

J.フロント リテイリング株式会社
「第13期定時株主総会」 質疑応答記録

日 時：2020年5月28日(木) 10:00~11:30

場 所：ベルサール日本橋 地下2階イベントホール

Q. 店舗営業が再開されて喜んでいるが、中長期的な展望について伺いたい。グローバル化が進んだことによるリスクが顕在化している。今後は新興国が持続的に高度成長を続けるということにはならないのではないか。その意味では中国、それに続く東南アジアのインバウンドへの過度な依存は危ういと思う。新たに策定される中長期計画について、インバウンドと国内市場とのバランスのとり方はどうなっているのか。併せて、現状のインバウンド・国内市場の売上比率はどの程度か伺いたい。

A. (山本社長)

昨年度の大丸松坂屋百貨店のインバウンド売上は601億円、シェアは全体の約10%程度でここ数年上がってきた。現状はコロナ禍のなかでインバウンド売上は厳しい状況が続いている。

今後の展望について、現在は新型コロナウイルスの影響で抑えられているものの、中長期的に見ればグローバル化の流れは止めることができないものと考えている。

国連の観光機関によれば、世界の旅行者数は2030年に18億人に増加すると予測している。これは所得水準の上昇とともに海外旅行者が増えることを示しており、2017年との比較では5億人ほど海外旅行者が増加する試算である。さらに、渡航先として日本を含むアジア・太平洋地域は10%程度増加し30%と予測されている。つまり、アジア太平洋地域におよそ50%旅行者が増加することになる。あくまでコロナ禍前の予測だが大きな流れはそういうことだと認識している。したがって、当社としては海外への情報発信、海外からの顧客獲得・固定化が重要になってくる。

当社は、単に訪日外国人が増加するという捉え方ではなく、「商圈の拡大」と捉えるべきと考えている。国内のお客様はもちろんのこと、東京の商圈が関東・日本全体へと広がっているように、さらに上海や北京、香港、シンガポールといった地域までビジネスが広がるということであり、この認識を前提に中長期的にグローバル化におけるビジネス展開を考えていきたい。

Q. 取締役選任議案について、13名の候補者のうち女性は1名のみ。社外取締役に限っても6名中1名で、少なすぎると感じる。まさにこれから女性の視点で経営も考える必要があると思うが、女性取締役の登用について何割にするなどの計画はあるか。また、女性登用の現状についてどう捉えているか伺いたい。

A. (山本社長)

ダイバーシティについて、その必要性については強く認識している。取締役の選任においても同様の認識であり、このため情報を集め候補者をリストアップし選ばせていただいている。女性登用は意識して考えていきたい。女性管理職登用の目標値等は担当の有澤執行役からお答えさせていただく。

A. (有澤執行役)

本日選任をお願いする当社取締役のうち女性は1名、また執行役のうち女性は1名。事業会社では、大丸松坂屋百貨店で女性取締役1名、女性執行役員3名。パルコは女性監査役1名、女性執行役員1名である。

基本的な考え方として女性管理職の目標値はあるものの、女性枠という考え方を持っている訳

ではない。人財登用にあっては性別や学歴などの属性にかかわらず、個人の能力や成果、適性、意欲など総合的なアセスメントデータにもとづいている。役員候補となる女性管理職比率（課長級以上）は現状グループ全体で約 20%、大丸松坂屋百貨店は約 25%。

中期的な目標として 2025 年に同比率を 30%とすることを目指しており、そのための行動計画を策定・実行している。女性のライフステージの変化を踏まえた教育や職場復帰のための制度充実を図り、これらを通じて女性の管理職比率の向上、役員登用に繋げていきたいと考えている。

