

重視する経営指標は、営業利益とROE。 次期中期計画では、 営業利益500億円がターゲットに。



代表取締役社長

山本 良一

Q まず、2012年度の業績について
ご説明いただけますか。

A 2012年度のJ.フロントリテイリング連結売上高は、1兆927億円となり、1兆円の大台を回復いたしました。スーパー事業を除く全てのセグメントで対前年増収となったことに加え、下半期からパルコ事業が加わったことにより、対前年同期比較では16.1%の大幅増収となりました。連結営業利益は対前年42.9%増の308億円で、3年連続の対前年増益となるとともに、中期計画で2013年度の実現を目指していた連結営業利益300億円を、1年前倒しで達成することができました。連結経常利益も40.4%増の322億円で、3年連続の増益となりました。当期純利益は121億円で35.2%の減少となりましたが、これは主として、前年度に、法人税率変更に伴い法人税等調整額が大幅に減少するという特殊要因があった反動によるものです。

大丸松坂屋百貨店では、昨年春に、松坂屋名古屋店が、2年にわたる大改装の第1期として、ヤングファッション、ラグジュアリーブランド、化粧品、アクセサリなどの売場改装を行うとともに、大丸神戸店では、地下1階食品売場を15年ぶりに全面改装いたしました。また、大丸東京店は、10月5日、従来の1.4倍となる、46,000㎡に増床して、グランドオープンいたしました。その他の店舗においても、お客様の価値観やライフスタイルの変化に対応したブランドの入れ替え・品揃えの見直しや、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、大丸松坂屋百貨店の売上は2.6%の増収と、2011年度に続き、2年連続の増収となりました。経費面では、大丸東京店増床により施設費を中心に14億円のコスト増加要因がありましたが、関西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、賃借物件の返却や賃料引き下げなど、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8億円減少しました。この結果、営業利益は154億円と対前年比較で35.8%の増益となりました。

期末配当につきましては、当初予定どおり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9円配当となります。



TOP INTERVIEW

なお、業績が低迷していたピーコックストアにつきましては、よりスーパーマーケットについてのノウハウや価格対応力を持つ企業の下で事業再生をはかることが望ましいとの判断に至り、当社は、4月1日付けで、同社の全株式をイオン株式会社に譲渡いたしました。これに伴い、ピーコックは2013年度第1四半期より、当社の連結対象から外れることとなります。

Q パルコを連結子会社化しましたが、シナジー発揮に向けた取り組みはどのような状況ですか。

A 当社は昨年8月までに株式会社パルコの株式65%を取得することにより、同社を連結子会社化しました。当社グループ各社とのシナジー発揮に向けた取り組みについては、まず、最も効果が期待できる大丸松坂屋百貨店は、パルコとの間で、トップ同士が定期的に会合を持つとともに、両社のノウハウの相互活用を目指した人材交流についてもスタートさせています。

本年3月に大丸・松坂屋・パルコがはじめて共同開催した「ウルトラサンクス・フェスティバル」などの販売促進活動、あるいは当社の経費削減ノウハウのパルコへの提供など、すでに取り組みが始まり、成果が出てきている分野もありますが、現在は、第一段階として、両社の業務実態や運営体制など、情報の共有化を進めているところです。今後、共有した情報をベースに、大丸松坂屋百貨店とパルコは、①共同での海外大型ブランドの誘致や、国内有力ショップの導入、新規ブランドの開発、

②パルコの業務運営モデルを参考とした百貨店運営のさらなるローコスト化、③新規取引先導入時の、パルコのテナント契約ノウハウ活用、④大丸松坂屋百貨店の自主事業のパルコでの展開、などに取り組み、シナジー効果を発揮していきたいと考えています。そのほか、大丸興業が扱う包装資材のヌーヴ・エイへの提供や、J.フロント建築とパルコスペースシステムズの連携など、関連事業の協業についても検討が進んでいます。



渋谷パルコ

Q 大丸東京店が増床グランドオープンしましたが、「新しい百貨店ビジネスモデル」構築の進捗はいかがですか。

A 当社は、従来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」という構造的課題を克服するため、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、「対象顧客層の拡大」「品揃え幅の拡大、特に価格の幅の拡大」とともに「高効率経営体制の実現」に取り組んでいます。



昨年10月に増床グランドオープンを果たした大丸東京店は、日本の玄関口である東京駅に位置するという立地特性と、46,000㎡の規模を活かし、近隣・沿線にお住まいの方からビジネスパーソンや出張・旅行中の方まで、幅広いお客様に支持される「東京の“今”がそろった百貨店」を目指しました。

