

# 事業業績概況

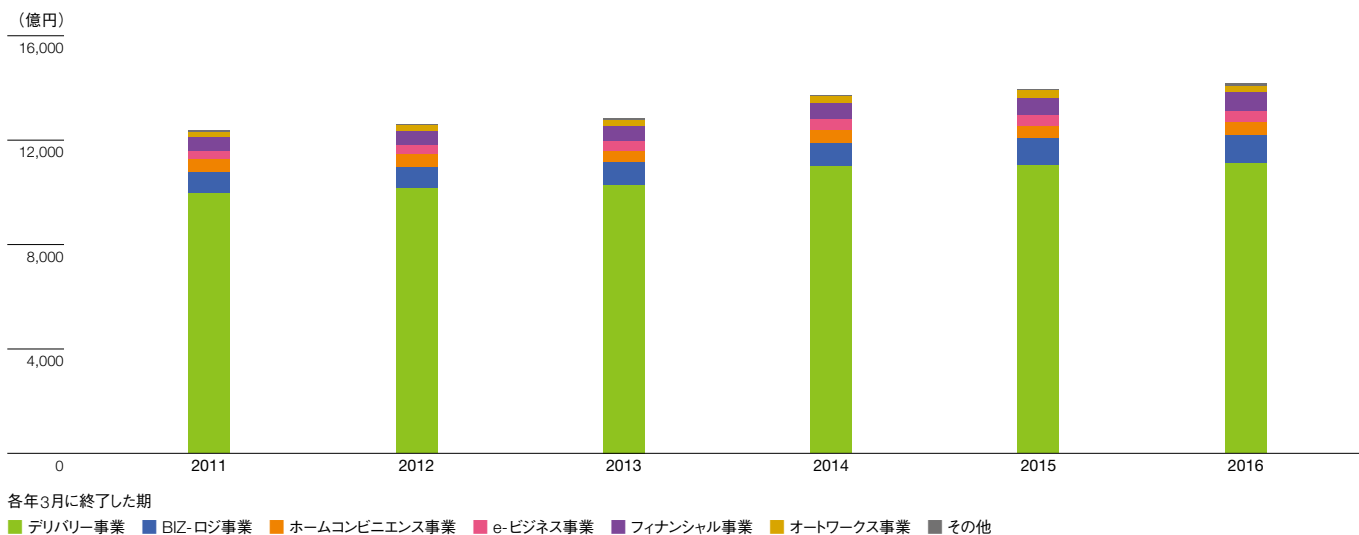
2016年3月31日現在

2016年3月期においては、デリバリー事業が有するラストワンマイルネットワークを活かした「バリュー・ネットワーキング」構想において、複数の事業が着実な成長を実現しています。クロネコメール便廃止の影響がありますが、宅急便新サービスの拡販や高付加価値ビジネスモデル創出を加速させ、グループ全体の収益力底上げを図ります。

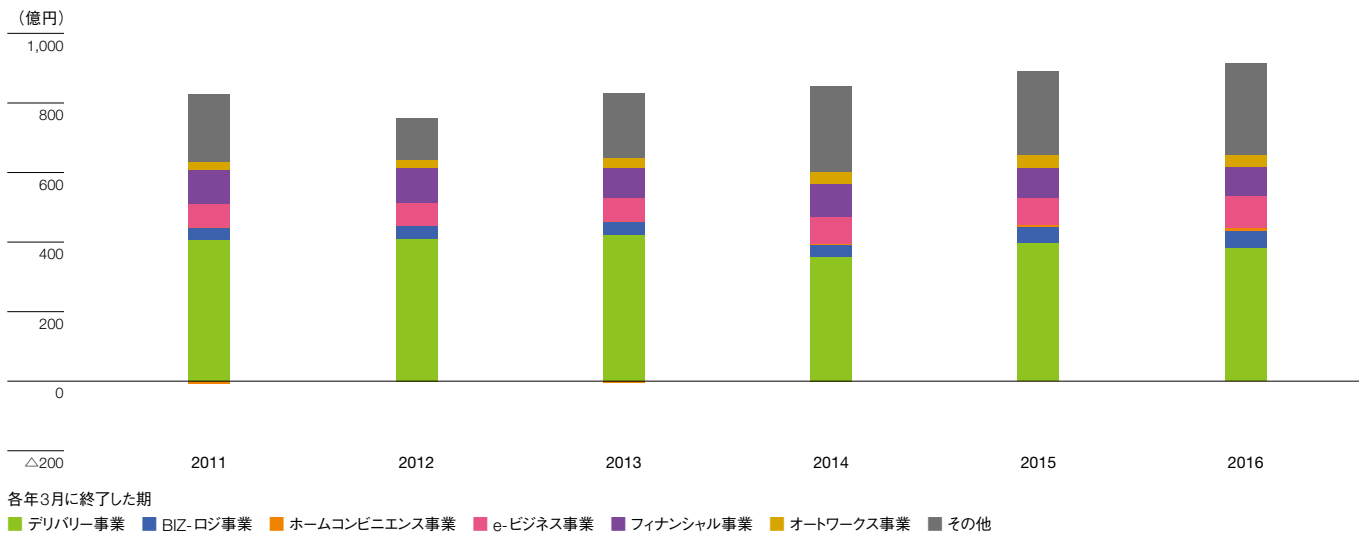
その後押しとなる成長投資については、高付加価値ビジネスモ

デルの創出加速に軸足を置き、主に「バリュー・ネットワーキング」構想に基づくビジネスモデル領域の拡大と、ネットワーク拡大を通じた海外事業の強化につなげていく方針としています。ともに、アライアンスやM&Aを検討します。なお、海外事業については、引き続きASEANを重点地域としつつ、北米、欧州、東アジア、ASEAN、日本の5極間でのクロスボーダー輸送の活発化に注力していきます。

