

J. フロントリテイリング

「IR Day」質疑応答要旨

日 時：2024 年 12 月 10 日（火）15:30～17:20

<質疑応答>

Q. 事業領域をまたいだグループ内での人財の異動は現状で年間どれぐらいか。またこれを 2030 年にどれぐらいにしていきたいようなイメージか。また人財の異動以外にも、例えばグループ内の勉強会、交流会のような定期的なコミュニケーションの機会は既にそれなりにあるのか。

（今津執行役）

A. 事業領域、各グループ会社間で異動、出向している人財は、現時点においてグループ全体で約 900 名。年 2 回の公募を通じては、1 回につき 30 名から 40 名ぐらいが異動しており、手挙げの数とともに公募のポスト数も年々増えている。先ほど 2030 年には人財交流の比率は 20%とお伝えしたが、これはイメージとしては人財交流を目的とした出向を現状の倍近くまで伸ばしていきたいと考えたものである。

現在、大丸松坂屋百貨店の人財はパルコや JFR カード、J. フロント都市開発、J. フロント建装など、またパルコの人財もホールディングスや大丸松坂屋百貨店、J. フロント都市開発など、グループ内での出向が増えてきている。決してリテール間だけでの異動ということではなく、非リテールの事業も含めてグループの全員が異なる事業を経験するチャンスがある。もちろん本人の意志意欲を重視していくが、異なる事業を経験していく人財を増やしていきたいと考えている。

人財の異動以外では、例えば先ほどご紹介したデジタル人財のプロジェクトなどはグループ横断で進めるもののひとつである。その他、階層別研修等はすべてグループ横断的に開催している。今後も勉強会やカルチャー変革のための施策についてもグループ横断で展開していくものを増やしていきたいと考えている。

Q. グループ内で横串を刺す体制づくりについて、組織設計の面から補足いただきたい。

（今津執行役）

A. 基本的に各事業体にコーポレート機能も含めて備えているのが現状であるが、一部のコーポレート機能は、ホールディングスに集約するもの、あるいはシェアードサービス会社に集約をするものが徐々に増えてきている。

今後も、ホールディングスに集約していく機能も一部あるし、グループ横断でいかに業務効率を上げながら質を向上できるかというところを考え、単体だけではなく、グループ全体で組織設計も考えていきたいと考えている。

（小野社長）

A. 少し補足をさせていただくと、本日の説明会前半でグループ最適ということを申し上げたが、決して組織のつくり方を効率観点だけではなく、グループ戦略を推進しやすいような環境整備の一環として進めている。

具体的には、この 9 月にホールディングスにグループ顧客戦略担当を設置した。今まで顧客管理と顧客とのタッチポイントのつくり方は、大丸松坂屋百貨店、パルコ、JFR カード、GINZA SIX それぞれバラバラであった。これを一元化しなければグループの総合力発揮にはつながっていかないという観点で、ホールディングスに組織を新設し、まずは大丸松坂屋百貨店で顧客戦略の長を務める部長級の人財、同じくパルコの顧客政策、CRM を担当する部長級の人財をホールディングス兼務という形で一緒に業務を始めている。こういった取り組み領域を徐々に広げ、グループシナジーの具体的な創出につなげていきたいと考えている。

Q. 小出議長から見た、人財配置や今の横串の組織、取り組みに関する具体的な課題と伸びしろがあれば教えていただきたい。

(小出議長)

A. ホールディングスと各事業会社という組織の在り様から、どこを集約してどこは権限移譲していくのかというのが非常に難しく、一つの正解はないと思う。各会社が置かれているフェーズによってはバランスを変えなければならないときもある。今、小野社長の下で、そこはかなり大きくメスを入れ、今まですぐにはできなかったことも、とにかく行動していくことで、非常にアクションのスピードは速くなってきていると感じる。

ただ、そう言いながらも、すぐに全部を簡単に解決できる話ではなく、やはり組織というのは人が絡んでいるので難しいところはあると思うが、根気強く、しかし決断すべきときには決断してもらわなければならない。ホールディングスの役割としてグループの全体最適目線、そして大きな成長に向かっていくという、その目的を忘れずにつらい決断もしてもらうことを期待している。

(小野社長)

A. つらい決断ということも含めて、しっかり推進をしていきたいと思っている。私がこだわっているところは、今回の人財戦略についてかなり多岐にわたって話をさせていただいたが、本質的なことは二つだと思っている。

一つは、スキルだけに着目せず従業員一人ひとりに向き合い、そのマインドを伸ばすことにより、意志、能力の両面を育てていきたい。これが最初に申し上げた営業改革という成功体験からの脱却につながっていくものだと考えている。

