

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

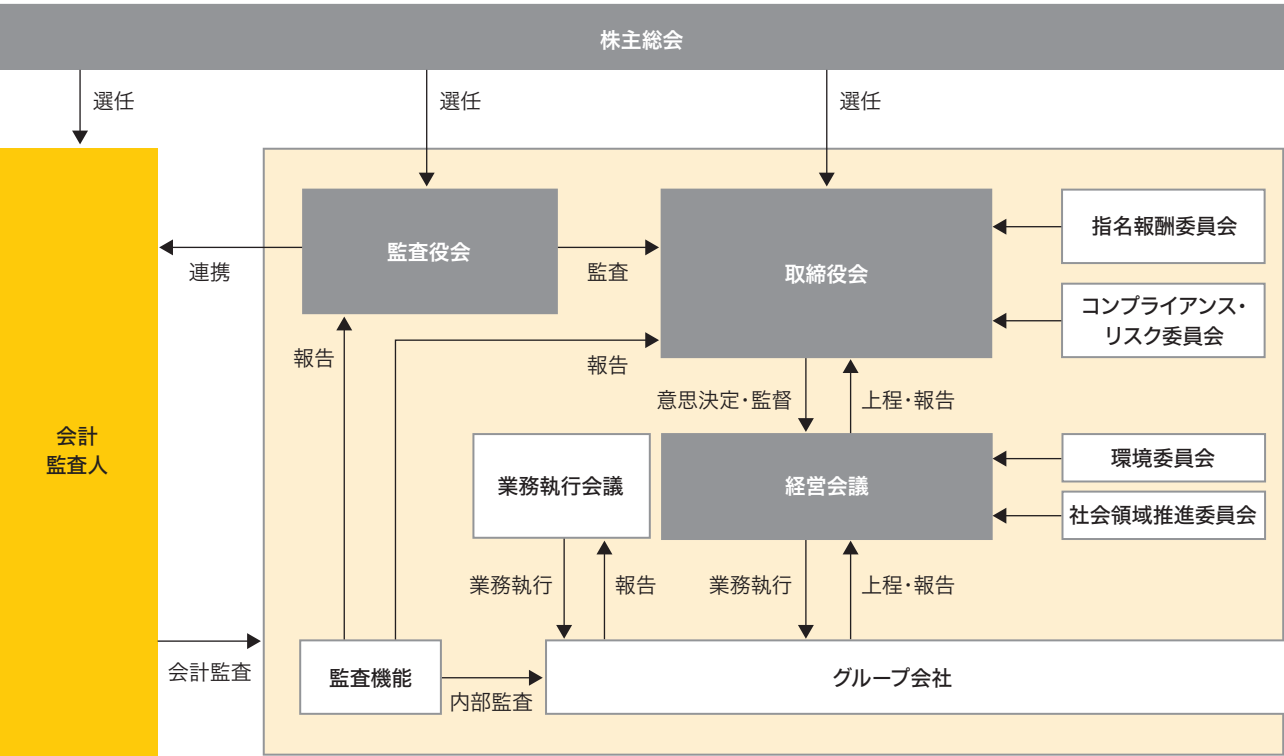
ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し、企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年6月26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
監査役の人数	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・ガバナンス体制図



取締役会

議長メッセージ



社外取締役  
(取締役会議長)  
菅田 史朗

未来を拓く、実効的なガバナンスへ

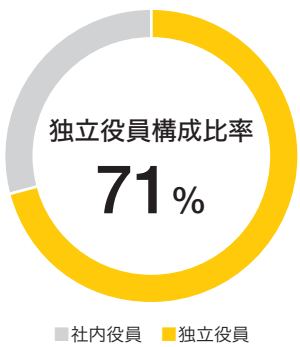
株主・投資家の皆様との対話は、私たちのガバナンスを進化させる上で不可欠な羅針盤です。現中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」の進捗が皆様のご期待に沿う結果となっていないことを真摯に受け止めています。これまでも私たちは、独立社外取締役である私が議長を務め、議題設定の在り方や事前説明を充実させるなど、取締役会での議論を本質的なものにするための基盤を整えてきました。その上で、計画達成を阻んだ要因の一つとして、高い志を掲げるものの、リスクシナリオの検討やフォローが十分でない経営の進め方があったと分析しています。こうした状況を踏まえ、取締役会として監督機能を一層有効に発揮していく決意です。

