

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 2025年4月1日
(第161期) 至 2026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
第2 事業の状況	11
1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等	11
2. サステナビリティに関する考え方及び取組	16
3. 事業等のリスク	28
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	33
5. 重要な契約等	38
6. 研究開発活動	38
第3 設備の状況	39
1. 設備投資等の概要	39
2. 主要な設備の状況	39
3. 設備の新設、除却等の計画	44
第4 提出会社の状況	45
1. 株式等の状況	45
(1) 株式の総数等	45
(2) 新株予約権等の状況	45
(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	45
(4) 発行済株式総数、資本金等の推移	45
(5) 所有者別状況	46
(6) 大株主の状況	46
(7) 議決権の状況	48
(8) 役員・従業員株式所有制度の内容	49
2. 自己株式の取得等の状況	50
3. 配当政策	51
4. コーポレート・ガバナンスの状況等	52
(1) コーポレート・ガバナンスの概要	52
(2) 役員の状況	58
(3) 監査の状況	63
(4) 役員の報酬等	67
(5) 株式の保有状況	71
5. 従業員の状況等	74
(1) 人材戦略に関する基本方針等	74
(2) 従業員の状況	75
第5 経理の状況	77
1. 連結財務諸表等	78
(1) 連結財務諸表	78
(2) その他	125
2. 財務諸表等	126
(1) 財務諸表	126
(2) 主な資産及び負債の内容	137
(3) その他	137
第6 提出会社の株式事務の概要	138
第7 提出会社の参考情報	139
1. 提出会社の親会社等の情報	139
2. その他の参考情報	139
第二部 提出会社の保証会社等の情報	140
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】	2026年6月12日
【事業年度】	第161期（自 2025年4月1日 至 2026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】	取締役会長 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157期	第158期	第159期	第160期	第161期
決算年月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
営業収益 (百万円)	1,793,618	1,800,668	1,758,626	1,762,696	1,865,675
経常利益 (百万円)	84,330	58,066	40,458	19,587	26,258
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	55,956	45,898	37,626	37,937	13,662
包括利益 (百万円)	47,276	46,114	42,003	50,607	15,474
純資産額 (百万円)	598,233	616,430	591,980	600,350	582,057
総資産額 (百万円)	1,086,854	1,107,587	1,181,782	1,267,428	1,280,170
1株当たり純資産額 (円)	1,611.34	1,684.87	1,708.00	1,806.52	1,803.21
1株当たり当期純利益 (円)	151.03	126.64	107.23	111.87	43.07
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	54.3	55.1	49.6	46.5	44.6
自己資本利益率 (%)	9.6	7.6	6.3	6.5	2.4
株価収益率 (倍)	15.2	17.9	20.1	17.5	40.5
営業活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	52,016	89,953	64,333	47,732	72,218
投資活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	△58,943	△49,420	△22,435	△44,356	△7,270
財務活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	△54,456	△38,617	△30,777	9,421	△37,073
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	180,603	183,225	194,702	208,057	237,822
従業員数 (人)	216,873	210,197	177,430	172,822	174,696

(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いません。

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います。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います。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第157期	第158期	第159期	第160期	第161期
決算年月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
営業収益 (百万円)	48,010	47,189	36,454	42,698	28,499
経常利益 (百万円)	43,205	42,116	30,580	40,645	23,955
当期純利益 (百万円)	47,168	52,255	32,340	52,808	6,849
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	379,824	360,496	360,496	360,496
純資産額 (百万円)	310,596	333,868	304,918	305,362	282,447
総資産額 (百万円)	403,163	425,145	449,101	496,831	505,410
1株当たり純資産額 (円)	847.49	921.59	889.11	936.16	891.91
1株当たり配当額 (円)	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00
(うち1株当たり中間配当額)	(23.00)	(23.00)	(23.00)	(23.00)	(23.00)
1株当たり当期純利益 (円)	127.32	144.17	92.17	155.72	21.59
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	77.0	78.5	67.9	61.5	55.9
自己資本利益率 (%)	15.6	16.2	10.1	17.3	2.3
株価収益率 (倍)	18.0	15.7	23.4	12.6	80.8
配当性向 (%)	36.1	31.9	49.9	29.5	213.1
従業員数 (人)	25	21	19	15	18
株主総利回り (%)	77.1	77.8	75.7	70.7	65.1
(比較指標：配当込みTOPIX)	(102.0)	(107.9)	(152.5)	(150.2)	(202.2)
最高株価 (円)	3,395.0	2,522.0	2,768.5	2,199.5	2,568.0
最低株価 (円)	2,130.0	2,008.0	2,091.0	1,524.5	1,697.0

(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いません。

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います。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います。

3. 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す。

2 【沿革】

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

1919年11月	東京市京橋区において資本金10万円、車両数4台で創立。
1929年4月	東京－横浜間に定期便を開始（わが国最初の路線事業）。
1949年5月	東京証券取引所の再開とともに株式を上場。
1950年3月	通運事業を開始。
1951年1月	C. A. T.（シヴィル・エア・トランスポート）航空と代理店契約を締結し、航空貨客の取扱を開始。
1952年1月	海上貨物取扱船積業務を開始。
1957年10月	大和商事株式会社（現ヤマトオートワークス株式会社）を設立。
1958年6月	美術品梱包輸送事業を開始。
1958年8月	日本航空株式会社と代理店契約を締結し、国内航空貨物の取扱を開始。
1960年2月	国際航空混載貨物の取扱を開始。
1966年4月	一般港湾運送事業の営業を開始。
1973年1月	コンピュータ部門を分離し、ヤマトシステム開発株式会社を設立。
1976年1月	小口貨物の宅配システム「宅急便」のサービスを開始。
1977年3月	極東リース株式会社（現ヤマトリース株式会社）を設立。
1980年3月	YAMATO TRANSPORT U. S. A., INC.（現米国ヤマト運輸株式会社）を設立。
1981年9月	当社株式が東京証券取引所の市場第一部に指定替え。
1982年10月	大和運輸株式会社からヤマト運輸株式会社に商号変更。
1986年7月	ヤマトコレクトサービス株式会社（ヤマトフィナンシャル株式会社）を設立。
1986年10月	オランダヤマト運輸株式会社（現欧州ヤマト運輸株式会社）を設立。
1988年7月	日本初の低温管理による宅配システム「クール宅急便」のサービスを開始。
1996年12月	宅急便の年末年始営業を開始。365日営業となる。
1997年3月	「クロネコメール便」の全国でのサービスを開始。
1997年11月	小笠原諸島へのサービス開始により、宅急便の全国ネットワークが完成。
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	ファイナクレジット株式会社（現ヤマトクレジットファイナンス株式会社）に経営参画。
2005年11月	純粋持株会社への移行に伴い、ヤマト運輸株式会社からヤマトホールディングス株式会社に商号変更。デリバリー事業などをヤマト運輸分割準備株式会社（現ヤマト運輸株式会社）に承継。
2008年4月	ヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業を分割し、ヤマトグローバルエクスプレス株式会社に統合。
2008年8月	ヤマトロジスティクス株式会社を、ロジスティクス事業等を行うヤマトロジスティクス株式会社、国際物流サービス事業等を行うヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社に分割。
2013年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」「ネコボス」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事業を開始。
2016年8月	マレーシアを本拠地とするクロスボーダー陸上幹線輸送会社であるOTLグループ3社の株式取得およびベトナム事業取得に合意。
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	EC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収合併および吸収分割。
2021年9月	ヤマトマネージメントサービス株式会社をヤマト運輸株式会社に統合。
2022年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「EV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45社、関連会社12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います。

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いません。これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

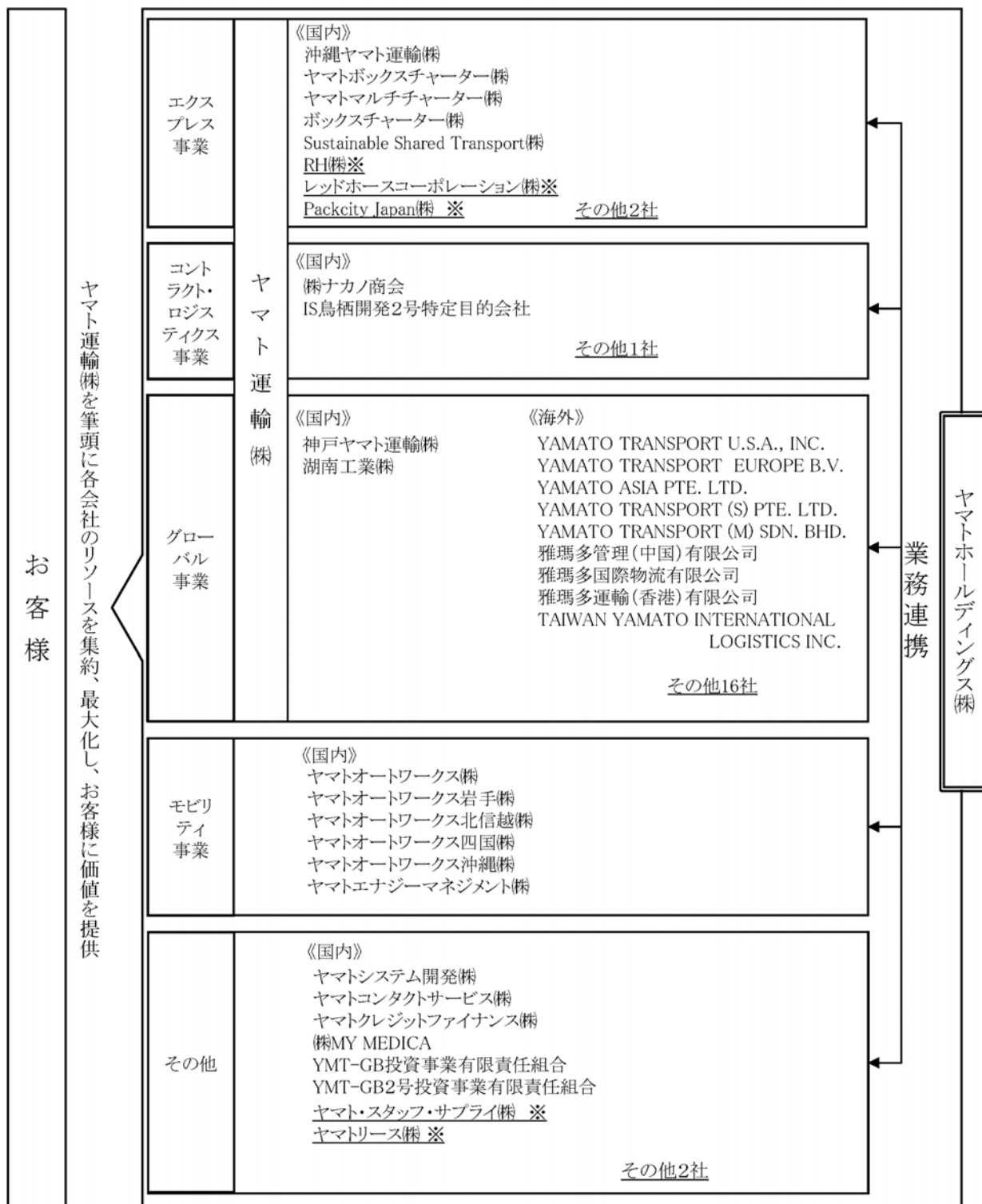
セグメントの名称	事業内容	主要な会社
エクスプレス事業	個人および法人のお客様に対し、宅急便を中心とした国内輸配送サービスを提供する。	ヤマト運輸㈱、 沖縄ヤマト運輸㈱、ヤマトボックスチャーター㈱、 ヤマトマルチチャーター㈱、ボックスチャーター㈱、 Sustainable Shared Transport㈱、 RH㈱※1、レッドホースコーポレーション㈱※1、Packcity Japan㈱、 その他2社
	個人および法人顧客向け宅配事業、 貨物自動車運送事業、 ロールボックスパレット貸切輸送事業	
コントラクト・ロジスティクス事業	法人顧客の課題解決や事業成長を支援するソリューションを提供する。	ヤマト運輸㈱、 ㈱ナカノ商会、IS鳥栖開発2号特定目的会社、 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. ※2、YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD., YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD., 雅瑪多管理（中国）有限公司、 雅瑪多国際物流有限公司、雅瑪多運輸（香港）有限公司、 TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC., その他16社
	法人顧客向け運送事業、 物流センターの企画運営業、 輸出入通関事業、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に使用する再生エネルギーなどを提供する。	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㈱
	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㈱※3、㈱MY MEDICA、 YMT-GB投資事業有限責任組合、YMT-GB2号投資事業有限責任組合、 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. 2026年4月1日付でRH株式会社は、同社の子会社であるレッドホースコーポレーション株式会社を吸収合併し、同日付でレッドホースコーポレーション株式会社へ商号変更しました。

※2. 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、現在清算手続き中です。

※3. 2026年5月14日開催の当社取締役会において、2026年9月1日付で当社が保有するヤマトクレジットファイナンス株式会社のすべての株式を譲渡することが承認され、当該会社は子会社ではなくなる予定です。

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、次のとおりです。



…連結財務諸表提出会社

無印…連結子会社

下線…非連結子会社・関連会社
※持分法適用関連会社

4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) ヤマト運輸(株) ※1 ※2	東京都 中央区	百万円 50,000	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	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 16,277百万円 当社の事務業務等を委託 施設の賃貸借 なし
沖縄ヤマト運輸(株)	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 なし 資金の貸付 1,500百万円 なし なし なし
ヤマトボックス チャーター(株)	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(株)	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(株)	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(株)	東京都 中央区	百万円 240	エクスプレス事業	81.40	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 資金の貸付 427百万円 なし なし なし
(株)ナカノ商会	東京都 江戸川区	百万円 100	コントラクト・ 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
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(株)	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(株)	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

名称	住所	資本金	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
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	なし なし なし なし なし
YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD.	セランゴ ール マレーシ ア	百万RM 125	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
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
ヤマトオートワークス 四国㈱	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

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 沖縄㈱	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
ヤマトエナジーマネジメ ント㈱	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1名 資金の貸付 5,450百万円 なし なし なし
ヤマトシステム 開発㈱	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 当社システムの運営管理を委託 なし なし
ヤマトコンタクト サービス㈱	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㈱	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 7,732百万円 銀行借入等の債務保証引受け 23,890百万円 なし なし なし
㈱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
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-GB2号投資事業 有限責任組合	東京都 渋谷区	百万円 5,600	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

名称	住所	資本金	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
(持分法適用関連会社) RH㈱	東京都 墨田区	百万円 100	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㈱	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
ヤマト・スタッフ ・サプライ㈱	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㈱	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1社						

※1. ヤマト運輸株式会社およびYAMATO ASIA PTE. LTD. は、特定子会社に該当しています。

※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%を超えています。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います。

(注) 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数です。

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きました。

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いきます。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いきます。

(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。この実現に向け、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～」を推進しつつ、取組みの進捗状況や事業環境の変化等を踏まえたアップデートをおこなっています。

当連結会計年度における経済環境は、物価上昇の見通しが強まる中での実質賃金減少の継続などにより、個人消費の停滞感が根強く残りました。また、深刻化する人手不足や、年度末にかけての中東情勢の緊迫化を背景としたエネルギー・原材料価格の高騰など、依然として厳しい事業環境が続いており、先行きは見通しづらい状況にあります。

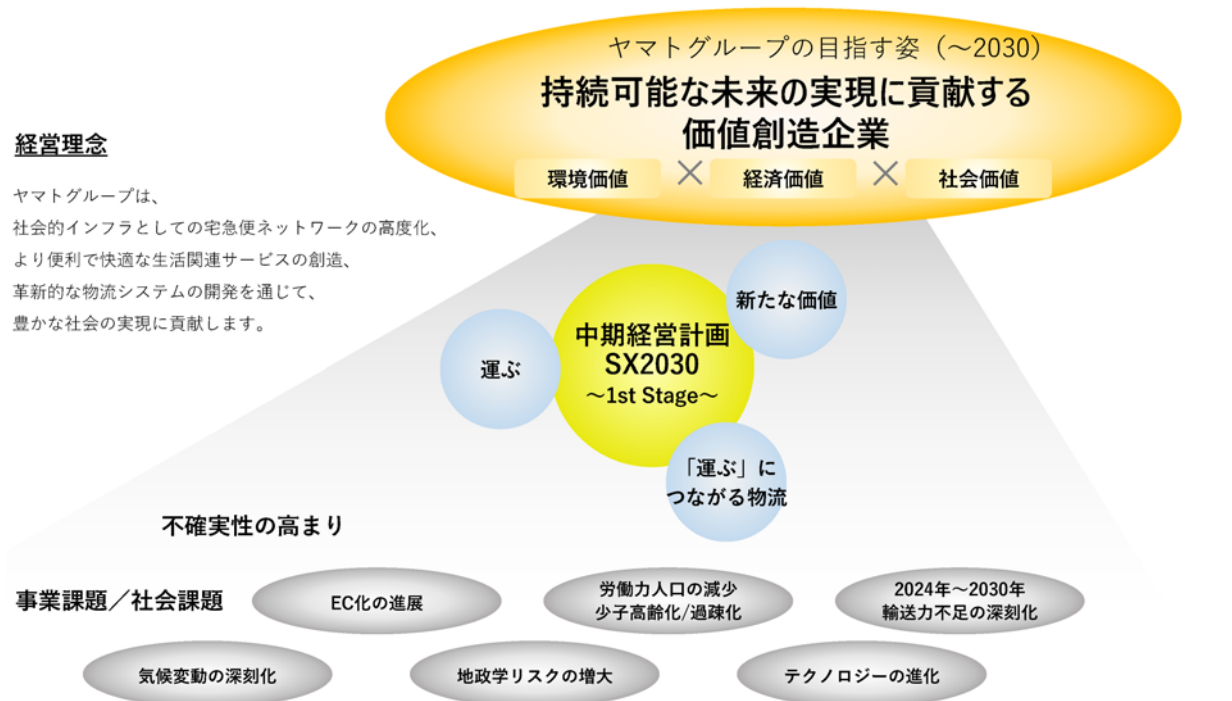
このような状況の中、中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」に基づき、宅急便ネットワークの強靱化による基盤領域の利益成長、エクスプレス事業の顧客基盤や営業網を活用した事業間のシナジーによる法人向けビジネスの拡大、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化およびグループ経営基盤の強化など、「経済価値」を生み出すとともに、持続可能な社会に向けた「環境価値」「社会価値」を創造する取組みを推進しています。

