

J.フロント リテイリング 個人投資家様向け会社説明会



2015年 7月 5日

J.フロント リテイリング株式会社
経営戦略統括部 部長
コーポレートガバナンス推進担当
牧田 隆行



J. FRONT RETAILING

＜本日の内容＞

1. 会社概要
2. 当社の戦略
3. コーポレートガバナンスと株主還元



経営統合

2007年9月

関西以西でトップシェアの大丸＋中部地区でトップシェアの松坂屋の組み合わせ

グループビジョン

百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する
小売業界のリーディングカンパニーの地位確立



J.=日本

Front=先頭

Retailing=小売業

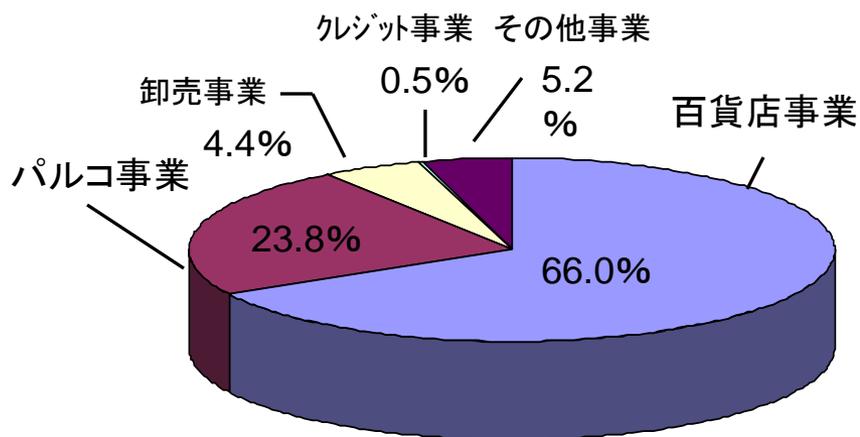
「日本の小売業の先頭に立つ」

- ・大丸、松坂屋という名称をあえて使わない
- ・複数の小売事業を展開するマルチリテ일러としての成長と発展を目指す

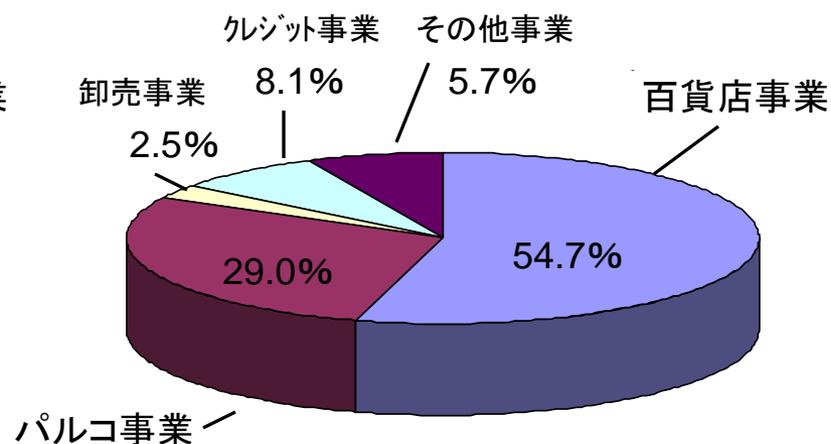
百貨店事業を主力とする小売業グループ

- ▶ 連結売上高 約1兆1,495億円 連結営業利益 約420億円
- ▶ 連結従業員数 約11,150人
- ▶ 時価総額 約6,418億円 (2015年6月26日の株価終値2,394円で算出)

