

「ガバナンス改革は、まさに、経営改革。
その具体的成果により、企業価値向上が実現する。」



代表取締役社長

山本 良一

Q 2015年度の業績概要について
ご説明ください。

A J.フロント リテイリングの連結売上高は、1兆1,635億円、対前年同期比較では1.2%の増収となりました。連結営業利益は、対前年13.9%増の480億円、経常利益は対前年18.4%増の479億円、連結当期純利益は、対前年31.8%増の263億円となりました。この結果、営業利益は、6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更新し、重視する経営指標のROEは6.9%となりました。

期末配当については、予定より1株あたり1円増配の14円とさせていただきます。中間配当13円とあわせて年間配当については、1株あたり27円となり、株式併合後の基準で換算すると、前年に比べ2円の増配、かつ5年連続の増配となります。

セグメント業績についてですが、百貨店事業は、都心店舗を中心に、富裕層や訪日外国人観光客の消費が活発で、ラグジュアリーブランドや高額品を中心に好調に推移し、対前年比較で0.4%の増収となるとともに、コスト管理を一層徹底したことにより、営業利益は24.1%の増益となりました。



大丸東京店

名古屋ゼロゲート

パルコ事業は、昨年春に増床した「福岡パルコ」が好調を持続したほか、「名古屋ゼロゲート」のフル稼働や「名古屋ミディ」の新規開業などが寄与し、対前年比較で2.5%の増収、2.7%の増益となりました。ご参考ですが、株式会社パルコとしても、営業利益は最高益を更新いたしております。

卸売事業は2.6%の減収ですが23.2%の増益、クレジット事業は0.7%の増収ですがカード切替えや貸倒償却などの費用増加により21.1%の減益、その他事業は建装事業が牽引し7.6%の増収、16.1%の増益でした。

Q 百貨店事業が2割強の増益幅で
牽引役となっていますが、主な好調要因は何ですか。

A 大丸松坂屋百貨店では、新百貨店モデル構築に向けた名古屋店、札幌店など基幹店舗の売場改装をはじめ、インバウンド需要への対応強化やニューリッチ層の新規顧客開拓に重点的に取り組みました。

こうした取り組みの結果、第1四半期から第3四半期にかけては、都心店舗を中心に売上は対前年1.9%増と堅調に推移いたしましたが、第4四半期には、記録的な暖冬や景況感の急速な悪化に加え、心齋橋店が本館建替え工事のため1月から売場面積が約40%減少となったこともあり、第4四半期単独では対前年1.8%減となり、通期の売上は対前年0.9%増となりました。

店舗別では、心齋橋店、梅田店、東京店、札幌店の基幹4店舗が前年を上回りました。名古屋店は、10月末から賃貸面積が拡大した影響もあり0.6%の微減となりました。

また、インバウンド需要の指標となる大丸松坂屋百貨店の免税売上は前年の2.2倍の338億円、合計売上に占めるシェアは5.0%へと拡大いたしました。免税対象品目拡大効果が一巡した下期の累計では、単価は前年同期に比べ13.2%ダウンいたしましたが、客数は62.6%伸びており、客数増が売上を牽引する構図となりました。

売上総利益率は、上期は0.18ポイントの低下でしたが、下期は販促手法を中心とする様々な改善施策への取り組みや賃料収入増加による押し上げ効果により、0.09ポイントの改善となりました。



大丸札幌店

松坂屋名古屋店

経費面では、ポイント政策の見直しと効率化による広告宣伝費の削減をはじめ、退職給付費用の減少や要員構造改革による人件費の圧縮などに取り組んだ結果、販売管理費は前年より49億円減少いたしました。

この結果、大丸松坂屋百貨店の営業利益は261億円、対前年比較で30.0%の大幅増益となりました。

Q 年明け以降、株式市場が急落するなど経済環境が大きく
変化していますが、2016年度をどのように見通しますか。

A 経営環境への認識ですが、昨年下半年から世界経済は不透明感を増し、国内経済も減速への懸念が強まりつつあります。また、実質賃金についても、伸び悩みが続き、節約志向がより強まるとともに、年明けの株価急落なども加わり、消費マインドは急速に低下した状況にあるものと見ております。

このように、消費を取り巻く環境は決して楽観できる状況になく、一昨年前の消費増税以降、より鮮明となった“所得の二極化”と“消費の二極化”あるいは“消費の1人二極化”は今後も進み、また、都市と地方・郊外の格差もより顕著になると想定されます。ただ、一方で、日本の個人金融資産がおよそ1,700兆円にのぼるという現実、対応次第で大きな機会となり得るということは言うまでもありません。