## 事業別営業収益



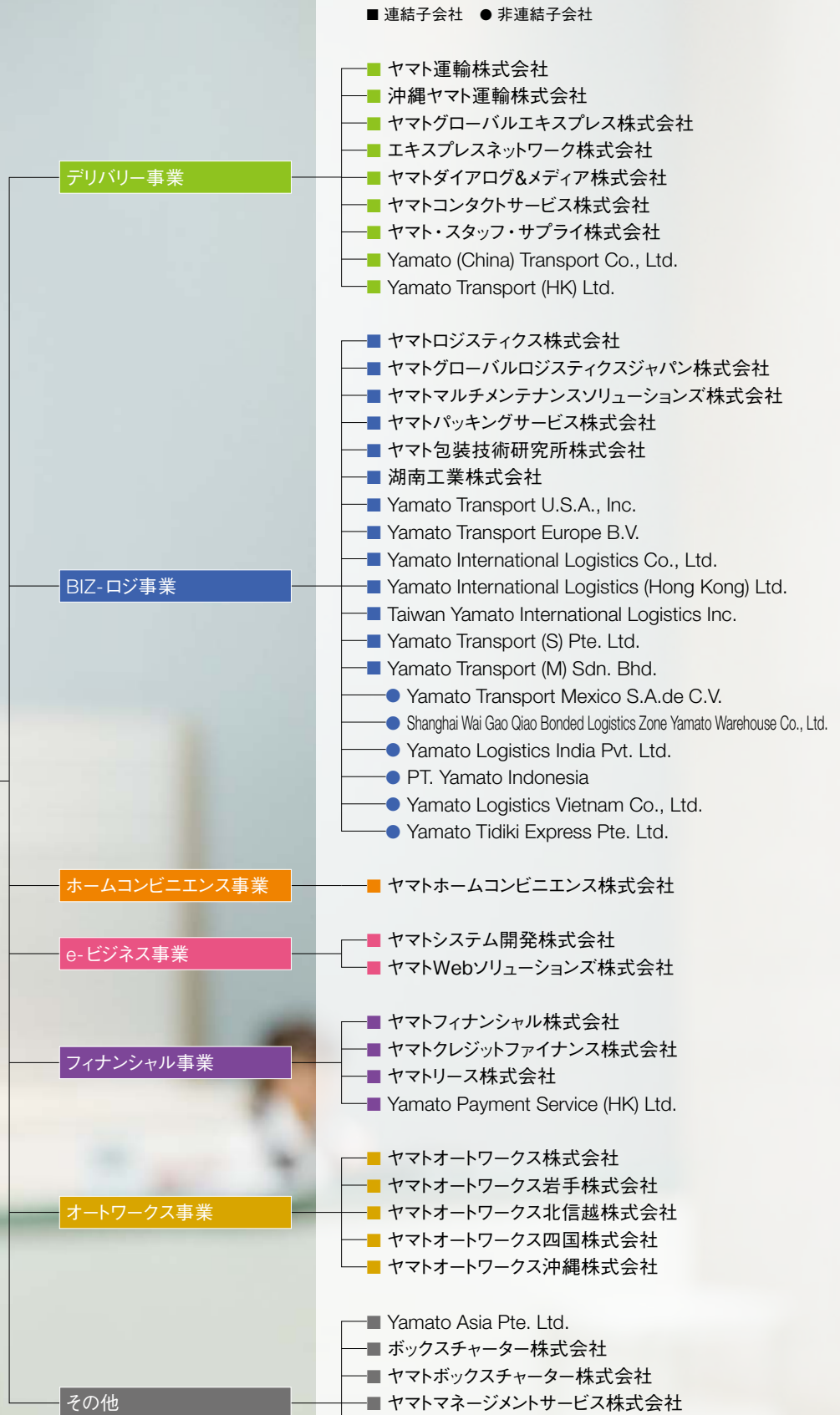
## 営業利益(損失)\*



# 組織図

2016年3月31日現在

ヤマトホールディングス株式会社



※ 2016年3月期より、その他に含めていたヤマト・スタッフ・サプライをデリバリー事業に含めています。  
 ※ 2016年3月期より、ヤマトダイアログ&メディアを連結の範囲に含めています。  
 ※ 2016年6月に、Yamato Transport (HK)とYamato International Logistics (Hong Kong)、Yamato Payment Service (HK)を合併し、Yamato Logistics (HK)を設立しました。

## デリバリー事業

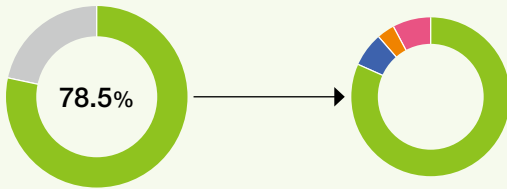
デリバリー事業では、お客様にとって「一番身近で、一番愛される企業」を目指し、豊かな社会の実現に貢献するために、宅急便を中心とした事業展開に取り組んでいます。



長尾 裕

ヤマト運輸株式会社  
代表取締役社長 兼 社長執行役員

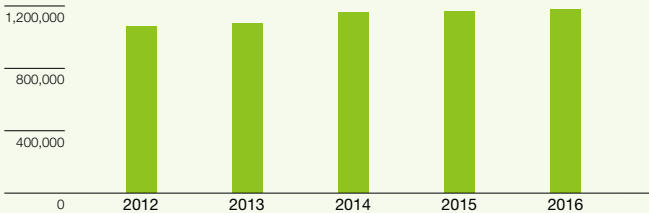
### 営業収益構成比 (%)



#### 営業収益構成比内訳

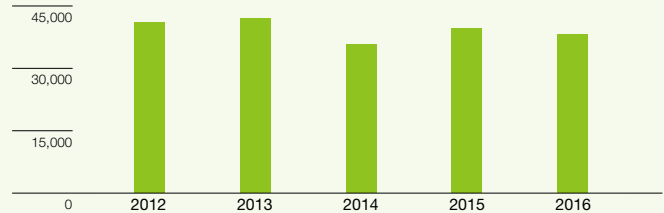
宅急便	71.0%
クロネコDM便	6.2%
エクスプレス	3.0%
その他	6.7%

### 営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

### 営業利益 (百万円)



各年3月に終了した期

#### 2016年3月期の振り返り

- 大口を中心とした通販事業者の出荷増や新サービス「宅急便コンパクト」「ネコポス」の伸長により取扱数量が堅調に推移
- 2015年3月期をもって廃止した「クロネコメール便」の代わりに「クロネコDM便」を発売
- コストコントロールを徹底したものの、新サービスの伸長がクロネコメール便の影響を補うには至らず、前期比増収減益

#### 2017年3月期の取組み

- 収益面では、前期に発売した「宅急便コンパクト」「ネコポス」の販売強化と、グループ横断型提案営業の強化による高付加価値なビジネスモデルの創出を加速
- コスト面では、社会保険適用拡大、外形標準課税の制度変更などのコストアップ要素はあるものの、お客様ニーズに効率的に対応するラストワンマイルネットワークの構築、中部ゲートウェイの活用を含めた幹線ネットワークの全体最適化などにより、業務量の伸びに連動しないコスト構造への変革を図る



### 事業環境の見通しと発揮する強み

デリバリー事業では、お客様にとって「一番身近で、一番愛される企業」を目指し、豊かな社会の実現に貢献するために、宅急便を中心とした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、大きく、そして急速に変化しています。国内市場は、eコマース市場・個人間取引市場の拡大や企業間物流の多頻度小ロット化により、物量が増加傾向にあります。そして消費者側は、多忙な生活に合わせた合理的な荷物の受取ニーズが高まり、柔軟なサービスを求めるようになってきました。一方で、少子高齢化による労働力不足や過疎化の影響の加速に加えて、eコマース企業や先端技術を持った異業種による物流参入が顕在化しています。

