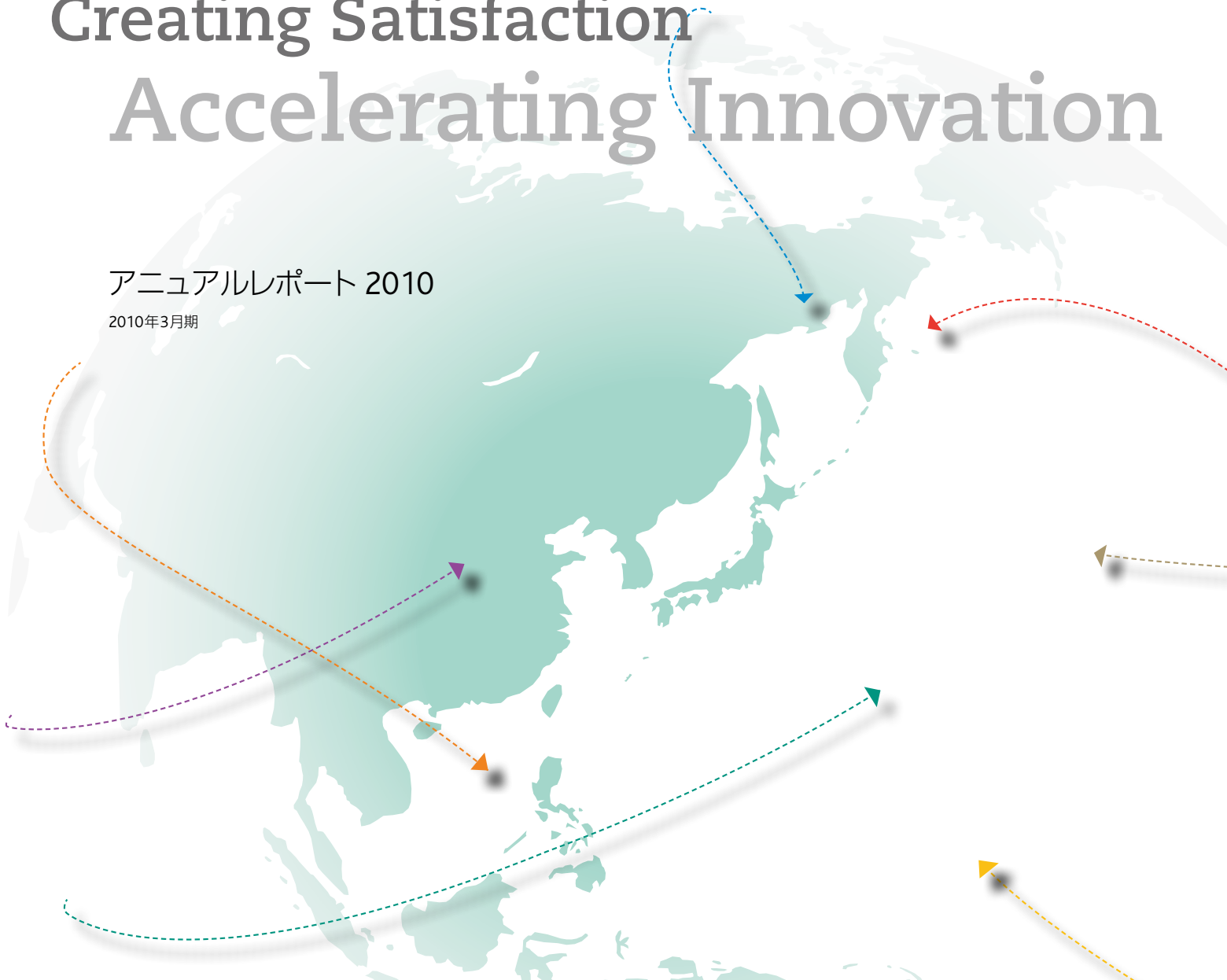


# Creating Satisfaction Accelerating Innovation

アニュアルレポート 2010

2010年3月期



# Increasing Value in a Changing World

## 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9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、その他の事業の7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。

## 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
- 6 社長メッセージ
- 12 事業一覧
- 14 セグメント別事業概況
  - 14 デリバリー事業
  - 16 BIZ-ロジ事業
  - 18 ホームコンビニエンス事業
  - 20 e-ビジネス事業
  - 22 フィナンシャル事業
  - 24 トラックメンテナンス事業
  - 26 その他の事業
- 27 組織図
- 28 企業の社会的責任
- 30 コーポレート・ガバナンス
- 32 役員
- 34 財務分析
- 38 連結貸借対照表
- 40 連結損益計算書
- 41 連結株主資本等変動計算書
- 42 連結キャッシュ・フロー計算書
- 43 連結財務諸表に対する注記
- 60 独立監査人の監査報告書
- 61 会社情報

### 見直しに関する注記

このア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。

### 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。

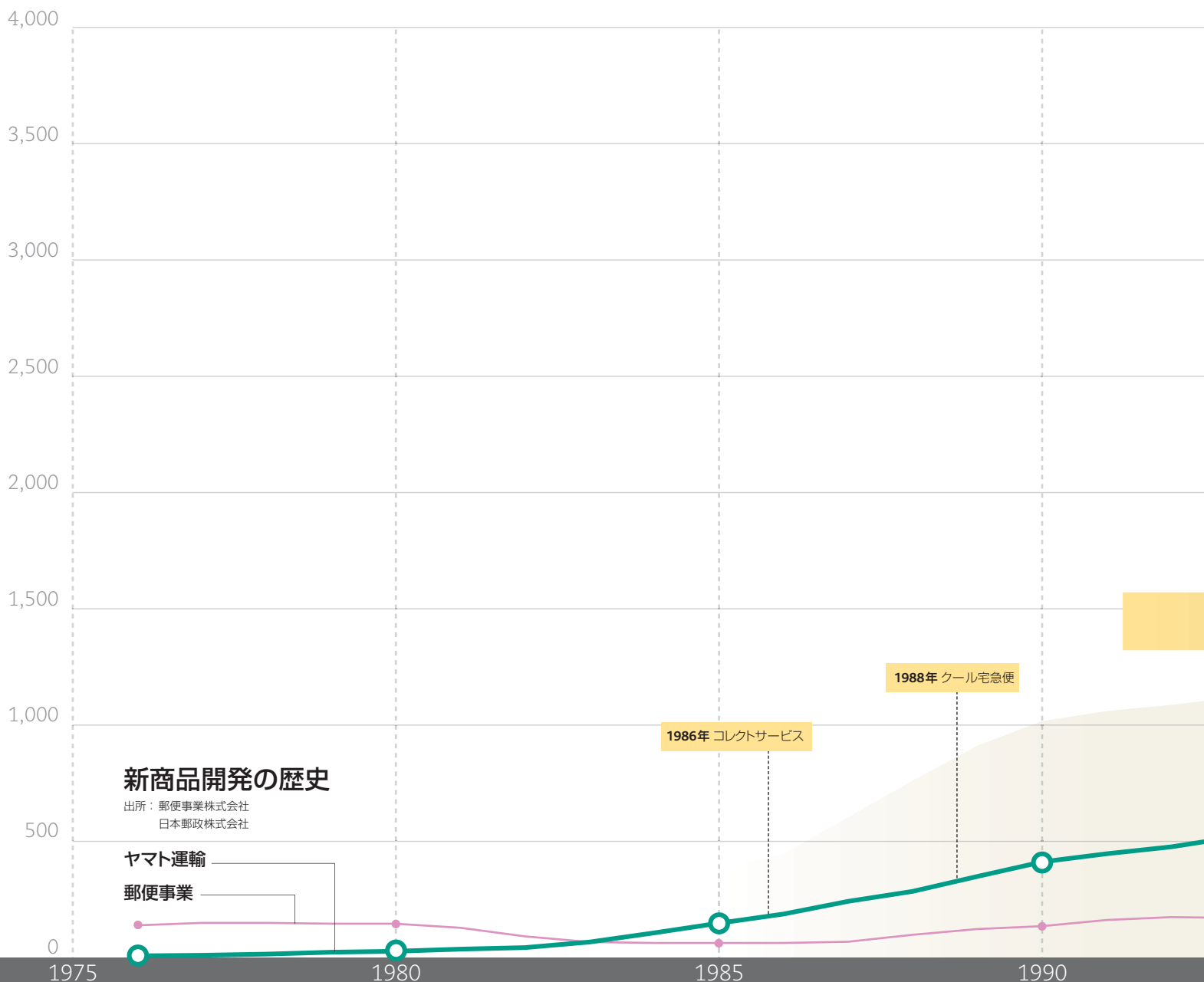
宅配便としてカウントされている貨物はC2C、B2C、B2Bなどの運送形態に関係なく、重量30kg以下の一口一個の貨物を指します。

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

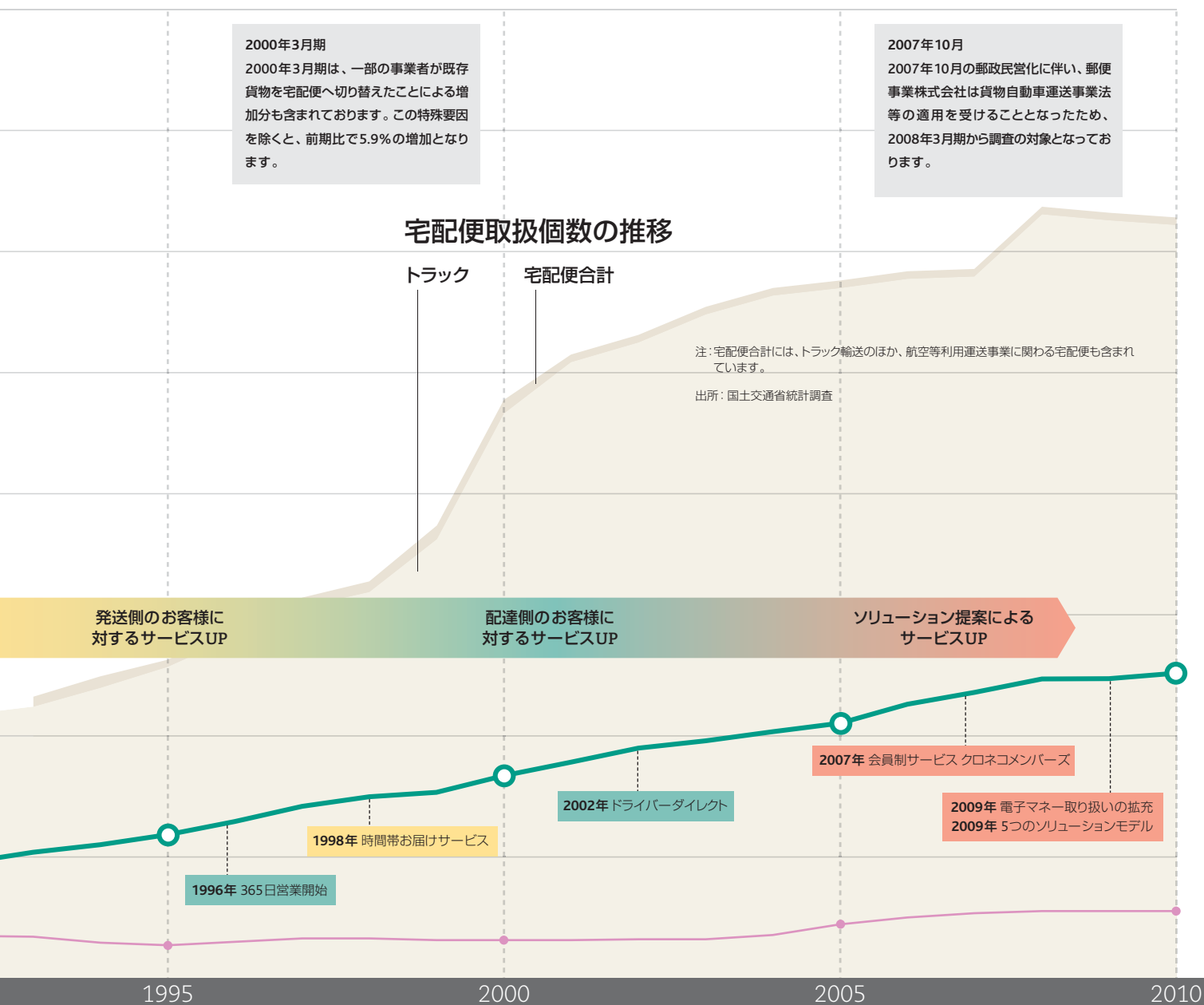
(単位:百万個)



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、戦略商品や単なる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図っています。

ヤマトグループは2010年3月期、アジア圏におけるグローバル戦略の一環として、宅急便事業を上海やシンガポールへと拡大しました。日本一国のみならず、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展開し、高品質な宅急便サービスの提供や今まで海外に存在しなかった新しい価値を提供することで、アジアを中心としたグローバルサプライチェーンロジスティクス企業を目指します。



## 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1)</sup>
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2010
営業収益	¥1,200,834	¥1,251,922	¥1,225,974	¥1,161,568	¥1,144,961	¥1,071,903	\$12,906,645
デリバリー事業	966,480	997,898	981,142	934,607	908,228	—	10,387,792
非デリバリー事業	234,354	254,024	244,832	226,961	236,733	—	2,518,852
営業原価	1,110,971	1,167,764	1,129,008	1,064,044	1,043,372	998,786	11,940,789
販売費及び一般管理費	28,474	28,437	28,786	30,363	32,868	21,914	306,048
営業利益	61,389	55,721	68,180	67,161	68,721	51,203	659,808
デリバリー事業 <sup>(注2)</sup>	38,345	31,344	40,350	43,698	47,053	—	412,137
非デリバリー事業 <sup>(注2)</sup>	23,044	24,376	27,830	23,463	21,668	—	247,671
税金等調整前当期純利益	60,434	48,996	67,596	66,825	7,712	61,741	649,551
法人税等	28,096	23,349	31,447	32,470	31,276	27,959	301,974
当期純利益(損失)	32,282	25,523	35,353	33,813	(23,968)	33,848	346,973

1株当たり情報:	単位:円						単位:米ドル <sup>(注1)</sup>
当期純利益(損失)	¥ 71.84	¥ 57.60	¥ 79.80	¥ 75.59	¥ (53.47)	¥ 74.02	\$ 0.77
潜在株式調整後当期純利益	71.16	56.45	78.12	74.00		72.48	0.76
年間配当額	22.00	22.00	22.00	20.00	20.00	18.00	0.24
純資産	1,130.33	1,073.86	1,050.99	1,005.63	951.08	1,019.02	12.15

