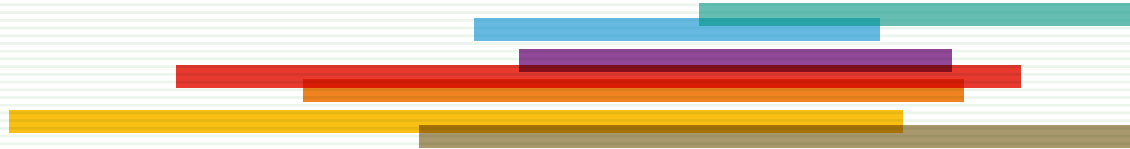


# The Next Step *Forward*

～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～



アニュアルレポート 2011

2011年3月期

# プロフィール

ヤマトグループは、ヤマトホールディングス株式会社(当社)および子会社45社、関連会社7社により構成されており、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、トラックメンテナンス事業の6つの事業を主な事業としているほか、これらに付随するサービス業務などを営んでいます。

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することを経営理念に掲げ、事業経営を行ってまいりました。今後も、この経営理念の下、常にお客様の視点に立って品質向上に努めると同時に、お客様のさらなる利便性の向上に役立つオンリーワンサービスの開発にグループを挙げて取り組み、企業価値を最大化させてまいります。

## 目次

- 2 マーケットデータ
- 4 6年間の要約連結財務データ
- 5 ごあいさつ
- 8 社長メッセージ
- 14 事業一覧
- 16 セグメント別事業概況
  - 16 デリバリー事業
  - 18 BIZ-ロジ事業
  - 20 ホームコンビニエンス事業
  - 22 e-ビジネス事業
  - 24 フィナンシャル事業
  - 26 トラックメンテナンス事業
  - 28 その他
- 29 組織図
- 30 企業の社会的責任
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 34 役員
- 36 財政状態および経営成績の分析
- 40 連結貸借対照表
- 42 連結損益計算書
- 43 連結包括利益計算書
- 44 連結株主資本等変動計算書
- 45 連結キャッシュ・フロー計算書
- 46 連結財務諸表に対する注記
- 66 独立監査人の監査報告書
- 67 会社情報

### 見直しに関する注記

このアナニュアルレポートには、ヤマトホールディングス株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見直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下さい。

# マーケットデータ

## 宅配便市場の成長

### 宅配便取扱個数の推移

この調査は、各事業者が報告した取扱個数を国土交通省が集計したものです。

宅配便としてカウントされている貨物は、C2C、B2C、B2Bなどの運送形態に関係なく、重量30kg以下の一口一個の貨物を指します。

ただし、一口で何個もの荷物を運ぶ一般的な積合せ運送や判取り不要のメール便などは、宅配便のカウントに入りません。

### 宅急便の成長

ヤマトグループの主力商品である宅急便は、1976年の発売以来、「クール宅急便」や「宅急便コレクト」といった戦略商品の開発と「時間帯お届けサービス」や「ドライバーダイレクト」と

(単位:百万個)

4,000

3,500

3,000

2,500

2,000

1,500

1,000

500

1975

1980

1985

1990

## 新商品開発の歴史

出所:郵便事業株式会社  
日本郵政株式会社

ヤマト運輸

郵便事業

1986年 宅急便コレクト



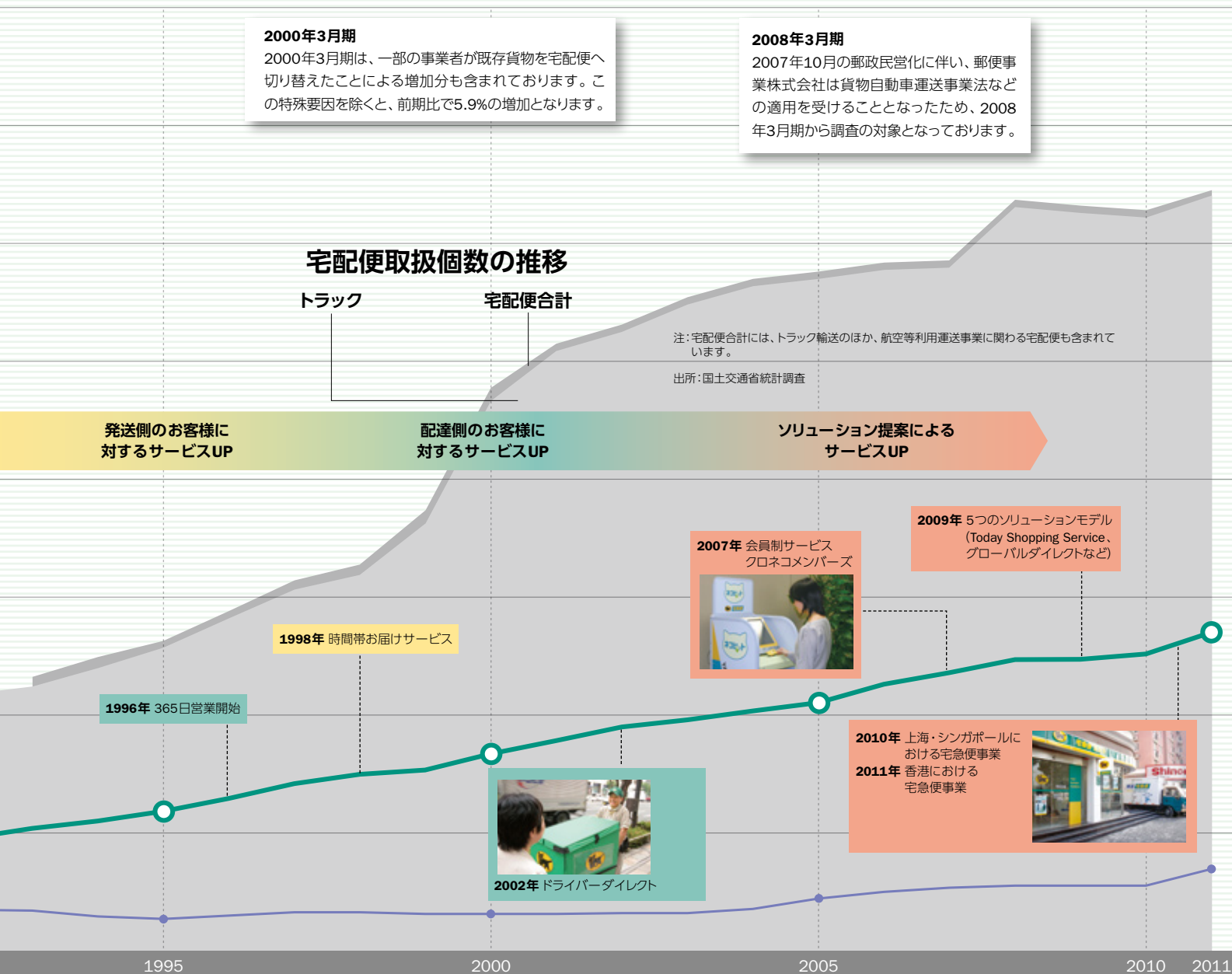
1988年 クール宅急便



いった配達品質の向上という徹底した差別化戦略を推進し、宅配便市場における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、戦略商品の開発や品質向上にとどまることなく、今後、成長が期待できる事業エリアを対象としてIT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能を駆使した新しい事業やソリューションモデルを創出し、宅急便のさらなる成長をはかっています。

ヤマトグループは、2010年1月には上海とシンガポールにおいて、また2011年2月には香港において、宅急便事業を開始しています。今後も著しい経済成長が見込まれるアジア地域へと宅急便事業を拡大し、今まで海外には存在しなかった高品質な宅配サービスや国内で磨き上げたビジネスモデルを現地で浸透させることで、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ます。



# 6年間の要約連結財務データ

	単位:百万円						単位:千米ドル <sup>(注)</sup>
	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2011
営業収益	<b>¥1,236,520</b>	¥1,200,834	¥1,251,922	¥1,225,974	¥1,161,568	¥1,144,961	<b>\$14,870,959</b>
デリバリー事業	<b>995,651</b>	966,480	997,898	981,142	934,607	908,228	<b>11,974,155</b>
ノンデリバリー事業	<b>240,869</b>	234,354	254,024	244,832	226,961	236,733	<b>2,896,804</b>
営業原価	<b>1,143,006</b>	1,110,971	1,167,764	1,129,008	1,064,044	1,043,372	<b>13,746,313</b>
販売費及び一般管理費	<b>29,200</b>	28,474	28,437	28,786	30,363	32,868	<b>351,173</b>
営業利益	<b>64,314</b>	61,389	55,721	68,180	67,161	68,721	<b>773,473</b>
デリバリー事業	<b>40,844</b>	38,345	31,344	40,350	43,698	47,053	<b>491,213</b>
ノンデリバリー事業	<b>23,470</b>	23,044	24,376	27,830	23,463	21,668	<b>282,260</b>
税金等調整前当期純利益	<b>61,836</b>	60,434	48,996	67,596	66,825	7,712	<b>743,668</b>
法人税等	<b>28,491</b>	28,096	23,349	31,447	32,470	31,276	<b>342,641</b>
当期純利益(損失)	<b>33,208</b>	32,282	25,523	35,353	33,813	(23,968)	<b>399,371</b>
単位:円							
1株当たり情報:							単位:米ドル <sup>(注)</sup>
当期純利益(損失)	<b>¥ 73.42</b>	¥ 71.84	¥ 57.60	¥ 79.80	¥ 75.59	¥ (53.47)	<b>\$ 0.88</b>
潜在株式調整後当期純利益	<b>73.30</b>	71.16	56.45	78.12	74.00		<b>0.88</b>
年間配当額	<b>22.00</b>	22.00	22.00	22.00	20.00	20.00	<b>0.26</b>
純資産	<b>1,173.60</b>	1,130.33	1,073.86	1,050.99	1,005.63	951.08	<b>14.11</b>
単位:百万円							
運転資本	<b>¥ 185,922</b>	¥ 165,890	¥ 159,937	¥ 125,355	¥ 140,377	¥ 123,483	<b>\$ 2,235,989</b>
自己資本	<b>515,602</b>	512,910	475,815	465,801	445,263	423,690	<b>6,200,875</b>
総資産	<b>899,363</b>	878,641	869,606	874,219	829,721	793,222	<b>10,816,155</b>
資本的支出	<b>52,472</b>	39,700	45,856	124,832	48,881	48,865	<b>631,049</b>
減価償却費	<b>39,583</b>	39,883	42,697	44,772	40,150	35,003	<b>476,041</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	<b>87,899</b>	77,064	84,463	116,896	80,763	84,675	<b>1,057,117</b>
営業利益率(%)	<b>5.20</b>	5.11	4.45	5.56	5.78	6.00	-
営業収益当期純利益(損失)率(%)	<b>2.69</b>	2.69	2.04	2.88	2.91	(2.09)	-
総資産利益(損失)率(ROA)(%)	<b>3.74</b>	3.69	2.93	4.15	4.17	(3.26)	-
自己資本利益(損失)率(ROE)(%)	<b>6.46</b>	6.53	5.42	7.76	7.78	(5.43)	-
流動比率(%)	<b>170.34</b>	159.82	158.00	144.89	149.30	143.77	-
自己資本比率(%)	<b>57.33</b>	58.38	54.72	53.28	53.66	53.41	-
総資産回転率(回)	<b>1.39</b>	1.37	1.44	1.44	1.43	1.56	-
インタレストカバレッジレシオ(倍)	<b>73.71</b>	88.35	58.57	223.00	260.66	137.92	-
従業員数(人)	<b>171,642</b>	167,555	170,662	169,836	157,653	152,787	-
フルタイム(人)	<b>83,427</b>	82,395	82,601	80,843	77,170	75,552	-
パートタイム(人)	<b>88,215</b>	85,160	88,061	88,993	80,483	77,235	-
宅急便取扱個数(百万個)	<b>1,348</b>	1,262	1,232	1,236	1,174	1,128	-
宅急便単価(円)	<b>609</b>	624	646	644	647	653	-
クロネコメール便取扱冊数(百万冊)	<b>2,312</b>	2,262	2,231	2,206	1,970	1,734	-
クロネコメール便単価(円)	<b>64</b>	65	65	64	66	69	-

注:米ドル金額は、便宜上、1ドル=83.15円で計算されています。



左  
代表取締役会長  
**瀬戸 薫**

右  
代表取締役社長  
社長執行役員  
**木川 眞**

# The Next Step *Forward*

～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～

このたびの東日本大震災で亡くなられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆様には心からお見舞い申し上げます。

「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」を経営理念として、成長性・健全性・効率性の3つのバランスを取りながら持続的な企業成長、企業価値の最大化を目指しています。

## 2011年3月期の振り返り

2011年3月期は、中期経営計画「満足創造3か年計画」の最終年度に当たりました。

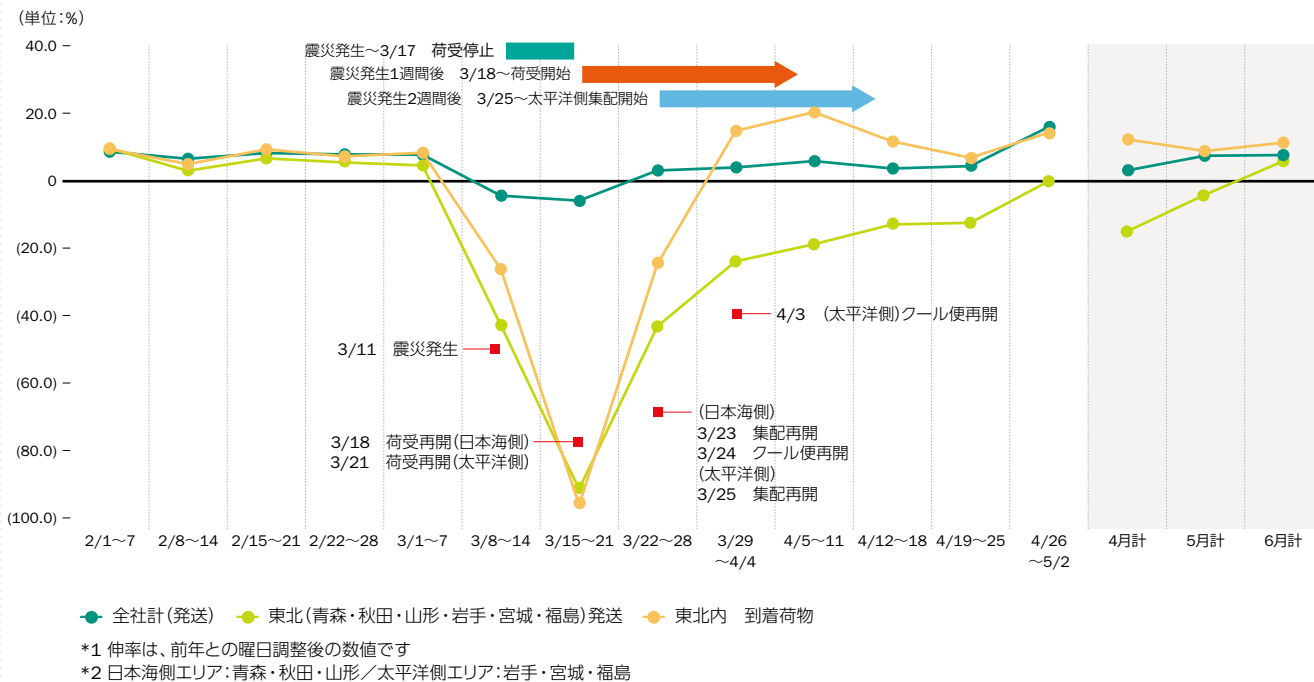
当期の連結営業収益は、前期比3.0%増加の1兆2,365億20百万円、営業利益では、前期比4.8%増加の643億14百万円

## 決算概要

単位:百万円

	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	前期比	
				増減	伸率(%)
<b>営業収益</b>					
デリバリー事業	¥ 997,898	¥ 966,480	¥ <b>995,651</b>	¥29,171	3.0
ノンデリバリー事業	254,024	234,354	<b>240,869</b>	6,515	2.8
合計	1,251,922	1,200,834	<b>1,236,520</b>	35,686	3.0
<b>営業利益</b>	55,721	61,389	<b>64,314</b>	2,925	4.8
(利益率)	4.5%	5.1%	<b>5.2%</b>	-	-
<b>当期純利益</b>	25,523	32,282	<b>33,208</b>	926	2.9
(利益率)	2.0%	2.7%	<b>2.7%</b>	-	-

### 東日本大震災前後の宅急便取扱数量の動向



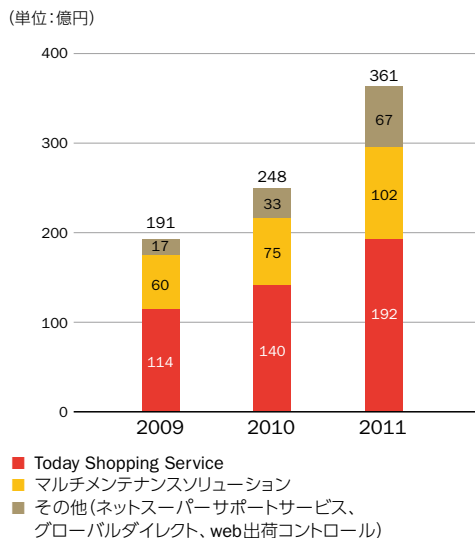
となり、長引く景気低迷による厳しい事業環境の中、2011年3月11日に発生した東日本大震災による被害を受けながらも、インフラとしての使命を果たすべくネットワークの復旧に全力で取り組むとともに、被災地における復興支援を積極的に推進し、増収増益を達成することができました。

その結果、リーマンショックをはじめとした未曾有の経営環境の変化に直面しながらも、「Today Shopping Service」や「マルチメンテナンスソリューション」などの新しいサービスを開発し、日々高度化するお客様のニーズに適應すべく新事業の展開を推進してまいりました。

### 「満足創造3か年計画」の評価と振り返り

2008年9月の世界的な金融危機に端を発した急速な景気悪化の影響を受け、「満足創造3か年計画」策定時に掲げた営業利益の目標額を達成することはできませんでしたが、本中期経営計画期間中、「宅配マーケットにおいて圧倒的リーダーの地位を確立すること」と「アジア圏におけるグローバル戦略の足掛かりを作ること」の2つを大きな方針として掲げ、IT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能という3つの機能を融合させ、他社には真似のできないオンリーワンサービスの創出に積極的に取り組みました。

### 5つのソリューションモデルによる収入推移





## 海外宅急便事業の展開状況



また、2010年1月には上海・シンガポールにおいて、2011年2月には香港において宅急便事業を開始しており、さらに9月にはマレーシアにおいて事業を開始します。

アジア圏において宅急便事業をスタートできたことは非常に意義深く、グローバル戦略の足がかりを作ることができたと考えています。

海外における取扱数量の規模はまだ小さいながらも、お客様の動向や市場への浸透度を分析しても、将来的に大きな収益の柱になるだろうと、手ごたえを感じています。

ロジスティクス企業としてエンドユーザーまでの「ラストワンマイルネットワーク」を持つ唯一の存在であるヤマトグループは、今後も世の中に新しい価値を提供し続け、新しい時代の流れを創り出してまいります。

