

J. フロントリテイリング
第2回「ESG説明会」質疑応答記録要旨
日時：2019年11月19日（火）15:00～16:40

Q：5つのマテリアリティを設定して1年間やってきてどうだったか。山本社長の率直な感想をお伺いしたい。マテリアリティ別に成果と課題を教えてください。

A：「低炭素社会への貢献」に関しては予断を許さない状況にあると認識している。一企業としてやれることは限られているかもしれないが、やらないともっとひどい状況になることは明らか。そういう思いで取り組んできた。この思いを社内・社外取締役と共有し、店長・従業員にもきちんと説明してきた。おそらくこうしたことがなければ、心斎橋店を再生エネルギー100%にしようという発想は出てこなかった。そのままにしておいたほうがコストもかからず利益も出せるという従来の考え方で店作りをしたと思う。まして社用車をEV車にしようということになると、充電ポストをきちんと把握しなければいけないので、外商係員にとって不便なこともある。それでもこれら課題を乗り越えて取り組まなければならないほど地球温暖化が進んでいるということをお社全体で共有化できたということは、成果であった。当社が削減できるCO₂の量はそれほど大きくないとしても、これからの我々のビジネスを続けるために非常に大きな課題と認識している。今後これを各店舗に拡大していきたい。一方で、コストが上がるばかりで良いというわけではないので、そここのところの知恵の出し方、利益が下がらない工夫を引き続きやっていかなければならない。

「サプライチェーン全体のマネジメント」（Scope 3）については、非常に難しい課題だと思うが、これも我々が具体的に取組まないと、お取引先も行動に移せない面もあると思う。今年10月に百貨店お取引先説明会を実施した。お取引先が本当に真剣に聞いていただけるのか半信半疑であったが、600社くらい来ていただき、関心のある企業が増えてきていることを実感した。説明会終了後3～4社から質問があったが、非常に的を得たものであった。「コストが上がるが本当に山本さんそれをやり続けられますか。我々もそういう認識はあるがコストがかかることも実態」ということも言われた。「コストをかけてもやる。同時にコスト削減もする。そうしていかないと前に進まない話だ」ということをご説明した。そうするとお取引先も共感していただけるところがあり、あるお取引先からは「年々在庫が増えて困っている。ブランドイメージがあるので安く売ることも捨てることも出来ない。どうすればよいか」というご相談があり、エコフで商品を再生しているメーカーをご紹介した。早速自社の商品を再生しようという動きをされているようだ。お取引先も悩んでいる。お取引先説明会をやったためにこういうことがわかり、一歩進んだ。これもひとつの成果だと思う。

「地域社会への貢献」については数字的になかなか出せない部分があるが、地域とともに発展するというのは我々の戦略そのものなので、引き続きしっかりと取り組んでいく。

「ワークライフバランスの実践」にある「定年延長」に関しては、今の60歳というのはまだまだ若いし、十分働ける。こういった人たちにいかに我々の企業で能力を発揮し、やりがいを感じて仕事をしていただけるかということが重要だと考え、65歳への定年延長に踏み切った。これには組合も賛同している。

1年間だがまずまずの進捗ではないかと認識している。

Q：先ほど「取締役会についてはいろいろ改革してきたが踊り場に来ている」という発言があったが、その背景をお伺いしたい。先ほどフクシマ取締役にもあったように、御社の取締役会は相当突っ込んだ議論をされていると思うが、そこにさらに経営諮問会議が出来て、どういう役割分担で、取締役会にどのような影響を与えていきたいのか。

A：取締役会有効性評価をこれまで毎年、4回やって、最初のころは形式的な課題が多かった。

議題の適切性とか、取締役会の時間が長いとか短いかなど。それとともに「事前説明が少ない」「議題が多すぎる」「議題が的を得ていない」などの問題が出てきた。これら形の上での課題を解決することによって目に見える改善があった。

このような課題解決を積み重ねてきた中で、新たな課題が出てきた。例えば執行のスピードについて、執行サイドと社外が期待するレベルとの間にギャップが出てきている。同じゴールを目指していてもそこにいたるプロセスの見方に違いがある。そこに「踊り場感」がある。社外からはかなりきついことを言われるし、私も本音で言わせて頂いている。ただこの議論をしっかりやっていけば、成果につながっていくと考えている。

Q：フクシマ取締役にお伺いしたい。豊富なご経験がある中で、J. フロントの取締役会のレベルはどのようなか。透明性、公平性、どれくらい活発であるかなどの視点で、高いレベルなのか、平均的なレベルなのか、差し支えのない範囲でお伺いしたい。また J. フロントの取締役会で「こういう人財がいればもっと良いのに」ということがあれば教えていただきたい。

A：私自身いろいろな会社を経験してきて、ひとつ大きな違いというのは「執行の方の覚悟」だと思う。先ほど山本社長の発言にあった「期待値のギャップ」はかなり大きく、結構遠慮なく言わせて頂いている。それに対して本当に真摯に対応してもらえるかどうか。そのレベルからすると当社は高いレベルにあると思う。社外取締役は本当に厳しい人がそろっているのも、特に社外取締役だけで話し合うエグゼクティブセッションになると、危機感が非常に高い。辛らつな意見もあり、おそらく執行の方の腹の中は煮えくり返っているかもしれないが、ぐっとこらえて何らかの解決策を見つけようとしている。そういう姿勢を評価尺度とするならば、当社のレベルは高い。ただし尺度はいろいろあり、「社外取締役がいるのに不祥事が起きる」「社外取締役がいるのに業績が上がらない」という議論も巷ではあると思うので、何が良いのかということは一概にいえません。