基盤領域では、宅急便ビジネスを安定的に利益確保できる事業構造に転換させるため、大口法人のお客様に対するプライシングの適正化や2025年10月に実施した「宅急便」届出運賃の改定により、コスト上昇分の適切な転嫁を進めています。セールスドライバーがお客様に向き合い、より良いサービス提供に専念できる環境整備に注力するとともに、お客様のニーズを捉えた商品・サービスの開発を進め、専用資材の事前購入により全国一律料金で荷物が送れる「こねこ便420」の全国での拡販や、宅急便のサービスラインアップの拡充として2025年11月には、午前中にお預かりした荷物を当日中にお届けする「宅急便当日配送サービス」の提供開始と、同一都道府県内運賃を新設しました。

法人ビジネス領域では、エクスプレス事業の顧客基盤や営業網を活用し、輸配送ネットワークに倉庫オペレーションや国際フォワーディングなどの付加価値を組み合わせ、お客様のビジネス拡大を支援することで、ヤマトグループの利益成長を目指しています。2025年10月には、ヤマトグループの輸送ターミナルと高付加価値機能を持つロジスティクスセンターを融合した統合型ビジネスソリューション拠点を、福島県郡山市に開設しました。同様の拠点を需要地に展開し、お客様や地域に新たな価値を提供していきます。また、グローバル事業では、インドで生産拡大を目指す製造業のグローバルサプライチェーン構築を支援するため、2026年1月にヤマトグループとして海外最大のロジスティクスセンターを開設しました。北米、中国、そして東南アジアを中心に営業力を強化し、国際フォワーディングの効率向上、越境EC事業者様への提案強化、内需拡大に伴う物流需要の取込みなどを、M&Aや戦略的業務提携も検討しながら推進しています。

また、中長期的な輸送力不足の深刻化や気候変動への対応など、環境・社会課題に向き合い、ビジネスパートナーとともに課題解決に積極的に取り組むことで、温室効果ガス排出量の削減や、持続可能で効率的な物流システムの構築、社員の健康管理などの知見とノウハウを蓄積してきました。それらを「グリーン・モビリティ」のビジネスモデルとして磨き上げ、サプライチェーンの持続可能性を高めるソリューションとしてお客様に提供することで、ヤマトグループの新たな成長につなげていきます。

[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靱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・受取に留まらない新たなサービス拠点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

既存の輸送ネットワークや国内外の倉庫に加え、輸送ターミナルと高付加価値機能を持つロジスティクスセンターを融合した統合型ビジネスソリューション拠点、貨物航空輸送、通関や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。また、あらゆる事業領域においてAI技術を駆使したビジネスモデルの再構築を推進し、グループ全体のビジネス構造を変革していきます。

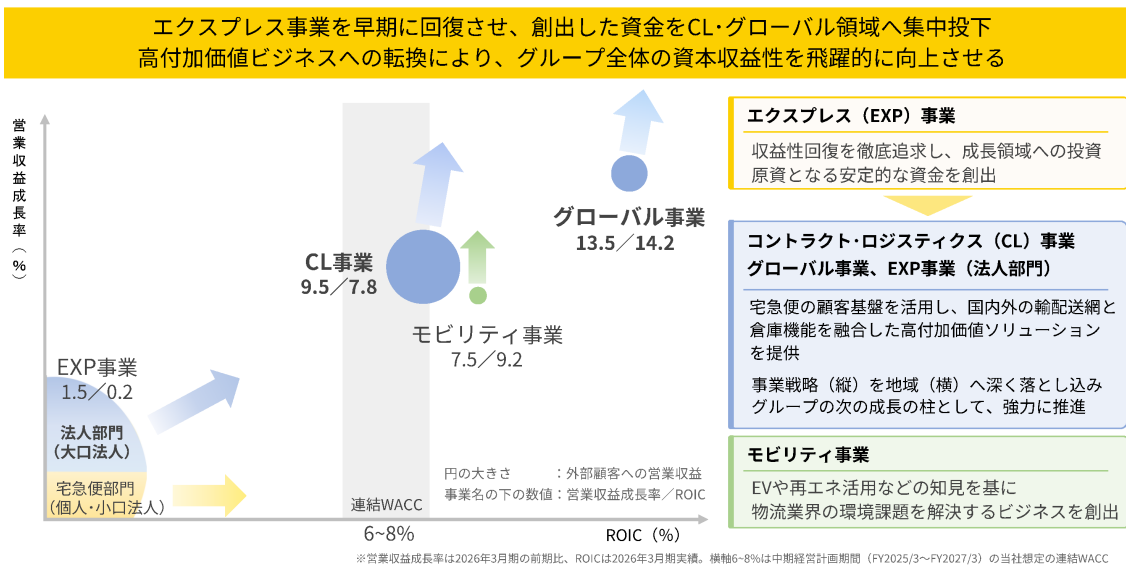
⑤資本効率をより重視した経営の浸透

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月期においては、計画策定時に連結営業収益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%以上を目標と設定しましたが、事業環境の変化や取組みの進捗状況等を踏まえ、2027年3月期の連結業績見通しを連結営業収益1兆9,200億円、連結営業利益420億円（連結営業利益率2.2%）、ROE4.2%、ROIC3.7%へ見直しました。

当計画では「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、引き続き「宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオの変革」に注力します。当連結会計年度において着実に進捗しているプライシングの適正化や法人向けビジネスの拡大、オペレーティングコストの適正化、間接コストの削減といった利益成長ドライバーの強化を図るとともに、バランスシート・マネジメントの強化とキャピタル・アロケーションの最適化を通じて持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

[成長イメージ]



(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、物価上昇の影響や中長期的な輸送力不足の深刻化など、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ています。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・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」を「宅急便ネットワークの強靱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靱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仕事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の適正化を計画的に進めていきます。また、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とともに、地域の市場性に基づく集配拠点の再配置、お客様のニーズを捉えた商品・サービスや、宅急便の発送・受け取りにとどまらないサービス開発を進めています。

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靱化し、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仕事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みます。

② 法人向けビジネスの拡大

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、企業が対応を求められる中、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広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。

法人のお客様の物流全般や経営課題の解決に取り組むコントラクト・ロジスティクス事業では、企業間物流における在庫・配送拠点やEC事業者様の総合物流センターの運営など、提供価値を拡大していきます。また、事業成長の基盤として、全国の物流拠点への仕分け・輸配送機能とロジスティクス機能が一体となった統合型ビジネスソリューション拠点の活用および展開を進めます。全国を網羅する強靱な輸配送ネットワークと一体化したこれらの拠点を活用し、お客様のサプライチェーン全体の最適化と事業戦略に貢献することで、法人向けビジネスのさらなる拡大を推進します。

グローバル事業においては、国際輸送と海外コントラクト・ロジスティクスも組み合わせることで、お客様のサプライチェーン全体に対する価値提供を進めています。北米、中国、そして東南アジアを中心に営業力を強化し、国際フォワーディングの効率向上、越境EC事業者様への提案強化、内需拡大に伴う物流需要の取込みなどを、M&Aや戦略的業務提携も検討しながら推進していきます。

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、中長期的な輸送力不足の深刻化や気候変動への対応など、環境・社会課題に向き合い、ビジネスパートナーとともに課題解決に積極的に取り組むことで、温室効果ガス（GHG）排出量の削減や、効率的な物流システムの構築、社員の健康管理などの知見とノウハウを蓄積してきました。それらを「グリーン・モビリティ」のビジネスモデルとして磨き上げ、ヤマトグループの新たな成長につなげていきます。

具体的には、EVの導入・運用を支援する「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を中心とした再生可能エネルギーの供給などのエネルギー事業を推進します。あわせて、多様なステークホルダーが参画する共同輸配送のオープンプラットフォームの展開、自動車運送事業者向けの健康管理支援サービス等を通じ、物流業界全体の持続可能性向上と課題解決に貢献します。

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んでいきます。

人事戦略については、引き続きセールスドライバーをはじめとした社員の待遇のさらなる向上や、働く環境の整備に向けた投資を推進しています。また、お客様に向き合う第一線の組織と人材をこれまで以上に強化するため、間接部門の業務効率化と組織のスリム化を図りながら、宅急便の営業所や法人営業支店などへの人材配置を進めるとともに、リーダー人材の育成に注力しています。そして、社員の働きがい向上のため、営業職や企画職などを対象に、パフォーマンスに応じて報酬を決定する制度改正を進めます。

デジタル戦略については、「AI・データドリブン経営」を本格化させ、データ活用による最適な経営資源の配置やバックオフィス業務の効率化を通じ、オペレーション全体の生産性向上を図るとともに、新たな顧客体験価値を創出することで、収益力の強化を図ります。あわせて、各組織でAI活用推進の中心となる人材育成を進めます。

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）に対して引き続き取り組みを強化していきます。

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年温室効果ガス排出量48%削減（2021年3月期比）」の実現に向け、引き続き「EVの導入」「太陽光発電設備の導入」「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、サプライチェーンにおけるGHGの実質排出量（Scope3）の把握や削減目標の設定など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・健康に対する取り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きます。

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AI・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%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。

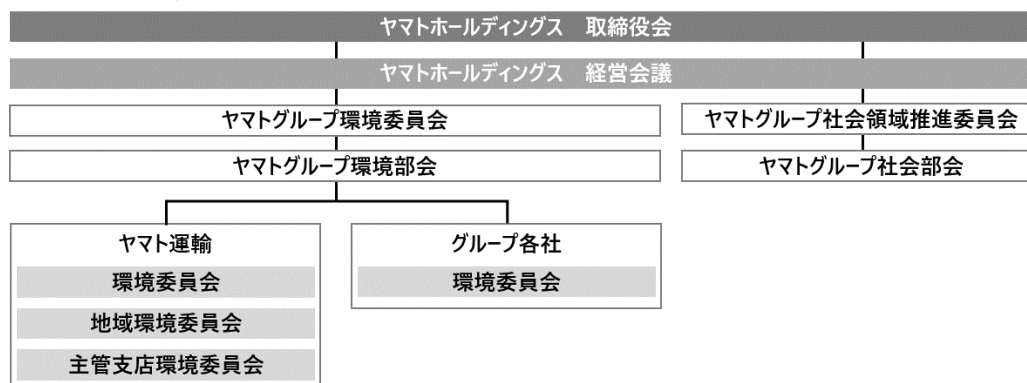
(1) サステナブル経営の推進

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じ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	① ヤマトグループの環境に関わる取組みの意思決定機関として、環境マネジメントシステムの運用を確認するとともに、取組みの方向性を明確にし、検討、審議、決議を行う 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
ヤマトグループ 社会領域推進委員会	① ヤマトグループの社会に関わる取組みの意思決定機関として、社会領域の重要課題に対する取組みの方向性を明確にし、推進施策の検討、審議、決議を行う 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

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」「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整備を進めています。そして、サプライチェーン全体で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・仕組みの整備などにより、適切な関係構築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^{*2}”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。リアルな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, 9, 13
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, 9, 11, 12
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, 6, 9, 11, 12, 15, 17
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, 11, 12, 13, 15, 17
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, 4, 8
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, 8, 10, 16
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, 8, 9, 10, 11, 12
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, 11, 12, 17
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, 12, 17
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, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 17

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2025年3月期の実績については、「統合レポート2025」に記載しています。

(統合レポート2025_グループ経営基盤の強化)

https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/j_ir2025_06.pdf

なお、2026年3月期の実績は、2027年3月期に公表する「統合レポート2026」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。

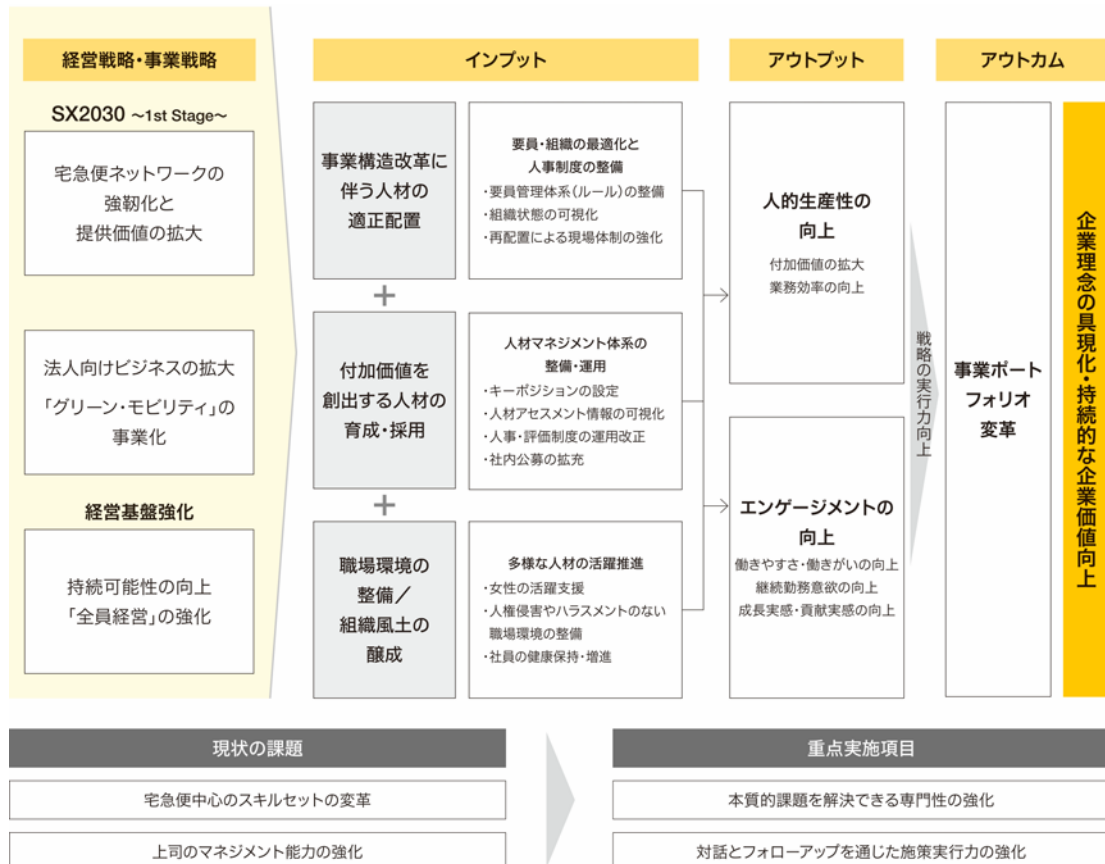
(ヤマトグループ 人材マネジメント方針)

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、仕事を通じて成長の機会を提供します

①戦略

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～」で取り組む「宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオの変革」の実現に向けた人事戦略の重点施策は、「事業構造改革に伴う人材の適正配置」「付加価値を創出する人材の育成・採用」「職場環境の整備／組織風土の醸成」です。宅急便の営業所や法人営業など、「稼ぐ力」に直結する領域への人材配置やスキルを有する人材の計画的な育成・確保を通じて、人事部門と事業部門が一体となってオペレーションの効率化と提供価値の拡大を推進し、利益創出能力を高めていきます。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。

人事戦略のアウトプットとして、「人的生産性の向上」と「エンゲージメントの向上」を設定しています。人的生産性は、人件費の抑制により改善傾向が継続していますが、本質的な課題は付加価値の拡大です。価値提供に必要な知識・スキルを有する人材の確保・育成、およびパフォーマンス・働きがいの向上につながる人事制度の整備を通じて、事業におけるプライシングの適正化と法人向けビジネスの成長を後押ししていきます。エンゲージメントは、企業価値を持続的に創出していく上で重要な指標と位置づけ、社員意識調査結果を活用したPDCAサイクルを構築しています。これらの指標は、人事戦略以外の要素も複合的に影響するため、事業部門と人事部門が連携を強化し、施策効果を多角的に評価・検証していきます。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・トランスフォーメーション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。

中核事業会社であるヤマト運輸株式会社において、2026年3月期は、職務に基づく要員管理の対象を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配置や評価運用および教育ガバナンス体系を見直しました。2027年3月期は、多様化する顧客需要と新技術による業務オペレーションの変化に対し、人材マネジメントの抜本的改革を進め、要員管理から評価に至る一連の施策を再定義します。その上で事業構造改革および成長領域の加速を人的リソースの側面で支え、各事業の戦略実現に貢献します。

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、事業活動全体で人権影響評価を実施しており、潜在的な問題のリスクマッピングについて体系的な定期レビューを実施しています。2024年度以降は、当社の事業が人権に及ぼす潜在的な負の影響評価を実施し、自社およびサプライチェーンに対するヒアリング、調査を行い、人権課題を特定しました。特定された人権課題については、国際機関などが公表している人権リスク指標に基づき、深刻度と発生可能性を算出、マッピングすることで人権リスクを評価し、課題に対する取組みを実施することでリスクの軽減を図っています。また、人権課題の特定においては、外部専門家の支援・助言を得て実施しています。人権リスクの優先課題として、「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。2027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、ヤマト運輸株式会社において、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、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、障がい者福祉担当者をグループ各社（ヤマト運輸株式会社においては主管支店ごと）に配置し、担当者が一堂に会す会議を定期的開催することで、雇用推進に向けた課題や好事例の共有に加えて、関連団体（公益財団法人ヤマト福祉財団、株式会社スワン、社会福祉法人ヤマト自立センター）と連携した職域拡大・定着支援に取り組んでいます。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」による教育や「障がいのある方に対する合理的配慮の理解や自身の行動変容を促すための教育」も実施し、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、2026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。

