

Value Creation

トップメッセージ

変革に、
平坦な道はない。

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

好本建也

出遅れた本格リオープン始まる

新型コロナウイルスは、本年5月から、感染症法上の位置づけが季節性インフルエンザと同等の「5類」に移行されました。百貨店業界は小売業の中ではリオープンが最も遅れていましたが、ようやく本格的な回復基調となりました。人流の復活とともに、経済活動はますます正常化、活発化に向かうものと見ています。

また、近年では見られなかった高い水準の賃上げへの動きは、消費者マインドを確実に前向きにするものと思われまます。当社においても、生活支援金という名目ではありますが、2023年度の月例賃金に社員一律10,000円を上乗せしました。さらに、コロナ貯蓄の残余分を含めた日本国内の個人金融資産が2,000兆円を超える水準が続いている状況を踏まえると、絶対的な資産価値、あるいはかけがえのない体験価値を提供できるなど、なにかひとつのきっかけがあれば、消費に確実にプラスに働くセンチメントにあると言えるかもしれません。

当社の回復プロセスで牽引役となっているのは、やはり百貨店売上の富裕層消費です。当社は今中期計画期間においては、まずコロナ禍のダメージからB/S、P/Lともに完全復活することを最優先とし、投資をある程度絞り込まざるを得ない中で、百貨店ではラグジュアリーと時計のカテゴリーを重点的に強化してきました。また、デジタルタッチポイントの一層の拡張も想定以上に進んでいます。

なかでも20代から40代の比較的若い顧客層の消費を促すことができ、こうしたお客様の外商売上に占めるシェアも3割に迫るほどまで拡大しました。さらに、昨今の株高も資産効果として富裕層消費を継続的に後押ししていくでしょう。コロナ禍を経て、二極化がより鮮明になっているとも感じます。

一方で、長引くインフレ状況は注視しています。当社でも光熱水費の上昇は昨年2022年度の営業利益に対し、26億円のマイナスインパクトとなっており、本年2023年度も同程度の影響を見込んでいる状況です。ご家庭でも光熱水費の上昇だけでなく、食品などでは同品目でも数度に

しかし、いまの状況を過大評価はしない。

むしろ、いまが「変革へギアを上げる」好機。

わたる値上げが繰り返されるケースも見られます。近年稀に見るせつかくの賃上げ効果の広がりも、実質賃金は上りにくい状況にあるのは否めません。

そうした一部の不透明な要素を加味しても、当業界は出遅れていた分、国内人流のさらなる回復加速や、今後予想される中国本土からのインバウンド顧客の需要を考慮すると、リオープン効果は一定程度持続するのは確かであろうと思います。

しかし、我々はいまの状況を過大評価しないようにしています。むしろ、いまが当社グループの大きな転換点、まさに「変革へギアを上げる」好機と捉えるべきだと考えています。百貨店がこれまで抱えてきた本質的な課題がにわか解決されたわけではありません。過去の延長線上に明るい未来は決して描けないという、私のこれまでの考え方はいまも変わってはいません。

資本収益性に基づく店舗強化

当社は、ポートフォリオ変革の実現に向け、資本コストを意識した事業別ROICの導入による経営管理の高度化に取り組んでいます。投下資本に対するリターンという視点で事業別ROICの向上を追求することが経営管理を進化させることになると考えています。事業利益率の向上と、従業員の取り組みの結びつきがわかりやすい指標であるということもポイントと認識しています。

現在の当社事業ポートフォリオにおいて最も高いROICを示しているのは百貨店事業ですが、だからと言ってここに投資を集中するというのは中長期視点で見たときの方向性でないのは明らかです。一方で、百貨店が現在進める様々な変革への取り組みにより、もう一段高いROICの追求は決して不可能ではないとも見ています。店舗を増やすという

Value Creation

トップメッセージ

ことによる成長は困難だとしても、ビジネスモデル改革により進化する余地は充分にあるという考えです。すでに当社の百貨店では店舗ごとのB/Sを把握できるようになっており、事業別ROIC導入を機にさらなる資本収益性の向上を目指していきたいと考えています。

当社のリテールビジネスは、デジタル化を推進するにあたって、やはりリアル店舗が強いということが前提になると考えます。店舗を強くするためには、コンテンツ、サービス、店舗環境、そして高効率オペレーションに磨きをかけなければなりません。そのためには、店舗ごとの資本収益性を見極めながら、確実なリターンを見込める店舗への投資はもっと積極的に行うべきと考えています。ROICの導入はそうした投資とリターンの関係を重視する意識変革にもつながっています。

