成功体験を捨て、新たな価値創造に挑む。

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
小野圭一

達成感よりも危機感

昨年度2024年度は本業の儲けを示す事業利益で過去最高益を更新しました。この業績を牽引したのはリテールを軸とする百貨店事業とSC事業です。百貨店事業では国内富裕層のニーズに応える品揃えやサービスの充実により外商が成長を続け、インバウンド消費も急速に拡大しました。またSC事業ではコロナ禍の最中に開業した渋谷PARCOや心斎橋PARCOが国内外から支持を集めていよいよ本領を発揮し、PARCO全体を牽引しました。まさに我々がターゲットとして注力する高質・高揚消費層のお客様からご支持をいただけた成果であることは確かだと思います。

富裕層消費は今後も確実に、成長していくと見ています。日本の個人金融資産は2,200兆円を超え、コロナ禍からおよそ200兆円増加した状況です。また、ある民間調査機関の推計では世帯として純金融資産を1億円以上保有する富裕層は2023年で165万世帯にまで拡大しているとも言われています。若年層を含めたパワーカップルの台頭、若年富裕層の増加といったことが言われますが、そうした方たちがこの中に含まれているのでしょう。当社が運営するラグジュアリーモール「GINZA SIX」の動向を見ると、特にそうしたことがリアルに実感できます。今後の所得環境の持続的な改善を背景に、将来不安が緩和されてくることになれば、裾野の広がりとともによりポジティブな状況になることも考えられます。

百貨店のインバウンド売上はコロナ前の2倍にまで拡大しました。ただ、冷静に見れば、その主なドライバーは為替などによるラグジュアリーの内外価格差でメリットを享受したい海外顧客による購買の急伸です。つまり我々の実力を超えた、外部要因による相当に強い追い風に恵まれたとも言えます。

実際、本年3月以降は為替も円高方向に振れ、ラグジュアリーブランドの値上げ影響もあって、内外価格差も縮小傾向にあることから、これまでのラグジュアリー中心だったインバウンドの様相は一変しました。反面、IPコンテンツを強みの一つとするPARCOのインバウンドが今年度に入っても2桁成長を持続できているのは消費の質の変化を示唆しているのだと思います。

私は、過去最高益を更新したという達成感よりも、むしろ危機感を強めています。コロナ禍の最中にも外部環境への耐性は大きな課題として浮上していましたが、やはり我々には変革、レジリエンスを高めるポートフォリオ変革が急務であると改めて痛感しています。名古屋や心斎橋、博多地区など開発案件にも順次着手していますが、変革というレベルにはまだまだ中身とスピードが足りていません。

ポートフォリオ変革は大きく2つの方向で進めることが重要だと考えています。ひとつはリテールの深化、つまり既存の百貨店、パルコをより強くしていくとともに新たなリテールの軸を実装し育成することでウイングを拡張すること。もうひとつは、グループのシナジーを創出しつつ、社外のパートナーとの共創を推進することです。当社の強みを新たなステージへ昇華させていきます。

違いを磨く

渋谷PARCOは2019年11月に建替えオープンし、個性を放ちながら存在感を示しています。その魅力は日本の若年層だけではなく、海外からも圧倒的な支持を得ています。渋谷PARCOのロケーションは決していいとは言えません。渋谷駅から少し坂道を登りながら10分前後は歩きます。それでも多くのお客様を集める力があるのはまさにそこがデスティネーション（目的地）になっているということです。1973年に開業した当初、渋谷PARCOのある現在の公園通りは区役所通りという名前で呼ばれており、当時は周りには文字どおり区役所しかないような場所でした。それが、いまや地域に賑わいを創出し、渋谷というエリアを特徴づけるような唯一無二の存在になっていると自負しています。

渋谷PARCOは建て替え後５年が経過し、コロナ禍を経てかなり時代も変化したことから今年度は大掛かりな改装に取り組みました。これだけ業績がいいにもかかわらず大きく変えるのにはリスクがあるのではないかと思われるかもしれません。しかし、時代を先読みして変化を続けることで、常にアップデートしていくことがパルコのDNAであるとも言えます。いい意味でのプロダクトアウトな姿勢を貫いていることが多くのお客様を惹きつけているのかもしれません。

