



トップインタビュー

取締役 兼 代表執行役社長

山本 良一

経営戦略 > トップインタビュー

リスクの二面性を着実にとらえ、 事業ポートフォリオ変革を加速。

Q. 2017年度の業績について説明してください。

当社は、2017年度から国際会計基準IFRSを適用しています。そのため、2017年度実績の前年度比較については、2016年度実績をIFRSベースに置き換えた数値との比較により算出しています。

2017年度の当社連結売上収益は、4,699億円、対前年同期比較では3.8%の増収となりました。連結営業利益は、対前年18.7%増の495億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、対前年5.3%増の284億円となりました。また、10月の予想数値との比較では、連結営業利益は5億円上回ることができました。

なお、これまでの当社業績や他社との比較可能性を考慮し、2016年度まで適用いたしておりました日本基準の売上高概念に近い「総額売上高」、およびIFRSの営業利益からその他営業収益とその他営業費用などの影響を除いた「事業利益」を独自の参考指標として、併せて公表しています。

「総額売上高」は、対前年0.4%増の1兆1,389億円、「事業利益」は対前年4.3%増の468億円となり

ました。また、10月の予想数値との比較では、「総額売上高」は30億円下回りましたが、「事業利益」は3億円上回ることができました。そして、最も重視する連結ROEは7.5%となりました。

期末配当については、期初予定から1株当り3円増配の18円の普通配当、およびJ.フロント リテイリング 設立10周年を記念した1株当り1円の記念配当とあわせ、19円とさせていただきます。中間配当16円とあわせた年間配当については、1株あたり35円となり、普通配当は前年に比べ5円の増配、かつ7年連続の増配となりました。

Q. 事業別ではどのような動きでしょうか。

セグメント別では、百貨店事業は、訪日外国人観光客によるインバウンド消費が下期に一段と加速し、また国内富裕層の動きも年度を通じて堅調に推移しました。一方、郊外店や地方店は厳しさが継続しました。

また、資産効率向上の観点から、大丸松坂屋百貨店の保有不動産を売却しました。この結果、売上収

益は前年比較で2.3%の増収、営業利益は20.0%の大幅増益、「事業利益」においても9.1%の増益となりました。

パルコ事業は、昨年11月4日「上野フロンティアタワー」の核テナントとして開業したパルコの新業態「PARCO_ya」が、狙いどおり従来のパルコより“やや大人向け”に設定したお客様の支持を多く集め、好調に推移しました。一方、建替えのため昨年8月に一時的に営業を終了した渋谷パルコの影響が上期まで続いたほか、千葉パルコの閉店影響やヌーヴ・エイの苦戦などもあり、トータルでは前年比較で2.3%の減収、9.7%の減益となりました。

「不動産事業」は、昨年4月に開業した「GINZA SIX」および11月に開業した「上野フロンティアタワー」の嵩上げ効果が大きく、前年比較で168.3%の大幅増収、37億円の大幅増益となりました。

