

三越伊勢丹ホールディングス 2022 年 3 月期 サステナビリティ説明会

質疑応答要旨

2021 年 12 月 3 日（金）10:30~12:00

弊社登壇者：取締役 代表執行役社長 CEO 細谷 敏幸

社外取締役 取締役会議長 久保山 路子

執行役常務 CFO 兼 CRO 兼 CAO 西山 茂

(株)三越伊勢丹 MD 統括部ストアプランニング部 鳥谷 悠見

答弁補助

常務執行役員 総務統括部長 金原 章

質問1.

久保山社外取締役に質問。三越伊勢丹 HDS は、社外取締役に對し、オープンに情報開示がされていると思うか。

回答

姿勢としては、非常にオープンな会社であり、求めれば情報開示がなされている。ただ、社内の暗黙知が説明不足だったり、聞かれなければ開示されない、ということも就任当初はあった。機関設計を変え、本質的な議論をしていく中で、変化してきたと感じている。(以上、久保山社外取締役)

質問2.

西山 CAO に質問。取組先アンケートや、取組先に向けた方針説明会をされた、とのことだが、実施後の手ごたえを教えてください。また、今後の課題についてはどう考えているか聞かせてほしい。

回答

当社との取引金額の多い、約 300 社から回答を得た。環境、人権等の分野で、必要なガイドラインや方針が不十分なケースが見受けられた。一方、品質管理においては、お取組先も十分な対応をしているという結果である。このことから、環境、人権については、来年もアンケートを実施し、お取組先と共有しながら取り組む。サプライチェーン全体を考え、業界として取り組む必要性を認識している。リーダーシップを取りながら取り組んでいきたい。(以上、西山 CAO)

回答補足

ビジネスや人権において、非常に難しい課題を解決しないとならないと考える。一番重要なのは、当社の従業員、とりわけ商品担当が自分ごととしてこの問題を捉えること、そして、自らお取組先に働きかけることだ。例えば、Scope3 の数値内訳をみると、購入した商品やサービスが 8 割、上流下流の輸送・物流で約 1 割と、大半を占めているのがお取組先から仕入れる商品である。サプライチェーン全体で効率化を図ることが求められている。取り組みの輪を広げていく方に意識改革を進めていきたい。(答弁補助・金原常務)

質問 3.

細谷社長に質問。サステナビリティに取り組むにあたり、気がついた課題があるか、また、特に力を入れるべき点はなにか、教えてください。

回答

これまではサステナビリティへの取り組みが弱かった。マネージャーとの座談会で、サステナビリティに非常に興味をもっている社員が多いことに気づき、誇りに思った。

百貨店は、サプライチェーンの最後を担っている。お取組先をどう巻き込んでいくのが重要である。お取組先のトップと、自分が自らサステナビリティについての対話を重ねることで、その輪を広げるトップラ

ンナーになりたい。(以上、細谷社長)

質問4.

細谷社長と久保山社外取締役質問。昨年度、指名委員会等設置会社機関設計を変更した背景と変化について教えてほしい。

回答

背景については、環境の変化に向き合う必要が高まってきたこと。また同時に取締役会のテーマも幅広くなっている中で、本質的な議論運営のために、どうするのがいいのか、ということを検討する中でこのような変更に至った。変わった部分としては、議論の質である。取締役だけでなく、執行役、そこに関わるスタッフに変化が起きたと感じている。(以上、久保山社外取締役)

質問 5.

久保山社外取締役に追加質問。三越伊勢丹 HDS に限ったことではないが、百貨店は歴史が長くずっと続いてきた会社が多い。会社や社員は内向きな姿勢だったのではないか。

回答

そうは思わない。当社は非常にオープンマインド。百貨店というビジネス自体が、気づけば大きく変わっていた。少しずつお客さまが変わり、買い物すること自体への高揚感も変わっている。また、コロナの影響で変わっていることもあると思うので、変化には前向きだと思う。(以上、久保山社外取締役)

回答

経営企画の部長だった 4 年前との違いを話したい。4 年前は、取締役会で社内対社外、という構図も見られた。それは情報開示の量と、そこに行きつくまでの議論の質に起因していたように思う。就任時に社外から言われたのは、取締役会、執行役会に上がってくる前の「もやもや感」をクリアすること。全ての業務を開示したことで、対立軸の議論が今は one team になり、深い議論ができるようになった。それが形になったのが、今回の中期経営計画。社外の方にも非常に長い間議論いただいたことで、全く違う中期経営計画になった。(以上、細谷社長)

質問6.

鳥谷さんに質問。中期経営計画は現場でどう受け止められているのか、また、サステナビリティを意識した中期経営計画になったことで変化があったか、について聞きたい。

回答

三越と伊勢丹が統合した年に、統合第一期生として入社し、今年で 11 年目になる。これまでを振り返ると、百貨店の激動の時代を歩んできたと思う。ここ数年は、特に大きく変化が求められているなか、従業員は中期経営計画を待ち望んでいたと言える。社内の期待が高く、特にサステナビリティや事業モデル、どのようにトップラインを伸ばしていくのか、という項目に、従業員はかなり注目していた。これからの変化をぜひ見てほしい。(以上、鳥谷)

質問8.

