

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2022年6月17日
【事業年度】	第157期（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）
【会社名】	ヤマトホールディングス株式会社
【英訳名】	YAMATO HOLDINGS CO., LTD.
【代表者の役職氏名】	取締役社長 長尾 裕
【本店の所在の場所】	東京都中央区銀座二丁目16番10号
【電話番号】	(03) 3541 - 4141 (大代表)
【事務連絡者氏名】	副社長執行役員 財務担当 栗栖 利蔵
【最寄りの連絡場所】	東京都中央区銀座二丁目16番10号
【電話番号】	(03) 3541 - 4141 (大代表)
【事務連絡者氏名】	副社長執行役員 財務担当 栗栖 利蔵
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部【企業情報】

第1【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次		第153期	第154期	第155期	第156期	第157期
決算年月		2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月
営業収益	(百万円)	1,538,813	1,625,315	1,630,146	1,695,867	1,793,618
経常利益	(百万円)	36,085	54,259	40,625	94,019	84,330
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	18,231	25,682	22,324	56,700	55,956
包括利益	(百万円)	22,772	26,987	17,285	73,292	47,276
純資産額	(百万円)	557,586	573,388	562,835	584,287	598,233
総資産額	(百万円)	1,114,870	1,123,659	1,100,739	1,089,991	1,086,854
1株当たり純資産額	(円)	1,395.74	1,435.15	1,441.20	1,553.45	1,611.34
1株当たり当期純利益	(円)	46.24	65.14	56.78	151.55	151.03
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益	(円)	-	-	-	-	-
自己資本比率	(%)	49.4	50.4	50.4	52.9	54.3
自己資本利益率	(%)	3.3	4.6	4.0	10.0	9.6
株価収益率	(倍)	57.7	43.9	29.9	20.0	15.2
営業活動によるキャッシュ・ フロー	(百万円)	51,728	118,093	74,433	123,921	52,016
投資活動によるキャッシュ・ フロー	(百万円)	41,174	54,872	49,943	44,078	58,943
財務活動によるキャッシュ・ フロー	(百万円)	36,930	70,947	22,368	123,247	54,456
現金及び現金同等物の 期末残高	(百万円)	202,863	194,650	196,662	241,284	180,603
従業員数	(人)	213,096	225,125	224,945	223,191	216,873

- (注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
2. 第156期および第157期の1株当たり純資産額の算定上、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
3. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第157期の期首から適用しており、第157期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
4. 当社および国内連結子会社は、資産の使用実態をより反映した費用配分を行うため、従来定率法を適用していた有形固定資産の減価償却方法を、第157期より定額法に変更し、あわせて、一部の車両運搬具の耐用年数を変更しております。第157期に係る主要な経営指標等については、当該変更を適用した後の指標等となっております。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第153期	第154期	第155期	第156期	第157期
決算年月	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月
営業収益 (百万円)	27,384	29,445	49,864	44,864	48,010
経常利益 (百万円)	18,266	20,342	36,551	22,686	43,205
当期純利益又は当期純損失 () (百万円)	15,203	5,316	16,169	12,622	47,168
資本金 (百万円)	127,234	127,234	127,234	127,234	127,234
発行済株式総数 (千株)	411,339	411,339	411,339	388,575	388,575
純資産額 (百万円)	358,413	341,497	327,007	294,863	310,596
総資産額 (百万円)	538,017	536,657	524,956	489,922	403,163
1株当たり純資産額 (円)	909.04	866.14	848.90	794.73	847.49
1株当たり配当額 (円)	27.00	28.00	41.00	46.00	46.00
(うち1株当たり中間配当額)	(13.00)	(14.00)	(15.00)	(16.00)	(23.00)
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 () (円)	38.56	13.49	41.13	33.74	127.32
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	66.6	63.6	62.3	60.2	77.0
自己資本利益率 (%)	4.3	1.5	4.8	4.1	15.6
株価収益率 (倍)	69.2	211.9	41.3	90.0	18.0
配当性向 (%)	70.0	207.6	99.7	136.3	36.1
従業員数 (人)	206	244	284	389	25
株主総利回り (%)	115.6	124.9	76.9	136.2	106.4
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(115.9)	(110.0)	(99.6)	(141.5)	(144.3)
最高株価 (円)	2,918.0	3,559.0	2,940.0	3,160.0	3,395.0
最低株価 (円)	2,081.0	2,654.0	1,289.0	1,641.0	2,130.0

- (注) 1. 第153期、第155期、第156期および第157期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
2. 第154期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、1株当たり当期純損失であり、また、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
3. 第156期および第157期の1株当たり純資産額の算定上、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
4. 第155期の1株当たり配当額41円には、創業100周年記念配当10円を含んでおります。
5. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第157期の期首から適用しており、第157期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
6. 資産の使用実態をより反映した費用配分を行うため、従来定率法を適用していた有形固定資産の減価償却方法を、第157期より定額法に変更し、あわせて、一部の車両運搬具の耐用年数を変更しております。第157期に係る主要な経営指標等については、当該変更を適用した後の指標等となっております。
7. 最高株価および最低株価は、東京証券取引所(市場第一部)におけるものであります。

2【沿革】

当社の前身（大和運輸株式会社）は1919年11月29日東京市京橋区において資本金10万円をもって創立されました。1929年2月増資手続として第二大和運輸株式会社を設立し、同社は、大和運輸株式会社を合併するとともに商号を大和運輸株式会社と改称し、資本金25万円で発足しました。

1919年11月	東京市京橋区において資本金10万円、車両数4台で創立。
1929年4月	東京 - 横浜間に定期便を開始（わが国最初の路線事業）。
1949年5月	東京証券取引所の再開とともに株式を上場。
1950年3月	通運事業を開始。
1951年1月	C.A.T（シヴィル・エア・トランスポート）航空と代理店契約を締結し、航空貨客の取扱を開始。
1952年1月	海上貨物取扱船積業務を開始。
1957年10月	大和商事株式会社（現ヤマトオートワークス株式会社）を設立。
1958年6月	美術品梱包輸送事業を開始。
1958年8月	日本航空株式会社と代理店契約を締結し、国内航空貨物の取扱を開始。
1960年2月	国際航空混載貨物の取扱を開始。
1966年4月	一般港湾運送事業の営業を開始。
1973年1月	コンピューター部門を分離し、ヤマトシステム開発株式会社を設立。
1976年1月	小口貨物の宅配システム「宅急便」のサービスを開始。
1977年3月	極東リース株式会社（現ヤマトリース株式会社）を設立。
1980年3月	YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC（現米国ヤマト運輸株式会社）を設立。
1981年9月	当社株式が東京証券取引所の市場第一部に指定替え。
1982年10月	大和運輸株式会社からヤマト運輸株式会社に商号変更。
1985年7月	引越を商品化した新サービスを開始。
1985年9月	ヤマトホームサービス株式会社（現ヤマトホームコンビニエンス株式会社）を設立。
1986年7月	ヤマトコレクトサービス株式会社（ヤマトフィナンシャル株式会社）を設立。
1986年10月	オランダヤマト運輸株式会社（現欧州ヤマト運輸株式会社）を設立。
1988年7月	日本初の低温管理による宅配システム「クール宅急便」のサービスを開始。
1996年12月	宅急便の年末年始営業を開始。365日営業となる。
1997年3月	「クロネコメール便」の全国でのサービスを開始。
1997年11月	小笠原諸島へのサービス開始により、宅急便の全国ネットワークが完成。
2003年4月	ロジスティクス事業の一部を分割し、ヤマトロジスティクス株式会社に統合。 海上フォワーディング事業、通関事業、美術品輸送事業および国際引越事業を分割し、ヤマトグローバルフレイト株式会社に統合。
	四国ヤマト運輸株式会社をヤマト運輸株式会社に統合。
	九州ヤマト運輸株式会社をヤマト運輸株式会社に統合。
2003年10月	引越部門を分割し、ヤマトホームコンビニエンス株式会社に統合。
	自動車整備部門を分割し、ヤマトオートワークス株式会社に統合。
2004年10月	ヤマトロジスティクス株式会社とヤマトパーセルサービス株式会社を吸収合併によりヤマトグローバルフレイト株式会社に統合し、同社をヤマトロジスティクス株式会社に商号変更。
2004年11月	グループ会社の経理・会計業務や人事業務を受託するヤマトマネージメントサービス株式会社を設立。
2005年4月	ファイナクレジット株式会社（現ヤマトクレジットファイナンス株式会社）に経営参画。
2005年11月	純粋持株会社への移行に伴い、ヤマト運輸株式会社からヤマトホールディングス株式会社に商号変更。デリバリー事業などをヤマト運輸分割準備株式会社（現ヤマト運輸株式会社）に承継。
2008年4月	ヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業を分割し、ヤマトグローバルエクスプレス株式会社に統合。
2008年8月	ヤマトロジスティクス株式会社を、ロジスティクス事業等を行うヤマトロジスティクス株式会社、国際物流サービス事業等を行うヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社に分割。
2013年8月	総合物流ターミナル「厚木ゲートウェイ」を竣工。
2013年9月	総合物流ターミナル「羽田クロノゲート」を竣工。
2013年10月	YAMATO RHQ DEVELOPMENT PTE.LTD（現ヤマトアジア株式会社）を設立。
2015年3月	「クロネコメール便」のサービスを廃止。
2015年4月	「宅急便コンパクト」、「ネコポス」、および新たな投函サービス「クロネコDM便」のサービスを開始。
2016年1月	マレーシア宅配大手のGD EXPRESS CARRIER BHD.（現GDEX BHD）と業務・資本提携を締結。
2016年7月	フランスのネオポストグループとの合併会社Packcity Japan株式会社が、オープン型宅配便ロッカー事業を開始。
2016年8月	マレーシアを本拠地とするクロスボーダー陸上幹線輸送会社であるOTLグループ3社の株式取得およびベトナム事業取得に合意。

2016年 9月 総合物流ターミナル「中部ゲートウェイ」を竣工。
2017年11月 総合物流ターミナル「関西ゲートウェイ」の稼働を開始。
2020年 4月 ヤマトリース株式会社の発行済株式数の60%を芙蓉総合リース株式会社に譲渡。
2020年 6月 EC事業者向け新配送商品「E A Z Y（イージー）」のサービスを開始。
2021年 4月 ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトフィナンシャル株式会社を含む7社をヤマト運輸株式会社に吸収合併および吸収分割。
2021年 9月 ヤマトマネージメントサービス株式会社をヤマト運輸株式会社に統合。
2022年 1月 ヤマトホームコンビニエンス株式会社の発行済株式数の51%をアート引越センター株式会社に譲渡。
2022年 4月 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行。

3【事業の内容】

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26社により構成されており、顧客セグメント単位に基づく「リテール」と「法人」の2セグメントにおいて事業を営んでおります。

事業内容と各関係会社等の当該事業における位置づけおよび報告セグメントとの関連は、次のとおりであります。

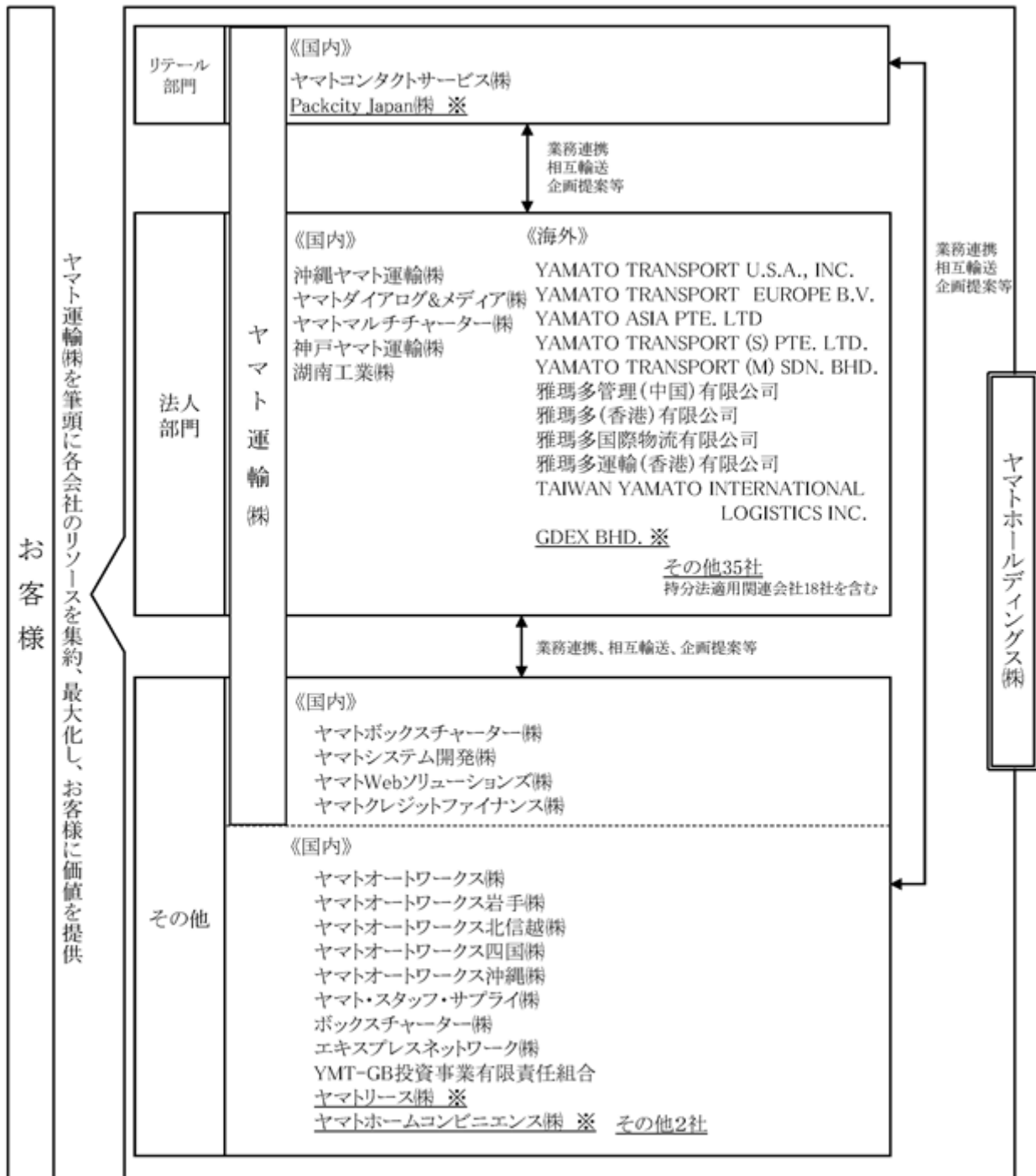
なお、当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更しております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 注記事項（セグメント情報等）」に記載のとおりであります。

また、当社は、有価証券の取引等の規制に関する内閣府令第49条第2項に規定する特定上場会社等に該当してあります。これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

セグメントの名称	事業内容	主要な会社
リテール	宅急便をはじめとする高品質な小口輸送サービスを国内のあらゆるお客様に提供する。	ヤマト運輸㈱、 ヤマトコンタクトサービス㈱、 Packcity Japan㈱
	個人および中小法人顧客向け宅配事業	
法人	物流オペレーションの改善や効率化、サプライチェーンマネジメント戦略の企画立案やサステナブルなECエコシステムの最適解の創出を行う。	ヤマト運輸㈱、 沖縄ヤマト運輸㈱、ヤマトダイアログ&メディア㈱、 ヤマトマルチチャーター㈱、神戸ヤマト運輸㈱、湖南工業㈱、 YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC., YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V., YAMATO ASIA PTE. LTD., YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD., YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD., 雅瑪多管理（中国）有限公司、雅瑪多（香港）有限公司、 雅瑪多国際物流有限公司、雅瑪多運輸（香港）有限公司、 TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC., GDEX BHD., その他35社
	大規模法人顧客向け運送事業、 物流センターの企画運営業、通関業、 航空運送代理店業、決済サービス事業	
その他	リテール・法人の両セグメントを支えるITやメンテナンスの機能、および多様な形態の輸送事業を備えることにより、グループとしてのお客様への価値提供を最大化する。	ヤマト運輸㈱、 ヤマトボックスチャーター㈱、ヤマトシステム開発㈱、 ヤマトWebソリューションズ㈱ 1、ヤマトクレジットファイナンス㈱、 ヤマトオートワークス㈱、ヤマトオートワークス岩手㈱、 ヤマトオートワークス北信越㈱、ヤマトオートワークス四国㈱、 ヤマトオートワークス沖縄㈱、 ヤマト・スタッフ・サブライ㈱、ボックスチャーター㈱、 エキスプレスネットワーク㈱、YMT-GB投資事業有限責任組合、 ヤマトリース㈱、 ヤマトホームコンビニエンス㈱ 2、 その他2社
	ITシステムの開発および運用管理事業、 自動車整備事業、燃料販売事業、 損害保険代理店業、貨物自動車運送事業、 ロールボックスパレット貸切輸送事業	

- 1 ヤマトシステム開発株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併により、2022年4月1日付で消滅しております。
- 2 ヤマトホームコンビニエンス株式会社は2022年1月17日付で当社が保有する株式の一部を譲渡したことにより、子会社から関連会社になっております。

以上の企業集団の状況について事業系統図によって示すと、次のとおりであります。



…連結財務諸表提出会社

無印…連結子会社

下線…非連結子会社・関連会社
※持分法適用関連会社

4【関係会社の状況】

名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
(連結子会社) ヤマト運輸(株) 1 2	東京都 中央区	50,000	リテール部門 法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員2名 なし 当社の事務業務等を 委託している。 施設を賃貸借している。 なし
ヤマトコンタクト サービス(株)	東京都 豊島区	20	リテール部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
沖縄ヤマト運輸(株)	沖縄県 糸満市	50	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし 資金の貸付336百万円を 行っている。 なし なし なし
ヤマトダイアログ &メディア(株)	東京都 中央区	100	法人部門	51	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトマルチ チャーター(株)	京都市 伏見区	96	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
神戸ヤマト運輸(株)	神戸市 中央区	20	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
湖南工業(株)	浜松市 南区	20	法人部門	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし

名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.	カリフォルニア アメリカ合衆 国	百万US\$ 4	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V.	スキポールラ イク オランダ	百万EURO 8	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
YAMATO ASIA PTE.LTD. 1	シンガポール	百万S\$ 352	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 資金の貸付271百万円を 行っている。 なし なし なし
YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.	シンガポール	百万S\$ 34	法人部門	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし 資金の貸付1,855百万円を 行っている。 なし なし なし
YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD.	セランゴール マレーシア	百万RM 71	法人部門	60 (60)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし 資金の貸付1,585百万円を 行っている。 なし なし なし
雅瑪多管理(中国) 有限公司	上海 中国	百万RMB 50	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
雅瑪多(香港)有限公司 1	香港	百万HK\$ 970	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
雅瑪多国際物流有限公司	上海 中国	百万RMB 120	法人部門	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし

名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
雅瑪多運輸(香港)有限公司	香港	百万HK\$ 760	法人部門	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし なし なし
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.	台北 台湾	百万NT\$ 21	法人部門	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし なし なし
ヤマトボックスチャーター(株)	東京都 中央区	400	その他	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし なし なし なし
ヤマトシステム開発(株)	東京都 江東区	1,800	その他	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし 当社のシステムの運営 管理を委託している。 なし なし
ヤマトWebソリューションズ(株)	東京都 中央区	30	その他	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし なし なし なし
ヤマトクレジットファイナンス(株)	東京都 豊島区	500	その他	70	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし 資金の貸付21,140百万円 を行っている。 なし なし なし
ヤマトオートワークス(株)	東京都 中央区	30	その他	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし なし なし
ヤマトオートワークス岩手(株)	岩手県 北上市	1	その他	95 (95)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし なし なし なし

名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
ヤマトオートワークス 北信越(株)	新潟市 西区	30	その他	95 (95)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトオートワークス 四国(株)	香川県 仲多度郡	1	その他	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトオートワークス 沖縄(株)	沖縄県 糸満市	30	その他	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマト・スタッフ ・サプライ(株)	東京都 中央区	150	その他	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし 資金の貸付116百万円を 行っている。 なし なし なし
ボックスチャーター(株)	東京都 千代田区	230	その他	57	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
エクスプレス ネットワーク(株)	東京都 港区	112	その他	67	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
YMT-GB 投資事業 有限責任組合	東京都 渋谷区	1,500	その他	99.5	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし

名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
(持分法適用関連会社) Packcity Japan(株)	東京都 千代田区	1,500	その他	49 (49)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
GDEX BHD.	セランゴール マレーシア	百万RM 337	その他	23.1 (23.1)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトリース(株)	東京都 豊島区	30	その他	40	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
ヤマトホーム コンビニエンス(株)	東京都 中央区	100	その他	49	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
その他18社						

- ヤマト運輸株式会社、YAMATO ASIA PTE.LTD.および雅瑪多(香港)有限公司は、特定子会社に該当していません。
- ヤマト運輸株式会社については、営業収益(連結会社相互間の内部営業収益を除く。)の連結営業収益に占める割合が10%を超えております。しかし、当該会社の営業収益(セグメント間の内部売上高又は振替高を含む。)が、セグメント情報におけるリテール部門および法人部門の営業収益の90%超であるため、主要な損益情報等の記載を省略しております。

(注) 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数であります。

5【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2022年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
リテール部門	176,881
法人部門	19,817
その他	20,150
全社	25
合計	216,873

1. リテール部門の従業員数には、ヤマト運輸株式会社の機能本部の従業員が含まれております。
2. 全社の従業員数は、ヤマトホールディングス株式会社(提出会社)の従業員であります。

(2) 提出会社の状況

2022年3月31日現在

従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
25	53.4	30.2	10,189,331

- (注) 1. 平均年間給与(税込)には基準外手当および賞与を含んでおります。
2. 従業員数が前事業年度末に比べ364人減少しております。これは主にグループの組織見直しに伴い、実務者が子会社に異動したことによるものです。

(3) 労働組合の状況

ヤマトグループには、ヤマト運輸労働組合等が組織されております。なお、労使関係について、特に記載すべき事項はありません。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在においてヤマトグループが判断したものであります。

(1) 経営方針

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、生活利便の向上に役立つ商品・サービスを開発してまいりました。

今後も、社会インフラの一員として社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的に貢献してまいります。また、生産性の向上を図るなど効率化を推進し、収益力の強化に努めることで、安定した経営を目指してまいります。

(2) 経営環境、経営戦略及び経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

当連結会計年度における経営環境は、新型コロナウイルス感染症に係る緊急事態宣言の全面解除に伴う段階的な経済活動の再開により、景況感が改善する兆しはみられるものの、世界的なサプライチェーンの混乱や円安、原油高の傾向に加え、国際情勢の不安定化による資源価格の上昇など、依然として本格的な景気回復の見通しが不透明な状況にあります。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワークの推進、診療や教育分野におけるサービスのオンライン化など、消費行動や生活様式が変化し、全産業のEC化が加速しています。

このような状況下、ヤマトグループは経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、グループ各社の経営資源を結集した新しいヤマト運輸を中核とする新たなグループ経営体制をスタートさせました。

そして、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、生活様式の変化と流通構造の変化に対応するサプライチェーンの変革に向けて、お客様や社会のニーズに対し総合的な価値提供に取り組みました。

当該中期経営計画の最終年度となる2024年3月期において、連結営業収益は2兆円を目標とし、連結営業利益1,200億円（連結営業利益率6.0%）、ROE10.0%の計画に変更はありません。

9つの重点施策

・データ分析に基づく経営資源の最適配置

データ基盤整備とアルゴリズム開発の高度化で、各地域の需要と業務量予測の精度を向上し、個人、法人とともに変化、多様化するお客様のニーズに応えるグループ経営資源の最適配置を進めます。

幹線を含む輸送工程の最適化と標準化に加え、各拠点の人員・車両の適正配置、作業のオペレーション改革や自動化・デジタル化で、第一線がお客様に向き合う時間と接点、および集配対応力を拡大し、ネットワーク全体の生産性を向上させます。

具体的には、データ・ドリブン経営の定着のため、更なる高度化・精緻化のためのデジタルデータの整備、および最新技術を用いたデータ取得方法を拡充し、また、デジタル基盤の確立を推進しました。

さらに組織再編による経営資源の統合と人事リソースの強化、戦略的システム化に必要な機能設計を行い、中期的な内製化率向上にむけた各種アクションプランを実行してまいります。

・グループインフラの強靱化

EC物流ネットワークの構築にスピードを上げて取り組んでおり、ラストマイル領域では、集配効率の改善が徐々に進んできています。

今後はオペレーションを一気通貫でコントロールする体制のもと、リソースの最適化および拠点集約や大型化等を通じてコストの適正化を図ります。

また、小～中ロットの多頻度集配に対応する域内ネットワークと独自のTMS（Transport Management System）を開発し、地域ごとの多様なニーズに応える輸送機能を拡充しています。加えて、ECを中心に多様な顧客ニーズに対応する「E A Z Y」のネットワークにおいて、集配支援ツールの高機能化をはじめとしたパートナーをサポートする取り組みを行います。

さらに、第一線がお客様にしっかり向き合う時間と接点を創出するため、管理・間接業務を標準化、電子化、集約化します。

キャパシティの最大化、全社最適なオペレーション構築、拠点戦略を組み合わせ施策を推進するとともに、倉庫オペレーションもオペレーション設計の確立と標準化を推進し、顧客のサプライチェーンを上流工程から支えます。

・サプライチェーンをトータルに支援する、ビジネスパートナーへの進化

[1] 上流から下流まで、サプライチェーン全体にわたる価値提供の強化

全国の営業倉庫・拠点・幹線・ミドルマイル・ラストマイル、および新たな域内輸送機能のシームレスな結合と、デジタル情報による可視化を通じて、サプライヤー・メーカーから店舗・生活者にいたるサプライチェーンをトータルに支援するビジネスパートナーを目指します。

消費地に近い拠点に商材を一括輸送し、域内の需要に応じた小～中ロットの店舗納品にスピーディーに対応することで、欠品による店舗の販売機会ロス削減や総在庫の偏在を抑制するなど、法人のお客様の売上げの最大化と、サプライチェーンのスリム化、キャッシュ・フローの改善に貢献します。

クロスボーダー領域では、輸出入するECなどの小口貨物、一般貨物の発注情報、出荷・到着予定情報、通関関連情報など、グローバルサプライチェーン上のすべての情報をデジタル化、可視化し、国内・海外のネットワークをスムーズに結節するとともに、フルフィルメント機能の活用による在庫の最小化やリードタイムの最適化など、高度なソリューションを提供します。

[2] お客様に向き合う法人部門の一体運営

第一線からお客様のニーズをスピーディーに収集、集約し、質の高い提案に結びつけるため、情報集約からデータ分析、課題抽出に加え、法人営業・アカウントマネジメント体制を強化し、第一線の営業担当者との提案活動を支援し、法人のお客様に対して常に最適な提案を実現する体制を構築します。

・「ECエコシステム」の最適解の創出

加速する「全産業のEC化」に向け、事業者、運び手、生活者が共にメリットを享受できる持続的な「ECエコシステム」の確立に向けた取組みをさらに強化します。

事業者には、在庫・事務コストを最小化するサプライチェーンの上流における価値提供に加え、実店舗のEC化支援など、サポート体制を充実させます。

運び手には、E A Z Yのネットワークをさらに拡充するとともに、デジタルを活用した集配ツールの充実など、「運ぶ」を効率化する支援を強化します。

買い手となる生活者には、E A Z Yのリアルタイムトラッキングやスマホで受け取れる店舗の拡大など、デジタルを活用した新たな顧客体験を提案していきます。

さらに、5,000万人を超えるクロネコメンバーズ会員をはじめとするお客様と、生産者、店舗、あるいは130万社を超えるヤマトビジネスメンバーズ会員をつなぐ仕組みの検討などを通じ、「新たな“運ぶ”」を創り、お客様との一層のエンゲージメント強化を進めます。

・資本効率の向上

事業成長とコスト構造の改革を進め、財務戦略との両輪でより資本効率を重視する経営に取り組みます。成長性（営業収益）と収益性（営業利益率）および、財務の健全性（キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準）、投資の進捗状況、資本効率等を踏まえ、安定的な配当（株主資本配当率を意識）を基本とした適時適切な資本政策により、株主価値向上を実現します。

具体的には、ROE10%以上（2024年3月期）、配当性向30%以上、総還元性向50%以上（2021年3月期～2024年3月期までの累計）を目指します。

・「運創業」を支える人事戦略の推進

第一線の社員一人ひとりの役割を明確化して評価できる制度、グループをリードする専門人材が育成され、高いパフォーマンスを発揮できる制度へと、人事制度をさらに充実させていきます。