このような環境下において、私たちはその変化を敏感に察知しながら、私たちの強みである高い対応力と品質を兼ね備えた全国津々浦々のラストワンマイル、および幹線ネットワークをさらに進化させ、あら

ゆる角度から現在のサービスや仕組みをゼロベースで見直し、顧客利便性の向上に取り組めます。

### 「バリュー・ネットワーク」構想の実現に向けた取り組み

「バリュー・ネットワーク」構想の具現化に向けて、デリバリー事業として「止めない物流」を実現します。羽田クロノゲート・厚木ゲートウェイに加え、新たに中部圏・関西圏にもインフラを整備するとともに、沖縄グローバルロジスティクスセンター「サザンゲート」と海外宅急便ネットワークとの連携により、「大都市間当日配送」や「アジア圏の翌日配送」の拡充を図ります。また、リードタイム短縮による在庫削減といった付加価値の創出も追求します。

その一環として、2015年6月に、通販事業者をトータルでサポートするパッケージサービス「YES!(Yamato EC Solutions!)」をリリースするなど、通販市場の成長に貢献するため、積極的にサービスを展開し



ていきます。また、「ヤマトクラウドデポ」による企業経営支援の推進や、日本の新鮮な農水産品の販路拡大に向けた「国際クール宅急便」の仕向地拡大を推進します。

一方で、多様化する荷物受取ニーズへの対応と、不在再配達削減や配達効率化を両立させるため、フランスのネオポストグループと合弁で宅配ロッカー整備事業を行うPackcity Japan株式会社を設立しました。また、地方や地域コミュニティの抱える諸問題に対応するため、地方自治体と連携した「産物輸出支援・安心生活支援・観光支援・災害時支援」の拡大に取り組んでいきます。

## FOCUS

### 新サービス「宅急便コンパクト」「ネコポス」の拡充

法人のお客様からは、小さいサイズの通販商品に適した安価で高品質な宅配サービスへのニーズが、また個人のお客様からは、オークションやフリマサイトなどを通じた小さな荷物のやりとりに、スピーディーかつ安心して利用できるサービスへのニーズが拡大しています。こうしたニーズに応えるべく、2015年から提供している新サービスが、小さな荷物を専用ボックスでリーズナブルに配送できる「宅急便コンパクト」と、薄くて小さな荷物をポストに届ける「ネコポス」です。宅急便コンパクトは、eコマース事業者を中心に、決済などの付加価値の高いサービスを随時追加しており、また、取扱窓

口についても、順次拡大を進めています。一方、ネコポスについては、フリマサイトなどとの連携を強化しています。出品者と落札者がお互いの住所などの個人情報交換しなくても、サイト内でのやり取りだけで配送手配ができる「匿名配送」といった仕組みを整え、個人間取引を今までよりも、より便利に、より安心して利用できるよう、物流面で貢献していきます。



宅急便コンパクト専用の定型箱





# 宅急便が40周年を迎えました

2016年1月20日、宅急便はお客様に支えられ、40歳の誕生日を迎えることができました。

発売初年度170万個から現在その1,000倍となる年間17億個以上を扱うまでに成長した宅急便を振り返ります。

## 宅急便の誕生

「サービスは先、利益は後」の理念。ヤマトグループは、お客様の立場に立って考え行動し、特に受け手の視点で商品やサービスを開発してきました。宅急便の生みの親である小倉昌男は「小口の荷物の方が、1kg当たりの単価が高い。小口貨物をたくさん扱えば収入が多くなる」と確信し、1975年の夏「宅急便開発要項」を社内発表しました。

宅急便開発要項を片手に、若手社員を中心としたワーキンググループが新商品開発を推進。1976年1月20日「電話1本で集荷・1個でも家庭へ集荷・翌日配達・運賃は安くて明瞭・荷造りが簡単」というコンセプトの商品「宅急便」が誕生しました。

## 宅急便開発要項

- ① 需要者の立場になってものを考える
- ② 永続的・発展的システムとして捉える
- ③ 他より優れ、かつ均一的なサービスを保つ
- ④ 不特定多数の荷主または貨物を対象とする
- ⑤ 徹底した合理化を図る

## 宅急便の進化

### スキー宅急便

1983年12月にスタートした「スキー宅急便」は、「宅急便」における初めての付加価値サービスです。スキー宅急便はリンゴの名産地である長野が発祥の地。長野ではリンゴのシーズンが過ぎると荷物が極端に少なくなっていました。地元の社員は、かさばるスキー板を抱えて移動する多くのスキー客に着目。当時の日本ではスキー人口が増えていたこともあり、「お客様に手ぶらでスキーを楽しんでいただきつつ、新しい荷物にもなる」との現場の社員のアイデアから、宅急便とレジャーが結び付くサービスの第一弾としてスキー宅急便がスタートしました。

### クール宅急便

1988年に全国での販売を開始した「クール宅急便」は、冷蔵・冷凍2タイプの温度帯で、鮮度やおいしさをしっかり保って、お荷物をお届けする付加価値サービスです。クール宅急便は、受け手の側にとって需要を創出した代表例であり、送り主はもちろん、受け手の利便性を第一に考え



宅急便マニュアル



スキー宅急便



てきたことが、結果として送り主の満足にもつながり、需要の後追いでなく需要の創出を実現しました。受け手の利便性向上を常に意識してきたことは、当社ならではの差別化ポイントです。

2013年には、海外のお客様からの「日本の新鮮な食材を食べたい」という声や、日本の事業者・生産者からの「海外に販路を拡大したい」という声にお応えするため、国際間の小口保冷輸送サービス「国際クール宅急便」を発売しています。

## 宅急便の挑戦

今、ヤマトグループは、ライフスタイルの変化に伴って多様化する受取ニーズに応えるサービスの開発に挑戦しています。鍵はお客様とのコミュニケーションチャネルを増やすこと。その代表例が、送る時も受け取る時も便利なサービスを利用できる会員サービス「クロネコメンバーズ」です。お荷物のお届け予定やご不在連絡の通知を受け取れるほか、受取日時や受取場所の変更も行えるクロネコメンバーズは他社サービスやアプリとの連携も積極的に進めています。2016年1月からはコミュニケーションアプリ「LINE」と連携し、配送に関する通知の受信のほか、受取日時や受取場所の変更もLINEの中で行えるようになりました。


このように宅急便利用者とのコミュニケーションを強化する一方で、「受取り」そのものの多様化にも注力しています。すでに、全国4,000以上の営業所に加え、連携するコンビニエンスストアなどの受取拠点が受取りにおける大きな強みになっていますが、さらに宅配ロッカーの活用・拡充にも取り組んでいます。2016年5月にはフランスのネオポストグループとヤマトグループが合弁会社 Packcity Japan 株式会社を設立し、複数の事業者が共同利用できるオープン型宅配ロッカー事業を開始しました。ヤマト運輸だけでなく、業界全体でお客様のニーズに対応しようという動きに寄与するほか、社会的な課題である「再配達」の軽減にもつながると期待しています。

