

【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】	2020年6月23日
【事業年度】	第155期（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）
【会社名】	ヤマトホールディングス株式会社
【英訳名】	YAMATO HOLDINGS CO., LTD.
【代表者の役職氏名】	取締役社長 長尾 裕
【本店の所在の場所】	東京都中央区銀座二丁目16番10号
【電話番号】	(03) 3541 - 4141 (大代表)
【事務連絡者氏名】	執行役員 財務戦略担当 榎本 敦司
【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】	執行役員 財務戦略担当 榎本 敦司
【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151期	第152期	第153期	第154期	第155期
決算年月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月
営業収益 (百万円)	1,416,413	1,466,852	1,538,813	1,625,315	1,630,146
経常利益 (百万円)	69,426	34,884	36,085	54,259	40,625
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	39,424	18,053	18,231	25,682	22,324
包括利益 (百万円)	24,482	22,916	22,772	26,987	17,285
純資産額 (百万円)	543,855	545,559	557,586	573,388	562,835
総資産額 (百万円)	1,089,436	1,114,672	1,114,870	1,123,659	1,100,739
1株当たり純資産額 (円)	1,349.56	1,367.51	1,395.74	1,435.15	1,441.20
1株当たり当期純利益 (円)	96.45	45.37	46.24	65.14	56.78
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円)	95.64	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	49.4	48.4	49.4	50.4	50.4
自己資本利益率 (%)	7.1	3.4	3.3	4.6	4.0
株価収益率 (倍)	23.3	51.4	57.7	43.9	29.9
営業活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	49,715	73,324	51,728	118,093	74,433
投資活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	30,230	73,999	41,174	54,872	49,943
財務活動によるキャッシュ・ フロー (百万円)	16,833	18,777	36,930	70,947	22,368
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	249,261	228,926	202,863	194,650	196,662
従業員数 (人)	196,582	201,784	213,096	225,125	224,945

(注) 1. 営業収益は、消費税等を含んでおりません。

2. 第152期以降の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

3. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を第154期の期首から適用しており、第153期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっております。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第151期	第152期	第153期	第154期	第155期
決算年月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月
営業収益 (百万円)	32,236	43,963	27,384	29,445	49,864
経常利益 (百万円)	25,473	35,846	18,266	20,342	36,551
当期純利益又は当期純損失 ( ) (百万円)	19,430	31,150	15,203	5,316	16,169
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)	411,339	411,339	411,339	411,339	411,339
純資産額 (百万円)	342,257	353,164	358,413	341,497	327,007
総資産額 (百万円)	522,348	518,865	538,017	536,657	524,956
1株当たり純資産額 (円)	858.83	895.73	909.04	866.14	848.90
1株当たり配当額 (円)	28.00	27.00	27.00	28.00	41.00
(うち1株当たり中間配当額) (円)	(13.00)	(13.00)	(13.00)	(14.00)	(15.00)
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 ( ) (円)	47.54	78.28	38.56	13.49	41.13
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	47.16	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	65.5	68.1	66.6	63.6	62.3
自己資本利益率 (%)	5.4	9.0	4.3	1.5	4.8
株価収益率 (倍)	47.3	29.8	69.2	211.9	41.3
配当性向 (%)	58.9	34.5	70.0	207.6	99.7
従業員数 (人)	151	199	206	244	284
株主総利回り (%)	82.1	86.1	99.2	107.1	66.7
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(89.2)	(102.3)	(118.5)	(112.5)	(101.8)
最高株価 (円)	2,897.0	2,661.5	2,918.0	3,559.0	2,940.0
最低株価 (円)	2,165.5	2,051.5	2,081.0	2,654.0	1,289.0

(注) 1. 営業収益は、消費税等を含んでおりません。

2. 第151期の1株当たり配当額28円には、宅急便40周年記念配当2円を含んでおります。

3. 第152期、第153期および第155期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

4. 第154期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、1株当たり当期純損失であり、また、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

5. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を第154期の期首から適用しており、第153期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっております。

6. 第155期の1株当たり配当額41円には、創業100周年記念配当10円を含んでおります。

7. 最高株価および最低株価は、東京証券取引所(市場第一部)におけるものであります。

## 2【沿革】

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

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する。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.航空会社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。
1958年6月	美術梱包輸送業務を開始。
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業務を開始。
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」を開始。
1981年9月	当社株式が東京証券取引所市場第一部に指定替えされる。
1982年10月	商号をヤマト運輸株式会社と改称。
1985年7月	引越を商品化した新サービスを開始。
1986年7月	ヤマトコレクトサービス株式会社（現ヤマトフィナンシャル株式会社）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」を開始。
1996年12月	年末年始営業開始。365日営業となる。
1997年3月	「クロネコメール便」全国展開を開始。
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。
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承継。 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承継。
2003年10月	引越事業を分割し、ヤマトホームコンビニエンス株式会社に承継。 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承継。
2004年10月	ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトパーセルサービス株式会社をヤマトグローバルフレイト株式会社に吸収合併し、同社をヤマトロジスティクス株式会社に社名変更。
2005年4月	ファインクレジット株式会社（現ヤマトクレジットファイナンス株式会社）に経営参加。
2005年11月	デリバリー事業およびその他すべての事業を分割し、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。純粋持株会社となり、商号をヤマトホールディングス株式会社に変更。
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承継。
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。
2010年1月	シンガポールおよび上海において宅急便事業を開始。
2011年2月	香港において宅急便事業を開始。
2011年9月	マレーシアにおいて宅急便事業を開始。
2012年11月	沖縄国際物流ハブを活用した、海外宅急便展開地域向け「国際宅急便」の最短翌日配達を開始。
2013年8月	総合物流ターミナル「厚木ゲートウェイ」を竣工。
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」を発売。
2016年1月	マレーシア宅配大手GD EXPRESS CARRIER BHD.と業務・資本提携を締結。
2016年7月	ネオポストグループとの合併会社Packcity Japan株式会社が、オープン型宅配ロッカー事業を開始。
2016年8月	サイアム・セメント・グループとタイ国内で宅急便サービスを提供する合併会社の設立に合意。
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。
2016年9月	総合物流ターミナル「中部ゲートウェイ」を竣工。
2016年11月	広州市に本拠地をおく国際物流事業者 広州威時沛運集団有限公司への出資に合意。
2017年11月	総合物流ターミナル「関西ゲートウェイ」の稼働を開始。

### 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55社、関連会社25社により構成されており、デリバリー事業、BIZ - ロジ事業、ホームコンビニエンス事業、e - ビジネス事業、フィナンシャル事業、オートワークス事業を主な事業としているほか、これらに附帯するサービス業務等を営んでおります。

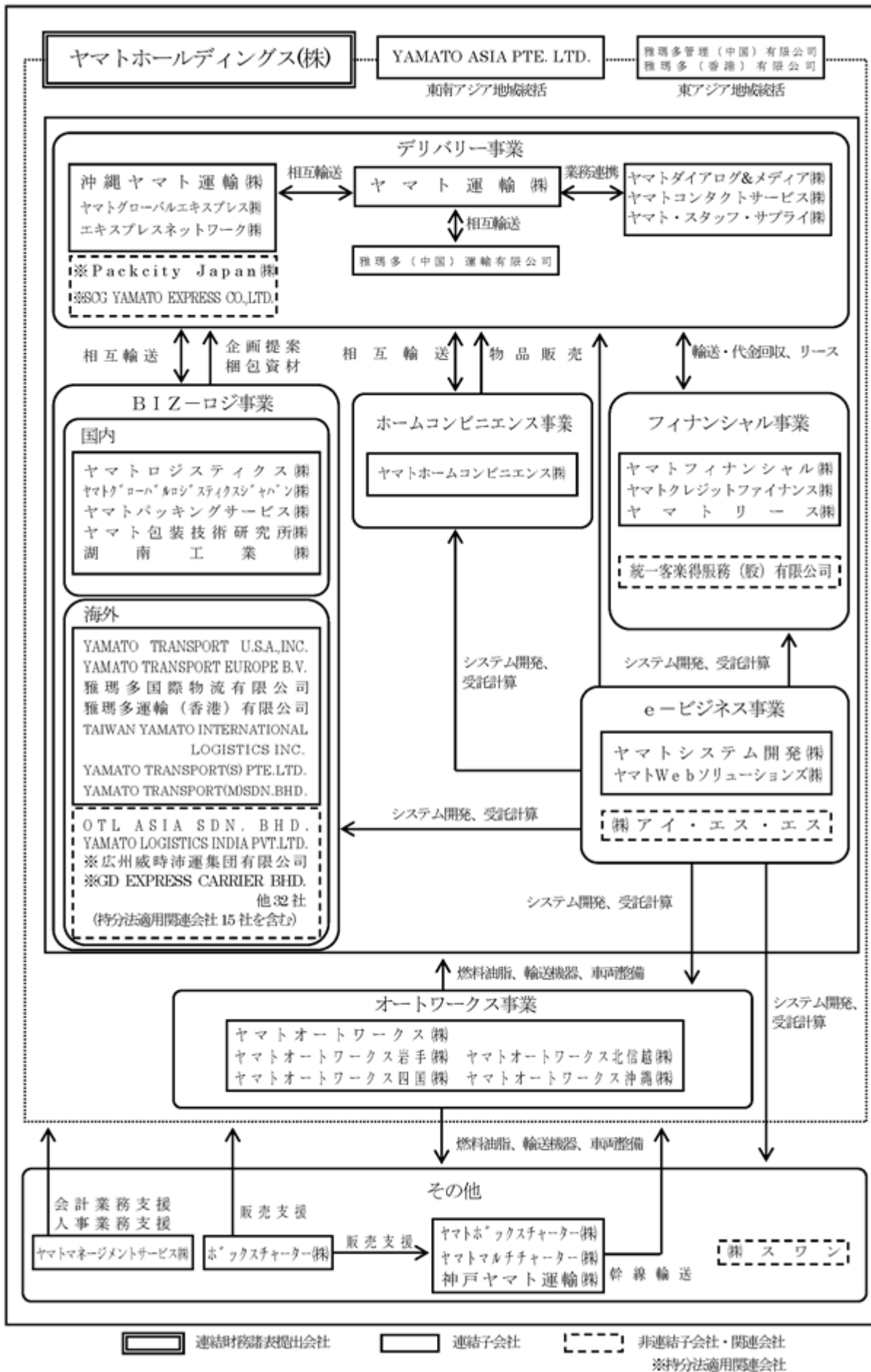
事業内容と各関係会社等の当該事業における位置づけおよび報告セグメントとの関連は、次のとおりであります。

なお、当社は、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	事業内容及び主要商品	主要な会社
デリバリー事業	宅急便、宅急便コンパクト、ネコポス、クール宅急便、宅急便タイムサービス、国際宅急便、ゴルフ・スキー・空港宅急便、クロネコDM便、国内航空貨物輸送、時間便	ヤマト運輸(株)、沖縄ヤマト運輸(株)、ヤマトグローバルエクスプレス(株)、エクスプレスネットワーク(株)、ヤマトダイアログ&メディア(株)、ヤマトコンタクトサービス(株)、ヤマト・スタッフ・サプライ(株)、雅瑪多(中国)運輸有限公司、Packcity Japan(株)、SCG YAMATO EXPRESS CO., LTD. (合計10社)
BIZ - ロジ事業	ロジスティクス、メディカル製品物流サービス、メンテナンスサポートサービス、リコールサポートサービス、国際貨物一貫輸送サービス、海外生活支援サービス	ヤマトロジスティクス(株)、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン(株)、ヤマトパッキングサービス(株)、ヤマト包装技術研究所(株)、湖南工業(株)、YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC., YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V., 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., YAMATO TRANSPORT(S) PTE.LTD., YAMATO TRANSPORT(M) SDN.BHD., 広州威時沛運集團有限公司、GD EXPRESS CARRIER BHD., その他34社 (合計48社)
ホームコンビニエンス事業	家財・家電の集配・セッティングサービス、引越・生活関連サービス、物品販売事業	ヤマトホームコンビニエンス(株) (合計1社)
e - ビジネス事業	システムの開発、システムパッケージの販売、物流情報サービス、情報セキュリティサービス	ヤマトシステム開発(株)、ヤマトWebソリューションズ(株) その他1社 (合計3社)
フィナンシャル事業	宅急便コレクト、ネット総合決済サービス、企業間流通決済サービス、総合リースサービス	ヤマトフィナンシャル(株)、ヤマトクレジットファイナンス(株)、ヤマトリース(株) その他1社 (合計4社)
オートワークス事業	車両整備事業、燃料販売、損害保険代理店業	ヤマトオートワークス(株)、ヤマトオートワークス岩手(株)、ヤマトオートワークス北信越(株)、ヤマトオートワークス四国(株)、ヤマトオートワークス沖縄(株) (合計5社)
その他	JITBOXチャーター便、シェアードサービス	ヤマトホールディングス(株)、雅瑪多管理(中国)有限公司、雅瑪多(香港)有限公司、YAMATO ASIA PTE.LTD., ボックスチャーター(株)、ヤマトボックスチャーター(株)、ヤマトマネージメントサービス(株)、ヤマトマルチチャーター(株)、神戸ヤマト運輸(株) その他1社 (合計10社)

ヤマトリース株式会社は、2020年4月1日付で、当社が保有する株式の一部を譲渡したことに伴い、子会社から関連会社になっております。

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



## 4【関係会社の状況】

名称	住所	資本金 (百万円)	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	50,000	デリバリー事業	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 資金の貸付2,864百万円を 行っている。 なし 施設を賃借している。 なし
沖縄ヤマト運輸(株)	沖縄県 糸満市	50	デリバリー事業	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
ヤマトグローバル エクスプレス(株)	東京都 港区	1,000	デリバリー事業	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
エクスプレス ネットワーク(株)	東京都 港区	112	デリバリー事業	67	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
ヤマトダイアログ &メディア(株)	東京都 中央区	100	デリバリー事業	51	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
ヤマトコンタクト サービス(株)	東京都 豊島区	20	デリバリー事業	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・スタッフ ・サプライ(株)	東京都 中央区	150	デリバリー事業	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317百万円を 行っている。 なし 施設を賃借している。 なし

名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
雅瑪多(中国)運輸 有限公司	上海 中国	百万RMB 550	デリバリー事業	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1名 資金の貸付2,449百万円 を行っている。 なし なし なし
ヤマトロジスティクス㈱	東京都 中央区	1,000	B I Z - ロジ事業	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 施設を賃貸している。 なし
ヤマトグローバル ロジスティクス ジャパン㈱	東京都 中央区	1,880	B I Z - ロジ事業	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
ヤマトパッキング サービス㈱	東京都 江東区	80	B I Z - ロジ事業	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
ヤマト包装技術研究所㈱	東京都 大田区	20	B I Z - ロジ事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
湖南工業㈱	浜松市 南区	20	B I Z - ロジ事業	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	B I Z - ロジ事業	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 EUROPE B.V.	スキポールラ イク オランダ	百万EURO 8	B I Z - ロジ事業	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



名称	住所	資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
雅瑪多国際物流有限公司	上海 中国	百万RMB 120	B I Z - ロジ事業	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
雅瑪多運輸(香港)有限公司	香港	百万HK\$ 760	B I Z - ロジ事業	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1名 なし なし なし なし
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.	台北 台湾	百万NT\$ 21	B I Z - ロジ事業	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1名 なし なし なし なし
YAMATO TRANSPORT(S) PTE. LTD.	シンガポール	百万\$ 34	B I Z - ロジ事業	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(M) SDN. BHD.	セランゴール マレーシア	百万RM 71	B I Z - ロジ事業	60 (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
ヤマトホーム コンビニエンス(株)	東京都 中央区	480	ホームコンビニエ ンス事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員2名 資金の貸付13,927百万円 を行っている。 なし 施設を賃貸している。 なし
ヤマトシステム 開発(株)	東京都 江東区	1,800	e - ビジネス事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員2名 なし 当社のシステムの運営管 理を委託している。 施設を賃貸している。 なし
ヤマトWeb ソリューションズ(株)	東京都 江東区	30	e - ビジネス事業	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 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
ヤマトフィナンシャル㈱	東京都 中央区	1,000	フィナンシャル事業	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 施設を賃貸している。 なし
ヤマトクレジット ファイナンス㈱	東京都 豊島区	500	フィナンシャル事業	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	なし 資金の貸付12,961百万円 を行っている。 なし なし なし
ヤマトリース㈱	東京都 豊島区	30	フィナンシャル事業	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 資金の貸付94,272百万円 を行っている。 なし なし なし
ヤマトオートワークス㈱	東京都 中央区	30	オートワークス事業	100	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	当社役員1名 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	1	オートワークス事業	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	30	オートワークス事業	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	1	オートワークス事業	100 (100)	役員の兼任 資金の援助 営業上の取引 設備の賃貸借 その他	なし なし なし なし なし
ヤマトオートワークス 沖縄㈱	沖縄県 糸満市	30	オートワークス事業	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 (百万円)	事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容	
雅瑪多管理(中国)有限公司	上海 中国	百万RMB 50	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
雅瑪多(香港)有限公司 1	香港	百万HK\$ 970	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	なし なし なし なし なし
YAMATO ASIA PTE.LTD. 1	シンガポール	百万\$ 352	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 資金の貸付3,806百万円 を行っている。 なし なし なし
ボックスチャーター(株)	東京都 千代田区	230	その他	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
ヤマトボックス チャーター(株)	東京都 中央区	400	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	なし なし なし なし なし
ヤマトマネージメント サービス(株)	東京都 中央区	100	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 会計業務、人事業務を 委託している。 施設を賃貸している。 なし
ヤマトマルチ チャーター(株)	京都市 伏見区	96	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	なし なし なし なし なし
神戸ヤマト運輸(株)	神戸市 中央区	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	なし なし なし なし なし

名称	住所	資本金 (百万円)	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)  Packcity Japan(株)	東京都 千代田区	1,500	デリバリー事業	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
SCG YAMATO EXPRESS CO., LTD.	バンコク タイ	百万BAHT 633	デリバリー事業	35 (35)	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409百万円を 行っている。 なし なし なし
広州威時沛運集團 有限公司	広州 中国	百万RMB 64	B I Z - ロジ事業	39.3 (39.3)	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
GD EXPRESS CARRIER BHD.	セランゴール マレーシア	百万RM 337	B I Z - ロジ事業	22.8 (22.8)	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
その他15社						

- ヤマト運輸株式会社、雅瑪多(香港)有限公司およびYAMATO ASIA PTE.LTD.は、特定子会社に該当していません。
- ヤマト運輸株式会社については、営業収益(連結会社相互間の内部営業収益を除く。)の連結営業収益に占める割合が10%を超えております。しかし、当該会社の営業収益(セグメント間の内部売上高又は振替高を含む。)が、セグメント情報におけるデリバリー事業の営業収益の90%超であるため、主要な損益情報等の記載を省略しております。

(注) 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数であります。

## 5【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2020年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
デリバリー事業	202,770
B I Z - ロジ事業	8,181
ホームコンビニエンス事業	4,790
e - ビジネス事業	3,495
フィナンシャル事業	799
オートワークス事業	2,211
その他	2,699
合計	224,945

### (2) 提出会社の状況

2020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)
284	40.2	14.0	9,709,629

