

J.フロント リテイリング IR Day

2024年12月10日



くらしの「あたらしい幸せ」を**発明**する。



J. FRONT RETAILING



■「価値共創」に向けた人財戦略

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

■JFRグループの人財戦略

J.フロントリテイリング株式会社 執行役 人財戦略統括部
グループ人財開発部長 兼 グループ福利厚生部長

今津 貴子

株式会社パルコ 執行役員 文化創造事業本部
エンタテインメント／演劇事業部、音楽事業部、映像・コンテンツ 事業部、
新規ビジネス開発部、ゲーム事業開発部担当

小林 大介

株式会社パルコ 文化創造事業本部 ゲーム事業開発部

山中 綾子

■取締役会議長として臨む当社ガバナンスの現状と課題

J.フロントリテイリング株式会社 取締役会議長(社外取締役)

小出 寛子

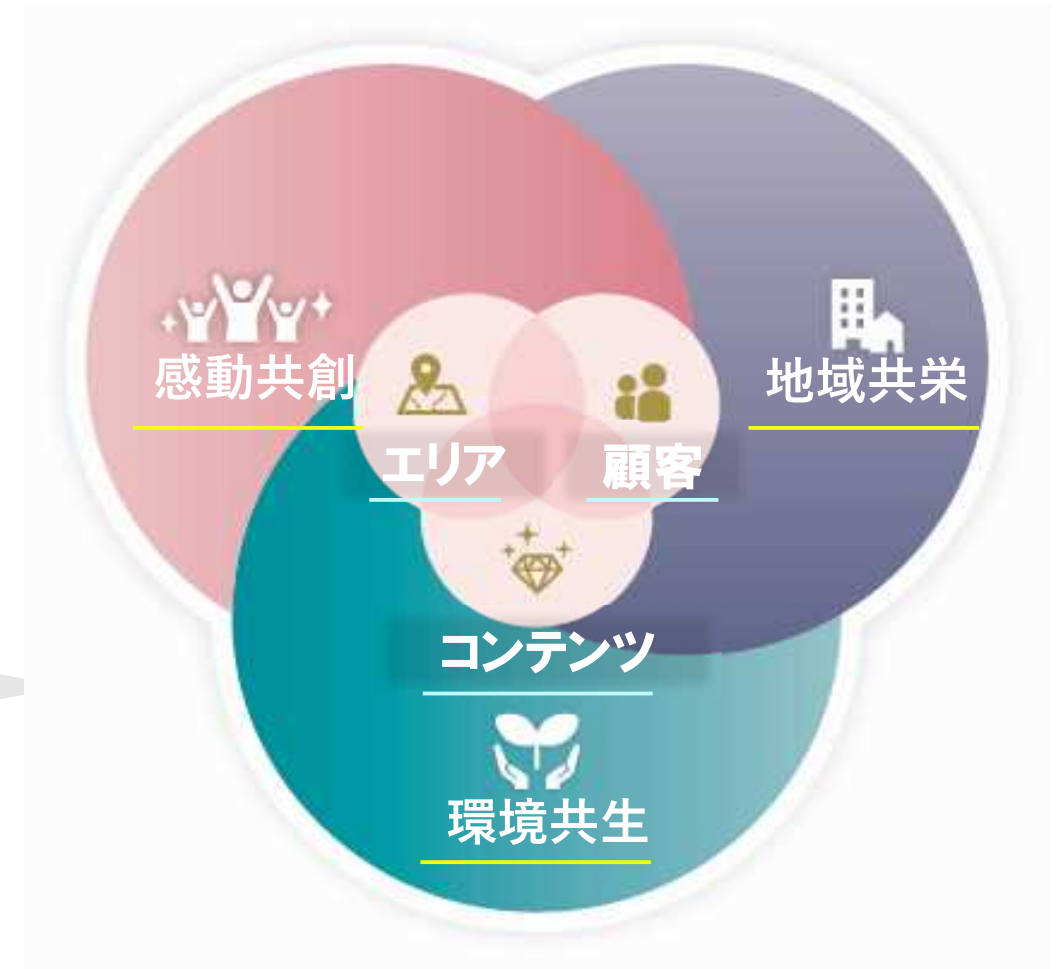
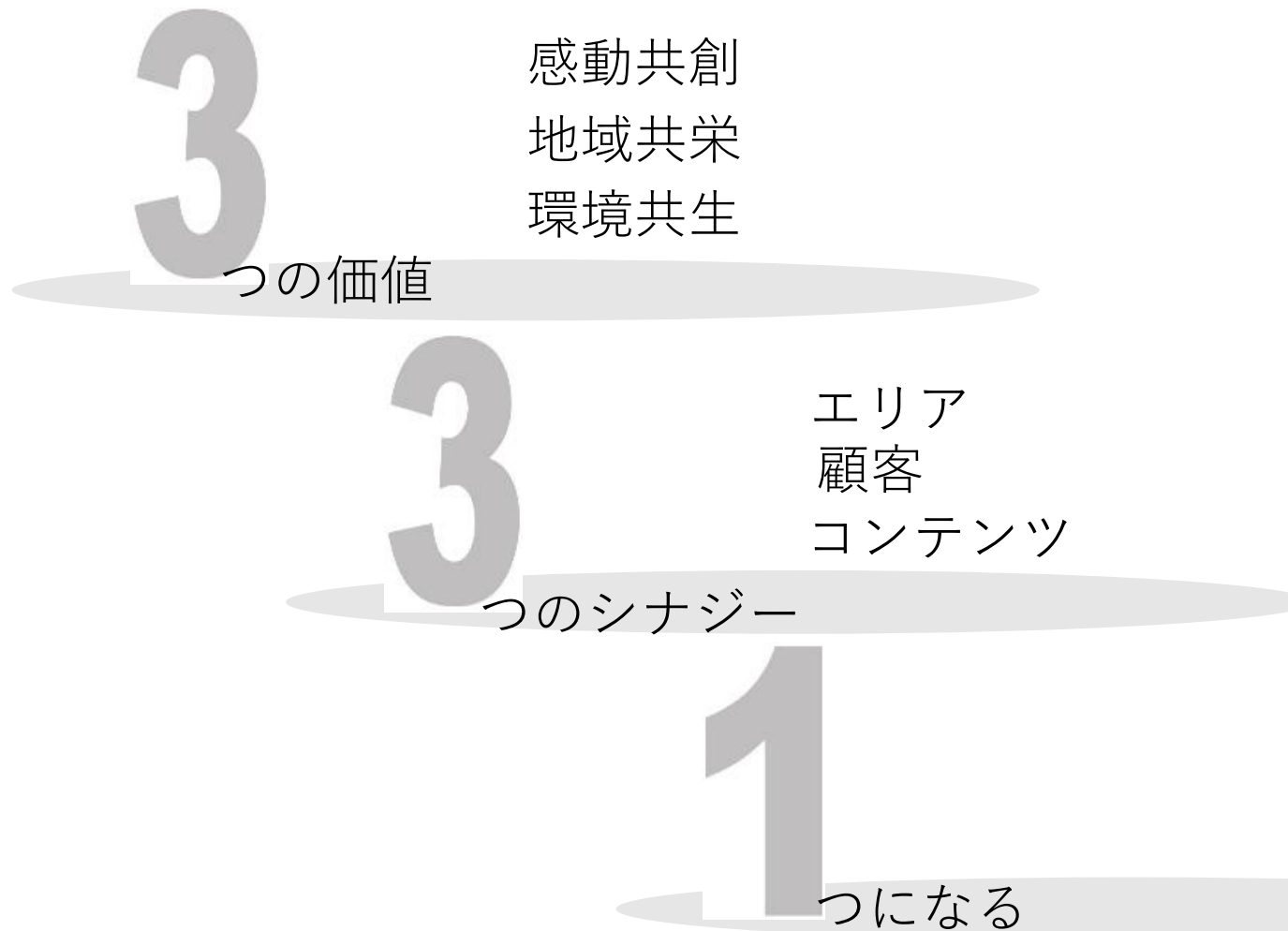
■質疑応答

