

J. フロント リテイリング
事業戦略説明会 質疑応答要旨
日時：2022 年 7 月 21 日(木) 15:00~16:40

Q. 外商についてのご説明の最後のところで外商の効率化のようなお話があったと思うが、その採算管理、外商の収益性は、それ以外の店舗のビジネスに比べてどうか。

また、本日はかなり物販、モノを売るお話が結構あったと思うが、当然富裕層の方たちのニーズはモノだけではなく、コトやサービス、あるいは金融などいろいろなものがあると思う。そういったところについてどのようなことを考えているのか教えていただきたい。

(澤田社長)

A. :外商の採算性については前回の中計から業績のカウントの仕方に新しい考え方を入れている。まず、店舗という施設を使わずに外商が単独で売上を上げたものについては、外商が売上を計上する。また、外商のお客様が店舗でお買い物をした場合は、その売上高のうちの数パーセントを外商の手数料として、逆に売場が外商に支払うかたちになっている。

このような外商の業績評価の仕方を前中計から外商改革として取り入れている。この評価で計算すると、人件費や施設費を差し引いても、外商としては利益が出ている状況になっている。

今後、未来、将来に向けて、今の評価方法でいいのか、あるいは店舗で物販以外のところで商いができる場合も出てきた場合はどうカウントするべきなのかは検討していかなければならない。

既に記者発表しているが、例えば東急不動産と組んで大阪・本町にあるタワーマンションの入居者には、外商に入っていただくことができています。そのマンション販売も、当社が一部お手伝いしており、手数料もいただいている。

また、昨今のキャンプブームを踏まえ、四国にあるキャンピングカーを取り扱う日本有数の業者と組んで、当社の外商が高価なキャンピングカーをお客様に販売したりもしている。

こうした百貨店では普段取り扱っていないような商材にも範囲を広げている。お客様に対して営業力が充分まだ備わっていないような、しかし良い製品をつくっていらっしゃる、あるいは良いサービスをされているようなお取引先に対し、当社の外商が営業力、良いお客様を前提とした営業力そのものを販売することができています。

つまり、今後は「Sales & Service」のビジネスにも期待ができ、そのあたりの芽生えが関西の神戸、大阪、あるいは名古屋でも見えてきている。これらが成り立つ場合に、どういう収益の取り方をすれば一番いいのかについては、次のステップを目指す外商の姿として今まさに検討中である。そこが明確になればまた説明させていただく。

Q. 渋谷 PARCO が非常にうまくいっているとのことだが、もし課題があるとすれば、あるいは今の渋谷パルコのポジショニングを維持するために、やらなければいけないことがあるとすれば、どんなことがあるか。

今日の説明を伺うと、他社がそんなに簡単に真似できるようなコンテンツでもないと思うし、そもそも御社が持っているコネクションを他社が真似するのはすごく難しいということがよく理解できたが、もし何か今後、さらに渋谷をバリューアップする上で考えていることがあれば教えていただきたい。

(今枝常務)

A. 他の施設との差別化をはかるため、パルコが発掘してインキュベートするテナント、あるいは初めてパルコでショップを出すという企業が多くある。そういう希少価値を持ったテナントが多くある。

そういったところは事業規模が小さかったり、あるいは展開の柔軟性がなかったりするので、

コロナ禍においては、そういうパートナーであるテナントを守りながら、運営していかななくてはいけないところがある。

Q. 逆に言えば、今のことができれば、もっと差別化ができ、ナンバーワンというよりも、本当にオンリーワンの地位がさらに向上するということになると考えていいか。

(今枝常務)

A. まさしく、そのように考えている。渋谷 PARCO でそうしたフラッグシップストアとしての位置づけ、つまり唯一無二性を極めていくことで益々その価値を高めながら、それを渋谷以外の各店舗に波及させていく。

具体的に波及できるものと、アレンジの仕方を変えて展開するものがあるが、全国各店の地域のクリエイターや事業者と新しいものをつくっていき、唯一無二性を追求していくことが大切だと思っている。

Q. 4 月から、すでに PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）をしっかりとやれているとのことだが、ROIC 経営による投資決定はできても、その後の進捗管理も含め、全てが予定どおりいくとは限らないと思う。例えば、投資した案件で計画を下回るような実績が出てしまったときのジャッジメントなどを、どのように管理されているのか、あるいは進捗をチェックされているのか。

(若林常務)

A. 投資した後のモニタリングについては、確かにこれまでなかなか十分にできていなかった。実際に目論見どおり進んでいるのかどうか、これを従来以上に定期的にチェックし、経営に報告するとともに、投資主体である事業会社とも情報を共有しながら、当初の目論見みどおりの筋道に是正していくのかをきめ細かくやっていくことが大事だと考えている。

それでも目論見どおりにいかないのであれば、環境変化や事業そのものの変化もあると思うが、そこは都度判断していく。場合によっては、当初計画の投資金額を縮小することもあるだろうし、最悪のケースは途中で取りやめることも、ホールディングスとしては強く言わなければならないことだと考えている。

