



2009年2月期 中間決算説明会

2008年10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年度中間業績の概要

2008年度中間 JFR連結業績

(単位:百万円)

09年2月期 中間期	JFR連結		大丸単体		松坂屋単体	
		対前年 増減率 (%)		対前年 増減率 (%)		対前年 増減率 (%)
売上高	553,372	△3.0	227,260	△1.5	131,435	△4.9
営業利益	14,647	△13.8	5,018	△38.4	3,796	53.2
経常利益	14,667	△15.0	5,242	△40.5	3,732	46.0
当期純利益	4,506	△58.3	2,627	△52.4	2,697	30.8

【セグメント別】

09年2月期 中間期	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	420,999	△2.6	11,311	△16.9
スーパーマーケット事業	65,436	△1.9	637	△19.3
卸売事業	43,733	△5.1	1,746	14.4
その他事業	46,790	△9.3	1,204	△22.3

大丸単体の減益要因

- ◆売上△35億円(△1.5%)減…婦人服・紳士服の売上不振、食料品は好調
- ◆売買益率△0.37ポイント低下…衣料品売上シェア△2.1%、食料品売上シェア+1.5%
- ◆販管費13.6億円(2.5%)増…コスト増加要因+29億円ーコスト削減実施△15億円

※コスト増加要因

東京新店・浦和出店関連経費	+12.5億円
退職給付費用	+2.9億円
ポイントカード費用	+3.8億円
減価償却法改正	+1.6億円 など
合計	29億円

松坂屋単体の増益要因

- ◆売上△68億円(△4.9%)減…名古屋店、上野店、静岡店など主力店苦戦
- ◆売買益率0.31ポイント向上…新カード(ポイントカード)への移行(収益マイナス処理→経費処理)、外商部門益率改善など
- ◆販管費△26.0億円(△8.2%)減…経営の効率化、ローコスト化進展

2008年度下期・通期業績予想の概要

2008年度下期 JFR連結業績

(単位:百万円)

09年2月期 下期	JFR連結		大丸単体		松坂屋単体	
	見通し	対前年 増減率 (%)	見通し	対前年 増減率 (%)	見通し	対前年 増減率 (%)
売上高	573,628	△5.6	239,740	△4.6	138,564	△5.9
営業利益	17,353	△32.3	6,981	△37.6	4,203	△22.5
経常利益	17,033	△34.2	6,457	△41.1	3,667	△25.0
当期純利益	9,994	△20.6	3,372	△43.6	102	△98.7

【セグメント別】

09年2月期 下期	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	441,000	△5.5	14,008	△31.6
スーパーマーケット事業	67,063	0.7	1,212	18.6
卸売事業	43,766	△1.8	1,733	△3.8
その他事業	52,209	△7.6	1,645	△32.1

2008年度通期 JFR連結業績

(単位:百万円)

09年2月期 通期	JFR連結		大丸単体		松坂屋単体	
	見通し	対前年 増減率 (%)	見通し	対前年 増減率 (%)	見通し	対前年 増減率 (%)
売上高	1,127,000	△4.3	467,000	△3.1	270,000	△5.4
営業利益	32,000	△24.9	12,000	△38.0	8,000	1.3
経常利益	31,700	△26.5	11,700	△40.9	7,400	△0.6
当期純利益	14,500	△38.0	6,000	△47.8	2,800	△71.9

【セグメント別】

09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	862,000	△4.1	25,320	△25.7
スーパーマーケット事業	132,500	△0.6	1,850	2.2
卸売事業	87,500	△3.4	3,480	4.6
その他事業	99,000	△8.4	2,850	△28.2