ライフスタイルの変化に応じて進化したサービスは受取サービスだけではありません。近年、eコマース市場に加え、オークション、フリマ市場の拡大に伴い、eコマース事業者のみならず個人間においても、小さな荷物をやり取りする機会が増加しています。「宅急便コンパクト」「ネコポス」により、小さな荷物をよりリーズナブルに送りたいという顧客ニーズに応えるとともに、一部のフリマサイトと連携して、出品者と落札者がお互いの個人情報を伏せたまま商品のやり取りができる「匿名配送」を開始するなど、サービスをますます進化させています。

宅急便40周年を「新たな出発点」とし、これからも世の中が急速に変化していく中で、常にお客様の声に耳を傾けて宅急便というサービスを進化させていきます。



国際クール宅急便

 宅急便の近年の取組みについてP.43も併せてご覧ください。



オープン型宅配ロッカー

## 全国ネットワーク完成～規制との戦い～

スタートから4年後の1980年、宅急便は多くのご利用をいただくまでに成長した一方、お客様から「人口密度の高い地域でしか営業しないのでは、田舎に荷物を送れない。宅急便は不完全な商品だ」というご意見が寄せられるようになりました。このころから、全社員が全国ネットワークの必要性を痛感するようになったのです。

しかし、そこに立ち上がったのが「路線免許」の問題でした。ヤマト運輸が運輸省(当時)に免許申請を出しても、地元の運送会

社の反対・運輸省内での審査遅れで、なかなか免許が手に入らなかったのです。小倉社長は「宅急便は消費者の利益になる。地元の運送会社の仕事を奪う商品ではない」と説得を続けました。

いつもお客様の声を原点に、ゼロから家庭間の配送を作り上げ、時に規制とも戦い、サービスを拡充させ、1997年11月、小笠原諸島の宅急便取扱開始によって、宅急便の全国ネットワークは完成しました。

## BIZ-ロジ事業

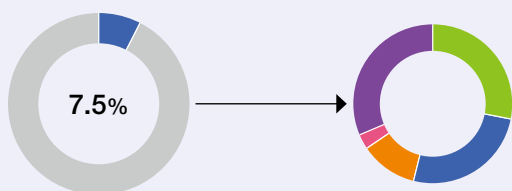
BIZ-ロジ事業は、ロジスティクスにイノベーションを起こす「LOGINNOVATION」のコンセプトのもと、革新的なロジスティクスソリューションの創出を通じて、お客様企業とその先にいる消費者へ満足・感動の提供を目指します。



本間 耕司

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

### 営業収益構成比 (%)

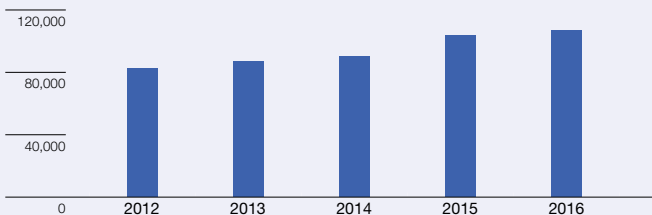


### 営業収益構成比内訳

貿易物流サービス	2.7%
販売物流サービス	2.5%
マルチメンテナンス	1.1%
エクスポートファクトリー <sup>*1</sup>	0.3%
その他	3.0%

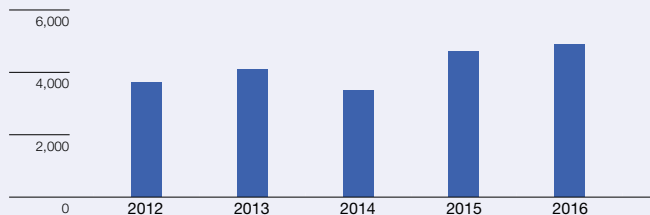
<sup>\*1</sup> 2017年3月期より、エクスポートファクトリーはプロダクツロジスティクスに事業の名称を変更しております。

### 営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

### 営業利益 (百万円)



各年3月に終了した期

### 2016年3月期の振り返り

- 通販関連サービスの拡販が伸長
- 2015年1月開始のジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社向けサービスなどメディカル事業者向け物流事業の案件が順調に推移
- 上記の結果、前期比増収増益

### 2017年3月期の取組み

- メディカル事業戦略室を中心とする、医療・医薬品の領域における新たな流通を生み出す事業戦略の策定
- 九州地区における新たな静脈物流ネットワークの構築を通じた、付加価値型ロジスティクスモデルの実現
- 中部ゲートウェイ開設に合わせて、分散在庫と総在庫量の抑制を両立させる、在庫フリーモデルの構築
- 国内外を結ぶ一貫物流に、フォワーディングビジネスに関わるマーケティング活動を展開し、越境ECやメディカル分野など特定の成長マーケットに対する新たな物流価値提案の実施





### 事業環境の見通しと発揮する強み

市場環境は円安から一転して円高傾向になったこともあり、製造業を中心に先行きの不透明感があります。一方で、eコマースビジネスの進展により、製造業と消費者を直結するような流通の短絡化を志向する動きはますます加速化していくことが予想されます。

こうした市場環境において、当事業の強みはそれぞれの顧客企業が持つ既存のサプライチェーンに大きな負荷をかけることなく、より応答性の高いロジスティクスサービスを提供できる点です。荷主の視点に立ち、クラウド型のロジスティクスによって、止めない物流を提供する。「バリュー・ネットワーキング」構想のコンセプトであるこれらのキーワードこそ、我々の強みを表現しています。

顧客企業のサプライチェーンは、いまや日本国内にとどまらず形成されるケースが少なくなりボーダレス化が進んでいます。当事業の課題は、「バリュー・ネットワー

キング」のコンセプトを日本国内にとどめずに、グローバルに展開していくことと認識しています。

### 「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

BIZ-ロジ事業は、ヤマトグループ全体として進めている国内外のネットワークの拡大に合わせ、新しい付加価値の創出と提供という役割を担っています。すでにメディカルや家電修理といった分野で、一定の成果を上げることができていますが、今後バリューチェーンの対象をさらに拡大するとともに、順次拡大するゲートウェイを活用して、新しい領域の開拓にも挑みます。

例えば、ヤマトグループが用意するネットワークをうまく活用することで、サービス品質を落とすことなく在庫の極小化が可能となるほか、B to B向けの「納品物流」でもB to C向けの「通販物流」でもシーム



