

ヤマトホールディングス コーポレートガバナンス・ガイドライン

第1章 総則

1. 目的

ヤマトホールディングス（以下、当社という）およびヤマトグループにおけるコーポレートガバナンス・ガイドライン（以下、当ガイドラインという）を制定し、「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」に向け、実効的にコーポレートガバナンスの充実に取り組んでいくことで、総合的な企業価値を高め、企業の存続、発展につなげていくことを目的とする。

2. 当ガイドラインに関する基本的な考え方

当社およびヤマトグループは、「社訓」が企業精神の原点であり、それに基づいた「経営理念」が目指すべき姿であると認識し、その実現に向けてはお客様満足、株主満足、社会満足、社員満足に資するコーポレートガバナンスの追求が最優先事項であるとの立場に立ち、当ガイドラインの継続的な強化、充実に取り組む。

<社訓>

- 一、ヤマトは我なり
- 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
- 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

<経営理念>

ヤマトグループは、
社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、
より便利で快適な生活関連サービスの創造、
革新的な物流システムの開発を通じて、
豊かな社会の実現に貢献します。

3. 制定・改正・廃止

当ガイドラインの制定・改正・廃止は、取締役会の決議を経て行う。

第2章 ステークホルダーとの関係

1. 株主の権利・平等性の確保

すべての株主に対し、対話と情報開示を通じて平等性が実質的に確保されるよう努めるとともに、株主利益に影響を与える可能性のある事項について積極的に情報を開示し、十分な説明を行うことで、株主の権利の確保と適切な権利行使のための環境整備を行う。

(1) 株主総会における権利の確保

株主総会は、議決権を有する株主によって構成される当社の最高意思決定機関であるとともに、株主との建設的な対話を行う重要な場であるという認識のもと、より多くの株主が株主総会に出席できるよう、開催日時、開催場所等を設定するとともに、出席できない株主については、書面のほかインターネットにより議決権を行使できるよう、環境整備を行う。

①情報提供

株主が株主総会の議案について十分な検討を行い、適切に議決権を行使できるよう、必要と思われる情報について、株主総会招集通知への掲載のほか、TDnet や当社ホームページにおいて適宜情報提供を行う。

②権利行使に係る手続きの明確化

株主の権利の尊重のために、その権利行使に係る手続きを「株式取扱規程」に明文化することで、会社による恣意的な運用を防止し、株主の権利行使を妨げることがないように十分に配慮する。少数株主に認められている権利に対しては、権利行使の方法を具体的に定め、適切に行使ができるよう配慮する。当該規程は株主がいつでも閲覧できるよう当社ホームページにおいて公開する。

③円滑な議決権行使のための環境整備

- ・株主総会の開催日の設定においては、より多くの株主が株主総会において適切に議決権行使ができるよう、集中日を避けた開催日の設定を行う。
- ・株主総会会場については、より多くの株主が来場しやすいよう公共交通機関の利便性を考慮し選定する。
- ・株主総会招集通知については、開催日の3週間前を目安に発送し、記載内容について、発送前に当社ホームページおよび東京証券取引所のウェブサイト等において公表する。
- ・機関投資家や海外投資家の株式保有比率を踏まえ、議決権電子行使プラットフォームに参加するとともに、招集通知の英訳版を日本語と同時に当社ホームページおよび東京証券取引所のウェブサイトにおいて開示する。

- ・信託銀行等の名義で株式を保有している機関投資家等より、株主総会に出席し議決権を行使するなどの申し出が事前にあった場合には、信託銀行等と協議を行い、適切な手続きのうえ対応する。

④株主総会における反対票の分析

株主総会において相当数の反対票が投じられたと認められる会社提案議案については、株主の意思、投票行動の背景を分析し、株主との対話に役立てる。当該分析については取締役会において情報を共有し、議論を行う。

