

# 第156期 定時株主総会 招集ご通知



## 開催日時

2021年6月24日(木曜日)  
午前10時(受付開始：午前9時)

## 開催場所

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

## 会場変更

本総会の開催場所は前年とは異なりますので、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照のうえ、お間違えないようご注意ください。

## 決議事項

第1号議案 取締役9名選任の件  
第2号議案 監査役1名選任の件

## ご来場自粛のお願い

新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場をお控えいただき、書面またはインターネット等によって事前に議決権をご行使いただくようお願い申し上げます。感染拡大防止のため、座席の間隔を拡げて開催させていただくことから、**多数の株主様が来場された場合は、入場を制限させていただく可能性がございます。**

なお、**お土産の配布はございません。**

最新の情報につきましては  
当社ウェブサイトをご確認ください。

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

## 議決権行使期限

2021年6月23日(水曜日)  
午後5時まで

詳細は5頁～6頁をご覧ください➡

## 社 訓

- 一、ヤマトは我なり
- 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
- 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

## 経営理念

ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。



▲クロネコマーク

### 新しい「クロネコマーク」と 「アドバンスマーク」に込めた想い



▲アドバンスマーク

2021年4月1日、新しいクロネコマークの使用を開始しました。

大切な子猫をくわえて運ぶ、クロネコの姿は変わりません。

このマークに込められた安心、丁寧の想いを大切にしながら、サービスをより磨き、進化させていく、都市や街、地域の環境により調和していくとの意思の表明として、未来志向のデザインに磨き上げました。

また、急速に変化する社会やビジネスの課題解決に、既存概念にとらわれず挑戦する姿勢とビジョンの象徴として、「アドバンスマーク」を新設しました。

ヤマトグループのノウハウやネットワークに、新しいアイデアやテクノロジー、パートナーシップを融合させた、新サービスや新事業に展開していきます。

この二つのマークとともに、私たちは物流の枠を超え、次の運び方を創造してまいります。

## 目次

第156期定時株主総会招集ご通知	3	事業報告	23
株主総会参考書類		連結計算書類	56
第1号議案 取締役9名選任の件	9	計算書類	60
第2号議案 監査役1名選任の件	17	監査報告	63

## 株主の皆様へ

グループの経営資源を結集した「Oneヤマト」体制のもと、お客様への総合的な価値提供を通じて豊かな社会の実現に貢献してまいります

ヤマトホールディングス株式会社  
取締役社長

長尾 裕



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

昨年から世界中で感染が拡大している新型コロナウイルス感染症による影響を受けられた方々におかれましては、心よりお見舞いを申し上げます。

ヤマトグループは本年4月1日、グループ各社の経営資源を結集した「新たなヤマトグループ」に生まれ変わりました。これに先んじてお客様のニーズに応える体制の構築を進め、データ分析に基づく経営資源の最適配置や、集配および幹線輸送の効率化、新たな配送ネットワークづくりなどの各種取組みの効果が着実に表れており、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に生活様式やビジネスが急激に変化するなかでも社会的インフラとしての役割を果たすことができました。

さらに、これらの取組みを一層加速させるため、本年4月、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」をスタートさせました。この中期経営計画では名実ともに「Oneヤマト」に結集させた経営資源を最大限に活用し、サプライヤー・メーカーから生活者までのサプライチェーン全体の変革を支援することで、個人、地域のお客様の利便性の向上に加え、法人のお客様の経営を支援するパートナーとして、総合的な価値提供を目指してまいります。

また、サステナビリティの取組みをさらに強化し、社会的インフラの一員として、社会課題の解決に向けた物流のエコシステム創出を進めます。

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

2021年6月

2021年6月2日

株主各位

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

## 第156期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

当会社第156期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

株主の皆様におかれましては、**新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場をお控えいただき、書面または電磁的方法（インターネット等）によって事前に議決権をご行使いただくようお願い申し上げます。**

お手数ながら、後記の「株主総会参考書類」をご検討いただき、2021年6月23日（水曜日）午後5時までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具



書面により  
議決権を行使  
していただく場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、  
**2021年6月23日（水曜日）午後5時まで**  
に到着するようにご返送ください。



インターネット等により  
議決権を行使  
していただく場合

6頁に記載の「インターネット等による議決権行使  
のご案内」をご確認のうえ、  
**2021年6月23日（水曜日）午後5時まで**  
に賛否をご入力ください。



株主総会への出席により  
議決権を行使  
していただく場合

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、  
**会場受付にご提出**ください。

**1. 日 時** 2021年6月24日（木曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）

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

※本総会の開催場所は前年とは異なりますので、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照のうえ、お間違のないようご注意ください。また、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主様同士の間隔に配慮した座席配置とさせていただきます。そのため、多数の株主様が来場された場合は、入場を制限させていただく可能性がございますので、あらかじめご了承のほど、よろしくお願い申し上げます。

### 3. 目的事項

- 報告事項**
- 第156期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類の監査結果報告の件
  - 第156期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）計算書類報告の件
- 決議事項**
- 第1号議案 **取締役9名選任の件**  
第2号議案 **監査役1名選任の件**

### 4. 招集にあたっての決定事項

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

以上

◎ 以下の事項につきましては、法令および当社定款第15条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。

①連結計算書類の「連結注記表」

②計算書類の「個別注記表」

なお、監査役および会計監査人が監査した連結計算書類および計算書類は、本招集ご通知に記載の各書類と当社ウェブサイトに掲載の「連結注記表」および「個別注記表」となります。

◎ 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

◎ 当日の株主総会の運営につきましては、本招集ご通知に同封の「『第156期定時株主総会』における新型コロナウイルス感染症の拡大防止について」においてご案内させていただいております。

◎ 今後の状況により、株主総会の開催・運営に関して大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

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

# 議決権行使についてのご案内

議決権は、以下の3つの方法によりご行使いただくことができます。

## 株主総会にご出席されない場合



### 書面で議決権を行使

#### 行使期限

2021年6月23日（水曜日）  
午後5時到着分まで

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



### インターネット等で 議決権を行使

#### 行使期限

2021年6月23日（水曜日）  
午後5時まで

次ページの案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

## 株主総会にご出席される場合



#### 日時

2021年6月24日（木曜日）  
午前10時  
（受付開始：午前9時）

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。  
（ご捺印は不要です。）

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

## 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議決権行使書 株主番号 ○○○○○○○○ 議決権の数 XX 個

○○○○ 御中

××××年 ×月××日

議決権行使書用紙の記入欄

スマートフォン用  
議決権行使  
ウェブサイト  
ログインQRコード

可決  
見本  
反対

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

こちらに議案の賛否をご記入ください。

### 第1号議案

- 全員賛成の場合
- 全員反対する場合
- 一部の候補者に反対する場合

- ▶▶ 「賛」の欄に○印
- ▶▶ 「否」の欄に○印
- ▶▶ 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

### 第2号議案

- 賛成の場合
- 反対する場合

- ▶▶ 「賛」の欄に○印
- ▶▶ 「否」の欄に○印

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

## QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

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

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」の議決権行使は**1**回のみ。

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

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

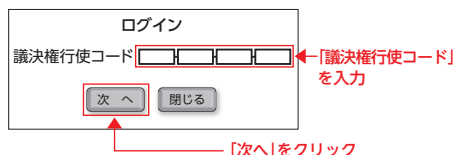
インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

## 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

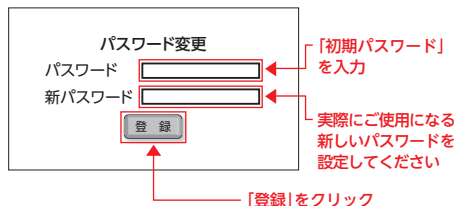
- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

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



- 3 議決権行使書用紙の裏面に記載された「パスワード」をご入力ください。



- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル

☎ 0120-768-524

(受付時間 平日午前9時～午後9時)

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

# 新型コロナウイルス感染症の拡大防止について

## 1. ご来場自粛のお願い

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

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

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

## 2. 当日の運営とご留意いただきたい事項

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

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





# インターネットライブ配信のご案内

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

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



## 配信日時

**2021年6月24日（木曜日）午前10時から**

※ご視聴は、本株主総会に出席する権利を有する株主様のみ可能となります。

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

## ご視聴方法

### (1) パソコン

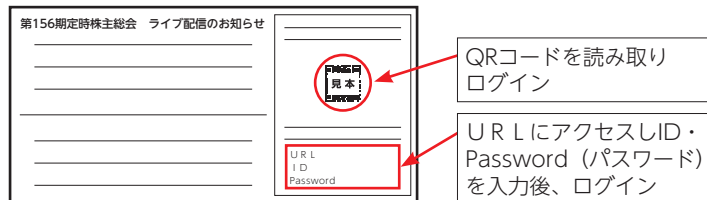
①以下URLへアクセスしてください。

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

②本招集ご通知同封の「第156期定時株主総会ライブ配信のお知らせ」に記載の「ID」と「Password」を入力後、ログインボタンをクリックしてください。

### (2) スマートフォン

本招集ご通知同封の「第156期定時株主総会ライブ配信のお知らせ」に記載のQRコード※1をスマートフォンで読み取ることで、「ID」と「Password」を入力せずにアクセスできます。



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

## ご視聴に関する留意事項

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

## お問い合わせ先

ご不明の点は、みずほ信託銀行 証券代行部までお問い合わせください。

フリーダイヤル **0120-288-324** (受付時間 平日 午前9時～午後5時)

# 株主総会参考書類

## 第1号議案 取締役9名選任の件

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

取締役候補者は、次のとおりであります。

なお、森 正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の5氏は、社外取締役候補者であります。

候補者番号	氏名	候補者属性	当社における現在の地位	取締役会への出席状況
1	山内 雅喜	再任 男性	取締役会長	19回/19回 (100%)
2	長尾 裕	再任 男性	代表取締役社長 社長執行役員	19回/19回 (100%)
3	芝崎 健一	再任 男性	代表取締役副社長 副社長執行役員	19回/19回 (100%)
4	神田 晴夫	再任 男性	取締役	19回/19回 (100%)
5	森 正勝	再任 社外 独立 男性	取締役	19回/19回 (100%)
6	得能 摩利子	再任 社外 独立 女性	取締役	19回/19回 (100%)
7	小林 洋一	再任 社外 独立 男性	取締役	19回/19回 (100%)
8	菅田 史朗	再任 社外 独立 男性	取締役	19回/19回 (100%)
9	久我 宣之	再任 社外 独立 男性	取締役	15回/15回 (100%)

再任 再任取締役候補者

社外 社外取締役候補者

独立 独立役員

## 〈ご参考〉

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

会社経営および事業推進に関する豊富な経験と幅広い知見を有し、また、多面観察評価による人間性に鑑み、当社が抱える課題の本質を把握し、経営体制の強化を図る能力を有する者を選任する方針のもと、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会にて経営陣幹部の選解任について審議し、指名しております。

候補者  
番号

1

やま うち まさ き

# 山内雅喜

(生年月日 1961年1月11日)

取締役会への出席状況  
(2021年3月期)  
19回/19回(100%)

所有する  
当社の株式数  
49,100株



再任

## ▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1984年 4月 当社入社  
2005年 4月 当社執行役員  
2005年 4月 当社東京支社長  
2005年 11月 ヤマト運輸(株)執行役員  
2005年 11月 同社人事総務部長  
2007年 3月 当社執行役員  
2007年 3月 当社人事戦略担当  
2007年 5月 当社経営戦略担当