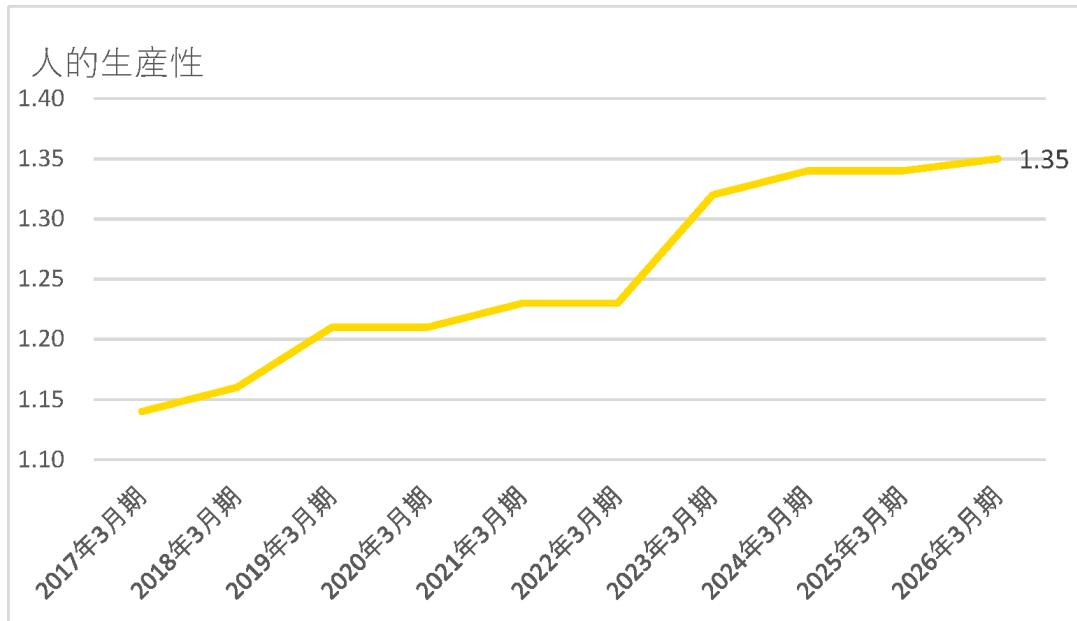
②指標及び目標

(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}

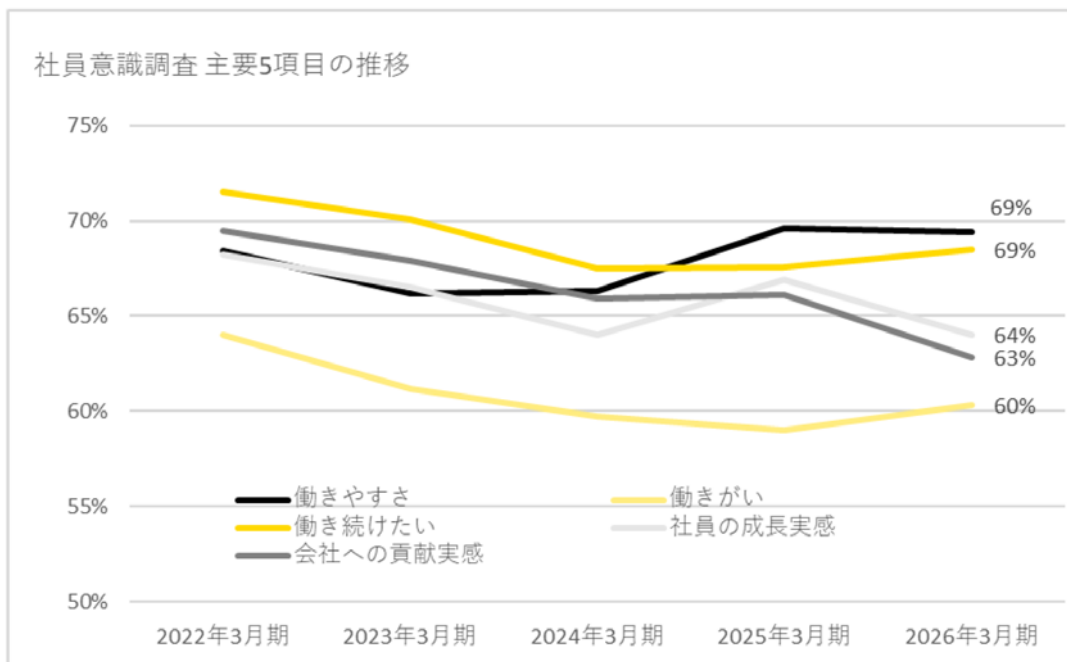
目標：労働生産性の向上



^{*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	2026年3月期実績
女性管理職比率 10% ^{*1}	6.6%	6.9%
障がい者雇用率 3.1% ^{*2*3}	3.3%	3.1%
全社員対象の 人権ハラスメント教育受講率 100% ^{*1}	90%	100%

*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～2050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伴うシステム開発費、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	・再生可能エネルギー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リ、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
		⑩海面上昇	<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	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"> 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
		⑫平均気温の上昇	<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℃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℃シナリオ：従来型の経営が継続されるが、各所での自然災害等に対応するためのコストが必要となる社会

*1 IPCC…RCP8.5

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

*2 1.5℃でシナリオがない項目は2℃シナリオを参照

STEP3 事業インパクト評価

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。（iとiiiは2025年に再評価）

●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. 洪水災害による資産損失や営業停止の財務的影響

●詳細

i. 炭素税導入による財務影響

炭素税が本格導入・増税された場合、車両の稼働や大型拠点の操業等に伴う排出が課税対象となり、税負担が増える可能性があります。2030年の炭素税価格を140USドル/tCO₂、2050年の価格を250USドル/tCO₂と仮定した場合^{*3}、2030年には156億円、2050年には279億円と試算しました（1.5℃シナリオ。対策なしの場合の金額）。

^{*3} 出典：International Energy Agency（I E A）（2024）World Energy Outlook 2024. p.329

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^{*4}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。

^{*4} 過去に発生した災害を参考に試算

iii. 洪水災害による資産損失や営業停止の財務的影響

洪水災害により資産損失や営業停止の財務的影響が出る可能性があります。100年に一度起こりうる洪水が発生した場合、4℃シナリオ（RCP8.5相当）における年間の影響は、2030年に4億円、2050年に4億円と試算しました。評価対象拠点の浸水深に応じた被害率や影響日数を用いて、建物資産、償却資産、営業停止の被害・損失額を算出しています。

[試算ロジック]

国土交通省「TCFD提言における物理的リスク評価の手引き」の一部算出方法に基づき、洪水リスクは、世界資源研究所（WRI）の「Aqueduct Floods」のデータを参照しています^{*5}。

^{*5} 下記5つの気候モデルの浸水深を平均した面的浸水深データ。46拠点の当該地点を評価。気候モデル：GFDL-ESM2M（Geophysical Fluid Dynamics Laboratory）、HadGEM2-ES（Met Office Hadley Centre）、IPSL-CM5A-LR（Institut Pierre Simon Laplace）、MIROC-ESM-CHEM（東京大学大気海洋研究所、国立環境研究所、国立研究開発法人海洋研究開発機構）、NorESM1-M（Bjerknes Centre for Climate Research, Norwegian Meteorological Institute）。

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69億円の削減効果があると試算しています。

ロ. 2050年に向けて、カートリッジ式EVを含む低炭素車両の導入や、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行っています。今後、レジリエンスを高める再生可能エネルギーやカートリッジ式EVの利用モデルの実証を行っていきます。

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、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により、温室効果ガス（GHG）排出量削減を推進しています。また、お客様が環境負荷の少ないサプライチェーンを構築するための支援として、2025年11月から法人顧客を対象に、「宅急便」「宅急便コンパクト」「E A Z Y」の宅配便3商品（以下、宅配便3商品）の輸配送工程で生じたGHG排出量を算定する「温室効果ガス排出量提供サービス」の提供を開始しました。本サービスの算定方法は、2023年3月に発行された物流領域におけるGHG排出量算定基準の国際規格ISO 14083:2023^{*6}に準拠しており、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による妥当性評価を取得しています。2023年3月期より、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」を実施しています。本宣言は、2023年3月期以降各年度において、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。2026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」の提供拡大、また、2025年1月に設立したヤマトエナジーマネジメント株式会社が、まずはヤマト運輸株式会社の全国拠点に対し脱炭素化に向けた再生可能エネルギー由来電力などの提供を開始しました。また、2024年5月に設立したSustainable Shared Transport株式会社は、企業間の垣根を越えた「共同輸配送」による物流の標準化・効率化を目指して、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の構築、事業拡大に取り組んでいます。また、2025年11月、ヤマト運輸株式会社は、全国にて、国際規格ISO 14083:2023に準拠した「温室効果ガス排出量提供サービス」の提供を開始しました。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。

^{*6} 輸送（道路、鉄道、航空、海上、水上など）で生じるGHG排出量の算定および報告の国際基準

③ リスク管理

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

代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸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	2025年3月期	2026年3月期
Scope1	673,381	649,522	643,795
Scope2	262,278	129,507	107,993
Scope1 & 2合計（自社排出）	935,659	779,029	751,787
Scope3	1,750,716	2,417,091	2,478,237
Scope1 & 2 & 3合計	2,686,375	3,196,120	3,230,024

- Scope1とScope2の範囲：国内連結会社および株式会社スワン
- 連結の範囲の変更に伴い、Scope1とScope2の基準年（2021年3月）以降の値について2026年3月期の算定範囲を反映し、遡及修正しています。
- Scope3の範囲：カテゴリ1，2，3，4，5，6，7，11，12

iii. 気候関連リスク・機会の管理に用いる目標及び実績

[GHG排出削減量目標*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

[GHG排出量実績*1]

2026年3月期 751,787tCO₂e（2021年3月期比20%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]

2026年3月期 68%使用

なお、④指標及び目標で記載した、GHG排出量および再生可能エネルギー由来電力使用率の2026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、2027年3月期に公表する「統合レポート2026」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います。

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となることに加え、デジタルで商慣習を変える可能性があるスタートアップ企業を意識する必要があるなど、競争環境も変化しています。このような状況の中で、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靱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航空輸送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た場合、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、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つつ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靱化し、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・集配拠点間における運び方の見直し、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ます。

③テクノロジーの進化に係るリスク

ヤマトグループが事業を展開する物流業界において、AI・IoT・ビッグデータ等の活用によるリソースの最適化や、ロボティクスの活用による倉庫業務の自動化、ドローン・自動運転の活用による幹線輸送やラストワンマイルの変革、生成AIやAIエージェントによるホワイトカラー業務の圧倒的な効率化等、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、DX推進体制を強化し、「オペレーション」や「働き方」の変革、生成AIを中心とした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推進に取り組んでいます。さらに、CVCファンドやVC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念が生じることなどにより、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。また、サイバー攻撃等によりシステムがダウンし、全国で宅急便の荷受けを停止した場合、収益機会の逸失等によりヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、サイバー攻撃の高度化・巧妙化を想定した上で、国内外で組織的・人的な対策と多層防御等による技術的な対策に取り組んでいます。その他のセキュリティ対策としては、ネットワークへの不正アクセスや施設への不正侵入に対する監視を24時間365日実施しています。また、広域災害によるシステム停止への対策として、重要なシステムのデータセンターを分散し、相互にバックアップする運用を行っています。加えて、システム故障への対策として、ハードウェアの経年劣化や製品の潜在的なバグに対応するため、メーカーとの保守契約を結び、常に不具合情報の連携を図っています。さらに、利用環境や利用ルールの整備等、データガバナンスを高めることで、内部からの情報漏洩防止に努めています。

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靱化するため、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のサービス拠点の展開等、地域課題の解決に向けたソリューションの提供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」「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」「E A Z Y」（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月期以降各年度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広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」等を踏まえ改正法が施行された「貨物自動車運送事業法」および「物資の流通の効率化に関する法律（物流効率化法）」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います。予期せぬ大規模自然災害や停電等が発生した場合、社員やパートナーの被災等による人材の不足、車両・施設・データセンターやパブリッククラウドサービス基盤等の損壊や水没、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（BCP）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、BCP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BCP基本方針のもと、基準にもとづき当社内に対策本部を立ち上げ、グループ各社と連携して対応するとともに、被災した地域や顧客の課題に対する価値提供に取り組んでいきます。

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（OSHMS）に沿った取組みの推進や、安全確保のためのルール策定・遵守と設備・システムの整備、社員への安全教育および安全意識の浸透、監査部などによる運行・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（WBGT）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引き続き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SF25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、貨物航空輸送を活用しています。

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、軽油等燃料が常時安定的かつ適正に供給されることは事業を行う上で不可欠です。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る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航空輸送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に取り組んでいます。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に取り組んでいます。

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、資金調達に困難になる可能性や、金利上昇により支払利息が増大する可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、キャッシュ創出状況、保有現預金や自己資本比率等の状況、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】

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・フローの状況の分析は次のとおりです。

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す。

(1) 経営成績

当連結会計年度における経済環境は、物価上昇の見通しが強まる中での実質賃金減少の継続などにより、個人消費の停滞感が根強く残りました。また、深刻化する人手不足や、年度末にかけての中東情勢の緊迫化を背景としたエネルギー・原材料価格の高騰など、依然として厳しい事業環境が続いており、先行きは見通しづらい状況にあります。

このような状況の中、ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、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、宅急便ネットワークの強靱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向けビジネスの拡大、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、持続可能な社会に向けた「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)	1,762,696	1,865,675	102,979	5.8
営業利益 (百万円)	14,206	28,304	14,098	99.2
経常利益 (百万円)	19,587	26,258	6,670	34.1
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	37,937	13,662	△24,275	△64.0

当連結会計年度の営業収益は1兆8,656億75百万円となり、前連結会計年度に比べ1,029億79百万円の増収となりました。これは、宅急便部門が向き合う小口法人・個人のお客様からの宅急便取扱数量の拡大、法人部門が向き合う大口法人のお客様に対するプライシングの適正化、および法人向けビジネスの拡大など、収益構成の変革に向けた取組みが進展したことによるものです。

営業費用は1兆8,373億70百万円となり、前連結会計年度に比べ888億80百万円増加しました。これは、宅急便ネットワークの強靱化に向けた社員やパートナーの待遇向上など人的資本への投資や集配拠点の再配置などネットワーク投資の実行、調達単価の上昇などによるものです。一方で、輸送領域のオペレーションの見直しに取り組み、コストコントロールに注力しました。

この結果、当連結会計年度の営業利益は283億4百万円となり、前連結会計年度に比べ140億98百万円の増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、当連結会計年度においても資本効率の向上に向けた資産の流動化や政策保有株式の売却を継続して進めたものの、前連結会計年度に本社ビル等の大型のセール・アンド・リースバックに伴う特別利益を計上した反動などにより136億62百万円となり、前連結会計年度に比べ242億75百万円の減益となりました。

<セグメント別の概況>

○エクスプレス事業

- ① 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、宅急便部門が向き合う小口法人・個人のお客様からの宅急便取扱数量の拡大、法人部門が向き合う大口法人のお客様を中心とした付加価値に応じたプライシングの適正化を進めています。また、セールスドライバーがお客様に向き合い、より良いサービス提供に専念できる環境整備に注力するとともに、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、宅急便の発送・受け取りにとどまらないサービスを提供する地域密着型のサービス拠点の展開を進めています。また、宅急便ネットワークの強靱化に資する輸送の効率化も進めています。

- ② 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、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多様な輸送ニーズへの対応や、付加価値に応じたプライシング適正化の取組みを推進しました。具体的には、2025年10月より宅急便の届出運賃を改定するとともに、同年11月には、午前中にお預かりした荷物を当日中にお届けする「宅急便当日配送サービス」の提供開始と、同一都道府県内運賃を新設しました。また、EC事業者様との連携による「置き配」サービスの提供拡大など、より多くのお客様に快適な受け取り体験を提供し、再配達削減、物流の効率化や温室効果ガス排出量の削減にも資する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料金で荷物が送れる「こねこ便420」について、沖縄県を除く全国で拡販を推進しました。

宅急便ネットワークの強靱化については、お客様のニーズや輸送パートナーの適切な働き方に対応しつつ、輸送・積載効率を高め、オペレーティングコストを適正化するため、長距離区間は、中継拠点を定め、リレー方式でつなぐ輸送方法への切り替えや、貨物専用機の活用を含めたモーダルシフトの推進など、これまでの運び方を見直すとともに、仕分け作業を担う人材の適正配置などの取組みを推進しました。

- ③ 外部顧客への営業収益は、宅急便部門が向き合う小口法人・個人のお客様からの宅急便取扱数量の拡大、および法人部門が向き合う大口法人のお客様に対するプライシングの適正化が進展したことなどにより1兆5,579億78百万円となり、前連結会計年度に比べ1.5%増加しました。営業利益は22億99百万円となり、前連結会計年度に比べ151億98百万円増加しました。

○コントラクト・ロジスティクス事業

- ① コントラクト・ロジスティクス事業は、輸配送ネットワークに倉庫オペレーションなどの付加価値を組み合わせ、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を提供しています。
- ② 当連結会計年度においては、連結子会社化した株式会社ナカノ商会のノウハウも活用し、企業間の在庫・配送拠点やEC事業者様の総合物流センターの運営など、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・生産性改善などに取り組みました。また、2025年10月には、ヤマトグループの輸送ターミナルと高付加価値機能を持つロジスティクスセンターを融合した統合型ビジネスソリューション拠点を、福島県郡山市に開設しました。
- ③ 外部顧客への営業収益は、新規案件の獲得が進展したこと、および株式会社ナカノ商会の連結子会社化などにより1,646億2百万円となり、前連結会計年度に比べ69.6%増加しました。営業利益は62億17百万円となり、前連結会計年度に比べ6億34百万円増加しました。

○グローバル事業

- ① 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、法人のお客様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、北米、中国、東南アジアを中心に営業力の強化を進めています。
- ② 当連結会計年度においては、国内事業会社および各国に展開するグループ現地法人がこれまで以上に連携を強化し、一体的に事業推進する体制を整備するとともに、引き続き、国際フォワーディングの混載効率向上や、拡大する越境EC事業者様への提案強化、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。
- ③ 外部顧客への営業収益は、国際フォワーディングの拡販が進展したことなどにより975億52百万円となり、前連結会計年度に比べ13.5%増加しました。営業利益は81億50百万円となり、前連結会計年度に比べ8億77百万円減少しました。

(参考)

区分	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	伸率 (%)
宅急便・宅急便コンパクト・E A Z Y (百万個)	1,961	1,941	△20	△1.0
ネコボス・クロネコゆうパケット (百万個)	391	451	60	15.4
クロネコゆうメール (百万冊)	110	95	△14	△13.6

○モビリティ事業

- ① モビリティ事業は、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、車両を使用する法人のお客様の環境対応ニーズに応えるため、車両整備サービスに加え、EVの調達や効率的な活用ノウハウ、再生可能エネルギー由来電力の供給、ヤマトグループで開発したエネルギーマネジメントシステムなどをパッケージ化した「EVライフサイクルサービス」の拡販を推進しています。また、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。
- ② 当連結会計年度においては、「EVライフサイクルサービス」の営業体制を強化し、拡販を推進しました。また、業務プロセスの見直しにより自動車整備士が本業に注力できる環境作りを推進するとともに、車両整備サービスの拡販と適正料金の収受に取り組みました。
- ③ 外部顧客への営業収益は、契約車両台数の増加に加え、適正料金の収受などにより220億33百万円となり、前連結会計年度に比べ7.5%増加しました。営業利益は、コストの適正化に注力したことなどにより52億21百万円となり、前連結会計年度に比べ14億40百万円増加しました。