「価値共創」に向けた人財戦略

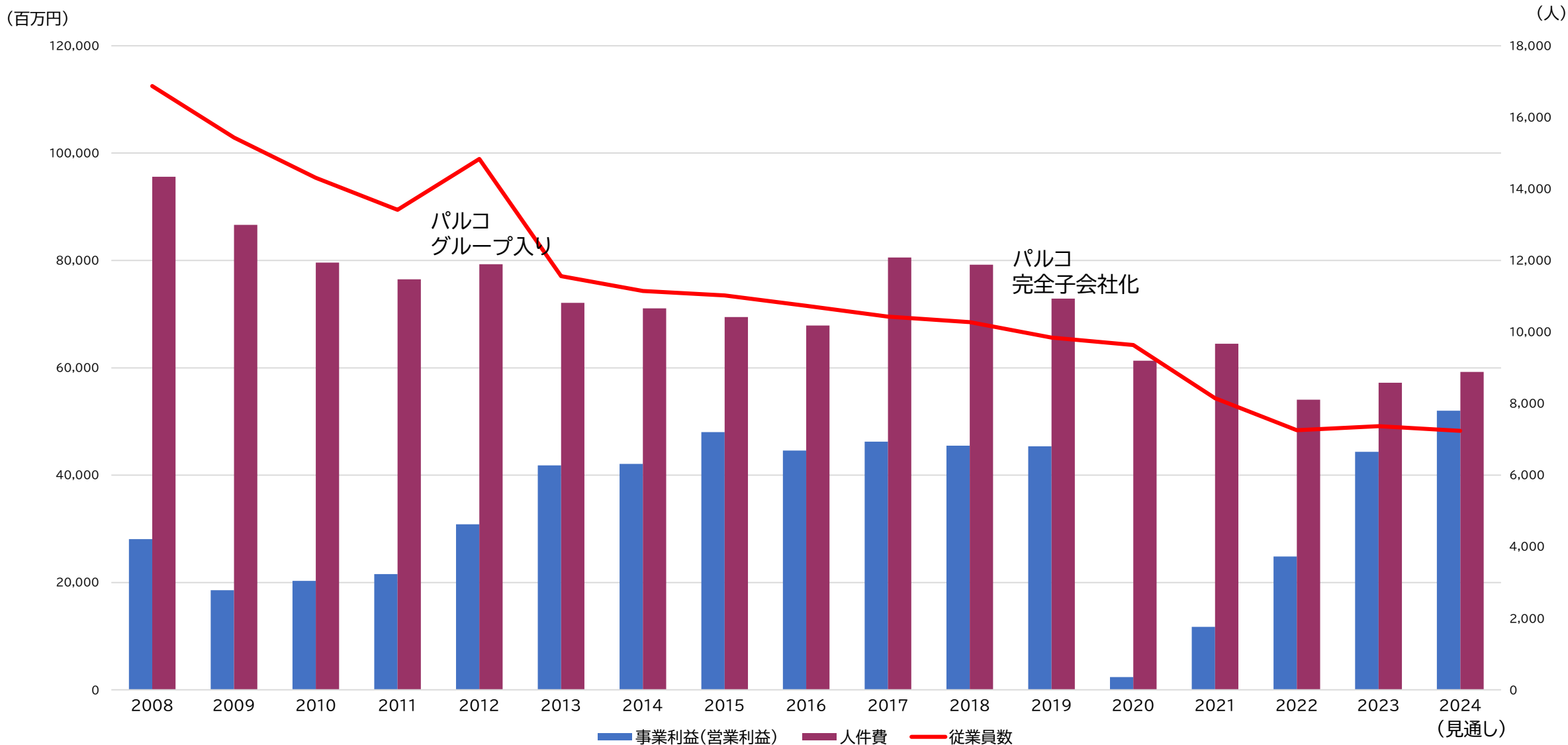
J.フロント リテイリング株式会社
取締役 兼 代表執行役社長

小野 圭一

2030年に目指す姿 = 「価値共創リテラーグループ」



「人数・人件費減による利益拡大の限界」「パルコとのシナジーの未発現」



「過去の成功体験」からの脱却

グループとしての総合力の発揮

AS-IS

人財管理

オペレーション指向

個社最適



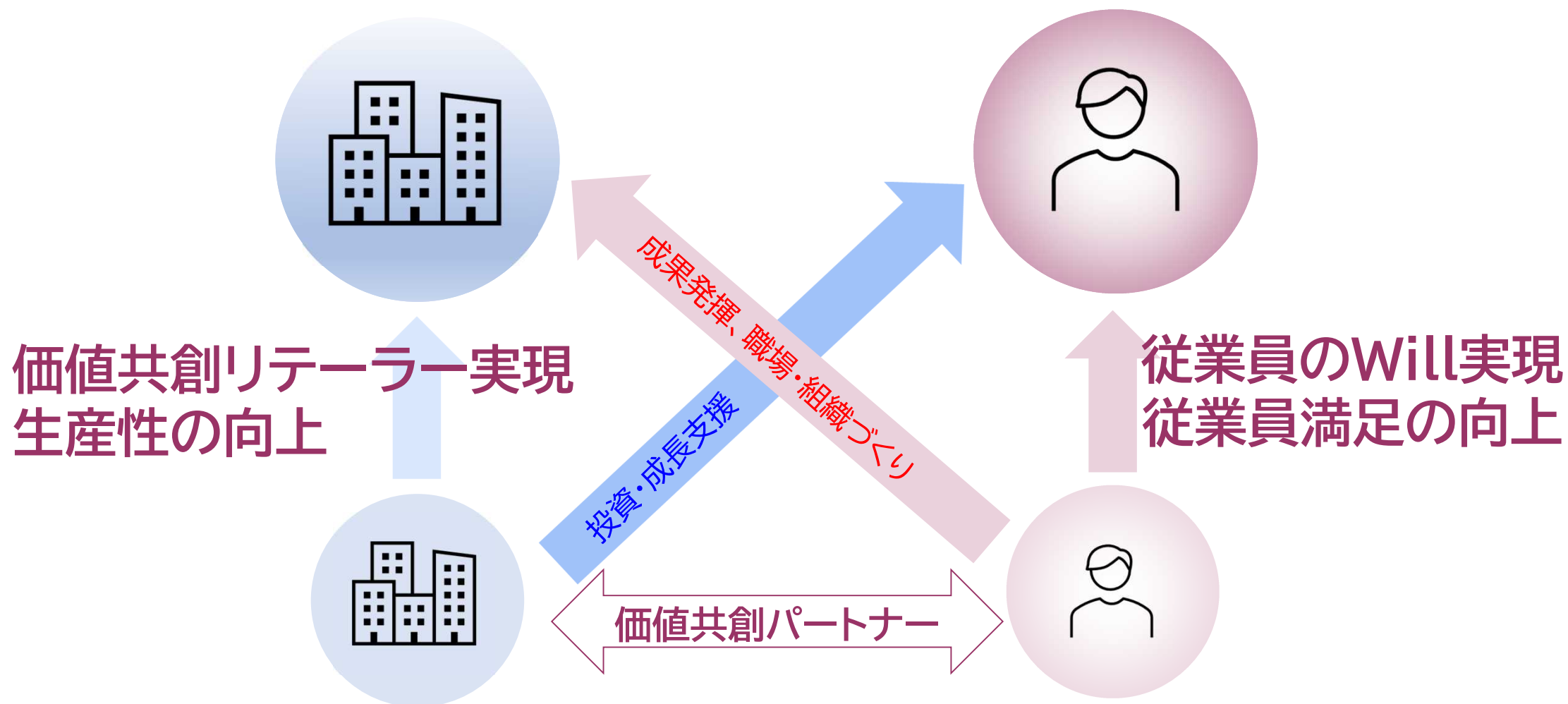
TO-BE

人財開発

マーケット指向

グループ最適

会社と従業員の“共創”による持続的な成長実現



グループ人財戦略

J.フロント リテイリング株式会社
執行役 人財戦略統括部
