

トップ
コミットメントサステナビリティ
推進体制JFRの
マテリアリティ低炭素社会への
貢献サプライチェーン
全体のマネジメント地域社会との
共生ダイバーシティ
の推進ワーク・ライフ・
バランスの実現事業会社の
ESGの取り組み社外取締役
メッセージ

ガバナンス

データ集



社外取締役の立場から見た J.フロント リテイリングの現況と今後の期待

社外取締役
指名委員会委員長・報酬委員会委員 橘・フクシマ・咲江

が役割だと考えています。

コーポレートガバナンスには「攻め」と「守り」がありますが、「攻め」であれば、執行が進めたいと考える提案に冷静になってブレーキを踏む役割や、その反対にリスクを取ってでも積極的に案件を推進するよう背中を押す役割があります。

また、「守り」では、常に当社の社是の一つである「先義後利」に反する行いや、法令違反がないかに目を光らせることとなります。その際大事にしていることは、「社内の常識、外の非常識」にならないようにすることと、「外のベンチマークを持ち込む」ことです。この考え方は日本企業の場合は、一企業で入社以来同じ同僚と仕事していることが多いため、特に社外の目とベンチマークが重要だと思っています。

社外取締役の務めを果たすに際し、どのような視点から見ているのかについては、まず、「攻め」に関しては、世界の潮流、特に①グローバル化と②テクノロジーの進展およびデジタル化による新経済体系であるシェアリング・エコノミーの台頭は常に視野に入れていきます。

この変化はどちらも秒速変化であり、特にシェアリング・エコノミーは、消費者の価値観の「物の所有から、使用へ」、

つまり「モノからコト」への変化であり、小売りという業態そのものが変わりつつあります。加えて米中韓の地政学的変化が業績に影響する環境では、AIやビッグデータをビジネスモデルの中にどういかしていくかで将来の企業価値が決まるとも考えており、あらゆる機会にグローバル化とデジタル化の視点を反映した戦略が進められているかどうかについて、気を配っています。

また、「守り」に関しては、想定外の事態が起きる昨今でするので、あわてて誤った判断を下さないように、常に「最悪のリスク・シナリオ」を想定して、事前に対応策を定めておくことが重要だと言いつけています。

社外取締役として大事にしているのは、決定の「一貫性」と「量と質のバランス」を見ること、そして自分の立ち位置としての「客観性対親和性のバランス」「時間とコミットメント」「機密性」「誠実さ」です。

次に、指名委員会の活動についてですが、指名委員会は、日本企業では、それまで社長の専権事項であった次期後継者を含む幹部の選任をする委員会であることから、3つの法定委員会の中でも、その運営についてまだ模索中の企業が多く、一番慎重さおよび革新が求められる領域だと言えます。

私は、2012年の株主総会での決議を経て、J.フロントリテイリングの社外取締役に就任し、2017年の指名委員会等設置会社への移行後は指名委員会委員長およびエグゼクティブ・セッションのリード・ディレクターも務めさせていただいています。

まず、独立社外取締役の役割は、執行の業務の監督です。企業の置かれた環境やマーケットの期待などを多面的に捉え、企業戦略に沿って、最適な解につながるように、検討材料を執行に提供し、どうしたら企業価値向上に繋がるかを執行の監督を通して、取締役会として考えること

トップ コミットメント	サステナビリティ 推進体制	JFRの マテリアリティ	低炭素社会への 貢献	サプライチェーン 全体のマネジメント	地域社会との 共生	ダイバーシティ の推進	ワーク・ライフ・ バランスの実現	事業会社の ESGの取り組み	社外取締役 メッセージ	ガバナンス	データ集
----------------	------------------	-----------------	---------------	-----------------------	--------------	----------------	---------------------	-------------------	----------------	-------	------

指名委員会の役割を大きく捉えると、経営人財の状況を正確に把握し、企業価値向上に繋がるようにその人財を配置する、つまりそのポジションのミッションに最適な人財を登用する「適所適財」が執行で実施されているかの監督が重要だと考えています。「適所適財」を可能にするためには、委員会が候補者人財の情報を十分に持つことが大前提になります。そこで、人財を知るために、第三者機関による経営人財評価(コンピテンシー・価値観・心理性向・成長ポテンシャル)を実施しています。また、当社の経営人財に求められるコンピテンシーとして資質や経験・能力を設定し、役員の選任にあたっては、その要件を満たしているかを審査しています。

