



ヤマトホールディングス

# ***New Era of Growth Potential***

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

**アニュアルレポート2014**

2014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44社、関連会社3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、オートワークス事業\*の6つの事業を主な事業としているほか、これらに附帯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。

\* オートワークス事業は、2013年4月1日付にてトラックメンテナンス事業よりセグメントの名称を変更しております。



### 見通しに関する注記

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通しの記述が含まれています。

これらの記述は、過去の事実ではなく、現時点で入手可能な情報に基づいたものです。さらに、これらの記述には経済情勢、消費者動向、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性が多く含まれています。このため実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おき下さい。

## 目次

2	ごあいさつ
4	パフォーマンス ハイライト
5	社長メッセージ
14	マーケットデータ
16	事業一覧
18	セグメント別事業概況
18	■ デリバリー事業
20	■ BIZ-ロジ事業
22	■ ホームコンビニエンス事業
24	■ e-ビジネス事業
26	■ フィナンシャル事業
28	■ オートワークス事業
30	■ その他
31	組織図
32	企業の社会的責任
35	コーポレート・ガバナンス
38	役員
40	財政状態および経営成績の分析
44	連結貸借対照表
46	連結損益計算書
47	連結包括利益計算書
48	連結株主資本等変動計算書
49	連結キャッシュ・フロー計算書
50	連結財務諸表に対する注記
72	独立監査人の監査報告書
73	会社情報



## ごあいさつ

私たちヤマトグループは、「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、お客様の利便性の向上に役立つ商品・サービスを開発してまいりました。

そして、この理念に基づき、2011年1月、長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」を策定いたしました。

創業100周年を迎える2020年3月期までに「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」への進化に向けて、「よりグローバルに」「より地域と生活に密着しながら」をテーマに事業を展開しております。

長期経営計画の第1フェーズにあたる「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の最終年度となった2014年3月期における経営環境は、インターネット通販市場の継続的な拡大に加えて、個人消費や企業収益、雇用情勢の回復が見られました。

このような経営環境の中、ヤマトグループでは、日々進化し続けるお客様のニーズに適応するために、宅急便をはじめとする既存事業のさらなる高度化とグループの経営資源を複合的に活用した新事業の展開を推進いたしました。

とりわけ、他社に先駆けて継続的に取り組んでいる徹底した消費者目線での差別化戦略とノンデリバリー事業との有機的な融合によるソリューションビジネスの成長が奏功し、伸長するe-コマース市場において、ヤマトグループとしてのプレゼンスを急速に高めることができた1年となりました。

また、2013年7月には、今後の成長の柱と位置付けている「バリュー・ネットワーキング」構想を発表いたしました。

「バリュー・ネットワーキング」構想とは、当社のコアコンピタンスである国内・アジアの「ラストワンマイルネットワーク」とノンデリバリー事業群との融合により、物流を「運ぶ」から「バリューを生み出す手段」へと進化させるための試みです。



代表取締役会長

瀬戸 薫  
(左)

代表取締役社長  
社長執行役員

木川 眞  
(右)

2013年下期には、この「バリュー・ネットワーキング」構想を推進していく上で戦略的な拠点となる羽田クロノゲート・厚木ゲートウェイ・沖縄国際物流ハブが始動し、品質、スピード、コストメリットのすべてを向上させる物流ネットワークの革新がいよいよスタートいたしました。

以上の結果、2014年3月期の営業収益は、1兆3,746億10百万円となり、前期に対して7.2%の大幅な増収となりました。

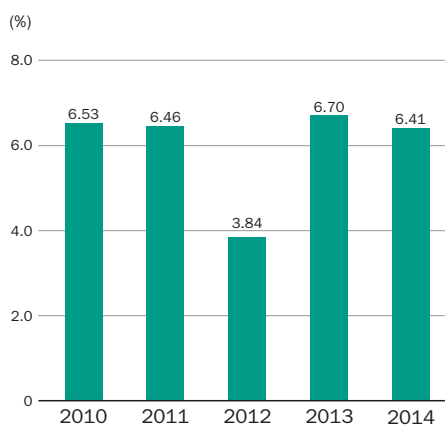
営業利益におきましては、宅急便取扱数量の増加に伴う集配体制の整備や「クール宅急便」品質向上のための体制構築、2014年2月に日本国内で発生した記録的な大雪への対応など、一時的な費用が大きく増加したことで当初計画の達成には至らず、630億96百万円となり、前期に対して4.7%の減益となりました。

また、当期純利益につきましては、347億76百万円となり、前期に対して1.0%の減益となりました。

ROEにつきましては、2014年1月に約100億円の自己株式取得を実施したものの、減益が影響し、6.4%となりました。

	単位:百万円				2014年 3月期	前期比	
	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期		増減	伸率(%)
営業収益							
デリバリー事業	¥ 966,480	¥ 995,651	¥1,014,564	¥1,028,219	<b>¥1,098,693</b>	<b>¥70,474</b>	<b>6.9</b>
ノンデリバリー事業	234,354	240,869	246,269	254,155	<b>275,917</b>	<b>21,762</b>	<b>8.6</b>
合計	1,200,834	1,236,520	1,260,833	1,282,374	<b>1,374,610</b>	<b>92,236</b>	<b>7.2</b>
営業利益	61,389	64,314	66,651	66,203	<b>63,096</b>	<b>(3,107)</b>	<b>(4.7)</b>
(営業利益率)	5.1%	5.2%	5.3%	5.2%	<b>4.6%</b>	-	-
当期純利益	32,282	33,208	19,787	35,144	<b>34,776</b>	<b>(368)</b>	<b>(1.0)</b>
(営業収益当期純利益率)	2.7%	2.7%	1.6%	2.7%	<b>2.5%</b>	-	-

## 自己資本利益率 (ROE)



2014年4月より開始いたしました中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」では、「バリュー・ネットワーキング」構想の推進と「健全な企業風土」の醸成を2つの柱としております。

「バリュー・ネットワーキング」構想を推進し、高付加価値モデルの提供を通じて、お客様の物流改革に貢献していくとともに、お客様との約束を守る「健全な企業風土」の醸成に向けたガバナンスのさらなる強化を通じて、株主の皆様・お客様・地域・社会・社員すべての満足度を向上させる、バランスの取れた経営を遂行してまいります。

新たな成長の軌跡を歩み始めたヤマトグループにご期待いただきますとともに、株主、投資家の皆様におかれましては、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。

2014年9月

# パフォーマンス ハイライト

2014年3月31日現在

	単位:百万円						単位:千米ドル <sup>(注)</sup>
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2014
営業収益	<b>¥1,374,610</b>	¥1,282,374	¥1,260,833	¥1,236,520	¥1,200,834	¥1,251,922	<b>\$13,356,103</b>
デリバリー事業	<b>1,098,693</b>	1,028,219	1,014,564	995,651	966,480	997,898	<b>10,675,214</b>
ノンデリバリー事業	<b>275,917</b>	254,155	246,269	240,869	234,354	254,024	<b>2,680,889</b>
営業原価	<b>1,274,471</b>	1,181,834	1,163,777	1,143,006	1,110,971	1,167,764	<b>12,383,117</b>
販売費及び一般管理費	<b>37,043</b>	34,337	30,405	29,200	28,474	28,437	<b>359,923</b>
営業利益	<b>63,096</b>	66,203	66,651	64,314	61,389	55,721	<b>613,063</b>
税金等調整前当期純利益	<b>65,882</b>	64,284	45,817	61,836	60,434	48,996	<b>640,130</b>
法人税等	<b>31,003</b>	29,563	26,059	28,491	28,096	23,349	<b>301,235</b>
当期純利益	<b>34,776</b>	35,144	19,787	33,208	32,282	25,523	<b>337,895</b>

1株当たり情報:	単位:円						単位:米ドル <sup>(注)</sup>
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2014
当期純利益	<b>¥ 82.22</b>	¥ 81.85	¥ 46.00	¥ 73.42	¥ 71.84	¥ 57.60	<b>\$ 0.80</b>
潜在株式調整後当期純利益	<b>80.18</b>	79.84	44.87	73.30	71.16	56.45	<b>0.78</b>
年間配当額	<b>24.00</b>	23.00	22.00	22.00	22.00	22.00	<b>0.23</b>
純資産	<b>1,316.12</b>	1,261.35	1,197.26	1,173.60	1,130.33	1,073.86	<b>12.79</b>

	単位:百万円						単位:千米ドル <sup>(注)</sup>
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2014
運転資本	<b>¥ 179,999</b>	¥ 186,868	¥ 182,111	¥ 185,922	¥ 165,890	¥ 159,937	<b>\$ 1,748,926</b>
自己資本	<b>551,379</b>	534,451	514,996	515,602	512,910	475,815	<b>5,357,360</b>
総資産	<b>1,032,134</b>	950,153	919,295	899,363	878,641	869,606	<b>10,028,509</b>
資本的支出	<b>79,531</b>	48,052	48,615	52,472	39,700	45,856	<b>772,745</b>
減価償却費	<b>42,266</b>	37,936	38,682	39,583	39,883	42,697	<b>410,668</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	<b>80,075</b>	73,950	71,843	87,899	77,064	84,463	<b>778,035</b>
営業利益率(%)	<b>4.59</b>	5.16	5.29	5.20	5.11	4.45	-
営業収益当期純利益率(%)	<b>2.53</b>	2.74	1.57	2.69	2.69	2.04	-
総資産利益率(ROA)(%)	<b>3.51</b>	3.76	2.18	3.74	3.69	2.93	-
自己資本利益率(ROE)(%)	<b>6.41</b>	6.70	3.84	6.46	6.53	5.42	-
流動比率(%)	<b>151.82</b>	162.39	164.50	170.34	159.82	158.00	-
自己資本比率(%)	<b>53.42</b>	56.25	56.02	57.33	58.38	54.72	-
総資産回転率(回)	<b>1.39</b>	1.37	1.39	1.39	1.37	1.44	-
インタレストカバレッジレシオ(倍)	<b>153.41</b>	108.36	90.52	73.71	88.35	58.57	-
従業員数(人)	<b>193,146</b>	177,108	177,301	171,642	167,555	170,662	-
フルタイム(人)	<b>87,279</b>	84,422	84,293	83,427	82,395	82,601	-
パートタイム(人)	<b>105,867</b>	92,686	93,008	88,215	85,160	88,061	-
宅急便取扱個数(百万個)	<b>1,665</b>	1,487	1,423	1,348	1,262	1,232	-
宅急便単価(円)	<b>574</b>	591	600	609	624	646	-
クロネコメール便取扱冊数(百万冊)	<b>2,084</b>	2,112	2,187	2,312	2,262	2,231	-
クロネコメール便単価(円)	<b>61</b>	61	62	64	65	65	-

注:米ドル金額は、便宜上、1ドル=102.92円で計算されています。



ヤマトグループでは、2014年4月より、2020年3月期を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」の第2フェーズ、「DAN-TOTSU3か年計画STEP」がスタートいたしました。

アニュアルレポート2014をお届けするにあたり、下記テーマに沿って中期的な戦略についてご説明いたします。

### 〈メッセージのテーマ〉

1. ヤマトグループの目指す姿
2. 「バリュー・ネットワーキング」構想の推進と「健全な企業風土」の醸成
3. 他社にはない優位性
4. 2015年3月期の業績見通しと資本政策

代表取締役社長  
社長執行役員  
木川 眞

## 1. ヤマトグループの目指す姿

**ヤマトグループでは、創業100周年にあたる2020年3月期を目処に「アジアNO.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」への進化を目指しています。**

**持続的な成長には、社会との共生が必要不可欠であり、企業収益の最大化と社会貢献の最大化を両立させることが重要であると考えています。**

ヤマトグループでは、創業100周年にあたる2020年3月期を目処に「アジアNO.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」への進化を目指しています。

2020年3月期を最終年度とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」では、

- ① アジア圏における物流ネットワークの充実
- ② 宅急便商品性の高度化
- ③ 地域社会に密着した生涯生活支援プラットフォームの確立

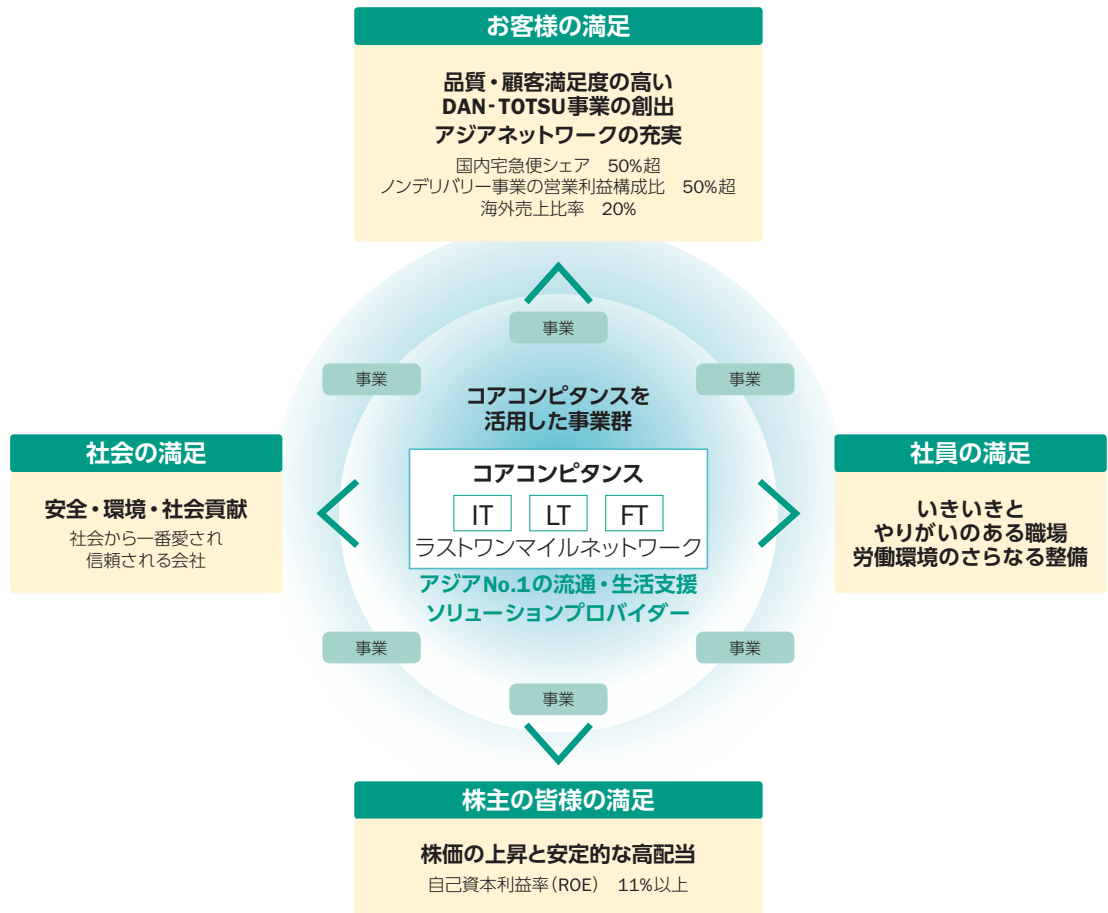
による「宅急便の成長を実現するためのイノベーション」と「高い利益率を生み出すコスト構造改革」を追求しています。

これまで個人の生活・地域社会に根ざした事業を展開してきたヤマトグループは、社会との共生が必要不可欠であり、企業収益の最大化と社会貢献の最大化を両立させることが重要であると考えています。

このような観点からも、CSRの概念を発展させた社会と価値を共有するCSVの考え方にに基づき、流通構造に対するイノベーションの一環として、本業を通じた地域活性化・生涯生活支援も積極的に推進しています。

企業収益の最大化と社会貢献の最大化を両立させることで株主の皆様、お客様、社会、社員など、すべてのステークホルダーの皆様の満足度を高める持続的な成長を目指しています。

### 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





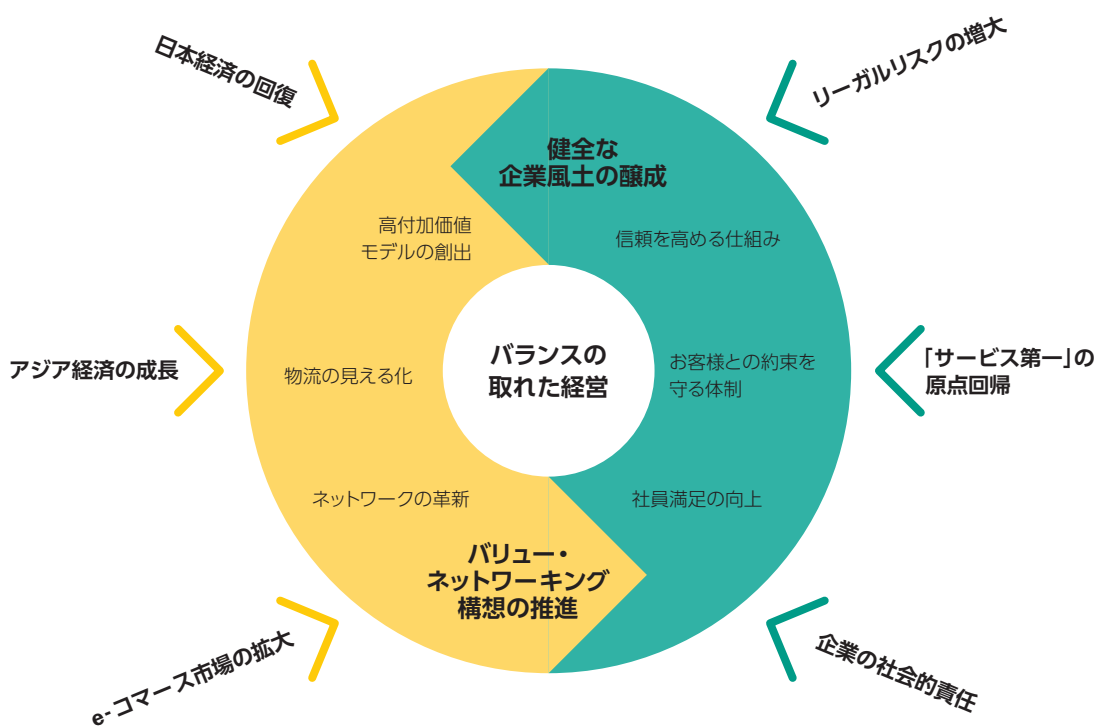
## 2. 「バリュー・ネットワーキング」構想の推進と「健全な企業風土」の醸成

中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」では、「バリュー・ネットワーキング」構想の推進により、お客様はもとより、日本経済成長への貢献に資する高付加価値ビジネスモデルを創出いたします。

併せて、お客様からの信頼を揺るぎないものにするために、企業理念の浸透や社員教育をこれまで以上に徹底することで「健全な企業風土」を醸成してまいります。

### バランスの取れた経営の実現

“バリュー・ネットワーキング構想の推進”と“健全な企業風土の醸成”の両輪により、バランスの取れた経営を実現する。



2014年4月よりスタートいたしました中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」は、長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」を踏まえ、「アジアNO. 1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」への進化を具現化するための第2フェーズと位置付けています。

「バリュー・ネットワーキング」構想の推進とガバナンスの強化ならびにCSRの推進を通じた「健全な企業風土」の醸成を2つの大きな柱としています。

## 基本戦略 1 「バリュー・ネットワーキング」構想の推進

「バリュー・ネットワーキング」構想とは、従来の「倉庫・在庫依存型の3PL」の枠組みにとらわれずに、当社のコアコンピタンスである国内・アジアの「ラストワンマイルネットワーク」とノンデリバリー事業群との融合により、物流を「運ぶ」から「バリューを生み出す手段」へと進化させるための試みです。

以下の5つのエンジンにより、お客様のトータル物流コストを抑えながら、物流のスピード、品質を飛躍的に向上させる高付加価値ビジネスモデルの提供を通じて実現してまいります。

### 「バリュー・ネットワーキング」構想 5つのエンジン

- 1 羽田クロノゲート・厚木ゲートウェイ・沖縄国際物流ハブの本格稼働により、価値を付加しながら素早くネットワークを結節する24時間365日「止めない物流」
- 2 「FRAPS」\*による、出荷場所、出荷形態、出荷量を問わない「クラウド型のネットワーク」  
※FRAPS (Free Rack Auto Pick System)は、「ラストワンマイルネットワーク」のクラウド利用を可能にする、独自規格の流動型ラックによるピッキングシステムです。  
ラック単位で移動させながら、ネットワーク上で仕分けやクロスマージをし、流動スピードの向上と、在庫量・流動の見える化を通じた総在庫の圧縮を実現します。
- 3 「国際クール宅急便」のスタートによる、世界初「国際小口一貫保冷輸送」ネットワーク
- 4 出荷から到着までを、シームレスに「デジタル情報化」することにより、荷物の送り手、受け手双方が共有できる「物流の見える化」
- 5 調達側、供給側双方のニーズを満たす、「デマンド・チェーン視点」のイノベーション

