

---

# 2009年2月期 決算説明会

---



2009年4月15日

J.フロント リテイリング株式会社

代表取締役社長兼CEO  
奥田 務



J. FRONT RETAILING

# 2008年度業績の概要

# 2008年度 JFR連結業績

(単位:百万円)

09年2月期	JFR連結			大丸単体			松坂屋単体		
		対前年 増減率 (%)	対3Q 予想 (%)		対前年 増減率 (%)	対3Q 予想 (%)		対前年 増減率 (%)	対3Q 予想 (%)
売上高	1,096,690	△6.9	0.1	453,454	△5.9	0.3	259,908	△8.9	△0.0
営業利益	28,092	△34.1	12.4	10,484	△45.8	14.0	5,718	△27.6	24.3
経常利益	28,289	△34.4	11.8	10,472	△47.1	15.1	5,339	△28.3	27.1
当期純利益	7,170	△69.4	19.5	4,235	△63.2	14.5	△1,808	—	—

## 【セグメント別】

09年2月期	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	836,189	△7.0	21,616	△36.6
スーパーマーケット事業	130,660	△2.0	1,105	△39.0
卸売事業	87,139	△3.8	3,572	7.4
その他事業	91,688	△15.2	2,558	△35.6

## 大丸単体の減益要因

(対前年)

### 売上総利益

心齋橋店△9.6%減、神戸店△7.9%減など主力店舗を中心とした  
衣料品、高額品の極度な売上不振 ⇒ 売上総利益 対前年△102億円減

### 販売管理費

【増加要素】東京新店・浦和店出店関連、退職給付費用など+31.3億円増

【圧縮要素】人件費、広告宣伝費を中心に徹底した経費削減△44.8億円減

⇒ 販売管理費 対前年△13.5億円減

## 松坂屋単体の減益要因

(対前年)

### 売上総利益

主力の名古屋店△9.6%減を中心とする売上不振

⇒ 売上総利益 対前年△66.2億円減

### 販売管理費

営業改革、外商改革を中心とする経営改革への取り組み強化により、  
経営の効率化とローコスト化が順調に進展

⇒ 販売管理費 対前年△44.4億円減

# 百貨店事業の経営改革

1. 予想を超えるマクロ経済環境の急速な悪化
2. 百貨店が抱える構造的課題が未解決
  - ・マーケティング対応力の弱さ
  - ・高コスト構造
3. 上記1.より2.の要因が大きく、問題は深刻

## 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

高度経済成長期

“店頭で物を並べておけば努力しなくても売れた”

→ 「変化への対応力」「外部志向」「考える力」の弱い  
お取引先依存の企業体質に

バブル経済以降

「高価格」・「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

→ 「変化や新しさに乏しく」  
「高価格」で「日常性の薄い、敷居の高い百貨店」



## 日本独自の売場の運営形態と方法

<売上に占める割合>

ショップ運営売場 : 自主運営売場

80 : 20

業務プロセスや収益構造などの異なる「ショップ運営売場」  
「自主運営売場」の2つの運営形態が明確に整理されず、  
混同して理解・運営



「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」

## 「都市型ライフスタイルストア」の創造

- I. 「マーチャン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とした商業施設としての店舗の魅力化」へ
- II. 顧客ニーズの変化への即応と “大衆性”、 “ライフスタイル提案” の重視
- III. 地域市場での競争戦略を最優先した店舗戦略の立案と推進
- IV. 店舗戦略に基づき商品・ブランド・サービス・販促活動・売場環境を  
効果的に組み合わせた魅力的で集客力のある店づくり
- V. 高効率・ローコストで実現する業務運営体制づくり
- VI. 店舗営業を中心に、外商・事務部門・物流・会計・組織・人事制度・人材育成  
などを含めた百貨店事業全体の改革

— 新しい百貨店ビジネスモデルの基本コンセプト —

## 都市型ライフスタイルストア

### 時代の変化に即応した個性的で魅力的な店舗の創造

大衆性を基本に、  
幅広い・・・「顧客層」「商品構成」「テイスト&オケージョン」など  
諸要素の、時代の変化に合わせたシフト

時代変化への即応性  
(鮮度の高い情報発信)

