

守りから、攻めへ。
未来を見据えた変革に、
ギアを上げる。

J.フロントリテイリング株式会社
取締役兼代表執行役社長

好本尊也

コロナ禍で得た確信

当社グループは、コロナ危機からの完全復活と再成長を目指した新たな中期経営計画を2021年度からスタートさせました。初年度の2021年度は、想定以上にコロナ影響が長期化したことにより、投資の抑制や経営構造改革の加速など、「攻め」よりも「守り」を重視した取り組みを進めました。最初の半年に休業要請という一番厳しい事態が再び訪れ、その後、感染者拡大と減少を繰り返し、少しアクセルを踏んで、またブレーキ、という環境下での経営活動とならざるを得なかったということです。

今年度に入り、感染者数もようやく落ち着きを見せてきたとは言え、依然高止まりが続いています。今後も、感染拡大

の波が再び押し寄せる可能性は充分にあるものと想定しておくべきでしょう。我々に求められるのは、アフター・コロナをただ待つのではなく、ウイズ・コロナを前提とした変革への覚悟です。一方では、地政学リスクの高まりや世界的なインフレ急進への懸念など新たな先行き不透明な要素も加わり、経営環境は決して楽観できる状況にはありません。

現場を見ていると、消費の二極化はさらに進み、お客様の価値観や行動も大きく変化していることを実感しています。「戻るもの」と「戻らないもの」がはっきり見えてきたと言えるかもしれません。一方で、日本全体でコロナ禍で消費されずに貯蓄に回った、いわゆる「コロナ貯蓄」は50兆円に上り、個人金融資産は2,000兆円を超えているという状況です。今後、消費がどのように回復していくかを考えると、

成功体験に縋った

過去の延長線上に未来はない。

意識を変え、果敢に前に進む。

これまでと同じ道を辿って戻ることはないという前提が必要です。急激な環境変化は消費者のマインドにも大きな変化をもたらせました。コロナは消費の量もそうですが、むしろ質を大きく変えてしまったと考えています。

中計初年度を総括するなら「これまでと同じやり方では元に戻らない」ことを確信した1年ということになるでしょう。当社グループの中核は百貨店とショッピングセンター(SC)ですが、そこが他の小売業態と比べて出遅れているのは否めません。リアル店舗のビジネスに過度に依存した事業構造からの脱却はまさに今中期経営計画の大きなテーマです。成功体験に縋った過去の延長線上に未来はありません。意識を変え、果敢に前へ進むという覚悟を決めることができました。そうした面では大きな意味を持つ1年となったと考えています。

“完全復活”へ加速

ウイズ・コロナを前提に、我々が“完全復活”を果たし、さらに再成長につなげるためには、攻めに転じる決断、そのタイミングをはかることが極めて重要であると考えます。成長の

芽はどこにあるのか、中長期的なリターンをどこに求めるのか。非連続かつ飛躍的な成長を目指す強固な基盤構築には、明確な戦略に基づく相応の準備が不可欠です。そうした見極めを適時、適切に進めて行かなければなりません。

これらを踏まえた中期経営計画2年目となる今年度の位置づけは“ギア・チェンジ”であると考えています。コロナ危機対応の守り重視から、トップライン成長を目指した攻めへとマインドセットを変え、具体的なアクションと成果につなげるにより、持続的な成長を可能にする強固な経営基盤を構築していきます。

まず、完全復活に向けては、コロナ禍で特に打撃を受けた中核事業の百貨店、SCにおいてビジネスモデル転換の加速をはかります。コロナで炙り出された脆弱性、すなわちリアル店舗に過度に依存した事業構造からの脱却に向け、リアルとデジタルの融合をはかるとともに、オンラインでは実現できないリアルならではの圧倒的な付加価値向上に取り組めます。そのため、リアル店舗の魅力化とデジタル対応強化に向けた投資を積極化します。

