

〈トップインタビュー〉

我々の使命は一企業として、
日本経済の早期復興に寄与すること。
そのために、経営改革のさらなるスピードアップが必要。



代表取締役会長兼最高経営責任者(CEO)
奥田 務

Q まず、2010年度の業績概要を教えてください。

A 2010年度連結業績は、昨年10月の第2四半期業績発表時の見通しに対して、売上は△0.8%の微減でしたが、コスト管理を徹底した結果、営業利益は7.0%増の13.2億円、経常利益は8.7%増の16.9億円、それぞれ上回ることができました。この結果、対前年同期比較では、売上は△3.3%と、前年度の△10.4%から大きく減収率を改善するとともに、営業利益は9.4%増の203億円、経常利益は5.6%増の210億円、当期利益は8.5%増の88億円と、各利益段階で増益となりました。営業利益と経常利益の増益は、いずれも2007年度以来3年ぶり、当期純利益は前年度に引き続き2年連続の増益となります。期末配当につきましては、予定通り3.5円とさせていただきます。2年ぶりに復活させた中間配当とあわせ、年間では前年度と同額の7円配当となります。

昨年3月に合併した大丸松坂屋百貨店では、品揃えやブランド構成の見直しを進めるとともに、対象顧客層の幅を広げるため、従来の百貨店では取り扱っていなかった新規ブランドやショップの積極的な導入や、ターゲットやコンセプトを明確にした編集売場の開発・導入を推進するなど、様々な施策を実行しました。一方、経費についても全社を挙げて一層の効率的な使用を進めました。

こうした取り組みの結果、大丸心齋橋店、札幌店など5店舗の売上が前年を上回りましたが、大丸梅田店の売場面積が増床工事のため年度平均で約45%の大幅減少となったこともあって、その結果、売上は△2.9%の減収で、売上総利益は前年より77億円の減少(△4.7%)となりました。一方、経費面では、売場運営体制の見直しによる人件費の削減を中心に、広告宣伝費などあらゆる経費の削減に取り組んだ結果、販売管理費は前年より91億円減少(△5.9%)しました。この結果、営業利益は100億円と、対前年比較で15.8%の増益となりました。

当社が進める経営改革の柱である新百貨店モデル構築への取り組み成果が、少しずつではありますが数値として現れてきているものと考えています。



TOP INTERVIEW

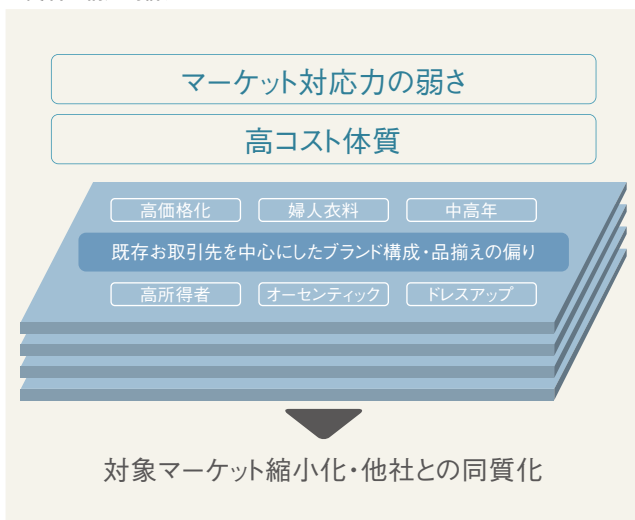
Q リーマンショックから2年が経ちましたが、百貨店がまだ本格的な回復に至らない要因は何でしょう。

A 当社は、百貨店の業績低迷の本質的な原因は、経済全体の低迷もさることながら、現状の百貨店ビジネスモデルが抱える、「マーケット対応力の弱さ」と「高コスト構造」という構造的課題にあると考えています。

特に、「ライフスタイルのカジュアル化」と「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れの変化に、百貨店は対応できず、既存のお取引先を中心に、高価格・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ってきました。その結果、百貨店は、大都市の一等地に大型店舗を有しながら、自らの対象とするマーケットと顧客層の幅を狭めるとともに、同質化が進んでしまいました。

「カジュアル化」や「節約志向・価格志向」は、世界的な傾向で、一時的な現象ではありません。従って、当社は、百貨店が現在のビジネスモデルを継続する限り、百貨店の業績低迷・低下は今後も続くと考え、従来の百貨店ビジネスモデルにかわる新しい百貨店ビジネスモデルの確立に取り組んでいます。今回の大震災後も、この考え方は基本的に変わらず、むしろ取り組みをもっとスピードアップする必要が出てきたと考えています。