適度なファッション性  
Contemporary

趣味の良さ  
Good Taste

価格の納得性  
Good Value

高質なサービス  
High Quality Service

エキサイティングな販促活動

安心・安全・高質・信頼

高効率・ローコスト経営

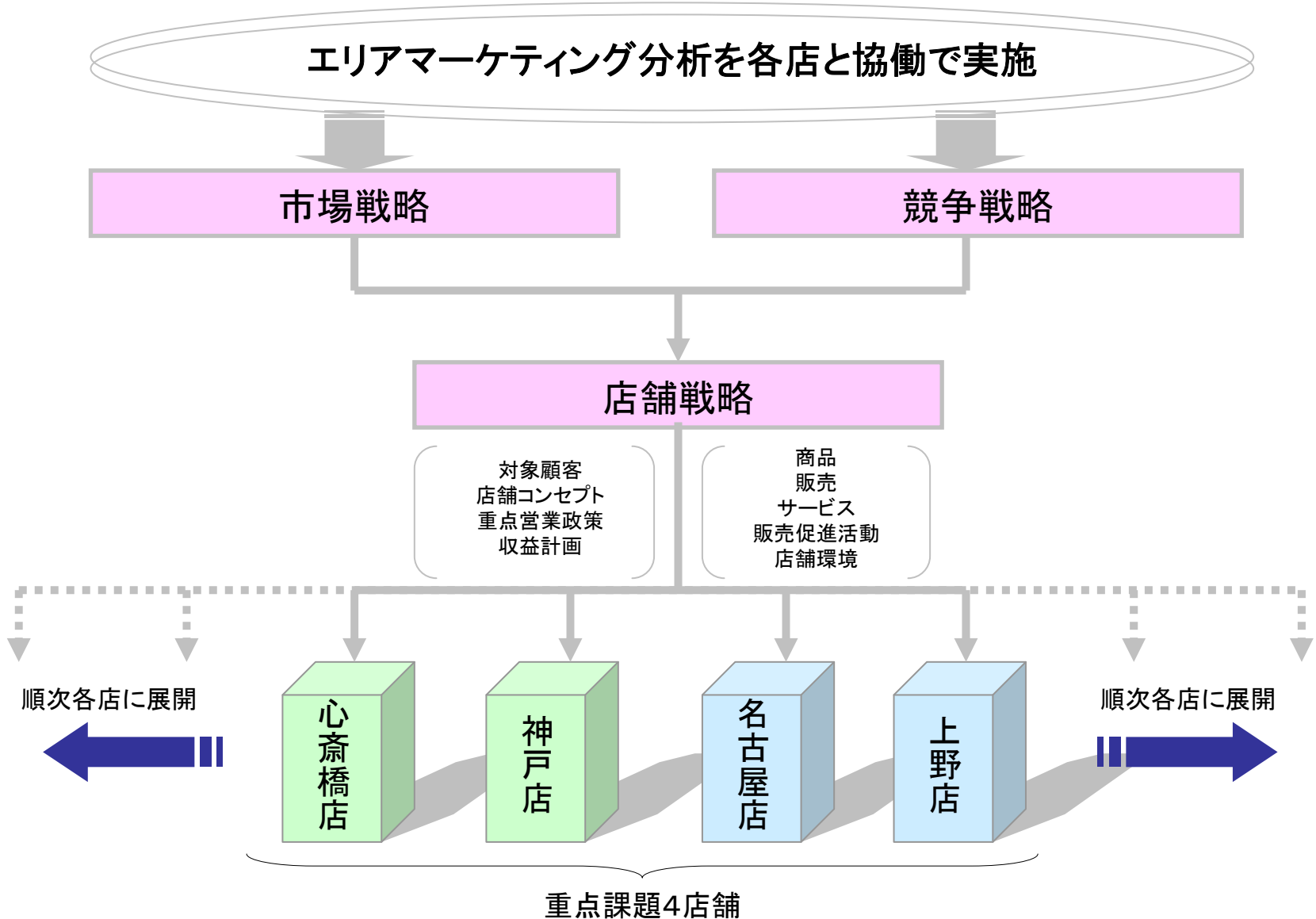
## マーケティング力の強化と店舗戦略の策定と推進

- (1) マーケティング組織(本社・店舗)の強化充実
- (2) 店舗戦略の構築と地域競争力の強化
- (3) 店舗販売と多販売チャネル(WEB・外商)のシナジー強化
- (4) CRMの強化による顧客固定化の推進