○その他

- ① 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。
- ② 外部顧客への営業収益は235億7百万円となり、前連結会計年度に比べ3.9%減少しました。営業利益は66億29百万円となり、前連結会計年度に比べ15億71百万円減少しました。

<その他の取組み>

- ① ヤマトグループは、人命の尊重を最優先とし、安全に対する様々な取組みを実施しており、輸送を主な事業とするグループ各社を中心に、安全管理規程の策定および管理体制の構築、年度計画の策定など、運輸安全マネジメントに取り組んでいます。ヤマト運輸株式会社では、2025年10月より集配車両約4.6万台のドライブレコーダーを順次リニューアルし、運転状況の可視化を通じた安全意識と運転技術のさらなる向上を図っています。また、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」を実施するなど、安全意識の向上を図る取組みを推進しました。
- ② 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3,600回以上開催しており、累計参加人数は約27万人となりました。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367回開催しており、累計参加人数は約60万人となりました。
- ③ ヤマトグループは、社会とともに持続的に発展する企業を目指し、公益財団法人ヤマト福祉財団を中心に、障がい者が自主的に働く喜びを実感できる社会の実現に向けて様々な活動を行っています。具体的には、パン製造・販売を営むスワンベーカーリーにおける積極的な雇用や、就労に必要な技術や知識の訓練を行う就労支援施設の運営など、障がい者の経済的な自立支援を継続的に行っています。

(2) 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います。

セグメントの名称	収入	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)		比較 増減率 (%)
		金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
エクスプレス事業	運送収入	1,514,931	85.9	1,544,122	82.8	1.9
	物流支援収入	47,606	2.7	47,065	2.5	△1.1
	その他	41,009	2.3	39,658	2.1	△3.3
	内部売上消去	△68,837	△3.9	△72,867	△3.9	5.9
	計	1,534,710	87.1	1,557,978	83.5	1.5
コントラクト・ ロジスティクス事業	運送収入	18,825	1.1	54,612	2.9	190.1
	物流支援収入	81,916	4.6	117,231	6.3	43.1
	その他	5,121	0.3	16,822	0.9	228.5
	内部売上消去	△8,789	△0.5	△24,063	△1.3	173.8
	計	97,074	5.5	164,602	8.8	69.6
グローバル事業	運送収入	6,510	0.4	6,243	0.3	△4.1
	物流支援収入	116,480	6.6	134,774	7.2	15.7
	その他	3,745	0.2	4,560	0.2	21.8
	内部売上消去	△40,786	△2.3	△48,025	△2.6	17.7
	計	85,950	4.9	97,552	5.2	13.5
モビリティ事業	その他	57,630	3.3	70,447	3.8	22.2
	内部売上消去	△37,125	△2.1	△48,413	△2.6	30.4
	計	20,505	1.2	22,033	1.2	7.5
その他	その他	71,872	4.1	67,410	3.6	△6.2
	内部売上消去	△47,417	△2.7	△43,902	△2.4	△7.4
	計	24,455	1.4	23,507	1.3	△3.9
合 計		1,762,696	100.0	1,865,675	100.0	5.8

(3) 財政状態

総資産は1兆2,801億70百万円となり、前連結会計年度末に比べ127億42百万円増加しました。これは主に、現金及び預金が301億58百万円増加した一方で、不動産戦略に基づく固定資産の流動化により土地が104億79百万円減少したこと、およびコントラクト・ロジスティクス事業においてのれんの評価に伴いのれんを134億34百万円償却したことによるものです。これに加え、エクスプレス事業を中心として車両の調達を一部リースに切り替えたことから、車両が75億25百万円減少した一方で、リース資産が132億98百万円増加しました。

負債は6,981億13百万円となり、前連結会計年度末に比べ310億35百万円増加しました。これは主に、リース資産を取得したことによりリース債務が174億41百万円増加したこと、およびその他の事業における割賦販売の取扱高が増加したことに伴い運転資金としての借入が増加したことなどから短期借入金が増加したことによるものです。

純資産は5,820億57百万円となり、前連結会計年度末に比べ182億93百万円減少しました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益が136億62百万円となった一方で、剰余金の配当を148億7百万円実施したこと、ならびに自己株式を189億15百万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46.5%から44.6%となりました。

(4) キャッシュ・フロー

○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722億18百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ収入が244億85百万円増加しました。これは主に、税金等調整前当期純利益が前連結会計年度に比べ249億36百万円減少した一方で、非資金損益項目である減価償却費およびのれん償却額が前連結会計年度に比べ191億45百万円増加したこと、投資活動によるキャッシュ・フローに含まれる損益項目である固定資産売却損益および投資有価証券売却損益が前連結会計年度に比べ185億33百万円増加したことによるものです。これに加え、未払消費税等の増加により未払消費税等の増減額が前連結会計年度に比べ147億29百万円増加した一方で、法人税等の支払額が前連結会計年度に比べ149億10百万円増加しました。

○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72億70百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ支出が370億86百万円減少しました。これは主に、車両の調達をリースに切り替えたことに伴い有形固定資産の取得による支出が前連結会計年度に比べ173億93百万円減少したこと、および前連結会計年度にコントラクト・ロジスティクス事業において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前連結会計年度に比べ120億13百万円減少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370億73百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ支出が464億94百万円増加しました。これは主に、借入れによる収入が前連結会計年度に比べ578億83百万円減少した一方で、自己株式の取得による支出が前連結会計年度に比べ121億78百万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2,378億22百万円となり、前連結会計年度末に比べ297億65百万円増加しました。

(5) 資本の財源及び資金の流動性に関する情報

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AI・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%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。

(6) 目標とする指標の達成状況等

当該中期経営計画の最終年度となる2027年3月期においては、計画策定時に連結営業収益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%以上と設定しましたが、事業環境の変化や取組みの進捗状況等を踏まえ、2027年3月期の連結業績見通しを連結営業収益1兆9,200億円、連結営業利益420億円（連結営業利益率2.2%）、ROE4.2%、ROIC3.7%へ見直しました。

当計画では「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、引き続き「宅急便ネットワークの強靱化と事業ポートフォリオの変革」に注力します。当連結会計年度において着実に進捗しているプライシングの適正化や法人向けビジネスの拡大、オペレーティングコストの適正化、間接コストの削減といった利益成長ドライバーの強化を図るとともに、バランスシート・マネジメントの強化とキャピタル・アロケーションの最適化を通じて持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

(7) 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います。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います。

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)」に記載のとおりです。

5 【重要な契約等】

該当事項はありません。

6 【研究開発活動】

ヤマトグループでは、物流サービスの高度化を実現するデジタルテクノロジーに関する研究開発などに取り組んでいます。当連結会計年度における研究開発活動の総額は3,718百万円であり、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3,301百万円および当社（本社）が416百万円となっています。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

当連結会計年度において、ヤマトグループでは、宅急便ネットワークの強靱化に資する輸送の効率化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69,446百万円の設備投資（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、DPL東京東雲の入居改修工事や汐見橋ビルの取得、車両の購入など48,794百万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、物流施設の建設や各拠点の改修工事など15,745百万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。

当連結会計年度の重要な設備の除却、売却等については、保有資産を有効活用するため、ヤマト運輸株式会社が保有する東京都港区の港南ビルほか19物件を、セール・アンド・リースバック取引の手法を一部に取り入れたうえで売却しています。これらによる輸配送能力への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います。なお、主要な設備には無形固定資産を含めて記載しています。

(1) セグメント内訳

セグメントの名称	帳簿価額（百万円）								従業員数（人）
	車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千㎡）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産	合計	
エクスプレス事業	21,354	143,789	13,296	155,006 (1,822) [5,826]	50,548	8,500	28,756	421,252	157,902
コントラクト・ロジスティクス事業	87	11,915	2,384	3,436 (87) [312]	5,093	3,006	901	26,826	7,603
グローバル事業	324	5,820	230	5,821 (64) [274]	197	5,338	127	17,859	2,770
モビリティ事業	39	10,350	1,669	1,405 (9) [236]	1,730	229	563	15,988	1,996
その他	—	1,420	23	2,462 (1) [40]	546	206	1,607	6,266	4,407
全社	—	3,024	56	— [6]	—	552	21	3,654	18
合計	21,805	176,320	17,660	168,132 (1,984) [6,698]	58,116	17,833	31,977	491,846	174,696

(2) 提出会社

事業所名（所在地）	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）								従業員数（人）
			車両運搬具	建物及び構築物	機械及び装置	土地（面積千㎡）	リース資産	その他の有形固定資産	無形固定資産	合計	
本社（東京都中央区）	全社	—	—	3,024	56	— [6]	—	552	21	3,654	18

(3) 国内子会社

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)							従業員数 (人)	
			車両 運搬具	建物 及び 構築物	機械 及び 装置	土地 (面積 千㎡)	リース 資産	その他の 有形 固定資産	無形 固定資産		合計
ヤマト運輸(株) 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	—	42	3,185	133	125 (0) [3]	13,453	459	27,633	45,033	2,899
ヤマト運輸(株) 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	2,312	3,573	330	2,327 (181) [332]	93	470	4	9,112	6,248
ヤマト運輸(株) 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	1,118	4,815	697	2,323 (124) [653]	7,311	403	12	16,682	9,862
ヤマト運輸(株) 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	2,679	61,969	2,984	101,973 (221) [291]	637	1,517	390	172,152	25,649
ヤマト運輸(株) 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	2,590	19,781	3,245	7,859 (143) [615]	2,148	1,664	152	37,441	21,554
ヤマト運輸(株) 北関東統括 (埼玉県戸田市)	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	2,423	8,285	1,578	6,678 (179) [903]	2,868	1,453	98	23,385	18,724
ヤマト運輸(株) 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	1,321	3,163	198	6,105 (141) [465]	1,025	408	4	12,227	10,196
ヤマト運輸(株) 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	1,914	22,932	1,734	3,745 (200) [606]	3,180	1,055	11	34,574	16,010
ヤマト運輸(株) 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	3,746	11,936	2,010	13,004 (200) [817]	11,299	1,217	75	43,290	23,724

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)								従業員数 (人)
			車両 運搬具	建物 及び 構築物	機械 及び 装置	土地 (面積 千㎡)	リース 資産	その他の 有形 固定資産	無形 固定資産	合計	
ヤマト運輸(株) 中国・四国統括 (岡山市中区)	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	1,505	3,247	319	3,581 (185) [537]	2,283	460	8	11,406	11,956
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	1,441	4,062	546	9,095 (251) [629]	997	565	5	16,715	13,551
沖縄ヤマト運輸(株) (沖縄県糸満市)	エクスプレス 事業	—	422	5,878	1,402	1,057 (24) [68]	73	146	85	9,066	1,383
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	—	3	59	0	— [97]	166	40	54	325	1,226
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	—	63	54	2	2,215 (11) [26]	5,511	15	4	7,867	294
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	—	—	11	—	— [0]	—	7	377	397	19
Sustainable Shared Transport(株) (東京都中央区)	エクスプレス 事業	—	—	—	—	—	—	0	223	223	—
(株)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	—	6	2,860	556	1,608 (62) [126]	4,616	1,715	523	11,886	3,364
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	—	—	5,220	—	1,619 (20)	—	—	0	6,841	—
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]	168	10	7	436	83
湖南工業(株) (浜松市中央区)	グローバル事業	—	0	263	1	642 (13) [53]	3	31	0	944	357
ヤマトオートワーク ス(株) (東京都中央区)	モビリティ事業	—	35	3,827	721	1,405 (9) [211]	1,083	199	558	7,831	1,823
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	—	1	0	11	— [8]	—	4	—	17	53
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	6	50	— [8]	—	15	—	73	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	—	1	4	7	— [8]	195	2	—	211	42
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	—	0	3	38	— [1]	436	6	—	485	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	—	—	6,508	840	—	15	0	5	7,369	—

会社名 (所在地)	セグメントの 名称	設備 の内容	帳簿価額 (百万円)								従業員数 (人)
			車両 運搬具	建物 及び 構築物	機械 及び 装置	土地 (面積 千㎡)	リース 資産	その他の 有形 固定資産	無形 固定資産	合計	
ヤマトシステム 開発㈱ (東京都江東区)	その他	—	—	863	—	1,500 [27]	546	158	1,182	4,251	2,491
ヤマトコンタクト サービス㈱ (東京都豊島区)	その他	—	—	95	—	— [12]	—	17	11	124	1,698
ヤマトクレジット ファイナンス㈱ (東京都豊島区)	その他	—	—	453	—	962 (1)	—	25	294	1,735	202
㈱MY MEDICA (横浜市中区)	その他	—	—	8	23	— [0]	—	4	118	154	16
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㎡)	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	—	145	121	151	89 (8) [48]	—	3,577	9	4,094	342
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	11	— [17]	—	43	2	61	98
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	—	3	16	1	— [9]	—	519	19	560	120
YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD. (セランゴール マレーシア)	グローバル 事業	—	14	—	—	— [8]	—	35	40	90	114
雅瑪多管理 (中国) 有限公司 (上海 中国)	グローバル 事業	—	—	—	—	— [0]	—	9	—	9	4
雅瑪多国際物流 有限公司 (上海 中国)	グローバル 事業	—	4	9	—	— [23]	—	351	5	370	190
雅瑪多運輸 (香港) 有限公司 (香港)	グローバル 事業	—	—	33	—	— [23]	—	433	28	495	170
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC. (台北 台湾)	グローバル 事業	—	—	5	—	— [19]	—	231	5	242	138

(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す。

2. 上記には連結会社間における賃貸借設備を含めています。

3. 土地の面積の () は自社所有面積、[] は賃借面積を示しています。

4. その他の有形固定資産は、工具器具備品などです。

5. 無形固定資産は、ソフトウェアなどです。

6. 上記には仮勘定の残高は含まれていません。

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いては、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います。

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㈱	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	車両購入 (1,887台)	13,961	—	自己資金	2026.4	2027.3
		DPL東雲入居改修工事 (119,607㎡)	16,451	1,783	自己資金	2026.4	2027.4
		荷役機器・事務通信機器購入	13,412	—	自己資金	2026.4	2027.3

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) (2026年3月31日)	提出日現在発行数 (株) (2026年6月12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)
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
2025年4月1日～ 2026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す。

(5) 【所有者別状況】

2026年3月31日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数 100株）								単元未満株式の状況（株）
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	1	52	42	613	370	198	57,410	58,686	—
所有株式数（単元）	20	1,349,179	63,818	241,380	699,925	536	1,247,090	3,601,948	301,692
所有株式数の割合（%）	0.00	37.46	1.77	6.70	19.43	0.02	34.62	100	—

（注）「個人その他」の中には自己株式433,507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31株が含まれています。

(6) 【大株主の状況】

2026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 赤坂インターシティAIR	48,151	15.18
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	30,848	9.73
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	東京都中央区晴海1丁目8番12号	21,680	6.84
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	4.67
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	4.66
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 品川インターシティA棟）	10,345	3.26
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	3.23
GOLDMAN, SACHS & CO. REG （常任代理人 ゴールドマン・サックス証券）	200 WEST STREET NEW YORK, NY, USA （東京都港区虎ノ門2丁目6番1号 虎ノ門ヒルズステーションタワー）	7,875	2.48
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	7,739	2.44
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	1.81
計	—	172,221	54.30

（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す。

日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	48,151千株
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	21,680千株

2. 当社は、自己株式43,350千株を保有していますが、上記の大株主より除外しています。

3. 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2026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いません。

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 (%)
野村証券株式会社	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

4. 2025年9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、株式会社みずほ銀行およびその共同保有者2社が、2025年8月29日現在で18,771千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2026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いません。

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	10,247	2.84
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	469	0.13
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	8,055	2.23
計	—	18,771	5.21

5. 2025年9月19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、2025年9月15日現在で18,998千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2026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いません。

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	9,857	2.73
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7番1号	9,140	2.54
計	—	18,998	5.27

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2026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 43,350,700	—	単元株式数 100株
完全議決権株式 (その他)	普通株式 316,844,100	3,168,441	同 上
単元未満株式	普通株式 301,692	—	—
発行済株式総数	360,496,492	—	—
総株主の議決権	—	3,168,441	—

(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469,200株 (議決権の数4,692個) を含めています。

② 【自己株式等】

2026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	43,350,700	—	43,350,700	12.03
計	—	43,350,700	—	43,350,700	12.03

(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いません。

(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」）を導入しています。

①本制度の概要

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託（以下「本信託」）を通じて取得され、役員に対し当社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式および当社株式の時価で換算した金額相当の金銭（以下「当社株式等」）が本信託を通じて給付される「業績連動型株式報酬制度」です。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）を信託に拠出しました。また、当初対象期間経過後も、本制度が終了するまでの間、当社は、原則として対象期間ごとに、1,377百万円（うち取締役分として519百万円）を上限として本信託に追加拠出することとします。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、信託財産内に残存する当社株式（直前までの各対象期間に関して役員に付与されたポイント数に相当する当社株式で、役員に対する給付が未了であるものを除く。）および金銭（以下「残存株式等」）がある時は、残存株式等の金額（当社株式については、直前の対象期間の末日における時価とする。）と追加拠出される金銭の合計額は、1,377百万円（うち取締役分として519百万円）を上限とします。なお、本信託による当社株式の取得は、拠出された資金を原資として、取引所市場を通じて又は当社の自己株式処分を引き受ける方法によりこれを実施することとします。

②本制度が当社株式を取得する予定の株式総数

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

なお、当社は2026年6月開催予定の定時株主総会への付議および同総会後の取締役会決議を経て、株式報酬制度を「業績連動事後交付型譲渡制限付株式報酬制度」へ移行する予定です。このため、本制度が今後新たに当社株式を取得する予定はありません。

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	16,770,000	31,085,213,450
当事業年度における取得自己株式	9,510,700	18,914,750,800
残存決議株式の総数及び価額の総額	12,719,300	35,750
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	32.61	0.00
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合 (%)	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	546	1,165,957
当期間における取得自己株式 ※	40	70,100

※ 当期間における取得自己株式には、2026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いません。

(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)	66	126,621	60	108,540
保有自己株式数 ※2、3	43,350,731	—	43,350,711	—

※1. 当期間の株式数には、2026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いません。

※2. 当期間の保有自己株式数には、2026年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りおよび売渡しによる株式の増減は含まれていません。

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

3 【配当政策】

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に、配当性向40%以上を目標とし、安定的かつ継続的な配当を実施します。

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、株価等に加え、自己資本比率45%程度、D/Eレシオ（負債資本倍率）0.3～0.5倍程度を目安とする財務の健全性と効率性のバランスを踏まえ、柔軟に検討していきます。

