

---

# 2011年2月期 第2四半期決算説明会

---



2010年 10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

# 2010年度上期業績の概要

- ◆ 減収率が大幅に改善(前年同期比率差+10.5ポイント)
- ◆ 営業・経常・当期の各利益段階で増益

(単位:百万円)

2011年2月期 第2四半期 (3~8月)	JFR連結			大丸松坂屋百貨店単体		
	実績	対前年 増減率 (%)	対6月 予想 (%)	実績	対前年 増減率 (%)	対6月 予想 (%)
売上高	466,612	△2.8	0.1	314,336	△1.3	△0.5
営業利益	7,356	9.0	22.6	3,403	36.2	36.2
経常利益	8,217	4.5	19.1	3,090	27.8	40.5
純利益	3,671	17.2	14.7	943	113.3	34.8

# 2010年度第2四半期 JFR連結業績

【セグメント別】

(単位:百万円)

2011年2月期 第2四半期 (3~8月)	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	363,375	△1.6	5,717	20.8
スーパーマーケット事業	59,574	△3.5	470	0.4
卸売事業	25,652	△22.2	783	△43.0
その他事業	44,115	17.3	1,911	102.0

## <百貨店事業>

- ・(+ )心齋橋店「北館」、名古屋駅店閉店セールによる嵩上げ
- ・(- )岡崎店閉鎖、梅田店増床・改装工事に伴う売場面積大幅減
- ・コスト管理の徹底で大幅増益

## <スーパーマーケット事業>

- ・上期に不採算5店舗閉鎖などにより減収も、経費削減への取り組み強化で増益

## <その他事業>

- ・建装事業、カード事業、人材派遣事業が好調

■上期の主な取り組み

お客様の価値観変化への対応

対象顧客の幅の拡大

従来の百貨店では取り扱わなかった新規ブランド・ショップの積極的導入  
ターゲットやコンセプトを明確にした編集売場づくりの推進



全社を挙げての一層の経費削減への取り組み

## 売上高

対前年△1.3%減

- ▶ 北館効果の心齋橋店、6年連続増収の札幌店など5店舗の売上高が対前年増加
- ▶ 梅田店が改装工事影響により上期平均の売場面積約△44%減少

## 販売管理費

対前年△4.3%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 対前年36.2%の増益

## 2010年度下期・通期業績予想の概要

- ◆ 経済環境の不透明感の強まりを踏まえた慎重な見方に修正
- ◆ 当期純利益は特別利益の計上で対前年・対予想とも増加

(単位:百万円)

2011年2月期 下期 (9~2月)	JFR連結			大丸松坂屋百貨店単体		
	実績	対前年 増減率 (%)	対6月 予想 (%)	実績	対前年 増減率 (%)	対6月 予想 (%)
売上高	491,388	△2.3	△0.3	326,663	△3.6	△0.7
営業利益	11,644	△1.6	△10.4	5,596	△8.9	△13.9
経常利益	11,182	△7.6	△6.0	4,109	△17.2	△10.7
純利益	6,028	19.7	0.5	2,256	56.1	18.8



# 2010年度下期 JFR連結業績見通し

【セグメント別】

(単位:百万円)

10年2月期 下期 (9~2月)	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	377,424	△3.6	7,482	△9.5
スーパーマーケット事業	59,425	△3.4	979	2.1
卸売事業	33,347	10.1	1,516	26.6
その他事業	46,484	7.0	1,838	△1.0

## <百貨店事業>

- ・大丸松坂屋百貨店△3.6%減→岡崎店・名古屋駅店閉店、梅田店面積△46%減  
(心齋橋店・梅田店・岡崎店・名古屋駅店の4店舗を除くと△0.1%減)

## <スーパーマーケット事業>

- ・本年上期5店舗閉鎖も、収益構造の改革により増益見通し

## <卸売事業>

- ・既存事業重点化推進により増収・増益

## <その他事業>

- ・建装事業などの増収も、友の会の合併関連費用増などにより減益

# 2010年度通期 JFR連結業績見通し

(単位:百万円)

2011年2月期 通期	JFR連結		大丸松坂屋百貨店単体	
	実績	対前年 増減率(%)	実績	対前年 増減率(%)
売上高	958,000	△2.5	641,000	△2.5
営業利益	19,000	2.2	9,000	4.2
経常利益	19,400	△2.8	7,200	△2.4
純利益	9,700	18.8	3,200	69.5

## 【セグメント別】

2011年2月期 通期	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	740,800	△2.6	13,200	1.6
スーパーマーケット事業	119,000	△3.5	1,450	1.5
卸売事業	59,000	△6.7	2,300	△10.6
その他事業	90,600	11.8	3,750	33.8

