

## 取締役会議長と社外取締役による座談会

## 持続的な企業価値向上を実現するための 経営構造改革と取締役会の在り方

当社グループは、中長期の経営のグランドデザインとして策定した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を推進しています。事業環境が急速に変化する中、新たなイノベーション創出と持続的な企業価値向上に向けて当社グループが進むべき道筋や取締役会の役割について、6名の取締役が様々な視点から意見を交わしました。

### 持続的成長に向けた経営構造改革

#### 「YAMATO NEXT100」策定の背景と

#### 取締役会における議論

**山内** 近年、産業のEC化や国内における人口減少および地域の過疎化、気候変動といった世界的な問題など、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。そうした中、私たちは働き方改革を中心に据えた前中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」（以下、前中計）に続き、2020年1月に発表した経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を、2021年3月期の開始に先立ち本格的にス

タートさせました。イノベーションを通して持続可能で豊かな社会の実現に貢献することを目指し、「運送から運創へ」のスローガンのもと、様々な取組みを実行しています。

まずは社外取締役の皆さんに、「YAMATO NEXT100」の策定と意思決定において取締役会がどのように機能したのかお聞かせください。

**森** 「YAMATO NEXT100」の策定にあたり、取締役会で繰り返し様々な議論を重ねましたが、その中で3つの課題が議論の焦点となりました。



**菅田 史朗**  
社外取締役

**得能 摩利子**  
社外取締役

**山内 雅喜**  
取締役会長(取締役会議長)

一つ目は、前中計に引き続き、22万人を超える当社グループの社員が高いモチベーションを保ちながら業務に取り組むことができる環境を作ることです。二つ目は、成長し続けるEC領域への対応です。特に日本は欧米に比べてEC普及率がまだ低く、今後の高い成長が見込まれるため、当社グループとしての対応の在り方は、重要な課題です。三つ目は、デジタル化への対応です。当社グループは、輸配送における強固なネットワークを構築していますが、これを効率的に運営していく上で、デジタル化の推進は不可欠です。これらの課題認識のもと、様々な議論を経て、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」の策定に至りました。

**得能** 前中計において働き方改革やプライシングの適正化を推進し、社員の「働きやすさ」と「働きがい」を向上させたことで、「YAMATO NEXT100」に基づくさらなる改革のスタートラインに立てたと認識しています。さらなるEC領域の伸長やデジタル化の進展などの環境変化を想定すると、従来の労働集約型のビジネスモデルのままでは成長に限界があります。従って、業務生産性を向上させ、次なる成長に向け

た新たな事業の柱を育てることが「YAMATO NEXT100」策定の基本的な考え方です。本プランを策定する上での取締役会の役割は、当社グループに足りない要素を洗い出し、意見をぶつけ合いながら、執行メンバーが立案したプランを固めることでした。各取締役のバックグラウンドはそれぞれ異なるため、多様な知見を活かしながら有意義な議論を進めることができました。

**小林** 私は2018年6月に当社取締役に就任しましたが、その時点で既に構造改革について多くの議論が交わされていました。得能取締役が言われた通り、当社グループは極めて労働集約型の事業構造であり、同時に社会的インフラ企業としての役割も担っています。その中で、社会的使命を果たす反面、収益性に対する意識がやや希薄ではないかということを取締役会で指摘しました。当社グループには22万人を超える社員が在籍しており、安易な人員増加は大幅なコストの増加に直結します。常にコスト意識を強く持って経営する必要があり、省力化・省人化やデータ・ドリブン経営への転換など、コスト構造の変革をテーマに長い時間をかけて議論しました。当社グループの意識を変えるためには、企業文化・風土の変革、



**森 正勝**  
社外取締役

**小林 洋一**  
社外取締役

**久我 宣之**  
社外取締役

## 取締役会議長と社外取締役による座談会

指揮命令系統や責任の所在の明確化なども必要であると強く認識しています。取締役会において頻繁に議論を行い、意見をぶつけ合いながら経営課題をあぶり出し、方向性を定めることができました。

### 次なる成長を遂げるためのデータ・ドリブン経営

**山内** 変化対応に向けた戦略の大きな柱として、当社グループは今後成長を続けるEC領域で「ECエコシステムの確立」に取り組んでいます。さらにデータ・ドリブン経営への転換を目指し、定量的かつ明確な指標を設定することで、経営や事業の状態をより見える化することにも着手しました。2020年1月に「YAMATO NEXT100」を策定した以降、既に具体的な取組みが進行していますが、これらについて、現時点における評価をお聞かせください。

**小林** 「YAMATO NEXT100」の策定に前後して、省人化やデジタル化に向けた方向性を打ち出し取組みを推進したことで、既にその効果や成果が表れていることを高く評価しています。また、デジタル化への対応における課題である人材不足に対して、外部パートナーの知識を活用するだけでなく、自社でデジタル人材を集め、さらに次世代物流であるLLP(Lead Logistics Partner)の実現に向けて川下から川上までサプライチェーンの変革を実践できる人材も採用し戦力化していることも高く評価しています。