## マーケティング企画推進室を拡充

- ▶ 百貨店事業中心に、市場と顧客変化への基本的な対応策の立案調査
- ▶ 各店舗と協働したエリアマーケティング分析に基づく店舗戦略策定と推進
- ▶ 「対象顧客」の「年齢」「所得」「ライフスタイル」を基軸とした「定量」「定性」把握と分析

## (2) 店舗戦略に基づく地域競争力の強化



## Click & Mortar ビジネス強化

- ▶ 化粧品WEB販売サイト「マルコレ」を中心とするWEB事業の統合と強化
- ▶ WEB会員、カード会員拡大による販売基盤の拡充
- ▶ 外商活動の抜本的見直し



# (4) CRMの強化による顧客固定化推進

## 固定客基盤の整備・拡大

2008年度実績	大丸	松坂屋
自社カード売上高増減率	△4.0%	△4.1%
全社個人売上に占める構成率	69.4%	45.9%
稼働率	84.6%	65.1%

注) 松坂屋の上記数値は特殊要因のあった「友の会」を除く

### トピックス

09年3月 自社カード拡大キャンペーン実施  
⇒ 10万人<sup>\*</sup>の新規会員を獲得

<sup>\*</sup>大丸直営12店、松坂屋直営8店のクレジット仮カード、現金カード合計





## 「マーケット変化対応力の強化」と「ローコスト経営」の両立を 目指した店舗オペレーション体制の確立

	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 (商品リスクなし)	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"> <li>・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</li> <li>・店舗主体のローカルオペレーション</li> <li>・ショップ・ブランドのスクラップ&amp;ビルド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MDing=本社、販売サービス=店舗</li> <li>・セントラルオペレーション</li> <li>・アイテム、SKU単位で きめ細かい素早い変化対応</li> </ul>
売買益率	中～低	高
経費	低	中

## 人材の育成

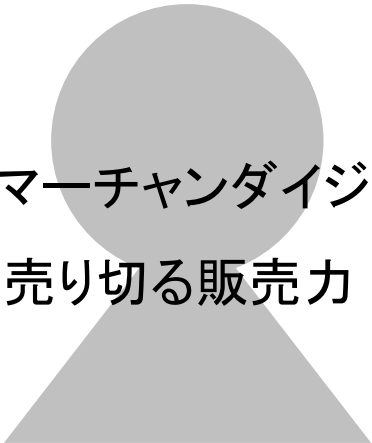
### 「ショップ運営」と「自主運営」を峻別した組織運営と 担当人材育成プログラムの推進

#### ①ショップ運営型



プロデュース力  
カウンセリング力

#### ②自主運営型

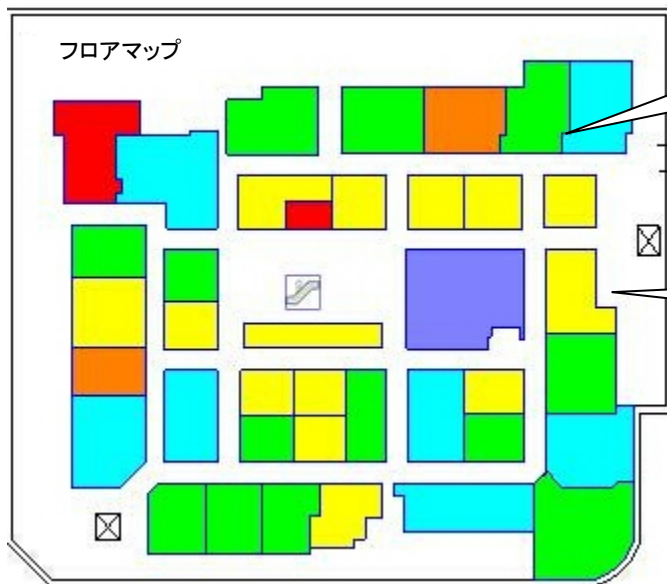


精緻なマーチャンダイジング力  
売り切る販売力

## 効率的な運営のための 業務手順のマニュアル化と情報システムの充実

### 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
- ・09年4月～大丸直営6店導入 9月～松坂屋に順次導入



ショップランキング

チャート詳細

固有売上高  ランキング  フロア別

順位	区画番号	フロア	ゾーン	店舗名称	業種	固有売上高
1	011103	1階				633,767.2千円
2	013201	1階				602,872.6千円
3	011302	1階				508,223.0千円
4	011104	1階				499,091.0千円
5	011201	1階				464,330.3千円
6	011105	1階				207,980.6千円
7	011304	1階				145,026.4千円
8	012113	1階				129,118.8千円
9	011301	1階				117,180.6千円
10	011303	1階				103,991.7千円
11	012111	1階				100,838.1千円
12	012102	1階				99,691.2千円

