

J. フロント リテイリング

ESG 説明会 質疑応答要旨

日時：2022 年 11 月 30 日(水) 15:00～16:25

Q. 2019 年度から人財力型に変えたということだが、例えば今日ご登壇した下垣さんも含めて、その前もきちんとした社員を成長させる仕組みをお持ちだったと思う。2019 年度から、何が具体的に変わってきたのか、要は人財開発で、一番変わったところはどういうところなのかをもう少しご説明いただきたい。

加えて、最後のスライドに「グループの将来像と同期化して KPI を設定する」ということがあったかと思うが、この KPI は具体的にどんなものを指しているのか、差し支えない範囲で教えていただきたい。

(梅林執行役)

A. それまでの人事制度は職務型で、あらかじめ決められた仕事の価値を測定してそのポストに値段をつけ、そのポストに最適な人財を貼り付けていくという、いわゆる現在価値に基づく人事配置を行っていた考え方であった。

一方でその当時、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”というグループビジョンを設定し、まさに VUCA の時代の中で、効率経営だけではなく、未知のものにチャレンジしていくことに経営の方針を大きく舵を切った。

つまり、今までやったことがない仕事にチャレンジしなければいけないということになったということ。その中で優秀な人財を未知のものにチャレンジさせるためには、その価値の測定ができないポストにその人をつけることが必要になってくるので、その人が持っているポテンシャル、将来価値も含めたものをしっかりと会社として見て、そして最適な人財をそのポジションに充てて行く。言わば、人を配置していく順番や考え方を逆にするという決断をしたということになる。

従って、処遇そのものも、そのポジションに就いたからその報酬を支払うのではなく、チャレンジングにその仕事をさせて、結果としてその仕事ができたとことになれば、その成果に対してしっかり報いていく。いわゆる役割先行、昇格後追いつ的な制度に変えていき、例えば若い人財が難易度の高い仕事にトライできるよう、全体の方針を変えたと捉えていただきたい。

今後の KPI、いわゆる要員構造を含めた外形的なものを KPI に掲げることももちろんできるが、ご存知のとおり、当社はグループ全体で女性が約半数いる会社である。例えば、女性の活躍ということについては、単に管理職比率だけではなく、来年度以降、開示の義務付けが進んでいく男女の賃金格差、つまり、より高度で価値ある仕事に女性がどんどん配置、配属されて成果を発揮するようになれば、当然それに見合った賃金を払っていくことになる。

男女の賃金格差が縮まっていくというモメンタムが起こっていけば、当然 KPI として追いかけることも大切になる。実際の生産性も上がるし、当社の企業価値も上がっていく。そうした好循環をつくっていきたいと思っている。

あくまで、まだ試案の段階なので、2024 年度から始まる次期中期経営計画と同期化させて、先ほどのプレゼンで小出取締役からもあったとおり、何を KPI にすれば当社の業績、あるいは企業価値が上がっていくのかということに結びつくものをしっかり策定していきたいと考えている。

Q. 小出社外取締役と好本社長に、同じ質問をさせていただきたい。今日のプレゼンはまさに人財開発をしっかりと行いながら、小出取締役が指摘するいろいろな課題も解決して、次期中計にしっかりとつなげていくということだと思う。

その中で、まだ次期中計をどうするかという答えは出ていないと思うが、それぞれの立場で見て、改めてJ. フロントの持っている根源的な価値、中計の中でここだけはしっかりと守っておかなければいけない、変えてはいけないであるとか、あるいはここは非常に強いところなので、それを軸に新しい戦略を乗せていくといったことなど、どんな切り口でも結構なので考えを聞きたい。

(好本社長)

A. 次期中計は2024年度からなので、あと1年半ぐらいということになるが、やはり骨太の成長戦略で2030年度の姿をできる限り共有化し、そこからバックキャストしたいという思いがある。この時期はまだ、これまで次期中計について本格的に取り組んだことはなかったと思うが、今かなりこの議論を進めている。

その中でやはり2030年を考えると、現状持っている強みであったり、そこから生まれてくる現在のコアコンピタンスであったり、こういうものを中心に考えていくことがベースになって出てくるところはある。

執行の中で議論を重ねた案を取締役会の中で議論し、意見をいただくということを何度か行ってきたが、先ほど小出さんの社外取締役としての役割の中にあつたとおり、「本当にそれでいいの?」「百貨店がなくなっているかもしれないのではないの?」という問いかけを毎回いただいている。こうしたことを執行として正面から受け止めていくキャッチボールが、1年半前というこの時期において、大変重要であると考えている。

そういう意味では、現在の取締役会の中には事業会社の取締役社長は入っていないわけだが、むしろHDと事業会社とのキャッチボールがものすごく大切になってきているとも言える。

