

企業経営者へのインタビュー・サーベイ (3)

中 垣 昇

キーワード：日本企業、経営者、経営戦略、企業論理、グローバル化、
コーポレート・ガバナンス

21世紀に入り、経営環境は激しく変化している。とりわけ、グローバル化およびIT(情報技術)化の急速な進展が消費動向の変化に与える影響は大きく、最終消費者を直接の顧客とする小売業の経営者は、従来に増して経営環境の変化に適切に対応しなければならない。つまり、最終消費者は固有の文化を背景にしつつ自らの選択に基づき消費活動を営むものの、昨今のグローバル化およびIT化の加速度的な進展が最終消費者の消費動向に影響するところが少なくないからである。そのため、百貨店業界においても、大規模なリニューアル、客層の絞り込み等、新たな対策に余念がない。

中京大学「経営者講座」の教授陣の1人である株式会社松坂屋社長・岡田邦彦先生は、社長としての職務の他に日本百貨店協会常任理事・広報委員長、名古屋商工会議所副会頭、愛知県経営者協会副会長、中部マーケティング協会副会長等の公職に就かれ、文字どおり東奔西走のご多忙な毎日を過ごされている。昨年ご出講の折にインタビューをお願いしたところ、快くお引き受けいただいた。松坂屋本社の応接室に伺ったところ、事前に資料が用意され、岡田邦彦社長の企業論理、経営理念を含めた経営方針について丁寧にご回答いただき、改めて経営者の役割の重みを理解することができた。私が起こしたインタビュー原稿をお届けした後に、私の聞き間違い等に手を加えられ、ご返送いただいた。ご多忙なお仕事の中、お手数をお掛けしたことに対して、改めて感謝したい。

この度も、学長秘書室の松井覚室長、水野美奈子氏、学部・教養部センターの青山明氏、山本眞理氏には大変お世話になった。心よりお礼を申し上げる。

岡田 邦彦氏

(株)松坂屋社長

日時：2002年9月21日(土)

場所：(株)松坂屋本社 応接室

中垣 新千年紀の初頭に当たり、グローバル化、IT化、規制緩和、環境問題等に代表されるように、企業を取り巻く経営環境は激変しております。現在、貴社が抱えておられる問題点とそれに対する対策についてお教えてください。

岡田 私が社員に語り掛ける時によく用いるキーワードが3つあります。その1つがグローバル化です。2000年に「企業ビジョン」を策定した折に、第一にグローバル化への対応を掲げました。現在、国際会計基準に準拠した会計制度の改正に対応することで、1つのハードルを乗り越えることができました。同時に、文化面でのグローバル化も急速に進んでおり、この面についても無視するわけにはいきません。グローバル化とは対極的な側面、つまり日本固有の文化に目を向けることも重要だと思います。『レクサスとオリーブの木』(T. フリードマン著)が指摘したような文化の相互理解に目を向ける姿勢が必要になってきていると思います。そして、文化交流が進展する過程で創造的なものが生まれてくると思います。

2つ目のキーワードは高齢化です。日本百貨店協会が新しい賀寿として66歳を「緑寿」(ろくじゅ)とする提案をしました。これは、私が中日新聞に書いたコラムが反響を呼び、日本百貨店協会に提案したものです。これまで日本では、お年寄りに対して、数え年で61歳を還暦、70歳を古希、77歳を喜寿、80歳を傘寿、88歳を米寿、90歳を卒寿、99歳を白寿としてお祝いしてきました。そこで、66歳を新たに緑寿としてお祝いする提案をいたしました。つまり、喜寿、米寿、白寿のように数字が重なり高齢者に入った縁起の良い66歳の折に、高齢者の健康と多幸を祈ることに意義があると考えたわけです。シンボルマークは、緑の六角形を2つ並べました。とくに近年は、美しい緑に囲まれた地球環境を守る意味でも「緑寿」は、日本の固有文化と世界文化の融合にもなるわけです。各業界にも呼びかけましたが、先週に竹中平蔵大臣にも申し上げましたところ、ご賛同いただきました。この種の国民運動が起これば、比較的金銭に余裕のある高齢者の文化面での消費活動に繋がると思います。

