

取締役会議長メッセージ

取締役会の実効性を高め、
力強い成長軌道へ

独立社外取締役・取締役会議長

池田 潤一郎



厳しい現状への危機感と収益性低下の本質

ヤマトグループは中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ～1st Stage～」のもと企業価値向上に取り組んでいますが、2026年3月期はROEが2.4%、ROICが2.6%にとどまり、業績修正を余儀なくされる状況が続いています。現在の収益性低下の本質は、激変する事業環境に対し、期待したスピードで構造改革の成果を発現できなかった点にあります。

その上で、この結果を経営の監督を担う取締役会自身の課題として掘り下げると、執行が進める構造改革を、十分な実効性をもって監督・支援できていなかったと考えます。取締役会の実効性評価を通じて運営プロセスを振り返り、これまでの取締役会には2つの反省点がありました。第一に、「議論の時間配分とアジェンダの偏り」です。執行側からの状況報告や進捗確認に時間を費やし、将来成長に向けた本質的な議論に十分な時間を配分できていませんでした。第二に、「リスク検討と代替案の不足」です。事前にリスクを明確にし、状況変化に応じた代替案（プランB）や撤退基準を組み込んだ議論をより徹底すべきでした。我々社外取締役もこの現状を極めて厳粛に受け止め、これらの課題が、結果として構造改革のスピードを十分に引き上げられなかった一因であると認識しています。

取締役会運営の刷新：経営監督機能の最大化と規律あるモニタリング

これらの要因を根本から解消し、計画の実行性を高めるために、議長として取締役会を「企業価値向上を牽引する本質的な議論の場」へと深化させてまいります。具体的には、以下の2つのプロセス刷新に強くコミットしてまいります。

① 本質的な議論に真に注力できる環境を構築

取締役会への付議基準を定量面だけでなく、定性的な重要度も含めて見直し、定型的な案件は執行側へ大胆に権限を委譲します。審議対象を全社戦略に直結する重要案件に絞り込むことで、創出した時間を中長期的なテーマの深掘りに優先配分します。この取組みを補強するため、2026年7月に社外取締役5名と代表取締役社長で構成する「企業価値向上委員会」を新設しました。形式的な報告の制約から離れ、市場目線に基づく企業価値の客観的算定や、過去の投資案件の検証を集中的に行い、取締役会での議論の進化につなげます。

② 規律に基づくモニタリングの厳格化

大規模拠点再編やM&Aといった重要案件においては、事前の審議段階から、代替案や明確な撤退基準を組み込むことを徹底します。その上で、「事業別ハードルレート」などの基準に基づき、投資実行後も継続的にモニタリングを強化していきます。特に、2026年3月期にのれんの一時償却を行ったナカノ商会の事例は、計画と実績のギャップを早期かつ客

観的に捉えることの重要性を示すものと受け止めており、投資後のPMIにおけるモニタリング体制を強化します。これらを通じ、初期計画と実績のギャップに応じて迅速な軌道修正を図り、期待収益が見込めない場合には即座に計画見直しや撤退を促す、実効性のあるブレーキ役を果たしてまいります。

新経営体制における「攻め」と「守り」のガバナンスの徹底

以上のプロセス刷新を取締役会の体制面からも支えるため、ガバナンス体制の強化を図っています。2026年6月、事業戦略やマーケティング戦略などについて豊富な経験を持つ藤本昌義氏と、グローバルなマーケティング戦略やブランディング戦略などで豊富な経験を持つクリスティン・エドマン氏の2名を社外取締役として迎えました。これにより、成長領域であるコントラクト・ロジスティクス事業やグローバル事業をはじめ、グループ全体に対する監督・助言機能が一層強化され、先に述べた本質的な議論の実効性を高めるものと考えています。

また、2026年4月より執行体制も刷新しております。成長領域である法人営業などの豊富な知見を持つ櫻井氏がグループ全体を牽引し、中核事業会社であるヤマト運輸社長の阿波氏が取締役会に参画することで、グループ内の連携強化と意思決定の迅速化を実現しました。前社長（現会長）の長尾氏は、執行の第一線を新経営陣に委ね、対外活動や経営監督に専念することで、新執行部が社内の事業刷新に全エネルギーを注げる環境を整えており、取締役会はこの「チーム経営」が最大限の相乗効果を発揮するよう、適切に監督します。

ガバナンスの実効性は、体制整備という「形式」ではなく、着実な業績改善という「結果」によって証明されるべきものです。取締役会の監督・助言機能を強化して経営陣の変革を後押しし、資本コストを意識した経営を徹底することで、持続的な企業価値向上と株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