さらにデジタル教育プログラムを充実し、経営層を含む全社員のデジタルリテラシーの底上げと、デジタル人材の早期育成を図ります。

・経営体制の刷新とガバナンスの強化

2021年4月1日、ヤマト運輸とグループ会社7社を統合し、さらに9月にグループのヤマトマネジメントサービス株式会社も統合しました。純粋持株会社は存続するものの、統合後のヤマト運輸を中核会社とし、意思決定のスピードを重視したガバナンスの構築をスタートさせています。今後は地域での経営を一層押し進めることで、グループ各社の多様な経営資源を結集したワンヤマト体制をより進化させてまいります。

・データ戦略、イノベーション戦略の推進

基幹システムの刷新に加え、データ活用のさらなる高度化に向け、引き続きデジタルデータの整備と、デジタル基盤の強化を進めます。最新テクノロジーを活用したデータ取得の仕組みや、クラウド技術を中心とした「Yamato Digital Platform」の拡充を通じ、9つの重点施策をデジタル面から支えます。

また、2020年4月に創設した「KURONEKO Innovation Fund」をはじめ、スタートアップの発掘と連携、新規事業創出に向けたスタートアップへの投資など、オープンイノベーションをさらに強力に推進します。

・サステナブル経営の強化

「YAMATO NEXT100」で掲げたビジョンの実現と注力すべき社会課題の解決に向け、環境と社会を組み込んだ経営を実行するため、「サステナブル中期計画2023」に加え、2030年の温室効果ガス（GHG）排出48%削減を新たに掲げるとともにESGに関する方針としてヤマトグループ人権方針、環境方針等を制定しました。今後はEVや設備の開発・導入などに取り組み、達成に向け推進してまいります。

各施策を事業活動の中で遂行することにより、社会と事業の持続可能な発展を目指します。

(3) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

ヤマトグループを取り巻く事業環境は、お客様のニーズの多様化、地域の過疎化、労働人口の縮小、気候変動など大きく変化しています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に消費行動や生活様式が変化し、それに対応するため全産業のEC化が加速しています。さらに、世界的なサプライチェーンの混乱や国際情勢の不安定化による資源価格の上昇など、先行きが不透明な状況にあります。このような事業環境の中、ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、2021年4月1日より、グループ各社の経営資源を結集した新しいヤマト運輸を中核とするグループ経営体制に移行し、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づく取組みを推進しています。流通構造の変化に対応するサプライチェーンの変革に向けて、引き続きお客様や社会の多様化するニーズに対し総合的な価値提供を目指す「Oneヤマト2023」に基づき、以下の取組みを加速させていきます。

グループ全体の生産性向上

中期経営計画「Oneヤマト2023」では、個人、法人ともに変化、多様化するお客様のニーズに応えるため、各地域の需要と業務量予測の精度向上に努めながらグループ経営資源の最適配置を進めています。

全国に保有する営業倉庫、仕分けターミナル、営業所などの拠点については、集約・再配置などを進めることにより、物流ネットワーク全体の生産性向上と利益率の改善を進めます。

特に都市部においては、成長が続くEC需要に対応したEC物流ネットワークの構築を推進しており、この新たなネットワークと既存のネットワークにおける人員配置や輸配送コストの適正化を図ります。また、作業のオペレーション改革や自動化、デジタル化による配送工程の最適化と標準化を通じて、第一線の社員がお客様に向き合う時間と集配対応力を拡大するとともに、安全や品質向上への取組みを継続して推進します。さらに、第一線の社員の管理間接業務を削減するため、業務の標準化、電子化によるBPR（業務プロセス改革）にも継続して取り組みます。

法人領域の成長による営業収益の拡大

中期経営計画「Oneヤマト2023」では、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした消費行動や生活様式の変化を事業成長の機会と捉え、BtoC領域に留まらず、サプライチェーン全体に広がる顧客の経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを新たな成長領域と位置付け注力していきます。

グローバル展開を進めるお客様に対しては、集約したグループ営業機能とオペレーションが一体となり、海外現地法人を含むグループの拠点を活かした一気通貫のビジネスソリューションを提供していきます。

各地域の法人のお客様に対しては、本社に集約した営業情報に基づく最適な提案を創出し、第一線の営業活動を促進させるとともに、ソリューション設計やオペレーション設計の高度化を図り、店舗やECの運営に係るバックヤード業務の効率化や、販売機会ロスの削減、在庫の最適化など、サプライチェーン全体にわたる価値を提供していきます。

また、EC事業者様および販売者様、EC利用者様、配送事業者がともに発展できるECエコシステムの最適解の創出に向けては、お客様とのリアルタイムコミュニケーション基盤である「E A Z Y」の機能拡充、オペレーションプロセスを簡素化したEC物流ネットワークによるキャパシティの拡大に加え、大手から小規模のEC事業者様、今後EC領域の強化を目指すメーカー・小売事業者様に対する、調達や在庫移動など上流領域でのソリューションを充実させていきます。

持続的な企業価値向上を実現する戦略の推進

中期経営計画「Oneヤマト2023」では、データ戦略とイノベーション戦略の推進、経営体制の刷新とガバナンスの強化、「運創業」を支える人事戦略、資本効率の向上、およびサステナブル経営の強化に取り組み、持続的な企業価値向上を実現していきます。

データ戦略については、基幹システムの刷新に加え、データ活用のさらなる高度化に向けて、引き続きデジタルデータの整備とデジタル基盤の強化を推進します。また、イノベーション戦略については、「KURONEKO Innovation Fund」をはじめ、スタートアップの発掘と連携、新規事業創出に向けたスタートアップへの投資などの取組みを継続して推進します。

ガバナンスの強化については、引き続き経営の監督と執行の分離、経営の透明性の維持、強化など、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組むとともに、意思決定のスピードを重視したガバナンス体制の下で、構造改革を推進します。

「運創業」を支える人事戦略については、引き続き明確化した職務定義に基づいて社員一人ひとりを評価する人事制度の構築・運用に取り組むとともに、デジタル教育プログラムを充実させ、経営層を含めた全社員のデジタルリテラシーの底上げとデジタル人材の早期育成を推進します。また、ヤマトグループ最大の資産である約22万人の社員が、働きがいを持ちイキイキと活躍するとともに、人権や多様性が尊重され、より安心して働くことができる職場環境の整備を進めます。

資本効率の向上については、事業成長とコスト構造改革を進めるため、財務戦略との両輪で、より資本効率を重視する経営に取り組みます。また、成長性（営業収益）と収益性（営業利益率）および、財務の健全性（キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準）、投資の進捗状況、資本効率等を踏まえ、安定的な配当を基本（D O Eを意識）とした適時適切な資本政策により、株主価値向上を実現します。

サステナブル経営の強化については、「サステナブル中期計画2023 [環境・社会]」で定めた重要課題に対する、2024年3月期までの到達目標と具体的な行動計画に基づく取組みを推進し、環境・社会と事業の持続的な発展を目指します。なお、環境面の長期目標である2050年までの温室効果ガス（GHG）排出量ゼロ（自社排出）を目指すため、2030年までに温室効果ガス（GHG）の排出量を2020年対比48%削減する中期目標を設定しました。今後、EVや再生可能エネルギー由来電力導入の促進などに加え、物流業界全体、さらには社会へと、温室効果ガス（GHG）排出削減に向けた取組みを推進していきます。

2【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、ヤマトグループの経営成績等に重要な影響を与えると認識している主要なリスクについて、経営への影響と顕在化する可能性の観点から重要なものを、事業環境及びそれに対応した戦略に係るリスクと、事業運営に係るリスクに分類して、以下のように取り纏めております。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在においてヤマトグループが判断したものであります。

(1) 事業環境及びそれに対応した戦略に係るリスク

市場・競争環境の変化によるリスク

ヤマトグループを取り巻く事業環境は大きく急速に変化しています。新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に消費行動や生活様式が変化し、それに対応する全産業のEC化が加速しています。また、市場構造の変化に伴い、物流事業者との競争の激化のみならず、自社物流化を進めるECプラットフォームとの戦略的な関係性がより重要となることに加え、デジタルで商慣習を変える可能性があるスタートアップ企業を意識する必要があるなど、競争環境も変化しています。変化、多様化する生活者のニーズや、既存の流通構造を再構築する法人顧客の物流ニーズに対応できない場合、営業収益の減少や成長機会の逸失によりヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。また、持続可能な社会の発展に向けた企業の関わりや課題解決がより重要となっており、持続可能性を伴わない企業活動を行う場合、お客様の支持が低下することや地域社会との関係が悪化すること、優秀な人材確保が困難になること、資金調達コストが上昇することなどにより、中長期的に、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、構造改革を推進しています。顧客・社会のニーズの変化に「Oneヤマト」で向き合い、ラストマイル配送の強み、多くの法人顧客との接点を起点として、結集したグループ経営資源を最大限に活用し、「宅急便」サービスの提供に加え、海外を含む法人顧客のビジネスの上流領域から下流領域までEnd To Endで価値提供することにより、生活者の利便性を向上させ、法人顧客の業績・企業価値向上に資する存在となることを目指しています。

収益構造改革では、サプライチェーン全体に対する一気通貫のソリューション提供を通じ、顧客の経営パートナーとして、サプライチェーンやビジネスプロセスの改革を支援する存在となることを目指し、海外も含めてOneヤマトで顧客に向き合うアカウントマネジメントの推進や、営業とオペレーションが一体となって法人顧客に向き合う体制の確立などに取り組んでいます。

また、コスト構造改革では、顧客や荷物構成の変化に対応し、ネットワーク全体のキャパシティ拡大と品質向上および、コストの適正化を実現するため、ネットワーク・オペレーション全体の適正化に取り組んでいます。具体的には、オペレーションプロセスを簡素化したEC物流ネットワークの構築や、法人顧客の輸送ニーズに対応したミドルマイルネットワークの整備、宅急便ネットワークにおけるラストマイル拠点の集約・再配置、仕分けターミナル（ベース）機能の再定義などを推進しています。

さらに、データ分析に基づく経営資源の最適配置や、業務プロセス改革（BPR）、イノベーション戦略などの施策を推進しています。

そして、社会と事業の持続的な発展を目指し、中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO NEXT100」で掲げた環境・社会ビジョンの達成に向け、重要課題に対する具体的な行動の内容と、2024年3月期までの到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づく取組みを推進しています。

労働人口の減少によるリスク

ヤマトグループの展開する事業は労働集約型の事業が多く、労働力としての質の高い人材の確保、適正な要員配置が必要不可欠です。国内の労働人口の減少により労働需給がさらに逼迫し、輸配送パートナーを含め人材を十分に確保できない場合や、人材獲得競争の激化によりコストが大幅に増加した場合、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、人材の獲得・定着に資する魅力ある人事・評価制度により、社員が働きがいを持ちイキイキと活躍する環境を構築していくとともに、人権や多様性が尊重され、より安心して働くことができる職場環境の整備や、安全面や品質面も含めた輸配送パートナーとの連携強化に取り組んでいます。加えて、知識やノウハウを有する定年到達者の再雇用促進を推進しています。また、データ分析に基づく経営資源の最適配置や、幹線を含む輸送工程の最適化と標準化、拠点の集約・再配置による拠点間輸送の削減、作業のオペレーション改革や自動化・デジタル化を通じたネットワーク全体の生産性向上に取り組むとともに、管理・間接業務を標準化、電子化、集約化する業務プロセス改革（BPR）を推進しています。

テクノロジーの進化に係るリスク

ヤマトグループが事業を展開する物流業界において、AI・IoT・ビッグデータ等の活用によるリソースの最適化や、ロボティクスの活用による倉庫業務の自動化、ドローン・自動運転の活用による幹線輸送やラストワンマイルの変革等、テクノロジーの進化に伴う様々な変化が生じています。短中期的に見込まれる新たなビジネスモデルの出現に対してヤマトグループが適切に対応できない場合や、技術トレンドの誤った理解および先端テクノロジーの導入手法に不備が発生した場合、期待通りの投資効果を得られず、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、データ・ドリブン経営への転換を推進し、社内外のデジタル・IT人材を結集して先端テクノロジーの導入を進める専門組織を立ち上げるとともに、デジタル分野への直接投資やVCファンドを通じて、ヤマトグループの脅威となりうるテクノロジーや事業モデルの早期察知、およびオープンイノベーションによる新たな成長モデルの創出に取り組んでいます。

情報セキュリティに係るリスク

ヤマトグループは、営業上の機密情報に加え、物流業務や情報処理の受託等を通じて多くの個人情報・顧客情報を保有しています。サイバー攻撃や管理の不徹底等により情報が外部に漏洩した場合やデータ喪失が発生した場合、社会的信用の低下や損害賠償請求の発生、さらには推進しているデータ戦略に疑念が生じることなどにより、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。また、サイバー攻撃等によりシステムがダウンし、全国で宅急便の荷受けを停止した場合、収益機会の逸失等によりヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、サイバー攻撃の高度化・巧妙化を想定した上で、組織的・人的な対策と多層防御による技術的対策に取り組んでおります。セキュリティ対策としては、ネットワークへの不正アクセスや施設への不正侵入に対する監視を24時間365日実施しています。また、広域災害によるシステム停止への対策として、重要なシステムのデータセンターを分散し、相互にバックアップする運用を行っています。加えて、システム故障への対策として、ハードウェアの経年劣化や製品の潜在的なバグに対応するため、メーカーとの保守契約を結び、常に不具合情報の連携を図っています。

地域の過疎化によるリスク

ヤマトグループの主な市場である日本国内は、総人口が減少するとともに、地域生活、地域経済において様々な課題が発生しています。過疎化や高齢化が進む地域では、配送効率の低下や集配を担う人材不足が顕在化しており、今後、地域経済が縮小することにより地域社会インフラの衰退などの問題が深刻化する場合や、そのような地域における収益性が低下することで、中長期的な観点で全国をきめ細かくカバーする物流ネットワークの維持が困難になる場合、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、「Oneヤマト2023」に基づき、データ分析に基づく経営資源の最適配置や拠点の再配置などによる輸配送、作業の効率化を推進しています。そして、地域統括が主体となり、自治体を含めた地域のステークホルダーと連携の上、地域のインフラとしてのサプライチェーンを再構築し、地域社会の持続可能性に貢献する取組みを推進していきます。

気候変動に係るリスク

ヤマトグループは、事業を行うにあたり多数の車両を使用しております。気候変動をはじめとした地球規模の環境問題がさらに深刻化し、温室効果ガス（GHG）の排出規制や削減義務の強化、炭素税の引き上げ等がされる場合、低炭素車両の導入や設備改修などの費用が増加し、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。また、生活者の環境に配慮した消費意識や、顧客企業のサプライチェーン全体での温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けた要請が高まる中、期待される低炭素輸送に対応できない場合、お客様の支持が低下することなどにより営業収益が減少し、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。加えて、低炭素社会への移行が進まない場合、長期的な影響として、自然災害の激甚化や頻度上昇による社員や施設の被災、道路寸断、電力・燃料供給停止などにより頻繁に事業活動が停止し、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO NEXT100」で掲げたビジョンの実現と、長期目標である2050年までの温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）の達成に向け、重要課題に対する具体的な行動の内容と2024年3月期までの到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、サステナビリティの取組みを推進しています。

当計画において、2024年3月期における温室効果ガス（GHG）排出量を2021年3月期比で10%削減する目標を掲げ、データ分析に基づく輸配送の効率化や再生可能エネルギー由来の電力利用、小型モバイル冷凍庫や機械式コールドボックスの導入によるドライアイスの削減、拠点の集約とLEDの導入、エネルギーマネジメントの強化などに取り組んでいます。そして、新たに2030年までに温室効果ガス（GHG）の排出量を2021年3月期比で48%削減する中期目標を設定し、EVの導入や太陽光発電設備の設置などの取組みを推進していきます。また、自然災害による様々な緊急事態を想定し危機管理体制の強化を図るなど、グループ全体でレジリエンスの向上に取り組んでいます。具体的には、BCPに基づく訓練や施設の水害リスク評価、拠点の再配置、発災後の対応や予期せぬ災害に備えた集配停止・保全作業に係るマニュアルの継続的な見直しなどを進めています。

(2) 事業運営に係るリスク

感染症に係るリスク

ヤマトグループの展開する事業は労働集約型の事業が多く、社員の安全と健康を前提に事業を運営しております。予期せぬ感染症の流行等が発生した場合、社員の罹患等による人材の不足や、衛生用品の供与等に係る費用の発生、さらには事業継続が困難になることなどによりヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、経済活動全般が停滞しており、収束まで長期間を要する場合、法人顧客との取引減少等により経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、新型コロナウイルス感染症への対策連絡室を構え、社内の感染状況や行政施策を踏まえた対策を立案・推進しています。そして、お客様に安心して宅急便をご利用いただくため、社員の衛生管理に最大限留意するとともに、非対面での荷物のお届けへの対応や接客時の感染防止対策の実施、ホームページなどを活用した情報発信などに取り組み、お客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に努めています。

コンプライアンスに係るリスク

ヤマトグループは、コンプライアンスを最優先とした経営を推進しています。しかしながら、商品・サービスや労働・安全、サプライチェーン全体におけるコンプライアンス上のリスクを完全には回避できない可能性があり、各種法令に抵触する事態が発生した場合、ヤマトグループの社会的信用やブランドイメージの低下、発生した事象に対する追加的な費用の発生等により、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、グループ経営の健全性を高めるため、商品管理規程に基づく商品管理プロセスの適切な運用や、社員への理念教育の実施、内部通報制度及び協力会社・パートナーに対するアンケートを通じた不適正事案の早期発見と適切な対応など、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。また、グループ経営体制を刷新し、経営と第一線の距離を縮め、意思疎通の緊密化と意思決定の迅速化を図ることで、健全な企業風土の醸成に努めています。

M&A及び資本業務提携に係るリスク

ヤマトグループは、持続的成長に向けて、クロスボーダー物流の拡大に対応するため、海外物流事業者等との資本業務提携等を実施してきました。しかしながら、事業環境や競争状況の変化により期待する成果が得られない場合や、予期せぬ事業上の問題が発生する場合、経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、出資案件について、フィージビリティスタディの結果等を踏まえ目指すべきビジネスモデルを十分に検討した上で判断するとともに、出資後は、事業性判定ルールに照らし合わせ、定期的なモニタリングを継続実施しています。

災害、停電に係るリスク

ヤマトグループは、車両による荷物の輸送が主要な業務であり、社員の安全と健康、車両や施設の保全と燃料、電気の安定供給等を前提に事業を運営しております。予期せぬ大規模自然災害や停電等が発生した場合、社員の被災等による人材の不足、車両・情報機器・施設等の損壊・水没、停電・断水や燃料・備品の供給不足等による事業停止、および車両、施設等の修理・買替費用等の発生、ならびに顧客の被災による出荷量の減少が発災直後から中長期に渡り生じることなどにより、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、社会的インフラを担う企業グループとして、不測の事態においても安定したサービス提供が継続できるよう、事業継続計画（BCP）を策定しています。また、2011年に発生した東日本大震災等の経験を踏まえ、様々な緊急事態を想定し、グループ全体で危機管理体制の強化を図っています。そして、BCP訓練や施設の水害リスク評価、拠点の再配置等を行うとともに、発災後の対応や予期せぬ災害に備えた集配停止・保全作業等に係るマニュアルの継続的な見直しなどに取り組んでいます。緊急事態の発生時には、「人命を最優先する」「グループ各社の事業の早期復旧を目指す」「社会的インフラとして地域社会からの期待に応える」を柱とするBCP基本方針のもと、基準にもとづき当社内に対策本部を立ち上げ、グループ各社と連携して対応するとともに、被災した地域や顧客の課題に対する価値提供に取り組んでまいります。

重大交通事故・労働災害に係るリスク

ヤマトグループは、公道を使用して車両により営業活動を行っており、重大交通事故を発生させてしまった場合は、社会的信用が低下するとともに、行政処分による車両の使用停止や、「違反点数制度」による事業所の営業停止、事業許可の取り消し等が行われ、事業の中断や中止の可能性があります。また、社員等の労働安全を損なう重大な労働災害を発生させてしまった場合も、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、人命の尊重を最優先に、運輸安全マネジメントの推進や安全確保のためのルールの方策・遵守と設備・システムの整備、社員への安全教育および安全意識の浸透、監査部による運行・整備管理の法令遵守状況の定期的な確認、労働安全の確保などに取り組んでいます。

国際情勢等の影響によるリスク

ヤマトグループが営業活動を行っている地域や、主要な取引先が営業活動を行っている地域がテロ・戦争等の国際紛争や貿易摩擦の影響を被った場合、サプライチェーンの寸断等による物流の停滞や社員の避難等により、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。また、ヤマトグループは、車両による荷物の輸送を主要な事業としており、軽油等燃料が常時安定的かつ適正に供給されることは事業を行う上で不可欠であります。国際情勢等の影響により供給に制約が発生した場合や、燃料価格が高騰した場合、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、海外も含めて「Oneヤマト」で法人顧客に向き合うアカウントマネジメント体制を整備し、世界的なサプライチェーンの混乱により課題を抱えるお客様のニーズに、陸海空の多様な輸送手段を組み合わせて対応しています。また、データ分析に基づく輸配送の効率化、モーダルシフト、より燃費効率の良い車両の導入、台車集配の推進等、使用燃料を抑制する施策を推進するとともに、燃料価格等の高騰を踏まえた、顧客へのプライシングの適正化に取り組んでいます。

金融市場の影響によるリスク

ヤマトグループは、事業継続および事業成長に対する投資計画に照らし、必要資金についてはグループ資金を活用するとともに、金融機関からの借入および社債発行により対応しております。今後の国内外の経済情勢により、金融市場が機能不全となった場合や、金融機関の貸出先選別により、資金調達が困難になる可能性や、金利上昇により支払利息が増大する可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、キャッシュ創出状況、保有現預金や自己資本比率水準等の財務の健全性を維持・強化するとともに、資金調達先および時期の適度な分散を図ってまいります。

労務関連法制に係るリスク

ヤマトグループの展開する事業は労働集約型の事業が多く、労働力としての質の高い人材の確保、適正な要員配置が必要不可欠です。労働や社会保険等に係る法令や制度等が改正された場合、対応するための費用の大幅な増加などにより、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。また、2024年4月から自動車運転業務に時間外労働の上限規制が適用開始されることに伴い、運送業界における長距離輸送のキャパシティが減少し、輸送パートナーへの委託コストが上昇することなどにより、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、法制度に適切に対応した労働環境や人事制度の整備を推進するとともに、デジタルトランスフォーメーションの推進などによる生産性の向上に取り組んでいます。また、長距離輸送の効率化に資するスーパーフルトレーラSF25をはじめとしたトレーラーの活用拡大、モーダルシフトの推進、データ分析に基づく輸送の効率化などを推進するとともに、持続的な物流ネットワークの構築に向けて、これまで長距離輸送を担ってきたトラック、鉄道、フェリー、旅客機床下貨物スペースに加え、2024年4月から新たな輸送手段として貨物専用機（フレイター）の運航を開始します。

3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度におけるヤマトグループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の概要は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在においてヤマトグループが判断したものであります。

財政状態及び経営成績の状況

・財政状態

総資産は1兆868億54百万円となり、前連結会計年度末に比べ31億36百万円減少しました。

負債は4,886億21百万円となり、前連結会計年度末に比べ170億82百万円減少しました。

純資産は5,982億33百万円となり、前連結会計年度末に比べ139億46百万円増加しました。

・経営成績

当連結会計年度における経済環境は、新型コロナウイルス感染症に係る緊急事態宣言の全面解除に伴う段階的な経済活動の再開により、景況感が改善する兆しはみられるものの、世界的なサプライチェーンの混乱や円安、原油高の傾向に加え、国際情勢の不安定化による資源価格の上昇など、依然として本格的な景気回復の見通しが不透明な状況にあります。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワークの推進、診療や教育分野におけるサービスのオンライン化など、消費行動や生活様式が変化し、全産業のEC化が加速しています。このような状況下、ヤマトグループは経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、グループ各社の経営資源を結集した新しいヤマト運輸を中核とする新たなグループ経営体制をスタートさせました。

そして、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、生活様式の変化と流通構造の変化に対応するサプライチェーンの変革に向けて、お客様や社会のニーズに対し総合的な価値提供に取り組みました。

当連結会計年度の連結業績は、以下のとおりとなりました。

区分	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	伸率(%)
営業収益(百万円)	1,695,867	1,793,618	97,750	5.8
営業利益(百万円)	92,121	77,199	14,921	16.2
経常利益(百万円)	94,019	84,330	9,689	10.3
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	56,700	55,956	744	1.3

当連結会計年度の営業収益は1兆7,936億18百万円となり、前連結会計年度に比べ977億50百万円の増収となりました。これは、成長が加速するEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことによるものです。

営業費用は1兆7,164億18百万円となり、前連結会計年度に比べ1,126億72百万円増加しました。これは、燃料単価が上昇傾向にあることに加え、拡大するECの需要に対応するために構築しているEC物流ネットワークと既存ネットワークにおけるオペレーションの適正化を進める途上にあることなど、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことによるものです。

この結果、当連結会計年度の営業利益は771億99百万円となり、前連結会計年度に比べ149億21百万円の減益となりました。

経常利益は、投資事業組合運用益を45億10百万円計上したことなどにより843億30百万円となり、前連結会計年度に比べ96億89百万円の減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の売却を進めたことなどにより、投資有価証券売却益153億12百万円を特別利益に計上した一方で、退職給付制度改定費用149億99百万円を特別損失に計上したことに加え、関係会社の事業譲渡に伴う株式売却損により、当連結会計年度の課税所得を縮小させたことなどから559億56百万円となり、前連結会計年度に比べ7億44百万円の減益にとどめることができました。

なお、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を当連結会計年度の期首から適用しております。また、当社および国内連結子会社は、当連結会計年度より有形固定資産の減価償却方法を資産の使用実態をより反映した費用配分を行うため、定率法から定額法へ変更し、あわせて、一部の車両運搬具の耐用年数を変更しております。詳細は、「第5 経理の状況 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 注記事項（会計方針の変更等）」に記載のとおりであります。

2022年1月、当社が保有するヤマトホームコンビニエンス株式会社の発行済株式の51%をアート引越センター株式会社に譲渡しました。本株式譲渡に伴い、当社のヤマトホームコンビニエンス株式会社に対する議決権所有割合は100%から49%となり、当連結会計年度末より同社は当社の連結子会社から持分法適用関連会社になりました。

<ヤマトグループ全体としての取組み>

ヤマトグループは、新型コロナウイルス感染症に対応し、お客様に安心して宅急便をご利用いただくため、引き続き、社員の衛生管理に最大限留意しながら、希望する社員に対してワクチンの職域接種を進めるとともに、非対面での荷物のお届けや接客時の感染防止対策の実施、ホームページを活用した情報発信など宅急便をはじめとする物流サービスの継続に向けた取組みに注力しました。そして、お客様や社会の多様化するニーズに対し総合的な価値提供を目指す中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、以下の取組みを進めています。

イ．グループ全体の生産性向上

変化し多様化するお客様のニーズに応えるため、引き続き、データ分析に基づく需要や業務量予測の精度向上に努めるとともに、グループ経営資源の最適配置に取り組みました。また、リテール部門、法人部門、輸送機能本部、デジタル機能本部が連携し、作業のオペレーション改革や自動化、デジタル化による配送工程の最適化と標準化を推進し、第一線の社員がお客様に向き合う時間と集配対応力の拡大を進めるとともに、安全や品質向上へつなげる取組みを行いました。2021年9月には、ヤマトグループ各社の経理・会計業務や人事業務を受託しているヤマトマネージメントサービス株式会社をヤマト運輸株式会社に吸収合併し、会計・人事業務における専門人材の最適配置を進めました。また、「Oneヤマト体制」のもと、プロフェッショナルサービス機能本部が中心となり、第一線の社員の管理間接業務の削減に向けた業務の標準化や、電子化によるBPR（業務プロセス改革）を推進しました。

ロ．法人領域の成長による営業収益の拡大

新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした消費行動や生活様式の変化への対応を進める法人のお客様に対して、「宅急便」・「E A Z Y」の輸送モードに法人事業者向けネットワークを加えた輸配送ネットワークの構築、国際輸送ニーズへの対応、海外事業の収益改善など、お客様のサプライチェーン全体に対する総合的な価値提供に取り組みました。また、引き続き、拡大するECの需要に対して、配送パートナーである「E A Z Y CREW」とセールスドライバーの最適配置、仕分け・輸送からラストマイルまでのオペレーションプロセスを簡素化したEC物流ネットワークの構築を進めるとともに、EC事業者様の調達や在庫流動化など物流の上流領域でのソリューション提案を推進しました。さらに、購入商品の返品手続きをデジタル化し、従来発生していた購入者による電話での返品依頼や伝票作成の手間などを簡便化するとともに、最寄りの営業所や宅配便ロッカー「PUDOステーション」や一部のコンビニエンスストアなどから伝票不要で返送が可能となる「デジタル返品・発送サービス」をEC事業者様に向けて開始するなど、新たな価値提供に注力しました。また、2021年7月から9月に行われた東京2020大会におけるオフィシャル荷物輸送サービスパートナーとして、宅急便に留まらない総合物流を通じて、大会期間中の物流設計と実務の円滑・安全な運営を支援しました。

