



2011年2月期 決算説明会

2011年 4月13日

J.フロント リテイリング株式会社

代表取締役会長兼CEO
奥田 務



J. FRONT RETAILING

このたびの大震災で被災された皆様に
謹んでお見舞い申し上げます。

被災地の一日も早い復旧を心からお祈り申し上げます。

本日の内容

- I. 2010年度業績概要
- II. 2011年度業績予想
- III. 百貨店事業の経営改革
- IV. 関連事業の強化

2010年度業績概要

- ◆ 営業・経常・当期の各利益段階で増益
- ◆ 営業・経常利益は3年振り増益、純利益は2年連続増益
- ◆ 梅田店面積半減のマイナス影響をグループ全体でカバー

(単位:百万円)

2011年2月期	JFR連結			大丸松坂屋百貨店単体		
	実績	対前年 増減率 (%)	対10月 予想 (%)	実績	対前年 増減率 (%)	対10月 予想 (%)
売上高	950,102	△3.3	△0.8	638,260	△2.9	△0.4
営業利益	20,323	9.4	7.0	10,002	15.8	11.1
経常利益	21,092	5.6	8.7	8,613	16.7	19.6
純利益	8,862	8.5	△8.6	3,706	96.3	15.8

2010年度 JFR連結業績

【セグメント別】

(単位:百万円)

2011年2月期	売上高		営業利益	
	実績	対前年 増減率(%)	実績	対前年 増減率(%)
百貨店事業	739,311	△2.8	14,853	14.3
スーパーマーケット事業	118,462	△3.9	282	△80.2
卸売事業	54,445	△13.9	2,235	△13.1
その他事業	92,737	14.4	4,263	52.1

<百貨店事業>

- ・面積変動のない京都・神戸・札幌・名古屋・上野など7店合計売上は下期0.9%増
- ・梅田店増床・改装工事に伴う面積△45%減、岡崎店・名古屋駅店閉店
- ・コスト管理の徹底で大幅増益

<スーパーマーケット事業>

- ・不採算6店舗閉鎖などにより減収、仕入改革で一時的に益率低下

<卸売事業>

- ・第3四半期までは減益だが、第4四半期は増益へ

<その他事業>

- ・建装事業、カード事業、人材派遣事業が大幅増益

売上高 対前年△2.9%減

- ▶ 顧客層拡大への取り組み強化などにより、心齋橋店、札幌店など5店舗が増収
- ▶ 改装工事影響により梅田店の平均売場面積約△45%減少

販売管理費 対前年△5.9%減

- ▶ 心齋橋店北館(09年11月開設)関連費用が21億円増加
- ▶ 売場運営体制見直しによる人件費を中心に広告宣伝費などあらゆる経費の効率化



営業利益 100億円
(対前年15.8%の増益)

2011年度業績予想

2011年度 JFR連結業績見通し

- ◆ 大震災の影響を踏まえ、一定の条件を置いた上で慎重に策定
- ◆ 首都圏店舗は営業時間、営業日数に制約を受ける可能性
- ◆ 自粛ムードの拡がり、増税への言及などマインド悪化への懸念

(単位:百万円)

2012年2月期	JFR連結		大丸松坂屋百貨店	
	見通し	対前年 増減率(%)	見通し	対前年 増減率(%)
売上高	938,000	△1.3	635,000	△0.5
営業利益	14,000	△31.1	5,500	△45.0
経常利益	13,700	△35.0	3,000	△65.2
純利益	4,500	△49.2	△1,200	—

2011年度 JFR連結業績見通し

【セグメント別】

(単位:百万円)

2012年2月期	売上高		営業利益	
	見通し	対前年 増減率(%)	見通し	対前年 増減率(%)
百貨店事業	725,700	△1.7	7,800	△43.1
スーパーマーケット事業	118,500	0.0	1,100	290.1
卸売事業	54,000	△0.8	2,170	△2.9
その他事業	84,300	△9.1	3,630	△14.8