また、総務省の家計調査によりますと、「1世帯あたり年平均1ヶ月間の消費支出」に占める「衣料品」への支出割合は、91年には7.3%であったものが2014年には4.1%まで低下しております。この背景には、ファッションのグローバル化とカジュアル化の進展とともに、特に若い世代を中心とした自己表現のあり方や価値観の大きな変化などがあるものと考えております。一方、百貨店においては、バブル前後から衣料品、特に婦人服の売場面積が拡大された状況が続き、お客様の变化への対応が充分とはいえない売場構成となっているのが現状です。

このような状況のもと、成長するマーケットをいかに的確に捉え、また苦戦するマーケットにいかに適切に、且つ、きめ細かく対応できるかにより、微差が大差となり、企業間格差が拡大していくものと考えております。

Q 新しいビジネスモデル構築に取り組む百貨店の主な施策はどのようなものでしょう。

A そのため、当社は「新百貨店モデル構築」に向け、店舗が位置するエリアごとの「マーケット変化に適合した、売場構成の見直し」に取り組んでおります。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いたします。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・ブランドの導入を順次実施しております。

具体的には、名古屋店は、昨年春から今春にかけて、全売場面積の30%にあたる改装を実施いたしました。カテゴリー別の面積変化では、婦人服やリビングを中心に売場面積の約15%を圧縮し、新たなカテゴリーとして南館の4階から6階に「ヨドバシカメラ」を導入いたしました。また、4/21にリニューアルオープンした北館では、1階から3階の低層階に「紳士服と洋品雑貨」を拡大展開するとともに、隣接する4階に「ゴルフ・スポーツ」を集約することにより、メンズトータルとしてのスケールアップをはかりました。また、京都店、札幌店におきましても、婦人服ボリュームの売場面積を圧縮することで、ラグジュアリーゾーンの拡大を行い、ニューリッチ層への対応強化をはかりました。

今後は、こうした施策に加え、苦戦する婦人服ボリュームへの対策も含め、店頭の魅力化が一層重要になると考えております。



松坂屋名古屋店

Q 新たなマーケット創造に向けた、今後の具体的な売場開発への取り組みとはどのようなものでしょう。

A 現在、当社は2つの方向性で新たな編集売場の開発に取り組んでおります。

ひとつは、「アクセシブル・ラグジュアリー」の導入拡大です。消費の二極化が進展する現在、ラグジュアリーの中なかでも比較的手が届きやすい価格帯で展開するアクセシブル・ラグジュアリーは、今後の新たな成長分野であると考えております。京都店で先行展開し、成果をあげているラグジュアリー編集売場はまさにこうした成長マーケットへのトライアルでありました。この取り組みを3月には心斎橋店にも展開しており、今後、対象店舗を拡大していきたいと考えております。

2つ目は、「カテゴリーをミックスした編集売場」の開発です。具体的なプランは現在策定中ですが、本年下期に、まず京都店において、インバウンドマーケット拡大のひとつのドライバーでもある化粧品を中心としながら、雑貨も組み合わせた編集売場を新たに展開いたします。コンセプトが明確なビューティショップにより、新たな顧客を幅広く呼び込みたいと考えております。

そのほか、婦人服ミセスファッション売場においてアパレル以外のカテゴリーを加えた編集売場など、新たなマーケット創造に向けた売場活性化にスピードを上げて取り組んでまいります。

Q 富裕層や外国人観光客への取り組みについてはいかがですか。

A 好調に推移する富裕層マーケットの強化に向けては、年間口座開拓数14,600件を目標に、さらなる新規顧客獲得に引き続き取り組んでまいります。今年度は特に、心斎橋店の面積減の影響を最小限に抑えるべく、「京阪神地区」においては店外催事を中心にこれまでになくスケールで販促施策を展開し、新規顧客・既存顧客の稼働率を向上させ、収益拡大をはかってまいります。併せて、将来を見据えた「首都圏深耕」も強力に推進し、顧客基盤の拡充に取り組んでまいります。

また、昨年度も売上を牽引した、外国人観光客のインバウンド対応につきましては、着実に増加傾向にある「リピーターの固定客化」に向けた取り組みを強化いたします。カード会社のデータによりますと、当社でお買物をされている外国人観光客のリピーターの割合はおおよそ10%にまで達しております。こうしたお客様を確実に取り込み、さらなる再来店を促していくため、お買物金額の累計が100万円を超えるお客様に対し、多彩なサービス特典がついた「エクスクルーシブ・カード」を新たに発行し、顧客固定客化に取り組んでまいります。併せて、中国で急速に普及する決済サービス「ウイチャット・ペイメント」の導入範囲拡大など、決済手段の多様化にも対応してまいります。

