

# 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 2022年4月1日  
(第158期) 至 2023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	5
4. 関係会社の状況	7
5. 従業員の状況	12
第2 事業の状況	14
1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等	14
2. サステナビリティに関する考え方及び取組	16
3. 事業等のリスク	25
4. 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	29
5. 経営上の重要な契約等	36
6. 研究開発活動	36
第3 設備の状況	37
1. 設備投資等の概要	37
2. 主要な設備の状況	37
3. 設備の新設、除却等の計画	41
第4 提出会社の状況	42
1. 株式等の状況	42
(1) 株式の総数等	42
(2) 新株予約権等の状況	42
(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	42
(4) 発行済株式総数、資本金等の推移	42
(5) 所有者別状況	43
(6) 大株主の状況	43
(7) 議決権の状況	46
(8) 役員・従業員株式所有制度の内容	47
2. 自己株式の取得等の状況	48
3. 配当政策	49
4. コーポレート・ガバナンスの状況等	50
(1) コーポレート・ガバナンスの概要	50
(2) 役員の状況	57
(3) 監査の状況	67
(4) 役員の報酬等	71
(5) 株式の保有状況	74
第5 経理の状況	77
1. 連結財務諸表等	78
(1) 連結財務諸表	78
(2) その他	124
2. 財務諸表等	125
(1) 財務諸表	125
(2) 主な資産及び負債の内容	136
(3) その他	136
第6 提出会社の株式事務の概要	137
第7 提出会社の参考情報	138
1. 提出会社の親会社等の情報	138
2. その他の参考情報	138
第二部 提出会社の保証会社等の情報	139
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】	2023年6月16日
【事業年度】	第158期（自 2022年4月1日 至 2023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】	取締役副社長 財務担当 栗栖 利蔵
【最寄りの連絡場所】	東京都中央区銀座二丁目16番10号
【電話番号】	(03) 3541-4141（大代表）
【事務連絡者氏名】	取締役副社長 財務担当 栗栖 利蔵
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部【企業情報】

### 第1【企業の概況】

#### 1【主要な経営指標等の推移】

##### (1) 連結経営指標等

回次	第154期	第155期	第156期	第157期	第158期
決算年月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
営業収益 (百万円)	1,625,315	1,630,146	1,695,867	1,793,618	1,800,668
経常利益 (百万円)	54,259	40,625	94,019	84,330	58,066
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	25,682	22,324	56,700	55,956	45,898
包括利益 (百万円)	26,987	17,285	73,292	47,276	46,114
純資産額 (百万円)	573,388	562,835	584,287	598,233	616,430
総資産額 (百万円)	1,123,659	1,100,739	1,089,991	1,086,854	1,107,587
1株当たり純資産額 (円)	1,435.15	1,441.20	1,553.45	1,611.34	1,684.87
1株当たり当期純利益 (円)	65.14	56.78	151.55	151.03	126.64
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	50.4	50.4	52.9	54.3	55.1
自己資本利益率 (%)	4.6	4.0	10.0	9.6	7.6
株価収益率 (倍)	43.9	29.9	20.0	15.2	17.9
営業活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	118,093	74,433	123,921	52,016	89,953
投資活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	△54,872	△49,943	44,078	△58,943	△49,420
財務活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	△70,947	△22,368	△123,247	△54,456	△38,617
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	194,650	196,662	241,284	180,603	183,225
従業員数 (人)	225,125	224,945	223,191	216,873	210,197

(注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2. 第156期以降の1株当たり純資産額の算定上、株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

3. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第157期の期首から適用しており、第157期および第158期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

4. 当社および国内連結子会社は、資産の使用実態をより反映した費用配分を行うため、従来定率法を適用していた有形固定資産の減価償却方法を、第157期より定額法に変更し、あわせて、一部の車両運搬具の耐用年数を変更しております。第157期および第158期に係る主要な経営指標等については、当該変更を適用した後の指標等となっております。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第154期	第155期	第156期	第157期	第158期
決算年月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
営業収益 (百万円)	29,445	49,864	44,864	48,010	47,189
経常利益 (百万円)	20,342	36,551	22,686	43,205	42,116
当期純利益又は当期純損失 (△) (百万円)	△5,316	16,169	12,622	47,168	52,255
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	388,575	388,575	379,824
純資産額 (百万円)	341,497	327,007	294,863	310,596	333,868
総資産額 (百万円)	536,657	524,956	489,922	403,163	425,145
1株当たり純資産額 (円)	866.14	848.90	794.73	847.49	921.59
1株当たり配当額 (円)	28.00	41.00	46.00	46.00	46.00
(うち1株当たり中間配当額)	(14.00)	(15.00)	(16.00)	(23.00)	(23.00)
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 (△) (円)	△13.49	41.13	33.74	127.32	144.17
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	63.6	62.3	60.2	77.0	78.5
自己資本利益率 (%)	△1.5	4.8	4.1	15.6	16.2
株価収益率 (倍)	△211.9	41.3	90.0	18.0	15.7
配当性向 (%)	△207.6	99.7	136.3	36.1	31.9
従業員数 (人)	244	284	389	25	21
株主総利回り (%)	108.2	66.2	118.0	92.0	92.8
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(95.0)	(85.9)	(122.1)	(124.6)	(131.8)
最高株価 (円)	3,559.0	2,940.0	3,160.0	3,395.0	2,522.0
最低株価 (円)	2,654.0	1,289.0	1,641.0	2,130.0	2,008.0

- (注) 1. 第155期以降の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
2. 第154期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、1株当たり当期純損失であり、また、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
3. 第156期以降の1株当たり純資産額の算定上、株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
4. 第155期の1株当たり配当額41円には、創業100周年記念配当10円を含んでおります。
5. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第157期の期首から適用しており、第157期および第158期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
6. 資産の使用実態をより反映した費用配分を行うため、従来定率法を適用していた有形固定資産の減価償却方法を、第157期より定額法に変更し、あわせて、一部の車両運搬具の耐用年数を変更しております。第157期および第158期に係る主要な経営指標等については、当該変更を適用した後の指標等となっております。
7. 最高株価および最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所プライム市場におけるものであり、それ以前については東京証券取引所市場第一部におけるものであります。

## 2 【沿革】

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

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

2016年7月	フランスのネオポストグループとの合併会社Packcity Japan株式会社が、オープン型宅配便ロッカー事業を開始。
2016年8月	マレーシアを本拠地とするクロスボーダー陸上幹線輸送会社であるOTLグループ3社の株式取得およびベトナム事業取得に合意。
2016年9月	総合物流ターミナル「中部ゲートウェイ」を竣工。
2017年11月	総合物流ターミナル「関西ゲートウェイ」の稼働を開始。
2020年4月	ヤマトリース株式会社の発行済株式数の60%を芙蓉総合リース株式会社に譲渡。
2020年6月	E C事業者向け新配送商品「E A Z Y（イージー）」のサービスを開始。
2021年4月	ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトフィナンシャル株式会社を含む7社をヤマト運輸株式会社に吸収合併および吸収分割。
2021年9月	ヤマトマネージメントサービス株式会社をヤマト運輸株式会社に統合。
2022年1月	ヤマトホームコンビニエンス株式会社の発行済株式数の51%をアート引越センター株式会社に譲渡。
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行。

### 3 【事業の内容】

ヤマトグループは、ヤマトホールディングス株式会社（当社）および、子会社44社、関連会社28社により構成されており、顧客セグメント単位に基づく「リテール部門」と「法人部門」の2セグメントにおいて事業を営んでおります。

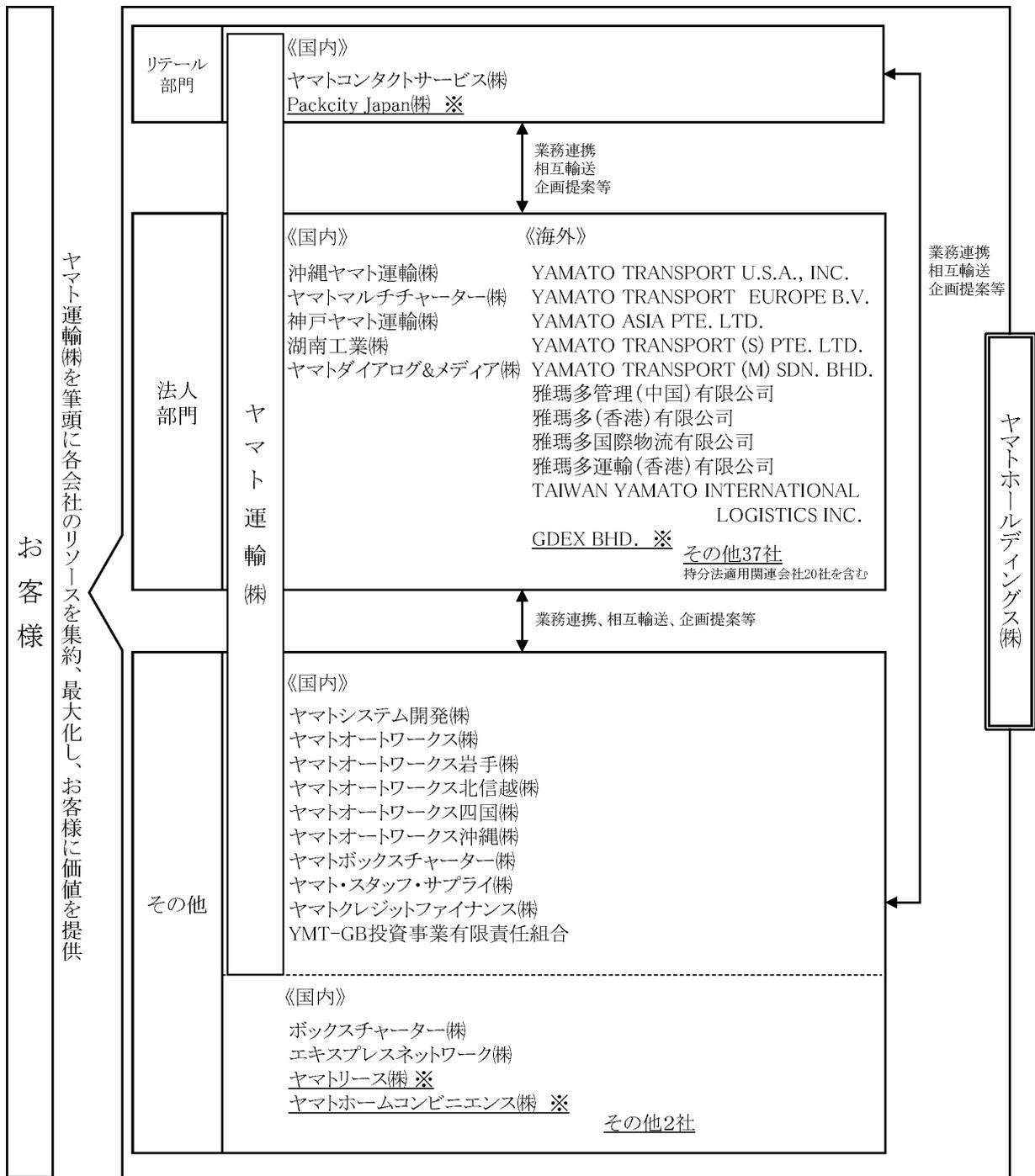
事業内容と各関係会社等の当該事業における位置づけおよび報告セグメントとの関連は、次のとおりであります。

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

セグメントの名称	事業内容	主要な会社
リテール部門	宅急便をはじめとする小口輸送サービスを国内のあらゆるお客様に提供する。	ヤマト運輸㈱、 ヤマトコンタクトサービス㈱、 Packcity Japan㈱
	個人および中小法人顧客向け宅配事業	
法人部門	企業物流のサプライチェーン全体へ価値を提供する。	ヤマト運輸㈱、 沖縄ヤマト運輸㈱、ヤマトマルチチャーター㈱、 神戸ヤマト運輸㈱、湖南工業㈱、ヤマトダイアログ&メディア㈱、 YAMATO TRANSPORT U. S. A. , INC.、 YAMATO TRANSPORT EUROPE B. V.、 YAMATO ASIA PTE. LTD. ※、YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.、 YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD.、 雅瑪多管理（中国）有限公司、雅瑪多（香港）有限公司※、 雅瑪多国際物流有限公司、雅瑪多運輸（香港）有限公司、 TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.、 GDEX BHD.、 その他37社
	大規模法人顧客向け運送事業、 物流センターの企画運営業、通関業、 航空運送代理店業、決済サービス事業	
その他	リテール・法人の両セグメントを支えるITやメンテナンスの機能、および多様な形態の輸送事業を備えることにより、グループとしてのお客様への価値提供を最大化する。	ヤマト運輸㈱、 ヤマトシステム開発㈱、ヤマトオートワークス㈱、 ヤマトオートワークス岩手㈱、ヤマトオートワークス北信越㈱、 ヤマトオートワークス四国㈱、ヤマトオートワークス沖縄㈱、 ヤマトボックスチャーター㈱、ヤマト・スタッフ・サプライ㈱、 ヤマトクレジットファイナンス㈱、YMT-GB投資事業有限責任組合、 ボックスチャーター㈱、エキスプレスネットワーク㈱、 ヤマトリース㈱、ヤマトホームコンビニエンス㈱、 その他2社
	ITシステムの開発および運用管理事業、 自動車整備事業、燃料販売事業、 損害保険代理店業、貨物自動車運送事業、 ロールボックスパレット貸切輸送事業	

※ 2023年2月17日開催の当社取締役会において、YAMATO ASIA PTE. LTD. および、雅瑪多（香港）有限公司を清算することが承認されました。

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



…連結財務諸表提出会社

無印…連結子会社

下線…非連結子会社・関連会社  
※持分法適用関連会社

#### 4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) ヤマト運輸株式会社 ※1 ※2	東京都 中央区	50,000	リテール部門 法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員4名 なし 当社の事務業務等を 委託している。 施設を賃貸借している。 なし
ヤマトコンタクト サービス株式会社	東京都 豊島区	20	リテール部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし なし なし なし
沖縄ヤマト運輸株式会社	沖縄県 糸満市	50	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 資金の貸付375百万円を 行っている。 なし なし なし
ヤマトマルチ チャーター株式会社	京都市 伏見区	96	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし なし なし なし
神戸ヤマト運輸株式会社	神戸市 中央区	20	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし なし なし なし
湖南工業株式会社	浜松市 南区	20	法人部門	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし なし なし なし なし
ヤマトダイアログ &メディア株式会社	東京都 中央区	100	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし なし なし なし

名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
YAMATO TRANSPORT U. S. A. , INC.	カリフォルニア アメリカ合衆 国	百万US\$ 4	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
YAMATO TRANSPORT EUROPE B. V.	スキポールラ イク オランダ	百万EURO 8	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
YAMATO ASIA PTE. LTD. ※ 1	シンガポール	百万S\$ 352	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員2名 資金の貸付80万円を 行っている。 なし なし なし
YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.	シンガポール	百万S\$ 55	法人部門	100 (84.4)	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 (M) SDN. BHD.	セランゴール マレーシア	百万RM 125	法人部門	60 (60)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし 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	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
雅瑪多 (香港) 有限公司 ※ 1	香港	百万HK\$ 970	法人部門	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
雅瑪多国際物流有限公司	上海 中国	百万RMB 120	法人部門	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし

名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
雅瑪多運輸（香港） 有限公司	香港	百万HK\$ 760	法人部門	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし なし なし なし
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.	台北 台湾	百万NT\$ 21	法人部門	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 なし なし なし なし
ヤマトシステム 開発㈱	東京都 江東区	1,800	その他	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員2名 なし 当社のシステムの運営 管理を委託している。 なし なし
ヤマトオートワークス㈱	東京都 中央区	30	その他	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員2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	その他	95 (95)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし なし なし なし なし
ヤマトオートワークス 北信越㈱	新潟市 西区	30	その他	95 (95)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし なし なし なし なし
ヤマトオートワークス 四国㈱	香川県 仲多度郡	1	その他	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし なし なし なし なし
ヤマトオートワークス 沖縄㈱	沖縄県 糸満市	30	その他	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし なし なし なし なし

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 当社役員1名 なし なし なし なし
ヤマト・スタッフ ・サプライ㈱	東京都 中央区	150	その他	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 当社役員1名 資金の貸付413百万円を行 っている。 なし なし なし
ヤマトクレジット ファイナンス㈱	東京都 豊島区	500	その他	70	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他 なし 資金の貸付26,761百万円 を行っている。 なし なし なし
YMT-GB 投資事業 有限責任組合	東京都 渋谷区	3,000	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
ボックスチャーター㈱	東京都 千代田区	230	その他	56	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
エクスプレス ネットワーク㈱	東京都 港区	112	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

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	リテール部門	49 (49)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
GDEX BHD.	セランゴール マレーシア	百万RM 337	法人部門	23.1 (23.1)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトリース(株)	東京都 豊島区	30	その他	40	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
ヤマトホーム コンビニエンス(株)	東京都 中央区	100	その他	49	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員2名 なし なし なし なし
その他20社						

※1. ヤマト運輸株式会社、YAMATO ASIA PTE. LTD. および雅瑪多（香港）有限公司は、特定子会社に該当しておりません。

※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リテール部門および法人部門の営業収益の90%超であるため、主要な損益情報等の記載を省略しております。

(注) 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数であります。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2023年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数（人）
リテール部門	170,835
法人部門	18,671
その他	20,670
全社	21
合計	210,197

1. リテール部門の従業員数には、ヤマト運輸株式会社の輸送および本社部門の従業員が含まれております。
2. 全社の従業員数は、当社の従業員であります。

### (2) 提出会社の状況

2023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）
21	53.6	25.6	11,420,516

（注）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。

### (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。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

ヤマトグループでは、多様な社員が活躍することができるよう、働き方に関する好事例の水平展開を積極的に進めております。勤務時間や勤務地等、限定された就労条件で勤務するパート・有期労働者を含め、職場における多様性、公平性及び包摂性を推進していきます。

当事業年度					
提出会社及び 連結子会社	管理職に占める 女性労働者の割合 (%) (注) 1	男性労働者の 育児休業取得率 (%) (注) 2	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1、3		
			全労働者	うち正規雇用 労働者	うちパート・ 有期労働者
ヤマト運輸(株)	6.3	13.9	42.7	76.7	95.9
ヤマトコンタクト サービス(株)	17.9	50.0	58.1	53.1	113.5
沖縄ヤマト運輸(株)	9.3	5.9	46.7	75.5	89.4
ヤマトマルチチャ ーター(株)	0.0	0.0	38.7	75.2	78.4
湖南工業(株)	5.6	—	66.4	75.5	99.7
ヤマトシステム開 発(株)	7.3	57.1	61.1	78.3	66.1
ヤマトオートワー クス(株)	6.7	12.5	61.4	75.7	81.8
ヤマトボックスチ ャーター(株)	4.3	20.0	53.8	72.2	96.8
ヤマト・スタッ フ・サプライ(株)	25.0	0.0	87.0	75.2	87.8
ヤマトクレジット ファイナンス(株)	6.6	—	—	—	—

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

3. 「労働者の男女の賃金の差異」について、人事・賃金制度上において性別による差異はありません。男女の賃金の差異は、主に女性労働者においては勤務時間が短いパートタイムが多いことおよび職種ごとの在籍者数の差異等によるものです。

## 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】

ヤマトグループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下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) 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、生活利便性の向上に役立つ商品・サービスを開発してまいりました。

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

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

当連結会計年度における経済環境は、新型コロナウイルス感染症の影響は弱まり、経済活動の正常化に向けた動きが進んでいるものの、国際情勢の不安定化に伴うエネルギー価格の高止まりや原材料価格の高騰などの世界的なインフレに対し、米欧主要中央銀行の継続的な金融引き締めなどにより、世界経済の減速傾向が強まっています。さらに国内においても物価上昇に伴い、個人消費が停滞しているなど、依然として本格的な景気回復が見通しづらい状況にあります。

また、新型コロナウイルス感染症を契機としたテレワークの定着、診療や教育分野におけるサービスのオンライン化など、消費行動や生活様式が変化し、産業のEC化が進展しています。

このような状況下、ヤマトグループは経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、グループ各社の経営資源を結集したグループ経営体制の下、中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、生活様式の変化と流通構造の変化に対応するサプライチェーンの変革に向けて、お客様や社会のニーズに対し総合的な価値提供に取り組んでいます。

なお、当該中期経営計画の最終年度となる2024年3月期は、物価高や消費動向など外的環境の変化などを考慮し、連結営業収益1兆8,600億円、連結営業利益800億円（連結営業利益率4.3%）、ROE8.3%に見直しております。

今後につきましては、外的環境の変化、およびこれまでの経営構造改革の進展を踏まえ、事業構造改革の取組みを深化させていきます。ネットワーク・オペレーション構造改革では、事業基盤である宅急便ネットワークの変革に取り組み、「EC物流ネットワーク」や「保冷専用ネットワーク」、「法人専用輸配送ネットワーク」などセグメントした成長領域の物流ニーズに最適化した専用ネットワークを構築・拡大するとともに、営業所の集約・大型化を起点とした既存のネットワークの強靱化を推進します。この新たな事業基盤をもとに、国内のみならずグローバルに広がる顧客のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大を図るとともに、事業構造改革を支えるデジタル戦略、人事戦略、環境戦略を推進することで、収益性と成長力を高めていきます。また、引き続き、サステナブル経営の強化およびコーポレート・ガバナンスの強化に取り組むことで、持続的な企業価値向上の基盤を強化していきます。

