

J.フロント リテイリング 個人投資家様向け会社説明会



2016年 2月 6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

証券コード: 3086

1. 会社概要
2. 当社の戦略
 - ①新百貨店モデル
 - ②マルチリテイラーとしての取り組み
 - ③アーバンドミナント戦略
3. コーポレートガバナンスと株主還元

会社概要



1717年 呉服商として創業



1611年 呉服小間物商として創業



J. FRONT RETAILING

経営統合
2007年9月

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

「日本の小売業の先頭に立つ」

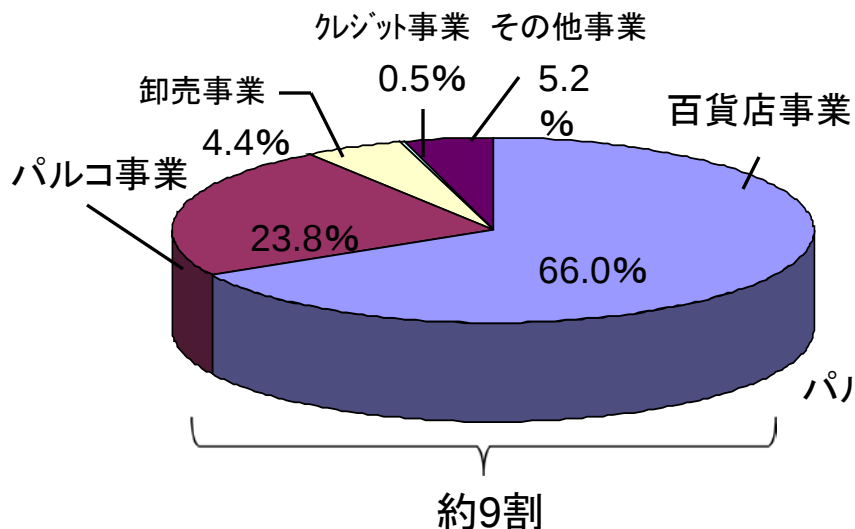
Retailing=小売業

- ・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

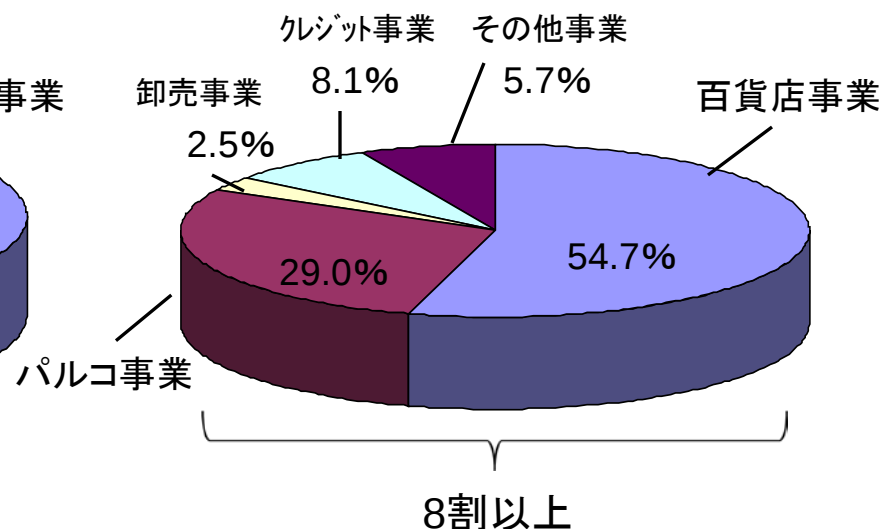
百貨店事業を主力とする小売業グループ

- ▶ 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4,504億円 (2016年2月1日の株価終値 1,680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

