

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11月19日

J.フロント リテイリング株式会社
執行役員 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

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일러としての取り組み
 - ③アーバンドミナント戦略
 - ④オムニチャネルリテイリングの推進
3. コーポレートガバナンスと株主還元

会社概要

J. フロント リテイリングの設立



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



せんぎこうり
先義後利

義を先にして利を後にする者は栄える



しよあくまくさ しゅぜんぶぎょう
諸悪莫作 衆善奉行

諸悪をなすなかれ、多くの善行を行え

今日の言葉に置き換えると、「顧客第一主義」「社会への貢献」

J. フロントリテイリンググループ理念

私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、
お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。

私たちは、公正で信頼される企業として、
広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。



J.= 日本

Front= 先頭

Retailing= 小売業

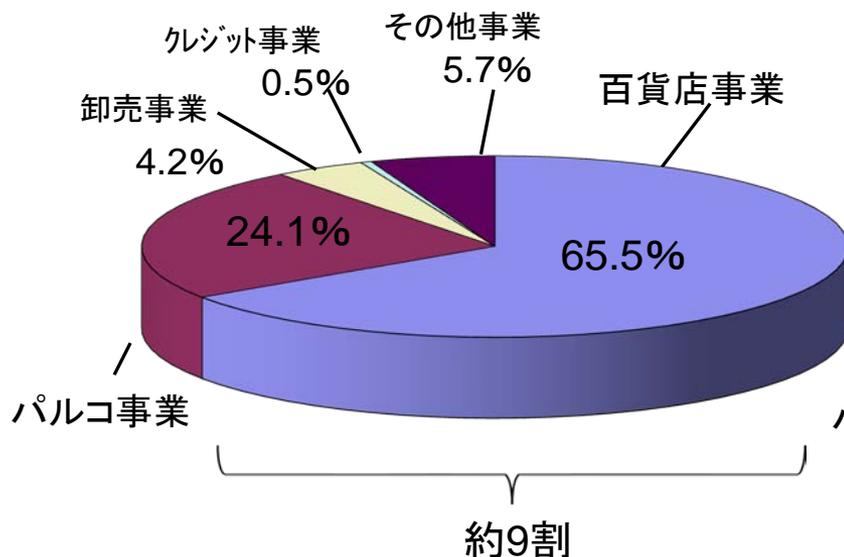
「日本の小売業の先頭に立つ」

- ・百貨店を連想させる大丸、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ラーとしての成長と発展を目指す

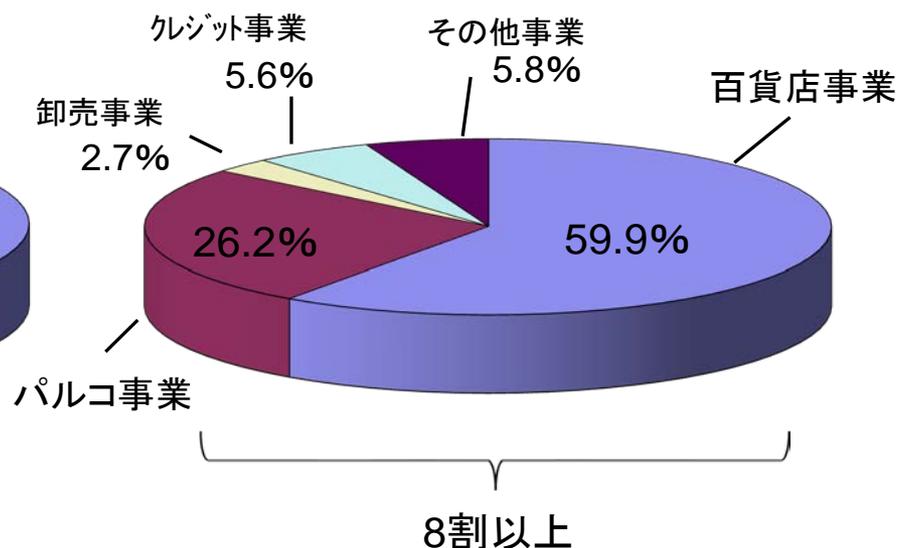
百貨店事業を主力とする小売業グループ

- ▶ 連結売上高 約1兆1,635億円 連結営業利益 約480億円
- ▶ 連結従業員数 約11,000人
- ▶ 時価総額 約4,013億円 (2016年11月11日の株価終値 1,497円で算出)

