小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”へ

2019年1月28日

J.フロント リテイリング株式会社

財務戦略統括部　IR推進部長

稲上　創

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

本日お話する内容

J. FRONT RETAILING

１．　会社概要

２．　当社の戦略

①　グループビジョンと中期経営計画

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

J. FRONT RETAILING

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
連結売上収益(IFRS)	4,699億円（2018年2月期実績）　＊総額売上高は1兆1,389億円
連結従業員数	10,473人（2018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
EPS（一株当たり当期純利益）	108．92円（2018年2月期実績）
株価	1，258円（2019年1月21日の株価終値）
時価総額	3，403億円（上記株価に基づき算出）
一株配当（予想）	35円
配当利回り（予想）	2．78%　（上記株価に基づき算出）
PER	10．79　（上記株価および当社予想2019年2月期EPSに基づく）
PBR	0．80　（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

J. FRONT RETAILING

2007年9月、㈱大丸と㈱松坂屋ホールディングスが経営統合して設立

DAIMARU

1717年　呉服商として創業

Matsuzakaya

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イラーとしての成長と発展を目指す

大丸・松坂屋の歴史①

J. FRONT RETAILING

- 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302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408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～

J. FRONT RETAILING

「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「大阪繁昌記」

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～

J. FRONT RETAILING

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。

基本理念

J. FRONT RETAILING

DAIMARU

先義後利（せんぎこうり）

義を先にして利を後にする者は栄える

Matsuzakaya

諸悪莫作（しょあくまくさ）　衆善奉行（しゅぜんぶぎょう）

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」

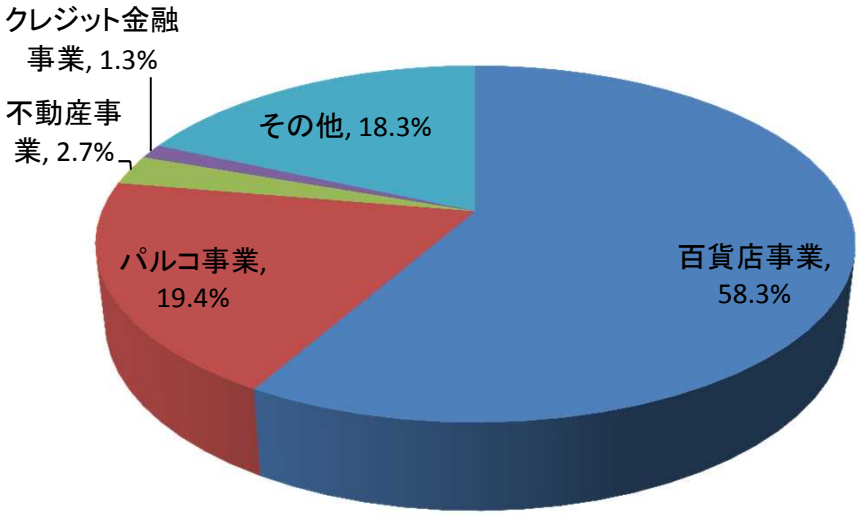
J. フロント リテイリンググループ理念

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。

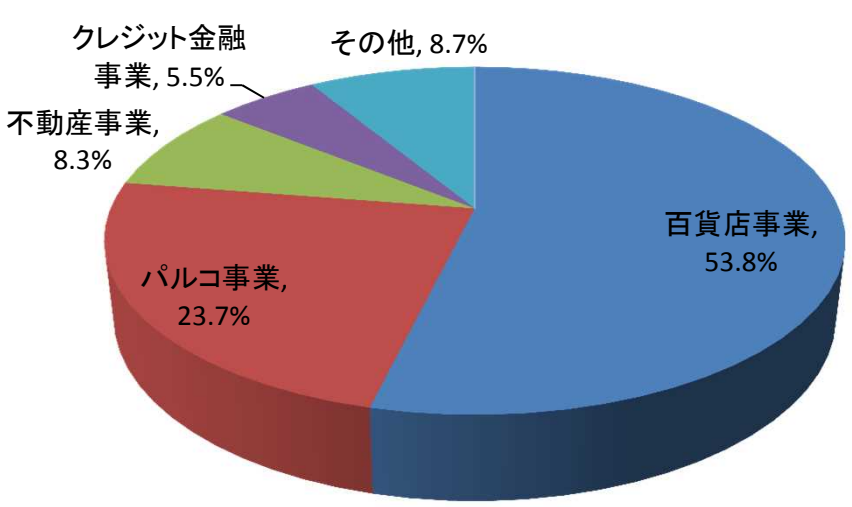
事業構造

- 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（ディンプル）、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