八．持続的な企業価値向上を実現する戦略の推進

持続的な企業価値向上を実現すべく、中期経営計画「Oneヤマト2023」では、データ戦略とイノベーション戦略の推進、経営体制の刷新とガバナンスの強化、「運創業」を支える人事戦略、資本効率の向上、およびサステナブル経営の強化に取り組んでいます。

データ戦略については、データ活用のさらなる高度化に向けて、デジタルデータの整備とデジタル基盤の強化を進めており、当連結会計年度においては、需要予測の高度化や「E A Z Y」を支えるリアルタイムコミュニケーション基盤のさらなる拡張を推進しました。また、イノベーション戦略については、スタートアップの発掘と連携、新規事業創出に向けたスタートアップへの投資など、オープンイノベーションに向けた取組みを進めており、当連結会計年度においては、「KURONEKO Innovation Fund」を通じて、越境ファッションECサイトを運営する株式会社シックスティーパーセントや、水を燃料に用いた超小型衛星用の推進機を開発する株式会社Pale Blueなど最先端技術を持つスタートアップ企業に出資しました。

ガバナンスの強化については、経営の監督と執行の分離、経営の透明性の維持、強化など、コーポレート・ガバナンスの強化に継続して取り組むとともに、意思決定のスピードを重視したガバナンスの強化を進めました。

「運創業」を支える人事戦略については、社員が高いパフォーマンスを発揮できるよう、安全指導・企画業務に従事する社員に対する専門職人事制度の導入や、経営層を含めた全社員のデジタルリテラシーの底上げとデジタル人材の早期育成を図る、ヤマトデジタルアカデミーを通じた育成研修などに取り組んでいます。サステナブル経営の強化については、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンのもと、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させるなど環境と社会に配慮した経営を推進しています。当連結会計年度においては、グループ全体のサステナビリティ推進を統括する体制整備を進めるとともに、「ヤマトグループ環境方針」（2021年8月）、「ヤマトグループ人権方針」（2021年12月）に続き、2022年1月には「ヤマトグループ 責任ある調達方針」と「ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン」を制定しました。

<セグメント別の概況>

当連結会計年度より、報告セグメントの区分を変更しており、以下の前年同期比較については、前連結会計年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較分析しています。

リテール部門

- イ．リテール部門は、宅急便をはじめとする高品質な小口輸送サービスを提供しており、宅急便が持つあらゆるお客様との接点という特性を活かし、お客様のニーズに応える価値提供に取り組んでいます。引き続き、グループ全体のビジネスの起点として、生活様式やビジネス環境に伴うお客様の変化を第一線の社員が汲み取り、法人部門と連携してグループの経営資源を活用したソリューション提案に注力しました。また、プラットフォーム機能本部と連携し、5,000万人以上にご登録いただいている「クロネコメンバーズ」、法人のお客様約130万社以上にご利用いただいている「ヤマトビジネスメンバーズ」を中心に「送る」「受け取る」をより便利にするサービスの提供や、輸送以外の生活・ビジネスに役立つ様々なサービスの拡充に取り組ましました。
 - ロ．当連結会計年度においては、送り状の作成から運賃のお支払いまで、宅急便の発送手続きをスマートフォンの専用サイトで完結できる「宅急便をスマホで送る」の対象商品を、ゴルフ宅急便・スキー宅急便・空港宅急便・往復宅急便などのレジャー向け商品に拡充するとともに、Web領収書ダウンロード機能の追加や、非接触、非対面で宅配便ロッカー「PUDOSステーション」からの発送を可能にするなど、お客様の利便性向上を図りました。また、2022年3月には、クロネコメンバーズのアプリ・Webサイト画面の視認性や操作性の向上および、新たなデータ基盤によるお客様と荷物情報のリアルタイム連携や一元化など、クロネコメンバーズの各種提供機能の利便性が向上しました。
- 八．引き続き、輸送機能本部やデジタル機能本部と連携し各地域の需要と業務量予測の精度向上に努めるとともに、適正な人員配置や集配、幹線輸送の効率化により、生産性の向上を図りました。
- 二．外部顧客への営業収益は、多様化するニーズに応じた最適な荷物のお届けに取り組むとともに、法人部門と連携して小規模事業者様からの荷物獲得に注力した結果8,933億96百万円となり、前連結会計年度に比べ1.2%増加しました。なお、前連結会計年度急増したEC事業者様からの荷物を法人部門にシフトした結果、部門全体の営業収益は1兆1,724億14百万円となり、前連結会計年度に比べ2.0%減少しました。営業費用は、燃料単価の上昇や取扱数量増加に伴う輸送費用が増加した一方で、人件費が減少したことなどにより、前連結会計年度に比べ1.5%減少したものの、営業利益は前連結会計年度に比べ12.5%減少しました。

法人部門

- イ．法人部門は、ビジネスの中・上流領域を含む企業物流のサプライチェーン全体への価値提供を推進するため、物流オペレーションの改善や効率化に留まらず、お客様の経営判断に資するサプライチェーンマネジメント（SCM）戦略の企画立案、より実効性のあるプロジェクトの構築や管理運営まで担うアカウントマネジメントに取り組んでいます。
- ロ．また、実店舗とECのオムニチャネルでの販売体制の構築を進める小売業の事業者様に対し、「Oneヤマト体制」として再構築された拠点と輸送ネットワークを組み合わせ、お客様のオムニチャネルでの販売在庫を流動化し、在庫と物流を一元管理して最適化する取組みを推進しています。さらに、店舗向け商品ならびに公式通販サイト向け商品の調達から保管、梱包、配送までのすべての物流業務をヤマトグループにて一括管理を行う総合的な価値提供に資する提案営業に注力しました。
- ハ．成長が続くEC領域に対し、購入、配送、受取りの利便性と安全性を向上させる「E A Z Y」の拡販、仕分け・輸送からラストマイルまでのオペレーションプロセスを簡素化したEC物流ネットワークの構築を推進しています。また、大手EC事業者様との連携のもと、オンラインショッピングモールに出店するEC事業者様の物流最適化に向けて、受注から出荷・配送まで運営に業務の全部または一部機能を代行するサービスの拡販とさらなる利便性の向上に取り組んでいます。さらに、需要が拡大する越境ECにおいては、輸入通関に係わるシステムと国内配送ネットワークを円滑に連携し、お届けまでのリードタイム短縮を実現する取組みを推進しています。
- ニ．当連結会計年度においては、事業の領域を広げる法人事業者様の荷物サイズの多様化・大型化に対応し、宅急便の取扱いサイズを拡大することで、従来取り扱えなかった家具・家電や地域のお米・特産品などの商材を取り込むとともに、積極的な深耕営業により新たな宅急便の利用拡大につなげました。また、オートロック式マンションのエントランスをデジタルキーで開錠し、事前に指定をいただいたお客様への「置き配」を実現する機能を拡充しました。
- ホ．外部顧客への営業収益は、EC需要拡大への対応や法人顧客の物流最適化の推進、新型コロナウイルス感染症の影響で停滞していた輸出入の荷動きの回復への機動的な対応などにより8,121億85百万円となり、前連結会計年度に比べ10.8%増加しました。一方、取扱数量の増加に伴う輸送費用の増加や中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより、営業利益は前連結会計年度に比べ57.4%減少しました。

(参考)

区分	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	伸率(%)
宅配便 (百万個) (宅急便・宅急便コンパクト・E A Z Y・ネコポス)	2,096	2,275	178	8.5
ク口ネコDM便 (百万冊)	826	824	1	0.2

その他

- イ．当連結会計年度においては、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や車両整備サービスの拡販に取り組みました。
- ロ．外部顧客への営業収益は880億35百万円となり、前連結会計年度に比べ9.9%増加しました。営業利益は165億59百万円となり、前連結会計年度に比べ95億70百万円増加しました。

< ESGの取組み >

- イ．ヤマトグループは、人命の尊重を最優先とし、安全に対する様々な取組みを実施しており、輸送を主な事業とするグループ各社を中心に、安全管理規程の策定および管理体制の構築、年度計画の策定など、運輸安全マネジメントに取り組んでいます。当連結会計年度においては、全国10地域において、永年無事故運転者に対する表彰式を開催し、安全意識の醸成を図りました。なお、子どもたちに交通安全の大切さを伝えることを目的として、1998年より継続して全国の保育所・幼稚園・小学校などで実施している「こども交通安全教室」については、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて開催を見送りました。
- ロ．ヤマトグループは、企業価値の最大化を図ることを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・ガバナンスの取組みの中で、経営体制の強化に向けた施策を実践しています。そして、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います。当連結会計年度においては、グループ全体のサステナビリティ推進を統括する体制の整備を進めるとともに、「ヤマトグループ環境方針」(2021年8月)、「ヤマトグループ人権方針」(2021年12月)に続き、2022年1月には「ヤマトグループ 責任ある調達方針」と「ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン」を制定しました。
- ハ．ヤマトグループは、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」で掲げた2つのビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」と「共創による、フェアで、“誰一人取り残さ

ない”社会の実現への貢献」のもと、「サステナブル中期計画2023〔環境・社会〕」を策定し、サステナブル経営の強化に取り組んでいます。

- 二．このうち「環境」の分野では、事業活動の環境負荷を減らすため総量目標を定めるとともに、資材や車など、物流業界として革新的な技術の普及に貢献できる分野についても目標を定めました。さらに、多様なパートナーと協働したグリーン物流への取り組みや環境負荷が少ない商品やサービスの提供も目標とし、環境価値の創出に取り組んでいます。当連結会計年度においては、環境に配慮しながらドライバーにとって実用性の高い低炭素車両の導入を推進するため、超低床でウォークスルータイプの小型バッテリー型EVトラックを用いた集配業務の実証実験を開始しました。また、台車、自転車など、温室効果ガス（GHG）を排出しない集配方法の導入、再生可能エネルギー由来の電力の利用など、長期目標として設定した2050年の温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）の実現に向けた取り組みを推進しました。なお、次世代を担う子どもたちへの環境教育をサポートすることを目的として2005年より継続して全国各地で実施している「クロネコヤマト環境教室」については、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて開催を見送りました。
- ホ．また、「社会」の分野では引き続き、人材の多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の課題に向き合い、共創による地域づくりを推進するなど、豊かな社会の実現に取り組んでいます。当連結会計年度においては、持続的な医薬品ネットワークの構築に向けて、岡山県和気町ならびに医薬品メーカー卸様などと連携し、地域の医療機関が必要としている医薬品や個人宅までの処方薬などの輸送における無人航空機（ドローン）の経済的実現性を検証する実証実験を開始しました。また、トラックドライバー不足による幹線輸送力の維持が今後の課題となる中、持続的かつ強靱な物流ネットワークの構築に向けて、2024年4月から貨物専用機（フレイター）の運航を開始することを2022年1月に発表しました。
- ヘ．ヤマトグループは、より持続的な社会的価値の創造に向けて、社会と価値を共有するCSV（クリエイティング・シェアード・バリュー＝共有価値の創造）という概念に基づいた取り組みを推進しています。引き続き、地域社会の健全で持続的な発展と地域の皆様の安心・快適な生活をサポートする地域密着のコミュニティ拠点として「ネコサポステーション」を運営し、家事サポートサービスをはじめ、IoT電球「HelloLight」を活用した見守りサービスや生活全般に関わる相談窓口の設置、地域の皆様が交流できるイベントの開催などに取り組んでいます。
- ト．ヤマトグループは、社会とともに持続的に発展する企業を目指し、公益財団法人ヤマト福祉財団を中心に、障がい者が自主的に働く喜びを実感できる社会の実現に向けて様々な活動を行っています。具体的には、パン製造・販売を営むスワンペーカーリーにおける積極的な雇用や、クロネコDM便の委託配達を通じた働く場の提供、就労に必要な技術や知識の訓練を行う就労支援施設の運営など、障がい者の経済的な自立支援を継続的に行っています。

キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは520億16百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ収入が719億4百万円減少しました。これは主に、税金等調整前当期純利益が810億40百万円となり、収入が107億19百万円減少したこと、未払消費税等の増減額が259億59百万円の支出増加となったことおよび法人税等の支払額が213億48百万円の支出増加となったことによるものであります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは589億43百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ収支が1,030億21百万円減少しました。これは主に、貸付金の回収による収入が912億62百万円減少したことによるものであります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは544億56百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ支出が687億91百万円減少しました。これは主に、借入金の収支が365億円増加したことおよび自己株式の取得による支出が256億50百万円減少したことによるものであります。

以上により、当連結会計年度末における現金及び現金同等物は1,806億3百万円となり、前連結会計年度末に比べ606億81百万円減少しました。

生産、受注及び販売の実績

セグメントごとの営業収益は次のとおりであります。

なお、ヤマトグループは、貨物運送事業を中心とするサービスを主要な商品としているため、生産および受注の実績は記載を省略しております。

また、当連結会計年度から経営体制を移行したことに伴い、前連結会計年度まで開示していた事業別営業収益に替えて、セグメント別営業収益の内容を開示しております。

セグメントの名称	収入	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)		当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)		比較 増減率 (%)
		金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
リテール部門	運送収入	1,158,221	68.3	1,144,359	63.8	1.2
	物流支援収入	10,801	0.6	3,587	0.2	66.8
	その他	34,949	2.1	28,183	1.6	19.4
	内部売上消去	321,435	19.0	282,733	15.8	12.0
	計	882,536	52.0	893,396	49.8	1.2
法人部門	運送収入	639,269	37.7	598,306	33.4	6.4
	物流支援収入	218,320	12.9	249,637	13.9	14.3
	その他	26,116	1.5	33,022	1.8	26.4
	内部売上消去	150,514	8.9	68,780	3.8	54.3
	計	733,190	43.2	812,185	45.3	10.8
その他	運送収入	46,940	2.8	50,967	2.8	8.6
	その他	166,817	9.8	176,558	9.8	5.8
	内部売上消去	133,618	7.9	139,490	7.8	4.4
	計	80,139	4.7	88,035	4.9	9.9
合 計		1,695,867	100.0	1,793,618	100.0	5.8

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点によるヤマトグループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在においてヤマトグループが判断したものであります。

財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

・ 財政状態

総資産は1兆868億54百万円となり、前連結会計年度末に比べ31億36百万円減少しました。これは主に、現金及び預金が588億78百万円減少した一方で、リテール部門を中心に車両運搬具やソフトウェアを取得したことで固定資産が443億98百万円増加したことによるものであります。

負債は4,886億21百万円となり、前連結会計年度末に比べ170億82百万円減少しました。これは主に、短期借入金190億円および未払法人税等が177億3百万円減少した一方で、退職金制度の改定などにより退職給付に係る負債が223億7百万円増加したことによるものであります。

純資産は5,982億33百万円となり、前連結会計年度末に比べ139億46百万円増加しました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益が559億56百万円となった一方で、剰余金の配当を196億89百万円実施したことおよび自己株式を100億2百万円取得したことなどによるものであります。

以上により、自己資本比率は前連結会計年度の52.9%から54.3%となりました。

・ 経営成績

営業収益は1兆7,936億18百万円となり、前連結会計年度に比べ977億50百万円の増収となりました。これは、成長が加速するEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことによるものです。

営業費用は1兆7,164億18百万円となり、前連結会計年度に比べ1,126億72百万円増加しました。これは、燃料単価が上昇傾向にあることに加え、拡大するECの需要に対応するために構築しているEC物流ネットワークと既存ネットワークにおけるオペレーションの適正化を進める途上にあることなど、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことによるものです。

この結果、当連結会計年度の営業利益は771億99百万円となり、前連結会計年度に比べ149億21百万円の減益となりました。

経常利益は、投資事業組合運用益を45億10百万円計上したことなどにより843億30百万円となり、前連結会計年度に比べ96億89百万円の減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の売却を進めたことなどにより、投資有価証券売却益153億12百万円を特別利益に計上した一方で、退職給付制度改定費用149億99百万円を特別損失に計上したことに加え、関係会社の事業譲渡に伴う株式売却損により、当連結会計年度の課税所得を縮小させたことなどから559億56百万円となり、前連結会計年度に比べ7億44百万円の減益にとどめることができました。

1株当たり当期純利益は151.03円となり、前連結会計年度に比べ0.52円減少しました。

リテール部門

営業収益は、多様化するニーズに応じた最適な荷物のお届けに取り組むとともに、法人部門と連携して小規模事業者様からの荷物獲得に注力した結果8,933億96百万円となり、前連結会計年度に比べ1.2%増加しました。なお、前連結会計年度急増したEC事業者様からの荷物を法人部門にシフトした結果、部門全体の営業収益は1兆1,724億14百万円となり、前連結会計年度に比べ2.0%減少しました。営業費用は、燃料単価の上昇や取扱数量増加に伴う輸送費用が増加した一方で、人件費が減少したことなどにより、前連結会計年度に比べ1.5%減少したものの、営業利益は前連結会計年度に比べ12.5%減少しました。

法人部門

営業収益は、EC需要拡大への対応や法人顧客の物流最適化の推進、新型コロナウイルス感染症の影響で停滞していた輸出入の荷動きの回復への機動的な対応などにより8,121億85百万円となり、前連結会計年度に比べ10.8%増加しました。一方、取扱数量の増加に伴う輸送費用の増加や中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより、営業利益は前連結会計年度に比べ57.4%減少しました。

その他

営業収益は880億35百万円となり、前連結会計年度に比べ9.9%増加しました。営業利益は165億59百万円となり、前連結会計年度に比べ95億70百万円増加しました。

キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に関する情報

・キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度におけるキャッシュ・フローの状況につきましては、「第2 事業の状況 3.経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析(1)経営成績等の状況の概要 キャッシュ・フローの状況」に記載の通りであります。

・資本の財源及び資金の流動性

ヤマトグループは、ネットワーク構築、デジタル・イノベーション関連などの事業継続および事業成長に対する投資計画に照らし、キャッシュ創出状況、保有現預金や自己資本比率水準等の財務の健全性と効率性を意識しながら、必要資金についてはグループ資金を活用するとともに、金融機関からの借入および社債発行により対応しております。

なお、財務の健全性の観点から自己資本比率は50%前後を意識し、格付け水準(R & I 格付投資情報センター/A A-)の維持に努めてまいります。株主還元については、親会社株主に帰属する当期純利益を基準とする配当性向30%、総還元性向50%を目安とし実施してまいります。

目標とする指標の達成状況等

ヤマトグループは、サプライチェーン全体の変革を支援することで、個人、法人のお客様、そして社会全体に対する価値提供を目指す中期経営計画「Oneヤマト2023」の最終年度となる2024年3月期において、連結営業収益2兆円、連結営業利益1,200億円(連結営業利益率6.0%)、ROE 10.0%の達成を目標としております。

当連結会計年度の連結営業収益は、成長が加速するEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことなどにより1兆7,936億18百万円となり、前連結会計年度に比べ977億50百万円の増収となりました。

連結営業利益は、燃料単価が上昇傾向にあることに加え、拡大するECの需要に対応するために構築しているEC物流ネットワークと既存ネットワークにおけるオペレーションの適正化を進める途上にあることなど、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより771億99百万円(連結営業利益率4.3%)となり、前連結会計年度に比べ149億21百万円の減益となりました。

連結経常利益は、投資事業組合運用益を45億10百万円計上したことなどにより843億30百万円となり、前連結会計年度に比べ96億89百万円の減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の売却を進めたことなどにより、投資有価証券売却益153億12百万円を特別利益に計上した一方で、退職給付制度改定費用149億99百万円を特別損失に計上したことに加え、関係会社の事業譲渡に伴う株式売却損により、当期の課税所得を縮小させたことなどから559億56百万円となり、前連結会計年度に比べ7億44百万円の減益にとどめることができました。その結果、当連結会計年度のROEは9.6%となりました。

これは、当連結会計年度よりスタートさせたグループ各社の経営資源を結集した新しいヤマト運輸を中核とする新たなグループ経営体制の下、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進により一定の成果が見え始めたことによるものと認識しております。

今後も持続的な成長に向けた基盤を構築するため、本計画に基づく収益構造改革およびコスト構造改革を着実に推進してまいります。

重要な会計上の見積り及び見積りに用いた仮定

ヤマトグループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づいて作成されております。この連結財務諸表の作成にあたり見積りが必要な事項につきましては、合理的な基準に基づき会計上の見積りを行っております。

重要な会計上の見積り及び見積りに用いた仮定につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等(1)連結財務諸表 注記事項(重要な会計上の見積り)」に記載のとおりであります。

4【経営上の重要な契約等】

当社は、2021年7月20日開催の取締役会において、当社が保有する当社の連結子会社であるヤマトホームコンビニエンス株式会社（以下、「YHC」）の発行済普通株式の51%を、アート引越センター株式会社（以下、「アート」）に譲渡することを決議し、同日株式譲渡契約を締結しました。本株式譲渡に伴い、当社のYHCに対する議決権所有割合は100%から49%となり、当連結会計年度より同社は当社の連結子会社から持分法適用関連会社になりました。なお、アートは2022年1月1日付で会社名を変更しております。

詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(企業結合等関係)」に記載のとおりであります。

5【研究開発活動】

ヤマトグループでは、デジタルテクノロジーや次世代物流サービスに関する研究開発に取り組んでおります。当連結会計年度における研究開発活動の総額は3,428百万円であり、その内訳は当社（全社）が266百万円、および連結子会社のヤマト運輸株式会社（リテール部門および法人部門）が3,162百万円となっております。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

ヤマトグループでは、前連結会計年度に引き続き、主力商品である宅急便の品質向上とサービス内容の拡大のために必要な集配体制網の整備拡充と、次世代のデジタル基盤整備に係る成長投資を中心に73,271百万円の設備投資（敷金を含む。）を実施しました。なお、当期連結会計年度より、設備投資の金額には無形固定資産を含めております。

リテール部門におきましては、「YAMATO NEXT100」の実現に向けて、「枝川ソーティングベース」の新設、車両の購入など53,615百万円の設備投資を実施しました。

法人部門におきましては、新型コロナウイルスワクチン輸送に係る物流機器の購入など11,963百万円の設備投資を実施しました。

その他、全社におきましては、特に記載すべき事項はありません。

当連結会計年度完成の主な設備投資としましては、リテール部門における「枝川ソーティングベース」の新設などがあります。

また、当連結会計年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

2【主要な設備の状況】

ヤマトグループにおける主要な設備は次の通りであり、セグメントごとの数値とともに主たる設備の状況を開示する方法によっております。なお、主要な設備には無形固定資産を含めて記載しております。

(1) セグメント内訳

セグメントの名称	帳簿価額（百万円）								従業員数（人）
	車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千㎡）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産	合計	
リテール部門	23,665	129,480	17,344	155,057 (1,865) [5,879]	15,985	9,355	32,275	383,164	176,881
法人部門	1,467	16,716	3,293	13,731 (146) [536]	8,065	4,244	3,586	51,105	19,817
その他	73	9,335	920	5,930 (16) [391]	4,898	702	5,394	27,254	20,150
全社	0	1,156	45	6,536 (1)	-	571	1,091	9,403	25
合計	25,207	156,688	21,603	181,256 (2,030) [6,807]	28,949	14,874	42,347	470,927	216,873

(2) 提出会社

事業所名（所在地）	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）								従業員数（人）
			車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千㎡）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産	合計	
本社（東京都中央区）	全社	-	0	1,156	45	6,536 (1)	-	571	1,091	9,403	25

(3) 国内子会社

会社名（所在地）	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）								従業員数（人）
			車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千㎡）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産	合計	
ヤマト運輸(株) 本社（東京都中央区）	リテール部門 法人部門	-	1	1,113	103	3,021 (2) [2]	2,719	399	33,996	41,356	2,703
ヤマト運輸(株) 北海道統括（札幌市厚別区）	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	1,032	3,239	149	2,327 (181) [330]	232	451	9	7,443	6,902

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額(百万円)								従業員数 (人)
			車両 運搬具	建物及 び構築 物	機械及 び装置	土地 (面積千 ㎡)	リース 資産	その他の 有形固定 資産	無形固 定資産	合計	
ヤマト運輸(株) 東北統括 (仙台市泉区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	1,304	5,086	1,146	2,323 (124) [681]	8,893	753	10	19,518	11,839
ヤマト運輸(株) 東京統括 (東京都大田区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	3,478	62,705	4,780	103,556 (263) [378]	1,036	3,026	718	179,301	31,020
ヤマト運輸(株) 南関東統括 (横浜市鶴見区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	3,663	17,713	4,891	10,286 (155) [875]	800	1,388	78	38,822	25,656
ヤマト運輸(株) 北関東統括 (さいたま市中央区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	3,511	8,966	2,736	6,683 (181) [666]	588	1,092	197	23,776	23,241
ヤマト運輸(株) 北信越統括 (新潟市西区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	1,252	2,900	158	5,980 (136) [448]	298	538	6	11,134	10,878
ヤマト運輸(株) 中部統括 (愛知県豊田市)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	2,090	18,532	1,942	5,951 (251) [582]	537	740	22	29,818	18,726
ヤマト運輸(株) 関西統括 (大阪府茨木市)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	4,540	13,708	3,846	13,229 (209) [824]	1,010	1,727	9	38,072	30,111
ヤマト運輸(株) 中四国統括 (岡山市北区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	1,698	2,973	240	3,888 (197) [605]	454	720	224	10,199	13,940
ヤマト運輸(株) 九州統括 (福岡市東区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	1,840	3,729	292	7,351 (247) [692]	525	1,232	3	14,974	16,156
ヤマトコンタクト サービス(株) (東京都豊島区)	リテール部門	-	-	69	-	- [9]	4	34	132	241	1,566
沖縄ヤマト運輸(株) (沖縄県糸満市)	法人部門	-	569	4,757	114	1,057 (24) [66]	-	256	152	6,907	1,493
ヤマトダイアログ &メディア(株) (東京都中央区)	法人部門	-	-	17	-	- [0]	0	4	116	137	36
ヤマトマルチ チャーター(株) (京都市伏見区)	法人部門	-	26	84	0	2,215 (11) [23]	6,740	7	46	9,121	410
神戸ヤマト運輸(株) (神戸市中央区)	法人部門	-	2	44	0	209 (2) [29]	204	8	10	479	99
湖南工業(株) (浜松市南区)	法人部門	-	0	283	0	642 (13) [64]	4	5	5	943	493
ヤマトボックス チャーター(株) (東京都中央区)	その他	-	27	64	1	- [117]	11	74	81	260	1,449
ヤマトシステム 開発(株) (東京都江東区)	その他	-	-	4,043	-	3,562 (5) [23]	2,886	465	1,632	12,590	2,878
ヤマトWeb ソリューションズ(株) (東京都中央区)	その他	-	-	-	-	- [0]	-	0	0	0	309
ヤマトクレジット ファイナンス(株) (東京都豊島区)	その他	-	-	496	-	962 (1)	-	24	2,307	3,789	237

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)								従業員数 (人)
			車両 運搬具	建物及 び構築 物	機械及 び装置	土地 (面積千 ㎡)	リース 資産	その他の 有形固定 資産	無形固 定資産	合計	
ヤマトオートワーク ス(株) (東京都中央区)	その他	-	44	4,674	791	1,405 (9) [214]	1,239	101	808	9,064	2,119
ヤマトオートワーク ス岩手(株) (岩手県北上市)	その他	-	0	-	15	- [8]	-	3	-	19	61
ヤマトオートワーク ス北信越(株) (新潟市西区)	その他	-	0	0	50	- [11]	-	0	-	51	68
ヤマトオートワーク ス四国(株) (香川県仲多度郡)	その他	-	0	2	7	- [8]	250	4	-	264	51
ヤマトオートワーク ス沖縄(株) (沖縄県糸満市)	その他	-	0	4	53	- [1]	495	13	-	569	21
ヤマト・スタッフ・ サプライ(株) (東京都中央区)	その他	-	0	23	0	- [6]	15	3	44	87	12,926
ボックス チャーター(株) (東京都千代田区)	その他	-	-	17	-	- [0]	-	9	460	487	22
エクスプレス ネットワーク(株) (東京都港区)	その他	-	-	6	-	- [0]	-	1	59	67	9
YMT-GB投資事業有限 責任組合 (東京都渋谷区)	その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(4) 在外子会社

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額(百万円)								従業員数 (人)
			車両 運搬具	建物及 び構築 物	機械及 び装置	土地 (面積千 m ²)	リース 資産	その他の 有形固定 資産	無形固 定資産	合計	
YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC. (カリフォルニア アメリカ合衆国)	法人部門	-	110	131	130	64 (8) [40]	-	50	39	525	327
YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V. (スキポールライク オランダ)	法人部門	-	0	41	86	- [25]	-	35	6	170	176
YAMATO ASIA PTE. LTD. (シンガポール)	法人部門	-	-	-	-	-	-	0	-	0	3
YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD. (シンガポール)	法人部門	-	2	38	0	- [8]	-	309	7	357	135
YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD. (セランゴール マレーシア)	法人部門	-	4	-	-	- [3]	-	14	14	33	121
雅瑪多管理(中国) 有限公司 (上海 中国)	法人部門	-	-	-	-	- [0]	-	8	0	8	7
雅瑪多(香港) 有限公司 (香港)	法人部門	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
雅瑪多国際物流 有限公司 (上海 中国)	法人部門	-	-	17	-	- [21]	-	89	29	137	210
雅瑪多運輸(香港) 有限公司 (香港)	法人部門	-	2	24	-	- [18]	-	407	23	459	238
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC. (台北 台湾)	法人部門	-	-	17	14	- [14]	-	294	0	327	212

