

コロナ禍という未曾有の危機

「先義後利」— 義を先にして利を後にするものは栄える。この社は、300年、400年と続いてきた当社グループの礎になっていますが、まさに今という時代とフィットしているものと考えています。この理念に立ち返り、実践することは、社会価値と経済価値を両立するCSVそのものであり、ESGやSDGsの流れにもしっかりと通じているものと考えています。コロナ禍の中で先々を見通せないことが多いのは事実ですが、今一番大切にしな

ければならないことは何かを考えると、この社は我々の行動の拠り所になっているということを実感しています。

見えない敵との戦いとも言われるこの状況において、まず考えたのはお客様、お取引先を含む従業員の安全・安心確保、従業員の雇用確保、そして企業の存続ということです。日本で新型コロナの感染者が出たのが1月中旬でしたが、これを受けて当社は速やかに店頭および社内でアルコール消毒液の設置をはじめ、従業員へのマスク着用許可など感染予防策の徹底をはかりました。2月に

は当社に緊急対策本部を立ち上げ、同時にグループ各社へも対策本部設置を指示しました。我々グループの中心となるビジネスは、商業空間を創造し、お客様に広域からの移動を促して「密をつくる」ことで成り立ってきたと言えます。まさに、そうしたことがリスクそのものとなったわけです。3月に入ると百貨店では臨時休業日の設定や営業時間の短縮などを実施したほか、物産展など集客力のあつる大型催事は中止しました。パルコでも、営業時間を短縮するとともに、濃厚接触を伴う恐れのあるイベント等については

ビジネスモデル ▶ トップインタビュー

「成功体験を捨て、
コロナ共存の解を導く。」

Top interview



内容の変更、延期、あるいは中止をしました。そして4月には緊急事態宣言が発せられることとなり、ほぼすべての店舗は休業を余儀なくされました。好立地に位置するリアル店舗のビジネスを主体とする当社グループにとって、まさに先の見通せない未曾有の危機に直面することとなったわけです。

そのため、当社はコロナ禍の影響に伴う店舗休業期間がどのくらいまで及ぶかという前提を置きながら、「標準シナリオ」「リスクシナリオ」「ワーストシナリオ」という3つのシナリオを策定し、対応策を

検討しました。ワーストシナリオでは緊急事態宣言が8月まで継続するというこままでを想定していました。刻一刻と変化する状況を見極めながら、特に資金調達面ではコマーシャルペーパーの発行やコミットメントラインの増額など手許資金の確保を迅速に実施しました。

6月ようやく営業を再開できることになりましたが、感染のリスクが完全に払拭されていない以上、休業前と同じ体制でというわけにはいきません。入口にはサーモグラフィをつけて、消毒液を置いて、体温が高い人、マスクをしない人が

一人も入れないような体制をつくりました。店頭ではフェイスシールドの設置やマスクの配布もしていますが、お客様の目に触れない従業員食堂や休憩所、ロッカーにおいても万全の体制で臨んでいます。

ピンチを「改革」の契機に

ここからはコロナと共存していくこととなります。新日常、新常态、ニューノーマルなどいろいろな言葉で言われていますが、これがどういうものになるのか、ここ半年、1年はどうなのか、3～5年後に

取締役 兼 代表執行役社長
好本 達也





どうなるのか、ということを考えなければなりません。ソーシャル・ディスタンスをどこまで保つ必要があるのか、グローバルな人の移動がいつになればこれまでの水準に戻るのかといったようなことは、現時点では誰も見通すことができないでしょう。

一方、コロナ禍を通じて改革が促される、そうした気づきがあったことも事実です。リアル店舗のビジネスに依存した現在の事業構造がいかに脆いものかを感じ知られることになりました。繰り返しますが、我々のビジネスの中心は、お客様に広域からの移動を促して「密をつくる」ことで成り立っています。それができないとなれば、Eコマースといったアプローチがあるわけですが、当社の場合、完全に店舗から独立したオペレーションとなっていないのが現状です。店舗が閉まっている状況ではモノが動かせないといったことが起こりました。さらに、外商顧客向けのWEBサイトでは数万人の会員の方がいらっしゃいますが、通常はお客様との接点として外商係員が介在しますので、サイトに決済機能を装備することが必ずしも要件ではないという考え方でした。コロナ禍を契機に、あらゆる仕組みがリアルを前提として組み立てられているということが、いかにお客様にご不便をかけ、機会損失に繋がるかを目の当たりにすることとなりました。

