

J.フロント リテイリング 個人投資家様向け会社説明会



2017年 1月28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

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 しゅぜんぶぎよう
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. フロント リテイリングの社名の由来



J.= 日本

Front= 先頭

「日本の小売業の先頭に立つ」

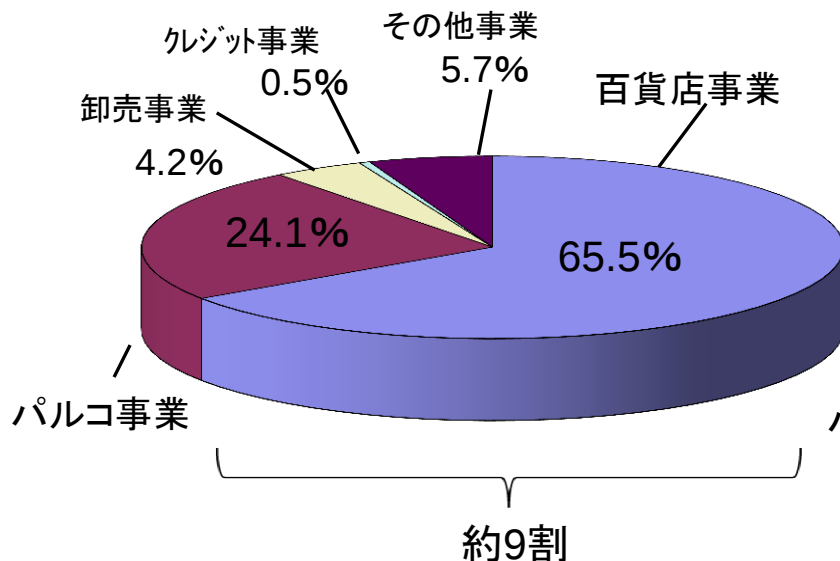
Retailing= 小売業

- ・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

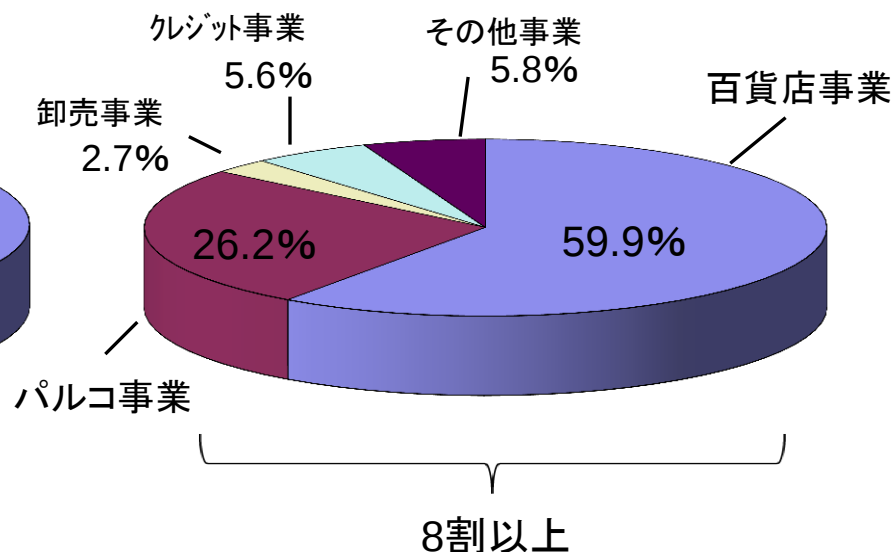
百貨店事業を主力とする小売業グループ

- ▶ 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4,480億円 (2017年1月19日の株価終値 1,671円で算出)

