



## ヤマトグループのESG

- 36 コーポレート・ガバナンス
- 42 取締役／監査役／執行役員
- 46 社外取締役と会長によるガバナンス対談
- 50 地域と連携したCSVの推進
- 51 事業継続を支える安全対策
- 52 持続可能な社会の実現に向けた環境対策

# 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

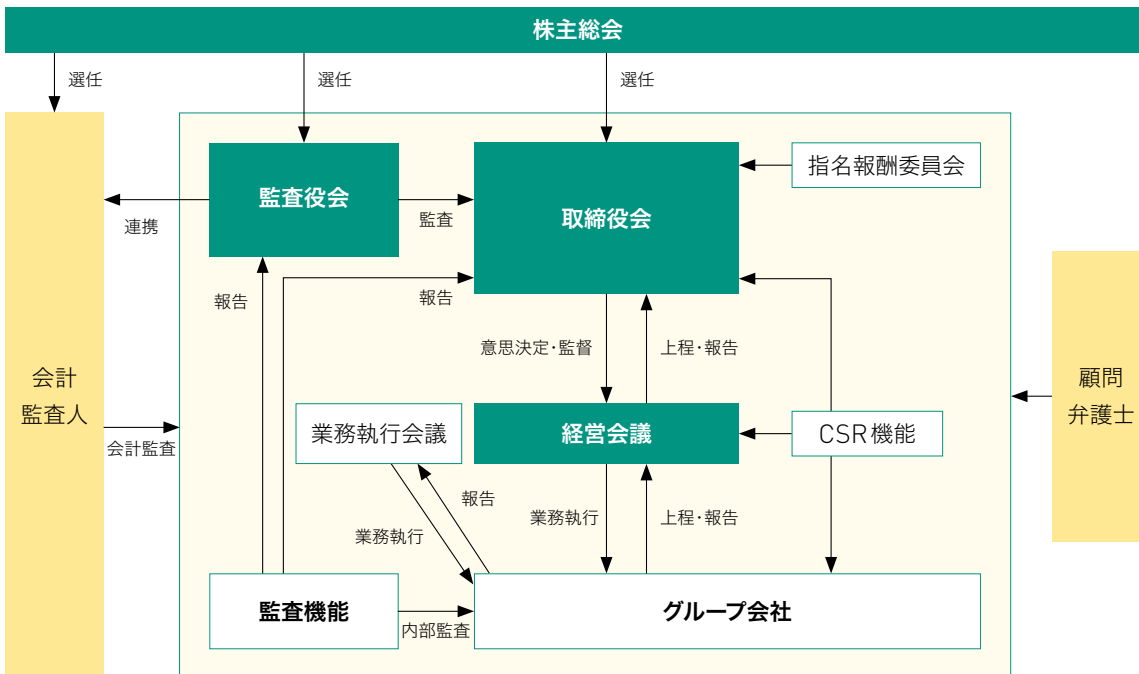
ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値

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・ガバナンス体制一覧表 (2019年1月31日現在)

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	4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



## コーポレート・ガバナンス向上のための取組み

### 中期経営計画

	DAN-TOTSU 3か年計画 HOP	DAN-TOTSU 3か年計画 STEP	KAIKAKU 2019 for NEXT100
2002～	2011～	2014～	2017～
<b>取締役会・監査役会</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取締役の任期を1年に短縮(2003/6)</li> <li>■ 社外取締役の選任(2005/6)</li> </ul>		<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3分の1以上を社外取締役に(2015/6)</li> <li>■ 女性社外取締役の選任(2017/6)</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>■ 役員の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>■ 完全持株会社制へ移行(2005/11)</li> <li>■ サクセッションプランの導入(2006/7)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域統括を担う中間持株会社を設立(東南アジア・東アジア) 東南アジア(2014/1) 東アジア(2017/4)</li> <li>■ アドバイザリーボード開催(2014/10)</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>■ 役員研修の実施(2015/10)</li> <li>■ 相談役の廃止(2018/6)</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	重要な兼職の状況 (2018年6月28日現在)	主な活動状況	2018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"> <li>株式会社小松製作所顧問</li> <li>株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役</li> <li>日野自動車株式会社社外取締役</li> <li>株式会社高松コンストラクショングループ社外取締役</li> </ul>	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17回
	森 正勝	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校法人国際大学特別顧問</li> <li>スタンレー電気株式会社社外取締役</li> <li>キリンホールディングス株式会社社外監査役</li> </ul>	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
	得能 摩利子	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社ハピネット社外取締役</li> <li>三菱マテリアル株式会社社外取締役</li> </ul>	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 14回中14回
	小林 洋一	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>伊藤忠商事株式会社副会長</li> </ul>	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。	(2018年6月 就任)
社外監査役	鼎 博之	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー</li> </ul>	国際弁護士としての高度な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、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 18回中18回 監査役会 20回中20回
	山下 隆	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>山下隆公認会計士事務所所長</li> <li>株式会社新日本科学社外取締役</li> </ul>	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 14回中11回 監査役会 14回中14回

## コーポレート・ガバナンス

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、取締役会の機能を補完するため、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会を設置するとともに、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。

