

取締役会議長メッセージ

取締役会はこれまで以上に 監督・牽制機能を強化していく

取締役会議長／社外取締役
菅田 史朗



● 取締役会実効性向上へ向けた取組み

取締役会議長に就任以来、取締役会の実効性をさらに高めるため、議論の活性化とモニタリングの強化に注力しました。取締役会で議論する議案について、従来は執行側が設定していましたが、議長として計画段階から参画し、主要な戦略施策の進捗報告をあらかじめスケジュールに組み込むことで、モニタリングの強化を図りました。また、議案の付議基準も見直しました。ネットワーク・オペレーション構造改革に伴う拠点の統廃合など、取締役会が妥当性を判断すべき要素の少ない個別案件は執行側の判断に委ね、取締役会は戦略の方向性に関する議論や、大規模拠点への投資効果のモニタリングに特化することで、意思決定・実行のスピードを上げています。また、議案の事前説明を充実させることで、ポイントを絞った実質的な議論ができるようになりました。

これらの取組みにより、従来よりも社外取締役が深く議論へ参画し、その意向が経営に反映されるようになったと感じています。2025年3月期を初年度とする新中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030(SX2030)～1st Stage～」の策定においても、構想段階から社外取締役が参画し、決議および対外発表に至るまで議論を繰り返し実施しました。

● 前中期経営計画の評価と中期経営計画「SX2030～1st Stage～」の課題・展望

前中期経営計画「Oneヤマト2023」においては、2021年3月期より着手したグループ経営構造改革を推進し、グループ会社の統合や、ヤマトホームコンビニエンスの株式譲渡、海外宅急便の撤退といった事業ポートフォリオの見直しを実行しました。そして事業構造改革に着手し、集配拠点の集約・大型化や日本郵政グループとの協業による投函領域の業務委託開始など、構造改革が具体的に進展し始めたことを高く評価しています。一方で、急激に変化する外部環境に対応しきれず、見込ん

でいた成果を十分に創出できなかった結果、前中期経営計画や期首に掲げた業績目標を達成できなかった点は大きな課題と考えています。

このような課題を踏まえ、中期経営計画「SX2030～1st Stage～」の策定にあたっては、目指す姿とそれに向けた進捗を明確に把握できるよう、執行側に定量的なKPIの設定を求めました。資本効率をより重視した経営の実現に向けて経営指標にROICを追加したのも、社外取締役の意見が反映されたものです。

また、宅急便を中心とするエクスプレス事業の成長性には限界があることに鑑み、持続的な利益成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、エクスプレス事業の上流にあるコントラクト・ロジスティクス事業とグローバル事業を成長領域と定め、その展開・拡大計画を具体化するよう求めました。これらの事業成長を加速させるためには、自律成長に加えてM&Aが重要な戦略になると考えており、企業価値向上に資する果敢な意思決定を積極的に後押ししていきます。ただし、実施にあたっては、中長期的にヤマトグループが目指す姿を踏まえ、シナジーが創出できる候補先が選定されているか、選定のプロセスや準備状況を取締役会としてモニタリングするとともに、具体的案件における経済合理性や中期的な資本収益性を見通しなどを確認していきます。

● 今後の実効性向上へ向けて

取締役会議長として、株主との対話を含め、今後もさらなる闊達かつ実質的な議論を促す施策に取り組み、取締役会の実効性を強化していきます。中期経営計画「SX2030～1st Stage～」の推進にあたっては、現状十分に具体化しきれない課題や施策は、引き続き重点的に議論していきます。