事業別売上構成率



事業別営業利益構成率



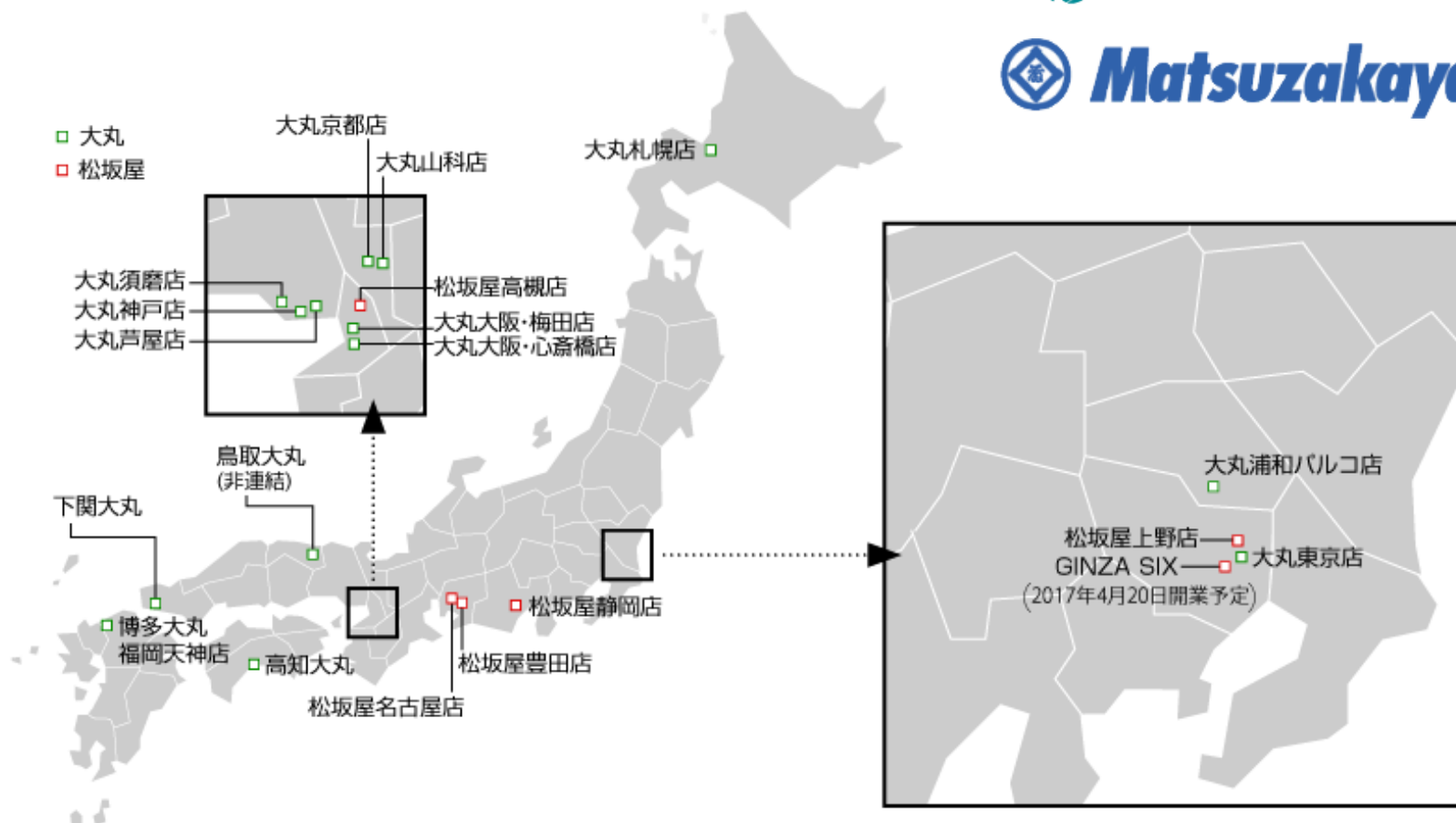
※数値は2016年2月期実績に基づく

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

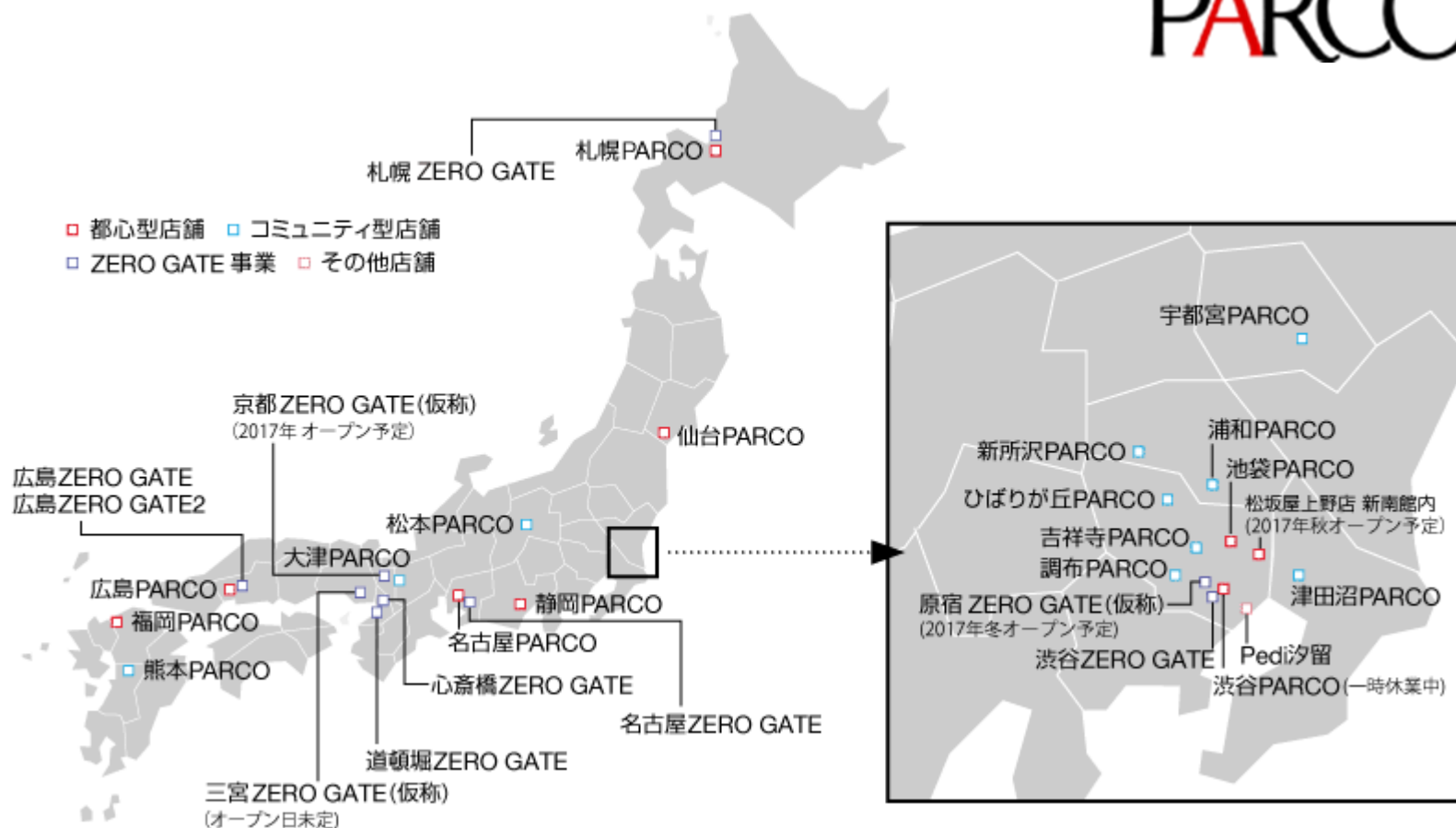
Matsuzakaya



パルコの店舗展開

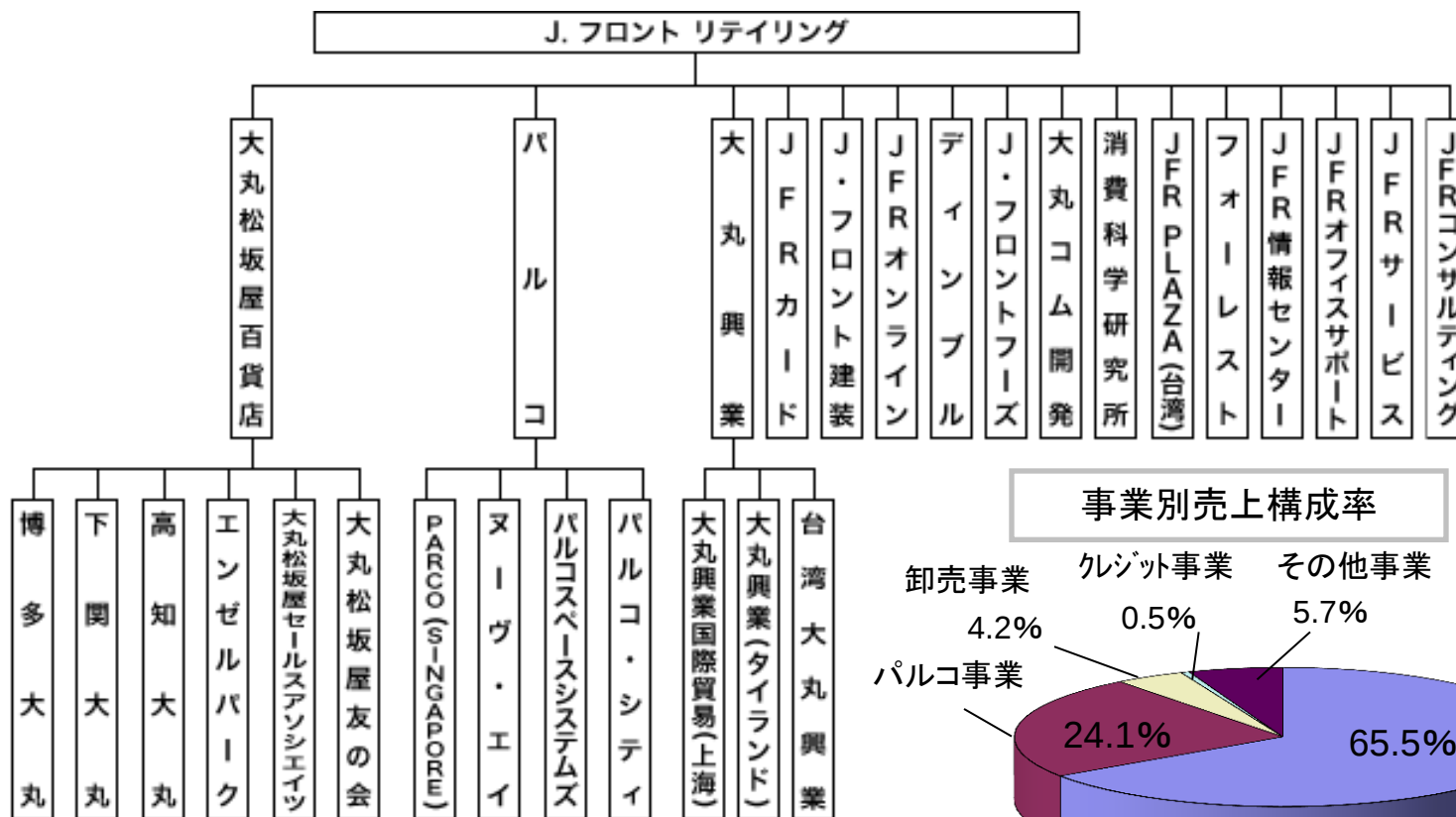
- ▶ 全国主要都市にショッピングセンター「パルコ」を18店舗展開