	単位:百万円						単位:千米ドル <sup>(注1)</sup>
運転資本	¥ 165,890	¥ 159,937	¥ 125,355	¥ 140,377	¥ 123,483	¥ 80,843	\$ 1,782,997
自己資本	512,910	475,815	465,801	445,263	423,690	458,792	5,512,795
総資産	878,641	869,606	874,219	829,721	793,222	676,156	9,443,695
資本的支出	39,700	45,856	124,832	48,881	48,865	40,966	426,699
減価償却費	39,883	42,697	44,772	40,150	35,003	37,146	428,659
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,064	84,463	116,896	80,763	84,675	76,642	828,290
営業利益率(%)	5.11	4.45	5.56	5.78	6.00	4.78	—
営業収益当期純利益(損失)率(%)	2.69	2.04	2.88	2.91	(2.09)	3.16	—
総資産利益(損失)率(ROA)(%)	3.69	2.93	4.15	4.17	(3.26)	5.09	—
自己資本利益(損失)率(ROE)(%)	6.53	5.42	7.76	7.78	(5.43)	7.50	—
流動比率(%)	159.82	158.00	144.89	149.30	143.77	142.85	—
自己資本比率(%)	58.38	54.72	53.28	53.66	53.41	67.85	—
総資産回転率(回)	1.37	1.44	1.44	1.43	1.56	1.61	—
インタレストカバレッジレシオ(倍)	88.35	58.57	223.00	260.66	137.92	104.19	—
従業員数(人)	167,555	170,662	169,836	157,653	152,787	141,602	—
フルタイム(人)	82,395	82,601	80,843	77,170	75,552	74,571	—
パートタイム(人)	85,160	88,061	88,993	80,483	77,235	67,031	—
宅急便取扱個数(百万個)	1,262	1,232	1,236	1,174	1,128	1,063	—
宅急便単価 <sup>(注3)</sup> (円)	624	646	644	647	653	666	—
クロネコメール便取扱冊数(百万冊)	2,262	2,231	2,206	1,970	1,734	1,432	—
クロネコメール便単価(円)	65	65	64	66	69	73	—

注:1. 米ドル金額は、便宜上、1ドル=93.04円で計算されています。

2. 2005年11月、ヤマトグループは、経営資源の最適な配分の実現や経営のスピードを高めるため、「意思決定機能」と「執行機能」を明確に分離し、ヤマトホールディングス(株)を親会社とする純粋持株会社体制に移行しました。連結決算におきましても、2006年3月期より、デリバリー事業および非デリバリー事業の営業利益は、セグメント情報における全社消去を配分した数値で開示しています。2009年3月期と2008年3月期の全社消去額につきましては、P56のセグメント情報でご確認いただけます。

3. 2009年3月期よりエクスプレス事業の分割に伴い、宅急便収入にヤマトグローバルエクスプレス(株)扱いの宅急便引受収入を含めています。2008年3月期までと同様の基準で計算した2009年3月期の単価は、643円となります。

# Creating Satisfaction Accelerating Innovation

左  
取締役相談役  
有富 慶二

右  
代表取締役  
取締役社長  
社長執行役員  
瀬戸 薫



ヤマトグループは、成長性・健全性・効率性の3つのバランスを取りながら、持続的な企業の成長と企業価値の最大化を図ることを基本方針としています。

中期経営計画「満足創造3か年計画」の2年目にあたる2010年3月期は、おかげさまで創業90周年という節目の年に当たり、「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、事業経営に取り組んでまいりました。

当期を振り返ってみますと、中期経営計画に基づいて着実に手を打ってきたことが功を奏し、大局的にみれば、将来の成長に向けた布石を打つことができました。

特に、2010年1月に、上海・シンガポールにおいて宅急便オペレーションをスタートできたことは非常に意義深く、2011年3月期には、アジア圏におけるグローバル戦略の道筋をつけたと考えています。

足元の事業環境は、引き続き予断を許さない厳しいものですが、宅急便を含めた包括的なロジスティクスが中長期的に成長していくとの認識に変更はなく、成長を見据えた経営をこれからも続けていく所存です。

恐らく、この先数年で、ヤマトグループを取り巻く環境は様変わりをしていくと予測しています。ロジスティクス企業として、エンドユーザーまでのネットワークを持つ唯一の存在であ

るヤマトグループにとっては、こうした動きは好機であり、業界における地位をさらに磐石なものとし、ゆるぎない地位を確立していきたいと考えています。

## Accelerating Innovation

「世の中に新しい価値を提供し、新しい時代の流れを創り出すことで、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たい」

ヤマトグループは、グループ16万7千人のエネルギーを結集し、アジアを中心としたグローバルサプライチェーンロジスティクス企業を目指して、弛まぬ努力を続けてまいります。

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。

2010年9月10日

取締役相談役 有富 慶二

代表取締役  
取締役社長  
社長執行役員 瀬戸 薫



代表取締役  
取締役社長  
社長執行役員  
瀬戸 薫

# There Is Always Progress to Be Made

ヤマトグループは、宅急便事業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る新たな価値創造を通じて、アジアを中心としたグローバルサプライチェーンロジスティクス企業を目指しています。

2010年3月期は、2009年3月期よりスタートした中期経営計画「満足創造3か年計画」の2年目にあたり、

おかげさまで創業90周年を迎えることができました。

ここでは、2010年3月期に私が推し進めてきたことを振り返って総括をし、私なりの分析を付け加えて、ヤマトグループの今後の方向性についてご説明します。

## 2010年3月期を振り返って

2010年3月期の連結営業収益は、前期比4.1%減

少の1兆2,008億34百万円、営業利益では、前期比10.2%増加の613億89百万円となり、長引く景気低迷による厳しい事業環境の中、必ずしも大満足できる決算ではありませんが、減収ながらも増益を達成することができました。

ただし、当期より航空運賃会計処理方法をグロス計上からネット計上へ変更したことにより、営業収益と営業費用にそれぞれ約322億円の影響

### 決算概要

	単位:百万円			前期比	
	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	増減	伸率(%)
<b>営業収益</b>					
デリバリー事業	¥ 981,142	¥ 997,898	¥ 966,480	¥(31,418)	(3.1)
非デリバリー事業	244,832	254,024	234,354	(19,670)	(7.7)
合計	1,225,974	1,251,922	1,200,834	(51,088)	(4.1)
<b>営業利益</b>	68,180	55,721	61,389	5,668	10.2
(利益率)	5.6%	4.5%	5.1%	-	-
<b>当期純利益</b>	35,353	25,523	32,282	6,759	26.5
(利益率)	2.9%	2.0%	2.7%	-	-

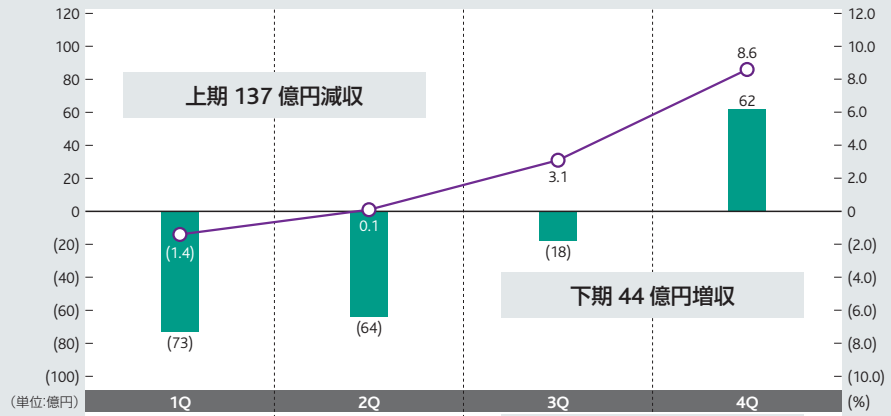


## デリバリー事業 期別収入・費用動向実績

### 2010年3月期(実績)デリバリー収入

※ヤマトグローバルエクスプレス(株)分割の影響を除く

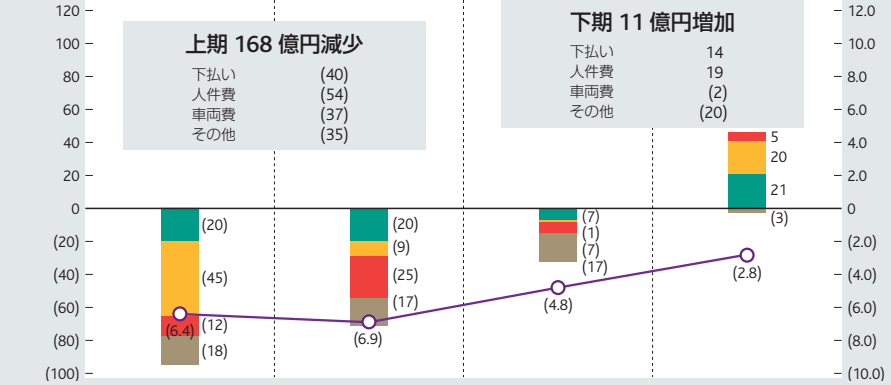
- 外部顧客に対する収入増減額  
(前年同期比)(左軸)
- 宅急便取扱個数伸率  
(前年同期比)(右軸)



### 2010年3月期(実績)デリバリー費用

※ヤマトグローバルエクスプレス(株)分割の影響を除く

- 下払い(左軸)
- 人件費(左軸)
- 車両費(左軸)
- その他経費(左軸)
- ヤマト運輸人員数伸率  
(前年同期比)(右軸)



があるため、実質的な連結営業収益は1.5%の減少となります。営業利益における影響はありません。

2010年3月期の期首、ヤマトグループが将来にわたって永続的に成長することを目指すために、私は大きな方針を2つ掲げました。

1. 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
2. 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

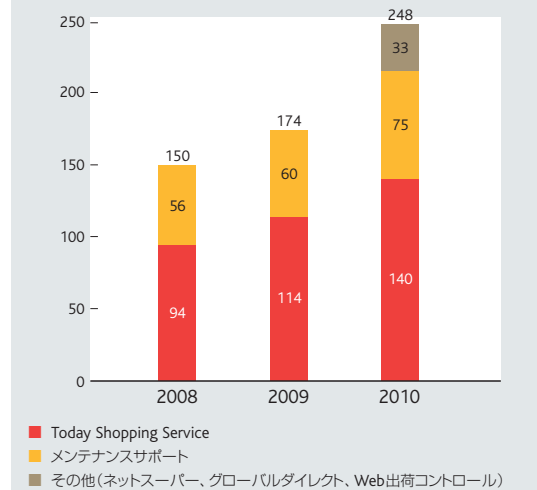
まず、1つ目については、チャートが示しているように、2010年3月期上期は全体の荷動きはあまり芳しくありませんでしたが、下期には取扱数量が前年同期を上回りました。

まだ、業績に対する貢献度は小さいものの、2009年3月期に発売したメーカー・通販・流通といった法人のお客様に対するIT(情報)機能、LT(物流)機能、FT(決済)機能を駆使したソリューションモデルの実

績が徐々に上がってきたことは、一定の成果であったと分析しています。

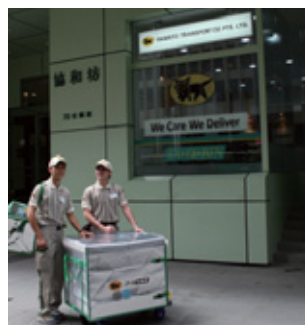
### 5つのモデル収入推移

(単位: 億円)





上海市内の宅急便センター



シンガポールのセールスドライバーと宅急便センター

個人のお客様に対しては、徹底したカスタマー・リレーションシップ・マネジメントにより、クロネコメンバーズの会員様向けに充実したサービスを拡充することで、ヤマトグループのお客様基盤をさらに磐石なものとするための道筋をつけることができました。

一方、費用関連で言えば、宅急便オペレーション手法の抜本的な改革も奏効し、労働生産性の向上により人件費を中心としたコスト抑制を継続して達成できたことも成果の一つでした。

2つ目については、2010年1月、中国・上海およびシンガポールにおいて宅急便オペレーションをスタートすることができました。

両国における取扱数量の規模はまだ小さいものの、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であろうと、手ごたえを感じています。将来の成長に向けた布石を打つことができたことは、大変意義深いことです。

2011年3月期は、2010年3月期に実行してきたことを踏まえて、宅配マーケットにおける差別化戦略とアジア圏におけるグローバル戦略の道筋をつけたいと考えています。

### 業界分析

次に、ヤマトグループの戦略の方向性をより良くご理解いただくために、左のグラフを使って、宅配マーケットの動向を整理しておきます。

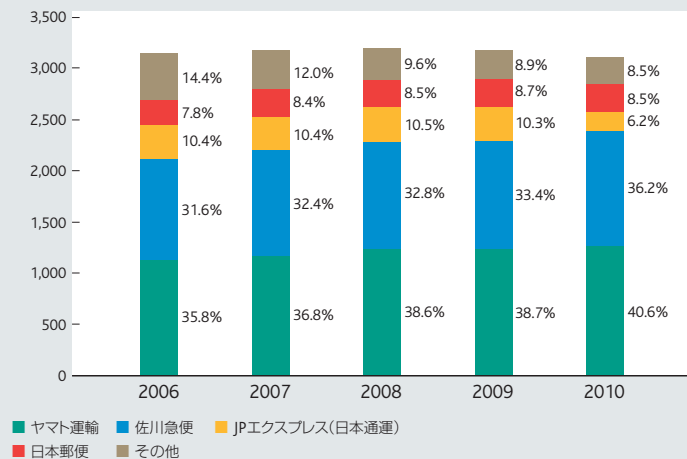
これは、国土交通省が毎年出している宅配便各社の取扱個数データを元に、各社シェアの推移を示しています。

ご覧のとおり、日本の宅配マーケットは、ヤマト運輸を含めた上位2社による寡占状態が続いていますが、私は、この動きは当分継続し、今後は加速度的に寡占化が進むと見ています。

なぜならば、お客様が、私たちのような「足をもった」ロジスティクス企業をどのような基準で、何に価値を感じて選ばれているのかということの一つひとつ分析したところ、エンドユーザーに対する集荷、時間帯お届け、クール配送、代金決済といったきめ細やかな対応はもちろん、お客様ご自身の在庫拠点の維持・運営や在庫そのものの管理など、サプライチェーンマネジメント全体にわたった包

### マーケットシェア

(単位:百万個)



出所: 国土交通省統計調査および郵便事業株式会社

## 宅配市場の成長率と宅急便成長率との比較

(%)



出所：国土交通省統計調査および郵便事業株式会社

括的なロジスティクスサービスが求められているのではないか、という1つの仮説にたどり着きました。

実際に、ヤマトグループは、メーカーや通販事業者に対して宅急便も含めた包括的なロジスティクスサービスを提供していますが、グローバルに事業を展開している、ある外資系メーカーにおいて、ヤマトグループのロジスティクスサービスは、先方の社内における評価基準に照らし合わせて最上位の「エクセレント」の評価をいただきました。私たちの提供するサービスをご利用いただくことで、お客様ご自身の物流コストの低減を実現できたということでした。

