

取締役会議長と社外取締役による座談会

持続的な企業価値向上を実現するための 経営構造改革と取締役会の在り方

当社グループは、中長期の経営のグランドデザインとして策定した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を推進しています。事業環境が急速に変化する中、新たなイノベーション創出と持続的な企業価値向上に向けて当社グループが進むべき道筋や取締役会の役割について、6名の取締役が様々な視点から意見を交わしました。

持続的成長に向けた経営構造改革

「YAMATO NEXT100」策定の背景と

取締役会における議論

山内 近年、産業のEC化や国内における人口減少および地域の過疎化、気候変動といった世界的な問題など、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。そうした中、私たちは働き方改革を中心に据えた前中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」（以下、前中計）に続き、2020年1月に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を、2021年3月期の開始に先立ち本格的にス

タートさせました。イノベーションを通して持続可能で豊かな社会の実現に貢献することを目指し、「運送から運創へ」のスローガンのもと、様々な取り組みを実行しています。

まずは社外取締役の皆さんに、「YAMATO NEXT100」の策定と意思決定において取締役会がどのように機能したのかお聞かせください。

森 「YAMATO NEXT100」の策定にあたり、取締役会で繰り返し様々な議論を重ねましたが、その中で3つの課題が議論の焦点となりました。



菅田 史朗
社外取締役

得能 摩利子
社外取締役

山内 雅喜
取締役会長(取締役会議長)

一つ目は、前中計に引き続き、22万人を超える当社グループの社員が高いモチベーションを保ちながら業務に取り組むことができる環境を作ることです。二つ目は、成長し続けるEC領域への対応です。特に日本は欧米に比べてEC普及率がまだ低く、今後の高い成長が見込まれるため、当社グループとしての対応の在り方は、重要な課題です。三つ目は、デジタル化への対応です。当社グループは、輸配送における強固なネットワークを構築していますが、これを効率的に運営していく上で、デジタル化の推進は不可欠です。これらの課題認識のもと、様々な議論を経て、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」の策定に至りました。

得能 前中計において働き方改革やプライシングの適正化を推進し、社員の「働きやすさ」と「働きがい」を向上させたことで、「YAMATO NEXT100」に基づくさらなる改革のスタートラインに立てたと認識しています。さらなるEC領域の伸長やデジタル化の進展などの環境変化を想定すると、従来の労働集約型のビジネスモデルのままでは成長に限界があります。従って、業務生産性を向上させ、次なる成長に向け

た新たな事業の柱を育てることが「YAMATO NEXT100」策定の基本的な考え方です。本プランを策定する上での取締役会の役割は、当社グループに足りない要素を洗い出し、意見をぶつけ合いながら、執行メンバーが立案したプランを固めることでした。各取締役のバックグラウンドはそれぞれ異なるため、多様な知見を活かしながら有意義な議論を進めることができました。

小林 私は2018年6月に当社取締役に就任しましたが、その時点で既に構造改革について多くの議論が交わされていました。得能取締役が言われた通り、当社グループは極めて労働集約型の事業構造であり、同時に社会的インフラ企業としての役割も担っています。その中で、社会的使命を果たす反面、収益性に対する意識がやや希薄ではないかということを取締役会で指摘しました。当社グループには22万人を超える社員が在籍しており、安易な人員増加は大幅なコストの増加に直結します。常にコスト意識を強く持って経営する必要があり、省力化・省人化やデータ・ドリブン経営への転換など、コスト構造の変革をテーマに長い時間をかけて議論しました。当社グループの意識を変えるためには、企業文化・風土の変革、



森 正勝
社外取締役

小林 洋一
社外取締役

久我 宣之
社外取締役

取締役会議長と社外取締役による座談会

指揮命令系統や責任の所在の明確化なども必要であると強く認識しています。取締役会において頻繁に議論を行い、意見をぶつけ合いながら経営課題をあぶり出し、方向性を定めることができました。

次なる成長を遂げるためのデータ・ドリブン経営

山内 変化対応に向けた戦略の大きな柱として、当社グループは今後成長を続けるEC領域で「ECエコシステムの確立」に取り組んでいます。さらにデータ・ドリブン経営への転換を目指し、定量的かつ明確な指標を設定することで、経営や事業の状態をより見える化することにも着手しました。2020年1月に「YAMATO NEXT100」を策定した以降、既に具体的な取組みが進行していますが、これらについて、現時点における評価をお聞かせください。

小林 「YAMATO NEXT100」の策定に前後して、省人化やデジタル化に向けた方向性を打ち出し取組みを推進したことで、既にその効果や成果が表れていることを高く評価しています。また、デジタル化への対応における課題である人材不足に対して、外部パートナーの知識を活用するだけでなく、自社でデジタル人材を集め、さらに次世代物流であるLLP(Lead Logistics Partner)の実現に向けて川下から川上までサプライチェーンの変革を実践できる人材も採用し戦力化していることも高く評価しています。



菅田 前中計のもとで推進した働き方改革やプライシングの適正化などは、当社グループのサービスや事業の枠組みを大きく変えることなく経営を改善しようとした試みであり、いわばマイナーチェンジの改革でした。一方で「YAMATO NEXT100」は、フルモデルチェンジに近い構造改革です。近年、荷物の質・量ともに大きく変化し、さらに新型コロナウイルス感染症の影響でその変化が急激に加速する中、当社は「YAMATO NEXT100」に基づく取組みを進めてきたことで、お客様のニーズの変化に適切に対応していると評価しています。