お客様から選ばれ、信頼されるロジスティクスパートナーであり続けるべく、成長を見据えた経営をこれからも続けていく所存です。

## 次世代経営陣に対する期待

最後になりますが、2011年4月1日を以って、私、瀬戸は5年間務めたヤマトホールディングス株式会社の社長職を退き、会長に就任いたしました。

今後は、社長職の立場を離れ、執行側を監督する立場に身を置くこととなります。

これまでとは違った立場から木川新社長率いる新体制を支え、持続的な成長に向けた道筋を確かなものにしたいと考えています。

ヤマトグループの今後の飛躍にどうぞご期待ください。

今後とも、一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2011年9月12日

代表取締役会長 **瀬戸 薫**

代表取締役社長  
社長執行役員 **木川 眞**

# 社長メッセージ



代表取締役社長  
社長執行役員  
**木川 眞**

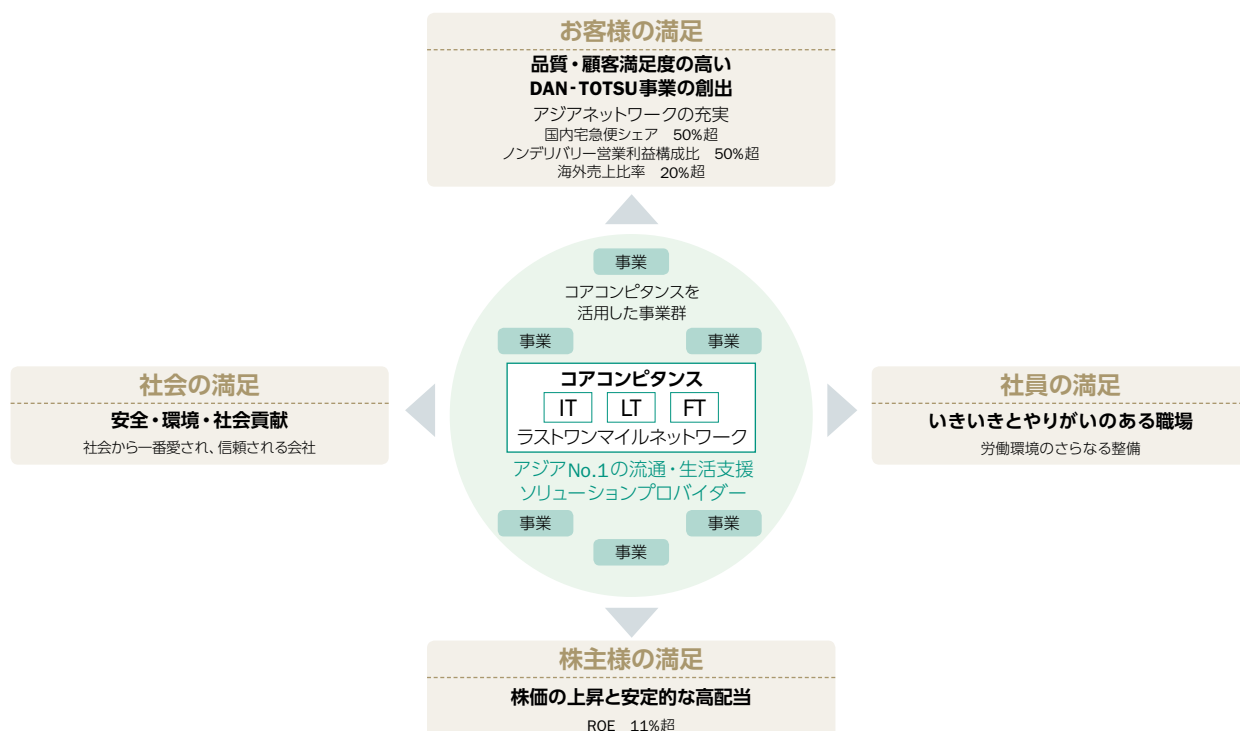
私は、2011年4月1日、ヤマトホールディングス株式会社の社長に就任いたしました木川眞と申します。

2011年1月、創業100周年の2019年度を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」と、その最初の3

年間を期限とする中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」を策定し、発表いたしました。

この節目の年にヤマトホールディングス株式会社の舵取りの任にあたることとなりました私の使命は、デリバリー事業・

## 創業100周年に向けたヤマトグループのコンセプトマップ



## 「DAN-TOTSU経営計画2019」と「DAN-TOTSU3か年計画HOP」における数値目標

	2014年3月期	2020年3月期
連結営業収益	1兆4,400億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業数 100事業</li> <li>・国内宅急便シェア 50%超</li> <li>・ノンデリバリー営業利益構成比 50%超</li> <li>・海外売上比率 20%超</li> <li>・ROE 11%超</li> </ul>
連結営業利益	880億円	
営業利益率	6.1%	
ROE	8.5%	
宅急便取扱数量	16億8千万個 国内:15億6千万個 海外:1億2千万個	

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・トラックメンテナンス事業といった主要な6つの事業のポートフォリオマネジメントを通じて、宅急便を中心とするデリバリー事業を拡大させながら、経営資源であるIT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能の有機的な融合によって新たな価値創造を行うことです。

創業100周年には、ヤマトグループを「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」として、ソリューション力、配送品質、顧客満足ともにアジアでダントツ(DAN-TOTSU)の地位を確立していくことを目指しています。

瀬戸前社長から受け継いだ収益基盤と財務体質をさらに強固なものとし、発展させるとともに、次の時代の収益の柱をすることで企業価値の拡大をはかり、お客様、社会、社員、株主の皆様、すべてのステークホルダーの満足度を高め、期待に応えてまいります。

ここでは、「DAN-TOTSU経営計画2019」と「DAN-TOTSU3か年計画HOP」に込めた思いと今後の方向性について、ご説明します。

### 宅急便の成長力復活とノンデリバリー事業の成長原資の確保

ヤマトグループが主戦場としている国内宅配マーケットは、2ページのマーケットデータの通り、1976年、C2C貨物の取

扱いから始まった宅急便の成長によって急成長を遂げてきました。

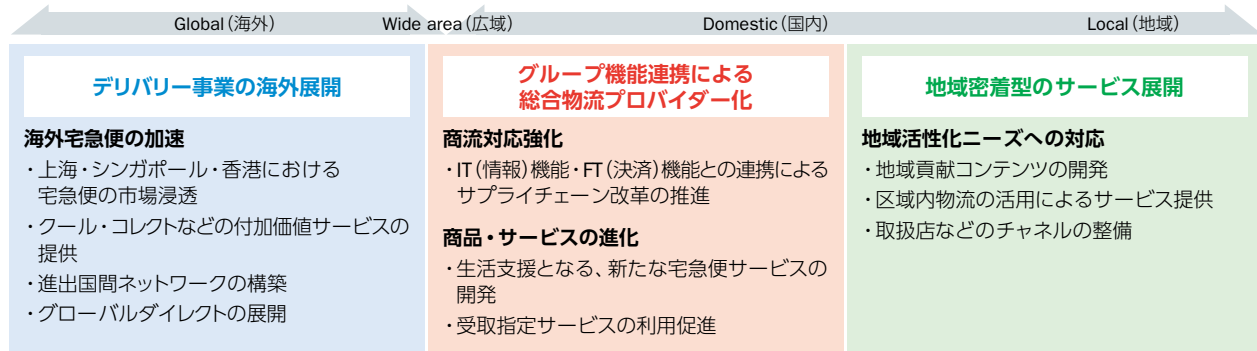
宅急便は、発売以来、今年で35年が経過したことに加え、国内における長引く景気低迷や人口減少といった構造的な要因も重なり、近年成熟しつつあるのではないかと、ひいては、収益の大きな柱である宅急便の成長力低下とともに、ヤマトグループの成長も鈍化するのではないかとこの見方がなされています。

「DAN-TOTSU経営計画2019」では、「宅急便の成長力を復活させるイノベーションの実行」を基本戦略に置き、「地域社会・生活に密着した生涯生活支援プラットフォームの確立による新しい事業領域への参入」と「海外宅急便事業の加速による新しい市場の創出・拡大」によって、かつての宅急便成長力の復活を主眼においた計画になっています。

宅急便成長力の復活を実現するために、主力商品である宅急便のネットワークを充実させることにより、IT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能の有機的な融合による新たな付加価値を加えることで商品性を高度化し、デリバリー事業における収益率のさらなる向上を目指すとともに、グループ成長の原資を獲得していく考えです。

つまり、上述に加え、安定的な収益基盤であるデリバリー事業から生み出されるキャッシュを戦略投資としてノンデリバリー事業へ振り向け、「個別事業としてのノンデリバリー事業

## 宅急便の成長力復活とノンデリバリー事業の成長原資の確保



群の成長を加速させること」と「IT (情報) 機能、LT (物流) 機能、FT (決済) 機能の有機的な融合による新たな付加価値の創造」を同時に行うことによって、宅急便の成長力復活は実現できると私たちは考えています。

宅急便を中心としたデリバリー事業、ならびにデリバリー事業に新たな価値を付加するノンデリバリー事業は相互に関連・連携しており、この事業ポートフォリオこそがヤマトグループの強みなのです。

では、宅急便成長力を復活させるための重点施策を3つご紹介します。

### 1. 商流対応の強化

ヤマトグループは、IT (情報) 機能、FT (決済) 機能との連携により、輸送+αの価値を付加することで宅急便の商品性を高度化し、商流対応力の強化をはかります。

お客様にリードタイムの短縮や在庫圧縮、究極的にはトータル物流コストの低減を実現可能とする企業クライアント向けのソリューションモデルを積極的に創出し、ソリューションプロバイダーとしての礎を築いてまいります。

### 2. 生涯生活支援プラットフォームの確立

ヤマトグループは、全国3,900か所の宅急便センター、平日32,000稼働のセールスドライバーといった全国に張り巡らされた、きめの細かいネットワークを基礎に地域社会・個人の生活により密着した新しい事業領域へ参入します。地域内の当

日配送ネットワークを作り上げるとともに、会員制サービス「クロネコメンバーズ」などの活用を通じて、「生涯生活支援プラットフォーム」を構築し、地方自治体などとの連携による地域活性化を強化してまいります。

### 3. アジア圏における宅急便事業の加速

ヤマトグループは、台湾において、約10年前から統一企業グループへのノウハウ提供によって宅急便事業を拡大してきましたが、今後ますますの経済成長が期待できるアジア圏においてヤマトグループ独自の事業としても宅急便事業を加速してまいります。

2010年1月より上海、シンガポールにおいて、また2011年2月には香港において宅急便事業を開始しており、さらに9月にはマレーシアにおいて事業を開始することとしています。将来的には、アジア圏におけるグローバルサプライチェーンを構築し、国内で磨き上げたビジネスモデルをアジア圏を中心とした海外へ移植し、市場浸透をはかってまいります。

## ノンデリバリー事業の成長加速と羽田クロノゲートのコンセプト

先に申し上げました通り、宅急便を中心としたデリバリー事業とノンデリバリー事業は相互に関連・連携しています。

したがって、デリバリー事業が成長し続けるためには、ノンデリバリー事業の成長が不可欠ですし、ノンデリバリー事業の成長もまた、デリバリー事業が支えています。

そのため、グループの安定的な収益基盤であるデリバリー事業から生み出されるキャッシュを戦略投資としてノンデリバリー事業へ振り向け、個別事業としてのノンデリバリー事業群の成長をさらに加速させていきます。

ここで強調しておきたいことは、宅配マーケットが成熟し、かつてほどの伸びを期待できないという状況を解消するために新しい事業領域であるノンデリバリー事業を強化しているのではないということです。

ヤマトグループでは、デリバリー事業と主要な5つのノンデリバリー事業群のポートフォリオマネジメントを通じて、今までにない、全く新しい流通をデザインすることができると思っています。

だからこそ、ノンデリバリー事業群のさらなる成長を加速させ、IT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能の有機的な融合によって他社には真似のできないオンリーワンサービスの創出、すなわち、日本における流通革新を起こし、宅急便の成長力も復活させ、経営理念である「豊かな社会の実現」に貢献したいと考えているのです。

そして、この戦略の起爆剤となるのが、現在建設中の「羽田クロノゲート」です。ヤマトグループでは、かねてよりアジアと日本を一つの経済圏として捉え、その域内でモノとお金と情報がシームレスに行き来する「結節点」が必要だと考えてまいりましたが、羽田クロノゲートはまさにその「結節点」です。

羽田クロノゲートは、国際化した羽田空港に隣接し、近隣には東京港や横浜港、コンテナターミナルなどの物流施設があり、首都高速とのアクセスもよく、企業のお客様に向けてヤマトグループのベストソリューションを提案していく拠点となります。

そのため、羽田クロノゲートは、ヤマトグループ各社が入居し、海外から入荷した商品を国内の倉庫に在庫化することなく、圧倒的なリードタイムの短縮をはかる「ダイレクト輸送機能」、海外から入荷した商品を仕分けし、在庫回転率の向上と在庫量の極小化を実現する「グローバル・クロスドック機能」、製品加工やキitting、メンテナンスなどのお客様の業務を支援する「製品・流通加工機能」、多彩な輸送手段から最適な輸送モードをご提供する「マルチ輸送機能」などの4つの主な機能を保有します。



羽田クロノゲート

これらの機能を駆使した複合的な物流プラットフォームを構築し、お客様に広く開放することで、今までにない、全く新しい流通をデザインし、時代にあった時間と空間を提供してまいります。

このように、ヤマトグループでは、お客様の調達から流通までのシームレスなグローバルサプライチェーンマネジメントによる、徹底した差別化戦略を推進し、お客様のサプライチェーンマネジメントを全面的に支援してまいります。

日本最大級のスーパーターミナルの竣工にどうぞご期待ください。

## 東日本大震災以降のヤマトグループを取り巻く環境の変化

ここまで「DAN-TOTSU経営計画2019」のご説明をしてまいりましたが、恐らく、この先数年で、ヤマトグループを取り巻く環境は大きく様変わりをしてくと予測しています。

特に、その傾向は、2011年3月11日に発生した東日本大震災を機に加速しており、社会・経済構造のみならず、生活者の価値観、ライフスタイルにおいても大きな変化をもたらそうとしています。

例えば、サプライチェーン構造の見直しと消費行動の変化です。



この震災により、被災地はもちろん、その他の地域の企業もサプライチェーンを分断され、生産や販売など事業活動の停止を余儀なくされました。

部品メーカーが被災したため、長期にわたり完成車の組み立てに支障が生じた自動車業界や店舗の被災は免れたものの、商品が調達できず営業を再開できなかった流通業などを中心に、日本企業の多くがいま、BCP(事業継続計画)を考慮したサプライチェーンの見直しに動いています。

また、福島第一原子力発電所の事故による全国的な電力不足に伴い、さまざまな業種の企業が輪番休業を始めたり、24時間営業の小売店や飲食店が営業時間の短縮に動く可能性が出てきたりすることで、消費行動への影響も避けられません。

こうした動きは、ヤマトグループの流通革新をより加速させていくのではないかと考えています。

ヤマトグループは、グループ社員約17万人のエネルギーを結集し、「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」を目指し、経営理念である「豊かな社会の実現」に貢献してまいります。

## 株主価値の向上に向けて

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、投資家の皆様が当社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。

そのために意識する指標として、資本蓄積の充実と事業資産の稼働を両立させることを目的として自己資本利益率(ROE)を重要な指標として掲げています。

2011年3月期のROEは、営業利益の目標が未達成であったことに加え、金融市場の環境が予断を許さないこと、ならびに物流ターミナル「羽田クロノゲート」を含めた将来の成長に必要な投資を控えていたことから、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57.3%となり、ROEは6.5%となりました。

2011年1月に発表いたしました、創業100周年の2019年度を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」において、「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」として、ソリューション力、配送品質、顧客満足ともにアジアでダントツ(DAN-TOTSU)の地位を確立していくことを目標としていますが、いま、ヤマトグループを取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。

目指すポジションに向けた成長戦略を遂行する過程において、今後は国内企業のみならず、中国をはじめとする新興国の、ともすれば国家を後ろ盾とした企業群との競争を勝ち抜き、その成長を取り込めなければヤマトグループの中長期の成長は望めないと思うからです。

今後も引き続き、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判断を下すことがますます重要になってきます。

したがって、一定水準の手許資金が必要になってくるだろうと思いますので、機動的に資金調達を行うといった措置を講じる場合もあるかもしれません。

一方で、利益成長や投資計画の進捗状況によっては、手許資金の水準を適正に保つため自己株式の取得を行うことも機動的かつ弾力的に考えています。自己資本比率50%前後を維持しながら、2014年3月期のROE目標である8.5%の達成に向けて、財務の質的向上をはかりながら資本効率を追求していきます。

配当方針については、連結配当性向30%を維持していく考えは変えておらず、利益成長に連動して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。上記方針のもと、2011年3月期の年間配当金額は、中間配当金11円とあわせまして、1株当たり22円とさせていただきました。

## 社会との共生 — 震災からの復興支援 —

ヤマトグループが、お客様から選ばれ、信頼されるロジスティクスパートナーであり続けるためには社会と共生していく会社となることが大変重要です。そのためには、本業を通じて社会に貢献し、その評価として利益を得て事業を継続していく正のサイクルを持続していくことが必要であり、それが企業価値の向上にもつながると考えています。

この度の東日本大震災から2週間ほど経った時点で、私は被災地を訪れましたが、予想をはるかに超える惨状に言葉を失いました。

一方で、被災地の方々が復興に向けて前を向き、一生懸命行動していることにも大きな感銘を受けました。その姿を見て、ヤマトグループは、被災地の生活・産業基盤の復興と再生支援を目的に、宅急便一個につき10円を寄付することを決定しました。寄付金総額は、今後の取扱個数に基づきますが、昨年の宅急便取扱個数である約13億個と同規模の数量を取り

扱った場合の総額は、約130億円を見込んでいます。この金額は、当期純利益の4割にも相当する金額だけに、中長期的な企業価値の向上に資することを確信して実施に踏み切りました。毎月の取扱個数に基づく寄付金額は、公益財団法人ヤマト福祉財団の「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」を通じて助成先に寄付します。

2011年6月には、財務大臣より「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」を通じた寄付金は、「指定寄付金」として指定されることとなりました。公益財団法人ヤマト福祉財団では、ヤマトグループの「宅急便一個につき10円の寄付」をはじめ、他企業や団体、個人の方々からもひろく寄付を募り、持続的な復興・再生支援の一助となるべく取り組んでまいります。

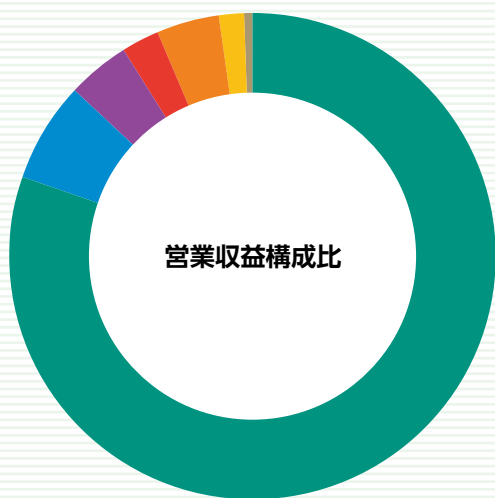
株主の皆様におかれましても、ヤマトグループのこうした対応を何卒ご理解のほどよろしくお願い申し上げます。

最後になりますが、ヤマトグループは、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、今後も企業価値の向上をはかってまいります。株主の皆様におかれましては、一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2011年9月12日

