



社外取締役
小林 洋一



社外取締役
(取締役会議長)
菅田 史朗



社外取締役
(指名報酬委員会委員長)
得能 摩利子



社外取締役
チャールズ・イン



社外取締役
久我 宣之

社外取締役座談会

事業構造改革による 中長期的な企業価値の 向上を目指して

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための事業構造改革および、それを支えるコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。当社のコーポレート・ガバナンスの現状と、中長期的な企業価値向上を実現するための課題について、5名の独立社外取締役による活発な議論が展開されました。

取締役会・指名報酬委員会の実効性

重要事項に焦点を絞り、適切な議論が展開される取締役会

菅田 当社の取締役会は、社外取締役の比率を高めるとともに、社外取締役である私が議長を務めるなど、ガバナンス体制を継続的に変革してきました。また、年間の計画的な議案設定や事前説明の実施に加え、現場視察の再開など、取締役会の実効性を高める取組みも進化しています。

これらを踏まえ、実際の実効性における審議の状況について、皆さんの所感をお聞かせください。

小林 社外取締役が取締役会の過半数を占め、社外取締役が取締役会議長を務めるなど、当社のガバナンス体制は日本企業の中でも先進的であると思います。議長を社外取締役が務めることで、取締役会で議論すべき適切な議案が選定されています。また、案件ごとに決議事項、報告事項、

協議事項と分類され、充実した議論が可能になっています。取締役会当日の審議において、さらに深い議論が必要と議長が判断した場合は、別の機会に包括的な説明や報告を執行側に求めるなど、積極的な運営がなされています。

また、九州地域の現場視察に赴いた際には、営業所の集約・大型化やターミナルの機能分離など、事業構造改革の重要課題である拠点戦略について、これからのあるべきオペレーションの姿を包括的に理解することができました。現場の担当者との対話に加えて、本社から同行した担当執行役員への補足説明を受け、さらに理解が深まりました。このような取組みを踏まえ、取締役会では重要事項に焦点を絞り、適切な議論ができているものと認識しています。

チャールズ 近年、地政学的なリスクなどによる不確実性や事業環境の急速な変化に対応するため、コーポレート・ガバナンスの強化が求められており、当社は時代の変化に合わせたガバナンス体制を構築しています。現場視察での

社員との対話を通じて、経営戦略の実行状況や課題を感じながら、取締役会において実践的な議論を展開しています。

物流業界は近年、パンデミックや燃料費の高騰など、国際的な逆風にさらされてきました。しかし、これは当社にとって好機でもあります。物流やビジネスモデルを大胆に刷新することで、競争力を向上させることができると考えています。今後、日本を代表する物流企業として、グローバル企業の経営手法やスピード感覚を積極的に取り入れることにより、世界で勝てる企業になれると信じており、私自身もこれらに積極的に取り組んでいきます。

数値をベースに、合理性・客観性が保たれた審議

菅田 2022年3月期より継続して開催してきた機関投資家とのスモールミーティングでも、取締役会の実効性について高い関心が寄せられています。社外取締役の指摘、提言が執行側の活動に反映され、議論や意思決定の質、スピードが向上した事例があればお聞かせください。

社外取締役座談会

事業構造改革による中長期的な企業価値の向上を目指して

久我 取締役会の実効性とは、言い換えれば企業価値の向上にいかにか寄与していくか、そして執行の正当性をモニタリングできるかということです。企業価値の向上という点では、折に触れ、より具体的に、定量的な説明を執行側に要望してきたことで、数値をベースにした議論、審議がなされるようになってきています。その意味で合理性、客観性が担保された上での議論、審議になっていると考えています。

得能 数字で示すべきという、私たち社外取締役の基本的なメッセージに対し、執行側が提示する戦略が精緻化し、それに応えられるようになった結果、実効性が向上していると考えています。よって、取締役会だけで実効性を上げているというより、取締役会に提示する執行側のパフォーマンスも上がっていると評価しています。

小林 ビジョンがあって、戦略があって、定量的な目標はどうか。そして、定量目標に対する結果と進捗はどうか。重要な点だと繰り返し述べてきました。この点は改善が進んでいると私も考えています。

