

# 小売業の枠を超えた“マルチサービスリテ일러”へ

2018年6月12日

J.フロント リテイリング株式会社

証券コード:3086



くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

 J. FRONT RETAILING

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. ESGの取り組みと株主還元

# 会社概要

# 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  |
| 連結売上集益(IFRS)    | 4,699億円(2018年2月期実績)                         |
| 連結従業員数          | 10,429名(2018年2月末日現在)                        |
| 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  |
| EPS(一株当たり当期純利益) | 108.92円(2018年2月期実績)                         |
| 株価              | 1,729円(2018年6月5日の株価終値)                      |
| 時価総額            | 4,678億円(上記株価に基づき算出)                         |
| PER(株価収益率)      | 14.83 (上記株価および当社予想2019年2月期EPSに基づく)          |
| PBR(株価純資産倍率)    | 1.14 (上記株価および2018年2月期実績に基づく)                |

# J. フロント リテイリングの設立

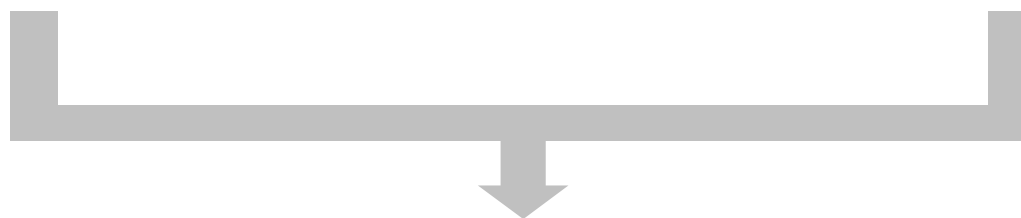
2007年9月、(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合して設立



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

J.(ジェイ) = 日本

Front(フロント) = 先頭

Retailing(リテイリング) = 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

# 大丸・松坂屋の歴史①

- ▶ 大丸は、1717年(享保2年)下村彦右衛門正啓が、京都伏見に呉服店「大文字屋」を開業  
1728年(享保13年)名古屋に進出し、初めて「大丸屋」を称する  
1743年(寛保3年)江戸日本橋大伝馬町に江戸店を開業

創業301年

- ▶ 松坂屋は、1611年(慶長16年)織田信長の小姓伊藤蘭丸祐道が、名古屋本町に呉服小間物問屋「伊藤屋」を開業  
1740年(元文5年)尾張徳川藩の呉服御用達になる  
1768年(明和5年)上野松坂屋を買収し、江戸へ進出

創業407年

- ▶ 江戸、名古屋で競い合い、時には歩調を合わせながら地歩を固め、やがて百貨店へと発展



歌川広重が描いた大丸と松坂屋



# 大丸・松坂屋の歴史②～エピソード～

## ▶ 「大丸は義商なり、犯すなかれ」

1837年(天保8年)に起こった「大塩平八郎の乱」で富豪や大商人はことごとく焼き討ちにあいましたが、大丸は徳義を重んじる家風がよく知られており、大塩は「大丸は義商なり、犯すなかれ」と部下に命じ、焼き討ちを免れたと伝えられています。



大塩の乱の逸話を取り上げた文楽「大阪繫昌記」

## ▶ 西郷隆盛・土方歳三と松坂屋

元号が慶応から明治に変わる1868年、幕府側の彰義隊と官軍との戦いである上野戦争が勃発。官軍は上野店に本営を構えました。戦争の翌々日西郷隆盛が休憩のため上野店を訪れたことが店の記録に残っています。

新撰組副長の土方歳三は、17歳のとき、上野店の支店の木綿問屋亀店(かめだな)で働いていました。11歳のときには上野店で丁稚奉公をしていました。



西郷隆盛



土方歳三

# 大丸・松坂屋の歴史③～「初めて」づくし～

## エレベーターガール

1929年(昭和4年)に新装開店した松坂屋上野店は、最新エレベーターが10基備わっていました。このとき登場したのがわが国初のエレベーターガールです。



## 土足入場

関東大震災の翌年1924年(大正13年)に、銀座初の百貨店としてオープンしたのが、松坂屋銀座店です。このとき大型店舗初の土足入場に踏み切りました(それまでは下足番が履物を預かっていました)。



## 海外デザイナーと初めての提携

1953年(昭28年)10月大丸はクリスチャン・ディオールと独占契約し、ファッションショーを大阪、京都、神戸で開催しました。海外デザイナーとの提携は日本初でした。



## 日本初のパートタイマー制

1954年(昭和29年)10月、東京駅八重洲口の駅ビルに大丸東京店を開店しました。同時に日本初のパートタイマー制を導入しました。







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

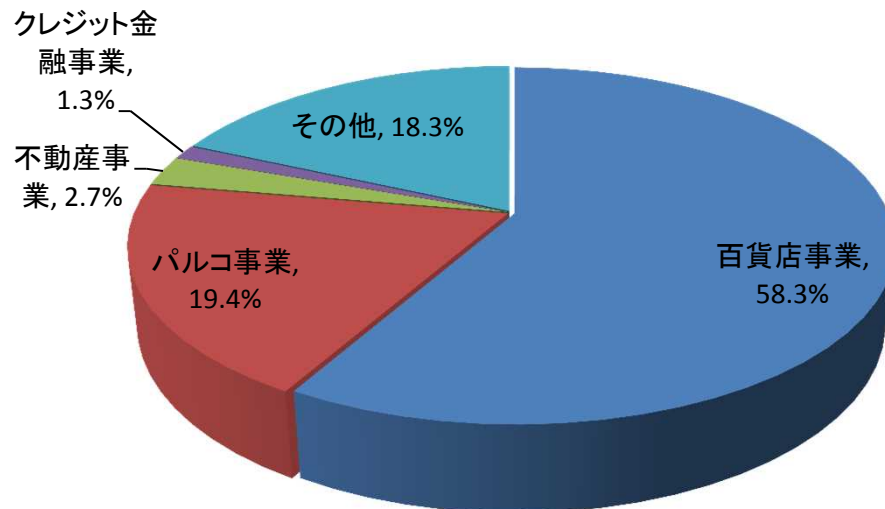
私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、  
お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。

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。

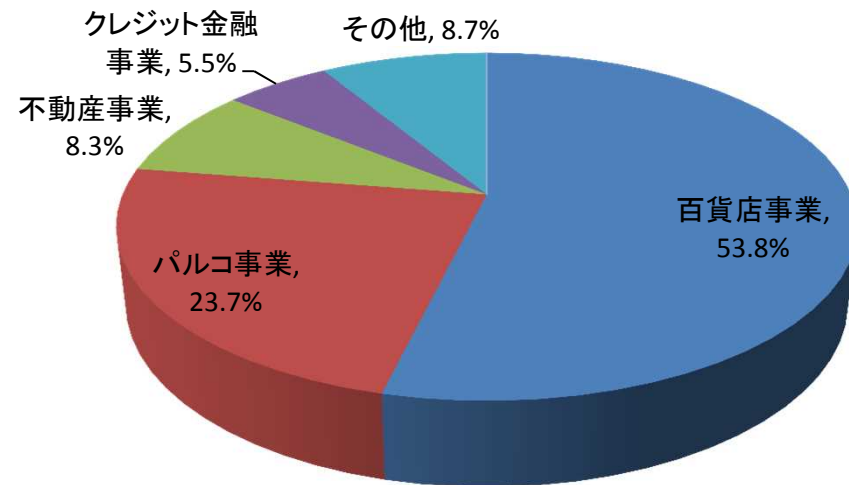
# 事業構造

- ▶ 連結売上収益 4,699億円（総額売上高 1兆1,389億円）  
連結営業利益 495億円
- ▶ 主力の百貨店事業とパルコ事業で売上、営業利益とも約8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（デンプル）、卸売事業（大丸興業）などを展開