**菅田** 前中計のもとで推進した働き方改革やプライシングの適正化などは、当社グループのサービスや事業の枠組みを大きく変えることなく経営を改善しようとした試みであり、いわばマイナーチェンジの改革でした。一方で「YAMATO NEXT100」は、フルモデルチェンジに近い構造改革です。近年、荷物の質・量ともに大きく変化し、さらに新型コロナウイルス感染症の影響でその変化が急激に加速する中、当社は「YAMATO NEXT100」に基づく取組みを進めてきたことで、お客様のニーズの変化に適切に対応していると評価しています。

また、データ・ドリブン経営への転換に向けて、当社グループが保有する多くのデータを有効活用し、経営効率を向上させる取組みを開始しました。データ活用の高度化を通じて、新たな商品・サービスを創出できると期待しており、それらの挑戦を後押ししたいと考えています。

**森** 私は常々、当社グループが数少ない成長産業で事業を営んでいることを申し上げてきました。EC領域についても今後のさらなる伸長が予想されるため、対応可能な体制をいち早く構築すべきだと取締役会で進言してきました。「YAMATO NEXT100」に基づく取組みの進捗により、新しい雇用形態や配送手法など、ECに対する基盤が整いつつあります。また、デジタル化については、フィジカル・ネットワークにデジタル・ネットワークを組み合わせ、データ分析による需要予測に基づき経営資源を最適配置することに





より、人員を増やさずに荷物の取扱数量を拡大させることができている。フィジカルとデジタルの融合により、今後、さらに高い優位性を誇る輸送インフラを構築できると確信しています。そして、データ・ドリブン経営の推進により、当社グループが持つお客様の様々な情報を活用できれば、従来の運送サービスに留まらない、多面的で効率的なサービスが実現できると期待しています。

### 経営戦略としてのサステナビリティの取組み

**山内** 持続可能な社会の実現に向けて、企業として社会課題の解決に向けた取組みが求められています。「YAMATO NEXT100」には、サステナビリティの取組みを経営戦略として組み込んでいますが、サステナビリティに関して機会とリスクの観点から当社グループがどのように対応していくことが重要だとお考えか、また取締役会は何を議論し、どのような役割を果たしていくべきか、ご意見をお聞かせください。

**久我** サステナビリティが経営に関して非常に重要なファクターであることは言うまでもありません。企業の持続的成長の実現は、自分たちが生業としている事業をいかに発展させていくかに尽きます。当社グループの生業は物流事業なので、物流業界が直面するエネルギー問題や少子高齢化に伴う人手不足などの社会課題を、いかにビジネスモデルに組み込み対応していくかが、当社グループにとってのサステナビリティであると考えています。具体的には、エネルギー問題は脱炭素が、人手不足についてはワークライフバランスや多様な働き方への対応が現実的な対応策となりますが、見えるものとして定量的に効果や成果を測ることができる課題もあれば、定性的でしか把握できない課題も多々あります。取締役会としては、定性的な課題についても可能な限り可視化することが重要だと考えています。

また、時間軸も考慮すべきです。必ずしも短期の解決だけでなく、むしろ長期で考えるべき課題

もあります。それらの課題解決を会社の経営方針や中期経営計画に織り込みながら、進捗を定期的にモニタリングすることが取締役にとって重要な責務です。

**菅田** かつて環境問題や人権問題などは政治の問題と捉える風潮がありました。ところが今では企業としても解決に向けた役割を果たすことが求められています。特に当社グループのように規模が大きく、社会的インフラとしての役割を担う企業にとっては避けることができない課題です。物流事業を展開する当社グループは、エネルギー問題として脱石油・脱炭素を主題と捉えるべきです。今後、輸送手段そのものが大きく変革すると見ており、この動きへの対応は重要な課題です。

また、少子高齢化を見据えた省人化・省エネルギー化による効率化も大きな課題です。さらに現在の新型コロナウイルス感染症の影響は、企業としての大きなリスクであり、パンデミックは歴史的にも繰り返す可能性が十分にあります。加えて日本の場合、風水害、地震といった災害への対処も十分に考慮する必要があります。

**得能** サステナビリティ経営に関して、当社グループの理念から考えると、社会のサステナビリティを実現するために、当社グループが存在していることが前提です。社会に重要なインフラを提供している企業だからこそ、当社グループがサステナブルであることが社会のサステナビリティにもつながると考えるべきです。当社グループの事



## 取締役会議長と社外取締役による座談会

業は人々の生活に密着しており、人々から注目していただいていることもあるため、社会に与える影響は非常に大きいと言えます。ただし、企業である以上、利益を上げなければサステナビリティ

