

「この“歴史的な転換期”には、百貨店ビジネスの枠組みを構造的に変革することが必要。」



代表取締役社長兼最高経営責任者 (CEO) 奥田 務

2008年度の業績概要

Q 2008年度の連結業績の概要を教えてください。

A J.フロントリテイリンググループの連結業績は、1月の第3四半期業績発表時の年度見通しに対して売上は微増(6.9億円増、0.1%増)でしたが、一段の経費圧縮策を講じることにより、営業利益で30.9億円増(12.4%増)、経常利益で29.9億円増(11.8%増)、当期純利益で11.7億円増(19.5%増)上回ることができましたが、結果として6.9%の減収となり、営業・経常・当期の各利益段階での減益幅を縮小させるに止まりました。

業績不振の主な要因は、グループ売上高の7割以上を占める百貨店の低迷です。百貨店事業は、消費マインドの冷え込みが下期に入って一段と加速し、百貨店が本来得意としてきた衣料品やブランド雑貨、高額品などが想定以上の売上不振に陥り、通期で7.0%の減収・営業利益36.6%の減益、下期だけを見れば11.0%の減収・営業利益49.7%の減益となりました。特に、心齋橋店、神戸店、名古屋店など主力店舗が大きく苦戦したことが響きました。

こうしたことは、マクロ環境の急速な変化もありますが、それ以上に百貨店が抱える構造的な要因が大きいと考えています。まさに百貨店は“歴史的な転換期”にあるという認識を持っています。

“歴史的な転換期”の百貨店

Q 百貨店のビジネスモデルが“歴史的な転換期”を迎えていると言われる、その背景について教えてください。

A 現在、百貨店が抱える構造的課題——“マーケット対応力の弱さと高コスト構造”の原因は、大きく2つあり、その1つは、「企業体質としてのマーケティングマインドの弱さと基本的なマーケティング戦略の誤り」にあります。

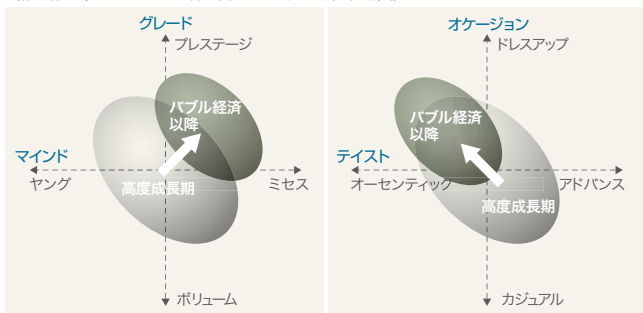
高度経済成長期の「店頭に物を並べておけば努力しなくても売れた」ことが「変化への対応力」「外部志向」「考える力」の弱い“取引先依存の企業体質”をつくりました。また、日本の百貨店は欧米、特にアメリカとはビジネスモデルが根本的に

異なっており、その経営基本構造から、大衆性を基本に置き、年齢・所得・ライフスタイルなどの面で幅広い顧客層を対象にした営業活動を行ってきました。

当時の価格構成は低価格から超高級まで、商品構成はファッションからリビング・食品に至るまで、オケーションはカジュアルからドレスアップやフォーマルまで、テイストはオーセンティックからアドバンスまで、と幅広い顧客の要望に応えることを前提にしています。同時に、時代や顧客の変化、地域市場の特性に対応し、商品の在庫リスクが少ないことを利用しながら、それぞれの要素のウエイトづけをバランスよく、柔軟に変化させることによって生き残ってきました。

それが、80年代後半から本格化したバブル経済期以降に、そのバランスが崩れ、「高価格化」や「衣料品・中高年・高所得者・オーセンティック・ドレスアップ」などへの過剰なシフトを行ったことで硬直化し、消費者の価値観やライフスタイル変化への対応力が弱くなりました。