また、データ・ドリブン経営への転換に向けて、当社グループが保有する多くのデータを有効活用し、経営効率を向上させる取組みを開始しました。データ活用の高度化を通じて、新たな商品・サービスを創出できると期待しており、それらの挑戦を後押ししたいと考えています。

森 私は常々、当社グループが数少ない成長産業で事業を営んでいることを申し上げてきました。EC領域についても今後のさらなる伸長が予想されるため、対応可能な体制をいち早く構築すべきだと取締役会で進言してきました。「YAMATO NEXT100」に基づく取組みの進捗により、新しい雇用形態や配送手法など、ECに対する基盤が整いつつあります。また、デジタル化については、フィジカル・ネットワークにデジタル・ネットワークを組み合わせ、データ分析による需要予測に基づき経営資源を最適配置することに

より、人員を増やさずに荷物の取扱数量を拡大させることができている。フィジカルとデジタルの融合により、今後、さらに高い優位性を誇る輸送インフラを構築できると確信しています。そして、データ・ドリブン経営の推進により、当社グループが持つお客様の様々な情報を活用できれば、従来の運送サービスに留まらない、多面的で効率的なサービスが実現できると期待しています。

経営戦略としてのサステナビリティの取組み

山内 持続可能な社会の実現に向けて、企業として社会課題の解決に向けた取組みが求められています。「YAMATO NEXT100」には、サステナビリティの取組みを経営戦略として組み込んでいますが、サステナビリティに関して機会とリスクの観点から当社グループがどのように対応していくことが重要だとお考えか、また取締役会は何を議論し、どのような役割を果たしていくべきか、ご意見をお聞かせください。

久我 サステナビリティが経営に関して非常に重要なファクターであることは言うまでもありません。企業の持続的成長の実現は、自分たちが生業としている事業をいかに発展させていくかに尽きます。当社グループの生業は物流事業なので、物流業界が直面するエネルギー問題や少子高齢化に伴う人手不足などの社会課題を、いかにビジネスモデルに組み込み対応していくかが、当社グループにとってのサステナビリティであると考えています。具体的には、エネルギー問題は脱炭素が、人手不足についてはワークライフバランスや多様な働き方への対応が現実的な対応策となりますが、見えるものとして定量的に効果や成果を測ることができる課題もあれば、定性的でしか把握できない課題も多々あります。取締役会としては、定性的な課題についても可能な限り可視化することが重要だと考えています。

また、時間軸も考慮すべきです。必ずしも短期の解決だけでなく、むしろ長期で考えるべき課題

もあります。それらの課題解決を会社の経営方針や中期経営計画に織り込みながら、進捗を定期的にモニタリングすることが取締役にとって重要な責務です。

菅田 かつて環境問題や人権問題などは政治の問題と捉える風潮がありました。ところが今では企業としても解決に向けた役割を果たすことが求められています。特に当社グループのように規模が大きく、社会的インフラとしての役割を担う企業にとっては避けることができない課題です。物流事業を展開する当社グループは、エネルギー問題として脱石油・脱炭素を主題と捉えるべきです。今後、輸送手段そのものが大きく変革すると見ており、この動きへの対応は重要な課題です。

また、少子高齢化を見据えた省人化・省エネルギー化による効率化も大きな課題です。さらに現在の新型コロナウイルス感染症の影響は、企業としての大きなリスクであり、パンデミックは歴史的にも繰り返す可能性が十分にあります。加えて日本の場合、風水害、地震といった災害への対処も十分に考慮する必要があります。

得能 サステナビリティ経営に関して、当社グループの理念から考えると、社会のサステナビリティを実現するために、当社グループが存在していることが前提です。社会に重要なインフラを提供している企業だからこそ、当社グループがサステナブルであることが社会のサステナビリティにもつながると考えるべきです。当社グループの事



取締役会議長と社外取締役による座談会

業は人々の生活に密着しており、人々から注目していただいていることもあるため、社会に与える影響は非常に大きいと言えます。ただし、企業である以上、利益を上げなければサステナビリティ

は実現できませんので、両者のバランスが非常に重要であり、取締役会は、これら両面に目を配る必要があります。

取締役会の実効性に対する評価と課題

山内 現在、当社の取締役の過半数は社外取締役で構成されており、ガバナンスの体制や仕組みについても、年々強化を図ってきました。取締役会の実効性については、毎年社外取締役の方々にご意見・ご評価をいただきながら実効性を高める取組みを実施していますが、立ち止まることなくさらに向上させていきたいと考えています。経営環境が急激に変化していく中、今後、取締役会で議論すべき事項、あるいは相互に理解を深めるべき課題とはどのようなことだとお考えでしょうか。

森 当社の取締役会では、意見が非常に活発に交わされています。取締役会の役割は、欧米企業ではオーバーサイト（監督）機能やモニタリング機能が中心ですが、日本企業においては、重要な経営案件の意思決定も担ってきました。ただし、今日におけるコーポレート・ガバナンスへの要請により、日本企業においても取締役会は執行に関する意思決定への関与を縮小し、オーバーサイト機能およびモニタリング機能にシフトする形に変化しています。この動きは当社も強く意識しており、細かな執行案件には監督側が立ち入らず、社長を中心として機能させるよう変革を進めてきました。その中で、指名報酬委員会は、委員の過