店舗展開

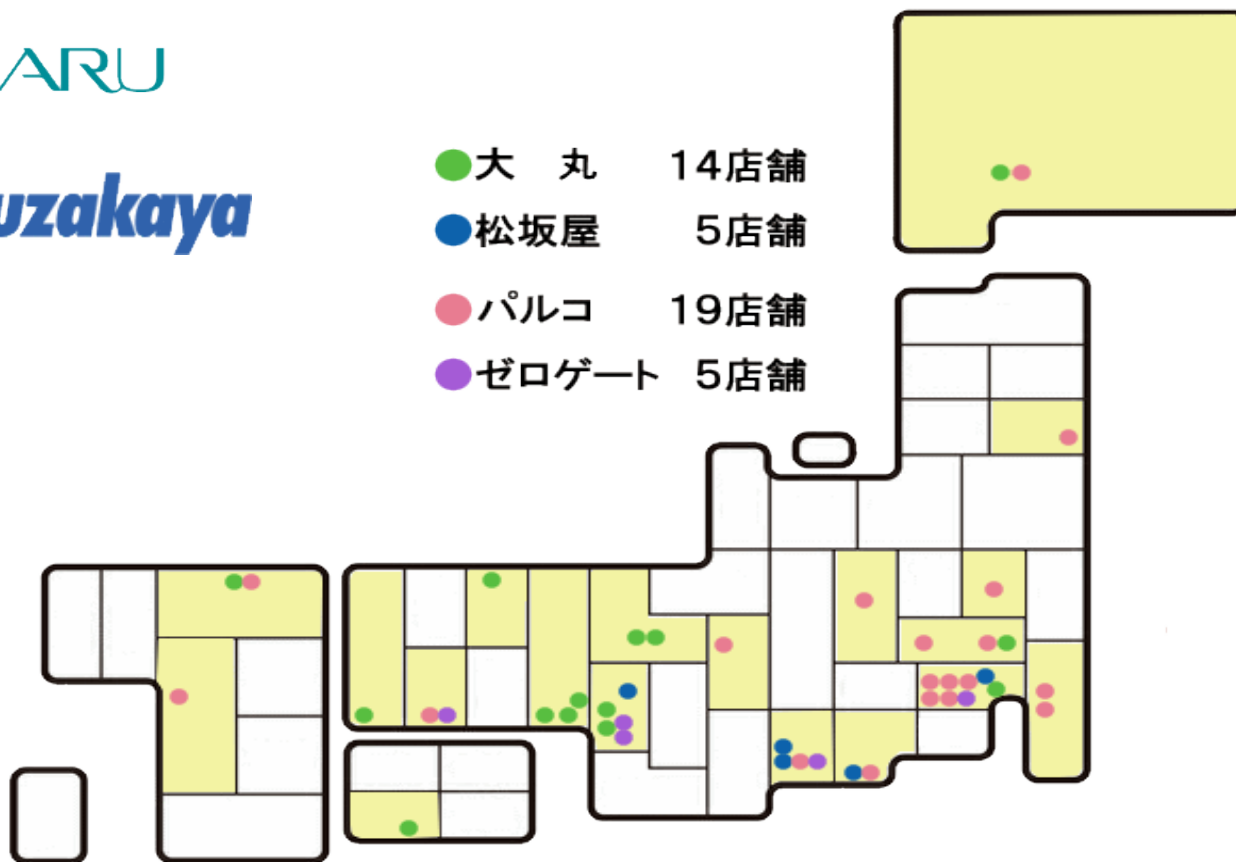
- ▶ 東京、大阪、名古屋、札幌、博多など全国主要都市に大丸、松坂屋を19店舗展開
- ▶ 全国主要都市にショッピングセンター「パルコ」を19店舗展開
パルコより小規模の新業態「ゼロゲート」を5店舗展開

