

J.フロントリテイリング
IR 事業戦略説明会 質疑応答要旨
日時：2019年7月23日(火) 15:00~16:30

【決済・金融事業の成長戦略】について

Q:二之部社長がJ.フロントに入社された理由、およびJFRカードの何を一番変えたいと思っているのかについて伺いたい。

A：入社理由は一言で言えば「ご縁があったから」ということになるが、JFRグループの保有資産を活用していくことにより成長が見込めること、また同業他社と比べてまだ手をつけられていない部分があり成長可能性を感じたことにある。現在は投資が先行しているが、まずは営業利益50億円の達成を目指していきたい。

Q:「営業利益目標50億円」の達成について、現状比較でいえばジャンプアップと言えるが、同売上規模である他社百貨店のカード会社の営業利益はすでに50億円を超えている。現状、JFRカードはリスク軽減の観点から決済事業の一部を外部委託しており収益面では見劣りする部分もあるが、「決済ブランドのライセンスを取得した」との話もあったので、今後、外部への委託業務を減らしていく方向性か。

A：営業利益目標50億円の達成は次期中計以降となる見込みだが、できるだけ前倒ししていきたい。基本的には既存ビジネスのトップラインを伸ばすことで達成したいと考えている。また投資・経費面では成長実現にむけ戦略的に投下する一方、削減していく部分とのメリハリをつけていく。戦略アクションの5つの柱にもとづき、2019-2021年度ですでに10億円の収支改善効果が出ているが、成長実現にむけた先行投資により今期は減益計画だが、リターンの早期化、また営業利益目標50億円の達成を目指していく。

今後の業績推移については、説明資料にもあるように“オーガニック”と“ノンオーガニック”の2つを示したが、自社の努力だけでは成果創出に相応の時間を要するため、他社との協業や提携、あるいはチャンスがあればM&A等も視野に入れていきたいと思っている。

他社百貨店グループのカード会社との利益水準の差異は、これまでの取り組み方への大きな違いが、現在の業容、利益水準の差異になっていると思う。インフラはもちろんだが、人材の部分においてもギャップがあると感じており、人材強化に向け現在取り組みを進めているところである。

Q:パルコはカード業務では連携していないが、今後、J.フロントの顧客基盤を活かした事業展開をめざす中で、パルコカードが持つポテンシャルをどのように取り込んでいく考えか。

A：パルコは当社グループとは異なるカード会社の提携カードを発行している。JFRカードとして取り組んでいきたいとの思いはあるが、グループ全体の政策にも関わることであり、現段階で私から申し上げられるコメントはない。なお、営業利益目標50億円の達成について、パルコカードを含めた取り組みを想定しているものではない。

Q: 説明資料に新規顧客を取り込むためのカードの魅力化に関する説明があるが、他社のカードや一般的なカードと比べ違いがわかりにくい。ポイント付与に関する部分がキーになると思うが、従来のカードと比べてどのように違うのか。例えばポイント付与率が違うのか。

A: 商品としてのカードの魅力化をどのように高めていくかについて、「オリジナルポイントの導入」をひとつの目玉にしたい。従来の大丸・松坂屋のポイントは当然継続するが、これらに加え新たにポイントが貯まるということをお客様には訴求していきたい。当社グループは、百貨店をはじめ、パルコ、GINZA SIX、不動産事業が開発する周辺店舗など様々な商業施設を有していることが、他の流通グループにない強みと認識している。アーバンドミナント戦略と連動する形で「エリア内で、お得にお買い物ができる」ということをお客様に打ち出していきたい。

Q: 金融事業のリボ強化について、若年層を拡大していくとの話だが、JFRグループ全体で見ると若年層顧客へのチャネルはあまり強くない中で、どのように若年層を取り込んでいくのか。具体的な戦略・施策を教えてください。

A: 若年層といっても10代・20代ということではなく、20代後半～30代の顧客層を想定している。実際にこの世代のお客様は大丸松坂屋百貨店にご来店いただいております。化粧品などを購入していただいているが、今の丸松坂屋カードがこのような顧客層に十分アピールできているかという疑問も感じている。カード商品の強化とあわせ、時代にあったコミュニケーションをとることにより、これまでリーチができていないお客様の獲得は可能と認識している。

Q: 金融事業のリボに関する取り組みについて、若年層に広げていくのがメインだと思うが、富裕層に対しても一定のニーズがあるとの話は意外であった。その背景について伺いたい。

A: 高額利用者・富裕層に関してはマンスリークリアが多く、リボのニーズはないだろうという思い込みがあったと思う。ところが、実際データをみると年間100万円以上ご利用いただいている層の5.6%がリボ利用者である。5.6%を少ないと思うかもしれないが、年間100万円以上ご利用いただくお客様は他社カードも含めると数百万円のクレジットカード利用があると考えられ、こうした顧客層においても一定のニーズがあることが把握できている。また、一般カードからゴールドカードへの切替えにより限度額が上がり、リボ利用も増えるというようなお客様の行動も見られる。このようにターゲティングを行い、きめ細かくご案内するなど顧客ニーズを捉えることにより、十分収益性のある形で伸ばしていきたい。

Q: JFRグループとしての顧客統合データベースの構築により様々なデータを取得し、それらのデータを利活用することで、既存事業の変革や新規ビジネスの創出に取り組んでいくとの話があったが、これら取り組みに関連して決済・金融事業、百貨店事業において、将来に向けた構想等があれば説明いただきたい。

