

J. フロント リテイリング ESG説明会

2022年11月30日



くらしの「あたらしい幸せ」を**発明**する。



J. FRONT RETAILING

■ 人的資本経営の推進

取締役 兼 代表執行役社長

好本 達也

■ グループ人財戦略の取り組み

執行役 人財戦略統括部

梅林 憲

グループデジタル統括部

野村 泰一

経営戦略統括部

下垣 徳尊

■ 独立社外取締役からみる当社ガバナンスの現況と課題

社外取締役

小出 寛子

■ 質疑応答

人的資本経営の推進

取締役 兼 代表執行役社長 好本 達也

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

なぜ今、人的資本経営なのか

コロナ禍で再認識：過去の延長線上に未来はない

- ✓ 完全復活、再成長に向けた「**ギアチェンジ**」
- ✓ 多様性・未来志向で「**独自の進化**」を目指す

JFR WAY

私たちが大切に考える考え方

未来を創ろう！

失敗を恐れず挑戦しよう！

新しい発想を取り入れよう！

自分で考えて行動しよう！

良識を持ち、誠実でいよう！

- **ビジネスモデルの陳腐化、事業ポートフォリオのレジリエンスの不足**
- **「変革」「再成長」の鍵は人財力、組織風土。
経営の実効性を高める人財投資を加速**