事業別売上構成率

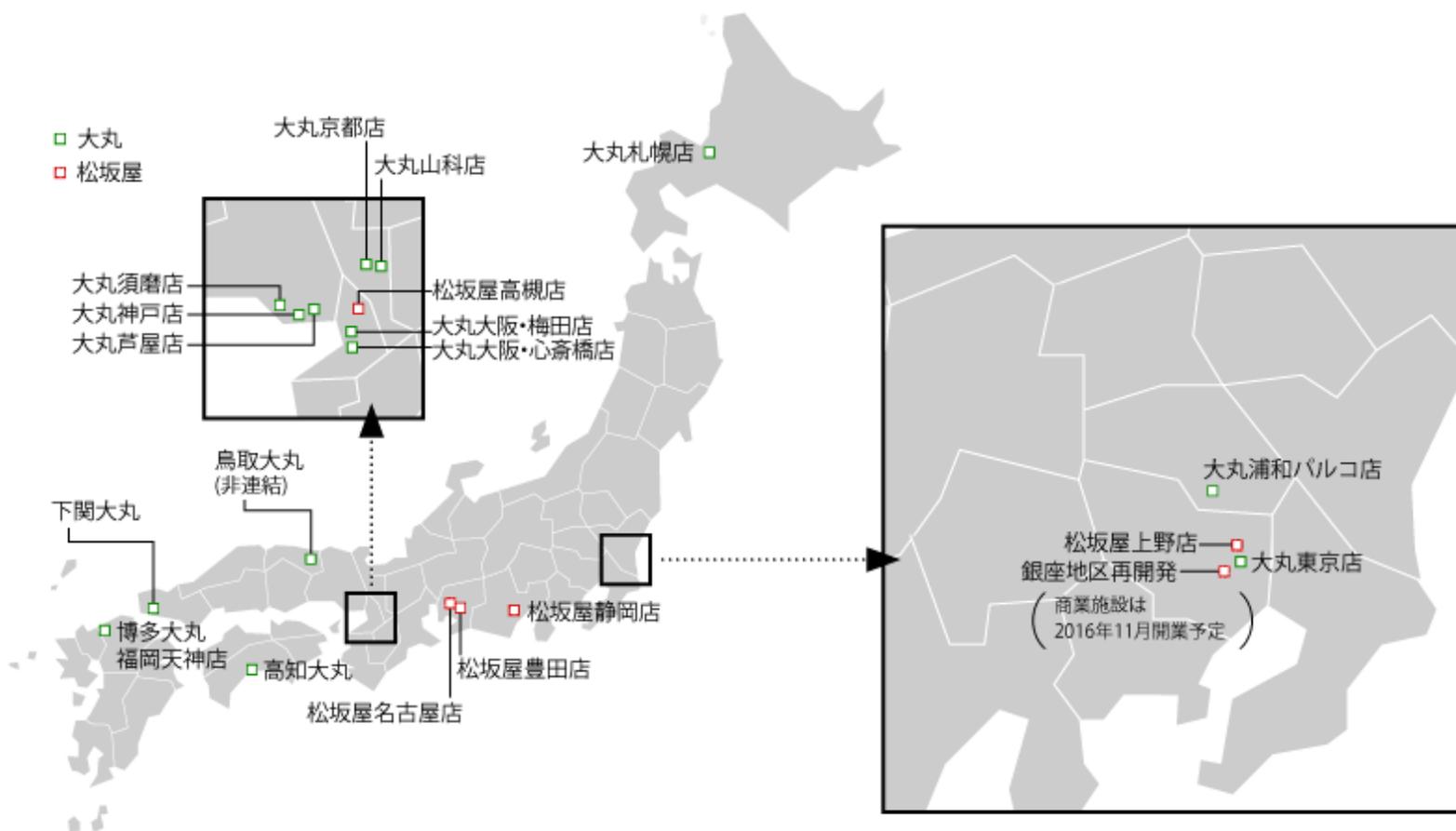


事業別営業利益構成率

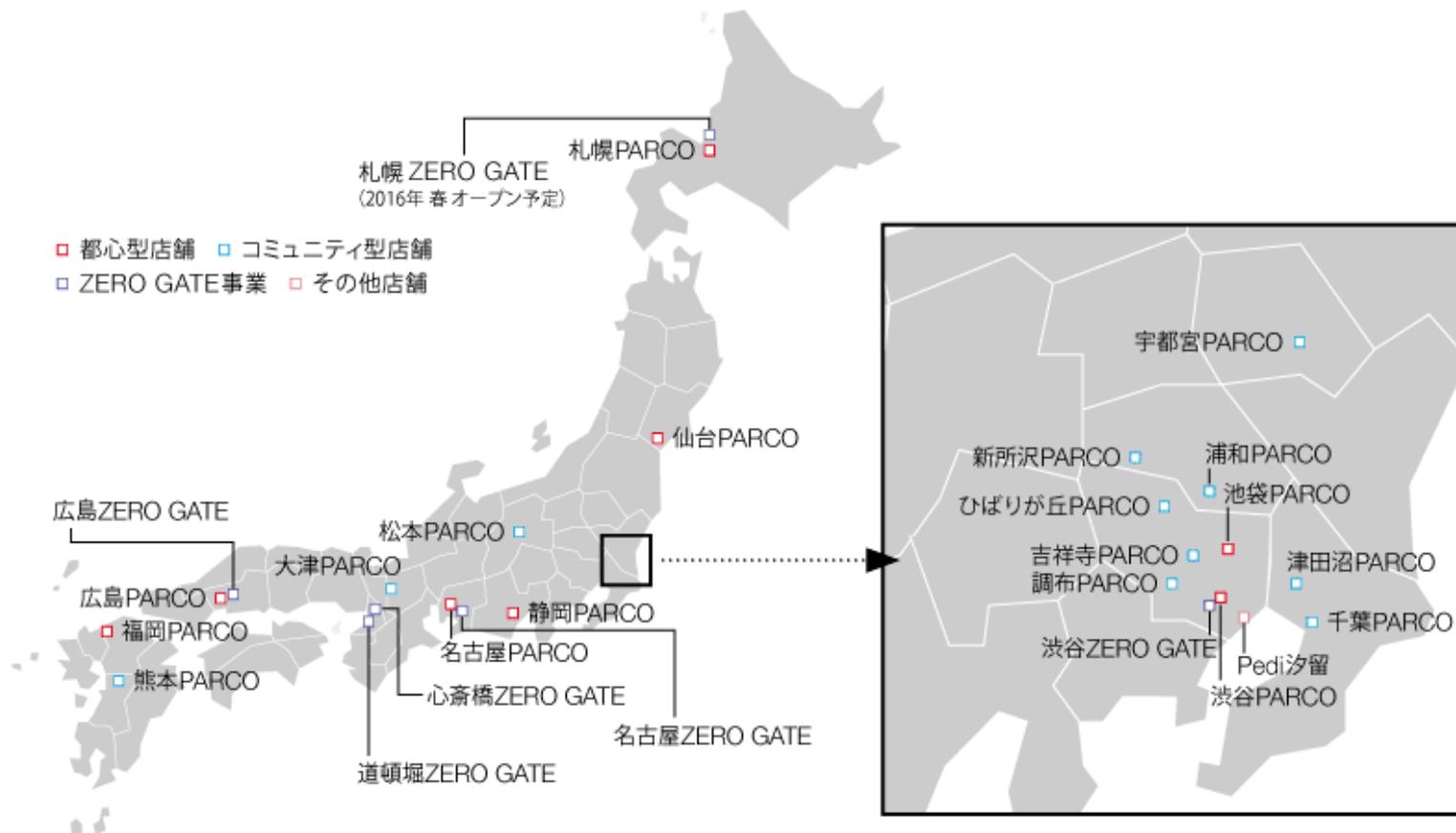


※数値は2015年2月期実績に基づく

- ▶ 東京、大阪、名古屋、札幌、博多など全国主要都市に19店を展開
- ▶ 2014年度売上高 7,598億円 セグメント利益 231億円

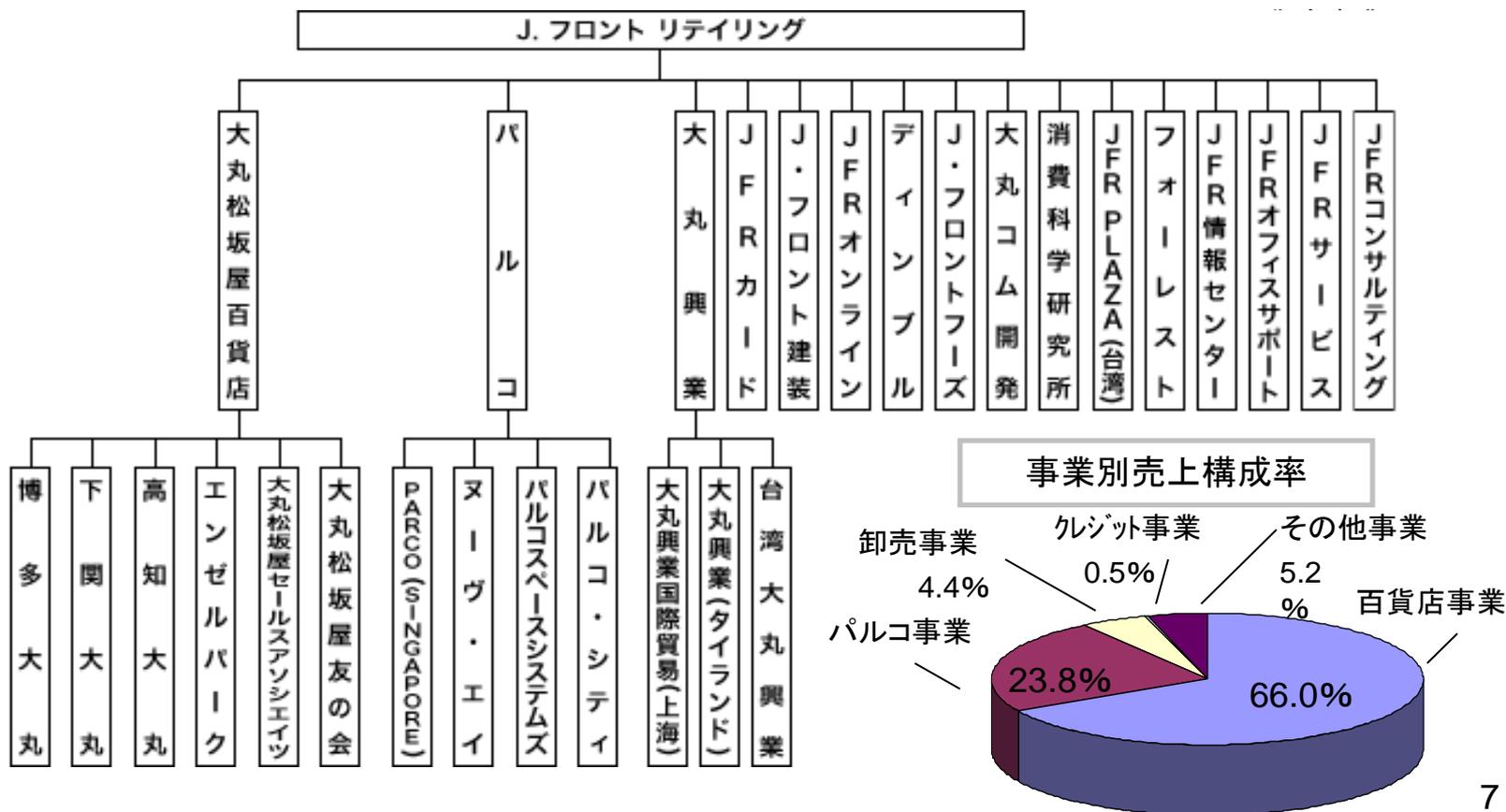


- ▶ 全国主要都市にショッピングセンター「パルコ」を19店舗展開
- ▶ パルコより小規模のゼロゲートを5店舗展開
- ▶ 2014年度売上高 2,742億円 セグメント利益 122億円

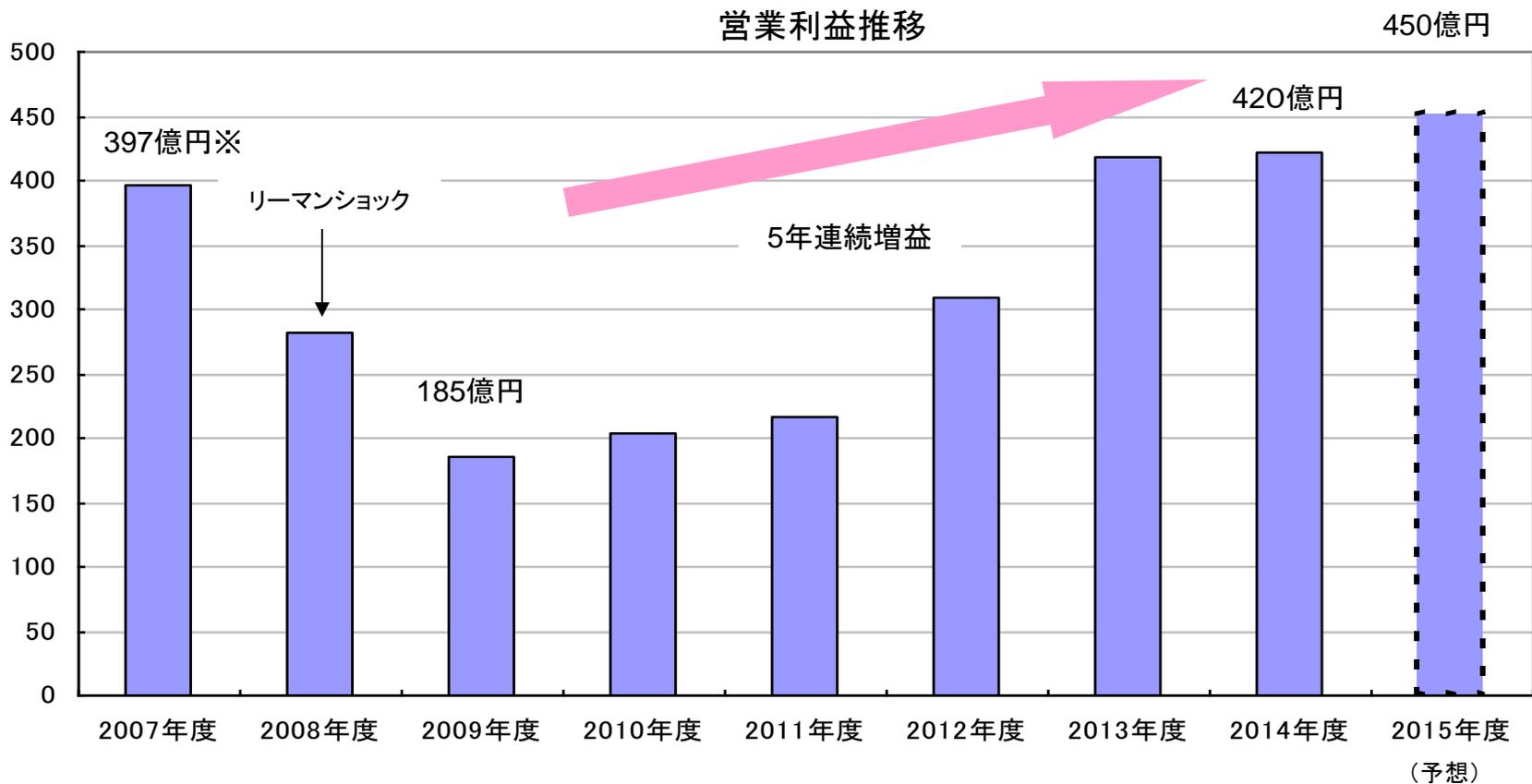


その他の事業

- ▶ 卸売事業(大丸興業)、クレジット事業(JFRカード)、建装工事請負業(J. フロント建装)、人材派遣業(デンプル)などを展開
- ▶ 連結子会社は29社



- ▶ リーマンショックの影響を受け減益
- ▶ 2010年度以降5期連続増益、2015年度は6年連続増益かつ3年連続の最高益更新を目指す



▶ 百貨店不振の要因

- ・お客様の消費行動の変化への対応が不十分
