

利益成長を伴った、持続的な資本効率向上が重要。 ROEは5.8%をマイルストーンに、その先は8%が目標。



代表取締役社長

山本 良一

Q 2014年度の 業績を振り返ってください。

A 当社連結売上は、1兆1,495億円、対前年同期比較では0.3%の増収となりました。連結営業利益は、対前年0.7%増の420億円、経常利益は対前年0.2%減の404億円となりました。連結当期純利益は、2013年度第1四半期にピーコックストア株式の売却益184億円を計上した反動もあり対前年36.9%減の199億円となりました。この結果、営業利益は、5年連続の増益、且つJ.フロント リテイリング設立以来の最高益を達成することができました。

一方、10月の予想数値との比較では、営業利益は9億円、経常利益は5億円それぞれ下回りました。これは、主として、昨年4月に実施された消費増税の影響が当社の想定以上に長引き、百貨店の特に婦人服のボリュームゾーンを中心とする売上の回復が遅れたことに加え、郊外店と地方百貨店の回復がさらに遅れたことなどによるものです。純利益は予想を9億円上回ることとなりましたが、これは投資有価証券売却益などを特別利益として計上したことが主な要因です。

セグメント別では、百貨店事業は、消費増税の影響や、再開発に向けた松坂屋銀座店の営業終了、上野店南館建替えに伴う面積減などの影響も加わり、大丸松坂屋百貨店および関係百貨店ともに苦戦し、売上は、対前年比較で1.2%の減収となりましたが、コスト管理の徹底により営業利益は0.6%の増益となりました。パルコ事業は、昨年11月に新館をオープンさせた福岡パルコが好調に推移したほか名古屋ゼロゲートの新規開業などが寄与し対前年比較で2.2%の増収、2.0%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、営業利益は最高益を更新しております。卸売事業は6.2%の減収で5.3%の減益、クレジット事業は9.9%の増収で7.5%の増益、その他事業は9.8%の増収、18.3%の減益でした。



福岡PARCO本館(左)と新館(右)



名古屋ZERO GATE

Q

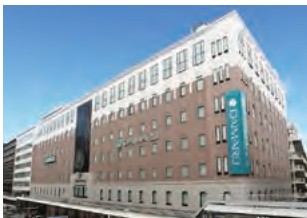
2014年4月に消費増税が実施され、消費の冷え込みが懸念されましたが、いかがでしたか。

A

大丸松坂屋百貨店では、消費増税の影響を最小限にとどめるべく、あらゆる施策を講じるとともに、店舗力強化や顧客基盤の拡充に取り組みました。

大丸京都店は、新百貨店モデル構築の重要な要素である「品揃えの幅を広げ、顧客の幅を広げる」取り組みとして、食品フロアを改装するとともに、周辺店舗に京都地区で初となる東急ハンズをオープンさせ、地域としての集客力を高めました。併せて、外装も一新することにより、地域の景観に新たな魅力を加えました。

また、大丸札幌店は、地域一番店を確固たるものにすべく、「シャネルブティック」や「フランクミュラー」を新規に導入するなど、ラグジュアリーゾーンを大幅に充実させ、品揃え面において特に近年増加が著しい外商顧客や訪日外国人観光客への対応強化をはかりました。



大丸京都店



大丸札幌店

全社的な施策としては、外商への取り組みを強化し、開拓専任者89名による新規顧客開拓を各店で強力に推進するとともに、魅力ある企画催事の展開など販促強化を実施いたしました。また、免税品目拡大や円安による訪日外国人観光客の飛躍的な増加を予想し、インバウンド需要を最大限に取り込むべく、基幹店舗での免税処理システムの新規導入や免税カウンターの拡張、言語対応の強化など、環境面・サービス面において受入れ体制の充実をはかりました。

しかしながら、上期で収束すると思われた消費増税の影響は想定以上に長引き、年度後半でその回復スピードが鈍化したことだけでなく、再開発に向け営業終了した銀座店や、南館建替えのため大幅な面積減のあった上野店の影響もあり、大丸松坂屋百貨店全社の売上は、1.0%の減となりました。一方、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、ポイント施策の見直しによる広告宣伝費の圧縮など、あらゆる経費の削減に取り組んだ結果、前年より35億円(2.5%)減少しました。この結果、営業利益は200億円となり、対前年比較で2.0%の増益となりました。

Q

「消費の二極化」が顕著になっているとも聞きますが、2015年度をどのように見通しますか。

A

近年見られてきた消費の二極化は、消費増税後、より顕著になっていると見ております。富裕層の購買を中心に構成される当社の外商売上は、消費増税後の7月にはすでにプラスに転じ、前年の駆け込み需要でハードルの高い本年1、2月に至ってもプラスを持続するなど、富裕層の消費は活発に推移しております。一方、外商売上を除く売上は昨年の4月以降、今年の1月までマイナス傾向が継続いたしております。

