

▼ラベルは簡単にはがせません。

## 第139期事業報告書

(平成15年4月1日～平成16年3月31日)

▶シールは簡単にはがせません。

## ヤマト運輸株式会社

### 第139期

(平成15年4月1日から  
平成16年3月31日まで)

### 事業報告書をお届けします。

当社では、企業の社会的責任として環境保護に積極的に取り組んでおります。事業報告書の発送方法につきましても、封筒を使わずに宛名ラベルと開放部のテープのみで送付する環境に配慮した方式を導入しました。株主の皆さまのご理解をいただきたくお願い申し上げます。

## CONTENTS

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 株主の皆さまへ                               | 1  |
| 事業モデルの劇的な変革を遂げる<br>「ヤマトグループ新生進化3か年計画」 | 2  |
| トピックス                                 | 5  |
| 社会とともに                                | 7  |
| 株主の皆さまに聞く                             | 8  |
| 事業概況(連結)                              | 9  |
| 連結財務諸表の概要                             | 11 |
| 個別財務諸表の概要                             | 13 |
| 株式の状況/会社概要/株主メモ/<br>コーポレートガバナンスの強化    | 14 |

## 株主の皆さまへ



株主の皆さまにおかれましては、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。また、平素から格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

平成15年度は、厳しい市場環境の中で一段高いサービス品質を確立し、中長期にわたって安定的な成長を遂げるため、グループ事業再編を含む経営改革をスピードをあげて進めてまいりました。とりわけ中核であるデリバリー事業において、日本郵政公社の民営化等に備えて営業力の強化と収益構造の改善を目的とした「再構築計画」に基づき、組織の小集団化による全員経営の促進や事務処理の集約化など、経営基盤の強化に取り組んでまいりました。その結果、営業収益は1兆113億円、前年比4.0%増と、ヤマトグループ初の1兆円を超える営業収益を達成することができましたが、再構築計画およびクロネコメール便の体制強化に伴う投資等により、経常利益は485億円、前期比17.0%の減少となりました。

平成16年度の営業収益は前期比4.3%増の1兆550億円、経常利益は前期比7.1%増の520億円を計画しております。平成16年度は、競争力強化・更なる成長に向けた構造改革を加速させつつ、ヤマトグループ新生進化3か年計画の完遂によって、一層の企業価値の向上を実現してまいり所存です。

なお、当期の利益配当金につきましては、株主還元の強化といたしまして、従来ヤマト運輸の個別当期純利益に基づき算出していた配当性向を連結ベースに改めたことにより、期末配当金を2円増配し、1株当たり10円とさせていただきます。

株主の皆さまには、一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

平成16年6月

代表取締役社長 山崎 篤

# 事業モデルの劇的な変革を遂げる 「ヤマトグループ新生進化3か年計画」

さらなる成長に向けた改革を実践するヤマトグループ

ヤマト運輸では現在、グループ全体での経営基盤の強化を図る中期経営計画「ヤマトグループ新生進化3か年計画」に取り組んでいます。5つの事業フォーメーションを推進するとともに、各事業における既存事業の促進と新しいサービスの開発を目指してきました。本計画も今年が最終年度となります。2年間の取り組みを総括し、計画達成へ向けた事業方針をご紹介します。



## デリバリー事業

宅急便の配達品質を総合的にレベルアップし、市場競争力を高める活動に取り組んでいます。

平成15年度には、小集団ネットワーク化による社員の自主自律性を強化した宅急便エリア・センター制を導入し、サービス向上を図りました。またインターネットからダウンロードできる送り状発行ソフトB2など各種サービスも充実させています。

その一方でクロネコメール便をリニューアルするなど、商品力に磨きをかけました。スピード・情報提供・A4サイズを折らずに送れるというメリットが

加わったクロネコメール便は、前期比60%を超える発送量を実現。柱事業として順調に成長しています。このほか、「超速宅急便」「102ロッカー宅急便」といった時代のニーズにあわせた商品も導入しました。

今期は、5,800店の宅急便センターを通じた地域密着サービスのレベルアップ、クロネコメール便の品質向上を主体として、事業強化を進めます。



## BIZ - ロジ事業

お客さまの販売戦略を支援し、輸出入から在庫管理まで含めた多様な企業間物流ニーズに対応しながら、事業拡大に努めています。

平成15年度には、ヤマトロジスティクス(株)を中心に国内外15社が連携するグループ内での大規模な組織改革を実践。海外から国内のお客さままで、トータルソリューションを提供する体制を整えました。

また、成長著しい中国市場へのアプローチを図るため、上海に雅瑪多(上海)物流有限公司を設立、平成15年10月より営業を開始しました。中国各地で供給される多様な製品・部品を集約して、宅急便

ネットワークにより日本向けに配送する新しいロジスティックスサービスをスタートさせました。

平成16年4月からグループのロジスティックス機能をさらに集約し、ネットワーク力を活かして、国際間取引を含む成長性の高いビジネスの創造に取り組んでいきます。



雅瑪多(上海)物流有限公司



## ホームコンビニエンス事業

引越や家事代行サービスなど、生活を便利にする多彩なサービスを地域に密着して提供します。高齢のお客さま向けの家具移動サービス、共働き世帯向けのお掃除サービスなど、時代や社会のニーズに応えるユニークな事業にも取り組んでいます。

平成15年度には、引越事業の分社化・統合を進め、全国各地で地域に密着したサービスを提供するヤマトホームコンビニエンス各社を設けて、新サービスの開発への大きな一歩を踏み出しました。また同グループのホームページ( <http://www.kuroneko-yhc.co.jp> )を開設し、Web上でのサービス提供

及び物品販売事業をスタートさせる一方、書籍などをWeb販売するブックサービス(株)( <http://market.bookservice.co.jp/> )で、ポイントサービスを含む多様な特典のついたクレジットカード「ブックサービスカード」を導入するなど、サービス拡充を図りました。

今後は、お客さまに身近なネコマーク・ブランドを活かした商品・サービスの開発と全国展開に努めていく考えです。



「ブックサービスカード」



## e-ビジネス事業

ヤマトシステム開発(株)を通じて、販売・物流支援、決済などの分野を中心に、システム構築から各種アウトソーシング、ASP、e-ビジネス支援、パッケージソフトウェア販売まで、一連のサービスを提供。企業顧客の業務効率向上などに貢献しています。

平成15年度は、東京都江東区に新データセンターを完成させ、サービス体制を強化しました。平成16年

3月には、インターネットに対応してリアルタイムで配送情報を顧客に提供する宅配ソリューション「通販ASPサービス」の販売をスタート。通販企業やECサイト向けに展開しています。

