

有価証券報告書

(金融商品取引法第24条第1項に基づく報告書)

事業年度　　自 2024年4月1日
(第160期)　　至 2025年3月31日

ヤマトホールディングス株式会社

(E04187)

第一部 企業情報	1 頁
第1 企業の概況	1
1. 主要な経営指標等の推移	1
2. 沿革	3
3. 事業の内容	5
4. 関係会社の状況	7
5. 従業員の状況	12
第2 事業の状況	14
1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等	14
2. サステナビリティに関する考え方及び取組	19
3. 事業等のリスク	30
4. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析	35
5. 重要な契約等	45
6. 研究開発活動	45
第3 設備の状況	46
1. 設備投資等の概要	46
2. 主要な設備の状況	46
3. 設備の新設、除却等の計画	51
第4 提出会社の状況	52
1. 株式等の状況	52
(1) 株式の総数等	52
(2) 新株予約権等の状況	52
(3) 行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等	52
(4) 発行済株式総数、資本金等の推移	52
(5) 所有者別状況	53
(6) 大株主の状況	53
(7) 議決権の状況	55
(8) 役員・従業員株式所有制度の内容	56
2. 自己株式の取得等の状況	57
3. 配当政策	58
4. コーポレート・ガバナンスの状況等	59
(1) コーポレート・ガバナンスの概要	59
(2) 役員の状況	65
(3) 監査の状況	74
(4) 役員の報酬等	78
(5) 株式の保有状況	81
第5 経理の状況	84
1. 連結財務諸表等	85
(1) 連結財務諸表	85
(2) その他	133
2. 財務諸表等	134
(1) 財務諸表	134
(2) 主な資産及び負債の内容	144
(3) その他	144
第6 提出会社の株式事務の概要	145
第7 提出会社の参考情報	146
1. 提出会社の親会社等の情報	146
2. その他の参考情報	146
第二部 提出会社の保証会社等の情報	147
監査報告書	

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2025年6月13日
【事業年度】	第160期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）
【会社名】	ヤマトホールディングス株式会社
【英訳名】	YAMATO HOLDINGS CO., LTD.
【代表者の役職氏名】	取締役社長 長尾 裕
【本店の所在の場所】	東京都中央区銀座二丁目16番10号
【電話番号】	(03) 3541-4141 (大代表)
【事務連絡者氏名】	専務執行役員 CFO 野村 優
【最寄りの連絡場所】	東京都中央区銀座二丁目16番10号
【電話番号】	(03) 3541-4141 (大代表)
【事務連絡者氏名】	専務執行役員 CFO 野村 優
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部【企業情報】

第1【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	第156期	第157期	第158期	第159期	第160期
決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
営業収益 (百万円)	1,695,867	1,793,618	1,800,668	1,758,626	1,762,696
経常利益 (百万円)	94,019	84,330	58,066	40,458	19,587
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	56,700	55,956	45,898	37,626	37,937
包括利益 (百万円)	73,292	47,276	46,114	42,003	50,607
純資産額 (百万円)	584,287	598,233	616,430	591,980	600,350
総資産額 (百万円)	1,089,991	1,086,854	1,107,587	1,181,782	1,267,428
1株当たり純資産額 (円)	1,553.45	1,611.34	1,684.87	1,708.00	1,806.52
1株当たり当期純利益 (円)	151.55	151.03	126.64	107.23	111.87
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	52.9	54.3	55.1	49.6	46.5
自己資本利益率 (%)	10.0	9.6	7.6	6.3	6.5
株価収益率 (倍)	20.0	15.2	17.9	20.1	17.5
営業活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	123,921	52,016	89,953	64,333	47,732
投資活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	44,078	△58,943	△49,420	△22,435	△44,356
財務活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	△123,247	△54,456	△38,617	△30,777	9,421
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	241,284	180,603	183,225	194,702	208,057
従業員数 (人)	223,191	216,873	210,197	177,430	172,822

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

- 1株当たり純資産額の算定上、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
- 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を第157期の期首から適用しており、第157期以降の主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
- 当社および国内連結子会社は、資産の使用実態をより反映した費用配分を行うため、従来定率法を適用していた有形固定資産の減価償却方法を、第157期より定額法に変更し、あわせて、一部の車両運搬具の耐用年数を変更しております。第157期以降の主要な経営指標等については、当該変更を適用した後の指標等となっております。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第156期	第157期	第158期	第159期	第160期
決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
営業収益 (百万円)	44,864	48,010	47,189	36,454	42,698
経常利益 (百万円)	22,686	43,205	42,116	30,580	40,645
当期純利益 (百万円)	12,622	47,168	52,255	32,340	52,808
資本金 (百万円)	127,234	127,234	127,234	127,234	127,234
発行済株式総数 (千株)	388,575	388,575	379,824	360,496	360,496
純資産額 (百万円)	294,863	310,596	333,868	304,918	305,362
総資産額 (百万円)	489,922	403,163	425,145	449,101	496,831
1株当たり純資産額 (円)	794.73	847.49	921.59	889.11	936.16
1株当たり配当額 (うち1株当たり中間配当額) (円)	46.00 (16.00)	46.00 (23.00)	46.00 (23.00)	46.00 (23.00)	46.00 (23.00)
1株当たり当期純利益 (円)	33.74	127.32	144.17	92.17	155.72
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	60.2	77.0	78.5	67.9	61.5
自己資本利益率 (%)	4.1	15.6	16.2	10.1	17.3
株価収益率 (倍)	90.0	18.0	15.7	23.4	12.6
配当性向 (%)	136.3	36.1	31.9	49.9	29.5
従業員数 (人)	389	25	21	19	15
株主総利回り (比較指標：配当込みTOPIX) (%)	181.6 (142.1)	140.5 (145.0)	141.8 (153.4)	138.0 (216.8)	129.1 (213.4)
最高株価 (円)	3,160.0	3,395.0	2,522.0	2,768.5	2,199.5
最低株価 (円)	1,641.0	2,130.0	2,008.0	2,091.0	1,524.5

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

2 【沿革】

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

1919年11月	東京市京橋区において資本金10万円、車両数4台で創立。
1929年4月	東京一横浜間に定期便を開始（わが国最初の路線事業）。
1949年5月	東京証券取引所の再開とともに株式を上場。
1950年3月	通運事業を開始。
1951年1月	C. A. T.（シヴィル・エア・トランスポーティ）航空と代理店契約を締結し、航空貨客の取扱を開始。
1952年1月	海上貨物取扱船積業務を開始。
1957年10月	大和商事株式会社（現ヤマトオートワークス株式会社）を設立。
1958年6月	美術品梱包輸送事業を開始。
1958年8月	日本航空株式会社と代理店契約を締結し、国内航空貨物の取扱を開始。
1960年2月	国際航空混載貨物の取扱を開始。
1966年4月	一般港湾運送事業の営業を開始。
1973年1月	コンピュータ部門を分離し、ヤマトシステム開発株式会社を設立。
1976年1月	小口貨物の宅配システム「宅急便」のサービスを開始。
1977年3月	極東リース株式会社（現ヤマトリース株式会社）を設立。
1980年3月	YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.（現米国ヤマト運輸株式会社）を設立。
1981年9月	当社株式が東京証券取引所の市場第一部に指定替え。
1982年10月	大和運輸株式会社からヤマト運輸株式会社に商号変更。
1986年7月	ヤマトコレクトサービス株式会社（ヤマトファイナンシャル株式会社）を設立。
1986年10月	オランダヤマト運輸株式会社（現欧州ヤマト運輸株式会社）を設立。
1988年7月	日本初の低温管理による宅配システム「クール宅急便」のサービスを開始。
1996年12月	宅急便の年末年始営業を開始。365日営業となる。
1997年3月	「クロネコメール便」の全国でのサービスを開始。
1997年11月	小笠原諸島へのサービス開始により、宅急便の全国ネットワークが完成。
2002年1月	ヤマト・スタッフ・サプライ株式会社を設立。
2003年4月	ロジスティクス事業の一部を分割し、ヤマトロジスティクス株式会社に統合。 海上フォワーディング事業、通関事業、美術品輸送事業および国際引越事業を分割し、ヤマトグローバルフレイト株式会社に統合。 四国ヤマト運輸株式会社をヤマト運輸株式会社に統合。 九州ヤマト運輸株式会社をヤマト運輸株式会社に統合。
2003年10月	自動車整備部門を分割し、ヤマトオートワークス株式会社に統合。
2004年10月	ヤマトロジスティクス株式会社とヤマトパーセルサービス株式会社を吸収合併によりヤマトグローバルフレイト株式会社に統合し、同社をヤマトロジスティクス株式会社に商号変更。
2004年11月	グループ会社の経理・会計業務や人事業務を受託するヤマトマネージメントサービス株式会社を設立。
2005年4月	ファインクレジット株式会社（現ヤマトクレジットファイナンス株式会社）に経営参画。
2005年11月	純粋持株会社への移行に伴い、ヤマト運輸株式会社からヤマトホールディングス株式会社に商号変更。デリバリー事業などをヤマト運輸分割準備株式会社（現ヤマト運輸株式会社）に承継。
2008年4月	ヤマト運輸株式会社のエキスプレス事業を分割し、ヤマトグローバルエキスプレス株式会社に統合。
2008年8月	ヤマトロジスティクス株式会社を、ロジスティクス事業等を行うヤマトロジスティクス株式会社、国際物流サービス事業等を行うヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社に分割。
2013年9月	総合物流ターミナル「羽田クロノゲート」を竣工。
2015年3月	「クロネコメール便」のサービスを廃止。
2015年4月	「宅急便コンパクト」「ネコポス」および新たな投函サービス「クロネコDM便」のサービスを開始。
2016年1月	マレーシア宅配大手のGD EXPRESS CARRIER BHD.（現GDEX BHD.）と業務・資本提携。
2016年7月	フランスのネオポストグループとの合弁会社Packcity Japan株式会社が、オープン型宅配便ロッカーサービスを開始。
2016年8月	マレーシアを本拠地とするクロスボーダー陸上幹線輸送会社であるOTLグループ3社の株式取得およびベトナム事業取得に合意。

2020年4月	ヤマトリース株式会社の発行済株式数の60%を芙蓉総合リース株式会社に譲渡。
2020年6月	E C事業者向け新配送商品「E A Z Y（イージー）」を開始。
2021年4月	ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトフィナンシャル株式会社を含む7社をヤマト運輸株式会社に吸收合併および吸收分割。
2021年9月	ヤマトマネージメントサービス株式会社をヤマト運輸株式会社に統合。
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行。
2023年9月	ヤマト・スタッフ・サプライ株式会社の発行済株式数の51%を株式会社ワールドスタッフィングに譲渡。
2023年10月	日本郵政グループとの協業により「クロネコゆうパケット」のサービスを開始。
2024年1月	「クロネコDM便」のサービスを廃止。
2024年2月	日本郵政グループとの協業により「クロネコゆうメール」のサービスを開始。
2024年5月	共同輸配送のオープンプラットフォームを提供するSustainable Shared Transport（サステナブルシェアード トランスポート）株式会社を設立。
2024年9月	地域創生に向けた取組み強化を目的に、RH株式会社の発行済株式数の48.57%を取得し、ヤマト運輸株式会社がレッドホースコーポレーション株式会社と業務提携。
2024年10月	車両を使用する事業者様向けに「E Vライフサイクルサービス」のサービスを開始。
2024年12月	コントラクト・ロジスティクス事業を手掛ける株式会社ナカノ商会の発行済株式数の87.74%を取得し連結子会社化。
	運送事業者様向けのオンライン医療サービスを提供する株式会社MY MEDICA（マイメディカ）を設立。
2025年1月	再生可能エネルギー由来電力等を提供するヤマトエナジーマネジメント株式会社を設立。

3 【事業の内容】

ヤマトグループは、ヤマトホールディングス株式会社（当社）および、子会社46社、関連会社48社により構成されており、「エクスプレス事業」「コントラクト・ロジスティクス事業」「グローバル事業」「モビリティ事業」を主な事業としているほか、これらに附帯するサービス業務等を営んでおります。

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

なお、当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更しております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 注記事項（セグメント情報等）」に記載のとおりであります。

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

セグメントの名称	事業内容	主要な会社
エクスプレス事業	個人および法人のお客様に対し、宅急便を中心とした国内輸送サービスを提供する。	ヤマト運輸㈱、 沖縄ヤマト運輸㈱、ヤマトボックスチャーター㈱、 ヤマトマルチチャーター㈱、ボックスチャーター㈱、 Sustainable Shared Transport㈱※1、 RH㈱※2、レッドホースコーポレーション㈱※2、Packcity Japan㈱、 その他2社
	個人および法人顧客向け宅配事業、 貨物自動車運送事業、 ロールボックスパレット貸切輸送事業	
コントラクト・ロジスティクス事業	法人顧客の課題解決や事業成長を支援するソリューションを提供する。	ヤマト運輸㈱、 ㈱ナカノ商会※3、IS鳥栖開発2号特定目的会社※3、 その他1社
	3PL事業、不動産事業	
グローバル事業	国際フォワーディングや国際エクスプレス、 海外現地におけるコントラクト・ロジスティクス等を組み合わせ、法人顧客のグローバルサプライチェーン全体を最適化するソリューションを提供する。	ヤマト運輸㈱、神戸ヤマト㈱、湖南工業㈱、 YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.、 YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V.、 YAMATO ASIA PTE. LTD.※4、YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.、 YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD.、 雅瑪多管理（中国）有限公司、雅瑪多（香港）有限公司※5、 雅瑪多国际物流有限公司、雅瑪多運輸（香港）有限公司、 TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.、 GDEX BHD.、その他51社
	法人顧客向け運送事業、 物流センターの企画運営業、通関業、 航空運送代理店業	
モビリティ事業	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する。EVに使用する再エネ電力などを提供する。	ヤマトオートワークス㈱、 ヤマトオートワークス岩手㈱、ヤマトオートワークス北信越㈱、 ヤマトオートワークス四国㈱、ヤマトオートワークス沖縄㈱、 ヤマトエナジーマネジメント㈱※6
	自動車整備事業、燃料販売事業、 損害保険代理店業	
その他	ヤマトグループが保有するITやコールセンター、金融サービスなどの機能により、お客様のサプライチェーン全体に対する価値提供拡大に向けた取組みを支える。	ヤマトシステム開発㈱、ヤマトコンタクトサービス㈱、 ヤマトクレジットファイナンス㈱、㈱MY MEDICA※7、 YMT-GB投資事業有限責任組合、YMT-GB 2号投資事業有限責任組合※8、 ヤマト・スタッフ・サプライ㈱、ヤマトリース㈱、 その他2社
	ITシステムの開発および運用管理事業、 コールセンター事業、金融サービス業	

※1. 2024年5月21日付でSustainable Shared Transport株式会社を設立しております。

※2. RH株式会社およびレッドホースコーポレーション株式会社は、当社が2024年9月30日付でRH株式会社の一部株式を取得したことにより、関連会社になっております。

※3. 株式会社ナカノ商会およびIS鳥栖開発2号特定目的会社は、当社が2024年12月1日付で株式会社ナカノ商会の一部株式を取得したことにより、子会社になっております。

※4. 2023年2月17日開催の当社取締役会において、YAMATO ASIA PTE. LTD.を清算することが承認され、現在清算手続きを進めております。

※5. 雅瑪多（香港）有限公司は2025年5月25日付で清算終了しております。

※6. 2025年1月7日付でヤマトエナジーマネジメント株式会社を設立しております。

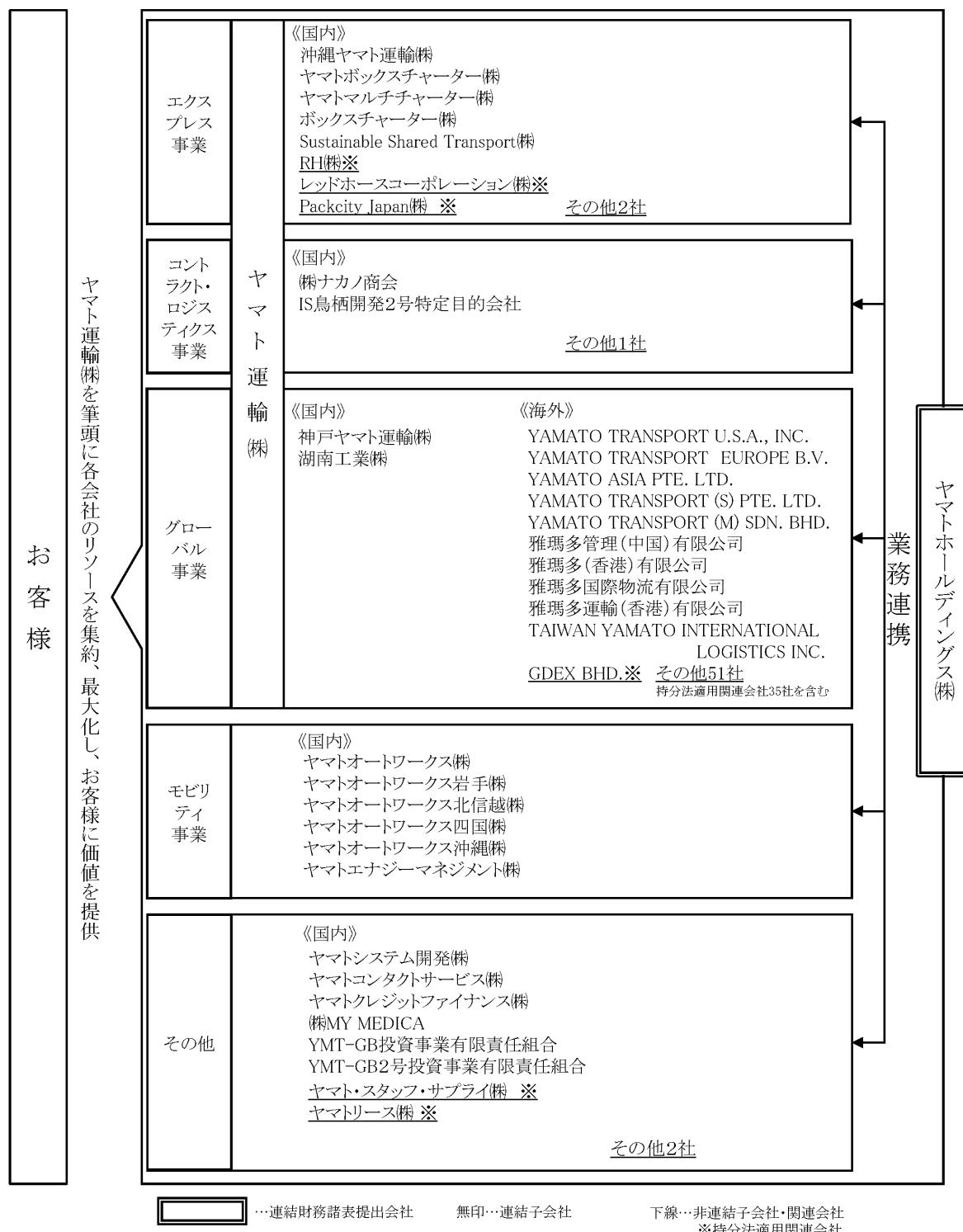
※7. 2024年12月12日付で株式会社MY MEDICAを設立しております。

※8. 2024年5月15日付でYMT-GB 2号投資事業有限責任組合を設立しております。

※9. ヤマトダイアログ&メディア株式会社（現YDM株式会社）は、2024年11月1日付で当社が保有するすべての株式を譲渡したことにより、子会社より除外しております。

※10. ヤマトホームコンビニエンス株式会社（現アートセッティングデリバリー株式会社）は、2025年1月1日付で当社が保有するすべての株式を譲渡したことにより、関連会社より除外しております。

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



4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金	事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容	
(連結子会社) ヤマト運輸 [㈱] ^{※1} ^{※2}	東京都 中央区	百万円 50,000	エクスプレス事業 コンラクト・ ロジスティクス事業 グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員 3名 資金の貸付22,181百万円 を行っている。 当社の事務業務等を 委託している。 施設を賃貸借している。 なし
沖縄ヤマト運輸 [㈱]	沖縄県 糸満市	百万円 50	エクスプレス事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員 1名 資金の貸付2,100百万円 を行っている。 なし なし なし
ヤマトボックス チャーター [㈱]	東京都 中央区	百万円 400	エクスプレス事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトマルチ チャーター [㈱]	京都市 伏見区	百万円 96	エクスプレス事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ボックスチャーター [㈱]	東京都 千代田区	百万円 230	エクスプレス事業	55.87	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
Sustainable Shared Transport [㈱]	東京都 中央区	百万円 240	エクスプレス事業	72.92	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員 1名 なし なし なし なし
㈱ナカノ商会	東京都 江戸川区	百万円 100	コンラクト・ ロジスティクス事業	87.74	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員 1名 なし なし なし なし

名称	住所	資本金	事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容	
IS鳥栖開発2号 特定目的会社	東京都 千代田区	百万円 2,800	コントラクト・ ロジスティクス事業	87.74 (87.74)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
神戸ヤマト運輸㈱	神戸市 中央区	百万円 20	グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
湖南工業㈱	浜松市 中央区	百万円 20	グローバル事業	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
YAMATO TRANSPORT U. S. A., INC.	カリフォルニア アメリカ合衆国	百万US\$ 4	グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
YAMATO TRANSPORT EUROPE B. V.	スキポールラ イク オランダ	百万EUR 8	グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
YAMATO ASIA PTE. LTD. ※1	シンガポール	百万S\$ 352	グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員2名 なし なし なし なし
YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.	シンガポール	百万S\$ 55	グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD.	セランゴール マレーシア	百万RM 125	グローバル事業	60	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし

名称	住所	資本金	事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容	
雅瑪多管理（中国）有限公司	上海 中国	百万RMB 50	グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
雅瑪多（香港）有限公司 ※1	香港	百万HK\$ 970	グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし 清算手続きとして当社に 資金の預け入れをしてい る。
雅瑪多国際物流有限公司	上海 中国	百万RMB 120	グローバル事業	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員2名 なし なし なし なし
雅瑪多運輸（香港）有限公司	香港	百万HK\$ 640	グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.	台北 台湾	百万NT\$ 21	グローバル事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 なし なし なし なし
ヤマトオートワークス㈱	東京都 中央区	百万円 30	モビリティ事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員2名 なし なし なし なし
ヤマトオートワークス 岩手㈱	岩手県 北上市	百万円 1	モビリティ事業	95 (95)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトオートワークス 北信越㈱	新潟市 西区	百万円 30	モビリティ事業	95 (95)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし

名称	住所	資本金	事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容	
ヤマトオートワークス四国(株)	香川県仲多度郡	百万円 1	モビリティ事業	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトオートワークス沖縄(株)	沖縄県糸満市	百万円 30	モビリティ事業	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトエナジーマネジメント(株)	東京都中央区	百万円 100	モビリティ事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員 2名 なし なし なし なし
ヤマトシステム開発(株) ※1	東京都江東区	百万円 1,800	その他	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員 2名 なし 当社のシステムの運営 管理を委託している。 なし なし
ヤマトコンタクトサービス(株)	東京都豊島区	百万円 20	その他	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員 1名 なし なし なし なし
ヤマトクレジットファイナンス(株)	東京都豊島区	百万円 500	その他	70	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員 2名 資金の貸付12,146百万円 を行っている。 銀行借入等に対して 16,373百万円の債務保証 を引受けている。 なし なし なし
(株)MY MEDICA	横浜市中区	百万円 495	その他	66	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし

名称	住所	資本金	事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容	
YMT-GB投資事業有限責任組合	東京都渋谷区	百万円 4,500	その他	99.50	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
YMT-GB 2号投資事業有限責任組合	東京都渋谷区	百万円 3,200	その他	99.50	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
(持分法適用関連会社) RH(株)	東京都墨田区	百万円 972	エクスプレス事業	48.57	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
Packcity Japan(株)	東京都千代田区	百万円 1,500	エクスプレス事業	49 (49)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
GDEX BHD.	セランゴール マレーシア	百万RM 337	グローバル事業	23.25	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマト・スタッフ ・サプライ(株)	東京都中央区	百万円 100	その他	49.02	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトリース(株)	東京都豊島区	百万円 30	その他	40	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員 1名 なし なし なし なし
その他36社						

※1. ヤマト運輸株式会社、YAMATO ASIA PTE. LTD.、雅瑪多（香港）有限公司およびヤマトシステム開発株式会社は、特定子会社に該当しております。

※2. ヤマト運輸株式会社については、営業収益（連結会社相互間の内部営業収益を除く。）の連結営業収益に占める割合が10%を超えております。しかし、当該会社の営業収益（セグメント間の内部売上高又は振替高を含む。）が、セグメント情報におけるエクスプレス事業の営業収益の90%超であるため、主要な損益情報等の記載を省略しております。

(注) 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数であります。

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2025年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数（人）
エクスプレス事業	156,175
コントラクト・ロジスティクス事業	7,348
グローバル事業	2,599
モビリティ事業	2,046
その他	4,639
全社	15
合計	172,822

(注) 1. エクスプレス事業の従業員数には、ヤマト運輸株式会社の本社部門の従業員が含まれております。

2. 全社の従業員数は、当社の従業員であります。

(2) 提出会社の状況

2025年3月31日現在

従業員数（人）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（円）
15	50.8	24.7	12,262,553

(注) 平均年間給与（税込）には基準外手当および賞与を含んでおります。

(3) 労働組合の状況

ヤマトグループには、ヤマト運輸労働組合等が組織されております。なお、労使関係について、特に記載すべき事項はありません。

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

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

当事業年度						
提出会社及び連結子会社	管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注) 1	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注) 2	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1、3			うちパート・有期労働者
			全労働者	うち正規雇用労働者		
ヤマト運輸(株)	6.0	33.7	57.2	74.9	96.1	
沖縄ヤマト運輸(株)	13.3	26.3	62.9	76.5	86.0	
ヤマトボックスチャーター(株)	4.2	45.5	63.3	77.1	100.3	
ヤマトマルチチャーター(株)	4.8	0.0	53.8	90.1	99.0	
(株)ナカノ商会	10.1	77.8	53.7	79.3	73.6	
湖南工業(株)	4.8	—	71.8	74.4	110.0	
ヤマトオートワーカス(株)	7.3	58.8	63.0	72.0	85.6	
ヤマトシステム開発(株)	5.6	70.0	67.1	75.5	77.0	
ヤマトコンタクトサービス(株)	28.9	100.0	64.1	72.1	97.6	
ヤマトクレジットファイナンス(株)	6.1	—	—	—	—	

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

- 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(1991年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(1991年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
- 「労働者の男女の賃金の差異」について、人事・賃金制度上において性別による差異はありません。
- 男女の賃金の差異は、主に女性労働者においては勤務時間が短いパートタイムが多いことおよび職種ごとの在籍者数の差異等によるものです。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

ヤマトグループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在においてヤマトグループが判断したものであります。

(1) 経営方針

ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献することを経営理念に掲げ、生活利便性の向上に役立つ商品・サービスを開発してまいりました。

今後も、社会の一員として社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的に貢献してまいります。また、テクノロジーを起点に次世代の営業・幹線輸送・ラストマイルオペレーションを構築し、収益力の強化に努めることで、安定した経営を目指してまいります。

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

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、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定めました。そして、イノベーションを起点に未来が問いかける課題に正面から向き合い、多種多様なパートナーと共に新たな物流、新たな価値を創造していく事を目的として、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画「サステナビリティ・トランسفォーメーション2030～1st Stage～」を策定しました。

「宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオを変革する3年間」と位置づけ、当連結会計年度は、環境変化によるコスト上昇に対するプライシング適正化や貨物専用機（フレイター）の運航開始、投函商品の業務委託、拠点戦略に係る投資効果の刈り取りを推進しました。

法人ビジネス領域では、コントラクト・ロジスティクス事業の成長とエクスプレス事業とのシナジー創出を目指した「ナカノ商会」の連結子会社化など、成長戦略を加速させる事業提携とM&Aを推進しました。引き続き、事業提携やM&Aのシナジーを最大限発揮するとともに、当社の強みを生かし、顧客のビジネスに対する付加価値の創出と提供に取り組みます。さらに、大口法人顧客に対しては多様な輸送ニーズに応えるとともに、収益・顧客構成の変革と付加価値に応じた適正なプライシング収受に注力していきます。

また、環境・社会課題を解決するビジネスモデルの創出を通じて経済価値を生み出すことを目指し、商用車ユーザーの脱炭素化を支援する「EVライフサイクルサービス」を開始するとともに、物流の脱炭素化に向けて再生エネルギー電力などを提供する「ヤマトエナジーマネジメント株式会社」、持続可能なサプライチェーンの構築に向けた共同輸送のオープンプラットフォームを提供する「Sustainable Shared Transport株式会社」、自動車運送事業者における健康管理や健康に起因する事故防止に向けたオンライン医療サービスを提供する「株式会社MY MEDICA」を新たに設立しました。今後も多様なステークホルダーに対し、当社の物流ネットワークをはじめとした経営資源を活かした環境・社会課題解決型のサービス・事業を展開し、社会と物流業界全体の持続性を高めるとともに、新たな収益基盤として成長を加速させていきます。

一方で、宅配便市場は、ECの成長とともに拡大傾向にあるものの、基盤領域である個人および小口法人の市場は、人口減少や個人消費の低迷に伴う影響を受けています。また、EC化の進展と人口動態の変化に伴い、ラストマイル領域における集荷と配達の業務量や輸送領域における都市部・地方部間の荷物の流動量が変化しており、宅急便ネットワークの収益性は低下傾向にあります。

このような状況を踏まえ、基盤領域である宅急便ビジネスを安定的に利益を確保できる事業構造に転換させるため、収益構成の変革に取り組み、付加価値に応じたプライシング適正化を進めています。加えて、ふるさと納税による地域創生に向けた取組み強化を目的に「レッドホースコーポレーション株式会社」との提携を開始し、ふるさと納税市場におけるシェア拡大を図るとともに、地域産品の流通や観光振興などに、引き続き取り組んでいきます。輸送領域においては、顧客ニーズに対応しつつ、輸送・積載効率を高め、固定費の抑制および業務量に応じた変動費のコントロールを実現するため、荷物の流動量の変化に合わせたターミナル間およびターミナル・集配拠点間の運び方の見直し、仕分け作業を担う働き手の適正配置などに取り組んでいきます。

【目指す姿】



「SX2030 ～1st Stage～」主要施策

①基盤領域：宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大

付加価値に応じたプライシング適正化、セールスドライバーがお客様に向き合い、より良いサービスの提供に専念できる環境を整備する「営業所改革」、お客様のニーズを捉えた商品・サービスの開発、地域の市場性に基づく集配拠点の再配置と荷物の発送・受取に留まらないサービスを提供する地域密着型店舗「ネコサポ」の展開などを迅速に進めていきます。輸送領域においては、顧客ニーズに対応しつつ、輸送・積載効率を高め、固定費の抑制および業務量に応じた変動費のコントロールを実現するため、荷物の流動量の変化に即したターミナル間およびターミナル・集配拠点間の運び方見直し、仕分け作業を担う働き手の適正配置などに取り組んでいきます。

②成長領域：法人ビジネス領域の拡大

国内外の倉庫や貨物専用機（フレイター）を含めた輸配送ネットワーク、ロジスティクスや通関、不動産関連のノウハウなどのグループ経営資源を活かした付加価値の高いソリューションを法人のお客様に提供することで、利益成長を加速させていきます。

③新規領域：新たなビジネスモデルの事業化

既存の経営資源を活用しつつ、多様なパートナーとともに、環境・社会課題を解決するビジネスモデルの創出を通じて経済価値を生み出し、社会と物流業界全体の持続性を高めるとともに、新たな収益基盤として成長を加速させていきます。

④グループ経営基盤の強化

持続的な企業価値向上を実現するための基盤として、引き続き、人事戦略、デジタル戦略、環境・社会戦略を推進し、サステナブル経営およびコーポレート・ガバナンスの強化などに取り組みます。