- (注) 1. 車両運搬具、建物及び構築物、機械及び装置、リース資産、その他の有形固定資産および無形固定資産は減価償却累計額控除後の帳簿価額であります。
2. 上記には連結会社間における賃貸借設備を含めております。
3. 土地の面積の()は自社所有面積、[]は賃借面積を示しております。
4. その他の有形固定資産は、工具器具備品などであります。
5. 無形固定資産は、ソフトウェアなどであります。
6. 上記には仮勘定の残高は含まれておりません。

3【設備の新設、除却等の計画】

ヤマトグループの設備投資計画につきましては、サービス体制の強化と生産性の向上を目的に、投資効率とキャッシュ・フローの動向を検討し、連結会社各社が個別に策定の上、当社と調整し実施しております。

なお、当連結会計年度末現在における重要な設備投資の計画は次のとおりであります。

会社名	セグメントの名称	設備の内容	投資予定額 (百万円)		資金調達方法	着手及び完了 予定年月	
			総額	既支払額		着手	完了
ヤマト運輸(株)	リテール部門	車両購入 (2,605台)	14,189	-	自己資金	2022.4	2023.3
	法人部門	荷役機器・事務通信機器購入	11,552	-	"	2022.4	2023.3
ヤマトホールディングス(株)	全社	新社屋建築 (17,676㎡)	15,395	696	"	2022.5	2024.10

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,787,541,000
計	1,787,541,000

【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数 (株) (2022年3月31日)	提出日現在発行数 (株) (2022年6月17日)	上場金融商品取引所名又は登録 認可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	388,575,592	388,575,592	東京証券取引所 市場第一部(事業年度末現在) プライム市場(提出日現在)	株主としての権利内 容に制限のない株式 単元株式数100株
計	388,575,592	388,575,592	-	-

(2)【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2017年4月1日～ 2018年3月31日	-	411,339,992	-	127,234	-	36,822
2018年4月1日～ 2019年3月31日	-	411,339,992	-	127,234	-	36,822
2019年4月1日～ 2020年3月31日	-	411,339,992	-	127,234	-	36,822
2020年10月13日	22,764,400	388,575,592	-	127,234	-	36,822
2021年4月1日～ 2022年3月31日	-	388,575,592	-	127,234	-	36,822

自己株式の消却による減少であります。

(5) 【所有者別状況】

2022年3月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数 100株)							単元未満株式の状況(株)	
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他		計
					個人以外	個人			
株主数(人)	-	94	48	638	635	87	47,754	49,256	-
所有株式数(単元)	-	1,657,809	90,235	276,854	930,632	261	927,230	3,883,021	273,492
所有株式数の割合(%)	-	42.69	2.32	7.13	23.97	0.01	23.88	100	-

(注) 「個人その他」の中には自己株式216,007単元が、また「単元未満株式の状況」の中には単元未満の自己株式21株が含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2022年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の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)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	64,846	17.67
ヤマトグループ社員持株会	東京都中央区銀座2丁目16番10号	24,833	6.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	23,248	6.34
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号	14,814	4.04
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号 日本生命証券管理部内	14,770	4.02
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5番5号	10,247	2.79
ヤマトグループ取引先持株会	東京都中央区銀座2丁目16番10号	8,303	2.26
トヨタ自動車株式会社	愛知県豊田市トヨタ町1番地	5,748	1.57
損害保険ジャパン株式会社	東京都新宿区西新宿1丁目26番1号	5,133	1.40
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	東京都渋谷区恵比寿1丁目28番1号	4,800	1.31
計	-	176,747	48.16

(注) 1. 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりであります。

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 64,846千株

株式会社日本カストディ銀行(信託口) 23,248千株

2. 当社は、自己株式21,600千株を保有しておりますが、上記の大株主より除外しております。

3. 2015年11月19日付で公衆の縦覧に供された大量保有報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社およびその共同保有者5社が、2015年11月13日現在で21,326千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目8番3号	5,987	1.41
ブラックロック・ライフ・リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	946	0.22
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド	アイルランド共和国 ダブリン インターナショナル・ファイナンシャル・サービス・センター JPモルガン・ハウス	1,918	0.45
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	5,870	1.38
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ.エイ.	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	5,626	1.32
ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	976	0.23
計	-	21,326	5.02

4. 2020年5月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社およびその共同保有者1社が、2020年5月15日現在で22,132千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園1丁目1番1号	12,381	3.01
日興アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7番1号	9,751	2.37
計	-	22,132	5.38

5. 2020年7月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、野村アセットマネジメント株式会社およびその共同保有者1社が、2020年7月15日現在で28,763千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
ノムラインターナショナルピーエルシー (NOMURA INTERNATIONAL PLC)	1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom	1,567	0.38
野村アセットマネジメント株式会社	東京都江東区豊洲2丁目2番1号	27,195	6.61
計	-	28,763	6.99

6. 2022年1月31日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、株式会社三菱UFJ銀行およびその共同保有者2社が、2022年1月24日現在で16,513千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
株式会社三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内2丁目7番1号	656	0.17
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目4番5号	11,099	2.86
三菱UFJ国際投信株式会社	東京都千代田区有楽町1丁目12番1号	4,757	1.22
計	-	16,513	4.25

7. 2022年3月23日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、株式会社みずほ銀行およびその共同保有者2社が、2022年3月15日現在で26,040千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5番5号	11,247	2.89
みずほ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目3番3号	1,790	0.46
アセットマネジメントOne 株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目8番2号	13,002	3.35
計	-	26,040	6.70

(7)【議決権の状況】
 【発行済株式】

2022年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 21,600,700	-	単元株式数 100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 366,701,400	3,667,014	同上
単元未満株式	普通株式 273,492	-	-
発行済株式総数	388,575,592	-	-
総株主の議決権	-	3,667,014	-

(注)「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、「株式給付信託(BBT)」が保有する当社株式483,700株(議決権の数4,837個)を含めております。

【自己株式等】

2022年3月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有株式数(株)	他人名義所有株式数(株)	所有株式数の合計(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
当社	東京都中央区銀座二丁目16番10号	21,600,700	-	21,600,700	5.56
計	-	21,600,700	-	21,600,700	5.56

(注)「株式給付信託(BBT)」が保有する当社株式は、上記の自己株式等に含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社は、2020年6月23日開催の第155期定時株主総会決議に基づき、取締役（社外取締役を除く）および、取締役を兼務しない執行役員等（以下「役員」）の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT（Board Benefit Trust）」）（以下「本制度」）を導入しております。

本制度の概要

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託（以下「本信託」）を通じて取得され、役員に対し当社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭（以下「当社株式等」）が本信託を通じて給付される「業績連動型株式報酬制度」であります。なお、役員が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として役員の退任時となります。

当社は、2022年3月末日で終了する事業年度から2024年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度（以下当該3事業年度の期間を「当初対象期間」といい、当初対象期間および当初対象期間の経過後に開始する3事業年度ごとの期間を、それぞれ「対象期間」という）および、その後の各対象期間を対象として本制度を導入し、当初対象期間の役員への当社株式等の給付を行うため、本信託による当社株式の取得の原資として、1,377百万円（うち取締役分として519百万円）を信託に拠出いたしました。また、当初対象期間経過後も、本制度が終了するまでの間、当社は、原則として対象期間ごとに、1,377百万円（うち取締役分として519百万円）を上限として本信託に追加拠出することとします。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、信託財産内に残存する当社株式（直前までの各対象期間に関して役員に付与されたポイント数に相当する当社株式で、役員に対する給付が未了であるものを除く）および金銭（以下「残存株式等」）がある時は、残存株式等の金額（当社株式については、直前の対象期間の末日における時価とする）と追加拠出される金銭の合計額は、1,377百万円（うち取締役分として519百万円）を上限とします。なお、本信託による当社株式の取得は、拠出された資金を原資として、取引所市場を通じて又は当社の自己株式処分を引き受ける方法によりこれを実施することとします。

本制度が当社株式を取得する予定の株式総数

当社が、当初対象期間の役員への当社株式等の給付を行うため、本信託に拠出した1,377百万円を原資として、本信託の受託者であるみずほ信託銀行株式会社が、取引所市場より483,700株を取得しております。

本制度による受益権その他の権利を受けられる者の範囲

役員を退任した者のうち「役員株式給付規程」に定める受益者要件を満たした者。

2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】会社法第155条第3号および第7号による普通株式の取得

(1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2)【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2022年2月9日)での決議状況 (取得期間 2022年2月16日~2022年5月31日)	10,000,000	20,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	4,533,000	9,999,781,500
残存決議株式の総数及び価額の総額	5,467,000	10,000,218,500
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	54.67	50.00
当期間における取得自己株式	4,217,700	10,000,095,552
提出日現在の未行使割合(%)	12.49	0.00

(3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	997	2,793,579
当期間における取得自己株式	1	2,382

当期間における取得自己株式には、2022年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含まれておりません。

(4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他 1 (単元未満株式の売渡請求による売渡し)	91	283,519	-	-
保有自己株式数 2、3	21,600,721	-	25,818,422	-

1. 当期間の株式数には、2022年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の売渡請求による株式は含まれておりません。
2. 当期間の保有自己株式数には、2022年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りおよび売渡しによる株式の増減は含まれておりません。
3. 当事業年度および当期間の保有自己株式数には、「株式給付信託(BBT)」が保有する当社株式は含まれておりません。

3【配当政策】

当社は、純粋持株会社として、グループ全体の企業価値を高めることを目的として事業を展開しております。したがって、剰余金の配当は、親会社株主に帰属する当期純利益を基準に配当性向30%を目標として実施することとしております。また、内部留保資金につきましては、経営資源の一つであるネットワークの強化を中心とした設備投資や、新規事業や新商品の開発への投資および企業価値を高めるための投資など、グループ全体の成長のために活用してまいります。また、自己株式につきましては、資本政策の一環としてM&Aへの活用など、弾力的に考えてまいります。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うこととしており、これらの剰余金の配当は取締役会の決議により定めることとしております。また、当社は、会社法第459条第1項各号に定める事項、ならびに中間配当および期末配当のほか基準日を定めて、剰余金の配当を取締役会の決議により行うことができる旨を定款に定めております。

当事業年度の期末配当金につきましては、1株当たり23円とさせていただき、中間配当金1株当たり23円とあわせて、年間配当金は46円となりました。また、次期の配当金につきましても、基本方針に基づき、親会社株主に帰属する当期純利益を基準に決定させていただく予定です。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2021年11月12日 取締役会決議	8,544	23
2022年5月17日 取締役会決議	8,440	23

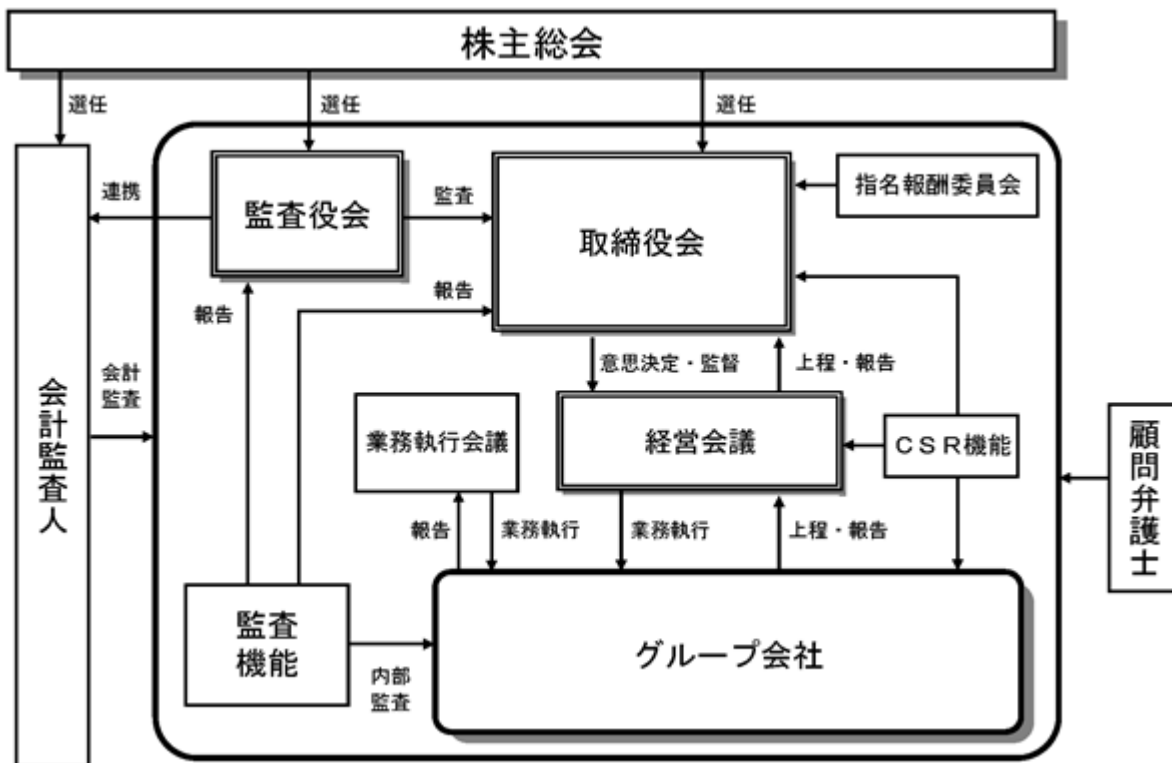
4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しております。そして、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化をはかることが経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化と施策に対して実践しております。

当社の業務執行・経営の監視および内部統制等の整備の状況の模式図は次のとおりであります。



企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しております。

また、その他に経営上の意思決定および執行に係る経営管理組織として、経営会議、業務執行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。また、経営の透明性を高めるため、取締役会の諮問委員会として、指名、報酬等の特に重要な事項について審議を行う、指名報酬委員会を設置しております。当社は取締役の定数を12名以内、監査役の定数を5名以内とする旨定款に定めており、提出日現在、当社の取締役会は、社外取締役5名を含む合計9名、監査役会は、社外監査役3名を含む合計5名で構成されております。また、事業年度毎の経営責任の明確化をはかるため、取締役の任期は1年としております。

なお、提出日現在の取締役会、経営会議、業務執行会議、指名報酬委員会、監査役会の目的、権限、議長および構成員は以下のとおりです。

・取締役会

イ．目的および権限

経営管理の基本方針その他経営に関する重要な事項を協議、決定することを目的として開催し、法令または定款に定めのある事項のほか、中長期経営計画に関する事項など、取締役会規程において定める各事項の決定を行う。

ロ．議長および構成員

全取締役をもって構成する。

取締役：

山内 雅喜（議長・取締役会長）、長尾 裕、芝崎 健一、神田 晴夫、
森 正勝（社外取締役）、得能 摩利子（社外取締役）、小林 洋一（社外取締役）、
菅田 史朗（社外取締役）、久我 宣之（社外取締役）

なお、以下の監査役が取締役会に出席し、必要があると認めるときは意見を述べている。

監査役：

川崎 良弘、松野 守、山下 隆（社外監査役）、
松田 隆次（社外監査役）、下山 善秀（社外監査役）

・経営会議

イ．目的および権限

取締役会決議事項を除く、業務執行に関する重要な事項を協議決定するほか、取締役会付議事項について事前に協議することを目的として開催し、関係会社による主要な新商品・新サービスの販売開始・既存サービスの変更に関する事項など、経営会議規程で定める各事項の決定を行う。

ロ．議長および構成員

業務執行取締役、執行役員および常勤監査役をもって構成する。

業務執行取締役：

長尾 裕（議長・代表取締役社長 社長執行役員）

執行役員：

栗栖 利蔵、小菅 泰治、大谷 友樹、牧浦 真司、榎本 敦司

常勤監査役：

川崎 良弘、松野 守

・業務執行会議

イ．目的および権限

執行役員の担当する業務の執行状況について報告するほか、検討および共有事項についての議論を行うことを目的として開催する。

ロ．議長および構成員

執行役員をもって構成する。

執行役員：

長尾 裕（議長・代表取締役社長 社長執行役員）、栗栖 利蔵、小菅 泰治、大谷 友樹、
牧浦 真司、榎本 敦司

・指名報酬委員会

イ．目的および権限

取締役および執行役員を選任および解任、取締役および執行役員が受ける報酬の決定方法に関する議案の内容を審議し、その妥当性を検証することを目的として開催する。

ロ．議長および構成員

取締役会の決議をもって選任された取締役をもって構成するものとし、その過半数を社外取締役とする。

取締役：

森 正勝（社外取締役）、得能 摩利子（社外取締役）、小林 洋一（社外取締役）、
菅田 史朗（委員長・社外取締役）、山内 雅喜、長尾 裕

・監査役会

イ．目的および権限

監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議をすることを目的として開催し、法令または定款に定めのある事項のほか、監査の方針、業務および財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定など、監査役会規程において定める各事項の決定を行う。

ロ．議長および構成員

監査役をもって構成する。

監査役：

川崎 良弘（議長・常勤監査役）、松野 守、山下 隆（社外監査役）、
松田 隆次（社外監査役）、下山 善秀（社外監査役）

（注）2022年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役9名選任の件」および「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、取締役会、経営会議、指名報酬委員会、監査役会の議長および構成員は以下のとおりとなる予定であります。なお、当該定時株主総会の直後に開催予定の取締役会および監査役会の決議事項の内容（役名および指名報酬委員会構成員）も含めて記載しております。

・取締役会

取締役：

長尾 裕、栗栖 利蔵、小菅 泰治、芝崎 健一、
得能 摩利子（社外取締役）、小林 洋一（社外取締役）、
菅田 史朗（議長・社外取締役）、久我 宣之（社外取締役）、チャールズ・イン（社外取締役）

監査役：

川崎 良弘、佐々木 勉、山下 隆（社外監査役）、
松田 隆次（社外監査役）、下山 善秀（社外監査役）

・経営会議

業務執行取締役：

長尾 裕（議長・代表取締役社長 社長執行役員）、栗栖 利蔵、小菅 泰治

執行役員：

大谷 友樹、牧浦 真司、樫本 敦司

常勤監査役：

川崎 良弘、佐々木 勉

・指名報酬委員会

取締役：

得能 摩利子（委員長・社外取締役）、小林 洋一（社外取締役）、
菅田 史朗（社外取締役）、久我 宣之（社外取締役）、
チャールズ・イン（社外取締役）、長尾 裕

・監査役会

監査役：

川崎 良弘（議長・常勤監査役）、佐々木 勉、山下 隆（社外監査役）、

松田 隆次（社外監査役）、下山 善秀（社外監査役）

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、下記のとおり、内部統制システム構築の基本方針を定めております。

- ・ 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制ならびに当社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制
- イ．当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することならびに当社およびグループ各社の業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定し「コンプライアンス宣言」を行う。当社の代表取締役は、これを当社およびグループ各社の取締役に周知徹底するとともに、取締役は、これに基づき業務を執行する。
- ロ．上記の徹底を図るため、当社は、グループ全体のコンプライアンスやリスク統括を担当する執行役員を委員長とする「コンプライアンス・リスク委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス、リスク管理の取り組みを横断的に統括する。委員長は、当社およびグループ各社の状況を把握し、当社の取締役会に報告する。
- ハ．当社は、当社およびグループ各社の取締役のコンプライアンス違反行為について社員が直接情報提供を行えるよう、グループ社内通報制度を整備する。
- ニ．当社は、「グループ企業理念」の「企業姿勢」において、反社会的勢力との関係は一切もたないことを宣言し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門に配置する。コンプライアンスやリスク統括を担当する部門は、警察、弁護士等の外部専門機関と連携して組織的な対応を図り、反社会的勢力による経営への関与防止および被害防止に努める。
- ・ 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- 当社の取締役は、組織規程および文書管理基本規程において文書の保存年限、責任部門を規定し、取締役の職務の執行に係る重要書類および各種会議等の議事録を作成のうえ保存、管理する。
- ・ 当社およびその子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- イ．当社は、グループ全体のコンプライアンスやリスク統括を担当する執行役員を配置し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門に配置する。
- ロ．当社は、グループ全体のリスク管理の基礎として、「リスク管理基本規程」を策定し、グループ各社においても当該基本規程に基づく「リスク管理基本規程」を策定する。
- ハ．グループ各社のうち会社法上の大会社は、リスク管理担当部門を設置し、その責任者を配置する。当社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門がこれを統括し、グループ各社におけるリスクの状況を適時に把握、管理する。
- ニ．当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるリスク管理の実施状況・有効性の監査を行う。
- ・ 当社およびその子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- イ．当社は、執行役員制度を導入し経営の意思決定、監督と執行を分離することにより、経営の効率化と責任の明確化を図る。
- ロ．当社は、取締役会を月1回以上開催する他、取締役会で審議する重要な事項は業務執行取締役、執行役員、常勤監査役で構成される経営会議で議論、検討を行う。
- ハ．当社の取締役会および経営会議ならびにグループ各社の取締役会における決議に基づく業務執行について、当社は、その執行手続および責任者を組織規程において定める。
- ・ 当社およびその子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- イ．当社およびグループ各社におけるコンプライアンス経営を実践するため、当社およびグループ各社は、「企業姿勢」「社員行動指針」を社員全員の行動規範として策定し、その文書の掲出、配布等と教育を実施する。
- ロ．グループ各社のうち会社法上の大会社は、コンプライアンス推進担当部門を設置し、その責任者を配置する。当社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門がこれを統括し、グループにおけるコンプライアンス推進状況を適時に把握、管理する。
- ハ．当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるコンプライアンスの実施状況・有効性の監査を行う。
- ニ．当社は、「コンプライアンス・リスク委員会」を定期的開催することにより、当社およびグループ各社において法令遵守を実現するための具体的な計画を策定のうえ推進し、その状況把握を行う。
- ホ．当社は、グループ社内通報制度を設置し、コンプライアンス違反行為を通報しやすい環境を整備する。
- ・ 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- イ．当社およびグループ各社における業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定する。当社およびグループ各社は、これに基づき諸規程を策定し、業務を執行する。

- ロ．当社は、グループ全体の経営の基本戦略を担当する執行役員を配置し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社の経営戦略担当部門に配置する。
- ハ．当社は、グループ各社の経営管理について、純粋持株会社としての当社がグループ各社に対して行う業務を定めた経営管理契約に基づき執行する。
- ニ．グループ各社は、当社が策定する関係会社管理規程に基づき、業務執行上重要な事項は当社の取締役会または経営会議において事前承認を得た上で執行するとともに、発生した経営上重要な事実については当社関連部門に報告するものとする。
 - ・当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
内部監査部門は、監査役職務を補助する業務を担当し、監査役会と協議のうえ必要と認めたと人員を配置する。
 - ・前号の使用人の取締役からの独立性および監査役の指示の実効性の確保に関する事項
前号の使用人は執行に係る職務との兼務はできないものとし、当該使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、当社の監査役会の事前の同意を得るものとする。
 - ・当社の取締役および使用人が当社の監査役に報告をするための体制ならびに子会社の取締役、監査役等および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告をするための体制
- イ．当社の取締役および使用人ならびにグループ各社の取締役、監査役等および使用人は、当社の監査役に対して、法定の事項に加え次の事項を遅滞なく報告する。
 - ・取締役および使用人による重大な法令違反、定款違反および不正の事実
 - ・社内通報により知り得た重要な事実
 - ・その他当社およびグループ各社に重要な損失を与える恐れがある事実
- ロ．当社およびグループ各社は、当社およびグループ各社の監査役に対して報告した者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築する。
 - ・当社の監査役職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
当社は、監査費用の処理に関する規程を策定し、監査費用の支弁のため一定額の予算を確保する。
 - ・その他当社の監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制
- イ．当社の監査役は、取締役会の他、経営会議、業務執行会議その他重要な会議に出席し、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するとともに、必要な意見を述べるができる。
- ロ．当社は、監査役と代表取締役との定期的な意見交換会を設ける。
- ハ．当社の内部監査部門は、当社およびグループ各社の内部監査実施状況および結果を、当社の監査役に随時報告し、効果的な監査のための連携を図る。
- ニ．当社およびグループ各社の監査役は、グループ監査役連絡会において、グループ各社間の情報交換や連携を図る。
- ホ．当社は、当社の内部監査部門に監査役会およびグループ監査役連絡会の事務局を設置し、当社およびグループ各社の監査役職務の監査について円滑な遂行を図る。
- ヘ．当社は、会計監査人から必要に応じて会計の内容につき説明を受けるとともに情報交換し、効果的な監査のために連携を図る。

責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）および監査役との間に、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定款に定めております。当該定款に基づき、当社は社外取締役および監査役全員と責任限定契約を締結しております。当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は、当社および当社子会社の取締役、監査役および執行役員等であり、被保険者は保険料を負担しておりません。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が、填補されることとなります。ただし、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、被保険者による犯罪行為や意図的に違法行為を行った場合の損害等は補償の対象としないこととしております。

取締役選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨および累積投票によらない旨を定款に定めております。

剰余金の配当等の決定機関

当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議により定める旨定款に定めております。これは、剰余金の配当等を取締役会の権限とすることにより、株主への機動的な利益還元を行うことを目的とするものであります。

取締役および監査役の責任免除

当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもって同法第423条第1項の行為に関する取締役（取締役であった者を含む。）および監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を法令の限度において免除することができる旨を定款に定めております。これは、取締役および監査役が職務を遂行するにあたり、その能力を十分に発揮して、期待される役割を果たしうる環境を整備することを目的とするものであります。

株主総会の特別決議要件

当社は、株主総会の円滑な運営を行うため、会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めております。

(2) 【役員の状況】

役員一覧

. 2022年6月17日(有価証券報告書提出日)現在の役員の状況は、以下のとおりであります。

男性13名 女性1名 (役員のうち女性の比率7.1%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役会長	山内 雅喜	1961年1月11日生	1984年4月 当社入社 2005年4月 執行役員 2005年4月 東京支社長 2005年11月 ヤマト運輸㈱執行役員 2005年11月 同社人事総務部長 2007年3月 当社執行役員 2007年3月 人事戦略担当 2007年5月 経営戦略担当 2008年4月 ヤマトロジスティクス㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2011年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2011年6月 当社取締役兼執行役員就任 2015年4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任 2019年4月 取締役会長就任(現) (重要な兼職の状況) パーソルホールディングス㈱社外取締役	(注) 3	52
代表取締役 取締役社長 社長執行役員	長尾 裕	1965年8月31日生	1988年4月 当社入社 2004年4月 山口主管支店長 2006年4月 ヤマト運輸㈱埼玉主管支店長 2009年4月 同社TSS営業推進室長 2010年4月 同社執行役員関東支社長 2013年4月 同社常務執行役員 2015年4月 当社執行役員 2015年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2017年6月 当社取締役兼執行役員就任 2019年4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任(現) 2021年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員(現)	(注) 3	25
代表取締役	芝崎 健一	1955年10月16日生	1980年4月 当社入社 1997年6月 埼玉主管支店長 1999年6月 教育部長 2003年4月 オペレーション部長 2006年2月 ヤマトフィナンシャル㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2006年4月 当社執行役員 2012年4月 常務執行役員 2016年4月 専務執行役員 2017年4月 財務戦略担当、IR戦略統括担当 2018年6月 専務取締役兼専務執行役員就任 2019年4月 代表取締役副社長兼副社長執行役員就任 2019年4月 ESG戦略・マーケティング戦略・広報戦略・財務戦略・IR戦略・法務戦略管掌、監査担当 2020年3月 コーポレート機能統括 2022年2月 代表取締役就任(現)	(注) 3	35

