

J. フロントリテイリング

「第6回 ESG 説明会」質疑応答要旨

日 時：2023年12月6日（水）15:00～16:15

<質疑応答>

Q. 大丸心斎橋店で、20代～40代の顧客売上シェアが増加していることがよく理解できたが、パルコとの隣接あるいはフロア構成の工夫のほかにも考えられる要因があれば教えて欲しい。

(小野常務)

A. 大丸・松坂屋の全店舗における40代以下の構成比33.2%に対し、大丸心斎橋店は51.2%であるが、顧客層が他の店舗に比べ若くなった最大の要因はパルコが隣接して開業したことに他ならない。隣接することによって回遊性が高まり、買い回りが進んでいる。隣接していること以外に考えられる要因としては、心斎橋店は、「買取／消化仕入」と「定期賃貸借」のハイブリット構成による新百貨店モデルを標ぼうしたことで、従来の百貨店にはなかったような品揃えやサービスの展開が可能となったことがあげられる。これにより、コンテンツの幅が広がったことは心斎橋店の新たな強みにつながっているものと認識している

Q. 心斎橋での成功ノウハウは、両店が隣接していないエリアの店舗にも共有し広げていくことで、JFRのポテンシャルを高めることができるのではないかと考えるが、そのためにはどのようなことが必要か。恐らく経営陣が決断すれば、そんなに着手すること自体は難しくないのではと個人的には思うが。

(小野常務)

A. キーワードは「コンテンツ」の魅力化だと考える。そのためには、大丸松坂屋百貨店とパルコの人財交流の促進による双方のお取引先様・ネットワークのさらなる活用、あるいは、仕入れるという従来の百貨店の商慣習にはない手法でのコンテンツ獲得などを模索していくことが重要。そこに地域性やローカリティを掛け算していくことによって、百貨店とパルコが隣接、近接しないようなエリアでも店舗の一層の魅力化につなげることができると考える。

百貨店とパルコのシナジー創出については、次期中期計画のなかでさらに踏み込んで進めていく必要があると認識している。

Q. 地域共生のさらなる拡張に向け「ローカルコンテンツの発掘、発信」とあるが、これは、北海道から福岡まで店舗があるJFRの強みをいかして、今後、各地域で深掘りしたローカルコンテンツを他地域とも連携して広く展開していくという理解でよいか。たとえば、北海道のコンテンツを九州へ、九州のコンテンツを北海道で展開するというようなイメージか。

(小野常務)

A. おっしゃるとおり、大丸・松坂屋とパルコが隣接していないエリアにそうしたシナジーをどう広げていくかは大きな課題。全国の主要都市に店舗展開しているという当社の特性を活かし、エリアの魅力を相互に伝えるということはずい進めていきたい。

発掘した魅力的なローカルコンテンツは、店舗で物産展等のかたちで販売することにとどまる必要はないと考えている。つまり、デジタルを活用してより広くその魅力を伝えたり、またコンテンツ保有企業とのパートナーシップを構築する、場合によっては海外にもその魅力を伝えたりしていくなど、あらゆる可能性を見据えてローカルコンテンツの魅力を最大限に伝えていくことで、地域の活力を高めていきたいと考えている。

そのために、大丸・松坂屋とパルコの人財交流をさらに広げて、双方が持つお取引先様ネットワークをさらに活用するということもあるかもしれない。

Q. 成長戦略の方向性がなかなか明確になってこないため、投資家はHDと事業会社の思いが必ずしもイコールになっていないのではないかと感じることもある。関取締役は事業会社の社外取締役も兼務されているが、HD・事業会社間で、経営者の意識はどの程度共有されているのか。問題があるとすれば、どのような点が変わってくると課題解決されるのか。

(関取締役)

A. 私は、現在は大丸松坂屋百貨店、その前にはパルコの社外取締役を兼務している。各事業会社の成長戦略論議は、非常に明確で腹落ちする。一方で、HDとしての成長戦略はシナジー創出と考えるが、百貨店とパルコのシナジー創出は必ずしも十分ではなく、スピードも遅かった。百貨店とパルコの連携は、心齋橋から名古屋、そして博多へと展開されていく。人財交流や顧客基盤の統一に時間がかかることもあり、これまでは明確な方針が出ていなかった。

当社は、2つのコアビジネスをいかに融合してビジネスを展開していけるか、というところに他社と異なる価値がある。パルコが上場していた頃のPER・PBRは高かったが、現時点のJ・フロントのそれを見る限り、経営統合を機に百貨店の評価に集約されてしまったと考えられる。

本来は、経営統合によりJ・フロントの同指標は上がらなければならなかった。当社は今後、百貨店とパルコの融合により付加価値を高めることで、同業他社を上回るビジネスができるし、そのようにしなければならない。

Q. 事業ポートフォリオ改革は何故遅れているのか。何を換えれば改革は進むと思うか。

(関取締役)

A. 百貨店セグメントが好調な時こそ、事業ポートフォリオを整理しなければならないと考えている。検討方法の切り口は三つある。一つ目は、資本コストを賄えない低採算事業の整理には早期に手を打つ。二つ目は、例え利益の上がっている会社であっても、当社が保有する意義の

ある事業かどうかを考える。三つ目は、新規事業の見極め・上手くいかなかった案件の早期EXIT。

当社はROI C経営を導入している。ROI Cは事業ポートフォリオを変革するためのツールとして利用していかなければならないが、必ずしも結果がそのようにならないことに関しては、他社よりも早く着手すべきである。

以 上