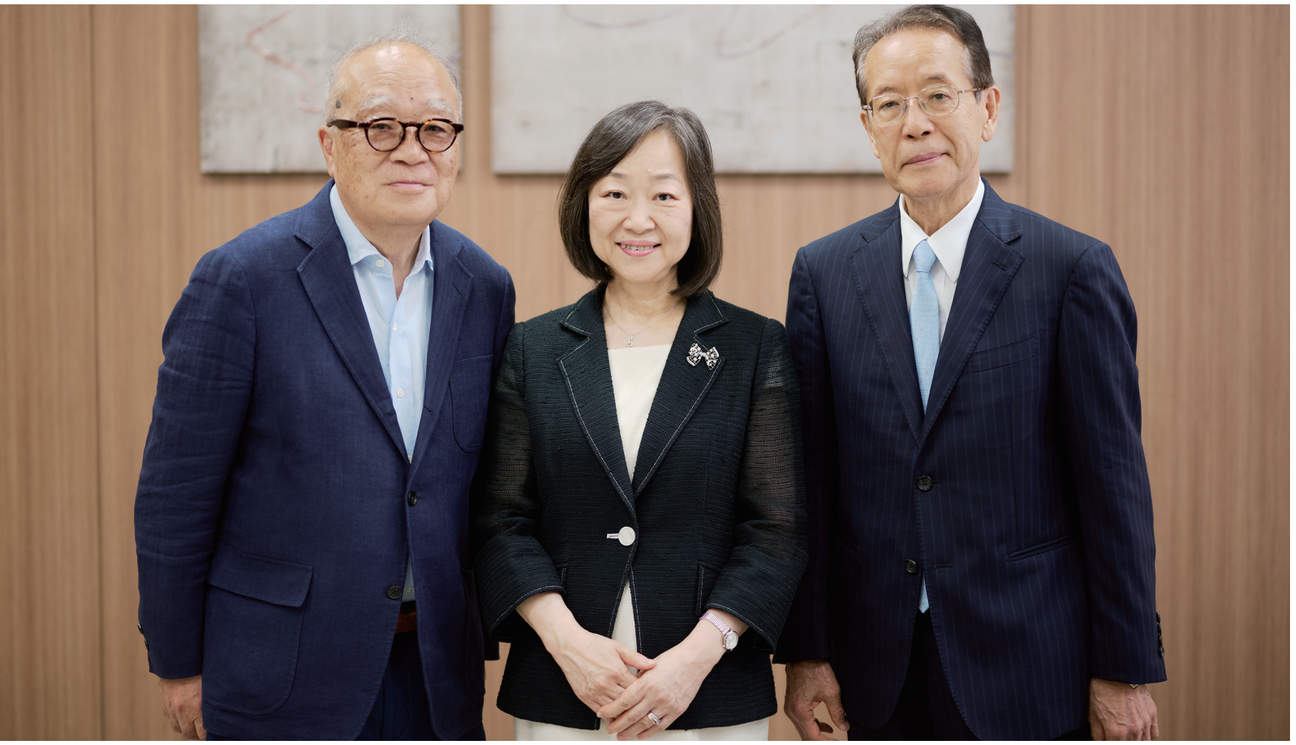

中長期を見据えた、執行のチャレンジに期待。

独立社外取締役
指名委員会委員長/報酬委員会委員長
矢後 夏之助

独立社外取締役
取締役会議長
小出 寛子

独立社外取締役
監査委員会委員長
箱田 順哉

執行と監督の新たな体制

矢後 昨年度から新しい社長が経営のリーダーシップをとっていますが、私の持論では社長が種まきをし、耕してきたことが花開くまでには5年から10年はかかります。そういう中で今の社長が、当社をどういう方向性で変えようとしているか、変えるという意思を示してくれているかというのが大事です。その点で、将来を見据えたポートフォリオ変革を進め、必要ならば新しいものを加えていくという意思は、しっかりと見えてきました。そのため、指名委員会で意図したことが、今のところ順調に実現されていると評価しています。一方、今中期経営計画の主要な数値目標を2年前倒しで達成はしましたが、外部環境に依るところも大きく、数字面での評価を議論するのは時期尚早だと思っています。