さらに、JFRオンラインやJFRプラザなど不採算事業からの撤退効果なども連結業績向上に寄与しました。

なお、その他に含まれておりました通販事業を営む



GINZA SIX

連結子会社フォーレストの全株式を、昨年8月末日をもって譲渡し、事業の入れ替えを行いました。

併せて、本年2月には、持分法適用関連会社の株式会社千趣会が実施する同社の自己株式取得に当社が応じることも決定しました。

Q. 百貨店のトップライン(売上)が伸びています。

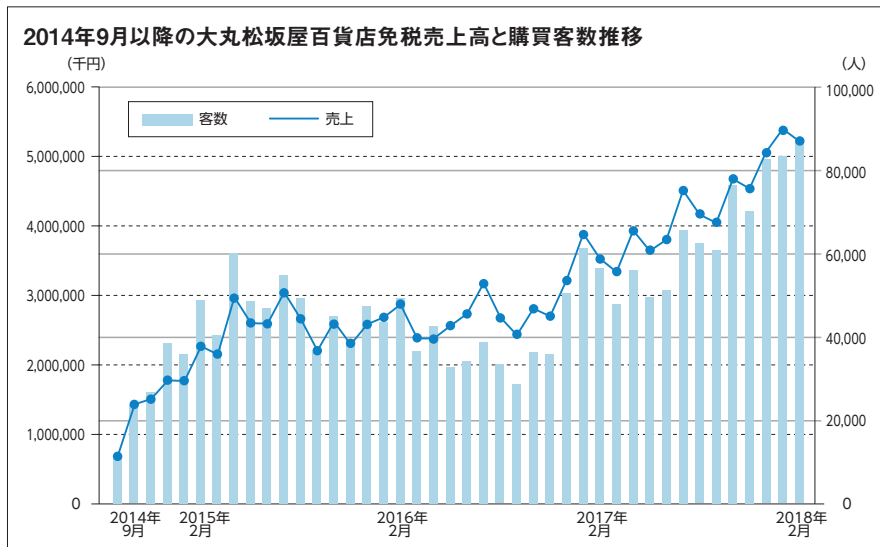
大丸松坂屋百貨店では、訪日外国人観光客の増加に対応すべく、インバウンドに強みを持つ基幹店舗において、時計売場の拡張や、店頭でのモバイル決済の対象売場拡大、さらにはSNSを活用した店頭プロモーション強化などが奏功したことにより、インバウンド消費が飛躍的に伸張しました。

大丸松坂屋百貨店の免税売上は、対前年62.8%増の479億円、これは「爆買い」と言われた2015年度売上の1.4倍にもなり、いよいよ年間500億円超えを目指せるところまでに成長しました。特にお客様数の増加が著しく、対前年50.6%の大幅増となりました。商品群別内訳では、化粧品を中心とする「消耗品」が前年度実績の2倍となり、「一般品」に迫る規模にまで拡大しました。

また、株価水準の安定を背景とした国内富裕層の消費の活発化に対応すべく、希少性ある「品揃え」や魅力度の高い「体験」価値を盛り込んだ催事の強化や、外商の新規顧客開拓による顧客基盤の拡充などが功を奏し、当社外商の売上を示す基幹店の掛売上は対前年1.5%増となりました。外商カード顧客の新規開拓への取り組みでは、新たに13,250口座を獲

得することができました。

店舗別では、インバウンドの集客力で他を圧倒する心斎橋店が対前年14.0%増と14ヶ月連続で大幅増となったほか、戦略的な顧客開拓による富裕層や近隣で増加するオフィスワーカーを的確に取り込んだ東京店が18ヶ月連続、また札幌店でも15ヶ月連続増収となるなど、基幹6店舗が前年を上回るとともに、既存店合計で12ヶ月連続の増収となりました。



一方、経費につきましては、「GINZA SIX」と「上野フロンティアタワー」の新規開業に伴う広告宣伝費(+6億円)や作業費(+4億円)、の増加のほか、設備更新のための修繕費(+1億円)、光熱水費など消耗品費(+0.5億円)の増加はありましたが、業務委託を含めた実質人件費(▲1億円)や賃借料(▲1億円)の圧縮など、全社を挙げてさらなる削減に取り組みました。また、資産効率向上の観点から保有不動産の売却も実施しました。

この結果、大丸松坂屋百貨店の営業利益は282億円、対前年41.0%の大幅増益となり、また参考指標の事業利益は271億円、対前年22.7%の大幅増益となりました。また10月予想数値との比較では営業利益は26億円、事業利益は9億円、それぞれ上回ることができました。

フリーキャッシュフローは10月予想からさらに好転し380億円のプラスとなりました。



PARCO_ya

Q. 一方で、今期2018年度は、百貨店事業の事業利益、営業利益とも減益予想となっているのはどのような要因でしょう。

百貨店事業は、大丸松坂屋百貨店の基幹店を中心に増収を見込む一方、地方店・郊外店については厳しさが継続することを予想し、対前年3.3%の増収を見込みますが、下期に面前決済に対応したPOSに入れ替えを行うなどシステム関連の一時費用が発生するほか、安全安心な店づくりに向けた設備の改善によるコスト増などを織り込み「事業利益」は2.2%の減益見通しとなります。また、IFRSではJ-GAAPにおける特別利益、特別損失が営業利益に含まれるため、営業利益については、前年に不動産売却益約14億円を計上した反動減の影響も加わり6.6%の減益見通しです。

