

この3年間での着実な成果の積み上げが、  
次の飛躍的な成長への基盤となる。



代表取締役社長  
山本 良一

## Q 2013年度の業績についてご説明ください。

A 2013年度のJ.フロントリテイリンググループ連結売上は、1兆1463億円、対前年同期比較では4.9%の増収となりました。2012年度下期から連結に加わったパルコと、本年から連結を外れたピーコックストアを除いたベースと比較しても2.6%の増収となります。連結営業利益は、対前年35.5%増の418億円、経常利益は対前年25.8%増の405億円で、いずれも4年連続の増益を達成しました。連結当期純利益は、経常利益の増加に加え、第1四半期に、ピーコックストア株式の売却益184億円を計上したこともあり、前年の約2.6倍の315億円となりました。この結果、売上、営業利益、経常利益、当期純利益の全てが、J.フロントリテイリング設立以来の最高を達成することができました。

セグメント別では、百貨店事業は、大丸松坂屋百貨店ならびに博多大丸の売上が好調に推移し、売上は、対前年比較で2.5%の増収、営業利益は24.4%の増益となりました。パルコ事業は、2012年度の後半期から当社連結に加わり、前年の実績は半期分しかないことから、94.6%の増収、103.7%の増益となりました。ご参考までに、株式会社パルコとしての決算では、2013年度の連結営業利益は、増益かつ最高益を更新しております。卸売事業は5.1%の増収ですが、29.2%の減益、クレジット事業は9.9%の増収で8.0%の増益、その他事業は1.7%の減収、7.3%の減益でした。

なお、2013年4月1日付で、株式会社ピーコックストアの全株式を譲渡したため、2013年度より「スーパーマーケット事業」セグメントを除外しています。また、昨年12月に連結子会社化したフォーレスト株式会社につきましては、貸借対照表は2013年度末から、損益計算書は2014年度第1四半期から連結しています。

## Q 百貨店では名古屋店、東京店など改装した店舗を中心に好調なようです。

A 大丸松坂屋百貨店では、ほとんどの店舗の売上が前年を上回りましたが、特に、松坂屋名古屋店と大丸東京店が好調でした。

松坂屋名古屋店では、2年にわたる大改装の第2期、総仕

上げとして、食品フロアを全面改装いたしました。改装した食品の売上が12.5%増加し、加えて、食品売場での集客効果により、特に、婦人雑貨やラグジュアリーブランドなど、一昨年、第1期で改装した売場の売上が大きく伸びました。また、隣接する名古屋パルコとの共同販促にも積極的に取り組みました。特に、夏と冬のセールでは、松坂屋の「クリアランスセール」とパルコの「グランバザール」を同日にスタートさせ、共同で販促活動を展開し、両店の入店客数増加につなげました。以上の結果、名古屋店の売上は、面積増加が全くないにもかかわらず、前年から9.7%増加しました。

2012年10月に増床グランドオープンした東京店の売上は、対前年17.1%増となりました。上半期の売上高が同35.6%増となり、増床効果が一巡した下半期も、前年の開店景気の反動を吸収し、さらに売上を伸ばすことができました。下半期は特に、増床部分の売上が好調で、増床により新たにご来店いただいていたお客様の固定客化が順調に進んでいると考えています。

この結果、大丸松坂屋百貨店全社の売上は、大丸新長田店、ららぽーと横浜店、松坂屋銀座店の閉店影響があったにもかかわらず、対前年2.7%の増で、3年連続の増収となり、閉店した店舗の影響を除く既存店ベースでは、同4.3%の増収となりました。

販売管理費につきましては、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、前年より17億円減少しました。この結果、営業利益は196億円となり、対前年比較で27.1%の増益となりました。