現在進めている中期経営計画の見直しにおいても、その監督責任を主体的に果たしています。具体的には、計画との乖離が生じた根本原因の分析と、実効性の高い打ち手の策定および実行を執行側に強く促すなど、企業価値向上に資する議論をリードしています。特に重視しているのが「モニタリングの質の向上」です。これは、財務指標の進捗確認にとどまらず、事業ポートフォリオ変革やそれを支える人材戦略といった、未来の企業価値の源泉となる非財務価値の向上にまで踏み込んで議論を深めていくということです。計画と現実の間に生じるギャップを早期に捉え、建設的な議論を通じて「次の一手」を導き出す。それこそが、企業価値向上に貢献する取締役会の重要な役割だと認識しています。

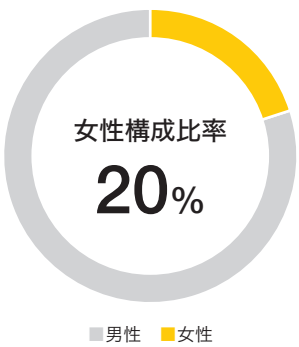
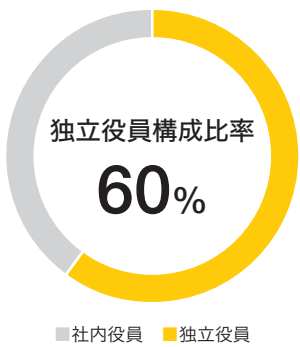
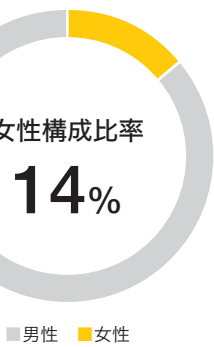
私の役割は、「監督や牽制」により、執行と建設的な緊張関係を保ちつつ、未来に向けた対話を通じて、事業のプロたる執行陣が具体的な変革手段を生み出し、それを加速させる「触媒」となることだと捉えています。事業ポートフォリオと、それを実行する経営の質の変革を成し遂げ、ヤマトグループを力強い成長軌道に乗せるべく、取締役会は、その実効性を常に問い続けながら、企業価値の持続的な向上に貢献してまいります。

取締役会の構成 (2025年6月26日時点)

取締役会構成比率



監査役会構成比率



コーポレート・ガバナンス

取締役会における議論の活性化

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。また、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。

- ▶ 出席者の事前準備が可能となるように、年間スケジュールや想定される付議議案については事前に決定の上、取締役および監査役に通知
- ▶ 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の機会を設定
- ▶ 審議時間を十分に確保できるように、審議項目数や開催頻度を適切に設定
- ▶ 議論の活性化を促すために、取締役会参加者で構成する意見交換会を開催

取締役会の主な議案・報告事項(2025年3月期)

資本収益性の向上

■事業ポートフォリオの変革を通じた利益成長

基盤	<div>・国内営業の進捗　・宅急便等の届出運賃・料金改定</div> <div>・適正運賃を踏まえた契約の見直しに関する取組み</div> <div>・輸配送オペレーションの改革の進捗</div> <div>・事務オペレーション改革の進捗</div> <div>・「ネコサポ」店舗展開計画と進捗　など</div>
成長	<div>・グローバル事業の進捗</div> <div>・フレイターを活用した価値創出の進捗</div> <div>・(株)ナカノ商会の連結子会社化　など</div>
新規	<div>・Sustainable Shared Transport(株)の設立</div> <div>・RH(株)の株式取得と、レッドホースコーポレーション(株)との業務提携</div> <div>・「EVライフサイクルサービス」のサービス開始</div> <div>・(株)MY MEDICAの設立</div> <div>・ヤマトエナジーマネジメント(株)の設立　など</div>

■バランスシート・マネジメントの強化／キャッシュ・フローの最適化

〈資産の有効活用〉
<div>・セール・アンド・リースバック取引を活用した不動産の売却</div> <div>・政策保有株式の保有意義に関する検討　など</div>
〈キャッシュ&キャピタルアロケーション〉
<div>・戦略投資、環境投資</div> <div>・CVC・VCファンドとの連携</div> <div>・自己株式の取得</div> <div>・資金調達　など</div>

