

2025年7月
明治大学校友会



変革の経営と リーダーシップ

J. フロントリテイリング(株)

特別顧問 山本 良一

1

【鶴田支部長 挨拶】

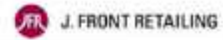
- 明治大学校友会秋田県支部の支部長を務めます鶴田有司です。今日は公開講演会ということでご案内を差し上げましたところ、このように多くの皆様方においでをいただきました。誠にありがとうございました。
- 明治大学は 2031 年に創立 150 周年を迎えようとしておりますけれども、去年は大学が NHK の朝ドラの虎に翼のモデル校になりましたので良くご存じの方も多いかと思えます。
- そして大学は勿論のこと校友会の方も各支部においていろんな取り組みをいたしております。
- 一去年は秋田県支部として明治大学マンドリンクラブの秋田演奏会を開催させていただいています。その際にも皆さん方にはいろいろとご協力をいただいたものと思います。改めてお礼を申し上げさせていただきます。
- 今日は公開講演会ということで、この後ご紹介を詳しくさせていただきますけれども、講師に J フロントリテイリング株式会社特別顧問の山本良一様をお迎えしての講演会となります。
- 山本様は学生時代の昭和 47 年、当時学生トップクラスの成績を誇っておりまし



た明治大学バスケットボール部のキャプテンとして活躍されました。

- ご卒業後にお勤めになられた大丸百貨店では部長職から一足飛びに社長に就任されたという方で、立志伝中の人物と言っても過言ではないというふうに思うことであります。
- そういう経歴をお持ちの山本さんのお話ですので、限られた時間ではありますけれども、しっかりとお聞きいただいて、お楽しみいただければ幸いに存じます。
- どうぞ皆様方この後も明治大学の方もよろしくお願い申し上げ、私の挨拶に返させていただきますと思います。今日もどうもありがとうございます。

自己紹介



山本良一(やまもと りょういち)
J. フロントリテイリング株式会社 特別顧問

- 1951年生まれ、神奈川県出身
- 1973年 明治大学卒業、(株)大丸入社
- 2003年 大丸代表取締役社長
- 2007年 大丸と松坂屋HDの経営統合により発足した
J. フロントリテイリング(株)取締役兼大丸社長
- 2010年 (株)大丸松坂屋百貨店代表取締役社長
- 2013年 J. フロントリテイリング代表取締役社長
- 2020年 取締役 取締役会議長
- 2024年 取締役を退任

2

【三浦幹事長 講師紹介】

- それでは本日の講師でいらっしゃいます山本良一様をご紹介します。
- 山本様は昭和 26 年、1951 年の生まれ、神奈川県のご出身でございます。
- 1973 年、昭和 48 年に明治大学商学部を卒業されまして、在学中は体育会バスケットボール部で主将として活躍されました。
- 同年卒業して株式会社大丸に入社され、神戸店で営業を経験されました。
- 1998 年、本社営業本部推進室部長に就任されました。その後 2003 年に大丸の代表取締役社長に就任されました。
- 2007 年には大丸と松坂屋の経営統合により発足しました J フロントリテイリング株式会社の取締役を経て、2010 年、株式会社大丸松坂屋の百貨店の代表取締役社長に就任されました。
- 2013 年には J フロントリテイリング代表取締役社長に就任。2020 年に取締役兼取締役会議長。
- 2024 年に取締役を退任、現在は特別顧問でいらっしゃいます。
- 本日のテーマは、「変革の経営とリーダーシップ」でございます。それではよろしくお願いいたします。



agenda

- ・ 変革の時代の経営
- ・ 変革の時代のリーダーシップ

3

【山本良一氏】

- ただご紹介いただきました山本でございます。本日は明治大学校友会秋田県支部総会お疲れ様でございました。そしてですね今日は、このような機会を頂戴して大変光栄に存じております。
- 本日はですねこのタイトルにありますように、変革の経営とリーダーシップというところについてお話をしたいと思えます。どうぞよろしくお願いいたします。
- まず自己紹介はですね今詳しくしていただきましたのでご省略をさせていただきます。2003 年に大丸の社長になって 2013 年に J フロントの社長になったというところでございます。
- J フロントという会社はですね百貨店事業中心になりますけれども、大丸松坂屋店舗が全国で 15 店舗、そしてショッピングセンターのパルコが全国で 15 店舗を運営しております。それ以外にですね銀座シックスというショッピングモールを持っております。
- それ以外にホテルなどが店舗の内装を行います店装事業あるいは不動産業として都市開発事業も持ち並んでおります。それ以外に商社だとか、あるいはクレジットカード会社この運営もいたしております。
- 私が振り返りますと、50 年ちょっと会社員の人生を暮らしてまいりまして、昨年取締役を退任してやっと肩の荷が下りたというような非常に清々しい今日この頃でございます。



- 本日ですね変革の時代の経営を見出しということについてお話をしたいと思えますけれども、一つ目はですね今はですね 100 年に一度の変革の時代ということでございます。そういう中でどんなふうに経営をしてきたかというお話をいたします。
- 二つ目にリーダーシップについてお話をしたいと思えます。
- 先ほど言って、見えない中で社員を引っ張っていくリーダーシップというものは、これから核になると思います。
- 私がリーダーシップを学んだというか身につけたのは、先ほどお話がありましたように明治大学のバスケットボール部に身を置いて、その時に経験した中から見つけたものである。この辺りの話をさせていただきたいと思えます。
- 私は学者ではありませんので、実際に自分で経験したことをお話しするつもりでございます。何か参考になればいいのかなというふうに思います。
- そうは言っても私、百貨店の人間でございますので、百貨店出身ということで、百貨店業界の話を少しさせていただきたいと思えます。