事業別売上構成率



事業別営業利益構成率



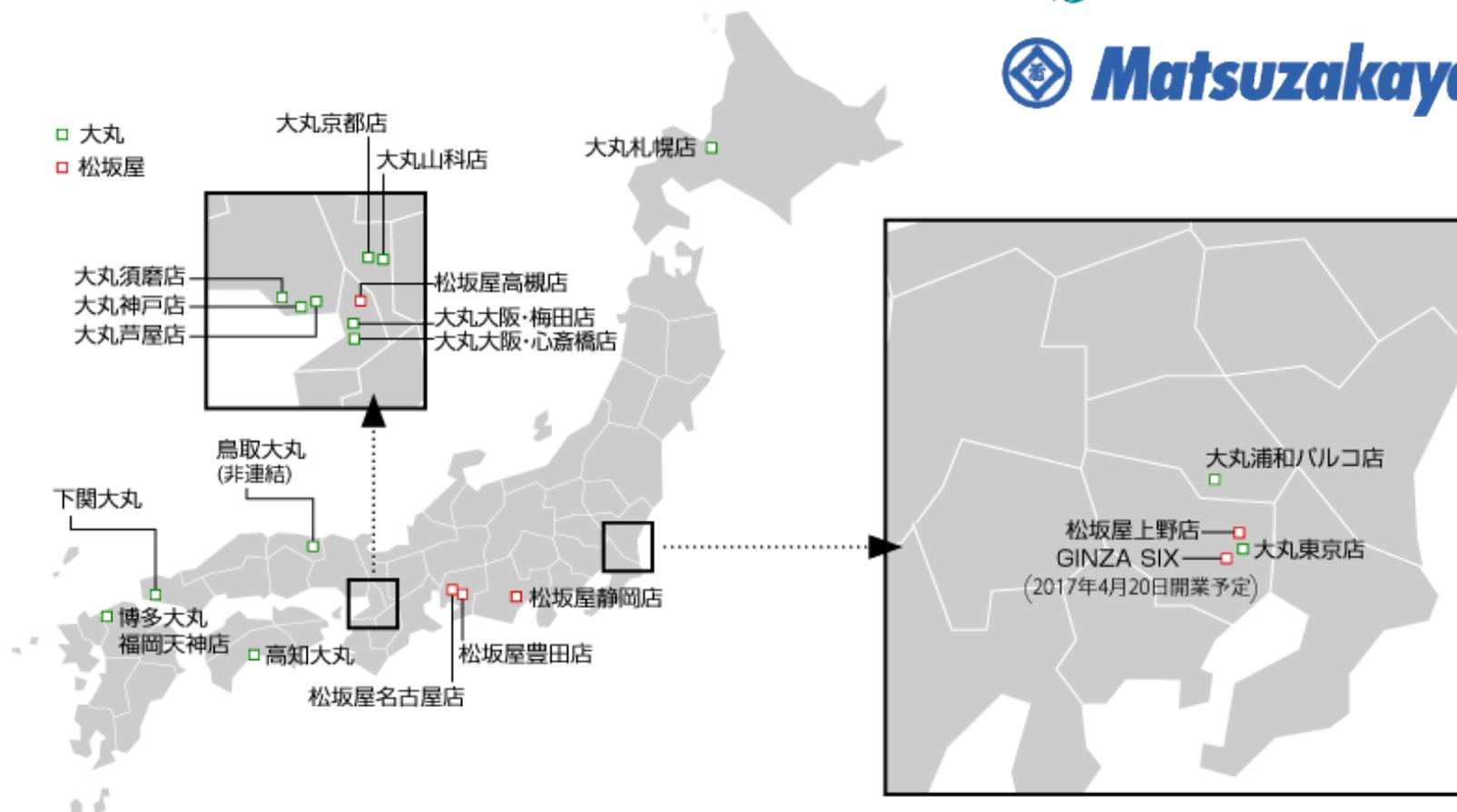
※数値は2016年2月期実績に基づく

百貨店の店舗展開

▶ 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

DAIMARU

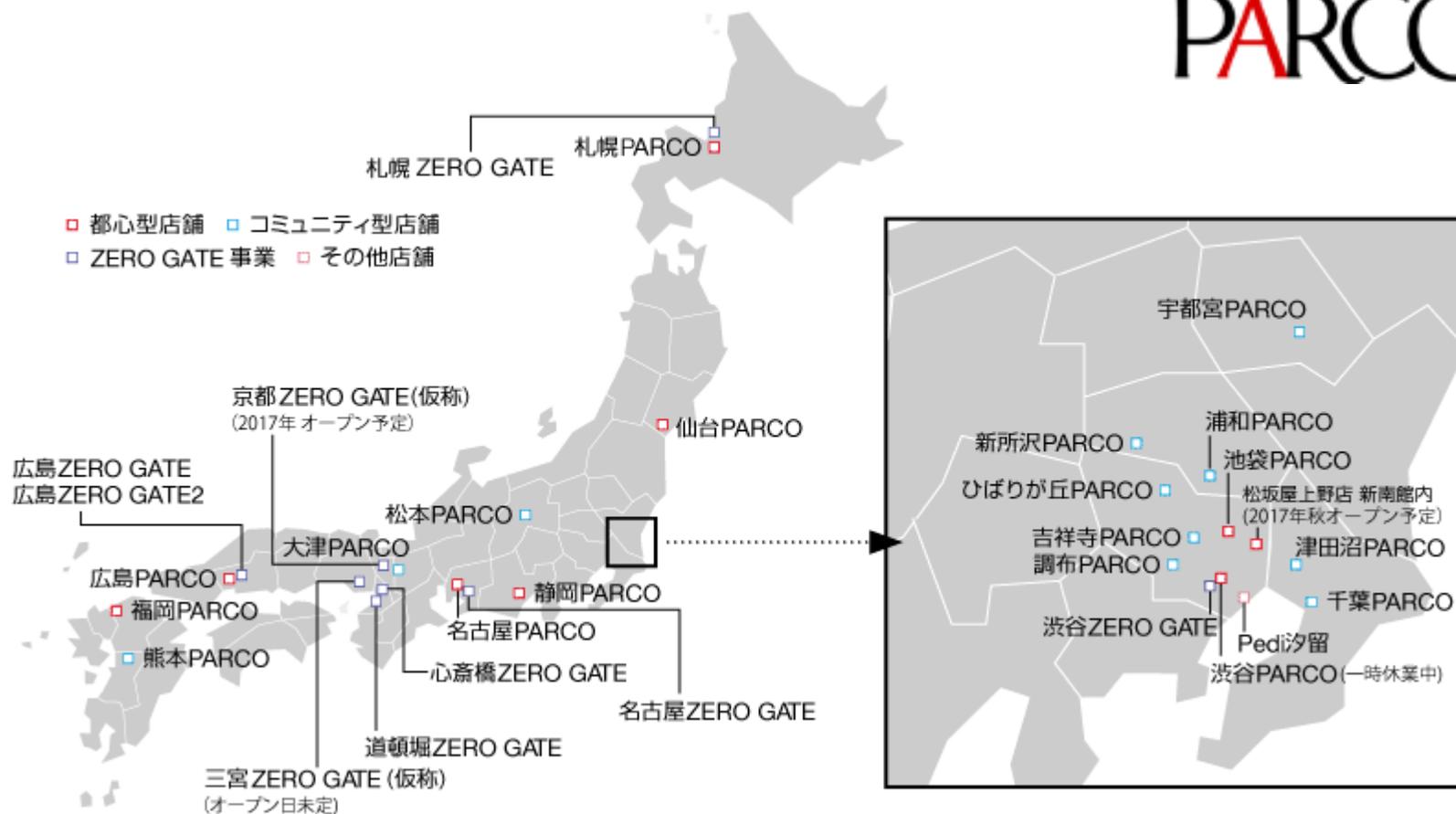
Matsuzakaya



パルコの店舗展開

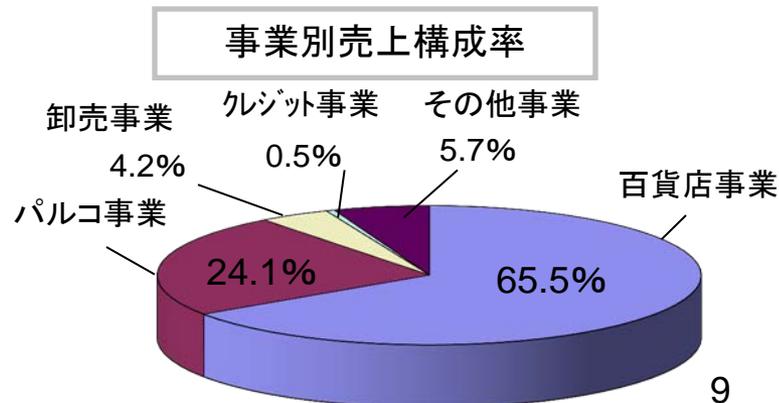
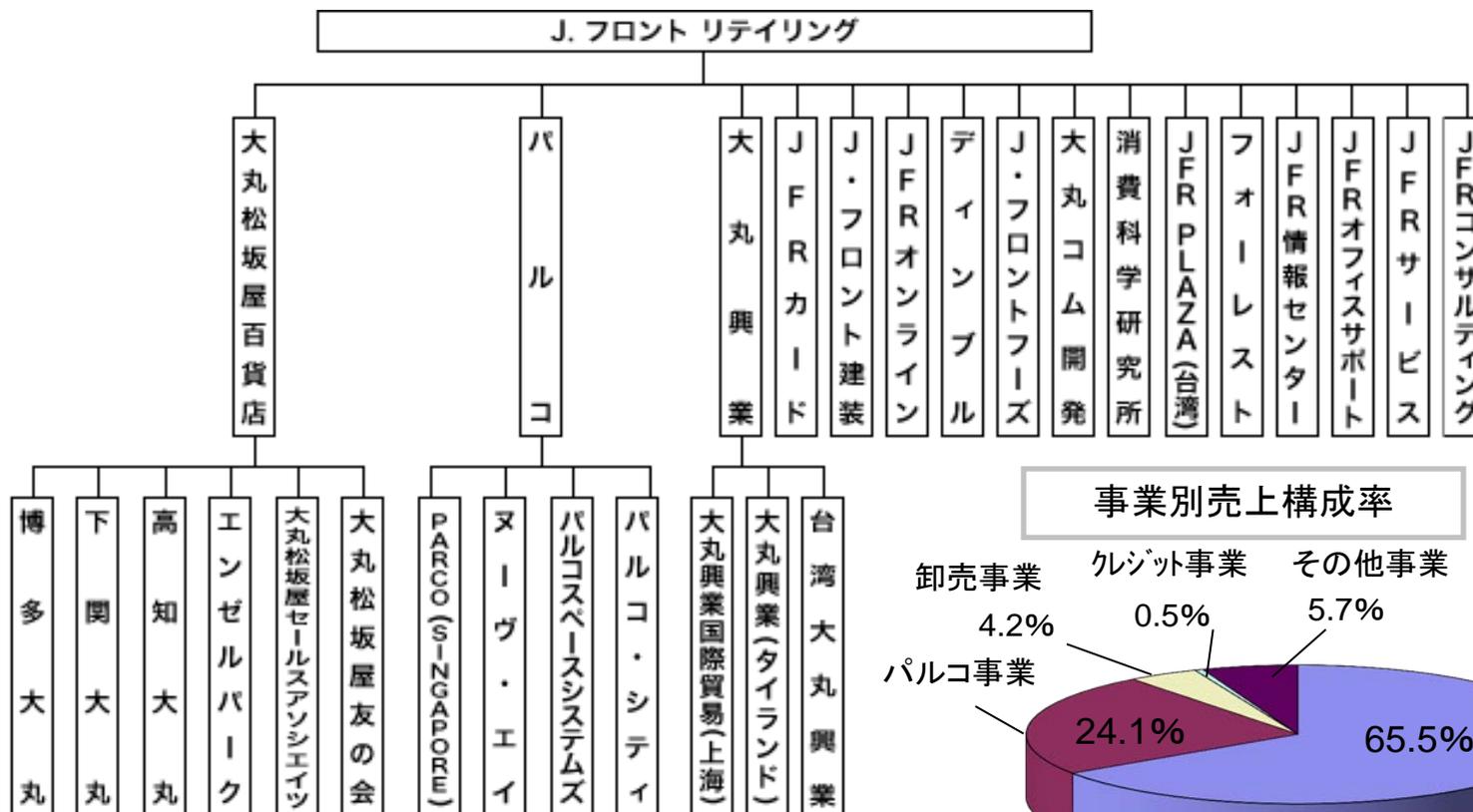
- ▶ 全国主要都市にショッピングセンター「パルコ」を18店舗展開
- ▶ パルコより小規模の新業態「ゼロゲート」を7店舗展開

