

有価証券報告書

(金融商品取引法第24条第1項に基づく報告書)

事業年度 自 2020年4月1日
(第156期) 至 2021年3月31日

ヤマトホールディングス株式会社

(E04187)

第一部 企業情報	1 頁
第1 企業の概況	1
1. 主要な経営指標等の推移	1
2. 沿革	3
3. 事業の内容	4
4. 関係会社の状況	6
5. 従業員の状況	12
第2 事業の状況	13
1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等	13
2. 事業等のリスク	18
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	22
4. 経営上の重要な契約等	32
5. 研究開発活動	33
第3 設備の状況	34
1. 設備投資等の概要	34
2. 主要な設備の状況	34
3. 設備の新設、除却等の計画	38
第4 提出会社の状況	39
1. 株式等の状況	39
(1) 株式の総数等	39
(2) 新株予約権等の状況	39
(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	39
(4) 発行済株式総数、資本金等の推移	39
(5) 所有者別状況	40
(6) 大株主の状況	40
(7) 議決権の状況	43
(8) 役員・従業員株式所有制度の内容	44
2. 自己株式の取得等の状況	45
3. 配当政策	46
4. コーポレート・ガバナンスの状況等	46
(1) コーポレート・ガバナンスの概要	46
(2) 役員の状況	52
(3) 監査の状況	58
(4) 役員の報酬等	62
(5) 株式の保有状況	64
第5 経理の状況	67
1. 連結財務諸表等	68
(1) 連結財務諸表	68
(2) その他	107
2. 財務諸表等	108
(1) 財務諸表	108
(2) 主な資産及び負債の内容	118
(3) その他	118
第6 提出会社の株式事務の概要	119
第7 提出会社の参考情報	120
1. 提出会社の親会社等の情報	120
2. その他の参考情報	120
第二部 提出会社の保証会社等の情報	121
監査報告書	

【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】	2021年6月18日
【事業年度】	第156期（自 2020年4月1日 至 2021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】	常務執行役員 財務・IR統括担当 榎本 敦司
【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】	常務執行役員 財務・IR統括担当 榎本 敦司
【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152期	第153期	第154期	第155期	第156期
決算年月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月
営業収益 (百万円)	1,466,852	1,538,813	1,625,315	1,630,146	1,695,867
経常利益 (百万円)	34,884	36,085	54,259	40,625	94,019
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	18,053	18,231	25,682	22,324	56,700
包括利益 (百万円)	22,916	22,772	26,987	17,285	73,292
純資産額 (百万円)	545,559	557,586	573,388	562,835	584,287
総資産額 (百万円)	1,114,672	1,114,870	1,123,659	1,100,739	1,089,991
1株当たり純資産額 (円)	1,367.51	1,395.74	1,435.15	1,441.20	1,553.45
1株当たり当期純利益 (円)	45.37	46.24	65.14	56.78	151.55
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	48.4	49.4	50.4	50.4	52.9
自己資本利益率 (%)	3.4	3.3	4.6	4.0	10.0
株価収益率 (倍)	51.4	57.7	43.9	29.9	20.0
営業活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	73,324	51,728	118,093	74,433	123,921
投資活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	△73,999	△41,174	△54,872	△49,943	44,078
財務活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	△18,777	△36,930	△70,947	△22,368	△123,247
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	228,926	202,863	194,650	196,662	241,284
従業員数 (人)	201,784	213,096	225,125	224,945	223,191

(注) 1. 営業収益は、消費税等を含んでおりません。

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. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を第154期の期首から適用しており、第153期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっております。

4. 第156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。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第152期	第153期	第154期	第155期	第156期
決算年月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月
営業収益 (百万円)	43,963	27,384	29,445	49,864	44,864
経常利益 (百万円)	35,846	18,266	20,342	36,551	22,686
当期純利益又は当期純損失 (△) (百万円)	31,150	15,203	△5,316	16,169	12,622
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	411,339	388,575
純資産額 (百万円)	353,164	358,413	341,497	327,007	294,863
総資産額 (百万円)	518,865	538,017	536,657	524,956	489,922
1株当たり純資産額 (円)	895.73	909.04	866.14	848.90	794.73
1株当たり配当額 (円)	27.00	27.00	28.00	41.00	46.00
(うち1株当たり中間配当額)	(13.00)	(13.00)	(14.00)	(15.00)	(16.00)
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△) (円)	78.28	38.56	△13.49	41.13	33.74
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	68.1	66.6	63.6	62.3	60.2
自己資本利益率 (%)	9.0	4.3	△1.5	4.8	4.1
株価収益率 (倍)	29.8	69.2	△211.9	41.3	90.0
配当性向 (%)	34.5	70.0	△207.6	99.7	136.3
従業員数 (人)	199	206	244	284	389
株主総利回り (%)	105.0	121.2	130.9	81.0	142.6
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(114.7)	(132.9)	(126.2)	(114.2)	(162.3)
最高株価 (円)	2,661.5	2,918.0	3,559.0	2,940.0	3,160.0
最低株価 (円)	2,051.5	2,081.0	2,654.0	1,289.0	1,641.0

(注) 1. 営業収益は、消費税等を含んでおりません。

2. 第152期、第153期、第155期および第156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。

3. 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。

4. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を第154期の期首から適用しており、第153期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっております。

5. 第156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。

6. 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。

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、資本金25万円で発足し現在に至っております。

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する。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. 航空会社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。
1958年6月	美術梱包輸送業務を開始。
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業務を開始。
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」を開始。
1981年9月	当社株式が東京証券取引所市場第一部に指定替えされる。
1982年10月	商号をヤマト運輸株式会社と改称。
1985年7月	引越を商品化した新サービスを開始。
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。
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」を開始。
1996年12月	年末年始営業開始。365日営業となる。
1997年3月	「クロネコメール便」全国展開を開始。
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承継。 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承継。
2003年10月	引越事業を分割し、ヤマトホームコンビニエンス株式会社に承継。 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承継。
2004年10月	ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトパーセルサービス株式会社をヤマトグローバルフレイト株式会社に吸収合併し、同社をヤマトロジスティクス株式会社に社名変更。
2005年4月	ファイン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）に経営参加。
2005年11月	デリバリー事業およびその他すべての事業を分割し、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。純粋持株会社となり、商号をヤマトホールディングス株式会社に変更。
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承継。
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。
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」を発売。
2016年1月	マレーシア宅配大手GD EXPRESS CARRIER BHD.（現GDEX BHD.）と業務・資本提携を締結。
2016年7月	ネオポストグループとの合弁会社Packcity Japan株式会社が、オープン型宅配ロッカー事業を開始。
2016年8月	サイアム・セメント・グループとタイ国内で宅急便サービスを提供する合弁会社の設立に合意。
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。
2016年11月	広州市に本拠地をおく国際物流事業者 広州威時沛運集団有限公司への出資に合意。
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6月	E C向け新配送商品「E A Z Y（イージー）」の提供を開始。
2021年4月	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7社をヤマト運輸株式会社に吸収合併および吸収分割し、新たなグループ経営体制が始動。

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54社、関連会社27社により構成されており、デリバリー事業、B I Zーロジ事業、ホームコンビニエンス事業、eービジネス事業、フィナンシャル事業、オートワークス事業を主な事業としているほか、これらに附帯するサービス業務等を営んでおります。

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いません。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	事業内容及び主要商品	主要な会社
デリバリー事業	宅急便、宅急便コンパクト、E A Z Y、ネコポス、クール宅急便、宅急便タイムサービス、国際宅急便、ゴルフ・スキー・空港宅急便、クロネコDM便、国内航空貨物輸送、時間便	ヤマト運輸㈱、沖縄ヤマト運輸㈱、ヤマトグローバルエクスプレス㈱※1、エクスプレスネットワーク㈱、ヤマトダイアログ&メディア㈱、ヤマトコンタクトサービス㈱、ヤマト・スタッフ・サプライ㈱、雅瑪多（中国）運輸有限公司、Packcity Japan㈱、SCG YAMATO EXPRESS CO., LTD. (合計10社)
B I Zーロジ事業	ロジスティクス、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、国際貨物一貫輸送サービス、海外生活支援サービス	ヤマトロジスティクス㈱※1、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン㈱※1、ヤマトパッキングサービス㈱※1、ヤマト包装技術研究所㈱※1、湖南工業㈱、YAMATO TRANSPORT U. S. A., INC.、YAMATO TRANSPORT EUROPE B. V.、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.、YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.、YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD.、広州威時沛運集団有限公司、GDEX BHD. ※2 その他34社 (合計48社)
ホームコンビニエンス事業	家財・家電の集配・セッティングサービス、引越・生活関連サービス、物品販売事業	ヤマトホームコンビニエンス㈱ (合計1社)
eービジネス事業	システムの開発、システムパッケージの販売、物流情報サービス、情報セキュリティサービス	ヤマトシステム開発㈱、ヤマトWebソリューションズ㈱ その他1社 (合計3社)
フィナンシャル事業	宅急便コレクト、ネット総合決済サービス、企業間流通決済サービス	ヤマトフィナンシャル㈱※1、ヤマトクレジットファイナンス㈱、ヤマトリース㈱※3 その他1社 (合計4社)
オートワークス事業	車両整備事業、燃料販売、損害保険代理店業	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㈱ (合計5社)
その他	J I T B O Xチャーター便、シェアードサービス	ヤマトホールディングス㈱、雅瑪多管理（中国）有限公司、雅瑪多（香港）有限公司、YAMATO ASIA PTE. LTD.、ボックスチャーター㈱、ヤマトボックスチャーター㈱、ヤマトマネージメントサービス㈱、ヤマトマルチチャーター㈱、神戸ヤマト運輸㈱、YMT-GB投資事業有限責任組合※4 その他1社 (合計11社)

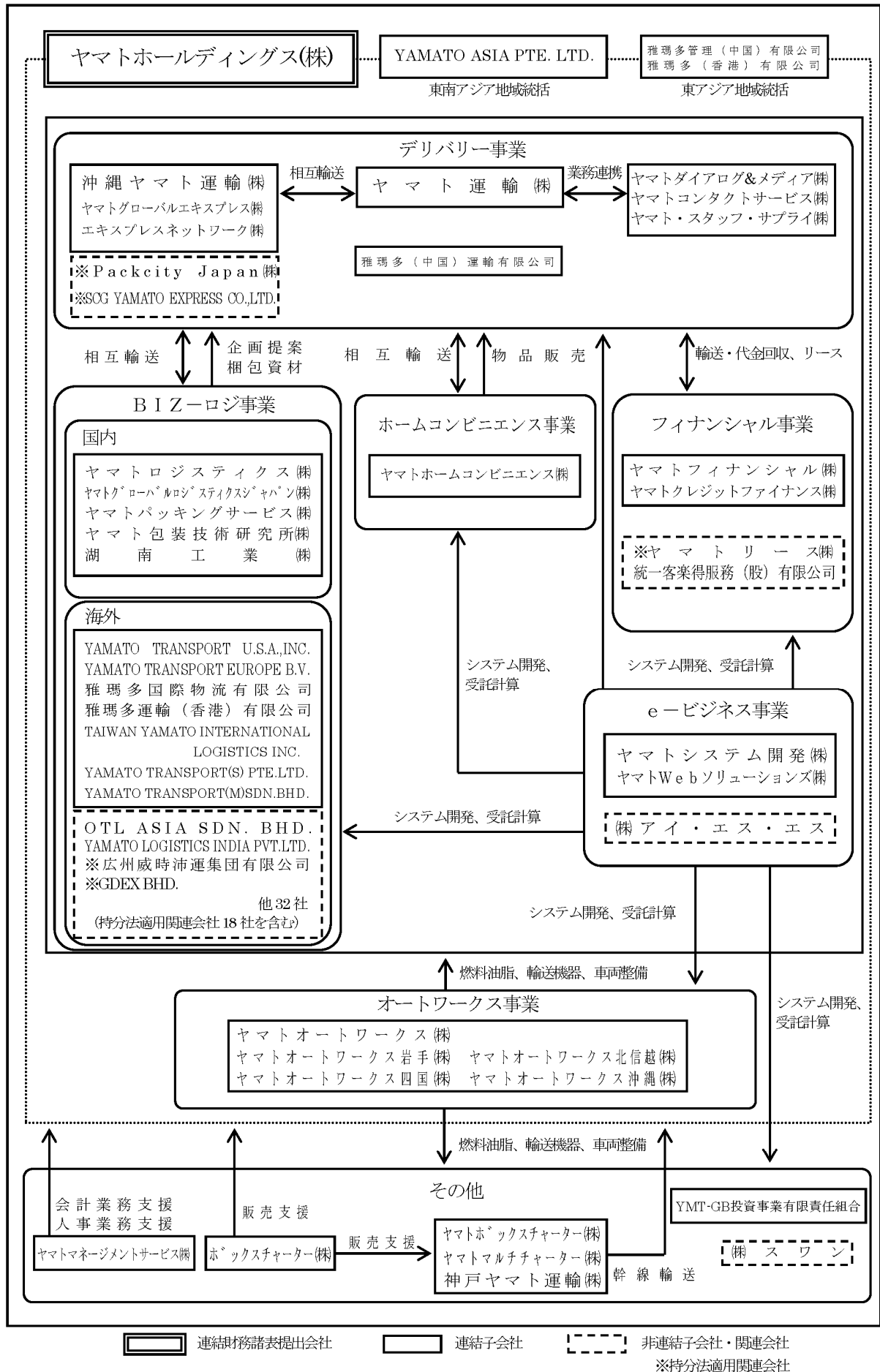
※1 ヤマト運輸株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併により、2021年4月1日付で消滅しております。