事業別売上収益構成率



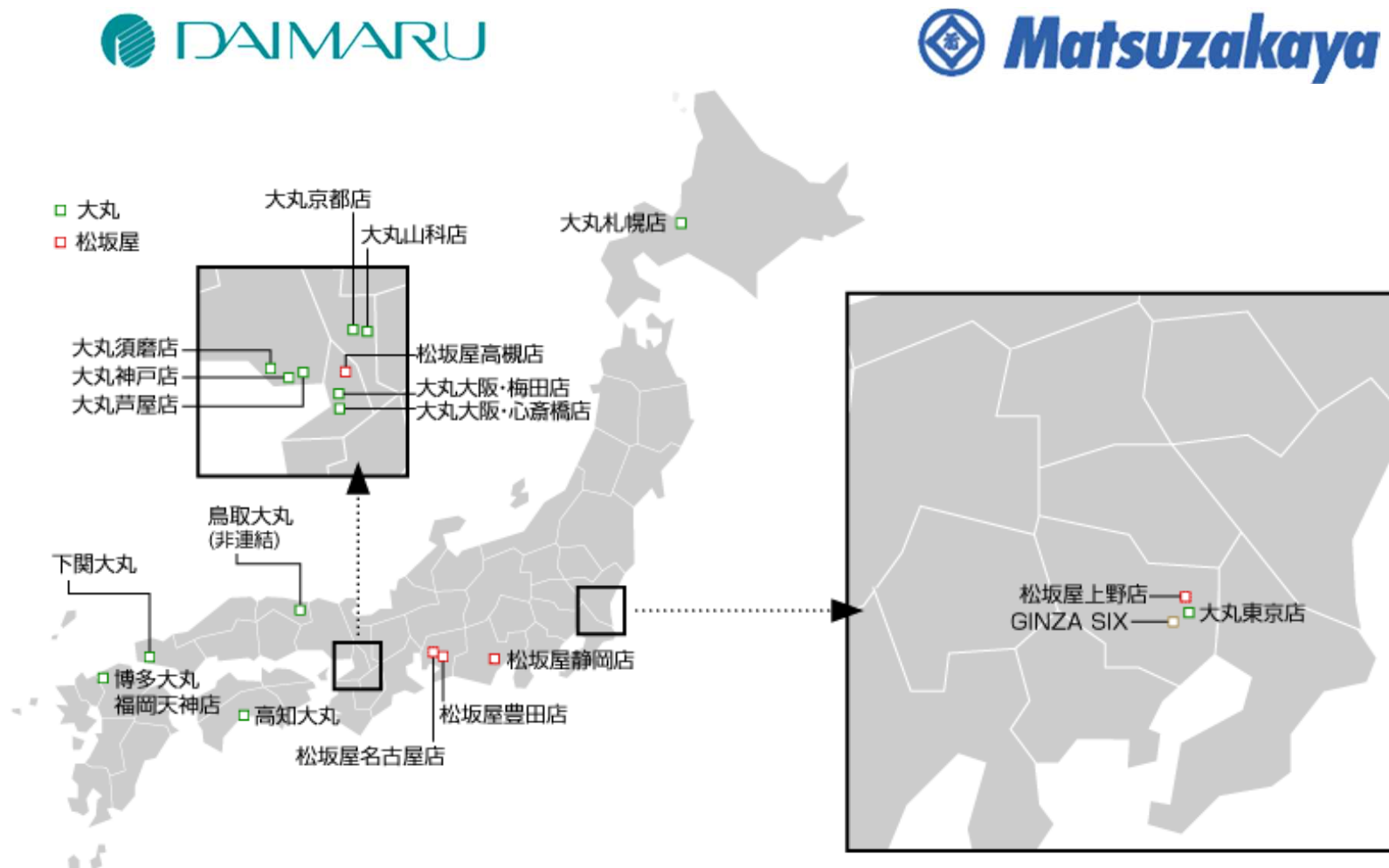
事業別営業利益構成率



※数値は2018年2月期実績(IFRS)に基づく

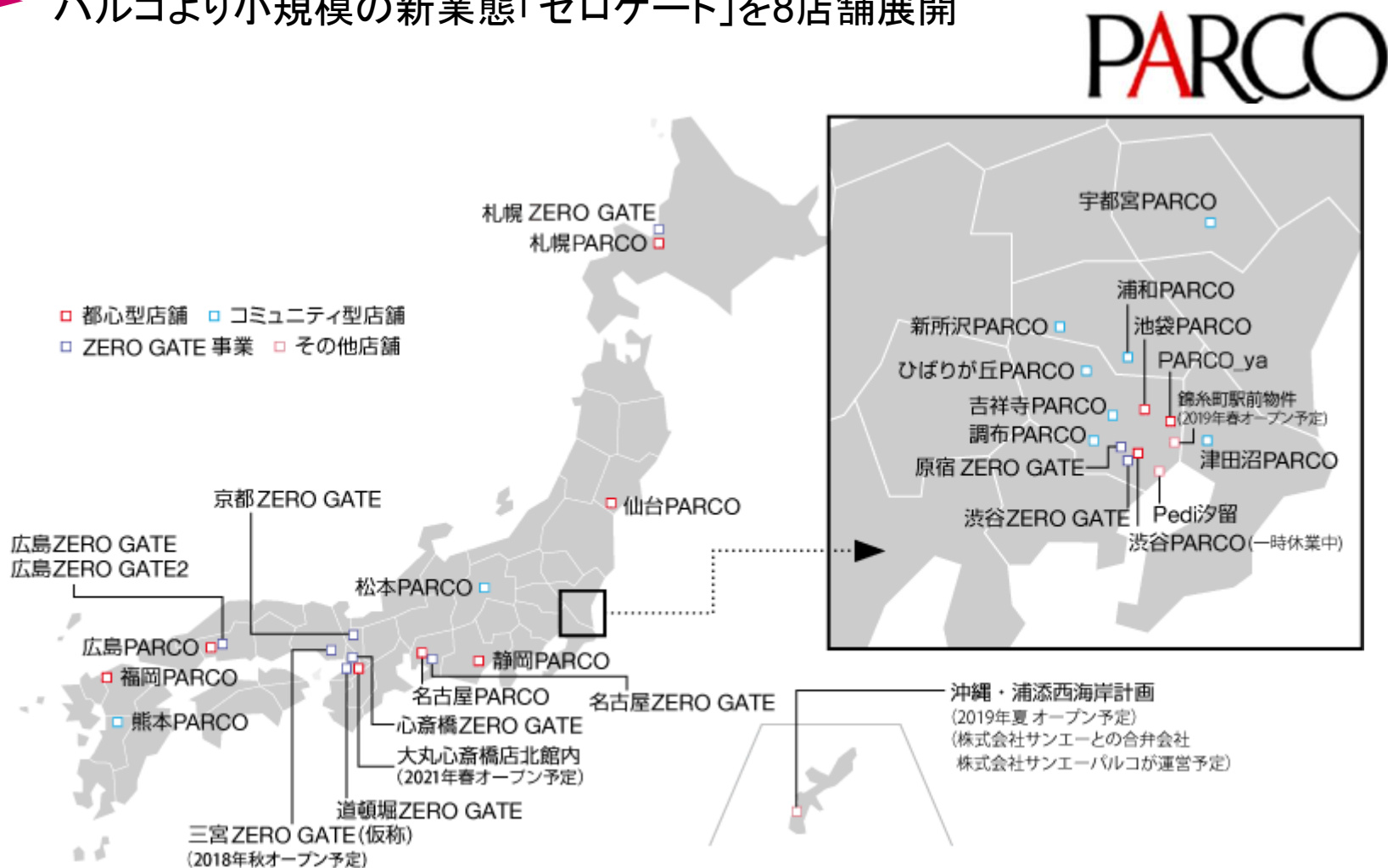
# 百貨店の店舗展開

▶ 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



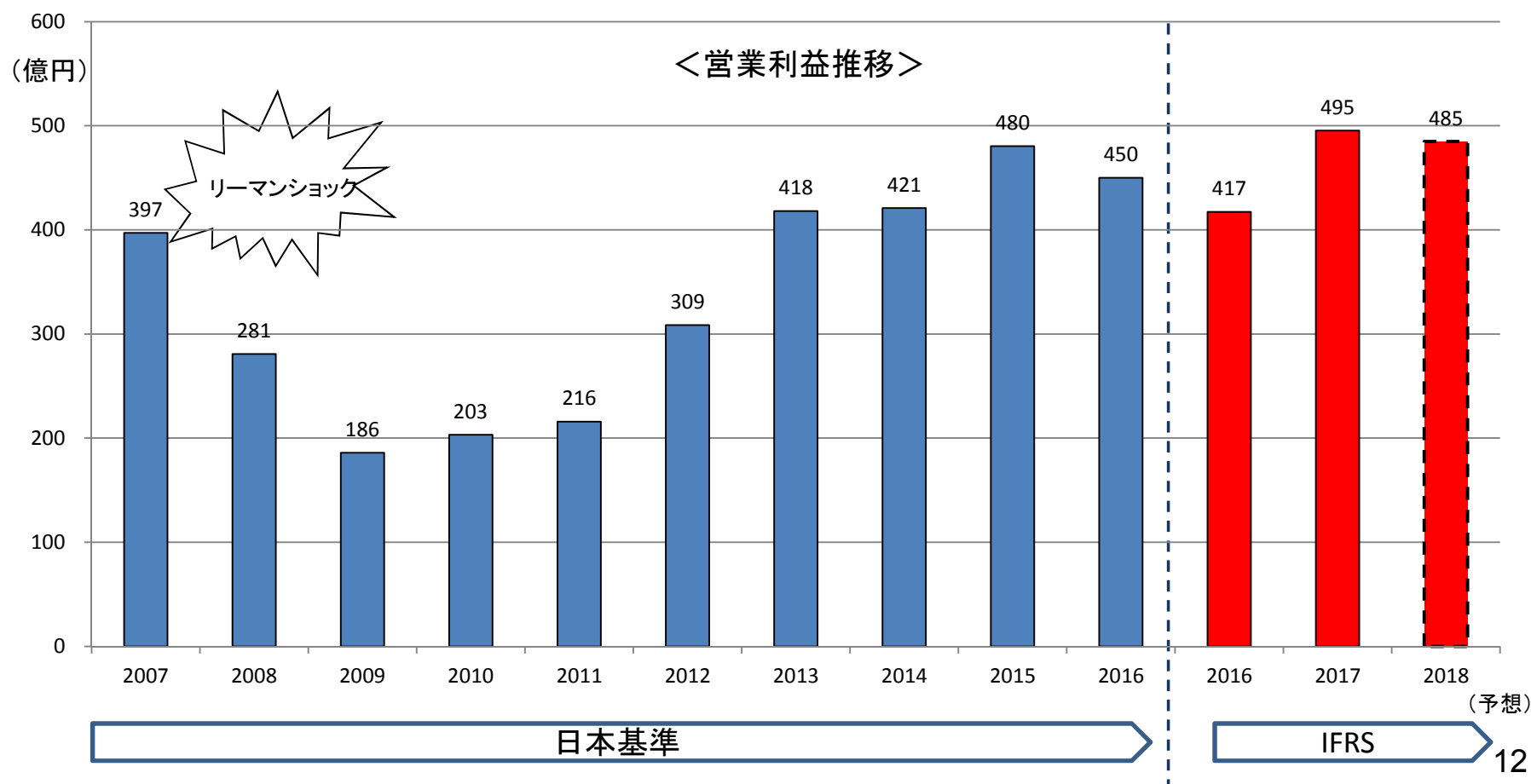
# パルコの店舗展開

- ▶ 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



