

J.フロントリテイリング
第3回「ESG説明会」質疑応答記録要旨
日時:2020年11月25日(水)15:00~16:30

Q: 内田取締役にお伺いしたい。社外取締役と、社内取締役で見方が違うのは、どういったところか。

A: 社外取締役が指摘している執行上の課題は、スピード感が足りないということである。百貨店業界は今まで好不況あったが、ドラスティックな不況は今までではなかった。一方で、社外取締役は製造業出身が多く、製造業は突然需要がなくなることがあり、そういう危機感の中でスピーディな対応をしてきた。百貨店は、お客様が毎日来て買いものをしている環境であり、突然事業が傾くといった危機感がなかなか生まれにくい。経営トップが危機感を持っていても、それが組織の末端までいかず、実際の構造改革等のスピード感が足りなくなってくる。

つまり、コロナ禍で経験したことは、本来であればもっと早くやらなければならないことが、つまびらかになったということである。(以上、内田取締役)

Q:平野常務にお伺いしたい。低炭素社会について国も舵を切っているが、スコープ3までやろうとすると、相手があることで大変であり、スコープ1・2よりも時間もかかると思うが、世の中がかわってくれば、スコープ3もスムーズにいくのか？また、今年になってRE100に加盟した理由があれば聞きたい。

A:スコープ3については努力を要するテーマだと認識している。今後削減に向けた計画を進めていくが、テーマを絞って取り組みを進める必要がある。まずは、社内でするエネルギー使用量の削減や費用の削減等を進め、平行して事業会社と連携して、外部のお取引先様やお客様と一緒に取り組んでいくことについて、段階的に進めていく計画を策定していきたい。

RE100については、首都圏、関西圏、名古屋圏が私たちグループの主力であり、電力会社と包括契約を締結しているので、この契約更新のタイミングで、順次再生可能エネルギーへ切り替えていくことを考えている。2030年以降については、再生可能エネルギーの価格低減も見込まれるので、引き続き取り組みを進めていきたい。(以上、平野常務)

Q:今年に入ってRE100 加盟については考えていたのか？それとも心齋橋店や渋谷PARCO等ケーススタディもあり、加盟を考えたのか。

A:我々の事業は店舗での電力使用量が80%を占めている。その中で再生可能エネルギーに取り組んだのは、ESGモデル店舗として大丸心齋橋店本館や、渋谷PARCOなど店舗の建て替え時に取り組んだことがひとつの契機となっている。それ以外の店舗についても、順次進める計画を立てており、今回、丁度よいタイミングと考え、加盟した。(以上、平野常務)

A:少しだけ補足したい。スピード感、危機感についてはコロナ禍の前から取締役会から指摘されていた。小売業は毎日、日銭が入ってくるので、キャッシュの心配はしなかった。そういうものが初めて覆されたのが、コロナ禍であり、大丸松坂屋もPARCOも2ヶ月店舗を閉めることとなった。今回のことは、私たちにとって「危機感」と、「求められているスピード感」を共有できたと強く感じている。経営の責任としては、コロナ禍が大きく自分たちの考え方を変えるチャンスであると思っている。大丸松坂屋百貨店やPARCOのメンバーとも一緒になって考えていきたい。

スコープ3については、難しい道を歩んでいるということはわかっている。しかし、昨年度のお取引先様説明会で、いい話し合いが出来たと思っている。今後、一次サプライヤーについては、アセスメントによる対話をしていくので、その中で責任の連鎖をさらに川上につなげていくことが大切だと思っている。先の長い取り組みではあるが、さらに進めていきたい。(以上、好本社長)

Q:平野常務にお伺いしたい。スコープ3について来年から取引先と具体的な取り組みを進めていくとされているが、具体的にお取引先様説明会で、どのような反応があったのか、お取引先様は具体的に何をするのか、こういった形でCO2の削減を進めることをお願いするのか、共通認識を持ったのか教えてほしい。

A:昨年度開催したお取引先様説明会には、多くの参加があり、お取引先様行動原則については理解を得た。反応としては、「次の時代を担う私たちが本気で考えなければならぬ」、「当社グループがリーダーシップを持って、百貨店業界全体にESGへの取り組みを広げることを期待している」、「売場や催事において次世代教育をからめてシナジーが生まれそうだ」などの意見をいただいた。一方で、ESG対応による投資や資源のコストアップに対する考え方、営業時間や営業日数に関する考え方を問う意見が寄せられた。説明会は、一次サプライヤーを対象に実施したが、一次サプライヤーからその先に続く二次サプライヤーの方々に、我々の思いを伝え、責任の連鎖をつなげていくことが重要だと考えている。今後、アセスメントを行いながら、取引先様と対話を通じて前進していきたい。(以上、平野常務)

