

J. フロントリテイリング
事業戦略説明会 質疑応答要旨

日 時 : 2023 年 7 月 25 日 (火) 15:00 - 16 : 20

Q. 川瀬社長がパルコの社長になって、見える部分がまた違ってきたのではないと思うが、改めてパルコの強み、あるいは社長になって感じられた課題、特に今日ご説明いただいた施策を早期に進めていく上で、この辺りを変えていったらもっとうまくいくんじゃないかとか、そういったお考えを聞かせていただきたい。

A. (川瀬社長)

強みはやはり我々の社員が持っているネットワークとクリエイティビティだと思う。世の中で流行ってから仕入れてくるのではなく、我々とコンテンツホルダーとの間で相談して仕掛けていくような、そうしたアンテナが高いと思う。人的資本経営という難しい言葉を持ち出すまでもなく、仕事を面白いと思って取り組んでくれる社員の熱量と、そこに集まってくれる社外の方々、クリエイターとの関係性こそがわれわれの強みだと思っている。

一方で、課題も同じところにある。パルコの社員は、そうした取り組みを通じて館に動員し、テナントから賃料収入をいただくことがわれわれの収益であるという、思い込みのようなものが非常に強くある。つまり、賃料収入以外の、例えばメディアビジネスもそうであるし、受注販売の仕組みもそうだが、こういったところに自分たちのクリエイティビティ、ネットワークを生かしていきたい。クリエイターとのコラボレーションを別の収益として多元化していきたいと思っている。強みであり、課題であり、これが表裏一体となっている。

また、内装資産や在庫負担はテナントにお願いし、我々自身は館のオペレーション、プロモーションをエクセレントにしていくという役割分担で、これまで様々なリスクを外していく姿勢が非常に強い会社であったと言える。ただ今後、われわれ自身のクリエイティビティとクリエイターとのネットワークを生かしていくために、取るべきリスクについてはしっかりテイクしていくという動きをこれからはしていきたいと思っている。

Q. パルコと百貨店の連携については、カードの話もあったが、MD のところでもっと例えば大丸松坂屋百貨店と連携をする、例えばパルコのインキュベーション力をもっと活用するなど、様々なことが考えられるのではないと思うが、その辺りの考えを伺いたい。

もしかすると、いろいろハードルが高いとか、あまり効果がないとかいう話もあるのかもしれないが、外から見ていると、もっと連携してもいいのではないかなと思える。

A. (川瀬社長)

百貨店との連携については、我々ももっと進めていきたいと思っている。特に、例えば心齋橋では大丸心齋橋店と心齋橋 PARCO が隣接していて、あたかも一つの店舗のように動いている。ここでは人の交流が活発に行われ、それぞれの責任者だけでなく、若手も含めて共同でいろいろな作業、打合せを進めている。ビジネスの形態がそれぞれ少しずつ違うが、MD の開発、テナントの誘致というところは共同で情報、方針を共有し、役割分担をして進めている事例が出てきている。

こうした事例を全国的に進めるため、パルコからグループ全体で言えば数十名単位を送り込み、また百貨店からはパルコへも 10 名を超える単位で出向を受け入れるなど、人材交流を進めているところである。これらの成果をできるだけ早く出すように頑張っていきたい。

Q. GINZA SIXはコロナ前からうまくいっていたと思うが、外から見るとそれがなかなか大丸松坂屋百貨店のMD面やオペレーション面で共有化が進んでいなかったような気がする。それがなぜだったのかと振り返っていただきたいのと同時に、逆に言えば何が変わったから、これからこうしたGINZA SIXの成功事例が共有化されていくようなかたちになるのかを、ぜひ教えていただきたい。

A. (西阪常務)

2019年にオープンした大丸心斎橋店では、既にGINZA SIXの考え方などを取り入れている。まだまだ十分とは言えないが、コンテンツをそのまま持ってくるといった短期的なことではなく、新しい商業施設をつくる時の思想そのものをベンチマークし、学びながらつくっていったということがベースにある。ここについては横展開していていると考えている。

