証券コード：9064

ありがとう100 since1919

# 第155期 定時株主総会招集ご通知

**開催日時**

2020年6月23日(火曜日)
午前10時(受付開始：午前9時)

**開催場所**

東京都港区港南二丁目13番26号
ヤマト港南ビル10階
セミナールーム

**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、お間違えのないようご注意ください。

**決議事項**

第1号議案 定款一部変更の件
第2号議案 取締役９名選任の件
第3号議案 監査役２名選任の件
第4号議案 取締役の報酬額改定の件
第5号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入の件

## ご来場自粛のご検討のお願い

本株主総会は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、例年より会場の規模を縮小した上で、座席の間隔を拡げて開催させていただくため、**会場に入場できる株主様の人数を50名程度までとさせていただきます。**
従いまして、本年は株主様ご自身の感染回避を最優先としていただき、ご来場をお控えいただくようお願い申しあげます。
なお、本年は**お土産の配布を取りやめさせていただきます。**

本総会における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**

2020年6月22日(月曜日)
午後5時まで

詳細は5頁～6頁をご覧ください➡

ヤマトホールディングス株式会社

## 社訓

1931年（昭和6年）に制定された「社訓」には、
今そしてこれからの時代において尊ぶべき
貴重な教訓がさまざまに込められています。
この「社訓」を、創業の精神として
私たちヤマトグループの原点にすえ、
先輩方の志と気概をさらに継承していきたいと
考えます。

**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。

## 目次


第155期定時株主総会招集ご通知 …… 3
株主総会参考書類
　第1号議案　定款一部変更の件 …… 7
　第2号議案　取締役９名選任の件 …… 8
　第3号議案　監査役２名選任の件 …… 15
　第4号議案　取締役の報酬額改定の件 …… 19
　第5号議案　取締役に対する業績連動型
　　株式報酬制度導入の件 …… 20
事業報告 …… 25
連結計算書類 …… 55
計算書類 …… 59
監査報告 …… 63

# 株主の皆様へ



## 豊かな社会の創造に
## 持続的な貢献を果たすため、
## 経営構造改革を推進

ヤマトホールディングス株式会社
取締役社長

**長尾 裕**

平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申しあげます。

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔み申しあげます。また、罹患された方々や感染拡大により事業や生活に影響をお受けになられている方々に心よりお見舞い申しあげます。

新型コロナウイルス感染症の拡大に対して、ヤマトグループでは、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んでおります。引き続き、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んでまいります。

2019年11月29日、当社は創業100周年を迎えることができました。これもひとえに株主の皆様をはじめとする関係各位のご支援の賜物と心より感謝を申しあげます。この節目に当たり、株主の皆様に感謝の意を表するため、記念配当を実施いたします。

当社グループは、2020年３月期を最終年度として取り組んできた「KAIKAKU2019 for NEXT100」の成果と課題、経営環境の変化を踏まえ、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」を策定しました。このプランに基づき、当社グループは、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に向けた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てまいります。そして、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な貢献を果たす企業であり続けることを目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも当社グループに、ご理解とご支援を賜りますようお願い申しあげます。

2020年６月

(証券コード 9064)
2020年6月3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155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あげます。

当会社第155期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

さて、本株主総会につきましては、**昨今の新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、適切な感染防止策を実施させていただいた上で開催させていただくこととといたしました。**株主の皆様におかれましては、**感染拡大防止の観点から、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き、株主総会当日のご来場をお控えいただくようお願い申しあげます。**

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、2020年6月22日（月曜日）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あげます。

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、
**2020年６月22日(月曜日)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、
**2020年６月22日(月曜日)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。

記

**1. 日　　時**　**2020年6月23日（火曜日）　午前10時**（受付開始：午前9時）

**2. 場　　所**　東京都港区港南二丁目13番26号
**ヤマト港南ビル10階　セミナールーム**
※本年は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、**会場の安定的な利用等を重視し、当社施設での開催**としております。
また、**感染拡大防止のため、会場の規模を縮小することに加え、座席の間隔を拡げることから、ご用意できる席数が例年より大幅に減少いたします。そのため、会場に入場できる株主様の人数を50名程度までとさせていただきます。定員を超える株主様がご来場された場合は、ご入場いただけない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あげます。

**3. 目的事項**

**報告事項**
1．第155期（2019年4月1日から2020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
2．第155期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類報告の件

**決議事項**
第1号議案　**定款一部変更の件**
第2号議案　**取締役9名選任の件**
第3号議案　**監査役2名選任の件**
第4号議案　**取締役の報酬額改定の件**
第5号議案　**取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入の件**

**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いたします。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いたします。

（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いたします。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155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**

**2020年６月22日（月曜日）**
**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**

**2020年６月22日（月曜日）**
**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



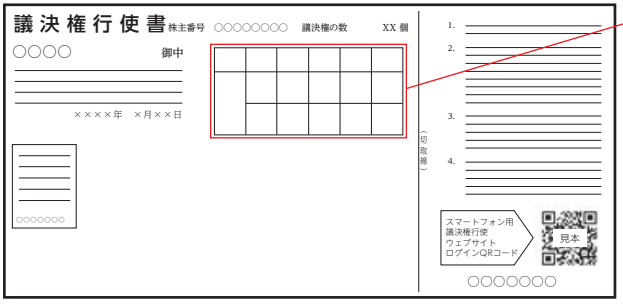
**日　時**

**2020年６月23日（火曜日）**
**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




**こちらに議案の賛否をご記入ください。**

**第1号・第4号・第5号議案**

- 賛成の場合 ▶▶ 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 ▶▶ 「否」の欄に○印

**第2号・第3号議案**

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

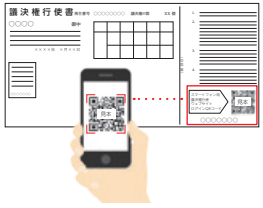
書面（郵送）およびインターネット等の両方で議決権行使をされた場合は、インターネット等による議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

# インターネット等による議決権行使のご案内

## 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に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ーブの登録商標です。

**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。

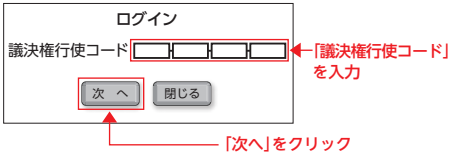
※ QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

## 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

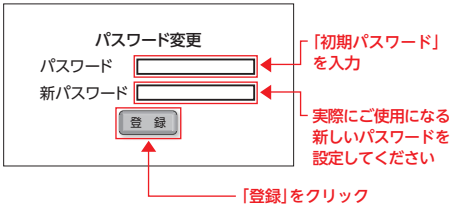
**1** 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。

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。

**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。**

**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。

## 第１号議案　定款一部変更の件

定款の一部を次のとおり改めたいと存じます。

１．変更の理由

当社は、監査体制の強化・充実を図るため、定款第30条に定める監査役の員数の上限を１名増員し、４名から５名に変更するものであります。

２．変更の内容

現行定款および変更案は次のとおりであります。

（下線は変更部分）

| 現　行　定　款 | 変　更　案 |
|---|---|
| （員数）<br>第30条　当会社の監査役は４名以内とする。 | （員数）<br>第30条　当会社の監査役は５名以内とする。 |

# 第２号議案　取締役９名選任の件

取締役全員８名は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、経営体制の一層の強化を図るため、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（やまうち）　雅喜（まさき） | 再任　男性 | 取締役会長 | 16回／16回（100%） |
| 2 | 長尾（ながお）　裕（ゆたか） | 再任　男性 | 代表取締役社長<br>社長執行役員 | 16回／16回（100%） |
| 3 | 神田（かんだ）　晴夫（はるお） | 再任　男性 | 代表取締役副社長<br>副社長執行役員 | 16回／16回（100%） |
| 4 | 芝崎（しばさき）　健一（けんいち） | 再任　男性 | 代表取締役副社長<br>副社長執行役員 | 16回／16回（100%） |
| 5 | 森（もり）　正勝（まさかつ） | 再任　社外<br>独立　男性 | 取締役 | 16回／16回（100%） |
| 6 | 得能摩利子（とくのうまりこ） | 再任　社外<br>独立　女性 | 取締役 | 16回／16回（100%） |
| 7 | 小林（こばやし）　洋一（よういち） | 再任　社外<br>独立　男性 | 取締役 | 16回／16回（100%） |
| 8 | 菅田（すがた）　史朗（しろう） | 再任　社外<br>独立　男性 | 取締役 | 12回／12回（100%） |
| 9 | 久我（くが）　宣之（のりゆき） | 新任　社外<br>独立　男性 | | |

新任　新任取締役候補者　　再任　再任取締役候補者　　社外　社外取締役候補者　　独立　独立役員

候補者番号 1

## 山内雅喜（やまうち まさき）

（生年月日　1961年1月11日）

**取締役会への出席状況**
（2020年3月期）
16回／16回（100%）

**所有する当社の株式数**
45,200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㈱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㈱ 代表取締役社長兼社長執行役員 |
| 2011年 | 4月 | ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員 |
| 2011年 | 6月 | 当社取締役兼執行役員 |
| 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**
重要な兼職はありません。

**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㈱の代表取締役社長、ヤマト運輸㈱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

## 長尾　裕（ながお ゆたか）

（生年月日　1965年8月31日）

**取締役会への出席状況**
（2020年3月期）
16回／16回（100%）

**所有する当社の株式数**
17,600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㈱埼玉主管支店長 |
| 2009年 | 4月 | 同社ＴＳＳ営業推進室長 |
| 2010年 | 4月 | 同社執行役員関東支社長 |
| 2013年 | 4月 | 同社常務執行役員 |
| 2015年 | 4月 | 当社執行役員 |
| 2015年 | 4月 | ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員 |
| 2017年 | 6月 | 当社取締役兼執行役員 |
| 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**
重要な兼職はありません。

**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㈱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

## 神田晴夫（かんだ はるお）

（生年月日　1952年９月26日）

**取締役会への出席状況**
（2020年3月期）
16回／16回（100％）

**所有する当社の株式数**
32,200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 | |
| 2004年 | ４月 | 当社人事部長 | |
| 2005年 | ８月 | 当社執行役員 | |
| 2005年 | 11月 | ヤマト運輸㈱執行役員 | |
| 2006年 | ７月 | 同社常務執行役員 | |
| 2008年 | ４月 | 当社常務執行役員 | |
| 2008年 | ６月 | 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 | |
| 2014年 | ４月 | 当社人事戦略・ネットワーク戦略・法務・ＣＳＲ戦略・監査担当 | |
| 2015年 | ４月 | 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員　現在に至る | |
| 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 | |
| 2020年 | ３月 | 当社経営統括社長補佐、地域共創・監査担当　現在に至る | |

**▶ 重要な兼職の状況**
重要な兼職はありません。

**取締役候補者とした理由**
神田晴夫氏は、当社子会社であるヤマト運輸㈱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・ＣＳＲ戦略、監査担当の管理部門の管掌を歴任後、2015年4月からは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ますので、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 4

## 芝﨑健一（しばさき けんいち）

（生年月日　1955年10月16日）

**取締役会への出席状況**
（2020年3月期）
16回／16回（100％）

**所有する当社の株式数**
29,900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 | |
| 1997年 | ６月 | 当社埼玉主管支店長 | |
| 1999年 | ６月 | 当社教育部長 | |
| 2003年 | ４月 | 当社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 | 当社常務執行役員 | |
| 2016年 | ４月 | 当社専務執行役員 | |
| 2017年 | ４月 | 当社財務戦略担当、ＩＲ戦略統括担当 | |
| 2018年 | ６月 | 当社専務取締役兼専務執行役員 | |
| 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 | |
| 2019年 | ４月 | 当社ＥＳＧ戦略・マーケティング戦略・広報戦略・財務戦略・ＩＲ戦略・法務戦略管掌、監査担当 | |
| 2020年 | ３月 | 当社コーポレート機能統括　現在に至る | |

**▶ 重要な兼職の状況**
重要な兼職はありません。

**取締役候補者とした理由**
芝﨑健一氏は、当社子会社であるヤマトフィナンシャル㈱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、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ますので、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 5