家電の修理



医療機器の洗浄

レスに対応できます。こうした新たな物流価値提供を多くの顧客企業の皆様に実感していただけるよう、国内外のロジスティクス拠点のプラットフォーム化を目指します。

## FOCUS

### ロジスティクスサービスにおける高付加価値モデルの増加

日本ベクトン・ディッキンソン株式会社がライフサイエンス研究などで使用する試薬製品や機器パーツなどの国内物流業務について、2015年7月より羽田クロノゲートにて運用を開始しました。輸入された上記試薬製品の検品、保管、ピッキング、梱包、発送をヤマトグループが一括して行うことで、製品を購入されるお客様は以前より早く製品を受け取ることが可能となります。また、宅急便ネットワークと連結したヤマトグループの羽田クロノゲートでロジスティクス業務を運用することにより、当日の発注締切り時間の延長や、より迅速な緊急対応も可能になります。

また、2016年1月には、KDDI株式会社が新設した大型物流拠点「KDDI東日本物流センター」内に、ヤマトロジスティクスが提供するクラウド型のピッキングシステム「FRAPS (Free Rack Auto Pick System)」を導入し、運用を開始しました。FRAPSと、ヤマト

グループのノウハウとスピード輸送ネットワークを連携させ、同一店舗向けの複数の注文をマージして店舗へ一括納品することで、各店舗の業務負荷の軽減、物流コスト削減と、お客様満足度の向上を実現します。



宅急便ターミナル内の「FRAPS」\*2

\*2. Free Rack Auto Pick System :  
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



## ホームコンビニエンス事業

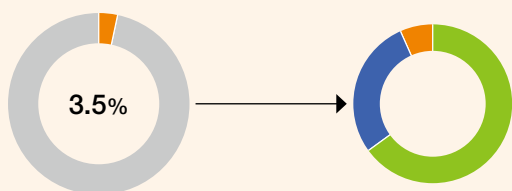
ホームコンビニエンス事業では、引越サービスや家財配送設置サービスに加えて、家庭内のご不便を解消する生活支援サービスを提供しています。また、そのネットワークを活用して、企業や行政などの法人のお客様に対し、販売支援やコストダウンにつながるさまざまなご提案を展開しています。



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

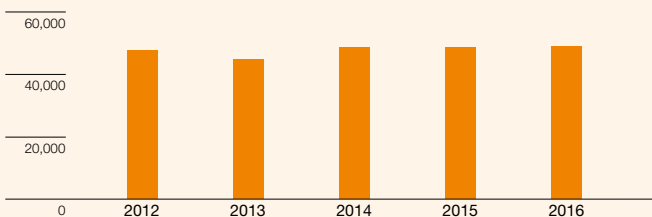
### 営業収益構成比 (%)



#### 営業収益構成比内訳

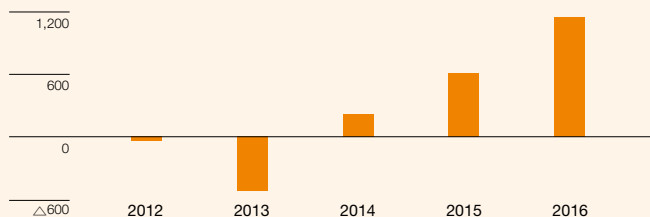
ホームコンビニエンス	3.0%
ビジネスコンビニエンス	1.3%
テクニカルネットワーク	0.3%

### 営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

### 営業利益 (損失) (百万円)



各年3月に終了した期

#### 2016年3月期の振り返り

- オフィス関連サービスや物品調達サービスなどが好調に推移
- 電力需給規制により、大型電気設備配送・設置の取扱件数が減少となったものの、平日稼働率向上により収益性が改善、増益に寄与
- 上記の結果、前期比増収増益

#### 2017年3月期の取組み

- ホームコンビニエンス事業では、「快適生活サポートサービス」における商品ラインナップの拡充と認知度向上を図る
- ビジネスコンビニエンス事業では、ふるさと納税などの自治体支援、中小企業に向けたビジネスサポート支援を拡充
- テクニカルネットワーク事業では、住宅設備、業務用機器に加え、デジタルサイネージを中心とした通信関連領域を拡大
- 平日収入比率の改善による生産性向上、コスト構造改革、ガバナンス強化への取組み強化



### 事業環境の見通しと発揮する強み

現代社会においては、ITや物流網の発達によって、家にいながらいつでもさまざまな手続きができ、物を購入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消費活動は今後活性化する傾向にあり、単なる不便の解消にとどまらず、「自分らしく、快適に過ごしたい」といった個人の嗜好に合った生活スタイルを目的とした消費はますます進んでいくと思われます。また、少子高齢化に伴う女性や高齢者の社会進出はさらに進むと思われ、「イエナカサービス\*」へのニーズはますます高くなると考えられます。

私たちヤマトホームコンビニエンスは、重いものでも嵩張るものでも全国一つの指示系統でコントロールできる2マンネットワークを所持する日本で唯一の企業です。また、第一線の社員は電気工事士、古物取扱、産業廃棄物収集運搬など高度な技術と資格を有しています。引越や家事代行サービスで培ったきめ細かなサービスも提供できます。そして何よりも安心してご自宅の玄関を開けていただけるクロネコブランドがあります。これらの資源を活用して「ご家庭内のお困りごとの

解消」と「個々人の自己実現の支援」の両立を実現するサービスを提供していきます。

### 「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた高付加価値モデルの構築を推進します。

ホームコンビニエンス事業においては、快適生活サポートサービスを軸としたイエナカサービスの商品開発を進めるとともに、既存商品との体系立った生活支援事業の実現に向けたプラットフォーム構築を進めていきます。また、eコマース市場向けの既存の配送・設置・セッティングに、イエナカサービスやリサイクルサービスを融合するなど、さらなる高付加価値サービス創出に積極的に取り組んでいきます。

ビジネスコンビニエンス事業においては、中小企業に向けたBCP (Business Continuity & Planning) 支援やヤマトグループ各社と連携した業務効率化支援など、法人活動支援プラットフォームの構築を進めています。またテクニカルネット



家具の移動



AV機器の配線取り付け

ワーク事業においては、全国3拠点にあるフィールドサポートセンター機能を利用した、商品のライフサイクルマネジメントを支援するネットワーク型高付加価値サービスを提供することで、デマンドチェーン視点での顧客満足度を追求していきます。

\* 引越や家財配達のみならず、清掃や模様替えなど、「家の中」のさまざまな場面を支援するサービス

## FOCUS

### 付加価値創出による収益構造の改善

ヤマトホームコンビニエンスでは、高付加価値商品の提供に取り組んでいます。例えば、B to B市場において、宅急便では運べない大型家具・家電の配送やセッティングの際、必要な工事やメンテナンスまでも希望されるケースが増えてきています。従来は、都度、地域の協力工事会社と連携し、ニーズにお応えしてきましたが、シームレスな対応が難しい面もあり、2マン配送という強みを活かして、配送・設置から工事、メンテナンス、アフターサービスまで一貫したサービスの提供を開始しました。また、eコマースを通して家具・家電を購入した際、配達時の取扱説明から、下取り品引取りサー

