

## J.フロントリテイリング

### 2020年2月期決算説明会 質疑応答要旨

日時：2020年4月13日(月) 10:00~11:00

**Q. 新型コロナウイルス影響により、消費を取り巻く環境も大きく変化するなか、御社にとって機会・メリットのようなものが見えているものがあるか。また、テレワークが拡大しているが、御社自身のデジタル化において大きなチャンスになると思うが、コスト削減などチャンスなどが見えているのか。**

A. 消費者の変化については、新型コロナ感染症影響により店頭にお客様が来店する機会が極めて少なくなってきた状況にあり、現時点において具体的な判断を行うことは非常に難しい。ただし、コロナ影響が終息後の将来の新たなビジネスを考えるにあたり、ファクトファインディングが必要だが大きく5つの視点で見ている。

1つはグローバル化、2つ目はイノベーション、3つ目はネットがどう使われるか、4つ目がAIをどう使うか、5つ目が働き方改革である。

これらは、コロナ終息後のビジネスを組み立てる上で前提条件として組み入れなければならない大事な要素と感じている。グローバル化は当然のことであり、またイノベーションを起こしている企業は、例えば現下のような新型コロナ感染症が拡大する状況でもしっかり営業ができています。そして、ネットの活用無くして、本日のオンライン会議すら出来ないわけであり、より身近になったネットを駆使したビジネスを組み立てていかないといけない。AIについてもデータ分析・活用が当然に重要な要素となる。働き方改革では、この間在宅勤務・テレワークせざるを得ない状況になったが、現実ふたを開けてみれば実現できている。こうしたことを考えると、やはりコロナ終息後においてはこのファクト、5つの要素を踏まえビジネスの組み立てることが重要と考えている。

もう一つのポイントは、これらの要素の中からクリティカルシンキング、つまりこれまでやってきたことを批判的に見て、次のビジネスを考える必要があるということ。これまで私がやってきたことを全否定することも含め、新たな成功モデルを考えなければならない。現時点でお客様の行動がどのように変化していくかを掴むのは難しいが、自ら主体的に未来を切り開く戦略・施策を打ち出していくことが重要と感じている。

**Q. いま言われた5つのファクトに関して、その方向性が来年4月に発表される新中期計画に繋がっていく、この線に沿って新中計が組み立てられていくとの理解でよいか。**

A. 具体的な論議はこれからになるが、これらの要素・背景をきちんと意識して新たな中期計画を組み立てていく必要があると感じている。従来の延長戦上での百貨店モデルではなく、パルコとの相乗効果を一層高めながら、ダイナミックな発想を持って取り組むことを織り込む必要があると考えている。

A. 補足になるが、この3月・4月の2ヶ月間で大きく感じることもある。それは今後の消費者、生活者の変化であり、特にアフターコロナを考えることが非常に重要と考える。これまで我々がやってきたことの中で、私が感じたことがいくつかある。1つは、免税売上が足元でほぼゼロになっている現況だ。グローバリゼーションの中でインバウンド需要を積極的に取り込んできたが、一方で中国からの来日客、ラグジュアリーブランドや化粧品、心齋橋店の一辺倒、こうしたなかで売上は着実に伸ばしてきたが、その中身を改めて分析しながら、これからを考えていきたい。

また容易に想像できることで言えば、百貨店の化粧品のEC売上は伸びている。お客様が来店できない状況のなかでEC売上は2倍以上に伸びている。ただし、これらは効率化でもなくお客様の利便性が改善されたわけでもないと思っている。これまでのリアル店舗を軸にデジタルで補足するだけでは、今後は難しくなってくる。

また、グループのなかで百貨店事業でもテレワークに積極的に取り組んでいる。店頭主体のビジネスでテレワークは難しいと感じていた面もあったが、現下の状況のなかで本社部門は概ねテレワークに切り変わっている。一方で本社機能において多くのメンバーが出勤して行っているのが支払い業務。こうした業務改革への取り組みが遅れていたことも実感している。いずれにしても、これら5つの要素をふまえ、今後の方向性をきちんと考えていきたい。

**Q. 山本社長は、これまでJフロントの監督と執行を担われ、今後は取締役会議長として監督に専念されると思うが、Jフロントのトップマネジメントの中で、取締役議長としてJフロントの価値向上のために何を一番心がけたいのか。また、好本社長へのコーチングの中でどこを一番重視してきたか。**

A. 2017年から指名委員会設置会社に移行し、監督・執行の機能は明確になったと思う。従前の代表取締役社長時代は、執行と監督の2つの帽子を被り使い分けてきた。そのなかで、私自身が経営トップのミッションとして力を入れてきたことは、1つ目が事業ポートフォリオマネジメント、2つ目が事業別資源再配分、3つ目が事業間シナジー、4つ目が全社ビジョン策定と徹底、5つ目が事業ドメイン、6つ目が全社組織設計と運営、7つ目が全社人材マネジメント、8つ目が全社のガバナンス、9つ目が株主マネジメントである。今後は監督という立場から、これらのミッションを次期執行がどれだけ正しく、素早く実行し結果・成果に結びつけているか、具体的に監督・指導したいと考えている。

好本社長へのコーチングについて、指名委員会設置会社に移行した段階から、指名委員会におけるサクセッションプランの論議の中でトップの交代時期について論点として扱ってきており、後継者を育成しつつ候補者の選定を行い、その中で誰が適任かは社外の目線で決めてきた。経営トップとして求められる達成意欲、胆力、戦略思考、さらに後継者育成などの視点からコーチングも行ってきた。その中で十分その能力を備えているという点で好本社長にバトンタッチさせていただいた。

**Q. 好本社長は、コーチングを踏まえトップとしてどのあたりに一番力を入れて変えていきたいか。**

A. 当社グループの強みは「決めたことをやり切る」ことと考えている。そして常々言われてきたことはファクトをしっかり掴むこと、具体的な行動に移していくプロセスが抽象的なこと、そしてスピード感が不足していること。

当社には“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があり、またJFR Way(ビジョン実現にむけ大切に5つの考え方)の中では、特に「失敗を恐れず挑戦しよう」「自分で考えて行動しよう」は、自分自身にも組織に対しても常に鼓舞してやってきた。新型コロナウイルス感染症影響により世の中は大きく変化していくが、これらの強み・弱みをふまえながら、当社グループの将来を見据え、私自身がしっかり方向性を示していかなければならないと考えている。

**Q. 不動産事業の業績予想について、定借の中で家賃の変動部分は減るが、固定部分の減少等は織り込んでいるのか。一方、御社のなかで長期契約で家賃を支払っている大型店舗の家賃は、コロナ影響が長引くと変わるものなのか。**

定借における家賃の変動部分の減は一定程度織り込んでいるが、固定部分はこれから休業期間を見ながら対応していかざるを得ない。一方で、当社が家賃を支払っている基幹店舗があるが、これから交渉を始めていく、今まさに始まったばかりという状況である。現時点で決まっていることはない。

以上