商品カテゴリー別では、「ラグジュアリーブランド」や「宝飾・時計」が活発な動きを見せる一方、婦人服のボリュームゾーンは苦戦が続いております。ラグジュアリーブランドや時計は円安を背景とした価格改定が随時実施されてきておりますが、単価上昇にもかかわらず好調に推移しております。また、時計は単価とともに数量も着実に伸びております。一方、婦人服のボリュームゾーンは単価は上昇しておりますが、数量の減少を補うまでには至っていないというのが現状です。

また、当社グループの百貨店全体で見ると、都心と地方との格差についても消費増税後により顕著となっております。当社の子会社百貨店である下関大丸や高知大丸は、都心に位置する大型店と比べるとより回復のスピードが遅れているというのが現状です。大型店の既存店ベースでは、14年度終盤には前年比プラスに浮上しましたが、下関大丸、高知大丸など地方店は都心店をおよそ4~5ポイント下回るという厳しい状況が続いています。

当社中期計画の2年目となる2015年度は、雇用環境の改善や実質賃金の上昇などを背景に、国内の個人消費が年度後半から持ち直すとの見方もありますが、物価上昇の影響や地方景気の回復動向などを踏まえると、経営環境は決して楽観できるものではないと考えております。

Q 百貨店では具体的に
どのような取り組みを進めますか。

A そうしたマーケット変化に対応し、「伸びるところをより伸ばし」、そして「伸びていないところには適切な対策を講じていく」ことにより、着実な成果に結びつけたいと考えております。

「マーケット変化に適合した、売場構成の抜本的な見直し」についてですが、婦人ファッション分野では、カジュアル化やグローバル化のなかで、選択肢の多様化が進展し、顧客の嗜好に大きな変化が現れております。そのため、特に中価格帯において、かつてのような大きなトレンドが生まれにくい構造にあり、今後もこの傾向は続くものとみられています。

これを踏まえ、店舗ごとに徹底して売場効率を精査し、効率の低い売場・ショップについては思い切って圧縮してまいります。この圧縮により新たに生まれたスペースで、今後の成長を見込めるマーケットへの対応強化をはかり、好調売場の拡張をはじめ、新たなカテゴリー・ブランドの導入を実施してまいります。

本年度の取り組みを具体的な店舗を例に申し上げますと、名古屋店は、この春から来春にかけて全売場面積の30%にあたる改装を行うなかで、リビングと婦人アパレルを中心に売場面積の圧縮をはかり、婦人雑貨、紳士服の拡大強化や新たなカテゴリー導入に向けた取り組みを進めます。また、札幌店は婦人アパレルの非効率な部分を圧縮し、婦人雑貨の売場面積を30%拡大いたします。

こうした、エリアごとのマーケット変化に適合した、思い切った売場の拡大縮小をその他の店舗についても順次展開してまいります。

同時に、婦人服ボリュームゾーンの主要お取引先との協業体制

についても抜本的な見直しを行い、新たな売場開発も含めた売上向上策に取り組んでまいります。併せて、400万人を超える当社のカード顧客の購買動向を徹底して分析し、CRM活動の強化もはかってまいります。



松坂屋名古屋店

Q ボリュームゾーンが苦戦の一方、
牽引しているのは富裕層と
外国人観光客の消費ということですね。

A 「外商顧客の基盤拡大と営業力の強化」についてですが、2014年度は期初段階で外商カード顧客の新規口座開拓として10,000件を目標に掲げ、専任部隊が目標管理を徹底するなかで精力的に開拓に取り組んだ結果、1年間で12,000件を超える新たな口座を獲得することができました。こうして開拓した新規口座の稼働率は73.5%となるなど、活発な購買活動にダイレクトに結びついております。2015年度も、都市部のニューリッチ層を中心に、14,000件の新規口座開拓を強力に推し進めるとともに、名古屋店での試験導入で好評を得た外商顧客限定のECサイトを通じた販売手法を全店に拡大展開するなど、新たな手法やサービスも取り入れながら、口座当たりの売上高の拡大をはかり、外商売上として1,520億円、対前年70億円の嵩上げを目指してまいります。

また、「インバウンド戦略の強化」についてですが、訪日外国人数は2014年に暦年で1,300万人を超えましたが、2015年はさらに拡大し1,500万人を超えるとも見られています。当社の昨年度免税売上も当初の見込みをはるかに上回り、150億円を超える規模まで成長しました。今後は、訪日外国人をターゲットとした売場の新規開発をはじめ、サービス面・環境面の整備をさらに推し進めるとともに、国内外の旅行会社やホテル、交通拠点との協業に取り組み、大幅な売上嵩上げをはかってまいります。

