

J. フロント リテイリング
2022年2月期第3四半期決算電話会議 質疑応答要旨
日時：2021年12月28日(火) 15:30～16:15

Q. 3Q業績はほぼ社内計画の範囲内との説明だったが、事業利益のセグメントごとの濃淡があれば教えてほしい。

A. 各セグメントは概ね計画通りに推移した。ただし、その他のセグメントに含まれる大丸興業が主力の自動車事業や電子デバイス事業において、半導体不足を背景とするお取引先の生産調整の影響などにより、計画未達となった。

Q. プレゼンテーション資料P.4で「ラグジュアリー・高額品は好調、ボリューム品の回復は緩やか」とあるが、期を追うごとに全体の基調は良くなりつつあるとの印象を持っている。例えばラグジュアリー・高額品以外の分野で変化があれば教えてもらいたい。また、年末年始の客数が伸びていく時期にあたり、特に年始の初売りでどのような施策を打っていくのか。

A. 10月から売上急回復にまで至らないものの、相対的に回復が遅れていたターミナル店舗、また昨年の同時期に感染者数増の影響があった札幌店が、11月に入り大きく改善している。直近のクリスマスの商況も入店・売上とも大きく伸びている。年末年始および1-2月にかけて、昨年は実施できなかった集客催事なども含め、今年は“稼ぐ4Q”ということできっちり対応していきたい。

Q. 大丸松坂屋百貨店の粗利益率について伺いたい。業績説明資料P.6では対前年率差 $\Delta 0.43$ と、今回も低下している。総額売上が計画よりも $\Delta 1$ ポイント程度下振れたことで粗利益率も下振れたのだと思うが、そこは経費圧縮により事業利益はほぼ計画通り、という組み立てか。

A. 商品売買益率は、3Q単独で見ても前年比でマイナスしている。コロナ禍前はおおよそ22%台半ばであり、3Q単独の実績は21%台前半。売上自体は改善基調だが、益率は改善していないのが現状である。今後について、ビジネスモデル変革、定借化を含めてどのように収益性を高めていくのかが本質課題だが、短期的にはコストコントロールによって利益確保を目指すということが当面の対応と認識している。

Q. 渋谷PARCOは、他店舗と比較しても売上が大きく伸びているが、どのような要因か。また、その好調要因を以て、PARCOの他店舗や百貨店店舗に水平展開できる余地はあるか。

A. 心斎橋PARCO、渋谷PARCOの2店舗は、堅調に推移している。渋谷はラグジュアリーブランドについて百貨店とは異なる世界観で売場を展開するなど、好調に推移している。一方で、渋谷での取り組みがそのまま他店舗で同様に展開できるかは別と考える。中期経営計画における重点課題であるが、各地域・マーケットに応じ、単純にブランド入れ替えというレベルではなく、都市型店舗を中心にフロア改編を進めていくことが必要と認識している。

Q. 大丸松坂屋百貨店について、計画比でいうと経費圧縮により利益確保しているということか。

A. その通りである。

Q. 大丸松坂屋百貨店の経費圧縮について、より効果があがっている要素があるとすれば何か。また、今後の見通し、経費の考え方を改めて教えて欲しい。

A. 3Qにおけるコスト削減の要素のうち、当初計画から効果の大きいのは実質人件費の効率化。4Q以降もしっかりコントロールしていくというのが当面の見通し。一方、構造的には、現中期経営計画において「固定費の100億円削減」を目指しており、この計画において百貨店ではビジネスモデル転換と併せ、組織要員構造改革の取り組みを進めている。4Qにおいてこれら次年度以降の固定費削減につなが

る施策を進行させている。具体的な金額規模は4月決算発表時になると思うが、計画にもとづき、もう一段の効率化、収支改善に努めていきたいと考えている。

Q. 大丸松坂屋百貨店の販管費について「人件費をコントロールした」との話だが、QoQでは人件費の実額はむしろ増えている。「その他」の費用が非常にコントロールされているように見える。その内容を教えてほしい。

A. 「その他」の中に業務委託費が入っている。人件費と業務委託費をあわせた額を、店舗運営に関わる「実質人件費」と捉え管理している。直接的な人件費は固定費削減が効果としては大きいですが、業務委託費については期中の臨時人員の効率化や内製化などによりコントロールしている。

