

MESSAGE

取締役会議長によるメッセージ

2022年6月、
社外取締役の菅田史朗が取締役会議長に就任しました。

“**全てのステークホルダーの利益を追求する**”

PROFILE

菅田 史朗 | 取締役会議長 / 社外取締役



触れ、働く社員とコミュニケーションをとる機会を設けることで、事業に対する社外取締役の理解を促進し、執行側との議論を深めていきたいと考えています。

一方、取締役会の実効性は、本質的には数年後にならなければ本当の評価は分からないものです。将来の業績や株価、顧客満足度、社員満足度などが、現在行っている議論や意思決定の是非を教えてください。その上で私が意識しているのは、取締役会をはじめとしたガバナンスが常に最適・最善な体制や運営状況にあるかどうかです。より高い実効性を目指して、今後は決議案件、報告案件、協議案件など各テーマをどのように選定し、取り上げるのか、取締役会議長として準備段階から参画していきます。

長期持続的な企業価値向上に向けて

この先の将来に向けては、サステナビリティを今まで以上に意識した議論が必要であると考えています。これはGHG排出量の低減や脱炭素といった環境面のみならず、提供サービスやオペレーションの向上、そして労働人口減少に対応するためのDXおよび人的資本の活用、新規事業やグローバル展開など、ヤマトグループが持続的に成長するためのサステナビリティです。また、BCP(事業継続計画)も重要なテーマです。社会的インフラとして、異常気象や地震などの自然災害発生時もサービスは途切れさせてはいけません。そのリスクを想定した体制や事業運営を強化する必要があります。しかしながら、これらは十分な利益水準を確保してこそ実現できるものです。積極的な長期投資や安定した事業運営体制の維持のためには、高レベルの利益を生み出し続けなければいけません。持続的な企業価値向上の重要なキーワードとして、収益性についても引き続き重視していきます。

取締役会議長としての心得

執行役員制度を採用している当社としては、短期的、あるいは日常的な事業運営に関わる事項はできる限り執行を担う経営陣に委ね、取締役会における議論はより中長期的かつ重要な方針や施策に関わる議論と意思決定を行うことが適切であると考えています。

また、一般的に社外取締役は株主の代表と言われますが、私は株主のみならず、お客様、取引先、地域、社員など、全てのステークホルダーの利益に貢献したいと考えています。そのために重視するのは、経営のスピードです。拙速な判断は避けながらも、意思決定の先送りや実行の遅れを防ぎスピード感のある経営をすることが、ステークホルダーの利益の最大化につながると信じています。取締役会議長および社外取締役として、全てのステークホルダーの中長期的な利益に資する経営方針や具体的な施策への提言、そしてそのための議案の選定や議事進行を心がけていきます。

取締役会の実効性

私は2019年に社外取締役に就任しましたが、この3年間で当社取締役会は、社外取締役の比率などの体制面だけでなく、議案や議論の内容、事前説明に至るまで、実質的な中身も非常に充実してきたと感じています。例えば、連結子会社の株式譲渡や、新たな幹線輸送手段としての貨物専用機(フライター)導入等の重要な議案についても、企画段階から取締役会で議論され、意思決定はもとより、その後の経過についても執行側から報告を受け、議論しています。また、社外取締役の要望を踏まえ、戦略上の失敗事案についても積極的に報告され、それを踏まえた建設的な議論がなされるようになりました。今後、新型コロナウイルスの感染拡大状況によりますが、社外取締役が現場を訪問し、現物に

指名報酬委員会委員長によるメッセージ

2022年6月、
社外取締役の得能摩利子が指名報酬委員会委員長に就任しました。

“**透明性、公正性が担保されたガバナンスであるために**”

PROFILE

得能 摩利子 | 指名報酬委員会委員長 / 社外取締役



指名報酬委員会の意義と委員長としての役割認識

社外取締役の存在意義は、経営の透明性、公正性を担保することでコーポレート・ガバナンスを効かせ、中長期の企業価値向上に貢献することであり、指名報酬委員会にも同じことが言えます。「指名」の審議は、取締役の選解任や社長の評価およびサクセッションプラン(後継者育成計画)、社外取締役を含む取締役会全体の構成に関与することで、経営体制の透明性、公正性を担保します。そして「報酬」の審議は、優秀な人材を確保し、その方々に明日のヤマトグループの発展に向けて活躍してもらうために、透明性と公正性のある報酬制度や決定方針を定めるものです。

