

## 社外取締役としての責務は、 取締役会をもっと活性化させることです。

萩原 敏孝  
社外取締役



### ヤマトグループのガバナンス

ガバナンスとは、企業の持続的成長を実現するためのシステムです。ただ持続するだけでなく、成長を伴うことが求められます。

企業の価値とは、株主だけでなく、すべてのステークホルダーからの信頼の総和であり、それぞれのステークホルダーの会社に対する価値を高め、総和を極大化していくメカニズムこそがコーポレート・ガバナンスだと思っています。現在、当社の取締役会では、そのような考えに基づき社外取締役として、様々な発言をしています。私は、社外取締役の責務は、単に経営を監督するだけでなく、取締役会をもっと活性化させることだと考えています。上程された議案について議論するだけでなく、当社の持続的成長の方向性や戦略の妥当性などについても、活発な議論が求められていると考えています。私は他社でも社外取締役を務めていますが、当社の取締役会の運営や各取締役の意識は、他社と遜色ないレベルにあると感じています。

ただ、企業の持続的成長、企業価値の最大化の実現がコーポレート・ガバナンスの目的であるならば、ガバナンスは会社の成長とともに常に改善が求められるもので、現状のガバナンスで十分機能していると満足するのは驕りだと考えます。

### 今後のヤマトグループの成長に向けて

社外取締役の責務は、取締役会の活性化だと言いましたが、将来の方向性や成長戦略に対して、それぞれの部門には様々な考え方や意見があるはずで、それを練り上げ、提案の形で取締役会にもっとぶつけてほしいと思っています。そうすれば、取締役会をもっと活性化するはずで。

当社の重要課題の一つであるグローバル戦略を例に挙げます。これまでの国内での成功事例をそのまま海外に持ち込めば成功すると考えている社員は一人もいないと思いますが、日本で培ったノウハウを活かして、現地の文化や地域性に沿ったビジネスモデルをどうやって構築していくかが、大きな課題です。例えばアジア戦略について、調べ上げた情報やデータを用いて検証し、戦略の方向性に問題ないか取締役会で議論し、次のステップで具体的で質の高い提案を取締役会へ再上程するようなダイナミックな動きを期待しています。こういったスピーディで力強い動き・提案がもっと数多く出てくると、取締役会はもちろん、当社全体のさらなる活性化につながるはずで。

裏返せば、企画力や戦略立案能力をもう一段強化することが、当社の将来にわたる持続的成長のために必要と考えます。とりわけグローバル企業としての企画力を高めていくことが求められています。

また、グローバル人材の育成も大切ですが、グローバル化に向けて社内の意識をどう変えるかが何より重要です。特に、「本社」は経営陣を含めて海外現地のマネージメント・スタッフと戦略や対処すべき課題を共有することが必要です。グローバル化とは、単に国外に進出することではなく、「本社」のグローバル化が最も大切です。海外事業が軌道に乗るまで5年も10年もかかります。まだまだこれからです。当社にとってはグローバル化を成功させる戦略が即成長戦略につながります。様々な提案を企画して、議論し、方向性を決め、決めたら全社一丸になって貪欲に取り組んでいてもらいたいと思います。

# 経営の執行に対して客観的な視点で 評価することを意識しています。

森 正勝  
社外取締役

## ヤマトグループのガバナンス

取締役会の役割として最も重要なことは、企業経営の執行に対してしっかりとガバナンスを効かせることです。ガバナンスとは、経営戦略が正しく執行されているかどうか、社外のステークホルダーの視点からきっちりと評価するとともに、企業が永続的に成長していくための仕組みを構築・運営することにほかなりません。その点において、ヤマトグループは日本企業の中でもトップクラスだと感じています。例えば、社長選任の際は、これからのヤマトグループをリードしていく上で求められる能力が明確に示され、候補者に関する十分な情報とともに議論を重ね、適任者を選出しています。このプロセスは実に透明性があき明快です。

社外取締役として、単に経営を監視するだけでなく、自身の経験に基づき、積極的に助言することも私の責務だと考えています。助言する際、経営の執行に対して最も理解しているのは執行役員ですから、細かく指摘はしませんが、例えば投資判断が戦略の方向性に合致しているかなど、長期的な視点を常に持つようにしています。そのほか、経営を行う執行役員は最適な人材であるか、パフォーマンスをきちんと上げているか、株主や投資家をはじめステークホルダーに対して透明性を確保しながら情報を開示しているかなど、客観的な視点で評価することを意識しています。



グローバル化を推進していくに伴い、当社を取り巻く経営リスクも当然高まります。ヤマトグループのガバナンス体制は他社以上にレベルが高いですが、さらにガバナンスを強化していくためには、取締役会と執行役員の間の良い緊張感を保つとともに、コンプライアンスの充実が必要不可欠であります。私たち社外取締役は監査役の皆さんとともに、経営の監視をより強めていきたいと考えています。

## 今後のヤマトグループの成長に向けて

ヤマトグループが持続的に成長を遂げて行くためには、グローバルリーダーの育成が最も重要だと感じています。サービス提供型のビジネスでは、優秀な人材が必要不可欠であることは言うまでもなく、十分に確保できなければ事業展開もままなりません。ヤマトの哲学をしっかりと理解し、現地で仕事を展開していける様な人材をいかに育てるか。ヤマトの将来を担う人材の採用、育成を人材コストと捉えるのではなく、戦略的投資と位置付けるべきです。ヤマトグループは海外で成長できる要素は十分持っていると思います。社員への教育やお客様の視点に立ったサービス・社風・文化など、ヤマトが世界に誇れる強みを最大限に活かし、世界に広げていく基盤を構築していければグローバルな舞台でも成長し続けることができるはずです。

グローバルリーダーの育成により、ヤマトグループの成長を確かなものにしていくため、私は人材戦略の仕組みがしっかりと構築・運営されているかどうかを設備投資と同じような観点からチェックし、その向上に寄与していく所存です。取締役会においては、成長戦略と人材戦略を不可分のものとして考えるよう促しつつ、適時的確に経営判断できるようサポートしていく考えです。