
小売業の枠を超えた“マルチサービスリテ일러”へ

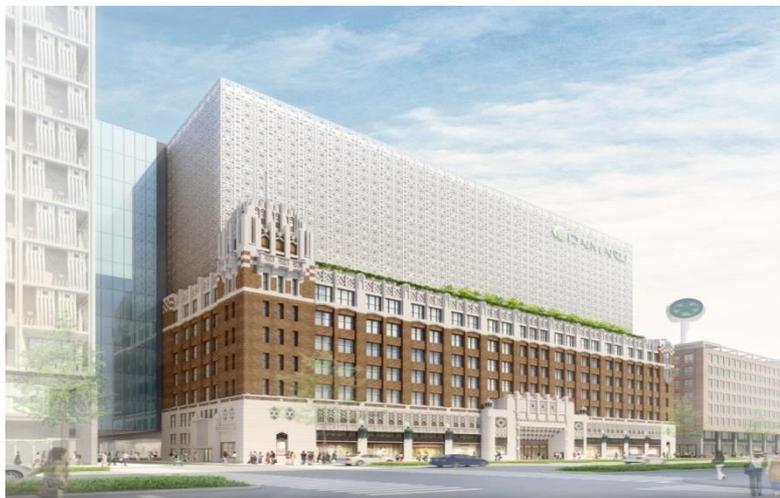


2018年2月10日

J.フロント リテイリング株式会社

執行役
経営戦略統括部 経営企画部長

牧田 隆行



くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

 J. FRONT RETAILING

証券コード: 3086

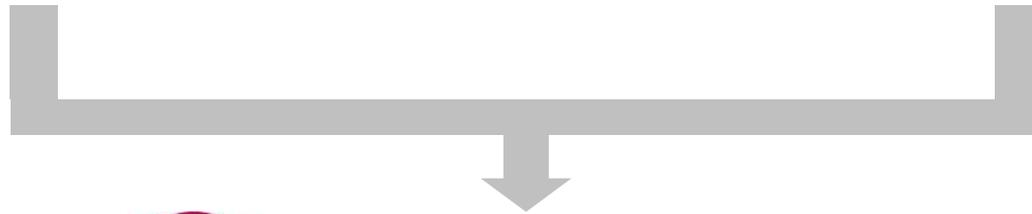
1. 会社概要
2. 当社の戦略
 - ① グループビジョン
 - ② マルチサービスリテイラーへの取り組み
 - ③ アーバンドミナント戦略
(地域とともに成長するビジネスモデル)
 - ④ 百貨店事業、パルコ事業の革新
3. コーポレートガバナンスと株主還元

会社概要

商号	J. フロント リテイリング株式会社
事業内容	百貨店業等の事業を行う子会社およびグループ会社の経営計画・管理並びにそれに付帯する業務
代表者	代表執行役社長 山本良一
設立	2007年(平成19年)9月3日
資本金	319億7,440万円
決算期	2月末日
連結売上高	1兆1,085億円(2017年2月期実績)
連結従業員数	10,628名(2017年8月末現在)
上場証券取引所	東京証券取引所(市場第一部)、名古屋証券取引所(市場第一部)
発行済み株式数	270,565,764株
証券コード	3086
単元株	100株
株価	2,099円(2018年2月2日の株価終値)
時価総額	5,679億円(上記株価に基づき算出)

J. フロント リテイリングの設立

2007年9月、(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合して設立



J.(ジェイ) = 日本

Front(フロント) = 先頭

「日本の小売業の先頭に立つ」

Retailing(リテイリング) = 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일러としての成長と発展を目指す



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



しょあくまくさ 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」

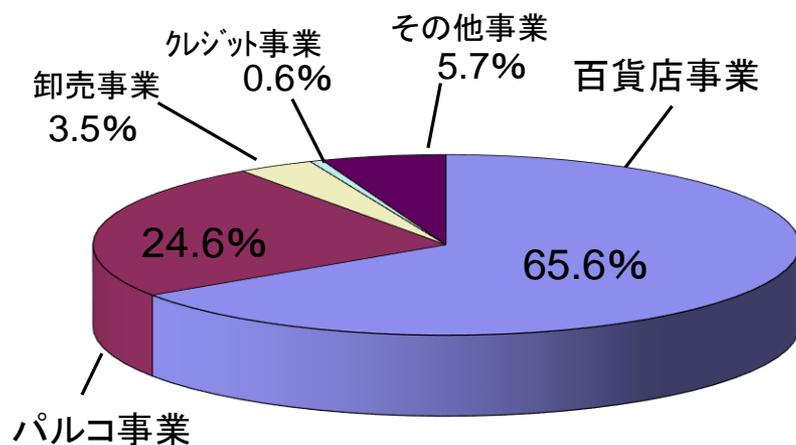
J. フロントリテイリンググループ理念

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。

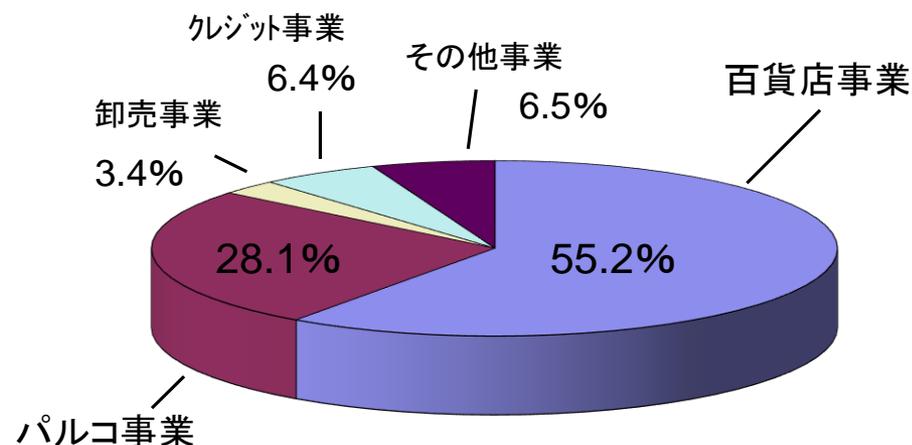
私たちは、公正で信頼される企業として、
広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。

- ▶ 連結売上高 約1兆1,085億円 連結営業利益 約445億円
- ▶ 主力の百貨店事業とパルコ事業で売上、営業利益とも約9割を占める
- ▶ その他にクレジット金融事業(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)、卸売事業(大丸興業)などを展開
連結子会社は24社