- ▶ パルコより小規模の新業態「ゼロゲート」を7店舗展開

PARCO

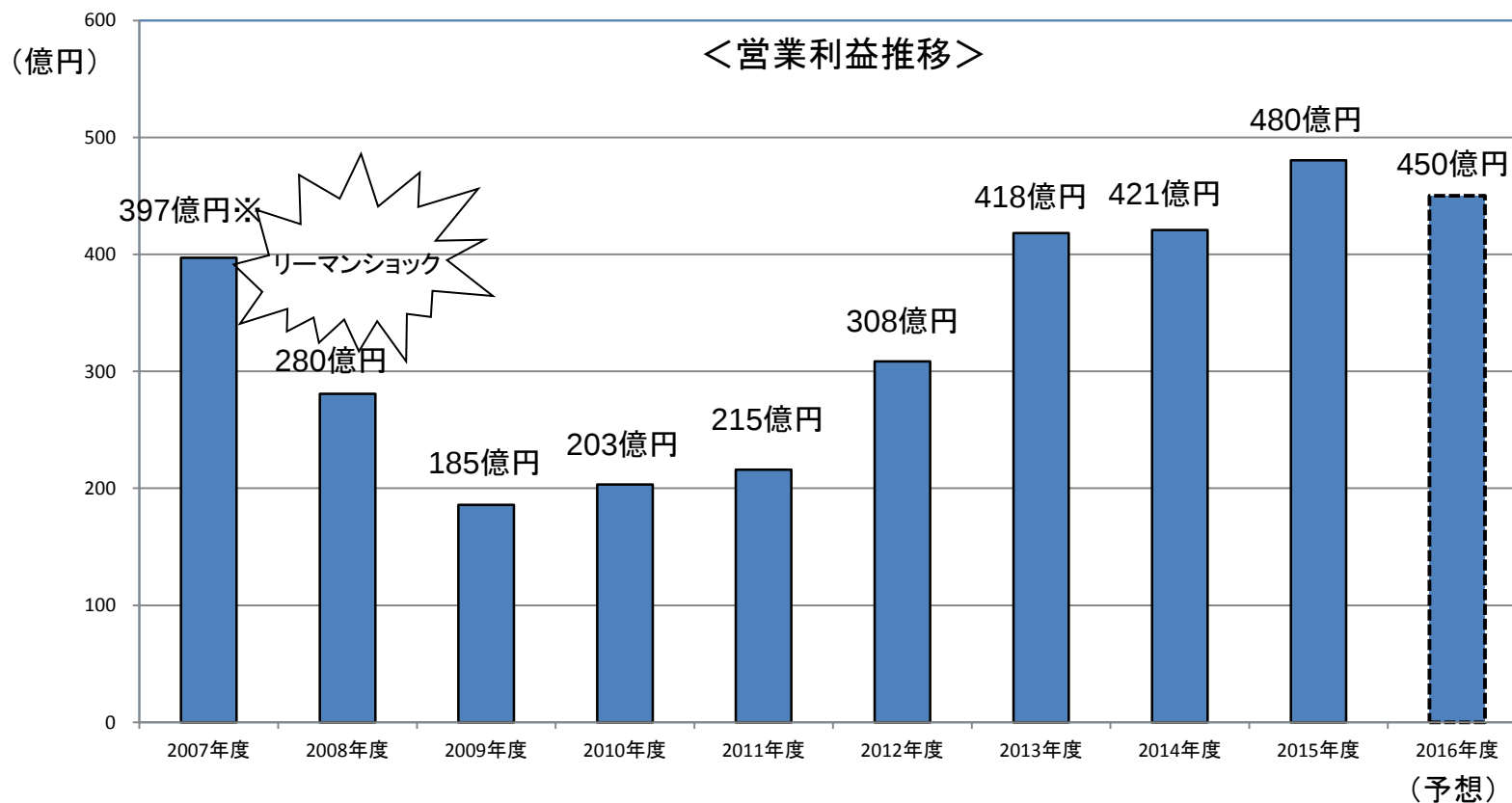


その他の事業

- ▶ 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



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



新百貨店モデルの具現化 大丸東京店

- ▶ 2012年10月 増床グランドオープン 46,000m² 従来の1.4倍
- ▶ ターゲットは日本中のお客様:「近隣居住者」「通勤来街者」「出張・旅行者」