2008年度下期以降の経営課題と対策

構造的な変化

- ・少子高齢化と人口減少による小売市場の縮小
- ・消費者のライフスタイル、価値観、購買行動の激変
- ・業際を超えた競合の激化

消費マインドの急激な変化

- ・世界同時経済不況突入への懸念
- ・収入増なき物価上昇、将来不安の増幅
- ・ファッション衣料や高額品を中心とする買い控え



時代の変化に適合した競争力のある
百貨店事業成長モデルの開発と構築

経営統合のスピードアップと早期完成

松坂屋への経営改革導入

▶ 08/9月～全店舗で営業改革を導入展開

情報システム統合

▶ 08/9月～顧客情報・商品情報・会計システム統合

カードの共通化

▶ 08/3月～ハウスカード、11月～現金ポイントカード

関連事業の1業種1社への再編

▶ 08/9月～スーパー、建装、人材派遣事業を各1社に統合

MD統合

▶ 09/3月～婦人雑貨子供服部門、他部門も10年度中に完了

本社機能のJFRへの一元化

▶ 09年度中に人事・総務・財務部門を統合

大丸・松坂屋人事制度統合

▶ 10年度中に完了



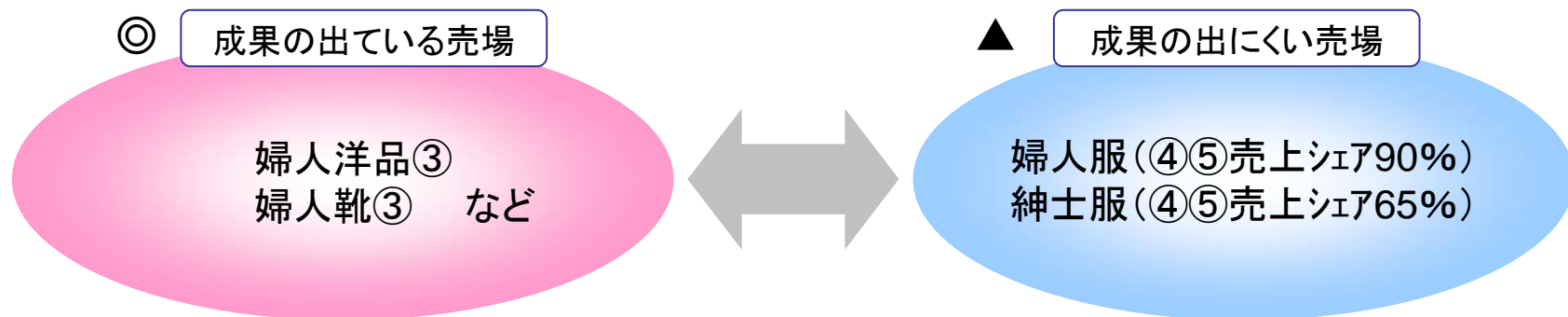
10年度中までに経営全体の統合型の完成へ

第2次営業改革（I）

◆従来の6つの売場運営形態別オペレーションの再編に着手（08/3月～）

	自主運営型			共同運営型		テナント運営型	
当社の役割	MDing全プロセスに広く深く関与 差別化、収益性、人材育成			販売サービス、販売・ 販促計画、CRMに加え、 重点商品を中心に 品揃えと発注に関与		販売サービス、販売・ 販促計画、CRM中心 に取組み強化	
オペレーション区分 売場区分	① PB	② 自主 販売	③ 平場 アイテム ブランド 集積	④ ショップ・コーナー 関与型		⑤ ショップ・コーナー 利益管理型	
従来の 運営形態	自主運営		共同運営		委託運営		
	A	B	C	D	E	F	

第2次営業改革(Ⅱ)



◆2008年度上期 直営6店部門別売上高・益高対前年増減

※社内管理数値

	売上高		益高	
	増減高	増減率	増減高	増減率
婦人服	△39.3億円	△6.6%	△13.9億円	△7.6%
紳士服	△19.0億円	△7.3%	△6.5億円	△7.0%
大丸直営6店計	△49.5億円	△2.3%	△18.4億円	△3.1%