# 百貨店事業の経営改革について

構造的課題 = 「マーケット対応力の弱さ」と「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

他社との同質化

対象マーケットの縮小化

カジュアル化・価格志向への対応の遅れ

## 価格志向の進行

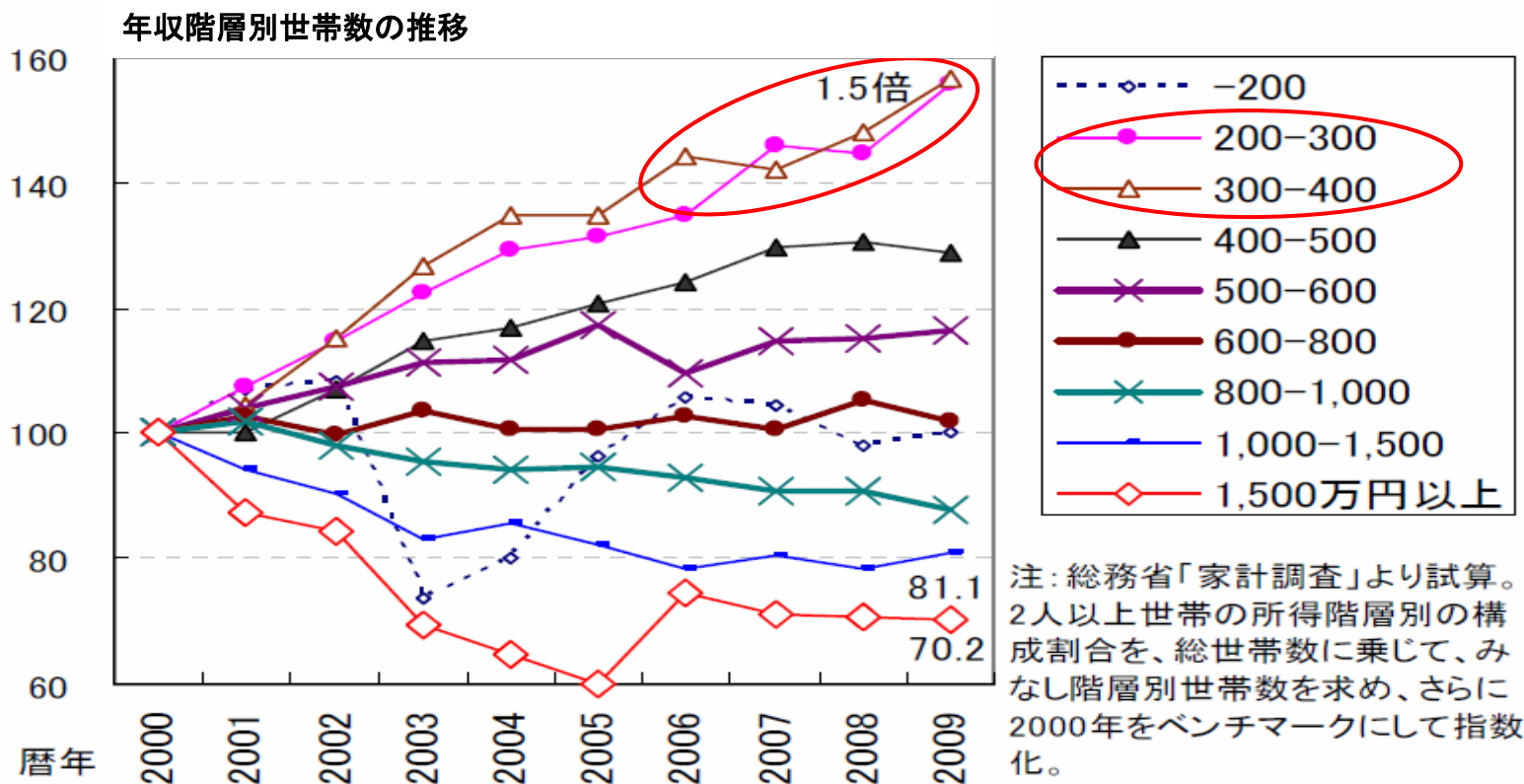
- ▶ 「カジュアル化」や「価格志向」は世界的かつ構造的なもの
- ▶ 消費者所得の傾向的な減少による低価格品への需要増加



グローバル化

# 「中流層」の2分化

- ▶ 1世帯あたりの平均所得が660万円(95年)⇒548万円(08年)に大幅減
- ▶ 年収800万円以上の世帯が減少 ⇔ 年収200~400万円の世帯が50%以上増加