荷物追跡システムの開発などで培ってきた情報ネットワークとノウハウを活用し、オリジナル商品の開発に取り組んでいきます。



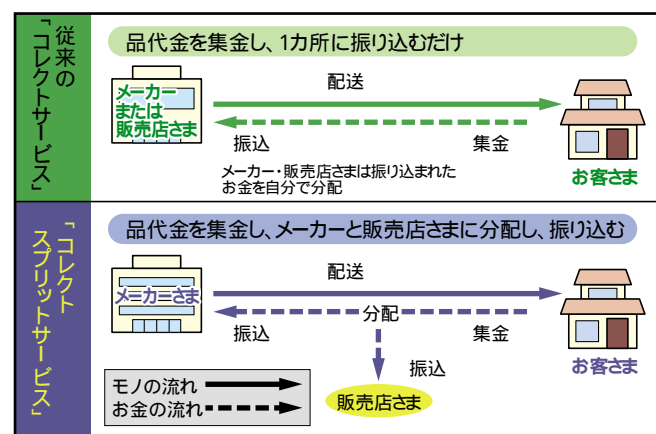
## フィナンシャル事業

コレクトサービスや融資事業で培ってきた「与信の力=お客さまを審査する目」を活かして、決済や集金代行などの育成に力を注いでいます。

平成15年度には、通販などの商品代金の精算を簡素化し、経営者の皆さまの資金繰りをお手伝いするコレクトサービスをよりパワーアップした「宅急便コレクトスプリットサービス」を開発。商品メーカーと販売店が異なるケースに応えた分配精算システムとして、ご提案しています。

今後もお客さまの手間を省く、高付加価値商品

の開発による事業拡大を推進します。



## GS グループサポート事業

ヤマトグループの持つ経営資源を活かし、グループ内の生産性の向上に取り組む一方、ネットワーク・人材・ノウハウを商品化し、発展的なビジネスとして社外に送り出す活動も推進しています。

平成15年度には、ヤマト運輸整備部門の持つ技術力とメンテナンススピード、充実した整備インフラ、多数の有資格者を持つ人材力を結集し、ヤマトオート

ワークス(株)を設立。車両整備事業への参入を果たし、ホームページ( <http://www.yaw.co.jp> )も利用して、営業用貨物自動車分野での浸透を図っています。



ヤマトオートワークスのホームページトップ

## デリバリー事業の再構築計画 - 宅急便ビジネスモデルの大改革

ヤマトグループでは、デリバリー事業を取り巻く環境の急激な変化をチャンスととらえ、市場での優位性を確立するため、平成15年4月から宅急便ビジネスモデルの抜本的な構造改革に取り組んでいます。

今回の構造改革のポイントは2つ。お客さまに満足していただけるサービス品質を実現するためのネットワークの高度化と抜本的な社内構造改革による経営基盤の強化です。

輸送ネットワークの強化のために、宅急便エリア・センター制と多店舗化を実施しています。ネットワークの密度が品質にダイレクトに反映するデリバリー事業では、この投資が優位性につながると確信しています。次の社内構造

改革では「ムリ・ムラ・ムダ」を省くためITによる業務の効率化や集約化などを行い、仕事の生産性の向上および競争力向上を目指して、社内の業務の仕組みをすべて変更いたしました。

今期は、改革に必要な投資等により減益のご報告となりましたが、郵政公社の参入、物流費の削減など、激動の宅配便市場の中で勝ち残っていくために必要な改革と認識し、事業構造改革に全力で取り組んでまいります。この改革を成功させ、高品質なサービスをお客さまに提供することにより、市場での優位性を獲得し、中長期的な業績の拡大を目指します。

## 第139期のトピックス

|       |     |   |
|-------|-----|---|
| 平成15年 | 4月  | <p>宅急便エリア・センター制を導入し、自主自律を目指す組織改正を実施</p> <p>クロネコメール便の大幅リニューアル</p> <p>四国ヤマト運輸および九州ヤマト運輸をヤマト運輸に吸収合併</p> <p>ヤマト運輸のロジスティクス事業の一部をヤマトロジスティクス(株)に移管</p> <p>eビジネスをサポートする新データセンターを東京都江東区に新設</p> |
|       | 5月  | 手軽に送り状を印刷できる <i>i-CATS</i> 送り状発行ソフトB2( <i>ピーツー</i> )を提供スタート   |
|       | 6月  | <p>東武鉄道が展開するスマートロッカー対応の「102ロッカー宅急便」の開始</p> <p>障害者の自立を支援する「株式会社スワン製炭」設立</p>  |
|       | 7月  | 東北・北信越・中国地域の引越事業を各地域のヤマトホームコンビニエンス各社に移管   |
|       | 9月  | 宅急便1個あたりのCO <sub>2</sub> 排出量を30%削減する「ヤマト運輸 地球温暖化防止目標」を策定  |
|       | 10月 | <p>ヤマト運輸の車両整備部門がヤマトオートワークス(株)として外部営業開始</p> <p>上海にて現地法人・雅瑪多(上海)物流有限公司が営業開始</p> <p>関東・中部・関西・九州地域の引越事業を各地域のヤマトホームコンビニエンス各社に移管</p>  |
|       | 11月 | <p>航空機の深夜フライトを利用した北海道 - 関東(1都7県)間対象の「<i>超速宅急便</i>」サービスの開始</p> <p>徳島主管支店の新築移転</p>  |
|       | 12月 | <p>安全運転教育のノウハウをグループ内外に提供する安全・教育事業本部を設立</p> <p>全国から北海道へ翌朝9時からお届け「航空便スーパーエクスプレス北海道」開始</p>   |
| 平成16年 | 1月  | <p>北海道地域における引越事業を北海道ヤマトホームコンビニエンス(株)へ移管。これをもってすべての地域の引越事業を各地域のヤマトホームコンビニエンスへ移管完了</p> <p>JRターミナル駅構内倉庫を利用したモーダルシフト促進の取り組みを開始</p> <p>「クロネコヤマトの引越008(まるまるハッピー)キャンペーン」スタート</p>             |
|       | 2月  | 乾電池のゼロエミッションリサイクル開始   |
|       | 3月  | <p>伊豆七島・小笠原諸島でのコレクトサービスを開始し、コレクトサービスの取り扱いが全国へ</p> <p>クロネコメール便の約款適用開始。より使いやすいサービス内容へ進化</p> <p>宅急便コレクトスプリットサービス発売</p> <p>沖縄主管支店の新築移転</p>  |
|       | 4月  | <p>UPSとの提携関係の変更(合併 業務提携)</p> <p>ヤマト運輸のロジスティクス事業をヤマトロジスティクス(株)に移管</p>  |