2008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  
2011年 4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼  
社長執行役員  
2011年 6月 当社取締役兼執行役員  
2015年 4月 当社代表取締役社長兼  
社長執行役員  
2019年 4月 当社取締役会長 現在に至る

## ▶ 重要な兼職の状況

パーソルホールディングス(株)社外取締役

取締役候補者  
とした理由

山内雅喜氏は、当社子会社であるヤマトロジスティクス(株) (現ヤマト運輸(株)) の代表取締役社長、ヤマト運輸(株)の代表取締役社長を歴任後、2015年4月より2019年3月に至るまで、当社の代表取締役社長兼社長執行役員としてグループの経営をリードしてきた経験と実績を有しており、取締役会議長として経営全般のバランス維持・向上のため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者  
番号

2

なが お ゆたか

# 長尾 裕

(生年月日 1965年8月31日)

取締役会への出席状況  
(2021年3月期)  
19回/19回(100%)

所有する  
当社の株式数  
21,600株



再任

## ▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1988年 4月 当社入社  
2004年 4月 当社山口主管支店長  
2006年 4月 ヤマト運輸(株)埼玉主管支店長  
2009年 4月 同社T S S 営業推進室長  
2010年 4月 同社執行役員関東支社長  
2013年 4月 同社常務執行役員

2015年 4月 当社執行役員  
2015年 4月 ヤマト運輸(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  
2019年 4月 当社代表取締役社長兼  
社長執行役員 現在に至る

## ▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員

取締役候補者  
とした理由

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

候補者  
番号

3

しば さき けん いち

芝崎健一

(生年月日 1955年10月16日)

取締役会への出席状況

(2021年3月期)

19回/19回(100%)

所有する

当社の株式数

33,000株



再任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

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

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)取締役

取締役候補者  
とした理由

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

候補者  
番号

4

かんだ はるお

神田晴夫

(生年月日 1952年9月26日)

取締役会への出席状況

(2021年3月期)

19回/19回(100%)

所有する

当社の株式数

34,700株



再任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 1月	当社入社	2014年 4月	当社人事戦略・ネットワーク戦 略・法務・C S R戦略・監査担当
2004年 4月	当社人事部長	2015年 4月	当社代表取締役副社長兼 副社長執行役員
2005年 8月	当社執行役員	2019年 4月	当社経営統括社長補佐、地域共 創プロジェクト担当
2005年 11月	ヤマト運輸(株)執行役員	2020年 3月	当社経営統括社長補佐、地域共 創・監査担当
2006年 7月	同社常務執行役員	2021年 4月	当社取締役 現在に至る
2008年 4月	当社常務執行役員		
2008年 6月	当社代表取締役兼常務執行役員		
2013年 4月	当社代表取締役兼専務執行役員		

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員

取締役候補者  
とした理由

神田晴夫氏は、当社子会社であるヤマト運輸(株)の執行役員、当社役員として、人事戦略、ネットワーク戦略、法務・C S R戦略、監査担当の管理部門の管掌を歴任後、2015年4月から2021年3月に至るまで、当社代表取締役副社長兼副社長執行役員として、グループの経営をリードしてきた経験と実績を有しており、グループの経営強化とさらなる成長のため、引き続き選任をお願いするものです。

募集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

計算書類等

監査報告

候補者  
番号

5

もり まさ かつ  
**森 正勝**  
(生年月日 1947年1月22日)

取締役会への出席状況  
(2021年3月期)  
19回/19回(100%)

所有する  
当社の株式数  
15,700株



再任

社外

独立役員

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1969年 4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現アクセンチュア(株))入社  
1972年 5月 公認会計士資格取得  
1981年 9月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現アクセンチュア(株))パートナー(共同事業者)  
1989年 2月 アンダーセン・コンサルティング(現アクセンチュア(株))社長  
アンダーセン・コンサルティング

(グローバル)(現アクセンチュア)ボードメンバー  
2003年 4月 アクセンチュア(株)代表取締役会長  
2007年 9月 同社最高顧問  
2009年 10月 学校法人国際大学学長  
2013年 6月 当社取締役 現在に至る  
2013年 11月 学校法人国際大学副理事長  
2018年 4月 同大学特別顧問 現在に至る

▶ 重要な兼職の状況

学校法人国際大学特別顧問  
スタンレー電気(株)社外取締役

キリンホールディングス(株)社外取締役  
(株)ファーストリテイリング社外監査役

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

森 正勝氏は、経営者として財務・会計、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、財務戦略、サステナビリティ戦略など経営戦略全般について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者  
番号

6

とく のう ま り こ  
**得能摩利子**  
(生年月日 1954年10月6日)

取締役会への出席状況  
(2021年3月期)  
19回/19回(100%)

所有する  
当社の株式数  
3,100株



再任

社外

独立役員

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1994年 1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社  
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 現在に至る

▶ 重要な兼職の状況

(株)ハピネット社外取締役

三菱マテリアル(株)社外取締役

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

得能摩利子氏は、経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者  
番号

7

こ ばやし よう いち  
**小林洋一**  
(生年月日 1949年7月21日)

取締役会への出席状況  
(2021年3月期)  
19回/19回(100%)

所有する  
当社の株式数  
3,900株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

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

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

小林洋一氏は、経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者  
番号

8

すが た し ろ う  
**菅田史朗**  
(生年月日 1949年11月17日)

取締役会への出席状況  
(2021年3月期)  
19回/19回(100%)

所有する  
当社の株式数  
0株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1972年 4月	ウシオ電機(株)入社	2004年 6月	同社代表取締役兼専務執行役員
1993年 1月	BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長	2005年 3月	同社代表取締役社長
2000年 6月	ウシオ電機(株)取締役兼 上席執行役員	2014年 10月	同社取締役相談役
2004年 4月	同社取締役兼専務執行役員	2016年 6月	同社相談役
		2017年 7月	同社特別顧問
		2019年 6月	当社取締役 現在に至る

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

J S R (株)社外取締役  
横河電機(株)社外取締役

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

菅田史朗氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

募集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

計算書類等

監査報告

候補者  
番号

9

く が のり ゆき  
**久我宣之**  
(生年月日 1955年8月25日)

取締役会への出席状況  
(2021年3月期)  
15回/15回(100%)

所有する  
当社の株式数  
200株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

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

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

久我宣之氏は、経営者として人事・労務、財務・会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレートガバナンスについて経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。



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

(1) 独立役員について

当社は、森 正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の5氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。5氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定であります。

なお、森 正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の5氏は当社の独立性判断基準(20頁)を満たしております。

(2) 社外取締役に就任してからの年数について

森 正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の5氏は、現に当社の社外取締役であり、在任期間は本総会終結の時をもって森 正勝氏は8年、得能摩利子氏は4年、小林洋一氏は3年、菅田史朗氏は2年、久我宣之氏は1年になります。

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

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

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

3. 責任限定契約について

当社と森 正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の5氏は、それぞれ、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。5氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定であります。

4. 役員等賠償責任保険契約について

当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。各候補者の再任が承認された場合、被保険者に含まれることとなります。

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

## 第2号議案 監査役1名選任の件

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

監査役候補者は、次のとおりであります。

なお、山下 隆氏は社外監査役候補者であります。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

やま した <b>山下</b> (生年月日 1956年2月18日)	たかし <b>隆</b>	取締役会への出席状況 (2021年3月期) 18回/19回(95%)	監査役会への出席状況 (2021年3月期) 18回/18回(100%)	所有する <b>当社の株式数</b>  0株
---	-----------------	--	---	---------------------------------



### ▶ 略歴ならびに当社における地位

1983年 10月	監査法人朝日会計社入社	2014年 8月	山下隆公認会計士事務所開設 同事務所所長 現在に至る
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	2015年 1月	税理士登録
		2017年 6月	当社監査役 現在に至る

再任

社外

独立役員

### ▶ 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

社外監査役候補者  
とした理由

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、社外監査役として引き続き選任をお願いするものです。  
なお、同氏は、会社経営に関与されたことはありませんが、公認会計士として豊富な経験と幅広い見識を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

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

(1) 独立役員について

当社は、山下 隆氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定であります。なお、同氏は当社の独立性判断基準(20頁)を満たしております。

(2) 社外監査役に就任してからの年数について

山下 隆氏は、現に当社の社外監査役であり、在任期間は本総会終結の時をもって4年になります。

(3) その他特記事項について

山下 隆氏は、2016年6月から2017年6月まで当社子会社であるヤマト運輸(株)の社外監査役に就任しておりました。

### 3. 責任限定契約について

当社と山下 隆氏は、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。同氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定であります。

### 4. 役員等賠償責任保険契約について

当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。山下 隆氏の再任が承認された場合、被保険者に含まれることとなります。

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

以上

〈ご参考〉第1.2号議案が承認されたのちの経営体制（予定）

氏名	地位	社外	指名報酬委員会	専門性と経験						
				企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタルテクノロジー	グローバル
山内雅喜	取締役会長		○	●	●	●				
長尾裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●				●	
芝崎健一	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●	●	●	
神田晴夫	取締役			●		●	●	●		
森正勝	取締役	○	○	●			●		●	●
得能摩利子	取締役	○	○	●	●					●
小林洋一	取締役	○	○	●	●					●
菅田史朗	取締役	○	○	●	●				●	●
久我宣之	取締役	○		●		●	●			●
川崎良弘	常勤監査役				●	●		●		
松野守	常勤監査役						●	●		
山下隆	監査役	○					●	●		
松田隆次	監査役	○					●	●		
下山善秀	監査役	○		●			●	●		

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

## 〈ご参考〉

## 「ヤマトグループの社外役員選任における独立性の判断基準について」

## 1. 独立性判断基準

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

## 2. 社外役員の独立性要件

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

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

以 上

## 〈ご参考〉

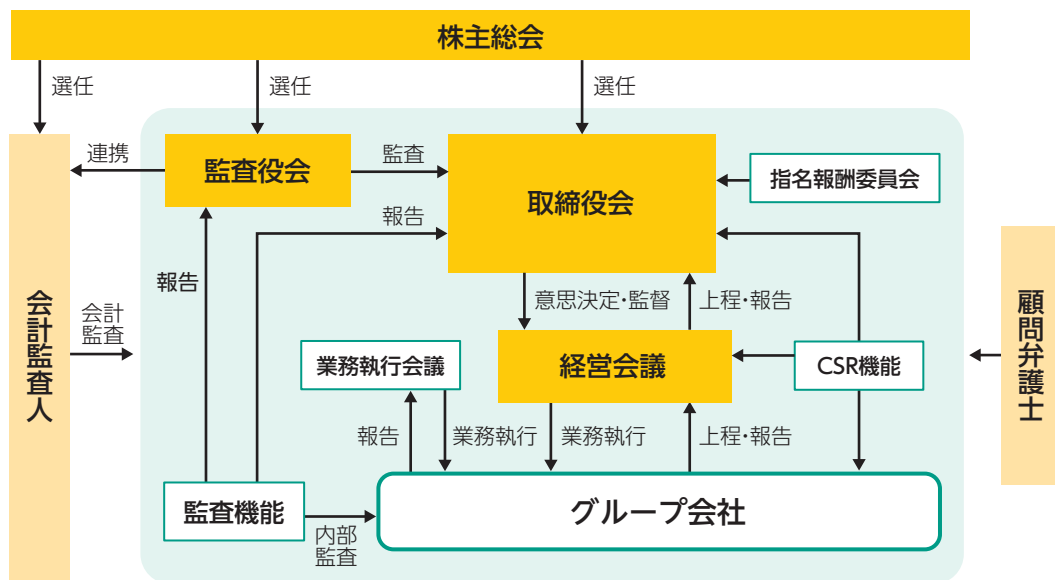
### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

### コーポレート・ガバナンス体制

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

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



—メモ欄—

Blank memo area with horizontal dashed lines for writing.