### 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、全ての取締役および監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関して個別に意見を聴取し、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。

評価を通じて浮き彫りになった課題を取締役会で共有することで、改善に向けた対応策の検討・実行に務めています。

#### 2018年3月期の評価結果

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。

2018年3月期は、宅急便のサービス内容変更や運賃改定等に代表されるように、これまでの当社の施策を大きく転換する年となりました。

こうした意思決定に至った背景には、取締役会における働き方改革を中心に据えた活発な議論があり、2018年3月期の重要案件の実施において、取締役会は十分にその責務を果たすことができたと考えています。

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。

今後につきましては、働き方改革の有効性を高めるとともに、2020年3月期に迎える創業100周年の

次の100年(NEXT100)に向けた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で開催し、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。

- 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。

## コーポレート・ガバナンス

### 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)	274	274	5
監査役 (社外監査役を除く)	48	48	2
社外役員	61	61	6

#### ▶ 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、そのうち一定割合を役員持株会を通じて、自社の株式取得に充当するものとしています。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固定報酬のみとしています。

### 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、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、2018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設置し、内部通報に関わる適切な体制を確保しています。また、社内通報規程により、通報者が保護される体制を確保します。さらに、法令・社内規程違反などを早期に発見し適切な対応を行うため、内部通報に対するグループ共通の具体的対応手順、処理方法、リスク判断基準などの運用改善も進めています。なお、内部通報の対応内容は、定期的にコンプライアンス・リスク委員会および取締役会に報告します。

## 事業継続計画(BCP)

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。基本方針を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。

## 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。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	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
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
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戦略担当部署を設置し、株主・投資家との対話や情報発信等を実施

## 取締役

2019年1月31日現在



### 木川 眞

取締役会長

1973年 4月 (株)富士銀行入行  
 2004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  
 2005年 4月 当社入社  
 2005年 6月 常務取締役就任  
 2005年 11月 代表取締役常務就任  
 2006年 4月 代表取締役兼常務執行役員就任  
 2006年 6月 代表取締役兼専務執行役員就任  
 2007年 3月 代表取締役兼執行役員就任  
 2007年 3月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼  
 社長執行役員  
 2008年 6月 当社取締役兼執行役員就任  
 2011年 4月 代表取締役社長兼社長執行役員就任  
 2015年 4月 代表取締役会長就任  
 2018年 4月 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

1984年 4月 当社入社  
 2005年 4月 執行役員  
 2005年 4月 東京支社長  
 2005年 11月 ヤマト運輸(株)執行役員  
 2005年 11月 同社人事総務部長  
 2007年 3月 当社執行役員  
 2007年 3月 人事戦略担当  
 2007年 5月 経営戦略担当  
 2008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  
 2011年 4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼  
 社長執行役員  
 2011年 6月 当社取締役兼執行役員就任  
 2015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

1985年 1月 当社入社  
 2004年 4月 人事部長  
 2005年 8月 執行役員  
 2005年 11月 ヤマト運輸(株)執行役員  
 2006年 7月 同社常務執行役員  
 2008年 4月 当社常務執行役員  
 2008年 6月 代表取締役兼常務執行役員就任  
 2013年 4月 代表取締役兼専務執行役員就任  
 2014年 4月 人事戦略・ネットワーク戦略・法務・  
 CSR戦略・監査担当  
 2015年 4月 代表取締役副社長兼副社長執行役員就任  
 (現)



### 芝崎 健一

専務取締役 専務執行役員

1980年 4月 当社入社  
 1997年 6月 埼玉主管支店長  
 1999年 6月 教育部長  
 2003年 4月 オペレーション部長  
 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  
 2006年 4月 当社執行役員  
 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・IR戦略統括担当(現)  
 2018年 6月 専務取締役兼専務執行役員就任(現)



### 長尾 裕

取締役 執行役員

1988年 4月 当社入社  
 2004年 4月 山口主管支店長  
 2006年 4月 ヤマト運輸(株)埼玉主管支店長  
 2009年 4月 同社TSS営業推進室長  
 2010年 4月 同社執行役員関東支社長  
 2013年 4月 同社常務執行役員  
 2015年 4月 当社執行役員  
 2015年 4月 ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼  
 社長執行役員(現)  
 2017年 6月 当社取締役兼執行役員就任(現)





## 萩原 敏孝

社外取締役

1969年12月 (株)小松製作所入社  
 1990年 6月 同社取締役  
 1995年 6月 同社常務取締役  
 1997年 6月 同社専務取締役  
 1999年 6月 同社代表取締役副社長  
 2003年 6月 同社代表取締役会長  
 2007年 6月 同社相談役・特別顧問  
 2009年 6月 当社取締役就任(現)  
 2011年 7月 (株)小松製作所特別顧問  
 2013年 7月 同社顧問(現)



## 森 正勝

社外取締役

1969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  
 1972年 5月 公認会計士資格取得  
 1981年 9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))パートナー  
(共同事業者)  
 1989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(株))ボードメンバー  
 2003年 4月 アクセンチュア(株)代表取締役会長  
 2007年 9月 同社最高顧問  
 2009年10月 学校法人国際大学学長  
 2013年 4月 同大学特別顧問  
 2013年 6月 当社取締役就任(現)  
 2013年11月 学校法人国際大学副理事長  
 2018年 4月 同大学特別顧問(現)