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	神田 晴夫	1952年9月26日生	1985年1月 当社入社 2004年4月 人事部長 2005年8月 執行役員 2005年11月 ヤマト運輸(株)執行役員 2006年7月 同社常務執行役員 2008年4月 当社常務執行役員 2008年6月 代表取締役兼常務執行役員就任 2013年4月 代表取締役兼専務執行役員就任 2014年4月 人事戦略・ネットワーク戦略・法務・C S R戦略・監査担当 2015年4月 代表取締役副社長兼副社長執行役員就任 2019年4月 経営統括社長補佐、地域共創プロジェクト担当 2020年3月 経営統括社長補佐、地域共創・監査担当 2021年4月 取締役就任(現)	(注) 3	38
取締役	森 正勝	1947年1月22日生	1969年4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現アクセンチュア(株))入社 1972年5月 公認会計士資格取得 1981年9月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現アクセンチュア(株))パートナー(共同事業者) 1989年2月 アンダーセン・コンサルティング(現アクセンチュア(株))社長 アンダーセン・コンサルティング(グローバル)(現アクセンチュア)ボードメンバー 2003年4月 アクセンチュア(株)代表取締役会長 2007年9月 同社最高顧問 2009年10月 学校法人国際大学学長 2013年6月 当社取締役就任(現) 2013年11月 学校法人国際大学副理事長 2018年4月 同大学特別顧問(現) (重要な兼職の状況) 学校法人国際大学特別顧問 スタンレー電気(株)社外取締役 キリンホールディングス(株)社外取締役 (株)ファーストリテイリング社外監査役	(注) 3	17
取締役	得能 摩利子	1954年10月6日生	1994年1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社 2002年4月 同社シニアディレクター セールスアドミニストレーション 2004年3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント 2010年8月 クリスチャン・ディオール(株)代表取締役社長 2013年9月 フェラガモ・ジャパン(株)代表取締役社長兼CEO 2017年6月 当社取締役就任(現) (重要な兼職の状況) (株)ハピネット社外取締役 三菱マテリアル(株)社外取締役 (株)資生堂社外取締役	(注) 3	4

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	小林 洋一	1949年7月21日生	1973年4月 伊藤忠商事(株)入社 2004年6月 同社執行役員 2006年4月 同社常務執行役員 2006年6月 同社代表取締役常務 2008年4月 同社代表取締役専務 2011年4月 同社代表取締役兼副社長執行役員 2015年4月 同社顧問 2016年4月 同社副会長 2018年6月 当社取締役就任(現)	(注)3	5
取締役	菅田 史朗	1949年11月17日生	1972年4月 ウシオ電機(株)入社 1993年1月 BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長 2000年6月 ウシオ電機(株)取締役兼上席執行役員 2004年4月 同社取締役兼専務執行役員 2004年6月 同社代表取締役兼専務執行役員 2005年3月 同社代表取締役社長 2014年10月 同社取締役相談役 2016年6月 同社相談役 2017年7月 同社特別顧問 2019年6月 当社取締役就任(現) (重要な兼職の状況) J S R(株)社外取締役 横河電機(株)社外取締役	(注)3	-
取締役	久我 宣之	1955年8月25日生	1979年4月 東京エレクトロン(株)入社 2002年4月 同社執行役員 2004年10月 東京エレクトロンBP(株)代表取締役社長 2006年10月 東京エレクトロン デバイス(株)執行役員 専務 2007年6月 同社取締役兼執行役員専務 2011年6月 同社代表取締役副社長 2016年6月 同社取締役会長 2020年6月 当社取締役就任(現)	(注)3	0
常勤監査役	川崎 良弘	1954年11月12日生	1992年9月 九州ヤマト運輸(株)入社 2003年4月 ヤマト運輸(株)鹿児島主管支店長 2006年2月 同社品質向上推進部長 2010年4月 同社執行役員四国支社長 2015年6月 同社監査役 2019年6月 当社監査役就任(現)	(注)4	9
常勤監査役	松野 守	1961年2月5日生	1981年4月 当社入社 2000年6月 監査部監査一課長 2002年6月 監査部監査課長 2006年7月 監査機能マネージャー 2012年4月 監査機能シニアマネージャー 2018年4月 社長付 2018年6月 監査役就任(現)	(注)5	6
監査役	山下 隆	1956年2月18日生	1983年10月 監査法人朝日会計社入社 1987年3月 公認会計士登録 2003年5月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査 法人)代表社員 2014年8月 山下隆公認会計士事務所開設 同事務所所長(現) 2015年1月 税理士登録 2017年6月 当社監査役就任(現) (重要な兼職の状況) 山下隆公認会計士事務所所長 (株)新日本科学社外取締役	(注)6	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
監査役	松田 隆次	1955年4月30日生	1986年4月 弁護士および公認会計士登録 1992年7月 松田法律事務所開設(現) 2007年6月 ㈱スクウェア・エニックス監査役 2008年6月 西華産業㈱監査役 2012年5月 日本弁護士連合会監事 2014年6月 公益財団法人アサヒグループ芸術文化財団監事(現) 2020年6月 当社監査役就任(現) (重要な兼職の状況) 松田法律事務所弁護士	(注)7	-
監査役	下山 善秀	1951年4月24日生	1976年4月 日本セメント㈱(現 太平洋セメント㈱)入社 2006年4月 同社中央研究所技術企画部長 2008年3月 ㈱太平洋コンサルタント代表取締役社長 2015年4月 同社相談役 2020年6月 当社監査役就任(現) (重要な兼職の状況) 日本ヒューム㈱社外監査役	(注)7	0
計					195

- (注) 1. 取締役森正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之は、社外取締役であります。
2. 監査役山下隆、松田隆次および下山善秀は、社外監査役であります。
3. 2021年6月24日開催の定時株主総会の終結の時から1年間であります。
4. 2019年6月25日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
5. 2018年6月28日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
6. 2021年6月24日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
7. 2020年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
8. 重要な兼職の状況は、2022年3月31日現在の状況であります。
9. 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員6名のうち取締役を兼務していない執行役員は、次の5名であります。

役名	氏名
副社長執行役員	栗栖 利蔵
専務執行役員	小菅 泰治
専務執行役員	大谷 友樹
専務執行役員	牧浦 真司
常務執行役員	櫻本 敦司

当社は、2022年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役9名選任の件」および「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況は以下のとおりとなる予定であります。

なお、当該定時株主総会の直後に開催予定の取締役会および監査役会の決議事項の内容（役職名）も含めて記載しております。

男性13名 女性1名（役員のうち女性の比率7.1%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 取締役社長 社長執行役員	長尾 裕	1965年8月31日生	1988年4月 当社入社 2004年4月 山口主管支店長 2006年4月 ヤマト運輸㈱埼玉主管支店長 2009年4月 同社TSS営業推進室長 2010年4月 同社執行役員関東支社長 2013年4月 同社常務執行役員 2015年4月 当社執行役員 2015年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2017年6月 当社取締役兼執行役員就任 2019年4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任（現） 2021年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員（現）	(注) 3	25
代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員	栗栖 利蔵	1960年9月29日生	1983年4月 当社入社 1999年7月 経理部長 2002年6月 財務部長 2006年4月 執行役員 2012年4月 ヤマトフィナンシャル㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2017年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役兼専務執行役員 2019年4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員 2020年3月 当社常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸㈱専務執行役員 2022年2月 当社副社長執行役員 2022年2月 財務・広報・デジタル担当（現） 2022年2月 ヤマト運輸㈱代表取締役兼副社長執行役員（現） 2022年6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員就任（現）	(注) 3	30
代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員	小菅 泰治	1961年6月21日生	1985年4月 当社入社 1997年6月 作業システムプロジェクト プロジェクトマネージャー 2002年2月 岡山主管支店長 2004年4月 横浜主管支店長 2006年5月 ヤマト運輸㈱北東京主管支店長 2011年4月 同社法人営業部長 2014年4月 同社執行役員 2016年4月 同社常務執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 2019年4月 ヤマトロジスティクス㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2021年4月 ヤマト運輸㈱専務執行役員 2022年2月 当社専務執行役員 2022年2月 経営戦略・人事担当（現） 2022年2月 ヤマト運輸㈱代表取締役兼専務執行役員 2022年6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員就任（現） 2022年6月 ヤマト運輸㈱代表取締役兼副社長執行役員（現）	(注) 3	4

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	芝崎 健一	1955年10月16日生	1980年4月 当社入社 1997年6月 埼玉主管支店長 1999年6月 教育部長 2003年4月 オペレーション部長 2006年2月 ヤマトフィナンシャル(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2006年4月 当社執行役員 2012年4月 常務執行役員 2016年4月 専務執行役員 2017年4月 財務戦略担当、I R戦略統括担当 2018年6月 専務取締役兼専務執行役員就任 2019年4月 代表取締役副社長兼副社長執行役員就任 2019年4月 E S G戦略・マーケティング戦略・広報戦略・財務戦略・I R戦略・法務戦略管掌、監査担当 2020年3月 コーポレート機能統括 2022年2月 代表取締役就任 2022年6月 取締役就任(現)	(注) 3	35
取締役	得能 摩利子	1954年10月6日生	1994年1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社 2002年4月 同社シニアディレクター セールスアドミニストレーション 2004年3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント 2010年8月 クリスチャン・ディオール(株)代表取締役社長 2013年9月 フェラガモ・ジャパン(株)代表取締役社長兼CEO 2017年6月 当社取締役就任(現)	(注) 3	4
取締役	小林 洋一	1949年7月21日生	1973年4月 伊藤忠商事(株)入社 2004年6月 同社執行役員 2006年4月 同社常務執行役員 2006年6月 同社代表取締役常務 2008年4月 同社代表取締役専務 2011年4月 同社代表取締役兼副社長執行役員 2015年4月 同社顧問 2016年4月 同社副会長 2018年6月 当社取締役就任(現)	(注) 3	5
取締役	菅田 史朗	1949年11月17日生	1972年4月 ウシオ電機(株)入社 1993年1月 BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長 2000年6月 ウシオ電機(株)取締役兼上席執行役員 2004年4月 同社取締役兼専務執行役員 2004年6月 同社代表取締役兼専務執行役員 2005年3月 同社代表取締役社長 2014年10月 同社取締役相談役 2016年6月 同社相談役 2017年7月 同社特別顧問 2019年6月 当社取締役就任(現)	(注) 3	-
取締役	久我 宣之	1955年8月25日生	1979年4月 東京エレクトロン(株)入社 2002年4月 同社執行役員 2004年10月 東京エレクトロンBP(株)代表取締役社長 2006年10月 東京エレクトロン デバイス(株)執行役員専務 2007年6月 同社取締役兼執行役員専務 2011年6月 同社代表取締役副社長 2016年6月 同社取締役会長 2020年6月 当社取締役就任(現)	(注) 3	0

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	チャールズ・イン	1964年5月29日生	1990年2月 エルスリー・インク(ニューヨーク)入社 1992年3月 同社ヴァイスプレジデント 1996年9月 富士ゼロックス・アジアパシフィック(シンガポール)入社 2007年8月 ワールドワイド・シティグループ(香港)CEO 2018年7月 同社エグゼクティブチェアマン(現) 2022年6月 当社取締役就任(現)	(注)3	-
常勤監査役	川崎 良弘	1954年11月12日生	1992年9月 九州ヤマト運輸(株)入社 2003年4月 ヤマト運輸(株)鹿児島主管支店長 2006年2月 同社品質向上推進部長 2010年4月 同社執行役員四国支社長 2015年6月 同社監査役 2019年6月 当社監査役就任(現)	(注)4	9
常勤監査役	佐々木 勉	1964年11月13日生	1987年4月 当社入社 2005年4月 宅急便第三営業部長 2006年7月 ヤマト運輸(株)商品開発部長 2007年4月 同社メーカーソリューション営業部長 2009年4月 同社グローバル営業部長 2011年4月 同社営業戦略部長 2017年4月 当社執行役員 2018年9月 ヤマトロジスティクス(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 2020年3月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員 2021年4月 当社専務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 2022年2月 当社社長付 2022年6月 監査役就任(現)	(注)5	12
監査役	山下 隆	1956年2月18日生	1983年10月 監査法人朝日会計社入社 1987年3月 公認会計士登録 2003年5月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)代表社員 2014年8月 山下隆公認会計士事務所開設 同事務所所長(現) 2015年1月 税理士登録 2017年6月 当社監査役就任(現)	(注)6	-
監査役	松田 隆次	1955年4月30日生	1986年4月 弁護士および公認会計士登録 1992年7月 松田法律事務所開設(現) 2007年6月 (株)スクウェア・エニックス監査役 2008年6月 西華産業(株)監査役 2012年5月 日本弁護士連合会監事 2014年6月 公益財団法人アサヒグループ芸術文化財団監事(現) 2020年6月 当社監査役就任(現)	(注)7	-
監査役	下山 善秀	1956年4月24日生	1976年4月 日本セメント(株)(現 太平洋セメント(株))入社 2006年4月 同社中央研究所技術企画部長 2008年3月 (株)太平洋コンサルタント代表取締役社長 2015年4月 同社相談役 2020年6月 当社監査役就任(現)	(注)7	0
計					128

- (注)1. 取締役得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インは、社外取締役であります。
 2. 監査役山下隆、松田隆次および下山善秀は、社外監査役であります。
 3. 2022年6月23日開催予定の定時株主総会の終結の時から1年間であります。
 4. 2019年6月25日開催の定時株主総会の終結の時から4年間あります。
 5. 2022年6月23日開催予定の定時株主総会の終結の時から4年間あります。
 6. 2021年6月24日開催の定時株主総会の終結の時から4年間あります。

7. 2020年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
8. 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員6名のうち取締役を兼務していない執行役員は、次の3名であります。

役名	氏名
専務執行役員	大谷 友樹
専務執行役員	牧浦 真司
常務執行役員	櫻本 敦司

社外役員の状況

当社は社外取締役5名、社外監査役3名を選任しておりますが、社外取締役および社外監査役並びに社外取締役または社外監査役が役員若しくは使用人である、または役員若しくは使用人であった会社と当社とは人的関係、資本関係または取引関係その他の利害関係はありません。

社外取締役は、経営全般について必要な発言・助言を適宜行っており、また、会計監査、内部監査部門と連携して改善をはかっております。

社外監査役は、監査役会および定期的開催する代表取締役社長および社外取締役と監査役との意見交換会に出席し、監査役の立場から必要な発言を行い、経営施策に関する質問を行うなど、取締役の職務執行状況について確認しております。

現在、客観的視点による経営に関するチェックを受けるため、取締役9名のうち5名を社外取締役としており、社外取締役の割合を過半数超とすることでその機能を強化しております。また、会社の業務執行に対する監査機能を強化するため、監査役5名のうち3名を社外監査役としており、社外監査役の割合を過半数超とすることでその機能を強化しております。

2022年6月17日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外取締役および社外監査役の選任に関する考え方は、以下のとおりであります。

<社外取締役>

氏名	当該社外取締役を選任している理由
森 正勝	森正勝氏は、経営者として財務・会計、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、財務戦略、サステナビリティ戦略など経営戦略全般について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
得能 摩利子	得能摩利子氏は、経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
小林 洋一	小林洋一氏は、経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
菅田 史朗	菅田史朗氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
久我 宣之	久我宣之氏は、経営者として人事・労務、財務・会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレートガバナンスについて経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

< 社外監査役 >

氏名	当該社外監査役を選任している理由
山下 隆	山下隆氏は、公認会計士としての財務および会計に関する専門知識を当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
松田 隆次	松田隆次氏は、弁護士としての高度な専門知識を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
下山 善秀	下山善秀氏は、他社における取締役および社外監査役の経験を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

(注) 2022年6月23日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役9名選任の件」および「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されれば、当社の社外取締役および社外監査役は以下のとおりとなる予定であります。

< 社外取締役 >

氏名	当該社外取締役を選任している理由
得能 摩利子	得能摩利子氏は、経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
小林 洋一	小林洋一氏は、経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
菅田 史朗	菅田史朗氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
久我 宣之	久我宣之氏は、経営者として人事・労務、財務・会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレートガバナンスについて経営者の視点から当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

氏名	当該社外取締役を選任している理由
チャールズ・イン	チャールズ・イン氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

< 社外監査役 >

氏名	当該社外監査役を選任している理由
山下 隆	山下隆氏は、公認会計士としての財務および会計に関する専門知識を当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
松田 隆次	松田隆次氏は、弁護士としての高度な専門知識を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
下山 善秀	下山善秀氏は、他社における取締役および社外監査役の経験を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

当社では、社外取締役および社外監査役を選任するための当社からの独立性に関する方針として、株式会社東京証券取引所が示す独立性に関する判断基準を踏まえ、独自の基準を以下のとおり定めております。

なお、当社は社外取締役および社外監査役の全員を同取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

< 独立性判断基準 >

当社における社外取締役または社外監査役が独立性を有すると判断するには、以下各号のいずれかに該当するものであってはならないものとしております。

- ・ 当社およびグループ各社を主要な取引先とする者、もしくはその者が法人等（法人その他の団体をいう。以下同じ）である場合は、その業務執行者
- ・ 当社およびグループ各社の主要な取引先、もしくはその者が法人等である場合は、その業務執行者
- ・ 当社およびグループ各社から役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- ・ 当社およびグループ各社を主要な取引先とするコンサルタント、会計専門家または法律専門家、専門サービスを提供する法人等の一員
- ・ 当社およびグループ各社の主要な株主、もしくは主要な株主が法人等である場合は、その業務執行者
- ・ 当社およびグループ各社が寄付を行っている先またはその業務執行者
- ・ 現在または過去において当社およびグループ各社の取締役（社外取締役を除く。）、監査役（社外監査役を除く。）、執行役員または使用人であった者
- ・ 当社およびグループ各社の取締役、監査役、執行役員または使用人の近親者
- ・ 上記のいずれかに該当する者（重要でない者を除く。）の近親者

(3) 【監査の状況】

監査役監査の状況

・監査役監査の組織、人員及び手続

監査役については、常勤監査役2名と社外監査役3名で監査役会を構成しております。なお、常勤監査役の川崎良弘氏は長年にわたる当社の子会社であるヤマト運輸株式会社の経営管理と事業運営および常勤監査役の経験を通じて、常勤監査役の松野守氏は長年にわたる内部監査業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。また社外監査役の山下隆氏は公認会計士としての業務を通じて、社外監査役の松田隆次氏は弁護士としての業務を通じて、社外監査役の下山善秀氏は他社における取締役および社外監査役の経験を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。また、監査役を補助する専任スタッフ1名を配置することにより、監査役の監査業務が円滑に遂行できる体制としております。

監査役は、監査の方針および業務の分担等に従い、取締役会、その他重要な会議に出席し、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。またグループ監査役連絡会を定期的に開催し、主要事業会社の常勤監査役と監査方針・監査方法を協議するほか、情報交換に努め、連携強化をはかっていることに加え、内部監査人との定期的な報告会を開催し、情報交換を行っております。さらに、会計監査人に対しても、独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。

・監査役及び監査役会の活動状況

当事業年度において、監査役会を19回開催し、年間を通じて決議10件（監査計画、株主総会の監査役選任議案、会計監査人の再任・不再任評価、監査報告書等）、報告35件（内部通報報告制度に基づく通報内容、内部監査実施状況、内部統制システムの運用状況等）が行われ、1回あたりの開催時間は約75分でした。また個々の監査役の出席状況については以下のとおりです。

役職名	氏名	出席状況
常勤監査役	川崎 良弘	19回 / 19回 (100%)
常勤監査役	松野 守	18回 / 19回 (94%)
社外監査役	山下 隆	19回 / 19回 (100%)
社外監査役	松田 隆次	19回 / 19回 (100%)
社外監査役	下山 善秀	19回 / 19回 (100%)

監査役会は、主として、取締役の意思決定状況、内部統制システムの取り組み状況、グループ会社の経営強化への取り組み状況、コンプライアンス・リスク管理体制および情報管理体制、3つの事業構造改革「宅急便の純化とDX」「伸びるECの中心にヤマトを据える」「法人事業の確立」および3つの基盤構造改革「データ戦略の推進」「グループ経営体制の再編」「サステナビリティの取組み」を踏まえた主要取組事項の進捗状況を重点監査項目として取り組みました。

監査役は、取締役会に出席し、議事運営、決議内容等を監査し、必要に応じて意見表明を行っており、出席率は97%（常勤監査役94%、社外監査役100%）となっております。また代表取締役社長との会談を半期毎に開催し、監査報告や監査所見に基づく意見交換を行っております。その他、必要に応じ取締役・執行役員および各部門責任者より報告を受け意見交換を行っております。

常勤監査役は、経営会議、その他重要な会議または委員会に出席しております。さらに必要に応じて社外監査役とともにグループ各社代表取締役との意見交換も行っております。

内部監査の状況

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、当社の内部監査責任者のもとグループ合計168名の内部監査人体制で、年間の監査計画に基づいてグループ全体の業務執行が適正かつ効率的になされているかを監査しており、その結果については、取締役および監査役に報告する体制を構築しております。また、グループ内部監査会を定期的開催し、内部監査人と監査方針や監査結果に基づく問題点および改善案などを協議するほか、財務報告に係る内部統制の有効性においては、グループ各社の内部統制部門と連携し、改善および整備を図っております。

会計監査の状況

・ 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

・ 継続監査期間

1983年以降

・ 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 矢野 浩一

指定有限責任社員 業務執行社員 石田 義浩

指定有限責任社員 業務執行社員 関 信治

・ 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は公認会計士13名、その他20名であります。

・ 監査法人の選定方針と理由

当社は、当社の規模、グループ経営の展開に伴う事業領域の多様化と国際化、および会計に係る法令、基準等の改正などの環境変化に的確に対応できることを総合的に勘案し、当社監査役会が定める会計監査人の選定および再任・不再任の評価基準に準じて評価し、この考え方にに基づき、会計監査人の品質管理体制、独立性および専門性を確認し、会計監査人を選定しております。

さらに当社の監査役会は、会計監査人の選定および再任・不再任の評価基準に基づいて、選定が妥当であるか評価しております。

当社の監査役会は、当社の会計監査人である監査法人に会社法第340条第1項各号に定める項目に該当する事実を認めた場合には、その事実に基づき当該会計監査人の解任の検討を行い、監査役全員の同意に基づき当該会計監査人を解任いたします。

また、当社の監査役会は、当社の会計監査人である監査法人の監査品質等が監査業務の遂行に不十分であると思料される事実を認めた場合には、その事実に基づき当該会計監査人の不再任の検討を行い、株主総会に提出する会計監査人の不再任に関する議案を決議いたします。

なお、会計監査人の選定基準の内容は次のとおりとなっております。

(会計監査人の選定基準内容)

イ．監査法人の概要

ロ．監査の実施体制等

ハ．監査報酬見積額

・ 監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社の監査役会は、会計監査人の選定および再任・不再任の評価基準を定めており、当該評価基準に基づき、会計監査人の独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め評価しております。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めています。

この結果、当社の監査役会は、当社の会計監査人である監査法人の監査品質、独立性および専門性、監査役および経営者等とのコミュニケーションの有効性などを総合的に評価・勘案した結果、適任と判断しております。

なお、会計監査人の再任・不再任の評価基準の内容は次のとおりとなっております。

（会計監査人の再任・不再任の評価基準内容）

- イ．監査法人の品質管理
- ロ．監査チーム
- ハ．監査報酬等
- ニ．監査役等とのコミュニケーション
- ホ．経営者等との関係
- ヘ．グループ監査
- ト．不正リスク

監査報酬の内容等

・ 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	109	26	104	25
連結子会社	185	-	207	19
計	294	26	311	44

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度については「収益認識に関する会計基準」に関する助言・指導業務等、当連結会計年度については気候変動関連財務情報開示への対応に関する助言・指導業務等でありま

す。
 また、連結子会社における非監査業務の内容は、当連結会計年度については、金融商品開発に関するアドバイザリー業務であります。

・ 監査公認会計士等と同一のネットワーク(デロイト)に対する報酬
 (. を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	-	265	-	99
連結子会社	98	16	118	77
計	98	282	118	176

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度、当連結会計年度共に、グループ組織再編に関するアドバイザリー業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、前連結会計年度、当連結会計年度共に、海外子会社に係る税務アドバイザリー業務等であります。

・ その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容
 該当事項はありません。

・ 監査報酬の決定方針

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

・ 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積りの算定根拠などについて必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等について会社法第399条第1項の規程に基づき同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役	383	248	135	-	4
社外取締役	73	73	-	-	5
監査役	48	48	-	-	2
社外監査役	33	33	-	-	3

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
				基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等
長尾 裕	107	取締役	提出会社	65	42	-

(注) 報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

業績連動報酬(変動報酬)の決定方針

(旧役員報酬制度(適用期間2021年4月~6月))

業績連動報酬に係る指標については、会社業績との連動性を高め、かつ透明性および客観性を高めるために「営業利益」を適用しております。

業績連動報酬(変動報酬)については、下記算定式により、決定しております。

<業績連動報酬算定式>

[連結営業利益実績 × 営業利益配分率 1 × 役位別配分率 2 + 特別査定額 3]

1. 営業利益配分率：連結営業利益の目標達成状況により変動
 達成度100%以上 = 0.15%、90%以上100%未満 = 0.10%、90%未満 = 0.00%
2. 役位別配分率：役位ごとに20%から34%の範囲で変動
3. 特別査定額：連結営業利益 × 特別査定配分率0.05% × 取締役配分率60%

上記算出額を査定原資とし、個人別業績目標達成度を査定の上で配分

なお、当事業年度に支給した業績連動報酬決定に係る指標である2020年3月期における連結営業利益の目標は「72,000百万円」、実績は「44,701百万円」となっております。

これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2021年4月から2021年6月までの期間適用しております。

(新役員報酬制度(適用期間2021年7月~2022年3月))

短期業績連動報酬に係る指標については、会社業績との連動性をさらに高め、かつ透明性および客観性を高めるために、『グループ連結営業収益額』、『グループ連結営業利益額』、『グループ連結純利益額』の定量的な業績指標の達成度合い、および個人毎のミッションの達成度合い(ミッション評価：個人別役割評価)に基づき、個人毎の支給額を決定しております。

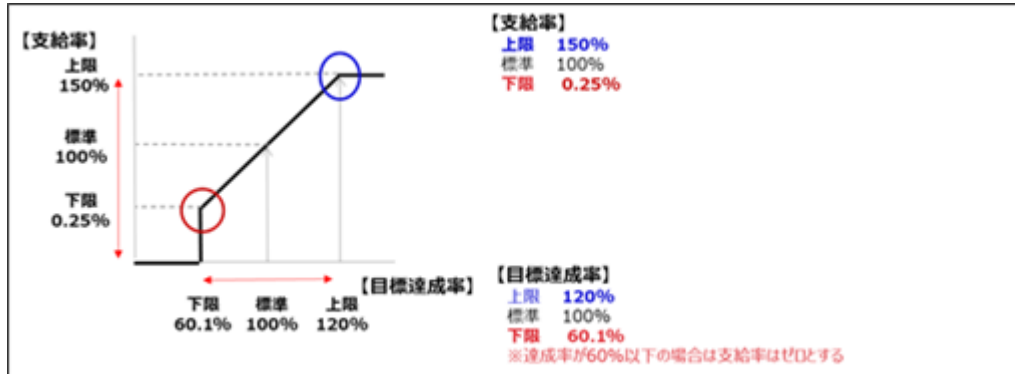
これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2021年7月から2022年6月までの期間適用しております。

< 業績連動報酬算定式 >

変動報酬分類	業績評価指標	取締役各指標割合	実績 (単位：億円)	目標 (単位：億円)	目標達成率
短期業績指標	①グループ連結営業収益額	○ 30%	16,959	16,230	104.5%
	②グループ連結営業利益額	○ 30%	921	600	153.5%
	③グループ連結純利益額	○ 30%	567	300	189.0%
	④ミッション評価(個人別)	○ 10%		-	

$$[(\text{目標達成率} \times 0.3 + \text{目標達成率} \times 0.3 + \text{目標達成率} \times 0.3) + \text{ミッション評価(個人別) 上限10\% }]$$

< 参考：目標達成率と支給率の関係 >



2021年業績評価指標における目標達成率 134.1%

$$(104.5\% \times 0.3 + 153.5\% \times 0.3 + 189.0\% \times 0.3)$$

取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役報酬の決定に関する株主総会の決議年月日は2020年6月23日であり、取締役の基本報酬額は年額431百万円以内(うち社外取締役分109百万円以内)とともに、取締役(社外取締役を除く)に支給する短期業績連動報酬を年額245百万円以内と決議されました。当社を取り巻く経営環境が急速に変化する中、優秀な人材の獲得・定着が可能となる競争力のある報酬水準とし、取締役の責務の増大、より透明性の高い取締役会の運営とその活性化、経営監督の強化を目的とした取締役および監査役の増員等に対応することを目的としており、決議された当時の取締役の員数は9名であります。また監査役報酬の決定に関する株主総会の決議年月日は1994年6月29日であり、月額800万円以内と決議されました。なお、決議された当時の監査役の員数は4名であります。

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

) 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しております。

- 競争力のある水準であること
 - ・役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする
- 企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること
 - ・業績達成の動機づけとなる業績連動性のある報酬制度とする
 - ・中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする
- 公平・公正な報酬制度であること
 - ・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

）全体構成

取締役の報酬は、外部水準等を考慮した基本報酬（固定報酬）、業績連動報酬（変動報酬）で構成しております。また、監査役および社外役員の報酬は、その機能の性格から基本報酬のみとしております。

）基本報酬（固定報酬）の決定方針

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定しております。

）取締役の個人別の報酬等の種類毎の割合の決定方針

各報酬の構成割合は、外部水準を考慮の上、業績達成および中長期的な企業価値創造と持続的な成長への動機付けをさらに強めることができ、かつ優秀な人材の獲得・定着が可能となる競争力のある報酬水準とするため、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としております。