<百貨店事業>

- ・梅田店増床改装効果79.7%増
- ・営業時間短縮の首都圏5店△15%減、梅田競合△2~3%、名古屋駅店閉店影響

<スーパーマーケット事業>

- ・新店・店舗活性化効果で売上は横ばい、収益構造改革により増益見通し

<卸売事業>

- ・一部お取引先の被災により化学品・食品などが苦戦の見通し

<その他事業>

- ・建装事業は前年度大型改装工事受注の反動減、カードは堅調に伸びる見込み

百貨店事業の経営改革について

マーケット対応力の弱さ

高コスト体質

高価格化

婦人衣料

中高年

既存お取引先を中心にしたブランド構成・品揃えの偏り

高所得者

オーセンティック

ドレスアップ

対象マーケットの縮小化・他社との同質化

カジュアル化

節約志向・価格志向

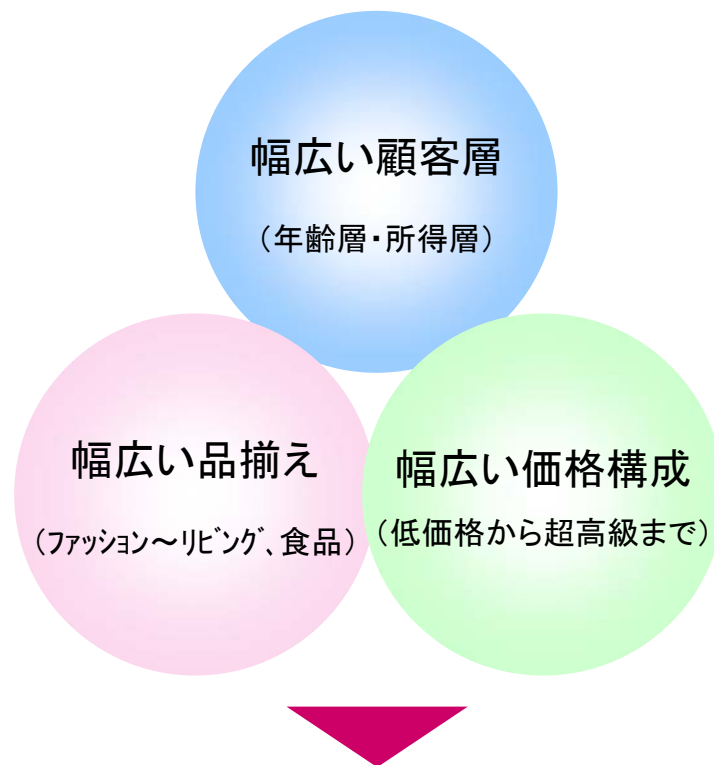
一時的現象ではなく、世界的な傾向

従来モデルでは業績低迷・低下は継続

新しい百貨店ビジネスモデル確立が急務

お客様がわざわざ足を運びたいくなるような、
魅力的、かつ収益性の高い店舗を創造するための
百貨店再生プログラム

原点は、『大衆とともに歩む百貨店』

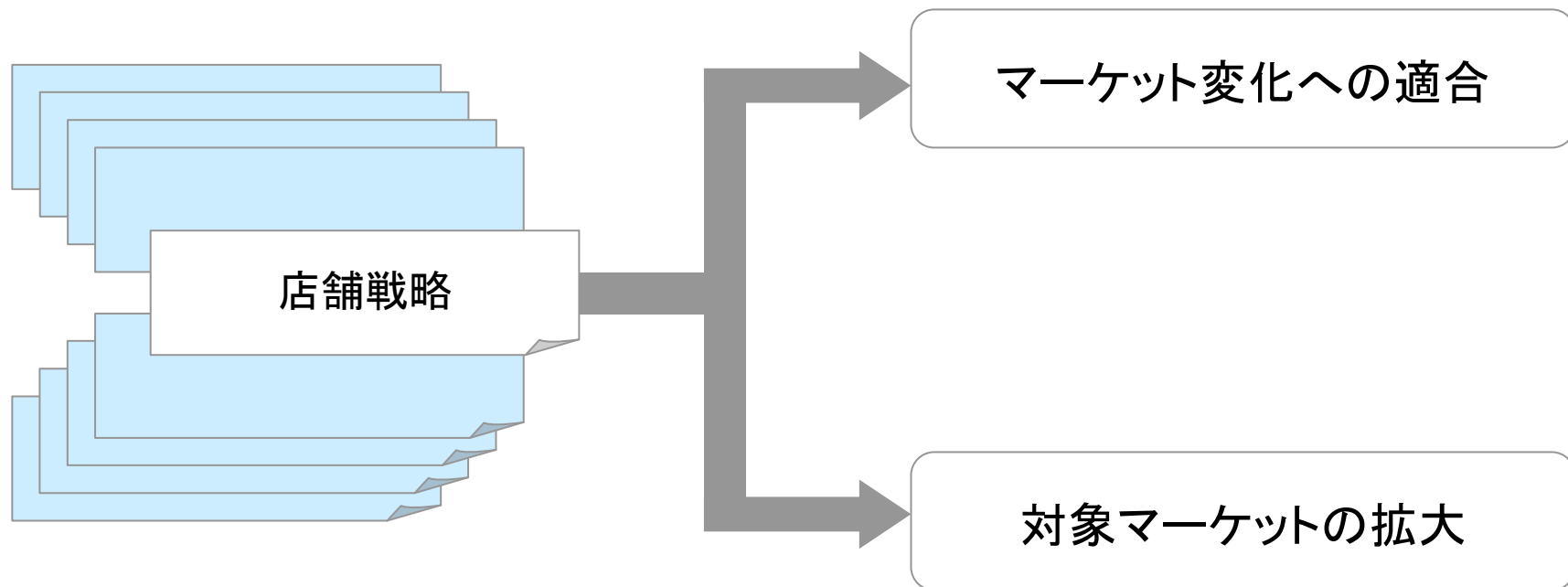