中垣 「緑寿」については、私も新聞で読みました。

岡田 私のコラムがきっかけですが、松坂屋単独の動きでは影響力が小さいと考え、日本百貨店協会の提案にしたわけです。また、私自身が協会の広報委員長としての立場にあり、率先して提案したいきさつがあります。グローバル化がとかく西洋文化を中心に展開されていますが、今後とも自然の時の流れを大切にする日本ないし東洋固有の旧暦に目を向けた新たな文化的提案もしたいと思います。昔から自然を愛好した日本文化の復活とグローバル化の進展とを巧く並行して進めることが大切です。

中垣 日本では、例えば、9月に旧暦の仲秋の名月を愛でる日本人の生活習慣が薄れつつありますね。

岡田 そう思います。「生活と文化を結ぶ松坂屋」をキャッチフレーズとして企業活動を続けてきましたから、日本固有の文化に関心を持つことは当社としても重要な課題です。それから、少子高齢化社会に適切に対応するため、高齢者への豊かな生活環境の提供、NPO活動への支援等、当社として可能な限り企業努力を続ける積もりです。

3つ目のキーワードは環境問題です。環境問題は、突き詰めて考えれば地球上に棲む人間がさまざまな形で活動する結果もたらされたものですから、当社としても地球市民としての意識を持って努力したいと思います。具体的には、現段階において全社を通じてISO14001認証を取得し、企業情報をタイムリーに開示する方向で努力しています。

中垣 ところで、長期的な経営戦略を立てる上で最も重視される項目は何ですか。

岡田 経営環境の変化がダイナミックに進んでいますから、これにどのように対応するかに掛かっています。商法が毎年のように改正されており、制度面での変化に適切に対応しなければなりません。当然、取締役会のあり方も変えざるを得ません。経営環境の変化に敏速に対応するため、取締役の任期も1年にして、如何様にも新陳代謝ができるよう心がけています。一方、平成13年の商法改正により監査役の任期が3年から4年になりましたが、実態にそぐわないため監査委員会制度を設け、全員を取締役にする方向で検討しています。

中垣 監査役を置かれない方を選択されたわけですか。

岡田 まだ結論は出しておりません。コーポレート・ガバナンスについては、取締役の責任分担を明確にして機動的に役割を果たせる体制にしました。一方、コンプライアンスの問題については、数少ない取締役1人ひとりが行動指針をきっちり認識しておれば良いのですが、単にそれだけでは済まされない事態が生ずることがあります。例えば、最近、幾つかの企業に見られる不祥事を見ていると、現場の不祥事が経営者に跳ね返ってきているケースが多いのが実状です。しかし、取締役が責任を取って辞任することで全てが解決されるわけではありません。経営者が責任を取らされる多くの事例を見ると、「それは聞いていなかった」とか「現場の裁量で処理された」と言うだけで、結果的には辞任しています。今日では、多くの経営者が、現場を知らずしてトップとしての仕事は務まらないことが分かってきました。

今年の入社式で「悪いニュースは大歓迎である」と敢えて強調しました。これは、社内告発を促すと言う意味ではなく、仕事の上で悪い事態が生じたら必ず上司に報告するように、と言う意味です。当社でも、仕事上のミスが全く起こらないわけではありません。一例を挙げますと、昨年末に現場がうっかりしてお客様のお届け伝票を50枚ほど紛失してしまいました。早速、社長名でお客様宛にお詫びの社告を出し、何とか事無きを得ました。不祥事を隠さずに早急に処理したことは、お客様へのお詫びに加え、社員の気を引き締める意味でも効果がありま

した。ハインリッヒの法則によると、1つの事故の周辺には同じ原因で発生する可能性のあった事柄が29件もあり、事故になり得る卵の部分に至ると300件に及ぶと言うことです。企業活動においても、この法則が当てはまります。言い換えれば、常に事故の種を抱えながら企業活動を進めているわけです。1つ事故が発生したならば、再発防止に努めることが肝要です。コンプライアンスの問題も大切ですが、それ以前に管理の問題から押さえておく必要があります。最近発生している一連の企業の不祥事を見ておりましたが、トップがきっちり対応していない場合が目立ちます。トップが「当社においては絶対に事故は起こり得ない」と言うてはいけません。人間の世界においては、事故の起こり得る可能性は必ずと言っていいほどあるわけですから、経営者としては事前に対処する姿勢を維持するとともに、不幸にして仮に事故が発生した場合には迅速に対応し、それを機会に再発防止に努めなければなりません。コンプライアンスの問題は、リスクに対する経営者の姿勢に尽きます。例えば、苦情処理に対応するためのマニュアルを作成したり社内報で知らせるだけでは駄目です。それよりも、実際に発生した個々の苦情に対してどのように対処したかについて、社員1人ひとりが具体的に学習することによって初めて身につくものです。