## 業界初、クロネコメール便約款適用

当社では、平成16年3月から、業界初となるクロネコメール便約款の適用を開始しました。

平成15年4月のリニューアル以降、クロネコメール便の取扱量は大幅に伸びています。しかし、これまでは事前に契約書の締結が必要であり、精算は掛売販売に限定するといった各種の条件が付帯し、少量出荷のお客さまへの障害となっていました。当社では、業界で初めて国土交通省からクロネコメール便約款の認可を受け、同時に現金での精算も導入。「特別な契約が必要なく、その場で精算できるので、発送したい時にすぐ、一冊からでも気軽に利用できる」サービスを、幅広いお客さまに提供できるようになりました。

## 深夜フライトを利用した「超速宅急便」

「超速宅急便」は、北海道 - 関東(1都7県)間で、翌日配達を可能とした業界初のサービスです。千歳 - 羽田の空港間で航空機の深夜フライト開設に伴い、「集荷時間を遅くして、できるだけ迅速に届けてほしい」というお客さまのご要望にお応えし、平成15年11月からスタートしました。

超速宅急便では、これまでの翌々日配達を翌日配達となり、宅急便・クール宅急便・コレクトサービス・ゴルフ宅急便・スキー宅急便に対応。一部地域を除いて翌日午前10時までに配達する宅急便タイムサービスもご利用いただけます。北海道からの産地直送、関東圏からの各種ビジネスコースなど、幅広い需要が期待されます。



## i-CATS送り状発行ソフトB2を発表

ヤマト運輸では、平成15年4月、i-CATS送り状発行ソフトB2(ピーツー)を提供スタートしました。当社ホームページからダウンロードしてご利用いただくシステムで、毎起動時の自動データ更新をはじめ、送り状の事前発行、郵便番号からの住所入力支援、出荷データからの荷物の問い合わせなど、インターネットを利用した多彩な機能を備え、当社のほとんどのサービスに対応します。



### 新たなステージに入った環境への取り組み

#### 乾電池ゼロエミッションリサイクルを推進

ヤマト運輸は、輸送サービスに携わる企業の社会的使命として、環境に配慮した事業活動を継続的に推進しています。これまで年度ごとに定めた環境保護活動方針に沿って、事業活動の円滑な推進を維持しながら、多角的な環境保全活動を展開してきました。地球環境委員会が中心的な役割を担い、すでに貨物自動車から排出される大気汚染物質( 燃焼に伴う窒素・硫黄酸化物等 )の削減で着実に成果をあげ、CO<sub>2</sub>排出量抑制でも高いレベルを目指して取り組みを強化しています。

平成16年2月からは、新たに乾電池のゼロエミッションリサイクル( 廃棄物を限りなくゼロにする処理 )活動をスタートしました。当社の宅急便やクロネコメール便業務では、多様な携帯端末を利用し、そこで使用する乾電池の量は年間50トン( 約200万本 )になっています。これらは従来、

専門の廃棄物処理業者に委託して処理してきました。しかし処理方法は大部分が埋立に頼り、埋立処分場を必要とするため、将来的にその逼迫が懸念されるなどの課題が現れていました。当社では、こうした課題に配慮するとともに、廃棄物を削減し、資源を有効に活用するという観点から、乾電池ゼロエミッションリサイクルの導入を決定しました。環境保全活動の一環として、厳格な運用に取り組んでまいります。



乾電池が入った  
ポータブル・ポス

### 豊かな共生社会の構築に向けて

#### 障害者の社会的自立を支援するヤマトグループ

ヤマトグループでは以前より、事業活動や財団活動を通じて障害者の社会的な自立を支援し、豊かな共生社会の構築に向けて積極的な働きかけを行ってきました。宅急便の仕分けターミナルでの作業や、主管支店での事務に従事する障害者を積極的に受け入れる一方、障害者が働きがいや生きがいを持って自立を図る職場の提供を推進しています。その活動は、パンの製造・販売に取り組むベーカリーの全国チェーンを展開する(株)スワン、障害者作業所からの商品を扱う商社である(株)スワンネット、炭焼きから販売まで障害者が一貫して行う(株)スワン製炭へと広がっています。

当社のこうした活動が評価され、平成15年度の障害者雇用促進全国表彰式( 厚生労働省・日本障害者雇用促進協会共催 )で、障害者雇用優良事業所として厚生労働大臣表彰を受賞しました。



「スワンの木炭」  
(スワン製炭)



平成15年度障害者雇用促進全国表彰式

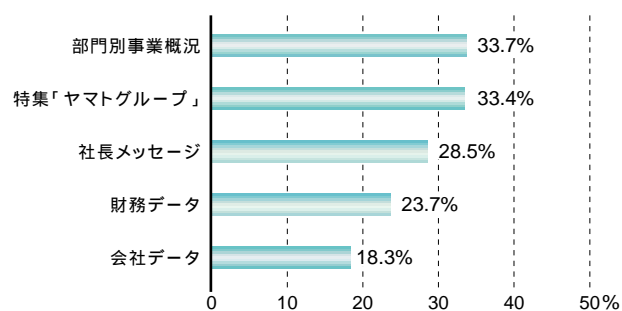


# 株主の皆さまに聞く

## 第139期(平成16年3月期)中間事業報告書にて、アンケート調査を実施

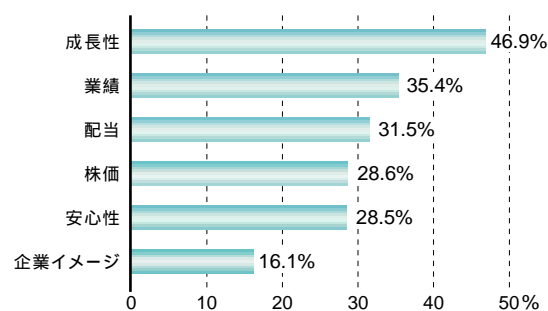
当社が前回、株主の皆さまにアンケート調査を実施して以来6年が経過しました。この間に社会情勢も大きく変動し、当社事業を取り巻く経済環境も、急激な構造変化を迎えています。当社では、あらためて株主の皆さまの実像を分析し、皆さまの関心事について把握することを目的として、第139期中間事業報告書におきまして、アンケートを送付させていただきました。皆さまからは多数のご回答並びに貴重なご意見を賜りました。ここに主なアンケート結果をご報告いたしますとともに、御礼を申し上げます。