Q. 今、話があった体制が、「事業ポートフォリオ変革推進部」というところを含め、できてきたと理解していいか。

(若林常務)

A. そのとおり。主体は事業ポートフォリオ変革推進部だが、財務がきちんとサポートしていく体制となっている。ホールディングスが一致団結して、取り組んでいく体制を定着させていきたいと考えている。

Q. 私も外商の収益性に関し、コスト面の考え方を教えていただきたい。外商を強化するにあたって、人員体制の話があったが、オンラインやシステム対応の強化を行っているので、結果としてそれほどコストを増やさずに強化することができているのか。

また、大丸松坂屋百貨店と GINZA SIX、それぞれ優良な顧客を持っていると思うが、そのお客様の共有はできているのか。できているのであれば、どのようなかたちなのかを教えていただきたい。例えば、先ほど説明のあった渋谷 PARCO のポップアップには比較的若年の方が来られると思うが、その中にも将来のポテンシャルのある、外商顧客になりそうな方もおられると思う。

GINZA SIX も同様だが、そうした顧客をうまく大丸松坂屋の外商のほうに誘導することはできるのか。こういうことができると、より顧客基盤が強固になると思うのだがその辺りを教えていただきたい。

(澤田社長)

A. 外商はヒューマン力、人間力が一番の武器であるが、外商係員の全てがマルチでスーパースターである必要は全くなく、いろいろなタイプがいていいと思っている。

一方で、これからの、特に先ほど申し上げた若年富裕層は自身が気に入っておられるカテゴリーについてはすごく知識をお持ちである。楽しくお買い物をしていただくには、専門的な知識と一緒に楽しくお買物をサポートすることが必要だが、そうしたときに、営業部、売場、あるいはお取引先にそういう詳しい係員がいるということが大切である。

今後の外商の規模としては、周囲に専門家がどれだけいるかというところをネットワークすることが重要なので、必ずしも絶対人数を増やしていくことが、外商の成長にはつながらないと考えている。

特に、若年富裕層は必ずしも訪問されることを望まないで、デジタルのタッチポイントを活用することにより、労力、マンパワーについてはむしろ低減されていくと考える。

先ほど申し上げた専門家集団をうまくネットワークしている外商係員がいれば、ものすごく効率的に動いていけると思う。今後はオンラインでのタッチポイントが進展していくので、より一層効率的になってくることが想定される。

2023 年、さらに将来の 2030 年にどういう外商の姿にしていくかということについて、要員計画も含め今まさに検討しているところである。

グループ内の顧客連携については、GINZA SIX に関しては顧客管理が百貨店とは違うシステムになっているので、現状はうまく連携できていない。GINZA SIX のアプリについても百貨店とは現状異なる。今後、JFR カードをキーにしていくことができれば顧客の一元化が可能になる。GINZA SIX カードの変革によって、顧客統合は十分に可能と考えている。

PARCO に関しては、統合顧客データベースの「ライフタイム・サービス HUB」において、パルコ、百貨店、JFR カードの会員が、ようやくではあるが統合しつつある。その中で、名寄せをしたり、あるいは有望なお客様かどうか、買い回りがどうかについてはデータベース上で行えるような環境が整ったと言える。

Q：パルコはデータベースは統合する一方、GINZA SIX のようなカードの変化は今後あるのか。

(若林常務)

A. ご指摘の点は、グループとしては大きな経営課題であると認識している。ただし、これまで百貨店、PARCO とともに独自の運営をしてきた。それぞれの良いところがあるのも事実なので、グループとしてどういうかたちが最適なのかは、事業会社を交えてしっかりと議論していかなければいけない。答えは一つではないのかもしれないと考えているところである。

いろいろなパターンをしっかりとシミュレーションしながら検討し、その結果をタイミングも遅れることなく発信させていただけるよう、今まさに取り組んでいこうとしているところである。

Q. 同業他社も外商を強化して売上が伸びていると、同じようなコメントをいただいているが、若年富裕層、新しい顧客はどういった理由で御社を選んであるのか。それとも御社だけではなく、複数の外商口座を併用して使い分けているのか。逆に、ここを変えればもっと取り込めるといったような話があれば教えていただきたい。

また ROIC 経営をやっていただいてありがたいのだが、今後リテール以外のところを伸ばして

いくとすると、デベロッパーは保有不動産の活用でポテンシャルは大きいですが、一方で、ROIC は百貨店とかパルコに比べるとビジネスモデルが違うので少し低くなると思う。

ただ GINZA SIX のように、ある程度、持分に見合った開発の成果を得るのか、追加投資ですらに大きなリターンを目論むのかなど、ケースバイケースだと思う。

2026 年に名古屋・錦三丁目と大阪・心斎橋の大きな複合開発で、御社が事業者として参画されていると思うが、そうした中で効率性と利益拡大のバランスをどのように考えているのか教えていただきたい。