）交付の時期又は条件に関する事項

基本報酬（固定報酬）および短期業績連動報酬（変動報酬）については、年額を12等分し、月例で金銭にて支払います。

取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役会にて決議しております決定方針に基づき、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の評価を行うために、委員長を独立社外取締役が務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会で、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて個人別の基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）の額を決定しております。

その他

2020年6月23日の株主総会において決議されました取締役に対する業績連動型株式報酬制度における中長期業績連動報酬（株式報酬）の支給については、2022年3月期における業績指標を基に算出し、支給については2022年6月のポイント付与となります（1ポイント＝1株）。なおその報酬額については年額173百万円以内とあわせて決議されております。

また、金銭報酬における一定割合について役員持株会を通じて自社株式取得に充当するものとしています。

なお、客観的で透明性の高いプロセスを実現するため、2021年度における当社の取締役の個人別の報酬等の決定プロセスにおける指名報酬委員会の活動として、2021年度においては、指名報酬委員会を全員参加により5回開催し、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づき、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、決定しております。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、純投資目的株式には、専ら株式価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を区分しております。また、純投資目的以外の株式には、グループが展開する事業との関係性や収益性、事業機会の創出可能性等について中長期的な視点で総合的に勘案し、保有意義があると判断し保有する株式を区分しております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

・保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、グループが展開する事業との関係性や収益性、事業機会の創出可能性等について中長期的な視点で総合的に勘案し、保有意義のある株式を保有する方針としております。

毎年、取締役会において、取引実績、時価等を踏まえて、保有に伴う便益やリスク等を定量的、定性的に検証し、保有の継続について判断しており、検証の結果、保有意義が乏しいと判断した株式については、縮減を図っております。

当事業年度においては、2022年1月20日開催の取締役会において、取引関連利益、受取配当金、評価差額を検証するとともに、グループが展開する事業との関係性や今後の事業機会の創出可能性等を中長期的な視点で検証し、総合的に保有の継続について判断しております。保有意義が乏しいと判断した株式については、市場への影響等に配慮しつつ、今後縮減を図ります。

なお、当事業年度においては4銘柄（1銘柄は一部売却）の株式の売却を実施しております。

・銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	9	2,305
非上場株式以外の株式	23	18,524

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	3	1,740	輸送ネットワークの発展を図るため 新規取得等
非上場株式以外の株式	-	-	-

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	4	12,634

・ 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報
 特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、株式数が増加した理由 及び定量的な保有効果 1	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
ANAホールディングス 株式会社	1,305,500	1,305,500	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	有
	3,349	3,357		
日本郵船株式会社 2	206,200	836,800	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	有
	2,218	3,158		
Palantir Technologies Inc.	1,075,268	1,075,268	デジタルデータ経営加速のため	無
	1,806	2,772		
東京海上ホールディングス 株式会社	187,000	187,000	事業活動に必要な保険取引等の円滑化を図るため	無
	1,332	984		
株式会社みずほフィナン シャルグループ	781,349	781,349	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	1,224	1,249		
NIPPON EXPRESSホールディ ングス株式会社 3	137,700	137,700	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	有
	1,159	1,134		
セイノーホールディングス 株式会社	802,000	802,000	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	有
	893	1,236		
株式会社三越伊勢丹ホール ディングス	906,000	906,000	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	無
	876	704		
オイシックス・ラ・大地 株式会社	219,700	219,700	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	無
	662	640		
日揮ホールディングス株式 会社	451,528	451,528	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	有
	661	612		
大日本印刷株式会社	226,000	226,000	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	有
	650	524		
J.フロント リテイリング 株式会社	581,000	581,000	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	無
	579	610		
キューピー株式会社	245,000	245,000	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	有
	573	617		
株式会社三井住友フィナン シャルグループ	133,393	133,393	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	521	534		
ラクスル株式会社	150,000	150,000	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	無
	453	774		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、株式数が増加した理由 及び定量的な保有効果 1	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	483,400	483,400	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	367	286		
レンゴー株式会社	360,000	360,000	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図るため	有
	281	345		
ENEOSホールディングス株式会社	535,000	535,000	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図るため	無
	245	268		
鹿島建設株式会社	161,500	161,500	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図るため	有
	240	253		
楽天グループ株式会社 4	208,000	208,000	法人部門等における中長期的な営業取引関係の維持・発展を図るため	無
	201	274		
SOMPOホールディングス株式会社	19,950	19,950	事業活動に必要な保険取引等の円滑化を図るため	無
	107	84		
スズキ株式会社	16,800	16,800	法人部門等における中長期的な営業取引関係の維持・発展を図るため	有
	70	84		
光村印刷株式会社	31,728	31,728	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図るため	有
	46	57		
アステラス製薬株式会社 5	-	3,047,000	法人部門等における中長期的な営業取引関係の維持・発展を図るため	無
	-	5,185		
株式会社ケーヨー 5	-	245,500	法人部門等における中長期的な営業取引関係の維持・発展を図るため	無
	-	179		
オカモト株式会社 5	-	16,516	法人部門等における中長期的な営業取引関係の維持・発展を図るため	無
	-	69		

1. 株式保有による定量的な効果については、事業上の機密事項に該当するため記載しておりません。なお、2022年1月20日開催の取締役会において、取引関連利益、受取配当金、評価差額を検証するとともに、グループが展開する事業との関係性や今後の事業機会の創出可能性等を中長期的な視点で検証し、総合的に保有の継続について判断しております。
2. 当事業年度において一部売却しております。
3. 日本通運株式会社は2022年1月4日に、純粋持株会社（完全親会社）であるNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社を設立し、株式移転しております。
4. 楽天株式会社は2021年4月1日付で、楽天グループ株式会社に変更しております。
5. 当事業年度において売却しております。

保有目的が純投資目的である投資株式
 該当事項はありません。

当事業年度中に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの
 該当事項はありません。

当事業年度中に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの
該当事項はありません。

第5【経理の状況】

1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

また、当社は特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)の連結財務諸表および第157期事業年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツによる監査を受けております。

3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みについて

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みを行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等についての確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構に加入しております。

1【連結財務諸表等】

(1)【連結財務諸表】

【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	241,523	182,644
受取手形及び売掛金	212,766	-
受取手形、売掛金及び契約資産	-	1,218,922
割賦売掛金	45,643	48,055
商品及び製品	392	186
仕掛品	117	167
原材料及び貯蔵品	1,770	1,861
その他	27,508	30,462
貸倒引当金	1,341	1,456
流動資産合計	528,379	480,844
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	367,718	376,844
減価償却累計額	214,421	219,830
建物及び構築物(純額)	153,296	157,013
機械及び装置	73,923	77,631
減価償却累計額	54,255	56,029
機械及び装置(純額)	19,668	21,601
車両運搬具	199,976	197,104
減価償却累計額	185,268	171,897
車両運搬具(純額)	14,708	25,207
土地	174,140	179,650
リース資産	36,645	39,653
減価償却累計額	10,467	11,286
リース資産(純額)	26,178	28,366
建設仮勘定	6,345	3,165
その他	56,765	59,988
減価償却累計額	44,791	45,114
その他(純額)	11,974	14,873
有形固定資産合計	406,312	429,878
無形固定資産		
ソフトウェア	22,082	38,588
その他	7,472	7,058
無形固定資産合計	29,555	45,646

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	2 52,231	2 47,972
長期貸付金	6,719	6,162
敷金	20,121	20,519
退職給付に係る資産	156	15
繰延税金資産	45,625	54,197
その他	2,269	3,229
貸倒引当金	1,379	1,611
投資その他の資産合計	125,744	130,484
固定資産合計	561,612	606,010
資産合計	1,089,991	1,086,854
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	153,860	165,346
短期借入金	34,000	15,000
リース債務	5,054	4,850
未払法人税等	32,099	14,395
割賦利益繰延	4,781	4,714
賞与引当金	40,173	38,942
その他	119,401	3 109,558
流動負債合計	389,369	352,807
固定負債		
リース債務	26,098	26,038
繰延税金負債	5,194	1,913
退職給付に係る負債	71,834	94,141
その他	13,207	13,719
固定負債合計	116,334	135,814
負債合計	505,704	488,621

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	127,234	127,234
資本剰余金	36,813	36,813
利益剰余金	431,571	464,494
自己株式	39,549	49,551
株主資本合計	556,070	578,991
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	15,883	11,498
為替換算調整勘定	1,316	513
退職給付に係る調整累計額	5,730	565
その他の包括利益累計額合計	20,297	11,551
非支配株主持分	7,919	7,690
純資産合計	584,287	598,233
負債純資産合計	1,089,991	1,086,854

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業収益	1,695,867	1,793,618
営業原価	1,538,524	1,654,085
営業総利益	157,342	139,532
販売費及び一般管理費		
人件費	29,123	27,498
賞与引当金繰入額	1,256	1,084
退職給付費用	1,197	711
支払手数料	13,314	10,895
租税公課	10,317	10,133
貸倒引当金繰入額	715	815
減価償却費	3,015	2,529
その他	8,733	10,460
販売費及び一般管理費合計	2 65,220	2 62,333
営業利益	92,121	77,199
営業外収益		
受取利息	222	192
受取配当金	932	1,369
車両売却益	238	355
投資事業組合運用益	231	4,510
電動化対応車補助金	656	-
その他	1,534	2,190
営業外収益合計	3,816	8,618
営業外費用		
支払利息	741	785
持分法による投資損失	766	242
その他	409	459
営業外費用合計	1,917	1,487
経常利益	94,019	84,330
特別利益		
固定資産売却益	3 712	3 3
投資有価証券売却益	38	15,312
子会社清算益	-	1,210
退職給付制度移行益	-	1,419
受取違約金	124	55
その他	100	37
特別利益合計	975	18,038

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
特別損失		
固定資産除却損	4,409	4,360
減損損失	5,876	5,240
投資有価証券売却損	-	3,104
投資有価証券評価損	372	48
退職給付制度改定費用	-	14,999
貸倒引当金繰入額	363	190
新型コロナウイルス感染症対応に係る損失	1,163	-
その他	50	206
特別損失合計	3,235	21,328
税金等調整前当期純利益	91,759	81,040
法人税、住民税及び事業税	38,251	29,293
法人税等調整額	3,426	5,324
法人税等合計	34,825	23,968
当期純利益	56,934	57,071
非支配株主に帰属する当期純利益	233	1,115
親会社株主に帰属する当期純利益	56,700	55,956

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	56,934	57,071
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	7,926	5,415
為替換算調整勘定	994	793
退職給付に係る調整額	9,421	5,282
持分法適用会社に対する持分相当額	3	108
その他の包括利益合計	16,357	9,795
包括利益	73,292	47,276
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	72,849	47,210
非支配株主に係る包括利益	442	66

【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	127,234	36,813	441,746	54,770	551,024
当期変動額					
剰余金の配当			15,959		15,959
親会社株主に帰属する 当期純利益			56,700		56,700
自己株式の取得				35,694	35,694
自己株式の消却			50,915	50,915	-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	-	10,175	15,221	5,046
当期末残高	127,234	36,813	431,571	39,549	556,070

	その他の包括利益累計額				非支配株主 持分	純資産合計
	その他有価証 券評価差額金	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利 益累計額合計		
当期首残高	8,157	317	3,692	4,148	7,662	562,835
当期変動額						
剰余金の配当						15,959
親会社株主に帰属する 当期純利益						56,700
自己株式の取得						35,694
自己株式の消却						-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	7,726	999	9,422	16,148	257	16,405
当期変動額合計	7,726	999	9,422	16,148	257	21,452
当期末残高	15,883	1,316	5,730	20,297	7,919	584,287

当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	127,234	36,813	431,571	39,549	556,070
会計方針の変更による累積的影響額			3,343		3,343
会計方針の変更を反映した当期首残高	127,234	36,813	428,228	39,549	552,727
当期変動額					
剰余金の配当			19,689		19,689
親会社株主に帰属する当期純利益			55,956		55,956
自己株式の取得				10,002	10,002
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	0	36,266	10,002	26,263
当期末残高	127,234	36,813	464,494	49,551	578,991

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	15,883	1,316	5,730	20,297	7,919	584,287
会計方針の変更による累積的影響額					229	3,572
会計方針の変更を反映した当期首残高	15,883	1,316	5,730	20,297	7,689	580,714
当期変動額						
剰余金の配当						19,689
親会社株主に帰属する当期純利益						55,956
自己株式の取得						10,002
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	4,384	803	5,164	8,745	1	8,744
当期変動額合計	4,384	803	5,164	8,745	1	17,519
当期末残高	11,498	513	565	11,551	7,690	598,233

【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	91,759	81,040
減価償却費	48,897	35,570
減損損失	876	2,420
退職給付に係る負債の増減額(は減少)	1,941	21,822
賞与引当金の増減額(は減少)	4,375	757
受取利息及び受取配当金	1,154	1,561
支払利息	745	785
持分法による投資損益(は益)	766	242
固定資産売却損益(は益)	663	0
固定資産除却損	409	360
投資有価証券売却損益(は益)	38	12,208
投資有価証券評価損益(は益)	372	48
売上債権の増減額(は増加)	24,966	13,433
棚卸資産の増減額(は増加)	1,516	144
仕入債務の増減額(は減少)	10,026	11,536
その他	13,900	28,261
小計	148,767	97,748
利息及び配当金の受取額	1,285	1,784
利息の支払額	741	778
法人税等の支払額	25,389	46,738
営業活動によるキャッシュ・フロー	123,921	52,016
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	397	2,040
定期預金の払戻による収入	730	270
有形固定資産の取得による支出	32,074	40,778
有形固定資産の売却による収入	2,083	348
投資有価証券の取得による支出	793	5,690
投資有価証券の売却による収入	99	18,872
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	2 484	2 7,313
貸付けによる支出	4,783	5,574
貸付金の回収による収入	97,819	6,556
その他の支出	19,228	27,945
その他の収入	1,105	4,351
投資活動によるキャッシュ・フロー	44,078	58,943

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（は減少）	50,000	5,000
リース債務の返済による支出	5,903	5,662
長期借入金の返済による支出	5,500	14,000
社債の償還による支出	10,000	-
自己株式の取得による支出	35,707	10,057
配当金の支払額	15,950	19,670
非支配株主への配当金の支払額	188	70
その他	2	5
財務活動によるキャッシュ・フロー	123,247	54,456
現金及び現金同等物に係る換算差額	129	701
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	44,622	60,681
現金及び現金同等物の期首残高	196,662	241,284
現金及び現金同等物の期末残高	1 241,284	1 180,603

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 30社

主要な連結子会社については、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」に記載のとおりであります。当連結会計年度において、ヤマトグローバルエクスプレス株式会社、ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社、ヤマトパッキングサービス株式会社、ヤマト包装技術研究所株式会社、ヤマトフィナンシャル株式会社およびヤマトマネージメントサービス株式会社は、ヤマト運輸株式会社を存続会社とする吸収合併により消滅会社となり、連結の範囲から除外しております。また、雅瑪多(中国)運輸有限公司は清算終了したこと、ヤマトホームコンビニエンス株式会社は株式の一部を譲渡したことにより、連結の範囲から除外しております。

(2) 非連結子会社等

子会社のうち、OTL ASIA SDN. BHD.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等がいずれも重要性に乏しく、全体としても連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため連結の範囲から除外しております。

2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法を適用した関連会社の数 22社

主要な持分法適用会社については、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」に記載のとおりであります。

当連結会計年度より、ヤマトホームコンビニエンス株式会社は株式の一部譲渡により、連結の範囲から除外し、持分法適用の範囲に含めております。また、SCG YAMATO EXPRESS CO., LTD.および広州威時沛運集団有限公司は、保有する株式を売却したため、持分法適用の範囲から除外しております。

(2) 持分法を適用しない非連結子会社および関連会社

持分法を適用していないOTL ASIA SDN. BHD.他の非連結子会社およびYAMATO UNYU (THAILAND) CO., LTD.他の関連会社は、当期純利益(持分に見合う額)および利益剰余金(持分に見合う額)等がいずれも重要性に乏しく、全体としても連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため持分法の適用範囲から除外しております。

(3) 持分法適用手続きに関する特記事項

持分法適用会社のうち、決算日が連結決算日と異なる会社については、各社の事業年度に係る財務諸表または仮決算に基づく財務諸表を使用しております。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.他の在外連結子会社9社の決算日は12月31日であり、連結財務諸表の作成に当たっては、決算日現在の財務諸表を採用しております。なお、連結決算日との間に生じた重要な取引については連結上必要な調整を行っております。

4. 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

有価証券

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

…時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）を採用しております。

市場価格のない株式等

…移動平均法による原価法を採用しております。

投資事業有限責任組合およびそれに類する組合への出資

（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）

…組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法を採用しております。

棚卸資産

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。

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

有形固定資産（リース資産を除く）

…定額法を採用しております。

無形固定資産（リース資産を除く）

…定額法を採用しております。

ただし、ソフトウェアについては見込利用可能期間5年以内の定額法を採用しております。

リース資産……リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

(3) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えて、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

賞与引当金

従業員の賞与の支給に備えて、支給見込額に基づき計上しております。

在外連結子会社は該当ありません。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付見込額の期間帰属方法

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

数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用は、発生年度に全額費用処理しております。

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

未認識数理計算上の差異の会計処理方法

未認識数理計算上の差異については、税効果を調整の上、純資産の部におけるその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に計上しております。

(5) 重要な収益及び費用の計上基準

顧客との契約から生じる収益

当社および連結子会社の顧客との契約から生じる収益に関する主要な事業における主な履行義務の内容および当該履行義務を充足する通常の時点（収益を認識する通常の時点）は以下のとおりであります。

リテール部門

リテール部門では、主に宅急便をはじめとする小口貨物の運送サービスを提供しております。当該運送サービスにおいては、顧客との契約に基づき、顧客の求めに応じて貨物を集荷、配送するサービスを提供しており、当該サービスに係る収益は、指定された配送先への配送を完了できなかった場合でも、すでに実行された輸送工程を他社が再度実行する必要がないことから、配送の進捗度によって測定される履行義務の充足に応じて認識しております。

法人部門

法人部門では、主にリテール部門と同様の運送サービスに加えて、顧客のサプライチェーン全体への価値提供のために、貨物の保管や入出荷作業などを行うロジスティクス業務などの物流支援サービスを提供しております。当該物流支援サービスにおいては、顧客との契約に基づき、貨物を集荷、保管、梱包、配送するサービスを提供しており、顧客と契約上合意した工程を一つの履行義務として認識しております。契約に基づく各工程の収益は、作業の進捗に応じて顧客がその経済的便益を享受することから、作業の進捗度によって測定される履行義務の充足に応じて収益を認識しております。

(6) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）の範囲は、手許現金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。なお、当座借越については、明らかに短期借入金と同様の資金調達活動と判断される場合を除いて、現金同等物に含めております。

(重要な会計上の見積り)

(固定資産の減損)

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

会計上の見積りにより当連結会計年度に係る連結財務諸表にその額を計上した項目であって、翌連結会計年度に係る連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
有形固定資産	406,312	429,878
無形固定資産	29,555	45,646

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

資産に減損の兆候が存在する場合には、当該資産の将来キャッシュ・フローに基づき、減損の要否の判定を実施しております。減損の要否に係る判定単位であるキャッシュ・フロー生成単位については、他の資産または資産グループのキャッシュ・インフローから概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される資産グループの最小単位としております。

なお、資産グループについて、管理会計上の区分、投資の意思決定を行う際の単位を基準としており、ヤマト運輸株式会社については、当連結会計年度の新たなグループ経営体制への移行に伴い、当連結会計年度において、管理会計上の区分や投資の意思決定を行う際の単位等を考慮してグルーピングの見直しを行い、リテール、法人、グローバルSCM、ECの4つの事業本部をキャッシュ・フローを生み出す最小の単位としてグルーピングし、輸送、デジタル、プラットフォーム、プロフェッショナルサービスの4つの機能本部およびコーポレート部門に紐づく資産を共用資産としております。

上記有形固定資産および無形固定資産については、リテール部門が大多数を保有しており、当該事業の固定資産の減損損失の認識の判定において使用する割引前将来キャッシュ・フローは、宅急便単価や宅急便取扱数量が重要な仮定として含まれた将来の経営計画に基づいており、これらの仮定が将来の不確実な経済状況および会社の経営状況の影響を受けることにより、見直しが必要になった場合、翌連結会計年度以降の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

(会計方針の変更等)

(収益認識に関する会計基準等の適用)

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という)等を当連結会計年度の期首から適用し、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識することといたしました。これにより、ヤマトグループの主力商品である宅急便を含む運送収入など一部の取引について、従来は荷受時等の一時点で収益を認識しておりましたが、履行義務の充足に伴って収益を認識することとしております。

収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っており、当連結会計年度の期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を、当連結会計年度の期首の利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用しております。ただし、収益認識会計基準第86項また書き(1)に定める方法を適用し、当連結会計年度の期首より前までに行われた契約変更について、すべての契約変更を反映した後の契約条件に基づき、会計処理を行い、その累積的影響額を当連結会計年度の期首の利益剰余金に加減しております。

また、前連結会計年度の連結貸借対照表において、「流動資産」に表示していた、「受取手形及び売掛金」は、当連結会計年度より「受取手形、売掛金及び契約資産」に含めて表示しております。ただし、収益認識会計基準第89-2項に定める経過的な取扱いに従って、前連結会計年度について新たな表示方法による組替えを行っておりません。

この結果、収益認識会計基準等の適用を行う前と比べて、当連結会計年度の営業収益は2,081百万円、営業原価は1,997百万円減少し、営業利益、経常利益および税金等調整前当期純利益はそれぞれ84百万円減少しております。また、利益剰余金の当期首残高は3,343百万円減少しております。

1株当たり情報に与える影響は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(1株当たり情報)」に記載しております。

なお、収益認識会計基準第89-3項に定める経過的な取扱いに従って、前連結会計年度に係る「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(収益認識関係)」については記載しておりません。

(時価の算定に関する会計基準等の適用)

「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号 2019年7月4日。以下「時価算定会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用し、時価算定会計基準第19項及び「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2019年7月4日)第44 - 2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準等が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用することといたしました。なお、連結財務諸表に与える影響はありません。

また、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(金融商品関係)」において、金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項等の注記を行うことといたしました。ただし、「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 2019年7月4日)第7 - 4項に定める経過的な取扱いに従って、当該注記のうち前連結会計年度に係るものについては記載しておりません。

(会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更及び会計上の見積りの変更)

(有形固定資産の減価償却方法の変更および耐用年数の変更)

有形固定資産(リース資産を除く)の減価償却方法については、従来、当社および国内連結子会社では定率法(ただし、1998年4月1日以降に取得した建物(建物附属設備を除く)ならびに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備および構築物については定額法)を採用していましたが、当連結会計年度から定額法に変更しております。なお、在外連結子会社では従来より定額法を採用しております。

ヤマトグループは、中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、2021年4月にヤマト運輸株式会社がグループ7社の吸収合併、および吸収分割を実施し、「Oneヤマト」としての経営体制へ移行しました。これを契機として、国内の有形固定資産の使用状況を検討しました。

その結果、国内における資産の使用状況は安定的に推移すると見込まれるため、定額法による費用配分が、資産の使用実態をより合理的に反映できると判断し、定額法に変更しております。

また、当社および国内連結子会社は、有形固定資産の減価償却方法の変更の検討を契機に、有形固定資産の使用実態の調査を行った結果、当連結会計年度から、一部の車両運搬具について耐用年数をより実態に即した経済的使用可能予測期間に基づく耐用年数に見直し、将来にわたって変更しております。

これにより、従来の方法と比べて、当連結会計年度の営業利益、経常利益および税金等調整前当期純利益はそれぞれ13,075百万円増加しております。

(未適用の会計基準等)

- ・「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日 企業会計基準委員会)

(1) 概要

「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準委員会 企業会計基準適用指針第31号)の2021年6月17日の改正は、2019年7月4日の公表時において、「投資信託の時価の算定」に関する検討には、関係者との協議等に一定の期間が必要と考えられるため、また、「貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資」の時価の注記についても、一定の検討を要するため、「時価の算定に関する会計基準」公表後、概ね1年をかけて検討を行うこととされていたものが、改正され、公表されたものです。

(2) 適用予定日

2023年3月期の期首から適用します。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「時価の算定に関する会計基準の適用指針」の適用による連結財務諸表に与える影響はありません。

(表示方法の変更)

(連結損益計算書)

前連結会計年度において「営業外収益」の「その他」に含めていた「投資事業組合運用益」を、当連結会計年度より区分掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表を組み替えております。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外収益」の「その他」に表示していた1,766百万円は、「投資事業組合運用益」231百万円、「その他」1,534百万円として組み替えております。

(追加情報)

(業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」について)

当社は、取締役(社外取締役を除く)および、取締役を兼務しない執行役員等(以下「役員」)の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT(Board Benefit Trust))」(以下「本制度」)を導入しております。

(1)取引の概要

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託(以下「本信託」)を通じて取得され、役員に対し当社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭(以下「当社株式等」)が本信託を通じて給付される「業績連動型株式報酬制度」であります。なお、役員が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として役員の退任時となります。

(2)会計処理

信託に関する会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 2015年3月26日)に準じています。

(3)信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く)により純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額および株式数は、前連結会計年度末1,376百万円、483千株、当連結会計年度末1,376百万円、483千株であります。

(退職金制度の改定)

当社は、2021年4月に退職金制度の改定について決議し、2021年7月を規程の改定日、2021年10月を規程の施行日として一時金制度の給付水準を変更するとともに、企業年金基金制度を確定給付企業年金から確定拠出年金の制度へ移行しております。

本制度の移行に伴う会計処理については、「退職給付制度間の移行等に関する会計処理」(企業会計基準適用指針第1号 2016年12月16日)および「退職給付制度間の移行等の会計処理に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第2号 2007年2月7日)を適用しております。

その結果、当連結会計年度において、一時金制度の給付水準の変更によって発生する過去勤務費用については、退職給付制度改定費用14,999百万円を特別損失に計上しております。また、企業年金基金制度を確定給付企業年金から確定拠出年金の制度へ移行することによって発生する制度移行損益について、退職給付制度移行益1,419百万円を特別利益に計上しております。

詳細については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(退職給付関係)」に記載しております。

(連結貸借対照表関係)

1 受取手形、売掛金及び契約資産のうち、顧客との契約から生じた債権及び契約資産の金額は、それぞれ次のとおりであります。

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2022年3月31日)
受取手形	1,242
売掛金	186,762
契約資産	4,688

2 非連結子会社および関連会社に対するものは、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
投資有価証券	12,228	14,030

3 流動負債のその他のうち、契約負債の金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2022年3月31日)
契約負債	12,887

(連結損益計算書関係)

1 顧客との契約から生じる収益

営業収益については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の額は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (収益認識関係) 1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載しております。

2 一般管理費に含まれる研究開発費の総額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
研究開発費	4,628	3,428

3 固定資産売却益の主な内訳は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
土地	701	車両運搬具 2 土地 1

4 固定資産除却損の主な内訳は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
建物及び構築物	189	建物及び構築物 190

5 減損損失

前連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

用途	種類	地域	減損損失
遊休資産 他	その他の無形固定資産 他	ヤマト運輸株式会社 本社 (東京都中央区) 他10件	876

ヤマトグループは管理会計上の区分、投資の意思決定を行う際の単位を基準として、ヤマト運輸株式会社については主に管下店を含む各主管支店および全ベース店、当社およびその他の連結子会社については事業部単位を基本としてグルーピングを行っております。

当連結会計年度において、ヤマト運輸株式会社遊休資産他10件の資産グループについて、将来の使用が見込まれない、または、営業活動から生ずる損益の継続的なマイナス、もしくは、市場価格の著しい下落等が認められたため、当該資産グループに係る資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額876百万円を減損損失として特別損失に計上しました。

その主な内訳は、その他の無形固定資産331百万円、ソフトウェア213百万円、およびリース資産142百万円であります。

なお、当該資産グループの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・フローを割引率5.96%で割り引いて算定しております。また、回収可能価額を正味売却価額により測定する場合は、遊休資産については零として、遊休資産以外の資産については、主として不動産鑑定評価基準または固定資産税評価額もしくは公示価格に基づいて評価しております。

当連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

用途	種類	地域	減損損失
支店及びセンター店 他	ソフトウェア、車両運搬具 他	ヤマトホームコンビニエンス株式会社 本社(東京都中央区)および、 東京統括支店(東京都杉並区)など7件 他 1件	2,420

ヤマトグループは管理会計上の区分、投資の意思決定を行う際の単位を基準として、ヤマト運輸株式会社については、当連結会計年度の新たなグループ経営体制への移行に伴い、管理会計上の区分や投資の意思決定を行う際の単位等を考慮してグルーピングの見直しを行い、リテール、法人、グローバルSCM、ECの4つの事業本部をキャッシュ・フローを生み出す最小の単位としてグルーピングし、輸送、デジタル、プラットフォーム、プロフェッショナルサービスの4つの機能本部およびコーポレート部門に紐づく資産を共用資産としております。