高度成長期からバブル経済以降の売場商品構成の推移



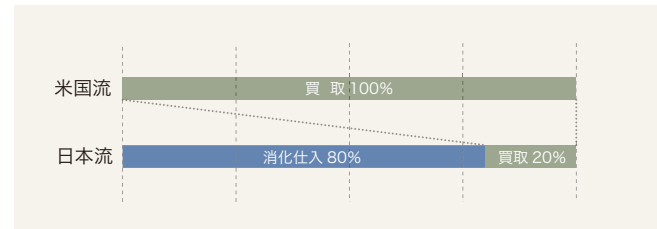
Q 百貨店が自ら“大衆”から離れていってしまったということですね。

A その結果、消費者にとって変化や個性に乏しく、高価格で日常性が薄い“敷居の高い百貨店”になりました。

2つ目の原因は、「日本独自の売場運営の形態と方法」にあります。

日本の百貨店の営業構造が諸外国と異なり非常にユニークで、売上の構成率が80%を占める“売上仕入”中心の「ショップ運営売場」と20%の米国流の“買取・自主販売小売業”タイプの「自主運営売場」のミックスで運営されていることです。

日米の売場運営形態の違い



しかも、この2つの運営形態は、顧客の目からはほぼ同一に見えますが、企業経営の観点からは“似て非なるもの”であり、「業務運営のプロセス、取引先との責任と権限のあり方、商品情報システム、要員計画と人員配置、運営する人材に必要な知識や技能、更には益率と経費を中心とする収益構造」などの点で大きく異なります。

また、マーケット変化への具体的な対応方法も「ショップ運営」ではブランド単位、「自主運営」ではアイテムやSKU単位で行われるなど大きく異なるにもかかわらず、日本の百貨店の歴史的な経緯もあり、この2つの運営形態が曖昧なまま整理されず、同一であるかのように混同して理解され運営されてきました。これが、「マーケット対応力の弱さ」と低い人的生産性による「高コスト構造」を招いた大きな要因の一つであると考えます。

加えて、顧客が求める新鮮で魅力的な商品や、百貨店にとって“売上上がる”商品やブランドは総じて益率が低いため、高コスト構造のままでは導入が難しい状況にあります。その結果、“顧客の求める商品やブランドが百貨店に少ない”という事実と「高コスト構造」の間で悪循環が起こり、「お客様離れ」が起こっています。

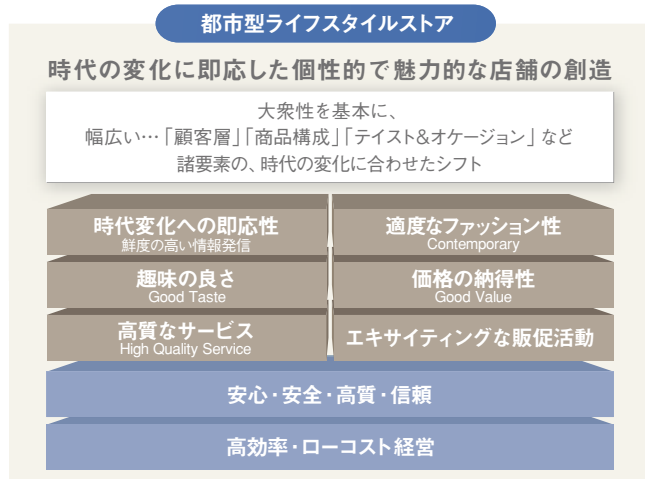
これらの構造的課題を解決しない限り、今後、経済環境が改善しても百貨店業績は決して元に戻ることはありません。いまの世界同時不況というトンネルを抜けると、まわりの風景はこれまでとは全く違うものとなっていると考えています。

新しい百貨店ビジネスモデルづくりへの取り組み

Q そうした課題解決に向けて、これからどういった新しい百貨店のモデルを作っていくのですか。

A J.フロントリテイリングでは、以上の基本的観点に立って、昨年の下期から、百貨店を再生させるため、「マーケティング力の強化」と「業務運営体制の革新」を中心に新百貨店モデルの構築に本格的に取り組んでいます。