**変革の熱量を上げる「人」の意欲・能力を開発し、
組織の多様性を、価値創造に結びつける**

経営戦略と人財戦略の同期化

事業ポートフォリオ変革

ビジネスモデル改革

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

専門人財の育成、確保

グループ人財配置、活躍

事業創出に向けた
R&D機能、体制構築

本年3月にHD体制を強化。戦略推進を加速

グループデジタル統括部

事業ポートフォリオ変革推進部

CRE企画部

グループ人財戦略の取り組み

執行役 人財戦略統括部 グループ人財政策部長
兼 グループ人財開発部長 グループ福利厚生部長 梅林 憲

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING



人財戦略の変遷

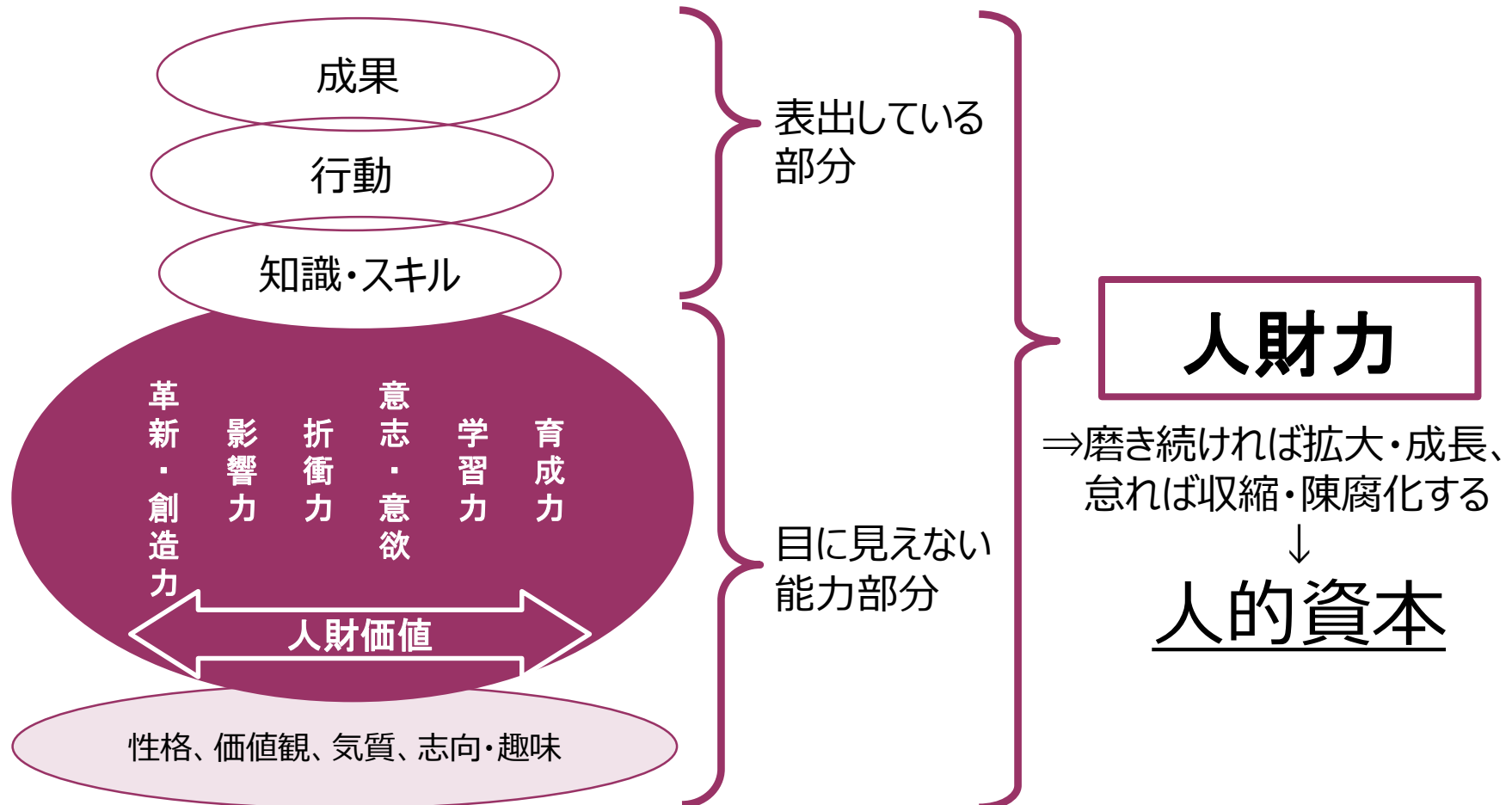
～2000年度	2000～2018年度	2019年度～
右肩上がりの成長期	低成長・マイナス成長期	成長は未知・不透明
長期×期待・依存型	短期×管理・統制型	長期×開発・投資型
職能型	職務型	人財力型
「仕事の経験により、職務遂行能力は経年で伸張り続ける」と認識し、 “過去”の成果発揮に基づく年功的な能力＝ “職能”にフォーカス	“職務価値”を前提に、 “現在”発揮されている 成果状況にフォーカス	現在の成果・貢献に加え、 “ 将来 ”に亘る新たな価値 を生み出す力＝ “ 人財力 ”にフォーカス

職務型から、“**人財力**”に焦点を当てた人財戦略へ転換

「人財力」の定義

- 「職務遂行能力」と「新たな価値を生み出す力」を「人財価値」と定義。

特に、意志・意欲と学習力を重視



「人財」への価値観、求める人財像

- 不確実な経営環境の中、価値創造の源泉は人財。
「人財の成長＝企業の成長」
- 個人と企業は、選び選ばれる**「価値創造パートナー」**



《当社が求める、積極的に投資する人財像》
内発的動機と、ビジョンや目指す姿を重ね、
“自ら手をあげる”自律した人財

□ 内発的動機を高める仕組みづくり

- － 社内公募の機会拡大（グループ内外）
- － キャリア開発、リカレント支援メニューの再構築

□ グループ横断の人財配置、活躍

- － 次世代の経営・リーダー育成、女性活躍推進プロジェクト
- － グループ人財交流、配置の拡大

□ 専門人財の育成・確保

- － 「デジタルコア人財」の内部育成
- － 各事業戦略に応じた専門人財、スキルの習得

□ 未来志向、挑戦を促す組織風土の進化

- － 「CVC」を通じた事業創出、オープンコミュニケーション

グループ将来像と同期化し、KPIを設定

デジタルコア人財の育成について

グループデジタル統括部
チーフ・デジタル・デザイナー 野村 泰一

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING



野村 泰一
Taiichi Nomura

グループデジタル統括部
チーフ・デジタル・デザイナー

- ・ANAにて予約～発券～チェックインのモデルをデザイン
- ・Peach立ち上げ。航空ベンチャーのシステムデザイン
- ・ANAのDXを推進

2019年 データマネジメント協会
データマネジメント大賞

経産省 DXグランプリ受賞

2020年 IT協会 IT最優秀賞受賞

- ・2022年4月 J. フロント リテイリング(株)入社
現職

《DXにおける経験》

- ・データプラットフォームをベースとしたB2Cビジネスモデル
- ・デジタルテクノロジーを活用したビジネスデザイン
- ・文化醸成を意識したデジタルマインドセット
- ・DX推進組織の設計
- ・デジタル人材の育成