2022年6月現在、当社の指名報酬委員会は、社内取締役1名(社長執行役員)と社外取締役5名(全ての社外取締役)で構成されています。社外取締役間の情報格差を解消し、より高いレベルで議論や意思決定を行うために現在の構成に移行しました。指名報酬委員会は、指名・報酬に関する審議はもとより、私たち社外取締役と業務執行の最高責任者である社長との貴重なコミュニケーションの場であるとも捉えています。

社外取締役が社長を深く理解した上で行う議論は、より有益なものになります。社長が考える経営判断の軸や判断に至る思考プロセス、方向性など、指名報酬委員会の議題に留まらず、将来のヤマトグループがどうあるべきかというビジョンに向けた意見交換を積極的に行う上で、委員長である私は、その議論を活性化するファシリテーターの役割を担っていきます。

指名報酬委員会の活動状況と今後の検討事項

2022年3月期は、「指名」に関しては「取締役の人数・体制、スキルマトリクスに基づく人材要件」「新任取締役候補者の選出」「独立社外取締役の選任プロセス」などについて審議しました。

当社の取締役選任プロセスは、推薦者リストの中から、当社にとって必要な経験やスキルを擁する候補者を絞り込みます。今後も、当社の成長戦略に鑑み、取締役会が備えるべきスキルの内容なども含めた検討を進めていきたいと考えています。

「報酬」に関しては、「業績連動型株式報酬に係る業績指標の設定」「社内取締役の役員報酬に係るミッションの設定」および「取締役の個人別報酬等の決定方針改定(社長再一任の改定)」などについて審議しました。

2022年3月期よりインセンティブとして業績連動報酬(変動報酬)の比率を引き上げ、業績評価指標を見直した新たな役員報酬制度を導入しましたが、世の中の平均的な報酬体系に追いついたに過ぎません。役員報酬制度の高度化の余地はまだあると考えており、業績連動報酬の比率やインセンティブのあり方など、中長期的な企業価値向上への動機付けがより働く報酬体系を継続的に検討していきます。

中長期的な企業価値に資する重要テーマ

今後、議論を深めるべき重要なテーマは、社長のサクセッションプランです。社長の年齢や在任期間にかかわらず、常に将来を見据えて後継者の選任プロセスや育成方法を検討しなければなりません。

例えば、執行側と私たち社外取締役の接点の強化や、候補者によるプレゼンテーションの実施、人間性や価値観、熱意を知る機会の創出、外部プログラムの活用などを検討する必要があり、仕組みの構築に向けて早期に議論を深め、指名報酬委員会としての役割を果たしていきます。

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。

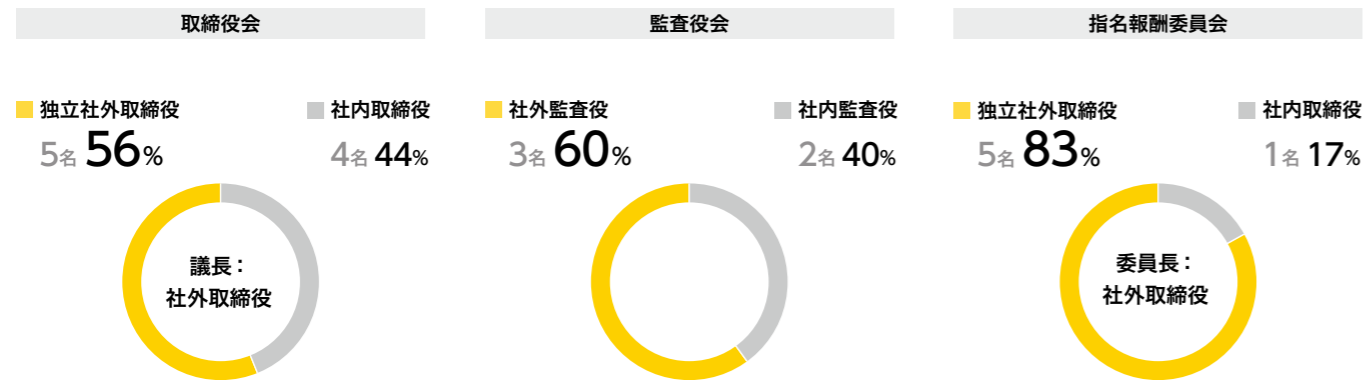
コーポレート・ガバナンス体制 (2022年7月1日現在)