内部留保資金については、企業価値の持続的な向上を実現するため、収益基盤の強化に資する成長投資や環境投資などに活用していきます。

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

当事業年度の期末配当金については、1株当たり23円とし、中間配当金1株当たり23円とあわせて、年間配当金は46円となりました。また、次期の配当金についても、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する予定です。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は、以下のとおりです。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2025年10月30日 取締役会決議	7,294	23
2026年5月13日 取締役会決議	7,294	23

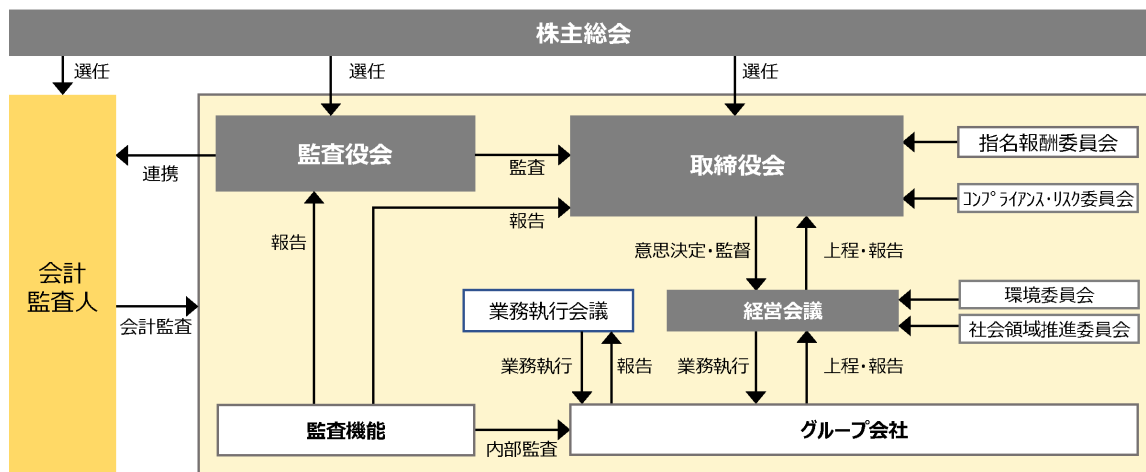
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

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

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います。

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います。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います。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います。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名で構成されています。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年としています。

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

i. 取締役会

イ. 目的および権限

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

ロ. 議長および構成員

全取締役をもって構成する。

取締役：

長尾 裕、栗栖 利蔵、

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）

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

監査役：

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）

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、栗栖 利蔵

執行役員：

櫻井 敏之（議長・社長執行役員）、野村 優

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：

櫻井 敏之（議長・社長執行役員）、野村 優

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：

池田 潤一郎（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）、木原 民（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、
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、代表取締役またはその代表取締役が指名する取締役もしくは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」を定期的で開催することにより、当社およびグループ各社において法令遵守を実現するための具体的な計画を策定のうえ推進し、その状況把握を行う。
 - 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と人員を配置する。
- viii. 前号の使用人の取締役からの独立性および監査役の指示の実効性の確保に関する事項
前号の使用人は執行に係る職務との兼務はできないものとし、当該使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、当社の監査役会の事前の同意を得るものとする。
- ix. 当社の取締役および使用人が当社の監査役に報告をするための体制ならびに子会社の取締役、監査役等および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告をするための体制
イ. 当社の取締役および使用人ならびにグループ各社の取締役、監査役等および使用人は、当社の監査役に対して、法定の事項に加え次の事項を遅滞なく報告する。
・取締役および使用人による重大な法令違反、定款違反および不正の事実
・社内通報により知り得た重要な事実
・その他当社およびグループ各社に重要な損失を与える恐れがある事実
ロ. 当社およびグループ各社は、当社およびグループ各社の監査役に対して報告した者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築する。
- x. 当社の監査役職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
当社は、監査費用の処理に関する規程を策定し、監査費用の支弁のため一定額の予算を確保する。
- xi. その他当社の監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制
イ. 当社の監査役は、取締役会、経営会議、業務執行会議その他重要な会議に出席し、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するとともに、必要な意見を述べることができる。
ロ. 当社は、監査役と代表取締役との定期的な意見交換会を設ける。
ハ. 当社の内部監査部門は、当社およびグループ各社の内部監査実施状況および結果を、当社の監査役に随時報告し、効果的な監査のための連携を図る。
ニ. 当社およびグループ各社の監査役は、グループ監査役連絡会において、グループ各社間の情報交換や連携を図る。
ホ. 当社は、当社の内部監査部門に監査役会およびグループ監査役連絡会の事務局を設置し、当社およびグループ各社の監査役職務の執行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います。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います。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います。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いません。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います。

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います。

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います。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います。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います。

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19回開催、指名報酬委員会を13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す。

役職	氏名	取締役会	指名報酬委員会
取締役社長（注）2	長尾 裕	100%（19/19回）	100%（13/13回）
取締役会長（注）3	栗栖 利蔵	100%（19/19回）	—
社外取締役	菅田 史朗	100%（19/19回）	100%（13/13回）
社外取締役	久我 宣之	100%（19/19回）	100%（13/13回）
社外取締役	チャールズ・イン	100%（19/19回）	100%（13/13回）
社外取締役	池田 潤一郎	100%（19/19回）	100%（13/13回）
社外取締役	木原 民	100%（15/15回）（注）4	100%（10/10回）（注）5
監査役	佐々木 勉	100%（19/19回）	—
監査役	庄司 義人	100%（19/19回）	—
社外監査役	松田 隆次	100%（19/19回）	—
社外監査役	井野 勢津子	100%（19/19回）	—
社外監査役	寺田 昭仁	100%（15/15回）（注）6	—
社外取締役（注）7	得能 摩利子	100%（4/4回）（注）8	100%（3/3回）
社外監査役（注）7	山下 隆	100%（4/4回）（注）8	—

（注）1. （ ）内は、出席回数/在任中の開催回数を示しています。

2. 2026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います。

3. 2026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となっています。

4. 2025年6月20日開催の定時株主総会をもって取締役に就任しています。

5. 2025年6月20日開催の取締役会をもって構成員に選任されています。

6. 2025年6月20日開催の定時株主総会をもって監査役に就任しています。

7. 役職名は、在任中のものを表しています。

8. 2025年6月20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います。

ii. 具体的な検討内容

イ. 取締役会

中長期的な企業価値向上を実現するための基本方針を協議、決定し、業務執行の監督を行っています。当連結会計年度においては、成長領域（コントラクト・ロジスティクス事業、グローバル事業）である法人向けビジネスの拡大、プライシング戦略、輸配送オペレーションの適正化、新規事業の創出、AI・データドリブン経営、サステナビリティ経営の推進状況に加え、全社的なリスク管理や内部統制の状況、資本効率の最大化に向けた財務戦略、取締役会の実効性評価、株主・投資家との対話状況などのコーポレート・ガバナンスに関する事項の確認、協議を行いました。

ロ. 指名報酬委員会

取締役、監査役、執行役員を選解任に関する事項、および取締役、執行役員が受ける報酬に関する方針ならびに客観性や透明性を高めるためのプロセスを審議の上で決定するとともに、その内容の妥当性について審議し、取締役会へ上程しました。その他、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

2026年6月12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 取締役会長	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 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） 2026年4月 当社代表取締役会長就任（現）	(注) 3	47
代表取締役	栗栖 利蔵	1960年9月29日生	1983年4月 当社入社 1999年7月 経理部長 2002年6月 財務部長 2006年4月 執行役員 2012年4月 ヤマトフィナンシャル(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2017年4月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員 2019年4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員 2020年3月 当社常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 2022年2月 当社副社長執行役員 2022年2月 財務・広報・デジタル担当 2022年2月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員 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 代表取締役会長就任 2025年4月 ヤマト運輸(株)取締役（現） 2026年4月 当社代表取締役就任（現）	(注) 3	52
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	<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ェアマン（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）エグゼクティブチェアマン 日中経営者フォーラム会長 日中・アジア経営者フォーラム会長</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(株)（現(株)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 2024年6月 当社取締役就任（現） 2026年4月 (株)商船三井取締役（現）</p> <p>（重要な兼職の状況） (株)商船三井取締役会長 APECビジネス諮問委員会日本委員 公益社団法人経済同友会副代表幹事</p>	(注) 3	0
取締役	木原 民	1962年6月27日生	<p>1985年4月 (株)リコー入社 2019年4月 リコーITソリューションズ(株)理事 技術経営本部長 2021年4月 (株)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(株)取締役 2025年6月 当社取締役就任（現）</p> <p>（重要な兼職の状況） (株)セブン銀行社外取締役 三井化学(株)社外取締役</p>	(注) 3	—
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(株)商品開発部長 2007年4月 同社メーカーソリューション営業部長 2009年4月 同社グローバル営業部長 2011年4月 同社営業戦略部長 2017年4月 当社執行役員 2018年9月 ヤマトロジスティクス(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2019年4月 当社常務執行役員 2020年3月 ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員 2021年4月 当社専務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)専務執行役員 2022年2月 当社社長付 2022年6月 監査役就任（現）</p>	(注) 4	12

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
常勤監査役	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(株)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(株)取締役兼常務執行役員 2021年4月 ヤマト運輸(株)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 (株)スクウェア・エニックス監査役 2008年6月 西華産業(株)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) 6	—
監査役	井野 勢津子	1964年3月18日生	1988年4月 サントリー(株)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(株)取締役経理財務本部長 2006年11月 SAPジャパン(株)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) (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 (株)クボタ社外監査役	(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 有限責任あずさ監査法人) 入社 1988年4月 公認会計士登録 2004年5月 有限責任あずさ監査法人社員 2007年6月 税理士登録 2009年5月 有限責任あず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 当社監査役就任 (現) (重要な兼職の状況) 寺田公認会計士事務所所長	(注) 7	—
計					124

- (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、社外監査役です。
3. 2025年6月20日開催の定時株主総会の終結の時から1年間です。
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年間です。
7. 2025年6月20日開催の定時株主総会の終結の時から4年間です。
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、山田勢津子です。
9. 重要な兼職の状況は、2026年3月31日現在の状況です。

10. 当社は、執行役員制度を導入しています。執行役員2名のうち取締役を兼務していない執行役員は、次の2名です。

役名	氏名
社長執行役員	櫻井 敏之
専務執行役員	野村 優

② 社外役員の状況

当社は社外取締役5名、社外監査役3名を選任していますが、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います。

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います。

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7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います。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います。

2026年6月12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います。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしています。
久我 宣之	久我宣之氏は、経営者として人事・労務、財務・会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。同氏は(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います。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしています。
チャールズ・イン	チャールズ・イン氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。同氏は(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います。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしています。
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います。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしています。

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います。 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います。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしています。

<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います。 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います。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしています。
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います。 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います。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしています。
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います。 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います。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしています。

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います。

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います。

<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います。

- 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います。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、社外監査役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います。

また、監査役を補助する専任スタッフ1名を配置することにより、監査役の監査業務が円滑に遂行できる体制としています。

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、情報交換を行っています。さらに、会計監査人に対しても、独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。

ii. 監査役及び監査役会の活動状況

当事業年度において、監査役会を16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31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81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	16回／16回（100%）
常勤監査役	庄司 義人	16回／16回（100%）
社外監査役	松田 隆次	15回／16回（94%）
社外監査役	井野 勢津子	16回／16回（100%）
社外監査役	寺田 昭仁	12回／12回（100%）
社外監査役	山下 隆	3回／4回（75%）

※社外監査役 寺田昭仁氏の監査役会出席状況は、2025年6月20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 山下隆氏の監査役会出席状況は、2025年6月20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・トランスフォーメーション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り組みました。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100%となっています。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います。その他、必要に応じ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います。

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います。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います。

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153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り締り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います。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います。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います。

③ 会計監査の状況

i. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

ii. 継続監査期間

1983年以降

iii. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 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 糸井 祐介

iv. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は公認会計士14名、その他29名です。

v. 監査法人の選定方針と理由

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

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います。

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います。

(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います。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います。

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

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います。

(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	96	3	87	8
連結子会社	207	1	244	5
計	304	5	331	14

当社における非監査業務の内容は、前事業年度については従業員を対象とした研修における講義の提供等、当事業年度についてはサステナビリティ開示基準への対応に関する助言・指導業務等です。

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、当連結会計年度については監査受託のための調査等です。

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	—	6	—	128
連結子会社	152	168	160	58
計	152	174	160	187

当社における非監査業務の内容は、前事業年度についてはグループ通算制度に関する助言等、当事業年度についてはデューデリジェンス業務等です。

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新商品開発に関するアドバイザーサービス等、当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ー業務等です。

iii. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

(前連結会計年度)

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います。

(当連結会計年度)

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いましたが、2025年10月1日より開始する事業年度から会計監査人を有限責任監査法人トーマツに変更しています。

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、決定しています。

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います。

(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	233	117	43	71	71	2
社外取締役	77	77	—	—	—	6
監査役	51	51	—	—	—	2
社外監査役	35	35	—	—	—	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います。

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	150	取締役	提出会社	70	28	51	51

(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います。

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います。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います。

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います。なお、業績指標の内容については、ROE、ROIC、TSR、ESG指標としています。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います。

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います。

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、2025年7月から2026年6月までの期間適用しています。

<業績連動報酬算定式>

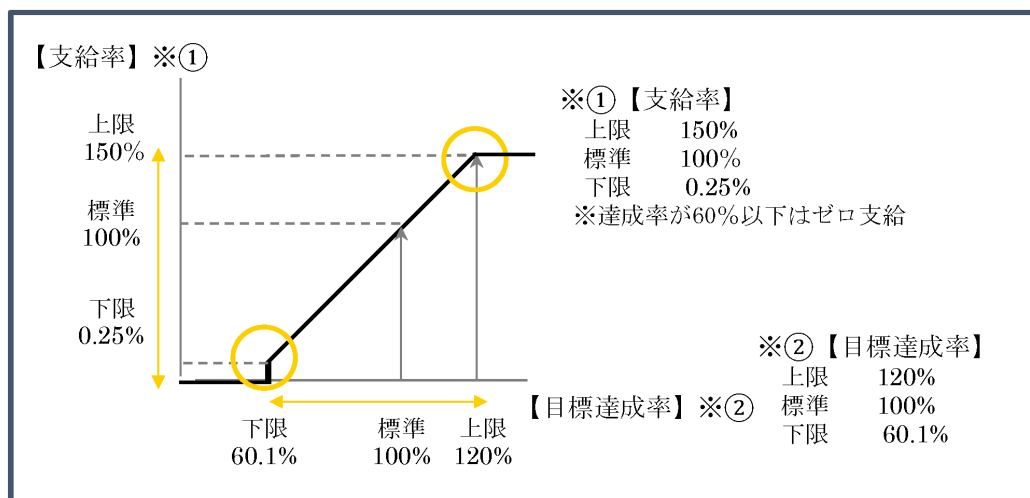
変動報酬分類	業績評価指標	取締役各指標割合	実績 (単位：億円)	目標 (単位：億円)	目標達成率
短期業績指標	①グループ連結営業収益額	○ 30%	17,627	18,200	96.9%
	②グループ連結営業利益額	○ 30%	142	500	28.4%
	③グループ連結純利益額	○ 30%	379	320	118.4%
	④ミッション評価（個人別）	○ 10%	-		

[(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	-	○ 20%	6.5%	5.4%	120.4%
	②ROIC	-	○ 20%	1.4%	4.9%	28.6%
	③TSR	相対TSR 配当込みTOPIX TSR比較	○ 30%	93.0% (配当込み TOPIX 98.5%)	100%	94.5%
	④ESG指標	温室効果ガス 排出量単年目標 ※2020年度比15%削減	○ 20%	△15.4%	△15%	102.7%
	⑤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×0.2+②目標達成率×0.2+③目標達成率×0.3+④目標達成率×0.2) +ミッション評価（個人別）上限10%]

<参考：目標達成率と支給率の関係>



2025年度短期業績評価指標における目標達成率 73.1%

(①96.9%×0.3+②28.4%×0.3+③118.4%×0.3)

2025年度中長期業績評価指標における目標達成率 78.7%

(①120.4%×0.2+②28.6%×0.2+③94.5%×0.3+④102.7%×0.2)

④ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

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

○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）で構成しています。また、監査役および社外役員の報酬は、その機能の性格から基本報酬のみとしています。

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、役位別に決定しています。

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います。

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い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います。

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、2025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、2025年度においては、指名報酬委員会を13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います。当事業年度において、指名報酬委員会は中長期的な企業価値・株主価値向上に対する役員の動機付けをより強固にすることを目的として、役員報酬制度の改定について審議を行いました。主な改定の方向性は以下のとおりです。

○短期業績連動報酬の評価指標の見直し

事業・個人の全社業績に対する貢献度をより直接的に報酬へ反映させるため、営業利益の比率を引き上げるとともに、新たに事業個別の業績反映やコーポレートにおける個人ミッション比率の引き上げを行うことで、評価指標の最適化を図る。

○中長期業績連動報酬（株式報酬）のスキーム変更

株主との利害共有をさらに推し進め、中長期的な株主価値向上へのコミットメントを高めるべく、従来の株式交付信託スキームから、対象役員へ直接株式を交付する実株交付方式へ移行する。

（制度開始時期および今後の予定）

短期業績連動報酬については2026年4月より適用を開始し、中長期業績連動報酬については2026年4月から開始する評価期間より適用します。本改定については、2026年6月開催予定の定時株主総会への付議および同総会後の取締役会決議を経て、正式に導入する予定です。

(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います。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います。

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います。

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、売却を行っています。

当事業年度は、2025年12月18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、保有の継続について総合的に判断しています。その結果、保有意義が乏しいと判断した2銘柄の株式について、市場への影響等に配慮しつつ、売却を行いました。

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	8	1,900
非上場株式以外の株式	16	23,025

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	1	3,846	保有株式の一部売却により 関連会社株式から特定投資 株式に変更したため

(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	1	3
非上場株式以外の株式	2	2,858

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)		
GDEX BHD. ※2	1,087,938,501	—	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	無
	4,956	—		
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
	3,660	3,602		
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 ※4
	2,834	1,886		
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 ※4
	2,585	1,938		
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
	1,946	1,849		
NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社	413,100	413,100	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	有
	1,464	1,123		
日本郵船株式会社	251,040	251,040	輸送ネットワークの維持・発展を図るため	有
	1,447	1,235		
大日本印刷株式会社	452,000	452,000	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
	1,278	958		
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
	987	715		
鹿島建設株式会社	80,750	80,750	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を図るため	有
	476	246		
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
	452	285		
SOMPOホールディングス株式会社	59,850	59,850	事業活動に必要な保険取引等の円滑化を図るため	無 ※4
	359	270		
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
	311	294		
スズキ株式会社	67,200	67,200	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
	126	121		
株式会社ミライロ	200,000	200,000	サステナビリティの取組みの推進を図るため	無
	79	135		