なお、ヤマト運輸株式会社は、生産年齢人口の中長期的な減少傾向への対応や、2018年に公布された働き方改革関連法に伴う「時間外労働の上限規制（2024年問題）」への対応などの課題や物価上昇等に伴う継続的なコスト上昇に対応していくため、2023年4月3日より届出運賃等を改定しました。今後も外部環境の変化による影響を踏まえ、毎年、届出運賃等を見直しながら、物流パートナー等に対し適時適切に対応していくことなどにより、輸配送ネットワークの維持・強化と、お客様により良いサービスを提供し続ける環境を構築していきます。

#### (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、新型コロナウイルス感染症の影響は弱まり、経済活動の正常化に向けた動きが進んでいるものの、国際情勢の不安定化に伴うエネルギー価格や原材料価格の高止まりなどの世界的なインフレに対し、米欧主要中央銀行の継続的な金融引き締めなどにより、世界経済の減速傾向が強まっています。さらに、国内においても物価上昇に伴い、個人消費が停滞しているなど、依然として本格的な景気回復が見通しづらい状況にあります。また、物流業界においては、生産年齢人口の中長期的な減少傾向への対応や、2018年に公布された働き方改革関連法に伴う「時間外労働の上限規制（2024年問題）」への対応などの課題に直面しています。このような中、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、引き続き、以下①～③の取組みを加速させていきます。

なお、当社は、上記の物流業界における課題や物価上昇等に伴う継続的なコスト上昇に対応していくため、2023年4月3日より届出運賃等を改定しました。今後も外部環境の変化による影響を踏まえ、毎年、届出運賃等を見直ししながら、物流パートナー等に対し適時適切に対応していくことなどにより、輸配送ネットワークの維持・強化と、お客様により良いサービスを提供し続ける環境を構築していきます。

#### ① ネットワーク・オペレーションの構造改革

変化、多様化するお客様のニーズに応えるとともに、業務量の繁閑に応じて、より柔軟に対応していくため、ネットワーク・オペレーションの構造改革を推進しています。既存の宅急便ネットワークとオペレーションの安全・品質および、働きやすさや働きがいの維持・向上とオペレーティングコストの適正化を図るため、引き続き、拠点の集約・大型化を進めるとともに、職務定義の細分化・専門化、ITシステムを活用した作業オペレーションの効率化により、各拠点における働き方や人材配置、体制を刷新していきます。さらに、第一線の社員の管理間接業務を削減するため、業務の標準化、電子化によるBPR（業務プロセス改革）にも継続して取り組みます。

#### ② 法人ビジネス領域の拡大

ヤマトグループは、世界の政治・経済とサプライチェーンのブロック化や環境問題などのリスク要因が増大する中、サプライチェーン全体に広がる顧客の経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを新たな成長領域と位置付けて注力しています。

ソリューションの提供においては、営業とオペレーションが一体となり、お客様の産業、ビジネスの目的と戦略を深く理解した上で、国内外の拠点と輸配送のネットワーク、コントラクト・ロジスティクスや、国際フォワーディングなどの物流機能、ファイナンスやITシステムなど、ヤマトグループが持つ経営資源を最大限活用し、お客様の物流の管理や運営にとどまらず、ロジスティクスの戦略・企画まで関与するLLP（リード・ロジスティクス・パートナー）となることを目指しています。そして、これまで宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤を活かしながら、本社に集約した営業情報に基づく最適な提案を創出し、第一線の営業活動を促進させるとともに、ソリューション設計やオペレーション設計の高度化を図り、店舗やECの運営に係るバックヤード業務の効率化や、販売機会ロスの削減、在庫の最適化など、お客様に対し、国内からグローバルに広がる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。

さらに、2050年の温室効果ガス（GHG）自社排出実質ゼロに向けて、EVの導入やドライアイスを使わない保冷輸送などのグリーン物流を推進し、当社の排出量を削減すると同時に、お客様のGHG排出量を可視化し、より環境負荷の少ないサプライチェーンを構築しながら、お客様が保有する在庫や生産活動の最適化とお客様のGHG排出量削減を実現するなど、サステナブルな物流の実現に貢献していきます。

#### ③ 持続的な企業価値向上を実現する戦略の推進

ヤマトグループは、サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値を拡大し、持続的な企業価値向上を実現するための基盤として、デジタル戦略、人事戦略、サステナブル経営の強化、ガバナンスの強化に取り組んでいます。

デジタル戦略については、DX推進体制を強化し、デジタル基盤を活用したお客様への提供価値の拡大や経営資源の適正化など、事業と一体となったDX推進に取り組んでいます。また、人事戦略については、新たな付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築や、多様な社員の働きやすさと働きがいの向上に取り組んでいます。

サステナブル経営の強化については、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた2つのビジョン「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」に基づき、特定した各重要課題（マテリアリティ）に取り組んでいます。環境については、「2050年温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）」および「2030年温室効果ガス（GHG）排出量48%削減（2020年度比）」の実現に向け、引き続き「EV20,000台の導入」「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進していきます。また、社会については、引き続き、人材の多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の諸課題に向き合い、共創による地域づくりを推進するなど、豊かな社会の実現に向けて取り組みます。

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

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

ヤマトグループのサステナビリティに関する考え方及び取組は、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。

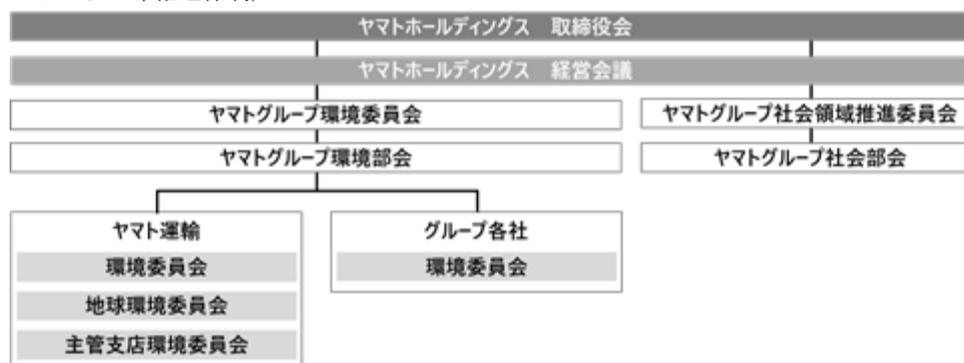
### (1) サステナブル経営の推進

気候変動や労働人口の減少、人権・格差など、社会全体で取り組まねばならない喫緊の課題に直面している中、各企業もこのような社会的な課題に 대응していく必要性が高まっています。ヤマトグループは、このような状況を踏まえ、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指し、サステナブル経営を推進しています。

#### ①ガバナンス

当社は、サステナビリティに関する重要事項について、経営会議および取締役会で審議・決議を実施しています。また、サステナブル経営を推進するため、代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸の役員（専務／常務執行役員等）および主要グループ会社社長を構成員とする、ヤマトグループ環境委員会および、ヤマトグループ社会領域推進委員会を年1回開催し、サステナビリティに関する課題についての審議や決議を実施しています。そして、環境の分野では4つの部会（エネルギー・気候・大気、資源・廃棄物、マネジメント・協働、商品・サービス）、社会の分野では3つの部会（人権・ダイバーシティ、サプライチェーンマネジメント、地域コミュニティ）をそれぞれ年3回開催し、施策の検討や進捗確認を実施しています。

(サステナビリティ推進体制)



(ヤマトグループ環境委員会および社会領域推進委員会の役割)

ヤマトグループ 環境委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ヤマトグループの環境に関わる取組みの意思決定機関として、環境マネジメントシステムの運用を確認するとともに、取組みの方向性を明確にし、検討、審議、決議を行う</li> <li>② 会議メンバーより報告を受け、トップマネジメントである環境統括責任者（ヤマトホールディングス代表取締役社長）が活動実績の評価および見直し（トップマネジメントレビュー）を行い、今後の施策などについて決定する</li> </ul>
ヤマトグループ 社会領域推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ヤマトグループの社会に関わる取組みの意思決定機関として、社会領域の重要課題に対する取組みの方向性を明確にし、推進施策の検討、審議、決議を行う</li> <li>② ヤマトグループ社会部会およびヤマトグループ各社の報告を受け、トップマネジメントであるヤマトホールディングス代表取締役社長が活動実績の評価および見直しを行い、今後の施策などについて決定する</li> </ul>

#### ②戦略

当社は、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けて、中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO NEXT100」において、環境・社会に関するビジョンを掲げるとともに、重要かつ優先的に取り組むマテリアリティを特定しました。そして、「ヤマトグループ環境方針」「ヤマトグループ人権方針」「ダイバーシティ基本方針」「ヤマトグループ責任ある調達方針」の下、マテリアリティへの具体的な行動と2023年の到達目標を定めた「サステナブル中期計画2023」に基づき、取組みを推進しています。

(環境・社会ビジョン)

<p>環境ビジョン</p>	<p>「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」                  「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」へヤマトグループはさらに進化します。人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させ、環境や生活、経済によりよい物流を実現します。温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ*1に挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデルを創造し、強く、スマートな社会を支えます。                  *1 自社排出（Scope1とScope2）</p>
<p>社会ビジョン</p>	<p>「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない*2”社会の実現への貢献」                  ヤマトグループは社会的インフラを担う企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にもものや価値を届けることで、社会における様々な格差や障害を解消・低減し、社員やお客様など様々な人々の生活の質（QOL）向上に貢献します。リアルの強みとデジタルイノベーションの推進、そして多様なパートナーとの共創により、社会課題の解決を目指し、“誰一人取り残さない”社会の実現にリーディングカンパニーとして貢献していきます。                  *2 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念</p>

(マテリアリティ)

マテリアリティ	取組みテーマ	達成により目指す姿	リスク/機会	関連するSDGs
 エネルギー・気候	気候変動を緩和する	再生可能エネルギー由来の電力の利用や輸送の高効率化、ドライアイスの削減等によりGHG排出量の削減を図る	リスク 機会	
 大気	空をきれいにする（大気汚染防止）	自動車による大気への影響を減らし、地域の空をきれいにする輸送を追求する	リスク	
 資源循環・廃棄物	資源循環を進める、廃棄物を減らす	環境負荷を抜本的に減らし、環境影響を最小化する技術の利用や機会創出を進める	リスク 機会	
 社会と企業のレジリエンス	環境変化に負けない社会を支える	多様なパートナーと協働し、ステークホルダーや地域社会のレジリエンスを高め、環境価値を生み出す	リスク 機会	
 労働	社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる	労働の高付加価値モデルの実現やディーセント・ワークを推進する	リスク 機会	
 人権・ダイバーシティ	人権尊重の企業風土をつくる、多様性を尊重する	人権を尊重し、多様性を認め合い、人権デューデリジェンスの仕組みを構築する	リスク 機会	
 安全・安心	安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる	交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する	リスク	
 データ活用・セキュリティ	情報セキュリティの基盤をつくる	情報セキュリティの基盤を構築し、データ活用により、社会課題解決ビジネスを創出する	リスク 機会	
 サプライチェーンマネジメント	ステークホルダーとの共通認識を形成する	健全でレジリエンスなサプライチェーンによる安定した事業基盤の構築を図る	リスク 機会	
 地域コミュニティ	地域に根差した企業市民活動を行う、ビジネス創出のための仕組みをつくる	ヤマトグループらしい企業市民活動を実施する地域経済を活性化させるビジネスモデルを構築する	機会	

### ③リスク管理

当社は、サステナブル経営を推進していく上での課題やリスクについて、ヤマトグループ環境委員会およびヤマトグループ社会領域推進委員会で審議・決議を実施しています。また、重要事項については、適宜、経営会議や取締役会で審議・決議を実施しています。

気候変動に関するリスク管理については、「気候変動への対応」に記載しています。

### ④指標及び目標

当社は、「サステナブル中期計画2023」において、マテリアリティへの到達目標を定めています。具体的な目標および進捗については、統合レポートに掲載しております。

(統合レポート2022\_サステナブル経営の強化)

[https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/j\\_ir2022\\_3\\_03\\_07.pdf](https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/j_ir2022_3_03_07.pdf)

なお、2023年3月期の進捗については、2024年3月期に公表する「統合レポート2023」にて掲載を予定しております。

## (2) 経営戦略を支える人事戦略の推進

ヤマトグループは、経営資源を結集したヤマト運輸を中核とする「Oneヤマト体制」の下、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大による持続的な事業成長の実現に向けた取組みを進めています。そのために必要な人材像ならびに人材マネジメントに関する考え方を示した「ヤマトグループ 人材マネジメント方針」に基づき、経営戦略と連動した人事戦略を推進することで、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向上を実現していきます。

### ①戦略

ヤマトグループは、これまでの宅急便を中心とした事業構造を変革し、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大に向け、事業構造改革に取り組んでいます。この取組みを支える人材マネジメント体系を構築し、職務を基点とした人材マネジメント活動を展開するための基盤となる考え方を「ヤマトグループ 人材マネジメント方針」として明文化しました。この方針に基づく人事諸施策の推進を通じて、社員一人ひとりの活躍と貢献を最大限に引き出し、より高い付加価値を創出していきます。

#### (ヤマトグループ 人材マネジメント方針)

ヤマトグループは、  
未来への価値創出に挑戦し、豊かな社会の実現に貢献する企業であり続けるために成長します  
公正な評価とフィードバックを通じて社員の貢献や成長を称え、社員一人ひとりが働きがいを実感できる職場風土を目指します  
顧客起点の思考と当事者意識を持って誠実に行動し、たゆまぬ挑戦や努力を続ける社員に対して、仕事を通じた成長の機会を提供します

#### i. 付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築

経営戦略の柱の一つである「ネットワーク・オペレーション構造改革」で推進する営業所の集約・大型化およびターミナルの機能見直しと連動し、宅急便の事務および作業オペレーションを担う人材の再配置を推進していきます。また、従来、集荷・配達・営業など多機能を担っていた「セールスドライバー」の職務定義を細分化し、需要が集中する都市部においては、配達業務に特化する職務を新設するなど、お客様および働く社員のニーズに即した職務を定義し人材を適正に配置していくことにより、働きがいと生産性の向上につなげていきます。

また、成長領域で顧客価値を創出するために必要な人材の採用・育成を推進していきます。採用面では、人材要件と水準を明示し、将来のマネジメント候補人材と併せ、法人営業・コントラクトロジスティクスオペレーション、デジタルなど領域ごとの専門人材の採用を強化していきます。育成面では、社長後継者の人材要件を最上位とし、人材モデル別の標準キャリアパスを提示するとともに、事業経営に必要な知識・スキルを養成する専門教育を拡充し、各領域の中核人材を育成していきます。

具体的には、グローバルビジネスで活躍できる法人営業人材の育成に向けて、2022年3月期より、国内外の法人営業人材を対象に、求められるマインド、ナレッジ、スキルを身に付ける体系的な研修を実施しています。また、実際の営業活動におけるアクションの質と量をマネージャーが評価、支援する体制を作ることで、パフォーマンスの最大化を図っています。

2023年3月期には、顧客の産業、ビジネス、サプライチェーンの全体を深く理解し、顧客の経営課題に対する具体的なソリューション提案を行うためのナレッジ、スキルの向上を図るため、経営分析に関する研修や、より実践的な法人営業講座、ソリューション営業スキルアップ研修の実施、関連資格の取得や語学力の向上などに取り組みました。

また、2022年3月期より、階層ごとの研修カリキュラムからなるデジタル教育プログラムを開始しており、経営層を含む社員のデジタルリテラシーの底上げと、デジタル人材の育成に取り組んでいます。

このような経営戦略と連動する最適な人材ポートフォリオの構築に向けて、適所適材の考え方に基づく人的資本への投資が必要であり、「人的生産性」を主要な指標として設定するなど、投資と効果の実現を中長期でモニタリングするための体制を整備し、取組みを推進していきます。

## ii. 多様な社員の働きやすさと働きがいの向上

持続的な成長を実現する基盤を構築するため、人権と多様性を尊重する企業風土の醸成と、社員が生き生きと活躍できる労働環境を整備する施策を推進しています。そして、仕事を通じた社員自身の成長実感ならびに、会社の成長・発展への貢献実感を高める施策を通じて、社員の働きやすさや働きがいの向上、さらにはエンゲージメントの向上につなげていきます。

ヤマトグループは「職場において外国籍社員が取り残されない環境整備」と、「多様な人材が活躍できる環境整備と女性活躍の支援」を優先課題に位置付けています。現在、ヤマトグループに在籍している約9,500名の外国籍社員の約9割が勤務するヤマト運輸のターミナルにおいて職場環境を調査した結果、言語に起因した、入社後の待遇や業務内容に関する説明・理解不足が、外国籍社員の不便や働きづらさにつながっていることが判明しました。この問題を解消するため、就業規則や業務内容の理解に資する多言語マニュアルを整備し、職場での活用を促進しています。また、女性管理職の登用に向けた施策として、「営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラム」を推進しています。本プログラムにおいては、プログラム参加者の育成プランの作成や、「無意識の思い込みや偏見（アンコンシャス・バイアス）の払拭」をテーマとした研修を、参加者のみならずその上司とともに実施し、意欲ある女性社員の活躍を後押ししています。

## ②指標及び目標

(2027年3月期に向けた指標)

	指標	期間	伸率
労働生産性の向上	人的生産性 <sup>*1</sup>	2023年3月期→2027年3月期	+15% (目安)
		2019年3月期→2023年3月期	+ 9% (実績)
		2015年3月期→2019年3月期	0% (実績)

<sup>\*1</sup> (連結営業収益－連結下払経費) ÷ 連結人件費

	指標	過去最高値	2023年3月期	2027年3月期	
		エンゲージメントの向上	社員意識調査 <sup>*2</sup>	働きのやすさ	72%
		働きのがい	68%	61%	
		働き続けたい	75%	70%	
		社員の成長実感	72%	67%	
		会社への貢献実感	74%	68%	

<sup>\*2</sup> 対象範囲：国内連結会社および株式会社スワン

<sup>\*3</sup> 対象期間：2017年3月期以降

(2024年3月期を最終年度とするサステナブル中期計画の指標及び目標)

マテリアリティ	指標及び2024年3月期目標	2022年3月期実績	2023年3月期実績
労働	社員1人当たり営業収益向上 (対2021年3月期伸率)	+7.9%	+11.2%
	社員1人当たり残業時間削減 2021年3月期比 20%削減 <sup>*1</sup>	11.4%削減	7.0%削減
	有給休暇取得率 90% <sup>*2</sup>	90.5%	98.1%
人権・ ダイバーシティ	女性管理職(役職者)数 2021年3月期比2倍(672名) / 女性管理職比率 10% <sup>*2</sup>	1.0倍(348名) / 5.6%	1.1倍(369名) / 5.7%
	障がい者雇用率 2.5% <sup>*2</sup>	2.6%	2.9%
	全社員(フルタイム)の 人権教育受講率 100% <sup>*2</sup>	新任業務役職者に 人権教育実施	全ての対象社員に 人権教育実施

<sup>\*1</sup> 対象範囲：国内連結会社

<sup>\*2</sup> 対象範囲：国内連結会社および株式会社スワン

(3) 気候変動への対応

ヤマトグループは、気候変動問題が社会と企業に与えるリスクと機会を洗い出し、影響を評価し、対応策を立案していくことが、事業の持続可能性に不可欠であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCF D)」提言に基づいて、2022年3月期にヤマト運輸を対象としてシナリオ分析を行いました。気候変動問題の事業インパクトを明確化し、影響の大きな事項を中心に対処策に取り組むことで、事業の持続性を向上させるとともに、ステークホルダーとの対話を重ねることにより、企業価値向上につなげていきます。

①ガバナンス

ヤマトグループは、気候変動を含む環境課題に対し、環境委員会を意思決定機関とした環境マネジメント体制に基づき、審議・決議を実施しており、取締役会は執行状況を監督しています。

具体的には、代表取締役社長が環境委員会の委員長を務め、環境マネジメントの統括責任を担っています。そして、環境委員会で審議された気候変動を含む環境課題に関する基本方針などの重要事項については、上位にある経営会議や取締役会で審議・決議を実施します。

また、環境分野を担当する執行役員や各地域を統括する執行役員、グループ会社の社長は環境責任者として、必要な経営資源を整えるなど、環境マネジメントの確実な実施と維持、管理に責任を持ちます。

さらに、原則としてすべての部長や現場組織の責任者は「環境管理者」として、気候変動を含む環境に関するリスクと機会の管理に責任を持ちます。

②戦略

STEP1 リスク重要度の評価

[重要度の評価基準]

1年間に発生する収益・費用における財務影響の評価基準を基に重要度を3段階（大・中・小）で設定しています。

大=100億円以上、中=10億円以上～100億円未満、小=10億円未満

[発現時期]