(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おります。

2. 当社の従業員数は、「(1) 連結会社の状況」のその他に含まれております。

### (3) 労働組合の状況

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

## 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】

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

#### (1) 経営方針

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

今後も、社会インフラの一員として社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的に貢献してまいります。また、生産性の向上を図るなど効率化を推進し、収益力の強化に努めることで、安定した経営を目指してまいります。

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

今後の経済情勢については、世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い大幅に悪化しており、今後の感染拡大ペースや収束時期が不透明な中、内外経済環境の回復が見通せない状況にあります。

一方、物流業界においては、消費スタイルの急速な変化によりEC市場が拡大する中、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞、移動の制限によるインバウンド需要の急激な減少、サービス業を中心とした営業自粛など経済活動全般が縮小しており、今後の経営環境への影響が不透明な状況にあります。

このような状況下、ヤマトグループはお客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に取り組んでまいります。また、2020年1月、前中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化を踏まえ、今後のヤマトグループにおける中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。宅急便のデジタルトランスフォーメーション、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化に向けた3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取り組みの3つの基盤構造改革からなる当プランを着実に実行し、持続的な成長を目指してまいります。

2021年4月には、現在の機能単位から、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部からなる経営体制へ移行し、中長期的（2024年3月期）に、営業収益2兆円、営業利益1,200億円以上、ROE10%以上をターゲットとします。なお、主要経営指標等を含む詳細な中期経営計画については、2022年3月期からの3か年計画として検討を進めてまいります。

#### 3つの事業構造改革

##### ・「宅急便」のデジタルトランスフォーメーション

デジタル化とロボティクスの導入で、「宅急便」を当社の安定的な収益基盤にするとともに、セールスドライバーがお客様との接点により多くの時間を費やせる環境を構築し、お客様との関係を強化します。

徹底したデータ分析とAIの活用で、需要と業務量予測の精度を向上し、予測に基づく人員配置・配車・配送ルートの改善など、輸配送工程とオペレーション全体の最適化、標準化によって、集配の生産性を向上します。

さらに、従来の仕分けプロセスを革新する独自のソーティング・システムの導入で、ネットワーク全体の仕分け生産性を4割向上させるなど、取扱個数の増減だけに影響されない、安定的な収益構造に改めます。

##### ・ECエコシステムの確立

今後も進展が予想される「産業のEC化」に特化した物流サービスの創出に取り組めます。

既に、2020年4月より、EC事業者、物流事業者と協業し、一部の地域でEC向け新配送サービスを開始しており、外部の配送リソースとヤマトの拠点やデジタル基盤を融合し、まとめ配達や配達距離の短縮化、オープンロッカーや取扱店受け取り、安心な指定場所配達などを通じて、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応える、EC向けラストマイルサービスの最適解を導き出し、全国への展開を目指します。

また、あらゆる商取引のEC化に対応する統合受発注、輸配送、在庫管理、決済、返品などを一括管理できるオープンなデジタル・プラットフォームを構築し、2021年4月からの提供を目指します。

・法人向け物流事業の強化

グループに点在する専門人材、流通機能やソーティング・システムなどの物流機能、物流拠点を結ぶ幹線ネットワークなど、法人向けの経営資源を結集し、お客様の立場に立ったアカウントマネジメントを推進します。

そのためのデータ基盤として「Yamato Digital Platform」（以下、YDP）を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を軸とした法人向け物流ソリューションの提案力を強化し、製造業や流通業など、販売物流や静脈物流に課題を持つ法人企業の生産・調達から納品・検品、請求・支払に至るサプライチェーン全体を最適化するソリューションの開発に注力します。

ヤマトグループでは、すでにヘルスケア業界や農産品流通において、こうしたソリューションを提供していますが、さらに強みである多頻度小口配送とデータ基盤を統合し、各業界、業種に幅広く提供することで新たな成長を目指します。

3つの基盤構造改革

・グループ経営体制の刷新

現在の機能単位の部分最適を、顧客セグメント単位の全体最適組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、2021年4月、当社の100%子会社であるヤマト運輸株式会社が、グループ会社7社を吸収合併および吸収分割することにより、純粋持株会社の当社のもと、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部を構築します。

輸送・プラットフォーム・ITの各機能本部は、ネットワーク・拠点・車両を含めた輸配送工程の全体最適化、YDP・クロネコメンバーズなどのプラットフォームの進化、ITの強化とIT人材の開発など、事業本部の競争優位の源泉となる各機能の開発と運営を担います。また、プロフェッショナルサービス機能本部は、再編で重複する業務の統廃合を受け、管理間接業務や調達業務を集約するとともに、徹底した業務の標準化、効率化を進めます。

・データ・ドリブン経営への転換

今後4年間で約1,000億円をデジタル分野に投資するとともに、社内外のデジタル・IT人材を結集し、2021年4月には300人規模の新デジタル組織を立ち上げます。

新組織立ち上げに向け、2021年3月期は下記の5つのアクションを実行します。

- 〔1〕データ・ドリブン経営による予測に基づいた意思決定と施策の実施
- 〔2〕アカウントマネジメントの強化に向けた法人顧客データの統合
- 〔3〕流動のリアルタイム把握によるサービスレベルの向上
- 〔4〕稼働の見える化、原価の見える化によるリソース配置の最適化、高度化
- 〔5〕最先端のテクノロジーを取り入れたYDPの構築、および基幹システム刷新への着手

また、2020年4月1日に設立したCVCファンド（コーポレートベンチャーキャピタルファンド）である「KURONEKO Innovation Fund」等を活用し、オープンイノベーションを加速してまいります。

・サステナビリティの取り組み ～環境と社会を組み込んだ経営～

ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として「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」の2つのビジョンを掲げ、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指します。

そして、フェアな事業や多様なパートナーとの共創により、リーディングカンパニーとして社会課題を解決していきます。2050年CO<sub>2</sub>実質排出ゼロ（自社の排出：Scope 1（直接排出）とScope 2（電気等の使用に伴う間接排出））に挑戦し、低炭素車両の導入や再エネ利用等を進めていきます。また、持続可能な資源の利用、スマートモビリティ、働きやすい職場づくりを通じたディーセント・ワーク（働きがいのある、人間らしい仕事）達成への貢献、人権・ダイバーシティの尊重、健全でレジリエンス（強靱）なサプライチェーンマネジメントなどに注力していきます。

(3) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

ヤマトグループは、社会インフラの一員として社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たしていくため、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づき、以下の課題に取り組んでまいります。

新型コロナウイルス感染症の拡大に対応し、お客様に安心して宅急便をご利用いただくため、社員の衛生管理に最大限留意するとともに、非対面での荷物のお届けへの対応や接客時の感染防止対策の実施、ホームページなどを活用した情報発信などに取り組んでおります。引き続き、お客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に努めてまいります。

お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営をさらに強化するため、2021年4月にグループ経営体制を刷新し、従来の機能単位の組織を、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4つの顧客セグメント単位の組織に再編するとともに、経営と事業の距離を縮め意思決定の迅速化を図ることで、お客様の立場で考えスピーディーに応える経営を目指してまいります。また、グループ経営の健全性を高めるため、引き続き、商品・サービスの審査および内部通報に関する運用状況のモニタリングや社員への倫理教育など、グループガバナンスの強化に取り組んでまいります。

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

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

新たな成長の実現に向けて法人向け物流事業を強化するため、グループ各社に点在する専門人材、流通機能や物流機能、物流拠点を結ぶ幹線ネットワークなど、法人向けの経営資源を結集し、お客様の立場に立ったアカウントマネジメントを推進するとともに、引き続き、グローバル関連事業のマネジメント強化に取り組んでまいります。また、データ基盤を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を活用した法人向け物流ソリューションの提案力を強化し、法人顧客のサプライチェーン全体を最適化するソリューションの開発に取り組んでまいります。

持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、サステナビリティの取組みを推進し、環境と社会を組み込んだ経営を実践してまいります。持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンの下、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指してまいります。

社員が働きやすさと働きがいを持ち、イキイキと働くことができる労働環境を実現し、社員満足を高めるとともに多様な人材から選ばれる会社となるため、引き続き、魅力ある人事制度の構築や、社員の自主・自律が評価され、イキイキと働くことができる評価制度の導入、教育体系の再構築などに取り組んでまいります。



## 2【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、事業環境及びそれに対応した戦略に係るリスクと、事業運営に係るリスクに分類して、以下のように取り纏めております。

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

### (1) 事業環境及びそれに対応した戦略に係るリスク

#### 市場・競争環境の変化によるリスク

ヤマトグループを取り巻く事業環境は大きく急速に変化しています。産業のEC化を背景に小口貨物が増加するとともに、お客様の期待やニーズが多様化しており、従来の消費・産業構造に適應していた宅急便だけではこれらの環境変化に対応できない可能性があります。また、市場構造の変化に伴い、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プラットフォームとの戦略的な関係性がより重要となるなど、競争環境も変化しています。ヤマトグループの連結営業収益に占めるデリバリー事業の構成比は当連結会計年度において約8割を占めており、特にデリバリー事業が市場・競争環境の変化に適切に対応できない場合、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。また、持続可能な社会の発展に向けた企業の関わりや課題解決がより重要となっており、持続可能性を伴わない企業活動を行う場合、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、2020年1月に中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。宅急便を中心とした経営構造を変革し、「お客様・社会のニーズに正面から向き合う経営のさらなる強化」、「データ・ドリブン経営への転換」、「共創により物流のエコシステムを創出する経営への転換」という3つの基本戦略に基づき、様々な取組みを推進しております。また、ヤマトグループは、当プランにおいて、「サステナビリティの取組み～環境と社会を組み込んだ経営～」を基盤構造改革の一つとして位置づけ、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンの下、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指し、特定した重要課題に対する取組みを推進しています。

#### 労働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。国内の労働人口の減少により労働需給がさらに逼迫し人材を十分に確保できない場合や、人材獲得競争の激化によりコストが大幅に増加した場合、ヤマトグループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、社員が働きやすさと働きがいを持ち、イキイキと働くことができる労働環境を実現し、社員満足を高めるとともに多様な人材から選ばれる会社となるため、魅力ある人事制度の構築や、社員の自主・自律が評価されイキイキと働くことができる評価制度の導入、教育体系の再構築などを推進しています。また、宅急便のデジタルトランスフォーメーションを推進し、輸配送工程とオペレーション全体の最適化、標準化や、集配および幹線輸送の生産性向上に向けて、データ分析とAIの活用による需要と業務量予測の精度向上に取り組むとともに、物流ネットワーク全体の仕分け生産性向上に向けた、デジタル化とロボティクスの導入による仕分けプロセスの革新などを推進しております。

#### 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、データ・ドリブン経営への転換を推進し、社内外のデジタル・IT人材を結集して先端テクノロジーの導入を進める専門組織を立ち上げるとともに、デジタル分野への直接投資やVCファンドを通じて、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。

#### 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洩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ータ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。

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、組織的・人的な対策と多層防御による技術的対策に取り組んでいます。

#### 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、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づきグループ経営体制を刷新します。そして、地域法人事業を担当する部門が主体となり、自治体を含めた地域のステークホルダーと連携の上、地域のインフラとしてのサプライチェーンを再構築し、地域社会の持続可能性に貢献する取組みを推進していきます。

#### 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。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、グループ経営の健全性を高めるため、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、社員への倫理教育の実施、内部通報制度及び協力会社・パートナーに対するアンケートを通じた不適正事象の早期発見と適切な対応など、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。また、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づきグループ経営体制を刷新し、経営と第一線の距離を縮め、意思疎通の緊密化と意思決定の迅速化を図ることで、健全な企業風土の醸成に努めています。

## (2) 事業運営に係るリスク

#### 感染症に係るリスク

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、社員の安全と健康を前提に事業を運営しております。予期せぬ感染症の流行等が発生した場合、社員の罹患等による人材の不足や、衛生用品の供与等に係る費用の発生、さらには事業継続が困難にな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、現在進行中の新型コロナウイルス感染症の影響により、世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞、移動の制限によるインバウンド需要の急激な減少、サービス業を中心とした営業自粛など経済活動全般が縮小しており、収束まで長期間を要する場合、法人顧客との取引減少等により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、お客様に安心して宅急便をご利用いただくため、社員の衛生管理に最大限留意するとともに、非対面での荷物のお届けへの対応や接客時の感染防止対策の実施、ホームページなどを活用した情報発信などに取り組み、お客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に努めています。

#### お客様の期待に沿わないサービス提供によるリスク

ヤマトグループは、これまで宅急便をはじめとした質の高いサービスの提供によりお客様の支持を得てまいりました。しかしながら、産業のE C化が急進展するとともに、お客様の期待やニーズが多様化しており、これらの変化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、2021年4月にグループ経営体制を刷新し、従来の機能単位の組織を、リテール・地域法人・グローバル法人・E Cの4つの顧客セグメント単位に再編することで、お客様のニーズに向き合うとともに、C X（顧客体験）戦略の策定を推進しています。また、宅急便のデジタルトランスフォーメーションを推進し、セールスドライバーがお客様へのサービス提供により多くの時間を費やせる環境を構築しています。

#### M & A及び資本業務提携に係るリスク

ヤマトグループは、持続的成長に向けて、クロスボーダー物流の拡大に対応するため、海外物流事業者等との資本業務提携等を実施してきました。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、出資案件について、フィージビリティスタディの結果等を踏まえ目指すべきビジネスモデルを十分に検討した上で判断するとともに、出資後は、定期的なモニタリングを継続実施しています。

#### 災害、停電等に係るリスク

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、車両や施設の保全と燃料、電気の安定供給等を前提に事業を運営しております。予期せぬ大規模自然災害や停電等が発生した場合、社員の被災等による人材の不足、車両・情報機器・施設等の損壊・水没、停電・断水や燃料・備品の供給不足等による事業停止、および車両、施設等の修理・買替費用等の発生により、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。また、2011年に発生した東日本大震災等の経験を踏まえ、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います。そして、BCP訓練や施設の洪水リスク評価等を行うとともに、発災後の対応や予期せぬ災害に備えて集配停止・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。

#### 重大交通事故・労働災害に係るリスク

ヤマトグループは、デリバリー事業を中心に公道を使用して車両により営業活動を行っており、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、社員等の労働安全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、社員への安全意識の浸透、労働安全の確保などに取り組んでいます。

#### 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、サプライチェーンの寸断等による物流の停滞や社員の避難等により、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、デリバリー事業をはじめとして、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あります。国際情勢等の影響により供給に制約が発生した場合や、燃料価格が高騰した場合、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、陸海空の多様な輸送手段を用いてお客様のニーズに対応するとともに、モーダルシフト、低公害車の導入、台車集配の推進等、使用燃料を抑制する施策を推進しています。

#### 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活用するとともに、金融機関からの借入および社債発行により対応しております。今後の国内外の経済情勢により、金融市場が機能不全となった場合や、金融機関の貸出先選別により、資金調達が困難になる可能性や、金利上昇により支払利息が増大する可能性があります。

このようなリスクを踏まえ、キャッシュ創出状況、保有現預金や自己資本比率水準等の財務の健全性を維持・強化するとともに、資金調達先および時期の適度な分散を図ってまいります。

#### 環境規制に係るリスク

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おります。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が強化される場合、デリバリー事業を中心に、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。

このようなリスクを踏まえ、ヤマトグループは、「企業姿勢」に「環境保全の推進」を定め、事業を通じた環境課題の解決に取り組んでいます。特に気候変動のリスクや機会は、事業の成長に深く関わる重要な事項であるとの認識を持ち、CO<sub>2</sub>排出量削減の目標を設定した上で、エネルギー消費量の監視や原因分析を行い、省エネ施策を講じるとともに、ハイブリッド自動車や電気自動車などの低炭素車両へのシフト、市街地の集配において電動アシスト自転車や台車などを多用することなどにより、積極的にGHGの削減を進めています。また、事業の環境負荷を減らすだけでなくCO<sub>2</sub>排出量削減に資するサービスの在り方を追求するなど、気候変動の影響を緩和させる取組みと適応していくための取組みを進めております。

#### 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。

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を整備するとともに、宅急便のデジタルトランスフォーメーションなどによる生産性の向上に取り組んでいます。

### 3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

#### (1) 経営成績等の状況の概要

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

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

#### 財政状態及び経営成績の状況

##### ・財政状態

総資産は1兆1,007億39百万円となり、前連結会計年度に比べ229億20百万円減少しました。

負債は5,379億4百万円となり、前連結会計年度に比べ123億66百万円減少しました。

純資産は5,628億35百万円となり、前連結会計年度に比べ105億53百万円減少しました。

##### ・経営成績

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

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

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

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

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

当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)	1,625,315	1,630,146	4,831	0.3
営業利益(百万円)	58,345	44,701	13,644	23.4
経常利益(百万円)	54,259	40,625	13,633	25.1
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	25,682	22,324	3,358	13.1

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

この結果、営業利益は447億1百万円となり、前連結会計年度に比べ136億44百万円の減益となりました。

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

これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は223億24百万円となり、前連結会計年度に比べ33億58百万円の減益となりました。

<ヤマトグループ全体としての取組み>

- イ．ヤマトグループは、グループの原点である「全員経営」を実践するため、「働き方改革」を最優先課題とし、ヤマト運輸株式会社の「働き方改革室」、グループ各社の「働き方創造委員会」を中心に、社員がより「働きやすさ」と「働きがい」を持ち、イキイキと働ける労働環境の整備に全社一丸で取り組みました。また、各事業が一体となって付加価値の高い事業モデルを創出し、日本経済の成長戦略と、国際競争力の強化に貢献する「バリュー・ネットワーキング」構想を推進するとともに、事業の創出・成長の基盤となる健全な企業風土の醸成に取り組みました。
- ロ．健全な企業風土の醸成に向けて、引き続き輸送体制の整備やデジタルテクノロジーの活用による業務量の見える化など、業務の効率性・信頼性を向上させる施策を推進するとともに、安全施策や環境施策、地域活性化に向けた取組み、グループガバナンスの抜本的かつ包括的な再構築など、持続的成長に向けたESGの取組みを積極的に推進しました。
- ハ．「バリュー・ネットワーキング」構想の更なる進化に向け、ヤマトグループのネットワークを活かした高付加価値モデルの創出に取り組みました。国内外のお客様の様々なニーズに対応するために、既存のラストワンマイルネットワークに加え、「羽田クロノゲート」、「沖縄国際物流ハブ」、関東・中部・関西の主要都市を繋ぐ各ゲートウェイなどの革新的なネットワーク基盤を効果的に活用するとともに、グループ全体でアカウントマネジメントの強化に取り組みました。
- ニ．グローバル市場に対しては、クロスボーダー物流の拡大に対応するため、日本・東アジア・東南アジア・欧州・米州の5極間の連携と各地域の機能強化を推進するとともに、グローバル関連事業のマネジメント強化に取り組みました。また、既にヤマトグループ8社が取得した小口保冷配送サービスに関する国際規格の認証を活用し、高付加価値なクロスボーダー・ネットワークの構築を積極的に推進しました。
- ホ．EC市場を中心としたお客様の利便性向上を図るため、オープン型宅配便ロッカーネットワークの構築を積極的に推進するなど、手軽に荷物の受け取りと発送ができる環境の整備に取り組むとともに、自動運転技術の活用など、次世代物流サービスの開発に取り組みました。また、深刻化する労働力不足などの社会的課題や、益々拡大するEC市場に対応するため、物流全体におけるデジタル化の推進による集配、作業、事務の効率化や、輸送効率を高めネットワーク全体を最適化するための幹線ネットワークの構造改革にも取り組みました。
- ヘ．持続的に成長していくためのグループ経営構造改革を推進し、今後のヤマトグループにおける中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定するとともに、顧客接点の強化、生産性の向上に向けた宅急便のデジタルトランスフォーメーションや、ECエコシステムの確立に向けた大手EC事業者様との協業による物流サービス構築の取組みなどを推進しました。

