



栗栖 利蔵
(財務戦略、IR戦略担当執行役員)

ヤマトグループの財務戦略

業績の詳細については、「社長メッセージ」(6ページ)および「セグメント別事業概況」(14ページ)で述べたとおりですので、ここではヤマトグループの財務戦略についてご説明します。

ヤマトグループは、現在推進している成長戦略の過程において、利益成長による企業価値の拡大を図っています。

戦略的かつ機動的に事業を推進し、利益を成長させていくためには、5年先、10年先を見据えた中・長期的な成長戦略に基づいて、将来の成長の芽を見逃さず、適切なタイミングでM&Aも含めた必要な投資を行うことが重要です。

当社を取り巻く物流業界は、いま大きな転換期を迎えていますが、財務担当役員の視点から申し上げますと、物流業界に身を置く企業が永続的に企業価値を上げることができるかは、中・長期的な成長戦略に基づいた経営施策を実行できるかにかかっていると思います。

換言すれば、戦略的かつ機動的な成長投資こそ、今後の企業価値向上のためには必要不可欠であり、継続的な投資を可能とする財務基盤を堅持しているかということもまた、成長企業であることを判断する上で重要な要素となってくるでしょう。

当社は、好不況の影響はあるもののEBITDAベースで年間1,000億円前後を確保しており、自己資本比率も50%半ばと、キャッシュ・フロー創出力と財務の健全性を兼ね揃え、同業他社と比較してもその両者において高い水準を維持しています。

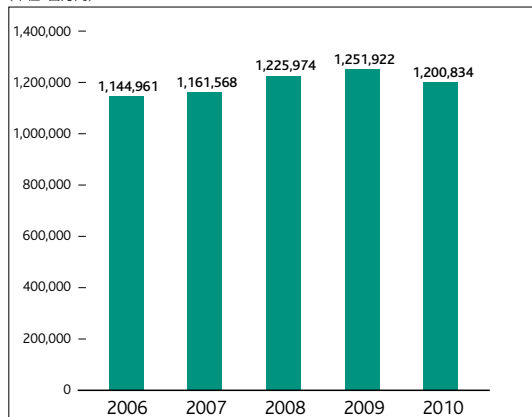
今後も、自己資本と有利子負債のバランスを慎重に見極めつつ、戦略的かつ機動的な事業推進を可能とするための強固な財務基盤を堅持していくのはもちろんのこと、企業価値の拡大に向けた将来の成長のために必要な投資を適切なタイミングで実行していきます。

資金調達・資金使途

2010年3月期は、車両投資および宅急便ベース・ターミナルのリニューアルを含め、年間353億円の設備投資を実施しました。

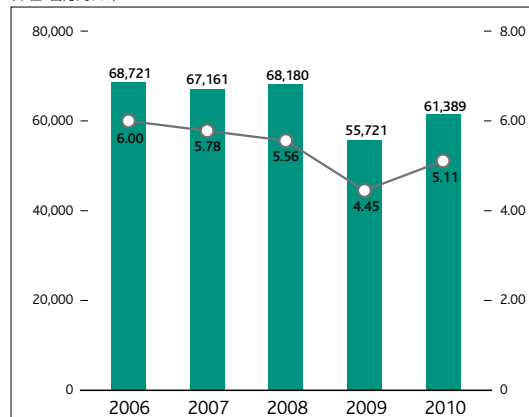
営業収益

(単位:百万円)



営業利益／営業利益率

(単位:百万円、%)



■ 営業利益(左軸)
○ 営業利益率(右軸)

物流業界は大きな転換期を迎えていると申し上げましたが、その意味するところは、従来の物流業界における経営アプローチ、すなわち、お客様の輸送コストをいかに低減できるか、といった収支改善アプローチでの経営は完全に終焉を迎えつつあるということです。

今後は、単なる輸送コストの枠を越え、お客様の企業価値をいかに高められるか、といった企業価値向上アプローチでの経営がますます重要になってくると見ています。

ヤマトグループでは、投資家の皆様に対して、兼ねてより事例も含めてインプリケートしてきましたが、お客様のキャッシュ・フロー効率を上げるIT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能を駆使したソリューションの創造と提案に力を注いできました。お客様の企業価値向上のためのアプローチこそ、社会的に必要とされる物流企業としての1つの要素であると確信しています。