# 業績推移

- ▶ 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、2010～2015年度は6期連続増益
- ▶ 2016年度は大丸心齋橋店本館建替えや、渋谷パルコー時閉店の影響などで減益
- ▶ 2017年度からIFRS(国際会計基準)に移行 営業利益は495億円(対前年18.7%増)





# 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。

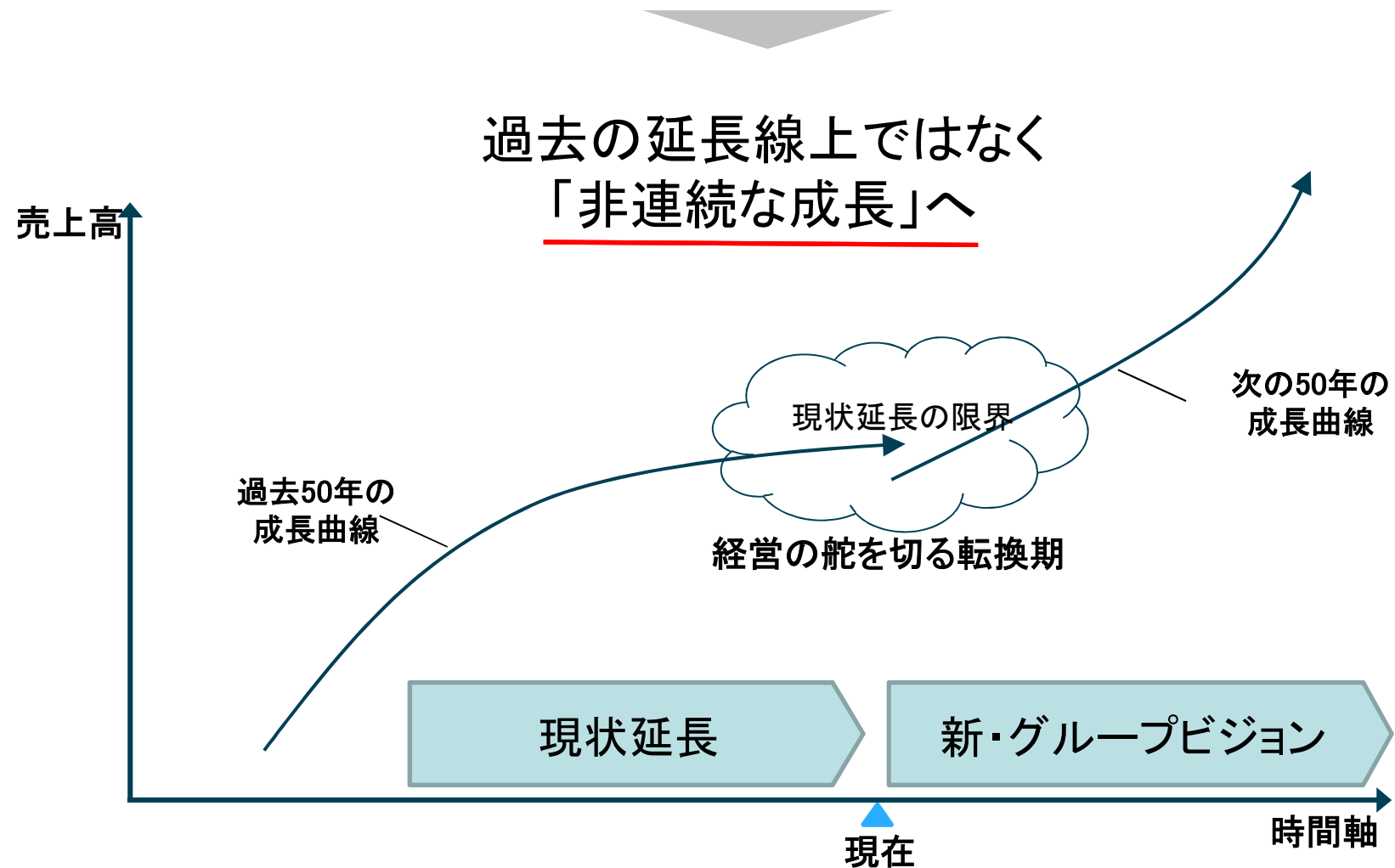
そして、そこには独創的なアイデアが、「あたらしい幸せ」の発明が必ずなければならない。

