

## J. フロントリテイリング

### 2019年2月期 決算説明会 質疑応答要旨

日時：2019年4月9日（火） 16:30～18:00

#### 【業績全般】

**Q：今期の事業利益予想が上期微減益で下期20%増益になる理由を教えてください。決算説明会資料P.26の販管費にヒントがあるかと思うのだが、どういう費用が下期で一巡するのか、逆に言うと上期はどのような費用がまだ残る予定なのか。**

A：百貨店事業では、経費増の要素が上期に多い。POSの入れ替えによる作業費増や心斎橋店北館の割増償却の要素がある。一方で、心斎橋店新本館の開業は9月下旬なので、営業収益が上がってくるのは下期のほうが大きい。

その他の事業では、大丸興業の受注体制の強化による効果を下期に見込むほか、建装事業に関しては心斎橋新本館関連工事の計上が下期になるので、主に下期に増益要因がある。

**Q：P.21で人手不足や原材料高騰などコスト上昇圧力の説明があるが、これは建装事業などに限ったことなのか、それとも百貨店事業、不動産事業、パルコ事業という主力事業でもこのような上昇局面になってきたということなのか。**

A：コスト上昇圧力に関しては、建装事業に限ったことではない。百貨店事業でも値上げが続いている。宅配費、燃料費、光熱水費の値上げなど、18年度で20億円くらいの対前年プラス要因があったと試算している。19年度についても、同じようにコストプッシュ要因が15億円くらいあると見ている。かつてないコスト上昇圧力がある。

#### 【百貨店事業】

**Q：前年下期と本年上期に販管費がかなり高水準に推移していると思うが、この販管費がこの下期や来期にまた減少するということを想定してもよいのか。今後御社のグロースを見る上で、増収効果が重要で、コストのところはそれほど減ることはないと思いたほうがよいのか。**

A：コスト上昇圧力が高まっているのは事実。一方でコスト削減努力は当然ながら今後も継続していく。本年度の計画でも要員構造の見直し、コストの適正化ということに取り組んでいる。例えば心斎橋店新本館については、250ポスト程度削減する計画だが、ビジネスモデルそのものを転換して労務費の高止まりを抑えていこうとしている。これによる人件費削減効果は出てくる。宣伝費も開店のための販促経費や新しいポイントプログラムなど攻めの部分の経費は使うが、一方で今までやっていた宣伝のやり方を見直して効率化するということの合せ技でバランスをとる。その意味では、経費の圧縮に関しては限りなく努力をし続けていく。

IFRS16号適用影響を除く2019年度の百貨店の販管費は8億円増で見ている。コストアップ要因はあるが、一方で人件費だけでも10億円削減する計画にしている。すべての部分で聖域なき取り組みを行い、コストアップ要因があっても全体で吸収する、あるいは削減をはかるという方針に変わりはない。

### 【パルコ事業】

**Q：渋谷再開発の受取補償金の増加について、その変動は前期今期でどのようなものか。渋谷パルコがオープンすることによって変動するものなのか。**

A：渋谷は再開発事業のため補償費を受取っており、2019年度秋に開業予定のため、休業期間に応じた補償費を受け取った上で、開業を迎えることになる。前期も補償費を受取っているが、今期の受取額は前期よりも少ない。

また、開発を進めた段階で再開発に伴う不動産の取引における補償費を2019年度に取る形になっている。

**Q：2019年夏に開業するサンエー浦添西海岸パルコシティについて、パルコは店舗の企画運営会社という立ち位置だと理解している。出資割合は49%で、出資金もさほど大きくないが、収入・収益構造や、開業に伴うコストの影響はどのようなようであるか。**

A：サンエーパルコ社の税後利益に対し、出資割合に準じた49%を営業利益の下に別途区分を設け、受けていくことになる。配当金は、今期実績が出た来年度以降の受取りになる。今期の営業利益への効果はライセンスフィーの僅かな部分である。

### 【その他の事業】

**Q：期初の計画に比べてJ. フロント建装と大丸興業の利益が大きく下ぶれて、連結業績へのマイナスインパクトが大きかった。今年度のガイダンスでは各社で事業利益の増益を見ているが、過去は下振れが多かったので、達成可能な目標なのか確認したい。もしまた下振れしたときにはどうするのか。**

A：建築・内装関係のマーケットは、オリンピックも含めて確実にあるという前提を置いていた。昨年度は、決定していた部分と、追加発注的なものを織り込んで予算を策定したが、結果的には竣工時期がずれて計上できなかったものや、労務費・資材価格の高騰などにより、当初見込んでいた利益率が達成できなかったことが要因である。その上で、今期の予算はかなり正確な積み上げをしたつもりだ。今年度の建装事業については大丸心斎橋店新本館の関連で約150億円の受注が確定している。それ以外にもホテル内装受注など確定しており、確度の高い予算設定であると考えている。

大丸興業は、一昨年電子デバイスや自動車関連の受注が好調で業績が伸張したが、昨年度は電子デバイスの競合激化による受注減や利益率低下により大きく計画未達となった。トップも交代し、受注体制の強化をはかっているため、達成可能と認識している。