また、私たちのサービスを1つのベンチマークにされているお客様もいらっしゃいます。

1976年以来、C2C貨物の取り扱いから始まった宅急便とともに急成長を遂げてきた国内宅配マーケットは、ここ2～3年の取扱数量の減少や国際分業体制へのシフト、人口減少といった構造的な要因もあり、一部の方からは、成長が止まってしまったのではないかと、この見方がなされています。

しかし、私は、この一連の出来事を通して、いま起こっていることは、マーケット自体が縮小傾向になっているのではなく、荷動きの変化の兆しであるということに気づきました。

つまり、お客様の荷物1個当たりの輸送コストをいかに低減できるか、といった従来型の収支改善アプローチで荷物を獲得し、規模の拡大を図る時代は完全に終焉を迎えつつあり、今後は、お客様のキャッシュ・フロー効率を上げる企業価値向上アプローチでのソリューション提案が求められているのではないかと、ということです。

では、具体的に、お客様価値にどのような変化の兆しがあるのか、ヤマトグループで取り扱っている事例を紹介しながら、ご説明しましょう。





### お客様価値の変遷

日本においては、通信販売などを中心としたB2C市場は今もなお成長を続けています。これは、家にいながら、良質で、しかも市場価格に比べてもリーズナブルな価格で手軽に商品を購入できるという新しい生活スタイルが、広く浸透してきた証であると認識しています。このトレンドは、今後も継続すると見えています。

また、法人間の物流では、B2B市場が伸びています。この背景には、さまざまな業界が、売れる量だけを在庫にする、もしくは売れるものだけを作る(受注生産)という発想で在庫削減に取り組み、キャッシュ・フロー経営をしています。その過程の中でうまく宅急便をご利用いただいているという状況があります。

確かに、物流費の中の宅配コストは増えるでしょうが、物流倉庫で在庫を常時保管するための運営・維持コストが大幅に軽減されるため、トータルの物流費の削減は意外と簡単に実現します。その点に気付いた経営者や部門責任者の方々が、私たちのような「足もった」ロジスティクス企業をうまく利用されているのだと思います。

さらに、最近ではC2Bの物流が大きく成長してきています。これは、リコール、リペア、リサイクルなどの機会を捉えて、消費者がメーカーに商品を返送するという行為を手軽にできるような環境(プラットフォーム)を、各業界の主力メーカーと共同で構築しているからに他なりません。

最初のリコールは、製品に欠陥が発覚したときに、従来はその欠陥製品を回収する手段が不十分でしたが、私たちがグループのリソースをフルに活用し、ワ

ンストップで欠陥製品の回収を実施します。製品の回収・お届けなどの足回りだけではなく、電話による受注や、製品回収の消し込み作業などの煩雑な後方事務支援も包括して提供することができます。

リペアに関しては、エレクトロニクス製品などで修理やバージョンアップの機会があった場合に、消費者がメーカーに製品を送り、修理やバージョンアップを依頼します。その後、修理済みの製品を消費者へ2～3日後に宅急便でお届けし、その際、必要に応じて修理代金回収も代行するという画期的なスキームです。

リサイクルもスキームはほぼ同様で、対象となる製品はコピー機のトナーなどで、充填完了したものを再度お届けするなどのサービスを行っています。

これらはいずれも、平日約3万2,000稼働のセールスドライバー、約3,900店の直営店、さらには約26万店の取扱店といったチャネルの多様性、また、絶対的な高品質配送、情報履歴管理や代金決済なども含め包括的に支援するリソースがあって初めて可能になるスキームであり、お客様から高い評価を受けています。

### さらなる成長に向けての取り組み

ヤマトグループを取り巻く環境は大きく様変わりし、宅急便1個740円のC2C貨物をターゲットにした、物流業界において極めてニッチだといわれていたビジネスから、ますます市場拡大していることがお分かりいただけたでしょうか。

恐らく、この動きは国内における物流にとどまることなく、国際物流においても同様の動きが出てくるものと予測しています。

ご存知のように、現在、世界経済は多面的な国際分業体制をますます深めています。

生産地と消費地の分離によって、今後ますます国際間物流の加速が見込まれ、従来型の物流に加え、海外から国内エンドユーザーまでの物流や日本から海外エンドユーザーまでの物流というように、シームレスなグローバルサプライチェーンロジスティクスの需要が大きく広がってきます。

現状では、海外からの輸入を見ても、輸入業務、国内配送、代金決済、情報履歴管理までのトータルな支援サービスを行っているロジスティクス企業はなく、ヤマトグループの中期的な成長の原動力は、事業エリアをアジア圏へ拡大させていくことによる、シームレスなグローバルサプライチェーンロジスティクスによる差別化が基盤となってくると考えています。

この差別化戦略が実現可能なのは、ヤマトグループの国内における磐石な集配ネットワークと長年蓄積したノウハウがあるからであり、競合他社が質的かつ量的に追随することは非常に困難であると見ています。

そして、この戦略の要を担うのが、2012年秋稼動予定の羽田物流センターです。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、アジアを視野に入れたグローバルクロスドッキング機能と革新的なロジスティクスサービスを提供することにより、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する事業構想を持っています。

ヤマトグループは、アジアを中心としたグローバルサプライチェーンロジスティクス企業を目指して、弛まぬ努力を続けていきます。

### 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。

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

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

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

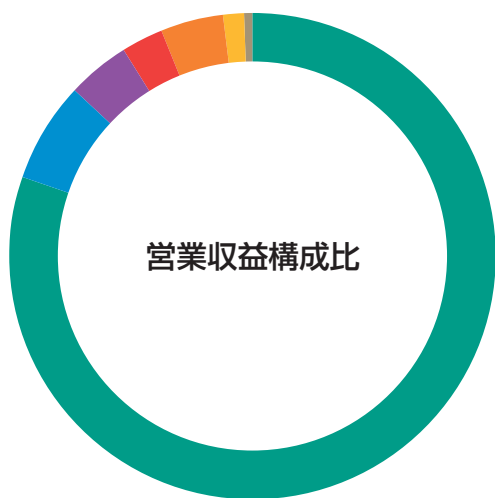
利益成長や投資計画の進捗の状況によっては、今後も自己株式の取得を行うことも弾力的に考えており、配当方針については、利益成長により1株当たりの配当額を増加させていくことを基本方針としていますが、当面は、引き続き連結配当性向30%は維持していく考えです。

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

今後とも、ステークホルダーの皆様との対話を通じて企業価値の向上を図っていきます。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。

2010年9月10日

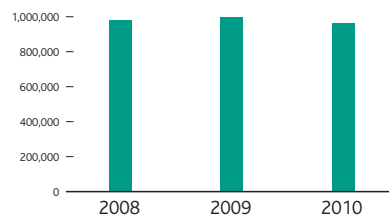
代表取締役  
取締役社長  
社長執行役員 瀬戸 薫



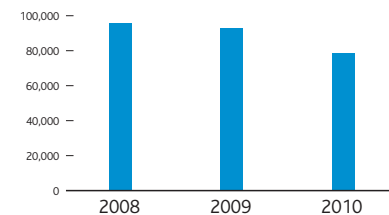
- デリバリー事業 . . . . .80.5%
- BIZ-ロジ事業 . . . . .6.6%
- ホームコンビニエンス事業 . .4.2%
- e-ビジネス事業 . . . . .2.7%
- フィナンシャル事業 . . . . .4.4%
- トラックメンテナンス事業 . .1.3%
- その他の事業 . . . . .0.3%

営業収益 (単位:百万円)

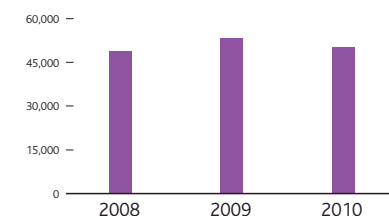
デリバリー事業



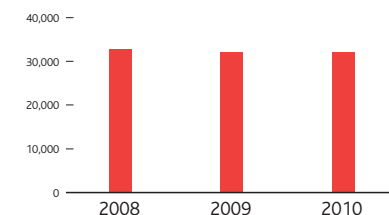
BIZ-ロジ事業



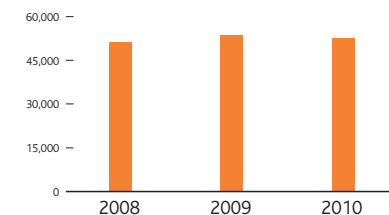
ホームコンビニエンス事業



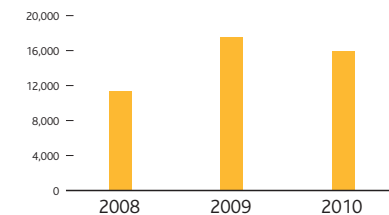
e-ビジネス事業



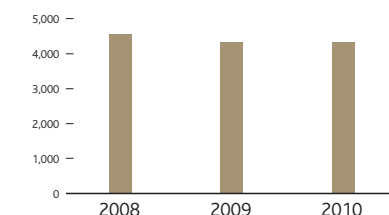
フィナンシャル事業



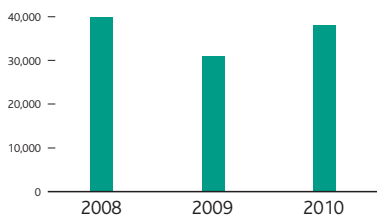
トラックメンテナンス事業



その他の事業



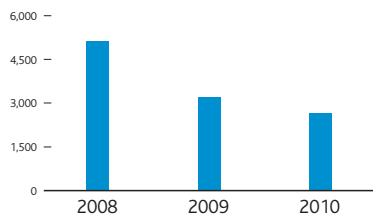
営業利益(損失) (単位:百万円)



事業概要

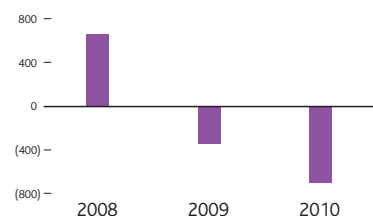
当事業では、宅急便・クロネコメール便を中心とした一般消費者・企業向け小口貨物輸送サービスを手掛けています。

「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。

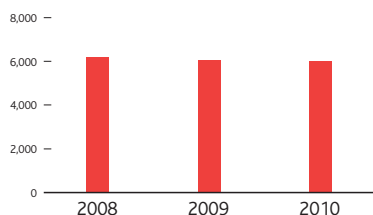


当事業では、ロジスティクス事業などのB2Bを対象とする企業間物流サービス事業に取り組んでいます。

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。

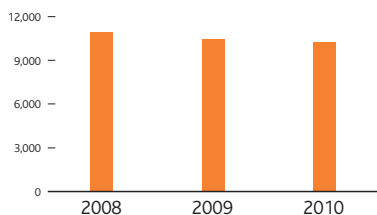


当事業では、引越事業・生活サポート事業・流通サービス事業の3事業を中心に、地域密着型生活支援サービス事業に取り組んでいます。特に、電化製品の据付けや設置を行うセッティングデリバリー事業においては、付加価値の高い技術付き配送を全国展開するなど、着実に市場への浸透を進めています。



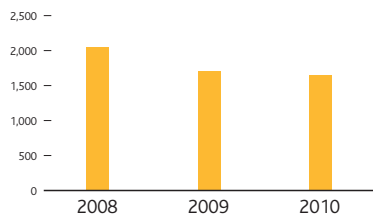
当事業では、企業向けASPサービスや情報システム開発などの情報サービス事業に取り組んでいます。

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。

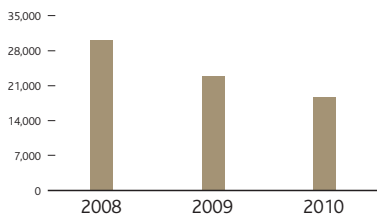


当事業では、通販事業者をはじめとした企業や一般消費者向け決済などの金融サービス事業に取り組んでいます。

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。



当事業では、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。



当事業では、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。

※その他の事業の営業利益は、グループ各社からの受取配当金も含んでいます。

## デリバリー事業



木川 眞  
(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、シェアアップ・高品質・コスト構造の変革を戦略の柱にさらなる宅急便の進化を、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。

### 2010年3月期を振り返って

デリバリー事業では、景気後退による宅配便市場の縮小が著しいという認識を持ち、「雇用とネットワーク維持」「市場縮小による収入のダウンサイドリスクを意識した計画策定」という方針を掲げ、シェアアップ・高品質・コスト構造の変革を戦略の柱に、景気回復時には競合他社に圧倒的な差をつけるべく全員参加で取り組んできました。また、集配改革と合わせた人件費の変動費化、労働時間の一層の短縮など社内構造改革を行い、コストコントロール力をつけてきました。その結果、営業収益は前期比3.1%減少の9,664億80百万円、営業利益では前期比22.3%増加の380億71百万円となり、減収ながらも増益を達成することができました。

ただし、当期より航空運賃会計処理方法をグロス計上からネット計上へ変更したことにより、営業収益と営業費用にそれぞれ、約220億円の影響があるため、実質的な営業収益は1.0%の減少となります。営業利益における影響はありません。

国内においては、「より生活・地域への密着」という観点から、「ネットスーパーサポートサービス」を展開し、過疎化・高齢化による買物不便の解消、スーパーマーケットの販売支援に取り組みました。具体的には、地元のスーパーマーケットと連携して、当社のITインフラである「ネコピット」端末からの注文を可能とし、宅急便でお届けするモデルを開始しました。また、お客様の待つストレスを解消するために、クロネコメンバーズ会員への荷物のお届けに際しては、宅急便を届ける前にeメールでお届け予定をお知らせし、ご希望の受取日・時間帯や受取方法を選択していただく「宅急便受取指定」を2010年2月より開始しました。海外においては、「よりグローバル」という観点から、海外での原材料の調達、製品の生産、日本への輸入というボーダーレス化へ対応する一方、2010年1月にはシンガポールと上海でそれぞれ宅急便事業を開始し、アジア地域を事業領域としたサービス展開を本格的に開始しました。日本で成功した事業モデルである宅急便が海外においても受け入れられることに手ごたえを感じています。

### 2011年3月期の取り組み

2011年3月期は、中期経営計画「満足創造3か年計画」の最終年度として、3か年計画仕上げの年、および次期3か年計画への道筋となる年と位置付けています。現在の競争環境の中の追い風を完全に捉えて大きく前進し、次期3か年計画への飛躍に向けて事業拡大の足元を徹底的に固めるために、さらなる品質の向上を図り、国内市場においては競合他社に対し圧倒的な差をつけ、海外市場においてはアジア圏における宅急便事業を拡大するという2つの大きな事業方針を掲げました。

#### 1. 国内市場：「地域密着型」で、圧倒的な品質向上の実現

「宅配から個配へ」をコンセプトに掲げ、会員になって良かったと感じていただけるクロネコメンバーズ会員向けのより便利なコンテンツを開発するとともに、「宅急便受取指定」に