### 変化する市場環境と課題認識

この「バリュー・ネットワーキング」構想は、ボーダーレス化の加速やアジア経済の急成長といった日本企業を取り巻く様々な環境変化を捉えたことに端を発しています。

例えば、流通業のお客様においては、大手e-コマース事業者との競争激化や越境e-コマース市場の萌芽により、多頻度・小口化への対応ならびに国際間輸送に伴うリードタイムの短縮を求めて、物流コストは年々増加傾向にあります。

メーカーのお客様においては、生産拠点が世界各地に散らばる中、製造コストは厳格な管理対象である一方、製品出荷後の物流コストについては委託先である事業者任せとなっており、在庫コントロールを含めたトータル物流コストは高止まりしている状態です。

このようなお客様に対して、当社のソリューションをご提供することで、お客様のトータル物流コストは抑えながら、物流のスピード、品質を飛躍的に向上させることが可能になると考えています。

一方、物流の担い手であるヤマトグループにおいても、少子高齢社会の到来や労働需給の逼迫、越境ECを含むe-コマース市場の急速な拡大等、様々な環境変化を受けています。

コスト圧力が今後ますます高まる中で、いかに品質を維持・向上させながら高い利益率を生み出すかということに対して、約7年前より、本格的なコスト構造改革に着手しています。

コスト構造改革の一環としての「物流ネットワークの革新」は、羽田クロノゲートや厚木ゲートウェイといった新たなネットワークと従来の宅急便ネットワークをさらに高度化させるために約2,000億円を投じ、推進しています。



2015年3月期をもって「物流ネットワークの革新」にかかる設備投資は最終段階に入っていますので、いよいよコスト構造改革の成果を刈り取るフェーズに入ります。

この取り組みにおける当社の「時間的優位性」は、今後、競合他社に対して大きな差別化要素になるだろうと分析しています。

引き続き、

- ① 「バリュー・ネットワーキング」構想に基づく、高付加価値ビジネスモデルの創出
- ② 物流ネットワークおよび集配システムの見直しによるコスト構造改革
- ③ 付加価値に対する適正な料金収受によるプライシング戦略
- ④ アジア圏における宅配を中心とした新需要の喚起
- ⑤ グローバルデマンドチェーンの構築

を中長期戦略の課題として取り組んでまいります。

## 基本戦略2 「健全な企業風土」の醸成に向けて

中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」におけるもう1つの柱として、ヤマトグループが培ってきたお客様からの信頼をゆるぎないものとしていくために、グループ全体で社員教育や企業理念の浸透、風通しの良い風土づくりにこれまで以上に注力いたします。

そして、「お客様満足を追求する意識」「お客様との約束を守る体制」をより強固な施策とするために、グループ経営の可視化、健全な財務体質の実現、事業の創出と危機管理を両立させる戦略的法務の確立といったガバナンスの強化に努めてまいります。

さらに、IT基盤の強化策として、2017年3月期までに次世代の情報システム構築を目指しており、グループ全体で荷物流動量や集配エリアの「見える化」を進め、的確な体制整備によるサービス品質の維持・向上を図ってまいります。

また、これまで試行してきた自治体等との連携による地域生活支援サービスについては本格的な事業化を目指し、本業を通じて社会と価値を共有するCSVの推進にも積極的に取り組んでまいります。

### 3. 他社にはない優位性

**ヤマトグループのコアコンピタンスである日本国内、アジアの「ラストワンマイルネットワーク」と高い収益力を保持する「ノンデリバリー事業群との融合による付加価値」がグループの強みの源泉です。**

ヤマトグループは、他社にはない優位性をいくつも持っています。

とりわけ、以下の2点は、ヤマトグループの持続的な成長を実現していくための最も基礎となるものであり、中期的な成長ドライバーである「バリュー・ネットワーキング」構想の推進においても欠かせない要素です。

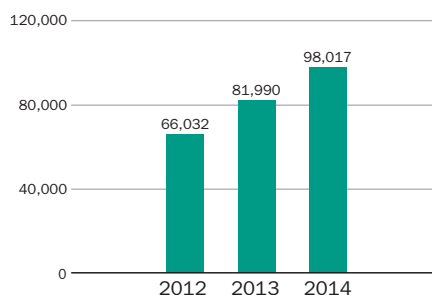
1. 国内、アジアにおける「ラストワンマイルネットワーク」
2. ノンデリバリー事業群との融合による付加価値向上

#### 国内、アジアにおける「ラストワンマイルネットワーク」

個人向け宅配の取扱いから始まった主力商品の宅急便は、1976年の発売から今年で38年が経過しています。

##### 取扱個数(台湾含む)

(千個)



発売以来、徹底した消費者目線で「一歩でもお客様に近く」を地道に実行してきました。

エンドユーザーに続く「ラストワンマイルネットワーク」は、電気や水道と同様、今やなくてはならない生活インフラとなっています。

2014年3月期現在、高い輸送品質と高付加価値商品群によって、取扱個数シェア業界No.1 を堅持し続けています。

宅急便で培ったブランド力や品質に対するお客様からの信頼性の高さは、ヤマトグループにとって大きな財産です。

日本で培った宅急便は、2000年より、台湾の統一企業グループへのノウハウ提供によってアジア圏における宅急便事業として拡大してきました。

2010年1月には、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、上海・シンガポールを皮切りに、ヤマトグループ独自の事業として展開しています。

2014年3月期現在、上海・シンガポールに加え、香港・マレーシアにおいても展開しており、現地における宅配ニーズは確実に顕在化してきています。

アジア圏において「ラストワンマイルネットワーク」を持つ企業は、グローバルに見ても数少なく、ボーダーレスな物流を取り込んでいくためにも、既存展開国における各顧客へのリーチに加え、それぞれの国・地域を結ぶ国際一貫輸送サービスを推進する計画に対しても大きな強みになると確信しています。

アジア圏における国際一貫輸送サービスの構築に向けては、2012年11月、沖縄国際物流ハブを活用した、日本発海外宅急便展開地域(上海・シンガポール・香港・マレーシア)向けの書類翌日配達サービスを開始しており、2013年5月には、取扱いを小口貨物に拡充しました。

2013年10月には、国際間の小口保冷輸送サービスである「国際クール宅急便」を発売しており、輸送対象地域は日本・香港間に加え、台湾とシンガポールへの拡大も予定しています。

中期的な課題であるグローバルデマンドチェーンの構築にあたっては、こうしたアジア圏における宅急便ネットワークも重要な役割を果たしていくことになると考えています。

## ノンデリバリー事業との融合による付加価値向上

2005年11月、ヤマトグループは純粋持株会社体制へと移行しました。

この移行を機に、宅急便を中心とするデリバリー事業に過度な依存をせず、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といったノンデリバリー事業群を有機的に融合させることで、新たなビジネスモデルを開発・拡大させ、グループ全体の収益力を高める戦略を加速させています。

IT・FTといったノンデリバリー事業とデリバリー事業の「ラストワンマイルネットワーク」のシームレスな融合が、物流のスピード、コストメリット、品質のすべてを飛躍的に高める新たなソリューションの提供を可能にします。

## 4. 2015年3月期の業績見通しと資本政策

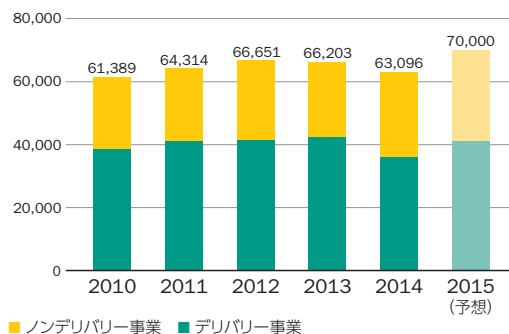
**株主の皆様へは、配当と自己株式の取得を合わせた総還元性向を高めていくことを基本方針とし、利益還元を図ってまいります。**

「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の初年度にあたる2015年3月期の業績見通しにつきましては、連結営業収益1兆4,370億円(前期比4.5%増)、連結営業利益700億円(前期比10.9%増)、連結当期純利益410億円(前期比17.9%増)、設備投資800億円(前期比9.6%減)を見込んでおり、過去最高益の実現に挑戦しています。

設備投資額は2015年3月期(今期)をもってピークアウトいたしますが、今期分については既存事業維持のための投資に加え、e-コマース、調達/納品といった企業間物流の領域において新たな事業機会を見出したことによる将来に向けた成長投資も含んでいます。

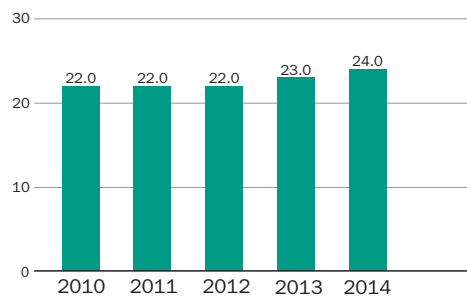
### 営業利益

(百万円)



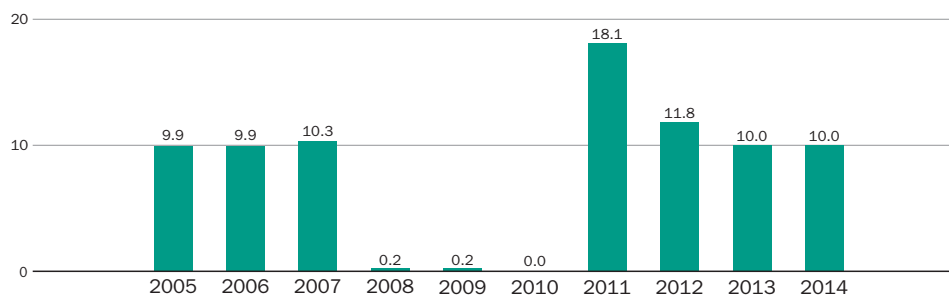
### 1株当たり年間配当額

(円)



### 自己株式取得価額

(10億円)



ROEにつきましては、2017年3月期を期限とする中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」(2015年3月期～2017年3月期)において、9.0%超、2020年3月期を期限とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」においては、11.0%以上の達成を目指しています。

2014年3月期の1株当たり配当金は、前期比1円増の24円とさせていただきました。

株主還元につきましては、配当と自己株式の取得を合わせた総還元性向を高めていくことを基本方針とし、継続してまいります。

事業計画を着実に遂行することで収益力を向上させるとともに、盤石な財務基盤を活かした機動的かつ柔軟な資本政策を講じることで、資本効率の向上を実現してまいります。

新たな成長の軌跡を歩み始めたヤマトグループにご期待いただきますとともに、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2014年9月



代表取締役社長

社長執行役員 **木川 眞**

## 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、宅配便市場において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、日々高度化するお客様のニーズに適応すべく、今後、成長が期待できる事業エリアを対象として新しい事業やソリューション

(単位:百万個)



出所: 日本郵政株式会社  
日本郵便株式会社

注: 宅配便合計には、トラック輸送のほか、航空等利用運送事業に関わる宅急便も含まれています。  
出所: 国土交通省統計調査



ンモデルを創出し、宅急便のさらなる成長を図っています。

また、ヤマトグループは、アジア圏における海外宅急便事業も展開しています。

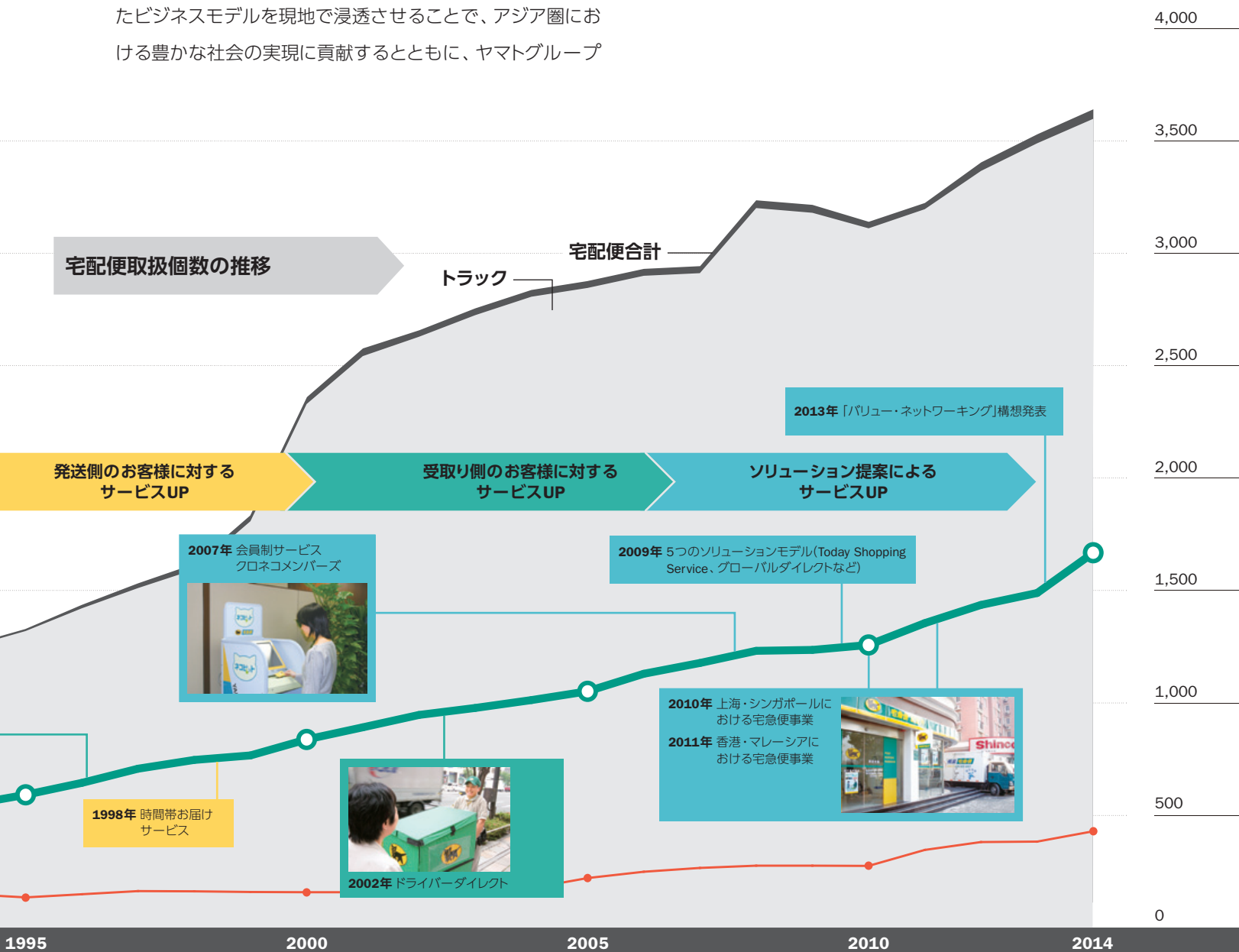
すでに事業を開始している上海・シンガポール・香港に加え、2011年9月には、マレーシアにおける宅急便事業を開始しました。

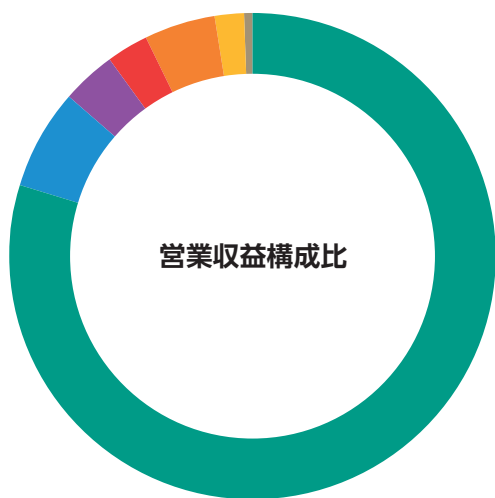
今後も著しい経済成長が見込まれるアジア地域へ宅急便事業を着実に拡大し、高品質な宅配サービスや国内で磨き上げたビジネスモデルを現地で浸透させることで、アジア圏における豊かな社会の実現に貢献するとともに、ヤマトグループ

は「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」へ進化します。

2013年7月には、今後の成長の柱と位置付けている「バリュー・ネットワーキング」構想を発表しました。コアコンピタンスである国内・アジアの「ラストワンマイルネットワーク」とノンデリバリー事業群との融合により、物流を「運ぶ」から「バリューを生み出す手段」に進化させ、ヤマトグループのさらなる成長を図ってまいります。

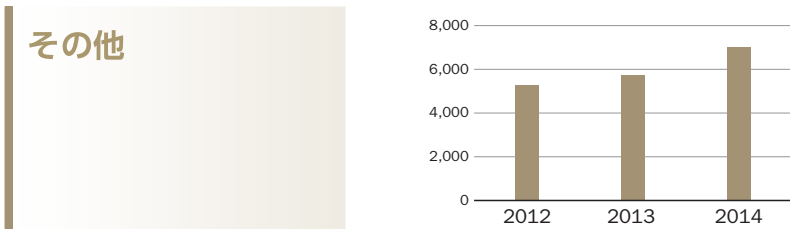
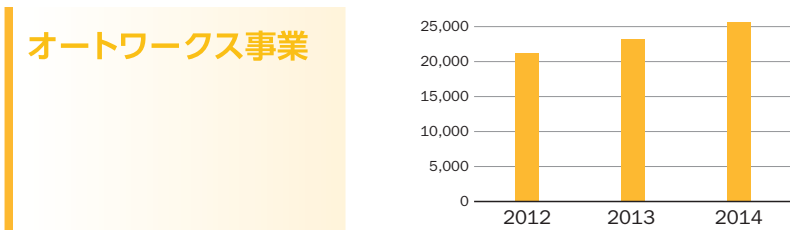
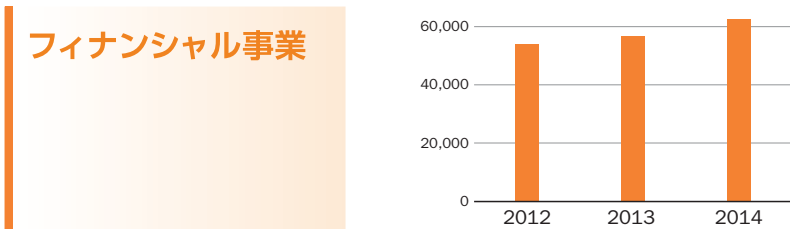
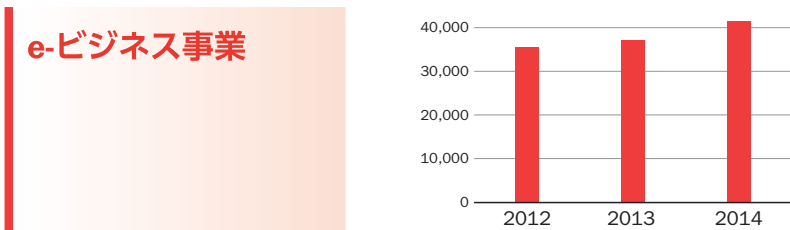
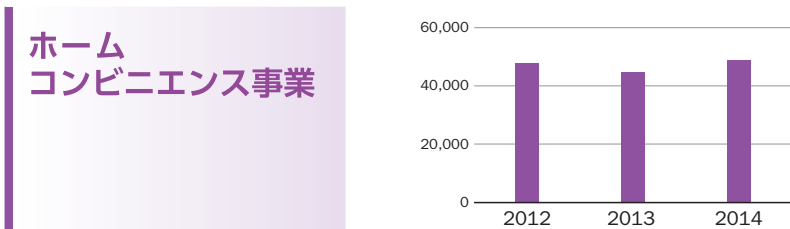
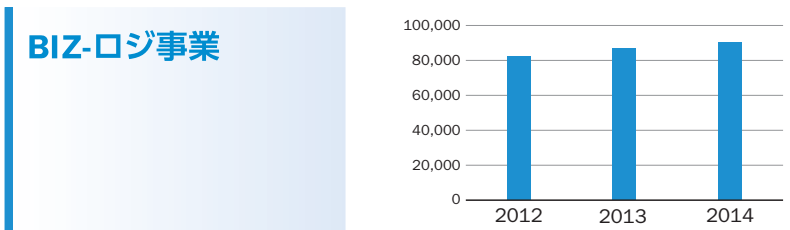
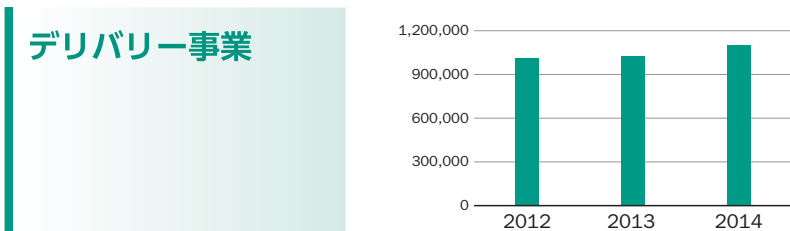
(単位:百万個)