半数を社外取締役とするなど独立性を保つことで経営体制を監督する役割を果たしています。社長の再任について指名報酬委員会に諮り、社内・社外取締役についても、自動的に再任するのではなく、果たしている役割をお互いに評価しながら指名報酬委員会で検討しています。また、新たな取締役候補についても、指名報酬委員会でその資質を吟味しています。このようなコーポレート・ガバナンスの強化を進めてきたことで、執行側をオーバーサイトする機能が担保された取締役会を構築できていると考えています。

菅田 取締役会の役割として「監督と執行の分離」とよく言われますが、株主も経営者もともに企業価値を向上させる立場にあることを考えると、社外取締役の役割は、「監督」より「牽制と触媒」という言葉がより適切だと考えています。「触媒」を選んだ理由は、社外取締役である私たちが既存事業に対して変化を起こさせるための契機となり、その変化を促進させることが使命だからです。また、新規事業やM&Aなどについては、既存事業の執行を担当している方々だけでなく、外部の視点も非常に重要になることから、社内取締役と社外取締役がともに対処する必要があります。

取締役会は、社会全体の変化をより早く、高い感度で感知し、企業経営をどのように変えるかを議論し、決定する場であるべきです。大きな変化や素早い変化には、トップダウンでなければ対応できません。経営トップが正しい意思決定をするためのサポートをすることが取締役会の役割だと考えています。





久我 私は就任から半年程ですが、皆さんが大変活発に質問・意見されていることに驚きました。社外取締役の皆さんの意見は非常に多角的であり、取締役会として健全に機能していると評価しています。

この先、デジタル化やデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展により、経営スピードが一層加速することは間違いありません。変化への対応に向け、まずは社内外に広くアンテナを張り、社会情勢や技術変化などを機敏に察知する感性を磨く必要があります。変化の激しい中、3年先、5年先を見通すことは困難です。重要なことは、見通しを誤った場合に素早く軌道修正を図ること、場合によってはビジネスそのものの見直しに踏み切ることです。事業に邁進する当事者である執行担当者をはじめとする社内の方々、「前のめり」になっている時こそ、社外取締役が冷静に意見を述べることでブレーキ役を果たすことが必要です。計画通りに進まない局面において、いかに柔軟に対応できる取締役会であるかが重要だと考えています。

得能 昨今の流れである経営の「監督と執行の分離」の在り方に関連して、一言申し上げたいです。私は、執行責任を担う執行役員も、規模の大きな案件については取締役会に出席し、事業戦略や議案について直接説明することが望ましいと感じています。取締役会は企業の重要な意思決定を行う場です。執行役員には取締役会の事前説明会の場で議案について説明を行

う機会がありますが、取締役会の場においても自らの言葉で説明し、それに対して取締役から様々な角度の質問や指摘を受けることが、執行役員自身の経験や成長につながります。執行役員の成長は、将来の取締役会や企業そのものの強化につながるため、執行役員の方々には取締役会に出席してもらいたいです。

山内 ありがとうございます。本日も取締役会と同様、多様なご意見、ご指摘をいただきました。新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に全産業のEC化が加速し、生活様式や消費行動、流通構造などに大きな変化が起きています。当社グループは、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づく取組みの進捗や成果を土台とし、加速する全産業のEC化を踏まえて今般策定した次期中期経営計画「Oneヤマト2023」のもと、グループの経営資源を結集し、お客様、社会のニーズに向き合い、生活者、法人、社会にトータルに価値提供することを目指していきます。取締役会は、本計画の進捗をモニタリングし、イノベーションの創出を後押ししていくとともに、本日ご意見をいただいたコーポレート・ガバナンスのさらなる強化や気候変動、労働などサステナブル経営における重要な課題について議論を深めていくことが重要だと考えています。持続的な企業価値の向上につながる活発な議論、正しい意思決定を行うために、これからも多様で忌憚のないご意見をお願いいたします。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を

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

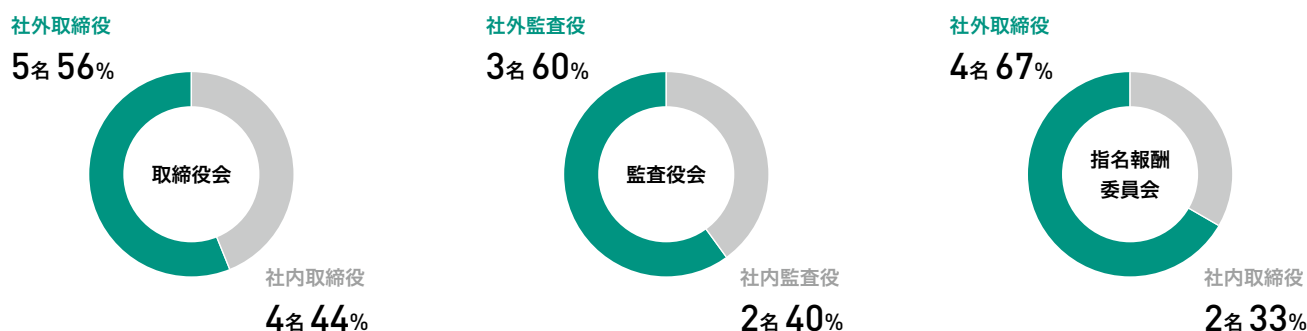
コーポレート・ガバナンス体制 (2020年7月1日現在)

