



私は、1984年にオムロンに入社し、ヘルスケア事業一筋で歩んできました。2008年にオムロンヘルスケアの社長に就いた後、2011年オムロングループの社長・CEOに就任し、12年間経営TOPを務めました。そして、2023年よりオムロングループの取締役会長に就任し、現在に至っています。

取締役の役割について

当社は指名委員会等設置会社であり、執行に大きな権限移譲がなされています。そのため、執行チームは自分たちの責任権限の中で、スピード感を持って事業を前に進めていくことができます。事業を拡大・成長させるためには、適切にリスクテイクしないといけません。執行側が適切にリスクテイクできるような仕組みを作っていくことが監督側の一番大きな責任だと考えます。取締役会は、俯瞰した立場で、執行が正しくリスクを取った経営をしているか？あるいは気が付いていないリスクはないか？などを見ていくことが大事です。つまり、執行と監督はアクセルとブレーキの関係ではなく、取締役会は、執行側が全速力で走れるような仕組みを作り、備えをするというのが大きな役割なのです。

当社は現中期経営計画において事業投資とは別に成長投資枠650億円を設けており、それをどのように使うのか執行チームでしっかり議論することが重要です。

例えば、私が会長を務めるオムロンでは、事業全体のシェアだけでなく、顧客ごとの捕捉率やインスタシェアを調べます。それは自社の成長・拡大余地を把握するためです。この考えは、小売業における富裕層顧客のシェアに置き換えても同じだと思います。自分たちはターゲット顧客をどれだけ捕捉できているのか？捕捉率を上げるにはどうしたらいいか？捕捉した顧客は、本当にJ.フロント リテイリンググループ各店で購入しているのか？ そう捉えた時、新たな投資ニーズが発見できるかもしれません。

高い目標を実現するための成長投資枠ですから、新規事業への投資だけでなく、やり方次第では本業をもっと伸ばす投資もあるのではないのでしょうか。

今のような変化が激しい時代は、今までどおりにやるということが一番のリスクです。なぜなら、インフレにより、コストは確実に上がっていきますので、同じことだけをしていると収益が悪化

するのは自明です。そこで、執行は“今、何をすべきか”を真剣に考えなければいけません。そのような議論が執行の中で健全に議論されているか俯瞰して見ていきたいと思います。

また、J.フロント リテイリンググループには、異なる事業がいくつもあり、当社はROIC経営を掲げています。ROICの本質は、“ROICを現場レベルの指標に分解し、現場が動きやすい改善ドライバーを設定すること”と、“事業のポートフォリオマネジメントの実行”です。

製造業出身の私は、ROIC経営実践の経験が豊富なので、ヒントになる事例をいくつか出せるかもしれません。小野社長率いる執行チームと一緒に“小売業におけるROIC経営の実現”にチャレンジできることにワクワクしています。

混沌とした時代に必要なこと

今は本当に変化の激しい時代です。だからこそ逆に長期ビジョンをつくることに意味があります。時代の変化は読めなくても、自社の強みや自分たちのルーツ・DNAは変わりません。それらを抛り所に事業計画を策定することが重要です。また、自分たちの強みを伸ばし、成長していくためには、優秀な人財に集まってもらわないといけません。将来に向けて“こんなことをやりたい”、“こんな社会を実現したい”というビジョンは、人財が集まり、知恵が集まる大きな原動力になります。自分たちの志をきちんと社会に明示し、価値共創につなげるということはすごく大事なことだと思います。

最後に

メーカーでグローバルに事業をやってきた私が、国内市場を中心とするJ.フロント リテイリンググループに果たして貢献できるのか、どう貢献すべきか、と何度も自問しました。そして、全く業態や構造が違うからこそ面白く、全く違うからこそ提言できることがあるはずだという考えに至りました。そのプロセスは、私自身にも大きな学びをもたらしてくれるでしょう。社長の小野さんを中心とした若くてフランクな執行の人達、そして取締役の皆様との深い議論を交わしながら、共に企業価値向上に貢献していきたいと思います。