- ・衣料品中心、高額品中心、中高年中心の品揃え
- ・「値段が高い」「欲しいものがない」「楽しくない」

業種・業態を越えた競争
(駅ビル、ファッションビル、
専門店、ネット通販など)

▶ 新しい百貨店のビジネスモデル構築に取り組む

<ポイント>

お客様の幅を広げる

そのために品揃えやサービスの幅を広げる

高効率オペレーションへの転換

顧客層の幅を広げる取り組み

▶ 従来百貨店に入っていなかったセレクトショップ、大型専門店などを積極的に導入

大丸梅田店

2011年4月 従来の40,000㎡から1.6倍に増床
20代・30代女性のための編集ゾーン「うふふガールズ」を導入
東急ハンズ、ユニクロ、ポケモンセンターを導入

大丸東京店

2012年10月 従来の34,000㎡から1.4倍に増床
セレクトファッション、ラグジュアリーゾーンを新規展開
上層階に東急ハンズ、ICI石井スポーツを導入

松坂屋名古屋店

2012年3月 うふふガールズ、セレクトファッションを導入
4月 中部地区最大級のH&Mを導入
2013年3月 ポケモンセンターを導入
2015年11月(予定) ヨドバシカメラを導入

店舗の集客力を高め、新規顧客を獲得



うふふガールズ



東急ハンズ(大丸東京店)



ポケモンセンター(松坂屋名古屋店)