我々が目指す百貨店イメージは、新しい運営モデルによる“都市型ライフスタイルストア”です。



このため、今までの「マーチャダイジングを中心とした小売業型」発想から、「マーケティングを基軸にした商業施設としての店舗の魅力化」に取り組むことを基本とします。百貨店の原点である“大衆性”と“ライフスタイル提案産業”を基本に、「顧客層・商品構成・価格構成・テイストやオケージョンなどを幅広く設定」し、顧客ニーズの変化や地域特性に応じたウエイトづけを行います。

そして、地域市場での競争戦略を最優先した個々の店舗戦略を明確に設定し、それに基づいて「商品・ブランド・ソフトやハード面のサービス・販売促進活動・売場環境」などの要素を効果的に組み合わせ、顧客に“わざわざ足を運んでいただける魅力的な店舗づくり”を目指します。

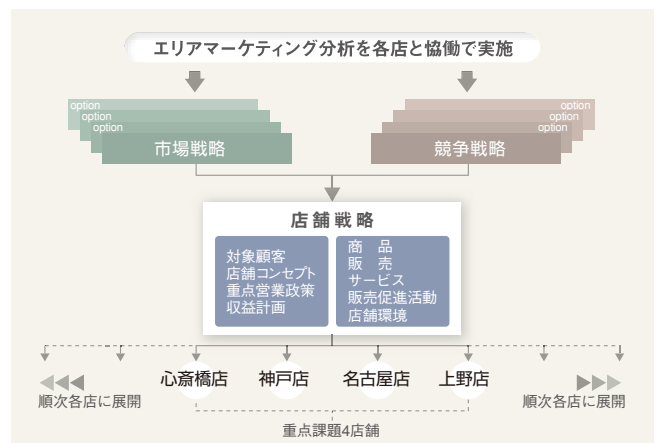
併せて、常に新鮮な情報発信や提案を行う「時代変化への即応性」「適度なファッション性」「趣味の良さ」「価格の納得性」「高質なサービス」「エキサイティングな販売促進活動」などを重視すると共に、百貨店が強みとする「安心・安全・高質・信頼」の一層の強化を図ります。同時に、これらを「高効率・ローコストで実現できる業務運営体制」を構築します。

「マーケティング力の強化と店舗戦略の確立」

Q マーケティング力の強化とは具体的にはどのような取り組みを行うのですか。

A **新店舗戦略の策定**
お客様の变化に日々きめ細かく対応していくためには、地域ごとにマーケット分析を行うことによって「誰に、何を、どのように」、つまり、どのようなお客様の欲求に、どのような商品・サービスを、どのような店舗環境や販売促進活動をもって提供していくかという店舗戦略を明確にし、競争力を高めていく必要があります。

店舗戦略の策定に当たっては、各店舗ごとに対象顧客・店舗コンセプトとイメージ・重点営業政策・収益計画を明確にします。また、商品・販売・サービス・販売促進・店舗環境などの営業諸活動を店舗コンセプトに合わせて統合し、地域特性に応じた個性的で競争力のある店づくりを段階的に進めていきます。



特に、対象顧客層の分析と設定に当たっては、従来の定性分析だけでなく、「年齢・所得・ライフスタイル」の3つの軸を組み合わせ“定量的”な把握を重視します。そして、店舗の対象顧客を“幅広く”を基本に、地域特性に応じたウエイトづけによって設定すると共に、各売場単位ではそれぞれ対象となる顧客クラスターごとに求められる商品やサービスにきめ細かく対応します。

新顧客分類 = 年齢 × 所得 × ライフスタイル

	ヤング	アラウンド30	アラウンド40	アラウンド50	アラウンド60	シニア	
ハイコンシューマー							×
アッパーコンシューマー							
ミディアムコンシューマー							
スタンダードコンシューマー							
ロウアーコンシューマー							
							先行層
							積極層
							保守層