Q:内田取締役にお伺いしたい。社外取締役として1年半たつが、JFRのここがすごい、他社の社外取締役では経験しないことがあれば教えていただきたい。

A:アーバンドミナント戦略は、非常に価値のある戦略だと考えている。地域社会と連携して、地域全体の価値を上げていくという考え方は、マテリアリティ「地域社会への貢献」を実現するものでもあり、まさにCSVの考え方に近い。また、リアル店舗という資産、また神戸や心齋橋など芸術的に優れた建物を保有していることは、当社グループの強みである。コロナ禍でリアル店舗のマイナス要因はあるが、今後、デジタル戦略と合わせることで、リアルの強みを活かしていく必要がある。

もう1点は、当社は社外取締役を非常に上手く活用する会社だということである。社外取締役と執行の議論など、他社よりも多くの時間を使っている。（以上、内田社外取締役）

Q:好本社長にお伺いしたい。昨年から今年にかけてコロナという切り口を別にしても、経営体制が変わった中で、ガバナンスという切り口で見たときに、どんなところをより強化しなければならないのか。スピード感をあげるために具体的にどのようなことを進めていくのか。

A: 5月に今の立場となり、コロナ禍での社長就任となった。これから取り組まなければならないことは、10年後に対応を考えていたことであり、それが今すぐに対応を求められているということである。その中でPARCOを完全子会社化したことは、今年はガバナンスという意味で、持株会社と事業会社、持株会社のあるべき姿、取締役会のあるべき姿について、立ち止まって考えるチャンスとなった。そういう中で、事業会社として、PARCOは元上場会社、大松は一体化した会社であるので、この二つの会社を比較しながら、持株会社と事業会社の関係を考えていかなければならない。先ほど申し上げたスピード感、危機感を考えると執行への権限委任や、それによるスピードアップが重要な時代となっている。この関係を考えることが、求められている役割だと強く感じている。コーポレートガバナンスについてゴールはないが、自分たちなりに考えていきたい。

もうひとつは、もしコロナがなくても、「構造改革」「デジタルトランスフォーメーション」「PARCOとのシナジーの本格化」は、本質的にはスピード感を持ってやらなければならないことの典型である。これは事業会社と連携する中で、次の中期経営計画の中で、具体的に合意を持ったうえでしっかりと取り組んでいきたい。（以上、好本社長）

Q:ESGの取り組みを進めてきているなかで、特に従業員への浸透度やお取引先様など実際に働いている人たちへの浸透度や変わってきた点があったら教えてほしい。

A: ESGの取り組みの中で、社内浸透については重要視し取り組んできた。社内のネットワークを駆使し「チャレンジカード」というかたちで、6,000~7,000件の提案があがってきており、その中でESGに絡むものが多く出ている。また、ESGのサイトを作ったり、従業員向けのリーフレットを発行したりしている。百貨店では、毎月やっている店長会議の議題にESGを必ず入れるなど、あらゆる場面を使ってESGが浸透していく取り組みについて考えている。（以上、好本社長）

Q:こういったESGの取り組みから来る経済的なリターン、たとえばガバナンスの強化やESGの取り組みによって、投資家アナリストとして将来的にどういった経路で経済価値が上がると考えておけばいいのか聞きたい。

A: 先週、心齋橋PARCOがオープンしたが、アーバンドミナント戦略として、地域の活性化の試金石となる取り組みだった。大丸心齋橋店が昨年オープンし、評

価をいただきながら好調に推移していたが、残念ながらコロナで厳しい状況になっている。しかしながら、PARCOを北館でやることで、大丸心齋橋店とのシナジーは画期的に向上している。まだオープンして数日しかたっていないが、PARCO自身もすごく好調に推移している。PARCOに百貨店のお客さまも多く来店しており、外商のお客さまも3日間で千数百人にのぼっている。

もう一つ良いことは、大丸心齋橋店の方の数字も、すごく良い数字があがっていることである。今、コロナの影響で大阪地区と、札幌地区はかなり厳しい状況だ。その中で、PARCOと大丸の力が合わさってシナジーがエリアとして大きく現れていると実感して感じている。このシナジーは我々にとって間違いなく大きなリターンとなっている。その中にESGの考え方が入っていくのだと思う。心齋橋筋商店街の理事長にもお話しいただいたが、今外国の方が少なくなった心齋橋筋商店街、御堂筋の街中のなかで、大丸とPARCOによって賑わいを取り戻す取り組みが本当にありがたいとおっしゃっていた。その中で、より地元の商店街との連携に取り組んでいけるのではないかという意見もいただいた。これはエリア活性化の大きなきっかけになる。

もうひとつ、我々が常に申し上げてきたのは、顧客参加型のエコフレンドリーなキャンペーンである。これは、リサイクル、リユース、リデュースなど全てを兼ね備えた取り組みである。今年はコロナ禍で密になるのを避け少しダウンサイズしているが、このキャンペーンはリサイクルを促し、それをまた消費に結びつけていくというかたちでいうと、企業に貢献できる可能性をもった取り組みであると考えている。ぜひ、この様な取り組みをもっと進めていきたい。また、環境に利する商品、サービスをお取引先様とともに開発していくことを求められており、今後取り組みを進めていきたい。（以上、好本社長）

以上