

ヤマトホールディングス株式会社

# 第160期 定時株主総会 招集ご通知



開催  
日時

2025年6月20日（金曜日）  
午前10時（受付開始：午前9時）

開催  
場所

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

決議  
事項

第1号議案 取締役7名選任の件  
第2号議案 監査役1名選任の件

## 株主様へのお願いとご案内

- ・株主総会にご出席されない場合は、書面または電磁的方法（インターネット等）により、事前に議決権をご行使ください。
- ・ご出席の株主様へのお土産のご用意はございません。

議決権  
行使期限

2025年6月19日（木曜日）  
午後5時まで

詳細は6頁～7頁をご覧ください➡

## 社 訓

### 一、ヤマトは我なり

社員一人ひとりが「自分はヤマトを代表している」という意識をもって  
お客様やパートナーと接し、自ら考えて行動する「全員経営」の精神を表しています。

### 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

「運送行為」は単に物を運ぶことだけではなく、お客様(委託者)の心(意思)を  
お届けし、お客様(委託者・受取人)に喜びをもたらすことである、と定義しています。

### 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが社会の一員として法律やルールを遵守するとともに、高い倫理観を  
持って行動することの重要性を表しています。

## 経営理念

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

# 株主の皆様へ

事業ポートフォリオの変革とバランスシート・マネジメント  
の強化を推進し、  
持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

ヤマトホールディングス株式会社  
取締役社長

長尾 裕



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

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と提供価値の拡大による基盤領域の利益成長、法人ビジネス領域の拡大、新たなビジネスモデルの事業化、およびグループ経営基盤の強化など、「経済価値」を生み出すとともに、社会の持続可能性に向けた「環境価値」「社会価値」を創造する取組みを推進しています。

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、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推進するとともに、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の整備や輸送効率の改善などを推進しています。

また、基盤領域である宅急便ビジネスを起点に、サプライチェーン全体に広がる法人顧客の経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを成長領域と位置づけ、国内外の倉庫や貨物専用機（フレイター）を含めた輸配送ネットワーク、ロジスティクスや通関、不動産関連のノウハウといったグループ経営資源を活かした付加価値を提供することで、法人ビジネス領域の利益成長を目指しています。なお、自律的な成長施策に加え、事業拡大を加速させるため、2025年3月期に、株式会社ナカノ商会を連結子会社とするM&Aを実施しています。

そして、持続可能な未来の実現に向けて、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て、車両を使用する事業者の脱炭素化に向けた取組みや運送事業者の健康管理と重症化予防に向けたオンライン医療サービスの提供など、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てまいります。

引き続き、事業ポートフォリオの変革とバランスシート・マネジメントの強化を推進することで、さらなる利益成長および資本収益性の改善を図り、企業価値向上を実現してまいります。

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

2025年5月

株主各位

東京都中央区銀座二丁目16番10号

ヤマトホールディングス株式会社

取締役社長 長尾 裕

## 第160期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第160期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

### 【当社ウェブサイト】

<http://www.yamato-hd.co.jp/>

（上記ウェブサイトにアクセスいただき、メニューより「株主・投資家情報」「株式・その他情報」「株主総会情報」を順に選択いただき、ご確認ください。）



### 【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/9064/teiiji/>



### 【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

（上記の東証ウェブサイトにアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「ヤマトホールディングス」または「コード」に当社証券コード「9064」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）



なお、書面または電磁的方法（インターネット等）により、議決権を事前にご行使いただくことが可能です。お手数ながら、株主総会にご出席されない場合は、後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、2025年6月19日（木曜日）午後5時までに議決権をご行使いただきますようお願い申し上げます。

敬 具



書面により  
議決権をご行使  
いただく場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、  
**2025年6月19日（木曜日）午後5時まで**  
に到着するようにご返送ください。



インターネット等により  
議決権をご行使  
いただく場合

7頁に記載の「インターネット等による議決権行使  
のご案内」をご確認のうえ、  
**2025年6月19日（木曜日）午後5時まで**  
に賛否をご入力ください。



株主総会への出席により  
議決権をご行使  
いただく場合

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

## 記

**1. 日 時** **2025年6月20日（金曜日） 午前10時**（受付開始：午前9時）

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

### 3. 目的事項

- 報告事項** 1. 第160期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類の監査結果報告の件  
2. 第160期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)計算書類報告の件

- 決議事項** 第1号議案 **取締役7名選任の件**  
第2号議案 **監査役1名選任の件**

### 4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 賛否の表示がない場合の取扱い

書面(郵送)による議決権行使において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。

- (2) 重複行使の取扱い

書面(郵送)の議決権行使書とインターネット等により、重複して議決権をご行使いただいた場合は、インターネット等によるご行使を有効なものいたします。

また、インターネット等により複数回数、議決権をご行使いただいた場合は、最後のご行使を有効なものいたします。

以 上

- ◎ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前および修正後の事項を掲載いたします。
- ◎ 書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、当該書面は、法令および当社定款第15条の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。
- ①連結計算書類の「連結注記表」  
②計算書類の「個別注記表」
- したがって、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類および計算書類は、会計監査人が会計監査報告を、監査役が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。
- ◎ 今後の状況により、株主総会の開催・運営に関して大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

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

# 議決権行使についてのご案内

議決権は、以下の3つの方法によりご行使いただくことができます。

## 株主総会にご出席されない場合



### 書面により議決権をご行使

#### 行使期限

2025年6月19日（木曜日）  
午後5時到着分まで

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



### インターネット等により 議決権をご行使

#### 行使期限

2025年6月19日（木曜日）  
午後5時まで

次頁の案内に従って、議案の賛否  
をご入力ください。

## 株主総会にご出席される場合



#### 日 時

2025年6月20日（金曜日）  
午前10時  
（受付開始：午前9時）

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

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

## 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議決権行使書 株主番号 ○○○○○○○○ 議決権の数 XX 個

御中

××××年 ×月××日

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

スマートフォン用  
議決権行使  
ウェブサイト  
ログインQRコード

見本

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

こちらに議案の賛否をご記入ください。

#### 第1号議案

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

#### 第2号議案

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

書面（郵送）の議決権行使書とインターネット等により、重複して議決権をご行使いただいた場合は、インターネット等によるご行使を有効なものとしたします。また、インターネット等により複数回数、議決権をご行使いただいた場合は、最後のご行使を有効なものとしたします。

## インターネット等による議決権行使のご案内

### ログインQRコードを読み取る方法 「スマートSR」

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

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 「スマートSR」画面上部の「議決権行使サイトへ」ボタンをタップします。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※通信環境の影響等により接続しづらい場合は、時間を置いて再度アクセスしてください。



「スマート行使」での議決権行使は**1回のみ**。

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

インターネットにより議決権をご行使いただく際、パソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

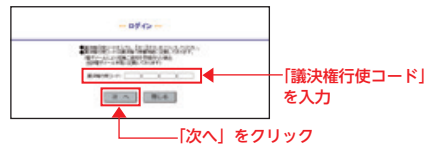
### 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

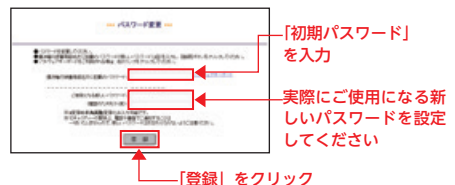
- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル

0120-768-524

(受付時間 年末年始を除く午前9時～午後9時)

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



# 事前質問受付についてのご案内

株主の皆様から、本株主総会の目的事項に関するご質問を「スマートSR」サイトにてお受けします。  
株主様のご関心が特に高いと思われるご質問については、株主総会にて「事前質問に対するご回答」として回答させていただきます。

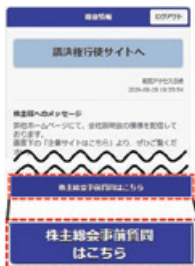
## 受付期間

2025年5月30日(金曜日)午前9時から2025年6月10日(火曜日)午後5時まで

## 受付方法

### 1. スマートフォン・タブレット端末等での入力する場合

- ①議決権行使書右下に記載のQRコードを読み取ります。
- ②「スマートSR」画面の「株主総会事前質問はこちら」ボタンを押下ください。
- ③「事前質問」画面に遷移します。以降は画面の案内に従ってご入力ください。

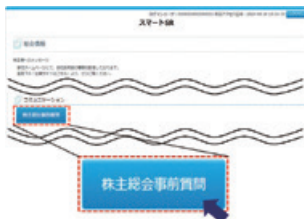


### 2. PC等での入力する場合

- ①以下のURLより議決権行使書右片の裏面に記載の議決権行使コード・パスワードをご入力の上、「スマートSR」へログインしてください。
- ②「スマートSR」画面の「株主総会事前質問」ボタンをクリックしてください。
- ③「事前質問」画面に遷移します。以降は画面の案内に従ってご入力ください。

#### 「スマートSR」URL

<https://smart-sr.m041.mizuho-tb.co.jp/SA>



#### <ご注意事項>

- ・ご質問は、本株主総会の目的事項に関する内容に限らせていただきます。
- ・ご質問は株主様一人につき3問まで、1問あたり200字以内でお願いいたします。
- ・すべてのご質問に対して回答をお約束するものではありません。また、個別の回答はいたしかねますのであらかじめご了承ください。
- ・株主総会会場にて取り上げるに至らなかったご質問につきましても、貴重なご意見として今後の参考とさせていただきます。
- ・ご利用いただくための通信料金等は、株主様のご負担となります。