時代に適合した新しい百貨店への変革

マーケット対応力の強化

ローコストオペレーション構造への転換

店舗ごとの徹底した地域マーケット分析に基づく店舗戦略策定



店舗戦略を基本に、商品構成やブランド構成を見直し

入店客数が増加傾向に

主要10店舗入店客数推移(対前年、%)

	08年上期	08年下期	09年上期	09年下期	10年上期	10年下期
心齋橋	△ 2.2	△ 2.9	△ 1.2	50.6	78.9	15.1
梅田店	1.7	11.1	13.6	0.3	△ 8.9	△ 8.5
純東京店	18.8	△ 13.0	△ 4.5	△ 0.8	△ 1.2	△ 2.0
純京都店	△ 2.7	△ 4.5	△ 5.4	△ 2.9	2.9	2.8
純神戸店	△ 2.4	△ 2.3	△ 4.7	△ 4.1	4.0	0.2
札幌店	2.8	1.1	△ 1.2	0.9	4.4	2.6
純名古屋店	△ 4.3	△ 6.8	△ 6.9	△ 3.6	△ 1.1	3.8
上野店	△ 4.2	△ 1.4	0.6	0.5	4.5	4.8
静岡店	△ 0.6	△ 11.0	△ 11.8	△ 11.0	△ 2.3	1.9
銀座店	△ 1.2	43.2	21.4	△ 9.3	38.4	25.6