## 1 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過および成果

当期における経済環境は、世界的な新型コロナウイルス感染症の影響で停滞していた経済活動が再開したことに伴い、製造業を中心に景況感の改善がみられたものの、今後の感染状況や収束時期が不透明な中、国内外において感染が再拡大するなど、依然として内外経済環境の回復が見通せない状況にあります。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワークの推進、診療や教育分野におけるサービスのオンライン化など、ライフスタイルやビジネス環境が変化し、全産業のEC化が加速しています。

このような状況下、ヤマトグループはお客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たしていくため、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づき、2021年4月からの新たな経営体制に先んじてグループ経営資源を結集しながら、宅急便のデジタルトランスフォーメーション、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化の3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取組みの3つの基盤構造改革を推進しました。当期においては、新型コロナウイルスの今後の感染状況や収束時期が不透明な中、お客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に取り組みました。その中で、ライフスタイルやビジネス環境の変化によりお客様に生じる課題の把握に努め、加速する全産業のEC化に対応し、新配送サービスの拡販とさらなる利便性の向上を推進しました。そして、グループ全体でアカウントマネジメントを強化し、遠隔医療分野における遠隔処方領域やGIGAスクール構想を進める教育分野における新たなニーズへの対応、店舗、EC双方における最適なサプライチェーンを構築するソリューションの提供などに取り組みました。また、データ・ドリブン経営への転換を推進し、データ分析に基づく需要予測により経営資源を最適配置し、集配および幹線輸送の効率化を図るとともに、配送パートナーとの連携のもと新たな配送ネットワークを構築することで、集配キャパシティの拡大とコストの適正化を推進しました。

当期の連結業績は以下のとおりとなりました。

(単位：百万円)

区 分	前 期	当 期	増 減	伸率 (%)
営 業 収 益	1,630,146	1,695,867	65,720	4.0
営 業 利 益	44,701	92,121	47,420	106.1
経 常 利 益	40,625	94,019	53,394	131.4
親会社株主に帰属する当期純利益	22,324	56,700	34,376	154.0



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

この結果、当期の営業利益は921億21百万円となり、前期に比べ474億20百万円の増益となりました。

## 〈ヤマトグループ全体としての取組み〉

- ① 新型コロナウイルス感染症に対応し、お客様に安心して宅急便をご利用いただくため、社員の衛生管理に最大限留意するとともに、非対面での荷物のお届けや接客時の感染防止対策の実施、ホームページなどを活用した情報発信などに取り組み、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に取り組みました。
- ② 持続的に成長していくためのグループ経営構造改革を推進し、今後のヤマトグループにおける中長期の経営のランドデザインとして策定した経営構造改革プラン[YAMATO NEXT100]に基づき、2021年4月からの新たな経営体制に先んじてグループ経営資源を結集しながら、3つの事業構造改革と3つの基盤構造改革に向けた取組みを推進しました。
- ③ 社員がお客様にしっかりと向き合う「全員経営」を推進するため、デジタルトランスフォーメーションによる物流オペレーションの効率化、標準化を推進するとともに、データ分析に基づく需要や業務量予測、経営資源の最適配置など、客観的かつ科学的な意思決定を実現するデータ・ドリブン経営への転換に取り組みました。
- ④ 社会のニーズに応え、ECの高い成長力を取り込むため、産業のEC化に特化した物流サービスの創出およびECエコシステムの確立に向けた取組みを推進しました。当期においては、大手EC事業者様との協業により、EC利用者様、EC事業者様、配送事業者の全てをデジタル情報でリアルタイムにつなぐことで、購入、配送、受け取りの利便性と安全性、効率性を向上させる新配送サービス「EAZY(イージー)」の拡販を推進しました。また、受け取りのさらなる利便性向上に向け、オートロックマンションにお住まいのお客様に自宅前などへの置き配を提供する、デジタルキーを活用した新しい機能の追加に取り組みました。オンラインショッピングモールに出店するEC事業者様の物流最適化に向けては、受注から出荷・配送までの運営にかかる業務の全体または一部機能を代行するサービスの拡販とさらなる利便性の向上に取り組みました。そして、デジタルテクノロジーを有するパートナーとの提携のもと、ECで購入した商品をスーパーやドラッグストアなどお客様の生活導線上の店舗で受け取ることができるサービスの拡販を推進するとともに、新たな「運創」モデルの構築に向けて、ライブ動画配信事業者様と連携し、ライブコマース機能を活用した生産者向け販売支援の取組みを開始しました。
- ⑤ 法人向け物流事業の強化に向けて、グループ各社に点在する専門人材、流通機能や物流機能、物流拠点を結ぶ幹線ネットワークなど法人向けの経営資源を結集し、お客様の課題解決に向けた取組

みを推進するとともに、精度の高いリアルタイムの情報を軸としたソリューションを提供するためのデータ基盤の構築などに取り組みました。また、引き続き、海外事業のマネジメント強化を推進しました。当期においては、ライフスタイルやビジネス環境の変化によりお客様に生じる課題の把握に努め、遠隔医療分野における遠隔処方領域やGIGAスクール構想を進める教育分野における新たなニーズへの対応、店舗、EC双方における最適なサプライチェーンを構築するソリューションの提供などに取り組みました。また、個別化医療の進展を見据えた物流課題の解決に向けた超低温帯での遺伝子検査用試薬の混載輸送を開始するとともに、社会インフラの一員として接種体制の整備に貢献すべく、新型コロナウイルスワクチンのロジスティクスに取り組みました。

- ⑥ 持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、サステナビリティの取組みを推進し、環境と社会を組み込んだ経営を実践すべく、「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、「誰一人取り残さない」社会の実現への貢献」という2つのビジョンのもと、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指し、特定した重要課題に対する取組みを推進しました。
- ⑦ お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営をさらに強化するため、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるべくグループ経営体制の刷新に向けた取組みを推進しました。そして、2021年4月より、連結子会社のヤマト運輸株式会社とグループ7社を統合し、純粋持株会社の当社のもと、リテール事業本部を統括するリテール部門、法人事業本部・グローバルSCM事業本部・EC事業本部を統括する法人部門、機能本部およびコーポレート部門からなるグループ経営体制が始動しました。なお、このグループ経営体制の刷新に伴い、従来の6事業フォーメーションによるセグメントを、「リテール部門」と「法人部門」の2事業によるセグメントに変更する予定です。
- ⑧ 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づく取組みの進捗や成果を土台とし、生活様式や流通構造の急速な変化により加速する全産業のEC化を踏まえ、2024年3月期を最終年度とするヤマトグループ中期経営計画「Oneヤマト2023」を策定しました。本計画のもと当社グループは、名実ともに「Oneヤマト」に結集させた経営資源を最大限に活用し、サプライヤー・メーカーから生活者までのサプライチェーン全体の変革を支援することで、個人、法人のお客様そして社会全体に対する価値提供を目指していきます。

## 〈事業フォーメーション別の概況〉

### デリバリー事業

宅急便、クロネコDM便の取扱数量は以下のとおりです。

区 分	前 期	当 期	増 減	伸率 (%)
宅 急 便 (百万個)	1,799	2,096	297	16.5
ク ロ ネ コ D M 便 (百万冊)	987	826	△161	△16.3

- ① デリバリー事業は、お客様にとって一番身近なインフラとなり、豊かな社会の実現に貢献するために、宅急便を中心とした事業の展開に取り組んでいます。
- ② 当期においては、新型コロナウイルスの今後の感染状況や収束時期が不透明な中、お客様、社員の安全を最優先に、宅急便ネットワークの安定稼働に取り組みました。また、物流全体におけるデジタル化の推進による集配、作業、事務の効率化や、輸送効率を高めネットワーク全体を最適化するための幹線ネットワークの構造改革を推進しました。
- ③ 成長が加速するEC領域に対し、大手EC事業者様との協業により、EC利用者様、EC事業者様、配送事業者の全てをデジタル情報でリアルタイムにつなぐことで、購入、配送、受け取りの利便性と安全性、効率性を向上させる新配送サービス「EAZY」の拡販を推進するとともに、受け取りのさらなる利便性向上に向け、オートロックマンションにお住まいのお客様に自宅前などへの置き配を提供する、デジタルキーを活用した新たな機能の追加に取り組みました。そして、デジタルテクノロジーを有するパートナーとの提携のもと、ECで購入した商品をスーパーやドラッグストアなどお客様の生活導線上の店舗で受け取ることができるサービスの拡販を推進しました。また、新たな「運創」モデルの構築に向けて、ライブ動画配信事業者様と連携し、ライブコマース機能を活用した生産者向け販売支援の取組みを開始しました。
- ④ 個人のお客様については、宅急便の発送手続きをスマートフォンで完結でき、オンライン決済や匿名配送などを利用できるサービスの提供により利便性の向上を図るとともに、キャッシュレス決済への対応によるさらなる利便性の向上に向けて、宅急便運賃の支払いなどについて、これまでの現金・電子マネー・オンライン決済に加えて、新たに6種類のQRコード決済を導入する環境を整備しました。法人のお客様については、ビジネス環境の変化によりお客様に生じる課題の把握に努め、グループ連携のもとアカウントマネジメントを強化し、遠隔処方領域において調剤薬局様に向けたソリューションを提供するなど、お客様の課題解決に当たる取組みを推進しました。
- ⑤ 地域の課題解決に向けて、自治体や企業と連携し、買い物困難者の支援、高齢者の見守り支援など、住民へのサービス向上に取り組みました。特に、地域社会における独居高齢者の増加や地域コミュニティの希薄化、地域包括支援センターや民生委員など高齢者を見守る側の人材不足や高齢化、新型コロナウイルスの感染拡大により離れた家族に気軽に会いに行けない状況など、新たな課題が顕在化している高齢者に対する、外部との通信が可能なIoT電球とヤマト運輸の経営資源を活用した見守りサービスの提供地域を全国に拡大しました。また、地域製品の販路拡大支援など、地元産業の活性化につながる取組みを推進しました。
- ⑥ 営業収益は、成長が加速するEC領域に対応したことで、荷物の取扱数量が増加したことなどにより1兆4,189億93百万円となり、前期に比べ8.3%増加しました。営業利益は、荷物の取扱数量が増加する中、データ分析に基づく経営資源の最適配置により集配効率を向上させたことや幹線輸送、仕分け作業の効率化を推進したことなどにより771億95百万円となり、前期に比べ499億45百万円の増益となりました。

## B I Z - ロジ事業

- ① B I Z - ロジ事業は、宅急便ネットワークをはじめとした経営資源に、ロジスティクス機能、メンテナンス・リコール対応機能、医療機器の洗浄機能、国際輸送機能などを組み合わせることにより、お客様に革新的な物流システムを提供しています。
- ② 全産業のEC化が加速する中、ビジネス環境の変化により生じるお客様の課題に対応し、サプライチェーンの変革を支援するトータル物流ソリューションを提供するため、グループ一体となりアカウントマネジメントを推進しました。当期においては、小売店舗を展開しながらEC領域の強化に取り組む事業者様に対し、ヤマトグループの強みである全国の拠点ネットワークと輸配送ネットワークのシームレスな結合とデジタル情報の可視化を通じ、店舗、EC双方における在庫の適正化、スピード納品、輸配送コストの低減など経営改善に資するサプライチェーン構築の最適化に取り組まれました。そして、大手EC事業者様との連携のもと、オンラインショッピングモールに出店するEC事業者様の物流最適化に向けて、受注から出荷・配送までの運営にかかる業務の全体または一部機能を代行するサービスの拡販とさらなる利便性の向上に取り組まれました。また、個別化医療の進展を見据えた物流課題の解決に向けて、マイナス70度以下の超低温帯での遺伝子検査用試薬の混載輸送を開始するとともに、社会インフラの一員として接種体制の整備に貢献すべく、新型コロナウイルスワクチンのロジスティクスに取り組まれました。
- ③ 営業収益は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う移動の制限や美術展の開催中止により海外生活支援サービスや美術品輸送の取扱いが減少したものの、医療・衛生用品の緊急輸送や増加する越境ECの需要を取り込んだことで貿易物流サービスの拡販が進んだことなどにより1,466億9百万円となり、前期に比べ1.9%増加しました。営業利益は51億8百万円となり、前期に比べ2.7%増加しました。