短期（～2023年）、中期（2024年～2030年）、長期（2031年～）

気候変動がヤマトグループに及ぼす影響						発現の 時期
リスク分類			リスク	機会	重要度	
大分類	中分類	小分類				
移行 リスク	政策と法	①炭素価格	・炭素税を価格に転嫁できない場合利益が減少	・低炭素輸送を付加価値として販売することで収益が増加	大	中期
		②排出量の報告義務の強化	・誤った報告を行い発覚した場合、信用を失い顧客が離れ収益が減少 ・取引先から精緻なGHG排出量を求められることに対応するシステム開発費、人件費の増加	—	小	中期
	テクノロジー	③サービスへの新技術・高付加価値導入への期待の高まり	・低炭素社会への移行に伴い、CO <sub>2</sub> 排出量を抑制する輸送手段や資材の普及への対応が遅れることにより収益が減少	・低炭素社会への移行に伴い、CO <sub>2</sub> 排出量を抑制する輸送手段を導入することで、顧客のパートナーとして選定され収益が増加	小	中期
		④低炭素輸送の実現の要請	・低炭素車両や設備の導入に伴う費用が増加	・EV車両の導入等、低炭素輸送を積極的に実施した場合、車両に使用するエネルギーが化石燃料から電気に置き替わることにより調達コストが減少	中	中期
	市場	⑤エネルギーミックスの変化	・再エネ等の普及により燃料や電力価格が高騰することで、車両や施設で使用するエネルギーの費用が増加	・再生可能エネルギー発電設備や太陽光発電システムの導入、省エネ活動推進により、エネルギー自給率を高めエネルギーコストが減少	中	中期
		⑥消費者・顧客の環境意識の高まり	・顧客企業・団体において、サプライチェーン全体を通じたCO <sub>2</sub> 排出量削減や消費者の気候変動、エシカル消費に対する意識が高まり、対応が十分ではない場合、当社のサービスが敬遠されて収益が減少	・特に環境への意識が高いEU地域や顧客企業・団体において、サプライチェーン全体を通じたCO <sub>2</sub> 排出量削減や消費者の気候変動、エシカル消費に対する意識が高まり、要請に応えられた場合、当社のサービスが選択されて収益が増加 ・消費者が不在にすることが少なくなり配達効率が上がり、労働時間や関連するコストが減少	大	中期
	評判	⑦産業セクターへの非難	・輸送は他産業のScope3として削減への期待が大きい分、低炭素輸送を実現できなかった場合、収益が減少	—	小	中期
		⑧資金調達への影響	・環境的にサステナブルでないと分類された場合、資金調達が困難となる	・低炭素社会への移行により資金調達が多様化し、多様な資金調達が容易になる ・環境への取組の評価が高まることで、投資拡大・株価安定に繋がる	小	中期

気候変動がヤマトグループに及ぼす影響					発現の 時期	
リスク分類			リスク	機会		重要度
大分類	中分類	小分類				
物理的 リスク	急性	⑨異常気象の激化と頻度の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象の頻度が高まると、従業員の被災、被災拠点の復旧の遅れや電力・燃料供給停止などにより業務を停止することが多くなり、収益が減少</li> <li>顧客の施設や産物などが被災して出荷が出来なかった場合、収益が減少</li> <li>物流拠点、設備、貨物が損壊し、損失や修理費用が増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害への対応力を高めることで、将来の自然災害の激化に対する懸念する顧客からの需要が増加し、収益が増加</li> <li>早期に被災リスクが少ない場所に拠点を移動することで営業機会損失や復旧に係る費用を低減</li> </ul>	中	短期
		⑩海面上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>海面上昇に伴い、湾岸エリアに位置する物流拠点における水害対策費用の発生や保険料上昇の影響により費用が増加</li> </ul>	—	小	長期
	慢性	⑪降水パターンの変化と気象パターンの極端な変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動や水リスクなどの影響を強く受ける顧客からの出荷量が減少することで収益が減少</li> <li>増水による道路インフラの寸断などで配送の遅延が発生し対応費用が増加</li> </ul>	—	小	中期
		⑫平均気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>平均気温の上昇によって、社員の熱中症などの健康被害が増加、また、人材採用の困難化や離職数の増加に繋がり、人件費、採用費などの費用が増加</li> <li>平均気温の上昇により、物流拠点内の温度管理に係るエネルギー消費が増え、光熱費が増加</li> <li>地域の特産物が収穫できなくなり生鮮品配送の収益が減少</li> </ul>	—	小	長期

#### STEP2 シナリオ群の定義

2022年3月期に実施したシナリオ分析では、ヤマト運輸を対象とし、国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）や国際エネルギー機関（IEA）の情報<sup>\*1</sup>などをもとに下記2つのシナリオを想定しました。

- (i) 1.5℃シナリオ<sup>\*2</sup>：規制強化や燃料・電力の価格上昇に加えて炭素排出低減に対応するコストが必要になる一方で、サステナブルが製品の競争力につながる社会
- (ii) 4℃シナリオ：従来型の経営が継続されるが、各所での自然災害等に対応するためのコストが必要となる社会

\*1 IPCC…RCP8.5

IEA …Net Zero Emissions by 2050 Scenario、Sustainable Development Scenario、Stated Policies Scenarioなど

\*2 1.5℃でシナリオがない項目は2℃シナリオを参照

#### STEP3 事業インパクト評価

2022年3月期は、抽出したリスクの中でも炭素税導入や異常気象・災害が収益・費用について大きな影響を与える可能性があることを認識し、以下の分析・事業インパクト評価を実施しました。

##### ●評価を実施した項目

- (i) 炭素税導入による財務影響
- (ii) 異常気象・災害による収益の減少や施設・設備の修理費用増加の財務影響

##### ●詳細

- (i) 炭素税導入による財務影響評価

炭素税が本格導入された際の精算に関わる2030年、2050年の事業インパクトを算出しました。2030年は炭素税価格を130ドル/t、2050年は250ドル/tと想定し費用増加影響を試算した結果、2030年には133億円、2050年には256億円と算出しました。

- (ii) 異常気象・災害による収益の減少や施設・設備の修理費用増加の財務影響評価

台風の激化や線状降水帯による豪雨など異常気象による収益の減少や施設・設備の修理費用<sup>\*3</sup>について事業インパクトを試算した結果、2030年には19億円、2050年には38億円と算出しました。

\*3 過去に発生した災害を参考に試算

**STEP4**

## 対応策の方向性

## (i) 炭素税導入

ヤマトグループは、温室効果ガス（GHG）排出量削減に向け2050年自社排出実質ゼロの高い目標を掲げて取り組んでいます。

- a. 2030年の目標値を2021年3月期比48%削減と掲げ、実現に向けて主な施策として2030年までに低炭素車両（主にEV）20,000台の導入や太陽光発電設備810基の設置などを計画しています。これにより、取り組まなかった場合と比較して、2030年には61億円の削減効果があると試算しています。
- b. 2050年に向けて、カートリッジ式EVを含む低炭素車両の導入やさらなる太陽光発電設備の設置により再生可能エネルギー由来電力の使用率を高めるなど、他の施策も強化することで自社排出実質ゼロを達成した場合、炭素税の財務影響は解消すると想定しております。
- c. 低炭素化に向けた設備投資が積極的に行われることを目指し、インターナルカーボンプライシングの導入を検討しています。

## (ii) 異常気象・災害による収益の減少や施設・設備の修理費用の増加

ヤマトグループでは、ハザードマップを活用した出店やBCPマニュアルの定期的な更新に加え、社内やパートナーへの気候変動に適応する情報の発信を検討しております。今後、レジリエンスを高める再生可能エネルギーやカートリッジ式EVの利用モデルの実証を行っていきます。

さらに発生場所や発生規模の想定を高めるなど、前提条件を加えながら事業インパクトを再評価することで、対応策の検討を継続します。

## ③リスク管理

ヤマトグループ全体の気候変動に関わる対応の推進統括のための専任部署を当社に設けています。また、各グループ会社にも環境責任者（代表取締役社長）や環境推進代表（推進担当者）を配置し、グループを挙げて気候変動への対応を推進しています。

代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸執行役員地域統括および主要グループ会社社長を主要構成員とする、ヤマトグループ環境委員会を毎年1回開催し、気候変動を含む環境に関する課題やリスクについての審議・決議を実施しています。また、重要事項については適宜、経営会議や取締役会で審議・決議を実施しています。

## ④指標及び目標

## (i) 戦略・リスク管理プロセスに則して気候関連リスク・機会評価に用いる指標

ヤマトグループでは気候変動への対応を管理する指標として、移行リスクに関しては、[IEA] World Energy Outlookにて公表される「炭素税価格」などのエネルギー関連指標を参照しています。また、物理的リスクに関しては、国土交通省や文部科学省、気象庁が公表している気候変動を踏まえた資料などから、洪水の発生頻度などを参考とし傾向の変化を把握しています。

## (ii) 温室効果ガス（GHG）排出量

(単位：tCO<sub>2</sub>e)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
Scope1	668,367	661,193	668,554	673,213
Scope2	268,228	255,694	252,307	229,042
Scope1 & 2合計（自社排出）	936,594	916,887	920,861	902,254
Scope3	1,381,380	1,716,512	1,750,716	2,297,206
Scope1 & 2 & 3合計	2,317,975	2,633,398	2,671,577	3,199,460

・ Scope1とScope2の範囲：国内連結会社および株式会社スワン

・ Scope3の範囲：カテゴリー1，2，3，4，5，6，7，11，12

(iii) 気候関連リスク・機会の管理に用いる目標及び実績

[GHG排出削減量目標\*]

短期：2023年までに2021年3月期比10%削減

中期：2030年までに2021年3月期比48%削減

長期：2050年までに排出実質ゼロ

\*自社排出 (Scope1とScope2)

[GHG排出量実績\*]

2022年3月期 902,254tCO<sub>2</sub>e (2021年3月期比2%削減)

\*自社排出 (Scope1とScope2)

[再生可能エネルギー由来電力使用率目標]

短期：2023年までに全体の40%使用\*

中期：2030年までに全体の70%使用

\*GHG排出削減量の短期目標達成に向けて、環境中期計画策定時の目標 (全体の30%使用) から引き上げました

[再生可能エネルギー由来電力使用率実績]

2022年3月期 11%使用

なお、2023年3月期の実績については、2024年3月期に公表する「統合レポート2023」にて掲載を予定しております。

上記目標の達成に向けた施策を実施することと並行して、SBT1.5°C認証の取得も検討しています。

なお、「2 [サステナビリティに関する考え方及び取組]」について、当社および連結子会社の状況と非連結子会社等を含むヤマトグループの状況に大きな差異はないものと判断し、開示しております。

### 3 【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

国際情勢の不安定化に伴うエネルギー価格の高止まりや原材料価格の高騰などの世界的なインフレに対し、米欧主要中央銀行の継続的な金融引き締めなどにより、世界経済の減速傾向が強まっています。また、EC化の進展に伴い、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、ヤマトグループを取り巻く競争環境も変化しています。かかる中、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活動に取り組まない場合、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、お客様や社会の多様化するニーズに対し、サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大による持続的な成長の実現に取り組んでいます。

法人ビジネス領域の拡大においては、拡大するEC需要や法人のお客様のサプライチェーンの変化に対応し、在庫の適正化と納品・配送のリードタイム短縮を両立させて物流コストの最適化を支援するなど、お客様のサプライチェーン全体に対する価値提供に取り組んでいます。

また、ネットワーク・オペレーションの構造改革においては、拡大するEC需要に対し、都市部を中心としたEC物流ネットワークの構築を進めるとともに、小規模・多店舗展開してきた宅急便営業所の集約・大型化やターミナル機能の再定義、ITシステムを活用した作業オペレーションの効率化を推進するなど、物流ネットワーク全体の生産性向上およびオペレーティングコストの適正化に取り組んでいます。

そして、これらの事業構造改革を支えるデジタル戦略、人事戦略、環境戦略を推進するとともに、持続的な企業価値向上への取組みの基盤となるサステナブル経営の強化およびコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

##### 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、知識やノウハウを有する定年到達者の再雇用を推進しています。また、人権や多様性が尊重され、より安心して働くことができる職場環境の整備や、安全面や品質面も含めた輸配送パートナーとの連携強化に取り組んでいます。さらに、データ分析に基づく経営資源の最適配置や、幹線を含む輸送工程の最適化と標準化、拠点の集約・大型化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、社内外のデジタル専門人材を結集して先端テクノロジーの導入を進めるとともに、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ジタル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、物流ネットワーク全体の生産性を向上させるため、都市部を中心とした拠点の集約・大型化、職務定義の細分化・専門化による社員の働き方の刷新および、それに連動した人材の適正配置など、既存ネットワークの強靱化に取り組んでいます。そして、地域統括が主体となり、自治体を含めた地域のステークホルダーと連携の上、地域のインフラとしてのサプライチェーンを再構築し、地域社会の持続可能性に貢献する取組みを推進していきます。

## ⑥気候変動に係るリスク

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

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、長期目標である「2050年までの温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）」の実現に向け、中期目標として「2030年温室効果ガス（GHG）排出量48%削減（2021年3月期比）」を設定し、「EV20,000台」「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進しています。また、自然災害による様々な緊急事態を想定し危機管理体制の強化を図るなど、グループ全体でレジリエンスの向上に取り組んでいます。具体的には、BCPに基づく訓練や施設の水害リスク評価、拠点の再配置、発災後の対応や予期せぬ災害に備えた集配停止・保全作業等に係るマニュアルの継続的な見直しなどを進めています。

## ⑦M&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。

## (2) 事業運営に係るリスク

### ①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、社内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。

### ②大規模自然災害に係るリスク

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。

### ③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。

### ④労務関連法制に係るリスク

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

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

### ⑤国際情勢等の影響によるリスク

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

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、海外も含めて「Oneヤマト」で法人顧客に向き合うアカウントマネジメント体制を整備し、グローバルに広がる顧客のサプライチェーンに対して、陸海空の多様な輸送手段を組み合わせて提供価値の拡大に向けた取組みを推進しています。また、データ分析に基づく輸配送の効率化、モーダルシフト、より燃費効率の良い車両の導入、台車集配の推進等、使用燃料を抑制する施策を推進するとともに、燃料価格等の高騰を踏まえた、顧客へのプライシングの適正化に取り組んでいます。

### ⑥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。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、予期せぬ感染症の大規模な流行が発生した場合には、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・推進していきます。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きます。

### 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、資金調達に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。

#### 4 【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1兆1,075億87百万円となり、前連結会計年度末に比べ207億32百万円増加しました。

負債は4,911億56百万円となり、前連結会計年度末に比べ25億35百万円増加しました。

純資産は6,164億30百万円となり、前連結会計年度末に比べ181億96百万円増加しました。

###### ii. 経営成績

当連結会計年度における経済環境は、新型コロナウイルス感染症の影響は弱まり、経済活動の正常化に向けた動きが進んでいるものの、国際情勢の不安定化に伴うエネルギー価格の高止まりや原材料価格の高騰などの世界的なインフレに対し、米欧主要中央銀行の継続的な金融引き締めなどにより、世界経済の減速傾向が強まっています。さらに国内においても物価上昇に伴い、個人消費が停滞しているなど、依然として本格的な景気回復が見通しづらい状況にあります。

また、新型コロナウイルス感染症を契機としたテレワークの定着、診療や教育分野におけるサービスのオンライン化など、消費行動や生活様式が変化し、産業のEC化が進展しています。

このような状況下、ヤマトグループは経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、グループ各社の経営資源を結集したグループ経営体制の下、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、生活様式の変化と流通構造の変化に対応するサプライチェーンの変革に向けて、お客様や社会のニーズに対し総合的な価値提供に取り組みました。

当連結会計年度の連結業績は、以下のとおりとなりました。

区分	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	伸率 (%)
営業収益 (百万円)	1,793,618	1,800,668	7,050	0.4
営業利益 (百万円)	77,199	60,085	△17,114	△22.2
経常利益 (百万円)	84,330	58,066	△26,264	△31.1
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	55,956	45,898	△10,057	△18.0

当連結会計年度の営業収益は1兆8,006億68百万円となり、前連結会計年度に比べ70億50百万円の増収となりました。これは、成長が続くEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことなどによるものです。

営業費用は1兆7,405億83百万円となり、前連結会計年度に比べ241億64百万円増加しました。これは、時給単価や燃料単価、電気代などの上昇に加え、拡大するEC需要に対応するために構築しているEC物流ネットワークと既存ネットワークにおける輸配送オペレーションの適正化を進める途上にあることなど、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことによるものです。

この結果、当連結会計年度の営業利益は600億85百万円となり、前連結会計年度に比べ171億14百万円の減益となりました。

## <ヤマトグループ全体としての取組み>

ヤマトグループは、引き続き、社員の衛生管理に留意しながら、宅急便をはじめとする物流サービスの安定提供に取り組まれました。そして、中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、お客様や社会の多様化するニーズに対し総合的な価値提供を拡大させるため、以下の取組みを進めています。

### イ. 法人顧客への価値提供の拡大

拡大するEC需要や法人のお客様のサプライチェーンの変化に対応し、セールスドライバーと法人営業担当者が連携してお客様の課題解決に取り組むとともに、拠点と輸配送ネットワークを最大活用し、在庫の適正化と納品・配送のリードタイム短縮を両立させて物流コストの最適化を支援するなど、引き続き、お客様のサプライチェーン全体に対する価値提供に取り組まれました。

### ロ. ネットワーク・オペレーションの構造改革

拡大するEC需要に対し、都市部を中心に、仕分け・輸送からラストマイルまでのオペレーションプロセスを簡素化したEC物流ネットワークの構築を進めています。その上で、業務量の繁閑に応じて、より柔軟に対応するため、小規模・多店舗展開してきた宅急便営業所の集約・大型化やターミナル機能の再定義、ITシステムを活用した作業オペレーションの効率化を進めるとともに、安全・品質・働きやすさの向上などの取組みを推進するなど、引き続き、物流ネットワーク全体の生産性向上および、オペレーティングコストの適正化に取り組まれました。

### ハ. 持続的な企業価値向上を実現する戦略の推進

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

デジタル戦略については、データ活用のさらなる高度化に向けて、引き続きデジタルデータの整備とデジタル基盤の強化を図るとともに、デジタルデータを活用したサービスおよび、オペレーションの改善を進めています。

イノベーション戦略については、スタートアップの発掘と連携、投資を通じた新規事業の共創など、オープンイノベーションに向けた取組みを進めています。

人事戦略については、社員が自らの成長に自律的に取り組み、多様な人材が活躍できる複線型人材マネジメント体系の構築を進めるなど、社員が創出する価値を最大化するための環境整備に取り組んでいます。

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・ガバナンスの高度化に継続して取り組むとともに、意思決定のスピードを重視したガバナンスの強化を進めています。

サステナブル経営の強化については、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンのもと、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させるなど、環境と社会に配慮した経営を推進しています。特に環境については、「2050年温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）」および「2030年温室効果ガス（GHG）排出量48%削減（2020年度比）」の実現に向け、「EV 20,000台の導入」「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進しています。また、2022年9月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明するとともに、同提言に基づき、事業活動に影響を及ぼす気候変動のリスクと機会に関する情報を、当社コーポレートサイトに開示しました。今後も気候変動や社会課題への対応など、サステナビリティの取組みを加速させ、持続可能な企業成長を推進していきます。

## <セグメント別の概況>

### ○リテール部門

イ. リテール部門は、宅急便をはじめとする高品質な小口輸送サービスを提供しています。そして、グループ全体のビジネスの起点として、生活様式やビジネス環境に伴うお客様の変化を第一線の社員が汲み取り、法人営業担当者と連携してグループの経営資源を活用したソリューション提案を行うなど、宅急便のサービス提供によって生み出されるお客様との接点という利点を活かし、お客様のニーズに応える価値提供に取り組んでいます。また、5,000万人以上にご登録いただいている「クロネコメンバーズ」、法人のお客様150万社以上にご利用いただいている「ヤマトビジネスメンバーズ」を中心に「送る」「受け取る」をより便利にするサービスの提供や、輸送以外の生活・ビジネスに役立つ様々なサービスの拡充に取り組んでいます。

- ロ. 当連結会計年度は、さらなる顧客体験の向上に向け、スマートフォンを使って法人のお客様における宅急便の発送手続きを効率化するサービスを開始するとともに、キャッシュレス化の促進に向けて、スマートフォンに対応した新たな決済サービス「にゃんPay」を開始しました。また、宅急便のweb集荷依頼サービスにおける機能の拡充や、フリマ事業者様、マンションの宅配ロッカーサービス事業者様と連携し、マンションの宅配ロッカーから非対面で商品を発送できる機能を拡充するなど、お客様の利便性向上に取り組みました。
- ハ. 外部顧客への営業収益は、多様化するニーズに応じた最適な荷物の発送やお届けに取り組んだ結果8,945億74百万円となり、前連結会計年度に比べ0.1%増加しました。営業費用は、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ5.1%増加し、営業利益は前連結会計年度に比べ121億65百万円減少しました。

○法人部門

- イ. 法人部門は、ビジネスの中・上流領域を含む企業物流のサプライチェーン全体への価値提供を推進するため、物流オペレーションの改善や効率化に留まらず、お客様の経営判断に資するサプライチェーンマネジメント（SCM）戦略の企画立案、より実効性のあるプロジェクトの構築や管理運営まで担うアカウント営業の強化に取り組んでいます。
- ロ. 成長が続くEC需要が集中する都市部において、仕分け・輸送からラストマイルまでのオペレーションプロセスを簡素化したEC物流ネットワークの構築を推進しています。また、大手EC事業者様との連携のもと、オンラインショッピングモールに出店するEC事業者様の物流最適化に向けて、受注から出荷・配送までの全部または一部の機能を代行するサービスの拡販とさらなる利便性の向上に取り組んでいます。さらに、需要が拡大する越境ECにおいては、輸入通関に関わるシステムと国内配送ネットワークを円滑に連携し、お届けまでのリードタイム短縮を実現する取組みを推進しています。
- ハ. また、実店舗とECのオムニチャネルでの販売体制の構築を進める小売業の事業者様に対し、集約・大型化した拠点と輸配送ネットワークを組み合わせ、お客様のオムニチャネルでの販売在庫を流動化し、在庫と物流を一元管理して最適化する取組みを推進しています。さらに、店舗向け商品ならびに公式通販サイト向け商品の調達から保管、梱包、配送までのすべての物流業務をヤマトグループが一括管理するなど、総合的な価値提供に資する提案営業に注力しています。
- ニ. 当連結会計年度においては、総合食品メーカー様と原材料調達から販売に至るサプライチェーン全体の最適化に向けた「共創ロジスティクスパートナーシップ協定」を締結するとともに、タイヤメーカー様の物流・在庫の最適化による総ロジスティクスコストの削減、タイヤメーカー様のお客様に対する価値向上、GHG排出量の可視化・削減による環境負荷が少ない物流の実現などを旨とする「リードロジスティクスパートナー契約」を締結しました。また、ヤマト運輸株式会社の仕分けターミナルと保冷機能が一体となった拠点を活用した、食品販売事業者様のD2C（Direct to Consumer／消費者直接取引）流通スキームを構築するとともに、ファッション企業様とサステナブルなサプライチェーン実現に向けた「ロジスティクスパートナーシップ協定」や、外食産業の事業環境の変化に対応した持続可能なサプライチェーン構築に向けた「リードロジスティクスパートナー協定」を締結するなど、引き続き、ヤマトグループの経営資源を最大限に活用し、サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大に取り組んでいます。
- ホ. 外部顧客への営業収益は、EC需要拡大への対応や法人顧客の物流最適化に向けた取組みを推進したことなどにより8,460億53百万円となり、前連結会計年度に比べ4.2%増加しました。営業費用は、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ3.4%増加し、営業利益は前連結会計年度に比べ40億40百万円減少しました。