増加店舗数

3店

3店

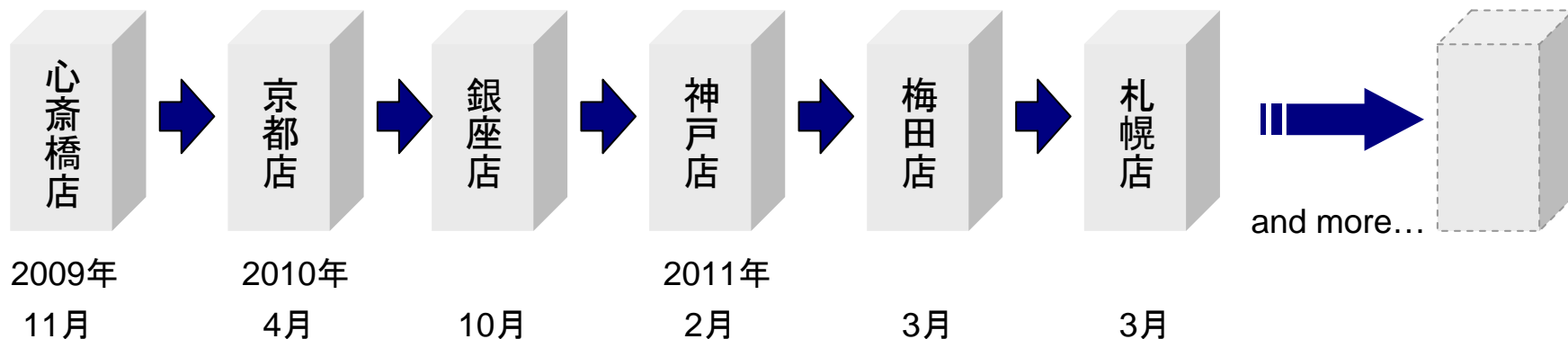
3店

4店

6店

8店

スペシャルティゾーン「うふふガールズ」の多店舗展開が奏功