続く、お客様に喜んでいただける新しいサービスや商品を次世代システムやフルデジタル化、電子マネー決済などの連携により高齢者や地域の支援を展開し、地域密着・個人密着をさらに進めます。

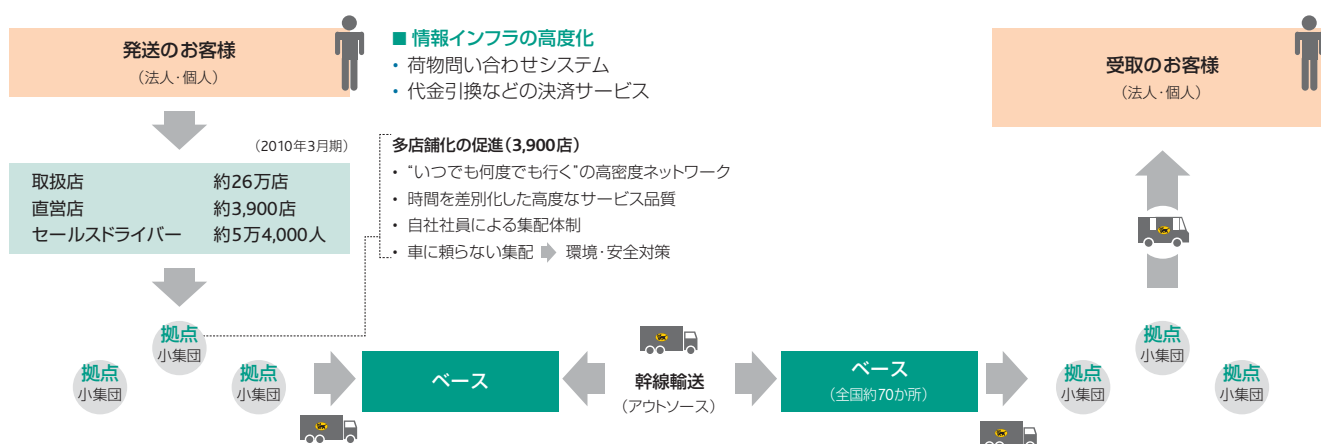
一方、企業向けソリューションであるToday Shopping Service(トゥデイ・ショッピング・サービス)のネットワーク拡充を進め、関東圏・関西圏・九州圏に続き、秋には中部圏に新たな拠点を展開します。一部地域において、最短4時間でのお届けを目標に、分散在庫・オートピックファクトリー(自動倉庫)・マージ機能を組み合わせたソリューションを展開していきます。また、エクスプレスネットワーク(株)が行っている共同輸配送事業に関しては、実施路線や対象エリアの拡大および参加企業の増加、情報システムの一元化をさらに進め、より利用しやすいネットワークへと進化させていきます。また、共通配送商品「S-PAT(スパット)」にクール輸送や代金引換機能などの付加価値を付けて販売拡大を推進するとともに、産地と消費地を結ぶサービスの開発を進めます。これらの取り組みにより「より生活へ・地域への密着」を実現していきます。

## 2. 海外市場: 宅急便アジア展開の推進・強化

ネットワークのさらなる拡大・充実を図ると同時に、日本同様の高品質・高付加価値サービス商品を提供し、それぞれの国・地域で実現していきます。また、拡大した地域と既存の宅急便ネットワークをつなぐ国際宅急便も随時、販売を開始していきます。具体的には、宅急便事業を開始しているシンガポールと台湾・日本をつなぐ国際宅急便をすでにリニューアルしましたが、2010年秋には上海でも国際宅急便の販売を開始する予定であり、アジアにおける宅急便事業の拡大を目指しています。

このような取り組みを推進する中、足元の政策としてシェアアップと高品質を目指し、差別化したサービスを適正な価格で提供していきます。また、コスト構造改革の2ndステージと位置付けお客様のニーズに対応した適正要員配置を行い、集配体制のあるべき姿を構築していくため継続して努力をしています。

### 宅急便の仕組み



## BIZ-ロジ事業



山内 雅喜

(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、ヤマトグループのインフラをフル活用したソリューションモデルであるToday Shopping Service、メンテナンスサポートサービス、グローバルダイレクトといったヤマトグループならではの流通システムを日々進化させることで、お客様、そしてさらにその先の消費者に期待を越える感動、満足を提供することを目指しています。

### 2010年3月期を振り返って

BIZ-ロジ事業では、景気低迷の影響を強く受けた結果、営業収益は前期比15.1%減少の789億27百万円、営業利益は16.8%減少の26億57百万円となりました。

当期から航空運賃会計処理方法を変更しているため、実質的な営業収益は4.2%の減少となります。営業利益への影響はありません。

以上のように減収減益ではありましたが、BIZ-ロジ事業では、当期において流通システムを大きく進化させることができました。その主な例を2つご紹介します。

第1にToday Shopping Serviceですが、当期においてネットワークの拡充とサービスの強化を図りました。具体的には、新たにオートピックファクトリー（自動倉庫）という2つの専用センターを東京と福岡に開設、東京のセンターでは宅急便施設直結という特性を活かし、一部地域において他社ではできない「4時間サービス」を開始しました。

これは、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サービスで、例えば午前中に注文したワインやチーズを夕食で味わうというようなことが可能です。



人の手に頼らず、自動ピッキングを可能とする  
オートピッキングファクトリー

この「4時間サービス」は通信販売での消費者の利便性を飛躍的に向上させる画期的なサービスであり、今後もBIZ-ロジ事業の中核商品として展開していきます

す。また、全国の消費者の皆様にご利用いただけるようセンターを新設することはもとより、宅急便の海外展開に連動して海外でも行う予定です。

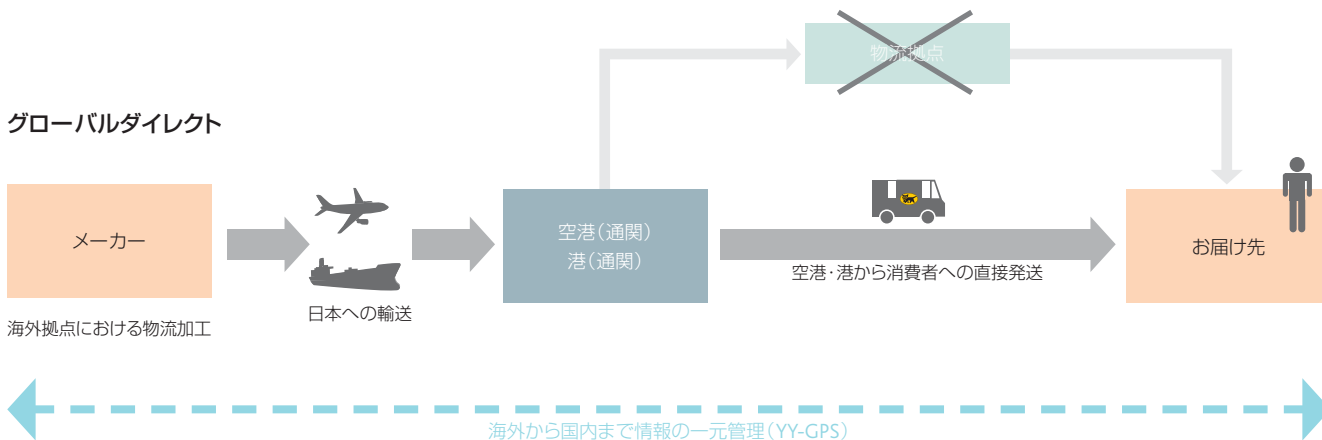
第2にグローバルダイレクトでは、当初、海外で配達用宅急便伝票を荷物に貼付することで、日本に到着した荷物を空港や港から直接全国の消費者へいち早くお届けする消費者購入支援サービスとしてスタートしましたが、当期において、流通経路上の作業の効率化や一時保管倉庫の中抜きによるコスト削減、リードタイム短縮、在庫圧縮をメリットとする小売店への

商品供給支援サービスに進化させました。その結果、海外で生産した商品を全国の小売店に納品しているメーカーのお客様、海外で仕入れた雑貨品を点在する自社店舗で販売する流通業のお客様などから高い評価をいただくことができました。今後は生鮮品、医薬品など、あらゆる種類の商品に対応できるようサービスを展開していきます。

以上のように、業績は外的要因もあり前期を割り込む結果となりましたが、事業の進化、拡大は進めることができました。

### 2011年3月期の取り組み

2011年3月期においても、ヤマトグループのインフラをフル活用したソリューションモデルであるToday Shopping Service、メンテナンスサポートサービス、グローバルダイレクトといったヤマトグループならではの流通システムを日々進化させることで、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、満足の提供を行います。



## ホームコンビニエンス事業



長谷川 誠  
(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、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。

### 2010年3月期を振り返って

大型の家具・家電製品の配送から設置を行うセッティングデリバリー事業では、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、新規顧客の獲得を積極的に推進しました。

また、テクニカルドライバーの技術力を活かし、エコ関連の住宅設備工事における施工管理体制の提供および家電製品のリペアロジスティクスなど、配送設置プラス修理・工事といった高付加価値の新たな市場の創造を積極的に推進し、お客様の利便性向上により同業他社との差別化を図りました。

その結果、厳しい環境ではありましたが、セッティングデリバリー事業の営業収益は増収となりました。

引越事業では、ネットワークの強みを活かしたボックス単位輸送の単身引越ジャストサービスを武器に、単身赴任者の不便を解消することにより、法人引越市場のシェア拡大に努めてきました。また、引越に伴う総合生活支援サービスとして、引越の際に不要となる家具・家電製品の回収を行い、リサイクルショップで販売、また単身赴任者に家電製品を安価で提供する「クロネコおまかせレンタル」のサービスを開始しました。

### らくらく家財宅急便



その結果、法人単身引越市場における営業収益は大きく伸ばすことができたものの、住宅着工件数に見られるような個人の住み換え引越市場の縮小が影響し、引越事業全体としては低調な推移となりました。

以上により、ホームコンビニエンス事業全体の営業収益は503億51百万円となり前期に比べ5.6%減少しました。また、効率の向上を目的にセッティングデリバリー事業と引越事業の組織を再構築してオペレーションを統合する構造改革と、配送委託エリアの自社化を推進してサービス向上と下払い費用の削減を行ったことにより、営業費用は前期に比べ4.4%減少しましたが、営業収益の減少を補うには至らず、7億1百万円の営業損失となりました。

### 2011年3月期の取り組み

2011年3月期は、当期より推進しているネットワークの強みを発揮できる市場においてシェア拡大の継続と、新サービスを事業として成長させていきます。

そのためのキーワードは、ネットワークと技術力、エコだと考えています。セッティングデリバリー事業ではメーカーのアフターサービス向上と物流コスト軽減のトレードオフを解消するリペアロジスティクスや、家具・家電流通市場における商流と物流を分離したソリューションにより、メーカーと消費者をダイレクトに繋ぐモデルを提供していきます。引越事業については引き続き単身引越における利便向上・コスト削減の実現により、シェア拡大を進めていきます。

また、地球環境問題に対する意識の高まりにより、省エネ型住宅設備・家電の開発・普及が大幅に上昇しており、政府も普及促進の補助金を出すなど、市場性が高まっています。この環境対応住宅設備市場において、当社の配送設置プラス工事の機能に加え、購買までのトータルサービスで提供することにより強みを発揮できると考えています。引越生活支援サー

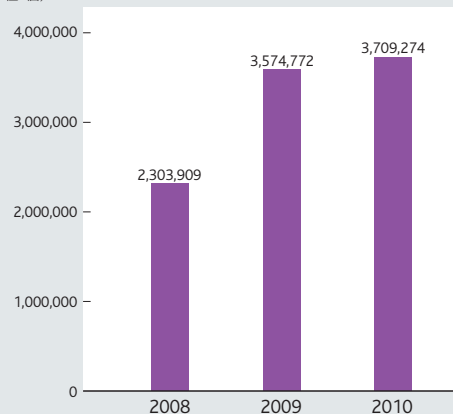
ビスとしてのリサイクルレンタル事業についても、同様の市場性が期待できます。

強みとなる技術力については、その根幹を成すテクニカルドライバーの育成にお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て育成・研修を継続していきます。

今後も既存市場は厳しい状況が続くと思いますがお客様の快適な暮らしのために、革新的な流通改革を目指し、お客様がより便利になるような、幅広いサービスを提供し企業価値を高め、永続的な成長を目指します。

らくらく家財宅急便取扱数量

(単位:個)



## 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)

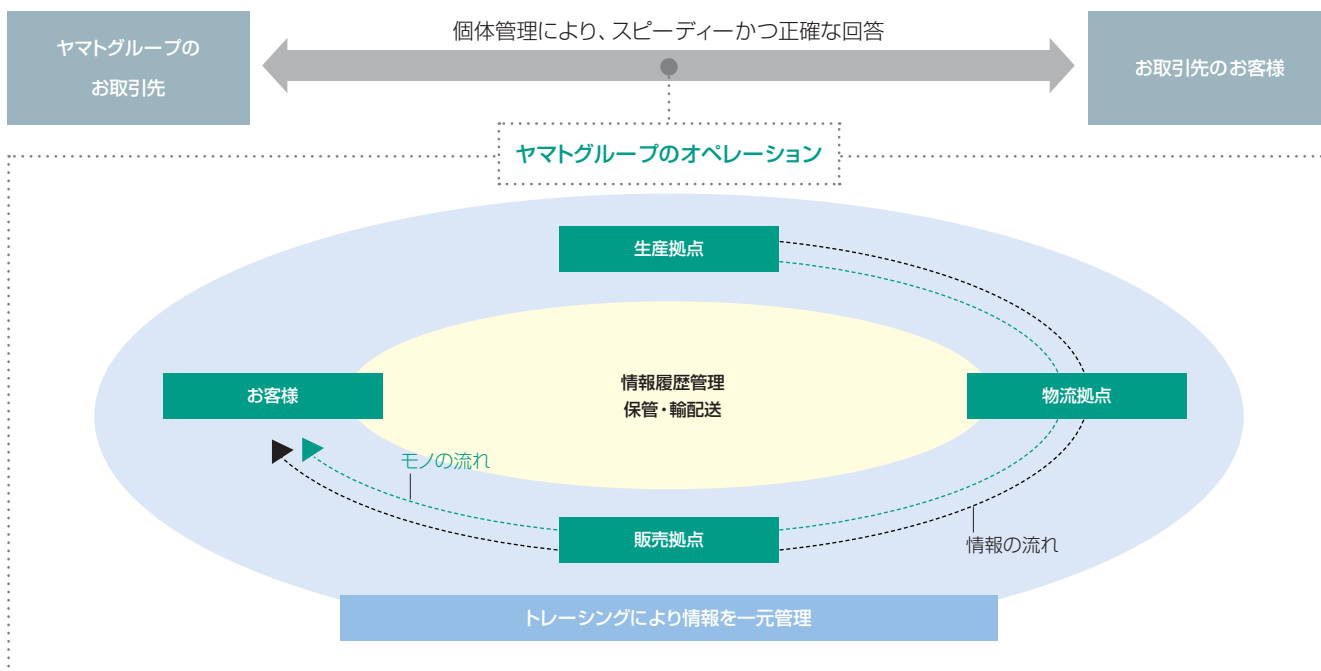
e-ビジネス事業では、企業向けASPサービスや情報システム開発などの情報サービス事業に取り組んでいます。ICT (Information and Communication Technology) を切り口に、お客様のパートナーとしてその業務プロセスの効率化を推進することにより、潜在的な課題の解決を支援し、顧客の販売拡大やコスト削減につながるソリューション提案を積極的に行っています。