## 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  
 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  
 2004年 3月 ティファニー・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  
 2010年 8月 クリスチャン・ディオール(株)  
 代表取締役社長  
 2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株)  
 代表取締役社長兼 CEO  
 2017年 6月 当社取締役就任(現)



## 小林 洋一

社外取締役

1973年 4月 伊藤忠商事(株)入社  
 2004年 6月 同社執行役員  
 2006年 4月 同社常務執行役員  
 2006年 6月 同社代表取締役常務  
 2008年 4月 同社代表取締役専務  
 2011年 4月 同社代表取締役兼副社長執行役員  
 2015年 4月 同社顧問  
 2016年 4月 同社副会長(現)  
 2018年 6月 当社取締役就任(現)

## 監査役

2019年1月31日現在



### 小川 悦男

常勤監査役

1973年11月 当社入社  
 2002年 6月 中国支社長  
 2003年 6月 取締役就任  
 2004年 4月 財務担当  
 2004年 6月 取締役兼常務執行役員就任  
 2005年 6月 常務執行役員  
 2005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  
 2008年 4月 同社取締役会長  
 2009年 6月 ヤマトホームコンビニエンス(株) 監査役  
 2014年 6月 ヤマト運輸(株) 監査役  
 2015年 6月 当社監査役就任(現)



### 松野 守

常勤監査役

1981年 4月 当社入社  
 2000年 6月 監査部監査一課長  
 2002年 6月 監査部監査課長  
 2006年 7月 監査機能マネージャー  
 2012年 4月 監査機能シニアマネージャー  
 2018年 4月 社長付  
 2018年 6月 監査役就任(現)



### 鼎 博之

社外監査役

1979年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
 1987年 9月 ニューヨーク市  
 クアールブラザーズ法律事務所入所  
 1988年 7月 ニューヨーク州弁護士登録  
 1988年 9月 西・田中・高橋法律事務所入所  
 1992年 4月 同事務所パートナー  
 2001年 5月 新東京法律事務所にパートナーとして参加  
 2007年10月 事務所統合により、ピングラム・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(外国法共同事業)  
 (後にピングラム・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  
 2012年 6月 当社監査役就任(現)  
 2015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)



### 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 当社監査役就任(現)



# 執行役員

2019年1月31日現在



## 皆木 健司

副社長執行役員  
グローバル統括担当  
雅瑪多管理(中国)有限公司董事長



## 丹澤 秀夫

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



## 牧浦 真司

常務執行役員  
経営戦略・ヤマトデジタルイノベーション  
センター担当



## 大谷 友樹

常務執行役員  
人事戦略・働き方改革担当



## 阿波 誠一

常務執行役員  
総務・CSR・監査担当



## 梅津 克彦

上席執行役員  
ヤマトグローバルロジスティクスジャパン  
株式会社 取締役会長  
グローバル渉外・コールドチェーン  
構築担当



## 榎本 敦司

上席執行役員  
IR戦略担当



## 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



## 江頭 哲也

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



## 尾方 直美

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



## 和田 誠

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 勉

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  
ヤマトアジア株式会社 取締役会長  
M&A 提携企業渉外担当