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

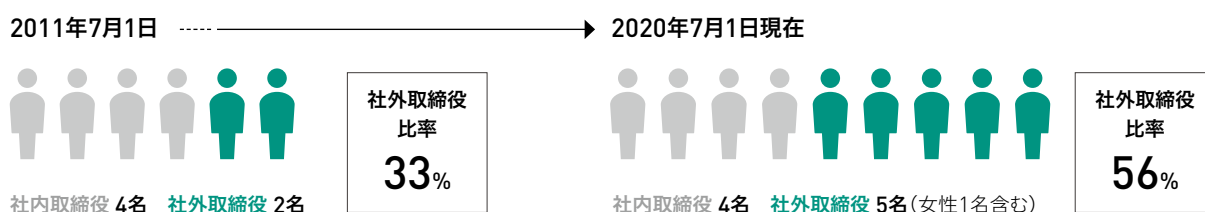
また、経営の透明性を高めるため、取締役会の諮問委員会として、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会を設置するとともに、業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	9名
うち、社外取締役の人数	5名
監査役の数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
取締役の任期	1年
任意の諮問委員会	有(指名報酬委員会)
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

▶ 取締役会・監査役会・指名報酬委員会の構成



▶ 取締役会の構成の変化

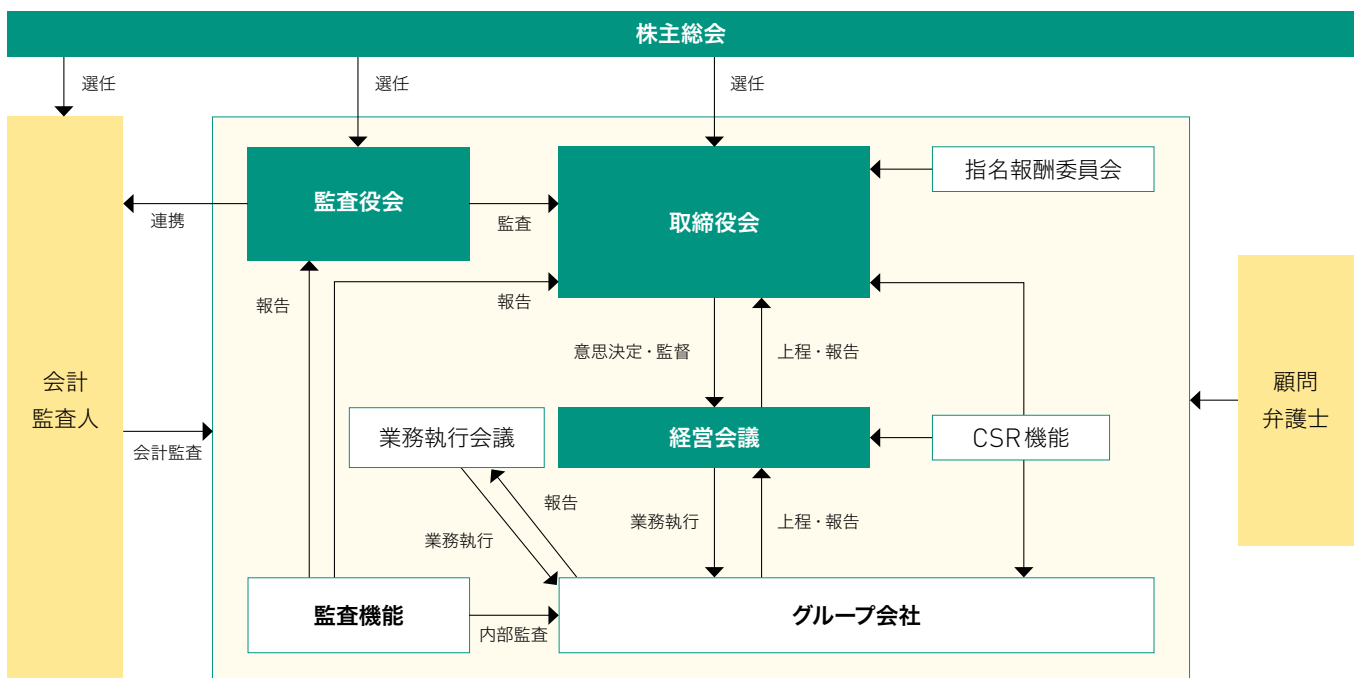


▶ 取締役会および監査役会の構成

専門性と経験

氏名	地位	社外	指名報酬委員会	企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタル・テクノロジー	グローバル
山内 雅喜	取締役会長		○	●	●	●				
長尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●				●	
神田 晴夫	代表取締役副社長 副社長執行役員			●		●	●	●		
芝崎 健一	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●	●	●	
森 正勝	取締役	○	○	●			●		●	●
得能 摩利子	取締役	○	○	●	●					●
小林 洋一	取締役	○	○	●	●					●
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●				●	●
久我 宣之	取締役	○		●		●	●			●
川崎 良弘	常勤監査役				●	●		●		
松野 守	常勤監査役						●	●		
山下 隆	監査役	○					●	●		
松田 隆次	監査役	○					●	●		
下山 善秀	監査役	○		●				●		