グループ人財開発部長 兼 グループ福利厚生部長

今津 貴子

✓ グループ要員数の絶対確保

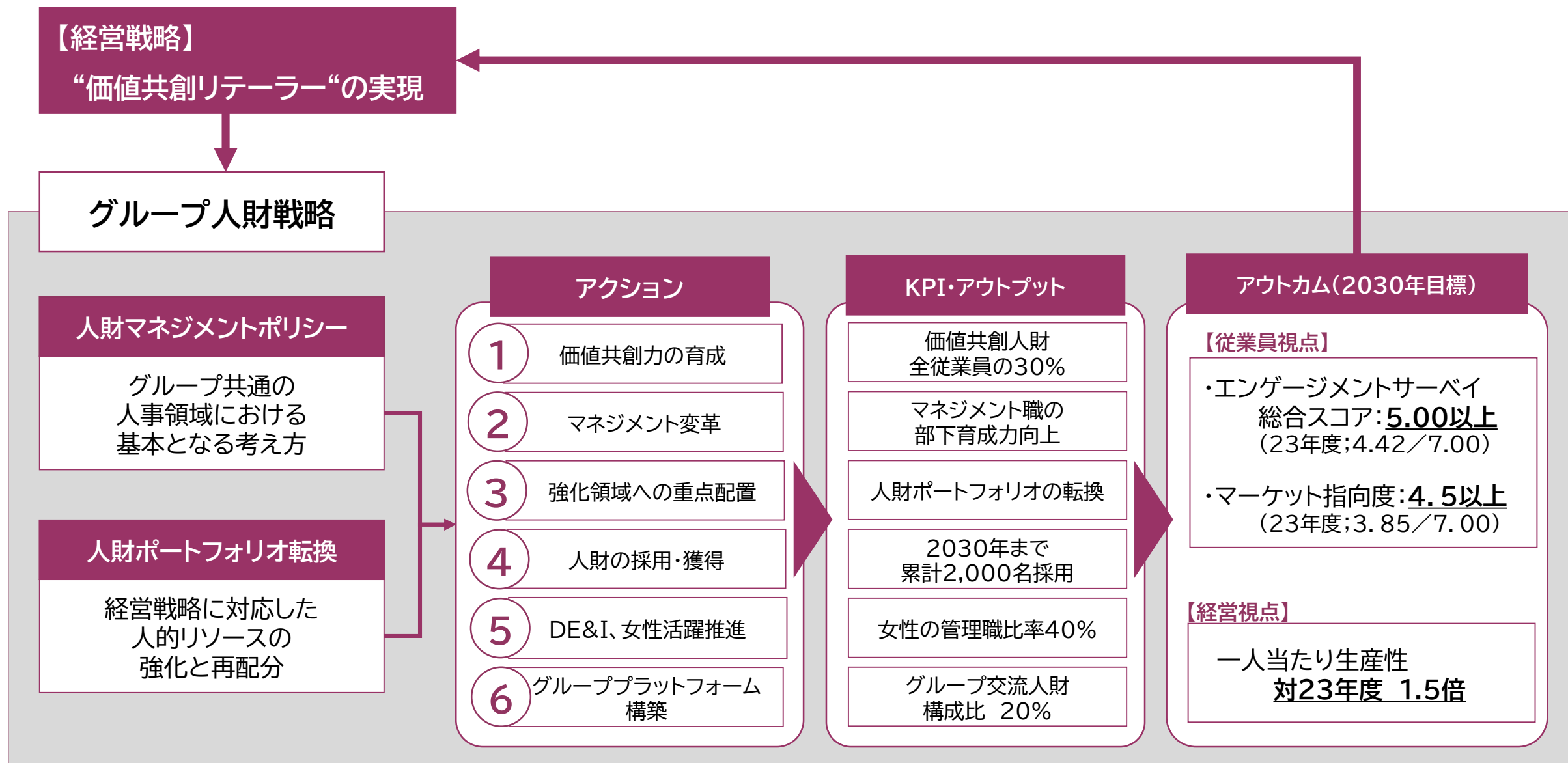
2030年の従業員数は、現状から▲2割減（成り行きベース）

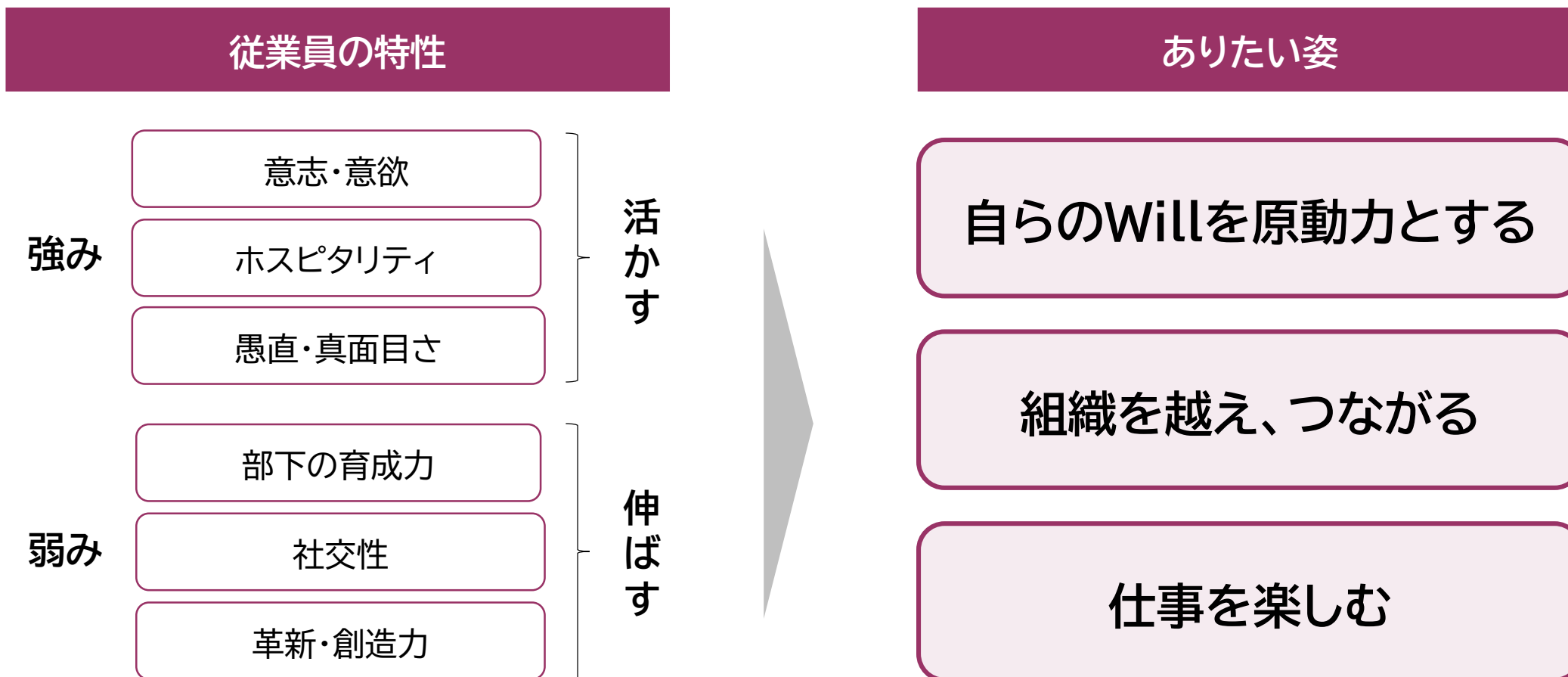
✓ 価値共創に向けた行動、マインドの開発

意志・意欲は高いが、「創造力」「社交性」「育成力」に課題

✓ シナジーを生み出す価値観の共有

多様な人財の活躍機会拡大を目指すも、
グループ共通の人財ポリシー・仕組みが不在





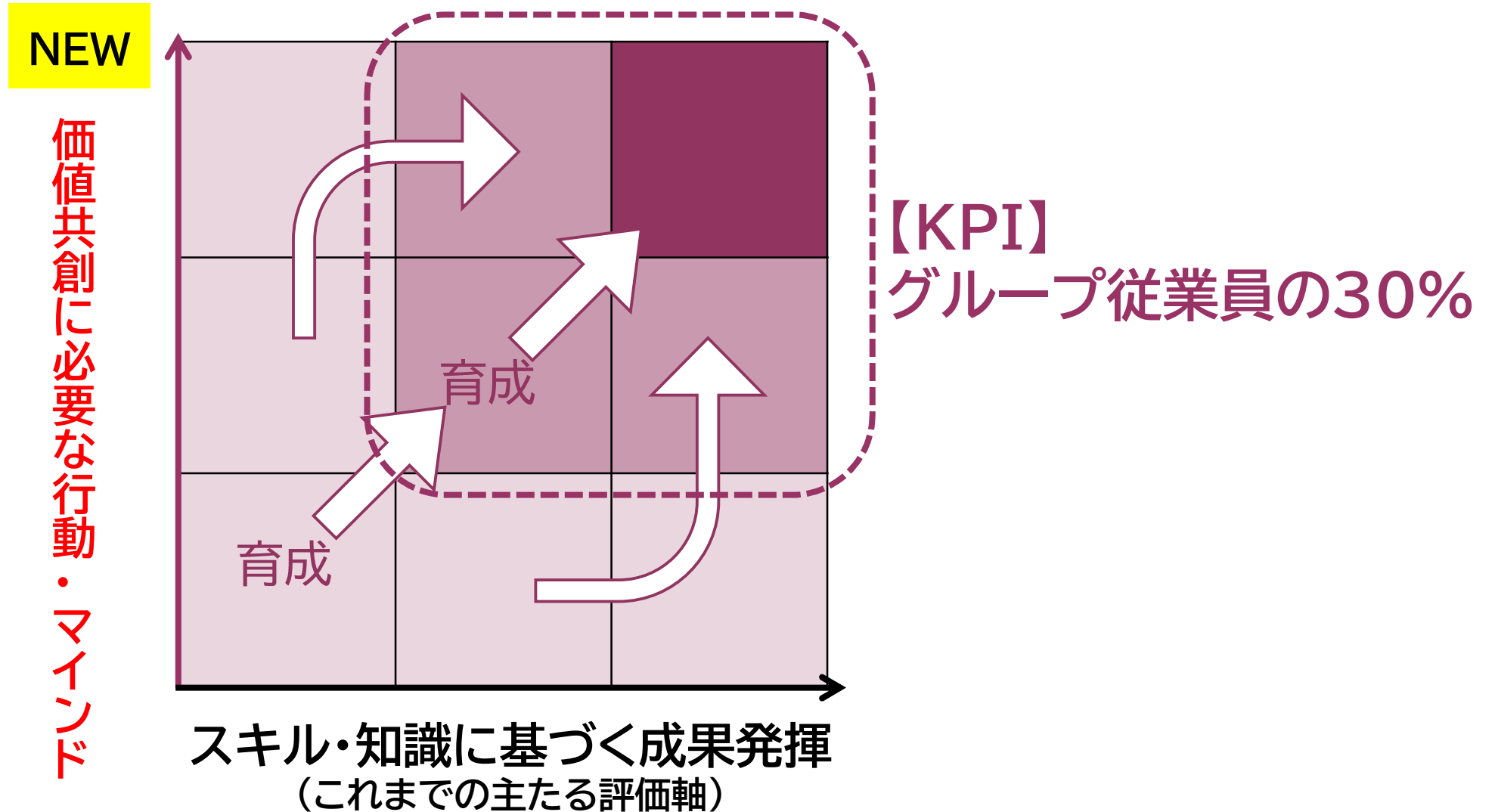
グループ共通の「人財マネジメントポリシー」を策定

巻き込むチカラを、面白がるココロを。

自ら意志を持って行動を起こし、周囲とつながり、巻き込む人、
様々なことに興味・関心を持ち、自らの想いを重ね、楽しみながら行動する人、
相手を常に尊重し、相互の信頼関係を構築する人、
そのような人々が集まり、交わりながら共に成長する。
JFRは、新たな価値を共創する人々の集団となり、未来を創る。

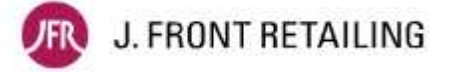
①価値共創力の育成

従来の成果発揮軸に加え、新たな評価軸を新設



①価値共創力の育成

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



研修型出向

CVC、新規事業ファンド企業へ出向派遣



デジタルコア人財育成プロジェクト

2030年 1,000名(24年度見通し100名)