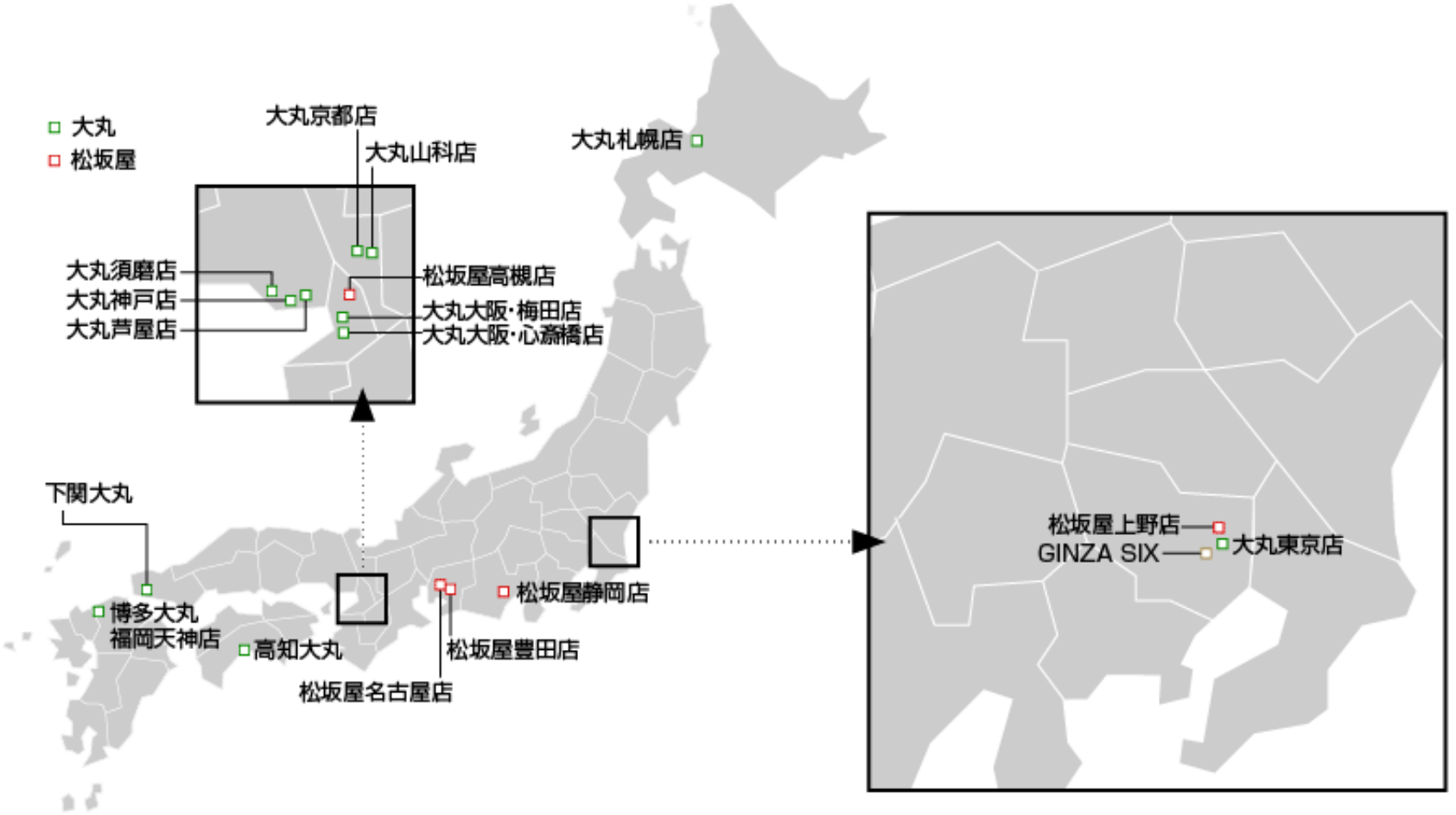
※数値は2018年2月期実績（IFRS）に基づく

百貨店の店舗展開

J. FRONT RETAILING

- 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17店舗展開

DAIMARU　Matsuzakaya