小出 社長にはやりたいことが色々あると思いますが、実行するにあたり一番鍵になるのは、エグゼクティブチームやマネジメントチームをどう組閣するかということです。そういう意味で、私は「まだ組閣中」という印象を持っています。外部から積極的に人を採っているのはいいと思います。やはり新しい目を入れることは、今までの慣習を打ち破るためにも重要なことです。まさにこれからがやりたいことを実現するフェーズになりますので、ぜひ新しい力を見せてほしいと思っています。

同時に、「社長の1日目の仕事は次のサクセッションを考えることだ」とも言われますので、次世代をどう育てていくのかというところにも真剣に取り組んでいただきたいです。

箱田 そうした新たな執行体制とともに、取締役会では初めて独立社外取締役が議長に就任したことで、経営の執行と監督の役割分担がより明確になりました。社長は、よくそこを理解されており、経営のスピードアップを進めていきたいという意欲が見えます。そういう意味で、これからもっと楽しみな時代になってくるだろうと思っています。

矢後 昨年5月から当社では初めて社外取締役が議長になりましたが、そこでまず感じるのは、過去のしがらみのない議事運営ができているということです。社内出身の議長だと、どうしても自身の経験に基づいた意見が出てきてしまうことがあります。そうした点で、今の取締役会は議事運営の公平性、客観性が保たれるようになってきていると思います。

小出 前議長は元々ホールディングスの代表執行役社長だったので、やはりどうしても執行側が無意識のうちに前議長の発言を社長のメッセージのように受け取っているところもあったと感じます。私にはそういうしがらみはないですし、例えば取締役会資料の作り方ひとつにしても、「もう、これはやめませんか」と言いやすい立場です。過去から続いている慣習を変えていくきっかけ作りには相応に貢献できているのではないかと思います。

取締役会の実効性評価について

小出 取締役会では細かな改善策ではなく、中長期の戦略議論をもっとしっかり行うことが本質だと思います。この1年間で年間のアジェンダを整理し、取締役会の付議基準も見直しましたので、粒度に関わらずあれもこれも上程されるという状態ではなくなってきています。問題は質の部分、つまり中期経営計画を含めた戦略的な議題の時に、本当に深い議論ができるかということです。例えば、中期経営計画は3年を区切りにすることが多いですが、これだけスピードが速い、変化の大きい時代には、3年ごとに刻むのではなく、むしろ10年後に会社がどう変わっていなければならないのかというようなビジョンを持った議論の深掘りが重要です。現状の取締役会はそこが必ずしも充分ではありません。前提として、まず執行側でその議論がしっかりできていなければ、当然、取締役会の俎上に上がることはありません。執行内でそこに適切な時間を配分し、必要な人財を投入できているのかどうか。取締役会のアジェンダに入れれば解決するということではありませんので、本質的な議論ができるかどうか、それが今年の課題だと思います。

箱田 取締役会改革というのは、継続していくことが必須です。その意味で、取締役会の実効性評価というのは、改革のPDCAサイクルを回す仕組みとして機能していると思います。各取締役から忖度のないあからさまな意見を吸い上げ、評価自体はきちんとできているのではないでしょうか。2024年度の実効性評価は、昨年11月の取締役会で報告されており、12月の取締役会では早くもその課題解決に向けた進め方が議題に上がり、議論がなされました。年が明け、1月から3月にかけて具体的な進め方を議論し、新年度が始まる前に具体的なアクションが取れるようになっていたと思います。

矢後 取締役会の実効性評価は、取締役全員がこの年の活動を振り返り、反省し改める良い機会になっています。ただ、実効性評価のやり方に課題がないわけではありません。定型的な質問を繰り返しても、問題の本質に迫ることができるとは限らないからです。大事なことは、取締役会で意思決定が求められる前に、執行側で事業の効率性、あるいは成長性を追求するためにどれだけ広く、深く、議論されているかということに尽きると思います。

中期経営計画の進捗について

小出 中期経営計画の初年度であった昨年度、数値上は事業利益やROEなど重要な指標において中期経営計画の目標数値を2年前倒しで達成しましたが、本質的な変革はまだ起こっていないと思っています。インバウンドの追い風影響が大きかったとはいえ、想定以上に利益、キャッシュを創出したのはもちろん素晴らしいことです。しかし、そのキャッシュをどのように活用するのか、どこに投資するのかということが必ずしも明確ではありません。執行側のアクションが遅いというのは、取締役会の中でも課題として認識しています。投資余力があるのに投資先が決まらない、決められない状況には、成長へのこだわりが不充分と感じざるを得ません。そこに一番危機感を持つべきだと思います。M&Aの検討はもちろんそのひとつですが、それ以外でも、人的資本への投資など成長に向けた投資には無限のアイデアがあっていいと思います。投資の先送りは、成長機会の先送りに他なりません。