サステナビリティの考えが広がり、「新品を買う」これまでの消費生活に変化が見えている。小売りは、トップライン至上主義のイメージがあるが、そこからの転換を現場にどう根付かせるのか。

回答

(トップライン拡大とサステナビリティの考え方を)いかに併存できるかが勝負。お客さまの、新しいものを消費したい気持ちと、資源循環を意識したい、という複雑な気持ちを両方動かす、というのが当社の考え方。トップラインを無視して、資源循環だけに取り組めばいい、というものではなく、新しい価値やデザインなどを加えることで、今までに使われなかったものを再生させ、またお売りさせていただく、という考え方のもとで動いている。よって単純にすべてを変えることではない。いかにバランス良く、社会貢献しながら、利益を出すのか、と考えている。(以上、細谷社長)

回答補足

i'm green の取り組みの中で気づいたことについて補足する。お客さまは、ご自宅、筆筒の中にたまっ

ていた不要なものを信頼して任せられるところがこれまでなかった。また、伊勢丹で買ったものは伊勢丹に還流したい、というお気持ちが強かった。多い方は一人で 300 点以上、買い取り金額 100 万円以上を超えるお買い取りの場合もあった。多くの方が査定中に、もう一度店内で買い物をしてくださるので、溜まっていたものを無くすことで、新たな消費が生まれることも実感している。利益と共存させて運営することはこれから考えていくべき興味深いテーマである。(以上、金原常務)

質問9.

細谷社長と久保山社外取締役役に質問。数値目標の算出方法について聞きたい。トップダウンの目標なのか、積み上げ方式の目標なのか。また、取締役会などでどういう議論があったのか。

回答

数値に関しては、項目によって異なる。取締役会できちんと議論した上で数値化したと思っている。(以上、細谷社長)

回答

取締役会では社外のメンバーが、社外の知見を話したことで、非常に良い示唆がでた。目標を作ることが大事ではなく、むしろそのプロセスをしっかりと実行していけるか、そのことについてかなり議論がされた。とても良い時間になった。(以上、久保山社外取締役)

質問 10.

再生可能エネルギーについて、現状の導入率と自社物件の数を教えてほしい。

回答

再生可能エネルギーの導入は現状ほぼしていない。自社物件は、国内百貨店でいうと、8 店舗以外が自社物件。

来年の浦和店での再生可能エネルギーの導入を皮切りに、2030 年にグループ全体の再生可能エネルギー導入率 60%の目標を立てた。(以上、西山 CAO)

回答補足

再生可能エネルギーは、コストとの兼ね合いなので、当社は慎重に取り組んできた。

浦和店については再エネ、生グリーン電力に切り替える。これは、店舗の契約更新のタイミングとあったこと、既存の事業者と比べて単価を抑えられたことによる。

自社物件については、順次切り替えていく目途が立っている。賃借物件については、建物オーナー様との温度差がかなりある。目線合わせをしつつ、我々が主体となって、再生可能エネルギーの導入に働きかけをしていくことが課題である。(以上、金原常務)

質問 11.

久保山社外取締役に質問。昨年度、指名委員会等設置会社に移行された。社外取締役として、今後どうコミュニケーションを取り、執行の監督、牽制をしていくのか聞きたい。

回答

非常に重要なポイントだと思う。設計を変えたことで、驚くほど新しい挑戦ができています。社内と社外では必要と思われる情報や議論するための必須要件の考え方のずれが生じがちだった。取締役会でギャップを埋めていく中で、機関設計も変わった。それによって運営や仕組みはもちろん、メンバーの考え方、説明の仕方、議論の幅が変わったことが大きい。

今回の変更で、本格的な議論ができ、日本の企業としては、かなり先進的な、何歩も進んだ形となり、透明性が上がった。ガバナンスが変わることで企業としての運営力、推進力、マネジメントが変わり、社内の仕事のしやすさ、やりがい、そして楽しみなどがさらに変わってくるのではないかと期待している。(以上、久保山社外取締役)

質問 12

細谷社長に質問。女性管理職について、現状の女性管理職比率の数値、目標の 38%に引き上げるための具体的な方策とそれに対する考えについて聞きたい。

回答

現状の女性比率は、30.8%,これを 38%に上げていく。

採用人数も、係長への昇格人数も、今は女性が男性よりも多い傾向である。どんどん女性比率が上がってきているので、結果として管理職の比率も上がる、というストーリーを立てている。

一方で、女性がよりレベルアップするための人事施策(人事配置・教育)に力をいれていきたい。また、一人ひとりの社員にどんなことを任せ、どんなレベルアップを図るのか、という生涯 CDP を作成、導入する考えである。(以上、細谷社長)

質問 13.

管理職や役員に女性が増えることの効果、意義についてはどう考えているか。

回答

百貨店売上の 60%強は女性のお客さまによるものである。女性の心を知らないと百貨店を運営できない。これまでは男性中心で運営してきたが、これでは多様性のある百貨店に進化できない。女性の力は絶対に必要だと思っている。38%という目標は、アグレッシブな目標。(以上、細谷社長)

質問 14

「i'm green」について、セカンドハンドの商品を取り扱っている企業がたくさんある中での差別化をどう考えるのか。百貨店の強みはなにか。

回答

お客さまがお持ち込みになられる商品は、弊社で買ったものが大半である。外商のお客さまの場合は、ご自宅でお買取りをさせていただくことが多く、思い出話を語っていただくこともあり、副次的に信頼関係が高まって、結果としてリピート率が 30%になっている。他社、他業態との違いというところ、もともとの信頼に立脚して流通が新たに生まれるというところが、当社独自のモデルになりうるのではないかと感じている。(以上、金原常務)