

▼ ラベルは簡単にはがせます

# 株主の皆様へ

第152期  
事業のご報告

平成28年4月1日～平成29年3月31日

# 「働き方改革」の推進により 事業成長の基盤を再構築し、将来にわたって 継続的に新しい価値を生み出し続ける 企業でありたいと考えています。

## トップメッセージ

代表取締役社長  
社長執行役員

山内 雅喜

Yamato Holdings Co., Ltd.

President Masaki Yamauchi

ヤマトグループはこれまで、お荷物を受け取られるお客様、発送されるお客様双方の利便性を高めるさまざまなサービスを開発するとともに、サービスを支える社員と企業理念を共有し、「いつまでも誇りと思える企業」を目指して、健全な企業風土を醸成し、業務の効率化、信頼性を向上させる施策を推進してきました。

しかし、2016年度は、想定を超える宅急便取扱数量の増加や、労働需給の逼迫の急速な進行により経営環境や労働環境が厳しさを増す中、体制の構築が追い付かず、外部委託が増加し、また社内調査により新たに認識した労働時間に対する一時金を計上したことなどにより営業利益が大きく減少しました。

株主の皆様には、多額の一時金発生などによる大幅な減益という結果につきまして、心よりお詫び申し上げます。

2017年度は、労働環境の改善を含め、グループ全体の事業モデルをこれからの時代にあわせて根本的に変革する「働き方改革」によって成長の基盤を再構築するとともに、2017年9月に、2019年の創業100周年に向けて、新たな中期経営計画を策定し、イノベーションを加速させていきます。私たちは、世のため人のために常に新しい価値を生み出し続ける企業でありたいと考えています。

## ■決算ハイライト

	前 期 (単位:億円)	当 期 (単位:億円)	増 減 (単位:億円)	伸 率
営業収益	14,164	14,668	↑ 504	3.6%増
営業利益	685	348	↓ 336	49.1%減
経常利益	694	348	↓ 345	49.8%減
親会社株主に帰属する 当期純利益	394	180	↓ 213	54.2%減

**Q** 2016年度(第152期)の事業概況の総括と評価をお聞かせください。

**宅急便取扱個数の増加で増収、一方、労働需給の逼迫で減益となりました。**

2016年度は、営業収益1兆4,668億円、営業利益348億円となり、増収ながら大幅減益となりました。

営業収益は、デリバリー事業において、通販市場の成長に加え、フリマサイト経由の取扱いを中心に「宅急便コンパ

クト」、「ネコポス」が伸長したことなどにより宅急便の取扱個数が増加したほか、ノンデリバリー事業において企業間物流をはじめとした既存サービスを中心に堅調に推移したことにより、前年度比504億円の増収となりました。

営業利益は、労働需給が逼迫する中、業務量増加に対応する外部委託をはじめとした戦力確保のためのコスト増加、新たに認識した労働時間に対する一時金を計上したことなどにより、前年度比▲336億円の減益となりました。

**労働環境の改善とデリバリー事業の変革を推進していきます。**

ヤマトグループはこれまで、さまざまなサービスを開発するとともに、サービス提供の礎となる社員の労働環境の改善に取り組んできました。しかし、昨今急速に進行する労働環境の変化に対し、体制整備の面など、対応が追いつかない点があったことを反省するとともに、時代に合わせてビジネスモデルを変革していくことが必要であるという認識のもと、2017年度の最優先課題として「働き方改革」に取り組みます。中でも、グループの中核であるヤマト運輸では、「働き方改革」を中心に据えた「デリバリー事業の構造改革」に向けて取組みを開始しました。その概要は「社員の労働環境の改善と整備」、「宅急便の総量コントロール」、「宅急便ネットワーク全体の最適化」、「ラストワンマイルネットワーク

### 一時金の支払いについて



宅急便の数量の増加に加えて、労働需給の逼迫により体制の構築が追いつかず、順次ヤマト運輸のセールスドライバーを中心に社員の労働実態を調査したところ、多くの社員が休憩時間を十分に取得できていない問題などが浮き彫りになりました。当該事実を厳粛に受け止め、新たに認識した労働時間に対し、総額で約190億円の一時金を支払うことを決定し、2016年度の費用に計上しました。なお、その後も継続確認を進めていたところ、2017年度において40億円程度の一時金を計上する見通しとなりました。

の強化による効率向上」、「宅急便の基本運賃と各サービス規格の改定」の5つとなります(詳細は6ページのコラムをご覧ください)。

私たちは「全員経営」の考え方を基本に、社員一人ひとりが個々のお客様にとって一番のサービスを提供することを大切にしています。そのサービス提供の礎となる社員がいきいきと働ける環境をつくるためにも、また、労働需給が逼迫する中で人材を確保していくためにも、やりがいを持って働ける環境を整備していくことは喫緊の課題です。社会的インフラとして信頼されるサービスを提供し続けることは、当社グループの使命です。これまでは、宅急便の取扱数量の増加と輸配送の体制強化および品質の向上等により成長してきましたが、現状は、取扱数量の増加と、輸配送の体制や品質に係るコストとのバランスが取りづらい状況となっています。そのため今後は、環境変化により変動するコストを反映できるプライシングの仕組みを構築し、継続的に適正な利益の確保を進めていきます。また、サービスの付加価値向上と社員の負担軽減につながる施策を積極的に導入していきます。例えば、再配達が必要がなく、お客様がいつでも荷物を受け取ることができる宅配ロッカーを、ご不在の多いエリアを中心に、2017年度中に3,000台設置する予定です。また、IoTなどの先端技術を応用することで、新たなサービスを具現化するための研究も進めています。