パルコ事業は、昨年11月に「上野フロンティアタワー」で開業した新業態「PARCO_ya」がフル稼働するほか、原宿ゼロゲート、三宮ゼロゲートなどの新規オープンや、昨年度苦戦したヌーヴ・エイ事業の戦略再構築による下期以降の業績改善を織り込み、対前年4.8%の増収、「事業利益」では4.5%の増益ですが、前年に計上した引当金戻入の反動減などにより営業利益は横ばいとなる見通しです。

不動産事業は、昨年4月に開業したGINZA SIX、

11月に開業した「上野フロンティアタワー」がフル稼働で寄与することなどにより対前年27.4%の大幅増収、「事業利益」では26.1%の大幅増益となりますが、百貨店事業と同様に、前年に計上した不動産売却益(16億円)の反動減などの影響により、営業利益は20.1%の減益見通しとなります。

また、クレジット金融事業は、対前年7.1%の増収ですが、セキュリティ強化に伴うシステム費用等の増加を見込むため、「事業利益」は1.5%の減益ですが、営業利益は0.3%の増益見通しです。その他については、フォーレストの株式譲渡によるマイナス影響などにより、増収幅はほぼ横ばいの0.1%と見ておりますが、前年度に苦戦したJフロント建装の業績改善を織り込み、「事業利益」は29.8%の増益、営業利益は22.2%の増益となる見通しです。

Q. 上野フロンティアタワー開業を契機にパルコとの協業がより進んできた印象があります。

昨年11月4日に上野フロンティアタワーがオープンして、松坂屋上野店本館の入店客数が大幅に増加しました。パルコやシネコン、オフィスという新しい要素が加わり、「シタマチ.フロント」という新しいコンセプトでアーバン・ドミナント戦略を進めるなかで、さまざまなイベントを加え

ていくことによって間違いなくプラス要素が出てくると考えています。松坂屋上野店は、上野フロンティアタワーの開業前に大きな投資をするのではなく、オープンして新たに来街されるお客様をリサーチしたうえで本館を変えていこうという考え方で取り組んでいます。シタマチ・フロントについては、大丸松坂屋百貨店とパルコが中心となって地元の商店街の方や行政の方と一緒に取り組む良い形が出来てきたものと考えています。

今後、大丸心斎橋店本館完成後に、北館の中核テナントとしてパルコを導入することが決定していますが、パルコとは情報交換を密にしながら進めています。2019年秋に本館が先に開業することになりますが、この中身の情報をしっかり共有化しながら、北館のパルコ、不動産事業を組み立てていきます。80,000㎡を超えるハイブリッドな大型商業施設として、どのような形が理想かという構想を持つことが重要です。パルコから取り入れたいものは、百貨店型のカテゴリー別展開から脱却したところにどのようなやり方があるのか、あるいは百貨店が取り込めていない新しいマーケットがどういうところで生まれているかといった情報です。上野フロンティアタワーでの取り組み成果を超える、パルコとの協業の進化形にも期待していただきたいと思います。

Q. 中期経営計画の初年度2017年度を終えた成果と課題についてはどうですか。

昨年2017年度は、中期経営計画の初年度として、新たに設けた不動産事業セグメントが、「GINZA SIX」や「上野フロンティアタワー」など大型プロジェクトの貢献により、当初予想以上の進捗で成長し、当社が目指す非連続な成長に向けた「事業ポートフォリオの変革」の第一歩として順調にスタートしたものと考えています。

一方、営業力強化施策としてのICTへの取り組みや、成長事業として高く位置づけるクレジット金融事業への対応などについては、試行錯誤を続けておりますが、残念ながらその進捗においてスピード感の欠如は否めず、目に見える具体的な成果として現れていないのが現状です。これらは喫緊の経営課題として、ギアをチェンジする必要があると考えています。