PARCO

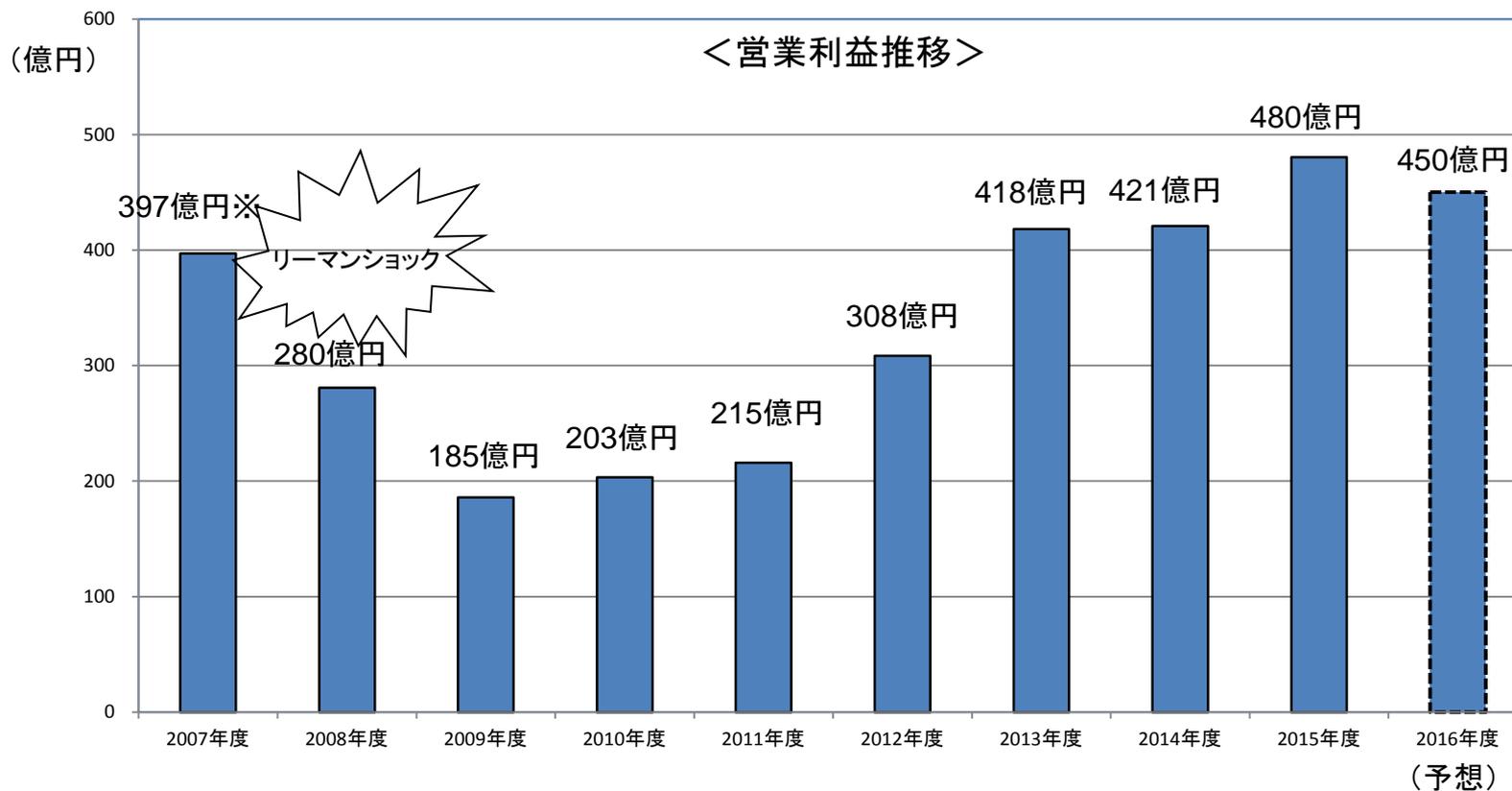


その他の事業

- ▶ 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(ディンプル)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、2008、2009年度は減益
- ▶ 経営改革の推進により、2010年度～2015年度は6期連続増益
- ▶ 2016年度は大丸心斎橋店本館建替えの影響や、インバウンド消費の減退などにより百貨店事業を中心に売上が苦戦し、減益を予想



※数値は開示ベース

当社の戦略

- ▶ 百貨店不振の本質的な要因 = 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
- ▶ 新しい百貨店のビジネスモデル = 「新百貨店モデル」の構築に取り組む



対象顧客の拡大

+

高効率経営体制の構築



- ▶ 名古屋で最も商業集積の高い栄地区に立地
- ▶ 売場面積 86,758㎡ 本館・北館・南館の3館体制 当社グループの中で最大の売上

「お客様の幅を広げる」大型改装を2012年～2016年の3期に分けて実施

- ・ライフスタイルのカジュアル化、消費の二極化などに対応
- ・若い女性、ファミリー層、今まで百貨店をご利用されなかったお客様、訪日外国人など、幅広いお客様の獲得を目指す