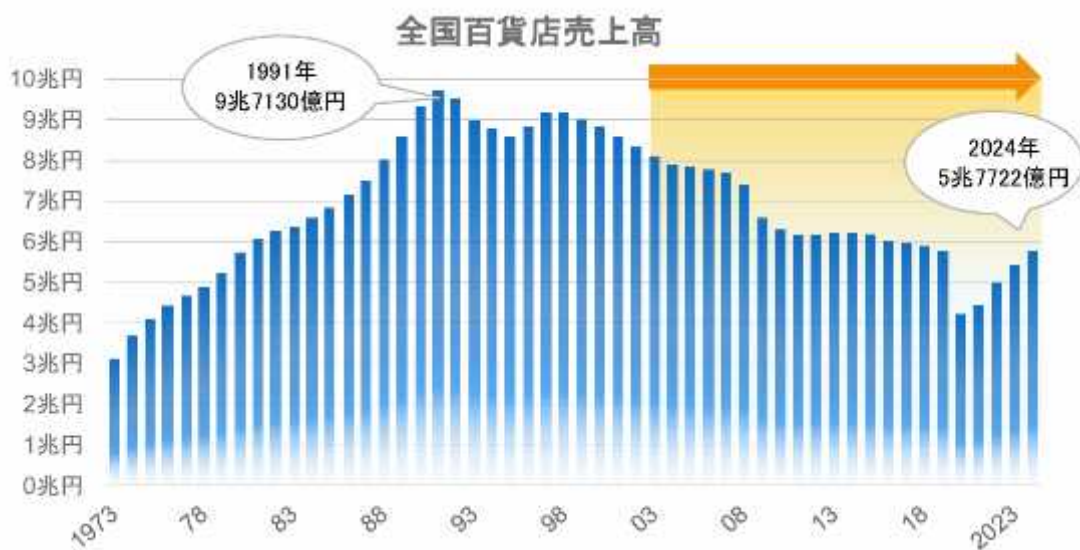


4

- この図は全国の百貨店事業でございます。私は百貨店員になった 1973 年から昨年までの売上高を示した表であります。
- 1973 年頃は私が入社をするときはだいたい年率 10%以上売上を上げるのが当たり前とそういうような状況でございまして、1990 年代に入るまで右肩上がりということで進んでまいりました。
- その後 1990 年以降、右肩下がりになりました。これはいわゆるバブル崩壊、そして失われた 30 年といわれる逆転の時代を迎えた訳でございます。
- 百貨店はですね業界全体で 1991 年に売上高が 9 兆 7 千億円ほどありました。それがですね 2024 年には 5 兆 7 千億円まで規模を縮小してきたということでもあります。
- 私はですねなぜこのように衰退してきたかという理由は 2 つあるというふうに思っております。
- 一つはですね消費者とかあるいは社会というものの変化に機敏に対応していくことができなかったというのが大きな要因だと思います。
- 我が国が成熟している過程の中で、百貨店の主要顧客であります中間層が二極分化していった、そうした二極分化の中で、生活そのもの、ライフスタイルそのものがカジュアル化が進んでいくと、そういうような変化がありました。
- それから、情報社会への進展ということで、個人の価値観とか、あるいはライフスタイルそのものが多様化してしまったということもございます。



- この変化はコロナになってさらに拍車がかかってきていると。そういう中で百貨店は十分対応できなかったというのが大きな要因だと私は思っています。
- もう一つの理由は、二つ目は、業態あるいは業界というものを超えた競合が非常に激化したということであります。
- かつては百貨店は小売業の王様と言われるような時期もございましたが、ネット通販であるとか、あるいは専門店、カテゴリーキラー、そういった様々な業態との競合という中でシェアを奪われていったということがございます。



5

- このグラフで色付けしてある部分は、私が社長を務めていた時代でございます。2003 年から取締役を退任するまでの 2024 年までの状況を示したものでございます。
- 本当に厳しい時代に社長を務めてきたというふうに思います。リーマンショックでかなりの大撃を受けました。そして、消費税が増税されるたびに消費マインドが低下をしていく。そういう時期であり、最後にはコロナだということで非常に厳しい事態に社長をやってきたと思っています。



変革の時代の経営

6

企業変革の2つの方向性



1. 当面の主力である 百貨店事業の再建



2. 新たな成長の柱をつくる



マルチサービスリテ일러戦略

8

- それでは、変革時代にどのように経営の舵を切ったかということをお話しさせていただきます。
- 皆さんご存じのように、日本の人口減少というのはどんどん進んでいるわけでございます。高齢化も進んでいます。これは動かし難いファクトです。これどこから見ても止まりません。どこから見ても変えることができない事実です。
- これはですねそれ以外にグローバル化あるいは AI に代表されるようなテクノロジーの進化というのは、ものすごいスピードで今後進んでいくということは当然予想されるわけであります。
- つまり私が社長をやった時代、あるいは私が現役で頑張っていた時代の過去の 50

- 年間、これまでの成功モデルはもう必要ないよということであります。これはですね百貨店に限らず皆様の業態も同じだというふうに思います。
- 日本の多くの企業はそういう状況を迎えていますよ、過去の成功に囚われていたら将来はありませんよというふうに私は感じております。次の 50 年に向かって非連続の成長を目指すということがなければ成長はないというふうに思っています。
 - 私は百貨店がなくなるというふうに思いませんが、皆さんの業態がなくなっているふうには思いませんが、残念ながら百貨店は成長産業ではないということをはっきりしております。今まで成功したことと同じことをやっても将来はありません。そこで私は 2 つのことに取り組みを行いました。
 - 1 つはこれからといいますか当面の主力である百貨店事業を再生することに取り組みました。これは百貨店の経営効率を上げる、あるいは生産性を高める、そして利益を生み出せる体質にする。
 - このためには、私はリストラもやりました。2000 年から 2003 年にかけてリストラをやりました。それから、ビジネスモデルの転換ということも取り組みました。
 - もう少し具体的に申し上げますと、不採算店舗であるとか不採算事業から撤退をしました。多くの店舗を閉めました。従業員は苦しかったと思いますけれども、大変厳しい中で、やむを得ずそういったことをやってまいりました。
 - それから、仕事の在り方とか、働き方の改革ということを行って、適正人員を見直し、こんなに百貨店に人間いらないだろう。もっと効率的な経営をやろうよ、ということで、百貨店事業そのものを再生をいたしました。
 - 百貨店業界がですね先ほど言いましたように売上 9 兆円からですね 5 兆円台に減少したということを申し上げましたけれども、実はですね当社はこういった改革のおかげで今現状はですね史上最高益を出せる体質に変わったというふうに思っております。
 - 利益を生み出す体質になって、そしてその利益を持って生まれ出す生まれ出るキャッシュフローでもって投資に振り向け、そして新しいことに挑戦ができるようになっております。
 - 本日はですねちょっと時間が限られておりますので、そのこの部分の閉鎖の話はちょっと控えさせていただいて、またの機会にさせていただきたいと思います。