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。

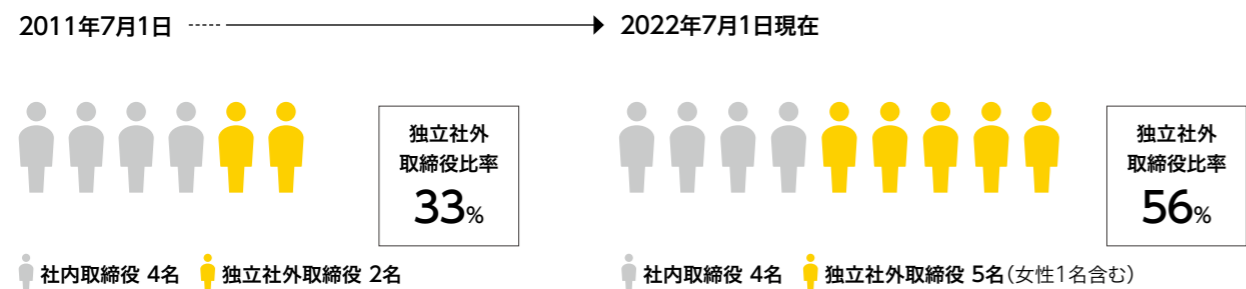
また、取締役会の監督機能を補完するため、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会を設置するとともに、経営の監督と執行を分離し、さらに業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。