顧客の幅を広げる取り組み

▶ 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

2012年 3月 若い女性のための編集売場「うふふガールズ」導入

レディスセレクトファッションを集積

4月 中部地区最大級のH&Mを導入

2013年 3月 ポケモンセンター導入

2013年 6月 食品売場を全面改装

スペシャリティゾーン「ターブル・プリュス」を導入

2015年 10月 ヨドバシカメラを導入

2016年 4月 北館にメンズフロア「松坂屋 GENTA」

(マツザカヤ ジェンタ)をオープン



うふふガールズ



ターブル・プリュス



北館「松坂屋 GENTA (マツザカヤ ジェンタ)」



ポケモンセンター

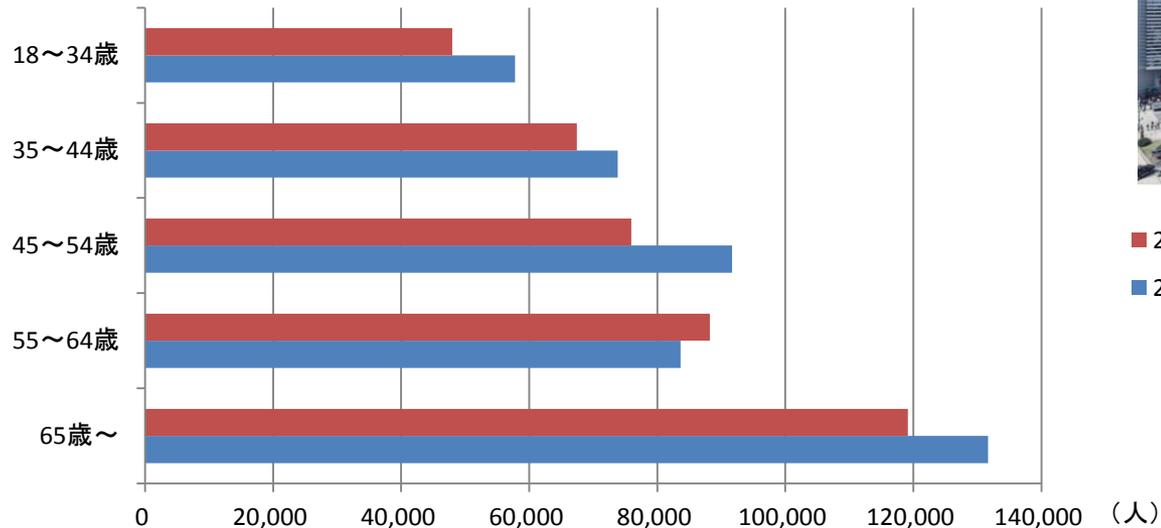
名古屋店改装の成果

▶ 入店客数が飛躍的に増加

・2011年度 年間1,588万人 ⇒ 2015年度 年間1,960万人（23.4%増）

▶ ヤングからシニアまで幅広い層で顧客数が拡大

名古屋店の年間自社カード買上顧客数推移



■ 2011年度
■ 2015年度

▶ 売上の増加

・2011年度 年間売上高 1,111億円 ⇒ 2015年度 1,248億円（12.4%、137億円増）

▶ 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

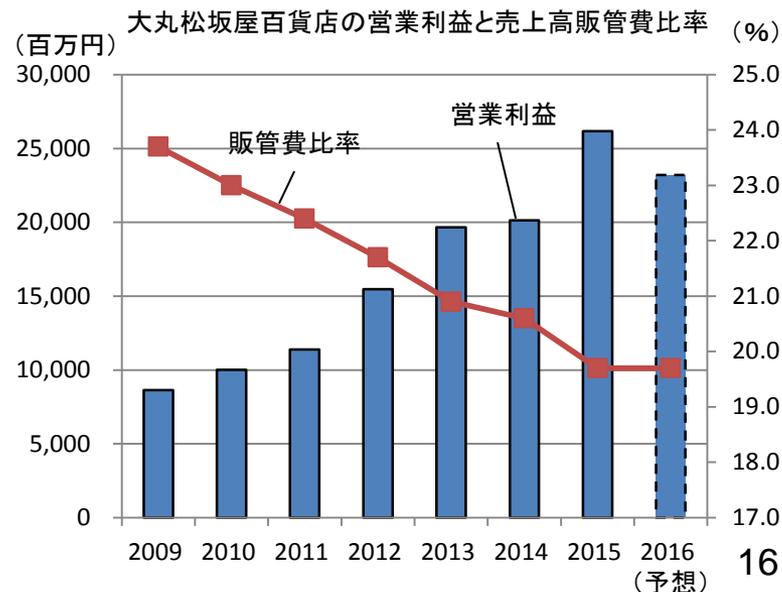
“最大のお客様ご満足を最小のコストで”

▶ 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

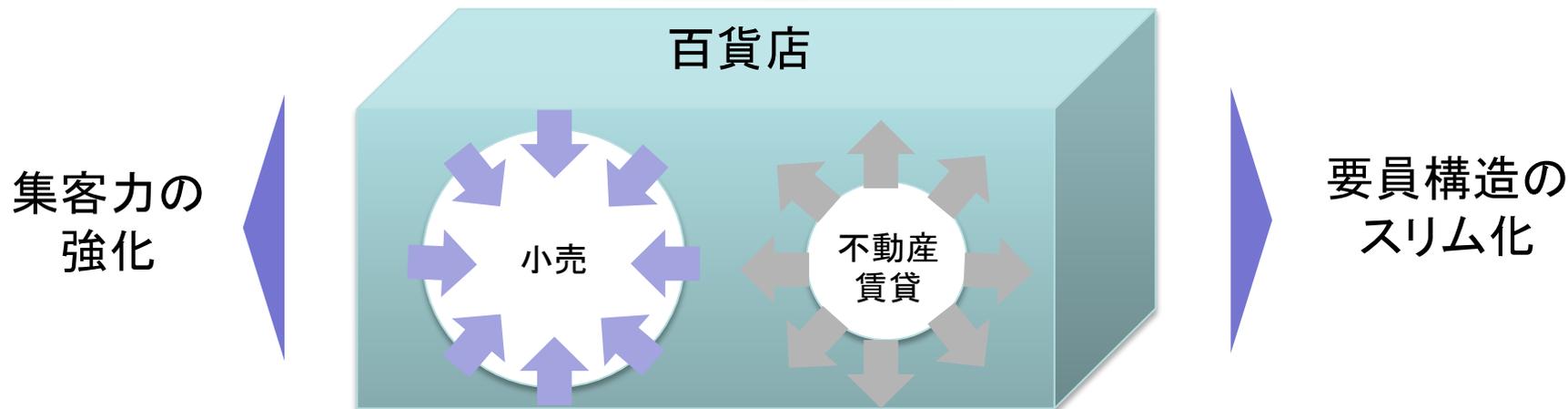
- ・要員構造改革
- ・広告・宣伝費の効率的運用
- ・消耗品・用度品のグループ一括調達

売上高販管費比率は、
23.7% (2009年度) ⇒ 19.7% (2015年度)