Q 昨年5月に持分法適用関連会社化した千趣会との協業は進んでいますか。

A 千趣会との協業では、特に「商品開発」と「百貨店WEB販売」の強化に取り組んでおります。

まず、商品開発強化については、千趣会が持つオリジナルブランド「Kカラット」を、当社と千趣会の両社で企画開発する、新たな「オリジナルファッションブランド」として再構築し、本年3月から大丸5店舗でショップ展開をスタートさせました。また、5月には当社のWEBサイトにおいてもご購入いただけるようになりました。この取り組みを通じ、店頭とWEBサイトの顧客情報を一元管理することにより、例えば、店頭でショップ販売員がタブレット端末を操作しながら、店頭にはない商品も含めてお客様の嗜好にあわせた最適な商品提案を行うことが可能となります。商品が店頭にはない場合でも、千趣会が持つ優れたフルフィルメントを活用することにより、スピーディにお届けすることが可能となります。

また、百貨店WEB販売強化については、千趣会が持つECノウハウを活用し、まず本年秋に、百貨店WEBサイトの第1次リニューアルとシステムのリプレースを行います。さらに、来年春には「クリック&コレクト」との統合も含め、品揃えの大幅拡大を実現し、百貨店WEBサイトのグランドオープンを行う予定です。



千趣会カタログ

Q 続々と具体化する「アーバンドミナント戦略」ですが、銀座はいよいよ来年4月開業ですね。

A 当社は、店舗を核にエリア全体の魅力化に積極的に取り組み、地域とともに成長するビジネスモデル、「アーバンドミナント戦略」を推進しております。この取り組みを通じ、中期的な「資産価値向上」と「不動産の収益化」をはかってまいります。現在、4つのビッグプロジェクトが進行しています。



銀座地区再開発 施設外観イメージ

松坂屋上野店南館 完成予定図

一つ目は、「銀座六丁目地区再開発事業」です。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。この再開発の核となる、銀座地区最大規模の商業部分については、出店テナント約240店舗がすでに決定いたしており、開業に向けた準備は着々と進んでおります。投資額は内装等の約70億円、竣工は来年1月、開業は来年4月を予定いたしております。

2つ目は、「松坂屋上野店南館建替えプロジェクト」です。上野店南館は、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に取り組んでおります。また、上野店の周辺エリアにおいても、自社物件を中心に開発を進めております。松坂屋上野店を核としながら、上野・御徒町地区の活性化に貢献し、地域とともに成長するビジネスモデルを構築します。新しい南館の建替え、およびこれに伴う本館改装等を含めた投資額は約213億円、開業は来年秋を予定いたしております。

Q さらに昨年度には、「大丸心齋橋店本館」や、「渋谷パルコ」の建替えも決定しましたね。

A 3つ目は、昨年秋に新たに発表した、「大丸心齋橋店本館建替え」プロジェクトです。新たな本館は、高さは約60m、地下3階から地上11階までの建物となる見込みで、従来よりも約30%増床となる40,000㎡の売場を新たに構築いたします。本館の開業は2019年秋を予定いたしております。さらに、本館は建替え完了後に北館と道路上空で接続・一体化させ、回遊性の格段の向上をはかります。接続工事の完了は2021年春を予定いたしております。こうした新しい心齋橋店の創造により、地域の競争力向上や新たな賑わい創出をはかるとともに、建物の安全性の向上やヴォーリス建築の価値の継承を通じて、地域の発展に貢献してまいります。本プロジェクトに関連する投資額は、約380億円となる見込みです。



大丸心齋橋店 本館 完成予定図

4つ目は、「渋谷パルコ建替え」プロジェクトです。パルコは昨年6月に、現在の渋谷パルコを含む「宇田川町15地区開発計画」の開発施行予定者として、東京都に対し、都市再生特別措置法に基づく「都市再生特別地区の都市計画」の提案を行い、12月に本計画が決定されました。新たに建設を予定する建物の詳細については、今後検討してまいります。



渋谷パルコ 完成予定図

延べ床面積は約65,000㎡、地上20階、地下3階、高さ約110mを想定し、工期は2017年3月から2019年9月を予定いたしております。

Q 財務戦略を強化すると伺いましたが、具体的な取り組みはどのようなものですか。

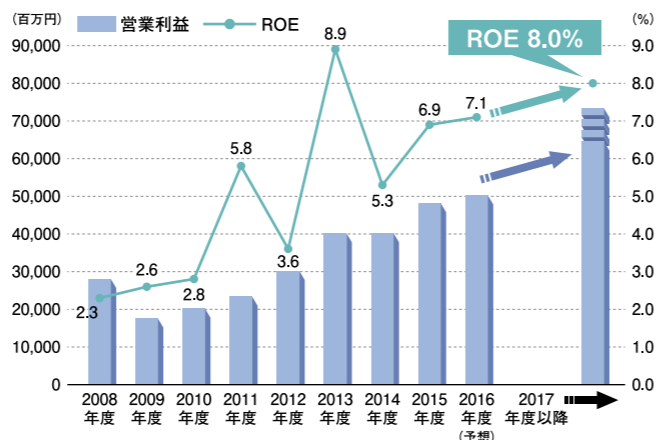
A 当社は、ROE8%の早期実現を目指し、そのマイルストーンとして今中期計画最終年度である2017年2月期に営業利益500億円、ROE7.1%の達成に向けた取り組みを進めております。これらを実現するにあたり、最も大切なことは、着実な利益成長を伴いながらフリーキャッシュフローを増大させ、継続的にROEを向上させていくことであります。こうしたことが、持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながると考えております。