Q. 現中期経営計画について、「思った通りの成果が出ていない部分がある」との説明があったが、この要因は外部環境によるものか、または内部的な問題なのかを伺いたい。

A. (山本社長)

現中期経営計画は 2017 年度から期間を 5 年としてスタートしたが、その意図として、予定していた大型再開発プロジェクトがすべて始動し、収益貢献していく期間」ということで設定した。各プロジェクトは計画どおり進捗しているが、一方で、現中期経営計画の策定時から外部環境が想定以上に大きく変化していることが要因として挙げられる。とくに新型コロナの感染拡大は考えもしなかった。実感として「10 年先の未来が今来てしまった」という感覚だ。一例で言えば、在宅勤務は 10 年後には常態化しているものと思っていた。それが今、当社でも本社部門は概ね在宅勤務に変わった。他にもインターネットで食品を注文し自宅に届けてもらうことが、今普通に起きている。こうした大きな環境変化の中で、現中期経営計画を仮に継続したとしても、世の中や消費の変化から相当にズレが生じるものと考えた。

もう一つは、パルコを 3 月に完全子会社化し、グループとして新たなスタートが切れる基盤が整ったことが挙げられる。都市型商業施設の開発・運営ノウハウを持ったパルコと一体となり、新たな成長戦略を描いていくことが中長期の企業価値向上にむけ最善と判断し、取締役会として決定した。

Q. 想像もしなかった新型コロナの問題が生じ、中期経営計画はもとより、まず短期的に「JFR は大丈夫なのか」という心配がある。どんな優秀な会社・経営者でも 2 ヶ月に及ぶ外出自粛要請は相当な打撃となる。「企業存続の確固たる基盤に向け手は打っている」、また「アフターコロナで人々の常識が変わっていくことをふまえて対応していく」旨の説明もあったが、改めて今後、短期・中長期的でどう対応していくのか説明いただき、株主を安心させて欲しい。

A. (山本社長)

コロナ後の社会・経済がどのように変化するのか、現段階で判断することは難しいと認識している。しかし今後の変化を的確に捉えるにはファクト（事実）はしっかり押さえなければならぬと認識している。その上で 1 つ目はグローバル化（コロナ感染の拡大を見ても明らかである）。2 つ目はイノベーション、イノベーションが出来ている企業はコロナ禍でも現にビジネスができていく。3 つ目はインターネット、「リアル店舗 OR ネット」ではなく「ネットの中にあるリアル店舗」といったアフターデジタルの考え方が必要になる。4 つ目は AI、既に人々の行動がスマホで把握できることが当たり前になった。5 つ目は働き方改革、徐々に広がると思っていた在宅勤務が常態化している。これらの事実・変化をふまえて、当社グループとして新たな中期経営計画についてこの 1 年徹底して取締役会で論議をしていく。

Q. 百貨店事業について、営業再開に向けて具体的な日程を教えてください。また再開後の状況は。

A. (好本取締役)

まず食品売場を順次再開した。5 月 19 日に首都圏・札幌店を除く店舗を全館開業し、26 日に

は首都圏、27日に札幌も再開、本日時点ではすべての店舗で全館再開に至った。再開にむけた基本スタンスは「安心・安全の対策を徹底的に講じる」ことにあり、お客様をはじめお取引先様を含む従業員のために徹底する覚悟で対応している。このため、お客様には一部にご不便をおかけしている面もあるが、今後も徹底継続していく。

再開後の状況について各店により動向は異なっている。例えば名古屋店や神戸店など以前とさほど変わらないほどお客様にご来店頂いている店もある一方で、東京店・梅田店などターミナル立地の店舗はまだ1/3程度の入店客数である。東京駅や大阪駅をご利用になるお客様が少ないということが要因と思う。引き続き、各エリア・店舗でどう回復・変化していくのか着目していく。ただし、単に回復するというのではなく、消費への新たな変化を注視しながら対応していく必要があると認識している。

Q. 昨年9月に建て替えた心齋橋店本館について、今回力を入れていること、顧客へのアピールポイント等を聞かせて頂きたい。

A. (好本取締役)

心齋橋店のコンセプトは「Delight the World」(世界が憧れる心齋橋へ)にあるとおり、グローバルの視点を強く持っていること。店頭売上の約40%がインバウンドという強みを持っており、国内はもとよりグローバルのお客様をターゲットとする店舗であることが特徴である。

