

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。