

「目指すのは、従来の修正や改善でない、 『業態変革レベル』の経営改革。」



代表取締役会長兼最高経営責任者（CEO）奥田 務



2009年度業績の概要を教えてください。



J.フロント リテイリング（JFR）グループの2009年度連結業績は、1月の第3四半期業績発表時に消費環境の厳しさと先行きの不透明感から売上を中心に慎重に見直しましたが、その後、百貨店事業で売上が見通しを大幅に上回り、併せてコスト管理を徹底して行った結果、見通しに対し営業利益で38.8億円増（26.4%増）、経常利益で44.6億円増（28.8%増）、当期利益で16.6億円（25.6%増）上回ることができました。結果としては対前年10.4%の減収ですが、営業（33.8%減）・経常（29.4%減）各利益段階での減少率を前年度よりも縮小させるとともに、当期純利益は2期ぶりの増益（13.9%増）を果たしました。

営業利益減少の主要因は、百貨店事業の低迷です。JFRグループを本格的な利益成長軌道に乗せるためには、中核事業の百貨店を強い競争力と高い収益力を持った新しい業態に「再生」することが不可欠です。そうしたことから、当社では、従来の百貨店経営の修正や改善ではなく、売上と利益を持続的に成長させる革新的な体制づくりと成果の実現に向け、スピードを上げて“業態変革レベル”の経営改革への取り組みを進めています。



「業態変革レベルでの経営改革」が必要と
考えたのはどのような背景からなのでしょう。



当社はこれまで10年以上に亘って営業改革をはじめとする百貨店の経営改革に取り組んできました。それらは主として内部構造の変革で、業務運営の効率化、ローコスト化に目覚ましい成果を上げましたが、お客様が明確に認識できるレベルで売場や店舗の魅力を高めるまでには至っておらず、マーケット変化への対応という面ではまだまだ不十分と言わざるを得ません。

激しい消費動向の変化と業際を超えた厳しい競争が続く中、百貨店は既存のお取引先を中心に、高価格化・婦人衣料・中高年・高所得者・オーセンティック・ドレスアップなどに過剰にシフトしたブランド構成や品揃えを行い、同業他社と同質化し、自らの対象とする顧客層の幅とマーケットを狭めてきました。とりわけ、最近の大きな消費の潮流となったカジュ

アル化・価格志向への対応にも遅れるなど、マーケット変化のスピードに追いつけない状況が続いています。

今後、百貨店の消費環境・競合環境が更に激しさと厳しさを増すことが予想される中、マーケット対応力が弱く、高コスト構造・低効率運営の従来型の百貨店モデルでは、成長はおろか、生き残りも難しいと考えています。

Q 大丸と松坂屋の合併を当初より1年前倒しし、2010年3月に「株式会社大丸松坂屋百貨店」が誕生したのも、そうした背景を踏まえたものなのですか。

A これまでのJFR、大丸、松坂屋の3社の組織・機能を再編し、シンプルな事業運営体制を構築します。2007年9月の経営統合以降、JFRに集約・統合してきた百貨店の営業政策立案部門や商品部門などは、JFRから大丸松坂屋百貨店に移管しました。つまり、大丸松坂屋百貨店は、百貨店経営に関わる全機能を保有した自己完結組織となります。これにより、意思決定を迅速化し、営業政策などのスピードアップが図れるものと考えています。併せて、組織・要員・施設などの集約・スリム化など、より一層の生産性の向上と経営の効率化を推進していきます。そしてJFRと大丸松坂屋百貨店それぞれの役割・機能を明確にし、緊密な連携のもとに運営していくことにより、スピードを上げて新百貨店モデルを中心とする経営構造改革を実行してまいります。

経営統合～百貨店事業1社化までのプロセス

2007年 9月	大丸と松坂屋ホールディングスが経営統合持株会社J.フロントリテイリング(株)誕生
2008年 3月	ハウスカードシステム共通化 マーケティング、PB商品企画など企画部門統合
9月	情報システム統合 外商カードシステム共通化 人事制度の共通化
2009年 3月	婦人雑貨子供服部門のMD戦略機能統合
9月	婦人服、紳士、食品部門のMD戦略機能統合
2010年 3月	(株)大丸松坂屋百貨店誕生 (1業種1社体制の完成) J.フロントリテイリング(株)は純粋持株会社へ

