

「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確立に向け、 早期に営業利益500億円を達成する必要がある。」



代表取締役会長兼最高経営責任者(CEO)
奥田 務

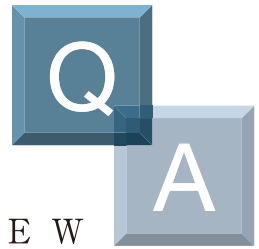
Q まず、2011年度の業績について振り返っていただけますか。

A 2011年度の連結業績は、3月に東日本大震災が発生し、厳しいスタートとなりましたが、3月の落ち込みを4月以降でカバーし、売上は△0.9%の微減で、営業利益は6.3%増の215億円、経常利益は8.8%増の229億円となりました。当期純利益につきましては、2011年度から適用の資産除去債務の過去分22億円などを特別損失に計上する一方で、法人税率変更に伴い法人税等調整額が減少することなどにより、112%増の188億円となりました。営業利益と経常利益は、いずれも2年連続の増益、当期純利益は3年連続の増益となります。

大丸松坂屋百貨店では、2011年4月19日に大丸梅田店を増床グランドオープンさせました。また、その他の店舗でも、従来の百貨店では取り扱っていなかった新規ブランド・ショップの導入や、「うふふガールズ」をはじめとするスペシャリティゾーンの開発・導入の推進、クールビズ需要への対応や外商の強化など様々な施策を実行いたしました。

こうした取り組みの結果、大丸梅田店、札幌店、松坂屋名古屋店をはじめ6店舗の売上が前年を上回り、震災影響や前年の松坂屋名古屋駅店閉鎖の影響にもかかわらず、大丸松坂屋百貨店の売上は0.8%の増収となりました。経費面では、大丸梅田店増床により施設費を中心に44億円のコスト増加要因があったにもかかわらず、大阪地区および首都圏地区における事務部門の統合など、組織要員構造改革による人件費の削減や、店舗・事務所においてLED照明の導入をはじめとする節電対応を進めるなど、あらゆる経費の削減に取り組んだ結果、販売管理費は前年より△23億円(△1.6%)減少しました。この結果、営業利益は113億円と対前年比較で13.9%の増益となりました。

なお、期末配当につきましては、当初予定していた3.5円から1円増の4.5円とさせていただきます。中間配当とあわせ、年間では前年度から1円増配の8円配当となります。



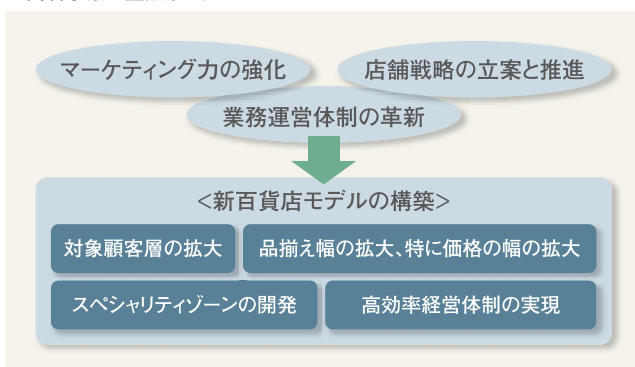
TOP INTERVIEW

Q 人口減少をはじめ、中長期的に消費環境には様々な減収要因があるとの見方がありますが、百貨店の売上ダウントレンドはまだ続くのでしょうか。

A 百貨店の長期業績低迷の原因は、経済環境等の外部的な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。百貨店業界の過去の売上統計数字を見れば、下がってきているということかもしれませんが、その統計上の売上トレンドが、イコール、個々の企業に当てはまるのかといえば、それは全く別物であると私は考えています。そういう論理が通用したのは、小売業にいわゆる「業際」があった時の話ではないでしょうか。今は業際というものがなくなっていますので、たとえ業界全体としてはそういうトレンドであったとしても、個々の企業、あるいは店舗、地域ごとに違いが出てくるものと思います。

当社が現在進めている新百貨店モデルの大前提となっているのは店舗戦略、つまりエリアマーケティングを徹底して行うことにより、地域ごとにお客様がお求めになる魅力的な店舗をつくっていくということです。2011年4月に増床グランドオープンした梅田店が成果を上げたのは、既存の百貨店どうしてお客様を奪い合っているのではなく、対象顧客層の拡大や品揃え、特に価格の幅の拡大などを行うことにより、これまで取り込めていなかったマーケット、つまり百貨店以外の商業施設をご利用になっていた数多くのお客様にもご来店いただいていることに他なりません。このように、店舗ごと、地域ごとに戦略を明確化し、それぞれのマーケット変化に適合した店づくりを行うことができれば、成長するチャンスはまだ残されているものと考えています。まさに、`変化対応力、がいま我々に問われているということだと思えます。