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

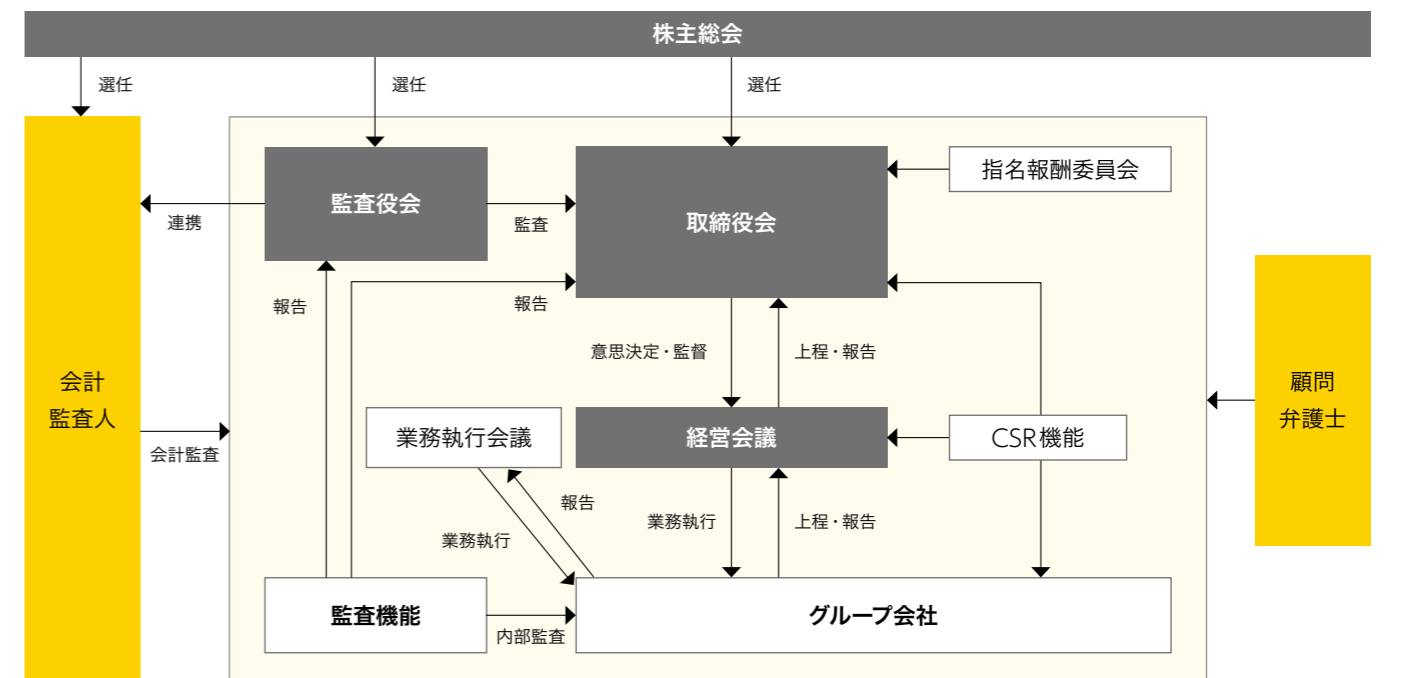


経営体制

氏名	地位	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			●			●			●	
小菅 泰治	代表取締役副社長 副社長執行役員			●	●	●					
芝崎 健一	取締役			●			●	●		●	
得能 摩利子	取締役	○	○(委員長)	●	●						●
小林 洋一	取締役	○	○	●	●						●
菅田 史朗	取締役	○	○	●	●					●	●
久我 宣之	取締役	○	○	●		●	●				●
チャールズ・イン	取締役	○	○	●	●					●	●
川崎 良弘	常勤監査役				●	●	●	●			
佐々木 勉	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。

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)

取締役会・監査役会				
<ul style="list-style-type: none"> 取締役の任期を1年に短縮(2003/6～) 社外取締役の選任(2005/6～) 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の3分の1以上を独立社外取締役に選任(2015/6～) 取締役会の実効性評価実施(2016/6～) 	<ul style="list-style-type: none"> 女性独立社外取締役の選任(2017/6～) 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の過半数を独立社外取締役に選任(2020/6～) 監査役の過半数を社外監査役に選任(2020/6～) 取締役会議長に独立社外取締役を選任(2022/6～) 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の半数を独立社外取締役に選任(2019/6～)

委員会等				
<ul style="list-style-type: none"> 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				
<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度の導入(2004/6～) 従業員の退職慰労金制度廃止(2004/6～) 中期経営計画にてROE目標を開示(2005/1～) 業績連動型報酬制度の導入(2005/4～) 純粋持株会社制へ移行(2005/11～) サクセッションプランの導入(2006/7～) 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・ガイドライン制定(2015/9～) 役員研修の実施(2015/10～) 	<ul style="list-style-type: none"> 相談役の廃止(2018/6～) 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	

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 (2022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	2022年3月期における出席状況
社外取締役	森 正勝	<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 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、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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な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、当期開催の同委員会11回の全てに出席し、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。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 11回中11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 株式会社資生堂社外取締役 	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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な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、当期開催の同委員会11回の全てに出席し、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。	取締役会 18回中16回 指名報酬委員会 11回中11回
	小林 洋一	—	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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な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、当期開催の同委員会11回の全てに出席し、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。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 11回中11回
	菅田 史朗	<ul style="list-style-type: none"> 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、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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な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、当期開催の同委員会11回の全てに出席し、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に係る評価の決定に関する監督機能を十分に発揮しています。	取締役会 18回中18回 指名報酬委員会 11回中11回
	久我 宣之	—	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、助言等を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしています。	取締役会 18回中18回

	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	2022年3月期における出席状況
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 	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、当期開催の監査役会19回の全てに出席し、さらに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。	取締役会 18回中18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 	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、当期開催の監査役会19回の全てに出席し、さらに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。	取締役会 18回中18回 監査役会 19回中19回
	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 	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、当期開催の監査役会19回の全てに出席し、さらに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。	取締役会 18回中18回 監査役会 19回中19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。

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(2022年3月期：取締役会長)によるインタビューを実施しています。

2022年3月期の評価結果

2022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。

具体的には、取締役会の事前説明で審議案件に対する十分な情報が得られているとともに、事前説明における指摘事項に対し執行側が確認・検討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ことが有効な点として挙げられました。また、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、定期的に事業会社の執行役員が管掌領域における課題や中長期的なテーマについて発表し、取締役会とディスカッションをすることで業務に関する知識が深まっているとの意見がありました。

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。

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。

コーポレート・ガバナンス

監査役会

役割・責務

- 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。

■ 2022年3月期 指名報酬委員会の主な審議事項

指名関連

- 取締役の人数・体制、スキルマトリクスに基づく人材要件の審議
- 新任取締役候補者の審議
- 独立社外取締役の選任プロセスの審議 など

報酬関連

- 業績連動型株式報酬に係る業績指標の審議
- 社内取締役の役員報酬に係るミッションの審議
- 取締役の個人別報酬等の決定方針改定に関する審議 など

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。
- 「経営計画発表会」など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し、積極的な事業との関わりの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支援体制を確保しています。