「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の総括をお聞かせください。

### 「バリュー・ネットワーキング」構想の具現化が大きく進展しました。

「バリュー・ネットワーキング」構想は、宅急便で培ってきたラストワンマイルネットワークに、グループ各社のIT(情報)、LT(物流)、FT(金融)の機能を融合させることで、物流を単なるコストではなく、バリュー(価値)を生み出す手段に進化させていく取組みです。「バリュー・ネットワーキング」構想を具現化する拠点となる「羽田クロノゲート」などの総合物流ターミナルにおいて、お客様の製品の「マージ」、「充

填」、「キitting(機器設定)」、「修理・メンテナンス」といった付加価値の高いサービスを提供することで、ボーダレスに「止めない物流」を実現し、お客様に新たなソリューションを提供しています。

『DAN-TOTSU3か年計画STEP』期間中には、2015年11月、アジア主要都市に好アクセスの沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」が稼働するとともに、2016年9月には最新鋭のマテハン機器を備えた総合物流拠点「中部ゲートウェイ」が稼働を開始し、スピード輸送ネットワークがさらに進化しました。さらに、2017年11月には「関西ゲートウェイ」が稼働を開始することで、国内物流のスピード化をはじめとした新たなサービスの展開を加速していきます。

また、24時間通関が可能な沖縄国際物流ハブを活用することで、日本の事業者や地方自治体と連携して、日本各地の特産品や農水産品などの販路を、日本食の需要が高まる海外に拡げていく取組みも加速しています。香港を皮切りにスタートした「国際クール宅急便」のサービスは、2015年3月に台湾、2015年7月にシンガポール、2016年3月にマレーシア、2017年4月にタイと展開地域を拡大してきました。さらに、国際的な規格策定機関と連携し、小口保冷配送サービスに関する国際規格を発行、取得するなど、付加価値の高いボーダレスな物流ネットワークの構築に向け取り組んでいます。

一方、海外においては、各国におけるラストワンマイルネットワークの拡充と、各国を結ぶクロスボーダー陸上幹線輸送ネットワークの拡充に取り組みました。ラストワンマイルネットワークの拡充については、マレーシア全土にデリバリーネットワークを有する宅配大手GDEX社(GD Express Carrier Bhd.)や、タイ国内に全国配送ネットワークを有するSCG社(SCG Cement-Building Materials Co., Ltd.)などのパートナーとの連携によって、ローカルな小口輸送サービスの拡充を進めました。また、クロスボーダー陸上幹線輸送ネットワークについては、2016年、シンガポール、マレーシア、タイ、ラオス、カンボジア、ベトナム、中国を結ぶ約6,000kmの幹線輸送ネットワークを持つ、マレーシアのクロスボーダー陸上幹線輸送会社OTL



グループを買収しました。今後は、この幹線輸送ネットワークと小口輸送サービスを組み合わせることで、ますます物流ニーズの高まるアジアにおいて、他社にはない高付加価値のサービスを展開していきます。

〔「健全な企業風土の醸成」に向けて、「プロジェクトG」の取組みを拡大しました。〕

当社グループは、事業創出・成長の基盤となる「健全な企業風土の醸成」に向けて、「地域産業支援」と「生活支援」を柱に、行政や地方自治体と連携し、自社の経営資源を開放して地域の課題解決に取り組む「プロジェクトG (Government)」を推進しています。2016年度における「地域産業支援」の取組み事例としては、過疎化や高齢化が進む地域において、バス事業者と連携し、路線バスで宅急便を輸送することで交通インフラの維持と宅急便サービスの向上を両立させる「客貨混載」の取組みを一層推進し、対象地域や路線を拡大しました(詳細は7ページの特集をご覧ください)。また、「生活支援」の取組みとしては、多摩ニュータウンにおいて、都市近郊部における生活者のライフ

ステージの変化に伴うさまざまな課題に対し、見守り支援や買い物支援といったさまざまなくらしのサポートサービスの提供を開始しました。今後も、当社グループの経営資源を活用しながら、地域の方々と共有できる価値をつくり上げる取組みを拡大していきます。



Q 今後の事業展開についてお聞かせください。

〔事業の変革を成し遂げ、2018年度以降の成長の基盤を確立します。〕

2017年度は、成長のための基盤を再構築する年と位置づけ、将来的な環境の変化に対応できる事業構造への変革を図ります。

上期は、宅急便の総量やプライシングに関するお客様との交渉の準備期間であり、宅急便取扱個数の伸びは鈍化するものの増加基調が継続し、労働需給が逼迫する中で外部委託費は増加する見込みのため、厳しい経営状況が継





続すると考えています。また、「働き方改革」を推進するためのコストも必要になります。その結果、営業利益は2016年度上期に比べて大幅に減少する見通しです。

下期においては、宅急便基本運賃の改定に加え、宅急便の総量やプライシングに関するお客様との交渉が進展することで、収益力が向上する見込みです。その結果、下期以降は業績回復基調となり、今後の成長の道すじを確立できると考えています。なお、宅急便基本運賃の改定によりお客様へご負担をお掛けすることとなりますが、何卒ご理解の程よろしくお願いいたします。

このようなデリバリー事業の構造改革に加え、今後都市部を中心としたオープン型宅配ロッカー、コンビニエンスストアへの配送、投函型サービスや営業時間外の配送ニーズなどに特化したネットワークの構築など、将来に向けた新たなラストワンマイルネットワーク・オペレーションの設計に取り組むことで、事業のさらなる成長を目指します。

**多頻度幹線輸送ネットワークによるスピード幹線輸送で、お客様に新たな価値を提供していきます。**

2017年11月に「関西ゲートウェイ」が稼働を開始することで、「厚木ゲートウェイ」、「中部ゲートウェイ」とともに、関東・中部・関西の3大都市圏を結ぶ多頻度幹線輸送ネット

