

— Top Message —

攻めの変革で、 新たな強みを実装する。

バックキャストで導いた3つの価値

2024～26年度中期経営計画の策定においては、2030年という一つの節目をターゲットにしながら、そこからバックキャストで考えるというプロセスをたどってきました。足元のこの1年は、大丸松坂屋百貨店、パルコといったリテールを中心に好調を継続し、コロナ禍からの復活を果たしましたが、これを2030年に向けた次のフェーズとどううまく接続していくかが、中計策定の一つのポイントでした。

短中期においては、現状の小売業界の中において消費を牽引している富裕層とインバウンドの両マーケットの追い風をいかに最大化するかが一番の命題だと思っています。2023年度のインバウンド売上は、百貨店ではコロナ前を超える671億円、パルコでも250億円を超えるレベルまで成長しました。

ただ、こうした状況がずっと続くかというと、私は決して楽観視はしていません。今のこのインバウンドの状況は、ラグジュアリー中心に動いていることを鑑みれば、かなり為替の影響を受けているのは間違いないでしょう。近年では、若年富裕層の台頭という新たな興味深い動きもありますが、百貨店業界全体としては、コロナ前はシュリンクが続けていたことを忘れてはならないということです。

従って、私は既存のフォーマットだけで持続的な成長を遂げるという見方ではなく、リテール事業の中で新しいビジネスモデルを作るということを同時に進めなければならないと考えています。その中で、今の追い風効果の最大化と新たに現れたマーケットの深耕、そして将来に向けた種まきを同時にしていかなければならないと考えています。そのため、この3ヵ年は変革期と位置づけ、2030年の飛躍に備えた積極的な投資も行い、スピード感を持って思い切った取り組みを進めていきます。

2030年のあるべき将来像の論議を経て、“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の実現に向けては、

3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を生み出す“価値共創リテラー”を目指していくことを導き出しました。

まず「感動共創」については、我々は商品やサービスの提供を通じて、消費者の生活に彩りを与えてきたという自負があります。その役割は維持・向上させながら、昨今低下しがちな社会の“体温”を上げることが我々の社会的な役割として位置づけようと考えました、そのキーワードが「感動」です。ワクワクする消費や心躍る体験などをお客様、そして従業員とともに生み出し、分かち合い、世の中の熱量を高めたいと思っています。

2つ目の「地域共栄」についてですが、言うまでもなく、我々のコアビジネスは店舗を軸に地域に根差したものです。店舗の魅力化で街を活性化させ、そして街が活性化した結果として我々の店舗もさらに成長する。言わば、一種のエコシステムを地域の皆様と築いてきましたが、店舗の営業活動だけでなく、エリアの外部企業や地域行政と連携した取り組みなどを強化していくことで、これまで以上に地域の中で必要不可欠な存在になりたいと思っています。

3つ目の「環境共生」については、これまでも環境面の取り組みにおいて業界をリードしてきたと自負していますが、多くのお客様と接点を持つリテラーであるからこそ、サステナブルな社会にもっと貢献できることがあるのではないかと考えるようになりました。結果として、環境と共に生きる社会づくりに対して誰もが貢献できる文化を醸成する役割を果たすべきだということに行きつきました。

これまでもサステナビリティ経営ということを申し上げてきましたが、より分かりやすく言語化したものがこの3つの共創価値であり、価値共創リテラーということになります。我々の企業活動全てが社会価値と経済価値の両方につながる—これは「先義後利 諸悪莫作 衆善奉行」という社是の実践そのものです。当社グループは、いつの時代にもそういう存在であり続けたいと考えています。

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

より大きなシナジーを発現させる

当社グループは、単純な百貨店グループではなく、様々な個性を持つ人と企業が集まった多様性に富んだグループであると言えます。

これまでもシナジーは一定の成果を上げてきました。例えば、大丸心斎橋店では北館をパルコに転換し、ほぼ一体化した商業施設を開発しました。また、松坂屋上野店では南館にPARCO-yaという新業態を展開しました。そうしたことが物理的、立地的に可能な環境下においては、大丸松坂屋とパルコのシナジーは色々な形で生み出されています。逆に言えば、そういうコンディションにないエリア・店舗においてはまだまだ伸びしろがあると認識しています。

