

パルコ株式会社に対する公開買付(TOB)開始に関する
「J.フロントリテイリング・パルコ共同会見」
質疑応答要旨

日時：2019年12月26日(木)17:30~18:30

Q:本日、この発表に至ったきっかけは。

A：(牧山社長)

以前から山本社長から「啐啄同機」という言葉をいただいていたが、J.フロントリテイリンググループ内でパルコの良さへの理解が深まり、パルコとともに事業成長していこうという機運になっていた。今年の8月にJ.フロントリテイリングから提案書をいただき、良いタイミングだと理解し、今日に至った。

A：(山本社長)

2012年にパルコの親会社になって以来、事業面、体制面で一緒にやっっていこうという論議をしてきた。具体的に実現できたのが、上野フロンティアタワーや2020年秋オープン予定の心齋橋店北館。グループ戦略の中で、パルコの存在が重要であり、それによって他社との「違い」が出せるということがわかってきた。2012年に締結した資本業務提携契約にはスタンドスティル条項があり、このため資本関係の話はできず、営業政策面でのシナジーを追求してきたが、パルコの先進性、人材の優秀さへの理解が深まる中でスタンドスティル条項が切れ、その後J.フロントリテイリング内で今後どうするか議論もあって機が熟したということ。

Q:今後の事業シナジーという面で、クレジット金融分野でのパルコとの協業は。

A：(山本社長)

小売業にとって顧客基盤の充実は不可欠。当社には「ライフタイムサービスハブ構想」というものがあり、パルコの顧客データも統合して活用していく。それ以外の部分は、今後具体的な論議をしていく。

Q:この TOB によって現在の中期経営計画に変更はあるのか。不動産事業の一元化によって、パルコの中期計画に描かれていない新たな開発があるのか。

A：(山本社長)

次の中期計画を考える中で、具体的なことは両社で今後協議して考えていく。パルコの不動産スキル、情報収集力は一日の長があると感じている。不動産事業をパルコに移管することでグループとしての収益向上につなげていく。具体的なことはこれからである。

Q:完全子会社ではなくてもシナジーは出ると思うが、完全子会社化はガバナンス上の課題として注目される「親子上場」解消を意図しているのか。

A：(山本社長)

親子上場の問題は一般的に言われていることだが、その解消が目的ではない。冒頭でご説明した通り、変化のスピードが速い時代に我々が業績を上げていくには、より迅速にお客様の変化に対応しなければならない。意思決定を早め、スピード感ある経営をしていくために今回の決断をしたということである。

Q:パルコらしさをどう維持していくのか。

A：(牧山社長)

パルコの原点は渋谷パルコであり、その新生渋谷パルコが高評価を得ている。パルコの社会的役割は「街づくり」「インキュベーション」「情報発信」であり、パルコが担うのは、都市の最先端の人たちにJ.フロントリテイリンググループのグループビジョンである、くらしの「あたらしい幸せ」を發明すること。J.フロントリテイリンググループにいてことで、パルコらしさは加速できると考えている。

Q:スタンドスティル条項が切れてすぐにTOBを実施した方が買付額は今回の約660億円より少なくて済んだのでは、という株主の質問にどう答えるか。

A：(山本社長)

私自身は、グループとして今後さらなる成長・発展していく上で、いまがベストタイミングだと思っている。

Q:足元の株価が安い、高いではなく、今後お互いに企業価値の最大化を図るタイミングであったということですね。買付額が高かったという批判を吹き飛ばすくらい、企業価値を上げていただきたい。

A：(山本社長)

まさに「啐啄同機」ということ。両社の経営資源をうまく活用して企業価値をあげていきたい。

Q:グループの大きなプロジェクト(心齋橋店北館)を控える中、このタイミングは逆に早すぎないか。また、不動産をパルコに一元化することだが、GINZA SIX はどう位置づけるのか。

A：(山本社長)

プロジェクトは粛々と進めていくが、それにはこだわらずタイミングを見極めて決めた。冒頭でご説明したとおり、両者を取り巻く経営環境は大きな変化に直面しており、これまで以上に意思決定のスピードアップが必要。また、不動産事業の何をどう移管するかはこれから詰めていく。大丸松坂屋百貨店とパルコの間で協議していく。

Q:今回の TOB による PL、BS へのインパクトは。

A：(山本社長)

今期の PL への影響はほぼない。BS は有利子負債の増加と自己資本の減少などがある。CF は財務 CF 内の増減となる（借入による収入と株式取得による支出が同額）。

Q:パルコにとって非上場となるメリットは。

A：(牧山社長)

株主業務が親会社に一本化され、事業に集中できる環境になること。また社員の中には、上場以降に入社した人が多くなっているが、新たな活躍ステージと多様な成長機会が獲得でき、従業員それぞれが自己実現しやすい環境になるということを私からしっかり現場に説明していく。

渋谷パルコは、30代40代の社員が各々自由に感性を發揮してできているが、それを人と人の連携でうまくまとめるところがパルコの良いところ。事業に集中できる環境は、人の連携がしやすい、自己実現がしやすい環境を生むものと考えている。

以上