中間事業報告書で興味を持った記事(複数回答)



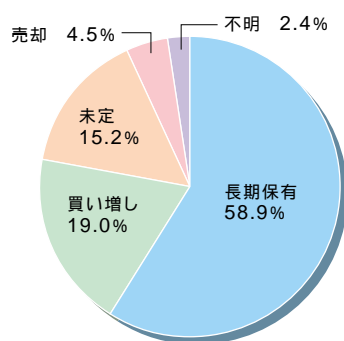
業績報告に加えて、会社の成長戦略をメッセージとしてお伝えする部分にご興味を持たれていることが明確になりました。

ヤマト運輸の株式投資の際に重視するポイント(複数回答)

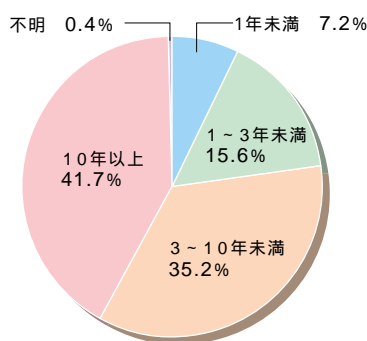


前回の調査では、成長性を重視して株式を購入される方が8割を占めていました。今回の調査でも成長性重視の傾向は変わりませんが、全体に占める割合が低減し、「成長株」としての位置づけに変化のあることがわかりました。

今後のヤマト運輸の株式保有の見通し



ヤマト運輸の株式保有年数



ヤマト運輸の株式については長期に保有していただいております。今後も継続して保有することを選択される傾向が見られました。

アンケートでは、「利益が下がっている。改善して欲しい」など業績に対する懸念を示されるご意見もいただきました。当社では、社長メッセージ、特集で紹介いたしましたように“ヤマトグループ新生進化3か年計画”を推進し、事業構造改革に全力で取り組んでいます。現在、改革に必要な投資活動に伴い、費用が増大する局面を迎えています。当社では、この時期を速やかに乗り越えて基盤整備を図り、将来にわたる持続的な成長を目指してまいります。株主の皆さまには、何卒ご理解とご支援を賜りますよう、重ねてお願い申し上げます。

株主還元策につきましても、株主優待制度の設置をはじめ、さまざまなご提言をいただきました。当139期(平成16年3月期)も増配を行い、株主還元の強化を行っておりますが、今後も将来の事業展開に備えた内部留保との関係を総合的に判断しつつ、株主の皆さまへの還元に向きに取り組んでまいります。

当社では、これからも当事業報告書を株主の皆さまとの重要なコミュニケーションの場として、事業方針や活動内容をよりわかりやすく掲載していくよう努めていく所存です。

# 事業概況(連結)

## 当連結会計年度の概況

当連結会計年度におけるわが国経済は、設備投資や輸出に支えられ景気回復の兆しがみられたものの個人消費が伸び悩むなど、デフレ基調を払拭するまでには至らず、厳しい状況で推移いたしました。

トラック輸送業界におきましても、輸送数量は増加してきたものの運賃水準の回復は未だ期待できず、昨年4月1日に発足した日本郵政公社をはじめとした同業者間の競争は激しく、依然として厳しい経営環境が続きました。

このような状況のもとで当社企業グループは、グループ全体の企業価値を高めるため、グループの事業構成を見直し、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の5つの事業とそれをサポートするグループサポート事業に再編し、それぞれの分野での成長を目指してまいりました。

とりわけ中核となるデリバリー事業では、喫緊の課題である日本郵政公社の民営化等に備えて、営業力の強化と収益構造の改善のための宅急便再構築に取り組んでまいりました。従来の営業所を少人数のセンター単位に分割し、お客様の身近にあってよりきめ細かで満足度の高いサービスを提供するとともに、全員経営の徹底をはかりました。また、事務管理部門およびサービスセンター機能を集約して事務作業を効率化するとともに、お客様の使い勝手の良さを追求し、同業他社との差別化を目指してまいりました。その結果、営業収入は1兆113億43百万円となり前期に比し4.0%の増加となりました。

利益面におきましては、将来を見据えた宅急便再構築ならびにクロネコメール便の体制強化に伴う投資等により、営業利益が466億58百万円となり前期に比し17.9%の減少となりました。これに営業外損益を含めた経常利益は485億47百万円となり、前期に比し17.0%の減少となりました。また、当期純利益におきましては、新

企業年金制度への移行に伴う退職給付引当金戻入益を計上したことなどにより497億83百万円となり、前期に比し2.6%の増加となりました。

当期の利益配当金につきましては、株主の皆様へ業績に基づいた利益還元を実施していくこととした当社の配当政策に基づき、期末配当金を2円増配し、1株当たり10円とさせていただき、既に実施済の中間配当金1株当たり8円とあわせて、年間配当金は18円とさせていただきます。

セグメント別の業績は次のとおりであります。

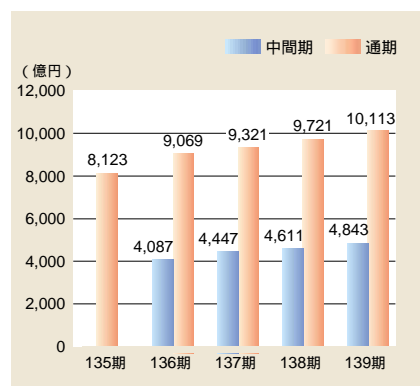
### デリバリー事業

デリバリー事業におきましては、宅急便業務は全般的に堅調に推移いたしました。「クール宅急便」の取扱個数は1億22百万個となり、前期に比し5.8%増加し、「コレクトサービス」は63百万個となり、前期に比し9.4%増加いたしました。その結果、宅急便の総取扱個数は10億11百万個となり、前期に比し2.8%増加いたしました。また、クロネコメール便につきましては、サイズと料金を体系を、お客様により利用しやすく変更し、法人顧客との取引拡大に努めたことなどにより、大幅に増加いたしました。これに、鉄道、国内航空、その他業務などを併せたデリバリー事業の営業収入は8,344億94百万円となり、前期に比し4.3%増加いたしました。

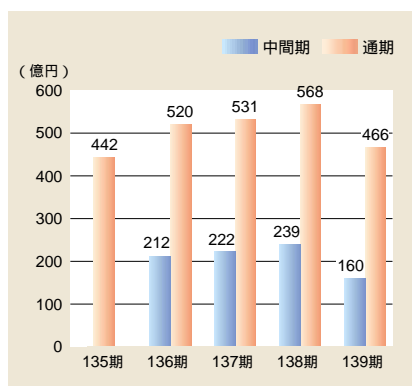
### BIZ-ロジ事業

BIZ-ロジ事業におきましては、昨年4月1日にロジスティクス事業の一部を会社分割し、ヤマトロジスティクス株式会社に、海上フォワーディング事業、通関事業、美術品輸送事業ならびに国際引越事業を会社分割し、ヤマトグローバルフレイト株式会社にそれぞれ承継させ、内外一環のロジスティクス事業の体制を整備し、積極的