※2 GD EXPRESS CARRIER BHD. は2020年12月17日付で会社名をGDEX BHD. に変更しております。

※3 ヤマトリース株式会社は2020年4月1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。

※4 2020年4月1日付でYMT-GB投資事業有限責任組合を設立しております。

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。



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	デリバリー事業	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 なし 施設を賃借している。 なし
沖縄ヤマト運輸株	沖縄県 糸満市	50	デリバリー事業	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
ヤマトグローバル エクスプレス株	東京都 港区	1,000	デリバリー事業	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
エクスプレス ネットワーク株	東京都 港区	112	デリバリー事業	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
ヤマトダイアログ &メディア株	東京都 中央区	100	デリバリー事業	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
ヤマトコンタクト サービス株	東京都 豊島区	20	デリバリー事業	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	デリバリー事業	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591百万円を行 っている。 なし 施設を賃貸している。 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(中国)運輸 有限公司	上海 中国	百万RMB 550	デリバリー事業	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
ヤマトロジスティクス(株)	東京都 中央区	1,000	B I Z - ロジ事業	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 なし 施設を賃貸している。 なし
ヤマトグローバル ロジスティクス ジャパン(株)	東京都 中央区	1,880	B I Z - ロジ事業	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3,789百万円を 行っている。 なし なし なし
ヤマトパッキング サービス(株)	東京都 江東区	80	B I Z - ロジ事業	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
ヤマト包装技術研究所(株)	東京都 大田区	20	B I Z - ロジ事業	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	B I Z - ロジ事業	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
YAMATO TRANSPORT U. S. A. , INC.	カリフォルニア アメリカ合衆 国	百万US\$ 4	B I Z - ロジ事業	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	B I Z - ロジ事業	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	
雅瑪多国際物流有限公司	上海 中国	百万RMB 120	B I Z - ロジ事業	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
雅瑪多運輸 (香港) 有限公司	香港	百万HK\$ 760	B I Z - ロジ事業	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
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.	台北 台湾	百万NT\$ 21	B I Z - ロジ事業	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
YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.	シンガポール	百万S\$ 34	B I Z - ロジ事業	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1,686百万円を 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	B I Z - ロジ事業	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1,451百万円を 行っている。 なし なし なし
ヤマトホーム コンビニエンス(株) ※3	東京都 中央区	480	ホームコンビニエンス 事業	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 資金の貸付20,807百万円 を行っている。 なし 施設を賃貸している。 なし
ヤマトシステム 開発(株) ※1	東京都 江東区	1,800	e - ビジネス事業	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 当社のシステムの運営管 理を委託している。 施設を賃貸している。 なし
ヤマトWeb ソリューションズ(株)	東京都 中央区	30	e - ビジネス事業	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	
ヤマトフィナンシャル㈱	東京都 中央区	1,000	フィナンシャル事業	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 なし 施設を賃貸している。 なし
ヤマトクレジット ファイナンス㈱	東京都 豊島区	500	フィナンシャル事業	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18,921百万円 を行っている。 なし なし なし
ヤマトオートワークス㈱	東京都 中央区	30	オートワークス事業	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
ヤマトオートワークス 岩手㈱	岩手県 北上市	1	オートワークス事業	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 北信越㈱	新潟市 西区	30	オートワークス事業	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㈱	香川県 仲多度郡	1	オートワークス事業	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㈱	沖縄県 糸満市	30	オートワークス事業	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
雅瑪多管理(中国) 有限公司	上海 中国	百万RMB 50	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 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(香港)有限公司 ※1	香港	百万HK\$ 970	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 なし
YAMATO ASIA PTE. LTD. ※1	シンガポール	百万S\$ 352	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2名 資金の貸付287百万円を 行っている。 なし なし なし
ボックスチャーター㈱	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
ヤマトボックス チャーター㈱	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 なし
ヤマトマネージメント サービス㈱	東京都 中央区	100	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 会計業務、人事業務を 委託している。 施設を賃貸している。 なし
ヤマトマルチ チャーター㈱	京都市 伏見区	96	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 なし
神戸ヤマト運輸㈱	神戸市 中央区	20	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 なし
YMT-GB 投資事業 有限責任組合	東京都 渋谷区	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	デリバリー事業	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
SCG YAMATO EXPRESS CO., LTD.	バンコク タイ	百万BAHT 633	デリバリー事業	35 (35)	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650百万円を 行っている。 なし なし なし
広州威時沛運集 有限公司	広州 中国	百万RMB 64	B I Z - ロジ事業	39.3 (39.3)	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
GDEX BHD.	セラシエ マレーシア	百万RM 337	B I Z - ロジ事業	22.9 (22.9)	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	フィナンシャル事業	40.0	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						

- ※1. ヤマト運輸株式会社、ヤマトシステム開発株式会社、雅瑪多（香港）有限公司およびYAMATO ASIA PTE. LTD. は、特定子会社に該当しております。
- ※2. 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デリバリー事業の営業収益の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。
- ※3. ヤマトホームコンビニエンス株式会社は、連結財務諸表に重要な影響を与えている債務超過会社であり、債務超過の額は、2021年3月末時点で14,653百万円となっております。

(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

2021年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数（人）
デリバリー事業	201,179
B I Z - ロジ事業	8,561
ホームコンビニエンス事業	4,187
e - ビジネス事業	3,528
フィナンシャル事業	680
オートワークス事業	2,274
その他	2,782
合計	223,191

(2) 提出会社の状況

2021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）
389	40.7	14.6	9,156,207

- (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. 当社の従業員数は、「(1) 連結会社の状況」のその他に含まれております。

(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

今後の経済情勢については、世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い大幅に悪化しており、国内でも緊急事態宣言の発令、解除を繰り返すなど、内外経済環境の回復が見通せない状況にあります。

一方、物流業界においては、コロナ禍においてソーシャルディスタンスの確保、「密」の回避という新たな生活様式が定着したことにより、量的増大のみならず、これまでEC化率が比較的低かった品目（食料品、衣料品、化粧品等）でEC利用が促進されたことや、置き配を含む非対面受取がさらに求められる等、質的にも顧客ニーズが大きく変容しております。また、消費行動において、従来の店舗での購入から通販による購入を嗜好するトレンドが強まることにより、その上流領域である法人向け（B to B）物流においても、店舗以外の流通チャンネルの拡充ならびに、店舗在庫においても非対面チャンネルでの受注・納品へのシフトが加速しております。

このような状況下、ヤマトグループでは、コロナ禍により一層加速した「全産業のEC化」に対応し、生活様式の変化と新たな時代に求められるサプライチェーンの変革に向け、お客様や社会のニーズに総合的な価値提供を行うため、2021年1月にヤマトグループ中期経営計画「Oneヤマト2023」（以下、「Oneヤマト2023」）を策定しました。「Oneヤマト2023」では、ラストマイルの配送の強み、多くの法人顧客との接点を起点として、グループ一丸で幅広い顧客のサプライチェーンの下流から中・上流まで入り込むことを掲げ、これらを通じて顧客・社会のニーズ変化に「Oneヤマト」で向き合い、「物流」領域を徹底的に強化することを基本方針と決めました。また、2020年1月に策定した、ヤマトグループの中長期的なグランドデザインである、経営構造改革プラン『YAMATO NEXT100』（以下『YAMATO NEXT100』）で示した13の経営課題に取り組む中で、3つの事業構造改革および3つの基盤構造改革をより具体化し、9つの重点施策を策定しました。消費行動の変化により、サプライチェーン下流でラストマイル小口配送ニーズが高まるだけでなく、中・上流の流通構造にも変化がもたらされる中で、ラストマイルに強みを持つヤマトグループがその強みをより磨き上げつつ、下流から中・上流に遡った新たなサプライチェーンを一体的に提供することにより、最終消費者の生活をより便利にし、法人のお客様の業績・企業価値向上に資する存在となることを目指して参ります。

なお、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2兆円、連結営業利益1,200億円（連結営業利益率6.0%）、ROE10.0%の達成を目標としております。

① 9つの重点施策

i. 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。

ii. グループインフラの強靱化

[1] 拠点の再配置と機能拡充による価値提供の強化と、生産性の向上

営業倉庫約110拠点、ベース（仕分けターミナル）77拠点、宅急便センター約3,700拠点など、グループ各社が全国に保有する拠点をネットワーク上に再配置し、さらに各拠点の機能を統合、増強します。

集配の作業集約による拠点間輸送の削減と各拠点の自動化に加え、フルフィルメント機能を有する新たな拠点の配置などで、ネットワーク上の仕分け能力を最大約1.5倍(2021年3月期比)に向上させます。

[2] 輸送機能の最適化、多機能化と、オープンな配送ネットワークの拡充

グループ各社が保有する幹線・ミドルマイル・ラストマイルの輸送機能をネットワーク上に再配置し、輸配送工程のさらなる全体最適化を図ります。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) の開発で、地域ごとの多様なニーズに応える輸送機能を拡充します。

ECを中心に多様な顧客ニーズに対応する「E A Z Y C R E W」など、パートナーとの連携をさらに拡大するため、集配支援ツールの高機能化、E A Z Y C R E W向けポータルサイトの構築、リース車両の提供に加え、安全研修や福利厚生の実施など、パートナーへのサポート体制を拡充します。

[3] 業務プロセス改革 (BPR) の推進

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、プロフェッショナルサービス機能本部を中心に、管理・間接業務を標準化、電子化、集約化します。

さらに、共同調達・購買にグループ全体で取り組むことで、第一線の管理・間接業務を約4割(2021年3月期比)削減します。

iii. 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、「法人ソリューションコントロールセンター」を新設します。

情報集約からデータ分析、課題抽出に加え、各機能本部が開発するソリューション、サービス、マーケティングを一元的にマネジメントすることで、第一線の営業担当者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。

iv. 「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、ライブコマースなどの新たな販売チャネルの創出や、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 C R E W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ダイナミックプライシングの導入、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、4,500万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。

v. 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。

vi. 「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、評価できる制度、事業本部、機能本部で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、人事制度を刷新します。

また、社員が学び、成長するための教育専門組織「クロネコアカデミー」を新設し、組織力の向上を図ります。

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。

vii. 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、2部門（リテール部門・法人部門）を構成する4つの事業本部（リテール事業、法人事業、グローバルSCM事業、EC事業）と、4つの機能本部（輸送機能、デジタル機能、プラットフォーム機能、プロフェッショナルサービス機能）、およびコーポレートからなる経営体制に移行いたしました。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を構築します。

viii. 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で推進します。

ix. 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、マテリアリティ（重要課題）ごとに2024年3月期中期目標を策定しました。

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。さらに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。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」をスタートさせました。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、個人、法人、地域のお客様、そして社会のニーズに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

労働人口の減少をはじめとした事業環境の変化を踏まえ、より高い生産性を実現することが喫緊の課題です。「Oneヤマト2023」では、最重要施策として、データ分析に基づく経営に取り組みます。各地域の需要と業務量予測の精度向上により、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グループ経営資源の最適配置を進めます。全国に保有する営業倉庫、仕分けターミナル、宅急便センターなどの拠点をネットワーク上に適正に配置し直し、グループ各社がそれぞれ行ってきた幹線輸送の集約や拠点間輸送の削減、および各拠点への適正な人員と車両の配置で、物流ネットワーク全体の生産性を向上させます。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の向上を実現します。

さらに、管理間接業務についても、業務の標準化、電子化によるBPR（業務プロセス改革）を推進することで、第一線の社員の管理間接業務を削減していきます。

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に対応するため、サプライチェーンの変革に向けた法人のお客様の課題はこれまで以上に多様化しています。「Oneヤマト2023」では、こ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へ価値提供することを目標に掲げました。これは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ものであり、従来の事業領域の延長線上ではなく、新たな成長領域と位置付け注力していきます。

この目標の実現に向けて、これまで分散していたグループの営業機能と経営資源をヤマト運輸に集約し、お客様に向き合い寄り添うことができる最適な体制のもとで課題解決に取り組みます。また、営業情報を一元管理する法人ソリューション・コントロールセンターが中心となり、あらゆる法人のお客様に最適な提案を創出し、第一線の営業活動を促進していきます。そして「宅急便」・「E A Z Y」に加え、小・中ロットの多頻度集配に対応する域内ネットワークを各拠点に有機的に組み合わせ、シームレスにデジタル化、可視化することで、物流の効率化のみならず、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。

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、パートナーとなるE A Z Y CREWの拡充、お客様とのリアルタイムコミュニケーションを基盤とする「E A Z Y」の機能向上に加え、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・小売事業者様に対し、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

持続的な企業価値向上を実現すべく、「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、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、オープンイノベーションを推進します。

新たなグループ経営体制に基づく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、経営資源を結集した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を構築していきます。

「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、社員一人ひとりの役割を明確化し評価できる人事制度を構築します。そして、教育専門組織を設置し、組織力の向上と専門人材の育成を図るとともに、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を整備していきます。

資本効率の向上については、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。

サステナブル経営の強化については、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て、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を事業活動のなかで遂行することで社会と事業の持続的な発展を目指していきます。

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

①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、ヤマトグループは、2021年1月にヤマトグループ中期経営計画「Oneヤマト2023」を策定しました。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、下流から中・上流に遡った新たなサプライチェーンの構築支援を通じて幅広い顧客に価値提供することで、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。具体的には、法人顧客に向き合う部門の一体運営とアカウントマネジメントの推進により変化する顧客課題を捉え、サプライチェーン全体の変革を支援しています。また、EC配送パートナーであるE A Z Y C R E Wの拡充、お客様とのリアルタイムコミュニケーションを基盤とするEC向け配送サービス「E A Z Y」の機能向上、ECプラットフォームや中・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上流領域でのソリューションの充実などを通じた「ECエコシステム」の最適解の創出に取り組んでいます。さらに、データ分析に基づく経営資源の最適配置、拠点の再配置をはじめとしたグループインフラの強靱化や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 NEXT 100」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。

②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輸配送パートナーへの安全面や品質面も含めたサポート体制の拡充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。

③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CVC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。

④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。

⑤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、法人事業本部が主体となり、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。

⑥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。

(2) 事業運営に係るリスク

①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、世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞、移動の制限によるインバウンド需要の急激な減少、サービス業を中心とした営業自粛など経済活動全般が縮小しており、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。

②お客様の期待に沿わないサービス提供によるリスク

ヤマトグループは、これまで宅急便をはじめとした質の高いサービスの提供によりお客様の支持を得てまいりました。しかしながら、全産業のEC化が急進展するとともに、お客様の期待やニーズが多様化しており、これらの変化に適切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、お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営をさらに強化するため、2021年4月より、連結子会社のヤマト運輸株式会社とグループ7社を統合し、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部門からなるグループ経営体制をスタートさせました。新たな経営体制のもと、データ分析に基づく経営資源の最適配置などによる輸配送、作業の効率化やBPRの取り組みを推進し、セールスドライバーがお客様へのサービス提供により多くの時間を費やせる環境を構築してまいります。また、EC配送パートナーであるE A Z Y C R E Wの配送業務を支援する機能の拡充などに取り組んでまいります。

③M&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。

④災害、停電等に係るリスク

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。

⑤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策定・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。

⑥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、陸海空の多様な輸送手段を用いてお客様のニーズに対応するとともに、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しています。

⑦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。

⑧環境規制に係るリスク

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。

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 NEXT 100」で掲げた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」を策定しました。当計画において、2024年3月期における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。また、長期的な目標を見据え、多様なパートナーとの連携によるEVやFCVの実証実験を継続的に実施しています。

⑨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、宅急便のデジタルトランスフォーメーションなどによる生産性の向上に取り組むとともに、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していきます。

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。

① 財政状態及び経営成績の状況

i. 財政状態

総資産は1兆899億91百万円となり、前連結会計年度に比べ107億48百万円減少しました。

負債は5,057億4百万円となり、前連結会計年度に比べ322億円減少しました。

純資産は5,842億87百万円となり、前連結会計年度に比べ214億52百万円増加しました。

ii. 経営成績

当連結会計年度における経済環境は、世界的な新型コロナウイルス感染症の影響で停滞していた経済活動が再開したことに伴い、製造業を中心に景況感の改善がみられたものの、今後の感染状況や収束時期が不透明な中、国内外において感染が再拡大するなど、依然として内外経済環境の回復が見通せない状況にあります。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、ライフスタイルやビジネス環境が変化し、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な貢献を果たしていくため、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」に基づき、2021年4月からの新たな経営体制に先んじてグループ経営資源を結集しながら、宅急便のデジタルトランスフォーメーション、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化の3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取組みの3つの基盤構造改革を推進しました。当連結会計年度においては、新型コロナウイルスの今後の感染状況や収束時期が不透明な中、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取り組みました。その中で、ライフスタイルやビジネス環境の変化によりお客様に生じる課題の把握に努め、加速する全産業のEC化に対応し、新配送サービスの拡販と更なる利便性の向上を推進しました。そして、グループ全体でアカウントマネジメントを強化し、遠隔医療分野における遠隔処方領域やGIGAスクール構想を進める教育分野における新たなニーズへの対応、店舗、EC双方における最適なサプライチェーンを構築するソリューションの提供などに取り組みました。また、データ・ドリブン経営への転換を推進し、データ分析に基づく需要予測により経営資源を最適配置し、集配および幹線輸送の効率化を図るとともに、配送パートナーとの連携のもと新たな配送ネットワークを構築することで、集配キャパシティの拡大とコストの適正化を推進しました。

