

---

# 2010年2月期 決算説明会

---



2010年 4月14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

## 2009年度業績の概要

# 2009年度 JFR連結業績

(単位:百万円)

10年2月期	JFR連結			大丸単体		松坂屋単体	
	実績	対前年 増減率 (%)	対 予想 (%)	実績	対前年 増減率 (%)	実績	対前年 増減率 (%)
売上高	982,533	△10.4	1.1	423,664	△6.6	233,640	△10.1
営業利益	18,584	△33.8	26.4	5,134	△51.0	3,504	△38.7
経常利益	19,966	△29.4	28.8	4,809	△54.1	2,570	△51.9
純利益	8,167	13.9	25.6	1,250	△70.5	637	—

- ▶ 3Q売上予想に対し百貨店事業を中心に売上が105億円上振れ → 営業・経常・純利益上振れ
- ▶ セントラルパークビル(岡崎店隣接駐車場経営)など減損損失23億円を特別損失に計上
- ▶ 期末1株当たり配当予想を6円から7円に修正

# 2009年度 JFR連結業績

【セグメント別】

(単位:百万円)

10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	760,919	△9.0	12,995	△39.9
スーパーマーケット事業	123,258	△5.7	1,429	29.3
卸売事業	63,249	△27.4	2,573	△28.0
その他事業	81,044	△11.6	2,803	9.6

## <百貨店事業>

- ・大丸心齋橋店「北館」嵩上げの一方、全体としては厳しい消費環境・競合状況で売上低迷

## <スーパーマーケット事業>

- ・既存店苦戦により減収したが、経費削減が奏功し増益

## <その他事業>

- ・建装事業の大幅減収が影響したが、カード事業など8社で増益

## ▶ 売上の減少幅を最小限にとどめるための様々な施策実行

お客様の価値観変化への対応  
(節約志向・価格志向・カジュアル化進展)

対象顧客層の幅の拡大  
(ヤング・アラウンド30強化)



新規取引先ブランドの積極的な導入、売場特価や話題催事の拡大展開



## ▶ 全社を挙げてのさらなる経費削減のための施策実行

## 大丸

売上 対前年△6.6%

- (+)心齋橋店「北館」オープンでヤング・アラウンド30の新しい顧客層開拓
- (+)札幌店が2003年開業以来、6年連続増収
- (-)梅田店・京都店など関西基幹店の改装工事で売場環境・周辺環境悪化

経費 対前年△4.7%・△50.4億円

- (-)売場運営体制見直しによる人件費・広告宣伝費を中心とした圧縮
- (+)北館関連費用+15.5億円増加

## 松坂屋

売上 対前年△10.1%

- (一) 旗艦店の名古屋店が苦戦(対前年△10.2%)
- (一) 法人外商が不振(対前年△20.5%)

経費 対前年△8.9%・△51.9億円

- (一) 大丸・松坂屋1社化を視野に入れた経営改革への本格的取り組みにより  
経営の効率化・ローコスト化がさらに進展

## 2010年度通期業績予想の概要

# 2010年度通期 JFR連結業績

(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	
	見通し	対前年 増減率(%)	見通し	対前年 増減率(%)
売上高	970,000	△1.3	653,500	△0.6
営業利益	19,000	2.2	9,000	4.2
経常利益	18,800	△5.8	6,800	△7.9
純利益	9,200	12.6	2,600	37.7

## 【セグメント別】

2011年2月期 通期	売上高		営業利益	
	見通し	対前年 増減率(%)	見通し	対前年 増減率(%)
百貨店事業	752,300	△1.1	13,000	0.0
スーパーマーケット事業	118,000	△4.3	1,440	0.8
卸売事業	63,000	△0.4	2,580	0.3
その他事業	83,100	2.5	3,330.	18.8

# 2010年度通期 セグメント別概要

## 百貨店事業

### ◆主な売上増減要素

- (+)心齋橋店「北館」売上がフルに寄与(3~10月)
- (+)京都店第1期改装オープン(4月22日~)
- (-)来春増床オープン梅田店の改装工事進展で売場面積が大幅減少(5月ピークに半減)
- (-)岡崎店(10年1月31日閉店)、名古屋駅店( // 8月29日閉店予定)



2011年春 梅田店増床完成予想図

### ◆主な経費増減要素

- (-)要員構造改革や経費構造改革への取り組みで△111億円削減  
(うち大丸松坂屋百貨店△102億円削減)
- (+)心齋橋店「北館」、梅田店・京都店改装による施設費を中心に+73億円増加

