

第157期 定時株主総会 招集ご通知



開催日時

2022年6月23日(木曜日)
午前10時(受付開始：午前9時)

開催場所

東京都中央区銀座八丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル
ベルサール汐留 地下1階ホール

決議事項

第1号議案 定款一部変更の件
第2号議案 取締役9名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件

株主様へのお願い

新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場をお控えいただくこともご検討いただき、書面またはインターネット等により、事前に議決権をご行使いただくようお願い申し上げます。

感染拡大防止のため、座席の間隔を拡げて開催させていただくことから、**多数の株主様が来場された場合は、入場を制限させていただく可能性がございます。**

なお、**お土産の配布はございません。**

最新の情報につきましては
当社ウェブサイトをご確認ください。

<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/stock/meeting/>

議決権行使期限

2022年6月22日(水曜日)
午後5時まで

詳細は5頁～6頁をご覧ください➡

ヤマトホールディングス株式会社

社 訓

一、ヤマトは我なり

社員一人ひとりが「自分はヤマトを代表している」という意識をもってお客様やパートナーと接し、自ら考えて行動する「全員経営」の精神を表しています。

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

「運送行為」は単に物を運ぶことだけではなく、お客様(委託者)の心(意思)をお届けし、お客様(委託者・受取人)に喜びをもたらすことである、と定義しています。

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが社会の一員として法律やルールを遵守するとともに、高い倫理観を持って行動することの重要性を表しています。

経営理念

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します。

目次

第157期定時株主総会招集ご通知	3	事業報告	23
株主総会参考書類		連結計算書類	58
第1号議案 定款一部変更の件	9	計算書類	62
第2号議案 取締役9名選任の件	11	監査報告	65
第3号議案 監査役1名選任の件	19		

株主の皆様へ

構造改革を更に加速させ、
お客様へ幅広く価値提供できる姿を目指し、
豊かな社会の実現に貢献してまいります

ヤマトホールディングス株式会社
取締役社長

長尾 裕



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

また、新型コロナウイルス感染症がまだ収束せず、影響を受けられた方々におかれましては、心よりお見舞い申し上げます。

ヤマトグループは、グループ各社の経営資源を結集したOneヤマト体制の下でスタートさせた中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、これまでの「宅急便サービス」中心の事業構造を変革し、お客様のビジネスの入口から出口まで、幅広く価値提供できる姿を目指す取組みを加速させています。

「Oneヤマト2023」の初年度である2022年3月期は、Oneヤマト体制でお客様に向き合う体制の確立や、成長が続くECの需要増加に応えるEC専用の物流ネットワーク構築など、持続的な成長に向けた取組みを推進しました。

引き続き「Oneヤマト」に結集させた経営資源を最大限に活用し、サプライヤー・メーカーから生活者までのサプライチェーン全体の変革を支援することで、個人、地域のお客様の利便性向上に加え、法人のお客様の経営を支援するパートナーとして、総合的な価値提供を進めてまいります。

さらに、「サステナブル中期計画2023【環境・社会】」で定めた重要課題への取組みなど、サステナブル経営のさらなる強化を通じて、社会と事業の持続的な発展を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2022年6月

2022年6月1日

株主各位

東京都中央区銀座二丁目16番10号
ヤマトホールディングス株式会社
取締役社長 長尾 裕

第157期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第157期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。株主の皆様におかれましては、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場をお控えいただくこともご検討いただき、書面または電磁的方法（インターネット等）により、事前に議決権をご行使いただきますようお願い申し上げます。

お手数ながら、後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、2022年6月22日（水曜日）午後5時までに議決権をご行使いただきますようお願い申し上げます。

敬 具



書面により
議決権を行使
していただく場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、**2022年6月22日（水曜日）午後5時まで**に到着するようにご返送ください。



インターネット等により
議決権を行使
していただく場合

6頁に記載の「インターネット等による議決権行使のご案内」をご確認のうえ、**2022年6月22日（水曜日）午後5時まで**に賛否をご入力ください。



株主総会への出席により
議決権を行使
していただく場合

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、**会場受付にご提出**ください。

1. 日 時 2022年6月23日（木曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）

2. 場 所 東京都中央区銀座八丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留 地下1階ホール
 ※新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主様同士の間隔に配慮した座席配置とさせていただきます。そのため、多数の株主様が来場された場合は、入場を制限させていただく可能性がございますので、あらかじめご了承のほど、よろしくお願い申し上げます。

3. 目的事項

- 報告事項**
- 第157期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類の監査結果報告の件
 - 第157期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類報告の件
- 決議事項**
- 第1号議案 **定款一部変更の件**
 第2号議案 **取締役9名選任の件**
 第3号議案 **監査役1名選任の件**

4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 重複行使の取扱い
 議決権行使書面とインターネット等により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による行使を有効なものとしたします。また、インターネット等により複数回数、議決権を行使された場合は、最後の行使を有効なものとしたします。
- (2) 議決権の不統一行使の通知方法について
 議決権の不統一行使をされる場合は、書面によりご通知いただくこととしたします。株主総会の3日前までに、議決権の不統一行使を行う旨とその理由を書面によりご通知ください。

以上

- ◎ 以下の事項につきましては、法令および当社定款第15条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。
- ①連結計算書類の「連結注記表」
 - ②計算書類の「個別注記表」
- なお、監査役および会計監査人が監査した連結計算書類および計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と当社ウェブサイトに掲載の「連結注記表」および「個別注記表」となります。
- ◎ 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。
- ◎ 当日の株主総会の運営につきましては、本招集ご通知に同封の「『第157期定時株主総会』における新型コロナウイルス感染症の拡大防止について」においてご案内させていただいております。
- ◎ 今後の状況により、株主総会の開催・運営に関して大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

当社ウェブサイト ▶▶▶ <http://www.yamato-hd.co.jp/>

議決権行使についてのご案内

議決権は、以下の3つの方法によりご行使いただくことができます。

株主総会にご出席されない場合



書面で議決権を行使

行使期限

2022年6月22日（水曜日）
午後5時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。



インターネット等で 議決権を行使

行使期限

2022年6月22日（水曜日）
午後5時まで

次頁の案内に従って、議案の賛否
をご入力ください。

株主総会にご出席される場合



日時

2022年6月23日（木曜日）
午前10時
（受付開始：午前9時）

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
（ご捺印は不要です。）

※当日ご出席の場合は、議決権行使書用紙の郵送またはインターネット等による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議決権行使書 株主番号 ○○○○○○○○ 議決権の数 XX 領
御中
××××年 ×月××日
○○○○○○○

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

スマートフォン用
議決権行使
ウェブサイト
ログインQRコード

可
見
本

○○○○○○○

こちらに議案の賛否をご記入ください。

第1号議案

- 賛成の場合 ▶▶ **[賛]** の欄に○印
- 反対する場合 ▶▶ **[否]** の欄に○印

第2号議案

- 全員賛成の場合 ▶▶ **[賛]** の欄に○印
- 全員反対する場合 ▶▶ **[否]** の欄に○印
- 一部の候補者に反対する場合 ▶▶ **[賛]** の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

第3号議案

- 賛成の場合 ▶▶ **[賛]** の欄に○印
- 反対する場合 ▶▶ **[否]** の欄に○印

書面（郵送）およびインターネット等の両方で議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネット等により複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」の議決権行使は**1回**のみ。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがパソコン向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

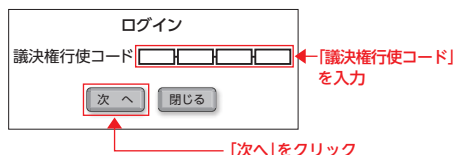
※ QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

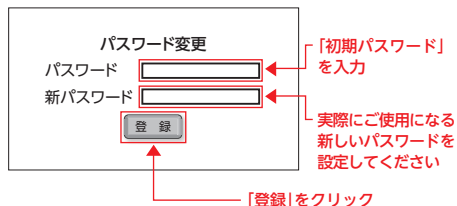
- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 2 議決権行使書用紙の裏面に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「次へ」をクリック

- 3 議決権行使書用紙の裏面に記載された「パスワード」をご入力ください。



- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル
☎ 0120-768-524

(受付時間 年末年始を除く午前9時～午後9時)

◎機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

新型コロナウイルス感染症の拡大防止について

1. 株主様へのお願い

本株主総会においては、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場をお控えいただくこともご検討いただき、書面またはインターネット等により、事前に議決権をご行使いただくようお願い申し上げます。

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主様同士の間隔に配慮した座席配置とさせていただきます。そのため、多数の株主様が来場された場合は、入場を制限させていただく可能性がございますので、あらかじめご了承のほど、よろしくお願い申し上げます。

なお、本株主総会では、ご自宅などで株主総会を視聴いただけますよう、インターネットでのライブ配信を行います。併せてご活用を検討いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。詳細は、本招集ご通知の8頁をご覧ください。