もう一つは、健全な形で人的生産性を高めていくことが必要。私は社内で三つの形で生産性を高めていこうという話をしている。一つは事業生産性であり、これは資本効率、資本生産性と同じような考え方である。人的生産性という観点でも、一人当たりの人的生産性が高い事業と低い事業が、未だグループの中には当然混在している中で、より人的生産性が低い事業から高い事業に移し替えていくということが一つのベースとしての考え方になると思っている。二つ目が業務生産性であり、AIの活用やDX化の進展によって、今までの業務をデジタルで代替することで業務の生産性を高めていこうということ。これはデジタル、システム領域の担当者に号令をかけている。三つ目が人的生産性であり、一人ひとりの能力と意志をアップさせていく。この三つの掛け算によって、決して一人ひとりに過剰な負担がかかる状態ではないが生産性が高い、という企業を実現し、利益を生み出し、それをしっかり従業員に還元するというサイクルをつくっていききたいと考えている。

Q. 百貨店とパルコのお互いの文化が融合すると、すごく面白いものになるだろうと思う。一方で、両社とも正社員よりむしろ取引先の従業員が多い状態なので、それぞれの文化の中で長年働いてきた社員だけではなく、取引先の人たちの意識も変えていかなければいけないと想像する。取引先の人たちも含めた人財戦略、人的資本をどのように考えているか。

(小野社長)

A. 私は1年間パルコに出向し、パルコとお取引先との関係、そして大丸松坂屋百貨店とお取引先との関係の両方を見てきたが、やはり違いがある。パルコは昔からお取引先とはイコールパートナーシップという考え方を持って接しており、非常に情報が入ってきやすい関係性を構築している。

百貨店とパルコがお互いの良いところをしっかりと高め合っていくということに尽きると思いながらも、今から目指していく価値共創リテラーの基本的な考え方においては、お取引先もパートナーの一つとして認識しながら、今までに百貨店の中で実現し得なかったような新しい売場の開発やイノベーションを起こしていく必要があると思っている。

百貨店事業会社だけではわかり得なかった部分を、パルコでお取引先と関係を構築してきた人財の活用、例えば大丸札幌店、大丸東京店はパルコ出身の店長人財が就いているように、そうしたエッセンスを百貨店に導入することにより、新しい関係性構築を通じたアウトプットが出るものと期待して

いる。

Q. 小野社長の新体制になることが発表されたとき、指名報酬委員長から「今の能力というよりも、これからの伸びしろを最大限評価したと理解してほしい」ということが言われていた。まだ半年余りしか経っていないので時期尚早かもしれないが、小出議長から見て、新体制になってどういった新しい変化が現れているのか。

(小出議長)

A. 指名委員会委員長が申し上げていたように、今の時代に求められる社長というのは、守りの人財から攻めの人財へと移り、そのためには現在の枠を超えたような観点で変革を構想できる強いリーダーシップと胆力が必要。そのために、過去の経験値よりも将来への可能性に期待しているという話をしたかと思う。

実際に、小野社長は若さという年齢の話ではなく、非常にエネルギーレベルが高く、行動力、決断力があり、メッセージの明確さやコミュニケーション能力の高さが強みだと感じている。もちろん、まだまだ試行錯誤しながらやってみて、上手くいかないところもあると思う。そこを恐れずに突き進んでいく力があり、どうしてそうしたいのかということ伝えるメッセージ性が非常に強みとしてあるので、周りを引き込んでいくことができていると感じている。

これからの期待としては、今までと違う経験値、違う思考、伝統的なやり方とは違う形で革新的なことができる可能性を秘めていると思うので、長期的に会社をどう変えていきたいのかという思い切ったチャレンジをしてほしいと社外取締役の間でも話をしている。

まだ改革を始めて半年なので、すぐに改革すべきところ、できるところに手を入れて成果を出していこうとすることは理解できるが、今後はもっと視座を上げて新しい発想で未来を描いてほしい。そこから出てくるチャレンジに関しては、社外取締役も喜んで背中を後押しする。そこに必要な助言、アドバイスを言いながら後押しをしていきたいと社外取締役みんなで考えている。社内視点ではなく、顧客、消費者視点でどのような価値を提供できるのか、その辺りの提案をこれからどんどん聞けることを大変楽しみにしている。

(小野社長)

A. 私からは、2点の観点で申し上げたい。一つは、社長と議長の関係。前体制においては好本社長と山本議長という体制だったが、この2人は元上司部下という関係で、双方とも百貨店で長く社長として勤めていたことから、いわば阿吽の呼吸で取締役会体制、取締役会の運営がなされているところが多分にあり、この良いところは当然あると思うが、逆に難しさもあったと思う。

小出議長からの説明にあったように、議長とは取締役会が終わってから必ず時間をとって、今日の取締役会がどうだったかということを中心に、かなり忌憚なく話ができていると私は思っている。そういう形でまだ半年であり、取締役会の実効性を高めるという観点でさらに良くなっていくという期待感を持っているので、ここは愚直に続けていく。