Q. パルコの3Qの事業利益は概ね1Q並みだが、百貨店は1Qより改善している。百貨店はよりシーズン性があることは承知しているが、パルコはもう少し事業利益が改善されても良いと思う。どうしてSC事業の総売上上の戻りが弱いのか理由を教えてほしい。

A. 渋谷や心斎橋は堅調だが、相対的に郊外店舗は不調が続いており、店舗によっては2桁減もある。また、池袋や名古屋などの基幹店の戻りも緩やかに留まっている。百貨店は外商という顧客基盤があるが、パルコにはそれがなく現時点では回復ペースが緩やかである。

Q. この状況は何がきっかけで変わると思うか。

A. 都市型店舗で、規模の大きい池袋、名古屋の回復がポイントになる。次年度以降において大型改装を進めていくことを計画している。一部退店した跡地についてポップアップで展開している面もあるが、むしろ政策的に進めている。単純な入れ替えではなく店舗の魅力化にむけた改装により、顧客からの支持向上、売上収益の改善を目指していく。

Q. 今のお話だと、テナントの空室率が上がっているということか。

A. 撤退はあるが、ポップアップなどで展開もしており、空地の状況ではない。

Q. 数字の確認だが、「百貨店の3Q単独の利益数値が、3Q累計から前回発表された2Q累計を引いた数字と異なっている。プレゼンテーション資料の最終ページに大丸松坂屋百貨店の遡及修正の数値があるが、2Qから数値の扱いが変わったことがあるか。

A. 特段そのような認識はない。10ページには大丸松坂屋百貨店の大丸松坂屋セールスアソシエイツ（以下、DMS A）の吸収合併による上期業績の遡及修正を今回開示した。これらの影響額はそこに記載のとおりである。不明確な点があれば、後ほどご確認ください。

<以下、補足>

本年2Q決算短信において、上期実績はDMS Aの大丸松坂屋百貨店への吸収合併（9月）に伴う影響の遡及前の数値で記載していたが、今般の3Q短信では3Q累計（3-11月）において上期実績を遡及後の数値に修正しているため、2Q実績と3Q単独（9-11月）の合算数値とは差異が生じている。

【参考】

DMSA合併に伴う百貨店事業・その他セグメント情報の遡及修正数値

(百万円)

	FY2021					
	1Q		2Q		2Q累計	
	百貨店	その他	百貨店	その他	百貨店	その他
総売上高	114,793	17,987	132,957	18,726	247,750	36,714
売上収益	39,700	15,806	46,783	15,651	86,484	31,457
SGA	25,479	5,370	28,589	5,545	54,069	10,916
事業利益	-929	224	-578	268	-1,507	492
営業利益	-3,979	193	-586	246	-4,566	439

Q. プレゼンテーション資料P. 4について、2018年度比で国内売上のマイナス幅が足元3ヶ月で縮小（改善）しているとのことだが、販管費は2018年度と比べどの程度減っているのか。

A. 2019年度比では、3Qの販管費は実質42億円減少している。2018年度比の数字は手元にないので、追って回答したい。

<以下、補足>

2018年度第3四半期（9～11月）の大丸松坂屋百貨店（不動産事業を除く）の販管費は299億円。2021年度3Q（9～11月）の販管費実績は、2018年度比で△46億円減少している。

Q. 御社は「コロナが収斂したとしても売上はコロナ前水準に回復することはない」とのシビアな見方をされているが、売上が元に戻らないのなら、経費は来年以降も圧縮せざるを得ない。リオープンで売上が戻るのは良いことだが、来年度以降、経費水準は2018年度比でどのレベルを目指すのか。

A. ご意見の通り、売上についてコロナ前の水準に完全に戻ることを前提としていない。定常的な経費の節減はもちろん、今中計経営計画において「2019年度比で△100億円の固定費削減」に努めている。今年度の固定費削減の見通しは計画△30億円に対し△37億円。次年度は△40億円の圧縮を計画している。売上回復とともに、収支構造の改善にしっかり取り組んでいく。

Q. 百貨店の利用者について、年齢別に区切った場合に、例えばコロナ前と比べてこの年齢層の戻りが鈍いとか、若年層に変化が出ている等の、属性別の濃淡はあるか。

A. GINZA SIXでは、20～30代のお客様シェアが2019年度の4割に対し、足元では5割弱にまで増えている。百貨店外商においても年齢の高い層の外出控えという面もあると思うが、20代～40代の若い層のシェアが増えている。

Q. 同様の年齢別分析をパルコで行うとどうなるか。パルコは百貨店に比べ若年層の構成比が相対的に高いと思われるが、百貨店で若年層が増えている一方、若年層中心のパルコにおいて売上高の回復が遅れていることをどう捉えたらよいか。

A. 詳細な分析には至っていないが、前述のとおり、パルコの中でも店舗ごとに売上改善の差が大きい。渋谷や心齋橋PARCOは堅調に推移しており、百貨店ではGINZA SIXや外商で20～40代のシェアが相対的に上がっている。顧客層の拡大は必須であり、百貨店やパルコ及びお取引先の間で、良い事例があれば共有し、顧客層の拡大と深耕に引き続き取り組む。