## 田中 従雅

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

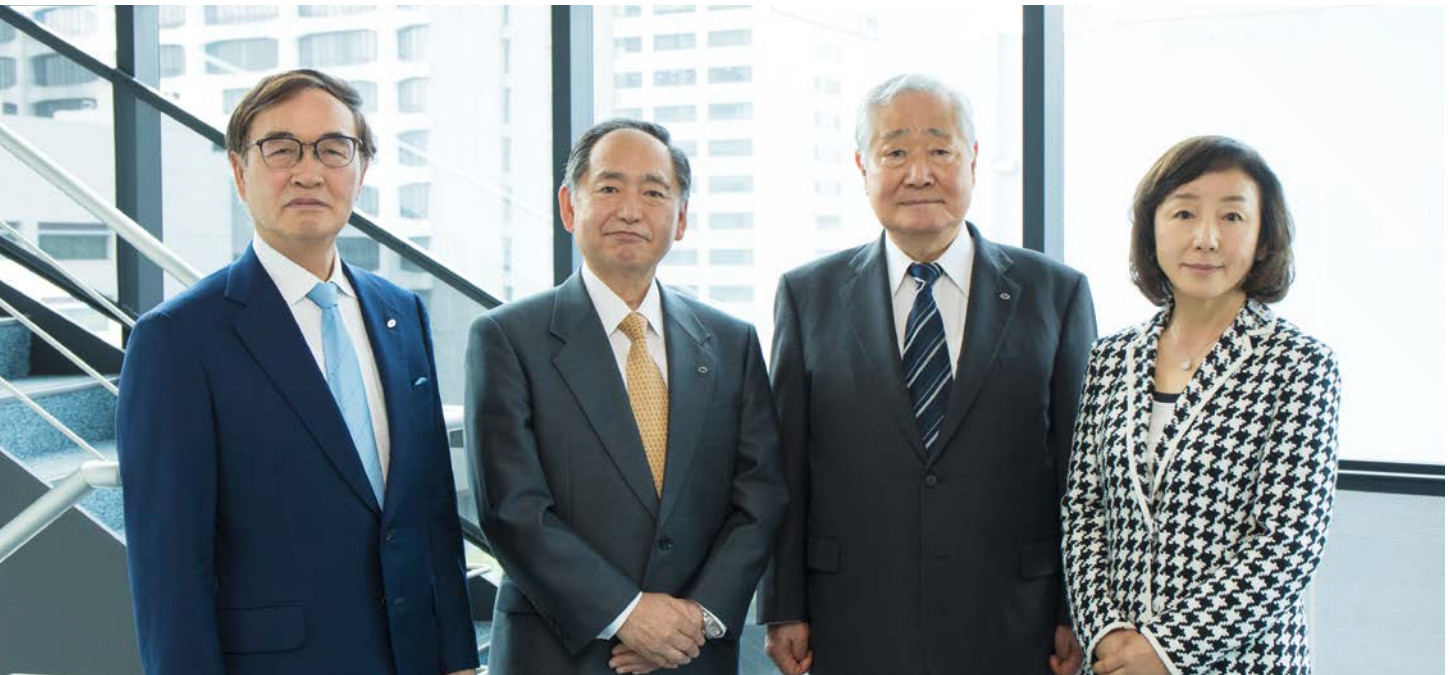


## 安田 浩之

執行役員  
法務担当



## 社外取締役と会長によるガバナンス対談



森 正勝 社外取締役

木川 眞 取締役会長

萩原 敏孝 社外取締役

得能 摩利子 社外取締役

## 次の100年も持続的成長を遂げるために

2018年6月、社外取締役である萩原敏孝、森正勝および得能摩利子と取締役会長である木川眞の4名による対談を実施しました。従来の「DAN-TOTSU 経営計画2019」から「KAIKAKU 2019 for NEXT100」に踏み出す意思決定がどのように行われ、次の100年においても持続的な企業価値向上を実現するには何が必要なのか、そしてこれらの議論、意思決定を行う取締役会の実効性と課題について、4名が意見を交わしました。

### 急速に変化する事業環境に対する取締役会の意思決定

#### 社会的インフラを維持するためのプライシング適正化

**木川** 1976年に宅急便を開始してからおかげさまで43年目を迎えましたが、この長い歴史の中で、2017年はヤマトグループにとって大きな転換点になったと実感しています。成長の追い風になると期待していたeコマースは予想を超えて拡大し、これに対して当社グループの体制構築が追いつかず、セールスドライバーをはじめ、第一線で働く社員に負担をかけてしまいました。そこで「KAIKAKU 2019 for NEXT100」と

いう大きな改革に踏み切ったわけですが、そこに至るまでの当社グループの状況や取締役会の意思決定が社外取締役の皆さんの目にどのように映っていたのか、率直なご意見をお願い致します。

**萩原** 2009年から当社の社外取締役を務めていますが、当社グループは、様々な事業環境の変化があろうとも、社会的インフラを担うという意識のもと、企業努力によって運賃を抑えながら、高品質なサービスを提供し続けてきました。



しかし、取扱量の急増や人手不足の深刻化など、変化が特に著しい近年において、十分な利益を出せないばかりか、目の前の荷量にも対応できなくなってきた。社会的インフラとしての自覚はもちろん大切ですが、その役割や機能を果たせなくては意味がありません。私はまず、競合他社に先駆けてプライシングの適正化を進めると同時に、一時的に取扱数量を抑制する必要性について、取締役会で意見しました。現状を思い切って明らかにし、しっかりと説明責任を果たした上で、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様を理解していただく、社外取締役として背中を押してきました。

**森** 当時、常に私が念頭に置いていたことは、社会的インフラを担う当社グループとして、モノの流れを止めるようなことがあってはならないということでした。その中で心掛けたのは、当社グループと社会の両方にとって意義のある経営判断が下せるようサポートすることでした。企業というのは、適切な利益を上げ、その利益を投資に回すサイクルが正常に機能しなければいつかは倒れてしまいます。今般、個人・法人問わずお客様に運賃の見直しをお願いし、特に割安な運賃でご利用いただいていた法人のお客様については、お客様がサービスの利用を取りやめることも覚悟して交渉に臨みました。これは正しい経営の意思決定だったと、一年経った今でも思います。

また、この決定に社会が賛同してくださったことが、社外取締役として何よりも嬉しいことでした。メディアをはじめ世の中の論調が好意的であったことは、当社グループが本当に社会のために働いているということに対する評価であり、だからこそ運賃の見直しもスムーズに受け入れられたのだと思います。