⑤資本効率をより重視した経営の浸透

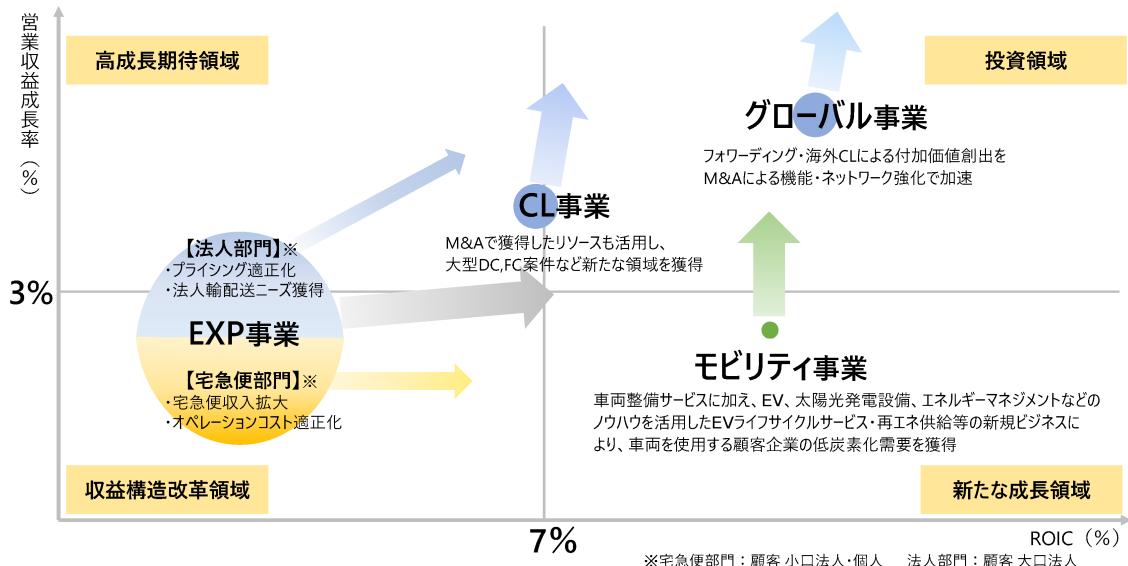
資本効率をより重視した経営の浸透を図り、資本コストを上回る資本収益性の実現に取り組むため、営業利益率およびROE（自己資本利益率）、ROIC（投下資本利益率）を経営指標として設定しています。事業の収益性向上および利益成長の加速に加えて、バランスシート・マネジメントの強化とキャッシュ・フローの最適化に取り組むことで、資本効率の改善を図り、EPS（1株当たり当期純利益）および株主価値向上の基盤を構築していきます。

当該中期経営計画の最終年度となる2027年3月期において、連結営業収益2兆～2兆4,000億円、連結営業利益1,200～1,600億円（連結営業利益率6%以上）、ROE12%以上、ROIC8%以上の達成を目標として設定しています。なお、当計画および数値目標については、初年度である2025年3月期の業績および当計画の進捗状況、事業環境の変化等を踏まえ、精査しています。数値目標を修正する場合には、決定次第、情報開示を行い、株主・投資家の皆様との建設的な対話に努めています。

[成長イメージ]

- ・事業成長性と資本収益性（ROIC）を軸として、各事業の現在地と目指す方向性を設定
- ・定期的なモニタリングおよび事業ポートフォリオの見直しを実行し、グループ全体の利益成長を実現する

（円の大きさ：外部顧客への営業収益）



（3）優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

ヤマトグループを取り巻く事業環境は、不安定な国際情勢や金融市場の変動などにより、依然として先行き不透明な状況が続いています。また、物価上昇の影響や自動車運転業務における時間外労働の上限規制の適用（2024年問題）など、外部環境の変化に伴うコスト上昇が継続すると見込まれます。さらに、中長期的には、EC化のさらなる進展や地政学リスクの増大、少子高齢化・過疎化の進展、労働力不足や気候変動の深刻化などを想定しています。このような中、ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定めました。そして、2027年3月期を最終年度として策定した中期経営計画「サステナビリティ・トランسفォーメーション2030～1st Stage～」を「宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオを変革する3年間」と位置づけ、以下①～⑤の取組みを推進していきます。

① 宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大

宅配便市場は、ECの成長とともに拡大傾向にあるものの、基盤領域である個人および小口法人の市場は、人口減少や個人消費の低迷に伴う影響を受けています。また、EC化の進展と人口動態の変化に伴い、ラストマイル領域における集荷と配達の業務量や輸送領域における都市部・地方部間の荷物の流動量が変化しており、宅急便ネットワークの収益性は低下傾向にあります。

これらの状況を踏まえ、基盤領域である宅急便ビジネスを安定的に利益を確保できる事業構造に転換させるため、収益構成の変革に取り組み、付加価値に応じたプライシング適正化を進めていきます。また、セルルドライバーがお客様に向き合い、より良いサービスの提供に専念できる環境を整備する「営業所改革」を柱に、お客様のニーズを捉えた商品・サービスの開発、地域の市場性に基づく集配拠点の再配置と荷物の発送・受取に留まらないサービスを提供する地域密着型店舗「ネコサポ」の展開などを迅速に進めていきます。加えて、地域創生に向けた取組み強化を目的として資本・業務提携を実施した、ふるさと納税代行事業者とともに、地方自治体に向けた一貫したソリューションの提供を通じて、ふるさと納税市場におけるシェア拡大を図るとともに、地域産品の流通や観光振興などに、引き続き取り組んでいきます。

輸送領域においては、社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形に強靭化し、顧客ニーズに対応しつつ、輸送・積載効率を高め、固定費の抑制および業務量に応じた変動費のコントロールを実現するため、荷物の流動量の変化に即したターミナル間およびターミナル・集配拠点間の運び方見直し、仕分け作業を担う働き手の適正配置などに取り組んでいきます。

② 法人ビジネス領域の拡大

世界の政治・経済とサプライチェーンのブロック化や環境問題などのリスク要因が増大し、企業が対応を求める中、ヤマトグループは変化を機会と捉え、サプライチェーン全体に拡がるお客様の経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを成長領域と位置付けています。国内外の倉庫や貨物専用機（フレイター）を含めた輸配送ネットワーク、ロジスティクスや通関、不動産関連のノウハウなどのグループ経営資源を活かした付加価値の高いソリューションを法人のお客様に提供することで、利益成長を加速させていきます。

エクスプレス事業の法人部門においては、大口法人のお客様の多様な輸送ニーズに応えるとともに、収益・顧客構成の変革と付加価値に応じた適正なプライシング収受に注力していきます。また、コントラクト・ロジスティクス事業を中心として、連結子会社化した株式会社ナカノ商会とのシナジー創出に取り組んでいきます。

グローバル事業においては、不安定な国際情勢により生じるサプライチェーンの変化を好機と捉え、国際フォワーディング、国際エクスプレス、海外コントラクト・ロジスティクスを柱に、オートモーティブやハイテク、食品産業など、ヤマトグループが強みを発揮している領域のさらなる拡大に努めるとともに、日本、米国・メキシコ、中国、インド、東南アジアを中心に営業力を強化します。注力市場を絞り込むことでフォワーディングの混載効率を向上させることや、越境ECへの提案強化、注力する地域における消費財などの内需拡大に伴う物流需要の取込みなど、M&Aも活用しながら推進するとともに、国内の法人部門やコントラクト・ロジスティクス事業との連携によるお客様のビジネス成長の支援に取り組んでいきます。

③ 新たなビジネスモデルの事業化

持続可能な未来の実現に向けて、既存の経営資源を活用しつつ、多様なパートナーとともに、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化を推進します。

モビリティ事業においては、車両整備サービスを基盤に、ヤマトグループ内の環境投資や実証実験を通じて蓄積したEV、太陽光発電設備、エネルギー・マネジメントなどのノウハウを活用したサービスを提供することで、物流の脱炭素化を推進し、企業と社会の発展に取り組みます。具体的には、温室効果ガス（GHG）削減計画の立案からEV・充電器の導入・運用支援、メンテナンス、エネルギー・マネジメント、再生可能エネルギー由来電力の供給までワンストップで提供する「EVライフサイクルサービス」の拡販や、ヤマトエナジーマネジメント株式会社が中心となり、ヤマトグループのみならず車両を使用する事業者様に対し、ヤマトグループの拠点や各地域の発電事業者が発電した再生可能エネルギー由来電力の提供などを推進していきます。

また、宅急便で培った法人顧客や物流事業者とのパートナーシップ、輸配送ネットワーク・オペレーション構築のノウハウを活かし、安定した輸送力の確保と環境に配慮した持続可能なサプライチェーンを構築するため、Sustainable Shared Transport株式会社が中心となり、荷主企業や物流事業者など多様なステークホルダーが参画できる共同輸配送のオープンプラットフォームを活用したサービスの拡販を推進していきます。

なお、2025年2月に提供を開始したオンライン医療サービス「MY MEDICA（マイメディカ）」を通じて、従業員の健康リスクが高い傾向にある自動車運送事業者様における、健康管理や健康に起因する事故防止に向けた取組みを支援していきます。

④ グループ経営基盤の強化

持続的な企業価値向上を実現するための基盤として、引き続き、人事戦略、デジタル戦略、環境・社会戦略を推進し、サステナブル経営およびコーポレート・ガバナンスの強化などに取り組みます。

人事戦略については、事業構造改革と連動した人材の最適配置を優先課題として、組織・要員の適正化と評価・報酬制度の見直しに取り組みます。また、付加価値を創出する人材の育成に向けて、自主・自律的なキャリア形成を促進する職務を起点とした人材マネジメント体系の整備・運用を推進します。そして、多様な社員の働きやすさと働きがいの向上に向けて、多様化する社員のライフプランに適合する福利厚生制度の構築や社員の健康管理・健康増進施策を推進するとともに、ダイバーシティの推進や人権デューデリジェンスの実施、女性活躍の推進に継続的に取り組みます。これらの取組みを通じて、社員一人ひとりの活躍と貢献を最大化し、より高い付加価値の創出を目指していきます。

デジタル戦略については、宅急便で蓄積したビッグデータを活用した商品開発、プライシング最適化、将来予測のモデル化・精緻化によるコスト抑制などを主軸としたデータドリブン経営を推進していきます。また、DX推進体制を強化し、「オペレーション」や「働き方」の変革、バックオフィスの業務プロセス改革を加速し、新たなビジネス創出も視野に入れた事業と一体となったDXを推進していきます。

環境・社会戦略については、「2050年温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）」および「2030年温室効果ガス（GHG）排出量48%削減（2021年3月期比）」の実現に向け、引き続き「EV23,500台の導入」「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進するとともに、サプライチェーン（Scope3）排出量の把握方法の策定などに取り組みます。また、社会の諸課題に向き合い、ビジネスパートナーとの定期的な協議の実施や課題の早期発見と解消のための体制・プロセス・仕組みの整備など、適切な関係構築を通じたサステナブル・サプライチェーンの構築を推進していきます。

コーポレート・ガバナンスの強化については、引き続き、経営の監督と執行の分離、経営の透明性の維持・強化などに取り組むとともに、経営管理の高度化を推進し、株主・投資家との建設的な対話や情報開示の充実を通じて、持続的な企業価値向上に努めています。

⑤ 資本効率をより重視した経営の浸透

上記の①～④を推進することに加え、資本効率をより重視した経営の浸透を図り、資本コストを上回る資本収益性の実現に取り組むため、営業利益率およびROE（自己資本利益率）、ROIC（投下資本利益率）を経営指標として設定しています。事業の収益性向上および利益成長の加速に加えて、バランスシート・マネジメントの強化とキャッシュ・フローの最適化に取り組むことで、資本効率の改善を図り、EPS（1株当たり当期純利益）および株主価値向上の基盤を構築していきます。

本中期経営計画期間においては、オペレーションの効率化に資する拠点戦略やDX推進などへの成長投資を実施するとともに、お客様に対する環境負荷の少ない物流サービスの提供とオペレーションのエネルギー効率向上の両立を通じた低炭素社会の実現に向けて、EVや太陽光発電設備等への環境投資も実施します。なお、成長領域であるコントラクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業では、自律的な成長施策に加え、M&Aや戦略的業務提携も活用していきます。

上記計画を財務面から支えるため、バランスシート・マネジメントの強化に取り組み、固定資産の流動化等を適宜検討するとともに、キャッシュの創出状況、保有現預金や自己資本比率等の状況、グループ資金の有効活用など、財務の健全性と効率性を意識しながら、必要に応じて金融機関からの借入および社債の発行を通じた資金調達を実施していきます。財務の健全性の観点から自己資本比率は45～50%程度、D/Eレシオ（負債資本倍率）は0.3～0.5倍程度を目安とします。株主還元については、親会社株主に帰属する当期純利益を基準とする配当性向40%以上、総還元性向50%以上を目標とし、自己株式の取得については、成長投資の進捗状況、キャッシュ・フローの動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討していきます。

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

ヤマトグループのサステナビリティに関する考え方及び取組みは、次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在においてヤマトグループが判断したものであります。

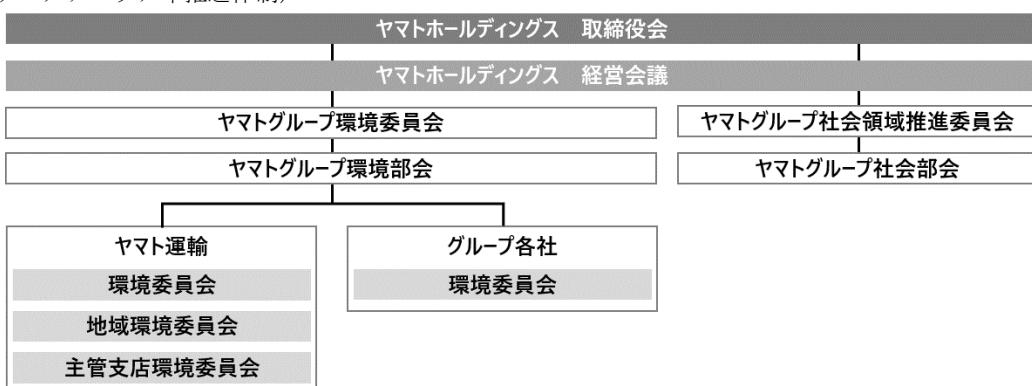
(1) サステナブル経営の推進

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

①ガバナンス

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

(サステナビリティ推進体制)



(ヤマトグループ環境委員会および社会領域推進委員会の役割)

ヤマトグループ 環境委員会	<p>① ヤマトグループの環境に関する取組みの意思決定機関として、環境マネジメントシステムの運用を確認するとともに、取組みの方向性を明確にし、検討、審議、決議を行う</p> <p>② 会議メンバーより報告を受け、トップマネジメントである環境統括責任者（ヤマトホールディングス代表取締役社長）が活動実績の評価および見直し（トップマネジメントレビュー）を行い、今後の施策などについて決定する</p>
ヤマトグループ 社会領域推進委員会	<p>① ヤマトグループの社会に関する取組みの意思決定機関として、社会領域の重要課題に対する取組みの方向性を明確にし、推進施策の検討、審議、決議を行う</p> <p>② ヤマトグループ社会部会およびヤマトグループ各社の報告を受け、トップマネジメントであるヤマトホールディングス代表取締役社長が活動実績の評価および見直しを行い、今後の施策などについて決定する</p>

②戦略

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

2025年3月期より当社は、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定め、2027年3月期を最終年度として策定した中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」において、持続的な企業価値向上を実現するための基盤として、サステナブル経営の強化に取り組んでいます。

環境の領域については、「2050年温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）」および「2030年温室効果ガス（GHG）排出量48%削減（2021年3月期比）」の実現に向け、「EV23,500台の導入」「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進するとともに、サプライチェーン（Scope3）における実質排出量の把握や削減目標の設定などに取り組んでいます。

社会の領域については、人命の尊重を最優先とし、社員やパートナーの安全・健康に対する取組みを強化するとともに、多様な社員が活躍できる職場環境に向けた整備を進めています。そして、社会の諸課題に向き合い、ビジネスパートナーとの定期的な協議の実施や、課題の早期発見と解消のための体制・プロセス・仕組みの整備など、適切な関係に基づくサステナブル・サプライチェーンの構築を推進しています。

（環境・社会ビジョン）

環境ビジョン	<p>「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」</p> <p>「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」へヤマトグループはさらに進化します。人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させ、環境や生活、経済によりよい物流を実現します。温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ^{*1}に挑戦し、持続可能な資源の利用・消費モデルを創造し、強く、スマートな社会を支えます。</p> <p>*1 国内連結会社および株式会社スワンの自社排出（Scope1とScope2）</p>
社会ビジョン	<p>「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」</p> <p>ヤマトグループは社会的インフラを担う企業として、フェアで効率的な事業プロセスを通じて、あらゆる人々にも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。</p> <p>*2 誰一人取り残さない：SDGsが掲げる基本理念</p>

(マテリアリティ)

マテリアリティ	取組みテーマ	達成により目指す姿	リスク／機会	関連するSDGs
エネルギー・気候	気候変動を緩和する	再生可能エネルギー由来の電力の利用や輸送の高効率化、ドライアイスの削減等によりGHG排出量の削減を図る	リスク 機会	7 気候変動に適応する 9 持続可能な都市 13 生態学的多様性
大気	空をきれいにする (大気汚染防止)	自動車による大気への影響を減らし、地域の空をきれいにする輸送を追求する	リスク	3 持続可能な産業とinnovation 9 持続可能な都市 11 持続可能な都市 12 持続可能な都市 18 持続可能な都市
資源循環・廃棄物	資源循環を進める、廃棄物を減らす	環境負荷を抜本的に減らし、環境影響を最小化する技術の利用や機会創出を進める	リスク 機会	3 持続可能な産業とinnovation 6 持続可能な都市 9 持続可能な都市 11 持続可能な都市 12 持続可能な都市 15 持続可能な都市 17 持続可能な都市
社会と企業のレジリエンス	環境変化に負けない 社会を支える	多様なパートナーと協働し、ステークホルダーや地域社会のレジリエンスを高め、環境価値を生み出す	リスク 機会	9 持続可能な都市 11 持続可能な都市 12 持続可能な都市 13 生態学的多様性 15 持続可能な都市 17 持続可能な都市
労働	社員が生き生きと活躍できる 職場環境をつくる	労働の高付加価値モデルの実現やディーセント・ワークを推進する	リスク 機会	3 持続可能な産業とinnovation 4 持続可能な都市 8 持続可能な都市
人権・ダイバーシティ	人権尊重の企業風土をつくる、多様性を尊重する	人権を尊重し、多様性を認め合い、人権デューデリジェンスの仕組みを構築する	リスク 機会	5 持続可能な都市 8 持続可能な都市 10 持続可能な都市 16 持続可能な都市
安全・安心	安全・安心な事業活動が行える仕組みをつくる	交通・労働の安全を確保し、「安心なサービス」を提供する	リスク	3 持続可能な都市 8 持続可能な都市 9 持続可能な都市 10 持続可能な都市 11 持続可能な都市 12 持続可能な都市
データ活用・セキュリティ	情報セキュリティの基盤をつくる	情報セキュリティの基盤を構築し、データ活用により、社会課題解決ビジネスを創出する	リスク 機会	9 持続可能な都市 11 持続可能な都市 12 持続可能な都市 17 持続可能な都市
サプライチェーンマネジメント	ステークホルダーとの共通認識を形成する	健全でレジリエンスなサプライチェーンによる安定した事業基盤の構築を図る	リスク 機会	8 持続可能な都市 12 持続可能な都市 17 持続可能な都市
地域コミュニティ	地域に根差した企業市民活動を行う、ビジネス創出のための仕組みをつくる	ヤマトグループらしい企業市民活動を実施する地域経済を活性化させるビジネスモデルを構築する	機会	3 持続可能な都市 4 持続可能な都市 8 持続可能な都市 9 持続可能な都市 10 持続可能な都市 11 持続可能な都市 12 持続可能な都市 17 持続可能な都市

③リスク管理

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

気候変動に関するリスク管理については、「(3) 気候変動への対応」に記載しています。

④指標及び目標

当社は、2027年3月期を最終年度として策定した中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」において、マテリアリティへの到達目標を定めています。2027年3月期の具体的な目標および2024年3月期の実績については、「統合レポート2024」に記載しています。

(統合レポート2024_サステナブル経営)

https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/j_ir2024_06_04.pdf

なお、2025年3月期の実績は、2026年3月期に公表する「統合レポート2025」に記載予定です。

(2) 経営戦略を支える人事戦略の推進

ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値向上を実現する基盤として、「ヤマトグループ 人材マネジメント方針」に基づき、経営戦略と連動した人事戦略を推進しています。

(ヤマトグループ 人材マネジメント方針)

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

①戦略

ヤマトグループは、事業構造改革と連動した人材の最適配置を優先課題として、組織・要員の適正化と評価・報酬制度の見直しに取り組みます。また、付加価値を創出する人材の育成に向けて、自主・自律的なキャリア形成を促進する人材マネジメント体系の整備・運用を推進します。そして、多様な社員の働きやすさと働きがいの向上に向けて、多様化する社員のライフプランに適合する福利厚生制度の構築や社員の健康管理・健康増進施策を推進するとともに、ダイバーシティの推進や人権デューデリジェンスの実施、女性活躍の推進に継続的に取り組みます。これらを通じて、社員一人ひとりの活躍と貢献を最大化し、より高い付加価値の創出を目指していきます。

i. 付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築

中期経営計画「サステナビリティ・トランسفォーメーション2030 ~1st Stage~」で取り組む「宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオの変革」と連動し、適正な組織編成と適所適材な人材配置を推進しています。

2025年3月期は、適正配置人数の設定および職務評価に基づくポジションの可視化を進め、中核事業会社であるヤマト運輸本社組織の管理者のミッションに対する必要ポジション数を整理しました。また、社内公募の実施を通じて、オープンポジションとその充足状況を可視化しました。

2026年3月期は、職務に基づく要員管理の対象をヤマト運輸本社組織から主管支店に拡大し、職務やオープンポジションに基づく管理体制を幅広く整備します。また、管理者（業務役職者）および専門職層の人事制度を改定し、「事業」を軸とした経営体制の強化に対応し、事業構造改革を進める人材が、より活躍できる制度を構築します。

デジタル領域においては、人材の能力発揮を促すためのスキルの棚卸を定期的に行い、習得レベルに応じた実効性の高いスキル強化研修・教育を推進していきます。

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

ii. 多様な社員の働きやすさと働きがいの向上

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

ヤマトグループは、「外国人労働者が職場において取り残されない環境整備」、「多様な人材が活躍できる環境整備と女性活躍の支援」を優先課題に位置付け、人権リスクを把握・確認して対応策を中長期の計画に組み入れ取組みを推進しています。2026年3月期は人権デューデリジェンスの取組みとして、「差別・ハラスメントを発生させない社員教育」や「多言語化の拡大による言葉や文化の違いに起因する障壁の払拭」を推進します。

また、女性管理職の登用に向けた施策として、管理職を目指す女性社員への支援プログラムを推進し、プログラム参加者の育成プランの作成や、育成プランに基づいた経験付与の機会提供に取り組んでいます。また、参加者に加えその上司に対しても「無意識の思い込みや偏見（アンコンシャス・バイアス）の払拭」をテーマとした研修を実施し、意欲ある女性社員の活躍を後押ししています。さらに、早期の経験付与の観点より、定期採用社員を対象とした中期育成施策を展開しキャリア形成を支援しつつ、意欲ある女性社員については、適性が高い管理職ポジションへのステップアップも含めた自律的なキャリア形成を支援しています。

障がい者雇用においては、雇用推進担当者を全国に配置し、担当者会議を毎月開催することで、雇用推進に向けた課題や好事例の共有を行い、採用活動・定着支援を推進しています。また、当社が出資している株式会社ミライロと共同開発した「ユニバーサルマナー検定」による教育を順次展開しており、「自分とは違う誰か」の視点に立ち行動する人材を育てることで、多様な人材が活躍できる環境整備を進めています。

働きがいの向上に向けては、経営者と社員が意見を交わすことで職場改善につなげる取組みを推進しています。ヤマト運輸株式会社において、職場における課題について意見を交わし、相互理解を深めるため、全国の各拠点で「職場ディスカッション」を開催しており、2025年3月期は経営者が営業所長、ロジセンター長など業務役職者や乗務・事務・作業担当の社員とそれぞれ対話する取組みを実施しています。また、職場でのハラスメントを防止するため、全社員を対象とした教育を実施し、働きやすい職場環境作りを推進しています。

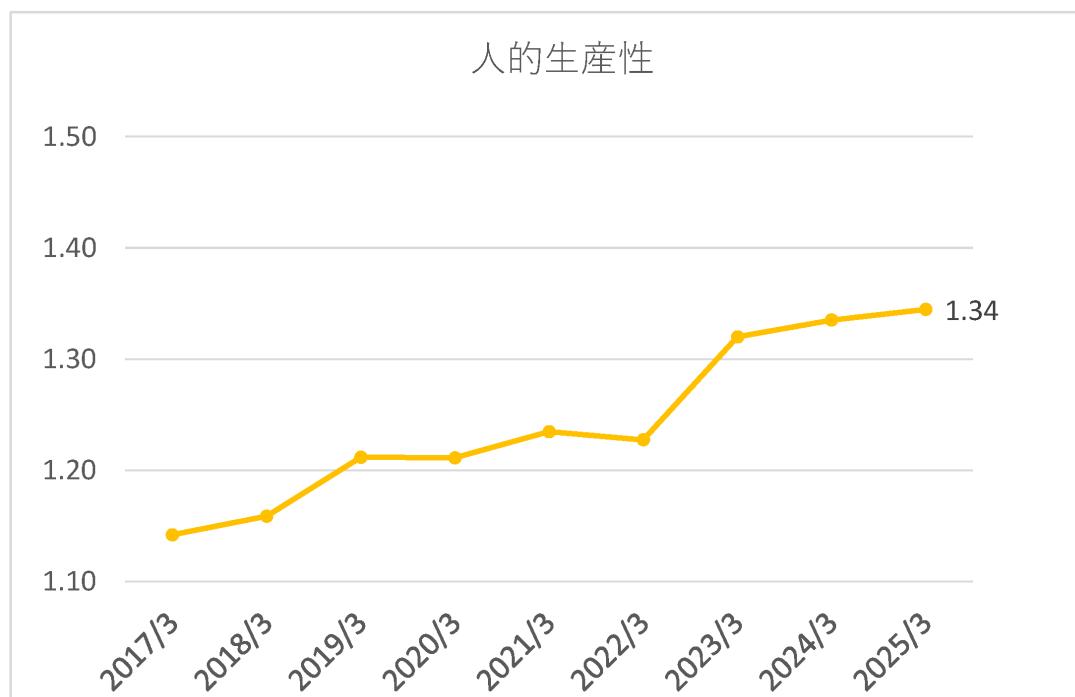
②指標及び目標

(2027年3月期に向けた指標及び目標)

[マテリアリティ 労働]

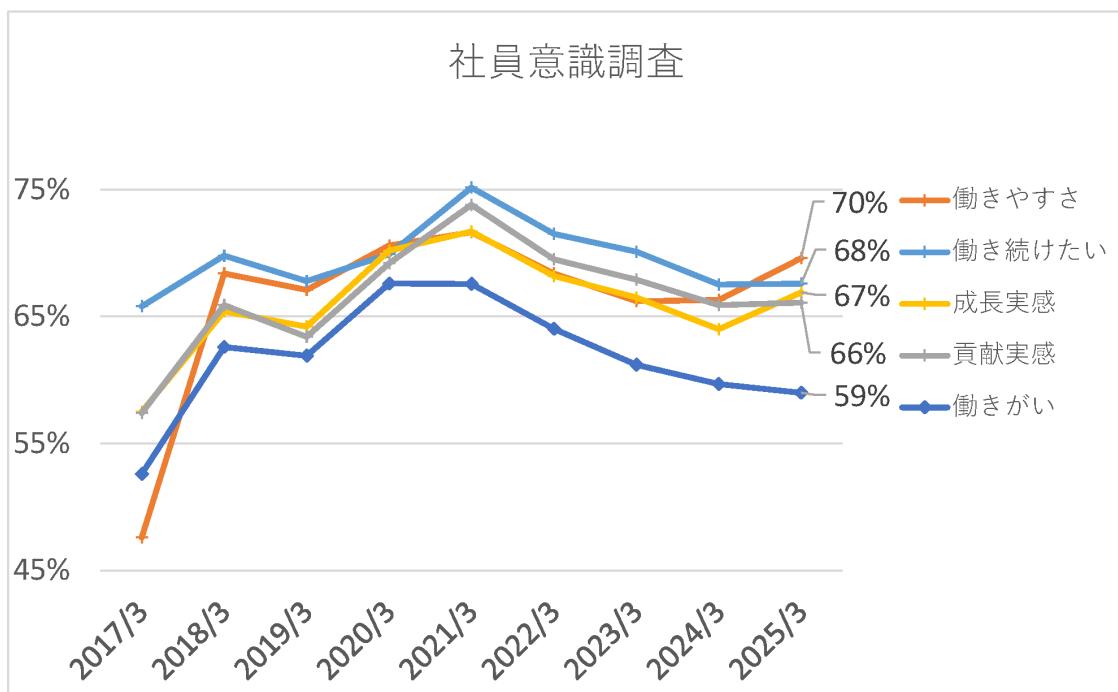
指標：人的生産性^{*1}

目標：労働生産性の向上



^{*1} (連結営業収益 - 連結下払経費) ÷ 連結人件費

指標：社員意識調査*2
目標：エンゲージメントの向上



*2 対象範囲：国内連結会社および株式会社スワン

[マテリアリティ 人権・ダイバーシティ]

指標及び2027年3月期目標	2025年3月期実績
女性管理職比率 10%*1	6.6%
障がい者雇用率 3.1%*2*3	3.3%
全社員対象の 人権ハラスメント教育受講率 100%*1	90%

*1 対象範囲：国内連結会社および株式会社スワン

*2 対象範囲：国内連結会社および株式会社スワン（障害者雇用状況報告対象外の会社については除く。）

*3 「障害者の雇用の促進等に関する法律」（1960年法律第123号）改正に伴う、2025年4月の除外率引き下げ後（道路貨物運送業は20%から10%、貨物運送取扱業は15%から5%）の目標値

(3) 気候変動への対応

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

①ガバナンス

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

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

また、環境分野を担当する執行役員やヤマト運輸株式会社の執行役員等、グループ会社の社長は環境責任者として、必要な経営資源を整えるなど、環境マネジメントの確実な実施と維持、管理に責任を持ちます。

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

②戦略

STEP1 リスク重要度の評価

[重要度の評価基準]

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

大=100億円以上、中=10億円以上～100億円未満、小=10億円未満

[発現時期]

短期（～2026年）、中期（2027年～2030年）、長期（2031年～）

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

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

STEP2 シナリオ群の定義

2024年3月期に実施したシナリオ分析では、ヤマト運輸株式会社を対象とし、国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）や国際エネルギー機関（IEA）の情報^{*1}などをもとに下記2つのシナリオを想定しました。

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

*¹ IPCC…RCP8.5

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

*² 1.5°Cでシナリオがない項目は2°Cシナリオを参照

STEP3 事業インパクト評価

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

●評価を実施した項目

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

● 詳細

i. 炭素税導入による財務影響評価

炭素税が本格導入された際の精算に関する2030年、2050年の事業インパクトを算出しました。2030年は炭素税価格を140ドル／t、2050年は250ドル／tと想定し費用増加影響を試算した結果、2030年には157億円、2050年には281億円と算出しました。

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

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

*³ 過去に発生した災害を参考に試算

iii. 洪水による収益の減少や施設・設備の被害の財務影響評価

ハザードマップやAQUEDUCT^{*4}などを使用した洪水の浸水深予測に基づき、国土交通省「T C F D 提言における物理的リスク評価の手引き」にて示されている浸水深別被害率を使用して営業停止による損失額ならびに施設・設備の資産損害額について事業インパクトを試算しました。

その結果、4°Cシナリオ（RCP8.5）における100年に1度の確率で発生する洪水（浸水深）による営業停止損失額と資産損害額の年間影響は、2030年には4億円、2050年には4.3億円と算出しました。