また、従業員の移動に伴う感染リスクを回避するため、グループ全体においては、本社部門を中心にテレワークを積極的に活用するよう促し、さらに会議においては集合形態をとらないWEB会議や電話会議を積極導入しました。近い将来、そういう時代になることを想定し、セキュリティを担保したインフラ整備は進めるなかで一部試験導入はしていたものの、まさかこの早いタイミングで本番が来ようとは想像もしていませんでした。しかし、いざやってみればそれが相応にできているという事実があります。現時点では、これで生産性向上がはかれたとの判断には至っていませんが、業務プロセスの課題が浮き彫りにされたところもありますので、本気になれば意外と早期に着実な成果につなげることができるのではないかと考えています。

コロナ時代を生き抜くために、デジタルの活用で「密をつくらない」状況をつくる。こうした対応は、どちらかといえばこれまではリアルの補完という位置づけであったかもしれませんが、これからはデジタルを中心に据えながら、リアルの強みを活かし、磨きをかけなければなりません。かつてない劇的な変化への対応が待ったなしの状況です。そうした意味でも、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”という当社グループビジョンの重要性をますます感じるようになっていきます。

現中期計画の振り返りと課題

当社グループは、小売業の枠を超えたマルチサービスリテायラーを目指し、事業領域の拡大とともに、既存事業におけるビジネスモデルの転換に取り組んでいます。事業領域の拡大では、2017年にラグジュアリー・モールの「GINZA SIX」、またオフィス機能を兼ね備えた複合商業ビルの「上野フロンティアタワー」を開業させ、現中期計画がスタートする前と比べ、不動産事業セグメントを飛躍的に成長させることができました。また、クレジット金融事業は専門人材を積極投入することにより、中期的な成長に向けた経営基盤の強化が進み、その成長の鍵を握る「新カード」を今年度に発行する準備も整いました。

既存事業のビジネスモデル転換では、昨年9月、これまでに類を見ない、ハイブリッド構造の百貨店ビジネスモデルとして「丸心斎橋本店本館」を開業させ、さらに11月には斬新なテナント・ミックスで幅広い顧客層にリーチすることを可能にした「新生・渋谷パルコ」をオープンさせました。いずれも、期待どおりの成果につながっていると見ており、百貨店およびパルコにおいては、こうした新しいビジネスモデルを、いかにスピードを上げて基幹店に横展開していくかが課題です。

2017年にスタートした現中期計画策定時においては、2019年度をボトムとして、2020年度以降は昨年開業した開発案件がフルに貢献することなどにより、増益に転じていく見込みでした。しかしながら、昨今の急激な環境変化により今年度2020年度においても利益水準が低下することは避けられず、さらに一定の利益貢献を織り込んだ新規事業への取り組みも遅れるなかで、中期計画最終年度2021年度の利益目標達成は極めて困難な状況となりました。

現中期計画の3年を経て、将来につながる確かな成果も見られる一方で、利益水準や事業ポートフォリオ変革におけ

るこれまでの進捗としては必ずしも順調とはいえないのが現実です。これらの背景には、今般の新型コロナによるパンデミック・リスクだけでなく、消費増税を契機とした想定以上の消費低迷や、婦人服ボリュームマーケット縮小の急加速、また地方店衰退とともに都市部基幹店の競争力低下など、現在の中期計画策定時と比べ、前提条件が想定を超える「規模」と「スピード」で変化してきたことがあると考えています。

一方、当社グループ自身にも「重要な転機」が訪れました。それは、連結子会社である(株)パルコの「完全子会社化」です。この完全子会社化を通じて、これまで成し得なかったダイナミックな事業構造変革への取り組みや、思い切った人財交流を行うことにより、スピードを上げてシナジーの最大化を目指す体制がようやく整ったことは、大きなプラス要素であると考えています。

このような、外部環境および内部環境に大きな変化が巻き起こる中、当社が目指す真の「事業ポートフォリオ変革」を実現するためには、現状の枠組みで現中期計画をそのまま推進するよりも、新たな体制のもとで、長期を見据えた野心的な目標により方向性を定め、一層グループ力を発揮できる戦略とともに再スタートすることが最善と判断しました。