〈婦人服・紳士服〉売上仕入中心の共同・テナント運営型売場での問題点

1. 投入経営資源に見合う成果が出せない

- ・特に婦人服SPA型の商品が発注どおり納品されない
- ・適品の適時適量調達がうまく機能せず、労力に見合う成果が出ない

2. 地域での競争力が低下

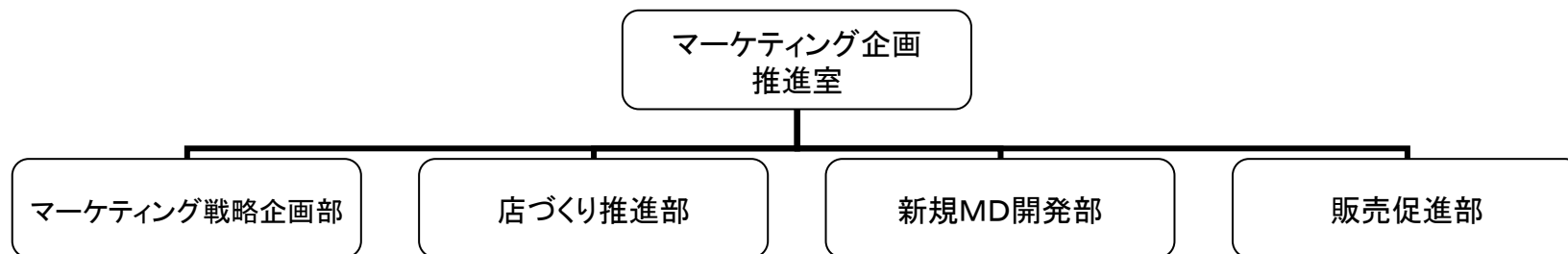
- ・本社・店舗の役割分化で売場の拡縮、販促など日常活動における店頭での臨機応変な対応が困難
- ・本社MDser、BYの発注業務が煩雑、各店舗の実情に合ったきめ細かい対応が不十分

3. 日々の売場での変化対応力が弱体化

- ・売仕商品中心のテナント運営型では本社・店舗間で仕入と販売の権限と責任が明確に規定しづらい
- ・本社・店舗間の溝が拡大、互いの譲り合いなどにより変化対応力が低下

店舗営業力の強化に最重点を置いた 業務運営体制の再構築

1. マーケティング機能と店舗戦略の強化
2. 第2次営業改革の業務運営体制の再構築
3. 固定客戦略の推進



マーケティング推進企画室の役割

マーケティング戦略の策定とディレクション

新しい売場、商品の開発や導入提案

店舗戦略と店づくり



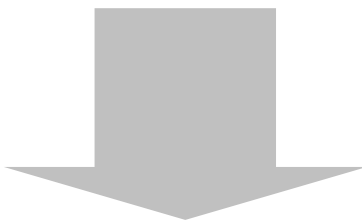
事業会社や店舗に働きかけ、実行をサポート

◆当社百貨店運営上の課題

- ・大都市圏を一律の市場として規定することが困難
- ・競合が業際を超えて複合化・重層化

店舗戦略の基点

各店舗が競争力を強化し、地域単位での競合の中でシェア拡大をはかって生き残る



各店舗に思い切った権限と責任を委譲

店舗戦略の明確化

- ・各店舗ごとの対象商圈の量と質の把握
(定量分析・定性分析)
- ・セグメント基軸の明確化による
対象顧客層の設定
- ・クラスターごとのニーズ、ウォンツに対応した
商品・サービス・販売促進活動の提供
- ・店舗での営業企画・販促機能の強化による
集客力向上への取組み

