

コーポレート・ガバナンス

2016年3月31日現在

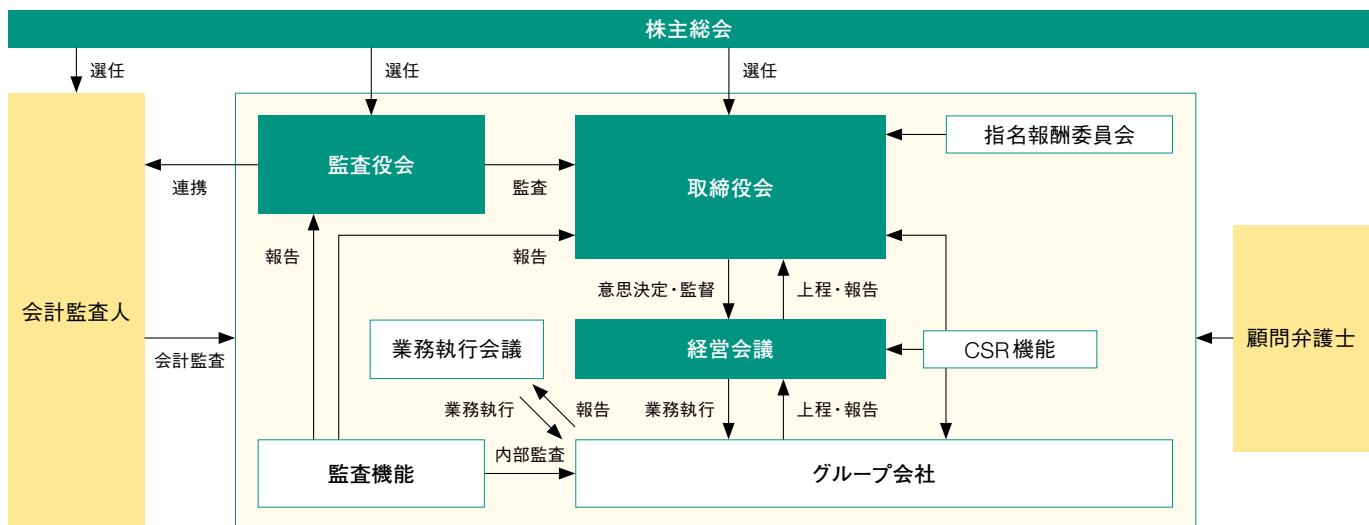
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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が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と施策に対して実践しています。2016年3月期は、会議体の見直しなどにより、執行に対する監督機能の強化と取締役会における実効性の高い議論の実現を企図しました。

コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2016年7月1日現在)

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数	5名
うち、社外取締役の人数	2名
監査役の人数	4名
うち、社外監査役の人数	2名
取締役の任期	1年
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

コーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役、社外監査役の重要な兼職状況、主な活動状況等

	氏名	独立役員	重要な兼職の状況	主な活動状況	2016年3月期における取締役会、監査役会の出席状況
社外取締役	萩原 敏孝	○	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社小松製作所顧問 株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役 日野自動車株式会社社外取締役 株式会社高松コンストラクショングループ社外取締役 	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 18回中18回
	森 正勝	○	<ul style="list-style-type: none"> 学校法人国際大学副理事長 株式会社スカパーJSATホールディングス社外取締役 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監査役 	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 18回中15回
社外監査役	横瀬 元治	○	<ul style="list-style-type: none"> 朝日税理士法人顧問 野村不動産プライベート投資法人執行役員 	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、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 18回中18回 監査役会 15回中15回
	鼎 博之	○	アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー	弁護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、主に海外事業リスク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 18回中18回 監査役会 15回中15回

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、社内規定に基づいて業務の執行を行います。

■ 取締役会の運営

- ・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。

■ 政策保有株式に関する方針

グループの事業との関係性や収益性などについて総合的に勘案し、保有意義のある株式を保有する方針です。主要な銘柄については、毎年、取締役会において、アライアンス強化による効果や取引実績、時価などを踏まえて検証し、保有の継続について判断します。