何ができて、何ができなかったのか、できなかった要因はどこにあるのかということをまず明確にしながら、新たな中期計画策定に取り組まなければならないと考えています。

新たな中期計画策定に着手

この不透明な状況を踏まえた強固な経営体質構築を前提に、2021年度をスタートとする中期経営計画は本年10月の決算発表時に概要を説明したいと考えています。現中期計画は途中で終了することにしたので、きちんと振り返ったうえで、間違いのない方向性と我々の考

える10年先の「2030年像」を提示し、その最初の3年間に何を指すかということを確認したいと考えています。そのために、当社グループに影響を与えるリスクの分析を充分に行いました。新たな中期計画に不可欠な要素としては、「イノベーション」「デジタル」「グローバル」「サステナブル」「コラボレーション」という5つがキーワードになるでしょう。今や当たり前と言われる言葉ばかりですが、こうしたことが当たり前でなければ企業として成長、あるいは存続すらできないかも知れません。例えば「グローバル」については株主総会で質問をした方もいらっしゃいましたが、確かに今般のコロナ禍で世界規模で人々の移動が制限されるなかでグローバルの一つの要素であるインバウンド売上が蒸発した状況を踏まえると、「本当にそこは大丈夫か」というふうに思われるかもしれません。しかし、グローバルの流れを止めることはできませんし、新常态のもとではこれまでのグローバルの概念とは明らかに違ったものとなってくる可能性があります。「デジタル」「イノベーション」を進めるためには、より積極的な外部との「コラボレーション」が必要となるでしょう。外部と組むということは、もっとダイナミックにやっていく必要があると考えています。「サステナブル」は言うまでもなく社会価値と経済価値の両立なくして企業は存在し得ないということです。

現在、新中期計画について議論を重ねていますが、策定の中心となるメンバー10名のうち、百貨店出身者は私を含め4名しかいません。あとはパルコ出身者と中途入社で構成されています。今の中期計画を策定したメンバーは10名のうち私を含め9人までが百貨店出身でしたので、様変わりしたという印象です。女性や外部出身者がまだまだ少ないということは課題としてありますが、今般「パルコの完全子会社化」を実現したことは、新中期計画策定プロセスとその実行においてキーファクターとなることは間違

いありません。どのようなシナジーを発揮できるのか、そこは定量的に出していかなければならないと考えています。そのためには、百貨店とパルコ自身がもっと進化していくことが前提となるでしょう。

現中期計画でも着実に成長しつつある不動産事業はノウハウがより蓄積されたパルコに一元化します。ここは今般の完全子会社化によるシナジーで最も期待するところです。これまでパルコは、パルコを屋号とする商業施設を中心としたディベロッパーであったと言えますが、今後は商業だけでなく新たなフィールドまで乗り出して不動産開発をしていくことを考えています。

現中期計画の中で一番成し遂げられなかったことは、マルチサービスリテラーを目指す、つまり小売業の枠を超えていくという成長戦略の深堀りです。小売の枠にとどまっていたのは持続的な成長に限界があるというのは明らかですから、「百貨店とパルコ、そして金融をグループの柱としながら、「第4の柱」をどのようなものにしていくかが課題です。その実現にはパルコとのシナジーとともに外部の知見を入れた化学反応が必須であると考えています。

一方で、経営資源は無限ではありませんから、この危機を着実に乗り越えるための構造改革に取り組みます。何か新しいことをやるのであれば、何をやめるとすることも明確にしていかなければなりません。選択と集中の本質は「何を捨てるか」を決めることです。

サステナブルな社会との共存

当社は、2018年にステークホルダー4,250名へのアンケートや経営会議、取締役会での論議を通じて「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワークライフバランスの実現」という5つのマテリアリティを特定しました。5つのマテリアリティにはそれ