## 森（もり）　正勝（まさかつ）

（生年月日　1947年1月22日）

**取締役会への出席状況**
（2020年3月期）
16回／16回（100%）

**所有する当社の株式数**
13,600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㈱）入社 | | | （グローバル）（現アクセンチュア）ボードメンバー |
| 1972年 | 5月 | 公認会計士資格取得 | 2003年 | 4月 | アクセンチュア㈱代表取締役会長 |
| 1981年 | 9月 | アーサーアンダーセンアンドカンパニー（現アクセンチュア㈱）パートナー（共同事業者） | 2007年 | 9月 | 同社最高顧問 |
| | | | 2009年 | 10月 | 学校法人国際大学学長 |
| 1989年 | 2月 | アンダーセン・コンサルティング（現アクセンチュア㈱）社長 | 2013年 | 4月 | 同大学特別顧問 |
| | | | 2013年 | 6月 | 当社取締役　現在に至る |
| | | アンダーセン・コンサルティング | 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㈱社外取締役
キリンホールディングス㈱社外取締役

**社外取締役候補者とした理由**

森　正勝氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 6

## 得能摩利子（とくのうまりこ）

（生年月日　1954年10月6日）

**取締役会への出席状況**
（2020年3月期）
16回／16回（100%）

**所有する当社の株式数**
2,100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㈱入社 | 2010年 | 8月 | クリスチャン・ディオール㈱代表取締役社長 |
| 2002年 | 4月 | 同社シニアディレクター セールスアドミニストレーション | 2013年 | 9月 | フェラガモ・ジャパン㈱代表取締役社長兼ＣＥＯ |
| 2004年 | 3月 | ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント | 2017年 | 6月 | 当社取締役　現在に至る |

**▶ 重要な兼職の状況**

㈱ハピネット社外取締役
三菱マテリアル㈱社外取締役

**社外取締役候補者とした理由**

得能摩利子氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 7

## 小林洋一（こばやし　よういち）

（生年月日　1949年7月21日）

**取締役会への出席状況**
（2020年3月期）
16回／16回（100%）

**所有する当社の株式数**
2,400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**

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　現在に至る

**▶ 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**

小林洋一氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 8

## 菅田史朗（すがた　しろう）

（生年月日　1949年11月17日）

**取締役会への出席状況**
（2020年3月期）
12回／12回（100%）

**所有する当社の株式数**
0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**

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　現在に至る
2019年　6月　当社取締役　現在に至る

**▶ 重要な兼職の状況**

ウシオ電機㈱特別顧問
ＪＳＲ㈱社外取締役
横河電機㈱社外取締役

**社外取締役候補者とした理由**

菅田史朗氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 9

# 久我宣之（くが のりゆき）

（生年月日　1955年8月25日）

**所有する当社の株式数**
0株



新　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**

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

**▶ 重要な兼職の状況**

東京エレクトロン デバイス㈱取締役会長
（2020年6月退任予定）

**社外取締役候補者とした理由**

久我宣之氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任をお願いするものです。

〈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を鑑み、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。

（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、小林洋一および菅田史朗の４氏を㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。４氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定であります。また、久我宣之氏の選任が承認された場合、同氏につきましても独立役員となる予定であります。
なお、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（18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、小林洋一および菅田史朗の４氏は、現に当社の社外取締役であり、在任期間は本総会終結の時をもって森　正勝氏は７年、得能摩利子氏は３年、小林洋一氏は２年、菅田史朗氏は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㈱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㈱、三菱伸銅㈱、三菱アルミニウム㈱、立花金属工業㈱および㈱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が、日頃から三菱マテリアル㈱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、小林洋一および菅田史朗の４氏は、それぞれ、会社法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第１項に定める最低責任限度額であります。４氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定であります。また、久我宣之氏の選任が承認された場合、同氏とも当該契約を締結する予定であります。

# 第３号議案　監査役２名選任の件

監査役のうち鼎　博之氏は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、後任の監査役１名の選任をお願いいたします。また、第１号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決され、監査役の員数の上限が増加することを条件に、監査体制の一層の強化・充実を図るため、監査役１名の増員について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。

松田隆次氏は、鼎　博之氏の後任としての社外監査役候補者であります。

下山善秀氏は、第１号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決され、監査役の員数の上限が増加することを条件として選任する社外監査役候補者であります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

候補者番号 **1**

## 松田隆次（まつだ りゅうじ）

（生年月日　1955年４月30日）

**所有する当社の株式数**
0株



新　任
社　外
独立役員

**▶ 略歴ならびに当社における地位**

| | | |
|---|---|---|
| 1986年　４月 | 弁護士および公認会計士登録<br>河合・竹内・西村・井上法律事務所入所 | |
| 1988年　１月 | 三宅・畠澤・山崎法律事務所入所 | |
| 1992年　７月 | 松田法律事務所開設<br>現在に至る | |

**▶ 重要な兼職の状況**

松田法律事務所弁護士

㈱スクウェア・エニックス・ホールディングス
取締役（監査等委員）（2020年６月退任予定）

**社外監査役候補者とした理由**

松田隆次氏は、弁護士の資格を有するとともに、財務および会計に関する相当程度の知見を有していることから、それら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、上記の理由に加え、他社において社外監査役を歴任しており、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。

候補者番号 2

# 下山善秀（しもやま よしひで）

（生年月日　1951年４月24日）

**所有する当社の株式数**
0株



新　任
社　外
独立役員

**▶ 略歴ならびに当社における地位**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1976年 | ４月 | 日本セメント㈱（現 太平洋セメント㈱）入社 | 2008年 | ３月 | ㈱太平洋コンサルタント 代表取締役社長 |
| 2006年 | ４月 | 同社中央研究所技術企画部長 | 2015年 | ４月 | 同社相談役 |

**▶ 重要な兼職の状況**

日本ヒューム㈱社外監査役

| | |
|---|---|
| **社外監査役候補者とした理由** | 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をお願いするものです。<br>経営・監査の両面において豊富な経験と幅広い見識を有しており、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．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．社外監査役候補者に関する事項は、以下のとおりであります。
独立役員について
松田隆次および下山善秀の両氏の選任が承認された場合、両氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員となる予定であります。なお、両氏は当社の独立性判断基準（18頁）を満たしております。
３．責任限定契約について
当社は、松田隆次および下山善秀の両氏の選任が承認された場合、両氏との間で会社法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であり、当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第１項に定める最低責任限度額であります。

**（ご参考）第１．２．３号議案が承認されたのちの経営体制（予定）**

| 氏　名 | 地　位 | 社外 | 指名報酬委員会 | 専門性と経験 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 企業経営 | マーケティング・営業 | 人事・労務 | 財務・会計 | 法務・リスクマネジメント | ＩＴ・デジタル・テクノロジー | グローバル |
| 山内雅喜 | 取締役会長 | | ○ | ● | ● | ● | | | | |
| 長尾　裕 | 代表取締役社長<br>社長執行役員 | | ○ | ● | ● | | | | ● | |
| 神田晴夫 | 代表取締役副社長<br>副社長執行役員 | | | ● | | ● | ● | ● | | |
| 芝﨑健一 | 代表取締役副社長<br>副社長執行役員 | | | ● | | | ● | ● | ● | |
| 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 | ○ | | ● | | ● | ● | | | ● |
| 川﨑良弘 | 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森　正勝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

# 第４号議案　取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬額は、2018年6月28日開催の第153期定時株主総会において、月額45百万円以内（うち社外取締役分6百万円以内）としてご承認いただき今日に至っております。

本議案は、取締役の報酬額を月額から年額に改めさせていただき、基本報酬額を年額431百万円以内（うち社外取締役分109百万円以内）とともに、取締役（社外取締役を除く）に支給する短期業績連動報酬を年額245百万円以内と新たに定めることについてご承認をお願いするものです。

なお、取締役の報酬額には従来どおり使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものといたします。

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、また職責と成果に基づく公平かつ公正な処遇を実現するため、他の日本企業の報酬水準も参考に、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の増員等、諸般の事情を考慮して、上記の報酬額を設定しております。

また、取締役ごとの短期業績連動報酬を含む報酬等について、指名報酬委員会（社外取締役が委員の過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める）において審議し、その答申を踏まえ取締役会で決定しており、報酬決定手続きの客観性・透明性は確保されていることから、短期業績連動報酬につきましても基本報酬と同様に、今後は、定時株主総会の都度の承認を要することなく、上限額の範囲内で支給することといたしたく存じます。

現在の取締役は８名（うち社外取締役４名）でありますが、第２号議案が承認されますと、取締役は９名（うち社外取締役５名）となります。

取締役（社外取締役を除く）の報酬等は、本議案の内容に基づく定額での基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）、第５号議案「取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入の件」に記載の株式報酬（変動報酬）で構成し、社外取締役の報酬等は、本議案の内容に基づく定額での基本報酬（固定報酬）のみとします。

# 第５号議案　取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入の件

当社取締役が中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する動機付けをさらに強めるため、取締役（社外取締役を除く。以下、本議案において同じとします。）を対象とした業績連動型の報酬制度（以下「本制度」といいます。）を導入し、本制度に係る報酬額を新たに設定いたしたく存じます。

当社は、本制度に基づく報酬を、本議案により新たに設定される報酬枠内で、取締役に支給させていただきたいと存じます。当該報酬の額・内容等については、下記「本制度に基づく報酬の額・内容等」に記載のとおりです。当社は、中長期的な成長や企業価値・株主価値との連動性をより高めた報酬制度とすることを目的に役員報酬構成において業績連動報酬の割合を高めた報酬体系への改定を予定しており、本議案により新たに設定される報酬枠は、当該役員報酬構成の再構築を考慮した額としております。

本議案は、第４号議案でご承認をお願いしている社内取締役に対する基本報酬枠（年額322百万円）および短期業績連動報酬（年額245百万円以内）とは別枠として、取締役の報酬についてご承認をお願いするものであります。

第２号議案が承認されますと、本定時株主総会の終結時の本制度の対象となる取締役は４名となります。

**本制度に基づく報酬の額・内容等**

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として、当社株式が信託を通じて取得され、企業価値・株主価値の成長度等に応じて、当該信託を通じて、当社の取締役に当社株式の交付等（下記４.のとおり）がされる株式報酬制度です。

１．本制度の対象者
当社の取締役（社外取締役を除く）

２．当社が拠出する金額の上限

当社は、３事業年度（以下「対象期間」といいます。）を対象として、対象期間ごとに合計519百万円を上限とする金銭を、当社の取締役への報酬として信託に拠出します。本信託は、信託された金銭を原資として、当社株式を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取得します。なお、本信託設定時においては取引所市場を通じて当社株式を取得します。

具体的には、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

います。）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、取締役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、以下の金銭を本信託に拠出いたします。
当社は、本信託設定（2020年8月予定）時に、当初対象期間に対応する必要資金として、519百万円を上限とした資金を本信託に拠出いたします。
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、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取締役に付与されたポイント数に相当する当社株式で、取締役に対する給付が未了であるものを除きます。）および金銭（以下「残存株式等」といいます。）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します。）と追加拠出される金銭の合計額は、519百万円を上限とします。
なお、当社は、当初対象期間を含む対象期間中、当該対象期間における拠出額の累計額が上述の各上限額に達するまでの範囲内において、本信託へ資金を追加拠出することができるものとします。

（注１）当社は、本信託に対し、取締役に対する給付を行うための必要資金として上記の金銭を拠出するほか、取締役を兼務しない執行役員等（以下「執行役員」といいます。）に対する給付を行うための必要資金として、当初対象期間において858百万円を上限とし、その後の各対象期間ごとに858百万円（ただし、執行役員分に係る残存株式等がある場合にあっては、当該残存株式の金額を控除した金額）を上限として金銭を拠出します。

３．取締役が取得する当社株式数の算定方法と上限
当社の取締役に対して交付される当社株式の数は、一定の算定式に従って、企業価値・株主価値の成長等に応じて付与されるポイントにより、１ポイント＝１株として定まります。

（基準ポイントの算定式）
役位別に定める基準金額÷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
※小数点以下の端数は切り捨て
※基準金額の水準は、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なるよう、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を参考に職責等に応じて適切に設定します。

当社の社内取締役に対し、中期経営計画における年度毎の実績評価に基づき、毎年6月にポイントを付与します。

（付与ポイントの算定式）
基準ポイント×業績連動係数
※小数点以下の端数は切り捨て

※業績連動係数は、当社中期経営計画業績評価指標（ＲＯＥとＴＳＲおよびＥＳＧ指標等）に基づき、0%～150%の範囲で決定します。なお業績評価指標は、指名報酬委員会において審議を経た上で決定されます。

各取締役に付与される１事業年度当たりのポイント数の総数は、134,200ポイントを上限とします。（ただし、本議案をご承認いただいた後において、当社株式について、株式分割、株式無償割当て又は株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限および付与済みのポイント数又は換算比率について合理的な調整を行います。）

