

グローバルな知見・経験を有し、これまで数多くの企業経営に深く関わり、
当社の社外取締役として4年目を迎える橘・フクシマ・咲江氏に
J.フロントリテイリングの事業戦略やコーポレートガバナンスなどについて伺いました。



社外取締役

橘・フクシマ・咲江

Tachibana Fukushima Sakie

1980年 ブラックストーン・インターナショナル入社。ベイン・アンド・カンパニーを経て1991年日本コーン・フェリー・インターナショナルに入社。1995年から12年間米国本社取締役兼務。2000年日本コーン・フェリー・インターナショナル取締役社長、2009年同社取締役会長。2010年8月よりG&Sグローバルアドバイザーズ取締役社長(現職)。2012年5月から当社社外取締役。

ビジネスモデルは、もっと大胆に変化していく

最近、業界の定義が大きく変化し、複雑化してきていると感じています。特に、リテイル業界は、最近まで、百貨店、スーパー、コンビニなど比較的業態が明確に分かれ、住み分けがある程度可能でしたが、今はICTの活用により、チャネルが多様化し、特にネット流通が台頭してきたことから激変しています。その中で、J.フロントリテイリングの立ち位置を見てみると、まず、百貨店というカテゴリーでは、業界で売上は2位、営業利益率はトップより高いですが、業界全体のROEが低いので、これからは株主からの要望も増えると思います。今後は、業界全体で、大きな構造変化があると思っています。業界をどう定義するかで変わりますが、今の立ち位置を良しとしているわけではなく、百貨店業界としては、当然トップを目指していますが、コンビニなども含めたもっと幅広い流通、リテイル業界においてもトップを目指していきたい。従来の百貨店というカテゴリーで見れば、

J.フロントリテイリングは経営統合も成し遂げ、業界が厳しいなかで先手を打つなど、先駆的だと考えています。今後顧客の購買行動も変化し、それに伴ってビジネスモデルが急速に変化する可能性を考えると、先手を打って対応する必要があります。正にその先駆者となれる力を持っていると思います。私は、前職の人材コンサルティングの仕事で20年近くラグジュアリーとリテイル、消費財業界を担当し、人材を通して業界を見ていました。当時も海外の高級ブランド商品の企業が、百貨店中心の流通から路面店、ネットへとチャネルを拡大するのを体験しましたが、現在の変化のスピードに比べると隔世の感があります。

顧客の購買行動の変化に対し、J.フロントリテイリングがマルチリテイラーを目指す全体的な戦略の方向性は正しいと思います。競合パラダイムがシフトしているということ認識し、スピード感をもってネットビジネスだけでなく、経営のICT化に力を入れることでさらなる成長が可能だと考えています。そのためには、買収した会社とのシナジーを徹底することが求められます。

企業の変革には、 マインドセットを変えることが重要

私は、最適のガバナンスは国、業界、企業の成り立ち等で異なると考えています。米国企業の本社で、私とCEO以外は全員社外取締役という米国式ガバナンスを経験しました。その間、米国企業のCEO等を経験された社外取締役の方々から、社外取締役の役割と、社内取締役の役割も学ばせていただきました。当時、CEOが外部から登用されたばかりで、社内の過去のことの説明役が私のところに回ってくるのです。なぜその決定をしたのかを、全く業界も経験も違う社外の方に、どうしたら分かってもらえるかということを考える必要がありました。これは、自社を客観的に見直すことにつながりました。その決定は本当に必要だったのか、自分のチームの最適化(最適化)ではなくて、会社全体として考えたか等々を考えるプロセス、つまり自社を再考することの重要性を痛感しました。

企業の変革というのは、人のマインドセットの変革だと思っています。前職は、チェンジエージェントを探して入れ、社員のマインドセットを変え、業績を向上させる、ビジネスモデルを変える、という仕事でしたので、特にそう感じるのかもかもしれません。クライアント企業が抱える課題に最適な人は課題によって違い、そのポジションのミッションに最適な人を入れる「適所適材」が仕事でした。適材適所は育成時には重要だと思うのですが、最適な人材が内部にいない時には、外部からの「適所適材」も、新しい視点とやり方が持ち込まれる



ので、価値があります。グローバル化に向けて多様性の活用を進める必要があります。経営統合で異文化の融合を成し遂げたJ.フロントリテイリングですから、多様性の活用も可能だと思います。

異なるベンチマークで、 何度でも言い続ける、ということが大切な役割

最適のガバナンスを通して、執行役の方々の業績向上を監督し、結果的に企業価値を高めることが、社外役員の役割です。その点では、ベストのガバナンスの形態は企業によって異なりますが、社外役員の役割は同じです。

特に、日本での社外取締役の重要な役割は、異なるベンチマークを持って「社内の常識、社外の非常識」にならないようにすることです。なぜなら、欧米では転職を通して他社の経験を積んだCEOが多く、ご自身でベンチマークを持っていますが、日本では1社のみのご経験の方が多からず。

また、「社外取締役は誰の代表か」も異なります。米国では、明確に「株主」を代表しており、取締役会でも意思決定の際に、「これを株主は、あるいは市場はどう評価するか」という質問を社外取締役がします。また、ビジネススクールでは、経営者の責務は「マキシマイゼーション・オブ・シェアホルダーズ・プロフィット(出資者利益の最大化)」であると徹底的に教えられます。日本では、「ステークホルダー」は、社員やお取引先等も含む幅広い定義が一般的です。実は、最近米国でも見直しがあるとのことですが、日本では、株主への意識をもう少し持つ必要があると思っており、その点は、取締役会でも意識して指摘するようにしています。

そして、たとえ嫌われても、言うべきことは何度でも言い続けていきたいと思っています。私は、人材の仕事と外資系のコンサルティングの経験を通して流通業界と、その中のJ.フロントリテイリングを見ていますが、業界全体、他社の動きに対する自社の差別化ポイントなど、どこで戦うべきなのかを常に頭に入れるようにしています。あとは、これからも、M&Aで得たものの有効活用、ICTの活用、特にチャネル戦略については、今後も言及し続けようと思っています。執行の方々には「耳にタコ」かもしれませんが、大事だと思うことは何度でも、繰り返し申し上げていきたいと思っています。