矢後 当社の5年後、10年後ということを考えた場合には、全体のポートフォリオの見直しを進めなければなりません。まず、ポートフォリオの整理整頓をし、同時に成長のきっかけになるような投資を行うべきです。当社はいわゆるオーガニックな

まず執行側で
中長期戦略の議論を
深めることが前提。

成長というのはないわけではありませんが、現状の事業構成では難しいだろうというのが私の見方です。

そこで、インオーガニックな成長を目指すということになれば、やはり思い切った投資にもチャレンジしてほしいと思います。投資には常にリスクが伴いますが、そういうリスクを覚悟したうえで投資を行うことが当社には必要な時期ではないでしょうか。細々とした投資ばかりで、会社全体が小さくまとまる方向に行くことは避けなければなりません。

その前提として、要る事業、要らない事業を峻別して、然るべきタイミングに意思決定することも不可欠です。その峻別の基準を何に置くのかというのも、やはり社長がしっかりと決めておかなければなりません。こうして、ポートフォリオを整理整頓したうえで、新しいものを加えていく。それによって新陳代謝をはかっていくということが大事です。

小出 発想力も必要だと思います。今パラパラと点で色々なものがあったとしても、点と点を違う結び付け方をしたら、新たなビジネスカテゴリーを創出できる場合があるかもしれません。今あるものも、定義を変えることにより、ひとつの新しいビジネスモデルを作れるのではないかと。社長は論理的な部分と発想力の両方を持つことが必要です。ポートフォリオの整理整頓にプラスして、定義づけを変えてみる新発想という要素も入れていただきたいと思います。

箱田 将来ビジョンを具体的な数字に落とし込むような投資ということになれば、今中期経営計画で設定した成長投資枠650億円では小さく、かつてパルコをM&Aしたような、あるいはそれ以上のことを考えなければならない時期に来ていると思います。そのためには、もっとマネジメントの力をつけることを並行して進めなければなりません。例えばROICについては各階層で理解は進みつつあるとは思いますが、まだ財務の人を中心に運用されている印象があるのは否めません。まず、これを現場までしっかり定着させることが不可欠です。そういうことがきちんとできるようになってから、本格的な大型投資をするだけのリスクテイクができるマネジメント体制になるのだと思います。そういう意味で、当社が今後とも成長するために大型投資が必要だということは間違いないですが、もっと投資に対するマネジメントの力をつけるということも必須の条件です。

矢後 インオーガニックな成長を目指すというのは、それを実現できる人財を獲得することで成し得るものであるとも言えます。つまり、M&Aとは単に事業を買うということだけではなく、その事業を動かす人財を飲み込んで丸抱えするという側面があります。そのことによって、インオーガニックな成長が起こり得るという意識は大事だと思います。

もっと投資に対する
マネジメントの実力を
つけることが必須の条件。

多様な人財を育成し、活かす

小出 人財戦略は制度そのものだけではなく、採用から始まり、育成し、リテンションし、その人たちが昇進して会社を支えていく立場になっていく、という長い時間軸で考える必要があります。これまでの取り組みにおける最大のネックは、グループ会社それぞれが人財戦略をバラバラに進めてきたというところにあるのではないでしょうか。まず、そこを統一した仕組みに変えることが必須だと思います。激しい人財争奪戦になってきている世の中で、当社から発信する社内外に向けてのメッセージというのはとても重要です。当社が人財についてどのように考え、育てていこうとしているのか。その姿勢をきちんと打ち出さなければなりません。

矢後 人財戦略全体としては、次の社長の候補を見つけ出し、育てるプロセスを通して、人財全体の底上げをはかっていくことが重要です。それは、究極的には社長を選ぶプロセスということになりますが、社長を支えるチームを作っていくということでもあるわけです。