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。

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

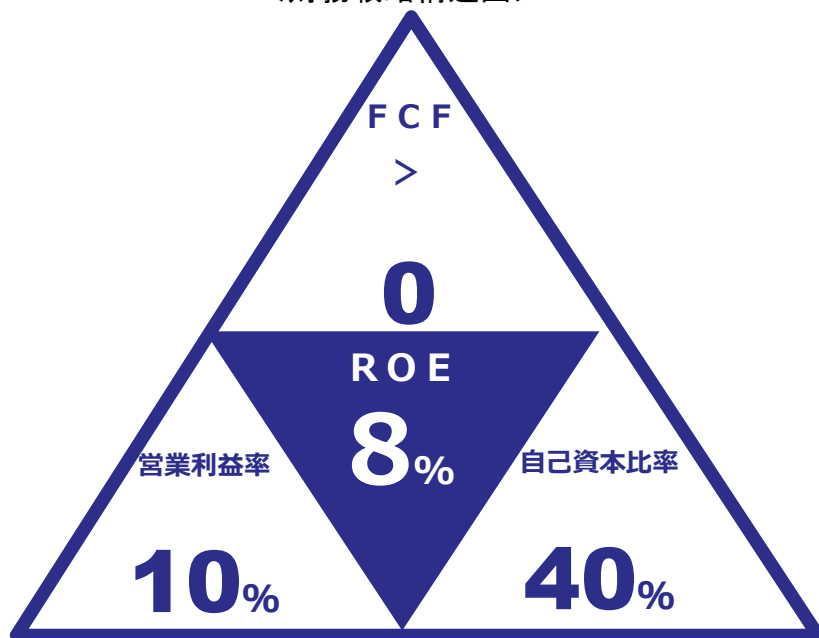


# 2017～2021年度 中期経営計画



# 2021年度 経営数値目標(IFRS)

<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

当社が認識する  
株主資本コスト

**8.0%以上 > 6~7%**



当社グループの強み

複数の小売ブランド力を通じた  
優良な顧客資産を保有

DAIMARU

Matsuzakaya

PARCO

StylingLife  
GROUP

現状

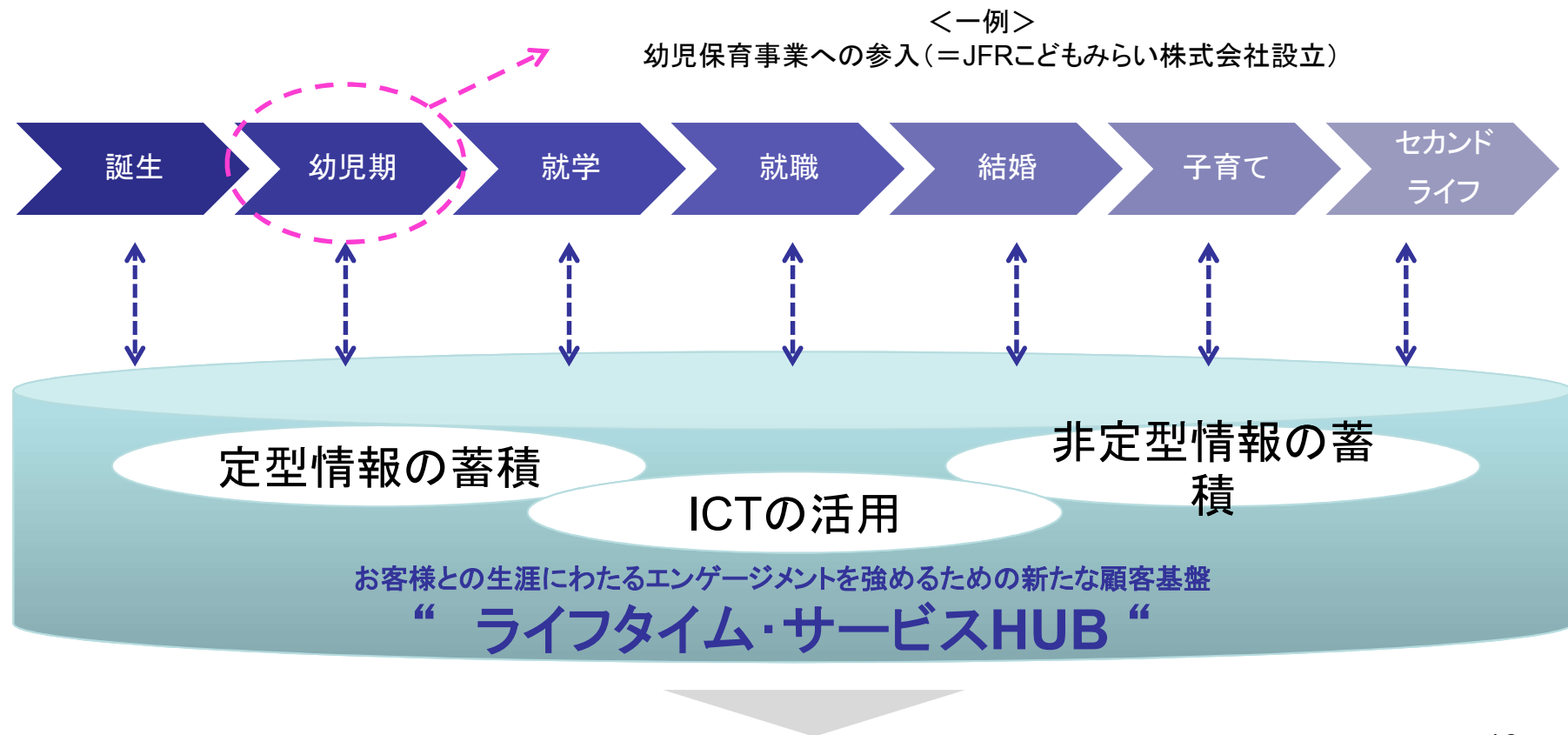
お客様との接点は、リアル店舗を中心とした「リテール」が中心  
しかも、それはお客様の人生の中ではほんの一部の時間