資本コストの低減

■グループ経営基盤の強化

〈人事・デジタル・環境・社会戦略の推進〉	〈コーポレート・ガバナンス、経営管理体制の強化〉
<div>・サステナビリティの取組みの進捗</div> <div>・社員エンゲージメント向上への取組みの進捗</div> <div>・サイバー攻撃等に対する対策　など</div>	<div>・内部統制評価・計画</div> <div>・取締役会の実効性評価</div> <div>・コンプライアンス・リスク状況　など</div>

取締役会の実効性に関する分析・評価

2025年3月期の評価プロセス

内容	
1. 取締役会出席者に対するアンケートの実施(2025年2月)	<div>・取締役会の構成　・取締役会の審議内容　・執行と監督のバランス</div> <div>・株主・投資家との建設的なコミュニケーション　・総括</div>
2. 取締役会議長によるインタビューの実施(2025年3月)	<div>・議長による取締役会出席者との1対1のインタビュー</div> <div>・共通質問:当社の経営課題／取締役会で議論すべき事項／運営面での改善事項</div>
3. 取締役会への報告(2025年4月)	<div>・アンケートおよびインタビューの結果に基づき、全体としての実効性を分析・評価し、</div> <div>実効性のさらなる向上のための対応方針を確認</div>

評価結果と今後の取組み

評価結果	
全体評価	<div>・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おおむね適切であり、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</div> <div>・社外役員が過半数を占め、物流業界の専門的知見を有する社外取締役の選任により、取締役会全体の知識・経験・能力のバランスがとれ、よりガバナンスの効いた体制となった</div> <div>・株主・投資家との対話に関する報告が適時行われ、投資家や市場の視点を把握できるようになっている</div> <div>・中期経営計画の進捗モニタリングも適切に行われているが、報告内容のさらなる充実を求める</div>

今後の取組み	
コーポレート・ガバナンスのさらなる強化・取締役会のさらなる実効性向上	<div>・中期経営計画および年度計画におけるKPIや重点施策の進捗状況など、執行側からの定期報告内容のさらなる充実を図るとともに、大型投資やM&amp;A案件はリスクシナリオの議論をさらに拡充させる</div> <div>・M&amp;Aや新規事業案件に関するモニタリングについて、理解を深めるために、定期的に各事業責任者から事業計画の進捗報告を行うとともに、現場視察の機会を設ける</div>
取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善	<div>・事業を推進する執行役員のビジョンや個性を把握する、カジュアルなコミュニケーション機会を設ける</div> <div>・社外取締役への事前説明にて議論に発展した内容は、取締役会全出席者に共有し、議論の充実を図る</div>

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などの役割・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。

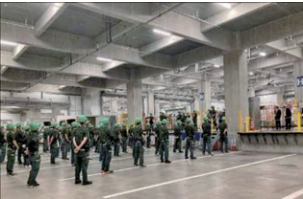
役割・責務

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ます。
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に開催し、情報収集の強化と連携を確保します。

取締役・監査役に対する情報提供

当社は、取締役・監査役がその役割・責務を実効的に果たすべく、経営戦略の理解を深め、取締役会における議論を充実させるための機会を継続的に設けています。

2025年3月期は、中期経営計画の主要施策である「宅急便ネットワークの強靱化」に焦点を当て、「ラストマイル集約・大型拠点」「新オペレーションの実証ターミナル」などの現場を視察しました。単に設備やオペレーションを見るだけでなく、取締役・監査役が現場の責任者や第一線の社員と直接対話し、具体的な取組みや現時点での課題、潜在的なリスクなどについて議論することで、オペレーション効率化に向けた投資の効果と課題について理解を深めました。これらを踏まえ、取締役会で執行側とより深い議論を行うことを通じて監督機能を一層強化し、企業価値向上につなげていきます。




2024年10月 ヤマト運輸 名古屋主管支店(ロジポート名古屋)にて、マルチテナント型物流施設内のラストマイル集約・大型拠点および環境に配慮したゴールドチェーン構築の取組みを視察