お客様自身の感性で組み合わせて「自分らしさ」を追求



自由で、カジュアルなファッションを志向

お客様がわざわざ足を運びたくなるような、  
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

<新百貨店モデルの重要課題>

マーケット対応力の強化

ローコスト構造への転換

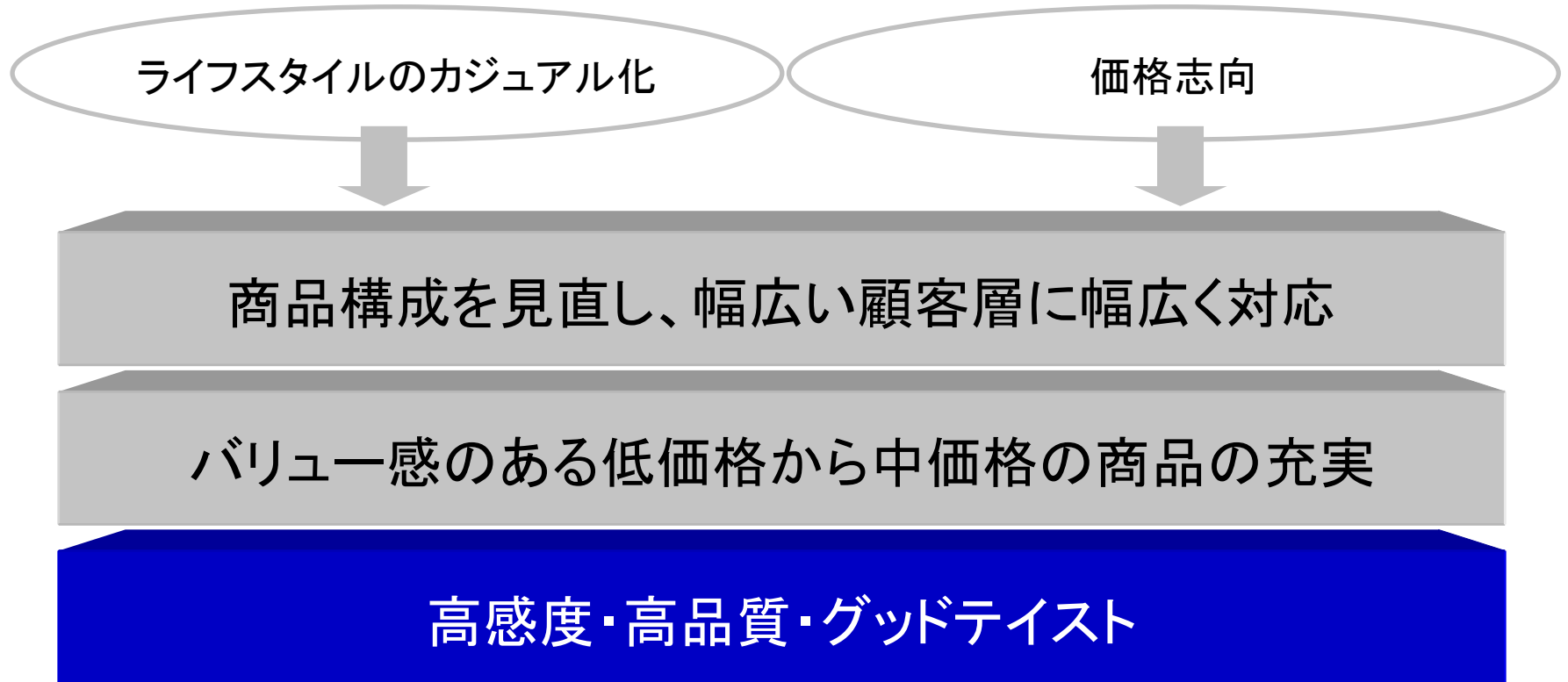
店舗戦略に基づき、

マーケット変化への適合

対象マーケットの拡大

スペシャリティゾーン構築





百貨店のレベルを維持しながらリーズナブルな価格の商品を導入

高品質・高感度で低価格な商品を生産できるお取引先・ショップを世界中から発掘

## 脱・高質高額ではない —————

- ▶ 高額・高級品に過度に偏った品揃えを修正
- ▶ 百貨店としての低価格から高額高級品までバランスよく幅広い品揃え
- ▶ 心齋橋店・神戸店・名古屋店・京都店では高質・高級な品揃えを充実強化