指名報酬委員長メッセージ

新体制の始動と、変革を後押しする 指名・報酬ガバナンス

独立社外取締役・指名報酬委員長

木原 民

**就任にあたって：厳しい現状認識と指名・報酬ガバナンスの使命**

ヤマトグループは現在、資本収益性が資本コストを下回る厳しい局面を迎えており、指名報酬委員会としてもこの現状を重く受け止めています。今、当社グループが取り組むべき最優先課題は、利益成長を牽引する諸施策の実行スピードを抜本的に高め、早期の業績改善という具体的な「結果」を出すことです。

2026年6月現在、当委員会は社内取締役1名（代表取締役社長）に対し、社外取締役5名という、独立性の高い構成となっています。私は新委員長として、多様なバックグラウンドを持つ委員たちの知見を最大限に引き出すファシリテーターの役割を果たしてまいります。最適な経営体制の構築（指名）と、それを強力に後押しするインセンティブ設計（報酬）を両輪として機能させ、足元の確実な業績改善と中長期的な企業価値向上の実現に貢献してまいります。

経営体制の刷新とサクセッションプロセスの実効性

2026年4月に実施した経営体制の刷新は、激変する経営環境に即応し、グループの持続的成長を確実なものにするため、かねて準備を進めてきたサクセッションプランに基づく意思決定です。当委員会では、社外取締役が主体となって「社長人材要件」を定義し、次期トップにふさわしい資質を備えているか、長期的かつ厳格な議論を重ねてきました。

前体制下においては、グループ経営構造改革をはじめとする大規模な構造改革を推進してきました。しかし、事業環境の急激な変化に直面する今、求められるのはこれまでの施策を客観的に再評価し、その効果を利益として早期に刈り取る「強力な実行力」です。当委員会は、この難局を打破し、資本収益性の向上という結果を導き出すためには、新たなリーダーシップへの移行が不可欠であると判断し、計画的なバトンタッチを決定しました。

新社長選任の背景と「チーム経営」による戦略実行力の最大化

新社長の選定において、当委員会が最も重視したのは、ヤマトの強みである「現場力」に「デジタルの知見」を融合させ、構造改革を力強く牽引できるリーダーシップです。櫻井氏は海外、法人営業、デジタルの各領域で実績を重ね、2025年4月からはヤマト運輸の宅急便部門（個人・小口法人）のトップとして、ラストマイル領域のコスト適正化や取扱数量の拡大を主導した確かな実行力を有しています。現在の経営課題を解決する上で、最も合致した資質を持つ人材であると高く評価しました。

さらに、新執行体制の実行力を最大化するため、以下の「チーム経営」の布陣を客観的なアセスメントに基づき決定しました。

新社長を中心とするこの経営チームが、経営戦略の進捗

櫻井（新社長／グループ全体統括）：構造改革の牽引と成長戦略の実行
阿波（取締役／ヤマト運輸社長）：中核事業のオペレーション強化とシナジー創出
野村（専務執行役員／CFO）：資本コスト経営に基づく厳格な財務規律の徹底

を不断に検証・見直すサイクルを確立することで、実行力がさらに高まると期待しています。また、執行側が資本収益性の改善に全エネルギーを注げるよう、前社長の長尾氏は会長として、助言・監督機能を果たすとともに、運輸業界の持続的成長に向けた対外活動に専念する設計としました。社外取締役が半数を占める取締役会は、この新体制の執行を厳格に監督しつつ、果敢な挑戦を後押しします。当委員会は、指名・報酬の観点からこの監督機能の実効性を担保してまいります。

報酬制度の改定：株主との価値共有とインセンティブの強化

業績改善と構造改革を迅速に推進するために、経営陣の変革への意志とコミットメントを支える報酬設計が不可欠です。2026年6月開催の定時株主総会におけるご承認を経て、当社は新たにヤマトホールディングスおよび子会社の社内取締役・執行役員を対象とする業績連動事後交付型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。本改定は、既存の信託型株式報酬制度の報酬枠を移行・再構築したものであり、ROEやROIC、相対TSRなどの資本収益性や株主価値指標を適用しています。これまでの信託型から直接株式を交付する方式へ移行したことで、グループ経営陣が株主の皆様とより直接的に株価変動のメリットおよびリスクを共有し、中長期的な企業価値向上への意識を高める構造としています。この仕組みを原動力として、執行側の「やりきる力」を後押ししてまいります。