現在は、重点課題店舗として位置づけている大丸神戸店・心齋橋店、松坂屋名古屋店・上野店から優先して新店舗戦略策定に取り組んでいます。順次、その他の店舗でも実施していきます。

今回、各店舗で実施したマーケットリサーチでは、マーケット対応面で多くの課題が見つかっています。例えば、大丸心齋橋店では心齋橋地区への来街者の6割以上が35歳以下であるにもかかわらず、自店のカード売上の年代別シェアは30代16.5%、20代7.8%と来街者の多くを取り込めていないこと、また、神戸店では、30歳前後のアラウンド30のID顧客数シェアは23%と高い反面、売上のシェアは16%と7ポイントも下回っており、化粧品と洋菓子の購入率は高い反面、婦人服の購入率が3割程度と低いことがわかりました。こうした実態を分析し、店舗戦略に反映させると共に、順次、改装も含め、商品構成や品揃え・価格政策などを中心にスケジュール化して改善に取り組んでいきます。

Q お客様の購買チャネルはリアルな店舗だけではなく、その選択肢は多様化しています。中でもWeb販売への取り組みが重要と考えられますが。

A Click&Mortarビジネス
店頭で取り込めていない顧客と店頭で販売されていない商品の売上拡大を図るためには、Webビジネスの強化が不可欠です。

現在、当社のユニークな取り組みとして、化粧品のWeb販売サイト“マルコレ”というのがあります。これまでの百貨店は一流ブランドの化粧品を取り扱ってきましたが、お客様の購買

行動を調査すると、百貨店以外での化粧品と巧みに使い分けていることがわかっています。そこで、現在百貨店で展開している化粧品にプラスして使える優秀コスメを探し出し、それを百貨店のお客様に提案する事業として“マルコレ”を立ち上げました。



<http://www.marucollet.jp>

2007年度にスタート以降、まだ売上の総額は小さいものの、おかげさまで倍増ペースで成長しています。このビジネスモデルのインフラを使って婦人雑貨を中心に他の商品部門にも取り扱い商品を拡大しています。

また、大丸では、インターネットや携帯メールによるコミュニケーションが図れるメールアドレス登録者数は既に30万人を超えるなど急速に拡大しており、Web販売と店頭が連係した販売基盤の拡充が進んでいます。

Q 競合が厳しくなればなるほど、“顧客の囲い込み”が重要になってくると思われますが、どのように取り組んでいきますか。

A 固定客戦略の強化
現在、いわゆる“お客様の顔が見える”自社カード顧客は、大丸・松坂屋をあわせると400万人を超えています。顧客基盤の拡大とその効果的なCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）活動の強化は重要な取り組み課題のひとつです。

大丸は、自社の大きな強みとする、個人売上の約7割を占める質・量ともに優れたカード顧客情報基盤と固定客づくりのノウハウを基に、CRM活動の強化を図ります。同時に、固定客の創出と育成・維持活動のレベルアップと徹底実行を行います。

松坂屋は、大丸の仕組みとノウハウの導入を図り、統合によって格段にレベルアップした情報システムを活用することで、これまで取り組みが弱かった固定客戦略の強化を図ります。

今後、店舗のマーケティング戦略との連動性を強め、各店の重点対象顧客を中心に固定客数の拡大を図るとともに、カード稼働率の向上・買上上位顧客へのランクアップなど、固定客戦略への取り組みの高度化と強化を図ります。



マーケット対応力の強化とローコスト経営の両立を目指した店舗運営オペレーション体制の確立

Q 業務運営体制は、今後、具体的にはどのように変わっていくのですか。

A **新しい店舗運営オペレーション**
 現在、大丸を中心に、店頭売場を中心とする“新しい業務運営体制の確立”に取り組んでいます。新体制では、売場運営形態を「ショップ運営」と「自主運営」の2つに峻別し、それぞれに異なる特性に基づいた運営を行います。

