

J. フロントリテイリング

2025 年 2 月期 第 3 四半期決算電話会議 質疑応答要旨

日 時： 2024 年 12 月 25 日（水） 16：00～16：40

（質疑応答）

Q. 全体としては計画どおりということで理解したが、前年比で見ると、百貨店は売上が順調でありながら利益の伸びがもう少しあっていいという印象。一方で、ショッピングセンター（SC）事業は非常に好調に推移しているように見受けける。セグメント別の事業利益での濃淡をもう少し教えて欲しい。

A. 事業利益ベースにおいて、まず連結合計で言うと、社内計画比で 6 億円ほど上振れているという状況である。セグメント別では、百貨店事業は計画ベース、また SC 事業の PARCO、デベロッパー事業の J. フロント建装がそれぞれプラスということになる。

一方で、決済・金融事業の JFR カードは先行費用のフェーズでマイナス、またその他では主に大丸興業がマイナスの進捗をしているという状況である。

Q. 大丸松坂百貨店は免税売上が 12 月の足元さらに良くなっているといった話があったが、この 1 月以降、徐々に前年のハードルは正常化していくと思うので、前年比の伸び率というよりは、売上の絶対水準をどのように維持・向上させていくかが免税、そして国内売上高においても重要になってくると思う。その点において、今どのような施策が効いていると考えているか。

特に、年明けに関しては、コロナ前であれば「全館クリアランスセール」が大きなイベントだったが、今はもうそういう時代ではなくなっていると思う。1 月、2 月の商戦も非常に重要な中で、どのように国内売上や免税売上をしっかりとっていきこうとしているのか。

A. まず国内売上については、11 月から 12 月にかけて、松坂屋名古屋店において実施中の大型改装により新たな売場が順次オープンしてきており、その改装効果の発揮が一つのポイントに挙げられると思う。その他の店舗でも、ラグジュアリーその他も含めて改装規模の大小はあるが MD 強化をしっかりとやっている。また資産効果も相まって、国内では特に富裕層、外商売上を計画どおりしっかり伸ばすことができているので、こうしたところを中心に、この 1、2 月も含めて数字を取っていききたいと考えている。

一方で、免税売上については、12 月前半に比べて、後半は 3 割ほど日商ベースで上がっている。宣伝費を投下しながら当社・当店をご利用いただくための販促施策を 12 月も含めて既に組んでいるので、短期的にはここをしっかりとっていきこうと考えている。中長期目線では、海外のお客様の CRM 化を進めていきたい。大丸松坂屋百貨店アプリの海外会員数は、2Q 時点で 6 万人強だったが、この 3 ヶ月間を加えて 7 万人を超えてきた。国内だけでなく、海外のお客様ともしっかりつながっていくといったことを、今後しっかりと進めていきたいと考えている。

Q. そういう意味で言うと、足元は好調ということだが、むしろ今いろいろ仕込んでいる施策が今後花開いていくことで、2025 年は国内も海外も足元よりもさらにしっかり売上を取っていくという組み立てになっていると理解していいか。

A. 基本的にその認識である。

Q. 御社は 9 月に業績予想の修正を行った際に先行投資費用も積み増しているが、3Q ではその先行費用が事業利益にどれだけ影響を与えたのか。名古屋店の改装やそれ以外のところを含めて伺いたい。

A. 大丸松坂屋百貨店で言えば、先行費用というよりも改装費用ということになるが、修繕費の増加が 3Q だけでなく 4Q でも見込まれている。基本は計画ベースで進んでいるが、4Q 単独では、名古屋店など

改装に伴う修繕費が前年比で約7億円増加する。

一方で、先行費用、前倒費用としては、百貨店を含む連結ベースで下期に約15億、進捗として3Qでは3億、4Qでは10億強ということで計画している。

先行投資、修繕費に伴うもの以外では、これは従前どおりだが、かけるところにはしっかりかける一方で、コストコントロールそのものはしっかりやっていくということに変わりはない。例えば、3Qから4Qに期ずれしているようなものは特段ない。

Q. SC事業とデベロッパー事業は、想定以上に好調に見える。まずSC事業について、説明の中で特殊要因が何かあるとのことだったが、3Qで何か一過性要因や特殊要因がそもそもあったのかということを確認したい。また、PARCOでは今後渋谷PARCOなどの改装が進められるなかでコストが増えると思うが、4Qの見通しとしても実はけっこう上振れるのではないかと見える。この辺りの補足説明をお願いしたい。

A. SC事業は、イコールほぼPARCOにご認識いただいていると思うが、先ほどご説明したのは原価の部分で、もともと3Qで計上を計画していたものが、約2億から3億程度、3Qから4Qに期ずれしているということがある。

名古屋PARCOについては、今年度はもとより来期も含めてということになるが、2Qの際にPARCOの川瀬社長から説明したとおり、今中期計画において旗艦店を含めた改装投資を進めている。この2月からは、例えば渋谷PARCOが開業から5年を迎えるタイミングになるので、来期にかけてそれなりの規模で戦略改装に取り組んでいく。戦略投資効果を得ながら、同時に先々を見据えた旗艦店を中心とした投資が今後も含めて進んでいくとご理解をいただきたい。

また、4Qで期ずれ費用が2、3億程度あると申し上げたが、加えて計画外で4Qにおいて安全安心投資を行うこととしており、この影響がやはり2、3億程度出てくるということを現時点では見込んでいる。