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)	1,630,146	1,695,867	65,720	4.0
営業利益 (百万円)	44,701	92,121	47,420	106.1
経常利益 (百万円)	40,625	94,019	53,394	131.4
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	22,324	56,700	34,376	154.0

上記のとおり営業収益は1兆6,958億67百万円となり、前連結会計年度に比べ657億20百万円の増収となりました。これは主に、成長が加速するEC領域に対応した結果、荷物の取扱数量が増加したことによるものです。営業費用は1兆6,037億45百万円となり、前連結会計年度に比べ183億円増加しました。これは主に、荷物の取扱数量が増加する中、データ分析に基づく経営資源の最適配置による集配効率の向上や幹線輸送、仕分け作業の効率化推進により費用の適正化に努めたことなどによるものです。

この結果、当連結会計年度の営業利益は921億21百万円となり、前連結会計年度に比べ474億20百万円の増益となりました。

<ヤマトグループ全体としての取組み>

- イ. 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、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、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に取り組みました。
- ロ. 持続的に成長していくためのグループ経営構造改革を推進し、今後の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経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づき、2021年4月からの新たな経営体制に先んじてグループ経営資源を結集しながら、3つの事業構造改革と3つの基盤構造改革に向けた取組みを推進しました。
- ハ. 社員がお客様にしっかりと向き合う「全員経営」を推進するため、デジタルトランスフォーメーションによる物流オペレーションの効率化、標準化を推進するとともに、データ分析に基づく需要や業務量予測、経営資源の最適配置など、客観的かつ科学的な意思決定を実現するデータ・ドリブン経営への転換に取り組みました。
- ニ. 社会のニーズに応え、ECの高い成長力を取り込むため、産業のEC化に特化した物流サービスの創出およびECエコシステムの確立に向けた取組みを推進しました。当連結会計年度においては、大手EC事業者様との協業により、EC利用者様、EC事業者様、配送事業者の全てをデジタル情報でリアルタイムにつなぐことで、購入、配送、受け取りの利便性と安全性、効率性を向上させる新配送サービス「E A Z Y（イージー）」の拡販を推進しました。また、受け取りのさらなる利便性向上に向け、オートロックマンションにお住まいのお客様に自宅前などへの置き配を提供する、デジタルキーを活用した新しい機能の追加に取り組みました。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は、受注から出荷・配送までの運営にかかる業務の全体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みました。そして、デジタルテクノロジーを有するパートナーとの提携のもと、ECで購入した商品をスーパーやドラッグストアなどお客様の生活導線上の店舗で受け取ることができるサービスの拡販を推進するとともに、新たな「運創」モデルの構築に向けて、ライブ動画配信事業者様と連携し、ライブコマース機能を活用した生産者向け販売支援の取組みを開始しました。
- ホ. 法人向け物流事業の強化に向けて、グループ各社に点在する専門人材、流通機能や物流機能、物流拠点を結ぶ幹線ネットワークなど法人向けの経営資源を結集し、お客様の課題解決に向けた取組みを推進するとともに、精度の高いリアルタイムの情報を軸としたソリューションを提供するためのデータ基盤の構築などに取り組みました。また、引き続き、海外事業のマネジメント強化を推進しました。当連結会計年度においては、ライフスタイルやビジネス環境の変化によりお客様に生じる課題の把握に努め、遠隔医療分野における遠隔処方領域やG I G Aスクール構想を進める教育分野における新たなニーズへの対応、店舗、EC双方における最適なサプライチェーンを構築するソリューションの提供などに取り組みました。また、個別化医療の進展を見据えた物流課題の解決に向けた超低温帯での遺伝子検査用試薬の混載輸送を開始するとともに、社会インフラの一員として接種体制の整備に貢献すべく、新型コロナウイルスワクチンのロジスティクスに取り組みました。
- ヘ. 持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、サステナビリティの取組みを推進し、環境と社会を組み込んだ経営を実践すべく、「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ことで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指し、特定した重要課題に対する取組みを推進しました。
- ト. お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営をさらに強化するため、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べくグループ経営体制の刷新に向けた取組みを推進しました。そして、2021年4月より、連結子会社のヤマト運輸株式会社とグループ7社を統合し、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部門からなるグループ経営体制が始動しました。なお、このグループ経営体制の刷新に伴い、従来の6事業フォーメーションによるセグメントを、「リテール部門」と「法人部門」の2事業によるセグメントに変更する予定です。
- チ. 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づく取組みの進捗や成果を土台とし、生活様式や流通構造の急速な変化により加速する全産業のEC化を踏まえ、2024年3月期を最終年度とするヤマトグループ中期経営計画「Oneヤマト2023」を策定しました。本計画のもと当社グループは、名実ともに「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、法人のお客様そして社会全体に対する価値提供を目指していきます。

<事業フォーメーション別の概況>

○デリバリー事業

宅急便、クロネコDM便の取扱数量は以下のとおりです。

区分	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	伸率 (%)
宅 急 便 (百万個)	1,799	2,096	297	16.5
ク ロ ネ コ D M 便 (百万冊)	987	826	△161	△16.3

- イ. デリバリー事業は、お客様にとって一番身近なインフラとなり、豊かな社会の実現に貢献するために、宅急便を中心とした事業の展開に取り組んでいます。
- ロ. 当連結会計年度においては、新型コロナウイルスの今後の感染状況や収束時期が不透明な中、お客様、社員の安全を最優先に、宅急便ネットワークの安定稼働に取り組みました。また、物流全体におけるデジタル化の推進による集配、作業、事務の効率化や、輸送効率を高めネットワーク全体を最適化するための幹線ネットワークの構造改革を推進しました。
- ハ. 成長が加速するEC領域に対し、大手EC事業者様との協業により、EC利用者様、EC事業者様、配送事業者の全てをデジタル情報でリアルタイムにつなぐことで、購入、配送、受け取りの利便性と安全性、効率性を向上させる新配送サービス「E A Z Y」の拡販を推進するとともに、受け取りのさらなる利便性向上に向け、オートロックマンションにお住まいのお客様に自宅前などへの置き配を提供する、デジタルキーを活用した新たな機能の追加に取り組みました。そして、デジタルテクノロジーを有するパートナーとの提携のもと、ECで購入した商品をスーパーやドラッグストアなどお客様の生活導線上の店舗で受け取ることができるサービスの拡販を推進しました。また、新たな「運創」モデルの構築に向けて、ライブ動画配信事業者様と連携し、ライブコマース機能を活用した生産者向け販売支援の取組みを開始しました。
- ニ. 個人のお客様については、宅急便の発送手続きをスマートフォンで完結でき、オンライン決済や匿名配送などを利用できるサービスの提供により利便性の向上を図るとともに、キャッシュレス決済への対応によるさらなる利便性の向上に向けて、宅急便運賃の支払いなどについて、これまでの現金・電子マネー・オンライン決済に加えて、新たに6種類のQRコード決済を導入する環境を整備しました。法人のお客様については、ビジネス環境の変化によりお客様に生じる課題の把握に努め、グループ連携のもとアカウントマネジメントを強化し、遠隔処方領域において調剤薬局様に向けたソリューションを提供するなど、お客様の課題解決に当たる取組みを推進しました。
- ホ. 地域の課題解決に向けて、自治体や企業と連携し、買い物困難者の支援、高齢者の見守り支援など、住民へのサービス向上に取り組みました。特に、地域社会における独居高齢者の増加や地域コミュニティの希薄化、地域包括支援センターや民生委員など高齢者を見守る側の人材不足や高齢化、新型コロナウイルスの感染拡大により離れた家族に気軽に会いに行けない状況など、新たな課題が顕在化している高齢者に対する、外部との通信が可能なIoT電球とヤマト運輸の経営資源を活用した見守りサービスの提供地域を全国に拡大しました。また、地域製品の販路拡大支援など、地元産業の活性化につながる取組みを推進しました。
- ヘ. 営業収益は、成長が加速するEC領域に対応したことで、荷物の取扱数量が増加したことなどにより1兆4,189億93百万円となり、前連結会計年度に比べ8.3%増加しました。営業利益は、荷物の取扱数量が増加する中、データ分析に基づく経営資源の最適配置により集配効率を向上させたことや幹線輸送、仕分け作業の効率化を推進したことなどにより771億95百万円となり、前連結会計年度に比べ499億45百万円の増益となりました。

○B I Zーロジ事業

- イ. B I Zーロジ事業は、宅急便ネットワークをはじめとした経営資源に、ロジスティクス機能、メンテナンス・リコール対応機能、医療機器の洗浄機能、国際輸送機能などを組み合わせることにより、お客様に革新的な物流システムを提供しています。

- ロ. 全産業のEC化が加速する中、ビジネス環境の変化により生じるお客様の課題に対応し、サプライチェーンの変革を支援するトータル物流ソリューションを提供するため、グループ一体となりアカウントマネジメントを推進しました。当連結会計年度においては、小売店舗を展開しながらEC領域の強化に取り組む事業者様に対し、ヤマトグループの強みである全国の拠点ネットワークと輸配送ネットワークのシームレスな結合とデジタル情報の可視化を通じ、店舗、EC双方における在庫の適正化、スピード納品、輸配送コストの低減など経営改善に資するサプライチェーン構築の最適化に取り組みました。そして、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・配送までの運営にかかる業務の全体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みました。また、個別化医療の進展を見据えた物流課題の解決に向けて、マイナス70度以下の超低温帯での遺伝子検査用試薬の混載輸送を開始するとともに、社会インフラの一員として接種体制の整備に貢献すべく、新型コロナウイルスワクチンのロジスティクスに取り組みました。
- ハ. 営業収益は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う移動の制限や美術展の開催中止により海外生活支援サービスや美術品輸送の取扱いが減少したものの、医療・衛生用品の緊急輸送や増加する越境ECの需要を取り込んだことで貿易物流サービスの拡販が進んだことなどにより1,466億9百万円となり、前連結会計年度に比べ1.9%増加しました。営業利益は51億8百万円となり、前連結会計年度に比べ2.7%増加しました。

○ホームコンビニエンス事業

- イ. ホームコンビニエンス事業は、お客様の便利で快適な生活の実現に向けて、ヤマトグループの全国ネットワークを活用し、生活支援事業に取り組んでいます。当連結会計年度においては、単身者向け引越サービス「わたしの引越」の提供エリアを全国に拡大し、拡販を推進しました。
- ロ. 営業収益は、新型コロナウイルス感染症の拡大などによる引越需要の減少や、「らくらく家財宅急便」のプライシング適正化による一部顧客の取扱い減少などにより268億47百万円となり、前連結会計年度に比べ3.4%減少しました。利益面においては、営業損失が56億99百万円となりました。

○e-ビジネス事業

- イ. e-ビジネス事業は、お客様の業務プロセスの効率化や潜在的な課題の解決に向けて、情報機能に物流機能、決済機能を融合させたソリューションプラットフォームビジネスを積極的に展開しています。また、グループの事業成長を加速させるため、従来のITにとどまらず、AIやIoTなどを用いた新技術の活用を推進しています。
- ロ. お客様の業務効率化とエンドユーザーの利便性向上に向けたサービスとして、中古品の買取やECの返品における企業から個人への支払いを、本人が希望する電子マネー等のキャッシュレス決済で支払うことができる「マルチバリューチャージサービス」を提供しています。当連結会計年度においては、同サービスの導入を希望する事業者様が、事前にシステム開発することなくスピーディーかつ安価にサービスを利用できる機能を付加し、拡販を推進しました。
- ハ. 営業収益は、成長が加速するEC領域に対応したことで、商品の受注・出荷業務を支援する「Web出荷コントロールサービス」の利用が拡大したものの、前期の軽減税率に対応したシステムサポートの反動減などにより284億17百万円となり、前連結会計年度に比べ7.1%減少しました。営業利益は、利益率が高い既存サービスの取扱いが堅調に推移したことなどにより116億69百万円となり、前連結会計年度に比べ9.4%増加しました。

○フィナンシャル事業

- イ. フィナンシャル事業は、通販商品の代金回収、企業間の決済など、お客様の様々なニーズにお応えする決済・金融サービスを展開しています。
- ロ. 決済サービスに関しては、主力商品である「宅急便コレクト」の提供に加えて、ネット総合決済サービス「クロネコwebコレクト」や「クロネコ代金後払いサービス」、電子マネー決済機能の利用拡大を推進しています。当連結会計年度においては、ビジネス環境の変化により生じるお客様の課題に対応し、事業者様が新たにECを開始するために必要となるショッピングカート機能、決済、配送をワンストップで支援する「らくらくカート」の拡販を推進しました。
- ハ. 営業収益は、成長が加速するEC領域に対応したことで、「宅急便コレクト」や「クロネコwebコレクト」、「クロネコ代金後払いサービス」の利用が増加したものの、リース事業を展開するヤマトリース株式会社の一部譲渡に伴い連結範囲を変更したことなどにより396億71百万円となり、前連結会計年度に比べ48.5%減少しました。営業利益は62億76百万円となり、前連結会計年度に比べ0.7%減少しました。

○オートワークス事業

- イ. オートワークス事業は、複数拠点を保有する中規模運送事業者様の安全運行と車両稼働時間の拡大に資する、稼働を止めない車両整備サービスを提供しています。また、「物流施設、設備機器の維持保全・職場環境改善」やこれらの資産および社員を対象に「お客様のリスクマネジメントに繋がる最適な保険提案」という機能を付加することで、お客様の資産稼働率を高めるサービスを展開しています。
- ロ. 当連結会計年度においては、作業効率を追求した整備工場「スーパーワークス」を新たに4拠点設置し、さらなるネットワーク強化を行うとともに、お客様との定期的なコミュニケーションによるメンテナンスサービスの拡販に取り組みました。
- ハ. 営業収益は、燃料販売量が減少したことなどにより218億33百万円となり、前連結会計年度に比べ12.4%減少しました。営業利益は36億円となり、前連結会計年度に比べ16.2%減少しました。

○その他

- イ. 「JITBOXチャーター便」は、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送を通じて、お客様に「適時納品」や「多頻度適量納品」という付加価値を提供しています。当連結会計年度においては、新型コロナウイルスの今後の感染状況や収束時期が不透明な中、引き続き、サービスの拡販に取り組みました。
- ロ. 営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金などを除いて14億95百万円となり、前連結会計年度に比べ21.0%減少しました。