### 2010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。

アジアへの宅急便展開においては、ASP型宅急便システムを構築し、上海、シンガポールにサービス提供しました。また、新しい社内ITシステムである7次NEKOシステムの構築では新型ポータブルPOSとして、玄関先での複数電子マネー決済の機能提供に加え、ドライバーの生産性向上を図るため、通信方式を携帯電話の無線データ通信に切り替えたほか、電子マネー事業者への決済情報の中継システムの構築を行いました。

### e-ロジトレーシングソリューション



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-ロジトレッシングソリューション事業では、物流機能と情報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。お客様の販促品の管理・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「販促品オンデマンドサービス」や、お客様の製品の個体情報管理を通じて在庫削減に貢献する「SCMトレッシングサービス」が好調に推移し、事業を拡大させました。

ITオペレーティングソリューション事業では、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係わるサービス、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IT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、320億94百万円となり、前期に比べ0.6%減少しました。また、営業利益は60億16百万円となり、前期に比べ0.7%減少しました。

### 2011年3月期の取り組み

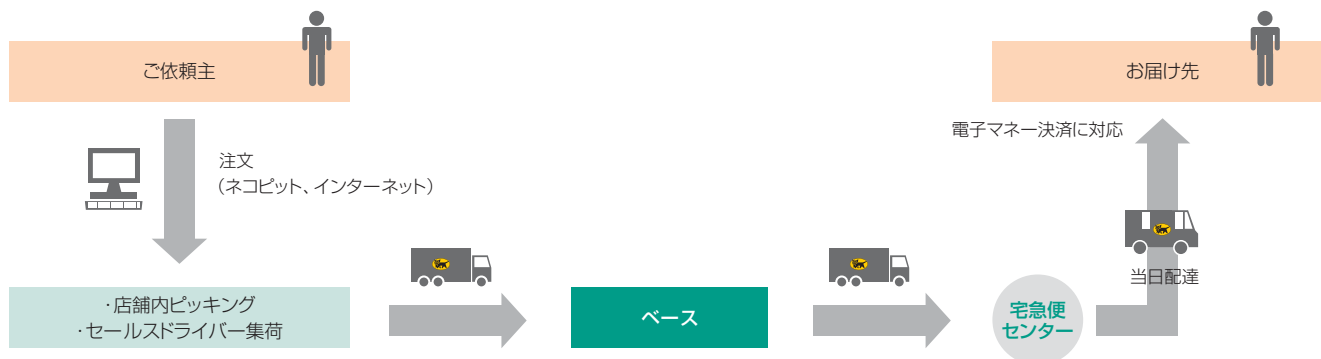
1つ目として、アジアへの宅急便の展開に伴い、日本で培われた高品質な宅急便システムをアジアの各国へ横展開していきます。

2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、事業の卵であるSU(ソリューションユニット)を複数創出し、事業化を推進します。

3つ目として、ヤマトグループをICTで牽引できる人材を育成していきます。ICTを活用し、LT(物流)とFT(決済)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、グループに輩出していきます。

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



## 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)

フィナンシャル事業では、商品配達時の代金回収業務から企業間物流決済へと事業拡大を推進するなかで、お客様のご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。

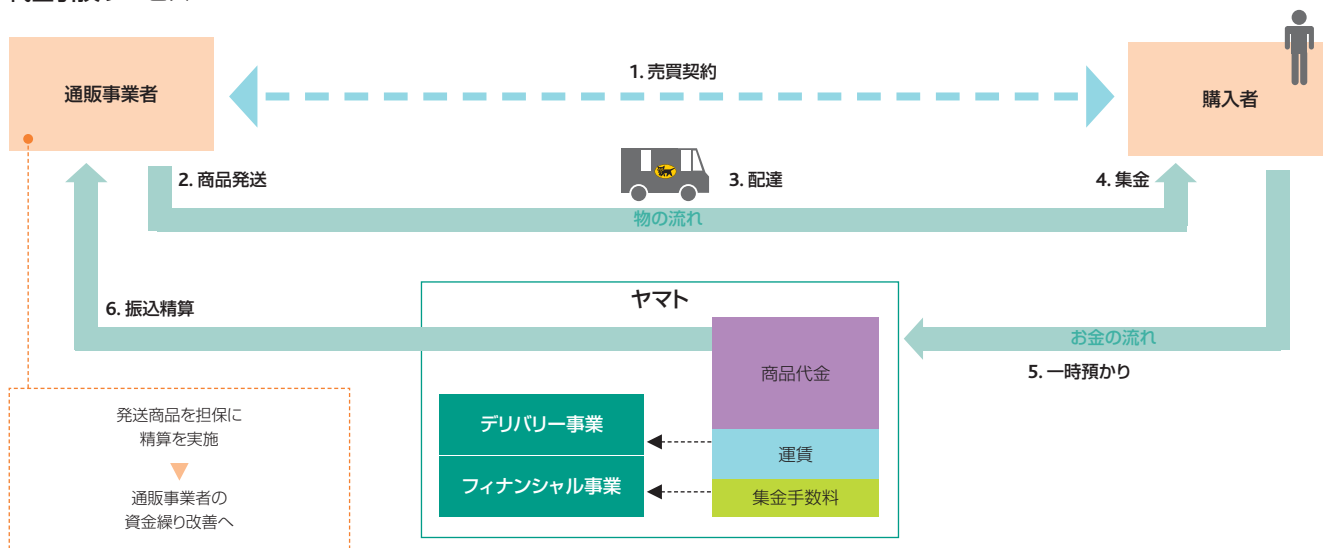
### 2010年3月期を振り返って

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。購入者の利便性向上については、通販を利用される購入者に、宅急便コレクトの高品質なサービスを通じて、店舗販売と同様の安心で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、高い評価を集めた通販事業者は新規購入者も増え、より多くの収入確保へとつながります。

経営環境改善については、通販システム構築を支援し、同時に精算事務に関わるコストを削減する仕組みを提供しています。このように収入増とコスト削減により、事業者の経営環境を改善する提案を推進しています。また、決済における利便性向上として、これまでの現金・クレジットカード・デビットカードに加え、電子マネー払いの対応を積極的に進めています。

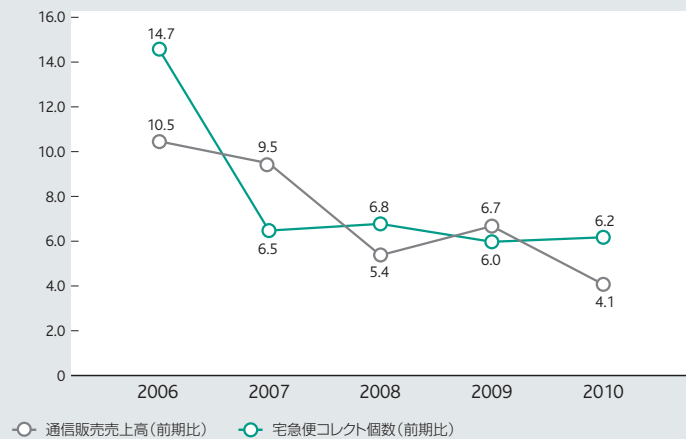
### 代金引換サービス





## 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

現在、電子マネーの利用者の5人に1人は買い物の際に電子マネー対応店舗を選び、さらに保有者の4人に1人はインターネット通信販売の決済に電子マネーを利用したいと考えているという調査結果が出ています。

ヤマトフィナンシャル(株)においても、2007年11月に宅急便コレクト「パソコン・携帯払い」で初めて電子マネー決済を導入しました。その後、利用範囲を拡大し、2010年6月には国内初となる、1台で複数の電子マネー決済に対応する端末を導入し、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。

以上の結果、宅急便コレクトサービスの決済件数は堅調であったものの、ショッピングクレジット事業における関係法令の厳格化が影響してフィナンシャル事業全体の営業収益は526億59百万円となり、前期に比べ1.8%減少しました。また、営業利益は102億60百万円となり、前期に比べ2.3%減少しました。

## 2011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。

一つ目は、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。

二つ目は、将来的に、7兆円市場と見込まれている電子マネー決済において、今後の国内の小口決済の主流と想定しており、さらなる利用可能な電子マネーや取扱市場の拡大に取り組んでいきます。



配達時にお客様の玄関先でクレジットカードを受け取り、決済をするドライバー

## 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)

トラックメンテナンス事業では、物流業者向けの自家整備工場として、24時間365日営業、会員制、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拡大させてきました。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、車両のメンテナンスだけでなく、車体やタイヤのメンテナンス、保険コンサルティング、燃料供給などのワンストップサービスを通じて、物流事業の活性化に貢献できる車両管理のトータルマネジメント事業を目指しています。

### 2010年3月期を振り返って

営業収益は160億2百万円、営業利益は16億49百万円となり、景気の動向、特に国内物量や燃料需要の低迷、軽油市況の激変を吸収できずに、減収減益となりました。

しかし、ヤマトグループ外の車検台数は30,565台となり、前期比25.0%増加の成長を維持、全体を押し上げています。

作業効率を追求した整備工場「スーパーワークス」は、新たに首都圏に2店、大阪圏に1店が竣工し、これにより、全国70店の工場のうち18店が、「スーパーワークス」となり、ネットワークの強化によるさらなる顧客増が見込まれます。

### 2011年3月期の取り組み

2011年3月期は、車両管理をキーワードとした総合的なコンサルタント事業に取り組みます。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ていきます。

その手始めとして、12か月定額払い、タイヤマネジメントサービスを開始します。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提供し、キャッシュ・フローの改善を支援していきます。

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、2011年3月期では、管理台数150,000台、車検台数75,500台、ヤマトグループ外の車検台数前期比21.0%増加を目指します。

## 「スーパーワークス」の所在地

全18拠点(2010年3月31日現在)



作業効率を徹底的に追求したスーパーワークスで、お客様の車両を整備するメカニック

### 基本コンセプト 4つの「C」

ヤマトオートワークス(株)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」を立ち上げました。

2点目がコンビニエンス。夜間への勤務シフト、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。さらに、「大型車検3時間サービス」を投入し、稼働を止めない整備のメニューを拡大しました。

3点目がコストダウン。法定点検の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の抑制につながっています。

そしてもう一つの「C」がクリーン。LEDや省エネ照明の導入、リビルド部品の推奨などにより、事業者の環境対応を支援しています。

### 業界分析

国内物流は縮小傾向が続いており、トラックの輸送量・保有台数も下がっていくと見られていますが、物流事業者が1台のトラックを大切に使い、稼働率を追求する時代となり、トラック・

バスの保有年数や寿命は延びて行くと考えています。物流事業者の整備部門から生まれた私たちだからこそ、トラックを長持ちさせ、上手に活用できる仕組みを作り上げることで、トラック・バスのメンテナンスマーケットに貢献していきます。

## その他の事業

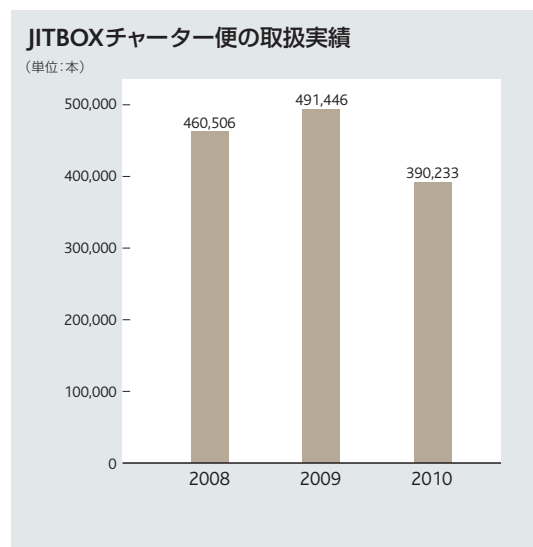
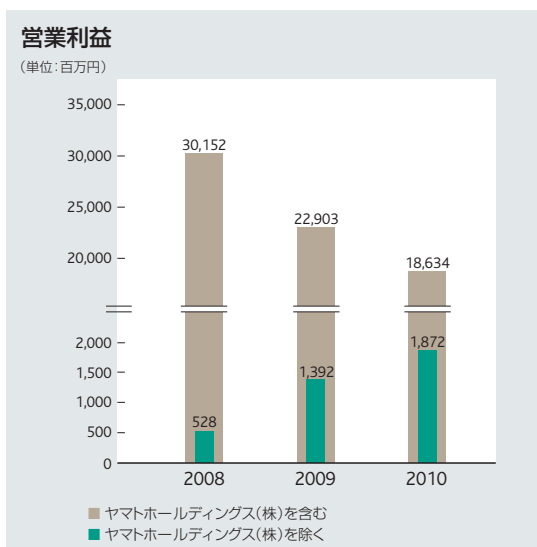
「JITBOXチャーター便」においては、輸送ボックス単位でのジャストインタイム納品や多頻度適量納品など、商品特性に対応した市場への浸透を図るため、15社の企業グループによる販売体制で積極的な営業を展開しました。

当期の取扱数量は、企業の生産調整による荷動きの鈍化が影響して前期を下回ったものの、第4四半期には前年同期の数量を上回り、回復の兆候を見せました。

その結果、その他の事業の営業利益は、ヤマトホールディングス(株)がグループ各社から受け取る配当金などを除くと18億72百万円となり、前期に比べ34.4%増加しました。



JITBOXチャーター便



# 組織図

(2010年3月31日現在)



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おります。

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。

2008年4月より開始しておりますヤマトグループ中期経営計画「満足創造3か年計画」の経営方針におきましても、事業の拡大と合わせてCSR経営の徹底を掲げております。