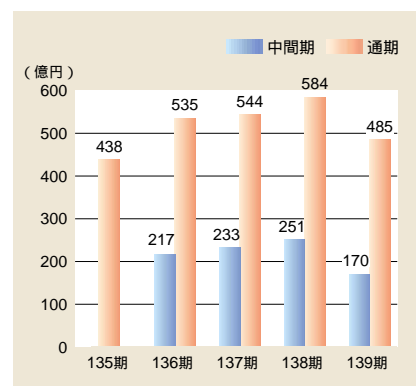
営業収益



営業利益



経常利益



に営業展開した結果、BIZ-ロジ事業の営業収入は902億35百万円となり、前期に比し3.6%増加いたしました。

#### ホームコンビニエンス事業

ホームコンビニエンス事業におきましては、各支社の引越事業を会社分割し、生活者向けサービスを提供しているヤマトホームサービス株式会社と地域毎に統合を行い、社名も「ヤマトホームコンビニエンス株式会社」と改めて積極的に営業展開しましたが、引越、物品販売などを含めたホームコンビニエンス事業の営業収入は426億11百万円となり、前期に比し2.4%減少いたしました。

#### e-ビジネス事業

e-ビジネス事業におきましては、東京都江東区に新データセンターを昨年4月に竣工し、最新の施設と設備で「安全」と「安心」ならびに「低コスト」を訴求したサービスの積極的な営業に努めてまいりました結果、営業収入は210億81百万円となり、前年同期に比し6.9%増加いたしました。

#### フィナンシャル事業

フィナンシャル事業におきましては、主力商品であるコレクトサービスの増送キャンペーンを展開するなど、積極的な営業活動を実施した結果、フィナンシャル事業の営業収入はコレクトサービスの手数料およびリース料収入を含め229億20百万円となり、前年同期に比し8.1%増加いたしました。

## 次期の見通し

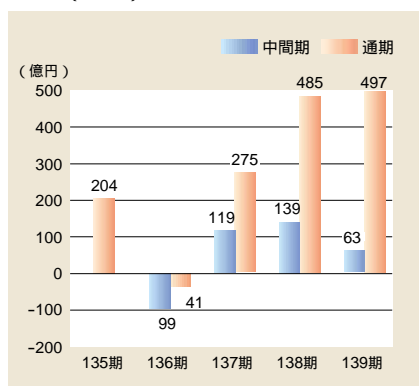
今後の経済情勢につきましては、景気は回復基調にあるものの、国際情勢の不安定要因に加え、個人消費の急速な回復も期待できないことなど、経営環境は依然厳しいものと予想されるなか、同業者間の競争は日本郵政公社を含め、より一層激しくなると考えられます。このような状況の中で当社企業グループは、最終年度を迎えた「ヤマトグループ新生進化3か年計画」に基づき、グループ各社がそれぞれの分野で成長を遂げ、総合力をさらに高めてまいります。宅急便再構築につきましては、着実に軌道にのせるため、新規出店を積極的に展開するほか、お客様にさらにご満足いただけるサービスの実現と体質の強化に努め、収益の改善と増収を目指してまいります。クロネコメール便事業につきましては、メール便センターの強化と配達体制を整備するとともに、販売窓口を拡大するなど営業強化に邁進し、より一層の品質向上と収益拡大を目指してまいります。国際物流の取り組みにつきましては、UPS社との業務提携など世界的な視野のもとにグループ全体で積極的な営業強化を進めてまいります。なお、お客様のサプライチェーン・マネジメント（SCM）の高度化に貢献するため、本年4月1日をもって、各部門に機能が分散していたロジスティクス事業の一部を会社分割し、ヤマトロジスティクス株式会社に承継させました。

今後も、グループ各社が商品力・競争力を高め、企業グループ全体での業績向上を目指すとともに、業務効率を改善し、コスト競争力を高めるなど、さらなる企業体質の強化に向けて全社一丸となって努めてまいります。

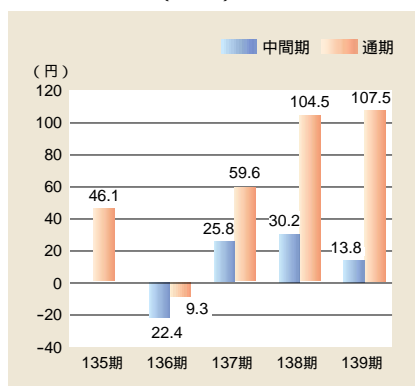
業績の見通しといたしましては、営業収入1兆550億円、営業利益510億円、経常利益520億円、当期利益280億円を見込んでおります。

なお、当社企業グループが事業活動をおこなうに当たり、災害などによる大規模なインフラの損壊、経済環境の重大な変化、公的規制等様々なリスクが存在しますが、想定を超える事態が発生した場合は、当社企業グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

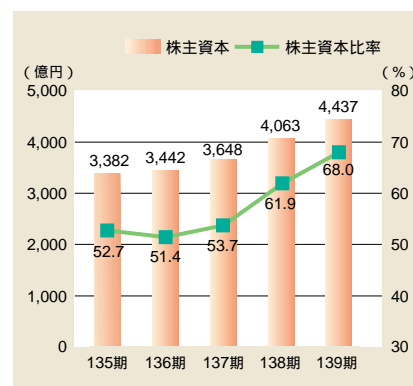
当期(中間)純利益



1株当たり当期(中間)純利益



株主資本/株主資本比率



1株当たり当期(中間)純利益は、期中平均株式数(自己株式除く)で算出しております。 135期は中間期の連結決算をしておりません。

# 連結財務諸表の概要

(注)記載金額は億円未満を切り捨てて表示しております。  
この財務諸表は、主要な項目を表示しております。

## 連結貸借対照表

(単位：億円)