百貨店事業の重点取り組み



Q `新百貨店モデルの集大成、として増床グランドオープンした大丸梅田店を、現時点でどのように評価しますか。

A 当社が現在取り組んでいる「新しい百貨店ビジネスモデルの構築」とは、具体的には、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、(1)対象顧客層の拡大(2)品揃え幅の拡大、特に価格の幅の拡大(3)スペシャリティゾーンの開発(4)高効率経営体制の実現、を推進することにあります。

そうした中、2011年4月に増床グランドオープンを果た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、「新百貨店モデル」の集大成としての店づくりに取り組んだ結果、2011年度の売上高は、対前年65.7%増となりました。

梅田店では、当初1日平均9万人の入店数を予想していましたが、それを上回る数のお客様にご来店いただき、オープンから1年経過した現在でも、平日は12万人前後、土日祝日は15万人以上のお客様にご来店いただいております。

この結果、顧客層の幅は大幅に拡大しています。昨年度のID顧客売上を、増床工事影響のない2009年度と比較すると、ヤングとアラウンド30のお買上客数は47%増で、お買上高は26%増になっています。また梅田店では、この1年間で、新たに19万人のお客様に、当社のカード会員になっていただいております。お客様の固定化が、順調に進んでいます。

2012年度は、11月下旬に予定される阪急うめだ本店の増床オープンにより、大阪梅田地区の競合は一層激化することが予想されますが、当社大丸梅田店では、課題である買上率と買上単価をアップさせるために、売場構成の変更、ブランドのスクラップ・アンド・ビルド、固定客化の推進と固定客への働きかけの強化などを進めることにより、2011年度を超える売上を達成したいと考えています。



大丸梅田店

Q 2011年は大阪・梅田地区の商業集積が一気に高まりました。周辺地区店舗への影響はいかがでしたか。さらに熾烈化する12年度はどう対処しますか。

A 2011年度は、梅田地区競合の影響を受けるとみられていた関西各店については、外商顧客やカード顧客など固定客の維持・対応強化に努めるとともに、心齋橋店では北館の集客力向上を目指し、中・上層階に、無印良品、フランフラン、ユザワヤなどリビングの大型テナントを導入、また、神戸店では新たに「うふふガールズ」を導入するなど、競合対策を進めました。

心齋橋店については、特に外商売上が+1.5%と好調で、売上減少率は当初予想していた範囲以下で推移しています。また、京都店・神戸店については、5月は梅田地区への顧客集中の影響を受けたものの、その度合いは予想を下回り、6月以降の累計売上は、京都店が△0.5%減、神戸店は△1.7%減と、ほぼ前年並みまで戻していることから、2011年度については、梅田地区競合の影響は想定よりも小さかったものと考えております。

2012年度につきましては、引き続き固定客の維持・対応強化に努めると同時に、関西各店で売場の改装および手直しを実施いたします。

神戸店では、4月27日に食品売場が改装グランドオープンしました。1997年の震災復興オープン以来、15年ぶりの大改装となります。今回の改装では、関西地区初出店となる「DEAN&DELUCA」とベーカリーを中心としたスペシャリティゾーン「ターブル・プリュス」を新規に開発・導入するなど、関西初のこだわりショップを多数集積し、神戸らしさの象徴である洋菓子・洋風惣菜を大幅に強化し、話題性・提案性の高い食品フロアを構築いたしました。グランドオープン後は、惣菜売場・和洋菓子売場などを中心に大変好調に推移しています。

京都店は今年の2012年に、四条烏丸出店100周年を迎えますので、これを記念した数々の催事を1年に亘って展開していくとともに、グループの通販事業会社「JFRオンライン」との協業による「店舗とカタログ通販の融合」という複合的な取り組みにもチャレンジしていきます。また、心齋橋店は強みである外商を維持・強化を行うとともに、1階の婦人雑貨売場やラグジュアリーブランドショップの改装などにより、店頭活性化をはかっていきます。