## ホームコンビニエンス事業

- ① ホームコンビニエンス事業は、お客様の便利で快適な生活の実現に向けて、ヤマトグループの全国ネットワークを活用し、生活支援事業に取り組んでいます。当期においては、単身者向け引越サービス「わたしの引越」の提供エリアを全国に拡大し、拡販を推進しました。
- ② 営業収益は、新型コロナウイルス感染症の拡大などによる引越需要の減少や、「らくらく家財宅急便」のプライシング適正化による一部顧客の取扱い減少などにより268億47百万円となり、前期に比べ3.4%減少しました。利益面においては、営業損失が56億99百万円となりました。

## e - ビジネス事業

- ① e - ビジネス事業は、お客様の業務プロセスの効率化や潜在的な課題の解決に向けて、情報機能に物流機能、決済機能を融合させたソリューションプラットフォームビジネスを積極的に展開して

います。また、グループの事業成長を加速させるため、従来のITにとどまらず、AIやIoTなどを用いた新技術の活用を推進しています。

- ② お客様の業務効率化とエンドユーザーの利便性向上に向けたサービスとして、中古品の買取やECの返品における企業から個人への支払いを、本人が希望する電子マネー等のキャッシュレス決済で支払うことができる「マルチバリューチャージサービス」を提供しています。当期においては、同サービスの導入を希望する事業者様が、事前にシステム開発することなくスピーディーかつ安価にサービスを利用できる機能を付加し、拡販を推進しました。
- ③ 営業収益は、成長が加速するEC領域に対応したことで、商品の受注・出荷業務を支援する「Web出荷コントロールサービス」の利用が拡大したものの、前期の軽減税率に対応したシステムサポートの反動減などにより284億17百万円となり、前期に比べ7.1%減少しました。営業利益は、利益率が高い既存サービスの取扱いが堅調に推移したことなどにより116億69百万円となり、前期に比べ9.4%増加しました。

## フィナンシャル事業

- ① フィナンシャル事業は、通販商品の代金回収、企業間の決済など、お客様の様々なニーズにお応えする決済・金融サービスを展開しています。
- ② 決済サービスに関しては、主力商品である「宅急便コレクト」の提供に加えて、ネット総合決済サービス「クロネコwebコレクト」や「クロネコ代金後払いサービス」、電子マネー決済機能の利用拡大を推進しています。当期においては、ビジネス環境の変化により生じるお客様の課題に対応し、事業者様が新たにECを開始するために必要となるショッピングカート機能、決済、配送をワンストップで支援する「らくうるカート」の拡販を推進しました。
- ③ 営業収益は、成長が加速するEC領域に対応したことで、「宅急便コレクト」や「クロネコwebコレクト」、「クロネコ代金後払いサービス」の利用が増加したものの、リース事業を展開するヤマトリース株式会社株式の一部譲渡に伴い連結範囲を変更したことなどにより396億71百万円となり、前期に比べ48.5%減少しました。営業利益は62億76百万円となり、前期に比べ0.7%減少しました。

## オートワークス事業

- ① オートワークス事業は、複数拠点を保有する中規模運送事業者様の安全運行と車両稼働時間の拡大に資する、稼働を止めない車両整備サービスを提供しています。また、「物流施設、設備機器の維持保全・職場環境改善」やこれらの資産および社員を対象に「お客様のリスクマネジメントに繋がる最適な保険提案」という機能を付加することで、お客様の資産稼働率を高めるサービスを展開しています。
- ② 当期においては、作業効率を追求した整備工場「スーパーワークス」を新たに4拠点設置し、さらなるネットワーク強化を行うとともに、お客様との定期的なコミュニケーションによるメンテナンスサービスの拡販に取り組みました。



- ③ 営業収益は、燃料販売量が減少したことなどにより218億33百万円となり、前期に比べ12.4%減少しました。営業利益は36億円となり、前期に比べ16.2%減少しました。

## その他

- ① 「JITBOXチャーター便」は、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送を通じて、お客様に「適時納品」や「多頻度適量納品」という付加価値を提供しています。当期においては、新型コロナウイルスの今後の感染状況や収束時期が不透明な中、引き続き、サービスの拡販に取り組みました。
- ② 営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金などを除いて14億95百万円となり、前期に比べ21.0%減少しました。

## 〈ESGの取組み〉

- ① ヤマトグループは、人命の尊重を最優先とし、安全に対する様々な取組みを実施しており、輸送を主な事業とするグループ各社を中心に、安全管理規程の策定および管理体制の構築、年度計画の策定など、運輸安全マネジメントに取り組んでいます。当期においては、グループ全体で安全意識の向上を図るため、グループ全体で「交通事故ゼロ運動」を実施するとともに、安全運転に優れ無事故を続けるドライバーに対し、地域ごとに表彰を行うなどの取組みを推進しました。なお、子どもたちに交通安全の大切さを伝えることを目的として1998年より継続して全国の保育所・幼稚園・小学校などで実施している「こども交通安全教室」については、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて開催を見送りました。
- ② ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。そして、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。また、グループ経営の健全性を高めるため、グループガバナンスのさらなる強化に取り組んでいます。当期においては、グループ全体の商品審査体制の強化や内部通報制度の高度化などに取り組みました。
- ③ ヤマトグループは、約22万人の社員がグループ最大の財産であると認識し、社員満足を高めるとともに多様な人材から選ばれる会社となるため、社員が働きやすさと働きがいを持ちイキイキと働くことができる労働環境の整備に取り組んでいます。当期においては、魅力ある人事制度の構築や、社員の自主・自律的な行動を促進する評価制度の導入、教育体系の再構築などに取り組みました。また、「働きやすさ」と「環境への配慮」を追求した新デザインの制服を導入し、CO<sub>2</sub>削減に貢献する植物由来の素材を使用するとともに、機能性、安全性、快適性のさらなる向上を実現しました。
- ④ ヤマトグループは、気候変動が持続可能な社会の実現にとって重要な課題であることを認識し、気候変動に関わるリスクや機会の把握、評価に取り組んでいます。そして、長期目標として設定したCO<sub>2</sub>排出実質ゼロ（自社排出）の実現に向けて、CO<sub>2</sub>の排出がより少ない車両へのシフトやEVを含む次世代モビリティの開発および導入、自動車を使わない集配などを推進するとともに、主要都市

間の幹線輸送の効率化によるCO<sub>2</sub>排出量の低減および長距離輸送を担うドライバーの負担軽減に資する「スーパーフルトレーラSF25」運行の拡大などに取り組んでいます。当期においては、多様な雇用機会の創出と集配効率のさらなる向上を目的とし、走行中CO<sub>2</sub>を排出しない次世代集配モビリティの実証実験に取り組みました。また、走行中の燃費向上やCO<sub>2</sub>排出低減に寄与し、今後の配送車両のEV化にも貢献する、小型モバイル冷凍機をメーカーと連携して開発し、導入を開始しました。なお、次世代を担う子どもたちへの環境教育をサポートすることを目的として2005年より継続して全国各地で実施している「クロネコヤマト環境教室」については、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて開催を見送りました。

- ⑤ 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。当期においては、過疎化や高齢化が進む中山間地域等のバス・鉄道路線網の維持と物流の効率化による地域住民の生活サービス向上を目的とする「客貨混載」を推進しました。また、ライフステージの変化が進む都市郊外部においては、拠点を活用した地域コミュニティの活性化や、買い物・家事代行などくらしのサポートサービスを提供することで、地域住民が快適に生活できる町づくりを支援する取組みを推進しました。そして、地域社会における独居高齢者の増加や地域コミュニティの希薄化、地域包括支援センターや民生委員など高齢者を見守る側の人材不足や高齢化、新型コロナウイルスの感染拡大により離れた家族に気軽に会いに行けない状況など、新たな課題が顕在化している高齢者に対する、外部との通信が可能なIoT電球とヤマト運輸の経営資源を活用した見守りサービスの提供地域を全国に拡大しました。
- ⑥ 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。
- ⑦ ヤマトグループは、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン[YAMATO NEXT100]に基づき、サステナビリティの取組みを推進しています。そして、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」と、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」の2つのビジョンの実現に向けて、サステナブル中期計画2023【環境・社会】を策定し、各重要課題に対する具体的な行動の内容と、2024年3月期までの到達目標を定めました。ヤマトグループは本中期計画のもと、現在、そして未来のお客様や地域のニーズを満たし、社会の発展を支えられる企業へと進化するために、サステナブル経営の強化に取り組んでいきます。

# ヤマトグループ サステナブル中期計画2023【環境・社会】を策定 ～環境・社会に関するマテリアリティごとの目標を設定～

## 1. サステナブル中期計画2023策定の背景

気候変動や労働、人権・格差、新型コロナウイルス感染拡大など、社会全体が喫緊の課題に直面している今、私たち企業もこれらの課題に向き合う必要が一層高まっています。ヤマトグループは2020年1月に発表した中長期の経営のグランドデザイン「YAMATO NEXT100」において、2050年のCO<sub>2</sub>排出実質ゼロ\*をはじめ、4つの目標からなる「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」と、生活の質の向上への貢献につながる6つの目標からなる「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つのビジョンを掲げました。

サステナブル中期計画2023【環境・社会】は、このビジョンの達成に向け、各重要課題（マテリアリティ）に対する具体的な行動の内容と、2023年までの到達目標を定めた包括的なサステナブル中期計画です。

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

\*Scope1&2（自社の排出）

## 2. マテリアリティごとの注力ポイントと目標

### （1）環境中期計画2023

事業活動の環境負荷を抜本的に減らすために、総量目標および資材や車など物流業界として革新的な技術の普及に貢献できる分野についても目標を定めました。多様なパートナーと協働した取組みやビジネス機会も目標対象とし、お客様やパートナー、地域社会のレジリエンスを高め、環境価値を生み出していきます。

### 動き出す、「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」。一人一人が主役のヤマト環境変革

#### エネルギー・気候

##### 気候変動を緩和する



- ・温室効果ガス(GHG)排出量2020年度比10%削減\*1
- ・GHG排出原単位2020年度比10%削減\*2
- ・再生可能エネルギー由来電力30%使用

#### 大気

##### 空をきれいにする (大気汚染防止)



- ・自動車NOx・PM排出量2020年度比25%削減\*3
- ・大気汚染物質排出が少ない自動車の導入

#### 資源循環・廃棄物

##### 資源循環を進める、 廃棄物を減らす



- ・紙材における再生可能資源や再生材の利用55%\*4
- ・埋立処分率5%以下\*5
- ・再生材を使用した商品や省資源の資材の提供



## 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



- ・パートナーと協働したグリーン物流
- ・社会と連携した環境レジリエンスの向上  
(実証や気候変動に適應する情報発信等)
- ・環境商品／サービスの提供

## 環境マネジメントの強化

\*1:国内連結および(株)スワンの自社排出(Scope1とScope2)。\*2:範囲は\*1と同じ。tCO2e/営業収益1億円。\*3:範囲はヤマト運輸(株)。  
\*4:紙材は、荷造り用ダンボールや集配用資材等。\*5:従来比半減相当。

