

J. フロントリテイリング
2025 年 2 月期 決算説明会 質疑応答要旨
日 時： 2025 年 4 月 14 日（月） 17：00～18：10

< 質疑応答 >

Q. プレゼン資料の 12 ページに 25 年度の経営環境の認識が示されているが、25 年度のインバウンドと、国内の売上高の見通しについて、それぞれもう少し詳しく教えていただきたい。

国内は、伸び率についても補足していただきたい。トランプ関税の動きの影響で混乱が見られるが、この辺りは 25 年度計画にどの程度、織り込まれているか。当初考えていた数字よりも少し弱くしていると思うが、どういうイメージ感で今捉えているか、併せてお願いしたい。

A. 百貨店の 25 年度における顧客別の売上高に関し、24 年度からどれくらい伸びるかだが、総額売上高では 4.2%増、外商は 6.4%増、国内現金が 5.1%増で見ている。免税売上は△2.6%減で見ている。

国内現金については 2024 年度が対前年 0.5%増に対して、2025 年度は 5.1%増と大きく伸長すると見ている。この点について、まず我々は名古屋店の大規模改装を行っており、2025 年度で段階的にオープンさせていくのでトップラインが上がっていく。また、大阪・関西万博においてオフィシャルストアを運営しているのでこの分をプラスとして見ている。我々は関西 4 店舗を持っているので、この大阪・関西万博の波及効果を見ているということである。

Q. 全体として、トランプ関税の影響については、どう織り込んでいるのか。

A. オーバービューで申し上げると、結論からいうと分からない。本当に明日も読めない状態なので、あまり一喜一憂していても仕方がないと思っている。足元の動向に左右されることなく、自分たちがやるべきことをしっかりやることに尽きると思っている。荒波をしっかり渡っていける船の強さを、グループ経営基盤の強化ということをつくっていく、どんな状況でも着実に前に進めるモーターを成長戦略、つまりリテールの深化とシナジーの進化ということをつくっていきたいと思っている。

逆にどう見ておられるかご教示いただきたいぐらいなので、この辺りについては外部環境をもう少し注視しながら、きちんと対策は考えてはいるが、まずは自分たちがやるべきことをしっかりやる。

Q. もともと 2024 年度は少しでき過ぎというか、追い風が重なった年という認識だったということも説明されていたが、この予算策定の時期はもっと前だったはずなので、トランプ大統領の動きは全く考慮せずに最初に計画を決めたと思う。その後、4 月に入っているいろいろな動きがあり、それで数字を修正されたというわけではなく、もともといろいろな環境が変わるという認識の下で、インバウンドは微減という形にされているという認識でいいか。

A. 百貨店のインバウンドは、やはり昨年度は出来過ぎだったと思う。昨年度は極端に円安が進行し、ラグジュアリーブランドの価格改定前の駆け込みもあったので、この反動は大きいと思っているが、足元は 1 ドル 140 円台半ば、あるいはそれよりも円高に振れたところで、免税売上が 1 日当たり 3 億円弱で推移している。

単純に 1 年に換算すると 1,000 億円強になるが、そこに春節や国慶節、夏休みその他アジアの休日、さらに大阪・関西万博効果も見込めるので、1,270 億円はそれほど難しい目標ではないと思っている。2026 年には 1,300 億円という目標があるので、インバウンド CRM をしっかり形にしていかなければならないというのが現状の認識である。

Q. 事業利益の 2026 年度目標が 560 億円に引き上げられたが、プレゼン資料にはその補足として「大丸梅田店の大型リニューアル前倒しによる事業利益の押下げ影響約△40 億円」との記載がある。この金額を単純に戻すと 600 億円の水準になると思うが、その考え方でいいのか。

この560億円は少し保守的に、最低限到達するレベルで示されているのか。もしくはちょっとチャレンジングだと考えるのか、その辺りの温度感も併せて確認したい。

A. もとととの中期計画には組み込んでいなかったもので、単純に計算をするならば600億円という水準を目指していくということでご理解いただいている。

現状での手応え、あるいは目標感として、高めなのか、低めなのかというのも、この足元の環境下においては、なかなかお答えすることも難しく、もう少し状況を見てから判断し、追加施策の検討が必要であれば行っていくということで対応していきたいと思っている。