よって、当初対象期間につきましては、本信託設定後遅滞なく、402,600株を上限に取得するものとします。

（注２）当社は、各取締役に対する総数として、１事業年度当たり上記のポイント数を付与するほか、各執行役員に対する総数として、１事業年度当たり221,800ポイントを上限として付与します。（ただし、当社株式について、株式分割、株式無償割当て又は株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限および付与済みのポイント数又は換算比率について合理的な調整を行います。）

よって、当初対象期間につきましては、本信託設定後遅滞なく、665,400株を上限に取得するものとします。

取締役分と執行役員分の合計として、1,068,000株を上限に取得するものとします。

４．取締役に対する当社株式の交付等の方法および時期

当社株式の交付等とは、役員株式給付規程に定める要件を満たす場合は、後述の「確定ポイント数」の一定割合について、当社株式の交付を受け、残りについては当社株式の時価相当の金銭給付を受けることをいいます。なお、金銭給付を行うために、本信託により当社株式を売却する場合があります。

当社株式の交付等に当たり基準となる取締役のポイント数は、原則として、退任時までに当該取締役に付与されたポイント数（以下、このようにして算出されたポイントを、「確定ポイント数」といいます。）とし、取締役が退任し、受益者要件を満たした場合、所定の受益者確定手続を行うことにより、「確定ポイント数」に応じた数の当社株式について、退任後に本信託から給付を受けます。

５．本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しないものとします。

６．その他の本制度の内容等

本制度に関するその他の内容および詳細等については、当社取締役会で決定します。

## 第４号議案および第５号議案　参考事項

**●本株主総会でご承認をお願いする取締役の報酬総額（上限金額）**　　単位：百万円

| | 改定前 | | 改定後（156期以降） | |
|---|---|---|---|---|
| | 社内取締役 | 社外取締役 | 社内取締役 | 社外取締役 |
| 基本報酬 | 468 | 72 | ① **322** | **109** |
| 短期業績連動報酬 | | - | **245** | - |
| 中長期業績連動報酬 | - | - | ② **173** | - |

①本株主総会第４号議案でご承認をお願いするものであります。
②本株主総会第５号議案でご承認をお願いするものであります。
※改定前の報酬額については、月額45百万円以内（うち社外取締役6百万円以内）を年額に置き換えたものであります。
※中長期業績連動報酬額については、信託拠出額について３事業年度分の上限金額519百万円とすることについてご承認をお願いするものですが、上記の表においては、基本報酬および短期業績連動報酬との比較の観点から１事業年度分に換算しています。

なお、本株主総会第４号議案および第５号議案が原案どおり承認可決された場合、業績との連動性を高め、中長期的な企業価値・株主価値の向上をより重視した報酬制度への改定を予定しております。関連事項について、2020年５月20日に公表しました「役員報酬制度の改定に伴う業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ」に記載しており、当社ウェブサイトの「株主・投資家情報/株式・その他情報/株主総会情報」(https://www.yamato-hd.co.jp/investors/stock/meeting/)に掲載しております。

以　上

〈ご参考〉

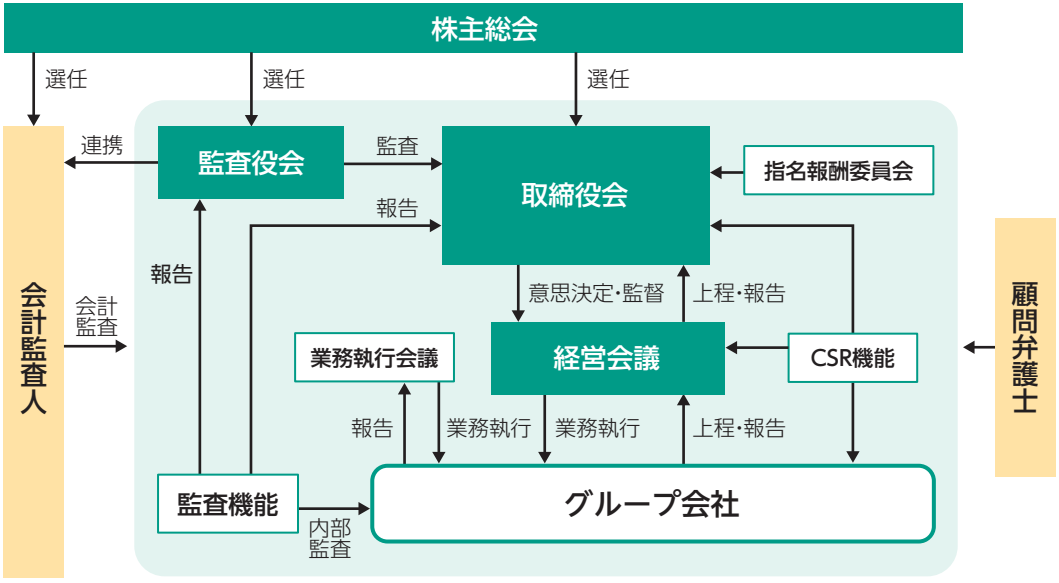
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

## コーポレート・ガバナンス体制

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

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



# 1 企業集団の現況に関する事項

## (1) 事業の経過および成果

当期における経済環境は、第３四半期までは企業業績が底堅さを維持し緩やかな回復基調が続いていたものの、2020年１月以降は世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い大幅に悪化しており、今後の感染拡大ペースや収束時期が不透明な中、内外経済環境の回復が見通せない状況にあります。

一方、物流業界においては、消費スタイルの急速な変化によりEC市場が拡大する中、第３四半期までは国内労働需給の逼迫や消費増税の影響による個人消費の低迷などにより厳しい経営環境が継続していたことに加え、2020年１月以降は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞、移動の制限によるインバウンド需要の急激な減少、サービス業を中心とした営業自粛など経済活動全般が縮小しており、今後の経営環境への影響が不透明な状況にあります。

このような状況下、ヤマトグループは高品質なサービスを提供し続けるため、「働き方改革」を経営の中心に据え、「デリバリー事業の構造改革」、「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」、「持続的に成長していくためのグループ経営構造改革」の３つの改革を柱とする中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に基づき、ヤマトグループが持続的に成長していくための経営基盤の強化に取り組むとともに、新型コロナウイルス感染症の拡大に対応し、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。

デリバリー事業においては、収益力の回復に向けて、プライシングの適正化や新規顧客への営業を推進するとともに、コストコントロールの強化に取り組みました。また、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う需要と物流の変化に応えるべく、社会的インフラである宅急便ネットワークの安定稼働に取り組みました。

ノンデリバリー事業においては、グループ各社の強みを活かした既存サービスの拡充に取り組むとともに、グループ全体でアカウントマネジメントを強化し、お客様の課題解決に当たるソリューション営業を積極的に推進しました。

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 | 1,625,315 | 1,630,146 | 4,831 | 0.3 |
| 営業利益 | 58,345 | 44,701 | △13,644 | △23.4 |
| 経常利益 | 54,259 | 40,625 | △13,633 | △25.1 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 25,682 | 22,324 | △3,358 | △13.1 |

上記のとおり、営業収益は１兆6,301億46百万円となり、前期に比べ48億31百万円の増収となりました。これは主に、デリバリー事業の構造改革を推進した中で、宅急便単価が上昇したことによるものです。営業費用は１兆5,854億45百万円となり、前期に比べ184億75百万円増加しました。これは主に、集配体制の構築に向けて増員などを進めたことで、委託費は減少したものの、人件費が増加したことなどによるものです。

この結果、営業利益は447億１百万円となり、前期に比べ136億44百万円の減益となりました。

経常利益は、海外関連会社に係るのれんの減損を持分法による投資損失として計上したことなどにより406億25百万円となりました。

これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は223億24百万円となり、前期に比べ33億58百万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〉

① ヤマトグループは、グループの原点である「全員経営」を実践するため、「働き方改革」を最優先課題とし、ヤマト運輸株式会社の「働き方改革室」、グループ各社の「働き方創造委員会」を中心に、社員がより「働きやすさ」と「働きがい」を持ち、イキイキと働ける労働環境の整備に全社一丸で取り組みました。また、各事業が一体となって付加価値の高い事業モデルを創出し、日本経済の成長戦略と、国際競争力の強化に貢献する「バリュー・ネットワーキング」構想を推進するとともに、事業の創出・成長の基盤となる健全な企業風土の醸成に取り組みました。

② 健全な企業風土の醸成に向けて、引き続き輸送体制の整備やデジタルテクノロジーの活用による業務量の見える化など、業務の効率性・信頼性を向上させる施策を推進するとともに、安全施策や環境施策、地域活性化に向けた取組み、グループガバナンスの抜本的かつ包括的な再構築など、持続的成長に向けたＥＳＧの取組みを積極的に推進しました。

③ 「バリュー・ネットワーキング」構想の更なる進化に向け、ヤマトグループのネットワークを活かした高付加価値モデルの創出に取り組みました。国内外のお客様の様々なニーズに対応するために、既存のラストワンマイルネットワークに加え、「羽田クロノゲート」、「沖縄国際物流ハブ」、関東・中部・関西の主要都市を繋ぐ各ゲートウェイなどの革新的なネットワーク基盤を効果的に活用するとともに、グループ全体でアカウントマネジメントの強化に取り組みました。

④ グローバル市場に対しては、クロスボーダー物流の拡大に対応するため、日本・東アジア・東南アジア・欧州・米州の５極間の連携と各地域の機能強化を推進するとともに、グローバル関連事業のマネジメント強化に取り組みました。また、既にヤマトグループ８社が取得した小口保冷配送サービスに関する国際規格の認証を活用し、高付加価値なクロスボーダー・ネットワークの構築を積極的に推進しました。

⑤ EC市場を中心としたお客様の利便性向上を図るため、オープン型宅配便ロッカーネットワークの構築を積極的に推進するなど、手軽に荷物の受け取りと発送ができる環境の整備に取り組むとともに、自動運転技術の活用など、次世代物流サービスの開発に取り組みました。また、深刻化する労

働力不足などの社会的課題や、益々拡大するEC市場に対応するため、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にも取り組みました。

⑥ 持続的に成長していくためのグループ経営構造改革を推進し、今後のヤマトグループにおける中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定するとともに、顧客接点の強化、生産性の向上に向けた宅急便のデジタルトランスフォーメーションや、ECエコシステムの確立に向けた大手EC事業者様との協業による物流サービス構築の取組みなどを推進しました。

## 〈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） | 1,803 | 1,799 | △3 | △0.2 |
| クロネコDM便（百万冊） | 1,211 | 987 | △224 | △18.5 |

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 消費スタイルの急速な変化によりEC市場が拡大する中、第３四半期までは国内労働需給の逼迫や消費増税の影響による個人消費の低迷などにより厳しい経営環境が継続していた状況の下、収益力の回復に向けて、プライシングの適正化や新規顧客への営業を推進するとともに、コストコントロールの強化に取り組みました。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にも取り組みました。2020年１月以降は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞、移動の制限によるインバウンド需要の急激な減少、サービス業を中心とした営業自粛など経済活動全般が縮小している状況下、需要と物流の変化に応えるべく、社会的インフラである宅急便ネットワークの安定稼働に取り組みました。

③ 成長が続くEC市場に対しては、お客様のライフスタイルの変化により多様化するニーズに合わせて、小さな荷物を手軽に送ることができる「宅急便コンパクト」、「ネコポス」の拡販を進めるとともに、複数のフリマサイトと連携し、発送窓口の拡大を推進しました。当期においては、引き続きフリマサイトやEC事業者様と連携し、個人のお客様が商品をコンビニエンスストアやオープン型宅配便ロッカー（PUDOステーション）から簡単に発送できる環境や、お客様が商品を購入した場合に、受け取り場所として宅急便センターやコンビニエンスストア、PUDOステーションを指定できる

環境を整備し、利便性の向上を図りました。また、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拡販を推進しました。

④ 法人のお客様については、お客様の経営課題を的確に把握し、その課題に沿ったソリューション提案を積極的に推進しました。当期においては、グループ連携のもと引き続きアカウントマネジメントを強化し、グループの経営資源を活用した付加価値の高い提案を行い、収益性の向上に取り組みました。

⑤ 地域の課題解決に向けて、複数の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。また、観光支援や地域産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、デリバリー事業の構造改革を推進した中で、宅急便単価が上昇したことなどにより１兆3,100億67百万円となり、前期に比べ1.0％増加しました。営業利益は、委託費は減少したものの、人件費が増加したことなどにより272億49百万円となり、前期に比べ33.2％減少しました。

