



J.フロント リテイリングおよびIGP社のCVCファンドメンバー

多様な「知」を、イノベーションへ。

昨日まで正しいとされたことが、明日も必ず正しいとは限らない。数年後を予測することさえ容易ではなくなったいま、過去の延長線上に、明るい未来を描くことはできません。3年にわたるコロナ禍を経験したことで、そうした思いがより強くなったのは確かです。不確実性に覆われた時代を切り開き、未来をつくるために不可欠なのは、まさにイノベーション。そのプロセスには多様な「知」—知識と知恵の結合が求められています。

当社グループが多様性を重要視するのは、真のイノベーションを本気で実現しようとするためです。これまでの成功体験をもとに従来プロセスで「知」を集めるだけでは結論が限りなくコモディティ化に向かうことは避けられません。一方で、多様な「知」が集まっても、ベクトルが揃わなければ大きな力やうねりにはならないのも明らか

です。つまり、イノベーションを起こしていくためには、変化や違いを積極的に受け入れる風土や仕組みづくりが極めて重要になります。

当社グループは行動指針「JFR WAY」のひとつとして“失敗を恐れず、挑戦しよう。”ということを掲げています。トライアル&エラー、つまり挑戦があるからこそ、失敗もあります。何もアクションを起こさなければ、当然ながら失敗ありません。我々は、未来をつくるため、失敗を恐れず、何度でもイノベーションに挑戦していきたいと考えています。

未来をつくる。それはつまり、新たなマーケットを切り開いていくということ。従来型の成功パターンを踏襲するのではなく、「知」の組み合わせを通じた新たなアプローチにトライする、まさに“新時代の顧客創造”に取り組んでいきます。

イノベーションにつなぐ “R&D”機能

当社は2022年10月、ベンチャーキャピタル事業に幅広い知見を有するイグニッション・ポイントベンチャーパートナーズ株式会社(IGP社)と共同でCVCファンド「JFR MIRAI CREATORS Fund」を設立しました。当社のCVCは、革新的な技術やビジネスモデルを持つスタートアップ企業への出資を通じた協業により、イノベーションを起こし続ける企業集団になるためのR&D機能と位置づけています。

CVCファンドの組成後は、スタートアップ企業の情報が圧倒的に集まるようになりました。その蓄積された情報はすでに157社にもおよび、当社グループの「知」の拠点のひとつとなりつつあります。当社は事業シナジーをしっかりと見極める一方、IGP社はスタートアップ企業が描いた事業計画について、資金調達から成長性、その蓋然性に至るまで詳細に分析したうえで投資判断を行っています。役割分担を明確にすることで、より強固でスピーディな意思決定の体制を構築できていると考えています。

「未来をより良く、面白くする」という

ファンドビジョンのもと、人々のライフスタイル、個の生活・働き方の質・時間の過ごし方をアップデートし、また、人と人との関わり・つながり・コミュニケーションをアップデートしていくことにより、新たな価値を生み出すことを目指します。このCVC機能を活用して、当社のグループ外の事業シーズとグループ内のアイデア・施策を結合し、既存事業の革新と新規事業の創出とともに、経営人財の育成や企業風土改革にもつなげていきます。



投資対象については、当社グループの3つの戦略「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」「デベロッパー戦略」に合致することを前提に、エンタテインメント、ヘルスケア、不動産テック、リテールテック、ディープテックという5つの領域を定めています。ファンド設立後、すでにアートやトラベル、メタバース、コミュニティ関連など5件(2023年6月末現在)の取り組みが具体化しており、イノベーションに向けた土壌が着々と育ちつつあるもの

と考えています。

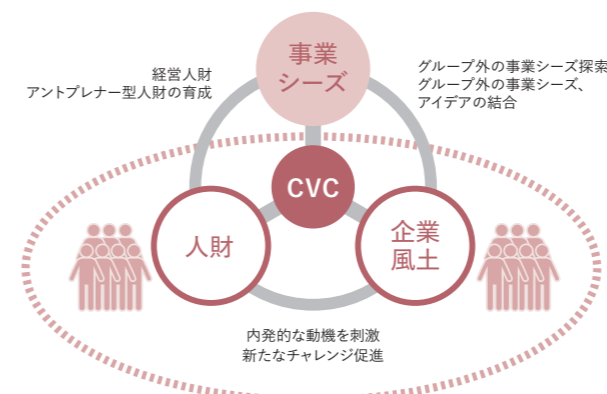
社内に向けてもあらゆるチャンネルを通じてCVC活動を発信しています。各事業のキーパーソンに向けてはキャラバンを実施し、IGP社との協働によるインタビューを通じて相互理解を深めることにより、当社との親和性の高いスタートアップ企業のソーシングにつなげています。また、CVC活動から得られた情報はイントラネットやメルマガなどでも広く従業員との共有をはかっています。