A: データ利活用について、カードビジネスにおいては顧客データを使い販促を行う、また大丸松坂屋百貨店を中心とした各加盟店とお客様を繋げていくという取り組みは今後も継続

していく。決済事業は顧客情報が取得できる部分だが、百貨店で入手するその他のデータも合わせてグループ全体として顧客データ・ニーズを的確に取り込んでいく。また、これら情報を駆使し金融事業の成長への取り組みに活用するほか、グループ各事業において活用していく考えであり、すでに取り組みをスタートさせている。

A：顧客統合データベースにもとづく、顧客のライフタイムバリュー最大化への取り組みを現在グループを挙げて推進している。これまで百貨店事業においては自社カードから得た情報のみでCRMを行ってきたが、大きな転換点を迎えていると認識している。こうしたなか、本年5月末に大丸松坂屋百貨店でアプリをリリースし広く顧客の獲得に努めるほか、外商においてもオープン・クローズドメディア双方を駆使しながら、これまでのフェイスtoフェイスだけではない顧客との新たな関係づくりに着手している。自社のプラスチックカード以外で得られる様々な情報を含めたCRMを展開していくことが大きな課題と認識しており、第一義に進めていきたい。これらの推進にあたっては百貨店・JFRカードを含めグループ全体で協働していく。統合データベース構築への取り組みについては、本年5月末に大丸松坂屋百貨店でアプリを稼働させ、これらの情報を統合データベースに取り込んでいくのが今年度の取り組みであり、次年度以降もRPDCAを回しながら着実に進めていく。

Q:カードのシステム刷新という話だが、今まで取れなかったデータが取れるようになると、これまでできなかった分析が可能になるといった変化はあるのか。

A：現在、約160万口座が稼働しているが、多くの業務を外部に委託している実態にある。コスト面の影響もあるが、あわせてデータ取得や分析に時間を要しており課題と認識している。自社のプラットフォーム化の狙いは、将来のデータの利活用に向けた低コストで柔軟性のあるシステムを整備することにあり重要と考えている。

あわせて、今後増加していくアプリとの連携やスマホ決済・生体認証など新たなサービスが出てくることが予測されるなか、決済データのみならず様々な情報を取り込んでいく必要がある。これらを実現していくには、現状のインフラでは対応できないので、将来を見据えた新たなシステムプラットフォームの構築にむけ研究・検討を進めていきたい。

【百貨店ビジネスモデルの大転換点】について

Q:心齋橋店の利益インパクトについて確認したい。来期は20～25億円の増益効果、再来期はさらに20億円の増益効果との話だが、この間に本館が完成し、北館が閉鎖するという影響もあると思う。これらの数字はそれらもすべて含んだ純粋な利益インパクトなのか。プラスとマイナスの要因として、それぞれどのようなものがあるのか。

A：人件費に関しては▲250ポストの削減により、現状（2018年度対比）から約▲10億円強のコスト削減効果を見ている。一方で新たに発生するコストとして、運営費（同）で約10億円の経費増を見込んでいる。加えて、本館建替えにより不動産コスト自体は約20億円（同）の増加を見込んでいるが、これらのコスト増減と営業収益増を加味し、大丸松坂屋百貨店の百貨店事業と不動産事業として、先ほど申しあげた増益を見込んでいる。

Q:心齋橋店新本館開業後、次にハイブリッドモデルを広げていくのは名古屋店との話があったが、どうして名古屋店なのか。今回の心齋橋店のように建替えになると、大規模な投資になると思うが、取り組みまでの時間軸や規模感について、現時点の考えを伺いたい。

A:なぜ名古屋店かということだが、これはひとえにインパクトが大きいからである。売上規模も大きく面積も大きい。ただし、それぞれの店舗で顧客構成も異なるなか、GINZA SIXや大丸心齋橋店のやり方がそのまま通用するというわけではない。検討を開始した段階だが、名古屋店の本館・北館・南館3つの館の方向付けを明確にしながら、大きなインパクトにつなげていきたい。なお、建替えについて現段階では考えていない。

Q:心齋橋店を例にビジネスモデルの転換についてご紹介いただいたが、今後も事業環境が変化していく中で、この館はどのような変化対応力を身につけることになるのか。また、心齋橋店以外の他店舗への展開ということについても、従来以上のスピード感を持って実行できる仕組みができていくのかどうか、という点についてもお聞きしたい。

A:心齋橋店は定借部分が売場面積の約65%であるが、これらは基本的には一定期間についての契約である。GINZA SIXも最初の契約更改の時期を今後迎えていくことになるが、この契約更改がリスクでもありチャンスでもあると認識している。従来の百貨店では一旦、店を作り上げると区切りが不明確な面があり、次の改装に向けてチャンスを逃すということがあったかもしれないが、心齋橋新本館では一部フロアを除き、一定期間を経た後に定期的に見直しが入るタイミングがある。他方で、買取・消化仕入部分は3年・5年後に売上が伸張り収益力が高まっていくと見ている。したがって、定借部分と買取・消化仕入部分を各々考えるだけでなく、これらの構成自体を変化させていくこともあると思う。これまでもスクラップ&ビルドやゾーンの変革等には取り組んできているが、今回のビジネスモデルの転換により、館・店全体のRPDCAサイクルについて時期も含めポイントが明確になったと言える。今後においても事業環境の変化を見据え変革を起こしていきたい。

以上