## ＢＩＺ－ロジ事業

① ＢＩＺ－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 EC向けサービスとしては、受発注対応から在庫の可視化、スピード出荷などの多様なサービスをワンストップで提供しています。また、医療機器関連事業者様に向けたサービスとしては、配送だけでなく、病院から返却された手術用工具の洗浄、メンテナンス、再貸出までトータルにサポートし、お客様の物流改革を支援しています。当期においては、既存のお客様を中心にサービスの拡販を推進しました。

③ 営業収益は、EC向けサービスにおける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1,439億34百万円となり、前期に比べ2.4％減少しました。営業利益は物流拠点の見直しによる効率化などにより49億75百万円となり、前期に比べ49.5％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、法人のお客様の社員向けに提供している引越サービスに不適切な請求があった事態を受けて、引き続き、引越事業の抜本的な見直し、商品設計の見直しなど再発防止に取り組んでいます。当期においては、個人のお客様向けに新たな単身者向け引越サービス「わたしの引越」の提供を開始し、品質向上と提供エリアの拡大に取り組みました。

② 営業収益は、引越サービス休止による影響に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大により引越需

要が減少したことなどにより278億５百万円となり、前期に比べ16.8％減少しました。利益面においては、営業損失が100億61百万円となりました。

## ｅービジネス事業

① ｅービジネス事業は、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に向けたサービスとして、金融業界向けには、お手続き時の本人確認書類や必要書類を、スマホやパソコンなどWeb上にアップロードすることで、契約者様が安全・簡単に書類提出できる「証明書類Web取得サービス」を提供しています。当期においては、中古品の買取やECの返品で必要となる企業から個人への支払いを、個人が希望する電子マネー等でキャッシュレスに受け取ることができる「マルチバリューチャージサービス」の拡販を推進しました。

③ 営業収益は、消費税率引上げに伴うキャッシュレス・ポイント還元事業に関するシステム構築などの業務受託や、PCなどIT資産の機器調達から資産管理までトータルでサポートする「IT資産運用最適化サービス」の拡販が進んだことなどにより305億79百万円となり、前期に比べ15.0％増加しました。営業利益は106億68百万円となり、前期に比べ22.1％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、および車両のリースなど、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、今後も拡大が見込まれるEC市場に対して、事業者様が新規参入するために必要な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できる「らくうるカート」の拡販に取り組みました。また、「クロネコ代金後払いサービス」については、購入者様に払込票を郵送する従来の「払込票タイプ」に加え、商品受け取り後にスマートフォンの画面上で多様な決済方法を選択できる「スマホタイプ」の拡販に取り組みました。

③ 営業収益は、「クロネコwebコレクト」や「クロネコ代金後払いサービス」の利用が増加しているものの、決済ニーズの変化による代引き市場の縮小などに伴い、「宅急便コレクト」の取扱いが減少したことなどにより770億72百万円となり、前期に比べ3.6％減少しました。営業利益は63億22百万円となり、前期にリース事業において計上した在庫評価損の反動等により、前期に比べ1.3％増加しました。

## オートワークス事業

① オートワークス事業は、物流事業者様へ「車両整備における利便性の向上」、「整備費用の削減」という価値を提供するとともに、「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、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、利用が拡大しました。
③ 営業収益は、燃料販売量が減少したことなどにより249億22百万円となり、前期に比べ4.1％減少しました。営業利益は42億95百万円となり、前期に比べ3.1％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、既存のサービスが好調であったことにより、利用が着実に拡大しました。
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18億93百万円となり、前期に比べ14.7％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、海外を含めたグループ全体で「交通事故ゼロ運動」を実施するとともに、ヤマト運輸株式会社が「第９回全国安全大会」を開催し、安全意識や運転技術の向上に取り組みました。また、子どもたちに交通安全の大切さを伝える「こども交通安全教室」を1998年より継続して全国の保育所・幼稚園・小学校などで開催しており、累計参加人数は約340万人となりました。

② ヤマトグループは、社会的インフラとしてお客様をはじめ社会の信頼に応えていくために、コンプライアンス経営を推進し、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「働きやすさ」と「働きがい」を持ち、イキイキと働ける労働環境の整備を進め、「働き方改革」に全社を挙げて取り組みました。その結果、総労働時間の短縮や年次有給休暇の取得率向上などが進むとともに、社員の働く意識も改善しました。

③ ヤマトグループは、グループ経営の健全性を高めるため、当社に設置した「グループガバナンス改革室」が中心となり、グループガバナンスの抜本的かつ包括的な再構築に取り組みました。当期においては、グループ全体の倫理観の醸成、更なる理念の浸透および業務での実践を促進するため、企業理念を構成する企業姿勢、社員行動指針の一部改訂を行い、全社員への倫理教育を推進するとともに、グループ全体の商品審査体制の強化やグループ各社でコンプライアンス強化を担当する人材の育成などに取り組みました。

④ ヤマトグループは、気候変動や大気汚染、資源減少、生物多様性の損失などが、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ています。気候変動への対策としては、$CO_2$の排出がより少ない車両へのシフトや小型商用EVトラックの導入、自動車を使わない集配などに取り組んでいます。当期においては、主要都市間の幹線輸送の効率化による$CO_2$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」の運行区間を、従来の関東（神奈川県）・関西（大阪府）間から九州（福岡県）まで伸長しました。また、次世代を担う子どもたちへの環境教育をサポートする「クロネコヤマト環境教室」を2005年より継続して全国各地で開催しており、累計参加人数は約25万人となりました。

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（クリエーティング・シェアード・バリュー＝共有価値の創造）という概念に基づいた取組みを推進しています。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、訪日外国人など増加する観光客の利便性向上と地域経済の活性化に向けて、手荷物預かりや宿泊施設への手荷物当日配送などを拡大し、手ぶら観光サービスの取組みを推進しました。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。全国各地で高齢者の見守り支援や観光支援、地域産品の販路拡大支援など、ヤマトグループの経営資源を活用した地域活性化や課題解決に行政と連携して取り組み、

案件数の累計は検討段階のものを含め1,102件となりました。

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「サステナビリティの取組み〜環境と社会を組み込んだ経営〜」を、2020年１月に策定した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」における基盤構造改革の一つとして位置づけました。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」、「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つのビジョンの下、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ていきます。

# ヤマトグループのサステナビリティの取組み
## ～環境と社会を組み込んだ経営～

ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として2つのビジョンを掲げ、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ます。

### ■ビジョン：“つなぐ、未来を届ける、グリーン物流”

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。$CO_2$排出量実質ゼロに挑戦し、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ていきます。

| 重要課題 | 優先事項 | 目標 | 創出する価値 |
|---|---|---|---|
| エネルギー・気候 | $CO_2$実質ゼロ | ・2050年実質排出ゼロ*1 | ・再生可能エネルギーの機会拡大<br>・自然災害などの気候リスク緩和<br>・革新的な低炭素技術の普及<br>・低炭素商品の利用可能性拡大 |
| 大気 | きれいな空を守る物流 | ・自動車の大気汚染物質削減<br>(都市宅配のNOx、PM減) | ・大気汚染防止による地域の健康に貢献<br>・データを活用した効率輸送による渋滞緩和 |
| 資源循環・廃棄物 | 資源を大切にする物流・事業 | ・環境に配慮した資材使用・リターナブル・梱包レス輸送への移行 | ・資源循環ネットワークの創出による資源循環型社会への移行<br>・シェアリングによる効率性・経済性向上 |
| 社会と企業のレジリエンス | 環境とともに生きる社会をリードする物流インフラ | ・環境変化に負けない協働の強化 | ・持続可能な社会を創る連携基盤構築<br>・気候変動に対する社会のレジリエンス向上<br>・スマートモビリティによる社会の低炭素化促進 |

*1 自社の排出：Scope1（直接排出）とScope2（電気などの使用に伴う間接排出）

### ■ SDGsへの取組み

ヤマトグループは、2014年4月に「国連グローバル・コンパクト」への署名を行うなど、持続可能な社会づくりに向けた国際的な取組みに賛同しています。

2030年に向けた国際社会共通の目標を示したSDGs（持続可能な開発目標）においても、世界が抱える喫緊の社会課題の解決に向けて、事業を通じて取り組んでいます。

## ■ビジョン：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

社会的インフラ企業として、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の基本理念

| 重要課題 | 優先事項 | 目標 | 創出する価値 |
|---|---|---|---|
| 労働 | フェアで働きやすく仕事への誇りを感じられる労働環境の構築 | ・2030年までに働きやすく誇りを感じられる職場の実現によりディーセント・ワーク*3の達成に貢献 | ・社員のワーク・ライフ・バランスの実現<br>・社員の身体的・精神的に健康な生活<br>・適切な労働力確保、安定的な事業継続<br>・業界における望ましい労働モデルの提示 |
| 人権・ダイバーシティ | 人権を尊重し多様性を認め合う活気ある社会づくり | ・社会的に弱い立場の人々のエンパワメントの向上 | ・人権侵害のない社会の構築<br>・多様な発想によるイノベーションの創出<br>・女性や障がい者などの多様な雇用機会の創出<br>・社会的格差・障害の解消・低減 |
| 安全・安心 | 交通・労働の安全および品質向上の確保 | ・交通事故や労働災害を大幅に低減できる事業プロセスの構築 | ・安全な街づくり<br>・社員の人命・健康の確保<br>・安心で豊かな生活の提供 |
| データ活用・セキュリティ | 堅牢な情報セキュリティの確保と多様な車両データ等の社会的な活用 | ・データ活用によるCSVの創出 | ・個人情報の保護（人権の尊重）<br>・環境・社会に関する課題の解決 |
| サプライチェーンマネジメント | 環境や社会に配慮したレジリエンスでサステナブルなサプライチェーン | ・健全でレジリエンスなサプライチェーンと価値共創モデルを構築 | ・適切かつ安定的な事業継続<br>・レピュテーションリスクの緩和<br>・環境配慮効果における相乗効果<br>・効率的で健康的な労働モデルの創出 |
| 地域コミュニティ | 共創による経済的精神的に豊かな地域づくり | ・地域経済の活性化を加速させるビジネスモデルの構築 | ・地域経済の活性化<br>・地方創生を通じた日本の国際競争力の向上<br>・持続可能な社会のための共創基盤の構築 |

*3 ディーセント・ワーク＝働きがいのある、人間らしい仕事。ILO（国際労働機関）が掲げる目標で、SDGsや日本政府の戦略にも盛り込まれている

# 重要課題への主な取組み事例

| Environment 環境 | 重要課題 | エネルギー・気候 | 優先事項 | $CO_2$実質ゼロ |
|---|---|---|---|---|
| | 目　標 | 2050年実質排出ゼロ*1 | | |

*1 自社の排出：Scope1（直接排出）とScope2（電気などの使用に伴う間接排出）

## 低炭素車両へのシフト

ヤマトグループは、エネルギー消費量の監視や原因分析を行い、ハイブリッド自動車やEVなどの低炭素車両へのシフト、市街地の集配で電動アシスト自転車や台車などを多用することなどにより、積極的にGHG（温室効果ガス）の削減を進めています。2020年3月現在で低公害車を33,146台保有していますが、2020年3月期より、中型免許を持たなくても運転できる「小型商用EVトラック」を500台順次導入しています。今後も、宅配の効率化と$CO_2$排出量削減に向けて、EVを含む次世代モビリティの開発・導入を積極的に進め、それらを2030年までに小型集配車両の半数となる約5,000台導入することを目指してまいります。



小型商用EVトラック



積み下ろし時の体への負担を軽減する荷室の高さ

## 幹線輸送の効率化と共同輸送の推進

ヤマトグループは、主要都市間の幹線輸送の効率化による$CO_2$排出量の低減や、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」（車両長25mの連結トレーラ）を導入しています。2020年3月からは運行区間を従来の関東（神奈川県）・関西（大阪府）間から九州（福岡県）まで伸長しました。また、「スーパーフルトレーラSF25」を活用した物流他社との共同幹線輸送にも取り組んでいます。本取組みは2019年3月、国土交通省より「改正物流総合効率化法」の認定を受けたため、効率化のための補助制度が利用できます。今後も業界全体の輸送効率化と燃料使用の低減に貢献してまいります。



スーパーフルトレーラ18台保有
（2020年３月現在）

Social 社会

| 重要課題 | 地域コミュニティ | 優先事項 | 共創による経済的精神的に豊かな地域づくり |
|---|---|---|---|
| 目　標 | 地域経済の活性化を加速させるビジネスモデルの構築 | | |