松坂屋名古屋店食品売場

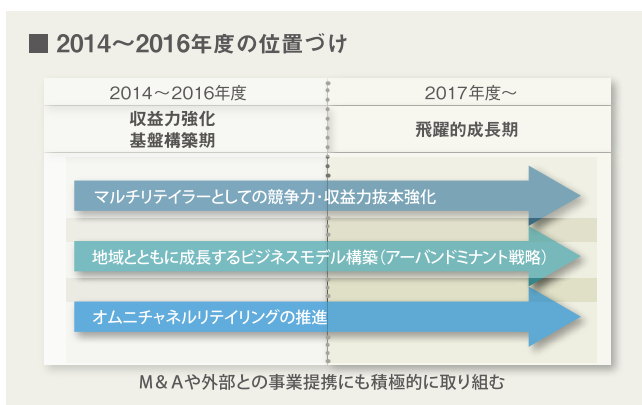
**Q 中期3ヵ年計画を出されましたが、組立ての前提条件、目標数値など概要を教えてください。**

**A** まず、外部環境としては、人口構造の変化やグローバル化、情報通信技術の高度化などの中長期的な経済・社会構造の変化が進行中、業種業態の壁を越えた競合はますます厳しくなることが予想されます。加えて、本年から消費税が2段階で引き上げられることによる消費への影響も懸念されます。

その一方で、シニア市場や訪日外国人消費市場の拡大、さらには都心回帰、富裕層の拡大、消費の二極化などのマーケット変化が進行しており、これらに対応することができれば、多くのビジネスチャンスにつながると考えています。

内部環境としては、当社では、銀座地区再開発、松坂屋上野店南館建替えというビッグプロジェクトが進行中で、オープンは、それぞれ、2016年11月と、2017年秋を目指しています。このため、松坂屋銀座店と上野店南館は、今回の中期計画期間中、営業休止を余儀なくされます。

以上を踏まえ、2014～2016年度につきましては、2017年度以降の飛躍に向けた、非常に重要な「基盤構築期」として位置づけています。



主な取り組みの柱は大きく3つあります。1つ目は、「マルチリテイラーとしての競争力・収益力の抜本的強化」、2つ目は、「地域とともに成長するビジネスモデルの構築に向けた基盤づくり」、そして3つ目は、「リアル店舗の強みを活かしたオムニチャネル・リテイリングの推進」です。加えて、M&Aや外部との事業提携にも積極的に取り組み、マルチリテイラーとしての事業の幅の拡大をはかってまいります。

この3年間では、1,300億円以上の営業キャッシュフロー

の創出を見込みますが、今後の成長に向けた投資として1,100億円を振り向け、上野店南館建替えや博多・仙台パルコ新館などの大型戦略プロジェクトに投入していきます。なお、この1,100億円には、新規M&A案件などに機動的に対応するための、戦略投資枠200億円を含んでいます。

これらの取り組みを推進することにより、計画最終年度の2016年度は、連結営業利益500億円の達成を目指します。また、ROEについては、目標とする8%の達成に向け、2013年度の4.8%から、2016年度にはまず5.8%まで引き上げたいと考えています。

**Q マルチリテイラーとしての中核である百貨店は競争激化が依然続いていますが、今後どのような成長軌道を描いていますか。**

**A** 百貨店事業は、「新百貨店モデル」の確立に向けた取り組みをさらに加速し、幅広いお客様に支持される魅力的な店舗と収益性の高いビジネスモデルの実現を目指します。

各店舗は、それぞれの地域において、対象とするマーケットと顧客を明確にし、オムニチャネルの考えも取り入れながら、地域に応じた店舗戦略を実行することで、各地区での競争力を強化いたします。これにより、特に、松坂屋名古屋店、大丸東京店、大丸札幌店、大丸神戸店においては、大幅な利益拡大をはかっていきます。

また、外商については、成長の柱と位置づけ、顧客基盤の拡大と営業力の強化をはかります。2013年度は、クレジットカード化して利便性が大幅に高まった、「お得意様ゴールドカード」導入の効果もあり、目標としていた1万件の新規口座開拓を達成しましたが、2014年度以降も、都市部のニューリッチ層を中心に、新規開拓を強化してまいります。また、富裕層のニーズの変化に対応し、従来の外商顧客層向け商品だけでなく、サービスを含めた幅広い価値を提供することをはじめ、営業力を強化することにより、口座当たりの売上高の拡大をはかります。