	ショップ運営売場	自主運営売場
売上シェア	約80%	約20%
取引形態	消化仕入 (商品リスク無し)	買取、自主販売 (商品リスクあり)
SCM計画・管理	お取引先	当社
売場運営における 主な当社の役割	<ul style="list-style-type: none"> ●売上向上を目指しショップ店長と協力してブランド単位でSCM毎の課題抽出と解決 ●店舗主体のローカルオペレーション ●ショップブランドのスクラップ&ビルド 	<ul style="list-style-type: none"> ●MDing=本社、販売サービス=店舗 ●セントラルオペレーション ●アイテム、SKU単位できめ細かい素早い変化対応
売買益率	中～低	高
経費	低	中

「ショップ運営」売場のコンセプトは、取引先がSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）の全プロセスの計画と管理を行い、“消化仕入”が前提で当社は在庫責任を負わず、自主運営に比べると低益率ですが、低経費で高収益な運営形態です。現状の売上全体に占めるシェアは約80%で、運営は店舗が主体となったローカルオペレーションで行います。売場担当のマネジャーは、お取引先の「ショップ店長」と協力して、「売上向上」を主たる目的として、ブランド単位でSCMのプロセスごとの課題抽出と解決を効果的に図ります。

「自主運営」売場は、当社がSCMの計画と管理を行い、“買取・自主販売”が前提で、高益率・高経費で高収益を目指します。現状の売上全体に占めるシェアは、PBと編集アイテム平場を中心に約20%で、販売サービスは店舗が担当しますが、マーチャンダイジングは本社が主体となったセントラルオペレーションで行います。また、自主運営では、SCM全体に当社の意思を反映できるため、他店との差別化、人材育成、ショップが取り扱っていない欠落商品の補完や変化に柔軟に素早く対応できる機動的な売場展開などを目指します。

Q 売場構成はどのように変わるのでしょうか。

A 売場構成に当たっては、ショップ運営を中心に2つの売場運営形態それぞれの長所を活かしながら、新しい顧客ニーズに対応した売場分類に基づいて、効果的に組み合わせ、編集します。ブランドやショップ導入については、百貨店が強みとする“好立地・大規模面積・巨大な顧客基盤とそれを繋ぐ高度な情報システム・強い集客力・高い信頼性”などを活かして、既存のお取引先の枠にこだわらず、顧客ニーズに積極的に対応した新しいショップやブランドへの取り組みを行います。

物販を中心に飲食やサービスなどの各分野で、顧客に注目され支持される最適なブランドやショップの導入とミックス、スクラップ&ビルドによる新陳代謝を加速するなど、新しいマーケットへの対応を強化し、常に商業施設としての店舗の魅力維持・向上を図ります。

以上のような「新しい店舗運営オペレーション体制の確立」に向けた取り組みの一環として、最近、顧客からの要望が強い「中低価格と低価格帯商品」の強化を図るため、ショップ運営売場では、既存のお取引先にとられない新規ショップの導入を既に各店舗で始めています。また、自主運営売場でも、顧客ニーズに素早く対応できる利点を生かして、紳士服のトロージャンやペロ一チェ、キャリア向け婦人服のソフルなどで値頃感のある価格帯商品の充実を図っています。