Q JFRが目指す新百貨店モデルが従来の百貨店モデルと違う点はどのようなところですか。

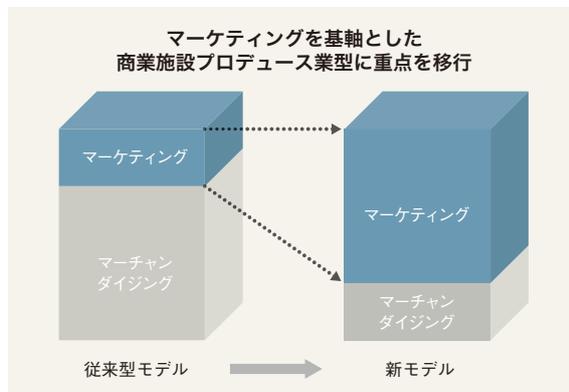
A 当社が取り組んでいる新百貨店モデルが従来のモデルと大きく異なる点は、これまでの「マーチャダイジンを重視した小売業型」から「マーケティングを基軸にした商業施設プロデュース業型」に重点を移すことです。

ご存知の通り、日本の百貨店では商品と販売リスクを持たない「消化仕入売場」が80%～90%、リスクを持つ「買取・自主販売売場」が20%～10%の構成となっています。

お客様やマーケットニーズの変化に即応するためには、「消化仕入売場」ではブランドやショップ単位での売上や売場管理をはじめ、売場構成変化、新規導入、スクラップ&ビルドが求められます。一方の「買取・自主販売売場」ではアイテムやSKU単位での品揃えや仕入・販売・在庫などの計画・管理を百貨店サイドのリスクで行う必要があります。

この2つのタイプの売場は、ビジネスプロセスにおける取引先との役割と責任分担やそれぞれの人員配置、収益構造、人材育成方法などが大きく異なります。

特に、5万㎡を超える大規模百貨店において、お客様やマーケットの変化にタイミング良く、効率的に対応するには、買取・自主販売売場では「マーチャダイジンを重視した小売業型」、消化仕入売場では「マーケティングを基軸にした商業施設プロデュース業型」を基本に運営し、それぞれを店舗やフロアのコンセプトに合わせて効果的に組み合わせ、顧客にとって魅力的で、経営的に効率の高い店づくりと運営をする必要があります。





「新百貨店モデル」とは、
ひと言で表すとどうなりますか。



当社の新百貨店モデルとは「お客様がわざわざ足を運びたいくなるような、魅力的、且つ、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」です。

新百貨店モデルの重要課題の1つが「マーケット対応力の強化」であり、その柱となるのが「マーケット変化への適合」と「対象マーケットの拡大」です。

各店舗はこれらを踏まえながら、それぞれの地域特性や競合状況の実情に応じて、偏り過ぎた顧客層・商品構成・価格構成・品揃えのテイストやマインド構成を幅広く見直し、最適なバランスを見極め、競争力の強化に取り組みます。

歴史的に、百貨店、特に日本の百貨店は常に「大衆」顧客を基盤に、「高級イメージ付き大衆商法」を行い、発展・繁栄してきました。また、益率の低い「消化仕入」が中心で、且つ、不動産コストの高い巨大店舗の経営では、米国などの百貨店と異なり、幅広い顧客層＝「大衆」を支持基盤とした「大きな売上高」が経営上、不可欠になります。

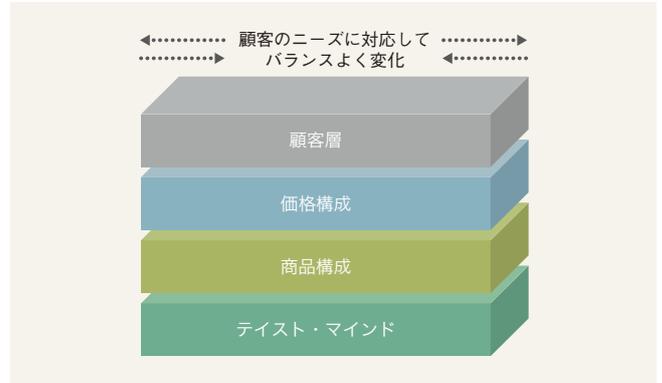
当社の商品政策の基本方針は「高品質・グッドテイストを前提に、商品構成・品揃えの幅は広く」です。

当社の主力である5万㎡を超える大都市の大型店舗では面積的にも「幅広い顧客層」を対象に、取扱い商品・価格・志向・テイストなどの面で幅広い対応が可能であり、これが都心の他業態との差別化・競争力の強化の大きな手段となります。

価格面を例にとれば、「百貨店としての」低価格から高価格ゾーンの幅広さを基本に、顧客ニーズの変化に対応して、それぞれの価格ゾーンごとのウェイトをバランス良く変化させて行く必要があります。

今の顧客の強いニーズの一つに、バリュー感のある「百貨店としての」低価格から中価格ゾーンの商品の充実が求められており、その対応が急務ですが、将来、状況が変化し、高品質・高価格商品のニーズが高まれば、その変化に対応して高価格ゾーンのブランドや商品の充実をスピーディに図ります。こうした変化対応が可能なのも「在庫リスクを持たない消化仕入」の強みです。