従業員の“Will”実現、発明風土の醸成

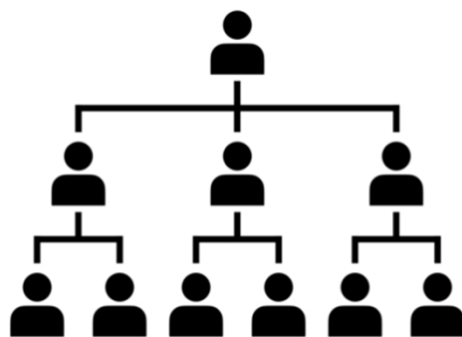
企業風土醸成企画 **「RED」**

CVCを通じた風土醸成(2030年 4,800名参画)

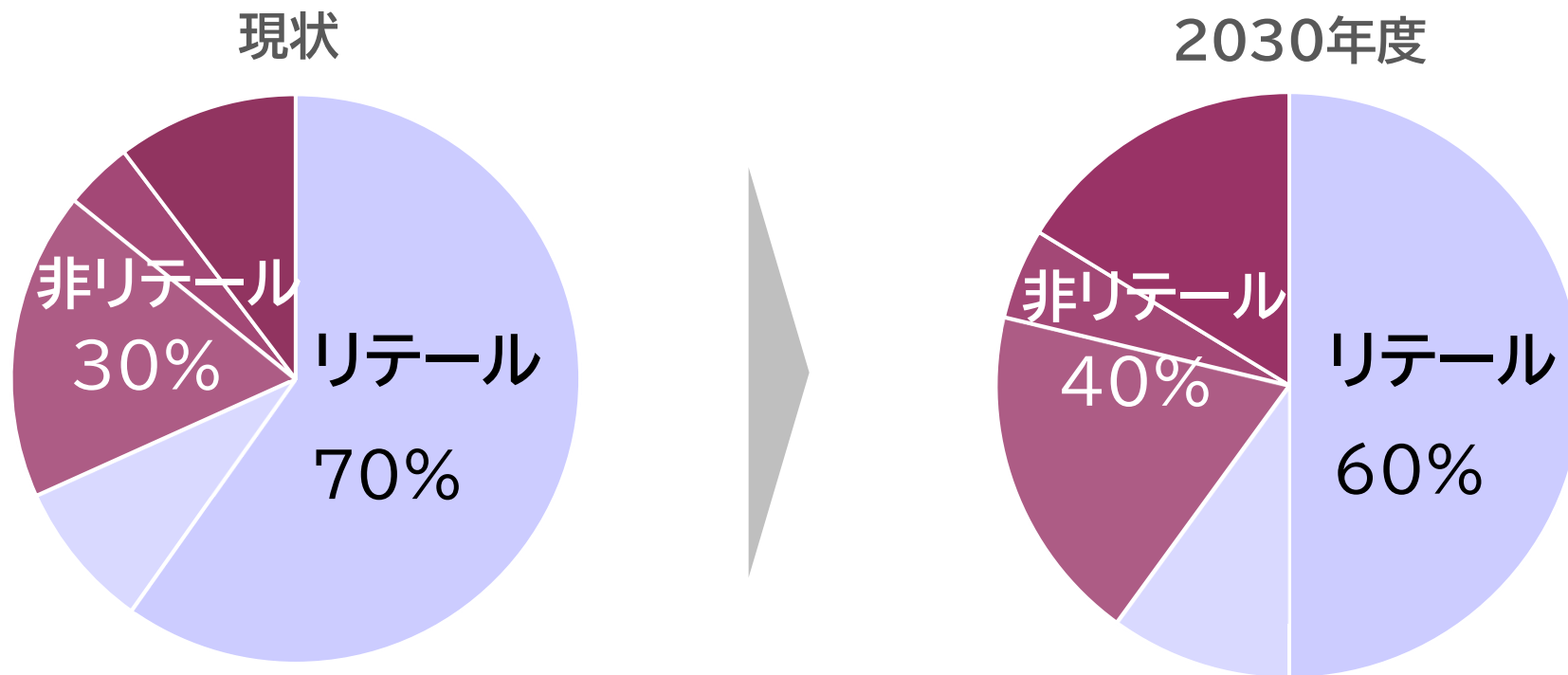


業務管理から「育成する」マネジメントへ

1. 評価・フィードバックスキル向上と意識変革
2. マネジメント職のプール組成と計画的育成
3. 部下数や組織階層を検証、適正なマネジメント範囲に是正



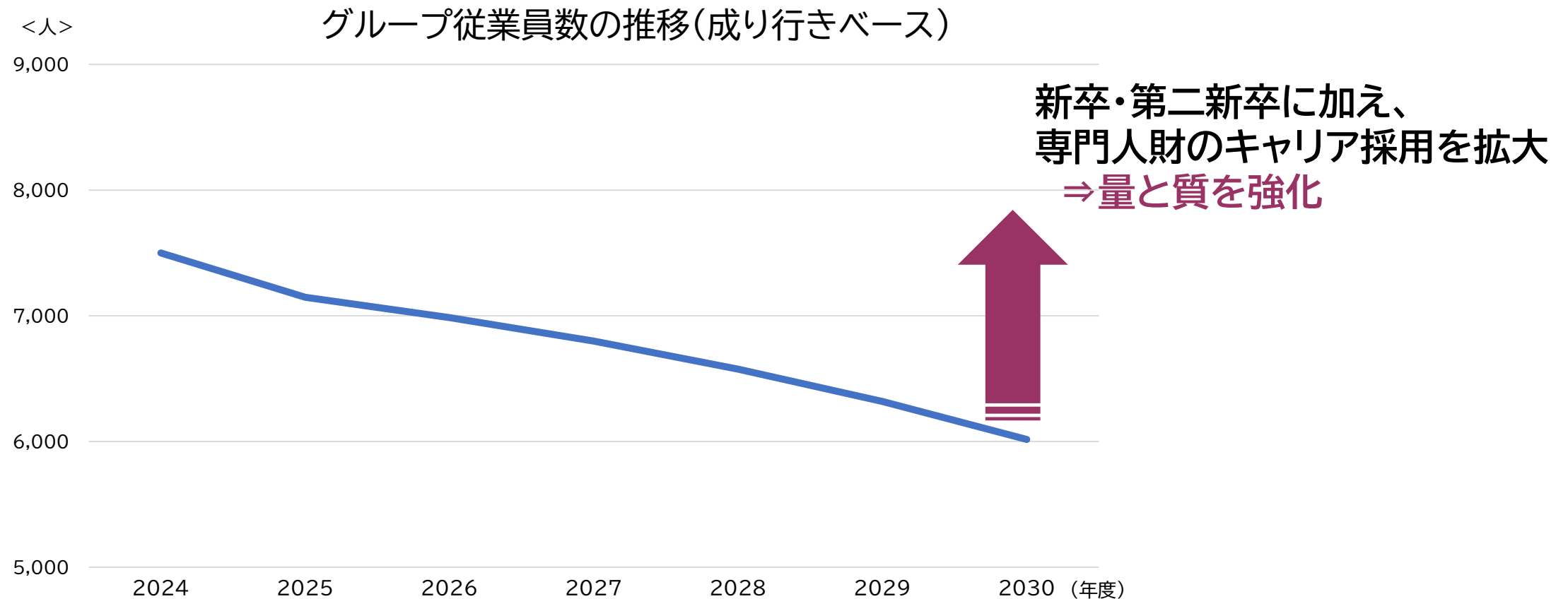
事業別人財ポートフォリオのイメージ



人的生産性の高い事業や強化領域へ重点配置

④人財の採用・獲得

成長に必要な人財確保に向け、 2030年までに累計2,000名採用



⑤DE&I、女性活躍推進

多様な人財の活躍機会拡大を通じて“価値共創”を実現

2030年度
グループ人財交流 20%
(23年度:12%)