中垣 長期的な経営戦略を立てる上で最も重視される項目についてさらに詳しくお聞かせください。

岡田 「2010年松坂屋ビジョン」を掲げ、このビジョンの実現に向けて3年間の中期経営計画を立てています。「2010年松坂屋ビジョン」のテーマは、「ひとびとのこころを彩る生活創造百貨店」です。まず、「私たち松坂屋は、地域の人々との信頼を深め、社業の発展を通じて、豊かな生活文化の創造に貢献します」を企業理念とし、さらに「地域社会＝貢献企業」「生活文化＝創造企業」「夢と未来＝挑戦企業」「人間賛歌＝実現企業」を経営理念としています。「2010年松坂屋ビジョン」を具体化するために、①企業理念を体現した公正で透明な企業、②強い競争力を持ち、成長を続ける企業・企業群、③1人ひとりのライフスタイルをコーディネートする次世代流通業、④快適なまちづくりに貢献する都市活性化企業、を目指しています。

中垣 貴社の基本理念、経営理念、ビジョンおよび3年間の中期経営計画の内容を伺いましたが、3年間の中期経営計画は毎年ローリングされるか、それとも固定されていますか。

岡田 3年間、固定させています。固定するかローリングするかは、経営計画に対する考え方によります。例えば、社会主義経済・計画経済を考えても分かりますように、計画はとにかく達成度ないし目標値が究極の目的になりがちです。企業の場合は、年間の売上高が1つの目標値ないし達成度になります。目標を定めると、ハードルが明確になり、問題点が把握できますから、当社としては目標を設定し、それに向けてのプロセスを大切にしたいと思います。そうしますと、利益率の向上や企業価値の最大化を図る道が開けてきます。

当社の昨年の粗利益率は24.3パーセントでしたが、24パーセント台に乗ったのは戦後初

めてのことです。良品廉価の松坂屋と言われてきましたが、これは売上げ第一主義につながります。同業他社が26パーセント程度を達成していますから、当社としても粗利益率26パーセントを達成するには、何をすれば可能になるかを真剣に検討し、中期計画に織り込んでいます。結局、粗利益率の高い商品群への絞り込みと推奨販売をしなければなりません。一朝一夕に達成できるとは考えていませんが、このようなプロセスを踏むために中期計画の役割が大切になってきます。売上高よりも、むしろどの商品が何個売れたかと言う情報を常に把握している必要があります。昨年ある数量限定の商品を絞り作り、150個の完売に成功しました。そこで今年も同じ企画で販売促進しているのですが、昨年と同じ個数の150個の目標値が提案されてきましたので、これではチャレンジにならないと言って180個に変更させました。結果的に、現在ほぼ完売の段階に来ています。最近の消費動向は、品番消費と言われていたように、お客様の需要は単にブランドではなく、どのブランドのどの品番かと言った具合に特定化されてきています。力のある商品を絞り込んで、粗利益率を高めるよう努めています。

中垣 そうなりますと、例えば、粗利益率の目標を定めて、次の段階で商品戦略、顧客戦略を立てられる手順になるわけですか。

岡田 そう捉えていただいて結構です。つまり、単なるスローガンだけを唱えるのではなく、具体的な手順を踏むことが大切であると考えます。

中垣 このような戦略は組織上、どの階層で出されるのでしょうか。

岡田 私が昨年から営業本部長を兼務することになりましたので、現在は社長自ら出すことができる体制にあります。営業本部の部長会議は毎月1回東京で開催します。加えて店長が集まって毎月1回、営業推進会議を開催しています。さらに3事業部の事業部長会議を開催します。あとは、私が各店舗に足を運び、現場における売り場の作り方、商品の推奨の仕方等を見ながら判断します。私の経験では、現場に出かけて指示を出す方法が最も効果的です。私は、いつもカメラを持って現場に出向くようにしていますが、そうしますと、社長が写真を撮ったと言うことだけで、写真の現像が出来上がる前に現場の改善が進んでいることがあります。この他に、百貨店は店頭で力を入れる必要がありますから、講習会の開催、テキストの作成を含め、ビジュアル・マーチャンダイジングを推進しています。店頭が力を持つためには、商品の力、売場環境の力、販売サービスの力の3要素が噛み合わなければなりません。この3要素の呼吸が合いませんと、良い商品が売れません。

