

**J.フロントリテイリング株式会社**  
**「第16期定時株主総会」質疑応答要旨**

**日時：2023年5月25日（木）10:00～11:20**

**場所：ニューピアホール**

**<当日会場でのご質問へのご回答>**

**Q.①個人株主なので、配当は出来るだけ上げて欲しい。②Jフロントが保有する土地の簿価、時価を教えてください。**

A.（若林取締役）

①2022年度の配当は年間31円で、前期から2円の増配。当社の配当に対する考え方は、キャッシュフローの創出状況を踏まえ、今後の成長投資、財務体質の改善、さらには株価の状況などを考慮して決定している。基本方針として配当性向30%以上を目途に、安定的に、適切に利益還元を行うこととしている。2023年度の配当予想は33円、継続的に増配をしていきたい。

②当社グループの土地の簿価は約4,100億円。大丸松坂屋百貨店、パルコで概ね半分ずつである。

**Q.コンプライアンスに関する質問である。ここ半年くらいの間にコンプライアンス遵守の観点で、公的機関から何度も注意されていることはご存じのはずである。私は御社のインターネットやSNS等を通じた情報発信について何度も指摘しているが、ある売場の責任者からは、電話をしてくれるな、公的機関から注意をされたら対応する旨を言われた。ここ半年間に公的機関から注意されているはずだが、販売員は法的知識が乏しい。化粧品と食品、特に化粧品である。化粧品は法律で56項目の範囲内で効能を伝えることが定められている。このことを化粧品の販売員は知らない。**

A.（澤田大丸松坂屋百貨店社長）

店頭における適正な表示やご案内は非常に重要なことであると認識しており、周知徹底にむけて、対策を講じている。具体的には、薬機法をはじめ、景品表示法や食品表示法などの関連する法令について、集合研修、eラーニングなどを活用し、知識の習得・定着を図っている。さらに第三者機関を活用し、各店への「表示立入調査」を実施するなど、適正な表示と適正なご案内に努めている。

当社の担当部門、各店、各売場で連携を図り、引き続き、適正表示の周知徹底に努めていく。行政からのご指導については真摯にこれを受け止め、対応する。

A.（好本社長）

コンプライアンスに対しては当社グループのすべての事業会社、すべての現場で最重要と考えている。しっかりと対応していく。

**Q.今後CVCで投資をされていくと思うが、投資のイグジット、投資リターンについてどのように考えているか。**

#### A. (小野執行役)

2022年度に、当社としては初となるCVCファンド「JFR MIRAI CREATORS Fund」を設立した。目的は大きくは4つある。1つ目は新規事業の創出。様々なスタートアップ企業と協業することで新しい事業を創出していく。2つ目は組織風土改革。常に新しいことに挑戦をしている方々と直接触れることで、当社のグループビジョン「くらしの“あたらしい幸せ”を発明する」をグループ全体に波及させる。3つ目は人財育成。特にアントレプレナー型の経営人財を育成していく。4つ目が財務リターンである。

投資回収という観点でいうと、CVCに関しては、R&D（研究開発）投資という位置づけもあり、まずは戦略リターンを求めている。当社として財務リターンだけに固執することなく、戦略的にどのようにグループに貢献するかという点に着目しながら、マネジメントしていく。

#### A. (好本社長)

CVCは当初想定以上に多くの出資案件が決定しており、順次ニュースリリースでお伝えしているので、戦略リターンとしてどのようなことを目指しているかをご理解いただけるものと思う。もちろん財務リターンは考えているが、短期的には戦略的なリターンを優先する中で、個々の案件というよりは、全体として効果がどうだったかをしっかり把握していく。

**Q.ROICについて本年度は前年比2倍くらいに改善されるということだが、具体的に分母・分子をどのように考えているのか。どのようにして資本構造の改善を図り、また利益を上げていくのか。**

#### A. (若林取締役)

ROICは昨今多くの企業が経営指標として採用している。株主の皆様、金融機関等から調達した資金を事業に投下して、いかに効率良く利益を上げることが出来るかを示す指標である。当社はROE（株主資本利益率）を重要指標として掲げてきたが、ROE向上には株主資本に加え、借入金をどのように戦略的・効率的に活用するかという点を見ていく必要がある。こうした認識から、現中期経営計画において採用した指標である。