「コンプライアンス」と「環境」の2項目については、特に重点的に取り組んでまいります。

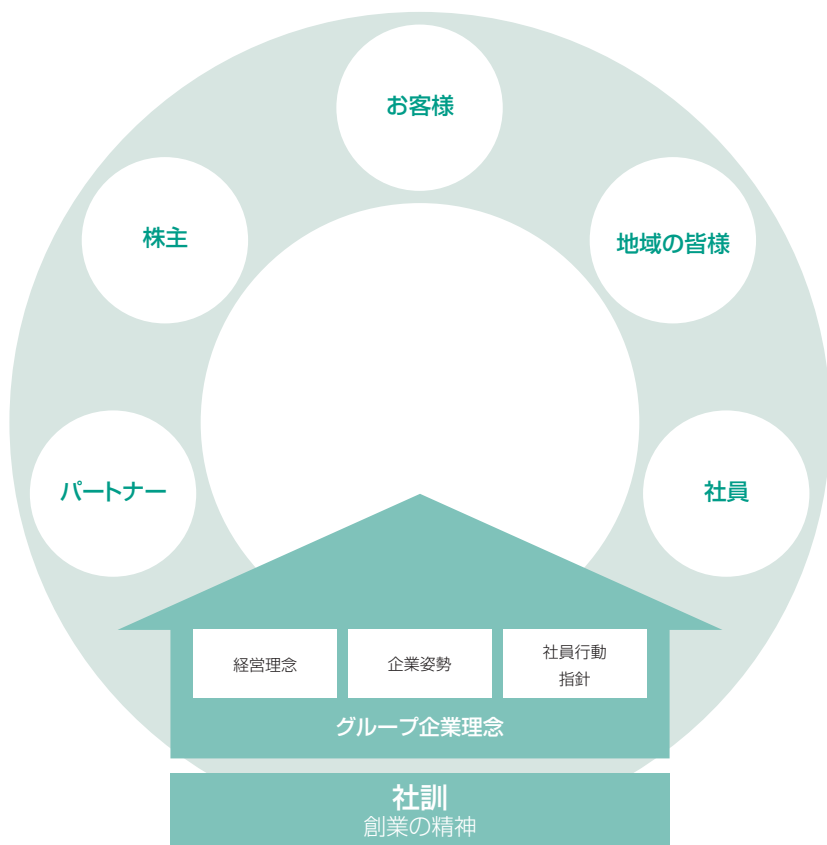
環境

低公害車の積極導入

ヤマトグループは、中期経営計画「満足創造3か年計画」においてグループ全体のCO<sub>2</sub>排出量を2006年度比99%とすることを目標に掲げております。物流を中心とした事業を展開する企業グループの責務として、低公害車の導入による使用燃料の削減など環境対応を強化し、グループを挙げて取り組んでおります。

目標達成に向けた具体的な取り組みとして、グループの保有車両の87%を占めるヤマト運輸(株)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おります。2010年3月期には、ハイブリッド車379台をはじめとした1,298台の低公害車を導入し、低公害車の累計保有台数は11,538台となりました。

「グループ企業理念」の構成図



これにより、ヤマト運輸(株)における低公害車の割合は25.7%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)では、2010年3月期現在、自動車を使用せず、台車・リヤカー付き自動車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に全国971店あります。2013年3月期までに、1,000店の出店を目指しております。

### 外部評価

ヤマトホールディングス(株)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。

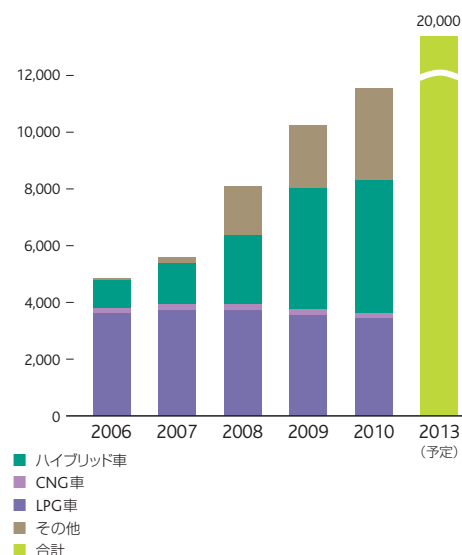
FTSE4Good 指数シリーズは、国際的に許可された企業責任基準を満たす企業活動を評価し、

そのような企業への投資を促進するために作成されております。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おります。



低公害車累計保有台数の推移



## 社会

### こども交通安全教室

ヤマトグループでは、事業活動において常に「安全第一」を重視しており、中でもこどもの交通事故防止は、重要なテーマの一つです。

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「こども交通安全教室」を開催しております。

指導はすべてヤマト運輸(株)の社員が担当し、こ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おります。2010年3月期は約1,500か所で開催し、約15万人のこどもたちに参加いただきました。



### 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図ることが経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスに対する取り組みとして経営体制の強化を図っております。

### 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、執行および監督に関わ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、2010年6月25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図るため、取締役の任期は1年としております。

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

選任スタッフ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で開催し、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7名のほかグループ会社106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で開催し、事業会社の内部監査人と監査結果、監査方針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うけており、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、上坂健司の2名であり、当社の会計監査業務に関わる補助者は公認会計士5名、その他11名であります。

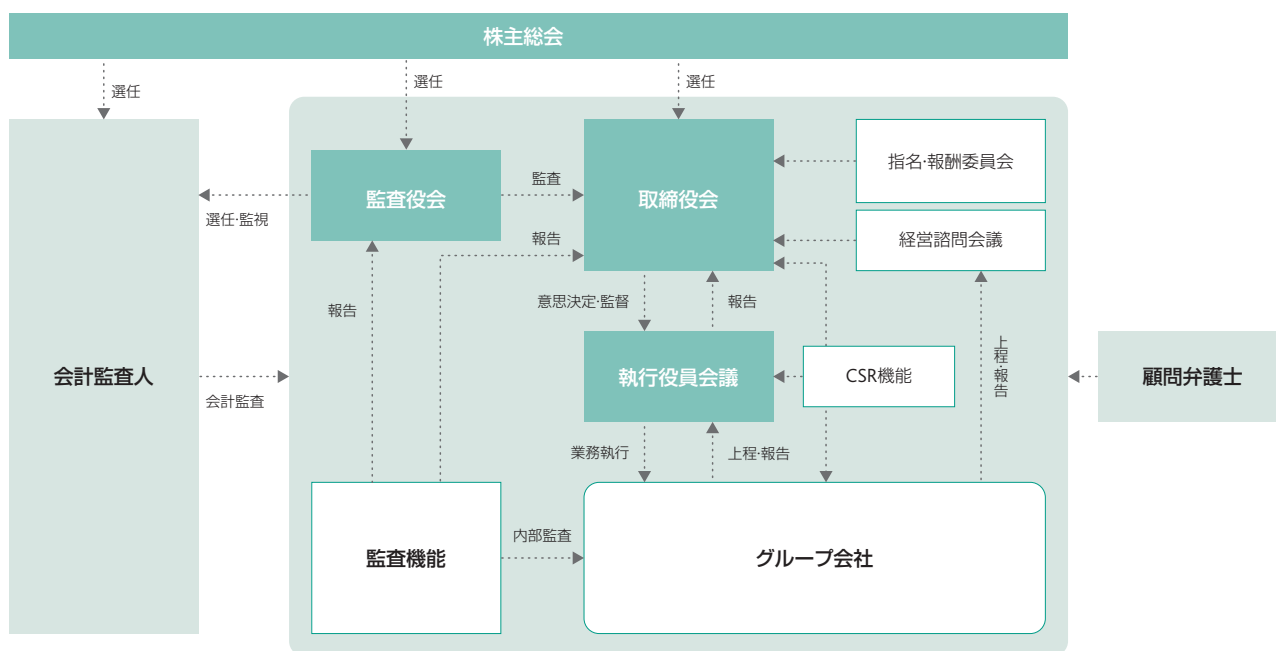


社外取締役は、経験豊富な経営者としての観点から、経営全般について必要な発言・助言を適宜行っており、また、会計監査、内部監査部門において発見された内部統制上の不備および社内の問題点についても助言を行い、内部統制部門と連携して改善を図っております。

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。

当社の業務執行・経営の監視および内部統制の整備の状況の模式図は、下図のとおりです。

コーポレート・ガバナンス体制図



2010年6月25日現在

## I 取締役



**有富 慶二**  
取締役相談役



**瀬戸 薫**  
代表取締役  
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  
(人事戦略・施設戦略・広報戦略・CSR・監査担当)



**木川 眞**  
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)



**佐藤 雅美**



**萩原 敏孝**

## I 監査役



**川田 博**



**北村 敬子**



**大川 康治**



**横瀬 元治**

## Ⅰ 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戦略担当、ヤマトマネージメント  
サービス株式会社代表取締役社長)



**山内 雅喜**

(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)



**長谷川 誠**

(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)



**市野 厚史**

(経営戦略・事業戦略担当)



**小佐野 豪績**

(事業戦略・IT戦略担当)



**栗栖 利蔵**  
(財務戦略、IR戦略担当執行役員)

### ヤマトグループの財務戦略

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

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

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

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

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

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

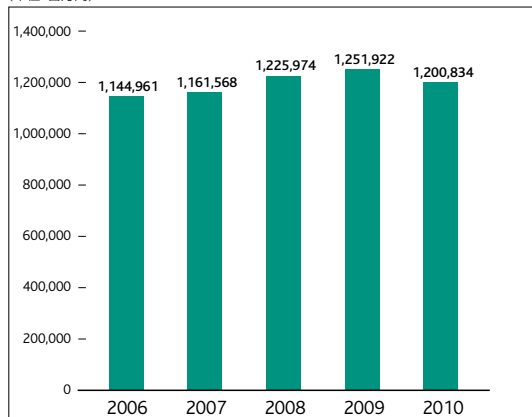
今後も、自己資本と有利子負債のバランスを慎重に見極めつつ、戦略的かつ機動的な事業推進を可能とするための強固な財務基盤を堅持していくのはもちろんのこと、企業価値の拡大に向けた将来の成長のために必要な投資を適切なタイミングで実行していきます。

### 資金調達・資金使途

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

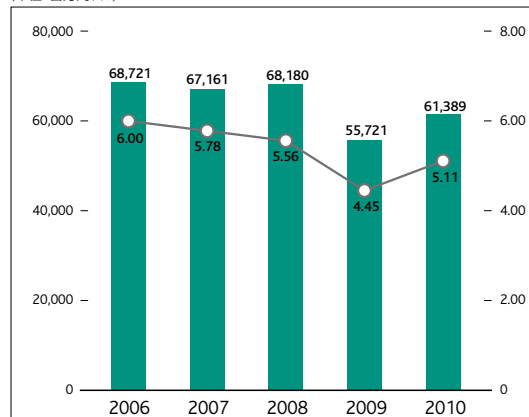
#### 営業収益

(単位:百万円)



#### 営業利益 / 営業利益率

(単位:百万円, %)



■ 営業利益(左軸)  
○ 営業利益率(右軸)

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

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

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

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

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

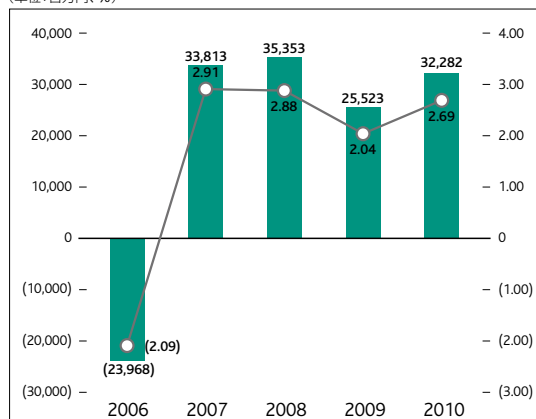
輸送量やモノの流れといった市場性を十分に分析した上で、ヤマトグループの目指す価値提供を実現する新型ベース・ターミナルへのリニューアルを今後も順次、実施していく予定です。

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

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

### 当期純利益(損失)／営業収益当期純利益(損失)率

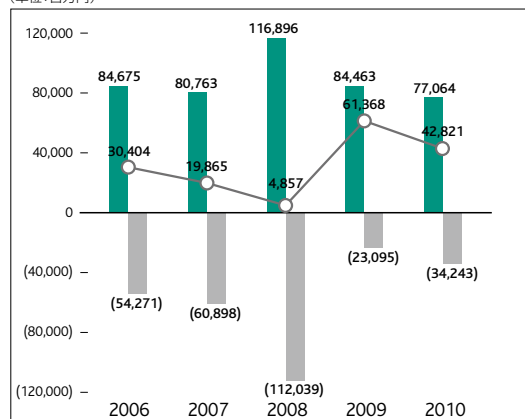
(単位:百万円、%)



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

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

(単位:百万円)



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

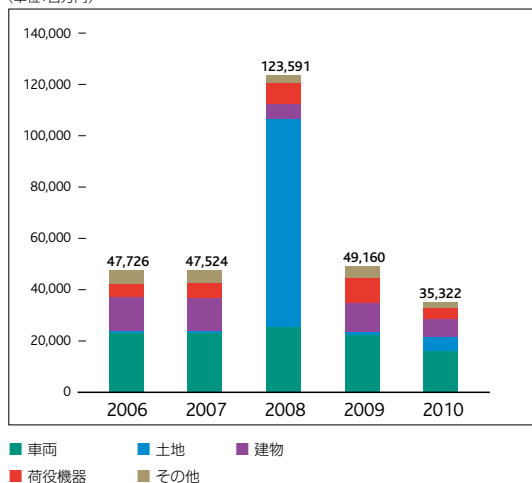
### 資金管理

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

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

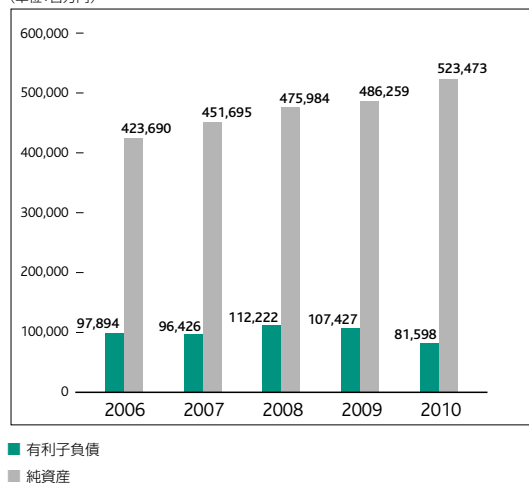
### 設備投資総額

(単位:百万円)



### 有利子負債／純資産

(単位:百万円)



## 格付け

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

R&I AA-

リーマンショック以降の世界景気低迷の中、厳しい事業環境は続いていますが、業績の下振れリスクを軽減することによって目標利益を確保し、資本コストを十分に意識しながらも、円滑に資金調達を行うため、引き続き格付けの維持・向上に向けて努めていきます。

## コスト構造の改革

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

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

## リスク管理

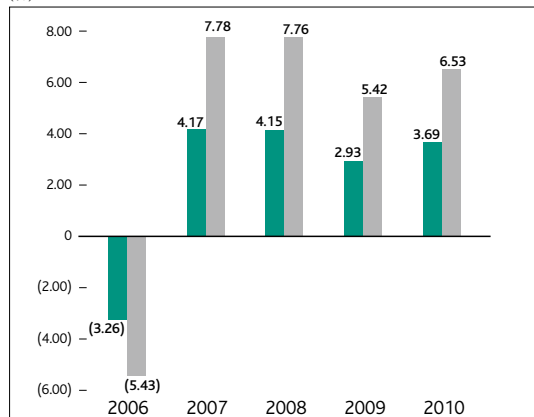
ヤマトグループが事業を遂行していく上で、影響を及ぼす可能性のあるビジネスリスクには、マクロ経済によるリスクと物流業界特有のリスクがあります。