DAIMARU

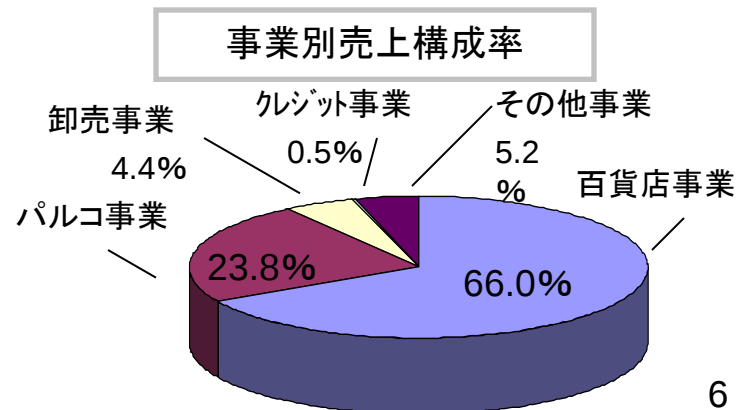
Matsuzakaya

PARCO

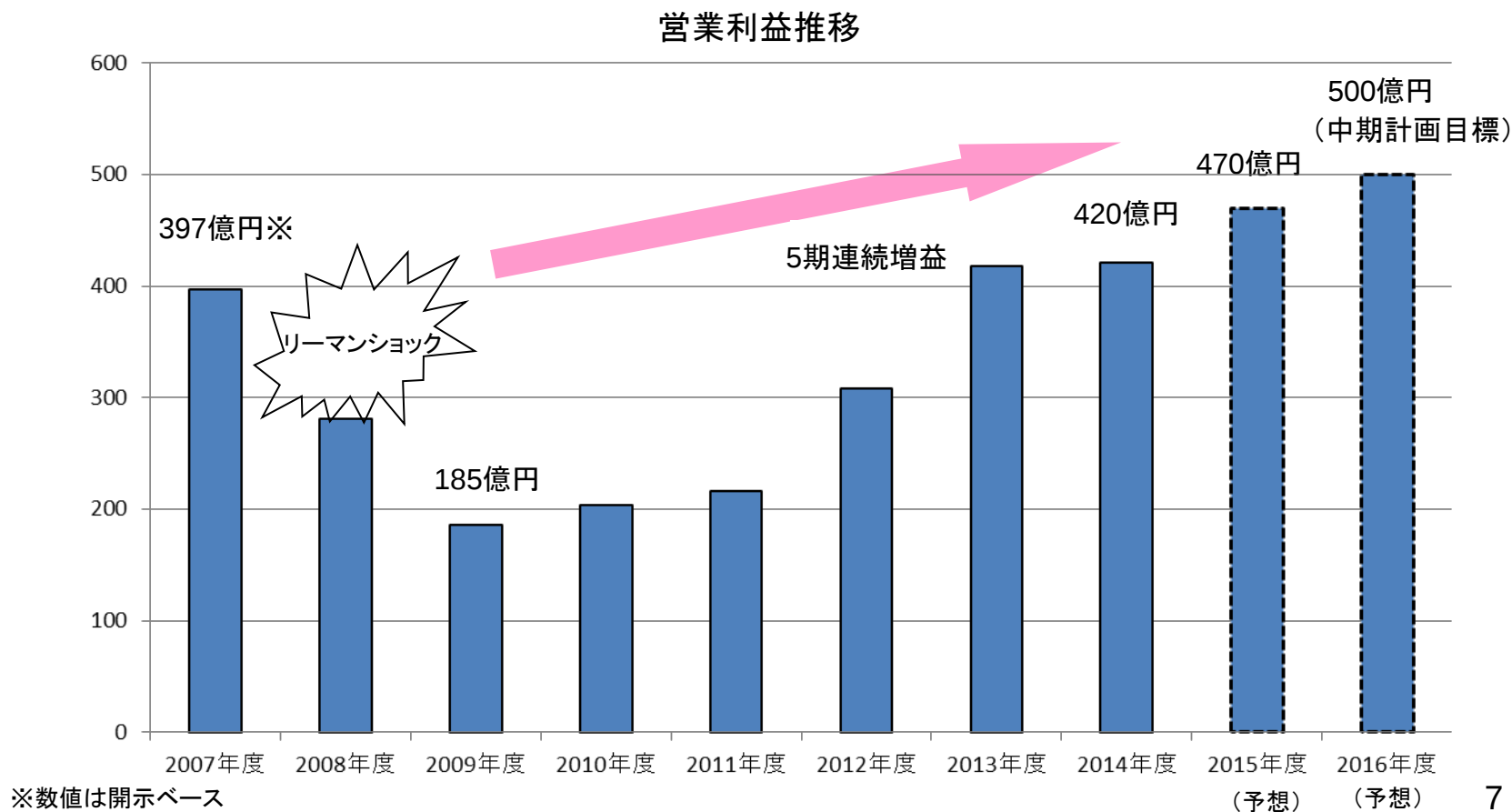
●大丸	14店舗
●松坂屋	5店舗
●パルコ	19店舗
●ゼロゲート	5店舗



- ▶ 連結子会社は29社



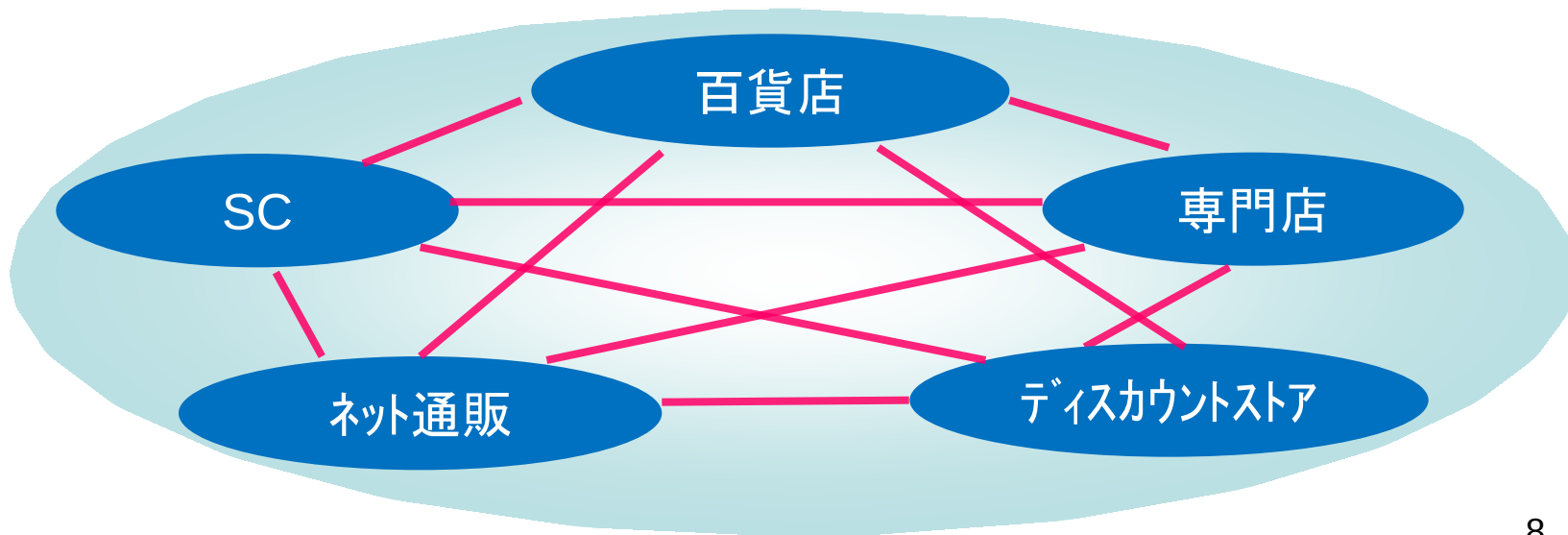
- ▶ リーマンショックの影響を受け減益
- ▶ 2010年度以降5期連続増益、2015年度は6期連続増益かつ3期連続の最高益更新となる営業利益470億円を目指す