ビス、家具移動サービスなど、充実のオプションサービスを用意しています。

こうした他社にはない高付加価値サービスによって、休日の作業が中心の引越に加えて、平日はイエナカサービスといった引越以外の付加価値サービスへの依頼も増加し、事業全体の生産性が向上。その結果、収益構造が大幅に改善しました。



換気扇の清掃

## e-ビジネス事業

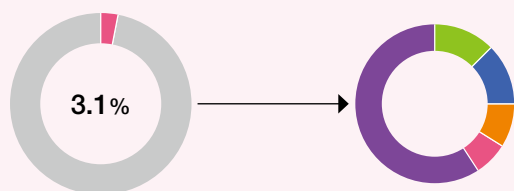
e-ビジネス事業は、グループをICT (Information and Communication Technology) で支援し、「バリュー・ネットワーキング」構想を具現化するとともに、グループの経営資源である物流機能と決済機能を組み合わせた最適なソリューションを提供し、お客様の事業発展に貢献します。



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

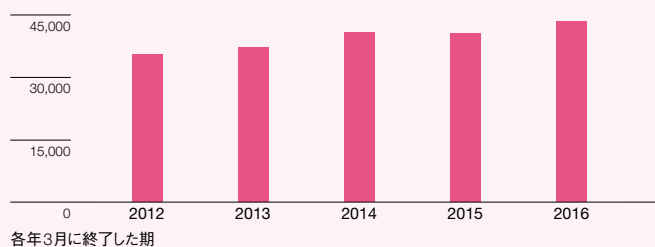
### 営業収益構成比 (%)



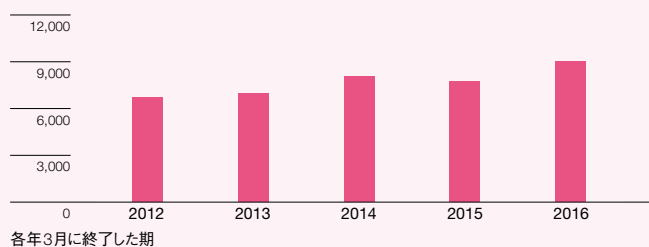
#### 営業収益構成比内訳

e-ロジソリューション	0.7%
カードソリューション	0.7%
ITオペレーティングソリューション	0.5%
e-通販ソリューション	0.4%
その他	3.3%

### 営業収益 (百万円)



### 営業利益 (百万円)



#### 2016年3月期の振り返り

- ・アミューズメント業界向け電子マネー決済システムの拡販
- ・MVNO事業者\*1向けセットアップ・ロジソリューションサービスの好調な推移
- ・上記の結果、前期比増収増益

\*1. MVNO (Mobile Virtual Network Operator) 事業者：

仮想移動体通信事業者。携帯電話やPHSなどの物理的な通信回線網を自社では持たず、実際に保有する他の事業者から借りて自社ブランドにて通信サービスを提供する事業者のこと

#### 2017年3月期の取組み

- ・ヤマトグループが保有するラストワンマイルネットワークのアドバンテージを活かした「Web出荷コントロールサービス」を軸に、遠隔地からの出荷発送に加え、成長著しいリユース市場に対して多様な物流機能や決済機能を提供
- ・高品質輸送が求められるメディカル市場に対し、検体輸送などのサービスを提供





### 事業環境の見通しと発揮する強み

新たなITを活用したビジネスモデルが次々と生まれ、社会が大きく変わろうとしています。従来の業務効率化を目的としたITだけではなく、自社の売上向上や競争力を強化するためにITを活用する動きへと変化しています。また、クラウドサービスの普及により、「所有から利用へ」という価値観が広がっています。

そうした環境の中、年間約17億個の宅急便を支えてきた「経験値・開発力・運用力」に加え、当事業が有する国内TOP10規模の全国ネットワークインフラや、東京・大阪にある24時間365日無停止運用のシステム運用データセンター、高品質で強固なセキュリティ環境など、他社にはない強みを最大限に活かし、いつでもどこからでも使えるクラウド・アウトソーシングサービスを展開することで、業務全体の混載率を高め、利益率を向上させていきます。

一方、次期中期経営計画に向けては、成長領域を飛躍的に伸ばすための取組みが喫緊の課題であり、既存の事業領域拡大や既存サービスの新市場への投入といった水平展開だけでなく、新サービスの創出・提供と新しい事業領域の開拓を加速し、常にPDCAを短いサイクルで回します。

### 「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

当事業の役割は、「バリュー・ネットワーキング」構想の具現化を加速させるため、各フォーメーションの事業を急成長させるICTの創出・提供です。

これまで取り組んできた、業務全体の効率化・コスト削減・利便性向上に貢献するITの提供に加えて、お客様の事業価値そのものを高める「攻めのIT」を提供していくことが求められています。そのた



「販促品オンデマンドサービス\*2」にて使用するプリンター

めに、ICT戦略室が中心となり、IoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）などさまざまな新技術や3Dプリンターなどの新しい機器の活用をはじめ、新技術を持つメーカー、ベンチャーとのアライアンスを積極的に行い、需要者が直接利用するアプリケーションを構築・提供していきます。その機能を各フォーメーションの事業に差し込むことによって、ヤマトグループ全体の成長に貢献していきます。

\*2.パンフレット等の販促品を、必要な時に、必要な分だけ、必要な場所に迅速にお届けするサービス

## FOCUS

### MVNO事業者の競争力を高めるサービス

ヤマトシステム開発では、MVNO事業の立ち上げ、運用に必要な業務を一括して代行する「MVNO事業者向け業務支援サービス」を拡充しています。

同サービスは、MVNO事業者がエンドユーザーから受注したSIMやスマートフォンについて、初期設定の作業から出荷まで一連の作業を代行するサービスです。2014年10月には、音声通話サービスをエンドユーザーへ提供するために必要な本人確認業務を代行する機能を追加。さらに、海外からの端末輸入・通関、製品検査から、日本語のパッケージングや説明書挿入などローカライズ処理、在庫管理、エンドユーザーへの配送も提供しています。また、配送後のアフターサービスやスマートフォンの延長保証、故障時の窓口業務、代替機の保管・発送、故障品の回収やメーカーでの修理対応まですべてを代行するサービスも展開しており、大手

キャリアと同様の端末保証を格安スマートフォンにも提供できるようにしています。

現在、特に法人向けMVNO事業に注力しています。独自のセキュリティソフトのインストールをはじめ、暗証番号のセッティング、アクセサリの事前セッティングなど、さまざまなご要望をいただいています。こうした細かな要望に対応できる体制も整えています。