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)		
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
	57	41		
株式会社三井住友ファイナンス グループ ※3	—	400,179	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	—	1,518		
ENEOSホールディングス 株式会社 ※3	—	535,000	安定調達を通じ、事業活動の円滑化を 図るため	無
	—	418		

※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います。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いません。なお、2025年12月18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、保有の継続について総合的に判断しています。

※2. 保有株式の一部売却により関係会社株式から特定投資株式に変更しています。

※3. 当事業年度において売却しています。

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

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。

5 【従業員の状況等】

(1) 【人材戦略に関する基本方針等】

① 人材戦略

人材戦略に関しては、「第2 事業の状況 2サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) 経営戦略を支える人事戦略の推進」において記載をしています。

② 賃金の決定に関する方針

i. 基本方針

当社グループは、多様な人材がその能力を最大限に発揮し、中長期的な企業価値向上に貢献できる環境を整備するため、役割と成果に基づいた公正な処遇を行うことを基本方針としています。従業員一人ひとりの自律的な成長を促し、挑戦を後押しする報酬制度を構築・運用しています。

ii. 給与体系と評価の仕組み

従業員の給与は、個々が担う役割や職務の大きさ、および発揮された能力・業績を総合的に評価して決定しています。評価に際しては、業績だけでなく、プロセスや企業理念の体現度も多角的に評価する制度を導入しています。

iii. 市場競争力の確保とエンゲージメント向上

優秀な人材の獲得および定着を図るため、外部の労働市場や同業他社の動向を定期的に把握し、競争力のある給与水準の維持・向上に努めています。また、業績連動型の賞与制度を通じて、会社の成長と個人の処遇が連動する仕組みとし、従業員エンゲージメントの向上を図っています。

iv. 透明性と納得性の確保

評価基準や給与決定プロセスについては社内規程に明文化し、全従業員に周知しています。また、定期的な目標設定およびフィードバック面談を通じて、上司と部下の対話を促進し、透明性と納得性の高い制度運用を徹底しています。

(2) 【従業員の状況】

① 連結会社の状況

2026年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数（フルタイム）	従業員数（パートタイム）	従業員数（合計）
エクスプレス事業	76,551	81,351	157,902
コントラクト・ロジスティクス事業	3,970	3,633	7,603
グローバル事業	2,578	192	2,770
モビリティ事業	1,411	585	1,996
その他	2,819	1,588	4,407
全社	18	—	18
合計	87,347	87,349	174,696

- (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います。
2. 全社の従業員数は、当社に所属する従業員です。

② 提出会社等の状況

2026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）	平均年間給与の対前事業年度増減率（%）
18	36.4	10.3	12,483,061	1.8

- (注) 1. 平均年間給与（税込）には基準外手当および賞与を含んでいます。
2. 当社は純粋持株会社であるため、所属する従業員は経営管理機能を担う人員を中心とした配置をしています。

③ 最大人員会社の状況

当事業年度における従業員数が最も多い会社
ヤマト運輸株式会社

2026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）	平均年間給与の対前事業年度増減率（%）
76,882	45.9	17.3	6,096,295	3.8

- (注) 1. 平均年間給与（税込）には基準外手当および賞与を含んでいます。
2. 全項目の集計対象は、フルタイムです。
3. パートタイム従業員数は83,491人です。

④ 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います。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。

⑤ 管理的地位にある労働者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額の差異

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います。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	管理的地位にある 労働者に占める 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額の差異 (%) (注) 1、3		
			全労働者	うち正規雇用 労働者	うちパート・ 有期労働者
ヤマト運輸(株)	6.4	46.9	58.1	75.3	98.0
沖縄ヤマト運輸(株)	13.5	50.0	52.9	79.2	89.0
ヤマトボックスチ ャーター(株)	4.8	28.6	60.9	81.7	190.4
ヤマトマルチチャ ーター(株)	0.0	0.0	44.1	85.1	122.0
(株)ナカノ商会	10.6	80.0	56.5	80.1	75.5
湖南工業(株)	4.5	66.6	71.3	74.8	102.2
ヤマトオートワー クス(株)	8.4	51.0	56.5	78.3	86.4
ヤマトシステム開 発(株)	9.0	80.0	65.1	80.3	68.1
ヤマトコンタクト サービス(株)	29.9	100.0	59.6	68.1	119.7
ヤマトクレジット ファイナンス(株)	10.2	100.0	—	—	—

(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す。

2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(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す。

3. 「労働者の男女の賃金の額の差異」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マー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います。

(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います。

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いません。

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(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の連結財務諸表および第161期事業年度(2025年4月1日から2026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います。

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います。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等についての確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構に加入しています。

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 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	208,654	238,812
受取手形、売掛金及び契約資産	※1 219,762	※1 223,914
割賦売掛金	56,415	60,299
商品及び製品	645	149
仕掛品	245	223
原材料及び貯蔵品	2,507	2,179
その他	34,433	32,056
貸倒引当金	△1,505	△1,442
流動資産合計	521,160	556,193
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	417,200	412,456
減価償却累計額	△239,331	△236,079
建物及び構築物（純額）	※4 177,869	※4 176,376
機械及び装置	78,092	75,922
減価償却累計額	△60,965	△58,262
機械及び装置（純額）	17,126	17,659
車両運搬具	183,306	166,017
減価償却累計額	△153,909	△144,145
車両運搬具（純額）	29,397	21,871
土地	※4 177,705	※4 167,225
リース資産	59,428	75,465
減価償却累計額	△15,045	△17,783
リース資産（純額）	44,382	57,681
建設仮勘定	12,293	10,573
その他	66,260	70,883
減価償却累計額	△50,680	△53,115
その他（純額）	15,580	17,768
有形固定資産合計	474,354	469,156
無形固定資産		
ソフトウェア	33,133	31,087
のれん	15,827	920
顧客関連資産	25,853	24,656
その他	7,760	8,975
無形固定資産合計	82,574	65,640

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	※2 48,689	※2 51,469
長期貸付金	3,136	3,410
敷金	31,509	30,741
退職給付に係る資産	47,029	47,391
繰延税金資産	57,202	54,197
その他	3,444	3,706
貸倒引当金	△1,672	△1,736
投資その他の資産合計	189,339	189,180
固定資産合計	746,268	723,977
資産合計	1,267,428	1,280,170
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	173,474	175,893
短期借入金	14,325	※4 21,422
リース債務	7,195	7,728
未払法人税等	14,968	8,858
割賦利益繰延	5,669	6,320
賞与引当金	31,369	31,823
その他	※3 107,637	※3 106,891
流動負債合計	354,639	358,938
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	※4 86,258	※4 83,839
リース債務	46,016	62,925
繰延税金負債	2,179	3,451
退職給付に係る負債	128,589	129,186
役員株式給付引当金	427	680
特別修繕引当金	3,277	7,626
資産除去債務	12,156	16,798
その他	13,532	14,666
固定負債合計	312,437	339,174
負債合計	667,077	698,113

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026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	36,849	36,849
利益剰余金	470,183	470,256
自己株式	△73,913	△92,821
株主資本合計	560,354	541,518
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,249	13,318
為替換算調整勘定	4,215	4,766
退職給付に係る調整累計額	16,440	11,430
その他の包括利益累計額合計	28,905	29,514
非支配株主持分	11,091	11,024
純資産合計	600,350	582,057
負債純資産合計	1,267,428	1,280,170

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 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月 31日)
営業収益	※1 1,762,696	※1 1,865,675
営業原価	1,692,669	1,776,935
営業総利益	70,026	88,740
販売費及び一般管理費		
人件費	26,458	28,873
賞与引当金繰入額	1,385	1,410
退職給付費用	1,153	742
役員株式給付引当金繰入額	148	269
支払手数料	8,726	7,567
租税公課	10,798	10,735
貸倒引当金繰入額	707	532
減価償却費	2,977	3,883
その他	6,153	8,843
販売費及び一般管理費合計	※2 55,820	※2 60,435
営業利益	14,206	28,304
営業外収益		
受取利息	394	520
受取配当金	1,367	1,349
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	643	936
車両売却益	455	444
その他	2,821	2,626
営業外収益合計	8,196	5,877
営業外費用		
支払利息	1,604	2,483
持分法による投資損失	371	2,526
為替差損	—	1,559
その他	838	1,355
営業外費用合計	2,814	7,923
経常利益	19,587	26,258
特別利益		
固定資産売却益	※3 23,858	※3 18,104
投資有価証券売却益	14,728	2,680
その他	10	169
特別利益合計	38,596	20,954

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月 31日)
特別損失		
固定資産売却損	—	※4 790
固定資産除却損	※5 587	※5 876
減損損失	※6 631	※6 1,225
のれん償却額	—	※7 13,434
貸倒引当金繰入額	93	—
本社移転費用	743	—
その他	1,336	1,031
特別損失合計	3,392	17,358
税金等調整前当期純利益	54,791	29,854
法人税、住民税及び事業税	17,254	11,340
法人税等調整額	△819	4,799
法人税等合計	16,435	16,140
当期純利益	38,355	13,713
非支配株主に帰属する当期純利益	417	51
親会社株主に帰属する当期純利益	37,937	13,662

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
当期純利益	38,355	13,713
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△6,351	5,142
為替換算調整勘定	1,324	1,635
退職給付に係る調整額	17,376	△4,985
持分法適用会社に対する持分相当額	△96	△31
その他の包括利益合計	※ 12,252	※ 1,760
包括利益	50,607	15,474
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	50,420	15,344
非支配株主に係る包括利益	187	130

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（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

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026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	36,849	470,183	△73,913	560,354
当期変動額					
剰余金の配当			△14,807		△14,807
親会社株主に帰属する 当期純利益			13,662		13,662
自己株式の取得				△18,915	△18,915
自己株式の処分			△0	7	7
持分法の適用範囲の 変動			1,218		1,218
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	72	△18,908	△18,835
当期末残高	127,234	36,849	470,256	△92,821	541,518

	その他の包括利益累計額				非支配株主 持分	純資産合計
	その他有価証 券評価差額金	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	8,249	4,215	16,440	28,905	11,091	600,350
当期変動額						
剰余金の配当						△14,807
親会社株主に帰属する 当期純利益						13,662
自己株式の取得						△18,915
自己株式の処分						7
持分法の適用範囲の 変動						1,218
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	5,068	550	△5,009	609	△67	542
当期変動額合計	5,068	550	△5,009	609	△67	△18,293
当期末残高	13,318	4,766	11,430	29,514	11,024	582,057

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 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026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	54,791	29,854
減価償却費	48,679	53,287
減損損失	631	1,225
のれん償却額	368	14,906
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	3,835	△799
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△966	434
受取利息及び受取配当金	△1,761	△1,870
支払利息	1,604	2,483
持分法による投資損益 (△は益)	371	2,526
固定資産売却損益 (△は益)	△23,858	△17,314
固定資産除却損	587	876
投資有価証券売却損益 (△は益)	△14,656	△2,665
売上債権の増減額 (△は増加)	△6,033	△7,538
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△1,397	852
仕入債務の増減額 (△は減少)	3,763	1,561
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△8,351	6,378
その他	△6,352	7,180
小計	51,257	91,379
利息及び配当金の受取額	1,988	2,114
利息の支払額	△1,627	△2,479
法人税等の支払額	△3,885	△18,795
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,732	72,218
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	△864	△1,267
定期預金の払戻による収入	473	947
有形固定資産の取得による支出	△54,992	△37,598
有形固定資産の売却による収入	51,352	41,577
投資有価証券の取得による支出	△8,261	△898
投資有価証券の売却による収入	15,764	3,751
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	※3 216	—
貸付けによる支出	△1,724	△1,940
貸付金の回収による収入	2,356	2,448
その他の支出	△18,553	△17,635
その他の収入	5,183	3,345
投資活動によるキャッシュ・フロー	△44,356	△7,270

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026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)	1,800	3,470
リース債務の返済による支出	△6,577	△7,919
長期借入れによる収入	61,616	3,733
長期借入金の返済による支出	△921	△2,525
社債の発行による収入	—	96
自己株式の取得による支出	△31,103	△18,925
配当金の支払額	△15,793	△14,804
非支配株主への配当金の支払額	△85	△209
非支配株主からの払込みによる収入	485	12
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,421	△37,073
現金及び現金同等物に係る換算差額	100	1,890
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	12,896	29,765
現金及び現金同等物の期首残高	194,702	208,057
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	※1 208,057	※1 237,822

【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 31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」に記載のとおりです。

当連結会計年度において、雅瑪多(香港)有限公司は清算終了したため、連結の範囲から除外しています。

(2) 非連結子会社等

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

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 5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」に記載のとおりです。

当連結会計年度において、当社の保有するGDEX BHD. の株式の一部を譲渡したため、GDEX BHD. およびその子会社等34社を持分法適用の範囲から除外しています。

(2) 持分法を適用しない非連結子会社および関連会社

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

(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います。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、YAMATO TRANSPORT U. S. A., INC. 他8社の決算日は12月31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、連結財務諸表の作成に際しては、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使用しています。

なお、当連結会計年度より、株式会社ナカノ商会は、決算日を9月30日から3月31日に変更し連結決算日と同一としています。

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）を採用しています。

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います。

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います。

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）を採用しています。

(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。）

…定額法を採用しています。

② 無形固定資産（リース資産を除く。）

…定額法を採用しています。

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います。

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います。

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います。

(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います。

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います。

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います。

④ 特別修繕引当金

貨物専用機（フレイター）の航空法に基づく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います。

(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います。

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います。

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います。

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います。

(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います。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います。

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います。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います。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います。

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います。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います。

(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います。ただし、金額が僅少な場合は、発生年度に全額を償却しています。

(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か月以内に償還期限の到来する短期投資からなっています。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います。

(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の連結財務諸表にその額を計上した項目であって、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
有形固定資産	474,354	469,156
無形固定資産	82,574	65,640

(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

固定資産の減損に係る会計上の見積りにあたり、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います。なお、資産グループについては、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います。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います。

各資産グループは、減損の兆候の有無を確認したうえで、減損の兆候が認められる資産グループについては、割引前将来キャッシュ・フローと固定資産の帳簿価額の比較に基づき減損損失の認識の判定を行っています。割引前将来キャッシュ・フローが固定資産の帳簿価額を下回った場合には、固定資産を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上しています。回収可能価額は、当該資産グループの正味売却価額と使用価値のいずれか高い方の金額であり、使用価値は将来キャッシュ・フローの現在価値として算定しています。

減損損失の認識・測定に用いる将来キャッシュ・フローやその基礎となる事業計画、使用価値の算定に用いる割引率等は、その性質上会計上の判断や仮定を伴うものであり、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ます。このため、見積りの前提条件や仮定の見直しが必要になった場合には、翌連結会計年度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。

(3) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定および翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

当連結会計年度において、ヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業では減損の兆候を識別したものの、割引前将来キャッシュ・フローが固定資産の帳簿価額を上回ったことから、減損損失を計上していません。

当該事業の割引前将来キャッシュ・フローの総額の見積りは、宅急便単価、宅急便取扱数量や主要顧客の需要動向などの収入の状況、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、および一部輸送サービスの提供形態の見直しとそれに伴う損益への影響などが主要な仮定として含まれた将来の経営計画に基づいています。

このため、上記の主要な仮定と将来の実績が乖離し、将来キャッシュ・フローが悪化した場合には、翌連結会計年度において減損損失を計上する可能性があります。

なお、ヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業に係る当連結会計年度の連結財務諸表に計上された項目と金額は次のとおりです。

有形固定資産	376,145百万円
無形固定資産	376百万円

(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号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採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、現時点で評価中です。

(表示方法の変更)

(連結貸借対照表)

前連結会計年度において「固定負債」の「その他」に含めていた「資産除去債務」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います。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います。

この結果、前連結会計年度の連結貸借対照表において、「固定負債」の「その他」に表示していた25,688百万円は、「資産除去債務」12,156百万円、「その他」13,532百万円として組み替えています。

(連結損益計算書)

前連結会計年度において区分掲記していた「特別損失」の「投資有価証券売却損」および「投資有価証券評価損」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」に含めて表示しています。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います。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「特別損失」の「投資有価証券売却損」71百万円および「投資有価証券評価損」849百万円は「その他」に含めています。

(連結キャッシュ・フロー計算書)

前連結会計年度において「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めていた「未払消費税等の増減額(△は減少)」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います。また、区分掲記していた「投資有価証券評価損益(△は益)」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」に含めて表示しています。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います。

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、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に表示していた△15,552百万円は、「未払消費税等の増減額(△は減少)」△8,351百万円、「その他」△7,201百万円として組み替え、「その他」は「投資有価証券評価損益(△は益)」849百万円の「その他」への組替えとあわせ、△6,352百万円としています。

(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」）を導入しています。

(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」です。なお、役員が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として役員の退任時となります。

(2) 会計処理

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

(3) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により純資産の部に自己株式として計上しています。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1,342百万円、471千株、当連結会計年度末1,335百万円、469千株です。

(子会社の解散及び清算)

2023年2月17日開催の当社取締役会において、当社の連結子会社であるYAMATO ASIA PTE. LTD. を清算することが承認され、現在清算手続き中です。

(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、YAMATO ASIA PTE. LTD. については、清算することとしました。

(2) 当該子会社の名称、事業内容及び出資比率

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

(3) 解散及び清算の時期

臨時株主総会（当事会社） 2026年1月
清算終了 2026年11月（予定）

(4) 当該子会社の状況、負債総額

純資産額 9,814百万円
総資産額 9,814百万円

(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す。

(連結貸借対照表関係)

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
受取手形	793	673
売掛金	189,436	192,943
契約資産	4,381	4,781

※2 非連結子会社および関連会社に対するものは、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
投資有価証券	13,793	7,498

※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す。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
契約負債	12,624	12,772

※4 担保資産及び担保付債務

担保に供している資産は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
建物及び構築物	339	330
土地	939	939

担保付債務は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
長期借入金（1年以内返済予定額を含む）	2,199	2,169

(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いません。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」に記載しています。

※2 一般管理費に含まれる研究開発費の総額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
研究開発費	2,832	3,718

※3 固定資産売却益の主な内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
土地 23,850	建物及び構築物 4,647 土地 13,386