小出 女性活躍に関しては、小売業という事業特性を鑑みるとまだ遅れていると言わざるを得ません。製造業など多くの他業界では、採用の段階で女性を見つけるのが困難なところからスタートし、その人財をいかに大事に育て、引き上げていくかに苦労しています。一方、当社は新卒採用時に女性人財の人数が半数を超えていますが、女性管理職比率は30%に届いていません。制度は相応に充実しているとも聞きますので、恐らく問題はそこではないのでしょう。入り口では女性が半数いるのなら、各階層全てに半数いてもおかしくないわけです。なぜそういうことが起きているかをもっと深掘りして考えないと、改革にはつながらないと思います。

矢後 当社のようなお客様の半数以上が女性であるリテールの現場に、女性の目線が充分に入っていないという現実を考えると、経営の中でそういう目線を生かすという発想がないということなのかもしれません。多くの会社で共通するかもしれませんが、いわゆる“男の嫉妬”というものが一定程度あって女性が力を発揮する場を狭めている気がします。ただ幸いなことに、当社は入社時には、半数前後の比率で女性がいるので、女性を公平、公正に引き上げるということだけをやればいいわけです。各階層で女性管理職比率が上がることによって、会社のあり方そのものが大きく変わってくることになると思います。

チャレンジそのものを
サボっていたら、
一歩も前に進めません。

企業価値向上への意識を高める

箱田 当社の中でもいろいろな場面で企業価値向上という言葉が使われていますが、その意識は大事なことだと思います。現状、当社は時価総額が5,000億円台で、PBRが1倍程度ですが、アセットをもっと有効活用する方法はあると思います。その中長期的な道筋を具体的に示すことが必要です。基本的に株価は発行体の将来性を織り込んだものになりますので、株価が上がるということが、世間からも認められる企業価値向上だと私は思います。そのために、事業別に資本コストをどのように認識し、ROICをどのように改善させていくかを具体的な道筋で示すことが方策のひとつになってきます。

矢後 時価総額を上げるためには当然株価を上げることが必要です。それを実現する必要条件は、利益を出し、それが将来的にしっかり上積みされていくプロセスを合理的に説明できるかどうかということに他なりません。当社であれば、新しい事業を抱えることと、既存事業を整理整頓すること。この2つを説明することが基本になってきます。最高のロケーションに店舗や土地を持っているのは当社の強みですが、主力業態の成熟度ということからすれば、中長期的な利益の増加につながるような思い切ったチャレンジが今の当社には欠かせません。それを社長が先頭に立って推進してほしいと思います。

小出 当社は、どういった分野に成長の伸びしろがあるかの見極めが充分とは言えないかもしれません。その見極めがあってこそ、オペレーション力との掛け算が生まれてきます。今はまだ新たな利益を生む畑がどこにあるのかという方向が定まっていないと感じています。オペレーション力との掛け算が実現できているのか、できていないのか、どう実現していくのか、そこを見せてほしいです。

矢後 掛け算という話が出ましたが、それは事業を行ううえでの基本的な考え方です。ただ、最初はどの分野に行けばいいのか悩むのも当然で、こればかりはやってみないとわからないものです。ストップ&ゴーという古い言葉がありますが、それを何度も繰り返す中で、自分たちの方向性はこっちだというのが見えてくるはずです。だから、そういうチャレンジそのものをサボっていたら、一歩も前に進めないということになります。

箱田 最近の取締役会で面白いと思ったのは、経営企画の人たちが「これは妄想ですが」という前提で具体的な社名を複数出し、「この会社を買いたいと思う」と話したことです。聞いてみると、当社とのシナジーが生まれる根拠や、そのために必要なポートフォリオ変革の方向など、論理がきちんとしているんですね。だから、スタートは妄想でもいいから、社内でも検討してみて、その結果として、ではここを買おうとか、こういう業界に取り組もうということで進めてほしいと思っています。

矢後 要するに、妄想で終わらせてはダメだということ。やはり一歩踏み出して、思い切って可能性に挑戦していかなければなりません。それぐらいのつもりでトライすることが当社には必要だと思います。

取締役会は執行側が提案してきたものにNoを言う場ではなく、提案を実現するのに足りない部分がどこにあって、その部分についてどう考えて、どういう手を打っていくのかを議論する場であることが本筋です。つまり、背中を押す、ということが基本です。あとは走り始めた後に、それが合理的に考えて事業として成り立たないということになれば、見切りをつけさせることも大事です。取締役会はそういう基本的な機能を果たす場だと思います。妄想が現実になるような、夢のあるチャレンジに期待しています。