▶ お客様の消費行動の構造的変化への対応が不十分

- ・バリュー消費＝ 自分が使うお金に対して、どれだけ期待する価値が得られるか
を買物の基準とする
- ・ファッションのカジュアル化・低価格化
- ・消費者の個性化・多様化

▶ 業種・業態を超えた競争の激化



▶ 『新百貨店モデル』とは

魅力的かつ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
「マーケット対応力の強化」×「ローコストオペレーションへの構造転換」

▶ 『新百貨店モデル』のポイント



対象顧客の拡大

品揃えの幅、特に価格の幅の拡大

高効率運営体制の構築



顧客層の幅を拡げる取り組み

▶ 従来百貨店に入っていなかったショップ、ブランド、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
6月 食品フロアを全面改装
2015年10月 ヨドバシカメラを導入
2016年 春 北館1～3階にメンズフロアオープン(予定)



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)

入店客数の増加と売上の拡大

▶ 「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

2010年度売上 372億円



2014年度売上 638億円

大丸東京店



2012年10月面積1.4
倍に増床



入店客数38%増

2011年度売上 471億円



2014年度売上 701億円

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

2011年度売上 1,111億円



2014年度売上 1,256億円

これまでの百貨店にない新しい売場の構築



これまで百貨店を利用していなかったお客様がご来店



新しいお客様の固定客化



既存売場への買いまわりが定着



店舗全体の売上が拡大

▶ 百貨店はコストが高い小売業態

- ・都心の一等地に大規模な店舗を構える
- ・多くの販売員が必要



統合前の大丸時代からコストの構造的削減に取り組む
“最大のお客様ご満足を最小のコストで”