中垣 新製品開発戦略および新市場開拓戦略についてお教えください。

岡田 商品開発と顧客開拓は当社にとって重要な課題です。現在、百貨店業界においては、各社ともオリジナリティを出すことに腐心しています。これまで、お客様から百貨店はどこも同じであるとまで言われてきました。そこで、当社の場合、商品開発については、独自性のある商品・売場開発を促進し、他社との差異化と商品収益力の向上を図るとともに、社員自らが開発

して売り切るまでの能力向上に取り組んでいます。具体的には、取引先とのコラボレーションによる戦略商品、戦略ショップの開発です。そのため、平成14年の中元期から「オンリー・アット・マツザカヤ」を、また平成14年9月から「フレア・フォー・エフ」を立ち上げました。また、AMC商品を中心とする自主編集・自主販売のセレクトショップの開発、環境と人に優しい商品と編集ショップの開発を進めています。これらは全て、他の百貨店に無い商品を如何にして創り出すかにかかっています。

顧客開拓につきましては、「マツザカヤMYカード」の会員を増やすことに努力しています。これは、顧客の特性を掴む上で重要な戦略であり、過去3年間に20万人増加して現在の会員数は約63万人ですが、早い時期に100万人を達成したいと考えています。「マツザカヤMYカード」を利用されますと、お客様にとってはポイントが付くメリットがあると同時に、当社にとりましてもお客様が何を何時お買いになったかのデータを瞬時に把握できます。当社ではRFMと言っていますが、最新性 (recency)、購買の頻度 (frequency)、購買金額 (money) をよりの確に把握しようとする手法です。この情報を店頭販売やダイレクト・メールに生かして効果的なメッセージを提供しています。これに加えて、これまで以上に外商に力を入れています。百貨店にとりまして外商販売は重要な位置を占めます。外商のセールス・フォースは上顧客を持っているわけですから、これからは組織的にセールス活動を展開することにより付加価値の高い成果を上げるようにしたいと考えています。これまでは、優秀なセールスマンの個人プレーに頼るところが強すぎましたが、外商のセールス・フォースについてもチーム・プレーをするようにしたいと思います。また、人材面で外商だけに貼り付けておけない場合も生じますので、組織的なチーム・プレーがどうしても必要になります。一例として、昨年、名古屋事業部で「お得意様課」を設置しまして、年額50万円以下のお客様については、担当員が常に訪問するのではなく組織的に電話やダイレクト・メールを通じてご要望にお応えする方針に切り替えました。この方針は、巧く滑り出しているようです。ご来店中心のお客様、こちらからの訪問中心のお客様を、きっちり分けていきたいと考えています。製品開発においてはオリジナリティ、市場開拓においては顧客層への対応の差別化、と言うことを明確に打ち出していく積もりです。

中垣 ところで、近年、人事管理の手法も変化が見られるようですが、貴社における人事管理についてお教えてください。

岡田 当社では高齢化、高等級化が進み、個々の社員の業績と処遇がマッチしていない面があります。例えば、社員平均年齢は、男性が45.1歳、女性が34.4歳、45歳以上の男性社員の構成比が男性社員の60.9%にもなります。それに社員等級の構成比が、係長級で58.2%、課長級で23.3%にもなり、高等級化が著しい状況にあります(2002年4月現在)。そこで、2003年3月から従来型の年功序列的な定期昇給制度を廃止して、成績次第で基本給の

増減もあり得る新しい賃金制度の導入を検討中です。労働組合の理解も得られそうです。具体的には、係長以上の社員については定期昇給を無くし、毎年、単年度の成績に基づき毎月の基本給に当たる「成績本給」の金額を決める方針です。賃金を下げることは難しいのですが、職務によって処遇の差を設けることにしたいと思います。このためには、職掌グレードを明確にする必要があります。スタッフ部門については、かなり細かなグレードを設けました。管理者については、少し抵抗がありますので徐々にグレードを刻んでいく積もりです。パート比率については、2000年度は25.8%、2001年度は28.2%でしたが、2002年度は31.7%にまでもっていく計画です。