- 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を行うことで、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 (うち社外取締役)	456 (73)	321 (73)	135 (-)	- (-)	9 (5)
監査役 (うち社外監査役)	81 (33)	81 (33)	- (-)	- (-)	5 (3)
合計 (うち社外役員)	537 (106)	402 (106)	135 (-)	- (-)	14 (8)

(2022年3月期)

▶ 報酬の額また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。なお、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)については、2022年7月以降に支給する報酬から適用しています。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%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。なお、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。

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。なお、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における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。

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。

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。

コーポレート・ガバナンス

■2021年4月～2022年3月の業績連動報酬(変動報酬)は以下のとおり、旧制度と新制度を適用し各算定方式により決定しました。

①旧役員報酬制度(適用期間:2021年4月～6月)

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。

<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×役員別配分率*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 役員別配分率:役員ごとに20%から34%の範囲で変動
- *3 特別査定額: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、個人別業績目標達成度を査定の上で配分しています。

なお、2022年3月期に支給した業績連動報酬決定に係る指標である2020年3月期における連結営業利益の目標は「720億円」、実績は「447億円」となっています。

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、2021年4月から2021年6月までの期間適用しています。

②新役員報酬制度(適用期間:2021年7月～2022年3月)

短期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さらに高め、かつ透明性および客観性を高めるために、「グループ連結営業収益額」「グループ連結営業利益額」「グループ連結純利益額」の定量的な業績指標の達成度合い、および個人ごとのミッションの達成度合い(ミッション評価:個人別役割評価)に基づき、個人ごとの支給額を決定しています。

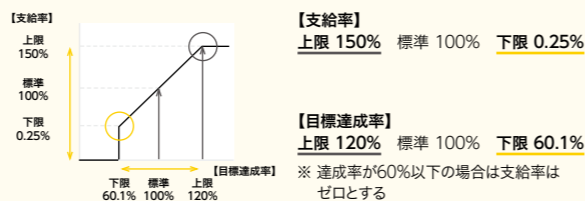
これらの結果をもとに算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2021年7月から2022年6月までの期間に適用した算定式は以下のとおりです。

業績連動報酬算定式

変動報酬分類	業績評価指標	取締役各指標割合	実績(億円)	目標(億円)	目標達成率(%)
短期業績指標	①グループ連結営業収益額	30%	16,959	16,230	104.5
	②グループ連結営業利益額	30%	921	600	153.5
	③グループ連結純利益額	30%	567	300	189.0
	④ミッション評価(個人別)	10%		—	

(①目標達成率×0.3+②目標達成率×0.3+③目標達成率×0.3)+ミッション評価(個人別) 上限10%

<参考:目標達成率と支給率の関係>



2021年業績評価指標における目標達成率 134.1%

(①104.5%×0.3+②153.5%×0.3+③189.0%×0.3)

※ 2022年7月以降の業績連動報酬(変動報酬)については、上記②新役員報酬制度(短期業績連動報酬)と2022年3月期より導入した中長期業績連動型株式報酬を適用しています。

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、2022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、迅速な解決を図るため、「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。

公益通報窓口として、コンプライアンス・リスク委員会が運営する内部窓口と弁護士が担当する外部窓口を設置、加えて、社長宛の提案窓口やグループ会社独自の相談窓口を設置するなど、社員からの声に幅広く対応できる体制を確保しています。通報しやすい環境づくりのために、社内通報規程では、通報者の保護としてプライバシー厳守や、通報を理由とする不利益な取り扱いをしないことを定めた上で、匿名、実名問わず、全件調査を行っています。全事業所でのポスターの掲示や社内報での紹介など、社員への周知により社内通報制度の認知度の向上を図っています。

▶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。

▶パートナー(サプライヤー)との適正な関係構築

ヤマトグループでは、公平・公正で誠実な取引を土台とし、パートナー(サプライヤー)の皆様とともに、環境や社会に配慮した責任ある調達を行うため、「ヤマトグループ 責任ある調達方針」を定めています。また、製品、資材および原料などを調達するにあたり、品質、性能、価格、納期に加え、人権、労働、環境、腐敗防止など、パートナーの皆様にご覧いただきたい内容を「ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン」に明文化し、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていきます。