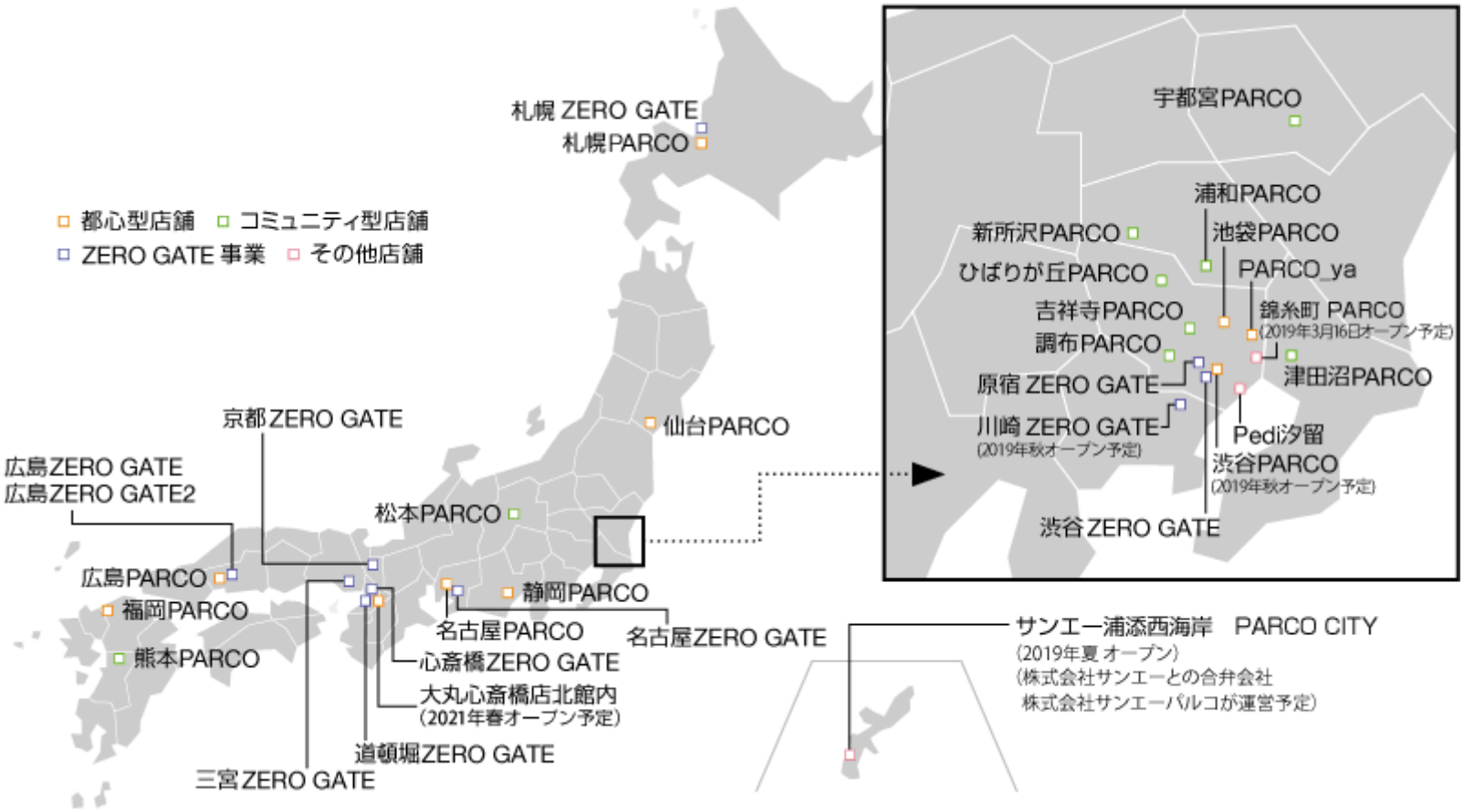


パルコの店舗展開

J. FRONT RETAILING

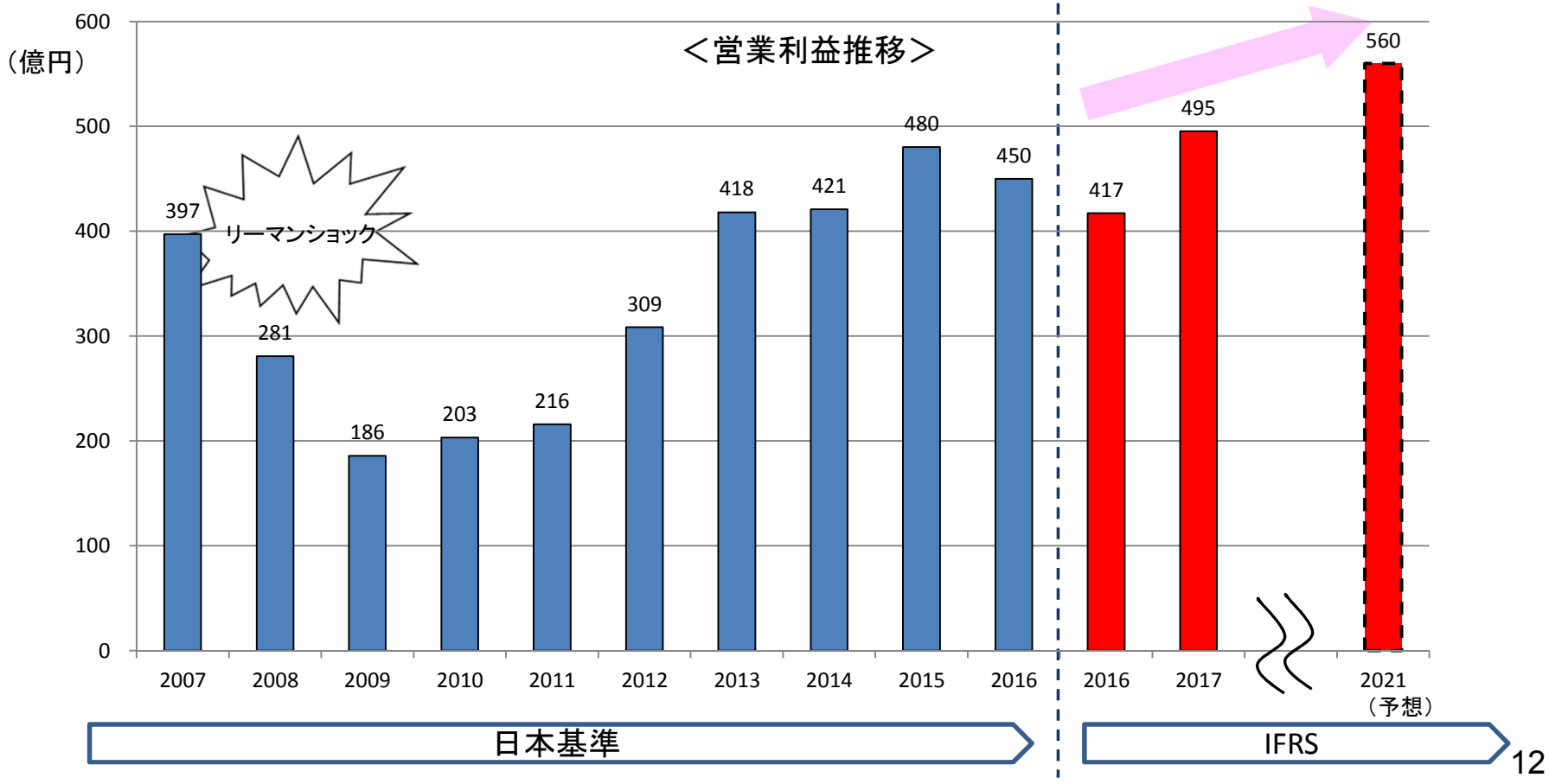
- 全国主要都市にショッピングセンター「パルコ」を18店舗展開（一時休業中の渋谷パルコを含む）
- パルコより小規模の新業態「ゼロゲート」を10店舗展開

PARCO



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年度は大丸心斎橋店本館建替えや、渋谷パルコ一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　2021年度営業利益560億円を目指す