個別の案件を取り上げますと、2022年のフレイター導入決定に際して、社外取締役は様々な意見を執行側と交わしました。物流業界の2024年問題等を踏まえ、持続的か

つ強靱な物流ネットワークの構築に向けて、海外から3機の機体を購入し、改造するという大きな投資案件であり、為替や燃料調達のリスクもありました。業績への大きなインパクトがありうるという認識のもと、私たち社外取締役は自身の経験に照らして、協議案件として執行側へ多くのアドバイスをしてきました。そうした話し合いの中で、当案件についてリスクを適切に考慮した上での執行につながったと考えています。

得能 人事戦略のあり方についても、私を含め社外取締役の提言で変わってきたと考えています。当社には、労務管理はあっても、経営戦略と連動した人事戦略が不足しているということを取締役就任以来、感じていました。私自身、機会があるごとにその課題について議論を促してきたことで、適切な変化が生まれてきたと実感しています。

社外取締役を中心に活発な議論を行う指名報酬委員会

菅田 続いて指名報酬委員会の実効性について、指名報酬委員会における活動状況あるいは具体的な議論の内容、今後、議論を深めていきたい内容、課題についてお聞きします。



得能 指名報酬委員会は、2022年6月から、社外取締役全員が参画し、社内取締役1名、社外取締役5名の構成になりました。委員長は社外取締役である私が務めています。月1回の頻度で開催し、社外取締役の皆さんが様々なバックグラウンドからの知見に基づいて活発に意見を述べる、とても充実した指名報酬委員会であると評価しています。具体的な議論の一つである、次期経営者のサクセッションプランについては、単に誰を後継者にするかということだけでなく、次のレイヤーまでを含めて、会社の中核を担う経営人材を発掘・育成していくことに紐付けて考えています。指名報酬委員会は、人事戦略まで理解している必要があります。それらとの関連を含めた議論をしています。

久我 現在、当社では非常に大きな変革を進めています。その変革に伴い、人事制度や報酬制度に関する議論、サクセッションプランの立案、そしてフォローアップを行うことが、これから指名報酬委員会が果たすべき重要な役割になると考えています。

中長期的な企業価値向上を実現するための課題

構造改革の確実な実行と成長戦略の推進による収益性の向上

菅田 2023年3月期の決算説明で、2027年3月期までの中長期戦略のロードマップを示しました。今後も様々な環境変化が生じることが予想される中、当社が中長期的な企業価値向上を実現していく上で、どのような課題が特に重要と考えていますか。

小林 長尾社長の経営体制になって以降、当社はグループ全体の構造改革を積極的に推進しています。時間を要しているものの、現在の取組み方針は正しい方向であり、その実行力を高く評価しています。

収益性の向上策については、短期的には営業利益率の向上がポイントです。そのためには、コストをいかに削減するか、また、事業損失や他の損失をどう抑制するか、ということに尽きます。私は、当社にとっての収益性向上策とは、最も強い宅急便をさらに強化し、かつ他社との差別化を図る一方、弱点についてはできるだけ縮小する、もしくは撤退することだと考えています。それはまさに現在進行中の構造改革を実行することで間違いありません。改革の柱の一つは、拠点戦略です。営業所の集約・大型化、機能別ターミナルの設置により、サービス提供に必要な拠点数へと最適化を進めることで、固定的なコストが大幅に削減され、収益性が向上します。

一方、中長期的な成長戦略としては、得意とする宅急便に並ぶ新たな収益基盤の確立が必要です。これは、少子高齢化の進む日本のマーケットだけではなく、やはりアジア諸国など、グローバルビジネスに参入することが一つの道筋ではないかと考えています。その際、外国企業等のM&Aも方策の一つではないかと考えています。

久我 グローバル展開や法人領域の拡大については、当社はフォロワーの立場であり、付加価値、差別化要素が必要です。時間軸を考えると、外部との協業、連携も視野に入れて進めるべきであり、一方で宅急便などの強みをさらに磨くことも重要です。これらの視点での議論は、執行側に多面からの検討を求めていきたいと考えています。

社外取締役座談会

事業構造改革による中長期的な企業価値の向上を目指して

チャールズ もともと宅急便はCtoCからスタートしましたが、今日ではその取扱数量全体に占める法人の割合が約9割です。この法人向け事業の利益率を向上させることが喫緊の課題と認識しています。法人向けマーケティングの領域では、日本企業は欧米のグローバル企業に十余年の遅れをとっているという指摘があります。グローバルな時代において、法人向けソリューションを提供するためには、世界標準のマーケティング戦略やビジネスインテリジェンスの活用に加え、その規模に見合った組織の構築が必要です。