役員一覧

2025年6月26日時点

														
役職		代表取締役社長 社長執行役員	代表取締役会長	取締役 (取締役会議長)	取締役	取締役		取締役 (指名報酬委員会委員長)	取締役	常勤監査役	常勤監査役	監査役	監査役	監査役
氏名		長尾 裕	栗栖 利蔵	菅田 史朗	久我 宣之	チャールズ・イン		池田 潤一郎	木原 民	佐々木 勉	庄司 義人	松田 隆次	井野 勢津子	寺田 昭仁
略歴		1988年4月 当社入社 2019年4月 当社代表取締役社長 兼社長執行役員 現在に至る 2021年4月 ヤマト運輸(株) 代表取締役社長 兼社長執行役員 2025年4月 同社取締役 現在に至る	1983年4月 当社入社 2019年4月 ヤマト運輸(株) 代表取締役社長 兼社長執行役員 2025年4月 当社代表取締役会長／ ヤマト運輸(株)取締役 現在に至る	1972年4月 ウシオ電機(株)入社 1993年1月 BLV LICHT-UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長 2005年3月 ウシオ電機(株) 代表取締役社長 2019年6月 当社取締役 現在に至る	1979年4月 東京エレクトロン(株)入社 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 東京エレクトロンデバイス(株) 取締役会長 2020年6月 当社取締役 現在に至る	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 2018年7月 同社エグゼクティブチェアマン 現在に至る 2022年6月 当社取締役 現在に至る		1979年4月 大阪商船三井船舶(株) (現(株)商船三井)入社 2015年6月 同社代表取締役 兼社長執行役員 2023年4月 同社取締役会長 現在に至る 2024年6月 当社取締役 現在に至る	1985年4月 (株)リコー入社 2019年4月 リコーITソリューションズ(株) 理事 技術経営本部長 2022年7月 リコーITソリューションズ(株) 取締役 2025年6月 当社取締役 現在に至る	1987年4月 当社入社 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 2020年3月 ヤマト運輸(株)代表取締役 兼専務執行役員 2022年6月 当社監査役 現在に至る	1980年4月 当社入社 2019年4月 ヤマト運輸(株)常務執行役員 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6月 当社監査役 現在に至る	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 現在に至る 2012年5月 日本弁護士連合会監事 2020年6月 当社監査役 現在に至る	1988年4月 サントリー(株)入社 2006年11月 SAPジャパン(株)代表取締役 最高財務責任者 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 現在に至る 2024年6月 当社監査役 現在に至る	1985年4月 監査法人朝日会計社 (現 有限責任あずさ監査法人) 入社 2009年5月 有限責任あずさ監査法人 代表社員 2022年7月 寺田公認会計士事務所所長 現在に至る 2025年6月 当社監査役 現在に至る
独立役員				○	○	○		○	○			○	○	○
指名報酬委員会		○		○	○	○		○	○					
所有株式数		41,600株	46,610株	0株	2,300株	0株		400株	0株	12,600株	8,200株	0株	0株	0株
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	●		●	●	●		●					●	

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が必要な項目として選定しています。なお、企業経営にはサステナビリティ(ESG)を経営戦略に統合し、企業価値向上につなげる経験・知見を含みます。
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が必要な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を持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が必要な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が必要な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が必要な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が必要な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が必要な項目として選定しています。

サクセッションプラン

指名報酬委員会は、当社の持続的な企業価値向上を実現するため、戦略的な議論を通じて、最重要責務である社長のサクセッションプランの実効性を継続的に向上させています。

1. 基本的な考え方と課題認識

現在、当社は事業ポートフォリオの変革期にあり、新たな成長領域を切り拓き、持続的成長を確実にするためには、既存の事業領域にとらわれない多様な知見と、逆境下でも合理的な決断を下せる「胆力」を兼ね備えたリーダーが不可欠です。この明確なリーダー像と戦略的背景に基づき、客観的な基準で候補者の選定・育成を進めています。

2. 2025年3月期の主な活動と今後の施策

2025年3月期、当社は将来のヤマトグループの経営を担うリー

ダー候補の人材評価と人材プールの現状について、指名報酬委員会で議論しました。

この議論を踏まえ、今後は候補者の育成プロセスをさらに強化します。具体的には、取締役会における説明・質疑の機会を意図的に設定し、経営の監督側からの指摘を通して候補者の成長を促します。

この取組みは、指名報酬委員を務める社外取締役が候補者の資質や潜在能力を直接的かつ継続的に見極める、重要なモニタリング機会となります。これにより、後継者育成プロセスの実効性と透明性を担保します。

経営戦略と連動した実効性の高いサクセッションプランを通じて、ヤマトグループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

指名報酬委員会

委員長メッセージ



社外取締役  
(指名報酬委員会委員長)