抜本的な再構築に取り組んでいる自主事業については、商品企画力や在庫管理力、販売力を強化するとともに、商品管理システムを刷新し、完全買取商品の拡大や独自商品の開発を進めます。これにより、店舗の魅力化・差別化をはかるとともに、売買取率の向上と自主事業売上のシェア拡大を実現します。

また、外国人観光客の売上については、2013年度の免税売上は既存店ベースでほぼ前年の倍増となり、今秋からはさ



らに免税品目も対象が拡大されるなど、今後も継続的かつ大幅な成長が予想されます。そのため、店舗環境の整備、品揃えやサービスメニューの拡充、各種メディアを活用した販売促進活動の強化を進めます。



**Q** パルコが連結子会社となって1年半が経ちましたが、今中期計画の3年間では成長に向けた積極的な投資が目立っていますね。

**A** パルコ事業は、この3ヵ年で370億円の設備投資を予定しており、都市部における積極的な出店による事業基盤強化に取り組んでいきます。

福岡・天神地区では、まず2014年秋の福岡パルコの新館開業を予定しています。地下3階から地上6階まで延床面積で約14,000㎡となります。翌2015年春には本館で延床面積3,300㎡の増床も予定しています。これらにより、ショップ構成のフルラインアップ化を推進します。

また、仙台地区では、2016年の開業を目標に、地区2店舗目となる延床面積25,000㎡の新館開発に取り組めます。

ゼロゲート事業では、物件開発を推進し、2014年秋開業予定の名古屋や、2016年春開業予定の札幌をはじめ、7物件以上の開業を目指します。



福岡PARCO新館(仮称)完成予想図

名古屋ZERO GATE(仮称)完成予想図

札幌ZERO GATE(仮称)完成予想図

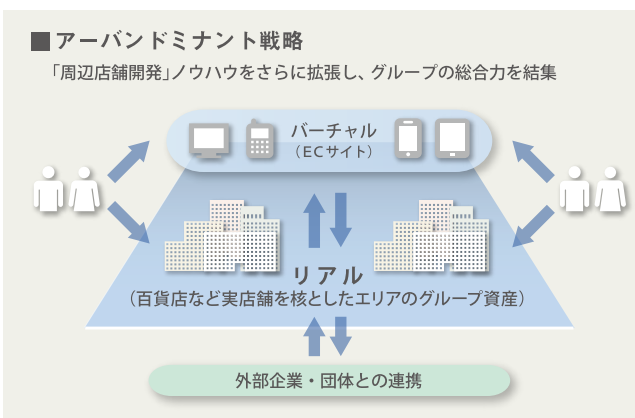
併せて、パルコ既存店舗の安定成長を目指し、「都心型」「コミュニティ型」の二類型運営を発展させ、それぞれのターゲット層の拡大をはかりながら、毎年、売場面積の約15%規模のリニューアルを継続的に実施し、先進的な商業空間としての鮮度維持に努めていきます。

**Q** 「地域とともに成長するビジネスモデル」とはどのようなものですか。

**A** 当社グループは、百貨店を中心にパルコ、スタイリングライフ・ホールディングスを含め日本全国の大都市都心に店舗資産をバランス良く保有するとともに、優良な顧客資産を有しています。今後、都市部への人口集中が続くと予想される中、これらの資産を有効活用することで、グループとして、都市部におけるドミナントを形成することを目指します。

歴史的に見て、大丸神戸店、心斎橋店、京都店などにおいては、従来は百貨店の店舗内に店出していたショップを、店舗の周辺に多数出店することにより、街全体としての魅力を高め、来街者の増加を通じて百貨店の入店客数と売上の増加を実現してきたということがあります。

今後は、これまで取り組んできた周辺店舗開発を拡張し、魅力的な街はどうあるべきかという観点から、百貨店を核に、パルコや大丸コム開発など、グループの総力を結集して取り組んでいきます。さらに、必要に応じ外部の企業や団体と連携するとともに、オムニチャネルの取り組みと連動させることにより、これまでの枠を超えた、ユニークな街づくりを進めます。これにより、それぞれの地域での百貨店の競争力を一段と高めるとともに、グループ事業の拡大浸透をはかります。当社では、こうした新たな取り組みを「アーバンドミナント戦略」と呼んでいます。