店舗コンセプト:「東京の“今”がそろった百貨店」

増床部分には従来百貨店で取り扱っていなかったものを新規展開

「お客様の幅を広げる」取り組みを強化

大丸東京店 顧客の幅を広げる取り組み

食品売場の強化

- ・強みであった食品売場は1階と地階の2層展開、弁当、菓子を中心に質・量とも充実

大型専門店の導入

- ・東急ハンズ ⇒ 通勤や出張で東京駅を利用するビジネスパーソンをターゲット
- ・石井スポーツ ⇒ 健康志向の高まりからブームとなっている登山・アウトドア用品専門店

セレクトファッションの導入

- ・30代の女性を中心に高い支持を集めるセレクトファッションを集積

インターナショナルブティックの導入

- ・立地特性に合わせ、バッグ、靴、革小物など雑貨を中心とした品揃え



東急ハンズ



石井スポーツ



セレクトファッションゾーン



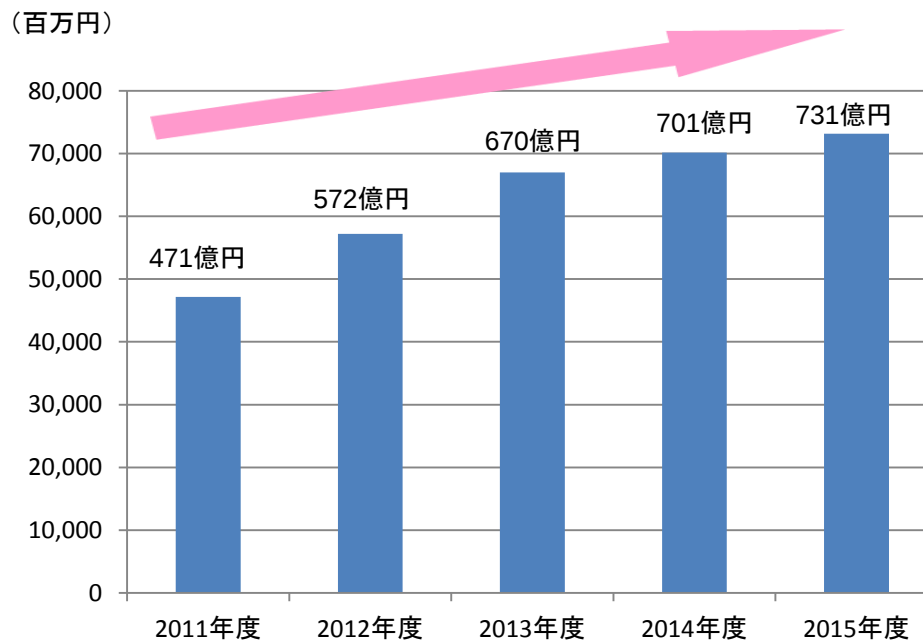
食品売場「お肉の細道」

新百貨店モデルの成果(大丸東京店)

- ▶ 入店客数4割増 現在も1日平均10万人(年間3,700万人)がご来店
- ▶ 新規売場を目当てに来店されたお客様が既存売場でもお買上げ
- ▶ 改装効果が一巡した後も増収を続け、2015年度売上高は731億円
増床前の2011年度比で約55%増



＜大丸東京店の売上高推移＞



- 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

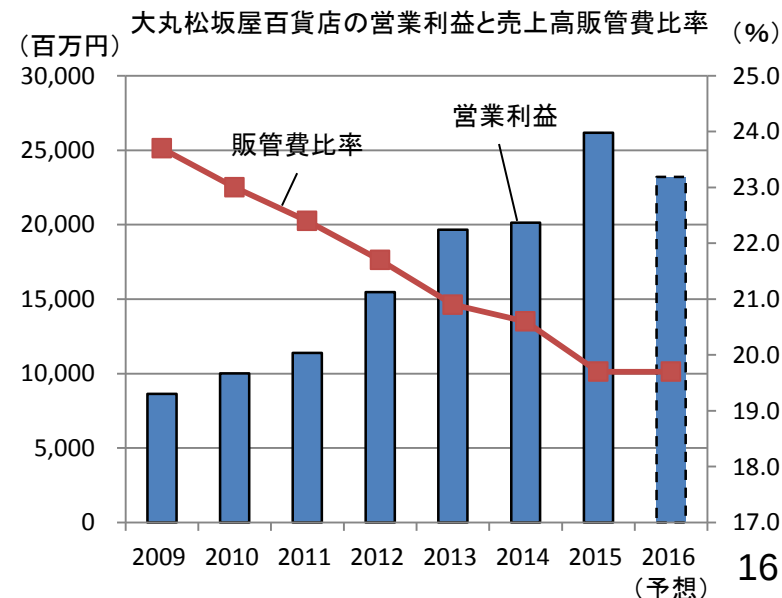


統合前の大丸時代からコストの構造的削減に取り組む
“最大のお客様ご満足を最小のコストで”