<ESGの取り組み>

- 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り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、グループ全体で安全意識の向上を図るため、グループ全体で「交通事故ゼロ運動」を実施するとともに、安全運転に優れ無事故を続けるドライバーに対し、地域ごとに表彰を行うなどの取り組みを推進しました。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、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。そして、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化を図ること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・ガバナンスの取り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。また、グループ経営の健全性を高めるため、グループガバナンスのさらなる強化に取り組んでいます。当連結会計年度においては、グループ全体の商品審査体制の強化や内部通報制度の高度化などに取り組んでいます。
- ハ. ヤマトグループは、約22万人の社員がグループ最大の財産であると認識し、社員満足を高めるとともに多様な人材から選ばれる会社となるため、社員が働きやすさと働きがいを持ちイキイキと働くことができる労働環境の整備に取り組んでいます。当連結会計年度においては、魅力ある人事制度の構築や、社員の自主・自律的な行動を促進する評価制度の導入、教育体系の再構築などに取り組んでいます。また、「働きやすさ」と「環境への配慮」を追求した新デザインの制服を導入し、CO₂削減に貢献する植物由来の素材を使用するとともに、機能性、安全性、快適性のさらなる向上を実現しました。
- ニ. ヤマトグループは、気候変動が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の把握、評価に取り組んでいます。そして、長期目標として設定したCO₂排出実質ゼロ（自社排出）の実現に向けて、CO₂の排出がより少ない車両へのシフトやEVを含む次世代モビリティの開発および導入、自動車を使わない集配などを推進するとともに、主要都市間の幹線輸送の効率化によるCO₂排出量の低減および長距離輸送を担うドライバーの負担軽減に資する「スーパーフルトレーラSF25」運行の拡大などに取り組んでいます。当連結会計年度においては、多様な雇用機会の創出と集配効率のさらなる向上を目的とし、走行中CO₂を排出しない次世代集配モビリティの実証実験に取り組んでいます。また、走行中の燃費向上やCO₂排出低減に寄与し、今後の配送車両のEV化にも貢献する、小型モバイル冷凍機をメーカーと連携して開発し、導入を開始しました。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. 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C S V（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組みを推進しています。当連結会計年度においては、過疎化や高齢化が進む中山間地域等のバス・鉄道路線網の維持と物流の効率化による地域住民の生活サービス向上を目的とする「客貨混載」を推進しました。また、ライフステージの変化が進む都市郊外部においては、拠点を活用した地域コミュニティの活性化や、買い物・家事代行などくらしのサポートサービスを提供することで、地域住民が快適に生活できる町づくりを支援する取組みを推進しました。そして、地域社会における独居高齢者の増加や地域コミュニティの希薄化、地域包括支援センターや民生委員など高齢者を見守る側の人材不足や高齢化、新型コロナウイルスの感染拡大により離れた家族に気軽に会いに行けない状況など、新たな課題が顕在化している高齢者に対する、外部との通信が可能なI o T電球とヤマト運輸の経営資源を活用した見守りサービスの提供地域を全国に拡大しました。
- ヘ. 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を行っています。
- ト. ヤマトグループは、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、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」に基づき、サステナビリティの取組みを推進しています。そして、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた「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2つのビジョンの実現に向けて、サステナブル中期計画2023 [環境・社会] を策定し、各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ました。ヤマトグループは本中期計画のもと、現在、そして未来のお客様や地域のニーズを満たし、社会の発展を支えられる企業へと進化するために、サステナブル経営の強化に取り組んでいきます。

② 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1,239億21百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ収入が494億87百万円増加しました。これは主に、税金等調整前当期純利益が917億59百万円となり、収入が471億78百万円増加したこと、および仕入債務の増減額が217億93百万円の収入となった一方で、売上債権の増減額が294億44百万円の支出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440億78百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ収支が940億22百万円増加しました。これは主に、貸付金の回収による収入が961億83百万円増加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1,232億47百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ支出が1,008億78百万円増加しました。これは主に、借入金の収支が647億円減少したことおよび自己株式の取得による支出が200億16百万円増加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2,412億84百万円となり、前連結会計年度末に比べ446億22百万円増加しました。

③ 生産、受注及び販売の実績

セグメントごとの事業別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。

セグメントの名称	事業	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)		当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021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 (%)	
デリバリー 事業	宅急便	1,217,572	74.7	1,327,810	78.3	9.1
	クロネコDM便	64,104	3.9	55,194	3.3	△13.9
	エクスプレス	41,608	2.6	42,117	2.5	1.2
	その他	97,496	6.0	113,019	6.7	15.9
	内部売上消去	△110,713	△6.8	△119,147	△7.0	7.6
	計	1,310,067	80.4	1,418,993	83.7	8.3
B I Z - ロジ 事業	ロジスティクス	99,414	6.1	100,423	5.9	1.0
	貿易物流サービス	41,796	2.6	51,486	3.0	23.2
	その他	31,669	1.9	29,471	1.7	△6.9
	内部売上消去	△28,946	△1.8	△34,771	△2.1	20.1
	計	143,934	8.8	146,609	8.6	1.9
ホームコンビニ エンス事業	ホームコンビニエンス	39,210	2.4	37,585	2.2	△4.1
	内部売上消去	△11,404	△0.7	△10,737	△0.6	△5.9
	計	27,805	1.7	26,847	1.6	△3.4
e - ビジネス 事業	カードソリューション	11,529	0.7	10,837	0.6	△6.0
	I Tオペレーティング	8,138	0.5	8,333	0.5	2.4
	e - 通販 ソリューション	6,190	0.4	4,949	0.3	△20.0
	その他	53,309	3.3	61,195	3.6	14.8
	内部売上消去	△48,589	△3.0	△56,899	△3.4	17.1
	計	30,579	1.9	28,417	1.7	△7.1
フィナンシャル 事業	ペイメント	29,448	1.8	33,228	2.0	12.8
	リース	40,306	2.5	-	-	-
	クレジット ファイナンス	3,344	0.2	3,043	0.2	△9.0
	その他	6,848	0.4	3,586	0.2	△47.6
	内部売上消去	△2,875	△0.2	△187	△0.0	△93.5
	計	77,072	4.7	39,671	2.3	△48.5
オートワークス 事業	トラック ソリューション	49,806	3.1	47,096	2.8	△5.4
	その他	8,734	0.5	8,972	0.5	2.7
	内部売上消去	△33,618	△2.1	△34,235	△2.0	1.8
	計	24,922	1.5	21,833	1.3	△12.4

セグメントの名称	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)		当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)		比較 増減率 (%)	
	事業	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)		構成比 (%)
その他	JITBOX チャーター便	13,373	0.8	12,057	0.7	△9.8
	その他	71,724	4.4	66,461	3.9	△7.3
	内部売上消去	△69,334	△4.3	△65,025	△3.8	△6.2
	計	15,763	1.0	13,493	0.8	△14.4
合計		1,630,146	100.0	1,695,867	100.0	4.0

(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。

① 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

i. 財政状態

総資産は1兆899億91百万円となり、前連結会計年度に比べ107億48百万円減少しました。これは主に、ヤマトリース株式会社を連結の範囲から除外したことに伴いリース債権及びリース投資資産が538億86百万円および貸与資産が110億60百万円減少した一方で、現金及び預金が442億96百万円増加したことによるものであります。

負債は5,057億4百万円となり、前連結会計年度に比べ322億円減少しました。これは主に、借入金が555億円減少した一方で、デリバリー事業を中心に業績が伸長した結果、未払法人税等が117億21百万円増加したことによるものであります。

純資産は5,842億87百万円となり、前連結会計年度に比べ214億52百万円増加しました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益の計上により利益剰余金が567億円増加したことおよび、自己株式の取得および消却により自己株式が152億21百万円減少した一方で、利益剰余金が509億15百万円減少したこと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50.4%から52.9%となりました。

ii. 経営成績

営業収益は1兆6,958億67百万円となり、前連結会計年度に比べ657億20百万円の増収となりました。これは主に、成長が加速するEC領域に対応した結果、荷物の取扱数量が増加したことによるものです。営業費用は1兆6,037億45百万円となり、前連結会計年度に比べ183億円増加しました。これは主に、荷物の取扱数量が増加する中、データ分析に基づく経営資源の最適配置による集配効率の向上や幹線輸送、仕分け作業の効率化推進により費用の適正化に努めたことなどによるものです。

この結果、当連結会計年度の営業利益は921億21百万円となり、前連結会計年度に比べ474億20百万円の増益となりました。

経常利益は940億19百万円となり、前連結会計年度に比べ533億円94百万円の増益となりました。これは主に、前連結会計年度において海外関連会社に係る持分法投資損失を計上した影響などによるものです。

特別利益は9億75百万円となり、前連結会計年度に比べ82億87百万円減少しました。これは主に、固定資産売却益が72億42百万円減少したことによるものです。特別損失は32億35百万円となり、前連結会計年度に比べ20億71百万円減少しました。これは主に、投資有価証券評価損が19億74百万円減少した一方で、当連結会計年度において新型コロナウイルス感染症対応に係る損失11億63百万円を計上したことによるものです。

これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は567億円となり、前連結会計年度に比べ343億76百万円の増益となりました。

1株当たり当期純利益は151.55円となり、前連結会計年度に比べ94.77円増加しました。

○デリバリー事業

営業収益は、成長が加速するEC領域に対応したことで、荷物の取扱数量が増加したことなどにより1兆4,189億93百万円となり、前連結会計年度に比べ8.3%増加しました。営業利益は、荷物の取扱数量が増加する中、データ分析に基づく経営資源の最適配置により集配効率を向上させたことや幹線輸送、仕分け作業の効率化を推進したことなどにより771億95百万円となり、前連結会計年度に比べ499億45百万円の増益となりました。

○BIZーロジ事業

営業収益は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う移動の制限や美術展の開催中止により海外生活支援サービスや美術品輸送の取扱いが減少したものの、医療・衛生用品の緊急輸送や増加する越境ECの需要を取り込んだことで貿易物流サービスの拡販が進んだことなどにより1,466億9百万円となり、前連結会計年度に比べ1.9%増加しました。営業利益は51億8百万円となり、前連結会計年度に比べ2.7%増加しました。

○ホームコンビニエンス事業

営業収益は、新型コロナウイルス感染症の拡大などによる引越需要の減少や、「らくらく家財宅急便」のプライシング適正化による一部顧客の取扱い減少などにより268億47百万円となり、前連結会計年度に比べ3.4%減少しました。利益面においては、営業損失が56億99百万円となりました。

○e-ビジネス事業

営業収益は、成長が加速するEC領域に対応したことで、商品の受注・出荷業務を支援する「Web出荷コントロールサービス」の利用が拡大したものの、前期の軽減税率に対応したシステムサポートの反動減などにより284億17百万円となり、前連結会計年度に比べ7.1%減少しました。営業利益は、利益率が高い既存サービスの取扱いが堅調に推移したことなどにより116億69百万円となり、前連結会計年度に比べ9.4%増加しました。

○フィナンシャル事業

営業収益は、成長が加速するEC領域に対応したことで、「宅急便コレクト」や「クロネコwebコレクト」、「クロネコ代金後払いサービス」の利用が増加したものの、リース事業を展開するヤマトリース株式会社株式の一部譲渡に伴い連結範囲を変更したことなどにより396億71百万円となり、前連結会計年度に比べ48.5%減少しました。営業利益は62億76百万円となり、前連結会計年度に比べ0.7%減少しました。

○オートワークス事業

営業収益は、燃料販売量が減少したことなどにより218億33百万円となり、前連結会計年度に比べ12.4%減少しました。営業利益は36億円となり、前連結会計年度に比べ16.2%減少しました。

○その他

営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金などを除いて14億95百万円となり、前連結会計年度に比べ21.0%減少しました。

② 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

i. 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 ②キャッシュ・フローの状況」に記載の通りであります。

ii. 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/AA-）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。

③ 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%）、ROE10.0%の達成を目標としております。

当連結会計年度の連結業績は、成長が加速するEC領域への対応に伴い荷物の取扱数量が増加した一方で、データ分析に基づく経営資源の最適配置による集配効率の向上や、幹線輸送、仕分け作業の効率化推進など費用の適正化に努めた結果、連結営業収益1兆6,958億円、連結営業利益921億円（連結営業利益率5.4%）、ROE10.0%となりました。これは、2021年4月からの新たな経営体制に先んじてグループ経営資源を結集しながら「YAMATO NEXT100」で定めた課題への取組みを推進したことが成果に繋がったと評価しております。

今後も本計画に基づき、構造改革のスピードをさらに加速し、持続的な成長を目指してまいります。

④ 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、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

①結合当事企業の名称およびその事業の内容

i. 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）

ii. 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）

②企業結合日

2021年4月1日

③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

④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

①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

②企業結合日

2021年4月1日

③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

④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S C M事業本部・E C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. 実施する会計処理の概要

「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。

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費の総額は4,628百万円であり、セグメントごとの研究開発費は、その他が4,628百万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、新たなビジネスモデルの創出に係る成長投資を中心に32,899百万円の設備投資（敷金を含む。）を実施しました。

デリバリー事業におきましては、「YAMATO NEXT100」の実現に向けて、「枝川ソーティングベース」の新設および車両の購入など26,123百万円の設備投資を実施しました。

B I Z ーロジ事業におきましては、顧客向け物流機器の新設など2,388百万円の設備投資を実施しました。

オートワークス事業におきましては、糸満工場の新設など1,214百万円の設備投資を実施しました。

ホームコンビニエンス事業、eービジネス事業およびフィナンシャル事業におきましては、特に記載すべき事項はありません。

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、次のとおりであります。

(1) 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		合計
本社 (東京都中央区)	全社	—	1	482	—	5,840 (0)	—	454	6,779	389

(2) 国内子会社

会社名・支社名 (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		合計
ヤマト運輸(株) 本社 (東京都中央区)	デリバリー 事業	—	1	1,018	9	656 (1) [2]	5,846	124	7,656	724
ヤマト運輸(株) 北海道支社 (札幌市厚別区)	デリバリー 事業	札幌主管支店 他281店	486	3,247	126	2,327 (181) [315]	0	341	6,529	6,494
ヤマト運輸(株) 東北支社 (仙台市泉区)	デリバリー 事業	宮城主管支店 他510店	619	5,284	1,199	2,323 (124) [745]	9,053	516	18,996	11,490
ヤマト運輸(株) 東京支社 (東京都大田区)	デリバリー 事業	東京主管支店 他1,396店	2,155	52,767	2,907	95,310 (228) [348]	38	1,185	154,364	29,473
ヤマト運輸(株) 南関東支社 (横浜市鶴見区)	デリバリー 事業	横浜主管支店 他738店	2,256	17,775	4,138	7,199 (137) [1,008]	62	794	32,227	25,393
ヤマト運輸(株) 北関東支社 (さいたま市中央区)	デリバリー 事業	埼玉主管支店 他738店	1,896	7,497	1,892	5,008 (152) [499]	9	856	17,161	22,136
ヤマト運輸(株) 北信越支社 (新潟市西区)	デリバリー 事業	新潟主管支店 他391店	741	3,022	141	5,980 (136) [431]	1	438	10,325	10,529
ヤマト運輸(株) 中部支社 (愛知県豊田市)	デリバリー 事業	愛知主管支店 他689店	859	19,315	2,169	5,742 (241) [592]	2	672	28,761	18,643
ヤマト運輸(株) 関西支社 (大阪府茨木市)	デリバリー 事業	大阪主管支店 他1,077店	2,390	12,668	2,933	11,203 (192) [825]	5	1,436	30,639	29,004