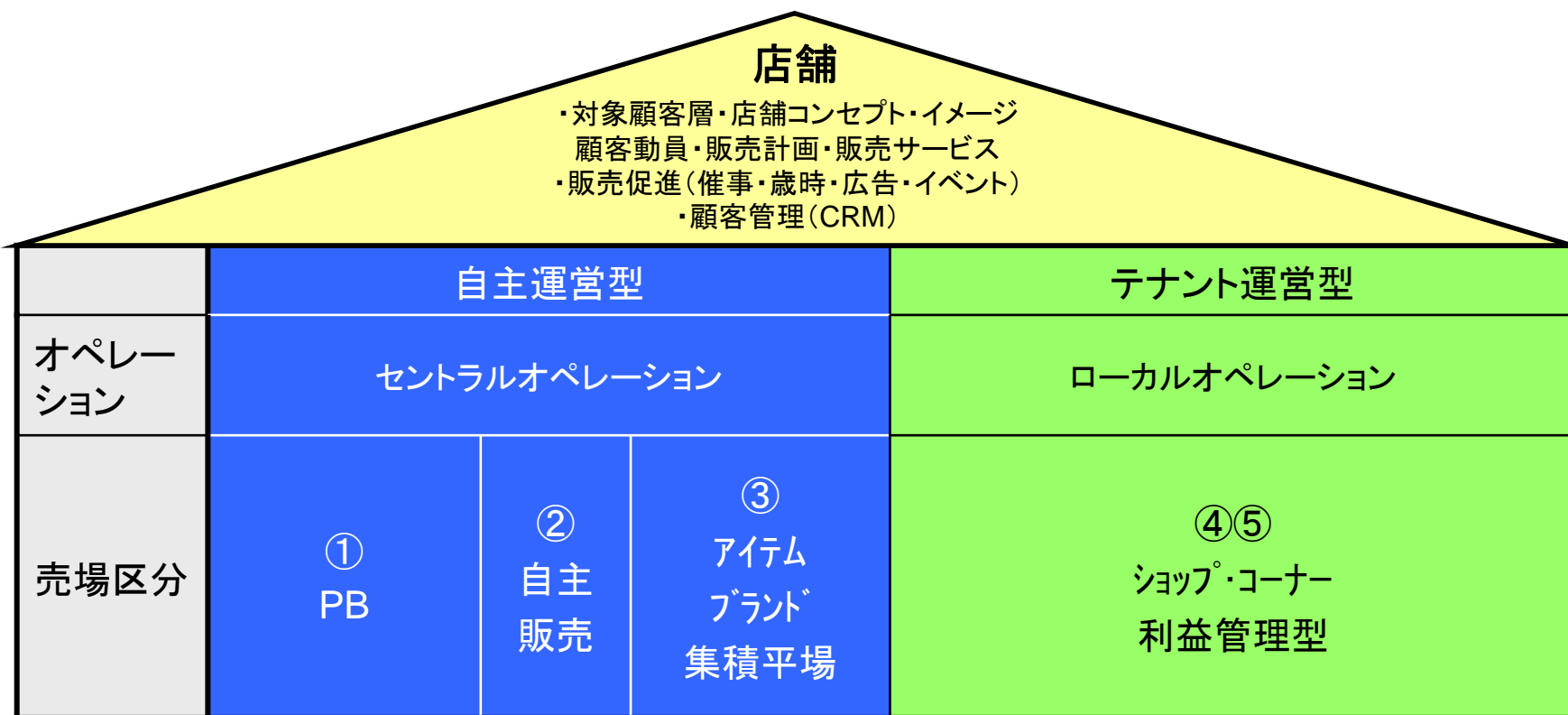
◆2008年上期 ID顧客分析による店舗別年代別売上高

(単位:%)

		20代	30代	40代	50代	60代	70代
札幌店	対前年増減率	+10.7	+1.0	+5.6	+5.9	+3.7	+1.7
	売上シェア	14.0	22.7	20.4	22.7	12.5	5.0
心斎橋店	対前年増減率	▲5.1	▲14.0	▲10.7	▲6.2	▲8.1	▲10.3
	売上シェア	8.3	16.9	17.6	21.1	18.4	12.6
神戸店	対前年増減率	+6.7	▲6.3	▲2.5	▲2.9	▲5.1	▲10.4
	売上シェア	8.7	19.1	18.6	23.7	17.7	9.4
名古屋店	対前年増減率	▲22.1	▲12.4	▲8.5	▲6.9	+0.3	▲0.5
	売上シェア	2.4	9.1	16.3	23.3	23.4	19.7