(参考)

区分	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	伸率 (%)
宅急便・宅急便コンパクト・E A Z Y (百万個)	1,890	1,926	35	1.9
ネ コ ボ ス (百万個)	384	413	28	7.4
ク ロ ネ コ D M 便 (百万冊)	824	800	△23	△2.9

○その他

- イ. 当連結会計年度においては、引き続き、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送や車両整備サービスの拡販に取り組みました。
- ロ. 外部顧客への営業収益は600億40百万円となり、前連結会計年度に比べ31.8%減少しました。また、営業利益は139億円となり、前連結会計年度に比べ26億58百万円減少しました。

## <ESGの取組み>

- イ. ヤマトグループは、人命の尊重を最優先とし、安全に対する様々な取組みを実施しており、輸送を主な事業とするグループ各社を中心に、安全管理規程の策定および管理体制の構築、年度計画の策定など、運輸安全マネジメントに取り組んでいます。当連結会計年度においては、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っていた「こども交通安全教室」を幼稚園・小学校などで再開しました。また、安全の意識向上を図るため、グループ全体で「交通事故ゼロ運動」「労働災害防止運動」を実施しました。
- ロ. ヤマトグループは、企業価値の最大化を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みの中で、経営体制の強化に向けた施策を実践しています。そして、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。
- ハ. ヤマトグループは、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」で掲げた2つのビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」と「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」のもと、「サステナブル中期計画2023〔環境・社会〕」を策定し、サステナブル経営の強化に取り組んでいます。
- ニ. このうち「環境」の分野では、事業活動の環境負荷を減らすため総量目標に加え、資材や車など、物流業界として革新的な技術の普及に貢献できる分野についても目標を定めるとともに、多様なパートナーと協働したグリーン物流や、環境負荷が少ない商品・サービスの提供を目標とし、環境価値の創出に取り組んでいます。また、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みとして、2022年7月、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）に採択された、当社単独提案事業「グリーンデリバリーの実現に向けたEVの導入・運用」と、共同提案事業「商用電動車普及に向けたエネルギーマネジメントシステムの構築・大規模実証」についても引き続き推進しています。
- ホ. また、「社会」の分野では、人材の多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の諸課題に向き合い、共創による地域づくりを推進するなど、豊かな社会の実現に取り組んでいます。引き続き、ヤマトグループ社員向けの「ユニバーサルマナー検定」により、障がい者のご自宅や宅急便営業所での荷物の受け取り・発送における適切なサポートなど、ユニバーサルマナー向上のための知識の習得と、顧客対応責任者を中心とした浸透活動を通じて、人権・多様性を尊重する社会の実現に貢献します。
- ヘ. ヤマトグループは、より持続的な社会的価値の創造に向けて、社会と価値を共有するCSV（クリエイティング・シェアード・バリュー＝共有価値の創造）という概念に基づいた取組みを推進しています。引き続き、地域社会の健全で持続的な発展と地域の皆様の安心・快適な生活をサポートする地域密着のコミュニティ拠点として「ネコサポステーション」を運営し、家事サポートサービスや、IoT電球「HelloLight」を活用した「クロネコ見守りサービスハローライト訪問プラン」を展開するなど、生活全般に関わる相談窓口の設置、地域の皆様が交流できるイベント開催などに取り組んでいます。また、2023年3月、地域社会の一員として地域社会との共生を図るスポーツビジネスを手掛ける事業者様と物流パートナーシップ契約を締結しました。今後、オフィシャルロジスティクスパートナーとして、ヤマトグループの物流ネットワークや経営資源を活かし、スポーツ施設内の景観やお客様の導線を配慮した最適な物流を構築することで、スポーツ施設と街が一体となった持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。
- ト. ヤマトグループは、社会とともに持続的に発展する企業を目指し、公益財団法人ヤマト福祉財団を中心に、障がい者が自主的に働く喜びを実感できる社会の実現に向けて様々な活動を行っています。具体的には、パン製造・販売を営むスワンベーカーリーにおける積極的な雇用や、クロネコDM便の委託配達を通じた働く場の提供、就労に必要な技術や知識の訓練を行う就労支援施設の運営など、障がい者の経済的な自立支援を継続的に行っています。

## 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899億53百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ収入が379億37百万円増加しました。これは主に、未払消費税等の増減額が270億53百万円増加したこと、法人税等の支払額が255億78百万円減少したことおよび税金等調整前当期純利益が568億15百万円となり、収入が242億24百万円減少し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494億20百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ支出が95億22百万円減少しました。これは主に、前連結会計年度において連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出が73億13百万円あったことおよびその他の支出が77億69百万円、有形固定資産の取得による支出が53億43百万円減少した一方で、投資有価証券の売却による収入が139億22百万円減少したことによるものであります。

### ○財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは386億17百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ支出が158億38百万円減少しました。これは主に、前連結会計年度において長期借入金を140億円返済したことによるものであります。

以上により、当連結会計年度末における現金及び現金同等物は1,832億25百万円となり、前連結会計年度末に比べ26億21百万円増加しました。

## 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	収入	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)		当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)		比較 増減率 (%)
		金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
リテール部門	運送収入	1,144,359	63.8	1,191,264	66.2	4.1
	物流支援収入	3,587	0.2	3,352	0.2	△6.6
	その他	28,183	1.6	25,858	1.4	△8.3
	内部売上消去	△282,733	△15.8	△325,901	△18.1	15.3
	計	893,396	49.8	894,574	49.7	0.1
法人部門	運送収入	598,306	33.4	617,221	34.3	3.2
	物流支援収入	249,637	13.9	259,525	14.4	4.0
	その他	33,022	1.8	33,357	1.9	1.0
	内部売上消去	△68,780	△3.8	△64,051	△3.6	△6.9
	計	812,185	45.3	846,053	47.0	4.2
その他	運送収入	50,967	2.8	24,616	1.4	△51.7
	その他	176,558	9.8	155,187	8.6	△12.1
	内部売上消去	△139,490	△7.8	△119,763	△6.7	△14.1
	計	88,035	4.9	60,040	3.3	△31.8
合 計		1,793,618	100.0	1,800,668	100.0	0.4

(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1兆1,075億87百万円となり、前連結会計年度末に比べ207億32百万円増加しました。これは主に、リテール部門を中心に拠点の新設をしたことや車両運搬具を取得したことにより有形固定資産が131億38百万円、および繰延税金資産が100億93百万円増加したことによるものであります。

負債は4,911億56百万円となり、前連結会計年度末に比べ25億35百万円増加しました。これは主に、リース債務が73億84百万円増加した一方で、短期借入金で50億円減少したことによるものであります。

純資産は6,164億30百万円となり、前連結会計年度末に比べ181億96百万円増加しました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益が458億98百万円となった一方で、剰余金の配当を167億83百万円実施したことに加え、自己株式を100億1百万円取得したことなどによるものであります。

以上により、自己資本比率は前連結会計年度の54.3%から55.1%となりました。

ii. 経営成績

当連結会計年度の営業収益は1兆8,006億68百万円となり、前連結会計年度に比べ70億50百万円の増収となりました。これは、成長が続くEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことなどによるものです。

営業費用は1兆7,405億83百万円となり、前連結会計年度に比べ241億64百万円増加しました。これは、時給単価や燃料単価、電気代などの上昇に加え、拡大するEC需要に対応するために構築しているEC物流ネットワークと既存ネットワークにおける輸配送オペレーションの適正化を進める途上にあることなど、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことによるものです。

この結果、当連結会計年度の営業利益は600億85百万円となり、前連結会計年度に比べ171億14百万円の減益となりました。

経常利益は、持分法による投資損失が39億15百万円増加したことに加え、前連結会計年度において投資事業組合運用益を45億10百万円計上したことなどにより、前連結会計年度に比べ262億64百万円減益の580億66百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益が133億42百万円減少した一方で、前連結会計年度において退職給付制度改定費用を149億99百万円計上したことおよび当連結会計年度において海外連結子会社の清算が承認され繰延税金資産を計上したことなどに伴い法人税等調整額が62億98百万円減少したことなどにより、前連結会計年度に比べ100億57百万円減益の458億98百万円となりました。

1株当たり当期純利益は126.64円となり、前連結会計年度に比べ24.39円減少しました。

○リテール部門

外部顧客への営業収益は、多様化するニーズに応じた最適な荷物の発送やお届けに取り組んだ結果8,945億74百万円となり、前連結会計年度に比べ0.1%増加しました。営業費用は、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ5.1%増加し、営業利益は前連結会計年度に比べ121億65百万円減少しました。

○法人部門

外部顧客への営業収益は、EC需要拡大への対応や法人顧客の物流最適化に向けた取組みを推進したことなどにより8,460億53百万円となり、前連結会計年度に比べ4.2%増加しました。営業費用は、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ3.4%増加し、営業利益は前連結会計年度に比べ40億40百万円減少しました。

○その他

外部顧客への営業収益は600億40百万円となり、前連結会計年度に比べ31.8%減少しました。また、営業利益は139億円となり、前連結会計年度に比べ26億58百万円減少しました。

## 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 4. 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」に記載のとおりであります。

### 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。

当連結会計年度の営業収益は1兆8,006億68百万円となり、前連結会計年度に比べ70億50百万円の増収となりました。これは、成長が続くEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことなどによるものです。

営業費用は1兆7,405億83百万円となり、前連結会計年度に比べ241億64百万円増加しました。これは、時給単価や燃料単価、電気代などの上昇に加え、拡大するEC需要に対応するために構築しているEC物流ネットワークと既存ネットワークにおける輸配送オペレーションの適正化を進める途上にあることなど、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことによるものです。この結果、当連結会計年度の営業利益は600億85百万円となり、前連結会計年度に比べ171億14百万円の減益となりました。

中期経営計画の最終年度である2024年3月期の連結業績見直しについては、物価高や消費動向など外的環境の変化などを考慮し、連結営業収益1兆8,600億円、連結営業利益800億円（連結営業利益率4.3%）、ROE8.3%に見直しております。

なお、ヤマト運輸株式会社は、2023年4月3日より届出運賃等を改定しました。今後も外部環境の変化による影響を踏まえ、毎年、届出運賃等を見直しながら、物流パートナー等に対し適時適切に対応していくことなどにより、輸配送ネットワークの維持・強化と、お客様により良いサービスを提供し続ける環境を構築していきます。

また、引き続き、ネットワーク・オペレーションの構造改革および、法人ビジネス領域の拡大に取り組むことで、持続的な事業成長を実現していきます。

## 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。

## 5 【経営上の重要な契約等】

該当事項はありません。

## 6 【研究開発活動】

ヤマトグループでは、物流サービスの高度化を実現するデジタルテクノロジーに関する研究開発などに取り組んでいます。当連結会計年度における研究開発活動の総額は1,782百万円であり、その内訳は、連結子会社のヤマト運輸株式会社（リテール部門および法人部門）が1,678百万円および当社（全社）が103百万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、主力商品である宅急便の品質向上とサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大に向けた成長投資を中心に46,912百万円の設備投資（無形固定資産および敷金を含む。）を実施しました。

リテール部門におきましては、「東京レールゲートクール施設」の新設、車両の購入など32,951百万円の設備投資を実施しました。

法人部門におきましては、各拠点の増改築および改修など7,135百万円の設備投資を実施しました。

全社（当社）におきましては、新社屋建築など5,294百万円の設備投資を実施しました。

その他におきましては、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、セグメントごとの数値とともに主たる設備の状況を開示する方法によっております。なお、主要な設備には無形固定資産を含めて記載しております。

##### (1) セグメント内訳

セグメントの名称	帳簿価額（百万円）								従業員数（人）
	車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千㎡）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産	合計	
リテール部門	27,729	124,900	15,036	155,113 (1,866) [6,080]	22,001	8,027	31,227	384,036	170,835
法人部門	2,397	18,277	3,040	13,741 (141) [743]	7,544	5,053	4,945	54,998	18,671
その他	78	8,705	841	5,930 (16) [380]	5,119	575	4,331	25,582	20,670
全社	0	1,280	36	6,632 (1)	—	381	858	9,189	21
合計	30,205	153,163	18,955	181,417 (2,026) [7,205]	34,665	14,037	41,363	473,807	210,197

##### (2) 提出会社

事業所名（所在地）	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）							従業員数（人）	
			車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千㎡）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産		合計
本社（東京都中央区）	全社	—	0	1,280	36	6,632 (1)	—	381	858	9,189	21

##### (3) 国内子会社

会社名（所在地）	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）							従業員数（人）	
			車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千㎡）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産		合計
ヤマト運輸株式会社（東京都中央区）	リテール部門 法人部門	—	1	988	99	2,789 (2) [2]	10,612	311	34,849	49,653	2,505
ヤマト運輸株式会社（札幌市厚別区）	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	1,223	3,470	174	2,327 (181) [320]	176	424	6	7,803	6,883

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)							従業員数 (人)	
			車両 運搬具	建物及 び構築 物	機械及 び装置	土地 (面積千㎡)	リース 資産	その他の 有形固定 資産	無形固 定資産		合計
ヤマト運輸(株) 東北統括 (仙台市泉区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	1,688	4,744	1,004	2,323 (124) [673]	8,283	626	9	18,681	11,416
ヤマト運輸(株) 東京統括 (東京都大田区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	3,785	60,520	3,708	103,807 (256) [364]	724	1,458	477	174,482	30,002
ヤマト運輸(株) 南関東統括 (横浜市鶴見区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	4,026	17,149	4,302	10,294 (155) [984]	594	1,380	101	37,848	24,716
ヤマト運輸(株) 北関東統括 (さいたま市中央区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	4,213	8,826	2,423	6,697 (181) [818]	468	1,435	104	24,169	21,933
ヤマト運輸(株) 北信越統括 (新潟市西区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	1,574	2,717	154	5,980 (136) [437]	237	516	4	11,185	10,918
ヤマト運輸(株) 中部統括 (愛知県豊田市)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	2,691	17,552	1,653	5,953 (251) [664]	365	671	16	28,904	18,167
ヤマト運輸(株) 関西統括 (大阪府茨木市)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	5,423	13,086	3,490	13,229 (209) [845]	742	1,511	158	37,643	28,301
ヤマト運輸(株) 中四国統括 (岡山市北区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	2,224	2,883	220	3,901 (199) [621]	338	640	5	10,213	13,641
ヤマト運輸(株) 九州統括 (福岡市東区)	リテール部門 法人部門	営業所 物流倉庫他	2,285	4,018	418	7,351 (247) [760]	389	1,125	8	15,596	15,637
ヤマトコンタクト サービス(株) (東京都豊島区)	リテール部門	—	—	56	—	— [9]	2	23	105	189	1,478
沖縄ヤマト運輸(株) (沖縄県糸満市)	法人部門	—	741	6,497	199	1,057 (24) [68]	—	235	127	8,857	1,451
ヤマトマルチ チャーター(株) (京都市伏見区)	法人部門	—	124	74	3	2,215 (11) [23]	6,450	6	32	8,908	384
神戸ヤマト運輸(株) (神戸市中央区)	法人部門	—	5	40	0	209 (2) [32]	151	5	7	419	102
湖南工業(株) (浜松市南区)	法人部門	—	0	298	1	642 (13) [64]	6	9	2	961	482
ヤマトダイアログ &メディア(株) (東京都中央区)	法人部門	—	—	15	—	— [0]	—	7	44	68	36
ヤマトシステム 開発(株) (東京都江東区)	その他	—	—	3,782	—	3,562 (5) [23]	3,006	371	1,972	12,696	2,696
ヤマトオートワーク ス(株) (東京都中央区)	その他	—	54	4,327	723	1,405 (9) [213]	1,169	79	803	8,564	2,057
ヤマトオートワーク ス岩手(株) (岩手県北上市)	その他	—	0	—	14	— [8]	—	3	—	17	59

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)							従業員数 (人)	
			車両 運搬具	建物及 び構築 物	機械及 び装置	土地 (面積千㎡)	リース 資産	その他の 有形固定 資産	無形固 定資産		合計
ヤマトオートワーク ス北信越(株) (新潟市西区)	その他	—	0	0	45	— [11]	—	0	—	47	63
ヤマトオートワーク ス四国(株) (香川県仲多度郡)	その他	—	1	2	7	— [8]	236	2	—	250	48
ヤマトオートワーク ス沖縄(株) (沖縄県糸満市)	その他	—	1	4	49	— [1]	478	11	—	547	20
ヤマトボックス チャーター(株) (東京都中央区)	その他	—	20	68	1	— [109]	210	54	41	396	1,404
ヤマト・スタッフ・ サブライ(株) (東京都中央区)	その他	—	0	21	0	— [5]	17	2	109	150	14,055
ヤマトクレジット ファイナンス(株) (東京都豊島区)	その他	—	—	476	—	962 (1)	—	26	966	2,431	240
YMT-GB投資事業有限 責任組合 (東京都渋谷区)	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ボックス チャーター(株) (東京都千代田区)	その他	—	—	15	—	— [0]	—	19	385	419	22
エクスプレス ネットワーク(株) (東京都港区)	その他	—	—	5	—	— [0]	0	2	52	60	6

## (4) 在外子会社

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)							従業員数 (人)	
			車両 運搬具	建物及 び構築 物	機械及 び装置	土地 (面積千㎡)	リース 資産	その他の 有形固定 資産	無形固 定資産		合計
YAMATO TRANSPORT U. S. A., INC. (カリフォルニア アメリカ合衆国)	法人部門	—	109	133	156	74 (8) [42]	—	1,798	34	2,306	365
YAMATO TRANSPORT EUROPE B. V. (スキポールライク オランダ)	法人部門	—	0	27	58	— [25]	—	27	4	117	176
YAMATO ASIA PTE. LTD. (シンガポール)	法人部門	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD. (シンガポール)	法人部門	—	1	24	0	— [8]	—	99	8	134	148
YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD. (セランゴール マレーシア)	法人部門	—	1	—	—	— [3]	—	13	11	27	119
雅瑪多管理 (中国) 有限公司 (上海 中国)	法人部門	—	—	—	—	— [0]	—	8	0	8	—
雅瑪多 (香港) 有限公司 (香港)	法人部門	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
雅瑪多国際物流 有限公司 (上海 中国)	法人部門	—	3	10	—	— [18]	—	111	10	135	216
雅瑪多運輸 (香港) 有限公司 (香港)	法人部門	—	0	25	—	— [18]	—	476	39	542	232
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC. (台北 台湾)	法人部門	—	—	14	6	— [14]	—	154	0	175	196

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

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

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

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

会社名	セグメントの名称	設備の内容	投資予定額 (百万円)		資金調達方法	着手及び完了 予定年月	
			総額	既支払額		着手	完了
ヤマト運輸㈱	リテール部門	車両購入 (1,896台)	11,748	—	自己資金、社債	2023.4	2024.3
	法人部門	荷役機器・事務通信機器購入	10,040	—	自己資金	2023.4	2024.3
ヤマトホールディングス㈱	全社	新社屋建築 (17,676㎡)	15,395	4,230	〃	2022.5	2024.10

## 第4【提出会社の状況】

### 1【株式等の状況】

#### (1)【株式の総数等】

##### 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) (2023年3月31日)	提出日現在発行数 (株) (2023年6月16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	379,824,892	379,824,892	東京証券取引所 プライム市場	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	379,824,892	379,824,892	—	—

#### (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)
2018年4月1日～ 2019年3月31日	—	411,339,992	—	127,234	—	36,822
2019年4月1日～ 2020年3月31日	—	411,339,992	—	127,234	—	36,822
2020年10月13日※	△22,764,400	388,575,592	—	127,234	—	36,822
2021年4月1日～ 2022年3月31日	—	388,575,592	—	127,234	—	36,822
2022年6月23日※	△8,750,700	379,824,892	—	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】

2023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）	1	86	31	625	613	88	46,846	48,290	—
所有株式数（単元）	20	1,585,065	91,934	267,058	939,216	292	911,969	3,795,554	269,492
所有株式数の割合（%）	0.00	41.76	2.42	7.04	24.74	0.01	24.03	100	—

（注）「個人その他」の中には自己株式170,683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67株が含まれております。

## (6) 【大株主の状況】

2023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	59,132	16.30
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	27,884	7.69
ヤマトグループ社員持株会	東京都中央区銀座2丁目16番10号	27,763	7.65
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号	14,814	4.08
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号 日本生命証券管理部内	14,770	4.07
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	2.82
ヤマトグループ取引先持株会	東京都中央区銀座2丁目16番10号	8,462	2.33
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	1.58
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 みずほ銀行)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U. S. A. (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟)	5,268	1.45
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	1.42
計	—	179,226	49.41

（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) 59,132千株

株式会社日本カストディ銀行(信託口) 27,884千株

2. 当社は、自己株式17,068千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2023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. 2022年1月31日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、株式会社三菱UFJ銀行およびその共同保有者2社が、2022年1月24日現在で16,513千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2023年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書（変更報告書）の内容は以下のとおりであります。