今後

お客様との生涯にわたるエンゲージメントを強めていくための  
“仕組みづくり”が必要

## ～ 「人生100年時代」 ～

誕生から一生涯にわたる様々なシーンや節目で  
お客様の「不満」や「不安」の解消に向けた新たな商品・サービスを提供



お客様の期待をさらに超える価値創造へ

## 重点関連3事業の取り組みを加速

クレジット金融事業  
JFRカード

人材サービス事業  
ディンプル

建装事業  
Jフロント建装

3社それぞれの経営トップを一新  
+  
J.フロントリテイリングの執行役を兼務

具体的な早期の成果創出に向けた執行体制の強化

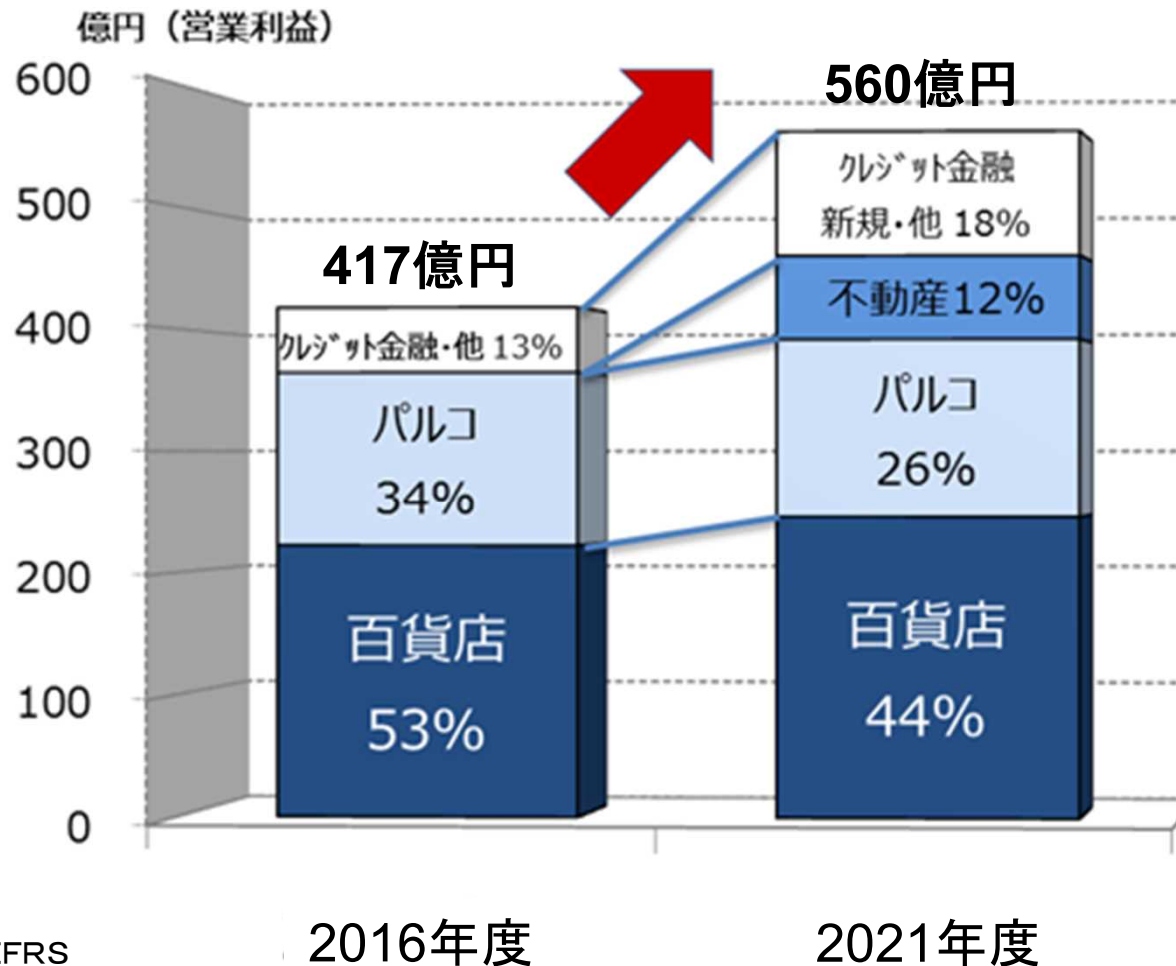
JFRカードのトップには外部人材招聘

既存カード事業の成長+金融領域の方向性を明確化

様々なトライアルを通じて具体的な事業モデル策定

# 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



※数値はIFRS

# 成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

- ▶ 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取り組み、「地域とともに成長するモデル」
- ▶ 2017年「GINZA SIX」「上野フロンティアタワー」開業により地域に新たな賑わい
- ▶ 2019年秋「大丸心齋橋店本館」「新生・渋谷パルコ」開業に向け、準備を加速