<事業フォーメーション別の概況>

デリバリー事業

宅急便、クロネコDM便の取扱数量は以下のとおりです。

区分	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	伸率(%)
宅 急 便 (百万個)	1,803	1,799	3	0.2
ク ロ ネ コ DM 便 (百万冊)	1,211	987	224	18.5

- イ．デリバリー事業は、お客様にとって一番身近なインフラとなり、豊かな社会の実現に貢献するために、宅急便を中心とした事業の展開に取り組んでいます。
- ロ．消費スタイルの急速な変化によりEC市場が拡大する中、第3四半期までは国内労働需給の逼迫や消費増税の影響による個人消費の低迷などにより厳しい経営環境が継続していた状況の下、収益力の回復に向けて、プライシングの適正化や新規顧客への営業を推進するとともに、コストコントロールの強化に取り組みました。また、物流全体におけるデジタル化の推進による集配、作業、事務の効率化や、輸送効率を高めネットワーク全体を最適化するための幹線ネットワークの構造改革にも取り組みました。2020年1月以降は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞、移動の制限によるインバウンド需要の急激な減少、サービス業を中心とした営業自粛など経済活動全般が縮小している状況下、需要と物流の変化に応えるべく、社会的インフラである宅急便ネットワークの安定稼働に取り組みました。

- 八．成長が続くEC市場に対しては、お客様のライフスタイルの変化により多様化するニーズに合わせて、小さな荷物を手軽に送ることができる「宅急便コンパクト」、「ネコポス」の拡販を進めるとともに、複数のフリマサイトと連携し、発送窓口の拡大を推進しました。当連結会計年度においては、引き続きフリマサイトやEC事業者様と連携し、個人のお客様が商品をコンビニエンスストアやオープン型宅配便ロッカー（PUDOステーション）から簡単に発送できる環境や、お客様が商品を購入した場合に、受け取り場所として宅急便センターやコンビニエンスストア、PUDOステーションを指定できる環境を整備し、利便性の向上を図りました。また、個人のお客様については、宅急便の発送手続きをスマートフォンで完結でき、オンライン決済や匿名配送などを利用できるサービスの拡販を推進しました。
- 二．法人のお客様については、お客様の経営課題を的確に把握し、その課題に沿ったソリューション提案を積極的に推進しました。当連結会計年度においては、グループ連携のもと引き続きアカウントマネジメントを強化し、グループの経営資源を活用した付加価値の高い提案を行い、収益性の向上に取り組みました。
- ホ．地域の課題解決に向けて、複数の自治体や企業と連携し、買い物困難者の支援、高齢者の見守り支援など、住民へのサービス向上に取り組みました。また、観光支援や地域産品の販路拡大支援など、地元産業の活性化につながる取組みを推進しました。
- へ．営業収益は、デリバリー事業の構造改革を推進した中で、宅急便単価が上昇したことなどにより1兆3,100億67百万円となり、前連結会計年度に比べ1.0%増加しました。営業利益は、委託費は減少したものの、人件費が増加したことなどにより272億49百万円となり、前連結会計年度に比べ33.2%減少しました。

#### B I Z - ロジ事業

- イ．B I Z - ロジ事業は、宅急便ネットワークをはじめとした経営資源に、ロジスティクス機能、メンテナンス・リコール対応機能、医療機器の洗浄機能、国際輸送機能などを組み合わせることにより、お客様に革新的な物流システムを提供しています。
- ロ．EC向けサービスとしては、受発注対応から在庫の可視化、スピード出荷などの多様なサービスをワンストップで提供しています。また、医療機器関連事業者様に向けたサービスとしては、配送だけでなく、病院から返却された手術用工具の洗浄、メンテナンス、再貸出までトータルにサポートし、お客様の物流改革を支援しています。当連結会計年度においては、既存のお客様を中心にサービスの拡販を推進しました。
- ハ．営業収益は、EC向けサービスにおけるプライシング適正化による一部顧客の取扱い減少などにより1,439億34百万円となり、前連結会計年度に比べ2.4%減少しました。営業利益は物流拠点の見直しによる効率化などにより49億75百万円となり、前連結会計年度に比べ49.5%増加しました。

#### ホームコンビニエンス事業

- イ．ホームコンビニエンス事業は、法人のお客様の社員向けに提供している引越サービスに不適切な請求があった事態を受けて、引き続き、引越事業の抜本的な見直し、商品設計の見直しなど再発防止に取り組んでいます。当連結会計年度においては、個人のお客様向けに新たな単身者向け引越サービス「わたしの引越」の提供を開始し、品質向上と提供エリアの拡大に取り組みました。
- ロ．営業収益は、引越サービス休止による影響に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大などにより引越需要が減少したことなどにより278億5百万円となり、前連結会計年度に比べ16.8%減少しました。利益面においては、営業損失が100億61百万円となりました。

#### e - ビジネス事業

- イ．e - ビジネス事業は、お客様の業務プロセスの効率化や潜在的な課題の解決に向けて、情報機能に物流機能、決済機能を融合させたソリューションプラットフォームビジネスを積極的に展開しています。また、グループの事業成長を加速させるため、従来のITにとどまらず、AIやIoTなどを用いた新技術の活用を推進しています。
- ロ．お客様の業務効率化に向けたサービスとして、金融業界向けには、お手続き時の本人確認書類や必要書類を、スマホやパソコンなどWeb上にアップロードすることで、契約者様が安全・簡単に書類提出できる「証明書類Web取得サービス」を提供しています。当連結会計年度においては、中古品の買取やECの返品で必要となる企業から個人への支払いを、個人が希望する電子マネー等でキャッシュレスに受け取ることができる「マルチバリューチャージサービス」の拡販を推進しました。
- ハ．営業収益は、消費税率引上げに伴うキャッシュレス・ポイント還元事業に関するシステム構築などの業務受託や、PCなどIT資産の機器調達から資産管理までトータルでサポートする「IT資産運用最適化サービス」の拡販が進んだことなどにより305億79百万円となり、前連結会計年度に比べ15.0%増加しました。営業利益は106億68百万円となり、前連結会計年度に比べ22.1%増加しました。

#### フィナンシャル事業

- イ．フィナンシャル事業は、通販商品の代金回収、企業間の決済、および車両のリースなど、お客様の様々なニーズにお応えする決済・金融サービスを展開しています。
- ロ．決済サービスに関しては、主力商品である「宅急便コレクト」の提供に加えて、ネット総合決済サービス「クロネコwebコレクト」や「クロネコ代金後払いサービス」、電子マネー決済機能の利用拡大を推進しています。当連結会計年度においては、今後も拡大が見込まれるEC市場に対して、事業者様が新規参入するために必要なショッピングカート機能、決済、配送をワンストップで支援できる「らくうカート」の拡販に取り組みました。また、「クロネコ代金後払いサービス」については、購入者様に払込票を郵送する従来の「払込票タイプ」に加え、商品受け取り後にスマートフォンの画面上で多様な決済方法を選択できる「スマホタイプ」の拡販に取り組みました。
- ハ．営業収益は、「クロネコwebコレクト」や「クロネコ代金後払いサービス」の利用が増加しているものの、決済ニーズの変化による代引き市場の縮小などに伴い、「宅急便コレクト」の取扱いが減少したことなどにより770億72百万円となり、前連結会計年度に比べ3.6%減少しました。営業利益は63億22百万円となり、前連結会計年度にリース事業において計上した在庫評価損の反動等により、前連結会計年度に比べ1.3%増加しました。

#### オートワークス事業

- イ．オートワークス事業は、物流事業者様へ「車両整備における利便性の向上」、「整備費用の削減」という価値を提供するとともに、「物流施設、設備機器の維持保全・職場環境改善」やこれらの資産を対象に「お客様のリスクマネジメントに繋がる最適な保険提案」という機能を付加することで、お客様の資産稼働率を高めるサービスを展開しています。
- ロ．当連結会計年度においては、お客様との定期的なコミュニケーションによるメンテナンスサービスの拡販に取り組み、利用が拡大しました。
- ハ．営業収益は、燃料販売量が減少したことなどにより249億22百万円となり、前連結会計年度に比べ4.1%減少しました。営業利益は42億95百万円となり、前連結会計年度に比べ3.1%減少しました。

#### その他

- イ．「JITBOXチャーター便」は、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送を通じて、お客様に「適時納品」や「多頻度適量納品」という付加価値を提供しています。当連結会計年度においては、既存のサービスが好調であったことにより、利用が着実に拡大しました。
- ロ．営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金などを除いて18億93百万円となり、前連結会計年度に比べ14.7%減少しました。

#### < ESGの取組み >

- イ．ヤマトグループは、人命の尊重を最優先とし、安全に対する様々な取組みを実施しており、輸送を主な事業とするグループ各社を中心に、安全管理規程の策定および管理体制の構築、年度計画の策定など、運輸安全マネジメントに取り組んでいます。当連結会計年度においては、グループ全体で安全意識の向上を図るため、海外を含めたグループ全体で「交通事故ゼロ運動」を実施するとともに、ヤマト運輸株式会社が「第9回全国安全大会」を開催し、安全意識や運転技術の向上に取り組みました。また、子どもたちに交通安全の大切さを伝える「こども交通安全教室」を1998年より継続して全国の保育所・幼稚園・小学校などで開催しており、累計参加人数は約340万人となりました。
- ロ．ヤマトグループは、社会的インフラとしてお客様をはじめ社会の信頼に応えていくために、コンプライアンス経営を推進し、労働時間管理ルールの見直しや社員の新しい働き方を創造するなど、社員が「働きやすさ」と「働きがい」を持ち、イキイキと働ける労働環境の整備を進め、「働き方改革」に全社を挙げて取り組みました。その結果、総労働時間の短縮や年次有給休暇の取得率向上などが進むとともに、社員の働く意識も改善しました。
- ハ．ヤマトグループは、グループ経営の健全性を高めるため、当社に設置した「グループガバナンス改革室」が中心となり、グループガバナンスの抜本的かつ包括的な再構築に取り組みました。当連結会計年度においては、グループ全体の倫理観の醸成、更なる理念の浸透および業務での実践を促進するため、企業理念を構成する企業姿勢、社員行動指針の一部改訂を行い、全社員への倫理教育を推進するとともに、グループ全体の商品審査体制の強化やグループ各社でコンプライアンス強化を担当する人材の育成などに取り組みました。



- ニ．ヤマトグループは、気候変動や大気汚染、資源減少、生物多様性の損失などが、持続可能な社会の実現にとって重要な課題であることを認識しています。気候変動への対策としては、CO<sub>2</sub>の排出がより少ない車両へのシフトや小型商用EVトラックの導入、自動車を使わない集配などに取り組んでいます。当連結会計年度においては、主要都市間の幹線輸送の効率化によるCO<sub>2</sub>排出量の低減および長距離輸送を担うドライバーの負担軽減に資する「スーパーフルトレラSF25」の運行区間を、従来の関東（神奈川県）・関西（大阪府）間から九州（福岡県）まで伸長しました。また、次世代を担う子どもたちへの環境教育をサポートする「クロネコヤマト環境教室」を2005年より継続して全国各地で開催しており、累計参加人数は約25万人となりました。
- ホ．ヤマトグループは、より持続的な社会的価値の創造に向けて、社会と価値を共有するCSV（クリエイティング・シェアード・バリュー＝共有価値の創造）という概念に基づいた取組みを推進しています。当連結会計年度においては、過疎化や高齢化が進む中山間地域等のバス・鉄道路線網の維持と物流の効率化による地域住民の生活サービス向上を目的とする「客貨混載」を推進しました。また、訪日外国人など増加する観光客の利便性向上と地域経済の活性化に向けて、手荷物預かりや宿泊施設への手荷物当日配送などを拡大し、手ぶら観光サービスの取組みを推進しました。ライフステージの変化が進む都市郊外部においては、拠点を活用した地域コミュニティの活性化や、買い物・家事代行などくらしのサポートサービスを提供することで、地域住民が快適に生活できる町づくりを支援する取組みを推進しました。全国各地で高齢者の見守り支援や観光支援、地域産品の販路拡大支援など、ヤマトグループの経営資源を活用した地域活性化や課題解決に行政と連携して取組み、案件数の累計は検討段階のものを含め1,102件となりました。
- ヘ．ヤマトグループは、社会とともに持続的に発展する企業を目指し、公益財団法人ヤマト福祉財団を中心に、障がい者が自主的に働く喜びを実感できる社会の実現に向けて様々な活動を行っています。具体的には、パン製造・販売を営むスワンベーカーリーにおける積極的な雇用や、クロネコDM便の委託配達を通じた働く場の提供、就労に必要な技術や知識の訓練を行う就労支援施設の運営など、障がい者の経済的な自立支援を継続的にを行っています。
- ト．ヤマトグループは「サステナビリティの取組み～環境と社会を組み込んだ経営～」を、2020年1月に策定した中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」における基盤構造改革の一つとして位置づけました。持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンの下、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指し、特定した重要課題に対する取組みを推進していきます。

#### キャッシュ・フローの状況

##### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは744億33百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ436億60百万円減少しました。これは主に、税金等調整前当期純利益が445億81百万円となり、収入が76億76百万円減少したこと、仕入債務の増減額が155億40百万円減少したこと、および法人税等の支払額が162億89百万円増加したことによるものであります。

##### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは499億43百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ49億28百万円減少しました。これは主に、有形固定資産の売却による収入が89億27百万円、投資有価証券の売却による収入が18億97百万円増加した一方で、有形固定資産の取得による支出が67億94百万円増加したことによるものであります。

##### 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223億68百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ支出が485億78百万円減少しました。これは主に、前連結会計年度の社債の償還による支出100億円が当連結会計年度において発生しなかったこと、および借入金の収支による収入が561億42百万円増加した一方で、自己株式の取得による支出が156億87百万円増加したことによるものであります。

以上により、当連結会計年度における現金及び現金同等物は1,966億62百万円となり、前連結会計年度末に比べ20億12百万円増加しました。

生産、受注及び販売の実績

セグメントごとの事業別営業収益は次のとおりであります。

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

セグメントの名称	事業	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)		当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020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 (%)	
デリバリー 事業	宅急便	1,199,084	73.8	1,217,572	74.7	1.5
	クロネコDM便	73,062	4.5	64,104	3.9	12.3
	エクスプレス	41,615	2.6	41,608	2.6	0.0
	その他	100,698	6.2	97,496	6.0	3.2
	内部売上消去	117,237	7.2	110,713	6.8	5.6
	計	1,297,222	79.8	1,310,067	80.4	1.0
B I Z - ロジ 事業	ロジスティクス 1	101,012	6.2	99,414	6.1	1.6
	貿易物流サービス	41,829	2.6	41,796	2.6	0.1
	その他 1	31,568	1.9	31,669	1.9	0.3
	内部売上消去	26,973	1.7	28,946	1.8	7.3
	計	147,437	9.1	143,934	8.8	2.4
ホームコンビニ エンス事業	ホームコンビニエンス 2	46,040	2.8	39,210	2.4	14.8
	内部売上消去	12,636	0.8	11,404	0.7	9.7
	計	33,404	2.1	27,805	1.7	16.8
e - ビジネス 事業	カードソリューション	9,373	0.6	11,529	0.7	23.0
	I Tオペレーティング	7,470	0.5	8,138	0.5	8.9
	e - 通販 ソリューション	5,844	0.4	6,190	0.4	5.9
	その他	50,827	3.1	53,309	3.3	4.9
	内部売上消去	46,922	2.9	48,589	3.0	3.6
	計	26,592	1.6	30,579	1.9	15.0
フィナンシャル 事業	ペイメント	32,162	2.0	29,448	1.8	8.4
	リース	40,181	2.5	40,306	2.5	0.3
	クレジット ファイナンス	3,479	0.2	3,344	0.2	3.9
	その他	7,056	0.4	6,848	0.4	2.9
	内部売上消去	2,913	0.2	2,875	0.2	1.3
	計	79,966	4.9	77,072	4.7	3.6
オートワークス 事業	トラック ソリューション	50,486	3.1	49,806	3.1	1.3
	その他	9,620	0.6	8,734	0.5	9.2
	内部売上消去	34,121	2.1	33,618	2.1	1.5
	計	25,985	1.6	24,922	1.5	4.1

セグメントの名称	事業	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)		当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020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 (%)	
その他	JITBOX チャーター便	12,609	0.8	13,373	0.8	6.1
	その他	51,651	3.2	71,724	4.4	38.9
	内部売上消去	49,556	3.0	69,334	4.3	39.9
	計	14,705	0.9	15,763	1.0	7.2
合 計		1,625,315	100.0	1,630,146	100.0	0.3

各事業の機能強化および経営効率化などを目的として、主に次のとおり事業区分を変更し、あわせて前連結会計年度の数値を組み替えて表示しております。

1. BIZ - ロジ事業において、当連結会計年度より、次のとおり事業区分を変更しております。
  - ・プロダクツロジスティクスをその他に含めて表示しております。
  - ・販売物流サービス、マルチメンテナンス、テクニカルネットワーク、e - ロジソリューションの4事業およびその他に含めていたメディカルロジスティクス、ドキュメントロジスティクス、e - オンデマンドソリューション、セットアップ・ロジソリューションの4事業を、ロジスティクスとして表示しております。
2. ホームコンビニエンス事業において、当連結会計年度より、ビジネスコンビニエンスをホームコンビニエンスに含めて表示しております。

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

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

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

財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

・ 財政状態

総資産は1兆1,007億39百万円となり、前連結会計年度に比べ229億20百万円減少しました。これは主に、持分法による投資損失の計上や、時価評価や売却などにより投資有価証券が137億2百万円減少したこと、およびフィナンシャル事業等において受取手形及び売掛金が61億78百万円減少したことなどによるものであります。

負債は5,379億4百万円となり、前連結会計年度に比べ123億66百万円減少しました。これは主に、デリバリー事業等において固定資産購入に係る債務が129億57百万円減少したこと、およびフィナンシャル事業等において支払手形及び買掛金が118億56百万円減少した一方で、借入金が92億円増加したことによるものであります。

純資産は5,628億35百万円となり、前連結会計年度に比べ105億53百万円減少しました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益が223億24百万円となったこと、剰余金の配当を114億33百万円実施したことに加え、自己株式を156億85百万円取得したことによるものであります。

以上により、自己資本比率は前連結会計年度と同一の50.4%となりました。

・ 経営成績

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

この結果、営業利益は447億1百万円となり、前連結会計年度に比べ136億44百万円の減益となりました。

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

これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は223億24百万円となり、前連結会計年度に比べ33億58百万円の減益となりました。

1株当たり当期純利益は56.78円となり、前連結会計年度に比べ8.36円減少しました。

デリバリー事業

営業収益は、デリバリー事業の構造改革を推進した中で、宅急便単価が上昇したことなどにより1兆3,100億67百万円となり、前連結会計年度に比べ1.0%増加しました。営業利益は、委託費は減少したものの、人件費が増加したことなどにより272億49百万円となり、前連結会計年度に比べ33.2%減少しました。

