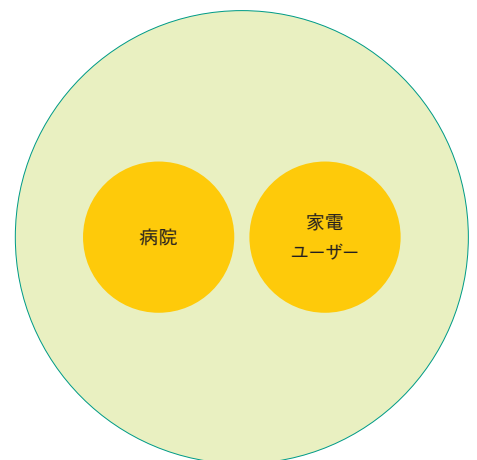
家電修理



医療機器洗浄



宅急便



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様々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

2015年3月期の振り返り

2015年3月期は、「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の初年度として、「高付加価値モデルの創出」と健全な企業風土の醸成に向けた「経営基盤の強化」に取り組む、経営体質の強化に努めました。

個人向けサービスにおいては、お部屋の清掃や不用品の買い取りなど、日常のお困りごとを解消する「快適生活サポートサービス」を2014年10月より正式販売し、全国エリアでのプロモーションや販売を推進しました。また、家財宅急便においては、5月より通販事業者様向けに配送時不用品引取や家具移動などが付加できる

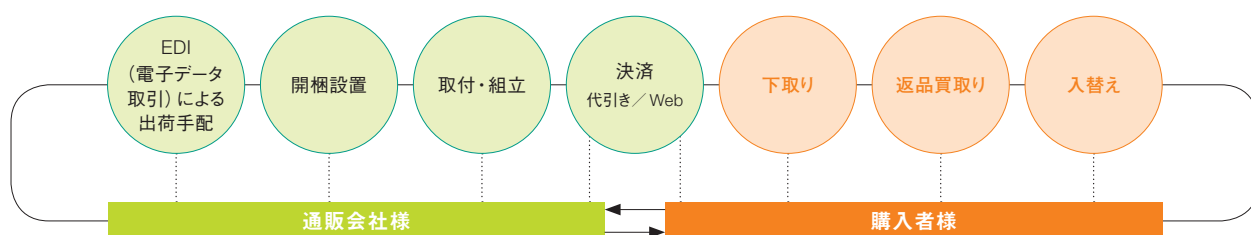
「らくらく家財宅急便eコマース・トータルサポートサービス」の販売を開始するとともに、9月には配達時にお届けする商品の初期設定や取り扱い説明などのオプションサービスを付加できるよう全面リニューアルを実施しました。また、離島や過疎地域への家具・家電製品等の出張販売サービスなども積極的に展開しました。

法人向けサービスにおいては、家庭内発電装置や蓄電池などの住宅設備、コピー機・複合機、デジタルサイネージ等の業務用設備の保管から配送・設置、工事・保守、メンテナンスまでをワンストップ

で提供する「テクニカルネットワーク事業」の販売を強化しました。また、長年にわたって培ってきた日本各地の調達の能力を活かして、企業のお客様の店舗集客力の向上や福利厚生の実施などを支援する物品調達サービスを展開し、多くのお客様にご利用いただきました。

営業収益は、成長戦略商品である「快適生活サポートサービス」や「テクニカルネットワーク事業」などが伸びましたが、消費税増税後の反動減で家具や家電等の耐久消費材の取り扱いが減少した結果、484億75百万円となり、前期に対して0.5%減少しました。

らくらく家財宅急便 eコマース・トータルサポートサービス



営業利益は、人的関連費用の変動管理を徹底したことに加え、平日の生産性が向上したことにより、6億13百万円となり、前期に比べ181.9%、3億96百万円増加しました。

トップからのメッセージ

中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の2年目となる2016年3月期においても、「高付加価値モデルの創出」と健全な企業風土の醸成を目指した「経営基盤の強化」の両立を目指した経営を進めていきます。

個人向けサービスにおいては、2014年に全国販売を開始した「快適生活サポートサービス」の商品ラインナップの拡充を進めます。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様々な手続きをしたり、物を購買したり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ける消費活動は今後活性化する傾向にあり、単なる不便の解消といったニーズにとどまらず、「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の確立を目的とした消費はますます進んでいくと思われれます。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唯一の企業です。また、第一線の社員は電気工事士、古物取り扱い、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を持っています。クロネコブランドを活かして、引き続き、「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。

法人向けサービスにおいては、「テクニカルネットワーク事業」の販売強化に加え、オフィス引越や快適生活サポートサービスで培ったノウハウと2マンネットワークを活用した「オフィスケアソリューションサービス」をスタートさせます。什器やオフィス機器のクリーニングによる資産効率改善支援、電気料金等のコスト削減支援、スケールメリットを活かした調達支援など中小企業を中心にソリューション営業を推進します。

また、「3R（リデュース・リユース・リサイクル）市場」へのサービス展開を図っていきます。これまでも当社では、引越の際に発生する不用となった家具・家電等をレンタルとしての再利用や、当社のリサイクルセンター、流通が不便な離島や過疎地域へ青空市で販売するなどのリユースの展開をしていました。このほか、3R市場へのサービス展開の一環としては、エコキュートや太陽光等のエネルギー関連設備が販売から約10年が経過し、今後、商品寿命を迎えていきます。この分野にグループ各社と連携して配送同時回収、工事、分解・分別までの再資源化に向けたワンストップサービスを展開していきます。また、2015年に入り通販事業者様向けに大型家電リサイクル商品を配送と同時



家具の移動



換気扇の清掃

に現地査定、回収、指定取引先場所まで持込む「家電リサイクルサポートサービス」を販売しています。通販業者様のコンプライアンス経営に寄与すると同時に、循環型社会の実現に向けた一介になれる様に推進を強化します。

経営基盤の強化に向けては「YHC*規範」を基礎とし、安全・コンプライアンス対策や顧客対応の強化を図るとともに、事業運営の後方支援ならびにコスト構造改革を行い「お客様・社会・社員に満足される企業」に向けて、健全で強固な経営基盤を構築します。

今後も社会から必要とされ、お客様からご愛顧いただける事業を展開し、企業価値を高めていきます。

* YHC：ヤマトホームコンビニエンス

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



MVNO 事業者* 向け業務支援

* 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。

事業紹介

e-ビジネス事業では、企業向けクラウド型 (ASP/SaaS) サービスや情報システムの開発・運用などの情報サービス事業に取り組んでいます。

ICTを切り口に、お客様のパートナーとしてその業務プロセスの効率化を推進することにより、潜在的な課題の解決を支援し、顧客の販売拡大やコスト削減につながるソリューション提案を積極的に行っています。

2015年3月期の振り返り

e-ビジネス事業では、お客様の業務プロセスの効率化や潜在的な課題の解決に向けて、情報機能に物流機能、決済機能を融合させたソリューション提案を積極的に行いました。また、ヤマトグループ全体の事業展開に伴うシステム開発および運用を行いました。

電子マネー関連サービスにおいては、フィナンシャル事業と連携し、複数のブランドの電子マネーが1台で決済できる「マルチ電子マネー決済端末」の設置・運用を

推進してきました。当期においては、アミューズメント市場に本格展開し、端末の設置と利用を拡大させました。

e-ロジソリューション事業では、通信機器事業者様やケーブルテレビ事業者様など、製品の個体管理を必要とするお客様に向けては、宅急便事業の荷物追跡ノウハウを活用した“モノ”の流れや所在を可視化するサービスを提供しています。当期においては、MVNO* 市場の拡大に合わせたMVNO* 参入事業者向け機器設定・再生サービスが事業展開を加速させ、セットアップ・ロジソリューション事業として、e-ロジソリューション事業から独立した事業として管理し始めました。

e-オンデマンドソリューション事業では、製薬業界のお客様をはじめとして、販促品の管理・オンデマンド印刷・適時配送により営業効率アップや在庫削減を実現するサービスを展開し、堅調に推移しています。

ストアICTソリューション事業では、小売業者様の中元・歳暮ギフト品の出荷や通販事業者様の返品交換などの引取を行うサービスを展開し、堅調に推移しています。

海外展開においては、ヤマトグループのアジア進出に歩調を合わせてICTの側面からサポートしています。

以上の結果、営業収益は、消費税増税に伴うIT関連投資の反動減などにより404億87百万円となり、前期に比べ0.8%減少しました。営業利益は、新規事業所の開設に伴う費用が高んだことなどにより77億57百万円となり、前期に比べ3.7%減少しました。