<以下、補足>

本年2Q決算説明会参考資料43ページにおいて、DMS Aの大丸松坂屋百貨店への吸収合併（9月）に伴う影響を含む、2020年度セグメント実績（新セグメント適用に伴う遡及修正）を記載していたが、当該内容について精査した結果、実績値について一部修正を行い、以下のとおりとする。

（下線部が修正箇所）

<参考>

2020年度セグメント別実績（新セグメント適用に伴う遡及修正）



J. FRONT RETAILING

	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	2020年度
(百万円)							
総額売上高	113,990	206,644	320,635	213,972	234,845	448,818	769,453
百貨店	63,649	130,411	194,060	132,571	150,396	282,967	477,028
SC	25,989	51,996	77,985	56,867	61,025	117,893	195,878
デベロッパ	14,819	12,553	27,373	12,732	10,681	23,414	50,787
決済・金融	2,345	2,867	5,212	3,060	3,223	6,284	11,496
その他	16,575	18,906	35,481	20,097	20,029	40,127	75,608
連結調整	△9,387	△10,090	△19,478	△11,357	△10,511	△21,868	△41,346
売上収益	63,459	84,011	147,471	83,228	88,379	171,607	319,079
百貨店	25,784	48,612	74,397	44,856	54,577	99,433	173,831
SC	8,658	14,508	23,166	<u>15,553</u>	<u>16,729</u>	<u>32,282</u>	<u>55,449</u>
デベロッパ	21,637	11,253	32,890	13,484	7,450	20,935	53,825
決済・金融	2,095	2,498	4,593	2,337	2,104	4,442	9,035
その他	13,677	15,629	29,307	16,618	16,633	33,251	62,559
連結調整	△8,394	△8,490	△16,884	<u>△9,622</u>	<u>△9,115</u>	<u>△18,737</u>	<u>△35,622</u>
事業利益	△3,879	4,130	250	1,640	476	2,116	2,366
百貨店	△4,353	1,428	△2,924	△137	125	△11	△2,936
SC	109	841	950	<u>573</u>	△515	<u>58</u>	<u>1,008</u>
デベロッパ	1,026	704	1,731	921	188	1,109	2,840
決済・金融	132	313	446	△17	△31	△49	396
その他	△102	589	486	544	623	1,167	1,654
連結調整	△692	252	△439	<u>△244</u>	86	<u>△157</u>	<u>△597</u>
営業利益	△27,103	6,466	△20,637	2,153	△5,781	△3,628	△24,265
百貨店	△23,233	2,840	△20,392	192	△586	△393	△20,785
SC	△4,242	1,171	△3,071	<u>1,016</u>	△4,913	<u>△3,896</u>	<u>△6,968</u>
デベロッパ	784	913	1,698	712	△429	283	1,981
決済・金融	72	381	453	<u>△0</u>	△32	△32	421
その他	△418	904	485	676	562	1,238	1,724
連結調整	△66	255	188	<u>△444</u>	△382	<u>△827</u>	<u>△638</u>

※2021年度から適用した新たな報告セグメントの基準により前年実績数値を遡及修正しています。

※2021年9月1日付けで大丸松坂屋百貨店が大丸松坂屋セールスアシエンを吸収合併したため、前年数値を遡及修正しています。

43

大丸松坂屋百貨店の2020年度遡及修正数値は以下のとおり。

DMSA合併に伴う大丸松坂屋百貨店の遡及修正数値

(百万円)

	FY2020						
	1Q	2Q	2Q累計	3Q	3Q累計	4Q	4Q累計
総額売上高	58,381	118,461	176,842	120,320	297,163	137,060	434,223
売上収益	23,927	44,478	68,405	41,015	109,421	50,134	159,555
SGA	16,336	24,272	40,609	25,548	66,157	27,174	93,331
事業利益	-4,039	1,857	-2,181	183	-1,997	306	-1,691
営業利益	-21,758	3,246	-18,512	387	-18,124	-412	-18,537

※2020年9月から不動産事業をパルコに移管したが、2020年度の開示数値では大丸松坂屋百貨店単体の同上期において不動産移管影響を遡及修正していない(セグメントは遡及修正済)。上記2020年度数値では不動産事業移管影響を上期においても遡及修正している。

以上