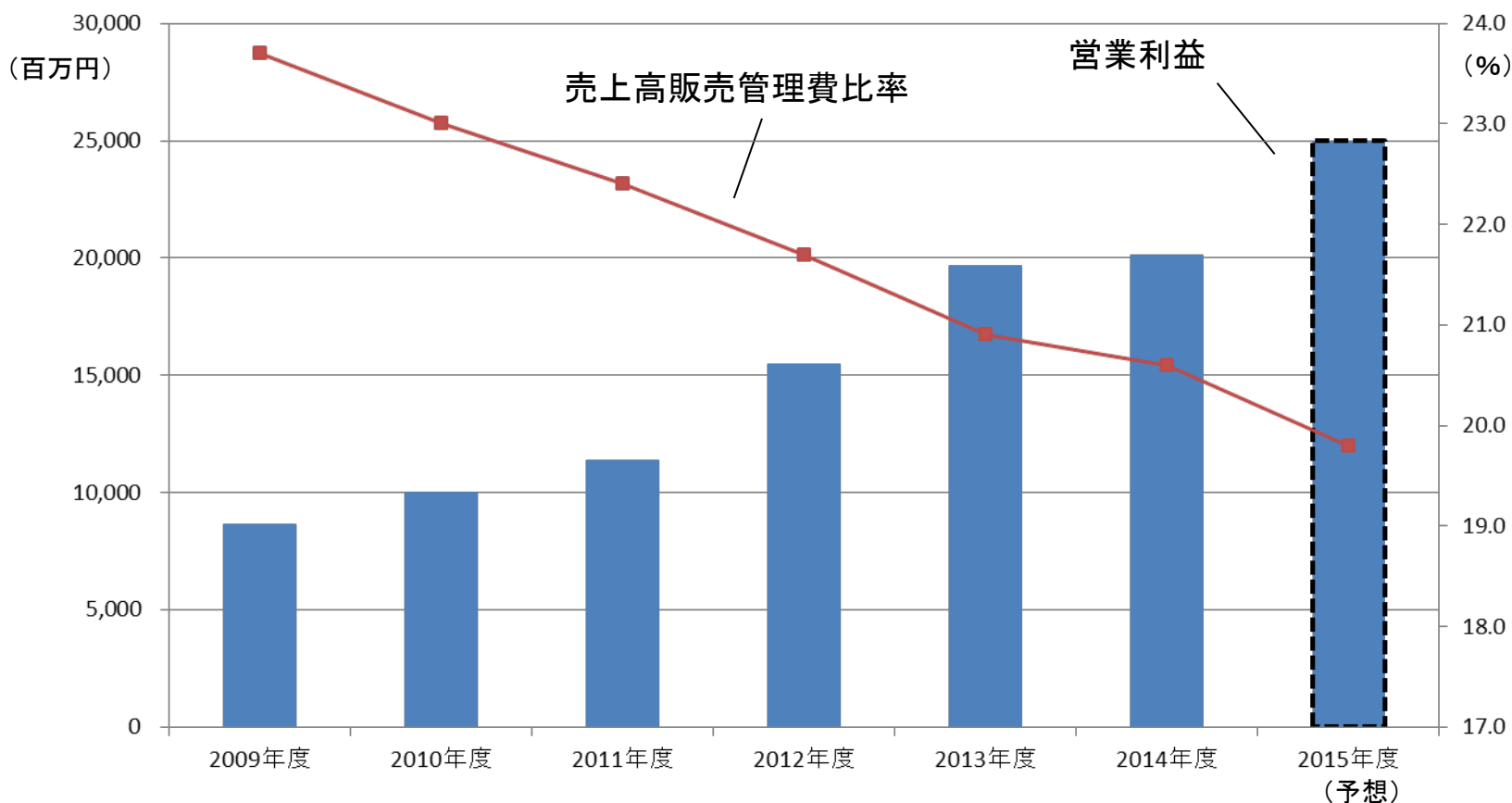
▶ 新百貨店モデルの一環としてコスト構造改革をさらに推進

- ・「必要なところに必要な人員を配置する」要員構造改革
 - ・消耗品・用度品のグループ一括調達、物流業務の効率化
 - ・広告・宣伝費の効率化
- 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＞



- ▶ 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91名が開拓

2014年度新規開拓実績 12,600口座

2015年度新規開拓目標 14,000口座



▶ 直近の売上動向

- ・消費増税後の回復が早く、2014年7月から対前年増を継続
- ・2015年第3四半期も外商売上は対前年4.6%増と好調に推移
- ・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年訪日外国人数は1,341万人、2015年は1,973万人
- ▶ 大丸松坂屋百貨店の免税売上高は、2014年度151億円超（前年の約2.3倍）
2015年度は3～11月累計（9ヶ月間）で253億円超（前年の約3.3倍）

2015年度売上目標 350億円（対前年＋200億円）

2015年第3四半期累計（3～11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 心斎橋店	13,369	271%	19.6%
梅田店	2,982	217%	6.4%
東京店	1,691	150%	3.2%
京都店	1,541	286%	3.1%
神戸店	1,157	124%	1.9%
札幌店	3,346	187%	7.5%
松坂屋 名古屋店	847	217%	0.9%
上野店	400	184%	1.4%
静岡店	59	339%	0.4%
合 計	25,396	229%	5.2%

・免税売上高は前年の約3.3倍
全社売上シェアは5.2%に

・心斎橋店の売上シェアは2割超

- ▶ 訪日外国人をターゲットとした売場の新規開発（ex.ラオックスの導入）や、利便性の向上（中国で普及している決済サービスの導入）、国内外の旅行会社・ホテルとの協業など、さらなる売上拡大をはかる

2014～2016年度 中期経営計画

2014～2016年度	2017年度～
収益力強化 基盤構築期	飛躍的成長期

マルチリテ일러としての競争力・収益力抜本強化

地域とともに成長するビジネスモデル構築
(アーバンドミナント戦略)

オムニチャネルリテイリングの推進

マルチリテ일러＝複合型小売業

- ▶ 百貨店だけでは多様化するお客様のニーズに応えることができない



- ▶ 小売業としてのウイングを広げる
- ▶ グループ内に多様な業態を抱えることで、あらゆる変化に対応



マルチリテ일러としての取り組み

マルチリテ일러に向けた積極的なM&Aの推進

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



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11月 福岡パルコ新館開業
- 2015年 3月 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
- 2017年秋 松坂屋上野店新南館内
開業予定



ゼロゲート事業

⇒都心部一等地の中低層商業施設において、その立地の良さを活かし、事業規模に応じた効率運営を実施する新たな事業モデル

- 2014年10月 名古屋ゼロゲート開業
- 2016年 2月 札幌ゼロゲート開業予定
- 2017年春 京都ゼロゲート(仮称)開業予定

「千趣会」との取り組み

▶ <千趣会の強み>

- ・通信販売事業「ベルメゾン」を主力 衣料、雑貨、家具など幅広い取り扱い商品
- ・登録顧客数1500万人、年間購入者約400万人
- ・30代～50代女性に強み、マタニティ層の約2割が顧客
- ・通販売上高に占めるネットでの売上高は7割超