**得能** 私が当社の社外取締役に就任したのがちょうど一年前、いわゆる「宅配クライシス」の報道がピークを越えた頃です。就任前はいち消費者として当社グループを見ていたのですが、驚いたのは、第一線の社員を通じて就任前に抱いていた当社のイメージと、就任後に実際に目にした姿に乖離がなかったことです。セールスドライバーからは、厳しい環境の中でも、強固な結束力を感じました。これは、社会的な使命が前提としてあるからだと思います。私は外資系企業出身ということもあり、正直に申し上げると、いち私企業がここまで社会性・公共性を自らに課すことが必要なのかと思うこともあります。しかしながら、この使命感があるからこそ、困難を乗り越えられるという安心感を私にもたらしてくれたのも事実です。

### 社員のモチベーションと生産性を高める「働き方改革」

**木川** 皆さんのお話にもあるとおり、当社グループ最大の特徴は、社会的インフラを担っているという意識や使命感を大切にしていることです。この意識や使命感を高く保つためにも、プライシングの適正化と同時に、社員の満足度を徹底的に上げるための「働き方改革」を経営の中心に据える戦略をとりました。当社グループはこの「働き方改革」において、世の中で先駆的な役割を果たしたと考えているのですが、社外取締役の皆さんは、今回の当社グループの「働き方改革」をどのように見えていますか。

**森** 「働き方改革」の最重要課題は、生産性の向上だと認識しています。ITの活用や自動化など、その方法は様々で





## 社外取締役と会長によるガバナンス対談



すが、生産性向上の鍵を握るのは、やはり社員一人ひとりのモチベーションであり、その高低によって生産性は大きく変わります。単に労働時間を減らすだけでは士気が下がり、同時に生産性も低下してしまいます。メリハリを利かせた「働き方改革」にしなければ、生産性の低いスローな会社になってしまい、競争には打ち勝てません。社員のモチベーションを高く維持しながら生産性を向上させるためにも、経営と社員の密なコミュニケーションが非常に重要であると考えています。

**萩原** 生産性という意味では、「働き方改革」の一環としてサービス仕様の変更にも踏み込んだことは、当社グループにとってもお客様にとっても非常に意味のある気付きになったと思います。当社グループにとっては、これまで全てのお客様に均質なサービスを提供してきたものを、サービスの仕様を選択肢を設け、それに合わせて働き方を変えていくことで生産性を向上させることが可能です。お客様にも、宅配サービスは

決して無料ではなく、時間もコストもかかるということを再認識していただくことができました。今後も、宅配便ロッカーをはじめとするタッチポイントの拡充など、試行錯誤しながらお客様と当社グループの双方にとってプラスになる取組みを進めていかなければいけません。

**得能** ライフスタイルに合わせてサービス仕様を選べるようにすることはお客様も求めていることなので、意味のある取組みであると認識しています。また、私が強く感じているのは、日本ではこれまでサービス業の価値が正当に評価されてこなかったということです。今回の当社グループの「働き方改革」が日本社会全体にどのように影響を与え、貢献できるのかにも注目しています。

**木川** 2017年、当社グループは社会的インフラとして機能し続けるための新たな体制構築と、利益を確保しながら成長し続けるための構造改革に同時に着手しました。これら一連の改革は、数年前ではデフレ経済下の日本社会に受け入れられず、これ以上先送りにすれば、確実に手遅れになっていたでしょう。従って、しかるべきタイミングで経営判断し、実行に移すことができたとは私は評価しています。

また森取締役のお話にもあったとおり、メディア、社会、そして何よりもお客様に当社グループの姿勢を好意的に受け止めていただくことができたのは、非常に励みになりました。課題は依然として山積していますが、グループとして確実に前進することができたと考えています。

### 取締役会の実効性向上に向けて

**木川** 続いて、当社取締役会の実効性について皆さんの評価を伺います。執行側に軸足を置いていた私としては、執行メンバーが決して現状に満足することなく、常に健全な危機感を持っていることが最も重要であると考えています。危機感の中で次の一手に熟考を重ね、社外取締役の皆さんに「そのアクションで十分か」と問いかける。これによって徹底的な議論に発展します。日頃からいただくご意見や

ご指摘も、常に次の課題認識を与えていただいていると理解しています。

**森** 実効性という観点で私が最も気にしていることは、執行側がエンパワーされているかどうかです。取締役会は最高意思決定機関であり、経営の大きな方向性をしっかりと定め、それを執行側が責任を持って実行していくものです。全て

を取締役会の判断に委ねているようでは、スピードが遅くなります。執行側が権限を持って機敏に動いているかどうかを社外取締役として注視しています。

**萩原** 長年、当社の取締役会に身を置っていますが、この9年間で実効性は向上していると実感しています。私自身も、執行側のアクションに対して常に問いかけることを心掛けてきました。

もちろん課題はあります。当社グループは、現場には非常にスピード感があるものの、マネジメントレベルにおいては、重要な戦略展開の場面において一層スピードを上げてPDCAサイクルを回す必要があると感じています。重要なテーマであればあるほど、綿密な計画が必要ですが、その進捗状況や課題、計画未達の際には原因を分析し、次に進むための議論を迅速に行うことでさらなる実効性の向上につながると考えています。