## 拠点を活用したくらしのサポート

少子高齢化が進む中、人口が集中し、地域コミュニティが希薄な都市部において、今後急激な高齢化が進むことで、地域住民の生活に関わる課題が顕在化することが想定されます。ヤマトグループは2016年4月から、東京都の多摩ニュータウンで、当社グループの経営資源を活用し、地域住民のより快適な暮らしをサポートする「くらしのサポートサービスネコサポ」を展開しています。また、2019年10月には千葉県の大規模商業施設「テラスモール松戸」内に、「ネコサポステーション テラスモール松戸店」をオープンしました。松戸市は、1960年代ごろに整備された大規模な団地エリアの高齢化が進んでいる一方で、近年では都心へのアクセスの良さから、共働きや子育て世代から人気のエリアとなり、世代を問わず住民が安心して快適に暮らせる街づくりを推進しています。自治体や地域事業者などと連携した地域住民の生活をサポートする家事・買い物代行などの生活関連サービスを提供することで、様々な世代がつながるコミュニティ拠点となることを目指してまいります。


ネコサポステーション サービスカウンター


家事サポートサービス 換気扇の清掃

## 地域住民の生活サービス向上を図る「客貨混載」の推進

ヤマト運輸株式会社は、全国各地でバス路線網維特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に「客貨混載」を行っており、一部の観光地では、この取組みを活用して「手ぶら観光」サービスを提供することで、観光客の利便性向上と地域活性化を推進しています。2020年2月からは、埼玉県飯能市内を運行する国際興業株式会社の路線バスで宅急便を輸送する「客貨混載」を開始しました。人口減などにより乗車人数が減り、将来の路線維持が難しくなるという課題がありましたが、この度の取組みにより、国際興業株式会社では宅急便の輸送による新たな収入源が生まれ、ヤマト運輸株式会社ではセールスドライバーの運転時間を削減し、その時間をお客様とのコミュニケーションに充てることで、サービス品質の向上を図り、さらに$CO_2$排出量の削減にもつなげることができます。今後も高齢化や過疎化が進む地域等における課題解決と地域活性化に取り組んでまいります。


宅急便を積み込む様子



オリジナルクールボックス

## (2) 対処すべき課題

ヤマトグループは、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、以下の課題に取り組んでまいります。

① 新型コロナウイルス感染症の拡大に対応し、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んでおります。引き続き、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まいります。

② 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、従来の機能単位の組織を、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの４つの顧客セグメント単位の組織に再編するとともに、経営と事業の距離を縮め意思決定の迅速化を図ることで、お客様の立場で考えスピーディーに応える経営を目指してまいります。また、グループ経営の健全性を高めるため、引き続き、商品・サービスの審査および内部通報に関する運用状況のモニタリングや社員への倫理教育など、グループガバナンスの強化に取り組んでまいります。

③ 第一線の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、データ・ドリブン経営への転換に取り組んでまいります。宅急便をより安定的な収益基盤にするとともに、セールスドライバーがお客様へのサービス提供により多くの時間を費やすことができる環境を構築するため、宅急便のデジタルトランスフォーメーションを推進してまいります。データ分析とAIの活用により、需要と業務量予測の精度を向上し、輸配送工程とオペレーション全体を最適化、標準化し、集配および幹線輸送の生産性を向上させるとともに、デジタル化とロボティクスの導入により従来の仕分けプロセスを革新するソーティング・システムを導入し、物流ネットワーク全体の仕分け生産性の向上を目指してまいります。

④ 社会のニーズに応え、EC市場の高い成長力を取り込むECエコシステムの確立に向けて、「産業のEC化」に特化した物流サービスの創出に取り組んでまいります。EC事業者や物流事業者との共創により、外部の配送リソースとヤマトグループの拠点やデジタル基盤を融合し、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応えるEC向け配送サービスを提供するとともに、受発注、輸配送、在庫管理、決済、返品などを一括管理するオープンなデジタル・プラットフォームを構築してまいります。

⑤ 新たな成長の実現に向けて法人向け物流事業を強化するため、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、お客様の立場に立ったアカウントマネジメントを推進するとともに、引き続き、グローバル関連事業のマネジメント強化に取り組んでまいります。また、データ基盤を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を活用した法人向け物流ソリューションの提案力を強化し、法人顧客のサプライチェーン全体を最適化するソリューションの開発に取り組んでまいります。

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してまいります。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」、「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つのビジョンの下、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てまいります。

⑦ 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を実現し、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、引き続き、魅力ある人事制度の構築や、社員の自主・自律が評価され、イキイキと働くことができる評価制度の導入、教育体系の再構築などに取り組んでまいります。

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あげます。

## (3) 財産および損益の状況の推移

| 区　　分 | 2016年度<br>第152期 | 2017年度<br>第153期 | 2018年度<br>第154期 | 2019年度<br>(当期)<br>第155期 |
|---|---|---|---|---|
| 営　業　収　益 (百万円) | 1,466,852 | 1,538,813 | 1,625,315 | 1,630,146 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) | 18,053 | 18,231 | 25,682 | 22,324 |
| 1株当たり当期純利益　(円) | 45.37 | 46.24 | 65.14 | 56.78 |
| 総　資　産 (百万円) | 1,114,672 | 1,114,870 | 1,123,659 | 1,100,739 |
| 純　資　産 (百万円) | 545,559 | 557,586 | 573,388 | 562,835 |
| 1株当たり純資産　(円) | 1,367.51 | 1,395.74 | 1,435.15 | 1,441.20 |

(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 | 2016年度<br>第152期 | 2017年度<br>第153期 | 2018年度<br>第154期 | 2019年度<br>(当期)<br>第155期 |
|---|---|---|---|---|
| 宅急便取扱個数　(百万個) | 1,867 | 1,836 | 1,803 | 1,799 |
| クロネコDM便取扱冊数　(百万冊) | 1,542 | 1,464 | 1,211 | 987 |

## (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<br>(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) |
| BIZ－ロジ事業 | 企業向け物流事業<br>(ロジスティクス事業、メディカル製品物流サービス、<br>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、<br>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<br>(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、<br>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<br>(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、<br>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<br>(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、<br>総合リースサービスなど) |
| 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<br>(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647億39百万円で、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 |
|---|---|---|---|
| | | | 百万円 |
| デリバリー事業 | ヤマト運輸株式会社 | 車両購入（4,573台） | 15,580 |
| | | 港南ビル | 4,620 |
| フィナンシャル事業 | ヤマトリース株式会社 | リース用車両購入 | 23,515 |

## (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 |
|---|---|
| | 百万円 |
| 株式会社みずほ銀行 | 39,000 |
| 株式会社三井住友銀行 | 20,500 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 20,000 |

(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 |
|---|---|---|
| | 名 | 名 |
| デリバリー事業 | 202,770 | △371 |
| BIZ－ロジ事業 | 8,181 | △26 |
| ホームコンビニエンス事業 | 4,790 | 145 |
| e－ビジネス事業 | 3,495 | △2 |
| フィナンシャル事業 | 799 | △10 |
| オートワークス事業 | 2,211 | 47 |
| その他 | 2,699 | 37 |
| 合計 | 224,945 | △180 |

(注) 従業員数には、パートタイマー126,201名（前期末比1,337名減）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 |
|---|---|---|
| | 台 | 台 |
| デリバリー事業 | 50,878 | 2,385 |
| BIZ－ロジ事業 | 1,016 | △10 |
| ホームコンビニエンス事業 | 1,553 | △289 |
| e－ビジネス事業 | 57 | 0 |
| フィナンシャル事業 | 965 | 239 |
| オートワークス事業 | 807 | △3 |
| その他 | 1,218 | △21 |
| 合計 | 56,494 | 2,301 |

## (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<br>50,000 | %<br>100.00 | 宅急便事業、<br>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、<br>クロネコDM便事業 |
| | ヤマトグローバルエキスプレス株式会社 | 1,000 | 100.00 | 国内航空貨物輸送事業 |
| BIZ－ロジ事業 | ヤマトロジスティクス株式会社 | 1,000 | 100.00 | ロジスティクス事業、<br>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 | 1,880 | 100.00 | 国際航空貨物、海上貨物の取扱<br>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$<br>4 | 100.00 | 北米における航空貨物、海上貨物、<br>国際引越の取扱<br>輸出入通関事業 |
| ホームコンビニエンス事業 | ヤマトホームコンビニエンス株式会社 | 百万円<br>480 | 100.00 | 家具・家電の配送、設置、セッティング事業<br>引越および生活関連事業<br>物品販売事業 |
| e－ビジネス事業 | ヤマトシステム開発株式会社 | 1,800 | 100.00 | ネットワーク業務<br>コンピュータ利用システムの研究､開発､情報の提供およびコンサルティング業務<br>ソフトウェアの開発ならびに機器の販売およびオンラインサービス |
| フィナンシャル事業 | ヤマトフィナンシャル株式会社 | 1,000 | 100.00 | 商品代金の決済代行業 |
| | ヤマトリース株式会社 | 30 | 100.00 | 総合リース業 |
| オートワークス事業 | ヤマトオートワークス株式会社 | 30 | 100.00 | 車両管理サービス事業<br>自動車整備事業<br>燃料油脂、自動車用部品の販売業<br>冷凍、冷蔵機器および荷役用運搬機器の修理・販売業<br>損害保険代理店業 |
| その他 | ヤマトボックスチャーター株式会社 | 400 | 100.00 | 運行事業<br>ボックスチャーター事業 |
| | 雅瑪多管理（中国）有限公司 | 百万元<br>50 | 100.00 | 東アジア地域統括、<br>事業開発および市場調査 |
| | 雅瑪多（香港）有限公司 | 百万HK$<br>970 | 100.00 | 東アジア地域統括、<br>事業開発および市場調査 |
| | YAMATO ASIA PTE.LTD. | 百万S$<br>352 | 100.00 | 東南アジア地域統括、<br>事業開発および市場調査 |

(注) ヤマトリース株式会社は2020年４月１日をもって、当社が保有する株式の一部を譲渡したことに伴い、連結子会社から除外しております。

（注）当期末における特定完全子会社の状況は、次のとおりです。

| 名　　称 | 住　　所 | 当社における特定完全子会社の株式の帳簿価額 | 当社の総資産額 |
|---|---|---|---|
| ヤマト運輸株式会社 | 東京都中央区銀座二丁目16番10号 | 百万円<br>239,575 | 百万円<br>524,956 |

## (12) 主要拠点

| 区　　分 | 名　　称 | 本社所在地 | 事業所数 |
|---|---|---|---|
| | | | 店 |
| デリバリー事業 | ヤマト運輸株式会社 | 東京都中央区 | 7,376 |
| | 沖縄ヤマト運輸株式会社 | 沖縄県糸満市 | 40 |
| | ヤマトグローバルエキスプレス株式会社 | 東京都港区 | 305 |
| BIZ－ロジ事業 | ヤマトロジスティクス株式会社 | 東京都中央区 | 86 |
| | 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 | 71 |
| | 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 | 172 |
| 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 | 43 |
| | ヤマトリース株式会社 | 東京都豊島区 | 53 |
| 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 | 106 |
| 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 | 61 |
| | 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 |

（注）ヤマトリース株式会社は2020年４月１日をもって、当社が保有する株式の一部を譲渡したことに伴い、連結子会社から除外しております。

## 2 会社の株式に関する事項（2020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　411,339,992株

### (3) 株主数　52,713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） | 46,817 | 12.15 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口） | 30,770 | 7.99 |
| ヤマトグループ社員持株会 | 22,265 | 5.78 |
| 日本生命保険相互会社 | 14,770 | 3.83 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 14,327 | 3.72 |
| UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT | 11,230 | 2.92 |
| 株式会社みずほ銀行 | 10,247 | 2.66 |
| ヤマトグループ取引先持株会 | 8,432 | 2.19 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口５） | 6,761 | 1.76 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385151 | 6,233 | 1.62 |

（注）１．当社は、自己株式26,124,409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 | |
| 代表取締役社長<br>社長執行役員 | 長尾裕 | |
| 代表取締役副社長<br>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<br>副社長執行役員 | 芝﨑健一 | 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<br>スタンレー電気㈱社外取締役<br>キリンホールディングス㈱社外取締役 |
| 取締役 | 得能摩利子 | ㈱ハピネット社外取締役<br>三菱マテリアル㈱社外取締役 |
| 取締役 | 小林洋一 | |
| 取締役 | 菅田史朗 | ウシオ電機㈱特別顧問<br>ＪＳＲ㈱社外取締役<br>横河電機㈱社外取締役 |
| 常勤監査役 | 川﨑良弘 | |
| 常勤監査役 | 松野守 | |
| 監査役 | 鼎博之 | アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー<br>弁護士 |
| 監査役 | 山下隆 | 山下隆公認会計士事務所所長<br>㈱新日本科学社外取締役 |