労働組合も基本的に合意しておりますので、賃金体系は変わっていきます。現場の職務遂行能力を基準とする人事制度に職務重視の手法を注入し、生産性と賃金のミスマッチを避けるようにしたいと思います。人間は、生き物ですから、一時期素晴らしい成績を上げた人でも、時には急激に成績を下げる場合があります。最近、新聞でも発表されましたように、4年間連続して自殺者が3万人を超えました。特に40台後半から50台前半にかけての中高年の占めるウエートが高く、身につまされます。結局、企業そのものが変化している時代に、その変化についていけない苦悩が自殺に追い込んでいるのだと思います。つまり、慣れ親しんできた自分の流儀が通用しなくなってきたわけですから。それに加えて、昔のような同僚との間の親睦も少なくなり、家庭そのものも個人個人が好き勝手な生活をしており家庭の温もりが稀薄になっています。そうしますと、弱い人間は鬱病になってしまいます。メンタル・ヘルスケアの問題に真剣に取り組まなければなりません。こうした状況で、本人が望んだ場合、割り増し金を付けて退職してもらうことも視野に入れる必要が出てきています。つまり、リストラと言う意味ではなくて、自分に合った人生の再出発を薦める意味での退職です。また、会社間の移動をスムーズにすることも考えられます。一種のジョブ・ホッピングですが、日本でもこれからは一般的になると思われます。このことによって新陳代謝が進み、本人のみならず、企業も活性化します。

中垣 新規学卒一括採用の制度は崩れていくと捉えてよろしいでしょうか。

岡田 その傾向にあると捉えていただいて結構です。

中垣 逆に、途中入社も考えておられますか。

岡田 当然、考えています。スカウト人事を役員レベルでも考えなければならない時期にきています。どのタイミングで実施するかは未定ですが、役員の任期を1年としたのも役員レベルでの新陳代謝を考慮した上での決定です。

中垣 執行役員制度の導入については、どのようにお考えですが。

岡田 客観的な議論が煮詰まらないうちに、導入することには問題がありますので、現在は導入していませんが、いずれ視野に入ってきます。透明性の議論と絡みますので、当然、議論の対

象になるべき課題です。また、ストック・オプションについては、実施の段階になりますと、さまざまな問題が出てきましたので、見合わせています。社外役員制度については、一番の問題は人材難です。社外役員になっていただきたい対象の人材は少ないばかりか、仮におられてもご多忙な方ばかりです。私もCBCや東海テレビの社外役員を務めているのですが、現在、社長業に忙しくて十分な役目を果たせない状態です。オリックスの宮内義彦会長が提唱される社外役員の人材派遣制度についても現段階では一抹の不安を感じます。ただし、時の流れですから、真剣に対処すべき課題であることは間違いありません。当社の場合も、東邦ガス(株)の清水会長に社外監査役になっていただきました。

中垣 社外役員が出席されることで、貴社の役員会の雰囲気は相当変わりましたか。

岡田 全く変わりました。つまり、各役員が、百貨店業界の知識をお持ちでない方に理解できる言い方で発言するわけです。発言の趣旨や説明が分かりやすくなりました。社外役員の適任者がおられれば、どの企業でも良い効果が出ることは確かです。

中垣 財務戦略についてお教えてください。

岡田 当社は、他の百貨店に比べて比較的借入金が少ない会社です。今後、金利の上昇もあり得ますから有利子負債の削減には努力しています。財務戦略の最大の課題は、年金制度です。退職給付債務が制度的に貸借対照表の上にきっちり表示されるようになり、一方において運用利回りは低下していますので、退職給付債務に苦勞しています。今年、厚生年金基金の代行部分を返上して特別利益を出しましたが、特別利益は名ばかりで受益者には関係ございません。つまり、一括償却の一部を取り戻したに過ぎないわけです。代行部分を返上している企業はまだ少ないと思います。現在は確定給付年金ですが、将来には確定給付年金から確定拠出年金に移行させ、そのために引き続き退職一時金および年金制度の見直しを進めています。

さらに、持ち合い株式の見直しを検討しています。当社は、かつて株式を買い占められ金融機関や生命保険会社に持っていただいた苦い経験がございます。最近では、銀行が株式を持ってない状況にありますから、どのような資本政策を採るかは重要な課題です。自己株式の取得が解禁されましたので、当社独自の資本政策が進めやすくなります。とりあえず、自己株式を取得しました。同時に、ある程度の持ち合いも継続していく方針です。資本の安定した企業の下に安定した取引ができる基盤づくりに努力したいと思います。自己株式については、今後の資本政策において事業再編成を含めて効果的な使い方したいと考えています。また、IR活動を充実させ、個人株主、機関投資家などの安定株主対策を図る積もりです。