池田 潤一郎

企業価値創造に向けたリーダーシップの選定・育成とインセンティブの強化

指名報酬委員会は、株主の皆様の期待に応えるため、経営の監督者として、当社の持続的な企業価値向上を目的とした指名・報酬に関する取組みを推進・進化させています。

**指名** 事業ポートフォリオ変革を牽引するリーダーの戦略的輩出

指名における最重要テーマは、事業ポートフォリオ変革を力強く牽引できる、次世代の経営リーダーをいかに戦略的に育成し、見極めるかという点です。これは、当社の持続的な企業価値向上に不可欠な経営課題です。

指名報酬委員会では、より実効性の高いサクセッションプランを推進するため、選定プロセスを深化させています。例えば、候補者には、中期経営計画の見直しといった重要な経営課題の議論に主体的に参画してもらい、プレッシャーのかかる環境下で、私たち監督側からの厳しい指摘にも直接触れる機会を設けています。これにより、候補者自身の成長を促すとともに、その資質を客観的に見極めています。

また、候補者のビジョンや個性を深く理解するために、公式な場だけでなく、より率直な対話ができるカジュアルなコミュニケーションの機会も活用していきます。

こうした取組みを通じて、実効性と透明性の高いサクセッションプランを着実に実行し、当社の変革を力強く牽引できるリーダーの育成・選定を進めていきます。

**報酬** 企業価値との連動性をより一層高める報酬制度へ

報酬における最重要テーマは、役員報酬と企業価値向上の連動性を強化し、株主の皆様との利益共有を促進することです。固定報酬の比率が高い報酬体系から、中長期的な企業価値向上へのインセンティブがより働く報酬制度への改革を進めてきました。

2025年3月期には、変動報酬比率の拡大や中長期業績連動報酬の評価指標へのROIC追加といった改定を行いました。この改革をさらに加速させるため、中長期的な企業価値向上の実現を後押しする株式報酬制度の検討など、制度の見直しを継続的に進めていきます。

指名・報酬の両面から経営に変革を促し、ヤマトグループの持続的な企業価値向上に貢献していきます。

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、経営の透明性を高めています。

役割・責務

- 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。
- 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。
- 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。

指名報酬委員会の主な議案・報告事項(2025年3月期)

■指名関連

・取締役候補者の選任・再任の審議   ・社長候補者の人材評価および人材プールの審議   ・経営体制および重要人事事項の審議

■報酬関連

・社内取締役の役員報酬に係るミッション設定の審議   ・取締役および執行役員の報酬水準検証の審議  
・取締役の個人別報酬改定の審議   ・業績連動報酬決定の審議   ・役員報酬ベンチマークの審議

役員報酬

基本方針

取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しています。

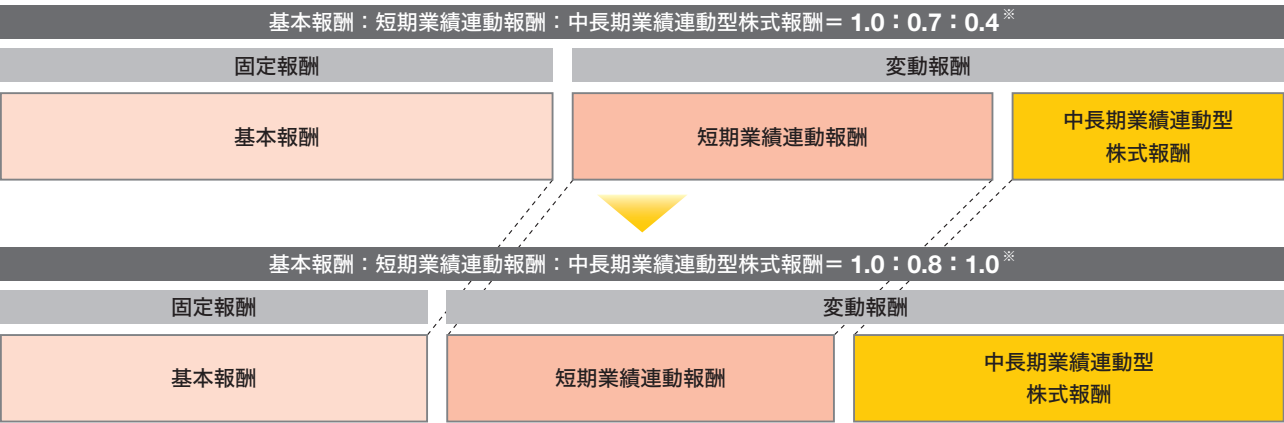
- 競争力のある水準であること  
・役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする
- 企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること  
・業績達成の動機づけとなる業績連動性のある報酬制度とする  
・中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする
- 公平・公正な報酬制度であること  
・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