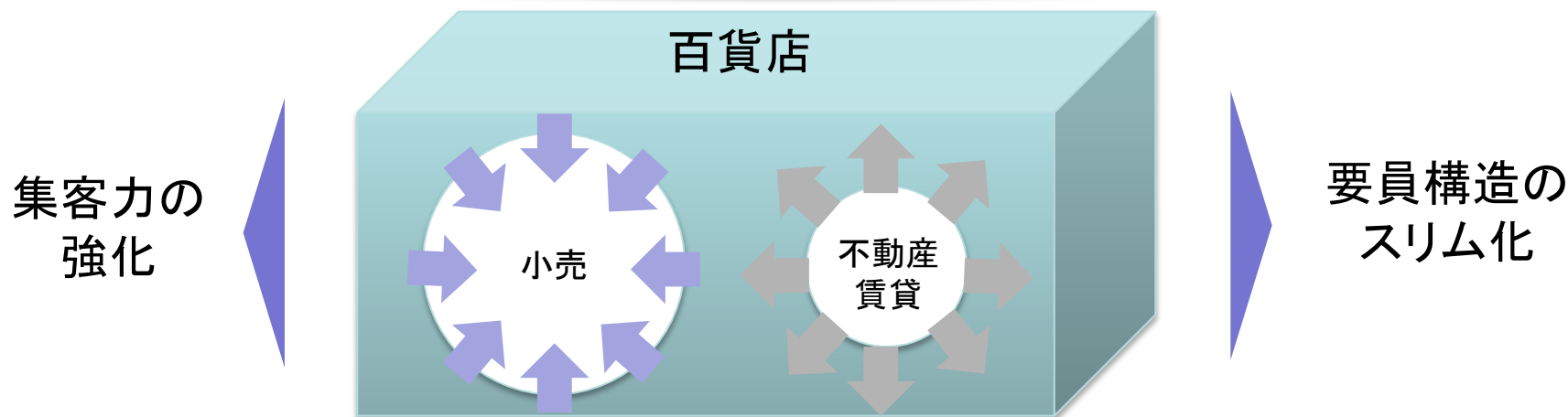
- 新百貨店モデルの一環としてコスト構造改革をさらに推進

- ・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

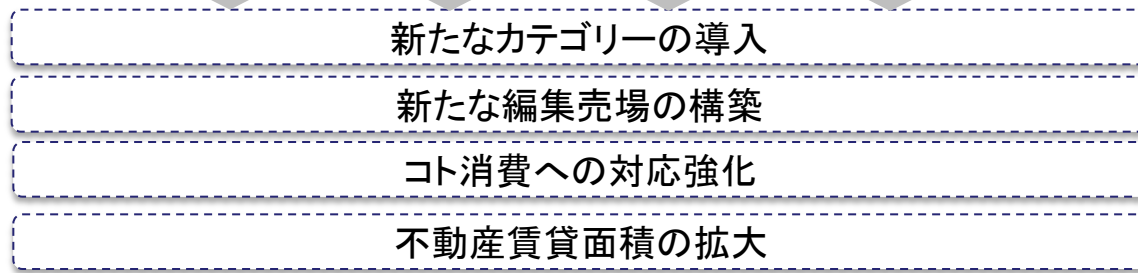
売上高販管費比率は、
23.7% (2009年度) ⇒ 19.7% (2015年度)
へ4ポイント低下



「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



百貨店の枠を超えた、さらに新しいビジネスモデル構築

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
- 2017年冬 原宿ゼロゲート(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



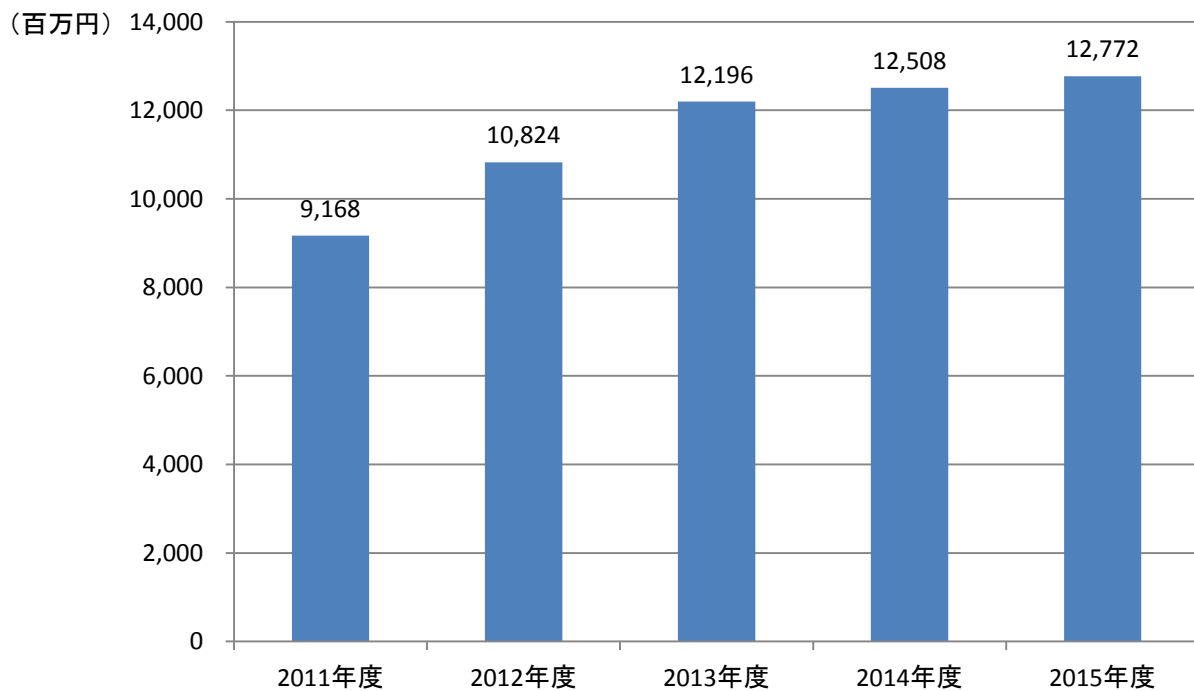
名古屋ゼロゲート



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

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関わり、
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①

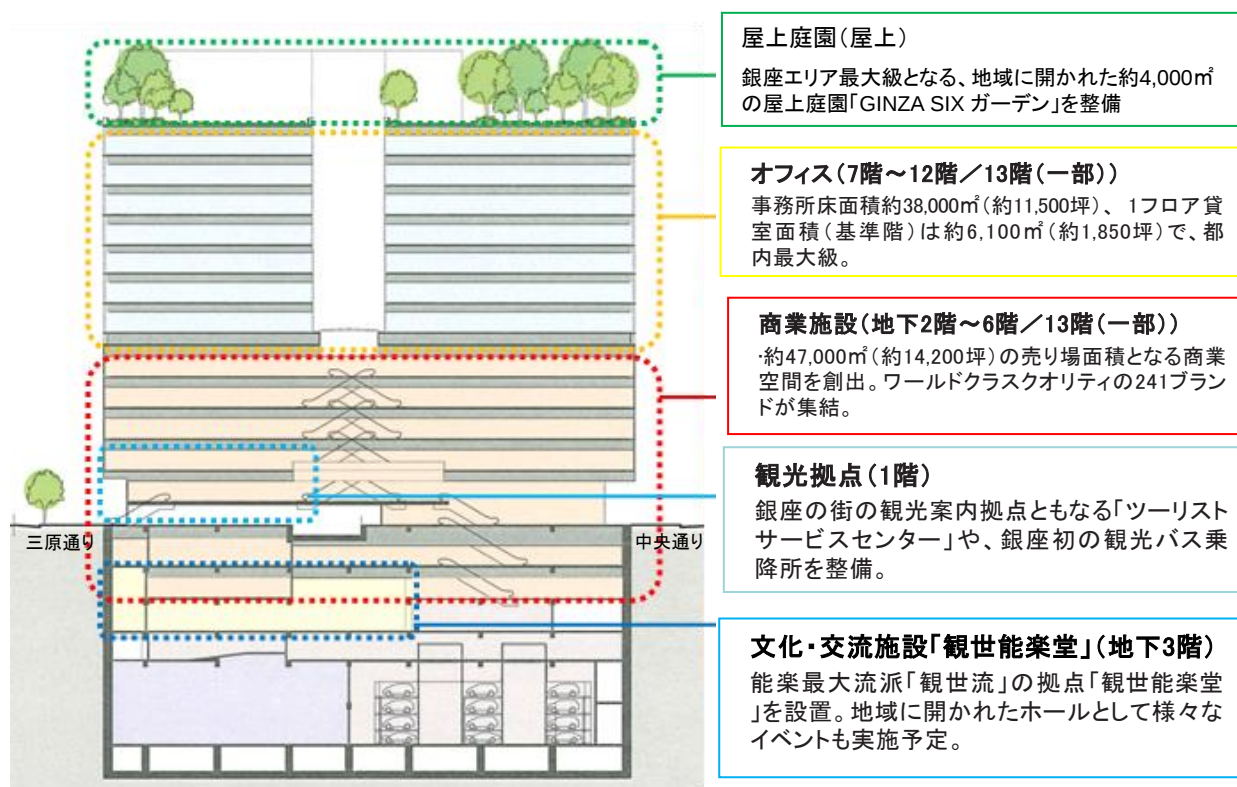
- ▶ 松坂屋銀座店跡地を含む2街区を一体開発する大規模プロジェクト
- ▶ 商業施設やオフィス、文化施設、観光拠点なども備えた大規模複合施設
- ▶ 施設名称は「GINZA SIX(ギンザ シックス)」 2017年4月20日オープン予定