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

5. 2022年3月23日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、株式会社みずほ銀行およびその共同保有者2社が、2022年3月15日現在で26,040千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2023年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書（変更報告書）の内容は以下のとおりであります。

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

6. 2022年8月22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、2022年8月15日現在で22,416千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2023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 EC 4 R 3 AB, United Kingdom	600	0.16
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	21,816	5.74
計	—	22,416	5.90

7. 2022年10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、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、2022年10月14日現在で20,381千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2023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	10,814	2.85
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	9,566	2.52
計	—	20,381	5.37

## (7) 【議決権の状況】

## ① 【発行済株式】

2023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 17,068,300	—	単元株式数 100株
完全議決権株式 (その他)	普通株式 362,487,100	3,624,871	同 上
単元未満株式	普通株式 269,492	—	—
発行済株式総数	379,824,892	—	—
総株主の議決権	—	3,624,871	—

(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】

2023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	17,068,300	—	17,068,300	4.49
計	—	17,068,300	—	17,068,300	4.49

(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」）があるときは、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株を取得しました。今後取得する予定は未定であります。

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 (2022年2月9日) での決議状況 (取得期間 2022年2月16日～2022年5月31日)	10,000,000	20,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	4,533,000	9,999,781,500
当事業年度における取得自己株式	4,217,700	10,000,095,552
残存決議株式の総数及び価額の総額	1,249,300	122,948
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	12.49	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 (%)	12.49	0.00

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
取締役会 (2023年5月10日) での決議状況 (取得期間 2023年5月17日～2024年2月29日)	22,000,000	50,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	—	—
残存決議株式の総数及び価額の総額	—	—
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	—	—
当期間における取得自己株式 ※	1,170,000	2,997,588,200
提出日現在の未行使割合 (%)	94.68	94.00

※ 当期間における取得自己株式には、2023年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの取得株式は含まれておりません。

### (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	751	1,668,634
当期間における取得自己株式 ※	9	20,691

※ 当期間における取得自己株式には、2023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	8,750,700	19,717,427,268	—	—
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)	105	228,780	—	—
保有自己株式数 ※2、3	17,068,367	—	18,238,376	—

※1. 当期間の株式数には、2023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、2023年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの取締役会決議による取得株式、ならびに単元未満株式の買取りおよび売渡しによる株式の増減は含まれておりません。

※3. 当事業年度および当期間の保有自己株式数には、「株式給付信託 (BBT)」が保有する当社株式は含まれておりません。

### 3 【配当政策】

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

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

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

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2022年11月7日 取締役会決議	8,343	23
2023年5月17日 取締役会決議	8,343	23

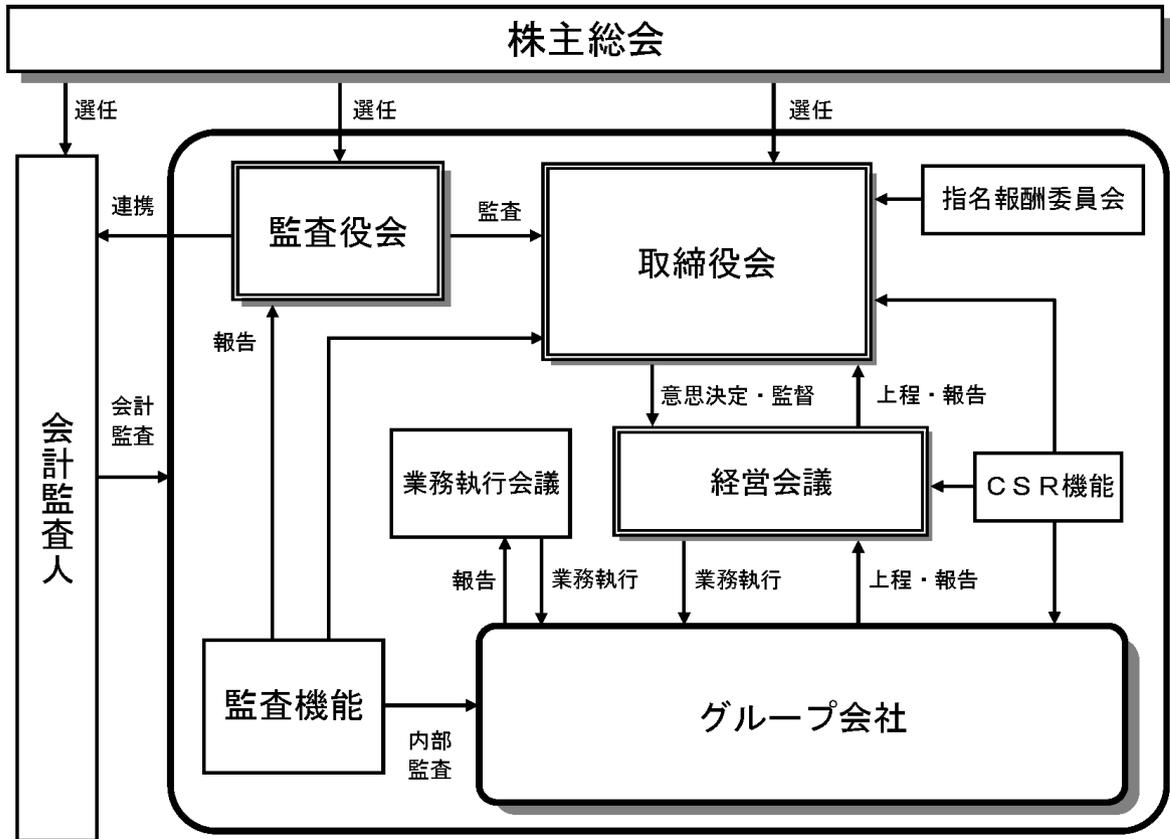
#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

###### 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。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しております。

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、事業年度ごとの経営責任の明確化を図るため、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

全取締役をもって構成する。

取締役：

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

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

監査役：

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

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係る事項など、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）、栗栖 利蔵、小菅 泰治

執行役員：

大谷 友樹、牧浦 真司、樫本 敦司

常勤監査役：

川崎 良弘、佐々木 勉

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）、栗栖 利蔵、小菅 泰治、  
大谷 友樹、牧浦 真司、樫本 敦司

#### iv. 指名報酬委員会

##### イ. 目的および権限

取締役、監査役および執行役員の選任ならびに解任、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、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程を行う。

##### ロ. 議長および構成員

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

##### 取締役：

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

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

（注）2023年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8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、監査役会の議長および構成員は以下のとおりとなる予定であります。なお、当該定時株主総会の直後に開催予定の取締役会および監査役会の決議事項の内容（役名および指名報酬委員会構成員）も含めて記載しております。

#### i. 取締役会

##### 取締役：

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

##### 監査役：

佐々木 勉、庄司 義人、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）、栗栖 利蔵、小菅 泰治

##### 執行役員：

大谷 友樹、牧浦 真司、樫本 敦司

##### 常勤監査役：

佐々木 勉、庄司 義人

#### v. 監査役会

##### 監査役：

佐々木 勉（議長・常勤監査役）、庄司 義人、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、当社の取締役会に報告する。
- ハ. 当社は、当社およびグループ各社の取締役のコンプライアンス違反行為について社員が直接情報提供を行えるよう、グループ社内通報制度を整備する。
- ニ. 当社は、「グループ企業理念」の「企業姿勢」において、反社会的勢力との関係は一切もたないことを宣言し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門に配置する。コンプライアンスやリスク統括を担当する部門は、警察、弁護士等の外部専門機関と連携して組織的な対応を図り、反社会的勢力による経営への関与防止および被害防止に努める。
- 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、純粋持株会社としての当社がグループ各社に対して行う業務を定めた経営管理契約に基づき執行する。
- ニ. グループ各社は、当社が策定する関係会社管理規程に基づき、業務執行上重要な事項は当社の取締役会または経営会議において事前承認を得た上で執行するとともに、発生した経営上重要な事実については当社関連部門に報告するものとする。
- 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られた人員を配置する。
- 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、懲戒に關しては、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、当社は社外取締役および監査役全員と責任限定契約を締結しております。当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

#### ⑤ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

⑥ 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。

⑦ 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。

⑧ 取締役および監査役の実任免除

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。

⑨ 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。

⑩ 取締役会等の活動状況について

i. 取締役会・指名報酬委員会の活動状況等

当事業年度において当社は取締役会および指名報酬委員会を月1回以上開催しており、個々の取締役および監査役の出席状況については次のとおりであります。

役職	氏名	取締役会	指名報酬委員会
取締役社長	長尾 裕	100% (18/18回)	100% (12/12回)
取締役副社長	栗栖 利蔵	100% (14/14回) (注) 2	—
取締役副社長	小菅 泰治	100% (14/14回) (注) 2	—
取締役	芝崎 健一	100% (18/18回)	—
社外取締役	得能 摩利子	100% (18/18回)	100% (12/12回)
社外取締役	小林 洋一	100% (18/18回)	100% (12/12回)
社外取締役	菅田 史朗	100% (18/18回)	100% (12/12回)
社外取締役	久我 宣之	100% (18/18回)	100% (9/9回) (注) 3
社外取締役	チャールズ・イン	100% (14/14回) (注) 4	100% (9/9回) (注) 3
監査役	川崎 良弘	100% (18/18回)	—
監査役	佐々木 勉	100% (14/14回) (注) 4	—
社外監査役	山下 隆	100% (18/18回)	—
社外監査役	松田 隆次	100% (18/18回)	—
社外監査役	下山 善秀	100% (18/18回)	—
取締役会長 (注) 5	山内 雅喜	100% (4/4回) (注) 6	100% (3/3回) (注) 7
取締役 (注) 5	神田 晴夫	100% (4/4回) (注) 6	—
社外取締役 (注) 5	森 正勝	100% (4/4回) (注) 6	100% (3/3回) (注) 7
監査役 (注) 5	松野 守	100% (4/4回) (注) 6	—

(注) 1. ( ) 内は、出席回数/在任中の開催回数を示しております。

2. 2022年6月23日開催の定時株主総会をもって取締役に就任しており、それ以前の執行役員時の出席状況は含めておりません。

3. 2022年6月23日開催の取締役会をもって構成員に選任されております。

4. 2022年6月23日開催の定時株主総会をもって取締役および監査役に就任しております。

5. 役職名は、在任中のものを表しております。

6. 2022年6月23日開催の定時株主総会をもって任期満了により退任しております。

7. 2022年6月23日開催の取締役会をもって任期満了により退任しております。

ii. 具体的な検討内容

イ. 取締役会

業務執行状況、中長期経営戦略に基づいた各事業領域の取組み状況およびコーポレート・ガバナンスに関する事項等について、確認・監督をしております。当連結会計年度においては、グローバル領域を含めた法人営業の強化、宅急便等届出運賃の改定、ネットワーク・オペレーション構造改革、サステナブル経営の推進状況、全社的なリスク管理および内部統制の状況、取締役会の実効性評価、株主・投資家との対話状況等について協議しました。

ロ. 指名報酬委員会

- ・取締役、監査役、執行役員の選解任に関する事項、および取締役、執行役員が受ける報酬に関する方針ならびに客観性や透明性を高めるためのプロセスを審議の上で決定するとともに、その内容の妥当性について審議し、取締役会へ上程しました。
- ・企業競争力を持続的に強化するため、将来の社長後継候補者を輩出・選定するための指名プロセスに関する事項を審議しました。

## (2) 【役員の状況】

## ① 役員一覧

i. 2023年6月16日（有価証券報告書提出日）現在の役員の状況は、以下のとおりであります。

男性13名 女性1名 （役員のうち女性の比率7.1%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
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(株)埼玉主管支店長 2009年4月 同社TSS営業推進室長 2010年4月 同社執行役員関東支社長 2013年4月 同社常務執行役員 2015年4月 当社執行役員 2015年4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2017年6月 当社取締役兼執行役員就任 2019年4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任(現) 2021年4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員(現)	(注)3	30
代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員	栗栖 利蔵	1960年9月29日生	1983年4月 当社入社 1999年7月 経理部長 2002年6月 財務部長 2006年4月 執行役員 2012年4月 ヤマトフィナンシャル(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2017年4月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員 2019年4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員 2020年3月 当社常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 2022年2月 当社副社長執行役員 2022年2月 財務・広報・デジタル担当 2022年2月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員(現) 2022年6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員就任(現)	(注)3	35
代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員	小菅 泰治	1961年6月21日生	1985年4月 当社入社 1997年6月 作業システムプロジェクト プロジェクトマネージャー 2002年2月 岡山主管支店長 2004年4月 横浜主管支店長 2006年5月 ヤマト運輸(株)北東京主管支店長 2011年4月 同社法人営業部長 2014年4月 同社執行役員 2016年4月 同社常務執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 2019年4月 ヤマトロジスティクス(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 2022年2月 当社専務執行役員 2022年2月 経営戦略・人事担当 2022年2月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員 2022年6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員就任(現) 2022年6月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員(現)	(注)3	6

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	芝崎 健一	1955年10月16日生	1980年4月 当社入社 1997年6月 埼玉主管支店長 1999年6月 教育部長 2003年4月 オペレーション部長 2006年2月 ヤマトフィナンシャル㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2006年4月 当社執行役員 2012年4月 常務執行役員 2016年4月 専務執行役員 2017年4月 財務戦略担当、I R戦略統括担当 2018年6月 専務取締役兼専務執行役員就任 2019年4月 代表取締役副社長兼副社長執行役員就任 2019年4月 E S G戦略・マーケティング戦略・広報戦略・財務戦略・I R戦略・法務戦略管掌、監査担当 2020年3月 コーポレート機能統括 2022年2月 代表取締役就任 2022年6月 取締役就任(現)	(注) 3	38
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)  (重要な兼職の状況) ㈱ハビネット社外取締役 三菱マテリアル㈱社外取締役 ㈱資生堂社外取締役	(注) 3	5
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	6
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)  (重要な兼職の状況) 横河電機㈱社外取締役	(注) 3	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	久我 宣之	1955年8月25日生	1979年4月 東京エレクトロン(株)入社 2002年4月 同社執行役員 2004年10月 東京エレクトロンBP(株)代表取締役社長 2006年10月 東京エレクトロン デバイス(株)執行役員専務 2007年6月 同社取締役兼執行役員専務 2011年6月 同社代表取締役副社長 2016年6月 同社取締役会長 2020年6月 当社取締役就任(現)	(注)3	1
取締役	チャールズ・イン	1964年5月29日生	1990年2月 エルスリー・インク(ニューヨーク)入社 1992年3月 同社ヴァイスプレジデント 1996年9月 富士ゼロックス・アジアパシフィック(シンガポール)入社 2007年8月 ワールドワイド・シティグループ(香港)CEO 2018年7月 同社エグゼクティブチェアマン(現) 2022年6月 当社取締役就任(現)  (重要な兼職の状況) ワールドワイド・シティグループ(香港)エグゼクティブチェアマン 日中経営者フォーラム会長 日中・アジア経営者フォーラム会長	(注)3	—
常勤監査役	川崎 良弘	1954年11月12日生	1992年9月 九州ヤマト運輸(株)入社 2003年4月 ヤマト運輸(株)鹿児島主管支店長 2006年2月 同社品質向上推進部長 2010年4月 同社執行役員四国支社長 2015年6月 同社監査役 2019年6月 当社監査役就任(現)	(注)4	10
常勤監査役	佐々木 勉	1964年11月13日生	1987年4月 当社入社 2005年4月 宅急便第三営業部長 2006年7月 ヤマト運輸(株)商品開発部長 2007年4月 同社メーカーソリューション営業部長 2009年4月 同社グローバル営業部長 2011年4月 同社営業戦略部長 2017年4月 当社執行役員 2018年9月 ヤマトロジスティクス(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 2020年3月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員 2021年4月 当社専務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 2022年2月 当社社長付 2022年6月 監査役就任(現)	(注)5	12
監査役	山下 隆	1956年2月18日生	1983年10月 監査法人朝日会計社入社 1987年3月 公認会計士登録 2003年5月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)代表社員 2014年8月 山下隆公認会計士事務所開設 同事務所所長(現) 2015年1月 税理士登録 2017年6月 当社監査役就任(現)  (重要な兼職の状況) 山下隆公認会計士事務所所長 (株)新日本科学社外取締役	(注)6	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
監査役	松田 隆次	1955年4月30日生	1986年4月 弁護士および公認会計士登録 1992年7月 松田法律事務所開設 (現) 2007年6月 ㈱スクウェア・エニックス監査役 2008年6月 西華産業㈱監査役 2012年5月 日本弁護士連合会監事 2014年6月 公益財団法人アサヒグループ芸術文化財団 (現公益財団法人アサヒグループ財団) 監事 (現) 2020年6月 当社監査役就任 (現)  (重要な兼職の状況) 松田法律事務所弁護士	(注) 7	—
監査役	下山 善秀	1951年4月24日生	1976年4月 日本セメント㈱ (現太平洋セメント㈱) 入社 2006年4月 同社中央研究所技術企画部長 2008年3月 ㈱太平洋コンサルタント代表取締役社長 2015年4月 同社相談役 2020年6月 当社監査役就任 (現)  (重要な兼職の状況) 日本ヒューム㈱社外監査役	(注) 7	1
計					149

- (注) 1. 取締役得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インは、社外取締役であります。
2. 監査役山下隆、松田隆次および下山善秀は、社外監査役であります。
3. 2022年6月23日開催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. 2022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。
6. 2021年6月24日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
7. 2020年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
8. 重要な兼職の状況は、2023年3月31日現在の状況であります。
9. 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員6名のうち取締役を兼務していない執行役員は、次の3名であります。

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

ii. 当社は、2023年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」および「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員状況は以下のとおりとなる予定であります。

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

男性12名 女性1名 （役員のうち女性の比率7.7%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 取締役社長 社長執行役員	長尾 裕	1965年8月31日生	1988年4月 当社入社 2004年4月 山口主管支店長 2006年4月 ヤマト運輸(株)埼玉主管支店長 2009年4月 同社TSS営業推進室長 2010年4月 同社執行役員関東支社長 2013年4月 同社常務執行役員 2015年4月 当社執行役員 2015年4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2017年6月 当社取締役兼執行役員就任 2019年4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任(現) 2021年4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員(現)	(注)3	30
代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員	栗栖 利蔵	1960年9月29日生	1983年4月 当社入社 1999年7月 経理部長 2002年6月 財務部長 2006年4月 執行役員 2012年4月 ヤマトフィナンシャル(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2017年4月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員 2019年4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員 2020年3月 当社常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 2022年2月 当社副社長執行役員 2022年2月 財務・広報・デジタル担当 2022年2月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員(現) 2022年6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員就任(現)	(注)3	35
代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員	小菅 泰治	1961年6月21日生	1985年4月 当社入社 1997年6月 作業システムプロジェクト プロジェクトマネージャー 2002年2月 岡山主管支店長 2004年4月 横浜主管支店長 2006年5月 ヤマト運輸(株)北東京主管支店長 2011年4月 同社法人営業部長 2014年4月 同社執行役員 2016年4月 同社常務執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 2019年4月 ヤマトロジスティクス(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 2022年2月 当社専務執行役員 2022年2月 経営戦略・人事担当 2022年2月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員 2022年6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員就任(現) 2022年6月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員(現)	(注)3	6

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	得能 摩利子	1954年10月6日生	1994年1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社 2002年4月 同社シニアディレクター セールスアド ミニストレーション 2004年3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ ジャパン・インク ヴァイスプレジデ ント 2010年8月 クリスチャン・ディオール(株)代表取締 役社長 2013年9月 フェラガモ・ジャパン(株)代表取締役社 長兼CEO 2017年6月 当社取締役就任 (現)	(注) 3	5
取締役	小林 洋一	1949年7月21日生	1973年4月 伊藤忠商事(株)入社 2004年6月 同社執行役員 2006年4月 同社常務執行役員 2006年6月 同社代表取締役常務 2008年4月 同社代表取締役専務 2011年4月 同社代表取締役兼副社長執行役員 2015年4月 同社顧問 2016年4月 同社副会長 2018年6月 当社取締役就任 (現)	(注) 3	6
取締役	菅田 史朗	1949年11月17日生	1972年4月 ウシオ電機(株)入社 1993年1月 BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長 2000年6月 ウシオ電機(株)取締役兼上席執行役員 2004年4月 同社取締役兼専務執行役員 2004年6月 同社代表取締役兼専務執行役員 2005年3月 同社代表取締役社長 2014年10月 同社取締役相談役 2016年6月 同社相談役 2017年7月 同社特別顧問 2019年6月 当社取締役就任 (現)	(注) 3	—
取締役	久我 宣之	1955年8月25日生	1979年4月 東京エレクトロン(株)入社 2002年4月 同社執行役員 2004年10月 東京エレクトロンBP(株)代表取締役社長 2006年10月 東京エレクトロン デバイス(株)執行役員 専務 2007年6月 同社取締役兼執行役員専務 2011年6月 同社代表取締役副社長 2016年6月 同社取締役会長 2020年6月 当社取締役就任 (現)	(注) 3	1
取締役	チャールズ・ イン	1964年5月29日生	1990年2月 エルスリー・インク (ニューヨーク) 入社 1992年3月 同社ヴァイスプレジデント 1996年9月 富士ゼロックス・アジアパシフィック (シンガポール) 入社 2007年8月 ワールドワイド・シティグループ (香 港) CEO 2018年7月 同社エグゼクティブチェアマン (現) 2022年6月 当社取締役就任 (現)	(注) 3	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
常勤監査役	佐々木 勉	1964年11月13日生	1987年4月 当社入社 2005年4月 宅急便第三営業部長 2006年7月 ヤマト運輸㈱商品開発部長 2007年4月 同社メーカーソリューション営業部長 2009年4月 同社グローバル営業部長 2011年4月 同社営業戦略部長 2017年4月 当社執行役員 2018年9月 ヤマトロジスティクス㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 2020年3月 ヤマト運輸㈱代表取締役兼専務執行役員 2021年4月 当社専務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸㈱専務執行役員 2022年2月 当社社長付 2022年6月 監査役就任(現)	(注) 4	12
常勤監査役	庄司 義人	1961年4月22日生	1980年4月 当社入社 2007年11月 ヤマト運輸㈱財務部長 2019年4月 同社常務執行役員 2020年3月 ヤマトマネージメントサービス㈱取締役兼常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸㈱プロフェッショナルサービス機能本部ゼネラルマネージャー 2022年4月 同社財務部プロジェクトグループゼネラルマネージャー 2023年2月 当社人事戦略立案推進機能付 2023年6月 監査役就任(現)	(注) 5	6
監査役	山下 隆	1956年2月18日生	1983年10月 監査法人朝日会計社入社 1987年3月 公認会計士登録 2003年5月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)代表社員 2014年8月 山下隆公認会計士事務所開設 同事務所所長(現) 2015年1月 税理士登録 2017年6月 当社監査役就任(現)	(注) 6	—
監査役	松田 隆次	1955年4月30日生	1986年4月 弁護士および公認会計士登録 1992年7月 松田法律事務所開設(現) 2007年6月 ㈱スクウェア・エニックス監査役 2008年6月 西華産業㈱監査役 2012年5月 日本弁護士連合会監事 2014年6月 公益財団法人アサヒグループ芸術文化財団(現公益財団法人アサヒグループ財団)監事(現) 2020年6月 当社監査役就任(現)	(注) 7	—
監査役	下山 善秀	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	1
計					106

