

コーポレート・ガバナンス

2015年3月31日現在

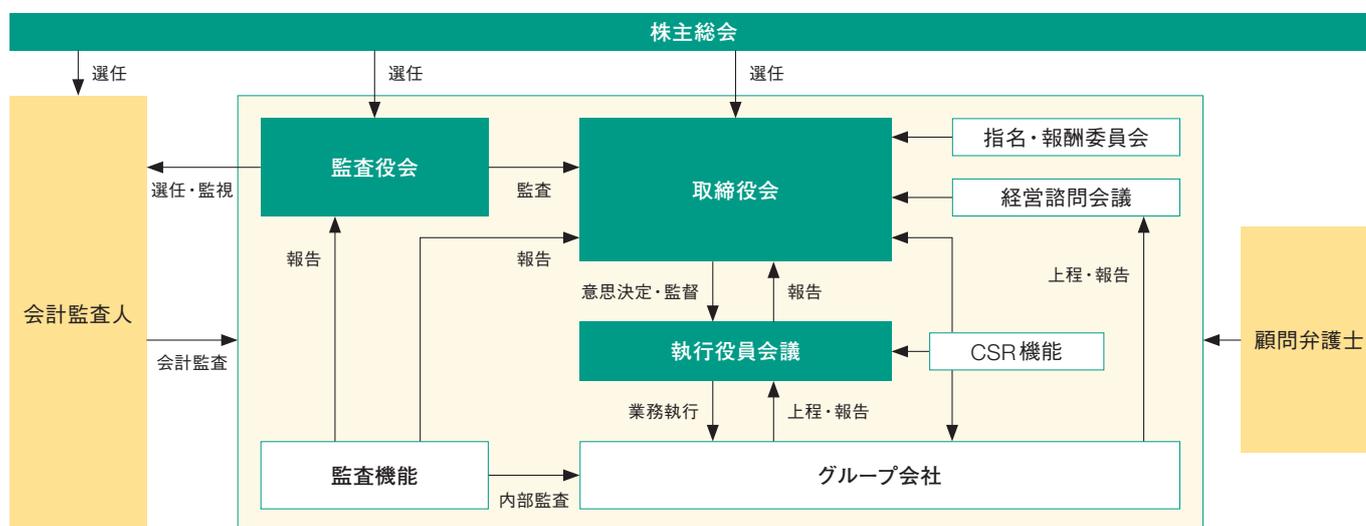
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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・ガバナンスの取り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。

コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2015年6月23日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	6名
うち、社外取締役の人数	2名
監査役の数	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	2015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	○	株式会社小松製作所顧問	社外取締役の萩原敏孝氏は、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 19回中18回
	森 正勝	○	学校法人国際大学副理事長	社外取締役の森正勝氏は、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 19回中18回
社外監査役	横瀬 元治	○	<ul style="list-style-type: none"> ヤマト運輸株式会社 社外監査役 朝日税理士法人顧問 	社外監査役の横瀬元治氏は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 19回中19回 監査役会 14回中14回
	鼎 博之	○	アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー	社外監査役の鼎博之氏は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 19回中19回 監査役会 14回中14回

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)	243	243	5
監査役 (社外監査役を除く)	20	20	2
社外役員	26	26	5

■ 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。

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、2015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。

■ 「クール宅急便」の不適切な温度管理について

2013年10月、ヤマト運輸において「クール宅急便」の社内ルールに反した仕分けが行われていたとの報道を受け、運用ルールの徹底を指示するとともに、調査した結果、仕分けルールは徹底できていたが、荷物が急増した7月の繁忙期に仕分けルールを守れないことが一度でもあった拠点が全国3,924の拠点のうち1,269か所あることが判明しました。直ちに山内雅喜社長を本部長とした「クール品質改善対策本部」を立ち上げ、原因究明と再発防止策の策定を行いました。

具体的には、本社「クール宅急便品質管理対策推進室」の設置、全国への「品質指導長」職の配置、各拠点での「クール宅急便作業リーダー」の任命などの体制づくりのほか、到着数量に合わせた人員、機材・資材の配置、および輸送モードのコントロールを実施しました。また、クール宅急便の1日ごとの取り扱い可能総量を事前に把握し、その総量の範囲内で荷物をお受けする「総量管理制度」についても導入しました。