さらなるシナジー創出に向けて必要なのはグループ内での

相互理解だと思っています。事業会社なので個々の利益の最大化がミッションとなるのは当然ですが、グループ全体の成長を視野に入れた取り組みができるよう、精神的・風土的な融合という面で大いに改善する余地があると思っています。

本年3月の人事において、パルコ出身者を大丸松坂屋百貨店の基幹店である東京店と札幌店の店長に就け、一方「ザ・ランドマーク名古屋栄」においてパルコが中心となって開発を進める新しい商業施設の計画準備室長に大丸松坂屋百貨店の出身者を充てました。当社ホールディングスには数年前からパルコの役員クラスが入っていますが、今回は事業会社の営業トップクラスの相互交流を始めています。その下のレイヤーでも交流が進んでいますので、グループ合同研修などと合わせて一層理解を深め、ワンチームとしてグループの成長に取り組もうとしています。

シナジー創出に足りないのは相互理解。

ここに踏み込む。

我々グループが特にシナジーを発揮できるのは、顧客、エリア、そしてコンテンツにあると考えています。

まず「顧客のシナジー」については、これまで百貨店、パルコそれぞれで顧客の会員化を進めてきましたが、今後は、グループ全体での顧客戦略を実現していきます。パルコは百貨店よりも若年層に支持されていますが、パルコを卒業する年齢を迎えた時に「今後は大丸や松坂屋で買物をしよう」という道筋ができるのが理想です。そのために何ができるかを考えています。

分かりやすい例として挙げられるのは、ポイントの融合です。大丸松坂屋百貨店とパルコのポイントは、心斎橋では一部交換できる仕組みを作っていますが、現状は別々のポイントであるというのが実態です。ポイントの共通化ができれば、ポイントをどちらの店舗でも使う、あるいは、パルコのファッションで買ったボ

イントで隣の百貨店のデパ地下で何か買って帰るようなことが可能になります。あくまで一例ですが、そういうことのスタディを始めています。

「エリアのシナジー」については、当社グループの開発可能なポテンシャルのあるエリアとして、札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸、そして福岡を重点7都市と位置付けています。先ほども触れましたように、上野や心斎橋ではこれまでもハード面でのシナジーはありましたが、現在は、大丸松坂屋百貨店とパルコに加え、昨年設立したデベロッパー事業を営むJ.フロント都市開発や、決済・金融事業のJFRカードなども交え、エリアの中でどのような融合ができるかを試行錯誤しています。さらにはグループ外の企業・行政も含めて連携する取り組みを進めていきます。その中で、まずモデルケースを名古屋の栄エリアで作りたいと考えています。

「コンテンツのシナジー」については、シナジーの前に、まずは当社が商品やIP(知的財産)などのコンテンツの保有を目指すということからお話ししなければなりません。これまで当社グループは、商品を仕入れたり、テナントを誘致したりするアソートメントで独自の価値を創造し、お客様に提供することを中心としてきました。しかし、そうした取り組みだけではどうしても同質化というリスクから逃れることはできません。そのため、当社が自ら「コンテンツホルダー」として、お客様に独自の商品やサービスを提供する新たな成長軸を実現したいと考えています。かつて、百貨店としてプライベートブランドを展開した実績はありますが、今回は、M&Aなども視野に入れながら、これまでより一歩踏み込んだ取り組みを想定しています。今中期経営計画として設定した成長投資枠500億円も積極的に活用していきます。グループのノウハウを結集・融合させることにより、百貨店はMDコンテンツ、パルコはIPコンテンツを開発・保有し、成長させることを目指します。

名古屋エリアの共創がグループの変曲点へ

当社が名古屋・栄エリアで実現しようとしていることは、今後のグループのポテンシャルをご理解いただく上でも大変重要なエポックになると思います。すでに松坂屋名古屋店と名古屋PARCOは隣接していますが、2026年には「ザ・ランドマーク名古屋栄」が竣工を予定しています。その地下2階から地上4階におい

7エリアの成長余地。

これらが未来へのアドバンテージになる。

松坂屋名古屋店の大型改装は8フロアにおよびますが、若年富裕層、MZ層の開拓に向けたラグジュアリーの強化とともにファッションフロアの再構築が大きなテーマとなります。百貨店の婦人ファッションをどうするかということはコロナ前からの本質的な課題でもあり、名古屋店ではここに切り込んで行きます。具体的には、本館3、4階で6割のテナントが入れ替わる大幅な刷新となります。店舗内装には著名建築家の永山祐子さんを起用し、圧倒的な店舗空間を創造します。松坂屋名古屋店で具体化する、リアル店舗ならではの五感を刺激する変革のエッセンスを他の基幹店にも順次展開していきたいと考えています。