一方で、ここに来てより一層GINZA SIXを意識するようになったのは、やはりこのコロナ禍を経ての消費者の価値観の変化や顧客の変化、あるいは今後百貨店としてさらなる成長をしていく上で、よりコンテンツに力を入れないということが課題認識としてある。そうした意味で、さらなるベンチマークにより、応用していきたいと思っている。

ただ、GINZA SIXはもともと百貨店のDNAが少しあったからこそできている要素も正直あると思っている。決してどちらが主従ではなく、それぞれの良さをうまくマージしながら、それぞれのマーケットのお客様にフィットするようにお店をつくっていくことが肝要かと考えている。

Q. GINZA SIXのようなものを、例えば小型版なのか分からないが、どこかの都市で、あるいは海外で展開するなど、銀座以外での事業展開可能性はあるのか。

A. (西阪常務)

現時点で第2、第3のGINZA SIXが、あちこちにできることは想定していない。ただ今後、新しくグループとして開発していく商業施設の中で、GINZA SIXの成功要因や思想そのものを応用していくことは、十分あると考えている。

Q. 大丸松坂屋百貨店はもっとそういったGINZA SIXやPARCOの変化を取り入れていったほうがいいのではないかと外部からは一般的に見えていると思うので、ぜひそこは百貨店の人たちに、もっと外の変化を取り入れていただきたい。アナリストとしてだけではなく、東京店を利用している消費者としても思っているので、ぜひそこはよろしくお願いいたします。

A. (西阪常務)

ぜひそうした意見も参考にして、いろいろな方々に楽しんでいただけるお店にしていきたいと思う。

Q. PARCOはもともとインバウンドに強いコンテンツもあり、コロナ前もそれなりにインバウンドがあったが、今ほどの規模で売上寄与はなかったと思う。当時のPARCOと今のPARCO、特に渋谷、心斎橋で発信力がどれだけ、どういうところで変わったので、これだけ受け入れられたというところを教えて欲しい。

A. (川瀬社長)

当時の渋谷PARCOと今の渋谷、心斎橋がどう違うかというところだが、SNSの活用などを通じてボーダレスで情報をくみ取っていただけるように発信はさせていただいているが、それがうまく高感度層にはまっていると思う。

さらにコロナの前と後で、渋谷の街自体も大きく変貌している。中でも PARCO は一種独特な、ラグジュアリー、ファッションとミュージアム、ギャラリーが併設されているところとして非常に面白がっていただいている。

現在は、台湾の方々、韓国の方々、中国、米国の方々が多く来られているが、これから中国の方々が増えることも見越して、中国のメディアでも同じ活動が続けている。これらの情報発信、街との相乗効果、MD の特殊性といったことが受けているのだろうと思っている。

Q. 先ほど名古屋 PARCO は来年まで改装が続くような話があったが、サイズも大きく、館もいくつかに分かれていて、最大の資産、アセットをかけている店舗だと思う。本当に名古屋が良くなないと、利益面でコロナ前に戻るのがちょっと難しいのではないかと思うが、改装に時間がかかっている理由は何か。次期中期計画の中では、パルコが頑張る中で名古屋がどうなるかというウエートが大きいので、名古屋のターンアラウンドは期待しているのかどうかを伺いたい。

A. (川瀬社長)

名古屋 PARCO の改装、ターンアラウンドについてのお尋ねはまさにそのとおりで、我々の最重要拠点として名古屋を構えている。改装が遅れている、もう少し続くことについては、核となる、目玉となるアイテムについて導入検討を進めており、この時期ときちんと合わせて全館のフォルムをつくっていきたいと考えている。

先ほど当社だけではなく、街全体の開発が進んでいるという話もさせていただいたが、それともシンクロさせて最大効果を上げていきたいと思っている。少し時間はかかっているが、ここのターンアラウンドが本当にパルコにとっての大事なことだと思っているので、最大限に経営資源を投入して実現していきたいと思っている。