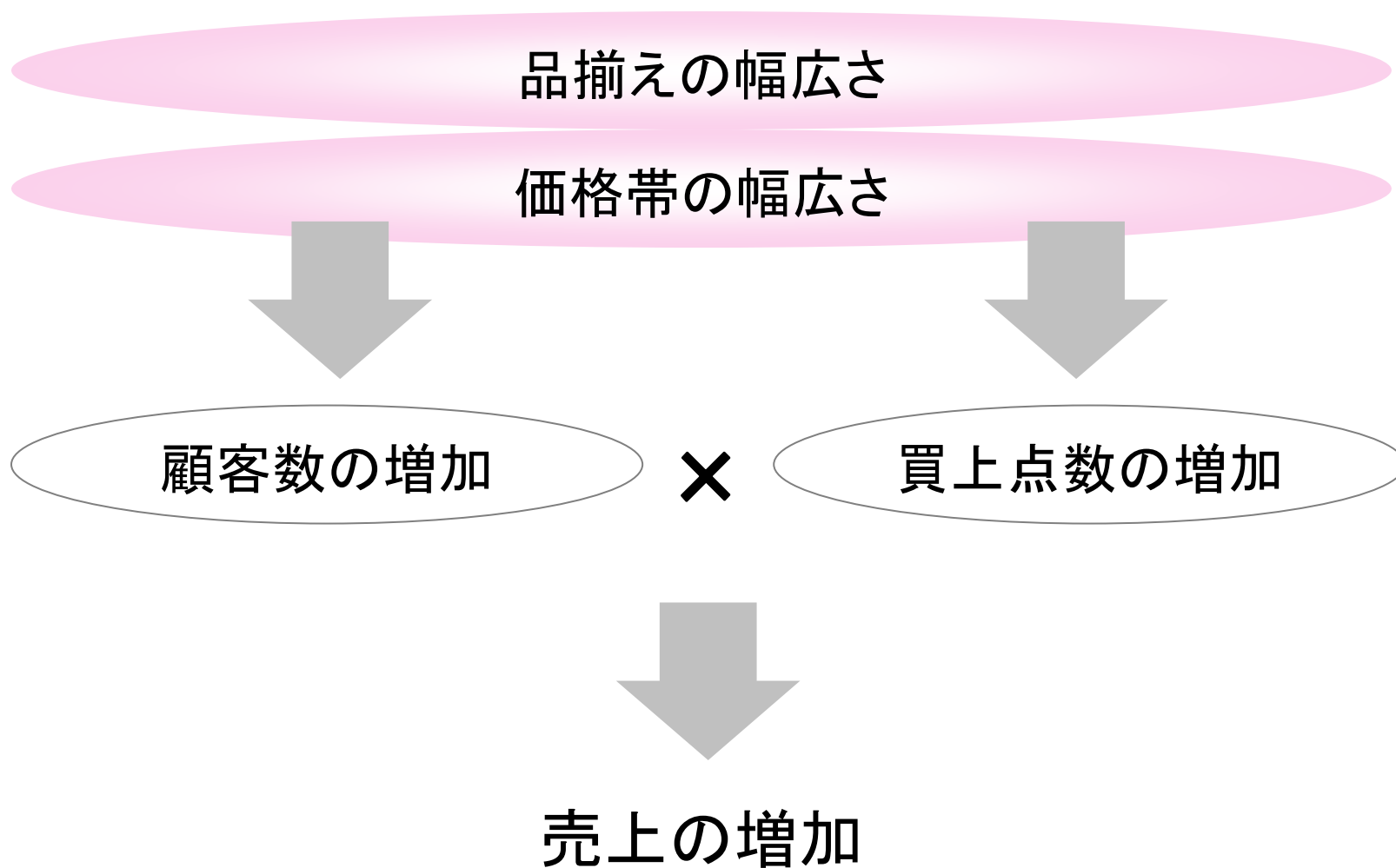


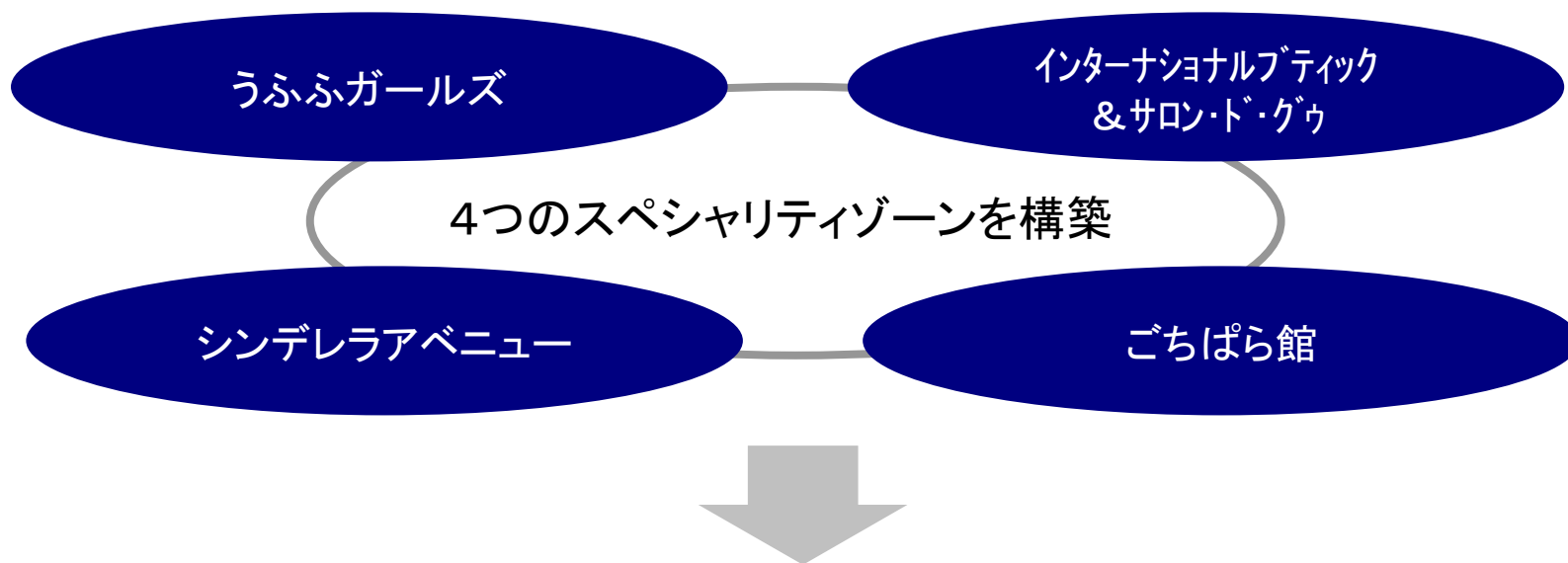
<2010年度 ID顧客買上実績>

対前年増減率(%)