B I Z - ロジ事業

営業収益は、EC向けサービスにおけるプライシング適正化による一部顧客の取扱い減少などにより1,439億34百万円となり、前連結会計年度に比べ2.4%減少しました。営業利益は物流拠点の見直しによる効率化などにより49億75百万円となり、前連結会計年度に比べ49.5%増加しました。

ホームコンビニエンス事業

営業収益は、引越サービス休止による影響に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大などにより引越需要が減少したことなどにより278億5百万円となり、前連結会計年度に比べ16.8%減少しました。利益面においては、営業損失が100億61百万円となりました。

e - ビジネス事業

営業収益は、消費税率引上げに伴うキャッシュレス・ポイント還元事業に関するシステム構築などの業務受託や、PCなどIT資産の機器調達から資産管理までトータルでサポートする「IT資産運用最適化サービス」の拡販が進んだことなどにより305億79百万円となり、前連結会計年度に比べ15.0%増加しました。営業利益は106億68百万円となり、前連結会計年度に比べ22.1%増加しました。

#### フィナンシャル事業

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

#### オートワークス事業

営業収益は、燃料販売量が減少したことなどにより249億22百万円となり、前連結会計年度に比べ4.1%減少しました。営業利益は42億95百万円となり、前連結会計年度に比べ3.1%減少しました。

#### その他

営業利益は、ヤマトホールディングス株式会社がグループ各社から受け取る配当金を除いて18億93百万円となり、前連結会計年度に比べ14.7%減少しました。

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

##### ・キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度におけるキャッシュ・フローの状況につきましては、「第2 事業の状況 3.経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析(1) 経営成績等の状況の概要 キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりであります。

##### ・資本の財源及び資金の流動性

ヤマトグループは、ネットワーク構築、デジタル・イノベーション関連などの事業継続および事業成長に対する投資計画に照らし、キャッシュ創出状況、保有現預金や自己資本比率水準等の財務の健全性及び効率性を意識しながら、必要資金についてはグループ資金を活用するとともに、金融機関からの借入および社債発行により対応しております。また、フィナンシャル事業においては、信用購入あっせん業を行っており、運転資金については主にグループ資金を活用し対応しております。

なお、財務の健全性の観点から自己資本比率は50%前後を意識し、格付け水準(R & I格付投資情報センター/A A-)の維持に努めてまいります。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30%、総還元性向50%を目安とし実施してまいります。

##### 目標とする指標の達成状況等

ヤマトグループは、高品質なサービスを提供し続けるため、「働き方改革」を経営の中心に据え、「デリバリー事業の構造改革」、「非連続成長を実現するための収益・事業構造改革」、「持続的に成長していくためのグループ経営構造改革」の3つの改革を柱とする中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に基づき、ヤマトグループが持続的に成長していくための経営基盤の強化に取り組んでまいりました。

最終年度となる2020年3月期において、連結営業収益1兆6,700億円、連結営業利益720億円(連結営業利益率4.3%)、ROE7.7%を目標としておりましたが、実績は連結営業収益1兆6,301億46百万円、連結営業利益447億1百万円(連結営業利益率2.7%)、ROE4.0%となりました。

「働き方改革」については、総労働時間の改善やワークライフバランスを推進するなど、社員が働きやすく、働きがいのある環境整備を実施し、社員の働き方意識調査の結果も上昇するなど、着実に進捗しました。また、「デリバリー事業の構造改革」では、プライシングの適正化や、タッチポイント拡充による集配効率向上など収益性向上に向けた土台を構築したことなど、経営基盤強化に一定の成果があったと評価しております。

2021年3月期以降については、2020年1月に策定した今後のヤマトグループにおける中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を着実に遂行し、持続的な成長を目指してまいります。

##### 重要な会計上の見積り及び見積りに用いた仮定

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

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

#### 4【経営上の重要な契約等】

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

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

詳細は、「第5 経理の状況 1連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(重要な後発事象)」に記載のとおりであります。

#### 5【研究開発活動】

ヤマトグループでは、当社およびデリバリー事業のヤマト運輸株式会社において、デジタルテクノロジーや次世代物流サービスなどに関する研究開発活動に取り組んでおります。当連結会計年度における研究開発費の総額は1,424百万円であり、セグメントごとの研究開発費は、デリバリー事業が332百万円、その他が1,091百万円となっております。

### 第3【設備の状況】

#### 1【設備投資等の概要】

ヤマトグループでは、前連結会計年度に引き続き、主力商品である宅急便の品質向上とサービス内容の拡大のために必要な集配体制網の整備拡充と、新たなビジネスモデルの創出に係る成長投資を中心に64,739百万円の設備投資（リース投資資産および敷金を含む。）を実施しました。

デリバリー事業におきましては、「YAMATO NEXT100」の発信拠点として、「港南ビル」の建替など35,288百万円の設備投資を実施しました。

フィナンシャル事業におきましては、リース物件として車両の購入を中心に23,651百万円の設備投資を実施しました。

BIZ-ロジ事業、ホームコンビニエンス事業、e-ビジネス事業およびオートワークス事業におきましては、特に記載すべき事項はありません。

当連結会計年度完成の主な設備投資としましては、デリバリー事業における「港南ビル」の建替などがあります。

また、当連結会計年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

#### 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、次のとおりであります。

##### (1) 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		合計
本社 (東京都中央区)	全社	-	4	726	-	5,840 (0)	-	517	7,089	284

##### (2) 国内子会社

会社名・支社名 (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		合計
ヤマト運輸(株) 本社 (東京都中央区)	デリバリー 事業	-	2	1,142	5	656 (1) [2]	4,590	57	6,454	541
ヤマト運輸(株) 北海道支社 (札幌市厚別区)	デリバリー 事業	札幌主管支店 他282店	807	3,294	141	2,327 (181) [313]	1	215	6,787	6,516
ヤマト運輸(株) 東北支社 (仙台市泉区)	デリバリー 事業	宮城主管支店 他521店	1,206	4,945	1,365	3,177 (155) [752]	9,571	464	20,731	11,801
ヤマト運輸(株) 東京支社 (東京都大田区)	デリバリー 事業	東京主管支店 他1,381店	2,441	53,143	3,318	95,310 (228) [359]	67	1,229	155,510	29,222
ヤマト運輸(株) 南関東支社 (横浜市鶴見区)	デリバリー 事業	横浜主管支店 他895店	2,198	18,010	4,708	7,221 (137) [1,055]	94	754	32,989	25,210
ヤマト運輸(株) 北関東支社 (さいたま市中央区)	デリバリー 事業	埼玉主管支店 他779店	1,924	7,054	2,018	5,008 (152) [415]	19	797	16,824	22,069
ヤマト運輸(株) 北信越支社 (新潟市西区)	デリバリー 事業	新潟主管支店 他405店	1,132	3,131	124	5,980 (136) [427]	2	354	10,726	10,752
ヤマト運輸(株) 中部支社 (愛知県豊田市)	デリバリー 事業	愛知主管支店 他747店	1,476	20,270	2,538	5,742 (241) [596]	4	692	30,725	19,004
ヤマト運輸(株) 関西支社 (大阪府茨木市)	デリバリー 事業	大阪主管支店 他1,102店	2,531	12,474	3,443	11,203 (192) [818]	11	1,263	30,927	29,208

会社名・支社名 (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	合計	
ヤマト運輸(株) 中国支社 (広島市安佐南区)	デリバリー 事業	広島主管支店 他361店	1,013	1,905	39	2,494 (112) [326]	1	380	5,834	8,861
ヤマト運輸(株) 四国支社 (香川県綾歌郡)	デリバリー 事業	香川主管支店 他191店	447	1,216	242	1,394 (85) [253]	0	192	3,494	4,446
ヤマト運輸(株) 九州支社 (福岡市東区)	デリバリー 事業	福岡主管支店 他700店	1,823	3,471	105	7,287 (245) [565]	8	502	13,199	15,619
沖縄ヤマト運輸(株) (沖縄県糸満市)	デリバリー 事業	沖縄主管支店 他39店	259	1,712	64	1,057 (24) [58]	-	84	3,178	1,454
ヤマトグローバル エクスプレス(株) (東京都港区)	デリバリー 事業	関東主管支店 他304店	220	1,480	498	816 (9) [84]	33	78	3,127	2,583
エクスプレス ネットワーク(株) (東京都港区)	デリバリー 事業	-	-	8	-	- [0]	0	3	11	10
ヤマトダイアログ &メディア(株) (東京都中央区)	デリバリー 事業	-	-	20	-	- [0]	0	6	27	40
ヤマトコンタクト サービス(株) (東京都豊島区)	デリバリー 事業	-	-	104	-	- [8]	0	33	139	1,602
ヤマト・スタッフ・ サプライ(株) (東京都中央区)	デリバリー 事業	-	0	35	0	- [5]	26	5	68	13,216
ヤマト ロジスティクス(株) (東京都中央区)	B I Z - ロジ事業	-	20	3,448	1,875	1,462 (10)	839	857	8,503	4,631
ヤマトグローバル ロジスティクス ジャパン(株) (東京都中央区)	B I Z - ロジ事業	-	14	5,543	57	7,241 (36)	507	51	13,415	1,131
ヤマトパッキング サービス(株) (東京都江東区)	B I Z - ロジ事業	-	1	739	71	22 (14) [26]	1	33	871	438
ヤマト包装技術 研究所(株) (東京都大田区)	B I Z - ロジ事業	-	-	3	8	- [1]	3	68	83	87
湖南工業(株) (浜松市南区)	B I Z - ロジ事業	-	0	306	5	642 (13) [61]	3	8	966	458
ヤマトホーム コンビニエンス(株) (東京都中央区)	ホームコン ビニエンス 事業	-	59	547	11	3,043 (23) [181]	572	70	4,304	4,790
ヤマトシステム 開発(株) (東京都江東区)	e - ビジ ネス事業	-	-	3,821	-	3,562 (5) [25]	2,043	331	9,758	3,134
ヤマトWeb ソリューションズ(株) (東京都江東区)	e - ビジ ネス事業	-	-	-	-	- [0]	0	0	0	361
ヤマト フィナンシャル(株) (東京都中央区)	フィナン シャル事業	-	-	8	-	231 (0)	17	31	288	445



会社名・支社名 (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	合計	
ヤマトクレジット ファイナンス㈱ (東京都豊島区)	フィナン シャル事業	-	-	524	-	962 (1)	-	32	1,519	232
ヤマトリース㈱ (東京都豊島区)	フィナン シャル事業	-	-	7	-	- [1]	-	12,483	12,491	122
ヤマトオートワーク ス㈱ (東京都中央区)	オートワ ーク事業	-	10	4,300	639	891 (9) [189]	215	45	6,103	2,029
ヤマトオートワーク ス岩手㈱ (岩手県北上市)	オートワ ーク事業	-	0	-	10	- [8]	-	2	12	68
ヤマトオートワーク ス北信越㈱ (新潟市西区)	オートワ ーク事業	-	0	-	36	- [11]	-	0	37	68
ヤマトオートワーク ス四国㈱ (香川県仲多度郡)	オートワ ーク事業	-	0	-	0	- [3]	1	-	1	26
ヤマトオートワーク ス沖縄㈱ (沖縄県糸満市)	オートワ ーク事業	-	0	1	15	- [3]	0	0	18	20
ボックス チャーター㈱ (東京都千代田区)	その他	-	-	21	-	- [0]	-	11	33	23
ヤマトボックス チャーター㈱ (東京都中央区)	その他	-	52	71	1	- [120]	29	51	206	1,500
ヤマトマネー ジメントサービス㈱ (東京都中央区)	その他	-	-	9	-	- [3]	21	3	34	319
ヤマトマルチ チャーター㈱ (京都市伏見区)	その他	-	32	97	0	2,215 (11) [23]	7,717	7	10,071	434
神戸ヤマト運輸㈱ (神戸市中央区)	その他	-	0	47	-	209 (2) [7]	196	11	465	102

## (3) 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	合計	
雅瑪多(中国)運輸 有限公司 (上海 中国)	デリバリー 事業	-	167	1	39	- [15]	-	25	234	438
YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC. (カリフォルニア アメリカ合衆国)	B I Z - ロジ事業	-	119	78	53	61 (8) [39]	-	46	358	324
YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V. (スキポールライク オランダ)	B I Z - ロジ事業	-	0	37	79	- [26]	-	41	158	203
雅瑪多国際物流 有限公司 (上海 中国)	B I Z - ロジ事業	-	6	33	-	- [20]	-	417	457	266
雅瑪多運輸(香港) 有限公司 (香港)	B I Z - ロジ事業	-	44	-	-	- [20]	-	19	64	330
TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC. (台北 台湾)	B I Z - ロジ事業	-	-	33	27	- [16]	-	161	222	197
YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD. (シンガポール)	B I Z - ロジ事業	-	3	36	0	- [8]	-	138	178	159
YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD. (セラゴール マレーシア)	B I Z - ロジ事業	-	8	-	6	- [6]	-	19	34	135
雅瑪多管理(中国) 有限公司 (上海 中国)	その他	-	-	-	-	- [0]	-	29	29	11
雅瑪多(香港) 有限公司 (香港)	その他	-	-	-	-	-	-	0	0	0
YAMATO ASIA PTE. LTD. (シンガポール)	その他	-	-	11	-	- [0]	-	62	74	26

(注) 1. 車両運搬具、建物及び構築物、機械及び装置、リース資産およびその他の有形固定資産は減価償却累計額控除後の帳簿価額であります。

2. 上記には連結会社間における賃貸借設備を含めております。

3. 土地の面積の( )は自社所有面積、[ ]は賃借面積を示しております。

4. その他の有形固定資産は工具器具備品、貸与資産および使用権資産であります。

5. 上記には建設仮勘定の残高は含まれておりません。

### 3【設備の新設、除却等の計画】

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

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

会社名	セグメントの名称	設備の内容	投資予定額 (百万円)		資金調達方法	着手及び完了 予定年月	
			総額	既支払額		着手	完了
ヤマト運輸(株)	デリバリー事業	車両購入 (2,349台)	13,221	-	自己資金	2020.4	2021.3
		枝川ベース (16,266㎡)				2019.11	2021.4
		ベース新築	4,800	16	"		
		荷役機器等	2,730	-	"		
		荷役機器・事務通信機器購入	14,243	-	"	2020.4	2021.3

## 第4【提出会社の状況】

## 1【株式等の状況】

## (1)【株式の総数等】

## 【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

## 【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数(株) (2020年3月31日)	提出日現在発行数(株) (2020年6月23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	411,339,992	411,339,992	東京証券取引所 市場第一部	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	411,339,992	411,339,992	-	-

## (2)【新株予約権等の状況】

## 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

## 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

## 【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)
2015年8月13日	10,403,100	425,161,692	-	127,234	-	36,822
2016年3月31日	13,821,700	411,339,992	-	127,234	-	36,822
2016年4月1日～ 2017年3月31日	-	411,339,992	-	127,234	-	36,822
2017年4月1日～ 2018年3月31日	-	411,339,992	-	127,234	-	36,822
2018年4月1日～ 2019年3月31日	-	411,339,992	-	127,234	-	36,822
2019年4月1日～ 2020年3月31日	-	411,339,992	-	127,234	-	36,822

自己株式の消却による減少であります。

## (5) 【所有者別状況】

2020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)	-	97	44	688	580	60	47,932	49,401	-
所有株式数(単元)	-	1,800,866	88,220	280,552	951,228	413	989,304	4,110,583	281,692
所有株式数の割合(%)	-	43.81	2.15	6.82	23.14	0.01	24.07	100	-

(注) 「個人その他」の中には自己株式261,244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9株が含まれております。

## (6) 【大株主の状況】

2020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)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	46,817	12.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	30,770	7.99
ヤマトグループ社員持株会	東京都中央区銀座2丁目12番18号 ヤマトマネージメントサービス(株)内	22,265	5.78
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	3.83
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	14,327	3.72
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、 エヌ・エイ東京支店)	BAHNHOFSTRASSE 45, 8001 ZURICH, SWITZERLAND (東京都新宿区新宿6丁目27番30号)	11,230	2.92
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	2.66
ヤマトグループ取引先持株会	東京都中央区銀座2丁目12番18号 ヤマトマネージメントサービス(株)内	8,432	2.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	6,761	1.76
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (常任代理人 みずほ銀行)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5 JP, UNITED KINGDOM (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)	6,233	1.62
計	-	171,856	44.61

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

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	46,817千株
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	30,770千株
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,761千株

2. 当社は、自己株式26,124千株を保有しておりますが、上記の大株主より除外しております。

3. 2015年11月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社およびその共同保有者5社が、2015年11月13日現在で21,326千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2020年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目8番3号	5,987	1.41
ブラックロック・ライフ・リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	946	0.22
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド	アイルランド共和国 ダブリン インターナショナル・ファイナンシャル・サービス・センター JPモルガン・ハウス	1,918	0.45
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	5,870	1.38
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ.エイ.	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	5,626	1.32
ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	976	0.23
計	-	21,326	5.02

4. 2017年9月25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3社が、2017年9月15日現在で30,344千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2020年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5番5号	13,497	3.28
みずほ証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目5番1号	762	0.19
みずほ信託銀行株式会社	東京都中央区八重洲1丁目2番1号	1,907	0.46
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	14,177	3.45
計	-	30,344	7.38

5. 2018年12月20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、2018年12月14日現在で22,717千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2020年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園1丁目1番1号	13,718	3.34
日興アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7番1号	8,999	2.19
計	-	22,717	5.52

6. 2019年3月4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、株式会社三菱UFJ銀行およびその共同保有者2社が、2019年2月25日現在で21,200千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2020年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
株式会社三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内2丁目7番1号	656	0.16
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目4番5号	15,872	3.86
三菱UFJ国際投信株式会社	東京都千代田区有楽町1丁目12番1号	4,672	1.14
計	-	21,200	5.15

7. 2020年3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、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1社が、2020年3月13日現在で27,705千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2020年3月31日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
ノムラ インターナショナル ピーエルシー (NOMURA INTERNATIONAL PLC)	1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom	628	0.15
野村アセットマネジメント 株式会社	東京都中央区日本橋1丁目12番1号	27,077	6.58
計	-	27,705	6.74

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2020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 26,124,400	-	単元株式数 100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 384,933,900	3,849,339	同上
単元未満株式	普通株式 281,692	-	-
発行済株式総数	411,339,992	-	-
総株主の議決権	-	3,849,339	-

【自己株式等】

2020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	26,124,400	-	26,124,400	6.35
計	-	26,124,400	-	26,124,400	6.35

## 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(2020年1月30日)での決議状況 (取得期間 2020年2月6日~2020年9月30日)	35,000,000	50,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	9,058,400	15,683,790,600
残存決議株式の総数及び価額の総額	25,941,600	34,316,209,400
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	74.12	68.63
当期間における取得自己株式	2,603,500	5,518,768,000
提出日現在の未行使割合(%)	66.68	57.59

当期間における取得自己株式には、2020年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの取得株式は含まれておりません。

### (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	688	1,414,869
当期間における取得自己株式	57	108,585

当期間における取得自己株式には、2020年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含まれておりません。