ワークが完成します。これにより国内のスピード輸送が実現し、お客様の流通在庫の削減や、受注のタイミングを最適化することによる生産性の向上に貢献することが可能になるとともに、当社においては、幹線輸送の効率化によるコストダウンが可能になります。

**日本・東アジア・ASEAN・米州・欧州のボーダレスな物流ネットワークの構築を目指します。**

当社グループは、日本・東アジア・ASEAN・米州・欧州の5極間で、ラストワンマイルネットワークにロジスティクスやフォワーディング、保冷、決済等の付加価値を組み合わせ、ボーダレスな物流ネットワークを構築することを目指しています。ラストワンマイルネットワークの拡充を図るため、2017年4月7日、日仏間での「国際クール宅急便」の開始に向けて、フランス国内最大手のエクスプレス事業者のクロノポスト社との包括的パートナーシップ契約を締結しました。情報化が進展する中、物流には、さらなる小口化・スピード化が求められるようになります。当社グループは、グローバル5極体制の構築を推進し、各極が連携しながら1つのネットワークとして機能することで、新たなサービスをつくり上げていきます。

**100周年の先を見据えた新中期経営計画を策定しています。**

当社は、創業100周年を迎える2019年に向けて新たな中期経営計画を策定しており、2017年9月中の発表を予定しています。その中で、持続的な成長につなげるための具体的なビジョンを示していきたいと考えています。







最後に株主の皆様へのメッセージをお願いします。

ヤマトグループは、新しい価値をつくり出す企業であるとともに、お客様や社会との信頼関係の上に成り立っている企業であると認識しています。信頼され、期待される存在であり続けることが、会社の成長につながり、社員の幸せや株主の皆様への貢献につながると考えています。

2016年度の配当については、すでに実施済みの中間配当金13円と合わせて、年間配当金27円とさせていただきます。

私たちは、今後も信頼される社会インフラであり続けるために、先を見据えた改革をしっかりと成し遂げ、着実に回復を果たします。また、この改革によって、2019年に迎える100周年を超え、その先の100年に向けて成長していく基盤を確実なものにしていきます。株主の皆様におかれましては、ヤマトグループにご期待いただきますとともに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 事業の持続的成長に向けて、「デリバリー事業の構造改革」を推進。

ヤマトグループは、将来にわたってお客様に高品質なサービスを提供し続けるために、その礎である社員がいきいきと働くことができる「働き方改革」を中心に据え、デリバリー事業のビジネスモデルを時代に合わせて再設計します。

### (1) 社員の労働環境の改善と整備

労働時間を正確に申告・管理できる環境の整備と、ワークライフバランスの推進に取り組みます。労働時間の管理をより明確なものに加え、社員が昼休みをしっかりと取れるよう「12-14時」の時間帯指定枠を廃止するとともに、社員の長時間労働の一因になっていた「20-21時」を「19-21時」の2時間枠に変更します。

### (2) 宅急便の総量コントロール

荷物の増加による社員の負担を軽減するため、宅急便の総量を現状の体制に見合った水準にコントロールし、輸配送体制を立て直すとともに、適正な利益の確保に向け、法人のお客様に対する運賃の見直しや、運賃契約ルールの一統化を進めます。

### (3) 宅急便ネットワーク全体の最適化

「関西ゲートウェイ」の稼働を契機に、宅急便ネットワーク全体の最適化とコストの低減を図ります。厚木・中部・関西 3つのゲートウェイ間での幹線多頻度運行とともに、荷降ろしや仕分けのオートメーション化などを推進します。

### (4) ラストワンマイルネットワークの強化による効率向上

セールスドライバーの負担を軽減するため、ラストワンマイルネットワークの効率化を進めます。オープン型宅配ロッカーの前倒し導入、ITを活用した集配作業の高度化、クロネコメンバーズのサービス拡充などを進めていきます。

### (5) 宅急便の基本運賃と各サービス規格の改定

社員の処遇改善や新たな労働力の確保、ラストワンマイルネットワークの強化に向けて、2017年10月1日、宅急便の基本運賃と各配送サービスの規格を改定します。また、荷物の集配の効率化に協力していた個人のお客様に対し、新たな割引制度を導入します。

# お客様、地域社会、地球環境のために、 輸送の効率化に取り組んでいます。

ヤマトグループは、輸送効率の向上とともに、CO<sub>2</sub>排出量の削減、お客様へのサービスの向上、過疎化や高齢化といった地域社会が抱える課題への対応など、さまざまな役割を果たす新しいネットワークの実現に向け、全国各地で多様な取組みを進めています。2016年度の取組みについてご報告します。

## ゲートウェイ間の輸送の効率化に向けて、日本初の新規格大型トレーラを導入

ヤマトグループは、スピード輸送ネットワークと付加価値機能を一体化させる「止めない物流」の実現に向けて、総合物流ターミナル「ゲートウェイ(GW)」の建設を進めています。稼働中の厚木GW、中部GWに加え、2017年には関西GWの稼働を開始する予定です。GW間の多頻度幹線輸送のさらなる効率化に向けて、車両メーカー等との協力で、従来よりも全長が長く、大量輸送が可能な新規格のセミトレーラとフルトレーラを共同開発し、2016年11月に、厚木GWと中部GWに計4台導入しました。積載量は、セミトレー

ラは従来比約8%増加、フルトレーラは約23%増加します。積載量増加によ

り、多頻度幹線輸送のさらなる効率化と、CO<sub>2</sub>排出量の削減を実現します。



### セミトレーラ

- 連結全長: 17.5m (従来: 16.5m)
- 導入台数: 2台 (厚木GW・中部GWで各1台)