加えて、執行と監督の分離が重要であるとの考えのもと、事業の専門家である執行側に任せべき部分は任せ、取締役会はこれまで以上に監督・牽制機能を強化していく考えです。

指名報酬委員会委員長メッセージ

中長期的な企業価値向上の実現に向け、 指名報酬制度を着実にあるべき姿へ

指名報酬委員会委員長／社外取締役
得能 摩利子



● サクセッションプランの進捗

指名報酬委員会の委員長を務めて2年が経過しましたが、委員会は果たすべき役割を着実に遂行していると考えています。

当委員会では、特に社長のサクセッションに重点を置き、議論を行っています。社長に求められる資質として最も重視しているのは、胆力です。追い詰められた厳しい状況下でも腰を据えて合理的な決断を下す力が何より重要になると考えており、定義した社長像に基づき、候補者を見定めて育成するプロセスを進めています。取締役会において候補者が執行状況の報告や議案説明を行うなど、委員である社外取締役が候補者とコミュニケーションを図る機会を増やしており、説明や質疑応答などを通じて候補者の資質を見極めていきます。

サクセッションプランを進める中で人材プールを見渡すと、ヤマトグループが事業ポートフォリオの変革を進め持続的な利益成長を実現していく上で、現状の候補者のスキルや経験が従来の事業分野に偏っている課題があります。強化を図る分野の知見を持った外部人材の採用を進め、内部人材と切磋琢磨していくことで、社長候補者の選択肢の幅を広げていくことが重要です。そして、経営戦略と連動した人事戦略を推進し、職務内容と人材要件を明確化していく中で、拡充すべき人材の把握も進んでおり、委員会として人材プールの拡充を後押ししていきます。

● 社外取締役・監査役の選任

中長期的な企業価値向上の実現に向けて、取締役会が経営の監督機能を果たすためには、独立社外取締役の役割が重要であり、その機能発揮には企業経営の経験が必要であると私は考えています。当社の取締役会は、異なる産業での企業経営の経験を有する独立社外取締役が過半数を占め、バランスのとれた構成となっていますが、当社事業の同業ないし周辺領域の知見を加えることで、監督機能をさらに強化できると委員会で

議論しました。2025年3月期より、株主総会の承認のもと、海運業界において豊富な経験・知見を有する池田取締役を社外取締役として迎えたことで、取締役会の議論が深まり実効性がさらに向上すると考えています。また、新たな監査役として、井野監査役を選任しました。ファイナンスの豊富な知見や、グローバルカンパニー複数社での経験、闊達な人柄により、取締役会の議論がより一層活発になることを期待しています。

● 変動報酬割合の拡大

報酬制度については、パフォーマンスを報酬につなげる考え方を土台に、中長期的な企業価値向上への動機付けがより働き、株主との利害共有を促進する報酬体系を継続的に検討し、適宜改定しています。2022年3月期より役員報酬制度を改定し、中長期業績連動型株式報酬を導入しましたが、固定報酬割合が依然として大きいことを踏まえ、2025年3月期より変動報酬割合を報酬ベンチマーク企業群との対比で適正な水準まで拡大しました。併せて、中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」で経営指標の一つと定めるROICを中長期業績連動型株式報酬の業績評価指標として追加しました。

● 中長期的な事業成長に向けて

ヤマトグループは現在、事業構造改革の最中にありますが、従来の中核事業を強化してだけでなく、新たな領域で企業としての成長をつくるのが、企業価値向上の実現には不可欠です。社員18万人規模の会社が変わるためには腰を据えて改革に取り組んでいく必要がありますが、指名報酬委員会委員長として、多様な人材が活躍できる環境整備や社員の意識改革なども後押ししていく考えです。