〔分析に用いた要件〕

- ・5つの気候モデル^{*5}の平均値を採用
- ・空間解像度1kmで当該拠点を含む周辺も含めた3km四方の平均値を採用
- ・ハザードマップ上で浸水の可能性がある拠点を含む49拠点を調査

*⁴ 世界資源研究所（WR I）が開発したリスク評価ツールAQUEDUCT（アキダクト）

*⁵ GFDL-ESM2M（米国海洋大気庁）、HadGEM2-ES（英国気候研究機関）、IPSL-CM5A-LR（仏国気候研究機関）、MIROC-ESM-CHEM（東京大学など）、NorESM1-M（ノルウェー気候研究機関）

STEP4 対応策の方向性

i. 炭素税導入

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

イ. 2030年の目標値を2021年3月期比48%削減と掲げ、実現に向けて主な施策として2030年までに低炭素車両（主にEV）23,500台の導入や太陽光発電設備810基の設置などを計画しています。これにより、取り組まなかった場合と比較して、2030年には74億円の削減効果があると試算しています。

ロ. 2050年に向け、カートリッジ式EVを含む低炭素車両の導入や、ヤマトグループの拠点に設置した太陽光発電設備および地域の発電事業者の再生可能エネルギー由来電力の使用率を高めるなど、他の施策も強化することで自社排出実質ゼロを達成した場合、炭素税の財務影響は解消すると想定しています。

ハ. 低炭素化に向けた設備投資が積極的に行われることを目指し、インターナルカーボンプライシングの導入を検討しています。

ii. 異常気象・災害による収益の減少や施設・設備の修理費用の増加

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

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

iii. 消費者・顧客の環境意識の高まりを機会に捉えた取組み

ヤマトグループは、「2050年温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）」に向けて、EVの導入やヤマトグループの拠点や地域の発電事業者の再生可能エネルギー由来電力の調達など、温室効果ガス（GHG）排出量削減を推進するとともに、お客様が保有する在庫や生産活動の最適化に向けて、より環境負荷の少ないサプライチェーンを構築するため、国際規格ISO 14083:2023に準拠したGHG排出量可視化ツールの開発など、法人顧客への新たな提供価値の創出に取り組んでいます。2025年3月期には、「宅急便」「宅急便コンパクト」「EAZY」（宅配便3商品）を対象とした「カーボンニュートラリティ宣言」を実施しました。本宣言は、2023年3月期に続き、2024年3月期（2023年4月～2024年3月）において、国際規格ISO 14068-1:2023に準拠したカーボンニュートラリティを達成したことを示すとともに、今後も事業活動に伴う温室効果ガス（GHG）自社排出量の削減に向けて継続的に取り組むことにより、2050年までの宅配便3商品のカーボンニュートラリティ実現をコミットメントしたものです。なお、本宣言は第三者機関であるBSIグループジャパン株式会社の検証を受けています。ヤマトグループは、このような気候変動に配慮した輸送サービスの提供を通じて、個人および法人顧客のさらなる利用促進につなげていきます。

また、環境課題を解決するビジネスモデルの創出を通じて、経済価値を生み出す取組みを推進します。2025年3月期は、ラストマイル領域で培った商用EV導入・活用の知見を活かした「EVライフサイクルサービス」の提供開始、また、お客様の脱炭素化に向けて再生可能エネルギー由来電力などを提供するヤマトエナジーマネジメント株式会社の設立、物流効率化に向けた共同輸配送のオープンプラットフォームを提供するSustainable Shared Transport株式会社の事業開始など、新たな事業を立ち上げました。これらの取組みを通じて、ヤマトグループの利益成長と社会・物流業界全体のサステナビリティへの貢献に取り組んでいきます。

③リスク管理

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

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

④指標及び目標

i. 戦略・リスク管理プロセスに則して気候関連リスク・機会評価に用いる指標

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

ii. 温室効果ガス（GHG）排出量

（単位：tCO₂e）

	2021年3月期	2024年3月期	2025年3月期
Scope1	668,554	656,732	649,522
Scope2	252,307	166,350	129,513
Scope1 & 2合計（自社排出）	920,861	823,082	779,034
Scope3	1,750,716	2,218,292	2,417,091
Scope1 & 2 & 3合計	2,671,577	3,041,374	3,196,126

・Scope1とScope2の範囲：国内連結会社および株式会社スワン

・Scope3の範囲：カテゴリー1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12

iii. 気候関連リスク・機会の管理に用いる目標及び実績

〔G H G排出削減量目標^{*1}〕

短期：2026年までに2021年3月期比25%削減

中期：2030年までに2021年3月期比48%削減

長期：2050年までに排出実質ゼロ

〔G H G排出量実績^{*1}〕

2025年3月期 779,034tCO₂e (2021年3月期比15%削減)

*1 国内連結会社および株式会社スワンの自社排出 (Scope1とScope2)

〔再生可能エネルギー由来電力使用率目標〕

短期：2026年までに全体の70%使用

〔再生可能エネルギー由来電力使用率実績〕

2025年3月期 58%使用

なお、④指標及び目標で記載した、G H G排出量および再生可能エネルギー由来電力使用率の2025年3月期実績は、有価証券報告書提出日現在における暫定値です。確定値は、2026年3月期に公表する「統合レポート2025」に記載予定です。

上記目標の達成に向けた施策を実施することと並行して、SBT1.5°C認証の取得に向けた具体的な準備を進めています。

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

3 【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、ヤマトグループの経営成績等に重要な影響を与えると認識している主要なリスクについて、経営への影響と顕在化する可能性の観点から重要なものを、事業環境およびそれに対応した戦略に係るリスクと、事業運営に係るリスクに分類して、以下のように取り纏めております。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在においてヤマトグループが判断したものであります。

(1) 事業環境およびそれに対応した戦略に係るリスク

①市場・競争環境の変化によるリスク

EC化の進展、世界の政治・経済とサプライチェーンのブロック化、気候変動の深刻化や労働力人口の減少など、ヤマトグループを取り巻く市場環境は変化しています。また、EC化の進展に伴い、物流事業者との競争の激化のみならず、自社物流化を進めるEC事業者などとの戦略的な関係性がより重要なことに加え、デジタルで商慣習を変える可能性があるスタートアップ企業を意識する必要があるなど、競争環境も変化しています。このような状況下、変化、多様化する生活者のニーズや、既存の流通構造を再構築する法人顧客の物流ニーズに対応できない場合、営業収益の減少や成長機会の逸失によりヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。また、ヤマトグループにとってのサステナビリティ関連の重要課題に適切に対応できない場合、お客様の支持が低下することや地域社会との関係が悪化すること、優秀な人材確保が困難になること、資金調達コストが上昇することなどにより、中長期的に、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定め、企業価値の向上に向けた取組みを推進しています。

宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大においては、基盤領域である宅急便ビジネスを安定的に利益を確保できる事業構造に転換させるため、収益構成の変革に取り組んでいます。また、法人ビジネス領域の拡大においては、世界の政治・経済とサプライチェーンのブロック化や環境問題などのリスク要因が増大する中、変化を機会と捉え、国内外の倉庫や貨物専用機（フレイター）を含めた輸配送ネットワーク、ロジスティクスや通関、不動産関連のノウハウなどのグループ経営資源を活かした付加価値の高いソリューションを法人のお客様に提供することにより、利益成長に努めています。さらに、多様なパートナーとともに、環境・社会課題を解決するビジネスモデルの創出を通じて、経済価値を生み出す取組みを推進しています。

そして、これらの取組みを支えるためのグループ経営基盤として、人事戦略、デジタル戦略、環境・社会戦略を推進し、サステナブル経営およびコーポレート・ガバナンスの強化などに努めています。

②労働力人口の減少によるリスク

ヤマトグループの展開する事業は労働集約型の事業が多く、労働力としての質の高い人材の確保、適正な要員配置が必要不可欠です。国内の労働力人口の減少により労働需給がさらに逼迫し、輸配送パートナーを含め人材を十分に確保できない場合や、人材獲得競争の激化によりコストが大幅に増加した場合、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、パートナーを含む人的投資を適切に実行するとともに、人材マネジメント方針に基づき、人材の獲得・定着に資する魅力ある人事・評価制度により、社員が働きがいを持ちイキイキと活躍する環境の構築を推進しています。また、人権や多様性が尊重され、より安心して働くことができる職場環境の整備や、安全面や品質面も含めた輸配送パートナーとの連携強化に取り組んでいます。さらに、輸送領域において、社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形に強靭化し、顧客ニーズに対応しつつ、輸送・積載効率を高め、固定費の抑制および業務量に応じた変動費のコントロールを実現するため、荷物の流動量の変化に即したターミナル間およびターミナル・集配拠点間の運び方見直し、仕分け作業を担う働き手の適正配置などに取り組んでいます。

③テクノロジーの進化に係るリスク

ヤマトグループが事業を展開する物流業界において、A I・I o T・ビッグデータ等の活用によるリソースの最適化や、ロボティクスの活用による倉庫業務の自動化、ドローン・自動運転の活用による幹線輸送やラストワンマイルの変革等、テクノロジーの進化に伴う様々な変化が生じています。短中期的に見込まれる新たなビジネスモデルの出現に対してヤマトグループが適切に対応できない場合や、技術トレンドの誤った理解および先端テクノロジーの導入手法に不備が発生した場合、期待通りの投資効果を得られず、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、デジタル戦略を持続的な企業価値向上を実現するためのグループ経営基盤の一つと位置づけ、宅急便ビジネスで蓄積したビッグデータを活用した商品開発、将来予測のモデル化・精緻化によるプライシング最適化やコスト抑制などを主軸としたデータドリブン経営を推進しています。また、D X推進体制を強化し、「オペレーション」や「働き方」の変革、バックオフィスの業務プロセス改革を加速し、新たなビジネス創出も視野に入れた事業と一体となったD X推進に取り組んでいます。さらに、C V CファンドやV Cファンドとの連携を通じて、ヤマトグループの脅威となりうるテクノロジーや事業モデルの早期察知、およびオープンイノベーションによる新たな成長モデルの創出に取り組んでいます。

④情報セキュリティに係るリスク

ヤマトグループは、営業上の機密情報に加え、物流業務や情報処理の受託等を通じて多くの個人情報・顧客情報を保有しています。サイバー攻撃や管理の不徹底等により情報が外部に漏えいした場合やデータ喪失が発生した場合、社会的信用の低下や損害賠償請求の発生、さらには推進しているデジタル戦略に疑惑が生じることなどにより、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。また、サイバー攻撃等によりシステムがダウントラップへの不正アクセスや施設への不正侵入に対する監視を24時間365日実施しています。また、広域災害によるシステム停止への対策として、重要なシステムのデータセンターを分散し、相互にバックアップする運用を行っています。加えて、システム故障への対策として、ハードウェアの経年劣化や製品の潜在的なバグに対応するため、メーカーとの保守契約を結び、常に不具合情報の連携を図っています。

⑤地域の過疎化によるリスク

ヤマトグループの主な市場である日本国内は、総人口が減少するとともに、地域生活、地域経済において様々な課題が発生しています。過疎化や高齢化が進む地域では、配送効率の低下や集配を担う人材不足が顕在化しており、今後、地域経済が縮小することにより地域社会インフラの衰退などの問題が深刻化する場合や、そのような地域における収益性が低下することで、中長期的な観点で全国をきめ細かくカバーする物流ネットワークの維持が困難になる場合、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形に強靭化するため、輸送領域において、荷物の流動量の変化に即したターミナル間およびターミナル・集配拠点間の運び方見直し、仕分け作業を担う働き手の適正配置などに取り組んでいます。また、地域社会の多様なニーズに応えるため、地域の市場性やオペレーションの効率化を踏まえた集配拠点の再配置と荷物の発送・受取サービスに留まらない新たなサービス提供を目指す地域密着型店舗「ネコサポ」の展開や、I o T電球「HelloLight」を活用した「クロネコ見守りサービス ハローライト訪問プラン」の拡販などを推進とともに、パートナーと連携して地域産品の流通や観光振興などに取り組んでいます。

⑥気候変動に係るリスク

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

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、長期目標である「2050年温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）」の実現に向け、中期目標として「2030年温室効果ガス（GHG）排出量48%削減（2021年3月期比）」を設定し、「EV23,500台の導入」「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進するとともに、サプライチェーン（Scope3）実質排出量の把握を行い、削減目標の設定に向けて取り組んでいます。「宅急便」「宅急便コンパクト」「EAZY」（宅配便3商品）を対象とした「カーボンニュートラリティ宣言」を実施しました。本宣言は、2023年3月期に続き、2024年3月期（2023年4月～2024年3月）のサービスについて、国際規格ISO 14068-1:2023に準拠したカーボンニュートラリティを達成したことを示すとともに、今後も事業活動に伴うGHG自社排出量の削減に向けて継続的に取り組むことで、2050年までの宅配便3商品のカーボンニュートラリティ実現をコミットメントしたものです。ヤマトグループは、このような気候変動に配慮した輸送サービスの提供を通じて、個人および法人顧客のさらなる利用促進につなげていきます。

また、自然災害による様々な緊急事態を想定し危機管理体制の強化を図るなど、グループ全体でレジリエンスの向上に取り組んでいます。具体的には、BCPに基づく訓練や施設の水害リスク評価、拠点の再配置、発災後の対応や予期せぬ災害に備えた集配停止・保全作業等に係るマニュアルの継続的な見直しなどを進めています。

⑦M&Aおよび戦略的業務提携に係るリスク

ヤマトグループは、世界の政治・経済とサプライチェーンのブロック化や環境問題などのリスク要因が増大し、企業が対応を求められる中、変化を機会と捉え、サプライチェーン全体に拡がるお客様の経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを成長領域と位置付けています。そして、その拡大を加速させるため、自律的な成長施策に加え、M&Aや戦略的業務提携を推進しています。しかしながら、事業環境や競争状況の変化により期待する成果が得られない場合や、予期せぬ事業上の問題が発生する場合、経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、コントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業の成長戦略との適合性を重視するとともに、投資効果を測る定量基準の設定など規律を持って推進していくとともに、実行後は、事業性判定ルールに照らし合わせ、定期的なモニタリングを継続実施しています。

（2）事業運営に係るリスク

①コンプライアンスに係るリスク

ヤマトグループは、コンプライアンスを最優先とした経営を推進しています。しかしながら、商品・サービスや労働・安全、サプライチェーン全体におけるコンプライアンス上のリスクを完全には回避できない可能性があり、各種法令に抵触する事態が発生した場合、ヤマトグループの社会的信用やブランドイメージの低下、発生した事象に対する追加的な費用の発生等により、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。特に、運行管理や輸送においての法令違反が発生した場合、行政処分や刑事処分を受ける可能性があるだけでなく、人命にも影響があり、主要事業の継続に影響を与える可能性があります。また、物流の停滞が懸念される「2024年問題」を踏まえ、2024年5月に改正された「貨物自動車運送事業法」および「物流業務総合効率化法（後に流通業務総合効率化法に名称変更）」などに適切な対応ができない場合、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、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。グループ経営の健全性を高める基盤として、商品管理規程に基づく商品管理プロセスの適切な運用や、システムを活用した運行管理、社員への理念教育の実施、不適切事案の早期発見と適切な対応を行うための社内通報制度および取引先向けの相談窓口の設置、ビジネスパートナーとの定期的な協議の実施と適切な体制・プロセス・仕組みの整備などに取り組むとともに、内部監査部門がリスクアプローチによる監査を計画的に実施しています。なお、物流業界における昨今の法改正に対して、改正から施行までの期間に十分な準備を行い、改正法で定められた内容に現行の業務オペレーションや社内規程を対応させるなど、グループ各社にて法改正対応を実施しています。

②大規模自然災害等に係るリスク

ヤマトグループは、車両による荷物の輸送が主要な業務であり、社員の安全と健康、車両や施設の保全、燃料や電気の安定供給等を前提に事業を運営しております。予期せぬ大規模自然災害や停電等が発生した場合、社員の被災等による人材の不足、車両・情報機器・施設等の損壊や水没、停電・断水、燃料や備品の供給不足等による事業停止、および車両や施設等の修理・買替費用等の発生、ならびに顧客の被災による出荷量の減少が発災直後から中長期にわたり生じることなどにより、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、社会的インフラを担う企業グループとして、不測の事態においても安定したサービス提供が継続できるよう、事業継続計画（B C P）を策定しています。様々な緊急事態を想定し、グループ全体で危機管理体制の強化を図っており、B C P訓練や施設のリスク評価・再配置等を行うとともに、発災後の対応や予期せぬ災害に備えた集配停止・保全作業等に係るマニュアルの継続的な見直しなどに取り組んでいます。緊急事態の発生時には、「人命を最優先する」「グループ各社の事業の早期復旧を目指す」「社会的インフラとして地域社会からの期待に応える」を柱とするヤマトグループB C P基本方針のもと、基準にもとづき当社内に対策本部を立ち上げ、グループ各社と連携して対応するとともに、被災した地域や顧客の課題に対する価値提供に取り組んでいきます。

③重大交通事故・労働災害に係るリスク

ヤマトグループは、主に公道を使用した車両による事業を行っており、重大交通事故を発生させてしまった場合は、社会的信用が低下するとともに、行政処分による車両の使用停止や、「違反点数制度」による事業所の営業停止、事業許可の取り消し等が行われ、事業の中断や中止の可能性があります。また、社員等の安全・衛生を損なう重大な労働災害を発生させてしまった場合も、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、人命の尊重を最優先に、運輸安全マネジメントおよび労働安全衛生マネジメントシステム（O S H M S）に沿った取組みの推進や、安全確保のためのルールの策定・遵守と設備・システムの整備、社員への安全教育および安全意識の浸透、監査部などによる運行・整備管理の法令遵守状況の定期的な確認、労働安全衛生法に基づく安全・安心な職場環境の確保などに取り組んでいます。また、労働災害を防止する観点より暑熱対策の重要性が高まっており、社員の熱中症の罹患や重症化を防ぐために、暑さ指数（W B G T）に応じた行動基準の策定やファン付きベスト、冷却機材の導入など、職種や拠点に応じた対策を講じています。

④労務関連法制に係るリスク

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

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、法制度に適切に対応した労働環境や人事制度の整備を推進するとともに、輸送領域において、顧客ニーズに対応しつつ、輸送・積載効率を高め、固定費の抑制および業務量に応じた変動費のコントロールを実現するため、荷物の流動量の変化に即したターミナル間およびターミナル・集配拠点間の運び方見直し、仕分け作業を担う働き手の適正配置などに取り組んでいます。また、長距離輸送の効率化に資するスーパーフルトレーラ S F 25をはじめとしたトレーラの活用拡大やモーダルシフトを推進するとともに、持続的な物流ネットワークの構築に向けた長距離輸送手段として、トラック、鉄道、フェリー、旅客機床下貨物スペースに加え、貨物専用機（フレイター）を運航し活用しています。

⑤国際情勢等の影響によるリスク

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

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、グローバルに拡がる顧客のサプライチェーンに対して、陸海空の多様な輸送手段を組み合わせて顧客ニーズに応えるとともに、変化を好機と捉え、国内外の倉庫や貨物専用機（フレイター）を含めた輸配送ネットワーク、ロジスティクスや通関、不動産関連のノウハウといったグループ経営資源を活かした付加価値の高いソリューション提供を取り組んでいます。また、荷物の流動量の変化に即したターミナル間およびターミナル・集配拠点間の運び方見直し、仕分け作業を担う働き手の適正配置などによる輸配送の効率化、モーダルシフト、より燃費効率の良い車両の導入、エネルギー・マネジメントシステムの導入等、エネルギー効率を向上する施策を推進するとともに、燃料価格等の高騰を踏まえた、顧客へのプライシングの適正化を取り組んでいます。

⑥金融市場の影響によるリスク

ヤマトグループは、事業継続および事業成長に対する投資計画に照らし、必要資金についてはグループ資金を有効活用するとともに、金融機関からの借入および社債発行等を組み合わせ対応しています。今後の国内外の経済情勢により、金融市場が機能不全となった場合や、金融機関の貸出先選別により、資金調達が困難になる可能性や、金利上昇により支払利息が増大する可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、キャッシュ創出状況、保有現預金や自己資本比率等の状況、グループ資金の有効活用など、財務の健全性と効率性を意識しつつ、バランスシート・マネジメントの強化に取り組み、固定資産の流動化等による資金創出も適宜検討していきます。また、必要に応じて金融機関からの借入および社債の発行を通じた資金調達を実施する場合には、資金調達先および時期の適切な分散を図っていきます。

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度におけるヤマトグループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の概要は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在においてヤマトグループが判断したものであります。

① 財政状態及び経営成績の状況

i. 財政状態

総資産は1兆2,674億28百万円となり、前連結会計年度末に比べ856億46百万円増加しました。

負債は6,670億77百万円となり、前連結会計年度末に比べ772億76百万円増加しました。

純資産は6,003億50百万円となり、前連結会計年度末に比べ83億69百万円増加しました。

ii. 経営成績

当連結会計年度における経済環境は、世界的なインフレ傾向に落ち着きが見られる中、国内においては、物価上昇に対する価格転嫁の動きが続くなど足元の景況感は改善傾向にあり、実質賃金の減少に歯止めがかかりつつあるものの、個人消費の低迷、人手不足の深刻化など、依然として本格的な景気回復が見通しづらい状況にあります。

このような状況下、ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、中期経営計画「サステナビリティ・トランسفォーメーション2030～1st Stage～」に基づき、宅急便ネットワークの強靭化による基盤領域の利益成長、ビジネスソリューションの提供を通じた法人ビジネス領域の拡大、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化およびグループ経営基盤の強化など「経済価値」を生み出すとともに、社会の持続可能性に向けた「環境価値」「社会価値」を創造する取組みを推進しています。

当連結会計年度の連結業績は、以下のとおりとなりました。

区分	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	伸率 (%)
営業収益 (百万円)	1,758,626	1,762,696	4,069	0.2
営業利益 (百万円)	40,059	14,206	△25,853	△64.5
経常利益 (百万円)	40,458	19,587	△20,871	△51.6
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	37,626	37,937	311	0.8

当連結会計年度の営業収益は1兆7,626億96百万円となり、前連結会計年度に比べ40億69百万円の増収となりました。これは、収益構成の変革に向けた取組みにより、投函サービスの収入は減少したものの、宅配便の収入が増加したことおよびM&Aの実施を含め法人ビジネスが拡大したことなどによるものです。

営業費用は1兆7,484億90百万円となり、前連結会計年度に比べ299億23百万円増加しました。これは、外部環境の変化による時給単価の上昇やパートナー企業に対する委託単価の上昇が継続した中で、ラストマイル領域は経営資源の適正配置や「置き配」ニーズへの対応などにより生産性が向上したものの、輸送領域のオペレーション見直しおよび新たなビジネスモデルの事業化に向けた費用が先行して増加したことなどによるものです。

この結果、当連結会計年度の営業利益は142億6百万円となり、前連結会計年度に比べ258億53百万円の減益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、バランスシート・マネジメントの強化に取り組む中で、投資有価証券売却益や固定資産売却益を計上したことなどにより379億37百万円となり、前連結会計年度に比べ3億11百万円の増益となりました。

＜ヤマトグループ全体としての取組み＞

イ. 宅急便ネットワークの強靭化と提供価値の拡大

社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形に強靭化するため、引き続き、ネットワーク・オペレーションの構造改革を推進しています。業務量変動への柔軟な対応や拠点間輸送の効率化、荷待ち時間の短縮などを実現するため、小規模・多店舗展開してきたラストマイル集配拠点の集約・大型化やターミナル機能の再定義、デジタルテクノロジーを活用した作業指示の自動化や業務量に応じた経営資源の最適配置、バックオフィスの業務プロセス改革などに取り組んでいます。

また、輸送サービスのラインアップ拡充や個人向け会員サービス「クロネコメンバーズ」を通じた顧客体験価値の向上、宅配便3商品の「カーボンニュートラル配送」などにより、お客様への提供価値を拡大するとともに、外部環境の変化を踏まえた届出運賃の年次での見直しおよび法人顧客との契約の見直しなど、適正な運賃・料金收受に向けた取組みを推進しています。

当連結会計年度においては、引き続き「クロネコメンバーズ」会員のお客様からの指定に基づき、宅急便および宅急便コンパクトの「置き配」サービスを提供するなど、より多くのお客様に快適な受け取り体験を提供するとともに、再配達の削減、物流の効率化や温室効果ガス（GHG）排出量の削減に向けた取組みを推進しました。また、小さな荷物の配送ニーズに応えるため、専用資材の事前購入により全国一律420円で荷物が送れる「こねこ便420」の東京都での拡販を推進しました。

ロ. 法人ビジネス領域の拡大

世界の政治・経済とサプライチェーンのブロック化や環境問題などのリスク要因が増大し、企業は対応を求める中、ヤマトグループは変化を機会と捉え、サプライチェーン全体に拡がる法人顧客の経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを成長領域と位置づけています。国内外の倉庫や貨物専用機（フレイター）を含めた輸配送ネットワーク、ロジスティクスや通関、不動産関連のノウハウといったグループ経営資源を活かした付加価値の高いソリューションを提供することで、利益成長を目指しています。

コントラクト・ロジスティクス事業については、エクスプレス事業とのシナジーを重視し、宅配便を利用する法人顧客の課題解決や事業成長を支援するソリューションの提供を通じて、宅配便のさらなる利用拡大や提供価値に応じたプライシングの適正収受、新たなロジスティクス収入の獲得などの取組みを強化しています。

グローバル事業については、サプライチェーンの変化を好機と捉え、これまで宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤を活かしつつ、オートモーティブやハイテク、食品産業など、ヤマトグループが強みを発揮している領域のさらなる拡大に努めるとともに、日本、米国・メキシコ、中国、インド、東南アジアを中心に営業力の強化を進めています。また、フォワーディングの混載効率向上や越境ECへの提案強化、注力地域の内需拡大に伴う物流需要の取込みなどに取り組んでいます。

なお、コントラクト・ロジスティクス事業とグローバル事業の拡大を加速させるため、自律的な成長施策に加え、M&Aや戦略的業務提携の検討も推進しています。当連結会計年度においては、株式会社ナカノ商会の発行済株式の87.74%を取得して連結子会社とし、コントラクト・ロジスティクス事業の拡大、エクスプレス事業とのシナジー創出、両社リソースの共同利用等のコストシナジー創出に向けたPMI（経営統合プロセス）を推進しています。

ハ. 新たなビジネスモデルの事業化

持続可能な未来の実現に向けて、既存の経営資源を活用しつつ、パートナーとともに、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化を推進しています。

モビリティ事業については、車両整備サービスを基盤に、ヤマトグループ内の環境投資や実証実験を通じて蓄積したEV、太陽光発電設備、エネルギー・マネジメントなどのノウハウを活用し、車両を使用する事業者様の脱炭素化に向けた取組みを推進しています。当連結会計年度においては、温室効果ガス（GHG）削減計画の立案からEV・充電器の導入・運用支援、メンテナンス、エネルギー・マネジメント、再生可能エネルギー由来電力の供給までワンストップで提供する「EVライフサイクルサービス」を開始しました。加えて、宅急便で培った法人顧客や物流事業者とのパートナーシップ、輸配送ネットワーク・オペレーション構築のノウハウを活かし、安定した輸送力の確保と環境に配慮した持続可能なサプライチェーンを構築するため、Sustainable Shared Transport株式会社が中心となり、荷主企業や物流事業者など多様なステークホルダーが参画できる共同輸配送のオープンプラットフォームを活用したサービスの提供を2025年2月より開始しました。

また、安定的なスピード輸送の提供による新たな需要の獲得と流通拡大による地域経済の活性化、輸送サービス品質の維持・向上を図るため、成田、羽田、新千歳、北九州、那覇の各空港をつなぐ貨物専用機（フレイター）を運航しています。引き続き、生鮮品や機械類、アパレルなどスピード輸送を求めるお客様への拡販を推進するとともに、お客様のさらなるニーズに対応していきます。

さらに、地域社会の多様なニーズに応えるため、荷物の発送・受取サービスに留まらない新たなサービス提供を目指す地域密着型店舗「ネコサポ」の展開や、IoT電球「HelloLight」を活用した「クロネコ見守りサービス ハローライト訪問プラン」の拡販などに取り組むとともに、地域創生に向けた取組み強化を目的として資本・業務提携を実施した、ふるさと納税代行事業者とともに、地方自治体に向けた地域情報の発信や魅力的な返礼品の開発、寄附サイトの運営代行、管理システムの提供、返礼品の流通加工やラストマイル配達に至る一貫したソリューションの提供を通じて、ふるさと納税市場におけるシェア拡大を図るとともに、地域産品の流通や観光振興などに取り組んでいます。

なお、従業員の健康リスクが高い傾向にある自動車運送事業者様における、健康管理や健康に起因する事故防止に向けた取組みを支援するため、医薬品卸売事業者と連携して「株式会社MY MEDICA（マイメディカ）」を設立し、2025年2月よりオンライン医療サービス「MY MEDICA」の提供を開始しました。

二. グループ経営基盤の強化

ヤマトグループは、持続的な企業価値向上を実現するための基盤として、引き続き、人事戦略、デジタル戦略を推進し、サステナブル経営およびコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

人事戦略については、事業構造改革と連動した人材の最適配置を優先課題として、組織・要員の適正化と評価・報酬制度の見直しに取り組んでいます。また、付加価値を創出する人材の育成に向けて、自主・自律的なキャリア形成を促進する人材マネジメント体系の整備・運用を推進しています。そして、多様な社員の働きやすさと働きがいを向上させるため、多様化する社員のライフプランに適合する福利厚生制度の構築や社員の健康管理・健康増進施策を推進するとともに、ダイバーシティの推進や人権デューデリジェンスの実施、女性活躍の推進に継続的に取り組んでいます。

デジタル戦略については、DX推進体制を強化し、デジタル基盤を活用したお客様への提供価値の拡大や「仕分け作業」や「運び方」、「働き方」の変革、バックオフィスの業務プロセス改革など、事業と一体となったDX推進に取り組んでいます。

サステナブル経営の強化については、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた2つのビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」に基づき、特定した重要課題（マテリアリティ）に対する取組みを強化しています。

環境の領域については、「2050年温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）」および「2030年温室効果ガス（GHG）排出量48%削減（2021年3月期比）」の実現に向け、引き続き「EV23,500台の導入」

「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進するとともに、サプライチェーン（Scope3）における実質排出量の把握や削減目標の設定などに取り組んでいます。当連結会計年度においては、川崎市の脱炭素先行地域において、官民連携により再生可能エネルギー由来電力を地産地消で100%使用する営業所の稼働を開始しました。本営業所は、物流拠点に最適化したヤマト運輸独自のエネルギー・マネジメントシステム（EMS）を導入しており、営業所内の電力使用量、太陽光発電設備での発電量、蓄電池の充放電量をリアルタイムで可視化・自動で調整し、効率的なエネルギー・マネジメントを行うとともに、最大使用電力を制御することで、電力コストの低減を図っています。なお、2025年1月にヤマトエナジーマネジメント株式会社を設立しました。今後は同社が中心となり、ヤマトグループのみならず車両を使用する事業者様に対し、ヤマトグループの拠点や各地域の発電事業者が発電した再生可能エネルギー由来電力などを提供することで、物流の脱炭素化を推進し、企業と社会の発展に取り組んでいきます。

社会の領域については、引き続き、人命の尊重を最優先とし、社員やパートナーの安全・健康に対する取組みを強化するとともに、多様な社員が活躍できる職場環境に向けた整備を進めています。そして、社会の諸課題に向き合い、ビジネスパートナーとの定期的な協議の実施や、課題の早期発見と解消のための体制・プロセス・仕組みの整備など、適切な関係に基づくサステナブル・サプライチェーンの構築を推進しています。

コーポレート・ガバナンスの強化については、引き続き、経営の監督と執行の分離、経営の透明性の維持・強化などに取り組むとともに、株主・投資家との建設的な対話や情報開示の充実を通じて、持続的な企業価値向上に努めています。