# インターネットライブ配信のご案内

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

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



## 配信日時

**2025年6月20日（金曜日）午前10時から**

※ご視聴は、本株主総会に出席する権利を有する株主様のみ可能となります。

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

## ご視聴方法

### 1. スマートフォン・タブレット端末等で視聴する場合

① 議決権行使書右下に記載のQRコードを読み取ります。



② 「スマートSR」画面の「株主総会ライブ配信サイトへ」ボタンを押下ください。



③ 「株主総会ライブ配信サイト」に遷移します。以降は画面の案内に従ってご視聴ください。



### 2. PC等で視聴する場合

① 以下のURLより議決権行使書右面に記載の議決権行使コード・パスワードをご入力  
のうえ、「スマートSR」へログインしてください。

「スマートSR」URL

<https://smart-sr.m041.mizuho-tb.co.jp/SA>



② 「スマートSR」画面の「株主総会ライブ配信サイトへ」ボタンをクリックしてください。以降は画面の案内に従ってご視聴ください。



## ご視聴に関する留意事項

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

## お問い合わせ先

ご不明の点は、みずほ信託銀行 証券代行部までお問い合わせください。

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

## This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

# 株主総会参考書類

## 第1号議案 取締役7名選任の件

現任の取締役全員（7名）は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役7名の選任をお願いいたします。

取締役候補者は、次のとおりであります。

なお、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 民の5氏は、社外取締役候補者であります。

候補者 番 号	氏 名	候補者属性	当社における現在の地位	在任年数 (本総会 終結時)	取締役会への 出 席 状 況
1	なが お ゆたか 長 尾 裕	再 任 男性	代表取締役社長 社長執行役員	8年	18回／18回 (100%)
2	くり す とし ぞう 栗 栖 利 蔵	再 任 男性	代表取締役会長	3年	17回／18回 (94%)
3	すが た し ろう 菅 田 史 朗	再 任 社 外 独 立 男性	取締役	6年	18回／18回 (100%)
4	く が のり ゆき 久 我 宣 之	再 任 社 外 独 立 男性	取締役	5年	18回／18回 (100%)
5	YIN CHUANLI CHARLES チャールズ・イン	再 任 社 外 独 立 男性	取締役	3年	18回／18回 (100%)
6	いけ た じゅん いち ろう 池 田 潤 一 郎	再 任 社 外 独 立 男性	取締役	1年	14回／14回 (100%)
7	き はら たみ 木 原 民	新 任 社 外 独 立 女性	—	—	—

新 任 新任取締役候補者

再 任 再任取締役候補者

社 外 社外取締役候補者

独 立 独立役員

## 〈ご参考〉

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

会社経営および事業推進に関する豊富な経験と幅広い知見を有し、また、多面観察評価による人間性に鑑み、当社が抱える課題の本質を把握し、経営体制の強化を図る能力を有する者を選任する方針のもと、社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会にて取締役、監査役および執行役員の選解任議案について審議し、監査役の選任議案については監査役会の同意を得た上で、取締役会で決定しております。

候補者  
番号

1

なが お  
**長尾**  
(生年月日 1965年8月31日)

ゆたか  
**裕**

取締役在任年数  
(本総会終結時)  
8年

取締役会への出席状況  
(2025年3月期)  
18回／18回(100%)

所有する当社の株式数  
41,600株  
株式報酬制度に基づく交付予定株式数  
19,404株



再 任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1988年 4月 当社入社  
2004年 4月 当社山口主管支店長  
2006年 4月 ヤマト運輸(株)埼玉主管支店長  
2009年 4月 同社TSS営業推進室長  
2010年 4月 同社執行役員関東支社長  
2013年 4月 同社常務執行役員  
2015年 4月 当社執行役員

2015年 4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼  
社長執行役員  
2017年 6月 当社取締役兼執行役員  
2019年 4月 当社代表取締役社長兼社長執行  
役員 現在に至る  
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 現在に至る

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)取締役

取締役候補者  
とした理由

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

候補者  
番号

2

くり す とし ぞう  
**栗栖利蔵**  
(生年月日 1960年9月29日)

取締役在任年数  
(本総会終結時)  
3年

取締役会への出席状況  
(2025年3月期)  
17回／18回(94%)

所有する当社の株式数  
46,610株  
株式報酬制度に基づく交付予定株式数  
10,045株



再 任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1983年 4月 当社入社  
1999年 7月 当社経理部長  
2002年 6月 当社財務部長  
2006年 4月 当社執行役員  
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 当社財務・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  
2025年 4月 当社代表取締役会長 現在に至る  
2025年 4月 ヤマト運輸(株)取締役 現在に至る

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)取締役

取締役候補者  
とした理由

栗栖利蔵氏は、当社子会社であるヤマトフィナンシャル(株)（現ヤマト運輸(株)）の代表取締役社長、ヤマト運輸(株)の代表取締役社長および当社執行役員、常務執行役員、副社長執行役員を歴任し、グループの経営をリードしてきた経験と実績を有しております。2022年6月に当社代表取締役副社長兼副社長執行役員、2025年4月からは代表取締役会長に就任しており、グループの経営強化とさらなる成長のため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者  
番号

3

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

取締役在任年数  
(本総会終結時)  
6年

取締役会への出席状況  
(2025年3月期)  
18回／18回(100%)

所有する  
当社の株式数  
0株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

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

再 任

社 外

独 立 役 員

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

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。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者  
番号

4

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

取締役在任年数  
(本総会終結時)  
5年

取締役会への出席状況  
(2025年3月期)  
18回／18回(100%)

所有する  
当社の株式数  
2,300株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

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

再 任

社 外

独 立 役 員

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

久我宣之氏は、経営者として人事・労務、財務・会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、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。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者  
番号

5

YIN CHUANLI CHARLES

チャールズ・イン

(生年月日 1964年5月29日)

取締役在任年数  
(本総会終結時)  
3年

取締役会への出席状況  
(2025年3月期)  
18回／18回(100%)

所有する  
当社の株式数  
0株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1990年 2月	エルスリー・インク (ニューヨーク) 入社	2007年 8月	ワールドワイド・ シティグループ (香港) CEO
1992年 3月	同社ヴァイスプレジデント	2018年 7月	同社エグゼクティブチェアマン
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	現在に至る	
		2022年 6月	当社取締役 現在に至る

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

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

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

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。当社の経営体制のさらなる強化に向けて、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者  
番号

6

いけ だ じゅん いち ろう

池田潤一郎

(生年月日 1956年7月16日)

取締役在任年数  
(本総会終結時)  
1年

取締役会への出席状況  
(2025年3月期)  
14回／14回(100%)

所有する  
当社の株式数  
400株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1979年 4月	大阪商船三井船舶(株) (現株商船三井) 入社	2013年 6月	同社取締役兼専務執行役員
2004年 6月	同社人事部長	2015年 6月	同社代表取締役兼社長執行役員
2007年 6月	同社定航部長	2021年 4月	同社代表取締役兼会長執行役員
2008年 6月	同社執行役員	2023年 4月	同社取締役会長 現在に至る
2010年 6月	同社常務執行役員	2024年 6月	当社取締役 現在に至る

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

(株)商船三井取締役会長

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

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。当社の経営体制のさらなる強化に向けて、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。



候補者  
番号

7 <sup>き はら</sup>木原 <sup>たみ</sup>民

(木原 民氏の戸籍上の氏名は、磯部 民であります。)  
(生年月日 1962年6月27日)

所有する  
当社の株式数

0株



新任

社外

独立役員

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 4月	(株)リコー入社	2021年 4月	(株)リコー デジタル戦略部
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		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

▶ 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

社外取締役候補者  
とした理由および  
期待される役割の  
概要

木原 民氏は、IT・デジタル・テクノロジー、人事の分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行およびデジタル戦略、人事戦略について専門家の視点から当社の経営全般に助言いただくことを期待し、当社の経営体制のさらなる強化に向けて、社外取締役として選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

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

(1) 独立役員について

当社は、菅田史朗、久我宣之、チャールズ・インおよび池田潤一郎の4氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。4氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定であります。また、木原 民氏の選任が承認された場合、同氏につきましても独立役員となる予定であります。

なお、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 民の5氏は当社の独立性判断基準(19頁)を満たしております。

(2) 社外取締役に就任してからの年数について

菅田史朗、久我宣之、チャールズ・インおよび池田潤一郎の4氏は、現に当社の社外取締役であり、在任期間は本総会終結の時をもって菅田史朗氏は6年、久我宣之氏は5年、チャールズ・イン氏は3年、池田潤一郎氏は1年になります。

3. 責任限定契約について

当社と菅田史朗、久我宣之、チャールズ・インおよび池田潤一郎の4氏は、それぞれ、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。4氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定であります。また、木原 民氏の選任が承認された場合、同氏とも当該契約を締結する予定であります。

4. 役員等賠償責任保険契約について

当社は、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を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。各候補者の選任が承認された場合、被保険者に含まれることとなります。

なお、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の「3 会社役員に関する事項」に記載のとおりであります。また、当該保険契約の次回更新時には、同程度の内容での更新を予定しております。

# 第2号議案 監査役1名選任の件

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

監査役候補者は、次のとおりであります。

なお、寺田昭仁氏は、社外監査役候補者であります。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

て ら      だ      あ き      ひ と

寺田昭仁

(生年月日 1962年10月26日)

所有する  
当社の株式数

0株



### ▶ 略歴ならびに当社における地位

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	2009年 5月	有限責任あずさ監査法人 代表社員
1988年 4月	公認会計士登録	2022年 7月	寺田公認会計士事務所所長
2004年 5月	有限責任あずさ監査法人社員		現在に至る
2007年 6月	税理士登録		

新 任

社 外

独 立 役 員

### ▶ 重要な兼職の状況

寺田公認会計士事務所所長

### 社外監査役 候補者とした 理由

寺田昭仁氏は、公認会計士としての財務および会計分野を中心とした豊富な経験と幅広い知識を有しておりますので、客観的な見地からグループ全体の経営に対し適切な監督を行っていただけるものと判断し、社外監査役として選任をお願いするものです。