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

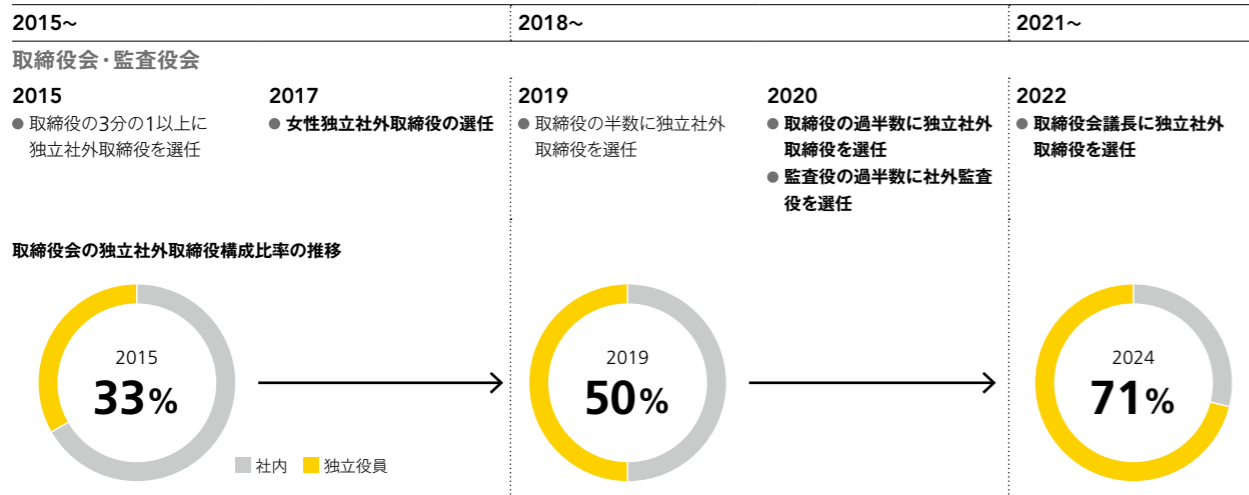
ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し、企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2024年7月1日時点)

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	7名
うち、独立社外取締役の人数	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

▶ コーポレート・ガバナンス体制の変遷



指名・報酬関連制度

2020
● 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

その他制度

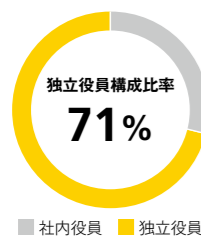
2015 ● コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
● 役員研修の実施

2016 ● 取締役会の実効性評価実施

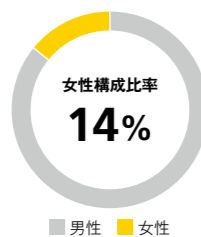
2018 ● 相談役の廃止

2023 ● 特別顧問の廃止

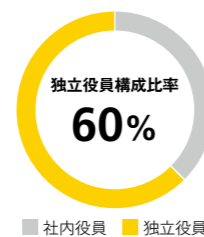
取締役会構成比率 (2024年7月1日時点)



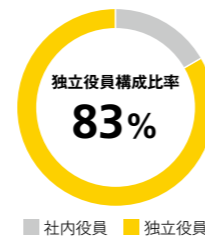
女性構成比率



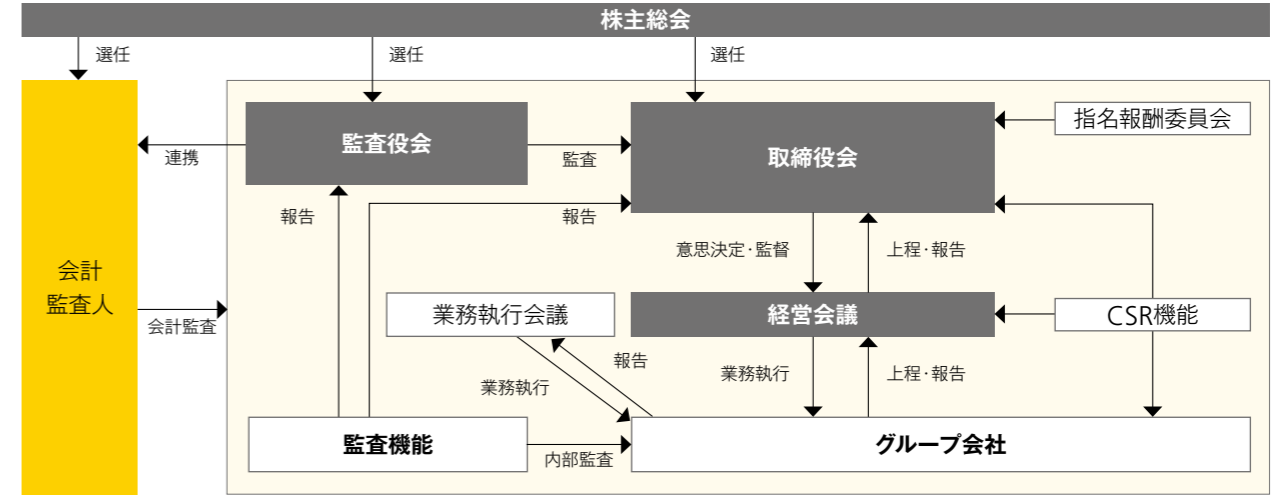
監査役会構成比率 (2024年7月1日時点)