**得能** 当社の取締役会は非常に活発です。しかし、時として議論がワンサイドな展開になります。様々な経験を積んできた社外取締役は、高い水準を要求し、様々な問いかけや指摘を行います。これに対し、執行側は少なからず受け身になることがあります。執行側からの多様な考え方、特に社内における反対意見などの提起があることで、より深い議論が可能になります。意思決定のスピードを上げることが課題の一つですが、監督と執行による双方向の議論を深めることも必要と感じています。

**木川** 現在、当社の取締役会では高い緊張感が保たれています。以前は一つの軸でしか見えていなかったものが、社外の方々に加わっていただくことで多面的な意見が投げかけられるようになり、常に新たな視点や課題に気付かされるようになりました。スピード感や双方向の議論については、引き続き、課題として認識しています。社外取締役の皆さんには、取締役会以外の様々な機会にもご参加いただいております。他社に比べて負担をかけているかもしれませんが、それが当社のコーポレート・ガバナンスの健全性や実効性につながると考えています。

**萩原** 定期的に事業所を訪問し、そこで働く第一線の社員

と議論するなど、確かに多くの時間が要求される一方、それによって取締役会での事前説明以上にグループの実態を理解することができます。また、当社は監査役会設置会社ですが、任意に指名報酬委員会を設置しています。次の経営体制や人材の登用を検討するにあたり、当社では少なくとも年に一度、執行役員全員と二日間かけて自由なテーマで議論ができる機会があります。

**森** 現場を訪問し、様々な方々に会う機会があることを本当に感謝しています。社外取締役としての職務を全うする上で非常に意味のある取組みです。

**得能** 当社での経験から、自身に関わりのある他社でも社外取締役と将来を担う経営人材候補の会合を導入しました。業績や成果だけでは判断材料として十分でないこともありま

**木川** ありがとうございます。本日も様々なご意見をいただきましたが、これが当社にとっての刺激や励みになります。

現在、当社グループは大きな変化の時代に突入し、2018年3月期はこれに対して経営として大いなる挑戦に打って出しました。現時点では、概ね計画どおりに進めることができていますが、本当の勝負はここからだと思います。2020年以降の次の100年における企業価値向上につながる活発な議論、正しい意思決定を行うために、これからも多様で忌憚のないご意見をお願い致します。

※ この会談後に開催された第153期定時株主総会を経て、社外取締役は4名体制(1名増員)となり、さらなるガバナンスの強化を図っています。





社会

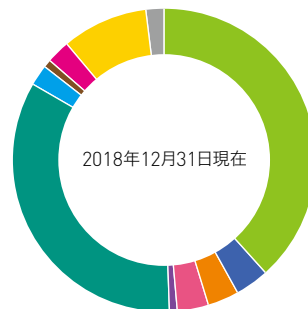
## 地域と連携したCSVの推進

ヤマトグループは、「社会から一番愛され信頼される会社」を目指しています。お客様や地域の課題を解決しながら企業としての経済的価値と社会的価値を同時に実現するCSV(Creating Shared Value = 共有価値創造)の考えに基づき、全国各地で高齢者の見守り支援や観光支援、地域産品の販路拡大支援などに行政と連携して取り組んでいます。

プロジェクト案件数: **953件** (2018年12月31日現在)

自治体とのプロジェクト協定数(373件)の内訳(単位: 件)

見守り支援	143	ふるさと納税	9
買い物支援	14	環境保全	3
産物支援	12	客貨混載	9
観光支援	13	包括支援	34
イベント支援	3	その他	7
災害支援	126		



### ▶ コミュニティ拠点を活用したくらしのサポート

少子高齢化が進む中、人口が集中し、地域コミュニティが希薄な都市部において、今後、急激な高齢化が進むことで、地域住民の生活に関わる課題が顕在化することが想定されます。ヤマトグループは2016年4月から、東京都の多摩ニュータウンで、地域住民の方の生活をより豊かにすることを旨とする「くらしのサポートサービス ネコサポ」を開始しました。

団地内に新たに設置したコミュニティ拠点「ネコサポステーション」において地域情報の発信や交流イベントを行い、コミュニティの活性化を図っています。また、自治体、民間企業と協力して地域住民の生活をサポートする家事・買い物代行などの生活関連サービス、他の宅配業者の荷物をヤマト運輸がまとめてお届けする一括配送も提供しています。

多摩ニュータウンでの取組みが都市部における地域活性化の新たなモデルケースとなるよう、今後も、UR都市機構、多摩市、そして地域の皆様と連携して取組みを進めていきます。

### ▶ 「客貨混載」の取組み

ヤマト運輸では、地域の自治体やバス・鉄道会社と協力し、乗客と荷物を同時に運ぶ「客貨混載」を進めることで、過疎化や高齢化が進む中山間地域における路線網の維持と、物流の効率化による地域住民の生活サービス向上に取り組んでいます。

### 客貨混載のメリット

地域のお客様

過疎地域の公共交通手段が維持され、安定的に利用できるようになるため、病院やスーパーなど多様な施設へアクセスでき、生活

基盤が安定します。セールスドライバーが地域に滞在する時間が増えることで、集荷締め切り時間が延長するなど、宅急便のサービスもより便利にご利用いただけます。また、地域を走る車両の台数が削減されることで交通安全や環境への効果も期待されます。