### フルトレーラ

- 連結全長: 21.0m (従来: 18.7m)
- 導入台数: 2台 (厚木GW・中部GWで各1台)



## 「客貨混載」で、過疎地域の交通インフラ維持と宅急便サービスの向上を両立

ヤマトグループは、地域密着型の企業として、全国の自治体や企業との連携で地域の活性化や課題解決に取り組む「プロジェクトG (Government)」を推進しています。

「客貨混載」は、バス事業者と連携し、路線バスの座席の一部を荷台スペースにするなどして、トラックで運行

していた区間の一部を路線バスに切り替えて輸送する取組みです。これにより、バス事業者にとってはバス路線網の維持につながる新たな収入源を確保でき、過疎化や高齢化が進む地域の自治体にとっては生活交通路線の安定化によって地域住民の生活基盤の維持・向上を図ることができます。また、ヤマ

ト運輸にとっては、セールスドライバーが担当地域に滞在する時間が増え、より地域に密着したサービスを行えるようになるのに加え、環境負荷の低減にもつながります。

「客貨混載」は、2015年に岩手県でスタートし、現在は、宮崎県、北海道、熊本県、兵庫県でも地域の路線バス事業者と連携して展開しています。2016年12月には、第13回エコプロダクツ大賞において、環境負荷の低減に配慮したサービスとして「環境大臣賞」を受賞しました。さらに、2017年1月からは、宮崎県において、保冷専用BOXを搭載し、「クール宅急便」の輸送にも対応した路線バスの運用も始まりました。



客貨混載を実施しているバス (産交バス・熊本県)



保冷専用BOX (宮崎交通・宮崎県)



「クロネコファミリーコンサート」は、  
 小さなお子様から大人まで、  
 どなたでも気軽にお楽しみいただける  
 本格的なクラシックコンサートです。  
 下記公演に株主優先席を設けましたので、  
 この機会にぜひご応募ください。

本物のいい音楽を年齢や地域を超えて  
 すべての人にお届けしたい

クロネコ ファミリー コンサート

# 音楽宅急便



📅	🏠	🎵	🎧	🚶
8/17 開場17:45 (木) 開演18:30	秋田県民会館 大ホール 018-834-5055 秋田市千秋明徳町2-52	山形交響楽団	飯森範親 岩崎里衣	JR「秋田駅」より徒歩10分、路線バス・ 秋田中央交通「千秋公園入口」徒歩2分
8/21 開場17:45 (月) 開演18:30	高松市文化芸術ホール(サンポート高松) 大ホール 087-825-5000 高松市サンポート2-1	大阪フィルハーモニー 交響楽団	飯森範親 朝岡 聡	JR「高松駅」から徒歩3分、 ことでん「高松港駅」から徒歩5分
8/23 開場17:45 (水) 開演18:30	とりぎん文化会館(鳥取県立県民文化会館) 梨花ホール 0857-21-8700 鳥取市尚徳町101-5	大阪フィルハーモニー 交響楽団	飯森範親 朝岡 聡	JR「鳥取駅」より徒歩20分、100円循環バス・ くる梨「とりぎん文化会館」下車すぐ
8/31 開場17:45 (木) 開演18:30	枚方市市民会館 大ホール 072-843-1122 枚方市岡東町8-33	日本センチュリー 交響楽団	飯森範親 岩崎里衣	京阪電車「枚方市駅」徒歩5分
9/3 開場15:15 (日) 開演16:00	ホクト文化ホール(長野県県民文化会館) 大ホール 026-226-0008 長野市若里1-1-3	新日本フィルハーモニー 交響楽団	飯森範親 朝岡 聡	JR「長野駅」徒歩10分
9/27 開場17:45 (水) 開演18:30	佐賀市文化会館 大ホール 0952-32-3000 佐賀市日の出1-21-10	九州交響楽団	飯森範親 朝岡 聡	佐賀市営バス・昭和バス「市文化会館前」すぐ

## 応募要項

募集期間: 2017年7月30日(日)～2017年8月4日(金)  
 ※2017年8月4日消印有効

募集人数: 各回10組40名(株主様1名につき同伴者3名まで)  
 ※必ず同伴人数を記入してください

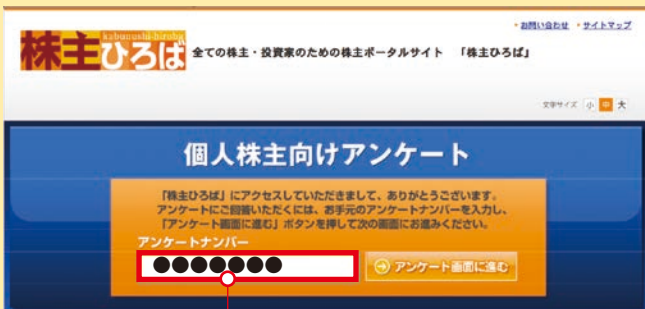
応募方法: .....