### (4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、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)	205	415,569	-	-
保有自己株式数 2	26,124,409	-	28,727,966	-

1. 当期間の株式数には、2020年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の売渡請求による株式は含まれておりません。

2. 当期間の保有自己株式数には、2020年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの取締役会決議による取得株式、ならびに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おりません。



### 3【配当政策】

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

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おります。また、当社は、会社法第459条第1項各号に定める事項、ならびに中間配当および期末配当のほか基準日を定めて、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おります。

当事業年度の期末配当金につきましては、1株当たり26円とさせていただき、中間配当金1株当たり15円とあわせまして、年間配当金は41円となりました。また、次期の配当金につきましても、基本方針に基づき、親会社株主に帰属する当期純利益を基準に決定させていただく予定です。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2019年10月31日 取締役会決議	5,914	15
2020年5月20日 取締役会決議	10,015	26

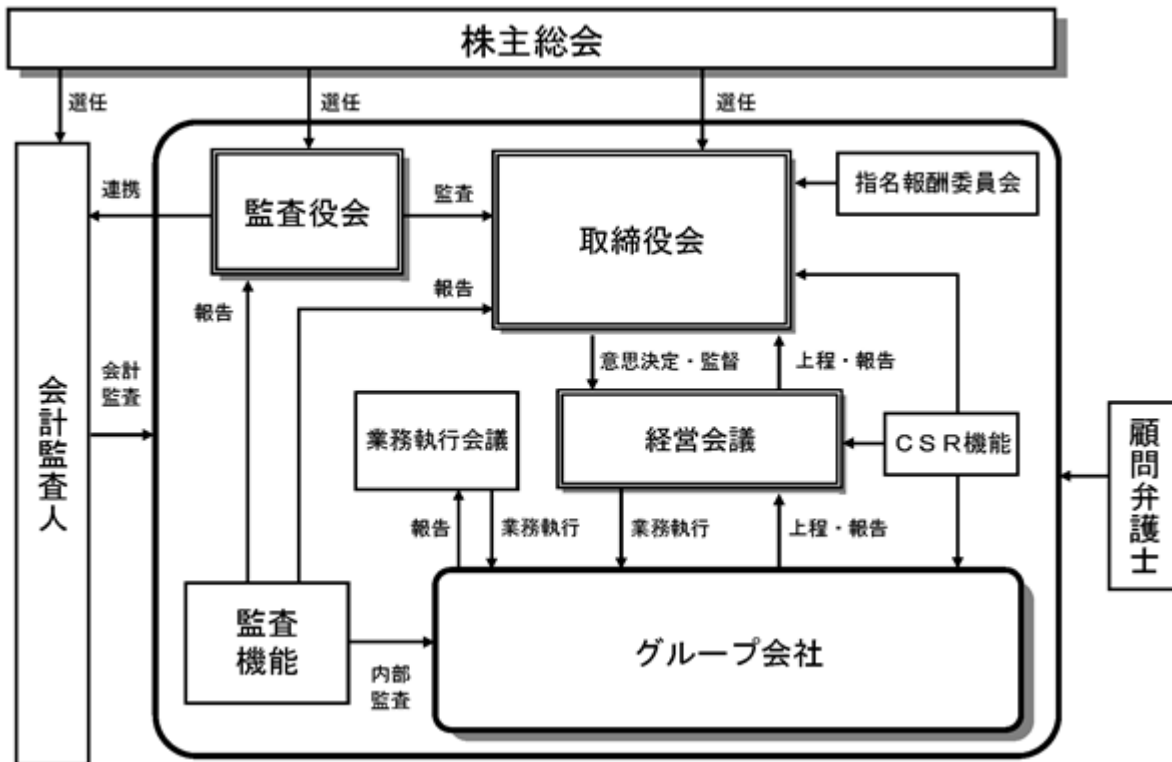
### 4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

#### (1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しております。そして、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化をはかることが経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、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と施策に対して実践しております。

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



#### 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しております。また、その他に経営上の意思決定および執行に係る経営管理組織として、経営会議、業務執行会議を設置しております。重要事項の意思決定を迅速、的確に行うため、当該経営体制を採用しております。また、経営の透明性を高めるため、取締役会の諮問委員会として、指名、報酬等の特に重要な事項について審議を行う、指名報酬委員会を設置しております。当社は取締役の定数を12名以内、監査役の定数を5名以内とする旨定款に定めており、提出日現在、当社の取締役会は、社外取締役5名を含む合計9名、監査役会は、社外監査役3名を含む合計5名で構成されております。また、事業年度毎の経営責任の明確化をはかるため、取締役の任期は1年としております。

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

##### ・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

取締役および監査役をもって構成する。

###### 取締役：

山内 雅喜（議長・取締役会長）、長尾 裕、神田 晴夫、芝崎 健一、  
森 正勝（社外取締役）、得能 摩利子（社外取締役）、小林 洋一（社外取締役）、  
菅田 史朗（社外取締役）、久我 宣之（社外取締役）

###### 監査役：

川崎 良弘、松野 守、山下 隆（社外監査役）、  
松田 隆次（社外監査役）、下山 善秀（社外監査役）

##### ・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係る事項など、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

常勤取締役、執行役員、フォーメーション代表会社社長および常勤監査役をもって構成する。

###### 常勤取締役：

長尾 裕（議長・代表取締役社長 社長執行役員）、山内 雅喜、神田 晴夫、芝崎 健一

###### 執行役員：

牧浦 真司、小菅 泰治、栗栖 利蔵、山中 修、阿部 珠樹、松田 弘士、阿波 誠一、  
鈴木 達也、丹澤 秀夫、大谷 友樹、櫻本 敦司、田中 従雅、梅津 克彦、小杉 武雄、  
中林 紀彦、西田 勢津子

###### フォーメーション代表会社社長：

佐藤 大輔、江頭 哲也

###### 常勤監査役：

川崎 良弘、松野 守

##### ・業務執行会議

###### イ．目的および権限

執行役員およびフォーメーション代表会社社長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

執行役員およびフォーメーション代表会社社長をもって構成する。

執行役員：

長尾 裕（議長・代表取締役社長 社長執行役員）、神田 晴夫、芝崎 健一、牧浦 真司、  
小菅 泰治、栗栖 利蔵、山中 修、阿部 珠樹、松田 弘士、阿波 誠一、鈴木 達也、  
丹澤 秀夫、大谷 友樹、櫻本 敦司、田中 従雅、梅津 克彦、小杉 武雄、中林 紀彦、  
西田 勢津子

フォーメーション代表会社社長：

佐藤 大輔、江頭 哲也

．指名報酬委員会

イ．目的および権限

取締役および執行役員の選任および解任、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、その妥当性を検証することを目的として開催する。

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または執行役員をもって構成するものとし、その半数以上を社外取締役とする。

取締役：

森 正勝（委員長・社外取締役）、得能 摩利子（社外取締役）、小林 洋一（社外取締役）、  
菅田 史朗（社外取締役）、山内 雅喜、長尾 裕

．監査役会

イ．目的および権限

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

ロ．議長および構成員

監査役をもって構成する。

監査役：

川崎 良弘（議長・常勤監査役）、松野 守、山下 隆（社外監査役）、  
松田 隆次（社外監査役）、下山 善秀（社外監査役）

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おります。

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

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

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

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、グループ内部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CSR担当部門に配置する。CSR担当部門は、警察、弁護士等の外部専門機関と連携して組織的な対応を図り、反社会的勢力による経営への関与防止および被害防止に努める。

- ・ 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。
- ・ 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、グループ全体のリスク管理の統括を担当する執行役員（コンプライアンス統括担当執行役員と兼務）を配置し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社のCSR担当部門に配置する。
- 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． グループ各事業の中核となる事業フォーメーション代表会社および会社法上の大会社は、リスク管理担当部門を設置し、その責任者を配置する。当社のCSR担当部門がこれを統括し、グループ各社におけるリスクの状況を適時に把握、管理する。
- 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。
- ・ 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はかる。
- 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常勤取締役、執行役員、常勤監査役で構成される経営会議で議論、検討を行う。
- 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。
- ・ 当社およびその子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- 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、その文書の配布と教育を実施する。
- ロ． グループ各事業の中核となる事業フォーメーション代表会社および会社法上の大会社は、コンプライアンス推進担当部門を設置し、その責任者を配置する。当社のCSR担当部門がこれを統括し、グループにおけるコンプライアンス推進状況を適時に把握、管理する。
- 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、グループ内部通報制度を設置し、コンプライアンス違反行為を通報しやすい環境を整備する。
- ・ 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、当社が策定する関係会社管理規程に基づき、業務執行上重要な事項は当社の取締役会または経営会議において事前承認を得た上で執行するとともに、発生した経営上重要な事実については当社関連部門に報告するものとする。
- ・ 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られた人員を配置する。
- ・ 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。

- ・ 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
  - ・ 内部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。
- ・ 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。
- ・ 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、取締役会の他、経営会議、業務執行会議その他重要な会議に出席し、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するとともに、必要な意見を述べるができる。
- 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はかる。
- 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はかる。
- ホ．当社は、当社の内部監査部門に監査役会およびグループ監査役連絡会の事務局を設置し、当社およびグループ各社の監査役の監査について円滑な遂行をはかる。
- 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はかる。

#### 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）および監査役との間に、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定款に定めております。当該定款に基づき、当社は取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）および監査役の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。

#### 取締役選任の決議要件

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

#### 剰余金の配当等の決定機関

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

#### 取締役および監査役の責任免除

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

#### 株主総会の特別決議要件

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

## ( 2 ) 【 役員の状況】

## 役員一覧

2020年6月23日(有価証券報告書提出日)現在の役員の状況は、以下のとおりであります。

男性13名 女性1名 ( 役員のうち女性の比率7.1% )

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役会長	山内 雅喜	1961年1月11日生	1984年4月 当社入社 2005年4月 執行役員 2005年4月 東京支社長 2005年11月 ヤマト運輸㈱執行役員 2005年11月 同社人事総務部長 2007年3月 当社執行役員 2007年3月 人事戦略担当 2007年5月 経営戦略担当 2008年4月 ヤマトロジスティクス㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2011年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2011年6月 当社取締役兼執行役員就任 2015年4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任 2019年4月 取締役会長就任(現)	(注)3	45
代表取締役 取締役社長 社長執行役員	長尾 裕	1965年8月31日生	1988年4月 当社入社 2004年4月 山口主管支店長 2006年4月 ヤマト運輸㈱埼玉主管支店長 2009年4月 同社TSS営業推進室長 2010年4月 同社執行役員関東支社長 2013年4月 同社常務執行役員 2015年4月 当社執行役員 2015年4月 ヤマト運輸㈱代表取締役社長兼社長執行役員 2017年6月 当社取締役兼執行役員就任 2019年4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任(現)	(注)3	17
代表取締役 取締役副社長 副社長執行役員 経営統括社長補佐、 地域共創・監査担当	神田 晴夫	1952年9月26日生	1985年1月 当社入社 2004年4月 人事部長 2005年8月 執行役員 2005年11月 ヤマト運輸㈱執行役員 2006年7月 同社常務執行役員 2008年4月 当社常務執行役員 2008年6月 代表取締役兼常務執行役員就任 2013年4月 代表取締役兼専務執行役員就任 2014年4月 人事戦略・ネットワーク戦略・法務・CSR戦略・監査担当 2015年4月 代表取締役副社長兼副社長執行役員就任(現) 2019年4月 経営統括社長補佐、地域共創プロジェクト担当 2020年3月 経営統括社長補佐、地域共創・監査担当(現)	(注)3	32

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 取締役副社長 副社長執行役員 コーポレート機能統括	芝崎 健一	1955年10月16日生	1980年4月 当社入社 1997年6月 埼玉主管支店長 1999年6月 教育部長 2003年4月 オペレーション部長 2006年2月 ヤマトフィナンシャル(株)代表取締役社長兼社長執行役員 2006年4月 当社執行役員 2012年4月 常務執行役員 2016年4月 専務執行役員 2017年4月 財務戦略担当、I R戦略統括担当 2018年6月 専務取締役兼専務執行役員就任 2019年4月 代表取締役副社長兼副社長執行役員就任(現) 2019年4月 E S G戦略・マーケティング戦略・広報戦略・財務戦略・I R戦略・法務戦略管掌、監査担当 2020年3月 コーポレート機能統括(現)	(注)3	29
取締役	森 正勝	1947年1月22日生	1969年4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現アクセンチュア(株))入社 1972年5月 公認会計士資格取得 1981年9月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現アクセンチュア(株))パートナー(共同事業者) 1989年2月 アンダーセン・コンサルティング(現アクセンチュア(株))社長 アンダーセン・コンサルティング(グローバル)(現アクセンチュア)ボードメンバー 2003年4月 アクセンチュア(株)代表取締役会長 2007年9月 同社最高顧問 2009年10月 学校法人国際大学学長 2013年4月 同大学特別顧問 2013年6月 当社取締役就任(現) 2013年11月 学校法人国際大学副理事長 2018年4月 同大学特別顧問(現)	(注)3	13
取締役	得能 摩利子	1954年10月6日生	1994年1月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社 2002年4月 同社シニアディレクター セールスアドミニストレーション 2004年3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント 2010年8月 クリスチャン・ディオール(株)代表取締役社長 2013年9月 フェラガモ・ジャパン(株)代表取締役社長兼CEO 2017年6月 当社取締役就任(現)	(注)3	2
取締役	小林 洋一	1949年7月21日生	1973年4月 伊藤忠商事(株)入社 2004年6月 同社執行役員 2006年4月 同社常務執行役員 2006年6月 同社代表取締役常務 2008年4月 同社代表取締役専務 2011年4月 同社代表取締役兼副社長執行役員 2015年4月 同社顧問 2016年4月 同社副会長 2018年6月 当社取締役就任(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	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(現) 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	-
常勤監査役	川崎 良弘	1954年11月12日生	1992年9月 九州ヤマト運輸(株)入社 2003年4月 ヤマト運輸(株)鹿児島主管支店長 2006年2月 同社品質向上推進部長 2010年4月 同社執行役員四国支社長 2015年6月 同社監査役 2019年6月 当社監査役就任(現)	(注)4	8
常勤監査役	松野 守	1961年2月5日生	1981年4月 当社入社 2000年6月 監査部監査一課長 2002年6月 監査部監査課長 2006年7月 監査機能マネージャー 2012年4月 監査機能シニアマネージャー 2018年4月 社長付 2018年6月 監査役就任(現)	(注)5	4
監査役	山下 隆	1956年2月18日生	1983年10月 監査法人朝日会計社入社 1987年3月 公認会計士登録 2003年5月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査 法人)代表社員 2014年8月 山下隆公認会計士事務所開設 同事務所所長(現) 2015年1月 税理士登録 2017年6月 当社監査役就任(現)	(注)6	-
監査役	松田 隆次	1955年4月30日生	1986年4月 弁護士および公認会計士登録 河合・竹内・西村・井上法律事務所入 所 1988年1月 三宅・畠澤・山崎法律事務所入所 1992年7月 松田法律事務所開設(現) 2020年6月 当社監査役就任(現)	(注)7	-
監査役	下山 善秀	1951年4月24日生	1976年4月 日本セメント(株)(現 太平洋セメント (株))入社 2006年4月 同社中央研究所技術企画部長 2008年3月 (株)太平洋コンサルタント代表取締役社 長 2015年4月 同社相談役 2020年6月 当社監査役就任(現)	(注)7	-
計					155

- (注) 1. 取締役森正勝、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗および久我宣之は、社外取締役であります。  
 2. 監査役山下隆、松田隆次および下山善秀は、社外監査役であります。  
 3. 2020年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から1年間であります。  
 4. 2019年6月25日開催の定時株主総会の終結の時から4年間あります。  
 5. 2018年6月28日開催の定時株主総会の終結の時から4年間あります。



- 6 . 2017年 6 月23日開催の定時株主総会の終結の時から 4 年間であります。
- 7 . 2020年 6 月23日開催の定時株主総会の終結の時から 4 年間であります。
- 8 . 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員19名のうち取締役を兼務していない執行役員は、次の16名であります。

役名	氏名
専務執行役員	牧浦 真司
常務執行役員	小菅 泰治
常務執行役員	栗栖 利蔵
常務執行役員	山中 修
常務執行役員	阿部 珠樹
執行役員	松田 弘士
執行役員	阿波 誠一
執行役員	鈴木 達也
執行役員	丹澤 秀夫
執行役員	大谷 友樹
執行役員	榎本 敦司
執行役員	田中 従雅
執行役員	梅津 克彦
執行役員	小杉 武雄
執行役員	中林 紀彦
執行役員	西田 勢津子

社外役員の状況

当社は社外取締役5名、社外監査役3名を選任しておりますが、社外取締役および社外監査役並びに社外取締役または社外監査役が役員若しくは使用人である、または役員若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はかっております。

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

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

2020年6月23日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外取締役および社外監査役の選任に関する考え方は、以下のとおりであります。

<社外取締役>

氏名	当該社外取締役を選任している理由
森 正勝	森正勝氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
得能 摩利子	得能摩利子氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
小林 洋一	小林洋一氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
菅田 史朗	菅田史朗氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
久我 宣之	久我宣之氏は、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営全般に助言いただくことで、当社の経営体制がさらに強化できると判断し、社外取締役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

< 社外監査役 >

氏名	当該社外監査役を選任している理由
山下 隆	山下隆氏は、公認会計士としての財務および会計に関する専門知識を当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
松田 隆次	松田隆次氏は、弁護士としての高度な専門知識を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。
下山 善秀	下山善秀氏は、他社における取締役および社外監査役の経験を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しております。 同氏は㈱東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、同氏は当社の独立性判断基準を満たしております。

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

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

< 独立性判断基準 >

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

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

## (3) 【監査の状況】

## 監査役監査の状況

## ・監査役監査の組織、人員及び手続

監査役については、常勤監査役2名と社外監査役3名で監査役会を構成しております。なお、常勤監査役の川崎良弘氏は長年にわたり当社の子会社であるヤマト運輸の経営管理と事業運営および常勤監査役の経験を通じて、常勤監査役の松野守氏は長年にわたる内部監査業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。また社外監査役の山下隆氏は公認会計士としての業務を通じて、社外監査役の松田隆次氏は弁護士としての業務を通じて、社外監査役の下山善秀氏は他社における取締役および社外監査役の経験を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。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おります。

監査役は、監査の方針及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するなど、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おります。またグループ監査役連絡会を定期的開催し、主要事業会社の常勤監査役と監査方針・監査方法などを協議するほか、情報交換に努めるなど連携強化をはかっていることに加え、内部監査人との定期的な報告会を開催し、情報交換を行っております。さらに、会計監査人に対しても、独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視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ています。

## ・監査役及び監査役会の活動状況

当事業年度において、監査役会を19回開催し、年間を通じて決議18件（監査方針・監査計画・職務分担、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）、審議・協議8件（会計監査人の再任・不再任評価案、監査報告書案、グループ監査役体制案等）、報告39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、グループ子会社への往査実施状況等）が行われ、1回あたりの開催時間は約1時間でした。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	小川 悦男	5回 / 5回 (100%)
常勤監査役	川崎 良弘	14回 / 14回 (100%)
常勤監査役	松野 守	19回 / 19回 (100%)
社外監査役	鼎 博之	19回 / 19回 (100%)
社外監査役	山下 隆	19回 / 19回 (100%)