※写真はイメージです



# GINZA SIX (ギンザ・シックス)

▶ 2017年4月、世界でも類を見ない革新的ラグジュアリーモール「GINZA SIX」誕生



G S I X  
GINZA SIX

アートを駆使した  
斬新な  
店舗環境づくり

ICTを活用した  
顧客管理  
顧客分析

フラッグシップ  
ストア中心の  
ブランド  
ラインナップ

SNS拡散も意識した  
話題性を呼ぶ  
プロモーション手法

当社が今中期計画で取り組む「非連続な成長」に向けた象徴に

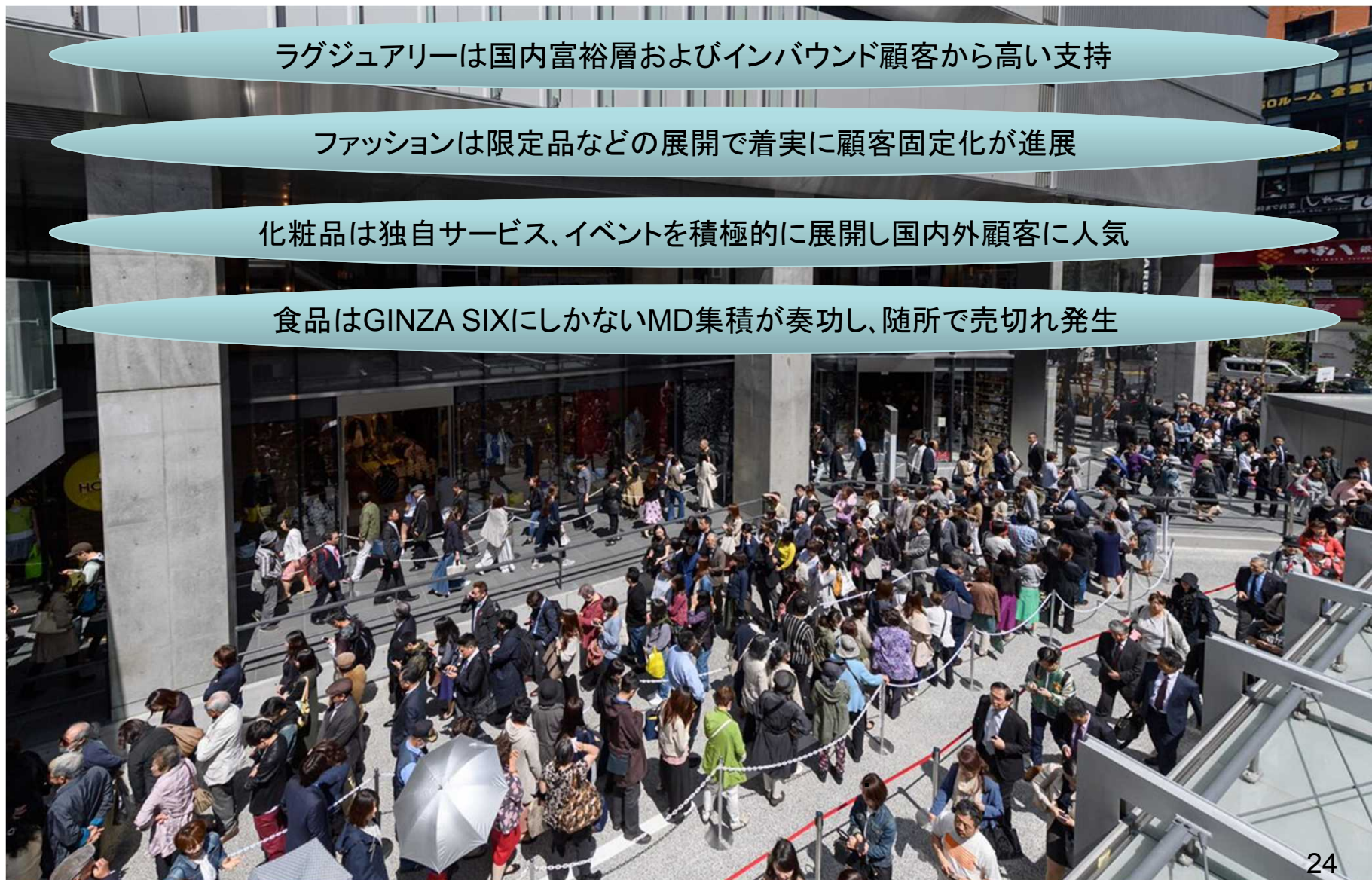
# GINZA SIX 店頭動向

ラグジュアリーは国内富裕層およびインバウンド顧客から高い支持

ファッションは限定品などの展開で着実に顧客固定化が進展

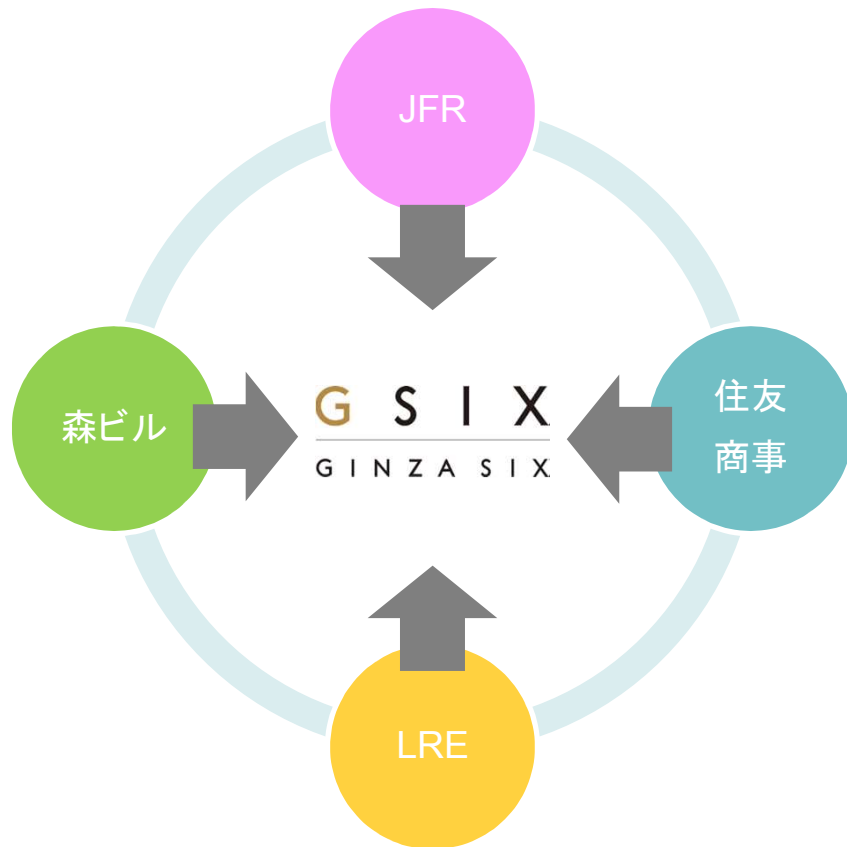
化粧品は独自サービス、イベントを積極的に展開し国内外顧客に人気

食品はGINZA SIXにしかないMD集積が奏功し、随所で売切れ発生



# GINZA SIXの成功要因(KFS)―①

企業を超えた取り組みによる  
「異分子結合」



4社が「世界基準」の新たな価値創造を目指すことを目標として共有

企業文化、カルチャーが異なる  
4社の英知やエネルギーを結集

4社の化学反応により  
「革新的なラグジュアリーモール」誕生



これまでの成功体験を捨てた

## 「非連続な取り組み」

ファサードを彩るメゾネット型式の  
6ラグジュアリーブティック

アートでもてなす大胆な吹き抜けなど  
店舗空間の演出

百貨店の商品分類の枠を超えたフロア構成

スマホのアプリを軸とした顧客接点



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





# 新コンセプト店舗“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。



## PARCO\_ya

11.4 sat OPEN  
松坂屋上野店隣り



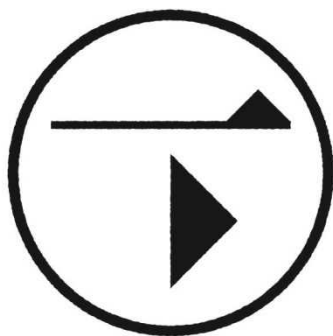
※写真はイメージです

# “シタマチ・フロント”の街開き

## 地元と連携したエリア活性化の取り組み事例 — “シタマチ・フロント”

- ▶ 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。