＜セグメント別の概況＞

当連結会計年度より、報告セグメントの区分を変更しており、以下の前連結会計年度比較については、前連結会計年度の数値を変更後の報告セグメントの区分に組み替えて分析しています。

○エクスプレス事業

- イ. エクスプレス事業は、個人および法人のお客様に対し、宅急便を中心とした国内輸配送サービスを提供しており、サービスラインアップの拡充や個人向け会員サービス「クロネコメンバーズ」を通じた顧客体験価値の向上、宅配便3商品の「カーボンニュートラル配送」などにより、お客様への提供価値を拡大とともに、外部環境の変化を踏まえた届出運賃の年次での見直しおよび法人顧客との契約の見直しなど、適正な運賃・料金収受を推進しています。また、EC化の進展や少子高齢化・過疎化の進展、労働力不足や気候変動のさらなる深刻化を踏まえ、社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形に強靭化するため、ネットワーク・オペレーションの構造改革を推進しています。
- ロ. 当連結会計年度においては、引き続き、外部環境の変化によるコスト上昇を踏まえ、届出運賃・料金を改定した上で、基盤である宅急便部門における小口法人・個人のお客様に対する営業強化および法人部門における大口法人のお客様の課題解決や事業成長を支援するソリューション提供を見据えた新規取引の拡大、既存のお客様に対する提供価値に応じた適正な運賃・料金収受の取組みを推進しました。また、「クロネコメンバーズ」会員のお客様からの指定に基づく、宅急便および宅急便コンパクトの「置き配」サービスの提供など、より多くのお客様に快適な受け取り体験を提供するとともに、再配達の削減、物流の効率化や温室効果ガス（GHG）排出量の削減に向けた取組みを推進しました。加えて、小さな荷物の配送ニーズに応えるため、専用資材の事前購入により全国一律420円で荷物が送れる「こねこ便420」の東京都での拡販を推進しました。
- ネットワーク・オペレーションの構造改革については、業務量変動への柔軟な対応や拠点間輸送の効率化、荷待ち時間の短縮などを実現するため、小規模・多店舗展開してきたラストマイル集配拠点の集約・大型化やターミナル機能の再定義、デジタルテクノロジーを活用した作業指示の自動化や業務量に応じた経営資源の最適配置、バックオフィスの業務プロセス改革などの取組みを推進しました。
- ハ. 外部顧客への営業収益は、収益構成の変革に向けた取組みにより宅配便の収入が増加したものの、投函サービスの収入減少などにより1兆5,347億10百万円となり、前連結会計年度に比べ0.9%減少しました。営業費用は、ラストマイル領域は経営資源の適正配置や「置き配」ニーズへの対応などにより生産性が向上したものの、輸送領域のオペレーション見直しおよび新たなビジネスモデルの事業化に向けた費用が先行して増加したことなどにより前連結会計年度に比べ86億93百万円増加した結果、営業損失は128億99百万円となりました。

○コントラクト・ロジスティクス事業

- イ. コントラクト・ロジスティクス事業は、宅配便を利用する法人顧客の課題解決や事業成長を支援するソリューションを提供しています。エクスプレス事業とのシナジーを重視し、宅配便のさらなる利用拡大や提供価値に応じた適正な運賃・料金収受、新たなロジスティクス収入の獲得などに取り組んでいます。
- ロ. 当連結会計年度においては、引き続き、セールスドライバーがお客様との接点から得る気づきなどの情報を活用し、各地域に配置した法人営業担当者が最適な提案を行えるよう営業体制の強化を図るとともに、より付加価値の高いサプライチェーンソリューションの提案やオペレーションの品質・生産性改善を加速させるため、地域特性を踏まえた組織・人材の適正化などに取り組みました。また、株式会社ナカノ商会の発行済株式の87.74%を取得して連結子会社とし、コントラクト・ロジスティクス事業の拡大、エクスプレス事業とのシナジー創出、両社リソースの共同利用等のコストシナジー創出などに向けたPMI（経営統合プロセス）を推進しています。
- ハ. 外部顧客への営業収益は、前連結会計年度の新型コロナウイルスワクチンや大型リコール案件に関するロジスティクスの反動減が影響したものの、株式会社ナカノ商会の連結子会社化などにより970億74百万円となり、前連結会計年度に比べ9.0%増加しました。営業利益は、オペレーションの効率化を進めたものの営業収益の減少を補うには至らず55億82百万円となり、前連結会計年度に比べ41億20百万円減少しました。

○グローバル事業

- イ. グローバル事業は、日本国内および海外事業会社が連携し、国際フォワーディングや国際エクスプレス、海外現地におけるコントラクト・ロジスティクス等を組み合わせ、法人顧客のグローバルサプライチェーン全体を最適化するソリューションを提供しています。サプライチェーンの変化を好機と捉え、これまで宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤を活かしつつ、オートモーティブやハイテク、食品産業などヤマトグループが強みを発揮している領域のさらなる拡大に努めるとともに、日本、米国・メキシコ、中国、インド、東南アジアを中心に営業力の強化を進めています。
- ロ. 当連結会計年度においては、引き続き、フォワーディングの混載効率向上や、拡大する越境ECへの提案強化、注力地域の内需拡大に伴う物流需要の取込みなどを推進しました。また、地政学的リスクおよび機会を踏まえ、東南アジア・欧州間におけるトラックと鉄道による国際複合一貫輸送サービスや、米国とメキシコとの国境における通関手続きを必要としない「空港間保税転送」を活用した、迅速で定時性の高い越境トラック輸送サービスを提供するなど、グローバルサプライチェーンの強靭化に取り組みました。
- ハ. 外部顧客への営業収益は、越境ECの取扱数量の増加などにより859億50百万円となり、前連結会計年度に比べ16.1%増加しました。営業利益は、越境ECの取扱数量増加による営業収益の拡大に加え、国際フォワーディングの混載効率向上などにより90億27百万円となり、前連結会計年度に比べ23億64百万円増加しました。

(参考)

区分	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	伸率(%)
宅急便・宅急便コンパクト・EAZY(百万個)	1,886	1,961	75	4.0
ネコポス・クロネコゆうパケット(百万個)	409	391	△18	△4.5
クロネコゆうメール(百万冊)	626	110	△516	△82.4

クロネコゆうメールの前連結会計年度の実績は、クロネコDM便の実績を含みます。

○モビリティ事業

- イ. モビリティ事業は、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、これまでヤマトグループ内での環境投資や実証実験を通じて蓄積したEV、太陽光発電設備、エネルギー・マネジメントなどのノウハウを活用し、車両を使用する事業者様の脱炭素化に向けて、温室効果ガス(GHG)削減計画の立案からEV・充電器の導入・運用支援、メンテナンス、エネルギー・マネジメント、再生可能エネルギー由来電力の供給を、事業者様がワンストップで利用できる「EVライフサイクルサービス」の拡販を推進しています。
- ロ. 当連結会計年度においては、作業効率と社員の働きやすさを追求した車両整備工場の稼動など、需要の多い地域においてさらなるネットワーク強化を図るとともに、車両整備サービスの拡販と適正単価の収受に取り組みました。また「EVライフサイクルサービス」のファーストユーザーとして、医薬品卸売業の事業者様への提供を開始しました。
- ハ. 外部顧客への営業収益は、契約車両台数の増加に加え、適正単価の収受などにより205億5百万円となり、前連結会計年度に比べ1.7%増加しました。営業利益は、車両の整備や回送における委託費の増加などにより37億81百万円となり、前連結会計年度に比べ3億51百万円減少しました。

○その他

- イ. ヤマトグループが保有するITやコールセンター、金融サービスなどの機能は、お客様のサプライチェーン全体に対する提供価値拡大に向けた取組みを支えています。当連結会計年度においては、引き続き、お客様の業務効率化とエンドユーザーの利便性向上に資するITサービスの提供などを推進しました。
- ロ. 外部顧客への営業収益は244億55百万円となり、前連結会計年度に比べ22億79百万円減少しました。また、営業利益は82億円となり、前連結会計年度に比べ77百万円増加しました。

＜その他の取組み＞

- イ. ヤマトグループは、人命の尊重を最優先とし、安全に対する様々な取組みを実施しており、輸送を主な事業とするグループ各社を中心に、安全管理規程の策定および管理体制の構築、年度計画の策定など、運輸安全マネジメントに取り組んでいます。当連結会計年度においては、引き続き「こども交通安全教室」を幼稚園・小学校などで開催するとともに、グループ全体での「交通事故ゼロ運動」や全国のドライバーが安全運転の技能や知識を競い合う「全国安全大会」を開催するなど、安全意識の向上を図る取組みを推進しました。
- ロ. ヤマトグループは、豊かな地域づくりがヤマトグループの成長と発展の基盤であると考え、地域社会の健全で持続的な発展とそこに暮らす人々の質の高い生活の確保を目指し、企業市民活動に取り組んでいます。環境の領域では、全国にネットワークを有する企業グループとして、地域の豊かな自然を将来に繋げていくため、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年から全国で3,000回以上開催しており、累計参加人数は約26万人となりました。また、地域コミュニティの領域では、お客様や地域の皆様に対する感謝の気持ちを込めて、年齢や地域の枠を超えたすべての皆様へ本物の音楽をお届けすることを目的とした音楽宅急便「クロネコ ファミリーコンサート」を、1986年から全国で361回開催しており、累計参加人数は約59万人となりました。
- ハ. 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、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ています。

② キャッシュ・フローの状況

○営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは477億32百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ収入が166億1百万円減少しました。これは主に、未払費用の増減額が124億75百万円、未払消費税等の増減額が87億50百万円減少したこと、および売上債権の増減額が73億21百万円増加した一方で、法人税等の支払額が174億38百万円減少したことによるものです。

○投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは443億56百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ支出が219億21百万円増加しました。これは主に、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出が353億7百万円あった一方で、投資有価証券の売却による収入が125億26百万円増加したことによるものです。

○財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは94億21百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ収支が401億99百万円増加しました。これは主に、借入れによる収入が418億63百万円増加したことおよび自己株式の取得による支出が189億28百万円減少した一方で、社債の発行による収入が199億28百万円減少したことによるものです。

以上により、当連結会計年度末における現金及び現金同等物は2,080億57百万円となり、前連結会計年度末に比べ133億54百万円増加しました。

③ 生産、受注及び販売の実績

セグメントごとの営業収益は次のとおりであります。

なお、ヤマトグループは、貨物運送事業を中心とするサービスを主要な商品としているため、生産および受注の実績は記載を省略しております。

また、当連結会計年度から経営体制を変更したことに伴い、変更後の報告セグメントの区分に基づくセグメント別営業収益の内容を開示しております。

セグメントの名称	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)		当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		比較 増減率 (%)	
	収入	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)		
エクスプレス事業	運送収入	1,527,583	86.9	1,514,931	85.9	△0.8
	物流支援収入	49,191	2.8	47,606	2.7	△3.2
	その他	42,522	2.4	41,009	2.3	△3.6
	内部売上消去	△70,697	△4.0	△68,837	△3.9	△2.6
	計	1,548,598	88.1	1,534,710	87.1	△0.9
コントラクト・ ロジスティクス事業	運送収入	10,123	0.6	18,825	1.1	86.0
	物流支援収入	88,113	5.0	81,916	4.6	△7.0
	その他	1,955	0.1	5,121	0.3	161.8
	内部売上消去	△11,118	△0.6	△8,789	△0.5	△21.0
	計	89,073	5.1	97,074	5.5	9.0
グローバル事業	運送収入	6,157	0.4	6,510	0.4	5.7
	物流支援収入	96,084	5.5	116,480	6.6	21.2
	その他	3,533	0.2	3,745	0.2	6.0
	内部売上消去	△31,719	△1.8	△40,786	△2.3	28.6
	計	74,055	4.2	85,950	4.9	16.1
モビリティ事業	その他	57,115	3.2	57,630	3.3	0.9
	内部売上消去	△36,952	△2.1	△37,125	△2.1	0.5
	計	20,163	1.1	20,505	1.2	1.7
その他	その他	96,785	5.5	71,872	4.1	△25.7
	内部売上消去	△70,050	△4.0	△47,417	△2.7	△32.3
	計	26,734	1.5	24,455	1.4	△8.5
合 計		1,758,626	100.0	1,762,696	100.0	0.2

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点によるヤマトグループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在においてヤマトグループが判断したものであります。

① 財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

i. 財政状態

総資産は1兆2,674億28百万円となり、前連結会計年度末に比べ856億46百万円増加しました。これは主に、株式会社ナカノ商会の株式を取得したことにより顧客関連資産が258億27百万円、のれんが158億27百万円および有形固定資産が129億39百万円増加したことによるものです。

負債は6,670億77百万円となり、前連結会計年度末に比べ772億76百万円増加しました。これは主に、借入金が695億83百万円増加したことによるものです。

純資産は6,003億50百万円となり、前連結会計年度末に比べ83億69百万円増加しました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益が379億37百万円となったことおよび退職給付会計における割引率の見直しなどにより退職給付に係る調整額が172億79百万円増加した一方で、剰余金の配当を157億97百万円実施したことに加え、自己株式を310億86百万円取得したことによるものです。

以上により、自己資本比率は前連結会計年度末の49.6%から46.5%となりました。

ii. 経営成績

当連結会計年度の営業収益は1兆7,626億96百万円となり、前連結会計年度に比べ40億69百万円の増収となりました。これは、収益構成の変革に向けた取組みにより、投函サービスの収入は減少したものの、宅配便の収入が増加したことおよびM&Aの実施を含め法人ビジネスが拡大したことなどによるものです。

営業費用は1兆7,484億90百万円となり、前連結会計年度に比べ299億23百万円増加しました。これは、外部環境の変化による時給単価の上昇やパートナー企業に対する委託単価の上昇が継続した中で、ラストマイル領域は経営資源の適正配置や「置き配」ニーズへの対応などにより生産性が向上したものの、輸送領域のオペレーション見直しおよび新たなビジネスモデルの事業化に向けた費用が先行して増加したことなどによるものです。

この結果、当連結会計年度の営業利益は142億6百万円となり、前連結会計年度に比べ258億53百万円の減益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、バランスシート・マネジメントの強化に取り組む中で、投資有価証券売却益や固定資産売却益を計上したことなどにより379億37百万円となり、前連結会計年度に比べ3億11百万円の増益となりました。

1株当たり当期純利益は111.87円となり、前連結会計年度に比べ4.64円増加しました。

○エクスプレス事業

外部顧客への営業収益は、収益構成の変革に向けた取組みにより宅配便の収入が増加したものの、投函サービスの収入減少などにより1兆5,347億10百万円となり、前連結会計年度に比べ0.9%減少しました。営業費用は、ラストマイル領域は経営資源の適正配置や「置き配」ニーズへの対応などにより生産性が向上したものの、輸送領域のオペレーション見直しおよび新たなビジネスモデルの事業化に向けた費用が先行して増加したことなどにより前連結会計年度に比べ86億93百万円増加した結果、営業損失は128億99百万円となりました。

○コントラクト・ロジスティクス事業

外部顧客への営業収益は、前連結会計年度の新型コロナウイルスワクチンや大型リコール案件に関するロジスティクスの反動減が影響したものの、株式会社ナカノ商会の連結子会社化などにより970億74百万円となり、前連結会計年度に比べ9.0%増加しました。営業利益は、オペレーションの効率化を進めたものの営業収益の減少を補うには至らず55億82百万円となり、前連結会計年度に比べ41億20百万円減少しました。

○グローバル事業

外部顧客への営業収益は、越境E.Cの取扱数量の増加などにより859億50百万円となり、前連結会計年度に比べ16.1%増加しました。営業利益は、越境E.Cの取扱数量増加による営業収益の拡大に加え、国際フォワーディングの混載効率向上などにより90億27百万円となり、前連結会計年度に比べ23億64百万円増加しました。

○モビリティ事業

外部顧客への営業収益は、契約車両台数の増加に加え、適正単価の収受などにより205億5百万円となり、前連結会計年度に比べ1.7%増加しました。営業利益は、車両の整備や回送における委託費の増加などにより37億81百万円となり、前連結会計年度に比べ3億51百万円減少しました。

○その他

外部顧客への営業収益は244億55百万円となり、前連結会計年度に比べ22億79百万円減少しました。また、営業利益は82億円となり、前連結会計年度に比べ77百万円増加しました。

② キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に関する情報

i. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度におけるキャッシュ・フローの状況につきましては、「第2 事業の状況 4. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1) 経営成績等の状況の概要 ②キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりであります。

ii. 資本の財源及び資金の流動性

ヤマトグループは、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」に基づき「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を目指し、経済価値のみならず環境価値、社会価値を同時に創出していくことで、中長期的な企業価値向上を実現していく取組みを推進しています。本中期経営計画期間においては、オペレーションの効率化に資する拠点戦略やDX推進などへの成長投資を実施するとともに、お客様に対する環境負荷の少ない物流サービスの提供とオペレーションのエネルギー効率向上の両立を通じた低炭素社会の実現に向けて、EVや太陽光発電設備等への環境投資も実施します。なお、成長領域であるコンタクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業では、自律的な成長施策に加え、M&Aや戦略的業務提携も活用していきます。

上記計画を財務面から支えるため、バランスシート・マネジメントの強化に取り組み、固定資産の流動化等を適宜検討するとともに、キャッシュの創出状況、保有現預金や自己資本比率等の状況、グループ資金の有効活用など、財務の健全性と効率性を意識しながら、必要に応じて金融機関からの借入および社債の発行を通じた資金調達を実施していきます。財務の健全性の観点から自己資本比率は45～50%程度、D/Eレシオ（負債資本倍率）は0.3～0.5倍程度を目安とします。株主還元については、親会社株主に帰属する当期純利益を基準とする配当性向40%以上、総還元性向50%以上を目標とし、自己株式の取得については、成長投資の進捗状況、キャッシュ・フローの動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討していきます。

③ 目標とする指標の達成状況等

中期経営計画の最終年度となる2027年3月期において、連結営業収益2兆～2兆4,000億円、連結営業利益1,200～1,600億円（連結営業利益率6%以上）、ROE12%以上、ROIC8%以上の達成を目標として設定しています。なお、当計画および数値目標については、初年度である2025年3月期の業績および当計画の進捗状況、事業環境の変化等を踏まえ、精査しています。数値目標を修正する場合には、決定次第、情報開示を行い、株主・投資家の皆様との建設的な対話に努めています。

④ 重要な会計上の見積り及び見積りに用いた仮定

ヤマトグループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づいて作成されております。この連結財務諸表の作成にあたり見積りが必要な事項につきましては、合理的な基準に基づき会計上の見積りを行っております。

重要な会計上の見積り及び見積りに用いた仮定につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項（重要な会計上の見積り）」に記載のとおりであります。

5 【重要な契約等】

当社は、2024年11月5日開催の取締役会において、株式会社ナカノ商会の株式を取得することを決議し、同日株式譲渡契約書を締結いたしました。これにより当社は同社の発行済株式の87.74%を保有し、同社は当社の連結子会社となりました。

詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (企業結合等関係)」に記載のとおりであります。

6 【研究開発活動】

ヤマトグループでは、物流サービスの高度化を実現するデジタルテクノロジーに関する研究開発などに取り組んでおります。当連結会計年度における研究開発活動の総額は2,832百万円であり、その内訳は、連結子会社のヤマト運輸株式会社（エクスプレス事業、コントラクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業）が2,687百万円および当社（全社）が144百万円となっております。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

ヤマトグループでは、宅急便ネットワークの強靭化に向けたネットワーク・オペレーションの構造改革の推進やサプライチェーン全体に対する提供価値の拡大に向けた成長投資を中心に84,635百万円の設備投資（敷金を含む。）を実施しました。

エクスプレス事業においては、渋谷初台営業所の土地購入や板橋北営業所の入居改修工事、車両の購入など70,254百万円の設備投資を実施しました。

コントラクト・ロジスティクス事業においては、各拠点の改修工事など3,149百万円の設備投資を実施しました。

全社（当社）においては、ヤマト本社ビル建築など8,431百万円の設備投資を実施しました。

グローバル事業、モビリティ事業およびその他においては、特に記載すべき事項はありません。

当連結会計年度完成の主な設備投資は、エクスプレス事業における板橋北営業所の入居に伴う改修工事などであります。

また、当連結会計年度の重要な設備の除却、売却等には、ヤマト本社ビルおよびヤマト運輸株式会社が保有する東京都江東区の海辺ビル他2物件のセール・アンド・リースバック取引を活用した売却譲渡があります。なお、輸配達能力に重要な影響はありません。

2【主要な設備の状況】

ヤマトグループにおける主要な設備は次のとおりであり、セグメントごとの数値とともに主たる設備の状況を開示する方法によっております。なお、主要な設備には無形固定資産を含めて記載しております。

（1）セグメント内訳

セグメントの名称	帳簿価額（百万円）								従業員数（人）
	車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千m ² ）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産	合計	
エクスプレス事業	28,895	154,050	14,328	162,270 (1,908) [6,481]	36,262	9,691	31,640	437,141	156,175
コントラクト・ロジスティクス事業	110	6,867	1,704	3,435 (86) [306]	5,479	1,187	853	19,638	7,348
グローバル事業	320	4,993	221	6,975 (70) [305]	107	3,589	125	16,332	2,599
モビリティ事業	40	4,172	785	1,405 (9) [238]	1,684	169	618	8,875	2,046
その他	—	4,276	25	4,524 (6) [36]	1,293	315	1,303	11,739	4,639
全社	—	3,201	62	— [1]	—	656	49	3,969	15
合計	29,367	177,561	17,127	178,612 (2,080) [7,369]	44,827	15,609	34,591	497,696	172,822

（2）提出会社

事業所名（所在地）	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）								従業員数（人）
			車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千m ² ）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産	合計	
本社（東京都中央区）	全社	—	—	3,201	62	— [1]	—	656	49	3,969	15

(3) 国内子会社

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)								従業 員数 (人)
			車両 運搬具	建物 及び 構築物	機械 及び 装置	土地 (面積 千m ²)	リース 資産	その他の 有形 固定資産	無形 固定資産	合計	
ヤマト運輸(㈱) 本社 (東京都中央区)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	—	0	9,544	98	1,999 (4) [2]	14,208	287	30,412	56,551	2,725
ヤマト運輸(㈱) 北海道統括 (札幌市厚別区)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	2,733	3,647	275	2,327 (181) [293]	56	656	5	9,703	6,246
ヤマト運輸(㈱) 東北統括 (仙台市泉区)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	1,457	4,991	826	2,323 (124) [628]	7,073	519	12	17,203	9,890
ヤマト運輸(㈱) 東京統括 (東京都港区)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	4,047	58,188	3,178	103,076 (225) [436]	326	1,710	440	170,969	25,515
ヤマト運輸(㈱) 南関東統括 (横浜市鶴見区)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	3,654	18,931	3,135	10,294 (155) [825]	283	1,663	189	38,152	20,616
ヤマト運輸(㈱) 北関東統括 (さいたま市中央区)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	3,388	9,486	1,870	6,698 (181) [988]	1,077	1,310	75	23,909	18,381
ヤマト運輸(㈱) 北信越統括 (新潟市西区)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	1,711	3,506	170	5,980 (136) [457]	171	495	3	12,040	10,021
ヤマト運輸(㈱) 中部統括 (愛知県豊田市)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	2,489	25,620	1,821	6,322 (252) [650]	865	1,167	11	38,298	15,536
ヤマト運輸(㈱) 関西統括 (大阪府茨木市)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	5,081	12,782	2,487	13,229 (209) [904]	5,430	1,445	215	40,674	24,084

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)								従業 員数 (人)
			車両 運搬具	建物 及び 構築物	機械 及び 装置	土地 (面積 千m ²)	リース 資産	その他の 有形 固定資産	無形 固定資産	合計	
ヤマト運輸(株) 中国・四国統括 (岡山市北区)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	2,012	3,869	215	3,901 (198) [628]	631	522	10	11,163	11,949
ヤマト運輸(株) 九州統括 (福岡市東区)	エクスプレス 事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	営業所 物流倉庫他	1,971	4,800	468	9,091 (251) [726]	680	836	6	17,856	13,332
沖縄ヤマト運輸(株) (沖縄県糸満市)	エクスプレス 事業	—	540	6,214	1,458	1,057 (24) [68]	26	168	125	9,590	1,379
ヤマトボックス チャーター(株) (東京都中央区)	エクスプレス 事業	—	7	51	0	— [96]	244	54	47	406	1,249
ヤマトマルチ チャーター(株) (京都市伏見区)	エクスプレス 事業	—	79	60	2	2,215 (11) [26]	5,583	11	6	7,959	309
ボックス チャーター(株) (東京都千代田区)	エクスプレス 事業	—	—	13	—	— [0]	—	9	398	421	21
Sustainable Shared Transport(株) (東京都中央区)	エクスプレス 事業	—	—	—	—	—	—	0	193	193	—
㈱ナカノ商会 (東京都江戸川区)	コントラクト・ ロジスティクス 事業	—	11	3,681	83	1,608 (62) [121]	5,126	114	342	10,969	3,147
IS鳥栖開発2号 特定目的会社 (東京都千代田区)	コントラクト・ ロジスティクス 事業	—	—	—	—	1,618 (20)	—	—	0	1,619	—
神戸ヤマト運輸(株) (神戸市中央区)	グローバル事業	—	5	31	4	209 (2) [34]	55	10	9	327	90
湖南工業(株) (浜松市中央区)	グローバル事業	—	0	278	1	642 (13) [56]	4	11	0	938	387
ヤマトオートワーク ス(株) (東京都中央区)	モビリティ事業	—	38	4,159	679	1,405 (9) [212]	1,030	156	618	8,087	1,868
ヤマトオートワーク ス岩手(株) (岩手県北上市)	モビリティ事業	—	0	—	12	— [8]	—	2	—	14	56
ヤマトオートワーク ス北信越(株) (新潟市西区)	モビリティ事業	—	0	3	43	— [8]	—	1	—	48	60
ヤマトオートワーク ス四国(株) (香川県仲多度郡)	モビリティ事業	—	0	5	8	— [8]	209	1	—	224	44
ヤマトオートワーク ス沖縄(株) (沖縄県糸満市)	モビリティ事業	—	1	4	41	— [1]	444	8	—	500	18
ヤマトエナジーマネ ジメント(株) (東京都中央区)	モビリティ事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)								従業 員数 (人)
			車両 運搬具	建物 及び 構築物	機械 及び 装置	土地 (面積 千m ²)	リース 資産	その他の 有形 固定資産	無形 固定資産	合計	
ヤマトシステム 開発㈱ (東京都江東区)	その他	—	—	3,686	—	3,562 (4) [23]	1,293	269	826	9,638	2,551
ヤマトコンタクト サービス㈱ (東京都豊島区)	その他	—	—	115	—	— [12]	—	13	33	162	1,871
ヤマトクレジット ファイナンス㈱ (東京都豊島区)	その他	—	—	459	—	962 (1)	—	25	317	1,765	217
㈱MY MEDICA (横浜市中区)	その他	—	—	14	25	— [0]	—	7	126	173	—
YMT-GB投資事業有限 責任組合 (東京都渋谷区)	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
YMT-GB 2号投資事業 有限責任組合 (東京都渋谷区)	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(4) 在外子会社

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)								従業 員数 (人)
			車両 運搬具	建物 及び 構築物	機械 及び 装置	土地 (面積 千m ²)	リース 資産	その他の 有形 固定資産	無形 固定資産	合計	
YAMATO TRANSPORT U. S. A., INC. (カリフォルニア アメリカ合衆国)	グローバル 事業	—	121	128	141	83 (8) [46]	—	1,747	7	2,231	337
YAMATO TRANSPORT EUROPE B. V. (スキポールライク オランダ)	グローバル 事業	—	0	4	9	— [18]	—	45	2	62	126
YAMATO ASIA PTE. LTD. (シンガポール)	グローバル 事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD. (シンガポール)	グローバル 事業	—	1	12	1	— [12]	—	92	30	139	135
YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD. (セランゴール マレーシア)	グローバル 事業	—	2	—	—	— [7]	—	15	6	24	116
雅瑪多管理（中国） 有限公司 (上海 中国)	グローバル 事業	—	—	—	—	— [0]	—	10	—	10	3
雅瑪多（香港） 有限公司 (香港)	グローバル 事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
雅瑪多国際物流 有限公司 (上海 中国)	グローバル 事業	—	6	11	—	— [18]	—	429	10	458	194
雅瑪多運輸（香港） 有限公司 (香港)	グローバル 事業	—	—	46	—	— [23]	—	720	47	813	183
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC. (台北 台湾)	グローバル 事業	—	—	8	—	— [18]	—	410	5	424	151

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

3 【設備の新設、除却等の計画】

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

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

会社名	セグメントの名称	設備の内容	投資予定額 (百万円)		資金調達方法	着手及び完了 予定年月	
			総額	既支 払額		着手	完了
ヤマト運輸(株)	エクスプレス事業 コントラクト・ ロジスティクス 事業 グローバル事業	DPL東雲入居改修工事 (119,607m ²) 荷役機器・事務通信機器購入	15,452	—	自己資金、借入金 自己資金	2026.6 2025.4	2027.4 2026.3

第4 【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

①【株式の総数】

種類	発行可能株式総数 (株)
普通株式	1,787,541,000
計	1,787,541,000

②【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数 (株) (2025年3月31日)	提出日現在発行数 (株) (2025年6月13日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	360,496,492	360,496,492	東京証券取引所 プライム市場	株主としての権利内 容に制限のない株式 単元株式数100株
計	360,496,492	360,496,492	—	—

(2) 【新株予約権等の状況】

①【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

②【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2020年10月13日※	△22,764,400	388,575,592	—	127,234	—	36,822
2021年4月1日～ 2022年3月31日	—	388,575,592	—	127,234	—	36,822
2022年6月23日※	△8,750,700	379,824,892	—	127,234	—	36,822
2024年3月29日※	△19,328,400	360,496,492	—	127,234	—	36,822
2024年4月1日～ 2025年3月31日	—	360,496,492	—	127,234	—	36,822

※ 自己株式の消却による減少であります。

(5) 【所有者別状況】

2025年3月31日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数 100株）							単元未満 株式の状況 (株)	
	政府及び 地方公共団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	2	64	35	643	354	198	60,545	61,841	—
所有株式数 (単元)	21	1,457,325	91,003	244,887	652,970	636	1,155,043	3,601,885	307,992
所有株式数の 割合（%）	0.00	40.46	2.52	6.80	18.13	0.02	32.07	100	—

(注) 「個人その他」の中には自己株式338,395単元が、また「単元未満株式の状況」の中には単元未満の自己株式51株が含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2025年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式（自己 株式を除く。）の 総数に対する所有 株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社（信託口）	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターナショナル	54,118	16.57
ヤマトグループ社員持株会	東京都中央区銀座2丁目16番10号	30,110	9.22
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	23,981	7.34
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号	14,814	4.54
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号 日本生命証券管理部内	14,770	4.52
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5番5号	10,247	3.14
ヤマトグループ取引先持株会	東京都中央区銀座2丁目16番10号	8,125	2.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 みずほ銀行)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターナショナルA棟)	6,066	1.86
トヨタ自動車株式会社	愛知県豊田市トヨタ町1番地	5,748	1.76
損害保険ジャパン株式会社	東京都新宿区西新宿1丁目26番1号	5,133	1.57
計	—	173,116	53.00

(注) 1. 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりであります。

日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） 54,118千株

株式会社日本カストディ銀行（信託口） 23,981千株

2. 当社は、自己株式33,839千株を保有しておりますが、上記の大株主より除外しております。

3. 2023年9月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、株式会社みずほ銀行およびその共同保有者2社が、2023年8月31日現在で21,601千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書（変更報告書）の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5番5号	11,247	2.96
みずほ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目3番3号	617	0.16
アセットマネジメントOne 株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目8番2号	9,737	2.56
計	—	21,601	5.69

4. 2023年10月5日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社およびその共同保有者1社が、2023年9月29日現在で19,581千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書（変更報告書）の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
三井住友トラスト・アセット マネジメント株式会社	東京都港区芝公園1丁目1番1号	10,662	2.81
日興アセットマネジメント 株式会社	東京都港区赤坂9丁目7番1号	8,919	2.35
計	—	19,581	5.16