※写真はイメージです

銀座再開発②

- ▶ コンセプトは「Life At Its Best 最高に満たされた暮らし」
- ▶ 当社と森ビル、L Real Estate、住友商事の異なるDNAを持つ4社で共同開発
- ▶ 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、アイデンティティと発信力を持った241ブランドを誘致 半数以上が旗艦店(=フラッグシップショップ)



総店舗数
241



※各属性は一部重複しています

※各カテゴリーの店舗数は変更となる場合があります

- ▶ ゲエナエル・ニコラ氏による「ストーリーのある、上質な空間デザイン」
- ▶ 世界的クリエイター、アーティストによるアート作品を館内各所に展示



中央吹き抜けイメージ



館内イメージ



ゲエナエル・ニコラ氏 Gwenael Nicolas

1966年、フランス生まれ。E.S.A.G(パリ)でインテリアデザイン科、RCA(ロンドン)でインダストリアルデザイン科を卒業。インテリア、建築から化粧品、グラフィックデザインまでシームレスに活動。近年は、海外 prestigee ブランドのストアデザインをワールドワイドに展開。

銀座再開発④

- ▶ 能楽最大流派「観世流」の能楽堂が誕生(地下3階) 伝統文化の発信拠点に
- ▶ 国内外からのお客様に向けて、観光拠点(ツーリストサービスセンター／観光バス乗降所)を設置(1階)
- ▶ 銀座最大、地域に開かれた約4,000㎡の屋上庭園「GINZA SIX ガーデン」



観世能楽堂 ※実際の能楽堂とは異なります



屋上庭園イメージ



ツーリストサービスセンターイメージ



観光バス乗降所イメージ

松坂屋上野店南館建替え

- ▶ 松坂屋上野店南館をパルコ、シネコン、オフィスなど高層複合ビルに建替え
- ▶ 店舗周辺では大型スポーツ店やビューティショップ、アウトドアショップも展開
- ▶ 地元と一体で地域の活性化に貢献し、地域と共に成長するビジネスモデル構築



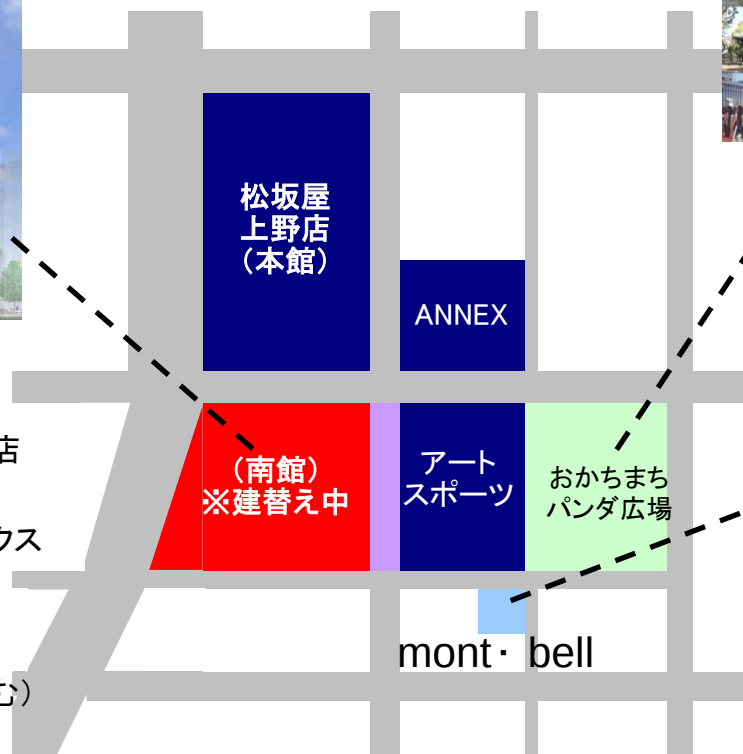
※写真はイメージです

【延床面積】 約41,000㎡

【階別構成】 地下1階 : 大丸松坂屋百貨店
1～6階 : パルコ
7～10階 : シネマコンプレックス
12～22階 : オフィス

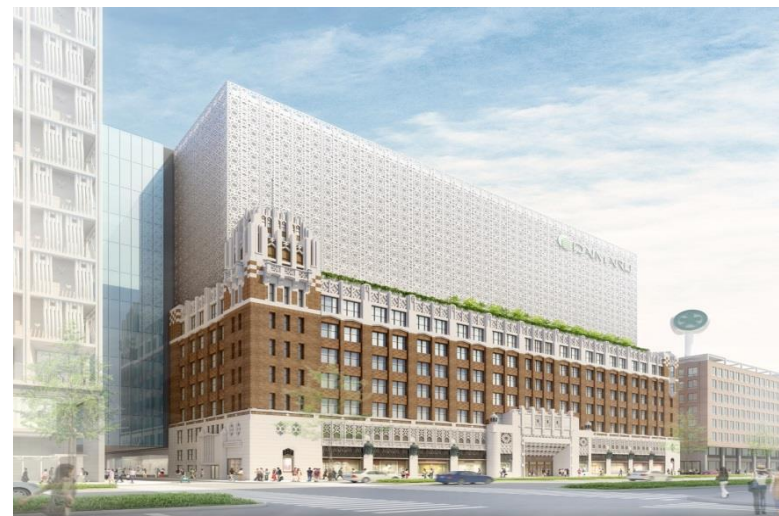
【総事業費】 約213億円
(松坂屋上野店本館改装関連工事を含む)