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

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

## ROA／ROE

(%)



■ ROA  
■ ROE

## 連結貸借対照表

ヤマトホールディングス株式会社および連結子会社  
2010年3月31日および2009年3月31日現在

資産の部	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2010	2009	2010
<b>流動資産:</b>			
現金(注記2.d,12)	¥ 189,658	¥ 179,753	\$ 2,038,455
受取債権(注記12)			
受取手形および売掛金	145,895	138,405	1,568,088
割賦売掛金(注記3)	52,945	62,062	569,060
リース投資資産(注記11)	17,363	19,778	186,616
貸倒引当金	(4,692)	(5,405)	(50,436)
たな卸資産(注記4)	2,511	2,388	26,988
繰延税金資産(注記10)	18,710	18,017	201,098
前払費用およびその他の流動資産	20,810	20,711	223,670
流動資産合計	443,200	435,709	4,763,539
<b>有形固定資産—取得価額:</b>			
土地(注記6)	181,480	177,761	1,950,563
建物および構築物(注記6)	263,633	261,077	2,833,543
車両運搬具	178,961	177,590	1,923,485
リース資産(注記11)	16,840	15,338	180,992
機械装置および器具備品	101,996	96,183	1,096,262
建設仮勘定	4,009	638	43,086
その他	2,907	1,627	31,247
計	749,826	730,214	8,059,178
減価償却累計額	(394,634)	(371,409)	(4,241,548)
有形固定資産合計	355,192	358,805	3,817,630
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注記5,12)	21,398	18,930	229,984
非連結子会社および関連会社への投資:以下の関係会社投資評価引当金控除後			
2010年—406百万円(4,364千米ドル)			
2009年—91百万円	5,262	731	56,559
長期貸付金	1,515	2,014	16,286
敷金	22,800	24,617	245,060
繰延税金資産(注記10)	15,152	15,458	162,850
その他の資産	14,122	13,342	151,787
投資その他の資産合計	80,249	75,092	862,526
<b>資産の部合計</b>	<b>¥ 878,641</b>	<b>¥ 869,606</b>	<b>\$ 9,443,695</b>

連結財務諸表に対する注記を参照のこと



負債純資産の部	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2010	2009	2010
<b>流動負債:</b>			
短期借入金(注記7,12)	¥ 18,847	¥ 14,450	\$ 202,564
一年以内返済予定の長期借入債務(注記7,12)	16,543	32,889	177,808
支払債務(注記12)			
支払手形および買掛金	113,889	117,899	1,224,084
設備未払金	23,301	10,432	250,437
未払法人税等	18,694	17,569	200,925
従業員預り金	3,639	3,382	39,118
未払費用	55,752	52,487	599,229
割賦利益繰延(注記3)	8,645	11,556	92,915
その他の流動負債	18,000	15,108	193,463
流動負債合計	277,310	275,772	2,980,543
<b>固定負債:</b>			
長期借入債務(注記7,12,13)	46,208	60,088	496,649
長期未払金	27	15,770	286
退職給付引当金(注記8)	27,862	28,397	299,469
役員退職慰労引当金	8	8	85
繰延税金負債(注記10)	905	573	9,730
その他の固定負債	2,848	2,739	30,606
固定負債合計	77,858	107,575	836,825
<b>契約債務および偶発債務(注記11,14)</b>			
<b>純資産(注記9,17):</b>			
資本金—授権株式数 1,787,541,000株:			
発行済株式総数			
468,052,892株(2010年)			
457,315,176株(2009年)	127,235	120,729	1,367,528
資本剰余金	121,315	114,814	1,303,905
利益剰余金	288,408	266,035	3,099,831
その他有価証券評価差額金	3,197	1,552	34,358
繰延ヘッジ損益			
為替換算調整勘定	(739)	(877)	(7,941)
自己株式—取得価額 14,282,503株(2010年)			
14,227,149株(2009年)	(26,506)	(26,438)	(284,886)
小計	512,910	475,815	5,512,795
少数株主持分	10,563	10,444	113,532
純資産合計	523,473	486,259	5,626,327
<b>負債純資産の部合計</b>	<b>¥878,641</b>	<b>¥869,606</b>	<b>\$9,443,695</b>

## 連結損益計算書

ヤマトホールディングス株式会社および連結子会社  
2010年3月31日および2009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)
	2010	2009	2010
<b>営業収益</b>	<b>¥1,200,834</b>	<b>¥1,251,922</b>	<b>\$12,906,645</b>
<b>営業費用：</b>			
営業原価	1,110,971	1,167,764	11,940,789
販売費および一般管理費	28,474	28,437	306,048
営業費用合計	1,139,445	1,196,201	12,246,837
営業利益	61,389	55,721	659,808
<b>その他の(収益)費用：</b>			
受取利息および配当金	(551)	(859)	(5,918)
支払利息	697	955	7,484
投資有価証券売却益	(38)	(128)	(413)
関係会社株式売却損		357	
投資有価証券評価損	265	6,209	2,841
関係会社株式評価損	61		656
固定資産除売却損	576	1,138	6,194
減損損失(注記6)	1,794	974	19,282
社債発行費償却	14	14	152
投資損失引当金	315		3,386
その他—純額	(2,178)	(1,935)	(23,407)
その他の費用—純額	955	6,725	10,257
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>60,434</b>	<b>48,996</b>	<b>649,551</b>
<b>法人税等(注記10)：</b>			
法人税、住民税および事業税	29,083	25,447	312,585
法人税等調整額	(987)	(2,098)	(10,611)
法人税等合計	28,096	23,349	301,974
<b>少数株主利益</b>	<b>56</b>	<b>124</b>	<b>604</b>
<b>当期純利益</b>	<b>¥ 32,282</b>	<b>¥ 25,523</b>	<b>\$ 346,973</b>

	単位：円		単位：米ドル
	2010	2009	2010
<b>1株当たり情報(注記2.s,15)：</b>			
当期純利益	¥ 71.84	¥ 57.60	\$ 0.77
潜在株式調整後当期純利益	71.16	56.45	0.76
年間配当額	22.00	22.00	0.24

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および連結子会社  
2010年3月31日および2009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	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	自己株式	小計	少数株主 持分	純資産合計
<b>2008年4月1日現在の残高</b>	443,203	¥120,725	¥114,847	¥250,711	¥5,994	¥(63)	¥(93)	¥(26,320)	¥465,801	¥10,183	¥475,984
在外子会社の会計処理の統一に伴う期首調整(注記2.b)				(4)					(4)		(4)
当期純利益				25,523					25,523		25,523
配当金(1株当たり23円)				(10,193)					(10,193)		(10,193)
連結範囲変更による利益剰余金減少高				(2)					(2)		(2)
自己株式の取得	(172)							(213)	(213)		(213)
自己株式の処分	51		(36)					95	59		59
転換社債の転換による株式の発行	6	4	3						7		7
株主資本以外の項目の当連結会計年度中の変動額(純額)					(4,442)	63	(784)		(5,163)	261	(4,902)
<b>2009年3月31日現在の残高</b>	443,088	120,729	114,814	266,035	1,552		(877)	(26,438)	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	¥3,197		¥(739)	¥(26,506)	¥512,910	¥10,563	¥523,473

	単位:千米ドル									
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	自己株式	小計	少数株主 持分	純資産合計
<b>2009年3月31日現在の残高</b>	\$1,297,601	\$1,234,033	\$2,859,362	\$16,681		\$(9,432)	\$(284,156)	\$5,114,089	\$112,251	\$5,226,340
当期純利益			346,973					346,973		346,973
配当金(1株当たり0.24米ドル)			(106,035)					(106,035)		(106,035)
連結範囲変更による利益剰余金減少高			(469)					(469)		(469)
自己株式の取得							(867)	(867)		(867)
自己株式の処分			(55)				137	82		82
転換社債の転換による株式の発行	69,927	69,927						139,854		139,854
株主資本以外の項目の当連結会計年度中の変動額(純額)				17,677		1,491		19,168	1,281	20,449
<b>2010年3月31日現在の残高</b>	\$1,367,528	\$1,303,905	\$3,099,831	\$34,358		\$(7,941)	\$(284,886)	\$5,512,795	\$113,532	\$5,626,327

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および連結子会社  
2010年3月31日および2009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)
	2010	2009	2010
<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	¥ 60,434	¥ 48,996	\$ 649,551
調整:			
法人税等の支払額	(27,749)	(27,370)	(298,247)
減価償却費	39,883	42,697	428,659
固定資産除売却損	576	1,138	6,194
減損損失	1,794	974	19,282
投資有価証券売却損益	(28)	229	(296)
投資有価証券評価損	325	6,209	3,497
資産および負債の増減額(新規連結による影響調整後の純額):			
売上債権の減少額	2,337	16,963	25,114
たな卸資産の増加(減少)額	(122)	782	(1,313)
仕入債務の減少額	(3,764)	(4,026)	(40,457)
退職給付引当金の減少(増加)額	(535)	1,193	(5,755)
その他—純額	3,913	(3,322)	42,061
小計	16,630	35,467	178,739
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,064	84,463	828,290
<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	360	559	3,872
有形固定資産の取得による支出	(32,387)	(36,986)	(348,100)
投資有価証券の売却による収入	61	10,158	658
投資有価証券の取得による支出	(10)	(11)	(110)
非連結子会社および関連会社に対する投資および貸付けによる支出	(4,590)	(403)	(49,338)
長期貸付金の回収による収入	1,289	1,384	13,858
長期貸付けによる支出	(799)	(533)	(8,588)
その他	1,833	2,737	19,706
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,243)	(23,095)	(368,042)
<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	91,540	114,500	983,878
短期借入金の返済による支出	(91,827)	(122,784)	(986,968)
長期借入債務による収入		12,000	
長期借入債務の返済による支出	(18,799)	(22,008)	(202,053)
配当金の支払額	(9,976)	(10,387)	(107,225)
自己株式の売買による収支	(73)	(154)	(784)
その他	1,011	3	10,865
財務活動によるキャッシュ・フロー	(28,124)	(28,830)	(302,287)
<b>現金および現金同等物に係る換算差額</b>	<b>106</b>	<b>(458)</b>	<b>1,145</b>
<b>現金および現金同等物の純増額</b>	<b>14,803</b>	<b>32,080</b>	<b>159,106</b>
<b>新規連結子会社の現金および現金同等物の期首残高</b>	<b>63</b>	<b>101</b>	<b>672</b>
<b>連結除外に伴う現金および現金同等物の減少高</b>	<b>(17)</b>		<b>(182)</b>
<b>現金および現金同等物の期首残高</b>	<b>174,502</b>	<b>142,321</b>	<b>1,875,564</b>
<b>現金および現金同等物の期末残高(注記2.d)</b>	<b>¥189,351</b>	<b>¥ 174,502</b>	<b>\$2,035,160</b>

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および連結子会社  
2010年3月31日および2009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、2009年度の連結財務諸表については、2010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2010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=93.04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

2010年3月31日現在の連結財務諸表は、当社と重要な子会社34社(2009年は32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。

2010年および2009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)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

当社は2008年4月より当会計基準を適用し、適用による遡及修正として、利益剰余金の期首調整を行っております。

#### 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。

また当社グループは、顧客からの元利および手数料を含む割賦売掛金を、加盟店により照会された割賦購入あっせん契約を承認した段階で計上いたします。顧客と加盟店からの手数料は、それぞれの契約に基づき、主に期日到来基準による均分法により計上されます。

**d. 現金同等物**

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。現金同等物は取得日から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。

添付の連結貸借対照表における現金および定期預金と、連結キャッシュ・フロー計算書における現金および現金同等物の差異は以下の通りであります。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2010	2009	2010
現金	¥189,658	¥179,753	\$2,038,455
預入期間が3か月を超える定期預金		(5,000)	
現金に含まれる当座借越	(307)	(251)	(3,295)
現金および現金同等物	¥189,351	¥174,502	\$2,035,160

**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. 有価証券および投資有価証券**

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2010年3月31日および2009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換金価値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。

建物および構築物	7-60年
車両運搬具	2- 7年
機械装置および器具備品	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計算されております。

#### **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制度を採用しております。

2009年4月1日より「『退職給付に係る会計基準』の一部改正(その3)」(企業会計基準第19号)を適用しております。なお、当該変更による損益への影響はありません。

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せん。取締役および監査役に支払われる退職金は支払時に費用処理しております。退職時に取締役および監査役に支払われる金額は株主総会の承認事項となっております。

#### **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. リース取引**

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。

#### **m. 役員賞与**

取締役に対する賞与は、帰属する連結会計年度において費用処理しておりましたが、当連結会計年度末より役員賞与の計上を行っておりません。

#### **n. 法人税**

法人税の引当は、連結損益計算書に含まれる税金等調整前当期純利益に基づいて計算されております。帳簿価額と税務上の資産負債との間の一時差異の結果予想される将来の税金への関連性を繰延税金資産および負債として認識するために、資産負債法を用いております。繰延税金は、当該一時差異に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**

全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、金利スワップを金利変動リスクを減らす為に採用しております。それらの連結子会社は、トレーディング目的又は投機目的ではデリバティブ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。

#### 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独立項目として表示しております。

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全て転換され、また発行されている全てのワラントが行使されたものと仮定して計算されております。

添付の連結損益計算書に示されている1株当たり配当金については、期末日後に支払われた配当金を含むそれぞれの連結会計年度に対応する配当額であります。

#### t. 新会計基準の公表

##### 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。当会計基準では、資産除去債務とは有形固定資産の取得、建設、開発又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またはそれに準ずるものであります。

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。

当会計基準は2010年4月1日以後開始する連結会計年度より適用されますが、2010年3月31日以前に開始する連結会計年度から適用することも可能です。

##### セグメント情報等の開示に関する会計基準

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。



### 3. 割賦売掛金

2010年度および2009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0.6%および0.7%であります。

2010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
2011年	¥25,623	¥4,093	\$275,393	\$43,985
2012年	15,652	2,501	168,230	26,884
2013年	7,304	1,251	78,509	13,450
2014年	2,813	505	30,236	5,433
2015年	1,153	209	12,397	2,246
2016年以降	400	86	4,295	917
合計	¥52,945	¥8,645	\$569,060	\$92,915

### 4. たな卸資産

2010年3月31日および2009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
	2010	2009	2010
商品および製品	¥ 889	¥ 855	\$ 9,555
仕掛品	778	325	8,367
原材料および貯蔵品	844	1,208	9,066
合計	¥2,511	¥2,388	\$26,988