Q. 「ザ・ランドマーク名古屋栄」に関してだが、使用権資産の償却で減価償却費の増加が織り込まれているが、今年度の費用見通しなど可能な範囲で教えていただきたい。この案件で2025年度から収益貢献も始まるのか。

A. 「ザ・ランドマーク名古屋栄」開業の正確な時期やテナント名などについては今年度下期のタイミングで発表させていただこうと考えている。

現時点においては2026年度の夏ぐらいの開業を目指して準備を進めている状況。開業そのものは2026年度ではあるが、当社はIFRSを適用していることもあって2025年度から費用が発生することになる。

「ザ・ランドマーク名古屋栄」のオープンに伴う利益貢献としては、2027年度フル稼働時において事業利益でおおよそ15億円を見込んでいる。スライド資料に名古屋エリア全体の増益効果として事業利益50億円プラスアルファとあるのは、2Qに申し上げたとおり松坂屋名古屋店の改装効果として約30億円増益、これに本件開業に伴う増益効果15億円を加え、さらに名古屋PARCOが足元で非常に好調であることも含め、プラスアルファ部分でシナジーを生み出せるようしっかりやっていきたい。

Q. 先ほどの質問のフォローアップだが、「ザ・ランドマーク名古屋栄」に関連する費用は2025年の何月から計上されるのか。

A. スライド資料17ページの2025年度大丸松坂屋SG&A分析で示しているが、上期から費用は順次発生していくことになる。15億円の増益効果はフル稼働時のものである。

Q. 4Qの実績についてだが、大丸松坂屋百貨店は通期事業利益が修正計画から下振れになっている。恐らく達成しようと思えばできたのではないかと思うが、もともと前期はコストを前倒しで使いたいと言っていたので、いろいろ使ったのだらうと思っている。だから、この新年度見通しが難しいなかで、この辺りを先に使ったというようなものがあれば教えていただきたい。

A. 4Qが減益ということで、経費をどのように使っていたかということだが、あくまで一過性の経費として、将来への投資、および早期成果創出投資として前倒しで使ったものがあるということである。具体的には、デジタル投資や安心安全の投資、従業員施設の改修、バックヤードのLEDへの切替えなど施設関連でも使っている。併せて、最高益達成という年度であったので、従業員賞与の支給増、つまり従業員が頑張ったことに対して報いたいという思いで使っているということである。

一過性でもともと組み込まれていた大きなものとしては、名古屋店の投資で7億円があったが、それ以外においては先行投資という意味で使ったということである。

Q. PARCOも同じようになるが、4Qに固定資産税が発生するのは分かっているが、それ以上に減益幅が4Qは大きかったという印象がある。渋谷PARCOの改装は3月から始まっているようなので、前期には何もコストは特段発生していないのかと思ったが、この4Qで利益を落としている理由を教えてください。

A. 4Qの収入面では、渋谷PARCOの改装などが入り始めているので、そういう影響は少しあったと思う。支出面では、財務高度化プロジェクトや、店頭の決済関連システムを更新しているので、そうした経費は一過性のものとして増加している。

もう一つ、人件費に関してはPARCOでも4Qに生活支援、その他従業員に対して報いるような支出をしているので、この経費も4Qに計上されている。

Q. 決済・金融事業についてもだが、4Qで利益が出ていないと思う。PARCOとGINZA SIXの新カードの獲得コスト、ポイントを今、出していることは分かっているが、先ほどの説明会のなかでまとまって新規獲得ができたという話もあったので、この4Qに少し強めに獲得活動を行ったということなのか。

ただ、今もポイントを多めに出していると思うので、この1Qもそれなりにコストが出ると思ったほうがいいのか。それとも少し強制的に4Qに誘導したのであれば、恐らく1Qはそこまででもないのかもしれないが、この4Qの動きが、一過性のものと、そうでないものに分けて教えていただきたい。

A. 決済・金融事業のJFRカードについては、新PARCO CARDの発行が当初予定では2025年3月だった。それを2025年2月に前倒しで実施したことにより、プロモーション費、ポイント費などもかかっているが、それ以上にシステム関連の開発費を2024年度内に計上することが出てきた。それが一過性のコストとして8億円程度あるということである。

Q. 大丸梅田店で△40億円の事業利益の押下げとなっているが、一方で、先ほど2031年2月期には15から20億円の事業利益押上げになるとの説明があった、かなり激しい動きだが、どういうことが改装期間で起きるのか、あるいは新年度だけが押下げが大きく、その後からは上がっていくのか。あまりに影響が大きいので、スケジュールなどがあれば教えていただきたい。