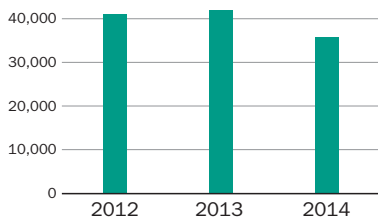
- デリバリー事業 . . . . . 79.9%
- BIZ-ロジ事業 . . . . . 6.6%
- ホーム  
   コンビニエンス事業 . . . . . 3.5%
- e-ビジネス事業 . . . . . 3.0%
- フィナンシャル事業 . . . . . 4.6%
- オートワークス事業 . . . . . 1.9%
- その他 . . . . . 0.5%

営業収益(単位:百万円)

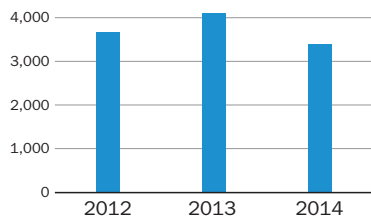


営業利益(損失) (単位:百万円)

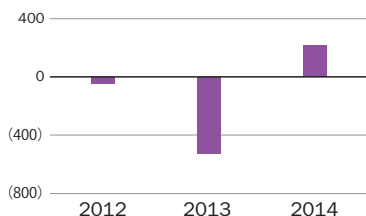
事業概要



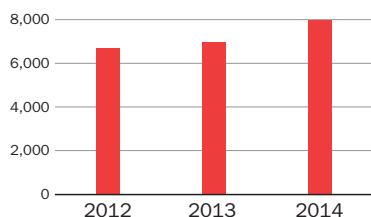
デリバリー事業は、一般個人消費者・企業向けの小口貨物輸送事業です。「まかせて安心」の基本理念に基づき、お客様の生活を便利にするため、宅急便・クロネコメール便を中心に提供しています。



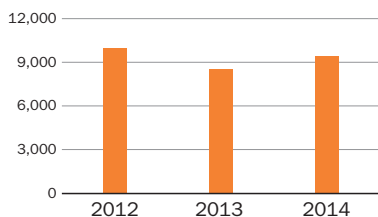
BIZ-ロジ事業は、ロジスティクス事業・メディカル製品物流サービスなどの企業向け物流事業です。宅急便ネットワークなどの経営資源に、国際輸送機能や倉庫管理機能を組み合わせることにより、お客様に革新的な物流システムを提供しています。



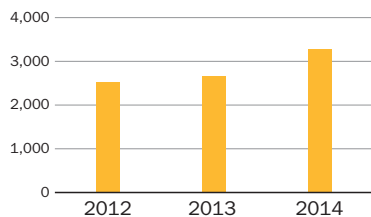
ホームコンビニエンス事業は、家財・家電の集配やセッティングサービスなどの地域密着型生活支援事業です。お客様の便利で快適な生活に向けて、ヤマトグループの全国ネットワークを活用した生活関連サービスを提供しています。



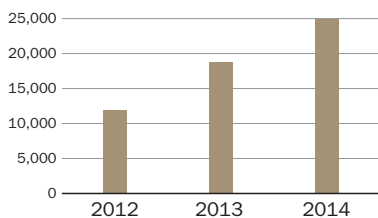
e-ビジネス事業は、情報処理の受託・情報システム開発事業です。お客様の業務プロセスの効率化や潜在的な課題の解決に向けて、情報機能に物流機能、決済機能を融合させたソリューション提案を積極的に行っています。



フィナンシャル事業は、企業、一般消費者向け決済・金融商品提供事業です。通販商品配達時の代金回収業務や企業間の決済業務など、お客様の要望に合わせたあらゆる決済手段への対応に取り組んでいます。



オートワークス事業は、運送事業者向け車両管理一括代行事業です。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、トラック・バス事業者様など車両を扱うお客様に「車両整備における利便性」「法定点検の遵守」「整備費用の削減」という価値を提供しています。



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などを行っています。

※その他の営業利益にグループ各社からの配当金を含めています。

### 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、社会的インフラとして、世の中の「信頼」と「期待」に応え、「一番身近で、一番愛される会社」を目指して、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。

デリバリー事業を取り巻く環境は、大きな転換点を迎えています。国内市場は、e-コマース市場拡大や企業間物流の多頻度小ロット化によって、物量が増加しています。また、人口の都市集中と、都市近郊への企業物流施設建設ラッシュによって物流が近距離化しており、通販企業などの異業種による宅配垂直統合や地域特化型宅配業者の参入が顕在化しています。そして、消費者側は、単身世帯や共働き世帯、高齢者世帯の増加によって、自分のライフスタイルに合わせた柔軟なサービスを求めるようになってきました。物量が増加する一方で、少子高齢化による人材確保難が加速しており、宅急便ネットワークと高品質なサービスの維持が重要な経営テーマとなっています。

このような環境下において、国内市場では、拡大する企業物流に対するソリューション提案力の強化と、消費者の多様なニーズに対応する商品やサービスの進化、拡大する地域活性化ニーズへの対応を進めています。また、これらと並行して高品質なサービスを維持するための体制強化を進めています。一方で、アジア各国の経済成長や関税障壁緩和を見据えて、各国における宅急便事業の拡大を進め、国内外一貫輸送プラットフォームの構築を推進しています。これらの取り組みによって、「バリュー・ネットワーキング」構想を実現していきます。

#### 2014年3月期の振り返り

中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の最終年度として、成長のための基盤整備を実現するため、新しい物流コンセプトとなる国内最大級の総合物流ターミナル「羽田クロノゲート」や「厚木ゲートウェイ」を開設し、さらに「沖縄国際物流ハブ」を本格的に稼働させました。これにより、国内の流通と海外を結び、新たな物流イノベーションを起こすことで「バリュー・ネットワーキング」構想を実現する動きを着々と進め、計画していた基盤づくりを具現化いたしました。

国内市場においては、拡大の著しいe-コマース市場において、お客様の利便性を向上させるためコンビニエンスストアの受け取り窓口を拡大し、通販事業者の販売拡大の支援を図りました。企業間物流市場においては、宅急便ネットワークとグループ機能を活用したソリューション提案を行ってまいりました。また個人市場においては、受け手側の利便性を高めるために、「クロネコメンバーズ」の会員数を着実に増加させるとともに、「クロネコヤマトの荷物お問い合わせシステム」から会員様が宅急便の受取り日や時間帯を変更依頼できる新機能の追加、不在時におけるコンビニエンスストア受取り窓口の拡大など、利用を促進するための受取サービスを拡充いたしました。一方、地域行政と連携して、「お買い物便」などの生活支援サービスや、「高齢者見守り」などの行政代行サービスの案件数が全国で増加し、「生涯生活支援プラットフォーム」の確立に向けた取り組みが進みました。

海外市場においては、アジアの経済圏一体化により、モノ・カネ・情報のボーダーレス化が加速しており、国際間輸送に伴うリードタイムの短縮や、在庫コントロールを含めたトータル物流コストの抑制が求められる中、2013年10月より「沖縄国際物流ハブ」を活用した日本発香港間の「国際クール宅急便」の発売を開始し、高品質で多頻度に利用できる国際小口保冷輸送サービスを可能にしました。また「羽田クロノゲート」「厚木ゲートウェイ」の始動により、対アジアに向けた品質・スピード・コストメリットのすべてを向上させる物流ネットワークの基盤を整備しました。

収益面においては、拡大の著しいe-コマース市場において、当社の「ラストワンマイルネットワーク」を活かした差別化と配達品質が強みとなり、通販顧客を中心に大幅な増送につながり、宅急便については過去最大の取扱数量となりました。一方、クロネコメール便についてはコンプライアンスを重視した荷受の厳格化や競争環境の激化により取扱数量が減少しました。

費用面においては、急激な宅急便取扱量の増加に伴う輸送・集配体制の整備や「クール宅急便」の品質維持向上など、体制構築に係わる費用が増加し、また、2014年2月の記録的な大雪や消費税率引き上げに伴い一時的な費用も発生しました。

その結果、営業収益は前期比6.9%増加の1兆986億93百万円となりましたが、営業利益では前期比14.4%減少の358億74百万円となり、増収減益となりました。

## 2015年3月期の取り組み

2014年から新しい3か年計画である「DAN-TOTSU3か年計画STEP」がスタートしました。本計画では、前中期経営計画で整備した基盤を活用した新たな成長戦略を推進すると同時に、市場環境の変化に備えて強固な経営基盤づくりを継続していくために、3つの経営方針を掲げています。2015年3月期は、この3つの経営方針を実現するための施策を実行していきます。

### 1. 現場重視の全員経営復活によって、ヤマトブランドの価値を高める

社員一人ひとりが能力を発揮し、働き甲斐を感じる職場環境を作るために、「社員教育体系の拡充」や「人事評価制度の改訂」、「組織形態見直し」を行います。また、宅急便ネットワークと高品質な輸配送サービスを維持するために、「多様な人材の活用による体制増強」、「クール宅急便やクロネコメール便を中心とする業務フローの見直し」、「多彩な受取り窓口の整備」を推進していきます。

### 2. 収支構造を改革し、継続的な会社の成長と社員の豊かな生活を維持していく

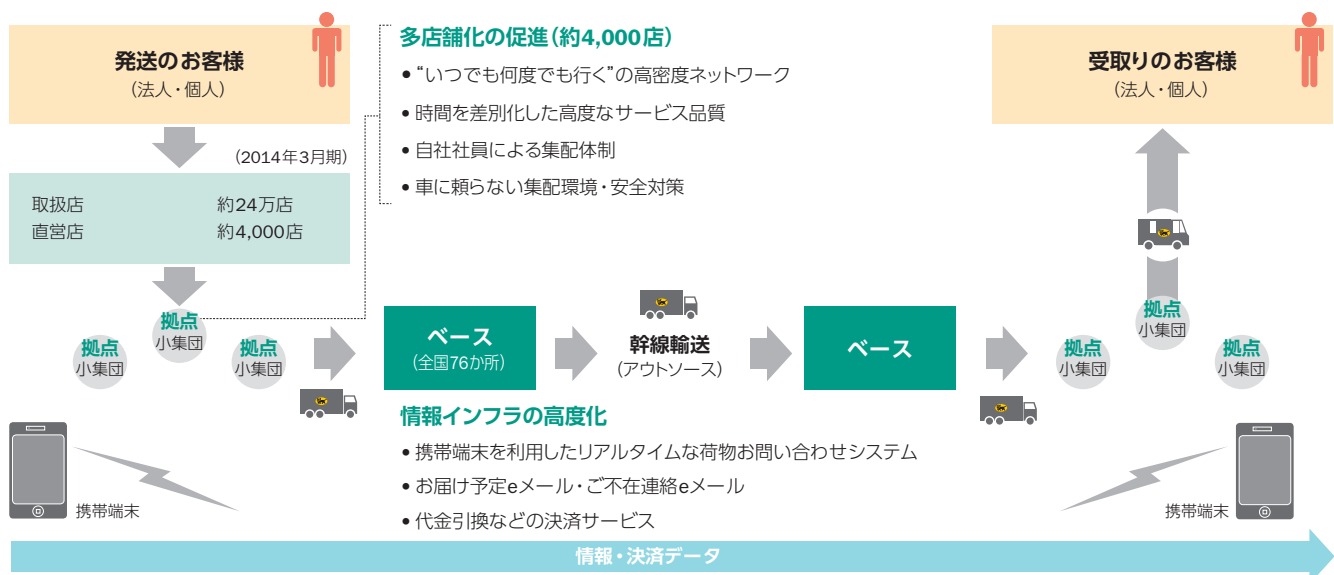
適正な料金設定や運賃収受を行うため、商品・サービスごとの原価を可視化し、管理会計制度を修正することで、収益管理を徹底します。一方で、コスト構造を改革するため、会員数が増加したクロネコメンバーズやヤマトビジネスメンバーズを活用して「フルデジタル化」を推進し、ITの積極活用によって社内業務を簡素化することで、業務負荷軽減とコスト削減を両立していきます。

### 3. バリュー・ネットワーキングを実現し、高度化するお客様のニーズに応えていく

バリュー・ネットワーキング構想の下、「大都市間当日配送」、「対アジア翌日配送」を実現するネットワークインフラ整備を行っていきます。併せて、大都市圏内の流動量増加に対応するため、都市圏ネットワークの再編成も実施します。対アジアにおいては、需要が拡大している国際クール宅急便の拡販を推進します。また、各物流拠点における高度なロジスティクスと組み合わせ、「BtoB向けソリューション」を積極的に展開していきます。これらのソリューションは、「送り手(供給)」側の視点だけでなく、「受け手(調達)」側の要望を捉えた「デマンドチェーン」の観点を重視して推進していきます。

新中期経営計画達成に向けた、上記を中心とする2015年3月期の取り組みを遂行するため、KPIによる経営管理システムを導入します。明確な目標設定と進捗の可視化を行い、環境変化に柔軟に対応しながら計画を着実に実行していきます。

## 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-ロジ事業では、ロジスティクスにイノベーションを起こす「LOGINNOVATION」のコンセプトの下、ヤマトグループの経営資源を活用した革新的なロジスティクスソリューションモデルの創出を通じて、お客様企業とその先にいる消費者へ満足・感動の提供を目指します。

### 2014年3月期を振り返って

2014年3月期は、日本経済の持ち直しに加え、国内においてロジスティクスを中心とした事業拡大が進んだことにより、営業収益は前期比4.0%増加の902億55百万円となりました。一方、世界景気の停滞による貿易関連事業の需要低迷と、

新たな拠点展開に伴う費用が増加した結果、営業利益は16.9%減少の34億4百万円となりました。

以下に、当期BIZ-ロジ事業で取り組んだ事例を2つ紹介します。

第1に、羽田クロノゲートと厚木ゲートウェイの完成に合わせて、高速ネットワークとロジスティクス機能を組み合わせた新たな物流サービスの提供に取り組みました。当社独自の物流システム「FRAPS」と連携することで、生産財や消費財を集約して梱包し、一括して工場や店舗に届ける「クロスマージ」により、納品リードタイムの短縮と、受取手の利便性の向上に貢献しました。また、新たな流通プラットフォーム拠点となる京浜島流通トリニティーセンターを開設しました。工業製品メーカーの製造と販売の前後工程を請け負うことで、メーカーが製造に特化できる環境づくりを行いました。今後さらに付加価値の高い物流サービスの提供を通じて、「日本のものづくりの再生」に貢献していきます。

第2に、マルチメンテナンス事業において、一貫修理サポートサービスの拡大に取り組みました。家電修理に伴う部品の保管と供給にとどまらず、コールセンターでの受付・引取り・修理・動作確認、その後の発送業務までをネットワーク上の機能一体型拠点で完結させます。これにより修理日数の短縮や、迅速なカスタマーサポートを実現し、お客様満足度の向上に寄与しました。

## 2015年3月期の取り組み

2015年3月期は、中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の初年度として、「バリュー・ネットワーキング」構想の下、ロジスティクスの分野を中心にお客様企業のバリューチェーンに変革を起こす取り組みを推進していきます。

国内事業においては、引き続き高付加価値モデルの創出と基盤事業の成長による事業拡大を図ります。具体的には中小通販業者向けの「在庫フリーモデル」があります。主要マーケットの近くに最少在庫を分散させることで、最短4時間のスピード配送を提供。物流投資をすることなく、リードタイムの短縮・作業品質の向上・コスト削減を実現します。

海外事業においては国内モデルのグローバル展開を図り、各地域のマーケットニーズに則したサービスを提供していきます。ドラッグストア向け消費財の納品に伴う通関・保管・輸送機能にトレース機能を組み合わせた一括調達納品モデルの

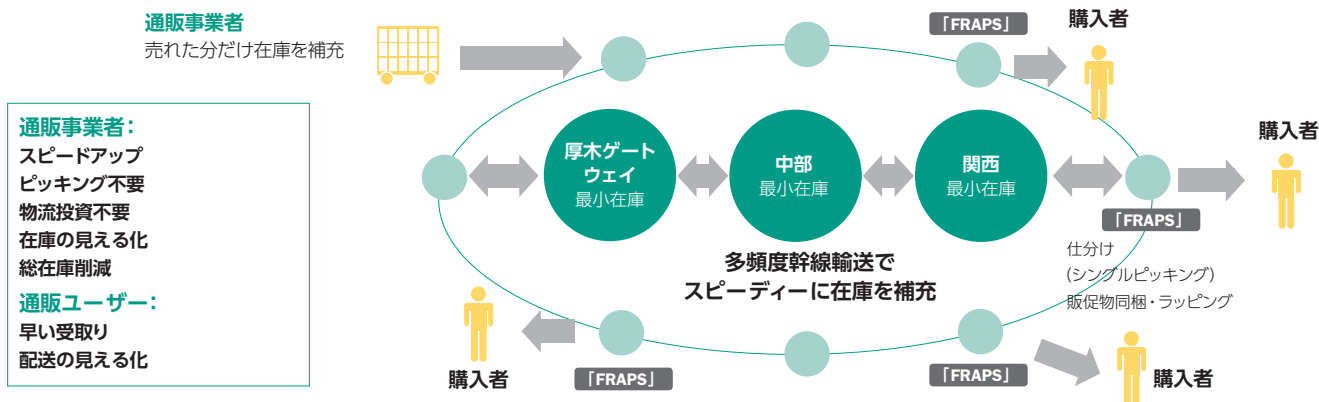


FRAPS

提供に向け、現地との積極的なアライアンスも視野に入れ、フレキシブルなグローバル事業展開を図ります。

BIZ-ロジ事業は、ヤマトグループの経営資源を有機的に結合し、ロジスティクスのボーダーレス化とイノベーションを通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

## 在庫フリーモデル



## 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

ホームコンビニエンス事業では、引越サービスや家財配送設置サービスに加えて、家庭内のご不便を解消する生活支援サービスを提供しています。また、そのネットワークを活用して、企業や行政などの法人顧客に対し、販売支援やコストダウンにつながる様々なご提案を展開しています。

### 2014年3月期を振り返って

2014年3月期は、「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の最終年度として、成長分野である生活支援サービスの商品ラインナップを体系立てて整備し事業モデルを確立するとともに、事業運営の後方支援ならびにコスト構造改革を行い、経営体質の強化に努めました。

個人向けサービスにおきましては、引越関連サービスの販促活動を入り口に、2013年に発売を開始した、手間をかけずに生活環境を整えたいお客様のための「らくらくおかたづけパック」や遺品整理を安心して依頼されたいお客様のための「メモリアル整理サービス」に加えて、お部屋の清掃や不用品の買取りなど日常のお困りごとを解消するサービスや、流通の行き届かない過疎地域への家具・家電製品の出張販売サービスなどの生活支援サービスを積極的に展開し、時間や人手が不足しているお客様に大変ご好評をいただきました。

また、落ち込みが顕著であった家財配送設置サービスは、全国1つの指示系統で2マン配送できるネットワークや、お届け先での不用品引取り・お部屋の模様替え等の付加価値サー

ビスにより、大型の家具・家電を取り扱う通販事業者や購入者様などの利便性を同時に向上させることでご好評をいただき、取り扱い件数が回復しさらに増加しました。

法人向けサービスにおきましては、家庭内発電装置や蓄電池などエコ関連住宅設備の輸入手続き・部品マージ・下見・配送・設置・工事・点検・修理などを一括して請け負う総合流通支援サービスを拡販し、大きく取り扱いを増やしました。同様にその範囲をIT機器、事務機器、厨房機器などに広げ、急成長を遂げています。

また、20年以上にわたって培ってきた日本各地の産物の調達能力を活かして、企業顧客の店舗集客力向上や福利厚生 の充実などを支援する物品調達サービスを開始し、多くのお客様にご利用いただきました。

営業収益は、引越・家財宅急便を中心に、日々の生活を豊かにする多様な生活支援サービスを展開したことに加え、住宅用設備や業務用設備を取り扱う法人顧客へのプラットフォーム型ソリューション営業の成果により順調に拡大し、487億23百万円となり、前期に対し9.2%増加しました。

また、営業利益は、収益に見合った下払費用と人件費の戦力投入管理を徹底したことに加え、オペレーション統合・事務集約の推進による固定費の圧縮に努めた結果、2億17百万円となり、前期に対し7億44百万円の改善となりました。

### 2015年3月期の取り組み

2015年3月期は「DAN-TOTSU3か年計画STEP」の初年度として、将来にわたって成長していけるような事業領域を拡大すべく「高付加価値モデルの創出」と健全な企業風土の醸成に向けた「経営基盤の強化」を図るとともに、両方のバランスを取りながら、「安定経営状態」を獲得してまいります。

