

取締役会議長と社外取締役によるガバナンス対談

中長期の企業価値向上に向けた
取締役会とガバナンスの在り方

当社は2021年4月に新たなグループ経営体制を始動し、中長期的な企業価値向上に向けたグループ経営構造改革、およびそれを支えるコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。当社が実現すべきガバナンスの姿やグループが取り組むべき重点課題等について、社外取締役の森正勝、得能摩利子および菅田史朗と取締役会長であり取締役会議長である山内雅喜の4名が意見を交わしました。



山内 雅喜
取締役会長(取締役会議長)

森 正勝
社外取締役

得能 摩利子
社外取締役

菅田 史朗
社外取締役
(指名報酬委員会委員長)

当社におけるガバナンスの現状

取締役会の機能強化、
そして経営スピードとの両立へ

山内

当社はコーポレート・ガバナンスを企業価値向上の基盤と位置付け、経営の監督と執行の分離を進めるなど、コーポレートガバナンス・コード(以下、CGコード)の改訂に先んじた取り組みを進めてきました。当社では、取締役会の実効性評価を毎年実施し、その実効性を確認していますが、事業環境が急速に変化する中、取締役会での議論は一層重要性を増しており、経営課題・経営戦略の議論をさらに深めていく必要があると認識しています。私も取締役会議長として、その責任を果たしていく所存です。

社外取締役の皆さんは、当社のガバナンス体制について、どのような現状認識をお持ちでしょうか。

森

近年、東京証券取引所によりCGコードが導入・改訂され、各上場企業で取締役会の監督機能が強化されています。

そうした中でも、当社のコーポレート・ガバナンス体制は高度化してきたと考えています。

取締役会の主要な機能として、「重要な経営の意思決定」と「業務執行の監督」があります。このうち前者については、前提となる適切でタイムリーな議題設定と、必要な資料の事前共有と理解促進がしっかりなされています。また後者についても、「執行状況報告は、執行の長たる社長の責務である」という考え方が浸透しており、毎回、社長から財務・非財務情報や経営課題について詳細な報告があります。そして、私たち社外取締役はそれらをもとに発言し、監督機能を発揮することができます。

また、もう一つの取締役会の重要な機能「内部統制」に関しては、監査役監査や内部監査が充実し、社外取締役の意見も多く反映されてきました。従って、これら3つの機能が確立できたと評価しています。

得能

取締役会は健全に機能し、その実効性は年々向上していると評価しています。議論も活発に行われ、取締役は、互いに遠慮し合うこともありません。執行側の提案が議論で揉ま

れた結果、より精緻で完成度の高い結論となる過程を、何度も目の当たりにしています。

ただし、こうしたやり方を経営のスピードと両立させるには、執行側とのキャッチボールをより迅速化する必要があります。改善されているものの、さらなるスピードアップを期待しています。

また、取締役会の多様性とは、ジェンダーに限らず、むしろ、一人ひとりの取締役がどれだけ幅広い経験や資質を備えているかが重要です。従って、メンバー構成の多様化もさることながら、それぞれの取締役がもの見方を絶えずアップデートし、複合的な視点を確保する必要があります。世の中の変化に後れを取らないためにも、そうした努力が欠かせないことを改めて感じています。

菅田

取締役会の事前説明が充実したことにより、取締役会では、私たち社外取締役も十分な理解のもと、妥当な結論を導き出すことができます。資料も図表や写真が活用され、直観的に理解しやすいものになっています。私たち社外取締役だけでなく、社内の人たちにとっても、こうした資料の作成過程そのものが、当社の現状への理解を深める有用な機会になっていると考えます。

また、取締役会の実効性評価は、社外取締役・監査役の声を会議体の運営に反映させる上で、有効な仕組みです。

最近では、戦略の失敗分析やプロジェクトに関するネガティブな結果も報告されるようになりました。これは社外取締役からの意見を受けてのことで、まさに取組みが実効的に機能した一例です。