リテールの強みをより強く。
そして、グループとしての新たな強みに昇華させる。

百貨店では、松坂屋名古屋店において２年掛かりの大規模リニューアルを行いました。大きな狙いは次世代マーケットへのアプローチです。松坂屋名古屋店の強みは売上のおよそ半分を外商顧客が占めているということです。富裕層からの支持にさらに厚みを持たせるために、レディスファッションのあり方に大胆に切り込み、従来型のボリュームアパレルを約６割削減する一方、日本発のラグジュアリー強化なども含め新たなファッションゾーンの構築に取り組みました。アートの拡張やラグジュアリーなビューティサロンも新設するなど、保守的と言われる百貨店としては、かなりのチャレンジを取り入れました。松坂屋名古屋店は売場面積が約87,000㎡ありますので、まだまだやれることはたくさんあると考えています。

また、大丸梅田店は入居するサウスゲートビルディング全体が大規模リニューアルする一環として大型改装を行うことを決定しました。フロア構成を抜本的に見直し、現状から売場面積は４割減らす一方で、存在感は逆に高めるべくエッジの利いた店舗として再生します。グランドオープンは2029年春の予定です。梅田を中心とする大阪キタ地区はグラングリーンの開業などでエリアとしての魅力度が一段と高まりました。そうした変化の中で当社にしかできないプレゼンスの再構築に取り組みます。

GINZA SIXは“百貨店をやらない”という方向のもとで旧松坂屋銀座店を含む２街区一体開発を行い、日本随一のラグジュアリーモールとして2017年の開業以来、成長を続けています。現在では、世界から注目される存在となり、顧客構成も20代、30代のお客様が半数を占めるようになっています。まもなく開業から10年の節目を迎えるタイミングでアップデートすることにより、GINZA SIXはさらなる進化を遂げていきます。

こうして、コア事業のリテールの強みをより強くしていく。まずそれぞれが強みに磨きをかけることが、エリアとしての魅力増幅、グループとしての新たな強みにつながっていくものと考えています。

重点７都市を順次深耕

当社は全国に店舗を展開する中で、特に札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸と博多の７都市の開発・活性化に重点を置いています。

７つの重点都市を中心に各エリアをより魅力的なデスティネーションにするということが重要になります。当社グループの百貨店やPARCOといった商業施設が中核となり、地域の方たちとの協業や行政との連携をとりながら、エリア全体が目的地となるような魅力や価値を創り出し、海外も含めた広域からお客様が集まる場所にしたいと考えています。結果として、エリア全体が賑わうことで当社の商業施設もさらに発展していくという好循環をつくり出すことを目指しています。

このような取り組みを各エリアの特性に応じて進めていきますが、まず来年に名古屋栄エリアで具現化します。J.フロント都市開発が開発に参画しているザ・ランドマーク名古屋栄は、来年の夏頃に開業を予定しています。商業部分では、我々がクリエイトできるリテールの新たな可能性を示すものになるのではないかと思っています。近接する松坂屋名古屋店と名古屋PARCOでは昨年度から戦略的な改装を進めており、それぞれが独自の魅力を高めています。そこに加え、グループが一体となり、エリアにおける外部パートナーも巻き込みながら、ソフト面の仕掛けをいろいろと準備しています。グループの将来を占うとも言える名古屋エリアでの取り組みにはご注目いただきたいと思います。

我々だからこそできる共創がある。
地域をより魅力ある“デスティネーション”へ。

心斎橋エリアは、将来的に大阪市が御堂筋の位置づけを大きく変えようとしている中で、今後ますます魅力的になっていくものと予想されます。その心斎橋エリアで商業面のリーダーポジションをさらに確固たるものとするために、昨年度は二つの種蒔きを行いました。ひとつは大丸心斎橋店南館を保有する㈱心斎橋共同センタービルディングの完全子会社化、もうひとつは心斎橋ビルを取得する特定目的会社への出資を通じた、再開発余地の拡大です。当社が描く心斎橋エリアのグランドデザインの発表はまだ先になりますが、来年には大型複合ビル「（仮称）心斎橋プロジェクト」も竣工しますので、大丸心斎橋店が持つラグジュアリー性と心斎橋PARCOが展開するエンタテインメント性というそれぞれの魅力を磨きながら、周辺事業も含めて心斎橋エリアの活性化を進めて行きたいと考えています。

さらに、少し先の話にはなりますが、福岡の天神エリアでは福岡PARCOがある場所を含む「（仮称）天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」いわゆる“天神ビッグバン”への参画を進めています。これは、共同で周囲の商店街なども含めた大型再開発を検討しているもので、2030年頃の竣工を目標としています。グループの総力を結集して、九州でナンバーワンとなる大型複合施設を創造し、地域の皆様とともに圧倒的でエクスクルーシブな魅力づくりに取り組んでいきたいと思います。