5. 2025年3月24日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、野村アセットマネジメント株式会社およびその共同保有者2社が、2025年3月14日現在で19,588千株を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書（変更報告書）の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
野村證券株式会社	東京都中央区日本橋1丁目13番1号	△2	0.00
ノムラインターナショナルピーエルシー (NOMURA INTERNATIONAL PLC)	1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom	213	0.06
野村アセットマネジメント 株式会社	東京都江東区豊洲2丁目2番1号	19,378	5.38
計	—	19,588	5.43

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2025年3月31日現在

区分	株式数 (株)	議決権の数 (個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式 (自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式 (その他)	—	—	—
完全議決権株式 (自己株式等)	普通株式 33,839,500	—	単元株式数 100株
完全議決権株式 (その他)	普通株式 326,349,000	3,263,490	同 上
単元未満株式	普通株式 307,992	—	—
発行済株式総数	360,496,492	—	—
総株主の議決権	—	3,263,490	—

(注) 「完全議決権株式 (その他)」欄の普通株式には、「株式給付信託 (BBT)」が保有する当社株式471,800株 (議決権の数4,718個) を含めております。

② 【自己株式等】

2025年3月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有株式数 (株)	他人名義所有株式数 (株)	所有株式数の合計 (株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合 (%)
当社	東京都中央区銀座 二丁目16番10号	33,839,500	—	33,839,500	9.39
計	—	33,839,500	—	33,839,500	9.39

(注) 「株式給付信託 (BBT)」が保有する当社株式は、上記の自己株式等に含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社は、2020年6月23日開催の第155期定時株主総会決議に基づき、取締役（社外取締役を除く。）および、取締役を兼務しない執行役員等（以下「役員」）の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT（Board Benefit Trust））」（以下「本制度」）を導入しております。

①本制度の概要

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

当社は、2022年3月末日で終了する事業年度から2024年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度（以下当該3事業年度の期間を「当初対象期間」といい、当初対象期間および当初対象期間の経過後に開始する3事業年度ごとの期間を、それぞれ「対象期間」という。）および、その後の各対象期間を対象として本制度を導入し、当初対象期間の役員への当社株式等の給付を行うため、本信託による当社株式の取得の原資として、1,377百万円（うち取締役分として519百万円）を信託に拠出いたしました。また、当初対象期間経過後も、本制度が終了するまでの間、当社は、原則として対象期間ごとに、1,377百万円（うち取締役分として519百万円）を上限として本信託に追加拠出することとします。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、信託財産内に残存する当社株式（直前までの各対象期間に関して役員に付与されたポイント数に相当する当社株式で、役員に対する給付が完了であるものを除く。）および金銭（以下「残存株式等」）がある時は、残存株式等の金額（当社株式については、直前の対象期間の末日における時価とする。）と追加拠出される金銭の合計額は、1,377百万円（うち取締役分として519百万円）を上限とします。なお、本信託による当社株式の取得は、拠出された資金を原資として、取引所市場を通じて又は当社の自己株式処分を引き受ける方法によりこれを実施することとします。

②本制度が当社株式を取得する予定の株式総数

当社が、当初対象期間の役員への当社株式等の給付を行うため、本信託に拠出した1,377百万円を原資として、本信託の受託者であるみずほ信託銀行株式会社が、取引所市場より483,700株を取得しました。今後取得する予定は未定であります。

③本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

役員を退任した者のうち「役員株式給付規程」に定める受益者要件を満たした者。

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】会社法第155条第3号および第7号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
取締役会（2024年11月5日）での決議状況 (取得期間 2024年11月18日～2025年9月30日)	39,000,000	50,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	16,770,000	31,085,213,450
残存決議株式の総数及び価額の総額	22,230,000	18,914,786,550
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	57.00	37.83
当期間における取得自己株式	9,510,700	18,914,750,800
提出日現在の未行使割合 (%)	32.61	0.00

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
当事業年度における取得自己株式	816	1,494,828
当期間における取得自己株式 ※	111	216,331

※ 当期間における取得自己株式には、2025年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含まれておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他 ※1 (単元未満株式の売渡請求による売渡し)	50	87,900	—	—
保有自己株式数 ※2、3	33,839,551	—	43,350,362	—

※1. 当期間の株式数には、2025年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の売渡請求による株式は含まれておりません。

※2. 当期間の保有自己株式数には、2025年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りおよび売渡しによる株式の増減は含まれおりません。

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

3 【配当政策】

当社は、純粹持株会社として、グループ全体の企業価値を高めることを重要な経営目標としております。

株主還元につきましては、剩余金の配当は、親会社株主に帰属する当期純利益を基準に配当性向40%以上を目標として実施することを基本方針としております。自己株式の取得につきましては、経営環境や市場動向を総合的に勘案し、機動的に検討してまいります。また、取得後の自己株式につきましては、資本政策の一環として、M&Aへの活用など弹力的に検討してまいります。

なお、内部留保資金につきましては、グループ全体の持続的な成長と企業価値の向上のための成長投資や環境投資などに活用してまいります。

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

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

なお、当事業年度に係る剩余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2024年11月5日 取締役会決議	7,898	23
2025年5月14日 取締役会決議	7,513	23

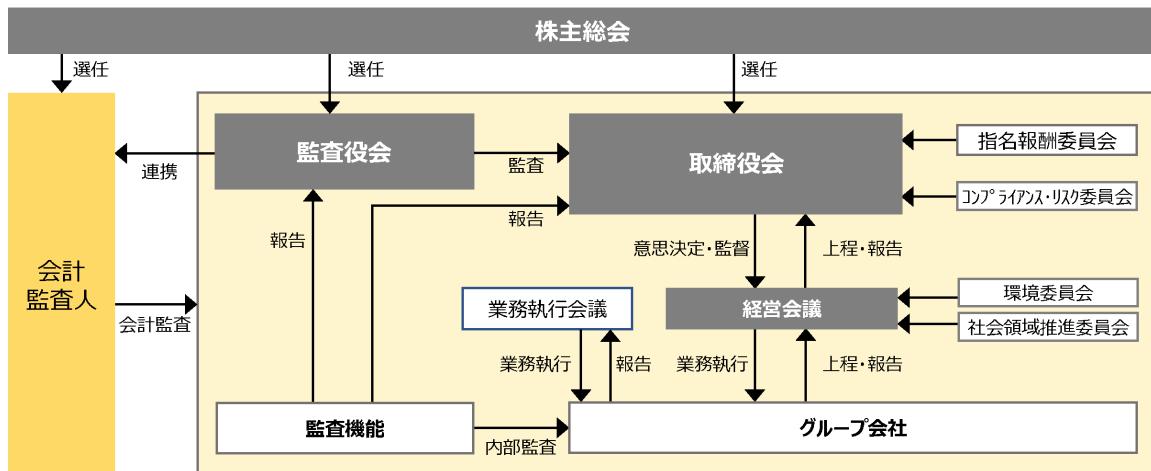
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

① コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

当社の業務執行・経営の監視および内部統制等の整備の状況の模式図は次のとおりであります。



② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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

また、その他に経営上の意思決定および執行に係る経営管理組織として、経営会議、業務執行会議を設置しております。重要事項の意思決定を迅速、的確に行うため、当該経営体制を採用しております。また、経営の透明性を高めるため、取締役会の諮問委員会として、指名、報酬等の特に重要な事項について審議を行う、指名報酬委員会を設置しております。当社は取締役の定数を12名以内、監査役の定数を5名以内とする旨定款に定めており、提出日現在、当社の取締役会は、社外取締役5名を含む合計7名、監査役会は、社外監査役3名を含む合計5名で構成されております。また、事業年度ごとの経営責任の明確化を図るため、取締役の任期は1年としております。

なお、提出日現在の取締役会、経営会議、業務執行会議、指名報酬委員会、監査役会の目的、権限、議長および構成員は以下のとおりです。

i. 取締役会

イ. 目的および権限

経営管理の基本方針その他経営に関する重要な事項を協議、決定することを目的として開催し、法令または定款に定めのある事項のほか、中長期経営計画に関する事項など、取締役会規程において定める各事項の決定を行う。

口. 議長および構成員

全取締役をもって構成する。

取締役：

長尾 裕、栗栖 利藏、

得能 摩利子（社外取締役）、菅田 史朗（議長・社外取締役）、久我 宣之（社外取締役）、
チャールズ・イン（社外取締役）、池田 潤一郎（社外取締役）

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

監查役：

佐々木 勉、庄司 義人、

山下 隆（社外監査役）、松田 隆次（社外監査役）、井野 勢津子（社外監査役）

ii. 経営会議

イ. 目的および権限

取締役会決議事項を除く、業務執行に関する重要な事項を協議決定するほか、取締役会付議事項について事前に協議することを目的として開催し、関係会社による主要な新商品・新サービスの販売開始・既存サービスの変更に関する事項など、経営会議規程で定める各事項の決定を行う。

ロ. 議長および構成員

業務執行取締役、執行役員および常勤監査役をもって構成する。

業務執行取締役：

長尾 裕（議長・代表取締役社長 社長執行役員）、栗栖 利藏

執行役員：

野村 優、樋本 敦司、寺澤 敦

常勤監査役：

佐々木 勉、庄司 義人

iii. 業務執行会議

イ. 目的および権限

執行役員の担当する業務の執行状況について報告するほか、検討および共有事項についての議論を行うことを目的として開催する。

ロ. 議長および構成員

執行役員をもって構成する。

執行役員：

長尾 裕（議長・代表取締役社長 社長執行役員）、野村 優、樋本 敦司、寺澤 敦

iv. 指名報酬委員会

イ. 目的および権限

取締役、監査役および執行役員の選任ならびに解任、取締役および執行役員が受ける報酬の決定方法に関する議案の内容を審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程を行う。

ロ. 議長および構成員

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

取締役：

得能 摩利子（委員長・社外取締役）、菅田 史朗（社外取締役）、久我 宣之（社外取締役）、チャールズ・イン（社外取締役）、池田 潤一郎（社外取締役）、長尾 裕

v. 監査役会

イ. 目的および権限

監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議をすることを目的として開催し、法令または定款に定めのある事項のほか、監査の方針、業務および財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定など、監査役会規程において定める各事項の決定を行う。

ロ. 議長および構成員

監査役をもって構成する。

監査役：

佐々木 勉（議長・常勤監査役）、庄司 義人、

山下 隆（社外監査役）、松田 隆次（社外監査役）、井野 勢津子（社外監査役）

(注) 2025年6月20日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役7名選任の件」および「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されると、取締役会、監査役会の議長および構成員、また指名報酬委員会の構成員は以下のとおりとなる予定であります。（指名報酬委員長については、下記構成員にて2025年6月20日開催予定の指名報酬委員会にて社外取締役より互選予定）なお、当該定時株主総会の直後に開催予定の取締役会および監査役会の決議事項の内容（役名および指名報酬委員会構成員）も含めて記載しております。

i. 取締役会

取締役：

長尾 裕、栗栖 利蔵、
菅田 史朗（議長・社外取締役）、久我 宣之（社外取締役）、チャールズ・イン（社外取締役）、
池田 潤一郎（社外取締役）、木原 民（社外取締役）

監査役：

佐々木 勉、庄司 義人、
松田 隆次（社外監査役）、井野 勢津子（社外監査役）、寺田 昭仁（社外監査役）

iv. 指名報酬委員会

取締役：

菅田 史朗（社外取締役）、久我 宣之（社外取締役）、チャールズ・イン（社外取締役）、
池田 潤一郎（社外取締役）、木原 民（社外取締役）、長尾 裕

v. 監査役会

監査役：

佐々木 勉（議長・常勤監査役）、庄司 義人、
松田 隆次（社外監査役）、井野 勢津子（社外監査役）、寺田 昭仁（社外監査役）

③ 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

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

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

イ. 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することならびに当社およびグループ各社の業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定し「コンプライアンス宣言」を行う。当社の代表取締役は、これを当社およびグループ各社の取締役に周知徹底するとともに、取締役は、これに基づき業務を執行する。

ロ. 上記の徹底を図るため、当社は、グループ全体のコンプライアンスやリスク統括を担当する執行役員を委員長とする「コンプライアンス・リスク委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス、リスク管理の取り組みを横断的に統括する。委員長は、当社およびグループ各社の状況を把握し、当社の取締役会に報告する。

ハ. 当社は、当社およびグループ各社の取締役のコンプライアンス違反行為について社員が直接情報提供を行えるよう、グループ社内通報制度を整備する。

ニ. 当社は、「グループ企業理念」の「企業姿勢」において、反社会的勢力との関係は一切もたないことを宣言し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門に配置する。コンプライアンスやリスク統括を担当する部門は、警察、弁護士等の外部専門機関と連携して組織的な対応を図り、反社会的勢力による経営への関与防止および被害防止に努める。

ii. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

当社の取締役は、組織規程および文書管理基本規程において文書の保存年限、責任部門を規定し、取締役の職務の執行に係る重要書類および各種会議等の議事録を作成のうえ保存、管理する。

iii. 当社およびその子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

イ. 当社は、グループ全体のコンプライアンスやリスク統括を担当する執行役員を配置し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社に配置する。

ロ. 当社は、グループ全体のリスク管理の基礎として、「リスク管理基本規程」を策定し、グループ各社においても当該基本規程に基づく「リスク管理基本規程」を策定する。

ハ. グループ各社のうち会社法上の大会社は、コンプライアンスやリスク統括を担当する部門を設置し、その責任者を配置する。当社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門がこれを統括し、グループ各社におけるリスクの状況を適時に把握、管理する。

ニ. 当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるリスク管理の実施状況・有効性の監査を行う。

iv. 当社およびその子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

イ. 当社は、執行役員制度を導入し経営の意思決定、監督と執行を分離することにより、経営の効率化と責任の明確化を図る。

ロ. 当社は、取締役会を月1回以上開催する他、取締役会で審議する重要な事項は業務執行取締役、執行役員、常勤監査役で構成される経営会議で議論、検討を行う。

ハ. 当社の取締役会および経営会議ならびにグループ各社の取締役会における決議に基づく業務執行について、当社は、その執行手続および責任者を組織規程において定める。

v. 当社の使用人ならびに当社の子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

イ. 当社およびグループ各社におけるコンプライアンス経営を実践するため、当社およびグループ各社は、「企業姿勢」「社員行動指針」を社員全員の行動規範として策定し、その文書の掲出、配布等と教育を実施する。

ロ. グループ各社のうち会社法上の大会社は、コンプライアンスやリスク統括を担当する部門を設置し、その責任者を配置する。当社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門がこれを統括し、グループにおけるコンプライアンス推進状況を適時に把握、管理する。

ハ. 当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるコンプライアンスの実施状況・有効性の監査を行う。

ニ. 当社は、「コンプライアンス・リスク委員会」を定期的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。

ホ. 当社は、グループ社内通報制度を設置し、コンプライアンス違反行為を通報しやすい環境を整備する。

vi. 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

イ. 当社およびグループ各社における業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定する。当社およびグループ各社は、これに基づき諸規程を策定し、業務を執行する。

ロ. 当社は、グループ全体の経営の基本戦略を担当する執行役員を配置し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社の経営戦略担当部門に配置する。

ハ. 当社は、グループ各社の経営管理について、純粋持株会社としての当社がグループ各社に対して行う業務を定めた経営管理契約に基づき執行する。

ニ. グループ各社は、当社が策定するグループ会社管理規程に基づき、業務執行上重要な事項は当社の取締役会または経営会議において事前承認を得た上で執行するとともに、発生した経営上重要な事実については当社関連部門に報告するものとする。

vii. 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

内部監査部門は、監査役職務を補助する業務を担当し、監査役会と協議のうえ必要と認めた人員を配置する。

viii. 前号の使用人の取締役からの独立性および監査役の指示の実効性の確保に関する事項

前号の使用人は執行に係る職務との兼務はできないものとし、当該使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、当社の監査役会の事前の同意を得るものとする。

ix. 当社の取締役および使用人が当社の監査役に報告をするための体制ならびに子会社の取締役、監査役等および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告をするための体制

イ. 当社の取締役および使用人ならびにグループ各社の取締役、監査役等および使用人は、当社の監査役に對して、法定の事項に加え次の事項を遅滞なく報告する。

- ・取締役および使用人による重大な法令違反、定款違反および不正の事実
- ・社内通報により知り得た重要な事実
- ・その他当社およびグループ各社に重要な損失を与える恐れがある事実

ロ. 当社およびグループ各社は、当社およびグループ各社の監査役に対して報告した者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築する。

ⅹ. 当社の監査役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。

xi. 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

イ. 当社の監査役は、取締役会、経営会議、業務執行会議その他重要な会議に出席し、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するとともに、必要な意見を述べることができる。

ロ. 当社は、監査役と代表取締役との定期的な意見交換会を設ける。

ハ. 当社の内部監査部門は、当社およびグループ各社の内部監査実施状況および結果を、当社の監査役に隨時報告し、効果的な監査のための連携を図る。

ニ. 当社およびグループ各社の監査役は、グループ監査役連絡会において、グループ各社間の情報交換や連携を図る。

ホ. 当社は、当社の内部監査部門に監査役会およびグループ監査役連絡会の事務局を設置し、当社およびグループ各社の監査役の監査について円滑な遂行を図る。

ヘ. 当社は、会計監査人から必要に応じて会計の内容につき説明を受けるとともに情報交換し、効果的な監査のために連携を図る。

④ 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）および監査役との間に、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定款に定めております。当該定款に基づき、当社は社外取締役および監査役全員と責任限定契約を締結しております。当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

⑤ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

⑥ 取締役選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨および累積投票によらない旨を定款に定めております。

⑦ 剰余金の配当等の決定機関

当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議により定める旨定款に定めております。これは、剰余金の配当等を取締役会の権限とすることにより、株主への機動的な利益還元を行うことを目的とするものであります。

⑧ 取締役および監査役の責任免除

当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもって同法第423条第1項の行為に関する取締役（取締役であった者を含む。）および監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を法令の限度において免除することができる旨を定款に定めております。これは、取締役および監査役が職務を遂行するにあたり、その能力を十分に発揮して、期待される役割を果たしうる環境を整備することを目的とするものであります。

⑨ 株主総会の特別決議要件

当社は、株主総会の円滑な運営を行うため、会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めております。

⑩ 取締役会等の活動状況について

i. 取締役会・指名報酬委員会の活動状況等

当事業年度において当社は取締役会を18回開催、指名報酬委員会を12回開催しており、個々の取締役および監査役の出席状況については次のとおりであります。

役職	氏名	取締役会	指名報酬委員会
取締役社長	長尾 裕	100% (18/18回)	100% (12/12回)
取締役副社長 (注) 2	栗栖 利藏	94% (17/18回)	—
社外取締役	得能 摩利子	100% (18/18回)	100% (12/12回)
社外取締役	菅田 史朗	100% (18/18回)	100% (12/12回)
社外取締役	久我 宣之	100% (18/18回)	100% (12/12回)
社外取締役	チャールズ・イン	100% (18/18回)	83% (10/12回)
社外取締役	池田 潤一郎	100% (14/14回) (注) 3	100% (9/9回) (注) 4
監査役	佐々木 勉	100% (18/18回)	—
監査役	庄司 義人	100% (18/18回)	—
社外監査役	山下 隆	94% (17/18回)	—
社外監査役	松田 隆次	100% (18/18回)	—
社外監査役	井野 勢津子	93% (13/14回) (注) 5	—
取締役 (注) 6	小菅 泰治	100% (4/4回) (注) 7	—
社外取締役 (注) 6	小林 洋一	100% (4/4回) (注) 7	100% (3/3回)
社外監査役 (注) 6	下山 善秀	100% (4/4回) (注) 7	—

(注) 1. () 内は、出席回数／在任中の開催回数を示しております。

2. 2025年4月1日付で役職の変更があり、有価証券報告書提出日現在においては取締役会長となっております。
3. 2024年6月21日開催の定時株主総会をもって取締役に就任しております。
4. 2024年6月21日開催の取締役会をもって構成員に選任されております。
5. 2024年6月21日開催の定時株主総会をもって監査役に就任しております。
6. 役職名は、在任中のものを表しております。
7. 2024年6月21日開催の定時株主総会をもって任期満了により退任しております。

ii. 具体的な検討内容

イ. 取締役会

業務執行状況、中長期経営戦略に基づいた各事業領域の取組み状況およびコーポレート・ガバナンスに関する事項等について、確認・監督をしております。当連結会計年度においては、プライシング戦略および国内営業の進捗、グローバル領域を含めた法人営業の強化とM&A戦略の推進、輸配送ネットワークおよびラストマイル・オペレーションの構造改革、新規事業の創出、サステナブル経営の推進状況、全社的なリスク管理および内部統制の状況、取締役会の実効性評価、株主・投資家との対話状況等について確認、協議しました。

ロ. 指名報酬委員会

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

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

i. 2025年6月13日（有価証券報告書提出日）現在の役員の状況は、以下のとおりであります。

男性10名 女性2名（役員のうち女性の比率16.7%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
代表取締役 取締役社長 社長執行役員	長尾 裕	1965年8月31日生	1988年4月 当社入社 2004年4月 山口主管支店長 2006年4月 ヤマト運輸㈱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就任 2019年4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任（現） 2021年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2025年4月 同社取締役（現）	(注) 3	41
代表取締役 取締役会長	栗栖 利藏	1960年9月29日生	1983年4月 当社入社 1999年7月 経理部長 2002年6月 財務部長 2006年4月 執行役員 2012年4月 ヤマトイフイナンシャル㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2017年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役兼専務執行役員 2019年4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員 2020年3月 当社常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸㈱専務執行役員 2022年2月 当社副社長執行役員 2022年2月 財務・広報・デジタル担当 2022年2月 ヤマト運輸㈱代表取締役兼副社長執行役員 2022年6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員就任 2025年4月 当社代表取締役会長就任（現） 2025年4月 ヤマト運輸㈱取締役（現）	(注) 3	46
取締役	得能 摩利子	1954年10月6日生	1994年1月 ルイ・ヴィトンジャパン㈱入社 2002年4月 同社シニアディレクター セールスマネジメント 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 クリストチャン・ディオール㈱代表取締役社長 2013年9月 フェラガモ・ジャパン㈱代表取締役社長兼CEO 2017年6月 当社取締役就任（現） (重要な兼職の状況) ㈱資生堂社外取締役 日産自動車㈱社外取締役	(注) 3	11
取締役	菅田 史朗	1949年11月17日生	1972年4月 ウシオ電機㈱入社 1993年1月 BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長 2000年6月 ウシオ電機㈱取締役兼上席執行役員 2004年4月 同社取締役兼専務執行役員 2004年6月 同社代表取締役兼専務執行役員 2005年3月 同社代表取締役社長 2014年10月 同社取締役相談役 2016年6月 同社相談役 2017年7月 同社特別顧問 2019年6月 当社取締役就任（現）	(注) 3	—
取締役	久我 宣之	1955年8月25日生	1979年4月 東京エレクトロン㈱入社 2002年4月 同社執行役員 2004年10月 東京エレクトロンBP㈱代表取締役社長 2006年10月 東京エレクトロン デバイス㈱執行役員専務 2007年6月 同社取締役兼執行役員専務 2011年6月 同社代表取締役副社長 2016年6月 同社取締役会長 2020年6月 当社取締役就任（現）	(注) 3	2

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
取締役	チャールズ・イン	1964年5月29日生	<p>1990年2月 エルスリー・インク（ニューヨーク）入社 1992年3月 同社ヴァイスプレジデント 1996年9月 富士ゼロックス・アジアパシフィック（シンガポール）入社 2007年8月 ワールドワイド・シティグループ（香港）CEO 2018年7月 同社エグゼクティブチアマン（現） 2022年6月 当社取締役就任（現）</p> <p>（重要な兼職の状況） ワールドワイド・シティグループ（香港）エグゼクティブチアマン 日中経営者フォーラム会長 日中・アジア経営者フォーラム会長</p>	(注) 3	—
取締役	池田 潤一郎	1956年7月16日生	<p>1979年4月 大阪商船三井船舶㈱（現㈱商船三井）入社 2004年6月 同社人事部長 2007年6月 同社定航部長 2008年6月 同社執行役員 2010年6月 同社常務執行役員 2013年6月 同社取締役兼専務執行役員 2015年6月 同社代表取締役兼社長執行役員 2021年4月 同社代表取締役兼会長執行役員 2023年4月 同社取締役会長（現） 2024年6月 当社取締役就任（現）</p> <p>（重要な兼職の状況） ㈱商船三井取締役会長</p>	(注) 3	0
常勤監査役	佐々木 勉	1964年11月13日生	<p>1987年4月 当社入社 2005年4月 宅急便第三営業部長 2006年7月 ヤマト運輸㈱商品開発部長 2007年4月 同社メーカーソリューション営業部長 2009年4月 同社グローバル営業部長 2011年4月 同社営業戦略部長 2017年4月 当社執行役員 2018年9月 ヤマトロジスティクス㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 2020年3月 ヤマト運輸㈱代表取締役兼専務執行役員 2021年4月 当社専務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸㈱専務執行役員 2022年2月 当社社長付 2022年6月 監査役就任（現）</p>	(注) 4	12
常勤監査役	庄司 義人	1961年4月22日生	<p>1980年4月 当社入社 2007年11月 ヤマト運輸㈱財務部長 2019年4月 同社常務執行役員 2020年3月 ヤマトマネージメントサービス㈱取締役兼常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸㈱プロジェクトグローブゼネラルマネージャー¹ 2022年4月 同社財務部プロジェクトグローブゼネラルマネージャー¹ 2023年2月 当社人事戦略立案推進機能付 2023年6月 監査役就任（現）</p>	(注) 5	8

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
監査役	山下 隆	1956年2月18日生	1983年10月 監査法人朝日会計社入社 1987年3月 公認会計士登録 2003年5月 朝日監査法人（現有限責任あづさ監査法人）代表社員 2014年8月 山下隆公認会計士事務所開設 同事務所所長（現） 2015年1月 税理士登録 2017年6月 当社監査役就任（現） (重要な兼職の状況) 山下隆公認会計士事務所所長 ㈱新日本科学社外取締役	(注) 6	—
監査役	松田 隆次	1955年4月30日生	1986年4月 弁護士および公認会計士登録 1992年7月 松田法律事務所開設（現） 2007年6月 ㈱スクウェア・エニックス監査役 2008年6月 西華産業㈱監査役 2012年5月 日本弁護士連合会監事 2014年6月 公益財団法人アサヒグループ芸術文化財団（現公益財団法人アサヒグループ財団）監事（現） 2020年6月 当社監査役就任（現） (重要な兼職の状況) 松田法律事務所弁護士	(注) 7	—
監査役	井野 勢津子	1964年3月18日生	1988年4月 サントリー㈱入社 1994年9月 ペプシコ インク入社 2003年7月 サン マイクロシステムズ ジャパン㈱取締役経理財務本部長 2006年11月 SAPジャパン㈱代表取締役最高財務責任者 2012年3月 アマゾンジャパン リテール部門 CFO 2017年6月 アシュリオングジャパン CFO 2024年1月 エイトローズ ベンチャーズ ジャパン ベンチャーパートナー（現） 2024年6月 当社監査役就任（現） (重要な兼職の状況) エイトローズ ベンチャーズ ジャパン ベンチャーパートナー ㈱クボタ社外監査役	(注) 7	—
計					122

- (注) 1. 取締役得能摩利子、菅田史朗、久我宣之、チャールズ・インおよび池田潤一郎は、社外取締役であります。
 2. 監査役山下隆、松田隆次および井野勢津子は、社外監査役であります。
 3. 2024年6月21日開催の定時株主総会の終結の時から1年間であります。
 4. 2022年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
 5. 2023年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
 6. 2021年6月24日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
 7. 2024年6月21日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
 8. 井野勢津子の戸籍上の氏名は、山田勢津子であります。
 9. 重要な兼職の状況は、2025年3月31日現在の状況であります。
 10. 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員4名のうち取締役を兼務していない執行役員は、次の3名であります。

役名	氏名
専務執行役員	野村 優
常務執行役員	樋本 敦司
執行役員	寺澤 敦

ii. 当社は、2025年6月20日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役7名選任の件」および「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されると、当社の役員の状況は以下のとおりとなる予定であります。

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

男性10名 女性2名 (役員のうち女性の比率16.7%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
代表取締役 取締役社長 社長執行役員	長尾 裕	1965年8月31日生	1988年4月 当社入社 2004年4月 山口主管支店長 2006年4月 ヤマト運輸(株)埼玉主管支店長 2009年4月 同社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就任 2019年4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任(現) 2021年4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2025年4月 同社取締役(現)	(注) 3	41
代表取締役 取締役会長	栗栖 利藏	1960年9月29日生	1983年4月 当社入社 1999年7月 経理部長 2002年6月 財務部長 2006年4月 執行役員 2012年4月 ヤマトイフィナンシャル(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2017年4月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員 2019年4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員 2020年3月 当社常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 2022年2月 当社副社長執行役員 2022年2月 財務・広報・デジタル担当 2022年2月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員 2022年6月 当社代表取締役副社長兼副社長執行役員就任 2025年4月 当社代表取締役会長就任(現) 2025年4月 ヤマト運輸(株)取締役(現)	(注) 3	46
取締役	菅田 史朗	1949年11月17日生	1972年4月 ウシオ電機(株)入社 1993年1月 BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長 2000年6月 ウシオ電機(株)取締役兼上席執行役員 2004年4月 同社取締役兼専務執行役員 2004年6月 同社代表取締役兼専務執行役員 2005年3月 同社代表取締役社長 2014年10月 同社取締役相談役 2016年6月 同社相談役 2017年7月 同社特別顧問 2019年6月 当社取締役就任(現)	(注) 3	—
取締役	久我 宣之	1955年8月25日生	1979年4月 東京エレクトロン(株)入社 2002年4月 同社執行役員 2004年10月 東京エレクトロンBP(株)代表取締役社長 2006年10月 東京エレクトロン デバイス(株)執行役員専務 2007年6月 同社取締役兼執行役員専務 2011年6月 同社代表取締役副社長 2016年6月 同社取締役会長 2020年6月 当社取締役就任(現)	(注) 3	2

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
取締役	チャールズ・イン	1964年5月29日生	1990年2月 エルスリー・インク（ニューヨーク）入社 1992年3月 同社ヴァイスプレジデント 1996年9月 富士ゼロックス・アジアパシフィック（シンガポール）入社 2007年8月 ワールドワイド・シティグループ（香港）CEO 2018年7月 同社エグゼクティブシェアマン（現） 2022年6月 当社取締役就任（現）	(注) 3	—
取締役	池田 潤一郎	1956年7月16日生	1979年4月 大阪商船三井船舶㈱（現㈱商船三井）入社 2004年6月 同社人事部長 2007年6月 同社定航部長 2008年6月 同社執行役員 2010年6月 同社常務執行役員 2013年6月 同社取締役兼専務執行役員 2015年6月 同社代表取締役兼社長執行役員 2021年4月 同社代表取締役兼会長執行役員 2023年4月 同社取締役会長（現） 2024年6月 当社取締役就任（現）	(注) 3	0
取締役	木原 民	1962年6月27日生	1985年4月 ㈱リコー入社 2019年4月 リコーITソリューションズ㈱理事 技術経営本部長 2021年4月 ㈱リコー デジタル戦略部デジタル人材戦略センター所長 2022年7月 リコーITソリューションズ㈱取締役 2025年6月 当社取締役（現）	(注) 3	—
常勤監査役	佐々木 勉	1964年11月13日生	1987年4月 当社入社 2005年4月 宅急便第三営業部長 2006年7月 ヤマト運輸㈱商品開発部長 2007年4月 同社メーカーソリューション営業部長 2009年4月 同社グローバル営業部長 2011年4月 同社営業戦略部長 2017年4月 当社執行役員 2018年9月 ヤマトロジスティクス㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 2020年3月 ヤマト運輸㈱代表取締役兼専務執行役員 2021年4月 当社専務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸㈱専務執行役員 2022年2月 当社社長付 2022年6月 監査役就任（現）	(注) 4	12
常勤監査役	庄司 義人	1961年4月22日生	1980年4月 当社入社 2007年11月 ヤマト運輸㈱財務部長 2019年4月 同社常務執行役員 2020年3月 ヤマトマネージメントサービス㈱取締役兼常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸㈱プロフェッショナルサービス機能本部ゼネラルマネージャー 2022年4月 同社財務部プロジェクトグループゼネラルマネージャー 2023年2月 当社人事戦略立案推進機能付 2023年6月 監査役就任（現）	(注) 5	8
監査役	松田 隆次	1955年4月30日生	1986年4月 弁護士および公認会計士登録 1992年7月 松田法律事務所開設（現） 2007年6月 ㈱スクウェア・エニックス監査役 2008年6月 西華産業㈱監査役 2012年5月 日本弁護士連合会監事 2014年6月 公益財団法人アサヒグループ芸術文化財団（現公益財団法人アサヒグループ財団）監事（現） 2020年6月 当社監査役就任（現）	(注) 6	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
監査役	井野 勢津子	1964年3月18日生	1988年4月 サントリー㈱入社 1994年9月 ペプシコ インク入社 2003年7月 サンマイクロシステムズ ジャパン㈱取締役経理財務本部長 2006年11月 SAPジャパン㈱代表取締役最高財務責任者 2012年3月 アマゾンジャパン リテール部門 CFO 2017年6月 アシュリオンジャパン CFO 2024年1月 エイトローズ ベンチャーズ ジャパン ベンチャーパートナー (現) 2024年6月 当社監査役就任 (現)	(注) 6	—
監査役	寺田 昭仁	1962年10月26日生	1985年4月 監査法人朝日会計社 (現 有限責任あづさ監査法人) 入社 1988年4月 公認会計士登録 2004年5月 有限責任あづさ監査法人社員 2007年6月 税理士登録 2009年5月 有限責任あづさ監査法人代表社員 2022年7月 寺田公認会計士事務所所長 (現) 2025年6月 当社監査役 (現)	(注) 7	—
計					111