## その他の事業

- ・スーパーマーケット事業・・・新規出店は1店舗にとどめ、事業構造改革を推進
- ・卸売事業・・・下期回復を見込み、微減収・微増益
- ・その他事業・・・建装事業、カード事業を中心に業績改善

本格的な利益成長軌道に乗せるために —————

中核事業の百貨店を強い競争力と高い収益力を持った  
新しい業態に「再生」



従来の百貨店経営の修正や改善ではない  
“業態変革レベル”を目指した経営改革に全力

# 百貨店事業の経営改革について

これまでの当社百貨店経営改革の取り組み



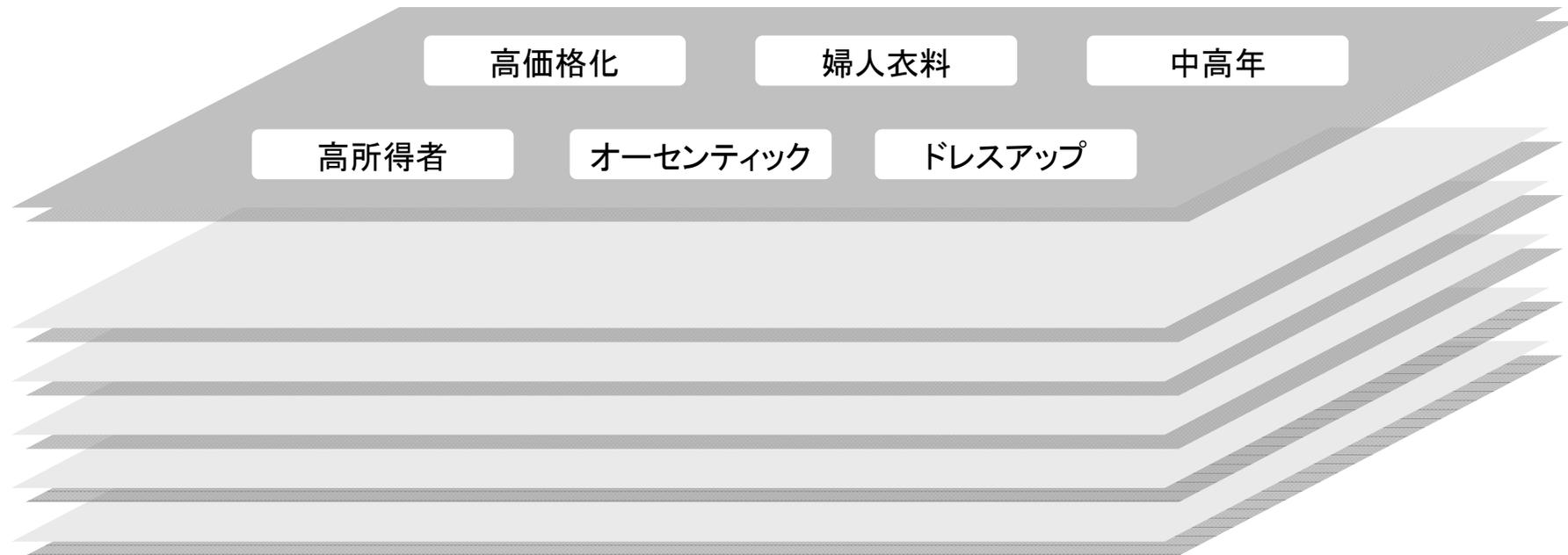
内部構造の変革が中心

業務運営の効率化・ローコスト化で成果



お客様が明確に認識できるレベルで  
売場・店舗の魅力化が不十分

既存お取引先を中心にしたブランド構成・品揃えの偏り

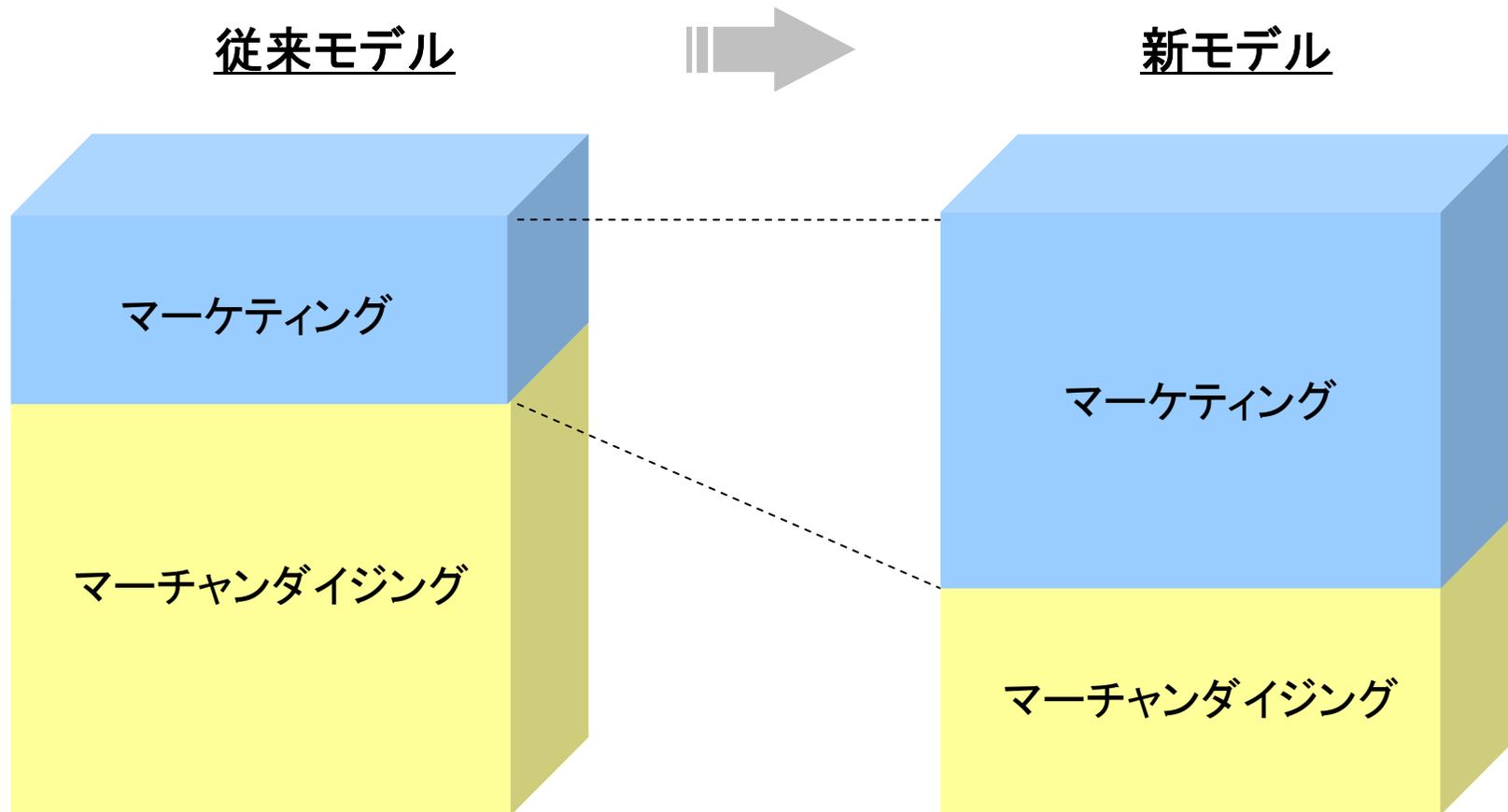


他社との同質化

対象マーケットの縮小化

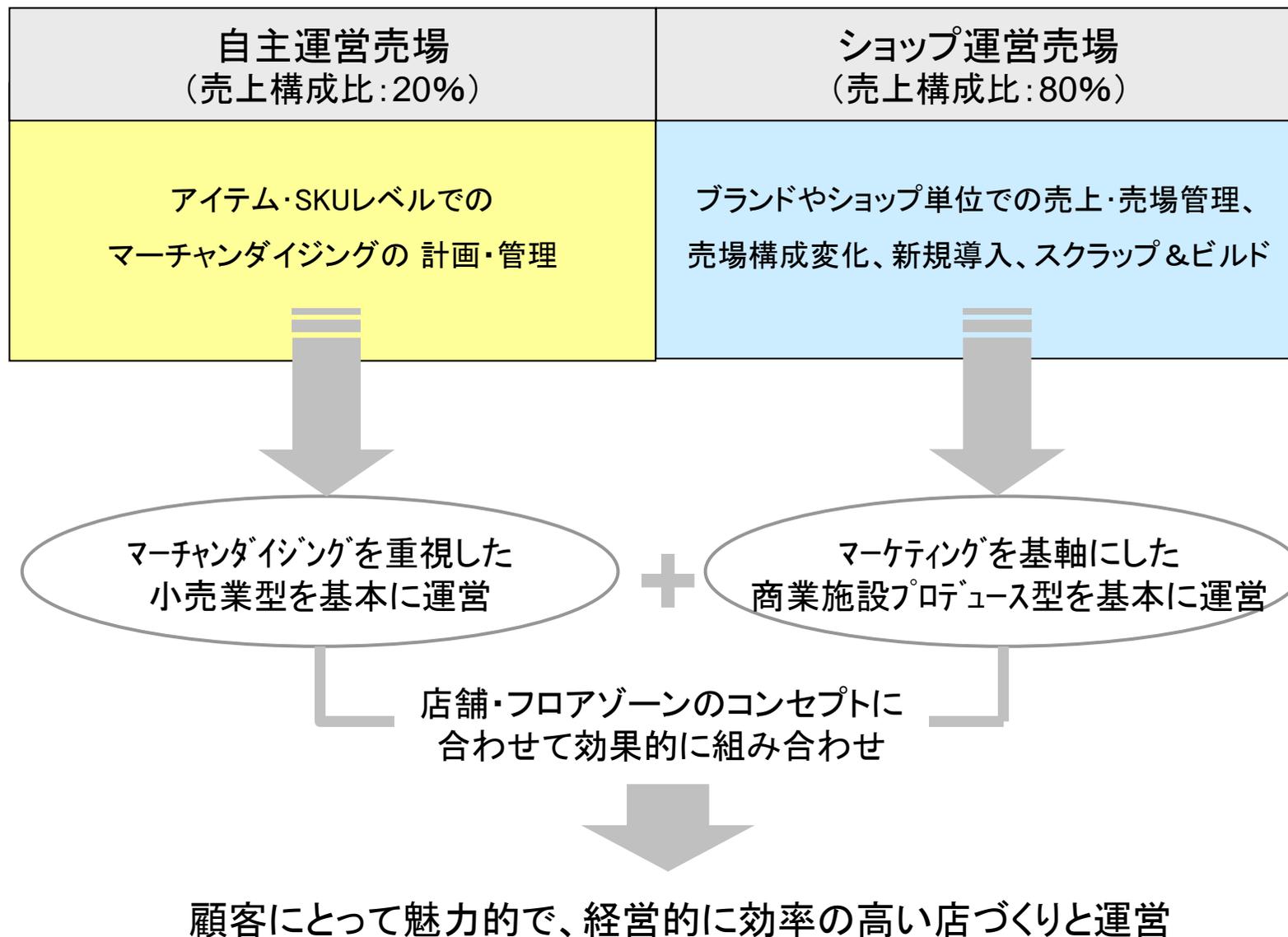
カジュアル化・価格志向への対応の遅れ