DXといえば、「横断的なプラットフォームを導入しよう」「サイエンティスト育成のためのスキル教育をしよう。」というアクションをする企業もあると思います。

しかし、重要なのは**DXを育む土壌とプロセス**だと思います。

仕組み



人財教育（サイエンティストなど）



プロセス



土壌 = マインドセット

取り組んでいること

以下の点に留意しています。

- ✓ DX実現には、「システム環境」「人財育成」「業務プロセス変革」は必須だが、

これらの要素を連動させること

- ✓ 人財育成は、スキルだけでなく、「**マインド×スキル×ナレッジ**」の教育
が大切であり、

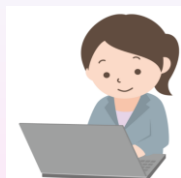
育成された人財と組織機能を一体化させること

未来へのシナリオ図

くらしの「あたらしい幸せ」を**発明**する。



J. FRONT RETAILING



データアナリスト (データ活用の強化)

現状業務の可視化
有効的施策
新たな顧客層の創出

スキル・ナレッジ
付与、環境整備
内製化部隊

新規ビジネス、 カスタマーデータドリブン経営

新たなナレッジ・
デジタル化推進

×

デジタル
人財

×

強みである
“顧客”と“場”

グループ横断的アクション

連携

アプリなど既存チャネル×デジタル
メタバースなど新規チャネル
社内業務の効率化



デジタルデザイナー (新規ビジネスの創造)

スキル・ナレッジ
付与、プロセス整備
内製化部隊

《現状》

- マインドセット
- データ活用
- ビジネスデザインの強化

既存事業を
変革したいけど

新規事業を
起こしたいけど



2つのデジタルコア人財の育成

各部門にデジタルコア人財を配置することで、

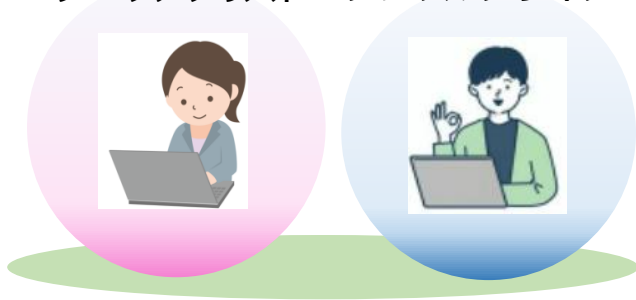
実践性と機動性をもった解決力の向上が期待できる。

一方で、ホールディングスはコア人財を繋ぐコミュニティや、内製的なプログラムを構築し、事業部門をサポートする。

2024年度

2030年度

データアナリスト デジタルデザイナー



主要部門に人財を配置
(100名)



すべての部門にコア人財を配置
(1,000名)

ワークショップの実施

くらしの「あたらしい幸せ」を**発明**する。



J. FRONT RETAILING

以下のオリジナルのワークショップをデジタル人財に教育し、各事業において自ら考え行動できるようにします。

身近な題材（虫）とすることで、デジタルへの社員のハードルを下げることも意識しています。



デザイン思考
入門



現場観察



課題発掘



強制発想



価値創造

JFRではワークショップを
先行して開催。
この10月～11月で、
9回、約250名の社員が
参加。



ワークショップの実例

実際に取り組んでいるワークショップをご紹介します。
 テントウムシ（強制発想）のワークショップでは、様々な要素の組み合わせを提示し、
 それをもとに強制的にアイデアを絞り出すものです。

【課題解決用発想カードの例】

(場所)	店舗のバックオフィス	においては、	
(業務)	在庫管理	の課題がある。	
それは、	(テクノロジー) 画像認識	によって解決される。	
(シナリオ)			

【新規ビジネス用発想カードの例】

(アセット)	百貨店の屋上	においては、	
(顧客)	ニューリッチ層	のニーズが満たされる。	
それは、	(テクノロジー) IoT	によって実現される。	
(シナリオ)			