事業別売上構成率



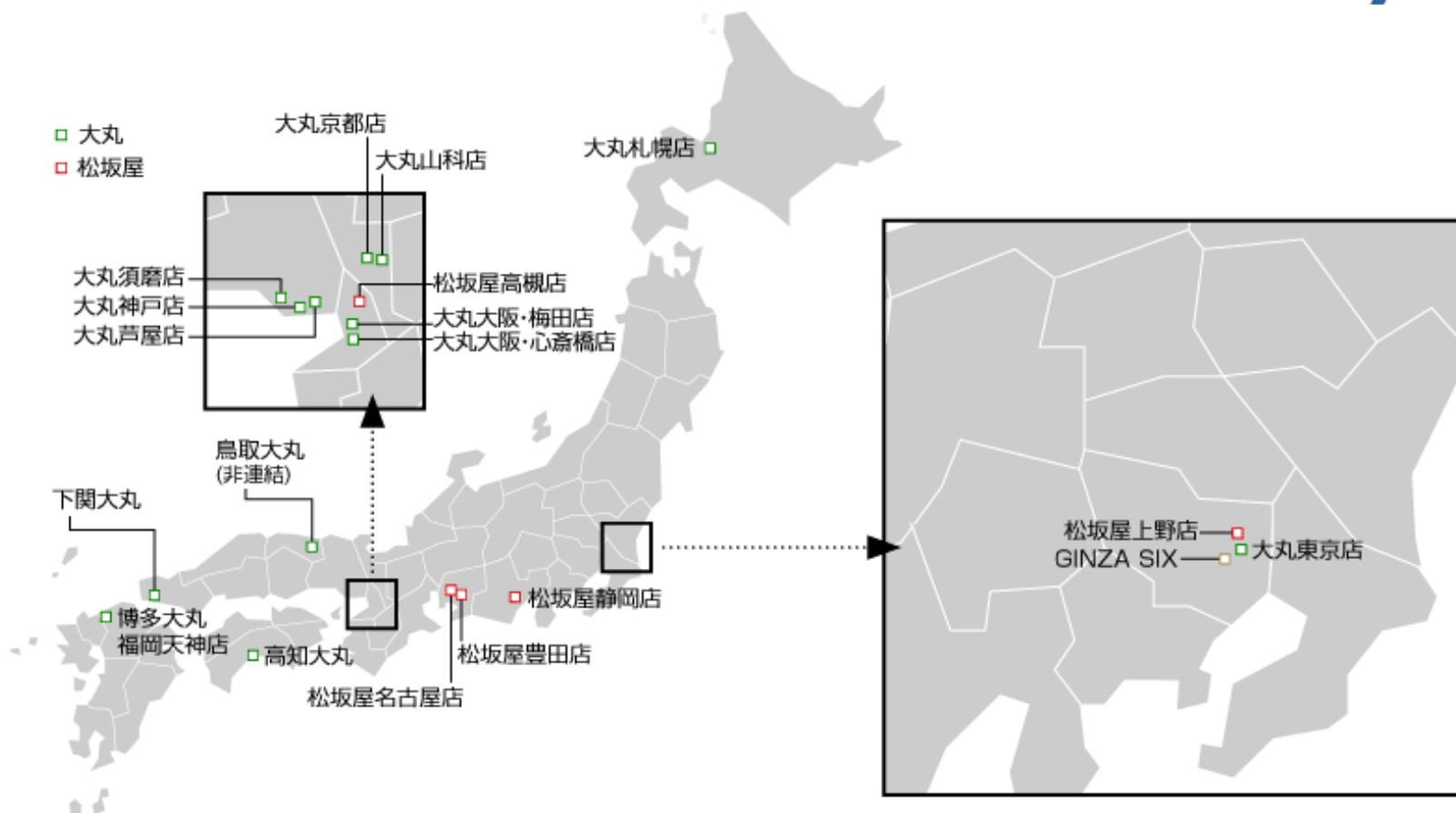
事業別営業利益構成率



※数値は2017年2月期実績(日本基準)に基づく

百貨店の店舗展開

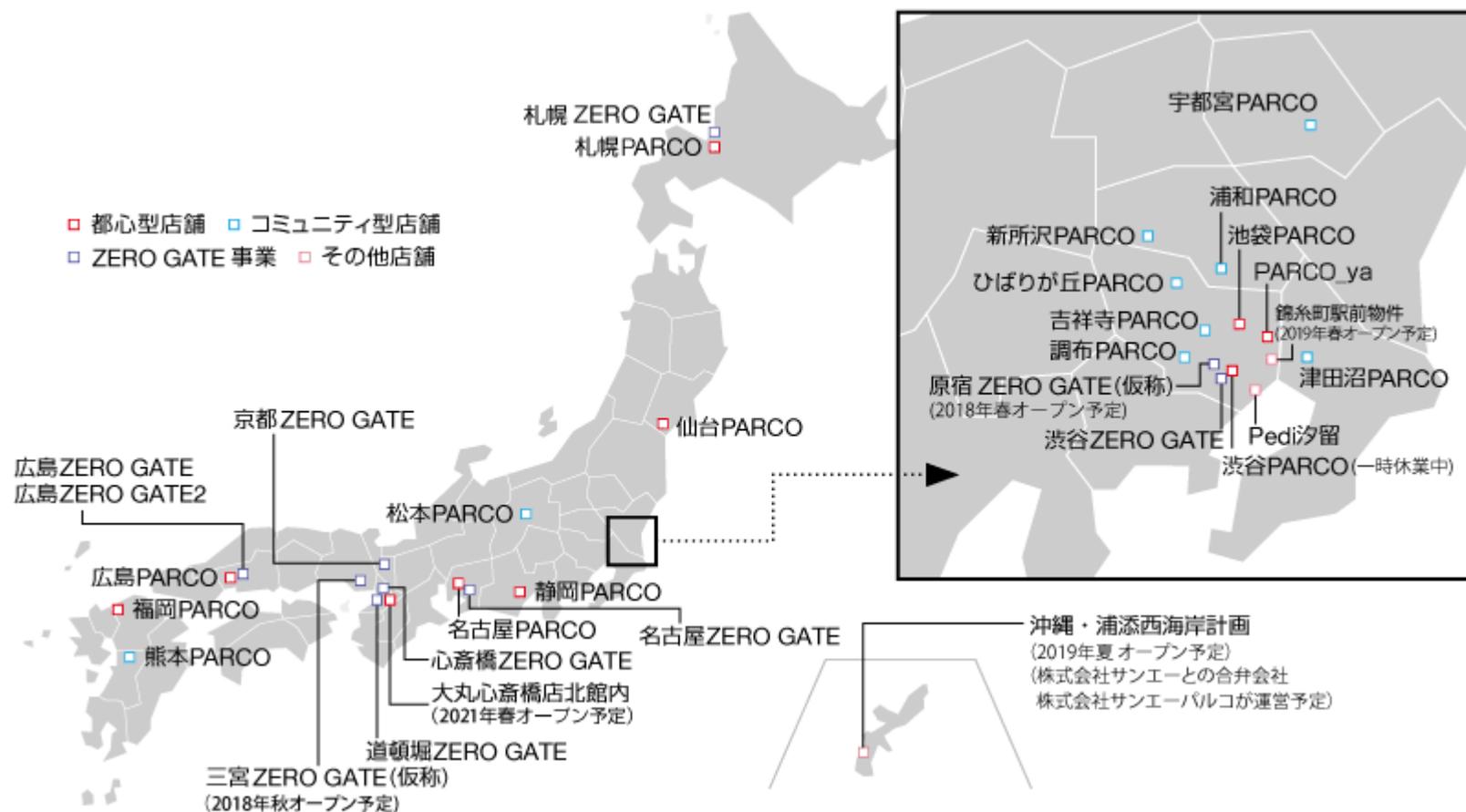
▶ 東京、大阪、名古屋、札幌、博多など全国主要都市に大丸、松坂屋を18店舗展開



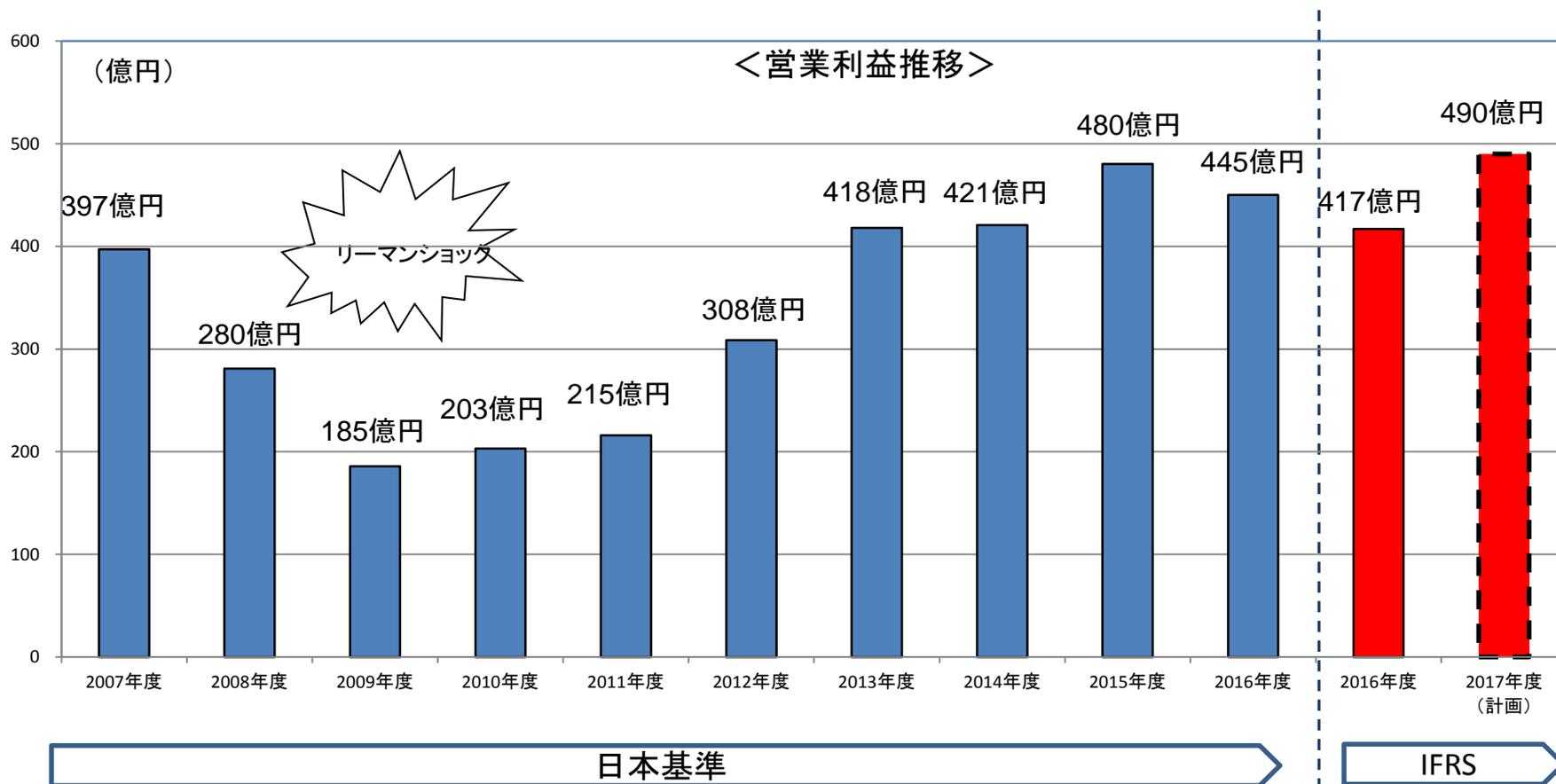
パルコの店舗展開

- ▶ 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(一時休業中の渋谷パルコを含む)
- ▶ パルコより小規模の新業態「ゼロゲート」を8店舗展開

PARCO



- ▶ 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や、渋谷パルコー時閉店の影響などで減益
- ▶ 2017年度はIFRS(国際基準)営業利益で490億円(対前年+17.4%)を目指す