MVNO事業者向け業務支援サービス

## 🏠 フィナンシャル事業

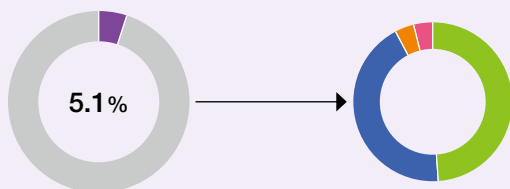
フィナンシャル事業では、国内外で決済・金融ソリューションを提供し、生活者の便利と事業者の流通改革を実現する強力なパートナーとなることを目指し、さまざまな決済手段での対応に取り組んでいます。



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

### 営業収益構成比 (%)

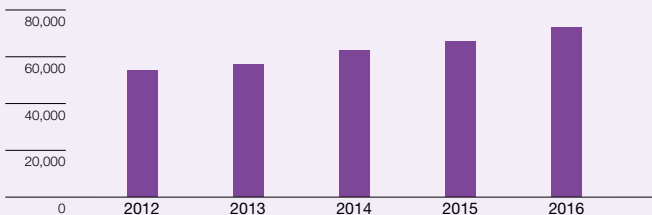


#### 営業収益構成比内訳

宅急便コレクト*	2.6%
リース	2.3%
クレジットファイナンス	0.2%
その他	0.2%

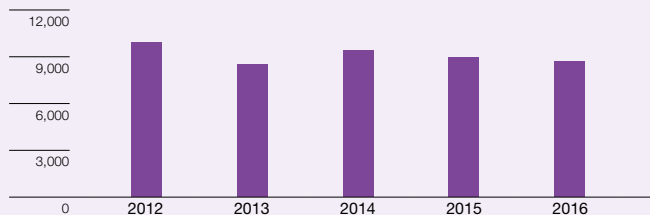
\* 2017年3月期より、宅急便コレクトはペイメントに事業の名称を変更しております。

### 営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

### 営業利益 (百万円)



各年3月に終了した期

#### 2016年3月期の振り返り

- ・リース事業におけるファイナンスリース・割賦販売が好調に推移
- ・代引決済市場縮小の影響で、宅急便コレクト事業の成長が鈍化
- ・上記の結果、前期比増収減益

#### 2017年3月期の取組み

- ・B to C市場では、戦略商品である「クロネコwebコレクト」や、「クロネコ代金後払いサービス」を代金引換とセットにした「三大決済」の提案を強化する
- ・B to B市場では、「クロネコあんしん決済サービス」について、ターゲット市場の選定、機能強化を実施する
- ・リース事業では、良質な車両を短期でリースするオペレーティングリースや、それによって生まれる高品質な中古車の紹介を重点的に実施する



### 事業環境の見通しと発揮する強み

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、通販市場での戦略強化を進めるとともに決済に関わるソリューション提案の推進に取り組んでいます。

B to C市場においては、eコマース市場がさらに拡大していく中、戦略商品「クロネコwebコレクト」の機能強化を行うとともに、新しくeコマース事業を始めようとする事業者に対して、簡単に立ち上げられるパッケージ商品の開発や事業者の売上をアップさせるサイト分析など、新しいサービスを提供します。また、eコマース事業者がいろいろな場所からアプローチできる、わかりやすいサービスサイト構築などを実施するほか、アライアンス先と連携してセミナーを開催するなど、積極的なプロモーションを展開し、商品の訴求力を高めていきます。

生活者に対しては、「安心・安全・便利」に欲しい商品を購入していただけるよう「クロネコ代金後払いサービス」によるコンビニ決済に、リアルオーソリ機能を追加

し、競合他社にはない利便性を向上させました。

### 「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

通販事業者・生活者双方に利便性を享受していただけるよう、「決済」という単機能の提供にとどまらず、グループの総合力を活かしたトータルソリューションを提案していきます。

B to B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用するとともに、潜在顧客をセグメント分けしてソリューションを提案します。また、ヤマトグループ全社で推進している「プロジェクトG (Government)」の一環として、行政と連携し、決済機能の提供を軸にしながらも、日本の商品の販路拡大や輸出を支援するなど、新しい取組みを積極的に進めていきます。

リース事業においては、大型車両の新車を中心としたファイナンスリースに加え



て、新車でありながらリース料を安価に提供できるオペレーティングリース、期間満了を迎えた良質の車両を事前に把握・提供する中古車リースなど、グループのネットワークと車両に関するトータルソリューションによって、収益成長と利益率の改善を図ります。

海外市場においては、既存エリアでは、宅急便の付加価値サービスの一つと位置付ける「代金引換」を中心にさらなる品質向上のサポートを行います。新規エリアにおいては、東南アジアを中心に、ベンチャーキャピタルを活用しながら情報を収集し、消費者ニーズに即した新しい通販関連サービスの開発を推進していきます。

## FOCUS

### 好評のマルチ電子マネー決済サービス

ヤマトフィナンシャルは、複数の電子マネーを1台の端末で決済できる「マルチ電子マネー決済端末」のレンタルサービスを提供しています。電源と携帯電話網があればご利用が可能な本端末を最短1週間からレンタルでご提供することにより、短期開催されるイベント会場などの物品販売における電子マネー決済が可能です。イベントでの飲食代やグッズ代金、スポーツイベントでの入場料の精算などに本端末をレンタルで導入していただき、「行列が軽減された」「現金管理が軽減され、売上金の誤差が減った」など、好評を博しています。



マルチ電子マネー決済端末



## オートワークス事業

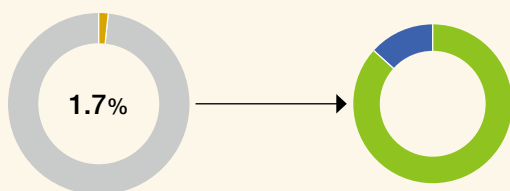
オートワークス事業では、「オンリーワンビジネスからナンバーワン企業へ」のビジョンのもと、物流・流通事業者へ「車両整備における利便性の向上」「整備費用の削減」という価値を中心に「24時間365日営業・お客様の稼働を止めないサービス」を展開しています。



江頭 哲也

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

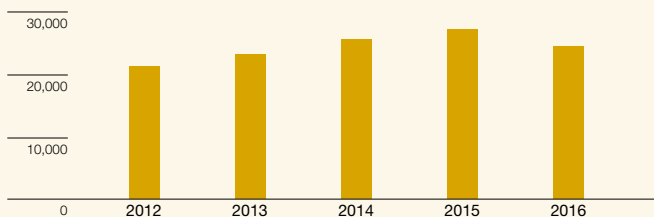
### 営業収益構成比 (%)