トップからのメッセージ

中長期の取り組みとしては、「バリュー・ネットワーキング」構想の具現化をICTで

加速させます。そのために、高付加価値モデルの創出と基盤事業の確実な成長を実現するとともに、外部環境に影響されないよう経営体質の強化を図ります。

高付加価値モデルの創出としては、ヤマトグループの経営資源を連携し、お客様の業務プロセスを効率化するICTソリューションを市場ごとに展開していきます。

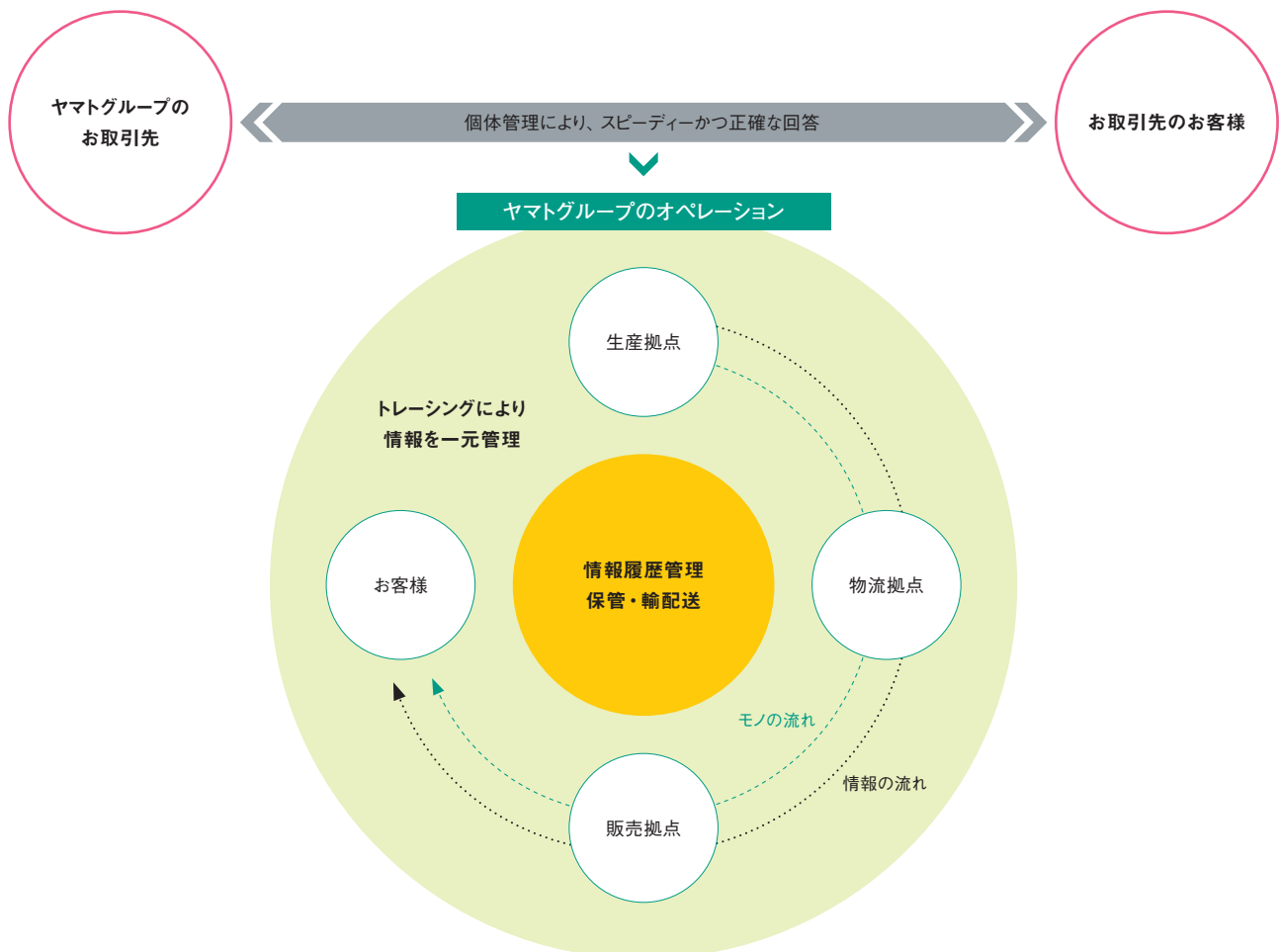
基盤事業の確実な成長としては2つあり、1つ目は、これまで業務ノウハウを蓄積してきた事業に関しては、自分たちの強みを発揮できる市場で業務ノウハウを高度化していきます。2つ目は、メイン市場が明確な事業に関しては、お客様の業務プロセス全体の効率化とその周辺環境をサ

ポートするような仕組みを提供し、事業領域を拡大していきます。

グループのIT戦略としては、各グループ会社の上流工程に参画し、IT戦略として新たな技術を研究・活用していきます。

e-ビジネス事業は、ICTを切り口にヤマト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お客様に提供するとともに、各グループ会社の継続的な事業成長を支える、新しい技術の研究・開発に取り組んでいきます。

e-ロジソリューション



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、様々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



お届け時電子マネー払い



マルチ電子マネー決済端末

事業紹介

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、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、様々な決済手段への対応に取り組んでいます。長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」においては、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、EC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めます。

2015年3月期の振り返り

BtoC市場では、成長を続けるネット通販に向けて、入金管理や精算までの事務処理機能を一括して提供する「クロネコwebコレクト」だけでなく、商品の受取後に確認してからコンビニで支払える「クロネコ代金後払いサービス」についてもサービスを拡充し、積極的な営業展開を図りました。例えば、お客様の注文時に利便性を向上させ

るような「継続課金」「金額変更」といった機能強化を行い、ECサイト構築会社とのアライアンスを強化するなどの取り組みを推進しました。また、普及率、活用シーンが拡大している電子マネー市場に対応し、マルチ電子マネー決済端末のレンタルに加えて、販促支援までを行う包括的なソリューション提案を推進しました。

国内BtoB市場においては、「クロネコあんしん決済サービス」を通じて、売り手側の販路拡大と買い手側の信用取引を支援するとともに、業務の効率化につなげ、売掛金管理や未回収リスクの低減といった価値を提供しました。買い手事業者によるWeb申込み、審査スピードアップ等、機能の向上も積極的に行いました。

リース事業は、お客様のニーズを捉えて、車両探しの支援や提案を行ったり、車齢の長期化による修繕費やリース料の低減に関わる提案を行ったりすることにより、戦略商品の「3年オペレーティングリース」や「中古車リース」の収益が拡大しました。

海外では、すでに展開しているエリア（上海・シンガポール・香港・マレーシア）にて現地競合他社との差別化を追求し、

現地のお客様の習慣・ニーズに合わせた提案をしました。さらに海外のお客様（買い手）が日本の通販を利用する際にクレジットカードで決済できる「越境決済サービス」について、海外に販路を拡大したいと考える通販事業者をターゲットに海外通販セミナーを開催しました。

以上の結果、営業収益は666億58百万円となり、リース事業が順調に推移したことに加え、電子マネーの決済件数が増加したことなどにより、前期に比べて6.3%増加しました。営業利益は消費税増税の反動減等の影響もあり、89億18百万円と、前期に比べ5.2%減少しました。

トップからのメッセージ

BtoC市場においては、ECを中心として通販市場がさらに拡大していくと見込まれ、通販事業者には、様々な決済ソリューションを提供していきます。そのためには、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、新しく通販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など、新たな

取り組みを実施します。また、サービスサイトのリニューアルなどプロモーションにおいても積極的に展開し、通販事業者への訴求力を高めていきます。

一方、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を拡充するなど、多様化するニーズに柔軟に対応していきます。

今後は、「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提案により、通販事業者・生活者双方に利便性を享受いただけるよう、さらに取り組んでいきます。

BtoB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、ターゲット顧客をセグメントしてソリューション提案することによって、成長を加速させます。さらには、調達納品市場等における決済機能と配送との連携など新しい取り組みにも積極的に挑戦します。

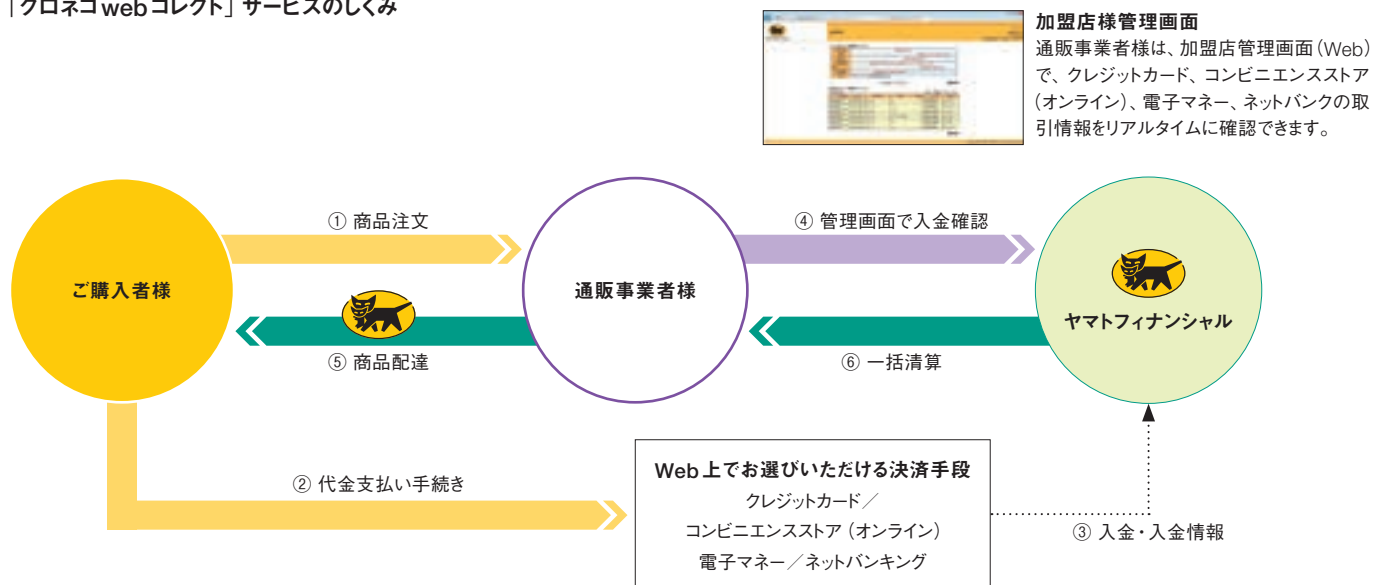
リース事業においては、大型車両の新車を中心としたファイナンスリースに加えて、新車でありながらリース料を安価に提

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・提供でき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提案によって、収益成長と利益率の向上を図ります。

海外市場においては、すでに展開しているエリアでは、代金引換を宅急便の付加価値サービスの一つとして位置付け、さらなる品質向上のサポートを行います。新興国エリアにおいては、新たな収益基盤として、消費者ニーズに即した新しいEC関連サービスの開発を推進し、将来のペイメント事業の拡大に取り組めます。その先行として、BtoB市場において「グローバル調達支援サービス」等、国際貿易に関わる決済サービスを推進します。

フィナンシャルフォーメーションでは、「バリュー・ネットワーク」構想に基づくソリューション提案を、「FT(決済機能)」の立場で付加価値をさらに高めていくことによって、生活者の便利と事業者の流通改革を実現するパートナーを目指します。

「クロネコwebコレクト」サービスのしくみ



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・流通事業者様へ「車両整備における利便性の向上」「整備費用の削減」という価値を中心に「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。



佐々木 敬史郎

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

事業紹介

オートワークス事業は、「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、ヤマトグループのDNAである「お客様の立場に立って不便を便利に変えていく」という視点に立脚し、車両を扱う物流・流通事業者向けの車両整備工場として、「24時間365日営業」「稼働を止めない整備」「時間軸車検」「巡回点検」など、業界初のメンテナンスサービスを次々と拡充し、「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。