ただ、取締役会の実効性評価における、アンケート評価それ自体が目的化されると、大事な本質を見失う可能性があります。取締役会の実効性は、最終的には中長期的な業績や株価の向上により評価されるべきでしょう。

山内

皆さんが言われる通り、取締役会では非常に活発な議論が展開されています。また、事前説明の充実に伴い、取締役会が単なる質疑応答ではなく、より深い議論の場になってきました。経営スピードとの両立に向けて、取組みを一層強化する必要があると認識しています。

菅田取締役が指摘されたように、取締役会の意思決定に関しては、事後の総括・検証により課題を抽出する姿勢が大切です。取締役会での議論や執行側への助言などにより戦略の実効性を高める仕組みができたことは、企業価値向上を支えるガバナンス強化の観点で、大きな意味があると考えています。

取締役会議長と社外取締役によるガバナンス対談

指名報酬委員会における取組み

より合理的で透明、
かつ独立性のある選任プロセスへ

山内

当社は2005年に指名報酬委員会を設置し、独立社外取締役が過半数かつ委員長を務める体制のもと、役員指名・報酬プロセスを管理してきました。まずは「指名」についてお聞きしたいのですが、社長を含む取締役の選解任プロセスにおいて、指名報酬委員会の審議プロセスでは、どのような点を重視し、議論されていますか。

森

本来、優秀な社長は任期にかかわらず何年でも務めるべきですが、逆に働きぶりによっては、短期間で交代ということもあってしかるべきでしょう。社長を選び、評価することは、ガバナンスの中核です。そしてその責務を負うのが、指名報酬委員会なのです。

今述べたことは、社長のみならず全ての取締役に当てはまります。強い取締役会をつくるためには、取締役一人ひとりの資質や貢献により、選任・再任の是非が判断されるべきだと考えます。そしてひとたび社長や執行役員を選んだ以上、私たちはそのチームを尊重する必要があります。

菅田

社外取締役の選任は、その独立性を確保し十分に監督機能が発揮できるよう、経営陣から独立した、透明性と客観性の高いプロセスであることが望ましいとされています。当社でも、指名報酬委員会であるべき選考プロセスを設計しました。

まず、社外取締役候補に求められるスキルを議論し、人財要件を決定します。これをもとに、社内外からの声を参考に候補者リストを作成し、様々な要素を勘案しつつ順位付けしていきます。合理的で透明な、この新たなプロセスによる選考が運用されています。

また、次期経営者の選任は、ガバナンス上の大きなテーマです。指名報酬委員会として、サクセッションプランの議論についても、さらに深めていきたいと考えています。

山内

指名報酬委員会の委員長に森取締役が就任されてから、社外取締役の選任プロセスが明確化され、独立した諮問委員会による合理性・透明性ある選考に変わってきました。このほど就任された菅田新委員長のもと、あるべきガバナンスに向けた改革をさらに進めていきます。なお、サクセッションプランについては、社外取締役にご意見をいただきながら、プロセスの在り方そのものを高度化していきたいと考えています。

短期のみならず中長期の企業価値向上を促す
役員報酬制度を導入

山内

次に「報酬」についてですが、2020年6月には役員報酬制度を改定しましたが、改定の背景や目的について、現指名報酬委員会の委員長である菅田取締役より改めてご説明ください。

菅田

役員報酬については2020年6月、「業績連動型株式報酬制度」の導入を決定し、2022年3月期から運用を開始しています。制度導入の狙いは、大きく2つあります。

第一に、役職に伴う役割・責任や結果としての業績に見合った報酬を提供することです。優秀な人財の獲得・定着のためにも、他社に対し競争力ある報酬水準とする必要があります。

持続的な成長と企業価値向上に向けて

成長産業の一員かつ社会インフラ企業として、
独自の価値を追求

山内

当社では今、中期経営計画「Oneヤマト2023」を推進しています。当社グループを取り巻く環境が激しく変化する中、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、どのような課題が特に重要になると考えていますか。

