



独立社外取締役 内田 章

横河電機株式会社 社外取締役
株式会社大丸松坂屋百貨店 社外取締役

危機意識をバネに

社外取締役として当社の監督、助言に関わる機会が他社と比べて多いと思います。取締役会の事前説明が丁寧かつ詳細にされるなど十分な情報提供がなされており、社外取締役をいい意味で有効活用していると思います。取締役会での議論はかなり活発で、社外取締役は様々な視点で言うべきことを言っています。執行サイドも真摯に我々の意見・質問に答え、その場で解答できないことは、後からしっかりアクションについて報告するなど、PDCAも回る形になっています。

新型コロナへの緊急対応については、しっかりやられたと思います。費用や投資の削減を思い切って行う一方で、安全・安心に関連する投資は先送りすることなく行いました。金融市場がシュリンクするときは資金確保が極めて重要になりますが、これについてもいち早く対応しました。リアル店舗が閉鎖になったときに、新たなWEBへの取り組みも進めました。構造改革については専任組織を新たに設置するなどして対応を強化しました。ただ、惜しむらくは、WEBへの取り組みや構造改革はコロナに関係なく、もっ

と前から取り組むべきであったと思います。

私が2019年に当社の社外取締役に就任し、監査委員として職務執行の監査をしたとき執行サイドに、経営に危機意識が足りないということを申し上げました。小売業、特に百貨店は、リーマンショックのときは年間売上が前年比1、2割減くらいになったかもしれませんが、それでも毎日お客様がいらっしゃって売上が立っています。一方、製造業は、ある製品が突然、他社の製品に置き換わるとか、リーマンショックのときは工場が完全に止まるということが起こっていました。以前、私がいた素材をつくる会社は、サプライチェーンの川上に位置するので、需要の変動が大きかったということがあります。百貨店のように、徐々に需要が減っていく状態だとやはり危機意識が出ていく、ゆで蛙」状態になっているのではないのでしょうか。今回、まさにコロナで店を閉めなければならないという緊急事態になって、役員だけでなく社員一同が危機意識を持つようになりました。後は、グループ一丸となって、この危機を乗り越えるために新しい知恵を出してやるかどうかです。危機意識をバネにして早くもとの状況にV字回復させることに取

り組んでいただきたいと思います。

事業ポートフォリオ改革が進んでないのもまさに危機意識が足りないことが原因だと思います。ただ、これに加えて経営計画の立て方にも問題があったと思います。前回の中期経営計画は5年で組み立てられましたが、5年の計画ではポートフォリオを変えるのは難しいと思います。どうしても現状積上げになるので中途半端になるということを申し上げました。むしろ、もっと先の10年後のあるべき姿、ポートフォリオイメージを作ってバックキャストし、3年ごとの計画、1年ごとの予算というふうにするべきです。その実現に向けて何をすべきかを考えるようにしないと変革はできません。今回、10年先のあるべき姿を描いたうえで中期経営計画を策定したという点ではこれまでよりも進んだのではないかと思います。

サステナビリティ課題を重視

サステナビリティは世界共通の課題であり、なかでも環境、人権の重要度が高まっています。米国がパリ協定に復帰し、日本もいよいよ本腰を入れて高い目標を設定し、取り組みを開始することになりました。投資家も持続可能な社会へ貢献する企業に資金を振り向けるようになっており、企業も加速して取り組まざるを得ない状況になってきています。当社の場合、大丸心斎橋店で使用電力を再生可能エネルギー100%に切り替えましたが、もっと加速して全店で取り組む必要性に迫られてきています。さらに、自社グループにとどまらず、Scope3でサプライチェーン全体を対象とし、お取引先を巻き込んだ取り組みも必要だと思います。これは、決して簡単ではありませんが、当社が率先して計画を立てて進めていくということが重要です。また、欧米の有名大手アパレルでは、リサイクル素材を積極的に使うところも出てきています。そういうところとうまく取り組んでいくことも重要でしょう。

人権についても大きな課題です。世界的に人権デューデリジェンスでサプライチェーン上に問題がないか調べるよう求められることも多くなってきています。国内小売業でも、扱っている商品がサブ

ライチェーン上において児童労働、強制労働等に関与していれば、その商品を扱う企業の責任が問われる方向にあります。そういうリスクを踏まえて、扱う商品のサプライチェーンにおける人権をしっかりと把握し、そうしたことをやってないという確認が必要です。

多様性について言えば、今回取締役は女性が3名になり、多様性がさらに進みました。ただし、百貨店とSCは女性顧客が圧倒的に多いので、それを考えると取締役にも女性が半分以上いてもいいのではないのでしょうか。執行役や店長も同様です。顧客目線に立った経営、あるいは監督、助言ということを考えると、女性の比率はもっと高くてもいいでしょう。長期的な構想として、女性目線をもっと取り入れることにより、新たなビジネスモデルを作れる可能性もあると思います。当社のように社員の女性比率が高いのであれば、どんどん育成、抜擢して進めていけば良いと思います。ビジネスモデル変革を考えるには発想を変えなければいけませんので、多様性が不可欠です。