当社の戦略

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。

その変化にいちやくこたえること、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、

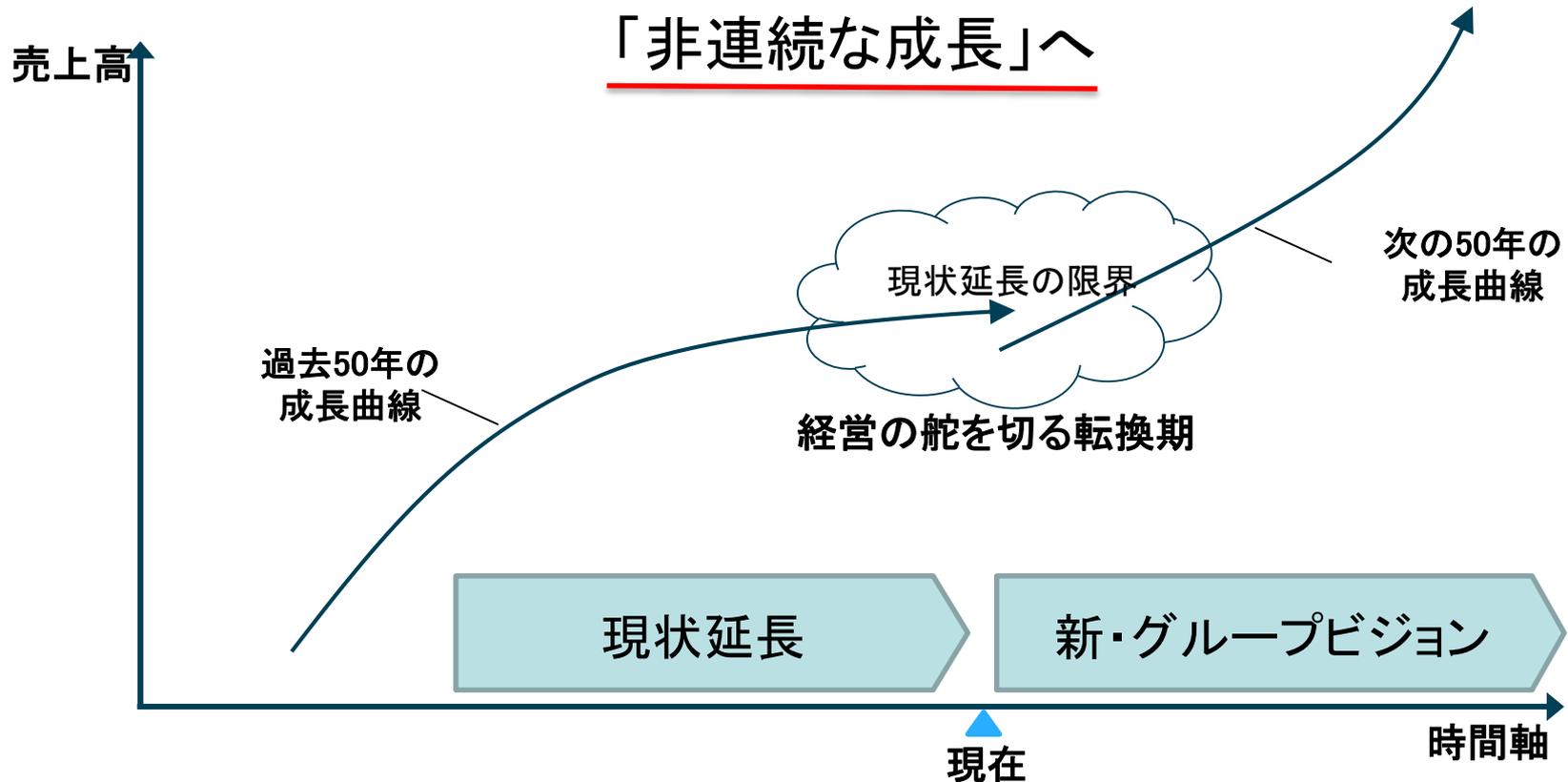
10年後100年後の生活にも

「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。

2017年度からスタートした新中期経営計画が
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



2014～16年度 中期経営計画
 <基盤構築期>

2017～2021年度中期経営計画
 <グループ構造変革期>

ビジョン
 実現

(1) 成長戦略

① マルチサービス
 リテラー戦略

暮らし方の多様化を踏まえた新グループビジョン実現に向け、小売の枠を超えてサービス分野も含めた事業領域拡大を推進するとともに高効率事業を強化

② アーバン
 ドミナント戦略

不動産事業機能強化や地域とともに成長するアーバンドミナントの取り組み拡大により不動産賃貸借面積を拡大

③ IoT時代に向けた
 ICT戦略

ICT基盤整備、EC強化による収益力向上、ICTを活用したお客さまとの関係性強化・新規事業の創出

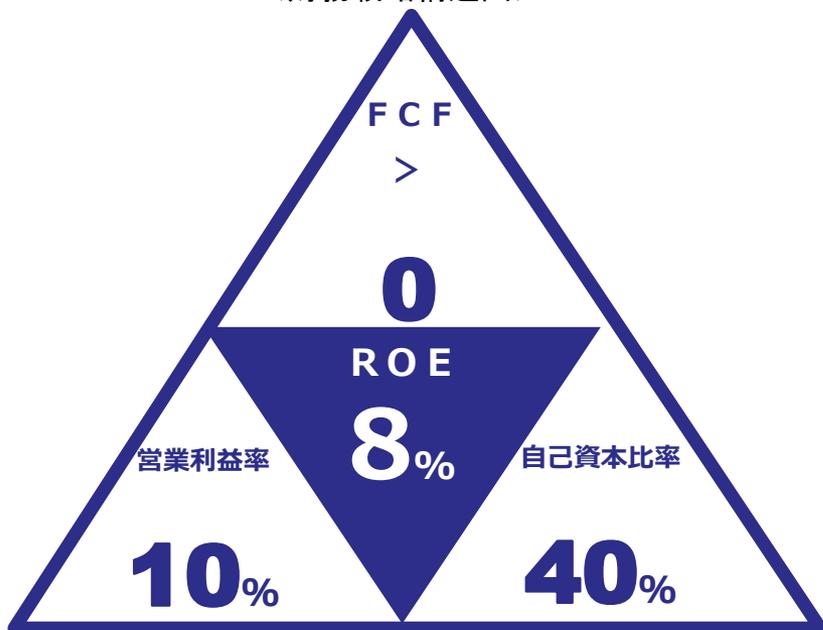
④ 既存事業の革新に
 向けた取り組み

楽しみ方の多様化に対応するため、百貨店、パルコなどリアル店舗が持つ魅力向上とソフトコンテンツ強化

(2) 成長戦略を支える
 経営基盤の強化

コーポレートガバナンス強化（指名委員会等設置会社への移行）、グループ財務戦略（国際会計基準IFRSへの移行）、グループ業務システム刷新、グループ組織人事改革、CSR活動を推進

<財務戦略構造図>



営業利益 **560億円**

(対2016年度比+142億円)

