

J. フロント リテイリング株式会社
「第 15 期定時株主総会」 質疑応答要旨

日 時：2022年5月26日（木）10:00～11:15

場 所：ニューピアホール

Q. 百貨店とパルコは業態が異なるが、同じグループになったことで、どのようなメリットが出ているのか。一方で課題または当初の意図と違っていた点があれば補足してほしい。

A. (好本社長)

2019年にパルコを完全子会社化した際に、その効果として4つのシナジーを見込んでいた。1つ目は「小売・不動産事業グループとしての事業基盤強化」、2つ目は「マルチサービスリテ일러としての発展」、3つ目は「経営効率の向上」、4つ目は「人財の相互交流による競争力の強化」。

一番のポイントは、小売・不動産事業グループとしていかにシナジーを発揮していくかという点だが、この間の成果として例えば心齋橋地区において、2019年に大丸心齋橋店本館がオープンし、次いで2020年に心齋橋PARCOがオープンした。これにより百貨店、PARCOの強みが発揮され相互に顧客層が拡大するなど、コロナ禍ではあったがエリアとして大きなシナジー効果が創出されている。各重点エリアにおいてこうした取り組みを今後さらに進めていく。

経営効率の面で言うと、パルコはB to Bのビジネスであり、大丸松坂屋はB to Cのため、各々の事業特性を踏まえた整理が必要と考えている。これらの課題を踏まえ、経営効率をさらに向上するために次期基幹システムにおいて進化させていきたい。

人財交流については、今年度の役員体制においてパルコの人財が一段とJ. フロントの経営に携わるようになり、パルコの人財やノウハウをグループとして活用できる体制が整ってきた。私自身の感覚ではシナジーをさらに発揮できる体制が出来てきたと感じている。ぜひご期待いただきたい。

Q. 人財戦略について伺いたい。女性活躍について具体的にどのように取り組んでいるか。

A. (松田執行役)

当社では女性活躍推進に早くから取り組んでいる。社員構成において女性の方が多く、女性管理職の登用比率は2021年度で21.3%と前年度比+1.4ポイント改善した。一方、課題として次世代の経営を担う女性人財は不足していると認識しており、人財の計画的な発掘・育成の必要性を強く認識している。一人ひとりのキャリア・デベロップメントプログラムを策定するなど、個々人の成長を促進する様々な経験、取り組みをさらに推進していく。

(好本社長)

大丸松坂屋もパルコも社員の半数は女性。一方で、現状は女性管理職の登用比率は20数%であり、今後を見据え、当社なりの取り組みを進めていきたい。

Q. 今の日本は、物価が上がるが賃金が上がらない状況である。小売業にとっても、賃金が上がらなければ、なかなか売上が上がらないと考える。J. フロントとして賃金処遇についてどう考えているのか。

A. (松田執行役)

当社グループの賃金は、いわゆる春闘での賃上げに対する経団連などの見解を踏まえつつ、各事業会社の業績状況を重視しながら、競合他社の水準も検証し、採用競争力や従業員のモチベーションも考慮し、年収ベースでの適正な水準の決定、維持向上に努めている。

また、従業員処遇という観点では、単に賃金水準だけではなく、従業員のエンゲージメント、すなわち働きがいや働きやすさを高めていく施策が重要と認識しており、今後こうした点を含めて論議を深めていきたい。

Q. 富裕層マーケットへの対応について、従来に増して強化していくとのことだが、海外顧客を含めた今後の取り組みについて伺いたい。

A. (澤田取締役)

まず国内富裕層マーケットへの対応について、一番大事なポイントは何を提供するか、というコンテンツの観点。さらに、年齢層も20代・30代のお客が増えており、顧客とのタッチポイントが重要な視点と認識している。コンテンツでは、例えばお客様にご支持いただいているのは現代アートや機械式高級時計。お取引先との協業により品揃えを強化し、当社シェアをさらに高めていく。また直近の例では、希少なフィギュアをオンラインで販売し、多くのお客様に関心をいただき即日購買となった。このようにタッチポイントをリアル店舗にくわえ、デジタルを活用していくことを推進している。