さらに、本年5月にグランドオープンした「上海新世界大丸百貨」の集客力とブランド力を活用した、当社ならではの中国現地から日本への送客の仕組みづくりにも取り組んでまいります。これらにより、免税売上として250億円、対前年100億円の嵩上げを目指してまいります。



上海新世界大丸百貨(外観)



上海新世界大丸百貨(店内)

マルチリテイラーとしての

Q 競争力・収益力強化に向けた
取り組みの進捗はいかがですか。

A 中核となる百貨店事業では、幅広いお客様に支持される魅力的な店舗で、かつ高効率な業務オペレーションを兼ね備えた新百貨店モデルの確立に向け、今中期計画において設定した重点4店舗のうち、今年度は松坂屋名古屋店、大丸札幌店を中心に売場構成の抜本的見直しにより、マーケット変化への適合をはかってまいります。

また、パルコ事業では、積極的な投資を通じた営業基盤の拡充をはかってまいります。今春に実施した福岡パルコの本館増床や名古屋パルコミディの開業をはじめ、2015年度は全店舗面積のおよそ15%にあたる48,000㎡の改装を予定いたしております。

こうした、グループの中核である百貨店事業やパルコ事業の強化を中心としながら、グループとしての「シナジー最大化」に向けた取り組みを強化いたします。そのため、グループ各社の基幹メンバーで構成する「シナジー委員会」を立ち上げ、スピードを上げてアウトプットの創出に取り組んでまいります。

また、マルチリテイラーとしての事業領域を広げる取り組みに向け、M&Aの検討も併せて進めてまいります。本年4月17日に発表した、通信販売会社の「株式会社千趣会」との資本業務提携は、まさにそうした考えに基づく具体的な取り組みのひとつです。当社が千趣会へ22.62%出資することにより、同社は当社の持分法適用関連会社となりました。すでに、「商品」と「百貨店WEB通販」、「当社通販子会社の再構築」といった3つテーマに基づくプロジェクトがスタートしており、マルチリテイラーとしてのグループ強化に向けた取り組みが、今後、一層加速していくものと考えています。

◆マルチリテイラーとしての事業領域拡大への歩み

- 2007年 9月 大丸と松坂屋が経営統合、J.フロント リテイリング設立
- 2011年 3月 (株)スタイリングライフホールディングスを持分法適用関連会社化
- 2012年 3月 (株)パルコを持分法適用関連会社化
- 2012年 8月 (株)パルコを連結子会社化
- 2013年12月 フォーレスト(株)を連結子会社化
- 2015年 5月 (株)千趣会を持分法適用関連会社化

地域とともに成長する

Q 「アーバンドミナント戦略」とは、
具体的にどのようなものですか。

A 「アーバンドミナント戦略」への取り組みについては、魅力的な街はどうあるべきかという観点から、それぞれの地域の百貨店を核に、パルコや大丸コム開発などグループの総力を結集し、遊休資産も含めた不動産の活性化と有効活用に取り組んでまいります。

具体的な取り組みをご紹介します。まず、「銀座六丁目地区再開発事業」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いたします。銀座地区最大規模となる商業部分につきましては、昨年9月に商業施設開業準備室を開設し、世界の銀座にふさわしいワールドクラスクオリティの商業施設構築を目指した取り組みを本格的に開始いたしました。開業は2016年11月の予定です。



銀座地区再開発 施設外観イメージ

また、「松坂屋上野店南館建替えプロジェクト」では、パルコ、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えを進めており、百貨店、パ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んでおります。松坂屋上野店を核としながら、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。新しい南館の開業は2017年秋を予定いたしております。

今後、アーバンドミナント戦略を検討する地域については、「心斎橋地区」や「名古屋地区」を対象に加え、これまで以上に不動産開発の視点を取り入れながら、店舗周辺エリアの活性化を強力に推し進めてまいります。そのため、グループ資産の有効活用と収益最大化の検討に向け、専任チームの設置やグループ横断型プロジェクトの設立など推進体制の抜本的強化をはかり、スピードを上げて取り組んでまいります。

Q オムニチャネルや海外展開への
取り組み状況はいかがでしょう。

A 「オムニチャネル・リテイリング」の取り組みについては、J.フロント リテイリング独自のオムニチャネルモデルの構築に向け、いつでも、どこでもお客様とシームレスで繋がることできるよう、様々なトライアルを進めております。

2013年に大丸松坂屋百貨店で開始した「クリック&コレクト」では、本年5月現在でブランド数が52まで拡大し、一部店舗では靴や洋品雑貨にもアイテムの幅を広げて展開しております。今後は、さらにブランド数、アイテムの拡大に取り組み、お客様の利便性の向上をはかってまいります。



