

J. フロントリテイリング

2021年2月期第2四半期決算説明会 質疑応答要旨

日時：2020年10月13日（火）16:30~17:30

Q. 詳細なご説明ありがとうございました。社長説明の中で「完全復活」という力強いメッセージがあったが、「完全復活」の意味は。利益水準のことをおっしゃっているのか、あるいは今日お話のあった「事業構造の変革」なのか、どのような思いで「完全復活」という言葉が使われたのか。

A. 「完全復活」ということを申し上げたが、私としては「2019年度の利益水準への早期回復」ということを強く意識している。つまり昨年度の利益水準への回復というのがひとつのバーだと思っている。外部環境の変化により、この実現時期は変わるかもしれないが、2021年度から2023年度の次期中期経営計画において出来るだけ早期に回復するという強い思いを持っている。現時点ではこの利益水準に到達する状況にはないが、先ほど申しあげた3つの重点方針をしっかりとやり切るにより、一刻も早くこの利益水準に到達できるような企業になっていきたい。

Q. 経営の思いも含めて理解できた。今日ご説明いただいた「デジタルとの融合」、「パルコとの融合」の中で、唯一説明が無かったキーワードが「カード金融事業」ではないかと思う。例えばパルコとJFRカードは別カードだが、当然このあたりも融合していかないと、本当の意味でのグループのデジタル戦略や顧客戦略の推進に繋がらないと思っている。今経営の中ではどのような議論がされているのか教えていただきたい。

A. 今年度の業績見込みにおいて、現在の中期経営計画と大きく乖離しているのがクレジット金融事業と認識している。今年度はカードリニューアルなど様々な要因があり厳しい業績見込みにある。下期計画は▲4億円の赤字予想になっているが、今後のカード事業のあり方についての経営論議は十分行ってきている。そのなかでは、当初から考えているオーガニックな成長とあわせ、パルコや博多大丸などグループ各事業にある成長材料を含め、来4月に発表する次期中期経営計画において明確にしていきたいと考えている。このままグループの成長の柱として位置づけるか否かも含めて、危機感を持って取り組んでいきたいと思う。

Q. うまく融合できれば、今後大きな利益の柱になると思うので期待している。

Q. 百貨店だけ取り出すと、2Q売上が▲20%強の低下でも黒字が出せたのは素晴らしいと思う。先程「損益分岐点を下げる」との説明で定借モデルの推進とあった。一方、今期予定している定借化によるコスト削減は既に期初計画に入っていると認識する。従って、期初計画より一段とコスト削減が進んだ結果が今実績と捉えている。これらの要因として、催事縮小、変動費の縮減、投

資先送りなどが大きかったという理解か。それとも固定費の削減により損益分岐点が下がっているのであれば、今上期でどのように変えたのか。働き方や組織の改革という話もあったが、この半年間での取り組み進捗・成果について、定性的で構わないので教えて頂きたい。

A.全体像として申し上げる。6月公表値に対し事業利益が82億円改善したが、このうち41億円は売上総利益の改善。残りの41億円が販管費削減によるものである。ご質問は販管費削減に関してだが、計画値は確実な線を出したと考えているが、コストについては全般に亘り聖域無く効率化に取り組んできた。社外取締役からは「毎日1億円のキャッシュが流出している。この状況をどう考えるのか」という指摘も頂いたが、その中で我々は非常事態としての取り組みをしてきたつもりだ。

内訳として主に大丸松坂屋では▲30億円削減している。このうち人件費で▲10億円、広告宣伝費で▲4億円、手数料関係で▲8億円、投資圧縮で▲5億円。変動費の減少だけで、この水準のコストダウンはできないので、通常では固定費と考えるものにも短期的にはかなり踏み込んでいる。営業政策においてはお客様の安心安全に抵触する可能性のあるもの、あるいは販促自体を実施することで赤字になる恐れのあるもの等は2Qでは中止した。そうした意味では、従前であれば当たり前の経費も短期的には削減対象とし、取り組んできた成果だと思う。

一方、これらの縮減を単に継続することは考えていない。上期は外商のホテル催事や外部催事もほとんど中止した。北海道物産展も然りだ。それが今再開し始めている。お客様の安心安全を大前提に今後は前を向いて進んでいく必要もある。今上期はある意味我慢を強いられたが、これら経験を糧に、何を長期的に活かしていくか、またさらに効率的にコストを使うためにどうしていくべきかを考えたい。

先程、構造改革の目標として▲100億円以上のコストダウンを図りたいと申し上げたが、この数ヶ月間にこれだけのコストダウンを図れたことは、その礎になることは間違いないと考える。

Q. 下期にかけてコストの変動的な部分があることは理解した。事業利益計画において、2Qだけで連結で41億円の実績に対し、下期は9.5億円の計画。先行き不透明感があることで、下期計画は6月公表値がベースと理解している。一方で、上期と比較し、下期におけるコスト増要因について現時点で見えているものを教えて頂きたい。