ぞれ長期目標を設定し、その達成に向け具体的な取り組みを本格化させています。

「低炭素社会への貢献」については小売という業態で貢献できることは社会全体へのインパクトとしてはそれほど大きくないのかも知れませんが、温室効果ガスの増加はまさに地球規模の最大の課題であり、座して待つというわけにはいきません。当社グループが排出する二酸化炭素は主に店舗からのものであり、そのうちの約90%は電力使用によるものです。そのため、再生エネルギーへの切り替えや照明のLED化、営業社用車のEV化などを推進しています。いま我々にできることを考え抜き、率先して具体的な行動に移す。それに尽きると考えています。その一連のアクションとして、昨年、当社グループが設定した温室効果ガス削減目標は、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」により、科学的根拠に基づいた目標として認定されました。SBT イニシアチブは、新たに目標の認定基準を3段階に設定しており、当社が設定した目標はその基準のうち 2 番目に厳しい「2°Cを十分に下回る」目標として認定されました。また、金融安定理事会 (FSB) が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosure)」の最終報告書 (TCFD提言) にも賛同し、2019年5月27日に設立された「TCFDコンソーシアム」にも参画しました。今後、気候変動によるリスクと機会への対応、温室効果ガス排出量削減の長期目標達成に向けた取り組み等について効果的な情報開示を行うため、TCFDコンソーシアムへの参加を通じて、本提言に賛同する他の企業や金融機関との対話を行っていきます。

「サプライチェーン全体のマネジメント」については、お取引先のご理解、ご協力なくしてできるものではありません。そのため、当社は2019年6月に、サプライチェーン上における環境・社会へのリ

スク排除に向け、当社の行動原則および「お取引先様行動原則」を策定しました。この「お取引先様行動原則」を、各事業会社よりお取引先の代表者宛へ送付し、当社グループの考え方・規範をご理解・遵守いただくよう働きかけました。10月には主要事業会社である大丸松坂屋百貨店が「JFRお取引先様行動原則説明会」を東京・大阪で同時開催しましたが、参加者は530社652名にも及びました。これらを通じて、当社およびお取引先の双方が行動原則の遵守により企業価値向上を目指すという共通の思いが深まったのではないかと確信しています。

「地域社会との共生」は言うまでもなく当社グループの中核事業そのものです。当社は店舗が位置する5つの地区を重点エリアと設定し、店舗を核に地域と共に成長することを目指す「アーバンドミナント戦略」を進めています。2020年度は心斎橋店北館がパルコを核テナントとして秋にオープンを予定するほか、名古屋の栄地区にも新たな商業施設が開業を予定しています。

「ダイバーシティの推進」については、今般パルコが完全子会社となったことで、より人財交流が深まることを考えれば、非常に多様性のある企業になってきていると思っています。近年は外部人財の採用にも積極的で、2019年度だけでも69名を採用しており、新卒採用に迫る水準となっています。伝統的な百貨店を中心とする当社が急速に多様性を持ってきたということは確かです。さらに、育児と仕事の両立を高い次元で実現したいと考える女性を幅広く社外から募集する「マザー採用」という当社独自の仕組みを取り入れているのも、意欲のある優秀な人財を確保するという面で効果を発揮していると思います。ただ、経営幹部にはまだまだ男性が多いというのは事実ですので、従業員の個性と能力を十分発揮できる方法を真剣に考え、サクセッションプランに上がってくるような女性の人財も育成していきたいと思っています。

「ワークライフバランスの実現」については、働き方改革を単なる長時間労働の是正にとどめず、創造的かつ生産的で、仕事と生活がうまく調和していることが重要です。テレワークの定着もそうしたことを着実に後押しするでしょう。従業員が仕事と生活の両方を充実させ、誇りを持てるような企業にする。そうしたところ、人と企業が真の成長を実現することにつながるものと考えています。

ROICで資本コストへの意識を一層向上

当社の株主資本コストはCAPMにより6~7%のレンジにあると把握しています。その株主資本コストを上回るROE8%以上というのが、企業価値向上に向け当社が最低限目指すべき水準であると考えています。ROEをその構成要素に分解し、事業部門の取り組みとして落とし込むことにより、グループの連結ROE8%以上を継続的に達成できる経営体質の構築を目指しています。

事業部門での取り組みは営業利益率と資産回転率の掛け算であるROAの向上を目指しています。これは店舗という大きなアセットを使いながら事業を営む百貨店がPL偏重の経営を行っていたため、資産が生み出すリターンという意識に切り替える、つまりB/S重視の経営を実現する第1ステップであると考えています。ROAを店長の評価指標に加えるなど、店舗B/Sによる経営管理は着実に進んでいるものと考えています。さらに2020年度からは事業別・店舗別の資本設定に加え、社内金利制度、社内納税制度、社内配当制度など、会社経営の感覚でできる社内ルールを策定した「社内資本制」を導入し、B/S経営の一層の高度化をはかっています。