- (注) 1. 取締役菅田史朗、久我宣之、チャールズ・イン、池田潤一郎および木原民は、社外取締役であります。
 2. 監査役松田隆次、井野勢津子および寺田昭仁は、社外監査役であります。
 3. 2025年6月20日開催予定の定時株主総会の終結の時から1年間であります。
 4. 2022年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
 5. 2023年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
 6. 2024年6月21日開催の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
 7. 2025年6月20日開催予定の定時株主総会の終結の時から4年間であります。
 8. 取締役木原民の戸籍上の氏名は、磯部民、監査役井野勢津子の戸籍上の氏名は、山田勢津子であります。
 9. 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員4名のうち取締役を兼務していない執行役員は、次の3名であります。

役名	氏名
専務執行役員	野村 優
常務執行役員	樋本 敦司
執行役員	寺澤 敦

② 社外役員の状況

当社は社外取締役5名、社外監査役3名を選任しておりますが、社外取締役および社外監査役並びに社外取締役または社外監査役が役員もしくは使用人である、または役員もしくは使用人であった会社と当社とは人的関係、資本関係または取引関係その他の利害関係はありません。

社外取締役は、経営全般について必要な発言・助言を適宜行っており、また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っております。

社外監査役は、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長および社外取締役と監査役との意見交換会に出席し、監査役の立場から必要な発言を行い、経営施策に関する質問を行うなど、取締役の職務執行状況について確認しております。

現在、客観的視点による経営に関するチェックを受けるため、取締役9名のうち5名を社外取締役としており、社外取締役の割合を過半数超とすることでその機能を強化しております。また、会社の業務執行に対する監査機能を強化するため、監査役5名のうち3名を社外監査役としており、社外監査役の割合を過半数超とすることでその機能を強化しております。

2025年6月13日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外取締役および社外監査役の選任に関する考え方は、以下のとおりであります。

＜社外取締役＞

氏名	当該社外取締役を選任している理由
得能 摩利子	得能摩利子氏は、経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から当社の経営全般に助言いただいており、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
菅田 史朗	菅田史朗氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいており、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
久我 宣之	久我宣之氏は、経営者として人事・労務、財務・会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいており、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
チャールズ・イン	チャールズ・イン氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいており、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
池田 潤一郎	池田潤一郎氏は、経営者として人事・グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略・人事戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいており、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

<社外監査役>

氏名	当該社外監査役を選任している理由
山下 隆	山下隆氏は、公認会計士としての財務および会計に関する専門知識を当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
松田 隆次	松田隆次氏は、弁護士としての高度な専門知識を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
井野 勢津子	井野勢津子氏は、他社における財務および会計の分野を中心とした豊富な経験と幅広い知識を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

(注) 2025年6月20日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「取締役7名選任の件」および「監査役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されると、当社の社外取締役および社外監査役は以下のとおりとなる予定であります。

<社外取締役>

氏名	当該社外取締役を選任している理由
菅田 史朗	菅田史朗氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいており、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
久我 宣之	久我宣之氏は、経営者として人事・労務、財務・会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいており、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
チャールズ・イン	チャールズ・イン氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいており、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
池田 潤一郎	池田潤一郎氏は、経営者として人事・グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略・人事戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいており、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

氏名	当該社外取締役を選任している理由
木原 民	木原民氏は、IT・デジタル・テクノロジー、人事の分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行およびデジタル戦略・人事戦略について専門家の視点から当社の経営全般に助言いただくことを期待し、当社の経営体制のさらなる強化に向けて社外取締役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

＜社外監査役＞

氏名	当該社外監査役を選任している理由
松田 隆次	松田隆次氏は、弁護士としての高度な専門知識を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
井野 勢津子	井野勢津子氏は、他社における財務および会計の分野を中心とした豊富な経験と幅広い知識を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
寺田 昭仁	寺田昭仁氏は、公認会計士としての財務および会計に関する専門知識を当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

当社では、社外取締役および社外監査役を選任するための当社からの独立性に関する方針として、株式会社東京証券取引所が示す独立性に関する判断基準を踏まえ、独自の基準を以下のとおり定めております。

なお、当社は社外取締役および社外監査役の全員を同取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

＜独立性判断基準＞

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

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

- 注1 直近事業年度における取引額が当該グループの年間連結営業収益の2%を超える取引先をいう。
- 注2 直近事業年度における取引額が当社の年間連結営業収益の2%を超える取引先または同事業年度における当社への融資額が当社の連結総資産の2%を超える金融機関をいう。
- 注3 直近事業年度において年間1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益をいう。
- 注4 最近3事業年度の平均で、その法人等の連結営業収益の2%以上の支払いを当社から受けている法人等をいう。
- 注5 当社の総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有する者または法人をいう。
- 注6 1事業年度当たり1,000万円を超える寄付、または寄付を受けた者が法人である場合は、その者の直近事業年度における年間営業収益の2%を超える金額の寄付をいう。
- 注7 「重要な者」とは、取締役（社外取締役を除く。）、執行役、執行役員および部長職以上の業務執行者ならびに監査法人または会計事務所に所属する者のうち公認会計士、弁護士法人または法律事務所に所属する者のうち弁護士その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。
- 注8 配偶者および二親等内の親族をいう。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

i. 監査役監査の組織、人員及び手続

監査役については、有価証券報告書提出日現在、常勤監査役2名と社外監査役3名で監査役会を構成しております。なお、常勤監査役の庄司義人氏は長年にわたるグループの財務会計業務に携わった経験を通じて、社外監査役の山下隆氏は公認会計士としての業務を通じて、社外監査役の松田隆次氏は弁護士としての業務を通じて、社外監査役の井野勢津子氏は他社における財務および会計の分野を中心とした豊富な経験を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

なお、2025年6月20日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として現任社外監査役山下隆氏の任期満了により「監査役1名選任の件」を提案しており、当議案が可決されると、監査役会は引き続き常勤監査役2名と社外監査役3名で構成されることになります。また、新たに社外監査役として就任予定の寺田昭仁氏は公認会計士としての業務を通じて財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。この他、監査役を補助する専任スタッフ1名を配置することにより、監査役の監査業務が円滑に遂行できる体制としております。

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

ii. 監査役及び監査役会の活動状況

当事業年度において、監査役会を19回開催し、年間を通じて決議13件（監査計画、株主総会の監査役選任議案、会計監査人の再任・不再任評価、監査報告書等）、報告37件（内部通報報告制度に基づく通報内容、内部監査実施状況、内部統制システムの運用状況等）が行われ、1回当たりの開催時間は約78分でした。また個々の監査役の出席状況については以下のとおりです。

役職名	氏名	出席状況
常勤監査役	佐々木 勉	19回／19回 (100%)
常勤監査役	庄司 義人	19回／19回 (100%)
社外監査役	山下 隆	17回／19回 (89%)
社外監査役	松田 隆次	17回／19回 (89%)
社外監査役	井野 勢津子	15回／15回 (100%)
社外監査役	下山 善秀	4回／ 4回 (100%)

※社外監査役 井野勢津子氏の監査役会出席状況は、2024年6月21日就任以降に開催された監査役会を対象としています。また、社外監査役 下山善秀氏の監査役会出席状況は、2024年6月21日退任以前に開催された監査役会を対象としています。

監査役会は、主として、取締役の意思決定状況、内部統制システム、グループ会社の経営強化への取組み状況、コンプライアンス・リスク管理体制、情報管理体制および中期経営計画（サステナビリティ・トランフォーメーション2030～1st Stage～）への取組みに伴う、取締役の意思決定状況や内部統制システムの運用状況等を重点監査項目として取組みました。また、当期の監査上の主要な検討事項（KAM）として認識されたヤマト運輸株式会社の固定資産の減損の兆候判定や当社の関係会社株式の評価については、財務部門および会計監査人より詳細な説明を受け質疑を行いました。

監査役は、取締役会に出席し、議事運営、決議内容等を監査し、必要に応じて意見表明を行っており、出席率は98%（常勤監査役100%、社外監査役96%）となっております。また代表取締役社長との意見交換会を半期ごとに開催し、監査報告や監査所見に基づく意見交換を行っております。その他、必要に応じ取締役・執行役員および各部門責任者より報告を受け意見交換を行っております。

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

② 内部監査の状況

内部監査については、独立した組織である内部監査機能として、当社の内部監査責任者のもとグループ合計171名の内部監査人体制で、年間の監査計画に基づいてグループ全体のリスク軽減に伴うリスクアプローチによる監査を実施しており、その結果については、社長および監査役への月次での報告ならびに定期的に取締役会や監査役会への報告を行うなど、デュアルレポーティングラインを構築しております。また、グループ内部監査会を定期的に開催し、監査方針や監査結果に基づく問題点および改善案などを協議するほか、財務報告に係る内部統制の有効性においては、グループ各社の内部統制部門と連携し、改善および整備を図っております。この他、内部監査人と監査役および会計監査人で各監査計画や監査結果についての定期的な情報交換の実施や各監査への立会いを行うなど、効果的な監査のために三様監査体制の連携強化を図っております。

③ 会計監査の状況

i. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

ii. 繼続監査期間

1983年以降

iii. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 山本 道之

指定有限責任社員 業務執行社員 関 信治

指定有限責任社員 業務執行社員 条井 祐介

iv. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は公認会計士17名、その他35名であります。

v. 監査法人の選定方針と理由

当社は、当社の規模、グループ経営の展開に伴う事業領域の多様化と国際化、および会計に係る法令、基準等の改正などの環境変化に的確に対応できることを総合的に勘案し、当社監査役会が定める会計監査人の選定および再任・不再任の評価基準に準じて評価し、この考え方に基づき、会計監査人の品質管理体制、独立性および専門性を確認し、会計監査人を選定しております。

さらに当社の監査役会は、会計監査人の選定および再任・不再任の評価基準に基づいて、選定が妥当であるか評価しております。

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

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

なお、会計監査人の選定基準の内容は次のとおりとなっております。

(会計監査人の選定基準内容)

イ. 監査法人の概要

ロ. 監査の実施体制等

ハ. 監査報酬見積額

vi. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社の監査役会は、会計監査人の選定および再任・不再任の評価基準を定めており、当該評価基準に基づき、会計監査人の独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め評価しております。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めております。

この結果、監査役会は、当社の会計監査人である監査法人の監査品質、独立性および専門性、監査役および経営者等とのコミュニケーションの有効性などを総合的に評価・勘案した結果、再任しております。

なお、会計監査人の再任・不再任の評価基準の内容は次のとおりとなっております。

(会計監査人の再任・不再任の評価基準内容)

イ. 監査法人の品質管理

ロ. 監査チームの独立性や専門性

ハ. 監査報酬等

ニ. 監査役等とのコミュニケーション

ホ. 経営者等との関係

ヘ. グループ監査

ト. 不正リスクへの対応

④ 監査報酬の内容等

i. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	84	9	96	3
連結子会社	197	—	207	1
計	281	9	304	5

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度、当連結会計年度とともに、従業員を対象とした研修における講義の提供等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、当連結会計年度については計算書類等と監査報告書の翻訳に関する助言・指導業務等であります。

ii. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（デロイト）に対する報酬

(i. を除く。)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	—	14	—	6
連結子会社	139	56	152	168
計	139	70	152	174

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度については清算手続きに向けた準備にかかる支援業務等、当連結会計年度についてはグループ通算制度に関する助言等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、前連結会計年度については海外子会社に係る税務アドバイザリー業務等、当連結会計年度については新商品開発に関するアドバイザリーサービス等であります。

iii. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

当社の子会社のうち株式会社ナカノ商会は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

iv. 監査報酬の決定方針

監査公認会計士等に対する監査報酬は、監査に係る所要日数、当社の規模および業務の特性等を勘案し、決定しております。

v. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積りの算定根拠などについて必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等について会社法第399条第1項の規定に基づき同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動型株式報酬 (注)	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役	196	130	36	29	29	3
社外取締役	77	77	—	—	—	6
監査役	49	49	—	—	—	2
社外監査役	33	33	—	—	—	4

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

② 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
				基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動型株式報酬 (注)	左記のうち、非金銭報酬等
長尾 裕	111	取締役	提出会社	71	21	19	19

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

③ 業績連動報酬（変動報酬）の決定方針

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

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

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

これらの結果を基に算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2024年7月から2025年6月までの期間適用しております。

<業績連動報酬算定式>

変動報酬分類	業績評価指標	取締役各指標割合	実績(単位:億円)	目標(単位:億円)	目標達成率
短期業績指標	①グループ連結営業収益額	○ 30%	17,586	18,600	94.5%
	②グループ連結営業利益額	○ 30%	401	800	50.1%
	③グループ連結純利益額	○ 30%	376	500	75.3%
	④ミッション評価(個人別)	○ 10%			—

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

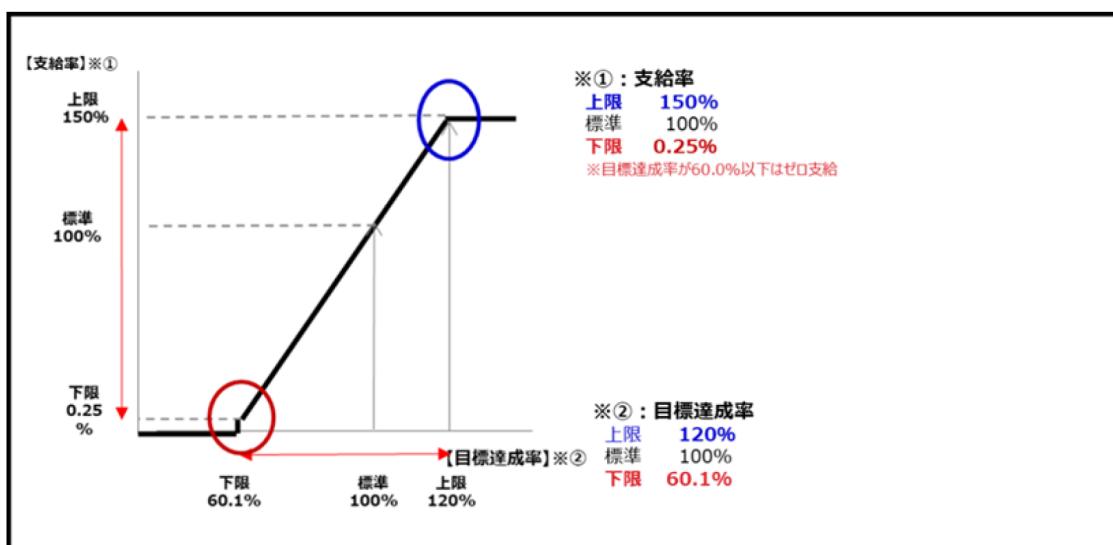
変動報酬分類	業績評価指標	詳細	取締役各指標割合	実績	目標	目標達成率
中長期業績指標	①ROE	—	○ 40%	6.3%	8.1%	77.8%
	②TRS	相対TRS 配当込みTOPIX TSR比較	○ 30%	97.1% (配当込み TOPIX 141.3%)	100%	68.7%
	③ESG指標	温室効果ガス 排出量単年目標 ※2020年度比10%削減	○ 20%	△10.6%	△10%	106.0%
	④中長期革新行動目標	ミッション評価(個人別)	○ 10%			—

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

なお、ヤマトグループ中期経営計画「サステナビリティ・トランسفォーメーション2030～1st Stage～」の開始に伴い、資本効率をより重視した経営の浸透を図るため、指名報酬委員会にて審議を行い、その答申を踏まえて2024年4月1日より、中長期業績評価指標の内容にROICを加えております。

合わせて業績達成および、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強めるため、変動報酬の固定・変動比率を改定しております。なお、当該改定は2025年7月から2026年6月までの期間から適用いたします。

<参考：目標達成率と支給率の関係>



2024年度短期業績評価指標における目標達成率 66.0%

(①94.5%×0.3+②50.1%×0.3+③75.3%×0.3)

2024年度中長期業績評価指標における目標達成率 72.9%

(①77.8%×0.4+②68.7%×0.3+③106.0%×0.2)

④ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役報酬の決定に関する株主総会の決議年月日は2020年6月23日であり、取締役の基本報酬額は年額431百万円以内（うち社外取締役分109百万円以内）、取締役（社外取締役を除く。）に支給する短期業績連動報酬を年額245百万円以内および中長期業績連動型株式報酬を年額173百万円以内と決議されました。当社を取り巻く経営環境が急速に変化する中、優秀な人材の獲得・定着が可能となる競争力のある報酬水準とし、取締役の責務の増大、より透明性の高い取締役会の運営とその活性化、経営監督の強化を目的とした取締役および監査役の増員等に対応することを目的としており、決議された当時の取締役の員数は9名であります。また監査役報酬の決定に関する株主総会の決議年月日は1994年6月29日であり、月額800万円以内と決議されました。なお、決議された当時の監査役の員数は4名であります。

⑤ 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

i. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しております。

○競争力のある水準であること

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

○企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること

・業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする

・中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする

○公平・公正な報酬制度であること

・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

ii. 全体構成

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

iii. 基本報酬（固定報酬）の決定方針

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定しております。

iv. 取締役の個人別の報酬等の種類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。中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）については、年1回、6月頃にポイントとして付与し、当該ポイントは役員株式給付規程に従い、退任時迄の累積ポイントを1ポイント＝1株として、退任時に給付します。

⑥ 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

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

⑦ その他

金銭報酬における一定割合について役員持株会を通じて自社株式取得に充当するものとしています。なお、客観的で透明性の高いプロセスを実現するため、2024年度における当社の取締役の個人別の報酬等の決定プロセスにおける指名報酬委員会の活動として、2024年度においては、指名報酬委員会を12回開催し、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づき、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて決定しております。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、純投資目的株式には、専ら株式価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を区分しております。また、純投資目的以外の株式には、グループが展開する事業との関係性や収益性、事業機会の創出可能性等について中長期的な視点で総合的に勘案し、保有意義があると判断し保有する株式を区分しております。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

i. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、グループが展開する事業との関係性や収益性、事業機会の創出可能性等について中長期的な視点で総合的に勘案し、保有意義のある株式を保有する方針としております。

毎年、取締役会において、取引実績、時価等を踏まえて、保有に伴う便益やリスク等を定量的、定性的に検証し、保有の継続について判断しており、検証の結果、保有意義が乏しいと判断した株式については、縮減を図っております。

当事業年度においては、2024年12月19日開催の取締役会において、取引関連利益、受取配当金、評価差額を検証するとともに、グループが展開する事業との関係性や今後の事業機会の創出可能性等を中長期的な視点で検証し、総合的に保有の継続について判断しております。保有意義が乏しいと判断した株式については、市場への影響等に配慮しつつ、今後縮減を図ります。

なお、当事業年度においては5銘柄（2銘柄は一部売却）の株式の売却を実施しております。

ii. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額（百万円）
非上場株式	9	1,724
非上場株式以外の株式	17	16,642

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

該当事項はありません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額（百万円）
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	5	14,600

iii. 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報
特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由 ※1	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
ANAホールディングス 株式会社	1,305,500	1,305,500	輸送ネットワークの維持・発展を図る ため	有
	3,602	4,190		
株式会社三越伊勢丹ホールデ ィングス	906,000	906,000	エクスプレス事業等における中長期的 な営業取引関係の維持・発展を図るた め	無 ※6
	1,938	2,260		
株式会社みずほフィナンシャ ルグループ	465,628	465,628	安定的で円滑な金融取引を行うため	無 ※6
	1,886	1,418		
セイノーホールディングス株 式会社	802,000	802,000	輸送ネットワークの維持・発展を図る ため	有
	1,849	1,696		
株式会社三井住友フィナンシ ヤルグループ ※2	400,179	133,393	安定的で円滑な金融取引を行うため	無 ※6
	1,518	1,188		
日本郵船株式会社 ※3	251,040	618,600	輸送ネットワークの維持・発展を図る ため	有
	1,235	2,519		
NIPPON EXPRESSホールディン グス株式会社 ※2	413,100	137,700	輸送ネットワークの維持・発展を図る ため	有
	1,123	1,064		
大日本印刷株式会社 ※2	452,000	226,000	エクスプレス事業等における中長期的 な営業取引関係の維持・発展を図るた め	有
	958	1,055		
キューピー株式会社	245,000	245,000	エクスプレス事業等における中長期的 な営業取引関係の維持・発展を図るた め	有
	715	693		
ENEOSホールディングス 株式会社	535,000	535,000	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を 図るため	無
	418	391		
オイシックス・ラ・大地株式 会社	219,700	219,700	エクスプレス事業等における中長期的 な営業取引関係の維持・発展を図るた め	無
	294	286		
レンゴー株式会社	360,000	360,000	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を 図るため	有
	285	421		
SOMPOホールディングス 株式会社 ※2	59,850	19,950	事業活動に必要な保険取引等の円滑化 を図るため	無 ※6
	270	190		
鹿島建設株式会社 ※3	80,750	161,500	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を 図るため	有
	246	504		
株式会社ミライロ ※2、4	200,000	2,000	サステナビリティの取組みの推進を図 るため	無
	135	5		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果及び株式数が増加した理由 ※1	当社の株式の保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
スズキ株式会社 ※2	67,200	16,800	グローバル事業等における中長期的な営業取引関係の維持・発展を図るため	有
	121	116		
光村印刷株式会社	31,728	31,728	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図るため	有
	41	52		
Palantir Technologies Inc. ※5	—	1,075,268	デジタルデータ経営加速のため	無
	—	3,746		
楽天グループ株式会社 ※5	—	208,000	エクスプレス事業等における中長期的な営業取引関係の維持・発展を図るため	無 ※6
	—	176		
ラクスル株式会社 ※5	—	78,200	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	無
	—	84		

※1. 業務提携等の概要については、保有目的に則した内容となっております。また、株式保有による定量的な効果については、事業上の機密事項に該当するため記載しておりません。なお、2024年12月19日開催の取締役会において、取引関連利益、受取配当金、評価差額を検証するとともに、グループが展開する事業との関係性や今後の事業機会の創出可能性等を中長期的な視点で検証し、総合的に保有の継続について判断しております。

※2. 株式数の増加は株式分割に伴う増加であります。

※3. 当事業年度において一部売却しております。

※4. 2025年3月に新規上場しております。

※5. 当事業年度において売却しております。

※6. 保有銘柄の発行会社は当社の株式を保有しておりませんが、当該会社の子会社が当社の株式を保有しております。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

④ 当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

⑤ 当事業年度の前4事業年度および当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

第5 【経理の状況】

1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1976年大蔵省令第28号）に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。

また、当社は特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）の連結財務諸表および第160期事業年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツによる監査を受けております。

3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等について的確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構に加入しております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

①【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	195,061	208,654
受取手形、売掛金及び契約資産	※1 212,094	※1 219,762
割賦売掛金	52,787	56,415
商品及び製品	97	645
仕掛品	212	245
原材料及び貯蔵品	1,723	2,507
その他	35,977	34,433
貸倒引当金	△1,599	△1,505
流動資産合計	496,353	521,160
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	402,346	417,200
減価償却累計額	△236,813	△239,331
建物及び構築物（純額）	165,533	※4 177,869
機械及び装置	77,705	78,092
減価償却累計額	△59,406	△60,965
機械及び装置（純額）	18,299	17,126
車両運搬具	192,889	183,306
減価償却累計額	△163,716	△153,909
車両運搬具（純額）	29,173	29,397
土地	175,187	※4 177,705
リース資産	51,085	59,428
減価償却累計額	△15,528	△15,045
リース資産（純額）	35,556	44,382
建設仮勘定	17,147	12,293
その他	62,291	66,260
減価償却累計額	△48,436	△50,680
その他（純額）	13,855	15,580
有形固定資産合計	454,753	474,354
無形固定資産		
ソフトウエア	36,653	33,133
のれん	—	15,827
顧客関連資産	—	25,853
その他	4,562	7,760
無形固定資産合計	41,215	82,574

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	※2 50,867	※2 48,689
長期貸付金	5,107	3,136
敷金	23,255	31,509
退職給付に係る資産	45,887	47,029
繰延税金資産	63,277	57,202
その他	3,342	3,444
貸倒引当金	△2,278	△1,672
投資その他の資産合計	189,458	189,339
固定資産合計	685,428	746,268
資産合計	1,181,782	1,267,428
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	164,073	173,474
短期借入金	10,181	14,325
リース債務	5,868	7,195
未払法人税等	8,369	14,968
割賦利益繰延	5,163	5,669
賞与引当金	32,280	31,369
その他	※3 119,968	※3 107,637
流動負債合計	345,905	354,639
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	20,818	※4 86,258
リース債務	35,659	46,016
繰延税金負債	535	2,179
退職給付に係る負債	148,964	128,589
役員株式給付引当金	328	427
特別修繕引当金	—	3,277
その他	17,589	25,688
固定負債合計	243,896	312,437
負債合計	589,801	667,077

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	127,234	127,234
資本剰余金	36,839	36,849
利益剰余金	448,109	470,183
自己株式	△42,850	△73,913
株主資本合計	569,333	560,354
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	14,354	8,249
為替換算調整勘定	2,907	4,215
退職給付に係る調整累計額	△839	16,440
その他の包括利益累計額合計	16,422	28,905
非支配株主持分	6,225	11,091
純資産合計	591,980	600,350
負債純資産合計	1,181,782	1,267,428

②【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業収益	※1 1,758,626	※1 1,762,696
営業原価	1,664,317	1,692,669
営業総利益	94,308	70,026
販売費及び一般管理費		
人件費	25,622	26,458
賞与引当金繰入額	1,079	1,385
退職給付費用	953	1,153
役員株式給付引当金繰入額	187	148
支払手数料	10,407	8,726
租税公課	10,113	10,798
貸倒引当金繰入額	891	707
減価償却費	2,150	2,977
その他	5,063	6,153
販売費及び一般管理費合計	※2 54,249	※2 55,820
営業利益	40,059	14,206
営業外収益		
受取利息	408	394
受取配当金	1,362	1,367
投資事業組合運用益	—	2,513
グリーンイノベーション基金事業費助成金	479	643
車両売却益	239	455
その他	2,150	2,821
営業外収益合計	4,640	8,196
営業外費用		
支払利息	1,404	1,604
持分法による投資損失	837	371
投資事業組合運用損	636	—
その他	1,362	838
営業外費用合計	4,241	2,814
経常利益	40,458	19,587
特別利益		
固定資産売却益	※3 12,239	※3 23,858
投資有価証券売却益	3,861	14,728
その他	10	10
特別利益合計	16,110	38,596

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
特別損失		
固定資産除却損	※4 401	※4 587
減損損失	※5 1,423	※5 631
投資有価証券売却損	—	71
投資有価証券評価損	95	849
退職等に伴う支給金	※6 2,727	—
貸倒引当金繰入額	188	93
本社移転費用	—	743
その他	29	415
特別損失合計	4,865	3,392
税金等調整前当期純利益	51,704	54,791
法人税、住民税及び事業税	13,926	17,254
法人税等調整額	△61	△819
法人税等合計	13,864	16,435
当期純利益	37,840	38,355
非支配株主に帰属する当期純利益	213	417
親会社株主に帰属する当期純利益	37,626	37,937

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期純利益	37,840	38,355
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,063	△6,351
為替換算調整勘定	1,118	1,324
退職給付に係る調整額	△1,971	17,376
持分法適用会社に対する持分相当額	△48	△96
その他の包括利益合計	※ 4,163	※ 12,252
包括利益	42,003	50,607
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	41,798	50,420
非支配株主に係る包括利益	205	187

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	127,234	36,839	473,891	△39,835	598,130
当期変動額					
剰余金の配当			△16,432		△16,432
親会社株主に帰属する当期純利益			37,626		37,626
自己株式の取得				△50,001	△50,001
自己株式の処分		0		10	10
自己株式の消却		△0	△46,975	46,975	—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	△25,781	△3,015	△28,796
当期末残高	127,234	36,839	448,109	△42,850	569,333

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	9,280	1,781	1,188	12,250	6,049	616,430
当期変動額						
剰余金の配当						△16,432
親会社株主に帰属する当期純利益						37,626
自己株式の取得						△50,001
自己株式の処分						10
自己株式の消却						—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	5,074	1,126	△2,028	4,171	175	4,347
当期変動額合計	5,074	1,126	△2,028	4,171	175	△24,449
当期末残高	14,354	2,907	△839	16,422	6,225	591,980

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	127,234	36,839	448,109	△42,850	569,333
当期変動額					
剰余金の配当			△15,797		△15,797
親会社株主に帰属する当期純利益			37,937		37,937
自己株式の取得				△31,086	△31,086
自己株式の処分			△0	24	23
連結範囲の変動		△6			△6
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		17			17
決算期変更に伴う連結子会社剰余金の増減額			△66		△66
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	10	22,073	△31,062	△8,979
当期末残高	127,234	36,849	470,183	△73,913	560,354

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	14,354	2,907	△839	16,422	6,225	591,980
当期変動額						
剰余金の配当						△15,797
親会社株主に帰属する当期純利益						37,937
自己株式の取得						△31,086
自己株式の処分						23
連結範囲の変動						△6
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						17
決算期変更に伴う連結子会社剰余金の増減額						△66
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△6,104	1,307	17,279	12,482	4,866	17,348
当期変動額合計	△6,104	1,307	17,279	12,482	4,866	8,369
当期末残高	8,249	4,215	16,440	28,905	11,091	600,350

④【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	51,704	54,791
減価償却費	44,430	48,679
減損損失	1,423	631
のれん償却額	—	368
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	3,309	3,835
賞与引当金の増減額（△は減少）	△4,541	△966
受取利息及び受取配当金	△1,771	△1,761
支払利息	1,404	1,604
持分法による投資損益（△は益）	837	371
固定資産売却損益（△は益）	△12,239	△23,858
固定資産除却損	401	587
投資有価証券売却損益（△は益）	△3,861	△14,656
投資有価証券評価損益（△は益）	95	849
売上債権の増減額（△は増加）	1,288	△6,033
棚卸資産の増減額（△は増加）	542	△1,397
仕入債務の増減額（△は減少）	1,001	3,763
その他	1,151	△15,552
小計	85,175	51,257
利息及び配当金の受取額	1,852	1,988
利息の支払額	△1,370	△1,627
法人税等の支払額	△21,324	△3,885
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,333	47,732
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△4,572	△864
定期預金の払戻による収入	6,466	473
有形固定資産の取得による支出	△31,956	△54,992
有形固定資産の売却による収入	17,554	51,352
投資有価証券の取得による支出	△2,428	△8,261
投資有価証券の売却による収入	3,238	15,764
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	※2 △35,307
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	※3 1,265	※3 216
貸付けによる支出	△3,644	△1,724
貸付金の回収による収入	3,993	2,356
その他の支出	△14,491	△18,553
その他の収入	2,139	5,183
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,435	△44,356