指名報酬委員会構成比率 (2024年7月1日時点)



コーポレート・ガバナンス体制図



経営体制

氏名	地位	独立役員	指名報酬委員会	専門性と経験						
				企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタル・テクノロジー	グローバル
長尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員	○	○	●	●	●			●	●
栗栖 利蔵	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●	●	●	
得能 摩利子	取締役	○	○ (委員長)	●	●					●
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●				●	●
久我 宣之	取締役	○	○	●		●	●			●
チャールズ・イン	取締役	○	○	●	●				●	●
池田 潤一郎	取締役	○	○	●		●				●
佐々木 勉	常勤監査役			●	●			●		
庄司 義人	常勤監査役			●			●			
山下 隆	監査役	○					●	●		
松田 隆次	監査役	○					●	●		
井野 勢津子	監査役	○					●			●

※ 2022年6月23日より菅田史朗氏が取締役会議長を務めています。

▶ 取締役、監査役に期待するスキル項目と選定理由

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会

▶ 役割・責務

取締役会は、当社の中長期的な企業価値向上を促すための基本方針を協議、決定し、業務執行の監督を行います。

1. 取締役会は、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。
2. 取締役会は、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な配分など、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。
3. 取締役会は、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を発揮することを促す一方、説明責任の確保ができる体制を整備します。
4. 各執行役員の管掌範囲は取締役会で決定します。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

取締役会は、独立社外取締役を含めた建設的な議論・意見交換の実現のため、以下に留意した会議運営を行います。

1. 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、付議議案および関連資料は会日に十分に先立って送付を行い、必要に応じて事前説明を行います。
2. 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。
3. 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に会議開催時間を工夫して設定します。
4. 必要に応じて取締役会参加者で構成する意見交換の場を催し、議論の活性化を促します。

▶ 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、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、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による個別インタビューを実施しています。

分析評価の結果

- 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、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
- 取締役、監査役ともに独立社外役員が過半数を占め、独立社外取締役である議長が議案の選定に加わるなど、よりガバナンスの効いた体制となっている
- 付議事項の見直しに加え、会議資料の事前閲覧や取締役会の事前説明が有効に機能しており、特に事前説明における指摘事項に対して執行側が確認・検討・改善を行った上で取締役会に臨むことで、より深い議論を経てリスクを踏まえた経営判断が実行できている
- 社長から毎月の業務執行状況が取締役会で報告されることに加え、中期経営計画の達成に向けた進捗状況を事業会社の執行役員が定期的に報告し、ディスカッションを行うことで、適切なタイミングで進捗把握と助言を行っている
- なお、2024年2月に発表した中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」は、その策定段階において、本中期経営計画の実効性を向上すべく取締役会として積極的な意見交換を行った。今後、M&Aを成長戦略として活用し、事業成長に貢献する議論を深めるとともに、本中期経営計画の進捗について、定期的なモニタリングを実施していく
- 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」に資する実効性を継続的に発揮できている
- 今後も、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、持続的な事業成長の実現に向け、取締役会の実効性の維持・向上に継続的に取り組む必要がある