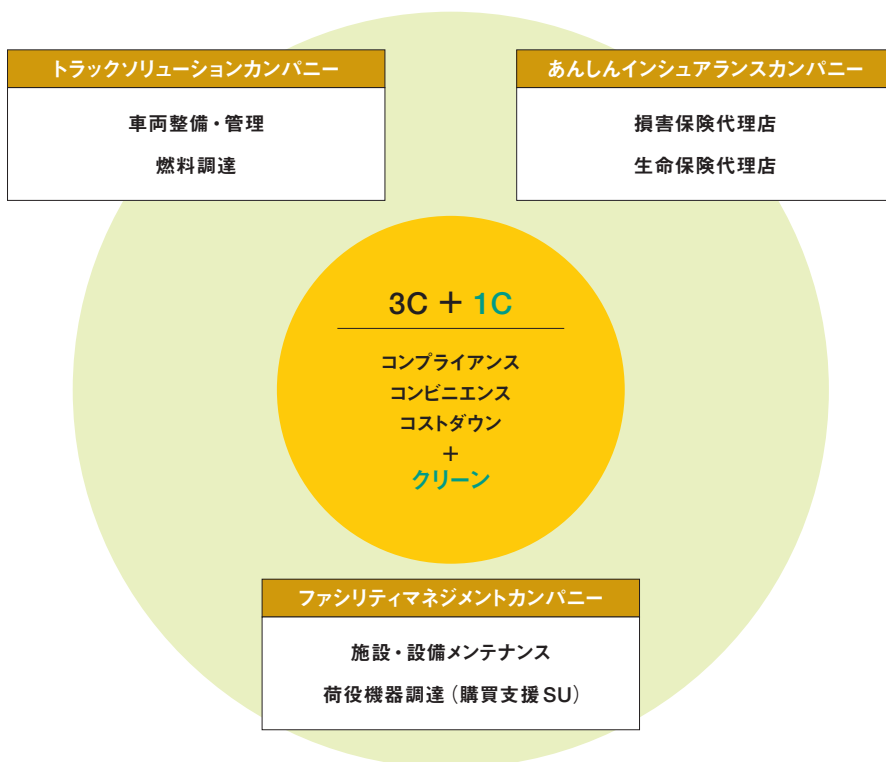
さらに、ファシリティやリスクマネジメントの領域を加え、「施設や設備機器の維持保全」「保険代理店業として最適な保険提案」という機能を付加することで、お客様の事業運営に貢献できるワンストップサービスを実現してきました。現在は、さらなるマネジメントの進化と安心・安全な物流インフラの実現に注力しています。

基本コンセプト

3つの「C」ともう1つの「C」

オートワークス事業は、物流・流通事業者の経営支援を切り口に、3つの「C」を柱としてワンストップサービスを提供しています。1点目が、経営の基盤であるコンプ

ライアンス。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。2点目が、利便性の追求であるコンビニエンス。24時間365日稼働体制を推進し、車両が稼働していない時間帯に車検・整備を行うことができる体制構築を目





整備機能を搭載した専用トラック「リペアワークス」



タイヤの残溝、空気圧点検等

指しています。3点目が、事業用車両の稼働率向上支援や調達力を活かしたコストダウン。代替等の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、全国ネットワーク力を活かした最適な部品および燃料の調達を行い、高品質かつ低コストな商品・サービスをお客様に提供しています。

そして、次なる「C」が、ネコロジーを推し進めるクリーン。時代背景に伴い、自社の環境への取り組みとして、太陽光発電機能やLED照明などをスーパーワークスに導入しました。そして電気自動車（EV）化の将来を見据え、メンテナンスに関わる新技術対応の体制を強化しています。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み、社会やお客様の環境対応を支援していきます。

基本戦略1 「信頼へ」より近く、より深く、共に創る

① お客様の近くへ（サービスネットワークへの進化）

主要都市へのスーパーワークス配備と診断機能を伴った出張サービスを強化することで、地域のお客様に密着したサービスを提供すると共に、BCP観点での輸送インフラ維持を推進いたします。

② より深く（マネジメント領域への深化）

保守維持の視点から「調達支援」「車両・施設・設備・流動機材のマネジメント」「リスクマネジメント」の機能を、ITを活用した上で更に深化させ、お客様の視点に立つサービスへと昇華させることで、稼働を止めない永続的なバリューサイクルを創出していきます。

③ 共に創る明日へ（真価を創出）

パートナー企業との連携を強化し、車両や施設設備のメンテナンス周辺サービスの拡充を図ることで真の価値を創出し、物流・流通事業者の輸送品質向上に貢献していきます。

基本戦略2 健全な企業風土の醸成

社員一人ひとりが最大限に力を発揮し、信頼を深め合う環境（褒め合う文化）をつくりあげると同時に、法務・財務の強化を図り、ガバナンスを強化することで、企業理念に則った健全な企業風土を醸成していきます。

2015年3月期の振り返り

営業収益は、前期比5.9%増加の271億53百万円となり、営業利益は前期比14.1%増加の37億33百万円となったことから、前期に対し増収増益となりました。

全国28か所の工場で車両会員向け標準サービスとして「リペアネットワーク」を開始し、自社工場だけでなく、整備機能を搭載した専用トラック「リペアワークス」でお客様を定期訪問し、オイル交換・タイヤ点検等の各種サービスを行いました。さらに国家資格を持ったメカニックによるお客様の整備担当者への問診により、車両管理に関するお困りごとの解消や計画的な整備の支援も行いました。

このネットワーク提案力を活かすことで、主要指標である車検台数が約79,600台となり、前期に対し1,050台の取り扱い台数増につながりました。

トップからのメッセージ

2020年3月期までに、物流・流通事業者の経営効率化パートナーとなり、お客様の事業構造を変革させ、コスト削減のみならず、消費価格の低減まで含めた良い循環に貢献し、成長を目指します。

また、調達支援や保険によるリスク管理、施設・設備の一括管理機能をさらに強化させ、マネジメント領域の拡大を目指します。さらに車両・流動機材の追跡や防災、BCP強化支援等のお客様の流通業務の中での新たな市場の創造を図り、建設分野への進出、海外への展開を含め、新たなターゲット層の獲得を目指していきます。

その他

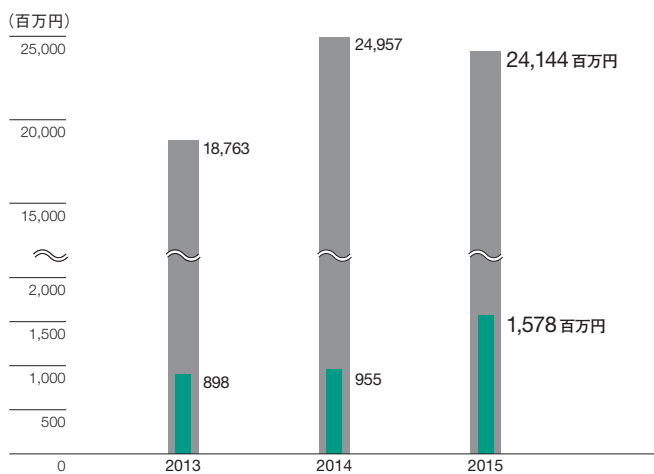
「JITBOX チャーター便」は、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送を通じて、お客様に「適時納品」や「多頻度適量納品」という付加価値を提供しています。2015年3月期においては、情報システムの進化や品質の改善に取り組んだことに加え、既存のサービスが好調であったことにより、収益を伸ばしました。

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を除いて15億78百万円となり、前期に比べ65.2%増加しました。