なお、同氏は、社外役員となること以外の方法で会社経営に関与されたことはありませんが、公認会計士として豊富な経験と幅広い見識を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

- (注) 1. 候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 社外監査役候補者に関する事項は、以下のとおりであります。
- (1) 独立役員について
- 寺田昭仁氏の選任が承認された場合、同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員となる予定であります。なお、同氏は当社の独立性判断基準（19頁）を満たしております。
- (2) その他特記事項について
- 寺田昭仁氏は、2022年6月から当社子会社であるヤマト運輸㈱の社外監査役に就任しておりますが、2025年6月に退任予定であります。
3. 責任限定契約について
- 当社は、寺田昭仁氏の選任が承認された場合、同氏との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であり、当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。
4. 役員等賠償責任保険契約について
- 当社は、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を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。寺田昭仁氏の選任が承認された場合、被保険者に含まれることとなります。
- なお、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の「3 会社役員に関する事項」に記載のとおりであります。また、当該保険契約の次回更新時には、同程度の内容での更新を予定しております。

以上

## 「ヤマトグループの社外役員選任における独立性の判断基準について」

### 1. 独立性判断基準

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

### 2. 社外役員の独立性要件

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

- (1) 当社および当社グループ会社（以下、総称して「当社」という。）を主要な取引先<sup>(注1)</sup>とする者、もしくはその者が法人等（法人その他の団体をいう。以下同じ。）である場合は、その業務執行者
- (2) 当社の主要な取引先<sup>(注2)</sup>、もしくはその者が法人等である場合は、その業務執行者
- (3) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産<sup>(注3)</sup>を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- (4) 当社を主要な取引先とするコンサルタント、会計専門家、法律専門家、またはその他専門サービス業である法人等<sup>(注4)</sup>の一員
- (5) 当社の主要な株主<sup>(注5)</sup>、もしくは主要な株主が法人等である場合は、その業務執行者
- (6) 当社が寄付<sup>(注6)</sup>を行っている先またはその業務執行者
- (7) 過去3年間に於いて上記(1)～(6)に該当していた者
- (8) 過去3年間に於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
- (9) 過去10年間に於いて当社の取締役（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
- (10) 上記のいずれかに該当する者（重要者<sup>(注7)</sup>に限る。）の近親者<sup>(注8)</sup>

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。

以 上

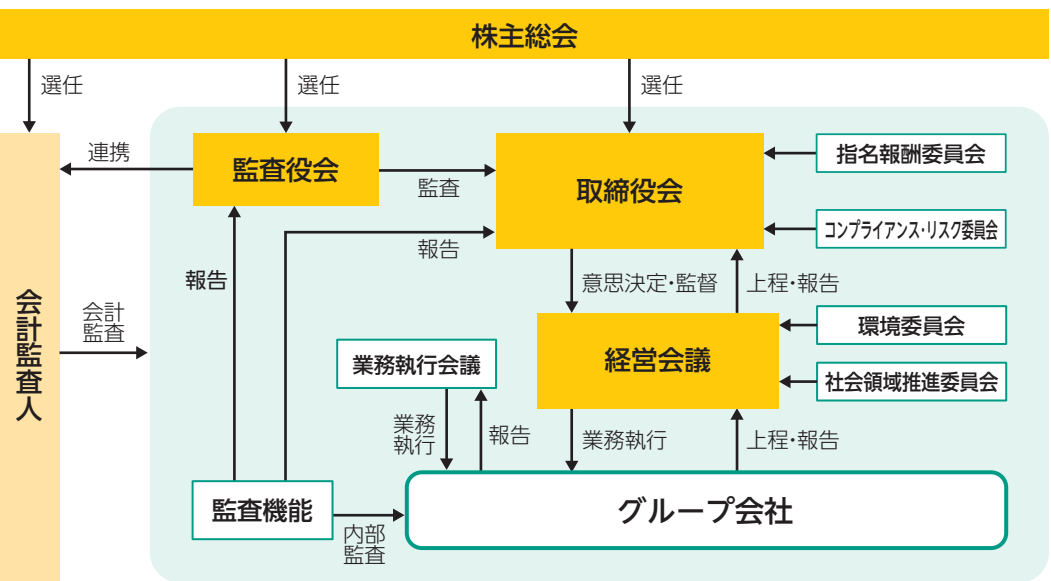
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

## コーポレート・ガバナンス体制

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

また、取締役会の監督機能を補完するため、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会を設置するとともに、経営の監督と執行を分離し、さらに業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。



第1、2号議案が承認されたのちの経営体制（予定）

氏 名	地 位	社外	指名報酬委員会	専門性と経験						
				企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタル・テクノロジー	グローバル
長 尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●	●			●	●
栗 栖 利 蔵	代表取締役会長			●			●	●	●	
菅 田 史 朗	取 締 役	○	○	●	●				●	●
久 我 宣 之	取 締 役	○	○	●		●	●			●
チャールズ・イン	取 締 役	○	○	●	●				●	●
池田潤一郎	取 締 役	○	○	●		●				●
木 原 民	取 締 役	○	○			●			●	
佐々木 勉	常 勤 監 査 役			●	●			●		
庄 司 義 人	常 勤 監 査 役			●			●			
松 田 隆 次	監 査 役	○					●	●		
井野勢津子	監 査 役	○					●			●
寺 田 昭 仁	監 査 役	○					●	●		

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

当社が取締役、監査役に期待するスキル項目の選定理由は以下のとおりです。

専門性と経験 (スキル項目)	選定理由
企業経営	持続的に企業価値を向上させる中長期の経営計画の策定と遂行において、適切な意思決定や監督機能を発揮するため、企業経営に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
マーケティング・営業	変化するお客様や社会のニーズに対して、グループの経営資源を活用した価値を提供するため、マーケティング・営業分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
人事・労務	グループ最大の資産である社員が働きがいもちイキイキと活躍するとともに、人権や多様性が尊重され安心して働くことができる企業となるため、人事・労務分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
財務・会計	強固な財務基盤を構築し、事業成長につながる投資や資本効率の向上を推進するため、財務・会計分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
法務・リスクマネジメント	グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った安全・安心な事業活動を通じて、公正かつ信頼される企業となるため、法務分野に関する豊富な経験と知見やリスクマネジメント能力を必要な項目として選定しています。
IT・デジタル・テクノロジー	データ分析に基づく経営資源の最適配置やデジタル技術を駆使した効率的な事業運営を実現するため、IT・デジタル・テクノロジー分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
グローバル	グローバルな事業展開を通じて、お客様のサプライチェーンやビジネスプロセスの変革に貢献するために、グローバル分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。

## 1 | 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過および成果

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

このような状況下、ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、中期経営計画「サステナビリティ・トラン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ビジネス領域の拡大、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化およびグループ経営基盤の強化など「経済価値」を生み出すとともに、社会の持続可能性に向けた「環境価値」「社会価値」を創造する取組みを推進しています。

当期の連結業績は、以下のとおりとなりました。

(単位：百万円)

区 分	前 期	当 期	増 減	伸 率 (%)
営 業 収 益	1,758,626	1,762,696	4,069	0.2
営 業 利 益	40,059	14,206	△25,853	△64.5
経 常 利 益	40,458	19,587	△20,871	△51.6
親会社株主に帰属する当期純利益	37,626	37,937	311	0.8

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

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

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



## ＜ヤマトグループ全体としての取組み＞

### ① 宅急便ネットワークの強靱化と提供価値の拡大

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

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

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

### ② 法人ビジネス領域の拡大

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

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

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

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

### ③ 新たなビジネスモデルの事業化

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

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

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

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

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

### ④ グループ経営基盤の強化

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

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

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

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

環境の領域については、「2050年温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロ（自社排出）」および「2030年温室効果ガス（GHG）排出量48%削減（2021年3月期比）」の実現に向け、引き続き「EV23,500台の導入」「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進するとともに、サプライチェーン（Scope3）における実質排出量の把握や削減目標の設定などに取り組んでいます。当期においては、川崎市の脱炭素先行地域において、官民連携により再生可能エネルギー由来電力を地産地消で100%使用する営業所の稼働を開始しました。本営業所は、物流拠点に最適化したヤマト運輸独自のエネルギーマネジメントシステム（EMS）を導入しており、営業所内の電力使用量、太陽光発電設備での発電量、蓄電池の充放電量をリアルタイムで可視化・自動で調整し、効率的なエネルギーマネジメントを行うとともに、最大使用電力を制御することで、電力コストの低減を図っています。なお、2025年1月にヤマトエナジーマネジメント株式会社を設立しました。今後は同社が中心となり、ヤマトグループのみならず車両を使用する事業者様に対し、ヤマトグループの拠点や各地域の発電事業者が発電した再生可能エネルギー由来電力などを提供することで、物流の脱炭素化を推進し、企業と社会の発展に取り組んでいきます。