2. 当日の運営とご留意いただきたい事項

- (1) 株主総会会場の受付付近にサーモグラフィーを設置し、検温させていただきます。37.5度以上の発熱がある方は、入場をお断りさせていただきます。また、体調不良と見受けられる方は、入場をお断りさせていただく場合がございます。従いまして、ご入場いただくまでにお時間がかかる可能性がございますので、あらかじめご了承ください。
- (2) ご来場の際は、マスクの着用、アルコール消毒液等による手指の消毒をお願い申し上げます。なお、マスクの着用や手指の消毒にご協力いただけない株主様につきましては、入場をお断りさせていただきます。アルコール等に対してアレルギーをお持ちの方は、運営スタッフにその旨お申し付けください。
その他、ご自身および周囲への感染防止にご配慮いただきますようお願い申し上げます。なお、役員・運営スタッフは、マスク着用で対応をさせていただきます。
- (3) ご来場株主様へのお土産の配布はございませんので、あらかじめご了承ください。
- (4) 総会当日までの感染拡大の状況や政府の発表内容等により、株主総会の開催・運営に関して大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにて、適宜、情報を更新してまいりますので、ご確認いただきますようお願い申し上げます。

<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/stock/meeting/>



インターネットライブ配信のご案内

本株主総会は、インターネットの手段を用いて、映像と音声でライブ配信いたします。ご自宅などで株主総会の状況をご視聴いただけますので、ぜひご利用ください。

なお、ライブ配信をご視聴される株主様は、当日採決に参加し議決権を行使することができないため、事前にご行使用いただきますようお願い申し上げます。



配信日時

2022年6月23日（木曜日）午前10時から

※ご視聴は、本株主総会に出席する権利を有する株主様のみ可能となります。

※株主様のプライバシーに配慮し、中継の映像は議長席および役員席付近のみとなります。

ご視聴方法

(1) パソコン

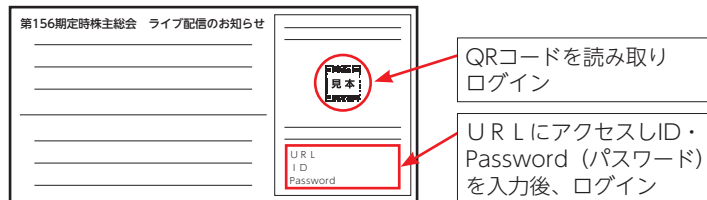
①以下URLへアクセスしてください。

URL <https://vgm.smart-portal.ne.jp>

②本招集ご通知同封の「第157期定時株主総会ライブ配信のお知らせ」に記載の「ID」と「Password」を入力後、ログインボタンをクリックしてください。

(2) スマートフォン

本招集ご通知同封の「第157期定時株主総会ライブ配信のお知らせ」に記載のQRコード※1をスマートフォンで読み取ることで、「ID」と「Password」を入力せずにアクセスできます。



※1「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。QRコードを読み取れるアプリケーション（または機能）が導入されている必要があります。

ご視聴に関する留意事項

- ライブ配信のご視聴は、法的には株主総会へ「出席」したものと取り扱われず、ご承知おきください。
- ご使用のパソコン環境、スマートフォン環境や通信環境等の影響により、ライブ配信の映像や音声に乱れ等の不具合が生じる場合がございます。
- ご視聴いただく場合の通信料金等は、株主様のご負担となります。
- ライブ配信をご視聴いただく株主様は、質問等を行うことはできません。また、**当日採決に参加し議決権の行使を行うことはできないため、事前にご行使用いただきますようお願い申し上げます。**
- 「ID」および「Password」の第三者への提供、撮影・録画・録音・保存およびSNS等での公開等は固くお断りいたします。
- 万一、何らかの事情によりライブ配信を行わない場合は、当社ウェブサイト (<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/stock/meeting/>) にてお知らせいたします。

お問い合わせ先

ご不明の点は、みずほ信託銀行 証券代行部までお問い合わせください。
フリーダイヤル **0120-288-324** (受付時間 平日 午前9時～午後5時)

株主総会参考書類

第1号議案 定款一部変更の件

定款の一部を次のとおり改めたいと存じます。

1. 変更の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- (1) 変更案第15条は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるとともに、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (2) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第15条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- (3) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

2. 変更の内容

現行定款および変更案は次のとおりであります。

(下線は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p>	<p>(削除)</p>

(下線は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
(新設)	<p><u>(電子提供措置等)</u></p> <p><u>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</u></p> <p><u>当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p>
(新設)	<p><u>(附則)</u></p> <p><u>1. 変更前定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除および変更後定款第15条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下「施行日」という。）から効力を生ずるものとする。</u></p> <p><u>2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第15条はなお効力を有する。</u></p> <p><u>3. 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

第2号議案 取締役9名選任の件

取締役全員9名は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役9名の選任をお願いいたします。

取締役候補者は、次のとおりであります。

なお、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・インの5氏は、社外取締役候補者であります。

候補者番号	氏名	候補者属性	当社における現在の地位	在任年数 (本総会 終結時)	取締役会への 出席状況
1	なが お ゆたか 長尾 裕	再任 男性	代表取締役社長 社長執行役員	5年	18回/18回 (100%)
2	くり す とし ぞう 栗栖 利蔵	新任 男性	副社長執行役員	-	-
3	こ すげ やす はる 小菅 泰治	新任 男性	専務執行役員	-	-
4	しば さき けん いち 芝崎 健一	再任 男性	代表取締役	4年	18回/18回 (100%)
5	とく のう ま り こ 得能 摩利子	再任 社外 独立 女性	取締役	5年	16回/18回 (89%)
6	こ ばやし よう いち 小林 洋一	再任 社外 独立 男性	取締役	4年	18回/18回 (100%)
7	すが た し ろう 菅田 史朗	再任 社外 独立 男性	取締役	3年	18回/18回 (100%)
8	く が のり ゆき 久我 宣之	再任 社外 独立 男性	取締役	2年	18回/18回 (100%)
9	YIN CHUANLI CHARLES チャールズ・イン	新任 社外 独立 男性	-	-	-

新任 新任取締役候補者

再任 再任取締役候補者

社外 社外取締役候補者

独立 独立役員

〈ご参考〉

「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続」

会社経営および事業推進に関する豊富な経験と幅広い知見を有し、また、多面観察評価による人間性に鑑み、当社が抱える課題の本質を把握し、経営体制の強化を図る能力を有する者を選任する方針のもと、社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会にて取締役、監査役および執行役員の選解任議案について審議し、監査役の選任議案については監査役会の同意を得た上で、取締役会で決定しております。

候補者
番号

1

なが お ゆたか
長尾 裕
(生年月日 1965年8月31日)

取締役在任年数
(本総会終結時)
5年

取締役会への出席状況
(2022年3月期)
18回/18回(100%)

所有する
当社の株式数
25,100株



再任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1988年 4月	当社入社	2015年 4月	ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼 社長執行役員
2004年 4月	当社山口主管支店長	2017年 6月	当社取締役兼執行役員
2006年 4月	ヤマト運輸(株)埼玉主管支店長	2019年 4月	当社代表取締役社長兼社長執行 役員 現在に至る
2009年 4月	同社TSS営業推進室長	2021年 4月	ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼 社長執行役員 現在に至る
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		

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員

取締役候補者
とした理由

長尾 裕氏は、当社子会社であるヤマト運輸(株)の常務執行役員、代表取締役社長、および当社の取締役兼執行役員を歴任し、グループの経営をリードしてきた経験と実績を有しております。2019年4月からは当社代表取締役社長兼社長執行役員に就任しており、グループの経営強化とさらなる成長のため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者
番号

2

くり す とし ぞう
栗栖利蔵
(生年月日 1960年9月29日)

所有する
当社の株式数
30,310株



新任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1983年 4月	当社入社	2019年 4月	同社代表取締役社長兼 社長執行役員
1999年 7月	当社経理部長	2020年 3月	当社常務執行役員
2002年 6月	当社財務部長	2021年 4月	ヤマト運輸(株)専務執行役員
2006年 4月	当社執行役員	2022年 2月	当社副社長執行役員 現在に至る
2012年 4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	2022年 2月	当社財務・広報・デジタル担当 現在に至る
2017年 4月	ヤマト運輸(株)代表取締役兼 専務執行役員	2022年 2月	ヤマト運輸(株)代表取締役兼 副社長執行役員 現在に至る

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員

取締役候補者
とした理由

栗栖利蔵氏は、当社子会社であるヤマトフィナンシャル(株) (現ヤマト運輸(株)) の代表取締役社長、ヤマト運輸(株)の代表取締役社長および当社執行役員、常務執行役員、副社長執行役員を歴任し、グループの経営をリードしてきた経験と実績を有しており、グループの経営強化とさらなる成長のため、選任をお願いするものです。

候補者
番号

3 小菅 泰治

(生年月日 1961年6月21日)

