

# 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。

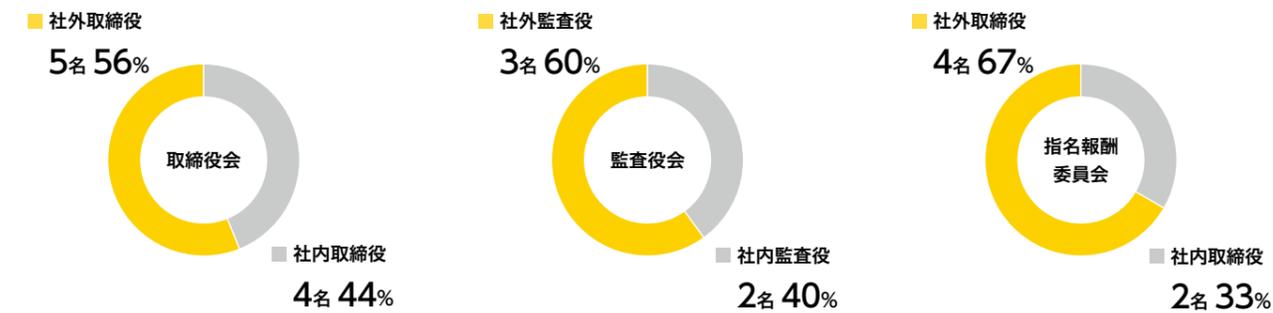
## コーポレート・ガバナンス体制 (2021年7月1日現在)

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。

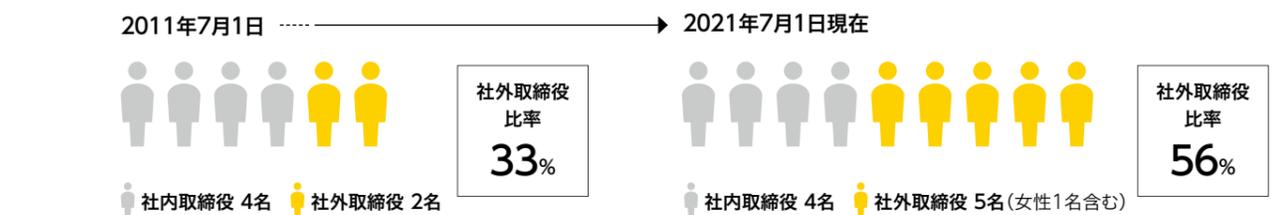
また、取締役会の監督機能を補完するため、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会を設置するとともに、経営の監督と執行を分離し、さらに業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