指名報酬委員会は、今後も客観的で実効性の高いガバナンス運用を通じて、持続的な企業価値向上と、株主の皆様の期待に応えるリターンの創出に貢献してまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

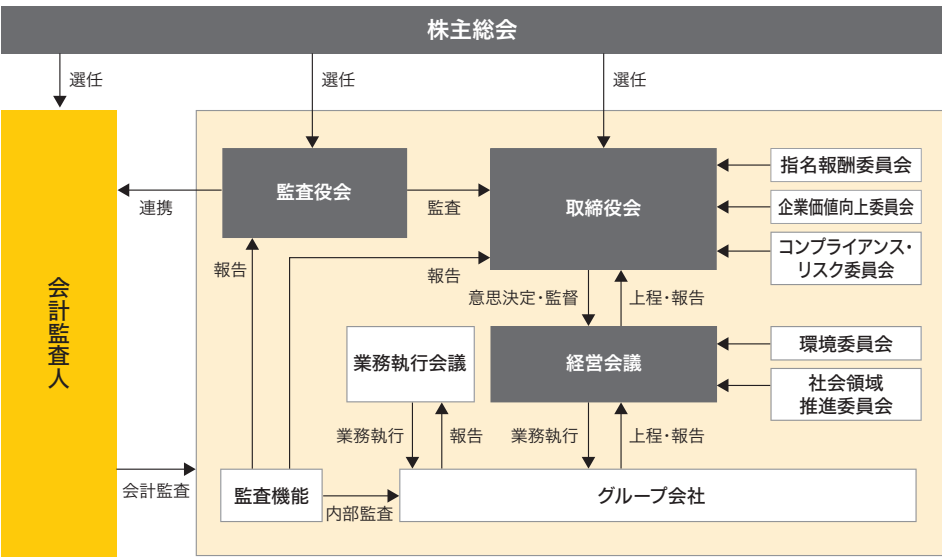
基本的な考え方

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

当社は監査役会設置会社として、取締役会が経営の重要な意思決定と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と監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。また、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に加え、2026年7月より、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた議論を行う企業価値向上委員会を設置しています。あわせて、経営の監督と執行を分離し、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。

■ コーポレート・ガバナンス体制図（2026年7月23日時点）



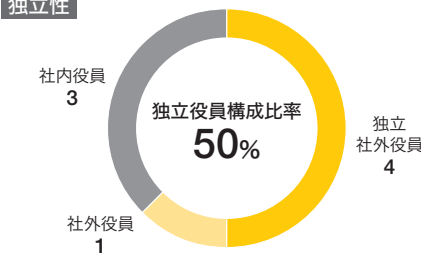
■ コーポレート・ガバナンス体制概要（2026年6月25日時点）

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	8名
うち、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

■ 取締役会の構成（2026年6月25日時点）

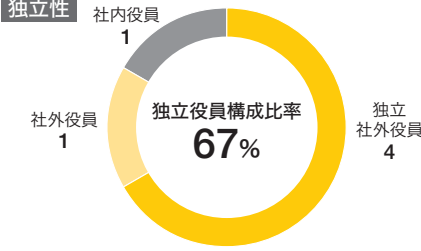
取締役会

独立性

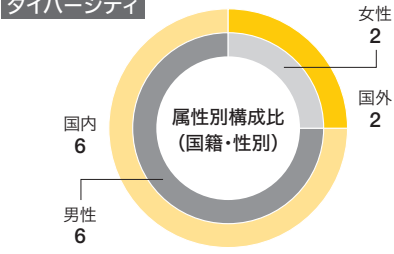


指名報酬委員会

独立性

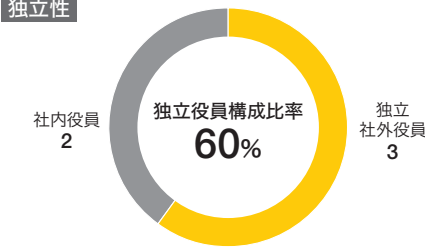


ダイバーシティ



監査役会

独立性



取締役会の実効性評価

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に加え、議長による個別インタビューを毎年実施し、その結果に基づき取締役会の運営状況、審議状況などの実効性について評価を行っています。