- ・ 専門人財の戦略配置
- ・ 本人意志・意欲に基づく配置
- ・ 人的ネットワーク・ノウハウの融合

2030年度
女性管理職比率 40%
(23年度:22.5%)

女性幹部比率 20%
(23年度:12.7%)

- ・ 管理職プールの組成と重点登用
- ・ 女性特化型研修



- ・ ジュニアステージからの計画育成
- ・ 経営幹部職への積極登用

⑥グループプラットフォーム構築

人財交流・シナジー発揮に向けた仕組み・ルールを共有化

コーポレート人財のJFR一括採用

出向ルールの見直し

グループ内公募の拡大

評価ポリシーの統一

人的資本投資

2025-2030年度(累計):
営業CFの5%

2030年度労働分配率:
30%(23年度28%)

リターン

2030年度 一人当たり生産性:
対23年度 1.5倍以上

PARCOのコンテンツ事業

～感性と情報の交錯から生まれる力～

株式会社パルコ
執行役員

文化創造事業本部 エンタテインメント/演劇事業部、音楽事業部、
映像・コンテンツ事業部、新規ビジネス開発部、ゲーム事業開発部担当

小林 大介

独自の企業文化 の背景

- ✓ 1969年の池袋PARCOオープン以来、ファッションを中心に、先端のカルチャーを紹介、創り続けてきた歴史。
- ✓ 1973年の渋谷PARCOでは、商業に先んじて「劇場」をオープン。
- ✓ 文化の中で、商業を体験として展開するPARCOの事業モデル