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

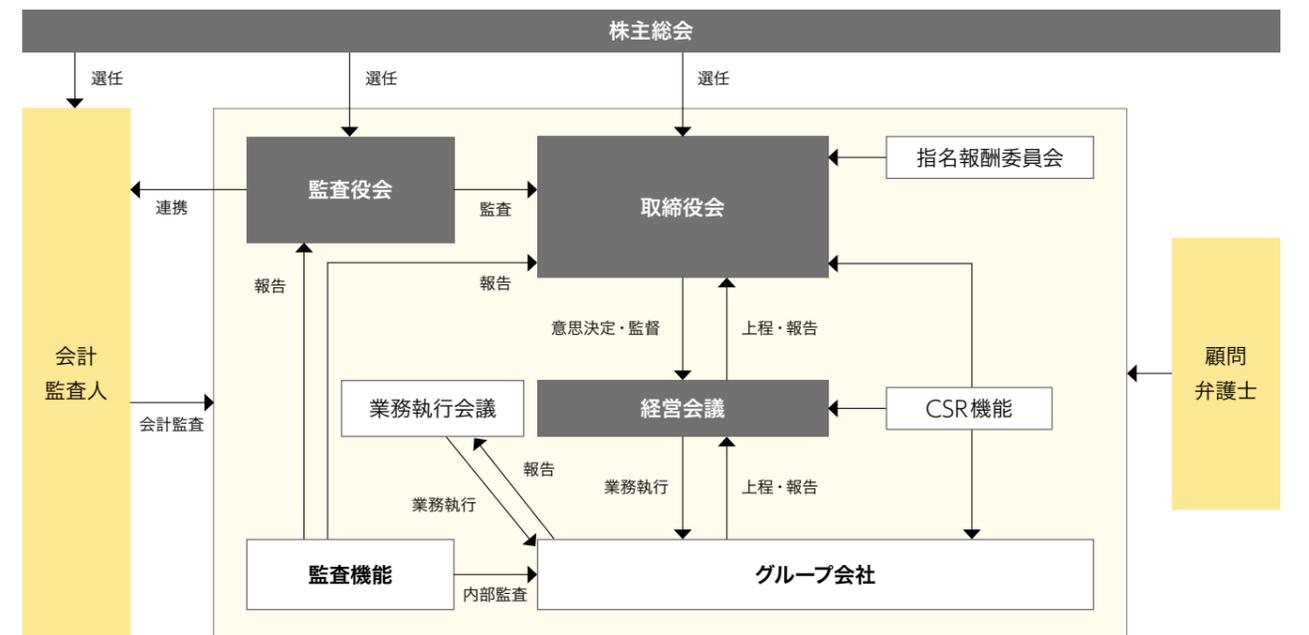


## 経営体制

氏名	地位	社外	指名報酬委員会	専門性と経験						
				企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタル・テクノロジー	グローバル
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		○	●	●				●	
芝崎 健一	代表取締役副社長 副社長執行役員*			●			●	●	●	
神田 晴夫	取締役			●		●	●	●		
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	○		●			●	●		

\* 2022年2月より代表取締役

## 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 Oneヤマト2023
2002～	2011～	2014～	2017～	2020～(YAMATO NEXT100) 2021～(Oneヤマト2023)
<b>取締役会・監査役会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価実施(2016/6～)</li> <li>取締役の任期を1年に短縮(2003/6～)</li> <li>取締役の3分の1以上を社外取締役に選任(2015/6～)</li> <li>社外取締役の選任(2005/6～)</li> <li>取締役の半数を社外取締役に選任(2019/6～)</li> <li>女性社外取締役の選任(2017/6～)</li> <li>取締役の過半数を社外取締役に選任(2020/6～)</li> <li>社外取締役の選任(2005/6～)</li> <li>取締役の3分の1以上を社外取締役に選任(2015/6～)</li> <li>取締役の過半数を社外監査役に選任(2020/6～)</li> </ul>				
<b>委員会等</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>指名報酬委員会の設置(2005/6～)</li> <li>コンプライアンス・リスク委員会の設置(2006/8～)</li> </ul>				
<b>会社形態、その他の制度・取組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制度の導入(2004/6～)</li> <li>役員退職慰労金制度廃止(2004/6～)</li> <li>中期経営計画にてROE目標を開示(2005/1～)</li> <li>業績連動型報酬制度の導入(2005/4～)</li> <li>純粋持株会社制へ移行(2005/11～)</li> <li>サクセッションプランの導入(2006/7～)</li> <li>相談役の廃止(2018/6～)</li> <li>コーポレートガバナンス・ガイドライン制定(2015/9～)</li> <li>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)</li> <li>役員研修の実施(2015/10～)</li> </ul>				

### 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 (2021年6月24日現在)	選任理由および期待される役割の概要	2021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	○	○	・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 ・株式会社ファーストリテイリング 社外監査役	経営者として財務・会計、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、財務戦略、サステナビリティ戦略など経営戦略全般について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、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います。	取締役会 19回中19回
	得能 摩利子	○	○	・株式会社ハビネット社外取締役 ・三菱マテリアル株式会社 社外取締役	経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督、助言等をいただくことで、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います。	取締役会 19回中19回
	小林 洋一	○	○	-	経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、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います。	取締役会 19回中19回
	菅田 史朗	○	○ (委員長*)	・JSR株式会社社外取締役 ・横河電機株式会社社外取締役	経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、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います。	取締役会 19回中19回
	久我 宣之	○	-	-	経営者として人事・労務、財務・会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有しており、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から監督、助言等をいただくことで、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います。	取締役会 15回中15回

