

J. フロント リテイリング

第4回「ESG 説明会」質疑応答記録要旨

日時: 2021年12月2日(木)15:00~16:30

Q: 佐藤取締役にお伺いしたい。J. フロント リテイリングの社外取締役として、取締役会の進め方について就任してからの2年半で進化はあったか。

A: 就任当初は、個別案件の細かい議論が多かったが、大きな視点での議論に変化してきた。例えば小売業について今後どうしていくべきか、また、Well-Being Life の実現に向け、どの様なものをお客様に提供できるといった、大きな視点での議論に変化してきた。中長期的な企業価値の向上に向けて各案件がどのように位置づけられているのかを意識した論議が行われるようになってきている。(以上、佐藤取締役)

Q: 佐藤取締役に伺いたい。「取締役会3.0」について、弁護士という中立的な立場で、社外取締役となることの意義についての考えを教えてください。

A: 弁護士は「事実を見る」という訓練を受けているので、その点においては弁護士が社外取締役になることにメリットがある。様々な提案や議案において、希望的観測や予測を語る執行に対し、事実や今の現実を鑑みて疑問を呈することができるのは弁護士の「事実を見る」という専門性からきているところがある。また、様々な業種の企業を見ている弁護士は、適切なアドバイスが可能となる。(以上、佐藤取締役)

Q: 好本社長にお伺いしたい。J. フロント リテイリングの Well-Being Life の考え方や、サステナビリティの方向性がより明確になっている。一方でこの1年、2年の中で、従業員のサステナビリティに関する理解度や具体的なアクションは加速、変化しているか。また、お取引先様のサステナビリティに関する理解や、協働のアクションはこの1年で進化したのか、もしくは、コロナで停滞したのか教えてください。

A: 従業員に対しては、2021年4月に中期経営計画を発表した後、マネジメントラインだけでなく、若手を含む従業員に中期経営計画を私が直接説明する機会を設けた。約1500名が参加し、説明だけではなく、質疑応答も行った。その中で、当社の根幹はサステナビリティ経営であり、これはコロナ禍でも変わらないということを伝えた。特に、環境問題は社会問題として強く認識されている中、当社も一丁目一番地として真正面から取り組んでいるということは共有されてきている。コロナ禍で厳しい事業環境にあるが、サステナビリティの取り組みは、全員の気持ちをひとつにして将来に向けて希

望を見出していく、大きな取り組みになると感じている。その結果、従業員と店舗で働いているお取引先様従業員も含めて一丸となって前に向かって進んでいることを感じている。

お取引先様については、2019年にお取引先様説明会を実施し、2021年10月にはアセスメントを実施している。「JFRお取引先様行動原則」についてどのように考えているのか、取り組んでいるのかということ、アセスメントしている。また、アセスメント結果を踏まえて、課題があるお取引先様とは、対話を実施することを考えている。2022年4月に2回目のお取引先様説明会を実施する予定である。そこでは、今回のアセスメントの結果を踏まえて、取り組む方向性と課題を共有化し、今後もアセスメント、説明会、対話を繰り返していくことを伝える。

ポイントは特に人権への対応とScope 3排出量の削減であり、当社だけでは解決できない課題である。人権については、人権に関する設問を別途設け、回答をお願いしている。人権デューデリジェンスを進める上で、お取引先様との取り組みが重要であると考えている。Scope 3排出量の削減については、百貨店の主要なお取引先様約500社を選定して、環境に対する現状の取り組み、今後の取り組み等についてアンケートを実施している。まだ集計中だが、約500社の中で、特にScope 3について協働できるお取引先様はまだ少ない。今後、このようなお取引先様を増やしていくためにも、アセスメント、説明会、対話を進めていきたいと考えている。(以上、好本社長)

Q: 佐藤取締役にお伺いしたい。説明にあった「変革へのスピードアップ」の他に課題があれば教えてほしい。

A: J. フロント リテイリングの課題は、逆説的に聞こえるかもしれないが、あまりにも百貨店が成功しすぎてきたことと認識している。従来の百貨店モデルは、伝統があり成功をおさめてきたビジネスモデルである。それ故に、既存の百貨店モデルからの脱却が難しいのではないかと感じている。パルコも同様である。これまでとがった最先端のファッションブルなショッピングモールとして成功してきた。そこから、どのようにして、次の新しいものを創り出していくのか、ということが生みの苦しみと考えている。

一方で、優れている点は、歴史と伝統を受け継いでいるため従業員が大変真面目であり、お客様を大事にするという価値観を非常に大切にしていることである。パルコも同様に、お客様により良いサービスや商品を提供したい、と非常に真面目に考えている点である。(以上、佐藤取締役)

Q: 田端氏にお伺いしたい。若い世代の人財が、オープンイノベーションに参画し、外部企業とのつながりで刺激を受けるのは、企業ポートフォリオ変革を実現するための、将来を支える人財育成につながると考えている。田端氏のような人財は、社内で増えているのか。

A: 若い時から教育も仕事も様々な経験を積ませてもらった。私以外にも、同じような経験を積んでいる若い世代の人財は多く、色々な分野で事業を立ち上げるなど活躍している。そういう意味で、確実に社内の若い人財は育っていると感じている。(以上、田端氏)

社外で勉強する機会の提供等、従来より人財に投資をしている。ただし、それを活躍の場に直接活かせるような成功体験は十分でなかったと感じている。アナザーアドレスは、新たなビジネスモデルを構築するなど、将来に向けた好事例になっており、こうした実例をいくつも生み出していくための人財育成に引き続き取り組む。(以上、好本社長)

Q: 20年後、30年後に中枢を担う人にチャンスと権限を与えることで、人財が育っているということを、対外的に開示することが重要なのではないか。

A: 今回、初めて、若い世代がESG説明会に登壇したのは、当社の取り組みの一端を理解していただけるよい機会であったと考えている。今後も、次世代を担う人財との対外的な対話の機会を増やしていきたいと考えている。(以上、好本社長)

Q: スピード感が足りないという社外取締役からの意見に対し、好本社長として、どうすればスピードアップしていけると考えているか。

A: スピードアップが足りない要因の一つには、監査役会設置会社の時のスキームからの意識変革が難しかったことがあげられる。指名委員会等設置会社に移行し、執行に権限を与えることで業務のスピードをあげるという体制になじむまで時間がかかった。事業会社に任せるところは任せ、取締役会はしっかりモニタリングしながら、その中でスピードアップしていく体制に今は切り替わっている。今後はスピード感について指摘されることがないようにしたいと強く思っている。(以上、好本社長)

Q: アナザーアドレスの取り組み等が、よりスケールが大きくなって経済的にJ. フロントリテイリンググループの業績等にインパクトを与えてくると考えてよいのか。ESG全般の取り組みの企業価値へのインパクトの与え方という点について考え方を教えてほしい。

A: アナザーアドレスのビジネスモデルの事業計画はしっかりしたものになっている。今は赤字だが、5年後には数億円稼げるようなものとなるようKPIを見ながら進めていく。このような事業がいくつも出ればお客様のWell-Being Lifeの実現にも貢献し、当社のビジネスとして収益につながってくる。そういう形で成長していけるような企業文化にしていきたい。それは可能だと思っている。(以上、好本社長)

以上