当連結会計年度において、ヤマトホームコンビニエンス株式会社本社および東京統括支店他6件の資産グループについて、将来の使用が見込まれない、または、営業活動から生ずる損益の継続的なマイナス、もしくは、市場価格の著しい下落等が認められたため、当該資産グループに係る資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額2,420百万円を減損損失として特別損失に計上しました。

その主な内訳は、ソフトウェア1,275百万円、その他の無形固定資産674百万円および車両運搬具400百万円であります。

なお、当該資産グループの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・フローを割引率5.23%で割り引いて算定しております。また、回収可能価額を正味売却価額により測定する場合は、遊休資産については零として、遊休資産以外の資産については、主として不動産鑑定評価基準または固定資産税評価額もしくは公示価格に基づいて評価しております。

(連結包括利益計算書関係)

その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	10,486百万円	10,727百万円
組替調整額	71	19,124
税効果調整前	10,415	8,397
税効果額	2,488	2,982
その他有価証券評価差額金	7,926	5,415
為替換算調整勘定		
当期発生額	994	1,436
組替調整額	-	642
為替換算調整勘定	994	793
退職給付に係る調整額		
当期発生額	9,435	1,528
組替調整額	3,901	5,981
税効果調整前	13,337	7,509
税効果額	3,915	2,227
退職給付に係る調整額	9,421	5,282
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	1	111
組替調整額	2	2
持分法適用会社に対する持分相当額	3	108
その他の包括利益合計	16,357	9,795

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
発行済株式				
普通株式 1	411,339	-	22,764	388,575
合計	411,339	-	22,764	388,575
自己株式				
普通株式 2	26,124	14,190	22,764	17,550
合計	26,124	14,190	22,764	17,550

- (注) 1. 普通株式の発行済株式の株式数の減少22,764千株は、保有自己株式の消却による減少であります。
 2. 普通株式の自己株式の株式数には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式(当期末483千株)が含まれております。
 普通株式の自己株式の株式数の増加14,190千株は、自己株式の買付による増加13,706千株および株式給付信託(BBT)による当社株式の取得による増加483千株などであります。
 普通株式の自己株式の株式数の減少22,764千株は、保有自己株式の消却による減少であります。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2020年5月20日 取締役会	普通株式	10,015	26	2020年3月31日	2020年6月4日
2020年10月30日 取締役会	普通株式	5,944	16	2020年9月30日	2020年12月10日

- (注) 1. 2020年5月20日取締役会の決議による1株当たり配当額26円には、記念配当10円を含んでおります。
 2. 2020年10月30日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金7百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2021年5月17日 取締役会	普通株式	11,145	利益剰余金	30	2021年3月31日	2021年6月3日

- (注) 2021年5月17日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金14百万円が含まれております。

当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数（千株）	当連結会計年度 増加株式数（千株）	当連結会計年度 減少株式数（千株）	当連結会計年度末 株式数（千株）
発行済株式				
普通株式	388,575	-	-	388,575
合計	388,575	-	-	388,575
自己株式				
普通株式	17,550	4,533	0	22,084
合計	17,550	4,533	0	22,084

（注）普通株式の自己株式の株式数には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式（当期首483千株、当期末483千株）が含まれております。

普通株式の自己株式の株式数の増加4,533千株は、自己株式の買付による増加4,533千株などであり、普通株式の自己株式の株式数の減少0千株は、単元未満株式の売渡しによる減少であります。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

（決議）	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	1株当たり 配当額（円）	基準日	効力発生日
2021年5月17日 取締役会	普通株式	11,145	30	2021年3月31日	2021年6月3日
2021年11月12日 取締役会	普通株式	8,544	23	2021年9月30日	2021年12月10日

（注）1. 2021年5月17日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金14百万円が含まれております。

2. 2021年11月12日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金11百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

（決議）	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	配当の原資	1株当たり 配当額（円）	基準日	効力発生日
2022年5月17日 取締役会	普通株式	8,440	利益剰余金	23	2022年3月31日	2022年6月2日

（注）2022年5月17日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金11百万円が含まれております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
現金及び預金勘定	241,523百万円	182,644百万円
預入期間が3か月を超える定期預金	238	2,040
現金及び現金同等物	241,284	180,603

2 前連結会計年度に株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳
株式の売却によりヤマトリース株式会社が連結子会社でなくなったことに伴う売却時の資産及び負債の内
訳並びにヤマトリース株式会社株式の売却価額と売却による収入は次のとおりであります。

流動資産	93,168百万円
固定資産	14,054
流動負債	99,274
固定負債	2,820
株式売却後の投資勘定	2,050
株式売却益	38
その他	3
株式の売却価額	3,118
現金及び現金同等物	3,602
差引：売却による支出	484

当連結会計年度に株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳
株式の売却によりヤマトホームコンビニエンス株式会社が連結子会社でなくなったことに伴う売却時の資
産及び負債の内訳並びにヤマトホームコンビニエンス株式会社株式の売却価額と売却による収入は次のと
おりであります。

流動資産	10,654百万円
固定資産	1,265
流動負債	5,003
固定負債	467
株式売却後の投資勘定	3,160
株式売却損	2,672
その他	616
株式の売却価額	0
株式売却に伴う付随費用	110
現金及び現金同等物	7,202
差引：売却による支出	7,313

(リース取引関係)

(借主側)

1. ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

(1) リース資産の内容

有形固定資産

主として、リテール部門における建物、集配車両に搭載する車載端末機器およびその他におけるヤマトシステム開発株式会社のコンピュータ関連機器であります。

(2) リース資産の減価償却の方法

「第5 経理の状況 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 4. 会計方針に関する事項 (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおりであります。

2. オペレーティング・リース取引

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
1年内	5,450	7,495
1年超	21,078	22,608
合計	26,529	30,103

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

ヤマトグループは、さらなる事業の成長をはかるため、ネットワーク構築等に対する投資計画に照らし、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、主に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いません。

また、一部の連結子会社では、信用購入あっせん業を行っております。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金、割賦売掛金等は、取引相手先の信用リスクを伴っており、期日ごとの入金管理、未収残高管理を行い、各取引先の信用状況を把握する体制としております。

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

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

短期借入金および長期借入金は主に金融事業に係る資金調達であります。借入金は主に変動金利で調達しております。

また、営業債務や借入金は、流動性リスクを伴っておりますが、ヤマトグループでは、各社が資金決済、記帳、残高モニタリングおよび資金繰り管理を実施するなどのリスク管理を行っております。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。

前連結会計年度（2021年3月31日）

（単位：百万円）

	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 受取手形及び売掛金	212,766		
貸倒引当金	28		
	212,737	212,753	16
(2) 割賦売掛金	45,643		
貸倒引当金	1,020		
割賦利益繰延	(4,781)		
	39,842	44,600	4,758
(3) 投資有価証券			
その他有価証券	35,832	35,832	-
関連会社株式	7,003	13,193	6,190
(4) 短期借入金	(34,000)	(33,997)	2

(注) 1. 連結貸借対照表計上額および時価において、負債に計上されているものは、()で示しております。

2. 「現金及び預金」については、現金であること、および預金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

3. 「受取手形及び売掛金」においては、短期間で決済されない受取手形及び売掛金に対応する貸倒引当金を控除しております。

4. 「割賦売掛金」においては、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。

5. 以下の金融商品は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、「(3) 投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

区分	連結貸借対照表計上額
投資有価証券	
関連会社株式	4,358
その他	5,036

6. 「支払手形及び買掛金」については、その大半が1年以内の支払期日であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、記載を省略しております。

7. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び預金	241,523	-	-
受取手形及び売掛金	212,685	80	-
割賦売掛金	21,358	21,989	2,295
合計	475,566	22,070	2,295

8. 長期借入金の連結決算日後の返済予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
長期借入金	14,000	-	-	-	-	-

当連結会計年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 受取手形、売掛金及び契約資産	218,922		
貸倒引当金	157		
	218,765	218,777	11
(2) 割賦売掛金	48,055		
貸倒引当金	936		
割賦利益繰延	(4,714)		
	42,405	46,955	4,550
(3) 投資有価証券			
その他有価証券	21,562	21,562	-
関連会社株式	6,667	10,127	3,459
(4) 短期借入金	(15,000)	(15,000)	-

(注) 1. 連結貸借対照表計上額および時価において、負債に計上されているものは、()で示しております。

2. 「現金及び預金」については、現金であること、および預金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

3. 「受取手形、売掛金及び契約資産」においては、短期間で決済されない受取手形、売掛金及び契約資産に対応する貸倒引当金を控除しております。

4. 「割賦売掛金」においては、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。

5. 市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品は、非上場株式および出資金であり、連結貸借対照表計上額は11,256百万円であります。

6. 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については記載を省略しております。当該出資の連結貸借対照表計上額は8,485百万円であります。

7. 「支払手形及び買掛金」については、その大半が1年以内の支払期日であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、記載を省略しております。

8. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位:百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び預金	182,644	-	-
受取手形、売掛金及び契約資産	218,882	40	-
割賦売掛金	22,061	22,729	3,264
合計	423,588	22,769	3,264

9. 長期借入金の連結決算日後の返済予定額
 該当事項はありません。

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性および重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産または負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

当連結会計年度（2022年3月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
其他有価証券				
株式	21,562	-	-	21,562
資産計	21,562	-	-	21,562

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

当連結会計年度（2022年3月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
受取手形、売掛金及び契約資産	-	218,777	-	218,777
割賦売掛金	-	46,955	-	46,955
投資有価証券				
関連会社株式				
株式	10,127	-	-	10,127
資産計	10,127	265,733	-	275,860
短期借入金	-	15,000	-	15,000
負債計	-	15,000	-	15,000

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。

受取手形、売掛金及び契約資産

これらの時価は、一定の期間ごとに区分した債権ごとに、債権額と満期までの期間および信用リスクを加味した利率を基に割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

割賦売掛金

割賦売掛金の時価は、一定の期間ごとに区分した債権ごとに、債権額と満期までの期間および信用リスクを加味した利率を基に割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

短期借入金

短期借入金の時価は、元利金の合計額と、当該債務の残存期間および信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

(有価証券関係)

前連結会計年度(2021年3月31日)

1. その他有価証券

(単位: 百万円)

	種類	連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	32,468	10,833	21,634
	(2) 債券	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	32,468	10,833	21,634
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	3,364	4,008	644
	(2) 債券	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	3,364	4,008	644
合計		35,832	14,842	20,990

2. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位: 百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
(1) 株式	0	-	-
(2) 債券	-	-	-
(3) その他	15	1	-
合計	15	1	-

3. 減損処理を行った有価証券

当連結会計年度において、有価証券について372百万円減損処理を行っております。

なお、減損処理を行うにあたっては、上場株式については、期末における時価が帳簿価額に比べ30%以上下落した場合には全て減損処理を行い、それ以外の有価証券については、期末における実質価額が帳簿価額に比べ30%以上低下した場合には、回収可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っております。

当連結会計年度（2022年3月31日）

1. その他有価証券

（単位：百万円）

	種類	連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	18,174	6,602	11,572
	(2) 債券	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	18,174	6,602	11,572
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	3,387	4,041	653
	(2) 債券	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	3,387	4,041	653
合計		21,562	10,643	10,918

2. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
(1) 株式	18,638	14,430	-
(2) 債券	-	-	-
(3) その他	0	-	-
合計	18,638	14,430	-

3. 減損処理を行った有価証券

当連結会計年度において、有価証券について48百万円減損処理を行っております。

なお、減損処理を行うにあたっては、上場株式については、期末における時価が帳簿価額に比べ30%以上下落した場合には全て減損処理を行い、それ以外の有価証券については、期末における実質価額が帳簿価額に比べ30%以上低下した場合には、回収可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っております。

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

ヤマトグループは主に、確定給付型の制度として、退職一時金制度および企業年金基金制度を、また、確定拠出型の制度を設けております。

なお、2021年4月に退職金制度の改定について決議し、2021年7月を規程の改定日、2021年10月を規程の施行日として一時金制度の給付水準を変更するとともに、企業年金基金制度を確定給付企業年金から確定拠出年金の制度へ移行しております。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
退職給付債務の期首残高	177,835百万円	183,858百万円
勤務費用	14,015	14,316
利息費用	176	169
数理計算上の差異の発生額	1,128	1,849
退職給付の支払額	8,966	9,900
過去勤務費用の発生額	-	14,999
確定拠出年金制度への移行に伴う減少額	-	52,271
連結除外による減少	331	1,543
退職給付債務の期末残高	183,858	151,477

(注) 一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
年金資産の期首残高	98,728百万円	112,180百万円
期待運用収益	983	855
数理計算上の差異の発生額	10,563	1,333
事業主からの拠出額	4,540	3,827
退職給付の支払額	2,243	2,034
確定拠出年金制度への移行に伴う減少額	-	57,157
連結除外による減少	391	1,653
年金資産の期末残高	112,180	57,351

(3) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	66,675百万円	12,935百万円
年金資産	112,180	57,351
	45,504	44,415
非積立型制度の退職給付債務	117,182	138,541
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	71,678	94,126
退職給付に係る負債	71,834	94,141
退職給付に係る資産	156	15
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	71,678	94,126

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

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
勤務費用	14,015百万円	14,316百万円
利息費用	176	169
期待運用収益	983	855
数理計算上の差異の費用処理額	3,896	487
過去勤務費用の費用処理額	-	14,999
確定拠出年金制度への移行に伴う損益	-	1,419
その他	125	76
確定給付制度に係る退職給付費用	17,231	26,646

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
数理計算上の差異	13,337百万円	7,509百万円
合 計	13,337	7,509

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
未認識数理計算上の差異	8,108百万円	405百万円
合 計	8,108	405

(7) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
一般勘定	30%	57%
債券	23	22
株式	24	-
その他	23	21
合 計	100	100

長期期待運用収益率の設定方法

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

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
割引率	0.1%	0.1%
長期期待運用収益率	1.0	1.0

3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度3,060百万円、当連結会計年度6,885百万円であります。

4. その他の事項

当連結会計年度における確定給付型企業年金基金制度から確定拠出年金制度への一部移行に伴う影響額は次のとおりであります。

退職給付債務の減少	52,271	百万円
年金資産の減少	57,157	
数理計算上の差異の損益処理額	6,306	
合 計	1,419	

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2021年 3月31日)	当連結会計年度 (2022年 3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	12,265百万円	11,871百万円
未払法定福利費	2,026	1,970
未払事業税	2,312	1,957
貸倒引当金繰入超過額	492	510
税務上の繰越欠損金	11,593	3,655
退職給付に係る負債	24,590	29,228
土地評価損	20,759	20,484
減損損失	4,326	3,855
投資有価証券評価損	1,166	1,062
固定資産未実現利益	3,046	3,812
電話加入権評価損	416	397
その他	8,250	8,679
小計	91,246	87,486
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	11,587	3,651
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	26,637	23,914
小計	38,224	27,566
計	53,022	59,920
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	5,806	2,755
圧縮記帳積立金	187	183
その他	6,596	4,697
計	12,591	7,636
繰延税金資産の純額	40,431	52,284

税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額
 前連結会計年度（2021年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金	197	307	352	117	109	10,507	11,593
評価性引当額	197	307	352	117	109	10,501	11,587
繰延税金資産	-	-	-	-	-	6	6

（注）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

当連結会計年度（2022年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金	40	45	90	85	540	2,852	3,655
評価性引当額	40	45	90	85	540	2,848	3,651
繰延税金資産	-	-	-	-	-	4	4

（注）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
連結財務諸表提出会社の法定実効税率 (調整)	30.6%	-
住民税均等割	3.4	-
海外子会社の適用税率差異	0.1	-
評価性引当額	2.6	-
持分法投資損益	0.3	-
その他	1.0	-
税効果会計適用後の法人税等の負担率	38.0	-

（注）当連結会計年度は、法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異が法定実効税率の100分の5以下であるため注記を省略しております。

(企業結合等関係)

(共通支配下の取引等)

当社は、2020年12月17日開催の取締役会において、当社の連結子会社であるヤマト運輸株式会社と、ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社を含む連結子会社7社の間で吸収合併および吸収分割契約を締結することを決議し、2021年4月1日付で当該吸収合併および吸収分割を行いました。

吸収合併および吸収分割の概要は、次のとおりであります。

1. 取引の概要

(1) ヤマト運輸株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併

結合当事企業の名称およびその事業の内容

・吸収合併存続会社

名称：ヤマト運輸株式会社

事業内容：一般個人消費者・企業向け小口貨物輸送事業（宅急便事業、クロネコDM便事業など）

・吸収合併消滅会社

名称：ヤマトグローバルエクスプレス株式会社

事業内容：企業向け小口貨物輸送事業（国内航空貨物輸送事業など）

名称：ヤマトロジスティクス株式会社

事業内容：企業向け物流事業（ロジスティクス事業、メディカル製品物流サービス、メンテナンスサポートサービス、リコールサポートサービスなどの総合支援事業）

名称：ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社

事業内容：国際航空貨物・海上貨物の取扱、輸出入通関事業、国際引越等の海外生活支援サービス事業、美術品輸送事業

名称：ヤマトパッキングサービス株式会社

事業内容：梱包・荷役輸送事業

名称：ヤマト包装技術研究所株式会社

事業内容：包装容器および資材の研究開発事業・販売事業

名称：ヤマトフィナンシャル株式会社

事業内容：企業、一般消費者向け決済事業（宅急便コレクト、ネット総合決済サービスなど）

企業結合日

2021年4月1日

企業結合の法的形式

ヤマトグローバルエクスプレス株式会社、ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社、ヤマトパッキングサービス株式会社、ヤマト包装技術研究所株式会社、ヤマトフィナンシャル株式会社の6社を吸収合併消滅会社、ヤマト運輸株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併

結合後企業の名称

変更ありません。

(2) ヤマト運輸株式会社を吸収分割承継会社とする吸収分割

対象となる事業の名称およびその事業の内容

事業名称：ヤマトシステム開発株式会社のe-通販ソリューション事業

事業内容：通販事業の立ち上げはもとより事業の成長を支援するために、システムと運用をお客様に適したパッケージで提供

事業名称：ヤマトシステム開発株式会社の地域統括部門

事業内容：販売部門

企業結合日

2021年4月1日

企業結合の法的形式

ヤマトシステム開発株式会社を吸収分割会社、ヤマト運輸株式会社を吸収分割承継会社とする吸収分割

結合後企業の名称

変更ありません。

(3) 取引の目的を含む取引の概要

ヤマトグループにおける、中長期の経営のグランドデザインとして策定した「YAMATO NEXT100」に基づき、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、純粋持株会社の当社のもと、リテール事業本部を統括するリテール部門、法人事業本部・グローバルSCM事業本部・EC事業本部を統括する法人部門、機能本部およびコーポレート本部からなるグループ経営体制に移行するものであります。

2. 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2019年1月16日）および「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日）に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

(事業分離)

当社は、2021年7月20日開催の取締役会において、当社が保有する当社の連結子会社であるヤマトホームコンビニエンス株式会社（以下、「YHC」）の発行済普通株式の51%を、アート引越センター株式会社（以下、「アート」）に譲渡することを決議し、同日株式譲渡契約を締結しました。本株式譲渡に伴い、当社のYHCに対する議決権所有割合は100%から49%となり、当連結会計年度より同社は当社の連結子会社から持分法適用関連会社になりました。なお、アートは2022年1月1日付で会社名を変更しております。

その主な内容は、次のとおりであります。

1. 事業分離の概要

(1) 分離先企業の名称

アート引越センター株式会社（旧社名 アートコーポレーション株式会社）

(2) 分離した子会社の名称及び事業の内容

子会社の名称：ヤマトホームコンビニエンス株式会社

事業の内容：単身者向けの引越事業、大物家財の輸送事業等

(3) 事業分離を行った主な理由

アートは、引越業界のリーディングカンパニーとして、引越を「サービス業」と捉え、お客様の「あったらいいな」を形にした様々なサービスを展開し、お客様から高い評価を受けています。また近年は、引越だけでなく、より良い暮らし方を提案する企業を目指し、事業領域を拡大しています。

YHCは、お客様の「手軽で安心な生活空間の移動」を実現する、シンプルで手間いらずの単身者向け引越「わたしの引越」と、大きな家具や家電の配送サービス「家財宅急便」を提供してまいりました。

2020年10月に両社は、引越市場のお客様への更なる利便性向上に向けた協業の検討を開始しました。約半年に渡る検討と、相互送客や両社が持つ経営資源を活用した協業などを通じて、それぞれの強みを活かすことで荷物の少ないお客様から多いお客様にいたるまで、多様なニーズに応える多彩なサービスが提供可能であること、また両社のネットワークを活用することで、より高品質で効率的な輸送サービスを提供できると判断し、その実現に向け、今回株式譲渡契約を締結しました。

(4) 事業分離日

2022年1月17日(みなし売却日2022年3月31日)

(5) 法的形式を含むその他取引の概要に関する事項

受取対価を現金等の財産のみとする株式譲渡

2. 実施した会計処理の概要

(1) 移転損益の金額

投資有価証券売却損 2,672百万円

(2) 移転した事業に係る資産及び負債の適正な帳簿価額並びにその主な内訳

流動資産	10,654	百万円
固定資産	1,265	
資産合計	11,920	
流動負債	5,003	
固定負債	467	
負債合計	5,470	

(3) 会計処理

当該譲渡株式の連結上の帳簿価額と譲渡価額との差額を「投資有価証券売却損」として特別損失に計上しております。

3. 分離した事業が含まれていた報告セグメントの名称

その他

4. 当連結会計年度の連結損益計算書に計上されている分離した事業に係る損益の概算額

営業収益	33,468	百万円
営業損失()	3,012	

(資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

1. 当該資産除去債務の概要

施設の賃貸借契約に基づく原状回復義務および定期借地権契約に基づく原状回復義務等であります。

2. 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込期間を主に15年～38年と見積り、割引率を使用見込期間に対応する国債の利回りとし、資産除去債務の金額を算定しております。

3. 当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
期首残高	8,926百万円	9,646百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	840	455
時の経過による調整額	106	105
見積りの変更による増減額(は減少)	18	137
資産除去債務の履行による減少額	205	138
その他増減額(は減少)	3	3
期末残高	9,646	9,927

4. 当該資産除去債務の見積りの変更

資産の除去時点において必要とされる除去費用に関して、新たな情報を入手すること等により、期首時点における見積額より増減することが明らかになったことから、資産除去債務の見積りの変更を行い、その増減額を変更前の資産除去債務残高に、前連結会計年度において18百万円減算、当連結会計年度において137百万円減算しております。

(収益認識関係)

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

当連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	リテール部門	法人部門	その他 (注)1	合計
運送収入	1,144,359	598,306	50,967	1,793,632
物流支援収入	3,587	249,637	-	253,225
その他	28,183	33,022	171,975	233,181
顧客との契約から生じる収益	1,176,130	880,966	222,942	2,280,039
その他の収益(注)2	-	-	4,583	4,583
合計(合算)	1,176,130	880,966	227,526	2,284,622
セグメント内の内部営業収益 又は振替高	3,715	42,690	18,327	64,733
報告セグメントの営業収益	1,172,414	838,276	209,198	2,219,889
セグメント間の内部営業収益 又は振替高	279,017	26,090	121,163	426,271
外部顧客への営業収益	893,396	812,185	88,035	1,793,618

(注)1. その他には、生活関連サービスのヤマトホームコンビニエンス株式会社、情報システム開発のヤマトシステム開発株式会社、運送事業者向け車両管理一括代行サービスのヤマトオートワークス株式会社等を含めております。

2. その他の収益は、割賦販売等、企業会計基準第10号「金融商品会計基準」の範囲に含まれる金融商品に係る取引であります。

2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 4. 会計方針に関する事項 (5) 重要な収益及び費用の計上基準」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

なお、いずれの契約にも重要な金融要素や変動対価は含まれておらず、サービス提供に対する契約上の対価は、収益の認識時点から概ね30~70日で収受しております。また、リテール部門における個人顧客などへの運送サービスの契約上の対価は、貨物の引き受け時点で収受しております。

3. 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

(1) 契約資産及び契約負債の残高等

(単位:百万円)

	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権(期首残高)	178,323
顧客との契約から生じた債権(期末残高)	188,004
契約資産(期首残高)	4,146
契約資産(期末残高)	4,688
契約負債(期首残高)	11,444
契約負債(期末残高)	12,887

契約資産は主に、宅急便取引において認識されており、期末日までの配送の進捗状況に応じた収益の見積もりにより認識されています。契約資産は、対価に対する連結子会社の権利が無条件になった時点で顧客との契約から生じた債権に振り替えられます。

契約負債は主に、宅急便取引に係るクロネコメンバー割に加入した顧客から受け取った前受金に関連するものであります。契約負債は、収益の認識に伴い取り崩されます。

当連結会計年度に認識された収益の額のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていた額は9,558百万円であります。

また、過去の期間に充足した履行義務から、当連結会計年度に認識した収益の額に重要性はありません。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社および連結子会社では、残存履行義務に配分した取引価格の注記にあたって実務上の便法を適用し、当初に予想される契約期間が1年以内である履行義務、ならびに現在までに企業の履行が完了した部分に対する顧客にとっての価値に直接対応する対価の額を顧客から受け取る権利を有している履行義務は含めておりません。その結果、残存履行義務に配分した取引価格として注記すべき重要な履行義務はありません。

なお、当初に予想される契約期間が1年以内の履行義務は、主にリテール部門における宅急便取引等です。

また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

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

ヤマトグループは、純粋持株会社の当社のもと、顧客セグメント単位の経営管理を実施し、個人および中小法人顧客向け宅配サービスを提供するリテール事業本部を統括するリテール部門、大規模法人顧客向け運送サービス等を提供する法人事業本部・グローバルSCM事業本部・EC事業本部を統括する法人部門、およびその他からなるグループ経営体制を敷いております。

したがって、ヤマトグループは「リテール部門」と「法人部門」の2つを報告セグメントとしております。

報告セグメントごとのサービスの種類

報告セグメント	サービスの種類
リテール部門	個人および中小法人顧客向け宅配事業
法人部門	大規模法人顧客向け運送事業、物流センターの企画運営業、通関業、航空運送代理店業
その他	ITシステムの開発および運用管理事業、自動車整備事業、燃料販売事業、損害保険代理店業、貨物自動車運送事業

2. 報告セグメントごとの営業収益、利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、連結財務諸表を作成するために採用される会計方針に準拠した方法であります。

3. 報告セグメントごとの営業収益、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

	リテール部門	法人部門	その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結財務諸表 計上額 (注)3
営業収益						
外部顧客への営業収益	882,536	733,190	80,139	1,695,867	-	1,695,867
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	313,736	48,842	116,205	478,784	478,784	-
計	1,196,272	782,033	196,345	2,174,651	478,784	1,695,867
セグメント利益(は損失)	50,806	40,317	6,988	98,112	5,990	92,121
セグメント資産(注)4	762,634	176,603	165,253	1,104,491	14,500	1,089,991
その他の項目						
減価償却費	29,291	13,639	4,500	47,430	1,430	48,861
持分法適用会社への投資額	430	8,602	-	9,032	2,158	11,190
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額(注)4	34,412	5,874	7,668	47,955	7,476	55,431

(注)1. その他には、生活関連サービスのヤマトホームコンビニエンス株式会社、情報システム開発のヤマトシステム開発株式会社、運送事業者向け車両管理一括代行サービスのヤマトオートワークス株式会社等を含めております。

2. 調整額は、以下のとおりであります。

(1) セグメント利益の調整額 5,990百万円には、各報告セグメントに配分していない全社経費(純粋持株会社である当社の一般管理費) 19,578百万円およびセグメント間取引消去13,587百万円が含まれております。

(2) セグメント資産の調整額 14,500百万円には、セグメント間債権債務消去等 191,757百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産177,256百万円が含まれております。

(3) 持分法適用会社への投資額の調整額2,158百万円は、各報告セグメントに配分していない持分法適用会社への投資額であります。

(4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額7,476百万円は、当社の設備投資額であります。

3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

4. リテール部門のセグメント資産および有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、ヤマト運輸株式会社の機能本部のセグメント資産543,671百万円、有形固定資産及び無形固定資産の増加額18,587百万円を含めております。

当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

	リテール部門	法人部門	その他 (注) 1	合計	調整額 (注) 2	連結財務諸表 計上額 (注) 3
営業収益						
外部顧客への営業収益	893,396	812,185	88,035	1,793,618	-	1,793,618
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	279,017	26,090	121,163	426,271	426,271	-
計	1,172,414	838,276	209,198	2,219,889	426,271	1,793,618
セグメント利益（は損失）	44,463	17,178	16,559	78,200	1,001	77,199
セグメント資産（注）4	749,717	194,571	156,572	1,100,861	14,006	1,086,854
その他の項目						
減価償却費	17,538	13,264	3,811	34,615	909	35,524
持分法適用会社への投資額	630	6,667	-	7,298	5,661	12,959
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額（注）4	56,586	12,066	7,245	75,898	2,673	78,572

