

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。