SC事業、デベロッパー事業については、下期の見通しとして事業利益は上振れすると現時点では想定している。

Q. デベロッパー事業では、J.フロント建装が好調とのことだが、この3Qが好調だったのは前倒しで利益計上されているからではないという理解でいいのか。

A. 基本的にはこの3Qと4Qで利益計上のバランスが大きく変わったということはない。もともと数値計画としては3Qを重く見ていたということになるので、ボリュームで言うと3Qのほうが圧倒的にシェアは高いとご認識いただきたい。

Q. デベロッパー事業は、本年4Qに資産売却益7億円を予定しているので、前年4Qにマンションの売却益35億円計上の反動が減益要因となるものの、それ以外のところは順調に見ておいていいということか。

A. J.フロント建装が上振れするという部分が、デベロッパー事業全体としての下期の見通しになるうかと思う。

Q. PARCOは販管費なども比較的抑制しながら進捗しているようだが、何かコスト面で効率的にできている面などがあれば教えていただきたい。また、先ほどエンタメの貢献もという話もあったが、売上面で賃料やエンタメなども含めてより収益が上がるようになってきているなど、売上好調の要因を補足いただきたい。

A. PARCOは9～11月度の売上収益実績が前年比で16億、17億弱のプラス。総額売上高は概ねテナント取扱高にあたるが、このトップラインが上がってきている影響により、賃料や共益費の収入が約8～

9 億円増加している。エンタメは長らくコロナ禍の影響を受けていたが、9～11 月度は前年比で約 6 億増加しているところが主な要因となっている。

一方で、原価、販管費については、PARCO の場合は原価の比率が高いが、百貨店と同様にコストコントロール、メリハリのある使い方ということはしっかり進めている。販管費は、主に本部経費ということになるが、ここの効率化も含めて進めている。

先ほど期ずれで 2、3 億円ということは申し上げたが、それ以外で特殊要因がこの 3Q にあったということはない。

Q. J. フロント建装については事業環境が従来考えていたよりも良くなってきているのか。名古屋店改装に関してはグループ内の話だと思うが、グループ外の事業環境も御社から見ると良くなってきているというイメージか。

A. グループ内に関連する工事だけではなく、外部取引であれば例えばホテルなどの需要の拡大が進んでいるというところが一番大きな理由だと思っている。特に J. フロント建装の強みは、百貨店で培ってきたノウハウということもあるが、ホテル内装に加えて特選ブランドブティックの内装といった受注などもいただいている。

そうした中で、J. フロント建装に限らず、インフレ・原材料費の高騰などが課題となってきていることから、益率のコントロールを社内でもう一段しっかり進めていこうということにしている。トップラインが上がると同時に、益率管理、原価管理をしっかり進めた結果、大幅増益につながっていると認識している。

Q. 大丸松坂屋百貨店の販管費についてだが、この下期は、前年比で比較的増えると聞いていたことと比べると、3Q だけ取り出すとそのペースよりはマイルドに見える。これは、名古屋店改装に関連する修繕費等も含めて、4Q のほうが前年比でも増える計画になっているのか。

A. 事業利益は、百貨店では 3Q 時点で概ね計画どおりと申し上げたが、これはトップラインも含めてということになるので、経費についても計画どおりで概ね推移した。

一方で、4Q については、修繕費が増えることに加え、トップラインをもう一段上げていこうとしているので、売上比例経費とともに宣伝費や人件費の増加、さらには業務委託料等々の値上げなどもあるので、3Q よりも 4Q のほうが前年比で経費は増加すると認識している。

Q. PARCO では、まず名古屋 PARCO が改装オープンし始めているが、同時にこのあと渋谷 PARCO や心斎橋 PARCO などでも改装が始まると思う。PARCO の利益は改装に入る店もあるが、改装が出来上がってくる店もあるので、この後ずっと利益が積み上がってくると考えて良いのか。名古屋 PARCO の改装が終わっても他で改装工事で利益が下がる部分があるので、しばらくそんなに大きく変化しないと思ったほうがいいのか。いつぐらいからフルに利益として積み上がってくるのかを教えてください。

A. PARCO については両面あると考えており、百貨店と少し違うのは、旗艦店を中心にリニューアルを一定規模で続けていくことになるので、投資そのものはこの 3 カ年を通じても相応にかかってくると思っている。

一方で、やはり取扱高の拡大による賃料収入の増加は大事な要素。渋谷・心斎橋は今後賃料の改定時期を迎えるので、改装も含めてトップラインを上げることによって賃料の改善につなげていこうというプランである。前年・本年で飛躍的な増益は想定していないが、投資をしながらしっかり利益を積み上げていくというのが基本的な考え方になる。

Q. 事業利益段階における今期の一過性利益について改めて確認しておきたい。デベロッパー事業の

売却益が4Qに出る予定の7億円だけなのであれば、来年のハードルはそれほど高くないかもしれないが、来期の事業利益はきちんとプラスになるのかというところを確認をさせて欲しい。

A. 今年度、いわゆるワンショットの資産売却で粒の大きなもので言うと、この4Qで7億を計画している。その他、本年2Qの段階でノンコア資産の売却で約17億を計上しており、この分は来年ないということになるので、大きなところで言うとこれらが変化要因になると認識している。

Q. それを相殺する策として、来期も不動産でまだ売るのが定期的にあるのか、もしくは来期の事業利益減益を避けるためにできるものは前倒すのか。長期の成長を早めるという話なので、今期中に新・PARCOカード発行に伴う支出も早める等々で、この24億の減益要因をオフセットできそうか。

A. デベロッパー事業においては資産売却といっても限度があるし、タイミングもあると思うが、基本的には25、26年度の中で一定の計画をしているものはあるので、ゼロか100かという話ではなくて、タイミングも見ながら資産売却等々も含めて考えていく。

中期計画初年度の今年度に事業利益520億を現時点で見通しているが、2025年度、26年度でしっかり利益を積み上げていきたいという基本的な考え方に変わりはない。来春の決算発表時に、2025年度、26年度の見通しについて投資も含めてしっかり示したい。

以 上