当社と事業領域・顧客基盤において高い補完性

- ## ▶ 2016年春から千趣会のオリジナルブランド「Kカラット」を 大丸松坂屋百貨店の5店舗（梅田、東京、京都、神戸、札幌） で展開



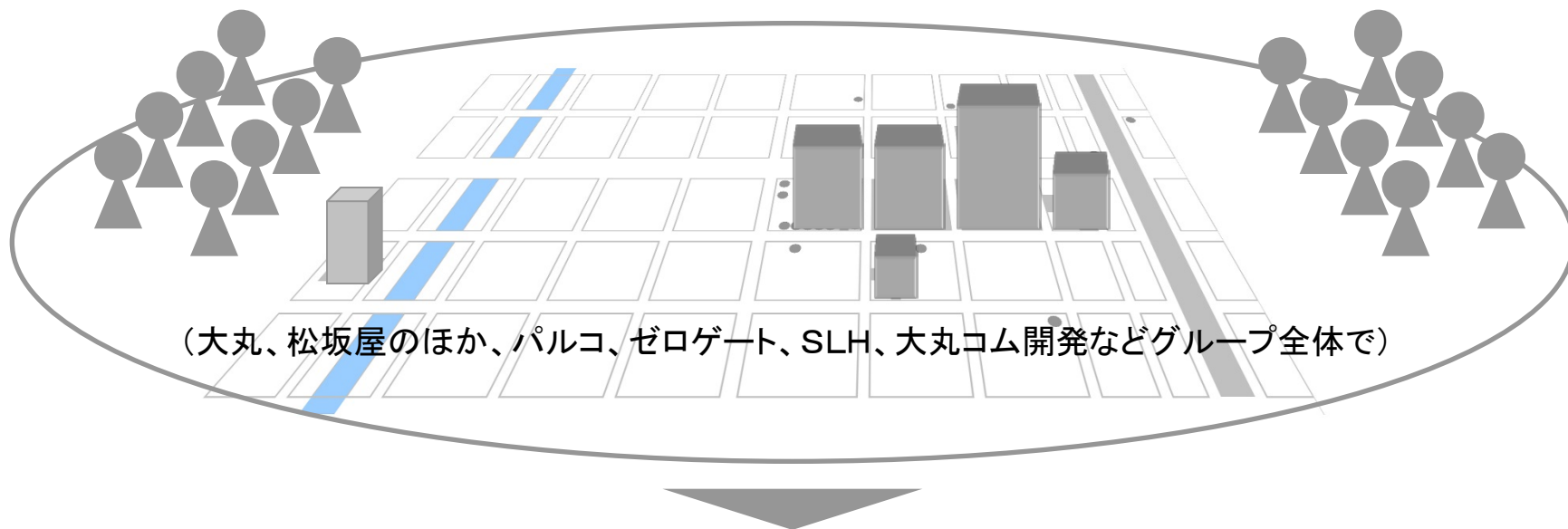
店頭・通販・ネットで展開するブランドとして成長をはかる

- ## ▶ 今後さらなる両社のシナジー拡大に向けた取り組みを強化

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

+

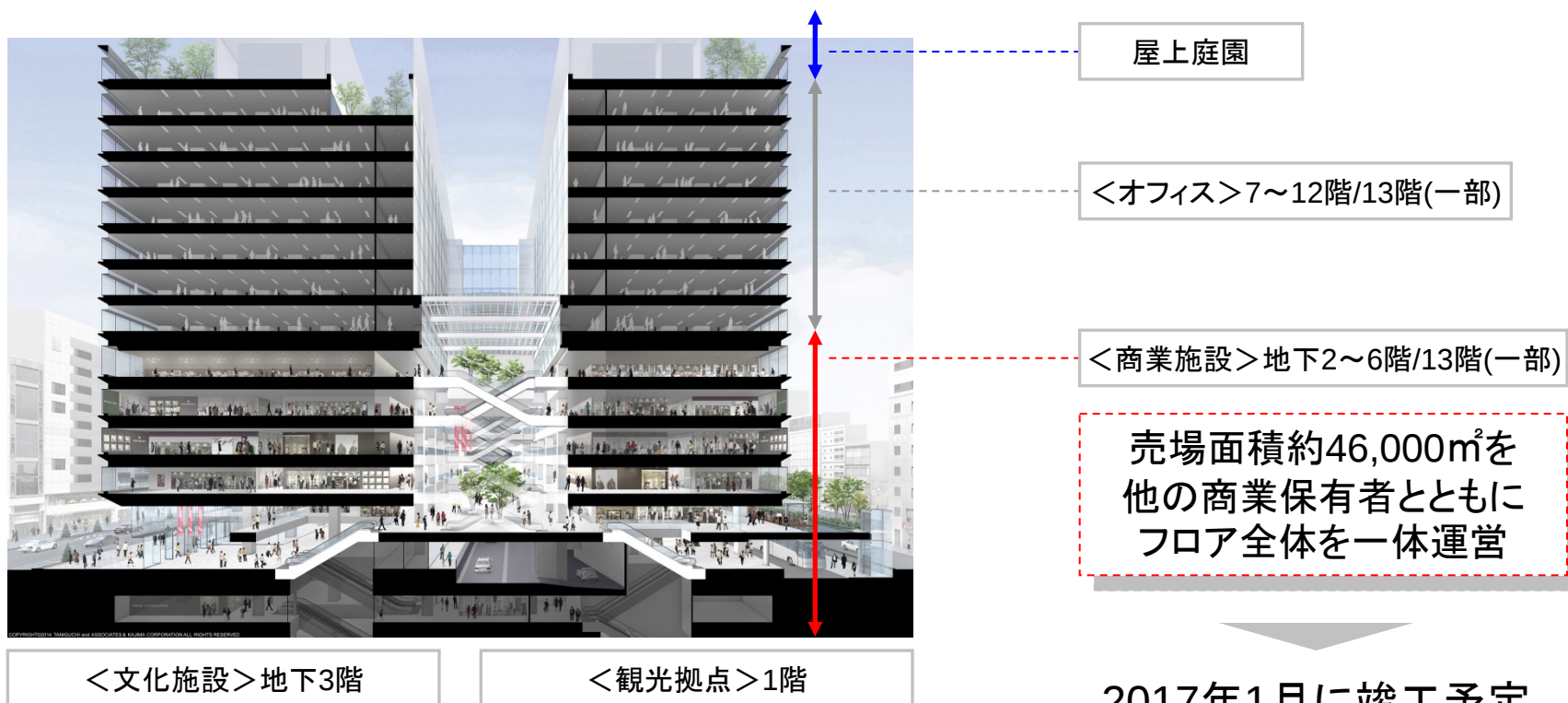
周辺の保有不動産の活性化と有効活用への取り組み



エリア全体の魅力化に取り組むことで、集客力と地域での競争力を高める

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)

