

取締役会議長メッセージ

取締役会はこれまで以上に 監督・牽制機能を強化していく

取締役会議長／社外取締役

菅田 史朗



● 取締役会実効性向上へ向けた取組み

取締役会議長に就任以来、取締役会の実効性をさらに高めるため、議論の活性化とモニタリングの強化に注力しました。取締役会で議論する議案について、従来は執行側が設定していましたが、議長として計画段階から参画し、主要な戦略施策の進捗報告をあらかじめスケジュールに組み込むことで、モニタリングの強化を図りました。また、議案の付議基準も見直しました。ネットワーク・オペレーション構造改革に伴う拠点の統廃合など、取締役会が妥当性を判断すべき要素の少ない個別案件は執行側の判断に委ね、取締役会は戦略の方向性に関する議論や、大規模拠点への投資効果のモニタリングに特化することで、意思決定・実行のスピードを上げています。また、議案の事前説明を充実させることで、ポイントを絞った実質的な議論ができるようになりました。

これらの取組みにより、従来よりも社外取締役が深く議論へ参画し、その意向が経営に反映されるようになったと感じています。2025年3月期を初年度とする新中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030(SX2030)～1st Stage～」の策定においても、構想段階から社外取締役が参画し、決議および对外発表に至るまで議論を繰り返し実施しました。

● 前中期経営計画の評価と中期経営計画「SX2030～1st Stage～」の課題・展望

前中期経営計画「Oneヤマト2023」においては、2021年3月期より着手したグループ経営構造改革を推進し、グループ会社の統合や、ヤマトホームコンビニエンスの株式譲渡、海外宅急便の撤退といった事業ポートフォリオの見直しを実行しました。そして事業構造改革に着手し、集配拠点の集約・大型化や日本郵政グループとの協業による投函領域の業務委託開始など、構造改革が具体的に進展し始めたことを高く評価しています。一方で、急激に変化する外部環境に対応しきれず、見込

んでいた成果を十分に創出できなかった結果、前中期経営計画や期首に掲げた業績目標を達成できなかった点は大きな課題と考えています。

このような課題を踏まえ、中期経営計画「SX2030～1st Stage～」の策定にあたっては、目指す姿とそれに向けた進捗を明確に把握できるよう、執行側に定量的なKPIの設定を求めました。資本効率をより重視した経営の実現に向けて経営指標にROICを追加したのも、社外取締役の意見が反映されたものです。

また、宅急便を中心とするエクスプレス事業の成長性には限界があることに鑑み、持続的な利益成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、エクスプレス事業の上流にあるコントラクト・ロジスティクス事業とグローバル事業を成長領域と定め、その展開・拡大計画を具体化するよう求めました。これらの事業成長を加速させるためには、自律成長に加えてM&Aが重要な戦略になると考えており、企業価値向上に資する果敢な意思決定を積極的に後押ししていきます。ただし、実施にあたっては、中長期的にヤマトグループが目指す姿を踏まえ、シナジーが創出できる候補先が選定されているか、選定のプロセスや準備状況を取締役会としてモニタリングするとともに、具体的案件における経済合理性や中期的な資本収益性の見通しなどを確認していきます。

● 今後の実効性向上へ向けて

取締役会議長として、株主との対話を含め、今後もさらなる闊達かつ実質的な議論を促す施策に取り組み、取締役会の実効性を強化していきます。中期経営計画「SX2030～1st Stage～」の推進にあたっては、現状十分に具体化しきれていない課題や施策は、引き続き重点的に議論していきます。

加えて、執行と監督の分離が重要であるとの考えのもと、事業の専門家である執行側に任せるべき部分は任せ、取締役会はこれまで以上に監督・牽制機能を強化していく考えです。