【開業予定】 2017年秋



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
- ・北館と接続一体化 接続完了は2021年春を予定



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
- ・2016年8月に東京都から施工認可
- ・開業は2019年秋を予定



- ▶ 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

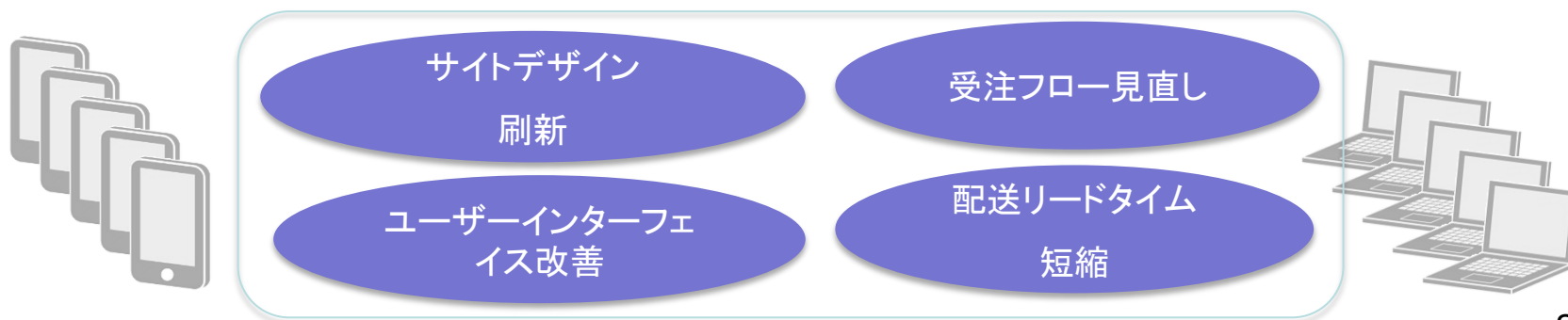
店頭と顧客資産の強みを活かし、当社独自のオムニチャネル戦略を推進

▶ <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たしていくことこそ、

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、

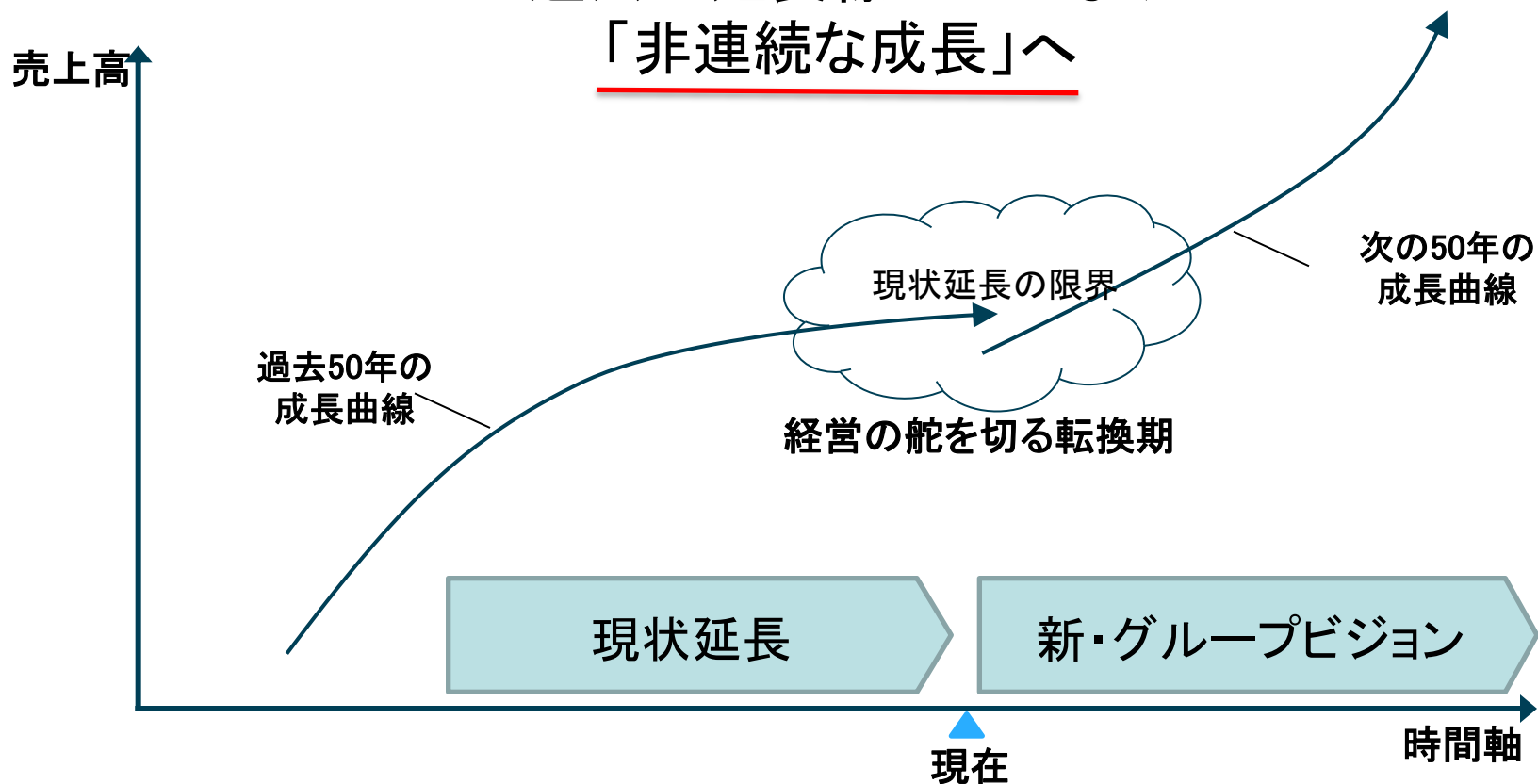
10年後100年後の生活にも

「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

- ・2015年 3月 「コーポレートガバナンス推進担当」を新たに設置
- ・2015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

＜具体的な取り組み＞

第三者機関の評価に基づく取締役会の実効性向上

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
本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