代表取締役社長

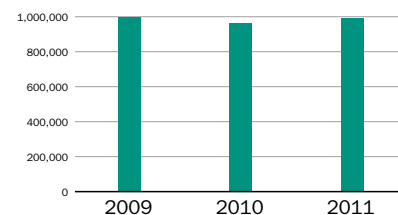
社長執行役員 **木川 眞**



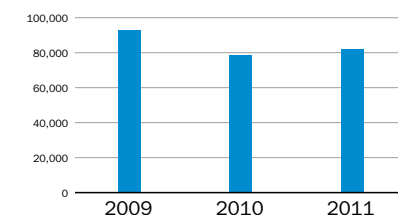
- デリバリー事業 . . . . . 80.5%
- BIZ-ロジ事業 . . . . . 6.6%
- ホームコンビニエンス事業 4.0%
- e-ビジネス事業 . . . . . 2.7%
- フィナンシャル事業 . . . . 4.2%
- トラックメンテナンス事業 1.6%
- その他 . . . . . 0.4%

営業収益 (単位:百万円)

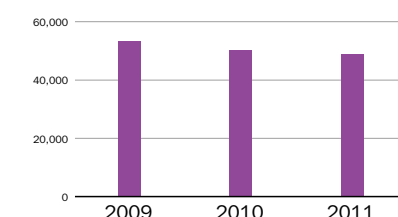
## デリバリー事業



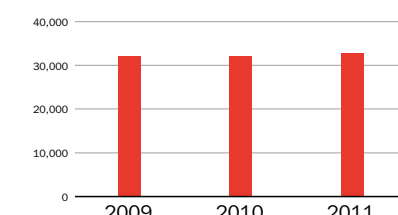
## BIZ-ロジ事業



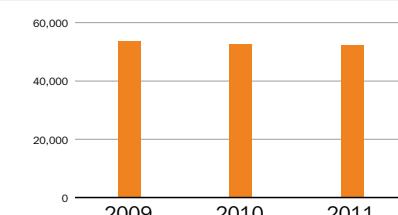
## ホームコンビニエンス事業



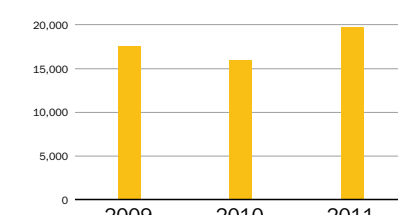
## e-ビジネス事業



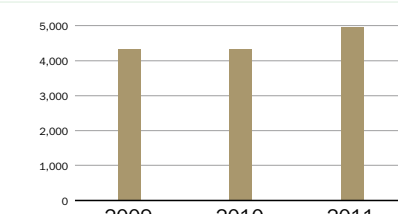
## フィナンシャル事業



## トラックメンテナンス事業

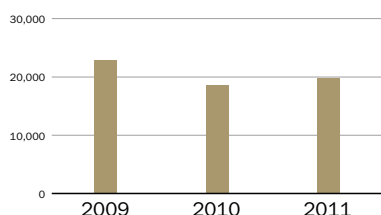
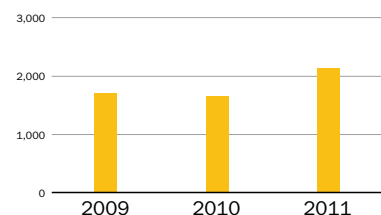
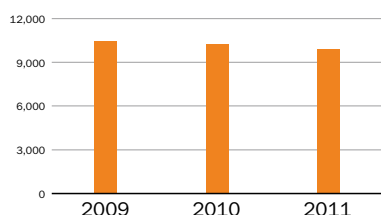
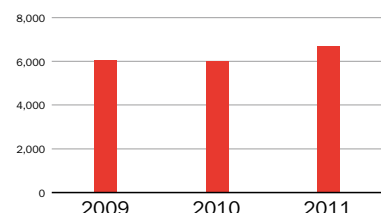
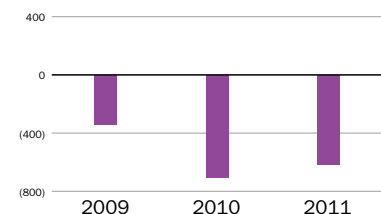
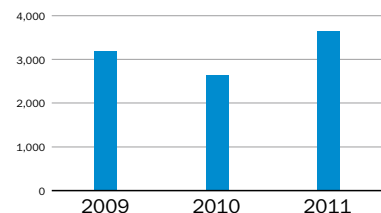
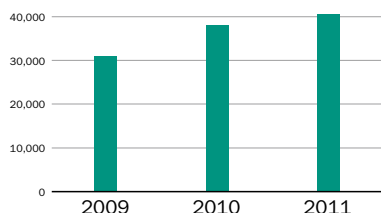


## その他





営業利益(損失) (単位:百万円)



事業概要

デリバリー事業では、宅急便・クロネコメール便を中心とした一般消費者・企業向け小口貨物輸送サービスを手掛けています。

「クール宅急便」「宅急便コレクト」といった、いち早くお客様の視点に立って開発された高付加価値商品群と高いサービス品質を維持しています。

BIZ-ロジ事業では、ロジスティクス事業などのB2Bを対象とする企業間物流サービス事業に取り組んでいます。

創造的なロジスティクスサービスの提供とトータルコストの低減を通じて、お客様のサプライチェーンマネジメントに貢献し、最適な物流システム提案を目指しています。

ホームコンビニエンス事業では、引越事業・生活サポート事業・流通サービス事業の3事業を中心に、地域密着型生活支援サービス事業に取り組んでいます。特に、電化製品の据付や設置を行うセッティングデリバリー事業においては、付加価値の高い技術付き配送を全国展開するなど、着実に市場への浸透を進めています。

e-ビジネス事業では、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事業に取り組んでいます。

ICT (Information and Communication Technology) を切り口に顧客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。

フィナンシャル事業では、通販事業者をはじめとした企業や一般消費者向け決済などの金融サービス事業に取り組んでいます。

代金引換、クレジットカード支払いといった多様な決済手段を持っており、近年のネットショッピング普及に伴い、お客様が安心して取引ができる環境の整備を行っています。

トラックメンテナンス事業では、車両整備を中心とした運送事業者向け事業を行っています。ヤマトグループの車両を確実に整備・保守してきた技術を経営資源として、車両を扱うお客様の課題解決を支援しています。

その他では、広義なシェアードサービス事業(幹線輸送事業・人材派遣事業など)を行っています。

※その他の営業利益は、グループ各社からの受取配当金も含んでいます。

# セグメント別事業概況

## デリバリー事業

### 山内 雅喜

ヤマト運輸株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員



デリバリー事業では、「まかせて安心」の基本理念の下、国内市場、海外市場においてグループの経営資源を活用し、お客様の生活を便利にする事業展開に取り組んでいます。国内市場においては、「宅配から個配へ」をモットーに圧倒的な品質向上の実現とコスト構造の変革を柱に、他の追随を許さない、より進化した宅急便を目指します。海外市場においては、アジア圏における宅急便事業の拡大を目指しています。また、2011年3月に発生した東日本大震災において、社会的インフラとしての使命を果たすべく宅急便ネットワークの早期復旧に全力で取り組み、宅急便サービスの正常化を果たすとともに、被災地が1日も早い復興を実現できるよう引き続き支援していきます。

### 2011年3月期を振り返って

デリバリー事業では、景気停滞の影響による宅配便市場の縮小傾向が継続する中、競争環境の追い風を確実に捉え、小口商流を中心とした顧客獲得と、既存顧客からの増送をはかった結果、過去最大の宅急便取扱個数となりました。また、取扱個数増加に伴ってコスト増とならないよう、人件費を中心に収益や業務量に見合った適正なコスト管理を実施してまいりました。さらに震災後、社会的インフラとしての責任を果たすべく、宅急便サービスの1日も早い正常化と、救援物資の配送など被災地の復興支援に尽力しました。その結果、営業収益は前期比3.0%増加の9,956億51百万円、営業利益では前期比

6.6%増加の405億78百万円となり、増収増益を達成することができました。

ただし、当期より通運会社取引の計上方法を変更したことにより、営業収益と営業費用にそれぞれ49億円の影響があるため、実質的な営業収益は2.5%の増加となります。営業利益への影響はありません。

国内市場においては、お客様の多様化するニーズに対して高品質なサービスで対応すべく、「Today Shopping Service」や「ネットスーパーサポートサービス」など、グループ連携とその機能を最大限に活かしたソリューションの拡販を継続してきました。また商品代金や運賃などの決済手段について、電子マネーでの取扱いをスタートさせました。今や電子マネーは、生活に欠くことのできない決済手段の1つです。主要電子マネーである、「nanaco(ナナコ)」「Edy(エディ)」「WAON(ワオン)」の3種類について、当社が初めて、セールスドライバーが携行する端末で、全国どこでも複数の主要電子マネーでの決済を可能にしました。海外市場においては、「グローバルダイレクト」など、海外での原材料の調達、製品の生産から日本への輸入までボーダーレスに対応しています。また、2011年2月から香港で新たに宅急便事業を開始し、クール宅急便や宅急便コレクトなど、日本で高度化した高付加価値商品が進出国・地域において徐々に受け入れられ、取扱個数も順調に増えてきています。

### 2012年3月期の取り組み

2012年3月期は、中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の初年度として、お客様のニーズや期待に他社より一歩先に応えることで、シェア・品質・コスト競争力のアップにつなげていきます。また創業100周年にあたる2019年度に「一番愛され、信頼される会社」になることを目指します。国内市場においては競合他社に圧倒的な差をつけ、海外市場においてはアジア圏における宅急便事業を加速させるという2つの大きな事業方針を掲げました。

## 1. 国内市場：「地域・生活密着」と「流通ソリューションプロバイダー」で、圧倒的な品質向上の実現

「地域・生活密着」については、宅急便ネットワークのさらなる高度化や、会員サービス「クロネコメンバーズ」などの活用を通じて、「生涯生活支援プラットフォーム」を構築します。宅急便の成長力復活をはかっていく中で、地元商店街と協力し、過疎地在住者や高齢者などのお買い物弱者をサポートする「ネットスーパーサポートサービス」を拡大していきます。

こういったサービスを通じて、地方自治体との連携を強め、各々の特性に応じた、地域社会や個人の生活に、より密着した新たなモデルを構築し展開していきます。

例えば、買い物困難地域に住む高齢者に対して当社のセールスドライバーが配達と同時に安否確認を行うなど、地域になくてはならない存在になることを目標に取り組んでいきます。

一方、企業向けソリューションでは、ライフスタイルの変化に対応し、一部地域において最短4時間でのお届けを実現する「Today Shopping Service」など、今まで展開してきたものをさらに拡大していきます。それとともに、宅急便ネットワークとIT（情報）機能・LT（物流）機能・FT（決済）機能を駆使した、いわば「物流版のクラウドサービス」で、顧客のニーズに対応した最適・最新の状態で物流を柔軟にご活用いただけるよう、グ

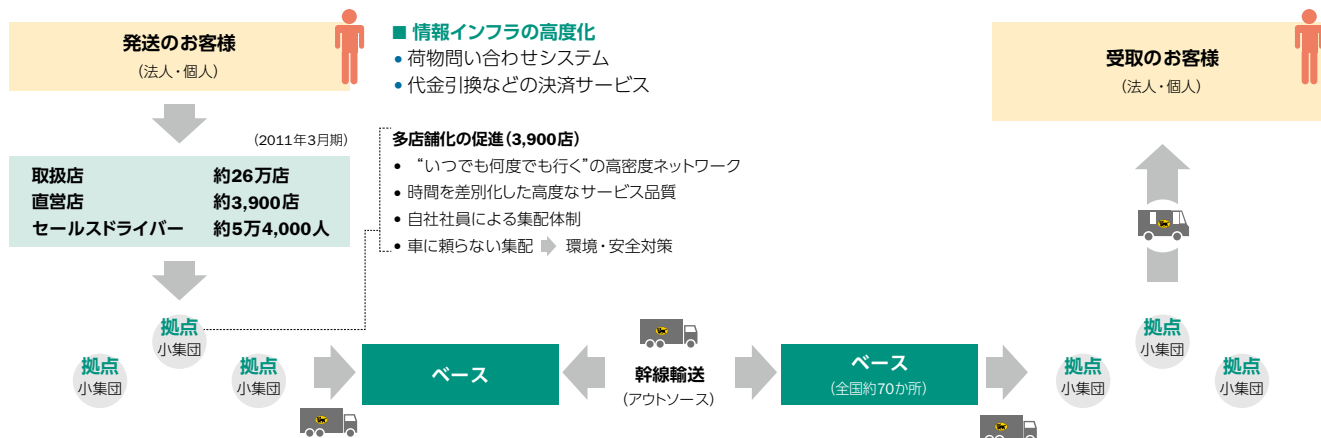
ループソリューションの強みを活かします。今回の震災での経験を踏まえ、集中在庫だけではなく「分散在庫」を組み合わせ、かつ全体を見える化して「集中管理」することを高度に両立させることで、リスクヘッジと物流の効率化を同時に実現できるサプライチェーンを構築していきます。

## 2. 海外市場：宅急便事業アジア展開の加速と強化

現在、宅急便事業を台湾・上海・シンガポール・香港に展開しており、さらに今秋にはマレーシアで事業を開始します。物流インフラとしての宅急便ネットワークをアジアの、より広い範囲に拡大していくと同時に、日本同様の高品質・高付加価値商品を提供し、グローバル化を進める企業のさまざまな物流ニーズに応えていきます。また、現在展開している「グローバルダイレクト」を通じて、調達・製品物流から、国内にとどまらない海外への配達までを実現し、従来の物流では考えられない付加価値を提供します。

国内・海外市場での取り組みを推進する中で、時間設計に基づいた最適な「チーム集配」体制を構築し、お客様のニーズに合った高品質なサービスを提供するとともに、シェア・品質・コスト競争力のアップを推進することで、宅急便のさらなる利便性向上、お客様との密着度向上をはかっていきます。

### 宅急便の仕組み



# BIZ-ロジ事業



金森 均

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

BIZ-ロジ事業は、「Today Shopping Service」、「マルチメンテナンスソリューション」、「グローバルダイレクト」に代表されるヤマトグループのインフラを活用した独自の流通ソリューションモデルの開発や、環境性能に優れた革新的包装資材の開発を通じて、お客様、そしてさらにその先にいる消費者の期待を越える感動・満足を提供することを目指しています。

## 2011年3月期を振り返って

2011年3月期は、景気の回復、国内を中心とした事業の拡大、ならびに、国内事業モデルの海外展開により、営業収益では前期比3.9%増加の820億8百万円に、営業利益では37.9%増加の36億64百万円となりました。

以下に、当期においてBIZ-ロジ事業で取り組んだ主な例を2つご紹介します。

第1にメディカルロジスティクス事業において医療器械、器材のメンテナンス分野に参入しました。これは、病院から回収された外科手術などで使用した医療器具を、洗浄、消毒、滅菌などのメンテナンスを行った後、次に必要とする病院にお届けする準備を行うものです。同分野においては、人命に関わる領域のため、精緻かつ迅速な作業が要求されますが、メディカルロジスティクス事業では、これに対応するべく、東京、札幌、福岡にメンテナンス専用センターを開設しました。当期においては、医療器具メーカーのお客様の大型案件を受託し、順調に運用開始することができました。今後もさらなる拡大を目指して「メディカル・メンテナンス・ネットワーク」の拡充に努めていきます。

第2に「Today Shopping Service」ですが、当期においては前期に引き続き当日配達ネットワークの拡充をはかりました。具体的には、新たにオートピックファクトリー (Auto Pick Factory) を西大阪 (尼崎市)、愛知 (小牧市)、台湾 (桃園縣) に開設しました。これらの中で、台湾のオートピックファクトリー



オートピックファクトリー

は海外展開第1号になります。また、西大阪APF、愛知APFはともに宅急便施設直結型オートピックファクトリーであり、その特性を活かし、センターでお預かりしている通信販売の商品を注文を受けてから最短4時間で消費者にお届けするという他社にはできない「4時間サービス」を一部地域において提供しています。

今後も消費者の皆様の「通信販売で購入した商品を早く受け取りたい」というご要望に応えることができるよう「Today Shopping Service」を進化させるとともに、宅急便と連携した国内外でのオートピックファクトリー開設を進める予定です。

以上のように、BIZ-ロジ事業では、2011年3月期において業績を伸ばすことができたことに加え、事業領域の拡大、ならびに、国内事業モデルの海外展開を行うことができました。

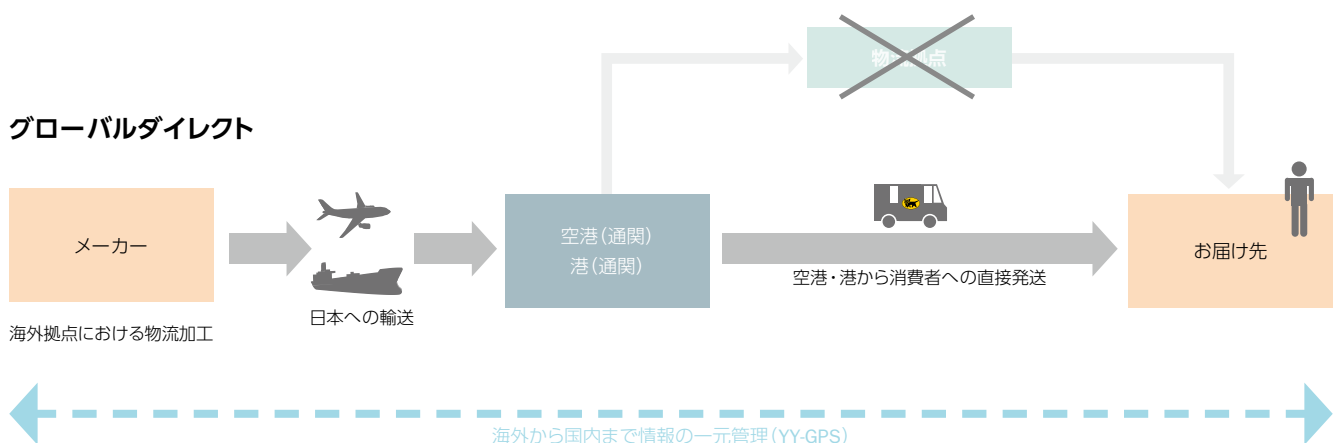
## 2012年3月期の取り組み

2012年3月期におきましても、「Today Shopping Service」、「マルチメンテナンスソリューション」、「グローバルダイレクト」をはじめとするヤマトグループのIT（情報）機能、LT（物流）機能、FT（決済）機能の粋を結集したソリューションモデルを進化させることで、BIZ-ロジ事業のさらなる発展とお客様、消費者へのさらなる感動・満足の提供を行い、「DAN-TOTSU3か年計画HOP」ならびに、「DAN-TOTSU経営計画2019」の初年度にふさわしい年にします。

具体的には、羽田クロノゲートソリューションの構築と、宅急便のアジア進出や海外現地法人と連携した国内モデルのグローバル展開を行います。

羽田クロノゲートにおいては、国内と海外、および陸海空の結節点という地の利と、ヤマトグループが持つ機能が凝縮されている利点を活かして、日本各地と海外を最速で結び、さらに加工、修理や決済といった付加価値の付いたヤマトグループならではのソリューションをご提供する予定です。ヤマトグループ各社が入居することで、海外から入荷した商品を国内の倉庫に在庫化することなく、圧倒的なリードタイムの短縮をはかる「ダイレクト輸送機能」、海外から入荷した商品を仕分けし、在庫回転率の向上と在庫量の極小化を実現する「グローバル・クロスドック機能」、製品加工やキitting、メンテナンスなどのお客様の業務を支援する「製品・流通加工機能」、多彩な輸送手段から最適な輸送モードをご提供する「マルチ輸送機能」などの4つの主な機能を駆使した複合的な物流プラットフォームを構築し、お客様に広く開放することで、今までにない、全く新しい流通をデザインし、日本の物流システムを革新する起爆剤としていきたいと考えています。