- (注) 1. 取締役得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インは、社外取締役であります。
2. 監査役山下隆、松田隆次および下山善秀は、社外監査役であります。
3. 2023年6月23日開催予定の定時株主総会の終結の時から1年間であります。
4. 2022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。
5. 2023年6月23日開催予定の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
6. 2021年6月24日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
7. 2020年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。

8. 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員6名のうち取締役を兼務していない執行役員は、次の3名であります。

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

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もしくは使用人である、または役員も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。

2023年6月16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2023年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8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
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、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から当社の経営全般に助言いただいております。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、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。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、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。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、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレートガバナンスについて経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。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。
チャールズ・イン	チャールズ・イン氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。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(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。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(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。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(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。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者であってはならないものとしております。

- i. 当社および当社グループ会社（以下、総称して「当社」という。）を主要な取引先（注1）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. 当社の主要な取引先（注2）、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. 当社から役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産（注3）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. 当社を主要な取引先とするコンサルタント、会計専門家、法律専門家、またはその他専門サービス業である法人等（注4）の一員
- v. 当社の主要な株主（注5）、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. 当社が寄付（注6）を行っている先またはその業務執行者
- vii. 過去3年間において上記 i～vi に該当していた者
- viii. 過去3年間において当社の会計監査人であった公認会計士または監査法人の一員
- ix. 過去10年間において当社の取締役（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
- x. 上記のいずれかに該当する者（重要な者（注7）に限る。）の近親者（注8）

注1 直近事業年度における取引額が当該グループの年間連結営業収益の2%を超える取引先をいう。

注2 直近事業年度における取引額が当社の年間連結営業収益の2%を超える取引先または同事業年度における当社への融資額が当社の連結総資産の2%を超える金融機関をいう。

注3 直近事業年度において年間1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益をいう。

注4 最近3事業年度の平均で、その法人等の連結営業収益の2%以上の支払いを当社から受けている法人等をいう。

注5 当社の総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有する者または法人をいう。

注6 1事業年度当たり1,000万円を超える寄付、または寄付を受けた者が法人である場合は、その者の直近事業年度における年間営業収益の2%を超える金額の寄付をいう。

注7 「重要な者」とは、取締役（社外取締役を除く。）、執行役、執行役員および部長職以上の業務執行者ならびに監査法人または会計事務所に所属する者のうち公認会計士、弁護士法人または法律事務所に所属する者のうち弁護士その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。

注8 配偶者および二親等内の親族をいう。

### (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る当社の子会社であるヤマト運輸株式会社の経営管理と事業運営および常勤監査役の経験を通じて、社外監査役の山下隆氏は公認会計士としての業務を通じて、社外監査役の松田隆次氏は弁護士としての業務を通じて、社外監査役の下山善秀氏は他社における取締役および社外監査役の経験を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。また、監査役を補助する専任スタッフ1名を配置することにより、監査役の監査業務が円滑に遂行できる体制としております。

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

##### 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17件（監査計画、株主総会の監査役選任議案、会計監査人の再任・不再任評価、監査報告書等）、報告34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回当たりの開催時間は約78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	4回／4回（100%）
常勤監査役	佐々木 勉	14回／14回（100%）
社外監査役	山下 隆	18回／18回（100%）
社外監査役	松田 隆次	18回／18回（100%）
社外監査役	下山 善秀	18回／18回（100%）

※常勤監査役 松野守氏の監査役会出席状況は、2022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、常勤監査役 佐々木勉氏の監査役会出席状況は、2022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・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、情報管理体制および「Oneヤマト2023」基本方針の3つの事業構造改革と3つの基盤構造改革をより具体化するための主要取組事項に関する進捗状況を重点監査項目として取組みました。また、当期の監査上の主要な検討事項(KAM)として認識されたヤマト運輸株式会社の固定資産の減損や当社の関係会社株式の評価については、財務部門および会計監査人より詳細な説明を受け質疑を行いました。

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100%となっております。また代表取締役社長との意見交換会を半期ごとに開催し、監査報告や監査所見に基づく意見交換を行っております。その他、必要に応じ取締役・執行役員および各部門責任者より報告を受け意見交換を行っております。

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

## 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、当社の内部監査責任者のもとグループ合計173名の内部監査人体制で、年間の監査計画に基づいてグループ全体の業務執行が適正かつ効率的になされているかを監査しており、その結果については、社長および監査役への月次での報告ならびに定期的に取り締役会や監査役会への報告を行うなど、デュアルレポーティングラインを構築しております。また、グループ内部監査会を定期的開催し、内部監査人と監査方針や監査結果に基づく問題点および改善案などを協議するほか、財務報告に係る内部統制の有効性においては、グループ各社の内部統制部門と連携し、改善および整備を図っております。この他、内部監査人と監査役および会計監査人で各監査計画や監査結果についての定期的な情報交換実施のほか、各監査への立会いを行うなど、効果的な監査のために三様監査体制の連携強化を図っております。

## 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 関 信治

指定有限責任社員 業務執行社員 糸井 祐介

### 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10名、その他34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」（2021年11月16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、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. 監査チームの独立性や専門性
- 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. 不正リスクへの対応

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	104	25	76	9
連結子会社	207	19	188	16
計	311	44	264	25

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気候変動関連財務情報開示への対応に関する助言・指導業務等、当連結会計年度については従業員を対象とした研修における講義の提供等であります。

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、当連結会計年度ともに、金融サービス提供に関する助言・指導業務等であります。

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	—	99	—	22
連結子会社	118	77	129	68
計	118	176	129	91

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リー業務等、当連結会計年度についてはグループ通算制度導入に関する助言等であります。

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、当連結会計年度ともに、海外子会社に係る税務アドバイザリー業務等であります。

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	短期業績 連動報酬	中長期業績連 動型株式報酬 (注)	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役	372	222	108	41	41	6
社外取締役	76	76	—	—	—	6
監査役	48	48	—	—	—	3
社外監査役	33	33	—	—	—	3

(注) 当事業年度中における株式交付ポイントに係る費用計上額を記載しております。

② 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
				基本報酬	短期業績 連動報酬	中長期業績連 動型株式報酬 (注)	左記のうち、 非金銭報酬等
長尾 裕	124	取締役	提出会社	71	37	15	15

(注) 当事業年度中における株式交付ポイントに係る費用計上額を記載しております。

③ 業績連動報酬(変動報酬)の決定方針

短期業績連動報酬(変動報酬)については、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、役位別に割合を設定し基準額を設定しており、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%~150%の範囲内で個人別の支給額を決定しております。なお、業績指標の内容については、連結営業収益、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益としております。

中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)については、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、役位別に割合を設定し基準額を設定しており、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%~150%の範囲内で個人別の支給額を決定しております。なお、業績指標の内容については、ROE、TSR、ESG指標としております。事業年度ごとに1株=1ポイントとして、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の額を中期経営計画が開始する事業年度の前月における東京証券取引所における当社株式の終値の平均値で除した数を、ポイントとして付与しております。

上記の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適用しております。

これらの結果を基に算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2022年7月から2023年6月までの期間適用しております。

<業績連動報酬算定式>

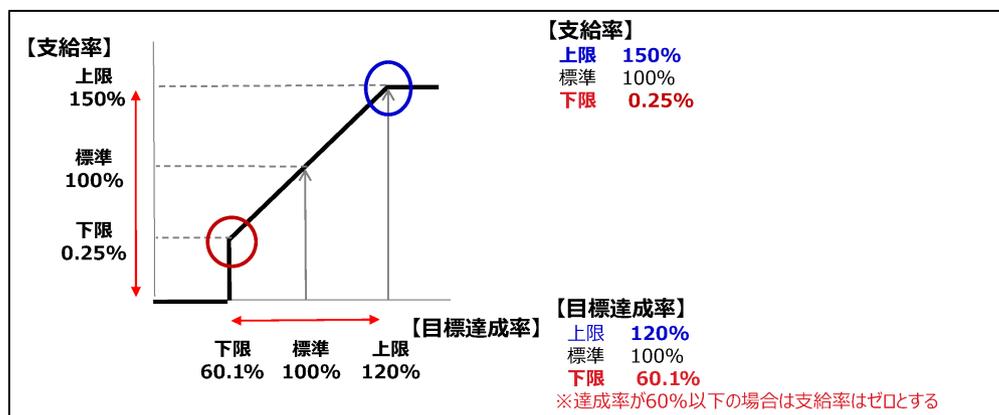
変動報酬分類	業績評価指標	取締役各指標割合	実績 (単位：億円)	目標 (単位：億円)	目標達成率
短期業績指標	①グループ連結営業収益額	○ 30%	17,936	18,150	98.8%
	②グループ連結営業利益額	○ 30%	772	950	81.3%
	③グループ連結純利益額	○ 30%	560	530	105.6%
	④ミッション評価（個人別）	○ 10%	—		

[ (①目標達成率×0.3+②目標達成率×0.3+③目標達成率×0.3) +ミッション評価（個人別）上限10%]

変動報酬分類	業績評価指標	詳細	取締役各指標割合	実績	目標	目標達成率
中長期業績指標	①ROE	—	○ 40%	9.6%	10%	96.0%
	②TSR	相対TSR 配当込みTOPIX TSR比較	○ 30%	77.1% (配当込み TOPIX 102.0%)	100%	75.6%
	③ESG指標	温室効果ガス 排出量単年目標 ※2020年度比3%削減	○ 20%	▲2.0%	▲3%	66.7%
	④中長期革新行動目標	ミッション評価(個人別)	○ 10%	—		

[ (①目標達成率×0.4+②目標達成率×0.3+③目標達成率×0.2) +ミッション評価（個人別）上限10%]

<参考：目標達成率と支給率の関係>



2022年度短期業績評価指標における目標達成率 85.7%

(①98.8%×0.3+②81.3%×0.3+③105.6%×0.3)

2022年度中長期業績評価指標における目標達成率 74.4%

(①96.0%×0.4+②75.6%×0.3+③66.7%×0.2)

④ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役報酬の決定に関する株主総会の決議年月日は2020年6月23日であり、取締役の基本報酬額は年額431百万円以内（うち社外取締役分109百万円以内）、取締役（社外取締役を除く）に支給する短期業績連動報酬を年額245百万円以内および中長期業績連動型株式報酬を年額173百万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。

⑤ 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

i) 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しております。

○競争力のある水準であること

- ・役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする

○企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること

- ・業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする
- ・中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする

○公平・公正な報酬制度であること

- ・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

ii) 全体構成

取締役の報酬は、外部水準等を考慮した基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）および中長期業績連動型株式報酬（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ごとの割合の決定方針

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。中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）については、年1回、6月頃にポイントとして付与し、当該ポイントは役員株式給付規程に従い、退任時までの累積ポイントを1ポイント＝1株として、退任時に給付します。

⑥ 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

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

⑦ その他

金銭報酬における一定割合について役員持株会を通じて自社株式取得に充当するものとしています。なお、客観的で透明性の高いプロセスを実現するため、2022年度における当社の取締役の個人別の報酬等の決定プロセスにおける指名報酬委員会の活動として、2022年度においては、指名報酬委員会を12回開催し、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づき、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて決定しております。

(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、2022年12月15日開催の取締役会において、取引関連利益、受取配当金、評価差額を検証するとともに、グループが展開する事業との関係性や今後の事業機会の創出可能性等を中長期的な視点で検証し、総合的に保有の継続について判断しております。保有意義が乏しいと判断した株式については、市場への影響等に配慮しつつ、今後縮減を図ります。

なお、当事業年度においては4銘柄（3銘柄は一部売却）の株式の売却を実施しております。

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	9	2,409
非上場株式以外の株式	22	16,966

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

該当事項はありません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額 (百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	4	2,785

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、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由 ※1	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
ANAホールディングス 株式会社	1,305,500	1,305,500	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	有
	3,754	3,349		
日本郵船株式会社 ※2	618,600	206,200	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	有
	1,910	2,218		
株式会社三越伊勢丹ホール ディングス	906,000	906,000	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	無
	1,342	876		
Palantir Technologies Inc.	1,075,268	1,075,268	デジタルデータ経営加速のため	無
	1,213	1,806		
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
	1,170	893		
NIPPON EXPRESSホールディ ングス株式会社	137,700	137,700	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	有
	1,097	1,159		
株式会社みずほフィナンシ ャルグループ ※3	517,167	781,349	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	971	1,224		
大日本印刷株式会社	226,000	226,000	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	有
	837	650		
日揮ホールディングス株式 会社	451,528	451,528	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	有
	740	661		
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
	706	521		
キューピー株式会社	245,000	245,000	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	有
	545	573		
オイシックス・ラ・大地 株式会社	219,700	219,700	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	無
	504	662		
ラクスル株式会社 ※2	300,000	150,000	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	無
	412	453		
J.フロント リテイリング 株式会社 ※3	290,500	581,000	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	無
	384	579		
レンゴー株式会社	360,000	360,000	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図 るため	有
	309	281		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由 ※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)		
鹿島建設株式会社	161,500	161,500	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図 るため	有
	258	240		
ENEOSホールディング ス株式会社	535,000	535,000	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図 るため	無
	248	245		
株式会社三菱UFJフィナ ンシャル・グループ ※3	241,700	483,400	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	204	367		
楽天グループ株式会社	208,000	208,000	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	無
	127	201		
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
	104	107		
スズキ株式会社	16,800	16,800	法人部門等における中長期的な営業取引 関係の維持・発展を図るため	有
	80	70		
光村印刷株式会社	31,728	31,728	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図 るため	有
	38	46		
東京海上ホールディングス 株式会社 ※4	—	187,000	事業活動に必要な保険取引等の円滑化を 図るため	無
	—	1,332		

※1. 業務提携等の概要については、保有目的に則した内容となっております。また、株式保有による定量的な効果については、事業上の機密事項に該当するため記載しておりません。なお、2022年12月15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. 株式数の増加は株式分割に伴う増加であります。

※3. 当事業年度において一部売却しております。

※4. 当事業年度において売却しております。

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（2022年4月1日から2023年3月31日まで）の連結財務諸表および第158期事業年度（2022年4月1日から2023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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	182,644	185,373
受取手形、売掛金及び契約資産	※1 218,922	※1 216,251
割賦売掛金	48,055	50,509
商品及び製品	186	168
仕掛品	167	322
原材料及び貯蔵品	1,861	2,089
その他	30,462	31,406
貸倒引当金	△1,456	△1,474
流動資産合計	480,844	484,647
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	376,844	381,218
減価償却累計額	△219,830	△227,735
建物及び構築物（純額）	157,013	153,483
機械及び装置	77,631	77,642
減価償却累計額	△56,029	△58,689
機械及び装置（純額）	21,601	18,953
車両運搬具	197,104	196,140
減価償却累計額	△171,897	△165,934
車両運搬具（純額）	25,207	30,205
土地	179,650	179,811
リース資産	39,653	47,257
減価償却累計額	△11,286	△13,110
リース資産（純額）	28,366	34,146
建設仮勘定	3,165	12,379
その他	59,988	61,173
減価償却累計額	△45,114	△47,136
その他（純額）	14,873	14,037
有形固定資産合計	429,878	443,017
無形固定資産		
ソフトウェア	38,588	38,149
その他	7,058	5,609
無形固定資産合計	45,646	43,759

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	※2 47,972	※2 42,758
長期貸付金	6,162	5,258
敷金	20,519	22,317
退職給付に係る資産	15	20
繰延税金資産	54,197	64,291
その他	3,229	3,513
貸倒引当金	△1,611	△1,996
投資その他の資産合計	130,484	136,163
固定資産合計	606,010	622,940
資産合計	1,086,854	1,107,587
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	165,346	160,766
短期借入金	15,000	10,000
リース債務	4,850	5,415
未払法人税等	14,395	16,911
割賦利益繰延	4,714	4,797
賞与引当金	38,942	36,918
その他	※3 109,558	※3 109,949
流動負債合計	352,807	344,758
固定負債		
リース債務	26,038	32,858
繰延税金負債	1,913	482
退職給付に係る負債	94,141	98,295
役員株式給付引当金	—	162
その他	13,719	14,599
固定負債合計	135,814	146,398
負債合計	488,621	491,156

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023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	36,839
利益剰余金	464,494	473,891
自己株式	△49,551	△39,835
株主資本合計	578,991	598,130
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,498	9,280
為替換算調整勘定	△513	1,781
退職給付に係る調整累計額	565	1,188
その他の包括利益累計額合計	11,551	12,250
非支配株主持分	7,690	6,049
純資産合計	598,233	616,430
負債純資産合計	1,086,854	1,107,587

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 2021年 4月 1日 至 2022年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2022年 4月 1日 至 2023年 3月 31日)
営業収益	※1 1,793,618	※1 1,800,668
営業原価	1,654,085	1,687,241
営業総利益	139,532	113,426
販売費及び一般管理費		
人件費	27,498	26,046
賞与引当金繰入額	1,084	1,077
退職給付費用	711	1,190
役員株式給付引当金繰入額	—	162
支払手数料	10,895	9,364
租税公課	10,133	9,399
貸倒引当金繰入額	815	677
減価償却費	2,529	2,494
その他	10,460	5,359
販売費及び一般管理費合計	※2 62,333	※2 53,341
営業利益	77,199	60,085
営業外収益		
受取利息	192	245
受取配当金	1,369	1,669
車両売却益	355	298
受取賃貸料	246	434
投資事業組合運用益	4,510	—
その他	1,943	1,537
営業外収益合計	8,618	4,184
営業外費用		
支払利息	785	904
持分法による投資損失	242	4,158
その他	459	1,140
営業外費用合計	1,487	6,203
経常利益	84,330	58,066
特別利益		
固定資産売却益	※3 3	※3 95
投資有価証券売却益	15,312	1,970
受取違約金	55	125
子会社清算益	1,210	—
退職給付制度移行益	1,419	—
その他	37	15
特別利益合計	18,038	2,207

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
特別損失		
固定資産除却損	※4 360	※4 499
減損損失	※5 2,420	※5 1,994
投資有価証券売却損	3,104	4
投資有価証券評価損	48	2
解体撤去費用	—	753
貸倒引当金繰入額	190	182
退職給付制度改定費用	14,999	—
その他	206	21
特別損失合計	21,328	3,458
税金等調整前当期純利益	81,040	56,815
法人税、住民税及び事業税	29,293	23,017
法人税等調整額	△5,324	△11,623
法人税等合計	23,968	11,393
当期純利益	57,071	45,421
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に 帰属する当期純損失(△)	1,115	△476
親会社株主に帰属する当期純利益	55,956	45,898

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	57,071	45,421
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△5,415	△2,222
為替換算調整勘定	793	2,292
退職給付に係る調整額	△5,282	677
持分法適用会社に対する持分相当額	108	△54
その他の包括利益合計	※ △9,795	※ 692
包括利益	47,276	46,114
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	47,210	46,597
非支配株主に係る包括利益	66	△483

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

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

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

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023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	464,494	△49,551	578,991
当期変動額					
剰余金の配当			△16,783		△16,783
親会社株主に帰属する 当期純利益			45,898		45,898
自己株式の取得				△10,001	△10,001
自己株式の処分			△0	0	0
自己株式の消却		△0	△19,717	19,717	—
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		25			25
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	25	9,397	9,715	19,138
当期末残高	127,234	36,839	473,891	△39,835	598,130

	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	11,498	△513	565	11,551	7,690	598,233
当期変動額						
剰余金の配当						△16,783
親会社株主に帰属する 当期純利益						45,898
自己株式の取得						△10,001
自己株式の処分						0
自己株式の消却						—
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動						25
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△2,218	2,295	622	699	△1,641	△942
当期変動額合計	△2,218	2,295	622	699	△1,641	18,196
当期末残高	9,280	1,781	1,188	12,250	6,049	616,430