2017年1月に竣工予定

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

大丸心斎橋店建替えプロジェクト

- ▶ 心斎橋店本館を建替え、北館と接続・一体化させ、回遊性を向上
- ▶ 高さ約60m、地下3階・地上11階建ての建物に約40,000㎡の売場を展開
- ▶ 周辺の不動産、商業施設の活用を含め、地域のさらなる活性化をはかる



※写真はイメージです

→ 2019年秋 新本館開業予定
2021年春 本館・北館接続工事完了予定

＜大丸心斎橋店と周辺地図＞



※ ● は心斎橋店の周辺店舗

- ▶ 株式会社パルコが現在の渋谷パルコを含む「宇田川町15地区開発計画」の開発施工予定者として、東京都に対し、都市再生特別措置法に基づく「都市再生特別地区の都市計画」の提案を実施→計画決定



＜計画の概要＞

事業主体	株式会社パルコ
所在地	東京都渋谷区宇田川町14番の一部、15番
用途	店舗、事務所、育成施設、事業化支援施設、文化発信施設(劇場等)、駐車場 等
敷地面積	約5,380㎡
延べ面積	約65,000㎡
階数	地上20階、地下3階
高さ	約110m
予定工期	2017年3月～2019年9月

＜都市再生への貢献内容＞

- 1) 渋谷駅周辺地区における賑わいの形成
 - ・まちの賑わい・回遊性を高める歩行者ネットワークの形成
 - ・エリアマネジメントによる賑わいの創出、ファッション・演劇文化の育成・情報発信
- 2) 地域の課題への取り組み・防災性向上・環境負荷低減
 - ・地域共同荷さばき場等の整備
 - ・帰宅困難者支援機能の整備
 - ・環境負荷低減の取り組み