(2) 資本政策の方針

①方針

当社は純粋持株会社として、グループ全体の企業価値を高めることを目的として事業を展開しており、株主還元については、財務健全性を維持しながら利益を配分する。配当については、親会社株主に帰属する当期純利益を基準に、配当性向30%を目標とする。さらに、株主価値向上のため、自己株式の取得等の資本政策を機動的に実施する。

②資本増強等

資本増強等が必要な場合については、株主への十分な説明に努める。

(3) 政策保有株式に関する方針

①方針

グループの事業との関係性や収益性等について総合的に勘案し、保有意義のある株式を保有する方針とする。主要な銘柄については、毎年、取締役会において、アライアンス強化による効果や取引実績、時価等を踏まえて検証し、保有の継続について判断する。

②保有している株式の議決権行使

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等を勘案し、株主総会の議案ごとに賛否を判断する。

(4) 買収防衛策

①買収防衛策に対する方針

持続的な成長と企業価値の向上に努め、買収防衛の効果をもたらす方策については、導入しない。

②公開買付けに付された場合

当社の株主構造に大きな変動が発生し、既存の株主利益に影響を与える可能性があることから、取締役会としての考え方を速やかに公表する。また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じない。

(5) 関連当事者間取引

役員の競業、自己取引等に関しては、取締役会規程等に基づき取締役会決議と定めている。また、当社およびグループ会社における主要株主等の関連当事者との取引を行う場合には、社内規程に基づき、決裁者が取引の重要性やその性質に照らし合わせ、株主や会社の利益を害することのないよう確認する。

2. 株主との対話

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、社長をはじめとする経営陣幹部による対話等を推進し、IR 戦略担当役員を中心とする体制を整備する。

(1) IR 体制

IR 戦略担当役員を選任し、社長をはじめとする経営陣幹部による対話等を中心に推進する。IR 戦略担当は社長および IR 戦略担当役員の対話を補助し、経営戦略担当、財務戦略担当、法務・CSR 戦略担当、広報戦略担当等、社内の IR 活動に関連する部署と日常的に連携を図り、株主との対話を行う。

(2) 株主構成の把握

毎年3月末および9月末時点における株主名簿について、名簿上の株主構造を把握するとともに、専門機関を利用し、当社株式を保有する海外ならびに国内の実質株主の調査実施により、定期的な実態把握を行う。調査により判明した情報は、投資家と建設的な対話を行うにあたり、IR 活動に活用する。

(3) 対話の機会

経営戦略や事業に対する理解を得るため株主との十分な対話の機会の確保を意識し、経営陣幹部が主体となった IR 活動を行う。年間の基本活動は以下のとおりとし、計画的に実施する。

- ①経営陣幹部による決算説明 年4回
- ②社長によるスモールミーティング 年2回
- ③施設見学会等 年2回以上
- ④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
- ⑤その他、株主からの対話の申し込みに対し合理的な範囲で対応

実施後は、株主・投資家の意見を必要に応じ、取締役をはじめとする経営陣幹部にフィードバックすることにより、客観的な視点からの課題認識を社内で共有する。また、IR 戦略担当は、日頃より株主・投資家からの電話取材を含めた個別面談を積極的に受け入れ、円滑な対話に向けて役員の補助を行う。

(4) 建設的な対話に向けた情報の開示

経営方針や計画に対する進捗をはじめとする経営に関する情報、定量的な財務情報、コーポレートガバナンスや環境・CSRなどの非財務情報を適切かつタイムリーに説明・開示することにより、株主・投資家に対する説明責任を果たす。

①経営戦略、経営計画の策定

当社の取締役会および経営陣幹部は、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、その実現に向けて最善の努力を行うことを方針とする。

株主の満足度向上のための経営指標として ROE を目標達成すべき重要な指標の一つとする。

計画を達成するための具体的施策を決算説明会等で開示・説明を行う。

②情報発信

情報発信においては、東京証券取引所への適時開示の他、主要サービスの月次実績や四半期ごとの決算情報、ヒストリカルな財務情報等、必要な情報を積極的かつタイムリーに当社ホームページに掲載する。また、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、英語の二か国語による掲載を心掛ける。