CVCを通じた人財育成と風土改革について

経営戦略統括部
事業ポートフォリオ変革推進部 下垣徳尊

くらしの「あたらしい幸せ」を**発明**する。



J. FRONT RETAILING



下垣 徳尊

Noritaka Shimogaki

経営戦略統括部
事業ポートフォリオ変革推進部

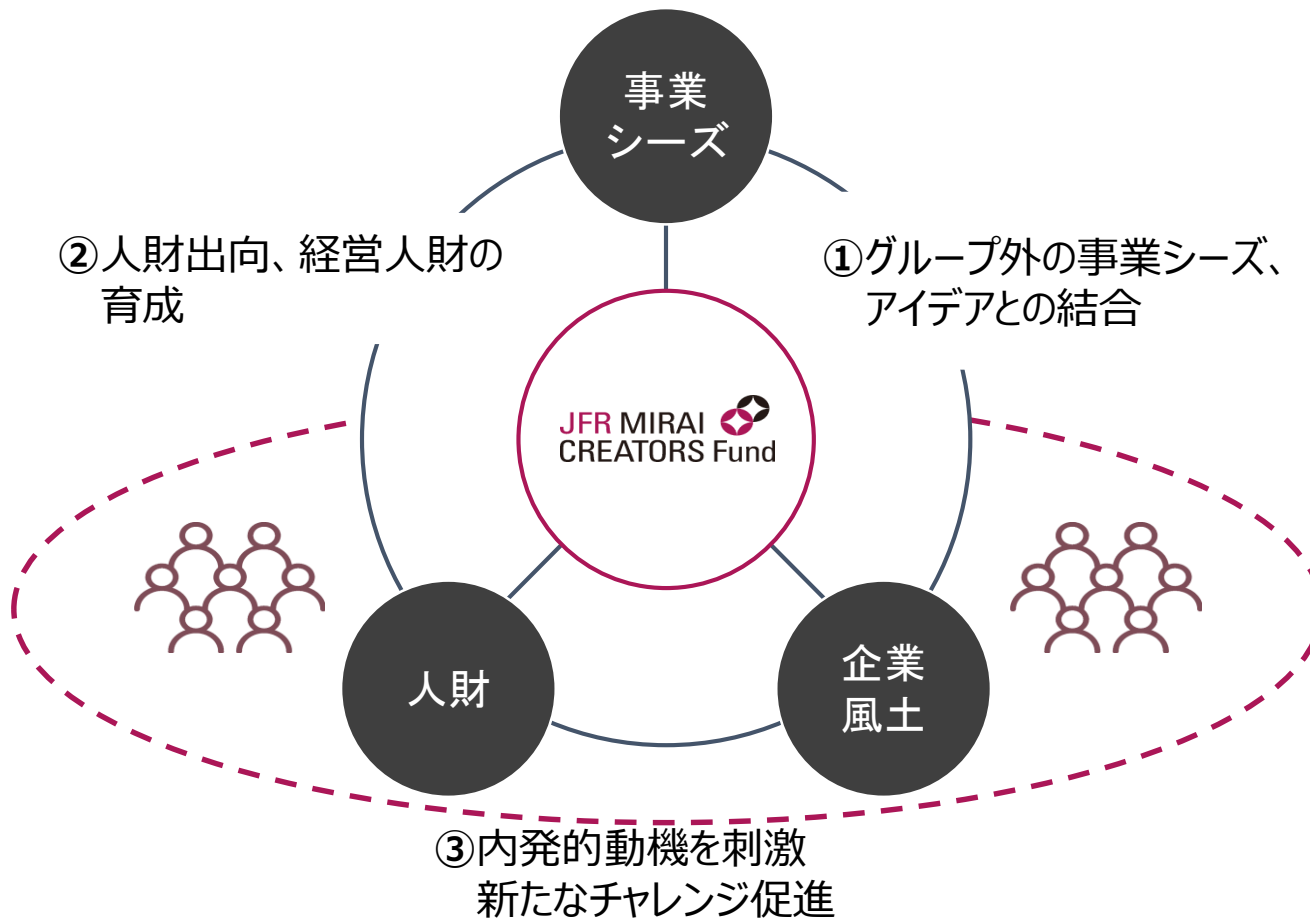
(兼務出向)
イグニションポイント (株)
インベストメント事業本部

- ・2007年 (株) 大丸入社。
- ・大丸梅田店で戦略立案、大型リニューアル、フェムテックをテーマとした新規PJ等に従事。
- ・JFR経営企画部、事業ポートフォリオ変革推進部を経て、当社初のCVCファンド「JFR MIRAI CREATORS Fund」を企画、立ち上げをリード。
- ・現在はイグニションポイント (株) にも籍を置き、新規投資及びファンド運営に従事。

