



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ていただけるなど、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