こうした地道な取り組みの結果、従業員から「先進的なスタートアップ企業との接点を持ちたい」という声を実際に多く聞くようになりました。過度な“自前主義”から脱却し、外部の知見を積極的に活用したイノベーションの機運は着実に高まってきていると見ています。

このCVC活動には2030年までにグループ人財の4,800名、つまり2人に1人が何らかのかたちで参画していくことを想定しています。イノベーションに大切なことは、“外の世界”にもしっかり目を向けるということ。スタートアップ企業の方々との接点を積極的に持つことにより、グループ人財の内発的動機を刺激し、新たなチャレンジを促していきます。



CVCを通じた人的資本経営推進



Digital

eスポーツへの参入

社会の変化が加速する中で、当社は次の時代の芽を発掘し新たな体験・感動を提供することが大切な使命と考え、昨今、若い世代を中心に盛り上がりを見せるeスポーツを注目カテゴリーのひとつと捉えてきました。

そのため、当社はeスポーツチーム「SCARZ(スカーズ)」を保有する株式会社XENOZ(ゼノズ)の株式50.8%を取得し、子会社化しました。今後成長が期待されるeスポーツ事業に本格的に参入するとともに、パルコや百貨店など既存事業とのシナジーを創出するなど、新たな価値創造に取り組みます。

eスポーツに関心のある顧客層は国内で約17,500千人程度とされ、10代から30代の若年層がおよそ半分を占めているものと推計されています。

経済産業省は2020年に「eスポーツを活性化させるための方策に関する検討会」を開催し、eスポーツの国内市場の成長支援に本格的に乗り出すことを宣言

しました。国や国内企業の取り組みにより、国内eスポーツ市場はeスポーツファン人口の増加による、スポンサー収入の拡大に牽引され、2025年までに30%近くの成長率となると推定されています。

また、アジア競技大会では2018年インドネシア大会でデモンストレーション競技、2023年に予定される杭州大会では正式種目に選定されました。さらに、国際オリンピック委員会(IOC)が主催する第1回「オリンピック・eスポーツ・シリーズ」が、本年6月にシンガポールで開催されました。将来的な五輪採用を見据えたイベントとして、日本を含め64ヶ国・地域から131選手が参加。今後ますますグローバルでの発展が予想されています。

XENOZ社は、eスポーツの主要大会で数々の好成績を収める老舗プロチーム「SCARZ」を擁するだけでなく、自ら大会・イベントの企画・運営を行うなど、eスポーツ創成期から業界をリードしています。eスポーツは今後も高成長が

期待されるマーケットであり、当社がその黎明期から参入することで先行者としての認知を固め、エンタテインメント事業の将来の柱として育成します。

また、当社グループの大丸、松坂屋やパルコにおいて、次世代顧客の獲得は大きな課題のひとつです。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から、そうした次世代顧客へのアプローチも可能となり、認知度やブランド価値の向上につながるものと考えています。

さらに、eスポーツはメタバースやNFTなどデジタルを活用したビジネスと親和性が高く、eスポーツチームというコンテンツを有することにより、様々なビジネスへの展開が期待できます。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領域での効果を確実に実現しながら、デジタル領域へのビジネス拡張により、当社が進める「リアル×デジタル戦略」遂行の加速をはかっています。

esports



デジタル人財を「1,000人育成」

当社では「JFRデジタル人財育成プログラム」を開発し、2022年12月から、コア人財となるデータアナリストとデジタルデザイナーの育成をスタートさせました。2030年に向けて、当社グループの事業ポートフォリオを変革するうえで必要な既存ビジネスの効率化や生産性の向上をはかりつつ、新規サービスやビジネスを創出していきます。具体的には、デジタルコア人財を2024年度までに100名、2030年度までに1,000名育成することを