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。

2022年3月期～

- ・基本報酬(固定報酬)・業績連動報酬(変動報酬)から、  
基本報酬(固定報酬)・短期業績連動報酬(変動報酬)・中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の構成に変更



2025年3月期～

- ・中長期業績連動型株式報酬の業績指標の内容、ROE、TSR、ESG指標(温室効果ガス排出量)に、ROICを追加
- ・基本報酬(固定報酬)に対する、短期業績連動報酬(変動報酬)の基準額割合を引き上げ(40～70%→65～80%)
- ・基本報酬(固定報酬)に対する、中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)の基準額割合を引き上げ(30～40%→40～100%)

■基本報酬

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定します。

■短期業績連動報酬(変動報酬)

- ・役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、65～80%の範囲内で役位別に割合を定め、基準額を設定
- ・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
- ・業績指標の内容は、連結営業収益、連結営業利益、当期純利益

■中長期業績連動型株式報酬(変動報酬)

- ・役位別に決定した基本報酬(固定報酬)に対して、40～100%の範囲内で割合を定め、基準額を設定
- ・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
- ・業績指標の内容については、ROE、ROIC、TSR、ESG指標(温室効果ガス排出量)
- ・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



コーポレート・ガバナンス

株主・投資家との対話を通じた企業価値の向上

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、対話などを通じて株主・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(2025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	2回
	独立社外取締役	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
施設見学会(ラストマイル集配拠点、CLオペレーション拠点など)	IR担当者	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※	331回

※株主・投資家の希望および面談目的などを踏まえて対応

エンゲージメント活動の実績(2025年3月期)

対話の主なテーマ・関心事項
---------------

■中期経営計画の進捗

■資本収益性の向上

〈事業ポートフォリオの変革を通じた利益成長〉	〈バランスシート・マネジメントの強化／キャッシュ・フローの最適化〉
・各事業の現在地と方向性	・成長投資やM&Aの方針・規律と具体的な進捗
・エクスプレス事業の収益性向上施策	・バランスシート・マネジメントの考え方
・法人顧客へのプライシング適正化の進捗	
・宅急便ネットワークの強靱化とコスト抑制効果	
・法人向けビジネスの拡大に向けた方針・施策と進捗	
・フレイターの収支改善に向けた取組み	

■資本コストの低減

〈グループ経営基盤の強化〉

- ・経営戦略の進捗管理とデータドリブン経営の状況
- ・社員エンゲージメント向上への取組みの進捗
- ・人的資本投資と企業価値向上の関連性
- ・環境投資や施策によるリスク低減・リターン創出
- ・ビジネスパートナーとの関係
- ・サクセッションプランの進捗
- ・取締役会の実効性
- ・役員報酬における固定・変動報酬割合の改定

対話を踏まえた情報開示の充実化
-----------------

■「サステナビリティ(環境・社会)」に関する説明会の開催

- ・環境・人事戦略に加え、ビジネスパートナーとの持続可能な関係構築について説明  
https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/business\_briefing

■事業ポートフォリオ変革に関する開示の充実

- ・2025年3月期通期決算説明資料で、各事業の現在地と方向性を開示  
https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/briefing/pdf/4q\_setsumei\_2025\_03.pdf