※2015年6月30日付 適時開示資料より

▶ 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
日本版スチュワードシップ
コード策定

2015年6月
コーポレートガバナンスコード
適用

持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指して
コーポレートガバナンス強化に取り組む

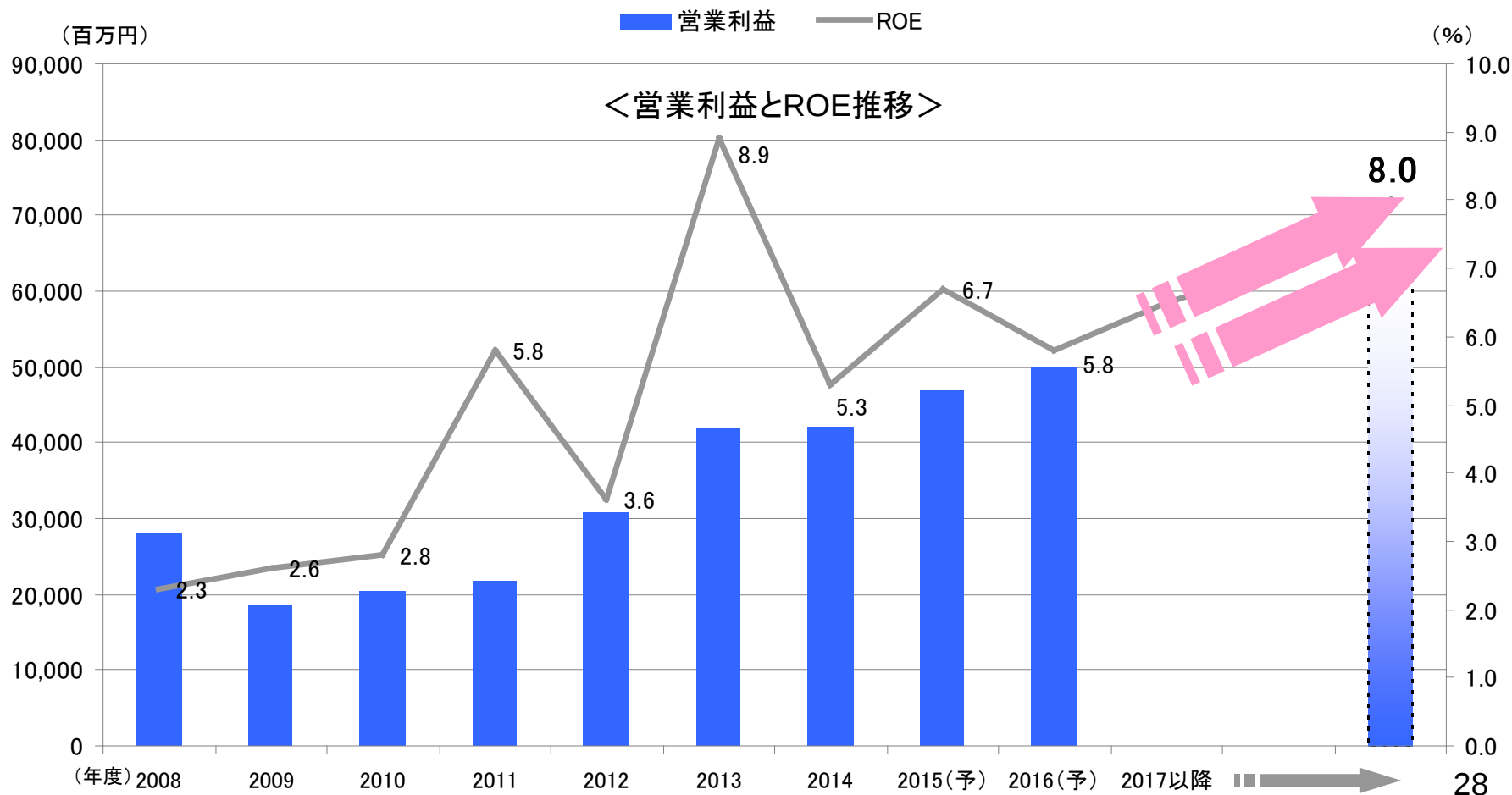
▶ 昨年12月、当社のコーポレートガバナンス方針書・報告書をいち早く公表

＜当社として強化するポイント＞

- ・取締役会強化 → 経営戦略課題の論議に集中、社外役員の知見を生かす
- ・経営人事機能の強化→人事・報酬委員会の強化、次世代経営者の育成
- ・その他ガバナンス課題の強化→監査・内部統制の強化、情報開示の充実 など

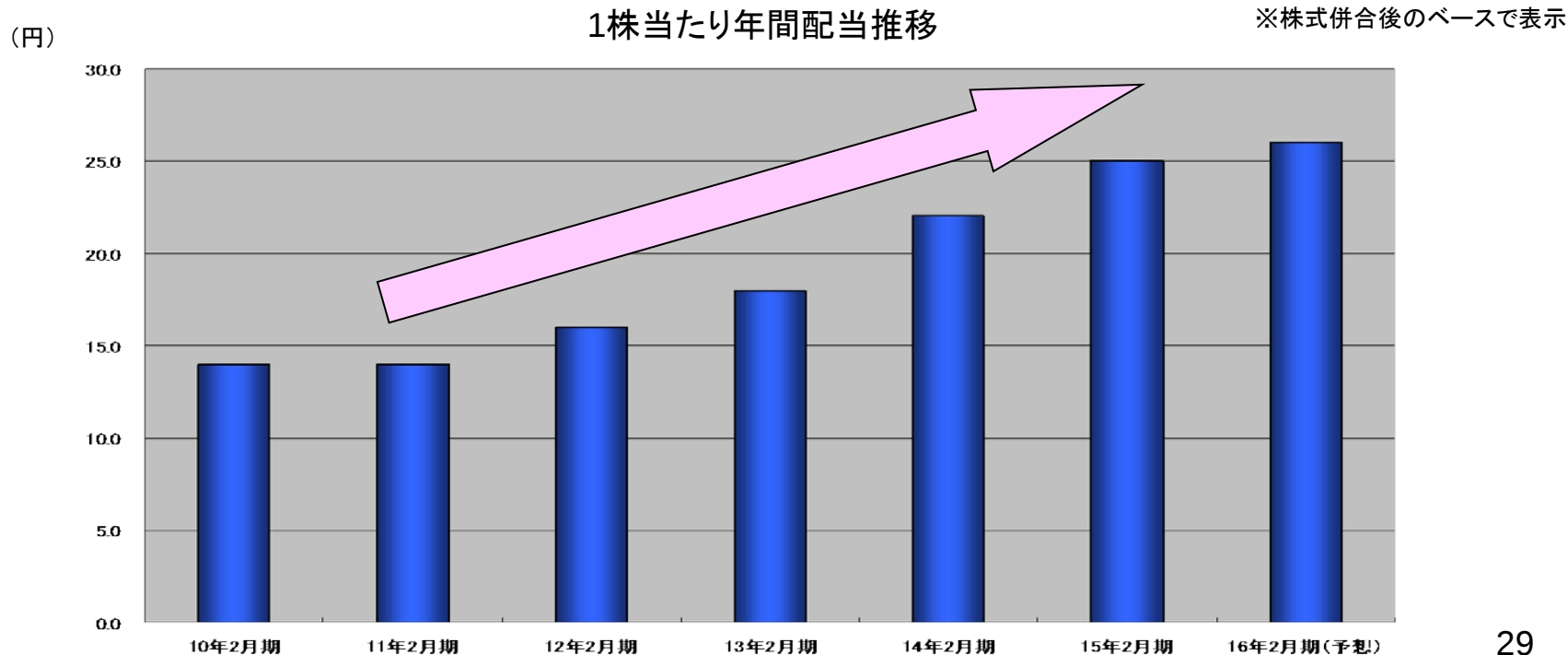
ROE8%に向けた持続的な成長

- ▶ 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、フリー・キャッシュフローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行う
- ・資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討



株主様ご優待

▶ 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。

▶ 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。



▶ 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



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。