今「形」から「実効」に移っている。本当に成果が出ているのか。それが ROE なのか、株価なのか、さまざまな指標があると思うので、簡単に比較はできない。

2 点目のご質問の「人財」に関しては、当社は他の企業に比べてオープンだと思う。これだけ変化の激しい環境の中で、事業改革を進めていく上で、とても社内だけではまわらないようなビジネスモデルが出てきている。会社によっては社外の人を受け入れる段階ですでに抵抗感があるという話も聞くが、当社は社外の人材を積極的に受け入れている。ただ受け入れた人財をいかに有効に活用していくかがこれからの課題だと思う。

Q：山本社長にお伺いしたい。この1～2年くらい、コンプライアンス上の不正事案が続いている。これは過去からの問題が今出てきたということなのか、その背景についてお伺いしたい。

A：大変申し訳ないと思っている。長年そのビジネスをやってきていて、人が変わっても問題意識を持たずに慣行的にやっていることが法に抵触するというケースがある。コンプライアンスに関してはかなり具体的な事例に基づいて教育してきたが、そうした中でもこういうことが起こってしまった。

こうしたことを再び起こさないよう、今まで慣行的にやってきたが、この先そのビジネスが本当に必要なのかどうか、やめるものはやめていくというスタンスで臨んでいる。コンプライアンス教育はもちろんしっかりとやっていくが、そういう問題が発生する可能性のあるビジネスについては、トップが判断してやめていくということも必要であると考えている。

Q：フクシマ取締役にお伺いしたい。指名委員会の委員長をされているが、山本社長の後継者はどれくらいの人をリストアップしているか。我々は、山本社長は強いリーダーシップを持ってさまざまな改革をされているという受け止め方をしているが、これから先 10 年も 20 年もトップを続けられるということではないと思うので、どれくらいのスピード感を持って後継者を育成されているのかお伺いしたい。

A：具体的には申し上げられないが、トップの継承プランについては機関設計を変える以前から計画的に検討している。次の世代、その次の世代まで複数のレイヤーにわたって検討をしている。そういう意味で検討は具体的になっているという印象はあるが、これは皆様もご存知のように正式に決定して発表するまで何も申し上げられない。

個人的な意見としては、自分で人材ビジネスをやってきて、「適所適材」ということが非常に大事だと認識している。特に今のこの時代はビジネスモデルが急激に変化しているので、その都度その場面で一番重要な人を社内外から登用するということが重要ではないかと思う。社内であれば年齢的に非常に若い人を登用するということもある。取締役でもない執行役員の中から登用するというので、すでに日本企業の中でも「何段とび」という形で社長になられた方もいる。社外であれば、例えば資生堂や武田薬品のような例もある。その意味では「適所適材」のサクセッションプランが一番重要と考えている。

Q：御社の指名委員会は育成・トレーニングにも関わっているということだが、どのようなことを重視されているのか。

A：当社の経営人材育成の内容については、複数のレイヤーで教育をしている。一番重要なのは社長の後継者であるが、指名委員会で、どのような結果を出しているか、どのような言動をしているかなどについて、きちんと目線あわせをしている。

次のボードメンバーをどのように育成するのも重要な課題。投資家・株主の皆さんは、我々の戦略を見ると共に、その会社の10年先の経営人材が揃っているかどうかも見ていると思う。ボードメンバーや執行のメンバーがどれだけ層が厚く揃っているかがキーになると思う。ボードメンバー、執行役になる前の世代、40代～50代前半の人を対象に、「経営塾」を開催。10ヶ月間、私が塾頭で、コンサルタントを1名つけて研修をしている。単なる座学だけではなく、「もしJFRの社長であればどのような戦略を立てるか」発表させる。いろんな角度からアドバイスを行い、実際に策定したプランをやらせて実行力を見る。より戦略的な発想が出来るようにしていく。年間4回土日をつぶして私も参加している。その間に戦略構築力だけでなく、人となり、発言力なども見えてくる。

その次のレイヤーはマネジャー～部長を対象としている。「マネジメント塾」と言って同様に10ヶ月間トレーニングする。さらにもうひとつ下のレイヤーとして、マネジャー候補を対象に「リーダー塾」として研修している。いずれも選抜型で、本当に将来必要な人材に教育資金を投入している。若いときから有用な人材が見えてくるので、その中から店長や主要ポストに抜擢するなどして、配置による育成も行っている。このようなことを続けていけば将来のボードメンバーも育ってくると思う。（以上、山本社長）

A：今社長の発言にあった内容説明を指名委員会で受けている。選抜型研修で、途中で入れ替えもあり、その理由も説明を受けている。特に経営塾に関しては外部評価と社内評価があるので、それを見ながら議論する。これらの情報以外にも委員会では説明を受けている。さきほど申し上げたように情報は非常にたくさん提供されている。このような仕組みは非常にシステムチックに動き出しており、PDCAがまわりはじめている。これからも継続していくことが重要と思う。（以上、フクシマ取締役）

以上