常勤監査役 小川悦男氏の監査役会出席状況は、2019年6月25日退任以前に開催された監査役会を対象としています。また、常勤監査役 川崎良弘氏の監査役会出席状況は、2019年6月25日就任以降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、内部統制システムの取組み状況、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・リスク管理体制および情報管理体制、中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の進捗状況を重点監査項目として取組みました。

監査役は、取締役会に出席し、議事運営、決議内容等を監査し、必要に応じて意見表明を行っており、出席率は98%（常勤監査役100%、社外監査役97%）となっております。また代表取締役社長との会談を半期毎に開催し、監査報告や監査所見に基づく意見交換を行っております。その他、必要に応じ取締役・執行役員及び各部門責任者より報告を受け意見交換を行っております。

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

#### 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20名のほかグループ会社162名の合計182名体制で、年間の監査計画に基づいてグループ全体の業務執行が適正かつ効率的になされているかを監査しており、その結果については、取締役および監査役に報告する体制を構築しております。また、グループ内部監査会を定期的に開催し、事業会社の内部監査人と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、グループ会社の内部統制部門と連携し、改善および整備をはかっております。

#### 会計監査の状況

##### ・ 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

##### ・ 継続監査期間

1983年以降

##### ・ 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 矢野 浩一

指定有限責任社員 業務執行社員 石田 義浩

指定有限責任社員 業務執行社員 関 信治

##### ・ 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10名、その他21名であります。

##### ・ 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及び再任・不再任の評価基準に準じて評価し、この考え方に基づき、会計監査人の品質管理体制、独立性および専門性を確認し、会計監査人を選定しております。

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

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

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

なお、会計監査人の選定基準の内容は次のとおりとなっております。

(会計監査人の選定基準内容)

イ．監査法人の概要

ロ．監査の実施体制等

ハ．監査報酬見積額

・ 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、会計監査人の選定及び再任・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評価しております。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めております。

この結果、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、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、適任と判断しております。

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

（会計監査人の再任・不再任の評価基準内容）

- イ．監査法人の品質管理
- ロ．監査チーム
- 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

監査報酬の内容等

・ 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	87	2	63	15
連結子会社	179	-	203	1
計	266	2	266	16

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度については当社および事業会社財務責任者向け研修業務、当連結会計年度についてはグループ組織再編に関するアドバイザー業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、当連結会計年度については、内部統制見直しに関するアドバイザー業務であります。

・ 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

( . 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	-	159	-	132
連結子会社	106	72	107	16
計	106	232	107	149

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度、当連結会計年度共に、グループ組織再編に関するアドバイザー業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、前連結会計年度、当連結会計年度共に、海外子会社に係る税務アドバイザー業務等であります。

・ その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

・ 監査報酬の決定方針

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

・ 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同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

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	業績連動報酬	
取締役	360	262	98	5
社外取締役	58	58	-	5
監査役	48	48	-	3
社外監査役	22	22	-	2

当社の役員報酬制度の基本的な考え方

当社では、コーポレートガバナンスガイドラインに基づき、当社の企業価値向上につながるよう役員報酬制度を定めています。当社の役員報酬制度の基本的な考え方は以下の通りです。

・報酬水準および構成の考え方

当社の取締役の報酬は、外部水準等を考慮した基本報酬に加え、業績を反映した業績連動報酬によって構成され、そのうち一定割合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。業績連動報酬に係る指標については、会社業績との連動性を高め、かつ透明性および客観性を高めるために「営業利益」を適用しております。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。

・役員の報酬等の決定に関する方針

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

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2018年6月28日であり、取締役の報酬額は月額4,500万円以内（うち社外取締役分600万円以内）と決議されました。なお、当該定めに係る取締役の員数は12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13日であり、月額800万円以内と決議されました。なお、当該定めに係る監査役の員数は4名であります。

役員報酬制度

・報酬の内容

報酬の種類	給与方式	業績連動指標	報酬の内容	社内取締役	社外取締役	監査役
基本報酬	現金固定	-	外部水準等を考慮し役位別に定めた固定額を支給	○	○	○
業績連動報酬	現金変動	連結営業利益	指標の目標達成度に応じて業績連動報酬の総額を決定し、役位別の配分割合に基づき決定した額と、個人別業績目標の達成度を多面的に評価し決定した額の合計額を支給	○	-	-

当事業年度における業績連動報酬に係る指標である連結営業利益の目標は「72,000百万円」であり、実績は「44,701百万円」となっております。



・業績連動報酬の算定方法

当事業年度に支給した業績連動報酬決定に係る指標である2019年3月期における連結営業利益の目標は「58,000百万円」、実績は「58,345百万円」となっております。また各役員の個人別業績目標に対する評価は社長および指名報酬委員会が、社長に対する評価は指名報酬委員会が行うこととしております。これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2019年7月から2020年6月までの期間適用しております。なお、業績連動報酬の算定式の内容については以下の通りであり、算定結果に基づく個人別支給額については、客観性および透明性を確保するため、2019年5月に開催の指名報酬委員会において審議の上、決定しております。

<業績連動報酬算定式>

[ 連結営業利益実績 × 営業利益配分率 1 × 役位別配分率 2 + 特別査定額 3 ]

1. 営業利益配分率～連結営業利益の目標達成状況により変動  
 達成度100%以上=0.15%、90%以上100%未満=0.10%、90%未満=0.00%
2. 役位別配分率～役位ごとに20%から34%の範囲で変動
3. 特別査定～連結営業利益×特別査定配分率0.05%×取締役配分率60%  
 上記算出額を査定原資とし、役員の個人別業績目標達成度を査定の上で配分

役員報酬制度改定に係る審議について

当社は現行の役員報酬制度に関する課題を抽出し、指名報酬委員会への答申を踏まえつつ、あるべき役員報酬制度について議論を重ねました。その上で、当社役員の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、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、役員報酬制度を改定することといたしました。今般の役員報酬制度の改定に係る具体的な審議プロセスは以下のとおりです。

<役員報酬改定に係る審議プロセス>

2019年5月	指名報酬委員会	・現行役員報酬制度に係る課題について審議
2019年9月	指名報酬委員会	・役員報酬制度改定に係る方向性について審議
2020年3月	指名報酬委員会	・役員報酬制度改定に係る改定案について審議
2020年5月	指名報酬委員会	・役員報酬制度改定に係る取締役会付議について決議
2020年5月	取締役会	・役員報酬制度改定に係る決議 1 ・取締役の報酬額改定に係る定時株主総会付議について決議 ・業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」導入に係る定時株主総会付議について決議
2020年6月	定時株主総会	・取締役の報酬額改定に係る決議 2 ・業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」導入に係る決議

1. 取締役の報酬は、基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）、業績連動型株式報酬（変動報酬）で構成します。なお、社外取締役は基本報酬（固定報酬）のみとなります。
2. 2020年6月23日の株主総会において、取締役の報酬額を月額から年額に改め、基本報酬額を年額43,100万円以内（うち社外取締役分10,900万円以内）とともに、取締役（社外取締役を除く）に支給する短期業績連動報酬を年額24,500万円以内と決議されました。なお、当該定めに係る取締役の員数は12名であります。

( 5 ) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

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

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

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

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

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

当事業年度においては、2020年1月30日開催の取締役会において、取引関連利益、受取配当金、評価差額を検証するとともに、グループが展開する事業との関係性や今後の事業機会の創出可能性等を中長期的な視点で検証し、総合的に保有の継続について判断しております。保有意義が乏しいと判断した株式については、市場への影響等に配慮しつつ、今後縮減を図ります。

・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	5	565
非上場株式以外の株式	25	18,120

( 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	299	輸送ネットワークの維持・発展を図るため新規取得

( 当事業年度において株式数が減少した銘柄 )

該当事項はありません。

・ 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、株式数が増加した理由 及び定量的な保有効果 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)		
アステラス製薬株式会社	3,047,000	3,047,000	B I Z - ロジ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
	5,091	5,053		
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
	3,445	5,299		
日本郵船株式会社	836,800	836,800	輸送ネットワークの維持・発展を図るた め	有
	1,076	1,357		
株式会社みずほフィナン シャルグループ	7,813,490	7,813,490	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	965	1,338		
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
	940	1,182		
東京海上ホールディングス 株式会社	187,000	187,000	事業活動に必要な保険取引等の円滑化を 図るため	無
	925	1,002		
日本通運株式会社	137,700	137,700	輸送ネットワークの維持・発展を図るた め	有
	728	848		
株式会社三越伊勢丹ホル ディングス	906,000	906,000	デリバリー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
	570	1,013		
キューピー株式会社	245,000	245,000	デリバリー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
	529	650		
J.フロント リテイリング 株式会社	581,000	581,000	デリバリー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
	521	765		
大日本印刷株式会社	226,000	226,000	デリバリー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
	520	598		
日揮ホールディングス株式 会社 2	451,528	451,528	デリバリー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
	391	664		
ラクスル株式会社	150,000	150,000	輸送ネットワークの維持・発展を図るた め	無
	352	687		
株式会社三井住友フィナン シャルグループ	133,393	133,393	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	349	517		
オイシックス・ラ・大地 株式会社	219,700	-	輸送ネットワークの維持・発展を図るた め新規取得	無
	325	-		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、株式数が増加した理由 及び定量的な保有効果 <sup>1</sup>	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)		
レンゴー株式会社	360,000	360,000	安定調達を通じ、デリバリー事業等における事業活動の円滑化を図るため	有
	303	373		
JXTGホールディングス株式会社	535,000	535,000	安定調達を通じ、デリバリー事業等における事業活動の円滑化を図るため	無
	198	270		
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	483,400	483,400	安定的で円滑な金融取引を行うため	無
	194	265		
鹿島建設株式会社	161,500	161,500	安定調達を通じ、デリバリー事業等における事業活動の円滑化を図るため	有
	179	263		
楽天株式会社	208,000	208,000	デリバリー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
	170	217		
株式会社ケーヨー	245,500	245,500	デリバリー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
	121	121		
SOMPOホールディングス株式会社	19,950	19,950	事業活動に必要な保険取引等の円滑化を図るため	無
	66	81		
オカモト株式会社	16,516	16,516	デリバリー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
	64	92		
光村印刷株式会社	31,728	31,728	安定調達を通じ、デリバリー事業等における事業活動の円滑化を図るため	有
	44	72		
スズキ株式会社	16,800	16,800	BIZ-ロジ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
	43	82		

1. 株式保有による定量的な効果については、事業上の機密事項に該当するため記載しておりません。なお、2020年1月30日開催の取締役会において、取引関連利益、受取配当金、評価差額を検証するとともに、グループが展開する事業との関係性や今後の事業機会の創出可能性等を中長期的な視点で検証し、総合的に保有の継続について判断しております。

2. 日揮株式会社は2019年10月1日付で、日揮ホールディングス株式会社に変更しております。

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。

当事業年度中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の  
 該当事項はありません。

当事業年度中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の  
 該当事項はありません。

## 第5【経理の状況】

### 1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

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

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

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

### 2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)の連結財務諸表および第155期事業年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツによる監査を受けております。

### 3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みについて

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みを行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等について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おります。

## 1【連結財務諸表等】

## (1)【連結財務諸表】

## 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	195,954	197,226
受取手形及び売掛金	220,159	213,980
割賦売掛金	44,802	46,088
リース債権及びリース投資資産	54,537	53,886
商品及び製品	642	552
仕掛品	194	165
原材料及び貯蔵品	2,410	3,497
その他	33,032	28,925
貸倒引当金	1,475	1,439
流動資産合計	550,258	542,884
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	352,141	362,314
減価償却累計額	204,191	208,753
建物及び構築物(純額)	147,950	153,561
機械及び装置	70,201	73,397
減価償却累計額	47,619	51,562
機械及び装置(純額)	22,582	21,835
車両運搬具	208,031	214,177
減価償却累計額	183,835	193,345
車両運搬具(純額)	24,195	20,831
土地	175,995	175,158
リース資産	31,537	31,260
減価償却累計額	9,531	8,501
リース資産(純額)	22,006	22,759
建設仮勘定	8,391	6,417
その他	89,347	81,477
減価償却累計額	61,551	58,206
その他(純額)	27,796	23,270
有形固定資産合計	428,918	423,835
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	17,312	18,182
その他	3,311	2,782
無形固定資産合計	20,624	20,965

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	54,013	40,310
長期貸付金	4,039	5,723
敷金	18,342	18,670
退職給付に係る資産	161	123
繰延税金資産	44,385	45,611
その他	3,917	4,176
貸倒引当金	1,002	1,562
投資その他の資産合計	123,858	113,054
固定資産合計	573,401	557,855
資産合計	1,123,659	1,100,739
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	158,938	147,081
短期借入金	60,800	75,500
1年内償還予定の社債	-	10,000
リース債務	2,791	3,578
未払法人税等	23,747	20,377
割賦利益繰延	5,341	5,028
賞与引当金	35,844	35,866
その他	122,961	111,379
流動負債合計	410,423	408,811
<b>固定負債</b>		
社債	10,000	-
長期借入金	19,500	14,000
リース債務	20,142	21,760
繰延税金負債	4,180	2,064
退職給付に係る負債	74,508	79,230
その他	11,515	12,037
固定負債合計	139,847	129,093
負債合計	550,270	537,904

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	127,234	127,234
資本剰余金	36,813	36,813
利益剰余金	431,497	441,746
自己株式	39,085	54,770
株主資本合計	556,459	551,024
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	12,975	8,157
為替換算調整勘定	515	317
退職給付に係る調整累計額	3,078	3,692
その他の包括利益累計額合計	9,381	4,148
非支配株主持分	7,547	7,662
純資産合計	573,388	562,835
負債純資産合計	1,123,659	1,100,739



## 【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 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業収益	1,625,315	1,630,146
営業原価	1,513,988	1,526,102
営業総利益	111,327	104,043
販売費及び一般管理費		
人件費	26,092	28,553
賞与引当金繰入額	1,022	1,125
退職給付費用	997	1,160
支払手数料	6,704	9,348
租税公課	9,412	9,511
貸倒引当金繰入額	1,267	1,152
減価償却費	1,412	1,677
その他	1,809	1,909
販売費及び一般管理費合計	52,981	59,342
営業利益	58,345	44,701
営業外収益		
受取利息	153	173
受取配当金	883	921
車両売却益	267	191
その他	1,063	1,089
営業外収益合計	2,367	2,377
営業外費用		
支払利息	275	422
持分法による投資損失	4,872	4,168
為替差損	158	648
その他	1,147	1,213
営業外費用合計	6,453	6,452
経常利益	54,259	40,625
特別利益		
固定資産売却益	29	27,954
投資有価証券売却益	37	1,299
受取遅延損害金	1,775	-
その他	-	8
特別利益合計	1,822	9,262
特別損失		
固定資産除却損	3,309	3,424
減損損失	42,087	4,990
投資有価証券評価損	1,396	2,347
事業整理損	-	51,206
その他	30	338
特別損失合計	3,823	5,306

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
税金等調整前当期純利益	52,258	44,581
法人税、住民税及び事業税	24,651	23,025
法人税等調整額	1,656	1,346
法人税等合計	26,308	21,678
当期純利益	25,949	22,902
非支配株主に帰属する当期純利益	267	578
親会社株主に帰属する当期純利益	25,682	22,324

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益	25,949	22,902
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	115	4,927
為替換算調整勘定	1,661	198
退職給付に係る調整額	2,541	613
持分法適用会社に対する持分相当額	273	273
その他の包括利益合計	1,038	5,616
包括利益	26,987	17,285
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	26,577	17,091
非支配株主に係る包括利益	410	194

## 【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度（自 2018年4月1日 至 2019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	36,813	416,854	39,081	541,821
当期変動額					
剰余金の配当			11,039		11,039
親会社株主に帰属する 当期純利益			25,682		25,682
自己株式の取得				4	4
自己株式の処分		0		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	-	0	14,642	4	14,638
当期末残高	127,234	36,813	431,497	39,085	556,459

	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	12,958	1,146	5,618	8,486	7,279	557,586
当期変動額						
剰余金の配当						11,039
親会社株主に帰属する 当期純利益						25,682
自己株式の取得						4
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	16	1,661	2,539	895	268	1,163
当期変動額合計	16	1,661	2,539	895	268	15,801
当期末残高	12,975	515	3,078	9,381	7,547	573,388

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020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	36,813	431,497	39,085	556,459
会計方針の変更による 累積的影響額			640		640
会計方針の変更を反映 した当期首残高	127,234	36,813	430,856	39,085	555,819
当期変動額					
剰余金の配当			11,433		11,433
親会社株主に帰属する 当期純利益			22,324		22,324
自己株式の取得				15,685	15,685
自己株式の処分		0	0	0	0
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	0	10,890	15,684	4,794
当期末残高	127,234	36,813	441,746	54,770	551,024

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

## 【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 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	52,258	44,581
減価償却費	51,358	55,104
減損損失	2,087	990
退職給付に係る負債の増減額(は減少)	1,935	1,863
賞与引当金の増減額(は減少)	2,646	26
受取利息及び受取配当金	1,036	1,095
支払利息	405	440
持分法による投資損益(は益)	4,872	4,168
固定資産売却損益(は益)	9	7,953
固定資産除却損	309	424
投資有価証券売却損益(は益)	37	1,299
投資有価証券評価損益(は益)	1,396	2,347
売上債権の増減額(は増加)	3,222	4,478
たな卸資産の増減額(は増加)	295	702
仕入債務の増減額(は減少)	3,772	11,767
その他	6,547	12,214
小計	129,434	103,823
利息及び配当金の受取額	1,028	1,087
利息の支払額	401	443
遅延損害金の受取額	1,775	-
法人税等の支払額	13,744	30,034
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>118,093</b>	<b>74,433</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	2,981	1,273
定期預金の払戻による収入	3,206	1,985
有形固定資産の取得による支出	48,058	54,852
有形固定資産の売却による収入	4,233	13,160
投資有価証券の取得による支出	513	584
投資有価証券の売却による収入	80	1,977
貸付けによる支出	2,949	3,237
貸付金の回収による収入	1,250	1,635
その他の支出	10,185	9,644
その他の収入	1,044	889
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>54,872</b>	<b>49,943</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額（は減少）	13,342	50,000
リース債務の返済による支出	2,822	4,366
長期借入金の返済による支出	33,600	40,800
社債の償還による支出	10,000	-
自己株式の取得による支出	4	15,691
配当金の支払額	11,035	11,431
非支配株主への配当金の支払額	142	79
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	70,947	22,368
現金及び現金同等物に係る換算差額	486	109
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	8,212	2,012
現金及び現金同等物の期首残高	202,863	194,650
現金及び現金同等物の期末残高	1 194,650	1 196,662

【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 39社

主要な連結子会社については、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」に記載のとおりであります。

(2) 非連結子会社等

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

2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法を適用した関連会社の数 19社

主要な持分法適用会社については、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」に記載のとおりであります。

なお、GEDE ADVISORY INDONESIA他1社は、持分法適用会社であるGD EXPRESS CARRIER BHD.が新たに株式を取得したことにより、当連結会計年度から持分法適用の範囲に含めております。