会社名・支社名 (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		合計
ヤマト運輸(株) 中国支社 (広島市安佐南区)	デリバリー 事業	広島主管支店 他357店	693	1,846	49	2,494 (112) [328]	0	370	5,454	8,561
ヤマト運輸(株) 四国支社 (香川県綾歌郡)	デリバリー 事業	香川主管支店 他186店	359	1,179	202	1,394 (85) [253]	7	204	3,348	4,608
ヤマト運輸(株) 九州支社 (福岡市東区)	デリバリー 事業	福岡主管支店 他651店	1,218	3,443	88	7,287 (245) [668]	4	856	12,898	15,517
沖縄ヤマト運輸(株) (沖縄県糸満市)	デリバリー 事業	沖縄主管支店 他40店	255	2,061	59	1,057 (24) [61]	—	155	3,589	1,457
ヤマトグローバル エクスプレス(株) (東京都港区)	デリバリー 事業	関東主管支店 他290店	136	1,413	406	816 (9) [79]	26	87	2,886	2,357
エクスプレス ネットワーク(株) (東京都港区)	デリバリー 事業	—	—	7	—	— [0]	0	2	10	10
ヤマトダイアログ &メディア(株) (東京都中央区)	デリバリー 事業	—	—	19	—	— [0]	0	4	23	39
ヤマトコンタクト サービス(株) (東京都豊島区)	デリバリー 事業	—	—	80	—	— [8]	0	23	104	1,702
ヤマト・スタッフ・ サプライ(株) (東京都中央区)	デリバリー 事業	—	0	31	0	— [5]	23	4	59	13,039
ヤマト ロジスティクス(株) (東京都中央区)	B I Z ー ロジ事業	—	11	3,395	2,056	1,462 (10)	734	1,045	8,706	5,099
ヤマトグローバル ロジスティクス ジャパン(株) (東京都中央区)	B I Z ー ロジ事業	—	7	5,398	48	7,241 (36)	343	81	13,120	1,084
ヤマトパッキング サービス(株) (東京都江東区)	B I Z ー ロジ事業	—	0	700	3	22 (14) [26]	83	30	841	379
ヤマト包装技術 研究所(株) (東京都大田区)	B I Z ー ロジ事業	—	—	4	6	— [0]	1	57	69	82
湖南工業(株) (浜松市南区)	B I Z ー ロジ事業	—	0	287	1	642 (13) [57]	2	5	940	457
ヤマトホーム コンビニエンス(株) (東京都中央区)	ホームコン ビニエンス 事業	—	417	579	3	2,905 (21) [167]	335	56	4,296	4,187
ヤマトシステム 開発(株) (東京都江東区)	eービジ ネス事業	—	—	4,066	—	3,562 (5) [26]	1,117	446	9,193	3,188
ヤマトWeb ソリューションズ(株) (東京都中央区)	eービジ ネス事業	—	—	—	—	— [0]	—	0	0	340
ヤマト フィナンシャル(株) (東京都中央区)	フィナン シャル事業	—	—	4	—	231 (0)	8	29	274	452

会社名・支社名 (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	合計	
ヤマトクレジット ファイナンス㈱ (東京都豊島区)	ファイナン シャル事業	—	—	511	—	962 (1)	—	28	1,501	228
ヤマトオートワーク ス㈱ (東京都中央区)	オートワー クス事業	—	26	4,973	763	891 (9) [214]	757	60	7,472	2,080
ヤマトオートワーク ス岩手㈱ (岩手県北上市)	オートワー クス事業	—	0	—	13	— [8]	—	1	15	62
ヤマトオートワーク ス北信越㈱ (新潟市西区)	オートワー クス事業	—	0	—	42	— [11]	—	0	42	67
ヤマトオートワーク ス四国㈱ (香川県仲多度郡)	オートワー クス事業	—	0	3	7	— [8]	264	3	279	46
ヤマトオートワーク ス沖縄㈱ (沖縄県糸満市)	オートワー クス事業	—	0	0	9	— [3]	0	0	11	19
ボックス チャーター㈱ (東京都千代田区)	その他	—	—	19	—	— [0]	—	9	29	28
ヤマトボックス チャーター㈱ (東京都中央区)	その他	—	34	68	1	— [118]	19	91	216	1,491
ヤマトマネージ メントサービス㈱ (東京都中央区)	その他	—	—	7	—	— [3]	20	3	31	329
ヤマトマルチ チャーター㈱ (京都市伏見区)	その他	—	18	93	0	2,215 (11) [23]	7,351	7	9,687	432
神戸ヤマト運輸㈱ (神戸市中央区)	その他	—	0	45	—	209 (2) [7]	264	9	529	102
YMT-GB投資事業有限 責任組合 (東京都渋谷区)	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(3) 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㎡)	リース 資産	その他の 有形固定 資産	合計	
雅瑪多 (中国) 運輸 有限公司 (上海 中国)	デリバリー 事業	—	—	—	—	—	—	—	—	3
YAMATO TRANSPORT U. S. A., INC. (カリフォルニア アメリカ合衆国)	B I Z ー ロジ事業	—	82	119	123	57 (8) [39]	—	65	448	307
YAMATO TRANSPORT EUROPE B. V. (スキポールライク オランダ)	B I Z ー ロジ事業	—	0	55	120	— [25]	—	46	222	189
雅瑪多国際物流 有限公司 (上海 中国)	B I Z ー ロジ事業	—	1	24	—	— [24]	—	293	319	239
雅瑪多運輸 (香港) 有限公司 (香港)	B I Z ー ロジ事業	—	22	1	—	— [18]	—	621	644	240
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC. (台北 台湾)	B I Z ー ロジ事業	—	—	23	20	— [14]	—	353	398	226
YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD. (シンガポール)	B I Z ー ロジ事業	—	4	47	0	— [8]	—	120	171	133
YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD. (セラシアン マレーシア)	B I Z ー ロジ事業	—	6	—	1	— [6]	—	11	20	126
雅瑪多管理 (中国) 有限公司 (上海 中国)	その他	—	—	—	—	— [0]	—	14	14	7
雅瑪多 (香港) 有限公司 (香港)	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—
YAMATO ASIA PTE. LTD. (シンガポール)	その他	—	—	—	—	—	—	0	0	4

(注) 1. 車両運搬具、建物及び構築物、機械及び装置、リース資産およびその他の有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、貸与資産および使用権資産であります。

5. 上記には建設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)	デリバリー事業	車両購入 (3,091台)	18,313	—	自己資金	2021.4	2022.3
		枝川ソーティングベース (16,266㎡)				2019.11	2021.5
		ベース新築	4,800	1,553	〃		
		荷役機器等	2,730	—	〃		
		荷役機器・事務通信機器購入	26,603	—	〃	2021.4	2022.3

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

①【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

②【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数(株) (2021年3月31日)	提出日現在発行数(株) (2021年6月18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	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】

①【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

②【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③【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)
2016年4月1日～ 2017年3月31日	—	411,339,992	—	127,234	—	36,822
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

※ 自己株式の消却による減少であります。

(5) 【所有者別状況】

2021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）	—	88	37	569	642	47	37,780	39,163	—
所有株式数（単元）	—	1,645,612	82,576	276,087	1,042,133	325	836,346	3,883,079	267,692
所有株式数の割合（%）	—	42.38	2.12	7.11	26.84	0.01	21.54	100	—

（注）「個人その他」の中には自己株式170,668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15株が含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2021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	46,476	12.51
ヤマトグループ社員持株会	東京都中央区銀座2丁目12番18号 ヤマトマネージメントサービス（株）内	23,784	6.40
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	21,904	5.90
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	3.99
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	3.98
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	2.76
ヤマトグループ取引先持株会	東京都中央区銀座2丁目12番18号 ヤマトマネージメントサービス（株）内	8,409	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	1.55
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	1.38
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	1.29
計	—	156,090	42.02

（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) 46,476千株

株式会社日本カストディ銀行(信託口) 21,904千株

2. 当社は、自己株式17,066千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2021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 (ユーケー) 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. 2019年3月4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、2019年2月25日現在で21,200千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2021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	0.16
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	15,872	3.86
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	4,672	1.14
計	—	21,200	5.15

5. 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2021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

6. 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2021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

7. 2020年8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、株式会社みずほ銀行およびその共同保有者3社が、2020年8月14日現在で31,698千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2021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	2.73
みずほ信託銀行株式会社	東京都中央区八重洲1丁目2番1号	2,390	0.58
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	17,284	4.20
アセットマネジメントOne インターナショナル (Asset Management One International Ltd.)	Mizuho House, 30 Old Bailey, London, EC4M 7AU, UK	776	0.19
計	—	31,698	7.71

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2021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 17,066,800	—	単元株式数 100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 371,241,100	3,712,411	同上
単元未満株式	普通株式 267,692	—	—
発行済株式総数	388,575,592	—	—
総株主の議決権	—	3,712,411	—

(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。

② 【自己株式等】

2021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	17,066,800	—	17,066,800	4.39
計	—	17,066,800	—	17,066,800	4.39

(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。

①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の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。

②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。

③本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

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 (2020年1月30日) での決議状況 (取得期間 2020年2月6日～2020年9月30日)	35,000,000	50,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	9,058,400	15,683,790,600
当事業年度における取得自己株式	13,706,000	34,316,133,300
残存決議株式の総数及び価額の総額	12,235,600	76,100
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	34.96	0.00
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合 (%)	—	—

(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	806	2,150,514
当期間における取得自己株式 ※	114	347,555

※ 当期間における取得自己株式には、2021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	22,764,400	50,915,995,260	—	—
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)	—	—	—	—
保有自己株式数 ※2、3	17,066,815	—	17,066,929	—

※1. 当期間の株式数には、2021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、2021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30円とさせていただき、中間配当金1株当たり16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）
2020年10月30日 取締役会決議	5,944	16
2021年5月17日 取締役会決議	11,145	30

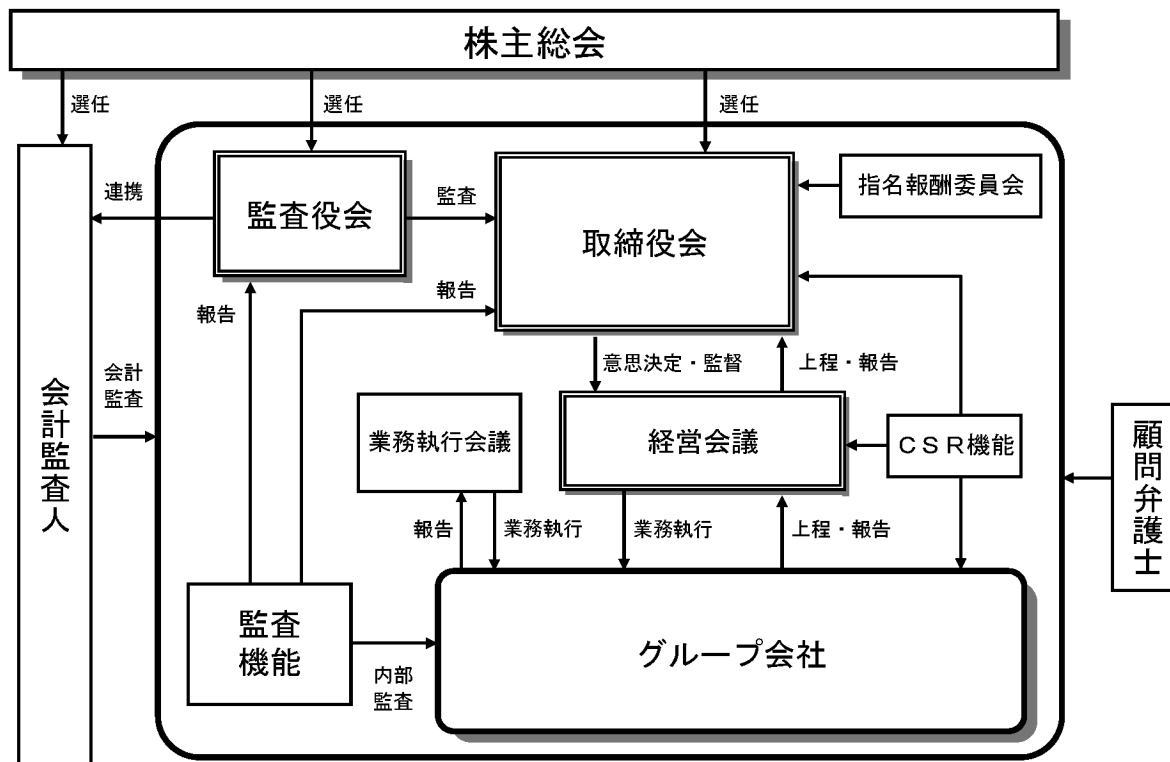
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

① 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。



② 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。

i. 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

取締役および監査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）

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）

ii. 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）、芝崎 健一、神田 晴夫

執行役員：

佐々木 勉、牧浦 真司、大谷 友樹、榎本 敦司

常勤監査役：

川崎 良弘、松野 守

iii. 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）、芝崎 健一、佐々木 勉、牧浦 真司、
大谷 友樹、榎本 敦司

iv. 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の選任および解任、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または執行役員をもって構成するものとし、その半数以上を社外取締役とする。

取締役：

森 正勝（委員長・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）、山内 雅喜、長尾 裕

v. 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）2021年6月24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。

i. 取締役会

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）

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）

ii. 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）、芝崎 健一、神田 晴夫

執行役員：

佐々木 勉、牧浦 真司、大谷 友樹、樫本 敦司

常勤監査役：

川崎 良弘、松野 守

iv. 指名報酬委員会

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

v. 監査役会

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）

③ 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。

- 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。
- ii. 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。
- iii. 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。
- iv. 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。
- v. 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。
- vi. 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、純粹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。
- vii. 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。
- viii. 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。
- ix. 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。
- x. 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。
- xi. 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ことができる。
- 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。

④ 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、当社は取締役森 正勝、得能 摩利子、小林 洋一、菅田 史朗および久我 宜之ならびに監査役の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。

⑤ 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。

⑥ 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。

⑦ 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。

⑧ 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】

① 役員一覧

i. 2021年6月18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。

また、当社は、2021年6月24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」を提案しております。当該議案が承認可決されますと、当社の役員は、提出日現在の取締役9名が再任されるとともに、提出日現在の監査役である山下隆が再任される予定であります。

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）	(注) 3	49
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T S S 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）	(注) 3	21
代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員	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、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（現） 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	(注) 3	33

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㈱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・CSR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	34
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㈱)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㈱)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㈱)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㈱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)	(注)3	15
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㈱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㈱代表取締役社長 2013年9月 フェラガモ・ジャパン㈱代表取締役社長兼CEO 2017年6月 当社取締役就任(現)	(注)3	3
取締役	小林 洋一	1949年7月21日生	1973年4月 伊藤忠商事㈱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	3

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	菅田 史朗	1949年11月17日生	1972年4月 ウシオ電機㈱入社 1993年1月 BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長 2000年6月 ウシオ電機㈱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㈱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㈱代表取締役社長 2006年10月 東京エレクトロン デバイス㈱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㈱入社 2003年4月 ヤマト運輸㈱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	5
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 河合・竹内・西村・井上法律事務所入 所 1988年1月 三宅・畠澤・山崎法律事務所入所 1992年7月 松田法律事務所開設 (現) 2020年6月 当社監査役就任 (現)	(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)	(注) 7	0
計					176

- (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. 2020年6月23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. 2017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。
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4名であります。

役名	氏名
専務執行役員	佐々木 勉
専務執行役員	牧浦 真司
常務執行役員	大谷 友樹
常務執行役員	樫本 敦司

- ii. 当社は、2021年6月24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、提出日現在の取締役9名の任期は、2021年6月24日開催予定の定時株主総会の終結の時から1年間、監査役山下隆の任期は、同日開催予定の定時株主総会の終結の時から4年間となります。

② 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に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。

2021年6月18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。

また、当社は、2021年6月24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」を提案しております。当議案が承認可決されますと、提出日現在の社外取締役および社外監査役が選任される予定であります。