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。

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に開催し、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、社外取締役が議長を務め、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、経営陣幹部の報酬などに関する方針を決定します。また、代表取締役の後継者の選任にあたっては、候補者の業績や人間性などの多面観察評価に基づいて審議し、経営の透明性を高め、後継者指名体制を整備します。

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。
- ・「事業サミット」、「事業カンファレンス」、「経営計画発表会」といった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に開催するとともに、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

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	
取締役 (社外取締役を除く)	310	310	4
監査役 (社外監査役を除く)	35	35	2
社外役員	30	30	4

■ 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います。

取締役の報酬については、外部水準を考慮した固定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、監査役および社外役員の報酬は、固定報酬のみとしています。

また、取締役、監査役、執行役員については、内規により、役員持株会を通じて、一定割合を自社株の購入に充てています。

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、2016年3月31日現在のヤマトグループの財務報告に関す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。

■ 内部通報制度の強化

ヤマトグループでは、会社や社員、取締役などのコンプライアンス違反行為について、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に加え、外部の弁護士が担当する窓口を新設し、内部通報に関する適切な体制を確保しています。また、社内通報規定により、通報者が保護される体制を確保します。内部

通報の対応内容は、定期的にコンプライアンス・リスク委員会に報告することとし、管掌役員が必要と判断した場合は、取締役会に報告します。

事業継続計画（BCP）

■ 東日本大震災の経験を踏まえ、今後の予期せぬ

大規模自然災害や停電に備え、見直し・整備

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の継続が期待されているヤマトグループでは、2009年5月に発生した新型インフルエンザ(H1N1)を契機に、事業継続計画（BCP）を策定しています。

「人命最優先」と「宅急便事業の継続」という対応方針に基づいたこのBCPをもとに、2011年の東日本大震災や2016年の熊本・大分を震源とする地震に際しても対応を行いました。今後発生する可能性が高く、大規模な被害が予測される首都直下地震や南海トラフ地震などに備えるため、見直し・整備を進めています。

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。

主なIR活動は以下のとおりです。

項目	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明	4回	決算説明は四半期ごとに実施。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会長もしくは社長により経営方針を説明。
社長によるスマートミーティング	年2回	経営陣と直接対話の機会を定期的に創出。
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。
IR資料のホームページ掲載	－	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



THREE-WAY DISCUSSION ON GOVERNANCE BY THE CHAIRMAN AND THE OUTSIDE DIRECTORS

ヤマトグループのさらなる成長を見据えて

—社外取締役、会長ガバナンス鼎談

2019年に100周年を迎えるヤマトグループ。事業環境が変化する中で、ヤマトグループのあるべきコーポレート・ガバナンス、そして次の100年に向けてさらなる企業価値向上を果たすために必要なことについて、社外取締役である萩原敏孝氏および森正勝氏と代表取締役会長の木川眞による鼎談を実施しました。

コーポレート・ガバナンスに対する考え方

木川 コーポレート・ガバナンスは、企業価値向上に必要なものであり、公平で公正な経営の執行と、その執行を高い透明性を持って監督するための仕組みです。この仕組みを担保するために示された指針が、今回公表されたコーポレートガバナンス・コードであると認識しています。私たちは、2005年にホールディングス体制へ移行した際、社外取締役や社外監査役を導入するなど、コーポレートガバナンス・コードに盛り込まれている考え方を早くから実行してきました。

萩原 コーポレート・ガバナンスは、企業を取り巻くすべてのステークホルダーの信頼性向上に資するものでなければなりません。取締役会はその点を踏まえつつ、十分に議論を交わし、的確・果敢に意思決定していくことで、それぞれのステークホルダーからの期待に応えていかなくてはなりません。その結果として、企業の持続的な発展も可能になると思います。

森 優れたサービスや商品を提供することで、お客様や社会の役に立ち、役立つことで社員も幸せになり、その積み重ねが企業価値の向上につながっていくと考えています。その仕組みこそがコーポレート・ガバナンスです。従来のガバナンス要件は、日本企業における取締役会の焦点が意思決定に置かれていたことに対し、今回発表されたコーポレートガバナンス・コードは、その意思決定そのものへの監視・監督機能の強化を目的としているものだと認識しています。