へ4ポイント低下



「小売」と「不動産賃貸」をバランス良くミックスした形態へ



中期的に婦人服ボリュームの売場面積を△30%圧縮

- 新たなカテゴリーの導入
- 新たな編集売場の構築
- コト消費への対応強化
- 不動産賃貸面積の拡大

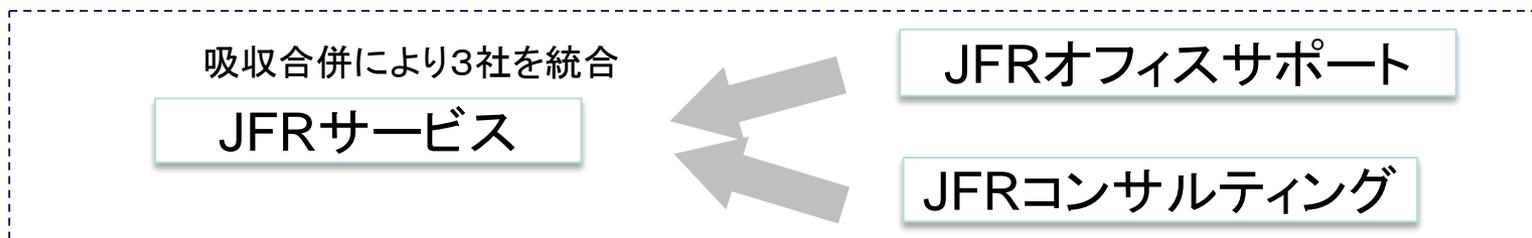
百貨店の枠を超えた、さらに新しいビジネスモデル構築

ICT活用によるペーパーレス化を軸とした業務フレームの抜本的見直し



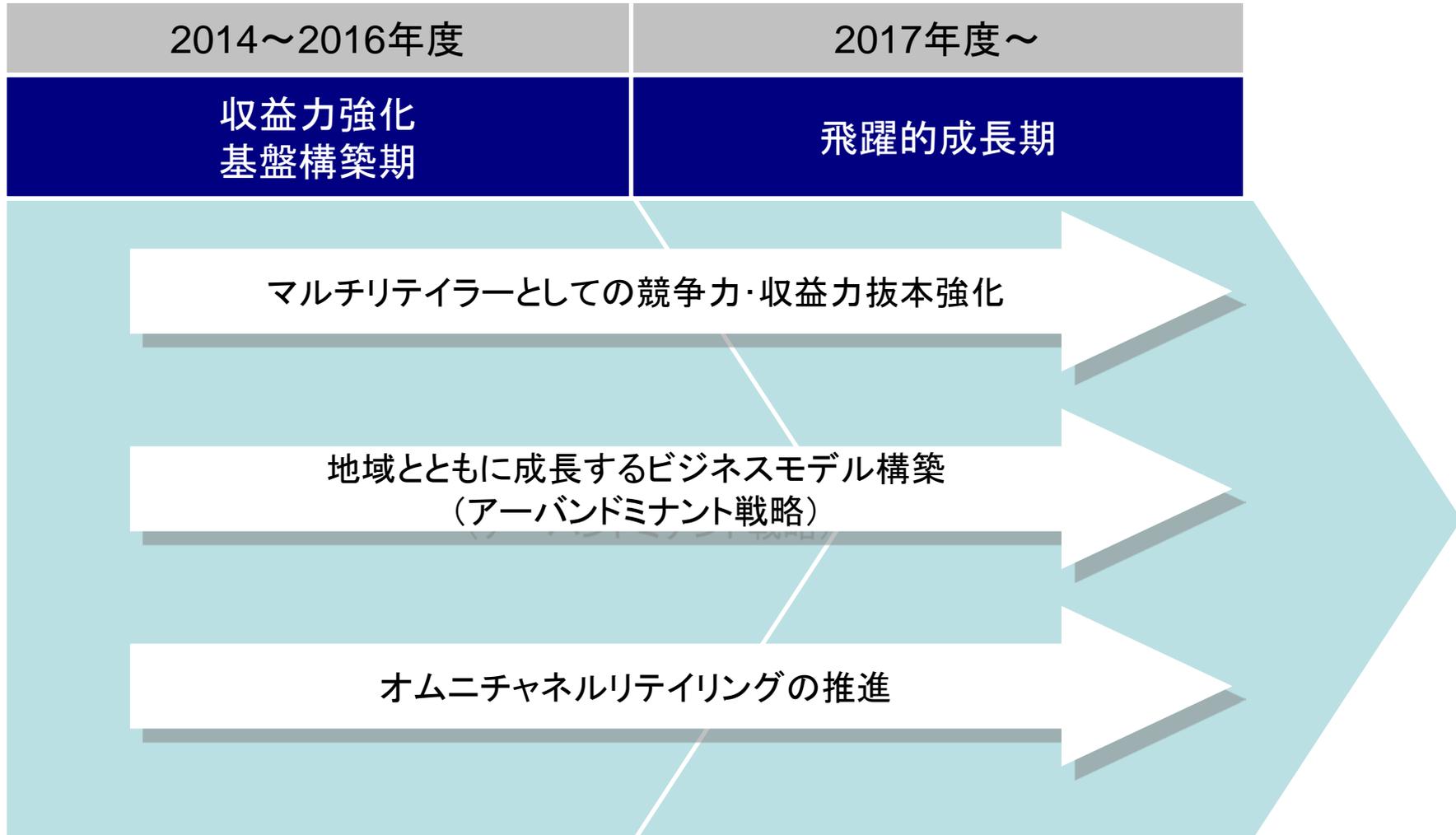
ICT化により業務プロセス改革を推進

グループ会社3社統合によるシェアードサービス化の推進



組織のスリム化と生産性向上

中期的な要員構造の抜本的変革へ



マルチリテイラー＝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出来ない

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を加速

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
- 2015年 3月 名古屋パルコmidi開業
- 2016年 7月 仙台パルコ2開業
- 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
- 2016年 9月 広島ゼロゲート2開業
- 2017年 京都ゼロゲート(仮称)開業予定
- 開業日未定 三宮ゼロゲート(仮称)