- 2つ目は百貨店専用から複業小売業に転換するということでございます。つまり、マルチサービスリテイラー戦略というものを打ち立てて取り組んでまいりました。
- 百貨店だけではなくて、小売業としてもいろいろなカテゴリーをグループ内に取り込んでいって、そういった方法に戦略を転換させていくということを行いました。
- 百貨店自体は成長しなくても、新たに事業の柱を作っていくということ。Jフロントは、それによって成長することができる。Jフロントというのは持ち株会社でございますので、Jフロントの下にいくらかでも会社をさげていくことができる。ウィングを広げていくことができる。そういう成長をもって事業を大きくしていくというふうに考えました。
- これは今流行り言葉で言えば両利きの経営というふうに私は思います。既存事業の深掘り、深化あるいは新規事業の探索。こういったことは今盛んに言われておりますが、かなり私の方が以前からそういった領域、経営を進めてきたということでございます。

マルチサービスリテイラー戦略のあゆみ

JFR J. FRONT RETAILING



GINZA SIX (定借100%) 上野フロンティアタワー(複合ビル) 渋谷パルコ(新モデル店) 心斎橋・大丸とPARCO

9

- それでは、マルチサービスリテイラーという戦略をどういうふうに具体的な施策を行ったかということについてお話をしたいと思います。
- 2012年には、皆さんご存知かどうか分かりませんが、ショッピングセンターのパルコをM&Aをしましてグループ入りをさせました。
- そしてファッション雑貨専門店のプラザ、昔はソニープラザと呼びましたが、プラザへの出資、カタログ通販会社の千趣会への出資、ネット販売のフォレストに

対しての出資ということで、そういう M&A をやることによって事業領域を変換するということを進めてまいりました。

- このほかにも、大丸の心斎橋店あるいは上野の松坂屋、ここを建て替えをして先ほど言ったパルコに業態転換をさせて、百貨店を辞めて業態転換をさせるという新しい方向を見出しました。
- さらに、幼児園の経営とかあるいは e スポーツのプロチームを会社化したり、あるいはベンチャー企業への投資事業再生ファンドへの出資というようなことで、事業の多角化に向けて取り組みを行いました。



- 今後についてもですね当社は札幌とかあるいは東京、名古屋、そして大阪、神戸、福岡の都市にですね大規模な百貨店あるいは店舗を持っておりますので、この店舗を再開発をするということによって商業だけではなくて、ホテルあるいはオフィスといった複合ビルを開発し地域に貢献していくという戦略に舵を切っています。
- 一例を言いますと、2026 年には名古屋の栄、そして大阪の心斎橋に高層複合ビルを作りまして、そこを共同開発して新たなプロジェクトを作っているということでございます。
- 2030 年には、博多のビッグバンの一角を担う博多天神の再開発を進めていくという予定にしております。
- 振り返りますと、成功ばかりではなくて失敗も多くありました。M&A でよく言われるのが千三つの世界といいます。M&A をやって 1000 に 3 つ成功すれば OK というようなことで、私も先ほど申し上げましたいろんな M&A をやりましたが、現実、今続いている会社は少なくでですね千趣会も手放しました。フォーレストも手放しました。

- 結局、数をこなしていって成功を作り上げていかなければならないという大変今
厳しい時代であります。ただ、同業者社と比べると百貨店だけの企業ではない、
というかあらゆる小売グループを持つ企業にスタートを切れたというような状
況にはなったかなというふうに思います。
- しかし、私がこれから非連続の成長だとか、我々はマルチサービスリテ일러に
なるとか、言葉で言っても現場の社員や投資家はなかなか考えに理解できずにあ
るんですそういう戦略について。
- 言葉では理解できない従業員、投資家に腹落ちをするというきっかけ、あるいは
象徴になったのが先ほど申し上げました銀座シックスでございます。



「銀座では百貨店はやらない」

異業種とコラボレーション

森ビル

住友商事

L Catterton Real Estate
(ルイ・ヴィトンの不動産開発)

11

- 銀座シックスは松坂屋銀座店があったところを壊しまして、周辺を含め再開発し
た巨大な商業施設でございます。私はあえて銀座では百貨店をやらないといふこ
とをマスコミの前で宣言をいたしました。
- もう銀座では百貨店やらないよということを宣言をして、それと同時に新規事業
の探索を目指して新しい業態を作りますよということを宣言しました。その時に
森ビルさんとか、あるいは住友商事さんとかと一緒に今までのない業態を
開発するということでラグジュアリーモールを開発いたしました。
- 先ほども言ったように、百貨店はインターネット通販、あるいはユニクロ、アウ
トレットモールなどあらゆる業態との競争をしていますから、今までと同じやり
方では絶対に勝てないとそういう信念のもとにですね取り組みました。
- しかし、百貨店の人間だけでこの開発をやったら多分私は失敗していただろうと
いうふうに思います。おそらく百貨店の発想で、今までの百貨店に似たようなも
のをやったんじゃないかな、新しい発想を出てこなかったんじゃないかな、森ビ
ルさん、あるいはルイビトンさん、住友商事さんと一緒にやって取り組むことに

よって新しいものを作ることができたというふうに思います。

非連続の成長の象徴・・・GINZASIX

JFR J. FRONT RETAILING



日本初のラグジュアリーモール

12

- 当然のことですけれども両社で合同でこれに取り組むときに、ステアリングコミッティという委員会を作って議論するわけですが、彼らは我々とは全く違う価値観を持っているし、育ち方も違います。だから議論もすれ違います。摩擦もありました。そういう中でエネルギーが生まれました。
- どんどん新しい発想がそこから生まれてくる。そういうことでいろんなことを理解をし合いながら、お互いのノウハウをうまく吸収してやっていくことができた。新しいことができた。非常に勉強になりました。
- 一方で、松坂屋の銀座店というのは 100 年前。1924 年にオープンした銀座で最も古い百貨店だということであり、まして社員のプライドあるいは地域の方の愛着、そして百貨店を辞めてしまうことに対する OB からの数多くの批判というものが当然ありました。
- しかしそれをですね振り切って銀座シックスを作ったことで、そこまでやるのかという理解が社員にも浸透し、あるいは投資家にも浸透し、結果としてですね世界中からお客様をお越しになるそういったラウンドマークになり、業績もですね好調に推移しておりますし、誰もが納得するいい結果が生まれたかなというふうに思います。