一例を上げると、お客様とのタッチポイントとしてアプリの活用が急速に進んでいます。百貨店ではアプリはビジネ

VALUE CREATION

トップメッセージ

モデル転換の一丁目一番地と位置付けるものです。2021年度の実績を見ると、アプリユーザー売上は1,877億円、百貨店売上全体に占める割合は38.8%にまで高まっています。ここを突き詰めるため、自社カード顧客のアプリ会員化とともに新規会員の獲得を加速させます。時間と場所に制約されたビジネスモデルからの転換に向け、着実に前に進んでいることを確信しています。これにより、回帰分析などによるCRMの高度化もはかれるものと考えています。バルコでもスマートフォンアプリ「POCKET PARCO」の活用が進んでおり、お客様のご来店前からご来店中、ご来店後といった各シーンにおける最適な情報提供が可能になっています。ご来店中の回遊を促すためのインセンティブを差し上げる仕組みも取り入れています。お買い物いただいた場合、アプリのQRコード払いなど購買時点のデータが、館内回遊のリコメンドに使われることもあります。

中長期の成長を本気で目指す。

ポートフォリオ変革には

多様性と未来志向が不可欠。

デジタルのひとつの象徴となるであろう、当社グループ最大店舗松坂屋名古屋店のハイブリッドモデルへの転換に着手したいと考えています。

バルコでは池袋、名古屋など基幹5店舗に投資を集中し、エリア特性を踏まえた集客力、収益力の強化をはかります。また、コンテンツ開発やプロモーション展開にも積極的に取り組んでいます。演劇や映画などのエンタテインメントを創造するのまさにバルコの得意とするところ。コロナで萎縮した心を解き放つような、熱量のある体験価値を安全・安心に配慮しつつ可能な限りお届けしていきたいと思えます。

併せて、当社グループ全体では、急激な環境変化への対応力強化に向けた経営構造改革を着実に推進します。まず、損益分岐点の引き下げをはかるべく、ビジネスモデル転換を基軸とした要員構造改革や経費構造改革に取り組み、今中期経営計画において固定費100億円以上の圧縮を実現します。昨年度はおよそ43億円の削減を実施し、計画以上の進捗で推移しています。併せて、グループ事業の

リアルに一層の付加価値を

そうしたデジタルによるタッチポイントの進化が活きるのは、リアル店舗の魅力化があってこそのもので。大丸神戸店のラグジュアリー拡張が大きな成果につながり、すでにコロナ前の2019年度水準を上回る売上となっています。また、ラグジュアリーモールのGINZA SIXは昨年春から大型改装を順次行い、全体の3割を占めたインバウンド売上がほぼ消失した中であっても昨年12月は過去最高売上を記録することができました。特に最近の傾向で際立つのは、若年富裕層の活発な消費です。ラグジュアリーや現代アート、高級時計など付加価値の高いカテゴリーの動きは想像以上とも言えます。今年度は、百貨店ではプライムコンテンツの拡充に焦点を絞り、完全復活に向けた基盤整備を着実に進めていきます。そして、来年度後半には、リアル×

見極めや資産売却によるバランスシートの改善にも引き続き取り組みます。

ポートフォリオ変革へ体制強化

今後も、現在の中核事業である百貨店やバルコはビジネスモデル転換やコンテンツ開発により相応の成長は可能でしょう。しかし、コロナ前のような百貨店とSCで利益の8割を占めるという構造は、急激な環境変化へのレジリエンスという点でもバランスを変えていかなければなりません。我々が目指すグループの飛躍的な成長に向けては、ポートフォリオ変革が不可欠であると考えています。

そうした取り組みの加速に向け、本年3月、ホールディングスに「事業ポートフォリオ変革推進部」「CRE企画部」「デジタル推進部」の3部門を新たに設置し、推進体制を強化することとしました。基幹人材にはバルコや外部採用も積極的に登用し、多様性を活かしたこれまでにない発想を引き出しながら、非連続な成長を目指していきたいと考えています。



ポートフォリオ変革の鍵を握るひとつはデベロッパー事業です。当社グループは全国の主要都市に基幹店舗を展開するとともに、その多くは土地も持っているということが強みであるのは間違いありません。コロナを契機に、都心の価値の持続性に対して懐疑的な見方をされることもありますが、現実として主要都市での再開発計画はすでに勢いを取り戻しつつあります。ただ、リアルな場には、これまで以上に特別でプレミアムな体験価値の提供が期待されるのは間違いなく、その水準に応えられなければ存在価値を失うという危機感をもって臨む覚悟です。