\* 2021年6月24日より森正勝氏に代わり、菅田史朗氏が指名報酬委員会の委員長を務めています。

	氏名	独立 役員	指名 報酬 委員会	重要な兼職の状況 (2021年6月24日)	選任理由	2021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	○	-	・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財務および会計に関する専門知識を当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しています。	取締役会 19回中18回 監査役会 18回中18回
	松田 隆次	○	-	・松田法律事務所弁護士	弁護士としての高度な専門知識を、当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役として選任しています。	取締役会 15回中15回 監査役会 16回中16回
	下山 善秀	○	-	・日本ヒューム株式会社 社外監査役	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います。	取締役会 15回中15回 監査役会 16回中16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、その実現に向けた、事業ポートフォリオや経営資源の最適配分など、戦略の実効性を監督します。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、全取締役および全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月期より、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ています。

#### 2021年3月期の評価結果

2021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、2021年1月に発表した中期経営計画「Oneヤマト2023」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、経営構造改革プラン「YAMATO

## コーポレート・ガバナンス

NEXT100」策定時からの外部環境変化等を踏まえ、本中期経営計画の実効性を担保すべく十分に議論しました。2021年4月に実施した組織再編の影響を含め、本中期経営計画の進捗について定期的にモニタリングを進めています。

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、中期経営計画「Oneヤマト2023」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、過半数の独立社外取締役および社内の取締役で構成し、取締役会の諮問委員会として、指名、報酬等に関する特に重要な議案について審議を行い、取締役会に上程することを通じて、経営の透明性の向上に努めています。
- 指名報酬委員会は、取締役、監査役および執行役員の選任・解任に関する議案について、事業業績や多面観察評価に基づいて審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会

- に上程しています。また、取締役および執行役員の報酬等の決定に関する方針および個人別の報酬の内容に関する議案を審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程しています。
- 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、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程しています。

### 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

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	非金銭報酬等	
取締役	284	249	35	—	4
社外取締役	69	69	—	—	5
監査役	48	48	—	—	2
社外監査役	30	30	—	—	4

(2021年3月期)

#### ▶ 報酬の額又はその算定方法の決定方針

##### 1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しています。

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

##### 2. 全体構成

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

##### 3. 基本報酬(固定報酬)の決定方針

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定しています。

##### 4. 業績連動報酬(変動報酬)の決定方針

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」を適用しています。

##### 5. 取締役の個人別の報酬等の種類毎の割合の決定方針

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

#### 6. 交付の時期又は条件に関する事項

基本報酬(固定報酬)および短期業績連動報酬(変動報酬)については、年額を12等分し、月例で金銭にて支払います。

#### 7. 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役会にて決議している決定方針に基づき、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の評価を行うために、代表取締役社長 長尾裕に対して、取締役の個人別の基本報酬(固定報酬)、短期業績連動報酬(変動報酬)の額の決定を委任(再一任)することとしていますが、客観性および透明性を確保するため、代表取締役社長は、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を独立社外取締役が務めている指名報酬委員会において、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を受け、その答申を踏まえて、取締役の個人別の各報酬等の額を決定しています。

#### 8. 役員報酬制度の改定について

当社は役員報酬制度に関する課題を抽出し、指名報酬委員会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、当社従業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いたしました。

2022年3月期より、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)、中長期業績連動報酬(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。

また、2020年6月23日の株主総会において決議されました取締役に対する業績連動型株式報酬制度における中長期業績連動報酬(株式報酬)の支給については、2022年3月期における業績指標を基に算出し、支給については2022年6月のポイント付与となります(1ポイント=1株)。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬制度(2022年3月期～)

	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	—
	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等に応じて、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
変動	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

\* 2022年3月期より適用するESG指標は「温室効果ガス排出量」としています。

### 9. その他

金銭報酬における一定割合について役員持株会を通じて自社株式取得に充当するものとしています。

#### 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、2021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発見して、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

要な対処や是正、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、

#### 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

#### 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

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、電話会議にて対応
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

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。



#### ▶ 取引先アンケートを通じたパートナーとの適正な関係構築

ヤマトグループは、企業姿勢の実行・実現を目的とした取組みとして、業務の委託先、備品等の調達先であるパートナーを対象とした取引先アンケートを実施しています。アンケート結果を踏まえた改善活動ならびにコミュニケーション強化を通じて、パートナーとの持続的かつ良好な関係の構築に努めています。

3本柱を「ヤマトグループBCP基本方針」と定めています。基本方針の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。

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。