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス向上のための取組み

経営戦略

	DAN-TOTSU 3か年計画 HOP	DAN-TOTSU 3か年計画 STEP	KAIKAKU 2019 for NEXT100	YAMATO NEXT100
2002～	2011～	2014～	2017～	2020～

取締役会・監査役会

- 取締役の任期を1年に短縮(2003/6～)
- 取締役の選任(2005/6～)
- 取締役会の実効性評価実施(2016/6～)
- 女性社外取締役の選任(2017/6～)
- 取締役の3分の1以上を社外取締役に選任(2015/6～)
- 取締役の半数を社外取締役に選任(2019/6～)
- 取締役の過半数を社外取締役に選任(2020/6～)
- 監査役の過半数を社外監査役に選任(2020/6～)

委員会等

- 指名報酬委員会の設置(2005/6～)
- コンプライアンス・リスク委員会の設置(2006/8～)

会社形態、その他の制度・取組み

- 執行役員制度の導入(2004/6～)
- 取締役の廃止(2018/6～)
- 役員の退職慰労金制度廃止(2004/6～)
- アドバイザリーボード設置(2014/10～)
- 役員報酬制度の改定および業績連動型株式報酬制度の導入決定(2020/6)
- 中期経営計画にてROE目標を開示(2005/1～)
- コーポレートガバナンス・ガイドライン制定(2015/9～)
- 業績連動型報酬制度の導入(2005/4～)
- 役員研修の実施(2015/10～)
- 純粋持株会社制へ移行(2005/11～)
- 地域統括を担う中間持株会社を設立(東南アジア・東アジア) 東南アジア(2014/1～) 東アジア(2017/4～)
- サクセッションプランの導入(2006/7～)

社外取締役、社外監査役の重要な兼職の状況、主な活動状況等

	氏名	独立役員	指名報酬委員会	重要な兼職の状況 (2020年6月23日現在)	主な活動状況	2020年3月期における取締役会の出席状況
社外取締役	森 正勝	○	○ (委員長)	<ul style="list-style-type: none"> ● 学校法人国際大学特別顧問 ● スタンレー電気株式会社社外取締役 ● キリンホールディングス株式会社社外取締役 	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 16回中16回
	得能 摩利子	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 株式会社ハピネット社外取締役 ● 三菱マテリアル株式会社社外取締役 	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 16回中16回
	小林 洋一	○	○	-	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 16回中16回
	菅田 史朗	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ● ウシオ電機株式会社特別顧問 ● JSR株式会社社外取締役 ● 横河電機株式会社社外取締役 	経営者として、豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般について、必要な発言・助言を適宜行っています。また、会計監査、内部監査部門と連携して改善を図っています。	取締役会 12回中12回
	久我 宣之	○	-	-	-	(2020年6月就任)

	氏名	独立役員	指名報酬委員会	重要な兼職の状況 (2020年6月23日現在)	主な活動状況	2020年3月期における取締役会、監査役会の出席状況
社外 監査役	山下 隆	○	-	<ul style="list-style-type: none"> 山下隆公認会計士事務所所長 株式会社新日本科学社外取締役 	公認会計士としての業務を通じて、財務・会計に関する十分な知見を有しています。また、定期的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、主に財務および会計に関する質問を行うなど、取締役の職務執行状況について確認しています。	取締役会 16回中14回 監査役会 19回中19回
	松田 隆次	○	-	<ul style="list-style-type: none"> 松田法律事務所弁護士 	-	(2020年6月就任)
	下山 善秀	○	-	<ul style="list-style-type: none"> 日本ヒューム株式会社社外監査役 	-	(2020年6月就任)

取締役会

▶ 役割・責務

- 当社の経営の重要な意思決定を行うとともに、業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督します。
- 中期経営計画が株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向け最善の努力を行います。また、中期経営計画への取組みやその達成状況について十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映します。
- 執行役員が過度にリスクを回避・抑制することなく、健全な企業家精神の発揮を促す一方、説明責任の確保ができる体制を整備します。
- 各執行役員の管掌範囲は取締役会で決定し、これを開示します。執行役員は、社内規程に基づいて業務の執行を行います。

▶ 運営

- 取締役会出席者の事前準備が可能となるよう、取締役会事務局は、会日に十分に先立って付議議案および関連資料を送付し、必要に応じて事前説明を行います。
- 取締役会の年間スケジュールや予想される付議議案については事前に決定し、取締役および監査役に通知します。
- 審議項目数や開催頻度を適切に設定し、審議時間を十分に確保できるよう会議開催時間を工夫して設定します。
- 必要に応じて取締役会参加者で構成する意見交換会を催し、議論の活性化を促します。
- 議長によるアンケートとインタビューの実施を通じて、取締役会の実効性について評価します。

▶ 実効性評価

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、全ての取締役および監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関するアンケートを毎年実施し、その結果に基づき取締役会の運営状況、審議状況等の実効性について評価を行っています。また、2020年3月期においては、実効性評価をより有用なものにすべく、アンケートに加え議長(取締役会長)によるインタビューを実施しました。