は実現できませんので、両者のバランスが非常に重要であり、取締役会は、これら両面に目を配る必要があります。

### 取締役会の実効性に対する評価と課題

**山内** 現在、当社の取締役の過半数は社外取締役で構成されており、ガバナンスの体制や仕組みについても、年々強化を図ってきました。取締役会の実効性については、毎年社外取締役の方々にご意見・ご評価をいただきながら実効性を高める取組みを実施していますが、立ち止まることなくさらに向上させていきたいと考えています。経営環境が急激に変化していく中、今後、取締役会で議論すべき事項、あるいは相互に理解を深めるべき課題とはどのようなことだとお考えでしょうか。

**森** 当社の取締役会では、意見が非常に活発に交わされています。取締役会の役割は、欧米企業ではオーバーサイト（監督）機能やモニタリング機能が中心ですが、日本企業においては、重要な経営案件の意思決定も担ってきました。ただし、今日におけるコーポレート・ガバナンスへの要請により、日本企業においても取締役会は執行に関する意思決定への関与を縮小し、オーバーサイト機能およびモニタリング機能にシフトする形に変化しています。この動きは当社も強く意識しており、細かな執行案件には監督側が立ち入らず、社長を中心として機能させるよう変革を進めてきました。その中で、指名報酬委員会は、委員の過

半数を社外取締役とするなど独立性を保つことで経営体制を監督する役割を果たしています。社長の再任について指名報酬委員会に諮り、社内・社外取締役についても、自動的に再任するのではなく、果たしている役割をお互いに評価しながら指名報酬委員会で検討しています。また、新たな取締役候補についても、指名報酬委員会でその資質を吟味しています。このようなコーポレート・ガバナンスの強化を進めてきたことで、執行側をオーバーサイトする機能が担保された取締役会を構築できていると考えています。

**菅田** 取締役会の役割として「監督と執行の分離」とよく言われますが、株主も経営者もともに企業価値を向上させる立場にあることを考えると、社外取締役の役割は、「監督」より「牽制と触媒」という言葉がより適切だと考えています。「触媒」を選んだ理由は、社外取締役である私たちが既存事業に対して変化を起こさせるための契機となり、その変化を促進させることが使命だからです。また、新規事業やM&Aなどについては、既存事業の執行を担当している方々だけでなく、外部の視点も非常に重要になることから、社内取締役と社外取締役がともに対処する必要があります。

取締役会は、社会全体の変化をより早く、高い感度で感知し、企業経営をどのように変えるかを議論し、決定する場であるべきです。大きな変化や素早い変化には、トップダウンでなければ対応できません。経営トップが正しい意思決定をするためのサポートをすることが取締役会の役割だと考えています。





**久我** 私は就任から半年程ですが、皆さんが大変活発に質問・意見されていることに驚きました。社外取締役の皆さんの意見は非常に多角的であり、取締役会として健全に機能していると評価しています。

この先、デジタル化やデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展により、経営スピードが一層加速することは間違いありません。変化への対応に向け、まずは社内外に広くアンテナを張り、社会情勢や技術変化などを機敏に察知する感性を磨く必要があります。変化の激しい中、3年先、5年先を見通すことは困難です。重要なことは、見通しを誤った場合に素早く軌道修正を図ること、場合によってはビジネスそのものの見直しに踏み切ることです。事業に邁進する当事者である執行担当者をはじめとする社内の方々、「前のめり」になっている時こそ、社外取締役が冷静に意見を述べることでブレーキ役を果たすことが必要です。計画通りに進まない局面において、いかに柔軟に対応できる取締役会であるかが重要だと考えています。

**得能** 昨今の流れである経営の「監督と執行の分離」の在り方に関連して、一言申し上げたいです。私は、執行責任を担う執行役員も、規模の大きな案件については取締役会に出席し、事業戦略や議案について直接説明することが望ましいと感じています。取締役会は企業の重要な意思決定を行う場です。執行役員には取締役会の事前説明会の場で議案について説明を行

う機会がありますが、取締役会の場においても自らの言葉で説明し、それに対して取締役から様々な角度の質問や指摘を受けることが、執行役員自身の経験や成長につながります。執行役員の成長は、将来の取締役会や企業そのものの強化につながるため、執行役員の方々には取締役会に出席してもらいたいです。

**山内** ありがとうございます。本日も取締役会と同様、多様なご意見、ご指摘をいただきました。新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に全産業のEC化が加速し、生活様式や消費行動、流通構造などに大きな変化が起きています。当社グループは、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づく取組みの進捗や成果を土台とし、加速する全産業のEC化を踏まえて今般策定した次期中期経営計画「Oneヤマト2023」のもと、グループの経営資源を結集し、お客様、社会のニーズに向き合い、生活者、法人、社会にトータルに価値提供することを目指していきます。取締役会は、本計画の進捗をモニタリングし、イノベーションの創出を後押ししていくとともに、本日ご意見をいただいたコーポレート・ガバナンスのさらなる強化や気候変動、労働などサステナブル経営における重要な課題について議論を深めていくことが重要だと考えています。持続的な企業価値の向上につながる活発な議論、正しい意思決定を行うために、これからも多様で忌憚のないご意見をお願いいたします。

