



中長期的な価値創造へ、さらに議論を深める



当社のガバナンスについて

関: 当社は2017年に指名委員会等設置会社に移行し、以後も毎年様々な改善をはかりながら、今年度は社外取締役の比率を過半数としました。そうした機関設計や形式要件を整備することも大事なことでありますが、本質的には実際に取締役会が機能しているか、あるいは指名委員会等設

置会社として3つの委員会が機能しているかということのほうはるかにガバナンス上は重要な事項だと思います。

小出: ガバナンスについては、やはりただトップが覚悟を持って本気で取り組むかによって違いが出てくるのではないのでしょうか。一般論として取締役のメンバーには様々な考え方の人がおられるの

で、温度差を縮めるのは結構難しいとは思いますが、当社においてはトップのリーダーシップにより、皆が同じ方向に進んでいると感じます。

関: 私は監査委員を務めています。当社では監査委員会に加え、監査委員ミーティングという会議があります。監査委員ミーティングでは代表執行役社長・執行役、事業会社社長の職務執行監査に加えて、その時々課題・問題をより自由に討議する場になっています。監査委員会、監査委員ミーティングを合わせると年間30回超のミーティングを行っていることになります。ここまで時間をかけてやっている会社は稀ではないでしょうか。監査委員会は子会社の監査役や内部監査室とも連携が密にとれており、全体としてしっかりとした仕組みづくりができています。ガバナンスに対する意識の高さを改めて感じています。

小出: 私は指名委員会と報酬委員会に入っており、監査委員会ほどではありませんが、それぞれ月に1回は必ず会議があり、年間12回、必要があれば臨時でプラスアルファということもあります。形式ではなく、本当に中身を充実させていこうという姿勢を委員会の議論から感じています。

アウトカムに関しては、例えば、指名委員会での最重要課題は経営陣のサクセッションプランですが、中長期的視野からのプロセスがすでにスタートしており、外部の専門家の力も借りながら経営人財診断を実施し、さらに様々な形で候補人財のインタビューを行い、その人柄や考え方を知りながら先に進めている状況です。

報酬委員会については、昨年の中期経営計画スタートとともに役員報酬制度を改定したことで形は一旦できていると思いますが、次期中計に向けてさらにこれを見直して実効性を高めていこうと議論を行っています。パルコを本当の意味でインテグレーションしていくことが大きな課題としてこの1年間言われてきたと思いますが、人財の融合を含めた組織改正を行うなかで、報酬の仕組みも見直すべきではないかと。そういう充実した議論が怠れない意見交換のなかできちんとできていると感じています。

関: やはりガバナンスというのは、ガバナンスに対するトップの姿勢がどうであるかが重要なんでしょう。トップが社外役員をどう使うかということをきちんと考えておられると感じます。要するに、お飾り、形式ではない。そこが一番のポイントだと思います。

小出: 「もうあまり余計なことを言わないでいいです」という雰囲気を取締役会の中で感じる会社も実際にあると聞いています。当社の取締役会では企業価値向上に貢献したいというポジティブな気持ちでの議論ができています。そういう意味でのガバナンスは非常に健全な形で機能していると思います。もちろん、細かいとこ

ろを見ればまだこれから手をつけないといけない、あるいは取り組みの中の課題はいろいろありますが、ガバナンスを強化していこうとする仕組みづくりや姿勢は素晴らしいと思います。

取締役会の実効性

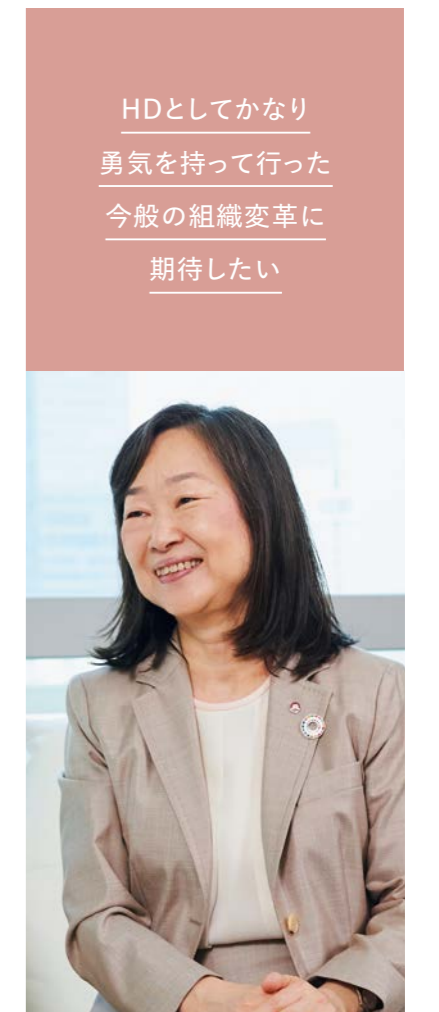
関: 毎年、外部評価機関を使った取締役会実効性評価が行われています。私は実効性評価を社内、社外取締役全員の意見を出し合い、お互いの課題認識を共有するプロセスだと認識しています。昨年出てきた課題として大きなものは、「HDの役割の明確化」と「取締役会の役割の明確化」でした。評価結果・課題をベースに社内役員と社外役員がオープンな議論を重ねて課題を解決していこうとする双方の姿勢、そのプロセスが非常に重要で有益だと思います。