私は前職で小規模な赤字の事業の立て直しから始めて、その後の成長、そして国際化までの過程を経験することができました。その中で得たのは、どうやったら失敗を糧にできるか、その失敗を活かせるのかということが全てだ、ということです。やはり人間は失敗から学ぶことが圧倒的に多く、そして辛酸をなめた人しか成功できないということだと思います。言い換えれば、失敗した人間に当たりのきつい会社は成功できません。

執行のチャレンジに期待

次々と先進企業が生まれるシリコンバレーでは「早くたくさん失敗しろ」ということがよく言われています。マーケティングは昔、ポジショニング、ケイパビリティという概念が中心にありましたが、今はトライアル&エラーが主流ではないかと感じます。やってみないとわからない。このところ需要予測なども格段に難しくなってきましたし、心理的な行動予測はなおさらです。だからトライアル&エラーの連続に耐えなければいけません。耐えるためには失敗に耐えられるようなバリューチェーンの構築、つまりブレーキを踏んだときにピタッと止まって損を最小化し、そして迅速に的確な再投資が可能になるような改革が要るわけです。当社でもこうした考え方が活かせる局面があるかもしれませんし、何よりもチャレンジしやすくなる風土づくりは重要でしょう。

私は基本的に経営を逆三角形モデルで捉えています。つまり、一番底にCEOがいて、一番上に現場があるというスタイルです。なるべく多くの人や資源を上を送り、権限も渡し、現場が判断して素早く市場の変化を先取りする仕組みです。ただし、意思決定過程が長く透明度が低くなるとこの経営はできません。透明度を上げるには、レイヤーを薄くしておく必要があります。上辺つまり市場接点が高く、深さが浅い逆三角形のイメージでしょうか。それを実践するにあたり買収後の会社間のバラバラな組織を、最終的にスムーズな相互の人的交流が可能になるまで横につなげ、かつ元々のカルチャーを活かすことに腐心しました。色々な考え方、物の見方が共存するのはこの時代圧倒的な強みになり得ます。ただ、組織運営で気をつけなければならないのは、2つのキーワードが出てくることです。ひとつは、「私はちゃんとやっています」あるいは「私の部署はちゃんとやっています」。

もうひとつは「上の人はなんて言ってる？」この言葉が出てくるとだいたい組織は危険な状態です。そこは監督する立場として特に注視していきたいと思います。

当社のポテンシャルは高い

当社は今、極めて魅力的なポジションにいると私は思います。様々な出自の会社が集まることで組成が複雑になっています。この複雑性そして多様性が将来生き残り、発展する確率を大いに上げてくれます。生き残るのは変化ができるもの、というダーウィンの言葉は有名ですが、私の経験からもそれは正しいと思えます。一体化と多様性は共存できます。

また当社は、お客様目線で、情報量の多い、提案量の多い会社であってほしいと思います。情報量が多いということは、例えば大丸、松坂屋やバルコというブランドについての記憶の蓄積が常に更新されるということです。ブランドというのは実は送り手側には存在せず、お客様の頭の中にある良好な記憶の蓄積です。ブランドは古びるものではありません。もし古びたのであれば、裏にいる私たちが古びているのです。長く生き続けている老舗とは革新の連続に他なりません。当社の歴史もそれを物語っていると思います。

革新を繰り返すためには、社内の議論が相当活性化しないといけません。そのために、これは繰り返しになりますがアイデアがあまり潰されず、とにかくやってみるか、という組織風土になることが必要です。その風土はグループ会社が横でさらに交流することで広く浸透していくものと期待しています。

最後に

取締役会は活気のあるものにしたいですね。取締役会は異論が出ない、モノカルチャーな状況になるのは危険です。前職では、社外取締役にフレッシュな質問をたくさんしていただくために、周到な準備を行いました。やはり執行サイドは外の意見がほしい。どうしても内側で固まるのが組織そのものの宿命だと思います。取締役会は現場を詰問するためではなく、何事も忌憚なく議論や相談ができるような場であってほしいです。私も当社の成長を下から支えるような役目を果たしてまいりたいと思います。