所有する
当社の株式数

4,700株



新任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 4月	当社入社	2019年 4月	当社常務執行役員
1997年 6月	当社作業システムプロジェクト プロジェクトマネージャー	2019年 4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
2002年 2月	当社岡山主管支店長	2021年 4月	ヤマト運輸(株)専務執行役員
2004年 4月	当社横浜主管支店長	2022年 2月	当社専務執行役員 現在に至る
2006年 5月	ヤマト運輸(株)北東京主管支店長	2022年 2月	当社経営戦略・人事担当 現在に至る
2011年 4月	同社法人営業部長	2022年 2月	ヤマト運輸(株)代表取締役兼 専務執行役員 現在に至る
2014年 4月	同社執行役員		
2016年 4月	同社常務執行役員		

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員

取締役候補者
とした理由

小菅泰治氏は、当社子会社であるヤマトロジスティクス(株) (現ヤマト運輸(株)) の代表取締役社長、ヤマト運輸(株)の代表取締役兼専務執行役員および当社常務執行役員、専務執行役員を歴任し、グループの経営をリードしてきた経験と実績を有しており、グループの経営強化とさらなる成長のため、選任をお願いするものです。

候補者
番号

4 芝崎 健一

(生年月日 1955年10月16日)

取締役在任年数
(本総会最終時)
4年

取締役会への出席状況
(2022年3月期)
18回/18回(100%)

所有する
当社の株式数

35,800株



再任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1980年 4月	当社入社	2017年 4月	当社財務戦略担当、 I R戦略統括担当
1997年 6月	当社埼玉主管支店長	2018年 6月	当社専務取締役兼専務執行役員
1999年 6月	当社教育部長	2019年 4月	当社代表取締役副社長兼 副社長執行役員
2003年 4月	当社オペレーション部長	2019年 4月	当社ESG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
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	2020年 3月	当社コーポレート機能統括
2006年 4月	当社執行役員	2022年 2月	当社代表取締役 現在に至る
2012年 4月	当社常務執行役員		
2016年 4月	当社専務執行役員		

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者
とした理由

芝崎健一氏は、当社子会社であるヤマトフィナンシャル(株) (現ヤマト運輸(株)) の代表取締役社長および当社執行役員、常務執行役員、専務執行役員を歴任後、2018年6月より専務取締役兼専務執行役員としてグループの経営をリードしてきた経験と実績を有しており、2019年4月からは当社代表取締役副社長兼副社長執行役員に就任しており、引き続き選任をお願いするものです。

募集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

計算書類等

監査報告

候補者 番号	5	とく のう ま り こ	取締役在任年数 (本総会終結時) 5年	取締役会への出席状況 (2022年3月期) 16回/18回(89%)	所有する 当社の株式数 4,200株
		得能摩利子			



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1994年 1月	ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社	2010年 8月	クリスチャン・ディオール(株) 代表取締役社長
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	2013年 9月	フェラガモ・ジャパン(株) 代表取締役社長兼CEO
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	2017年 6月	当社取締役 現在に至る

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

(株)ハピネット社外取締役 (株)資生堂社外取締役
三菱マテリアル(株)社外取締役

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

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、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者 番号	6	こ ばやし よう いち	取締役在任年数 (本総会終結時) 4年	取締役会への出席状況 (2022年3月期) 18回/18回(100%)	所有する 当社の株式数 5,200株
		小林洋一			



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1973年 4月	伊藤忠商事(株)入社	2011年 4月	同社代表取締役兼 副社長執行役員
2004年 6月	同社執行役員	2015年 4月	同社顧問
2006年 4月	同社常務執行役員	2016年 4月	同社副会長
2006年 6月	同社代表取締役常務	2018年 6月	当社取締役 現在に至る
2008年 4月	同社代表取締役専務		

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

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、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者
番号

7

すが た し ろ う
菅田史朗
(生年月日 1949年11月17日)

取締役在任年数
(本総会終結時)
3年

取締役会への出席状況
(2022年3月期)
18回/18回(100%)

所有する
当社の株式数
0株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1972年 4月	ウシオ電機(株)入社	2004年 6月	同社代表取締役兼専務執行役員
1993年 1月	BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長	2005年 3月	同社代表取締役社長
2000年 6月	ウシオ電機(株)取締役兼 上席執行役員	2014年 10月	同社取締役相談役
2004年 4月	同社取締役兼専務執行役員	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 現在に至る

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

J S R(株)社外取締役 (2022年6月退任予定) 横河電機(株)社外取締役

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

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、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者
番号

8

く が の り ゆ き
久我宣之
(生年月日 1955年8月25日)

取締役在任年数
(本総会終結時)
2年

取締役会への出席状況
(2022年3月期)
18回/18回(100%)

所有する
当社の株式数
600株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1979年 4月	東京エレクトロン(株)入社	2007年 6月	同社取締役兼執行役員専務
2002年 4月	同社執行役員	2011年 6月	同社代表取締役副社長
2004年 10月	東京エレクトロンBP(株) 代表取締役社長	2016年 6月	同社取締役会長
2006年 10月	東京エレクトロン デバイス(株) 執行役員専務	2020年 6月	当社取締役 現在に至る

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

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、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

募集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

計算書類等

監査報告

候補者
番号

9

YIN CHUANLI CHARLES

チャールズ・イン

(生年月日 1964年5月29日)

所有する
当社の株式数

0株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1990年 2月	エルスリー・インク (ニューヨーク)入社	2007年 8月	ワールドワイド・ シティグループ(香港)CEO
1992年 3月	同社ヴァイスプレジデント	2018年 7月	同社エグゼクティブチェアマン
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		現在に至る

新任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

日中経営者フォーラム会長
日中・アジア経営者フォーラム会長

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

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をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりであります。

(1) 独立役員について

当社は、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の4氏を(株)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。4氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定であります。また、チャールズ・イン氏の選任が承認された場合、同氏につきましても独立役員となる予定であります。

なお、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(※)の5氏は当社の独立性判断基準(21頁)を満たしております。

(※) チャールズ・イン氏がエグゼクティブチェアマンを務めるワールドワイド・シティグループ(香港)と当社は、2014年10月1日から2019年9月30日までの期間において、グローバル事業戦略についてアドバイスをいただくため、アドバイザリー契約を締結しておりましたが、その報酬は年額5万米ドルであり、独立性に関して懸念はないものと判断しております。

(2) 社外取締役に就任してからの年数について

得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の4氏は、現に当社の社外取締役であり、在任期間は本総会終結の時をもって得能摩利子氏は5年、小林洋一氏は4年、菅田史朗氏は3年、久我宣之氏は2年になります。

(3) 過去5年間に他の株式会社の役員に就任していた場合に、その在任中に当該他の会社において不当な業務執行が行われた事実ならびにその発生予防および発生後の対応について

得能摩利子氏は、2016年6月に三菱マテリアル(株)の社外取締役に就任し現在に至っておりますが、その在任中、同社の連結子会社である三菱電線工業(株)、三菱伸銅(株)、三菱アルミニウム(株)、立花金属工業(株)および(株)ダイヤメットにおいて、データの書き換え等の不適切な行為によりお客様規格値または社内仕様値を逸脱した製品を出荷した事案が判明しました。また、同社直島製錬所において銅スラグ骨材のJIS認証の取消し処分を受けました。

得能摩利子氏は、各事案が判明するまで、各事案を認識しておりませんでした。日頃から三菱マテリアル(株)の取締役会等においてガバナンス体制強化の視点に立った発言を行っておりました。各事案の判明後は、事実関係の調査、原因の究明および再発防止策についての提言を行いました。同社グループのガバナンス体制強化策等の策定後は、その進捗状況を監督するとともに、課題等について取締役会にて必要な助言・提言を行うなど、ガバナンス体制のさらなる強化に努めております。

3. 責任限定契約について

当社と得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の4氏は、それぞれ、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しており、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。4氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定であります。また、チャールズ・イン氏の選任が承認された場合、同氏とも当該契約を締結する予定であります。

4. 役員等賠償責任保険契約について

当社は、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を被保険者として、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。各候補者の選任が承認された場合、被保険者に含まれることとなります。

なお、当該保険契約の内容の概要は、事業報告45頁に記載のとおりであります。

また、当該保険契約の次回更新時には、同程度の内容での更新を予定しております。

第3号議案 監査役1名選任の件

監査役のうち松野 守氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いいたします。

監査役候補者は、次のとおりであります。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

さ さ き つとむ
佐々木 勉

(生年月日 1964年11月13日)

所有する
当社の株式数

12,600株



新任

▶ 略歴ならびに当社における地位

1987年 4月	当社入社	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
2005年 4月	当社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	2019年 4月	当社常務執行役員
2009年 4月	同社グローバル営業部長	2020年 3月	ヤマト運輸(株)代表取締役兼 専務執行役員
2011年 4月	同社営業戦略部長	2021年 4月	当社専務執行役員
2017年 4月	当社執行役員	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 現在に至る