## 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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023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	81,040	56,815
減価償却費	35,570	41,626
減損損失	2,420	1,994
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	21,822	4,633
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△757	△2,056
受取利息及び受取配当金	△1,561	△1,914
支払利息	785	904
持分法による投資損益 (△は益)	242	4,158
固定資産売却損益 (△は益)	0	△94
固定資産除却損	360	499
投資有価証券売却損益 (△は益)	△12,208	△1,965
投資有価証券評価損益 (△は益)	48	2
売上債権の増減額 (△は増加)	△13,433	1,234
棚卸資産の増減額 (△は増加)	144	△356
仕入債務の増減額 (△は減少)	11,536	△5,259
その他	△28,261	9,845
小計	97,748	110,066
利息及び配当金の受取額	1,784	1,948
利息の支払額	△778	△900
法人税等の支払額	△46,738	△21,160
営業活動によるキャッシュ・フロー	52,016	89,953
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	△2,040	△4,107
定期預金の払戻による収入	270	4,107
有形固定資産の取得による支出	△40,778	△35,435
有形固定資産の売却による収入	348	1,391
投資有価証券の取得による支出	△5,690	△1,751
投資有価証券の売却による収入	18,872	4,950
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 △7,313	—
貸付けによる支出	△5,574	△3,191
貸付金の回収による収入	6,556	3,930
その他の支出	△27,945	△20,175
その他の収入	4,351	862
投資活動によるキャッシュ・フロー	△58,943	△49,420

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023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)	△5,000	△5,000
リース債務の返済による支出	△5,662	△5,689
長期借入金の返済による支出	△14,000	—
自己株式の取得による支出	△10,057	△10,025
配当金の支払額	△19,670	△16,770
非支配株主への配当金の支払額	△70	△380
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△777
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	18
その他	5	7
財務活動によるキャッシュ・フロー	△54,456	△38,617
現金及び現金同等物に係る換算差額	701	705
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△60,681	2,621
現金及び現金同等物の期首残高	241,284	180,603
現金及び現金同等物の期末残高	※1 180,603	※1 183,225

## 【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 29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Webソリューションズ株式会社は、ヤマトシステム開発株式会社を存続会社とする吸収合併により消滅会社となり、連結の範囲から除外しております。

#### (2) 非連結子会社等

子会社のうち、OTL ASIA SDN. BHD. 他の非連結子会社は、総資産、営業収益、当期純利益および利益剰余金等がいずれも重要性に乏しく、全体としても連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため連結の範囲から除外しております。

### 2. 持分法の適用に関する事項

#### (1) 持分法を適用した関連会社の数 24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、Sweetmag Solutions (M) Sdn. Bhd. 他1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、持分法適用の範囲に含めております。

#### (2) 持分法を適用しない非連結子会社および関連会社

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

#### (3) 持分法適用手続きに関する特記事項

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

### 3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、YAMATO TRANSPORT U. S. A., INC. 他の在外連結子会社9社の決算日は12月31日であり、連結財務諸表の作成にあたっては、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

市場価格のない株式等以外のもの

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

市場価格のない株式等

…移動平均法による原価法を採用しております。

投資事業有限責任組合およびそれに類する組合への出資

（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）

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

###### ② 棚卸資産

先入先出法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）を採用しております。

##### (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

###### ① 有形固定資産（リース資産を除く）

…定額法を採用しております。

###### 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。

###### ③ 役員株式給付引当金

役員株式給付規程に基づく株式の給付に備えて、役員に割当てられたポイントに応じた給付見込額を計上しております。

##### (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) 重要な収益及び費用の計上基準

顧客との契約から生じる収益

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

① リテール部門

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

② 法人部門

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

(6) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

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

(重要な会計上の見積り)

(固定資産の減損)

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
有形固定資産	429,878	443,017
無形固定資産	45,646	43,759

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

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

なお、資産グループについて、管理会計上の区分、投資の意思決定を行う際の単位を基準としており、ヤマト運輸株式会社については、リテール、法人、グローバルS C M、E C の4つの事業をキャッシュ・フローを生み出す最小の単位としてグルーピングし、輸送および本社部門に紐づく資産を共用資産としております。

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

(表示方法の変更)

(連結損益計算書)

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

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外収益」の「その他」に表示していた2,190百万円は、「受取賃貸料」246百万円、「その他」1,943百万円として組み替えております。

(追加情報)

(業績連動型株式報酬制度「株式給付信託 (BBT)」について)

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

(1) 取引の概要

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

(2) 会計処理

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

(3) 信託に残存する自社の株式

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

(子会社の解散及び清算)

2023年2月17日開催の当社取締役会において、当社の連結子会社であるYAMATO ASIA PTE. LTD. および、雅瑪多（香港）有限公司を清算することが承認されました。

(1) 解散及び清算の理由

事業規模や特性、国・地域の特徴、さらには当社の海外事業の成長段階に応じたあるべきガバナンス体制の再構築を進めるにあたり、従前の海外ガバナンス体制に基づく現状の中間持株会社による管理体制の整理が必要との判断から、YAMATO ASIA PTE. LTD. および、雅瑪多（香港）有限公司については、清算することといたしました。

(2) 当該子会社の名称、事業内容及び出資比率

- ①名称 YAMATO ASIA PTE. LTD.
- ②事業内容 東南アジア地域統括、事業開発および市場調査
- ③出資比率 当社100%

- ①名称 雅瑪多（香港）有限公司
- ②事業内容 東アジア地域統括、事業開発および市場調査
- ③出資比率 当社100%

(3) 解散及び清算の時期

- ・取締役会決議（当社） 2023年2月17日
- ・臨時株主総会（当事会社） 2023年7月（予定）
- ・清算結了 2023年10月（予定）

(4) 当該子会社の状況、負債総額

(YAMATO ASIA PTE. LTD.)

純資産額 3,675百万円  
総資産額 3,767百万円  
負債総額 92百万円

(雅瑪多（香港）有限公司)

純資産額 6,172百万円  
総資産額 6,176百万円  
負債総額 3百万円

(5) 当該解散及び清算による損益への影響

当該子会社の解散及び清算により発生する費用が損益に与える影響は軽微であります。

(6) 当該解散及び清算が営業活動等へ及ぼす重要な影響

当該子会社の解散及び清算が営業活動に与える影響は軽微であります。

(連結貸借対照表関係)

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
受取手形	1,242	979
売掛金	186,762	184,569
契約資産	4,688	4,793

※2 非連結子会社および関連会社に対するものは、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
投資有価証券	14,030	10,522

※3 流動負債のその他のうち、契約負債の金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
契約負債	12,887	14,263

(連結損益計算書関係)

※1 顧客との契約から生じる収益

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

※2 一般管理費に含まれる研究開発費の総額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
研究開発費	3,428	1,782

※3 固定資産売却益の主な内訳は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)		当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	
車両運搬具	2	工具、器具及び備品	88
土地	1	建物及び構築物	4

※4 固定資産除却損の主な内訳は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)		当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	
建物及び構築物	190	建物及び構築物	188

※5 減損損失

前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

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

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

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

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

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

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

（単位：百万円）

用途	種類	地域	減損損失
営業所 他	ソフトウェア、 機械装置 他	ヤマトクレジットファイナンス株式会社 クレジット・掛け払い部門および 後払い受託部門（東京都豊島区） 他 3件	1,994

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、リテール、法人、グローバルSCM、ECの4つの事業をキャッシュ・フローを生み出す最小の単位としてグルーピングし、輸送および本社部門に紐づく資産を共用資産としております。

当連結会計年度において、ヤマトクレジットファイナンス株式会社クレジット・掛け払い部門他4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1,994百万円を減損損失として特別損失に計上しました。

その主な内訳は、ソフトウェア1,013百万円、機械装置740百万円であります。

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（主に5.29%）で割り引いて算定しております。また、回収可能価額を正味売却価額により測定する場合は、遊休資産については零として、遊休資産以外の資産については、主として不動産鑑定評価基準または固定資産税評価額もしくは公示価格に基づいて評価しております。

(連結包括利益計算書関係)

※ その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	10,727百万円	△303百万円
組替調整額	△19,124	△1,970
税効果調整前	△8,397	△2,274
税効果額	2,982	51
その他有価証券評価差額金	△5,415	△2,222
為替換算調整勘定		
当期発生額	1,436	2,143
組替調整額	△642	—
税効果調整前	793	2,143
税効果額	—	149
為替換算調整勘定	793	2,292
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△1,528	488
組替調整額	△5,981	492
税効果調整前	△7,509	981
税効果額	2,227	△304
退職給付に係る調整額	△5,282	677
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	111	1
組替調整額	△2	△55
持分法適用会社に対する持分相当額	108	△54
その他の包括利益合計	△9,795	692

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

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

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

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

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

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

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

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

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

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

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

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023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	388,575	—	8,750	379,824
合計	388,575	—	8,750	379,824
自己株式				
普通株式 ※2	22,084	4,218	8,750	17,552
合計	22,084	4,218	8,750	17,552

(注) 1. 普通株式の発行済株式の株式数の減少8,750千株は、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（当期首483千株、当期末483千株）が含まれております。

普通株式の自己株式の株式数の増加4,218千株は、自己株式の買付による増加4,217千株などでありま

す。  
普通株式の自己株式の株式数の減少8,750千株は、自己株式の消却による減少8,750千株などでありま

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
2022年5月17日 取締役会	普通株式	8,440	23	2022年3月31日	2022年6月2日
2022年11月7日 取締役会	普通株式	8,343	23	2022年9月30日	2022年12月9日

(注) 1. 2022年5月17日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金11百万円が含まれております。

2. 2022年11月7日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金11百万円が含まれております。

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

(決議)	株式の 種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2023年5月17日 取締役会	普通株式	8,343	利益剰余金	23	2023年3月31日	2023年6月2日

(注) 2023年5月17日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金11百万円が含まれております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

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

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
現金及び預金勘定	182,644百万円	185,373百万円
預入期間が3か月を超える定期預金	△2,040	△2,148
現金及び現金同等物	180,603	183,225

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

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

### 3 重要な非資金取引の内容

新たに計上したリース取引に係る資産及び債務の額

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
リース取引に係る資産の額	－百万円	11,385百万円
リース取引に係る債務の額	－	11,796

(注) 前連結会計年度のリース取引に係る資産及び債務の額については、重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(リース取引関係)

(借主側)

#### 1. ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

##### (1) リース資産の内容

有形固定資産

主として、リテール部門における建物、貨物専用機（フレイター）およびその他におけるヤマトシステム開発株式会社のコンピュータ関連機器であります。

##### (2) リース資産の減価償却の方法

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

## 2. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち、解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
1年内	7,495	9,784
1年超	22,608	44,460
合計	30,103	54,244

(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図るため、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おりません。

また、一部の連結子会社では、信用購入あっせん業を行っております。

#### (2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

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

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

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

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

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

#### (3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

2. 金融商品の時価等に関する事項

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

前連結会計年度（2022年3月31日）

（単位：百万円）

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

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

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

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

4. 「割賦売掛金」においては、対応する貸倒引当金および割賦利益繰延を控除しております。

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

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

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

8. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位：百万円)

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

9. 長期借入金の連結決算日後の返済予定額

該当事項はありません。

	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 受取手形、売掛金及び契約資産	216,251		
貸倒引当金	△260		
	215,990	216,028	37
(2) 割賦売掛金	50,509		
貸倒引当金	△942		
割賦利益繰延	(4,797)		
	44,769	49,135	4,366
(3) 投資有価証券			
その他有価証券	21,000	21,000	—
関連会社株式	4,309	5,805	1,496
(4) 短期借入金	(10,000)	(10,000)	—

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

2. 「現金及び預金」については、現金であること、および預金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。
3. 「受取手形、売掛金及び契約資産」においては、短期間で決済されない受取手形、売掛金及び契約資産に対応する貸倒引当金を控除しております。
4. 「割賦売掛金」においては、対応する貸倒引当金および割賦利益繰延を控除しております。
5. 市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品は、非上場株式および出資金であり、連結貸借対照表計上額は10,053百万円であります。
6. 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については含めておりません。当該出資の連結貸借対照表計上額は7,395百万円であります。
7. 「支払手形及び買掛金」については、その大半が1年以内の支払期日であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、記載を省略しております。
8. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

（単位：百万円）

	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び預金	185,373	—	—
受取手形、売掛金及び契約資産	216,213	37	—
割賦売掛金	22,182	23,546	4,780
合計	423,769	23,583	4,780

9. 長期借入金の連結決算日後の返済予定額  
該当事項はありません。

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

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

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

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

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

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

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品  
前連結会計年度（2022年3月31日）

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

当連結会計年度（2023年3月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	21,000	—	—	21,000
資産計	21,000	—	—	21,000

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品  
前連結会計年度（2022年3月31日）

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

当連結会計年度（2023年3月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
受取手形、売掛金及び契約資産	—	216,028	—	216,028
割賦売掛金	—	49,135	—	49,135
投資有価証券				
関連会社株式				
株式	5,805	—	—	5,805
資産計	5,805	265,163	—	270,969
短期借入金	—	10,000	—	10,000
負債計	—	10,000	—	10,000

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

投資有価証券

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

受取手形、売掛金及び契約資産

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

割賦売掛金

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

短期借入金

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

(有価証券関係)

前連結会計年度(2022年3月31日)

1. その他有価証券

(単位:百万円)

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

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

(単位:百万円)

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

3. 減損処理を行った有価証券

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

なお、減損処理を行うにあたっては、上場株式については、期末における時価が帳簿価額に比べ30%以上下落した場合にはすべて減損処理を行い、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（2023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	17,189	6,742	10,447
	(2) 債券	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	17,189	6,742	10,447
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	3,810	4,064	△253
	(2) 債券	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	3,810	4,064	△253
合計		21,000	10,807	10,193

2. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券（自 2022年4月1日 至 2023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	2,786	1,970	4
(2) 債券	—	—	—
(3) その他	0	—	—
合計	2,787	1,970	4

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すべて減損処理を行い、それ以外の有価証券については、期末における実質価額が帳簿価額に比べ30%以上低下した場合には、回収可能性等を考慮して必要と認められた額について減損処理を行っております。

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

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

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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
退職給付債務の期首残高	183,858百万円	151,477百万円
勤務費用	14,316	14,233
利息費用	169	150
数理計算上の差異の発生額	1,849	169
退職給付の支払額	△9,900	△10,720
過去勤務費用の発生額	14,999	—
確定拠出年金制度への移行に伴う減少額	△52,271	—
連結除外による減少	△1,543	—
退職給付債務の期末残高	151,477	155,309

(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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
年金資産の期首残高	112,180百万円	57,351百万円
期待運用収益	855	573
数理計算上の差異の発生額	1,333	657
事業主からの拠出額	3,827	1
退職給付の支払額	△2,034	△1,549
確定拠出年金制度への移行に伴う減少額	△57,157	—
連結除外による減少	△1,653	—
年金資産の期末残高	57,351	57,034

(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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	12,935百万円	11,802百万円
年金資産	△57,351	△57,034
	△44,415	△45,232
非積立型制度の退職給付債務	138,541	143,507
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	94,126	98,274
退職給付に係る負債	94,141	98,295
退職給付に係る資産	△15	△20
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	94,126	98,274

(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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
勤務費用	14,316百万円	14,233百万円
利息費用	169	150
期待運用収益	△855	△573
数理計算上の差異の費用処理額	△487	492
過去勤務費用の費用処理額	14,999	—
確定拠出年金制度への移行に伴う損益	△1,419	—
その他	△76	52
確定給付制度に係る退職給付費用	26,646	14,355

## (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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
数理計算上の差異	△7,509百万円	981百万円
合 計	△7,509	981

## (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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
未認識数理計算上の差異	405百万円	1,387百万円
合 計	405	1,387

## (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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
一般勘定	57%	58%
債券	22	22
その他	21	20
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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023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6,885百万円、当連結会計年度10,795百万円であります。

(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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
賞与引当金	11,871百万円	11,197百万円
未払法定福利費	1,970	1,880
未払事業税	1,957	1,906
貸倒引当金繰入超過額	510	525
税務上の繰越欠損金 ※	3,655	4,257
退職給付に係る負債	29,228	30,776
土地評価損	20,484	20,484
減損損失	3,855	4,242
投資有価証券評価損	1,062	919
関係会社に対する投資	—	10,627
固定資産未実現利益	3,812	3,944
電話加入権評価損	397	393
その他	8,679	9,427
小計	87,486	100,584
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額 ※	△3,651	△4,257
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△23,914	△24,584
小計	△27,566	△28,841
計	59,920	71,743
<b>繰延税金負債</b>		
その他有価証券評価差額金	△2,755	△2,703
圧縮記帳積立金	△183	△174
その他	△4,697	△5,055
計	△7,636	△7,933
繰延税金資産の純額	52,284	63,809

※ 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（2022年3月31日）

（単位：百万円）

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

（注）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

当連結会計年度（2023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	23	50	35	2	—	4,144	4,257
評価性引当額	△23	△50	△35	△2	—	△4,144	△4,257
繰延税金資産	—	—	—	—	—	—	—

（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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
連結財務諸表提出会社の法定実効税率	—	30.6%
（調整）		
住民税均等割	—	4.7
海外子会社の適用税率差異	—	△0.1
評価性引当額	—	△17.0
持分法投資損益	—	2.2
その他	—	△0.3
税効果会計適用後の法人税等の負担率	—	20.1

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

## 3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社および一部の国内連結子会社は、当連結会計年度中にグループ通算制度を適用することについて承認申請を行い承認を得たことから、翌連結会計年度より、単体納税制度からグループ通算制度へ移行することとなります。なお、当連結会計年度の期末から法人税及び地方法人税に係る税効果会計に関する会計処理および開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）を適用しております。

(企業結合等関係)

(共通支配下の取引等)

連結子会社間の吸収合併

当社は、2022年1月20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システム開発株式会社と、ヤマトWebソリューションズ株式会社の間で吸収合併契約を締結することを決議し、2022年4月1日付で当該吸収合併を行いました。

吸収合併の概要は、次のとおりであります。

## 1. 取引の概要

(1) ヤマトシステム開発株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併

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：ヤマトシステム開発株式会社

事業内容：コンピュータ利用システムの研究・開発・情報の提供及びコンサルティング業務、  
情報処理の受託・コンピュータシステムの運営管理及びこれに伴う業務

ii. 吸収合併消滅会社

名称：ヤマトWebソリューションズ株式会社

事業内容：労働者派遣事業、有料職業紹介事業、コンピュータ利用システムの研究・開発・情報の提供  
及びコンサルティング業務

②企業結合日

2022年4月1日（効力発生日）

③企業結合の法的形式

ヤマトWebソリューションズ株式会社を吸収合併消滅会社、ヤマトシステム開発株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併

④結合後企業の名称

変更ありません。

(2) 取引の目的を含む取引の概要

ヤマトグループのIT機能を担うヤマトシステム開発株式会社とWebサイトのデザイン・構築・運用および人材派遣サービスを提供するヤマトWebソリューションズ株式会社を合併することで、IT領域における専門人材の最適配置と経営資源のさらなる活用を進め、事業の成長力を強化するものであります。

## 2. 実施した会計処理の概要

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

#### 子会社株式の追加取得

当社は、DHL eCommerce Japan K.K. が保有するヤマトダイアログ&メディア株式会社（当社連結子会社）の株式を追加取得し、2022年9月26日付でヤマトダイアログ&メディア株式会社を完全子会社化いたしました。

概要は次のとおりであります。

#### 1. 取引の概要

##### (1) 結合当事企業の名称およびその事業の内容

結合当事企業の名称	ヤマトダイアログ&メディア株式会社
事業の内容	ダイレクトマーケティングに関わる各種業務

##### (2) 企業結合日

2022年9月26日（効力発生日）

##### (3) 企業結合の法的形式

非支配株主からの株式取得

##### (4) 結合後企業の名称

変更ありません。

##### (5) その他取引の概要に関する事項

ヤマトダイアログ&メディア株式会社を完全子会社化することで、経営の機動力を高め、事業の成長力を強化するものであります。

#### 2. 実施した会計処理の概要

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

#### 3. 子会社株式の追加取得に関する事項

取得原価及びその内訳

取得の対価	現金及び預金	612百万円
取得の原価		612百万円

#### 4. 非支配株主との取引に係る当社の持分変動に関する事項

##### (1) 資本剰余金の主な変動要因

子会社株式の追加取得

##### (2) 非支配株主との取引によって増加した資本剰余金の金額

22百万円

(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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
期首残高	9,646百万円	9,927百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	455	22
時の経過による調整額	105	103
見積りの変更による増減額 (△は減少)	△137	△6
資産除去債務の履行による減少額	△138	△448
その他増減額 (△は減少)	△3	10
期末残高	9,927	9,608

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137百万円減算、当連結会計年度において6百万円減算しております。

## (収益認識関係)

## 1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位：百万円)

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

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

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

当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

	リテール部門	法人部門	その他 (注) 1	合計
運送収入	1,191,264	617,221	24,616	1,833,103
物流支援収入	3,352	259,525	—	262,877
その他	25,858	33,357	151,751	210,967
顧客との契約から生じる収益	1,220,475	910,104	176,368	2,306,948
その他の収益(注) 2	—	—	3,436	3,436
合計(合算)	1,220,475	910,104	179,804	2,310,385
セグメント内の内部営業収益 又は振替高	△2,563	△47,596	△7,772	△57,932
報告セグメントの営業収益	1,217,911	862,508	172,032	2,252,452
セグメント間の内部営業収益 又は振替高	△323,337	△16,454	△111,991	△451,783
外部顧客への営業収益	894,574	846,053	60,040	1,800,668

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

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

2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

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

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

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

(1) 契約資産及び契約負債の残高等

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権 (期首残高)	178,323	188,004
顧客との契約から生じた債権 (期末残高)	188,004	185,549
契約資産 (期首残高)	4,146	4,688
契約資産 (期末残高)	4,688	4,793
契約負債 (期首残高)	11,444	12,887
契約負債 (期末残高)	12,887	14,263