入店客数の増加と固定客化の推進

▶ 「お客様の幅を広げる」増床・改装を順次基幹店で実施

大丸梅田店



2011年4月面積1.6倍
に増床



入店客数106.8%増

大丸東京店



2012年10月面積1.4
倍に増床



入店客数38%増

松坂屋名古屋店



2012年4月 第1期改装 【婦人服・婦人雑貨】



入店客数22.7%増

2013年6月 第2期改装 【食品】



入店客数6.9%増

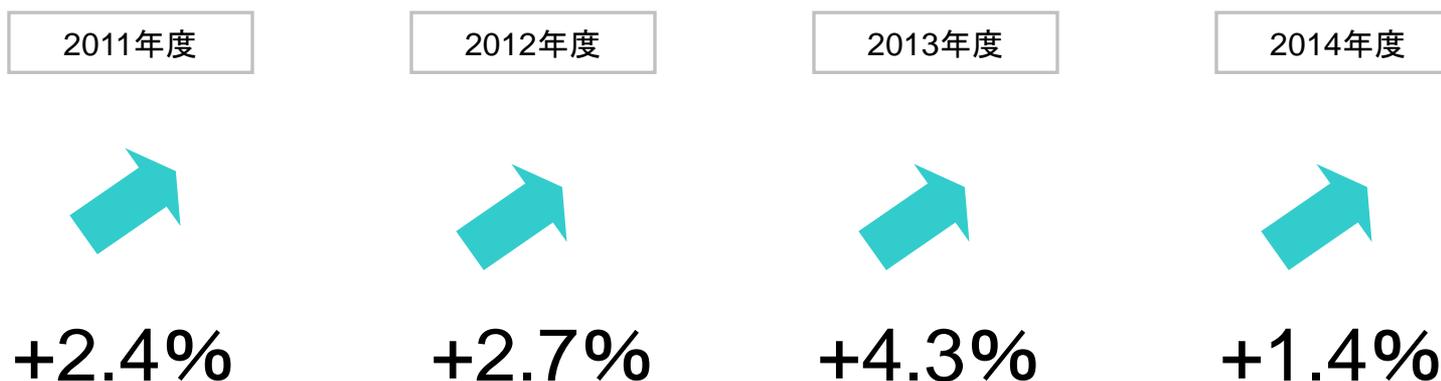
▶ 新たにお越し頂いたお客様を当社カードに勧誘



売上補足率70%

- ▶ 大丸松坂屋百貨店既存店売上は2011年上半期に増収に転じ、2011年度から2014年度まで増収を継続
- ▶ 「お客様の幅を広げる」新百貨店モデル確立に向けた取り組みの効果が着実に現出