個人向けサービスにおいて、特に注力する分野は生活支援サービスです。現代社会においては、ITや物流網の発達によって、家にいながらにして様々な手続きをしたり、物を購買したりすることが容易になりました。プライバシーが守られた空間である自宅においての消費活動は今後活発化する傾向にあり、単に不便の解消にとどまらず、個人個人の嗜好に合った生活スタイルの確立を目的とした消費がなされるものと思われます。お客様ご自身の時間の有効活用の観点から第三者に



サービスの提供を求める傾向も加速していくものと考えられます。当社は、日本全国各地でもお客様のご自宅にお伺いすることができ、大きいものでも重いものでも運べ、電気工事などを施工できる高い技術を有しています。このようなネットワークを活用して、「ご家庭内の困りごとの解消」と「個人個人の自己実現の支援」の両立を実現するサービスの提供を行ってまいります。

また、法人顧客に対するネットワークの応用も本格的にスタートしてまいります。2015年3月期より、2マン配送・設置といった当社の強みと、一定基準をクリアした優良な協力工事会社130社による工事、メンテナンス、アフターサービスのネットワーク(呼称:クロネコテクニカルネットワーク)を融合させた「テクニカルネットワーク事業」を展開し、住宅設備メーカー様等の本業支援と、エンドユーザー様の利便性を同時に

向上させるような、法人顧客に向けたワンストップサービスを提供してまいります。

上記の生活支援サービスや法人活動支援サービスは、当社の平日の業務量を増大させる効果があり、繁閑の差が平均化されることで生産性が向上し、利益を生みやすい体質へと改善が図れます。







経営基盤の強化に向けては、「YHC規範」を基礎とし、安全・コンプライアンス対策や接客対応の強化を図るとともに、事業運営の後方支援ならびにコスト構造改革を合わせて行い、「お客様・社会・社員に満足される企業」に向けて、健全で強固な経営基盤を構築し、安定的に利益を計上できるよう努めてまいります。

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

## Eコマースソリューションモデル

「B向け」ソリューション	ネットワークの強み ⇒ 当社の配送設置ネットワークと 全国工務店の工事ネットワークの融合	「C向け」ソリューション
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 流通・物流加工 → 輸入/入庫/出庫管理 ※在庫管理・再販</li> <li>② 倉庫・保管機能 → 在庫保管</li> <li>③ 返品買取り機能 → 当社が買い取り、リサイクルショップで再販</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 1つの指示系統で全国の配送・設置・工事が完結</li> <li>② 片荷にならないBOX輸送</li> <li>③ EDIシステム</li> <li>④ 各種決済(代引き/ Web決済)</li> </ul>   	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 入替えサービス機能 → 家財の入替え 家具移動</li> <li>② 不用品買取り機能 → 再販による廃棄コスト削減</li> <li>③ 住環境サポートサービス</li> </ul>  

## テクニカルネットワーク事業モデル

高付加価値前工程	ネットワークの強み ⇒ 当社の配送設置ネットワークと 全国工務店の工事ネットワークの融合	高付加価値後工程
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 海外調達</li> <li>② 国内調達</li> <li>③ マージ、キッティング、インストール、ローカライズなど</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 1つの指示系統で全国の配送・設置・工事が完結</li> <li>② 片荷にならないBOX輸送</li> <li>③ EDIシステム</li> <li>④ 各種決済(代引き/ Web決済)</li> </ul>   	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 点検</li> <li>② メンテナンス → 洗浄や草刈による故障の防止、発電効率の向上</li> <li>③ 修理 → パネルの異常箇所特定・交換</li> </ul>  

## e-ビジネス事業



星野 芳彦

ヤマトシステム開発株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員

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

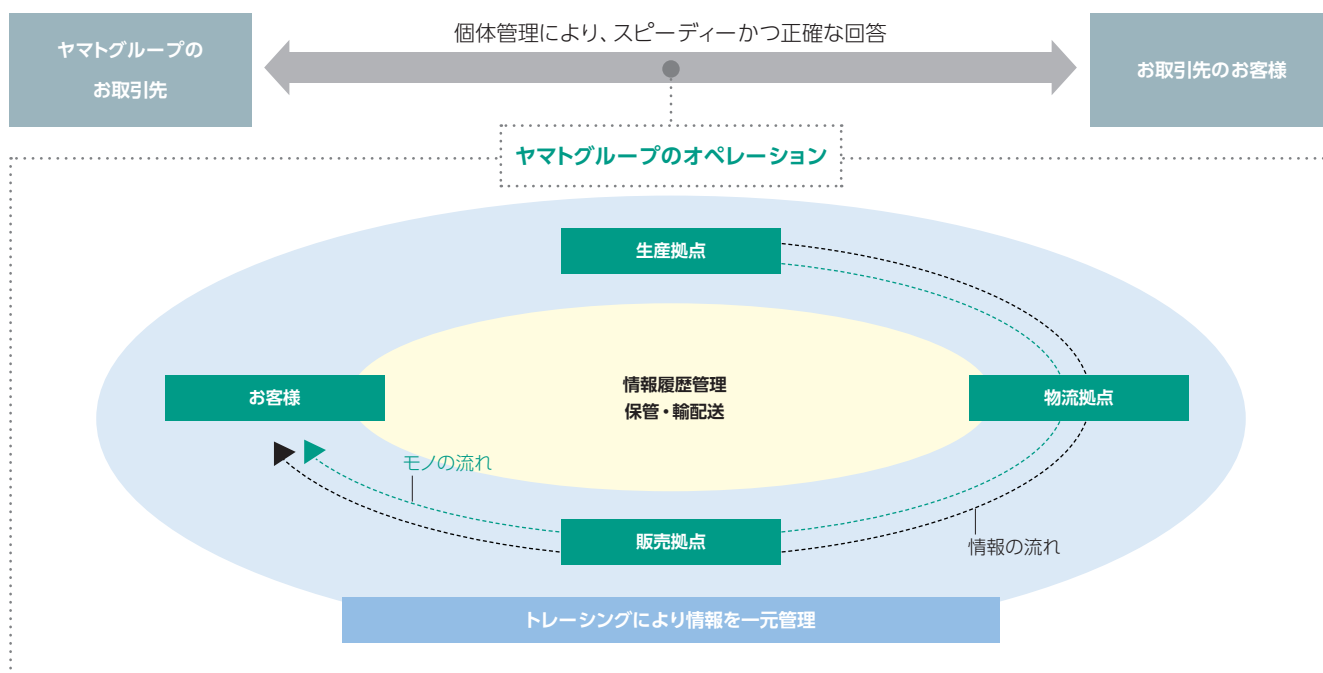
ICT (Information and Communication Technology) を切り口に、お客様のパートナーとしてその業務プロセスの効率化を推進することにより、潜在的な課題の解決を支援し、顧客の販売拡大やコスト削減につながるソリューション提案を積極的に行っています。

### 2014年3月期を振り返って

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

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

## e-ロジソリューション



当期においては、チェーン展開企業や飲食、小売、アミューズメントなど幅広い業種・業界のお客様に端末の設置・ご利用が拡大しました。

e-ロジソリューション事業では、通信機器事業者様やケーブルテレビ事業者様など、製品の個体管理を必要とするお客様に向けては、宅急便事業の荷物追跡ノウハウを活用した“モノ”の流れや所在を可視化するサービスを提供しています。当期においては、既存サービスのご利用が拡大したことに加え、精密機器・医療機器メーカーが病院などに製品をレンタルする際の予約管理・入在庫管理・在庫管理を支援するサービスを推進するなど、事業の展開を加速させました。

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。

e-通販ソリューション事業では、通販・EC市場の拡大に合わせた通販・EC関連サービスを展開し、事業を拡大させました。

チェーンストアソリューション事業では、小売業者様の中元・歳暮ギフト品の出荷や通販事業者様の返品交換などの引取りを行うサービスを展開し、事業を拡大させました。

海外展開においては、ヤマトグループのアジア進出に歩調を合わせてICTの側面からサポートしています。また、ヤマトグループのアジア展開事業と連携を図りながら、当社独自のサービスも台湾、シンガポールで積極的に展開しています。

以上の結果、営業収益は、情報機能と物流機能を合わせたサービスなどが拡大したことにより415億38百万円となり、前期に比べ12.1%増加しました。営業利益は、電子マネー関連サービスの先行費用などがあったものの、生産性の向上およびコスト削減に取り組んだことにより79億54百万円となり、前期に比べ13.8%増加しました。

### 2015年3月期の取り組み

1つ目として、商品力を強化します。既存サービスのブラッシュアップはもちろんのこと、e-ビジネス事業・ヤマトグループの経営資源を組み合わせ、より多くのサービス創造、事業創出を進めます。

2つ目として、販売力を強化します。全国に広がる市場に対し、顧客ニーズの掘り起こしを行うため、6つの支店を作り地域密着の提案ができる販売体制を築きます。また、ヤマトグループとの連携を強化し、ソリューション力を高めます。

3つ目として、品質を重視します。お客様に満足していただくためには、お客様とのつながりを大切にし、信頼／安心の良好な関係を築き、お客様目線でサービスレベルの向上を図ります。

e-ビジネス事業は、ICTを切り口に、ヤマトグループの経営資源である物流機能と決済機能を組み合わせる最適なソリューションを提供し、お客様の事業発展に貢献してまいります。

## フィナンシャル事業



### 栗栖 利蔵

ヤマトフィナンシャル株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員

フィナンシャル事業では、国内外で決済・金融ソリューションを提供し、生活者の利便性と事業者の流通改革を実現する強力なパートナーとなることを目指し、通販商品配達時の代金回収業務や企業間の決済業務など、お客様の要望に合わせた、あらゆる決済手段への対応に取り組んでいます。グループ長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」においては、通販事業を中心とした決済における「シェアNo.1」を目指し、EC市場での戦略強化を進めるとともにその他金融商品の拡充に取り組んでまいります。

### 2014年3月期を振り返って

B2C市場では、成長を続けるネット通販に向けて、クレジットカードやコンビニ決済、電子マネーなどのあらゆる決済手段の提供に加え、入金管理や精算までの事務処理機能を一括して提供する「クロネコWebコレクト」のサービスを拡充し、「リピーター向け決済機能」「予約販売機能」などの新しい機能で積極的な営業展開を図りました。また、普及率、決済件数、活用シーンが拡大している電子マネー市場に対応し、マルチ電子マネー決済端末のレンタルサービスの提供を開始しました。既存の据置型だけでなく、各地で行われる短期間のイベ

ント等、電子マネー決済の利用シーンをお客様に提案するなど、決済手段の提供に加えて、販促支援までを行う包括的なソリューション提案を推進しました。

また、国内B2B市場においては、「クロネコあんしん決済サービス」を通じて、売り手側の販路拡大支援と買い手側の信用取引を支援するとともに、合わせて業務の効率化につなげ、売掛金管理や未回収リスクの低減といった価値を提供しています。また、買い手事業者によるWeb申込み、審査スピードアップ等、機能の向上も積極的に行いました。

リース事業は、トラックリースにおいて、対象市場を従来の運送事業者から、自ら運送行為を行う自家物流事業者へ拡大し、販売を強化しました。また、新たな市場での顧客ニーズを捉え、「リースバック」「3年オペレーティングリース」といった新商品を開発して商品力を高め、販売推進することで収益を拡大しました。

さらに、海外で決済ソリューションを提供している上海、シンガポール、香港、マレーシアにおいては、現地競合他社との差別化を追求し、小切手での決済が浸透しているシンガポール、香港において小切手決済のサービスを導入するなど、現地のお客様の習慣・ニーズに合わせた提案をした結果、決済件数、収益ともに前期を上回る成果を上げました。

以上の結果、営業収益は627億28百万円となり、大手通販業者様との取引拡大による「宅急便コレクト」の増量、電子マネーの決済件数が増加したことなどにより、前期に比べて10.6%増加しました。営業利益は94億6百万円となり、前期に比べ10.4%増加しました。

### 2015年3月期の取り組み

B2C市場においては、どこでも簡単にインターネットを利用できる環境が定着し、ネット通販市場、ひいてはEC市場全体の拡大が今後も見込まれることから、主力である代金引換に加えて、ネット通販市場における戦略商品「クロネコWebコ

レクト」の機能強化を行い、合わせて営業プロセスの改革、アライアンスの推進等、販売力強化に向けても並行して取り組んでいきます。

また、購入者・通販事業者の多様化するニーズに柔軟に対応するため、「クロネコ代金後払いサービス」によるコンビニ決済、マルチ電子マネー端末のレンタルサービス展開による電子マネー決済の拡大で、安心・安全・快適な決済サービスの提供を図っていきます。

通販事業者に対しては、自社決済サービスにとどまらず、ヤマトグループの総合力を活かしたトータルソリューション提案を行い、多様化するニーズに柔軟に対応しながら、付加価値を提供するため商品開発、営業力の強化に取り組んでいきます。

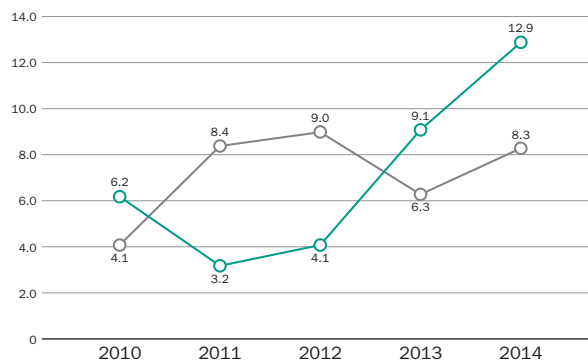
B2B市場においては、「クロネコあんしん決済サービス」の営業体制強化として、グループの営業力を活かし、ターゲット顧客をセグメントしたソリューション提案により成長を加速させていきます。

リース事業は、「中古車リース」「リースバック」「3年オペレーティングリース」を戦略3商品とし、安全・環境・品質・顧客開拓といった経営課題の解決を支援する付加価値サービスを通して他社との差別化を図り、契約拡大に取り組んでいきます。

海外市場においては、B2C市場で越境決済が急速に拡大す

## 成長する通信販売市場と宅急便コレクト

(単位：%)

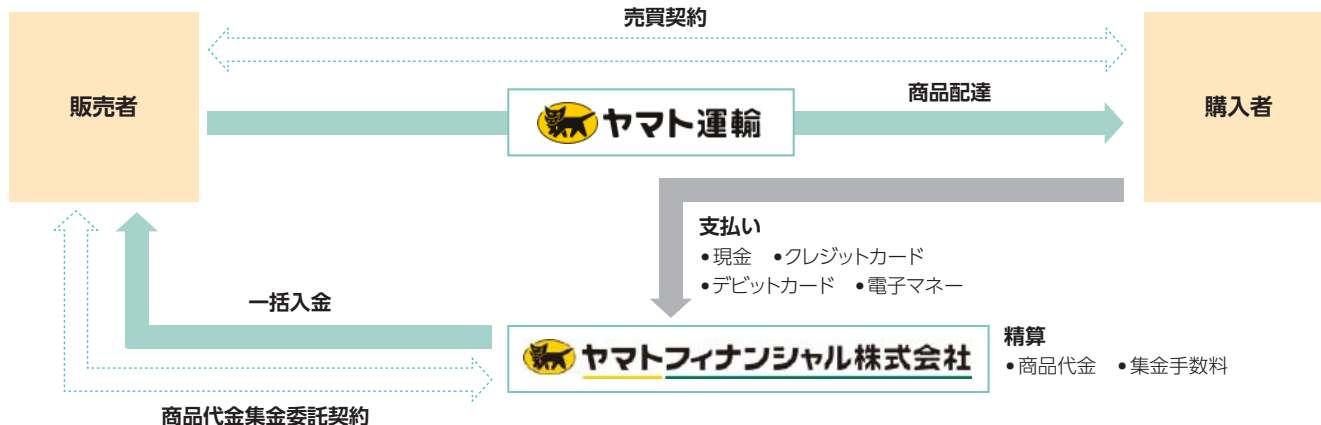


○ 通信販売売上高(前期比)  
 ● 宅急便コレクト個数(前期比)  
 出所：公益社団法人日本通信販売協会

る中で、日本から進出している店舗販売事業者の販路拡大の支援を行うなど、着実に決済件数の拡大を図っていきます。また、B2B市場においては、「グローバル調達支援サービス」等、国際貿易に関わる決済サービスをよりご利用いただきやすいものへ進化させます。

このような状況の下、「バリュー・ネットワーキング」構想に基づくソリューション提案を通して、生活者の利便性と事業者の流通改革を実現するパートナーを目指してまいります。

## 「宅急便コレクト」代金引換サービスの流れ



## オートワークス事業



### 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

オートワークス事業は、「オンリーワンビジネスからナンバーワン企業へ」のビジョンの下、ヤマトグループのDNAである「お客様の立場に立って不便を便利に変えていく」という視点に立脚し、車両を扱う物流・流通事業者向けの車両整備工場として、「24時間365日営業」「稼働を止めない整備」「時間軸車検」「巡回点検」など、業界初のメンテナンスサービスを次々と拡充し、「法定点検の遵守」「車両整備における利便性」「整備費用の削減」といった価値を提供しています。

さらには、「施設や設備機器の維持保全」「保険代理店業として最適な保険提案」という機能を付加することで、お客様の事業運営に貢献できるワンストップサービスを実現しています。

### 2014年3月期の振り返り

営業収益は256億50百万円(前期比 10.4%増)、営業利益は32億72百万円(前期比 22.7%増)となり、前期に対し増収増益となりました。

作業効率面に加え、太陽光発電やLED照明などを新たに導入した環境対応新モデル型整備工場「スーパーワークス」を、貨物取扱量日本一の名古屋港湾岸地区に1箇所出店したことで、全71工場中22店がスーパーワークスとなりました。そして、お客様の軒先で車両の簡単な修理・点検などを行うサービスを拡充し、利便性向上を図ってまいりました。

さらには、安全な運行による交通事故の削減、より適切な運行による燃料消費量の節約、ドライバーの労務管理強化を支援する、独自かつ安価で操作しやすい「簡易型デジタルタコグラフ」の販売を新たに開始し、お客様の安心・安全に貢献できるサービスの拡充にも努めてまいりました。

このネットワーク力とソリューション提案力を活かすことで、主要指標である車検台数が約78,500台となり、前期に対し1,900台の取り扱い台数増につながりました。

### 2015年3月期への取り組み

2015年3月期は、物流・流通事業者の経営を支えながら新たな流通支援を提案するソリューション企業へと事業変革を推進し、営業収益280億円(前期比:9.2%増)、営業利益36億円(前期比:10.0%増)への成長を目指します。

### 作業効率と環境面を追求したスーパーワークス



スーパーワークス名古屋工場  
2013年4月竣工

### 簡易型デジタルタコグラフ:アースドライブDTU-1



2013年8月発売開始

## 基本戦略1:「信頼へ」より近く、より深く、共に創る

### ①お客様の近くへ(サービスネットワークへの進化)

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

### ②より深く(マネジメント領域の深化)

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

### ③共に創る明日へ(真価を創出)

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

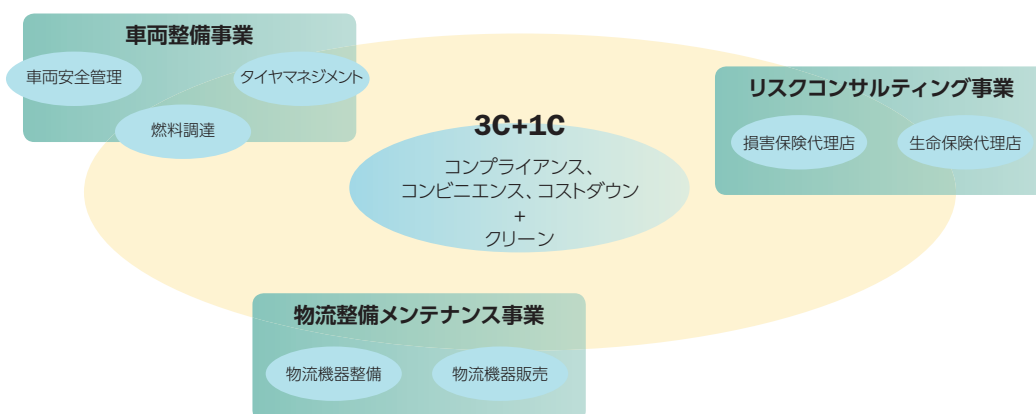
## 基本戦略2:健全な企業風土の醸成

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

## 基本コンセプト 3つの「C」と1つの「C」

オートワークス事業は、物流・流通事業者の経営支援を切り口に、3つの「C」を柱としてワンストップサービスを提供しています。1点目が、経営の基盤であるコンプライアンス。移動型工場「リペアワークス」により、法定点検の実施率を向上させました。2点目が、利便性を追求したコンビニエンス。24時間365日稼働体制を推進し、車両が稼働していない時間帯に車検・整備を行うことができる体制構築を目指しています。3点目が、事業用車両の稼働率向上支援や調達力を活かしたコストダウン。代替等の余剰車両保有を抑制する施策や、法定点検実施率向上を目的とした予防整備を推進することで、突発的なコスト抑制へとつなげています。また、全国ネットワーク力を活かした最適な部品および燃料の調達を行い、高品質かつ低コストな商品・サービスをお客様に提供しています。