投資に対するリターンという観点ではハードルレートとしてWACCを用いていますが、当社のWACCは中長期的には5%程度と算出しています。WACCは百



貨店、パルコ、クレジット金融など事業別にも設定しています。WACCはROICのハードルレートですので、ROICとWACCのスプレッドがプラスであれば企業価値創出につながることになります。現在当社ではROICを経営指標として正式には取り入れていませんが、投資家の皆様との対話においては度々ROICに言及されるのも事実です。現在の中期計画を出したときにも、実際に投資家の方から、「中期計画期間中の投資総額と予想営業利益からROICを計算するとスプレッドでやや物足りない」といった指摘も受けました。当然こうした議論は事業別にも展開されていきます。リターンの上がる事業に投資せよ、ということなのでしょう。ROEはROICとレバレッジに分解されますので、レバレッジに頼らない本質的なROE向上を目指すKPIとも言えるのかもしれません。そうしたことを踏まえ、現在策定中の新中期計画ではROICをKPIとして導入する方向で進めています。

なお、投資にあたっては財務戦略統括部長を委員長とし、経営企画部長を副委員長とする「投資計画検討委員会」を開催し、計画の検証を行っています。店舗改装では回収期間法、開発投資ではNPV法を活用し、またM&AではDCF法で株主価値の算定とリスクシナリオの策定、格付けへの影響等を確認するなどの定量基準とともに定性基準を加え総合的に判断しています。その結果を経営会議、取締役会に上申する仕組みを実践しており、経営判断のひとつの要素として位置づけています。

併せて、「再生計画検討委員会」では既存事業について3つのフェーズ管理を行い、事業検証と対応策の妥当性を審査し、機を逸することなく経営会議、取締役会に情報提供が行われています。

透明性の高い経営で対話を深化

当社は2015年にコーポレートガバナンスコードが公表されて以来、ガバナン

ス改革に継続的に取り組んでいます。当社はもともと監査役会設置会社でしたが、2017年度から指名委員会等設置会社に移行しました。当時、取締役13名のうち独立社外取締役は5名でしたが、2019年から1名増やした6名体制となっており、外部の視点を入れた一層の監督機能の強化をはかっています。

ガバナンスで最も重要なことは、経営の透明性を高めることであると私は考えています。透明性とは、積極的な情報開示を通じて高められるものであり、それがあってはじめて建設的な対話促進につながります。例えば、今般のコロナ禍においては、先行きがなかなか見通せない状況であることから、2月期決算、3月期決算の会社においては今期の業績予想を「未定」とするところが多く出ましたが、当社はこれまでどおり業績予想を開示しました。事態は刻一刻と変化する中で、予想を出すことは易しいことではありませんでしたが、企業は取り巻く環境を踏まえた一定の前提をもって経営していくことに変わりはありません。従って、当社は4月初旬の決算発表時には3月末までの入手し得る情報を分析することで業績予想を策定し開示しました。当社経営が考える基準を示すことによって資本市場との議論の糸口が提供され、対話が深ま

ると考えるからです。その直後に緊急事態宣言が発出されることとなりましたので、この前提も変わってしまったわけですが、そこで行われた対話は次につながる意義のあるもので、示唆に富んだものであったという印象を持っています。

いまはまさに「有事」です。このような状況下でサクセッションプランが実行され、私が社長としてバトンを引き継いだことには何か運命めいたものを感じるところもあります。これだけ環境が激変してしまっただけですから、マインドをリセットすることが必要です。いずれ元に戻るといった安易な考えで、これまで上手くいったやり方に固執するのはリスクそのものです。私の仕事はまず「成功体験を捨てる」ということがスタートなのかもしれません。新しい時代が変化の加速を促しており、当社グループの新しいあり方を模索する好機と捉えています。先々を見通しにくいときであるからこそ、一層の情報開示に努め、有益な対話を促し、多くの気づきを得て経営活動に反映させていくことが重要です。コロナ時代の解を導き、ステークホルダーの皆様と共にこの危機を着実に乗り越え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでいきたいと考えています。