＜大丸松坂屋百貨店の既存店売上高対前年増減率推移＞



※2014年度の増率は松坂屋銀座店(2013年6月末閉店)、上野店(2014年3月から南館建替えのため面積4割減)を除くベース

- ▶ 「お客様ご満足の実現」を基準に、食品からファッションまで150におよぶ全ての売場の業務について“本当に必要な業務”を一つひとつ洗い出し



無駄な業務、重複業務の抽出、効率化のポイントを明確化



どの売場にどのような人材が何人必要かを明確にして人員配置

- ▶ 消耗品・用度品のグループ一括調達、物流業務の効率化
- ▶ 首都圏地区、関西地区で店舗ごとにあった事務管理部門をエリア統合

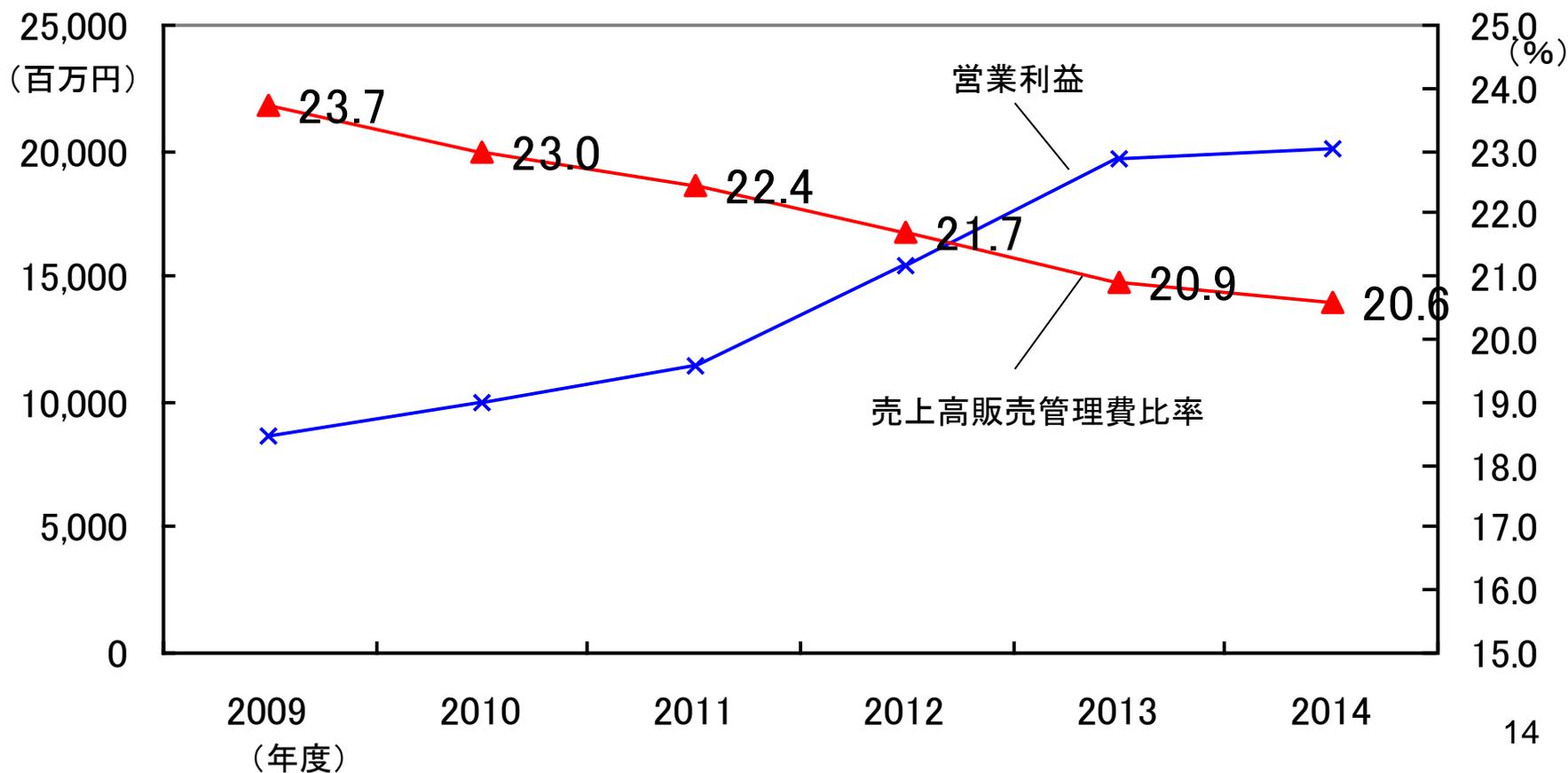


など

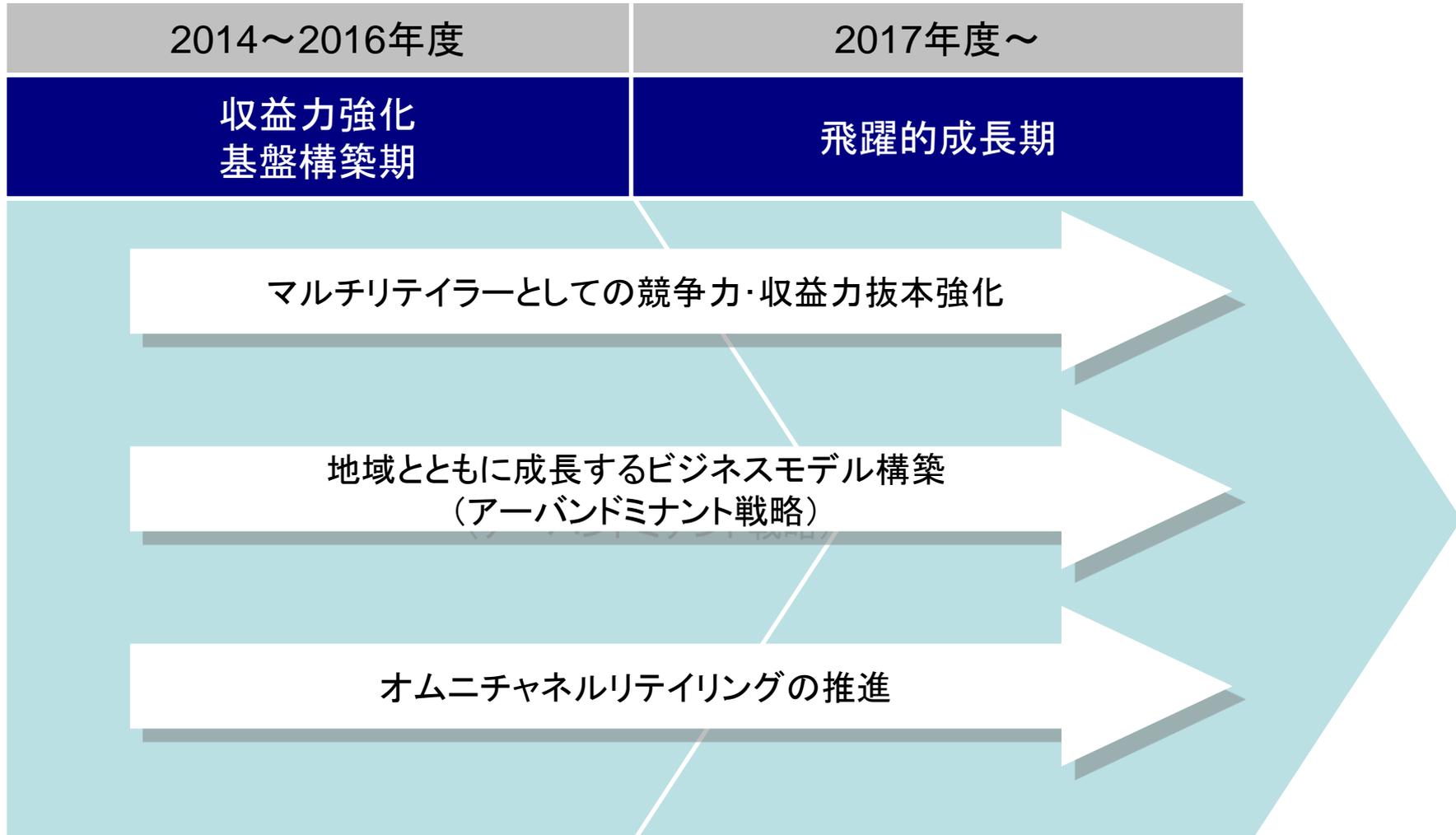
ありとあらゆるコストについて、構造的な削減を推進

- ▶ 売上高販売管理費比率は20%台となり、ローコスト運営が進展
- ▶ 当社独自のノウハウにより業界でトップレベルの低い水準を実現

＜大丸松坂屋百貨店 営業利益と売上高販売管理費比率推移＞



2014～2016年度の位置づけ



百貨店事業、パルコ事業を中心としたグループ各事業の強化

グループとしてのシナジー最大化を追求



マルチリテ일러に向けた積極的なM&A



- 2007年 9月 大丸と松坂屋が経営統合、J.フロントリテイリング設立
- ↓
- 2011年 3月 (株)スタイリングライフホールディングスを持分法適用関連会社化
- ↓
- 2012年 3月 (株)パルコを持分法適用関連会社化
- ↓
- 2012年 8月 (株)パルコを連結子会社化
- ↓
- 2013年12月 フォーレスト(株)を連結子会社化
- ↓
- 2015年 5月 (株)千趣会を持分法適用関連会社化

新百貨店モデル確立に向けた取り組み

幅広いお客様に支持される魅力的な店舗で、
かつ高効率な業務オペレーションを兼ね備えた新しいビジネスモデル

それぞれのエリアにおけるマーケットと顧客の明確化

地域に応じた店舗戦略の実行と競争力の強化

重点4店舗の設定と大幅な利益拡大への取り組み

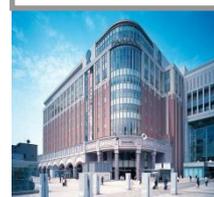
名古屋店



東京店



札幌店



神戸店



- ▶ 2013年度から外商カードをクレジット化 ➡ 利便性を高める
- ▶ 顧客基盤拡大のための取り組み

都市部のニューリッチ層中心に専任部隊89名が開拓

2014年度新規開拓実績 12,000口座

2015年度新規開拓目標 14,000口座



▶ 直近の売上動向

- ・2014年度外商売上実績 対前年4.1%増 売上シェア約20%
- ・消費増税後の回復が早く、7月から対前年増を継続
- ・2015年度外商売上目標 1,520億円 対前年+70億円の嵩上げを目指す

- ▶ 2014年訪日外国人人数1,300万人、2015年は1,500万人超とも
 - ・消費総額 2兆305億円(対前年43.3%増)、平均単価15万1,374円(同43.3%増)
- ▶ 当社の2014年度免税売上高は151億円超(対前年135%増)

2015年度売上目標 250億円(対前年+100億円)

2015年第1四半期(3~5月)免税売上高 (単位:百万円)

	売上	対前年増率	売上シェア
大丸 心齋橋店	4,843	404%	21.6%
梅田店	1,134	389%	7.2%
東京店	586	213%	3.3%
京都店	518	432%	3.1%
神戸店	400	157%	1.9%
札幌店	1,038	331%	6.9%
松坂屋 名古屋店	320	238%	1.1%
上野店	139	229%	1.3%
静岡店	17	442%	0.3%
合計	9,000	347%	5.5%