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

監査役候補者 とした理由

佐々木 勉氏は、当社子会社であるヤマトロジスティクス(株) (現ヤマト運輸(株)) の代表取締役社長および当社執行役員、常務執行役員、専務執行役員を歴任し、グループの経営をリードしてきた経験と実績を有しておりますので、客観的な見地からグループ全体の経営に対し適切な監督を行っていただけるものと判断し、監査役として選任をお願いするものです。

- (注) 1. 候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 責任限定契約について
当社は、佐々木 勉氏の選任が承認された場合、同氏との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であり、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。
3. 役員等賠償責任保険契約について
当社は、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を被保険者として、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。佐々木 勉氏の選任が承認された場合、被保険者に含まれることとなります。
なお、当該保険契約の内容の概要は、事業報告45頁に記載のとおりであります。
また、当該保険契約の次回更新時には、同程度の内容での更新を予定しております。

〈ご参考〉第2、3号議案が承認されたのちの経営体制（予定）

氏名	地位	社外	指名報酬委員会	専門性と経験						
				企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタルテクノロジー	グローバル
長尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●				●	
栗栖 利蔵	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●		●	
小菅 泰治	代表取締役副社長 副社長執行役員			●	●	●				
芝崎 健一	取締役			●			●	●	●	
得能 摩利子	取締役	○	○	●	●					●
小林 洋一	取締役	○	○	●	●					●
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●				●	●
久我 宣之	取締役	○	○	●		●	●			●
チャールズ・イン	取締役	○	○	●	●				●	●
川崎 良弘	常勤監査役				●	●	●	●		
佐々木 勉	常勤監査役			●	●			●		
山下 隆	監査役	○					●	●		
松田 隆次	監査役	○					●	●		
下山 善秀	監査役	○		●			●	●		

- (注) 1. 常勤監査役は本総会終了後の監査役会にて、役付取締役および指名報酬委員会構成員はその後の取締役会にて決定いたします。
2. 取締役会議長および指名報酬委員会委員長は菅田史朗氏が務める予定です。
3. 上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえ、より専門的な知見を有する分野を表しており、有する全ての知見を表すものではありません。

〈ご参考〉

「ヤマトグループの社外役員選任における独立性の判断基準について」

1. 独立性判断基準

ヤマトホールディングス株式会社は、当社の社外取締役および社外監査役（以下総称して、「社外役員」という。）の独立性判断基準を以下のとおり定めています。

2. 社外役員の独立性要件

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者であってはならないものとする。

- (1) 当社および当社グループ会社（以下、総称して「当社」という。）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
- (2) 当社の主要な取引先、もしくはその者が法人等である場合は、その業務執行者
- (3) 当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
- (4) 当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等、専門サービスを提供する法人等の一員
- (5) 当社の主要な株主、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
- (6) 当社が寄付を行っている先またはその業務執行者
- (7) 現在または過去において当社またはその子会社の取締役（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
- (8) 当社の取締役、監査役、執行役員または使用人の近親者
- (9) 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

以 上

〈ご参考〉

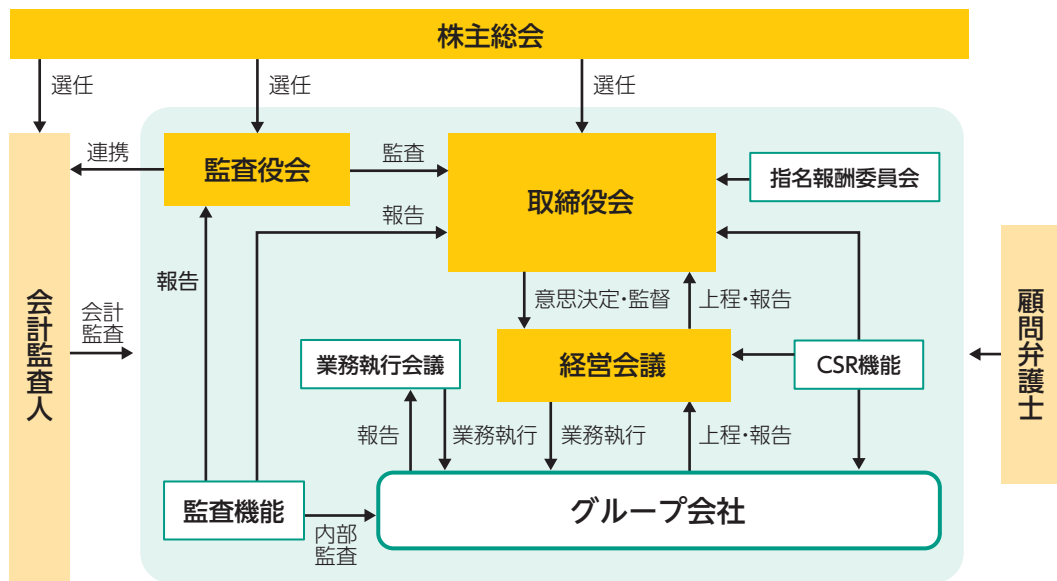
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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います。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、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に向けた施策を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制

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います。

また、取締役会の機能を補完するため、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会を設置するとともに、業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。



1 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過および成果

当期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。

当期の連結業績は、以下のとおりとなりました。

(単位：百万円)

区 分	前 期	当 期	増 減	伸率 (%)
営 業 収 益	1,695,867	1,793,618	97,750	5.8
営 業 利 益	92,121	77,199	△14,921	△16.2
経 常 利 益	94,019	84,330	△9,689	△10.3
親会社株主に帰属する当期純利益	56,700	55,956	△744	△1.3

当期の営業収益は1兆7,936億18百万円となり、前期に比べ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、前期に比べ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、当期の営業利益は771億99百万円となり、前期に比べ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、前期に比べ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、前期に比べ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)等を当期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、当期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、「連結注記表 2. 会計方針の変更等に関する注記」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、当期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。

① 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。

② 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 C R E W」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「PUDOS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。

③ 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、当期においては、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、当期においては、「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。当期においては、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〉

当期より、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、前期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

- ① 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みました。
- ② 当期においては、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「PUDO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。

- ③ 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。
- ④ 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、前期に比べ1.2%増加しました。なお、前期急増した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、前期に比べ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、前期に比べ1.5%減少したものの、営業利益は前期に比べ12.5%減少しました。

法人部門

- ① 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。
- ② また、実店舗とECのオムニチャン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ン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。
- ③ 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。

- ④ 当期においては、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。
- ⑤ 外部顧客への営業収益は、E C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、前期に比べ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、営業利益は前期に比べ57.4%減少しました。

(参考)

区 分	前 期	当 期	増 減	伸率 (%)
宅 配 便 (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 ロ ネ コ D M 便 (百万冊)	826	824	△1	△0.2

その他

- ① 当期においては、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。
- ② 外部顧客への営業収益は880億35百万円となり、前期に比べ9.9%増加しました。営業利益は165億59百万円となり、前期に比べ95億70百万円増加しました。

< E S G の取組み >

- ① 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。当期においては、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。

- ② 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。当期においては、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。
- ③ 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。
- ④ 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。当期においては、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。
- ⑤ 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。当期においては、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商材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)の運行を開始することを2022年1月に発表しました。
- ⑥ 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

エーティング・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。

- ⑦ 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・販売を営むスワンベ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。

〈ご参考〉

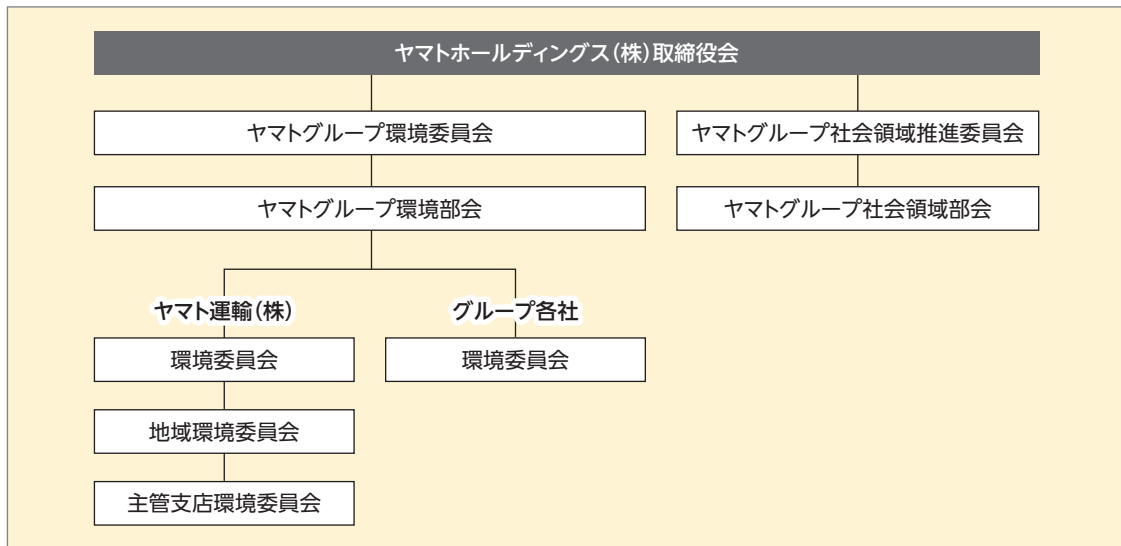
サステナブル経営の強化

気候変動や労働、人権・格差、新型コロナウイルス感染拡大など、社会全体が喫緊の課題に直面している今、私たち企業もこれらの課題にしっかりと向き合い、課題解決に参画する必要性が高まっています。

ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた環境・社会ビジョンおよび2050年の温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロなど長期目標の達成に向け、重要課題（マテリアリティ）に対する具体的な行動と2023年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、サステナブル経営を推進しています。

サステナビリティ推進体制

グループ全体のサステナビリティ推進を統括するため、当社に選任部署を設けています。また、各グループ会社にもサステナビリティ担当者を配置し、グループを挙げてサステナブル経営を推進しています。代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸の執行役員および主要グループ会社社長を構成員とする、「ヤマトグループ環境委員会」および「ヤマトグループ社会領域推進委員会」を毎年1回開催し、サステナビリティに関する課題についての情報共有や審議を行っています。そして、重要な議題については適宜、経営会議や取締役会で議論・決議を行っています。



ヤマトグループ環境方針

ヤマトグループは、将来にわたり豊かな社会を支える企業として、環境保護に寄与する事業活動を行います。持続可能な社会的インフラとして、環境に配慮した商品・サービスを提供し、現代そして将来の世代の生活基盤である地球環境を守り、健康で豊かな社会の実現に貢献します。

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1.環境負荷の低減と汚染の予防 | 3.環境マネジメントとコンプライアンス |
| 2.持続可能な商品・サービスの提供 | 4.連携とコミュニケーション |

「ヤマトグループ環境方針」の詳細は当社ホームページをご覧ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/policy.html#anc-08>

TCFD提言に基づく取組み

気候変動がヤマトグループの中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現にとって重要な課題であることを認識し、気候変動に関わるリスクや機会、その影響を把握・評価しています。また、TCFD*の提言をもとにした情報開示の充実に努めています。今後、「環境中期計画2023」において、事業計画への反映に向けたシナリオ分析を行うとともに、低炭素投資の促進に向けてインターナルカーボンプライシングの運用と効果の確認、投資指標への活用を検討を進めていきます。事業を通して気候変動の緩和と適応を図り、リスクを管理し、機会を創出することで低炭素社会の実現に貢献し、社会とともに成長する企業を目指します。

*TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略で、金融安定理事会（FSB）によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース



各取組みは次のページのとおりです。

〈ご参考〉

▶ガバナンス

ヤマトグループでは、取締役会の監督のもと、環境委員会を意思決定機関とした環境マネジメント体制をもち、気候変動を含む環境課題の審議・決定・監督を行っています。代表取締役社長が環境委員会の委員長を務め、環境マネジメントの統括責任者として環境委員会で審議された重要事項を取締役に報告します。環境分野および地域統括の執行役員、グループ会社の社長は、環境マネジメントの確実な実施と維持、管理に責任を持ち、必要な経営資源を整える等の環境責任者の任にあたります。さらに、原則として全ての部長や現場組織の長が環境管理者として気候を含む環境のリスク及び機会の管理に責任を持ちます。

▶戦略

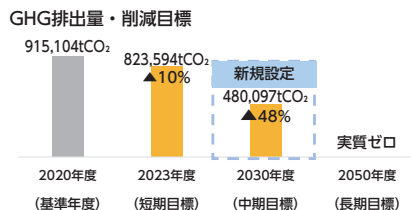
ヤマトグループでは、グループ全体の気候関連リスクおよび機会、財務上の影響を特定、評価する審議を行い、管理手法や戦略を含めた内容を特定しています。2021年1月に策定した「環境中期計画2023」において、2024年3月期までの環境目標と具体的な行動の内容を設定しました。本計画に基づき、再生可能エネルギー由来の電力利用や輸送の効率化、ドライアイスの削減等によりGHG排出量を削減する取組みを推進しています。なお、2023年3月期に、複数の気候変動シナリオに基づくシナリオ分析を実施する予定です。その結果を事業戦略の検討に活用し、次期経営計画に反映させていきます。

▶リスク管理

気候を含むマテリアリティの特定やビジョン、GHG排出量削減を含む長期目標、環境中期計画（目標・戦略）等は、取締役会で審議されます。また、GHG排出量削減の進捗等の環境目標に対するパフォーマンス、気候の移行リスク等を含む環境課題への対応状況、法令遵守状況、監査結果、来期の計画等は、上述のガバナンス体制に基づき経営陣や経営役職者が出席する環境委員会に報告・モニタリングされ、監督・評価を受けます。具体的には、主管支店環境委員会（年4回）から地域環境委員会（年4回）、各グループ会社の環境委員会（年1回）、4つの環境課題を審議する環境部会（年3回）、そしてグループ環境委員会（年1回）に報告され、代表取締役社長のトップマネジメントレビューを受け、取締役会に報告し監督を受けます。このように、気候変動リスクを含む環境のリスクを会社全体のマネジメントプロセスにおいて適切に管理しています。また、意思決定のプロセスにおいて、ステークホルダー・ダイアログを開催して社員や有識者等の意見を取り入れるなど、環境マネジメントの有効性を常に見直し、継続的な改善に努めています。

▶指標と目標

気候変動によるリスクを緩和し、機会を拡大するために、ヤマトグループはGHG排出削減目標を定めています。長期目標である「2050年GHG排出実質ゼロ（自社排出）」の実現に向け、新たに、2030年度のGHG排出量を2020年度比で48%削減する目標を設定し、2022年5月10日に発表しました。その達成にむけた主要施策である、「EV20,000台の導入」、「太陽光発電設備810件の導入」、「再生可能エネルギー由来電力の使用率を全体の70%まで向上」などを通じて、GHG排出量の削減を図ります。



	2023年度	2030年度
EV保有台数	2,000台	20,000台
太陽光発電設備数	150件	810件
ドライアイス使用	使用量削減	使用量ゼロ
再生エネルギー由来電力使用率	30%	70%

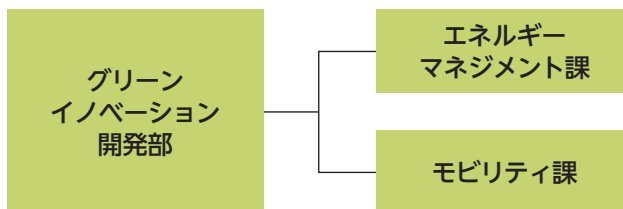
重要課題への取り組み事例

Environment

エネルギー・気候：気候変動を緩和する

ヤマト運輸は2021年10月に、「2050年GHG排出実質ゼロ（自社排出）」を目指し、グリーンイノベーション開発部を新設しました。同部ではEVや再生可能エネルギーの導入促進などにより自社のGHG排出量を削減するとともに、物流業界全体における気候変動課題の解決に取り組んでいます。

同部の「エネルギーマネジメント課」では、GHG排出量削減に加え、省エネ技術の活用や再生可能エネルギー由来電力の利用などを検討しています。また、同部の「モビリティ課」では、モビリティを起点に、最新のテクノロジーの研究と実証に取り組み、実装を目指します。



Social

人権・ダイバーシティ：人権尊重の企業風土をつくる、多様性を尊重する

●人権デューデリジェンス

ヤマトグループは、これまで「働き方改革」を通じて社員の「働きやすさ」と「働きがい」を実現するための職場環境づくりに取り組んできました。さらに社内外に深く浸透させるために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスを開始しました。2021年には、経営理念に掲げている「豊かな社会の実現」に向けて、「ヤマトグループ人権方針」を定めました。ヤマトグループの人権尊重への意図や方向性を示した本方針に基づき、人権尊重への取り組みを強化していきます。2022年3月期には、社内の人権意識向上を目指し、管理職が率先して行動していくため、390名の新任の管理職が人権研修を受講しました。2024年3月期までには、全ての社員に人権教育を展開していきます。

「ヤマトグループ人権方針」の詳細は当社ホームページをご覧ください。

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/policy.html#anc-10>

(2) 対処すべき課題

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。

① 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。

② 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「EA

Z Y」の機能拡充、オペレーションプロセスを簡素化したE C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E C事業者様、今後E C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。

③ 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(DOE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)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。

これからも、ヤマトグループの総合力を結集して、企業価値を向上させてまいります。株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

(3) 財産および損益の状況の推移

区 分	2018年度 第154期	2019年度 第155期	2020年度 第156期	2021年度 (当期) 第157期
営 業 収 益 (百万円)	1,625,315	1,630,146	1,695,867	1,793,618
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	25,682	22,324	56,700	55,956
1 株 当 たり 当 期 純 利 益 (円)	65.14	56.78	151.55	151.03
総 資 産 (百万円)	1,123,659	1,100,739	1,089,991	1,086,854
純 資 産 (百万円)	573,388	562,835	584,287	598,233
1 株 当 たり 純 資 産 (円)	1,435.15	1,441.20	1,553.45	1,611.34