近年では、心齋橋店の建替えて多くのキャッシュを必要としましたので、やや他の基幹店への投資が抑制気味であったことは否めません。具体的には、百貨店では名古屋店や札幌店、神戸店などは、適切な投資を行えばかなりのキャッシュを稼ぐことができるポテンシャルがあると見ています。

ROIC経営をグループレベルで定着させるためには、やはり現場がどれだけ腹落ちするかということが極めて重要となり

ます。ホールディングスの“上から目線”ではなく、事業会社と同じ目線で進めるということには留意したいと考えています。

昨年度は理解浸透フェーズと位置づけ、事業会社各社において勉強会や説明会を進めるとともに、KPI、KPIツリーの運用方法などについての摺り合わせを行いました。今年2023年度は、百貨店やパルコの一部店舗で先行運用を行うとともに、次期中期計画の財務目標の設定および目標達成に向け、ROICを軸に道筋を描き、2024年度からの本格稼働を目指していきます。

資本市場ではPBR1倍割れの改善にフォーカスが当たっていますが、当社はこうした事業別ROIC導入により、経営の高度化を実現し、事業ごとにROICスプレッドの拡大をはかっていくことがPBRの向上にもつながるものと確信しています。

しかし、当社のPBRが現状1倍前後の水準にとどまっている根本的な要因は、当社の中長期的な成長への解像度が不十分であるということに尽きるのでしょう。成長に向けた深化と探索には必要な投資を積極的に行うことも不可欠です。そのため、我々はいま取り組む変革がどのような未来につながるのか、もっと解像度を上げて示していく必要があると考えています。

イノベーションを起こすのは「人」しかない。

そのため、若手も外部も積極的に取り込む。

多様性をイノベーションへ

いまのような不確実性の高い時代を生き抜くにはイノベーションが不可欠です。イノベーションは既存の知の組み合わせから生み出されるものであり、そのイノベーションを起こすことができるのは「人」以外にありません。そのため、知は多様であればあるほど、選択肢が増えるのは自明のことだと思います。多様性については、女性をもっと登用していくことはマストとしながら、年齢やバックボーンなども含めた多様な人たちから生まれる「考え方の多様性」というものをより重視しています。

そこでポイントになるのは、ひとつはパルコという、百貨店とは違うカルチャーで育った人財をインクルードすることだろうと思います。パルコは2020年3月に100%の子会社と

なりましたが、その後、最初の1年はパルコの人財をグループとしてしっかりと組み入れられてきたとは言えず、ほとんどスタンドアローンの組織といってもいい状況でした。

そこで、今中期計画を進める中で、まずホールディングスを中心に、基幹ポストにパルコ出身者の配置を意識的に進めました。一緒になって本格的に仕事を進めていくと、やはり百貨店出身者とは違ういろいろな考え方や視点を持つ人が多くいることがわかってきました。このナレッジをグループに取り込み、融合させていくことが、今後ひとつの大きな武器になってくることを確信しています。

また、外部からのキャリア採用も経営戦略や財務、法務を中心に積極的に進めています。ホールディングスではキャリア採用の比率が近いうちに50%まではいくだろうと思っています。デジタル人財については採用が難しくなってきた

いるのは事実です。言うまでもなく、デジタルは生産性向上という視点で欠くことのできないファクターです。そのため、これまでに外部から採用したデジタル専門人財をリーダーとする「デジタル人財育成プラン」を昨年秋からスタートさせました。2030年までにデジタル人財を1,000人育成するというチャレンジングな目標を設定し、意欲的に進めています。

多様な考え方や視点を活かすというのは、人財そのものを取り込むことに限ることはありません。つまり、外部と協業する場をつくるということ、特に若い人たちにそうした機会を設けることが重要だと感じています。昨年秋に設立したCVCファンドはまさにそうした役割を果たすことを目指したものです。若手が中心となってスタートアップ企業との協業を模索し、事業会社の従業員も巻き込みながらイノベーションを通じたシナジー創出に取り組んでいます。すでに5件への出資が行われていますが、そこからどういったアウトプットを見せてくれるのかに注目しています。

ホールディングスでは多様性が本当に進みつつあると思います。しかし、大丸松坂屋百貨店やパルコでは残念ながらまだまだと言わざるを得ません。イノベーションを促すという視点で、やはりここにはぜひ切り込んでいきたいと考えています。

“新時代”の顧客創造

百貨店ビジネスは比較的年齢層の高い固定顧客に支えられています。それは、一方ではお客様と一緒に年齢を重ねているとも言え、新たなお客様、とくに若年顧客をいかに開拓していくということが課題になっています。