2026年3月期の評価プロセス

1 取締役会出席者に対するアンケートの実施（2026年2月）	・全取締役・監査役を対象に、取締役会の実効性に関するアンケートを実施 ・質問事項：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／株主・投資家との対話 など
2 取締役会議長によるインタビューの実施（2026年3月）	・議長による取締役会出席者との1対1のインタビュー ・質問事項：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 など
3 取締役会への結果報告および対応方針の策定（2026年4月）	・①②の結果に基づく分析・評価の実施 ・抽出した課題を取締役会で共有・審議し、実効性向上に向けたアクションを策定

2025年3月期に認識した課題

コーポレート・ガバナンスの強化・取締役会のさらなる実効性向上

- ・中期経営計画・年度計画のKPIや重点施策に関する報告内容のさらなる充実
- ・大型投資・M&A案件に関するリスクシナリオの議論の深化
- ・M&A・新規事業案件のモニタリング強化
- ・事業理解を深めるための現場接点の拡充

取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善

- ・執行役員とのコミュニケーション機会の拡充
- ・社外取締役の事業理解・人物理解の促進
- ・論点共有の強化

2026年3月期の主な取組み

モニタリングの 定期化と定量化	・各事業戦略の進捗報告を定期的・計画的に実施し、KPIなどの定量情報に基づいた報告へとシフト ・中期経営計画の見直しにあたっては、決議前に議論の場を複数回設け、十分な審議時間を確保
リスクシナリオの 提示と早期協議	・大型投資案件などは、執行側で検討したリスクシナリオを資料に明記して上程する運用を推進 ・重要なプロジェクト案件は、初期の検討段階から情報共有および協議を行う場を新設
意思決定に特化した 会議運用	・事前説明会を質問や事前の論点整理の場として明確に位置づけ、本会議での議論をより高度な意思決定や戦略的対話に特化させる運用へと見直し ・事前に挙がった重要な論点を可視化した「質疑メモ」を本会議で共有し、重複を省いた本質的な議論に集中
事業理解と コミュニケーションの推進	・成長領域であるコントラクト・ロジスティクス事業の現場視察を実施 ・執行役員とのミーティングを新たに実施し、社外役員と執行側との多角的なコミュニケーションの機会を創出

2026年3月期の課題と今後の取組み

評価結果	
全体評価	・取締役会・監査役会ともに社外役員が半数以上を占める構成に加え、独立社外取締役が議長として議案選定を主導することで、ガバナンスの実効性を確保する体制が構築されている ・事前説明の徹底により、本会議では重要論点に焦点を当てた効率的かつ建設的な議論が行われている ・IR・SR活動を通じて得られた株主・投資家の視点が、取締役会の議論や意思決定に適切に反映されている ・重要投資案件や中長期的な経営戦略については、取締役会に加え別途議論の場を設け、多角的な意見交換を実施することで、持続的な成長の実現に向け、潜在的なリスクも踏まえた慎重かつ適切な意思決定に努めている
認識された課題	将来の成長に向けた戦略議論の深化 事業モニタリングの議論が「過去～現在の進捗確認」に偏る傾向があるため、事業ポートフォリオの変革など、将来の成長戦略に関する議論により多くの時間を配分する必要がある
	モニタリングの高度化 定性的な報告にとどまらず、KPIなどを用いた定量的な進捗報告を強化する必要がある
	リスクと対策の明示 大型投資などにおいて、許容リスクや代替案（プランBなど）の明確化を徹底する必要がある
今後の取組み	
戦略的な議論の深化	・中期経営計画の進捗や人的資本経営などの重要テーマを年間計画に組み込むことで、本質的な議論を中心に据えた議事運営を実施 ・案件の性質に応じた時間配分を徹底し、戦略的な議論へ優先して時間を割り当て ・中長期的な企業価値向上を議論する場の設定（企業価値向上委員会など）
「論点中心」の資料構成へ	・事前説明などを活用して本会議での報告・説明事項を圧縮し、創出した時間を意思決定や戦略的対話に集中させる
定量的な モニタリングの強化	・各施策の期限と定量目標（KPI）に対する現在地を可視化するフォーマットへ移行し、客観的な意思決定を支援 ・事業別ハードルレートなどの規律に基づき、計画を下回った事案に対する真因分析と、軌道修正（代替案の検討・撤退など）の議論を定着化

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開催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

2026年3月期 取締役会における主な議論事項

中長期戦略と事業モニタリング

- 中期経営計画の進捗検証と戦略の見直し
- 主要事業の定点観測
- 新規事業・PMIのモニタリング

決算・財務・資本政策

- 政策保有株式の保有意義見直し・縮減
- バランスシート・マネジメントに基づく不動産戦略と流動化
- 株主還元(自己株式取得・配当)