**Q** その「アーバンドミナント戦略」の具体的な取り組みとして、どのようなことが進んでいるのですか。

**A** 銀座六丁目10地区再開発事業では、日本を代表する銀座エリアのさらなる魅力向上に向け、商業施設やオフィスだけでなく、文化施設や観光拠点など、街に必要な機能を兼ね備えた大規模複合施設を開発します。銀座地区最大規模となる商業部分につきましては、日本国内のみならず、世界中から多様な人々が訪れる『銀座』に相応しい、ワールドクラスクオリティの、これまでにない新しい商業施設の創造に取り組めます。また、その実現に向け、他の商業床保有者とともに商業フロア全体を一体的に開発・運営します。

松坂屋上野店南館プロジェクトでは、本館から繋がるデパ地下とバルコ、シネマコンプレックス、高機能オフィスから構成される、高層複合ビルへの建替を進めています。百貨店、バルコなどのグループ事業、さらには地元の皆様と一体となった街づくりに取り組み、再開発が進む上野・御徒町地区に新たな賑わいを創出し、地域の活性化に貢献し、地域とともに成長するビジネスモデルを構築します。

心齋橋地区につきましては、これまで、大丸心齋橋店が周辺店舗開発を進めるとともに、大丸コム開発が、ショッピングモールや地下街、専門店を、バルコがゼロゲート2店舗を運営していますが、大阪地区での競争力を抜本的に強化するため、百貨店店舗を中心に、周辺の不動産・商業施設活用を含めた心齋橋地区再開発計画を早期に策定し、実施に移したいと考えています。



銀座六丁目10地区再開発完成予想図 ※今後変更になる場合があります。

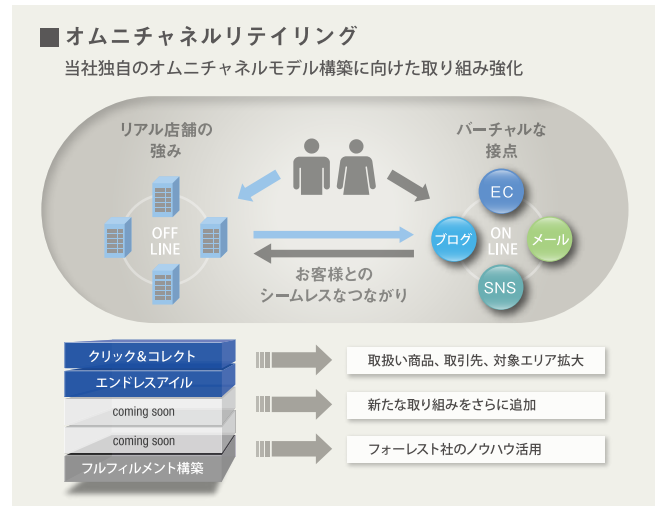
**Q** 昨年からおムニチャネルへの取り組みも始まったようですね。

**A** オムニチャネル・リテイリングの取り組みでは、当社グループ独自のオムニチャネルモデルの構築に向け、主要都市圏において、店舗を核にグループとしての支持を高め、ネットでもリアル店舗でも同様に商品・サービス・情報を提供し、いつでも、どこでもお客様とシームレスで繋がることで、お客様へのきめ細やかな対応を実現し、競合他社に対する優位性を確立したいと考えています。

具体的には、昨年開始したクリック&コレクトやエンドレスアイルの取り扱い商品や取引先、対象エリアを拡大することをはじめ、お客様の利便性のさらなる向上につながる、新たな取り組みに挑戦していきます。