百貨店の構造的課題



Q そうした低迷を打破すべく、業態変革レベルで取り組んでいる「新百貨店モデル」とはどのようなものですか。

A 当社が取り組む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。

日本の百貨店は、欧米、特にアメリカの百貨店とは違い、幅広い顧客層、即ち「大衆」を主たる支持基盤として、これまで発展・繁栄してきました。幅広い顧客層のご要望に答えるため、ファッションからリビング・食品まで、多種多様な商品を漏れなく店頭に掲げるとともに、価格構成も、百貨店としての低価格から超高級まで幅広くとることで、圧倒的多数のお客様の憧れと強い支持を得ていました。

しかしながら、「大衆」が時代とともに、質・量ともに変化しているにもかかわらず、百貨店は、この変化に対応できず、今の「大衆」から離れて行ってしまったと認識しています。

新百貨店モデルでは、「大衆とともに歩む百貨店」の原点に戻り、「どうすれば、もう一度多くのお客様に利用して頂けるようになるのか」ということをシンプルに見つめ直し、時代に適合した新しい百貨店への変革を進めたいと考えています。

百貨店の原点とは



Q 具体的な成果は
どのようなところに現れていますか。

A 新百貨店モデルの重要課題は2つあります。一つは、「マーケット対応力の強化」で、もう一つが「ローコストオペレーション構造への転換」です。

「マーケット対応力の強化」については、各店舗ごとに徹底した地域マーケットの分析を行い、それぞれの地域における競争力強化を目指した店舗戦略を策定し、この店舗戦略を基本に、「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」という大きなマーケット変化への適合と、対象マーケットの拡大に向け、具体的な商品構成やブランド構成の見直しに取り組んでいます。取り組みの成果は、入店客数の増加という形で現れています。百貨店の入店客数は、リーマンショック後、減少傾向が続いていましたが、新百貨店モデルの確立に取り組んでから、大丸松坂屋百貨店の入店客数は改善傾向にあり、2010年度は主要10店舗の入店客数が、対前年5.8%増となり、特に下期は、増床工事の影響がある梅田店を除く、殆どの店舗において、入店客数が増加となりました。これは、対象とする顧客層の拡大に取り組んできた結果として、今までショッピングセンターや駅ビルなど他の業態に流れていたお客様が、大丸・松坂屋の店舗にご来店いただいていると考えています。

主要10店舗入店客数推移(対前年、%)

	2010年度	
	上期	下期
心 齋 橋	78.9	15.1
梅 田 店	△8.9	△8.5
東 京 店	△1.2	△2.0
京 都 店	2.9	2.8
神 戸 店	4.0	0.2
札 幌 店	4.4	2.6
名 古 屋 店	△1.1	3.8
上 野 店	4.5	4.8
静 岡 店	△2.3	1.9
銀 座 店	38.4	25.6

30のお客様のご来店が増えていると考えられます。

ID顧客売上をみると、ヤング・アラウンド30の売上が全社的に大幅に増加しています。改装工事による面積減の影響がある梅田店と閉鎖店舗を除くと、2010年度のヤングとアラウンド30のお客様合計のお買い上げ額は、対前年11.8%増加しており、ヤングに限ると、59.3%の大幅増となっています。

これらの新規のお客様は、「うふふガールズ」だけでなく、化粧品や洋菓子などの食品、さらにはラグジュアリーブランドなど、他の売場でもお買上いただいていることがわかっています。このように、お客様の「節約志向・価格志向」が続き、お買上単価が減少する中、入店客数を増やすとともに、商品構成や品揃えの幅広さという他の業態に無い百貨店の強みを活かし、ご来店頂いたお客様一人当たりのお買上点数を増やすことが、売上の増加につながると考えております。

2010年4月に改装オープンした京都店でも、入店客数が、上期・下期ともに3%弱の増加となりました。改装で導入した4つのスペシャリティゾーンの中で、「うふふガールズ」が、新たに戦略ターゲットに設定した、近隣OLのお客様のご支持を得て好調に推移しています。ラグジュアリーブランドを集積した「インターナショナルブティック」も対前年13.8%増と好調です。京都店の売上は、上期こそ、改装工事や競合店の閉店セールの影響等もあり、若干前年を下回りましたが、下期売上は、これらスペシャリティゾーンが好調の婦人服が牽引する形で対前年0.7%増となり、地区シェアも前年から0.6ポイント上昇しております。



Q 課題としていた「顧客層の拡大」への
取り組みが着実に進んでいるということですね。

A 特に、2009年11月の大丸心齋橋店北館オープンと同時に誕生した「うふふガールズ」を、昨年4月には大丸京都店に、10月には松坂屋銀座店に、本年2月には大丸神戸店に展開するなど、スピード感を持って多店舗展開した結果、今まであまり百貨店のご利用がなかったヤング・アラウンド