CSVを体現

当社は、事業を通じて環境、社会課題の解決と自社の利益を両立させるサステナビリティ経営を標榜しており、サステナビリティと企業戦略、事業戦略の一体化をはかる「CSV（Creating Shared Value:共通価値の創造）」の実現を目指しています。このことを繰り返し申し上げてきているのは、どれほど高尚で世の中にとって望ましいことであっても、自分たちの利益が伴わなければなかなか続かないと考えているからです。だからこそCSVという考え方をもとに、社会的価値として社会に貢献し、経済的価値として利益を生み出していく。まず、社会的価値があって、その後からしっかりと経済的価値がついてくる、この両立を目指すべきだと思います。これは当社の社是にある先義後利そのものです。そういう意味では、当社グループはもともとCSVの考え方をDNAとして持っていると言え、それを体現してきたからこそ事業を300年、400年と続けてくることができたのだと思います。これからもこの軸がぶれることは決してありません。

このような考えをベースに、今年度から事業ウイングの拡大のひとつとして、株式会社コメ兵とJVを設立し、リユース事業に参入することとしました。これまで、「アナザーアドレス」を中心としたシェアリングや、「エコフ」を中心としたリサイクルに取り組んできましたが、今回はリユースという新たな事業への取り組みになります。

リユース市場は成長を続けているマーケットであり、環境省の調査によると2023年には市場規模が3兆円を越え、今後さらに拡大が見込まれます。当社はブランド買取専門店「MEGRÜS」を8月に松坂屋名古屋店にオープンさせ、今後3、4年の間で20店舗以上に拡大していくことを目論んでいます。

当リユース事業では、価値あるものが人から人へ受け継がれ、それが「文化」として定着することが、豊かなくらしづくりと持続可能な社会の実現に貢献するものと考えています。資源の廃棄を極力減らしながら経済価値も追求する取り組みです。これまで当社とお客様は売り手と買い手という関係でしたが、この事業を通じて、当社とお客様がともに環境に貢献する価値共創パートナーになることができるものと考えています。

我々はリテールがコア事業であり、サプライチェーンにおいてお取引先とお客様の真ん中に位置し、多様な接点を持っていることが特徴ですので、社会において川上にも川下にも働きかけができるという、とても大きな役割を担っているとも言えます。我々が直接できることは大きくなくても、お客様やお取引先との共創という視点に立ち、それらを愚直に積み重ねることで大きなうねりにつなげたいと考えています。

成功体験を捨てる

当社の強みのひとつにローコストオペレーションがあります。大丸松坂屋百貨店の総額売上高に占める販管費比率は同業と比べると格段に低いと言えます。このローコストな企業体質は20世紀終盤からの営業改革を経てつくられてきました。営業改革はもともと大丸において独自に開発され、進められた改革です。百貨店の営業を科学的に捉えて売場を分類し、仕入、販売などを役割分担し、マニュアル化したことで大幅に業務を合理化したものです。結果的に、それ以前と比べて大幅に少ない人数で売場を運営することができ、業界の中でも高い利益率を実現してきました。これは間違いなく功を奏した改革であり、実際は売上向上につながった側面もあり、当社が長く強みにしてきたコストマネジメント力の起点になっています。これを否定するつもりは全くありませんが、何事にも副作用というのがあります。

マインドセットを変える。
今は、リスクをとった積極的チャレンジのフェーズ。

マニュアル化と縦割り化が、組織横断的な新たなチャレンジの阻害を、また過度なコスト意識が行き過ぎたリスク回避志向を招いた可能性があります。もしかすると、従業員のやりがいが育ちにくい環境ができていたのかもしれません。これらの課題は、過去から是正に向けた取り組みが行われてきているものの、それ以前の成功体験が強過ぎて、状況はあまり改善していないと見ています。中長期を見据えた成長に向けては、まずこのマインドセットを変え、新たな道筋をつくっていくことが必須と考えています。

日本はデフレからインフレへと、大きく転換する真っ只中にあります。放っておけばコストは必然的に上がっていくことが自明であり、引き続き抑制すべき部分はコントロールを徹底しますが、一方で売上を上げやすい局面に入ってくることもあると考えられます。

これからの我々に必要なのは、トップラインを上げることで利益を上げるということです。トップラインを上げるためにはマーケットに向き合い、仮説を持ち、トライ&エラーを繰り返して新たな価値創造を追求していくことが不可欠です。そのためには当然、相応の投資も伴うことになります。