そのため、あくまでも一例ですが、荷物の仕分けを行うベース・ターミナルも、単なる仕分け機能としての従来型ベース・ターミナルでは不十分だと考えています。

今後は、効率的な輸送モードの提供にとどまらず、さらに競争力を高めるためにはお客様に対する包括的な価値提供、例えば調達から流通までのサプライチェーン全体まで入り込んだ価値提供を目指す必要があります。

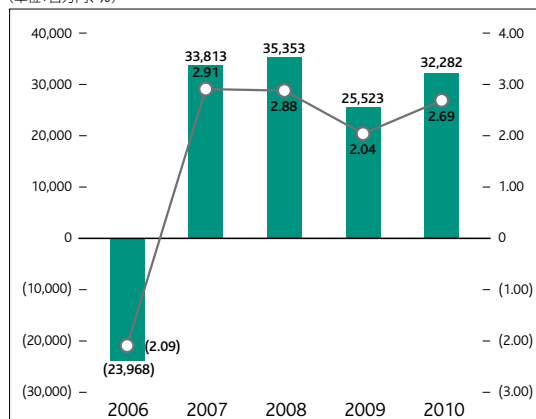
輸送量やモノの流れといった市場性を十分に分析した上で、ヤマトグループの目指す価値提供を実現する新型ベース・ターミナルへのリニューアルを今後も順次、実施していく予定です。

また、2008年12月に取得した羽田物流センターを含め(2012年秋頃、稼働開始予定)、2011年3月期から2年間程度は、維持・メンテナンスに関わる投資を含めると年間約1,000億円前後の設備投資を計画しています。

今後、営業キャッシュ・フローで資金需要を賄いきれない場合、不足分は金融市場から調達することとなりますが、基本的には、借入を中心としたデット・ファイナンスで対応することを考えています。

当期純利益(損失)／営業収益当期純利益(損失)率

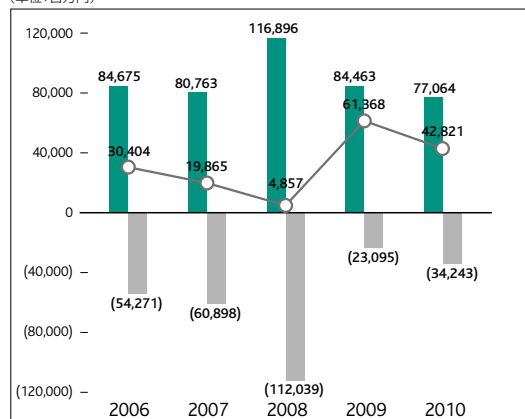
(単位:百万円、%)



■ 当期純利益(損失) (左軸)
○ 営業収益当期純利益(損失)率 (右軸)

営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー およびフリー・キャッシュ・フロー*

(単位:百万円)



■ 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
* フリー・キャッシュ・フロー = 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

こうした状況下、ヤマトグループでは、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要政策の1つと考えており、投資家の皆様がヤマトグループに対する収益期待を反映した資本コストの水準について、十分認識をして経営を行っています。

そこで、資本効率を表す指標の1つであるROEを重要な経営指標として掲げています。

2010年3月期は、金融市場の環境がまだ予断を許さないこと、ならびに羽田物流センターを含めた将来の成長に必要な投資を控えていることから、手許流動性を厚くするために、現預金などを十分に確保するといった措置を講じたため、結果として自己資本比率は58.4%、ROEは6.5%となりました。

中長期的に持続的な企業成長、企業価値の最大化に向けて、成長性・健全性・効率性の3つのバランスを取りながら、利益配当や自己株式取得および自己株式消却を実施し、定常レベルでは自己資本比率50%前後、中期的にはROE10%の達成に向けて資本効率を追求していきます。

自己株式取得については、2003年3月期から2007年3月期の5年間に総額500億円程度の自己株式を取得し、そのうち、2006年3月期には約1,200万株を消却しました。