<社外取締役>

氏名	当該社外取締役を選任している理由
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。

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。

- i. 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
- ii. 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
- iii. 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
- iv. 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
- v. 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
- vi. 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
- vii. 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
- viii. 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
- ix. 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】

① 監査役監査の状況

i. 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り当社の子会社であるヤマト運輸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するなど、取締役の職務の執行を監査することにより、健全な経営と社会的信頼の向上に努めております。また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・監査方法などを協議するほか、情報交換に努めるなど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。

ii. 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18回開催し、年間を通じて決議20件（監査方針・監査計画・職務分担、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）、審議・協議5件（会計監査人の再任・不再任評価案、監査報告書案、グループ監査役体制案等）、報告33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77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	18回／18回（100%）
常勤監査役	松野 守	18回／18回（100%）
社外監査役	鼎 博之	2回／ 2回（100%）
社外監査役	山下 隆	18回／18回（100%）
社外監査役	松田 隆次	16回／16回（100%）
社外監査役	下山 善秀	16回／16回（100%）

※社外監査役 鼎博之氏の監査役会出席状況は、2020年6月23日退任以前に開催された監査役会を対象としています。また、社外監査役 松田隆次氏および下山善秀氏の監査役会出席状況は、2020年6月23日就任以降に開催された監査役会を対象としています。

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組み状況、グループ会社の経営強化への取組み状況、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98%（常勤監査役97%、社外監査役98%）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、必要に応じて取締役・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子会社代表取締役との意見交換も行っております。

② 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15名のほかグループ会社157名の合計172名体制で、年間の監査計画に基づいてグループ全体の業務執行が適正かつ効率的になされているかを監査しており、その結果については、取締役および監査役に報告する体制を構築しております。また、グループ内部監査会を定期的に開催し、事業会社の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、グループ会社の内部統制部門と連携し、改善および整備をはかっております。

③ 会計監査の状況

i. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

ii. 継続監査期間

1983年以降

iii. 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

iv. 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11名、その他20名であります。

v. 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

vi. 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

④ 監査報酬の内容等

i. 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	63	15	109	26
連結子会社	203	1	185	—
計	266	16	294	26

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グループ組織再編に関するアドバイザー業務等、当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、前連結会計年度については、内部統制見直しに関するアドバイザー業務であります。

ii. 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

（i. 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	—	132	—	265
連結子会社	107	16	98	16
計	107	149	98	282

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ー業務等であります。

iii. 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。

iv. 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。

v. 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】

① 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	284	249	35	—	4
社外取締役	69	69	—	—	5
監査役	48	48	—	—	2
社外監査役	30	30	—	—	4

② 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方針

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、2020年6月に開催の指名報酬委員会において審議の上、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×役員別配分率※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. 役員別配分率：役員ごとに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、2020年7月から2021年6月までの期間適用しております。

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

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。

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。

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、代表取締役社長 長尾 裕に対して、取締役の個人別の基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）の額の決定を委任（再一任）することとしておりますが、客観性および透明性を確保するため、代表取締役社長は、社外取締役が半数以上を占め、かつ委員長を社外取締役が務めている指名報酬委員会において、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受け、その答申を踏まえて、取締役の個人別の各報酬等の額を決定しております。

⑥ 役員報酬制度改定に係る審議について

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。

<役員報酬改定に係る審議プロセス>

2019年5月	指名報酬委員会	・現行役員報酬制度に係る課題について審議
2019年9月	指名報酬委員会	・役員報酬制度改定に係る方向性について審議
2020年3月	指名報酬委員会	・役員報酬制度改定に係る改定案について審議
2020年5月	指名報酬委員会	・役員報酬制度改定に係る取締役会付議について決議
2020年5月	取締役会	・役員報酬制度改定に係る決議 ※ ・取締役の報酬額改定に係る定時株主総会付議について決議 ・業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」導入に係る定時株主総会付議について決議
2020年6月	定時株主総会	・取締役の報酬額改定に係る決議 ・業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」導入に係る決議

※ 取締役の報酬は、基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）、業績連動型株式報酬（変動報酬）で構成します。なお、社外取締役は基本報酬（固定報酬）のみとなります。

(5) 【株式の保有状況】

① 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。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

i. 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、2020年12月17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。

ii. 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	6	524
非上場株式以外の株式	26	26,003

(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	1	50	サステナビリティの取組みの推進を 図るため新規取得
非上場株式以外の株式	1	545	デジタルデータ経営加速のため新規 取得

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

該当事項はありません。

iii. 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)		
アステラス製薬株式会社	3,047,000	3,047,000	B I Zーロジ事業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	5,091		
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
	3,357	3,445		
日本郵船株式会社	836,800	836,800	輸送ネットワークの維持・発展を図るた め	有
	3,158	1,076		
Palantir Technologies Inc.	1,075,268	—	デジタルデータ経営加速のため新規取得	無
	2,772	—		
株式会社みずほフィナンシ ャルグループ ※2	781,349	7,813,490	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	1,249	965		
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
	1,236	940		
日本通運株式会社	137,700	137,700	輸送ネットワークの維持・発展を図るた め	有
	1,134	728		
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
	984	925		
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
	774	352		
株式会社三越伊勢丹ホール ディングス	906,000	906,000	デリバリー事業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
	704	570		
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
	640	325		
キューピー株式会社	245,000	245,000	デリバリー事業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
	617	529		
日揮ホールディングス株式 会社	451,528	451,528	デリバリー事業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
	612	391		
J.フロント リテイリング 株式会社	581,000	581,000	デリバリー事業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
	610	521		
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
	534	349		

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)		
大日本印刷株式会社	226,000	226,000	デリバリー事業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
	524	520		
レンゴー株式会社	360,000	360,000	安定調達を通じ、デリバリー事業等における事業活動の円滑化を図るため	有
	345	303		
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
	286	194		
楽天株式会社	208,000	208,000	デリバリー事業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
	274	170		
ENEOSホールディングス株式会社 ※3	535,000	535,000	安定調達を通じ、デリバリー事業等における事業活動の円滑化を図るため	無
	268	198		
鹿島建設株式会社	161,500	161,500	安定調達を通じ、デリバリー事業等における事業活動の円滑化を図るため	有
	253	179		
株式会社ケーヨー	245,500	245,500	デリバリー事業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	121		
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
	84	66		
スズキ株式会社	16,800	16,800	BIZ-ロジ事業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
	84	43		
オカモト株式会社	16,516	16,516	デリバリー事業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	64		
光村印刷株式会社	31,728	31,728	安定調達を通じ、デリバリー事業等における事業活動の円滑化を図るため	有
	57	44		

※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、2020年12月17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. 株式数の減少は、株式併合に伴う減少であります。

※3. JXTGホールディングス株式会社は2020年6月25日付で、ENEOSホールディングス株式会社に商号を変更しております。

③ 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。

④ 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。

⑤ 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（2020年4月1日から2021年3月31日まで）の連結財務諸表および第156期事業年度（2020年4月1日から2021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】

① 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	197,226	241,523
受取手形及び売掛金	213,980	212,766
割賦売掛金	46,088	45,643
リース債権及びリース投資資産	53,886	—
商品及び製品	552	392
仕掛品	165	117
原材料及び貯蔵品	3,497	1,770
その他	28,925	27,508
貸倒引当金	△1,439	△1,341
流動資産合計	542,884	528,379
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	362,314	367,718
減価償却累計額	△208,753	△214,421
建物及び構築物 (純額)	153,561	153,296
機械及び装置	73,397	73,923
減価償却累計額	△51,562	△54,255
機械及び装置 (純額)	21,835	19,668
車両運搬具	214,177	199,976
減価償却累計額	△193,345	△185,268
車両運搬具 (純額)	20,831	14,708
土地	175,158	174,140
リース資産	31,260	36,645
減価償却累計額	△8,501	△10,467
リース資産 (純額)	22,759	26,178
建設仮勘定	6,417	6,345
その他	81,477	56,765
減価償却累計額	△58,206	△44,791
その他 (純額)	23,270	11,974
有形固定資産合計	423,835	406,312
無形固定資産		
ソフトウェア	18,182	22,082
その他	2,782	7,472
無形固定資産合計	20,965	29,555

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	※ 40,310	※ 52,231
長期貸付金	5,723	6,719
敷金	18,670	20,121
退職給付に係る資産	123	156
繰延税金資産	45,611	45,625
その他	4,176	2,269
貸倒引当金	△1,562	△1,379
投資その他の資産合計	113,054	125,744
固定資産合計	557,855	561,612
資産合計	1,100,739	1,089,991
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	147,081	153,860
短期借入金	75,500	34,000
1年内償還予定の社債	10,000	—
リース債務	3,578	5,054
未払法人税等	20,377	32,099
割賦利益繰延	5,028	4,781
賞与引当金	35,866	40,173
その他	111,379	119,401
流動負債合計	408,811	389,369
固定負債		
長期借入金	14,000	—
リース債務	21,760	26,098
繰延税金負債	2,064	5,194
退職給付に係る負債	79,230	71,834
その他	12,037	13,207
固定負債合計	129,093	116,334
負債合計	537,904	505,704

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021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	441,746	431,571
自己株式	△54,770	△39,549
株主資本合計	551,024	556,070
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,157	15,883
為替換算調整勘定	△317	△1,316
退職給付に係る調整累計額	△3,692	5,730
その他の包括利益累計額合計	4,148	20,297
非支配株主持分	7,662	7,919
純資産合計	562,835	584,287
負債純資産合計	1,100,739	1,089,991

②【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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業収益	1,630,146	1,695,867
営業原価	1,526,102	1,538,524
営業総利益	104,043	157,342
販売費及び一般管理費		
人件費	28,553	29,123
賞与引当金繰入額	1,125	1,256
退職給付費用	1,160	1,197
支払手数料	9,348	13,314
租税公課	9,511	10,317
貸倒引当金繰入額	1,152	715
減価償却費	1,677	3,015
その他	※1 9,099	※1 8,733
販売費及び一般管理費合計	59,342	65,220
営業利益	44,701	92,121
営業外収益		
受取利息	173	222
受取配当金	921	932
車両売却益	191	238
電動化対応車補助金	—	656
その他	1,089	1,766
営業外収益合計	2,377	3,816
営業外費用		
支払利息	422	741
持分法による投資損失	4,168	766
為替差損	648	—
その他	1,213	409
営業外費用合計	6,452	1,917
経常利益	40,625	94,019
特別利益		
固定資産売却益	※2 7,954	※2 712
投資有価証券売却益	1,299	38
受取違約金	—	124
その他	8	100
特別利益合計	9,262	975
特別損失		
固定資産除却損	※3 424	※3 409
減損損失	※4 990	※4 876
投資有価証券評価損	2,347	372
事業整理損	※5 1,206	—
貸倒引当金繰入額	—	363
新型コロナウイルス感染症対応に係る損失	—	1,163
その他	338	50
特別損失合計	5,306	3,235

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
税金等調整前当期純利益	44,581	91,759
法人税、住民税及び事業税	23,025	38,251
法人税等調整額	△1,346	△3,426
法人税等合計	21,678	34,825
当期純利益	22,902	56,934
非支配株主に帰属する当期純利益	578	233
親会社株主に帰属する当期純利益	22,324	56,700

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益	22,902	56,934
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,927	7,926
為替換算調整勘定	198	△994
退職給付に係る調整額	△613	9,421
持分法適用会社に対する持分相当額	△273	3
その他の包括利益合計	※ △5,616	※ 16,357
包括利益	17,285	73,292
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	17,091	72,849
非支配株主に係る包括利益	194	442

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020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	431,497	△39,085	556,459
会計方針の変更による 累積的影響額			△640		△640
会計方針の変更を反映 した当期首残高	127,234	36,813	430,856	△39,085	555,819
当期変動額					
剰余金の配当			△11,433		△11,433
親会社株主に帰属する 当期純利益			22,324		22,324
自己株式の取得				△15,685	△15,685
自己株式の処分		△0	△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	10,890	△15,684	△4,794
当期末残高	127,234	36,813	441,746	△54,770	551,024

	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	12,975	△515	△3,078	9,381	7,547	573,388
会計方針の変更による 累積的影響額						△640
会計方針の変更を反映 した当期首残高	12,975	△515	△3,078	9,381	7,547	572,748
当期変動額						
剰余金の配当						△11,433
親会社株主に帰属する 当期純利益						22,324
自己株式の取得						△15,685
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）	△4,817	197	△613	△5,232	114	△5,118
当期変動額合計	△4,817	197	△613	△5,232	114	△9,913
当期末残高	8,157	△317	△3,692	4,148	7,662	562,835

	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

④【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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021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	44,581	91,759
減価償却費	55,104	48,897
減損損失	990	876
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	1,863	1,941
賞与引当金の増減額 (△は減少)	26	4,375
受取利息及び受取配当金	△1,095	△1,154
支払利息	440	745
持分法による投資損益 (△は益)	4,168	766
固定資産売却損益 (△は益)	△7,953	△663
固定資産除却損	424	409
投資有価証券売却損益 (△は益)	△1,299	△38
投資有価証券評価損益 (△は益)	2,347	372
売上債権の増減額 (△は増加)	4,478	△24,966
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△702	1,516
仕入債務の増減額 (△は減少)	△11,767	10,026
その他	12,214	13,900
小計	103,823	148,767
利息及び配当金の受取額	1,087	1,285
利息の支払額	△443	△741
法人税等の支払額	△30,034	△25,389
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,433	123,921
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	△1,273	△397
定期預金の払戻による収入	1,985	730
有形固定資産の取得による支出	△54,852	△32,074
有形固定資産の売却による収入	13,160	2,083
投資有価証券の取得による支出	△584	△793
投資有価証券の売却による収入	1,977	99
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
貸付けによる支出	△3,237	△4,783
貸付金の回収による収入	1,635	97,819
その他の支出	△9,644	△19,228
その他の収入	889	1,105
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49,943	44,078

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021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	△50,000
リース債務の返済による支出	△4,366	△5,903
長期借入金の返済による支出	△40,800	△5,500
社債の償還による支出	—	△10,000
自己株式の取得による支出	△15,691	△35,707
配当金の支払額	△11,431	△15,950
非支配株主への配当金の支払額	△79	△188
その他	0	2
財務活動によるキャッシュ・フロー	△22,368	△123,247
現金及び現金同等物に係る換算差額	△109	△129
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	2,012	44,622
現金及び現金同等物の期首残高	194,650	196,662
現金及び現金同等物の期末残高	※1 196,662	※1 241,284

【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 39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、ヤマトリー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ております。また、YMT-GB投資事業有限責任組合を設立し、当連結会計年度より、連結の範囲に含めております。

(2) 非連結子会社等

子会社のうち、OTL ASIA SDN. BHD. 他、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 23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、ヤマトリー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、VIVL Pte. Ltd. 他2社は、持分法適用会社であるGDEX BHD. が新たに株式を取得したことにより、当連結会計年度から持分法適用の範囲に含めております。

なお、GD EXPRESS CARRIER BHD. は2020年12月17日付で会社名をGDEX BHD. に変更しております。

(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、非連結子会社およびYAMATO UNYU (THAILAND) CO., LTD. 他、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、在外連結子会社10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

① 有価証券

その他有価証券

時価のあるもの…決算日の市場価格等に基づく時価法(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。

時価のないもの…移動平均法による原価法を採用しております。

② たな卸資産

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

① 有形固定資産（リース資産を除く）

…定率法を採用しております。

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、定額法を採用しております。

また、在外連結子会社は、見積耐用年数に基づく定額法を採用しております。

② 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。

③ 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

① 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。

② 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

① 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。

② 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。

③ 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) 収益の計上基準

割賦利益繰延

ショッピングクレジットに係る収益については、期日到来基準による均分法により計上しております。

(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。

(7) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

消費税および地方消費税の処理方法

税抜方式によっております。

(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)