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	600	1,800
リース債務の返済による支出	△5,766	△6,577
長期借入れによる収入	20,953	61,616
長期借入金の返済による支出	—	△921
社債の発行による収入	19,928	—
自己株式の取得による支出	△50,032	△31,103
配当金の支払額	△16,431	△15,793
非支配株主への配当金の支払額	△34	△85
非支配株主からの払込みによる収入	5	485
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△30,777	9,421
現金及び現金同等物に係る換算差額	356	100
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	11,476	12,896
現金及び現金同等物の期首残高	183,225	194,702
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	—	458
現金及び現金同等物の期末残高	※1 194,702	※1 208,057

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 32社

主要な連結子会社については、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」に記載のとおりであります。当連結会計年度より、Sustainable Shared Transport株式会社、YMT-GB 2号投資事業有限責任組合、株式会社MY MEDICAおよびヤマトエナジーマネジメント株式会社を設立し、連結の範囲に含めております。また、株式会社ナカノ商会の株式を新たに取得したことにより、株式会社ナカノ商会およびその子会社であるIS鳥栖開発2号特定目的会社を連結の範囲に含めております。なお、ヤマトダイアログ&メディア株式会社（現YDM株式会社）は、保有するすべての株式を譲渡したことにより、連結の範囲から除外しております。

(2) 非連結子会社等

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

2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法を適用した関連会社の数 41社

主要な持分法適用会社については、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」に記載のとおりであります。当連結会計年度より、RH株式会社の株式を新たに取得したことにより、RH株式会社およびその子会社1社を持分法適用の範囲に含めております。また、Frontier Scion Sdn. Bhd. 他10社は、持分法適用会社であるGDEX BHD. が新たに株式を取得したことにより、持分法適用の範囲に含めております。なお、ヤマトホームコンビニエンス株式会社（現アートセッティングデリバリー株式会社）他1社は、保有するすべての株式を譲渡したことなどにより、持分法適用の範囲から除外しております。

(2) 持分法を適用しない非連結子会社および関連会社

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

(3) 持分法適用手続きに関する特記事項

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

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、株式会社ナカノ商会の決算日は9月30日、IS鳥栖開発2号特定目的会社の決算日は6月30日であり、連結決算日現在で本決算に準じた仮決算を行った財務諸表を基礎としております。また、YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC. 他の在外連結子会社9社の決算日は12月31日であり、従来連結財務諸表の作成にあたっては、当該連結子会社の決算日現在の財務諸表を使用し、連結決算日との間に生じた重要な取引については必要な調整を行っておりましたが、より適切な連結財務諸表の開示を行うため、当連結会計年度より連結決算日に仮決算を行う方法に変更しております。なお、この変更により、2024年1月1日から2024年3月31日までの損益については、利益剰余金の増減として調整し、現金及び現金同等物の増減については、連結キャッシュ・フロー計算書の「連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額」として表示しております。

4. 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

① 有価証券

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

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

市場価格のない株式等

…移動平均法による原価法を採用しております。

投資事業有限責任組合およびそれに類する組合への出資

（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）

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

② 棚卸資産

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

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産（リース資産を除く。）

…定額法を採用しております。

② 無形固定資産（リース資産を除く。）

…定額法を採用しております。

ただし、ソフトウェアについては見込利用可能期間5年以内、顧客関連資産については効果の及ぶ期間の定額法を採用しております。

③ リース資産

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

(3) 重要な引当金の計上基準

① 貸倒引当金

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

② 賞与引当金

従業員の賞与の支給に備えて、支給見込額に基づき計上しております。

③ 役員株式給付引当金

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

④ 特別修繕引当金

貨物専用機（フレイター）の特別修繕に要する費用の支出に備えて、将来の修繕見積額に基づき計上しております。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっております。

② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用は、発生年度に全額費用処理しております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主に5年）による定額法により按分した額を、発生年度の翌連結会計年度から費用処理しております。

③ 未認識数理計算上の差異の会計処理方法

未認識数理計算上の差異については、税効果を調整の上、純資産の部におけるその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に計上しております。

(5) 重要な収益及び費用の計上基準

顧客との契約から生じる収益

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

① エクスプレス事業

エクスプレス事業では、主に宅急便をはじめとする小口貨物の運送サービスを提供しております。

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

② コントラクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業

コントラクト・ロジスティクス事業およびグローバル事業では、主に顧客のサプライチェーン全体への価値提供のために、貨物の保管や入出荷作業などを行うロジスティクス業務、および通関業務などの物流支援サービスに加えて、エクスプレス事業と同様の運送サービスを提供しております。

当該物流支援サービスにおいては、顧客との契約に基づき、貨物の保管、入出荷、在庫管理、通関や配送の手配などの顧客の要望に合わせた付加価値サービスを提供しており、顧客と契約上合意した工程を一つの履行義務として認識しております。契約に基づく各工程の収益は、作業の進捗に応じて顧客がその経済的便益を享受することから、作業の進捗度によって測定される履行義務の充足に応じて収益を認識しております。

③ モビリティ事業

モビリティ事業では、主に顧客の車両に対する点検およびメンテナンスなどの車両整備サービスを提供しております。当該車両整備サービスにおいては、顧客が所有または使用する車両の車検・点検などの整備管理業務、およびこれに付帯するサービスを提供しており、当該サービスに係る収益は、点検およびメンテナンスを実施した車両を顧客に納車し検収された時点を履行義務の充足する時点として収益を認識しております。

(6) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、効果の発現する期間を合理的に見積り、当該期間にわたり均等償却しております。ただし、金額が僅少な場合は、発生年度に全額を償却しております。

(7) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

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

(重要な会計上の見積り)

(固定資産の減損)

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
有形固定資産	454,753	474,354
無形固定資産 (のれん及び顧客関連資産を含む)	41,215	82,574

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

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

なお、資産グループについて、管理会計上の区分、投資の意思決定を行う際の単位を考慮して、資産のグルーピングを行っております。ヤマト運輸株式会社については、事業セグメント単位を基礎としてグルーピングし、本社部門に紐づく資産を共用資産としております。

上記有形固定資産および無形固定資産については、当該資産のグルーピングごとに減損の兆候の把握、減損損失の認識の要否の判定を行っておりますが、これらの検討に使用する諸数値は、宅急便単価、宅急便取扱数量や主要顧客の需要動向など収入の状況、資源・エネルギー価格、時給単価など外部環境の変化によるコストの状況など、将来の不確実な経済状況および会社の経営状況の影響を受ける可能性があり、見積りの前提条件や仮定の見直しが必要になった場合、翌連結会計年度以降の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

(未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」（企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会）
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会）等

(1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産および負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを取り入れるのではなく、主要な定めのみを取り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースに使用権資産に係る減価償却費およびリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

(2) 適用予定日

2028年3月期の期首から適用します。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中であります。

(表示方法の変更)

(連結キャッシュ・フロー計算書)

前連結会計年度において「財務活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めていた「非支配株主からの払込みによる収入」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より区分掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表を組み替えております。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に表示していた5百万円は、「非支配株主からの払込みによる収入」5百万円、「その他」0百万円として組み替えております。

(追加情報)

(業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」について)

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

(1) 取引の概要

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

(2) 会計処理

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

(3) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額および株式数は、前連結会計年度末1,366百万円、480千株、当連結会計年度末1,342百万円、471千株であります。

(子会社の解散及び清算)

2023年2月17日開催の当社取締役会において、当社の連結子会社である雅瑪多（香港）有限公司およびYAMATO ASIA PTE. LTD.を清算することが承認され、現在清算手続きを進めております。

(1) 解散及び清算の理由

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

(2) 当該子会社の名称、事業内容及び出資比率

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

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

(3) 解散及び清算の時期

(雅瑪多（香港）有限公司)
臨時株主総会（当事会社） 2024年11月
清算結了 2025年5月

(YAMATO ASIA PTE. LTD.)
臨時株主総会（当事会社） 2025年6月（予定）
清算結了 2026年3月（予定）

(4) 当該子会社の状況、負債総額

(雅瑪多（香港）有限公司)
純資産額 10,543百万円
総資産額 10,543百万円

(YAMATO ASIA PTE. LTD.)
純資産額 9,743百万円
総資産額 9,746百万円
負債総額 2百万円

(5) 当該解散及び清算による損益への影響

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

(6) 当該解散及び清算が営業活動等へ及ぼす重要な影響

当該子会社の解散及び清算が営業活動に与える影響は軽微であります。

(連結貸借対照表関係)

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
受取手形	1,083	793
売掛金	182,771	189,436
契約資産	4,551	4,381

※2 非連結子会社および関連会社に対するものは、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
投資有価証券	10,586	13,793

※3 流動負債のその他のうち、契約負債の金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
契約負債	13,431	12,624

※4 担保資産及び担保付債務

担保に供している資産は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
建物及び構築物	—	339
土地	—	939

担保付債務は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
長期借入金	—	2,199

(連結損益計算書関係)

※1 顧客との契約から生じる収益

営業収益については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。

顧客との契約から生じる収益の額は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表注記事項 (収益認識関係) 1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載しております。

※2 一般管理費に含まれる研究開発費の総額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
研究開発費	3,345	2,832

※3 固定資産売却益の主な内訳は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
土地	12,230	土地 23,850

※4 固定資産除却損の主な内訳は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
建物及び構築物	177	建物及び構築物 79 解体撤去費用 257

※5 減損損失

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

用途	種類	地域	減損損失
遊休資産 他	機械装置、 ソフトウェア 他	ヤマト運輸株式会社 関西ゲートウェイ（大阪府茨木市） 他 6件	1,423

ヤマトグループは、管理会計上の区分や投資の意思決定を行う際の単位等を考慮して、資産のグルーピングを行っております。ヤマト運輸株式会社については、管理会計上の区分を変更したことに伴い、グルーピングの見直しを行い、顧客セグメント単位から事業セグメント単位を基礎としてグルーピングし、本社部門に紐づく資産を共用資産としております。また、当社およびその他の連結子会社については、事業部単位を基礎としてグルーピングを行っております。なお、遊休資産については、個別資産ごとにグルーピングを行っております。

当連結会計年度において、ヤマト運輸株式会社関西ゲートウェイ他6件の資産グループについて、将来の使用が見込まれない、または、営業活動から生ずる損益の継続的なマイナス、もしくは、市場価格の著しい下落等が認められたため、当該資産グループに係る資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額1,423百万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、機械装置863百万円、ソフトウェア522百万円であります。

なお、当該資産グループの回収可能価額を使用価値により測定する場合は、将来キャッシュ・フローを割引率（主に6.00%）で割り引いて算定しております。また、回収可能価額を正味売却価額により測定する場合は、遊休資産については零として、遊休資産以外の資産については、主として不動産鑑定評価基準または固定資産税評価額もしくは公示価格に基づいて評価しております。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

(単位：百万円)

用途	種類	地域	減損損失
事業終了に伴う処分 資産 他	その他の無形固定資産、 その他の有形固定資産、 ソフトウェア 他	ヤマト運輸株式会社 本社 (東京都中央区) 他 4件	631

ヤマトグループは、管理会計上の区分や投資の意思決定を行う際の単位等を考慮して、資産のグルーピングを行っております。ヤマト運輸株式会社については、事業セグメント単位を基礎としてグルーピングし、本社部門に紐づく資産を共用資産としております。また、当社およびその他の連結子会社については、事業部単位を基礎としてグルーピングを行っております。なお、遊休資産については、個別資産ごとにグルーピングを行っております。

当連結会計年度において、ヤマト運輸株式会社本社他4件の資産グループについて、将来の使用が見込まれない、または、営業活動から生ずる損益の継続的なマイナス、もしくは、市場価格の著しい下落等が認められたため、当該資産グループに係る資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額631百万円を減損損失として特別損失に計上しました。

その主な内訳は、その他の無形固定資産313百万円、その他の有形固定資産159百万円およびソフトウェア110百万円であります。

なお、当該資産グループの回収可能価額を使用価値により測定する場合は、将来キャッシュ・フローを割引率（主に6.82%）で割り引いて算定しております。また、回収可能価額を正味売却価額により測定する場合は、遊休資産については零として、遊休資産以外の資産については、主として不動産鑑定評価基準または固定資産税評価額もしくは公示価格に基づいて評価しております。

※6 退職等に伴う支給金

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

当社の連結子会社であるヤマト運輸株式会社と日本郵便株式会社は、2023年6月に物流をめぐる各種社会課題の解決に貢献し持続可能な物流サービスを推進していくための協業に関する基本合意書を締結しました。「退職等に伴う支給金」は、当該基本合意に基づく投函サービスである「クロネコゆうパケット」と「クロネコゆうメール」の取扱いを開始したことに伴い、従来の投函サービスである「ネコポス」と「クロネコDM便」の業務に従事していたパート社員や配達業務を委託していた個人事業主との契約を終了し、慰労金・謝礼金を支払ったものなどあります。

(連結包括利益計算書関係)

※ その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	9,290百万円	7,572百万円
組替調整額	△2,343	△15,415
法人税等及び税効果調整前	6,947	△7,843
法人税等及び税効果額	△1,883	1,491
その他有価証券評価差額金	5,063	△6,351
為替換算調整勘定		
当期発生額	1,186	1,378
法人税等及び税効果調整前	1,186	1,378
法人税等及び税効果額	△67	△54
為替換算調整勘定	1,118	1,324
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△2,031	25,518
組替調整額	△813	△174
法人税等及び税効果調整前	△2,845	25,344
法人税等及び税効果額	874	△7,968
退職給付に係る調整額	△1,971	17,376
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	14	27
組替調整額	△63	△124
持分法適用会社に対する持分相当額	△48	△96
その他の包括利益合計	4,163	12,252

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数 (千株)	当連結会計年度 増加株式数 (千株)	当連結会計年度 減少株式数 (千株)	当連結会計年度末 株式数 (千株)
発行済株式				
普通株式 ※1	379,824	—	19,328	360,496
合計	379,824	—	19,328	360,496
自己株式				
普通株式 ※2	17,552	19,328	19,332	17,548
合計	17,552	19,328	19,332	17,548

(注) 1. 普通株式の発行済株式の株式数の減少19,328千株は、保有自己株式の消却による減少であります。

2. 普通株式の自己株式の株式数には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式（当期首483千株、当期末480千株）が含まれております。

普通株式の自己株式の株式数の増加19,328千株は、自己株式の買付による増加19,328千株などであります。

普通株式の自己株式の株式数の減少19,332千株は、自己株式の消却による減少19,328千株および株式給付信託（BBT）による退任役員への給付による減少3千株などであります。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2023年5月17日 取締役会	普通株式	8,343	23	2023年3月31日	2023年6月2日
2023年11月1日 取締役会	普通株式	8,089	23	2023年9月30日	2023年12月8日

(注) 1. 2023年5月17日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金11百万円が含まれております。

2. 2023年11月1日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金11百万円が含まれております。

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

(決議)	株式の 種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年5月15日 取締役会	普通株式	7,898	利益剰余金	23	2024年3月31日	2024年5月31日

(注) 2024年5月15日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金11百万円が含まれております。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数（千株）	当連結会計年度 増加株式数（千株）	当連結会計年度 減少株式数（千株）	当連結会計年度末 株式数（千株）
発行済株式				
普通株式	360,496	—	—	360,496
合計	360,496	—	—	360,496
自己株式				
普通株式 ※	17,548	16,770	8	34,311
合計	17,548	16,770	8	34,311

(注) 普通株式の自己株式の株式数には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式（当期首480千株、当期末471千株）が含まれております。

普通株式の自己株式の株式数の増加16,770千株は、自己株式の買付による増加16,770千株などであります。

普通株式の自己株式の株式数の減少8千株は、株式給付信託（BBT）による退任役員への給付による減少8千株などであります。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年5月15日 取締役会	普通株式	7,898	23	2024年3月31日	2024年5月31日
2024年11月5日 取締役会	普通株式	7,898	23	2024年9月30日	2024年12月10日

(注) 1. 2024年5月15日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金11百万円が含まれております。

2. 2024年11月5日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金10百万円が含まれております。

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

(決議)	株式の 種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年5月14日 取締役会	普通株式	7,513	利益剰余金	23	2025年3月31日	2025年5月30日

(注) 2025年5月14日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金10百万円が含まれております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

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

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
現金及び預金勘定	195,061百万円	208,654百万円
預入期間が3か月を超える定期預金	△358	△597
現金及び現金同等物	194,702	208,057

※2 当連結会計年度に株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

株式の取得により株式会社ナカノ商会を新たに連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びに株式の取得価額と取得のための支出（純額）との関係は次のとおりであります。

流動資産	23,055百万円
固定資産	53,493
のれん	16,195
流動負債	△16,058
固定負債	△25,446
非支配株主持分	△4,296
株式の取得価額	46,943
現金及び現金同等物	△11,635
差引：取得による支出	35,307

※3 前連結会計年度に株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

株式の売却によりヤマト・スタッフ・サプライ株式会社が連結子会社でなくなったことに伴う売却時の資産及び負債の内訳並びに株式の売却価額と売却による収入は次のとおりであります。

流動資産	4,730百万円
固定資産	298
流動負債	△3,309
固定負債	△62
株式売却後の投資勘定	△812
株式売却益	1,377
株式の売却価額	2,222
現金及び現金同等物	△956
差引：売却による収入	1,265

当連結会計年度に株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

株式の売却によりヤマトダイアログ&メディア株式会社（現YDM株式会社）が連結子会社でなくなったことに伴う売却時の資産及び負債の内訳並びに株式の売却価額と売却による収入は次のとおりであります。

流動資産	1,915百万円
固定資産	74
流動負債	△473
固定負債	△7
株式売却益	25
株式の売却価額	1,534
現金及び現金同等物	△1,317
差引：売却による収入	216

4 重要な非資金取引の内容

新たに計上したリース取引に係る資産及び債務の額

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
リース取引に係る資産の額	8,701百万円	10,870百万円
リース取引に係る債務の額	9,589	12,656

(リース取引関係)

(借主側)

1. ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

(1) リース資産の内容

有形固定資産

主として、エクスプレス事業における建物、貨物専用機（フレイター）およびコントラクト・ロジスティクス事業における車両、建物であります。

(2) リース資産の減価償却の方法

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

2. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち、解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
1年内	14,877	35,251
1年超	96,484	204,241
合計	111,362	239,492

(貸主側)

1. ファイナンス・リース取引

当連結会計年度

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち、解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
1年内	—	11,461
1年超	—	34,761
合計	—	46,222

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

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

また、一部の連結子会社では、信用購入あっせん業を行っております。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

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

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

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

短期借入金は主に運転資金に係る資金調達、長期借入金は主に設備投資に係る資金調達であります。借入金は主に固定金利で調達しております。

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

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

2. 金融商品の時価等に関する事項

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

前連結会計年度（2024年3月31日）

(単位：百万円)

	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 受取手形、売掛金及び契約資産 貸倒引当金	212,094		
	△302		
(2) 割賦売掛金 貸倒引当金 割賦利益繰延	211,792	211,812	20
	52,787		
	△1,003		
(3) 投資有価証券 その他有価証券 関連会社株式	(5,163)		
	46,620	50,952	4,332
(4) 短期借入金	25,822	25,822	—
	3,764	7,205	3,440
(5) 長期借入金	(10,181)	(10,181)	—
	(20,818)	(20,802)	△15

(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。

- 「現金及び預金」については、現金であること、および預金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。
- 「受取手形、売掛金及び契約資産」においては、短期間で決済されない受取手形、売掛金及び契約資産に対応する貸倒引当金を控除しております。
- 「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。
- 市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品は、非上場株式および出資金であり、連結貸借対照表計上額は11,979百万円であります。
- 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については含めておりません。当該出資の連結貸借対照表計上額は9,300百万円であります。
- 「支払手形及び買掛金」については、その大半が1年以内の支払期日であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、記載を省略しております。
- 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び預金	195,061	—	—
受取手形、売掛金及び契約資産	212,061	33	—
割賦売掛金	21,411	23,903	7,472
合計	428,533	23,937	7,472

9. 長期借入金の連結決算日後の返済予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
長期借入金	181	181	181	181	20,272	—

	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 受取手形、売掛金及び契約資産 貸倒引当金	219,762		
	△212		
(2) 割賦売掛金 貸倒引当金 割賦利益繰延	219,550	219,565	15
	56,415		
	△1,101		
(3) 投資有価証券 その他有価証券 関連会社株式	(5,669)		
	49,644	53,810	4,165
	18,652	18,652	—
(4) 短期借入金	3,847	8,048	4,201
	(14,325)	(14,314)	△10
	(86,258)	(85,001)	△1,257

(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。

- 「現金及び預金」については、現金であること、および預金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。
- 「受取手形、売掛金及び契約資産」においては、短期間で決済されない受取手形、売掛金及び契約資産に対応する貸倒引当金を控除しております。
- 「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。
- 市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品は、非上場株式および出資金であり、連結貸借対照表計上額は16,000百万円であります。
- 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については含めておりません。当該出資の連結貸借対照表計上額は10,189百万円であります。
- 「支払手形及び買掛金」については、その大半が1年以内の支払期日であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、記載を省略しております。
- 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び預金	208,654	—	—
受取手形、売掛金及び契約資産	219,712	50	—
割賦売掛金	21,782	26,135	8,497
合計	450,148	26,186	8,497

9. 長期借入金の連結決算日後の返済予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
長期借入金	2,525	2,418	2,127	30,865	50,846	—

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

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

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

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

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

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

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度（2024年3月31日）

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	25,655	—	—	25,655
その他	167	—	—	167
資産計	25,822	—	—	25,822

当連結会計年度（2025年3月31日）

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	18,475	—	—	18,475
その他	176	—	—	176
資産計	18,652	—	—	18,652

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品
前連結会計年度（2024年3月31日）

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
受取手形、売掛金及び契約資産	—	211,812	—	211,812
割賦売掛金	—	50,952	—	50,952
投資有価証券				
関連会社株式				
株式	7,205	—	—	7,205
資産計	7,205	262,765	—	269,970
短期借入金	—	10,181	—	10,181
長期借入金	—	20,802	—	20,802
負債計	—	30,984	—	30,984

当連結会計年度（2025年3月31日）

(単位：百万円)

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
受取手形、売掛金及び契約資産	—	219,565	—	219,565
割賦売掛金	—	53,810	—	53,810
投資有価証券				
関連会社株式				
株式	8,048	—	—	8,048
資産計	8,048	273,376	—	281,424
短期借入金	—	14,314	—	14,314
長期借入金	—	85,001	—	85,001
負債計	—	99,316	—	99,316

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

投資有価証券

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

その他は新株予約権であり、相場価格を用いて評価しております。新株予約権は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1に分類しております。

受取手形、売掛金及び契約資産

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

割賦売掛金

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

短期借入金および長期借入金

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

(有価証券関係)
前連結会計年度（2024年3月31日）
1. その他有価証券

(単位：百万円)

種類	連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式 24,339	8,613	15,726
	(2) 債券 —	—	—
	(3) その他 —	—	—
小計	24,339	8,613	15,726
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式 1,315	1,451	△136
	(2) 債券 —	—	—
	(3) その他 167	216	△49
小計	1,482	1,668	△185
合計	25,822	10,282	15,540

2. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
(1) 株式 3,238	2,483	—	—
(2) 債券 —	—	—	—
(3) その他 —	—	—	—
合計 3,238	2,483	—	—

3. 減損処理を行った有価証券

当連結会計年度において、有価証券について95百万円減損処理を行っております。

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

当連結会計年度（2025年3月31日）

1. その他有価証券

(単位：百万円)

	種類	連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	14,024	3,652	10,371
	(2) 債券	—	—	—
	(3) その他	176	157	19
小計		14,201	3,810	10,390
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	4,450	4,862	△412
	(2) 債券	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
小計		4,450	4,862	△412
合計		18,652	8,673	9,978

2. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

(単位：百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
(1) 株式	15,767	14,703	—
(2) 債券	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	15,767	14,703	—

3. 減損処理を行った有価証券

当連結会計年度において、有価証券について849百万円減損処理を行っております。

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

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

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

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
退職給付債務の期首残高	155,309百万円	159,351百万円
勤務費用	15,272	15,754
利息費用	154	158
数理計算上の差異の発生額	2,635	△25,722
退職給付の支払額	△13,891	△14,046
過去勤務費用の発生額	—	262
新規連結による増加	—	717
連結除外による減少	△129	—
退職給付債務の期末残高	159,351	136,474

(注) 一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
年金資産の期首残高	57,034百万円	56,273百万円
期待運用収益	569	562
数理計算上の差異の発生額	603	△203
退職給付の支払額	△1,788	△1,717
連結除外による減少	△144	—
年金資産の期末残高	56,273	54,915

(3) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	10,386百万円	7,885百万円
年金資産	△56,273	△54,915
非積立型制度の退職給付債務	△45,887	△47,029
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	148,964	128,589
退職給付に係る負債	103,077	81,559
退職給付に係る資産	148,964	128,589
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	△45,887	△47,029
	103,077	81,559

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
勤務費用	15,272百万円	15,754百万円
利息費用	154	158
期待運用収益	△569	△562
数理計算上の差異の費用処理額	△783	△174
過去勤務費用の費用処理額	—	262
その他	△38	△10
確定給付制度に係る退職給付費用	14,034	15,428

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
数理計算上の差異	△2,845百万円	25,344百万円
合 計	△2,845	25,344

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
未認識数理計算上の差異	△1,487百万円	23,857百万円
合 計	△1,487	23,857

(7) 年金資産に関する事項

①年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
一般勘定	58%	56%
債券	22	16
その他	20	28
合 計	100	100

②長期期待運用收益率の設定方法

年金資産の長期期待運用收益率は、年金資産の配分、年金資産を構成する各資産の過去の運用実績、および市場の動向を踏まえ設定しております。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
割引率	0.1%	主として1.4%
長期期待運用收益率	1.0	1.0

(注) 当連結会計年度の期首時点の計算において適用した割引率は0.1%でしたが、期末時点において割引率の再検討を行った結果、割引率の変更により退職給付債務の額に重要な影響を及ぼすと判断し、割引率を1.4%に変更しております。

3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度11,221百万円、当連結会計年度11,753百万円であります。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	9,836百万円	9,608百万円
未払法定福利費	1,659	1,599
未払事業税	1,411	1,691
貸倒引当金繰入超過額	570	518
税務上の繰越欠損金 ※	4,444	10,751
退職給付に係る負債	45,649	40,457
土地評価損	16,352	15,472
減損損失	4,556	4,761
投資有価証券評価損	867	1,113
関係会社株式評価損	11,534	11,423
固定資産未実現利益	3,928	3,694
電話加入権評価損	215	215
その他	10,396	15,060
小計	111,423	116,368
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額 ※	△4,444	△4,853
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△20,425	△21,347
小計	△24,870	△26,201
計	86,553	90,167
繰延税金負債		
顧客関連資産	—	△9,140
退職給付に係る資産	△14,042	△14,840
その他有価証券評価差額金	△4,587	△3,103
圧縮記帳積立金	△163	△299
その他	△5,017	△7,760
計	△23,811	△35,145
繰延税金資産の純額	62,741	55,022

※ 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度（2024年3月31日）

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金	52	37	2	—	—	4,351	4,444
評価性引当額	△52	△37	△2	—	—	△4,351	△4,444
繰延税金資産	—	—	—	—	—	—	—

(注) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

当連結会計年度（2025年3月31日）

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金	38	2	—	—	557	10,152	10,751
評価性引当額	△38	△2	—	—	△557	△4,254	△4,853
繰延税金資産	—	—	—	—	—	5,898	5,898

(注) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
連結財務諸表提出会社の法定実効税率	30.6%	—
(調整)		
住民税均等割	4.9	—
海外子会社の適用税率差異	△0.3	—
評価性引当額	△9.4	—
持分法投資損益	0.5	—
その他	0.5	—
税効果会計適用後の法人税等の負担率	26.8	—

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

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社および一部の国内連結子会社は、グループ通算制度を適用しており、法人税及び地方法人税並びに税効果会計の会計処理及び開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従っております。

4. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（2025年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より「防衛特別法人税」の課税が行われます。

これに伴い、2026年4月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産および繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

この変更により、当連結会計年度の繰延税金資産の金額（繰延税金負債の金額を控除した金額）は657百万円増加し、法人税等調整額は941百万円減少しております。

(企業結合等関係)

(取得による企業結合)

当社は、2024年11月5日開催の取締役会の決議に基づき、2024年12月1日に株式会社ナカノ商会の発行済株式の87.74%を取得いたしました。これにより、同社は当社の連結子会社となりました。

1. 企業結合の概要

(1) 被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称 株式会社ナカノ商会（以下「ナカノ商会」）
事業の内容 コンタクト・ロジスティクス事業等

(2) 企業結合を行った主な理由

ヤマトグループは、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画「サステナビリティ・トランسفォーメーション2030～1st Stage～」において、基盤領域（エクスプレス事業）の利益成長に向けた収益拡大および宅急便ネットワークの強靭化、成長領域（コンタクト・ロジスティクス事業、グローバル事業）の拡大による事業ポートフォリオの変革に取り組んでおります。

一方、ナカノ商会は、保管・庫内作業・輸送サービスに加え、顧客仕様に再構築した物流施設のサブリースなど、顧客ニーズに合わせた複数の機能を一貫して提供することで、小売事業者や食品等のメーカー・サプライヤー、EC事業者の上流の物流領域を中心に法人顧客を有しております。

今回、ナカノ商会がヤマトグループに加わることで、①コンタクト・ロジスティクス事業の拡大、②エクスプレス事業とのシナジー創出、③両社リソースの共同利用等コストシナジー創出（コンタクト・ロジスティクス事業、エクスプレス事業）などを通じて、法人ビジネス領域を拡大するため、本株式取得の決定に至りました。

(3) 企業結合日

2024年12月1日（みなし取得日 2024年12月31日）

(4) 企業結合の法的形式

現金を対価とした第三者割当増資の引受および株式譲渡契約に基づく取得

(5) 結合後企業の名称

変更ありません。

(6) 取得した議決権比率

87.74%

(7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社が現金を対価として株式を取得したことによるものであります。

2. 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間

2025年1月1日から2025年3月31日まで

3. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金及び預金	46,943百万円
取得原価		46,943百万円

4. 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザリー費用等	223百万円
------------	--------

5. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

(1) 発生したのれんの金額

16,195百万円

(2) 発生原因

今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力により発生したものであります。

(3) 債却方法及び償却期間

11年間にわたる均等償却

6. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	23,055百万円
固定資産	53,493
資産合計	76,549
流動負債	△16,058
固定負債	△25,446
負債合計	△41,504

7. のれん以外の無形固定資産に配分された金額及びその主要な種類別の内訳並びに全体及び主要な種類別の償却期間

(1) 主要な種類別の金額

顧客関連資産 26,124百万円

(2) 主要な種類別の償却期間

顧客関連資産 22年間にわたる均等償却

8. 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

営業収益 49,978百万円

営業利益 333百万円

(概算額の算定方法)

企業結合が連結会計年度開始の日に完了したと仮定し、被取得企業の2024年4月1日から2024年12月31日までの損益計算書をもとに、内部取引消去の調整を加え算定された営業収益及び損益情報を影響の概算額としております。また、企業結合時に認識された顧客関連資産およびのれんが当連結会計年度の開始の日に発生したものとして償却額を算定しております。

なお、当該注記は監査証明を受けておりません。

(資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

1. 当該資産除去債務の概要

施設の貸借契約に基づく原状回復義務および定期借地権契約に基づく原状回復義務等であります。

2. 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込期間を主に15年～38年と見積り、割引率を使用見込期間に対応する国債の利回りとし、資産除去債務の金額を算定しております。