そして、もう1つの「C」が、ネコロジーを推し進めるクリーン。時代背景に伴い、自社の環境面における取り組みとして、太陽光発電機能やLED照明などをスーパーワークスへ導入しました。さらに電気自動車(EV)化の将来を見据え、メンテナンスにおける新技術対応の体制を強化しています。また、リビルドやリユース部品の推奨や、廃棄バッテリーなどの再資源化に積極的に取り組み、社会やお客様の環境対応を支援していきます。



## その他



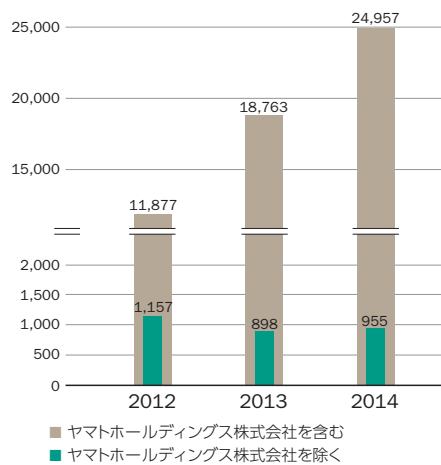
JITBOXチャーター便

「JITBOXチャーター便」は、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送を通じて、お客様に「適時納品」や「多頻度適量納品」という価値を提供しています。2014年3月期においては、メーカー企業様などのご利用拡大や、イベント出展に係る輸送案件などが増加し、取扱本数は着実に増加しました。

その他の営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金などを除くと9億55百万円となり、前期に比べ6.3%増加しました。

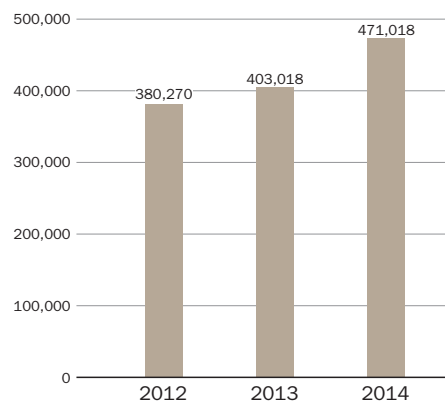
### 営業利益

(単位:百万円)



### JITBOXチャーター便の取扱実績

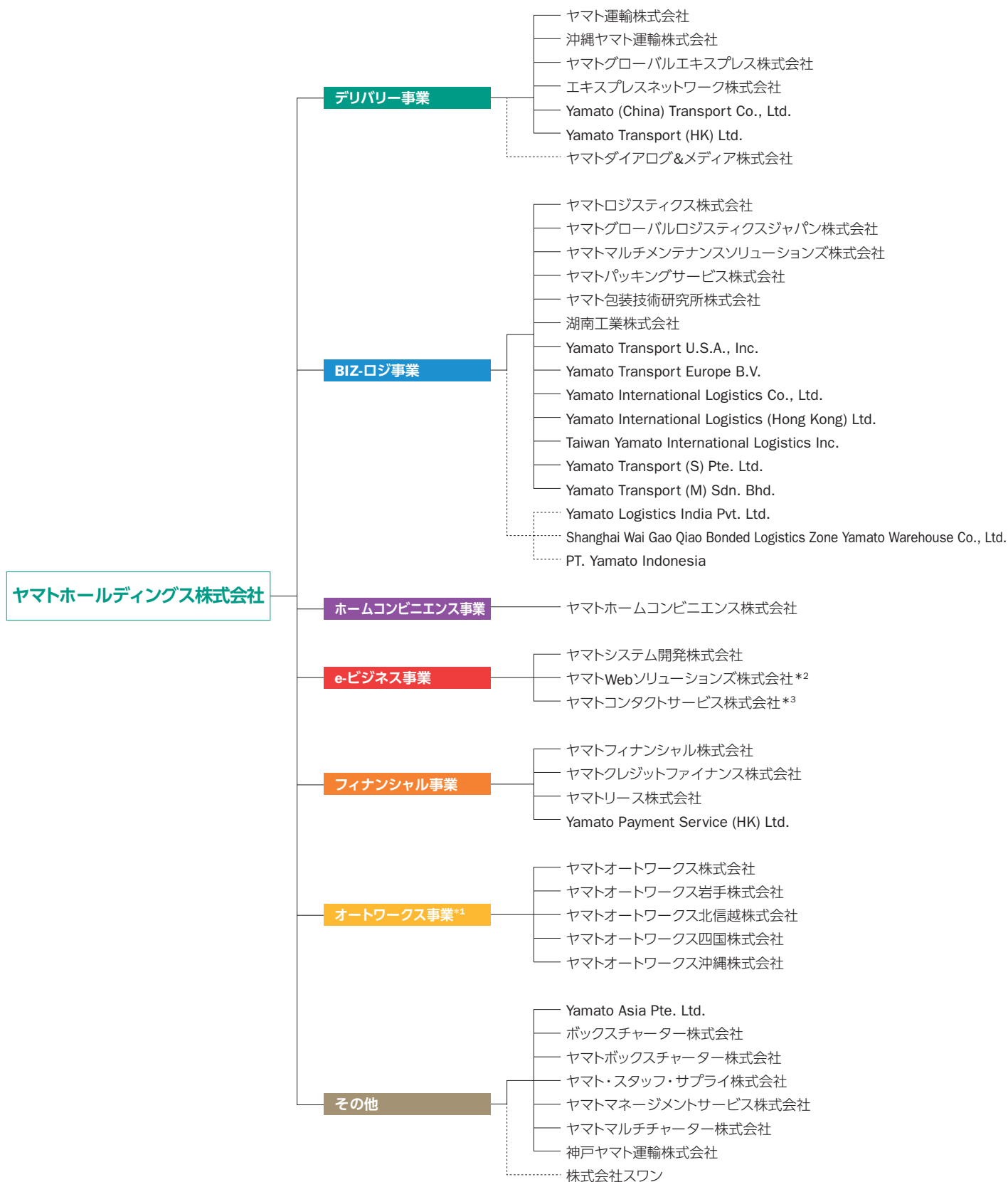
(単位:本)





# 組織図

2014年3月31日現在



——— 連結子会社  
 ..... 非連結子会社

\*1 オートワークス事業は、2013年4月1日付にてトラックメンテナンス事業よりセグメントの名称を変更しております。

\*2 ヤマトWebソリューションズ株式会社は、2013年8月1日付にてヤマトキャリアサービス株式会社より社名を変更しております。

\*3 2015年3月期より、ヤマトコンタクトサービスをe-ビジネス事業からデリバリー事業に変更します。

## 企業の社会的責任

ヤマトグループは、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永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」に沿って、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CSR活動を展開することで、社会から一番愛され信頼される会社となることを目指します。

### 〈安全〉

生活道路を使わせていただき事業を行うヤマトグループにとって、地域の皆様の安全・安心の確保は何よりも大切です。「安全第一、営業第二」の理念の下、安全運転に努め、輸送の安全を図る施策に注力し、業務上のいかなる時にも人命の尊重を最優先いたします。

### 2014年3月期の主な実績と成果

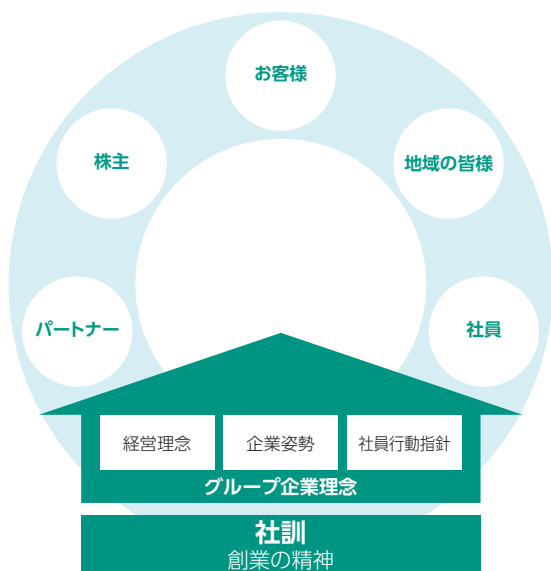
#### •「See-T Navi」を集配車両に導入

2010年3月に開発・導入した、ヤマト運輸株式会社独自の安全・エコナビゲーションシステムです。運転の細部までデータ化したことで、セールスドライバーが自分の運転を振り返って改善することができます。また、全国に配置された246名の安全対策の専門職である安全指導長により、データに則った個別指導も可能となり、セールスドライバーの安全運転を強力にサポートしています。

#### •「ICカード免許証」を活用した運転免許証管理システムを構築

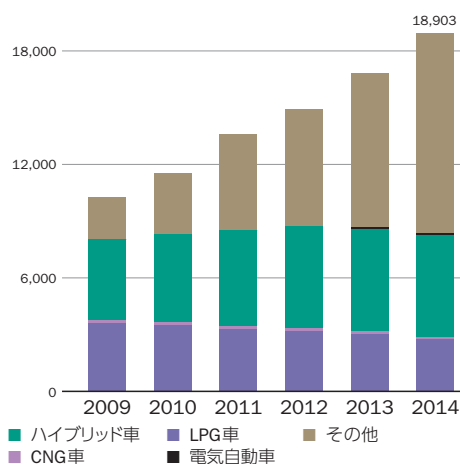
ヤマト運輸株式会社では、ドライバーの運行前に運転免許証等の目視確認に加え、ITを活用して運転者と運転免許証・車両区分をマッチングさせるシステムを構築しました。ITの側面から運行管理業務を支援してコンプライアンスを徹底しています。

### 「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(ヤマト運輸)

(単位:台)



### ●安全大会「ドライバーコンテスト」の開催

安全意識と運転技術のさらなる向上を目指して安全大会「ドライバーコンテスト」を、国内だけでなく、海外においても、マレーシアヤマト運輸株式会社とシンガポールヤマト運輸株式会社において実施しています。

### ●車両の安全を守る

ヤマトオートワークス株式会社では、国内71整備工場のうち22拠点が作業効率を大幅に向上した24時間365日稼働の車両整備工場「スーパーワークス」になりました。また、整備士の840名のうち、約60%の530名が自動車検査員資格者です。

## 〈環境〉

ヤマトグループは、企業の社会的責任である環境保護活動を「ネコロジー」と総称し、環境を意識した事業活動とともに、社員一人ひとりが常に環境保護の意識を持って、日々の各業務に取り組みます。輸送の「包む」「運ぶ」「届ける」はもちろんのこと、その他の様々な取り組みを徹底的にエコロジー化して、環境にやさしい物流の仕組みを築きます。このような商品・サービスの提供を通じ、地域と共によりよい社会づくりに貢献する企業を目指します。

## 2014年3月期の主な実績と成果

### ●CO<sub>2</sub>排出量の削減

ヤマトグループでは、台車や新スリーターを活用し、できるだけ車両を使用しない集配を追求する一方で、必要な車両については低公害車へのシフトを進めています。2014年3月期までに、約21,000台を導入し、全車両の41.5%となりました。

ヤマト運輸株式会社では、軽商用電気自動車約100台を2011～2012年にかけて導入しました。環境未来都市など環境に先進的に取り組む地域、世界遺産など環境への配慮が必要な地域を中心に、地方自治体と連携を図りながら導入を進めました。

サテライトセンターの出店は、セールスドライバー1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。一部に軽自動車を使用する以外は車両を全く使わず集配を行うサテライトセンターを、市街地や住宅密集地を中心に展開しています。

また、鉄道と海運を使用するモーダルシフトの推進や、他社との共同輸送により、輸送の効率化を図っています。



### ●クロネコヤマト環境教室

環境教室などを開催し、環境の大切さを伝えています。ヤマト運輸株式会社では、2014年3月期に241回開催し、20,700人の子どもたちが参加しました。

## 〈社会〉

ヤマトグループは、すべてのステークホルダーとの対話を大切にしながら、自分たちが果たすべき社会的責任を自覚し、社会と共に持続的に発展する企業を目指します。

また、事業や社会貢献活動を通じて、地域社会の抱える課題を共に解決していきます。

### 2014年3月期の主な実績と成果

#### ●こども交通安全教室

こども交通安全教室は、1998年より地域のこ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。ヤマト運輸株式会社では、2014年3月期に全国で2,013回開催し、約22万4,000人のこどもたちが参加しました。日本だけでなく、海外においても実施しています。



#### ●地域に根ざしたCSVの推進

企業が本業を通じて地域社会と共通の価値を創造するCSV (Creating Shared Value=共有価値の創造)という考えに基づいて、全国各地の自治体と連携しながら「高齢者の見守り支援」「買い物支援」「災害時緊急輸送支援」などを展開しており、それらを「プロジェクトG(ガバメント)」として、ヤマトグループ全体で推進しています。総案件数は550件を超え、自治体との協定締結数も約110件となりました。

●音楽宅急便「クロネコファミリーコンサート」を累計283回開催し、延べ約41万人が参加

#### ●厚生労働省から「子育て支援に取り組む企業」として認定

2012年度3月期にヤマトシステム開発株式会社、2014年3月期にヤマト運輸株式会社、ヤマトロジスティクス株式会社が認定を受けました。

#### ●障がい者の積極的雇用

ヤマトグループでは、公益財団法人ヤマト福祉財団を中心として、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、様々な活動を推進しています。

パンの製造・販売を営むスワンペ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、障がい者の経済的自立を支援しています。



# コーポレート・ガバナンス

2014年3月31日現在

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しております。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図ることを経営上の最重要課題の1つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取り組みとして経営体制の強化と施策の実践を図っております。

ヤマトグループの業務執行・経営の監視および内部統制等の整備の状況は次のとおりです。

## 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、提出日現在、当社の取締役会は、社外取締役2名を含む合計7名で構成されております。また、事業年度ごとの経営責任の明確化を図るため、取締役の任期は1年としております。

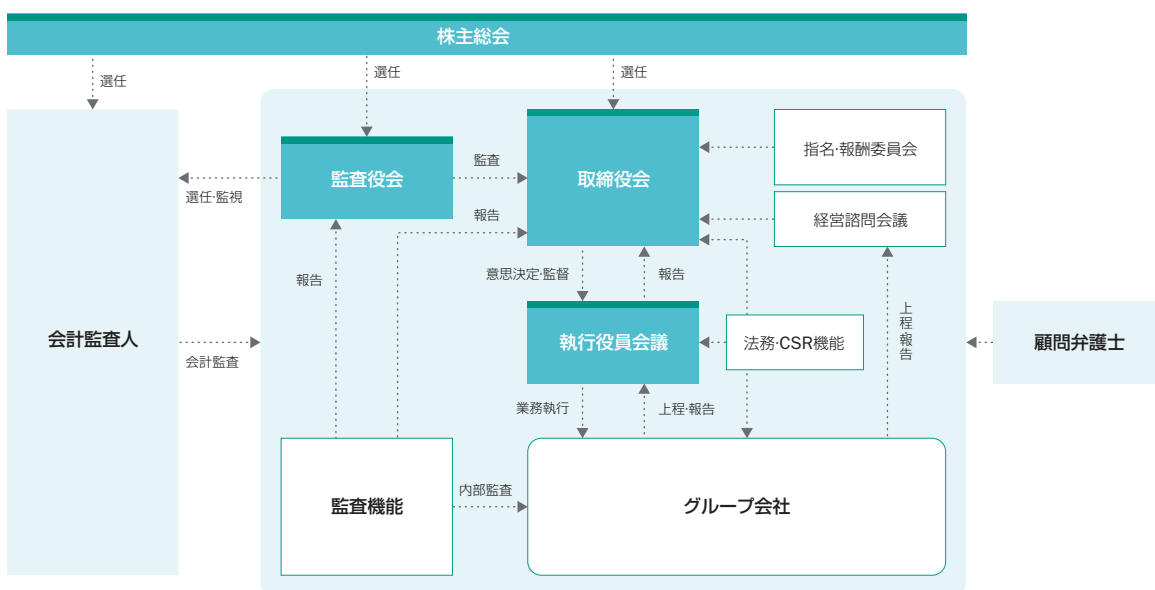
## 社外取締役および社外監査役

当社は、社外取締役2名、社外監査役3名を選任しておりますが、社外取締役および社外監査役並びに社外取締役又は社外監査役が役員もしくは使用人である、または役員もしくは使用人であった会社と当社とは人的関係、資本的關係または取引関係その他の利害関係はありません。

社外取締役の萩原敏孝氏と森正勝氏は経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っており、また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っております。

社外監査役の大川康治氏は金融機関および税理士法人等の経験を通じて、社外監査役の横瀬元治氏は公認会計士としての業務を通じて、社外監査役の鼎博之氏は弁護士としての業務を通じて、財務・会計に関する十分な知見を有しております。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。

## コーポレート・ガバナンス体制図



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7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。

社外取締役および社外監査役を選任するための当社からの独立性に関する方針として、株式会社東京証券取引所が示す独立性に関する判断基準を満たすよう留意しております。なお、当社は社外取締役および社外監査役の全員を同取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

なお、2014年6月24日現在、常勤監査役の川田博氏と、社外監査役の大川康治氏は、同日開催いたしました定時株主総会終結の時をもって辞任し、新たに高原和子氏が選任され常勤監査役に就任しております。これにより、当社は監査役3名となり、うち2名を社外監査役としております。

## 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図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。

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102名の合計113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、財務報告に係る内部統制の有効性については、グループ会社の内部統制部門と連携し、改善および整備を図っております。

会計監査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9名、その他20名です。

## 役員報酬

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数(人)
		基本報酬		
取締役(社外取締役を除く。)	218	218		5
監査役(社外監査役を除く。)	20	20		1
社外役員	35	35		6

当社の役員の報酬等の決定に関する方針は、客観性および透明性を確保するため、社外取締役が半数以上を占める指名・報酬委員会において審議し、その答申を踏まえ取締役会で決定することとしております。

取締役の報酬については、外部水準を考慮した固定報酬に加え業績を反映した業績連動報酬によって構成され、監査役および社外役員の報酬は、その機能の性格から固定報酬のみとしております。

## 監査報酬

### 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	2013年3月期		2014年3月期	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
ヤマトホールディングス株式会社	42	1	45	29
連結子会社	133	4	134	4
合計	175	5	179	33

### その他重要な報酬の内容

#### 2013年3月期

当社の連結子会社であるYAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.を含む海外子会社12社が、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているデロイト トウシュートーマツ リミテッド(Deloitte Touche Tohmatsu Limited)に対して支払った報酬は次のとおりです。

監査証明業務等として支払った報酬 98百万円

#### 2014年3月期

当社の連結子会社であるYAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.を含む海外子会社12社が、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているデロイト トウシュートーマツ リミテッド(Deloitte Touche Tohmatsu Limited)に対して支払った報酬は次のとおりです。

監査証明業務等として支払った報酬 129百万円

### 監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

#### 2013年3月期

当社が監査公認会計士等に対して報酬を支払っている非監査業務の内容としましては、国際財務報告基準の導入に関する助言・指導業務などです。

#### 2014年3月期

当社が監査公認会計士等に対して報酬を支払っている非監査業務の内容としましては、グループ内の組織再編処理に関する助言・指導業務などです。

### 監査報酬の決定方針

監査公認会計士等に対する監査報酬は、監査に係わる所要日数、当社の規模および業務の特性等を勘案し、決定しております。

# 役員

2014年6月24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  
専務執行役員

## 社外取締役



萩原 敏孝



森 正勝

## 常勤監査役



高原 和子

## 執行役員



栗栖 利蔵



金森 均



市野 厚史

## 執行役員



丹澤 秀夫



リチャード チュア キン セン





**皆木 健司**  
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)

**監査役**



**横瀬 元治**



**鼎 博之**

**常務執行役員**



**芝崎 健一**



**佐々木 敬史郎**



**星野 芳彦**



**三上 忠夫**



**芝崎 健一**  
財務戦略担当常務執行役員

2014年版のAnnualレポートをお届けするにあたり、下記テーマに沿って、2014年3月期の振り返りおよびヤマトグループの資本政策についてご説明申し上げます。

1. 2014年3月期における数値目標の達成状況とその評価
2. ヤマトグループの長期経営計画と目指すROEの水準
3. 財務活動の機動性と柔軟性
4. 財務の質的向上に向けた資本政策の実施状況と株主還元の方針
5. 事業等のリスク