	18～24歳 (ヤング)	25～34歳 (アラ30)	ヤング・ アラ30計	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳～
顧客数	50.8	7.0	12.4	3.8	6.3	3.1	△1.0
買上高	59.3	7.7	11.8	4.1	6.0	2.6	△1.6

※対前年増減率(%)・梅田店・名古屋駅店・岡崎店を除く





- ▶ ヤング・アラ30顧客 → 顧客数10.4%増 売上高10.0%増
- ▶ インターナショナルブティック売上高 → 13.8%増
- ▶ 入店客数 → 上期2.9%増 下期2.8%増
- ▶ 京都地区売上シェア → 0.6ポイントアップ

ファッションナブルでコンテンポラリーな都市型ライフスタイルストア



- ▶ 4/19(火) 全館グランドオープン
- ▶ 売場面積 64,000m²(従来比1.6倍)



顧客層の幅の拡大

- ▶ 立地の良さを生かした、来街者の徹底した取り込み
- ▶ 子育て世代やヤング層を新たな戦略ターゲットに設定
- ▶ 百貨店に欠落していた商材導入による集客力の向上



ファッション性のさらなる強化

- ▶ 新たなエントランス3階にラグジュアリーブランド拡大展開
- ▶ 「うふふガールズ」を5,100㎡で展開(当社最大)
- ▶ 関西最大規模の婦人肌着売場など多数のスペシャリティを提供

ufufugirls♥
うふふガールズ



高感度 × デイリー

- ▶ 梅田周辺で働く人のデイリーニーズに対応する幅広い品揃え
- ▶ ショッピングの楽しさと、日常使いできる便利さを同時に提供
- ▶ 食品売場は1.5倍に拡大、婦人洋品売場は地区最大規模