長らくオープンイノベーション活動を推進し、社内ビジネスコンテスト主催やスタートアップ企業との共創経験を活かし、既存事業の変革とより面白い未来の創造を目指している。

JFR MIRAI CREATORS Fund の目的

- ✓ 新規事業創出におけるR&D機能
- ✓ 社内外のアイデアと結合し、新規事業創出、経営人財育成、発明風土進化
- ✓ 2030年までに従業員**約4,800名**が参画、グループ内外が結合するオープンなエコシステムを目指す



3つの目的

- ①新規事業の創出
- ②経営人材育成
- ③発明風土の進化



2030年までに成し遂げたいこと

- ✓ 2030年に目指す姿とCVCの役割を明確化
- ✓ 従業員のチャレンジを応援・支援する役割を担っていく

2030年に 目指す姿

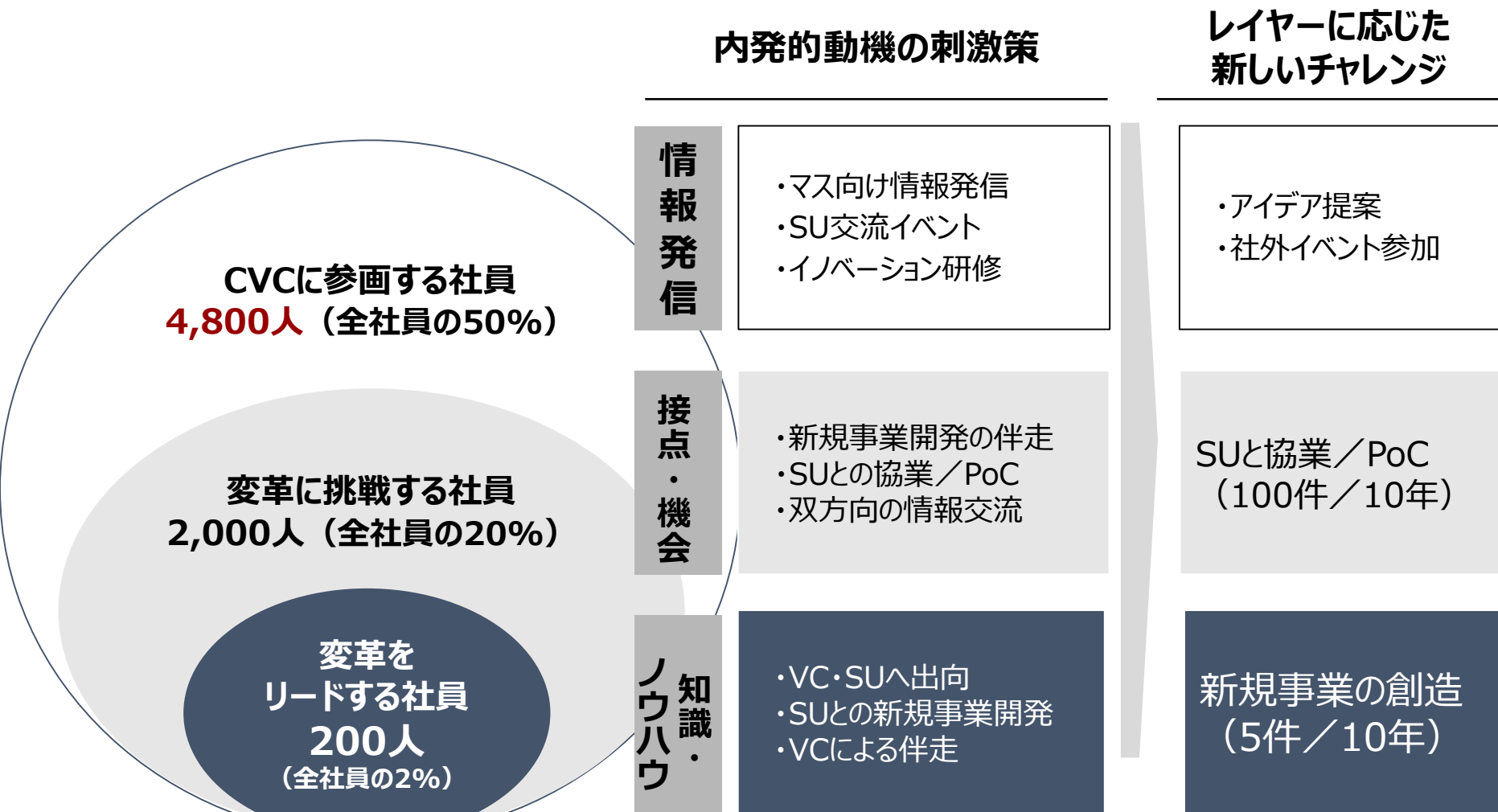
新規事業を絶えず創出し続ける革新的な企業集団

JFR MIRAI CREATORS Fund の役割

1. グループ社員の内発的動機を刺激して、新しいチャレンジを促す
2. グループ社員のチャレンジを、グループ外のヒトや企業と結合し、成功確率を高める

イノベーション人財ポートフォリオ

- ✓ CVCを通じ「外部接点・交流」「知識ノウハウ」「情報発信・共有」の場を提供
- ✓ **4,800人**の社員と接点を持ち、変革をリードする社員200人輩出



※SU：スタートアップの略



JFR MIRAI CREATORS Fund 概要

ファンドビジョン



Fund Vision

未来をより良く、
面白くする

新たな価値を生み出す対象

- 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）
- 人と人との関わり（他者との関わり・繋がり・コミュニケーション）

投資領域

グループ戦略

- ❖ リアル×デジタル
（メタバース/WEB3）
- ❖ デベロッパー
- ❖ プライムライフ



HD・事業会社新規事業PJ

- ❖ ヘルスケア（ドラッグ・検診検査）
- ❖ エンタメ（e-スポーツ）
- ❖ 明日見世・インフルエンサー
- ❖ アート/NFT/レンタル