Q ローコストオペレーション構造への転換は、
どのような進捗でしょうか。

A 「ローコストオペレーション構造への転換」については、要員構造の抜本的改革を中心に取り組みました。従業員の雇用の維持を前提に置きながら、①本社事務部門の効率化、②「ショップ運営売場」「自主運営売場」それぞれ



TOP INTERVIEW

の特性に合わせたオペレーションの確立とそれに基づく効率的な要員配置、③効率化した人員の再配置という3つのアプローチで、「組織・要員の効率化」と「グループ視点での幅広い人材の活用・再配置」を進めました。その結果、J.フロントリテイリング単体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数は、2010年3月の約7,500名から、2011年3月現在は約6,000名へと、約1,500名の減員となりました。さらに、3月に大阪地区で大丸心齋橋店と梅田店の事務部門を統合したのに続き、6月には首都圏でも事務部門を統合するなど、今後も引き続き要員構造改革を推進し、本年度中の5,500名体制実現を目標としています。

加えて、本年度は大震災の影響で厳しい収益環境が予想されることから、あらゆる経費について、聖域を設けず抜本的に見直し、さらに一段のコストコントロール策を実施する予定です。

2011年、いよいよ大阪百貨店戦争の



火蓋が切られました。梅田店としてはどのような店づくりで戦うのでしょうか。



2011年4月19日に全館グランドオープンした大丸梅田店は、これまでの婦人ファッションに特化した専門型百貨店から、食品、リビング、スーパーブランド等の商品構成や品揃えの幅を広げ、ライフスタイルを総合的に提案する、ファッション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として生まれ変わりました。梅田店の店づくりのポイントは3つあります。

1つ目は、立地の良さを生かして、来街者を徹底して取り込み、顧客層の幅を大きく広げることです。梅田店は、既存の固定客を維持しながら、これまで百貨店をあまり利用されなかった子育て世代や、梅田周辺に来街されているヤング層などを新たな戦略ターゲットに設定し、今までの百貨店に欠落していた商材を導入することなどにより、より多くのお客様のご要望にお応えし、集客力の向上をはかってまいります。

次に、開店以来培ってきたコンテンポラリーテイストを基本に、ファッション性をさらに強化いたします。大阪駅の改装により

新たなエントランスとなる3階に、これまで梅田店では扱いが少なかった欧米のラグジュアリーブランドを導入するとともに、当社で最も広い、5,100㎡の「うふふガールズ」や、関西最大規模の婦人肌着売場など、多くの「スペシャリティゾーン」を新規開発・導入しています。

3つ目は、「高感度」と「デイリー」の両立です。新しい梅田店は、梅田周辺で働く人の身近でデイリーなニーズにも対応できる幅広い品揃えを実現し、ショッピングの楽しさと日常使いできる便利さをかねそそえた「高感度かつリーズナブルプライス」の「デイリー」な店を目指します。食品売場は1.5倍に拡大し、デパ地下ならではの名産品からデイリーの食品まで、品揃えを格段に充実させました。また、婦人洋品の売場は、地区最大規模の豊富な品揃えでいち早くトレンドを提案し、毎日来ても楽しいフロアを目指しています。

一方、オペレーション面では、これまで商品分野別にあった6部門をフロア別の3部門に集約するとともに、後方事務部門も心齋橋店と一本化・統合するなど、大幅な組織のスリム化・効率化をはかっています。



大丸梅田店



大丸梅田店「うふふガールズ」

Q 百貨店以外ではどのような
取り組み強化を進めていますか。

A 当社は、百貨店事業の経営改革の推進と同時に、これまでの百貨店事業に過度に軸足を置いた経営から、既存関連事業の強化や新たな成長分野への取り組み強化など、グループ全体としてバランスよく収益向上と成長をはかるべく、事業構造の変革にも取り組んでいます。そのため、経営資源につきましても、これまでのように、百貨店事業に偏るのではなく、関連事業にもバランスよく投入し、2011年度の関連事業の営業増益を目指します。



今後成長の見込める通信販売事業については、事業の効率的運営と経営資源の集中による発展・拡大を目的として、大丸松坂屋百貨店のウェブ通販事業を、カタログ通販を主力とする「株式会社大丸ホームショッピング」に再編統合し、2011年3月から新社名を「株式会社JFRオンライン」として新たなスタートを切りました。当面は、基盤となるカタログ事業の利益を原資に、ウェブ通販事業の拡大・強化を進める予定です。