お互いに言い放しではなく、社内と社外の意見が異なっても、お互いに信頼感が出るような議論を重ねて課題解決に向けていく、そういうプロセスに実効性評価は欠かせないツールだと思います。評価結果への対応に関しても、執行側は非常に真摯に結果を踏まえて動こうとしているのが良くわかります。毎年の実効性評価が取締役会の実効性を高める効果をもたらしているように見受けられます。

小出: やはり、HDと事業会社のすみわけがうまくできていなかったり、パルコが一体化できていなかったり、そのあたりが社外取締役全員が認識していた大きな課題だったと思いますが、今年度かなり勇気を持って組織変革をしていただけたので、それは素晴らしいことだと思います。これだけ大きく体制を変え、パルコの人をHDに一気に登用するには、いろんな軋轢もあったとは思いますが、これで成功につながる組織のひとつの形というのが見えたのではないのでしょうか。こうしたことはなかなか出来そうで出来ないことです。

最近、HDにきたパルコ出身者と話をすることも増えてきましたが、パルコ目線から全社目線が変わってきています。やるべきこともいろいろ見えてきたといった意見も聞きます。いままでの経験を活かしながら、視点が変わったということを実感しながらやっていただけるのは素晴らしいこと。まず組織を変え、HDの役割はこうだということを目に見える形で示せたのは大きな成果だったと思います。実効性評価を踏まえたうえで、取締役全員の意見が反映され、問題意識が共有できたうえで実行されたのでとても良かったと思います。

関: 本来のHDの役割をここで具現化して欲しいというのは、ものすごく期待として持っています。



HDとしてかなり
勇気を持って行った
今般の組織変革に
期待したい



いま求められる
創造性を育むためには
多様な組織で
なければ難しい

小出: 一般の組織改正では若い方上のポジションに就かれて、年齢のダイバーシティという面でも良かったと思います。年功序列から抜けられない会社も多い中で、日本的に考えればかなり若手の方が部門のトップに就かれたのは意義あることだと思います。

関: やはり、この変化の激しい社会のなかで、従前からのビジネスモデルにしがみついているはいけません。それを変えていくためにも、若い人であるとか、あるいは女性ももっと活躍する会社にならないといけないでしょう。百貨店もパルコもお客様の半分以上は女性だと思いますので。

小出: ある意味、取締役会では女性を増

やしたければ外から招聘すれば数を増やすことはできますが、やはり社内から引き上げていかないと本当の意味での女性活用とは言えません。その面ではまだ物足りなさを感じます。中間管理職クラスでは相応にいるのかもしれませんが、執行役クラスはまだ男性ばかりなのはとても気になっています。

関: 変革に向けた取り組みを進めるいまの当社には、創造性ということがとても求められています。そうした創造性を育てていくためには、多様性がある組織でなければなかなか難しいのではないかと思います。

小出: 皆が同じことしか考えなかつたら発展には限りがでてきます。ただ、多様性とは異なる価値観どおしがぶつかり合うことでもありますので、そんなに楽なものではないですし、痛みを伴うのも事実です。そのぶつかり合いを良しとするような気持ちで取り組む必要があります。「意見が合わない人ばかりでやられてられないよ」というようになってしまったら多様性は活かせません。そこをきちんと受け入れる気持ちと覚悟が皆にあるのかというのが重要だと思います。

関: インクルージョンですね。

小出: そうです。女性や外国人などをただ形式的に増やせばいいということではなく、多様な人たちをインクルージョンしないと意味はありません。いろんな考え方の人、いろんな年齢の人、日本人だけど海外で育った人など、いろんなバックグラウンドの人がいて、その中で自分には思いつかないような意見を言うような人が会議の中に何人もいて、ぶつかり合うことによって新しいアイデアが出てくると思います。

私も米国の会社に勤務していたときに、国境を越えた多様性の中で議論が活性化するというのを肌で感じていました。なかなか日本ではそこまでの幅広さを求

めるのは難しいかもしれませんが、そうした意味でも、よほど意識的に違うタイプの人を入れていかないと未来に向けての成長が難しくなっていくのではないかと感じています。

HDの役割とは、まさに未来をつくることです。もっと若い人も入れてみるなど年齢の多様性も考えるべきかもしれません。

中期計画の進捗

関: コロナ禍で厳しい状況ではありますが、リアル×デジタル戦略とプライムライフ戦略、デベロッパー戦略という3つの戦略を軸に着実に取り組んでいるのは良くわかります。ただ、より重要なことは、今の百貨店事業とSC事業で収益の8割を占めている状況を2030年には6割くらいにして、あとの4割は他のデベロッパー事業と決済・金融事業その他で拡大したいという事業ポートフォリオ変革であるはずで、その割には備えが充分には見えてきていないというのが正直なところではあります。