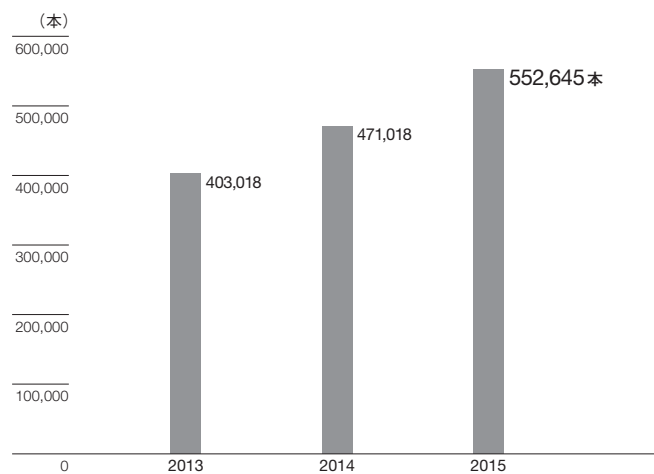
JITBOX チャーター便

営業利益



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

JITBOX チャーター便の取扱実績

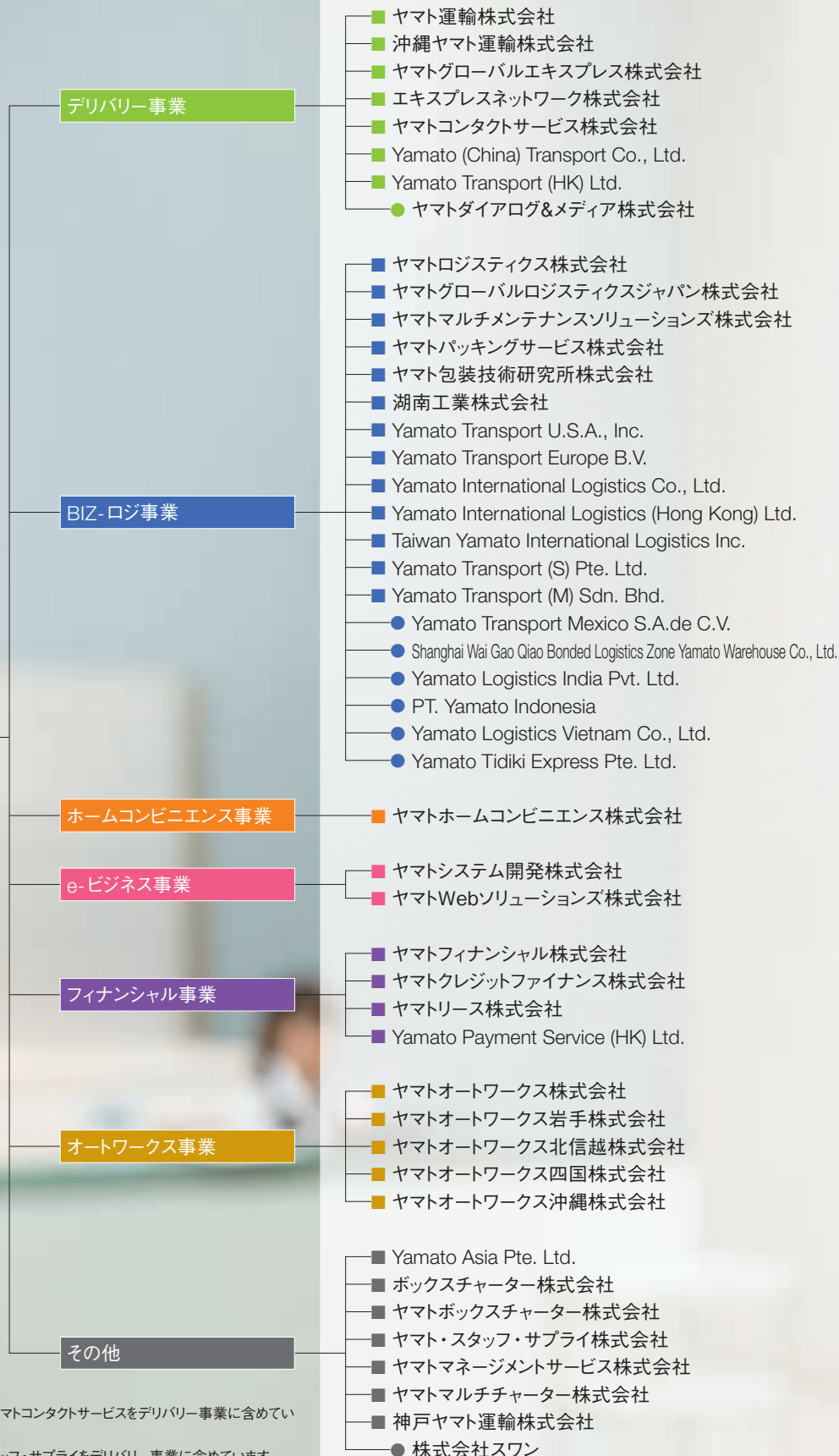


組織図

2015年3月31日現在

ヤマトホールディングス株式会社

■ 連結子会社 ● 非連結子会社



※ 2015年3月期より、e-ビジネス事業に含めていたヤマトコンタクトサービスをデリバリー事業に含めています。

※ 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。

コーポレート・ガバナンス

2015年3月31日現在

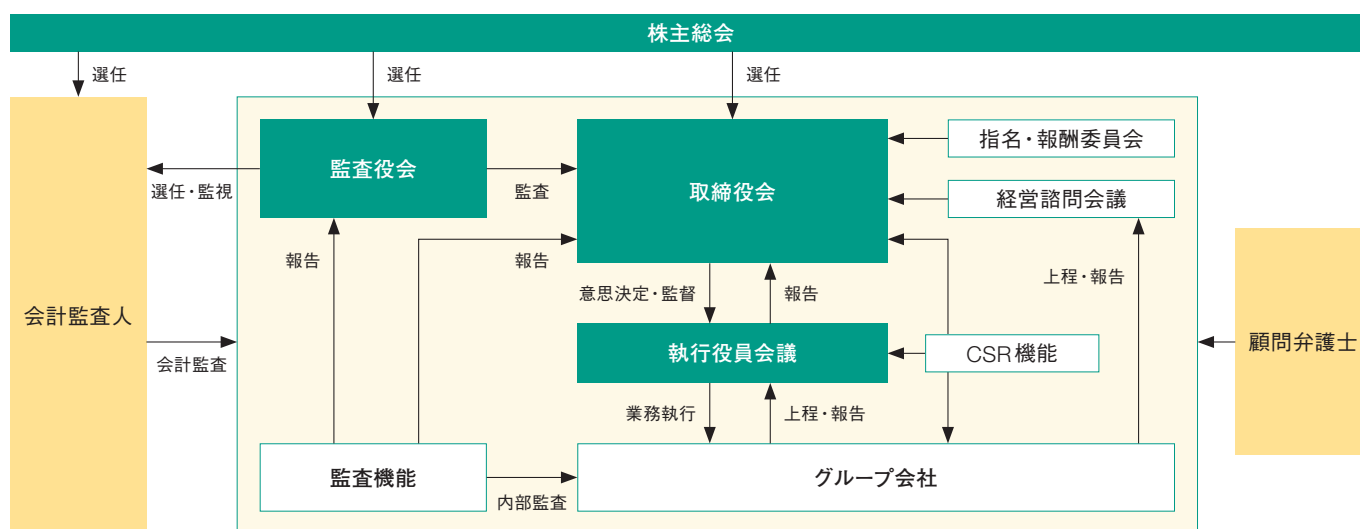
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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・ガバナンスの取り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。

コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2015年6月23日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	6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	2015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	○	株式会社小松製作所顧問	社外取締役の萩原敏孝氏は、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 19回中18回
	森 正勝	○	学校法人国際大学副理事長	社外取締役の森正勝氏は、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 19回中18回
社外監査役	横瀬 元治	○	<ul style="list-style-type: none"> ヤマト運輸株式会社 社外監査役 朝日税理士法人顧問 	社外監査役の横瀬元治氏は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 19回中19回 監査役会 14回中14回
	鼎 博之	○	アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー	社外監査役の鼎博之氏は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 19回中19回 監査役会 14回中14回

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)	243	243	5
監査役 (社外監査役を除く)	20	20	2
社外役員	26	26	5

■ 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。

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、2015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。

■ 「クール宅急便」の不適切な温度管理について

2013年10月、ヤマト運輸において「クール宅急便」の社内ルールに反した仕分けが行われていたとの報道を受け、運用ルールの徹底を指示するとともに、調査した結果、仕分けルールは徹底できていたが、荷物が急増した7月の繁忙期に仕分けルールを守れないことが一度でもあった拠点が全国3,924の拠点のうち1,269か所あることが判明しました。直ちに山内雅喜社長を本部長とした「クール品質改善対策本部」を立ち上げ、原因究明と再発防止策の策定を行いました。

具体的には、本社「クール宅急便品質管理対策推進室」の設置、全国への「品質指導長」職の配置、各拠点での「クール宅急便作業リーダー」の任命などの体制づくりのほか、到着数量に合わせた人員、機材・資材の配置、および輸送モードのコントロールを実施しました。また、クール宅急便の1日ごとの取り扱い可能総量を事前に把握し、その総量の範囲内で荷物をお受けする「総量管理制度」についても導入しました。

詳細は、ヤマト運輸のホームページをご覧ください。

http://www.kuronekoyamato.co.jp/info/info_131128.html

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活動は以下の通りです。

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1四半期は財務・IR戦略担当常務執行役員による電話会議、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・施設見学会等	年2回以上	事業についてご理解いただく機会に加え、経営陣と直接対話の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・英語の二か国語で掲載。
IRに関する部署(担当者)の設置	—	IR戦略担当

社外取締役としての責務は、 取締役会をもっと活性化させることです。

萩原 敏孝
社外取締役



ヤマトグループのガバナンス

ガバナンスとは、企業の持続的成長を実現するためのシステムです。ただ持続するだけでなく、成長を伴うことが求められます。

企業の価値とは、株主だけでなく、すべてのステークホルダーからの信頼の総和であり、それぞれのステークホルダーの会社に対する価値を高め、総和を極大化していくメカニズムこそがコーポレート・ガバナンスだと思っています。現在、当社の取締役会では、そのような考えに基づき社外取締役として、様々な発言をしています。私は、社外取締役の責務は、単に経営を監督するだけでなく、取締役会をもっと活性化させることだと考えています。上程された議案について議論するだけでなく、当社の持続的成長の方向性や戦略の妥当性などについても、活発な議論が求められていると考えています。私は他社でも社外取締役を務めていますが、当社の取締役会の運営や各取締役の意識は、他社と遜色ないレベルにあると感じています。

ただ、企業の持続的成長、企業価値の最大化の実現がコーポレート・ガバナンスの目的であるならば、ガバナンスは会社の成長とともに常に改善が求められるもので、現状のガバナンスで十分機能していると満足するのは驕りだと考えます。

今後のヤマトグループの成長に向けて

社外取締役の責務は、取締役会の活性化だと言いましたが、将来の方向性や成長戦略に対して、それぞれの部門には様々な考え方や意見があるはずで、それを練り上げ、提案の形で取締役会にもっとぶつけてほしいと思っています。そうすれば、取締役会をもっと活性化するはずで

です。当社の重要課題の一つであるグローバル戦略を例に挙げます。これまでの国内での成功事例をそのまま海外に持ち込めば成功すると考えている社員は一人もいないと思いますが、日本で培ったノウハウを活かして、現地の文化や地域性に沿ったビジネスモデルをどうやって構築していくかが、大きな課題です。例えばアジア戦略について、調べ上げた情報やデータを用いて検証し、戦略の方向性に問題ないか取締役会で議論し、次のステップで具体的で質の高い提案を取締役会へ再上程するようなダイナミックな動きを期待しています。こういったスピーディで力強い動き・提案がもっと数多く出てくると、取締役会はもちろん、当社全体のさらなる活性化につながるはずで

です。裏返せば、企画力や戦略立案能力をもう一段強化することが、当社の将来にわたる持続的成長のために必要と考えます。とりわけグローバル企業としての企画力を高めていくことが求められています。

また、グローバル人材の育成も大切ですが、グローバル化に向けて社内の意識をどう変えるかが何より重要です。特に、「本社」は経営陣を含めて海外現地のマネージメント・スタッフと戦略や対処すべき課題を共有することが必要です。グローバル化とは、単に国外に進出することではなく、「本社」のグローバル化が最も大切です。海外事業が軌道に乗るまで5年も10年もかかります。まだまだこれからです。当社にとってはグローバル化を成功させる戦略が即成長戦略につながります。様々な提案を企画して、議論し、方向性を決め、決めたら全社一丸になって貪欲に取り組んでいてもらいたいと思います。

経営の執行に対して客観的な視点で 評価することを意識しています。

森 正勝
社外取締役

ヤマトグループのガバナンス

取締役会の役割として最も重要なことは、企業経営の執行に対してしっかりとガバナンスを効かせることです。ガバナンスとは、経営戦略が正しく執行されているかどうか、社外のステークホルダーの視点からきっちりと評価するとともに、企業が永続的に成長していくための仕組みを構築・運営することにほかなりません。その点において、ヤマトグループは日本企業の中でもトップクラスだと感じています。例えば、社長選任の際は、これからのヤマトグループをリードしていく上で求められる能力が明確に示され、候補者に関する十分な情報とともに議論を重ね、適任者を選出しています。このプロセスは実に透明性があがり明快です。

社外取締役として、単に経営を監視するだけでなく、自身の経験に基づき、積極的に助言することも私の責務だと考えています。助言する際、経営の執行に対して最も理解しているのは執行役員ですから、細かく指摘はしませんが、例えば投資判断が戦略の方向性に合致しているかなど、長期的な視点を常に持つようにしています。そのほか、経営を行う執行役員は最適な人材であるか、パフォーマンスをきちんと上げているか、株主や投資家をはじめステークホルダーに対して透明性を確保しながら情報を開示しているかなど、客観的な視点で評価することを意識しています。