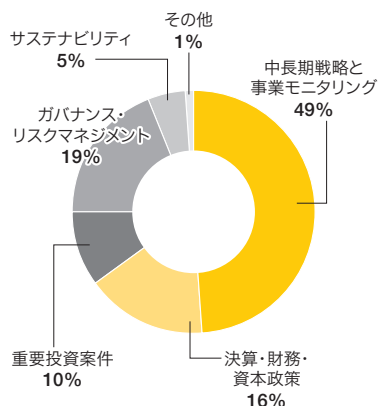
重要投資案件

- デジタル基盤の整備
- 主要拠点の賃貸借および投資計画の承認

ガバナンス・リスクマネジメント

- 次期経営体制および重要人事の決議
- 取締役会の実効性評価
- 株主・投資家との対話状況およびフィードバックの共有
- サイバーセキュリティ対策と内部統制の評価

議案の構成比



監査役会

監査役会

監査役および監査役会は、取締役の職務執行の監査、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。

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行い、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。

2026年3月期は、当社が成長領域と位置づけるコントラクト・ロジスティクス事業の大型案件を扱う物流拠点や、流通加工機能の現場などの視察を実施しました。設備やオペレーションの確認にとどまらず、現場の責任者や第一線の社員と直接対話を行い、成長領域における投資効果や取組みの進捗・課題、潜在的なリスクなどについて理解を深めました。このような活動を踏まえ、成長戦略の推進に向けてより実効性の高い監督と助言を行い、企業価値の向上につなげていきます。

2025年10月、ナカノ商会のロジスティクスセンターやヤマト運輸の統合型ビジネスソリューション拠点などを視察するとともに、事業長や現場責任者との意見交換会を実施



役員一覧



代表取締役 会長

長尾 裕

所有株式数:47,300株

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
 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
 2026年 4月 当社代表取締役会長 現在に至る



代表取締役 社長 社長執行役員

櫻井 敏之

所有株式数:2,100株

1998年 4月 当社入社
 2015年 4月 ヤマトWebソリューションズ(株)
 代表取締役社長
 2020年 3月 ヤマトロジスティクス(株)
 営業統括本部執行役員
 ヤマト運輸(株)常務執行役員
 (宅急便事業統括)
 2026年 4月 当社社長執行役員
 2026年 6月 当社代表取締役社長
 兼ヤマト運輸(株)取締役 現在に至る



取締役 執行役員

阿波 誠一

所有株式数:21,500株

1993年 4月 当社入社
 2012年 4月 ヤマト運輸(株)経営戦略部長
 2020年 3月 ヤマトシステム開発(株)
 代表取締役社長兼社長執行役員
 2024年10月 ヤマト運輸(株)専務執行役員
 (ネットワーク再構築統括)
 2025年 4月 同社代表取締役社長兼社長執行役員
 現在に至る
 2026年 6月 当社取締役執行役員 現在に至る



取締役

チャールズ・イン

社外役員 独立役員

所有株式数:一株

1990年 2月 エルスリー・インク(ニューヨーク)入社
 1992年 3月 同社ヴァイスプレジデント
 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



取締役/取締役会議長

池田 潤一郎

社外役員 独立役員

所有株式数:900株

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
 2024年 6月 当社取締役 現在に至る
 2026年 6月 (株)商船三井 特別顧問 現在に至る



取締役/指名報酬委員長

木原 民

社外役員 独立役員

所有株式数:一株

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
 (株)リコーデジタル戦略部デジタル人材
 戦略センター所長
 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



取締役

クリスティン・エドマン

社外役員

所有株式数:一株

1997年11月 マテル・インターナショナル(株)入社
 2005年 8月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マウ
 リッツAB(スウェーデン)入社
 2008年 3月 エイチ・アンド・エムヘネス・アンド・マウ
 リッツ・ジャパン(株)代表取締役社長
 2017年 6月 LVMHファッション・グループ・ジャパン(株)
 (現 LVMHファッション・グループ・ジャパ
 ン合同会社)取締役 ジパンシイジャパン
 プレジデント&CEO
 2021年12月 (株)ZOZO執行役員(2024年11月退職)
 2026年 6月 当社取締役 現在に至る



取締役

藤本 昌義

社外役員 独立役員

所有株式数:一株

1981年 4月 日商岩井(株)入社
 2008年12月 MMC Automotriz S.A.
 Director President
 2017年 6月 双日(株)代表取締役 社長CEO
 2024年 4月 同社代表取締役 会長CEO
 2025年 4月 同社代表取締役 会長 現在に至る
 2026年 6月 当社取締役 現在に至る