百貨店としてのグッドテイストを持ったブランド・ショップ



百貨店としての店舗環境・高質イメージ・行き届いたサービス

スペシャリティゾーン

これは「私のための売場」と感じていただける  
明確なコンセプトや高い専門性を持った特徴ある編集売場

ライフスタイルを  
意識した売場

アイテムを  
深掘りした売場

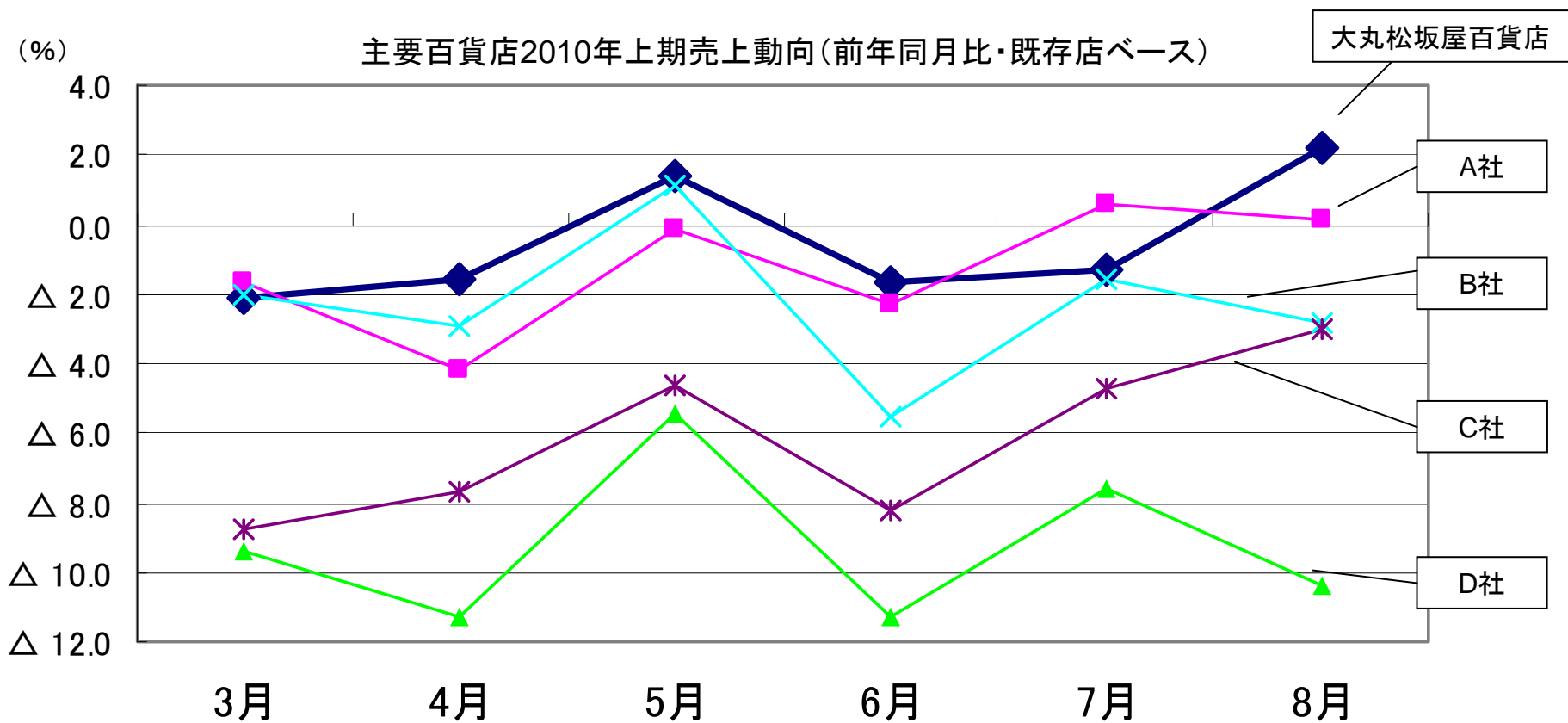
「コト消費」を  
組み合わせた売場

戦略的にブランド化

店舗の魅力化・競争力強化

# マーケット対応力強化の取り組み成果

▶ 品揃えの価格帯拡大やヤング・アラウンド30への対応強化が徐々に奏功



- ▶ ヤング・アラウンド30の売上が全社的に大幅増  
(合計で対前年11.9%増)
- ▶ 全社で対象顧客の拡大に取り組んだ成果



## <2010年上期 ID顧客買上実績>

対前年増減率(%)・梅田店を除く

	18~24歳	25~34歳	35~44歳	45~54歳	55~64歳	65歳~
顧客数	55.9	9.2	5.4	7.7	3.9	△1.4
買上高	59.4	7.5	3.9	5.9	1.9	△2.6