### (2) 社会中期計画2023

事業活動を通して豊かな社会を実現するために、国際的な基準やニーズに応える取組みを計画に組み込みました。労働や人権も目標の対象として多様な人材を尊重し、社員が活躍できる職場環境の整備に努めます。また、サプライチェーンや地域と共に社会課題の解決に取り組みます。

## 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

### 労働

社員が生き生きと活躍できる  
職場環境をつくる



- ・社員一人当たり営業収益向上(仕事の高付加価値化)
- ・社員一人当たり残業時間 2020年度比20%削減
- ・有給休暇取得率 90%(ワーク・ライフ・バランスの実現)

### 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



- ・全社員(フルタイム)の人権教育受講率 100%
- ・障がい者雇用率 2.5%
- ・女性管理職(役職者)数 2020年度比2倍／女性管理職比率 10%

### 安全・安心

安全・安心な事業活動が  
行える仕組みをつくる



- ・重大交通事故(有責死亡交通事故)件数 0件
- ・交通事故(対人事故)件数 2019年度比50%削減
- ・重大労働災害(死亡労働災害)件数 0件
- ・休業災害度数率 2019年度比20%削減

### 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



- ・データを活用した社会課題解決ビジネス創出に向けた基盤の構築完了
- ・情報セキュリティ重大事故0件
- ・主要組織における情報セキュリティ管理者配置100%および管理者に対する専門教育の実施100%

### 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



- ・モニタリングの仕組み構築および実証完了

### 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



- ・企業市民活動および社会課題解決ビジネスの効果測定の仕組み構築完了

## 重要課題への取組み事例

Environment	エネルギー・気候	【サステナブル中期計画2023 目標】 ・温室効果ガス（GHG）排出量 2020年度比10%削減*1 ・GHG排出原単位2020年度比10%削減*2
環境	気候変動を緩和する	

\*1：国内連結および（株）スワンの自社排出（Scope1とScope2）。  
 \*2：範囲は\*1と同じ。tCO2e/営業収益1億円。

### デンソーとヤマト運輸、小型モバイル冷凍機「D-mobico（ディー・モビコ）」を開発 ～断熱箱と組み合わせ、あらゆる車両で冷蔵・冷凍品配送を実現するとともに、配送時のCO<sub>2</sub>を削減～

株式会社デンソーとヤマト運輸株式会社は、小型モバイル冷凍機「D-mobico（ディー・モビコ）」\*3を連携して開発しました。ヤマト運輸は、2021年2月から配送車両への導入を開始しています。近年の電子商取引市場の拡大にともない、食品や医薬品など、温度管理を必要とする配送のニーズが増加しています。また、企業向けの冷蔵・冷凍品の小口多頻度配送需要も高まりつつあります。その一方で、配送にドライアイスを使用する車両も多く、より環境にやさしい配送が求められています。

今回開発した「D-mobico」は、小型・軽量で持ち運び可能な冷凍機で、使用用途や荷量に応じて組み合わせる断熱箱の形状、寸法を選択できるため、様々な配送に柔軟に対応できます。また、本製品は、モバイルバッテリーで駆動しエンジンに負荷をかけず、ドライアイスも使用しないため、走行中の燃費向上やCO<sub>2</sub>排出低減に寄与し、今後の配送車両のEV化にも貢献します。

ヤマトグループは温室効果ガスの排出削減を目指し、ドライアイスの削減や再生可能エネルギーへの移行などを図っています。今後も両社は、安心安全で、環境にやさしい冷蔵・冷凍商品の配送に貢献していきます。

\*3 「D-mobico」はデンソーの商標です。持ち運び可能な冷凍機という意を含め、「DENSO mobile cool」を由来として名付けました。

車両に搭載した様子



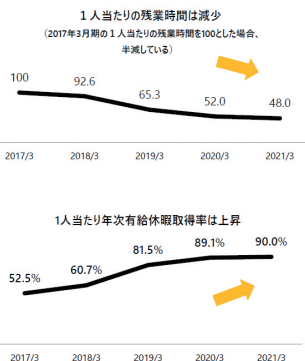
Social	労働	[サステナブル中期計画2023 目標] ・社員一人当たり残業時間 2020年度比20%削減 ・有給休暇取得率 90%
社会	社員が生き生きと活躍できる職場環境をつくる	

## 社員一人ひとりの力を発揮できる職場環境の整備

ヤマトグループの最大の財産は約22万人の社員です。多くの「人」を支えられて事業を行う上で、人々の心身の健康や尊厳を守ることは、事業の土台であり、サステナブル経営の根幹と考えています。

2021年3月期は、データ分析に基づく需要予測による経営資源の最適配置、集配および幹線輸送の効率化とともに、配送パートナーとの連携のもと、EC配送ネットワークを構築することで、EC需要の拡大に対応しました。その結果、荷物の取扱数量が大幅に増加しましたが、社員の労働環境を維持、向上させることができました。

「サステナブル中期計画2023」では、テクノロジーの活用やデジタルトランスフォーメーションによりオペレーションの最適化、省力化と労働環境の改善に取り組むとともに、人事制度の整備、一人ひとりの能力開発、適材適所の配置などを通じて社員が生き生きと活躍できる職場環境の整備を推進していきます。



Social	地域コミュニティ	[サステナブル中期計画2023 目標] ・企業市民活動および社会課題解決ビジネスの効果測定の仕組み構築完了
社会	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	

## IoT電球とヤマトの経営資源を活用した見守りサービスを展開

(背景および目的)

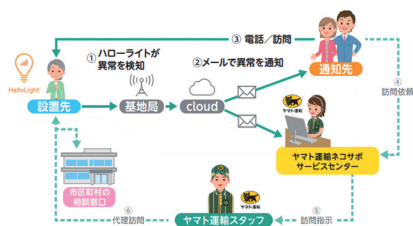
地域社会における独居高齢者は、年々増加するとともに、地域コミュニティの希薄化などにより社会参加が減少し、孤立しやすい状況が顕著になっています。一方、地域包括支援センターや民生委員、介護福祉事業者や自治会など、高齢者を見守る側の高齢化や人材不足などが深刻化しています。さらに、新型コロナウイルスの感染拡大により、社会環境も大きく変化し、離れた家族間でも気軽に会いにいけない状況など、「高齢者の見守り」に新たな課題が顕在化しています。これらの3つの課題解決に向けヤマト運輸では、2020年6月から東京都多摩市で、ハローライト株式会社が開発した、外部との通信が可能なIoT電球「HelloLight」を活用した見守りサービスの実証実験を実施してきました。

今、多摩市での実証実験において、サービスの実効性や個人の利用ニーズなど、一定の有用性が確認でき、他自治体からの導入の要望が多く寄せられたことから、提供エリアを拡大することにしました。

(サービスの概要)

サービスの利用を希望する設置先(例：高齢者)の宅内にヤマト運輸がIoT電球「HelloLight」を設置します。宅内に設置した電球が一定時間ON/OFFしない場合、利用者が指定した通知先(例：親族や知人)、ヤマト運輸のネコサポサービスセンターへ自動的に異常検知のメールが発信されます。

異常検知のメールを受信後、通知先は利用者に連絡を取り、その際に連絡が取れなかった場合は、ネコサポサービスセンターに連絡することで、ヤマト運輸のスタッフが利用者の自宅を訪問します。万が一、応答がない場合や異常を感じた場合は、高齢者向けの相談窓口である地域包括支援センターなどに連絡し、状況を通知先に報告します。



## (2) 対処すべき課題

ヤマトグループを取り巻く事業環境は、お客様のニーズの多様化、地域の過疎化、労働人口の縮小、気候変動など大きく変化しています。さらに新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に消費行動や生活様式が変化し、それに対応するため全産業のEC化が加速しています。このような事業環境の中、ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、2021年4月1日より、グループ各社の経営資源を結集した新しいヤマト運輸を中核とするグループ経営体制に移行し、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」をスタートさせました。流通構造の変化に対応するサプライチェーンの変革に向けて、個人、法人、地域のお客様、そして社会のニーズに総合的な価値提供を目指す「Oneヤマト2023」に基づき、以下の取組みを加速させていきます。

### ① グループ全体の生産性向上

労働人口の減少をはじめとした事業環境の変化を踏まえ、より高い生産性を実現することが喫緊の課題です。「Oneヤマト2023」では、最重要施策として、データ分析に基づく経営に取り組みます。各地域の需要と業務量予測の精度向上により、個人、法人ともに変化、多様化するお客様のニーズに応えるグループ経営資源の最適配置を進めます。全国に保有する営業倉庫、仕分けターミナル、宅急便センターなどの拠点をネットワーク上に適正に配置し直し、グループ各社がそれぞれ行ってきた幹線輸送の集約や拠点間輸送の削減、および各拠点への適正な人員と車両の配置で、物流ネットワーク全体の生産性を向上させます。また、作業のオペレーション改革や自動化、デジタル化による配送工程の最適化と標準化を通じて、第一線の社員がお客様に向き合う時間と集配対応力を拡大するとともに安全や品質の向上を実現します。

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

### ② 法人領域の成長による営業収益の拡大

新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした消費行動や生活様式の変化に対応するため、サプライチェーンの変革に向けた法人のお客様の課題はこれまで以上に多様化しています。「Oneヤマト2023」では、この変化を事業成長の機会と捉え、BtoC領域に留まらず、サプライチェーン全体へ価値提供することを目標に掲げました。これはサプライチェーン全体に広がる顧客の経営課題の解決を目指すものであり、従来の事業領域の延長線上ではなく、新たな成長領域と位置付け注力していきます。

この目標の実現に向けて、これまで分散していたグループの営業機能と経営資源をヤマト運輸に集約し、お客様に向き合い寄り添うことができる最適な体制のもとで課題解決に取り組みます。また、営業情報を一元管理する法人ソリューション・コントロールセンターが中心となり、あらゆる法人のお客様に最適な提案を創出し、第一線の営業活動を促進していきます。そして「宅急便」・「EASY」に加え、小・中ロットの多頻度集配に対応する域内ネットワークを各拠点に有機的に組み合わせ、シームレスにデジタル化、可視化することで、物流の効率化のみならず、店舗やECの運営に係るバックヤード業務の効率化や、販売機会ロスの削減、在庫の最適化など、サプライチェーン全体にわたる価値を提供していきます。

EC事業者様および販売者様、EC利用者様、配送事業者がともに発展できるECエコシステムの最適解の創出に向けては、パートナーとなるEAZY CREWの拡充、お客様とのリアルタイムコミュニケーションを基盤とする「EAZY」の機能向上に加え、大手から小規模のEC事業者様、今後EC領域の強化を目指すメーカー・小売事業者様に対し、調達や在庫移動など上流領域でのソリューションを充実させていきます。

### ③ 持続的な企業価値向上を実現する戦略の推進

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

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

新たなグループ経営体制に基づくガバナンスの強化については、経営の監督と執行の分離、経営の透明性の維持、強化など、コーポレート・ガバナンスの強化に継続して取り組むとともに、経営資源を結集したヤマト運輸を中核会社とし、意思決定のスピードを重視したガバナンスを構築していきます。

