



佐藤 りえ子 社外取締役インタビュー

略歴

1984年4月 弁護士登録
 1989年8月 シャーマン・アンド・スターリング法律事務所
 1998年7月 石井法律事務所パートナー（現任）
 2004年6月 味の素株式会社 社外監査役
 2015年6月 第一生命保険株式会社 社外取締役
 2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）
 2018年5月 当社社外取締役（現任）
 2019年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役（現任）
 2020年6月 株式会社NTTデータ 社外取締役（監査等委員）（現任）
 三菱商事株式会社 社外監査役（現任）

ガバナンスへの真摯な取り組み

新型コロナウイルスというパンデミックにより、どこも売上、利益が落ちており、その中でV字回復できるところはめったにないと思いますが、そういうところに社外取締役がどのように関わっていけるのかということがガバナンスの重要な課題です。多くの企業はパンデミックをリスクとして掲げていましたが、まさか自分が関わる時代に発現するとは考えてなかったのではない

でしょうか。誰も想定していなかったことが、本当に起きてしまった。そういう意味で非常に難しいことに直面しています。

当社のガバナンスは総論的には非常に良くできていると思います。取締役会を含め社外取締役と関わる機会、時間が他社と比べても多いという印象もあります。仕組みもそうですが、やっておられる皆さんも真摯に取り組んでおられ、社外取締役のプリミティブな質問にもまじめにちゃんと答えていただけていると思います。取

締役会前には社外取締役向けに事前説明がしっかりとなされ、そこで社外取締役から出された課題をきちんと取締役会にフィードバックし、そこから始めるといったところは、他社に紹介すると大変参考になるとの声もいただいています。

これまでの取締役会で印象に残ったのは、中期経営計画についての議論です。17年にスタートした中期計画では、二つの大きな戦略がありました。一つ目のアーバンドミナント戦略はうまくいっていると思います。それは、百貨店を中心として従来からよくわかっている分野を地域で広げていくというものだったので、うまくいったのだと思います。ところが、もう一つのマルチサービスリテラーは小売の枠を超えた新しい分野に出ていこうとするもので、方向性は間違いないのですが、そこはまだできていないとは言えません。

恐らく、これまでの業界のやり方をベースに発想するからうまくいかないのではないのでしょうか。例えば、今のようなコロナの時代は、最終的にモノを動かすことがネックとなっています。モノを動かさない限りお客様には届きません。それをどう解決するか。またリアル店舗には行きにくいお客様にオンラインで販売するならば、販売員がオンラインで説明し販売することも考えられます。さらに、究極は、お客様の体型をオンラインで計測し、オンラインで試着するといったこともできればよいのかもしれません。そういう発想で、百貨店から一歩引いて、みんなで考えれば、いろんなニーズが出てきて、お客様に喜ばれる商品、サービスが展開できるのではないかと思います。

成功体験を捨て、柔軟な発想を

執行のスピード感については、レガシーのある会社は似ていると感じるところがあります。スピードが遅くなるのは成功体験があって、その事業モデルでやってきた、成功してきたというところが逆に遅さにつながり、邪魔しているのではないかと思います。



執行のスピードに課題があるという点について言えば、例えば百貨店で何かをやろうとして、その会議のプロセスを見ていると、丁寧にわかりやすい資料を詳細に作成したり、修正したりということに労力を費やしているという印象があります。そういうことも大事なことで、間違いないのですが、もう少し、まずは具体的な挑戦、アクションを促す、言わば“やってみなはれ”という風土になればいいのと思います。場合によっては“石橋をたたいても渡らない”という印象すら受けることもあります。

例えば、百貨店の優良なお客様は外商顧客を中心に高齢層にシフトしているのが一つの課題です。裾野を広げたオンラインの“御用聞き”のようなこともやったらどうかと思うのですが、それに類似したことはやっているということで、なかなか耳を傾けてもらえません。百貨店の人たちと私たち社外取締役が言う視点は明らかに違っているのですが、議論がかみ合わない、伝わっていない隔靴搔痒感が時々あるのも事実です。言うまでもなく、私たちは企業価値を上げるために議論をしているのであって、決して責めているわけではありません。こういう視点もあるということを受け止めていただければいいのです。

