

中核事業である百貨店の再生に向け、 業態変革レベルの経営改革に取り組みます。



代表取締役会長兼最高経営責任者（CEO）

奥田 務

百貨店の業績不振の理由は、景気低迷やデフレ進行の影響もさることながら、今の百貨店が、時代の変化に対応できずにお客様のご支持を失い、専門店やファッションビル、ネット通販をはじめとする他業態に対する競争力を、急速に低下させてしまったことにあります。

これに対し、J. フロント リテイリングは、中核事業である百貨店を強い競争力と高い収益力を持った新しい産業に再生するために、従来の百貨店経営の単なる修正や改善ではなく、業態変革レベルの抜本的経営改革に取り組んでいます。

当社が目指しているのは、「新百貨店モデル（=お客様が、わざわざ足を運びたいくなるような、魅力的で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）」の確立です。その実現に向け、次の3つの重要課題に取り組んでまいります。

1つ目は、「マーケット対応力の強化」で、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。

当社は、“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”を商品政策の基本方針として、それぞれの店舗が立地する地域の特性や競合状況の実情に応じて、対象とする顧客層・商品構成・価格構成・品揃えのテイストやマイルド構成を幅広く見直し、最適なバランスを見極め、競争力の強化をはかります。

これまで百貨店は、既存のお取引先を中心に、高価格・婦人衣料・中高年・オーセンティック・ドレスアップなどに過度に偏ったブランド構成や品揃えを行なってきましたが、これをマーケットの変化に対応すべく抜本的に見直し、最近の大きな消費の潮流となったカジュアル化・節約志向にも対応してまいります。

価格面については、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を進めることにより、百貨店としての高感度を維持しながら、今までの高品質・高価格商品中心から、よりお買い求めやすい価格ゾーンに幅を

広げることにより、対象とする顧客層を拡大してまいります。

また、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はかり、お客様が一目で“これが私の売場だ”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求められます。このため、対象とするお客様の価値観やライフスタイルに対応した明確なコンセプトに基づき、ブランドやショップ、商品・サービスなどを編集・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取り組んでまいります。

昨年11月にオープンした大丸心齋橋店北館および本年4月にリニューアルした大丸京都店において、ヤングとアラウンド30の女性を対象とするスペシャリティゾーン「うふふガールズ」の構築に取り組んだ結果、これまで百貨店が十分に対応できていなかった若い女性顧客から高い支持を得ることができ、大きな手ごたえを感じています。

2つ目は、新百貨店モデルを販売促進面で支える固定客戦略です。

自社カードなどを保有し、プロフィールや購買履歴を把握できる、いわゆる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ともに、新百貨店モデルの重要戦略売場となるスペシャリティゾーンにご来店された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となります。

コンセプトの明快なスペシャリティゾーンでは、これまで百貨店をあまり利用されることがなかった新しいお客様が多数ご来店されます。この新しいお客様にカード会員やメール会員になって頂き、“お気に入りの”スペシャリティゾーンとの緊密なコミュニケーションを通じて、「私の売場」と感じていただく、この積み重ねによりロイヤルカスタマーの拡大を進めていくことが重要です。

このため、今後各店舗で開設を進めるスペシャリティゾー

ンの展開に合わせ、自社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んでまいります。

3つ目は、「高効率オペレーション構造への転換」です。

新百貨店モデルでは、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。

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、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。それぞれの運営ノウハウの高度化をはかるとともに、店舗やフロアのコンセプトに合わせてこの2つのタイプを効果的に組み合わせることにより、百貨店運営の人的生産性が大幅に向上し、経営的に効率の高い店づくりと運営が可能になります。また、「ショップ運営」「自主運営」それぞれに求められるプロフェッショナルな人材像を明確にし、その育成と活用に注力してまいります。

以上の取り組みに加え、百貨店以外の関連事業においては、既存事業の収益力強化をはかるとともに、成長分野への取り組みを強化し、百貨店事業に過度に軸足を置いた経営から、グループ全体でバランス良く収益向上と成長をはかるべく、事業構造の変革に取り組んでまいります。

当社では、予定より1年前倒しして、本年3月に大丸と松坂屋を統合し、新百貨店モデルの確立に向けた組織と業務運営体制面での整備は完了しました。2010年度も百貨店にとって引き続き厳しい経営環境が予想されますが、企業価値の向上と持続的な成長の実現に向け、徹底した顧客第一主義の下、新百貨店モデルの確立と成果拡大に全力を挙げてまいります。

2010年6月