もう一つは、私自身の最大の課題認識として、やはり執行が取締役会に対してより強くなければならないということである。以前の統合報告書にあった社外取締役インタビューの中で、執行の背中を押したくなるぐらいもっと思い切ったことをしてきてほしい、提案してきてほしいというコメントが非常に印象に残っている。

当社は非常に真面目な人財が多いので、取締役会のことを「上司」のように位置づけてしまっているところがどこかにあったのではないかと。私はそれが一番危険だと感じており、むしろ執行のWillをしっかりと出して、そのWillが行き過ぎた場合、リスクが大きすぎる場合に、ブレーキを踏んでもらうのが取締役会の存在だと思っている。自分たちのやりたいことをはっきり、そして思い切った取り組み、戦略の打ち出しを執行の中でさらに突き詰めていきたいという思いが強い。引き続き、実効性が高まるように努力をしていきたいと思う。

Q. パルコとのシナジーが未発現だったという課題について、人財交流が必要だろうというところは理解した。一方、プレゼンの中で、2030 年のグループ人財交流が 20%となっているが、2023 年実績の 12%から 7 年かけて 8%ポイント上げるということになる。外から見ていると、このことが速いのかどうかはわからず、20%という水準そのものも高いのかどうかもよくわからない。従業員の半分が 50 代以上ということなので、残り 50%の人たちを分母にすると 20%というのはすごいのかもしれないが、残り半分の 50 代以上の人を置き去りにしていたら、やはり変化も遅いだろうと思ったりもする。この 20%という目標水準やタイムラインの背景をもう少し教えてほしい。

また今日のプレゼンにおいては、この人財交流の定義が「出向」ということなのかという印象を受けたのだが、出向までしなくても交流できる部分はいくらでもあるのではないかと考えている。出向ではない交流も活発にしてスピードを上げたいというような話があれば教えてほしい。

(今津執行役)

A. 20%という数字を決めた背景については、我々ももっと高い目標を置きたいという思いは持ちつつも、私の説明の中でも申し上げたように、現在、人事制度が各社で違っている部分もあるので、異なる制度、評価体系の中で出向を増やすことをまず進めていく。そうすると、従業員個人の納得性や出向元での昇給や昇格に影響する可能性があることも想定しなければならない。そのために、まず基盤をつくりながら、本人の意志、意欲による異動を今後増やしていきたいと思っている。従業員本人の Will をどう高めていくか、つまり「私はこの仕事をやりたい」と思ってもらえるようにするため、「グループにこんな事業がある」ということを従業員に知ってもらうことも含めて、さまざまな施策を 2024 年下期、2025 年からしっかり取り組んでいきたいと思っている。

これまでの出向、異動配置は公募も行っていたが、どちらかという組織ニーズというものが多かったと考えている。今後に関しては、本人の Will に基づく異動を多くしたいということと、その本人の活躍がスムーズに評価につながっていくような基盤をここでしっかりつくっていくことを考慮し、2023 年度の 12%から 2030 年度は 20%という数字を置かせてもらった。

(小野社長)

A. 50 歳以上の人財の活躍拔きに会社の変革、新しい価値共創リテラーに向けた変革は絶対実現できないと私は思っている。客観的に見ると、私が来年 50 歳、大丸松坂屋百貨店の宗森社長が私と同期であり、過剰に若返りが過ぎているということを踏まえてどうあるべきかを考えないといけない。特に平成元年から 4 年ぐらいの人数がかなり多いが、まだまだ新しいチャレンジもしながら生産性の発揮をしていただく必要があると思っている。

出向者のパーセンテージによる目標感の話があったが、ここについては、パーセンテージだけを見ると 12%から 20%になるが、中身の質として今日の段階でまだ話ができないところも多分にあるので、その辺りを踏まえた答弁になっている。今までは業務効率の観点での人財交流として、シェアードサービス会社に業務を集約するために出向が行われることもあり、そうした人財が 12%の中には入っている。これからは、よりトップラインを高めていくために、コア事業においても人財交流を活性化する。その中での出向として、今申し上げたような目標感で進めていくことが背景にある。

人財交流の定義はもちろん出向ということだけではない。一部コーポレート機能の採用や研修についてもグループ共通で行うということを進めていく。さらに、各エリアにおける経営者としてのミーティング、メッセージ発信の場を設けていくことをこれからも続けていく。グループ事業会社の横断的な研修がかなり進んでおり、各階層別の研修も全てグループの対象者全員を集めている。私も社長になってから 10 回ほど部長研修に参加しているが、こうした場でも、グループの中にこんな事業をやっている会社があるのを知らなかった、といったような人が未だにいるのも事実。逆に伸びしろがまだまだあるということも踏まえて、ありとあらゆる観点での人財交流を進めていきたいと考えている。

以 上