### 5. 投資有価証券

2010年3月31日および2009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
	2010	2009	2010
固定資産：			
市場性のある株式	¥19,536	¥16,944	\$209,977
市場性のない株式	1,748	1,870	18,786
その他	114	116	1,221
合計	¥21,398	¥18,930	\$229,984

2010年3月31日および2009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。

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

分類:	単位:百万円			
	2009			
	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	¥15,068	¥2,560	¥684	¥16,944

分類:	単位:千米ドル			
	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	\$159,867	\$51,876	\$1,766	\$209,977

2009年3月31日現在の市場価格がなく時価を把握することが困難と認められるその他有価証券は以下のとおりであります。2010年3月31日現在の同様の情報については、「12.金融商品に関する開示」に記載しております。

その他有価証券:	単位:百万円	
	2009	
	帳簿価額	
株式	¥1,870	

2009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の売却額は10,158百万円であり、移動平均原価法で算出された売却益の合計額は128百万円であります。

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。

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	¥38	¥11
その他	21		
合計	¥73	¥38	¥11

2010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	\$558	\$413	\$117
その他	229		
合計	\$787	\$413	\$117

2010年3月31日および2009年3月31日終了連結会計年度において、有価証券325百万円(3,497千米ドル)および5,064百万円の減損処理を行っております。

## 6. 長期性資産

当社グループが長期性資産に関して減損の要否を検討した結果、2010年3月31日および2009年3月31日終了連結会計年度においては、それぞれ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、減損損失をそれぞれ1,794百万円(19,282千米ドル)および974百万円計上しております。

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。

## 7. 短期借入金および長期借入債務

2010年3月31日および2009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。2010年3月31日および2009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0.420%~1.480%および0.650%~8.50%であります。

2010年3月31日および2009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
	2010	2009	2010
2010~2014年満期0.650%~2.000%銀行借入金	¥ 47,147	¥ 65,895	\$ 506,739
2016年12月満了リース債務	10,604	9,019	113,978
2010年11月満期1.59%無担保社債	5,000	5,000	53,740
2009年9月満期転換価額1,211.80円1.2%無担保転換社債		13,063	
合計	62,751	92,977	674,457
1年以内返済予定額の控除	(16,543)	(32,889)	(177,808)
合計	¥ 46,208	¥ 60,088	\$ 496,649

2010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
2011年	¥16,543	\$177,808
2012年	15,808	169,903
2013年	14,249	153,156
2014年	15,385	165,357
2015年	762	8,191
2016年以降	4	42
合計	¥62,751	\$674,457

## 8. 退職金および年金制度

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、国債の利率、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。

2010年3月31日および2009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
	2010	2009	2010
予測給付債務	¥ 86,631	¥ 82,691	\$ 931,120
年金資産の公正価値	(56,453)	(48,520)	(606,757)
未認識数理計算上の差異	(2,568)	(5,982)	(27,605)
前払年金費用	252	208	2,711
債務(純額)	¥ 27,862	¥ 28,397	\$ 299,469

2010年3月31日および2009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
	2010	2009	2010
勤務費用	¥ 4,862	¥ 4,718	\$ 52,256
利息費用	1,641	1,615	17,638
年金資産の期待運用収益		(1,127)	
数理計算上の差異の費用処理額	(1,943)	795	(20,878)
退職給付費用(純額)	¥ 4,560	¥ 6,001	\$ 49,016

2010年3月31日および2009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。

	2010	2009
割引率	2.0%	2.0%
年金資産の期待運用収益率	0.0%	2.0%
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. 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。当社は上記の全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、減少および振替

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)又は利益準備金(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。

## 10. 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2010年3月31日および2009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。

2010年3月31日および2009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
	2010	2009	2010
繰延税金資産:			
流動			
未払費用	¥ 11,651	¥ 10,703	\$ 125,219
事業税	1,755	1,691	18,866
貸倒引当金	1,277	1,643	13,727
法定福利費	1,689	1,453	18,156
その他	2,500	2,667	26,864
繰延税金資産合計—流動	¥ 18,872	¥ 18,157	\$ 202,832
固定			
退職給付引当金	¥ 11,059	¥ 11,278	\$ 118,861
投資有価証券	1,534	3,734	16,482
非連結子会社および関係会社への投資	44	29	469
土地評価損	27,181	27,181	292,148
減損損失	4,118	3,663	44,265
電話加入権評価損	615	615	6,610
未実現利益	1,053	898	11,320
その他	6,267	3,486	67,355
評価性引当額	(35,344)	(34,677)	(379,878)
繰延税金資産合計—固定	¥ 16,527	¥ 16,207	\$ 177,632
繰延税金負債:			
流動			
その他	¥ 161	¥ 140	\$ 1,734
繰延税金負債合計—流動	¥ 161	¥ 140	\$ 1,734
固定			
その他有価証券評価差額金	¥ 1,544	¥ 532	\$ 16,596
その他	737	789	7,916
繰延税金負債合計—固定	¥ 2,281	¥ 1,321	\$ 24,512
繰延税金資産の純額:	¥ 32,957	¥ 32,903	\$ 354,218

2010年3月31日および2009年3月31日終了連結会計年度の法定実効税率と添付の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。

	2010	2009
法定実効税率	40.0%	40.0%
(調整)		
住民税均等割	4.5	5.5
評価性引当額	1.1	1.2
その他(純額)	0.9	1.0
法人税等の負担率	46.5%	47.7%

## 11. 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。

2010年3月31日および2009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
	2010	2009	2010
1年内の支払額	¥ 79	¥135	\$ 846
1年超の支払額	130	63	1,400
合計	¥209	¥198	\$2,246

### (2) 貸主側

2010年3月31日および2009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
	2010	2009	2010
リース料債権部分	¥18,886	¥21,674	\$202,986
見積残存価額部分	1,566	1,926	16,828
受取利息相当額	(3,089)	(3,822)	(33,198)
リース投資資産	¥17,363	¥19,778	\$186,616

2010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
2011年	¥ 6,902	\$ 74,183
2012年	5,737	61,663
2013年	3,917	42,099
2014年	1,780	19,125
2015年	550	5,915
2016年以降		1
合計	¥18,886	\$202,986

2010年3月31日および2009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
	2010	2009	2010
1年内の支払額	¥219	¥ 74	\$ 2,353
1年超の支払額	727	275	7,815
合計	¥946	¥349	\$10,168

## 12. 金融商品に関する開示

2008年3月10日、ASBJは「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号)を改正し、また「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号)を公表しました。当該会計基準および適用指針は2010年3月31日以後終了する連結会計年度の財務諸表から適用されますが、当該会計年度以前の期首より適用することも可能です。当社グループにおいては2010年3月31日終了連結会計年度より適用しております。

### (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および売掛金、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および買掛金は、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った場合、当該価額が変動することがあります。

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。

2010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	¥189,658	¥189,658	
受取手形および売掛金	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	
支払手形および買掛金	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			

2010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	\$2,038,455	\$2,038,455	
受取手形および売掛金	1,568,088		
貸倒引当金	(1,644)		
	1,566,444	1,571,370	\$ 4,926
割賦売掛金	569,060		
貸倒引当金	(43,137)		
割賦利益繰延	(92,915)		
	433,008	516,440	83,432
投資有価証券	209,977	209,977	
支払手形および買掛金	1,224,084	1,224,084	
借入金(短期)	288,635	288,905	270
借入金(長期)	420,669	422,396	1,727
デリバティブ			

### 現金

現金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。

### 受取手形および売掛金

受取手形およ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。

一部の受取手形および売掛金は、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。

### 支払手形および買掛金

支払手形およ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「13. 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

2010年3月31日終了連結会計年度	帳簿価額	
	単位:百万円	単位:千米ドル
証券市場における取引相場価格のない投資有価証券	¥7,000	\$75,240

(5) 金銭債権および満期のある有価証券の償還予定額

2010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	¥189,658		
受取手形および売掛金	140,194	¥ 5,592	¥109
割賦売掛金	30,406	22,224	315
合計	¥360,258	¥27,816	¥424

2010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	\$2,038,455		
受取手形および売掛金	1,506,814	\$ 60,101	\$1,173
割賦売掛金	326,804	238,871	3,385
合計	\$3,872,073	\$298,972	\$4,558

長期借入金については「7.短期借入金および長期借入金」をご参照ください。

### 13. 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、金利スワップを金利変動リスクを減らす為に採用しております。それらの連結子会社は、トレーディング目的又は投機目的ではデリバティブ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。

「12.金融商品に関する開示」に記載のとおり、当社グループは「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号)および「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号)を適用しております。当該会計基準および適用指針は2010年3月31日以後終了する連結会計年度より適用されます。したがって、必要情報につきましては2010年のみ開示しております。

2010年3月31日現在の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。

2010年3月31日終了連結会計年度	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
金利スワップ (支払固定・受取変動)	長期借入金	¥40,172	¥32,848	*

2010年3月31日終了連結会計年度	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
金利スワップ (支払固定・受取変動)	長期借入金	\$431,771	\$353,052	*

\* 金利スワップの時価については、「12.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。

## 14. 偶発債務

2010年3月31日現在の保証および保証類似行為に関する偶発債務は、非連結子会社の借入金を保証している75百万円(808千米ドル)であります。

## 15. 1株当たり利益

2010年3月31日および2009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
2010年3月31日終了連結会計年度	当期純利益	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	¥32,282	449,334	¥71.84	\$0.77
希薄化証券の影響—転換社債	12	4,550		
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	453,884	¥71.16	\$0.76
2009年3月31日終了連結会計年度	当期純利益	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	¥25,523	443,140	¥57.60	
希薄化証券の影響—転換社債	99	10,782		
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	¥25,622	453,922	¥56.45	

## 16. セグメント情報

2010年3月31日および2009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、所在地別セグメント情報および海外の顧客に対する営業収益は以下のとおりであります。:

### (1) 事業の種類別セグメント情報

	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. 営業収益および営業利益:									
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、減価償却費および 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	29	39,882
資本的支出	28,747	1,820	705	3,876	1,834	2,033	655	30	39,700

単位:千米ドル

	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. 営業収益および営業利益:									
顧客に対する営業収益	\$10,387,792	\$848,318	\$541,176	\$344,945	\$565,982	\$171,989	\$46,443		\$12,906,645
セグメント間の内部営業収益	475,381	116,751	167,990	229,490	46,216	258,499	511,332	\$(1,805,659)	
営業収益合計	10,863,173	965,069	709,166	574,435	612,198	430,488	557,775	(1,805,659)	12,906,645
営業費用	10,453,986	936,513	716,703	509,774	501,922	412,764	357,497	(1,642,322)	12,246,837
営業利益(損失)	\$409,187	\$28,556	\$(7,537)	\$64,661	\$110,276	\$17,724	\$200,278	\$(163,337)	\$659,808

b. 資産、減価償却費および  
資本的支出:

資産	\$5,653,611	\$524,122	\$236,406	\$331,096	\$1,843,185	\$210,005	\$116,657	\$528,613	\$9,443,695
減価償却費	336,912	17,008	11,286	31,279	11,928	9,697	10,235	314	428,659
資本的支出	308,976	19,566	7,576	41,657	19,707	21,848	7,041	328	426,699

単位:百万円

	2009								
	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. 営業収益および営業利益:									
顧客に対する営業収益	¥997,898	¥92,947	¥53,315	¥32,273	¥53,608	¥17,555	¥4,326		¥1,251,922
セグメント間の内部営業収益	42,478	11,627	16,115	20,076	3,772	25,171	50,406	¥(169,645)	
営業収益合計	1,040,376	104,574	69,430	52,349	57,380	42,726	54,732	(169,645)	1,251,922
営業費用	1,009,253	101,379	69,770	46,290	46,874	41,015	31,829	(150,209)	1,196,201
営業利益	¥31,123	¥3,195	¥(340)	¥6,059	¥10,506	¥1,711	¥22,903	¥(19,436)	¥55,721

b. 資産、減価償却費および  
資本的支出:

資産	¥526,645	¥45,808	¥24,492	¥28,159	¥186,378	¥16,123	¥10,491	¥31,510	¥869,606
減価償却費	34,950	1,479	1,212	2,493	784	692	1,062	25	42,697
資本的支出	33,923	2,153	627	3,824	1,912	3,099	292	26	45,856

注: 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  
 その他の事業: 幹線輸送および人材派遣業などを中心としたグループサポート事業およびシェアードサービス

(2) 所在地別セグメント情報

2010年3月31日および2009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
営業収益および営業利益:						
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	¥ 61,353	¥ 184	¥ (53)	¥ 2	¥ (97)	¥ 61,389
資産	¥ 783,363	¥ 2,858	¥1,155	¥4,607	¥ 86,658	¥ 878,641

	単位:千米ドル					
	2010					
	日本	米国	欧州	アジア	消去又は全社	連結
営業収益および営業利益:						
顧客に対する営業収益	\$12,734,805	\$ 90,204	\$27,556	\$54,080		\$12,906,645
セグメント間の内部営業収益	46,074	33,740	14,608	35,093	\$(129,515)	
営業収益合計	12,780,879	123,944	42,164	89,173	(129,515)	12,906,645
営業費用	12,121,449	121,962	42,737	89,156	(128,467)	12,246,837
営業利益	\$ 659,430	\$ 1,982	\$ (573)	\$ 17	\$ (1,048)	\$ 659,808
資産	\$ 8,419,635	\$ 30,720	\$12,420	\$49,511	\$ 931,409	\$ 9,443,695

	単位:百万円					
	2009					
	日本	米国	欧州	アジア	消去又は全社	連結
営業収益および営業利益:						
顧客に対する営業収益	¥1,232,517	¥10,672	¥2,745	¥5,988		¥1,251,922
セグメント間の内部営業収益	4,794	3,848	1,747	3,361	¥(13,750)	
営業収益合計	1,237,311	14,520	4,492	9,349	(13,750)	1,251,922
営業費用	1,181,772	14,131	4,489	9,269	(13,460)	1,196,201
営業利益	¥ 55,539	¥ 389	¥ 3	¥ 80	¥ (290)	¥ 55,721
資産	¥ 789,878	¥ 2,613	¥1,409	¥3,000	¥ 72,706	¥ 869,606

営業収益および資産は、子会社が位置する国にもとづく地理的地域によって要約されております。

(3) 海外顧客に対する営業収益

2010年3月31日および2009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、それぞれ17,145百万円(184,277千米ドル)および21,042百万円であります。

## 17. 後発事象

### 利益処分

2010年5月14日に開催された取締役会において、2010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(0.12米ドル)	¥4,991	\$53,649

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2010年3月31日及び2009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、2010年3月31日及び2009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ーマツ

2010年6月9日

# 会社情報

2010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)	6.24%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.56%
株式会社みずほ銀行	3.68%
ヤマトグループ社員持株会	3.65%
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	2.96%
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	2.36%
株式会社損害保険ジャパン	1.39%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1.36%
合計	32.66%

## 株価推移(東京証券取引所)