この結果、東京店の2012年度下半期の入店客数は41.5%増となり、グランドオープンから半年経過した現在でも、平日は10万人前後、土日祝日は15万人前後のお客様にご来店いただいております。当初の目論見どおり幅広いお客様のご支持を頂き、従来からの強みである食品が、増床による拡大充実により、さらに売上を拡大するとともに、新たに導入したラグジュアリーブランドや、ICI石井スポーツをはじめとする大型専門店の売上も大変好調で、2012年下期の売上高は、目標を上回る、対前年33.7%増となりました。

また、既存部分の売上高が予想以上に良く、益率の低い増床部分で集客し、益率の高い既存部分の売上が増加することになり、店全体の益率は想定よりも向上するという効果も表れており、この結果、利益面でも目標を大きく上回りました。

2013年上期は、増床効果に加え、前年は5月以降増床工事影響で売場面積が約1割減であった反動増も期待できること、さらに、下期には東京駅八重洲口の歩行者デッキが完成し、東京駅や周辺地区からのアクセスが改善されることから、東京店は、本年度の増益に大きく貢献すると考えています。



増床グランドオープン後の大丸東京店

Q 東京店以外の基幹店でも、エリアマーケティングをベースとした店舗強化が着々と進んでいますね。

A 当社最大の旗艦店である松坂屋名古屋店については、本年春、2年にわたる大改装の第2期、総仕上げとして、本館地下1階、2階食品フロアの全面改装に取り組んでいます。グランドオープンは6月ですが、3月から部分的に順次オープンしており、たいへん好調に推移しています。

今回の改装では、名古屋随一のフードゾーン“ごちそうパラダイス”の構築を目指し、全国初・名古屋初の有力ショップを多数導入、地下2階には、神戸店で好評の、洋風の高感度な食スタイルを提案するスペシャルティゾーン「テーブルプリュス」を新たに構築しました。施設面ではフロアの見通しを悪くしていた中央部の段差を取り払うとともに、売場導線を全面的に見直し、見やすく買いやすい売場を実現しています。

昨年15年ぶりに食品フロアを全面改装した大丸神戸店では、食品の売上が14.3%増となっただけでなく、食品売場の集客効果により、婦人服が4.3%増、婦人雑貨が3.7%増となるなど、改装がなかった上層階の売上も増加するという好循環が生まれました。名古屋店でも食品売場の改装効果で、昨年改装を行った上層階の売上が、さらに増加するという好循環が生まれると考えています。



松坂屋名古屋店

Q 昨年11月に阪急うめだ本店が増床グランドオープンし、大阪・梅田地区の競合がさらに激化していますが。

A 阪急うめだ本店増床に伴う京阪神地区競合激化については、数年前から計画的、段階的に対策をとってきた効果により、影響を最小限におさえることができています。社内の試算では、2012年度は関西地区合計で15~20億円の売上



TOP INTERVIEW

影響を受けると予想していましたが、14億円前後の影響にとどまったと見えています。

心斎橋店・京都店については殆ど影響が認められず、神戸店は上期に実施した食品売場の全面改装効果により下期の売上は5.4%増と、逆に大幅なプラスとなっています。梅田店は、売上は若干影響を受けていますが、入店客数には影響が殆ど出でならず、今後ブランドの入れ替えや販促強化を進めることにより、本年下期から売上を再び対前年増加基調に戻すことができると考えています。



大丸梅田店

Q ◀アベノミクス効果、により足元の消費に明るい兆しが出てきていると言われていますが。

A 昨年年末からの株式市況の急回復を受け、資産効果から消費回復の動きがあるとの報道がされていますが、当社でも、年明けからラグジュアリーブランドや宝飾貴金属・時計等の高級品の売上が大きく伸びています。

当社は関西・中部地区の富裕層に圧倒的強みを持っていることに加え、品揃えの幅の拡大に取り組む中、梅田店・東京店増床において、ラグジュアリーブランドを拡大・新規導入するなど、高級品の品揃え強化を進めてきました。このため、高級品への需要増大は、当社にとって追い風であると考えています。本年度も、4月27日に神戸店のエルメスを、2階から1階周辺店舗に移設、1.5倍に拡大し、地域最大の店舗としてオープンさせま

した。このほか、新規口座の大幅拡大や催事の強化充実等、外商活動の強化を進めるとともに、増大する高級品需要に対応するため、商品の確保を進め、この追い風を増収につなげていきたいと考えています。

ただし、ボリュームゾーンも本格的に動いているかといえば、衣料品はまだ気温や天候に左右される面も強く、必ずしもそこまでは至っていないというのが現状です。価格志向や節約志向はまだ根強いという思いは持っており、決して楽観しているわけではありません。今後、所得や雇用環境が顕著に改善していく局面に実際になったときに、このゾーンのお客様がどう動くかに注視していかなければなりません。