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

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

## 〈セグメント別の概況〉

当期より、報告セグメントの区分を変更しており、以下の前期比較については、前期の数値を変更後の報告セグメントの区分に組み替えて分析しています。

### エクスプレス事業

- 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、サービスラインアップの拡充や個人向け会員サービス「クロネコメンバーズ」を通じた顧客体験価値の向上、宅配便3商品の「カーボンニュートラル配送」などにより、お客様への提供価値を拡大するとともに、外部環境の変化を踏まえた届出運賃の年次での見直しおよび法人顧客との契約の見直しなど、適正な運賃・料金収受を推進しています。また、E C化の進展や少子高齢化・過疎化の進展、労働力不足や気候変動のさらなる深刻化を踏まえ、社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形で強化するため、ネットワーク・オペレーションの構造改革を推進しています。
- ② 当期においては、引き続き、外部環境の変化によるコスト上昇を踏まえ、届出運賃・料金を改定した上で、基盤である宅急便部門における小口法人・個人のお客様に対する営業強化および法人部門における大口法人のお客様の課題解決や事業成長を支援するソリューション提供を見据えた新規取引の拡大、既存のお客様に対する提供価値に応じた適正な運賃・料金収受の取組みを推進しました。また、「クロネコメンバーズ」会員のお客様からの指定に基づく、宅急便および宅急便コンパクトの「置き配」サービスの提供など、より多くのお客様に快適な受け取り体験を提供するとともに、再配達への削減、物流の効率化や温室効果ガス(G H G)排出量の削減に向けた取組みを推進しました。加えて、小さな荷物の配送ニーズに応えるため、専用資材の事前購入により全国一律420円で荷物が送れる「こねこ便420」の東京都での拡販を推進しました。  
ネットワーク・オペレーションの構造改革については、業務量変動への柔軟な対応や拠点間輸送の効率化、荷待ち時間の短縮などを実現するため、小規模・多店舗展開してきたラストマイル集配拠点の集約・大型化やターミナル機能の再定義、デジタルテクノロジーを活用した作業指示の自動化や業務量に応じた経営資源の最適配置、バックオフィスの業務プロセス改革などの取組みを推進しました。
- ③ 外部顧客への営業収益は、収益構成の変革に向けた取組みにより宅配便の収入が増加したものの、投函サービスの収入減少などにより1兆5,347億10百万円となり、前期に比べ0.9%減少しました。営業費用は、ラストマイル領域は経営資源の適正配置や「置き配」ニーズへの対応などにより生産性が向上したものの、輸送領域のオペレーション見直しおよび新たなビジネスモデルの事業化に向けた費用が先行して増加したことなどにより前期に比べ86億93百万円増加した結果、営業損失は128億99百万円となりました。

### コントラクト・ロジスティクス事業

- ① コントラクト・ロジスティクス事業は、宅配便を利用する法人顧客の課題解決や事業成長を支援するソリューションを提供しています。エクスプレス事業とのシナジーを重視し、宅配便のさらなる利用拡大や提供価値に応じた適正な運賃・料金収受、新たなロジスティクス収入の獲得などに取り組んでいます。
- ② 当期においては、引き続き、セールスドライバーがお客様との接点から得る気づきなどの情報を活用し、各地域に配置した法人営業担当者が最適な提案を行えるよう営業体制の強化を図るとともに、より付加価値の高いサプライチェーンソリューションの提案やオペレーションの品質・生産性改善を加速さ

せるため、地域特性を踏まえた組織・人材の適正化などに取り組みました。また、株式会社ナカノ商会の発行済株式の87.74%を取得して連結子会社とし、コントラクト・ロジスティクス事業の拡大、エクスプレス事業とのシナジー創出、両社リソースの共同利用等のコストシナジー創出などに向けたPMI（経営統合プロセス）を推進しています。

- ③ 外部顧客への営業収益は、前期の新型コロナウイルスワクチンや大型リコール案件に関するロジスティクスの反動減が影響したものの、株式会社ナカノ商会の連結子会社化などにより970億74百万円となり、前期に比べ9.0%増加しました。営業利益は、オペレーションの効率化を進めたものの営業収益の減少を補うには至らず55億82百万円となり、前期に比べ41億20百万円減少しました。

## 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、法人顧客のグローバルサプライチェーン全体を最適化するソリューションを提供しています。サプライチェーンの変化を好機と捉え、これまで宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤を活かしつつ、オートモーティブやハイテク、食品産業などヤマトグループが強みを発揮している領域のさらなる拡大に努めるとともに、日本、米国・メキシコ、中国、インド、東南アジアを中心に営業力の強化を進めています。
- ② 当期においては、引き続き、フォワーディングの混載効率向上や、拡大する越境ECへの提案強化、注力地域の内需拡大に伴う物流需要の取込みなどを推進しました。また、地政学的リスクおよび機会を踏まえ、東南アジア・欧州間におけるトラックと鉄道による国際複合一貫輸送サービスや、米国とメキシコとの国境における通関手続きを必要としない「空港間保税転送」を活用した、迅速で定時性の高い越境トラック輸送サービスを提供するなど、グローバルサプライチェーンの強靱化に取り組みしました。
- ③ 外部顧客への営業収益は、越境ECの取扱数量の増加などにより859億50百万円となり、前期に比べ16.1%増加しました。営業利益は、越境ECの取扱数量増加による営業収益の拡大に加え、国際フォワーディングの混載効率向上などにより90億27百万円となり、前期に比べ23億64百万円増加しました。

(参考)

区 分	前 期	当 期	増 減	伸率 (%)
宅急便・宅急便コンパクト・EAZY (百万個)	1,886	1,961	75	4.0
ネコポス・クロネコゆうパケット (百万個)	409	391	△18	△4.5
クロネコゆうメール (百万冊)	626	110	△516	△82.4

クロネコゆうメールの前期の実績は、クロネコDM便の実績を含みます。

## モビリティ事業

- ① モビリティ事業は、運送事業者様の安全運行と車両稼働時間の拡大に資する、稼働を止めない車両整備サービスを提供しています。また、これまでヤマトグループ内での環境投資や実証実験を通じて蓄積したEV、太陽光発電設備、エネルギーマネジメントなどのノウハウを活用し、車両を使用する事業者様



の脱炭素化に向けて、温室効果ガス（GHG）削減計画の立案からEV・充電器の導入・運用支援、メンテナンス、エネルギーマネジメント、再生可能エネルギー由来電力の供給を、事業者様がワンストップで利用できる「EVライフサイクルサービス」の拡販を推進しています。

- ② 当期においては、作業効率と社員の働きやすさを追求した車両整備工場の稼働など、需要の多い地域においてさらなるネットワーク強化を図るとともに、車両整備サービスの拡販と適正単価の収受に取り組みました。また「EVライフサイクルサービス」のファーストユーザーとして、医薬品卸売業の事業者様への提供を開始しました。
- ③ 外部顧客への営業収益は、契約車両台数の増加に加え、適正単価の収受などにより205億5百万円となり、前期に比べ1.7%増加しました。営業利益は、車両の整備や回送における委託費の増加などにより37億81百万円となり、前期に比べ3億51百万円減少しました。

## 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。当期においては、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244億55百万円となり、前期に比べ22億79百万円減少しました。また、営業利益は82億円となり、前期に比べ77百万円増加しました。

## <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。当期においては、引き続き「こども交通安全教室」を幼稚園・小学校などで開催するとともに、グループ全体での「交通事故ゼロ運動」や全国のドライバーが安全運転の技能や知識を競い合う「全国安全大会」を開催するなど、安全意識の向上を図る取組みを推進しました。
- 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3,000回以上開催しており、累計参加人数は約26万人となりました。また、地域コミュニティの領域では、お客様や地域の皆様に対する感謝の気持ちを込めて、年齢や地域の枠を超えたすべての皆様へ本物の音楽をお届けすることを目的とした音楽宅急便「クロネコ ファミリーコンサート」を、1986年から全国で361回開催しており、累計参加人数は約59万人となりました。
- 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カリーにおける積極的な雇用や、就労に必要な技術や知識の訓練を行う就労支援施設の運営など、障がい者の経済的な自立支援を継続的に行っています。

## (2) 対処すべき課題

ヤマトグループを取り巻く事業環境は、不安定な国際情勢や金融市場の変動などにより、依然として先行き不透明な状況が続いています。また、物価上昇の影響や自動車運転業務における時間外労働の上限規制の適用(2024年問題)など、外部環境の変化に伴うコスト上昇が継続すると見込まれます。さらに、中長期的には、E C化のさらなる進展や地政学リスクの増大、少子高齢化・過疎化の進展、労働力不足や気候変動の深刻化などを想定しています。このような中、ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、「持続可能な未来の実現に貢献する価値創造企業」を2030年の目指す姿として定めました。そして、2027年3月期を最終年度として策定した中期経営計画「サステナビリティ・トラン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、E C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、E C化の進展と人口動態の変化に伴い、ラストマイル領域における集荷と配達の業務量や輸送領域における都市部・地方部間の荷物の流動量が変化しており、宅急便ネットワークの収益性は低下傾向にあります。

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

輸送領域においては、社会的インフラとしての宅急便ネットワークをより効率的かつ持続的な形に強靱化し、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・集配拠点間の運び方見直し、仕分け作業を担う働き手の適正配置などに取り組んでいきます。

### ② 法人ビジネス領域の拡大

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

エクスプレス事業の法人部門においては、大口法人のお客様の多様な輸送ニーズに応えるとともに、収益・顧客構成の変革と付加価値に応じた適正なプライシング収受に注力していきます。また、コントラ

クト・ロジスティクス事業を中心として、連結子会社化した株式会社ナカノ商会とのシナジー創出に取り組んでいきます。

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

### ③ 新たなビジネスモデルの事業化

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

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

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

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

### ④ グループ経営基盤の強化

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

人事戦略については、事業構造改革と連動した人材の最適配置を優先課題として、組織・要員の適正化と評価・報酬制度の見直しに取り組めます。また、付加価値を創出する人材の育成に向けて、自主・自律的なキャリア形成を促進する職務を起点とした人材マネジメント体系の整備・運用を推進します。そして、多様な社員の働きやすさと働きがいの向上に向けて、多様化する社員のライフプランに適合する福利厚生制度の構築や社員の健康管理・健康増進施策を推進するとともに、ダイバーシティの推進や人権



デューデリジェンスの実施、女性活躍の推進に継続的に取り組みます。これらの取組みを通じて、社員一人ひとりの活躍と貢献を最大化し、より高い付加価値の創出を目指していきます。