2010年3月に大丸と松坂屋が統合して大丸松坂屋百貨店が誕生し、新百貨店モデルの確立に向けた組織と業務運営体



制の整備はほぼ完了しました。

この改革は前例がなく、百貨店運営体制を大きく変革する大規模なものであるため、多くの試行錯誤と時間を要すると思われるかもしれませんが、スピードを第一に実行してまいります。



「お客様がわざわざ足を運びたいくなるような店舗とするために、重要な要素となるのは何でしょうか。」

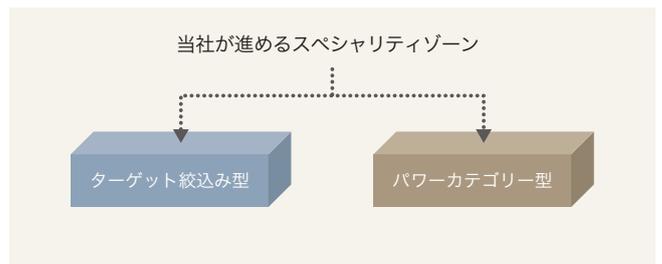


お客様がわざわざ足を運びたいくなるような魅力的な店舗を創造するためには、同業他社や他業態と差別化を図り、お客様が一目で「これが私の売場」と感じていただける「スペシャリティ」のある売場やゾーンを構築することが不可欠だと考えています。

対象とする顧客層ごとの価値観やライフスタイルに合わせた「コンセプト」や「テーマ」に基づき、ブランドやショップ、商品などを編集・展開して、「スペシャルな付加価値」を創出する「スペシャリティゾーン」の積極展開とそのブランディングにスピードを上げて取り組みます。

スペシャリティゾーンについての考え方は色々ありますが、当面、2つのタイプを中心に開発を進めています。

1つは「ターゲット絞り込み型」でライフスタイルの専門性



を追求します。心齋橋店北館の「うふふガールズ」や「ゴルフワールド」などがこのタイプです。2つ目が商品アイテムを絞り込む「パワーカテゴリー型」で圧倒的なアイテム集積力が魅力です。ノードストロームの婦人靴売場などが好例です。

店舗の競争力や高いイメージはこうしたスペシャリティを持ったゾーンを店内に数多く配置し、戦略的にブランド化することによって創出されると考えています。



その「スペシャリティゾーン」の各店への展開状況はどうなっていますか。



2009年11月、心齋橋店に北館をオープンさせましたが、なかでも新百貨店モデルのスペシャリティゾーンに位置づけ、期待していたヤングとアラウンド30をターゲットにしたヤングファッションフロアの「うふふガールズ」の成功には大きな手ごたえを感じています。

ターゲットを明確化し、若い女性に人気のファッション衣料や雑貨だけでなく、お洒落なカフェを配したことや多彩なイベント開催、専門ブロガーによるブログサイトの開設やメール、フリーペーパーの活用など、これまでの百貨店になかった顧客との新しいコミュニケーション方法を取り入れたことなどが奏功しているようです。

「うふふガールズ」は若い女性の間で認知度・人気共に高まり、短期間でブランド化にも成功しつつあります。

また、北館がオープンしたことで既存の本館などへの入店客数が増加し、化粧品や菓子・惣菜などの売場を中心に若い

女性の買い回りが増えるなど相乗効果も出ています。

オープンした11月～2月末までの心齋橋店全館でのID顧客による買い上げ実績は、ヤング（18～24歳）が対前年倍増の118%増、アラウンド30（25～34歳）27%増を中心に、アラウンド40が16%増、アラウンド50が19%増、アラウンド60が10%増加しました。

また、2010年4月22日に第1期改装オープンした京都店では、地域特性を考慮した京都店版「うふふガールズ」をはじめ婦人靴・洋品、食品などでスペシャリティゾーンを展開し、お客様から好評を得ています。

来春に増床オープンする梅田店はもとより、神戸店・名古屋店など各店でも新百貨店モデルに相応しい売場やゾーンの開設をスピードを上げて進めてまいります。



大丸京都店1・2階「うふふガールズ」



大丸心齋橋店北館「うふふガールズ」

Q スペシャルティゾーンで「これが私の売場、と共感いただいた新たな顧客をいかに囲い込んでいくかが重要になりますね。

A 自社カードなどを保有するID顧客を対象にした固定客戦略は、売上を安定的に確保することができると共に、特に新百貨店モデルの重要戦略売場となるスペシャルティゾーンでお客様をつなぎとめ、リピーターになって頂く上で非常に有効な手段です。

2009年度の大丸と松坂屋単体の対前年売上は、大丸が6.6%減、松坂屋は10.1%減でしたが、カードを中心にプライダグサークル会員などを含むID顧客売上は大丸が4.3%減、松坂屋は前年を上回る1.1%増と健闘しています。