常勤監査役

佐々木 勉

所有株式数:12,600株

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



常勤監査役

庄司 義人

所有株式数:8,800株

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



監査役

松田 隆次

社外役員 独立役員

所有株式数:一

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
 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 現在に至る
 2020年 6月 当社監査役 現在に至る



監査役

井野 勢津子

社外役員 独立役員

所有株式数:一

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
 2012年 3月 アマゾンジャパン リテール部門 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 現在に至る
 2024年 6月 当社監査役 現在に至る



監査役

寺田 昭仁

社外役員 独立役員

所有株式数:一

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

スキル・マトリックス

氏名	役位	社外 役員	指名 報酬 委員会	企業価 値向上 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	代表取締役会長				●	●	●			●	●
櫻井 敏之	代表取締役社長 社長執行役員		○	○	●	●	●			●	●
阿波 誠一	取締役執行役員				●		●	●	●	●	
チャールズ・イン	取締役	○	○	○	●	●				●	●
池田 潤一郎	取締役 取締役会議長	○	○	○	●		●				●
木原 民	取締役 指名報酬委員長	○	○	○			●			●	
クリスティン・エドマン	取締役	○	○	○	●	●					●
藤本 昌義	取締役	○	○	○	●	●					●
佐々木 勉	常勤監査役				●	●			●		
庄司 義人	常勤監査役				●			●			
松田 隆次	監査役	○						●	●		
井野 勢津子	監査役	○						●			●
寺田 昭仁	監査役	○						●	●		

※上記一覧表は各人が有するすべての知識や経験を表すものではありません。

サクセッションプラン

当社グループは、持続的な企業価値向上の実現に向けて、社長および次世代経営陣のサクセッションプランを最重要課題の一つと位置づけています。独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会は、戦略的な議論と審議を通じて、本プロセスの独立性確保と実効性向上を図っています。

経営陣の人材要件定義とタレントプールの形成

事業ポートフォリオの変革期にある当社では、既存の事業領域にとらわれない多様な知見や、逆境下でも改革を断行するリーダーシップ・胆力などを社長の人材要件として定めています。また、次世代経営陣には、担当領域を牽引する高い専門性と実行力などを要件に設定しています。これらに基づき、教育と戦略的配置を連動させたタレントマネジメントを展開しています。階層別の「タレントプール」を設定し、年次での選抜型研修やキーポジションへのタフアサインメントを実施し、人材の可視化と計画的な引き上げを行っています。

新社長の選任と、さらなるモニタリング体制の高度化

指名報酬委員会では、年次で取締役の選任(再任)に関する審議を行っています。2026年4月の新社長就

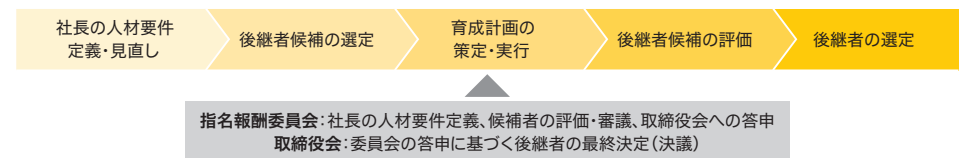
■ 取締役・監査役に期待するスキル項目と選定理由

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、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。

任においては、現在の経営環境と今後の事業課題などを踏まえて客観的かつ厳格な議論を行った結果、新体制への移行を決定しました。タレントプール内の候補者を絞り込み、指名報酬委員が最終候補者との直接面談を実施して「変革への覚悟」や資質を見極めた上で取締役会に答申しています。

本プロセスの客観性と透明性をより高めるため、社外取締役によるタレントプールのモニタリングを高度化します。取締役会などでの質疑に加えて、次世代候補者層との直接的な対話の場や現場視察などの機会を拡充し、候補者の資質や人柄への理解を深めることで、経営の監督側からの多角的なアセスメントと計画的な次世代経営陣の輩出を図ります。

■ 社長の選任プロセス



役員報酬

当社は、中長期的な企業価値向上に向けた経営陣のコミットメントを高めることを目的として、役員報酬制度を設計しています。報酬体系は「基本報酬」「短期業績連動報酬」、および今般見直しを行った「中長期業績連動型株式報酬」の3つで構成しており、報酬を業績や株価と連動させることで、株主の皆様と同じ目線で経営に取り組む構造としています。