# 新百貨店モデルと従来モデルとの違い



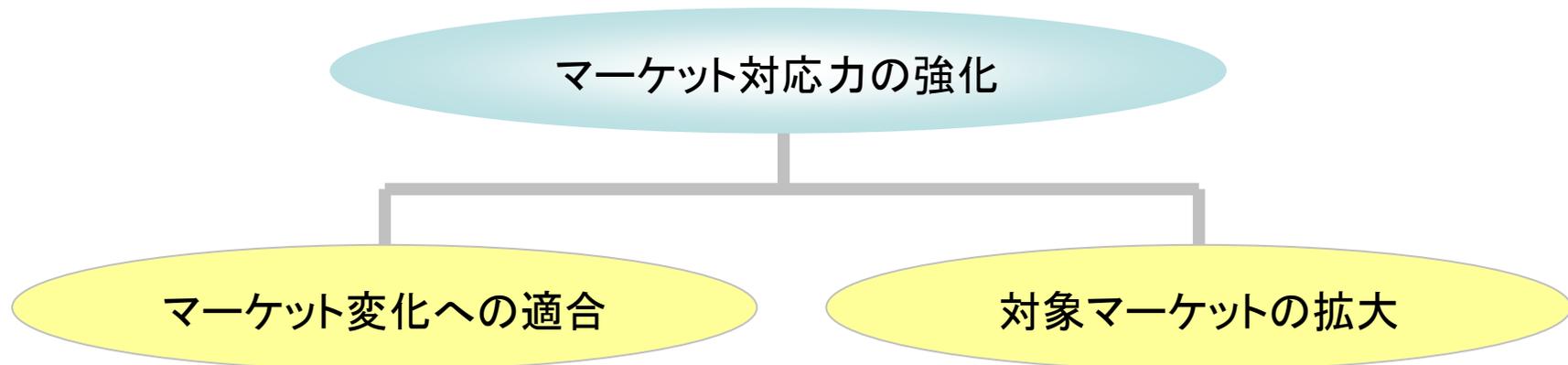
「マーケティングを基軸にした商業施設プロデュース業型」に  
重点を移行

# 新百貨店モデルと従来モデルとの違い



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

＜新百貨店モデルの重要課題＞



# 対象は「幅広い顧客層」

- ▶ 低益率の「消化仕入」中心で、不動産コストが高い大都市の巨大店舗経営には幅広い顧客層を支持基盤とした大きな売上が経営上不可欠
- ▶ 「高級イメージ付き大衆商法」

## 商品政策の基本方針

“高品質・グッドテイストを前提に間口を広く”

顧客層

価格構成

商品構成

品揃えの  
テイスト・マインド構成

顧客ニーズの変化に対応してバランスよく変化

## “これが私の売場”と感じていただける スペシャリティのある売場・ゾーンの構築

ターゲット絞り込み型

… ライフスタイルの専門性を追求

ex. 大丸心齋橋店北館「うふふガールズ」  
// 「ゴルフワールド」

ufufugirls♥  
うふふガールズ



パワーカテゴリー型

… 商品アイテムを絞り込んだ圧倒的なアイテム集積力