- (注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均株式数により、また、1株当たり純資産は期末発行済株式総数により算出しております。
2. 「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)等を当期の期首から適用しており、当期に係る財産および損益の状況については、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。
3. 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、当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。当期に係る財産および損益の状況については、当該変更を適用した後の指標等となっております。

(4) 宅配便およびクロネコDM便の取扱実績の推移

区 分	2018年度 第154期	2019年度 第155期	2020年度 第156期	2021年度 (当期) 第157期
宅 配 便 (宅急便・宅急便コンパクト・E A Z Y・ネコポス) (百万個)	1,803	1,799	2,096	2,275
クロネコDM便 (百万冊)	1,211	987	826	824

(5) 主な事業内容

ヤマトグループは、2021年4月にリテール・法人・グローバルS C M・E C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、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、当社の連結子会社である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により、当社の連結子会社であった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およびヤマトフィナンシャル株式会社は2021年4月1日付、ヤマトマネージメントサービス株式会社は2021年9月1日付で消滅しております。

また、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、当期より同社は当社の連結子会社から持分法適用関連会社となっております。

区 分	事 業 内 容
リテール部門	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。 (個人および中小法人顧客向け宅配事業)
法人部門	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。 (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。 (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、家具・家電品の取付および保守業、ロールボックスパレット貸切輸送事業)

(6) 設備投資の状況

当期中において実施いたしました設備投資の総額は732億71百万円で、その主なものは次のとおりであります。なお、当期より設備投資の金額には有形固定資産のほか無形固定資産を含めております。

名 称	区 分	設備の内容	投資額
ヤマト運輸株式会社	リテール部門 法人部門	車両購入 (3,106台)	14,186
		枝川ソーティングベース	3,029

(7) 資金調達の状況

該当事項はありません。

(8) 主要な借入先

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	7,000
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	3,500
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	3,500

(9) 従業員の状況

区 分	従業員数	前期末比増減
リテール部門	176,881名	△4,216名
法人部門	19,817	2,508
その他の	20,150	△4,246
全社	25	△364
合計	216,873	△6,318

- (注) 1. 従業員数には、パートタイマー122,400名（前期末比3,962名減）が含まれております。
 2. 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。
 3. 全社の従業員数は、ヤマトホールディングス株式会社の従業員であります。

(10) 車両の状況

区 分	車両台数	前期末比増減
リテール部門	49,243台	△262台
法人部門	3,206	72
その他の	1,979	△1,483
全社	4	△3
合計	54,432	△1,676

- (注) 1. リテール部門の車両台数には、ヤマト運輸株式会社の機能本部が所有する車両が含まれております。
 2. 全社の車両台数は、ヤマトホールディングス株式会社が所有する車両であります。

(11) 重要な子会社の状況

名 称	区 分	資本金	出資比率	主要な事業内容
ヤマト運輸株式会社	リテール部門 法人部門	百万円 50,000	% 100.0	個人および中小法人顧客向け宅配事業 大規模法人顧客向け運送事業
沖縄ヤマト運輸株式会社	法 人 部 門	50	100.0	沖縄県における個人および法人顧客向け宅配事業
YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.		百万US\$ 4	100.0	北米における航空貨物、海上貨物、国際引越の取扱 輸出入通関事業
YAMATO ASIA PTE.LTD.		百万S\$ 352	100.0	東南アジア地域統括、 事業開発および市場調査
雅 瑪 多 (香 港) 有 限 公 司		百万HK\$ 970	100.0	東アジア地域統括、 事業開発および市場調査
ヤマトボックス チャーター株式会社		そ の 他	百万円 400	100.0
ヤマトシステム 開発株式会社	1,800		100.0	ITシステムの開発および 運用管理事業
ヤマトオートワークス 株 式 会 社	30		100.0	自動車整備事業、燃料販売事業、損害保 険代理店業

(注) 当期末における特定完全子会社の状況は、次のとおりです。

名 称	住 所	当社における特定完全 子会社の株式の帳簿価額	当社の総資産額
ヤマト運輸株式会社	東京都中央区銀座二丁目 16番10号	百万円 258,539	百万円 403,163

(12) 主要拠点

名 称	区 分	本社所在地	事業所数
ヤマト運輸株式会社	リテール部門 法人部門	東京都中央区	3,963 店
沖縄ヤマト運輸株式会社		沖縄県糸満市	35
YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.	法人部門	アメリカ合衆国 カリフォルニア州	25
YAMATO ASIA PTE. LTD.		シンガポール	1
雅瑪多(香港)有限公司		香港	1
ヤマトボックスチャーター株式会社	その他	東京都中央区	97
ヤマトシステム開発株式会社		東京都江東区	10
ヤマトオートワークス株式会社		東京都中央区	105
当 社	全 社	東京都中央区	1

2 会社の株式に関する事項 (2022年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 1,787,541,000株

(2) 発行済株式の総数 388,575,592株

(3) 株主数 54,486名

(4) 大株主

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
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}	17.67%
ヤマトグループ社員持株会	24,833	6.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,248	6.34
明治安田生命保険相互会社	14,814	4.04
日本生命保険相互会社	14,770	4.02
株式会社みずほ銀行	10,247	2.79
ヤマトグループ取引先持株会	8,303	2.26
トヨタ自動車株式会社	5,748	1.57
損害保険ジャパン株式会社	5,133	1.40
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	4,800	1.31

(注) 1. 当社は、自己株式21,600,721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。

2. 持株比率は、自己株式数を控除して算出しております。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役に関する事項

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
取 締 役 会 長	山 内 雅 喜	パーソルホールディングス(株)社外取締役
代 表 取 締 役 社 長 社 長 執 行 役 員	長 尾 裕	ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員
代 表 取 締 役	芝 崎 健 一	
取 締 役	神 田 晴 夫	
取 締 役	森 正 勝	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
取 締 役	得 能 摩 利 子	(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
取 締 役	小 林 洋 一	
取 締 役	菅 田 史 朗	J S R (株)社外取締役 横河電機(株)社外取締役
取 締 役	久 我 宣 之	
常 勤 監 査 役	川 崎 良 弘	
常 勤 監 査 役	松 野 守	
監 査 役	山 下 隆	山下隆公認会計士事務所所長 (株)新日本科学社外取締役
監 査 役	松 田 隆 次	松田法律事務所弁護士
監 査 役	下 山 善 秀	日本ヒューム(株)社外監査役

- (注) 1. 取締役のうち森 正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の5氏は、社外取締役であります。
 2. 監査役のうち山下 隆、松田隆次および下山善秀の3氏は、社外監査役であります。
 3. 当社は、社外取締役および社外監査役の全員を(株)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。
 4. 監査役川崎良弘氏は、長年にわたる当社の子会社であるヤマト運輸(株)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、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 5. 監査役松野 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するものであります。
 6. 監査役山下 隆氏は、公認会計士としての業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

7. 監査役松田隆次氏は、弁護士としての業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 監査役下山善秀氏は、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するものであります。
9. 取締役菅田史朗氏は、2021年4月30日付でウシオ電機(株)特別顧問を退任いたしました。
10. 社外取締役および社外監査役の兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。
11. 2022年2月1日付で、次のとおり地位、担当および重要な兼職の状況の変更がありました。

氏 名	変 更 前	変 更 後
芝 崎 健 一	代表取締役副社長 副社長執行役員 ヤマト運輸(株)取締役	代表取締役
神 田 晴 夫	取締役 ヤマト運輸(株)代表取締役兼 副社長執行役員	取締役

(2) 責任限定契約に関する事項

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の5氏ならびに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。

(3) 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いません。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。

(4) 取締役および監査役に支払った報酬等の額

① 当期に支払った報酬等の総額等

役員区分	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
	百万円	百万円	百万円	百万円	人
取締役 (うち社外取締役)	456 (73)	321 (73)	135 (-)	- (-)	9 (5)
監査役 (うち社外監査役)	81 (33)	81 (33)	- (-)	- (-)	5 (3)
合計 (うち社外役員)	537 (106)	402 (106)	135 (-)	- (-)	14 (8)