関西各店においては、これらの取り組みにより、梅田地区競合の影響を最小限に抑えたいと考えています。

Q 旗艦店の松坂屋名古屋店も2012年から13年にかけて大型改装を行うと聞きました。ポイントはどこにあるのでしょうか。

A 今回、名古屋店では、本館・南館・北館合計で約87,000㎡に及ぶ面積をフルに活用し、幅広いマーケットに対応する本格的な百貨店を目指し、今までの中心顧客の維持拡大を基本に、栄地区に来街されているアラウンド30のお客さまや、感度の高いアラウンド50のお客さまを新たなターゲットに設定しました。旬のファッションや化粧品などを多数導入して、ファッション提案の幅を広げるとともに、売場コンセプトが明確で、お客様に「私の売場」と共感していただける、スペシャリティゾーンなどの構築にも取り組んでいます。

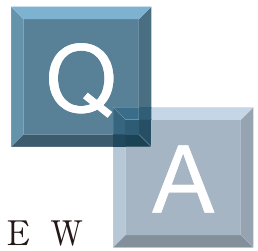
2012年春は、改装第1期として、「百貨店の顔」である1階、2階を刷新し、百貨店を含む競合他社に対する競争力を大幅に強化いたしました。今回のポイントは、「南館」がヤング・アラウンド30対象、「本館」が伝統的百貨店、「北館」がリビング中心、と、館ごとの特徴を明確にした売場づくりに取り組んでいるということです。



松坂屋名古屋店

具体的には、南館は、2階に「うふふガールズ」を導入し、1階にはレディスセレクトファッションを集積するとともに、中部地区初となる日本最大級の「H&M」を導入いたしました。また本館は、1階の化粧品・婦人洋品・アクセサリー売場を一新し、名古屋初となるブランドを多数導入するとともに、強みである本館2階の特選フロアは、名古屋初を含む6つの新規ラグジュアリー・ブランドを導入して再構築し、名古屋地区ナンバーワンの品揃えをさらに強化し差別化を徹底いたしました。さらに、北館1階は、スキンケア・ボディケア・ヘアケアブランドを集積し、名古屋地区最大級のナチュラルコスメゾーンに生まれ変わりました。

なお、第2期改装として、2013年春に食品フロアの抜本的再構築を予定しています。



TOP INTERVIEW

Q いよいよ2012年秋に大丸東京店が増床オープンするということですが、どのような店づくりを行うのですか。

A 東京店は、2012年秋、現在の34,000㎡から約1.4倍の46,000㎡に増床オープンいたします。今回増床するのは、2007年11月に移転増床オープンした現在の店舗の南側に増築される部分です。増築部分のB1と1階に東京駅の八重洲中央口に直結する新たなエントランスを設置することから、入店客数は大幅に増加すると予想されます。また、増築部分にエスカレーターを増設し、上下階の移動が容易になることから、各階ごとの顧客の買い回り性向上が期待できます。

新しい東京店は、ストアコンセプトを、「東京の“今”がコンパクトにそろっている百貨店」とし、立地特性を活かし、「ギフト」「おみやげ」「トラベル」に強い店舗を目指します。強みである食品については、「弁当」と「菓子」を質・量ともに、さらに強化いたします。また、百貨店の強みである婦人・紳士雑貨とミセスファッションについては拡大再構築いたします。一方、増床部分には、東京店ではこれまで取り扱いのなかった欧米ラグジュアリー・ブランドや、大型専門店、セレクトショップなど、集客力のあるショップを多数導入し、店舗の魅力化をはかります。

運営面では、梅田店での成果やノウハウを活用し、組織のスリム化や事務部門の集約・統合を進め、売場面積が1.4倍になっても、人員を増やさずに運営できる体制を整備いたします。今回の増床により、年間ベースで140億円の増収を目標としております。



2012年秋
大丸東京店
増床完成予想図

Q 2011年9月に発足した「自主事業統括部」の取り組み成果は現れてきていますか。

A 自主事業統括部は、百貨店の強みである婦人雑貨・紳士雑貨について、「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、2011年9月に新たに発足いたしました。最初の半年間の売上高は267億円、対前年7.3%増で、全体の売上に占めるシェアは0.3ポイントアップし、これによる全社益率の改善効果はプラス0.03ポイントとなりました。