当社の戦略

新たに策定したグループビジョン

J. FRONT RETAILING

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

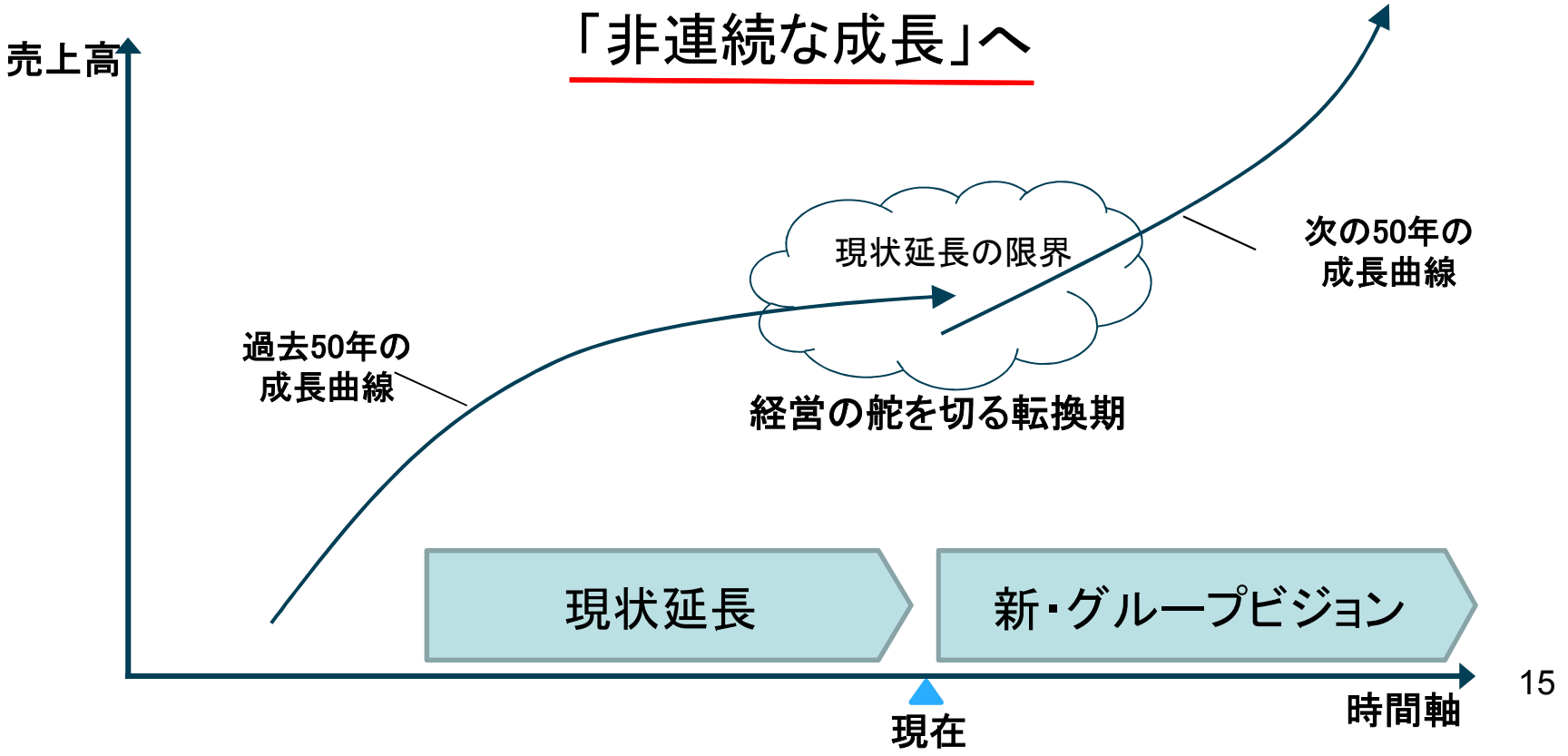
くらしが、スピード感をもって移り変わっていく、いまという時代。
その変化にいちはやくこたえること、さらには新しいニーズの芽を見つけだしていくことこそ、
Ｊ．フロントリテイリングの大切な使命です。
女性のさらなる社会進出。少子高齢化による生活スタイルの変容。
グローバル化・デジタル消費の拡大。
様々なきっかけが、新しい人生の楽しみ方をひろげ、不安やストレスをもうみだしていく。
その「プラスとマイナス」両方を見つめ、くらしのすべてでお客様のお役にたてるグループへと、
私たちは進化していきます。
「楽しみ」においては、「モノを売る」にとどまらず、新しいできごと・体験を創造し、感動を与えていく。
「不安」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。