# 大丸心齋橋店「北館」

## <大きな成果>

### ▶ ヤング・アラウンド30の顧客が大幅に増加

<2010年上期 心齋橋店ID顧客買上実績> 対前年増減率(%)

	18~24歳	25~34歳
顧客数	142.9	31.5
買上高	172.9	58.5

### ▶ 「うふふガールズ」のブランド化に成功



## <中層階の見直し方針>

B1・B2から6Fまで

ヤング・アラウンド30のライフスタイルに絞り込んだ売場に変更

7F以上のフロア

大型テナント導入を含めて検討



## 4つのスペシャリティゾーン構築

うふふガールズ

インターナショナルブティック&サロン・ド・グウ

シンデレラアベニュー

ごちぱら館

スペシャリティゾーンの売上はほぼ計画どおりに推移

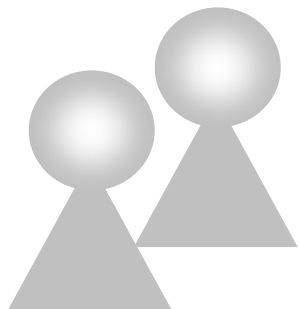
19時以降の入店客数が大幅に増加



ufufugirls♥  
うふふガールズ

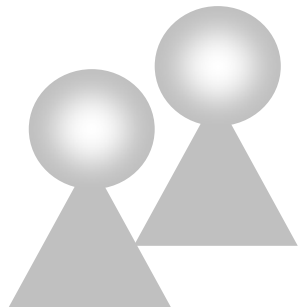


## ▶ 新百貨店モデル構築に不可欠な能力の早期開発・定着



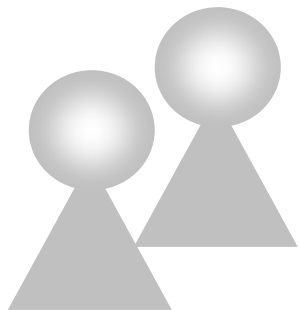
### プロデュース力

店舗戦略に基づき、新たなショップ・ブランドの発掘と導入、それらをサービスや情報と効果的に組み合わせる魅力的な売場づくりを進めるソフトで創造的な能力



### カウンセリング力

一つひとつのショップの運営状況や課題に応じて、販売力や販売促進の強化など、適切なサポートを行い、お取引先と協力して売上の向上を図る能力



### マーチャンダイジング力

店舗の差別化・特徴化に有効な「自主運営売場」において求められる、サプライチェーンをトータルでマネジメントできるマーチャンダイジング力の徹底強化



## 要員構造改革

雇用を守ることを前提とした、

- ▶ 生産性の向上に基づく組織・要員の効率化
- ▶ JFRグループ視点での幅広い人材の活用・再配置

<JFR+大丸松坂屋百貨店従業員数(※)推移>

【10年3月】

【10年9月】

【11年2月末】

7,500名体制



6,500名体制



6,000名体制へ

※社員・有期雇用者の合計

▶ 梅田地区百貨店の売場面積は2011～12年で一気に97,000m<sup>2</sup>増加

大丸梅田店

40,000m<sup>2</sup> ⇒ 64,000m<sup>2</sup>に増床(2011年)

JR三越伊勢丹

50,000m<sup>2</sup>で新規出店(2011年)

阪急百貨店梅田本店

61,000m<sup>2</sup> ⇒ 84,000m<sup>2</sup>に増床(2012年)

## 目指す姿

- ▶ ライフスタイルを総合的に提案する  
ファッショ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
- ▶ ショッピングの楽しさと日常使いできる  
便利さを兼ね備えた  
「高感度かつ リーズナブルプライス」
- ▶ コト消費、時間消費にも対応



これまでの百貨店にないブランド・ショップを多数導入

数多くのスペシャリティゾーンを構築

売場面積が1.6倍になっても現状以下の人員数で運営

## ▶ 心齋橋店・神戸店・京都店

(=梅田競合激化の影響を受けると予想される店舗)

- ・既存顧客の維持、対応強化
- ・店舗戦略の徹底と新百貨店モデル確立への取り組み強化
- ・地域間競争だけでなく、地域内競合にも対応

## ▶ 名古屋店・札幌店・東京地区3店

(=梅田競合激化の影響を直接受けない店舗)

## ▶ 関連事業各社

競争力と収益力の  
抜本的強化



JFRグループ連結業績向上への  
着実な貢献

<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。