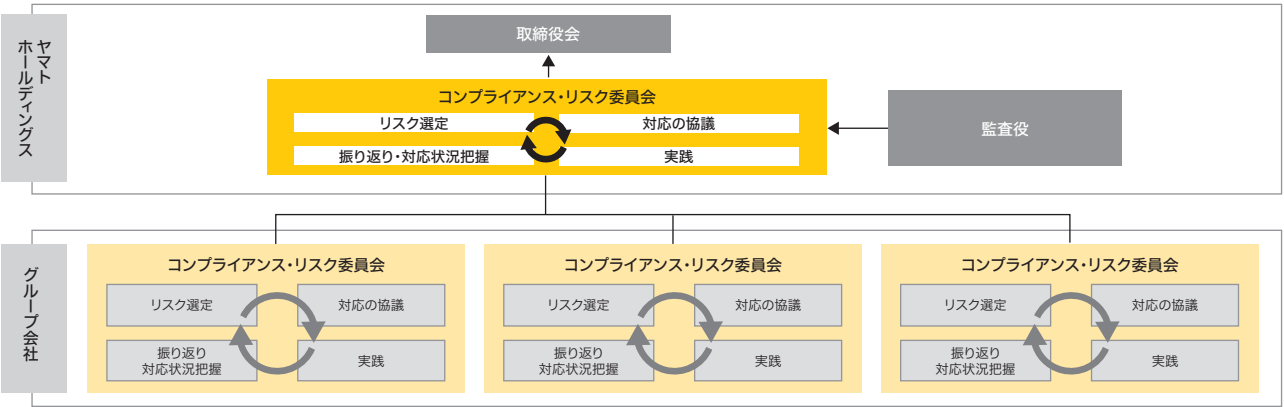
■「統合レポート2025」への反映・開示

- ・持続的な企業価値向上へのつながりを意識し「資本収益性の向上」と「資本コストの低減」を軸に説明

リスクマネジメント

リスク管理体制

ヤマトグループでは、経済的損失や事業の中断・停止、信用・ブランドイメージの失墜、グループ企業理念・経営計画・経営戦略の達成を阻害する様々なリスクに対して、「リスク管理基本規程」に沿ったリスクマネジメントを行い、事業の継続と安定的な発展を目指しています。事業を行う上で発生しうるリスクの棚卸・評価を年1回以上の頻度で行い、特に企業活動に重要な影響を及ぼすと評価したリスクについては、グループ各社で月1回実施する「コンプライアンス・リスク委員会」においてリスク回避・低減に向けた施策について協議を行い、各社の取締役会に報告しています。ヤマトホールディングスにおいても代表取締役または、代表取締役が指名する取締役もしくは執行役員を委員長とする「コンプライアンス・リスク委員会」を年4回実施し、グループ各社のリスクマネジメントが適正に実施されているかを確認し、その結果を取締役に報告しています。



主要なリスク

ヤマトグループの経営成績等に重要な影響を与えると認識している主要なリスクについて、経営への影響と顕在化する可能性の観点から重要なものを、事業環境およびそれに対応した戦略に係るリスクと、事業運営に係るリスクに分類しています。

(1) 事業環境およびそれに対応した戦略に係るリスク	(2) 事業運営に係るリスク
①市場・競争環境の変化によるリスク	⑤国際情勢等の影響によるリスク
②労働力人口の減少によるリスク	⑥金融市場の影響によるリスク
③テクノロジーの進化に係るリスク	③重大交通事故・労働災害に係るリスク
④情報セキュリティに係るリスク	④労務関連法制に係るリスク
⑤地域の過疎化によるリスク	
⑥気候変動に係るリスク	
⑦M&Aおよび戦略的業務提携に係るリスク	

TOPICS

コンプライアンスの確保に向けた取組み

ヤマトグループは、不適切事案を発生させないため、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。

上記のリスク管理体制のもと、ヤマトグループ全体でリスクマネジメントに取り組んでいます。また、不適切な事案の早期発見と適切な対応を行うため、社内通報制度と取引先向けの相談窓口を設けています。さらに、ビジネスパートナーとの定期的な協議を実施し、適切な体制・プロセス・仕組みの整備と運用を推進しています。

なお、運行管理面では、法令に則った運行管理を実施するべく当社グループで開発した点呼システムを活用し、運転者の健康状態の確認やアルコールチェックなどを行い、運行管理者が運行可否を判断をしています。

また、乗務員への教育においても、法定教育に加え、全国に配置している約360名の安全指導長が中心となり添乗指導を行うなどの教育を実施しています。

これらの実効性を高めるため、独立した組織である内部監査機能にグループ合計171名の内部監査人を配置し、年間の監査計画に基づき、グループ全体のリスク軽減に資する監査を実施しています。

監査結果は、社長および監査役、ならびに取締役会・監査役会へ定期的に報告を行っています。

2025年3月期、ヤマト運輸では、約3,000の事業所に対し、延べ約18,000回の監査を現地で実施しており、コンプライアンス、安全、品質などの観点で、事業が適正に行われているかを確認しています。