※4 固定資産売却損の主な内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
—	建物及び構築物 249 土地 524

※5 固定資産除却損の主な内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物及び構築物 79	建物及び構築物 125
解体撤去費用 257	車両運搬具 437

※6 減損損失

前連結会計年度（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います。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います。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います。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います。

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います。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います。

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

（単位：百万円）

用途	種類	地域	減損損失
ロジスティクスセンター・営業所 他	その他の有形固定資産、 リース資産、機械装置 他	株式会社ナカノ商会 川西ロジスティクスセンター (兵庫県川西市) 他 10件	1,225

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います。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います。株式会社ナカノ商会については、ロジスティクスセンターや営業所などの拠点単位を基礎としてグルーピングを行っています。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います。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います。

当連結会計年度においては、株式会社ナカノ商会川西ロジスティクスセンター他10件の資産グループについて、当初想定していた収益が見込まれないこと、または、将来の使用が見込まれないこと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1,225百万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、その他の有形固定資産578百万円、リース資産344百万円および機械装置203百万円です。

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11.3%）で割り引いて算定しています。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います。

※7 のれん償却額

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

当社が保有する株式会社ナカノ商会の株式について、財務諸表において株式取得時に見込まれた超過収益力等の減少を反映するために関係会社株式評価損を計上したことに伴い、連結財務諸表において「連結財務諸表における資本連結手続に関する実務指針」（企業会計基準委員会移管指針第4号 2024年7月1日）第32項の規定に基づき、のれんを償却したものです。

(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 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	7,572百万円	8,867百万円
組替調整額	△15,415	△2,125
法人税等及び税効果調整前	△7,843	6,741
法人税等及び税効果額	1,491	△1,598
その他有価証券評価差額金	△6,351	5,142
為替換算調整勘定		
当期発生額	1,378	2,110
組替調整額	—	△309
法人税等及び税効果調整前	1,378	1,800
法人税等及び税効果額	△54	△165
為替換算調整勘定	1,324	1,635
退職給付に係る調整額		
当期発生額	25,518	△1,472
組替調整額	△174	△5,807
法人税等及び税効果調整前	25,344	△7,280
法人税等及び税効果額	△7,968	2,294
退職給付に係る調整額	17,376	△4,985
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	27	7
組替調整額	△124	△38
持分法適用会社に対する持分相当額	△96	△31
その他の包括利益合計	12,252	1,760

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(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(注)	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)が含まれています。

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います。

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います。

(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います。

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026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（注）	34,311	9,511	2	43,819
合計	34,311	9,511	2	43,819

（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471千株、当期末469千株）が含まれています。

普通株式の自己株式の株式数の増加9,511千株は、自己株式の買付による増加9,510千株などです。

普通株式の自己株式の株式数の減少2千株は、株式給付信託（BBT）による退任役員への給付による減少2千株などです。

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
2025年5月14日 取締役会	普通株式	7,513	23	2025年3月31日	2025年5月30日
2025年10月30日 取締役会	普通株式	7,294	23	2025年9月30日	2025年12月10日

（注）1. 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います。

2. 2025年10月30日取締役会の決議による配当金の総額には、株式給付信託（BBT）が保有する当社株式に対する配当金10百万円が含まれています。

（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
2026年5月13日 取締役会	普通株式	7,294	利益剰余金	23	2026年3月31日	2026年5月29日

（注）2026年5月13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います。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

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

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
現金及び預金勘定	208,654百万円	238,812百万円
預入期間が3か月を超える定期預金	△597	△989
現金及び現金同等物	208,057	237,822

※2 前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 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
リース取引に係る資産の額	10,870百万円	23,718百万円
リース取引に係る債務の額	12,656	26,063

(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）、車両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 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年内	35,251	45,152
1年超	204,241	272,557
合計	239,492	317,710

(貸主側)

1. ファイナンス・リース取引

重要性が乏しいため、記載を省略しています。

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 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年内	11,461	11,252
1年超	34,761	29,366
合計	46,222	40,618

(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、バランスシート・マネジメントのもと、所有する資産と利用する資産の選別を実施し投資計画を策定しています。当該投資計画に基づき、所有する資産の必要資金については、財務の健全性と効率性を意識しながら、銀行借入や社債発行により調達しています。利用する資産の必要資金については、事業計画に照らした最適な期間に基づくリースにより調達しています。なお、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います。デリバティブ取引は、主に借入金の金利変動リスクヘッジのために利用し、投機的な取引は実施していません。

また、一部の連結子会社では、信用購入あっせん業を行っています。

(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います。

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います。

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す。借入金は主に固定金利で調達しています。リース債務は主に設備投資に係る資金調達です。

また、営業債務、借入金およびリース債務は、流動性リスクを伴っていますが、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います。

(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、次のとおりです。

前連結会計年度（2025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	219,762 △212		
	219,550	219,565	15
(2) 割賦売掛金 貸倒引当金 割賦利益繰延	56,415 △1,101 (5,669)		
	49,644	53,810	4,165
(3) 投資有価証券 その他有価証券 関連会社株式	18,652 3,847	18,652 8,048	— 4,201
(4) 短期借入金	(14,325)	(14,314)	△10
(5) 長期借入金	(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、（ ）で示しています。
2. 「現金及び預金」については、現金であること、および預金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しています。
3. 「受取手形、売掛金及び契約資産」においては、短期間で決済されない受取手形、売掛金及び契約資産に対応する貸倒引当金を控除しています。
4. 「割賦売掛金」においては、対応する貸倒引当金および割賦利益繰延を控除しています。
5. 市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれていません。当該金融商品は、非上場株式および出資金等であり、連結貸借対照表計上額は16,000百万円です。
6. 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については含めていません。当該出資の連結貸借対照表計上額は10,189百万円です。
7. 「支払手形及び買掛金」については、その大半が1年以内の支払期日であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、記載を省略しています。
8. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

（単位：百万円）

	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び預金	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	—

	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	223,914 △172		
	223,742	223,756	14
(2) 割賦売掛金 貸倒引当金 割賦利益繰延	60,299 △1,061 (6,320)		
	52,916	56,847	3,931
(3) 投資有価証券 其他有価証券	25,884	25,884	—
(4) 短期借入金	(21,422)	(21,354)	△67
(5) リース債務（流動負債）	(7,728)	(6,969)	△758
(6) 長期借入金	(83,839)	(81,458)	△2,380
(7) リース債務（固定負債）	(62,925)	(57,744)	△5,181

- (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、（ ）で示しています。
2. 「現金及び預金」については、現金であること、および預金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しています。
3. 「受取手形、売掛金及び契約資産」においては、短期間で決済されない受取手形、売掛金及び契約資産に対応する貸倒引当金を控除しています。
4. 「割賦売掛金」においては、対応する貸倒引当金および割賦利益繰延を控除しています。
5. 市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれていません。当該金融商品は、非上場株式および出資金等であり、連結貸借対照表計上額は13,547百万円です。
6. 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については含めていません。当該出資の連結貸借対照表計上額は12,037百万円です。
7. 「支払手形及び買掛金」については、その大半が1年以内の支払期日であり、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、記載を省略しています。
8. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

（単位：百万円）

	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び預金	238,812	—	—
受取手形、売掛金及び契約資産	223,891	23	—
割賦売掛金	22,580	29,405	8,313
合計	485,284	29,429	8,313

9. 長期借入金およびリース債務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	6,152	2,127	30,955	50,755	—	—
リース債務	7,728	6,504	5,764	5,354	5,081	40,219
合計	13,880	8,632	36,720	56,110	5,081	40,219

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います。

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います。

(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（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				
其他有価証券				
株式	18,475	—	—	18,475
その他	176	—	—	176
資産計	18,652	—	—	18,652

当連結会計年度（2026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				
其他有価証券				
株式	25,884	—	—	25,884
資産計	25,884	—	—	25,884

(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（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

当連結会計年度（2026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	—	223,756	—	223,756
割賦売掛金	—	56,847	—	56,847
資産計	—	280,604	—	280,604
短期借入金	—	21,354	—	21,354
リース債務（流動負債）	—	6,969	—	6,969
長期借入金	—	81,458	—	81,458
リース債務（固定負債）	—	57,744	—	57,744
負債計	—	167,526	—	167,526

(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います。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に分類しています。

その他は新株予約権であり、相場価格を用いて評価しています。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に分類しています。

受取手形、売掛金及び契約資産および割賦売掛金

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の時価に分類しています。

短期借入金、長期借入金およびリース債務

これらの時価は、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の時価に分類しています。

(有価証券関係)

前連結会計年度(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います。

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います。

4. 保有目的を変更した有価証券

該当事項はありません。

当連結会計年度（2026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	21,896	7,071	14,824
	(2) 債券	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	21,896	7,071	14,824
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	3,988	4,370	△382
	(2) 債券	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	3,988	4,370	△382
合計		25,884	11,441	14,442

2. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券（自 2025年4月1日 至 2026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	3,168	2,472	—
(2) 債券	—	—	—
(3) その他	28	—	14
合計	3,196	2,472	14

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305百万円減損処理を行っています。

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います。

4. 保有目的を変更した有価証券

当連結会計年度において、従来関連会社株式として保有していたGDEX BHD.の株式の一部を譲渡したため、その他有価証券（連結貸借対照表計上額4,956百万円）に変更しています。

(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、および確定拠出型の制度を設けています。

なお、確定給付型の制度である企業年金基金制度については、2021年10月に確定給付企業年金から確定拠出年金の制度へ移行しており、移行時の給付対象者に対する支給のみ行っています。

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 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
退職給付債務の期首残高	159,351百万円	136,474百万円
勤務費用	15,754	9,230
利息費用	158	1,891
数理計算上の差異の発生額	△25,722	1,574
退職給付の支払額	△14,046	△13,447
過去勤務費用の発生額	262	—
新規連結による増加	717	—
退職給付債務の期末残高	136,474	135,724

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

(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 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
年金資産の期首残高	56,273百万円	54,915百万円
期待運用収益	562	549
数理計算上の差異の発生額	△203	101
退職給付の支払額	△1,717	△1,636
年金資産の期末残高	54,915	53,929

(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 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	7,885百万円	6,538百万円
年金資産	△54,915	△53,929
	△47,029	△47,391
非積立型制度の退職給付債務	128,589	129,186
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	81,559	81,794
退職給付に係る負債	128,589	129,186
退職給付に係る資産	△47,029	△47,391
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	81,559	81,794

(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 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
勤務費用	15,754百万円	9,230百万円
利息費用	158	1,891
期待運用収益	△562	△549
数理計算上の差異の費用処理額	△174	△5,807
過去勤務費用の費用処理額	262	—
その他	△10	14
確定給付制度に係る退職給付費用	15,428	4,780

(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す。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
数理計算上の差異	25,344百万円	△7,280百万円
合 計	25,344	△7,280

(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す。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
未認識数理計算上の差異	23,857百万円	16,577百万円
合 計	23,857	16,577

(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、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
一般勘定	56%	57%
債券	16	19
その他	28	24
合 計	100	100

②長期期待運用収益率の設定方法

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

(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 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
割引率	主として1.4%	主として1.4%
長期期待運用収益率	1.0	1.0

3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度11,753百万円、当連結会計年度11,881百万円です。

(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 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	9,608百万円	9,946百万円
未払法定福利費	1,599	1,660
未払事業税	1,691	1,776
貸倒引当金繰入超過額	518	482
税務上の繰越欠損金 ※	10,751	9,928
退職給付に係る負債	40,457	40,817
土地評価損	15,472	14,960
減損損失	4,761	4,675
投資有価証券評価損	1,113	1,724
関係会社に対する投資	11,423	5,715
固定資産未実現利益	3,694	3,698
電話加入権評価損	215	186
資産除去債務	4,462	6,080
特別修繕引当金	1,033	2,403
その他	9,565	11,809
小計	116,368	115,867
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額 ※	△4,853	△6,485
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△21,347	△21,604
小計	△26,201	△28,090
計	90,167	87,777
繰延税金負債		
顧客関連資産	△9,140	△8,729
退職給付に係る資産	△14,840	△14,953
その他有価証券評価差額金	△3,103	△4,703
圧縮記帳積立金	△299	△279
その他	△7,760	△8,364
計	△35,145	△37,031
繰延税金資産の純額	55,022	50,746

※ 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（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す。

当連結会計年度（2026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	3	—	—	653	60	9,211	9,928
評価性引当額	△3	—	—	△653	△60	△5,768	△6,485
繰延税金資産	—	—	—	—	—	3,442	3,442

（注）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

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 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026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	—	8.7
評価性引当額	—	1.4
受取配当金益金不算入	—	△0.4
持分法による投資損失	—	2.6
のれん償却額	—	15.3
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	—	△2.5
通算対象所得金額による差異	—	△0.5
その他	—	△1.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	—	54.1

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

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）に従っています。

(資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

1. 当該資産除去債務の概要

施設の賃貸借契約に基づく原状回復義務および定期借地権契約に基づく原状回復義務等です。

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います。

3. 当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
期首残高	10,547百万円	12,864百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	1,517	3,772
時の経過による調整額	136	165
見積りの変更による増減額 (△は減少)	174	1,204
資産除去債務の履行による減少額	△510	△341
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)	1	△12
期末残高	12,864	17,651

4. 当該資産除去債務の見積りの変更

前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

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174百万円加算しています。

当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

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、近年の物価高騰を受けた建設資材や人件費の上昇を反映した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1,204百万円加算しています。

(収益認識関係)

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

前連結会計年度 (自 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 (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います。

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	1,544,122	54,612	6,243	—	—	1,604,978
物流支援収入	47,065	117,231	134,774	—	—	299,070
その他	39,383	1,897	4,448	70,054	64,158	179,942
顧客との契約から生じる収益	1,630,572	173,741	145,465	70,054	64,158	2,083,991
その他の収益（注） 2	274	14,924	111	393	3,251	18,955
合計（合算）	1,630,846	188,666	145,577	70,447	67,410	2,102,947
セグメント内の内部営業収益 又は振替高	△31,293	△1,870	△44,018	△4,012	△1,040	△82,235
報告セグメントの営業収益	1,599,552	186,795	101,558	66,435	66,369	2,020,712
セグメント間の内部営業収益 又は振替高	△41,573	△22,192	△4,006	△44,401	△42,861	△155,036
外部顧客への営業収益	1,557,978	164,602	97,552	22,033	23,507	1,865,675

（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います。

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、注記を省略しています。

なお、いずれの契約にも重要な金融要素や変動対価は含まれておらず、サービス提供に対する契約上の対価は、収益の認識時点から概ね30～70日で収受しています。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収受しています。

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）	183,854	190,229
顧客との契約から生じた債権（期末残高）	190,229	193,616
契約資産（期首残高）	4,551	4,381
契約資産（期末残高）	4,381	4,781
契約負債（期首残高）	13,431	12,624
契約負債（期末残高）	12,624	12,772

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測定しています。契約資産は、対価に対する連結子会社の権利が無条件になった時点で顧客との契約から生じた債権に振り替えます。

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す。契約負債は、収益の認識に伴い取り崩します。

前連結会計年度に認識した収益の額のうち、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した収益の額のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていた額は10,462百万円です。

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いません。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・トランスフォーメーション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、純粋持株会社の当社のもと経営体制を敷いており、主な事業の内容とこれに附帯するサービス業務に応じてセグメントを構成しています。

これに従い、ヤマトグループは「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つを報告セグメントとしています。

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、 輸出入通関事業、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す。

(測定方法の変更)

当社は、報告セグメントごとの損益をより適切に評価するため、当社の連結子会社であるヤマト運輸株式会社の本社関連費の配賦方法を当連結会計年度より変更しています。当該変更を前連結会計年度に反映させた場合、セグメント利益（△は損失）は「エクスプレス事業」で2,303百万円増加し、「コントラクト・ロジスティクス事業」で374百万円、「グローバル事業」で1,928百万円減少します。なお、当該変更による「連結財務諸表計上額」への影響はありません。

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 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 (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います。

2. 調整額は、以下のとおりです。

(1) セグメント利益（△は損失）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います。

(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います。

(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す。

3. セグメント利益（△は損失）は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

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います。

（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	1,557,978	164,602	97,552	22,033	23,507	1,865,675	—	1,865,675
セグメント間の内部 営業収益又は振替高	41,573	22,192	4,006	44,401	42,861	155,036	△155,036	—
計	1,599,552	186,795	101,558	66,435	66,369	2,020,712	△155,036	1,865,675
セグメント利益 (△は損失)	2,299	6,217	8,150	5,221	6,629	28,517	△212	28,304
セグメント資産 (注) 4	970,538	99,913	62,100	53,959	114,300	1,300,812	△20,641	1,280,170
その他の項目								
減価償却費	40,358	6,275	2,874	1,511	1,862	52,883	317	53,200
のれんの償却額 (注) 5	—	14,906	—	—	—	14,906	—	14,906
持分法適用会社への 投資額	1,258	—	—	—	—	1,258	4,344	5,603
有形固定資産 及び無形固定資産の 増加額 (注) 4	47,256	14,086	5,389	2,024	1,123	69,880	5	69,886

(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います。

2. 調整額は、以下のとおりです。

(1) セグメント利益（△は損失）の調整額△212百万円には、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）△5,981百万円およびセグメント間取引消去5,768百万円が含まれています。

(2) セグメント資産の調整額△20,641百万円には、セグメント間債権債務消去等△161,561百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産140,919百万円が含まれています。

(3) 持分法適用会社への投資額の調整額4,344百万円は、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5百万円は、当社の設備投資額です。

3. セグメント利益（△は損失）は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

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370,128百万円、有形固定資産及び無形固定資産の増加額13,563百万円を含めています。

5. のれんの償却額には、特別損失に計上した「のれん償却額」13,434百万円が含まれています。

【関連情報】

前連結会計年度（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

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、記載を省略しています。

（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、記載を省略しています。

3. 主要な顧客ごとの情報

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

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026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	1,408,896	456,778	1,865,675

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、記載を省略しています。

（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、記載を省略しています。

3. 主要な顧客ごとの情報

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

【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 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

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026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	193	1,030	1	—	—	1,225	—	1,225

【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 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

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026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	—	14,906	—	—	—	14,906	—	14,906
当期末残高	—	920	—	—	—	920	—	920

（注）当期償却額には、特別損失に計上した「のれん償却額」13,434百万円が含まれています。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の関連会社等

前連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等の所有 (被所有) 割合 (%)	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
関連会社	ヤマト リース㈱	東京都 豊島区	30	総合リース 業	(所有) 直接 40.0	車両等の リース 役員の兼任	リース契約 の締結	20,668	リース 債務	33,008