当社グループにおいては、法人顧客に対して、アップセルやクロスセルを実施し、より付加価値の高い提案を実現することが重要な課題です。例えば、リードロジスティクスパートナー(LLP)のような高付加価値ソリューションを、スピーディーにスケールアウトし、同時に新規開拓にも戦略的、積極的に取り組むことが必要です。また、取組みの推進にはKPIの設定も欠かせません。現在の当社の経営陣は、それらの重要性を認識しており、組織内での変化も見られますが、時間軸を考えるとオーガニックな成長と、戦略的なアプローチ、M&Aを両輪で進めていくべきです。



得能 企業が成長するためには、まず経営基盤を強化し、次に新しい分野に挑戦していくことが重要です。この2つにバランスよく取り組むことが、企業の長期的な発展につながります。現在、当社は経営基盤強化のために構造改革に取り組んでいますが、この基盤においては「人材」が非常に大きな意味を持っています。

現在、当社はセールスドライバーの業務の細分化を図るなど、職務定義の明確化、いわゆる「ジョブ型」の仕組みづくりを進めています。職務定義に基づく人事評価制度の整備に伴い、会社は適所に適性ある人材を配置していきます。この取組みは拠点戦略の推進と連動しており、「ハード面」での拠点の集約・大型化にとどまらず、「ソフト面」での人材配置の最適化を同時に進めることが、拠点戦略の実効性を高めるポイントになると考えています。

新たな成長分野の開拓については、内部人材だけでは難しいため、知見を持った外部の人材がリーダーとして社内に入り、内部人材を育成しながら推進していくことが重要です。なお、育成には一定の時間を要するため、外部人材の獲得により、スピードを上げる必要があります。知見を持った外部人材の獲得は、ともすれば内部人材との軋轢を生みますが、会社の方向性を全ての社員と丁寧に共有し、納得と共感を得て進めるべきです。一方で、基盤領域の



強化に向けて、ポテンシャルのある内部人材のリスキングも並行して行うべきです。もちろん、「ヤマトは我なり」という意識を社員一人ひとりが持ち続けられる会社であることがとても重要です。会社がどこに向かっているのか分からないと社員は離れていきます。会社の方向性を伝えきるための手を尽くすことが、これからの人事戦略を推進する上での前提と考えています。

久我 資本効率に注目すると、先般、東京証券取引所から「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する要請が上場企業に通知されました。コーポレートガバナンス・コードでも資本コストの概念が導入されている中、当社ではROEの目標を設定していますが、資本コストを踏まえて、事業の収益性・成長力の向上施策に加え、成長投資や株主還元のある方を含む資本構成の最適化など、企業価値の最大化に向けて具体的に何を実践していくのか、議論をより深めていくことが重要と考えています。

菅田 2021年3月期以降、中長期の経営のグランドデザインである「YAMATO NEXT100」および「Oneヤマト2023」という中期経営計画を推進してきました。これらはヤ

マトグループのフルモデルチェンジと言える計画ですが、始動してしばらくは、私自身に改革の実感はありませんでした。しかしそれが、2023年3月期から2024年3月期にかけて、進めている変革が目に見えて分かるようになりました。その代表例が、全国に約3,500拠点あった営業所の1,800拠点への集約・大型化です。さらに、従来の宅急便ネットワークを、対象分野のニーズに特化した専用ネットワークと併用する取組みも進んでいます。これは、2022年3月期より本格的に開始したEC専用ネットワークに加え、保冷専用ネットワーク、そして法人専用のネットワークという、大きく3つの新しいネットワークを構築するものです。加えて、2024年3月期に入ってから投函サービスである「クロネコDM便」と「ネコパス」を日本郵便に委託する大改革も進めています。

次々と実施されるこうした大きな変革の成果を測るために、今後は適切なモニタリング指標が必要と考えています。また、最終的な評価となるのは、中長期的な株価の上昇であり、そのベースになる収益性の向上、そして企業価値の向上です。これらを実現するための適切な議論や意思決定をさらに後押しすべく、社外取締役として、また取締役会議長として引き続き自身の役割を全うしていく所存です。