グローバル化を推進していくに伴い、当社を取り巻く経営リスクも当然高まります。ヤマトグループのガバナンス体制は他社以上にレベルが高いですが、さらにガバナンスを強化していくためには、取締役会と執行役員の良い緊張感を保つとともに、コンプライアンスの充実が必要不可欠であります。私たち社外取締役は監査役の皆さんとともに、経営の監視をより強めていきたいと考えています。

今後のヤマトグループの成長に向けて

ヤマトグループが持続的に成長を遂げて行くためには、グローバルリーダーの育成が最も重要だと感じています。サービス提供型のビジネスでは、優秀な人材が必要不可欠であることは言うまでもなく、十分に確保できなければ事業展開もままなりません。ヤマトの哲学をしっかりと理解し、現地で仕事を展開していける様な人材をいかに育てるか。ヤマトの将来を担う人材の採用、育成を人材コストと捉えるのではなく、戦略的投資と位置付けるべきです。ヤマトグループは海外で成長できる要素は十分持っていると思います。社員への教育やお客様の視点に立ったサービス・社風・文化など、ヤマトが世界に誇れる強みを最大限に活かし、世界に広げていく基盤を構築していければグローバルな舞台でも成長し続けることができるはずです。

グローバルリーダーの育成により、ヤマトグループの成長を確かなものにしていくため、私は人材戦略の仕組みがしっかりと構築・運営されているかどうかを設備投資と同じような観点からチェックし、その向上に寄与していく所存です。取締役会においては、成長戦略と人材戦略を不可分のものとして考えるよう促しつつ、適時的確に経営判断できるようサポートしていく考えです。



取締役

2015年6月23日現在



神田 晴夫

木川 眞

山内 雅喜

瀬戸 薫

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)

神田 晴夫

代表取締役
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 兼 副社長執行役員就任(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)

瀬戸 薫

取締役
相談役

昭和45年 4月 当社入社
平成 9年 6月 中国支社長
平成11年 6月 取締役
平成11年 6月 関西支社長
平成16年 6月 常務執行役員
平成16年 6月 人事・業務改善担当
平成17年 4月 CSR推進室長 兼 人事・情報担当
平成18年 4月 デリバリー事業・ホームコンビニエンス事業・グループサポート事業担当
平成18年 6月 代表取締役社長 兼 社長執行役員
平成23年 4月 代表取締役会長
平成27年 4月 取締役 兼 相談役就任(現)

社外取締役・監査役

2015年6月23日現在

社外取締役



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)
ボードメンバー
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)

監査役



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)



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)



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)



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、
ビンガム・マクッチェン・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
(後にビンガム・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

2015年6月23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・IT戦略・米欧地域統括担当



芝崎 健一

常務執行役員
財務戦略・IR戦略担当



丹澤 秀夫

上席執行役員
経営戦略・広報戦略担当



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



佐々木 敬史郎

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



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



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
経営戦略担当

財務セクション

- 58 連結貸借対照表
- 60 連結損益計算書
- 61 連結包括利益計算書
- 62 連結株主資本等変動計算書
- 63 連結キャッシュ・フロー計算書
- 64 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

2015年3月31日現在

資産	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2015	2014	2015
流動資産:			
現金及び現金同等物(注記 2.d, 15)	¥ 247,398	¥ 220,148	\$ 2,058,737
受取債権(注記 15):			
受取手形及び売掛金	187,834	188,145	1,563,066
割賦売掛金(注記 5)	42,008	39,480	349,570
リース投資資産(注記 14)	44,948	35,329	374,039
貸倒引当金	(1,338)	(1,591)	(11,139)
たな卸資産(注記 6)	3,336	3,237	27,760
繰延税金資産(注記 13)	15,687	16,548	130,542
前払費用及びその他の流動資産	26,333	26,063	219,133
流動資産合計	566,206	527,359	4,711,708
有形固定資産—取得価額:			
土地	187,964	188,344	1,564,152
建物及び構築物	334,120	329,289	2,780,392
車両運搬具	194,198	187,882	1,616,027
機械装置及び器具備品	123,025	121,422	1,023,757
リース資産(注記 14)	24,029	23,944	199,957
建設仮勘定	16,025	7,895	133,353
その他	17,795	11,662	148,088
計	897,156	870,438	7,465,726
減価償却累計額	(477,055)	(453,310)	(3,969,837)
有形固定資産合計	420,101	417,128	3,495,889
投資その他の資産:			
投資有価証券(注記 7, 15)	33,843	25,577	281,630
非連結子会社及び関連会社への投資	724	644	6,024
長期貸付金	1,040	961	8,655
ソフトウェア	12,646	12,343	105,236
敷金	17,902	18,468	148,971
繰延税金資産(注記 13)	21,978	21,687	182,889
その他の資産(注記 10)	8,091	7,967	67,331
投資その他の資産合計	96,224	87,647	800,736
資産合計	¥1,082,531	¥1,032,134	\$ 9,008,333

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)
	2015	2014	2015
流動負債:			
短期借入金(注記 9, 15)	¥ 17,766	¥ 19,256	\$ 147,842
1年以内返済予定の長期借入債務(注記 9, 15, 16)	29,071	21,941	241,920
支払債務(注記 15):			
支払手形及び買掛金	157,480	172,463	1,310,476
その他	10,470	21,942	87,126
未払法人税等	20,024	20,908	166,632
従業員預り金	4,944	4,723	41,138
未払費用	61,295	61,535	510,070
割賦利益繰延(注記 5, 15)	5,655	5,349	47,061
その他の流動負債(注記 11)	50,329	19,243	418,811
流動負債合計	357,034	347,360	2,971,076
固定負債:			
長期借入債務(注記 9, 15, 16)	88,532	66,646	736,724
退職給付に係る負債(注記 2.j, 3, 10)	53,024	47,224	441,237
繰延税金負債(注記 13)	3,948	1,808	32,853
その他の固定負債(注記 11)	8,794	8,924	73,180
固定負債合計	154,298	124,602	1,283,994
契約債務(注記 14)			
純資産(注記 12, 20):			
資本金—授權株式数 1,787,541,000株; 発行済株式総数 435,564,792株(2015年) 454,684,992株(2014年)	127,235	127,235	1,058,790
資本剰余金	70,209	100,863	584,249
利益剰余金	395,353	371,965	3,289,947
自己株式—取得価額 22,370,985株(2015年) 35,742,057株(2014年)	(43,008)	(56,079)	(357,891)
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	13,848	8,770	115,234
為替換算調整勘定	1,169	342	9,728
退職給付に係る調整累計額(注記 2.j, 10)	715	(1,717)	5,952
小計	565,521	551,379	4,706,009
少数株主持分	5,678	8,793	47,254
純資産合計	571,199	560,172	4,753,263
負債純資産合計	¥1,082,531	¥1,032,134	\$9,008,333

連結損益計算書

2015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)
	2015	2014	2015
営業収益	¥1,396,708	¥1,374,610	\$11,622,771
営業費用:			
営業原価	1,290,715	1,274,471	10,740,742
販売費及び一般管理費	37,046	37,043	308,282
営業費用合計	1,327,761	1,311,514	11,049,024
営業利益	68,947	63,096	573,747
その他の収益(費用):			
受取利息及び配当金	674	622	5,604
支払利息	(398)	(412)	(3,312)
固定資産除売却損益—純額	(2)	1,461	(13)
減損損失(注記 8)	(1,792)	(217)	(14,910)
投資有価証券売却益(注記 7)	7	1	58
投資有価証券評価損(注記 7)		(3)	
その他—純額	1,722	1,334	14,325
その他の収益—純額	211	2,786	1,752
税金等調整前当期純利益	69,158	65,882	575,499
法人税等(注記 13):			
法人税、住民税及び事業税	29,815	32,604	248,106
法人税等調整額	1,740	(1,601)	14,478
法人税等合計	31,555	31,003	262,584
少数株主損益調整前当期純利益	37,603	34,879	312,915
少数株主利益	70	103	579
当期純利益	¥ 37,533	¥ 34,776	\$ 312,336

	単位：円		単位：米ドル(注記 1)
	2015	2014	2015
1株当たり情報(注記 2.r, 18):			
当期純利益	¥90.41	¥82.22	\$0.75
潜在株式調整後当期純利益	88.26	80.18	0.73
年間配当額	25.00	24.00	0.21

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

2015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)
	2015	2014	2015
少数株主損益調整前当期純利益	¥37,603	¥34,879	\$312,915
その他の包括利益 (注記17):			
その他有価証券評価差額金	5,371	2,938	44,693
為替換算調整勘定	826	1,408	6,878
退職給付に係る調整額	2,443		20,328
その他の包括利益合計	8,640	4,346	71,899
包括利益	¥46,243	¥39,225	\$384,814
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥45,878	¥38,825	\$381,774
少数株主に係る包括利益	365	400	3,040

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

2015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	少数株主持分	純資産合計
						其他 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			
2013年4月1日現在の残高	423,714	¥127,235	¥111,291	¥347,358	¥(56,496)	¥ 6,095	¥(1,032)	¥ -	¥534,451	¥ 8,464	¥542,915
当期純利益				34,776					34,776		34,776
配当金 (1株当たり24円)				(10,169)					(10,169)		(10,169)
自己株式の取得	(4,771)				(10,012)				(10,012)		(10,012)
自己株式の処分					1				1		1
自己株式の消却			(10,428)		10,428						
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の 変動額(純額)						2,675	1,374	(1,717)	2,332	329	2,661
2014年3月31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(注記3)				(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
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 (注記3, 4)	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

	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	少数株主持分	純資産合計
					其他 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3月31日現在の残高	\$1,058,790	\$839,341	\$3,095,325	\$(466,668)	\$ 72,980	\$2,850	\$(14,289)	\$4,588,329	\$ 73,169	\$4,661,498
会計方針の変更による 累積的影響額(注記3)			(33,954)					(33,954)	(143)	(34,097)
会計方針の変更を 反映した残高	1,058,790	839,341	3,061,371	(466,668)	72,980	2,850	(14,289)	4,554,375	73,026	4,627,401
当期純利益			312,336					312,336		312,336
配当金 (1株当たり0.20米ドル)			(83,760)					(83,760)		(83,760)
自己株式の取得				(254,537)				(254,537)		(254,537)
自己株式の処分		(3,369)		89,420				86,051		86,051
自己株式の消却		(262,189)		262,189						
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動 (注記3, 4)		10,466		11,705				22,171		22,171
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の 変動額(純額)					42,254	6,878	20,241	69,373	(25,772)	43,601
2015年3月31日現在の残高	\$1,058,790	\$584,249	\$3,289,947	\$(357,891)	\$115,234	\$9,728	\$ 5,952	\$4,706,009	\$ 47,254	\$4,753,263