ソフル

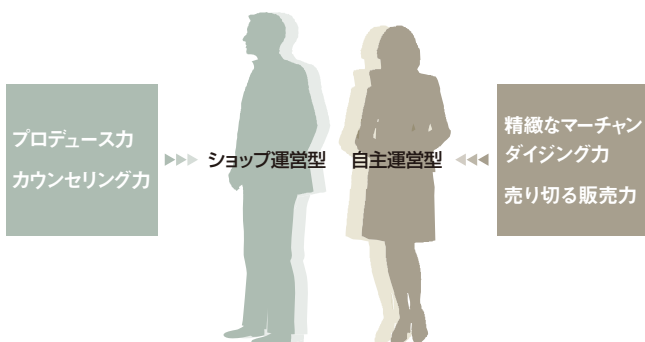
人材育成と業務運営マニュアル、支援システムの充実

Q オペレーションが変わると、これまでと求められる人材も変わってくるのではないですか。

A 新しい店舗運営オペレーションでは、常に顧客ニーズと収益性の観点から、新しい売場分類に基づいて最も効果的なショップやブランドミックスを行い、魅力的で生き活きた店舗状態を維持しなければなりません。そのためには、「高度な専門能力を持った人材」と「効率的な運営のための業務手順のマニュアル化」、「業務の効率化を支援する情報システムの充実」などが必要です。

ショップ運営と自主運営では、求められる専門能力が大きく異なります。自主運営では、「精緻なマーチャンダイジング力と売り切る販売力」が重視されるのに対して、ショップ運営では、「プロデュース力とカウンセリング力」を重視します。

「プロデュース力」とは、店長主導のもとで、人気のブランドやショップなど、多彩な商品やサービス、販売促進活動、店舗環境などを最適に組み合わせることで統合し、店舗の魅力化を図ることです。「カウンセリング力」とは、各ショップの業績・品ぞろえ・販売体制などの現状を分析し、当社のマネージャーがカウンセリングプログラムに基づいてお取引先のショップ店長と協力して「売上向上」を図るための支援を行うことです。



Q そうしたことを実践していくには、業務運営の専門性や効率性がこれまで以上に求められることとなりますが、現場に対してどのようなサポート体制をとっているのですか。

A 業務手順をマニュアル化したカウンセリングプログラムはショップの育成や活性化を図るだけでなく、ショップやブランドの入れ替えを決断する際の重要なデータにもなります。

そのため、ショップの運営管理とカウンセリングに使うための売場効率分析システムを、2009年4月から大丸直営6店舗に導入しました。松坂屋には、9月以降、各店舗に順次導入を行う予定です。

このシステムでは、ワンクリック操作で、日々のショップ単位の売上・客数・客単価はもとより、月度単位では、㎡効率、益高から経費を引いた「みなし利益」をはじめ、サービス調査による接客満足度など、ショップ診断とカウンセリングに必要なデータがビジュアル化され、一目で状況を把握することができます。

マネージャーがこのシステムを活用することによってカウンセリング力の向上とマネジメント業務の効率化を図り、ショップの支援と入れ替えによって売場を活性化させ、売上が向上することを期待しています。

売場効率分析システムの開発導入

- ショップに対するカウンセリング力向上
- マネジメント業務の効率化
- 2009年4月から大丸直営6店舗に導入 9月から松坂屋に順次導入



人的生産性の向上を目指したローコスト・
高効率経営の推進

Q 売場におけるマネジメントのあり方もこれまでとは違うものとなりますね。

A 今後、新しい百貨店ビジネスモデルへの転換を進めることによって、当社の売場運営マネジメントは大きく変わります。

運営形態別の損益モデルとして、ショップ運営では従来の過度な益率重視から顧客ニーズや益高・経費のバランスを考えた柔軟な取り組みを行う一方、自主運営では高益率・高経費であったのを高益率を保ちながら経費を構造的に抑制し、共に高利益を目指します。

また、今回の新しい取り組みによる売場の運營業務の見直しと連動させ、外商・総務・人事・経理などの事務サポート部門を含む本社レベルでの業務運営・組織・要員計画などを、来年度の1社統合と併せて抜本的に見直す予定です。そして、意識と働き方の変革を伴う少数精鋭による生産性の高い百貨店運営を目指します。