福岡パルコ



名古屋パルコ midi



仙台パルコ2



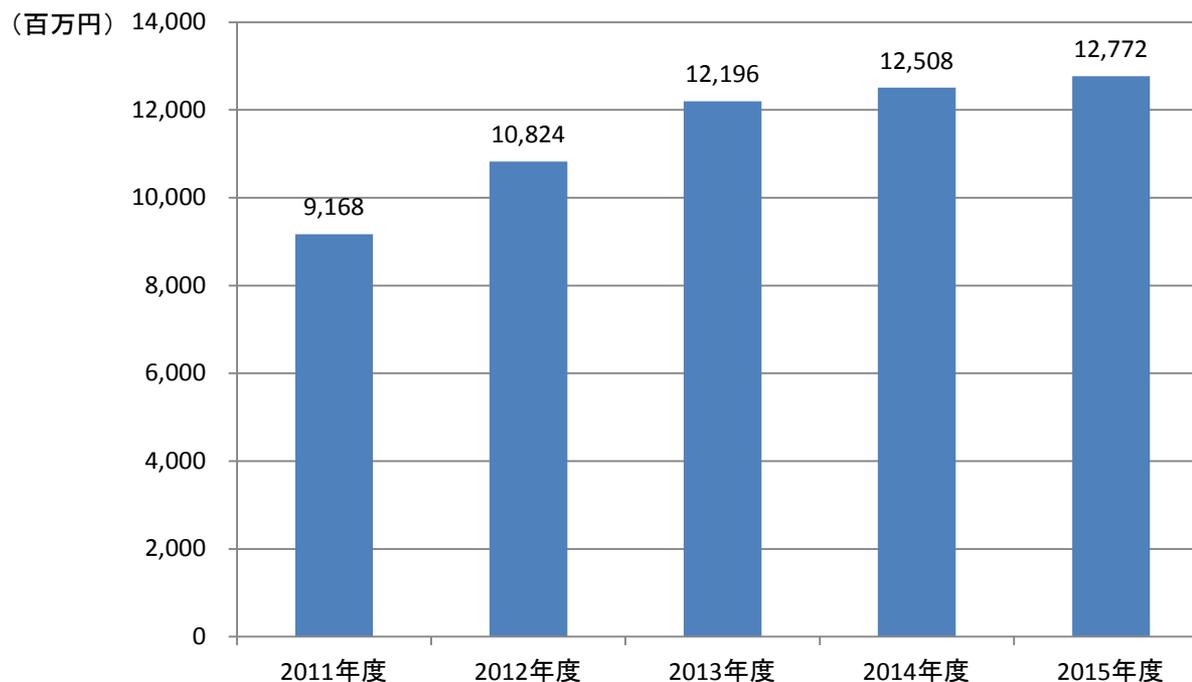
名古屋ゼロゲート



広島ゼロゲート2

- ▶ パルコ、ゼロゲートの出店を加速し、着実に増益を継続
- ▶ 連結営業利益は当社グループに入る前の90億円台から120億円台に

＜パルコ連結営業利益推移＞



2012年8月～当社グループに

「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約8割



JFR × 千趣会の共同開発ブランド

①Kcarat(ケイカラット)⇒大丸6店舗で展開

- ・ファッションモデル黒田知永子さんプロデュースの婦人ファッションブランド

②BENEBIS(ベネビス)⇒大丸松坂屋9店舗で展開

- ・「女性のための足に優しい靴」をコンセプトにした婦人靴ブランド



BENEBIS

アーバンドミナント戦略とは ———

店舗を核に、エリア全体の魅力化に積極的に取り組み、
地域とともに成長するビジネスモデル

中期的な「資産価値の向上」と「不動産の収益化」への取り組み



※写真はイメージです

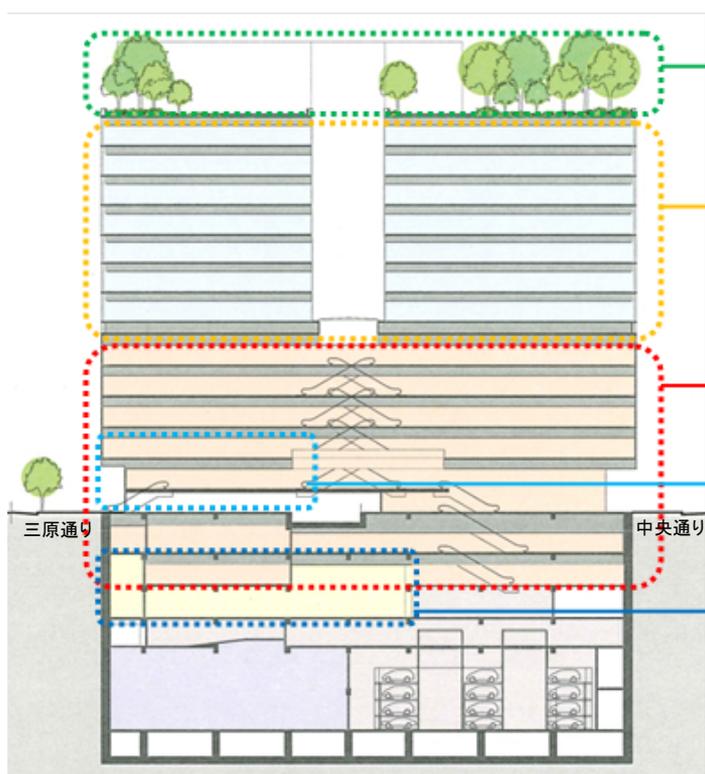
銀座再開発

- ▶ 松坂屋銀座店跡地を含む2街区を一体開発する大規模プロジェクト
- ▶ 地上13階、地下6階、延べ床面積148,700㎡の商業・オフィス複合ビルに建替え
- ▶ 施設名称は「GINZA SIX(ギンザ シックス)」 2017年4月20日オープン予定



※写真はイメージです

- ▶ コンセプトは「Life At Its Best 最高に満たされた暮らし」
- ▶ 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
- ▶ ファッション、ライフスタイル雑貨からレストラン・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241ブランド誘致 半数以上が旗艦店(=フラッグシップショップ)



屋上庭園(屋上)
銀座エリア最大級となる、地域に開かれた約4,000㎡の屋上庭園「GINZA SIX ガーデン」を整備

オフィス(7階～12階/13階(一部))
事務所床面積約38,000㎡(約11,500坪)、1フロア貸室面積(基準階)は約6,100㎡(約1,850坪)で、都内最大級。

商業施設(地下2階～6階/13階(一部))
約47,000㎡(約14,200坪)の売り場面積となる商業空間を創出。ワールドクラスクオリティの241ブランドが集結。

観光拠点(1階)
銀座の街の観光案内拠点ともなる「ツーリストサービスセンター」や、銀座初の観光バス乗降所を整備。

文化・交流施設「観世能楽堂」(地下3階)
能楽最大流派「観世流」の拠点「観世能楽堂」を設置。地域に開かれたホールとして様々なイベントも実施予定。



中央吹き抜けイメージ



館内イメージ

松坂屋上野店南館建替え

- ・パルコ、シネコン、オフィスなどの高層複合ビルに
- ・投資額213億円、開業は2017年秋を予定



大丸心齋橋店本館建替え

- ・新たな本館は30%増床の40,000㎡の売場を構築
- ・投資額380億円、開業は2019年秋を予定



渋谷パルコ建替え

- ・渋谷パルコ含む「宇田川町14・15地区開発計画」始動
- ・本年8月に東京都から施工認可
- ・開業は2019年秋を予定



※写真はイメージです

名古屋・栄地区のアーバンドミネラント

- ▶ 松坂屋名古屋店、名古屋パルコに加え、名古屋ゼロゲート、新業態ビル名古屋パルコmidiが出店、エリアの商業集積が拡充
- ▶ 幅広い顧客層にとって魅力のある栄エリアを構築し、地域とともに成長



名古屋ゼロゲート



名古屋パルコ



松坂屋名古屋店



名古屋パルコ midi

- ▶ インターネットによる購買は年々増加 2015年度国内EC市場規模は13.8兆円
当社グループは百貨店、パルコなど600万人を超える優良な顧客資産を保有

店頭と顧客資産の強みを活かし、当社独自のオムニチャネル戦略を推進

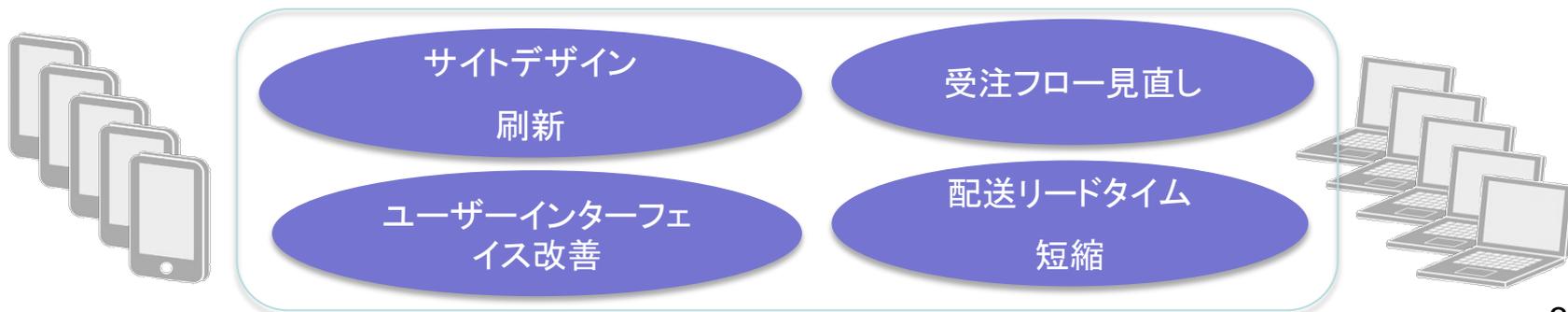
▶ <これまでの取り組み>

- ・ファッション通販サイト「クリック&コレクト」
⇒150以上のブランドの商品を店頭またはネットで購入可能
- ・ネット・デ・オークション⇒絵画・工芸品などのオークション