営業利益率 **10%**

連結ROE **8.0%以上**

当社がROE目標を8%とした背景

2021年度
ROE目標

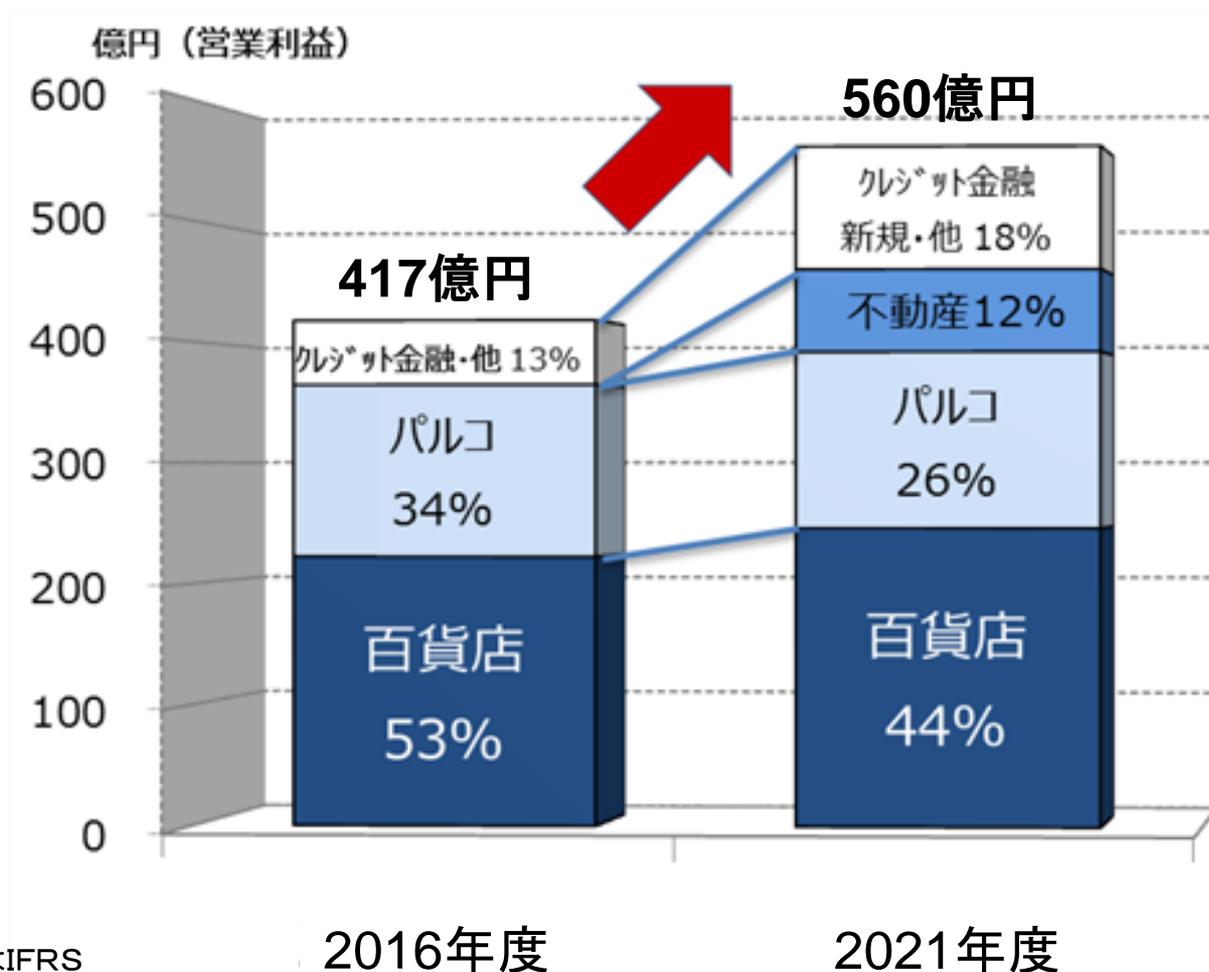
8.0%以上

当社が認識する
株主資本コスト

> 6~7%

事業ポートフォリオ変革のイメージ

- ▶ 利益の9割を占める百貨店・パルコは成長させつつも、利益シェアは7割程度へ
- ▶ 不動産事業のシェアは1割強へ成長、クレジット金融・新規事業でおよそ2割へ



マルチリテイナー＝複合型小売業

グループ内に多様な業態を抱えることで、お客様のあらゆる変化に対応

マルチリテイナーに向けた積極的な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 8月 (株)パルコを連結子会社化



2015年 5月 (株)千趣会を持分法適用関連会社化



小売業の枠を超えた、 “マルチサービス・リテラー”へ



▶ アーバンドミナント戦略とは一店舗を核に、エリア全体の魅力化に取り組み、「地域とともに成長するビジネスモデル」

GINZA SIX



2017年
4月

上野フロンティアタワー



2017年
11月

心斎橋店本館建替え



2019年
秋

渋谷パルコ建替え



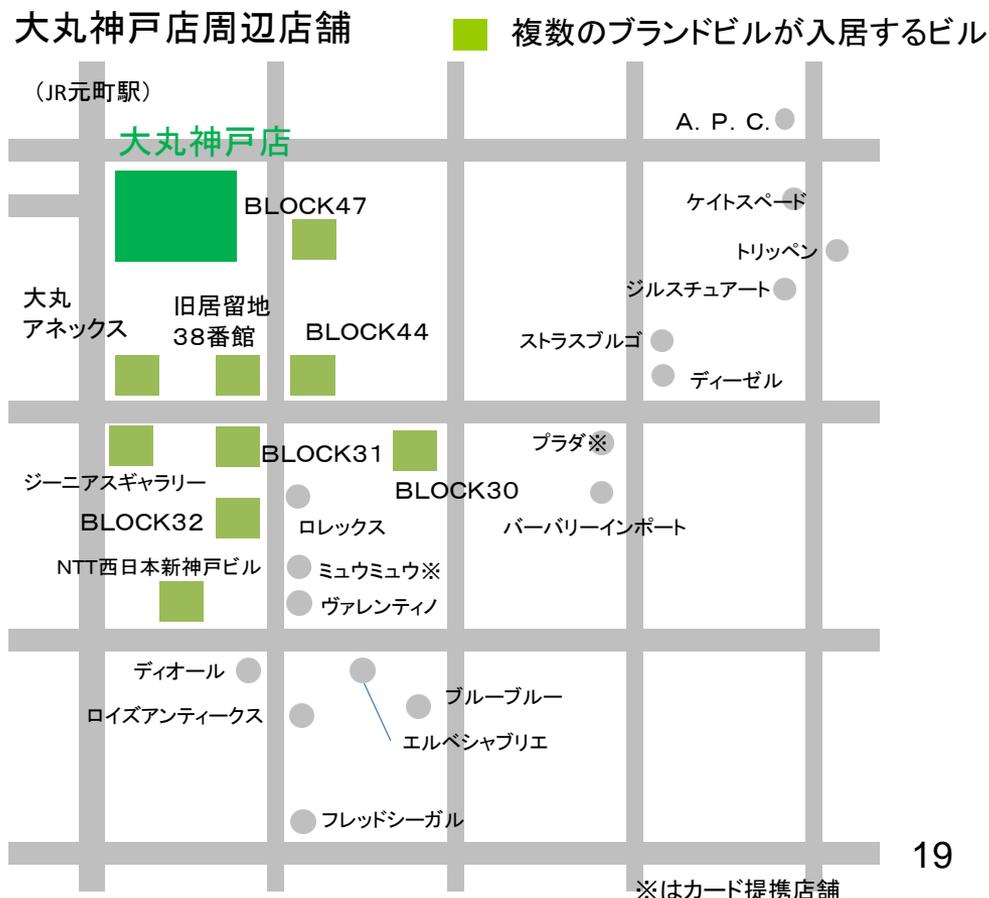
2019年
秋

※写真はイメージです

※写真はイメージです

アーバンドミナント戦略のルーツ(大丸神戸店) J.FRONT RETAILING

- ▶ 1987年から旧居留地の魅力を活かした周辺店舗開発をスタート
- ▶ 約60ブランド・ショップが出店 地域の魅力を高め、広域からも集客
- ▶ 現在当社が進めているアーバンドミナント戦略のルーツとなる取り組み



GINZA SIX①

- ▶ 2017年4月20日世界でも類を見ない革新的なラグジュアリーモール「GINZA SIX」が誕生
- ▶ 当社と森ビル、Lキャタルトンリアルエステート、住友商事の4社で共同開発
- ▶ 売場面積は47,000m² 年間入店客数目標2,000万人 初年度売上目標600億円