国内モデルのグローバル展開においては、以上で紹介しました「Today Shopping Service」や、「マルチメンテナンスソリューション」、「文書回収サービス」などを宅急便ネットワークの拡大に歩調を合わせて海外現地法人の協力の下、行ってまいります。



# ホームコンビニエンス事業



**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

このたびの東日本大震災で亡くなられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆様には心からお見舞い申し上げます。2011年4月1日、ヤマトホームコンビニエンス株式会社の社長に就任いたしました市野厚史と申します。

ホームコンビニエンス事業では、お客様の玄関から一歩踏み込んだ「生活空間」へのサービスを提供する役割を担い、家庭内だけでなく、オフィスの不便を解消し、生活を便利・豊かにする総合生活支援サービス業を展開しています。

## 2011年3月期を振り返って

大型の家具・家電製品の配送～据付設置を行うセッティングデリバリー事業は、ヤマトグループの全国ネットワークと配送同時セッティングサービスを武器に、生活者の「製品をすぐに使いたい」というご要望に応えるとともに、修理・工事やアフターケアを加味した新規サービスを積極的に展開してきました。

当期においては、家電製品の据付設置サービスに加えて大型家電製品の修理サービスが好調に推移し、収益増加に寄与しました。

引越事業は、ネットワークの強みを活かしたボックス単位輸送の引越や、引越に付随するお困りごとの解消を提供する生活関連サービスを提供してきました。

当期においては、単身赴任される方と企業のご要望に対応し、「適時、複数回の搬出入」「家財量に合わせた適正な料金体系」という価値を提供しています。また、家電製品のレンタルやリサイクルなど、輸送する家財量自体の削減を通じて、引越における手間や費用を削減するサービスを推進しました。

## セッティングデリバリー



しかしながら、当期の営業収益は引越業界の競争激化に加え、最も引越需要が高まる3月において東日本大震災が発生したことにより、受注のキャンセル・延期などが生じた結果489億97百万円となり、前期に比べ2.7%減少しました。

また、営業損失は6億18百万円となりましたが、生産性向上施策の推進や費用の圧縮、削減により、前期に比べ83百万円の改善となりました。

### 2012年3月期の取り組み

2012年3月期は、長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」および、中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の初年度として、生活者の家庭生活をより充実させる「新ホームコンビニエンスサービス」の開発に主軸をおいた事業展開に加え、震災被災地の復興支援活動を、積極的に展開していきます。

全社をあげて、「お客様本位で、家庭生活の充実をサポートさせていただく商品・サービスラインナップ」を拡充し、ホームコンビニエンスという社名を体現する社会価値を提供できる企業へと生まれ変わります。家庭市場と並行してオフィス市場の需要も探り、企業活動の充実を目的とした事業を確立することにより、当社の課題である繁閑の差を均し、経営資源の生産性を高めます。

さらに、ご家庭・オフィスへのサービスは、当グループの経営資源である全国ネットワークを最大限に活かし、地域性を考慮した商品として提供を行います。

また、サービス提供のラストワンマイルを担うテクニカルドライバーについては、当社独自の技術力認定基準を設け、さらなるレベルアップと拡大を目指し育成・研修を継続していきます。

東日本大震災で被災された皆様には、仮設住宅への家具家電の設置、被災地での生活用品の安価での販売など、当社の経営資源をすべてつぎ込み復興支援活動をさせていただいています。既存市場は厳しい状況が続くと思いますが、今後も復興支援活動を継続するとともに、お客様にとってより便利な幅広いサービスを提供し、企業価値を高めることにより持続的な成長を目指します。

# e-ビジネス事業



皆木 健司

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

e-ビジネス事業では、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事業に取り組んでいます。

ICT (Information and Communication Technology) 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。

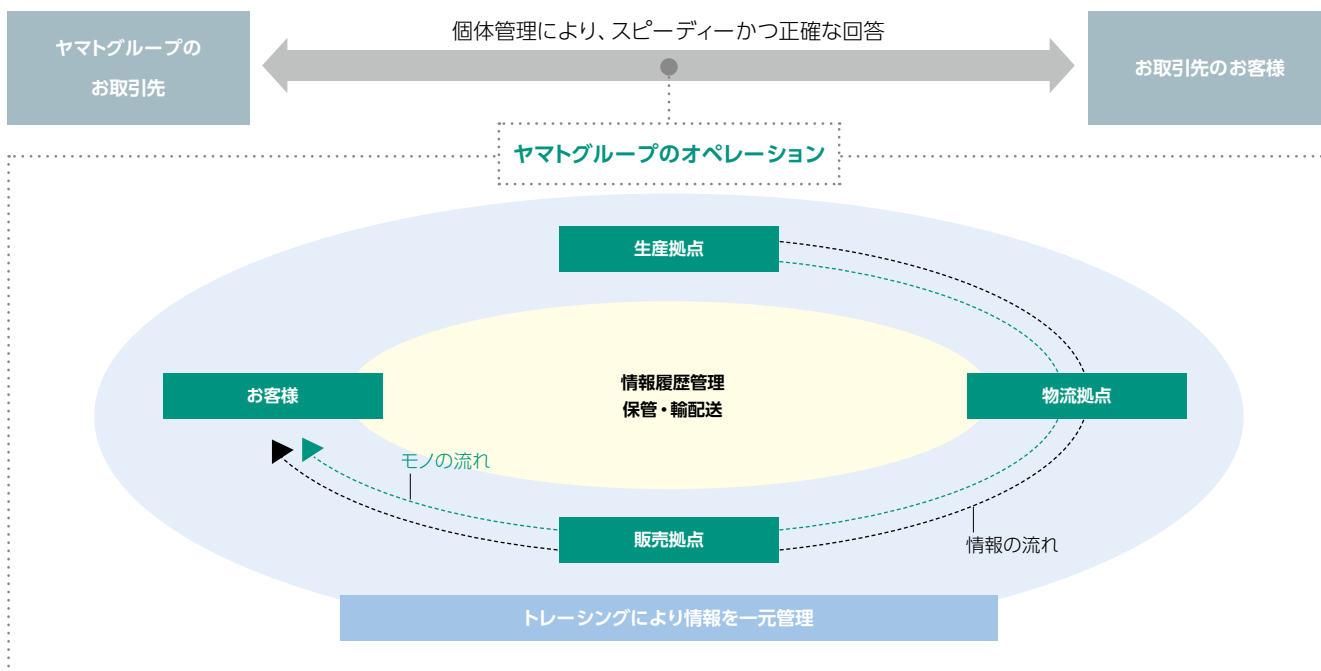
## 2011年3月期を振り返って

e-ビジネス事業では、企業向けASPサービスの提供や情報システムの開発などを通じてお客様の業務プロセスの効率化を支援すると同時に、潜在的課題に対する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積極的な事業展開に伴うシステム開発および運用を行いました。

アジア展開においては、2010年にシンガポール、上海、2011年は香港で宅急便事業を開始し、宅急便事業をICTの側面から牽引しています。日本で培った宅急便システムのノウハウを基に、アジア各国で利用できるアジア版宅急便システムを共用のASPシステムとして構築しました。また、新しい社内ICTシステムである「7次NEKOシステム」では、電子マネー事業者への決済情報の中継システムの構築などを行いました。

グループ外への展開としてe-通販ソリューション事業では、需要拡大が見込まれるネットスーパー分野において、小売業者（スーパーマーケット、百貨店など）に向けて、Webシステム

## e-ロジソリューション





の構築から商品配送、代金決済までを一括して提供する「ネットスーパーサポートサービス」を展開しています。ヤマトグループの複合機能を有したこのサービスは、高齢化・過疎化を背景にした社会動向にマッチしたサービスとしてその総合力を評価いただき、堅調に事業を成長させました。

e-ロジソリューション事業では、IT(情報)機能とLT(物流)機能の融合を通じて、お客様の在庫削減やコスト削減に貢献するサービス提供に取り組んでいます。

e-オンデマンドソリューション事業では、製菓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、事業を拡大させました。

ITオペレーティング事業では、パソコンの調達からキitting(必要ソフトのインストールや各種設定を行うこと)、配送、設置、運用・保守、廃棄までの一連のサイクルを当社が一手に代行することで、お客様のPC管理業務の効率化を実現する「PCライフサイクルサービス」が需要を拡大させ、順調に推移しました。

以上の結果、インターネット通販やトレーシングに関わるサービス、カード業界に向けたサービスは拡大したものの、既存法人顧客のICT投資抑制などによる需要減により、e-ビジネ

ス事業全体の営業収益は、327億99百万円となり、前期に比べ2.2%の増加にとどまりました。また、営業利益は67億10百万円となり、前期に比べ11.5%増加しました。

## 2012年3月期の取り組み

1つ目として、顧客への高度ソリューションの提供を進め、ソリューションプロバイダーとしての礎を築いてまいります。

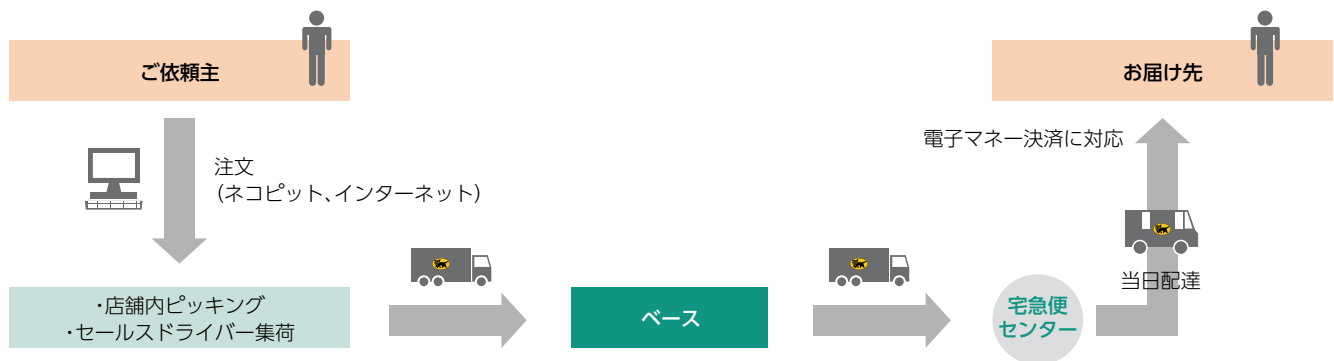
2つ目として、ICTを活用し、LT(物流)機能とFT(決済)機能を組み合わせたトータルソリューション力を持つ人材を育成し、かつ、その能力を有効に発揮する人材として、ヤマトグループに輩出していきます。

3つ目として、e-ビジネスフォーメーションを構成する事業数をさらに増やすために、新しいサービスの創造を全社的に推進していきます。

4つ目として、アジアへの宅急便の展開に伴い、日本で培われた高品質な宅急便システムをアジアの各国へ横展開すると同時に、e-ビジネス事業が日本で展開している商品サービスのアジア展開も進めていきます。

今後も、ヤマトグループの総合力を提供できる優位性の訴求を推し進め、お客様の業務プロセスを効率化するために、新たなソリューションを提供し続けます。

## ネットスーパーサポートサービス



# フィナンシャル事業

芝崎 健一

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



## 2011年3月期を振り返って

フィナンシャル事業では、通販事業者に向け、購入者（エンドユーザー）の利便性向上と通販事業者の経営環境改善につながる総合提案をしています。

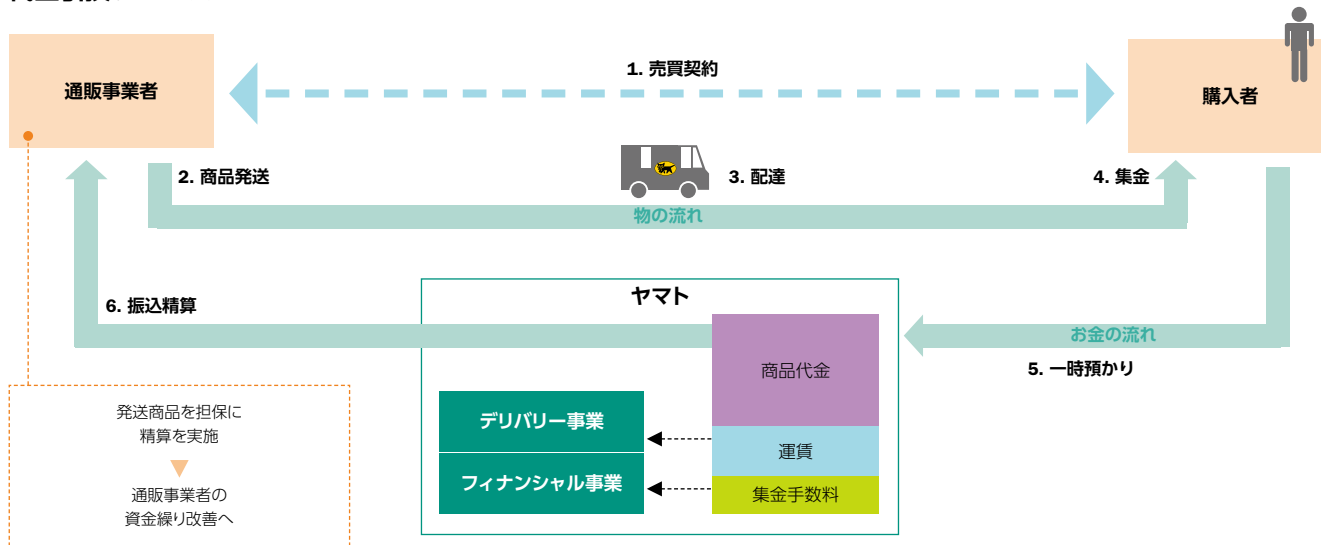
通販を利用される購入者に対しては、宅急便の高品質なサービスと多彩な決済手段を通じて、店舗販売と同様の安心、快適な買い物環境を提供します。これにより満足感を得た購入者はリピーター顧客となり、通販事業者にとっては収益の拡大となります。

また通販事業者に対し、通販システムの構築や改善を支援し、同時に精算事務に関わるコスト削減になる仕組みを提供しています。このような収入増とコスト削減により、事業者の経営環境改善に貢献しています。

さらに決済における利便性向上として、従来の現金・クレジットカード・デビットカードに加え、電子マネー払いへの対応を積極的に進めています。電子マネーについては、取扱高が年々増加し、2009年時点で約1兆3,000億円を超え、いまや生活に欠くことのできない決済手段となっています。

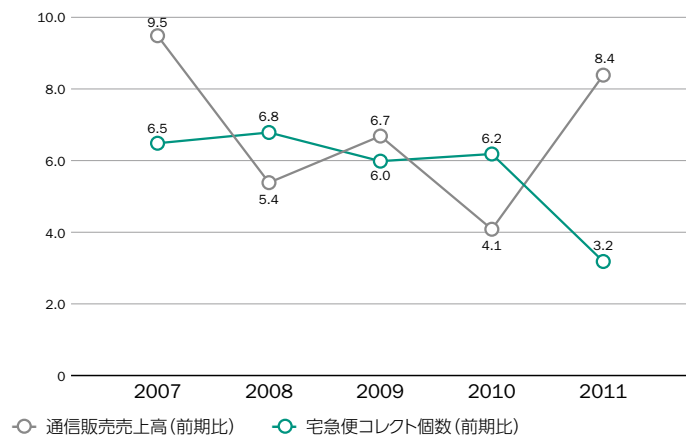
このような状況に対応すべく、2007年11月に宅急便コレクト「パソコン・携帯払い」に電子マネー決済を導入しました。その後、2010年6月には、国内初となる、1台で複数ブランドの電子マネー決済に対応する端末を開発し、宅急便コレクト「お届け時電子マネー払い」を発売しました。当初、利用可能な電子マネーの種類は、流通系、独立系電子マネーに限られていましたが、2011年5月から交通系電子マネーを追加し、現在は全電子マネーの約99%に対応しています。これにより、玄関先においてセールスドライバーがモバイル端末で電子マネー決済に対応する、国内唯一のサービス提供を可能としました。

## 代金引換サービス



## 成長する通信販売市場と宅急便コレクト

(単位:%)



出所:社団法人日本通信販売協会

以上の結果、宅急便コレクトサービスの決済件数は堅調に推移したものの、ショッピングクレジット事業における市場の縮小が影響し、営業収益は523億93百万円となり、前期に比べ0.5%減少しました。また、営業利益は99億38百万円となり、前期に比べ3.1%減少しました。

### 2012年3月期の取り組み

フィナンシャル事業では、事業者、利用者すべての地域社会におけるさまざまな決済シーンにおいて、便利で快適なサービスの創出に取り組み続けます。

B2C市場においては、通販事業者に対して、物流改革を伴う最適なソリューション提案を行うことで、通販市場の繁栄と快適な通販生活の実現に貢献していきます。また、利用者に

対して、生活の中で発生する支払いシーンにおける不便不満の解消を軸に、利便性向上を追求した総合決済プラットフォーム確立に取り組みます。

B2B市場においては、顧客企業の納品・調達などの物流に付随し発生する金融課題に対し、決済・金融ソリューションやグループ経営資源を組み合わせた最適なサービスを提供することで、顧客企業の事業拡大に貢献していきます。また、中堅部品メーカーの国際資材調達をサポートするグループソリューション「グローバル調達支援サービス」と連携し、企業間の輸出入に伴う決済代行サービスに取り組み始めました。このように物流(受注・保管・配送)から金融までの一気通貫のサービスを提案し、顧客企業の利便性向上に取り組みます。

# トラックメンテナンス事業

## 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



## 事業の方向性

トラックメンテナンス事業では、物流業者向けの車両整備工場として「24時間365日営業」「稼動を止めない整備」「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拡大させてきました。

「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、物流業者を中心とした企業の車両メンテナンス、車体・タイヤのメンテナンス、そして燃料供給などのワンストップサービスを提供しています。また、物流業者のリスクマネジメントパートナーとしての保険コンサルティングや、施設・設備・物流機器の最適管理を提案し、事業の活性化に貢献できるトータルマネジメント事業を目指しています。

## 2011年3月期を振り返って

2011年3月期の営業収益は196億96百万円(前期比23.1%増)、営業利益は21億34百万円(前期比29.4%増)となり、前期に対し増収増益となりました。

作業効率を追求した整備工場「スーパーワークス」を全国70工場のうち18店を中心として展開しネットワーク強化を行ったことと、お客様の都合の良い時間帯に整備を行う「時間軸車検」や、月々の整備費用を平準化する「メンテナンスパック12ヶ月定額払い」などのサービスを積極的に推進した結果、ヤマト

## 作業効率を徹底的に追求したスーパーワークス



外観



工場内



メカニックの作業風景

グループ外の車検台数は34,899台となり前期比14.2%増の成長をしています。

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、当社の施設も被災しました。お客様の車両も多大な被害を受けたことから車両の入庫や作業予定に支障をきたしましたが、近隣工場に作業を振り分けるなどの対応をすることで、お客様の業務への影響を最小限とするよう努めました。また、被災地域における災害支援車両のメンテナンスを積極的に行い、ライフラインの確保と物流インフラの早急な復旧を支援しました。