森

私たちは取締役会で議論を重ね、「Oneヤマト2023」の戦略を打ち出しました。私はその中で、特に3つのポイントを注視しています。

一つ目は、積極的な投資です。当社は成長産業の中、恵まれたポジションに位置することを認識し、積極的に投資を

第二に、中長期的な企業価値・株主価値と連動し、株主の皆様との利害の共有を促す報酬構成とすることです。インセンティブとして業績連動報酬(変動報酬)の比率を引き上げるとともに、業績評価指標を見直しました。当社が従来採用してきた営業利益ベースの業績連動報酬は、企業価値の反映という観点からは不十分です。そこで、評価の対象を短期と中長期に分け、前者の指標に営業利益のみならず営業収益や当期純利益等を追加し、後者にはROEやTSR、ESG指標等を含めるなど、多面的な評価体系としています。

併せて、報酬の決定プロセスについては、より客観性および透明性の高いものにしていきます。

得能

当社における指名・報酬の決定プロセスは、型やプロセスを重視する姿勢が定着し、他社と比べても遜色ない、むしろ一歩先に進んでいるところまで来たと思います。

行っていくべきです。今後、運送業界が再編されていく中で、積極的に投資を行い事業拡大することで、さらなる企業価値向上を図ることも必要でしょう。

二つ目は、資本効率の追求です。経営管理において、資本効率をより重視し、事業ポートフォリオの最適化にも引き続き取り組んでいく必要があります。

三つ目は、サステナブル経営の推進です。当社は社会インフラ企業として、大きな社会的責務を負っています。ESGやSDGsの視点を積極的に取り入れながら、新たな価値の創造を追求していくべきと考えています。

得能

「サステナブル中期計画2023」には、成長の萌芽となる要素が多数含まれています。計画期間は2024年3月期までですが、その先の長期の展望に基づく内容であり、強力で推進していくべきです。



取締役会議長と社外取締役によるガバナンス対談

また、当社は物流というインフラで日本を支える会社です。グループ連結22万人もの社員を擁し、世の中における日々の生活の中で確かな存在感を発揮しています。逆にそれだけ、当社の振る舞いが社会に影響を与えることを意識しなければなりません。適正な労働環境の整備や社会全体への貢献を目指すサステナビリティの取組みも大切です。そのような様々な課題に向き合う中から、新たな成長の方向性が見えてくると考えています。

菅田

まず、足元の構造改革を着実に推進することが重要です。その上で、当社が今後取り組むべきテーマは4つあると考えています。

第一は、デジタルトランスフォーメーション(DX)における新領域の開拓です。これまで当社のDXの取組みは、生産性や効率向上に寄与する「インターナルDX」に軸足を置いていました。これに対し、グループ内に集積する様々な情報をもとに、デジタルの新サービス・新商品を展開していく「エクスターナルDX」は、持続的成長に向けたもう一つの大きな可能性であると考えます。

第二は、オートメーションによる省人化の推進です。本格的な人口減少社会が到来する中、物流業界においても人手不足が見込まれます。今から先手を打って、幅広い局面で業務の効率化、省人化を進める必要があります。

第三は、海外戦略の再構築です。構造改革の一環として海外の不採算事業から撤退し、国内ECおよび法人事業の

領域に経営資源を集中させました。しかし、当社グループほどの規模であれば、中長期的にはグローバル企業を目指し、今後、改めて海外戦略を考えていく必要があります。

そして最後に、足元の日々の課題として、物流サービスの安定供給を徹底することです。社会インフラ企業の最大の責務は、サービス・商品の提供を途切れさせないことです。近年の気候変動の影響を考えれば、事業継続性を求められる局面は増えていく可能性があります。どのような状況でもヤマトの物流サービスを維持できるよう、日頃から強靱性やレジリエンスを高めていく必要があります。

山内

森取締役がいつも言われるように、成長産業に身を置く強みを、私たちはさらに活かすべきでしょう。資本効率の重要性に関するご指摘も、引き続き課題として取り組んでいきます。