### ①WEBで応募

Yahoo!やGoogle®などの検索エンジンから「株主ひろば」を呼び  
 出してください。

**株主ひろば** 検索 **応募に際しては、「株主ひろば(個人株主向けアンケート)」システムを用いて実施させていただきます。**

今後の株主通信の制作にあたって、参考とさせていただきたいと思っておりますので、可能な限りアンケートにご協力ください。



応募方法: 「株主ひろば」(<http://kabuhiro.jp>)画面中央の入力ボックスに、(●●●●●●●●)を入力して応募画面にお進みください。

このシステムは、株式会社アイ・アール ジャパンが運営しています。

### ②ハガキで応募

郵便ハガキをご用意いただき、必要事項①株主様ご本人のお名前②ふりがな③郵便番号④ご住所⑤年齢⑥ご連絡先電話番号⑦参加ご希望日⑧同伴者の人数をご記入の上、送付をお願いいたします。

ハガキ送付先: 〒100-6026  
 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビルディング26階  
 ヤマトホールディングス(株)  
 音楽宅急便「クロネコファミリーコンサート」係

当選した株主様へのご連絡は、2017年8月上旬の発送をもって代えさせていただきます。

### ☎お電話によるお問い合わせ先

ヤマトホールディングス窓口

(※個人株主様音楽宅急便窓口とお呼び出してください)

**03-3541-4141** (お電話による申込みは受け付けておりません)

7月31日(月)～8月4日(金) 平日9時～17時

### 注意事項

- ・一般のお客様も来場されるコンサートになります。
- ・お申込みはお一人様1回限りとさせていただきます。WEBとハガキの両方で申込みがあった場合は、WEBの申込みを優先させていただきます。
- ・コンサート会場内でのカメラ、携帯電話などによる写真撮影、ビデオ撮影、録音はできません。
- ・コンサートプログラムは各会場ごとに違う可能性があります。
- ・小学生以下のお子様には保護者の方がご同伴ください。
- ・当選した権利を他人に譲渡することはできませんのでご了承ください。
- ・今回ご応募いただきました株主様の個人情報は音楽宅急便の実施以外の目的では使用いたしません。

## ● 「羽田クロノゲート見学会」 ●

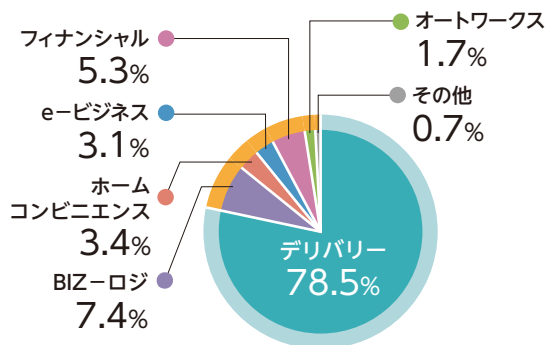
株主様向けに音楽宅急便と羽田クロノゲート見学会を  
 交互に募集しています。

羽田クロノゲートの見学会は  
 次回の「株主の皆様へ(2017年12月上旬発送予定)」  
 にて募集いたします。  
 見学会の開催期間は、  
 「2018年2月から5月」を予定しています。

# 主要事業フォーメーション別 概況・収益構成

ヤマトグループは、基盤となるデリバリー事業に、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ノンデリバリー事業を融合させ、「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組みを加速させています。

(2016年4月1日～2017年3月31日)

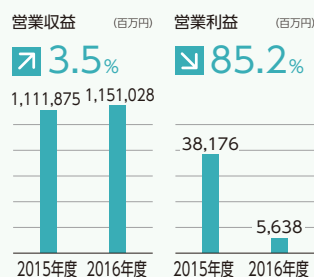


## デリバリー事業

### デリバリー事業



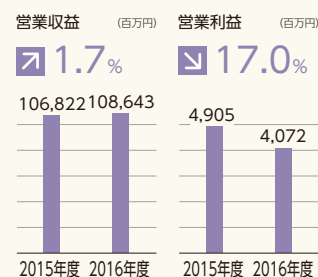
宅急便・クロネコDM便  
などの小口貨物輸送サービス



### BIZ-ロジ事業



ロジスティクス事業などの  
BtoBを対象とする  
企業間物流サービス



## Topics 1

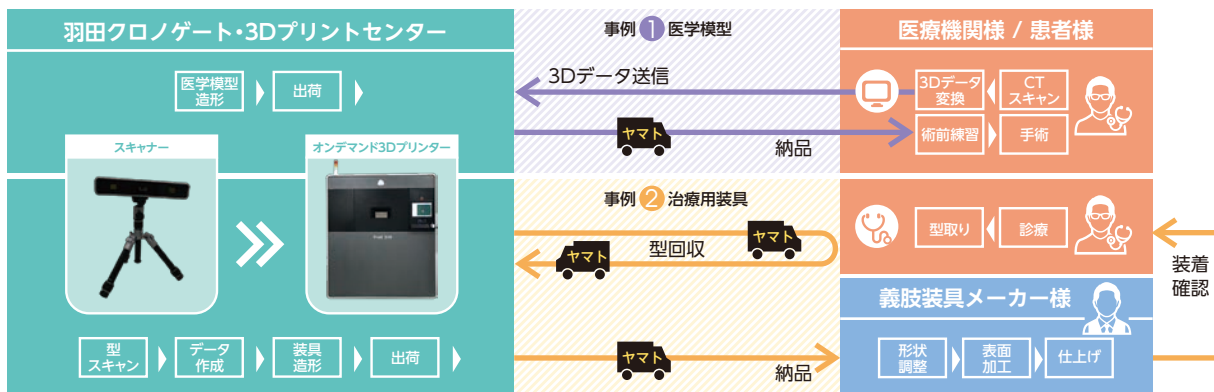
### 国内初、「オンデマンド3Dプリントサービス」を羽田クロノゲートで提供開始 2025年度までに売上100億円を目指す

3Dプリンターの市場は、今後もますます拡大すると予想されています。海外では、製造業、製薬業など多くの業種で利用されており、特に企画工程と製造工程の場所が異なるケースにおいて活躍の場所を拡げています。

ヤマトシステム開発(YSD)は、2017年2月1日、ヤマトグループの「バリュー・ネットワーキング」構想の基幹ターミナルである「羽田クロノゲート」に「3Dプリントセンター」を開業し、国内初となる「オンデマンド3Dプリントサービス」を開始しました。YSDが持つICTのノウハウに、最新鋭