| 科目            | 当期<br>平成16年3月31日 | 前期<br>平成15年3月31日 |
|---------------|------------------|------------------|
| <b>(資産の部)</b> |                  |                  |
| 流動資産          | 2,512            | 2,481            |
| 現金及び預金        | 1,170            | 1,325            |
| 受取手形及び売掛金     | 953              | 851              |
| 有価証券          | 80               | 65               |
| たな卸資産         | 23               | 32               |
| 繰延税金資産        | 137              | 107              |
| その他の流動資産      | 151              | 102              |
| 貸倒引当金         | 5                | 4                |
| 固定資産          | 4,015            | 4,077            |
| 有形固定資産        | 3,269            | 3,187            |
| 建物及び構築物       | 1,096            | 1,064            |
| 機械及び装置        | 104              | 94               |
| 車両運搬具         | 336              | 292              |
| 土地            | 1,528            | 1,501            |
| 建設仮勘定         | 3                | 60               |
| その他の有形固定資産    | 199              | 175              |
| 無形固定資産        | 95               | 101              |
| ソフトウェア        | 71               | 62               |
| その他の無形固定資産    | 24               | 39               |
| 投資その他の資産      | 649              | 787              |
| 投資有価証券        | 186              | 231              |
| 長期貸付金         | 45               | 38               |
| 敷金            | 275              | 286              |
| 繰延税金資産        | 74               | 207              |
| その他の投資その他の資産  | 72               | 27               |
| 貸倒引当金         | 3                | 2                |
| 関係会社投資評価引当金   | 1                | 1                |
| 繰延資産          |                  | 0                |
| 資産の部合計        | <b>6,527</b>     | <b>6,558</b>     |

(単位：億円)

| 科目              | 当期<br>平成16年3月31日 | 前期<br>平成15年3月31日 |
|-----------------|------------------|------------------|
| <b>(負債の部)</b>   |                  |                  |
| 流動負債            | 1,764            | 1,705            |
| 支払手形及び買掛金       | 683              | 764              |
| 短期借入金           | 1                | 4                |
| 一年以内償還の社債       | 170              |                  |
| 未払法人税等          | 163              | 226              |
| 賞与引当金           | 252              | 231              |
| 固定資産購入手形        | 81               | 92               |
| その他の流動負債        | 411              | 387              |
| 固定負債            | 324              | 785              |
| 社債              |                  | 170              |
| 転換社債            | 134              | 134              |
| 繰延税金負債          |                  | 0                |
| 退職給付引当金         | 182              | 477              |
| その他の固定負債        | 7                | 3                |
| 負債の部合計          | <b>2,089</b>     | <b>2,491</b>     |
| <b>(少数株主持分)</b> |                  |                  |
| 少数株主持分          | <b>1</b>         | <b>4</b>         |
| <b>(資本の部)</b>   |                  |                  |
| 資本金             | 1,205            | 1,205            |
| 資本剰余金           | 1,334            | 1,333            |
| 利益剰余金           | 2,068            | 1,634            |
| その他有価証券評価差額金    | 41               | 2                |
| 為替換算調整勘定        | 6                | 3                |
| 自己株式            | 207              | 109              |
| 資本の部合計          | <b>4,437</b>     | <b>4,063</b>     |
| 負債、少数株主持分及び資本合計 | <b>6,527</b>     | <b>6,558</b>     |

### Point 1

#### 株主資本比率

新企業年金制度への移行に伴う退職給付引当金404億円の戻入による一時差異が解消し、固定資産の繰延税金資産が133億円減少いたしました。これにより総資産は前期に比し30億円減少しました。これと株主資本が374億円増加したことにより、株主資本比率は前期末の61.9%から68.0%に増加いたしました。

## 連結損益計算書

(単位：億円)

| 科 目                    | 当 期                      | 前 期                      |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                        | 平成15年4月1日～<br>平成16年3月31日 | 平成14年4月1日～<br>平成15年3月31日 |
| 営業収益                   | 10,113                   | 9,721                    |
| 営業原価                   | 9,452                    | 8,960                    |
| 販売費及び一般管理費             | 194                      | 192                      |
| 営業利益                   | 466                      | 568                      |
| 営業外収益                  | 34                       | 40                       |
| 受取利息及び配当金              | 4                        | 5                        |
| 持分法による投資利益             | 5                        | 7                        |
| その他の収益                 | 25                       | 28                       |
| 営業外費用                  | 16                       | 23                       |
| 支払利息                   | 7                        | 15                       |
| その他の費用                 | 8                        | 8                        |
| 経常利益                   | 485                      | 584                      |
| 特別利益                   | 447                      | 465                      |
| 投資有価証券売却益              | 40                       | 0                        |
| 厚生年金基金代行返上益            |                          | 457                      |
| 新企業年金制度移行に伴う退職給付引当金戻入益 | 404                      |                          |
| その他特別利益                | 2                        | 8                        |
| 特別損失                   | 60                       | 139                      |
| 固定資産除却損                | 16                       | 16                       |
| 土地評価損                  | 8                        | 86                       |
| 電話加入権評価損               | 15                       |                          |
| 投資有価証券評価損              | 0                        | 20                       |
| 社債償還損                  |                          | 11                       |
| その他特別損失                | 19                       | 4                        |
| 税金等調整前当期純利益            | 872                      | 910                      |
| 法人税、住民税及び事業税           | 298                      | 369                      |
| 法人税等調整額                | 77                       | 56                       |
| 少数株主利益(は損失)            | 0                        | 0                        |
| 当期純利益                  | 497                      | 485                      |

### Point 2

#### 特別利益

厚生年金基金の基本部分の上乗せ部分と加算部分をキャッシュバランスプランによる企業年金基金へ移行することについて、平成16年3月31日付で厚生労働大臣の認可を受けました。これにより、特別利益として退職給付引当金戻入益404億円を計上いたしました。

## 連結剰余金計算書

(単位：億円)

| 科 目             | 当 期                      | 前 期                      |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|
|                 | 平成15年4月1日～<br>平成16年3月31日 | 平成14年4月1日～<br>平成15年3月31日 |
| (資本剰余金の部)       |                          |                          |
| 資本剰余金期首残高       | 1,333                    | 1,290                    |
| 資本剰余金増加高        | 1                        | 42                       |
| 転換社債の転換による新株式発行 |                          | 42                       |
| 自己株式処分差益        | 1                        |                          |
| 資本剰余金減少高        | 0                        |                          |
| 自己株式処分差損        | 0                        |                          |
| 資本剰余金期末残高       | 1,334                    | 1,333                    |
| (利益剰余金の部)       |                          |                          |
| 利益剰余金期首残高       | 1,634                    | 1,188                    |
| 利益剰余金増加高        | 509                      | 512                      |
| 当期純利益           | 497                      | 485                      |
| 新規連結による利益剰余金増加高 | 12                       | 27                       |
| 利益剰余金減少高        | 75                       | 67                       |
| 配当金             | 74                       | 64                       |
| 役員賞与            | 1                        | 1                        |
| 新規連結による利益剰余金減少高 | 0                        | 0                        |
| 利益剰余金期末残高       | 2,068                    | 1,634                    |