「運創業」を支える人事戦略については、社員が高いパフォーマンスを発揮できるよう、社員一人ひとりの役割を明確化し評価できる人事制度を構築します。そして、教育専門組織を設置し、組織力の向上と専門人材の育成を図るとともに、デジタル教育プログラムを充実させ、経営層を含めた全社員のデジタルリテラシーの底上げとデジタル人材の早期育成を推進します。また、ヤマトグループ最大の資産である約22万人の社員が、働きがいを持ちイキイキと活躍するとともに、人権や多様性が尊重され、より安心して働くことができる職場環境を整備していきます。

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

サステナブル経営の強化については、中長期の経営のブランドデザイン「YAMATO NEXT100」で掲げた環境・社会ビジョンの達成に向けて、重要課題に対する2024年3月期までの到達目標と具体的な行動計画を事業活動のなかで遂行することで社会と事業の持続的な発展を目指していきます。

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

### (3) 財産および損益の状況の推移

区 分	2017年度 第153期	2018年度 第154期	2019年度 第155期	2020年度 (当期) 第156期
営 業 収 益 (百万円)	1,538,813	1,625,315	1,630,146	1,695,867
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	18,231	25,682	22,324	56,700
1 株 当 たり 当 期 純 利 益 (円)	46.24	65.14	56.78	151.55
総 資 産 (百万円)	1,114,870	1,123,659	1,100,739	1,089,991
純 資 産 (百万円)	557,586	573,388	562,835	584,287
1 株 当 たり 純 資 産 (円)	1,395.74	1,435.15	1,441.20	1,553.45

(注) 1株当たり当期純利益は期中平均株式数により、また、1株当たり純資産は期末発行済株式総数により算出しております。

### (4) 宅急便およびクロネコDM便の取扱実績の推移

区 分	2017年度 第153期	2018年度 第154期	2019年度 第155期	2020年度 (当期) 第156期
宅 急 便 取 扱 個 数 (百万個)	1,836	1,803	1,799	2,096
クロネコDM便取扱冊数 (百万冊)	1,464	1,211	987	826



## (5) 主な事業内容

ヤマトグループは、デリバリー事業をはじめとした下記の事業を営んでおります。

区 分	事 業 内 容
デ リ バ リ ー 事 業	一般個人消費者・企業向け小口貨物輸送事業 (宅急便事業、クロネコDM便事業、国内航空貨物輸送事業など)
B I Z - ロ ジ 事 業	企業向け物流事業 (ロジスティクス事業、メディカル製品物流サービス、 メンテナンスサポートサービス、リコールサポートサービス、 国際貨物一貫輸送サービス、海外生活支援サービスなど)
ホームコンビニエンス事業	個人向け生活支援事業、法人向けビジネス支援事業 (家財・家電の集配・セッティングサービス、引越・生活関連サービス、 物品販売事業など)
e - ビ ジ ネ ス 事 業	情報処理の受託・情報システム開発事業 (システムの開発、システムパッケージの販売、物流情報サービス、 情報セキュリティサービスなど)
フィナンシャル事業	企業、一般消費者向け決済・金融商品提供事業 (宅急便コレクト、ネット総合決済サービス、企業間流通決済サービスなど)
オートワークス事業	運送事業者向け車両管理一括代行事業 (車両整備事業、燃料販売、損害保険代理店業など)
そ の 他	JITBOXチャーター便による企業間物流事業、シェアードサービスなど

## (6) 設備投資の状況

当期中において実施いたしました設備投資の総額は328億99百万円で、その主なものは次のとおりであります。

区 分	名 称	設備の内容	投資額
デリバリー事業	ヤマト運輸株式会社	車両購入 (2,620台)	12,978
		枝川ソーティングベース	1,466

## (7) 資金調達の状況

該当事項はありません。

## (8) 主要な借入先

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	14,000
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	5,000
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	5,000

(注) フィナンシャル事業に係る経常的な借入れが含まれております。



## (9) 従業員の状況

区 分	従業員数	前期末比増減
デ リ バ リ ー 事 業	201,179名	△1,591名
B I Z - ロ ジ 事 業	8,561	380
ホ ー ム コ ン ビ ニ エ ン ス 事 業	4,187	△603
e - ビ ジ ネ ス 事 業	3,528	33
フ ィ ナ ン シ ャ ル 事 業	680	△119
オ ー ト ワ ー ク ス 事 業	2,274	63
そ の 他	2,782	83
合 計	223,191	△1,754

(注) 従業員数には、パートタイマー126,362名（前期末比161名増）を含めております。

## (10) 車両の状況

区 分	車両台数	前期末比増減
デ リ バ リ ー 事 業	51,080台	202台
B I Z - ロ ジ 事 業	981	△35
ホ ー ム コ ン ビ ニ エ ン ス 事 業	1,445	△108
e - ビ ジ ネ ス 事 業	52	△5
フ ィ ナ ン シ ャ ル 事 業	87	△878
オ ー ト ワ ー ク ス 事 業	799	△8
そ の 他	1,664	446
合 計	56,108	△386

## (11) 重要な子会社の状況

区 分	名 称	資本金	出資比率	主要な事業内容
デリバリー事業	ヤマト運輸株式会社	百万円 50,000	% 100.00	宅急便事業、 クロネコDM便事業
	沖縄ヤマト運輸株式会社	50	100.00	沖縄県における宅急便事業、 クロネコDM便事業
	ヤマトグローバルエクス プレス株式会社(注1)	1,000	100.00	国内航空貨物輸送事業
B I Z - ロジ事業	ヤマトロジスティクス 株 式 会 社 ( 注 1 )	1,000	100.00	ロジスティクス事業、 メーカーリコールに関する総合支援事業
	ヤマトグローバルロジスティ クスジャパン株式会社(注1)	1,880	100.00	国際航空貨物、海上貨物の取扱 輸出入通関事業、国際引越等の海外生 活支援サービス事業、美術品輸送事業
	YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.	百万US\$ 4	100.00	北米における航空貨物、海上貨物、 国際引越の取扱 輸出入通関事業
ホームコンビニ エ ン ス 事 業	ヤマトホームコンビニ エ ン ス 株 式 会 社	百万円 480	100.00	家具・家電の配送、設置、セッティング事業 引越および生活関連事業 物品販売事業
e-ビジネス事業	ヤマトシステム 開 発 株 式 会 社	1,800	100.00	ネットワーク業務 コンピュータ利用システムの研究、開発、 情報の提供およびコンサルティング業務 ソフトウェアの開発ならびに機器の販売 およびオンラインサービス
フィナンシャル事業	ヤマトフィナンシャル 株 式 会 社 ( 注 1 )	1,000	100.00	商品代金の決済代行業
オートワークス事業	ヤマトオートワークス 株 式 会 社	30	100.00	車両管理サービス事業 自動車整備事業 燃料油脂、自動車用部品の販売業 冷凍、冷蔵機器および荷役用運搬機器の修理・販売業 損害保険代理店業
そ の 他	ヤマトボックス チャーター株式会社	400	100.00	運行事業 ボックスチャーター事業
	雅 瑪 多 管 理 ( 中 国 ) 有 限 公 司	百万元 50	100.00	東アジア地域統括、 事業開発および市場調査
	雅 瑪 多 ( 香 港 ) 有 限 公 司	百万HK\$ 970	100.00	東アジア地域統括、 事業開発および市場調査
	YAMATO ASIA PTE.LTD.	百万S\$ 352	100.00	東南アジア地域統括、 事業開発および市場調査

(注) 1. ヤマト運輸株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併により、2021年4月1日付で消滅会社となっております。

2. 当期末における特定完全子会社の状況は、次のとおりです。

名 称	住 所	当社における特定完全子会社の株式の帳簿価額	当社の総資産額
ヤマト運輸株式会社	東京都中央区銀座二丁目16番10号	百万円 239,575	百万円 489,922

## (12) 主要拠点

区 分	名 称	本社所在地	事業所数
デリバリー事業	ヤマト運輸株式会社	東京都中央区	7,026店
	沖縄ヤマト運輸株式会社	沖縄県糸満市	41
	ヤマトグローバルエクスプレス株式会社	東京都港区	291
B I Z - ロジ事業	ヤマトロジスティクス株式会社	東京都中央区	79
	ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社	東京都中央区	56
	YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.	アメリカ合衆国カリフォルニア州	25
ホームコンビニエンス事業	ヤマトホームコンビニエンス株式会社	東京都中央区	170
e - ビジネス事業	ヤマトシステム開発株式会社	東京都江東区	32
フィナンシャル事業	ヤマトフィナンシャル株式会社	東京都中央区	41
オートワークス事業	ヤマトオートワークス株式会社	東京都中央区	102
そ の 他	当 社	東京都中央区	1
	ヤマトボックスチャーター株式会社	東京都中央区	60
	雅瑪多管理(中国)有限公司	中国 上海市	1
	雅瑪多(香港)有限公司	香港	1
	YAMATO ASIA PTE. LTD.	シンガポール	1

## 2 会社の株式に関する事項 (2021年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 1,787,541,000株

(2) 発行済株式の総数 388,575,592株

(注) 発行済株式の総数は、2020年10月13日付で実施した自己株式の消却により、前期末に比べ22,764,400株減少しております。

(3) 株主数 42,959名

### (4) 大株主

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	46,476	12.51
ヤマトグループ社員持株会	23,784	6.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	21,904	5.90
明治安田生命保険相互会社	14,814	3.99
日本生命保険相互会社	14,770	3.98
株式会社みずほ銀行	10,247	2.76
ヤマトグループ取引先持株会	8,409	2.26
トヨタ自動車株式会社	5,748	1.55
損害保険ジャパン株式会社	5,133	1.38
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	4,800	1.29

(注) 1. 当社は、自己株式17,066,815株を保有しておりますが、上記の大株主より除外しております。

2. 持株比率は、自己株式数を控除して算出しております。

### 3 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役および監査役に関する事項

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
取 締 役 会 長	山 内 雅 喜	パーソルホールディングス(株)社外取締役
代 表 取 締 役 社 長 社 長 執 行 役 員	長 尾 裕	
代 表 取 締 役 副 社 長 副 社 長 執 行 役 員	神 田 晴 夫	経営統括社長補佐、地域共創・監査担当
代 表 取 締 役 副 社 長 副 社 長 執 行 役 員	芝 崎 健 一	コーポレート機能統括
取 締 役	森 正 勝	学校法人国際大学特別顧問 スタンレー電気(株)社外取締役 キリンホールディングス(株)社外取締役 (株)ファーストリテイリング社外監査役
取 締 役	得 能 摩 利 子	(株)ハピネット社外取締役 三菱マテリアル(株)社外取締役
取 締 役	小 林 洋 一	
取 締 役	菅 田 史 朗	ウシオ電機(株)特別顧問 J S R (株)社外取締役 横河電機(株)社外取締役
取 締 役	久 我 宣 之	
常 勤 監 査 役	川 崎 良 弘	
常 勤 監 査 役	松 野 守	
監 査 役	山 下 隆	山下隆公認会計士事務所所長 (株)新日本科学社外取締役
監 査 役	松 田 隆 次	松田法律事務所弁護士
監 査 役	下 山 善 秀	日本ヒューム(株)社外監査役

- (注) 1. 取締役のうち森 正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の5氏は、社外取締役であります。  
 2. 監査役のうち山下 隆、松田隆次および下山善秀の3氏は、社外監査役であります。  
 3. 当社は、社外取締役および社外監査役の全員を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。  
 4. 監査役松野 守氏は、長年にわたる内部監査業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。  
 5. 監査役山下 隆氏は、公認会計士および税理士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