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

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

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

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

当連結会計年度に認識された収益の額のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていた額は10,427百万円であります。

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

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

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

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

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

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

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

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

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

報告セグメントごとのサービスの種類

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

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

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

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

前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

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

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

2. 調整額は、以下のとおりであります。

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

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

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

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

3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

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

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

（単位：百万円）

	リテール部門	法人部門	その他 (注) 1	合計	調整額 (注) 2	連結財務諸表 計上額 (注) 3
営業収益						
外部顧客への営業収益	894,574	846,053	60,040	1,800,668	—	1,800,668
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	323,337	16,454	111,991	451,783	△451,783	—
計	1,217,911	862,508	172,032	2,252,452	△451,783	1,800,668
セグメント利益（△は損失）	32,298	13,138	13,900	59,337	747	60,085
セグメント資産（注） 4	788,000	181,737	142,258	1,111,996	△4,409	1,107,587
その他の項目						
減価償却費	21,883	14,796	4,097	40,777	780	41,557
持分法適用会社への投資額	768	4,309	—	5,077	4,311	9,389
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額（注） 4	38,972	9,101	2,324	50,398	5,292	55,691

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

2. 調整額は、以下のとおりであります。

(1) セグメント利益の調整額747百万円には、各報告セグメントに配分していない全社経費（純粋持株会社である当社の一般管理費）△7,385百万円およびセグメント間取引消去8,132百万円が含まれております。

(2) セグメント資産の調整額△4,409百万円には、セグメント間債権債務消去等△112,276百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産107,867百万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4,311百万円は、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5,292百万円は、当社の設備投資額であります。

3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

4. リテール部門のセグメント資産および有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、ヤマト運輸株式会社の輸送および本社部門のセグメント資産540,416百万円、有形固定資産及び無形固定資産の増加額23,630百万円を含めております。

**【関連情報】**

前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

## 1. 製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

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

## 2. 地域ごとの情報

## (1) 営業収益

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

## (2) 有形固定資産

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

## 3. 主要な顧客ごとの情報

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

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023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	1,357,418	52,856	390,393	1,800,668

## 2. 地域ごとの情報

## (1) 営業収益

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

## (2) 有形固定資産

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

## 3. 主要な顧客ごとの情報

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

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

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

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

（単位：百万円）

	リテール部門	法人部門	その他	合計	全社・消去	連結
減損損失	748	280	966	1,994	—	1,994

【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 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

該当事項はありません。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

該当事項はありません。

## (1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
1株当たり純資産額	1,611.34円	1,684.87円
1株当たり当期純利益	151.03円	126.64円

- (注) 1. 株主資本において自己株式として計上されている株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式は、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式総数は、前連結会計年度483千株、当連結会計年度483千株であり、1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度483千株、当連結会計年度483千株であります。
2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
3. 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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	55,956	45,898
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)	55,956	45,898
普通株式の期中平均株式数 (千株)	370,487	362,445

## (重要な後発事象)

## (自己株式の取得および消却)

当社は2023年5月10日開催の取締役会において、会社法第459条第1項第1号の規定による定款の定めに基づき自己株式取得に係る事項、および同法第178条の規定に基づき自己株式を消却することを決議しました。

## 1. 自己株式の取得および消却を行う理由

資本効率の向上および株主還元の実現を図るため

## 2. 自己株式取得に係る事項の内容

取得する株式の種類 当社普通株式

取得する株式の総数 22,000,000株を上限とする

(発行済株式総数 (自己株式を除く) に対する割合 6.06%)

(注) 「株式給付信託 (BBT)」が保有する当社株式は、

上記の自己株式に含まれておりません

株式の取得価額の総額 500億円を上限とする

取得期間 2023年5月17日から2024年2月29日まで

取得方法 市場買付

## 3. 自己株式消却の内容

消却する株式の種類 当社普通株式

消却する株式の総数 上記2.により取得した自己株式の全株式数

消却予定日 2024年3月29日

(社債の発行)

当社は2023年5月17日開催の取締役会において、無担保社債（社債間限定同順位特約付）（グリーンボンド）の発行について以下のとおり決議を行いました。

- |            |  |
|------------|--|
| 1. 発行総額    | 200億円                                    |
| 2. 募集社債の金額 | 1億円                                      |
| 3. 発行価額    | 各社債の金額100円につき100円                        |
| 4. 利率      | 償還期限と同じ残存年数を持つ日本国債流通利回りに0.5%を加えた利率を上限とする |
| 5. 償還方法    | 満期一括償還                                   |
| 6. 償還期限    | 5年                                       |
| 7. 発行の時期   | 2023年7月以降（予定）                            |
| 8. 資金の用途   | 環境関連投資                                   |

⑤【連結附属明細表】

【社債明細表】

該当事項はありません。

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	15,000	10,000	0.047	—
1年以内に返済予定の長期借入金	—	—	—	—
1年以内に返済予定のリース債務	4,850	5,415	5.567	—
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く。）	—	—	—	—
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く。）	26,038	32,858	3.560	2024年～2043年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	45,889	48,273	—	—

(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	4,982	3,730	2,885	2,083

【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)	424,159	883,755	1,395,967	1,800,668
税金等調整前四半期(当期) 純利益(百万円)	1,706	17,432	62,168	56,815
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益 (百万円)	320	10,358	39,087	45,898
1株当たり四半期(当期) 純利益(円)	0.88	28.57	107.83	126.64

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1株当たり四半期純利益(円)	0.88	27.71	79.30	18.80

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 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	37,338	40,236
営業未収金	※ 70	※ 71
短期貸付金	※ 3,960	※ 14,736
未収還付法人税等	6,648	6,847
その他	※ 968	※ 1,491
流動資産合計	48,986	63,383
固定資産		
有形固定資産		
建物	1,156	1,280
工具、器具及び備品	571	381
土地	6,536	6,632
建設仮勘定	476	5,095
その他	46	36
有形固定資産合計	8,787	13,426
無形固定資産		
ソフトウェア	1,090	857
その他	1	1
無形固定資産合計	1,091	858
投資その他の資産		
投資有価証券	29,315	26,771
関係会社株式	293,118	295,784
長期貸付金	※ 24,631	※ 16,089
繰延税金資産	—	8,862
その他	1,709	1,728
貸倒引当金	△2,605	△402
投資損失引当金	△1,874	△1,357
投資その他の資産合計	344,296	347,477
固定資産合計	354,176	361,762
資産合計	403,163	425,145

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	※ 583	※ 442
短期借入金	15,000	10,000
未払法人税等	391	434
預り金	※ 72,690	※ 79,564
賞与引当金	4	3
その他	※ 950	※ 220
流動負債合計	89,620	90,665
固定負債		
繰延税金負債	2,506	—
退職給付引当金	118	128
役員株式給付引当金	—	162
その他	321	321
固定負債合計	2,946	611
負債合計	92,566	91,277
純資産の部		
株主資本		
資本金	127,234	127,234
資本剰余金		
資本準備金	36,822	36,822
その他資本剰余金	0	—
資本剰余金合計	36,822	36,822
利益剰余金		
その他利益剰余金		
別途積立金	138,965	138,965
繰越利益剰余金	46,819	62,573
利益剰余金合計	185,785	201,539
自己株式	△49,551	△39,835
株主資本合計	300,291	325,761
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	10,305	8,106
評価・換算差額等合計	10,305	8,106
純資産合計	310,596	333,868
負債純資産合計	403,163	425,145

## ②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業収益	※1 48,010	※1 47,189
販売費及び一般管理費	※1, ※2 11,036	※1, ※2 7,022
営業利益	36,973	40,167
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	※1 1,465	※1 1,823
貸貸料収入	※1 1,521	※1 2,017
投資事業組合運用益	4,368	—
その他	※1 506	※1 568
営業外収益合計	7,862	4,408
営業外費用		
支払利息	※1 43	※1 7
施設使用料	1,521	2,017
その他	66	435
営業外費用合計	1,630	2,459
経常利益	43,205	42,116
特別利益		
投資有価証券売却益	9,873	1,970
関係会社株式売却益	—	16
貸倒引当金戻入額	496	—
投資損失引当金戻入額	5	517
その他	12	9
特別利益合計	10,387	2,513
特別損失		
投資有価証券評価損	44	—
関係会社株式売却損	110	—
貸倒引当金繰入額	411	1,020
解体撤去費用	—	753
債権放棄損	3,986	—
その他	150	40
特別損失合計	4,703	1,814
税引前当期純利益	48,888	42,815
法人税、住民税及び事業税	1,624	1,909
法人税等調整額	94	△11,348
法人税等合計	1,719	△9,439
当期純利益	47,168	52,255

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		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	—	36,822	138,965	19,340	158,306
当期変動額							
剰余金の配当						△19,689	△19,689
当期純利益						47,168	47,168
自己株式の取得							
自己株式の処分			0	0			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）							
当期変動額合計	—	—	0	0	—	27,478	27,478
当期末残高	127,234	36,822	0	36,822	138,965	46,819	185,785

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

当事業年度（自 2022年4月1日 至 2023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	138,965	46,819	185,785
当期変動額							
剰余金の配当						△16,783	△16,783
当期純利益						52,255	52,255
自己株式の取得							
自己株式の処分						△0	△0
自己株式の消却			△0	△0		△19,717	△19,717
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	—	15,754	15,754
当期末残高	127,234	36,822	—	36,822	138,965	62,573	201,539

	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	△49,551	300,291	10,305	310,596
当期変動額				
剰余金の配当		△16,783		△16,783
当期純利益		52,255		52,255
自己株式の取得	△10,001	△10,001		△10,001
自己株式の処分	0	0		0
自己株式の消却	19,717	—		—
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			△2,198	△2,198
当期変動額合計	9,715	25,469	△2,198	23,271
当期末残高	△39,835	325,761	8,106	333,868

## 【注記事項】

(重要な会計方針)

### 1. 資産の評価基準及び評価方法

有価証券の評価基準及び評価方法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

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

市場価格のない株式等

…移動平均法による原価法を採用しております。

投資事業有限責任組合およびそれに類する組合への出資

（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）

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

子会社株式及び関連会社株式

…移動平均法による原価法を採用しております。

### 2. 固定資産の減価償却の方法

#### (1) 有形固定資産

定額法を採用しております。

#### (2) 無形固定資産

定額法を採用しております。

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

### 3. 引当金の計上基準

#### (1) 貸倒引当金

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

#### (2) 投資損失引当金

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

#### (3) 賞与引当金

従業員の賞与の支給に備えて、支給見込額に基づき計上しております。

#### (4) 退職給付引当金

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

##### 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。

#### (5) 役員株式給付引当金

役員株式給付規程に基づく株式の給付に備えて、役員に割当てられたポイントに応じた給付見込額を計上しております。

### 4. 収益及び費用の計上基準

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

## 5. その他財務諸表作成のための重要な事項

### 退職給付に係る会計処理の方法

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

### (重要な会計上の見積り)

#### (関係会社株式の評価)

##### (1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

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

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
関係会社株式	293,118	295,784
投資損失引当金	△1,874	△1,357

##### (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)

#### (貸借対照表)

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

この結果、前事業年度の貸借対照表において、「有形固定資産」の「車両運搬具」0百万円は「その他」に含めております。

### (追加情報)

#### (業績連動型株式報酬制度「株式給付信託 (BBT)」について)

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

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

#### (子会社の解散及び清算)

2023年2月17日開催の当社取締役会において、当社の子会社であるYAMATO ASIA PTE. LTD. および、雅瑪多(香港)有限公司を清算することが承認されました。

なお、詳細につきましては、「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 (追加情報)」に記載のとおりであります。

(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 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
短期金銭債権	4,378	15,465
長期金銭債権	23,328	14,769
短期金銭債務	73,037	79,892

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 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023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	304	298

(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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業収益	47,873	47,197
営業費用	3,678	2,844
営業取引以外の取引高	2,217	3,078

※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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
人件費	1,293	1,096
(うち賞与引当金繰入額)	4	3
(うち退職給付引当金繰入額)	14	11
(うち役員株式給付引当金繰入額)	—	162
広告宣伝費	1,054	187
支払手数料	3,837	2,141
コンピュータ費	1,947	1,674
減価償却費	773	580

(有価証券関係)

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

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

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
子会社株式	292,989	295,655
関連会社株式	129	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 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
賞与引当金	1百万円	1百万円
未払事業税	43	48
退職給付引当金	36	39
投資有価証券評価損	797	643
関係会社株式	59,894	61,649
その他	1,593	804
小計	62,367	63,186
評価性引当額	△62,367	△51,972
計	—	11,213
<b>繰延税金負債</b>		
その他有価証券評価差額金	△2,313	△2,294
その他	△192	△57
計	△2,506	△2,351
繰延税金資産(△負債)の純額	△2,506	8,862

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 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
法定実効税率 (調整)	30.6%	30.6%
評価性引当額	△21.3	△26.1
受取配当金益金不算入	△23.7	△28.7
寄附金の損金不算入額	17.9	1.9
その他	0.0	0.3
税効果会計適用後の法人税等の負担率	3.5	△22.0

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、当事業年度中にグループ通算制度を適用することについて承認申請を行い承認を得たことから、翌事業年度より、単体納税制度からグループ通算制度へ移行することとなります。なお、当事業年度の期末から法人税及び地方法人税に係る税効果会計に関する会計処理および開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)を適用しております。

(企業結合等関係)

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

(収益認識関係)

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

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

(重要な後発事象)

(自己株式の取得および消却)

自己株式の取得および消却について、「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 (重要な後発事象)」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。

(社債の発行)

社債の発行について、「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 (重要な後発事象)」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。

## 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	建物	1,156	395	0	271	1,280	504
	工具、器具及び備品	571	16	0	205	381	670
	土地	6,536	95	—	—	6,632	—
	建設仮勘定	476	5,050	431	—	5,095	—
	その他	46	2	—	11	36	20
	計	8,787	5,560	432	488	13,426	1,195
無形固定 資産	ソフトウェア	1,090	137	29	341	857	803
	その他	1	1	0	0	1	0
	計	1,091	139	30	342	858	804

(注) 「建設仮勘定」の「当期増加額」は、主に新社屋建築によるものであります。

## 【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	2,605	1,020	3,223	402
投資損失引当金	1,874	—	517	1,357
賞与引当金	4	3	4	3
役員株式給付引当金	—	162	—	162

(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) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
取次所	—
買取・買増手数料	100株の売買の委託に係る手数料相当額を、買取りまたは買増しをした単元未満株式数で按分した額
公告掲載方法	電子公告 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。 公告掲載URL <a href="https://www.yamato-hd.co.jp">https://www.yamato-hd.co.jp</a>
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157期）（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）2022年6月17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  
2022年6月17日関東財務局長に提出。
- (3) 四半期報告書及び確認書  
（第158期第1四半期）（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）2022年8月10日関東財務局長に提出。  
（第158期第2四半期）（自 2022年7月1日 至 2022年9月30日）2022年11月9日関東財務局長に提出。  
（第158期第3四半期）（自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）2023年2月8日関東財務局長に提出。
- (4) 臨時報告書  
2022年6月27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。
- (5) 訂正発行登録書  
2022年5月20日関東財務局長に提出。  
2022年6月27日関東財務局長に提出。  
2023年6月5日関東財務局長に提出。
- (6) 自己株券買付状況報告書  
報告期間（自 2023年5月1日 至 2023年5月31日）2023年6月14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

2023年6月14日

ヤマトホールディングス株式会社

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

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

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

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

## <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2022年4月1日から2023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2023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減損	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社及び連結子会社は、宅急便をはじめとする物流サービスを提供するグループであり、重要な会計上の見積りに記載のとおり、2023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443,017百万円、無形固定資産を43,759百万円計上しており、このうち有形固定資産の386,242百万円、無形固定資産の40,574百万円は連結子会社ヤマト運輸株式会社に係る資産である。同社及びその他の連結子会社に係る固定資産において、一部の資産又は資産グループで減損の兆候が認められており、1,994百万円の減損損失を計上している。</p> <p>ヤマト運輸株式会社は、リテール、法人、グローバルSCM、ECの4つの事業をグルーピング単位とし、輸送及び本社部門に紐づく固定資産を共用資産としている。</p> <p>ヤマト運輸株式会社は、営業活動から生ずる損益の継続的なマイナス等、減損の兆候が認められる資産又は資産グループについて、減損損失を認識するかどうかの判定を行うため、該当する資産又は資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フロー総額を見積り、帳簿価額と比較する。</p> <p>割引前将来キャッシュ・フローは、取締役会において承認された将来の経営計画に基づいて見積られているが、当該将来の経営計画には、宅急便単価や宅急便取扱数量が重要な仮定として含まれている。これらは今後の市場の動向等により影響を受ける可能性があり、不確実性を伴うものである。</p> <p>このうち、宅急便単価は、顧客との合意に基づいて安定的に推移する性質があるのに対し、宅急便取扱数量は、EC市場の成長率や経済状況等によって影響を受け不確実性が高い。割引前将来キャッシュ・フローの見積りに関する重要な仮定のうち宅急便取扱数量は、経営者による主観的な判断を伴うため、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に相当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、ヤマト運輸株式会社の固定資産の減損の認識判定を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>取締役会、経営会議及び業務執行会議の議事録並びに重要な稟議書の査閲、担当部署への質問により、宅急便など各種輸送サービスにおける荷物の取扱単価や取扱個数の状況、外部の配送リソースや委託費単価の状況、従業員数や労務管理の状況、部門間の社内振替の状況等、ヤマト運輸株式会社の全般的な事業環境について理解した。</p> <p>経営者が使用した資産又は資産グループの損益情報や宅急便単価や宅急便取扱数量といった重要な仮定に関するデータの信頼性及び目的適合性を確かめる方法、適切な階層の経営者による会計上の見積りに関する査閲の方法及び承認状況等、減損の兆候がある資産又は資産グループの割引前将来キャッシュ・フローの総額の見積りに関連するヤマト運輸株式会社の内部統制を評価した。</p> <p>割引前将来キャッシュ・フローについて、取締役会において承認された次年度の予算及び将来の経営計画との整合性を検証した。さらに、過年度における予算及び経営計画とそれらの実績を比較することにより、将来の経営計画の見積りの精度を評価した。</p> <p>将来の経営計画に基づく見積りに含まれる主要な変動要素である宅急便取扱数量については、想定される取扱数量水準と集配キャパシティの相関関係や主要顧客との取扱数量に関する交渉状況を中心に経営者に質問するとともに、宅配便市場全体の取扱個数及び市場占有率に関する外部データとの比較、類似企業が公表する直近の宅配便取扱個数との比較、過去実績からの宅配便市場全体の成長度合いに関する趨勢分析を実施した。</p> <p>さらに、宅急便取扱数量に影響を与える、EC市場の成長率や経済状況等については、EC市場における消費動向、主要顧客の事業規模の拡大の状況、同業他社を含む業界動向等に関する監査証拠を入手し、入手した監査証拠が経営者の見積額とは異なる会計上の見積りを示している状況にないかについて検討した。</p>

#### その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

#### 連結財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

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

## <内部統制監査>

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、ヤマトホールディングス株式会社の2023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2023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. 上記の監査報告書の原本は当社（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

2023年6月14日

ヤマトホールディングス株式会社

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

矢野 浩一

指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

関 信治

指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

条井 祐介

## 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2022年4月1日から2023年3月31日までの第158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2023年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

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

## 監査上の主要な検討事項

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

関係会社株式の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社は、宅急便をはじめとする物流サービスを提供するグループの持株会社として関係会社株式を保有しており、重要な会計上の見積りに記載されているとおり、2023年3月31日現在、総資産425,145百万円のうち、295,784百万円が関係会社株式である。これらはいずれも市場価格のない株式である。また、会社は当事業年度において、一部の関係会社株式の実質価額が帳簿価額に比べ下落しており、1,357百万円の投資損失引当金を計上している。</p> <p>会社は、関係会社株式は取得原価をもって貸借対照表価額とするが、期末における実質価額が帳簿価額に比べ30%以上下落し、実質価額の回復可能性が十分な証拠によって裏付けられない場合には、相当の減額を行い、評価差額は当期の損失として処理している。また、実質価額の下落が帳簿価額の30%に至っていないものの回復が長期にわたる場合には、関係会社への投資等に対する損失に備えて、当該会社の財政状態及び回収可能性を勘案し投資損失引当金を計上している。</p> <p>実質価額の回復可能性については、取締役会において承認された将来の経営計画に基づいて、事業計画等が実行可能で合理的なもので、かつ、概ね5年以内に回復すると見込まれているか否かを評価している。</p> <p>回復可能性に関する見積りにおける重要な仮定は、将来の経営計画における事業量の拡大やコストコントロールに関する施策の進捗状況に影響を受け不確実性が高く、経営者による主観的な判断を伴うため、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に相当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、会社による関係会社株式の評価を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>各関係会社の財政状態について、各社の評価時点で入手可能な最新の財務情報との照合状況、財政状態の悪化により実質価額が著しく下落した関係会社株式に関する判断を漏れなく、かつ、適切に実施するための適切な階層の経営者による査閲の方法及び承認状況等、関係会社株式の評価に関する会社の内部統制を評価した。</p> <p>実質価額が帳簿価額に比べて下落している関係会社株式については、実質価額の裏付けとした事業計画について、取締役会において承認された次年度の予算及び将来の経営計画との整合性を検証した。さらに、過年度における予算及び経営計画とそれらの実績を比較することにより、将来計画の見積りに対する経営者の偏向の有無を評価した。</p> <p>将来の経営計画の見積りに含まれる主要な変動要素である事業量の拡大やコストコントロールに関する施策の実行可能性と合理性については、経営者に質問するとともに、過去実績からの趨勢分析を実施した。</p>

#### その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

#### 財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

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

#### 利害関係

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

以 上

---

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（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。