詳細は、ヤマト運輸のホームページをご覧ください。

http://www.kuronekoyamato.co.jp/info/info_131128.html

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・整備を進めていきます。

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	決算説明は四半期ごとに実施。第1四半期は財務・IR戦略担当常務執行役員による電話会議、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。
社長によるスモールミーティング・施設見学会等	年2回以上	事業についてご理解いただく機会に加え、経営陣と直接対話の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・英語の二か国語で掲載。
IRに関する部署(担当者)の設置	—	IR戦略担当

社外取締役としての責務は、 取締役会をもっと活性化させることです。

萩原 敏孝
社外取締役



ヤマトグループのガバナンス

ガバナンスとは、企業の持続的成長を実現するためのシステムです。ただ持続するだけでなく、成長を伴うことが求められます。

企業の価値とは、株主だけでなく、すべてのステークホルダーからの信頼の総和であり、それぞれのステークホルダーの会社に対する価値を高め、総和を極大化していくメカニズムこそがコーポレート・ガバナンスだと思っています。現在、当社の取締役会では、そのような考えに基づき社外取締役として、様々な発言をしています。私は、社外取締役の責務は、単に経営を監督するだけでなく、取締役会をもっと活性化させることだと考えています。上程された議案について議論するだけでなく、当社の持続的成長の方向性や戦略の妥当性などについても、活発な議論が求められていると考えています。私は他社でも社外取締役を務めていますが、当社の取締役会の運営や各取締役の意識は、他社と遜色ないレベルにあると感じています。

ただ、企業の持続的成長、企業価値の最大化の実現がコーポレート・ガバナンスの目的であるならば、ガバナンスは会社の成長とともに常に改善が求められるもので、現状のガバナンスで十分機能していると満足するのは驕りだと考えます。

今後のヤマトグループの成長に向けて

社外取締役の責務は、取締役会の活性化だと言いましたが、将来の方向性や成長戦略に対して、それぞれの部門には様々な考え方や意見があるはずで、それを練り上げ、提案の形で取締役会にもっとぶつけてほしいと思っています。そうすれば、取締役会をもっと活性化するはずで

です。当社の重要課題の一つであるグローバル戦略を例に挙げます。これまでの国内での成功事例をそのまま海外に持ち込めば成功すると考えている社員は一人もいないと思いますが、日本で培ったノウハウを活かして、現地の文化や地域性に沿ったビジネスモデルをどうやって構築していくかが、大きな課題です。例えばアジア戦略について、調べ上げた情報やデータを用いて検証し、戦略の方向性に問題ないか取締役会で議論し、次のステップで具体的で質の高い提案を取締役会へ再上程するようなダイナミックな動きを期待しています。こういったスピーディで力強い動き・提案がもっと数多く出てくると、取締役会はもちろん、当社全体のさらなる活性化につながるはずで

です。裏返せば、企画力や戦略立案能力をもう一段強化することが、当社の将来にわたる持続的成長のために必要と考えます。とりわけグローバル企業としての企画力を高めていくことが求められています。

また、グローバル人材の育成も大切ですが、グローバル化に向けて社内の意識をどう変えるかが何より重要です。特に、「本社」は経営陣を含めて海外現地のマネージメント・スタッフと戦略や対処すべき課題を共有することが必要です。グローバル化とは、単に国外に進出することではなく、「本社」のグローバル化が最も大切です。海外事業が軌道に乗るまで5年も10年もかかります。まだまだこれからです。当社にとってはグローバル化を成功させる戦略が即成長戦略につながります。様々な提案を企画して、議論し、方向性を決め、決めたら全社一丸になって貪欲に取り組んでいてもらいたいと思います。