そして、店舗の収益構造は「ハイブリッド型」であり、2017年に開業したGINZA SIXは100%定期賃貸契約のビジネスモデルだが、心齋橋店はそのノウハウを活かし「定期賃貸借と仕入販売」をミックスした新たなモデルを構築した。

店づくりでは、従来の百貨店では食品、婦人服、紳士服、リビングなど商品分野別にフロアを構成しているが、心齋橋店では食品・化粧品等は除き、商品分野別ではなく例えば婦人服・紳士服をミックスした展開とするなど、お客様の感性を大事にした店づくりとしている。

さらに、心齋橋店は経営の軸としている「ESG」のモデル店舗となっている。100%再生可能エネルギーを使用、社用車も全てEV車、照明も全てLED化である。

業績動向について開業した9月から1月までは取扱高が15%増、入店客数11%増、特に若いお客様のご来店が増え順調に推移した。しかしコロナ禍で足元は厳しい状況。営業再開後において改めて心齋橋店の強み・特徴に磨きをかけていきたい。

Q. 今年3月に完全子会社となったパルコの牧山社長にお聞きしたい。完全子会社になり今後どう運営していくのか。また営業再開に向けたお考えを伺いたい。

A. (牧山取締役)

本日時点で、パルコでは関東店舗・札幌エリアは一部食品等を除き休業が続いている。ただし、これら店舗も6月1日から全館営業再開することを決定した。再開にあたっては各テナントと協力しながらしっかり準備を行う。また、すでに営業再開している店舗では各テナントとお客様との間で笑顔で再開を喜び合う場面も見られる。営業再開の喜び、感謝の気持ちを抱きつつ、先行して営業再開した店舗の状況やノウハウ等を活かしながら全店舗での再開に臨んでいく。

再開できなかった50日余りの中で「パルコのブランディングを強くしていく」ことを考えた。具体的には店舗事業におけるテナント支援やエンタメ事業におけるアーティストの方々への支援など懸命に考えてきた。サステナブル(持続可能)が重要視されているが、そのなかで営業再開後はパルコを通じて素晴らしい商売をしたい、各テナントやアーティストをはじめパルコと協業できるかということも懸命に考える良い機会になったと考えている。

早速、再開後7月にパルコ劇場で新たなイベントを計画しているが、安全・安心確保の観点か

ら席数が限られてしまう面があるので、同時にライブ配信を行うことを考えている。デジタルに拡がっていく世界にしたいという発想でスタートしている。渋谷のライブミキシングスタジオから世界に向けて発信したいとのオファーも多方面から頂いており、各所で「再開後に、こんなことを実現したい」という輪が広がっている。

JFR の完全子会社化になったことで、より活躍の場が広がったことがパルコにとって重要なことである。社員全員、大きな期待に応えるべく、さらに成長を実現していきたいと考えている。

Q. 「あたらしい幸せ発明部」というのはどのようなことをしているのか。

A. (澤田執行役)

「あたらしい幸せ発明部」は、総勢 10 名程度の部署。うち半分は外部人財の採用。平均年齢は 30 歳代前半で若い集団。女性メンバーも約半分。「幸せを発明する」との考えのもと、「不満を解消する」「生活を楽しむ」という 2 つのベクトルで探索している。基本的にはスタートアップ企業等とコミュニケーションを深め、新しいテクノロジーを活用してお客様にどのような新たな価値を提供できるかを検討している。

現段階では詳細のご説明はできないが、来春にはこの部署から出たアイデアで、サブスクリプションの新ビジネスをスタートさせたいと考えている。

Q. 招集通知に、有形固定資産が 4,700 億円以上と示されている。売上収益は 4,800 億円程度のため、経営効率率はあまり良くないというのが実感。積極的に設備投資をされた結果だと思うが、それにより借入金も増加して安全性という意味では少し脆弱なように思う。先ほど社長から不動産など成長戦略の説明もあったが、財務面から当面の「守り」という点で補足して欲しい。