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

| 科 目                    | 当 期                      | 前 期                      |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                        | 平成15年4月1日～<br>平成16年3月31日 | 平成14年4月1日～<br>平成15年3月31日 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー       | 410                      | 860                      |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー       | 406                      | 393                      |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー       | 164                      | 735                      |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額       | 0                        | 0                        |
| 現金及び現金同等物の増減額(減少は)     | 161                      | 270                      |
| 現金及び現金同等物期首残高          | 1,323                    | 1,553                    |
| 新規連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高 | 7                        | 41                       |
| 現金及び現金同等物期末残高          | 1,170                    | 1,323                    |

### ヤマトグループ各社(連結子会社)

|                               |                |      |
|-------------------------------|----------------|------|
| 国内                            |                |      |
| ヤマトシステム開発(株)                  | ヤマトコレクトサービス(株) |      |
| ヤマトパッキングサービス(株)               | ヤマトリース(株)      |      |
| 湖南工業(株)                       | ヤマトオートワークス(株)  |      |
| 沖縄ヤマト運輸(株)                    | ブックサービス(株)     |      |
| 京都ヤマト運輸(株)                    |                | 他25社 |
| 海外                            |                |      |
| YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC. |                |      |
| YAMATO TRANSPORT (U.K.) LTD.  |                |      |
| YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V.  |                | 他3社  |
| 合計40社(国内34社、海外6社)             |                |      |

# 個別財務諸表の概要

(注)記載金額は億円未満を切り捨てて表示しております。  
この財務諸表は、主要な項目を表示しております。

## 貸借対照表

(単位：億円)

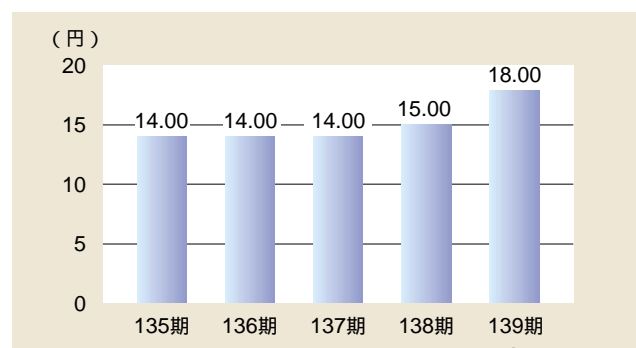
| 科目            | 当期<br>平成16年3月31日 | 前期<br>平成15年3月31日 |
|---------------|------------------|------------------|
| <b>(資産の部)</b> |                  |                  |
| 流動資産          | 2,053            | 2,111            |
| 固定資産          | 3,760            | 3,709            |
| 有形固定資産        | 2,787            | 2,777            |
| 無形固定資産        | 73               | 82               |
| 投資その他の資産      | 899              | 850              |
| 資産合計          | <b>5,814</b>     | <b>5,820</b>     |
| <b>(負債の部)</b> |                  |                  |
| 流動負債          | 1,612            | 1,555            |
| 固定負債          | 291              | 718              |
| 負債合計          | <b>1,903</b>     | <b>2,273</b>     |
| <b>(資本の部)</b> |                  |                  |
| 資本金           | 1,205            | 1,205            |
| 資本剰余金         | 1,334            | 1,333            |
| 利益剰余金         | 1,535            | 1,115            |
| 其他有価証券評価差額金   | 41               | 2                |
| 自己株式          | 207              | 109              |
| 資本合計          | <b>3,910</b>     | <b>3,547</b>     |
| 負債及び資本合計      | <b>5,814</b>     | <b>5,820</b>     |

## 損益計算書

(単位：億円)

| 科目           | 当期<br>平成15年4月1日-<br>平成16年3月31日 | 前期<br>平成14年4月1日-<br>平成15年3月31日 |
|--------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 営業収益         | <b>8,678</b>                   | <b>8,388</b>                   |
| 営業原価         | 8,304                          | 7,917                          |
| 販売費及び一般管理費   | 63                             | 61                             |
| 営業利益         | <b>310</b>                     | <b>409</b>                     |
| 営業外収益        | 50                             | 75                             |
| 営業外費用        | 13                             | 18                             |
| 経常利益         | <b>347</b>                     | <b>466</b>                     |
| 特別利益         | 450                            | 420                            |
| 特別損失         | 35                             | 90                             |
| 税引前当期純利益     | <b>761</b>                     | <b>796</b>                     |
| 法人税、住民税及び事業税 | 232                            | 299                            |
| 法人税等調整額      | 83                             | 58                             |
| 当期純利益        | <b>446</b>                     | <b>437</b>                     |
| 前期繰越利益       | 75                             | 69                             |
| 退職手当基金取崩額    | 1                              |                                |
| 中間配当額        | 37                             | 32                             |
| 合併による未処分利益受入 | 8                              |                                |
| 当期末処分利益      | <b>495</b>                     | <b>474</b>                     |

## 1株当たり配当金



### Point

#### 増配

これまで個別の当期純利益に基づき配当を行っていましたが、当期より連結の当期純利益を基準に配当性向30%を目処として、業績に基づいた配当を実施することにいたしました。これにより、期末配当金は2円増配の10円となり、先に実施いたしました中間配当金8円とあわせ、一株当たり18円とさせていただきます。

## 利益処分計算書

(単位：億円)

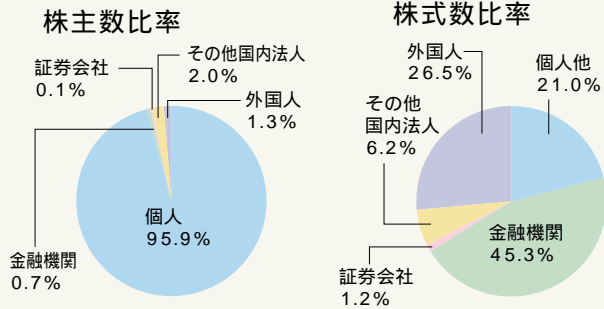
| 科目                | 当期<br>平成15年4月1日-<br>平成16年3月31日 | 前期<br>平成14年4月1日-<br>平成15年3月31日 |
|-------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>当期末処分利益の処分</b> |                                |                                |
| 当期末処分利益           | 495                            | 474                            |
| 任意積立金取崩額          | 0                              | 0                              |
| 圧縮記帳積立金取崩額        | 0                              | 0                              |
| 合計                | <b>495</b>                     | <b>474</b>                     |
| <b>利益処分額</b>      |                                |                                |
| 配当金               | 45                             | 37                             |
| 役員賞与金             | 0                              | 0                              |
| (うち監査役賞与金)        | (0)                            | (0)                            |
| 任意積立金             | 360                            | 361                            |
| 退職手当基金            |                                | 1                              |
| 圧縮記帳積立金           |                                | 0                              |
| 別途積立金             | 360                            | 360                            |
| 合計                | <b>406</b>                     | <b>398</b>                     |
| 次期繰越利益            | 89                             | 75                             |
| <b>其他資本剰余金の処分</b> |                                |                                |
| 其他資本剰余金           | 1                              |                                |
| 其他資本剰余金次期繰越額      | 1                              |                                |