## 2012年3月期の取り組み

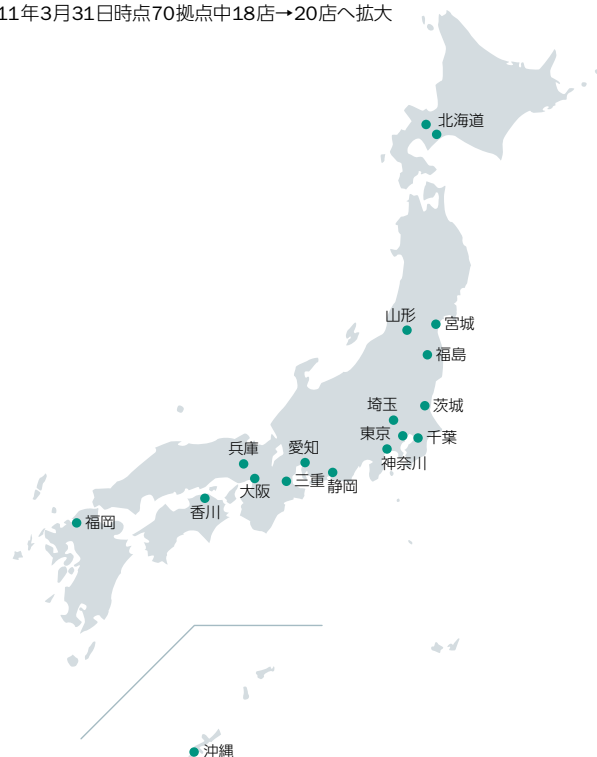
2012年3月期は、環境対応新モデル型「スーパーワークス」の導入と車両管理をキーワードとした総合的なコンサルティング事業に取り組みます。新たに関東圏に2店(予定)、太陽光発電や省エネ照明(LED)を導入した環境対応新モデル型「スーパーワークス」を竣工し、さらなるネットワーク強化をはかっていきます。

また、これまでの「車両保守の視点」から「経営支援の視点」に立つサービスを充実させ、「メンテナンスパック12ヶ月定額払い」のさらなる推進と、新サービス「タイヤマネジメントサービス」や「ボディメンテナンスサービス」の導入をはかることで、発生都度の対応ではなく、メンテナンスに関わるコストを予算化して管理できる仕組みをお客様へ提供し、経営者のキャッシュ・フローの改善を支援します。

この新たな仕組みにより25,000台の新規契約を上積みし、100万台の事業用トラック市場に対して、2012年3月期では、管理台数151,700台、車検台数81,700台、ヤマトグループ外の車検台数前期比13.0%増を目指します。同時に震災被災地における当社施設の早急な復旧を行うことで顧客の事業復興支援を行います。

## スーパーワークスの展開マップ

2011年3月31日時点70拠点中18店→20店へ拡大



### 基本コンセプト 4つの「C」

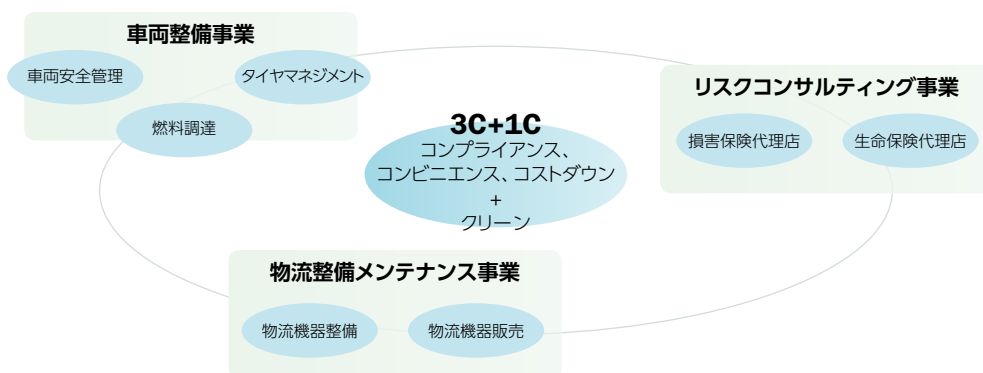
ヤマトオートワークス株式会社は、4つの「C」を切り口として、ワンストップサービスを追求しています。

1点目がコンプライアンス。車庫で点検を可能にする移動工場「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。さらに、Gマークやグリーン経営の支援のために「管理者育成支援プログラム」を立ち上げ推進しています。

2点目がコンビニエンス。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い、事業用車両の稼働率向上を支援しています。

3点目がコストダウン。法定点検実施率の向上により予防整備が可能となり、突発的なコスト発生抑制につながっています。

そしてもう1つの「C」がグリーン。LEDや省エネ照明の導入推進やリビルド部品の推奨などにより、物流事業者の環境対応を支援しています。



# その他



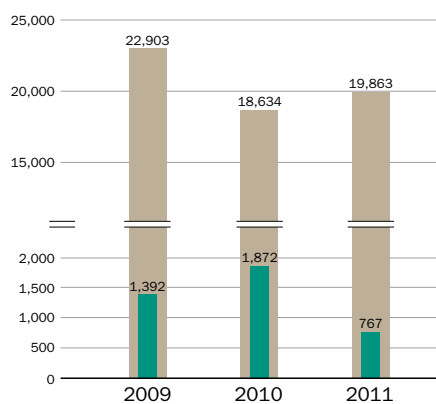
JITBOXチャーター便

「JITBOXチャーター便」は、16社の企業グループのネットワークを用いたボックス単位輸送により、お客様に「ご要望に合わせた適時納品」や「多頻度適量納品」という価値を提供するサービスです。当期は、コピー機などの大型機器輸送や展示会などの備品搬出入における利用は拡大したものの、全体としては前期を下回る取扱本数となりました。

その結果、その他の営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金などを除くと7億67百万円となり、前期に比べ59.0%減少しました。

## 営業利益

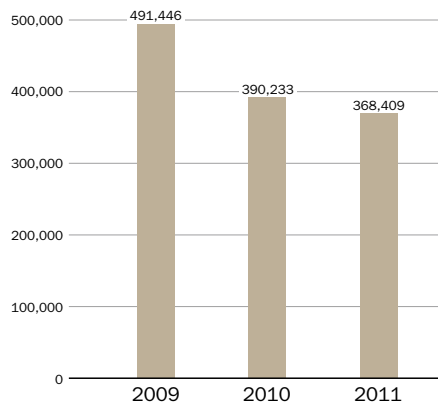
(単位:百万円)



■ ヤマトホールディングス(株)を含む  
■ ヤマトホールディングス(株)を除く

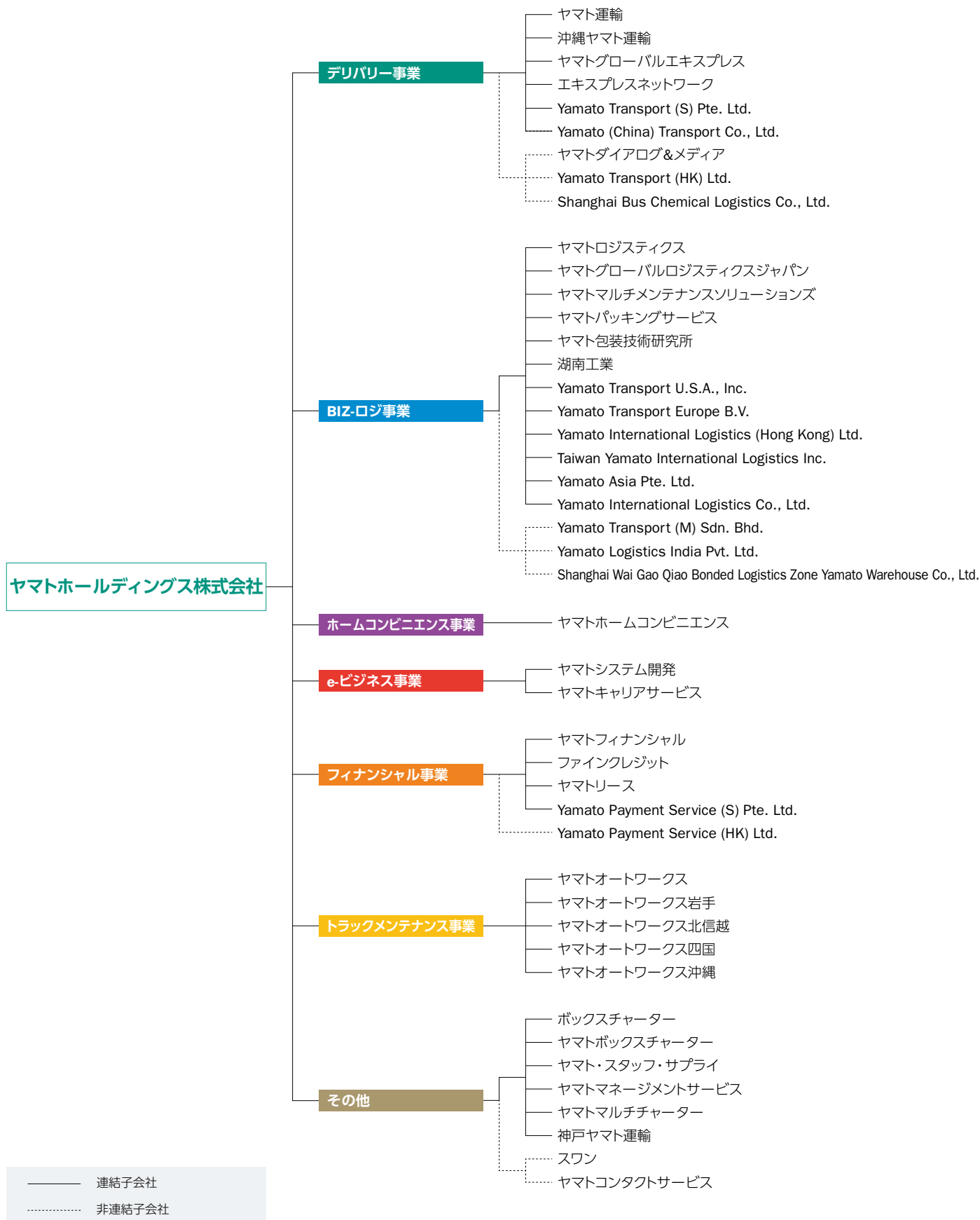
## JITBOXチャーター便の取扱実績

(単位:本)



# 組織図

2011年3月31日現在



# 企業の社会的責任

ヤマトグループは、コンプライアンスを事業経営における最重要課題と位置付け、事業の収益性のみならず、公共性の高い企業グループとして公正に経営していくことが、企業の持続的な発展の大前提であると認識しています。

事業の原点として位置付ける「グループ企業理念」にそって、あらゆるステークホルダーに対し、「安全」「環境」「社会」の各側面から積極的な貢献活動を展開し、企業の社会的責任を全うしてまいります。

## 安全

### 子ども交通安全教室

ヤマトグループは人命の尊重を最優先とし、さまざまな安全に対する取り組みを実施しています。当期は、安全に配慮した独自の車載システム「See-T Navi」の導入を積極的に推進す



るとともに、「子ども交通安全教室」を全国で1,300回以上開催するなど継続的な取り組みにも注力しました。

また、子ども交通安全教室は、1998年より、地域の子どもたちに交通事故から身を守る知識を伝える場として、全国各地で開催しています。

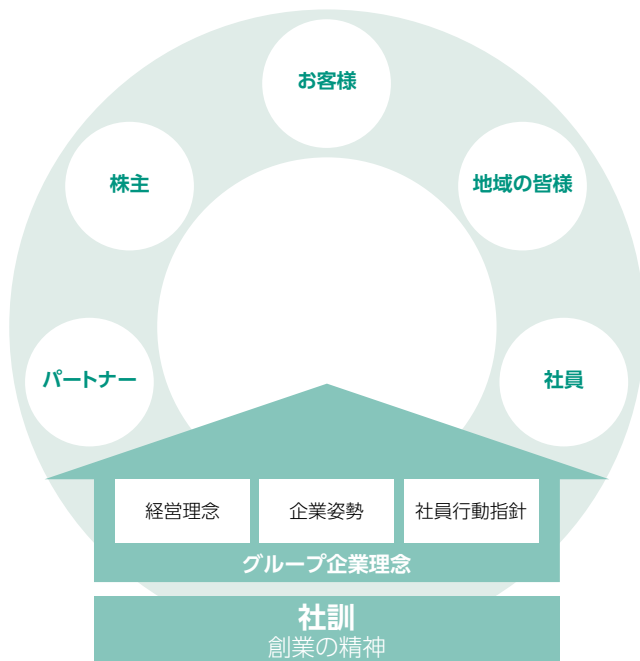
指導はすべてヤマト運輸株式会社の社員が担当し、子どもたちが安全について楽しみながら学べるよう、さまざまな工夫をしています。

## 環境

### 低公害車の積極導入

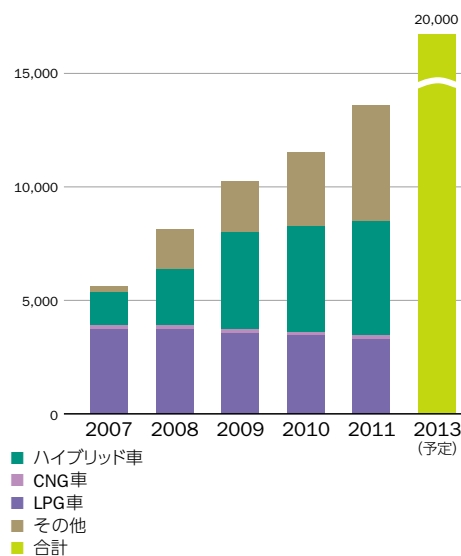
ヤマトグループは環境問題への取り組みが人類共通の課題であると認識し、環境保護活動を自主的・積極的に推進しています。2011年3月期は、電気自動車の集配利用に関して実証実験を行うなど、最先端技術の活用を推進しました。また、太陽光の活用・廃油の再利用など環境に配慮したターミナルおよび車両整備工場の展開や、台車やリヤカー付電動自転車を用いた集配の推進、ハイブリッド車をはじめとする低公害車の導入促進など、低炭素社会の実現に向けた多様な取り組みに努めました。

「グループ企業理念」の構成図



低公害車累計保有台数の推移

(単位:台)





グループの保有車両の86%を占めるヤマト運輸株式会社におきましては、2013年3月期までに20,000台の低公害車導入を目指しています。2011年3月期には、ハイブリッド車391台をはじめとした2,041台の低公害車を導入し、低公害車の累計保有台数は13,579台となりました。

これにより、ヤマト運輸株式会社における低公害車の割合は30.8%となりました。

### 宅急便サテライトセンター出店による車を使わない集配の推進

サテライトセンターの出店は、セールスドライバー一人当たりの集配担当領域が小さくなることによってお客様に対するきめ細かいサービスが提供できるばかりでなく、荷物の増量に伴う車両台数の増加抑制効果もあります。ヤマト運輸株式会社では、2011年3月期現在、自動車を使用せず、台車・リヤカー付き電動自転車等で集配を行う宅急便サテライトセンターが都市部を中心として全国に1,013店あります。

## 社会

### 障害者の積極雇用

ヤマトグループは地域社会から信頼される企業を目指して、公益財団法人ヤマト福祉財団を中心に、パンの製造・販売を営むスワンベーカーリーにおける障がい者の積極的な雇用や、クロネコメール便の委託配達を通じた働く場の提供、就労に必要な技術や知識の訓練を行う就労支援施設の運営など、障がい者が自主的に働く喜びを実感できる社会を実現するために、さまざまな活動を推進しています。

### 東日本大震災に関する支援活動

東日本大震災に関する支援活動としては、行政・公共団体と積極的に連携をとりながら、全国から被災地への支援物資輸送協力を実施しました。また、被災地内の物資拠点から被災者のお手元まで支援物資を届けるために、岩手県・宮城県・福島県において避難所などに支援物資をお届けする業務などに従事する組織を構築しました。この組織は最大200台のトラック、500名の人員による稼働体制を有しており、現在も継続的に活動しています。今後、この経験を活かすことで輸送体制を一段と強固にし、非常時においても安定した輸送を実施してまいります。さらに、被災地の生活・産業基盤の復興と再生支援を目的とした、継続的な寄付を実施することを決議しました。具体的には宅急便一個につき10円を、生活基盤の復興や水産業・農業の再生支援を目的に活動している公的な団体・基金に寄付します。この寄付は1年間継続的に実施することで、寄付総額は130億円規模となる見通しです。今後もヤマトグループ全社を挙げた復興支援活動を推進することで、被災地を中心とした生活基盤および産業基盤の再生に取り組んでまいります。

### 外部評価

ヤマトホールディングス株式会社はFTSEグループによる評価の結果、FTSE4Goodの選定基準を満たすと認定され、引き続きFTSE4Goodの組入銘柄に選定されました。



FTSE4Good

FTSE4Good指数シリーズは、国際的に許可された企業責任基準を満たす企業活動を評価し、そのような企業への投資を促進するために作成されています。透明な運営方法・選定基準とFTSEグループの高いブランド・イメージにより、FTSE4Good指数シリーズは社会的責任投資(SRI)商品に最適な指数となっています。

# コーポレート・ガバナンス

2011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

当社企業グループは、ヤマト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おります。そして、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はかることが経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、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おります。

## コーポレート・ガバナンスの状況

当社の経営上の意思決定、執行および監督に係る経営管理組織としては、取締役会、経営諮問会議、執行役員会議を設置しております。重要事項の意思決定を迅速、的確に行うため、当該経営体制を採用しております。当社は取締役の定数を12名以内とする旨定款に定めており、2011年6月24日現在、当社の取締役会は、社外取締役2名を含む合計6名で構成されております。また事業年度毎の経営責任の明確化をはかるため、取締役の任期は1年としております。

## 内部監査、監査役監査および会計監査の状況

監査役については、常勤監査役1名と社外監査役3名で監査役会を構成し、取締役会、その他重要な会議に出席するなど、取締役の職務の執行を監査することにより、健全な経営と社会的信頼の向上に努めております。また、監査役を補助す

る専任スタッフ1名を配置することにより、監査役の監査業務が円滑に遂行できる体制としております。さらに、グループ監査役連絡会を定期的に開催し、主要事業会社の常勤監査役と監査方針・監査方法などを協議するほか、情報交換に努めるなど連携強化をはかっていることに加え、内部監査人との定期的な報告会を開催し、情報交換を行っております。また、監査において不備が発見された場合は、速やかに内部統制部門と情報共有を行い、改善をはかっております。

内部監査については、独立した組織である内部監査機能として、当社11名のほかグループ会社113名の合計124名体制で、年間の監査計画に基づいてグループ全体の業務執行が適正かつ効率的になされているかを監査しており、その結果については、取締役および監査役に報告する体制を構築しております。また、グループ内部監査会を定期的に開催し、事業会社の内部監査人と監査方針や監査結果に基づく問題点および改善案などを協議するほか、情報交換に努めるなど連携強化をはかっております。

会計監査法人には有限責任監査法人トーマツを選任し会計監査を受けており、監査役との間で定期的に連絡会を開催し、効果的な監査を実施しております。当社の会計監査業務を執行する公認会計士は北村嘉章、小堀一英の2名であり、当社の会計監査業務に係る補助者は公認会計士5名、その他14名であります。