グループビジョン実現に向けて

J. FRONT RETAILING

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



2017～2021年度　中期経営計画

J. FRONT RETAILING

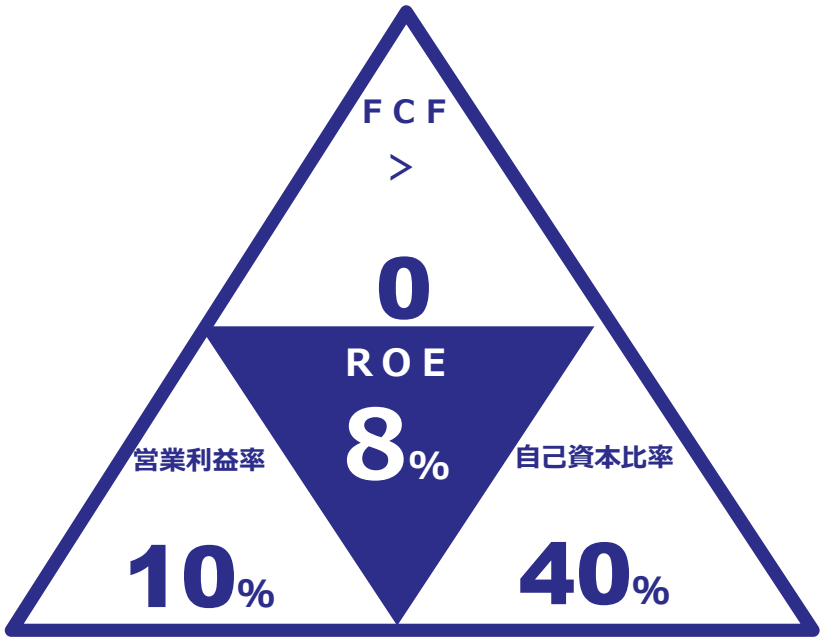
2014～16年度 中期経営計画 ＜基盤構築期＞	2017～2021年度中期経営計画 ＜グループ構造変革期＞	ビジョン 実現

（1）成長戦略	①マルチサービス リテイラー戦略	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
	③IoT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

2021年度　経営数値目標(IFRS)