百貨店やバルコといった商業を核としながらも、今後、レジデンスやオフィス、ホテルなども視野に入れば、そのエリアにフィットした不動産価値の最大化とともに新たな社会価値の創出につなげることができます。「点」ではなく、「面」として発展する。地域との共生を一層はかるために当社グループが貢献できる大事な方向性のひとつであると考えています。

また、決済・金融事業については、昨年1月にカードリニューアルを実施したことで、今中期経営計画において営業利益30億円の水準に回復させるメドができました。カードリニューアルの狙いは新たなポイント付加や優待サービス拡充によるカードの魅力向上です。カード切替時には一定の離反リスクを伴いますが、それも想定以下におさめることができました。こうした状況を踏まえ、決済・金融事業の中期経営計画での営業利益目標は当初計画から上方修正しています。

一方、決済・金融事業で目指すのはポートフォリオ変革に資する事業としての成長です。まずは営業利益50億円という水準を早期に超えていかなければなりません。そ

のため、今後はまず、店頭に賑わいを取り戻しつつある百貨店と協業しながら顧客基盤をさらに拡充するとともに、金融領域の拡大をアライアンスなども含めてはかっていく必要があります。そうしたプロセスを経て、長期的にはグループの中核事業のひとつとしてさらなる成長に取り組みたいと考えています。

リテールにもR&Dの視点

ただ、ホールディングスとして10年、20年といった長期目線で考えると、グループの競争力強化に向けては、既存事業をイノベーションさせる、あるいは新規事業を開発する、いわばメーカーでは当然やっておられるR&Dのような取り組みを進めていく必要があることを痛感しています。当社グループは、リアル店舗ビジネスを中核とするということもあり、これまで投資によってリターンを追求する対象は有形資産が中心であったことは否めません。今中期経営計画では、戦略投資枠100億円においてアライアンスやM&A、CVCやコンテンツマネジメントファンドなども活用し、少し先を見た取り組みも進めていきたいと考えています。

その時に軸となるのは、顧客であり、サステナビリティということになるでしょう。例えば、百貨店で言えば外商が富裕層顧客に対し、商品・サービスの提供を行っていますが、お客様の視点ではその関わり方はライフ・タイム・バリューのほんの一部であるということは否めません。そのシェアを高めていくところに機会はまだ充分にあるのは明らかです。また、お客様の価値観の変化ということを考えると、サステナビリティの要素はとても重要になります。特に、ミレ

VALUE CREATION

トップメッセージ

ニアル世代、あるいはZ世代など若い人たちほどそうした傾向にあるというのは、様々な調査を見ても明らかです。意識しなければならないことだと感じています。当社グループのあるべき姿を勘案したうえで、お客様への提供価値の拡充をはかっていきたいと考えています。

イノベーションという点では、やはり攻めのデジタルということにホールディングスとして本腰を入れなければならないと考えています。グループデジタル統括部を新設して体制を強化したのはそのためです。この領域は特に進化のスピードが速いので、オン・タイムで取り組んでいかなければなりません。ある投資家の方と対話したときに「メタバースは小売3.0と言ってもいいくらい小売を革新する可能性を感じている」ともおっしゃっていました。百貨店やパルコでもトライアルはすでに行っていますが、さらにホールディングスとしてもグループ目線で研究を進めたいと考えています。

未来の価値創造を見据える

さらに、中長期的な価値創造を担う真の競争力を高めるためには、人的資本への投資に本気で取り組んでいかなければならないと考えています。

特に重要と考えるのは次世代の経営を担う人財ブルーの組成です。一人ひとりのキャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)を作成し、成長を促進するタフ・アサインメントやプロジェクトへのアサイン、社外への教育出向などを実施します。

そのひとつの具体的な取り組み事例は、昨年11月に立ち上げた「2030年 当社グループのありたい姿」プロジェ

クトです。2030年に当社グループが目指すべき企業像について、20代、30代を中心とした若手ならではの発想により、ありたい姿と提供価値の明確化を目指し、現在活動を続けています。

ホールディングスでは、例えば若い人々を活性化するために、受け身で考えるのではなく、もっと能動的に自らの意思表示ができる機会を積極的に提供しなければならないと考えています。つまり勉強する場をどんどん与えて、いろいろな経験させていくということが大事になります。経営としても、「最近の若い人たちは何を考えているかわからない」と言っているだけではなく、双方向の対話で率直な意見を交わし、ベクトルを合わせていくという機会も可能な限り設けていきたいと考えています。