一方、当社が現在課題として認識していることは、社内営業管理がP/L項目に偏っていることや、ROE8%達成に向けた事業部門での取り組みプロセスや現場レベルへのブレイクダウンが不明確ということでもあります。

こうした課題解決に向け、本年度から百貨店の経営視点に「店舗別B/S」の考え方を取り入れ、ROE、ROAを経営管理指標としてツリー分解するなかで、保有資産の効率的な活用促進や総資産回転率の改善などに取り組んでまいります。

また、当社の資本コストを認識しながら、開発や店舗改装、M&Aに対する定量基準を設定するとともに、「投資計画検討委員会」を設置するなど、財務視点による投資回収の見極めを行い、経営の意思決定のサポート体制強化に取り組んでまいります。

営業利益・ROE推移

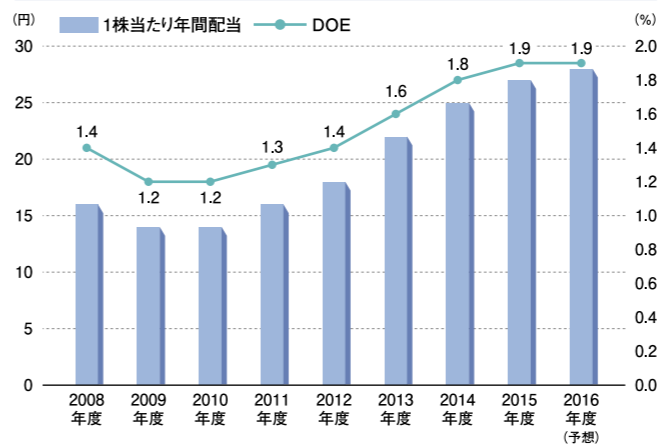


Q 5年連続増配を継続中ということですが、株主還元についてはどのようなお考えですか。

A 利益水準の向上とともに、成長に向けての投資やフリーキャッシュフローの動向等のバランスを見ながら、株主還元についても積極的にやっていきたいと考えております。当社は、株主還元の考え方について、安定的な配当を心がけ、連結配当性向30%以上を目途に適切な利益還元を行うことを基本方針といたします。併せて、資本効率の向上と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することといたしております。

2016年2月期では、昨年4月から5月にかけて、50億円の自己株買いを実施いたしました。また、2017年2月期では、年間配当について6年連続となる増配も予定いたしております。今後も、こうした積極的な株主還元を行っていくことも含め、資本効率の向上に取り組んでまいります。

配当金*とDOE推移



Q 2015年は「ガバナンス改革元年」とも言われましたが、J.フロント リテイリングではどのような進捗でしょうか。

A 当社は、昨年12月に「コーポレートガバナンス方針書」と併せ、「コーポレートガバナンス報告書」も開示いたしました。ガバナンス強化について特に重点的に取り組んだポイントは3つです。

1つ目は、第三者機関の評価に基づく「取締役会」運営の強化です。取締役会では骨太の戦略議案に集中するため、付議基準を定性・定量の両面から見直し、グループビジョン、財務戦略、中期経営計画など重要な案件は、プロセスの段階から社外役員が論議に参加し、社外の目を取り入れながら成案するスタイルに変革しました。

2つ目は「人事・報酬委員会」の機能強化と透明性の確保です。人事・報酬委員会は従来、社長が委員長を務めておりましたが、現在は社外取締役が委員長となり、社内の成果資料や第三者機関による客観データをもとにした論議を通じて透明性・客観性の向上がはかられました。

3つ目は「ガバナンス委員会」の開催による社外取締役と社外監査役の知見の活用です。取締役会改革の取り組み策定やガバナンス方針書の策定、当社にふさわしい機関設計のあり方などガバナンスの本質にかかわる実質的な論議を定期的に行う機会とすることができました。

しかしながら、ガバナンス改革への取り組みは、まだ緒についたばかりです。ステークホルダーの皆様のご期待にこたえるべく、今後は、いかに具体的な成果を生み出していくかという「アウトプットの段階」へと、ギアをチェンジしていきたいと考えております。