名古屋PARCOは東館と西館の大型改装を実施し、東海地区ナンバーワンのポップカルチャーの集積を進めるとともに、MZ世代に向けたファッションゾーンの再構築を行います。特徴をより明確化することにより、広域からの集客を狙っていききたいと考えています。

このように、既存の松坂屋名古屋店と名古屋PARCOが強みをより強くする取り組みを進め、さらにそこに「ザ・ランドマーク名古屋栄」が加わります。我々の強みはグループ力を結集し、エリアとして強くできることであり、点ではなく「面」で戦えるところにあります。

て大丸松坂屋百貨店とPARCOのノウハウを融合させた新たな商業施設を展開します。名古屋地区全体で今後の開発状況を俯瞰すると、その軸足は明らかに栄エリアに移りつつあります。

松坂屋名古屋店、名古屋PARCO、そして新たに加わる「ザ・ランドマーク名古屋栄」も含めて買い回りを強化し、さらに外部との連携によって栄エリア全体を活性化させ、ここを目指してわざわざ来ただけのような“デスティネーション”にしていきたいと思っています。

こうした取り組みをより確かなものとするため、ホールディングスに「エリアマネジメント推進プロジェクト」を組織として設置しました。栄エリアにおいて、グループ内外の連携を深め、地域に価値貢献するための戦略を推進していきます。併せて、実効性のある推進体制確立の下で、具体的な連携施策の実現をはかっていきたいと考えています。

栄エリアでは最近変化も見え始めています。これまではセントレアにはいらっしやるのですが、名古屋を通過してそのまま飛騨高山、北陸方面に向かう方が多くなったためか、松坂屋名古屋店のインバウンド売上はそう大きくありませんでした。ところが、今年度に入ってこの売上が急速に伸びてきており、第1四半期時点では前年同期の6倍強となっています。今、松坂屋名古屋店は大型改装の最中にあり、4フロアをクローズしている状況ですが、前年比プラスで推移しています。その原動力のひとつがインバウンドであることは間違いありません。名古屋へのインバウンド顧客の流入は、2026年度に向けた当社グループの仕掛けによって、さらに確固たるものになっていくと考えています。

名古屋以外では、福岡エリアで2030年に向けた“天神ビッグバン”がすでに進みつつあり、また先般新たに発表した大丸心斎橋店南館の完全取得によって同エリアにおける開発のオプシオンも増えました。そうした可能性を秘めたエリアが当社グループには7エリアあるというのは、未来への成長に確実につながる大きなアドバンテージであると考えています。

コンテンツにこだわる意味と意義

当社グループの強みとして、顧客資産と店舗資産があります。これをうまく活用してコンテンツを育てていくことができると考えています。つまり、数百万人の当社優良顧客に「次にどんなものをお求めになりたいか」という声を直接聞くこともできますし、あるいは店舗でトラフィックの良い場所に育てていきたいコンテンツを展開し、認知度を高め、それによってグループ外に出店していくこともできます。グループの強みと将来に向けた成長の絵姿をつなぎ合わせるのがコンテンツだと思っています。

そのプロセスにおいては、お取引先様と一緒に開発ということ

もあるでしょうし、M&Aによってグループ化することもあるかもしれません。全く違うベクトルで、店舗でつながりの強いエリアにおいてローカルのコンテンツを発掘し、それを全国の店舗網やWEBで取り上げ、さらに出資して当社グループの中で取り上げていくということもあるでしょう。多彩な道筋があると考えられます。

本年3月に設立した事業承継ファンドもその一つです。事業承継を課題としている地場の有力コンテンツを持つ企業をサポートしながら、最終的にそのファンドを通じて当社グループ内に迎え入れるということまで視野に入れています。

中核事業の百貨店あるいはパルコが全国の主要都市に立地の良い店舗を展開できているのはアドバンテージです。建て替えやリニューアル、あるいは再開発によってバリューアップのポテンシャルは大いに有していると言えます。一方で、国内での多店舗化によって今後の成長を目指すことが難しいというのは自明のことです。我々はグループの実店舗に頼らないビジネスの軸を持たなければならないと考えています。