Q 一方で、来年2014年春には消費増税が控えています。

A 消費増税が消費に及ぼす影響は非常に大きいと考えています。そのため、売上を下げないためのあらゆる施策を講じていくことは当然ですが、一方で、当社の体力・体質を一層強化しておくことが重要であると考えています。経営の効率化と生産性の向上に向け、グループレベルで、運営コストの見直し、削減と、組織・要員構造改革を推進してまいります。

昨年9月には、販売力の向上と生産性の高い店舗運営体制の構築を目指し、人材派遣業の株式会社ディンプルから販売受託事業を分社・独立させ、株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立いたしました。ここに、大丸松坂屋百貨店から販売業務を移管した結果、本年2月末の大丸松坂屋百貨店の社員・パートナーなどの自社従業員数は、昨年2月末の5,300名から、3,500名となりました。

本年度は、大丸松坂屋セールスアソシエイツを通じて販売業務の専門性を高めることにより、大丸松坂屋百貨店の店頭営業力を強化し、人的生産性の向上をはかるとともに、引き続き組織・要員構造改革を推進し、本年度中の2,800名体制実現を目指します。

なお、グループ人員については、本年2月末は、パルコ(約1,900名)の連結子会社化により、14,800名強となりましたが、ピーコックストア(3,100名弱)がグループから外れることもあり、来年2月末には11,500名弱になる予定です。

Q 海外市場への取り組みはどのような進捗でしょうか。

A 少子高齢化、生産年齢人口の減少により、国内消費市場は年々縮小している一方、急速に拡大・発展を続ける中国・アセアン市場は当社グループの百貨店事業、関連事業にとっても有望な成長市場です。こうした地域への事業展開に関しては、国情や事業特性を考慮しつつ、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

当社は、日本を代表する雑貨ショップ「プラザ」をアジア地域の主要都市部で展開するため、昨年8月、当社が90%、スタイリングライフホールディングスが10%を出資して、株式会社JFRプラザを台湾で設立し、本年3月29日にその1号店「プラザトーキョー」を台北市の百貨店にオープンいたしました。1号店は、地元のお客様に大好評で、売上は大変好調に推移しております。まずは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、初年度は4店程度出店したいと考えています。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まいります。

また、昨年5月には、中国での百貨店事業展開に向け、現地企業「上海新南東項目管理有限公司」と本格的な高級百貨店の新設・運営に関する事業提携を行いました。今回新設される百貨店は、営業面積は6万㎡から7万㎡と、上海最大級規模で、2015年初めごろの開業を予定しています。当社は、この百貨店を、日本の百貨店づくりと運営のノウハウを取り入れた、中国で屈指の高級百貨店にするために、支援・協力するとともに、中国での百貨店出店と運営のノウハウの蓄積を進め、今後の中国での事業展開につなげていきたいと考えています。

新店舗計画地



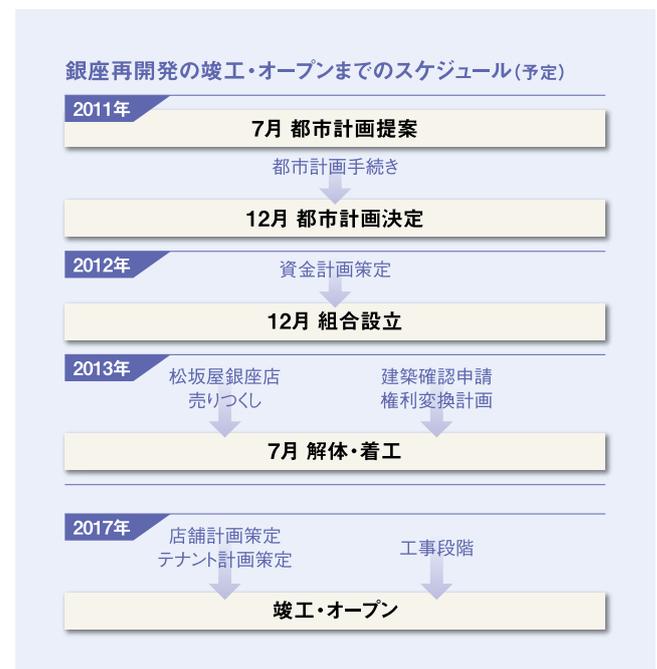
Q 銀座再開発プロジェクトは再開発組合の設立認可を受けるなど、順調に進んでいるようですね。

A 当社が国内での成長ドライバーとして取り組んでいる銀座六丁目地区再開発計画は、順調に進捗しており、昨年12月には東京都から再開発組合設立の認可を受けました。当社はこれを受け、2013年3月に銀座新店計画室を設置し、2017年の開業に向けた具体的な商業施設構築の検討を進めています。現在の松坂屋銀座店は、本年6月末をもって営業を終了し、その後いよいよ開発工事に着手する予定です。