6. 監査役松田隆次氏は、弁護士としての業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 監査役下山善秀氏は、他社における取締役および社外監査役の経験を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 社外取締役および社外監査役の兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。
9. 2021年4月1日付で、次のとおり地位、担当および重要な兼職の状況の変更がありました。

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役社長 社長執行役員	長 尾 裕	ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員
代表取締役副社長 副社長執行役員	芝 崎 健 一	ヤマト運輸(株)取締役
取 締 役	神 田 晴 夫	ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員

## (2) 責任限定契約に関する事項

当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）および監査役との間に、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定款に定めております。当該定款に基づき、当社は取締役森 正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之の5氏ならびに監査役全員と責任限定契約を締結しております。当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

## (3) 取締役および監査役に支払った報酬等の額

### ① 当期に支払った報酬等の総額等

役員区分	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取 締 役 (うち社外取締役)	百万円 353 (69)	百万円 318 (69)	百万円 35 (-)	百万円 - (-)	人 9 (5)
監 査 役 (うち社外監査役)	78 (30)	78 (30)	- (-)	- (-)	6 (4)
合 計 (うち社外役員)	431 (99)	396 (99)	35 (-)	- (-)	15 (9)

(注) 上表には2020年6月23日開催の株主総会終結の時をもって退任した監査役1名（うち社外監査役1名）を含んでおります。

## ② 業績連動報酬（変動報酬）の決定方針

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

業績連動報酬（変動報酬）については、下記算定式により、決定しております。

<業績連動報酬算定式>

【連結営業利益実績×営業利益配分率※1×役員別配分率※2＋特別査定額※3】

※1. 営業利益配分率：連結営業利益の目標達成状況により変動

達成度100%以上=0.15%、90%以上100%未満=0.10%、90%未満=0.00%

※2. 役員別配分率：役員ごとに20%から34%の範囲で変動

※3. 特別査定額：連結営業利益×特別査定配分率0.05%×取締役配分率60%

上記算出額を査定原資とし、個人別業績目標達成度を査定の上で配分

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

これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2020年7月から2021年6月までの期間適用しております。

## ③ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

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

## ④ 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

### i. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しております。

○競争力のある水準であること

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

○企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること

・業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする

・中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする

○公平・公正な報酬制度であること

・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

## ii. 全体構成

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

## iii. 基本報酬（固定報酬）の決定方針

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定しております。

## iv. 取締役の個人別の報酬等の種類毎の割合の決定方針

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

## v. 交付の時期又は条件に関する事項

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

## ⑤ 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役会にて決議をしております決定方針に基づき、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の評価を行うために、代表取締役社長長尾 裕に対して、取締役の個人別の基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）の額の決定を委任（再一任）することとしておりますが、客観性および透明性を確保するため、代表取締役社長は、社外取締役が半数以上を占め、かつ委員長を社外取締役が務めている指名報酬委員会において、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を受け、その答申を踏まえて、取締役の個人別の各報酬等の額を決定しております。

## ⑥ その他

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

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



## (4) 社外役員に関する事項

主な活動状況

地 位	氏 名	出席状況、発言状況および 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	森 正 勝	<p>当期開催の取締役会19回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行および事業戦略、財務戦略、サステナビリティ戦略など経営戦略全般について経営者の視点から監督、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員長として、同委員会の運営を主導し、当期開催の同委員会4回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定に関する監督機能を十分に発揮しております。</p>
取 締 役	得 能 摩 利 子	<p>当期開催の取締役会19回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会4回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
取 締 役	小 林 洋 一	<p>当期開催の取締役会19回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から監督、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会4回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>

地 位	氏 名	出席状況、発言状況および 社外取締役にて期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	菅 田 史 朗	<p>当期開催の取締役会19回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会4回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
取 締 役	久 我 宣 之	<p>取締役に就任した2020年6月23日以降に開催された取締役会15回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行および財務戦略、コーポレートガバナンスについて経営者の視点から監督、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。</p>
監 査 役	山 下 隆	<p>当期開催の取締役会19回のうち18回に出席し、財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会18回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長および社外取締役との意見交換会に出席し、主に財務および会計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。</p>
監 査 役	松 田 隆 次	<p>監査役に就任した2020年6月23日以降に開催された取締役会15回のすべてに出席し、弁護士ならびに財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、同日以降開催の監査役会16回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に弁護士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>
監 査 役	下 山 善 秀	<p>監査役に就任した2020年6月23日以降に開催された取締役会15回のすべてに出席し、経営・監査の両面における豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、同日以降開催の監査役会16回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に経営者および社外監査役としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>

## 4 会計監査人の状況

(1) 名 称 有限責任監査法人トーマツ

### (2) 当該事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	支 払 額
① 公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬	百万円 294
② ①以外の報酬	26
③ 当社および子会社等が支払うべき会計監査人に対する報酬等の合計額	320

(注) 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積り等の算定根拠などについて必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等について同意を行っております。

### (3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

### (4) 非監査業務

当社は公認会計士法第2条第1項の業務以外の非監査業務として、「収益認識に関する会計基準」の適用による会計方針の検討に関する助言・指導業務等について委託しております。

## 5 会社の体制および方針とその運用状況

### (1) 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制ならびに当社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制

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

- ① 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制ならびに当社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制
  - i. 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することならびに当社およびグループ各社の業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定し「コンプライアンス宣言」を行う。当社の代表取締役は、これを当社およびグループ各社の取締役に周知徹底するとともに、取締役は、これに基づき業務を執行する。
  - ii. 上記の徹底を図るため、当社は、グループ全体のコンプライアンスの統括を担当する執行役員を委員長とする「コンプライアンス・リスク委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス、リスク管理の取り組みを横断的に統括する。委員長は、当社およびグループ各社の状況を把握し、当社の取締役会に報告する。
  - iii. 当社は、当社およびグループ各社の取締役のコンプライアンス違反行為について社員が直接情報提供を行えるよう、グループ内部通報制度を整備する。
  - iv. 当社は、「グループ企業理念」の「企業姿勢」において、反社会的勢力との関係は一切もたないことを宣言し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社のCSR担当部門に配置する。CSR担当部門は、警察、弁護士等の外部専門機関と連携して組織的な対応を図り、反社会的勢力による経営への関与防止および被害防止に努める。
- ② 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制  
当社の取締役は、組織規程および文書管理基本規程において文書の保存年限、責任部門を規定し、取締役の職務の執行に係る重要書類および各種会議等の議事録を作成のうえ保存、管理する。
- ③ 当社およびその子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
  - i. 当社は、グループ全体のリスク管理の統括を担当する執行役員（コンプライアンス統括担当執行役員と兼務）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CSR担当部

- 門に配置する。
- ii. 当社は、グループ全体のリスク管理の基礎として、「リスク管理基本規程」を策定し、グループ各社においても当該基本規程に基づく「リスク管理基本規程」を策定する。
  - iii. グループ各事業の中核となる事業フォーメーション代表会社および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C S R担当部門がこれを統括し、グループ各社におけるリスクの状況を適時に把握、管理する。
  - iv. 当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるリスク管理の実施状況・有効性の監査を行う。
- ④ 当社およびその子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- i. 当社は、執行役員制度を導入し経営の意思決定、監督と執行を分離することにより、経営の効率化と責任の明確化を図る。
  - ii. 当社は、取締役会を月1回以上開催する他、取締役会で審議する重要な事項は常勤取締役、執行役員、常勤監査役で構成される経営会議で議論、検討を行う。
  - iii. 当社の取締役会および経営会議ならびにグループ各社の取締役会における決議に基づく業務執行について、当社は、その執行手続および責任者を組織規程において定める。
- ⑤ 当社およびその子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- i. 当社およびグループ各社におけるコンプライアンス経営を実践するため、当社およびグループ各社は、「企業姿勢」「社員行動指針」を社員全員の行動規範として策定し、その文書の配布と教育を実施する。
  - ii. グループ各事業の中核となる事業フォーメーション代表会社および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C S R担当部門がこれを統括し、グループにおけるコンプライアンス推進状況を適時に把握、管理する。
  - iii. 当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるコンプライアンスの実施状況・有効性の監査を行う。
  - iv. 当社は、「コンプライアンス・リスク委員会」を定期的で開催することにより、当社およびグループ各社において法令遵守を実現するための具体的な計画を策定のうえ推進し、その状況把握を行う。
  - v. 当社は、グループ内部通報制度を設置し、コンプライアンス違反行為を通報しやすい環境を整備する。

- ⑥ 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- i. 当社およびグループ各社における業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定する。当社およびグループ各社は、これに基づき諸規程を策定し、業務を執行する。
  - ii. 当社は、グループ全体の経営の基本戦略を担当する執行役員を配置し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社の経営戦略担当部門に配置する。
  - iii. 当社は、グループ各社の経営管理について、純粋持株会社としての当社がグループ各社に対して行う業務を定めた経営管理契約に基づき執行する。
  - iv. グループ各社は、当社が策定する関係会社管理規程に基づき、業務執行上重要な事項は当社の取締役会または経営会議において事前承認を得た上で執行するとともに、発生した経営上重要な事実については当社関連部門に報告するものとする。
- ⑦ 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- 内部監査部門は、監査役職務を補助する業務を担当し、監査役会と協議のうえ必要と認めた人員を配置する。
- ⑧ 前号の使用人の取締役からの独立性および監査役の指示の実効性の確保に関する事項
- 前号の使用人は執行に係る職務との兼務はできないものとし、当該使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、当社の監査役会の事前の同意を得るものとする。
- ⑨ 当社の取締役および使用人が当社の監査役に報告をするための体制ならびに子会社の取締役、監査役等および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告するための体制
- i. 当社の取締役および使用人ならびにグループ各社の取締役、監査役等および使用人は、当社の監査役に対して、法定の事項に加え次の事項を遅滞なく報告する。
    - イ) 取締役および使用人による重大な法令違反、定款違反および不正の事実
    - ロ) 内部通報により知り得た重要な事実
    - ハ) その他当社およびグループ各社に重要な損失を与える恐れがある事実
  - ii. 当社およびグループ各社は、当社およびグループ各社の監査役に対して報告した者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築する。

- ⑩ 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項  
当社は、監査費用の処理に関する規程を策定し、監査費用の支弁のため一定額の予算を確保する。
- ⑪ その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
  - i. 当社の監査役は、取締役会の他、経営会議、業務執行会議その他重要な会議に出席し、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するとともに、必要な意見を述べることができる。
  - ii. 当社は、監査役と代表取締役との定期的な意見交換会を設ける。
  - iii. 当社の内部監査部門は、当社およびグループ各社の内部監査実施状況および結果を、当社の監査役に随時報告し、効果的な監査のための連携を図る。
  - iv. 当社およびグループ各社の監査役は、グループ監査役連絡会において、グループ各社間の情報交換や連携を図る。
  - v. 当社は、当社の内部監査部門に監査役会およびグループ監査役連絡会の事務局を設置し、当社およびグループ各社の監査役の監査について円滑な遂行を図る。
  - vi. 当社は、会計監査人から必要に応じて会計の内容につき説明を受けるとともに情報交換し、効果的な監査のために連携を図る。

## (2) 業務の適正を確保するために必要な体制の運用状況の概要

業務の適正を確保するために必要な体制の運用状況の概要は下記のとおりです。

### ① 取締役の職務の執行

取締役会を19回開催し、取締役と監査役の出席の下、決裁基準に沿った個別的な議案の決議だけでなく、経営に関する重要な事項（成長戦略・投資・資本政策・人事戦略など）について議論および決議を行っております。