基本方針

- ▶ **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ふさわ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。

報酬の構成

取締役の報酬は、外部水準など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。監査役および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。

基本報酬：短期業績連動報酬：中長期業績連動型株式報酬＝1.0：0.8：1.0※		
固定報酬	変動報酬	
基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動型株式報酬 (譲渡制限付株式報酬)

※最上位職務の場合

固定	基本報酬
職責に基づき、外部水準などを考慮し、役位別に決定します。	

変動 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)に対して役位別に割合を定め、基準額を設定しています。
- ・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ています。

短期業績指標	連結営業収益、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益、個人ミッション評価
--------	---

変動 中長期業績連動型株式報酬(譲渡制限付株式報酬)

- ・基本報酬(固定報酬)に対して役位別に割合を定め、基準額を設定しています。
- ・当社の業績目標達成度などに応じて、基準額の0.25～150%の範囲内で金銭報酬債権を支給し、それを現物出資することにより、譲渡制限付株式が割り当てられます。

対象者	当社グループの社内取締役および執行役員(子会社を含む)
発行または処分する株式の種類	普通株式
譲渡制限株式の総数	198,790株(2026年3月末時点における発行済株式総数の約0.06%)
譲渡制限期間	譲渡制限付株式の交付日から退任または退職する日まで
無償取得・返還事由	法令違反や正当な理由のない途中退任など、取締役会が定める一定の事由に該当した場合、株式や金銭の不支給や返還を求める

中長期業績指標	ROE、ROIC、相対TSR、ESG指標、個人ミッション評価
---------	--------------------------------

中長期業績連動型株式報酬では、財務成果だけでなく、株主価値やサステナビリティへの取組みも評価に反映しています。これにより、中長期的な企業価値向上に向けた経営陣のコミットメントを高めています。

中長期の企業価値向上に向けた報酬制度の見直し

当社は、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを高めるため、2027年3月期より、既存の信託型株式報酬制度に代えて、業績連動事後交付型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。業績目標の達成度などに応じて、退任時まで譲渡できない株式を交付することで、経営陣の報酬と業績・株主価値との連動性を高め、株主と同じ目線で中長期的な企業価値向上に取り組む、より直接的で実効性の高い報酬体系を構築しています。

株主・投資家との対話を通じた企業価値の向上

当社グループは、持続的な企業価値の向上に向け、株主・投資家との建設的な対話を重視しています。IR・SR活動を推進する専門部署を設置し、IR担当執行役員が活動全体を統括する体制のもと、社長をはじめとする経営陣や独立社外取締役と機関投資家の皆様との十分な対話機会を確保しています。加えて、個人株主の皆様に向けた情報発信や施設見学会などの交流の機会を設け、当社グループへの理解促進による関係性の強化と長期的な株式保有を図っています。対話を通じて寄せられた意見や要望は適宜取締役会に報告し、事業・財務戦略のブラッシュアップなどの具体的なアクションにつなげています。

市場からの「声」と、企業価値向上に向けた経営のアクション

2026年3月期の対話では、主に「業績回復に向けた実行力」や「中長期的な成長に向けた事業ポートフォリオの最適化」について強い関心が寄せられました。これらの声を受け、社内の各会議体における議論を通じて、以下のとおり具体的なアクションへと結びつけています。

「次なる成長ステージ」を牽引する経営体制

市場からの主な声 不確実性の高まる事業環境において、ヤマトグループの変革を一段と加速させ、新たな成長軌道を描くための強力なリーダーシップと経営体制を期待する。

当社の対応 指名報酬委員会における客観的な審議を経て、これまでの改革で築いた経営基盤を引き継ぎつつ、既存の枠にとらわれない多様な知見に基づき、機動的な決断を下せる経営体制へ移行しました。新体制のもと、ガバナンス機能のさらなる高度化と迅速な戦略実行を通じて、持続的な成長を実現していきます。

▶ P.44 指名報酬委員長メッセージ

事業ポートフォリオの変革と資本効率の向上

市場からの主な声 成長性と収益性の両面から各事業の立ち位置を客観的に評価し、リソース配分の最適化やバランスシート・マネジメントについて、より踏み込んだ議論と実行を求める。

当社の対応 持続的な収益性の向上を目指す「ROIC(投下資本利益率)経営の推進」を軸に据え、各事業へのリソース配分の最適化を進めています。あわせて、バランスシート・マネジメントの強化に向けた厳格な投資規律として、「事業別ハードルレート」および「アセット・ガバナンス方針」を導入。政策保有株式の売却加速や不動産の流動化など、資本効率を最大化するための果敢な意思決定を迅速に実行していきます。

