

社外取締役インタビュー

社外取締役

鶴田 六郎 TSURUTA Rokurou

1970年 4月 東京地方検察庁検事
2005年 4月 名古屋高等検察庁検事長
2006年 6月 退官
2006年 7月 弁護士登録
2006年 10月 千葉大学法科大学院教授
2007年 5月 株式会社大丸社外監査役
2007年 6月 帝国ビストンリング株式会社
(現TPR株式会社)社外取締役(現任)
2007年 9月 当社社外監査役
2009年 4月 駿河台大学法科大学院教授
2010年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス
社外監査役
2012年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
社外監査役(現任)
2015年 6月 カヤバ工業株式会社(現KYB株式会社)
社外取締役(現任)
2017年 5月 当社社外取締役(現任)



当社のガバナンス改革への取り組みについて

2014年6月の「日本再興戦略改訂版2014」において、企業の稼ぐ力を高めるためにコーポレートガバナンス・コードを策定するという政府の方針が打ち出され、有識者によって策定作業が進みました。当社では、2015年3月からコーポレートガバナンス推進担当を組織として設置し、取締役会の役割・運営など企業統治のあり方についての検討を始めていました。2015年6月には当時の会長、社長、社外役員をメンバーとして「ガバナンス委員会」が設置されました。「ガバナンス委員会」では、主に機関設計のあり方、取締役会の実効性向上策等に関して活発な議論を行いました。その議論の中で、機関設計については当時の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行すべきとの意見に次第に集約され、2016年7月のガバナンス委員会においてその方向性の決定がなされました。

機関設計の変更はガバナンス委員会での議論の積み重ねを経て進められたものであったと思いますが、その根底には山本社長の並々ならぬ熱い思いが大きな原動力として働いていたと感じています。山本社長はコーポレートガバナンス・コードに照らした当社のガバナンスの現状についての反省に立ち、コード全ての原則を実施することを通じて、当社のコーポレートガバナンスの強化をはかることにより、会社を大きく変革するとともに、飛躍的な成長を遂げようとされたのでしょうか。

当社役員全員の自己評価をもとに第三者機関が個別インタビューと取締役会の直接観察を実施する取締役会実効性評価は、取締役会を中心とするガバナンス改革の前進に大きく寄与してきました。取締役会評価の結果を受けて、取締役会への付議・報告事項の見直し整理、事前説明の強化等が進み、グループ経営戦略や資源配分・資本政策等戦略議論に関する時間配分や議論の密度が高まり取締役会審議の活性化につながりました。

社外取締役の役割とは

社外取締役は、それぞれの経歴や知見等によって、尽力する分野や果たす役割も異なってきますが、経営戦略の策定など、いわゆる「攻めのガバナンス」の面での貢献とともに、「守りのガバナンス」の面での適切な助言・監督ができるように努め、両者が相まって企業価値の向上に貢献しなければならないと考えています。特に、指名委員会等設置会社においては、従来の監査役制度とは異なり、執行役の職務執行の監査は監査委員会が内部統制システムを通じた「組織監査」により行うため、内部統制システムの構築のみならず、それが現実的に有効に機能しているかチェックすることが重要となります。

当社の持株会社としての役割は、経営理念、ビジョンと戦略に基づいて傘下の事業会社を評価し、事業ポートフォリオの組み替えと適正化を進めることにあります。2017年

度にスタートした中期経営計画は“グループ構造変革期”と位置づけ、中核の百貨店事業とパルコ事業に過度に依存するのではなく、不動産事業をはじめ、今後マーケットとして成長が見込める関連事業や新規事業の拡大等による事業ポートフォリオの変革に取り組むこととしています。つまり、既存の投資成果をしっかりと検証しつつ、5年後、10年後を見据えて新規事業の創設や既存事業の革新に取り組んでいかねばなりません。その際、社外取締役はそれぞれの経営経験や知見に基づき、小売業出身者とは異なる“社外の眼”からの助言、監督が重要になってくるものと考えています。

また、持株会社が行う経営管理においてはリスク管理が重要となります。リスクには、戦略の策定・実行に伴う戦略リスクや資金の調達・運用や資金管理に伴うファイナンスリスクのように、状況によっては企業家精神を発揮しつつ、そのリスクを“チャンス”として受容することによって中長期的な企業価値の向上をはかる“プラスのリスク”と、もう一方で、自然災害等のハザードリスクやコンプライアンスリスクのようにリスクが現実化すれば必ず損失が発生するような“マイナスのリスク”とがあります。今回のガバナンス改革では、これまで成長機会の確保に向けたプラスのリスクについての検討が十分ではなかったとの反省のもと、戦略リスクを中心にリスク全般に全社的な視点から組織的に管理・対応するため、「リスクマネジメント委員会」を新たに執行体制の中に設置し、リスクマネジメントに特化した視点から経営の意思決定を可能にしました。また「コンプライアンス委員会」では、さらにコンプライアンス体制の基盤整備や運用状況の監督機能を強化します。いずれのリスク管理も監査は社外取締役が過半数を占める「監査委員会」が担うことになります。

今後果たしていきたい役割と当社への期待

これからは社外取締役の監査委員等として職務に臨みますが、私の場合は法律家の経歴をもとに監査役としてこれまで主に適法性監査に携わってきたため、やはり当社の経営が健全であることに最も関心が高く、これからもその面においてこれまで私が培ってきた経験や知見を役立てて行きたいと考えています。内部統制、監査等の業務運営

上の規律順守や事業運営の法的リスクなどについて社外取締役としての確かな助言、監督を行えるよう努めます。具体的には、例えば、コンプライアンスにおいて組織ぐるみとみなされるような法令違反がないよう、またお客様のみならず地域社会に大きな被害を及ぼすような火災を万が一でもおこさないよう留意して行きたい。また子会社においてコーポレートガバナンスが十分機能しているかどうか、事業リスクが適切に評価されリスクに見合った管理体制が整備されているかどうかについても、持株会社として注視していきたいと考えています。

企業にとって攻めのガバナンス、守りのガバナンスともに重要ではありますが、当社グループが世の中の常識から外れることを行わないよう、“社外の眼”として世間の常識に則った意見等を行うことも、私の重要な役割ではないかと考えています。



当社の傘下にある大丸には「先義後利」、また、松坂屋には「諸悪莫作」「衆善奉行」という社是があります。これらに共通するのは、「顧客第一」「公共に尽くす」といったことだけでなく、「社会の変化に的確に対応する」という意味も込められていると思います。社内の皆さんは意外と気が付いていないのかもしれませんが、その精神が300年、400年にわたって脈々と受け継がれているため、それぞれの時代の要請に応じた対応を実施することにより、長きにわたって発展を続けることができたのではないのでしょうか。「先義後利」、あるいは「諸悪莫作」「衆善奉行」は言葉として難しく、また時代によって具体的な内容は変化し得る言葉ですが、今後も時代の要請に即した形でその言葉に込められた真意を汲み、具体的な企業活動につなげて欲しいと思います。