大丸と松坂屋の1社体制への移行とMD統合

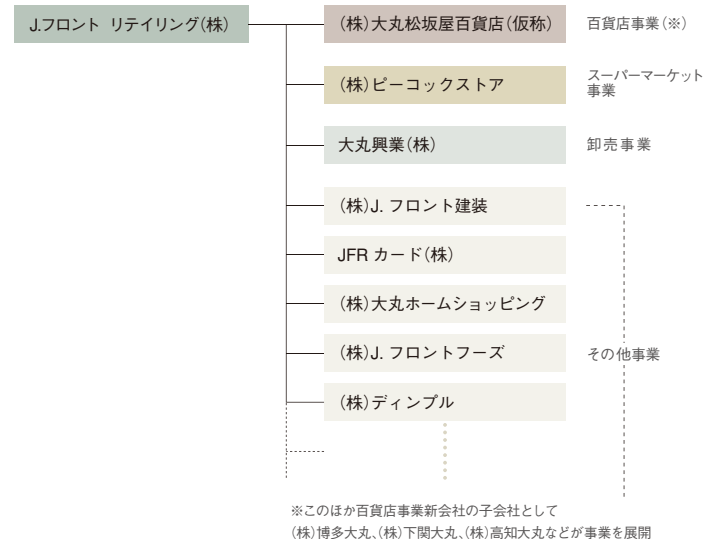
Q 大丸と松坂屋が1社体制になるということですが、どのような効果が見込めますか。

A 経営構造改革の大きな柱の1つになる「大丸と松坂屋の1社体制への移行」を、当初の予定より1年前倒して2010年3月に行います。これによって経営執行体制が一本化され、意志決定がスピードアップすると共に、組織機能の重複を大きく減らし、高効率とローコストの経営を目指します。

また、現在、両社のMD統合を進めており、2009年3月の婦人雑貨子供服部門の統合に引き続き、9月には婦人服・紳士服飾・食品部門、そして2010年3月には残る住文化用品・美術・呉服・宝飾部門の統合が完了する予定です。

1社体制の下でMD統合が完成すると、規模拡大によるお取引先政策をはじめ商品開発などの営業面、仕入組織体制のスリム化や精鋭化などのコストや生産性面で大きな成果が期待できます。

〈2010年3月以降のグループ体制〉



2009年度見通し

Q 2009年度も不透明ではありますが、どのように業績を見通していますか。

A 2009年度の連結業績も百貨店の売上次第になります。この経済の状況下、今期は極めて見通しづらいというのが正直なところですが、百貨店事業の売上は下期は前年下期の急激な落込みが一巡するとは言うものの、消費環境の厳しさは継続するであろうことから、年度売上は7,457億円(対前年10.8%減)としました。

一方、百貨店事業の販売管理費は、聖域を設けることなく厳しい経費管理の徹底を図り、対前年103億円の圧縮を行いますので、営業利益は65億円の見通しです。

また、百貨店事業以外のセグメント売上高はスーパーマーケット事業1,275億円、卸売事業755億円、その他事業870億円とし、営業利益はスーパーマーケット事業9億円、卸売事業29億円、その他事業21億円を見込んでいます。

この結果、連結合計では売上高9,900億円、営業利益は120億円となる見通しです。なお設備投資は、今年2009年11月に開業予定の心齋橋店新館や、2011年春に現在の1.6倍に増床する梅田店など将来に向けた大型プロジェクトに関連する投資を中心に連結で640億円を予定しています。

株主還元

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。

2008年度の配当については、当期業績や経営環境を総合的に判断し、期末配当金を前年の4円50銭から1円減配し、3円50銭、年間では中間配当4円50銭と合わせ8円とさせていただきます。これにより、当期の連結配当性向は59.0%となりますが、想定外であった株式市況の急激な悪化に伴う投資有価証券評価損の影響を除くと32.5%ということになります。

なお、2009年度については、経営環境の見通しが極めて困難な中、中間・期末の業績予想を総合的に判断し、中間配当は見送らせていただき、期末配当で6円を予定しています。