また、リスキリングやアップスキリングに向けた教育体系の整備を行います。今後予見されるビジネスモデルやポートフォリオ変革に対応できる「スキルの見える化」をはかりながら、教育プログラムの整備や教育投資の効果検証に取り組んでいきます。例えば、いま百貨店の大きな強みとなっている外商であっても、10年後、その営業スタイルがいまの延長線上にあるとは想像することはできません。ビジネスモデルの転換には新たなスキルが必ず求められます。デベロッパー事業や決済・金融事業を飛躍的に成長させるのであれば戦略に見合った一段のスキルアップは不可欠です。

さらに、専門人財という視点からプロフェッショナル・キャリアの採用を強化します。他業界を経験した専門家など多様な経験や価値観を持つ人財のシェアを高めていきます。特にホールディングスにおいてはキャリア採用の人財比率を、将来的には50%まで高めることをイメージして

います。こうした取り組みを進めるプロセスで大事になるのは、インクルージョンであると考えています。せっかく多様な人財が集まっても、ベクトルが合っていないれば力が拡散するだけです。お互いに個性や価値観、考え方を認め合い、一体感を持って新たな価値創造に取り組むことが重要です。

これだけ複雑化した時代を切り開くにはイノベーションが不可欠です。そして、それを担うのはあくまでも「人」であるということです。

サステナブルであるということ

コロナ禍はサステナビリティ経営への思いをより強くするきっかけになったことも事実です。コロナ禍の1年目では、当社グループの売上は3,700億円が消失しました。我々

の存在価値とは何なのか。社会に必要とされるとはどういうことなのか。まさに本質的な問いを投げかけられたものと感じています。お客様をはじめ、従業員やお取引先様、社会とのつながりの大切さを改めて考える契機となりました。我々がサステナブルであるためには、長期にわたってお客様、マーケットから求められ続ける存在でなければなりません。それは、当社の社是である先義後利、あるいは諸悪莫作 衆善奉行といったことの実践そのものであると考えています。

気候変動や人権問題といった世界的な課題には、当社グループとして直接的にできることは影響度としては小さいかもしれませんが、ステークホルダーであるお客様やサプライチェーンを巻き込んだ取り組みにコミットすることで貢献できることはそれなりに大きなものになるものと考えています。ただそれは決して簡単なことではありません。

あくまで価値創造にこだわりたい。

社会価値と経済価値の両立は

我々に課せられた使命。

当社グループが排出するCO₂の排出量はScope1、2が全体の5%で、95%はサプライチェーンの上流と下流で排出される、いわゆるScope3となります。従って、お取引先様との協業が欠かせません。そのため、本年4月にお取引先説明会を開催し、約250社にご参加いただくなかで、CO₂削減に向けた連携の重要性を共有させていただきました。

お取引先様からは、「CO₂削減はコストアップ要因なので、販促などの見直しも必要」、「CO₂の計算自体が難しい中小企業もある」など、様々なご意見を頂戴しました。そうしたことを受け止めながら、共に前に進んでいく考えです。

また昨年は、当社が規定した「お取引先様行動原則」の浸透について7,415社を対象にアセスメントを実施し、3,012社から回答を得ました。人権に関する国際的な枠組みを認識、又は支持している企業が8割を超えるなど、関心の高さを確認することができました。一方で、人権に関する方針・ガイドラインを自社で策定しているところは半数を超えたくらいの水準にとどまっており、改善に向けた働

きかけを継続的に行っていきたいと考えています。

当社グループがサステナブルであるためには、社会価値と経済価値の両立によるCSV経営の実現、つまり価値創造ということに一層こだわりを持つ必要があると考えています。昨年春に若手のアイデアで新規に立ち上げたファッション・サブスクリプション事業「AnotherAddress」は商品の魅力とともに事業の背景にあるサステナブルな思想に共感を得て、予想以上のお客様からの支持を得ることができています。数年後には収益化できるのではないかと見込んでいます。こうした視点をもっと事業活動に組み込んでいく必要があると考えています。

我々がこだわらなければならないのは、言うまでもなく価値創造です。有形資産だけでなく、無形資産、なかでも人財への投資や将来に向けた戦略投資をこれまで以上に積極化し、当社グループならではの価値創造につなげていきたいと思えます。