(5) インサイダー情報管理

インサイダー情報管理については、「インサイダー取引防止規程」を設置し、それに則って運用を図る。また、入社時の秘密保持誓約、e-ラーニングや座学を活かした定期的な社内研修等により社員の意識教育を徹底し、人的要因による漏えいを防止する。

開示対象項目となる重要な事実の取扱いについては、情報共有者を名簿で管理し開示までの取扱いに十分に留意するとともに、取締役会決議時には適宜適切に東京証券取引所へ開示する。

3. 株主以外のステークホルダーとの協働

当社およびヤマトグループは経営理念のもと、中長期的な企業価値向上に向け、従業員、お客様、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーを尊重し、良好かつ円滑な関係、適切な協働に努める。

(1) サステナビリティを巡る課題認識

①CSV (Creating Shared Value) の取組み

企業が本業を通じて地域社会と共通の価値を創造する CSV という考えに基づき、ヤマトグループの地域に密着したラストワンマイルネットワークの強みを生かし、全国各地の企業や自治体と連携した「見守り支援」や「買い物支援」等、地域社会が抱える課題の解決を当社の事業の一つとして取り組んでいく。

②環境保護

- ・企業の社会的責任である環境保護活動を「ネコロジー」と総称し、環境を意識した事業活動を推進するとともに、社員一人ひとりが常に環境保護の意識を持って、日々の業務に取り組む。
- ・最新の環境技術を取り入れた総合物流ターミナルの建設や、情報通信技術（ICT）を活かしたサービスの提供等に積極的に取り組むとともに、輸送の場面で CO2 排出量削減に取り組み、徹底的なエコロジー化を図る。
- ・環境保護活動の中心として地球環境委員会を設置し、サステナビリティを巡る課題について対応する。管掌役員が必要と判断した場合は、取締役会に報告を行う。

（2）ダイバーシティの推進

性別・国籍・年齢等にかかわらず多様な人材が活躍できる組織づくりを目指し、ダイバーシティ推進室を設置し、ダイバーシティの取組みを中心となって推進する。

（3）内部通報制度

会社や社員、取締役等のコンプライアンス違反行為について、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、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する。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する。内部通報の対応内容は、定期的にコンプライアンス・リスク委員会に報告することとし、管掌役員が必要と判断した場合は、取締役会に報告を行う。

第3章 情報開示

1. 情報開示の基本姿勢

様々なステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するため、法定開示のみならず、ステークホルダーにとって必要と考えられる情報を、迅速、正確かつ公正公平に伝達することを方針とする。株主との建設的な対話を行う上で基盤となる情報については、非財務情報も含め、ホームページやアニュアルレポートといった様々なツールにより、適切かつタイムリーな情報開示を行う。

2. 主体的な情報開示

意思決定の透明性、公平性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するため、情報開示を主体的に行う。

3. 情報開示の有用性の向上

開示する情報については、その情報の利用者が当社と対話するにあたり、利用者にとって有用なものとなるよう取組みを行う。

(1) 具体的な情報開示

情報開示にあたっては、可能な限り具体的で、かつ情報の利用者にとって理解しやすい表現を用いる。

(2) 英語での情報開示

英語版のホームページを開設するとともに、株主総会招集通知、決算説明資料をはじめとした各種 IR 資料の英語版を作成し、適切かつタイムリーな開示を行う。

第4章 コーポレートガバナンス体制

1. 機関設計

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する。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する。

2. 取締役、取締役会

取締役は、株主から経営を負託されている受託者責任、および株主以外にも様々なステークホルダーに対する責務を負っていることを認識し、継続的な企業価値向上を目指す。

(1) 取締役会の構成

取締役会は、当社グループの事業に関する知見、専門知識、経験等のバックグラウンドが異なる多様な役員で構成し、取締役の員数は、定款の定めに従い12名以内とする。また、独立した客観的な立場から監督を行う独立社外取締役を2名以上選任する。