### ② コンプライアンス

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

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

法令および企業倫理などの遵守を宣言する「コンプライアンス宣言」ポスターを当社およびグ



ループ各社の全事業所に掲示し、コンプライアンスへの意識と注意を喚起しています。

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

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

### ③ リスクマネジメント

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

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

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

### ④ 監査体制

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

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

## (3) 剰余金の配当等の決定に関する方針

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

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 (2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>528,379</b>
現金及び預金	241,523
受取手形及び売掛金	212,766
割賦売掛金	45,643
たな卸資産	2,280
その他の流動資産	27,508
貸倒引当金	△ 1,341
<b>固定資産</b>	<b>561,612</b>
<b>(有形固定資産)</b>	<b>(406,312)</b>
建物及び構築物	153,296
機械装置	19,668
車両運搬具	14,708
土地	174,140
リース資産	26,178
建設仮勘定	6,345
その他の有形固定資産	11,974
<b>(無形固定資産)</b>	<b>(29,555)</b>
ソフトウェア	22,082
その他の無形固定資産	7,472
<b>(投資その他の資産)</b>	<b>(125,744)</b>
投資有価証券	52,231
長期貸付金	6,719
敷金	20,121
退職給付に係る資産	156
繰延税金資産	45,625
その他の投資その他の資産	2,269
貸倒引当金	△ 1,379
<b>資産合計</b>	<b>1,089,991</b>

科 目	金 額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>389,369</b>
支払手形及び買掛金	153,860
短期借入金	34,000
リース債務	5,054
未払法人税等	32,099
割賦利益繰延	4,781
賞与引当金	40,173
その他の流動負債	119,401
<b>固定負債</b>	<b>116,334</b>
リース債務	26,098
繰延税金負債	5,194
退職給付に係る負債	71,834
その他の固定負債	13,207
<b>負債合計</b>	<b>505,704</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>556,070</b>
資本金	127,234
資本剰余金	36,813
利益剰余金	431,571
自己株式	△ 39,549
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>20,297</b>
その他有価証券評価差額金	15,883
為替換算調整勘定	△ 1,316
退職給付に係る調整累計額	5,730
<b>非支配株主持分</b>	<b>7,919</b>
<b>純資産合計</b>	<b>584,287</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,089,991</b>

## 連結損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
<b>営業収益</b>		<b>1,695,867</b>
営業原価		1,538,524
<b>営業総利益</b>		<b>157,342</b>
販売費及び一般管理費		65,220
<b>営業利益</b>		<b>92,121</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息及び配当金	1,154	
その他の収益	2,661	3,816
<b>営業外費用</b>		
支払利息	741	
持分法による投資損失	766	
その他の費用	409	1,917
<b>経常利益</b>		<b>94,019</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	712	
投資有価証券売却益	38	
受取違約金	124	
その他特別利益	100	975
<b>特別損失</b>		
固定資産除却損	409	
減損損失	876	
投資有価証券評価損	372	
貸倒引当金繰入額	363	
新型コロナウイルス感染症対応に係る損失	1,163	
その他特別損失	50	3,235
<b>税金等調整前当期純利益</b>		<b>91,759</b>
法人税、住民税及び事業税	38,251	
法人税等調整額	△ 3,426	34,825
<b>当期純利益</b>		<b>56,934</b>
非支配株主に帰属する当期純利益		233
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>		<b>56,700</b>

(ご参考) 連結包括利益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
当期純利益	56,934
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	7,926
為替換算調整勘定	△ 994
退職給付に係る調整額	9,421
持分法適用会社に対する持分相当額	3
その他の包括利益合計	16,357
包括利益	73,292
(内 訳)	
親会社株主に係る包括利益	72,849
非支配株主に係る包括利益	442

## 連結株主資本等変動計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株 主 資 本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2020年4月1日残高	127,234	36,813	441,746	△ 54,770	551,024
当期中の変動額					
剰余金の配当			△ 15,959		△ 15,959
親会社株主に帰属する 当期純利益			56,700		56,700
自己株式の取得				△ 35,694	△ 35,694
自己株式の消却			△ 50,915	50,915	-
株主資本以外の項目の 当期中の変動額 (純額)					
当期中の変動額合計	-	-	△ 10,175	15,221	5,046
2021年3月31日残高	127,234	36,813	431,571	△ 39,549	556,070

(単位：百万円)

	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額				非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
2020年4月1日残高	8,157	△ 317	△ 3,692	4,148	7,662	562,835
当期中の変動額						
剰余金の配当						△ 15,959
親会社株主に帰属する 当期純利益						56,700
自己株式の取得						△ 35,694
自己株式の消却						-
株主資本以外の項目の 当期中の変動額 (純額)	7,726	△ 999	9,422	16,148	257	16,405
当期中の変動額合計	7,726	△ 999	9,422	16,148	257	21,452
2021年3月31日残高	15,883	△ 1,316	5,730	20,297	7,919	584,287

# 計算書類

## 貸借対照表 (2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>137,199</b>
現金及び預金	120,001
営業未収金	64
短期貸付金	10,551
未収法人税等	5,407
その他の流動資産	1,174
<b>固定資産</b>	<b>352,722</b>
<b>(有形固定資産)</b>	<b>(6,866)</b>
車両	1
建物	480
工具器具備品	454
土地	5,840
建設仮勘定	86
その他の有形固定資産	2
<b>(無形固定資産)</b>	<b>(7,170)</b>
ソフトウェア	5,079
その他の無形固定資産	2,090
<b>(投資その他の資産)</b>	<b>(338,685)</b>
投資有価証券	29,684
関係会社株式	292,219
長期貸付金	40,520
その他の投資その他の資産	1,637
貸倒引当金	△ 23,497
投資損失引当金	△ 1,879
<b>資産合計</b>	<b>489,922</b>

科 目	金 額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>190,957</b>
営業未払金	3,523
短期借入金	30,000
未払法人税等	468
未払費用	169
預り金	155,686
賞与引当金	186
その他の流動負債	923
<b>固定負債</b>	<b>4,101</b>
繰延税金負債	3,783
退職給付引当金	105
その他の固定負債	212
<b>負債合計</b>	<b>195,058</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>282,814</b>
資本金	127,234
資本剰余金	36,822
資本準備金	36,822
利益剰余金	158,306
その他利益剰余金	158,306
別途積立金	138,965
繰越利益剰余金	19,340
自己株式	△ 39,549
<b>評価・換算差額等</b>	<b>12,048</b>
その他有価証券評価差額金	12,048
<b>純資産合計</b>	<b>294,863</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>489,922</b>

## 損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
<b>営業収益</b>		<b>44,864</b>
販売費及び一般管理費		23,519
<b>営業利益</b>		<b>21,344</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息及び配当金	995	
その他の収益	417	1,412
<b>営業外費用</b>		
支払利息	46	
その他の費用	23	70
<b>経常利益</b>		<b>22,686</b>
<b>特別利益</b>		
関係会社株式売却益	3,100	
その他特別利益	0	3,101
<b>特別損失</b>		
投資有価証券評価損	349	
貸倒引当金繰入額	10,766	
投資損失引当金繰入額	59	
その他特別損失	6	11,181
<b>税引前当期純利益</b>		<b>14,607</b>
法人税、住民税及び事業税	1,373	
法人税等調整額	611	1,984
<b>当期純利益</b>		<b>12,622</b>



## 株主資本等変動計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株 主 資 本					
	資本金	資 本 剰 余 金		利 益 剰 余 金		
		資本準備金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金		
				別途積立金	繰越利益剰余金	利益剰余金合計
2020年4月1日残高	127,234	36,822	36,822	188,965	23,594	212,559
当期中の変動額						
剰余金の配当					△ 15,959	△ 15,959
当期純利益					12,622	12,622
自己株式の取得						
自己株式の消却					△ 50,915	△ 50,915
別途積立金の取崩				△ 50,000	50,000	—
株主資本以外の項目の 当期中の変動額 (純額)						
当期中の変動額合計	—	—	—	△ 50,000	△ 4,253	△ 54,253
2021年3月31日残高	127,234	36,822	36,822	138,965	19,340	158,306

(単位：百万円)

	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	
2020年4月1日残高	△ 54,770	321,846	5,161	327,007
当期中の変動額				
剰余金の配当		△ 15,959		△ 15,959
当期純利益		12,622		12,622
自己株式の取得	△ 35,694	△ 35,694		△ 35,694
自己株式の消却	50,915	—		—
別途積立金の取崩		—		—
株主資本以外の項目の 当期中の変動額 (純額)			6,887	6,887
当期中の変動額合計	15,221	△ 39,032	6,887	△ 32,144
2021年3月31日残高	△ 39,549	282,814	12,048	294,863

## 連結計算書類に係る会計監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2021年5月10日

ヤマトホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	矢野 浩一 ⑩
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	石田 義浩 ⑩
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	関 信治 ⑩

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ヤマトホールディングス株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

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

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

### 利害関係

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

以上

## 計算書類に係る会計監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2021年5月10日

ヤマトホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	矢野 浩一 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	石田 義浩 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	関 信治 ㊞

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ヤマトホールディングス株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第156期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

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

#### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

### 利害関係

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

以上

## 監査役会の監査報告

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第156期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他当社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討事項については、会計監査人との協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

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



## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

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

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

### (3) 連結計算書類の監査結果

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

2021年5月12日

### ヤマトホールディングス株式会社 監査役会

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

以上



—メモ欄—

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

—メモ欄—

Blank memo area consisting of 20 horizontal dashed lines.

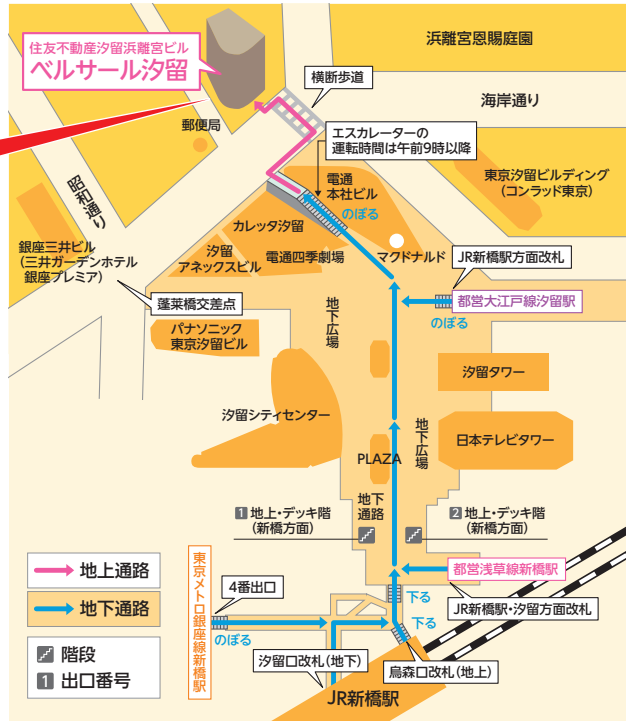
# 株主総会会場ご案内図

**開催日時** 2021年6月24日(木曜日) 午前10時(受付開始:午前9時)

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

**電話** 03-3541-4141 (当社代表)

開催場所が前年と異なりますので、お間違えのないようご注意ください。



## 交通のご案内

### ● JR線

汐留口または烏森口改札より徒歩約15分

### 新橋駅

### ● 都営浅草線

JR新橋駅・汐留方面改札より徒歩約15分

### 新橋駅

### ● 東京メトロ銀座線

4番出口より徒歩約15分

### 新橋駅

### ● 都営大江戸線

JR新橋駅方面改札より徒歩約10分

### 汐留駅

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

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

**UD FONT**  
by MORISAWA

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