自主事業統括部では、ショップ運営売場と違い、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活用し、例えば流行の「女子会」をテーマにした売場や、日本の職人による「こだわりの」カバン、革小物だけを集めた売場を展開するなど、従来の常識にとらわれない新たな売場開発などに挑戦し、お客様から好評を得ることができました。また、気温が平年を下回った1、2月には、機動的に防寒関連商品の需要増加に対応して、売上を伸ばすことができました。

2012年度は、新たな編集切り口による売場展開や、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に取り組み、売上目標570億円の達成と、売場益率の約1ポイント向上を目指します。



「女子会」をテーマにした自主編集売場

Q 「高効率経営体制の実現」に向けてはどのような進捗でしょう。

A 高効率経営体制の実現については、引き続き、要員構造の改革を中心に取り組み、「組織・要員の効率化」と「グループ視点での幅広い人材の活用・再配置」を進めました。「ショップ運営売場」「自主運営売場」それぞれのオペレーション特性に合わせた効率的な要員配置を進めるとともに、2011年3月には大阪の2店舗の事務部門を、6月には首都圏3店舗の事務部門を統合いたしました。その結果、大丸松坂屋百貨店合計の社員やパートナーなどの自社従業員数は、2011年3月

の約6000名から、2012年2月末現在は約5300名と、約700名の減員となりました。

さらに、2012年3月からは、昨年統合した大阪地区の事務部門統合を京都店・神戸店にも拡大するとともに、販売業務の一部をグループの人材派遣会社であるディンプルに移管するなど、引き続き要員構造改革を推進し、2012年度中の4100名体制実現を目標としています。グループ人員については、2012年2月末の13,400名から2013年2月末には13,100名になる予定です。

2012年度は、東京店増床や各店改装による施設費の増加に加え、増収に伴う売上比例経費の増加が予想されますが、あらゆる経費について、聖域を設けず抜本的に見直し、販売管理費の効率化に努めたいと考えています。

Q 百貨店の経営革新は着実に進んでいるようですが、一方、グループ事業の強化についてはいかがでしょう。

A 当社は、中核事業である百貨店事業の経営革新を推進することに加え、既存関連事業の強化や、新たな成長分野への取り組み強化などにより、グループ全体として成長することを目指しています。

経営資源の投入については、従来は百貨店事業に過度に偏っていましたが、現在は、百貨店以外にもバランス良く投入するようにしています。特に、人材については、グループ視点で幅広く人材を活用するため、若手・中堅社員を中心として政策的に百貨店からグループ会社に再配置を進めています。

ピーコックストアでは、2012年3月に全社の情報システムの統一・刷新を行いました。新システムを活用することにより、需要の変化にスピーディに対応した品揃えの実現、バイイングパワーの向上、商品ロスの削減や店舗オペレーションの見直しなどを進め、マーケット対応力、商品調達力、店舗運営力を強化いたします。

2011年3月に持分法適用関連会社化した株式会社スタイリングライフ・ホールディングスにつきましては、シナジー発揮に向けた取り組みを進め、大丸松坂屋百貨店において、雑貨ショップのプラザや化粧品のベキュア・ハニーを各店でイベント展開したり、同社が所有するキャラクターを全社販促に活用したりしました。一方、当社の経営効率化のノウハウを活用してスタイリングライフ・ホールディングスの経費削減にも取り組みました。この結果、同社の2011年度業績は増収・増益となった模様です。

Q 2012年3月の、「株式会社パルコ」株式取得など、昨年からのリテール事業強化に向けたアライアンスやM&Aに動きがあります。

A 当社は、2012年3月に株式会社パルコの株式33.2%を森トラスト株式会社から取得し、持分法適用関連会社化いたしました。

ショッピングセンター事業を営むパルコは、テナントをパートナーと位置づけ、ともに成長・発展していく仕組みを確立しているほか、「都市のライフスタイルプロデューサー」をビジョンに掲げ、モノ、コト、サービスを融合させた魅力的な店舗づくりにおいて、非常に優れたノウハウを有しており、多くのお客様から支持されています。

パルコと連携を深めることで、当社は、新百貨店モデルを通じて取り組んでいる百貨店ビジネスモデルの変革を加速し競争力強化をはかるとともに、様々な業種・業態を展開する小売グループとしてグループ全体の成長力向上をはかることができると考えております。

特に、百貨店の売上の大半を占める「ショップ運営売場」において取り組んでいる、販売サービス面などを中心とするコンサルティング力の強化と、ショップ・ブランドを編集して魅力的な売場をつくるためのプロデュース力の強化に、パルコのノウハウ導入効果が大きいと考えています。