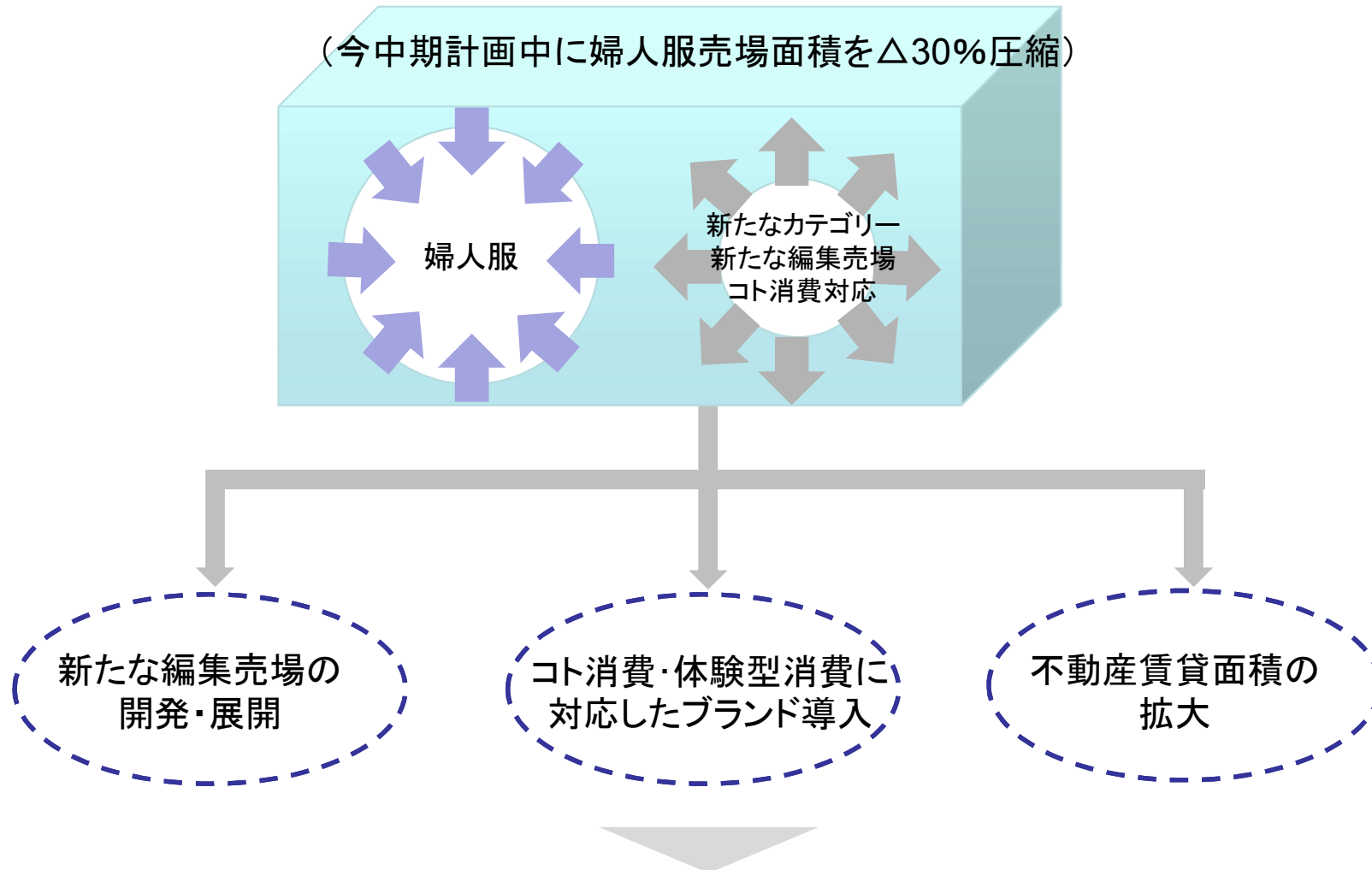


シタマチ・フロント  
SHITAMACHI.FRONT



## 婦人服が過剰な売場面積構成の是正

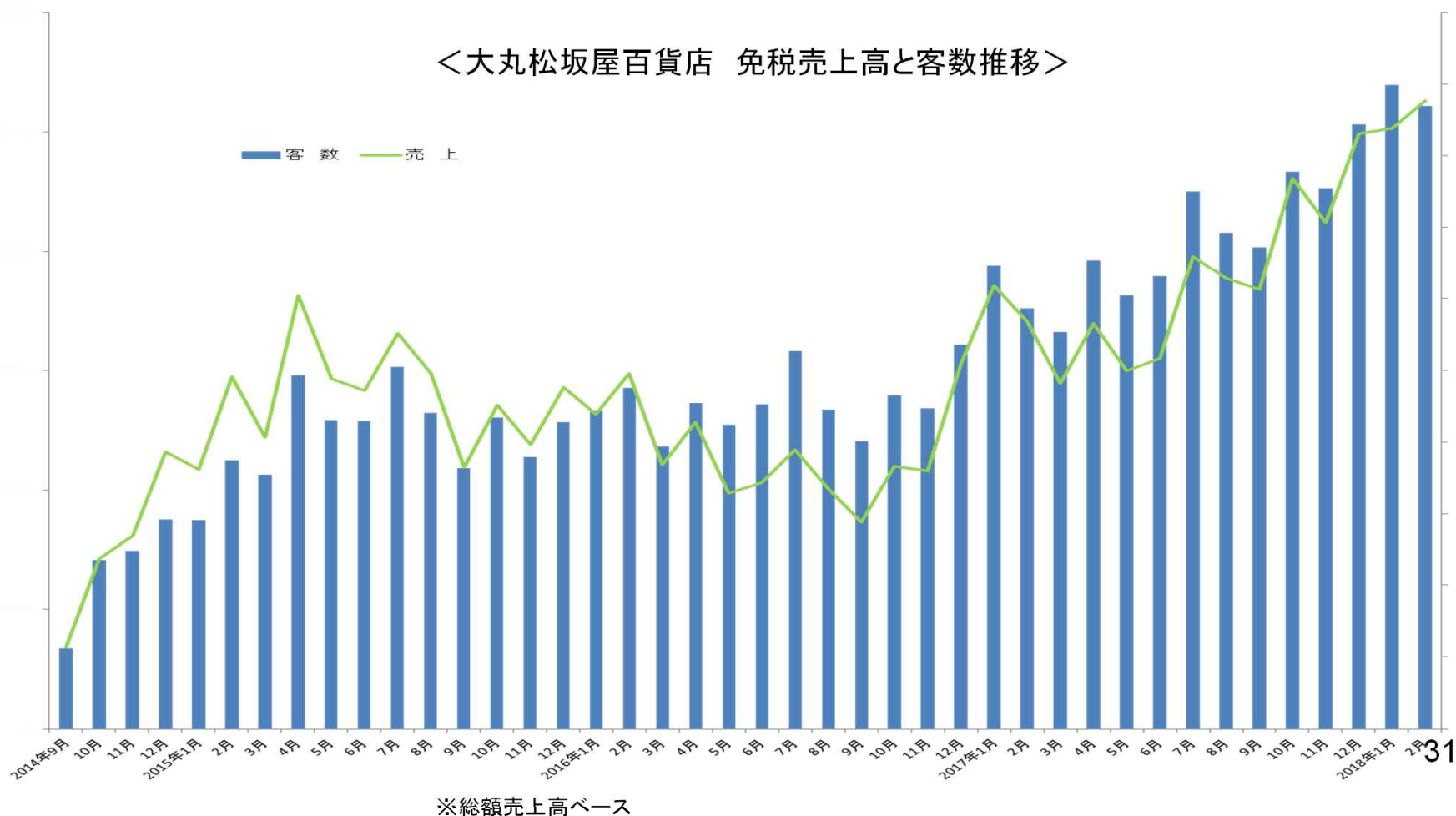
(今中期計画中に婦人服売場面積を△30%圧縮)



2018年度は梅田店・札幌店・名古屋店を中心に約△10%圧縮予定 (対16年度比較) 30

# インバウンド消費動向(大丸松坂屋百貨店)

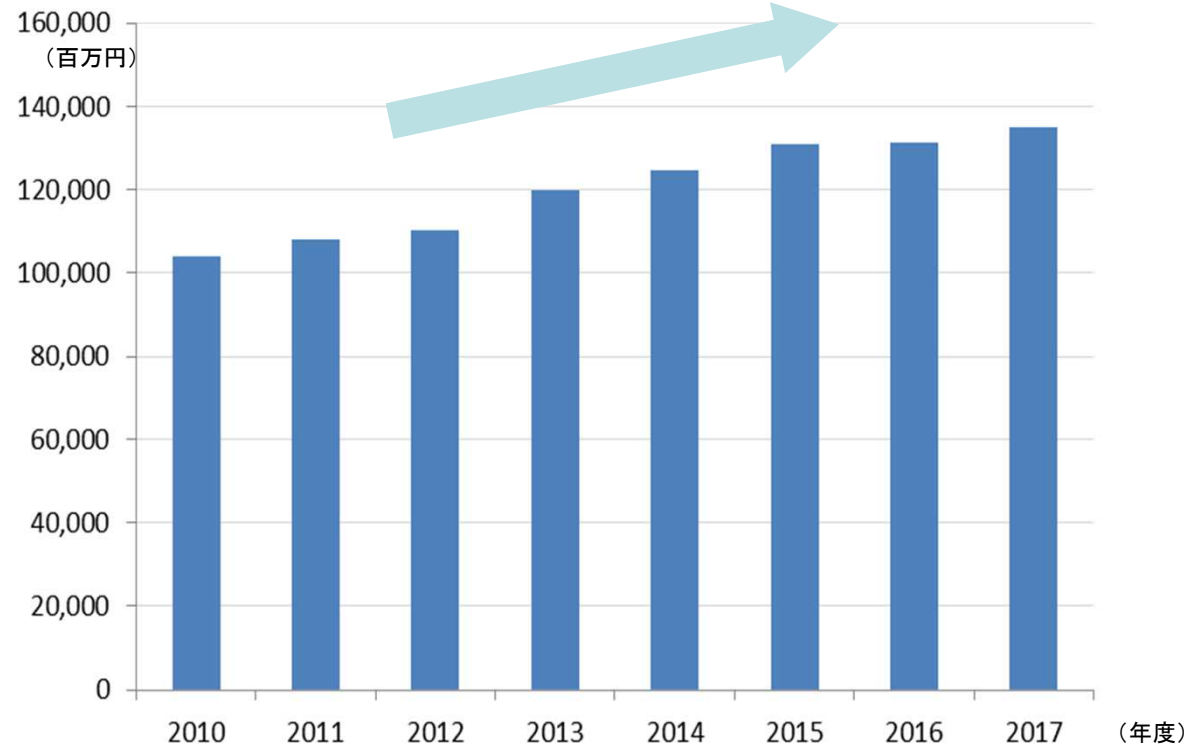
- ▶ インバウンドに強い基幹店舗の売場改装やモバイル決済対応、販促強化が奏功
- ▶ 免税売上高は年間479億円、爆買いといわれた2015年度実績の1.4倍に成長
- ▶ 客単価は対前年8.1%増、客数は50.6%増、「消耗品」売上高は前年の2倍に



# 国内富裕層の動向(大丸松坂屋百貨店)

- ▶ 株価水準の安定を背景に、国内富裕層である外商顧客の購買が堅調に推移
- ▶ 基幹9店舗の掛売上は年間で対前年1.5%増、下期単独では1.7%増
- ▶ 新規外商カード顧客開拓は今期も順調、年間実績13,250口座で顧客基盤拡充

＜大丸松坂屋百貨店 掛売上(個人)推移＞





## 渋谷パルコ建替え

- ▶ パルコグループ独自性の原点「渋谷パルコ」建替えで次世代型商業空間を創造
- ▶ 複合型商業ビルならではの企業との接点拡大やテナントサービス進化を実現
- ▶ 様々な新しい取り組み成果・ノウハウを他店にも波及させ、ストアブランド進化



### 《新生渋谷パルコ創造》

- 渋谷パルコ建替えによる次世代型商業空間を創造
- これまでの商業施設では表現できなかった  
新たな取組を結集、「事業主への成長の場」  
「都市生活者への新たな刺激」など提供価値が進化

- ・ 複合型ビルによる新たな企業との接点拡大
- ・ EC環境の発展を先読みした進化したテナントサービス創造
- ・ 渋谷区エンタテインメントシティ構想との連携、ソフトコンテンツ拡充
- ・ パルコブランドのグローバルでの存在感拡大

# パルコ事業の革新—商業不動産プロデュース

- ▶ 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
- ▶ 新中期計画スタート後、上野PARCO\_yaと京都、原宿ゼロゲートがオープン。
- ▶ 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