経営の執行に対して客観的な視点で 評価することを意識しています。

森 正勝
社外取締役

ヤマトグループのガバナンス

取締役会の役割として最も重要なことは、企業経営の執行に対してしっかりとガバナンスを効かせることです。ガバナンスとは、経営戦略が正しく執行されているかどうか、社外のステークホルダーの視点からきっちりと評価するとともに、企業が永続的に成長していくための仕組みを構築・運営することにほかなりません。その点において、ヤマトグループは日本企業の中でもトップクラスだと感じています。例えば、社長選任の際は、これからのヤマトグループをリードしていく上で求められる能力が明確に示され、候補者に関する十分な情報とともに議論を重ね、適任者を選出しています。このプロセスは実に透明性があがり明快です。

社外取締役として、単に経営を監視するだけでなく、自身の経験に基づき、積極的に助言することも私の責務だと考えています。助言する際、経営の執行に対して最も理解しているのは執行役員ですから、細かく指摘はしませんが、例えば投資判断が戦略の方向性に合致しているかなど、長期的な視点を常に持つようにしています。そのほか、経営を行う執行役員は最適な人材であるか、パフォーマンスをきちんと上げているか、株主や投資家をはじめステークホルダーに対して透明性を確保しながら情報を開示しているかなど、客観的な視点で評価することを意識しています。

グローバル化を推進していくに伴い、当社を取り巻く経営リスクも当然高まります。ヤマトグループのガバナンス体制は他社以上にレベルが高いですが、さらにガバナンスを強化していくためには、取締役会と執行役員の間の良い緊張感を保つとともに、コンプライアンスの充実が必要不可欠であります。私たち社外取締役は監査役の皆さんとともに、経営の監視をより強めていきたいと考えています。

今後のヤマトグループの成長に向けて

ヤマトグループが持続的に成長を遂げて行くためには、グローバルリーダーの育成が最も重要だと感じています。サービス提供型のビジネスでは、優秀な人材が必要不可欠であることは言うまでもなく、十分に確保できなければ事業展開もままなりません。ヤマトの哲学をしっかりと理解し、現地で仕事を展開していける様な人材をいかに育てるか。ヤマトの将来を担う人材の採用、育成を人材コストと捉えるのではなく、戦略的投資と位置付けるべきです。ヤマトグループは海外で成長できる要素は十分持っていると思います。社員への教育やお客様の視点に立ったサービス・社風・文化など、ヤマトが世界に誇れる強みを最大限に活かし、世界に広げていく基盤を構築していければグローバルな舞台でも成長し続けることができるはずです。

グローバルリーダーの育成により、ヤマトグループの成長を確かなものにしていくため、私は人材戦略の仕組みがしっかりと構築・運営されているかどうかを設備投資と同じような観点からチェックし、その向上に寄与していく所存です。取締役会においては、成長戦略と人材戦略を不可分のものとして考えるよう促しつつ、適時的確に経営判断できるようサポートしていく考えです。



取締役

2015年6月23日現在



神田 晴夫

木川 眞

山内 雅喜

瀬戸 薫

木川 眞

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)

神田 晴夫

代表取締役
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 兼 副社長執行役員就任(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)

瀬戸 薫

取締役
相談役

昭和45年 4月 当社入社
平成 9年 6月 中国支社長
平成11年 6月 取締役
平成11年 6月 関西支社長
平成16年 6月 常務執行役員
平成16年 6月 人事・業務改善担当
平成17年 4月 CSR推進室長 兼 人事・情報担当
平成18年 4月 デリバリー事業・ホームコンビニエンス事業・グループサポート事業担当
平成18年 6月 代表取締役社長 兼 社長執行役員
平成23年 4月 代表取締役会長
平成27年 4月 取締役 兼 相談役就任(現)

社外取締役・監査役

2015年6月23日現在

社外取締役



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)
ボードメンバー
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)

監査役



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)



横瀬 元治

社外監査役

昭和47年 1月 監査法人朝日会計社
(現有限責任あずさ監査法人)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)



小川 悦男

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)



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 ニューヨーク市クデールブラザーズ
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・マカッチェン・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

2015年6月23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・IT戦略・米欧地域統括担当



芝崎 健一

常務執行役員
財務戦略・IR戦略担当



丹澤 秀夫

上席執行役員
経営戦略・広報戦略担当



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 利蔵

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



佐々木 敬史郎

執行役員
ヤマトオートワークス株式会社
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



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
経営戦略担当