など

- ▶ 百貨店WEBサイトの全面刷新に向けた取り組みを推進

⇒千趣会のノウハウとフルフィルメントを活用



くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。 J.フロント リテイリング

くらしが、スピード感をもって移り変わっていく、いまという時代。

その変化にいち早くこたえること、さらには新しいニーズの芽を見つけだしていくことこそ、

J. フロントリテイリングの大切な使命です。

女性のさらなる社会進出。少子高齢化による生活スタイルの変容。

グローバル化・デジタル消費の拡大。

様々なきっかけが、新しい人生の楽しみ方をひろげ、不安やストレスをもうみだしていく。

その「プラスとマイナス」両方を見つめ、くらしのすべてでお客様のお役にたてるグループへと、

私たちは進化していきます。

「楽しみ」においては、「モノを売る」にとどまらず、新しいできごと・体験を創造し、感動を与えていく。

「不安」においては、「忙しさ」「心細さ」「面倒」といった、「足りない部分」をカバーして、

心のモヤを晴らせるサービスをうみだしていく。

「小売業」のワクにとらわれることなく、私たちの領域は拡大していきます。

そして、そこには独創的なアイデアが、「あたらしい幸せ」の発明が必ずなければならない。

いま、J. フロントリテイリングは、大いなる変革のとき。そして「変わりつづける」ことで、

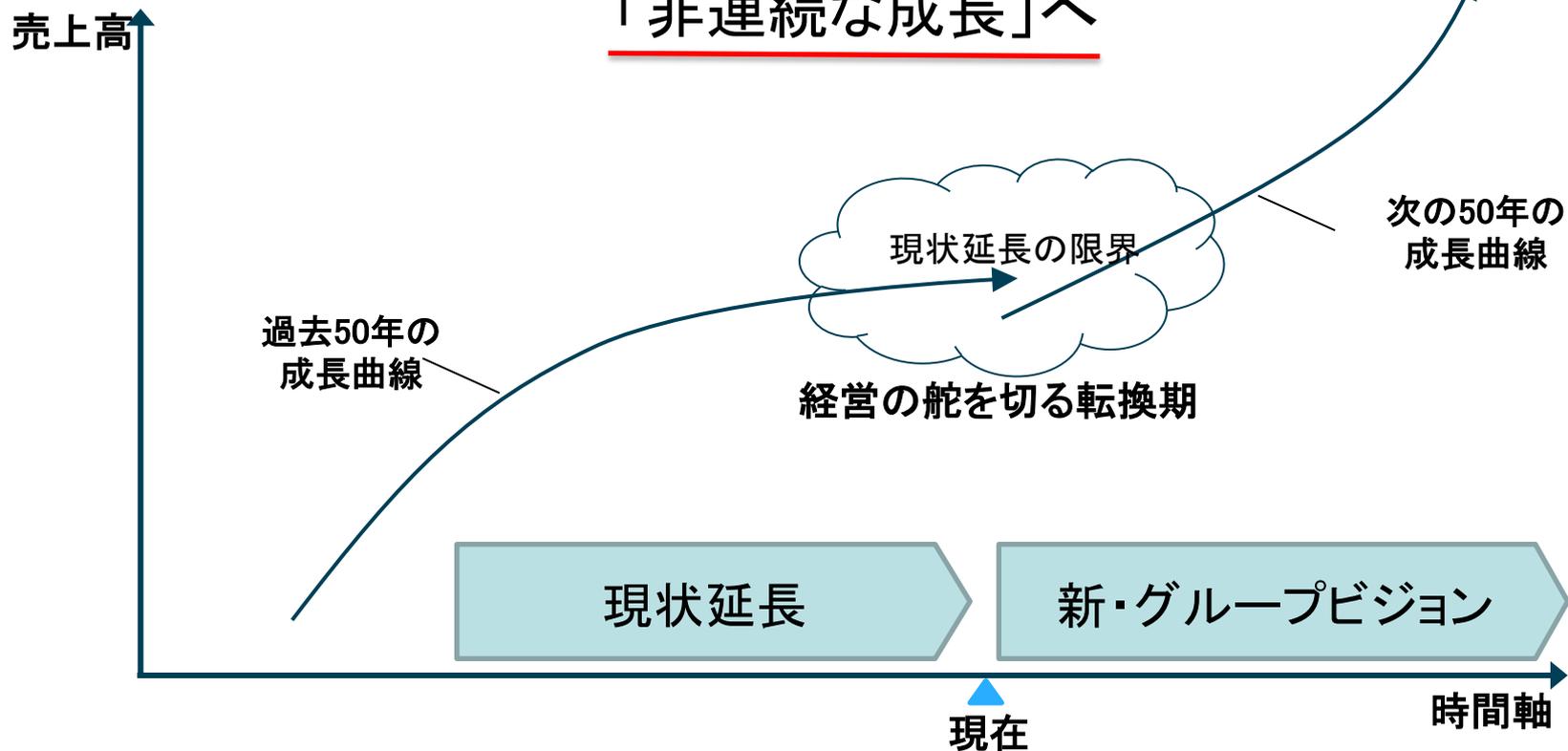
10年後100年後の生活にも

「現在進行形」でよりそっていくことを、お客様にお約束します。

来年度からスタートする次期中期経営計画が
新たな“出発点”に



過去の延長線上ではなく
「非連続な成長」へ



マルチリテ일러としての発展に向けた「既存事業の革新」

M&Aを含め、小売業の枠を超えた「事業領域の拡大」

不動産管理面積拡大を通じた「不動産事業の拡大」

IOT時代に対応した「ICT戦略の本格化」



事業の入れ替えを含めた「事業ポートフォリオの組み換え」

コーポレートガバナンスと株主還元

▶ 「守りのガバナンス」だけでなく「攻めのガバナンス」とのバランスに配慮して取り組む

- ・昨年3月 「コーポレートガバナンス推進担当」を新たに設置
- ・昨年12月 コーポレートガバナンス方針書・報告書をいち早く公表

第三者機関の評価に基づく取締役会の実効性向上

<具体的な取り組み>

人事・報酬委員会の機能強化と透明性・客観性の確保

経営人材強化による経営人事機能の強化

▶ 指名委員会等設置会社へ移行

当社のあるべき姿の実現には、経営基盤の充実とガバナンス体制強化が不可欠
来年の株主総会決議を経て、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ

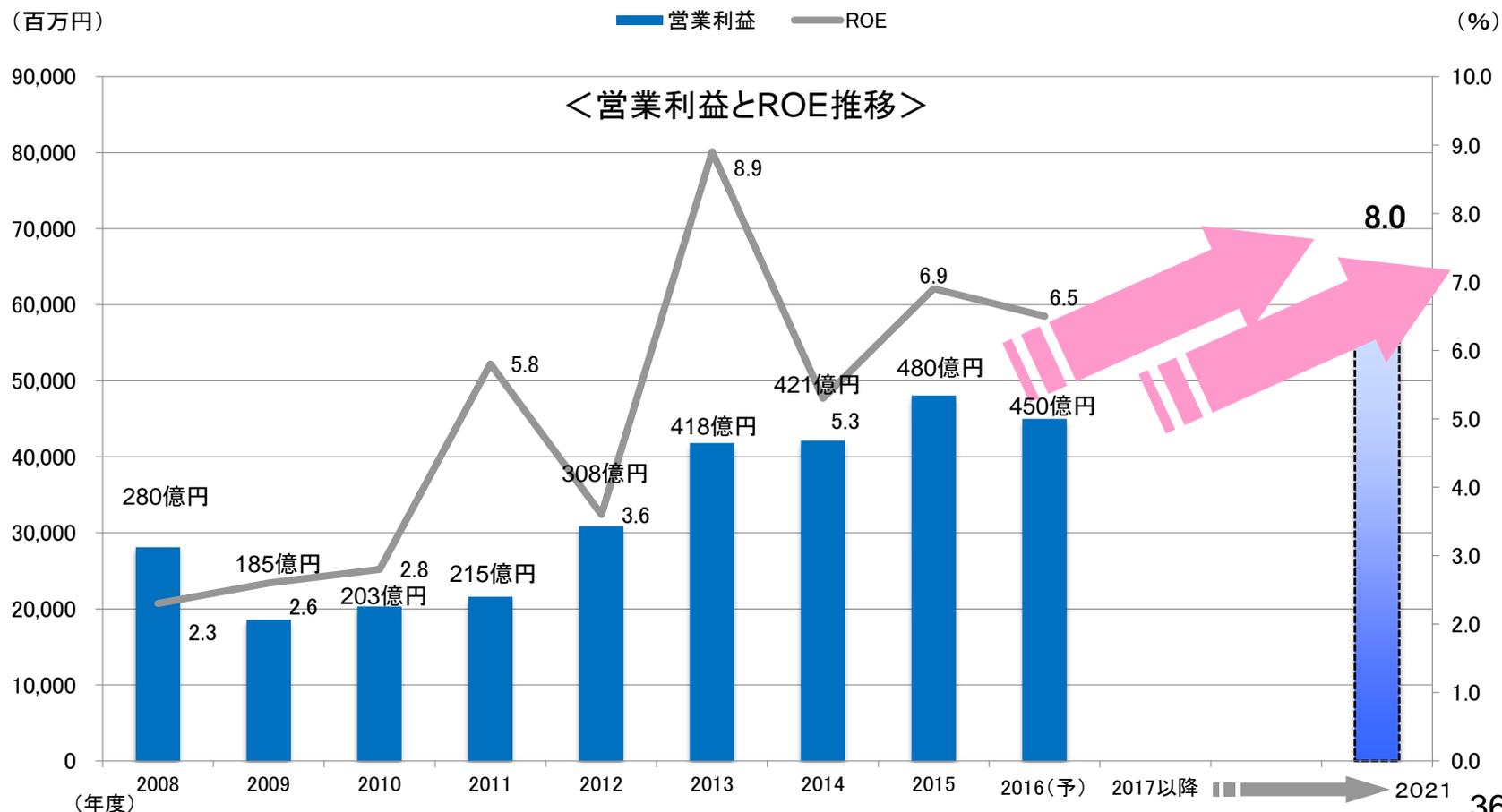
・取締役会における監督と執行の分離が明確化⇒経営監督機能を強化

執行の判断がスピードアップ

・指名・報酬・監査の3つの法定委員会を設置⇒経営の透明性・客観性の向上

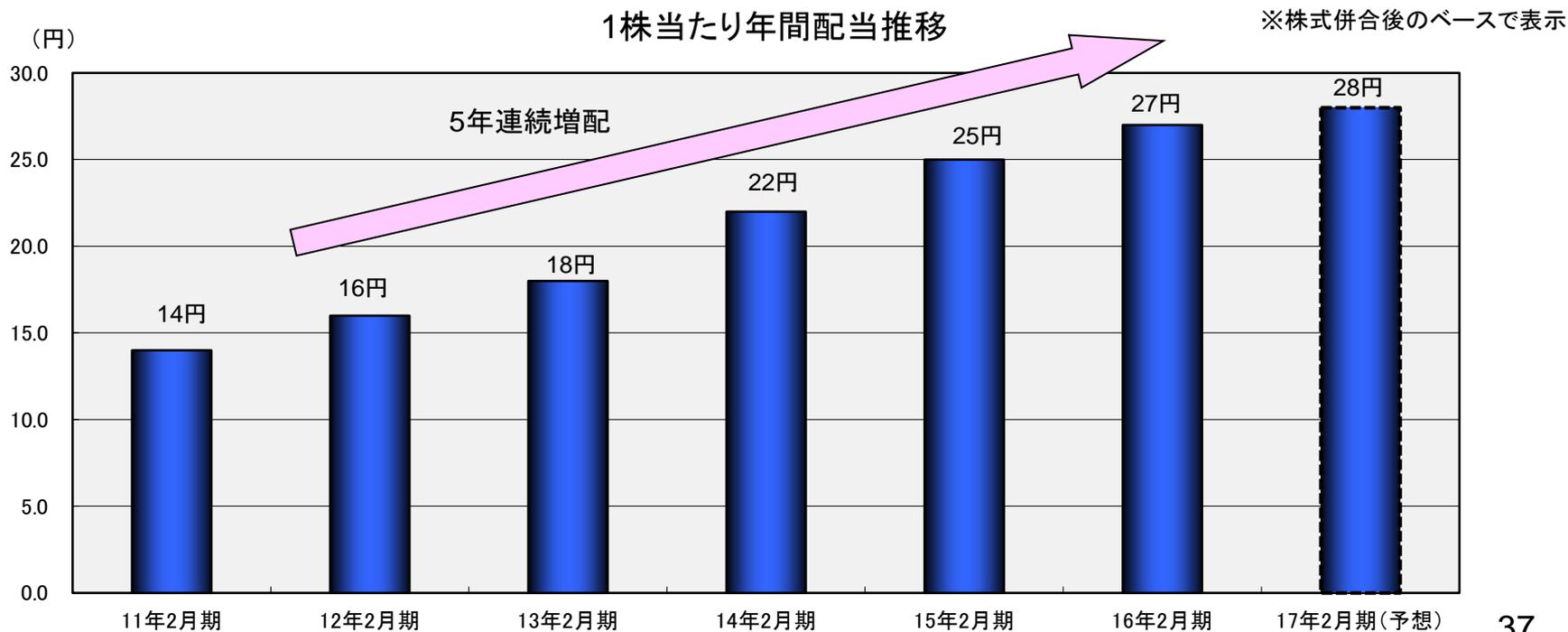
ROE8%に向けた持続的な成長

- ▶ 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
- ▶ 2017年度～2021年度の次期中期計画の中でROE8%の達成を目指す



<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

※現金のほか、当社が指定する商品券類、当社が指定するクレジットカードがお使い頂けます。
 ※一部割引対象外の商品・サービスがございます。

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(池袋・札幌・名古屋・福岡)への入場が無料

※一部対象外の有料催事がございます。



松坂屋美術館 松坂屋名古屋店南館7階



大丸ミュージアム(神戸) 大丸神戸店9階

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。