なお、ピーコックストアにつきましては、閉鎖店舗の影響や、競合店対応から価格設定を低く抑えすぎたこと等の要因により、2010年度下期に業績が落ち込みましたが、2011度は、取引先の集約化や、業務プロセスの標準化・効率化の効果が

出てくることに加え、本年度後半に予定している情報システムの統合・再構築による、MDの精度向上や対取引先交渉力・提案力の向上、コスト削減効果などにより、早期に業績の回復をはかりたいと考えています。

Q 株式会社スタイリングライフホールディングスの
株式を取得しましたが、
今後もこうしたM&Aやアライアンスへの
取り組みを進めるのでしょうか。

A 当社グループは、百貨店を核としながら総合小売業として生き残りをはかり、付加価値を求めてお客様の豊かな生活に寄与していきたいと考えています。

そうした中、2011年3月30日に、雑貨販売の「プラザ」や化粧品事業、通販事業、レストラン・洋菓子事業を運営する株式会社スタイリングライフホールディングス(SLH社)の株式48.5%(同年4月28日現在では49.0%)を取得し、持分法関連会社化いたしました。当社グループにない長所を持つSLH社との連携を深めることにより、20~30代の顧客層拡大や、当社にないチェーンオペレーションのアイデア、売場編集ノウハウの活用による自主編集力の強化・売場開発などにつなげていけるものと考えています。人材交流を通じてSLH社が持つ優れた企業文化を学び、取り入れることによる人材育成の面でも期待をしています。

今後もグループの成長に向け、アライアンスやM&Aに取り組んでいきたいと考えています。



プラザ心斎橋店



TOP INTERVIEW

東日本大震災の影響により、 新年度が見通しにくくなりましたが、 消費行動などに変化は見られますか。

Q

A

震災直後は、当社の百貨店のうち首都圏5店舗の売上高が50%以上減少し、首都圏以外でも全国的な自粛ムードにより、10%以上売上高が減少するなど大きな影響を受けました。4月からは、不安材料であった首都圏の計画停電や交通機関の調整が一旦終息し、百貨店の営業時間も通常に戻りました。首都圏店舗の売上高も日を迫るごとに大きく改善し、首都圏以外の店舗については3月下旬には前年を上回るまでに回復しました。

今後については、首都圏の店舗が夏と冬に節電の影響を受ける可能性が高いことに加え、サプライチェーンの寸断や、電力不足による生産活動の停滞、原発事故の影響による国内外での日本製品・製品の風評被害など、企業への影響はこれから本格化するものと思われます。また、企業業績の低迷が雇用や所得に与える影響、自粛ムードや復興財源としての増税が予測されることなど、消費マインドの冷え込みが懸念される状況です。

このように、厳しい経営環境が予測されることに加え、この度の震災を契機に高度経済成長期の終焉以来変わりつつあったお客様の価値観、ライフスタイルはさらに大きく変化するものと思われます。特に、「ライフスタイルのカジュアル化」と、「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れは、一層加速するものと考えています。

この未曾有の危機にJFRグループが

果たすべき役割・責任とは どのようなものと考えますか。

Q

A

今回の震災は、地震・津波・原子力発電所の事故が重なり、戦後最大の災害となりました。こうした中、当社グループは、震災後速やかに、義援金の寄贈、被災地のニーズに合わせた毛布・マスク・食品・日用品等のお届けなど、支援活動を行ってまいりました。また、震災の翌日から開始した募金活動では、お客様、従業員、お取引先の方々から4月末までに

3,000万円を越える善意が寄せられました。J.フロント リテイリングとしての義援金3,000万円と合わせ、日本赤十字社他に寄贈し、被災された方々の支援に役立てていただきます。皆様のご協力に厚くお礼申し上げます。

この歴史的な危機に対しては、日本全体が力を合わせて復興に取り組む必要があります。そして、募金活動などを通じて感じるように、日本国民の気持ちはかつてないほど一つになっていると思います。一方で、その一体感が自粛ムードを必要以上に強めていることも否めないでしょう。経済活動が縮小してしまつては被災地の復興は進みません。

当社グループが今、最も果たさなければならない使命とは、一企業として日本経済の早期の復興に貢献することであると考えています。企業とは、本来その活動を通じて、社会の成長と豊かさを生み出す根源的な使命を持つ存在であり、その意味で「社会の公器」です。当社グループは今回の危機を、さらなる変革を進める契機として前向きに受け止め、新百貨店モデルの確立をはじめとする経営諸改革にグループ全体が一丸となってスピードを上げて取り組み、未曾有の困難に直面する社会の再建に寄与できるよう全力で取り組んでまいります。