J. FRONT RETAILING

＜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

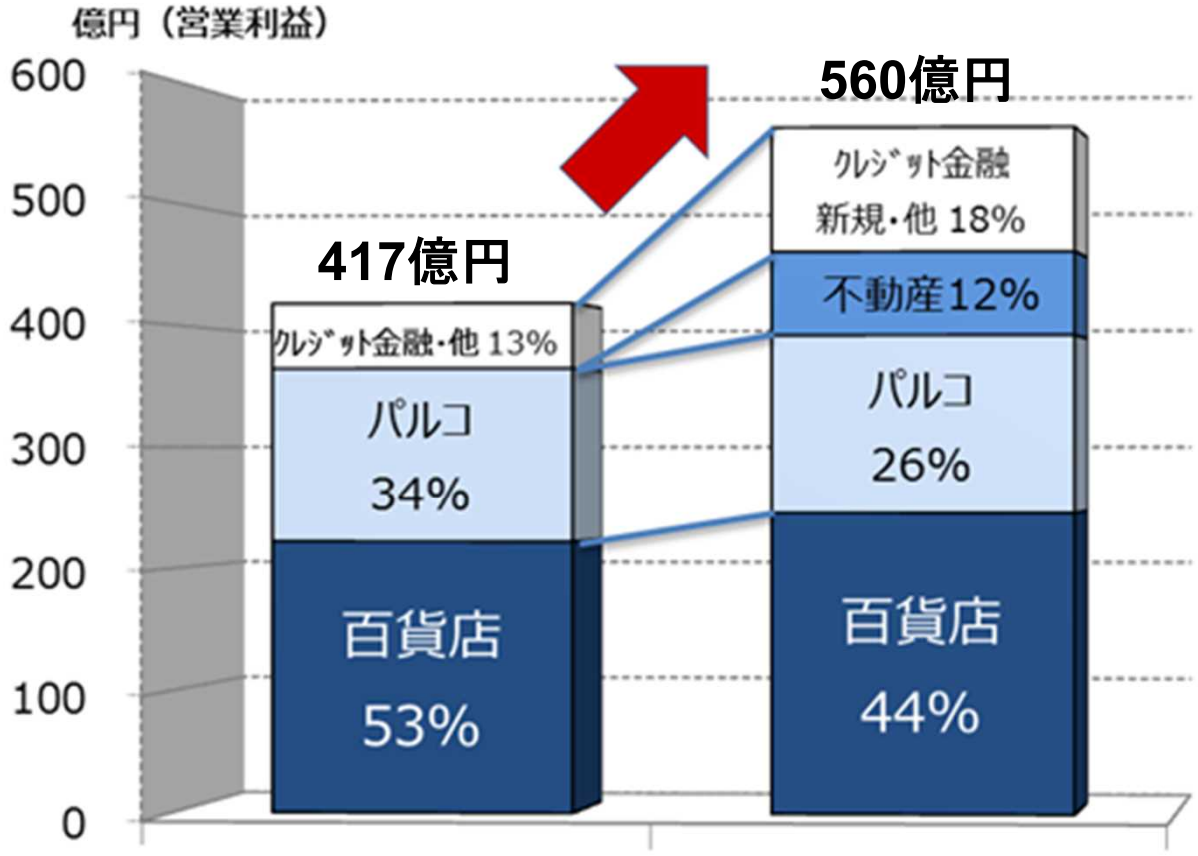
当社がROE目標を8%とした背景

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%

事業ポートフォリオ変革のイメージ

J. FRONT RETAILING

- 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①－マルチサービスリテイラー戦略

J. FRONT RETAILING

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拡げる

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

＜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

成長戦略①ーマルチサービスリテイラー戦略

J. FRONT RETAILING

小売業の枠を超えた、

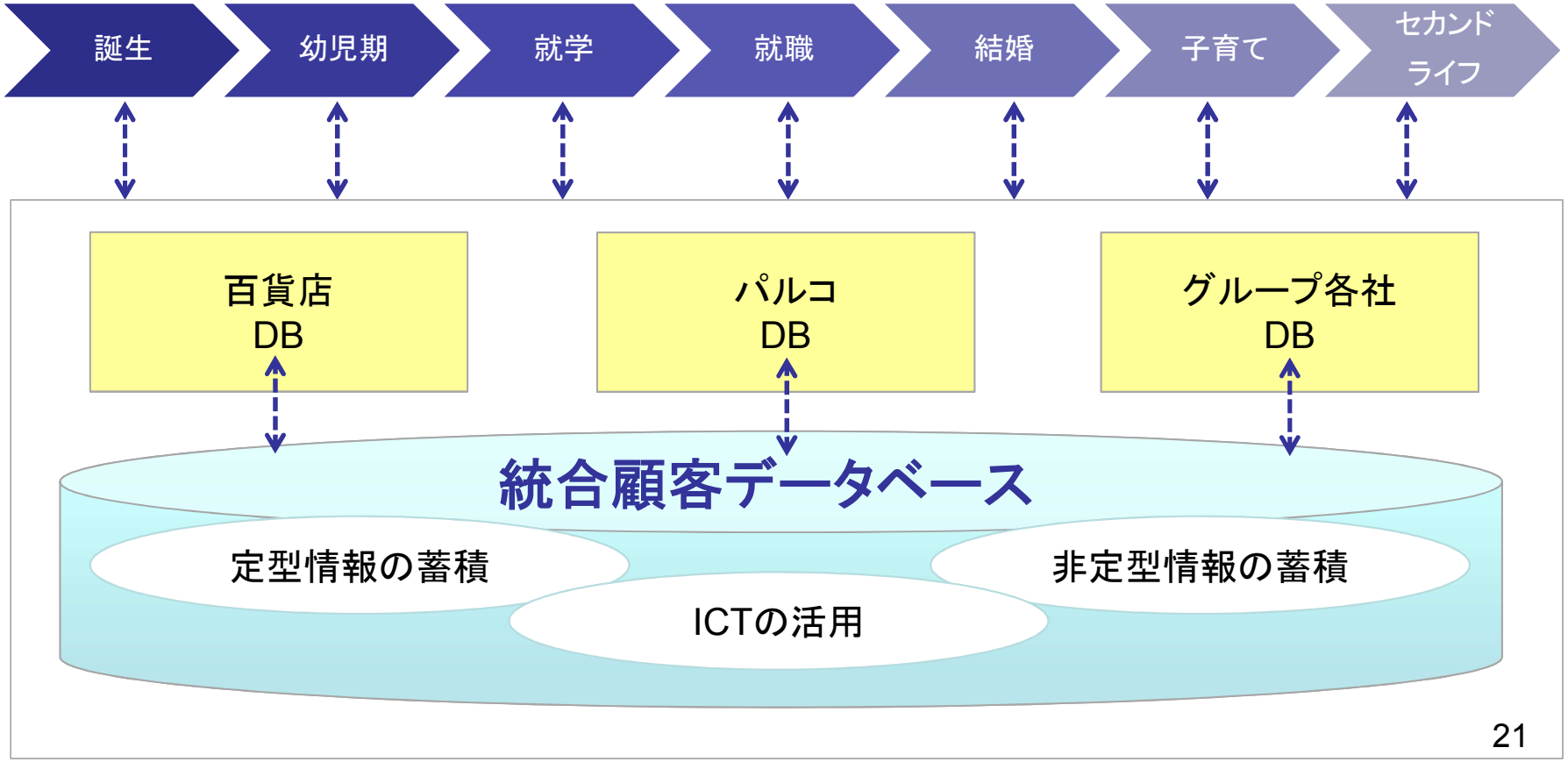
“マルチサービス・リテイラー“へ

“ライフタイム・サービスHUB”構想

J. FRONT RETAILING