ガバナンスコード改訂を踏まえ、本年度から取締役のスキルマトリックスを開示することになりました。投資家・株主の皆様にとっては、会社がどういう方向を目指しているかわかりますし、バランスが一目でわかるので、ひとつのやり方、説明の手段であると思います。ただ、本来は執行サイドがもっと多様化しないといけない。それによって業務執行にダイナミズムが生まれ、新しいビジネスモデルができるものと考えています。均質組織というのは、安定成長期は良いのかもしれませんが、変革期においてはやはり弱い。だから、本来は執行役のスキルマトリックスも同様の形で出すべきでしょう。

過去にリアル店舗で海外に出て失敗してきたというのは聞いていますが、それで海外マーケットをあきらめていては成長への可能性を閉ざしていることになります。WEBなどにより海外の需要を取り込むために、海外の人材を取締役に限らず経営陣、マネジャークラスでも良いので、採用して多様化をはかることを考えてみて良いのではないのでしょうか。日本にとどまっていれば需要は減る一方です。具体的にどうしたらいいかは日本

人の頭だけで考えるのは難しいと思いますので、こうした分野に強い海外の人を連れてきて考えることも必要でしょう。

中期計画進捗の監督と助言

中期計画で10年後のあるべき姿を議論できたのは良かったと思います。その過程で、ファイナンス事業をかなり広げるという話もありましたが、そうしたことも含めてざくばらんに議論できたのは良かったと思います。リスクテイクしてチャレンジするのは重要なことですが、そのときに押さえておくべきことが3つあります。1つは経営資源として強いもの、武器があるかどうか。2つ目は当社がそれをやることを社会が望んでいるか、社会的課題を解決することにつながっているか。3つ目はやりたいという強い意志が当社にあるかどうか。その3つが揃って初めてあるべき姿を目指すことができると考えています。現状、あるべき姿とすごいギャップがあるがそれを埋めるためにどうするか、この3年間で何をするか、例えばM&Aや、外部から人を入れるとか、どこかと提携するか、そういう議論をすることが必要なのです。構造改革も短期志向だけでやっていると、従業員の皆さんはついてこないでしょう。10年後の姿を示した上で、そのためにいま、こういうことをしないといけないということを説明することが重要です。

また、10年後のあるべき姿を議論することによって、ホールディングスとして何をすべきかが少し見えてきたと思います。今回の中期計画では「横串」のグループ横断的な戦略を打ち出しました。いままでは縦の事業戦略中心に中計を考えていたと思いますが、横串を入れることにより、グループシナジーや全体最適の構図を描きやすくなったと思います。ただ、マトリックス経営は主軸がはっきりしないと混乱するのですが、現状横軸のコミティと縦軸の事業会社とのあいだで主軸が何かがはっきりしていないのではないのでしょうか。運営面で全体最適な判断、決断が行われるのかどうか、よく見ていきたいと思います。

今回の中期経営計画では2030年からバックキャストして策定していますが、10年後のあるべき姿がまだ現状の積み

重ね、延長線上でつくられている印象があります。10年後の世界を考えると、日本の人口が減るのは明らかですし、それ以上にデジタルネイティブが確実に消費の主流になることに留意すべきだと思います。インターネットにまったく抵抗のない世代が消費の主流になることを考えると、10年後はリアル×デジタル戦略でもっとWEB売上を高い目標に設定する必要があるのではないかと思います。リアルとWEBで、例えば半々くらいの想定にしてもいいのではないかと思います。リアルでもデジタルでも容易に楽しく買物が出来るハイブリッド型百貨店、ハイブリッド型SCを目指すくらい思い切った発想転換がいるかもしれません。

そのときに、百貨店で言っている「時間と場所の制約をなくす」というのは非常に良いコンセプトで、これは日本のマーケットだけにとどまるのではなく、海外展開も可能とする概念です。海外の人がインバウンド需要以上にWEBで買うような姿をイメージして、そのために何をしたらいいかを考えればいいと思います。そういう発想が10年後にあってもいい。日本の人口は2050年前後には1億人を割り、2100年にはその半分近くになっているとも言われています。日本国内のリアル店舗主体でやっていくというのでは成長面で限界がきます。例えば、リアルとWEBが5:5という姿にするためにはどうすればいいかをもっと議論すべきです。当然、業界再編といったことも中長期的には起こりうるということも想定していなければならないでしょう。

社外取締役の役割として重視しているのは、独立した立場で業務執行役員の執行状況を監督することであり、これが一番の責務です。特にガバナンスでは代表執行役社長の執行状況に対する監督と選解任、後継者育成計画の策定が取締役会として最も重要で、そこに独立社外取締役がしっかりと関与していきます。これに加えて、日本の場合は攻めのガバナンスとしての助言、アドバイス、意見具申が期待されていることも承知しています。過去の柵がないので、客観的かつ公平な判断を行いながら、当社グループの中長期的な企業価値向上に貢献していきたいと思います。