監査役会

監査役および監査役会は、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使等の役割・責務を果たすにあたり、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

▶ 役割・責務

1. 監査役および監査役会は、業務監査・会計監査をはじめとする機能を含め、その役割・責務を十分に果たすために、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るものです。
2. 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。
3. 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開催し、情報収集の強化と連携を確保します。

TOPICS

取締役・監査役に対する情報提供

取締役・監査役が役割・責務を実効的に果たせるよう、事業責任者が参加する戦略会議や社外有識者との会議での議論、主要拠点への視察等により、当社グループの経営戦略や事業の内容・状況への理解を深める機会を確保しています。

2024年3月期は、人口減少や少子高齢化等により物流網の維持が困難になる北海道地域において、顧客や自治体と連携して、持続可能な地域社会の実現と当社グループの収益性の維持・向上を目指す取組みを視察し、現地社員との対話を行いました。



2023年10月、ヤマト運輸が物流スキームの構築と物流の一括管理を行う「北海道ボールパークFビレッジ」を、社外取締役が視察

指名報酬委員会

指名報酬委員会は、5名の独立社外取締役および1名の社内取締役で構成され、委員長を独立社外取締役が務めています。取締役会の諮問委員会として、指名、報酬等の特に重要な議案の内容について審議を行い、取締役会に上程することで、経営の透明性向上を担っています。

▶ 役割・責務

1. 取締役、監査役および執行役員の選任・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、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程します。
2. 指名報酬委員会は、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を審議し、その妥当性を検証した上で、取締役会に上程します。
3. 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、業績および人間性などの多面観察評価に基づいて指名報酬委員会で審議し、取締役会に上程します。

▶ 2024年3月期の主な審議事項

指名関連

- 取締役候補者のスキルマトリクスを含めた要件定義の審議
- 社長候補者の人材要件定義・選出・モニタリング方法の審議
- 取締役候補者の選任・再任の審議

報酬関連

- 取締役の個人別報酬決定方針の改定の審議
- 短期・中長期業績連動報酬の報酬テーブル改定の審議
- 社内取締役の役員報酬に係るミッション設定の審議
- 取締役の個人別報酬決定の審議

コーポレート・ガバナンス

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(2024年3月期)

氏名	重要な兼職の状況	期待される役割と主な活動状況等	2024年3月期における出席状況	
社外取締役	得能 摩利子	<ul style="list-style-type: none"> 三菱マテリアル株式会社社外取締役 株式会社資生堂社外取締役 	<p>経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員長として、同委員会の運営を主導し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	<p>取締役会 20回中19回 指名報酬委員会 10回中10回</p>
	小林 洋一	—	<p>経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。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、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	<p>取締役会 20回中19回 指名報酬委員会 10回中9回</p>
	菅田 史朗	<ul style="list-style-type: none"> 横河電機株式会社社外取締役 	<p>経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。また、2022年6月より取締役会議長を務め、その職務・職責を適切に果たし、取締役会の実効性向上に貢献しています。特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	<p>取締役会 20回中20回 指名報酬委員会 10回中10回</p>
	久我 宣之	—	<p>経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	<p>取締役会 20回中20回 指名報酬委員会 10回中10回</p>
社外監査役	チャールズ・イン	<ul style="list-style-type: none"> ワールドワイド・シティグループ(香港) エグゼクティブチェアマン 日中経営者フォーラム会長 日中・アジア経営者フォーラム会長 	<p>経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っています。特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしています。また、指名報酬委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しています。</p>	<p>取締役会 20回中19回 指名報酬委員会 10回中10回</p>
	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 	<p>取締役会において、財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。</p>	<p>取締役会 20回中19回 監査役会 22回中22回</p>
	松田 隆次	<ul style="list-style-type: none"> 松田法律事務所弁護士 	<p>取締役会において、弁護士ならびに財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に弁護士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。</p>	<p>取締役会 20回中20回 監査役会 22回中22回</p>
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 	<p>取締役会において、経営・監査の両面における豊富な経験に基づき、必要な発言を行っています。また、監査役会および定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に経営者および社外監査役としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しています。</p>	<p>取締役会 20回中20回 監査役会 22回中22回</p>	