付加価値をあげる



ラグジュアリーブランドのファッションショー

13

- ちょっと横道にそれるんですけども、付加価値をつけていくビジネスモデルということについて学びました。付加価値をつけて、どうやって収益を上げていくかということも学びました。世界で最もトップ企業であります LVMH、ルイビトン、彼らと一緒に仕事をしました
- 彼らは自分たちの力で何かをするという考え方ではなくて、お金を使って最高の知恵を手に入れる。その戦略です。
- よく言われるんですけども、セリーヌとかロエベとか、あるいはジバンシー、マーク・ジェイコフスというようなブランドで、死にかけていたブランド、もう消えかかっていたブランドを買い取ってそれを見事に再生させるという彼らのビジネスモデルを持っているんです。
- 私はそれをやったジグ・ボスという男と非常に懇意にしていたので、食事をした時にお前のところはなんであんなに新型ブランドを再生できるんだと。教えてくれよと。
- お前には教えたいなということで教えてくれたんですけども、彼はですねパリ、ロンドン、ミラノ、東京、ニューヨーク、ここで5本の指に入るデザイナーを知っている。トップクラス、早く知っている。ここのファッションのコーディネーターを知っている。ファッションのスタイリストを知っている。なおかつ世界のマーケティングの大家を知っている、そして内装建築、内装を担当するデザイナーを5本の指に入る人を利用している。
- その彼らの能力、知恵を集めて、そこでコンセプトを作って、そのコンセプトに基づいて実行計画を作っている、デザインしている。そういうことによって、ブランドを作成してることを教えてもらいました。
- 世界中探していいものを作るファクトリーなんていくらでもあるんだぞ山本。い

い靴を作れるところ。いい靴を作れるところ。世界中探せばいくらでもある。ファクトリーは。

- でも彼らには付加価値を上げるビジネスモデルを持っていない。その付加価値を上げるところを俺らが担当するんだと、そういうことなんです。
- そういうビジネスをやれば、1 万円の製品も 10 万円で売っても誰も文句を言わないんです。そういうビジネスモデルを作らない限り、日本はやっていけません。日本の企業というのは、良いものを安く作る、そしてそれを安く売る。これやってたら日本は潰れます。間違いなく。フランスに学ばなければ、付加価値を上げているビジネスを学ばなければ、日本はどんどん他の付加価値をつけるビジネスにやられるというふうに思います。



グエナエル・ニコラ

14

- したがって銀座シックスで例えばこういうことになりました。デザイナーを選ぶ。店舗デザイナーを誰にするのかということで、ものすごく時間をかけて論議します。
- いくらかかるかとかいくら、どのくらいの値段でやってもいいか、そんなことはどうでもいい。誰がベストだ。銀座シックスを作るのなら、デザインしてもらうなら誰がベストだ。世界中で言ったら誰なんだっていう議論をやって、その中から出てきたのはフランス人のブレンダー・ニコさん。この方が担当してくれて、この人のデザインを持って銀座シックスを作った。そうしたら圧倒的にラグジュアリーの店ができた。
- ということで、彼らはそこにお金上がるからやらないこと、お金があるからデザインを選ぶんだ。誰がこの店のベストの力を発揮してくれるのかということを前提に物事進めていくということを学びました。
- まあ、一流の人材を連れてきて考えさせて、それを意思決定している。お金はか

かるけれども、それだけのものの仕上がりになっていく。だから銀座シックスはラグジュアリーなものになっている。百貨店の人間でやっていたらおそらくそういうノウハウはなくて、百貨店に毛の生えたものになっただろうというふうに思います。そういった事例でございます。

異分子結合で新しい発想と展開



15

- これから学んだことは、百貨店の中に優秀な人材がたくさんいます。能力を持っている人がたくさんいます。御社のなかに皆さんの方々にたくさんいらっしゃると思います。それぞれのカテゴリーのプロはいらっしゃると思います。ただ、他の分野の知見についてはおそらく持っていないだろうというふうに思います。
- 私の会社もそうです。百貨店の人間は優秀な人ばかりです。ただ、他のことはわかりません。百貨店以外のことはわかりません。
- だから、百貨店に専門家を入れて、あらゆる価値や仕事のやり方が違う人材を入れて、新しいものを作り出すということが必要だということで、私は異分子結合ということの主軸において経営をやりました。
- 文化の違う人たちが集まって論議をすると、必ず揉めるし、花火が散ります。結果として、まったく新しいものが生まれます。そういう分子結合を私は意識的に仕掛けています。
- 私の右腕だった財務部長はパナソニックの財務部長をヘッドハンディングしてきました。カード会社の社長はアメックスの社長をヘッドハンディングしてきました。僕がやりたい、僕がやる戦略は誰がやるか、専門家を呼ぶしかない。ということで経営をやってきました。
- 社員にも、百貨店の外に出ていけというようなことを言っています。Jフロントはやめていいよ。そこで勉強してこい。その代わり帰っておいでよ。勉強して帰

っておいでよ。いつでも引き受けるよと言っています。

- 外部の人材の採用も積極的にやっています。持ち株会社 J フロントの 4 割は新規採用、外部採用のキャリア採用です。パルコを子会社から来ている人が 1 割、百貨店は半分の 5 割ということで、全く違う会社の雰囲気になっております。
- そういう意味でも、J フロントというものを覚えてくれたきっかけが銀座シックスにあったのかなというふうに思います。

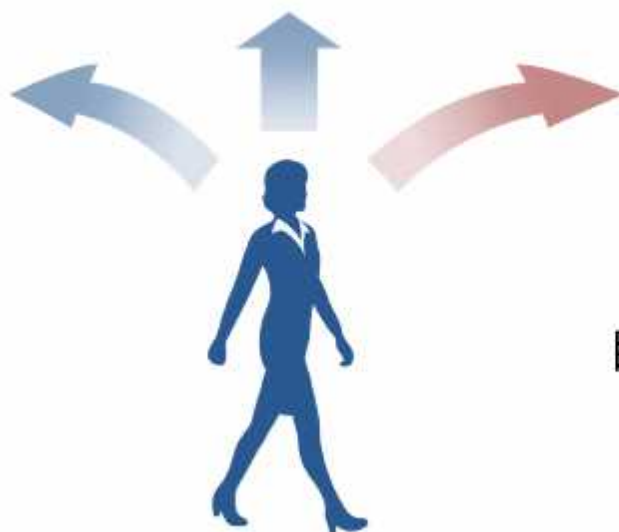
変革の時代のリーダーシップ

16

- 次は大きな項目の2つ目の、大学時代のリーダーシップということについてお話をしたいと思います。

経営の中で目標を掲げる

JFR J. FRONT RETAILING



非連続な成長の中で
必要なこと

目標＝ビジョンを掲げる

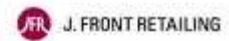
17

- 今までの延長線上を進む社会環境であれば、みんなですねだいたい進む道はわかるといいます。皆さんもそうは思います。自分がやってきたことは、同じようにずっとこれから続いていくんだから、今までの延長戦で仕事をしたらいいんで、それはできます。
- ところがですね非連続の成長ではですねどこへ向かっていくかわからないわけですね。だから、経営者は明確な目標を定めなければなりません。今は本当に非常に厳しい時代であります。いつも私は会社の中で言いますが、どの道を行