ROIC向上には、ご指摘どおり、分母・分子の両面から取り組んでいく必要がある。分母であれば配当などで継続的に株主の皆様へ還元していくことを考えていく。あわせて、重要な点は事業利益を向上する点にあり、連結だけでなく、事業別にROICを見ていく必要がある。当社は百貨店事業、SC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業があるが、それぞれ事業特性が異なるため、求めるべき収益性も異なる。例えば今後の成長ドライバーであるデベロッパー事業では、先行投資を含め大きな資金を必要とすることが想定されるが、投下資本に対する収益性がどれくらい必要なのか、しっかりと目標を定め、投資をする際の判断基準としたい。事業別の経営管理指標であり、各事業会社が主体的に取り組むが、ホールディングスの財務部門として、事業会社の判断が適切なのかをしっかりと見極めていく。これらにより、ROICを向上させ、結果としてROEを向上させることで、株主の皆様のご期待に応えていきたいと考える。

#### A. (好本社長)

ROICによる経営管理はまだ始めたばかりだが、長期的な取り組みになると思う。戦略の中にしっかりと組み込み、向上にむけて実践していく。

**Q.JFRカード(株)は大丸松坂屋カードを発行しているが、一方でGINZA SIXカード、パルコカードはそれぞれ発行会社が異なっている。カード会社がひとつであれば使いやすいし、ポイントの共通化も出来る。また、決済手数料などの収益は外部流出になると思う。別々の会社であった経緯はあるかもしれないが、現在は同じグループなので、ひとつのカードにしたほうがシンプルで、分かりやすく良いのではないか。**

A. (小野執行役)

ご指摘のとおり、現状は当社の一部商業施設のカードはグループ外のカード会社で発行されている。これらをグループで取り込むことが出来れば、お客様にとってさらなる利便性の向上につながるるとともに、当社にとっても成長機会になると認識している。今般、これらのカードについて、JFRカードの発行に切り替えていく方向性について社内で決定した。

一方で、これらのカードは各商業施設の顧客基盤と密接に紐づいており、進め方によっては顧客基盤の棄損につながるリスクがあると認識している。このため拙速には進められないが、カード集約による効果を早期に創出できるよう計画を推進していく。

A. (好本社長)

4月の決算発表時に、グループ内のカード集約について初めて方向性を申し上げた。各事業会社においてきめ細かな対応が必要だが、スピード感を持って進めていく。

**Q.このような大変な状況の中、業績結果を出していただき、経営陣、従業員の皆様にお礼を申し上げる。株主優待について、株主に大丸松坂屋カードの年会費無料のカードの発行を考えてほしい。あるいは大丸松坂屋カードの会員である株主に対し年会費相当分のポイント還元やお買い物カードの発行等を考えられないか。また、現在、株主専用に発行しているパルコお買い物優待カードを大丸松坂屋でも使えるように出来ないか。その際にはアプリでも登録できるようにしてほしい。**

A. (松田執行役)

まず、大丸松坂屋とパルコ優待カードの統合という点については、大丸松坂屋とパルコのビジネスモデルやシステムの違いも大きく、統合には相応の時間と費用がかかるが見込まれる。また、大丸松坂屋アプリへの株主優待の登録・ご利用について現在是对応していない。株主様にはご不便をおかけするがご理解をいただきたい。

株主様のご意見については、今後の株主様ご優待やアプリの利便性向上にむけ、見直しを行う際には、参考にさせていただきます。

A. (好本社長)

今後、当社グループのカード全体について検討を行う際に、株主様をはじめお客様にお応えできる方法について考えていく。

**Q.コンプライアンスについて先ほど質問があったが、株主からの指摘、心遣いに対し担当者の責任をうやむやにしている印象を受けた。社長から、公的機関から指摘される前に対応するよう改善策を示すべきではなかったか。**

A. (澤田大丸松坂屋百貨店社長)

薬機法に定められた表示に関しては、店頭POP、販売員が発信しているSNSの内容、販売員のセールストークの内容も含まれると認識している。これらを全てチェックすることは非常に難しいが、最も重要なのは担当者が薬機法の内容を十分把握していることと認識している。表示が多岐にわたるため、現場でのレベルアップが必須であり、新入社員、お取引先などとは座学やeラーニングを通じて教育、法令の共有、徹底を図っている。

A. (好本社長)

非常に多岐に渡り、法律上難解なところもある。百貨店の化粧品売場では最重要事項として取り組んでいるが、今後も順守にむけしっかりと取り組んでいく。

**Q.百貨店の化粧品売場への指摘であったが、これは他の百貨店でも生じている問題と理解してよいか。**

A. (好本社長)

百貨店の化粧品売場では、多くのお取引先の方々に接客・販売業務に従事していただき、また各お取引先様において販売、宣伝活動等を行っている。同時に、当社も主体的に広告、情報発信を行っている。他社について申し上げる立場にないが、当社において課題があることは認識しており、徹底に取り組んでいく。

以 上