## 社外取締役および社外監査役

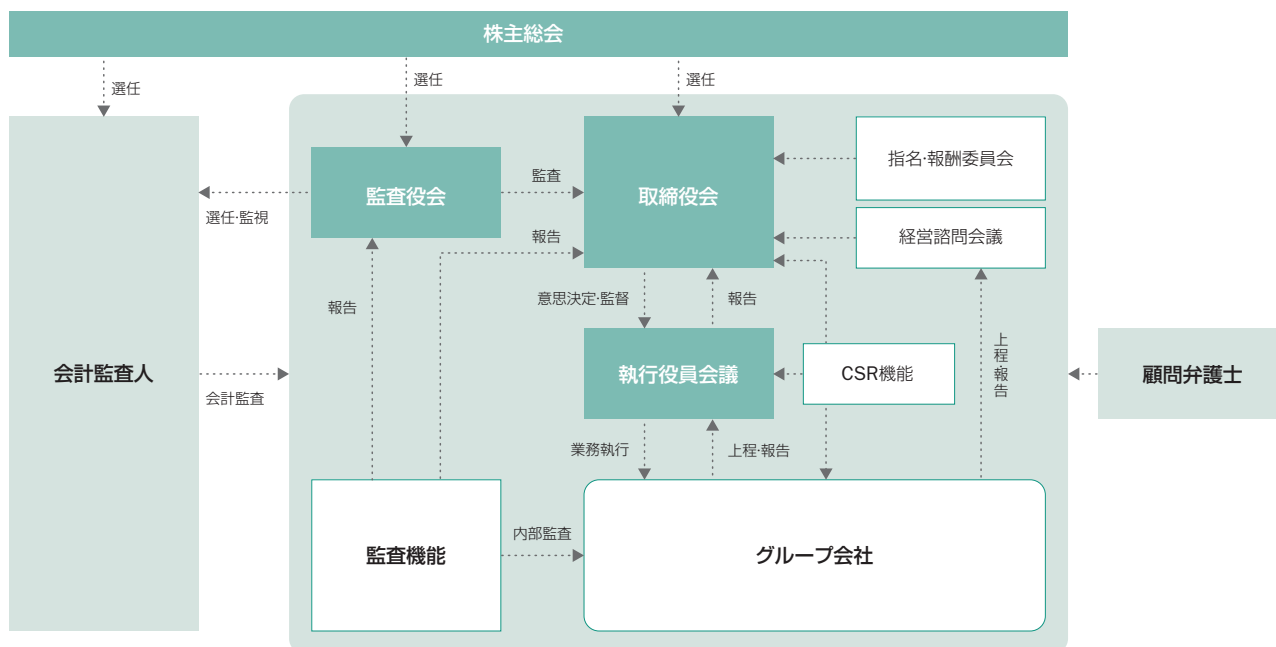
社外取締役については、利害関係のない独立性の高い社外取締役を2名選任しております。社外取締役は、経験豊富な経営者としての観点から、経営全般について必要な発言・助言を適宜行っており、また、会計監査、内部監査部門において発見された内部統制上の不備および社内の問題点についても助言を行い、内部統制部門と連携して改善をはかっております。

また、社外監査役には、利害関係のない独立性の高い社外監査役を3名選任しており、それぞれ会計分野における大学教授としての活動、他の株式会社における財務担当役員の歴任、公認会計士としての業務などを通じて、財務・会計に関する十分な知見を有しております。

社外監査役は、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長と監査役との意見交換会に出席し、監査役の立場から必要な発言を行い、経営施策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おります。

現在、客観的視点による経営に関するチェックを受けるため、取締役6名のうち2名を社外取締役としておりますが、その機能は十分に果たされております。また、会社の業務執行に対する監督機能を強化するため、監査役4名のうち3名を社外監査役としておりますが、その機能は十分に果たされております。

## コーポレート・ガバナンス体制図



# 役員

2011年6月28日現在

## 取締役



**瀬戸 薫**  
代表取締役会長



**木川 眞**  
代表取締役社長  
社長執行役員



**神田 晴夫**  
代表取締役  
常務執行役員



**山内 雅喜**  
取締役  
執行役員  
(ヤマト運輸株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員)

## 社外取締役



**佐藤 雅美**



**萩原 敏孝**

## 監査役



**川田 博**



**北村 敬子**



**大川 康治**



**横瀬 元治**

## 執行役員



### 皆木 健司

(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)



### 芝崎 健一

(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)



### 栗栖 利蔵

(財務戦略・IR戦略・CSR・海外統括担当)



### 金森 均

(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)



### 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)



### 小佐野 豪績

(経営・事業戦略・IT戦略・  
ソリューション・ラボ担当)

## 相談役



### 有富 慶二

# 財政状態および経営成績の分析



**栗栖 利蔵**  
財務戦略・IR戦略・CSR・  
海外統括担当執行役員

## ヤマトグループの財務戦略の現況と今後の方向性

「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」を経営理念として、IT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能という3つの機能を融合させ、他社には真似のできないオンリーワンサービスの創出に積極的に取り組んでいます。

2011年1月には、創業100周年の2019年度を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」と、その最初の3年間の期限とする中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」を策定し、発表しました。

「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」として、ソリューション力、配送品質、顧客満足ともにアジアでダントツ(DAN-TOTSU)の地位を確立していくことを目標としています。

セグメント別の業績および数値目標の詳細は、「社長メッセージ」および「セグメント別事業概況」で述べたとおりですので、ここでは前3か年計画である「満足創造3か年計画」における財務目標を中心とした数値目標の評価・振り返りと「DAN-TOTSU3か年計画HOP」における財務戦略についてご説明します。

## 「満足創造3か年計画」における数値目標の達成状況とその評価

ヤマトグループは、「満足創造3か年計画」において営業収益1兆4,500億円、営業利益1,000億円、営業利益率6.9%、自己資本利益率(ROE)10.0%の目標を掲げ、「お客様の生活をより便利にするソリューションビジネスを創出すること」「事業エリアをアジア圏へ拡大させること」を大きな方針に、「Today Shopping Service」や「マルチメンテナンスソリューション」などの新しいサービスを開発し、日々高度化する顧客ニーズに適応すべく新事業の展開を推進してまいりました。

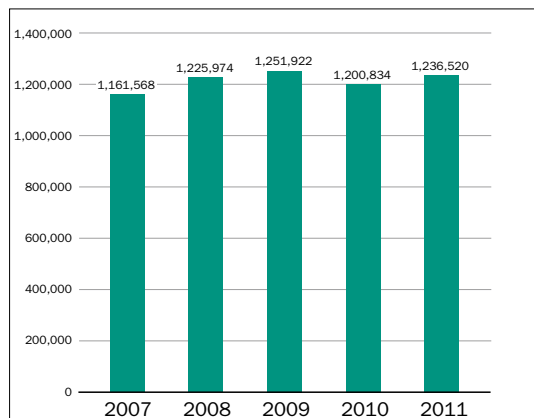
現在は、アジアを中心とした景気回復の兆しや通販市場の伸長が見られるものの、2008年9月の世界的な金融危機に端を発した急速な景気悪化の影響を受け、「満足創造3か年計画」の最終年度である2011年3月期の業績は、営業収益1兆2,365億20百万円、営業利益643億14百万円、営業利益率5.2%、ROE6.5%といずれの数値目標においても残念ながら達成することはできませんでした。

特にROEについては、営業利益の目標が未達成であったことに加え、金融市場の環境が予断を許さないこと、ならびに物流ターミナル「羽田クロノゲート」を含めた将来の成長に必要な投資を控えていたことから、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2011年3月期の自己資本比率は57.3%となり、ROEは6.5%となりました。

ヤマトグループは、40ページ以降の財務諸表の通り、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%台半ばと、キャッシュ・フロー創出力

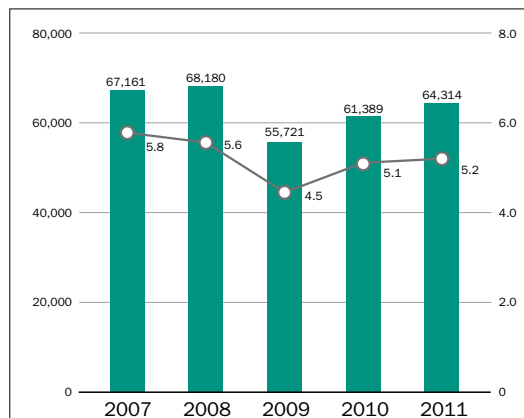
### 営業収益

(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)

と財務の健全性を兼ね備え、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。

財務戦略担当役員の立場から申し上げます、事業計画の着実な遂行に加えて、この強固な財務基盤を活かした柔軟な資本政策を講じることで、さらなる財務の優位性を確立し、企業価値の拡大に結び付けることこそが大きな課題であると認識をしています。

2011年1月に発表した「DAN-TOTSU3か年計画HOP」においては、事業計画の着実な遂行に加え、機動的な財務戦略の実行により、企業価値の拡大をはかり、お客様、社会、社員、株主すべてのステークホルダーの期待に応えていくことを大きなテーマとしています。

## 資本政策の実施

2011年2月、機動的な財務戦略の一環として、自己株式取得を目的とした新株予約権付社債の発行を決議しました。

新株予約権付社債の発行による手取金約200億円は、資本効率向上を目的として、その全額を2012年2月末までに自己株式取得資金に充当する予定であり、自己株式取得に関しては、新株予約権付社債の発行決議と同時に、取得価額の総額の上限を300億円、取得期間を1年間とする自己株式取得枠の設定を決議しました。\*

\* 決議に基づく自己株式の取得は2011年4月27日に終了しています。

## 新株予約権付社債の発行および自己株式取得の狙い

ヤマトグループは、株主価値の拡大を目指す財務戦略として、資本コストの上昇を抑制することを意識した上で、一部の自己資

金に加え、負債性資金を活用した自己株式取得の実施が最も有用なスキームであり、最適な調達方法と考えました。

自己株式取得に際して、このスキームを選択した背景は、低コストかつ負債性を高めた新株予約権付社債を活用して自己株式の取得を行うことでROEや1株当たり当期純利益(EPS)などの資本効率の向上をはかることが可能と考えたためです。

本新株予約権付社債は、以下の特徴を有した設計としています。

- ①ゼロ・クーポンで発行するため、機動的な財務戦略を低コストで実現することが可能であること。
- ②新株予約権付社債の負債性を高めるため、120%転換制限条項および3年後の2014年3月7日に投資家が任意に償還請求可能な権利を付与することで、株式への転換可能性を極力抑制し、既存株主の皆様に配慮した設計としていること。

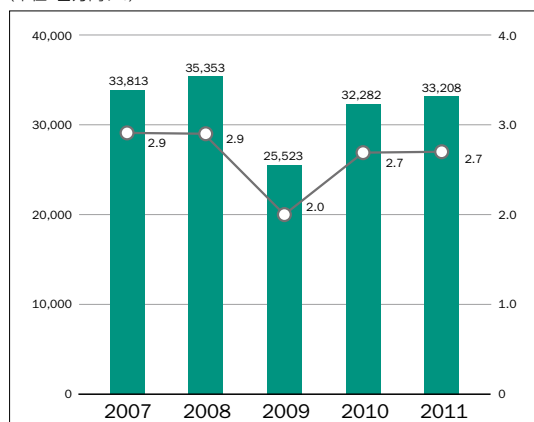
転換制限条項とは、株価が転換価額の一定水準を一定期間上回らない限り、投資家が新株予約権を行使できない条項のことを指します。

具体的には、原則として、ある四半期の最終30連続取引日のうちいずれかの20取引日において、ヤマトホールディングスの普通株式の株価終値が転換価額の120%を超えた場合に限り、投資家は翌四半期において新株予約権を行使することができるというものです。ただし、満期償還期日の3か月前の日以降については、いつでも新株予約権の行使が可能となります。

これまでヤマトグループでは、2003年3月期から2007年3月期の5年間、継続して毎年約100億円程度、5年間の総額で500

## 当期純利益／営業収益当期純利益率

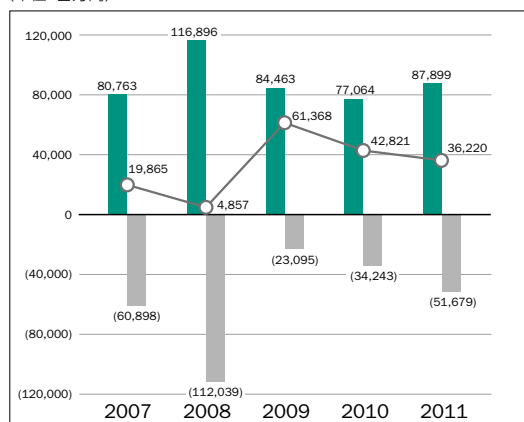
(単位:百万円、%)



■ 当期純利益(左軸)  
○ 営業収益当期純利益率(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

億円程度(2,800万株)の自己株式を取得しました。そのうち2006年3月期には約1,200万株を消却し、2007年3月期および2008年3月期には、約300万株をM&Aへ活用してきました。

2011年4月27日で終了した上記決議に基づく今回の自己株式の取得株数は約2,360万株となり、取得価額は約300億円と、過去最大規模の自己株式の取得となります。

## 財務面での質的向上に向けて

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していくことを大きな課題と捉えています。

中長期的に持続可能な企業成長、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、財務の質の向上に向けて着実に手を打っていくことが私の役目であると考えており、そのために意識する指標として、資本蓄積の充実と事業資産の稼働を両立させることを目的として、ROEを重要な指標として掲げています。

2011年1月に発表した、創業100周年の2019年度を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」において、「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」として、ソリューション力、配送品質、顧客満足ともにアジアでダントツ(DAN-TOTSU)の地位を確立していくことを目標としていますが、いま、ヤマトグループを取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。

つまり、目指すポジションに向けた成長戦略を遂行する過程において、今後は国内企業のみならず、中国をはじめとする新興国の、ともすれば国家を後ろ盾とした企業群との競争を勝ち抜き、その成長を取り込めなければヤマトグループの中長期の成長は望めないからです。

今後も引き続き、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判断を下すことがますます重要になってきます。

したがって、一定水準の手許資金が必要になってくると思われるので、機動的に資金調達を行うといった措置を講じる場合もあるかもしれません。

一方で、利益成長や投資計画の進捗状況によっては、手許資金の水準を適正に保つため自己株式の取得を行うことも機動的かつ弾力的に考えています。自己資本比率50%前後を維持しながら、2014年3月期のROE目標である8.5%の達成に向けて財務の質的向上をはかりながら資本効率を追求してまいります。

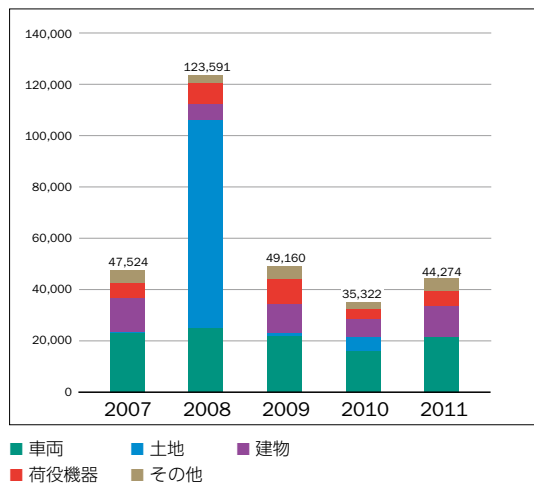
配当方針については、連結配当性向30%を維持していく考えは変えておらず、利益成長に連動して1株当たりの配当額を増加させていくことを基本方針としています。

## 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。

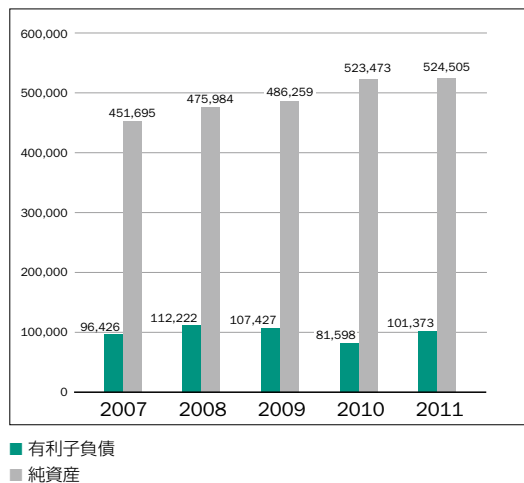
## 設備投資総額

(単位:百万円)



## 有利子負債／純資産

(単位:百万円)





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を分け、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。

## 格付け

2011年3月現在、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-

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まいります。

## リスク管理

ヤマトグループの連結営業収益に占める宅急便事業の構成比は、6割以上を占めています。

したがって、第一の事業上のリスクは、国内景気動向は元より、電気、燃料の供給といった宅急便事業を行う上での基盤に何らかの不具合が生じた場合や、このたびの東日本大震災のような自然災害、テロ・戦争などの国際紛争、新型インフルエンザなどの感染症の影響など、宅急便の営業活動・運送行為そのものの継続が危ぶまれた場合に、グループの業績に与える影響が大きくなる可能性があります。

第二に、ヤマトグループは、これまで生活者の利便性を徹底的に追求し、高品質なサービスを提供してきたことによってお客様からの社会的信用と競争優位性を確保できるまでになりました。

万が一、宅急便やクロネコメール便などでお預かりした荷物の破損や紛失といったサービスや商品に重大な不具合が発生した場合には、社会的信用の低下につながり、グループの業績に影響を与える可能性があります。

上記リスクに対してヤマトグループでは、社会的インフラとしての使命を果たすべく、宅急便事業の継続をまず第一に考え、モーダルシフト、低公害車の導入、台車集配の推進などの使用燃料を抑制する各種施策や節電の徹底のほか、東京・大阪2か所において情報管理のバックアップ体制を整備するなど、できる限りのリスク軽減施策の実行に努めています。

同時に、お客様からお預かりした荷物の破損や紛失などのサービスや商品に重大な事故の発生を可能な限り回避するため、全国の宅急便センター毎に、多方面にわたる品質レベルをデータで把握・管理し、日々改善に努めています。

## 株主価値の向上に向けて

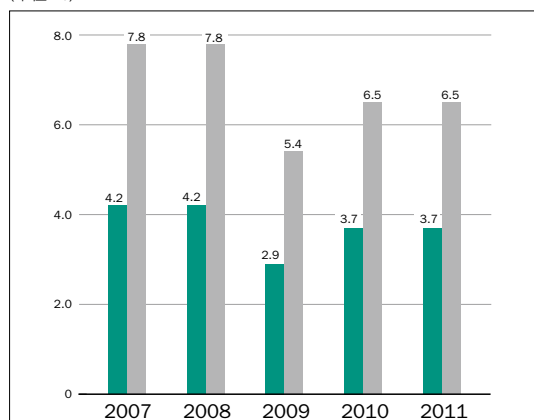
2012年3月期にスタートした中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」においては、主力商品である宅急便のネットワークを充実させることにより、新たな付加価値を加え商品性を高度化し、デリバリー事業の収益率のさらなる向上を目指すとともに、グループ成長の原資を獲得してまいります。

さらに、物流ターミナル「羽田クロノゲート」を最大限活用して国内と海外を一貫運営する革新的な物流ネットワークを構築し、お客様への高付加価値サービスを提供してまいります。

上記の事業計画を着実に遂行していくとともに、機動的な財務戦略の実行により、企業価値の拡大をはかり、お客様、社会、社員、株主すべてのステークホルダーのご期待に応えてまいります。

## ROA / ROE

(単位:%)