文化の効能

文化は、時代の変化にいち早く感応し
“something different”を教えてくれる

人財の特性

- ・ 世代を超えた強度の目利き力
- ・ 次世代の感性と自然と同化する時代性
- ・ 文化に商業を内包させる編集力

これからの時代に必要な “感性” と “クリエイターとのネットワーク” (情報)を持ち
グローバルな視点で、次なるマーケット・事業を創造する集団

1

コンテンツ事業の変遷

コンテンツ事業で作る文化、街、経済
コンテンツ事業の変遷

2

コンテンツ事業の特異性

多ジャンルの体験価値を深く集積

3

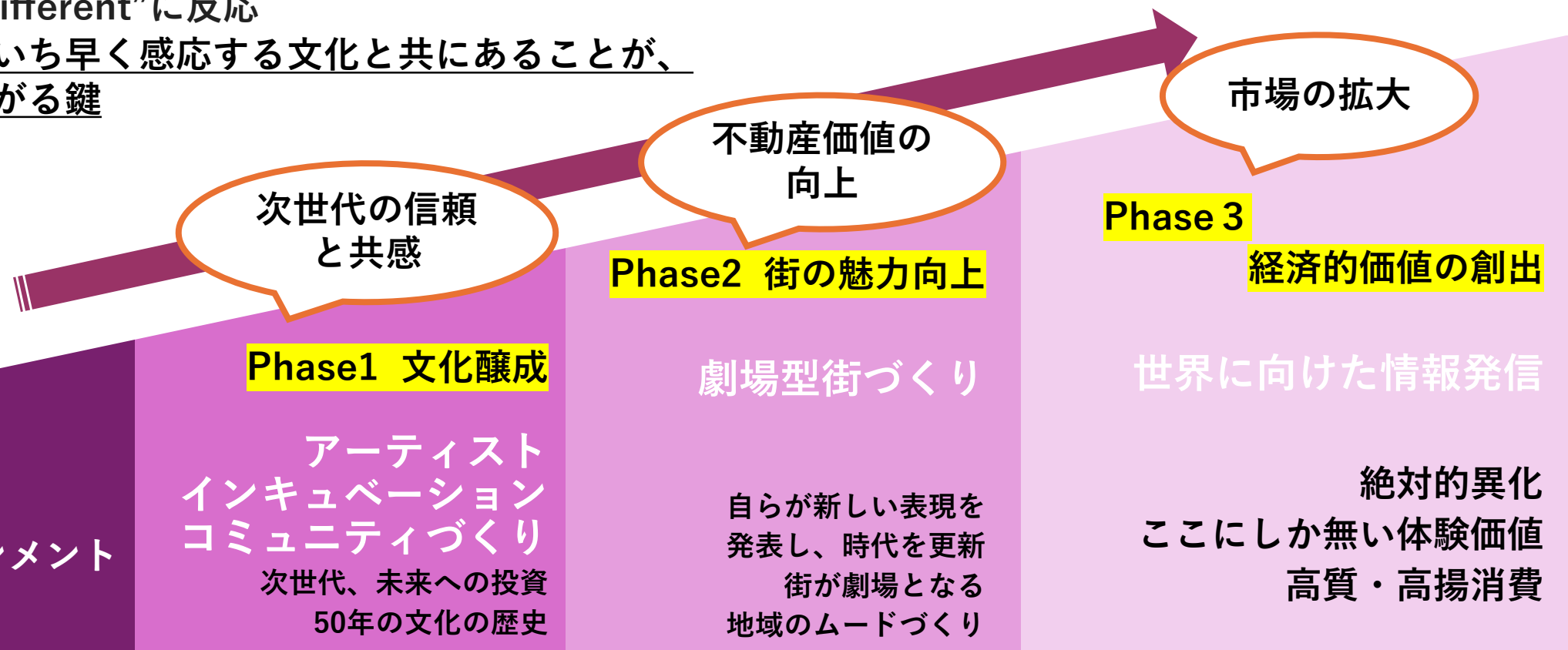
新しいコンテンツ事業

トキやモノのIP化を意識した「コト+トキ消費」型コンテンツ事業
育ち広がるコンテンツ事業構想

①コンテンツ事業の変遷 -コンテンツ事業で作る文化、街、経済-

“something different”に反応

時代の変化にいち早く感応する文化と共にあることが、
次の時代へ繋がる鍵



演劇

1973→
PARCO劇場

出版

1974→
PARCO出版

アート &
カルチャー

1986→
PARCO
MUSEUM

音楽

1988→
CLUB QUATTRO

映像

1999→
CINE
QUINTO

フード
IPエンタメ

2014→
CONTENTS CAFE

ゲーム

2023→
PARCO GAMES

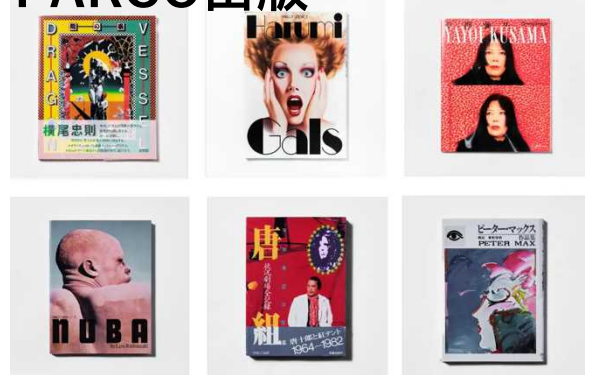
①コンテンツ事業の変遷

1973→
渋谷PARCO&
PARCO劇場



出典：『パルコレポート』1977年1月号

1974→
PARCO出版



1999→
CINE QUINTO



2023→
PARCO
GAMES



2014→
CONTENTS
CAFE



2019→
渋谷PARCO

1986→
PARCO
MUSEUM



1988→
CLUB
QUATTRO



クリエイティヴ

キュレーション

コラボレーション

②コンテンツ事業の特異性 —多ジャンルの体験価値を深く集積—

エンタメ
コンテンツ

演劇

PARCO劇場

出版

PARCO出版

アート &
カルチャー

PARCO
MUSEUM

音楽

CLUB
QUATTRO

映像

CINE
QUINTO

フード
IPエンタメ

CONTENTS
CAFE

ゲーム

PARCO
GAMES

体験価値

臨場感
演者と観客と
の空気共有

新しい世界の窓
知の好奇心

時代を更新
する視座

同時興奮
体験

感情を
揺さぶる
体験

好きを
解放出来る
聖地

快適に没入
出来る
もう一つの
人生体験

様々な体験価値をつなぎ、掛け合わせる

感性と情報の交錯

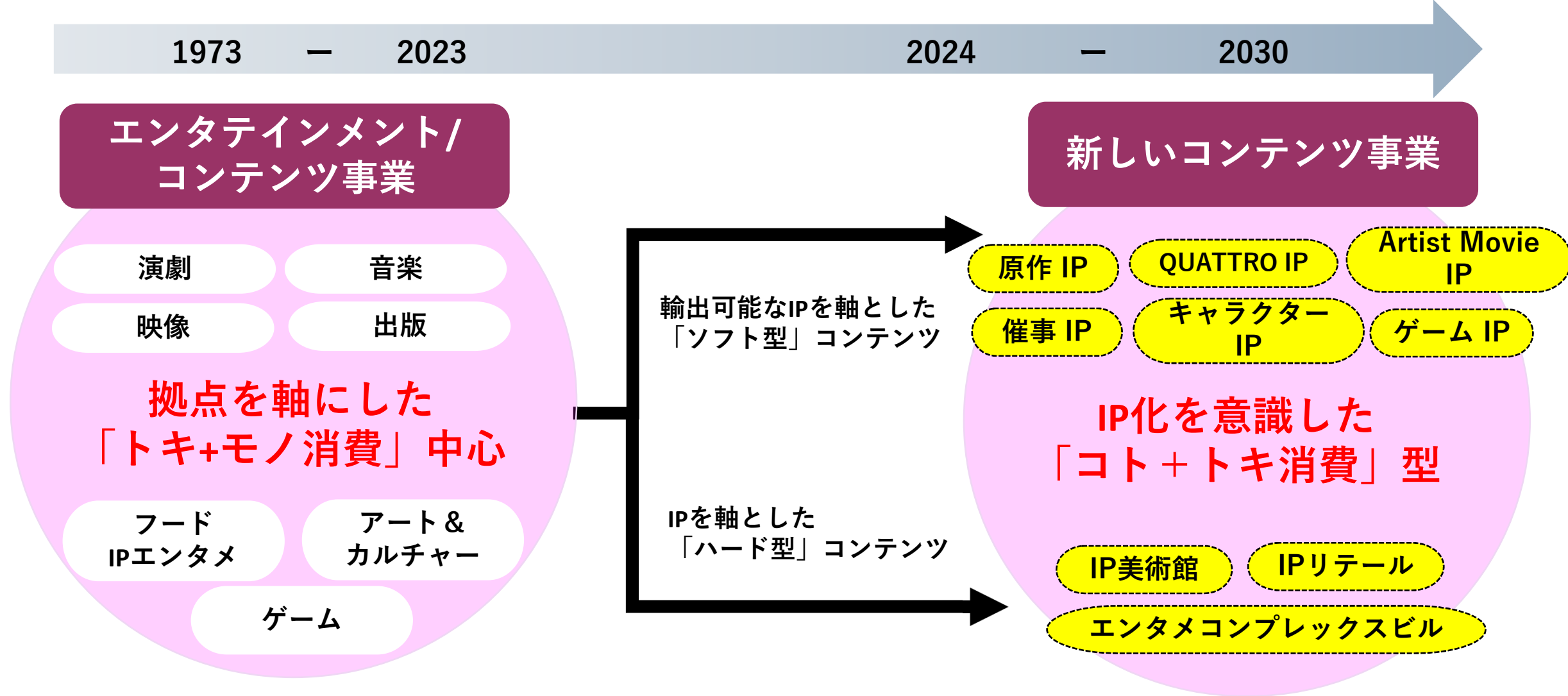
新しい知覚を刺激 次の市場を開く

ゲーム × 演劇

映像 × IPエンタメ

音楽 × IPエンタメ

③新しいコンテンツ事業 –IP化を意識した「コト+トキ消費」型コンテンツ–



購入したモノやサービスから経験・体験を得る「コト消費」
 その瞬間・場所・人でしか味わうことのできない価値を共有する「トキ消費」
 ライブエンタメは「トキ消費」の3要素である「非再現性」「参加性」「貢献性」をすべて満たすもの(2022年財務省広報誌「ファイナンス」より)