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

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

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

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

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

これからも、ヤマトグループの総合力を結集して、企業価値を向上させてまいります。

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

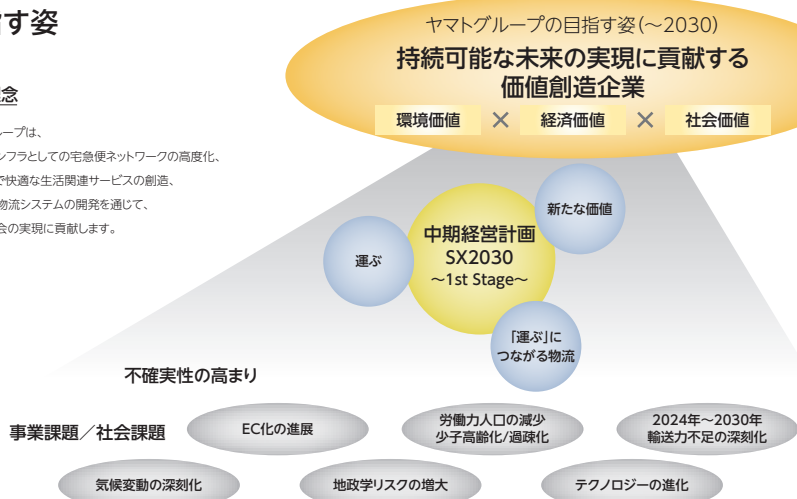
## ヤマトグループ中期経営計画

### 「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」

#### 目指す姿

##### 経営理念

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



#### 法人ビジネス領域の事例

##### 【株式会社ナカノ商会の連結子会社化におけるレベニューシナジー創出】

- ・業種・領域が異なるナカノ商会とヤマト運輸のコントラクト・ロジスティクス事業の顧客基盤の活用による営業機会の増加
- ・サプライチェーンの上流～下流に対して総合的なソリューション提案の推進



##### ナカノ商会の顧客基盤

- ・小売や食品等のメーカー・サプライヤー、それらをつなぐ卸売を中心に法人顧客を持つ
- ・EC事業者の上流の物流領域も強み（倉庫運営・拠点間輸送等）

##### ヤマト運輸のコントラクト・ロジスティクス事業の顧客基盤

- ・消費者側に近い細かな店舗への配送領域に強み
- ・通信やサービス、メディカル、エレクトロニクスといったナカノ商会が持たない業種に法人顧客を持つ

## 新たなビジネスモデルの事例

### 【EVライフサイクルサービス・再生可能エネルギー由来電力などの提供】

- ・自社の脱炭素化の取組みで培ったノウハウを活用し、お客様の脱炭素化（電動化＋再エネ化）を支援
- ・ヤマトグループの拠点や各地域の発電事業者が発電した再エネ電力などを提供

#### ヤマトグループのナレッジ（グリーン基盤）

**EV**  
**4,275台**  
(2025年3月末時点)



EV運用ノウハウの蓄積、  
カートリッジ式バッテリー  
対応EVの集配実証

**太陽光発電設備**  
**134基**  
(2025年3月末時点)



エネルギーマネジメント  
システムの開発、  
導入推進

#### ヤマトオートワークス株式会社

- ・24時間365日営業、全国72拠点のネットワーク
- ・内燃車・EVともにマルチブランド対応
- ・車両整備に加え、充電器設置、物流施設・設備の維持・管理等、車両を使用する事業者様に対してトータルサポートを提供

#### EVライフサイクルサービスの提供 2024年10月



GHG削減計画立案



EV導入



充電器設置



EV入替・廃棄



メンテナンス



エネルギーマネジメント



再エネ電力供給

ファーストユーザーであるアルフレッサグループ様のGHG  
排出量削減をヤマトグループが中長期的に支援開始



#### ヤマトエナジーマネジメント株式会社の設立 2025年1月

- ・再エネ電力などの調達・供給
- ・太陽光発電設備への投資・管理
- ・EMS（ヤマト運輸独自のエネルギーマネジメントシステム）を通じて、電力の監視・制御

### 【オンライン医療サービス】

#### 株式会社MY MEDICA（マイメディカ）の設立 2024年12月

病院に通い難い、自動車運送事業者の乗務員を中心にオンライン医療サービスを提供し、健康管理や生活習慣病を中心とした慢性疾患の重症化予防を行うことで、持続可能な物流・交通インフラに貢献



### (3) 財産および損益の状況の推移

区 分	2021年度 第157期	2022年度 第158期	2023年度 第159期	2024年度 (当期) 第160期
営 業 収 益 (百万円)	1,793,618	1,800,668	1,758,626	1,762,696
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
1 株 当 た り 当 期 純 利 益 (円)	151.03	126.64	107.23	111.87
総 資 産 (百万円)	1,086,854	1,107,587	1,181,782	1,267,428
純 資 産 (百万円)	598,233	616,430	591,980	600,350
1 株 当 た り 純 資 産 (円)	1,611.34	1,684.87	1,708.00	1,806.52

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

### (4) 小口貨物の取扱実績の推移

区 分	2021年度 第157期	2022年度 第158期	2023年度 第159期	2024年度 (当期) 第160期
宅急便・宅急便コンパクト・ E A Z Y (百万個)	1,890	1,926	1,886	1,961
ネコポス・ クロネコゆうパケット (百万個)	384	413	409	391
クロネコゆうメール (百万冊)	824	800	626	110

(注) 1. 第157期および第158期のネコポス・クロネコゆうパケットには、クロネコゆうパケットの実績は含まれておりません。

2. 第157期および第158期のクロネコゆうメールは、クロネコDM便の実績です。  
また、第159期のクロネコゆうメールには、クロネコDM便の実績が含まれております。

## (5) 主な事業内容

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変更しております。

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

区 分	事 業 内 容
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。 (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。 (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。 (法人顧客向け運送事業、物流センターの企画運営業、通関業、航空運送代理店業)
モビリティ事業	運送事業者様の安全運行と車両稼働時間の拡大に資する、稼働を止めない車両整備サービスを提供する。EVに使用する再生電力などを提供する。 (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り組みを支える。 (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)

(6) 設備投資の状況

① 当期中に実施した設備投資

当期中において実施いたしました設備投資の総額は846億35百万円で、その主なものは次のとおりであります。

名 称	区 分	設備の内容	投資額
当 社	全 社	ヤマト本社ビル建築	8,032
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 グローバル事業	車両購入 (1,131台)	7,509
		渋谷初台営業所	7,464
		板橋北営業所 入居改修工事	7,322
		神戸中央東営業所	5,138
		名古屋岩塚ベース 入居改修工事	2,830

② 当期中に実施した重要な固定資産の売却

当期中において、ヤマト本社ビルおよびヤマト運輸株式会社が保有する東京都江東区の新江東ビル他2物件について、セール・アンド・リースバック取引を活用した売却譲渡を行っております。なお、輸配送能力に重要な影響はありません。

(7) 資金調達の状況

当社はグループの設備投資等の必要資金として、金融機関からの借入に加え、シンジケートローンの組成および財政投融資の活用により長期借入金617億円の調達を行っております。

## (8) 主要な借入先

借入先	借入額
	百万円
株式会社みずほ銀行	31,831
株式会社三井住友銀行	12,158
株式会社三菱UFJ銀行	2,091
シンジケートローン	50,500

(注) 1. シンジケートローンのうち40,500百万円は、株式会社みずほ銀行を主幹事とする27の金融機関からの協調融資によるものであります。  
2. シンジケートローンのうち10,000百万円は、株式会社みずほ銀行を主幹事とする9の金融機関からの協調融資によるものであります。

## (9) 従業員の状況

区分	従業員数	前期末比増減
	名	名
エクスプレス事業	156,175	△6,891
コントラクト・ロジスティクス事業	7,348	2,823
グローバル事業	2,599	△130
モビリティ事業	2,046	△75
その他	4,639	△331
全社	15	△4
合計	172,822	△4,608

(注) 1. 従業員数には、パートタイマー84,720名（前期末比3,793名減）が含まれております。  
2. エクスプレス事業の従業員数には、ヤマト運輸株式会社の本社部門の従業員が含まれております。  
3. 全社の従業員数は、当社の従業員であります。

# (10) 車両の状況

区 分	車両台数	前期末比増減
エクスプレス事業	50,936 <sup>台</sup>	△2,149 <sup>台</sup>
コントラクト・ロジスティクス事業	1,505	1,172
グローバル事業	825	△10
モビリティ事業	738	△26
その他の	3	0
全社	－	△2
合 計	54,007	△1,015

(注) 1. エクスプレス事業の車両台数には、ヤマト運輸株式会社の本社部門が所有する車両が含まれております。  
2. 全社の車両台数は、当社が所有する車両であります。

# (11) 重要な子会社の状況

名 称	区 分	資本金	出資比率	主要な事業内容
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 グローバル事業	百万円 50,000	% 100	個人および法人顧客向け宅配事業、 3 P L 事業、法人顧客向け運送事業
沖縄ヤマト運輸株式会社	エクスプレス事業	50	100	沖縄県における個人および 法人顧客向け宅配事業
ヤマトボックス チャーター株式会社		400	100	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
株式会社ナカノ商会 (注 1)	コントラクト・ロジスティクス事業	100	87.74	3 P L 事業、不動産事業
YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.	グローバル事業	百万US\$ 4	100	北米における航空貨物、海上貨物、 国際引越の取扱 輸出入通関事業
雅 瑪 多 ( 香 港 ) 有 限 公 司 (注 2)		百万HK\$ 970	100	東アジア地域統括、 事業開発および市場調査
YAMATO ASIA PTE.LTD. (注 2)		百万S\$ 352	100	東南アジア地域統括、 事業開発および市場調査
ヤマトオートワークス 株 式 会 社	モビリティ事業	百万円 30	100	自動車整備事業、燃料販売事業、 損害保険代理店業
ヤマトシステム 開 発 株 式 会 社	そ の 他	1,800	100	I T システムの開発および 運用管理事業