(注) 取引条件及び取引条件の決定方針等

価格その他の取引条件は、市場実勢を勘案して決定しています。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
1株当たり純資産額	1,806.52円	1,803.21円
1株当たり当期純利益	111.87円	43.07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います。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数に含めています。

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471千株、当連結会計年度469千株であり、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473千株、当連結会計年度469千株です。

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いません。

3. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	37,937	13,662
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)	37,937	13,662
普通株式の期中平均株式数 (千株)	339,121	317,217

(重要な後発事象)

(子会社株式の譲渡)

当社は、2026年5月14日開催の取締役会において、当社の連結子会社であるヤマトクレジットファイナンス株式会社（以下「YCF」）の発行済株式のうち、当社が保有する全株式（発行済株式の70%）を株式会社ノジマの完全子会社である株式会社NJM5に譲渡すること（以下「本件株式譲渡」）を決議しました。本件株式譲渡に伴い、当社のYCFに対する議決権所有割合は70%から0%となり、同社は当社の連結子会社ではなくなる予定です。

1. 株式譲渡の理由

本件株式譲渡の対象会社であるYCFは、1974年の設立以来、個別信用購入あっせん事業を中心に多様な決済・ファイナンスサービスを展開してきました。しかし、近年の市場環境の変化やIT決済事業者等との競争が激化するなか、同社の成長と競争力強化を実現するためには、AI等への継続的なシステム投資や金融実務ノウハウの拡充が不可欠であり、グループ外のパートナーへ事業を承継することが最適であると判断しました。

本件株式譲渡の実質的なパートナーとなる株式会社ノジマは、デジタル家電専門店として全国に店舗ネットワークを有し、グループ金融事業のプラットフォーム拡充を進めています。このため、ノジマグループの事業基盤と連携することで、YCFは安定的かつ持続的な成長を実現できるものと考えています。

2. 株式譲渡の相手先の名称

株式会社NJM5

3. 株式譲渡日

2026年9月1日（予定）

4. 当該子会社の名称、事業内容

- (1) 名称 ヤマトクレジットファイナンス株式会社
- (2) 事業内容 クレジット（個別・包括信用購入あっせん）、企業間売掛決済サービス、売掛金・動産担保融資サービス、集金代行サービス

5. 譲渡株式数、譲渡価額及び譲渡後の所有株式数

- (1) 譲渡株式数 589,400株
- (2) 譲渡価額 3,500百万円
- (3) 譲渡後の所有株式数 0株（議決権所有割合0.0%）

6. 業績に与える影響

本件株式譲渡に伴い、2027年3月期連結決算において、約90億円の特別損失を計上する見込みです。

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
IS鳥栖開発2号 特定目的会社	第1回一般担保付特定社債	2025. 4. 30	—	100 (100)	3か月円 TIBOR +0.300	あり	2026. 10. 30
合計	—	—	20,000	20,100 (100)	—	—	—

(注) 1. () 内書は、1年以内の償還予定額です。

2. 連結決算日後5年間の償還予定額は以下のとおりです。

(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
100	—	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	11,800	15,270	0.926	—
1年以内に返済予定の長期借入金	2,525	6,152	0.986	—
1年以内に返済予定のリース債務	7,195	7,728	3.238	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	86,258	83,839	0.758	2027年～2029年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	46,016	62,925	3.362	2027年～2055年
その他有利子負債	—	—	—	—
合計	153,796	175,915	—	—

(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	2,127	30,955	50,755	—
リース債務	6,504	5,764	5,354	5,081

【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	2,048	61	62	2,048
アスベスト除去費用	10	5	—	16
定期借地権契約に基づく 原状回復義務	3,575	73	62	3,586
賃貸借契約に基づく 原状回復義務	7,228	5,015	242	12,001
合計	12,864	5,155	367	17,651

(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)	906,774	1,865,675
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)	△3,809	29,854
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)	△4,887	13,662
1株当たり当期純利益 又は1株当たり中間純損失 (△) (円)	△15.38	43.07

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、適切に対応しています。

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 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	39,186	88,594
営業未収金	※ 14	※ 13
短期貸付金	※ 5,606	※ 1,540
その他	※ 10,315	※ 5,932
流動資産合計	55,123	96,080
固定資産		
有形固定資産		
建物	3,201	3,024
工具、器具及び備品	656	552
その他	62	56
有形固定資産合計	3,920	3,632
無形固定資産		
ソフトウェア	48	19
その他	0	1
無形固定資産合計	49	21
投資その他の資産		
投資有価証券	28,747	36,963
関係会社株式	357,736	325,361
関係会社出資金	922	922
その他の関係会社有価証券	6,739	8,622
長期貸付金	※ 33,022	※ 32,119
繰延税金資産	8,467	1,290
前払年金費用	46	46
その他	2,110	593
貸倒引当金	—	△189
投資損失引当金	△54	△54
投資その他の資産合計	437,739	405,676
固定資産合計	441,708	409,330
資産合計	496,831	505,410

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	※ 749	※ 468
短期借入金	5,954	454
未払法人税等	1,237	3
預り金	※ 83,193	※ 127,881
賞与引当金	3	8
その他	7,396	1,403
流動負債合計	98,535	130,220
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	71,727	71,272
退職給付引当金	152	153
役員株式給付引当金	427	680
その他	626	636
固定負債合計	92,934	92,743
負債合計	191,469	222,963
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	68,516	60,558
利益剰余金合計	207,482	199,524
自己株式	△73,913	△92,821
株主資本合計	297,626	270,759
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	7,736	11,687
評価・換算差額等合計	7,736	11,687
純資産合計	305,362	282,447
負債純資産合計	496,831	505,410

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)	当事業年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月 31日)
営業収益	※1 42,698	※1 28,499
販売費及び一般管理費	※1,※2 5,458	※1,※2 4,802
営業利益	37,240	23,697
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	※1 1,635	※1 1,765
貸貸料収入	※1 2,401	※1 1,685
投資事業組合運用益	2,010	—
その他	※1 244	※1 405
営業外収益合計	6,291	3,856
営業外費用		
支払利息	※1 380	※1 836
施設使用料	2,401	1,685
投資事業組合運用損	—	1,055
その他	104	21
営業外費用合計	2,886	3,598
経常利益	40,645	23,955
特別利益		
固定資産売却益	1,038	—
投資有価証券売却益	13,784	2,376
関係会社株式売却益	917	—
子会社清算益	—	4,883
その他	10	—
特別利益合計	15,750	7,260
特別損失		
投資有価証券評価損	663	114
関係会社株式売却損	18	152
関係会社株式評価損	—	※3 22,473
貸倒引当金繰入額	123	189
本社移転費用	※1 785	—
その他	2	27
特別損失合計	1,594	22,957
税引前当期純利益	54,801	8,257
法人税、住民税及び事業税	1,487	△4,397
法人税等調整額	505	5,806
法人税等合計	1,993	1,408
当期純利益	52,808	6,849

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（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		
		資本準備金	その他利益剰余金		利益剰余金 合計
			別途積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	127,234	36,822	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	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

当事業年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金		
		資本準備金	その他利益剰余金		利益剰余金 合計
		別途積立金	繰越利益 剰余金		
当期首残高	127,234	36,822	138,965	68,516	207,482
当期変動額					
剰余金の配当				△14,807	△14,807
当期純利益				6,849	6,849
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	—	—	—	△7,957	△7,957
当期末残高	127,234	36,822	138,965	60,558	199,524

	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	△73,913	297,626	7,736	305,362
当期変動額				
剰余金の配当		△14,807		△14,807
当期純利益		6,849		6,849
自己株式の取得	△18,915	△18,915		△18,915
自己株式の処分	7	7		7
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			3,951	3,951
当期変動額合計	△18,908	△26,866	3,951	△22,914
当期末残高	△92,821	270,759	11,687	282,447

【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）を採用しています。

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います。

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います。

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います。

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います。

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

定額法を採用しています。

(2) 無形固定資産

定額法を採用しています。

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います。

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います。

(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います。

(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います。

(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います。

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います。

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います。

(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います。

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います。経営管理に係る契約では、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います。

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います。

(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、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
関係会社株式	357,736	325,361
関係会社出資金	922	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いますが、実質価額が低下した場合には、当該会社の事業計画等を見積りに基づき、評価損計上の要否を判断しています。

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見込まれない場合には、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ます。

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ます。

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株当たりの純資産額に所有株式数を乗じた金額ですが、会社の超過収益力等を反映した価額を実質価額として用いる場合もあります。実質価額に発行会社の超過収益力等を反映した価額を用いる場合には、一般に認められた企業価値評価の手法により算定された株式価値に基づいた価額を用いる場合があります。

関係会社株式および関係会社出資金の評価損計上の要否の判断においては、事業計画等を見積りについて一定の仮定を設定しています。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、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

(3) 当事業年度の財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定および翌事業年度の財務諸表に与える影響

当事業年度において、超過収益力等を加味して取得した株式会社ナカノ商会の株式について、企業価値評価の手法により算定した実質価額と帳簿価額を比較した結果、実質価額が帳簿価額に比べ30%以上下落していたため、関係会社株式評価損を計上しています。

当該事業の将来キャッシュ・フローの総額の見積りは、事業拠点における生産性の改善や売上単価の値上げなどが主要な仮定として含まれた経営計画に基づいています。このため、上記の主要な仮定と将来の実績が乖離し、将来キャッシュ・フローが悪化した場合には、翌事業年度において追加の関係会社株式評価損を計上する可能性があります。

(表示方法の変更)

(貸借対照表)

前事業年度において区分掲記していた「流動負債」の「関係会社取得未払金」は、当事業年度において金額的重要性が乏しくなったため、「その他」に含めて表示しています。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います。

この結果、前事業年度の貸借対照表において、「流動負債」の「関係会社取得未払金」7,194百万円、「その他」201百万円は「その他」7,396百万円として組み替えています。

(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))」を導入しています。

当該事項については、「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、注記を省略しています。

(子会社の解散及び清算)

2023年2月17日開催の当社取締役会において、当社の子会社であるYAMATO ASIA PTE. LTD. を清算することが承認され、現在清算手続き中です。

なお、詳細については、「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)」に記載のとおりです。

(貸借対照表関係)

※ 関係会社に対する金銭債権債務は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
短期金銭債権	6,090	6,352
長期金銭債権	31,574	30,495
短期金銭債務	90,617	129,085

偶発債務は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
通運計算契約に基づく連帯保証	300	300
借入金等に対する債務保証	16,767	24,325

(損益計算書関係)

※1 関係会社との取引高は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業収益	42,698	28,498
営業費用	2,529	1,845
営業取引以外の取引高	3,685	2,512

※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す。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
人件費	780	1,152
(うち賞与引当金繰入額)	3	8
(うち退職給付費用)	27	8
(うち役員株式給付引当金繰入額)	148	269
支払手数料	2,429	2,447
減価償却費	468	79

※3 関係会社株式評価損

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

株式会社ナカノ商会の株式の評価損15,547百万円および関係会社3社の株式の評価損6,926百万円です。

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式

前事業年度 (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

当事業年度 (2026年3月31日)

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	324,864
関連会社株式	497

(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 of 主な原因別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	1百万円	2百万円
未払事業税	34	—
退職給付引当金	48	48
税務上の繰越欠損金	—	1,036
投資有価証券評価損	771	1,371
関係会社株式等	60,322	59,572
その他	576	759
小計	61,754	62,790
評価性引当額	△50,199	△56,986
計	11,555	5,804
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△2,872	△4,243
その他	△215	△270
計	△3,087	△4,514
繰延税金資産 (△負債) の純額	8,467	1,290

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 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
評価性引当額	△5.9	79.9
受取配当金益金不算入	△21.1	△93.3
寄附金の損金不算入額	0.4	3.8
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	0.0	△2.4
通算対象所得金額による差異	—	△2.0
子会社株式の投資簿価修正	△0.5	—
その他	0.1	0.5
税効果会計適用後の法人税等の負担率	3.6	17.1

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）に従っています。

(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、注記を省略しています。

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

(重要な後発事象)

(子会社株式の譲渡)

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (重要な後発事象)」に同一の内容を記載しているため、記載を省略しています。

④【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却 累計額
有形固定 資産	建物	3,201	2	—	178	3,024	455
	工具、器具及び備品	656	2	0	106	552	857
	その他	62	—	—	6	56	17
	計	3,920	4	0	291	3,632	1,330
無形固定 資産	ソフトウェア	48	0	—	29	19	207
	その他	0	1	—	0	1	1
	計	49	2	—	30	21	209

【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	—	189	—	189
投資損失引当金	54	—	—	54
賞与引当金	3	8	3	8
役員株式給付引当金	427	269	16	680

(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、記載を省略しています。

(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、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当ておよび募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 単元未満株式の売渡請求をする権利

第7【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

該当事項はありません。

2【その他の参考情報】

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

- (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160期）（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）2025年6月13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
2025年6月13日関東財務局長に提出。
- (3) 半期報告書及び確認書
（第161期中）（自 2025年4月1日 至 2025年9月30日）2025年11月6日関東財務局長に提出。
- (4) 臨時報告書
2025年6月24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す。
2026年1月28日関東財務局長に提出。
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号に基づく臨時報告書です。
- (5) 発行登録書（株券、社債券等）及びその添付書類
2025年7月1日関東財務局長に提出。
- (6) 訂正発行登録書
2026年1月28日関東財務局長に提出。
- (7) 自己株券買付状況報告書
報告期間（自 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。
報告期間（自 2025年6月1日 至 2025年6月30日）2025年7月11日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2025年7月1日 至 2025年7月31日）2025年8月12日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2025年8月1日 至 2025年8月31日）2025年9月11日関東財務局長に提出。
報告期間（自 2025年9月1日 至 2025年9月30日）2025年10月10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

2026年6月12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

桑井 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2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社の2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

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

ヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業に係る固定資産の減損損失の認識の判定	
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、【注記事項】（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、2026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469,156百万円、無形固定資産65,640百万円（合計で連結総資産の約42%）を計上しており、このうち有形固定資産376,145百万円、無形固定資産376百万円は連結子会社ヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業に係る資産である。当連結会計年度において、このヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業の営業損益が継続してマイナスであるため、会社は当該資産グループにつき減損の兆候を識別したものの、割引前将来キャッシュ・フローが固定資産の帳簿価額を上回ったことから、減損損失を計上していない。</p> <p>会社は、資産グルーピングごとに減損の兆候を把握し、減損の兆候を識別した資産グループについて、資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較することによって減損損失の認識の判定を行っている。減損損失の測定が必要な場合には、固定資産を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上している。</p> <p>減損損失の認識の判定に用いる割引前将来キャッシュ・フローやその基礎となる事業計画は、会計上の判断や仮定を伴う。このうち、ヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業の事業計画においては、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、および一部輸送サービスの提供形態の見直しとそれに伴う損益への影響などが主要な仮定として含まれている。</p> <p>上述のように、ヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業に係る固定資産の金額的重要性が高く、また、当該資産グループにおける減損損失の認識の判定の基礎となる事業計画には一部輸送サービスの提供形態の見直しのように重要な仮定が含まれており、経営者による主観的な判断や不確実性が割引前将来キャッシュ・フローの総額の見積りに重要な影響を及ぼすことから、当監査法人は当該固定資産の減損損失の認識の判定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エクスプレス事業の固定資産の減損損失の認識の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>適切な階層の経営者による減損損失の認識の判定資料の査閲の方法や承認状況等、ヤマト運輸株式会社のエクスプレス事業の固定資産の減損損失の認識の判定に係る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>割引前将来キャッシュ・フローについて、取締役会において承認された将来の事業計画との整合性を検証した。さらに、過年度における事業計画と実績を比較することにより、将来の事業計画の見積りの精度を評価した。</p> <p>事業計画に含まれる重要な仮定である一部輸送サービスの提供形態の見直しについて、その実行可能性や影響を評価するために、経営者に対して質問をするとともに取締役会議事録や当該サービスに関連する契約書や関連資料を閲覧した。</p>

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

連結財務諸表監査における監査人の責任

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

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

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、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2026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2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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. XBRL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

2026年6月12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

条井 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2025年4月1日から2026年3月31日までの第161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2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

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

株式会社ナカノ商會に係る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、2026年3月31日現在、関係会社株式325,361百万円（総資産の約64%）を計上しているが、【注記事項】（有価証券関係）に記載のとおり、これには市場価格のない子会社株式324,864百万円及び市場価格のない関連会社株式497百万円が含まれている。</p> <p>会社は、市場価格のない関係会社株式につき、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。当該会計処理の判断に用いられる実質価額は、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として算出されるが、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>当事業年度において、超過収益力等を加味して取得した株式会社ナカノ商會に係る関係会社株式について、企業価値評価の手法により実質価額を算定した結果、実質価額が帳簿価額に比べ30%以上下落していたため、15,547百万円の評価損を計上している。実質価額の算定に当たっては、ディスカウント・キャッシュ・フロー法を用いており、事業計画に基づく将来キャッシュ・フローを割引率で割り引いて算定している。当該事業計画には一定の仮定が含まれており、事業拠点における生産性の改善や売上単価の値上げが重要な仮定である。</p> <p>このように、株式会社ナカノ商會の実質価額の算定に用いられた事業計画等には経営者による重要な仮定が含まれ、その見積りには不確実性が存在し、経営者の主観的な判断を伴うことから、当監査法人は株式会社ナカノ商會に係る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、会社による株式会社ナカノ商會に係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>実質価額を一般に認められた企業価値評価の手法により算定する場合において、事業計画に基づく将来キャッシュ・フローの見積りの作成プロセス、外部の専門家による評価結果に基づき評価損を算定、計上するプロセスといった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>経営者が事業計画を作成するに当たって設定した仮定の合理性を評価するため、経営環境及び今後の事業計画を理解することを目的として、経営者に質問するとともに、取締役会で承認された事業計画との整合性を確かめた。</p> <p>株式取得時における事業計画を下回る実績となった原因を分析し、当該原因が将来キャッシュ・フローの見積りに適切に考慮されているかどうかを検討した。</p> <p>事業計画に含まれる重要な仮定である事業拠点の生産性の改善及び売上単価の値上げの合理性を検証するために、以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> －当該事業拠点における生産性指標の推移及び直近の改善状況の分析 －類似拠点における過去の生産性指標の改善実績との比較検討 －売上単価の値上げに関する顧客との交渉実績に係る関連資料の閲覧 <p>当監査法人のネットワーク・ファームの専門家を利用し、会社の株式価値を算定するために用いた評価技法及び決定した割引率の合理性を評価した。</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を検討すること、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. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。