③新しいコンテンツ事業 –IP化を意識した「コト+トキ消費」型コンテンツ–

新たな取り組みの一例

講談社との協働プロジェクト

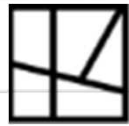
街を使ったメディアミックスで、新たなコンテンツ市場を創出

街と思想を編集して来た
「講談社」と「パルコ」が
時代を編むクリエイティブチームを組成

③新しいコンテンツ事業 –IP化を意識した「コト+トキ消費」型コンテンツ–

街から立ち上がることばとものがたり

思想を編集、
言葉を通して人を研究



KODANSHA



提供：講談社

街を編集、
ファッションを通して人を研究

PARCO



③新しいコンテンツ事業 –IP化を意識した「コト+トキ消費」型コンテンツ–

街と思想を編集して来た
「講談社」と「パルコ」が
時代を編むクリエイティブチームを組成



“東アジア発”の新時代の文化の記録、潮流を生み出す

音楽

食事

ファッ
ション

生活

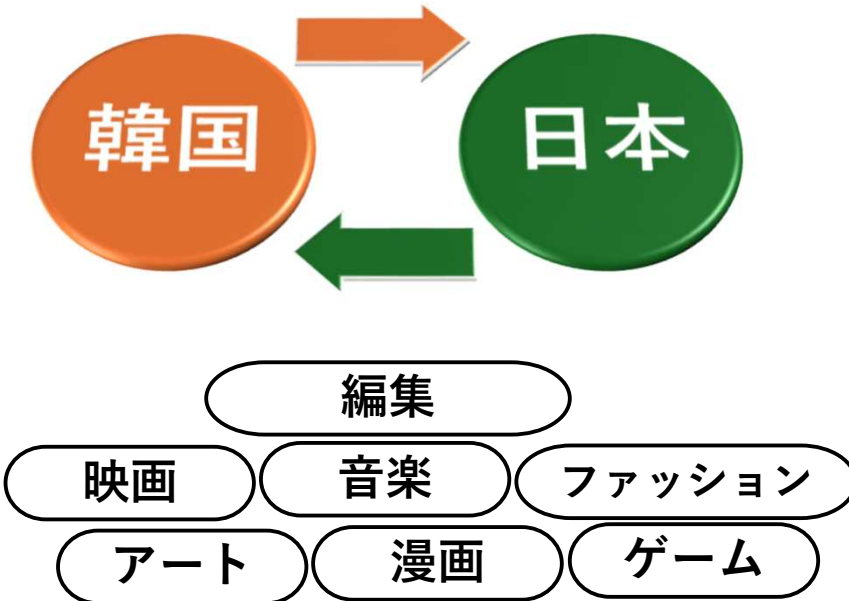
人生

③新しいコンテンツ事業 – 育ち広がるコンテンツ事業構想 –

2024年-2026年

東アジア文化Unity構築

NYやパリの文化にアジアが憧れた現代版を
東アジア文化Unityで実現

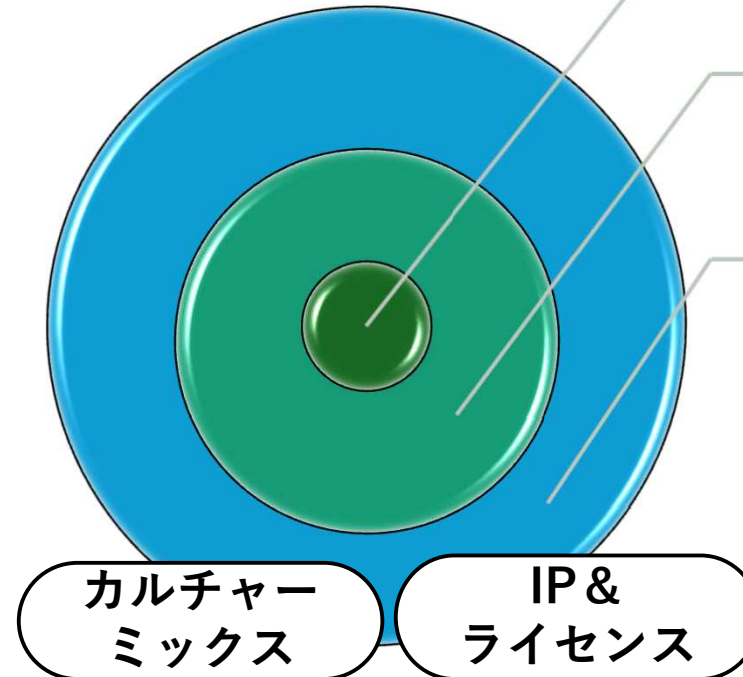


————コンテンツIP創造期————

2030年

インターナショナル コンテンツスタジオ

世界の都市を刺激する
文化をデザインし
新しい市場を創造



————IP成長 & ライセンスビジネス創造期————

- 東アジア文化Unity
アジア市場
- 世界クリエイターUnity
世界のトップクリエイティヴ
- 世界市場
北米/欧州/インド

PARCOのコンテンツ事業 -ゲーム開発-

～グループ人財交流による共創～

株式会社パルコ
文化創造事業本部 ゲーム事業開発部

山中 綾子

経歴

2018年度：株式会社大丸松坂屋百貨店

大丸百貨店 心斎橋店にて販売業務に従事。

2019年度：J. フロント リテイリング株式会社

経営戦略統括部 あたらしい幸せ発明部にて 新規事業開発業務に従事。

2021年度：株式会社パルコ

エンタテインメント事業部 コンテンツ事業にて展覧会の企画制作業務に従事。

2023年度：株式会社パルコ

新規ビジネス開発部 現ゲーム事業開発部にて、ゲームIPの催事・パブリッシング・配給事業に従事。

ミッション

ゲームIPホルダーとなること、IPを活用したライセンス展開を目指す

■主な事業内容

川上

ゲームIP開発事業(27年ローンチ予定)

ゲームパブリッシング事業(25年下期ローンチ予定)

川下

ゲーム催事事業

ゲームIP開発からゲーム催事、二次IP化によるライセンスの拡大展開まで、事業規模の大きな展開を想定。

二次IP化による ライセンスの拡大展開

アニメ化
ドラマ化
舞台化 等

ゲーム催事での 商品化・ライセンス展開

グッズ展開
催事展開
海外展開 等

ゲームパブリッシング 事業

ゲームIP開発事業

事業例



▲ 当社ゲームタイトル2作品の発表

1作品目：アナログゲーム(マードーミステリー)

※共同開発により著作権を50%保有

2作品目：スマホ+ARゲーム



▲ 人気TRPG作品をPARCO劇場にて初の有観客公演開催

TRPG：テーブルトークロールプレイングゲームの略



▲ 人気インディーゲームのイベント開催 & アニメ化発表の連動施策の実施。

アニメ化発表までを含め版元と連動。

コンテンツの話題性向上に貢献し、事業にも好影響を与える。

気づき

✓ グループ各社の長所、共有すべき各社の魅力

大丸松坂屋百貨店の長所

- ・「安心」を価値として提供できる堅実さ
- ・各事業の収益性を追求する姿勢



PARCOの長所

- ・時代の流れを汲むスピード感、柔軟性
- ・事業全体での収益を考えるバランス感

✓ 自社以外のグループ各社の情報、文化に触れる機会の必要性

✓ 出向者がグループ間コミュニケーションのハブになる

取締役会議長として臨む 当社ガバナンスの現状と課題

J.フロント リテイリング株式会社
取締役会議長

小出 寛子

取締役会議長として目指す取締役会のあるべき姿

- 2024年株主総会を経て、当社初の独立社外取締役の取締役会議長に就任
- 取締役会の実効性を実質的に向上させること目指し、以下の方針を掲げて始動

■ 当面の課題

- ・ 現中期経営計画に対するモニタリング強化
- ・ 「骨太の成長戦略議論」に向けた準備・分析の徹底

■ 取り組みの柱

1. より本質的な議論に向けたアジェンダ・セッティングの強化
2. 取締役会資料・提案の質の向上
3. 役員相互の信頼関係構築 → より建設的な対話と議論へ

取締役会議長就任後の変化と今後の課題

■ 見られる変化

- 社長、議長、取締役会室長の新協働体制による、忌憚のない意見交換と信頼関係構築
- 取締役会運営の強化（アジェンダ設定、資料の質、議論の効率の改善など）
- 独立社外取締役間のコミュニケーション機会拡大による相互理解の促進
- 事業に対する理解を深める機会の増加

■ 今後の課題

- 取締役会議論のさらなる実効性向上 → より中長期的・戦略的な議題、より高い視座での議論
- 新たな経営体制下における執行チームのリーダーシップの発揮 → 提案の質、執行のスピード、ガバナンスへの意識
- これまでの企業文化に紐づく思考・行動パターンからの脱却

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

 Well-Being Life



J. FRONT RETAILING