の3Dプリンター、ヤマトグループのスピード輸送ネットワークを組み合わせ、3Dプリンター用のデータ作成からプリンターでの造形、配送までをワンストップで提供します。現在は、オーダーメイドで少量多品種の製造が必要な治療用装具や医学模型の市場向けにサービスを提供していますが、今後はオーダーメイドが求められるメーカーの試作品製造などの分野にも展開していきます。さらに、ASEANをはじめとする海外への展開も視野に入れ、売上の拡大を目指します。

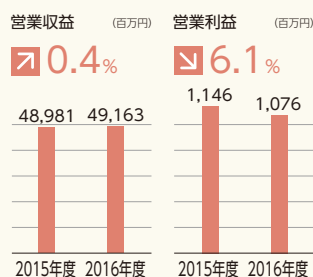
#### ■医学模型・治療用装具のサービス事例



ホームコンビニエンス事業



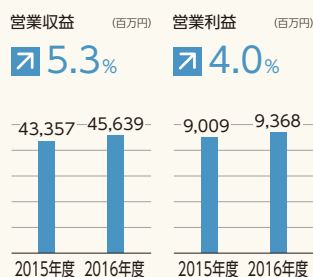
引越・生活サポート・流通サービスを中心とした地域密着型生活支援サービス



e-ビジネス事業



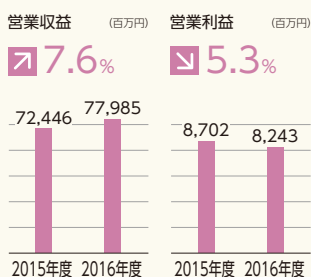
企業向けASPサービスや情報システム開発などの情報サービス



フィナンシャル事業



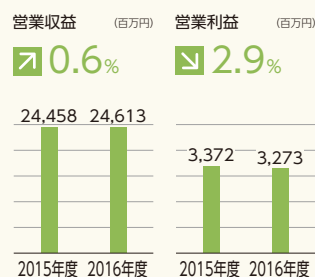
通信販売関連の決済サービスやリース等の金融サービス



オートワークス事業



車両整備を中心とした運送事業者向けのトータルサポートサービス



Topics 2

Fujisawa SSTで、ICTを使ったエコでスマートな物流インフラを構築

Fujisawa SST協議会とヤマト運輸は、2016年11月、Fujisawa SST(サステナブル・スマートタウン)に、街全体の総合的な物流インフラとなる「Next Delivery SQUARE」を開業し、各宅配会社の荷物をまとめてお届けするサービスを開始しました。これは、全国初となる戸建て住宅街での一括配送であり、2016年10月25日に、国土交通省より改正物流総合効率化法\*の対象として認定されています。居住者は、スマートテレビの画面からお届け日時の変更や受取場所の指定を行い、エコでスマートな荷物の受け取りができます。今後も、持続可能な社会づくりに向けた物流インフラの実現に取り組んでいきます。

\*改正物流総合効率化法とは、物流のさらなる総合化・効率化を図るために物流事業者や荷主などの関係者が連携して取り組むモーダルシフト、共同配送等を後押しするための法案です。「Next Delivery SQUARE」は、全国初の認定となりました。



Next Delivery SQUARE

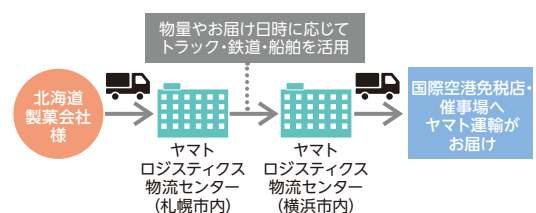
Topics 3

ヤマト運輸とヤマトロジスティクスがモーダルシフト取り組み優良事業者賞を受賞

ヤマトグループは、「ネコロジー」を合言葉に事業活動の環境負荷低減を推進しており、特にCO<sub>2</sub>削減に向けて、幹線輸送に鉄道などを利用するモーダルシフト\*を全社で推進しています。近年では、北海道発神奈川行ききの荷物のモーダルシフトを拡大したことで、年間約285トンのCO<sub>2</sub>削減を実現しました。この取り組みが評価され、2016年11月4日、一般社団法人日本物流団体連合会主催「第14回モーダルシフト取り組み優良事業者公表・表彰制度」において「モーダルシフト取り組み優良事業者賞(新規開拓部門)」を受賞しました。

\*モーダルシフトとは、幹線輸送をトラックなどから、より環境負荷の少ない鉄道輸送などへ転換し、CO<sub>2</sub>排出量の削減や物流の効率化を目指す取り組みのことです。

■輸送スキーム図





# 連結財務諸表(要旨)

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結 会計年度 2015年4月1日～ 2016年3月31日	当連結 会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日
営業収益 ..... Point ①	1,416,413	1,466,852
営業原価	1,306,200	1,385,492
営業総利益	110,212	81,359
販売費及び一般管理費	41,672	46,474
営業利益 ..... Point ②	68,540	34,885
営業外収益	2,456	2,044
営業外費用	1,570	2,045
経常利益	69,426	34,884
特別利益	418	757
特別損失	1,766	2,603
税金等調整前当期純利益	68,078	33,037
法人税等	28,414	14,672
当期純利益	39,663	18,364
非支配株主に帰属する当期純利益	238	311
親会社株主に帰属する当期純利益 ..... Point ③	39,424	18,053

### ポイント解説

#### Point ①

デリバリー事業で宅急便の取扱数量が過去最高を更新したほか、ノンデリバリー事業でグループ各社の強みを活かした既存サービスの拡充やソリューション営業を積極的に推進した結果、前連結会計年度に比べ3.6%増加の1兆4,668億52百万円となりました。