指名委員会の主な役割・活動ですが、第一は、株主総会に提案する取締役候補の決定と取締役会から諮問を受ける事項の審議、回答となります。他社の指名委員会委員長も何社か務めました。指名委員会活動は企業によって異なります。法定の指名委員会の役割である取締役候補の選任は、他の指名委員会等設置会社と同様ですが、社外取締役の選任には、各取締役の経験、専門分野、任期等をポートフォリオ化して検討し、企業戦略の必要性に応じて、出来るだけ早い時期から検討に入るようにしています。

現在の課題は、任期を含めて、激変する経済環境の中で、より多様な人財を活かすための構成を検討していくことと、適任の候補者の確保だと考えています。当社の指名委員会の特徴としては、取締役会の諮問事項として執行役並びに主要子会社の役員の選解任も、対象範囲としている点です。

その他、取締役会からの諮問事項としては、代表執行役の選定および解職、取締役会議長の選定および解職、

経営人財の継承プランを視野に入れた配置計画・育成計画・トレーニング計画の検討があります。

中でも最高経営責任者の継承プランは、指名委員会として最も重要な戦略上の意思決定だと考えています。「後継者の指名は社長の専権事項」という企業もまだありますが、当社は機関設計変更前から、任意の人事報酬委員会です。法的に論議を行っています。

法定の指名委員会になってからは、さらに選定プロセスの明確化、透明性の一層の確保を重視し、対象者の選任を計画的に論議するよう進めています。その際重要なのが、取締役会同様に、社外委員への社内情報の共有化です。よく、「社外取締役に内部の人財評価が出来るのか」との疑問を呈されることがありますが、委員会が機能するには、委員会が対象となる人財の情報を十分に持つことが不可欠です。

当委員会では社外の委員から執行に求めた情報の提供は、断られたことはなく、進んで情報提供がなされていると思います。また、将来の幹部候補生も含めて経営人財と触れる機会も合宿等で設けられており、検討に必要な情報提供はなされていると感じています。

当社の指名委員会の対応範囲が比較的に広いこと、および計画的に複数回論議を重ねる決定プロセスをとっていることなどから、基本毎月委員会を開催しています。当社の指名委員である社外取締役にっては、J.フロント リテイリングの企業価値向上に直結する人財の選定を行うのは、独立社外取締役としての責任の重さを感じるとともに、やり甲斐を感じています。

今後の当社の課題ですが、一点苦言を呈させていただくとすれば、「危機感の醸成」の必要性ではないかと感じています。

先ず「攻め」の課題としては、激変する企業環境の中での新ビジネスモデルの創出があります。8年前の就任時から、すでに流通業界ではeコマースの台頭が顕著で、店頭中心の小売りの将来については、早急に対応策を考える必要があると感じ、提言してきました。さらに、ここ数年の消費者の価値感が、所有から利用価値へと変化し、それに伴う新経済体系であるシェアリング・エコノミーの台頭は、加速度的に進展しています。サーキュラー・エコノミーについて言えば、その流れを、どう社会課題を解決するビジネスチャンスへと変えていくのかも重要な課題と考えています。こうした、AI/IoTの秒速の進展をどう機会としていかすかが喫緊の課題と捉えており、危機感を持つて対応する必要があると感じています。

そして、それを可能にする専門人財の「適所適財」の登用、育成による人財の多様化(ダイバーシティ)促進。加えて、新しい働き方の浸透による生産性向上等、迅速かつ継続的に取り組んでいく必要があります。

また、「守り」では、多様化の促進は、管理の複雑化を意味します。したがってその管理の複雑化への対応と、それに伴うコンプライアンス上の課題への対応、さらに自然災害を含むリスク対応等があります。特にサイバー・セキュリティの対策は喫緊の課題だと考えています。そうした地道な努力が「先義後利」を継承し、ESGにつながると考えていますが、その際に重要なのは「先義後利」等の企業哲学は譲らずに、多様な変化に柔軟にしたたかに対応する「外柔内剛」の姿勢だと思っています。社外取締役としてもこの姿勢は貫きたいと考えています。