併せて、百貨店が得意とする「ギフトマーケット」にフォーカスした取り組みを強化するほか、パルコで成果を見せつつある「ポケットパルコ」のような仕組みを百貨店にも取り入れ、店頭販売スタッフによるSNSでの情報発信を通じて顧客との接点を拡大・深化させるなど、新たな取り組みにも挑戦してまいります。

海外戦略の取り組みについては、まず、中国において事業提携により取り組む「上海新世界大丸百貨」は、本年5月15日にグランドオープンいたしました。また、台湾においてJFRプラザが展開する「PLAZA TOKYO」については本年も店舗数を3店拡大し、早期のチェーンオペレーション確立と収益化を目指します。

今後、マーケットとして有望な東南アジア地域における、グループノウハウを結集した不動産開発や商業施設運営の可能性追求に向け、組織として海外戦略担当を新たに設置するとともに、パルコ海外事業部やパルコシンガポールとの情報共有や連携をはかっていくなど、推進体制を強化してまいります。

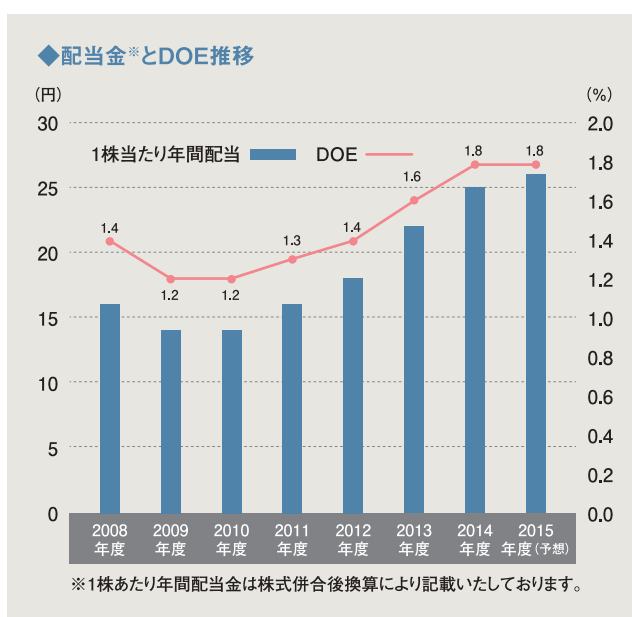
Q 株主還元については
どのようにお考えですか。

A 当社は、将来的にROE8%を目指すマイルストーンとして、今中期計画最終年度の2016年度に、ROE 5.8%の達成を目指しておりますが、最も大切なことは、利益成長を伴いながら継続的にROEを向上させていくことであると考えております。

これを踏まえつつ、利益水準の向上とともに、成長に向けての投資やキャッシュフローのバランス等を見ながら、株主還元についても積極的に行っていきたいと考えております。

2014年度期末配当については、従来公表いたしておりました1株あたり12円から、1円増配の1株あたり13円とさせていただきます。年度では、昨年9月に実施した株式併合後の基準に修正いたしますと、中間配当と併せ、前年から3円増配の25円となります。

2015年度配当につきましては、1株につき中間配当は13円、期末配当は13円を予定しておりますので、年間配当は26円となり、前年から1円の増配、かつ、5年連続の増配となります。さらに、本年4月17日には、株式取得総数340万株を上限、あるいは株式取得価額総額50億円を上限とした自己株買いを同年4月20日から7月31日の間で実施することも発表させていただきます。



当社は、株主還元の方法について、配当性向30%以上を目途に適切な利益還元を行う方針を打ち出しておりますが、着実な利益成長を伴った、持続的な増配をはかるとともに、自己株式の取得も適宜検討することも含め、資本効率の向上に取り組んでまいります。

Q 3月にコーポレートガバナンスコードの原案が発表されましたが、どのような対応を考えていますか。

A 昨年「日本版スチュワードシップコード」が策定・公表され、実行に移されたことに引き続き、6月から「コーポレートガバナンスコード」の適用が開始され、上場企業各社において、いよいよコーポレートガバナンス強化に向けた動きが本格化・加速化してまいりました。当社においても、「攻めのガバナンス」に向け、これを「企業価値向上に向けた契機」とし、経営戦略統括部内に「コーポレートガバナンス推進担当」を新たに設置するなど組織体制の強化をはかりました。

コーポレートガバナンスコードについては、現在、「株主対応」と「情報開示」、「取締役会の役割と責務」という3つの項目に特に注力し、検討を進めております。これらを明確にしていく中で、ステークホルダーの皆様との建設的な対話に積極的に取り組んでまいりたいと考えております。