役員報酬(2024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	短期業績連動報酬	中長期業績連動型株式報酬*	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	367(77)	261(77)	64(—)	42(—)	42(—)	9(5)
監査役(うち社外監査役)	82(33)	82(33)	—(—)	—(—)	—(—)	6(3)
合計(うち社外役員)	450(110)	344(110)	64(—)	42(—)	42(—)	15(8)

* 当事業年度中における株式交付ポイントに係る費用計上額を記載しています。

▶ 役員報酬等の決定方針

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
 - 業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする
 - 中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする
- 公平・公正な報酬制度であること
 - 報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

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)、短期業績連動報酬(変動報酬)および中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)で構成しています。また、監査役および独立社外取締役の報酬は、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. 短期業績連動報酬(変動報酬)の決定方針

役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、45%~55%(2024年4月1日からは40%~70%)の範囲内で役位別に割合を定め、基準額を設定しています。その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%~150%の範囲内で個人別の支

給額を決定します。また、業績指標の内容については、連結営業収益、連結営業利益、当期純利益としています。なお、基本方針に則り、業績達成の動機付けとなる業績連動性をさらに高めるため、2024年7月1日より、基準額の設定に関し、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して定める割合を、65%~80%の範囲内としています。

5. 中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の決定方針

取締役に対して付与する額は、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、30%~40%の範囲内で割合を定め、基準額を設定し、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%~150%の範囲内で決定します。また、業績指標の内容については、ROE、TSR、ESG指標(温室効果ガス排出量)としています。事業年度ごとに1株=1ポイントとして、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の額を中期経営計画が開始する事業年度の前月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た数を、ポイントとして付与します。なお、下記6の決定方針に則り、2024年4月1日より、基準額の設定に関し、役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して定める割合を40%~100%の範囲内としています。さらに、ヤマトグループ中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030~1st Stage~」の開始に伴い、資本効率をより重視した経営の浸透を図るため、2024年4月1日より、業績指標の内容に、ROICを加えています。

6. 取締役の個人別の報酬等の種類ごとの割合の決定方針

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。

コーポレート・ガバナンス

7. 交付の時期または条件に関する事項

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

8. 取締役の個人別の報酬等の決定に関する事項

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)、および中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の額の決定については、客観性および透明性を確保するため、委員長を独立社外取締役が務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会で、あらかじめ取

締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて個人別の各報酬等の額を決定しています。

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。なお、客観的で透明性の高いプロセスを実現するため、2024年3月期における当社の取締役の個人別の報酬等の決定プロセスにおける指名報酬委員会の活動として、指名報酬委員会を10回開催し、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づき、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて決定しています。

株主・投資家との対話を通じた企業価値向上

▶ 基本方針

株主・投資家との建設的な対話を通じた継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図るため、IR担当執行役員を中心とする体制を整備し、IR・SR活動の充実に努めています。IR・SR活動の推進にあたっては、株主・投資家に当社の経営戦略や事業に対する理解を深めていただけるよう、社長をはじめとする執行役員および独立社外取締役との十分な対話機会を確保しています。また、対話等を通じて株主・投資家からいただいた意見や要望を、必要に応じて取締役会にフィードバックすることなどにより、客観的な視点からの課題認識を社内で共有しています。

▶ エンゲージメント活動の実績(2024年3月期)