っても茨の道ですよ。平らな道はありませんよと。

- リーダーは自分が悩み抜いてこの道を行こうと勇気を持って旗を掲げる。目標を達成できる道はこの道しかないんだ。幸せになる道はこれしかないんだということをですねみんなに語りかける。それが私は非常に重要なリーダーシップではないかなというふうに思っておす。

新しいグループビジョンを制定(2016年)



く ら し の
「 あ た ら し い 幸 せ 」 を
発 明 す る 。

J.フロントリテイリング

18

- ゴールを示す事例をですね申し上げます。ゴールを示す事例を申し上げますと、Jフロントリテイリングは2016年に暮らしの新しい幸せを発明するという新しいグループビジョンを発表いたしております。ビジョンというのは、10年ぐらい先に自分たちがこうなっていきたいということを、そういう姿を言語化したものとなります。
- Jフロントリテイリングは暮らしの中で幸せを発明できる会社になりたい。そういうことを言っています。なぜか。
- 人口減少が進んでいきますよ。食べるものの数は減りますよ。物を着る数は減りますよ。生活に使うものはどんどん減っていきますよ。既存のマーケットはどんどん縮小していきますよ。
- 一方で女性の社会進出、一人暮らしの世帯は増加しますよね。高齢者もどんどん増加していきますよね。これらの進展していく中で、その中で新たに生まれるのは不安、不満、不便どんどん生じてきますよ。
- つまり、既存のマーケットは縮小しますがけれども、一人一人が抱える潜在的な負のマーケットの拡大は確実にある。我々はそれらを予測してこれからどうするかということを考えなければなりません。
- 百貨店はどちらかというと、晴れの舞台で使うもの、買うものを売ってきました

- けれども、そうではなくて、不安、不満、不便を減らしてですね、さらに新しい幸せを発明しなければ晴れの日豊かさに対し、新しいマーケットを開拓することもできないということで、そういうふうな道を描きまして、そしてそこに向かって従業員を引っ張っていくぞということを申し上げました。
- こういった考え方のもとで、先ほど言った幼稚園の開園やインスポーツなどの受け入れ会社への参入ということをしました。当時、幼稚園に子どもを預けられないとそういう不安がたくさんありました。あったらうちが大変強いということで、幼稚園を開いた。そういった取り組みをいたしました。

従業員のエネルギーをゴールに向かって集めていく



- ・ ゴールを明確にする
- ・ コミュニケーションを重ねる



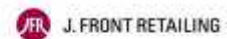
「自分ごと」への意識変革

19

- しかし、ビジョンは額縁に掛けておいて、実現できるものではありません。現場にその思いが伝わらないとダメなわけでございます。私は目指す将来の姿を、マルチサービスリテ일러と名付けまして、全国の店舗、そして各事業所に繰り返し説明に行きました。
- 私がメッセージしたのは一つ。経営は非連続の成長に舵を切ったぞ。
- 2つ目には新しい発明をしないとこの会社は発展しないぞ。
- 3つ目は経営陣でこれを実現することができない。皆さん従業員が自分ごととして考えてこのビジョンを達成してってくれよ。自分ごととして考えてくれよ。そういうことを申し上げて、全国を回りました。
- 組織を束ねて自由に、エネルギーをゴールに向かって集めていくことがリーダーの役割というふうに私は思います。
- しかし発信するだけではですね社員はついてきてくれません。社員のことをしっかり見てあげなきゃいけません。社員をしっかり観察してあげなきゃいけません。

- 私は社長時代、土曜日曜日の休みでしたが、店舗に毎週行っていました。現場に行くということだと思いますけれども、現場に行って従業員に話を聞いたり、話全員に話にはできないけれども、社長の姿を現場に現せば、社長は私たちのことに關心してくれているんだ。私たちのことを見てくれているんだ。そういうことを無言のコミュニケーションをすることも重要で、そういうことをもってコミュニケーションを図ることが非常に重要だったなと思います。
- 本部の椅子に座って社長をやっていて、それで会社の考えることが現場まで浸透するかということは私はあり得ないと、自らがメンバーに出てそういった思いを伝えるということが大事だと思います。

私のリーダーシップのルーツ・・・大学時代



- ・ 高い目標
- ・ ひたすら努力する
- ・ あきらめない

20

- さて、先ほどからゴールを示すのがコミュニケーションを大切にするというお話をしましたけれども、私のリーダーシップの原点につきましてですけど、ちょっとお話ししたいと思います。
- 私はですねリーダーシップの原点は明治大学のバスケットボールの時代にあるというふうに思っております。
- 1969 年に入学をして 1973 年に卒業するまで私は明治大学のバスケットボール部に所属しておりました。
- 当時の明治大学バスケットボール部は絶対に日本一にならなければいけないという使命感があって、監督もコーチも日本一以外はダメ、準優勝もダメ。2 位、3 位はビリも一緒。そういう教育をされました。
- インカレで優勝するという絶対的な目標に向かってひたすら毎日練習をしました。練習は本当に厳しかった。休むことなく諦めることなくやり続ける。

- 毎日練習していて、今日も生きてたわ。死んでないわって思う日が毎日でした。それぐらいの練習をした記憶があります。ゴール目標は明確なので、それぐらいの練習をしても単ということはありませんでした。
- 逆に、目標に向かってひたすら努力する大切さというものを学んだと思います。優勝したときの達成感、忘れられません。一生の語り草になります。最後のホイッスルが鳴るまで諦めないというその執着心が、経営者としての改革をやり遂げる執着心につながったというふうにも思っております。非常に大事な4年間になりました。
- なんで一番じゃなきゃダメなのっていう難しい政治家もいらっしゃいますけれども、二番は記録には残るけど、記憶には残らないんです。
- 優勝すれば記録にも残るし、記憶にも残ると。日本一高い山は富士山。誰でも知っている。日本二番目の高い山は南アルプスの北岳。誰も知っていません。
- 一番大きい湖は琵琶湖。二番目は霞ヶ浦というぐらい記憶に残らないです。二番目は優勝しなきゃダメってこと。トップにならなきゃダメってことです。
- 2年生3年生の時にインカレに連覇しました。4年生になって私は主将になりました。インカレで3連覇しなければならないという猛烈なプレッシャーの中で主将を務めました。