当社グループの強みを突き詰めていくと、「目利き力」ということがキーワードとして現れます。大丸松坂屋百貨店は商品・サービスを発掘し、海外ラグジュアリーブランドとの独占契約を結んでいた時代もありました。また、パルコは独特な感性と情報収集力で、世に新しく出てきたものをいち早く取り込み、たびたびヒットさせてきました。このように、これまで「目利き力」は仕入れとテナント誘致に生かしてきましたが、今後は「出資による保有」という新たなコンテンツとの付き合い方に適応させていきます。

一方で、当社グループの課題は海外に商業施設を持っていないことです。収益性の低さにより90年代後半から海外に展開していた大丸、松坂屋は撤退し、資本関係のない上海新世界大丸百貨を除くと、現在は全くありません。人口動態から見ると国内マーケットは必ずシュリンクする中、海外事業のあり方を検討する必要があります。

もうひとつの課題はEコマース。アナザーアドレスのようなサブスクリプションの新しい取り組みもありますが、Eコマース売上は中

元・歳暮ギフトが大半であるのが実態です。思うように拡大できない理由のひとつに、自社だけで扱えるコンテンツが少ないという点があります。デジタルは、生産者が直接お客様とつながることができるのが利点のひとつなので、コンテンツを持たない事業者はよほどの規模や差別化ポイントがなければ成功は難しいと思います。

つまり、自分でコンテンツを持つことは、ECビジネスの拡大につながりますし、海外ビジネスとしても店舗を出店するのは大きなリスクが伴いますが、コンテンツを出店・輸出することは可能だと考えています。

例えば、当社はタイ・セントラルと提携をスタートしようとしています。海外パートナーの商業施設の中に我々のコンテンツをテナントとして出店することが考えられます。そこで、J.フロントリテイリング、あるいは大丸松坂屋百貨店、パルコということが分かるようにしておけば、商品を手にとったお客様が、日本に来た時に、当社グループの店舗に親近感を持って店に足を運んでいただけるかもしれません。言わばインバウンドの2次的な効果なども含め、様々な観点から進めようとしています。

人財育成は最大のミッション

ただし、コンテンツを持つだけではうまくいかないのは明らかです。コンテンツを成功させるケイパビリティ、つまりその源泉となる人財が重要となります。

当グループにはバイヤーやストアプランナー、スペシャリストなど目利き力のある人たちが多くいます。この人たちの知見をもっと活用できと思っています。一方で課題は、MDやIPといったコンテンツを持った時にそれをより発展、成長させていく能力であり、このためには既存人財の育成に加え、新たな人財の採用やそうしたケイパビリティを取得するためのM&Aが必要になります。

コンテンツの取得ルートを多元化していくことと、取得したコンテンツを成長させていくケイパビリティの実装、この2軸でコンテンツビジネスの実現に近づけたいと思っています。

失敗は挑戦の証。

挑戦することを文化として根づかせる。

中長期の持続的な成長に欠かせないのはやはり人財です。私の最大のミッションは、人財育成であると捉えています。人財育成はある程度の長期スパンで考えていかなければなりません。今までの会社と社員の関係ではなく、社員が会社の力を使って自分のWillを発現する、やりたいことを会社の力を使って実現する、それが会社にとっての成長の原動力になる、そのようなサイクルを作っていきたいと思っています。そのためには、風土の活性化も必要ですし、人財に投資して教育をレベルアップさせていくことも必要となります。さらに、社員のアイデアもきちんと拾い上げ、いいものは会社として投資し、事業として育てていくこともあるでしょう。多段階、多角的な取り組みをそういったサイクルの中で作っていきたいと考えています。

当社のJFR WAY、つまりビジョン実現に向けた5つの行動指針のひとつに「失敗を恐れず挑戦しよう」ということがあります。私は、この考えを本当に大事にしていきたいと思っています。つまり、失敗というのは何かにトライした確かな証です。だから、結果としての失敗ではなく、トライしたこと自体が重要なのだということを文化としてしっかりと根付かせていきたい。どうせやっても無理だろう、と始める前からあきらめるのではなく、挑戦しようという人の背中を皆が一緒になって押していくようなグループになることが重要です。