	当連結会計年度
有形固定資産	406,312
無形固定資産	29,555

(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。

上記有形固定資産および無形固定資産については、デリバリー事業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。

(未適用の会計基準等)

1. 「収益認識に関する会計基準」等

- ・「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 企業会計基準委員会)
- ・「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日 企業会計基準委員会)
- ・「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 2020年3月31日 企業会計基準委員会)

(1) 概要

収益認識に関する包括的な会計基準であります。収益は、次の5つのステップを適用し認識されます。

ステップ1：顧客との契約を識別する。

ステップ2：契約における履行義務を識別する。

ステップ3：取引価格を算定する。

ステップ4：契約における履行義務に取引価格を配分する。

ステップ5：履行義務を充足したとき、または充足するにつれて収益を認識する。

(2) 適用予定日

2021年4月1日以後に開始する連結会計年度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

「収益認識に関する会計基準」等の適用により、翌連結会計年度の期首の純資産に累積的影響額が反映されます。当該会計基準等の適用による連結財務諸表への影響は軽微であります。

2. 「時価の算定に関する会計基準」等

- ・「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 企業会計基準委員会）
- ・「棚卸資産の評価に関する会計基準」（企業会計基準第9号 2019年7月4日 企業会計基準委員会）
- ・「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 企業会計基準委員会）
- ・「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 2019年7月4日 企業会計基準委員会）
- ・「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 2020年3月31日 企業会計基準委員会）

(1) 概要

国際会計基準審議会（IASB）及び米国財務会計基準審議会（FASB）が、公正価値測定についてほぼ同じ内容の詳細なガイダンスを定めている状況を踏まえ、企業会計基準委員会において、主に金融商品の時価に関するガイダンス及び開示に関して、日本基準を国際的な会計基準との整合性を図る取組みが行われ、「時価の算定に関する会計基準」等が公表されたものです。

企業会計基準委員会の時価の算定に関する会計基準の開発にあたっての基本的な方針として、統一的な算定方法を用いることにより、国内外の企業間における財務諸表の比較可能性を向上させる観点から、IFRS第13号の定めを基本的にすべて取り入れることとされ、また、これまで我が国で行われてきた実務等に配慮し、財務諸表間の比較可能性を大きく損なわせない範囲で、個別項目に対するその他の取扱いを定めることとされております。

(2) 適用予定日

2021年4月1日以後に開始する連結会計年度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」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中であります。

(表示方法の変更)

（「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用）

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」（企業会計基準第31号 2020年3月31日）を当連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用し、連結財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しております。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11項ただし書き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内容については記載しておりません。

(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、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。

(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の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。当連結会計年度末における当該自己株式の帳簿価額および株式数は1,376百万円、483千株であります。

(連結貸借対照表関係)

※ 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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
投資有価証券	11,105	12,228

(連結損益計算書関係)

※ 1 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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
研究開発費	1,424	4,628

※ 2 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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
土地 7,207	土地 701

※ 3 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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
建物及び構築物 225	建物及び構築物 189

※4 減損損失

前連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020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	建物及び構築物、 土地 他	ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式 会社 貿易物流サービス事業（東京都中央区） 他16件	990

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、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社貿易物流サービス事業他16件の資産グループについて、営業活動から生ずる損益の継続的なマイナス、または、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990百万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、建物及び構築物720百万円、土地73百万円およびソフトウェア66百万円であります。

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4.32%で割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、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 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。

※5 事業整理損

前連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

連結子会社の清算手続きを開始したことに伴い発生する従業員に対する割増退職金や、顧客に対する補償金などに係る費用を事業整理損として特別損失に計上しております。

当連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

該当事項はありません。

(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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△5,579百万円	10,486百万円
組替調整額	△1,085	△71
税効果調整前	△6,665	10,415
税効果額	1,737	△2,488
その他有価証券評価差額金	△4,927	7,926
為替換算調整勘定		
当期発生額	198	△994
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△2,897	9,435
組替調整額	2,028	3,901
税効果調整前	△869	13,337
税効果額	256	△3,915
退職給付に係る調整額	△613	9,421
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△273	1
組替調整額	—	2
持分法適用会社に対する持分相当額	△273	3
その他の包括利益合計	△5,616	16,357

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020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	411,339	—	—	411,339
合計	411,339	—	—	411,339
自己株式				
普通株式 ※	17,065	9,059	0	26,124
合計	17,065	9,059	0	26,124

※ 普通株式の自己株式の株式数の増加9,059千株は、自己株式の買付による増加9,058千株などがあります。
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
2019年5月15日 取締役会	普通株式	5,519	14	2019年3月31日	2019年6月4日
2019年10月31日 取締役会	普通株式	5,914	15	2019年9月30日	2019年12月10日

(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
2020年5月20日 取締役会	普通株式	10,015	利益剰余金	26	2020年3月31日	2020年6月4日

(注) 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。

当連結会計年度（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。

(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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
現金及び預金勘定	197,226百万円	241,523百万円
預入期間が3か月を超える定期預金	△564	△238
現金及び現金同等物	196,662	241,284

※2 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

(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、デリバリー事業における建物、集配車両に搭載する車載端末機器およびe-ビジネス事業における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

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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
1年内	4,996	5,450
1年超	25,671	21,078
合計	30,667	26,529

(貸主側)

1. ファイナンス・リース取引

(1) リース投資資産の内訳

流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
リース料債権部分	50,249	—
見積残存価額部分	6,544	—
受取利息相当額	△3,852	—
リース投資資産	52,940	—

(2) リース債権およびリース投資資産に係るリース料債権部分の連結決算日後の回収予定額

流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)					
	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
リース債権	211	209	219	227	146	4
リース投資資産	17,688	14,056	9,980	5,994	2,237	292

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2021年3月31日)					
	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
リース債権	—	—	—	—	—	—
リース投資資産	—	—	—	—	—	—

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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
1年以内	3,108	—
1年超	3,271	—
合計	6,380	—

(注) 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い、当連結会計年度は、貸主側のファイナンス・リースおよびオペレーティング・リース取引はありません。

(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

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には一定の前提条件等により合理的に算定された価額が含まれているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が変動することがあります。

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。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは含まれておりません。（（注）5参照）

前連結会計年度（2020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) 現金及び預金	197,226	197,226	—
(2) 受取手形及び売掛金	213,980		
貸倒引当金	△52		
	213,927	213,503	△424
(3) 割賦売掛金	46,088		
貸倒引当金	△1,218		
割賦利益繰延	(5,028)		
	39,841	44,808	4,966
(4) 投資有価証券			
その他有価証券	26,466	26,466	—
関連会社株式	8,045	9,229	1,183
(5) 支払手形及び買掛金	(147,081)	(147,081)	—
(6) 短期借入金	(75,500)	(75,497)	△2
(7) 長期借入金	(14,000)	(14,001)	1

(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. 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。

3. 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。

4. 金融商品の時価の算定方法および有価証券に関する事項

(1) 現金及び預金

預金はすべて短期であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

(2) 受取手形及び売掛金

受取手形及び売掛金は短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額を時価としております。なお、一部の受取手形及び売掛金は、債権の区分ごとに、その将来キャッシュ・フローを国債の利回り等の指標で割り引いた現在価値により算定しております。

(3) 割賦売掛金

割賦売掛金の時価については、債権ごとにその将来キャッシュ・フローを市場金利等の指標で割り引いた現在価値により算定しております。

(4) 投資有価証券

投資有価証券のうち上場株式の時価については、取引所の価格によっております。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、注記事項「有価証券関係」をご参照下さい。

(5) 支払手形及び買掛金

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、当該帳簿価額を時価としております。

(6) 短期借入金、および(7) 長期借入金

短期借入金、長期借入金の時価については、元利金の合計額を、同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算出しております。

5. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

(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	2,162
その他	3,636

これらについては、市場価格がなく、かつ将来キャッシュ・フローを見積もることなどができず、時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(4) 投資有価証券」には含めておりません。

6. 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	197,226	—	—
受取手形及び売掛金	199,214	14,656	110
割賦売掛金	22,466	22,242	1,378
合計	418,908	36,898	1,488

7. 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	5,500	14,000	—	—	—	—

	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	241,523	241,523	—
(2) 受取手形及び売掛金	212,766		
貸倒引当金	△28		
	212,737	212,753	16
(3) 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
(4) 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
(5) 支払手形及び買掛金	(153,860)	(153,860)	—
(6) 短期借入金	(34,000)	(33,997)	△2
(7) 長期借入金	(—)	(—)	—

(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. 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。

3. 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。

4. 金融商品の時価の算定方法および有価証券に関する事項

(1) 現金及び預金

預金はすべて短期であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

(2) 受取手形及び売掛金

受取手形及び売掛金は短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額を時価としております。なお、一部の受取手形及び売掛金は、債権の区分ごとに、その将来キャッシュ・フローを国債の利回り等の指標で割り引いた現在価値により算定しております。

(3) 割賦売掛金

割賦売掛金の時価については、債権ごとにその将来キャッシュ・フローを市場金利等の指標で割り引いた現在価値により算定しております。

(4) 投資有価証券

投資有価証券のうち上場株式の時価については、取引所の価格によっております。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、注記事項「有価証券関係」をご参照下さい。

(5) 支払手形及び買掛金

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、当該帳簿価額を時価としております。

(6) 短期借入金、および (7) 長期借入金

短期借入金、長期借入金の時価については、元利金の合計額を、同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算出しております。

5. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

(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

これらについては、市場価格がなく、かつ将来キャッシュ・フローを見積もることなどができず、時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(4) 投資有価証券」には含めておりません。

6. 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

7. 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	—	—	—	—	—

(有価証券関係)

前連結会計年度(2020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	20,626	7,829	12,797
	(2) 債券	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	20,626	7,829	12,797
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	5,839	6,677	△838
	(2) 債券	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	5,839	6,677	△838
合計		26,466	14,507	11,959

2. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 2019年4月1日 至 2020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	1,977	1,299	—
(2) 債券	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	1,977	1,299	—

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2,347百万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（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。

(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、キャッシュバランスプランによる企業年金基金制度および退職一時金制度を、確定拠出型の制度として、ヤマトグループライフプラン年金を設けております。

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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
退職給付債務の期首残高	172,209百万円	177,835百万円
勤務費用	13,145	14,015
利息費用	171	176
数理計算上の差異の発生額	519	1,128
退職給付の支払額	△8,209	△8,966
連結除外による減少	—	△331
退職給付債務の期末残高	177,835	183,858

(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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
年金資産の期首残高	97,862百万円	98,728百万円
期待運用収益	978	983
数理計算上の差異の発生額	△2,378	10,563
事業主からの拠出額	4,448	4,540
退職給付の支払額	△2,182	△2,243
連結除外による減少	—	△391
年金資産の期末残高	98,728	112,180

(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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	65,656百万円	66,675百万円
年金資産	△98,728	△112,180
	△33,072	△45,504
非積立型制度の退職給付債務	112,179	117,182
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	79,107	71,678
退職給付に係る負債	79,230	71,834
退職給付に係る資産	△123	△156
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	79,107	71,678

(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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
勤務費用	13,145百万円	14,015百万円
利息費用	171	176
期待運用収益	△978	△983
数理計算上の差異の費用処理額	2,028	3,896
その他	△5	125
確定給付制度に係る退職給付費用	14,360	17,231

(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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
数理計算上の差異	△869百万円	13,337百万円
合 計	△869	13,337

(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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
未認識数理計算上の差異	△5,231百万円	8,108百万円
合 計	△5,231	8,108

(7) 年金資産に関する事項

①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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
一般勘定	33%	30%
債券	24	23
株式	18	24
その他	25	23
合 計	100	100

②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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021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2,763百万円、当連結会計年度3,060百万円であります。

(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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	10,961百万円	12,265百万円
未払法定福利費	1,810	2,026
未払事業税	2,100	2,312
貸倒引当金繰入超過額	679	492
税務上の繰越欠損金 ※	10,056	11,593
退職給付に係る負債	24,425	24,590
土地評価損	20,759	20,759
減損損失	4,655	4,326
投資有価証券評価損	1,144	1,166
固定資産未実現利益	3,047	3,046
電話加入権評価損	403	416
その他	7,862	8,250
小計	87,905	91,246
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額 ※	△9,540	△11,587
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△26,947	△26,637
小計	△36,487	△38,224
計	51,417	53,022
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△3,318	△5,806
圧縮記帳積立金	△202	△187
その他	△4,350	△6,596
計	△7,871	△12,591
繰延税金資産の純額	43,546	40,431

※ 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 (2020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	424	398	340	685	222	7,984	10,056
評価性引当額	△397	△398	△340	△685	△222	△7,496	△9,540
繰延税金資産	27	—	—	—	—	488	515

(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 (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。

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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021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%	30.6%
住民税均等割	7.2	3.4
海外子会社の適用税率差異	1.3	0.1
評価性引当額	5.7	2.6
持分法投資損益	2.9	0.3
その他	0.9	1.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	48.6	38.0

(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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
期首残高	8,685百万円	8,926百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	776	840
時の経過による調整額	112	106
見積りの変更による増減額 (△は減少)	△88	△18
資産除去債務の履行による減少額	△558	△205
その他増減額 (△は減少)	△0	△3
期末残高	8,926	9,646

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88百万円減算、当連結会計年度において18百万円減算しております。

(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なっ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傘下に、事業の内容ごとに区分した6つの事業フォーメーションを形成し、この事業フォーメーションを基礎として経営管理を行っております。

したがって、ヤマトグループはこの事業フォーメーションを基礎とした「デリバリー事業」、「BIZ-ロジ事業」、「ホームコンビニエンス事業」、「e-ビジネス事業」、「フィナンシャル事業」、「オートワークス事業」の6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
デリバリー事業	一般消費者、企業向け小口貨物輸送サービス
BIZ-ロジ事業	企業向け物流サービス
ホームコンビニエンス事業	引越などの個人向け生活支援サービス
e-ビジネス事業	企業向けASP・情報システム開発などの情報サービス
フィナンシャル事業	企業、一般消費者向け決済などの金融サービス
オートワークス事業	運送事業者向け車両管理一括代行サービス

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、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。

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 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

（単位：百万円）

	デリバリー事業	B I Z - ロジ事業	ホームコンビニ エンス事業	e - ビジネス 事業	フィナンシャル 事業
営業収益					
外部顧客への営業収益	1,310,067	143,934	27,805	30,579	77,072
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	56,762	13,836	11,398	43,188	2,814
計	1,366,830	157,770	39,204	73,767	79,887
セグメント利益（△は損失）	27,249	4,975	△10,061	10,668	6,322
セグメント資産	687,610	74,998	12,648	47,451	245,234
その他の項目					
減価償却費	41,585	3,301	433	3,230	4,725
持分法適用会社への投資額	439	1,549	—	—	—
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	41,852	3,184	324	1,883	4,333