計画では、現在の松坂屋銀座店を含む銀座6丁目の2街区を一体開発し、建物としては地上13階、地下6階、延床面積147,600㎡の、商業・オフィス複合ビルの開発を予定しており、商業部分の営業面積は、今のところ40,000㎡となる予定です。

当社が運営する商業施設の内容については、現在検討中ですが、従来の百貨店業態にとらわれず、「世界の銀座」にふさわしい、情報発信をリードする新しい商業施設を開発したいと考えています。

その他にも、松坂屋上野店の南館を、商業・オフィス複合高層ビルに建替える計画を策定中であり、商業部分についてはパルコの出店も想定しています。現在のところ、オープンは、銀座と同じ2017年を目指しています。





TOP INTERVIEW

Q 2013年度はJ.フロント リテイリング設立以来の最高益更新を見込み、2014年からスタートする中期経営3カ年計画では営業利益500億円をターゲットにされる予定と聞きました。

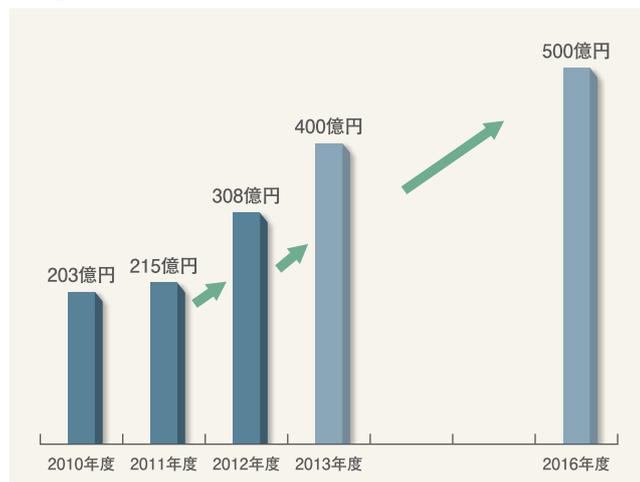
A 当社グループは、2011年度をスタートとする中期3カ年計画を策定し、連結営業利益300億円の達成を目指して取り組んでいることをご説明申し上げてきました。

今期2013年度は、中期計画の最終年度に当たりますが、計画策定時点では、パルコの連結子会社化とピーコックの譲渡は想定していなかったことから、今回、これらの要素を織込み、2013年度の予想連結営業利益は、対前年91億円、29.6%増の400億円といたしました。

予想連結売上高については、対前年5.2%増の1兆1,500億円、連結経常利益は、前年上期まで計上しておりました、統合時の負のれん償却と、前年上期は持分法適用関連会社であったパルコの持分利益がなくなることから、対前年14.9%増の370億円としました。連結当期利益につきましては、ピーコック株式譲渡に伴い発生する特別利益などを織込み、対前年138.0%増の290億円としました。なお、営業利益と当期利益については、2007年のJ.フロント リテイリング設立以来の最高益となる水準です。

また、本年度中に次期中期計画を策定する予定にしており、その最終年度においては、連結営業利益500億円の達成を目指したいと考えています。

連結営業利益目標



※2010年度～2012年度は実績。2013年度以降は目標。

Q 資本効率の向上や株主還元についてはどのようなお考えですか。

A 当社は、経営指標として、営業利益とROEを最も重要視しています。営業利益については、昨年度まで3年連続の連結営業増益を達成し、本年度はJ.フロント リテイリング設立以来の最高益を狙えるところまでまいりました。利益増加に伴いROEも改善傾向にあり、本年度のROEは8.2%を予想しています。しかしながら、その数値は、ピーコック株式の売却益などの特殊要因により押し上げられており、これを除くと、当社のROEは、まだまだ満足できる水準ではないことは十分認識しています。営業利益500億円の次のステップとして、早期にROE8%を安定的に達成できるようにしたいと考えています。

ROEが低い一番の原因は、利益水準が低いことにあると考えており、ROEの拡大に向けては、まず、リターンの拡大再生産をはかってまいります。そのために、百貨店ビジネスモデルの革新をさらに押し進めるとともに、海外事業や再開発案件、新規出店、さらには、M&A、事業の入れ替えなどに、今後も積極的に取り組んでまいります。

一方、分母である当社の自己資本は3,400億円を超え、財務の安定性という面では非常に高い水準にありますが、ROE向上のためには、この自己資本の大きさを抑える必要があり、そのために、積極的に株主還元を実施したいと考えています。本年は10円配当の予定で、3年連続の増配となりますが、今後も利益水準をにらみながら、持続的な増配を実施していきたいと考えています。