当社がこれまで成功してきた源泉のひとつとして人的資源管理を中心としたコストコントロールをうまく進めてきたことがあります。一方で、そうした成功体験があるばかりに、人的資源管理

から人的資本経営への転換が他の企業に比べても難しいというところがあるのではないかと感じています。まずコストという意識が出てくるのはすごく大事なことでありますが、今はデフレからインフレ局面に転換しようとする中で、トップラインを上げていくために果断に投資を仕掛けていかなければなりません。

コストコントロール力は強みとして持ちながらも、リターンを追求するための人財投資を積極化するという、ある意味大きな意識転換が必要となっています。今のような、正解がひとつとは限らない時代であるからこそ、様々なケイパビリティを実装していくことが求められます。風土を変え、新しい方向に向けていくことについては、高い壁、あるいは分厚い壁があることも覚悟は

投資家とベクトルを合わせる。

企業価値向上は共通の目標。

利のある世界”に大きく変わろうとしています。そうなれば当然、我々の資本コストの認識も改めていく必要があると同時に、将来に向けては我々が追求すべきROEやROICの達成すべき水準も引き上げていかなければなりません。

今中期経営計画は投資先行フェーズという位置づけになりますが、そうした中でも確実にROE8%以上を達成すると同時に、中長期的にはROE10%以上を目指すことができる事業構造への変革を果断に進めていかなければならないと考えています。

ROICについては事業別にWACCを認識するとともにそれをハードルレートとして事業別にROICの向上をはかっていきます。事業別に見たときに既存事業でROICが高いのはやはりコア事業のリテールとなります。そうした中で、長期的な成長を目指すために、なぜリテールよりもROICが低いデベロッパーに積極投資するのかということを投資家様から問われることもあります。

我々がデベロッパー事業に積極投資していくのは基本的には当社がすでに保有する資産を有効活用し、収益を顕在化させることをメインとしています。デベロッパー事業で開発を進めるのは、延いてはコア事業のリテールをより強化する、つまりリテール事業のROICをより高めるということを主眼に置いたものです。ただ、そうしたストーリーの解像度をさらに高めることが必要と認識していますし、PERを向上させるためにもそこは意識していきたいと思っています。

その一環として、大型物件開発を進めている重点エリアにはホールディングスがエリア内のシナジーを具現化していく体制を構築することとしました。大型開発案件を契機に、エリアにおけるグループトータルとしての収益向上に対する責任と権限を明確化し、グループシナジーの最大化をはかりたいと考えています。

その実現に向けては、ROIC経営を現場にまでしっかりと浸透させていくことも不可欠です。そのため、この夏、事業会社ごとにROICプロジェクトを立ち上げ、実効性の上がる推進体制を構築しました。私自身も、社内で機会あるごとにROICには言及するよう意識しており、先日実施した私とグループ従業員との直接対

話です。だからこそ、人財育成は私が先頭に立つことで、時間を掛けながら責任を持って進めていきたいと考えています。

資本コストを意識した経営で企業価値向上へ

当社は、現状においては株主資本コストを7.0～7.5%、WACCを4.0～4.5%と認識しています。これらを上回るROE、およびROICを持続的に達成することが中長期的な企業価値向上につながります。昨年度はこれまで中期的な目標水準として掲げてきたROE8%をクリアし、ROICも5%以上とすることができました。

しかしながら、日本はデフレの出口に差し掛かるとともに“金

話である「キャッチボールミーティング」でも中期経営計画の説明の中でROICと現場との関わりの深さについて話しました。

なお、今年度からはROICを役員報酬における達成すべき経営指標として採用するとともに、より株価を意識した経営を推進するため、TSRも取り入れることとしました。つまり、投資家の皆様と同じベクトルで企業価値向上をとともに目指す枠組みが一層強化されたこととなります。資本市場との対話を深めることにより、経営の実効性を高めていきたいと考えています。

併せて、配当性向はこれまでの30%以上から40%以上へと引き上げるとともに、キャッシュフローの状況を見ながら適宜自己株買いも実施し、この3ヵ年では株主還元として450億円以上を配分することとしました。

今中期経営計画で大事なことは、長期目線による攻めの変革を貫いていくことです。この3ヵ年の具体的な成果が当社グループの未来を決めるとの覚悟を持ち、失敗を恐れず、思い切った挑戦を何度も重ねながら、新しいグループを築いていきたいと思っています。