A. 大丸梅田店の年度別の事業利益増減で申し上げますと、まず内容です。2025年度は3Qから上層階の解体が始まり、4Qに解体が本格化していく予定なので、事業利益段階では2024年度比で△11億円。一番減益になるのが2026年度に対してであり、こちらは1Qで上層階の完全返却が行われることに加え各階で段階的に本格的な工事が始まっていくので、この部分で△38億円と見ている。

ここが一番大きくなっており、ここからは微減になっていく。27年度から28年度に対しては大きく改善していき、その後、一部が順次オープンしていくので、29年度でまたプラスが出る流れになる。

Q. 基本的に上層階は返却するが、売場は完全になくなるわけではなく、売場を動かしたりもするので、返却、解体、それに伴う売上減による利益減が大きいという理解でいいのか。また、原状復帰など、何か別の費用も発生するのか。

A. 10階からは完全返却になるので、一部改装、われわれが直す部分は多少出てくるが、全部が全部という数字ではない。一方で、途中階はフロアごとに改装していくなかで、一時的に閉鎖して新しいものをつくることや移設も一部あるので、そうした費用において2025年から2026年にかけてのボリュームが一番大きい。2026年度に関しては売上減とコスト増の両方の影響が出てくる可能性があるということになる。

Q. 百貨店で外商を伸ばしていくという説明があったが、外商はどのように伸ばしていくことができるのか。リスク面といったところは何かないのかも含めて、もう少し詳しく外商の戦略について教えていただきたい。

A. 外商売上の拡大については、短期的に取り組むものと中期的に取り組むものと二つに分けて進めている。

今年度は中期的には外商プロジェクトを立ち上げ、エリア、人財、コンテンツ、DX化の四つに注力して戦略を今立てている状況。目の前の数字を上げていくことに関しては、本年は非稼働口座に注目している。2024年に首都圏の外商で、非稼働口座を稼働させるためにテストトライアルをしたとこ

ろ、想定以上に成果が出たので、この仕組みを全店に導入し、非稼働口座を 2.2 ポイントほど引き上げたい。売上で言えばおおよそ 50 億円の効果が出るのではないかと見込んで取り組んでいく。

リスクに関してだが、トランプ関税による影響は現時点では少し判断ができないが、既存外商ビジネスでは既存顧客の高齢化に伴い稼働口座数が減っていくことがリスクなので、新規開拓をしっかり行っていくことが求められると考える。そうしたなかで、当社はデジタル口座開拓を積極的に行っている、その面での優位性でヒット率を上げていく。また、当社は北海道から九州まで基幹店舗を持っているので、その周辺での新規開拓、さらにはアライアンス企業との取り組みを併せた新規開拓も着実に進めていきたいと考えている。

Q. S C事業の PARCO は、今期はあまり利益が伸びないイメージだが、先ほどの説明では「PARCO に力が付いてきている」ということも聞いているので、こうした状況でも利益をしっかり伸ばしていくという計画をつくることも可能だったのではないかと思います。実際には、どういう意思で今期の計画、特に PARCO の計画をつくっているのか。実はもうちょっとポテンシャルがあるのか、あるいは実際こういうふうに見ておくべきなのか、その辺りのニュアンス面を補足いただきたい。

A. まだ伸びるのではないかと期待はありがたいし、我々もそう思っている。2025 年度は収益面については相応に伸ばしていけると思っているが、かなり一時的な支出として、店舗の資産にかかわる安全安心投資など CAPEX がかかってくるので、その一時コストを相応に見込んでいる。結果として 2025 年度は前期比微増益だが、それは確保していきたいという内容になっている。

Q. その費用というのは、金額ベースで見てもそれなりにかかるものなのか。具体的な金額は聞けないか。

A. 経常的に増えていくものは、例えば人件費は構造として、2025 年度だけではなく、今後も経年で吸収していかなければならない。もう一方では、一時的に設備にかかわる支出もある。それなりにかかってくるものがあるが、ミスリードになってしまうといけないので、今日の場合は金額はお答えするのは控えさせていただきたい。

Q. その先はしっかりと改装効果も見込んで、しっかり利益を刈り取っていくという絵姿は変わっていないということか。

A. 今申し上げている投資、CAPEX は設備の安心安全にかかわる部分で、P/L に計上される部分もある。我々が改装、ビルフレーム改革と申し上げているものについては、我々はもちろん共用通路などに投資はかけるが、ほとんどがテナント側で投資がかかってくるものであり、2024 年度に名古屋 PARCO と仙台 PARCO では相応の作業を済ませているので、2025 年度はそこから増収が出てくる。それを消す形で設備投資、あるいは CAPEX で支出がかかってくるということになる。

以 上