今、この中計策定に入る前の段階として何を押さえておかなければならないか、2030年の姿をどうしなければならぬかについて、執行内でかなり議論しているところだと思う。その中で、われわれの強みであるとかコアコンピタンスはいくつも出てくるが、ほとんどが百貨店やパルコがこれまで過去に積み重ねてきたものでしかない。これをどう組み合わせ、われわれにしかできない、他社が追随できない、真似できない新たなコアコンピタンスとして仕上げていくか。中計の本格的な検討を始めていく前に、ここをしっかりと詰めていきたいと思っている。

(小出取締役)

A. 今、好本社長からあつたように、2030年からのバックキャストが非常に重要。もちろんどこまで予測できるか、すべて予言できるわけではないと思うが、今すごく消費者の生活スタイルや価値観も変わっていつている時代で、目の前の次の3年間ではなく、一定の中期を考えて、そこからバックキャストをするという作業は非常に今重要だと考えている。

その中で、何が私たちのコアコンピタンスなのかという話だが、もちろん不動産的な意味で場所を持っているとか、「箱」を持っている、館を持っているのは一つ強みだとは思いますが、それとまた別にソフト面として顧客とのつながり、顧客基盤のようなものもあり、そこも強みとなっている。

ただ、今はその「箱」の中に顧客が来てそこでつながるという構図になっているのを、やはり分解して、何か別の形で、この顧客とのつながりがつくれるのではないかを考えていかなければならないのではないかと。

世界に目を向けると、リテールビジネスも色々な形で進化していて、単純にここに店があつて人が来ます、という話でもない。普通にネットを通して何か買いますというのものもある意味当たり前になってきている。そうしたものは全然違う業態も、どんどん出てきている。全部が成長するわけではないとはいえ、そこには何か面白いヒントもあるだろうし、そういうところにも目

を向けながら、今はバラバラに見える二つや三つの点をどういう形でつなぎ合わせるができるんだろうという、そのひらめきとかアイデアみたいなものをもっと出していきたいと考えているし、そういうふうに言い続けている。

Q. 現場に近い野村さんと下垣さんに伺いたい。今日の話では、かなり社員が他人ごとではなく、自分ごととして取り組まなければならないというのが理解できた。これまで好本社長の熱量に対して、現場はどうなのか、つまり温度差があるのではないかという印象を持っていた。

この辺り、まだ具体化されて月日は経っていないかと思うが、かなり現場としての意識が変わったのか、かなりスピード感を持ってこれから人が育つようなところまで来てるのか、あるいはもう少し火をつけないと社員が動かないのかどうか。その辺り、お二人のポジションからコメントをお願いしたい

(野村氏)

A. 先ほど説明の中でも、この2カ月、250人ぐらいとのワークショップをしたという話をさせていただいた。

まず素直に驚いたのは、午後6時半ぐらいから時間外にオンラインで行ったときは家事をしながらといった人も含め100名ぐらいがすぐに集まった。後のアンケートの中でも、デジタルに対する知識をこういう形で自分に身につけたいという社員の方がとても多いということがわかり、これがまず素直な驚きであった。また、今まで組織を超えて交流の機会が確かに少なかったのかなという印象も受けた。

ただ、こうした機会を活かし、その中で自分たちの強み同士をうまく掛け合わせながら、新しいものを生み出していこうという熱量はものすごく感じた。次はいつあるのかといった強い要望があったり、そうした評判がまだワークショップができていない店舗から依頼を受けたりということにつながっている。

まずコア人材を育成することが重要だが、一方で、そういった受け入れる土壌のようなところをコミュニケーションすることを通じた環境づくりという効果もある。土壌としては、一生懸命今まで業務をやっていたが、それだけでいいのだろうかという思いがあり、それに対する行動の解を少しでも求めたいという気持ちをもものすごく感じている。

Q. コロナ禍から売上也戻ってきた中で、職務型で与えられた仕事を行い、それだけで日々忙しい方が多いと思う。そうではなくて、これじゃいかんと、5年後、10年後を考えると、そういった新しいことに取り組みたいと考えたときに、そこにうまく会社から仕組みづくりができていることが大きいということか。

(野村氏)

A. そう感じる。とあるお店では、こんなに集まっていたらいいお店のほうは大丈夫でしょうか、と思うぐらい集まっていたこともあった。でもそれぐらい、きちっとうまくやり繰りしながら、そういった機会を逃がさずに形にしていきたいという思いが強いのではないかと感じている。

(下垣氏)

A. まず1点目は、今CVCを立ち上げ、イノベーションを起こしていこうという動きは加速をしていると思うが、これから始まるということではなくて、これまでもチャレンジカードという仕組みがあり、チャレンジへ取り組む素地はすでにあると思っている。チャレンジカードも年間で7,000件近く出てきている状況で、従業員一人ひとりが何らかのチャレンジをしていこうというマインドは蓄積されつつある。

その中で、今何ができるのかという状態ではあったが、このCVCを立ち上げることによって外に目を向け、新たに外部の方々と協業して生み出していく取り組みの粒が、CVCができたことによって大きなものになっていくという効果としても考えられると思っている。