また、昨年12月に連結子会社化したフォーレストの高効率の物流運営ノウハウ、および、高度な情報システムの開発・運用ノウハウを活用し、首都圏を中心にフルフィルメントの構築と高度化に取り組めます。具体的には、同社の配送網を活用することにより、松坂屋上野店近隣顧客を対象にした食品宅配サービスのトライアルをスタートさせる予定のほか、今後さらにファッション・雑貨分野でも新たな取り組みを進めていきます。

当社グループの強みは、主要都市にリアル店舗を持ち、グループ全体で600万人の顧客基盤を有していることですが、今後はリアル店舗だけでなく、いかにバーチャルでも接点を持っていくかということを考えていきます。



**Q 関連事業についてはどのような取り組みを進めますか。**

**A** 関連事業については、クレジット事業と人材派遣・販売業務受託事業を重点的に強化いたします。

クレジット事業は、百貨店と連携した新規口座開拓強化や、現金ポイントカードからクレジットカードへの切り替え促進、さらには、ポイント政策の見直し等により、会員数の飛躍的拡大をはかります。また、外部加盟店拡大およびカード特典の充実によるカードの魅力化、利便性向上などにより、メインカード化を促進し、稼働率と口座当たり売上高の増加をはかります。

人材派遣事業のディンプルは、首都圏および名古屋、京阪神地区での営業を強化し、百貨店事業で培ってきたノウハウを活用し、専門性の高い分野を中心に、販売派遣・インフォメーション事業やレジ業務の拡大展開をはかり、グループ外部での収益拡大に取り組みます。また、2012年9月にディンプルから分社化した販売業務受託業の大丸松坂屋セールスアソシエイツは、接客・販売および教育ノウハウを進化させ、当社グループの百貨店における販売力向上に貢献するとともに、百貨店お取引先のショップ運営受託、さらには外部商業施設へ事業展開を拡大していきます。



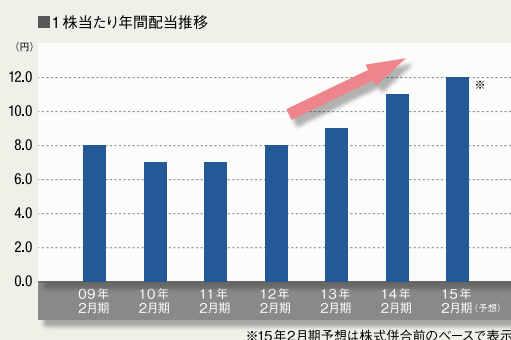
**Q 株主還元については、どのようにお考えでしょう。**

**A** 当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、キャッシュフローの動向を勘案し、連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本としています。また、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討していきます。

また、投資家をはじめとする市場利用者の利便性向上を考え、今年2014年9月1日付で、現在の単元株式数1,000株を100株に変更し、これに併せて、2株を1株に併合することを予定しています。

2013年度の期末配当については、1株当たりの当期純利益が予想を上回ったことから、当初予想の1株あたり5円から1円増やし、6円とさせていただきます。年間では、中間配当と合わせ、前年から2円増配の11円を実施することといたしました。そして、2014年度の配当は、中間配当6円、期末配当につきましては、9月1日付で2株を1株にする株式併合を予定していることから、1株につき12円を予定しております。株式併合前のベースに換算しますと、期末配当は6円で年間配当は12円となり、前年から1円の増配、かつ、4年連続の増配となります。今後も、利益水準やキャッシュフローの動向等をにらみながら、持続的な増配を実施していきたいと考えています。

**■ 4年連続の増配**



- 2015年2月期は中間配当6円で前年中間配当から1円増配を予定
- 期末配当は9/1付で2株を1株にする株式併合のため1株につき12円を予定
- 株式併合前のベースでは年間配当12円となり前年から1円かつ4年連続増配

この3年間は、2017年度以降の飛躍の大きさを左右する極めて重要な期間、まさに次の大きな成長に向けた様々な仕込みを行う「基盤構築期」であると認識しています。当社グループは、マルチリテイラーとして、マーケットの変化に素早く対応して、新たな価値を創造してお客様に提供し続け、これまで申しあげたような取り組みの成果を着実に積み上げるにより、将来の企業価値の飛躍的向上につなげていきたいと考えています。