活動内容	対応者	実施回数
決算説明会	社長および各担当執行役員	4回
スモールミーティング	社長および各担当執行役員 独立社外取締役	2回 1回
中期経営計画「SX2030 ~1st Stage~」に関する説明会	社長および各担当執行役員	1回
「サステナビリティ(環境・社会)」に関する説明会	各担当執行役員	1回
海外投資家訪問(欧州・米州・アジア)	社長およびIR担当執行役員	5回
個別対話(1on1)	社長、IR担当執行役員およびIR担当者*	299回

* 株主・投資家の希望および面談目的等を踏まえて対応

対話の主なテーマ・関心事項

- 事業環境・競争環境の現状と見通し
- 外部コストの上昇や業務量の想定差への対応を踏まえたプライシングの方針
- ネットワーク・オペレーション構造改革の具体的内容と創出効果
- 法人ビジネス領域の拡大に向けた戦略
- 事業構造改革に連動した人事戦略のあり方
- 環境戦略と企業価値向上のつながり
- 取締役会の実効性
- 「資本コストや株価を意識した経営」への対応方針

対話を踏まえた改善点(例)

- 中期経営計画「SX2030 ~1st Stage~」への反映・開示
 - 外部環境影響や各種施策による営業収益・営業利益の創出効果を明示(P10・11)
 - 事業ポートフォリオの変革など、開示の充実に目的とするセグメント変更(P4)
 - 資本効率をより重視した経営の浸透を目的とするROIC目標の新設(P12)
 - 配当性目標の引き上げとキャピタル・アロケーションの方針明示(P13)https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/briefing/pdf/3q_sx20301st_2024_03.pdf
- 説明会の開催
 - 「サステナビリティ(環境・社会)」に関する説明会の開催https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/business_briefing/

政策保有株式に関する方針

ヤマト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います。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、縮減を図っています。

保有している株式の議決権行使においては、議案ごとに賛否を判断する方針であり、発行会社の企業価値向上およびコンプライアンス体制、当社グループの事業へ不利益を与える可能性等を勘案し、議決権を行使しています。

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則した評価を実施し、不具合があれば直ちに改善する体制を構築しています。また、財務報告に係る内部統制報告書を作成の上、独立監査人による内部統制監査を受けています。

なお、2024年3月31日現在のヤマトグループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断した旨の内部統制報告書を財務省関東財務局へ提出しています。

▶ 内部通報制度の高度化

ヤマトグループでは、法令や社内規程の違反等を早期に発見して、適切な対応を行うため、社内通報制度を設けています。通報制度では贈収賄を含めた汚職全般、いじめやハラスメント等の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。社長宛の窓口「目安箱」、コンプライアンス・リスク委員会を事務局とする「コンプライアンス・ホットライン」、外部の弁護士が担当する「企業不正通報窓口」を設けており、Eメール・電話・手紙による受付を行っています。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、匿名での対応を希望する社員も利用しやすい環境を整えています。また、より身近な相談窓口としてグループ会社独自の窓口をそれぞれ設置しており、これらの窓口について、社長の顔写真入りの窓口紹介

ポスターを全事業所に掲示し、社員に周知すると同時に、社員アンケートにて認知度の実態等を把握することで、周知や制度設計の見直しに活かしています。

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。具体的には、社内通報へのグループ共通の具体的な対応手順、処理方法、リスク判断基準を整備し、すべての通報に対して、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。そして、受付・報告時の判断責任者を明確化し、基準を統一化することにより、リスク認識のレベルを向上させています。

また、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することで、全体傾向の把握や事例の水平展開を図り、定期的に取り締めに報告することで、グループ全体の改善につなげています。

▶ 社内通報制度利用状況

	社内通報件数(件)	社内通報制度認知度
2022年3月期	634件	82.8%
2023年3月期	751件	84.0%
2024年3月期	740件	86.3%

役員一覧

監査役



常勤監査役

佐々木 勉

1987年 4月 当社入社
 2005年 4月 当社宅急便第三営業部長
 2006年 7月 ヤマト運輸(株) 商品開発部長
 2007年 4月 同社メーカーソリューション営業部長
 2009年 4月 同社グローバル営業部長
 2011年 4月 同社営業戦略部長
 2017年 4月 当社執行役員
 2018年 9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
 2019年 4月 当社常務執行役員
 2020年 3月 ヤマト運輸(株) 代表取締役 兼専務執行役員
 2021年 4月 当社専務執行役員
 2021年 4月 ヤマト運輸(株) 専務執行役員
 2022年 2月 当社社長付
 2022年 6月 当社監査役(現)