- ・屋上庭園
- ・オフィス=7~12階/13階(一部)
- ・商業施設=地下2~6階/13階(一部)
- ・観光拠点=1階
- ・文化施設=地下3階

G S I X
G I N Z A S I X

総店舗数

241
ブランド

フラッグシップストア

121
ブランド

アートを駆使した斬新な店舗環境づくり

フラッグシップストア(旗艦店)中心のラインナップ

百貨店の商品分類の枠を超えたフロア構成

SNS拡散など話題性を呼ぶプロモーション手法



特別な体験・価値を創造



上野フロンティアタワー(松坂屋上野店南館建替え)

- ▶ 地上階にパルコとシネコン、オフィス、地階に百貨店を展開する複合商業ビル
- ▶ 新たな顧客層の掘り起こしを目指し2017年11月4日開業



新概念店舗“PARCO_ya”（パルコヤ）

- ▶ あらゆる角度からのマーケティングに基づく、やや大人向けの68ショップを展開
- ▶ 1973年「渋谷PARCO」以来、PARCOとして44年ぶりの東京23区内新規出店
- ▶ 新しいコンセプトによる価値提案により、地域マーケットの掘り起こしに貢献

ちょっと上の、
おとなの、
パルコ。



上野
PARCO_ya

11.4 sat OPEN
松坂屋上野店隣り

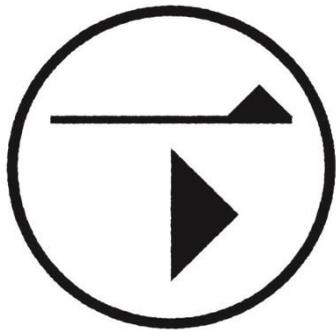


※写真はイメージです

“シタマチ・フロント”の街開き

- ▶ 上野地区のアーバンドミナント戦略が「シタマチ・フロント」の名のもとで本格化
- ▶ 現在のエリアが持つ魅力に加えて、新たな文化やライフスタイルを創造
- ▶ コミュニティサイト「上野が、すき」や近隣「おかちまちパンダ広場」と連動した情報発信・イベント開催により、地域の活性化に貢献

2017年11月4日、街開き。



シタマチ・フロント

SHITAMACHI.FRONT



大丸東京店の取り組み①

2012年10月の増床を期に、お客様の幅を広げる改装を実施

- ▶ 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・量ともに充実
- ▶ 大型専門店(東急ハンズ、石井スポーツ)を導入
- ▶ 従来百貨店に入っていなかった若い女性に人気のセレクトファッションを集積
- ▶ ラグジュアリーブランドを雑貨中心に9ブランド新規導入



食品売場(お肉の細道)



東急ハンズ



セレクトファッションゾーン



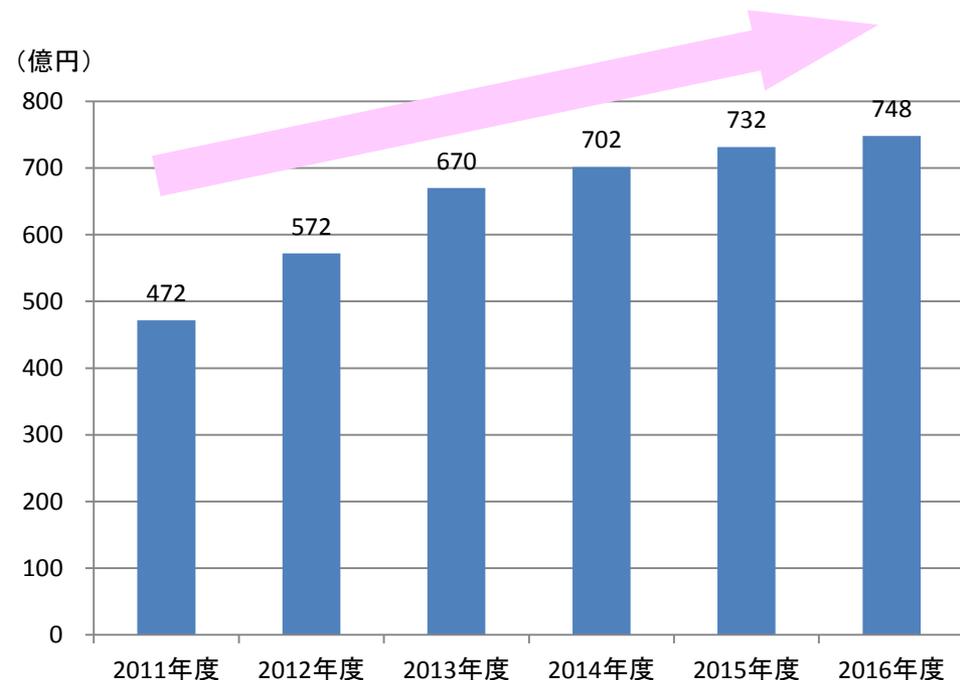
石井スポーツ

大丸東京店の取り組み②

- ▶ 年間入店客数3,790万人、1日平均10万人以上がご来店（2016年度実績）
- ▶ 新しく導入した売場を目当てにご来店されたお客様が既存の売場でもお買上げ
- ▶ 改装後5年連続増収を継続中、2016年度売上高は対2011年度比59%増の748億円