また、2006年3月期および2007年3月期には約300万株をM&Aへ活用しました。

今後も、利益成長や投資計画の進捗状況によっては、自己株式の取得を行うことも弾力的に考えています。

配当方針については、利益成長により1株当たりの配当額を増加させていくことを基本方針としていますが、当面は、引き続き連結配当性向30%は維持していく考えです。

上記の方針の下、2010年3月期の年間配当金額は、中間配当金11円と合わせ、1株当たり22円とさせていただきます。

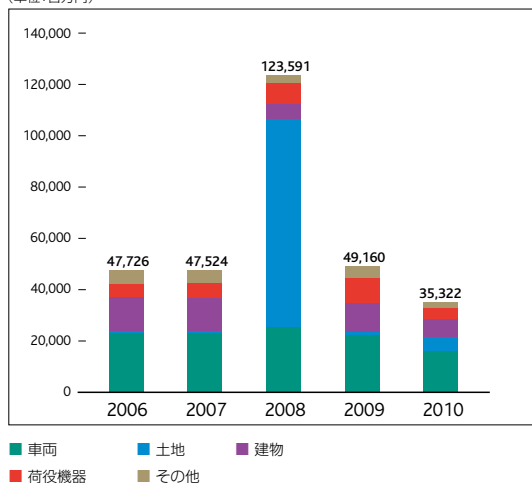
資金管理

ヤマトグループでは、グループ内での余資を有効に活用するため、グループ各社によるCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を活用しています。

デリバリー事業やBIZ-ロジ事業といった物流の資金と決済事業を司るフィナンシャル事業の資金に分け、将来の成長投資に対して円滑に資金を振り向けられるよう、管理を行っています。

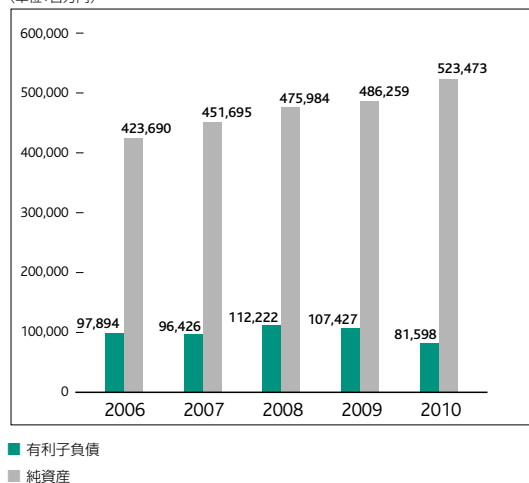
設備投資総額

(単位:百万円)



有利子負債／純資産

(単位:百万円)



格付け

2010年3月期末現在、下記の通り、格付投資情報センター（R&I）から格付けを取得しています。

R&I AA-

リーマンショック以降の世界景気低迷の中、厳しい事業環境は続いていますが、業績の下振れリスクを軽減することによって目標利益を確保し、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、引き続き格付けの維持・向上に向けて努めていきます。

コスト構造の改革

ヤマトグループのヤマト運輸（株）は、業務効率の向上に伴う低コスト化を目的に、全国69か所ある事務管理センターで実施している「出納管理」「未収管理」など、バックオフィス業務の一部を中国・大連にあるIBMグローバル・デリバリー・センターに移管し、2009年11月より本運用を開始しました。

大連センターでは、2010年3月期末現在、約250名体制で業務を遂行しており、今後、対象業務範囲の拡大や処理量の増大に伴って順次、拡大していく予定です。

リスク管理

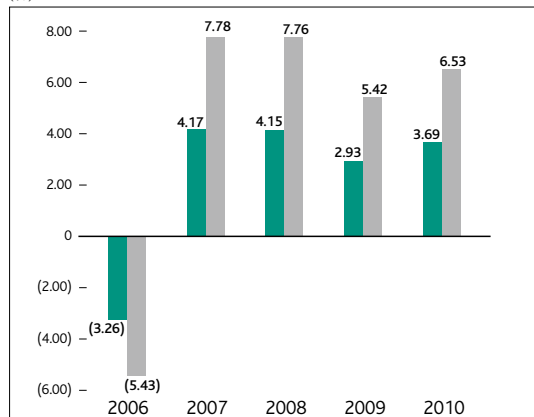
ヤマトグループが事業を遂行していく上で、影響を及ぼす可能性のあるビジネスリスクには、マクロ経済によるリスクと物流業界特有のリスクがあります。

当然のことながら、リスクのない状態はありませんし、リスクテイクしなければそれに見合った、またはそれ以上のリターンも得られません。

リスク以上のリターンを得るべく、ヤマトグループは、過度なデリバリー事業依存からの脱却を目指し、最適な事業ポートフォリオを組むことによって、リスクを軽減しながら、高いリターンを追求することを目指しています。

ROA／ROE

(%)



■ ROA
■ ROE