Q. そういった意味では、対症療法で流行りのテナントを入れ替えるというよりも、コアとなるテナント、コンテンツを決めるとともに、街の変化を見据えて、錦三丁目プロジェクトもパルコがプロデュースに関わってくるかと思うので、抜本的に名古屋をつくり変えるんだということで、時間軸も少し多めにとっているという認識でいいか。

A. (川瀬社長)

J. フロントリテイリングの経済ゾーンとして栄地区全体を考えながら、名古屋 PARCO を復活させていきたいと考えている。

Q. GINZA SIX における外商連携の強化が、百貨店とどのようなシナジーが出てくるのかを教えてください。百貨店、PARCO、GINZA SIX がある中で、J. フロント全体の外商政策のようなものとして最適化を目指していく方向に入ってきたと考えているが、そういった認識でいいのか。

A. (西阪常務)

今後 GINZA SIX と百貨店との連携によるシナジーについては、一つはやはり富裕層が非常に増えてきていることが背景にある。従来、百貨店の富裕層と言えば比較的年齢層の高い方々が多い中、GINZA SIX については、開業当時から比較的若い方々、感度の高い先行層の方々が多い。コンテンツとお客様のマッチングという視点で、即効性のあるシナジーが見込めるかどうかは検討の余地があったのではないかと考えている。

昨今の消費者の変化、特に富裕層の変化が顕著で、百貨店も含めて 20 代から 40 代の若い方々の新しい職業や新しいインカムを得ている方々が随分増えてきている。その買い方もある意味似

てきているし、価値観も似通った方々が増えてきている。そういった意味で、まず顧客の共通性も出てきている。

コンテンツとしては GINZA SIX で当社の外商顧客が利用されることにより、テナントでは売上高、取扱高が上がり、GINZA SIX としては歩合賃料が上がっていく。GINZA SIX もご利用いただくことにより、特に弱い首都圏での外商需要、ビジネスの拡大が見込めるといったことを想定している。やはり富裕層からのご支持、ご利用は、タッチポイントや店舗環境も重要だが、やはりコンテンツあってこそものだと考えている。

単に大丸松坂屋百貨店と GINZA SIX が連携するということだけではなく、コンテンツ、あるいは決済、金融も含めてグループの事業会社とのシナジーを発揮する一つの具体策と考えている。

そうした意味では、JFR カードが GINZA SIX のカードイシューアーになることにより、新たなサービスの提供が可能となり、定期貸借の契約ビジネスでも、百貨店の EC ビジネスでも適用できるようなカードシステム、インセンティブが構築できていると考えている。

Q. GINZA SIX の取扱高グラフやインバウンドのシェアなどはあったが、取扱高の絶対額の数字などの開示は難しいのか。

A. (西阪常務)

そのご理解をお願いしたい。

Q. GINZA SIX に関連するスライド 21 ページに取扱高の顧客属性別のデータがあるが、このデータのもとになっているものは何か。通常、カードのデータだけで全取扱高はカバーできないと思うが、もしこういう顧客属性を既に取れているというのは非常に強みだと思う

A. (西阪常務)

これはアプリから捕捉している。全取扱高ということではないが、かなりの母数で捕捉できていると考えている。

Q. 東京の若年富裕層については競合店でも言及されているが、競合店との違いはどのようなところか。うまく棲み分けられているということか。

A. (西阪常務)

GINZA SIX に来られているパワーカップルは感性が高いと感じる。若年富裕層といっても、それぞれの店舗で顧客層には違いがあるのではないかと思います。

Q. 大丸東京店と梅田店はコロナ後の売上回復が相対的に弱くなっているが、ここに GINZA SIX のエッセンスのうち入れられるものは、どういうものがあるのか。この両店に関しては外商がそれほどないので、GINZA SIX のエッセンスでは難しいのか。

A. (西阪常務)

コンテンツポラリーファッションは今後、十分芽がある領域だと考えている。ただ、東京駅は立地のアドバンテージをどう生かすかということも必要だと思うので、単にファッションの先行だけではなく、東京駅に立地するからこそ日本全国、世界に発信できるようなコンテンツを集めていくことが必要だと思っている。