(2) 持分法を適用しない非連結子会社および関連会社

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

(3) 持分法適用手続きに関する特記事項

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

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.他の在外連結子会社10社の決算日は12月31日であり、連結財務諸表の作成に当たっては、決算日現在の財務諸表を採用しております。なお、連結決算日との間に生じた重要な取引については連結上必要な調整を行っております。

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

有価証券

その他有価証券

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

時価のないもの...移動平均法による原価法を採用しております。

たな卸資産

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



(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

有形固定資産（リース資産を除く）

…定率法を採用しております。

ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備および構築物については、定額法を採用しております。

また、在外連結子会社は、見積耐用年数に基づく定額法を採用しております。

無形固定資産（リース資産を除く）

…定額法を採用しております。

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

リース資産……リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

(3) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

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

賞与引当金

従業員の賞与の支給に備えて、支給見込額に基づき計上しております。

在外連結子会社は該当ありません。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付見込額の期間帰属方法

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

数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用は、発生年度に全額費用処理しております。

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

未認識数理計算上の差異の会計処理方法

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

(5) 収益の計上基準

割賦利益繰延

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

(6) 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りリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。なお、当座借越については、明らかに短期借入金と同様の資金調達活動と判断される場合を除いて、現金同等物に含めております。

(7) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

消費税および地方消費税の処理方法

税抜方式によっております。

(会計方針の変更)

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

なお、この変更による連結財務諸表および1株当たり情報に与える影響は軽微であります。

(未適用の会計基準等)

- ・「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日 企業会計基準委員会)
- ・「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2020年3月31日 企業会計基準委員会)

(1) 概要

収益認識に関する包括的な会計基準であります。収益は、次の5つのステップを適用し認識されます。

ステップ1：顧客との契約を識別する。

ステップ2：契約における履行義務を識別する。

ステップ3：取引価格を算定する。

ステップ4：契約における履行義務に取引価格を配分する。

ステップ5：履行義務を充足したとき、または充足するにつれて収益を認識する。

(2) 適用予定日

2021年4月1日以後に開始する連結会計年度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

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

(表示方法の変更)

(連結損益計算書)

前連結会計年度において「営業外費用」の「その他」に含めていた「為替差損」を、当連結会計年度より区分掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表を組み替えております。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外費用」の「その他」に表示していた1,305百万円は、「為替差損」158百万円、「その他」1,147百万円として組み替えております。

(追加情報)

(会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方)

ヤマトグループにおいては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による外出自粛や巣ごもり消費の拡大などにより、個人間やECを中心に取扱数量が増加した一方で、世界的な製造業の生産活動や、貿易の停滞、営業自粛などにより、小口法人の取扱数量は軟調に推移しております。

新型コロナウイルス感染症の広がり、経済、企業活動に広範な影響を与える事象であり、また、今後の収束時期等を予測することは困難であります。このような状況下、固定資産の減損や繰延税金資産の回収可能性等を検討する上では、一部の企業間物流に関わる事業においてサービス受注に影響が出ているため、会計上、2021年3月期の一定期間にわたり影響するものと仮定しております。なお、他の事業については、新型コロナウイルス感染症の影響下においても、各事業が継続営業していることを踏まえ、新型コロナウイルス感染症が会計上の見積りに与える影響は軽微であると判断しております。このような前提に基づき会計処理を行った結果、新型コロナウイルス感染症の影響による固定資産の減損や繰延税金資産の取崩し等は行っておりません。

なお、新型コロナウイルス感染症の経営環境への影響は不確かな状況にあり、状況が変化した場合、翌連結会計年度の連結財務諸表に影響を与える可能性があります。

(連結貸借対照表関係)

非連結子会社および関連会社に対するものは、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
投資有価証券	17,784	11,105

(連結損益計算書関係)

1 一般管理費に含まれる研究開発費の総額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
研究開発費	31	1,424

2 固定資産売却益の主な内訳は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
車両運搬具	5
機械及び装置	4
	土地
	7,207

3 固定資産除却損の主な内訳は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
建物及び構築物	160
	建物及び構築物
	225

4 減損損失

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位：百万円)

用途	種類	地域	減損損失
支店及び センター店 他	建物及び構築物、 リース資産 他	ヤマトホームコンビニエンス株式会社 本社(東京都中央区)および、 関西統括支店(大阪府大阪市)など13件 他10件	2,087

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

当連結会計年度において、ヤマトホームコンビニエンス株式会社本社および関西統括支店他21件の資産グループについて、営業活動から生ずる損益の継続的なマイナス、または、市場価格の著しい下落等が認められたため、当該資産グループに係る資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額2,087百万円を減損損失として特別損失に計上しました。

その主な内訳は、建物及び構築物606百万円、リース資産453百万円および車両運搬具451百万円であります。

なお、当該資産グループの回収可能価額を使用価値により測定する場合は、将来キャッシュ・フローを割引率4.55%で割り引いて算定しております。また、回収可能価額を正味売却価額により測定する場合は、主として不動産鑑定評価基準または固定資産税評価額もしくは公示価格に基づいて評価しております。

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

（単位：百万円）

用途	種類	地域	減損損失
支店及び センター店 他	建物及び構築物、 土地 他	ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式 会社 貿易物流サービス事業（東京都中央区） 他16件	990

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

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

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

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

#### 5 事業整理損

前連結会計年度（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

連結子会社の清算手続きを開始したことに伴い発生する従業員に対する割増退職金や、顧客に対する補償金などに係る費用を事業整理損として特別損失に計上しております。

（連結包括利益計算書関係）

その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	前連結会計年度 （自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）	当連結会計年度 （自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	131百万円	5,579百万円
組替調整額	37	1,085
税効果調整前	168	6,665
税効果額	52	1,737
その他有価証券評価差額金	115	4,927
為替換算調整勘定		
当期発生額	1,661	198
退職給付に係る調整額		
当期発生額	2,953	2,897
組替調整額	712	2,028
税効果調整前	3,665	869
税効果額	1,124	256
退職給付に係る調整額	2,541	613
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	273	273
その他の包括利益合計	1,038	5,616

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019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	411,339	-	-	411,339
合計	411,339	-	-	411,339
自己株式				
普通株式	17,064	1	0	17,065
合計	17,064	1	0	17,065

普通株式の自己株式の株式数の増加1千株は、単元未満株式の買取りによる増加であります。

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

2. 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
2018年5月17日 取締役会	普通株式	5,519	14	2018年3月31日	2018年6月6日
2018年10月31日 取締役会	普通株式	5,519	14	2018年9月30日	2018年12月10日

(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
2019年5月15日 取締役会	普通株式	5,519	利益剰余金	14	2019年3月31日	2019年6月4日

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020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	411,339	-	-	411,339
合計	411,339	-	-	411,339
自己株式				
普通株式	17,065	9,059	0	26,124
合計	17,065	9,059	0	26,124

普通株式の自己株式の株式数の増加9,059千株は、自己株式の買付による増加9,058千株などであり、  
 普通株式の自己株式の株式数の減少0千株は、単元未満株式の売渡しによる減少であります。

2. 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
2019年5月15日 取締役会	普通株式	5,519	14	2019年3月31日	2019年6月4日
2019年10月31日 取締役会	普通株式	5,914	15	2019年9月30日	2019年12月10日

(2) 基準日が当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
2020年5月20日 取締役会	普通株式	10,015	利益剰余金	26	2020年3月31日	2020年6月4日

（注）1株当たり配当額26円には、記念配当10円を含んでおります。

(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 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
現金及び預金勘定	195,954百万円	197,226百万円
預入期間が3か月を超える定期預金	1,304	564
現金及び現金同等物	194,650	196,662

2 重要な非資金取引の内容

新たに計上したファイナンス・リース取引に係る資産及び債務の額

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
ファイナンス・リース取引に係る資産の額	18,130百万円	- 百万円
ファイナンス・リース取引に係る債務の額	19,768	-

(注) 当連結会計年度のファイナンス・リース取引に係る資産及び債務の額については、重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(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、デリバリー事業における建物、集配車両に搭載する車載端末機器およびe-ビジネス事業におけるコンピュータ関連機器であります。

(2) リース資産の減価償却の方法

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

2. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち、解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
1年内	5,176	4,996
1年超	29,338	25,671
合計	34,514	30,667

(貸主側)

1. ファイナンス・リース取引

(1) リース投資資産の内訳

流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
リース料債権部分	51,427	50,249
見積残存価額部分	6,969	6,544
受取利息相当額	4,245	3,852
リース投資資産	54,151	52,940

(2) リース債権およびリース投資資産に係るリース料債権部分の連結決算日後の回収予定額  
 流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)					
	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
リース債権	85	84	83	87	78	5
リース投資資産	17,858	14,128	10,365	6,235	2,394	446

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2020年3月31日)					
	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
リース債権	211	209	219	227	146	4
リース投資資産	17,688	14,056	9,980	5,994	2,237	292

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 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
1年内	4,023	3,108
1年超	5,620	3,271
合計	9,644	6,380

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

また、一部の連結子会社では、リース業、信用購入あっせん業を行っております。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

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

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

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

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

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

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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



2. 金融商品の時価等に関する事項

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

前連結会計年度（2019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) 現金及び預金	195,954	195,954	-
(2) 受取手形及び売掛金	220,159		
貸倒引当金	108		
	220,050	219,921	128
(3) 割賦売掛金	44,802		
貸倒引当金	1,129		
割賦利益繰延	(5,341)		
	38,330	43,602	5,271
(4) 投資有価証券			
その他有価証券	33,741	33,741	-
関連会社株式	9,036	9,036	-
(5) 支払手形及び買掛金	(158,938)	(158,938)	-
(6) 短期借入金	(60,800)	(60,788)	11
(7) 長期借入金	(19,500)	(19,506)	6

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

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

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

4. 金融商品の時価の算定方法および有価証券に関する事項

(1) 現金及び預金

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

(2) 受取手形及び売掛金

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

(3) 割賦売掛金

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

(4) 投資有価証券

投資有価証券のうち上場株式の時価については、取引所の価格によっております。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、注記事項「有価証券関係」をご参照下さい。

(5) 支払手形及び買掛金

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

(6) 短期借入金、および(7) 長期借入金

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

5. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額
投資有価証券	
関連会社株式	5,650
その他	5,584

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

6. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超
現金及び預金	195,954	-	-
受取手形及び売掛金	203,228	16,898	32
割賦売掛金	22,666	21,321	814
合計	421,850	38,219	846

7. 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	40,800	5,500	14,000	-	-	-

当連結会計年度(2020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) 現金及び預金	197,226	197,226	-
(2) 受取手形及び売掛金	213,980		
貸倒引当金	52		
	213,927	213,503	424
(3) 割賦売掛金	46,088		
貸倒引当金	1,218		
割賦利益繰延	(5,028)		
	39,841	44,808	4,966
(4) 投資有価証券			
その他有価証券	26,466	26,466	-
関連会社株式	8,045	9,229	1,183
(5) 支払手形及び買掛金	(147,081)	(147,081)	-
(6) 短期借入金	(75,500)	(75,497)	2
(7) 長期借入金	(14,000)	(14,001)	1

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

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

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

4. 金融商品の時価の算定方法および有価証券に関する事項

(1) 現金及び預金

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

(2) 受取手形及び売掛金

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

(3) 割賦売掛金

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

(4) 投資有価証券

投資有価証券のうち上場株式の時価については、取引所の価格によっております。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、注記事項「有価証券関係」をご参照下さい。

(5) 支払手形及び買掛金

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

(6) 短期借入金、および(7) 長期借入金

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

5. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品  
 (単位: 百万円)

区分	連結貸借対照表計上額
投資有価証券	
関連会社株式	2,162
その他	3,636

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

6. 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	197,226	-	-
受取手形及び売掛金	199,214	14,656	110
割賦売掛金	22,466	22,242	1,378
合計	418,908	36,898	1,488

7. 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	5,500	14,000	-	-	-	-

(有価証券関係)

前連結会計年度(2019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	33,372	14,607	18,764
	(2) 債券	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	33,372	14,607	18,764
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	369	394	24
	(2) 債券	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	369	394	24
合計		33,741	15,001	18,740

2. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 2018年4月1日 至 2019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	72	37	-
(2) 債券	-	-	-
(3) その他	-	-	-
合計	72	37	-

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1,396百万円減損処理を行っております。

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

当連結会計年度（2020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	20,626	7,829	12,797
	(2) 債券	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	20,626	7,829	12,797
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	5,839	6,677	838
	(2) 債券	-	-	-
	(3) その他	-	-	-
	小計	5,839	6,677	838
合計		26,466	14,507	11,959

2. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券（自 2019年4月1日 至 2020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	1,977	1,299	-
(2) 債券	-	-	-
(3) その他	-	-	-
合計	1,977	1,299	-

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2,347百万円減損処理を行っております。

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

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

ヤマトグループは主に、確定給付型の制度として、キャッシュバランスプランによる企業年金基金制度および退職一時金制度を、確定拠出型の制度として、ヤマトグループライフプラン年金を設けております。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
退職給付債務の期首残高	169,653 百万円	172,209 百万円
勤務費用	12,140	13,145
利息費用	168	171
数理計算上の差異の発生額	2,658	519
退職給付の支払額	7,386	8,209
過去勤務費用の発生額	291	-
退職給付債務の期末残高	172,209	177,835

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

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
年金資産の期首残高	94,286 百万円	97,862 百万円
期待運用収益	942	978
数理計算上の差異の発生額	294	2,378
事業主からの拠出額	4,386	4,448
退職給付の支払額	2,047	2,182
年金資産の期末残高	97,862	98,728

(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 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	65,259 百万円	65,656 百万円
年金資産	97,862	98,728
	32,603	33,072
非積立型制度の退職給付債務	106,949	112,179
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	74,346	79,107
退職給付に係る負債	74,508	79,230
退職給付に係る資産	161	123
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	74,346	79,107

(注) 退職給付に係る負債および退職給付に係る資産は、当社および連結子会社ごとに表示上相殺した金額をそれぞれ合算しております。

## (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 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
勤務費用	12,140 百万円	13,145 百万円
利息費用	168	171
期待運用収益	942	978
数理計算上の差異の費用処理額	712	2,028
過去勤務費用の費用処理額	291	-
その他	47	5
確定給付制度に係る退職給付費用	12,322	14,360

## (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（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
数理計算上の差異	3,665 百万円	869 百万円
合 計	3,665	869

## (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（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
未認識数理計算上の差異	4,362 百万円	5,231 百万円
合 計	4,362	5,231

## (7) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
一般勘定	32 %	33 %
債券	25	24
株式	22	18
その他	21	25
合 計	100	100

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おります。

## (8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
割引率	0.1 %	0.1 %
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2,431百万円、当連結会計年度2,763百万円であります。



(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
賞与引当金	10,956百万円	10,961百万円
未払法定福利費	1,808	1,810
未払事業税	2,308	2,100
貸倒引当金繰入超過額	622	679
税務上の繰越欠損金	7,432	10,056
退職給付に係る負債	22,909	24,425
土地評価損	20,759	20,759
減損損失	4,732	4,655
投資有価証券評価損	1,770	1,144
固定資産未実現利益	2,762	3,047
電話加入権評価損	403	403
その他	7,719	7,862
小計	84,186	87,905
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	7,400	9,540
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	27,306	26,947
小計	34,706	36,487
計	49,479	51,417
<b>繰延税金負債</b>		
その他有価証券評価差額金	5,072	3,318
圧縮記帳積立金	211	202
その他	3,990	4,350
計	9,275	7,871
繰延税金資産の純額	40,204	43,546

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(2019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	400	508	432	451	446	5,194	7,432
評価性引当額	400	481	432	451	446	5,188	7,400
繰延税金資産	-	27	-	-	-	5	32

(注) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

当連結会計年度(2020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	424	398	340	685	222	7,984	10,056
評価性引当額	397	398	340	685	222	7,496	9,540
繰延税金資産	27	-	-	-	-	488	515

(注) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

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

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
連結財務諸表提出会社の法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
住民税均等割	6.1	7.2
海外子会社の適用税率差異	3.6	1.3
評価性引当額	5.4	5.7
持分法投資損益	2.9	2.9
その他	1.7	0.9
税効果会計適用後の法人税等の負担率	50.3	48.6

(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あります。

2. 当該資産除去債務の金額の算定方法

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

3. 当該資産除去債務の総額の増減

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
期首残高	5,799百万円	8,685百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	2,263	776
時の経過による調整額	105	112
見積りの変更による増減額(は減少)	629	88
資産除去債務の履行による減少額	91	558
その他増減額(は減少)	20	0
期末残高	8,685	8,926

4. 当該資産除去債務の見積りの変更

資産の除去時点において必要とされる除去費用に関して、新たな情報を入手すること等により、期首時点における見積額より増減することが明らかになったことから、資産除去債務の見積りの変更を行い、その増減額を変更前の資産除去債務残高に、前連結会計年度において629百万円加算、当連結会計年度において88百万円減算しております。

(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なっているものであります。

ヤマトグループは、純粋持株会社の当社傘下に、事業の内容ごとに区分した6つの事業フォーメーションを形成し、この事業フォーメーションを基礎として経営管理を行っております。

したがって、ヤマトグループはこの事業フォーメーションを基礎とした「デリバリー事業」、「BIZ-ロジ事業」、「ホームコンビニエンス事業」、「e-ビジネス事業」、「フィナンシャル事業」、「オートワークス事業」の6つを報告セグメントとしております。

報告セグメントごとのサービスの種類

報告セグメント	サービスの種類
デリバリー事業	一般消費者、企業向け小口貨物輸送サービス
BIZ-ロジ事業	企業向け物流サービス
ホームコンビニエンス事業	引越などの個人向け生活支援サービス
e-ビジネス事業	企業向けASP・情報システム開発などの情報サービス
フィナンシャル事業	企業、一般消費者向け決済などの金融サービス
オートワークス事業	運送事業者向け車両管理一括代行サービス

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、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。

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

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位:百万円)

	デリバリー事業	B I Z - ロジ事業	ホームコンピ エンス事業	e - ビジネス 事業	フィナンシャル 事業
営業収益					
外部顧客への営業収益	1,297,222	147,437	33,404	26,592	79,966
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	64,136	12,281	12,623	41,153	2,856
計	1,361,359	159,719	46,027	67,746	82,823
セグメント利益(は損失)	40,787	3,329	7,764	8,740	6,244
セグメント資産	718,911	77,462	12,281	44,136	257,207
その他の項目					
減価償却費	37,221	2,574	514	3,531	6,000
持分法適用会社への投資額	426	4,836	-	-	-
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	56,896	5,212	763	1,570	7,103

	オートワークス 事業	その他 (注)1、2	合計	調整額 (注)3	連結財務諸表 計上額 (注)4
営業収益					
外部顧客への営業収益	25,985	14,705	1,625,315	-	1,625,315
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	31,415	46,297	210,764	210,764	-
計	57,400	61,002	1,836,079	210,764	1,625,315
セグメント利益(は損失)	4,433	19,372	75,144	16,798	58,345
セグメント資産	29,378	22,385	1,161,762	38,102	1,123,659
その他の項目					
減価償却費	644	621	51,108	238	51,346
持分法適用会社への投資額	-	-	5,262	9,251	14,514
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	512	7,647	79,706	132	79,838