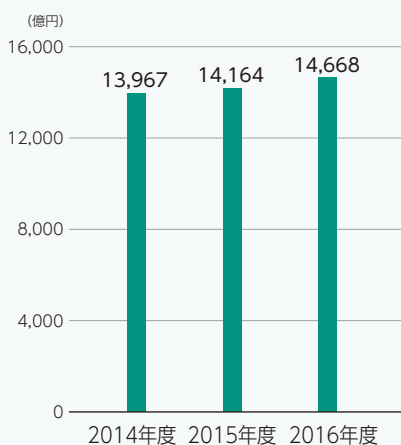
#### Point ②

労働需給の逼迫感がさらに強まる中、サービス品質を維持するための外部戦力を含めた人的コストの増加や新たに認識した労働時間に対する一時金計上などが利益を圧迫し、前連結会計年度に比べ49.1%減少の348億85百万円となりました。

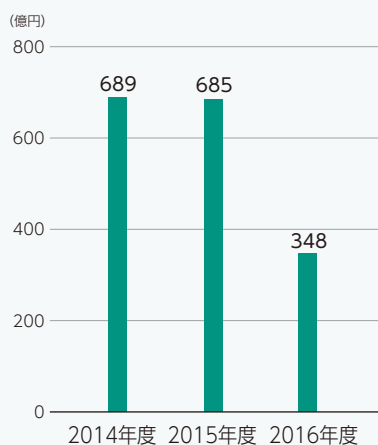
#### Point ③

親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に比べ54.2%減少の180億53百万円となりました。

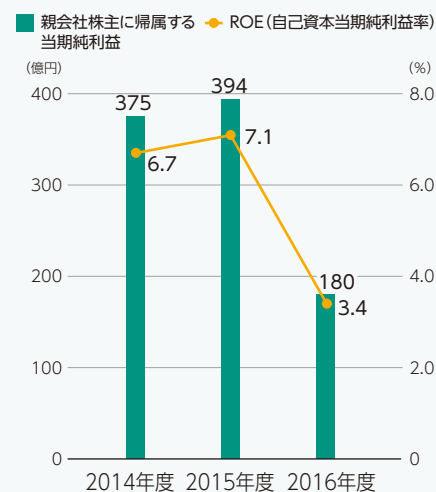
### 営業収益



### 営業利益



### 親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE (自己資本当期純利益率)



## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結 会計年度 2016年3月31日	当連結 会計年度 2017年3月31日
<b>[資産の部]</b>		
流動資産	583,982	586,510
固定資産	505,454	528,162
有形固定資産	405,641	405,070
無形固定資産	20,960	21,671
投資その他の資産	78,851	101,420
<b>資産合計</b> ..... Point ①	<b>1,089,436</b>	<b>1,114,672</b>
<b>[負債の部]</b>		
流動負債	348,097	371,848
固定負債	197,483	197,264
<b>負債合計</b> ..... Point ②	<b>545,581</b>	<b>569,113</b>
<b>[純資産の部]</b>		
株主資本	537,348	534,241
その他の包括利益累計額	473	4,938
非支配株主持分	6,034	6,379
<b>純資産合計</b> ..... Point ③	<b>543,855</b>	<b>545,559</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,089,436</b>	<b>1,114,672</b>

### ポイント解説

#### Point ①

主に海外事業の拡大等に伴う出資が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ252億35百万円増加し、1兆1,146億72百万円となりました。

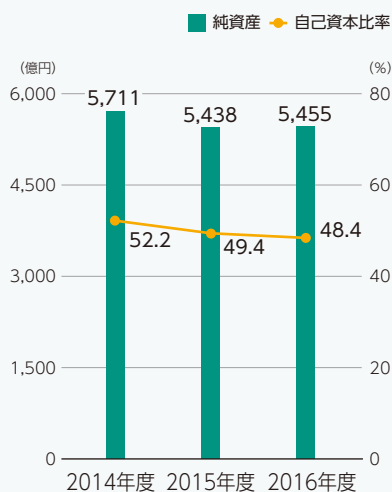
#### Point ②

主に特別給付賃金引当金を計上したこと、および買掛金の増加などにより、前連結会計年度に比べ235億31百万円増加し、5,691億13百万円となりました。

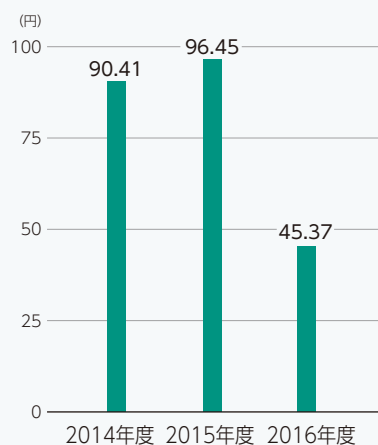
#### Point ③

主に親会社株主に帰属する当期純利益の計上、剰余金の配当の実施に加え、自己株式の取得などにより、前連結会計年度に比べ17億3百万円増加し、5,455億59百万円となりました。