■ ROA  
■ ROE

# 連結貸借対照表

ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社  
2011年3月31日及び2010年3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2011	2010	2011
<b>流動資産:</b>			
現金及び現金同等物(注記2.d,13)	¥ 209,178	¥ 189,658	\$ 2,515,668
受取債権(注記13):			
受取手形及び売掛金	142,096	145,895	1,708,908
割賦売掛金(注記3)	41,151	52,945	494,908
リース投資資産(注記12)	17,506	17,363	210,536
貸倒引当金	(3,487)	(4,692)	(41,932)
たな卸資産(注記4)	2,713	2,511	32,625
繰延税金資産(注記11)	18,185	18,710	218,696
前払費用及びその他の流動資産	22,913	20,810	275,565
流動資産合計	450,255	443,200	5,414,974
<b>有形固定資産—取得価額:</b>			
土地(注記6)	182,421	181,480	2,193,874
建物及び構築物(注記6)	271,232	263,633	3,261,960
車両運搬具	179,979	178,961	2,164,505
リース資産(注記12)	24,826	16,840	298,574
機械装置及び器具備品	107,233	101,996	1,289,630
建設仮勘定	13,796	4,009	165,921
その他	3,989	2,907	47,980
計	783,476	749,826	9,422,444
減価償却累計額	(415,321)	(394,634)	(4,994,837)
有形固定資産合計	368,155	355,192	4,427,607
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注記5,13)	18,910	21,398	227,417
非連結子会社及び関連会社への投資;以下の関係会社投資損失引当金控除後			
2011年—315百万円(3,788千米ドル)			
2010年—406百万円	4,102	5,262	49,335
長期貸付金	1,089	1,515	13,091
のれん	779		9,373
敷金	21,705	22,800	261,033
繰延税金資産(注記11)	17,276	15,152	207,767
その他の資産	17,092	14,122	205,558
投資その他の資産合計	80,953	80,249	973,574
<b>資産合計</b>	<b>¥ 899,363</b>	<b>¥ 878,641</b>	<b>\$10,816,155</b>

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)
	2011	2010	2011
<b>流動負債:</b>			
短期借入金(注記7,13)	¥ 8,631	¥ 18,847	\$ 103,798
1年以内返済予定の長期借入債務(注記7,13,14)	18,305	16,543	220,145
支払債務(注記13):			
支払手形及び買掛金	113,699	113,889	1,367,393
設備未払金	17,694	23,301	212,794
未払法人税等	20,447	18,694	245,905
従業員預り金	3,934	3,639	47,310
未払費用	56,753	55,752	682,540
割賦利益繰延(注記3,13)	6,363	8,645	76,527
その他の流動負債	18,507	18,000	222,573
流動負債合計	264,333	277,310	3,178,985
<b>固定負債:</b>			
長期借入債務(注記7,13,14)	74,438	46,208	895,225
長期未払金	90	27	1,088
退職給付引当金(注記8)	28,471	27,862	342,401
役員退職慰労引当金	8	8	96
繰延税金負債(注記11)	785	905	9,438
その他の固定負債	6,733	2,848	80,978
固定負債合計	110,525	77,858	1,329,226
<b>契約債務(注記12)</b>			
<b>純資産(注記10,18):</b>			
資本金—授權株式数 1,787,541,000株:			
発行済株式総数 468,052,892株(2011年,2010年)	127,235	127,235	1,530,184
資本剰余金	121,315	121,315	1,458,985
利益剰余金	311,569	288,408	3,747,075
自己株式—取得価額 28,716,928株(2011年)			
14,282,503株(2010年)	(44,631)	(26,506)	(536,746)
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	1,501	3,197	18,057
為替換算調整勘定	(1,387)	(739)	(16,680)
小計	515,602	512,910	6,200,875
少数株主持分	8,903	10,563	107,069
純資産合計	524,505	523,473	6,307,944
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥899,363</b>	<b>¥878,641</b>	<b>\$10,816,155</b>

# 連結損益計算書

ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社  
2011年3月31日及び2010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)
	2011	2010	2011
<b>営業収益</b>	<b>¥1,236,520</b>	¥1,200,834	<b>\$14,870,959</b>
<b>営業費用:</b>			
営業原価	<b>1,143,006</b>	1,110,971	<b>13,746,313</b>
販売費及び一般管理費	<b>29,200</b>	28,474	<b>351,173</b>
営業費用合計	<b>1,172,206</b>	1,139,445	<b>14,097,486</b>
営業利益	<b>64,314</b>	61,389	<b>773,473</b>
<b>その他の(収益)費用:</b>			
受取利息及び配当金	<b>(559)</b>	(551)	<b>(6,728)</b>
支払利息	<b>874</b>	697	<b>10,510</b>
投資有価証券売却益—純額	<b>(45)</b>	(28)	<b>(542)</b>
投資有価証券評価損	<b>85</b>	265	<b>1,026</b>
固定資産除売却損	<b>190</b>	576	<b>2,285</b>
減損損失(注記6)		1,794	
資産除去債務会計基準適用に伴う影響額(注記2.1)	<b>1,642</b>		<b>19,748</b>
社債発行費償却	<b>9</b>	14	<b>113</b>
災害損失	<b>1,686</b>		<b>20,281</b>
投資損失引当金(戻入)繰入額	<b>(91)</b>	315	<b>(1,094)</b>
その他—純額	<b>(1,313)</b>	(2,127)	<b>(15,794)</b>
その他の費用—純額	<b>2,478</b>	955	<b>29,805</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>61,836</b>	60,434	<b>743,668</b>
<b>法人税等(注記11):</b>			
法人税、住民税及び事業税	<b>29,563</b>	29,083	<b>355,541</b>
法人税等調整額	<b>(1,072)</b>	(987)	<b>(12,900)</b>
法人税等合計	<b>28,491</b>	28,096	<b>342,641</b>
<b>少数株主損益調整前当期純利益(注記1)</b>	<b>33,345</b>	32,338	<b>401,027</b>
<b>少数株主利益</b>	<b>137</b>	56	<b>1,656</b>
<b>当期純利益</b>	<b>¥ 33,208</b>	¥ 32,282	<b>\$ 399,371</b>

	単位:円		単位:米ドル
	2011	2010	2011
<b>1株当たり情報(注記2.t,16):</b>			
当期純利益	<b>¥ 73.42</b>	¥ 71.84	<b>\$ 0.88</b>
潜在株式調整後当期純利益	<b>73.30</b>	71.16	<b>0.88</b>
年間配当額	<b>22.00</b>	22.00	<b>0.26</b>

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

ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社  
2011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)
	2011	2011
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	<b>¥33,345</b>	<b>\$401,027</b>
<b>その他の包括利益</b> (注記15):		
その他有価証券評価差額金	(1,757)	(21,134)
為替換算調整勘定	(768)	(9,240)
その他の包括利益合計	(2,525)	(30,374)
<b>包括利益</b>	<b>¥30,820</b>	<b>\$370,653</b>
<b>(内訳)</b>		
親会社株主に係る包括利益	¥30,868	\$371,234
少数株主に係る包括利益	(48)	(581)

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

ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社  
2011年3月31日及び2010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
						その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定				
<b>2009年4月1日現在の残高</b>	443,088	¥120,729	¥114,814	¥266,035	¥(26,438)	¥ 1,552	¥ (877)	¥475,815	¥10,444	¥486,259	
当期純利益				32,282				32,282		32,282	
配当金(1株当たり22円)				(9,865)				(9,865)		(9,865)	
連結範囲変更による利益剰余金減少高				(44)				(44)		(44)	
自己株式の取得	(62)				(81)			(81)		(81)	
自己株式の処分	7		(5)		13			8		8	
転換社債の転換による株式の発行	10,737	6,506	6,506					13,012		13,012	
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)						1,645	138	1,783	119	1,902	
<b>2010年3月31日現在の残高</b>	453,770	127,235	121,315	288,408	(26,506)	3,197	(739)	512,910	10,563	523,473	
当期純利益				33,208				33,208		33,208	
配当金(1株当たり22円)				(9,983)				(9,983)		(9,983)	
連結範囲変更による利益剰余金減少高				(64)				(64)		(64)	
自己株式の取得	(14,435)				(18,127)			(18,127)		(18,127)	
自己株式の処分	1				2			2		2	
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)						(1,696)	(648)	(2,344)	(1,660)	(4,004)	
<b>2011年3月31日現在の残高</b>	<b>439,336</b>	<b>¥127,235</b>	<b>¥121,315</b>	<b>¥311,569</b>	<b>¥(44,631)</b>	<b>¥ 1,501</b>	<b>¥(1,387)</b>	<b>¥515,602</b>	<b>¥ 8,903</b>	<b>¥524,505</b>	

	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
					その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定				
<b>2010年3月31日現在の残高</b>	\$1,530,184	\$1,458,994	\$3,468,530	\$(318,771)	\$ 38,445	\$ (8,885)	\$6,168,497	\$127,035	\$6,295,532	
当期純利益			399,371				399,371		399,371	
配当金(1株当たり0.26米ドル)			(120,059)				(120,059)		(120,059)	
連結範囲変更による利益剰余金減少高			(767)				(767)		(767)	
自己株式の取得				(218,000)			(218,000)		(218,000)	
自己株式の処分		(9)		25			16		16	
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)					(20,388)	(7,795)	(28,183)	(19,966)	(48,149)	
<b>2011年3月31日現在の残高</b>	<b>\$1,530,184</b>	<b>\$1,458,985</b>	<b>\$3,747,075</b>	<b>\$(536,746)</b>	<b>\$ 18,057</b>	<b>\$(16,680)</b>	<b>\$6,200,875</b>	<b>\$107,069</b>	<b>\$6,307,944</b>	

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

ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社  
2011年3月31日及び2010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)
	2011	2010	2011
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 61,836	¥ 60,434	\$ 743,668
調整:			
法人税等の支払額	(27,631)	(27,749)	(332,300)
減価償却費	39,586	39,883	476,077
固定資産除売却損	190	576	2,285
減損損失		1,794	
資産除去債務会計基準適用に伴う影響額	1,642		19,748
投資有価証券売却益—純額	(45)	(28)	(542)
投資有価証券評価損	85	265	1,026
資産及び負債の増減額(新規連結による影響調整後の純額):			
売上債権の減少額	12,974	2,337	156,028
たな卸資産の増加額	(828)	(122)	(9,957)
仕入債務の増加(減少)額	737	(3,764)	8,864
退職給付引当金の増加(減少)額	609	(535)	7,323
その他—純額	(1,256)	3,973	(15,103)
小計	26,063	16,630	313,449
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,899	77,064	1,057,117
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有形固定資産の売却による収入	493	360	5,935
有形固定資産の取得による支出	(42,914)	(32,387)	(516,101)
投資有価証券の売却による収入	1	61	17
投資有価証券の取得による支出	(10)	(10)	(126)
非連結子会社及び関連会社に対する投資及び貸付けによる支出	(1,982)	(4,590)	(23,840)
長期貸付金の回収による収入	1,109	1,289	13,342
長期貸付けによる支出	(682)	(799)	(8,205)
その他	(7,694)	1,833	(92,536)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(51,679)	(34,243)	(621,514)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入れによる収入	65,033	91,540	782,120
短期借入金の返済による支出	(81,849)	(91,827)	(984,351)
長期借入債務による収入	36,884		443,590
長期借入債務の返済による支出	(13,008)	(18,799)	(156,440)
配当金の支払額	(10,112)	(9,976)	(121,616)
自己株式の買付—純額	(18,131)	(73)	(218,055)
その他	1,030	1,011	12,387
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,153)	(28,124)	(242,365)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(467)	106	(5,624)
現金及び現金同等物の純増額	15,600	14,803	187,614
新規連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高	3,854	63	46,347
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少高	(13)	(17)	(158)
現金及び現金同等物の期首残高	189,351	174,502	2,277,225
現金及び現金同等物の期末残高(注記2.d)	¥208,792	¥189,351	\$2,511,028

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

ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社  
2011年3月31日及び2010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。

日本の会計原則において2011年3月31日以後終了する連結会計年度より、連結包括利益計算書の開示が求められているため、開示しております。これにより、「その他の包括利益累計額」として連結貸借対照表および連結株主資本等変動計算書に表示しております。前連結会計年度のその他の包括利益に係る情報は注記15に開示しております。また当連結会計年度より、「少数株主損益調整前当期純利益」を連結損益計算書に表示しております。

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、2010年度の連結財務諸表については、2011年度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2011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=83.15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

2011年3月31日現在の連結財務諸表は、当社と重要な子会社36社(2010年は34社)を含んでおります(以下、「当社グループ」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、当社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、連結されておられません。

2011年および2010年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。

連結子会社に対する投資が対応する子会社の簿価純資産を超える額は、のれんに計上し5年間で均等償却しております。なお、金額が僅少な場合は取得時に一括償却しております。

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。当社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、国際財務報告基準また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) 会計方針の変更に伴う財務諸表の遡及的修正、(f) 少数株主損益の会計処理

### c. 営業収益の認識

当社グループは、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リスクしか負わない短期投資であります。また、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であります。

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
	2011	2010	2011
連結貸借対照表上の現金及び現金同等物	¥209,178	¥189,658	\$2,515,668
預入期間が3か月を超える定期預金	(105)		(1,257)
当座借越	(281)	(307)	(3,383)
連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物	¥208,792	¥189,351	\$2,511,028

#### 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、当社グループでは2011年3月31日および2010年3月31日に売買目的有価証券は保有しておりません。

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

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

#### g. 有形固定資産

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

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

在外連結子会社の有形固定資産については、資産の見積耐用年数に基づく定額法を採用しております。

耐用年数の範囲は、主として以下のとおりであります。

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

少額の更新および改良を含む保守および修繕は修繕費として計上されております。

#### h. 長期性資産

当社グループは、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。

社債発行費はその他の資産として繰延計上し、償還期間にわたり定額法で償却しております。

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**

当社および大部分の国内連結子会社は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。一部の国内連結子会社は前述の企業年金基金制度に代わり、総合型厚生年金基金の制度を設けております。在外子会社はそれぞれ確定拠出型の制度を採用しております。

取締役および監査役は上記の退職一時金制度および企業年金制度の対象となっております。

#### **k. 役員退職慰労引当金**

一部の連結子会社では、連結会計年度末で取締役および監査役全員が退任した場合における要支給額を役員退職慰労引当金として負債の部に記載しております。

#### **l. 資産除去債務**

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

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

この会計基準および適用指針は2010年4月1日以後開始する連結会計年度から適用されます。

当社は当会計基準を2010年4月1日より適用しております。これにより、連結損益計算書において、営業費用が251百万円(3,024千米ドル)増加したことにより、営業利益が同額減少しております。また、特別損失を1,642百万円(19,748千米ドル)計上したことにより、税金等調整前当期純利益が1,893百万円(22,772千米ドル)減少しております。

#### **m. 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。

#### **n. 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おります。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。

#### **o. 剰余金の配当**

各年度の利益処分は、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。

#### **p. 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。

#### **q. 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を含めて計上しております。

#### **r. 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。

#### **s. 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。

#### **t. 新会計基準の公表**

##### **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。

この会計基準および適用指針は2011年4月1日以後開始する連結会計年度における会計上の変更および過去の誤謬の訂正より適用されます。

### 3. 割賦売掛金

2011年度および2010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0.4%および0.6%であります。

2011年3月31日現在の割賦売掛金の年次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
2012年	¥23,731	¥3,156	\$285,401	\$37,954
2013年	10,098	1,772	121,444	21,310
2014年	4,493	842	54,030	10,125
2015年	1,856	373	22,327	4,492
2016年	731	155	8,797	1,869
2017年以降	242	65	2,909	777
合計	¥41,151	¥6,363	\$494,908	\$76,527

### 4. たな卸資産

2011年3月31日および2010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
	2011	2010	2011
商品及び製品	¥ 804	¥ 889	\$ 9,669
仕掛品	173	778	2,083
原材料及び貯蔵品	1,736	844	20,873
合計	¥2,713	¥2,511	\$32,625

### 5. 投資有価証券

2011年3月31日および2010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
	2011	2010	2011
固定資産:			
市場性のある株式	¥17,060	¥19,536	\$205,176
市場性のない株式	1,736	1,748	20,878
その他	114	114	1,363
合計	¥18,910	¥21,398	\$227,417

2011年3月31日および2010年3月31日現在、その他有価証券に分類された有価証券のそれぞれの区分ごとの情報は以下のとおりであります。

分類:	単位:百万円			
	2011			
	取得価額	未実現利益	未実現損失	時価
その他有価証券:				
株式	¥14,800	¥2,882	¥622	¥17,060

分類:	単位:百万円			
	2010			
	取得価額	未実現利益	未実現損失	時価
その他有価証券:				
株式	¥14,874	¥4,826	¥164	¥19,536

分類:	単位:千米ドル			
	2011			
	取得価額	未実現利益	未実現損失	時価
その他有価証券:				
株式	\$177,988	\$34,662	\$7,474	\$205,176

2011年3月31日および2010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。

2011年3月31日終了連結会計年度	単位:百万円		
	売却額	売却益	売却損
その他有価証券:			
株式	¥1	¥-	¥-
その他			
合計	¥1	¥-	¥-

2010年3月31日終了連結会計年度	単位:百万円		
	売却額	売却益	売却損
その他有価証券:			
株式	¥52	¥39	¥11
その他	21		
合計	¥73	¥39	¥11

2011年3月31日終了連結会計年度	単位:千米ドル		
	売却額	売却益	売却損
その他有価証券:			
株式	\$16	\$6	\$-
その他	1		
合計	\$17	\$6	\$-

2011年3月31日および2010年3月31日終了連結会計年度において、有価証券85百万円(1,026千米ドル)および265百万円の減損処理を行っております。

## 6. 長期性資産

当社グループは、2010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、2010年3月31日終了連結会計年度において、ヤマト運輸札幌主管支店他9つの資産グループおよび同千歳主管支店他5つの資産グループについて継続的な営業損失が認められたため、当該資産グループの資産の帳簿価額は回収可能価額まで減額し、減損損失を1,794百万円計上しております。

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、建物については固定資産税評価額、土地について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7.69%で割引いて算定しております。

なお、2011年3月31日終了連結会計年度においては減損損失は認められませんでした。

## 7. 短期借入金及び長期借入債務

2011年3月31日および2010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。2011年3月31日および2010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0.792%および約0.464%であります。

2011年3月31日および2010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
	2011	2010	2011
2011～2015年満期0.200%～2.000%銀行借入金	¥ 56,139		\$ 675,153
2010～2014年満期0.650%～2.000%銀行借入金		¥ 47,147	
リース債務	16,604	10,604	199,688
2010年11月満期1.59%無担保社債		5,000	
2016年3月満期0.00%転換社債型新株予約権付社債	20,000		240,529
合計	92,743	62,751	1,115,370
1年以内返済予定額の控除	(18,305)	(16,543)	(220,145)
合計	¥ 74,438	¥ 46,208	\$ 895,225

2011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
2012年	¥18,305	\$ 220,145
2013年	16,664	200,406
2014年	17,707	212,952
2015年	19,529	234,867
2016年	20,505	246,603
2017年以降	33	397
合計	¥92,743	\$1,115,370

2011年3月31日現在、当社の2016年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債は、1株当たりの転換価額は1,850円です。もしすべての新株予約権が行使された場合には、普通株式10,811千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。

## 8. 退職金及び年金制度

当社グループは、従業員に対する退職給付制度を有しております。

ほとんどの場合、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。取締役および監査役の退職金は、上記には含まれず株主総会の承認を条件として支払われます。