(注)平成15年12月10日に3,713百万円(1株につき8円)の中間配当を実施いたしました。

## 株式の状況(平成16年3月31日現在)

### 株式の状況

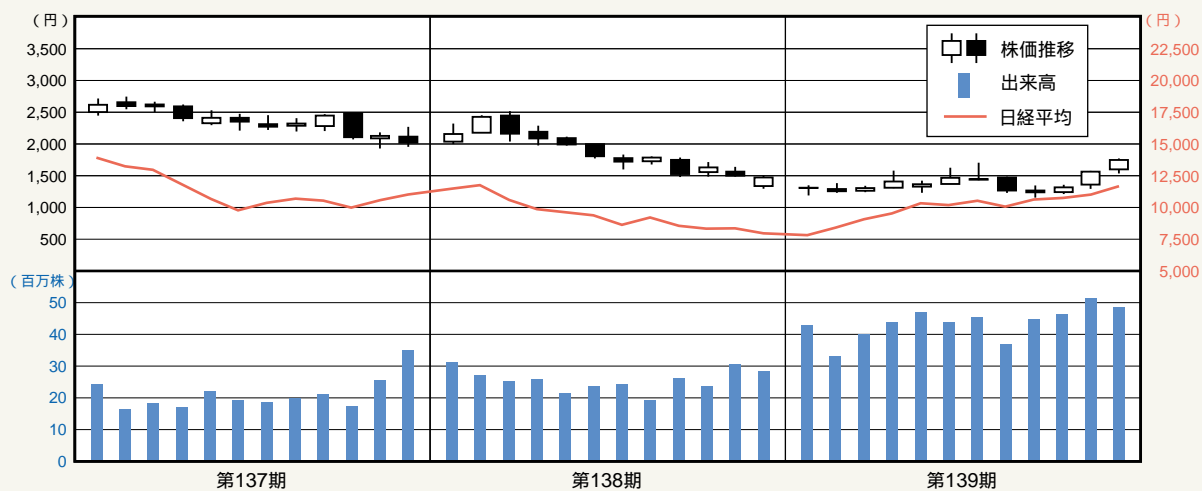
会社が発行する株式の総数 530,000,000 株  
 発行済株式総数 469,475,456 株  
 株主数 34,334 名



### 大株主

| 株主名                           | 持株数(千株) | 議決権比率(%) |
|-------------------------------|---------|----------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)       | 37,548  | 8.32     |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)     | 32,048  | 7.10     |
| 明治安田生命保険相互会社                  | 23,939  | 5.30     |
| 株式会社みずほ銀行                     | 17,247  | 3.82     |
| ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン   | 16,883  | 3.74     |
| ヤマト運輸社員持株会                    | 13,685  | 3.03     |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー | 9,810   | 2.17     |
| ヤマト運輸取引先持株会                   | 9,222   | 2.04     |
| 野村信託銀行株式会社(投信口)               | 8,595   | 1.90     |
| 住友生命保険相互会社                    | 8,464   | 1.87     |

### 株価・売買高の推移(東京証券取引所)



### コーポレート・ガバナンスの強化 ～ 執行役員制度の導入～

ヤマトグループでは「経営基盤を強固なものとする」ために、社員がいきいきと働ける自主自立の組織体系への移行を行い、同時にグループ経営の強化のための事業フォーメーションに基づく事業再編などを行ってまいりました。

3か年計画の最終年度にあたる平成16年度は、経営の健全性および透明性をより一層向上させることを目的として、執行役員制の導入などの経営機構の改革を行い、コーポレート・ガバナンスの強化を行います。

今回の改革においては、取締役会の意思決定を迅速化し監督機能を高めるとともに、執行役員制を新たに導入し「経営の意思決定・監督機能」と「業務の執行機能」の分離を行い経営の透明性を高めます。

#### 《おもな内容》

1. 任期1年の執行役員制を導入します
2. 取締役会を縮小し、経営の意思決定を迅速化します  
(定款の取締役員数: 20名から12名)
3. 役員の退職慰労金を廃止し、成果に連動する報酬に一本化します

これらの経営機構の改革により、より柔軟で効率的な経営を進め、お客さまや地域の皆さま、株主・投資家の皆さまの信頼を確かなものとして、継続的な成長と安定、長期的な企業価値の向上を図ってまいります。また今後も「実効あるコーポレート・ガバナンス体制」のより一層の充実に努めてまいります。

### 会社概要(平成16年3月31日現在)

商号 ヤマト運輸株式会社  
 本店所在地 〒104-8125 東京都中央区銀座二丁目16番10号  
 TEL03(3541)3411(代表)  
 創業 1919(大正8)年11月29日  
 設立 1929(昭和4)年4月9日  
 資本金 120,547,791,077円  
 社員数 114,567名

### 株主メモ

決算期 3月31日  
 定時株主総会 6月に開催  
 利益配当基準日 3月31日  
 中間配当基準日 中間配当を行う場合には、9月30日  
 名義書換代理人 みずほ信託銀行株式会社  
 〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号  
 事務取扱所(手続お申出先) みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部  
 〒135-8722 東京都江東区佐賀一丁目17番7号  
 TEL 03(5213)5213(代表)  
 取次所 みずほ信託銀行株式会社 全国各支店  
 みずほインベスターズ証券株式会社  
 本店および全国各支店  
 銘柄コード 9064  
 公告掲載 東京都において発行する日本経済新聞  
 決算公告ホームページ 貸借対照表・損益計算書  
<http://www.kuronekoyamato.co.jp>

ヤマト運輸株式会社

〒104-8125 東京都中央区銀座二丁目16番10号

TEL 03(3541)3411(代表)

ホームページアドレス

<http://www.kuronekoyamato.co.jp>



再生紙を使用しています。