2点目は、意思決定ということだが、例えば新規事業の立案に向け、外部のスタートアップ企業と協業して取り組んでいこうと思ったときに、これまではCVCという機能がなかったので、本体から出資をして踏み出していくという進め方であった。するとスタートアップ企業に出資するのに、戦略会議、経営会議を幾度も経て最終取締役会による意思決定を行うというプロセスがあったが、CVCを立ち上げることにより、出資に関してはおよそ2カ月か3カ月ですぐに意思決定ができる仕組みとなった。そういう意味では、新たなことを生み出していくスピード感に関しては早まっていくのではないかと思っている。

Q. そもそも論になるが、小出社外取締役がJ.フロントリテイリングの社外取締役の就任要請を受けた最大の理由は何か。受けたからには、やはりそれなりの期間、御社にとどまると思うので、会社のどこを変えていきたいか、逆にここが変われば本当にこの会社が良くなるなみたいなどころがあれば教えて欲しい。

(小出取締役)

A. 自分自身、一般消費材というか、化粧品などに長く関わり、リテールのビジネスも経験しているというのもあり、そこが活かせる、貢献できる部分があると思ったのが一つであり、また当社は今が面白いときなのではないかとすごく思ったところがある。出来上がって安定してしまうと、安定志向の人にはいいのかもしれないが、変革するときが一番大変だが面白い。

ちょうどパルコを100%子会社化したり、GINZA SIXなど新しい業態も少しずつ成功を見せていたり、いろいろ変革の兆しもありつつ、一方、百貨店というビジネスは、今大きな課題にも直面しており、すごくこれから変わっていける可能性がある会社だと感じた。そこに少しでも何かお手伝いができたらいいなと思ったのが、正直な気持ちである。

Q.非常に私の担当企業の中でも優れた会社だと思うが、やはり自分の担当という狭い見ではなく、やはりもっと広い視点で、これでいいという枠も外れて、どんどん尻を叩いていただきながら、ぜひ骨太の方針をよりしっかりしたものとするなど、将来を見据えて議論していただければと思う。

(小出取締役)

A. おっしゃるとおりだと思う。頑張らせていただく。

Q. 小出社外取締役は、最後に今回のプレゼンで一番刺激的なことをおっしゃっていただいたと思う。期待される役割の中で、株主、投資家、お客様、消費者といったステークホルダーの目線での論議ということ掲げているが、株式市場の視点としては、よりえぐい言い方をすると、数ある銘柄の中で、国内外の投資家がなぜJ. フロントリテイリングという銘柄を選ばなければならないのかというところに尽きると思う。

往々にして株式市場においては、発行体の会社側がマーケットに向ける目線と、投資家が御社に対して求めている目線が食い違っているというか、食い違って当然だと思うが、少し難しい言い方をすると、小出社外取締役から見て、今 J.フロントリテイリングというこの会社が、マーケットから見られている目線と、実際に中でいろいろ議論されていることがずれているなということはあるか。なければないで結構だが、ここを改善すれば、もう少し企業価値は上がるのではないかと感じることで、もし何か端的な例があれば教えていただきたい。

個人的な意見だが、百貨店という業態は、旧来型のままでは厳しいと思っている。これに対してどういう回答をいただけるか、何か新しいイノベーションを含めて期待している。

(小出取締役)

A. 非常に大きな質問だと思う。今起きていることは、株主の方たちに、この会社の将来性とか夢をきっちり語れていない現状があるのは認識している。もちろん、それに何もしていないわけではなく、中では本当に今日紹介したような色々な取り組みも進んでいるし、様々な議論が行われているのは事実。

おそらく、まだそれが大きな形でまとめて発表ができていないというのが大きいと思う。やはり皆さんが聞きたいのは細かい施策そのものよりも、それを全部束ねたときにこの会社がどういうふうに変っていくのかということ。今だと、百貨店があります。パルコみたいなタイプのお店もあります、デベロッパー事業もあります、という、バラバラなものが束ねられているだけのように見えてしまうと思う。

将来的には、それが横に融合したりするかもしれないし、あるいは百貨店も“百貨店”と呼ばれないようになっていくのかもしれない。デジタル化もまだまだ当社は遅れていると思うので、そういったものを加えたときに、最終的にはどういったサービスや価値提供が消費者にできるのか。そういった視点でおそらく、今まで説明がきっちりできていなかったというのは反省点としてあると思う。

したがって、次期中計を発表するときは大きなチャンスであり、どれぐらい変わっていくのかというのを見せられる、本当に一番重要なタイミングだと思う。

次期中計の概要を発表するまでおよそ1年、それまで本当に熱い議論を重ねていながら、先ほど申し上げたように社外取締役もいろんなバックグラウンドの人たちであり、何も発言しないで済ませようというタイプの人是一人もおらず、かなり辛口の意見が次々に出ている集団と言える。

ぜひ1年後には、この熱量で私たちはここまで変わるんだ、とやっていただけるような、次期中計や2030年に目指す姿などを発表できるようにしたいと思っている。ご意見ありがとうございました。

以 上