- (注)1. その他には、JITBOXチャーター便による企業間物流事業、シェアードサービス等を含めております。
2. その他における営業収益には、当社が純粋持株会社としてグループ会社から受取った配当金を含めており、営業収益およびセグメント利益に与える影響は18,593百万円であります。
3. 調整額は、以下のとおりであります。
- (1) セグメント利益の調整額 16,798百万円は、セグメント間取引消去等によるものであります。
- (2) セグメント資産の調整額 38,102百万円には、セグメント間債権債務消去等 184,579百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産146,476百万円が含まれております。
- (3) 持分法適用会社への投資額の調整額9,251百万円は、各報告セグメントに配分していない持分法適用会社への投資額であります。
- (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額132百万円には、当社の設備投資額130百万円が含まれております。
4. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

（単位：百万円）

	デリバリー事業	B I Z - ロジ事業	ホームコンビニ エンス事業	e - ビジネス 事業	フィナンシャル 事業
営業収益					
外部顧客への営業収益	1,310,067	143,934	27,805	30,579	77,072
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	56,762	13,836	11,398	43,188	2,814
計	1,366,830	157,770	39,204	73,767	79,887
セグメント利益（は損失）	27,249	4,975	10,061	10,668	6,322
セグメント資産	687,610	74,998	12,648	47,451	245,234
その他の項目					
減価償却費	41,585	3,301	433	3,230	4,725
持分法適用会社への投資額	439	1,549	-	-	-
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	41,852	3,184	324	1,883	4,333

	オートワークス 事業	その他 (注) 1、2	合計	調整額 (注) 3	連結財務諸表 計上額 (注) 4
営業収益					
外部顧客への営業収益	24,922	15,763	1,630,146	-	1,630,146
セグメント間の内部営業収益又は 振替高	30,976	66,018	224,996	224,996	-
計	55,899	81,782	1,855,142	224,996	1,630,146
セグメント利益（は損失）	4,295	36,045	79,495	34,794	44,701
セグメント資産	29,567	22,457	1,119,968	19,228	1,100,739
その他の項目					
減価償却費	677	841	54,795	287	55,083
持分法適用会社への投資額	-	-	1,989	8,045	10,034
有形固定資産及び無形固定資産の 増加額	1,638	636	53,854	1,178	55,033

- (注) 1. その他には、JITBOXチャーター便による企業間物流事業、シェアードサービス等を含めております。
2. その他における営業収益には、当社が純粋持株会社としてグループ会社から受取った配当金を含めており、営業収益およびセグメント利益に与える影響は37,023百万円であります。
3. 調整額は、以下のとおりであります。
- (1) セグメント利益の調整額 34,794百万円は、セグメント間取引消去等によるものであります。
- (2) セグメント資産の調整額 19,228百万円には、セグメント間債権債務消去等 151,149百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産131,920百万円が含まれております。
- (3) 持分法適用会社への投資額の調整額8,045百万円は、各報告セグメントに配分していない持分法適用会社への投資額であります。
- (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額1,178百万円には、当社の設備投資額996百万円が含まれております。
4. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。
5. 「会計方針の変更」に記載のとおり、国際財務報告基準を適用している子会社は、当連結会計年度より、国際財務報告基準第16号「リース」(IFRS第16号)を適用しております。これにより、リースの借手は、原則としてすべてのリースを貸借対照表に資産及び負債として計上することとしました。
- なお、この変更によるセグメントに与える影響は軽微であります。

【関連情報】

前連結会計年度（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

1. 製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

	宅急便	クロネコDM便	その他	合計
外部顧客への営業収益	1,139,437	69,678	416,198	1,625,315

2. 地域ごとの情報

(1) 営業収益

（単位：百万円）

日本	北米	その他	合計
1,595,703	12,211	17,400	1,625,315

(2) 有形固定資産

（単位：百万円）

日本	北米	その他	合計
427,384	385	1,148	428,918

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、記載を省略しております。

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

1. 製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

	宅急便	クロネコDM便	その他	合計
外部顧客への営業収益	1,164,287	61,415	404,443	1,630,146

2. 地域ごとの情報

(1) 営業収益

（単位：百万円）

日本	北米	その他	合計
1,599,372	11,517	19,256	1,630,146

(2) 有形固定資産

（単位：百万円）

日本	北米	その他	合計
421,920	403	1,511	423,835

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、記載を省略しております。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

（単位：百万円）

	デリバリー事業	B I Z - ロジ事業	ホームコンビニ エンス事業	e - ビジネス 事業	フィナンシャル 事業
減損損失	546	265	1,275	-	-

	オートワークス 事業	その他	合計	全社・消去	連結
減損損失	-	-	2,087	-	2,087

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

（単位：百万円）

	デリバリー事業	B I Z - ロジ事業	ホームコンビニ エンス事業	e - ビジネス 事業	フィナンシャル 事業
減損損失	266	677	46	-	-

	オートワークス 事業	その他	合計	全社・消去	連結
減損損失	-	-	990	-	990

【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 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

金額の重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

金額の重要性が乏しいため、記載を省略しております。

【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 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

前連結会計年度（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）

該当事項はありません。

( 1株当たり情報 )

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
1株当たり純資産額	1,435.15円	1,441.20円
1株当たり当期純利益	65.14円	56.78円

(注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。  
 2. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	25,682	22,324
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)	25,682	22,324
普通株式の期中平均株式数(千株)	394,275	393,170

(重要な後発事象)

(共通支配下の取引等)

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

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

1. 取引の概要

(1) ヤマト運輸株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併

結合当事企業の名称およびその事業の内容

. 吸収合併存続会社

名称 : ヤマト運輸株式会社

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

. 吸収合併消滅会社

名称 : ヤマトグローバルエクスプレス株式会社

事業内容 : 企業向け小口貨物輸送事業(国内航空貨物輸送事業など)

名称 : ヤマトロジスティクス株式会社

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

名称 : ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社

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

名称 : ヤマトパッキングサービス株式会社

事業内容 : 梱包・荷役輸送事業



名称 : ヤマト包装技術研究所株式会社  
事業内容 : 包装容器および資材の研究開発事業・販売事業

名称 : ヤマトフィナンシャル株式会社  
事業内容 : 企業、一般消費者向け決済事業（宅急便コレクト、ネット総合決済サービスなど）

企業結合日  
2021年4月1日（予定）

#### 企業結合の法的形式

ヤマトグローバルエクスプレス株式会社、ヤマトロジスティクス株式会社、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社、ヤマトパッキングサービス株式会社、ヤマト包装技術研究所株式会社、ヤマトフィナンシャル株式会社の6社を吸収合併消滅会社、ヤマト運輸株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併

結合後企業の名称  
変更ありません。

#### (2) ヤマト運輸株式会社を吸収分割承継会社とする吸収分割

対象となる事業の名称およびその事業の内容

事業名称 : ヤマトシステム開発株式会社のe通販ソリューション事業

事業内容 : 通販事業の立ち上げはもとより事業の成長を支援するために、システムと運用をお客様に適したパッケージで提供

事業名称 : ヤマトシステム開発株式会社の地域統括部門

事業内容 : 販売部門

企業結合日  
2021年4月1日（予定）

#### 企業結合の法的形式

ヤマトシステム開発株式会社を吸収分割会社、ヤマト運輸株式会社を吸収分割承継会社とする吸収分割

結合後企業の名称  
変更ありません。

#### (3) 取引の目的を含む取引の概要

ヤマトグループは、現中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化を踏まえ、今後の当社グループにおける、中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。

当プランに基づき、現在の機能単位の部分最適を、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、2021年4月、現在の経営体制から、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部からなる経営体制に移行するものであります。

#### 2. 実施する会計処理の概要

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

【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2回無担保社債	2016.3.14	10,000	10,000 (10,000)	0.090	なし	2021.3.12
合計	-	-	10,000	10,000 (10,000)	-	-	-

(注) 1. ( )内書は、1年以内の償還予定額であります。

2. 連結決算日後5年間の償還予定額は以下のとおりであります。

(単位:百万円)

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
10,000	-	-	-	-

【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	20,000	70,000	0.092	-
1年以内に返済予定の長期借入金	40,800	5,500	0.120	-
1年以内に返済予定のリース債務	2,791	3,578	2.393	-
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	19,500	14,000	0.259	2021年~2022年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	20,142	21,760	1.096	2021年~2043年
その他有利子負債	-	-	-	-
合計	103,233	114,838	-	-

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

(単位:百万円)

	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
長期借入金	14,000	-	-	-
リース債務	2,645	2,102	1,931	1,353

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首および当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当連結会計年度期首および当連結会計年度末における負債純資産合計の100分の1以下であるため、連結財務諸表規則第92条の2の規定により記載を省略しております。

## (2) 【その他】

決算日後の状況

該当事項はありません。

## 当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
営業収益(百万円)	381,726	800,126	1,257,724	1,630,146
税金等調整前四半期(当期) 純利益又は税金等調整前四半期 純損失( ) (百万円)	9,413	2,509	53,727	44,581
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益又は 親会社株主に帰属する 四半期純損失( ) (百万円)	9,747	3,459	31,406	22,324
1株当たり四半期(当期) 純利益又は1株当たり 四半期純損失( ) (円)	24.72	8.77	79.66	56.78

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1株当たり四半期純利益又は 1株当たり四半期純損失( ) (円)	24.72	15.95	88.43	23.30

重要な訴訟事件等

該当事項はありません。

## 2【財務諸表等】

## (1)【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	94,584	77,832
営業未収金	78	91
短期貸付金	79,725	106,365
未収還付法人税等	3,615	7,953
その他	596	1,276
流動資産合計	178,599	193,519
固定資産		
有形固定資産		
車両運搬具	7	4
建物	664	718
工具、器具及び備品	52	517
土地	5,840	5,840
その他	8	80
有形固定資産合計	6,574	7,161
無形固定資産		
ソフトウェア	344	378
その他	2	87
無形固定資産合計	346	465
投資その他の資産		
投資有価証券	24,840	20,393
関係会社株式	297,977	291,880
長期貸付金	34,447	25,683
その他	156	404
貸倒引当金	-	10,561
投資損失引当金	6,286	3,990
投資その他の資産合計	351,136	323,810
固定資産合計	358,057	331,437
資産合計	536,657	524,956

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
営業未払金	1,070	1,779
短期借入金	30,000	70,000
1年内償還予定の社債	-	10,000
未払法人税等	177	34
未払費用	89	123
預り金	140,346	103,777
賞与引当金	84	110
その他	439	777
流動負債合計	172,206	186,602
固定負債		
社債	10,000	-
長期借入金	10,000	10,000
繰延税金負債	2,725	1,107
退職給付引当金	79	89
その他	147	148
固定負債合計	22,952	11,345
負債合計	195,159	197,948
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
その他資本剰余金	0	-
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	188,965	188,965
繰越利益剰余金	18,858	23,594
利益剰余金合計	207,824	212,559
自己株式	39,085	54,770
株主資本合計	332,796	321,846
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	8,701	5,161
評価・換算差額等合計	8,701	5,161
純資産合計	341,497	327,007
負債純資産合計	536,657	524,956

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当事業年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業収益	1 29,445	1 49,864
販売費及び一般管理費	1, 2 10,053	1, 2 13,952
営業利益	19,391	35,911
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	1 1,139	1 1,254
その他	1 27	1 29
営業外収益合計	1,167	1,283
営業外費用		
支払利息	1 70	1 89
その他	145	553
営業外費用合計	216	643
経常利益	20,342	36,551
特別利益		
投資有価証券売却益	37	-
受取遅延損害金	-	8
その他	0	-
特別利益合計	37	8
特別損失		
投資有価証券評価損	38	128
関係会社株式評価損	20,361	5,725
貸倒引当金繰入額	-	10,561
投資損失引当金繰入額	4,415	3,990
その他	0	343
特別損失合計	24,815	20,748
税引前当期純利益又は税引前当期純損失( )	4,435	15,811
法人税、住民税及び事業税	690	36
法人税等調整額	189	394
法人税等合計	880	358
当期純利益又は当期純損失( )	5,316	16,169

## 【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2018年4月1日 至 2019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	その他資本剰余金	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		
当期首残高	127,234	36,822	0	36,822	188,965	35,215	224,181
当期変動額							
剰余金の配当						11,039	11,039
当期純損失( )						5,316	5,316
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	-	-	0	0	-	16,356	16,356
当期末残高	127,234	36,822	0	36,822	188,965	18,858	207,824

	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	39,081	349,156	9,256	358,413
当期変動額				
剰余金の配当		11,039		11,039
当期純損失( )		5,316		5,316
自己株式の取得	4	4		4
自己株式の処分	0	0		0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)			554	554
当期変動額合計	4	16,360	554	16,915
当期末残高	39,085	332,796	8,701	341,497

当事業年度(自 2019年4月1日 至 2020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	その他資本剰余金	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	
当期首残高	127,234	36,822	0	36,822	188,965	18,858	207,824
当期変動額							
剰余金の配当						11,433	11,433
当期純利益						16,169	16,169
自己株式の取得							
自己株式の処分			0	0		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	-	-	0	0	-	4,735	4,735
当期末残高	127,234	36,822	-	36,822	188,965	23,594	212,559

	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	39,085	332,796	8,701	341,497
当期変動額				
剰余金の配当		11,433		11,433
当期純利益		16,169		16,169
自己株式の取得	15,685	15,685		15,685
自己株式の処分	0	0		0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)			3,540	3,540
当期変動額合計	15,684	10,949	3,540	14,489
当期末残高	54,770	321,846	5,161	327,007



【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

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

時価のないもの.....移動平均法による原価法を採用しております。

子会社株式及び関連会社株式...移動平均法による原価法を採用しております。

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

主として定額法を採用しております。

(2) 無形固定資産

定額法を採用しております。

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

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

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

(2) 投資損失引当金

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

(3) 賞与引当金

従業員の賞与の支給に備えて、支給見込額に基づき計上しております。

(4) 退職給付引当金

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

退職給付見込額の期間帰属方法

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

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（5年）による定額法により按分した額を、発生年度の翌事業年度から費用処理しております。

4. その他財務諸表作成のための重要な事項

(1) 退職給付に係る会計処理の方法

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

(2) 消費税および地方消費税の処理方法

税抜方式によっております。

(貸借対照表関係)

関係会社に対する金銭債権債務は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020年3月31日)
短期金銭債権	80,092	106,819
長期金銭債権	33,355	24,643
短期金銭債務	140,649	104,349

偶発債務は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020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	413	425

(損益計算書関係)

1 関係会社との取引高は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当事業年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業収益	29,408	49,790
営業費用	1,842	2,035
営業取引以外の取引高	624	715

2 販売費及び一般管理費の主要な費目および金額は次のとおりであります。

なお、当社は純粋持株会社のため、すべて一般管理費に属する費用であります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当事業年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
人件費	3,194	3,634
(うち賞与引当金繰入額)	84	110
(うち退職給付引当金繰入額)	13	13
広告宣伝費	1,475	2,115
支払手数料	2,541	4,904
コンピュータ費	1,356	1,644
減価償却費	252	229

(有価証券関係)

子会社株式および関連会社株式は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、記載しておりません。

なお、子会社株式および関連会社株式の貸借対照表計上額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020年3月31日)
子会社株式	297,859	291,763
関連会社株式	117	117

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020年3月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
賞与引当金	25百万円	33百万円
未払事業税	23	-
退職給付引当金	24	27
投資有価証券評価損	1,276	726
関係会社株式	45,683	48,655
税務上の繰越欠損金	27	481
その他	2,051	4,619
小計	49,112	54,543
評価性引当額	48,966	53,984
計	145	559
<b>繰延税金負債</b>		
その他有価証券評価差額金	2,844	1,621
その他	26	45
計	2,871	1,667
繰延税金資産(負債)の純額	2,725	1,107

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 (2019年3月31日)	当事業年度 (2020年3月31日)
法定実効税率	-	30.6%
(調整)		
評価性引当額	-	31.7
受取配当金益金不算入	-	74.1
寄附金の損金不算入額	-	9.3
その他	-	0.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	-	2.3

(注) 前事業年度は、税引前当期純損失を計上しているため、記載を省略しております。

## 【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	車両運搬具	7	-	-	3	4	53
	建物	664	130	16	59	718	413
	工具、器具及び備品	52	492	2	25	517	121
	土地	5,840	-	-	-	5,840	-
	その他	8	72	-	0	80	10
	計	6,574	694	18	88	7,161	598
無形固定 資産	ソフトウェア	344	172	-	138	378	326
	その他	2	87	0	2	87	3
	計	346	259	0	140	465	329

## 【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	-	10,561	-	10,561
投資損失引当金	6,286	3,990	6,286	3,990
賞与引当金	84	110	84	110

( 2 ) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

( 3 ) 【その他】

決算日後の状況

該当事項はありません。

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) 東京都中央区八重洲一丁目2番1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) 東京都中央区八重洲一丁目2番1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 <a href="http://www.yamato-hd.co.jp">http://www.yamato-hd.co.jp</a>
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おります。

- (1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書  
事業年度（第154期）（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）2019年6月21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  
2019年6月21日関東財務局長に提出。
- (3) 四半期報告書及び確認書  
（第155期第1四半期）（自 2019年4月1日 至 2019年6月30日）2019年8月13日関東財務局長に提出。  
（第155期第2四半期）（自 2019年7月1日 至 2019年9月30日）2019年11月12日関東財務局長に提出。  
（第155期第3四半期）（自 2019年10月1日 至 2019年12月31日）2020年2月12日関東財務局長に提出。
- (4) 臨時報告書  
2019年6月27日関東財務局長に提出。  
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2に基づく臨時報告書であります。  
2020年1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3号、第7号の3及び第7号に基づく臨時報告書であります。
- (5) 臨時報告書の訂正報告書  
2020年5月18日関東財務局長に提出。  
2020年1月24日提出の臨時報告書に係る訂正報告書であります。
- (6) 発行登録書（株券、社債券等）及びその添付書類  
2019年7月1日関東財務局長に提出。
- (7) 訂正発行登録書  
2020年1月24日関東財務局長に提出。  
2020年5月18日関東財務局長に提出。
- (8) 自己株券買付状況報告書  
報告期間（自 2020年1月1日 至 2020年1月31日）2020年2月13日関東財務局長に提出。  
報告期間（自 2020年2月1日 至 2020年2月29日）2020年3月13日関東財務局長に提出。  
報告期間（自 2020年3月1日 至 2020年3月31日）2020年4月15日関東財務局長に提出。  
報告期間（自 2020年4月1日 至 2020年4月30日）2020年5月15日関東財務局長に提出。  
報告期間（自 2020年5月1日 至 2020年5月31日）2020年6月15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

2020年6月16日

ヤマトホールディングス株式会社

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 矢野 浩一 印

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 石田 義浩 印

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 関 信治 印

## <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2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、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2020年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

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

### 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を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

#### < 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2020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2020年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

##### 監査意見の根拠

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

##### 内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

##### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

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

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。

- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

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

以 上

- 
- (注) 1 . 上記は監査報告書及び内部統制監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
- 2 . X B R L データは監査の対象には含まれていません。

# 独立監査人の監査報告書

2020年6月16日

ヤマトホールディングス株式会社

取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 矢野 浩一 印

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 石田 義浩 印

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 関 信治 印

## 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2019年4月1日から2020年3月31日までの第155期事業年度の財務諸表、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2020年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としての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。

## 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、継続企業的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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

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

以 上

- 
- (注) 1. 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
2. X B R L データは監査の対象には含まれていません。