評価を通じて浮き彫りになった課題を取締役会で共有することで、改善に向けた対応策の検討・実行に務めています。

2020年3月期の評価結果

2020年3月期の実効性評価においては、取締役会の構成、運営状況や審議状況は取締役会が監督機能を果たす体制としては概ね適切であり、また取締役会において出席者が積極的に発言し、闊達な議論が行われる風土が定着しているとの評価が得られました。

これらを踏まえ、取締役会は当社のコーポレートガバナンスの基本方針である「経営の健全性の確保」および「迅速かつ適正な意思決定と事業遂行の実現」に資する実効性を発揮できていると確認しています。

なお、2020年1月に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」については、その策定段階において、取締役会として積極的な意見交換を実施し、本プランの実効性を担保すべく十分に議論しました。2021年4月を予定している組織再編の遂行を含め、本プランの進捗について定期的にモニタリングを進めていきます。

コーポレート・ガバナンス

今後については、ヤマトグループ全体の経営の健全性を高めるため、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化とともに、

本プランで掲げる成長戦略の実行に向け、取締役会の実効性の維持・向上に継続的に取り組んでいきます。

監査役会

▶ 役割・責務

■ 監査役および監査役会は、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣幹部に対して適切に意見を述べます。

- 常勤監査役は、取締役会のほか、業務執行に関する重要な会議に出席し、適正な意見を述べ、実効性のある監査役会を開催し、情報共有と連携を図ります。
- 監査役会は、社外取締役との情報共有を目的に意見交換会を定期的で開催し、情報収集の強化と連携を確保します。

指名報酬委員会

- 指名報酬委員会は、社外取締役が委員長を務め、社外取締役および同数以下の社内の取締役をもって構成されます。
- 経営陣幹部の選解任に関する議案を事業業績や多面観察評価に基づいて審議し、その妥当性を検証するほか、経営陣幹部の報酬等の決定に関する方針を審議し、経営の透明性を確保しています。

- 代表取締役の後継者の選任にあたっては、現職の推薦を含む複数の候補者に対し、業績や人間性などの多面観察評価に基づいて審議し、取締役会に上程します。

取締役・監査役に対する支援体制

- 取締役がその役割・責務を実効的に果たすために必要十分な情報を、必要なタイミングで提供できる支援体制を整備しています。
- グループ全体の事業戦略推進における主要な会議体への参加や、海外を含むグループ主要拠点への視察を通じて、事業戦略およびその推進を確認できる機会を設けています。
- 監査役業務を円滑に遂行する体制として、内部監査部門に監査役を補助する使用人を選任しています。

- 監査役は、会社法に基づく調査権限の行使が可能であるとともに、取締役および使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、監査役からの要求がなくても、直ちに監査役に報告します。
- 取締役、監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることができます。
- 内部監査部門は、常勤監査役とのミーティングを定期的で開催するとともに、計画的に取締役会・監査役会へ監査報告し、社外取締役・社外監査役への情報提供と連携を強化します。

役員報酬

(2020年3月期)

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

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

当社では、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、かつ社外取締役が委員長を務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います。

当社の取締役の報酬については、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、そのうち一定割合を役員持株会を通じて、自社の株式取得に充当するものとしています。

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

▶ 役員報酬制度の詳細は、「第155期(2020年3月期)有価証券報告書」に記載しています。
<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/securities/index.html>

なお、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とともに、取締役等(社外取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬制度を導入することとしました。

業績連動型株式報酬制度を導入

当社は、2020年6月23日に開催した第155期定時株主総会での決議を経て役員報酬制度を改定し、新たに業績連動型株式報酬制度を導入しました。

▶ 背景と目的

業績連動型株式報酬制度導入の目的は、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を推進する中で、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ことです。今回の改定により、変動報酬(短期業績連動報酬+中長期業績連動報酬)の比率を引き上げ、中長期的な成長や企業価値との連動性を高めています。なお、基本報酬の水準は据え置き、短期および中長期の業績達成度合いに応じて業績連動報酬が増加する設計としています。

▶ 新たな役員報酬制度の考え方

- 競争力のある報酬水準であること
 - ・役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする
- 企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること
 - ・業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする
 - ・中長期の企業価値と連動し、株主様との利害の共有を促す報酬構成とする
- 公平・公正な報酬制度であること
 - ・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

当社取締役(社外取締役を除く)の報酬体系

報酬の種類		目的・概要	業績評価指標
固定	基本報酬	職務サイズに応じた堅実な職務執行を促す ■ 報酬水準は、報酬ベンチマーク企業群の動向を参考に決定	—
変動	短期業績連動報酬(インセンティブ)	定量・定性の多様な業績達成に対するインセンティブを設定する ■ 目標達成時に支給する「基準額」は、職務サイズに応じて基本報酬に対する割合で設定(報酬ベンチマーク群を考慮) ■ 一定のターゲット(目標値)を決め、達成率に応じて支給する仕組み ■ 具体的な支給額は、事業年度ごとの業績目標の達成度合いに応じて、基準額の0%~150%の範囲内で決定 ■ 事業年度ごとに決定したものを、各月に分割して支給	営業収益 営業利益 当期純利益等
	中長期業績連動報酬(株式報酬)	中長期の会社業績への動機付けと株主利害を一致させる ■ 目標を100%達成した時の「基準額」は、職務サイズに応じて基本報酬に対する割合で設定(報酬ベンチマーク群を考慮) ■ 目標を100%達成した時に付与するポイント数(基本ポイント)は、「基準額」を中期経営計画が開始する事業年度の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値で除して算出 ■ 具体的な付与ポイント数は、当社中期経営指標の達成度合いに応じて、基本ポイントの0%~150%の範囲で決定 ■ 原則として、退任時に一括して株式等にて給付	ROE TSR ESG指標等