(2) 取締役会の役割・責務

取締役会は、当社の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う。

①取締役会は、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する。

- ②取締役会は、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う。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させる。
- ③取締役会は、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を発揮することを促す一方、説明責任の確保ができる体制を整備する。
- ④各執行役員の管掌範囲は取締役会で決定し、これを開示する。執行役員は、社内規程に基づいて業務の執行を行う。

(3) 取締役会の運営

取締役会は、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う。

- ①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、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を行う。
- ②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する。
- ③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する。
- ④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、議論の活性化を促す。

(4) 取締役会の評価

取締役会としての実効性を検証すべく、全取締役および全監査役から取締役会の構成や運営状況に関する意見を確認し、それら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審議する。

(5) 取締役・監査役の選任

- ①株主総会に付議する取締役選任議案は、指名報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定する。また、監査役選任議案は、指名報酬委員会の審議を経て、監査役会の同意を得たうえ、取締役会で決定する。
- ②取締役および監査役の選任にあたっては、株主総会招集通知の選任議案において、個々の略歴、選任理由等を記載し、開示する。

(6) 取締役の報酬

取締役（社外取締役を除く）および執行役員の報酬は、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する。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する。

(7) 内部統制

- ①取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われる体制および内部統制やリスク管理体制を適切に構築・運用する。
- ②会社法に基づき、内部統制システム構築の基本方針を定め、併せてグループ各社においても内部統制の強化を図る。
- ③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する。

3. 監査役、監査役会

監査役は、株主から取締役の職務執行の監査を負託されている受託者責任、および株主以外にも様々なステークホルダーに対する責務を負っていることを認識し、独立した機関として取締役の職務執行の監査を行う。

(1) 監査役会の構成

監査役会は、監査役の半数以上を社外監査役とし、常勤監査役を1名以上選定する。監査役の員数は、定款の定めに従い4名以内とし、財務・会計に関する適切な知見を有している者を1名以上選任する。

(2) 監査役会の役割・責務

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等の役割・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う。

- 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るものとする。
- 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る。
- 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する。

4. 指名報酬委員会

指名報酬委員会は、取締役会の諮問委員会として、指名、報酬等の特に重要な事項について審議を行い、経営の透明性を高める。

(1) 指名報酬委員会の構成

指名報酬委員会は、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する。

(2) 指名報酬委員会の役割・責務

- ①指名報酬委員会は、経営陣幹部の選任・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を行い、その妥当性を検証する。
- ②指名報酬委員会は、経営陣幹部の報酬等に関する方針を決定する。
- ③代表取締役の後継者は、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、取締役会に上程する。

5. 社外取締役、社外監査役

独立した立場から経営全般に対し助言を得るため、社外監査役のほか、当社と利害関係のない独立性の高い社外取締役を選任し、公正かつ透明性のある経営を行うことで、実効性の高い経営の監督体制を確保する。

(1) 社外取締役の役割・責務

社外取締役を2名以上選任することにより、以下の役割・責務を果たすことを通じて、企業価値の向上に取り組む。

- ①社外取締役は、豊富な経験と幅広い知見を活かし、経営全般について必要な発言・助言を適宜行い、会計監査・内部監査部門とも連携し企業価値向上を図る観点から助言を行う。
- ②取締役会において重要な意思決定に意見を反映することや、指名報酬委員会において取締役候補者の選任や取締役が受ける報酬に関する議案等を審議し、妥当性を検証することにより、経営の監督機能を確保する。
- ③独立した立場から、会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督し、ステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させる。
- ④経営全般に対して独立した立場で積極的に助言できるよう、中核の事業責任者など経営陣幹部と積極的に意見交換を行い、認識共有を図る。