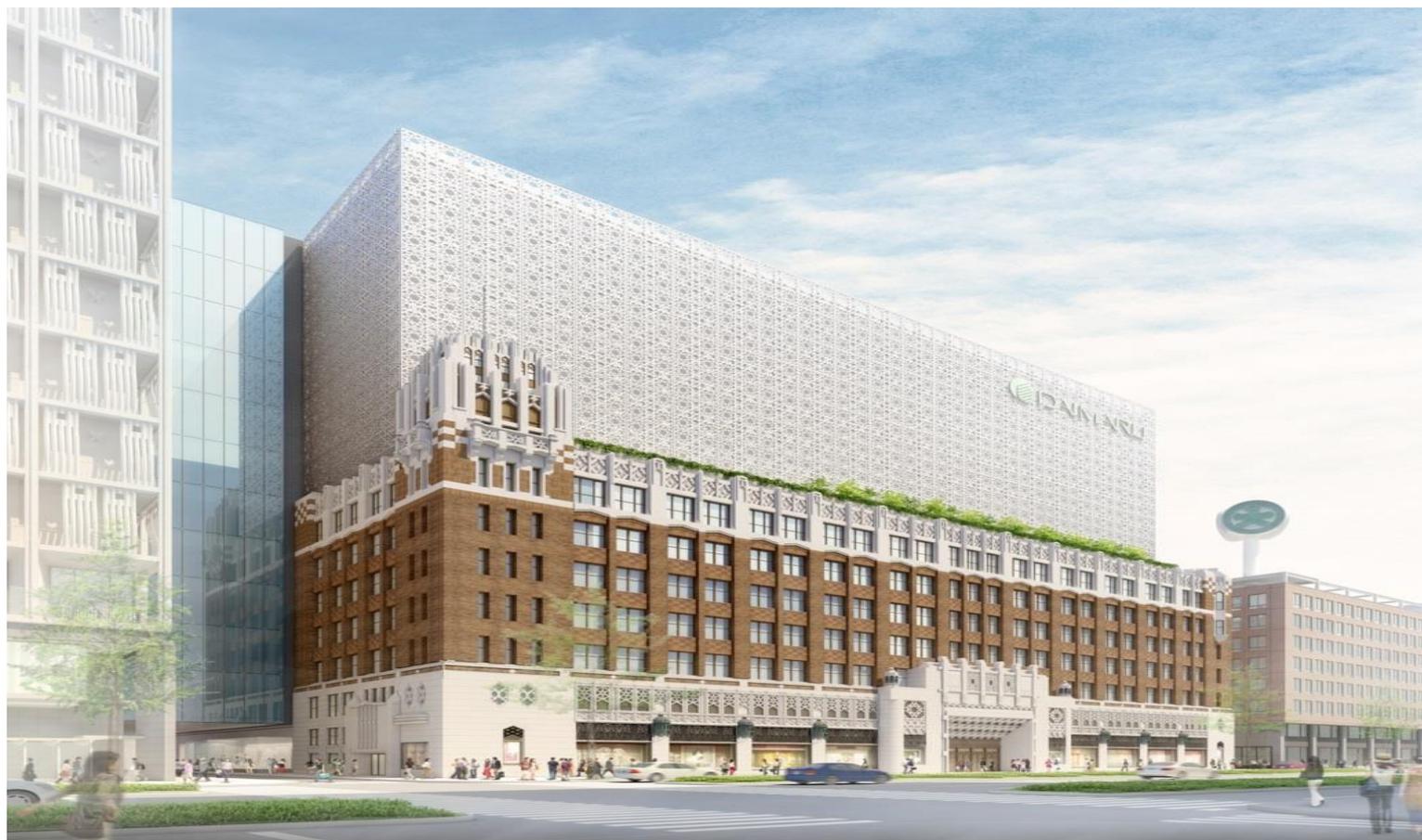


大丸東京店の売上高推移



新百貨店モデルの革新(心齋橋店本館建替え) J.FRONT RETAILING

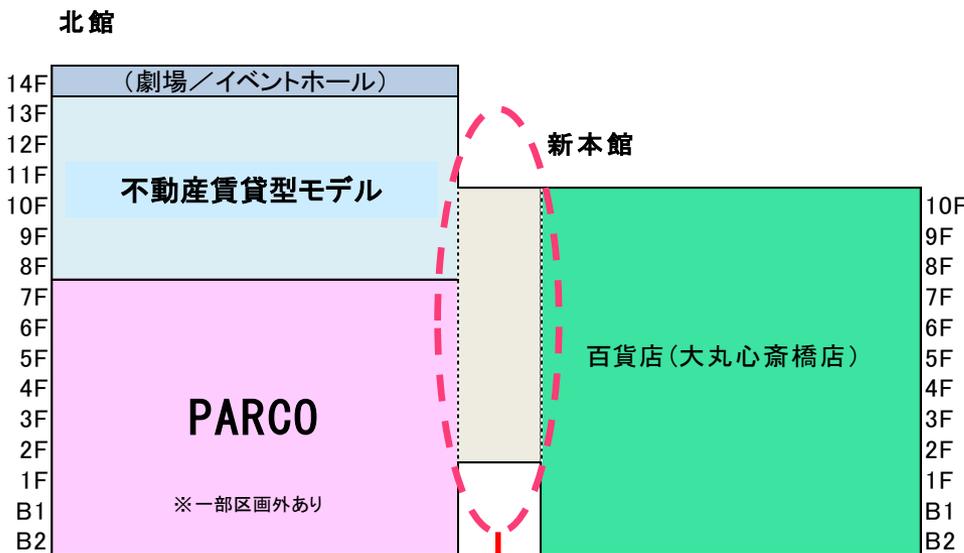
- ▶ 「新百貨店モデル」の革新を最も象徴するモデルとして、19年秋に開業予定
- ▶ 品揃え、サービス、店舗環境など、これまでに見たことのない未来形を提示
- ▶ 富裕層、インバウンドの強みを活かしつつリアル店舗ならではの付加価値創造



※写真はイメージです

北館大型テナントとして「PARCO」導入決定

- ▶ 新本館完成後、心齋橋店北館は「不動産賃貸型」へビジネスモデル転換
- ▶ 中核テナント「PARCO」はB2階～7階に展開。上層階は不動産事業部が運営
- ▶ PARCO業態として空白地帯の大阪への出店でアーバンドミナント戦略推進



新本館建替え後、北館と接続
(2021年春予定)