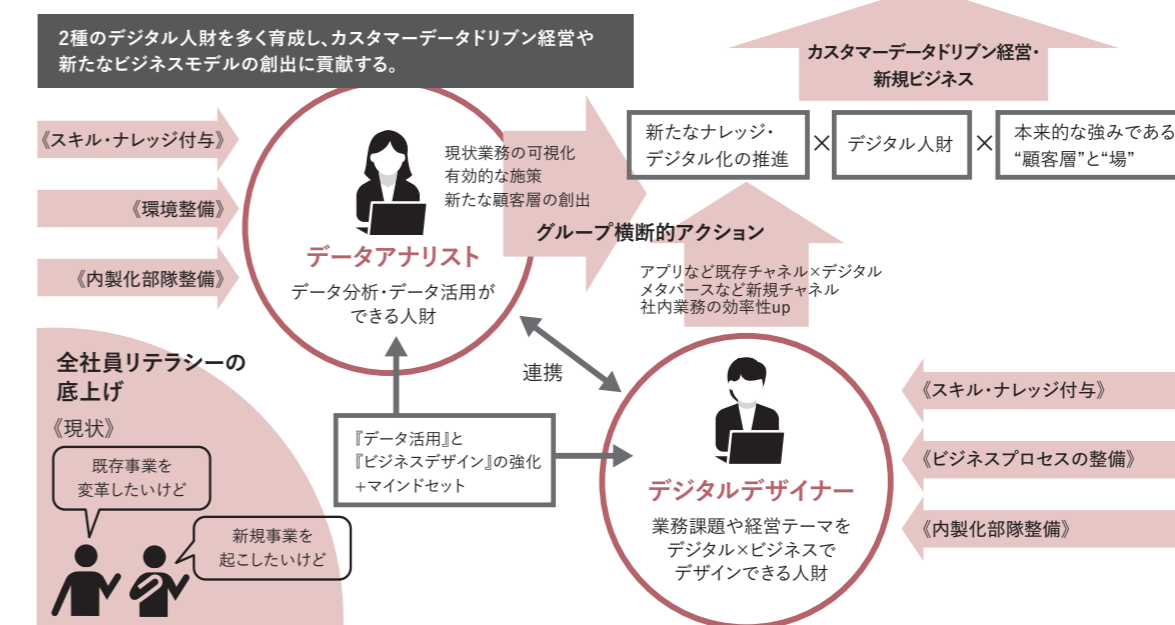
目標に掲げています。これは、グループ各社各部門に最低1名以上のコア人財が配置されるイメージです。当該部門で何か課題に気づいたときに、スピーディに課題解決に向かえる土壌ができることとなります。

このプログラムでは、実践力を上げるためにワークショップのスタイルも取り入れています。例えば、当社の強み、アセットとテクノロジーを組み合わせ、ターゲット顧客を設定しながらアイデアを出し合い、これをチームで意見を出しながら最良と思うものを投票で決めていく、といった

ようなことです。様々な部署から集まった多様な人の多様な知恵を重ねることにより、ひとつの光が見えるプロセスを体感することは変革実現の疑似体験につながっているとも言えます。

大事なことは、人財教育によってマインドやナレッジを身に着けるだけでなく、それを組織の機能と一体化、連動させるということ。日々の業務に新たな価値や変化をもたらすことや部門間、事業会社間をコア人財同志が連携し業務変革やシナジーを創出していきます。

デジタル人財育成の将来像



外部専門人財採用を活性化

当社グループは、コンスタントな中途採用を積極的に実施しています。異業種で経験を積んだ専門人財はその高度な専門性だけでなく、育ったカルチャーの違いにより様々な気づきをもたらせることが数多くあります。そうした異分子結合は当社グループが求める変革に欠かせません。大丸松坂屋やパルコなど既存中核事業の強化は言うまでもなく、今後

の成長を期待する決済・金融領域やデベロッパー領域でも専門性の高い人財の獲得に取り組んでいます。

ホールディングス(HD)では持株会社としての役割を明確化する中、新規事業領域や、財務部門、法務部門などを含めた高度専門・プロフェッショナル人財の採用に取り組むとともに、グループ各社へのインキュベーション的役割(経営企画、財務、法務、人事等)を果たせるよう、質・量ともに機能強化をはかります。そのため、

今後HDでは外部人財のウェイト50%を目指していきます。