## 1. 2014年3月期における数値目標の達成状況とその評価

2014年3月期における経営環境は、インターネット通販市場の継続的な拡大に加えて、個人消費や企業収益、雇用情勢の回復傾向が見られました。

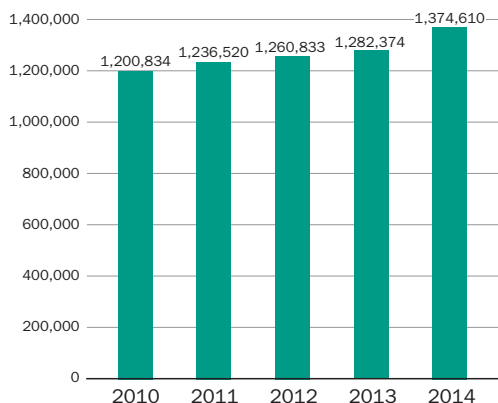
このような環境の中、ヤマトグループは長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」および中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の達成に向けて、物流改革を実現する新たなネットワークの整備、新サービスの創出、既存事業の高度化に取り組みました。

デリバリー事業においては、インターネット通販市場の拡大や消費税率引き上げ前の駆け込み需要により、宅急便取扱数量が大幅に増加した結果、収益は着実に増加しました。

しかしながら「クール宅急便」品質向上のための体制構築、宅急便取扱数量の増加に伴う集配体制の整備、2014年2月に発生した記録的な大雪への対応など、一時的な費用が大きく増加した結果、減益となりました。

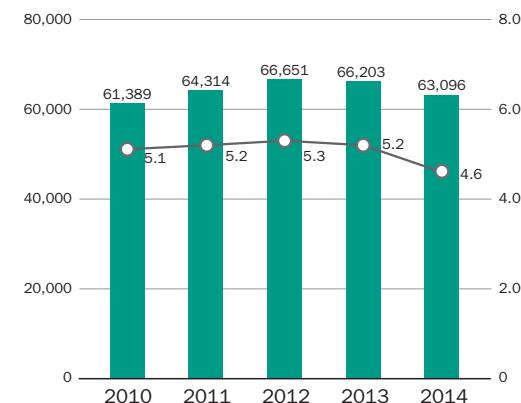
### 営業収益

(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)

デリバリー以外の事業においては、情報・物流・決済の各種経営資源を活用した多様なサービスを提供するとともに、法人のお客様の課題解決支援に向けて、グループ各社の連携による提案営業も積極的に推進しました。

以上の結果、2014年3月期の営業収益は、前期比7.2%増加の1兆3,746億10百万円、営業利益では、前期比4.7%減少の630億96百万円となり、前期に対して増収減益となりました。

2014年1月の自己株式の取得により、1株当たり当期純利益は0.5%上昇しました。

ROEは6.4%となり、前期から減少しました。

中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の目標数値は達成することができませんでしたが、戦略面では市場の変化を捉えた「物流ネットワークの革新」や「集配改革」等のコスト構造改革により、2020年3月期までの長期経営計画を軌道に乗せるための土台ができ、他社との大きな差別化が図れた1年になったと分析しています。

2015年3月期もこの差別化戦略を継続するとともに、宅急便サイズ別収受の厳格化による実質単価の引き上げを手始め

としたプライシング戦略(グループ連携による高付加価値の提供)と、アジア圏を含めた物流ネットワークの革新および集配体制の再構築によるコスト構造改革の推進により、営業利益700億円の最高益を狙います。

## 2. ヤマトグループの長期経営計画と目指すROEの水準

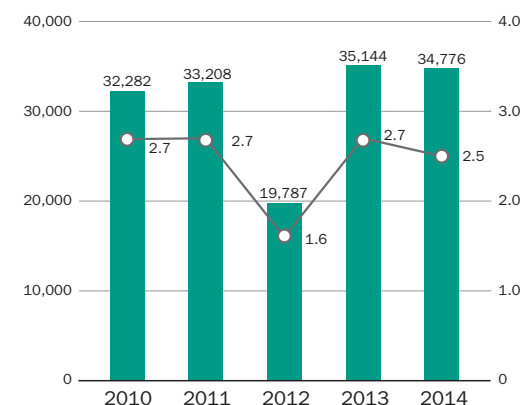
私たちヤマトグループは、経営理念である「社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します」の具現化に向け、全社一丸となって邁進しています。

この具現化に向けて、ヤマトグループは、2011年1月、長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」を策定し、創業100周年を迎える2020年3月期までに「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダーへの進化」に挑戦しています。

この長期計画は、株主の皆様、お客様、社会、社員など、すべてのステークホルダーの皆様の満足度を高めることを目指しています。

### 当期純利益／営業収益当期純利益率

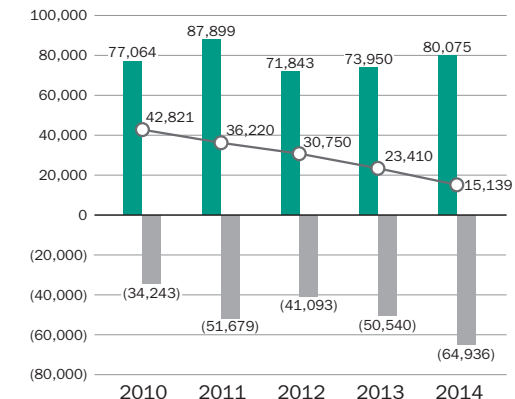
(単位:百万円、%)



■ 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

事業計画を着実に遂行することで収益性を改善させるとともに、当社の強固な財務基盤を活かした資本政策を講じることで、資本効率の向上を図り、企業価値の向上に結び付けることが課題であると認識しています。

その観点から、株主価値の向上に向けて意識する指標として、自己資本利益率(ROE)を掲げており、事業戦略と財務戦略の総和で達成していく考えです。

2017年3月期を期限とする中期経営計画「DAN-TOTSU 3か年計画STEP」(2015年3月期～2017年3月期)においては、ROE9.0%超、2020年3月期を期限とする長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」においては、ROE11.0%以上の達成を目指しています。

### 3. 財務活動の機動性と柔軟性

ヤマトグループは、継続的かつ安定的に年間700億円から800億円のキャッシュを創出し続けており、経常支出を十分に賄いながらも、財務活動の機動性と柔軟性を確保しています。

格付けについては、2014年3月期現在、株式会社格付投資情報センター(R&I)から下記の格付けを取得しています。

R&I AA-

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

### 4. 財務の質的向上に向けた資本政策の実施状況と株主還元の考え方

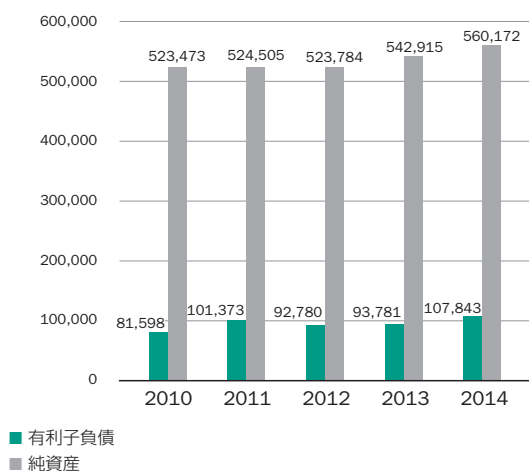
ヤマトグループでは、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向を意識し、株主の皆様に対する還元を検討・推進していきたいと考えています。

剰余金の配当に関する基本方針は、連結当期純利益を基準に配当性向30%を目標として実施することとしています。

2014年3月期は、約100億円の自己株式取得とともに、株式の希薄化懸念を取り除くために、保有する自己株式約670万株の消却を実施しました。

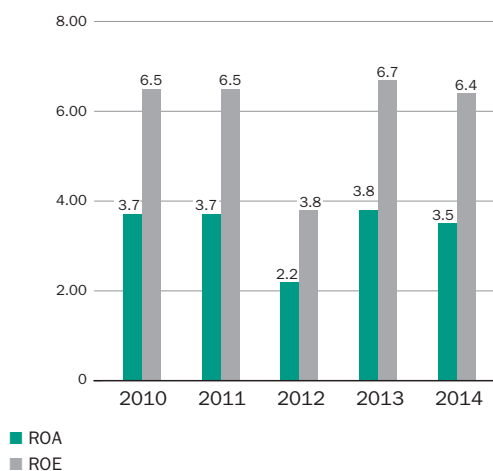
#### 有利子負債／純資産

(単位:百万円)



#### 総資産利益率(ROA)／自己資本利益率(ROE)

(単位:%)



1株当たりの配当金は、前期比1円増の24円とさせていただき、自己株式取得と配当を合わせた総還元性向は、50%を超える水準となりました。

2015年3月期の配当(予定)につきましては、今後の業績を鑑みながら、配当性向30%を目標に検討しています。

事業計画を着実に遂行することで収益性を改善させるとともに、当社の強固な財務基盤を活かした資本政策を講じることで、資本効率の向上を図り、企業価値の向上に結び付けてまいります。

## 5. 事業等のリスク

ヤマトグループは、業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があると見て、下記リスクの発生可能性を十分に認識し、リスク管理を行っています。

下記リスクは、2014年3月末現在の情報において予測可能な範囲内にすぎず、ヤマトグループの事業に関する潜在的なリスクをすべて網羅しているとは限りません。

### ① 法的規制

営業活動の制限による収益の減少や、法的規制対応による費用の増加

### ② 営業収益における宅急便依存度の高さ

宅急便事業を取り巻く環境変化による取扱個数の減少、ならびに単価の下落

### ③ 人材の確保

質の高い人材の採用難による成長の鈍化

### ④ 人材流出による事業ノウハウの社外流出

事業ノウハウの社外流出による競争優位性の低下

### ⑤ 当社に対する信用低下

サービス品質の低下や、お預かりした荷物の破損、紛失等の事故による社会的信用の低下

### ⑥ 顧客情報の流出

顧客情報の外部漏洩による社会的信用の低下

### ⑦ 重大交通事故による社会的信用低下と行政処分

重大交通事故の発生による社会的信用の低下と、行政処分による事業の中断

### ⑧ 環境問題による公的規制

当社の想定を上回る環境規制による対応費用の発生

### ⑨ 災害、停電等による影響

予期せぬ大規模自然災害や停電による事業の中断

### ⑩ コンピューターウイルスやクラッカー行為の影響

コンピューターウイルスへの感染、クラッカー行為等を受けた場合によるコンピューターシステムや営業活動の部分的停止

### ⑪ 国際情勢等の影響

テロや紛争、感染症の発生といった国際情勢の不安定化による特定地域における事業の中断

### ⑫ 与信管理コストと金利変動の影響

景気動向等の影響による与信管理コストの増加。ならびに長短金利の急騰による資金調達コストの上昇

株主、投資家の皆様におかれましては、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。

# 連結貸借対照表

2014年3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2014	2013	2014
<b>流動資産:</b>			
現金及び現金同等物(注記2.d,13)	¥ 220,148	¥ 213,619	\$ 2,139,017
受取債権(注記13):			
受取手形及び売掛金	188,145	163,790	1,828,070
割賦売掛金(注記3)	39,480	37,456	383,605
リース投資資産(注記12)	35,329	22,377	343,265
貸倒引当金	(1,591)	(1,654)	(15,461)
たな卸資産(注記4)	3,237	3,601	31,456
繰延税金資産(注記11)	16,548	16,647	160,782
前払費用及びその他の流動資産	26,063	30,572	253,241
流動資産合計	527,359	486,408	5,123,975
<b>有形固定資産—取得価額:</b>			
土地	188,344	187,108	1,830,001
建物及び構築物	329,289	281,096	3,199,464
車両運搬具	187,882	182,679	1,825,512
リース資産(注記12)	23,944	23,549	232,649
機械装置及び器具備品	121,422	108,493	1,179,777
建設仮勘定	7,895	35,892	76,708
その他	11,662	9,432	113,309
計	870,438	828,249	8,457,420
減価償却累計額	(453,310)	(445,092)	(4,404,487)
有形固定資産合計	417,128	383,157	4,052,933
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注記5,13)	25,577	21,787	248,518
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			
2013年—222百万円	644	838	6,260
長期貸付金	961	915	9,334
ソフトウェア	12,343	12,389	119,925
敷金	18,468	19,373	179,445
繰延税金資産(注記11)	21,687	18,515	210,713
その他の資産(注記8)	7,967	6,771	77,406
投資その他の資産合計	87,647	80,588	851,601
<b>資産合計</b>	<b>¥1,032,134</b>	<b>¥ 950,153</b>	<b>\$10,028,509</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)
	2014	2013	2014
<b>流動負債:</b>			
短期借入金(注記7,13)	¥ 19,256	¥ 15,704	\$ 187,092
1年以内返済予定の長期借入債務(注記7,13,14)	21,941	18,825	213,188
支払債務(注記13):			
支払手形及び買掛金	172,463	138,288	1,675,702
その他	21,942	15,283	213,193
未払法人税等	20,908	22,442	203,148
従業員預り金	4,723	4,453	45,888
未払費用	61,535	57,344	597,892
割賦利益繰延(注記3,13)	5,349	5,006	51,974
その他の流動負債(注記9)	19,243	22,195	186,972
流動負債合計	347,360	299,540	3,375,049
<b>固定負債:</b>			
長期借入債務(注記7,13,14)	66,646	59,252	647,552
長期未払金	1,243	2,414	12,078
退職給付に係る負債(注記2j,8)	47,224	38,178	458,843
繰延税金負債(注記11)	1,808	459	17,568
その他の固定負債(注記9)	7,681	7,395	74,626
固定負債合計	124,602	107,698	1,210,667
<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 454,684,992株(2014年) 461,345,492株(2013年)	127,235	127,235	1,236,249
資本剰余金	100,863	111,291	980,019
利益剰余金	371,965	347,358	3,614,120
自己株式—取得価額 35,742,057株(2014年) 37,631,001株(2013年)	(56,079)	(56,496)	(544,884)
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	8,770	6,095	85,211
為替換算調整勘定	342	(1,032)	3,328
退職給付に係る調整累計額(注記2j,8)	(1,717)		(16,683)
小計	551,379	534,451	5,357,360
少数株主持分	8,793	8,464	85,433
純資産合計	560,172	542,915	5,442,793
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥1,032,134</b>	<b>¥950,153</b>	<b>\$10,028,509</b>

# 連結損益計算書

2014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)
	2014	2013	2014
<b>営業収益</b>	<b>¥1,374,610</b>	¥1,282,374	<b>\$13,356,103</b>
<b>営業費用:</b>			
営業原価	<b>1,274,471</b>	1,181,834	<b>12,383,117</b>
販売費及び一般管理費	<b>37,043</b>	34,337	<b>359,923</b>
営業費用合計	<b>1,311,514</b>	1,216,171	<b>12,743,040</b>
営業利益	<b>63,096</b>	66,203	<b>613,063</b>
<b>その他の収益(費用):</b>			
受取利息及び配当金	<b>622</b>	661	<b>6,049</b>
支払利息	<b>(412)</b>	(612)	<b>(4,002)</b>
固定資産除売却損益—純額	<b>1,461</b>	(224)	<b>14,192</b>
減損損失(注記6)	<b>(217)</b>	(1,769)	<b>(2,109)</b>
投資有価証券売却益	<b>1</b>	42	<b>9</b>
投資有価証券評価損(注記5)	<b>(3)</b>	(1,176)	<b>(33)</b>
関係会社株式評価損		(453)	
その他—純額	<b>1,334</b>	1,612	<b>12,961</b>
その他の収益(費用)—純額	<b>2,786</b>	(1,919)	<b>27,067</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>65,882</b>	64,284	<b>640,130</b>
<b>法人税等(注記11):</b>			
法人税、住民税及び事業税	<b>32,604</b>	31,269	<b>316,794</b>
法人税等調整額	<b>(1,601)</b>	(1,706)	<b>(15,559)</b>
法人税等合計	<b>31,003</b>	29,563	<b>301,235</b>
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	<b>34,879</b>	34,721	<b>338,895</b>
<b>少数株主利益(損失)</b>	<b>103</b>	(423)	<b>1,000</b>
<b>当期純利益</b>	<b>¥ 34,776</b>	¥ 35,144	<b>\$ 337,895</b>

	単位:円		単位:米ドル
	2014	2013	2014
<b>1株当たり情報(注記2.r,16):</b>			
当期純利益	<b>¥82.22</b>	¥81.85	<b>\$0.80</b>
潜在株式調整後当期純利益	<b>80.18</b>	79.84	<b>0.78</b>
年間配当額	<b>24.00</b>	23.00	<b>0.23</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

2014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)
	2014	2013	2014
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	<b>¥34,879</b>	¥34,721	<b>\$338,895</b>
<b>その他の包括利益 (注記15):</b>			
その他有価証券評価差額金	2,938	3,199	28,548
為替換算調整勘定	1,408	1,035	13,682
その他の包括利益合計	4,346	4,234	42,230
<b>包括利益</b>	<b>¥39,225</b>	¥38,955	<b>\$381,125</b>
<b>(内訳)</b>			
親会社株主に係る包括利益	¥38,825	¥39,210	\$377,237
少数株主に係る包括利益	400	(255)	3,888

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

2014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	退職給付に 係る調整 累計額				
<b>2012年4月1日現在の残高</b>	430,147	¥127,235	¥121,314	¥321,862	¥(56,514)	¥2,976	¥(1,877)	¥ -	¥514,996	¥8,788	¥523,784	
当期純利益				35,144					35,144		35,144	
配当金(1株当たり22円)				(9,463)					(9,463)		(9,463)	
連結範囲変更による利益剰余金減少高				(185)					(185)		(185)	
自己株式の取得	(6,433)				(10,006)				(10,006)		(10,006)	
自己株式の処分					1				1		1	
自己株式の消却			(10,023)		10,023							
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)						3,119	845		3,964	(324)	3,640	
<b>2013年3月31日現在の残高</b>	423,714	127,235	111,291	347,358	(56,496)	6,095	(1,032)	-	534,451	8,464	542,915	
当期純利益				34,776					34,776		34,776	
配当金(1株当たり24円)				(10,169)					(10,169)		(10,169)	
自己株式の取得	(4,771)				(10,012)				(10,012)		(10,012)	
自己株式の処分					1				1		1	
自己株式の消却			(10,428)		10,428							
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)						2,675	1,374	(1,717)	2,332	329	2,661	
<b>2014年3月31日現在の残高</b>	<b>418,943</b>	<b>¥127,235</b>	<b>¥100,863</b>	<b>¥371,965</b>	<b>¥(56,079)</b>	<b>¥8,770</b>	<b>¥ 342</b>	<b>¥(1,717)</b>	<b>¥551,379</b>	<b>¥8,793</b>	<b>¥560,172</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	退職給付に 係る調整 累計額				
<b>2013年3月31日現在の残高</b>	\$1,236,249	\$1,081,331	\$3,375,031	\$(548,928)	\$59,226	\$(10,028)	\$ -	\$5,192,881	\$82,233	\$5,275,114	
当期純利益			337,895					337,895		337,895	
配当金(1株当たり0.23米ドル)			(98,806)					(98,806)		(98,806)	
自己株式の取得				(97,275)				(97,275)		(97,275)	
自己株式の処分			2	5				7		7	
自己株式の消却			(101,314)	101,314							
株主資本以外の項目の 当連結会計年度中の変動額(純額)					25,985	13,356	(16,683)	22,658	3,200	25,858	
<b>2014年3月31日現在の残高</b>	<b>\$1,236,249</b>	<b>\$ 980,019</b>	<b>\$3,614,120</b>	<b>\$(544,884)</b>	<b>\$85,211</b>	<b>\$ 3,328</b>	<b>\$(16,683)</b>	<b>\$5,357,360</b>	<b>\$85,433</b>	<b>\$5,442,793</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