(注) 1. 2024年12月1日に株式会社ナカノ商会の株式を取得し、同社を連結子会社といたしました。  
2. 2023年2月17日開催の当社取締役会において、当該子会社を清算することが承認され、現在清算手続きを進めております。



3. 当期末における特定完全子会社の状況は、次のとおりです。

名 称	住 所	当社における特定完全子会社の株式の帳簿価額	当社の総資産額
ヤマト運輸株式会社	東京都中央区銀座 二丁目16番10号	百万円 258,539	百万円 496,831

## (12) 主要拠点

名 称	区 分	本社所在地	事業所数
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 グローバル事業	東京都中央区	店 3,356
沖縄ヤマト運輸株式会社	エクスプレス事業	沖縄県糸満市	35
ヤマトボックスチャーター株式会社		東京都中央区	68
株式会社ナカノ商会	コントラクト・ ロジスティクス事業	東京都江戸川区	49
YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.	グローバル事業	アメリカ合衆国 カリフォルニア州	25
雅瑪多（香港）有限公司		香港	1
YAMATO ASIA PTE. LTD.		シンガポール	1
ヤマトオートワークス株式会社	モビリティ事業	東京都中央区	94
ヤマトシステム開発株式会社	その他	東京都江東区	10
当 社	全 社	東京都中央区	1

## 2 | 会社の株式に関する事項 (2025年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 1,787,541,000株

(2) 発行済株式の総数 360,496,492株

(3) 株主数 70,266名

### (4) 大株主

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	54,118	16.57
ヤマトグループ社員持株会	30,110	9.22
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	23,981	7.34
明治安田生命保険相互会社	14,814	4.54
日本生命保険相互会社	14,770	4.52
株式会社みずほ銀行	10,247	3.14
ヤマトグループ取引先持株会	8,125	2.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,066	1.86
トヨタ自動車株式会社	5,748	1.76
損害保険ジャパン株式会社	5,133	1.57

(注) 1. 当社は、自己株式33,839,551株を保有しておりますが、上記の大株主より除外しております。  
2. 持株比率は、自己株式数を控除して算出しております。

### 3 | 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役および監査役に関する事項

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役社長 社長執行役員	長 尾 裕	ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員
代表取締役副社長 副社長執行役員	栗 栖 利 蔵	ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員
取 締 役	得 能 摩利子	(株)資生堂社外取締役 日産自動車(株)社外取締役
取 締 役	菅 田 史 朗	
取 締 役	久 我 宣 之	
取 締 役	チャールズ・イン	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
取 締 役	池 田 潤一郎	(株)商船三井取締役会長
常 勤 監 査 役	佐々木 勉	
常 勤 監 査 役	庄 司 義 人	
監 査 役	山 下 隆	山下隆公認会計士事務所所長 (株)新日本科学社外取締役
監 査 役	松 田 隆 次	松田法律事務所弁護士
監 査 役	井 野 勢津子	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) 1. 取締役のうち得能摩利子、菅田史朗、久我宣之、チャールズ・インおよび池田潤一郎の5氏は、社外取締役であります。
2. 監査役のうち山下 隆、松田隆次および井野勢津子の3氏は、社外監査役であります。  
なお、井野勢津子氏の戸籍上の氏名は山田勢津子であります。
3. 当社は、社外取締役および社外監査役の全員を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 監査役庄司義人氏は、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、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 監査役山下 隆氏は、公認会計士としての業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
6. 監査役松田隆次氏は、弁護士としての業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

7. 監査役井野勢津子氏は、他社における財務および会計の分野を中心とした豊富な経験を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 取締役得能摩利子氏は、2024年6月26日付で三菱マテリアル(株)社外取締役を退任いたしました。
9. 取締役菅田史朗氏は、2024年6月18日付で横河電機(株)社外取締役を退任いたしました。
10. 社外取締役および社外監査役の兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。
11. 2025年4月1日付で、次のとおり地位および重要な兼職の状況の変更がありました。

地 位	氏 名	重要な兼職の状況
代表取締役社長 社長 執行役員	長 尾 裕	ヤマト運輸(株)取締役
代表取締役会長	栗 栖 利 蔵	ヤマト運輸(株)取締役

## (2) 責任限定契約に関する事項

当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）および監査役との間に、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定款に定めております。当該定款に基づき、当社は取締役得能摩利子、菅田史朗、久我宣之、チャールズ・インおよび池田潤一郎の5氏ならびに監査役全員と責任限定契約を締結しております。当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

## (3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

## (4) 取締役および監査役に支払った報酬等の額

### ① 当期に支払った報酬等の総額等

役員区分	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額				対象となる 役員の員数
		基本報酬	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 (うち社外取締役)	百万円 274 (77)	百万円 208 (77)	百万円 36 (-)	百万円 29 (-)	百万円 29 (-)	人 9 (6)
監 査 役 (うち社外監査役)	82 (33)	82 (33)	- (-)	- (-)	- (-)	6 (4)
合 計 (うち社外役員)	356 (110)	291 (110)	36 (-)	29 (-)	29 (-)	15 (10)

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

### ② 業績連動報酬（変動報酬）の決定方針

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

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

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

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

<業績連動報酬算定式>

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

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

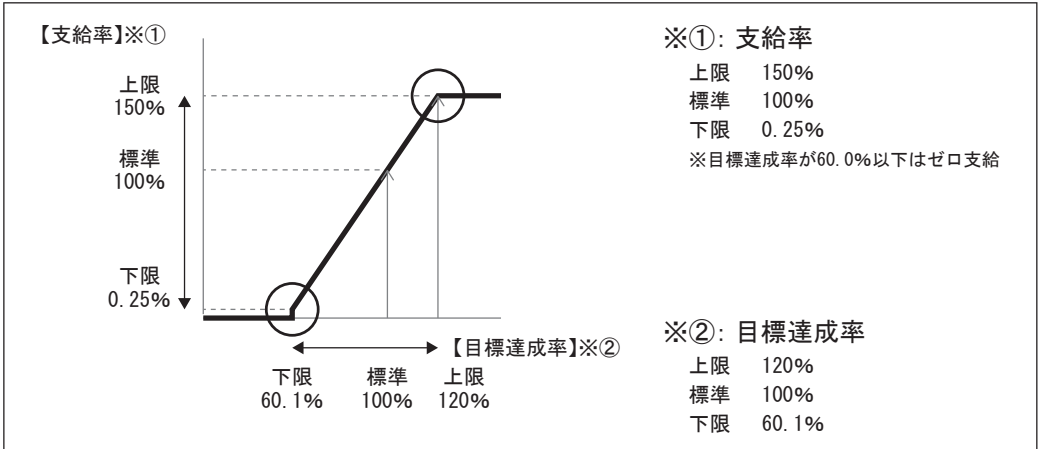
変動報酬 分類	業績評価指標	詳細	取締役 各指標割合	実績	目標	目標達成率
中長期業績指標	①ROE	－	○ 40%	6.3%	8.1%	77.8%
	②TSR	相対TSR 配当込みTOPIX TSR比較	○ 30%	97.1% (配当込み TOPIX 141.3%)	100%	68.7%
	③ESG指標	温室効果ガス 排出量単年目標 ※2020年度比10%削減	○ 20%	△10.6%	△10%	106.0%
	④中長期革新 行動目標	ミッション評価 （個人別）	○ 10%	－		

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

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

合わせて業績達成および、中長期的な企業価値創造と持続的な成長への動機付けを強めるため、変動報酬の固定・変動比率を改定しております。なお、当該改定は2025年7月から2026年6月までの期間から適用いたします。

<参考：目標達成率と支給率の関係>



2024年度短期業績評価指標における目標達成率 66.0%

(①94.5%×0.3+②50.1%×0.3+③75.3%×0.3)

2024年度中長期業績評価指標における目標達成率 72.9%

(①77.8%×0.4+②68.7%×0.3+③106.0%×0.2)

### ③ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

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



#### ④ 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

##### i. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しております。

##### ○競争力のある水準であること

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

##### ○企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること

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

##### ○公平・公正な報酬制度であること

- ・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

##### ii. 全体構成

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

##### iii. 基本報酬（固定報酬）の決定方針

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定しております。

##### iv. 取締役の個人別の報酬等の種類毎の割合の決定方針

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

##### v. 交付の時期又は条件に関する事項

基本報酬（固定報酬）および短期業績連動報酬（変動報酬）については、年額を12等分し、月例で金銭にて支払います。中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）については、年1回、6月頃にポイントとして付与し、当該ポイントは役員株式給付規程に従い、退任時迄の累積ポイントを1ポイント＝1株として、退任時に給付します。

#### ⑤ 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

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

## ⑥ その他

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

(5) 社外役員に関する事項

主な活動状況

地 位	氏 名	出席状況、発言状況および 社外取締役にて期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	得 能 摩利子	当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。 特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員長として、同委員会の運営を主導し、当期開催の同委員会12回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。
取 締 役	菅 田 史 朗	当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。また、2022年6月より取締役会議長を務め、その職務・職責を適切に果たし、取締役会の実効性向上に貢献しております。 特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会12回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。
取 締 役	久 我 宣 之	当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。 特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会12回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。