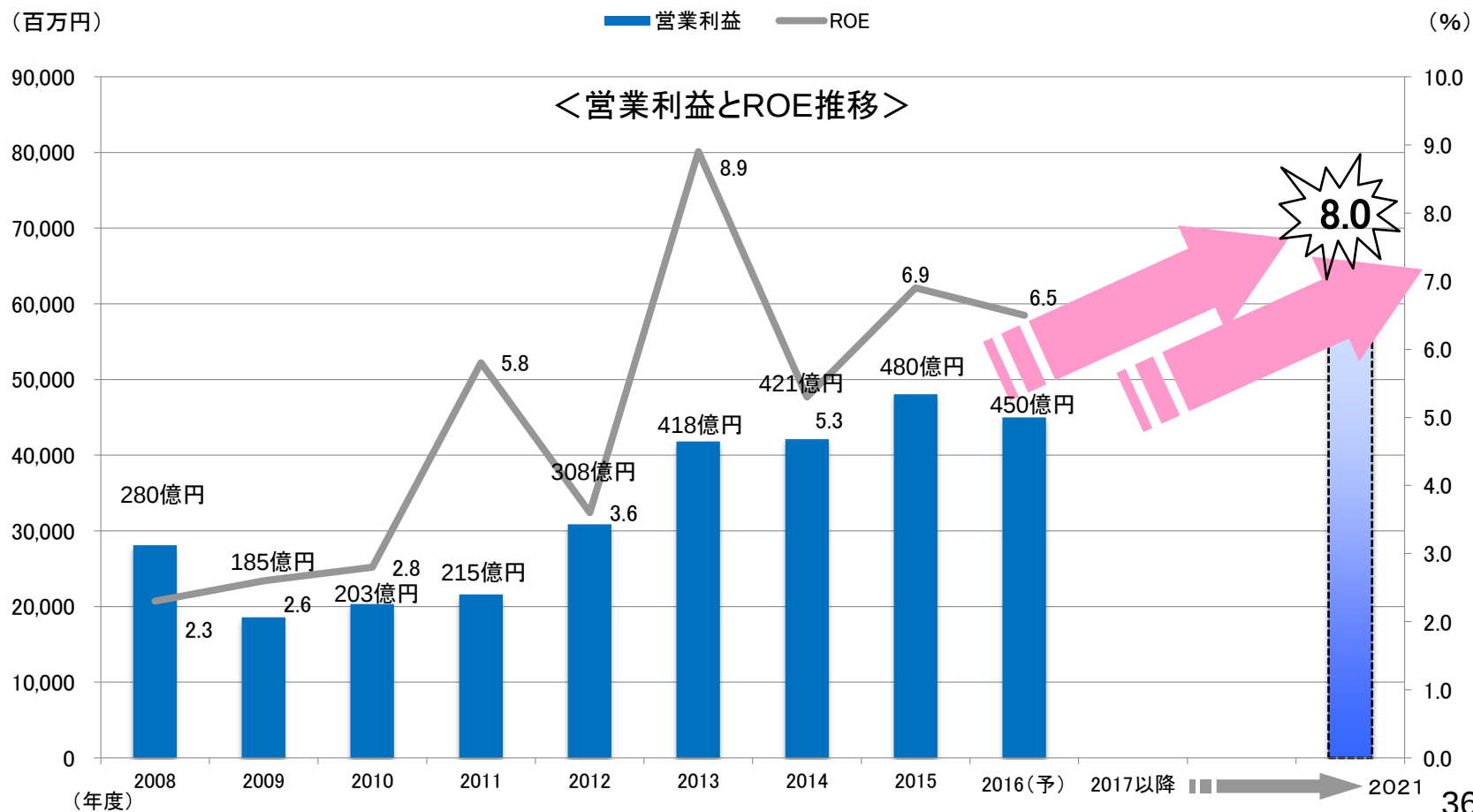
- ・取締役会における監督と執行の分離が明確化⇒経営監督機能を強化

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

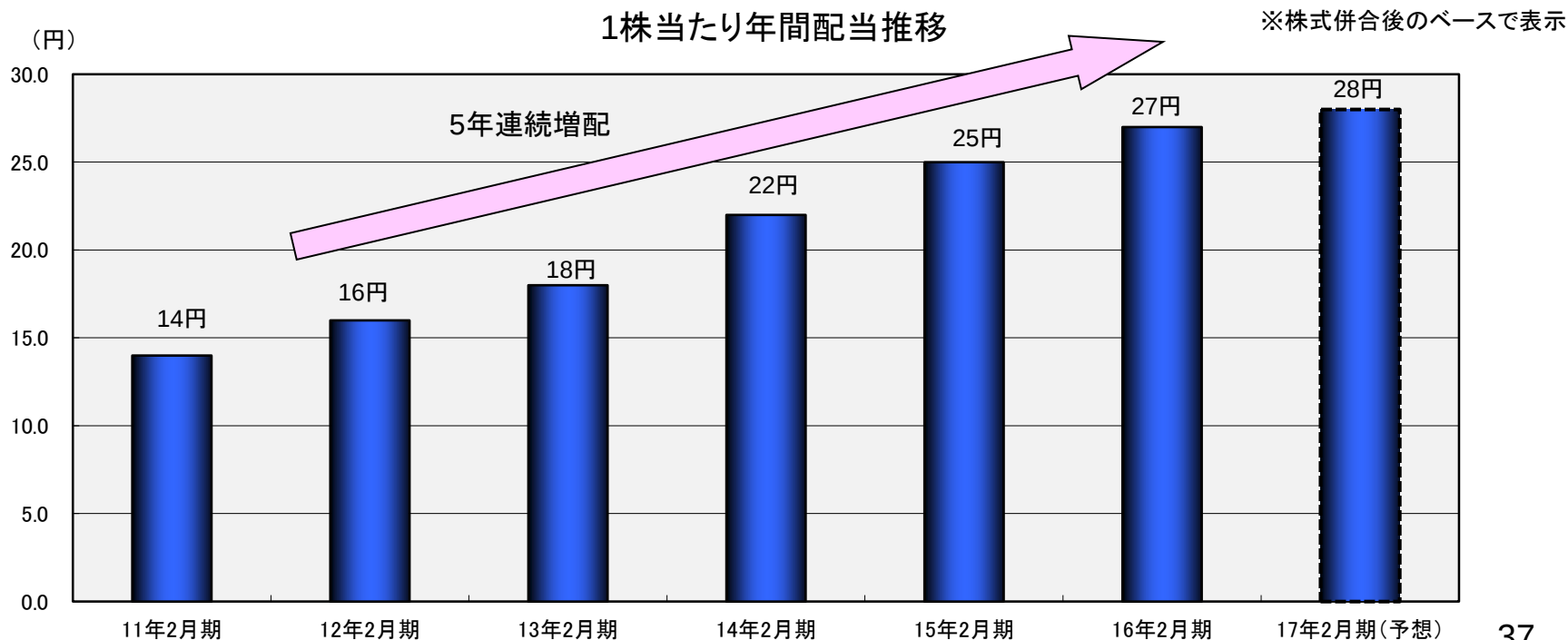
ROE8%に向けた持続的な成長

- ▶ 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。