常勤監査役

庄司 義人

1980年 4月 当社入社
 2007年 11月 ヤマト運輸(株) 財務部長
 2019年 4月 同社常務執行役員
 2020年 3月 ヤマトマネージメントサービス(株) 取締役 兼常務執行役員
 2021年 4月 ヤマト運輸(株) プロフェッショナルサービス機能本部 ゼネラルマネージャー
 2022年 4月 同社財務部プロジェクトグループ ゼネラルマネージャー
 2023年 2月 当社人事戦略立案推進機能付
 2023年 6月 当社監査役(現)

社外監査役



社外監査役

山下 隆

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)



社外監査役

松田 隆次

1986年 4月 弁護士および公認会計士 登録
 1992年 7月 松田法律事務所開設(現)
 2007年 6月 (株)スクウェア・エニックス 監査役
 2008年 6月 西華産業(株) 監査役
 2012年 5月 日本弁護士連合会監事
 2014年 6月 公益財団法人 アサヒグループ 芸術文化財団 (現 公益財団法人アサヒグループ財団) 監事(現)
 2020年 6月 当社監査役(現)



社外監査役

井野 勢津子

1988年 4月 サントリー(株)入社
 1994年 9月 ベプシコインク入社
 2003年 7月 サン マイクロシステムズジャパン(株) 取締役経理財務本部長
 2006年 11月 SAPジャパン(株) 代表取締役 最高財務責任者
 2012年 3月 アマゾンジャパン リテール部門CFO
 2017年 6月 アシュリオンジャパン CFO
 2024年 1月 エイトローズ ベンチャーズ ジャパン ベンチャーパートナー(現)
 2024年 6月 当社監査役(現)

執行体制

2024年10月1日時点

社長執行役員 **長尾 裕**

常務執行役員 **榎本 敦司** (IR、イノベーション推進、プロジェクト渉外担当)

岡本 道明 (輸配送プロセスエンジニアリング 担当)

松井 克弘 (南関東 統括)

副社長執行役員 **栗栖 利蔵**

阿部 珠樹 (輸送 統括)

秦野 芳宏 (輸配送オペレーションシステム 統括)

大迫 貴司 (北関東 統括)

専務執行役員 **恵谷 洋** (グローバル事業 統括)

西田 勢津子 (デジタル 統括)

藤崎 公英 (法人営業 統括)

山中 修 (北信越 統括)

鹿妻 明弘 (法人事業・オペレーション/ エクセレンス 統括)

松田 弘士 (関西 統括)

正岡 克敏 (財務、経営企画 統括)

寺澤 敦 (中部 統括)

阿波 誠一 (ネットワーク再構築 統括)

石井 雅之 (人事、人材開発 統括)

福田 靖 (グリーンイノベーション開発、サステナビリティ推進 統括)

小坂 正人 (中国・四国 統括)

執行役員 **中西 優** (国内営業 統括)

櫻井 敏之 (ネコサガ事業開発、エリアマネジメント推進 統括)

稲森 浩司 (九州 統括)

三宅 康之 (グローバルロジスティクス、グローバル事業戦略 統括)

梅屋 智紀 (法務・リスクマネジメント、安全、監査 統括)

水島 浩之 (米州 統括)

渡邊 一樹 (北海道 統括)

コンジエン (アジアクロスボーダー 統括)

山内 秀司 (東北 統括)

柴崎 安利 (輸送オペレーション 統括)

糸賀 司 (東京 統括)