(注) 1．取締役のうち森　正勝、得能摩利子、小林洋一および菅田史朗の４氏は、社外取締役であります。
2．監査役のうち鼎　博之、山下　隆の両氏は、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㈱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．監査役鼎　博之氏は、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。
6．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。
7．取締役小林洋一氏は、2019年６月30日付で伊藤忠商事㈱副会長を退任いたしました。

8．監査役鼎　博之氏の重要な兼職先であるアンダーソン・毛利・友常法律事務所と当社には法律相談業務の取引がありますが、当期の取引金額は当社の営業収益の0.1％未満であります。
その他の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。
9．2020年３月１日付で、次のとおり担当の変更がありました。

| 地　位 | 氏　名 | 変更前 | 変更後 |
|---|---|---|---|
| 代表取締役副社長<br>副社長執行役員 | 神田晴夫 | 経営統括社長補佐、地域共創プロジェクト担当 | 経営統括社長補佐、地域共創・監査担当 |
| 代表取締役副社長<br>副社長執行役員 | 芝﨑健一 | ＥＳＧ戦略・マーケティング戦略・広報戦略・財務戦略・IR戦略・法務戦略管掌、監査担当 | コーポレート機能統括 |

## (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、小林洋一および菅田史朗の４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

| 区　分 | 支給人員 | 支給額 | 摘　要 |
|---|---|---|---|
| | 名 | 百万円 | |
| 取締役 | 10 | 418 | （うち社外取締役　５名　58百万円） |
| 監査役 | 5 | 70 | （うち社外監査役　２名　22百万円） |
| 合計 | 15 | 488 | |

②　役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方針

当社の役員の報酬等の決定に関する方針は、客観性および透明性を確保するため、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会において審議し、その答申を踏まえ取締役会で決定することとしております。

取締役の報酬については、外部水準を考慮した固定報酬に加え業績を反映した業績連動報酬によって構成され、そのうち一定割合を役員持株会を通じて、自社の株式取得に充当するものとしています。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固定報酬のみとしております。

## (4) 社外役員に関する事項

主な活動状況

| 地　位 | 氏　名 | 主な活動状況 |
|---|---|---|
| 取締役 | 森　正勝 | 当期開催の取締役会16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。 |
| 取締役 | 得能摩利子 | 当期開催の取締役会16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。 |
| 取締役 | 小林洋一 | 当期開催の取締役会16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。 |
| 取締役 | 菅田史朗 | 取締役に就任した2019年６月25日以降に開催された取締役会12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。 |
| 監査役 | 鼎　博之 | 当期開催の取締役会16回のすべてに出席し、国際弁護士としての高度な専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会19回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長と監査役との意見交換会に出席し、主に海外事業リスク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。 |
| 監査役 | 山下　隆 | 当期開催の取締役会16回のうち14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19回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長と監査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。 |

## 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 |
|---|---|
| | 百万円 |
| 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 | 266 |
| ②　①以外の報酬 | 16 |
| 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 | 282 |

(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もりの算定根拠などについて必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等について同意を行っております。

### (3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

### (4) 非監査業務

当社は公認会計士法第２条第１項の業務以外の非監査業務として、グループ組織再編に関するアドバイザリー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ＣＳＲ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ＣＳＲ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」を定期的に開催することにより、当社およびグループ各社において法令遵守を実現するための具体的な計画を策定のうえ推進し、その状況把握を行う。
ⅴ．当社は、グループ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をするための体制

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16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。したがいまして、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（2020年3月31日現在）

（単位：百万円）

| 科　目 | 金　額 |
|---|---|
| **資産の部** | |
| **流動資産** | **542,884** |
| 現金及び預金 | 197,226 |
| 受取手形及び売掛金 | 213,980 |
| 割賦売掛金 | 46,088 |
| リース債権及びリース投資資産 | 53,886 |
| たな卸資産 | 4,215 |
| その他の流動資産 | 28,925 |
| 貸倒引当金 | △　1,439 |
| **固定資産** | **557,855** |
| **（有形固定資産）** | **(423,835)** |
| 建物及び構築物 | 153,561 |
| 機械装置 | 21,835 |
| 車両運搬具 | 20,831 |
| 土地 | 175,158 |
| リース資産 | 22,759 |
| 建設仮勘定 | 6,417 |
| その他の有形固定資産 | 23,270 |
| **（無形固定資産）** | **(20,965)** |
| ソフトウェア | 18,182 |
| その他の無形固定資産 | 2,782 |
| **（投資その他の資産）** | **(113,054)** |
| 投資有価証券 | 40,310 |
| 長期貸付金 | 5,723 |
| 敷金 | 18,670 |
| 退職給付に係る資産 | 123 |
| 繰延税金資産 | 45,611 |
| その他の投資その他の資産 | 4,176 |
| 貸倒引当金 | △　1,562 |
| **資産合計** | **1,100,739** |

| 科　目 | 金　額 |
|---|---|
| **負債の部** | |
| **流動負債** | **408,811** |
| 支払手形及び買掛金 | 147,081 |
| 短期借入金 | 75,500 |
| １年内償還予定の社債 | 10,000 |
| リース債務 | 3,578 |
| 未払法人税等 | 20,377 |
| 割賦利益繰延 | 5,028 |
| 賞与引当金 | 35,866 |
| その他の流動負債 | 111,379 |
| **固定負債** | **129,093** |
| 長期借入金 | 14,000 |
| リース債務 | 21,760 |
| 繰延税金負債 | 2,064 |
| 退職給付に係る負債 | 79,230 |
| その他の固定負債 | 12,037 |
| **負債合計** | **537,904** |
| **純資産の部** | |
| **株主資本** | **551,024** |
| 資本金 | 127,234 |
| 資本剰余金 | 36,813 |
| 利益剰余金 | 441,746 |
| 自己株式 | △　54,770 |
| **その他の包括利益累計額** | **4,148** |
| その他有価証券評価差額金 | 8,157 |
| 為替換算調整勘定 | △　317 |
| 退職給付に係る調整累計額 | △　3,692 |
| **非支配株主持分** | **7,662** |
| **純資産合計** | **562,835** |
| **負債純資産合計** | **1,100,739** |

## 連結損益計算書（2019年４月１日から2020年３月31日まで）

（単位：百万円）

| 科　目 | 金　額 | |
|---|---|---|
| **営業収益** | | **1,630,146** |
| 営業原価 | | 1,526,102 |
| **営業総利益** | | **104,043** |
| 販売費及び一般管理費 | | 59,342 |
| **営業利益** | | **44,701** |
| **営業外収益** | | |
| 受取利息及び配当金 | 1,095 | |
| その他の収益 | 1,281 | 2,377 |
| **営業外費用** | | |
| 支払利息 | 422 | |
| 持分法による投資損失 | 4,168 | |
| その他の費用 | 1,861 | 6,452 |
| **経常利益** | | **40,625** |
| **特別利益** | | |
| 固定資産売却益 | 7,954 | |
| 投資有価証券売却益 | 1,299 | |
| その他特別利益 | 8 | 9,262 |
| **特別損失** | | |
| 固定資産除却損 | 424 | |
| 減損損失 | 990 | |
| 投資有価証券評価損 | 2,347 | |
| 事業整理損 | 1,206 | |
| その他特別損失 | 338 | 5,306 |
| **税金等調整前当期純利益** | | **44,581** |
| 法人税、住民税及び事業税 | 23,025 | |
| 法人税等調整額 | △　1,346 | 21,678 |
| **当期純利益** | | **22,902** |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | | 578 |
| **親会社株主に帰属する当期純利益** | | **22,324** |

## （ご参考）連結包括利益計算書（2019年４月１日から2020年３月31日まで）

（単位：百万円）

| 科　目 | 金　額 |
|---|---|
| 当期純利益 | 22,902 |
| その他の包括利益 | |
| その他有価証券評価差額金 | △ 4,927 |
| 為替換算調整勘定 | 198 |
| 退職給付に係る調整額 | △ 613 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | △ 273 |
| その他の包括利益合計 | △ 5,616 |
| 包括利益 | 17,285 |
| | |
| （内　訳） | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 17,091 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 194 |

## 連結株主資本等変動計算書（2019年４月１日から2020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 |
| 2019年４月１日残高 | 127,234 | 36,813 | 431,497 | △ 39,085 | 556,459 |
| 会計方針の変更による累積的影響額 | | | △ 640 | | △ 640 |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高 | 127,234 | 36,813 | 430,856 | △ 39,085 | 555,819 |
| 当期中の変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △ 11,433 | | △ 11,433 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 22,324 | | 22,324 |
| 自己株式の取得 | | | | △ 15,685 | △ 15,685 |
| 自己株式の処分 | | △ 0 | △ 0 | 0 | 0 |
| 株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額） | | | | | |
| 当期中の変動額合計 | － | △ 0 | 10,890 | △ 15,684 | △ 4,794 |
| 2020年３月31日残高 | 127,234 | 36,813 | 441,746 | △ 54,770 | 551,024 |

（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 | | |
| 2019年４月１日残高 | 12,975 | △ 515 | △ 3,078 | 9,381 | 7,547 | 573,388 |
| 会計方針の変更による累積的影響額 | | | | | | △ 640 |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高 | 12,975 | △ 515 | △ 3,078 | 9,381 | 7,547 | 572,748 |
| 当期中の変動額 | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | | △ 11,433 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | | | | 22,324 |
| 自己株式の取得 | | | | | | △ 15,685 |
| 自己株式の処分 | | | | | | 0 |
| 株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額） | △ 4,817 | 197 | △ 613 | △ 5,232 | 114 | △ 5,118 |
| 当期中の変動額合計 | △ 4,817 | 197 | △ 613 | △ 5,232 | 114 | △ 9,913 |
| 2020年３月31日残高 | 8,157 | △ 317 | △ 3,692 | 4,148 | 7,662 | 562,835 |

# 計算書類

## 貸借対照表（2020年３月31日現在）

（単位：百万円）

| 科　目 | 金　額 |
|---|---|
| **資産の部** | |
| **流動資産** | **193,519** |
| 現金及び預金 | 77,832 |
| 営業未収金 | 91 |
| 短期貸付金 | 106,365 |
| 未収法人税等 | 7,953 |
| その他の流動資産 | 1,276 |
| **固定資産** | **331,437** |
| **（有形固定資産）** | **(7,161)** |
| 車両 | 4 |
| 建物 | 718 |
| 工具器具備品 | 517 |
| 土地 | 5,840 |
| その他の有形固定資産 | 80 |
| **（無形固定資産）** | **(465)** |
| ソフトウェア | 378 |
| その他の無形固定資産 | 87 |
| **（投資その他の資産）** | **(323,810)** |
| 投資有価証券 | 20,393 |
| 関係会社株式 | 291,880 |
| 長期貸付金 | 25,683 |
| その他の投資その他の資産 | 404 |
| 貸倒引当金 | △ 10,561 |
| 投資損失引当金 | △ 3,990 |
| **資産合計** | **524,956** |

| 科　目 | 金　額 |
|---|---|
| **負債の部** | |
| **流動負債** | **186,602** |
| 営業未払金 | 1,779 |
| 短期借入金 | 70,000 |
| １年内償還予定の社債 | 10,000 |
| 未払法人税等 | 34 |
| 未払費用 | 123 |
| 預り金 | 103,777 |
| 賞与引当金 | 110 |
| その他の流動負債 | 777 |
| **固定負債** | **11,345** |
| 長期借入金 | 10,000 |
| 繰延税金負債 | 1,107 |
| 退職給付引当金 | 89 |
| その他の固定負債 | 148 |
| **負債合計** | **197,948** |
| **純資産の部** | |
| **株主資本** | **321,846** |
| 資本金 | 127,234 |
| 資本剰余金 | 36,822 |
| 資本準備金 | 36,822 |
| 利益剰余金 | 212,559 |
| その他利益剰余金 | 212,559 |
| 別途積立金 | 188,965 |
| 繰越利益剰余金 | 23,594 |
| 自己株式 | △ 54,770 |
| **評価・換算差額等** | **5,161** |
| その他有価証券評価差額金 | 5,161 |
| **純資産合計** | **327,007** |
| **負債純資産合計** | **524,956** |