猛烈なプレッシャーの中でリーダーシップを身につける

JFR J. FRONT RETAILING



リーダーシップ
=
本で学ぶものでなく
実体験が必要

21

- チームメイトを引っ張っていくリーダーシップは、その時について身についたと思っております。
- 私は社会人になってからリーダーシップ論を数冊読んでいますが、あの本を読んでリーダーシップを発揮できるかという無理でしょう。自分が目標に向かってエネルギーを束ねていくその実体験があってこそリーダーシップが形成されていくんだと思います。何冊も呼びましたが、そんなことやったって無理じ

ゃん、実際にやるしかないじゃん、ということを思っております。

葛藤を避けずに対話する



- ・ 葛藤を避けず言い合う
- ・ 頭で納得させるのではなくて、肚に落とす

22

- 明治大学バスケットボール部は、計画的にリーダーを育てるという仕組みがありました。
- 1年生で入学して入部すると、それに、一番最初の練習の日に1年生新入生が呼ばれます。その呼ばれるときに一番最初に呼ばれた人間が1年生のリーダーだよっていうふうに宿命がある。そういう不文律がありまして、私はたまたま一番に呼ばれて、マネージャーが呼ばれて、お前は1年生のリーダーだ。4年になったら主将になる。そういう思いで今までそういう不文律の中で育てられました。
- したがってなんでもお前は率先に走ってやる。キャプテンの横で必ず走れ、一番きつい練習をお前が一番最初にやれ。そういうふうに育てられたんですけど、ケガをしたりプレーが伸びなかったら4年生になって主将にはなれない。二軍落ちをしたら主将にはなれない。そういう使命感とか宿命のようなものを感じて日々過ごしてきました。
- 企業もスポーツも世界も一緒に組織と運営していく上でチームワークやコミュニケーションはすごく大事でありまして、大学時代は合宿所生活をしておりまして。したがって、スモールミーティングみたいなものが合宿所でいろいろできたわけであります。
- 当然、監督コーチも入れない。主将がリーダーシップを持ってミーティングを行います。その時に大事なことは上下の関係なく、そして葛藤を避けずに言い合うそういった雰囲気を作り出す。
- 具体的には今日の練習前はみんなあの弛んでいたんじゃないか、あの失敗は一体

- 何なんだと。そういうようなことをですね常に関係なく言い合う、葛藤されずにもともと言い合う。そこにですねみんなが目標に向かって頑張れるというエネルギーが生まれてくるというふうに思います。
- よくコミュニケーションをするときに、言葉とか、あるいは理論で説明して頭で納得させようとする人結構多いんですよ。そうではなくて、自分の感情とか自分の意思を出して相手の腹に落とす。
 - お前がそこまで言うんだったら一緒にやろうよとやっていこうよと、そういうよう腹を割ってコミュニケーションするということ。私は今の若い人たちにその部分がすごく薄く、無いというふうに感じます。もっと感情を前に出してコミュニケーションして行ってほしいな、というふうに思います。
 - そういうことを学生時代から訓練されたのですぐに役立ちました。役割が与えられて、その中でベストを尽くす。そうするうちにその器にふさわしくなっていくというふうに思います。
 - 器って最初は我々もいなくて、そこでベストを尽くすことによって器になっていて、社長になっても社長ができる誰でもできると私は思います。
 - それとスポーツはですねこれをやる以上勝たなきゃいけないんですよ。一番上がらなきゃいけないんです。そこに向かって日々練習するわけですけどもではどういうチームが一番になれるのかというところです。これはスポーツの本質だというふうに思います。

勝利のための4つの「S」



Speed
Skill
Science
Spirits

23

- この中でいろいろなスポーツを選んでいる方がいると思いますが、バスケットボールだけではないと思いますが、勝つための要素というのは、スピードとスキルとサイエンスとスピリッツ、この4つのSが備わったチームが絶対に勝つと

- いうことになりますという体験をですね私は明治大学のバスケットを通じて学びました。
- バスケットボールの本質は、スピードとスキル、サイエンスとスピードだということです。おそらく、秋田の名門能代工業を率いた加藤先生は、こういうことをしっかり知っていると思います。どこよりも早かった。どこよりも技術的に上手かった。どこよりも科学的だった。どこよりもスピリチュアルなプレーをしていた。だから、何十年も連覇できた、そういうふうに思います。
 - 実はこれは経営問題でございまして変化の激しい時代だから、まごまごやってたら絶対に負けるんです。勝てっこないんです。他に負けてですねマーケットシェアを取られてしまうんです。やっぱりスピードがいるわけですね。また、戦略とか販売技術とか、そういったところも磨かないと勝てないんですよね。
 - 企業はこれスピードがいいんです。それと。外部環境あるいは内部データの分析をして、変化をきちんと捉えて完璧に分析をしてやっていかないとやはり企業は勝てないのです。これがサイエンス。
 - それじゃ全部 3 つの S が揃ったかといって絶対経営が成功するのかと言うと、そうではなくて、やはり経営もスピリッツです魂です。
 - 技術もあって、分析力もあって、すごい速い判断力があって、魂を持って経営していかないとやはり勝てない。企業は発展しない。成長しないということは私は肌で感じてまいりました。
 - 皆さんはどう考えているかわかりませんが、私はスポーツについて学んだということです。

リーダーを選ぶ、育てる

JFR J. FRONT RETAILING



企業はトップ次第



次の社長を選ぶのは
最重要課題

- 次に企業の中でリーダーシップあるいはリーダーを選ぶ、育てるという話をしたいと思います。
- 企業はリーダー次第です。社長の器以上に会社は大きくなりません。これはもう事実であります。リーダー次第です。トップ次第です。次の社長を誰にするかが、企業の最も重要な経営判断であります。
- 私が社長になった時に新聞記事が残っておりまして、それを読み返してみますと、取締役でもない部長が部長から 13 人抜きで、前任の奥田社長から社長就任を告げられた。しばらくは沈黙した後、命懸けでやりますと私は言ったという記事が残っておりました。
- 新聞記事はそう書いてありましたので私何を言いたいかというと、この 2003 年に私が社長になった時には、社長人事というのは社長専権事項で決められたんです。
- お前が社長だ、山本お前が社長だ。部長の私は取締役じゃないんですけど、お前が社長だったり、それで取締役に総会でなって社長になれたんですね。13 人抜いて、そんなこと今できません。
- 当社では指名委員会と設置会社というガバナンスになってきていますので、社外取締役を中心とした指名委員会で社長を選任をするということでありまして選任のプロセスというのは、選考経過あるいは透明性というのは非常に高く、理路整然としております。
- つまり、社長が可愛がっている部下をですねお前社長だよというわけにはならない時代になっております。そういう絶対にできないガバナンスになってきております。