業務運営体制の抜本的変更①

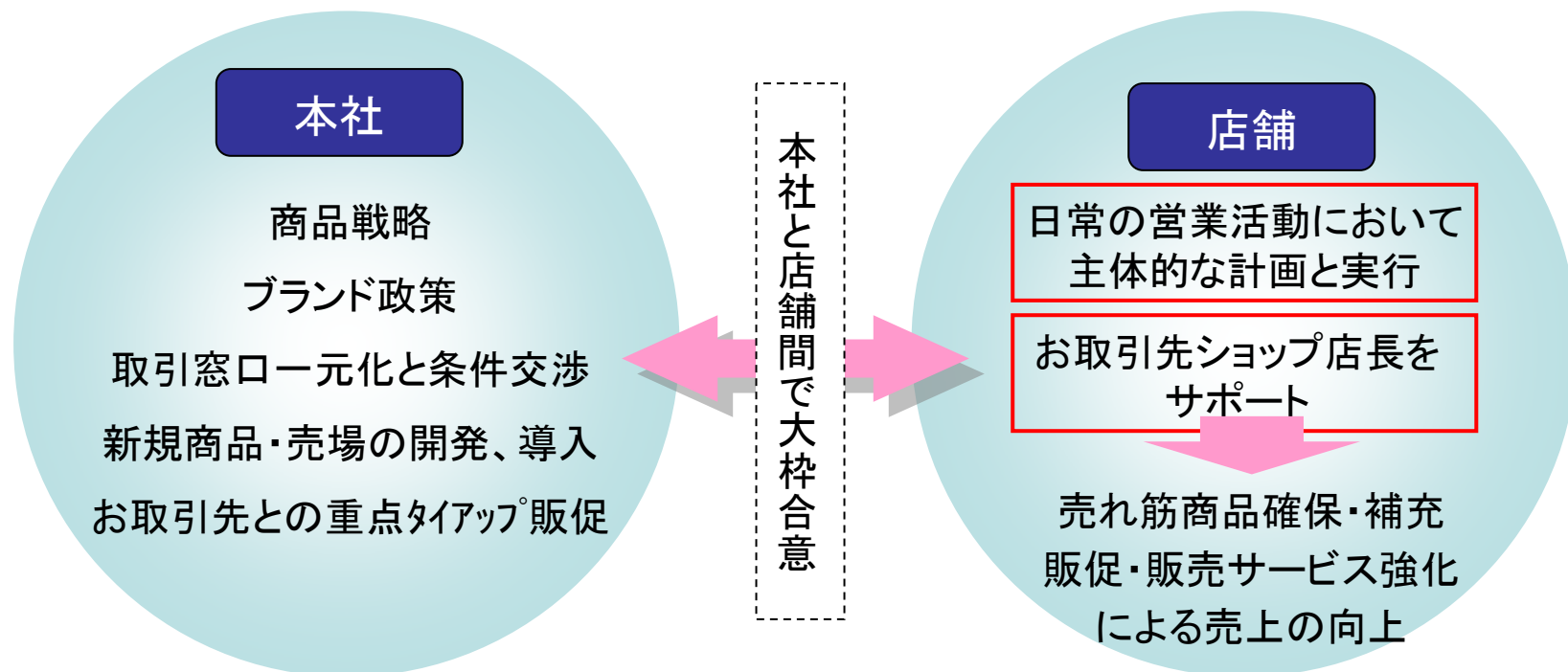
売場運営形態別オペレーションを2つに集約



※婦人服、紳士服部門は共同運営型を廃止

業務運営体制の抜本的変更②

テナント運営型売場での本社と店舗の役割見直し



日常営業活動の店舗裁量を拡大 = 地域市場への変化対応力強化

売場運営形態に応じた人材配置と専門人材育成

自主運営型

当社の独自性発揮し、
収益の向上、SCMの
プロセス全体を効率よく
計画・管理する能力

テナント運営型

- ・ブランド編集、販売促進などを
トータルにコーディネートする
プロデュース能力
- ・ヒューマンマネジメント能力

3.固定客戦略の推進(I)

固定客情報基盤の整備・拡大

顧客情報・MD情報統合

大丸・松坂屋のカード体系共通化

2008年度上期	大丸	松坂屋
ID顧客数	265万人	110万人



関係百貨店を含め400万人超の顧客情報基盤の有効活用

3.固定客戦略の推進(Ⅱ)

【大丸】

	08年上期実績	対前年増減率
ID顧客数	265万人	△15.7% ※
売上高	1,501億円	△0.3%
稼働率	73.7%	+17.8%(率差)
自社カード売上高構成率	69.1%	+0.5%(率差)

※心齋橋店「うふふクラブ」(会員数約58万人)廃止による影響が大きい

【松坂屋】

	08年上期実績	対前年増減率
ID顧客数	110万人	+1.7%
売上高	595億円	△6.4%
稼働率	58.0%	+7.4%(率差)
自社カード売上高構成率	56.4%	△1.4%(率差)

今後の取組み

大丸

固定客戦略への取組み高度化と強化

- ・お取引先主導の「テナント運営売場」でのCRM活動強化
- ・固定客の創出と育成・維持活動のレベルアップ

松坂屋

大丸の仕組みとノウハウ導入による 固定客戦略への取組み強化

- ・システム統合により、格段にレベルアップした情報システムの活用
- ・現金カード「マツザカヤMカード」の新規発行(08年11月～)

新しい百貨店の成功モデルづくりへの挑戦

強いマーケティング機能

高効率なオペレーション機能

新百貨店モデル

来春2009年2月期決算発表時に、「新百貨店モデル」概要と
JFR中長期プラン「フロンティア21」の見直しについて説明予定

<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。