## 損益計算書（2019年４月１日から2020年３月31日まで）

（単位：百万円）

| 科　目 | 金　額 | |
|---|---|---|
| **営業収益** | | **49,864** |
| 販売費及び一般管理費 | | 13,952 |
| **営業利益** | | **35,911** |
| **営業外収益** | | |
| 受取利息及び配当金 | 1,254 | |
| その他の収益 | 29 | 1,283 |
| **営業外費用** | | |
| 支払利息 | 89 | |
| その他の費用 | 553 | 643 |
| **経常利益** | | **36,551** |
| **特別利益** | | |
| 受取遅延損害金 | 8 | 8 |
| **特別損失** | | |
| 投資有価証券評価損 | 128 | |
| 関係会社株式評価損 | 5,725 | |
| 貸倒引当金繰入額 | 10,561 | |
| 投資損失引当金繰入額 | 3,990 | |
| その他特別損失 | 343 | 20,748 |
| **税引前当期純利益** | | **15,811** |
| 法人税、住民税及び事業税 | 36 | |
| 法人税等調整額 | △　394 | △　358 |
| **当期純利益** | | **16,169** |

## 株主資本等変動計算書（2019年４月１日から2020年３月31日まで）

（単位：百万円）

| | 株主資本 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 資本金 | 資本剰余金 | | | 利益剰余金 | |
| | | 資本準備金 | その他資本剰余金 | 資本剰余金合計 | その他利益剰余金 | |
| | | | | | 別途積立金 | 繰越利益剰余金 |
| 2019年４月１日残高 | 127,234 | 36,822 | 0 | 36,822 | 188,965 | 18,858 |
| 当期中の変動額 | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | | △ 11,433 |
| 当期純利益 | | | | | | 16,169 |
| 自己株式の取得 | | | | | | |
| 自己株式の処分 | | | △ 0 | △ 0 | | △ 0 |
| 株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額） | | | | | | |
| 当期中の変動額合計 | － | － | △ 0 | △ 0 | － | 4,735 |
| 2020年３月31日残高 | 127,234 | 36,822 | － | 36,822 | 188,965 | 23,594 |

（単位：百万円）

| | 株主資本 | | | 評価・換算差額等 | 純資産合計 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 利益剰余金 | 自己株式 | 株主資本合計 | その他有価証券評価差額金 | |
| | 利益剰余金合計 | | | | |
| 2019年４月１日残高 | 207,824 | △ 39,085 | 332,796 | 8,701 | 341,497 |
| 当期中の変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | △ 11,433 | | △ 11,433 | | △ 11,433 |
| 当期純利益 | 16,169 | | 16,169 | | 16,169 |
| 自己株式の取得 | | △ 15,685 | △ 15,685 | | △ 15,685 |
| 自己株式の処分 | △ 0 | 0 | 0 | | 0 |
| 株主資本以外の項目の当期中の変動額（純額） | | | | △ 3,540 | △ 3,540 |
| 当期中の変動額合計 | 4,735 | △ 15,684 | △ 10,949 | △ 3,540 | △ 14,489 |
| 2020年３月31日残高 | 212,559 | △ 54,770 | 321,846 | 5,161 | 327,007 |

## ―メモ欄―

# 監査報告

## 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

2020年５月15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<br>業 務 執 行 社 員 | 公認会計士 | 矢 野 浩 一 ㊞ |
| 指定有限責任社員<br>業 務 執 行 社 員 | 公認会計士 | 石 田 義 浩 ㊞ |
| 指定有限責任社員<br>業 務 執 行 社 員 | 公認会計士 | 関　　信 治 ㊞ |

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ヤマトホールディングス株式会社の2019年4月1日から2020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、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

## 計算書類に係る会計監査報告

# 独立監査人の監査報告書

2020年５月15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<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 矢 野 浩 一 ㊞ |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 石 田 義 浩 ㊞ |
| 指定有限責任社員<br>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2019年4月1日から2020年3月31日までの第155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、2019年４月１日から2020年３月31日までの第155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。

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。

2020年５月15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　﨑　良　弘　㊞

常勤監査役　松　野　　守　㊞

社外監査役　鼎　　博　之　㊞

社外監査役　山　下　　隆　㊞

以　上

## ―メモ欄―

## ―メモ欄―

# 株主総会会場ご案内図

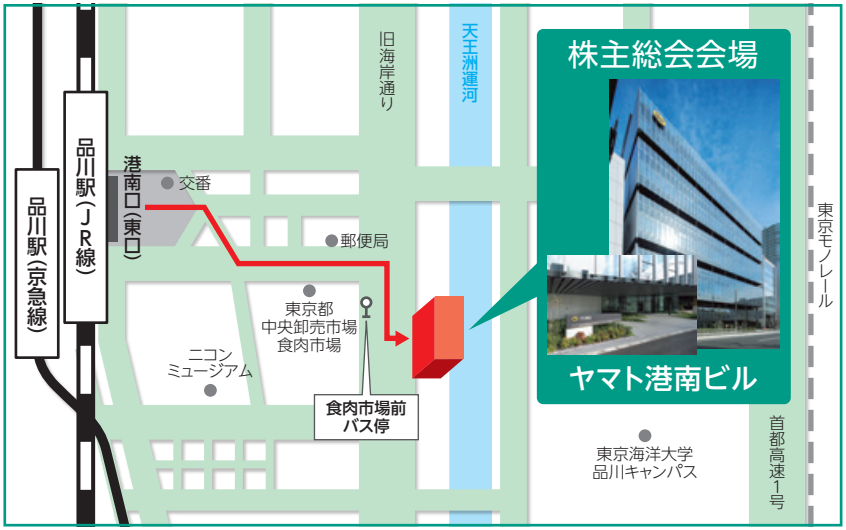
**開催日時** 2020年6月23日（火曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

**開催場所** **ヤマト港南ビル10階　セミナールーム**
東京都港区港南二丁目13番26号

**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。**

**本年はご来場株主様へのお土産の配布を取りやめさせていただきます。**




※会場には駐車場・駐輪場の用意はございませんので、ご了承ください。

**交通のご案内**

**●電車**
JR線・京急線「品川駅」港南口（東口）より…徒歩約10分

**●バス**
都営バス「食肉市場前」下車…徒歩約1分

＜新型コロナウイルス感染症の拡大防止への対応について＞

- 本株主総会は、会場内での接触感染リスクを低減するため、会場に入場できる株主様の人数を50名程度までとさせていただきます。定員を超える株主様がご来場された場合は、ご入場いただけない可能性がございます。
- 議決権行使につきましては、同封の議決権行使書の郵送、またはインターネットにても可能でございますので、ご活用をご検討ください。
- ご自宅などで株主総会を視聴いただけますよう、インターネットでライブ中継を行います。併せてご活用を検討いただきますようお願い申しあげます。ご利用方法等、詳しくは後日送付いたしますご案内をご確認ください。
- 37.5度以上の発熱や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。なお、例年よりもご入場いただくまでにお時間がかかる場合があります。
- 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あげます。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く場合がございます。
- 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あげます。
  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。

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C013080

VEGETABLE OIL INK

2020年６月３日

株　主　各　位

# 第155期定時株主総会招集ご通知に際しての インターネット開示事項

当社は、第155期定時株主総会招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、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（http://www.yamato-hd.co.jp/）に掲載することにより株主の皆様に提供しております。


- 連結計算書類の連結注記表……１～８頁
- 計算書類の個別注記表……９～13頁


ヤマトホールディングス株式会社

# 連　結　注　記　表

1．連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記

（1）記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

（2）連結の範囲に関する事項

① 連結子会社の数　　39社

主要な連結子会社の名称

| | | |
|---|---|---|
| ヤマト運輸㈱ | 沖縄ヤマト運輸㈱ | ヤマトグローバルエキスプレス㈱ |
| ヤマトロジスティクス㈱ | ヤマトグローバルロジスティクスジャパン㈱ | YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC. |
| ヤマトホームコンビニエンス㈱ | ヤマトシステム開発㈱ | ヤマトフィナンシャル㈱ |
| ヤマトリース㈱ | ヤマトオートワークス㈱ | ヤマトボックスチャーター㈱ |
| 雅瑪多管理（中国）有限公司 | 雅瑪多（香港）有限公司 | YAMATO ASIA PTE. LTD. |

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、全体としても連結計算書類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。

（3）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　　19社

主要な会社等の名称

GD EXPRESS CARRIER BHD.　Packcity Japan㈱　広州威時沛運集団有限公司

なお、GEDE ADVISORY INDONESIA他1社は、持分法適用会社であるGD EXPRESS CARRIER BHD. が新たに株式を取得したことにより、当期から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、全体としても連結計算書類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計算書類または仮決算に基づく計算書類を使用しております。

（4）連結子会社の決算日等に関する事項

連結子会社のうち、YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC. 他の在外連結子会社10社の決算日は12月31日であり、連結計算書類の作成に当たっては、決算日現在の計算書類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。

(5) 会計方針に関する事項

① 有価証券の評価基準および評価方法

その他有価証券

時価のあるもの……決算日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

時価のないもの……移動平均法による原価法

② たな卸資産の評価基準および評価方法

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）

③ 固定資産の減価償却の方法

有形固定資産（リース資産を除く）

定率法　ただし、1998年４月１日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに2016年４月１日以降に取得した建物附属設備および構築物については、定額法

在外連結子会社は、見積耐用年数に基づく定額法

無形固定資産（リース資産を除く）

定額法　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

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

④ 引当金の計上基準

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

賞与引当金……従業員の賞与の支給に備えて、支給見込額に基づき計上しております。在外連結子会社は該当ありません。

⑤ 退職給付に係る会計処理の方法

ⅰ．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期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。

ⅱ．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、発生年度の翌期から費用処理しております。

ⅲ．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。

⑥ 収益の計上基準

割賦利益繰延

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

⑦ 消費税および地方消費税の処理方法

税抜方式によっております。

2．会計方針の変更

国際財務報告基準を適用している子会社は、当期より、国際財務報告基準第16号「リース」（以下、「IFRS第16号」という。）を適用しております。これにより、リースの借手は、原則としてすべてのリースを貸借対照表に資産及び負債として計上することとしました。IFRS第16号の適用については、経過的な取扱いに従っており、会計方針の変更による累積的影響額を当期首の利益剰余金に計上しております。

なお、この変更による連結計算書類および１株当たり情報に与える影響は軽微であります。

3．連結貸借対照表に関する注記

（1）有形固定資産の減価償却累計額　520,368百万円

（2）保証債務残高

借入金等に対する債務保証　175百万円

4．連結損益計算書に関する注記

減損損失

当期において、ヤマトグループは以下の資産グループについて減損損失を計上しました。

| 用　途 | 種　類 | 地　域 | 減損損失（百万円） |
|---|---|---|---|
| 支店及び<br>センター店　他 | 建物及び構築物<br>土地　他 | ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社<br>貿易物流サービス事業（東京都中央区）<br>他　16件 | 990 |

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

当期において、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社貿易物流サービス事業他16件の資産グループについて、営業活動から生ずる損益の継続的なマイナス、または、市場価格の著しい下落等が認められたため、当該資産グループに係る資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額990百万円を減損損失として特別損失に計上しました。

その主な内訳は、建物及び構築物720百万円、土地73百万円およびソフトウェア66百万円であります。

なお、当該資産グループの回収可能価額を使用価値により測定する場合は、将来キャッシュ・フローを割引率4.32％で割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、主として不動産鑑定評価基準または固定資産税評価額もしくは公示価格に基づいて評価しております。

5．連結株主資本等変動計算書に関する注記

（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

（単位：千株）

| | 当期首株式数 | 当期増加株式数 | 当期減少株式数 | 当期末株式数 |
|---|---|---|---|---|
| 発行済株式 | | | | |
| 普通株式 | 411,339 | － | － | 411,339 |
| 合計 | 411,339 | － | － | 411,339 |
| 自己株式 | | | | |
| 普通株式（注） | 17,065 | 9,059 | 0 | 26,124 |
| 合計 | 17,065 | 9,059 | 0 | 26,124 |

（注）普通株式の自己株式の株式数の増加9,059千株は、自己株式の買付による増加9,058千株などであります。

普通株式の自己株式の株式数の減少０千株は、単元未満株式の売渡しによる減少であります。

（2）配当に関する事項

① 配当金支払額

| 決議 | 株式の種類 | 配当金の総額（百万円） | １株当たり配当額（円） | 基準日 | 効力発生日 |
|---|---|---|---|---|---|
| 2019年５月15日取締役会 | 普通株式 | 5,519 | 14 | 2019年３月31日 | 2019年６月４日 |
| 2019年10月31日取締役会 | 普通株式 | 5,914 | 15 | 2019年９月30日 | 2019年12月10日 |

② 基準日が当期に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるもの

| 決議 | 株式の種類 | 配当金の総額（百万円） | 配当の原資 | １株当たり配当額（円） | 基準日 | 効力発生日 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2020年５月20日取締役会 | 普通株式 | 10,015 | 利益剰余金 | 26 | 2020年３月31日 | 2020年６月４日 |