- ❖ 食（冷食・農と食）



5つの投資領域

エンターテインメント

ヘルスケア

不動産テック

リテールテック

Deep Tech（メタバース/VRAR・WEB3・AI/ビックデータ等）

独立社外取締役からみる 当社ガバナンスの現況と課題

取締役 小出寛子

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

1. 当社ガバナンスの取り組み
2. 今後の課題と期待
3. 独立社外取締役の役割

■ ガバナンス強化への姿勢や仕組みづくりは評価

- ガバナンスにおけるトップのリーダーシップ
- 委員会における忌憚のない意見交換
- 企業価値向上にむけてポジティブな論議

■ 本年度の取締役会構成の見直し

- 独立社外取締役が過半数に(10人中6名)
- うち女性取締役3名

■ 毎月開催されるエグゼクティブセッションの高い効果

- 社外取締役間の対話→連携を強める機会
- 社長が出席する拡大エグゼクティブセッション

今後の課題と期待

■スタートできたこと

- 持株会社の役割明確化/求心力強化＝全社横串での改革推進
- それを実行に移すための組織変革と人財の融合
 - ・パルコ人財の持株会社への登用
 - ・若手の部門トップへの登用
- デベロッパー事業会社設立

■今後の課題

- 現中計のモニタリング
- 骨太の成長戦略の議論
 - ・5年後、10年後にどのような会社になりたいか？
 - ・新たなビジネスモデルの構築－現在の延長線上では無く
 - ・事業ポートフォリオの変革
- 変革実行へのスピードアップ
- 成長戦略の実現を支える人財政策＋報酬の仕組み
 - ・採用、育成、リテンション、ダイバーシティ

■ 期待される役割

- 社内で当たり前に思われていることに対して「本当にそれでよいのか？」という投げかけ
- 過去のしがらみや経緯にとらわれない視点と発言
- 株主や投資家、お客様/消費者といったステークホルダー目線での論議
- ファクト・ベースでの議論とリスクテイキングの後押し
- 社外取締役の持つ多様な経験やネットワークの活用



くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