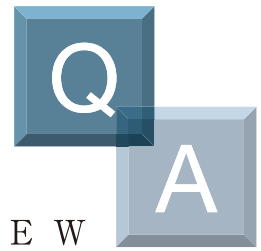
また、パルコと当社はともに、大都市において高質で付加価値の高い小売ビジネスを指向し、顧客層のグレードやテイストも類似していることから、相互の店舗基盤、顧客基盤を有効に活用し相乗効果を最大限に創出していくことで、互いの企業価値向上に取り組むことができると考えております。

既にパルコとは、業務検討委員会を設置し、定期的な会合を行っています。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進め、成果を出して行きたいと考えています。

なお、今回のパルコ株式取得により、2012年度は、持分法による投資利益として17億円を営業外収益に計上する見通しです。



渋谷パルコ



TOP INTERVIEW

Q 海外への取り組みについても、グループの多面的な視点から積極的なチャレンジが始まっていますね。

A 当社は2012年5月、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事業提携について基本合意し、成長著しいマーケットである中国での百貨店事業展開への取り組みをスタートさせました。2014年末から2015年初めに中国屈指の高級百貨店として上海に開店予定の新店舗には「大丸」の商号を使用するとともに、マーケティング、商品構成や店舗管理・運営などに関わる技術支援を行ってまいります。この取り組みにより、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をはかれるものと考えています。同時に、当社百貨店のアジアでのプレゼンス向上により、来日された中国人旅行客の皆様が当社百貨店店舗をご利用になる機会が増え、売上が増加することにも期待しております。



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、2012年夏ごろを目処に新会社を設立し、共同してアジアで「プラザ」事業を展開いたします。まずは台湾の台北地区の百貨店やショッピングセンター内に、複数店舗を集中的に出店する予定で、1号店は2013年の春頃の開店を予定しています。台北における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2011年12月に、上海に駐在員事務所を開設し、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2012年1月に設立いたしました。当社は今後も、グループとして、成長を続けるアジアを中心とする海外市場に、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

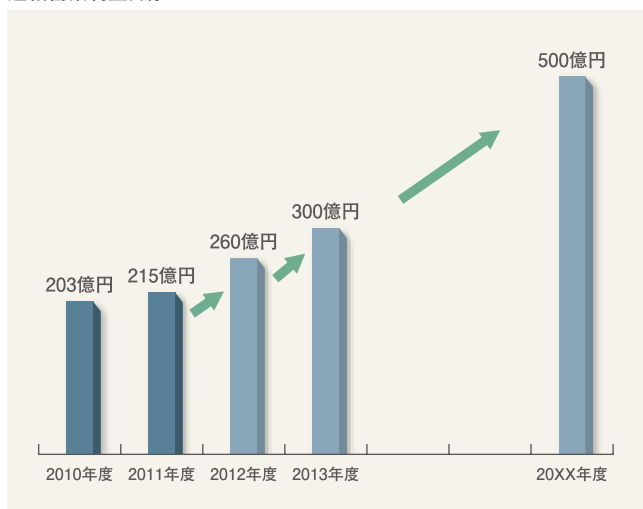
Q 2013年度連結営業利益300億円、さらにその先の近い将来には500億円、という数値目標が出されました。

A 当社がビジョンに掲げる「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、2007年度の経営統合時の連結営業利益426億円を越える最高益として、営業利益500億円を達成する必要がある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3カ年計画を策定し、震災が発生したため公表は差し控えましたものの、グループ内では、計画最終年度である2013年度の営業利益300億円達成を目指して取り組んでおります。そこに至るまでの道筋は、これまで申し上げた百貨店事業の経営革新をはじめ、アライアンス等を含めたグループ事業の強化、海外市場への取り組みなどによる着実な成果を積み重ねることにより描くことができるものと考えています。

一方、その先の500億円の達成は、いまの単純な延長線上にはないことは明らかです。これまでとは全く異なるステージに入っていくことになるでしょう。もう一度意識を変え、百貨店の更なる業態変革を進めるとともに、アライアンスやM&Aを含めさらに思い切った様々なチャレンジをプラスアルファの要素として加えていく必要があります。そのためにも、まず300億円を達成し、その過程で見えてきた課題を解決していくことにより、500億円の輪郭が明らかになってくるものと考えています。

連結営業利益目標



※2010年度、2011年度は実績。2012年度以降は目標。