

新しい百貨店ビジネスモデルの早期確立と、グループ全体としての成長に取り組めます。



代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO)

奥田 務

当社の営業利益は、2009年度を底に回復基調にあります。その水準は未だ低く、ステークホルダーの皆様からのご期待に応え、目標とする「質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニー」の地位を確立するためには、できるだけ早い時期に、最高益となる営業利益500億円を達成する必要がありますと認識しております。

そこに至る第一ステップとして、当社では昨年、2011年度をスタートとする経営3カ年計画を策定し、計画最終年度である2013年度の営業利益300億円達成に向けた重要課題の解決に取り組んでおります。

重要課題の一つ目は、「新しい百貨店ビジネスモデルの構築」です。

百貨店の長期業績低迷の原因は、経済環境等の外部的要因もさることながら、より本質的には、現状の百貨店ビジネスモデルが抱える、「マーケット対応力の弱さ」「高コスト構造」という構造的課題にあると私は考えています。そのため、百貨店が本来得意とする中級から高級ゾーンの品揃えの維持・強化に加え、「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れの変化に対応すべく、それぞれの店舗において、「店舗戦略」の明確化と徹底をはかる中で、「対象顧客層の拡大」「品揃え幅の拡大、特に価格の幅の拡大」「スペシャルティゾーンの開発」「高効率経営体制の実現」を推進しています。

昨年4月に増床グランドオープンした大丸梅田店では、単に従来の百貨店を拡張するのではなく、徹底したエリアマーケティングに基づく品揃えや価格の幅の拡大をはかり、「新百貨店モデル」の集大成としての店づくりに取り組みました。その結果、入店客数が当初の予想をはるかに上回る水準で推移するとともに、顧客層の幅も拡大し、売上は大幅に増加しております。梅田店は運営面でも、全社で進める抜本的な組織・要員構造改革のもと、売場運営形態別オペレーションに基づく要員配置の推進とともに、営業部門のフロア別組織再編や後方事務部門の関西エリア統合による大幅な組織スリム化に取り組み、高効率なオペレーション体制を構築しました。こうした

成果やノウハウを、今春大規模改装がスタートした松坂屋名古屋店、大丸神戸店や今秋に増床が予定される大丸東京店をはじめ各店舗に活用してまいります。

また、「新百貨店モデル」をさらに進化させるため、本社の営業部門を従来の商品分類別の組織から、「自主事業統括部」「ショップ運営統括部」に再編しました。特に、仕入れから販売まで全てのプロセスを一貫して計画管理する事業運営型の組織として発足させた自主事業統括部は、百貨店側の意思と判断で売場の拡大・縮小や品揃えの変更を自由かつタイムリーに行うことが可能であるというメリットを生かし、従来の常識にとらわれない数々の新たな売場開発に挑戦し、お客様からご好評を得ております。今後は、新たな視点からの編集による魅力的な売場展開や、マーケット変化への柔軟な対応、さらに、完全買取商品や高益率商材の売上拡大と利益の向上に取り組んでまいります。

二つ目は、「グループ事業の強化」です。

百貨店以外の既存関連事業の強化に向け、従来、百貨店事業に過度に偏っていた経営資源の配分を改め、今後は各事業ごとの実状や将来性を見極めつつ、百貨店以外にもバランス良く投入してまいります。特に、人材については、グループ視点で幅広く人材を育成・活用するべく、若手・中堅社員を中心に戦略的に百貨店からグループ会社に再配置を進めています。

一方、百貨店とのシナジーが見込める外部企業とのアライアンス、M&Aにも積極的に取り組んでいます。昨年3月に持分法関連会社化した株式会社スタイリングライフ・ホールディングスとの取り組みでは、営業面や経営効率面において具体的なシナジーが生まれています。さらに本年3月には株式会社パルコの株式を取得し、持分法適用関連会社化いたしました。株式会社パルコと当社とともに、大都市において高質で付加価値の高い小売ビジネスを指向し、顧客層のグレードやテイストも類似していることから、相互の店舗基盤、顧客基盤を有効に活用し相乗効果を最大限に創出していくことで、互いの企業価値向上に取り組むことができると考えております。今後、スピード感を持って、シナジー発揮に向けた取り組みを推し

進め、成果を出して行きたいと考えています。

三つ目は、アジアを中心とする「海外市場への積極的な取り組み」です。

当社は本年5月、上海で売上高第2位の百貨店を運営する上海新世界股份有限公司および上海新南東項目管理有限公司と、中国屈指の高級百貨店誕生を目指し、上海市での百貨店新設・運営に関する業務提携について基本合意いたしました。新設する百貨店は、延床面積110,000㎡規模の本格的な百貨店で、2014年末から2015年初めにオープンする予定です。当社は指導人材を派遣し、マーケティングから従業員の販売サービス教育まで、百貨店の開業準備に関わる全面的な技術支援を行うとともに、開業後も引き続き店舗管理・運営に関わる技術支援を行います。今回の事業提携により、当社百貨店のアジアでのプレゼンス向上や現地でのビジネス展開の拡大、人材の育成などのノウハウの蓄積がはかれるものと考えています。

また、当社と株式会社スタイリングライフ・ホールディングスは、新会社を設立し、共同してアジアで「プラザ」事業を展開いたします。まずは来春を目途に台湾の台北地区に複数店舗を集中的に出店し、事業を軌道に乗せた上で、台中や高雄など台湾の他の都市、さらには他のアジア諸国に展開していきたいと考えています。

これ以外にも、J.フロント建装は中国での商業施設設計の受注を目指して昨年12月に、上海に駐在員事務所を開設、さらに大丸興業はアセアン地域での事業拡大を目指し、タイに現地法人を本年1月に設立しております。今後も、グループとして、アジアを中心とする海外市場に、積極的に取り組んでまいります。

2012年度の経済環境は、決して楽観できるものではないと認識していますが、引き続き新百貨店モデルの確立にスピードを上げて取り組むことを中心に、グループとしての発展・成長に向け、様々なチャレンジを行ってまいります。

2012年6月