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式に関する方針

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など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です。毎年、取締役会において、取引実績、時価などを踏まえて、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、縮減を図っています。

保有している株式の議決権行使においては、発行会社の企業価値向上およびコンプライアンス体制、グループの事業へ不利益を与える可能性などを勘案し、株主総会の議案ごとに賛否を判断します。

コンプライアンス

▶ グループ全体で内部統制を強化

ヤマトグループでは、グループ全体に健全な企業風土を浸透させ、不正やミスを防止し業務を有効かつ効率的に進めるために、内部統制システムを構築するとともに会社法に基づき内部統制システムの基本方針を定め、内部統制の強化を図っています。

さらに、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に対応するため、業務ルールの見直しや業務の標準化を進め、業務がルールに従って有効に実施されているかをチェックし、不具合があれば直ちに改善する体制を構築しています。

なお、2020年3月31日現在のヤマトグループの財務報告に関わる内部統制も有効であると判断し、財務省関東財務局へ報告書を提出しています。

▶ 内部通報制度の高度化

ヤマトグループでは、法令や社内規定の違反等を早期に見つけて、適切な対応を行うため、「ヤマトグループ社内通報制度」を設けています。本制度では汚職や人権侵害を含めたコンプライアンスのほか、社内諸規程およびグループ企業理念に反する行為全般を受け付けています。従来の社長宛の窓口、コンプライアンス・リスク委員会が担当する窓口、外部の弁護士が担当する窓口に加え、2019年2月にグループ会社独自の窓口を設置し、内部通報に関わる適切な体制を確保しています。社内通報規程により、通報者のプライバシーを厳守し、通報したことによる不利益な取り扱いを受けることな

く保護される体制を確保しており、通報しやすい環境づくりのために、匿名、実名問わず、全件調査の上で対応しています。通報があった場合には、速やかに事実を確認し、必要な対応や是正、再発防止を講じる体制を構築しています。

運用面では、内部通報へのグループ共通の具体的な対応手順、処理方法、リスク判断基準の整備を進め、全ての通報に対して、統一した運用フローを適用して対応することで重大リスクの見落としを防止しています。また、受付・報告時の判断責任者を明確化し、基準を統一することにより、リスク認識のレベルを向上させています。そして、グループ内の検証会の実施をルール化し、適切に調査と対応検証を実施することで再発を防止しています。加えて、通報情報・対応内容をグループで一元管理し、全体傾向の把握や事例の水平展開などを図っており、それを定期的に当社の取締役会に報告することで、グループ全体の改善につなげています。

当社は、コンプライアンス経営の一層の強化を図るため、2020年7月、「ヤマトグループ社内通報制度」を消費者庁の「内部通報制度認証 (WCMS 認証)」(自己適合宣言登録制度)に登録しました。



WCMSマーク

事業継続計画

宅急便という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が継続できるよう、事業継続計画(BCP)を策定しています。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、グループ全体での危機管理体制の強化を図っています。

「人命を最優先する」「グループ各社の事業の早期復旧を目指す」「社会的インフラとして地域社会からの期待に応える」の

3本柱を「ヤマトグループBCP基本方針」と定めています。基本方針をもとにグループ共通の各種基準を定め、グループ各社の事業特性に応じた各種マニュアルを作成しています。

大規模な被害が見込まれる地震や豪雨などの水害をはじめとする自然災害への対応を強化するとともに、事業継続を脅かす様々なリスクに対して、今後も幅広く検討を進めていきます。

▶新型コロナウイルス感染症への対応については、P41をご覧ください。

説明責任

ヤマトグループは、株主・投資家等のステークホルダーに対する企業・経営情報の説明をコーポレート・ガバナンス上の重要な課題の一つとして位置付け、迅速・正確かつ公平な情報開示に

努めています。また、情報開示・情報管理をより適切に行い、信頼性を高めるため、ディスクロージャーポリシーを制定しています。

主なIR活動は以下の通りです。

項目	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明	4回	第1四半期はCFOによる電話会議、第2～第4四半期は社長による決算説明会を実施
社長による米国・欧州・アジアへの投資家訪問	各地年1回以上	定期的に北米、欧州、アジアの海外投資家を訪問し社長により経営方針を説明 ※2020年2月以降は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、テレフォンカンファレンスにて対応
社長によるスモールミーティング	年2回	経営陣と直接対話の機会を定期的に創出
経営計画説明会・施設見学会等	年2回以上	事業への理解を促進する機会を定期的に創出 ※2020年2月以降は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、一部の実施を見送り
IR資料のホームページ掲載	—	統合レポート、決算情報、ニュースリリース、有価証券報告書および四半期報告書等、決算説明会資料、株主総会招集通知、決議通知および議決権行使結果など。外国人投資家への情報発信のため、主要な情報については、日本語・英語の2か国語で掲載
IRに関する部署(担当者)の設置	—	IR戦略担当部署を設置し、株主・投資家との対話や情報発信等を実施