萩原 監視・監督機能に加えて、成長に向けた「攻めの経営判断」に対するバックアップ体制の強化も目的の一つだと思います。

木川 バックアップの面で言えば、ホールディングス体制へ移行した当時は、社外取締役の方々から単にご意見をいただくのみで、建設的に議論し合うことに慣れていなかった面もありましたが、現在は対話を繰り返し、貴重なご意見を経営に積極的に取り入れていこうという姿勢に変わったと感じています。



経営陣がステークホルダーの利益に適う施策を講じているか見定めること、そして会社の成長戦略に対して、経営陣が一歩を踏み出せるように背中を押すことが、私の社外取締役として果たすべき役割と考えています。

萩原 敏孝
社外取締役

萩原 私は、当社の取締役に就任してからかなりの年月が経ちますが、気付くのは取締役会のメンバーの意識の変化です。私たち社外取締役や社外監査役からの意見を、成長戦略や重要な施策に活かそうとする意識が、活発な議論の呼び水になっていると感じています。

森 私は取締役に就任して3年が経ちますが、取締役会での議論は非常に活発だと感じています。また、監査役がさまざまな意見を自由に発言している点も他社に比べ優れていると思います。私自身、取締役会で議論を交わす際は、当社グループが国内人口の減少という難しい課題に直面していることと、グローバルな事業展開とグローバル人材の育成の加速が急務であることを常に意識しながら発言することを心掛けています。

現場を重視し、経営判断に活かす

木川 私たちが社外取締役の方々に常々お願いしていることは、現場を見ていただくことです。数多くの現場へ足を運んでいただき、次世代を担う幹部候補生を含めてコミュニケーションを取っていただいている企業はそれほど多くないと思います。

森 国内外問わず現場に足を運ぶことで、どのような人材が、どういう考え方で業務を執行しているのか感じ取ることができます。取締役会で決めた経営方針や将来の目標の現場への浸透は、成長戦略を推し進めていく上で、極めて重要なポイントです。社外取締役というのは一般的に現場の人材と接する機会があまり持てないのですが、この仕組みのおかげで、取締役会で議論をしても、現場をイメージすることができますので、議論を活発に展開することができます。

萩原 現場に行くことで、次代の経営人材候補と直接対話する機会をいただいているし、これを踏まえた評価を議論する場を設けていただいている。

木川 ホールディングス体制では、広い事業領域を統括するため、現場への権限移譲により、自由度を持たせる場面が多くあります。そのため、適切なリスクテイクがなされているかを検証していくことが、社外取締役の方々に期待することになりますが、その検証のために、実際に現場を見ていただくことは重要であると考えています。



さらなる成長を見据えて、ヤマトグループに必要な戦略

木川 ヤマトグループは、3年後に100周年を迎えます。この間、宅急便事業が大きく成長しましたが、今、大きなターニングポイントを迎えつつあります。国内において圧倒的に強い事業として成長してきた宅急便事業が、すでに飽和状態になりつつあり、厳しい競争環境の中で利益率の改善が難しい環境となっています。そのため、グローバルに事業分野を拡大する必要がありますが、新たなリスクの洗い出しや海外戦略の立案などの面でまだまだ課題があります。そうした中で、コーポレート・ガバナンス体制も強化していく必要があります。特に、リスクに関しては、成長のために必要なリスクと、本来避けるべきリスクの両面をチェックしていくことが、これから経営に必要だと認識しています。

森 グローバル事業を拡大することに伴い、これまで以上に多くのステークホルダーの信頼を得なければなりません。また、近年の事業環境で見られる物流とITの融合は、両方の機能を有する当社グループにとってまさに追い風であり、事業の拡大に向けて適切な投資が行われているかという視点から意見を述べていきたいと思います。

木川 ITを活用したサポート機能を取り入れるだけで、飛躍的に生産性が変わります。私たちはイノベーション企業であると自認していますが、ITを真に使いこなせているかを考えると、依然取り組むべき課題も多いはずです。ITガバナンスは、まさに経営戦略そのものです。