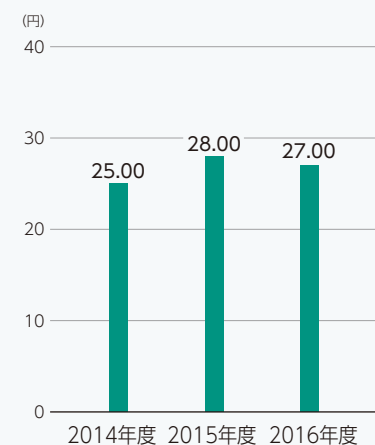
## 純資産／自己資本比率



## 1株当たり当期純利益



## 1株当たり配当金



注: 2015年度の1株当たり配当金には、宅急便40周年記念配当として2円が含まれております。

# 連結財務諸表(要旨)

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結 会計年度 2015年4月1日～ 2016年3月31日	当連結 会計年度 2016年4月1日～ 2017年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー <span style="color:red">Point 1</span>	49,715	73,324
投資活動によるキャッシュ・フロー <span style="color:red">Point 2</span>	△30,230	△73,999
財務活動によるキャッシュ・フロー <span style="color:red">Point 3</span>	△16,833	△18,777
現金及び現金同等物に係る換算差額	△654	△882
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,997	△20,335
現金及び現金同等物の期首残高	247,051	249,261
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	213	—
現金及び現金同等物の期末残高	249,261	228,926

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

ヤマトホールディングス 財務

### ポイント解説

#### Point 1

未払消費税等の増減額が増加したことなどにより、営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ収入が236億9百万円増加し、733億24百万円の収入となりました。

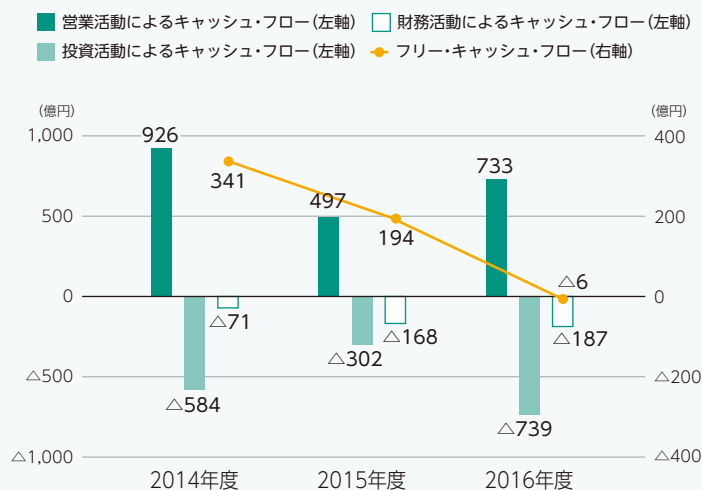
#### Point 2

海外事業の拡大等に伴う出資による支出の増加などにより、投資活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ支出が437億69百万円増加し、739億99百万円の支出となりました。

#### Point 3

借入金の収支の減少などにより、財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ支出が19億44百万円増加し、187億77百万円の支出となりました。

## キャッシュ・フロー



### 自己株式の取得について

当社は、当連結会計年度における株主還元策として、自己株式を約100億円、423万株取得しました。



# 株式の状況 / 会社概要 (2017年3月31日現在)

## 株式の状況

発行可能株式総数	1,787,541,000株
発行済株式の総数	411,339,992株
株主数	36,390名

## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	36,160	8.8
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	25,922	6.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	22,518	5.5
ヤマトグループ社員持株会	18,719	4.6
日本生命保険相互会社	14,770	3.6
明治安田生命保険相互会社	14,314	3.5
株式会社みずほ銀行	13,247	3.2
ヤマトグループ取引先持株会	8,745	2.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,570	1.6
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー-505234	6,324	1.5

※上記株主名より自己株式は除外しています。

## 会社概要

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

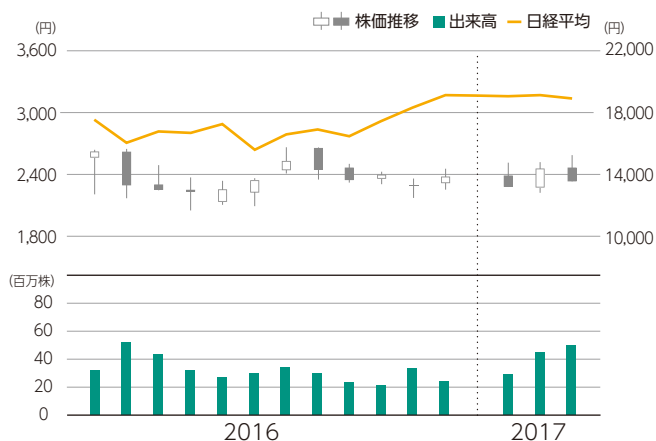
### ●ヤマトグループホームページのご案内●

ヤマトグループに関するさまざまな情報がご覧いただけます。

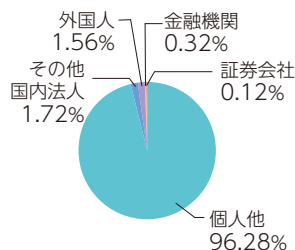
<http://www.yamato-hd.co.jp/>

【おわび】例年よりも株主の皆様へのご送付が遅れ申し訳ございませんでした。

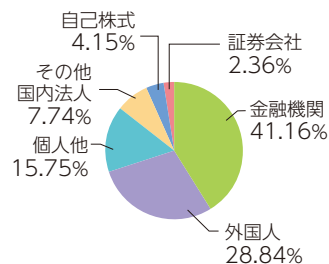
## 株価・売買高の推移(東京証券取引所)



## 株主数比率



## 株式数比率



## 株主メモ

決算期	3月31日
定時株主総会	6月に開催
期末配当基準日	3月31日
中間配当基準日	中間配当を行う場合には、9月30日
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号
事務取扱所 (手続お申出先)	みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 TEL 0120-288-324
公告方法	電子公告 ( <a href="http://www.yamato-hd.co.jp/">http://www.yamato-hd.co.jp/</a> ) ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。
銘柄コード	9064

## ヤマトホールディングス株式会社

〒104-8125 東京都中央区銀座二丁目16番10号

TEL 03(3541)4141(代表)

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