A. (若林取締役)

有形固定資産が 4,700 億円と大きな金額ではあるが、内訳は百貨店というコア事業を長きに亘り運営しており、店舗資産を保有している点が特徴と認識している。

ご懸念の資金手当について、今般の新型コロナ禍をふまえ、当初計画していた設備投資額の約 50%を削減するという取り組みも進めている。ご承知のとおり新型コロナの影響は小売業に大きな影響を与えている。今後どのような形で、営業体制を整え業績を回復させていくかが大きなポイントだが、一方で当社として取り組むべき最優先課題は財務の安定性を確保・維持していくと認識している。具体的には現時点の計画では、上期末(8月末)に運転資金の 1.5 年程度を確保できる手立てをすでに講じており、財務の安全性という面ではご安心いただきたい。この資金を活用しながら今後の営業再開・業績回復を進めていきたい。

Q. 海外戦略についてパリに現地法人があると思うが、コロナ影響をふまえ撤退や他方面にシフトするなど今後の考え方を教えてほしい。

A. (山本社長)

過去においてパリや香港、シンガポール、タイ、オーストラリアなど海外で百貨店を展開していたが、競合激化や賃料値上げ等による業績悪化から海外店舗はすべて撤退した。

現状は、上海に新世界大丸百貨という百貨店があるが、これは当社出資ではなく、当社が経営指導をしてコンサルティング料をいただく形式である。百貨店のように大きな資産をもって出店することはリスクが高いと考えており、当社が有している店づくりや販促手法などのノウハウを活用したビジネスモデルが有効と認識している。

百貨店事業以外では、大丸興業という商社があり、海外で部品や原材料の調達を行っているほか、パルコがレストラン等を展開している。今後の海外戦略については積極的かつ慎重に取り組

んでいきたい。

Q. 新型コロナの影響で長期休業していたが、食品フロア再開にあたり店内厨房もあると思うが、それを含めてどのような対応されたのか。

A. (好本取締役)

4月7日の緊急事態宣言を受け、翌日から全館臨時休業としたが、食料品売場は生活必需品を扱うとの位置づけのなか、順次営業を再開してきた。一方で、お客様や従業員の安心・安全確保を最優先とした体制でお迎えし、また短時間での営業にとどめるなど感染拡大の防止にむけた取り組みを行っている。店内厨房等の設備に関しても再開にあたり洗浄を徹底的に行ったほか、施設全般について安全衛生確保に努めている。食料品売場はお客様の生活に寄り添う売場であり、万全の安全衛生対策を講じながら営業再開に取り組んできている。

Q. コロナ不況で百貨店業界では同業他社でも閉店が増えており、大丸松坂屋では豊田店が来年閉店されるようだが、この先閉店される予定はあるのか。

A. (好本取締役)

松坂屋豊田店は来年9月末をもって閉店予定だが、理由は新型コロナ影響ではなく、エリアの競合状況をふまえ最終的に営業終了の判断させていただいた。

当社では、大丸下関店、高知大丸、大丸須磨店、大丸芦屋店、松坂屋高槻店を地方郊外店舗と位置づけている。このうち下関店は本年3月、新たなビジネスモデルを構築しリニューアルオープンしている。同様に須磨・芦屋店も新たなコンセプトのもとリニューアルを行った。基本的な考え方として、各店が立地するエリアの特徴をはっきり掴み各店の特徴を追求した上で、前向きに改装しビジネスモデルを変えること。高槻店も喫茶からスタートし、来年の改装に向け進み始めている。コロナ影響は大きいものの、成果を検証しながら新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいく。現時点において閉店の予定は無い。

A. (山本社長)

補足として、2007年の大丸と松坂屋の経営統合以降、赤字・不採算店舗は優先的に対策を講じるとの方針のもと、これまで9店舗を閉店するなど早い段階から決断してきた。その上で、前述のとおり、いくつかの地方郊外店はビジネスモデルを転換し、収益をきちんと確保できるよう取り組みを進めてきている。事業全体では都心店舗の割合が増加しているとご理解いただきたい。

以 上