中垣 最近における一連の商法改正は、貴社にとって望ましい方向ですか。

岡田 企業にとっては望ましい方向だと考えます。グローバル化が最も進んでいるのは会計情報を含めた情報の分野です。当社の方針は、時の流れに逆らわず、乗っついていこうと言う姿勢です。また、小売業の再編成の一環として、百貨店の再編成も出てくるものと予想します。その場合、

百貨店の特性を最大限に生かす再編成の手法が検討されると思います。

中垣 外国企業との提携も考えられますか。

岡田 考えられないことはないのですが、日本の百貨店の場合、江戸時代以来の日本文化を背負ってきていますから、中々難しいと思います。日本の百貨店と外国の百貨店とでは企業文化に隔たりがあり、提携に当たりお互いにそれを近づけるのに苦勞すると思われれます。カルフル（フランス）やウォルマート（アメリカ）も日本への進出には苦勞しているようです。日本の小売業は独特の文化的背景を持ち、それに生産性も低いため、外国の小売業はやや腰が引けています。例えば、アメリカの百貨店に比べると、日本の百貨店には各店舗に多数の店員が張り付いています。これは、顧客に対する1つの対応の仕方です。

中垣 8月にロンドンに出張した折にハロッズに立ち寄ったのですが、やはり独特の店作りをしておりますね。

岡田 ハロッズは顧客層を上層階級に絞り込んで、独自の戦略を採っています。私もハロッズで10日間ほど研修したことがございますから、ハロッズの戦略は多少理解している積もりです。例えば、商品を如何に魅力的に見せるかを専門の仕事とするスタッフだけでもかなりの数の社員を抱えています。ただ、顧客層を上層階級にのみに絞り込んだ戦略を採るハロッズのような小売業は世界でも珍しいと思います。

中垣 次に、コーポレート・ガバナンスについてお教えてください。

岡田 現在のところ執行役員制度は採用していません。先ほどご説明しましたように、社外監査役をお願いして役員になっていただきました。また、現在は、監査委員会制度を導入していません。コーポレート・ガバナンスの主眼は、情報開示に置いています。決算期毎にアナリスト等を集めてかなり詳しい説明会を開いています。

中垣 アナリストはどの辺りの範囲まで集められますか。

岡田 日本および外国の証券会社のアナリスト、銀行関係の運用部の専門家が中心になります。約80名ぐらいの方が出席されます。当然、マイナス情報も開示します。後から判明するよりも、ずっと効果的です。その意味では、日頃から悪い情報がトップに上がる体制を整えておかなければなりません。株主総会にも1時間前後使い、一般株主が発言しやすい雰囲気の中で情報を正確に伝えるよう努力しています。会社によっては株主総会が済んだ後に株主懇談会を開かれますが、この方式には反対です。あくまで、株主総会において全てをすっきりさせるべきです。

中垣 外国企業のアニュアル・レポートはかなり豊かな内容になっていると思いますが、株主に対する報告書類の内容についてどのように考えられますか。

岡田 確かに日本企業の株主に対する報告書類はシンプルです。そこで、昨年から、貸借対照表について、2期間掲載して比較できるようにいたしました。また、注記の文章も解かりやすい

文章で記載したりして工夫している積もりです。また、株主総会が済んだ後に送る事業報告書については、カラフルな体裁で読みやすくしています。

中垣 社会的責任・企業倫理について教えてください。

岡田 当社の社会的責任の1つは環境問題への取り組みです。2000年3月に松坂屋環境計画を策定しました。2003年度までに、ISO14001の認証を全店で取得するよう努力しています。