一方で、もちろん需要予測が変化する際には他の事業会社でカバーするという体制は整える。

### 【中期経営計画全般】

**Q：プレゼン資料 P. 29 にある中期経営計画期間における年度別営業利益の組み立てを見ると、「クレジット金融その他」が大きく伸びる計画になっている。セグメント別利益シェアも伸びると思うが、当然、実額の利益額も伸びる想定になっていると思うので、現時点において、どの程度事業モデルとしての組み立てができていて、かつ蓋然性があるものなのかについて、ご説明いただきたい。**

A：グラフにある「クレジット金融その他」の 2021 年度は、実際には 100 億円ほどの金額になるが、その内訳は既存事業で 80 億円、新規事業で 20 億円としている。80 億円については、クレジット金融事業、人材派遣事業、建装事業など既存の主要事業を中心としたビジネスである。新規事業が大きく貢献するのはなかなか難しいので、まずは 80 億円を既存事業でどうやって稼いでいくかがポイントになると考えている。

大きく成長させていきたいと考えているのは、クレジット金融事業、人材派遣事業と建装事業。将来のマーケット性が高いこれらの事業を「重点 3 事業」と位置づけ、重点的に投資をするとともに人材も投入をしていくことが、今中期経営計画における戦略のひとつとなっている。

クレジット金融事業については、今後、オペレーションコストを下げることで、あるいはアクワイアリング業務によって手数料を稼ぐこと、業務委託の契約見直しによってコストを下げることで、また新カード発行によりカード顧客を増やすことなどが重要なテーマである。

当社のカード顧客の購買実績を見ると 50 代以上の方の利用率は非常に高いが、30 代、40 代の方の利用率が低下してきている。一方、楽天カードと契約し相互交流をするなかで 120 億円程度の売上があるが、その内容を分析すると 20 代から 40 代が 77%を占めている。こうした現状を踏まえ、当社グループとして魅力ある新しいカードを発行することにより、20 代・30 代の顧客層をしっかりと取り込んでいくことができるようにしていきたいと考えている。これがカード戦略における方向付けである。

人材派遣事業については、従来関西基盤で事業を行ってきたが、現在は特に首都圏を中心にニーズが高いことから、東京における人材派遣事業の強化をはかることがひとつめのポイントである。2つめは外国人の雇用であり、インバウンドの増加とともに通訳をはじめとする外国人派遣が非常に大きなマーケットを形成している。3つめとして、今までは派遣が中心であったが、人材紹介事業の拡大を柱としている。これらのマーケットは拡大してきており、強化に取り組んでいる。

建装事業についても、かなり大きなマーケットが形成されているが、人材確保、労務費上昇、それから資材高騰の問題を抱えているので、このあたりをシビアにコントロール

ルして、選別受注を行っていくことができれば、着実な利益水準でビジネスをしていくことが可能だと思っている。特に当社は、高質な内装を得意としているので、まだまだマーケットを広げていく可能性が十分にある。人材強化をはかり、マーケットの拡大をしていきたいと考えている。

**Q：P. 30 に中期計画の事業利益のイメージのグラフがあるが、2020 年度も 20%程度の増益を見通しているように見える。心齋橋店新本館と渋谷パルコの開業でほぼ説明がつかのかもしれないが、それ以外に、2020 年度になるとコスト削減効果や、システムを入れたことによるコスト削減効果が出てくるなどの組み立てがあれば教えていただきたい。**

A：2020 年度は心齋橋店新本館がフル稼働するので、この利益貢献は大きい。インバウンドはまだまだ成長余力がある。また富裕層を中心とした外商ビジネスは、資産価値の高い商品群の消費は伸びしろが充分にあると見ている。

不動産事業でも新規開発物件がいくつかあり、この間開発した物件が収益を生むという効果も出てくる。パルコにおいては、渋谷パルコが 2020 年度にフル稼働するほか、本年 3 月に開業した錦糸町パルコや、この夏開業を予定するサンエー浦添西海岸パルコシティも収益を生む。苦戦していたエンターテインメント事業も、渋谷パルコの劇場がオープンしたり、若者が増えたりすることにより、収益が上がってくると考えている。クレジット金融事業も 2020 年度から回復基調にもっていききたい。建装事業、人材派遣事業についても着実に収益が出る体制としたい。これらにより、2021 年度のゴールに向かって着実にステップアップできる状態をつくっていきけるものと考えている。

**Q：RPA を活用した既存ビジネスにおける効率化についてだが、実際にどの程度コスト削減ができているのか、また残された中期経営計画期間中にどれくらいの効果が出てくるのか、このあたりの見通しについて、教えていただきたい。**

A：当社では RPA 化に 3 年前から取り組んでおり、当社グループ内に大丸松坂屋百貨店や関連事業会社の後方業務を請け負うシェアードサービス会社をつくっている。単純な集計業務等については、ほぼ RPA 化が進んでいる。当初はベンダーにお願いし RPA を入れて指導していただいていたが、当社グループ内で内製化が可能ということが見極められたので、現状は、当社社員がロボテックを稼働させるようにして、あらゆる業務の RPA 化を進めている。今後は、外商ビジネスや百貨店における営業現場などに波及をさせ、業務の効率化をはかっていきたいと考えている。一方で、RPA 化により出てくる削減数値は「マンパワー」であり、ローコスト化に反映しにくい面はあるが、関連事業会社から多くの後方業務を受け入れることにより、そこでの収益性を高め、人員の効率化をはかっていくという形で進めている。

以 上