## ESGの取り組みと株主還元

昨年7月、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が3つのESG指数の選定を公表

- ・FTSE Blossom Japan Index
- ・MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数
- ・MSCI 日本株女性活躍指数

企業の持続性や成長性の評価は財務情報だけではとらえきれず  
非財務情報、ESG情報の重要性が一層増大

資本市場における大きな流れの変化

発行体である企業側に向けられた強いメッセージと認識

# ESG課題への取り組み

- ▶ 当社は2015年以来、先んじてコーポレートガバナンス改革に意欲的に取り組み



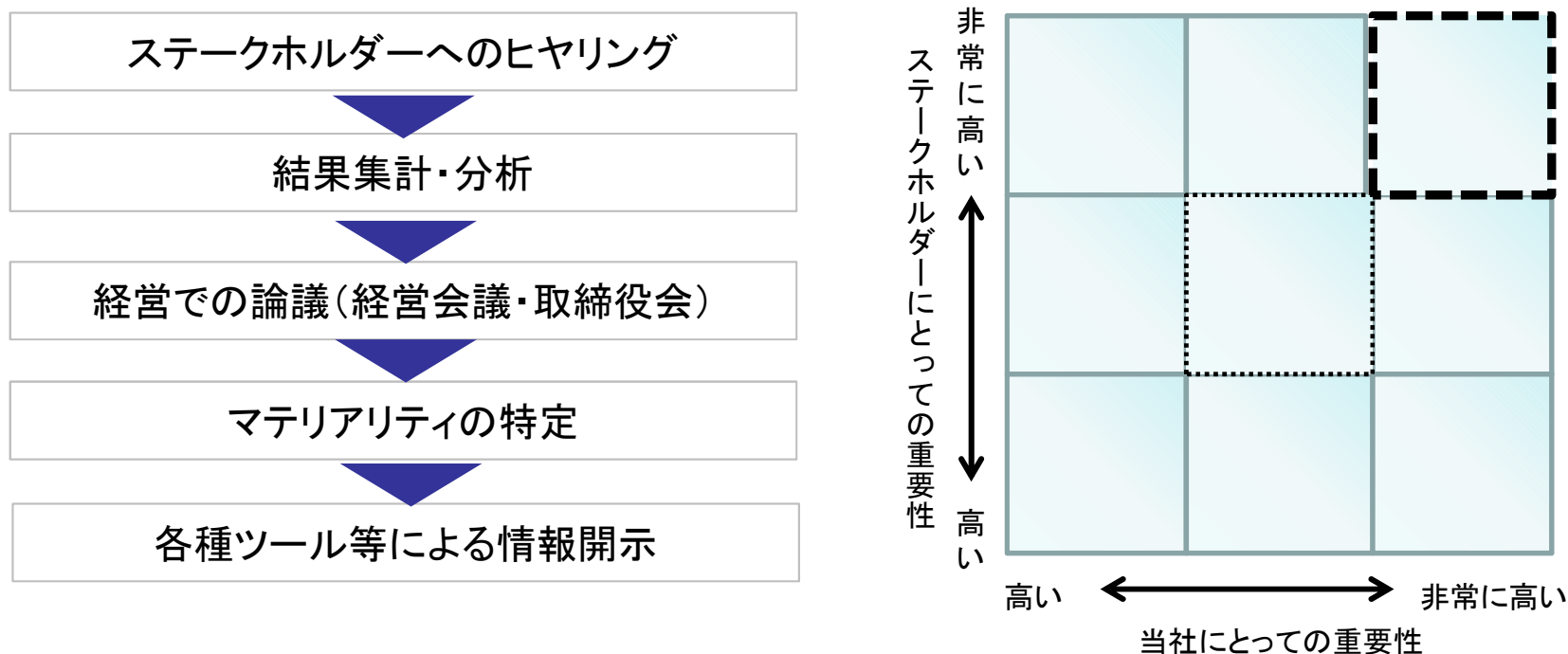
E                      S

本年度は「E」と「S」についての取り組みと情報開示を充実・強化

3月から専門部署として「ESG推進部」を設置

現在、当社のマテリアリティ(重要課題)の特定に取り組み中

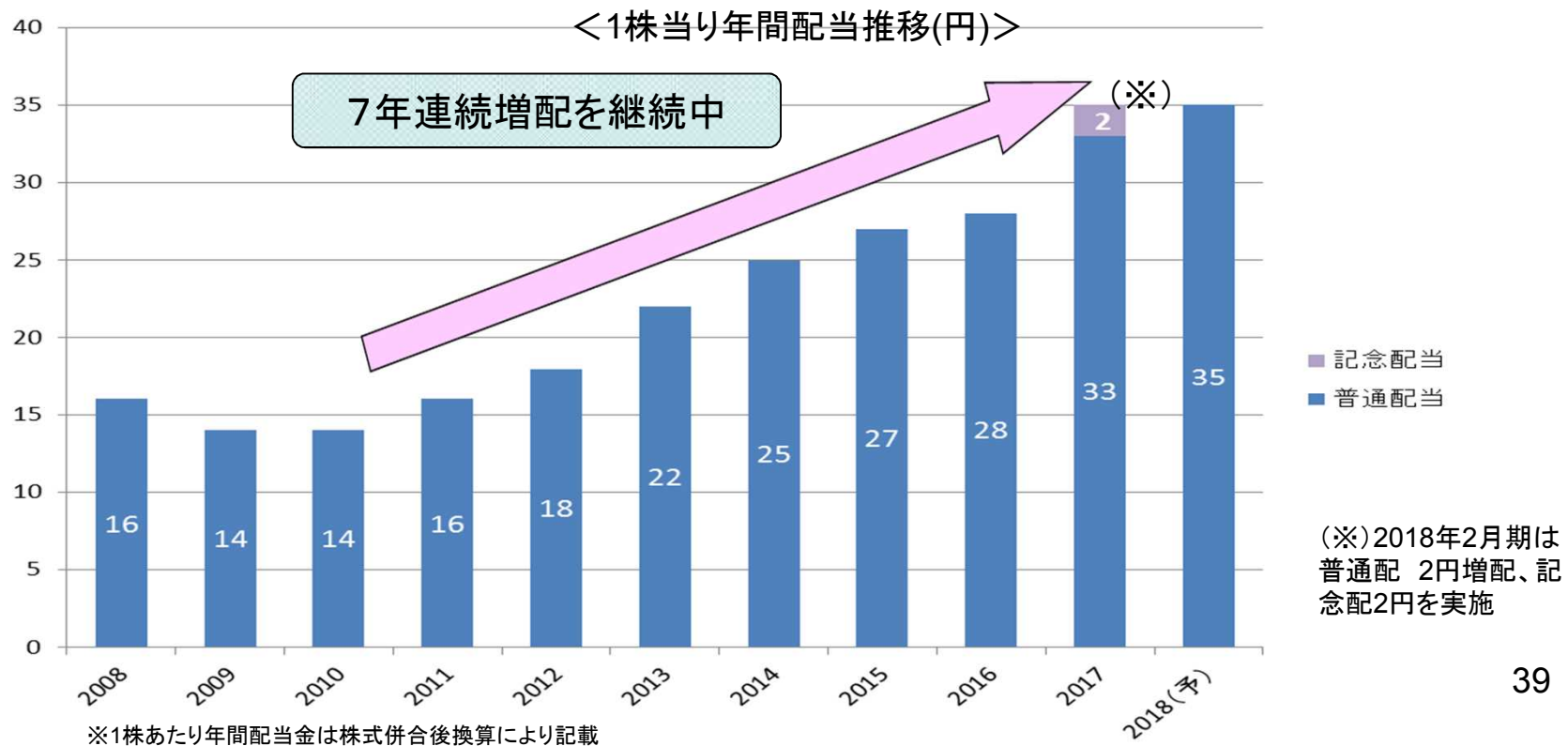
## <マテリアリティ特定と開示のプロセス>



ESGを戦略に組み入れた取り組みを推進

## <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

**当社株式の1単元は100株⇒約17万円の投資で株主優待が受けられます**

\*2018年6月5日の株価終値=1,729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。