事業継続計画

宅急便の提供を通して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、「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、社員・パートナーへの安全確保の案内や、サービスへの

また、公益通報窓口の対応者へ定期的に教育を行い、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おり、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しています。コンプライアンス・リスク委員会では、全社的なリスク管理推進に関わる課題・対応策を協議し、各グループ会社に対して徹底した管理を行います。

委員会で協議された内容を、四半期ごとに取締役会に報告するとともに、重大なリスクが顕在化した緊急事態発生時には、その事態を正確かつ迅速に把握し、取締役・監査役および関係者に速やかに情報共有を行っています。

	2022年3月期実績
社内通報件数	634件(前年差▲193件)

※ ヤマトホールディングスでは四半期ごとに、ヤマト運輸等グループ会社では毎月、コンプライアンス・リスク委員会を開催しています。

加えて、企業姿勢の実行・実現を目的とした取組みとして、業務委託先や備品等の調達先を対象に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して、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。

「ヤマトグループ 責任ある調達方針」および「ヤマトグループ ビジネスパートナー行動ガイドライン」の詳細は当社ホームページをご覧ください。
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/esg/policy.html>

影響に関するお客様への案内等を行っています。

特に深刻な影響が懸念される場合は、関連部署が連携して復旧や支援に必要な情報を共有し、速やかな事業復旧に努め、事業復旧後は、地方自治体等と連携して救援物資の輸送など被災地支援にも協力しています。

今後も、激甚化が進む自然災害への対応を強化するとともに、グループ全体での危機管理体制の強化を図っていきます。

取締役

2022年6月23日現在



芝崎 健一 小菅 泰治 栗栖 利蔵 長尾 裕



得能 摩利子 小林 洋一 菅田 史朗 久我 宣之 チャールズ・イン

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

栗栖 利蔵

代表取締役 取締役副社長
副社長執行役員(財務・広報・デジタル担当)

1983年 4月 当社入社	2022年 2月 当社副社長執行役員
1999年 7月 経理部長	2022年 2月 財務・広報・デジタル担当 (現)
2002年 6月 財務部長	2022年 2月 ヤマト運輸(株) 代表取締役 兼副社長執行役員(現)
2006年 4月 執行役員	2022年 6月 当社代表取締役副社長 兼副社長執行役員(現)
2012年 4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	
2017年 4月 ヤマト運輸(株) 代表取締役 兼専務執行役員	
2019年 4月 当社代表取締役社長 兼社長執行役員	
2020年 3月 当社常務執行役員	
2021年 4月 ヤマト運輸(株) 専務執行役員	

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	2010年 8月 クリスチャン・ディオール (株)代表取締役社長
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	2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株) 代表取締役社長兼CEO
2004年 3月 ディファニー・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	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	2011年 4月 当社代表取締役 兼副社長執行役員
2004年 6月 当社執行役員	2015年 4月 当社顧問
2006年 4月 当社常務執行役員	2016年 4月 当社副会長
2006年 6月 当社代表取締役常務	2018年 6月 当社取締役(現)
2008年 4月 当社代表取締役専務	

小菅 泰治

代表取締役 取締役副社長
副社長執行役員(経営戦略・人事担当)

1985年 4月 当社入社	2021年 4月 ヤマト運輸(株) 専務執行役員
1997年 6月 作業システムプロジェクト プロジェクトマネージャー	2022年 2月 当社専務執行役員
2002年 2月 岡山主管支店長	2022年 2月 経営戦略・人事担当(現)
2004年 4月 横浜主管支店長	2022年 2月 ヤマト運輸(株) 代表取締役 兼専務執行役員
2006年 5月 ヤマト運輸(株) 北東京主管支店長	2022年 6月 当社代表取締役副社長 兼副社長執行役員(現)
2011年 4月 当社法人営業部長	2022年 6月 ヤマト運輸(株) 代表取締役 兼副社長執行役員(現)
2014年 4月 当社執行役員	
2016年 4月 当社常務執行役員	
2019年 4月 当社常務執行役員	
2019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	

芝崎 健一

取締役

1980年 4月 当社入社	2018年 6月 専務取締役兼専務執行役員
1997年 6月 埼玉主管支店長	2019年 4月 代表取締役副社長 兼副社長執行役員
1999年 6月 教育部長	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
2003年 4月 オペレーション部長	2020年 3月 コーポレート機能統括
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	2022年 2月 代表取締役
2006年 4月 当社執行役員	2022年 6月 取締役(現)
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	