リスクに関しては、成長のために必要なリスクと、本来避けるべきリスクの両面をチェックしていくことが、これからの経営に必要だと認識しています。

木川 真
代表取締役会長



当社グループが国内人口の減少という難しい課題に直面していることと、グローバルな事業展開とグローバル人材の育成の加速が急務であることを常に意識しながら発言することを心掛けています。

森 正勝
社外取締役

萩原 ヤマトグループの経営戦略に対し、私たちが社外取締役として果たしていくべき役割は二つあります。一つは、株主をはじめとするステークホルダーの視点から、経営陣がステークホルダーの利益に適う施策を講じているのか、期待に反するようなことをしていないか、見定めること。見定めるためには、それこそさまざまな経験が必要であり、知識だけでは不十分です。もう一つは、成長戦略や、乗り越えなければならないリスクに対して、経営陣が大きな一歩を踏み出せるよう、背中を押すことです。私はこの二つの役割を常に意識しています。

木川 ヤマトグループのさらなる成長には、お二人からご指摘いただいたように、グローバル化やIT化を通じた成長戦略のあり方、またそれに伴うガバナンスのあり方が問われています。今後も多様な見地から、さまざまご意見をお願いいたします。

取締役および監査役

2016年6月24日現在



(左から)

神田 晴夫
木川 真
山内 雅喜
萩原 敏孝
森 正勝

木川 真

代表取締役
会長

昭和48年 4月 (株)富士銀行入行
平成16年 4月 (株)みずほコーポレート銀行常務取締役
リスク管理グループ統括役員
兼 人事グループ統括役員
平成17年 4月 当社入社
平成17年 6月 常務取締役
平成17年11月 代表取締役常務
平成18年 4月 代表取締役 兼 常務執行役員
平成18年 6月 代表取締役 兼 専務執行役員
平成19年 3月 代表取締役 兼 執行役員
平成19年 3月 ヤマト運輸(株) 代表取締役社長 兼
社長執行役員
平成20年 6月 当社取締役 兼 執行役員
平成23年 4月 代表取締役社長 兼 社長執行役員
平成27年 4月 代表取締役会長就任(現)

山内 雅喜

代表取締役社長
社長執行役員

昭和59年 4月 当社入社
平成17年 4月 執行役員
平成17年 4月 東京支社長
平成17年11月 ヤマト運輸(株) 執行役員
平成17年11月 同社人事総務部長
平成19年 3月 当社執行役員
平成19年 3月 人事戦略担当
平成19年 5月 経営戦略担当
平成20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
平成23年 4月 ヤマト運輸(株) 代表取締役社長
兼 社長執行役員
平成23年 6月 当社取締役 兼 執行役員
平成27年 4月 代表取締役社長
兼 社長執行役員就任(現)

神田 晴夫

代表取締役副社長
副社長執行役員

昭和60年 1月 当社入社
平成16年 4月 人事部長
平成17年 8月 執行役員
平成17年11月 ヤマト運輸(株) 執行役員
平成18年 7月 同社常務執行役員
平成20年 4月 当社常務執行役員
平成20年 6月 代表取締役 兼 常務執行役員
平成25年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員
平成26年 4月 人事戦略・ネットワーク戦略・法務・
CSR戦略・監査担当
平成27年 4月 代表取締役副社長
兼 副社長執行役員就任(現)

萩原 敏孝

社外取締役

昭和44年12月 (株)小松製作所入社
平成 2年 6月 同社取締役
平成 7年 6月 同社常務取締役
平成 9年 6月 同社専務取締役
平成11年 6月 同社代表取締役副社長
平成15年 6月 同社代表取締役会長
平成19年 6月 同社相談役・特別顧問
平成21年 6月 当社取締役就任(現)
平成23年 7月 (株)小松製作所特別顧問
平成25年 7月 同社顧問(現)

