

中長期的な企業価値向上の実現に向け、 指名報酬制度を着実にあるべき姿へ

指名報酬委員会委員長／社外取締役
得能 摩利子



● サクセッションプランの進捗

指名報酬委員会の委員長を務めて2年が経過しましたが、委員会は果たすべき役割を着実に遂行していると考えています。

当委員会では、特に社長のサクセッションに重点を置き、議論を行っています。社長に求められる資質として最も重視しているのは、胆力です。追い詰められた厳しい状況下でも腰を据えて合理的な決断を下す力が何より重要になると考えており、定義した社長像に基づき、候補者を見定めて育成するプロセスを進めています。取締役会において候補者が執行状況の報告や議案説明を行うなど、委員である社外取締役が候補者とコミュニケーションを図る機会を増やしており、説明や質疑応答などを通じて候補者の資質を見極めていきます。

サクセッションプランを進める中で人材プールを見渡すと、ヤマトグループが事業ポートフォリオの変革を進め持続的な利益成長を実現していく上で、現状の候補者のスキルや経験が従来の事業分野に偏っている課題があります。強化を図る分野の知見を持った外部人材の採用を進め、内部人材と切磋琢磨していくことで、社長候補者の選択肢の幅を広げていくことが重要です。そして、経営戦略と連動した人事戦略を推進し、職務内容と人材要件を明確化していく中で、拡充すべき人材の把握も進んでおり、委員会として人材プールの拡充を後押ししていきます。

● 社外取締役・監査役の選任

中長期的な企業価値向上の実現に向けて、取締役会が経営の監督機能を果たすためには、独立社外取締役の役割が重要であり、その機能発揮には企業経営の経験が必要であると私は考えています。当社の取締役会は、異なる産業での企業経営の経験を有する独立社外取締役が過半数を占め、バランスのとれた構成となっていますが、当社事業の同業ないし周辺領域の知見を加えることで、監督機能をさらに強化できると委員会で

議論しました。2025年3月期より、株主総会の承認のもと、海運業界において豊富な経験・知見を有する池田取締役を社外取締役として迎えたことで、取締役会の議論が深まり実効性がさらに向上すると考えています。また、新たな監査役として、井野監査役を選任しました。ファイナンスの豊富な知見や、グローバルカンパニー複数社での経験、闊達な人柄により、取締役会の議論がより一層活発になることを期待しています。

● 変動報酬割合の拡大

報酬制度については、パフォーマンスを報酬につなげる考え方を土台に、中長期的な企業価値向上への動機付けがより働き、株主との利害共有を促進する報酬体系を継続的に検討し、適宜改定しています。2022年3月期より役員報酬制度を改定し、中長期業績連動型株式報酬を導入しましたが、固定報酬割合が依然として大きいことを踏まえ、2025年3月期より変動報酬割合を報酬ベンチマーク企業群との対比で適正な水準まで拡大しました。併せて、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 ～1st Stage～」で経営指標の一つと定めるROICを中長期業績連動型株式報酬の業績評価指標として追加しました。

● 中長期的な事業成長に向けて

ヤマトグループは現在、事業構造改革の最中にありますが、従来の中核事業を強化していくだけでなく、新たな領域で企業としての成長をつくることが、企業価値向上の実現には不可欠です。社員18万人規模の会社が変わるためには腰を据えて改革に取り組んでいく必要がありますが、指名報酬委員会委員長として、多様な人材が活躍できる環境整備や社員の意識改革なども後押ししていく考えです。