- ・免税売上高は前年の約4.5倍
- ・売上シェアは5.5%
- ・心齋橋店の売上シェアは2割超に

都市部における積極的な出店による事業基盤強化



パルコ

- 2014年秋 福岡パルコ新館開業
- 2015年春 福岡パルコ本館増床
- 2016年初夏 仙台パルコ新館(仮称)開業予定



ゼロゲート事業

- 2014年秋 名古屋ゼロゲート開業
- 2016年春 札幌ゼロゲート(仮称)開業予定

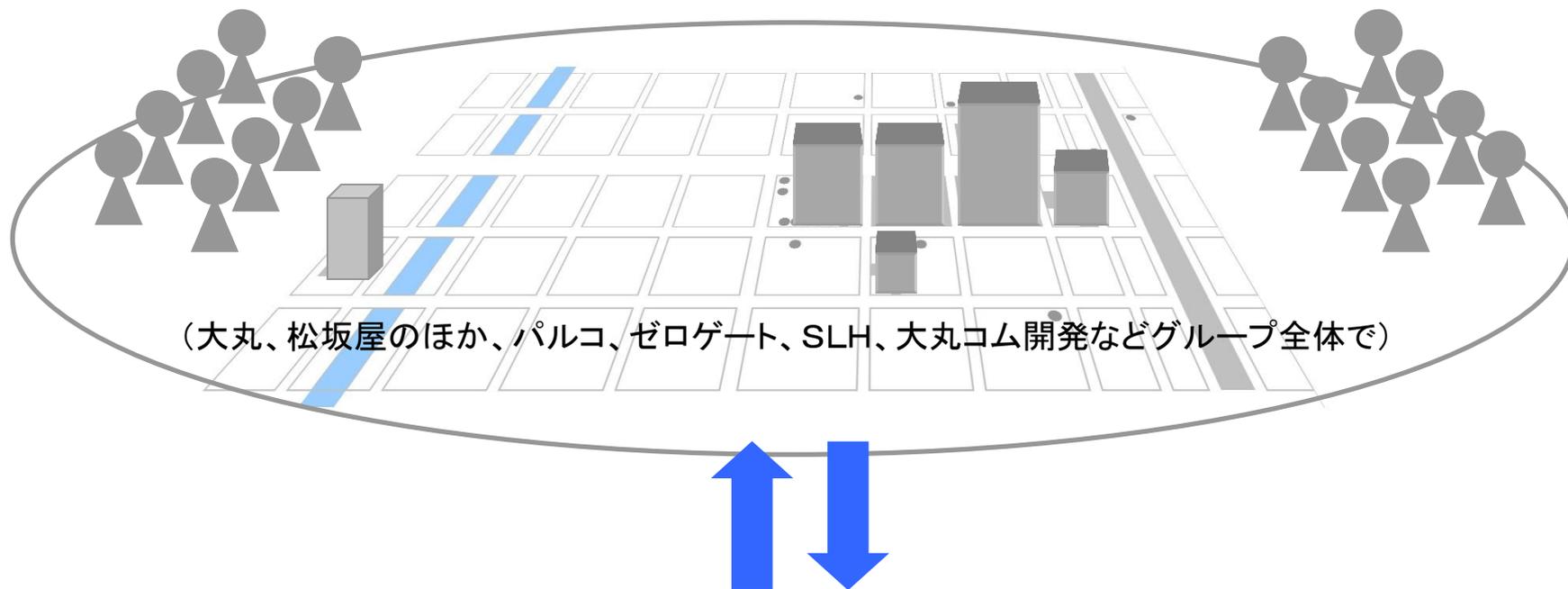
など2014~16年で7物件以上を開発



併せて、売場面積の約15%規模のリニューアルを毎年継続的に実施

それぞれの地域の百貨店を核に、グループの総合力を結集

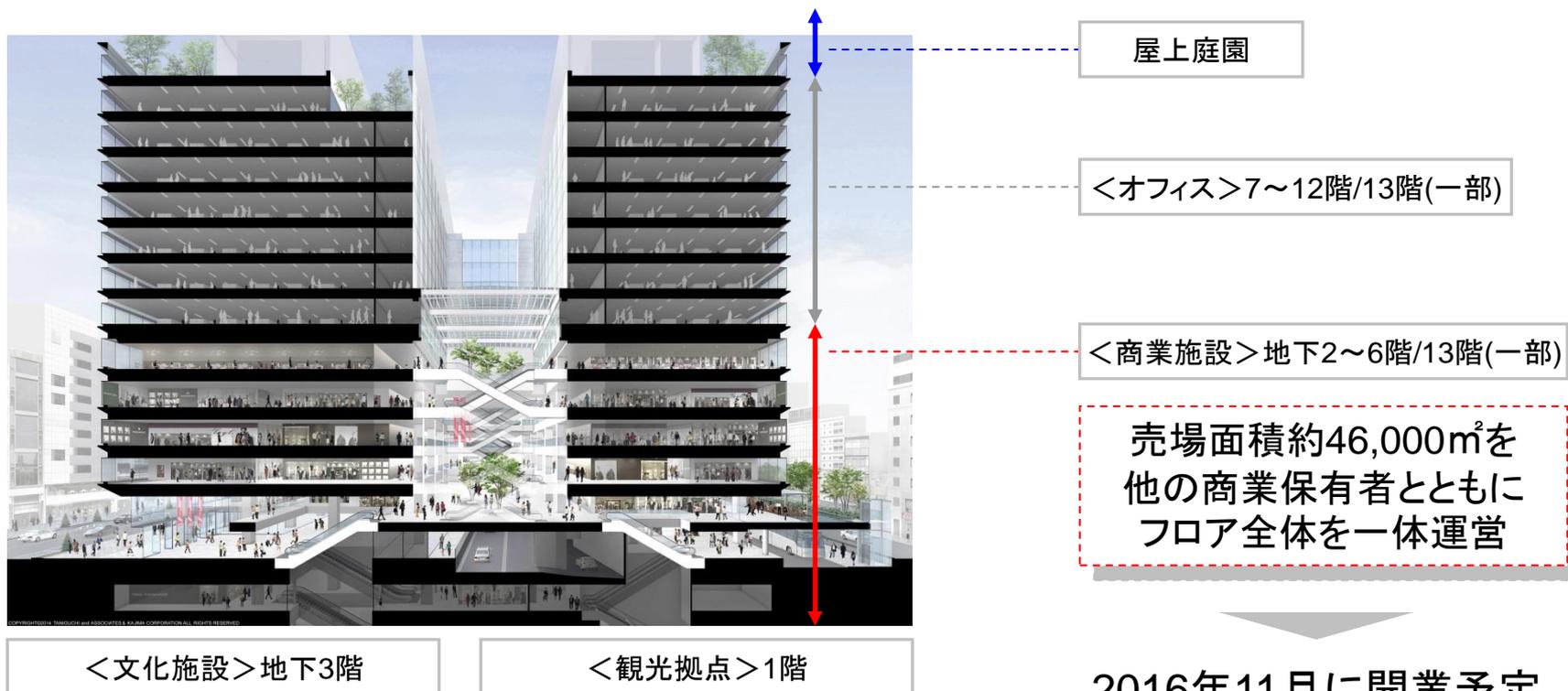
—不動産の活性化と有効活用への取り組み—



外部企業・団体との連携

銀座六丁目再開発

- ▶ 松坂屋銀座店跡地を含む銀座地区最大の再開発計画
- ▶ 商業施設やオフィス、文化施設、観光拠点なども備えた大規模複合施設を開発
- ▶ ファッション、ライフスタイルからカフェにいたるまで、ハイクラス・ハイクオリティのテナントを誘致



施設の地下1階から屋上までを示した断面図(今後変更になる場合があります)