先ほども少し触れましたように、富裕層消費を表す当社百貨店の外売上は百貨店のお客様として比較的若い20~40代の購買シェアがコロナ禍を経て拡大傾向にあります。これはラグジュアリーや現代アートというコンテンツ

を基軸に活発な購買が続いているということになります。大事なことはコンテンツであり、タッチポイントのデジタル化であり、リアルな店舗空間であると実感しています。

そうしたことをさらに強く示唆するのは、ラグジュアリーモールとして存在感を高める「GINZA SIX」の動きです。GINZA SIXは“百貨店をやらない”という選択で2017年に開業し、その後、2021年に多くのショップが更新のタイミングを迎えたため、テナントの入替えを含めた大幅改装を行いました。まさにコロナの最中ということもあり、一部ではややネガティブな見方もされたようですが、昨年12月には過去最高月間売上を記録するなど、想定以上の躍進が続いています。特に注目しているのは、20代、30代のお客様で売上の半分を占めているという点です。このファクトにはグループの将来に可能性を見出しています。新たな顧客創造に向け、リテールとしてできることがまだまだあるのではないかと感じています。

顧客創造という視点をもう少し広げると、グループとして中長期的な成長を目指していく上では、ミレニアル世代やZ世代に当社グループとしてどのようにアクセスしていくのかは大きな課題です。私は意識的にこうした世代の人たちとも話す機会を持つようにしていますが、単に年齢というデモグラフィックな因子では説明できないほど、ライフスタイルや価値観が我々昭和世代とは明らかに違うと感じています。いずれも、デジタルネイティブであり、特にZ世代はソーシャルネイティブとも言われますので、これまでとはまったく違うアプローチが必要であると考えています。

その一環として、当社は昨年10月にeスポーツチーム「SCARZ」を運営する株式会社XENOZの株式50.8%を取得することによって子会社化し、eスポーツ事業に参入することとしました。eスポーツはZ世代をはじめ10代~30代を中心とした若い世代の関心が高いことが特徴とされます。メタバースやNFTなどのデジタルを活用したビジネスとも親和性が高く、様々なビジネス展開が期待されます。

Value Creation

トップメッセージ

当社グループ施設でのイベント開催など集客というリアルでの効果を確実に実現しながら、デジタル面へのビジネス拡張により、戦略遂行の加速につながると考えています。

有力なコンテンツを獲得し、そしてリアルの商業施設をもっと強くする。新たなマーケットを開拓するためにはやはりコンテンツの充実が基軸となります。eスポーツはその大事なひとつになるものと確信しています。

もうひとつ重要な要素としては、顧客の組織化という点で、時代の変化を踏まえたアプローチの工夫を加えていくことも不可欠だと考えています。今日の消費行動における特徴としては、価値観が多様化し、お客様の嗜好も細分化されていることを背景に、言わば、狭くて深いマーケットが存在感を示しているということがあります。偏愛や熱狂といったキーワードもそうした状況を表すものであると思います。つまり、同じ志向を強く持つ人たちのつながりが重視される時代、まさにコミュニティの時代であり、そこにおられる人たち同志の交流から得られる情報をコマースに活かすことも検討しています。すでにそうした運営力やノウハウを持つ企業への投資も行うなど準備を進めており、新たな顧客づくりにつなげていきたいと考えています。

“地域”を成長ドライバーに

これまでパルコが担ってきたデベロッパー事業は、本年3月1日をもってパルコから分割し、「J.フロント都市開発」という独立会社として新たにスタートしました。同時に、デベロッパー事業をグループ視点で最適化し、価値創出の最大化をはかるため、ホールディングス内にCRE戦略統括部を新設しました。

そして、この部門のトップには、私が兼務するかたちで就任しました。

新会社の戦略推進にあたり、重点エリアと定めた7都市（東京・札幌・名古屋・大阪・京都・神戸・博多）には百貨店の大丸、松坂屋あるいはパルコが位置しています。つまり、主要都市に店舗周辺を含めた開発可能な不動産を所有しているのが特徴であり、強みであると考えています。すでに、名古屋・栄地区と大阪・心斎橋地区ではプロジェクトが具体化しており、2026年にいずれも竣工を予定しています。さらに、福岡・天神地区においても、いよいよ動き始めた「天神ビッグバン」を契機として、大型開発プロジェクトを進める方向で検討をスタートさせました。その他の重点エリアでも、順次パイプラインを具体的に示していく予定です。新たな成長ドライバーによる当社のポートフォリオ変革に向けたひとつの方向としてご期待いただきたいと思います。