オンラインショップでもいろんな切り口でやればいい、当たらなければまた次の切り口を考えればいいと思うのですが、とにかくやってみたらと言うと、やらない理由が次々出てきます。考える全てのサービスを提供しないと百貨店じゃない、あるいは気がすまないところがあるという印象です。お客様のことを一生懸命考えているということで、これまではそうしたことがいい面であったのかもしれませんが、それによって対応に時間がかかるというなら、今はそういう時代ではないのではないかと思います。もっと軽くて、もっと短くて、あっという間に変わっていくのが今という時代。いわゆる“ディスラプターたち”は、今までのしがらみを考えず、軽やかに飛び越えていく人たちです。そういう人たちと伝統だけで勝負しても

勝てないのは明らかです。伝統があって、いい立地にリアル店舗があるのは強みであるのは確かですが、ECで戦える何かがないとリアル店舗も活かしていくことはできません。リアル店舗があるという今の強みは、リアルだけをやっているのであればそれは強みではなく、ECをやっているからこそその強みとなるのでしょう。

リスクをとりたがらない、柔軟な発想に欠けるというのは、これまで百貨店として長く成功してきたからかもしれません。私が子供の頃、親に連れられていったデパートは、そこにおもちゃがあり、洋服があり、ご飯を食べて、屋上に遊園地があって、といったようにあらゆるものが揃う「夢の国」のようでしたが、時代は大きく変化しました。でも、そうしたことが成功体験としてあるので、モノやサービスを総花的に提供したいという思いが依然として強いという印象です。お客様の価値観の変化は、思っている以上に進んでいると考えべきです。成功体験が柔軟な発想を妨げているという要素は大きいと思います。

執行の取り組みを大きな視点で見る

社外取締役にはコーチの役割もあるのではないのでしょうか。現在の社外取締役はいろいろな分野からきており、非常にバランスよく選任されていると思います。客観的に見ていると、ここが足りないのではないかと、そこが多すぎるよね、ということが見えてきます。そこで、こうした方がいいのではないかと言ったときに、すぐに取り入れる部分と何度言っても変わらない部分が混在しています。そこが一番の課題ではないかと思っています。

重視することは、何事も少し引いて見るということ。私は経営の経験はなく、実際に執行がどういう風な形でやられるかはわからないので、むしろ半歩あるいは一歩引いて、大きな視点で見ることを心掛けています。あまり執行に入り込むというのではなく、なるべく客観的に、足りないところも良いところも見ようという心がけています。どうしても執行の中だけでやっている近視眼的になりが

ちなので、一歩引いて見ると、まだここが足りない、そこをやったほうがいいのかということだと思っています。

例えば、M&Aを検討するなら、いきなり大きなところではなく、よく知っている先からまずやらないといけないのではないのでしょうか。マルチサービスリテラシーを志向するのであれば、お客様ニーズから考えていくことで違った展開ができてくるのではないかと思います。まずは小さく出資して行って、ノウハウを取得するとかそれを大きく育てるとかを考えた方がいいと思います。まずは提携、出資が第一歩ではないのでしょうか。当社は製造業にはなれませんが、D to Cといった形でそういうものを見つけてくれば、そこに投資することによって製造業的な発想にもなってくると思います。呉服に始まり、いろいろなものを発掘して百貨店として発展してきたという原点に戻れば、いろいろなモノやサービスの提供ができるのではないかと思います。

現在策定を進める新しい中期経営計画では、ECとリアルをうまく活用するビジネスに期待しています。コロナ禍の影響は、2年くらいは続くと考えないといけないかもしれませんが、そのときの消費チャネルはECが主流になっていると考えておくべきです。せっかくのいい立地にあるリアル店舗もECを充実させないと生きてこないでしょう。“マルチサービスリテラシー”の考え方は素晴らしいと思いますので、伝統ある百貨店という業態に囚われずに、お客様にどういうニーズがあるのかというところから、柔軟な発想で考えていただきたいと思っています。