博多大丸福岡天神店

JR博多シティオープンによる競合激化への対応

マーケット対応力強化

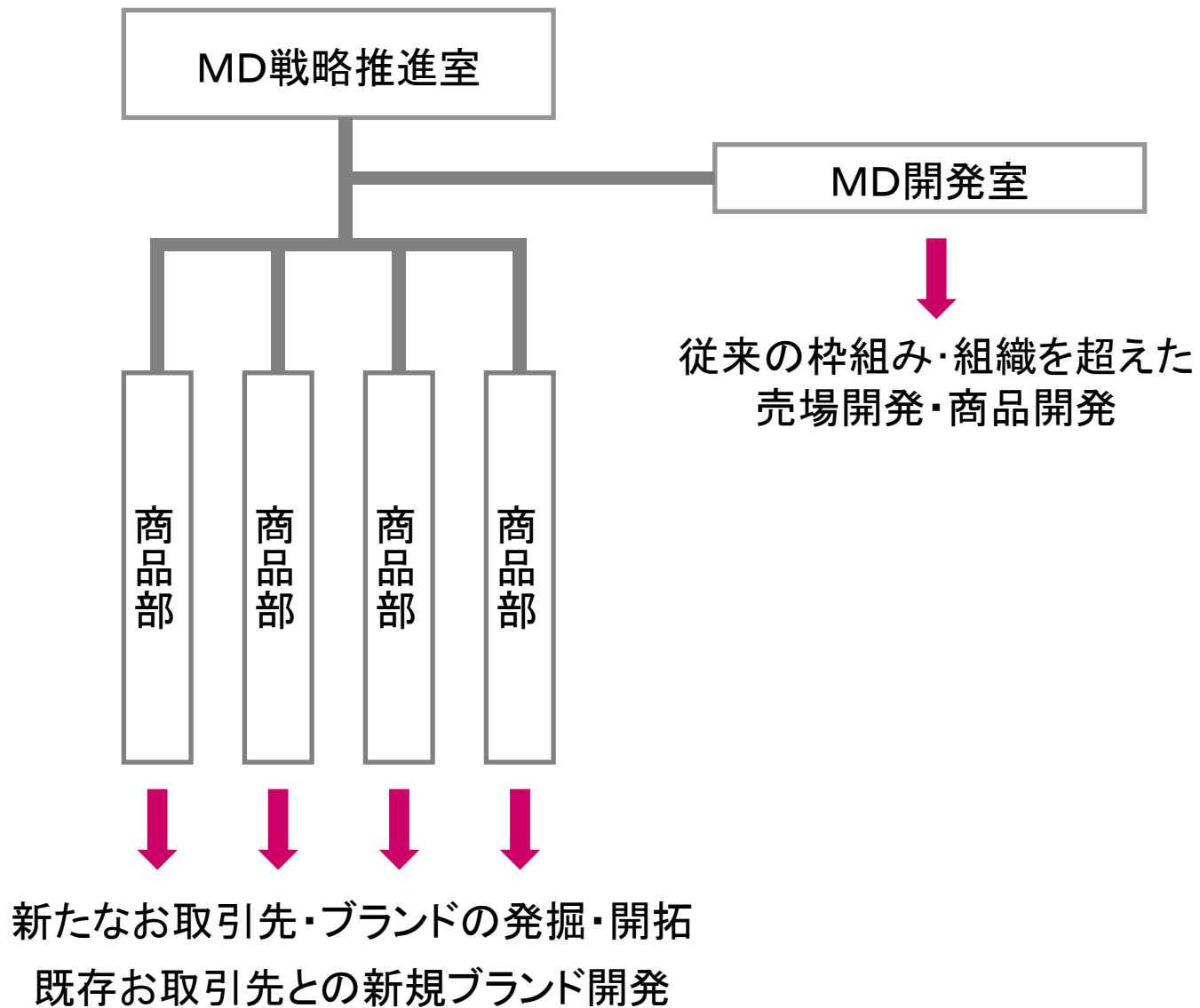
- ▶ 食品売場改装 ⇒ 13ブランド新規導入(洋菓子11、和菓子2)
- ▶ 婦人服、カジュアル雑貨の人気新ブランド導入により買い回り強化

固定客戦略強化

- ▶ 「博多大丸カード」開拓強化による顧客囲い込み
- ▶ 異業種とのアライアンス強化で「博多大丸カード」の魅力向上

販促強化

- ▶ 天神地区の各店舗との共同販促等実施による九州全土からマーケット吸引



粗利益率が高いという収益上の視点

ショッピングセンターや駅ビルにない独自性

同業百貨店に対する差別化戦略



婦人服・婦人雑貨・紳士雑貨を中心に強化



一例

アラウンド40向けスペシャリティゾーン「シーズンメッセージ」

心齋橋店・東京店・京都店・神戸店・札幌店・名古屋店にて展開(2011年2月～)