2011年3月31日および2010年3月31日現在、従業員の退職給付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
	2011	2010	2011
予測給付債務	¥ 90,394	¥ 86,631	\$1,087,125
年金資産の公正価値	(57,873)	(56,453)	(696,008)
未認識数理計算上の差異	(4,379)	(2,568)	(52,670)
前払年金費用	329	252	3,954
債務(純額)	¥ 28,471	¥ 27,862	\$ 342,401

2011年3月31日および2010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
	2011	2010	2011
勤務費用	¥ 5,257	¥ 4,862	\$ 63,220
利息費用	1,728	1,641	20,789
数理計算上の差異の費用処理額	(1,268)	(1,943)	(15,252)
過去勤務債務の費用処理額	556		6,686
	¥ 6,273	¥ 4,560	\$ 75,443

2011年3月31日および2010年3月31日終了連結会計年度において退職給付の算定に使用した前提は以下のとおりであります。

	2011	2010
割引率	2.0%	2.0%
年金資産の期待運用収益率	0.0%	0.0%
過去勤務債務の額の処理年数	1年	1年
数理計算上の差異の処理年数	5年	5年

## 9. 資産除去債務

2011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
	2011	2011
期首残高	¥3,649	\$43,883
有形固定資産の取得に伴う増加額	98	1,179
時の経過による調整額	77	930
資産除去債務の履行による減少額	(1)	(17)
その他増減額	8	96
期末残高	¥3,831	\$46,071

## 10. 純資産の部

2006年5月1日以降、日本の企業は商法から改廃された会社法に従っております。会社法における財務および会計に影響を与える重要な変更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るようになります。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。商法では、配当に充てる資本剰余金、利益剰余金の額に一定の制限があり、会社法においても、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。商法の下では、資本準備金と資本金の25%を超える利益準備金の額が、株主総会決議によって配当可能にすることができました。会社法では、資本準備金と利益準備金全体を取崩しできるとしています。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。以前は負債の部として表記されておりました新株予約権は、会社法の下、現在は純資産の部の株主資本にて表記されます。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するか、新株予約権から直接控除して開示されます。

## 11. 法人税等

当社および国内子会社は、所得に対する国税および地方税が課せられており、それらを合計した法定実効税率は2011年3月31日および2010年3月31日終了連結会計年度においてそれぞれ約40%であります。



2011年3月31日および2010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
	2011	2010	2011
<b>繰延税金資産:</b>			
流動			
未払費用	¥ 11,875	¥ 11,651	\$ 142,812
事業税	1,903	1,755	22,889
貸倒引当金	766	1,277	9,213
法定福利費	1,773	1,689	21,318
その他	2,285	2,499	27,486
<b>繰延税金資産合計—流動</b>	<b>¥ 18,602</b>	<b>¥ 18,871</b>	<b>\$ 223,718</b>
固定			
退職給付引当金	¥ 11,285	¥ 11,059	\$ 135,715
投資有価証券	1,585	1,534	19,069
非連結子会社及び関係会社への投資	44	44	524
土地評価損	27,181	27,181	326,891
減損損失	4,102	4,118	49,329
電話加入権評価損	615	615	7,397
未実現利益	1,415	1,053	17,022
その他	8,500	6,267	102,224
評価性引当額	(35,390)	(35,344)	(425,614)
<b>繰延税金資産合計—固定</b>	<b>¥ 19,337</b>	<b>¥ 16,527</b>	<b>\$ 232,557</b>
<b>繰延税金負債:</b>			
流動			
その他	¥ 417	¥ 161	\$ 5,022
<b>繰延税金負債合計—流動</b>	<b>¥ 417</b>	<b>¥ 161</b>	<b>\$ 5,022</b>
固定			
その他有価証券評価差額金	¥ 741	¥ 1,544	\$ 8,915
その他	2,105	736	25,313
<b>繰延税金負債合計—固定</b>	<b>¥ 2,846</b>	<b>¥ 2,280</b>	<b>\$ 34,228</b>
<b>繰延税金資産の純額:</b>	<b>¥ 34,676</b>	<b>¥ 32,957</b>	<b>\$ 417,025</b>

2011年3月31日および2010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。

	2011	2010
法定実効税率	40.0%	40.0%
(調整)		
住民税均等割	4.4	4.5
評価性引当額	0.7	1.1
その他(純額)	1.0	0.9
<b>法人税等の負担率</b>	<b>46.1%</b>	<b>46.5%</b>

## 12. リース

### (1) 借主側

当社グループは、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。

2011年3月31日および2010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
	2011	2010	2011
1年内の支払額	¥ 469	¥ 79	\$ 5,639
1年超の支払額	908	130	10,917
合計	¥1,377	¥209	\$16,556

### (2) 貸主側

2011年3月31日および2010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
	2011	2010	2011
リース料債権部分	¥18,925	¥18,886	\$227,600
見積残存価額部分	1,329	1,566	15,981
受取利息相当額	(2,748)	(3,089)	(33,045)
リース投資資産	¥17,506	¥17,363	\$210,536

2011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
2012年	¥ 7,156	\$ 86,060
2013年	5,439	65,416
2014年	3,441	41,380
2015年	2,116	25,452
2016年	763	9,170
2017年以降	10	122
合計	¥18,925	\$227,600

2011年3月31日および2010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
	2011	2010	2011
1年内の支払額	¥ 469	¥219	\$ 5,641
1年超の支払額	1,261	727	15,167
合計	¥1,730	¥946	\$20,808

## 13. 金融商品に関する開示

### (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、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、未収残高管理を行い、各取引先の信用状況を把握する体制としております。

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

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

借入金のうち、短期借入金は主に金融事業に係る資金調達であり、長期借入金は事業成長のためのネットワーク構築等に係る資金調達であります。また、金融事業を営む連結子会社においては、変動金利で調達している借入金があり、このうち一部については、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、当社グループでは、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る場合、当該価額が変動することがあります。

2011年3月31日および2010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。

2011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	¥209,178	¥209,178	
受取手形及び売掛金	142,096		
貸倒引当金	(142)		
	141,954	142,577	¥ 623
割賦売掛金	41,151		
貸倒引当金	(2,725)		
割賦利益繰延	(6,363)		
	32,063	37,958	5,895
投資有価証券	17,060	17,060	
支払手形及び買掛金	113,699	113,699	
借入金(短期)	21,639	21,719	80
借入金(長期)	43,131	43,454	323
デリバティブ			
2010年3月31日終了連結会計年度			
現金及び現金同等物	¥189,658	¥189,658	
受取手形及び売掛金	145,895		
貸倒引当金	(153)		
	145,742	146,200	¥ 458
割賦売掛金	52,945		
貸倒引当金	(4,013)		
割賦利益繰延	(8,645)		
	40,287	48,050	7,763
投資有価証券	19,536	19,536	
支払手形及び買掛金	113,889	113,889	
借入金(短期)	26,855	26,880	25
借入金(長期)	39,139	39,300	161
デリバティブ			

2011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	\$2,515,668	\$2,515,668	
受取手形及び売掛金	1,708,908		
貸倒引当金	(1,708)		
	1,707,200	1,714,702	\$ 7,502
割賦売掛金	494,908		
貸倒引当金	(32,778)		
割賦利益繰延	(76,527)		
	385,603	456,503	70,900
投資有価証券	205,176	205,176	
支払手形及び買掛金	1,367,393	1,367,393	
借入金(短期)	260,238	261,197	959
借入金(長期)	518,713	522,599	3,886
デリバティブ			

#### 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物はすべて短期であるため、当該帳簿価額によっております。

#### 受取手形及び売掛金

受取手形及び売掛金の時価は想定される貸倒引当金を控除して算定しております。

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

#### 割賦売掛金

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

#### 投資有価証券

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

#### 支払手形及び買掛金

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

#### 借入金

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

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

#### デリバティブ取引

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

#### (4) 時価を把握することが困難な金融商品

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2011	2010	2011
証券市場における取引相場価格のない投資有価証券	¥5,849	¥7,000	\$70,347

#### (5) 金銭債権及び満期のある有価証券の償還予定額

2011年3月31日終了連結会計年度	単位：百万円		
	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び現金同等物	¥209,178		
受取手形及び売掛金	136,018	¥ 6,004	¥ 74
割賦売掛金	23,429	17,480	242
合計	¥368,625	¥23,484	¥316

2010年3月31日終了連結会計年度	単位：百万円		
現金及び現金同等物	¥189,658		
受取手形及び売掛金	140,194	¥ 5,592	¥109
割賦売掛金	30,406	22,224	315
合計	¥360,258	¥27,816	¥424

2011年3月31日終了連結会計年度	単位：千米ドル		
現金及び現金同等物	\$2,515,668		
受取手形及び売掛金	1,635,814	\$ 72,203	\$ 891
割賦売掛金	281,767	210,230	2,911
合計	\$4,433,249	\$282,433	\$3,802

長期借入金については「7. 短期借入金及び長期借入債務」をご参照ください。

#### 14. デリバティブ取引

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。

2011年3月31日現在、ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引は以下のとおりであります。

		単位:百万円			
		ヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
2011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		¥47,848	¥40,524	※
2010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		¥40,172	¥32,848	※
		単位:千米ドル			
		ヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
2011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		\$575,442	\$487,360	※

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

## 15. 包括利益

2011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
	2011	2011
その他有価証券評価差額金:		
当期発生額	¥(2,498)	\$(30,041)
組替調整額	86	1,027
税効果調整前	(2,412)	(29,014)
税効果額	655	7,880
その他有価証券評価差額金	¥(1,757)	\$(21,134)
為替換算調整勘定		
当期発生額	¥ (768)	\$ (9,240)
その他の包括利益合計	¥(2,525)	\$(30,374)

2010年3月31日終了連結会計年度の包括利益は以下のとおりであります。

	単位:百万円
	2010
親会社株主に係る包括利益	¥34,047
少数株主に係る包括利益	199
包括利益合計	¥34,246

2010年3月31日終了連結会計年度のその他の包括利益は以下のとおりであります。

	単位:百万円
	2010
その他有価証券評価差額金	¥1,787
為替換算調整勘定	120
その他の包括利益合計	¥1,907

## 16. 1株当たり利益

2011年3月31日および2010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
2011年3月31日終了連結会計年度		期中平均 株式数	1株当たり当期純利益	
1株当たり当期純利益—普通株主に帰属する当期純利益	¥33,208	452,306	¥73.42	\$0.88
希薄化証券の影響—新株予約権付社債		711		
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	¥33,208	453,017	¥73.30	\$0.88
2010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	¥32,282	449,334	¥71.84	
希薄化証券の影響—新株予約権付社債	12	4,500		
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	¥32,294	453,834	¥71.16	

## 17. セグメント情報

2008年3月、ASBJは、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号)を改正し、また「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号)を公表しました。当会計基準および適用指針において、企業は報告セグメントについての財務情報および関連情報を開示する必要があります。報告セグメントとは指定された条件を満たす事業セグメントまたはその集約であり、事業セグメントとは分離された財務情報を入手でき、企業の最高経営意思決定機関が、当該構成単位に配分すべき資源に関する意思決定を行い、その業績を評価するために、その経営成績を定期的に検討するものであります。

通常セグメント情報は、事業セグメントの業績評価や、資源配分の決定のために企業内部で使用されている方針と、同じ基準で報告する必要があります。この会計基準および適用指針は2010年4月1日以後開始する連結会計年度から適用されます。

### (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。

当社企業グループは、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」、「トラックメンテナンス事業」の6つを報告セグメントとしております。

当社企業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
トラックメンテナンス事業:	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

2010年3月31日終了連結会計年度におけるセグメント情報は、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号)および「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号)に準拠した場合と同様の情報が開示されているため、記載を省略しております。

2011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情報は以下のとおりであります。

単位:百万円										
2011										
	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	トラック メンテナンス 事業	その他	合計	調整額	連結損益 計算書計上額
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	¥ 995,651	¥82,008	¥48,997	¥32,799	¥ 52,393	¥19,696	¥ 4,976	¥1,236,520	¥ -	¥1,236,520
セグメント間の内部収益	51,350	11,619	14,250	23,968	4,411	25,367	51,310	182,275	(182,275)	
計	¥1,047,001	¥93,627	¥63,247	¥56,767	¥ 56,804	¥45,063	¥56,286	¥1,418,795	¥(182,275)	¥1,236,520
セグメント利益(損失)	¥ 40,578	¥ 3,664	¥ (618)	¥ 6,710	¥ 9,938	¥ 2,134	¥19,863	¥ 82,269	¥ (17,955)	¥ 64,314
セグメント資産	547,646	48,613	19,887	34,974	167,746	19,955	10,155	848,976	50,387	899,363
その他の項目										
減価償却費	30,453	1,564	829	3,489	1,514	958	746	39,553	30	39,583
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	39,571	1,395	663	7,083	2,760	371	399	52,242	230	52,472



単位:千米ドル

	2011								調整額	連結損益 計算書計上額
	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	トラック メンテナンス 事業	その他	合計		
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	\$11,974,155	\$ 986,264	\$589,265	\$394,454	\$ 630,098	\$236,880	\$ 59,843	\$14,870,959	\$ -	\$14,870,959
セグメント間の内部収益	617,563	139,731	171,373	288,252	53,057	305,069	617,071	2,192,116	(2,192,116)	
計	\$12,591,718	\$1,125,995	\$760,638	\$682,706	\$ 683,155	\$541,949	\$676,914	\$17,063,075	\$(2,192,116)	\$14,870,959
セグメント利益(損失)	\$ 488,009	\$ 44,070	\$ (7,432)	\$ 80,696	\$ 119,526	\$ 25,662	\$238,878	\$ 989,409	\$(215,936)	\$ 773,473
セグメント資産	6,586,248	584,647	239,170	420,609	2,017,392	239,982	122,123	10,210,171	605,984	10,816,155
その他の項目										
減価償却費	366,234	18,812	9,971	41,959	18,207	11,524	8,976	475,683	358	476,041
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	475,899	16,773	7,978	85,183	33,191	4,463	4,799	628,286	2,763	631,049

- 注: 1. 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。  
 2. 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18,713百万円(225,050千米ドル)であります。  
 3. 調整額は、以下のとおりであります。  
 (1)セグメント利益の調整額17,955百万円(215,936千米ドル)は、セグメント間取引消去によるものであります。  
 (2)セグメント資産の調整額50,387百万円(605,984千米ドル)には、セグメント間の資産の相殺消去114,765百万円(1,380,214千米ドル)、各報告セグメントに配分していない全社資産165,152百万円(1,986,198千米ドル)が含まれております。  
 (3)有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額230百万円(2,763千米ドル)は、当社の設備投資額であります。  
 4. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

## 【関連情報】

### (1) 製品及びサービスごとの情報

2011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				単位:千米ドル			
2011				2011			
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
¥782,121	¥141,145	¥313,254	¥1,236,520	\$9,406,144	\$1,697,481	\$3,767,334	\$14,870,959

### (2) 地域ごとの情報

2011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				単位:千米ドル			
2011				2011			
日本	北米	その他	合計	日本	北米	その他	合計
¥1,218,149	¥8,139	¥10,232	¥1,236,520	\$14,650,023	\$97,883	\$123,053	\$14,870,959

2011年3月31日終了連結会計年度における有形固定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			
2011				2011			
日本	北米	その他	合計	日本	北米	その他	合計
¥366,661	¥210	¥1,284	¥368,155	\$4,409,631	\$2,531	\$15,445	\$4,427,607

**(3) 報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報**

2011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のれんの償却額および未償却残高は以下のとおりであります。

単位:百万円										
2011										
	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	トラック メンテナンス 事業	その他	計	消去又は 全社	連結
当期償却額	¥ 91		¥104					¥195		¥195
当期末残高	363		416					779		779

単位:千米ドル										
2011										
	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	トラック メンテナンス 事業	その他	計	消去又は 全社	連結
当期償却額	\$1,092		\$1,251					\$2,343		\$2,343
当期末残高	4,368		5,005					9,373		9,373

**事業の種類別セグメント情報**

2010年3月31日終了連結会計年度における当社および連結子会社の事業の種類別セグメント情報は以下のとおりであります。

単位:百万円										
2010										
	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	トラック メンテナンス 事業	その他の 事業	消去又は全社	連結	
a. 営業収益及び営業利益:										
顧客に対する営業収益	¥ 966,480	¥78,927	¥50,351	¥32,094	¥ 52,659	¥16,002	¥ 4,321	¥ -	¥1,200,834	
セグメント間の 内部営業収益	44,230	10,863	15,630	21,351	4,300	24,051	47,574	(167,999)		
営業収益合計	1,010,710	89,790	65,981	53,445	56,959	40,053	51,895	(167,999)	1,200,834	
営業費用	972,639	87,133	66,682	47,429	46,699	38,404	33,261	(152,802)	1,139,445	
営業利益(損失)	¥ 38,071	¥ 2,657	¥ (701)	¥ 6,016	¥ 10,260	¥ 1,649	¥18,634	¥ (15,197)	¥ 61,389	
b. 資産、減価償却費及び 資本的支出:										
資産	¥ 526,012	¥48,764	¥21,995	¥30,805	¥171,490	¥19,539	¥10,854	¥ 49,182	¥ 878,641	
減価償却費	31,346	1,583	1,050	2,910	1,110	902	952	30	39,883	
資本的支出	28,747	1,820	705	3,876	1,834	2,033	655	30	39,700	

## 所在地別セグメント情報

2010年3月31日終了連結会計年度における当社および連結子会社の所在地別セグメント情報は以下のとおりであります。

	単位:百万円					
	2010					
	日本	米国	欧州	アジア	消去又は全社	連結
営業収益及び営業利益:						
顧客に対する営業収益	¥1,184,846	¥ 8,392	¥2,564	¥5,032	¥ -	¥1,200,834
セグメント間の内部営業収益	4,287	3,139	1,359	3,265	(12,050)	
営業収益合計	1,189,133	11,531	3,923	8,297	(12,050)	1,200,834
営業費用	1,127,780	11,347	3,976	8,295	(11,953)	1,139,445
営業利益(損失)	¥ 61,353	¥ 184	¥ (53)	¥ 2	¥ (97)	¥ 61,389
資産	¥ 783,363	¥ 2,858	¥1,155	¥4,607	¥ 86,658	¥ 878,641

## 海外顧客に対する営業収益

2010年3月31日終了連結会計年度の海外顧客に対する営業収益は、17,145百万円であります。

## 18. 後発事象

### 利益処分

2011年5月16日に開催された取締役会において、2011年3月31日現在の利益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11円(0.13米ドル)	¥4,833	\$58,120

# 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2011年3月31日及び2010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、2011年3月31日をもって終了した連結会計年度の連結包括利益計算書、2011年3月31日及び2010年3月31日をもって終了した連結会計年度の連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。これらの連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は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の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、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もりの評価を含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

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会計原則に準拠して、2011年3月31日及び2010年3月31日現在のヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社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。

当監査法人の監査は日本円金額から米ドル金額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  
2011年6月9日

# 会社情報

2011年3月31日現在

ヤマトホールディングス株式会社  
 東京都中央区銀座二丁目16番10号  
 電話: (03) 3541-4141  
 FAX: (03) 5565-3427

## 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:468,052,892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)	6.43%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4.85%
ヤマトグループ社員持株会	3.95%
株式会社みずほ銀行	3.68%
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	2.84%
日本生命保険相互会社	2.84%
明治安田生命保険相互会社	2.62%
ヤマトグループ取引先持株会	2.41%
エスエスピーティーオーディー05オムニバス アカウントー	
トリーティクライアンス	1.72%
株式会社損害保険ジャパン	1.39%
合計	32.74%

## 株価推移(東京証券取引所)

(単位:円)

