

企業名： J.フロントリテイリング株式会社

レポート名： 統合報告書 2021

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

消費者の暮らしに寄り添い、様々に多様化する生活スタイルの不安や心配を取り除き、新しい体験や感動を与えられるような企業を目指しているということが分かった。また、常に新しいものを取り入れ、発明し、変革を起こすような企業でありたいということは、グループビジョンやトップメッセージからもひしひしと伝わってきた。企業としてのスタンスが統一されており、この会社の目指す姿が読者に強く印象づけられるようになっていると思う。しかし、具体的にどのような不安があり、それをどのように解決していくのか、過去にはどのようにしてそのビジョンの実現に取り組んできたのかという具体例があると、消費者がより企業を身近に感じることができるといった。

サステナビリティ経営についても、7つのマテリアリティのそれぞれでビジネスチャンスを生み出し、社会的価値と経済的価値の両立を目指すということは伝わってきたが、新しいマテリアリティの追加やマテリアリティの更新について紹介するばかりで、これまでの取り組みや達成度がわからないため、具体的にどのようにこのビジョンを達成していくかはよく理解できなかった。

まとめると、企業の目指す理想像は理解できたが、そのための具体的な道筋や施策などは不明なままだった。しかし、コロナの影響で先の見通せない時代であることも確かなので、その中で社会のニーズに機敏に反応し、新たな価値を生み出していくという姿勢は、理に適っていると考えた。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

商業プロデュース能力、優良顧客基盤、取引先クリエイターなどのパートナー、都市部の不動産資産が強みであることが分かった。しかし、具体的にどのように優れているのか、競合他社と比較した際にどのような点で勝っているのか、企業独自の価値はどのような点にあるのかはよく分からなかった。無形資産は目に見えないという性質上物は言いようというイメージがあり、どうしても優位性の根拠として薄くなってしまうため、独自にデータを集めるなどしてそれを裏付けることができればより説得力が増すと考えた。特に3点目の独自の価値は、他社との差別化を図り、コロナによる打撃から一刻も早く復活するために強く押し出していかななくてはならない点だと思うので、他には無い魅力を分析し、より主張した方が良く考えた。

## 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

「リアル×デジタル戦略」によってパルコの背負う時間と場所の制約を克服し、オンラインにも市場を拡大するというのは分かるが、デジタルはリアルな店舗とのシナジーがあるため店頭における付加価値の向上の努めるといふ部分は理解が追いつかなかった。店頭における付加価値の向上はもちろん大切であり、上質な顧客体験の提供という企業のビジョンにもマッチしていると思うが、それがどのようにして時間と場所の制約の克服につながるのか想像がつきにくかった。おそらく店頭を重視し、そこにデジタルを融合する形で取り込むことで、現在店頭にある付加価値である「人」を介したサービスを、場所や時間の制約が少ないデジタルの世界にも持ち込もうということなのだと理解した。

「プライムライフ戦略」では、外商顧客化の推進による富裕層顧客基盤の拡充やアプリを通じた顧客開拓など、有料顧客基盤のさらなる拡大、充実を目指していることが分かった。

「デベロッパー戦略」では、不動産事業をパルコに一元化し、百貨店あるいはパルコ単独では実現の難しかった大規模複合施設を含む店舗の共同開発をより一層推進することで、強みである都心部の不動産資産を活かし、百貨店、PARCO SCにつぐ第3の柱を築き、より頑健な事業ポートフォリオを構築することができるということがよく分かった。デベロッパー事業への変革や具体的に成長の余地を秘めたエリアなども詳しく具体的に書かれており、イメージが付きやすかった。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

「人財戦略」について読むと、人財育成の精度はかなり充実しており、自身の人的資本の価値向上も達成可能だと考える。従来の職務成果主義と異なり、人財力に焦点を当てた人事制度では、個々の社員がより注目されその総合力が判断されるため、人としての価値の向上に努めざるを得ないことは間違いないと考える。「人は仕事を通じて成長する」という考えのもと、若手人材の早期の重要ポストへの登用が行われており、採用・配置・評価・育成の4つの要素を連動させ、人材の育成を図っている。一方で、研修などの人材育成の制度も充実しており、キャリアステージやライン登用時に行う全体研修とともに、次期経営人財の育成を目指した「JFR塾」など選抜型研修を実施している。また従業員向けの自己啓発講座として「キャリアサポートカレッジ」を充実させ、受講終了で会社からの補助が受けられる仕組みとしており、従業員の「自ら学ぶ」という姿勢と組織風土の醸成に繋がっており、自らの価値の向上に努めやすい環境と言える。また、今後はグループ共通の育成体系を再構築し、事業領域にかかわらず汎用性の高い内容を充実させていくため、幅広い分野での能力形成が見込め、自らの適正領域を見極めてより高度な専門性に特化した人材となることも期待できる。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

全体的に企業としての目標や将来像はよく書かれているが、それを実現するための具体的な道筋はやや不明な点が多いように感じた。特に、過去にはこのような施策がこのよう

効果を生んだといったようなデータを示すことで、イメージも沸きやすく、より説得力がある説明になると考えた。

また、全体的に細かい文字が多く、3つの戦略などの重要な点についての強調が少なく、どこを読めば知りたい情報があるのかが少しわかりづらいと思った。

価値創造プロセスの図やページ左上の表示は勿論、小見出しにも分かりやすいキーワードが含まれていると良いと思った。例えば、「"体温"でつなぐ、リアルとデジタル」という小見出しは内容が「リアル×デジタル戦略」と関係していると分かりやすく、パッと見たときにも注目しやすかった。

P.08の図やP.14,15の図は、矢印の間の過程が分からず、初見ではいまいち印象に残りにくいため、報告書のロードマップとしての機能を失わないよう簡潔さは残しつつ、軽い説明を吹き出しなどで追加することで、図の把握の手助けとなり、後の内容をより深く的確に理解することができると思う。