3. 当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
期首残高	9,608百万円	10,547百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	994	1,517
時の経過による調整額	107	136
見積りの変更による増減額（△は減少）	33	174
資産除去債務の履行による減少額	△202	△510
連結子会社の取得に伴う増加額	—	1,005
連結子会社の売却に伴う減少額	—	△7
その他増減額（△は減少）	6	1
期末残高	10,547	12,864

4. 当該資産除去債務の見積りの変更

資産の除去時点において必要とされる除去費用に関して、新たな情報を入手すること等により、期首時点における見積額より増減することが明らかになったことから、資産除去債務の見積りの変更を行い、その増減額を変更前の資産除去債務残高に、前連結会計年度において33百万円加算、当連結会計年度において174百万円加算しております。

(収益認識関係)

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更しております。詳細は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (セグメント情報等)」に記載のとおりであります。

なお、前連結会計年度の顧客との契約から生じる収益を分解した情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

	エクスプレス事業	コントラクト・ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他(注)1	合計
運送収入	1,527,583	10,123	6,157	—	—	1,543,864
物流支援収入	49,191	88,113	96,084	—	—	233,388
その他	42,164	1,955	3,484	56,941	93,382	197,928
顧客との契約から生じる収益	1,618,938	100,192	105,726	56,941	93,382	1,975,180
その他の収益(注)2	357	—	48	174	3,403	3,983
合計(合算)	1,619,296	100,192	105,774	57,115	96,785	1,979,164
セグメント内の内部営業収益 又は振替高	△30,793	—	△27,938	△3,078	△1,186	△62,996
報告セグメントの営業収益	1,588,502	100,192	77,836	54,037	95,599	1,916,168
セグメント間の内部営業収益 又は振替高	△39,903	△11,118	△3,781	△33,873	△68,864	△157,541
外部顧客への営業収益	1,548,598	89,073	74,055	20,163	26,734	1,758,626

(注) 1. その他には、情報システム開発のヤマトシステム開発株式会社等を含めております。

2. その他の収益は、企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」の範囲に含まれる不動産賃貸収入、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」の範囲に含まれる金融商品に係る取引であります。

	エクスプレス事業	コントラクト・ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他(注)1	合計
運送収入	1,514,931	18,825	6,510	—	—	1,540,267
物流支援収入	47,606	81,916	116,480	—	—	246,004
その他	40,677	1,804	3,699	57,435	68,536	172,153
顧客との契約から生じる収益	1,603,215	102,547	126,691	57,435	68,536	1,958,425
その他の収益(注)2	332	3,316	45	195	3,336	7,226
合計(合算)	1,603,547	105,863	126,737	57,630	71,872	1,965,651
セグメント内の内部営業収益 又は振替高	△30,604	△115	△36,931	△3,996	△923	△72,571
報告セグメントの営業収益	1,572,943	105,747	89,805	53,634	70,949	1,893,080
セグメント間の内部営業収益 又は振替高	△38,232	△8,673	△3,855	△33,128	△46,494	△130,383
外部顧客への営業収益	1,534,710	97,074	85,950	20,505	24,455	1,762,696

(注) 1. その他には、情報システム開発のヤマトシステム開発株式会社等を含めております。

2. その他の収益は、企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」の範囲に含まれる不動産賃貸収入、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」の範囲に含まれる金融商品に係る取引であります。

2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

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

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

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

(1) 契約資産及び契約負債の残高等

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権（期首残高）	185,549	183,854
顧客との契約から生じた債権（期末残高）	183,854	190,229
契約資産（期首残高）	4,793	4,551
契約資産（期末残高）	4,551	4,381
契約負債（期首残高）	14,263	13,431
契約負債（期末残高）	13,431	12,624

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

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

前連結会計年度に認識された収益の額のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていた額は11,282百万円であります。

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

当連結会計年度に認識された収益の額のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていた額は10,850百万円であります。

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

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

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

なお、当初に予想される契約期間が1年以内の履行義務は、主にエクスプレス事業における宅急便取引等であります。

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

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

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

ヤマトグループは、2027年3月期を最終年度として策定した中期経営計画「サステナビリティ・トランسفォーメーション2030～1st Stage～」に基づき、持続的な企業価値の向上を実現するため、純粹持株会社の当社のもと経営体制を変更しております。

これに伴い、当連結会計年度より報告セグメントを「エクスプレス事業」「コントラクト・ロジスティクス事業」「グローバル事業」および「モビリティ事業」の4つの区分に変更しております。

なお、前連結会計年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。

報告セグメントごとのサービスの種類

報告セグメント	サービスの種類
エクスプレス事業	個人および法人顧客向け宅配事業、 貨物自動車運送事業、ロールボックスパレット貸切輸送事業
コントラクト・ ロジスティクス事業	3PL事業、不動産事業
グローバル事業	法人顧客向け運送事業、物流センターの企画運営業、 通関業、航空運送代理店業
モビリティ事業	自動車整備事業、燃料販売事業、損害保険代理店業
その他	ITシステムの開発および運用管理事業、コールセンター事業、 金融サービス業

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

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

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

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

	エクスプレス事業	コントラクト・ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他(注)1	合計	調整額(注)2	連結財務諸表計上額(注)3
営業収益								
外部顧客への営業収益	1,548,598	89,073	74,055	20,163	26,734	1,758,626	—	1,758,626
セグメント間の内部営業収益又は振替高	39,903	11,118	3,781	33,873	68,864	157,541	△157,541	—
計	1,588,502	100,192	77,836	54,037	95,599	1,916,168	△157,541	1,758,626
セグメント利益(△は損失)	11,353	9,702	6,663	4,132	8,123	39,975	84	40,059
セグメント資産(注)4	968,266	23,908	65,504	31,266	106,132	1,195,078	△13,295	1,181,782
その他の項目								
減価償却費	34,908	3,060	2,275	936	2,323	43,503	790	44,294
持分法適用会社への投資額	859	—	—	—	—	859	8,495	9,354
有形固定資産及び無形固定資産の増加額(注)4	51,569	1,132	3,018	754	736	57,210	5,149	62,359

(注) 1. その他には、情報システム開発のヤマトシステム開発株式会社等を含めております。

2. 調整額は、以下のとおりであります。

- (1) セグメント利益の調整額84百万円には、各報告セグメントに配分していない全社経費（純粹持株会社である当社の一般管理費）△7,841百万円およびセグメント間取引消去7,925百万円が含まれております。
- (2) セグメント資産の調整額△13,295百万円には、セグメント間債権債務消去等△111,864百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産98,568百万円が含まれております。
- (3) 持分法適用会社への投資額の調整額8,495百万円は、各報告セグメントに配分していない持分法適用会社への投資額であります。
- (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額5,149百万円は、当社の設備投資額であります。

3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

4. エクスプレス事業のセグメント資産および有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、ヤマト運輸株式会社の本社部門のセグメント資産385,632百万円、有形固定資産及び無形固定資産の増加額10,575百万円を含めております。

	エクスプレス事業	コントラクト・ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他(注)1	合計	調整額(注)2	連結財務諸表計上額(注)3
営業収益								
外部顧客への営業収益	1,534,710	97,074	85,950	20,505	24,455	1,762,696	—	1,762,696
セグメント間の内部営業収益又は振替高	38,232	8,673	3,855	33,128	46,494	130,383	△130,383	—
計	1,572,943	105,747	89,805	53,634	70,949	1,893,080	△130,383	1,762,696
セグメント利益(△は損失)	△12,899	5,582	9,027	3,781	8,200	13,693	512	14,206
セグメント資産(注)4	963,280	104,503	64,231	29,394	106,105	1,267,515	△87	1,267,428
その他の項目								
減価償却費	38,595	3,649	2,439	926	2,021	47,632	953	48,586
のれんの償却額	—	368	—	—	—	368	—	368
持分法適用会社への投資額	901	—	—	—	—	901	10,997	11,898
有形固定資産及び無形固定資産の増加額(注)4	68,574	44,701	3,185	575	1,216	118,253	8,065	126,319

(注) 1. その他には、情報システム開発のヤマトシステム開発株式会社等を含めております。

2. 調整額は、以下のとおりであります。

- (1) セグメント利益の調整額512百万円には、各報告セグメントに配分していない全社経費（純粋持株会社である当社の一般管理費）△6,935百万円およびセグメント間取引消去7,448百万円が含まれております。
 - (2) セグメント資産の調整額△87百万円には、セグメント間債権債務消去等△106,420百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産106,333百万円が含まれております。
 - (3) 持分法適用会社への投資額の調整額10,997百万円は、各報告セグメントに配分していない持分法適用会社への投資額であります。
 - (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額8,065百万円は、当社の設備投資額であります。
3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。
 4. エクスプレス事業のセグメント資産および有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、ヤマト運輸株式会社の本社部門のセグメント資産364,511百万円、有形固定資産及び無形固定資産の増加額12,688百万円を含めております。

【関連情報】

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	宅配便	その他	合計
外部顧客への営業収益	1,363,771	394,854	1,758,626

2. 地域ごとの情報**(1) 営業収益**

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

(2) 有形固定資産

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

3. 主要な顧客ごとの情報

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

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	宅配便	その他	合計
外部顧客への営業収益	1,390,437	372,258	1,762,696

(注) 「クロネコゆうメール」の実績は当連結会計年度において金額的重要性が乏しくなったため、「その他」に含めて表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の実績を組み替えております。

2. 地域ごとの情報**(1) 営業収益**

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

(2) 有形固定資産

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

3. 主要な顧客ごとの情報

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

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

	エクスプレス事業	コントラクト・ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他	合計	全社・消去	連結
減損損失	898	—	—	—	524	1,423	—	1,423

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

(単位：百万円)

	エクスプレス事業	コントラクト・ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他	合計	全社・消去	連結
減損損失	455	9	166	—	—	631	—	631

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

(単位：百万円)

	エクスプレス事業	コントラクト・ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他	合計	全社・消去	連結
当期償却額	—	368	—	—	—	368	—	368
当期末残高	—	15,827	—	—	—	15,827	—	15,827

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

該当事項はありません。

(1 株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
1 株当たり純資産額	1,708.00円	1,806.52円
1 株当たり当期純利益	107.23円	111.87円

(注) 1. 株主資本において自己株式として計上されている株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式は、1 株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。また、1 株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。1 株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式総数は、前連結会計年度480千株、当連結会計年度471千株であり、1 株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度481千株、当連結会計年度473千株であります。

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

3. 1 株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	37,626	37,937
普通株主に帰属しない金額 (百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	37,626	37,937
普通株式の期中平均株式数 (千株)	350,881	339,121

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

⑤【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
ヤマトホールディングス株式会社	第1回無担保社債 (社債間限定同順位特約付) (グリーンボンド)	2023.7.6	20,000	20,000	0.310	なし	2028.7.6
合計	—	—	20,000	20,000	—	—	—

(注) 連結決算日後5年間の償却予定額は以下のとおりであります。

(単位:百万円)

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
—	—	—	20,000	—

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	10,000	11,800	0.571	—
1年以内に返済予定の長期借入金	181	2,525	0.720	—
1年以内に返済予定のリース債務	5,868	7,195	2.644	—
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く。）	20,818	86,258	0.757	2026年～2029年
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く。）	35,659	46,016	2.560	2026年～2055年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	72,528	153,796	—	—

(注) 長期借入金およびリース債務（1年以内に返済予定のものを除く。）の連結決算日後5年間の返済予定額は以下のとおりであります。

(単位:百万円)

	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
長期借入金	2,418	2,127	30,865	50,846
リース債務	5,357	3,696	3,201	2,852

【資産除去債務明細表】

(単位:百万円)

区分	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
建設リサイクル法に基づく 分別解体費用	2,035	55	42	2,048
アスベスト除去費用	—	10	—	10
定期借地権契約に基づく 原状回復義務	3,088	514	27	3,575
賃貸借契約に基づく 原状回復義務	5,422	2,259	453	7,228
合計	10,547	2,840	523	12,864

(2) 【その他】

① 決算日後の状況

該当事項はありません。

② 当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
営業収益 (百万円)	840, 413	1, 762, 696
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前中間純損失 (△) (百万円)	△14, 026	54, 791
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する中間純損失 (△) (百万円)	△11, 174	37, 937
1株当たり当期純利益 又は1株当たり中間純損失 (△) (円)	△32. 58	111. 87

③ 重要な訴訟事件等

当社の連結子会社であるヤマト運輸株式会社（以下「ヤマト運輸」）は、2024年12月に、日本郵便株式会社（以下「日本郵便」）から東京地方裁判所への訴訟を提起されました。

当該訴訟は、両社間で締結した2023年6月19日付基本合意書および同年9月16日付クロネコゆうパケット運送業務委託契約書に基づき、ヤマト運輸は2025年2月1日から2026年1月31日までの期間に小型薄物荷物の運送を受託した場合、日本郵便に対して荷受人への運送業務を委託する義務があることの確認、および同義務が履行されない場合の損害賠償として金120億円の支払いを求めるものです。

ヤマト運輸は、社外弁護士と連携のうえ応訴体制を整備し、適切に対応しております。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流动資産		
現金及び預金	18,386	39,186
営業未収金	※ 88	※ 14
短期貸付金	※ 15,539	※ 5,606
未収還付法人税等	5,082	—
その他	※ 1,188	※ 10,315
流动資産合計	40,285	55,123
固定資産		
有形固定資産		
建物	2,781	3,201
工具、器具及び備品	257	656
土地	6,632	—
建設仮勘定	8,199	—
その他	24	62
有形固定資産合計	17,895	3,920
無形固定資産		
ソフトウェア	331	48
その他	1	0
無形固定資産合計	332	49
投資その他の資産		
投資有価証券	33,791	28,747
関係会社株式	305,189	357,736
関係会社出資金	494	922
その他の関係会社有価証券	3,645	6,739
長期貸付金	※ 38,585	※ 33,022
繰延税金資産	7,735	8,467
前払年金費用	47	46
その他	1,740	2,110
貸倒引当金	△590	—
投資損失引当金	△54	△54
投資その他の資産合計	390,587	437,739
固定資産合計	408,815	441,708
資産合計	449,101	496,831

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	※ 654	※ 749
短期借入金	10,181	5,954
未払法人税等	326	1,237
預り金	※ 83,979	※ 83,193
賞与引当金	4	3
関係会社株式取得未払金	7,236	7,194
その他	161	201
流動負債合計	102,543	98,535
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	20,818	71,727
退職給付引当金	172	152
役員株式給付引当金	328	427
その他	321	626
固定負債合計	41,639	92,934
負債合計	144,183	191,469
純資産の部		
株主資本		
資本金	127,234	127,234
資本剰余金		
資本準備金	36,822	36,822
資本剰余金合計	36,822	36,822
利益剰余金		
その他利益剰余金		
別途積立金	138,965	138,965
繰越利益剰余金	31,505	68,516
利益剰余金合計	170,471	207,482
自己株式	△42,850	△73,913
株主資本合計	291,678	297,626
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	13,239	7,736
評価・換算差額等合計	13,239	7,736
純資産合計	304,918	305,362
負債純資産合計	449,101	496,831

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業収益	※1 36,454	※1 42,698
販売費及び一般管理費	※1,※2 6,532	※1,※2 5,458
営業利益	29,922	37,240
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	※1 1,394	※1 1,635
賃貸料収入	※1 2,117	※1 2,401
投資事業組合運用益	—	2,010
その他	※1 287	※1 244
営業外収益合計	3,800	6,291
営業外費用		
支払利息	※1 80	※1 380
施設使用料	2,117	2,401
その他	944	104
営業外費用合計	3,142	2,886
経常利益	30,580	40,645
特別利益		
固定資産売却益	0	1,038
投資有価証券売却益	1,347	13,784
関係会社株式売却益	2,142	917
その他	190	10
特別利益合計	3,680	15,750
特別損失		
投資有価証券評価損	95	663
関係会社株式売却損	—	18
関係会社株式評価損	835	—
貸倒引当金繰入額	188	123
本社移転費用	—	※1 785
その他	0	2
特別損失合計	1,118	1,594
税引前当期純利益	33,141	54,801
法人税、住民税及び事業税	1,490	1,487
法人税等調整額	△689	505
法人税等合計	801	1,993
当期純利益	32,340	52,808

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

資本金	株主資本						
	資本剰余金			利益剰余金			利益剰余金合計
	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	
当期首残高	127,234	36,822	—	36,822	138,965	62,573	201,539
当期変動額							
剰余金の配当						△16,432	△16,432
当期純利益						32,340	32,340
自己株式の取得							
自己株式の処分			0	0			
自己株式の消却			△0	△0		△46,975	△46,975
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）							
当期変動額合計	—	—	—	—	—	△31,067	△31,067
当期末残高	127,234	36,822	—	36,822	138,965	31,505	170,471

	株主資本		評価・換算差額等 その他有価証券評価差額金	純資産合計
	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	△39,835	325,761	8,106	333,868
当期変動額				
剰余金の配当		△16,432		△16,432
当期純利益		32,340		32,340
自己株式の取得	△50,001	△50,001		△50,001
自己株式の処分	10	10		10
自己株式の消却	46,975	—		—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			5,133	5,133
当期変動額合計	△3,015	△34,082	5,133	△28,949
当期末残高	△42,850	291,678	13,239	304,918

当事業年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

(単位：百万円)

資本金	株主資本					
	資本剰余金		利益剰余金			
	資本準備金	資本剰余金合計	その他利益剰余金		利益剰余金合計	
当期首残高	127,234	36,822	36,822	138,965	31,505	170,471
当期変動額						
剰余金の配当					△15,797	△15,797
当期純利益					52,808	52,808
自己株式の取得						
自己株式の処分					△0	△0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						
当期変動額合計	—	—	—	—	37,010	37,010
当期末残高	127,234	36,822	36,822	138,965	68,516	207,482

	株主資本		評価・換算差額等	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	
当期首残高	△42,850	291,678	13,239	304,918
当期変動額				
剰余金の配当		△15,797		△15,797
当期純利益		52,808		52,808
自己株式の取得	△31,086	△31,086		△31,086
自己株式の処分	24	23		23
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			△5,503	△5,503
当期変動額合計	△31,062	5,947	△5,503	444
当期末残高	△73,913	297,626	7,736	305,362

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

有価証券の評価基準及び評価方法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

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

市場価格のない株式等

…移動平均法による原価法を採用しております。

投資事業有限責任組合およびそれに類する組合への出資

（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）

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

関係会社株式および関係会社出資金

…移動平均法による原価法を採用しております。

その他の関係会社有価証券（投資事業有限責任組合への出資）

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

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

定額法を採用しております。

(2) 無形固定資産

定額法を採用しております。

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

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

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

(2) 投資損失引当金

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

(3) 賞与引当金

従業員の賞与の支給に備えて、支給見込額に基づき計上しております。

(4) 退職給付引当金

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

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっております。

② 数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主に5年）による定額法により按分した額を、発生年度の翌事業年度から費用処理しております。

(5) 役員株式給付引当金

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

4. 収益及び費用の計上基準

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

5. その他財務諸表作成のための重要な事項

退職給付に係る会計処理の方法

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

(重要な会計上の見積り)

(関係会社株式および関係会社出資金の評価)

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

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

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
関係会社株式	305,189	357,736
関係会社出資金	494	922
投資損失引当金	△54	△54

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

関係会社株式および関係会社出資金は、原則として、移動平均法による原価法により評価しておりますが、実質価額が低下した場合には、当該会社の事業計画等の見積りに基づき、評価損計上の要否を判断しております。株式および出資金の評価損計上の要否の判断において、事業計画等の見積りについて一定の仮定を設定しております。これらの仮定は将来の不確実な経済状況および会社の経営状況の影響を受け、翌事業年度以降の財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

(表示方法の変更)

(損益計算書)

前事業年度において「特別利益」の「その他」に含めていた「固定資産売却益」は、金額的重要性が増したため、当事業年度より区分掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表を組み替えております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「特別利益」の「その他」に表示していた191百万円は、「固定資産売却益」0百万円、「その他」190百万円として組み替えております。

(追加情報)

(業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」について)

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

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

(子会社の解散及び清算)

2023年2月17日開催の当社取締役会において、当社の子会社である雅瑪多（香港）有限公司およびYAMATO ASIA PTE. LTD.を清算することが承認され、現在清算手続きを進めております。

なお、詳細につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 注記事項（追加情報）」に記載のとおりであります。

(貸借対照表関係)

※ 関係会社に対する金銭債権債務は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
短期金銭債権	15,998	6,090
長期金銭債権	37,058	31,574
短期金銭債務	91,457	90,617

偶発債務は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
通運計算契約に基づく連帶保証	300	300
借入金等に対する債務保証	345	16,767

(損益計算書関係)

※1 関係会社との取引高は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業収益	36,453	42,698
営業費用	2,562	2,529
営業取引以外の取引高	3,145	3,685

※2 販売費及び一般管理費の主要な費目および金額は次のとおりであります。

なお、当社は純粋持株会社のため、すべて一般管理費に属する費用であります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
人件費	996	780
(うち賞与引当金繰入額)	4	3
(うち退職給付費用)	△5	27
(うち役員株式給付引当金繰入額)	187	148
支払手数料	2,405	2,429
減価償却費	480	468

(表示方法の変更)

「コンピュータ費」は、当事業年度において金額的重要性が乏しくなったため、主要な費用として区分掲記しておりません。これに合わせて前事業年度についても表示しておりません。

(有価証券関係)
子会社株式及び関連会社株式
前事業年度（2024年3月31日）

(単位：百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
関連会社株式	7,752	7,205	△547
合計	7,752	7,205	△547

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

(単位：百万円)

区分	当事業年度
子会社株式	296,938
関連会社株式	497

当事業年度（2025年3月31日）

(単位：百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
関連会社株式	7,752	8,048	295
合計	7,752	8,048	295

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

(単位：百万円)

区分	当事業年度
子会社株式	346,108
関連会社株式	3,875

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	1百万円	1百万円
未払事業税	30	34
退職給付引当金	38	48
投資有価証券評価損	663	771
関係会社株式等	62,505	60,322
その他	704	576
小計	63,942	61,754
評価性引当額	△52,050	△50,199
計	11,891	11,555
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△4,109	△2,872
その他	△46	△215
計	△4,156	△3,087
繰延税金資産（△負債）の純額	7,735	8,467

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
評価性引当額	0.2	△5.9
受取配当金益金不算入	△28.4	△21.1
子会社株式の投資簿価修正	△1.5	△0.5
寄附金の損金不算入額	1.4	0.4
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	—	0.0
その他	0.1	0.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	2.4	3.6

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、法人税及び地方法人税並びに税効果会計の会計処理及び開示について、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従っております。

4. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（2025年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より「防衛特別法人税」の課税が行われます。

これに伴い、2026年4月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産および繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

この変更により、当事業年度の繰延税金資産の金額（繰延税金負債の金額を控除した金額）は85百万円、その他有価証券評価差額金は82百万円減少し、法人税等調整額は3百万円増加しております。

(収益認識関係)

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

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

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

④【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物	2,781	15,038	14,067	552	3,201	277
	工具、器具及び備品	257	598	7	192	656	779
	土地	6,632	—	6,632	—	—	—
	建設仮勘定	8,199	—	8,199	—	—	—
	その他	24	577	520	18	62	10
	計	17,895	16,215	29,427	763	3,920	1,067
無形固定資産	ソフトウエア	331	—	59	223	48	158
	その他	1	0	0	0	0	0
	計	332	0	59	223	49	158

(注) 1. 「建物」の「当期増加額」および「建設仮勘定」の「当期減少額」は、ヤマト本社ビル建築によるものであります。

2. 「建物」および「土地」の「当期減少額」は、ヤマト本社ビルのセール・アンド・リースバック取引によるものであります。

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	590	123	713	—
投資損失引当金	54	—	—	54
賞与引当金	4	3	4	3
役員株式給付引当金	328	148	49	427

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

① 決算日後の状況

該当事項はありません。

② 重要な訴訟事件等

該当事項はありません。

第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	3月31日
剰余金の配当の基準日	9月30日 3月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取りおよび 買増し	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
取次所	—
買取・買増手数料	100株の売買の委託に係る手数料相当額を、買取りまたは買増しをした 単元未満株式数で按分した額
公告掲載方法	電子公告 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をする ことができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。 公告掲載URL http://www.yamato-hd.co.jp
株主に対する特典	なし

- (注) 当社定款の定めにより、当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利を行使することができません。
- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
 - (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
 - (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当ておよび募集新株予約権の割当てを受ける権利
 - (4) 単元未満株式の売渡請求をする権利

第7 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

該当事項はありません。

2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度（第159期）（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）2024年6月14日関東財務局長に提出。

(2) 内部統制報告書及びその添付書類

2024年6月14日関東財務局長に提出。

(3) 半期報告書及び確認書

（第160期中）（自 2024年4月1日 至 2024年9月30日）2024年11月8日関東財務局長に提出。

(4) 臨時報告書

2024年6月25日関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2に基づく臨時報告書であります。

2024年11月6日関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第8号の2に基づく臨時報告書であります。

(5) 訂正発行登録書

2024年6月25日関東財務局長に提出。

2024年11月6日関東財務局長に提出。

(6) 自己株券買付状況報告書

報告期間（自 2024年11月1日 至 2024年11月30日）2024年12月12日関東財務局長に提出。

報告期間（自 2024年12月1日 至 2024年12月31日）2025年1月14日関東財務局長に提出。

報告期間（自 2025年1月1日 至 2025年1月31日）2025年2月12日関東財務局長に提出。

報告期間（自 2025年2月1日 至 2025年2月28日）2025年3月13日関東財務局長に提出。

報告期間（自 2025年3月1日 至 2025年3月31日）2025年4月11日関東財務局長に提出。

報告期間（自 2025年4月1日 至 2025年4月30日）2025年5月13日関東財務局長に提出。

報告期間（自 2025年5月1日 至 2025年5月31日）2025年6月12日関東財務局長に提出。

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年6月13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

山本 道之

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士

関 信治

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士

余井 祐介

＜連結財務諸表監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているヤマトホールディングス株式会社の2024年4月1日から2025年3月31までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社の2025年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

監査上の主要な検討事項

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

ヤマト運輸株式会社における固定資産の減損の兆候判定	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社及び連結子会社は、宅急便をはじめとする物流サービスを提供するグループであり、重要な会計上の見積りに記載のとおり、2025年3月31日現在、固定資産の減損に係る会計基準の対象となる主要な資産として、有形固定資産474,354百万円、無形固定資産82,574百万円（合計で連結総資産の約44%）を計上しており、このうち有形固定資産の416,677百万円、無形固定資産の37,995百万円は連結子会社ヤマト運輸株式会社に係る資産である。ヤマト運輸株式会社及びその他の連結子会社に係る固定資産において、一部の資産又は資産グループで減損の兆候が認められており、631百万円の減損損失を計上している。</p> <p>ヤマト運輸株式会社は、管理会計上の区分や投資の意思決定を行う際の単位等を考慮して、事業単位を基礎とした資産のグルーピングを行っており、本社部門に紐づく固定資産を共用資産としている。</p> <p>減損の兆候判定にあたっては、営業活動から生じる損益の継続的なマイナスのほか、事業の廃止や再編成の状況、固定資産の用途変更や遊休の有無、経営環境の著しい悪化の有無等の検討が必要となる。</p> <p>このうち、各資産グループの営業活動から生じる損益は、システムから出力される収支表に基づいて算定されており、また本社費の配賦は、設定した配賦率に基づいて自動計算で配賦されている。</p> <p>兆候判定資料が適切に作成されていない場合には、兆候判定を誤り、計上すべき減損損失が計上されない可能性がある。上述のようにヤマト運輸株式会社が保有する有形固定資産及び無形固定資産の連結財務諸表における金額的重要性が高く、また、減損の兆候の判定における検討には経営者の主観的な判断を伴うことから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に相当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、ヤマト運輸株式会社の固定資産の減損の兆候判定を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>取締役会、経営会議等の議事録並びに重要な決裁書の閲覧、担当部署への質問により、宅急便など各種輸送サービスにおける荷物の取扱単価や取扱個数の状況、外部の配送リソースや委託費単価の状況、従業員数や労務管理の状況、部門間の社内振替の状況等、ヤマト運輸株式会社の全般的な事業環境について理解した。</p> <p>資産のグルーピングが管理会計上の区分や投資の意思決定を行う際の単位等を基礎として、会社の経営実態が適切に反映されているかどうかを慎重に検証した。</p> <p>兆候判定資料の作成過程を理解したうえで、適切な階層の経営者による兆候判定資料の査閲の方法及び承認状況等、減損の兆候判定に関連するヤマト運輸株式会社の内部統制を理解するとともに、整備・運用状況の有効性を評価した。</p> <p>兆候判定資料の作成元となる収支表及び試算表数値と、兆候判定資料との整合性を検証した。</p> <p>当監査法人のIT専門家を利用して、収支表を出力するシステムのIT全般統制を検証するとともに、収支表のレポートロジックを検証した。</p> <p>本社費の配賦ロジックの妥当性を検討したうえで、再計算により配賦計算の正確性を検証した。</p> <p>事業の廃止や再編成の状況、固定資産の用途変更や遊休の有無、経営環境の著しい悪化の有無等を検討するため、経営者に質問を行うとともに、各種会議体議事録の閲覧を実施した。</p>

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

連結財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

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

<内部統制監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、ヤマトホールディングス株式会社の2025年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、ヤマトホールディングス株式会社が2025年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

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

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

＜報酬関連情報＞

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等（3）【監査の状況】に記載されている。

利害関係

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

以上

-
- (注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
2. X B R Lデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2025年6月13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

山本 道之

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士

関 信治

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士

糸井 祐介

＜財務諸表監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているヤマトホールディングス株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第160期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマトホールディングス株式会社の2025年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

監査上の主要な検討事項

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

関係会社株式の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社は、宅急便をはじめとする物流サービスを提供するグループの持株会社として関係会社株式を保有しており、重要な会計上の見積りに記載されているとおり、2025年3月31日現在、総資産496,831百万円のうち357,736百万円が関係会社株式であり、このうち349,983百万円が市場価格のない株式である。</p> <p>会社は、関係会社株式は取得原価をもって貸借対照表価額とするが、期末における実質価額が帳簿価額に比べ30%以上下落し、実質価額の回復可能性が十分な証拠によって裏付けられない場合には、相当の減額を行い、評価差額は当期の損失として処理している。また、実質価額の下落が帳簿価額の30%に至っていないものの回復が長期にわたる場合には、関係会社への投資等に対する損失に備えて、当該会社の財政状態及び回収可能性を勘案し投資損失引当金を計上している。なお、当該会計処理の判断に用いられる市場価格のない関係会社株式の実質価額は、発行会社の1株あたりの純資産額に所有株式数を乗じた金額であるが、会社の超過収益力等を反映した価額が実質価額として評価される場合もある。</p> <p>会社は持株会社であり関係会社株式が貸借対照表において金額的重要性が高く、また、実質価額の著しい低下の判断は、銘柄の個々の状況によっては経営者の主観的な判断を伴うことから、当監査法人は関係会社株式の評価を監査上の主要な検討事項に相当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、会社による関係会社株式の評価を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>各関係会社の財政状態について、各社の評価時点で入手可能な最新の財務情報との照合状況、財政状態の悪化により実質価額が著しく下落した関係会社株式に関する判断を漏れなく、かつ、適切に実施するための適切な階層の経営者による査閲の方法及び承認状況等、関係会社株式の評価に関する会社の内部統制を理解した。</p> <p>各関係会社の経営環境及び財政状態の悪化を示唆するような状況の有無を確認するため、経営者に質問するとともに取締役会議事録等を閲覧した。</p> <p>実質価額に反映されている超過収益力については、事業計画と実績との乖離程度や乖離要因を検討し、超過収益力の毀損による実質価額の著しい低下が生じていないかを検討した。</p> <p>会社の関係会社株式の評価に関する資料の数値が各関係会社の財務情報等に基づいていることを確かめた上で、実質価額と取得原価との比較により実質価額の著しい下落の有無の判定が適切に行われているかを検討した。</p>

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

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

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

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

以上

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2. X B R Lデータは監査の対象には含まれていません。