また、当社は、まちづくり産業を標榜しています。百貨店は、一般に都心部ないし中心市街地にありまして、地域社会と共生しているわけです。一方で、これまでの百貨店は、建物1つの中で別世界を作ってきました。現在は、百貨店一カ所で全ての買い物や楽しみを済ませる時代ではなくなりました。社会的な存在意義を高めるためにも、まち全体で協力しながら、まちに人を呼び込む努力を始めました。私自身も、名古屋商工会議所副会頭としてこうした問題点について積極的に発言するよう努めています。本店以外にも、松坂屋銀座店の建替え計画を進めていますが、この建替えについても、周辺の地権者に呼びかけ、同時に森ビル(株)と組んで銀座地区大規模再開発構想のプロジェクトを推進しています。これは、店舗に加えてオフィス・住宅・ホテルが一体になった複合施設にしたいと思っています。当社と森ビル(株)が50%-50%の出資比率で、銀座都市企画(株)と言う会社を作り、単に百貨店を建替えると言うことではなく、まちづくりにこだわっています。この施設は、小売についてもある程度絞り込んだ品揃えにする積もりです。ホテルについてはアメリカの大手のホテルも候補として考えています。つまり、まちづくりは、当社のように百貨店業に携わるものにとっての社会的責任であると考えています。栄町の角に所有している当社の土地についても、いずれまちづくりのために再開発する予定です。これからは、伝統的な百貨店業のみにこだわることなく、まちづくりの観点から時代の要請に合ったビジネスを追求していく積もりです。

企業倫理につきましては、従来とは異なった姿勢で取り組んでいます。例えば、社員の海外出張に際して、社内に対するお土産を禁止していますし、従来昇進するとお礼回りをしたのですが、これも禁止しています。人間の集まりですから、気の緩みから倫理にもとる行為をする社員が出てことがあります。大切なことは、不祥事を速く把握して速く処理することです。例えば、外商担当者が、お客さまに多大なご迷惑をお掛けした場合には、真っ先に社長が動かなくてはなりません。つまり、スピーディにトップが動くことが肝心です。

当然ながら、法令を遵守することが大切ですから、1998年3月に取締役行動指針を、1998年10月には社員行動指針と営業取引基本規定を作り、また1998年から取締役法務研修とリーガルマインド研修を実施しています。

中垣 企業の社会的責任・企業倫理の問題は、結局、トップのリーダーシップに繋がるわけですね。

岡田 その通りです。つまり、トップは人をどのように導き、育てるかに尽きますし、かつ難しいことでもあります。トップが現場に降りて、現場の従業員の目線と等しくすることです。