40代の社長交代



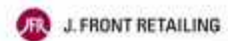
J.フロントリテイリング
好本社長（当時）

J.フロントリテイリング
小野新社長
（48歳）

大丸松坂屋百貨店
宗森新社長
（49歳）

- 昨年ですね、J フロントリテイリングの子会社の大丸松坂屋百貨店の社長がございました。J フロントリテイリングの社長は 48 歳、大丸松坂屋百貨店の野村社長は 49 歳、明治大学 OB です。非常に若返りました。
- もちろん若返りをですね目指したわけではないんですけども、経営者に求める要件あるいは基準をですね候補者と選定する中で決まっております。それをクリアしたのがこの 2 人だった。結果的に見るとすごく若くなっちゃったな、というような結果であります。

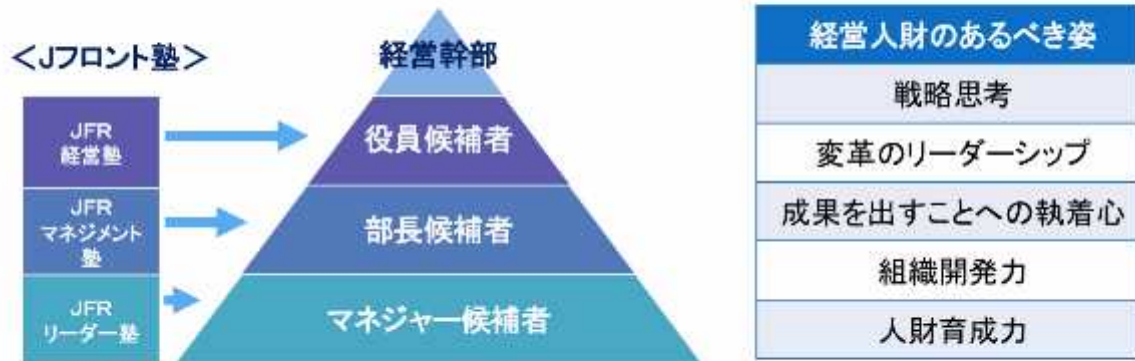
社長の後継者計画



26

- じゃあ、皆さんがですね社長を選ぶときに、何を基準にして選んでますかという話なんです。当社でトップに求めるものというのは有価証券報告書にもガバナンスコードにも明確に書いております。
- 当社の社長になれる人は、事業構想力、ビジョン共有力、胆力・貫徹力、それから徳・人望、この 4 つの要素を備えた人が社長になれる人ですよというふうに定義しています。
- これまで通りの百貨店経営を継続していくのであれば、また違った選択肢もあるかもわかりませんが、これだけ厳しい百貨店の荒波に揉まれている時代においては、私が一番大切なものは、やはり事業構想力だと思います。
- この変化の波にどう対応していくのか。この波を乗り越えるためには、どういうビジョンを作り、どういう経営をし、どんな事業形態に変化していくのか、どういう事業構想を作るのか、そこが一番重要なポイントです。それを言い切れるのは社長しかいません。

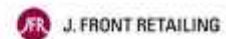
経営人財の育成



27

- 経営人材の育成ということについてお話しします。
- 社長を指名するにしても、いきなりあなたが何を言うのか白羽を立てるということとはできないわけでございます。
- 経営人材を育成するのが普段からやはり経営人材を育成しておかないと、さあ、誰にしようかという話になります。先ほど言ったような要素を持ち出した人間はいるのかということになります。
- 昔の我々が育ってきた時代は人口も多かったし、企業を採用する人も多かったので、その中から育った人間が自動的な経営を担う社長を選ぶということのできた時代なんですけど、今みたいに採用人数が少なくて、本当に少人数の中から将来を担う優秀な人材を輩出していかなければならないという時代になってきますので、数少ない人間だから優秀な人を這い上がらせていくというのは無理なんです。
- したがって、計画的に育てていかないと、グローバル競争あるいは技術の急速な発展という中の経営の難易度とは格段に上がっているんで、きちっと時間をかけて育てていく。そういうことが重要になってくる。
- 経営者に必要なのは戦略思考はもちろんのこと、現状に満足しない変革のリーダーシップとか、あるいは成果を出すことへの執着心、それから新しいことを生み出す組織開発能力、部下の育成能力などですね。リーダーに求める能力はまたにわたってきております。
- したがって、リーダーを育てるためには早い段階から選抜をして課題を与えて経験を積まさなければ社長にはなれません。今の時代は無理です。順番に這い上がった人たちは無理です。

JFR経営塾



- 10人程度を選抜
- 期間は、1年間、4～5回の合宿
- 目的は「Jフロントの社長目線で課題と戦略を論議できる人材の育成」と「経営トップの問題意識の共有」

＜車座ミーティング＞

- 経営者の胸の内を本音で語る
- 「人となり」が見えてくる

28

- そこで私は 2010 年に社内で経営塾というものを立ち上げました。次の役員候補になりそうな部長クラスの中から数人ピックアップをして教育をしました。
- 選抜メンバーだけで教育するわけですから、エコ最良じゃねえかという声も出ましたし、でもそれは当たり前のことで、会社の将来を担う人間、将来を担ってもらう人間は平等にしていれば決まりませんよと。エコ最良っていいじゃないのということなんです。
- 本当にですね有能な人材をその当時 10 人集めました。それを集めて今塾頭は社長代表でございます。
- 自分があなたが Jフロントの社長と前提にしたときに、この会社の戦略あるいは実行計画を作ってくれと。その課題を与えて彼らが作って出てきたものを私と外部コンサルタントで叩き合う。この会社は潰れるのではないかと勉強をさせたわけです。
- 前回の中で 4 回とか 5 回、朝から晩まで議論をして、夜になったら膝付き合わせをいただいて、何でもいいから聞いてもらえと、社長に何でもいいから聞いてもらえと質問されて、なんで社長が M&A に失敗したのですか?どうしたんですか?なんであんな会社買ったんですか?そうだな。これ間違ってたなということで、私も腹を張って議論をする。
- さらっと腹を割った話をする、という中から経営ということを学んでいく。その中から出てきた人が社長になっていく、というのが理想だろうと今パルコの社長をやっている河瀬君とか Jフロントの社長をやっている小野君、この辺りは私がやった経営の第一期生です。
- 若手の社長の抜擢の背景には、そういう経営人材がようやく育ってくれたということがあるのかなと思います。そういう教育をしていなければ、なかなか人