菅田 史朗

社外取締役

1972年 4月 ウシオ電機(株)入社	2004年 6月 当社代表取締役 兼専務執行役員
1993年 1月 BLV LICHT-UND VAKUUMTECHNIK GmbH社長	2005年 3月 当社代表取締役社長
2000年 6月 ウシオ電機(株)取締役 兼上席執行役員	2014年10月 当社取締役相談役
2004年 4月 当社取締役兼専務執行役員	2016年 6月 当社相談役
	2017年 7月 当社特別顧問
	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	2007年 6月 当社取締役 兼執行役員専務
2002年 4月 当社執行役員	2011年 6月 当社代表取締役副社長
2004年10月 東京エレクトロンBP(株) 代表取締役社長	2016年 6月 当社取締役会長
2006年10月 東京エレクトロン デバイス (株)執行役員専務	2020年 6月 当社取締役(現)

チャールズ・イン

社外取締役

1990年 2月 エルスリー・インク (ニューヨーク)入社	2007年 8月 ワールドワイド・シティグ ループ(香港)CEO
1992年 3月 同社ヴァイスプレジデント	2018年 7月 同社エグゼクティブ チェアマン(現)
1996年 9月 富士ゼロックス・アジアパシ フィック(シンガポール)入社	2022年 6月 当社取締役(現)

監査役

2022年6月23日現在



下山 善秀 松田 隆次 山下 隆 佐々木 勉 川崎 良弘

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) 鹿兒島主管支店長
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)

佐々木 勉

常勤監査役

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 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
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 監事(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

2022年10月1日現在

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

栗栖 利蔵

(財務/広報/デジタル担当)
(財務/広報/プロフェッショナルサービス/デジタル統括)

小菅 泰治

(経営戦略/人事担当)
(営業開発/営業・オペレーション設計/経営戦略/人事統括)

専務執行役員

大谷 友樹

(ESG/コンプライアンス担当)
(サステナビリティ/コンプライアンス・リスク/安全/監査統括)

牧浦 真司

(社長室/イノベーション推進担当)
(社長室担当)

恵谷 洋

(法人営業・グローバル戦略統括)

鹿妻 明弘

(輸配送オペレーション統括)

常務執行役員

櫻本 敦司

(IR担当)

阿波 誠一

(南関東地域統括)

阿部 珠樹

(東京地域統括/EC事業統括/
輸配送ネットワークマネジメント部長)

西田 勢津子

(デジタル統括)

大串 隆司

(エリアアカウント・カスタマー担当)

西出 敏之

(関西地域統括)

杉浦 宜修

(営業・オペレーション設計統括/営業・オペレーション設計部長)

執行役員

細谷 祥久

(広報担当)

渡邊 一樹

(人事/総務統括)

内藤 典靖

(グローバル法人営業部長)

荒川 剛

(グローバル戦略推進部長)

稲森 浩司

(ナショナル法人営業部長)

鈴木 達也

(営業開発部長)

松田 弘士

(輸送ネットワーク設計部長)

藤崎 公英

(ラストマイル設計部長)

秦野 芳宏

(輸配送オペレーションシステム部長)

大友 文晴

(EAZY 事業部長)

寺澤 敦

(経営戦略部長)

福田 靖

(グリーンイノベーション開発部長)

塩澤 和洋

(人事部長)

石井 雅之

(人事戦略担当)

松本 雅道

(総務部長)

丹澤 秀夫

(コーポレートコミュニケーション部長)

田村 泰彦

(財務部長)

片倉 由美子

(プロフェッショナルサービス部長)

田中 従雅

(デジタル戦略推進部長)

中林 紀彦

(DX推進担当)

秋山 佳子

(サステナビリティ推進部長)

小坂 正人

(安全部長)

梅津 克彦

(戦略渉外担当)

江頭 哲也

(タイ地域担当)

松井 克弘

(北海道地域統括)

黒岩 俊也

(東北地域統括)

久保 俊治

(北関東地域統括)

池田 隆

(北信越地域統括)

樽見 宏

(中部地域統括)

小林 秀朝

(中国・四国地域統括)

山中 修

(九州地域統括)