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

2015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)
	2015	2014	2015
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	¥ 69,158	¥ 65,882	\$ 575,499
調整:			
法人税等の支払額	(30,362)	(35,437)	(252,657)
減価償却費	46,078	42,284	383,443
固定資産除売却損益—純額	2	(1,461)	13
減損損失	1,792	217	14,910
投資有価証券売却益	(7)	(1)	(58)
投資有価証券評価損		3	
資産及び負債の増減額:			
売上債権の増加額	(11,898)	(38,786)	(99,010)
たな卸資産の(増加)減少額	(47)	401	(388)
仕入債務の(減少)増加額	(14,666)	33,411	(122,043)
退職給付に係る負債の増加額	2,796	6,278	23,265
その他—純額	29,774	7,284	247,770
小計	23,462	14,193	195,245
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,620	80,075	770,744
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	2,539	4,238	21,124
有形固定資産の取得による支出	(54,308)	(65,212)	(451,927)
投資有価証券の売却による収入	14	2	118
投資有価証券の取得による支出	(1,021)	(11)	(8,498)
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収支	(127)	375	(1,059)
貸付金の回収による収入	1,210	1,120	10,068
貸付けによる支出	(1,292)	(1,154)	(10,748)
その他	(5,500)	(4,294)	(45,767)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(58,485)	(64,936)	(486,689)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入債務の返済による支出—純額	(6,757)	(1,681)	(56,225)
長期借入債務による収入	60,400	27,007	502,621
長期借入債務の返済による支出	(19,392)	(14,145)	(161,369)
配当金の支払額	(10,146)	(10,235)	(84,433)
自己株式の買付—純額	(30,592)	(10,013)	(254,570)
その他	(682)	34	(5,680)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,169)	(9,033)	(59,656)
現金及び現金同等物に係る換算差額	690	648	5,742
現金及び現金同等物の増加額	27,656	6,754	230,141
現金及び現金同等物の期首残高	219,395	212,641	1,825,707
現金及び現金同等物の期末残高(注記2.d)	¥247,051	¥219,395	\$2,055,848
非資金取引			
新株予約権の行使による資本剰余金減少額	¥ (405)	¥ -	\$ (3,370)
新株予約権の行使による自己株式減少額	10,745		89,415
新株予約権の行使による	10,340		86,045
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

2015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、2014年3月期の連結財務諸表については、2015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2015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=120.17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

2015年3月31日現在の連結財務諸表は、当社と重要な子会社39社（2014年は41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。

2015年3月期および2014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。新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、(e) 少数株主損益の会計処理

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
	2015	2014	2015
連結貸借対照表上の現金及び現金同等物	¥247,398	¥220,148	\$2,058,737
預入期間が3か月を超える定期預金	(36)	(445)	(300)
当座借越	(311)	(308)	(2,589)
連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物	¥247,051	¥219,395	\$2,055,848

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2015年3月31日および2014年3月31日現在、売買目的有価証券は保有していません。

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。

また、当社は2015年3月31日終了連結会計年度の期首から「退職年金制度」の会計方針を変更しております。(「3. 会計方針の変更」参照)

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になります。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. 剰余金処分

各年度の剰余金処分は、株主総会の承認がなされる翌連結会計年度の連結財務諸表に反映しております。

o. 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。

p. デリバティブ取引

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、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っておりません。

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るわけではなく、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。

q. 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。

r. 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。

s. 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、当期と将来の期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。

3. 会計方針の変更

退職給付に関する会計基準

ASBJは、2012年5月に「退職給付に関する会計基準」（企業会計基準第26号）を、2015年3月に「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）を改正しました。

会計基準では、退職給付債務および勤務費用の計算方法が改正されました。

当社は、2015年3月31日終了連結会計年度の期首より改正された会計基準を適用しております。これにより、退職給付債務および勤務費用の計算方法を見直し、割引率の決定方法を、従業員の平均残存勤務期間に近似した年数を基礎に決定する方法から、退職給付の支払見込期間および支払見込期間ごとの金額を反映した単一の加重平均割引率を使用する方法に変更しております。

上記の見直しの影響は、2015年3月31日終了連結会計年度の期首において、利益剰余金から加減しております。

この結果、2015年3月31日終了連結会計年度の期首の退職給付に係る負債が6,262百万円(52,110千米ドル)、繰延税金資産が2,215百万円(18,430千米ドル)増加し、利益剰余金が4,080百万円(33,954千米ドル)減少しております。2015年3月31日終了連結会計年度の営業利益および税金等調整前当期純利益に与える影響は軽微であります。1株当たり純資産額は9.87円(0.08ドル)減少しております。

企業結合に関する会計基準

2013年9月、ASBJは、「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号）、「連結財務諸表に関する会計基準」（企業会計基準第22号）、「事業分離等に関する会計基準」（企業会計基準第7号）および関連する他の会計基準と適用指針を改正しました。

会計基準は以下を中心に改正されました。(a) 非支配株主との取引の取扱い、(b) 取得関連費用の取扱い、(c) 暫定的な会計処理の取扱い。

当社は、上記の(a)および(b)については2015年3月31日終了連結会計年度の期首から、(c)については2015年3月31日終了連結会計年度の期首以後実施される企業結合から早期適用しております。

これにより、支配が継続している場合の子会社に対する当社の持分変動は資本取引となり、取得関連費用は発生した連結会計年度の費用として認識されます。また、企業結合に関し行った当初の会計処理で認識された項目は、取得日現在の事実と状況について新たな情報が得られた場合、取得日から最大で1年の間、あたかも取得日に行われたかのように遡及的に調整されます。

改正後の会計基準は、企業結合日が2015年3月31日終了連結会計年度の期首以後の企業結合に、将来にわたって適用されます。
この結果、2015年3月31日終了連結会計年度の資本剰余金が834百万円(6,942千米ドル)増加しております。2015年3月31日終了連結会計年度の営業利益および税金等調整前当期純利益に与える影響は軽微であります。1株当たり純資産額は2.02円(0.02ドル)増加しております。

4. 企業結合

共通支配下の取引等

(1) 取引の概要

2014年9月、当社は、意思決定の迅速化をはかり、グループ経営の機動力と柔軟性を高めることで、グループ経営を一層強化し、より効率的な連結経営体制を構築することを目的として連結子会社2社を完全子会社化する株式交換を実施しました。

結合当事企業の名称およびその事業の内容

結合企業(株式交換完全親会社)

名称: ヤマトホールディングス株式会社(当社)

事業内容: グループ会社の株式を所有することによるグループ会社の経営管理およびこれに附帯する業務

被結合企業(株式交換完全子会社)

名称: ヤマトグローバルエクスプレス株式会社(以下「ヤマトグローバルエクスプレス」)

事業内容: 国内航空貨物輸送事業

名称: ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社(以下「ヤマトグローバルロジスティクスジャパン」)

事業内容: 国際航空貨物、海上貨物の取扱、輸出入通関事業

企業結合日

2014年9月1日(効力発生日)

企業結合の法的形式

当社を株式交換完全親会社、ヤマトグローバルエクスプレスおよびヤマトグローバルロジスティクスジャパン(以下「対象2社」)を株式交換完全子会社とする株式交換

(2) 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号)および「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号)を早期適用し、共通支配下の取引等のうち、非支配株主との取引として処理を行っております。

(3) 子会社株式の追加取得

取得原価

ヤマトグローバルエクスプレス 1,093百万円(9,097千米ドル) 対価: 当社普通株式

ヤマトグローバルロジスティクスジャパン 737百万円(6,132千米ドル) 対価: 当社普通株式

取得原価合計 1,830百万円(15,229千米ドル)

株式交換比率およびその算定方法ならびに交付株式数

株式交換比率

株式の種類: 普通株式

	株式交換完全親会社		株式交換完全子会社	
	当社		ヤマトグローバルエクスプレス	ヤマトグローバルロジスティクスジャパン
株式交換比率	1		41.297	5.621

交換比率の算定方法

当社は、株式交換における交換比率の算定を、その公平性および妥当性を確保するため、当社および対象2社双方から独立した第三者算定機関である株式会社KPMG FASに依頼しました。株式会社KPMG FASは、当社の株式価値については当社が上場会社であることを勘案し、市場株価平均法により、対象2社の株式価値については、対象2社が非上場であることを勘案したうえで、ディスカウント・キャッシュ・フロー法を採用し、株式交換比率の算定を行いました。当社の株式価値については、2014年7月31日を算定基準日として、算定基準日終値ならびに算定基準日までの1ヶ月間、算定基準日までの3ヶ月間および算定基準日までの6ヶ月間の各期間の終値平均株価を算定の基礎としております。当社は、第三者算定機関による交換比率の算定結果を参考に、対象2社とそれぞれ株式交換比率について慎重に交渉・協議を行い、株式交換比率を決定いたしました。

交付株式数

896,425株

本件株式交換により交付する当社株式には、当社が保有する自己株式を充当し、新株式の発行は行っておりません。

(4) 非支配株主との取引に係る当社の持分変動

非支配株主との取引によって増加した資本剰余金の金額

1,559百万円(12,972千米ドル)

主な変動要因

子会社株式の追加取得分の取得原価と、当該追加取得に伴う非支配株主持分の減少額との差額によるものであります。

5. 割賦売掛金

2015年度および2014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。

2015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。

	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
2016年	¥20,655	¥2,199	\$171,885	\$18,299
2017年	10,482	1,544	87,229	12,852
2018年	5,906	966	49,146	8,035
2019年	2,921	518	24,307	4,313
2020年	1,421	276	11,823	2,301
2021年以降	623	152	5,180	1,261
合計	¥42,008	¥5,655	\$349,570	\$47,061

6. たな卸資産

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
商品及び製品	¥ 722	¥ 780	\$ 6,006
仕掛品	512	235	4,265
原材料及び貯蔵品	2,102	2,222	17,489
合計	¥3,336	¥3,237	\$27,760