また、皆さんがそれぞれご指摘された通り、ヤマトグループは、日本全体の物流を支えることを通じて社会的なインフラを担う企業です。サステナブル経営の一層の強化によりESGやSDGs、事業継続といった課題に責任を持って向き合い、ステークホルダーの期待に応えていきたいと考えます。

まずは中期経営計画「Oneヤマト2023」を着実に遂行することが、持続的成長に向けた第一歩です。取締役会としてもそのプロセスを適切にモニタリングし、執行を後押ししていきます。

コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に向けて

ガバナンスの本質と社外取締役のあるべき姿

山内

最後に、当社のガバナンスが十分機能するためには、どのようなことが必要でしょうか。また、社外取締役はどのような役割を果たすべきとお考えですか。

得能

コーポレート・ガバナンスが機能するための条件は、正しい情報が共有されることです。これには2つの意味があり、一つは企業と株主・投資家の情報共有であり、もう一つは社内・社外取締役の情報共有です。

前者については、当社は、株主・投資家との対話を拡充しています。対話を定期的に行うことで、相互理解が深められ



ていでしょう。円滑なコミュニケーション、ひいてはガバナンス全般において、正しい情報の交換・共有は不可欠です。

一方、後者がなぜ必要なのかというと、執行側にブレーキをかけるためです。適切な場所で、適切なブレーキを、躊躇なく踏むことは、社外取締役の重要な役割です。そのためには、正しい情報が共有されていなければなりません。そして、ブレーキ(監督機能)とアクセル(執行側へのサポート)は車の両輪です。私たちは適切なブレーキを踏めるからこそ、適切なアクセルを踏むこともできるのです。

菅田

企業のガバナンスの問題を考える時、しばしば陥りがちなのが、目的と手段の混同です。ガバナンスの具体例とされる個々のアクションは、それ自体、「手段」に過ぎません。究極の「目的」、すなわちガバナンスの本質とは、正しい意思決定を迅速に行うことではないでしょうか。また、取締役会がよく「監督」「意思決定」という2つの機能を持つと言われますが、私はこの「監督」という言葉に違和感を覚えるのです。

会社組織を運営し、世の中にサービス・商品を送り届ける人たちは、いずれもその道のプロフェッショナルです。そのような方々の間に「異物」として介在する私たち社外取締役の存在意義は、むしろ、彼らが正しい意思決定を最も効率的に下せるよう「触媒」としてサポートすること、また彼らが間違った方向に行かぬよう「牽制」することに尽きるでしょう。

この「牽制」機能の拠り所となるのは、株主・投資家の方々を含む「全てのステークホルダー」です。社外取締役はこのポジションを意識しつつ、社会動向や企業経営で培った知見を提供し、具体的な「牽制」機能を発揮していくのです。

森

ガバナンスの究極の目的とは、長期的・持続的に企業価値を高めていくことです。当社がこれを実現するためには、中期経営計画「Oneヤマト2023」の着実な実行が必要であり、取締役会はそのプロセスをモニタリングします。その際、重要なモニタリング項目は、リスク管理、労使関係や株主関係の健全性、SDGsや事業継続などを含むサステナビリティの取組みです。不確実性が高まっている経営環境を踏まえ、特に、リスク管理については、これまで以上に強化していく必要があります。

また、こうした取組みと並行して、経営の透明性を高め、株主・投資家の方々への説明責任を果たさねばなりません。この統合レポートもそのためのツールであり、コミュニケーションが何より大切なのです。

山内

それぞれのお立場から、示唆に富むご意見を頂戴しました。情報の共有、ステークホルダーとの健全な関係、サステナビリティ、経営の透明性といったキーワードが浮かび上がってきました。また、持続的な企業価値向上を実現するためには、リスク管理の高度化に取り組み、想定される多方面のリスクを洗い出した上で、過度なリスク回避に走らず、健全な企業家精神を発揮していくこと。それを後押しできる取締役会であらねばならないと考えます。

本日は様々な角度から、有益なご意見を伺うことができました。今後も引き続き、企業価値向上につながる自由闊達な議論の場として、取締役会のさらなる充実と実効性の向上に努めていきます。