2016年11月に開業予定

松坂屋上野店南館建て替え計画

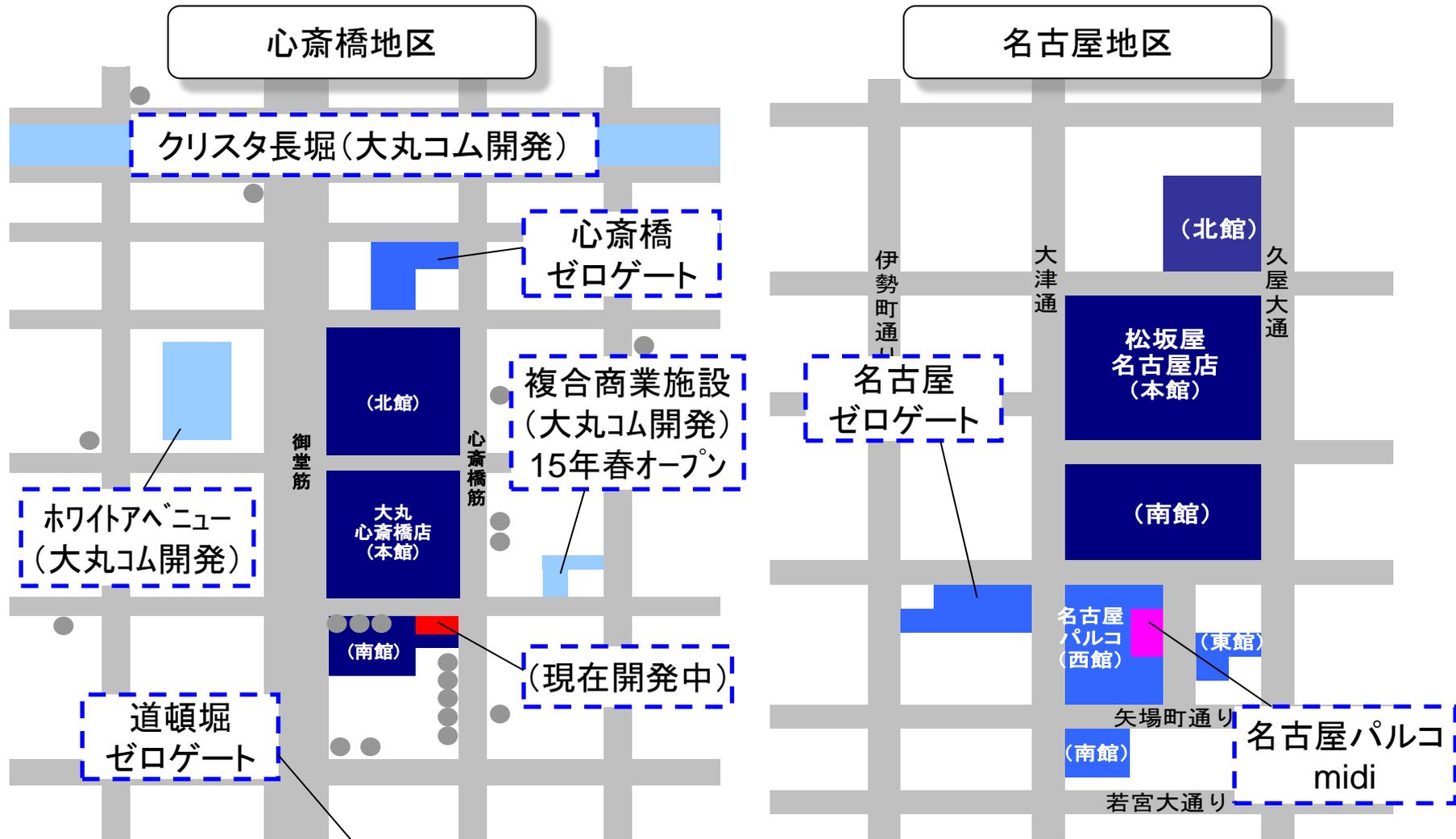
- ▶ 松坂屋上野店南館を高さ120m、22階建ての高層ビルに建て替え
- ▶ パルコとシネマコンプレックスの入居により商業施設としてさらに魅力化
- ▶ 良質なオフィスの供給によりビジネス人口が増加し新たなお客様の増加へ