7. 投資有価証券

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
固定資産:			
市場性のある株式	¥33,017	¥24,796	\$274,750
市場性のない株式	730	685	6,076
その他	96	96	804
合計	¥33,843	¥25,577	\$281,630

2015年3月31日および2014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。

	単位：百万円			
	取得価額	未実現利益	未実現損失	時価
分類:				
その他有価証券:				
株式	¥13,794	¥19,261	¥38	¥33,017
	単位：百万円			
	2014			
	取得価額	未実現利益	未実現損失	時価
分類:				
その他有価証券:				
株式	¥12,777	¥12,038	¥19	¥24,796
	単位：千米ドル			
	2015			
	取得価額	未実現利益	未実現損失	時価
分類:				
その他有価証券:				
株式	\$114,786	\$160,279	\$315	\$274,750

2015年3月31日および2014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		
	売却額	売却益	売却損
2015年3月31日終了連結会計年度			
その他有価証券:			
株式	¥14	¥7	¥-
その他			
合計	¥14	¥7	¥-
2014年3月31日終了連結会計年度			
その他有価証券:			
株式	¥2	¥1	¥-
その他			
合計	¥2	¥1	¥-
	単位：千米ドル		
2015年3月31日終了連結会計年度			
その他有価証券:			
株式	\$118	\$58	\$-
その他			
合計	\$118	\$58	\$-

2014年3月31日終了連結会計年度において、有価証券3百万円の減損処理を行っております。

8. 長期性資産

ヤマトグループは、2015年3月31日および2014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、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(14,910千米ドル)、2014年3月31日終了連結会計年度において、ヤマトオートワークス株式会社苫小牧工場他11件の資産グループについて217百万円、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。また、回収可能価額を使用価値により測定する場合は、将来キャッシュ・フローを割引率5.65～6.15%で割引いて算定しております。

9. 短期借入金及び長期借入債務

2015年3月31日および2014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。2015年3月31日および2014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0.755%および約0.450%であります。

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
2015～2019年満期0.120%～6.400%銀行借入金	¥100,554		\$ 836,763
2014～2017年満期0.150%～6.900%銀行借入金		¥ 59,422	
リース債務	7,389	9,165	61,494
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	20,000	80,387
合計	117,603	88,587	978,644
1年以内返済予定額の控除	(29,071)	(21,941)	(241,920)
合計	¥ 88,532	¥ 66,646	\$ 736,724

2015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
2016年	¥ 29,071	\$241,920
2017年	34,210	284,676
2018年	42,868	356,728
2019年	10,911	90,795
2020年	441	3,674
2021年以降	102	851
合計	¥117,603	\$978,644

2015年3月31日現在、当社の2016年3月満期転換社債型新株予約権付社債の、1株当たりの転換価額は1,850円です。仮にすべての新株予約権が2015年3月31日に行使された場合には、普通株式5,221,621株が発行されることとなります。

なお、この転換価額は、株式分割やその他の事由で調整されることがあります。新株予約権は2011年3月22日から2016年2月22日の期間において、行使される場合があります。

10.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

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
期首残高	¥119,136	¥112,493	\$ 991,394
会計方針の変更による累積的影響額	6,312		52,527
会計方針の変更を反映した残高	125,448	112,493	1,043,921
勤務費用	9,704	8,910	80,749
利息費用	1,098	1,443	9,135
数理計算上の差異の発生額	1,917	744	15,955
退職給付の支払額	(5,041)	(4,458)	(41,945)
過去勤務費用の発生額		4	
期末残高	¥133,126	¥119,136	\$1,107,815

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
期首残高	¥72,079	¥64,927	\$599,807
期待運用収益	721	649	5,998
数理計算上の差異の発生額	5,269	4,516	43,848
事業主からの拠出額	4,137	3,881	34,431
退職給付の支払額	(1,848)	(1,894)	(15,377)
期末残高	¥80,358	¥72,079	\$668,707

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
積立型制度の退職給付債務	¥ 53,415	¥ 50,035	\$ 444,494
年金資産	(80,358)	(72,079)	(668,707)
	(26,943)	(22,044)	(224,213)
非積立型制度の退職給付債務	79,711	69,101	663,321
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 52,768	¥ 47,057	\$ 439,108

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015	2014	2015
退職給付に係る負債	¥53,024	¥47,224	\$441,237
退職給付に係る資産	(256)	(167)	(2,129)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥52,768	¥47,057	\$439,108

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。

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
勤務費用	¥ 9,704	¥ 8,910	\$80,749
利息費用	1,098	1,443	9,135
期待運用収益	(721)	(649)	(5,998)
数理計算上の差異の費用処理額	399	3,047	3,318
過去勤務費用の費用処理額		4	
その他	(13)	(6)	(102)
退職給付費用	¥10,467	¥12,749	\$87,102

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
	2015	2015
数理計算上の差異	¥3,751	\$31,211
合計	¥3,751	\$31,211

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
未認識数理計算上の差異	¥1,067	¥(2,683)	\$8,881
合計	¥1,067	¥(2,683)	\$8,881

2015年3月31日および2014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。

	2015	2014
	一般勘定	31%
債権	24	26
株式	24	21
その他	21	19
合計	100%	100%

2015年3月31日および2014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。

	2015	2014
割引率	0.9%	1.3%
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

2015年3月31日および2014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、2,136百万円（17,775千米ドル）および2,089百万円です。

11. 資産除去債務

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
期首残高	¥4,789	¥4,459	\$39,849
有形固定資産の取得に伴う増加額	170	355	1,413
時の経過による調整額	93	90	776
見積りの変更による増減額	2	(1)	20
資産除去債務の履行による減少額	(80)	(110)	(670)
その他増減額	6	(4)	50
期末残高	¥4,980	¥4,789	\$41,438

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、2015年3月31日終了連結会計年度において2百万円（20千米ドル）増加し、2014年3月31日終了連結会計年度において1百万円減少しております。

12. 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。

13.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2015年3月31日終了連結会計年度において35.6%、2014年3月31日終了連結会計年度において38.0%であります。

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
繰延税金資産:			
流動:			
未払費用	¥ 9,711	¥ 10,463	\$ 80,814
事業税	1,769	1,747	14,716
貸倒引当金	216	196	1,799
法定福利費	1,818	1,660	15,130
その他	2,466	3,067	20,519
評価性引当額		(273)	
繰延税金資産合計—流動	¥ 15,980	¥ 16,860	\$ 132,978
固定:			
退職給付に係る負債	¥ 17,728	¥ 16,998	\$ 147,520
投資有価証券	1,992	2,199	16,579
土地評価損	21,898	24,163	182,228
減損損失	4,188	4,225	34,853
電話加入権評価損	495	546	4,118
未実現利益	1,914	1,840	15,923
その他	10,693	10,764	88,984
評価性引当額	(33,122)	(35,505)	(275,630)
繰延税金資産合計—固定	¥ 25,786	¥ 25,230	\$ 214,575
繰延税金負債:			
流動:			
その他	¥ (293)	¥ (312)	\$ (2,436)
繰延税金負債合計—流動	¥ (293)	¥ (312)	\$ (2,436)
固定:			
その他有価証券評価差額金	¥ (4,740)	¥ (2,871)	\$ (39,443)
その他	(3,016)	(2,480)	(25,096)
繰延税金負債合計—固定	¥ (7,756)	¥ (5,351)	\$ (64,539)
繰延税金資産—純額	¥ 33,717	¥ 36,427	\$ 280,578

2015年3月31日および2014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。

	2015	2014
法定実効税率	35.6%	38.0%
住民税均等割	4.2	4.3
評価性引当額	(0.2)	1.2
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	5.0	1.8
その他	1.0	1.8
法人税等の負担率	45.6%	47.1%

2015年3月31日に、税制を改正する法律が日本で公布されました。これに伴い、法定実効税率が、2015年4月1日に開始する連結会計年度については35.6%から33.1%に変更され、2016年4月1日に開始する連結会計年度以降は32.3%に変更されます。

この変更により、2015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3,277百万円（27,271千米ドル）（うち税率変更による影響額2,912百万円（24,236千米ドル））減少し、2015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3,753百万円（31,232千米ドル）（うち税率変更による影響額3,388百万円（28,197千米ドル））増加しております。

14. 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。

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
1年内の支払額	¥ 85	¥ 76	\$ 707
1年超の支払額	65	123	540
合計	¥150	¥199	\$1,247

(2) 貸主側

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
リース料債権部分	¥44,580	¥35,645	\$370,975
見積残存価額部分	4,207	2,948	35,007
受取利息相当額	(3,839)	(3,264)	(31,943)
リース投資資産	¥44,948	¥35,329	\$374,039

2015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
2016年	¥13,829	\$115,078
2017年	12,081	100,534
2018年	9,662	80,400
2019年	6,365	52,972
2020年	2,331	19,398
2021年以降	312	2,593
合計	¥44,580	\$370,975

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
1年内の支払額	¥2,812	¥2,069	\$23,397
1年超の支払額	5,846	4,385	48,649
合計	¥8,658	¥6,454	\$72,046

15. 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設備投資計画に照らし、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、未取残高管理を行い、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。

2015年3月31日および2014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。

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			

2014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	¥220,148	¥220,148	
受取手形及び売掛金	188,145		
貸倒引当金	(131)		
	188,014	188,519	¥ 505
割賦売掛金	39,480		
貸倒引当金	(933)		
割賦利益繰延	(5,349)		
	33,198	38,320	5,122
投資有価証券	24,796	24,796	
支払手形及び買掛金	172,463	172,463	
借入金(短期)	36,412	36,493	81
借入金(長期)	42,266	42,334	68
デリバティブ			

2015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	\$2,058,737	\$2,058,737	
受取手形及び売掛金	1,563,066		
貸倒引当金	(1,012)		
	1,562,054	1,566,931	\$ 4,877
割賦売掛金	349,570		
貸倒引当金	(6,674)		
割賦利益繰延	(47,061)		
	295,835	341,011	45,176
投資有価証券	274,750	274,750	
支払手形及び買掛金	1,310,476	1,310,476	
借入金(短期)	286,626	287,215	589
借入金(長期)	697,979	697,630	(349)
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「7. 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、帳簿価額の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「16. 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
	2015	2014	2015
証券市場における取引相場価格のない投資有価証券	¥1,551	¥1,324	\$12,904

(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
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
2014年3月31日終了連結会計年度			
現金及び現金同等物	¥220,148		
受取手形及び売掛金	177,095	¥10,975	¥75
割賦売掛金	19,688	19,154	638
合計	¥416,931	¥30,129	¥713