A.下期において心斎橋パルコ開業に関する経費は生じる。クレジット金融事業の費用もある。下期において営業活動は前向きに進めていくが、百貨店・パルコ売上に関してはリスクがあるので売上予想値を引き下げ、一方で▲20億円強の販管費削減を進める計画としている。この計画値はそれほど楽観視できる数値ではないと認識している。

今後お客様の購買活動がどのような方向に変化していくのかが鍵である。今下期はインバウンドの売上貢献は難しいとの基本認識のもと、特に固定客・外商のお客様に、どのように従来と同じようにお買い物をしていただけるかということに、特に注力したい。現時点ではコスト計画は甘くないと見ている。

Q. 確実に見えている心齋橋PARCOの開業費用と、クレジット金融事業のコスト等の影響を教えてください。クレジット金融事業は4億円との説明があったと思うが確認したい。

A. クレジット金融事業で約4億円、PARCO事業は約18億円である。

Q. 社長から、「マインドセットを変えるには今般のコロナは良いタイミング、これを好機として色々変えていく」との話があった。その点で、各レイヤーのマインド、特に現場で「毎日店頭で販売するのが当たり前」ではなくなった販売員の方や、ミドル・マネジメント層のマインドはどのように変わっているか。一枚岩で改革に向けて前進できるのか、レイヤーにより多少は温度差があるものなのかを伺いたい。

A. マインドセットについて、私自身が直近まで百貨店現場で感じたことを言うと、当初はなかなか店頭のお客様に近いところまで志を一つにすることは難しいと感じていた。しかし現状で言えば危機感は、現場メンバーまでしっかりと伝わっていると思う。デジタルを使った取り組み、例えばアプリや外商のコネスリーニュー、ライブ配信のような、外商や店頭のメンバーが主力になって取り組んでいる現況について、澤田社長から補足する。

A. 店頭販売スタッフで言えば、入店客数が前年6割程度で推移するなか、距離の離れているお客様といかにコミュニケーションをはかり、商品を見て頂きお買上げ頂くかについて、「ブログショッピング」という仕組みを作った。具体的には店頭販売員がお客様に商品をご紹介し、お客様に気に入って頂ければEコマースのサイト上でお買物できるという仕組みである。1Q・2Qのコロナ禍において各店ではこれらブログに掲載する情報量が飛躍的に増えている。

外商では、「訪問は遠慮して欲しい」というのがお客様のご要望であったため、当初は手も足も出なくなっていた。そこで色々トライしZoomやウェビナーを通じてお客様へアプローチするようにしたが、これらが功を奏して数字も上がっている。例えば外商マネジャーがラグジュアリーのショップと協働で顧客にライブ配信して新作のご案内をするなどの取り組みはすでにスタートしている。我々としては簡単に決済できる仕組みを作れば、より顧客からみて利便性が向上すると認識している。また来週・再来週に大きな外商催事を開催するが、従前どおりご来場いただくことは難しいため、会場内でもウェビナーやライブ配信を同時並行で行う。またお手元にiPadをお持ちでないお客様には無償で対応する。「時間と場所の制約を克服する」という観点で様々なトライを重ねている。

販売促進などでは情報配信自体をデジタル化している。従来まではお客様に葉書でご案内していたが、現状では紙媒体をほぼ全廃しデジタル配信に切り替えている店舗もある。これらにより販促費も大幅減している。また本社は在宅勤務が常態化しており、マネジメントスタイルも変わってきている。

Q. 次期中期経営計画で2019年度の業績水準への回復を一つの目標目処とするということだが、2019年度は渋谷PARCOや大丸心齋橋店本館は開業後半年未満であった。また今期は心齋橋PARCO

も開業し、渋谷 PARCO、心齋橋 PARCO、大丸心齋橋店本館が通年稼働した場合、それなりのインパクトがあるものとするが、2019 年度に対し利益面でどの程度のアップサイドを見込んだ前提になっているのか。

A ご質問どおり、2019 年度は、大丸心齋橋店本館は半年、渋谷 PARCO は 3 ヶ月程度の稼働であったが、大丸心齋橋店を例に挙げると売上構成比で約 40%がインバウンド売上であった。極めて損益分岐点の低い店を作ったが、コロナ禍によりインバウンド売上が消失し、心齋橋エリア自体が営業自粛となり 8 月まで本当に厳しい状態にあった。今後の売上回復度合いは自分たちだけで決められるものではないが、こうした環境変化において 2019 年度水準というのは大丸心齋橋店にとっては決して低くないものとする。

渋谷 PARCO もフル稼働によるプラス効果はあるが、一方で 2019 年度業績は営業補償による利益増の特殊要因がある。また、渋谷の街も同様に自粛要請エリアであり、インバウンドも PARCO 店舗の中では多い店であった。2019 年度への回復はターゲットであるが、いずれも環境が大きく変化しており、同じ構造ではない。したがって、インバウンドの回復が遅れても、固定客やデジタルの取り組みにより収益を上げていくことが必要であり、百貨店や PARCO において新たなビジネスモデル構築にチャレンジしていかなければならない。

以 上