#### バス・鉄道会社

旅客の空きスペースで宅急便を輸送することで、路線網の維持につながる新たな収入源を確保することができ、生産性が向上します。

### 全国初の観光支援型「客貨混載」で手ぶら観光を推進

大分県別府市は、日本有数の温泉地として日本人のみならず海外からの観光客の気も高く、多くの人で賑わう観光地です。しかし、コインロッカーの不足等により、観光客は手荷物を持ったまま観光するケースが多いため、身動きがとりにくいという課題がありました。



この課題解決に向けて、ヤマト運輸は、大分交通株式会社と大分航空ターミナル株式会社と協力し、2018年4月より全国初の観光支援型「客貨混載」を開始しました。空港リムジンバスを利用して大分空港からヤマト運輸大分ベースへ手荷物を運ぶことで、別府市内全域と大分市中心地の宿泊施設へ手荷物を当日中にお届けし、早い時間からの身軽な手ぶら観光を実現しています。

今後も3社で連携し、荷受け時間や対象地域の拡大などを視野に入れ、サービスの拡充や地域活性化に取り組んでいきます。

▶ 取組み事例は、ヤマト運輸株式会社ホームページをご覧ください。  
<http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytc/government/>



安全

## 事業継続を支える安全対策

ヤマトグループは、人々の生活道路を事業活動の場としています。「人命の尊重を最優先した安全管理を徹底する」という企業姿勢に基づき、いかなる時も人命の尊重を最優先すべく、「安全第一、営業第二」の理念を徹底しています。

### 安全マネジメント公表情報

運輸事業者の輸送の安全確保を目的として、国土交通省により定められた「運輸安全マネジメント制度」のもと、ヤマトグループは輸送の安全管理体制の構築およびその実施に積極的に取り組んでいます。2018年3月期の実績と2019年3月期の目標の一部は以下のとおりです。

### 輸送の安全に関する目標およびその達成状況 (ヤマトグループ)

#### 交通事故

項目	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	2018年3月期 実績	2019年3月期 目標
重大交通事故件数*1	7件	4件	4件	0件
重大労働災害件数*2	0件	0件	1件	0件

\*1、2について、定義を以下に修正しました。

\*1 交通死亡事故(無過失事故含む)

\*2 死亡災害事故

(参考) ヤマト運輸株式会社運輸安全マネジメント情報の公開について

[http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytcc/corporate/pdf/csr/anzen\\_management.pdf](http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytcc/corporate/pdf/csr/anzen_management.pdf)

### 安全管理体制

安全管理規程に基づき、各社がそれぞれの安全管理体制を構築しています。

経営トップのリーダーシップのもと、運輸安全マネジメントの実効性が高まるよう、運輸の現場と管理部門とが連携をとり、組織的なマネジメントが行える体制を整備しています。

また、重大な運輸に関する事故等の重要な情報に関しては、ヤマトグループを統括するヤマトホールディングスに共有される仕組みを有しており、グループ全体で輸送の安全を推進しています。

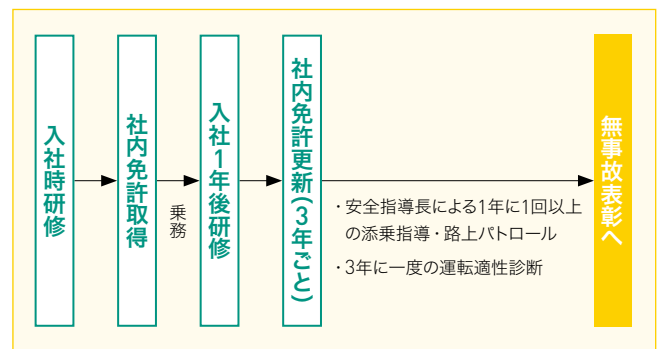
### 運転適性診断の受診

自動車運送事業者は雇用する運転者に対し、国土交通省が認定する「適性診断」を受診させる義務があります。ヤマトグループのドライバーは、適時「運転適性診断」を受診しています。診断の種類には、義務診断(初任診断、適齢診断、特定診断)と任意診断(一般診断)がありますが、ヤマトグループのドライバーは、義務診断のほか、安全運転のために、3年に一度、一般診断も受診しています。

### セールスドライバーの育成(ヤマト運輸)

安全運転を厳守する優秀なセールスドライバーを育成するため、日々のきめ細かな指導に取り組んでいます。厳しい適性検査により採用されたヤマト運輸のドライバーは、入社後約1か月にわたる安全教育などの入社時研修を受け、社内免許を取得した後、初めて実際の乗務につくことができます。その後も、入社1年後研修、安全指導長・管理者による定期的な添乗指導・路上パトロール、3年に1回の運転適性診断などを通して、安全運転に磨きをかけていきます。

### 社内教育の流れ



### 安全指導長制度(ヤマト運輸)

ヤマト運輸の安全戦略の基盤となるのは、1974年の導入以来、着実に同社の安全を支え続けてきた「安全指導長制度」です。

安全指導長とは各主管支店に配属された安全対策の専門職で、2018年4月現在、全国に325名おり、日々、管下のセンターを巡回しながら、法令の遵守、個人の運転レベルの向上、交通・労災事故防止の徹底に取り組んでいます。