経営を取り巻く環境はこれまでにないスピードで変化



しています。様々な事業環境の変化は、すなわち企業にとっての「不確実性」です。こうした不確実性、つまりリスクにはプラスの側面としての「機会」と、マイナスの側面としての「脅威」の両面がありますが、このリスクの二面性をしっかり捉えることが必要です。

そのため、当社は、事業環境の変化を当社に係るリスクとして捉えなおし、まず138項目のリスクを抽出しました。その中で、特に重要と考える企業リスクについて、リスクマネジメント委員会および役員合宿で徹底的に議論し、最終的に15項目を特定しました。

Q. そのリスクについてももう少し聞かせてください。

138のリスクは戦略上のリスク、ファイナンスリスク、オペレーションリスク、ハザードリスクに分類されます。最終的には重要性で優先順位をつけましたが、当然ホールディングスと事業会社の百貨店、パルコ等で捉えるリスクは違います。特定した15項目のリスクの中で、事業会社として議論を行ったうえで優先順位が高いものをリスクとして特定するよう指示しています。事業会社によっては、守りのリスクを重視せざるを得ないところもあるでしょうし、ホールディングスのようにもう少し視座を高めなくてはならないところもあります。取り上げたりリスクは脅威であるし、また逆に機会と捉えることもできます。

例えば、2019年秋には消費増税が控えていますが、消費の冷え込みを懸念する一方で、負担が軽くなる子育て世代の消費がどこに向かうかということを考えればチャンスにもなりうるということです。「少子高齢化・長寿命化」ということに関しても、“人生100年時代”ということを考えれば、60代、70代であっても消費意欲が高まる可能性はあるので、チャンスと見ることもできます。



「テクノロジーの進化」についてはあまりにもスピードが速いので、乗り遅れると大変なことになりますが、うまく取り込めればチャンスになります。「所得の二極化」は今後ますます進展する可能性もありますが、百貨店の強みである富裕層対応によりチャンスとすることもできます。リスクがもつプラス、マイナスの両面をしっかりと見つけ、具体的な戦略として落とし込むことが重要であるということです。

Q. 専門性をもった外部人材の登用も活発化してきました。

当社は昨年からは百貨店の店舗ごとにB/Sを策定するなど資産効率を意識したいわばB/S経営への志向を強めています。このきっかけとなったのは、小売業界ではなく製造業界から招聘した財務戦略担当執行役の視点です。彼によれば、百貨店は大きな資産を使いながら事業活動を行っているにもかかわらず、社内業績報告の場面で議論がP/Lの内容に終始している状況に違和感がある、と。そのため、店舗B/S導入により店長の評価指標としてROAを取り入れる経営管理をスタートさせました。

また、スピードを伴った対応がいま求められるICT分野においても外部からAIなどデジタル全般に知見をもつ人材を執行役として登用しましたし、さらに今後成長を期待されるクレジット・金融分野においても外部から専門性の高い人材を当社連結子会社JFRカードの社長として着任させました。

私は最近、社内外に向け「異分子結合」ということをよく申し上げております。異なる価値観や文化がぶつかり合うところにこそ、いまという時代が求める新たな

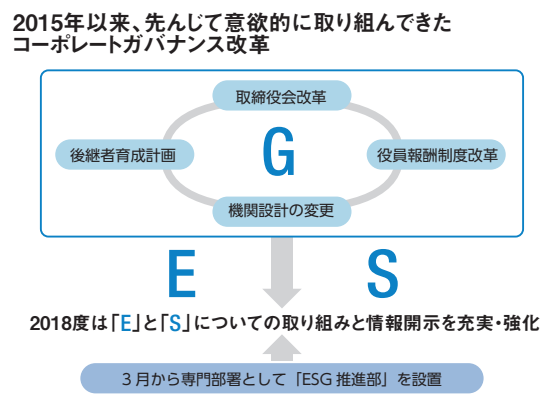
価値が生まれる可能性があるものと考えています。我々が昨年4月にオープンさせた新たな商業施設「GINZA SIX」という、これまでにないラグジュアリーモールを創造することができたのも、全く異なるバックグラウンドを持つ4社が、高い目標を共有しながら企業の枠を越えて論議し協業したことにより、まさに異分子が結合したものであると言えるでしょう。