Q. PARCO カードの新規発行は 8 月 31 日で停止するが、その後のパルコのカード戦略はどのようなかを教えて欲しい。特に既存カード会員のグループ集約に向けた時間軸、これによるメリットをどう考えたらいいのか。併せて GINZA SIX のカード発行については、どのようなスケジュールなのか教えて欲しい。

A. (川瀬社長)

PARCO カードについてはご指摘のとおり、8 月末で新カードの発行を停止する。これまでカードを発行していただいていた会社と 1989 年から 35 年間、取り組んできたが、その後コロナのタイミングもあって、毎年新規発行数はここ数年減っていた。

新規発行を止めることと、次のカードを出すタイミングは同じではないが、このタイミングでクレジットカードだけではなく、新たな顧客政策を組み立て直す好機だと捉えており、現在、次期中期計画も含めてこれを立案中である。

時間軸としては早期に取り組みたいところだが、長く続く制度ともなるということ、また大丸と PARCO が隣接する店舗もあるということ、あるいは顧客の特性も違うところもあるので、そうしたことを踏まえて現在 JFR カードとカードの設計を進めており、この下期からはいろいろな実験を繰り返していきたいと考えている。次の中期計画の中で、時間軸についてはご説明できていると思っている

A. (西阪常務)

GINZA SIX のクレジットカードのグループ統合については、次年度に予定している。

Q. お客様のショッピングの場が多様化しているが、そうした中で大丸松坂屋百貨店、PARCO、GINZA SIX での顧客データ共有が重要なのではないかと考えている。具体的に、今どこまでそれができていて、どういう課題があるのか、あるいはそもそも必要なのかも含めて、今後どういったかたちで顧客データの共有化を進めていく予定なのか。

A. (川瀬社長)

顧客データの共有については、ホールディングスの J. フロントリテイリングが中心となって、グループの中でよりたくさんお付き合いいただけるお客様をつくり出すべく、動いてもらっている。

例えば、心斎橋では大丸と PARCO が隣接し、かたちとしては連携がしやすいところだが、グループ共通顧客という表現の下、PARCO で何を買って百貨店で何を買ってという買い回り分析、その方々に対するメリットづけ、対策などが外商のお客様も含めて進んでいる。

ただ、顧客連携と言っても、そのお客様が実際に生活している生活圏に百貨店があり、PARCO があることが非常に大事で、例えば仙台は PARCO しかないということもある。地域地域のお客様の行動、志向も含めて、あるいは PARCO の性格、百貨店の性格も含めて、いろいろ進めさせていただいており、J. フロントリテイリンググループをご愛顧いただくための工夫は積み重ねている。

Q. 街化についてだが、渋谷 PARCO と GINZA SIX については、大丸神戸店を見るようなかたちで思っており、50 年、100 年ぐらいを見据えたときに大きく街を魅力化するための軸になるのではないかと認識している。

そうしたときに、PARCO や GINZA SIX が核となりながら、よりエリアの街づくりに対して積極的に関与する意向はあるのかどうか、そこについてのビジョンをぜひお聞かせいただきたい。

A. (川瀬社長)

渋谷PARCOとGINZA SIXについて、大変お褒めの言葉をいただきましてありがとうございます。
渋谷PARCOについては、行政や商店会と一緒に街づくり、街の活性化では、従来もそうであったが、新しい施設になってなお一層進めている。

PARCO の店舗の中にも渋谷の行政の方々のサービスをする、渋谷の街の将来を考えるようなチームにも入居いただいているし、また渋谷区の将来を担う世代に対するアート、カルチャーについての体験をするようなイベントも開いている。

街づくりといったときに、不動産開発と短絡的に結びつけるものではないと思うが、これらについても機会があれば、駅から一番離れている、800メートル離れている商業施設ではあるが、その間の面開発も含めて前向きに検討していきたいとは思っている。現時点で計画しているものは何もない。

以 上