当社は今中期計画3ヵ年で1,950億円の投資を予定し、うち650億円は成長投資枠としてアロケートしています。これらをしっかり活用し、中長期的な成長の芽を着実に育てていきたいと思います。一方、コストコントロールについては、AI活用などを含めた業務におけるデジタル領域の拡張などにより、既存領域における生産性向上を進めます。

もちろん、チャレンジする過程で大いに失敗があっていいし、むしろ失敗があることが当然だと思っています。イメージとして、従業員一人ひとりが自分の進んでいる道の先に成功と失敗の分岐があるのではなく、失敗を何度も繰り返したその先に成功があるという価値観に転換していくことが必要だと思います。それを会社がバックアップすることによって一人ひとりの体験や行動が変わってくれば、当社グループは大きく変貌を遂げることができます。

女性活躍は企業価値向上につながる

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの観点では、当社グループの女性従業員の割合は53.8%（2025年2月末時点）と半数以上です。さらに2025年度に新卒で入社した新入社員は60%以上が女性であり、従業員数の面だけを見ても、当社グループにとって女性活躍が重要であることは一目瞭然です。

これに対し、女性管理職比率は、2026年度目標31%に対し2024年度末では26.2%です。着実に前進していますが、主要事業は女性のお客様に多くご利用いただいていること、また購買の場面では女性が決定権を持つ割合が高いという調査報告もあることを踏まえても、当社グループの成長には、意思決定の場に女性を含む多様な視点がもっと必要だと認識しています。

とはいえ、目先の女性管理職比率を高めるだけでは企業価値向上につなげることはできません。組織を管理するのに相応しい人財が、性別やその他の属性にとらわれることなくマネジメントに就ける状況をつくることが本質です。まず、管理職候補となる人財プールにおける女性の割合を高めます。そのためには、女性従業員たちが抱える様々な課題も解決していかなければなりません。

また、女性活躍とは本人だけではなく、周囲の意識やマインドにも働きかけることで初めて実現できるものです。全社を巻き込みながら経営戦略として取り組むとても重要なテーマだと私は思います。

そして近い将来、当社にとって女性活躍というものが当たり前になり、ここにフォーカスして論議すること自体にむしろ違和感を覚えるような状態を目指していきたいと思います。

ガバナンスを高め資本収益性を追求

当社は2017年に指名委員会等設置会社に移行しましたが、さらなるガバナンスの高度化に向け、監督と執行の分離による経営監督機能の強化などを目的として、昨年度から社外取締役が取締役会議長を務める体制に変更しました。結果、会社の成長に向けた議論において社外の視点が一段と取り入れられるようになり、執行と監督の役割がより明確化されたことで取締役会の監督機能の強化につながり、実効性が高まったのではないかと感じています。

ROE10%を超える。
そのために、変革の具体的成果を積み上げていく。

資本市場の視点を経営に活かすという面では、対話を通じて百人百様の考え方や価値観を持った投資家がおられることを再認識しています。そのような投資家との直接対話やIR部門からのフィードバックを通して、当社の成長戦略や事業アイディア、資本政策などに関する多くの気づきやご示唆をいただくことができたと感じています。多くの投資家の根底に共通してあるのは、当社の持続的な成長による企業価値向上への期待であり、そのために積極的な投資をしながら当社が掲げている変革をひとつずつ実現していくことが求められていると感じています。そこで改めて自問するのは、当社は目指している将来の姿を資本市場に向けて明確に示すことができているのかということです。どのような成長ストーリーで何を実現するのか、それにはどのくらいの資金が必要でいくらリターンを見込むのか、リターンに対して適切なリスクテイクをしているのか、実現までの時間軸はどうか、それによってなぜ企業価値が向上するのかなど、当社が取り組もうとしていることの合理性や妥当性をクリアに説明して、納得してもらうことが不可欠です。それができれば、当社のことを応援してくださる投資家もさらに増えると思っています。そして、何よりもしっかり結果につなげるということ。具体的な成果を生み出し、期待に応え続けることで、投資家との信頼関係を深めていきたいと思います。

企業価値とはキャッシュフローの最大化と資本コストの抑制、あるいは資本コストを上回る資本収益性の確保として捉えることができますが、今中期経営計画ではROEの目標を8%以上としています。当社の株主資本コストや東証プライム企業の平均値などを踏まえると、いつまでも8%にとどまっているわけにはいきません。できるだけ早い段階で、安定的にROEが10%を超えている企業になるべく、既存事業の成長とポートフォリオ変革による「価値共創リテーラー」への進化に向け、変革のスピードアップをしていきたいと思います。