森 正勝

社外取締役

昭和44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
昭和47年 5月 公認会計士資格取得
昭和56年 9月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー
パートナー(共同事業者)
平成 元年 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
平成15年 4月 アクセンチュア(株) 代表取締役会長
平成19年 9月 同社最高顧問
平成21年10月 学校法人国際大学学長
平成25年 4月 同大学特別顧問
平成25年 6月 当社取締役就任(現)
平成25年11月 学校法人国際大学副理事長(現)



(左から)
小川 悅男
高原 和子
横瀬 元治
鼎 博之

高原 和子

常勤監査役

昭和53年 4月 労働省（現厚生労働省）入省
平成15年 8月 厚生労働省群馬労働局長
平成17年 5月 中央労働災害防止協会安全衛生
情報センター副所長
平成18年 7月 同協会コンプライアンス室長
平成21年 7月 厚生労働省北海道労働局長
平成24年 9月 独立行政法人労働政策研究・
研修機構労働大学校校長
平成26年 4月 当社入社
平成26年 6月 当社監査役就任（現）

小川 悅男

常勤監査役

昭和48年11月 当社入社
平成14年 6月 中国支社長
平成15年 6月 取締役
平成16年 4月 財務担当
平成16年 6月 取締役 兼 常務執行役員
平成17年 6月 常務執行役員
平成17年10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
平成20年 4月 同社取締役会長
平成21年 6月 ヤマトホームコンビニエンス（株）
監査役
平成26年 6月 ヤマト運輸（株）監査役
平成27年 6月 当社監査役就任（現）

横瀬 元治

社外監査役

昭和47年 1月 監査法人朝日会計社
(現有限責任あづさ監査法人) 入社
昭和50年10月 公認会計士登録
平成 7年 5月 同法人代表社員
平成13年 5月 同法人専務理事
平成18年 6月 ヤマト運輸（株）社外監査役（現）
平成18年 7月 朝日税理士法人顧問（現）
平成21年 6月 当社監査役就任（現）

鼎 博之

社外監査役

昭和54年 4月 弁護士登録（第二東京弁護士会）
昭和62年 9月 ニューヨーク市ケデールブラザーズ
法律事務所入所
昭和63年 7月 ニューヨーク州弁護士登録
昭和63年 9月 西・田中・高橋法律事務所入所
平成 4年 4月 同事務所パートナー
平成13年 5月 新東京法律事務所にパートナーとして
参加
平成19年10月 事務所統合により、
ビンガム・マカッセン・ムラセ外国法
事務弁護士事務所
坂井・三村・相澤法律事務所
(後にビンガム・坂井・三村・相澤法律
事務所)（外国法共同事業）に
パートナーとして参加
平成24年 6月 当社監査役就任（現）
平成27年 4月 事務所統合により、アンダーソン・
毛利・友常法律事務所にパートナー
として参加（現）

執行役員

2016年7月1日現在



皆木 健司

専務執行役員
東アジア地域統括担当



金森 均

専務執行役員
経営戦略・グローバル事業戦略
IT戦略統括担当



芝崎 健一

専務執行役員
財務戦略・IR戦略担当



丹澤 秀夫

常務執行役員
事業戦略・広報戦略・東京オリンピック・
パラリンピック推進担当



大谷 友樹

上席執行役員
人事戦略・ネットワーク戦略・
法務・CSR戦略・監査担当



栗栖 利藏

執行役員
ヤマトフィナンシャル株式会社
代表取締役社長



市野 厚史

執行役員
ヤマトホームコンビニエンス株式会社
代表取締役社長



星野 芳彦

執行役員
ヤマトシステム開発株式会社
代表取締役社長



長尾 裕

執行役員
ヤマト運輸株式会社
代表取締役社長



本間 耕司

執行役員
ヤマトロジスティクス株式会社
代表取締役社長



江頭 哲也

執行役員
ヤマトオートワックス株式会社
代表取締役社長



リチャード チュア キンセン

執行役員
東南アジア地域統括担当
ヤマトアジア株式会社
代表取締役社長



相川 広充

執行役員
グローバル事業戦略・
米欧地域統括担当



牧浦 真司

執行役員
経営戦略担当



田中 徹雅

執行役員
IT戦略担当



成井 隆太郎

執行役員
プロジェクト渉外担当