② 業績連動報酬（変動報酬）の決定方針

i. 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、当期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。

ii. 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。

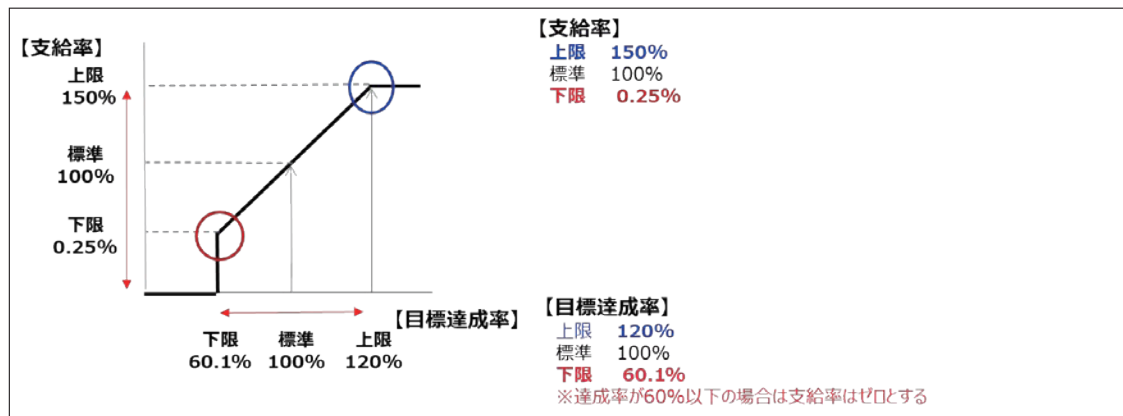
これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2021年7月から2022年6月までの期間適用しております。

<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	目標	目標達成率
短期業績指標	①グループ連結営業収益額	○ 30%	億円 16,959	億円 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%		-	

【(①目標達成率×0.3+②目標達成率×0.3+③目標達成率×0.3)
+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%

(①104.5%×0.3+②153.5%×0.3+③189.0%×0.3)

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。

④ 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

i. 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

・業績達成の動機付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

ii. 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。

iii. 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。

iv. 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。

v. 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。

⑤ 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

取締役会にて決議を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。

⑥ 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) 社外役員に関する事項

主な活動状況

地 位	氏 名	出席状況、発言状況および 社外取締役期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	森 正 勝	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会11回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
取締役	得能摩利子	<p>当期開催の取締役会18回のうち16回に出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会11回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
取締役	小 林 洋 一	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会11回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>

地 位	氏 名	出席状況、発言状況および 社外取締役にて期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	菅 田 史 朗	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員長として、同委員会の運営を主導し、当期開催の同委員会11回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定に関する監督機能を十分に発揮しております。</p>
取締役	久 我 宣 之	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。</p>
監査役	山 下 隆	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会19回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>
監査役	松 田 隆 次	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、弁護士ならびに財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会19回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に弁護士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>
監査役	下 山 善 秀	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営・監査の両面における豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会19回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に経営者および社外監査役としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>

4 会計監査人の状況

(1) 名 称 有限責任監査法人トーマツ

(2) 当該事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	支 払 額
① 公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬	百万円 311
② ①以外の報酬	44
③ 当社および子会社等が支払うべき会計監査人に対する報酬等の合計額	355

(注) 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同意を行っております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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。

(4) 非監査業務

当社は公認会計士法第2条第1項の業務以外の非監査業務として、気候変動関連財務情報開示への対応に関する助言・指導業務等について委託しております。

5 会社の体制および方針とその運用状況

(1) 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

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。

- ① 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
 - i. 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。
 - ii. 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。
 - iii. 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。
 - iv. 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。
- ② 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。
- ③ 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
 - i. 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。
- ii. 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。
 - iii. 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。
 - iv. 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。
- ④ 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
- i. 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。
 - ii. 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。
 - iii. 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。
- ⑤ 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
- i. 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。
 - ii. 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。
 - iii. 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。
 - iv. 当社は、「コンプライアンス・リスク委員会」を定期的に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。
 - v. 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。

- ⑥ 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
- i. 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。
 - ii. 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。
 - iii. 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。
 - iv. 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。
- ⑦ 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人員を配置する。
- ⑧ 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。
- ⑨ 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するための体制
- i. 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。
 - イ) 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
 - ロ) 社内通報により知り得た重要な事実
 - ハ) 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
 - ii. 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。

- ⑩ 当社の監査役の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。
- ⑪ その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
 - i. 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。
 - ii. 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。
 - iii. 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。
 - iv. 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。
 - v. 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の監査について円滑な遂行を図る。
 - vi. 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。

(2) 業務の適正を確保するために必要な体制の運用状況の概要

業務の適正を確保するために必要な体制の運用状況の概要は下記のとおりです。

① 取締役の職務の執行

取締役会を18回開催し、取締役と監査役の出席の下、決裁基準に沿った個別的な議案の決議だけでなく、経営に関する重要な事項（成長戦略・投資・資本政策・人事戦略など）について議論および決議を行っております。

② コンプライアンス

当社のESG戦略担当執行役員、常勤監査役、社外弁護士および主要なグループ会社のコンプライアンス・リスク担当責任者が出席する「コンプライアンス・リスク委員会」を四半期に一度開催し、グループ全体のコンプライアンスの取組みを横断的に統括しております。

当社およびグループ各社のコンプライアンス違反行為について社員が直接通報を行えるグループ内部通報制度の仕組みを整備しております。

法令および企業倫理などの遵守を宣言する「コンプライアンス宣言」ポスターを当社およびグループ各社の全事業所に掲示し、コンプライアンスへの意識と注意を喚起しています。

また、反社会的勢力との関係遮断につきましては、社会におけるヤマトグループの責任や姿勢についてまとめた「グループ企業理念」に定めており、小冊子を当社およびグループ各社の全社員に配布することで、周知徹底を図っております。

そのほか、健全な企業風土の醸成に向けて、労働時間管理ルールの見直しや社員の新しい働き方を創造するなど、社員が安心して働ける職場環境を整備し、「働き方改革」に全社を挙げて取り組んでおります。

③ リスクマネジメント

当社およびグループ各社にコンプライアンス・リスク担当責任者を配置し、迅速かつ円滑にリスクに対応する体制を整えております。

緊急事態発生時には、グループ共通の緊急事態の速報体制に基づき、当社のESG戦略担当執行役員と常勤監査役に遅滞なく報告を行っております。

また、重点リスクについては当社の「コンプライアンス・リスク委員会」にて事例共有と対策協議を行っております。

④ 監査体制

当社の監査担当と主要なグループ会社の内部監査担当部門それぞれにおいて、業務がルールに従って有効に実施されているかをチェックし、逸脱したものがあれば直ちに改善する体制を構築しております。

また、当社の監査役およびグループ各社の常勤監査役によるグループ監査役連絡会を月一回開催することで、情報交換を通じた連携を図り、グループ経営に対応した効率的なモニタリングを実施しております。

(3) 剰余金の配当等の決定に関する方針

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。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流動資産	480,844
現金及び預金	182,644
受取手形、売掛金及び契約資産	218,922
割賦売掛金	48,055
棚卸資産	2,216
その他の流動資産	30,462
貸倒引当金	△ 1,456
固定資産	606,010
(有形固定資産)	(429,878)
建物及び構築物	157,013
機械装置	21,601
車両運搬具	25,207
土地	179,650
リース資産	28,366
建設仮勘定	3,165
その他の有形固定資産	14,873
(無形固定資産)	(45,646)
ソフトウェア	38,588
その他の無形固定資産	7,058
(投資その他の資産)	(130,484)
投資有価証券	47,972
長期貸付金	6,162
敷金	20,519
退職給付に係る資産	15
繰延税金資産	54,197
その他の投資その他の資産	3,229
貸倒引当金	△ 1,611
資産合計	1,086,854

科 目	金 額
負債の部	
流動負債	352,807
支払手形及び買掛金	165,346
短期借入金	15,000
リース債務	4,850
未払法人税等	14,395
割賦利益繰延	4,714
賞与引当金	38,942
その他の流動負債	109,558
固定負債	135,814
リース債務	26,038
繰延税金負債	1,913
退職給付に係る負債	94,141
その他の固定負債	13,719
負債合計	488,621
純資産の部	
株主資本	578,991
資本金	127,234
資本剰余金	36,813
利益剰余金	464,494
自己株式	△ 49,551
その他の包括利益累計額	11,551
その他有価証券評価差額金	11,498
為替換算調整勘定	△ 513
退職給付に係る調整累計額	565
非支配株主持分	7,690
純資産合計	598,233
負債純資産合計	1,086,854

連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		1,793,618
営業原価		1,654,085
営業総利益		139,532
販売費及び一般管理費		62,333
営業利益		77,199
営業外収益		
受取利息及び配当金	1,561	
投資事業組合運用益	4,510	
その他の収益	2,546	8,618
営業外費用		
支払利息	785	
持分法による投資損失	242	
その他の費用	459	1,487
経常利益		84,330
特別利益		
固定資産売却益	3	
投資有価証券売却益	15,312	
子会社清算益	1,210	
退職給付制度移行益	1,419	
その他特別利益	92	18,038
特別損失		
固定資産除却損	360	
減損損失	2,420	
投資有価証券売却損	3,104	
投資有価証券評価損	48	
退職給付制度改定費用	14,999	
貸倒引当金繰入額	190	
その他特別損失	206	21,328
税金等調整前当期純利益		81,040
法人税、住民税及び事業税	29,293	
法人税等調整額	△ 5,324	23,968
当期純利益		57,071
非支配株主に帰属する当期純利益		1,115
親会社株主に帰属する当期純利益		55,956