データコピー 閉じる

ショップ詳細



## 新規取引先ショップの導入 PB対応力強化

### ◆ 中低価格～低価格帯商品の強化

➡ 紳士服、婦人雑貨で新ショップ、新ブランドを  
順次導入中

### ◆ PB商品で値頃感ある価格帯の充実

➡ 〈紳士服〉トロージャン  
ベローチェ  
〈婦人服〉ソファール



トロージャン



ソファール

人的生産性の向上を中心とする  
抜本的な高効率・ローコスト経営の推進

## ◆ 売上志向から利益志向への転換

- ・基本的な運営マネジメント目標は「(坪当たり益高－経費)の最大化」

## ◆ 業務運営・組織・要員構造の抜本の見直し

- ・売場運営業務の見直しと連動させ、外商・総務・人事・経理など事務サポート部門含む全社レベルでの見直し



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す

## 大丸・松坂屋の一社体制化

- ・意思決定の迅速化および経営効率の一層の向上
- ・成長に向けた基盤整備を推進・加速
- ・2010年3月1日（予定）

## MD統括部門の統合

- ・規模を背景とする営業力強化とMD部門の生産性向上
- ・2010年3月に統合完了予定

2009年3月	婦人雑貨子供服
2009年9月	婦人服、紳士服、食品
2010年3月	住文化用品、美術・呉服・宝飾

# 2009年度業績見通し

# 2009年度 JFR連結業績見通し

(単位:百万円)

	10年2月期	上期	対前年 増減率 (%)	下期	対前年 増減率 (%)	年度	対前年 増減率 (%)
連結	売上高	485,000	△12.4	505,000	△7.1	990,000	△9.7
	営業利益	4,000	△72.7	8,000	△40.5	12,000	△57.3
	経常利益	4,500	△69.3	8,000	△41.3	12,500	△55.8
	当期純利益	1,700	△62.3	3,300	23.9	5,000	△30.3
大丸	売上高	204,500	△10.0	209,500	△7.4	414,000	△8.7
	営業利益	600	△88.0	1,400	△74.4	2,000	△80.9
	経常利益	700	△86.6	900	△82.8	1,600	△84.7
	当期純利益	100	△96.2	200	△87.6	300	△92.9
松坂屋	売上高	113,500	△13.6	117,500	△8.5	231,000	△11.1
	営業利益	400	△89.5	800	△58.4	1,200	△79.0
	経常利益	100	△97.3	100	△93.8	200	△96.3
	当期純利益	400	△85.2	△200	95.6	200	—



# 2009年度 JFR連結業績見通し

【セグメント別】

(単位:百万円)

	10年2月期	上期	対前年 増減率 (%)	下期	対前年 増減率 (%)	年度	対前年 増減率 (%)
売上高	百貨店事業	367,700	△12.7	378,000	△9.0	745,700	△10.8
	スーパーマーケット事業	62,700	△4.2	64,800	△0.7	127,500	△2.4
	卸売事業	35,500	△18.8	40,000	△7.8	75,500	△13.4
	その他事業	42,300	△9.6	44,700	△0.4	87,000	△5.1
営業利益	百貨店事業	2,200	△80.5	4,300	△58.3	6,500	△69.9
	スーパーマーケット事業	200	△68.6	700	49.9	900	△18.6
	卸売事業	1,350	△22.7	1,550	△15.1	2,900	△18.8
	その他事業	500	△58.5	1,600	18.2	2,100	△17.9

◆百貨店事業売上 : 上期は08年下期の傾向が継続するとし△12.7%、下期は08年下期の急激な落込みの反動や今期対策を考慮するものの、厳しく見て△9.0%とした。

<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。