(澤田社長)

A. 外商顧客、特に若年層が同業他社をどのように買いまわっているかは不明だが、一番のキーになるのはコンテンツ。当社として、その若いお客様たちに何を提案できるのかが、一番のポイントになってくる。

当社で言えば、例えば今日本酒で非常にプレミアムがついている秋田の新政酒造があるが、私も先方の社長といろいろ話もさせていただいて、非常に彼らのものづくりに共感している。彼らも限定数でつくったものは良いお客様に飲んでいただきたいと思いを持たれている。

それを店頭で売ると行列ができて、混乱を招いてしまうので、外商顧客向けサイト「コネスリーニユ」で抽選販売しており、特別なコンテンツとしてしっかり取り組んでいる。

従って、一例ではあるがそういうコンテンツが非常に魅力的になっているのだと思う。あるいは、他社連携で 300 万円以上するような人気のアニメキャラクターの胸像をつくるといったコンテンツも当社は提供できる。現代アートでも非常に希少性の高い、あるいは旬の作家作品をギャラリーを通じて、できるだけ早く情報提供していき、それも抽選販売する。つまり、どれだけ良いものを、他社にないものを継続して提供できるかがポイント。特に、偏愛的なマーケットがあるので、そういうところをしっかりと刺激していくことが一番重要だと思います。

オンラインでつながっていることは非常にメリットがあり、随分われわれも進化してきていると思う。お客様の潜在的なニーズ、興味関心が今までにはないほど分かるようになっており、それをもとに新たなコンテンツを顧客に提供していくという、そういう良いサイクルが今後さらに生まれていくと考えている。

Q. 御社で単独の顧客であれ、他社も含めて複数の口座をお持ちの顧客であれ、良いものをきちんと提案できれば、しかもコネスリーニユを使えば、それはお客様として取り込め、売上もさらに伸ばしていけるということではないか。

(澤田社長)

A. そのように考えている。

(若林常務)

A. 2 点目については、スライド 5 ページで事業別 ROIC の目標数値を提示しているが、一番右側の 2030 年において、デベロッパーで 4~5% と記載しており、数値に幅を持たせているのが一つの味噌と言える。つまり、いろいろなパターンがあり得るということ。具体的には、既存の保有資産を活性化していく場合と、新規に土地などを取得して、それを開発していくという場合では、求めていくべき ROIC の水準は違ってしかるべきとも考えている。さらに、他社と提携するときにはどうするのかということも考慮していかなければいけないポイントだと思う。

結論としては、ここに示している ROIC 水準は、事業セグメント全体として追求していくものであり、個別案件では一つ一つ適正値を見ながら判断していくことになる。

Q. 以前 NOI 利回り等を考慮して銀座や上野の案件を開発されたと聞いており、渋谷 PARCO もそうだと思うが、やはり投下資本は簿価ではなく、保有不動産の場合は時価評価した上での ROIC の基準ということで理解していいか。どうしても簿価で ROIC ということになるのかなり数値が高くなってしまうので、時価で算出するということを確認したい。

(若林常務)

A. そのように考えていきたいと思う。

Q. 予定されている栄と心齋橋の開発計画における ROIC 数値というのは現時点ではコメントしにくいのか。

(若林常務)

A. 関心の高いところであるのは承知するが、現時点では回答は控えさせていただきたい。

Q. 外商の強化カテゴリーについて、ラグジュアリー、時計、アートの話あったが、外商以外も含めて増やしていくということだと理解する。御社から見たときに、この強化カテゴリーは、マーケットが広がっていて、御社が獲得できる余地が拡大していると見ているのか、もしくは、競合などからからマーケットシェアを取ることができるのか。マーケットの環境と御社のポジショニングを、どう将来にわたって考えているのかを教えてください。

(澤田社長)

A. 国内、世界的に見ても同様と思うが、そこは拡大していくマーケットだと見ている。特にアートの世界は、日本のマーケットサイズが小さ過ぎるので、桁違いに増えていくだろう。高級時計もマーケットがさらに拡大すると思っている。ただし、これは限定品になり、大量生産、大量消費のマーケットではないので、シェアの奪い合いになってくる。

ラグジュアリーブランドはヨーロッパのメゾンを見ても分かるように、世界戦略の中でアジアの中では日本というポジションを成長マーケットだと見ている。この3つのカテゴリーは、必ずしも富裕層だけが買うマーケットではないと考えている。

この三つのカテゴリーは、長い歴史の中で百貨店がほかの小売業態とは異なる、百貨店として強みを持っているカテゴリーであることも事実だと考えている。

Q. そういう意味では、先ほど説明のあった売場の強化等も含め、より拡大させていける分野が特にこれらのカテゴリーにあるという理解か。

(澤田社長)

A. そのとおりである。

以 上