デベロッパー事業の拡大に向けては、ホテルやオフィス、あるいはレジデンスなど商業以外にも取り組み、デベロッパー事業としての収益の多元化を進めていきますが、当社がデベロッパー事業を行う意義は、やはり商業に強みがあるところにあります。ただ、それを百貨店、あるいはパルコといった既存リテールに限るのではなく、むしろ百貨店、パルコの強みを融合させたような“新たなリテール”の形を創造することにより、独自の価値を社会に提供できるのではないかと考えています。そうしたことができるのが、当社グループのユニークさにつながるものと見えています。

このように、当社は全国にある百貨店とパルコを基軸に、地域との共生に取り組んでいることが大きな存在価値となっています。地域の中にある各店舗を「点」として捉えるのではなく、地域を巻き込んだ「面」として捉え、地域社会が求める価値を

創造し、提供するという視点で様々なアクションにつなげています。

一例ですが、いま当社と地域のユニークな取り組みとして可能性を感じているのは、博多大丸で始めた「九州探検隊」という活動です。これは、当社百貨店の社員が九州・沖縄の各市を訪問し、行政と協力しながら、まだ広く知られていないその都市の魅力的な人、モノ、コト、さらに文化までを発掘し、その内容を当社から紹介させていただくことにより、地域全体の活性化を目指したものです。2023年7月現在で、九州・沖縄地区の112

都市から情報発信アンバサダーとして認定されています。

また、パルコは株式会社CAMPFIREとクラウドファンディング「BOOSTER(ブースター)」を共同運営し、各地の大丸、松坂屋やパルコとその地域との連携により、地元の職人や企業とともに進化した地域活性化の仕組みづくりに取り組んでいます。

地域の原石を発掘し、磨き上げる。ハイクオリティなグローバル・コンテンツの拡充だけでなく、今後、そうしたことが、むしろインバウンドなども含めたグローバル戦略にもつながっていくかもしれません。

サプライチェーンの真ん中にいる我々らしく、

サステナビリティへの役割を果たす。

共通価値創造は社是の実践

当社の社是にある「先義後利」あるいは「諸悪莫作 衆善奉行」はいまという時代に本当にフィットした考えであると改めて実感しています。義を先にして利を後にするものは栄える。諸悪を犯すなかれ、善行を行え。まさに、社会への貢献とは何かを端的に表しているものと考えています。

社会への貢献とは、すなわち社会に当社ならではの価値を提供し続けることであり、そのことが結果として経済価値につながるということです。これはCSV(共通価値創造)そのものだとも認識しています。

当社のサプライチェーンを俯瞰すると、我々はお取引先と生活者をつなぐ、その真ん中に位置しているということを再認識することができます。つまり、お取引先、お客様それぞれに様々な働きかけができるということであり、むしろ社会の中でその役割を担うために存在していると言ってもいいのではないかと思います。

脱炭素社会に向けた温室効果ガス排出量削減において、Scope1、Scope2以外の間接排出であるScope3への取り組みはそのひとつであると認識します。Scope3はまさにお取引先のご協力なしには実現することはできません。当社のScope3排出量の8割以上は大丸松坂屋百貨店ですが、お取引先に対しては説明会を通じて当社の脱炭素社会に向けた取り組みを伝えることにより、当社の覚悟を示すとともに、お取引先の排出量可視化へのご協力をお願いしています。

また、社会と当社企業のサステナビリティを両立していくときに、我々の強みを活かしながら我々らしく何ができるかを考えていくと、循環型経済への取り組みをもう少し強めていくという方向性があるのは確かであると感じています。

サブスクリプション事業として2021年3月に立ち上げた「AnotherADdress」は、「服は使い捨てではない」という信念のもとで、お客様の強いご支持をいただいています。ファッションのレンタルに留まらず、独自のサステナブルな取り組みを推進されている3PL事業者、配送事業者、クリーニング事業者、リサイクル事業者とのパートナーシップを組んだビジネスモデルを展開しています。

また、お客様でご不要になった衣料や雑貨を回収する「エコフ」という取り組みは2016年に開始以降、年々お客様の認知度も高まり、2022年度は367トン回収、参加者も過去最高となりました。

お客様の意識や価値観は明らかに変化し、サステナビリティ志向がより強まってきていることを実感します。特に若い世代ほどその傾向が強いというのも特徴です。

当社が300年、400年と存在し続けて来られたのは、時代の変化、お客様の変化を機敏にとらえ、対応してきたからに他なりません。しかし、いまのような急激な変化には非連続な思考が不可欠です。従って、変革への道は決して平坦ではないと覚悟しています。我々にできること、我々だからこそできることをしっかり見極め、社会になくてはならない価値を持続的に創造していきたいと思っています。