(2) 社外監査役の役割・責務

社外監査役は、個々の専門知識や豊富な経験を活かし、独立した立場から取締役会に対して必要な発言を行い、企業の健全性の確保に取り組む。

(3) 独立性判断基準

当社における社外取締役または社外監査役が独立性を有すると判断するには、以下各号のいずれかに該当する者であってはならないものとする。

- ① 当社および当社グループ会社（以下、総称して「当社」という。）を主要な取引先とする者、もしくはその者が法人等（法人その他の団体をいう。以下同じ。）である場合は、その業務執行者
- ② 当社の主要な取引先、もしくはその者が法人等である場合は、その業務執行者
- ③ 当社から役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- ④ 当社を主要な取引先とするコンサルタント、会計専門家または法律専門家等、専門サービスを提供する法人等の一員
- ⑤ 当社の主要な株主、もしくは主要な株主が法人等である場合は、その業務執行者。
- ⑥ 当社が寄付を行っている先またはその業務執行者
- ⑦ 現在または過去において当社またはその子会社の取締役（社外取締役を除く。）・監査役（社外監査役を除く。）・執行役員または使用人であった者
- ⑧ 当社の取締役、監査役、執行役員または使用人の近親者
- ⑨ 上記のいずれかに該当する者（重要でない者を除く。）の近親者

(4) 兼任状況の開示

社外取締役および社外監査役の他社での兼任状況は、株主総会招集通知、有価証券報告書等において毎年開示を行う。

6. 会計監査人

監査役会および財務戦略担当が連携し、会計監査人の年度監査計画について事前協議を行い、その監査計画に基づいて会計監査人の適正な監査を確保する。

(1) 監査役会による評価・確認

監査役会は、「会計監査人の解任または不再任の決定の方針」に従い、会計監査人の再任の決定等について、評価の検討を行い、決定する。また、会計監査人の独立性と専門性の有無について確認を行う。

(2) 適正な監査の確保

会計監査人は、財務担当部門と監査計画のスケジュールおよび見積監査時間等について、十分な事前協議を行い、監査役会は監査計画の妥当性を承認し、適正な監査を確保する。また、会計監査人は、取締役や財務担当役員をはじめ、各業務執行役員等の経営陣幹部と、計画的および必要に応じて面談を随時実施する。

(3) 監査役、内部監査人との連携

会計監査人と監査役は、会計監査結果や四半期レビュー結果の報告等を通じ、連携を図るとともに、定期的に監査役・会計監査人・内部監査人との三様監査人ミーティングを開催し、情報共有を図り、連携を強化する。

(4) 不正・不備・問題点への対応

- ①会計監査人が不正を発見し、適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合は、代表取締役の指示により、各業務執行役員等の経営陣幹部が中心となり、速やかな調査と是正を行う体制を確保する。
- ②監査役会はその調査内容・是正結果等の報告を受け、常勤監査役が中心となり、内部監査部門や関連部門との連携により、調査内容の適切性を確認するとともに、必要な場合には代表取締役に対し是正を求める。

7. 支援体制、トレーニング方針

取締役・監査役がその役割・責務を実効的に果たすために、取締役・監査役に対して常に必要な情報提供を行うなど支援体制を整備する。

(1) 支援体制

- ①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する。
- ②「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し、積極的な事業との関わりを設ける。
- ③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する。
- ④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を行う。
- ⑤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る。
- ⑥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する。

(2) トレーニング方針

取締役・監査役が、それぞれの役割や責務を果たす上で必要な法令や財務、当社グ

ループを取り巻く経営環境や新たな技術などの知識習得・向上の機会を計画的かつ定期的に確保する。

また、事業責任者が一堂に会する戦略会議および社外有識者との会議での活発な議論や事業現場視察などにより、当社グループの経営戦略や事業の内容・状況等の理解を深めるための機会を確保する。

以 上