<心齋橋店周辺地区マップ>



80,000m²を超えるハイブリッドな商業施設へ

パルコ事業の革新—商業不動産プロデュース J.FRONT RETAILING

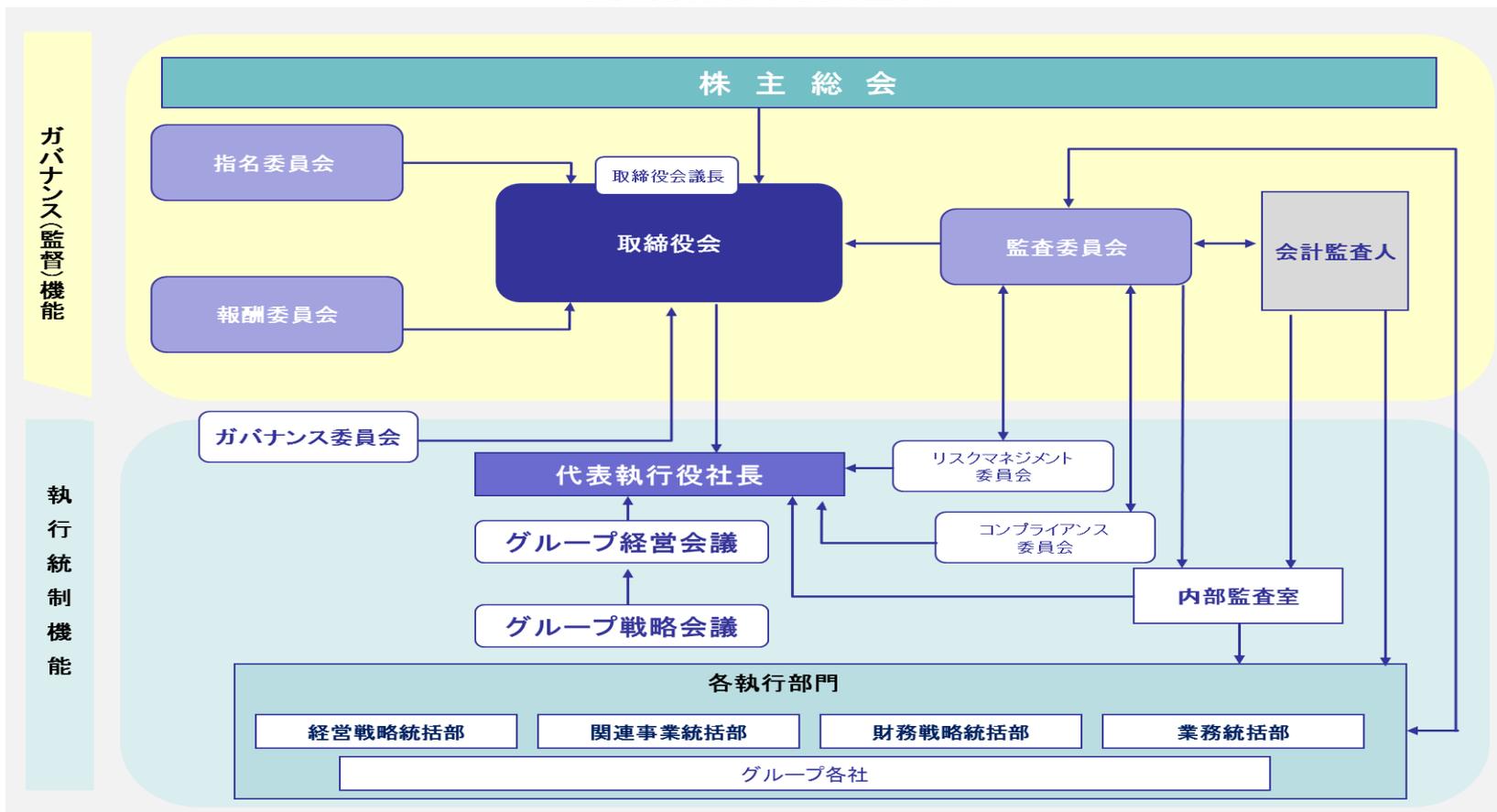
- ▶ パルコやZERO GATEに加え、新たな業態開発により成長性ある都市部深耕
- ▶ 2017年11月4日、PARCO_yaがオープン。さらに7件の計画案件が進行中
- ▶ 将来を見極めたスクラップ&ビルドを積極推進。収益性向上への取り組み強化



コーポレートガバナンスと株主還元

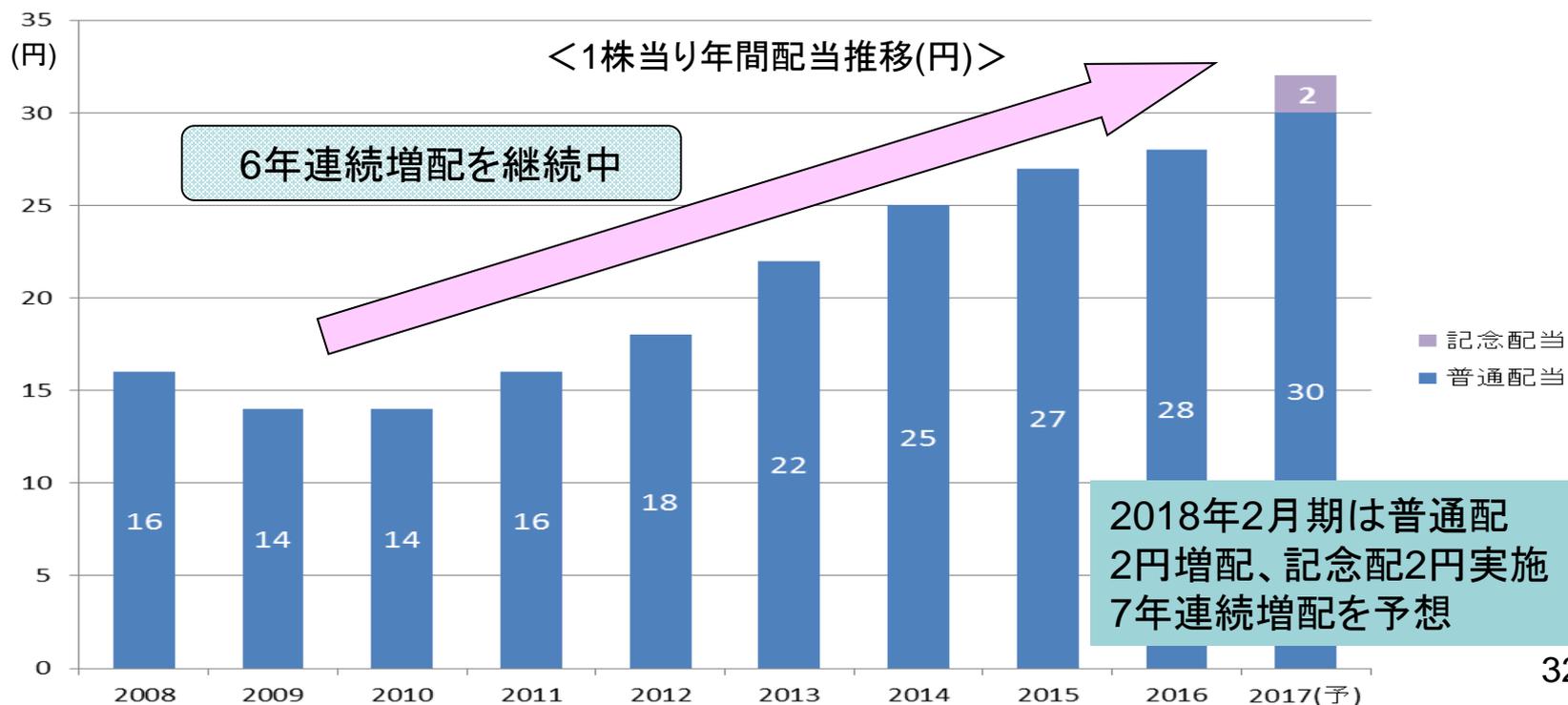
- ▶ 昨年5月定時株主総会決議を経て、指名委員会等設置会社へ移行を決定
- ▶ 「指名」「監査」「報酬」の法定3委員会を置き、経営の透明性・客観性を向上
- ▶ 「監督」と「執行」の分離をはかることにより、経営の意思決定を一層迅速化

＜指名委員会等設置会社＞



<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



※1株あたり年間配当金は株式併合後換算により記載

当社株式の1単元は100株⇒約21万円の投資で株主優待が受けられます

*2018年2月2日の株価終値=2,099円

▶ 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、松坂屋およびパルコ(札幌・池袋・名古屋・福岡ほか)各店の有料文化催事への入場が無料

※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



パルコミュージアム 池袋パルコ本館7F

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。