(注) 1. その他には、生活関連サービスのヤマトホームコンビニエンス株式会社、情報システム開発のヤマトシステム開発株式会社、運送事業者向け車両管理一括代行サービスのヤマトオートワークス株式会社等を含めております。

2. 調整額は、以下のとおりであります。

(1) セグメント利益の調整額 1,001百万円には、各報告セグメントに配分していない全社経費（純粋持株会社である当社の一般管理費） 10,384百万円およびセグメント間取引消去9,382百万円が含まれております。

(2) セグメント資産の調整額 14,006百万円には、セグメント間債権債務消去等 108,626百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産94,619百万円が含まれております。

(3) 持分法適用会社への投資額の調整額5,661百万円は、各報告セグメントに配分していない持分法適用会社への投資額であります。

(4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額2,673百万円は、当社の設備投資額であります。

3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

4. リテール部門のセグメント資産および有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、ヤマト運輸株式会社の機能本部のセグメント資産524,780百万円、有形固定資産及び無形固定資産の増加額36,936百万円を含めております。

4. 報告セグメントの変更等に関する事項

(報告セグメントの変更)

当連結会計年度より、2021年4月にリテール・法人・グローバルSCM・ECの4事業本部と、4つの機能本部からなる経営体制に移行したことに伴い、報告セグメントの区分を変更しております。

主な変更点として、従来の事業の種類に基づく6フォーメーション制から、顧客セグメント単位に基づく「リテール部門」と「法人部門」の2部門制に変更しております。

なお、前連結会計年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。

(収益認識に関する会計基準等の適用)

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(会計方針の変更等)」に記載のとおり、当連結会計年度の期首から、「収益認識に関する会計基準」等を適用し、収益認識に関する会計処理方法を変更したため、事業セグメントの利益又は損失の測定方法を同様に変更しております。

この結果、従来の方法に比べて、当連結会計年度の「リテール部門」の営業収益は51百万円減少、セグメント利益は51百万円減少し、「法人部門」の営業収益は368百万円増加、セグメント利益は150百万円減少し、「その他」の営業収益は2,399百万円減少、セグメント利益は117百万円増加しております。

(有形固定資産の減価償却方法の変更および耐用年数の変更)

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(会計方針の変更等)」に記載のとおり、当連結会計年度から、有形固定資産(リース資産を除く)の減価償却方法を定額法に変更しております。また、一部の車両運搬具の耐用年数を見直し、将来にわたって変更しております。

この結果、従来の方法に比べて、当連結会計年度のセグメント利益は、「リテール部門」で10,994百万円、「法人部門」で1,735百万円および「その他」で345百万円増加しております。

【関連情報】

前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

1. 製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

	宅急便	クロネコDM便	その他	合計
外部顧客への営業収益	1,269,483	53,009	373,374	1,695,867

2. 地域ごとの情報

(1) 営業収益

本邦の外部顧客への営業収益が連結損益計算書の営業収益の90%を超えるため、記載を省略しております。

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への営業収益のうち、特定の顧客への営業収益であって、連結損益計算書の営業収益の10%以上を占めるものがないため、記載を省略しております。

当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

1. 製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

	宅急便	クロネコDM便	その他	合計
外部顧客への営業収益	1,322,534	54,323	416,760	1,793,618

2. 地域ごとの情報

(1) 営業収益

本邦の外部顧客への営業収益が連結損益計算書の営業収益の90%を超えるため、記載を省略しております。

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への営業収益のうち、特定の顧客への営業収益であって、連結損益計算書の営業収益の10%以上を占めるものがないため、記載を省略しております。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

（単位：百万円）

	リテール部門	法人部門	その他	合計	全社・消去	連結
減損損失	331	498	46	876	-	876

当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

	リテール部門	法人部門	その他	合計	全社・消去	連結
減損損失	-	700	1,719	2,420	-	2,420

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

金額の重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

該当事項はありません。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の非連結子会社及び関連会社等

前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金（百万円）	事業の内容又は職業	議決権等の所有（被所有）割合（％）	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額（百万円）	科目	期末残高（百万円）
関連会社	ヤマトリース(株)	東京都豊島区	30	総合リース業	(所有) 直接 40.0	資金の貸付 役員の兼任	運転資金の返済	94,272	-	-

当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

該当事項はありません。

(1 株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
1 株当たり純資産額	1,553.45円	1,611.34円
1 株当たり当期純利益	151.55円	151.03円

- (注) 1 . 株主資本において自己株式として計上されている株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式は、1 株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。また、1 株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
- 1 株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式総数は、前連結会計年度483千株、当連結会計年度483千株であり、1 株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度322千株、当連結会計年度483千株であります。
- 2 . 潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
- 3 . 「第 5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (会計方針の変更等) 」に記載のとおり、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日) 等を適用し、「収益認識に関する会計基準」第84条ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。この結果、当連結会計年度の 1 株当たり純資産額は 9 円22銭減少しております。なお、1 株当たり当期純利益に与える影響は軽微であります。
- 4 . 1 株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	56,700	55,956
普通株主に帰属しない金額 (百万円)	-	-
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	56,700	55,956
普通株式の期中平均株式数 (千株)	374,149	370,487

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

【連結附属明細表】

【社債明細表】

該当事項はありません。

【借入金等明細表】

区分	当期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	20,000	15,000	0.055	-
1年以内に返済予定の長期借入金	14,000	-	-	-
1年以内に返済予定のリース債務	5,054	4,850	6.781	-
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	-	-	-	-
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	26,098	26,038	2.148	2023年~2043年
その他有利子負債	-	-	-	-
合計	65,153	45,889	-	-

(注)リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)の連結決算日後5年間の返済予定額は以下のとおりであります。

(単位:百万円)

	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
リース債務	4,329	3,255	2,198	1,527

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首および当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当連結会計年度期首および当連結会計年度末における負債純資産合計の100分の1以下であるため、連結財務諸表規則第92条の2の規定により記載を省略しております。

(2)【その他】

決算日後の状況

該当事項はありません。

当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
営業収益(百万円)	419,841	865,470	1,372,386	1,793,618
税金等調整前四半期(当期) 純利益	16,230	22,293	71,239	81,040
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益	11,705	14,631	47,779	55,956
1株当たり四半期(当期) 純利益	31.55	39.44	128.78	151.03

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1株当たり四半期純利益(円)	31.55	7.89	89.34	22.17

重要な訴訟事件等

該当事項はありません。

2【財務諸表等】

(1)【財務諸表】

【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年3月31日)	当事業年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	120,001	37,338
営業未収金	64	70
短期貸付金	10,551	3,960
未収還付法人税等	5,407	6,648
その他	1,174	968
流動資産合計	137,199	48,986
固定資産		
有形固定資産		
車両運搬具	1	0
建物	480	1,156
工具、器具及び備品	454	571
土地	5,840	6,536
建設仮勘定	86	476
その他	2	45
有形固定資産合計	6,866	8,787
無形固定資産		
ソフトウェア	5,079	1,090
その他	2,090	1
無形固定資産合計	7,170	1,091
投資その他の資産		
投資有価証券	29,684	29,315
関係会社株式	292,219	293,118
長期貸付金	40,520	24,631
その他	1,637	1,709
貸倒引当金	23,497	2,605
投資損失引当金	1,879	1,874
投資その他の資産合計	338,685	344,296
固定資産合計	352,722	354,176
資産合計	489,922	403,163

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年3月31日)	当事業年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	3,523	583
短期借入金	30,000	15,000
未払法人税等	468	391
預り金	155,686	72,690
賞与引当金	186	4
その他	1,092	950
流動負債合計	190,957	89,620
固定負債		
繰延税金負債	3,783	2,506
退職給付引当金	105	118
その他	212	321
固定負債合計	4,101	2,946
負債合計	195,058	92,566
純資産の部		
株主資本		
資本金	127,234	127,234
資本剰余金		
資本準備金	36,822	36,822
その他資本剰余金	-	0
資本剰余金合計	36,822	36,822
利益剰余金		
その他利益剰余金		
別途積立金	138,965	138,965
繰越利益剰余金	19,340	46,819
利益剰余金合計	158,306	185,785
自己株式	39,549	49,551
株主資本合計	282,814	300,291
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	12,048	10,305
評価・換算差額等合計	12,048	10,305
純資産合計	294,863	310,596
負債純資産合計	489,922	403,163

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業収益	1 44,864	1 48,010
販売費及び一般管理費	1, 2 23,519	1, 2 11,036
営業利益	21,344	36,973
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	1 995	1 1,465
賃貸料収入	1	1 1,521
投資事業組合運用益	91	4,368
その他	1 324	1 506
営業外収益合計	1,412	7,862
営業外費用		
支払利息	1 46	1 43
施設使用料	1	1,521
その他	21	66
営業外費用合計	70	1,630
経常利益	22,686	43,205
特別利益		
投資有価証券売却益	-	9,873
関係会社株式売却益	3,100	-
貸倒引当金戻入額	-	496
投資損失引当金戻入額	-	5
その他	0	12
特別利益合計	3,101	10,387
特別損失		
投資有価証券評価損	349	44
関係会社株式売却損	-	110
貸倒引当金繰入額	3 10,766	411
投資損失引当金繰入額	59	-
債権放棄損	-	3,986
その他	6	150
特別損失合計	11,181	4,703
税引前当期純利益	14,607	48,888
法人税、住民税及び事業税	1,373	1,624
法人税等調整額	611	94
法人税等合計	1,984	1,719
当期純利益	12,622	47,168

【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本					
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		
		資本準備金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金		利益剰余金 合計
				別途積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	127,234	36,822	36,822	188,965	23,594	212,559
当期変動額						
剰余金の配当					15,959	15,959
当期純利益					12,622	12,622
自己株式の取得						
自己株式の消却					50,915	50,915
別途積立金の取崩				50,000	50,000	-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）						
当期変動額合計	-	-	-	50,000	4,253	54,253
当期末残高	127,234	36,822	36,822	138,965	19,340	158,306

	株主資本		評価・換算 差額等	純資産合計
	自己株式	株主資本 合計	その他有価証 券評価差額金	
当期首残高	54,770	321,846	5,161	327,007
当期変動額				
剰余金の配当		15,959		15,959
当期純利益		12,622		12,622
自己株式の取得	35,694	35,694		35,694
自己株式の消却	50,915	-		-
別途積立金の取崩		-		-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			6,887	6,887
当期変動額合計	15,221	39,032	6,887	32,144
当期末残高	39,549	282,814	12,048	294,863

当事業年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		利益剰余金 合計
		資本準備金	その他資本剰 余金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金		
					別途積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	127,234	36,822	-	36,822	138,965	19,340	158,306
当期変動額							
剰余金の配当						19,689	19,689
当期純利益						47,168	47,168
自己株式の取得							
自己株式の処分			0	0			
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)							
当期変動額合計	-	-	0	0	-	27,478	27,478
当期末残高	127,234	36,822	0	36,822	138,965	46,819	185,785

	株主資本		評価・換算 差額等	純資産合計
	自己株式	株主資本 合計	その他有価証 券評価差額金	
当期首残高	39,549	282,814	12,048	294,863
当期変動額				
剰余金の配当		19,689		19,689
当期純利益		47,168		47,168
自己株式の取得	10,002	10,002		10,002
自己株式の処分	0	0		0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)			1,743	1,743
当期変動額合計	10,002	17,476	1,743	15,733
当期末残高	49,551	300,291	10,305	310,596

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

有価証券の評価基準及び評価方法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

…時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)を採用しております。

市場価格のない株式等

…移動平均法による原価法を採用しております。

投資事業有限責任組合およびそれに類する組合への出資

(金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの)

…組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法を採用しております。

子会社株式及び関連会社株式

…移動平均法による原価法を採用しております。

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

定額法を採用しております。

(2) 無形固定資産

定額法を採用しております。

ただし、ソフトウェアについては、見込利用可能期間5年以内の定額法を採用しております。

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えて、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 投資損失引当金

関係会社への投資に対する損失に備えて、当該会社の財政状態および回収可能性を勘案して計上しております。

(3) 賞与引当金

従業員の賞与の支給に備えて、支給見込額に基づき計上しております。

(4) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えて、当事業年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき計上しております。

退職給付見込額の期間帰属方法

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

数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(主に5年)による定額法により按分した額を、発生年度の翌事業年度から費用処理しております。

4. 収益及び費用の計上基準

当社は主に子会社の経営管理を行っております。経営管理にかかる契約では、子会社に対し経営・企画等の指導を行っており、当該サービスの経済的便益は契約期間に亘り均しく提供されることから、時の経過によって測定される履行義務の充足に伴って、収益を認識しております。

5. その他財務諸表作成のための重要な事項

退職給付に係る会計処理の方法

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の会計処理の方法は、連結財務諸表における会計処理の方法と異なっております。

(重要な会計上の見積り)

(関係会社株式の評価)

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

会計上の見積りにより当事業年度に係る財務諸表にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年3月31日)	当事業年度 (2022年3月31日)
関係会社株式	292,219	293,118
投資損失引当金	1,879	1,874

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

関係会社株式は、原則として、移動平均法による原価法により評価していますが、実質価額が低下した場合には、当該会社の事業計画等の見積りに基づき、評価損計上の要否を判断しております。株式の評価損計上の要否の判断において、事業計画等の見積りについて一定の仮定を設定しております。これらの仮定は将来の不確実な経済状況および会社の経営状況の影響を受け、翌事業年度以降の財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

(会計方針の変更等)

(収益認識に関する会計基準等の適用)

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という)等を当事業年度の期首から適用し、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識することといたしました。

なお、当該変更による財務諸表への影響はありません。

また、収益認識会計基準第89-3項に定める経過的な取扱いに従って、前事業年度に係る「収益認識関係」注記については記載していません。

(時価の算定に関する会計基準等の適用)

「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号 2019年7月4日。以下「時価算定会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用し、時価算定会計基準第19項及び「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2019年7月4日)第44-2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準等が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用することといたしました。

なお、当該変更による財務諸表への影響はありません。

(会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更及び会計上の見積りの変更)

(有形固定資産の減価償却方法の変更および耐用年数の変更)

有形固定資産(リース資産を除く)の減価償却方法については、従来、当社では定率法(ただし、1998年4月1日以降に取得した建物(建物附属設備を除く)ならびに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備および構築物については定額法)を採用していましたが、当事業年度から定額法に変更しております。

ヤマトグループは、中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、2021年4月にヤマト運輸株式会社がグループ7社の吸収合併、および吸収分割を実施し、「Oneヤマト」としての経営体制へ移行しました。これを契機として、国内の有形固定資産の使用状況を検討しました。

その結果、国内における資産の使用状況は安定的に推移すると見込まれるため、定額法による費用配分が、資産の使用実態をより合理的に反映できると判断し、定額法に変更しております。

また、当社は、有形固定資産の減価償却方法の変更の検討を契機に、有形固定資産の使用実態の調査を行った結果、当事業年度から、一部の車両運搬具について耐用年数をより実態に即した経済的使用可能予測期間に基づく耐用年数に見直し、将来にわたって変更しております。

これにより、従来の方と比べて、当事業年度の営業利益、経常利益および税引前当期純利益はそれぞれ89百万円増加しております。

(表示方法の変更)

(貸借対照表)

前事業年度において区分掲記していた「流動負債」の「未払費用」は、当事業年度において金額的重要性が乏しくなったため、「その他」に含めて表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表を組み替えております。

この結果、前事業年度の貸借対照表において、「流動負債」の「未払費用」169百万円は「その他」に含めております。

(損益計算書)

前事業年度において「営業外収益」の「その他」に含めていた「賃貸料収入」および「投資事業組合運用益」を、当事業年度より区分掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表を組み替えております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「営業外収益」の「その他」に表示していた417百万円は、「賃貸料収入」1百万円、「投資事業組合運用益」91百万円、「その他」324百万円として組み替えております。

また、前事業年度において「営業外費用」の「その他」に含めていた「施設使用料」を、当事業年度より区分掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表を組み替えております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「営業外費用」の「その他」に表示していた23百万円は、「施設使用料」1百万円、「その他」21百万円として組み替えております。

(追加情報)

(業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」について)

当社は、取締役(社外取締役を除く)および、取締役を兼務しない執行役員等(以下「役員」)の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT(Board Benefit Trust))」を導入しております。

当該注記の概要については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(追加情報)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(貸借対照表関係)

関係会社に対する金銭債権債務は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年3月31日)	当事業年度 (2022年3月31日)
短期金銭債権	10,800	4,378
長期金銭債権	39,282	23,328
短期金銭債務	156,441	73,037

偶発債務は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年3月31日)	当事業年度 (2022年3月31日)
通運計算契約に基づく連帯保証	300	300
借入金等に対する債務保証	285	304

(損益計算書関係)

1 関係会社との取引高は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業収益	44,862	47,873
営業費用	4,088	3,678
営業取引以外の取引高	555	2,217

2 販売費及び一般管理費の主要な費目および金額は次のとおりであります。

なお、当社は純粋持株会社のため、すべて一般管理費に属する費用であります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
人件費	4,610	1,293
(うち賞与引当金繰入額)	186	4
(うち退職給付引当金繰入額)	21	14
広告宣伝費	3,012	1,054
支払手数料	9,207	3,837
コンピュータ費	3,421	1,947
減価償却費	1,476	773

3 貸倒引当金繰入額

前事業年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

貸倒引当金繰入額は、同一取引における投資損失引当金戻入益を相殺して表示しております。

(有価証券関係)

前事業年度(2021年3月31日)

子会社株式及び関連会社株式は、市場価格がなく時価を把握することが極めて困難と認められるため、子会社株式及び関連会社株式の時価を記載していません。

なお、時価を把握することが極めて困難と認められる子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額は次のとおりです。

(単位:百万円)

区分	前事業年度 (2021年3月31日)
子会社株式	292,090
関連会社株式	129

当事業年度(2022年3月31日)

子会社株式及び関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、子会社株式及び関連会社株式の時価を記載していません。

なお、市場価格のない株式等の子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額は次のとおりです。

(単位:百万円)

区分	当事業年度 (2022年3月31日)
子会社株式	292,989
関連会社株式	129

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2021年3月31日)	当事業年度 (2022年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	57百万円	1百万円
未払事業税	81	43
退職給付引当金	32	36
投資有価証券評価損	762	797
関係会社株式	55,085	59,894
その他	8,062	1,593
小計	64,081	62,367
評価性引当額	64,081	62,367
計	-	-
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	3,685	2,313
その他	97	192
計	3,783	2,506
繰延税金資産(負債)の純額	3,783	2,506

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2021年3月31日)	当事業年度 (2022年3月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
評価性引当額	25.0	21.3
受取配当金益金不算入	64.6	23.7
寄附金の損金不算入額	22.2	17.9
その他	0.4	0.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	13.6	3.5

(企業結合等関係)

(共通支配下の取引等)

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(企業結合等関係)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「第5 経理の状況 2 財務諸表等 (1) 財務諸表 注記事項(重要な会計方針) 4. 収益及び費用の計上基準」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

なお、すべてのサービスにおいて取引の対価に重大な金融要素や変動対価は含まれておらず、子会社との契約に係る取引の対価は主として各四半期末に収受しております。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却 累計額
有形固定 資産	車両運搬具	1	-	0	0	0	29
	建物	480	1,279	179	423	1,156	235
	工具、器具及び備品	454	313	6	189	571	475
	土地	5,840	696	-	-	6,536	-
	建設仮勘定	86	476	86	-	476	-
	その他	2	72	18	9	45	7
	計	6,866	2,837	292	623	8,787	747
無形固定 資産	ソフトウェア	5,079	402	4,062	329	1,090	627
	その他	2,090	2	2,090	1	1	0
	計	7,170	405	6,152	330	1,091	627

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	23,497	411	21,303	2,605
投資損失引当金	1,879	-	5	1,874
賞与引当金	186	4	186	4

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

決算日後の状況

該当事項はありません。

重要な訴訟事件等

該当事項はありません。

第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	3月31日
剰余金の配当の基準日	9月30日 3月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取りおよび買増し	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
取次所	-
買取・買増手数料	100株の売買の委託に係る手数料相当額を、買取りまたは買増しをした単元未満株式数で按分した額
公告掲載方法	電子公告 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。 公告掲載URL http://www.yamato-hd.co.jp
株主に対する特典	なし

(注) 当社定款の定めにより、当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当ておよび募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 単元未満株式の売渡請求をする権利

第7【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

該当事項はありません。

2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

- (1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書
事業年度（第156期）（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）2021年6月18日関東財務局長に提出。
- (2) 内部統制報告書及びその添付書類
2021年6月18日関東財務局長に提出。
- (3) 四半期報告書及び確認書
（第157期第1四半期）（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）2021年8月13日関東財務局長に提出。
（第157期第2四半期）（自 2021年7月1日 至 2021年9月30日）2021年11月12日関東財務局長に提出。
（第157期第3四半期）（自 2021年10月1日 至 2021年12月31日）2022年2月10日関東財務局長に提出。
- (4) 臨時報告書
2021年6月28日関東財務局長に提出。
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2に基づく臨時報告書であります。
2022年5月20日関東財務局長に提出。
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号に基づく臨時報告書であります。
- (5) 発行登録書
2021年7月1日関東財務局長に提出。
- (6) 訂正発行登録書
2022年5月20日関東財務局長に提出。
- (7) 自己株券買付状況報告書
報告期間（自 2022年2月1日 至 2022年2月28日）2022年3月14日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2022年3月1日 至 2022年3月31日）2022年4月14日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2022年4月1日 至 2022年4月30日）2022年5月13日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2022年5月1日 至 2022年5月31日）2022年6月13日関東財務局長に提出。

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2022年6月10日

ヤマトホールディングス株式会社

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 矢野 浩一

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 石田 義浩

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 関 信治

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているヤマトホールディングス株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社の2022年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する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、全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。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更及び会計上の見積りの変更に記載されているとおり、会社及び国内連結子会社の有形固定資産（リース資産を除く）の減価償却方法について、従来、定率法（ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備および構築物については定額法）を採用していたが、当連結会計年度より定額法に変更している。また、一部の車両運搬具について使用実態をより合理的に反映した耐用年数に変更している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

ヤマト運輸株式会社の固定資産の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社及び連結子会社は、宅急便をはじめとする物流サービスを提供するグループであり、重要な会計上の見積りに記載のとおり、2022年3月31日現在、固定資産の減損に係る会計基準の対象となる主要な資産として、有形固定資産を429,878百万円、無形固定資産を45,646百万円計上しており、このうち有形固定資産の380,085百万円、無形固定資産の39,725百万円は連結子会社ヤマト運輸株式会社に係る資産である。同社及びその他の連結子会社に係る固定資産において、一部の資産又は資産グループで減損の兆候が認められており、2,420百万円の減損損失を計上している。</p> <p>ヤマト運輸株式会社は、リテール、法人、グローバルSCM、ECの4事業本部をグルーピング単位とし、4つの機能本部及びコーポレート部門に係る固定資産を共用資産としている。</p> <p>ヤマト運輸株式会社は、営業活動から生ずる損益の継続的なマイナス等、減損の兆候が認められる資産又は資産グループについて、減損損失を認識するかどうかの判定を行うため、該当する資産又は資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フロー総額を見積り、帳簿価額と比較する。</p> <p>割引前将来キャッシュ・フローは、取締役会において承認された将来の経営計画に基づいて見積っているが、当該将来の経営計画には、宅急便単価や宅急便取扱数量が重要な仮定として含まれている。これらは今後の市場の動向等により影響を受ける可能性があり、不確実性を伴うものである。</p> <p>このうち、宅急便単価は、顧客との合意に基づいて安定的に推移する性質があるのに対し、宅急便取扱数量は、EC市場の成長率やEC事業者等の顧客が構築する独自の集配ネットワークの変化等によって影響を受け不確実性が高い。割引前将来キャッシュ・フローの見積りに関する重要な仮定のうち宅急便取扱数量は、経営者による主観的な判断を伴うため、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に相当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、ヤマト運輸株式会社の固定資産の減損の認識判定を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>取締役会、経営会議及び業務執行会議の議事録並びに重要な稟議書の査閲、担当部署への質問により、宅急便など各種輸送サービスにおける荷物の取扱単価や取扱個数の状況、外部の配送リソースや委託費単価の状況、従業員数や労務管理の状況、部門間の社内振替の状況等、ヤマト運輸株式会社の全般的な事業環境について理解した。</p> <p>経営者が使用した資産又は資産グループの損益情報や宅急便単価や宅急便取扱数量といった重要な仮定に関するデータの信頼性及び目的適合性を確かめる方法、適切な階層の経営者による会計上の見積りに関する査閲の方法及び承認状況等、減損の兆候がある資産又は資産グループの割引前将来キャッシュ・フローの総額の見積りに関連するヤマト運輸株式会社の内部統制を評価した。</p> <p>割引前将来キャッシュ・フローについて、取締役会において承認された次年度の予算及び将来の経営計画との整合性を検証した。さらに、過年度における予算及び経営計画とそれらの実績を比較することにより、将来の経営計画の見積りの精度を評価した。</p> <p>将来の経営計画に基づく見積りに含まれる主要な変動要素である宅急便取扱数量については、想定される取扱数量水準と集配キャパシティの相関関係や主要顧客との取扱数量に関する交渉状況を中心に経営者に質問するとともに、宅配便市場全体の取扱個数及び市場占有率に関する外部データとの比較、類似企業が公表する直近の宅配便取扱個数との比較、過去実績からの宅配便市場全体の成長度合いに関する趨勢分析を実施した。</p> <p>さらに、宅急便取扱数量に影響を与える、EC市場の成長率やEC事業者等の顧客が構築する独自の集配ネットワークの規模に係る状況については、EC市場における消費動向、当該顧客の集配ネットワークを支える事業者規模の拡大の程度等に関する監査証拠を入手し、入手した監査証拠が経営者の見積額とは異なる会計上の見積りを示している状況にないかについて検討した。</p>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結財務諸表に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 内部統制監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、ヤマトホールディングス株式会社の2022年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、ヤマトホールディングス株式会社が2022年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全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。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

(注) 1. 上記は監査報告書及び内部統制監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2. XBR Lデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2022年 6月10日

ヤマトホールディングス株式会社

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	矢野 浩一
--------------------	-------	-------

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	石田 義浩
--------------------	-------	-------

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	関 信治
--------------------	-------	------

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているヤマトホールディングス株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第157期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマトホールディングス株式会社の2022年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全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。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国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。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

関係会社株式の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社は、宅急便をはじめとする物流サービスを提供するグループの持株会社として関係会社株式を保有しており、重要な会計上の見積りに記載されているとあり、2022年3月31日現在、総資産403,163百万円のうち、293,118百万円が関係会社株式である。これらはいずれも市場価格のない株式である。また、会社は当事業年度において、一部の関係会社株式の実質価額が帳簿価額に比べ下落しており、1,874百万円の投資損失引当金を計上している。</p> <p>会社は、関係会社株式は取得原価をもって貸借対照表価額とするが、期末における実質価額が帳簿価額に比べ30%以上下落し、実質価額の回復可能性が十分な証拠によって裏付けられない場合には、相当の減額を行い、評価差額は当期の損失として処理している。また、実質価額の下落が帳簿価額の30%に至っていないものの回復が長期にわたる場合には、関係会社への投資等に対する損失に備えて、当該会社の財政状態及び回収可能性を勘案し投資損失引当金を計上している。</p> <p>実質価額の回復可能性については、取締役会において承認された将来の経営計画に基づいて、事業計画等が実行可能で合理的なもので、かつ、概ね5年以内に回復すると見込まれているか否かを評価している。</p> <p>回復可能性に関する見積りにおける重要な仮定は、将来の経営計画における事業量の拡大やコストコントロールに関する施策の進捗状況に影響を受け不確実性が高く、経営者による主観的な判断を伴うため、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に相当する事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、会社による関係会社株式の評価を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>各関係会社の財政状態について、各社の評価時点で入手可能な最新の財務情報との照合状況、財政状態の悪化により実質価額が著しく下落した関係会社株式に関する判断を漏れなく、かつ、適切に実施するための適切な階層の経営者による査閲の方法及び承認状況等、関係会社株式の評価に関する会社の内部統制を評価した。</p> <p>実質価額が帳簿価額に比べて下落している関係会社株式については、実質価額の回復可能性の裏付けとした事業計画について、取締役会において承認された次年度の予算及び将来の経営計画との整合性を検証した。さらに、過年度における予算及び経営計画とそれらの実績を比較することにより、将来計画の見積りに対する経営者の偏向の有無を評価した。</p> <p>将来の経営計画の見積りに含まれる主要な変動要素である事業量の拡大やコストコントロールに関する施策の実行可能性と合理性については、経営者に質問するとともに、過去実績からの趨勢分析を実施した。</p>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

(注) 1. 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2. X B R L データは監査の対象には含まれていません。