取締役

2020年6月23日現在



山内 雅喜

取締役会長

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(株)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(株)
 代表取締役社長
 兼社長執行役員
 2011年 4月 ヤマト運輸(株)
 代表取締役社長
 兼社長執行役員
 2011年 6月 当社取締役兼執行役員
 2015年 4月 代表取締役社長
 兼社長執行役員
 2019年 4月 取締役会長(現)



長尾 裕

代表取締役
 取締役社長
 社長執行役員

1988年 4月 当社入社
 2004年 4月 山口主管支店長
 2006年 4月 ヤマト運輸(株)埼玉主管支
 店長
 2009年 4月 同社 TSS 営業推進室長
 2010年 4月 同社執行役員関東支社長
 2013年 4月 同社常務執行役員
 2015年 4月 当社執行役員
 2015年 4月 ヤマト運輸(株)
 代表取締役社長
 兼社長執行役員
 2017年 6月 当社取締役兼執行役員
 2019年 4月 代表取締役社長
 兼社長執行役員(現)
 2021年 4月 代表取締役社長
 兼社長執行役員(予定)
 ヤマト運輸(株)
 代表取締役社長
 兼社長執行役員(予定)



神田 晴夫

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

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(株)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
 2013年 4月 代表取締役
 兼専務執行役員
 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(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)
 2021年 4月 取締役(予定)
 ヤマト運輸(株)代表取締役
 兼副社長執行役員(予定)



芝崎 健一

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

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、
 IR 戦略統括担当
 2018年 6月 専務取締役
 兼専務執行役員
 2019年 4月 代表取締役副社長
 兼副社長執行役員(現)
 2019年 4月 ESG戦略・
 マーケティング戦略・
 広報戦略・財務戦略・
 IR 戦略・法務戦略管掌、
 監査担当
 2020年 3月 コーポレート機能統括(現)
 2021年 4月 代表取締役副社長
 兼副社長執行役員(予定)
 ヤマト運輸(株)取締役(予定)



森 正勝

社外取締役

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(株))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(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)



得能 摩利子

社外取締役

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
 セールズ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(現)



小林 洋一

社外取締役

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(現)



菅田 史朗

社外取締役

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(現)



久我 宣之

社外取締役

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(現)

監査役

2020年6月23日現在



川崎 良弘

常勤監査役

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(現)



松野 守

常勤監査役

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(現)



山下 隆

社外監査役

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(現)



松田 隆次

社外監査役

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・島澤・
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(現)



下山 善秀

社外監査役

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(現)

執行体制

2021年4月1日付

ヤマトホールディングス株式会社・ヤマト運輸株式会社

— ヤマトホールディングス・ヤマト運輸兼務
— ヤマトホールディングス
— ヤマト運輸

社長執行役員

長尾 裕

副社長執行役員

芝崎 健一

神田 晴夫

専務執行役員

佐々木 勉 (コーポレート統括担当)

牧浦 真司 (経営構造改革統括・イノベーション推進担当)

小菅 泰治 (法人部門統括担当)

栗栖 利蔵 (機能本部統括 兼 プロフェッショナルサービス機能担当)

常務執行役員

大谷 友樹 (人事・安全・コンプライアンス統括・法務・監査担当)

樫本 敦司 (財務・IR統括担当)

阿波 誠一 (リテール事業担当)

阿部 珠樹 (EC事業担当)

恵谷 洋 (グローバルSCM事業担当)

西田 勢津子 (デジタル機能担当)

執行役員

稲森 浩司 (法人事業担当)

松田 弘士 (輸送機能担当)

鈴木 達也 (プラットフォーム機能担当)

杉浦 宜修 (法人部門 事業戦略統括担当)

久保田 亮 (リテール事業 経営戦略担当)

成井 隆太郎 (グローバルSCM事業 国際戦略担当)

内藤 典靖 (グローバルSCM事業 営業統括担当)

田中 従雅 (デジタル機能 デジタル改革担当)

中林 紀彦 (デジタル機能 デジタルデータ戦略担当)

片倉 由美子 (プロフェッショナルサービス機能 BPR担当)

丹澤 秀夫 (コーポレートコミュニケーション・東京オリンピック・パラリンピック担当)

梅津 克彦 (戦略渉外担当)

田村 泰彦 (財務担当)

渡邊 一樹 (人事・育成担当)

荒川 剛 (経営戦略担当)

江頭 哲也 (タイ地域担当)

松井 克弘 (北海道地域担当)

黒岩 俊也 (東北地域担当)

大串 隆司 (東京地域担当)

大友 文晴 (南関東地域担当)

久保 俊治 (北関東地域担当)

池田 隆 (北信越地域担当)

樽見 宏 (中部地域担当)

西出 敏之 (関西地域担当)

小林 秀朝 (中国・四国地域担当)

山中 修 (九州地域担当)

松本 雅道 (総務担当)

森 信介 (アセットマネジメント担当)

秋山 佳子 (サステナビリティ推進担当)

塩澤 和洋 (EX担当)

寺澤 敦 (社長室担当)

小坂 正人 (安全担当)