ex. ノードストロームの婦人靴売場など

## ▶ 「大丸松坂屋百貨店」誕生

＝新百貨店モデル確立に向けた組織・業務運営体制の整備ほぼ完了

## ▶ マーケット対応力の強化

＝マーケット変化への絶えざるスピーディな対応

節約志向・価格志向への対応やヤング・アラウンド30への対応強化奏功

## ▶ 大丸心斎橋店「北館」オープン

＝重点戦略売場「うふふガールズ」の  
成功



## ▶ スペシャルティゾーン「うふふガールズ」の成功に手応え

### 主な取り組み

- ヤングとアラウンド30をターゲットとして明確化
- ファッション衣料・雑貨＋おしゃれなカフェを複合
- 多彩なイベント開催、ブログサイト開設、メール、フリーペーパー活用



ブログサイト画面

### 主な成果

- 既存の本館で化粧品や洋菓子・惣菜などの買い回りが増加
- ID顧客買上がヤング・アラウンド30中心に大幅に増加

# 新百貨店モデルの各店への展開

- ▶ 4/22京都店改装で京都版「うふふガールズ」など複数のスペシャリティゾーンを展開



↑ 京都店1階「シンデレラアベニュー」(婦人靴)イメージ



↑ 京都店1階・2階  
京都版「うふふガールズ」イメージ

- ▶ 今後、新百貨店モデルに相応しい売場・ゾーン構築を各店に拡大

## ▶ 売上の安定的な確保に有効

(単位：%)

09年度実績	大丸	松坂屋
全社売上高増減率	△6.6	△10.1
ID顧客売上高増減率	△4.3	1.1
〃 売上構成率	71.0	59.3
現金カード売上高構成率	21.2	3.5

## ▶ スペシャルティゾーン戦略との連動強化

- ・心齋橋店「うふふガールズ」で新規顧客大幅増  
→ “うふふガールズカード” 新規発行(写真)
- ・カードやメール会員の開拓と拡大強化



## 新百貨店モデルの売場運営



「ショップ運営」「自主運営」の2つに峻別した  
オペレーションシステム確立と効果的な組合せへの取り組み

- ▶ 心齋橋店「北館」は社員90名→75名体制へ
- ▶ 各店舗要員は少数の要員による運営が可能に
- ▶ 「JFR+大丸松坂屋百貨店」社員・パートナー 7,500名→6,000名体制へ<sup>※</sup>  
(2011年2月末)

※定年退職者などの自然減、JFRグループ内外への出向などで対応

※雇用を守ることを前提に実施

<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。