当社が目指す「非連続な成長」とは、これまでの社内の常識にとらわれず、こうした異分子結合によって生まれる、従来の殻を破った新たな取り組み成果の総体であるものと考えています。

Q. これまで意欲的にガバナンス改革を進めてきましたが、ESGという視点では今後どのように取り組みますか。

ご承知のとおり、世界最大の年金基金 GPIF は、2015年に国連責任投資原則 PRI に署名し、さらに昨年には、3つの ESG 指数を採用することを発表しました。つまり、企業の持続性や成長性を評価するためには、財務情報だけでは真の姿をとらえきれず、非財務情報、ESG 情報が一層重要な役割を果たすということが示されたこととなります。これは、資本市場における大きな流れの変化であり、「社会の公器」とされる企業側に向けられた、強いメッセージであると認識しております。

当社は、これまで ESG の「G」、すなわちガバナンス改革には、先んじて意欲的に取り組んできましたが、こうした資本市場の動向もふまえ、3月から専門部署として「ESG 推進部」を設置し、今後は、「E」と「S」の部分についても、質・量ともにその取り組みと情報開示を強化していきたいと考えています。



そのため、当社は、マテリアリティ、つまり当社として取り組むべき「重要課題」の特定を行いました。まず、ステークホルダーの方々にマテリアリティ候補の25項目についてのアンケート調査を実施し、4,250件の回答を得ることが出来ました。次のステップでは、GRIスタンダードやISO26000などの主要ガイドラインおよび調査機関の評価項目などを反映した内容をもとに社内論議を行いました。そして、取締役会での論議を通じて、マテリアリティの重要度などについて正式に決定しました。こうして、当社としてのマテリアリティを特定し、開示することにより、社会課題と事業活動との関連性をよりクリアにし、「CSV」、すなわち「共通価値創造」の考え方をもとにした取り組みを進めていきたいと考えています。

今後は、マテリアリティにおいて達成すべき定量的な中長期目標を策定するとともに、秋には機関投資家の皆様を対象に、「ESG 説明会」の開催を予定しています。

Q. 株主還元の考え方について説明してください。

中期経営計画期間の5年間は営業キャッシュフロー2,600億円以上を稼ぎ出し、2,000億円を既存事業の革新と事業ポートフォリオの変革に向けた設備投資、および成長投資に振り向けます。

中期計画5年間における投資のピークは、現在建替え中の「大丸心斎橋店本館」と「新生・渋谷パルコ」が稼動する2019年度になると予想しておりますが、以後2020年度と2021年度にはそれぞれ200億円を超えるフリーキャッシュフローが創出される見込みとなっております。

そして、5年間累計で創出する600億円以上のフリー

キャッシュフローにより、株主還元および自己資本の拡充をはかっていきます。株主還元方針については、配当性向30%以上を基本としつつ、財務状況を見ながら自己株買いも適宜検討していきます。

当社は、昨年度2018年2月期まで7年連続の増配を実施しましたが、さらに2019年2月期におきましても普通配当で年間2円の増配、かつ8年連続の増配を予定しています。

このように、戦略投資の実施と株主還元の充実、そして自己資本の拡充のバランスを踏まえた資本政策を推進することにより、ROE8%を継続的に達成できる経営体質の実現に取り組んでいきます。

当社の株主資本コストは現状およそ6%と算出していますが、中期的には6~7%のレンジのなかで推移するものと見ています。つまり、当社が今般の中期経営計画で目標化したROE8%は、株主の皆様の期待にお応えするために最低限達成すべき水準であるとの認識です。事業ポートフォリオの変革は、非連続な成長に向けた事業構造基盤の構築であるとともに、資本コストの低減につながることも想定されます。小売業の枠を超えた“マルチサービスリテラー”としての発展に向け、具体的な成果を着実に積み上げていきたいと考えています。

配当推移