	単位：千米ドル		
	1年以内	1年超5年以内	5年超
2015年3月31日終了連結会計年度			
現金及び現金同等物	\$2,058,737		
受取手形及び売掛金	1,454,092	\$107,469	\$1,505
割賦売掛金	171,885	172,505	5,180
合計	\$3,684,714	\$279,974	\$6,685

(6) 長期借入金、リース債務および新株予約権付社債の返済予定額

単位：百万円

3月31日に終了する連結会計年度	長期借入金	リース債務	ゼロクーポン 転換社債型 新株予約権付社債
2016年	¥ 16,677	¥2,734	¥9,660
2017年	32,328	1,882	
2018年	41,549	1,319	
2019年	10,000	911	
2020年		441	
2021年以降		102	
合計	¥100,554	¥7,389	¥9,660

単位：千米ドル

3月31日に終了する連結会計年度	長期借入金	リース債務	ゼロクーポン 転換社債型 新株予約権付社債
2016年	\$138,784	\$22,749	\$80,387
2017年	269,016	15,660	
2018年	345,747	10,981	
2019年	83,216	7,579	
2020年		3,674	
2021年以降		851	
合計	\$836,763	\$61,494	\$80,387

長期借入金債務については「9. 短期借入金及び長期借入金債務」をご参照ください。

16. デリバティブ取引

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、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っておりません。

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るわけではなく、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

2015年3月31日終了連結会計年度	ヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
金利スワップ(支払固定・受取変動)	長期借入金	¥38,582	¥26,376	*
2014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	¥44,050	¥29,050	*

単位：千米ドル

2015年3月31日終了連結会計年度	ヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
金利スワップ(支払固定・受取変動)	長期借入金	\$321,062	\$219,489	*

* 金利スワップの時価については、「15. 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。

17. 包括利益

2015年3月31日および2014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
	2015	2014	2015
その他有価証券評価差額金:			
当期発生額	¥ 7,258	¥3,784	\$ 60,399
組替調整額	(7)	(1)	(58)
税効果調整前	7,251	3,783	60,341
税効果額	(1,880)	(845)	(15,648)
その他有価証券評価差額金	¥ 5,371	¥2,938	\$ 44,693
為替換算調整勘定:			
当期発生額	¥ 826	¥1,408	\$ 6,878
退職給付に係る調整額:			
当期発生額	¥ 3,352	¥ -	\$ 27,893
組替調整額	399		3,318
税効果調整前	3,751		31,211
税効果額	(1,308)		(10,883)
退職給付に係る調整額	¥ 2,443	¥ -	\$ 20,328
その他の包括利益合計	¥ 8,640	¥4,346	\$ 71,899

18.1 株当たり利益

2015年3月31日および2014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
	当期純利益	期中平均株式数	1株当たり当期純利益	
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	\$0.75
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	\$0.73
2014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	¥34,776	422,941	¥82.22	
希薄化証券の影響				
— 新株予約権付社債		10,811		
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	¥34,776	433,752	¥80.18	

19. 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:	宅急便やクロネコメール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

	2015							合計	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			
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	¥1,101,439	¥103,821	¥48,475	¥40,487	¥ 66,658	¥27,153	¥ 8,675	¥1,396,708	¥ -	¥1,396,708
セグメント間の内部収益	63,411	12,151	14,546	28,253	3,402	28,558	59,229	209,550	(209,550)	
計	¥1,164,850	¥115,972	¥63,021	¥68,740	¥ 70,060	¥55,711	¥67,904	¥1,606,258	¥(209,550)	¥1,396,708
セグメント利益	¥ 39,205	¥ 4,683	¥ 613	¥ 7,757	¥ 8,918	¥ 3,733	¥24,144	¥ 89,053	¥ (20,106)	¥ 68,947
セグメント資産	660,296	61,508	20,242	40,377	239,044	24,794	12,849	1,059,110	23,421	1,082,531
その他の項目										
減価償却費	34,792	1,818	557	3,761	3,437	768	261	45,394	664	46,058
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	33,832	3,201	711	4,965	8,397	455	220	51,781	241	52,022

単位：百万円

	2014							合計	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			
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	¥1,099,400	¥ 90,255	¥48,723	¥40,831	¥ 62,728	¥25,650	¥ 7,023	¥1,374,610	¥ -	¥1,374,610
セグメント間の内部収益	61,095	12,462	14,154	27,104	3,568	28,067	60,664	207,114	(207,114)	
計	¥1,160,495	¥102,717	¥62,877	¥67,935	¥ 66,296	¥53,717	¥67,687	¥1,581,724	¥(207,114)	¥1,374,610
セグメント利益	¥ 35,784	¥ 3,404	¥ 217	¥ 8,057	¥ 9,406	¥ 3,272	¥24,957	¥ 85,097	¥ (22,001)	¥ 63,096
セグメント資産	633,427	54,551	19,017	38,635	233,495	23,412	11,169	1,013,706	18,428	1,032,134
その他の項目										
減価償却費	31,849	1,561	575	3,712	2,721	907	285	41,610	656	42,266
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	64,479	4,250	700	3,366	5,493	380	564	79,232	299	79,531

単位：千米ドル

	2015							合計	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			
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	\$9,165,671	\$863,953	\$403,387	\$336,912	\$ 554,699	\$225,959	\$ 72,190	\$11,622,771	\$ -	\$11,622,771
セグメント間の内部収益	527,683	101,111	121,047	235,109	28,304	237,647	492,874	1,743,775	(1,743,775)	
計	\$9,693,354	\$965,064	\$524,434	\$572,021	\$ 583,003	\$463,606	\$565,064	\$13,366,546	\$(1,743,775)	\$11,622,771
セグメント利益	\$ 326,250	\$ 38,969	\$ 5,102	\$ 64,549	\$ 74,213	\$ 31,065	\$200,912	\$ 741,060	\$ (167,313)	\$ 573,747
セグメント資産	5,494,681	511,840	168,443	336,004	1,989,219	206,326	106,921	8,813,434	194,899	9,008,333
その他の項目										
減価償却費	289,520	15,130	4,636	31,302	28,606	6,390	2,169	377,753	5,524	383,277
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	281,537	26,633	5,919	41,319	69,876	3,785	1,826	430,895	2,010	432,905

- 注：1. 2015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、e-ビジネス事業に含めていたコンタクトサービス事業を、デリバリー事業に含めております。なお、2014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、人材派遣事業、シェアードサービス等を含めております。
3. 2015年3月31日および2014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21,910百万円(182,328千米ドル)および24,105百万円です。
4. 調整額は、以下のとおりであります。
- (1) 2015年3月31日および2014年3月31日のセグメント利益の調整額20,106百万円(167,313千米ドル)および22,001百万円は、セグメント間取引消去等によるものであります。
- (2) 2015年3月31日および2014年3月31日のセグメント資産の調整額23,421百万円(194,899千米ドル)および18,428百万円は、セグメント間の債権債務消去等166,006百万円(1,381,424千米ドル)および143,010百万円、各報告セグメントに分配していない全社資産189,427百万円(1,576,323千米ドル)および161,438百万円が含まれております。
- (3) 2015年3月31日および2014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241百万円(2,010千米ドル)および299百万円には、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。
6. ASBJは、2012年5月に「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準第26号)を、2015年3月に「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)を改正しました。会計基準では、退職給付債務および勤務費用の計算方法が改正されました。当社は、2015年3月31日終了連結会計年度の期首より改正された会計基準を適用しております。これにより、退職給付債務および勤務費用の計算方法を見直し、割引率の決定方法を、従業員の平均残存勤務期間に近似した年数を基礎に決定する方法から、退職給付の支払見込期間および支払見込期間ごとの金額を反映した単一の加重平均割引率を使用する方法に変更しております。2015年3月31日終了連結会計年度のセグメント損益に与える影響は軽微であります。

【関連情報】

(1) 製品及びサービスごとの情報

2015年3月31日および2014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

2015				2014			
宅急便	クロネコメール便	その他	合計	宅急便	クロネコメール便	その他	合計
¥912,563	¥111,885	¥372,260	¥1,396,708	¥906,057	¥120,800	¥347,753	¥1,374,610

単位：千米ドル

2015			
宅急便	クロネコメール便	その他	合計
\$7,593,934	\$931,058	\$3,097,779	\$11,622,771

(2) 地域ごとの情報

2015年3月31日および2014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

2015				2014			
日本	北米	その他	合計	日本	北米	その他	合計
¥1,368,793	¥10,261	¥17,654	¥1,396,708	¥1,349,718	¥10,461	¥14,431	¥1,374,610

単位：千米ドル

2015			
日本	北米	その他	合計
\$11,390,474	\$85,390	\$146,907	\$11,622,771

2015年3月31日および2014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

2015				2014			
日本	北米	その他	合計	日本	北米	その他	合計
¥418,202	¥442	¥1,457	¥420,101	¥415,013	¥386	¥1,729	¥417,128

単位：千米ドル

2015			
日本	北米	その他	合計
\$3,480,089	\$3,677	\$12,123	\$3,495,889

(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

2015年3月31日および2014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

	2015							計	消去又は 全社	連結
	デリバリー 事業	BIZ-ロジ 事業	ホームコンビ 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			
減損損失	¥1,404	¥91	¥297					¥1,792		¥1,792

単位：百万円

	2014							計	消去又は 全社	連結
	デリバリー 事業	BIZ-ロジ 事業	ホームコンビ 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			
減損損失							¥217	¥217		¥217

単位：千米ドル

	2015							計	消去又は 全社	連結
	デリバリー 事業	BIZ-ロジ 事業	ホームコンビ 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			
減損損失	\$11,682	\$755	\$2,473					\$14,910		\$14,910

20. 後発事象

剰余金処分

2015年5月14日に開催された取締役会において、2015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13円(0.11米ドル)	¥5,372	\$44,699

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2015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2015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

2015年6月10日

会社情報／株式情報

2015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：435,564,792株

上場証券取引所

東京証券取引所

株主名簿管理人

みずほ信託銀行株式会社

定時株主総会

6月中に開催

会計監査人

有限責任監査法人トーマツ

大株主の状況

発行済株式総数に対する
所有株式数の割合

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7.37%
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	6.28%
ヤマトグループ社員持株会	4.08%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.82%
株式会社みずほ銀行	3.55%
日本生命保険相互会社	3.28%
明治安田生命保険相互会社	2.82%
ヤマトグループ取引先持株会	2.08%
ザバンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌバイ 10	1.73%
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	1.39%
合計	36.38%

株価・出来高推移(東京証券取引所)