海外富裕層マーケットへの対応は、当社アプリは英語・中国語版があり、中国版は約1.3万人とつながっている。従来のインバウンドは化粧品が過半であったが、重要なのは国内マーケットと同様に、どのような商品やカテゴリーを提供していくかであり、日本らしさ、日本のローカリティを極めたような商品の提供などについて検討を進めていく。

(好本社長)

海外の富裕層マーケットはまだまだ十分に取り込めていないが、多くの手段や可能性があるかと認識している。重点戦略である「プライムライフ戦略」は、富裕層に限らず、「心豊かなサステナブルなライフスタイルを楽しむ生活者」に向けた戦略であり、パルコや決済金融事業も含め、積極的に顧客との関係を築いていきたい。日本全体の魅力を提案していければと考えている。

Q. 同業他社、特に三越伊勢丹や高島屋と比べて、当社の強みはどこにあると考えているか。

A. (好本社長)

当社の独自性、さらに磨きをかけていきたいと考える点をご説明させていただきたい。

一番の強みは、当社グループ内に、パルコという極めて個性的な事業会社を有していることである。パルコにはエンターテインメント事業もあり、百貨店とは違った独自の進化を遂げてきた。リテール事業、また不動産事業を強化していく上でも、百貨店のみでやるのとは全く違った取り組みになると考える。

2点目は、当社グループは、北海道から九州まで、全国の主要エリアにおいて大丸や松坂屋、パルコの店舗網があること。これは当社の戦略を推進する上で今後も大きな強みとなると考えている。

3点目は、過去来、営業改革をはじめ様々な経営改革を積み重ねてきたことで、物事を決めたら、それを「やりきる力」があること。一例だが、百貨店アプリの取り組みも良いものを作り、これらを現場に浸透させ、多くのお客様にご利用頂いている。こうした突き詰める力は他社に負けないものを有していると自負している。

4点目は、富裕層戦略について。他の業態・企業でも戦略として練られていると思うが、当社は10年以上前から百貨店において外商ビジネスを強化してきた。顧客会員数を増やし、また会員専用サイトをつくり、組織や働き方も変えるなど着実に進めてきた。1歩抜きん出た先行事例をたくさん有している。時代の変化を見据えながら、1歩先をいく取り組みを進めていく。

Q. 名古屋栄地区におけるデベロッパー戦略について、今朝のNHKでも好意的に取り上げられており、株主として嬉しく思う。40階建てのビルを建設予定と報道されていたが、既存の松坂屋との差別化など、具体的な施策を教えてください。

A. (牧山取締役)

当社グループは栄を中心に物件を多く保有している。その中で、栄エリアの中心にシンボリックなビルを建てる計画で、社員一同ワクワクしながら計画を推進している最中にある。松坂屋という百貨店が培ってきたもの、またパルコが培ってきたものを単純に統合するという発想ではなく、百貨店でもないパルコでもない、これからの時代に生活を豊かにするために必要なものを、単に商業施設ではないメディアセンターのようなものを作り上げることを懸命に考えている。2026年にオープン予定であり、想像を超えるものにしていきたい。ご期待いただきたい。

(好本社長)

エリア全体が活性化することで当社の各店舗も力を最大限発揮できる。大丸神戸店の例にもある通り、周辺エリアが栄えることで、真ん中にある当社店舗が強くなる。ライバルは増えるがエリアとして集客力を高めることほうが遥かにパワーになる。名古屋では駅と栄地区のエリア間競争のなか、この再開発を通じて沢山の方に興味を持っていただくことで松坂屋・パルコもプラス効果が生まれる。街の賑わい創出への貢献という役割を担える施設にしていくので、ぜひご期待いただきたい。

以 上