2017年秋に開業予定

今後のアーバンドミナント

現在検討を進める「心齋橋地区」に、新たに「名古屋地区」を対象として追加



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みが本格化・加速化

2014年2月
日本版ステewardシップ
コード策定

2015年6月
コーポレートガバナンスコード
策定

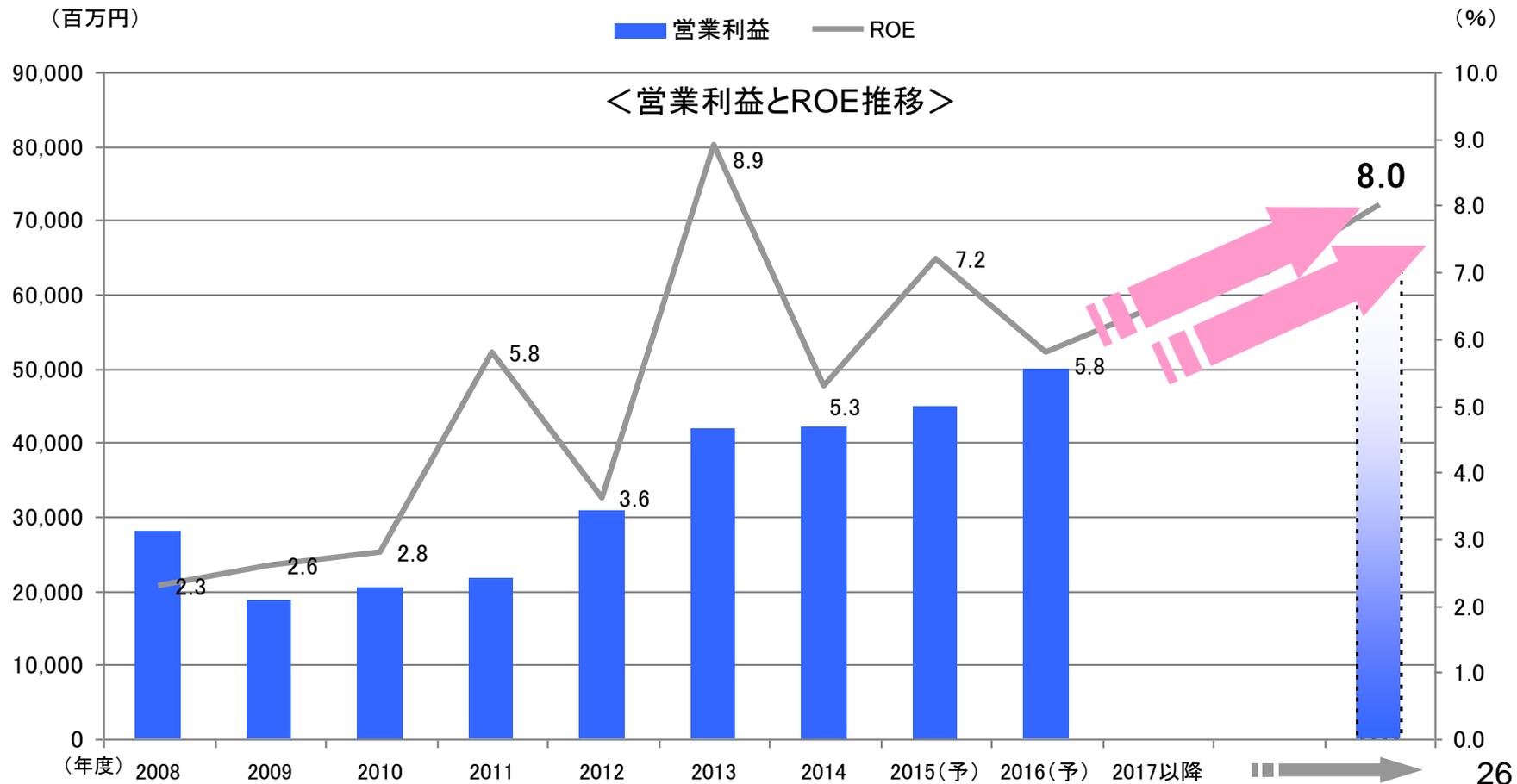
企業価値向上に向けた大きなチャンスと捉え
「攻めのガバナンス」を推進

経営戦略統括部内に「コーポレートガバナンス推進担当」を設置

- ①株主への対応 ②情報開示 ③取締役会の役割・責務などの改革を推進

ROE8%に向けた持続的な成長

- ▶ 中期的にROE8%を目指すマイルストーンとして、2016年度ROE5.8%必達
- ▶ 利益成長を最重要視し、成長に向けた投資も行いつつ、継続的にROE向上



<基本方針>

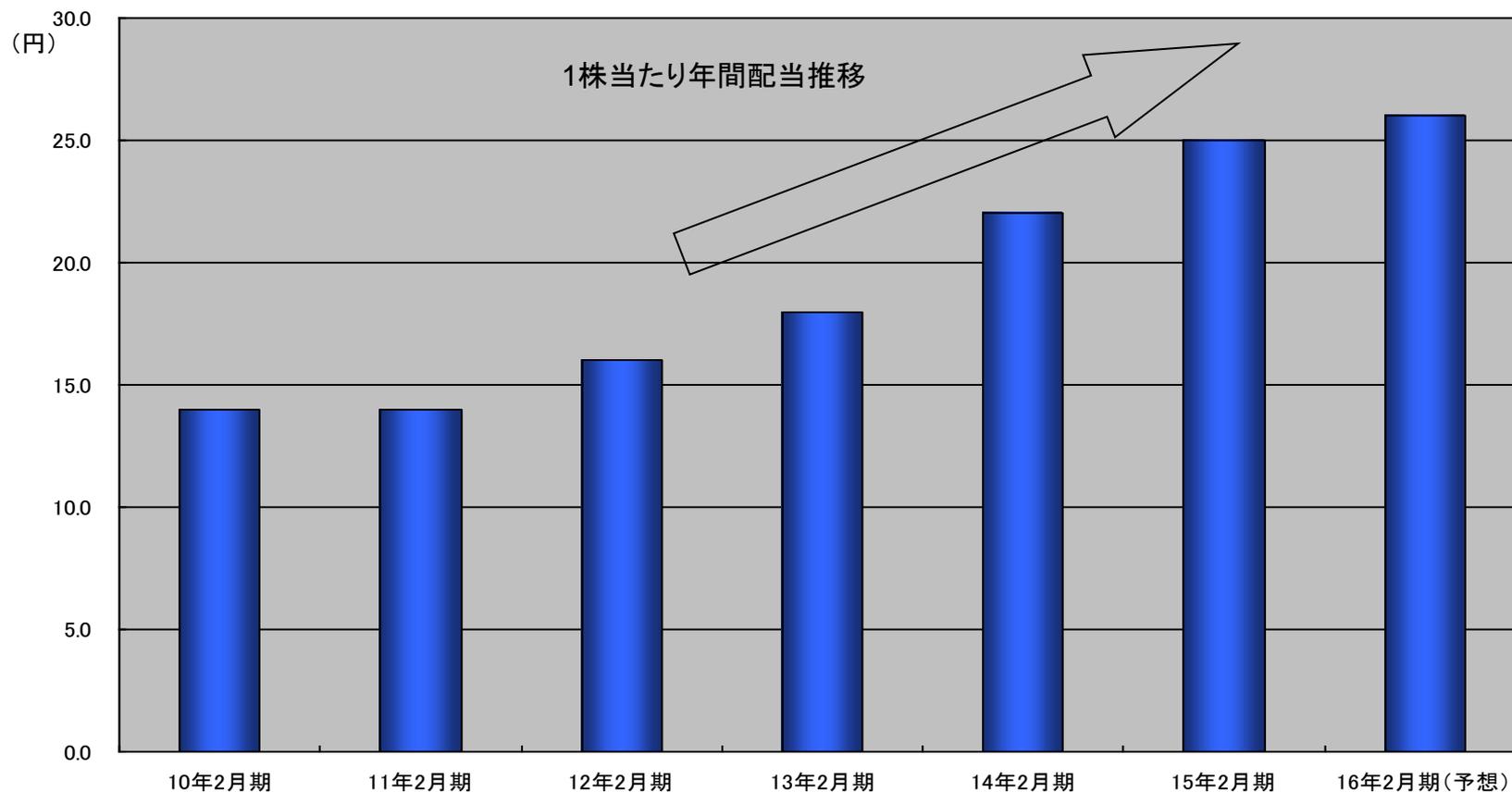
健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、
利益水準、今後の設備投資、キャッシュフローの動向を勘案し、
連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を実施

- ▶ 本年4月17日 経営統合後初めて自己株式取得を決定(上限50億円)
- 本年5月18日 買付終了

配当推移

▶ 2015年2月期は3円増配かつ4年連続増配の25円

▶ 2016年2月期は5年連続増配の26円を予想



※株式併合後のベースで表示

▶ 大丸松坂屋百貨店および関係百貨店でのお買い物が10%割引

※2015年6月から当社の指定するクレジットカードがお使い頂けるようになりました。
 ※一部割引対象外の商品・サービスがございます。
 ※一部お使い頂けない商品券がございます。

お買い物ご優待 年間ご利用限度額(税込)(毎年5月中のお届け日から翌年5月31日まで)

2月末ご所有株数	ご利用限度額	2月末ご所有株数	ご利用限度額
100株以上 500株未満	50万円	2,000株以上 3,000株未満	300万円
500株以上 1,000株未満	100万円	3,000株以上 4,000株未満	400万円
1,000株以上 2,000株未満	200万円	4,000株以上	500万円



・3年以上継続して1単元以上ご所有の株主様のご利用限度額を上記金額に対し、100万円加算いたします。

▶ 大丸、松坂屋各店の有料文化催事のほか、パルコアートスペース(札幌・渋谷・名古屋・福岡)への入場が無料

▶ パルコお買い物ご優待券を発行

・現金によるお買い物税込2,000円ごとに100円分としてご利用いただけます。

※一部割引対象外の商品・サービスがございます。



松坂屋美術館
(松坂屋名古屋店南館)



パルコミュージアム(渋谷パルコ パート1)

決算短信、月次営業報告など
投資家の皆様にお役立ていただける当社企業情報を
下記ホームページにてご覧いただけます

<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。