デベロッパー事業については相応の中期戦略というものを説明していただきましたが、決済・金融事業の将来についてはまだ我々には示していただけていません。さらに言えば、この2つの事業分野だけでいいのかということもあります。ウイングの拡大というのを過去何回か議論しましたが、やはり新規事業ということについては残念ながら提案される数が極めて少ないと思います。

小出: 今中期計画は、まずコロナ前の利益水準に戻すというリカバリー策が中心です。これはこれで絶対に必要なのですが、本当に考えるべき中期計画というのはむしろその先の話だと思います。

去年も事業ポートフォリオ変革の話が出たときに、次の中期計画で考えるといったような発言がありましたが、これはとても危険だと思っています。3年間の中期計画でここまで来ました、といってそこから変

革への戦略を考え始めたら、またそれを実行できるのは3年後になってしまいますよね。リカバリーなら、いまのビジネスモデルの範囲で頑張ればできるかもしれませんが、その先は新規ビジネスも含めて今までの延長線上にないことをやっていかないと伸びていかないことは明らかです。

やはり、この会社が5年後、10年後にどういう会社になりたいというのがまだ見えていません。いま社名には「リテイリング」とついています、今後もリテールだけなのか、リテールを革新させるのか、リテールからもっと別のところに広げるのか、街づくりの会社なのか、製造まで手がけるのか、などいろいろ発想はあると思いますので、そこをまずはっきりさせていくべきだと思います。

関: 事業ポートフォリオ変革に関しては、現在の4つの事業セグメントだけではやはり限界があると思います。ある程度の成長は維持が出来ても、飛躍的な成長は難しいのではないかと感じます。いままでも議論はしていますが、なかなか新しい事業を増やすといった具体策が出てきません。

私は前職ではむしろ逆の経験をしています。もうこれ以上投資はやめてくれというくらいに次から次へと案件が出てきていました。それに比べると、当社はあまりにも静かという印象です。

新しくHDに設置された「事業ポートフォリオ変革推進部」は、変革という言葉を使っているのですから、求められるのは単なるポートフォリオの組み換えではありません。名前のとおり、レボリューショナルな提案をしていただきたいと思っています。

その意味では、やはり外部との接点をもっと持つべきです。必ずしも何か新しい芽を見つけてM&Aをするということでもなく、パートナーと一緒に新たな取り組みを検討してはどうでしょう。特に企画部門では社内調整も重要ではありますが、そこに腐心しているようではだめで、いかにコネクションを外部に持ち、高

いアンテナを掲げるかということが重要な役割だと思います。

小出: 社外取締役が持つネットワークからいろいろな方々を紹介してもらって訪ねていくだけでも、相当数の人に会えるのではないのでしょうか。まずは会ったこともないようなタイプの10人に会ってみるといいと思います。10人に会うとそこからまた新たに紹介されてどんどんネットワークが拡大していきます。私たちは協力を惜しみませんので、社外取締役を活用していただきたいと思っています。

社外取締役として重視すること

関: 私は前職で6年ほどCFOを務め、IRの責任者でもありました。この間、国内外の機関投資家、セルサイド、バイサイドのアナリストの方々に鍛えられました。彼らの視点は、常に株主目線、つまり会社がより良くなるため、即ち企業価値を高めるにはどうすればいいかということです。会社の価値を毀損しないように、というような視点で率直なご意見を頂きました。対話のなかで、耳の痛いことを言われたときは必ず経営会議、取締役会でフィードバックしていました。そうした経験がいまでも染み付いています。執行側から出されてくる様々な案件を考えるにあたっては「これ

は資本市場から見たらどう思われるのだろう」という視点で物事を見るようにしています。私の社外取締役としての拠り所はここにあると思います。

小出: おっしゃるとおり、まずは、そうした株主や投資家といったステークホルダー目線が大事になりますね。もうひとつの大きな役割は、社内で当たり前のように思われていることに対し、ある意味新鮮な目で「本当にそれでいいんですか?」と質問を繰り返すことだと思います。あとは自分の専門性という分野からすると、やはり大切なステークホルダーであるお客様/消費者目線。当社が10年後にどのような会社になっているかはまだわかりませんが、いまは小売業を中核とする会社ですので、消費者目線なしにビジネスを行うことはあり得ません。

これからの百貨店やパルコ、あるいは新規ビジネスを考えるにしても、若い世代のモノやコトに対する考え方や価値観、購買行動というところに立ち戻って考えると、いったいこれからどんなものが求められていくのだろう、私たちはどんな価値を提供できるのだろう、ということを常に考え続けなければならないと思っています。企業側、店側の論理が優先しすぎることにならないよう、そうしたところを消費者視点で助言をしていければと思います。