雇用維持を前提とした要員構造の抜本的改革

<3つのアプローチ>

1. 本社事務部門の効率化
2. 売場特性に合わせたオペレーション確立と効率的な人員配置
3. 効率化した人員の再配置



組織・要員の効率化

グループ視点での幅広い人材の活用・再配置

2010年3月

7,500名体制



2011年3月

6,000名体制



2012年3月

5,500名体制へ

関連事業の強化

既存関連事業の強化

新たな成長分野への取り組み強化

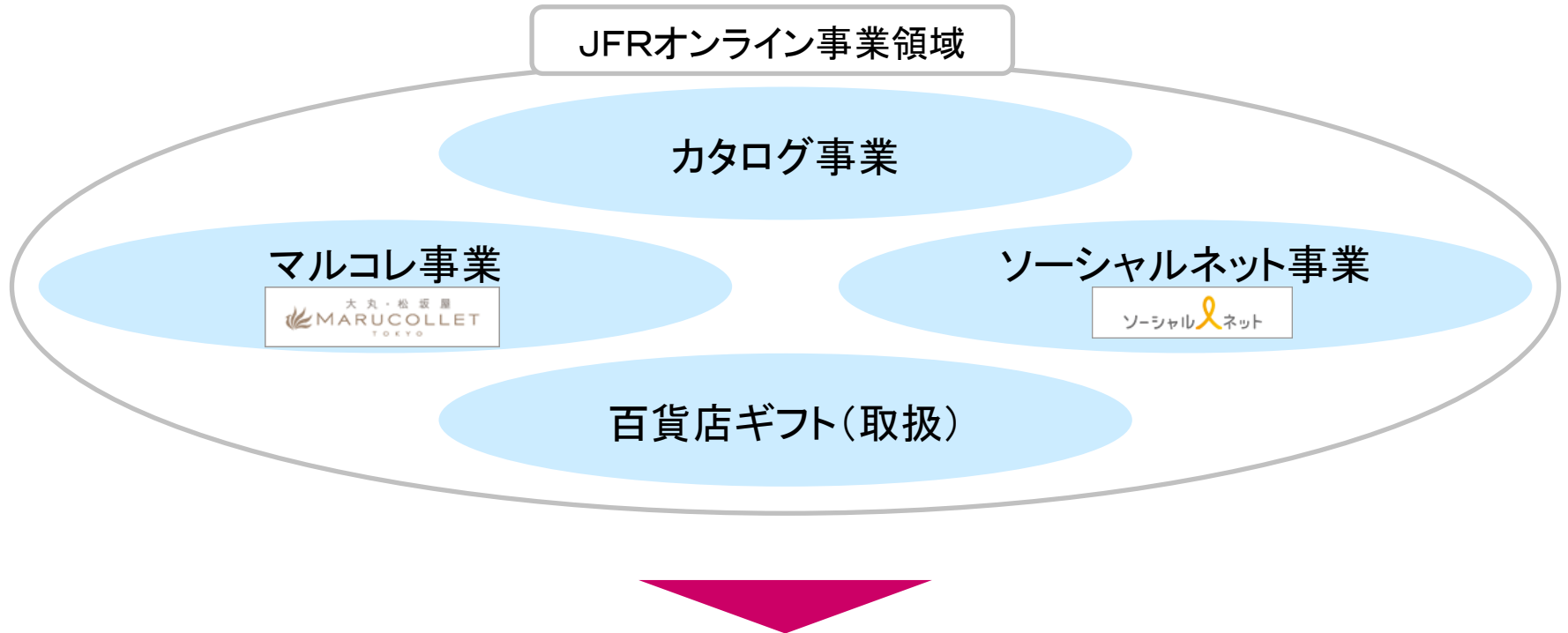
百貨店に偏らないバランスのとれた経営資源配分



“グループ全体”としての収益向上と成長への取り組み



大丸松坂屋百貨店のWEB通販を大丸ホームショッピングに再編統合(3/1~)



当面は、カタログ事業の利益を原資に、WEB通販の拡大強化を推進

アライアンス／M&Aへの取り組み

(株)スタイリングライフ・ホールディングスの株式48.5%を取得・持分法関連会社化

(2011年3月30日)



(株)スタイリングライフ・ホールディングスの
4つの事業

プラザスタイルカンパニー
PLAZA、MINIPLAなど全国約120店展開

「BCLカンパニー」「(株)CPコスメティクス」
化粧品「VECUA」の製造・販売

(株)ライトアップショッピングクラブ
衣料品・雑貨などのカタログ、広告、オンライン通販

マキシム・ド・パリ(株)
フランス料理店やケーキショップの経営

早期業績回復に向けた2011年度取り組み

取引先の集約化

業務プロセスの標準化・効率化

+



- 一企業として、日本経済の早期の回復に貢献
- 今回の危機を、さらなる変革を進める機会に
- グループが一丸となって経営改革への取り組み推進

<http://www.j-front-retailing.com>



J. FRONT RETAILING

本資料における業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されております。従いまして、様々な要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。