ヤマト運輸だけでなく、他の事業会社においても「安全指導長制度」および同様の制度を設けている会社があります。各社の人数については、ESGに関するデータ類をご覧ください。

<http://yamato-hd.co.jp/csr/esg/performance.html>

より詳しい情報は、当社ホームページ「CSRの取り組み」をご覧ください。  
<http://yamato-hd.co.jp/csr/index.html>





環境

## 持続可能な社会の実現に向けた環境対策

ヤマトグループは、気候変動や大気汚染、資源枯渇、生物多様性の損失などが、持続可能な社会の実現にとって重要な課題であることを認識し、環境への取組みを強化しています。

### CO<sub>2</sub>目標と実績

ヤマトグループは、環境の具体的な目標としてCO<sub>2</sub>目標を定めています。

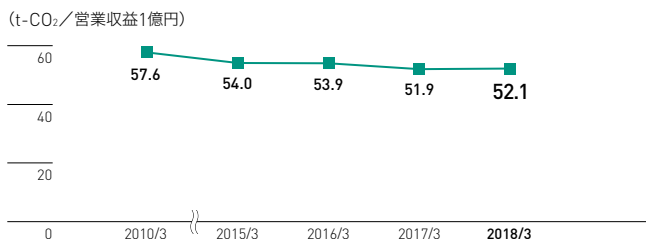
#### ■ CO<sub>2</sub>目標2019

2020年3月期にCO<sub>2</sub>排出量原単位(t-CO<sub>2</sub>/営業収益1億円)2010年3月期比10%減

#### 2018年3月期実績

	2010年3月期 (基準年)	2018年3月期 (実績)	基準年比
CO <sub>2</sub> 排出量原単位 (t-CO <sub>2</sub> /営業収益1億円)	57.6	52.1	-10%(目標達成)

### CO<sub>2</sub>排出量原単位の推移



### 気候変動への取組み

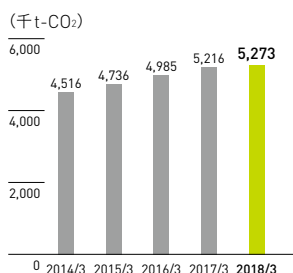
気候変動は国際社会の最重要課題の一つです。ヤマトグループに関わる気候変動の影響として、施設や車両、燃料の環境規制強化による対応コストの増加や異常気象により、宅急便事業の継続が困難なエリアが増えることが考えられます。

ヤマトグループは、環境保護宣言の「輸送のエコ」や「施設のエコ」で低公害車の導入や台車を使った集配、省エネを推進し、気候変動リスクの緩和を図り、サービスの継続性を高めています。



リヤカー付き電動自転車

### 電動アシスト自転車台数推移



また、低公害車などへの切り替えは、大気汚染対策としても重要と考え、注力しています。

### 低炭素集配と低炭素車両の導入

ヤマト運輸は、市街地や住宅密集地域では、極力、車両を使わずに集配を行っています。また、低公害車へのシフトを進め、例えば、2018年3月現在、128台の電気自動車を使用しています。

### 幹線輸送の効率化

ヤマト運輸は、主要都市間により効率的な幹線輸送を実現するため、「スーパーフルトレーラ25」(車両長25mの新規格の長大連結トレーラ)を日本国内で初めて導入し、厚木、中部、関西の各ゲートウェイ間で運行を開始しました。幹線輸送を効率化し、CO<sub>2</sub>排出量の削減を図ります。



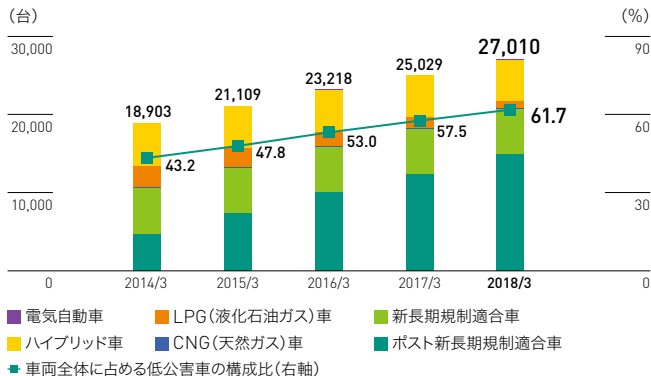
スーパーフルトレーラ25

### 低炭素に貢献するサービスの提供

宅急便事業において再配達を減らすことは、お客様のご都合に合わせた質の高いサービスを提供することだけでなく、CO<sub>2</sub>排出量削減にも直結します。ヤマト運輸は、お荷物を受け取るお客様の利便性を向上するサービスを充実させて、配達効率を向上し、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。「オープン型宅配便ロッカー\*」の設置やクロネコメンバーズ向けサービスはその一例です。

\* 設置台数：約3,200か所(2018年10月末現在)

### 低公害車導入の推移(ヤマト運輸)



▶ より詳しい情報は、当社ホームページ「CSRの取り組み」をご覧ください。  
<http://yamato-hd.co.jp/csr/index.html>