地 位	氏 名	出席状況、発言状況および 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	チャールズ・イン	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会12回のうち10回に出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
取 締 役	池 田 潤 一 郎	<p>取締役役に就任した2024年6月21日以降に開催された取締役会14回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、取締役役に就任した2024年6月21日以降開催の同委員会9回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
監 査 役	山 下 隆	<p>当期開催の取締役会18回のうち17回に出席し、財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会19回のうち17回に出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席するなど、主に公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>
監 査 役	松 田 隆 次	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、弁護士ならびに財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会19回のうち17回に出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席するなど、主に弁護士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>
監 査 役	井 野 勢 津 子	<p>監査役に就任した2024年6月21日以降に開催された取締役会14回のうち13回に出席し、財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、同日以降開催の監査役会15回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席するなど、主に財務および会計分野の豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>

## 4 | 会計監査人の状況

(1) 名 称 有限責任監査法人トーマツ

### (2) 当該事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	支 払 額
	百万円
① 公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬	304
② ①以外の報酬	5
③ 当社および子会社等が支払うべき会計監査人に対する報酬等の合計額	309

(注) 1. 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同意を行っております。  
2. 当社の重要な子会社のうち、株式会社ナカノ商会は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

### (3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

### (4) 非監査業務

当社は公認会計士法第2条第1項の業務以外の非監査業務として、当社の連結子会社に対する会計領域の研修等について委託しております。

## 5 | 会社の体制および方針とその運用状況

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

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

- ① 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制ならびに当社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制
  - i. 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することならびに当社およびグループ各社の業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定し「コンプライアンス宣言」を行う。当社の代表取締役は、これを当社およびグループ各社の取締役に周知徹底するとともに、取締役は、これに基づき業務を執行する。
  - ii. 上記の徹底を図るため、当社は、グループ全体のコンプライアンスやリスク統括を担当する執行役員を委員長とする「コンプライアンス・リスク委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス、リスク管理の取り組みを横断的に統括する。委員長は、当社およびグループ各社の状況を把握し、当社の取締役会に報告する。
  - iii. 当社は、当社およびグループ各社の取締役のコンプライアンス違反行為について社員が直接情報提供を行えるよう、グループ社内通報制度を整備する。
  - iv. 当社は、「グループ企業理念」の「企業姿勢」において、反社会的勢力との関係は一切もたないことを宣言し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社の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。
- ② 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制  
当社の取締役は、組織規程および文書管理基本規程において文書の保存年限、責任部門を規定し、取締役の職務の執行に係る重要書類および各種会議等の議事録を作成のうえ保存、管理する。

- ③ 当社およびその子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- i. 当社は、グループ全体の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。
  - ii. 当社は、グループ全体のリスク管理の基礎として、「リスク管理基本規程」を策定し、グループ各社においても当該基本規程に基づく「リスク管理基本規程」を策定する。
  - iii. グループ各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。
  - iv. 当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるリスク管理の実施状況・有効性の監査を行う。
- ④ 当社およびその子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- i. 当社は、執行役員制度を導入し経営の意思決定、監督と執行を分離することにより、経営の効率化と責任の明確化を図る。
  - ii. 当社は、取締役会を月1回以上開催する他、取締役会で審議する重要な事項は業務執行取締役、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。
  - iii. 当社の取締役会および経営会議ならびにグループ各社の取締役会における決議に基づく業務執行について、当社は、その執行手続および責任者を組織規程において定める。
- ⑤ 当社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
- i. 当社およびグループ各社におけるコンプライアンス経営を実践するため、当社およびグループ各社は、「企業姿勢」「社員行動指針」を社員全員の行動規範として策定し、その文書の掲出、配布等と教育を実施する。
  - ii. 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。
  - iii. 当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるコンプライアンスの実施状況・有効性の監査を行う。
  - iv. 当社は、「コンプライアンス・リスク委員会」を定期的に行うことにより、当社およびグループ各社において法令遵守を実現するための具体的な計画を策定のうえ推進し、その状況把握を行う。
  - v. 当社は、グループ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。



- ⑥ 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- i. 当社およびグループ各社における業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定する。当社およびグループ各社は、これに基づき諸規程を策定し、業務を執行する。
  - ii. 当社は、グループ全体の経営の基本戦略を担当する執行役員を配置し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社の経営戦略担当部門に配置する。
  - iii. 当社は、グループ各社の経営管理について、純粋持株会社としての当社がグループ各社に対して行う業務を定めた経営管理契約に基づき執行する。
  - iv. グループ各社は、当社が策定する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。
- ⑦ 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- 内部監査部門は、監査役職務を補助する業務を担当し、監査役会と協議のうえ必要と認めた人員を配置する。
- ⑧ 前号の使用人の取締役からの独立性および監査役の指示の実効性の確保に関する事項
- 前号の使用人は執行に係る職務との兼務はできないものとし、当該使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、当社の監査役会の事前の同意を得るものとする。
- ⑨ 当社の取締役および使用人が当社の監査役に報告をするための体制ならびに子会社の取締役、監査役等および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告をするための体制
- i. 当社の取締役および使用人ならびにグループ各社の取締役、監査役等および使用人は、当社の監査役に対して、法定の事項に加え次の事項を遅滞なく報告する。
    - イ) 取締役および使用人による重大な法令違反、定款違反および不正の事実
    - ロ) 社内通報により知り得た重要な事実
    - ハ) その他当社およびグループ各社に重要な損失を与える恐れがある事実
  - ii. 当社およびグループ各社は、当社およびグループ各社の監査役に対して報告した者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築する。
- ⑩ 当社の監査役職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

当社は、監査費用の処理に関する規程を策定し、監査費用の支弁のため一定額の予算を確保する。

- ⑪ その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- i. 当社の監査役は、取締役会、経営会議、業務執行会議その他重要な会議に出席し、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するとともに、必要な意見を述べることができる。
  - ii. 当社は、監査役と代表取締役との定期的な意見交換会を設ける。
  - iii. 当社の内部監査部門は、当社およびグループ各社の内部監査実施状況および結果を、当社の監査役に随時報告し、効果的な監査のための連携を図る。
  - iv. 当社およびグループ各社の監査役は、グループ監査役連絡会において、グループ各社間の情報交換や連携を図る。
  - v. 当社は、当社の内部監査部門に監査役会およびグループ監査役連絡会の事務局を設置し、当社およびグループ各社の監査役の監査について円滑な遂行を図る。
  - vi. 当社は、会計監査人から必要に応じて会計の内容につき説明を受けるとともに情報交換し、効果的な監査のために連携を図る。

## (2) 業務の適正を確保するために必要な体制の運用状況の概要

業務の適正を確保するために必要な体制の運用状況の概要は下記のとおりです。

### ① 取締役の職務の執行

取締役会を18回開催し、取締役と監査役の出席の下、決裁基準に沿った個別的な議案の決議だけでなく、中長期的な経営戦略に関する重要な事項（成長戦略・投資・資本政策・人事戦略など）について議論および決議を行っております。

### ② コンプライアンス

当社では、コンプライアンスを事業経営における最重要課題のひとつとして位置づけており、コンプライアンスが実践されているかを管理・把握するために、当社およびグループ会社に「コンプライアンス・リスク委員会」およびコンプライアンス推進を行う部門を設置しております。是正事項が発生した場合には、当委員会より各部門の責任者に対して直接指導・勧告、是正結果の聴取を行うとともに、その結果を取締役会および監査役会に報告する体制を構築しております。

なお、コンプライアンス違反行為が発生した場合に備え、当社およびグループ会社の社員が直接通報を行えるグループ社内通報制度の仕組みも整備しております。

また、社会から広く信頼される企業グループであるために、「グループ企業理念」の「企業姿勢」

において、市民生活の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体との関係遮断を徹底することを宣言し、かねてよりグループ内に専門部署を設置しております。また、この専門部署は、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ております。

### ③ リスクマネジメント

当社およびグループ各社にリスク管理の統括を行う部門の責任者を配置し、迅速かつ円滑にリスクに対応する体制を整えております。

緊急事態発生時には、その事態を正確かつ迅速に把握し、グループ共通の緊急事態の速報体制に基づき、取締役および監査役を含む社内の関係者に遅滞なく報告を行っております。

また、企業活動における重要な影響を及ぼす事態を未然に防止するために主要なリスクを特定し、当社およびグループ会社の「コンプライアンス・リスク委員会」にて事例共有と対策協議を行っております。

### ④ 監査体制

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

また、当社の監査役およびグループ各社の常勤監査役によるグループ監査役連絡会を月1回開催することで、情報交換を通じた連携を図り、グループ経営に対応した効率的なモニタリングを実施しております。

## (3) 剰余金の配当等の決定に関する方針

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

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

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

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>521,160</b>
現金及び預金	208,654
受取手形、売掛金及び契約資産	219,762
割賦売掛金	56,415
棚卸資産	3,399
その他の流動資産	34,433
貸倒引当金	△1,505
<b>固定資産</b>	<b>746,268</b>
<b>(有形固定資産)</b>	<b>(474,354)</b>
建物及び構築物	177,869
機械装置	17,126
車両運搬具	29,397
土地	177,705
リース資産	44,382
建設仮勘定	12,293
その他の有形固定資産	15,580
<b>(無形固定資産)</b>	<b>(82,574)</b>
ソフトウェア	33,133
のれん	15,827
顧客関連資産	25,853
その他の無形固定資産	7,760
<b>(投資その他の資産)</b>	<b>(189,339)</b>
投資有価証券	48,689
長期貸付金	3,136
敷金	31,509
退職給付に係る資産	47,029
繰延税金資産	57,202
その他の投資その他の資産	3,444
貸倒引当金	△1,672
<b>資産合計</b>	<b>1,267,428</b>