2014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)
	2014	2013	2014
<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	¥ 65,882	¥ 64,284	\$ 640,130
調整:			
法人税等の支払額	(35,437)	(28,078)	(344,320)
減価償却費	42,284	37,944	410,842
固定資産除売却損益—純額	(1,461)	224	(14,192)
減損損失	217	1,769	2,109
投資有価証券売却益	(1)	(42)	(9)
投資有価証券評価損	3	1,176	33
復興支援に係る寄付金の支払額		(1,148)	
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):			
売上債権の増加額	(38,786)	(10,526)	(376,860)
たな卸資産の減少額	401	87	3,898
仕入債務の増加額	33,411	8,406	324,630
退職給付に係る負債の増加額	6,278	6,442	61,003
その他—純額	7,284	(6,588)	70,771
小計	14,193	9,666	137,905
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,075	73,950	778,035
<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	4,238	582	41,176
有形固定資産の取得による支出	(65,212)	(47,099)	(633,617)
投資有価証券の売却による収入	2	52	21
投資有価証券の取得による支出	(11)	(12)	(106)
非連結子会社及び関連会社に対する投資及び貸付けによる収支	375	511	3,646
貸付金の回収による収入	1,120	881	10,878
貸付けによる支出	(1,154)	(847)	(11,210)
その他	(4,294)	(4,608)	(41,724)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(64,936)	(50,540)	(630,936)
<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	80,798	68,949	785,052
短期借入債務の返済による支出	(82,478)	(63,955)	(801,383)
長期借入債務による収入	27,007	5,538	262,411
長期借入債務の返済による支出	(14,145)	(12,199)	(137,442)
配当金の支払額	(10,235)	(9,528)	(99,449)
自己株式の買付—純額	(10,013)	(10,008)	(97,285)
その他	33	181	325
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,033)	(21,022)	(87,771)
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	648	457	6,294
<b>現金及び現金同等物の増加額</b>	6,754	2,845	65,622
<b>新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>		1,403	
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	212,641	208,393	2,066,084
<b>現金及び現金同等物の期末残高(注記2.d)</b>	¥219,395	¥212,641	\$2,131,706

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

2014年3月31日終了連結会計年度

## 1. 連結財務諸表作成の基本方針

添付の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法およびその関連会計諸規則ならびに日本で一般に公正妥当と認められている会計原則に準拠して作成されております。これらは、国際財務報告基準の開示要求と異なる点があります。

これらの連結財務諸表の作成にあたり、海外の読者の理解に資するため、国内で公表した連結財務諸表に対して若干の再分類および組替を行っております。さらに、2013年3月期の連結財務諸表については、2014年3月期の表示方法に合わせるために、一部の再分類および組替を行っております。

連結財務諸表は、ヤマトホールディングス株式会社(以下、「当社」という)が所在し、事業を営んでいる国の通貨である日本円で表示されております。日本円金額から米ドル金額への換算は、海外の読者の便宜を図る目的でのみなされております。換算レートは2014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=102.92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

2014年3月31日現在の連結財務諸表は、当社と重要な子会社41社(2013年は40社)を含んでおります(以下、「ヤマトグループ」という)。

支配力基準および影響力基準により、当社が直接的あるいは間接的に事業活動に関して支配力を行使できる会社はすべて連結しており、また、ヤマトグループが重要な影響力を行使できる会社には持分法を適用しております。

その他の非連結子会社は総資産、営業収益、当期純利益および利益剰余金が全体として連結財務諸表にとって重要性に乏しいため、連結されておられません。

2014年3月期および2013年3月期に持分法を適用した関連会社はありません。

その他の子会社および関連会社への投資は、一時的ではないと思われる潜在的な投資損失に対する引当金を控除した原価により表示しております。なお、これらの会社に対する投資に持分法を適用したとしても、添付の連結財務諸表に重要な影響はありません。

連結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。ヤマトグループ内の取引によって生じたすべての重要な未実現利益は消去しております。

### b. 「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の適用

2006年5月、ASBJは実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」を公表しました。新実務対応報告は以下を規定しております。(1)連結財務諸表を作成する際、同一環境下で同一の性質の取引について、親会社および子会社が採用する会計処理の原則および手続は、原則として統一しなければならない。(2)在外子会社の財務諸表が、国際財務報告基準又は米国会計基準に準拠して作成されている場合には、連結決算手続上それらを利用することができる。(3)その場合においても、重要性が乏しい場合を除き、以下の項目については連結決算手続上、当期純利益が適切に計上されるように修正する必要がある。(a)のれんの償却、(b)退職給付会計における数理計算上の差異の費用処理、(c)研究開発費の支出時費用処理、(d)投資不動産の時価評価および固定資産の再評価、(e)少数株主損益の会計処理

### c. 営業収益の認識

ヤマトグループは、運賃収入を顧客から荷物を受け取った時点で営業収益として認識しております。

割賦契約に基づく顧客からの手数料は、均分法により計上しております。

### d. 現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書上の現金同等物は、容易に換金可能でかつ価格の変動について僅少な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
	2014	2013	2014
連結貸借対照表上の現金及び現金同等物	¥220,148	¥213,619	\$2,139,017
預入期間が3か月を超える定期預金	(445)	(695)	(4,319)
当座借越	(308)	(283)	(2,992)
連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物	¥219,395	¥212,641	\$2,131,706

#### e. たな卸資産

たな卸資産は先入先出法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)を採用しております。

#### f. 有価証券及び投資有価証券

有価証券および投資有価証券は、経営者の保有目的に応じて以下のように分類および計上されております。(1)売買目的有価証券:短期のキャピタルゲイン獲得目的で保有するもので、時価で評価され、評価差額は損益に反映されます。(2)満期保有目的債券:償還期限まで所有するという積極的な意思と能力に基づき満期まで保有することが期待される債券で、償却原価法により評価されます。(3)その他有価証券:前出の有価証券のいずれにも分類されないもので、時価で評価され、税効果控除後の評価差額は純資産の部の独立項目として処理されます。なお、ヤマトグループでは2014年3月31日および2013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

ヤマトグループは、資産または資産グループの帳簿価額が回復し得ないことを示す事象あるいは状況の変化が生じた場合、その固定資産の減損の有無を検討します。減損損失は、当該資産または資産グループの帳簿価額が、その資産または資産グループの継続的な使用と最終的な処分結果として見積られる割引前将来キャッシュ・フローを上回っている場合に認識されます。減損損失は、資産の帳簿価額がその当該資産の回収可能価額、すなわち、当該資産の継続的な使用と最終的な処分からの割引将来キャッシュ・フローと当該資産の正味売却価額のいずれか高い方の金額を超える額として測定されております。

#### i. その他の資産

無形固定資産の減価償却は、定額法で計算されております。

リース資産はリース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法で償却しております。

#### **j. 退職年金制度**

当社および連結子会社は主に企業年金基金制度と退職一時金制度を採用しており、これに加えて確定拠出型の制度も導入しております。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっております。

過去勤務費用は、発生年度に全額費用処理しております。数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(5年)による定額法により按分した額を、発生年度の翌連結会計年度から費用処理しております。

2012年5月、ASBJは、従前の基準および適用指針を改正する「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準第26号)、および「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号)を公表しました。

改正後の基準では、未認識数理計算上の差異は、連結貸借対照表の純資産の部において税効果を調整した上で認識され、積立状況は資産または負債として認識されます。

当社は、2014年3月31日終了連結会計年度より改正された会計基準を適用しております。会計基準の適用については、会計基準に規定されている経過的な取扱いに従っており、上記の会計方針の変更の影響は2014年3月31日現在における、その他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額で認識されております。

この変更の結果、2014年3月31日現在において、退職給付に係る負債が47,224百万円(458,843千米ドル)計上され、その他の包括利益累計額が1,717百万円(16,683千米ドル)減少し、繰延税金資産が1,087百万円(10,557千米ドル)増加しております。1株当たり純資産は4.10円(0.04米ドル)減少しております。

#### **k. 資産除去債務**

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

資産除去債務は、合理的な見積りが可能ならば有形固定資産の除去に要する割引将来キャッシュ・フローを算定し、当該債務の発生時点で負債として計上することとしております。しかしながら、資産除去債務の発生時に当該債務の金額を合理的に見積ることができない場合には、合理的に見積ることができ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。

#### **l. リース取引**

借主側では、すべてのファイナンス・リース取引はリース資産およびリース債務を計上しております。

貸主側では、すべての所有権移転ファイナンス・リース取引はリース債権として認識し、すべての所有権移転外ファイナンス・リース取引はリース投資資産として認識しております。

#### **m. 法人税**

法人税の引当は、連結損益計算書に計上されている税金等調整前当期純利益の金額を基礎に、見積りを行っております。また、帳簿価額と税務上の資産および負債の金額との差額である一時差異のうち、将来の課税所得に影響すると予想される金額を繰延税金資産および繰延税金負債として認識するにあたり、資産負債法の考え方を採用しています。当該一時差異に係る繰延税金資産および繰延税金負債は、現在適用されている税法に基づいて測定されております。

#### **n. 剰余金処分**

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

#### **o. 外貨換算**

すべての外貨建ての短期・長期の金銭債権債務は、期末日レートで日本円に換算しております。

#### **p. デリバティブ取引**

一部の連結子会社は、変動金利の影響を回避するためデリバティブ付金融商品を採用しております。当該子会社では、金利変動リスクを低減するために金利スワップを採用しており、トレーディング目的または投機目的ではデリバティブ取引を行っておりません。

ヘッジ会計の特例処理の基準を満たす金利スワップは、市場価値にて再評価されるわけではなく、スワップ契約に基づく差額損益は利息費用または利息収益に含めて計上しております。

#### **q. 外貨建の財務諸表**

在外連結子会社の貸借対照表項目は、取得日レートで換算されている純資産の部を除き、期末日レートで換算されております。換算により生じる差異は、「為替換算調整勘定」として純資産の部のその他の包括利益累計額に表示しております。

在外連結子会社の収益および費用は、期末日レートで換算されております。

#### **r. 1株当たり情報**

1株当たり当期純利益は、当期純利益のうち普通株主に帰属する額を株式分割の遡及調整を行った期中平均株式数で除することにより算出されております。

潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、証券の権利行使や普通株式の転換がなされた場合に起こりうる潜在的な希薄化効果を反映しております。普通株式に係る潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、関連する利息費用や税金を調整し、期首あるいは発行時に発行済の転換証券および転換社債がすべて転換され、また発行されているすべての新株予約権が行使されたものと仮定して計算されております。

連結損益計算書に記載されている1株当たり配当金は、各連結会計年度の期末日後に行われる配当金の支払額を考慮しています。

#### **s. 会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準**

2009年12月、ASBJは、「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(企業会計基準第24号)、および「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第24号)を公表しました。

当会計基準と適用指針に規定される会計処理は以下のとおりです。

(1) 会計方針の変更—会計基準等の改正に伴い会計方針の変更をする場合で、新たに適用された会計基準等に経過的な取扱いが定められていない場合には、新たな会計方針を遡及適用する。経過的な取扱いが定められている場合には、その取扱いに従う。(2) 表示方法の変更—財務諸表の表示を変更した際には、新たな表示に従って、過去の財務諸表の組替えを行う。(3) 会計上の見積りの変更—会計上の見積りの変更が当期にのみ影響する場合には当期で会計処理をし、当期と将来の期間にも影響する場合には、将来にわたり会計処理を行う。(4) 過去の誤謬の訂正—過去の財務諸表において誤謬が発見された場合には、修正再表示する。

#### **t. 新会計基準の公表**

##### **退職給付に関する会計基準**

2012年5月、ASBJは、「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準第26号)、および「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号)を改正しました。

未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の処理方法、退職給付債務および勤務費用の計算方法ならびに開示の拡充を中心とした会計基準の改正が行われました。

退職給付債務および勤務費用の計算方法の改正については、2014年4月1日以後に開始する連結会計年度より、当社および国内連結子会社に適用します。当該会計基準と適用指針については、規定されている経過的な取扱いに従い、過去の期間の連結財務諸表に遡及適用しません。

この会計基準と適用指針の適用による連結財務諸表への影響については、現時点で評価中であります。

### 企業結合に関する会計基準

2013年9月、ASBJは、「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号)、「事業分離等に関する会計基準」(企業会計基準第7号)、「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号)および関連する他の会計基準と適用指針を改正しました。

会計基準は以下を中心に改正されました。(a)子会社株式の追加取得等において支配が継続している場合の子会社に対する親会社の持分変動の取扱い、(b)取得関連費用の取扱い、(c)当期純利益の表示および少数株主持分から非支配株主持分への変更、(d)暫定的な会計処理の取扱い。

(a)および(b)については2014年4月1日以後に開始する連結会計年度の期首から、(d)については、2014年4月1日以後に開始する連結会計年度の期首以後実施される企業結合から早期適用し、(c)については、2015年4月1日以後開始する連結会計年度の期首から適用します。

### 3. 割賦売掛金

2014年度および2013年度の営業収益に対する割賦基準に基づく売上の割合は0.3%であります。

2014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
2015年	¥19,688	¥2,113	\$191,292	\$20,526
2016年	9,818	1,450	95,392	14,094
2017年	5,438	886	52,839	8,610
2018年	2,659	485	25,836	4,708
2019年	1,239	256	12,042	2,487
2020年以降	638	159	6,204	1,549
合計	¥39,480	¥5,349	\$383,605	\$51,974

### 4. たな卸資産

2014年3月31日および2013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
	2014	2013	2014
商品及び製品	¥ 780	¥ 852	\$ 7,584
仕掛品	235	161	2,279
原材料及び貯蔵品	2,222	2,588	21,593
合計	¥3,237	¥3,601	\$31,456

### 5. 投資有価証券

2014年3月31日および2013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
	2014	2013	2014
固定資産:			
市場性のある株式	¥24,796	¥20,516	\$240,922
市場性のない株式	685	1,175	6,657
その他	96	96	939
合計	¥25,577	¥21,787	\$248,518



2014年3月31日および2013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			
	2014			
	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	¥12,777	¥12,038	¥19	¥24,796

分類:	単位:百万円			
	2013			
	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	¥12,257	¥8,277	¥18	¥20,516

分類:	単位:千米ドル			
	2014			
	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	\$124,145	\$116,962	\$185	\$ 240,922

2014年3月31日および2013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。

2014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	¥2	¥1	¥-
その他			
合計	¥2	¥1	¥-

2013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	¥44	¥42	¥-
その他	8		
合計	¥52	¥42	¥-

2014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	\$21	\$9	\$-
その他			
合計	\$21	\$9	\$-

2014年3月31日および2013年3月31日終了連結会計年度において、有価証券3百万円(33千米ドル)および1,176百万円の減損処理を行っております。

## 6. 長期性資産

ヤマトグループは、2014年3月31日および2013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、2014年3月31日終了連結会計年度において、ヤマトオートワークス株式会社苫小牧工場他11の資産グループについて217百万円(2,109千米ドル)、2013年3月31日終了連結会計年度において、ヤマトホームコンビニエンス株式会社の西関東統括支店他8つの資産グループについて1,769百万円、それぞれ継続的な営業損失または市場価格の著しい下落が認められたため、当該資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失を計上しております。

なお、当該資産グループの回収可能価額は正味売却価額により測定しており、主として不動産鑑定評価基準または固定資産税評価額もしくは公示価格に基づいて評価しております。

## 7. 短期借入金及び長期借入債務

2014年3月31日および2013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。2014年3月31日および2013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0.450%および約0.663%であります。

2014年3月31日および2013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
	2014	2013	2014
2014～2017年満期0.150%～6.900%銀行借入金	¥ 59,422		\$ 577,366
2013～2017年満期0.200%～6.900%銀行借入金		¥ 46,321	
リース債務	9,165	11,756	89,048
2016年満期ゼロクーポン転換社債型新株予約権付社債	20,000	20,000	194,326
合計	88,587	78,077	860,740
1年以内返済予定額の控除	(21,941)	(18,825)	(213,188)
合計	¥ 66,646	¥ 59,252	\$ 647,552

2014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
2015年	¥21,941	\$213,188
2016年	32,143	312,310
2017年	26,882	261,194
2018年	7,294	70,874
2019年	306	2,974
2020年以降	21	200
合計	¥88,587	\$860,740

2014年3月31日現在、当社の2016年満期転換社債型新株予約権付社債の、1株当たりの転換価額は1,850円です。仮にすべての新株予約権が2014年3月31日に行使された場合には、普通株式10,810,810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

ヤマトグループは、従業員に対し確定給付型と確定拠出型の退職給付制度を提供しております。

確定給付型の制度では、従業員は退職時に、退職時の支払利率、勤続年数、その他の要素により計算された退職給付を受け取る権利が与えられます。これらの退職給付は当社あるいは連結子会社からの一括払いと厚生年金基金からの年金からなっております。従業員は退職が自主的でない場合、すなわち、定年退職、死亡による退職、およびある年齢以上での自己都合退職の場合には、受給額が加算されます。

2014年3月31日終了連結会計年度

(1) 確定給付制度

2014年3月31日終了連結会計年度の退職給付債務の増減は以下のとおりであります。

	単位:百万円	単位:千米ドル
	2014	2014
期首残高	¥112,493	\$1,093,014
勤務費用	8,910	86,577
利息費用	1,443	14,019
数理計算上の差異の発生額	744	7,233
退職給付の支払額	(4,458)	(43,318)
過去勤務費用の発生額	4	36
その他		(4)
期末残高	¥119,136	\$1,157,557

2014年3月31日終了連結会計年度の年金資産の増減は以下のとおりであります。

	単位:百万円	単位:千米ドル
	2014	2014
期首残高	¥64,927	\$630,849
期待運用収益	649	6,308
数理計算上の差異の発生額	4,516	43,880
事業主からの拠出額	3,881	37,702
退職給付の支払額	(1,894)	(18,401)
期末残高	¥72,079	\$700,338

2014年3月31日終了連結会計年度の退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整は以下のとおりであります。

	単位:百万円	単位:千米ドル
	2014	2014
積立型制度の退職給付債務	¥ 50,035	\$ 486,157
年金資産	(72,079)	(700,338)
	(22,044)	(214,181)
非積立型制度の退職給付債務	69,101	671,400
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 47,057	\$ 457,219

	単位:百万円	単位:千米ドル
	2014	2014
退職給付に係る負債	¥47,224	\$458,843
退職給付に係る資産	(167)	(1,624)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥47,057	\$457,219

退職給付に係る負債および退職給付に係る資産は、当社および連結子会社ごとに表示上相殺した金額をそれぞれ合算しております。

2014年3月31日終了連結会計年度の退職給付費用の内訳は以下のとおりであります。

	単位:百万円	単位:千米ドル
	2014	2014
勤務費用	¥ 8,910	\$ 86,577
利息費用	1,443	14,019
期待運用収益	(649)	(6,308)
数理計算上の差異の費用処理額	3,047	29,607
過去勤務費用の費用処理額	4	36
その他	(6)	(58)
退職給付費用	¥12,749	\$123,873

2014年3月31日現在の税効果控除前の退職給付に係る調整累計額は以下のとおりであります。

	単位:百万円	単位:千米ドル
	2014	2014
未認識数理計算上の差異	¥(2,683)	\$(26,072)
合計	¥(2,683)	\$(26,072)

2014年3月31日現在の年金資産の内容は以下のとおりであります。

	2014
一般勘定	34%
債権	26
株式	21
その他	19
合計	100%

2014年3月31日終了連結会計年度における数理計算上の計算基礎は以下のとおりであります。

	2014
割引率	1.3%
長期期待運用収益率	1.0%

年金資産の長期期待運用収益率は、年金資産の配分、年金資産を構成する各資産の過去の運用実績、および市場の動向を踏まえ設定しております。

## (2) 確定拠出制度

2014年3月31日終了連結会計年度におけるヤマトグループの確定拠出制度への要拠出額は、2,089百万円(20,301千米ドル)であります。

## 2013年3月31日終了連結会計年度

### (1) 確定給付制度

2013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
	2013
予測給付債務	¥112,493
年金資産の公正価値	(64,927)
未認識数理計算上の差異	(9,502)
前払年金費用	114
債務(純額)	¥ 38,178

2013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
	2013
勤務費用	¥ 7,106
利息費用	1,946
数理計算上の差異の費用処理額	3,399
退職給付費用	¥12,451

2013年3月31日終了連結会計年度における退職給付の計算基礎は以下のとおりであります。

	2013
割引率	1.3%
年金資産の期待運用収益率	0.0%
数理計算上の差異の処理年数	5年

### (2) 確定拠出制度

2013年3月31日終了連結会計年度におけるヤマトグループの確定拠出制度への要拠出額は、2,053百万円であります。

## 9. 資産除去債務

2014年3月31日および2013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
	2014	2013	2014
期首残高	¥4,459	¥4,059	\$43,320
有形固定資産の取得に伴う増加額	355	197	3,452
時の経過による調整額	90	85	878
見積りの変更による増減額	(1)	141	(11)
資産除去債務の履行による減少額	(110)	(26)	(1,069)
その他増減額	(4)	3	(43)
期末残高	¥4,789	¥4,459	\$46,527

資産の除去時点において必要とされる除去費用に関して、新たな情報を入手すること等により、期首時点における見積額より増減することが明らかになったことから、資産除去債務の見積りの変更を行っております。その調整により資産除去債務残高が、2014年3月31日終了連結会計年度において1百万円(11千米ドル)減少し、2013年3月31日終了連結会計年度において141百万円増加しております。