#### 営業収益構成比内訳

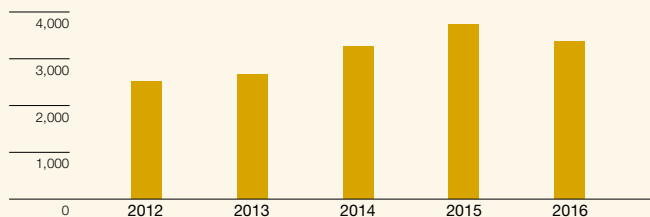
■トラックソリューション	3.3%
■その他	0.5%

### 営業収益 (百万円)



各年3月に終了した期

### 営業利益 (百万円)



各年3月に終了した期

#### 2016年3月期の振り返り

- 燃料販売単価の下落により、前期比減収減益

#### 2017年3月期の取組み

- 引き続き車両整備工場を中心に物流・流通事業者へ三つの「C (Compliance, Convenience, Cost reduction)」を提供
- ファシリティマネジメント事業において、お客様のお困りごとに柔軟に対応すべく、10のサービスを実現化し商品ラインナップを強化。車両整備事業に続く次の主力事業への成長を図る



### 事業環境の見通しと発揮する強み

オートワークス事業は、同じ物流事業者出身としてお客様に近い視点での提案を心掛け、物流・流通事業者の経営支援を切り口に、三つの「C」を柱としたワンストップサービスを提供しています。一つ目は、経営の基盤である「Compliance」です。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。二つ目は、利便性を追求した「Convenience」です。24時間365日稼働によって、車両が稼働していない時間帯に車検・整備を実施できる体制の構築に取り組んでいます。三つ目は、事業用車両の稼働率向上支援や調達力を活かした「Cost reduction」です。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、突発的なコストの抑制へとつなげています。また、ネットワークを活かして、部品や燃料の調達を最適化し、高品質かつ低コストの商品やサービスをお客様に提供しています。

三つの「C」以外にも、「Clean」と称し、環境への取組みに注力しています。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たほか、電気自動車

(EV) 化の将来を見据え、研究体制の強化を図りました。ヤマトグループの車両・施設部門を担当する事業セグメントとして省エネルギー化、また、リビルドやリユース部品の推奨などの再資源化にも積極的に取り組んでいきます。

物流業界では、AI（人工知能）や自動化など新しい技術への対応の必要性が高まっており、研究開発をいち早く進めていくことが課題となっています。また2015年に施行された改正フロン法や、2016年に施行された保険業法改正\*のように、CSRの重要性もますます高まっており、社内体制の強化を図っていきます。

これらの環境変化に対応しつつ、車両と施設・設備という物流・流通事業者の資産を一括でマネジメントするサービスを会員制で提供することで、お客様の経営効率化パートナーを目指し、安定的な収益を実現させていきます。

### 「バリュー・ネットワーキング」構想の実現に向けた取組み

グループの物流ネットワークの要となる車両、施設・設備のメンテナンスを担当するこ



「リペアワークス」の整備機能を搭載した専用トラック



施設の修繕

とで、故障してからの修理ではなく、故障を予測・予防する整備、点検を目標に、さらにIoT（モノのインターネット）やICT（通信情報技術）を活用したビッグデータ管理により予測・予防の確度を上げて、「稼働を止めない」安全な物流を実現することでグループ全体を下支えしていきます。

\* 保険ショップなどの代理店に適正な商品販売を求めるための法改正

## FOCUS

### 作業効率が大幅に向上した整備工場

2015年9月、兵庫県神戸市に24時間365日稼働可能で、車両の稼働率向上を実現する整備工場「スーパーワークス神戸工場」が竣工しました。お客様の空き時間に車両を引き受け、車検や整備を完了させてお届けする「スーパーワークス」を日本各地で展開しており、拠点数は、この神戸工場を含め、全国23拠点となります。お客様の業務時間外に車検・整備を完了することで、予備車両の保有台数を削減できるなど、コスト削減メリットを提供できるほか、メカニックが専用トラックで定期訪問・整備を行う「リペアネットワーク」のサービスを開始し、運送事業者に課せられる3か月に1度の法定点検を100%実施できるようサポートしています。



## その他

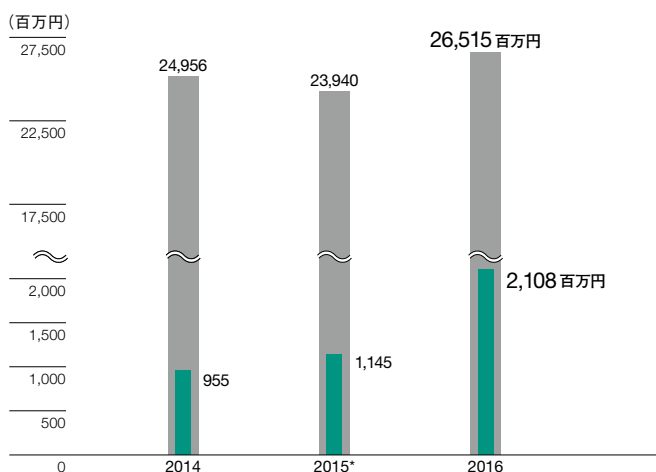
「JITBOX チャーター便」は、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送を通じて、お客様に「適時納品」や「多頻度適量納品」という付加価値を提供しています。2016年3月期においては、運賃決済に関する新たなサービスを展開するなど、お客様の利便性向上に取り組んだことに加え、既存のサービスが好調であったことにより、着実にご利用が拡大しました。

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いて21億8百万円となり、前期に比べ84.1%増加しました。



JITBOX チャーター便

### 営業利益

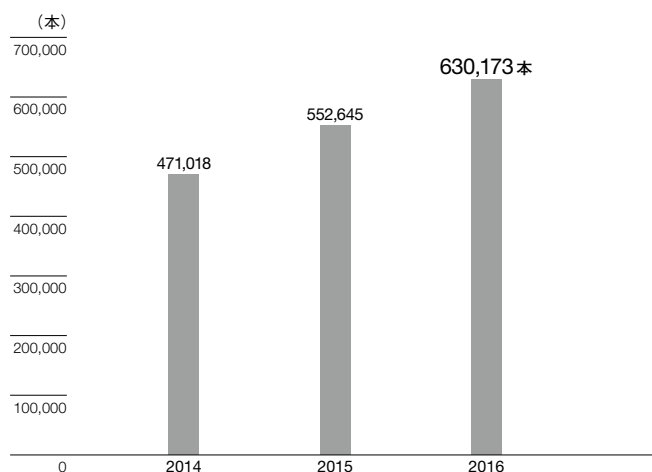


各年3月に終了した期

■ ヤマトホールディングス株式会社を含む ■ ヤマトホールディングス株式会社を除く

\* 2015年3月期実績は、2016年3月期の区分に組み替えて表示しています。

### JITBOX チャーター便の取扱実績



各年3月に終了した期