科 目	金 額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>354,639</b>
支払手形及び買掛金	173,474
短期借入金	14,325
リース債務	7,195
未払法人税等	14,968
割賦利益繰延	5,669
賞与引当金	31,369
その他の流動負債	107,637
<b>固定負債</b>	<b>312,437</b>
社債	20,000
長期借入金	86,258
リース債務	46,016
繰延税金負債	2,179
退職給付に係る負債	128,589
役員株式給付引当金	427
特別修繕引当金	3,277
その他の固定負債	25,688
<b>負債合計</b>	<b>667,077</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>560,354</b>
資本金	127,234
資本剰余金	36,849
利益剰余金	470,183
自己株式	△73,913
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>28,905</b>
その他有価証券評価差額金	8,249
為替換算調整勘定	4,215
退職給付に係る調整累計額	16,440
<b>非支配株主持分</b>	<b>11,091</b>
<b>純資産合計</b>	<b>600,350</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,267,428</b>

連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		1,762,696
営業原価		1,692,669
営業総利益		70,026
販売費及び一般管理費		55,820
営業利益		14,206
営業外収益		
受取利息及び配当金	1,761	
投資事業組合運用益	2,513	
その他の収益	3,920	8,196
営業外費用		
支払利息	1,604	
持分法による投資損失	371	
その他の費用	838	2,814
経常利益		19,587
特別利益		
固定資産売却益	23,858	
投資有価証券売却益	14,728	
その他特別利益	10	38,596
特別損失		
固定資産除却損	587	
減損損失	631	
投資有価証券売却損	71	
投資有価証券評価損	849	
貸倒引当金繰入額	93	
本社移転費用	743	
その他特別損失	415	3,392
税金等調整前当期純利益		54,791
法人税、住民税及び事業税	17,254	
法人税等調整額	△819	16,435
当期純利益		38,355
非支配株主に帰属する当期純利益		417
親会社株主に帰属する当期純利益		37,937

(ご参考) 連結包括利益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位: 百万円)

科 目	金 額
当期純利益	38,355
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	△6,351
為替換算調整勘定	1,324
退職給付に係る調整額	17,376
持分法適用会社に対する持分相当額	△96
その他の包括利益合計	12,252
包括利益	50,607
(内 訳)	
親会社株主に係る包括利益	50,420
非支配株主に係る包括利益	187

連結株主資本等変動計算書（2024年4月1日から2025年3月31日まで）

(単位：百万円)

	株 主 資 本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2024年4月1日残高	127,234	36,839	448,109	△42,850	569,333
当期中の変動額					
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中の変動額（純額）					
当期中の変動額合計	－	10	22,073	△31,062	△8,979
2025年3月31日残高	127,234	36,849	470,183	△73,913	560,354

(単位：百万円)

	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
2024年4月1日残高	14,354	2,907	△839	16,422	6,225	591,980
当期中の変動額						
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中の変動額（純額）	△6,104	1,307	17,279	12,482	4,866	17,348
当期中の変動額合計	△6,104	1,307	17,279	12,482	4,866	8,369
2025年3月31日残高	8,249	4,215	16,440	28,905	11,091	600,350



# 計算書類

## 貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>55,123</b>	<b>流動負債</b>	<b>98,535</b>
現金及び預金	39,186	営業未払金	749
営業未収金	14	短期借入金	5,954
短期貸付金	5,606	未払法人税等	1,237
その他の流動資産	10,315	預り金	83,193
		賞与引当金	3
<b>固定資産</b>	<b>441,708</b>	関係会社株式取得未払金	7,194
<b>(有形固定資産)</b>	<b>(3,920)</b>	その他の流動負債	201
建物	3,201	<b>固定負債</b>	<b>92,934</b>
工具器具備品	656	社債	20,000
その他の有形固定資産	62	長期借入金	71,727
<b>(無形固定資産)</b>	<b>(49)</b>	退職給付引当金	152
ソフトウェア	48	役員株式給付引当金	427
その他の無形固定資産	0	その他の固定負債	626
<b>(投資その他の資産)</b>	<b>(437,739)</b>	<b>負債合計</b>	<b>191,469</b>
投資有価証券	28,747	<b>純資産の部</b>	
関係会社株式	357,736	<b>株主資本</b>	<b>297,626</b>
関係会社出資金	922	資本金	127,234
その他の関係会社有価証券	6,739	資本剰余金	36,822
長期貸付金	33,022	資本準備金	36,822
繰延税金資産	8,467	利益剰余金	207,482
前払年金費用	46	その他利益剰余金	207,482
その他の投資その他の資産	2,110	別途積立金	138,965
投資損失引当金	△54	繰越利益剰余金	68,516
		自己株式	△73,913
<b>資産合計</b>	<b>496,831</b>	<b>評価・換算差額等</b>	<b>7,736</b>
		その他有価証券評価差額金	7,736
		<b>純資産合計</b>	<b>305,362</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>496,831</b>

損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		42,698
販売費及び一般管理費		5,458
営業利益		37,240
営業外収益		
受取利息及び配当金	1,635	
賃貸料収入	2,401	
投資事業組合運用益	2,010	
その他の収益	244	6,291
営業外費用		
支払利息	380	
施設使用料	2,401	
その他の費用	104	2,886
経常利益		40,645
特別利益		
固定資産売却益	1,038	
投資有価証券売却益	13,784	
関係会社株式売却益	917	
その他特別利益	10	15,750
特別損失		
投資有価証券評価損	663	
関係会社株式売却損	18	
貸倒引当金繰入額	123	
本社移転費用	785	
その他特別損失	2	1,594
税引前当期純利益		54,801
法人税、住民税及び事業税	1,487	
法人税等調整額	505	1,993
当期純利益		52,808

株主資本等変動計算書（2024年4月1日から2025年3月31日まで）

(単位：百万円)

	株 主 資 本					
	資本金	資 本 剰 余 金		利 益 剰 余 金		
		資本準備金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金		利益剰余金 合計
				別途積立金	繰越利益剰余金	
2024年4月1日残高	127,234	36,822	36,822	138,965	31,505	170,471
当期中の変動額						
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 当期中の変動額（純額）						
当期中の変動額合計	－	－	－	－	37,010	37,010
2025年3月31日残高	127,234	36,822	36,822	138,965	68,516	207,482

(単位：百万円)

	株 主 資 本		評価・換算差額等	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	
2024年4月1日残高	△42,850	291,678	13,239	304,918
当期中の変動額				
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 当期中の変動額（純額）			△5,503	△5,503
当期中の変動額合計	△31,062	5,947	△5,503	444
2025年3月31日残高	△73,913	297,626	7,736	305,362

[illegible]

## 連結計算書類に係る会計監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2025年5月8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

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ヤマトホールディングス株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

#### 監査意見の根拠

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

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の連結計算書類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。

連結計算書類の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計算書類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を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。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するた

めに経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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

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

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

#### 利害関係

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

以上

# 計算書類に係る会計監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2025年5月8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

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ヤマトホールディングス株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第160期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

### 監査意見の根拠

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

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等の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計算書類等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。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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



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

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

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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。

#### 利害関係

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

以上

## 監査役会の監査報告

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第160期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

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

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

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

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

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

### (3) 連結計算書類の監査結果

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

2025年5月8日

ヤマトホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役 佐 々 木 勉 (印)

常勤監査役 庄 司 義 人 (印)

社外監査役 山 下 隆 (印)

社外監査役 松 田 隆 次 (印)

社外監査役 井 野 勢 津 子 (印)

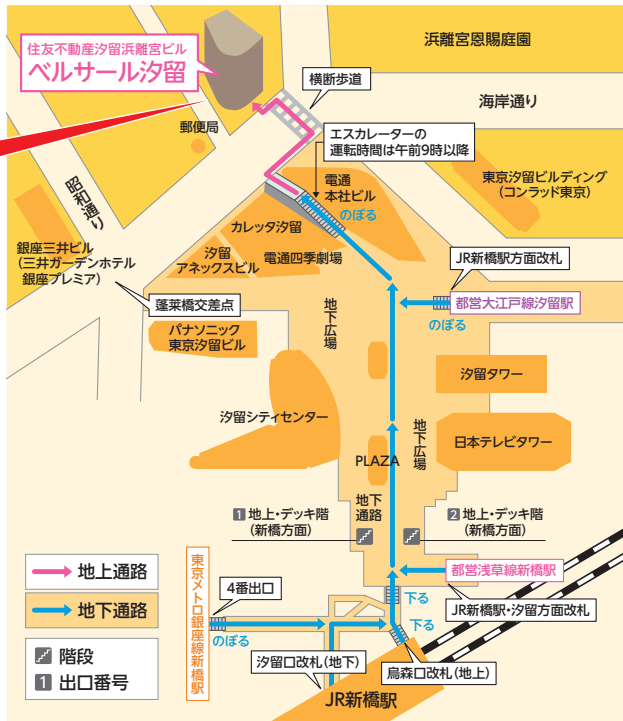
以 上

# 株主総会会場ご案内図

**開催日時** 2025年6月20日(金曜日)午前10時(受付開始:午前9時)

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

**電話** 03-3541-4141 (当社代表)



## 交通のご案内

### ●JR線

汐留口または烏森口改札より徒歩約15分

### 新橋駅

### ●都営浅草線

JR新橋駅・汐留方面改札より徒歩約15分

### 新橋駅

### ●東京メトロ銀座線

4番出口より徒歩約15分

### 新橋駅

### ●都営大江戸線

JR新橋駅方面改札より徒歩約10分

### 汐留駅

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

- 株主総会にご出席されない場合は、書面または電磁的方法(インターネット等)により、事前に議決権をご行使ください。
  - ご自宅などで株主総会を視聴いただけますよう、インターネットでのライブ配信を行います。併せてご活用を検討いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。ご利用方法等、詳細は、本招集ご通知の9頁をご覧ください。
  - 今後の状況により株主総会の開催・運営に大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにて、適宜情報を更新してまいりますので、ご確認ください。
- <https://www.yamato-hd.co.jp/investors/stock/meeting/>

**UD FONT**  
by MORISAWA

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