	オートワークス 事業	その他 (注) 1、2	合計	調整額 (注) 3	連結財務諸表 計上額 (注) 4
営業収益					
外部顧客への営業収益	24,922	15,763	1,630,146	—	1,630,146
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	30,976	66,018	224,996	△224,996	—
計	55,899	81,782	1,855,142	△224,996	1,630,146
セグメント利益（△は損失）	4,295	36,045	79,495	△34,794	44,701
セグメント資産	29,567	22,457	1,119,968	△19,228	1,100,739
その他の項目					
減価償却費	677	841	54,795	287	55,083
持分法適用会社への投資額	—	—	1,989	8,045	10,034
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	1,638	636	53,854	1,178	55,033

- (注) 1. その他には、JITBOXチャーター便による企業間物流事業、シェアードサービス等を含めております。
2. その他における営業収益には、当社が純粋持株会社としてグループ会社から受取った配当金を含めており、営業収益およびセグメント利益に与える影響は37,023百万円であります。
3. 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△34,794百万円は、セグメント間取引消去等によるものであります。
 - (2) セグメント資産の調整額△19,228百万円には、セグメント間債権債務消去等△151,149百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産131,920百万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8,045百万円は、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1,178百万円には、当社の設備投資額996百万円が含まれております。
4. 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。

（単位：百万円）

	デリバリー事業	B I Z－ロジ事業	ホームコンビニ エンス事業	e－ビジネス 事業	フィナンシャル 事業
営業収益					
外部顧客への営業収益	1,418,993	146,609	26,847	28,417	39,671
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	58,908	14,742	10,733	50,583	100
計	1,477,902	161,351	37,581	79,001	39,771
セグメント利益（△は損失）	77,195	5,108	△5,699	11,669	6,276
セグメント資産	757,832	78,316	13,674	52,327	140,914
その他の項目					
減価償却費	38,215	3,432	451	2,500	1,074
持分法適用会社への投資額	430	1,598	—	—	—
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	35,066	3,945	907	2,783	2,116

	オートワークス 事業	その他 (注) 1、2	合計	調整額 (注) 3	連結財務諸表 計上額 (注) 4
営業収益					
外部顧客への営業収益	21,833	13,493	1,695,867	—	1,695,867
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	31,611	61,708	228,388	△228,388	—
計	53,445	75,202	1,924,255	△228,388	1,695,867
セグメント利益（△は損失）	3,600	21,136	119,287	△27,165	92,121
セグメント資産	30,101	22,403	1,095,571	△5,579	1,089,991
その他の項目					
減価償却費	756	935	47,366	1,494	48,861
持分法適用会社への投資額	—	—	2,028	9,162	11,190
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	2,501	599	47,920	7,511	55,431

- (注) 1. その他には、J I T B O Xチャーター便による企業間物流事業、シェアードサービス等を含めております。
2. その他における営業収益には、当社が純粋持株会社としてグループ会社から受取った配当金を含めており、営業収益およびセグメント利益に与える影響は29,568百万円であります。
3. 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△27,165百万円は、セグメント間取引消去等によるものであります。
 - (2) セグメント資産の調整額△5,579百万円には、セグメント間債権債務消去等△190,713百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産185,133百万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9,162百万円は、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7,511百万円には、当社の設備投資額7,476百万円が含まれております。
4. 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。

【関連情報】

前連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020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	1,164,287	61,415	404,443	1,630,146

2. 地域ごとの情報

(1) 営業収益

(単位：百万円)

日本	北米	その他	合計
1,599,372	11,517	19,256	1,630,146

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	北米	その他	合計
421,920	403	1,511	423,835

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 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

(単位：百万円)

日本	北米	その他	合計
1,664,057	11,048	20,760	1,695,867

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	北米	その他	合計
404,073	448	1,791	406,312

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 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

（単位：百万円）

	デリバリー事業	B I Z－ロジ事業	ホームコンビニ エンス事業	e－ビジネス 事業	フィナンシャル 事業
減損損失	266	677	46	－	－

	オートワークス 事業	その他	合計	全社・消去	連結
減損損失	－	－	990	－	990

当連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

（単位：百万円）

	デリバリー事業	B I Z－ロジ事業	ホームコンビニ エンス事業	e－ビジネス 事業	フィナンシャル 事業
減損損失	331	498	－	－	－

	オートワークス 事業	その他	合計	全社・消去	連結
減損損失	46	－	876	－	876

【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 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

金額的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 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

金額的重要性が乏しいため、記載を省略しております。

【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 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）

該当事項はありません。

【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 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（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	－	－

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
1株当たり純資産額	1,441.20円	1,553.45円
1株当たり当期純利益	56.78円	151.55円

(注) 1. 1株当たり純資産額の算定に用いられた当連結会計年度末の普通株式および1株当たり当期純利益の算定に用いられた普通株式の期中平均株式については、自己名義所有株式分を控除する他、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式(当連結会計年度末483千株、期中平均株式数322千株)を控除して算定しております。

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. 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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	22,324	56,700
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)	22,324	56,700
普通株式の期中平均株式数(千株)	393,170	374,149

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

⑤【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
ヤマトホールディングス株式会社	第2回無担保社債	2016. 3. 14	10,000	—	0.090	なし	2021. 3. 12
合計	—	—	10,000	—	—	—	—

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	70,000	20,000	0.073	—
1年以内に返済予定の長期借入金	5,500	14,000	0.259	—
1年以内に返済予定のリース債務	3,578	5,054	7.232	—
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く。）	14,000	—	—	—
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く。）	21,760	26,098	2.347	2022年～2043年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	114,838	65,153	—	—

(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	4,533	3,785	2,504	1,504

【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】

① 決算日後の状況

該当事項はありません。

② 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)	392,015	806,067	1,295,676	1,695,867
税金等調整前四半期(当期) 純利益	9,222	26,975	90,115	91,759
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益	3,453	14,186	56,870	56,700
1株当たり四半期(当期) 純利益	9.04	37.60	151.58	151.55

(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又は 1株当たり四半期純損失(△) (円)	9.04	28.81	115.04	△0.46

③ 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】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年3月31日)	当事業年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	77,832	120,001
営業未収金	※ 91	※ 64
短期貸付金	※ 106,365	※ 10,551
未収還付法人税等	7,953	5,407
その他	※ 1,276	※ 1,174
流動資産合計	193,519	137,199
固定資産		
有形固定資産		
車両運搬具	4	1
建物	718	480
工具、器具及び備品	517	454
土地	5,840	5,840
建設仮勘定	—	86
その他	80	2
有形固定資産合計	7,161	6,866
無形固定資産		
ソフトウェア	378	5,079
その他	87	2,090
無形固定資産合計	465	7,170
投資その他の資産		
投資有価証券	20,393	29,684
関係会社株式	291,880	292,219
長期貸付金	※ 25,683	※ 40,520
その他	404	1,637
貸倒引当金	△10,561	△23,497
投資損失引当金	△3,990	△1,879
投資その他の資産合計	323,810	338,685
固定資産合計	331,437	352,722
資産合計	524,956	489,922

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年3月31日)	当事業年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	※ 1,779	※ 3,523
短期借入金	70,000	30,000
1年内償還予定の社債	10,000	—
未払法人税等	34	468
未払費用	123	169
預り金	※ 103,777	※ 155,686
賞与引当金	110	186
その他	※ 777	※ 923
流動負債合計	186,602	190,957
固定負債		
長期借入金	10,000	—
繰延税金負債	1,107	3,783
退職給付引当金	89	105
その他	148	212
固定負債合計	11,345	4,101
負債合計	197,948	195,058
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
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	188,965	138,965
繰越利益剰余金	23,594	19,340
利益剰余金合計	212,559	158,306
自己株式	△54,770	△39,549
株主資本合計	321,846	282,814
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	5,161	12,048
評価・換算差額等合計	5,161	12,048
純資産合計	327,007	294,863
負債純資産合計	524,956	489,922

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当事業年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業収益	※1 49,864	※1 44,864
販売費及び一般管理費	※1, ※2 13,952	※1, ※2 23,519
営業利益	35,911	21,344
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	※1 1,254	※1 995
その他	※1 29	※1 417
営業外収益合計	1,283	1,412
営業外費用		
支払利息	※1 89	※1 46
その他	553	23
営業外費用合計	643	70
経常利益	36,551	22,686
特別利益		
関係会社株式売却益	—	3,100
受取遅延損害金	8	—
その他	—	0
特別利益合計	8	3,101
特別損失		
投資有価証券評価損	128	349
関係会社株式評価損	5,725	—
貸倒引当金繰入額	10,561	※3 10,766
投資損失引当金繰入額	3,990	59
その他	343	6
特別損失合計	20,748	11,181
税引前当期純利益	15,811	14,607
法人税、住民税及び事業税	36	1,373
法人税等調整額	△394	611
法人税等合計	△358	1,984
当期純利益	16,169	12,622

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2019年4月1日 至 2020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	その他資本剰余金	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	0	36,822	188,965	18,858	207,824
当期変動額							
剰余金の配当						△11,433	△11,433
当期純利益						16,169	16,169
自己株式の取得							
自己株式の処分			△0	△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	△0	－	4,735	4,735
当期末残高	127,234	36,822	－	36,822	188,965	23,594	212,559

	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	△39,085	332,796	8,701	341,497
当期変動額				
剰余金の配当		△11,433		△11,433
当期純利益		16,169		16,169
自己株式の取得	△15,685	△15,685		△15,685
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）			△3,540	△3,540
当期変動額合計	△15,684	△10,949	△3,540	△14,489
当期末残高	△54,770	321,846	5,161	327,007

当事業年度（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

【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

時価のあるもの……………決算日の市場価格等に基づく時価法（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。

時価のないもの……………移動平均法による原価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

主として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。

① 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。

② 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. その他財務諸表作成のための重要な事項

(1) 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。

(2) 消費税および地方消費税の処理方法

税抜方式によっております。

(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)

	当事業年度
関係会社株式	292,219
投資損失引当金	△1,879

(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。

(表示方法の変更)

(「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用)

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日)を当事業年度の年度末に係る財務諸表から適用し、財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しております。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11項ただし書きに定める経過的な取扱いに従って、前事業年度に係る内容については記載しておりません。

(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、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))」を導入しております。

当該注記の概要については、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 (2020年3月31日)	当事業年度 (2021年3月31日)
短期金銭債権	106,819	10,800
長期金銭債権	24,643	39,282
短期金銭債務	104,349	156,441

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 (2020年3月31日)	当事業年度 (2021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	425	285

(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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当事業年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業収益	49,790	44,862
営業費用	2,035	4,088
営業取引以外の取引高	715	555

※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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当事業年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
人件費	3,634	4,610
(うち賞与引当金繰入額)	110	186
(うち退職給付引当金繰入額)	13	21
広告宣伝費	2,115	3,012
支払手数料	4,904	9,207
コンピュータ費	1,644	3,421
減価償却費	229	1,476

※3 貸倒引当金繰入額

当事業年度(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)

子会社株式および関連会社株式は、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ことから、記載しておりません。

なお、子会社株式および関連会社株式の貸借対照表計上額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年3月31日)	当事業年度 (2021年3月31日)
子会社株式	291,763	292,090
関連会社株式	117	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 (2020年3月31日)	当事業年度 (2021年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	33百万円	57百万円
未払事業税	—	81
退職給付引当金	27	32
投資有価証券評価損	726	762
関係会社株式	48,655	55,085
税務上の繰越欠損金	481	—
その他	4,619	8,062
小計	54,543	64,081
評価性引当額	△53,984	△64,081
計	559	—
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△1,621	△3,685
その他	△45	△97
計	△1,667	△3,783
繰延税金資産(△負債)の純額	△1,107	△3,783

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 (2020年3月31日)	当事業年度 (2021年3月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
評価性引当額	31.7	25.0
受取配当金益金不算入	△74.1	△64.6
寄附金の損金不算入額	9.3	22.2
その他	0.2	0.4
税効果会計適用後の法人税等の負担率	△2.3	13.6

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

④【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	4	—	0	2	1	39
	建物	718	291	1	529	480	942
	工具、器具及び備品	517	155	0	217	454	331
	土地	5,840	—	—	—	5,840	—
	建設仮勘定	—	86	—	—	86	—
	その他	80	—	72	5	2	15
	計	7,161	534	74	755	6,866	1,329
無形固定 資産	ソフトウェア	378	5,427	7	718	5,079	917
	その他	87	2,091	85	2	2,090	2
	計	465	7,518	92	721	7,170	919

【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	10,561	12,936	—	23,497
投資損失引当金	3,990	59	2,170	1,879
賞与引当金	110	186	110	186

(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】

① 決算日後の状況

該当事項はありません。

② 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) 東京都中央区八重洲一丁目2番1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) 東京都中央区八重洲一丁目2番1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155期）（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）2020年6月23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
2020年6月23日関東財務局長に提出。
- (3) 四半期報告書及び確認書
（第156期第1四半期）（自 2020年4月1日 至 2020年6月30日）2020年8月14日関東財務局長に提出。
（第156期第2四半期）（自 2020年7月1日 至 2020年9月30日）2020年11月13日関東財務局長に提出。
（第156期第3四半期）（自 2020年10月1日 至 2020年12月31日）2021年2月12日関東財務局長に提出。
- (4) 臨時報告書
2020年6月25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。
2021年1月25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) 臨時報告書の訂正報告書
2020年10月2日関東財務局長に提出。
2020年6月25日提出の臨時報告書に係る訂正報告書であります。
- (6) 訂正発行登録書
2020年6月25日関東財務局長に提出。
2020年10月2日関東財務局長に提出。
2021年1月25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 2020年6月1日 至 2020年6月30日）2020年7月15日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2020年7月1日 至 2020年7月31日）2020年8月14日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2020年8月1日 至 2020年8月31日）2020年9月15日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2020年9月1日 至 2020年9月30日）2020年10月15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

2021年6月16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 印

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 石田 義浩 印

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 関 信治 印

<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2020年4月1日から2021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2021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。

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
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、2021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406,312百万円、無形固定資産を29,555百万円計上しており、このうち有形固定資産の331,872百万円、無形固定資産の12,982百万円は連結子会社ヤマト運輸株式会社に係	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。 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

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、876百万円の減損損失を計上している。

ヤマト運輸株式会社は、減損処理の要否を検討するにあたり、宅急便など各種輸送サービスにおける荷物の集荷と配達を担う主管支店については全国の89主管支店それぞれをグルーピングの単位とし、荷物の仕分けと幹線輸送を担うベース店については全国のベース店全体を単一の資産グループとしている。このベース店全体に係る資産グループは、関東・中部・関西の主要都市を繋ぐ主要基幹ターミナルをはじめ、投資規模が大きく、経済的耐用年数が長期にわたる資産によって構成されている。

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。

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もっているが、当該将来の経営計画には、宅急便単価や宅急便の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。

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、宅急便の取扱数量は、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の取扱数量は、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。

労務管理の状況等、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。

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の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。

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。

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。

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。

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2021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2021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. X B R 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

2021年6月16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 印

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 石田 義浩 印

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 関 信治 印

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2020年4月1日から2021年3月31日までの第156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2021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
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おり、2021年3月31日現在、総資産489,922百万円のうち、292,219百万円が関係会社株式である。これらはいずれも市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められる株式である。また、会社は当事業年度において、一部の関係会社	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。 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

株式の実質価額が帳簿価額に比べ下落しており、59百万円の投資損失引当金繰入額を計上している。

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。

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。

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。

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。

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。

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、市場予測及び利用可能な外部データとの比較、類似企業との比較、または、過去実績からの趨勢分析を実施した。

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、継続企業的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、継続企業的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。継続企業的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. XBR Lデータは監査の対象には含まれていません。