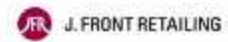
を排出していなかったのではないかと思います。

おわりに ～変革の時代の羅針盤～

29

- さてそろそろ私の話を終わりにしたいと思いますけれども、もう一つ変革の時代ということについて話してみたいと思います。
- 去年は私どもの業界も好業績の企業が多かったと思います。他の企業もそうだと思います。
- 百貨店ではインバウンドの影響も大きかったんですけれども、ラグジュアリーブランドが売れたり、インバウンドでラグジュアリーブランドが売れたり美術品が売れたり時計が売れたりということで大きく伸びたわけなんですけれども、数年前、コロナによって大赤字になったというのが僕は嘘のように思います。
- 一方、今年を見ても、トランプ大統領の政策のおかげで先行きは真っ暗と、全く先が読めない。関税の影響がどこまで影響するのかもわからない。予断を許しません。今の経営者は、私はジェットコースターに乗っているような気分だろうなというふうに思います。
- 一時良くてもいつまでも続かないということを肝に銘じる必要があるのではないかと。私は少しでも追い風が吹いている間に既存ビジネスのモデルを変革して新たな事業領域を探索しなければならないと思っています。先行きが見えない時代の羅針盤ということについて少しだけ触れたいと思います。

先行きが見えない時代の羅針盤



「義を先にして利を後にする
ものは栄える」の社是。
(出典は荀子・榮辱編)



＜社是＞

- ・「お客様第一」「社会への貢献」は不変
- ・しかし、お客様の求めるもの、社会の求めるものは時代と共に変化している

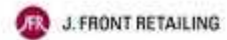


「今、何が求められているのか」
しっかりと、マーケティングする
ことが大切

30

- 私は社是や経営理念、企業の原点をやることを大切にしてきました。こういうわからない時代だからこそ、経営理念や社是が大事です。当社には、「先義後利、義を先にして利を後にするものが栄える。」という言葉があります。1717 年から使われてきた言葉です。
- 義を先にして利を後にするものが栄え、現代的に言えば、お客様第一を考える。社会への貢献を第一に考えるということです。これは商売をしていく上で不偏なものだろうと思います。
- しかしお客様の求めるもの社会の求めるものは時代によって変化をします。今何が求められているのかをしっかりとマーケティングという手法を使って本当にマーケティング手法を使って満たすことが最も重要だと思います。その上で、経営者は大胆に決断をしていく必要があるというふうに思います。
- チリチリやっていけばならない。思いっきり決断をして、思いっきり前に進めていくということが大事だと思います。
- 明治 23 年、1990 年の報知新聞が残っておりましてこの報知新聞の中に、東京を代表する呉服商 22 店舗の広報が並んでおります。
- 現在その広告の中の会社で残っているのは大体に百貨店に業態転換した 5 社だけです。

呉服店から百貨店へ



1924年



松坂屋銀座店(1924年)



土足入場(1924年)



洋装化(1933年) 31

変革の時代～進化しなければ生き残れない



1924年



松坂屋銀座店(1924年)

2025年



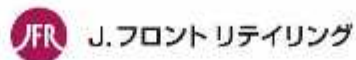
GINZA SIX(2025年)

32

- 松坂屋銀座店は銀座初の百貨店として開店しました。関東大震災の翌年に、今から約 100 年と 1 年前に開店したわけです。
- 銀座の松坂屋は開店にあたって百貨店初めてで、靴を履いたまま店内に入れるという仕組みを作り、それによって誰でも自由に立ち寄れる店舗になった。そして百貨店が大衆化をした。そういったきっかけを作った百貨店であります。それ以降、各社が追随してきたわけであります。
- 翌年には屋上に動物園を作ったり、エレベーターガールを洋装化したり、やがては呉服売り場が洋装化すると、そういう進歩的な百貨店であり、銀座の松坂屋は日本で最もモダンな場所だったということであります。
- それが 100 年経つと時代とは合わなくなってきました。先ほどお話しした銀

- 座シックスに生まれ変わったというわけであります。
- 繰り返しになりますが、これまで築き上げてきた成功体験やビジネスモデルは通用しなくなってきました。進化しなければ生き残ることはできません。
 - 今、あらゆる業界で既存のビジネスモデルから転換が求められています。リーダーは表面上の好調さに惑わされずに危機感を持って変革を進めていくべきだと私は考えております。
 - 100 年前の松坂屋の経営者が関東大震災によって大きな被害を受けた街並みを見て、どういうふうに語ったかは聞く由もありませんけれども、今こそ大きく変わるチャンスだよと力強く明るく企業を引っ張っていくリーダーシップが大切だというふうに私は考えております。
 - ご清聴、どうもありがとうございました。

くらしの
「あたらしい幸せ」を
発明する。



33

【三浦幹事長】

- 山本さんは、本当にありがとうございます。もう一度拍手をお願いします。
- 本日の講演会が皆様のビジネス等々のヒントになれば、本当にこれ以上の喜びはございません。本当にありがとうございます。
- それではこれもちまして、本日の特別講演会を終了したいと思います。本日お越しの皆様、本当にありがとうございました。今後ともよろしくお願いいたします。

以上

明治大学・明治大学校友会秋田県支部共催

公開講演会

**入場
無料**

どなたでも参加
できます。

変革の経営と リーダーシップ

2025年

7月5日 15:30開演

会場 秋田キャッスルホテル

〒010-0001 秋田市中通1丁目3-5 TEL 018-834-1141

講師

J.フロントリテイリング株式会社 特別顧問

山本 良一氏

Profile

山本 良一（やまもと りょういち）

1951年生まれ、神奈川県出身。1973年明治大学商学部卒業。在学中は体育会バスケットボール部にて主将として活躍。同年(株)大丸に入社。神戸店、梅田店で営業、企画部門を経験した後、1998年本社営業改革推進室長に就任。営業改革など一連の経営改革を推進。2003年大丸代表取締役社長に就任。2007年大丸と松阪屋の経営統合により発足したJ.フロントリテイリング(株)の取締役を経て、2010年(株)大丸松阪屋百貨店の代表取締役社長に就任。同社の経営統合と百貨店の経営改革を進める。2013年J.フロントリテイリング代表取締役社長に就任。百貨店の枠にとらわれないマルチサービスリテイラー戦略およびガバナンス改革を推進。2020年取締役兼取締役会議長に就任。2024年5月から顧問。

お問い合わせ先 明治大学校友会・秋田県支部

TEL/090-1066-8636

Mail/hbmvb76563@yahoo.co.jp [担当:三浦]

主催者：明治大学 明治大学校友会秋田県支部 の共催です 後援：秋田市教育委員会 秋田魁新報社