中垣 長時間にわたり貴重なお話をお聞かせいただき、有り難うございました。

〔企業の概要〕

株式会社松坂屋

本社所在地：名古屋市中区栄3丁目16番1号

沿革：1611年 名古屋本町で呉服小間物商を始める

1659年 茶屋町に移転し、呉服小間物問屋を開業

1736年 呉服小間物問屋を廃し、呉服太物小売業を始める

1740年 尾張藩の呉服御用達になる

1745年 室町姉小路に京都仕入店を開設（後に新町に移転）

1768年 上野の松坂屋を買収し「いとう松坂屋」と改める

1805年 江戸大伝馬町に木綿問屋亀店を開業（サンメン商事の前身）

1875年 大阪新町通りに「えびす屋いとう呉服店」を開店

1881年 茶屋町角に「伊藤銀行」を開業（現UFJ銀行）

1907年 上野店を「合資会社松坂屋いとう呉服店」に改組、陳列式を始める

1910年 「株式会社いとう呉服店」を設立（資本金50万円）

名古屋市栄町にデパートメントストアを新築開店

1911年 「いとう呉服店少年音楽隊」（現在の東京フィルハーモニー交響楽団）を結成

1917年 上野店新本館完成

1921年 (株)野澤屋呉服店（現(株)横浜松坂屋）設立

1923年 大阪日本橋筋に大阪店を開店

1924年 東京銀座に銀座店を開店（百貨店初の土足入場）

1925年 「株式会社松坂屋」に社名変更、名古屋店南大津町へ移転

1932年 静岡市御幸町に静岡店を開店

1933年 「社会福祉法人衆善会」を設立

1949年 東京証券取引所、名古屋証券取引所および大阪証券取引所に上場

1952年 銀座店増築

1957年 シンボルフラワー「カトレア」制定、京都に「染織参考館」を設置

1963年 銀座店にパーキングビルを建設（日本初）

1964年 ヘンリープール社（イギリス）と提携

- 1966年 大阪店を天満橋へ移転
- 1971年 岡崎市康生通に岡崎店を開店
- 1972年 AMC (アメリカ) に加盟
- 1973年 「マツザカヤ友の会」 発足
- 1974年 枚方市楠葉花園町にくずは店を開店
- 1974年 名古屋市中村区に名古屋駅店を開店
- 1977年 (株)ノザワ松坂屋を(株)横浜松坂屋に社名変更
- 1978年 パリ松坂屋開店
- 1979年 高槻市紺屋町に高槻店を開店
- 1991年 「マツザカヤMYカード」 発行
- 1991年 四日市市安島に四日市店を開店
- 1991年 名古屋店に松坂屋美術館を開館
- 1993年 企業理念制定
- 1995年 輸入品ショップ「インポートプラザ」開設、インターネットショッピング開始
- 1999年 名古屋・東京・大阪の3事業部体制に移行
- 2000年 松坂屋環境計画策定、新情報システムスタート
- 2001年 四日市店を閉鎖
- 2001年 豊田市に豊田店を開店
- 2002年 2002-2004年度中期経営計画スタート
ギ・ラロッシュ社 (フランス) と提携

事業内容：百貨店を中心としてスーパーマーケット、繊維製品卸売業、家具製造業、不動産賃貸業などの事業を営み、子会社20社および関連会社5社から構成されている。

経営指標：

連結	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	1株当たり純利益 (円)
1997年2月	528,193	3,909	1,403	8.21
1998年2月	509,806	204	△3,595	△21.04
1999年2月	466,781	1,511	1,871	10.95
2000年2月	446,980	604	△10,727	△62.78
2001年2月	417,357	2,016	1,346	7.88
2002年2月	403,795	2,631	△11,740	△68.71

資本金（2002年2月）9,765百万円

総資産（2002年2月）241,045百万円

自己資本比率（2002年2月）26.0%

自己資本利益率（2002年2月）△17.13%

株価収益率（2002年2月）－

現金及び現金同等物の期末残高（2002年2月）21,208百万円

従業員数（2002年2月）5,653名

〔経歴〕

出身地：福岡県（1941年三重県に移転）

生年月日：1935年7月11日

学歴・職歴：1958年 名古屋大学経済学部卒業

1958年 ㈱松坂屋入社（上野店配属）

1980年 米国法人「マツザカヤ・アメリカ」副社長

1985年 本社関連事業部担当部長

1990年 本社開発事業部長

1991年 取締役本社開発事業部長

1993年 取締役本社総合企画室長

1995年 取締役本社総合企画室長 兼 関連事業部長

1997年 常務取締役本社総合企画室長 兼 広報室長 兼 関連事業部長

1999年 代表取締役社長

2001年 代表取締役社長 兼 本社営業本部長

公職：名古屋商工会議所副会頭・流通委員長

愛知県経営者協会副会長

日本百貨店協会常任理事・広報委員長

中部マーケティング協会副会長

家族：妻、長女、次女

趣味：読書、映画・演劇観賞

宗教：神道

（コメント）

フォーチュン500社の平均生存年数が40年から50年の間であると言われる今日、㈱松坂

屋は、1611年創業の「いとう呉服店」に始まり、1910年に「株式会社いとう呉服店」として近代的企業に改組し、1925年に「株式会社松坂屋」に社名を変更した、文字どおり日本を代表する老舗企業である。岡田邦彦社長は、1958年に名古屋大学経済学部卒業後、(株)松坂屋に入社し、長期にわたり海外勤務を経験され、その後も百貨店業の世界の潮流を体験されながら、1999年に代表取締役社長に就任された。社長業に就かれた後、小売業の将来を見据えて新たな試みに果敢に挑戦し、四日市店の撤退、豊田店の出店、銀座店の再開発事業等、顧客満足を追求する戦略を一貫して採られている。

老舗企業の社長としての仕事の他に、名古屋商工会議所副会頭、日本百貨店協会常任理事、愛知県経営者協会副会長等の公職に就かれ、社長業としての席を暖める暇も無いご多忙な毎日をご過ごされている。こうした激務の中で、数々のアイデアを生み出し、例えば、日本百貨店協会が提唱している「^{ろくじゅう}緑寿」(66歳)は岡田社長のアイデアの1つである。「緑寿」については、全国的に反響を呼び、例えば、岩見隆夫氏は「サンデー毎日」(2002年10月6日)の「サンデー時評」(第234回)で、今日の高齢化社会において還暦はむしろ不要とし、「緑寿」(66歳)の新設に賛意を表している。

インタビューを通じて、岡田社長の現場重視・顧客重視の経営理念が日本の小売業の将来に新たな道を切り開く有り様を知ることができ、改めて企業経営者のリーダーシップの大切さを認識できた。