## 10. 純資産の部

日本の企業は会社法に従っております。会社法が財務および会計に与える影響は以下のとおりであります。

### (a) 配当

会社法によって、企業は株主総会の決議に基づく期末の配当に加えて連結会計年度中に任意に配当を行うことができます。また(1)取締役会があり、(2)会計監査人を定め、(3)監査役会があり、(4)取締役の任期を2年ではなく1年とする旨を定款に規定している、以上の4要件を満たす会社では、定款に定めることにより取締役会の決議にて配当(現物配当を除く)をすることができます。当社は上記のすべての基準を満たしております。

会社法は、企業が特定の制限および必要条件を前提として株主に現物配当(現金以外の資産)をすることを認めております。定款において規定をしている場合には、取締役会の決議に基づいて一年に一度中間配当を支払うことができます。会社法では、配当可能額や自己株式の買取の額に一定の制限が設けられております。この制限が分配可能額と定義されます。配当後の純資産の額は300万円以上を維持する必要があります。

### (b) 資本金、積立金、剰余金の増加、減少及び振替

会社法は、剰余金の配当をする場合には、資本準備金と配当を実行する日における利益準備金の総額が資本金の25%と等しくなるまでは、配当の10%と同等額を資本準備金(資本剰余金の構成要素)または利益準備金(利益剰余金の構成要素)として計上しなければならないことを規定しております。会社法では、資本準備金と利益準備金の合計額に上限はありません。また、会社法は、株主総会の決議に基づき、資本金、利益準備金、資本準備金、その他の資本剰余金、その他の利益剰余金の振替が可能となることも規定しております。

### (c) 自己株式と新株予約権

会社法は、取締役会の決議により、自己株式の買取と処分が可能である旨規定しております。購入された自己株式の金額は、特定の公式で計算された配当可能限度額を超過することはできません。会社法は、企業が自己株式および自己株式取得権を取得することができることも規定しております。自己株式取得権は純資産の部の独立項目として開示されます。

## 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2014年3月31日および2013年3月31日終了連結会計年度において38.0%であります。

2014年3月31日および2013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
	2014	2013	2014
繰延税金資産:			
流動:			
未払費用	¥ 10,463	¥ 10,994	\$ 101,668
事業税	1,747	2,015	16,975
貸倒引当金	196	211	1,903
法定福利費	1,660	1,728	16,131
その他	3,067	2,456	29,798
評価性引当額	(273)	(392)	(2,656)
繰延税金資産合計—流動	¥ 16,860	¥ 17,012	\$ 163,819
固定:			
退職給付に係る負債	¥ 16,998	¥ 13,720	\$ 165,155
投資有価証券	2,199	2,202	21,369
土地評価損	24,163	24,218	234,772
減損損失	4,225	4,150	41,053
電話加入権評価損	546	546	5,307
未実現利益	1,840	1,660	17,873
その他	10,764	10,087	104,581
評価性引当額	(35,505)	(34,472)	(344,973)
繰延税金資産合計—固定	¥ 25,230	¥ 22,111	\$ 245,137
繰延税金負債:			
流動:			
その他	¥ (312)	¥ (365)	\$ (3,037)
繰延税金負債合計—流動	¥ (312)	¥ (365)	\$ (3,037)
固定:			
その他有価証券評価差額金	¥ (2,871)	¥ (2,020)	\$ (27,896)
その他	(2,480)	(2,035)	(24,096)
繰延税金負債合計—固定	¥ (5,351)	¥ (4,055)	\$ (51,992)
繰延税金資産—純額	¥ 36,427	¥ 34,703	\$ 353,927

2014年3月31日および2013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。

	2014	2013
法定実効税率	38.0%	38.0%
住民税均等割	4.3	4.2
評価性引当額	1.2	2.2
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	1.8	
その他	1.8	1.6
法人税等の負担率	47.1%	46.0%

2014年3月31日に、税制を改正する法律が日本で公布されました。これに伴い、法定実効税率が、2014年4月1日以後に開始する連結会計年度について38.0%から35.6%に変更されます。

この変更により、2014年3月31日現在の連結貸借対照表の繰延税金資産の金額(繰延税金負債の金額を控除した金額)は1,172百万円(11,387千米ドル)減少し、2014年3月31日終了連結会計年度の連結損益計算書における法人税等調整額は1,163百万円(11,296千米ドル)増加しております。

## 12. リース

### (1) 借主側

ヤマトグループは、主に機械装置、コンピューター関連機器およびその他の資産をリースしております。

2014年3月31日および2013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
	2014	2013	2014
1年内の支払額	¥ 76	¥507	\$ 736
1年超の支払額	123	44	1,201
合計	¥199	¥551	\$1,937

### (2) 貸主側

2014年3月31日および2013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
	2014	2013	2014
リース料債権部分	¥35,645	¥22,859	\$346,340
見積残存価額部分	2,948	1,820	28,638
受取利息相当額	(3,264)	(2,302)	(31,713)
リース投資資産	¥35,329	¥22,377	\$343,265

2014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
2015年	¥10,861	\$105,523
2016年	9,442	91,743
2017年	7,592	73,767
2018年	5,246	50,974
2019年	2,242	21,786
2020年以降	262	2,547
合計	¥35,645	\$346,340

2014年3月31日および2013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
	2014	2013	2014
1年内の支払額	¥2,069	¥1,509	\$20,106
1年超の支払額	4,385	3,431	42,607
合計	¥6,454	¥4,940	\$62,713



## 13. 金融商品に関する開示

### (1) 金融商品に対する取組方針

ヤマトグループは、さらなる事業の成長を図るため、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、ヤマトグループでは、各社が資金決済、記帳、残高モニタリングおよび資金繰り管理を実施するなどのリスク管理を行っております。

### (3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には一定の前提条件等により合理的に算定された価額が含まれているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が変動することがあります。

2014年3月31日および2013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。

2014年3月31日終了連結会計年度	単位:百万円		
	帳簿価額	時価	差額
現金及び現金同等物	¥220,148	¥220,148	
受取手形及び売掛金	188,145		
貸倒引当金	(131)		
	188,014	188,519	¥ 505
割賦売掛金	39,480		
貸倒引当金	(933)		
割賦利益繰延	(5,349)		
	33,198	38,320	5,122
投資有価証券	24,796	24,796	
支払手形及び買掛金	172,463	172,463	
借入金(短期)	36,412	36,493	81
借入金(長期)	42,266	42,334	68
デリバティブ			

2013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	¥213,619	¥213,619	
受取手形及び売掛金	163,790		
貸倒引当金	(143)		
	163,647	164,258	¥ 611
割賦売掛金	37,456		
貸倒引当金	(1,112)		
割賦利益繰延	(5,006)		
	31,338	36,110	4,772
投資有価証券	20,516	20,516	
支払手形及び買掛金	138,288	138,288	
借入金(短期)	29,814	29,892	78
借入金(長期)	32,210	32,275	65
デリバティブ			

2014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	\$2,139,017	\$2,139,017	
受取手形及び売掛金	1,828,070		
貸倒引当金	(1,276)		
	1,826,794	1,831,709	\$4,915
割賦売掛金	383,605		
貸倒引当金	(9,071)		
割賦利益繰延	(51,974)		
	322,560	372,324	49,764
投資有価証券	240,922	240,922	
支払手形及び買掛金	1,675,702	1,675,702	
借入金(短期)	353,788	354,575	787
借入金(長期)	410,670	411,332	662
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
	2014	2013	2014
証券市場における取引相場価格のない投資有価証券	¥1,324	¥2,082	\$12,865

#### (5) 金銭債権及び満期のある有価証券の償還予定額

2014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	¥220,148		
受取手形及び売掛金	177,095	¥10,975	¥ 75
割賦売掛金	19,688	19,154	638
合計	¥416,931	¥30,129	¥713

2013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	¥213,619		
受取手形及び売掛金	156,108	¥ 7,637	¥ 45
割賦売掛金	19,318	17,556	582
合計	¥389,045	¥25,193	¥627

2014年3月31日終了連結会計年度	単位:千米ドル		
	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び現金同等物	\$2,139,017		
受取手形及び売掛金	1,720,708	\$106,637	\$ 725
割賦売掛金	191,292	186,109	6,204
合計	\$4,051,017	\$292,746	\$6,929

(6) 長期借入金、リース債務及び新株予約権付社債の返済予定額

3月31日に終了する連結会計年度	単位:百万円		
	長期借入金	リース債務	ゼロクーポン 転換社債型 新株予約権付社債
2015年	¥17,156	¥4,785	
2016年	10,007	2,136	¥20,000
2017年	25,656	1,226	
2018年	6,603	691	
2019年		306	
2020年以降		21	
合計	¥59,422	¥9,165	¥20,000

3月31日に終了する連結会計年度	単位:千米ドル		
	長期借入金	リース債務	ゼロクーポン 転換社債型 新株予約権付社債
2015年	\$166,696	\$46,492	
2016年	97,225	20,759	\$194,326
2017年	249,285	11,909	
2018年	64,160	6,714	
2019年		2,974	
2020年以降		200	
合計	\$577,366	\$89,048	\$194,326

長期借入債務については「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。

ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

2014年3月31日終了連結会計年度	ヘッジ対象	単位:百万円		
		契約額等	契約額等の うち1年超	時価
金利スワップ(支払固定・受取変動)	長期借入金	¥44,050	¥29,050	※
2013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	¥42,050	¥28,050	※

2014年3月31日終了連結会計年度	ヘッジ対象	単位:千米ドル		
		契約額等	契約額等の うち1年超	時価
金利スワップ(支払固定・受取変動)	長期借入金	\$428,002	\$282,258	※

※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

2014年3月31日および2013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
	2014	2013	2014
その他有価証券評価差額金:			
当期発生額	¥3,784	¥ 3,036	\$36,766
組替調整額	(1)	1,176	(9)
税効果調整前	3,783	4,212	36,757
税効果額	(845)	(1,013)	(8,209)
その他有価証券評価差額金	¥2,938	¥ 3,199	\$28,548
為替換算調整勘定			
当期発生額	¥1,408	¥ 1,035	\$13,682
その他包括利益合計	¥4,346	¥ 4,234	\$42,230

## 16. 1株当たり利益

2014年3月31日および2013年3月31日終了連結会計年度における1株当たり当期純利益と潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差異の調整は以下のとおりであります。

	単位:百万円	単位:千株	単位:円	単位:米ドル
	当期純利益	期中平均 株式数	1株当たり当期純利益	
2014年3月31日終了連結会計年度				
1株当たり当期純利益—普通株主に帰属する当期純利益	¥34,776	422,941	¥82.22	\$0.80
希薄化証券の影響—新株予約権付社債		10,811		
潜在株式調整後1株当たり当期純利益—算定された当期純利益	¥34,776	433,752	¥80.18	\$0.78
2013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	¥35,144	429,377	¥81.85	
希薄化証券の影響—新株予約権付社債		10,811		
潜在株式調整後1株当たり当期純利益—算定された当期純利益	¥35,144	440,188	¥79.84	

## 17. セグメント情報

### (1) 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

ヤマトグループは、純粋持株会社の当社傘下に、事業の内容ごとに区分した6つの事業フォーメーションを形成し、この事業フォーメーションを基礎として経営管理を行っております。

したがって、当社はこの事業フォーメーションを基礎とした「デリバリー事業」、「BIZ-ロジ事業」、「ホームコンビニエンス事業」、「e-ビジネス事業」、「フィナンシャル事業」、「オートワークス事業」の6つを報告セグメントとしております。「オートワークス事業」は、2014年3月31日終了連結会計年度の期首より、報告セグメントの名称を「トラックメンテナンス事業」から変更しております。

ヤマトグループの報告セグメントは以下のとおりであります。

デリバリー事業：	宅急便やクロネコメール便といった小口貨物輸送事業
BIZ-ロジ事業：	B2Bサプライチェーン・マネジメント市場を目的とした企業間物流事業
ホームコンビニエンス事業：	引越や家財宅配といった特定の市場ニーズに密着したライフスタイル支援サービス
e-ビジネス事業：	ASPや情報システム開発を含む企業向け市場をターゲットとした情報サービス
フィナンシャル事業：	決済や代金回収、ショッピングクレジットといった企業および一般消費者をターゲットとした金融サービス
オートワークス事業：	運送事業者をターゲットとした車両整備や燃料販売といった車両管理一括代行事業

## (2) 報告セグメントごとのセグメント収益、セグメント利益又は損失、セグメント資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「2.重要な会計方針の概要」における記載と同一であります。

## (3) 報告セグメントごとのセグメント収益、セグメント利益又は損失、セグメント資産その他の項目の金額に関する情報

単位：百万円										
2014										
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホーム コンビニエンス 事業	e-ビジネス 事業	フィナンシャル 事業	オートワークス 事業	その他	合計	調整額	連結財務諸表 計上額
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	¥1,098,693	¥ 90,255	¥48,723	¥41,538	¥ 62,728	¥25,650	¥ 7,023	¥1,374,610	¥ -	¥1,374,610
セグメント間の内部収益	60,184	12,462	14,154	30,179	3,568	28,067	60,664	209,278	(209,278)	
計	¥1,158,877	¥102,717	¥62,877	¥71,717	¥ 66,296	¥53,717	¥67,687	¥1,583,888	¥(209,278)	¥1,374,610
セグメント利益	¥ 35,874	¥ 3,404	¥ 217	¥ 7,954	¥ 9,406	¥ 3,272	¥24,957	¥ 85,084	¥ (21,988)	¥ 63,096
セグメント資産	632,617	54,551	19,017	39,693	233,495	23,412	11,169	1,013,954	18,180	1,032,134
その他の項目										
減価償却費	31,776	1,561	575	3,785	2,721	907	285	41,610	656	42,266
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	64,378	4,250	700	3,468	5,493	380	563	79,232	299	79,531
単位：百万円										
2013										
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホーム コンビニエンス 事業	e-ビジネス 事業	フィナンシャル 事業	オートワークス 事業	その他	合計	調整額	連結財務諸表 計上額
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	¥1,028,219	¥86,807	¥44,602	¥37,061	¥ 56,710	¥23,229	¥ 5,746	¥1,282,374	¥ -	¥1,282,374
セグメント間の内部収益	56,439	11,486	14,752	27,860	3,911	27,531	52,994	194,973	(194,973)	
計	¥1,084,658	¥98,293	¥59,354	¥64,921	¥ 60,621	¥50,760	¥58,740	¥1,477,347	¥(194,973)	¥1,282,374
セグメント利益(損失)	¥ 41,908	¥ 4,095	¥ (527)	¥ 6,987	¥ 8,516	¥ 2,666	¥18,763	¥ 82,408	¥ (16,205)	¥ 66,203
セグメント資産	575,699	52,525	18,415	36,862	189,457	21,804	10,845	905,607	44,546	950,153
その他の項目										
減価償却費	27,770	1,542	756	3,759	2,357	948	253	37,385	551	37,936
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	31,725	1,655	550	2,262	4,483	729	233	41,637	6,415	48,052

単位：千米ドル

	2014								調整額	連結財務諸表 計上額
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホーム コンビニエンス 事業	e-ビジネス 事業	フィナンシャル 事業	オートワークス 事業	その他	合計		
セグメント収益										
外部顧客へのセグメント収益	\$10,675,214	\$876,941	\$473,408	\$403,594	\$609,483	\$249,227	\$68,236	\$13,356,103	\$-	\$13,356,103
セグメント間の内部収益	584,767	121,087	137,527	293,227	34,663	272,705	589,432	2,033,408	(2,033,408)	
計	\$11,259,981	\$998,028	\$610,935	\$696,821	\$644,146	\$521,932	\$657,668	\$15,389,511	\$(2,033,408)	\$13,356,103
セグメント利益	\$348,559	\$33,073	\$2,113	\$77,284	\$91,386	\$31,795	\$242,489	\$826,699	\$(213,636)	\$613,063
セグメント資産	6,146,692	530,029	184,776	385,670	2,268,706	227,474	108,521	9,851,868	176,641	10,028,509
その他の項目										
減価償却費	308,745	15,166	5,591	36,779	26,434	8,809	2,766	404,290	6,378	410,668
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	625,510	41,296	6,804	33,693	53,369	3,696	5,475	769,843	2,902	772,745

注：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。

2014年3月31日および2013年3月31日終了連結会計年度のその他におけるセグメント収益には、当社が純粋持株会社としてグループ会社から受取った配当金を含めており、セグメント収益およびセグメント利益に与える影響は24,105百万円(234,208千米ドル)および17,553百万円です。

調整額は、以下のとおりであります。

- (1) 2014年3月31日および2013年3月31日のセグメント利益の調整額21,988百万円(213,636千米ドル)および16,205百万円は、セグメント間取引消去によるものであります。
- (2) 2014年3月31日および2013年3月31日のセグメント資産の調整額18,180百万円(176,641千米ドル)および44,546百万円には、セグメント間の資産の相殺消去143,258百万円(1,391,937千米ドル)および118,389百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産161,438百万円(1,568,578千米ドル)および162,935百万円が含まれております。
- (3) 2014年3月31日および2013年3月31日の有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額299百万円(2,902千米ドル)および6,415百万円は、当社の設備投資額であります。

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

2014年3月31日および2013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							
2014				2013			
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
¥906,057	¥120,800	¥347,753	¥1,374,610	¥831,083	¥122,277	¥329,014	¥1,282,374

単位：千米ドル			
2014			
宅急便	クロネコメール便	その他	合計
\$8,803,507	\$1,173,726	\$3,378,870	\$13,356,103

(2) 地域ごとの情報

2014年3月31日および2013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							
2014				2013			
日本	北米	その他	合計	日本	北米	その他	合計
¥1,349,718	¥10,461	¥14,431	¥1,374,610	¥1,259,728	¥9,545	¥13,101	¥1,282,374

単位:千米ドル			
2014			
日本	北米	その他	合計
\$13,114,248	\$101,637	\$140,218	\$13,356,103

2014年3月31日および2013年3月31日現在の有形固定資産は以下のとおりであります。

単位:百万円							
2014				2013			
日本	北米	その他	合計	日本	北米	その他	合計
¥415,013	¥386	¥1,729	¥417,128	¥380,952	¥300	¥1,905	¥383,157

単位:千米ドル			
2014			
日本	北米	その他	合計
\$4,032,386	\$3,748	\$16,799	\$4,052,933

(3) 報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報

2014年3月31日および2013年3月31日終了連結会計年度における報告セグメントごとの固定資産の減損損失は以下のとおりであります。

単位:百万円										
2014										
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホーム コンビニエンス 事業	e-ビジネス 事業	フィナンシャル 事業	オートワークス 事業	その他	計	消去又は全社	連結
減損損失								¥217	¥217	¥217

単位:百万円										
2013										
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホーム コンビニエンス 事業	e-ビジネス 事業	フィナンシャル 事業	オートワークス 事業	その他	計	消去又は全社	連結
減損損失		¥357		¥1,409		¥3		¥1,769		¥1,769

単位:千米ドル										
2014										
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホーム コンビニエンス 事業	e-ビジネス 事業	フィナンシャル 事業	オートワークス 事業	その他	計	消去又は全社	連結
減損損失								\$2,109	\$2,109	\$2,109



**(4) 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**

2014年3月31日終了連結会計年度における報告セグメントごとののれんの償却額および未償却残高に該当事項はありません。2013年3月31日終了連結会計年度は以下のとおりであります。

	単位:百万円							計	消去又は全社	連結
	2013									
	デリバリー事業	BIZ-ロジ事業	ホーム コンビニエンス 事業	e-ビジネス 事業	フィナンシャル 事業	オートワークス 事業	その他			
当期償却額		¥68		¥104				¥172		¥172
当期末残高										

**18. 後発事象**

**剰余金処分**

2014年5月16日に開催された取締役会において、2014年3月31日現在の剰余金処分について以下のように承認されました。

	単位:百万円	単位:千米ドル
配当金、1株当たり12円(0.12米ドル)	<b>¥5,027</b>	<b>\$48,847</b>

# 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2014年3月31日現在の連結貸借対照表並びに同日をもって終了した連結会計年度の、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、重要な会計方針及びその他の注記について監査を行った。

## 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠してこれらの連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制が含まれる。

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場からこれらの連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得ることを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社の2014年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了した連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 利用者の便宜のための換算

当監査法人の監査は日本円金額から米ドルへの換算も含んでおり、これらの換算は注記1に記載された基準に基づき換算されている。これらの米ドル金額は、単に海外の読者の便宜のために表示されたものである。

デロイトトウシュートマツ

2014年6月6日

# 会社情報

2014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：454,684,992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)	6.33%
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	4.97%
ヤマトグループ社員持株会	4.02%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.61%
株式会社みずほ銀行	3.60%
日本生命保険相互会社	3.14%
明治安田生命保険相互会社	2.70%
ヤマトグループ取引先持株会	2.11%
ザバンクオブニューヨークメロン エスエー エヌブイ 10	1.55%
株式会社損害保険ジャパン	1.33%
合計	33.35%

## 株価推移(東京証券取引所)

(単位：円)