個人売上全体に占めるID顧客売上の構成比は大丸が71%、対前年1.6ポイント増、松坂屋は59.3%で対前年6ポイントも増加しました。

特に、松坂屋のIDカード「Mカード」の売上は前年の6倍増の74億円に拡大しましたが、個人売上全体に占める売上構成比は発行間もないこともあってまだ3.5%で、大丸の「Dカード」の売上860億円、売上構成比21.2%に比べて、まだ大きな伸びしろを残しています。

また、スペシャルティゾーンはコンセプトの明快さと展開規模の大きさから、他の売場に比べて“私のお気に入り売場”と認識していただける顧客数と比率が高くなるため、新規カード会員を獲得し、固定客化を図りやすい条件を具えています。

心齋橋店の「うふふガールズ」では、まだID顧客化されていない新規顧客が大幅に増加しているため、2010年2月末から「うふふガールズカード」の発行やメールの登録の募集を行ったところ、5月末までにカードは6,800口座、メールは5,400件の申し込みがありました。

今後、各店舗で開設を進めるスペシャルティゾーンの展開に合わせて、新規顧客のID化と固定客化を図るため、カードやメール会員の開拓と拡大に全力を挙げて取り組みます。



Q そうしたマーケット対応力強化への取り組みとともに、百貨店のもうひとつの重要課題とされているオペレーション面での変革はどのような進捗ですか。

A 新百貨店モデルのもうひとつの重要課題は「ローコストオペレーション構造への転換」です。新モデルでは売場運営を「ショップ運営」と「自主運営」の2つに峻別し、それぞれの特性に合ったオペレーションシステムの確立と要員配置計画、人材育成などの取り組みを進めています。

特に、各店舗要員については、新モデルの下では少数の社員による運営が可能になります。売場面積40,000㎡の心齋橋店北館は、ショップ運営売場が圧倒的に多いことや後方部門などで既存の本館・南館の担当がサポートしていることもあり、この3月から社員75名、レジや電話交換などの業務委託人員約50名の体制で運営できるようになりました。

百貨店の1社化も加わり、今後、新百貨店モデルの運営の高度化や定着が進むにつれて、百貨店運営に要する人員数は大幅に減少します。

2010年3月のJFRと大丸松坂屋百貨店合計の社員やパートナーなどの自社従業員は約7,500名ですが、定年退職などの自然減やJFRグループ内外への出向などによって、来年2011年2月末には6,000名体制になる予定です。

今後も、雇用を守ることを大前提に、新モデルに必要な人材の育成と活用に注力してまいります。

売場運営を「ショップ運営売場」と「自主運営」に峻別

	ショップ運営売場	自主運営売場
売上構成比	80%	20%
売場運営における当社の主な役割	ブランドやショップ単位での売上・売場管理、売場構成変化、新規導入、スクラップ&ビルド	アイテム・SKUレベルでのマーチャンダイジングの計画・管理



Q マクロ指標に改善の兆しが見られてきていますが、2010年度業績をどのように見通していますか。



A 2010年度は連結営業利益190億円で3期ぶりの営業増益を目指します。セグメント別営業利益では、百貨店事業130億円、スーパーマーケット事業14億円、卸売事業25億円、その他事業33億円といずれのセグメントでも増益の見通しです。

百貨店では宝飾・時計や美術品など高額品に動きが見られてきていますが、一方でお客様の価格への見方が依然厳しいのも事実です。消費の二極化は、今後もしばらくは続いていくのかも知れません。そうしたことを念頭に、商品政策、営業政策を慎重に練っていく必要があると考えています。

なお、設備投資は京都店の第1期改装や2011年に現在の1.6倍に増床する梅田店など、新百貨店モデルの具現化に向けた投資を中心に265億円を予定しています。



2011年春 大丸梅田店増床完成予想図



Q 株主への利益配分についてどのように考えていますか。



A 健全な財務体質の維持・向上を図りながら、利益水準や設備投資、キャッシュフローなどの動向を見て、連結配当性向30%をメドに適切な利益還元を行うことを基本方針としています。自己株式の取得についても、資本効率の向上や機動的な資本政策の遂行などを目的として適宜検討しています。2009年度の配当については、当期純利益が2期ぶりに増益を果たしたほか、各利益段階でも公表数値を上回ったことなどを踏まえ、当初予定の6円から7円に増額いたしました。連結配当性向は45.3%となります。

2010年度については、今後の業績や設備投資などを勘案し、年間で1株当たり7円とし、第2四半期末の中間配当および期末配当についてはそれぞれ3円50銭の配当を予定しています。なお、予想配当性向は40.2%となります。