（注）１株当たり配当額26円には、記念配当10円を含んでおります。

6．金融商品に関する注記

（1）金融商品の状況に関する事項

① 金融商品に対する取組方針

ヤマトグループは、さらなる事業の成長をはかるため、ネットワーク構築等に対する投資計画に照らし、必要資金を銀行借入や社債発行により調達しております。一時的な余剰資金については、安全性の高い金融資産で運用しております。デリバティブ取引は、主に借入金の金利変動リスクヘッジのために利用し、投機的な取引は実施しておりません。

また、一部の連結子会社では、リース業、信用購入あっせん業を行っております。

② 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

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

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

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

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

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

③　金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

（2）金融商品の時価等に関する事項

2020年３月31日における連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは含まれておりません（(注）５参照)。

（単位：百万円）

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

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

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

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

4．金融商品の時価の算定方法および有価証券に関する事項

① 現金及び預金

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

② 受取手形及び売掛金

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

③ 割賦売掛金

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

④ 投資有価証券

投資有価証券のうち上場株式の時価については、取引所の価格によっております。

⑤ 支払手形及び買掛金

支払手形及び買掛金については、その大半が１年以内の支払期日であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額を時価としております。

⑥ 短期借入金、および⑦　長期借入金

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

5．時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

| 区　　分 | 連結貸借対照表計上額<br>（百万円） |
|---|---|
| 投資有価証券 | |
| 関連会社株式 | 2,162 |
| その他 | 3,636 |

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

7．１株当たり情報に関する注記

（1）１株当たり純資産額　1,441円20銭

（2）１株当たり当期純利益　56円78銭

8．重要な後発事象

共通支配下の取引等

当社は、2020年1月23日開催の取締役会において、2021年4月1日付で、ヤマト運輸株式会社など連結子会社8社を吸収合併および吸収分割して、当社を純粋持株会社制から事業会社とする経営体制の再編を実施することを決議いたしました。

一方、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響等による諸手続きの遅延などの課題を回避するため、2020年5月15日開催の取締役会において、吸収合併および吸収分割の内容を変更し、当社は当該組織再編の当事者からは除外し、当社の連結子会社であるヤマト運輸株式会社と、ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社を含む連結子会社7社の間で吸収合併および吸収分割する再編とすることを決議いたしました。

1．取引の概要

（1）ヤマト運輸株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併

① 結合当事企業の名称およびその事業の内容

ⅰ．吸収合併存続会社

名称　　：ヤマト運輸株式会社

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

ⅱ．吸収合併消滅会社

名称　　：ヤマトグローバルエキスプレス株式会社

事業内容：企業向け小口貨物輸送事業（国内航空貨物輸送事業など）

名称　　：ヤマトロジスティクス株式会社

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

名称　　：ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社

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

名称　　：ヤマトパッキングサービス株式会社

事業内容：梱包・荷役輸送事業

名称　　：ヤマト包装技術研究所株式会社

事業内容：包装容器および資材の研究開発事業・販売事業

名称　　：ヤマトフィナンシャル株式会社

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

② 企業結合日

2021年4月1日（予定）

③ 企業結合の法的形式

ヤマトグローバルエキスプレス株式会社、ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社、ヤマトパッキングサービス株式会社、ヤマ

ト包装技術研究所株式会社、ヤマトフィナンシャル株式会社の6社を吸収合併消滅会社、ヤマト運輸株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併

④ 結合後企業の名称
変更ありません。

（2）ヤマト運輸株式会社を吸収分割承継会社とする吸収分割

① 対象となる事業の名称およびその事業の内容
事業名称：ヤマトシステム開発株式会社のｅ通販ソリューション事業
事業内容：通販事業の立ち上げはもとより事業の成長を支援するために、システムと運用をお客様に適したパッケージで提供
事業名称：ヤマトシステム開発株式会社の地域統括部門
事業内容：販売部門

② 企業結合日
2021年4月1日（予定）

③ 企業結合の法的形式
ヤマトシステム開発株式会社を吸収分割会社、ヤマト運輸株式会社を吸収分割承継会社とする吸収分割

④ 結合後企業の名称
変更ありません。

（3）取引の目的を含む取引の概要
ヤマトグループは、現中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化を踏まえ、今後の当社グループにおける、中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO　NEXT100」を策定しました。
当プランに基づき、現在の機能単位の部分最適を、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、2021年4月、現在の経営体制から、リテール・地域法人・グローバル法人・EC の4事業本部と、4つの機能本部からなる経営体制に移行するものであります。

2．実施する会計処理の概要
「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2019年１月16日）および「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 2019年１月16日）に基づき、共通支配下の取引として処理を行う予定であります。

# 個 別 注 記 表

1．記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

2．重要な会計方針に係る事項に関する注記

（1）有価証券の評価基準および評価方法

その他有価証券

時価のあるもの……決算日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

時価のないもの……移動平均法による原価法

関係会社株式……移動平均法による原価法

（2）固定資産の減価償却の方法

有形固定資産……主として定額法

無形固定資産……定額法　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

（3）引当金の計上基準

貸倒引当金……債権の貸倒れによる損失に備えて、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。

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。

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。

退職給付引当金……従業員の退職給付に備えて、当期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期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（５年）による定額法により按分した額を、発生年度の翌期から費用処理しております。

（4）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、連結計算書類における会計処理の方法と異なっております。

（5）消費税および地方消費税の処理方法

税抜方式によっております。

3．貸借対照表に関する注記

（1）有形固定資産の減価償却累計額　598百万円

（2）保証債務残高

① 通運計算契約に基づく連帯保証　300百万円

② 借入金等に対する債務保証　425百万円

（3）関係会社に対する金銭債権および金銭債務

短期金銭債権　106,819百万円

長期金銭債権　24,643百万円

短期金銭債務　104,349百万円

4．損益計算書に関する注記

関係会社との取引高

営業収益　49,790百万円

営業費用　2,035百万円

営業取引以外の取引高　715百万円

5．株主資本等変動計算書に関する注記

自己株式の種類及び株式数に関する事項　（単位：千株）

| | 当期首株式数 | 当期増加株式数 | 当期減少株式数 | 当期末株式数 |
|---|---|---|---|---|
| 普通株式（注） | 17,065 | 9,059 | 0 | 26,124 |

（注）普通株式の自己株式の株式数の増加9,059千株は、自己株式の買付による増加9,058千株などであります。

普通株式の自己株式の株式数の減少０千株は、単元未満株式の売渡しによる減少であります。

6．税効果会計に関する注記

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

繰延税金資産

| | |
|---|---|
| 賞与引当金 | 33百万円 |
| 退職給付引当金 | 27 |
| 投資有価証券評価損 | 726 |
| 関係会社株式 | 48,655 |
| 税務上の繰越欠損金 | 481 |
| その他 | 4,619 |
| 小計 | 54,543 |
| 評価性引当額 | △53,984 |
| 計 | 559 |

繰延税金負債

| | |
|---|---|
| その他有価証券評価差額金 | △ 1,621 |
| その他 | △ 45 |
| 計 | △ 1,667 |
| 繰延税金資産（△負債）の純額 | △ 1,107 |

7．関連当事者との取引に関する注記

子会社等　　（単位：百万円）

| 種　類 | 会社の名称 | 住　所 | 資本金又は出資金 | 事業の内容 | 議決権等の所有割合 | 関係内容 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 役員の兼任等 |
| 子会社 | ヤマト運輸㈱ | 東京都中央区 | 50,000 | 宅急便事業<br>クロネコDM便事業 | 所有　直接<br>100.00% | 兼任<br>２名 |
| 子会社 | ヤマトグローバルエキスプレス㈱ | 東京都港区 | 1,000 | 国内航空貨物輸送事業 | 所有　直接<br>100.00% | なし |
| 子会社 | ヤマトグローバルロジスティクスジャパン㈱ | 東京都中央区 | 1,880 | 国際航空貨物、海上貨物輸送事業 | 所有　直接<br>100.00% | 兼任<br>１名 |
| 子会社 | ヤマトホームコンビニエンス㈱ | 東京都中央区 | 480 | 引越および生活関連事業 | 所有　直接<br>100.00% | 兼任<br>２名 |
| 子会社 | ヤマトシステム開発㈱ | 東京都江東区 | 1,800 | システムの開発 | 所有　直接<br>100.00% | 兼任<br>２名 |
| 子会社 | ヤマトフィナンシャル㈱ | 東京都中央区 | 1,000 | 決済代行業 | 所有　直接<br>100.00% | 兼任<br>２名 |
| 子会社 | ヤマトクレジットファイナンス㈱ | 東京都豊島区 | 500 | 割賦金融業 | 所有　直接<br>70.00% | なし |
| 子会社 | ヤマトリース㈱ | 東京都豊島区 | 30 | 総合リース業 | 所有　直接<br>100.00% | 兼任<br>１名 |
| 子会社 | ヤマトオートワークス㈱ | 東京都中央区 | 30 | 車両管理サービス事業 | 所有　直接<br>100.00% | 兼任<br>１名 |

（単位：百万円）

| 種　類 | 会社の名称 | 関係内容 | 取引の内容 | 取引金額 | 科　目 | 期末残高 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 事業上の関係 | | | | |
| 子会社 | ヤマト運輸㈱ | 経営管理<br>資金の貸付 | 経営管理料の受取 | 7,287 | － | － |
| | | | 運転資金の返済 | 8,676 | 短期貸付金 | 2,864 |
| | | | 設備資金の返済 | 1,296 | | |
| | | | 利息の受取 | 13 | | |
| | | | 資金貸借 | △28,620 | 預り金 | 38,684 |
| | | | 利息の支払 | 5 | | |
| 子会社 | ヤマトグローバルエキスプレス㈱ | 経営管理 | 資金貸借 | △782 | 預り金 | 6,069 |
| | | | 利息の支払 | 0 | | |
| 子会社 | ヤマトグローバルロジスティクスジャパン㈱ | 経営管理<br>資金の貸付 | 運転資金の返済 | 1,933 | － | － |
| | | | 設備資金の貸付 | 1,450 | | |
| | | | 設備資金の返済 | 7,000 | | |
| | | | 利息の受取 | 16 | | |
| 子会社 | ヤマトホームコンビニエンス㈱ | 経営管理<br>資金の貸付 | 運転資金の貸付 | 11,132 | 長期貸付金 | 13,927 |
| | | | 利息の受取 | 8 | | |
| 子会社 | ヤマトシステム開発㈱ | 経営管理 | 資金貸借 | 4,376 | 預り金 | 19,793 |
| | | | 利息の支払 | 1 | | |
| 子会社 | ヤマトフィナンシャル㈱ | 経営管理 | 資金貸借 | △11,628 | 預り金 | 18,902 |
| | | | 利息の支払 | 1 | | |
| 子会社 | ヤマトクレジットファイナンス㈱ | 経営管理<br>資金の貸付 | 運転資金の貸付 | 6,500 | 短期貸付金<br>長期貸付金 | 6,461<br>6,500 |
| | | | 運転資金の返済 | 391 | | |
| | | | 利息の受取 | 10 | | |

（単位：百万円）

| 種　類 | 会社の名称 | 関係内容<br>事業上の関係 | 取引の内容 | 取引金額 | 科　目 | 期末残高 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 子会社 | ヤマトリース㈱ | 経営管理<br>資金の貸付 | 運転資金の貸付 | 20,000 | 短期貸付金 | 94,272 |
| | | | 運転資金の返済 | 1,233 | | |
| | | | 利息の受取 | 118 | | |
| 子会社 | ヤマトオートワークス㈱ | 経営管理 | 資金貸借 | △152 | 預り金 | 7,837 |
| | | | 利息の支払 | 0 | | |

（注）取引条件および取引条件の決定方針等

① 経営管理料につきましては、業務内容等を勘案し、双方協議の上合理的に決定しております。

② 預り金および貸付金の金利につきましては、市場金利に基づき決定しております。

③ 資金貸借の取引金額は期中の純増減額を記載しております。

④ ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社およびヤマトホームコンビニエンス株式会社に対する運転資金の取引金額は期中の純増減額を記載しております。

⑤ ヤマトクレジットファイナンス株式会社およびヤマトリース株式会社に対する運転資金の返済の取引金額は期中の純増減額を記載しております。

⑥ 子会社の事業損失に備えるため、貸付金に対し、当期において、貸倒引当金繰入額10,325百万円を計上しております。この結果、貸倒引当金の残高は10,325百万円となっております。

8．１株当たり情報に関する注記

（1）１株当たり純資産額　848円90銭

（2）１株当たり当期純利益　41円13銭