(ご参考) 連結包括利益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	金 額
当期純利益	57,071
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	△ 5,415
為替換算調整勘定	793
退職給付に係る調整額	△ 5,282
持分法適用会社に対する持分相当額	108
その他の包括利益合計	△ 9,795
包括利益	47,276
(内 訳)	
親会社株主に係る包括利益	47,210
非支配株主に係る包括利益	66

連結株主資本等変動計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(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
2021年4月1日残高	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
当期中の変動額					
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 当期中の変動額 (純額)					
当期中の変動額合計	-	0	36,266	△ 10,002	26,263
2022年3月31日残高	127,234	36,813	464,494	△ 49,551	578,991

(単位：百万円)

	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		
2021年4月1日残高	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
当期中の変動額						
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 当期中の変動額 (純額)	△ 4,384	803	△ 5,164	△ 8,745	1	△ 8,744
当期中の変動額合計	△ 4,384	803	△ 5,164	△ 8,745	1	17,519
2022年3月31日残高	11,498	△ 513	565	11,551	7,690	598,233

計算書類

貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流動資産	48,986
現金及び預金	37,338
営業未収金	70
短期貸付金	3,960
未収法人税等	6,648
その他の流動資産	968
固定資産	354,176
(有形固定資産)	(8,787)
車両	0
建物	1,156
工具器具備品	571
土地	6,536
建設仮勘定	476
その他の有形固定資産	45
(無形固定資産)	(1,091)
ソフトウェア	1,090
その他の無形固定資産	1
(投資その他の資産)	(344,296)
投資有価証券	29,315
関係会社株式	293,118
長期貸付金	24,631
その他の投資その他の資産	1,709
貸倒引当金	△ 2,605
投資損失引当金	△ 1,874
資産合計	403,163

科 目	金 額
負債の部	
流動負債	89,620
営業未払金	583
短期借入金	15,000
未払法人税等	391
預り金	72,690
賞与引当金	4
その他の流動負債	950
固定負債	2,946
繰延税金負債	2,506
退職給付引当金	118
その他の固定負債	321
負債合計	92,566
純資産の部	
株主資本	300,291
資本金	127,234
資本剰余金	36,822
資本準備金	36,822
その他資本剰余金	0
利益剰余金	185,785
その他利益剰余金	185,785
別途積立金	138,965
繰越利益剰余金	46,819
自己株式	△ 49,551
評価・換算差額等	10,305
その他有価証券評価差額金	10,305
純資産合計	310,596
負債純資産合計	403,163

損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		48,010
販売費及び一般管理費		11,036
営業利益		36,973
営業外収益		
受取利息及び配当金	1,465	
賃貸料収入	1,521	
投資事業組合運用益	4,368	
その他の収益	506	7,862
営業外費用		
支払利息	43	
施設使用料	1,521	
その他の費用	66	1,630
経常利益		43,205
特別利益		
投資有価証券売却益	9,873	
貸倒引当金戻入額	496	
投資損失引当金戻入額	5	
その他特別利益	12	10,387
特別損失		
投資有価証券評価損	44	
関係会社株式売却損	110	
貸倒引当金繰入額	411	
債権放棄損	3,986	
その他特別損失	150	4,703
税引前当期純利益		48,888
法人税、住民税及び事業税	1,624	
法人税等調整額	94	1,719
当期純利益		47,168

株主資本等変動計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(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	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
2021年4月1日残高	127,234	36,822	-	36,822	138,965	19,340
当期中の変動額						
剰余金の配当						△ 19,689
当期純利益						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 当期中の変動額 (純額)						
当期中の変動額合計	-	-	0	0	-	27,478
2022年3月31日残高	127,234	36,822	0	36,822	138,965	46,819

(単位：百万円)

	株 主 資 本			評価・換算差額等	純資産合計
	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	其他有価証券 評価差額金	
	その他利益剰余金				
	利益剰余金合計				
2021年4月1日残高	158,306	△ 39,549	282,814	12,048	294,863
当期中の変動額					
剰余金の配当	△ 19,689		△ 19,689		△ 19,689
当期純利益	47,168		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 当期中の変動額 (純額)				△ 1,743	△ 1,743
当期中の変動額合計	27,478	△ 10,002	17,476	△ 1,743	15,733
2022年3月31日残高	185,785	△ 49,551	300,291	10,305	310,596

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年5月12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、会社法第444条第4項の規定に基づき、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計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、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からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「連結計算書類の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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の連結計算書類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。

連結計算書類の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計算書類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。

連結計算書類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計算書類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計算書類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。

連結計算書類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計算書類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。

連結計算書類の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、全体としての連結計算書類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計算書類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、連結計算書類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。
- ・連結計算書類の監査の目的は、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計算書類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計算書類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計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類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。
- ・連結計算書類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計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類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。
- ・連結計算書類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、連結計算書類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。

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

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年5月12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、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、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期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「計算書類等の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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等の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計算書類等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。

計算書類等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計算書類等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計算書類等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等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。

計算書類等の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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。
- ・計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。
- ・計算書類等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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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。

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

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第157期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び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ました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等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、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他当社及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ものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が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及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ました。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ました。なお、監査上の主要な検討事項については、会計監査人との協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月13日

ヤマトホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役	川	崎	良	弘	Ⓔ
常勤監査役	松	野		守	Ⓔ
社外監査役	山	下		隆	Ⓔ
社外監査役	松	田	隆	次	Ⓔ
社外監査役	下	山	善	秀	Ⓔ

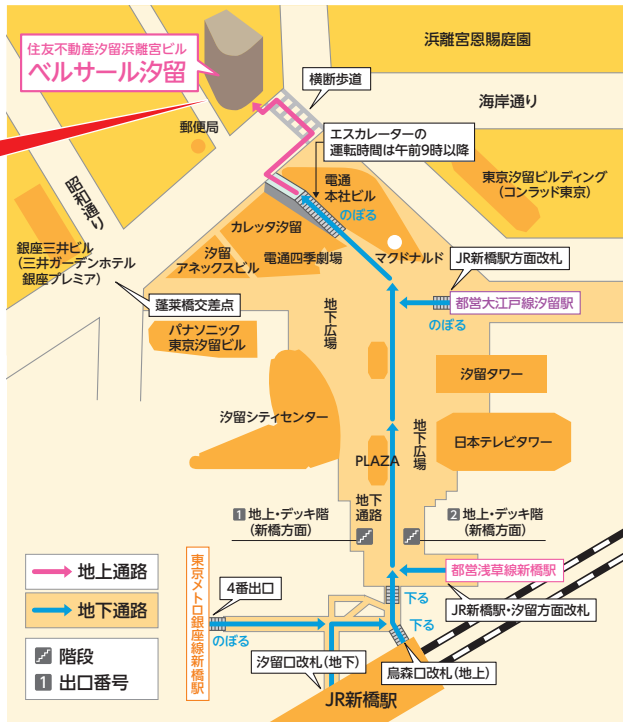
以上

株主総会会場ご案内図

開催日時 2022年6月23日(木曜日)午前10時(受付開始:午前9時)

開催場所 東京都中央区銀座八丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留 地下1階ホール

電話 03-3541-4141 (当社代表)



交通のご案内

● JR線

汐留口または烏森口改札より徒歩約15分

新橋駅

● 都営浅草線

JR新橋駅・汐留方面改札より徒歩約15分

新橋駅

● 東京メトロ銀座線

4番出口より徒歩約15分

新橋駅

● 都営大江戸線

JR新橋駅方面改札より徒歩約10分

汐留駅

※上記は「地下通路」のご案内図です。
各路線改札出口より地下通路をお通りください。
会場には本株主総会専用の駐車場・駐輪場の用意はございませんのでご了承ください。

- 新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場をお控えいただくこともご検討いただき、書面またはインターネット等により、事前に議決権をご行使いただくようお願い申し上げます。
- 感染拡大防止のため、株主様同士の間隔に配慮した座席配置とさせていただきます。そのため、多数の株主様が来場された場合は、入場を制限させていただく可能性がございますので、あらかじめご了承のほど、よろしくようお願い申し上げます。
- ご自宅などで株主総会を視聴いただけますよう、インターネットでのライブ配信を行います。併せてご活用を検討いただけますよう、よろしくようお願い申し上げます。ご利用方法等、詳細は、本招集ご通知の8頁をご覧ください。
- 総会当日までの感染拡大の状況や政府の発表内容等により、株主総会の開催・運営に関して大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにて、適宜、情報を更新してまいりますので、ご確認いただきますようお願い申し上げます。
<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/stock/meeting/>

UD FONT
by MORISAWA

ユニバーサルデザイン (UD) の考えに基づいた見やすいデザインの文字を採用しています。