▶ P.6 CFOメッセージ

サステナビリティ戦略と企業価値の連動

市場からの主な声 ESGや環境対応への取組みが、コストにとどまらず、どのように中長期的な企業価値(財務インパクト)に結びつくのか、説得力のある道筋を示してほしい。

当社の対応 サステナビリティに関する説明会等を通じて、非財務情報と財務戦略を統合した開示の高度化を進めています。EV導入やエネルギーマネジメントによるコスト抑制や新たな収益源の創出、組織と人の変革による人的生産性やエンゲージメントの向上など、非財務の取組みを経済価値へと変換する構造を定量的・定性的に説明し、中長期的な企業価値向上へのつながりを実証しています。

▶ P.27 新規領域 ▶ P.29 人事戦略 ▶ P.36 環境戦略

■ エンゲージメント活動の実績 (2026年3月期)

対象	活動内容	当社スピーカー	実施回数
機関投資家	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
		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
	海外投資家訪問(欧州・米州・アジア)	社長	4回
個人投資家	個別対話(1on1)	社長、IR担当執行役員およびIR担当者	303回
	施設見学会 (統合型ビジネスソリューション拠点)	IR担当者	6回
	対話会	地域担当執行役員およびIR担当執行役員	2回

※株主・投資家のご要望および面談目的などを踏まえて対応しています。

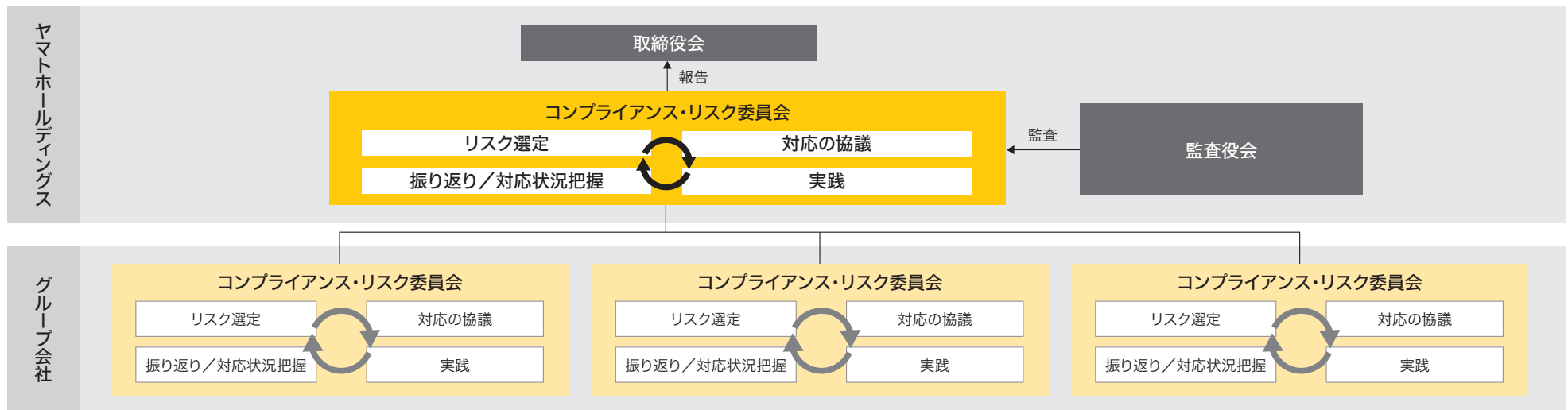
リスクマネジメント

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。

■ リスク管理体制図



主要なリスク

ヤマトグループの経営成績など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

- ① 市場・競争環境の変化によるリスク
- ② 労働力人口の減少によるリスク
- ③ テクノロジーの進化に係るリスク
- ④ 情報セキュリティに係るリスク
- ⑤ 地域の過疎化によるリスク
- ⑥ 気候変動に係るリスク
- ⑦ M&Aおよび戦略的業務提携に係るリスク

(2) 事業運営に係るリスク

- ① コンプライアンスに係るリスク
- ② 大規模自然災害等に係るリスク
- ③ 重大交通事故・労働災害に係るリスク
- ④ 労務関連法制に係るリスク
- ⑤ 国際情勢等の影響によるリスク
- ⑥ 金融市場の影響によるリスク