～「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



重点関連事業、新規事業の取り組み

J. FRONT RETAILING

► 重点関連3事業の取り組みを加速

クレジット金融事業	人材サービス事業	建装事業
JFRカード	ディンプル	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

► 新規事業（幼児保育事業）に参入⇒1号園は2019年4月に開園予定（横浜市）

KD International
バイリンガル幼児園
KidsDuo International
大丸松坂屋百貨店

クレジット金融事業戦略

J. FRONT RETAILING

1兆円を超えるグループ取扱高と優良な顧客資産をもつことを強みに

お客様

お取引先企業

グループ企業

従業員（グループ・お取引先）

決済

金融

決済データの活用

カード商品の魅力化

キャッシュレス化の推進

BtoB、BtoCに向けた
金融サービス

成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

J. FRONT RETAILING

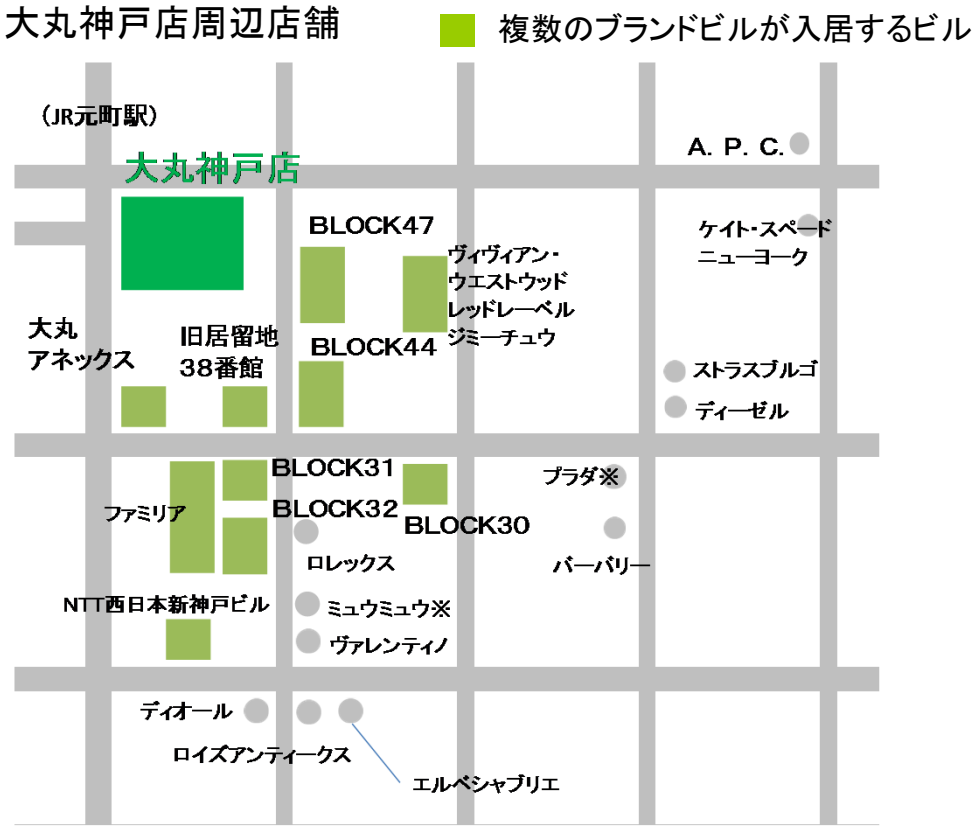
- アーバンドミナント戦略とは＝店舗を核にエリア全体の魅力化に取り組み、
  「地域とともに成長するモデル」
- 2017年「GINZA SIX」「上野フロンティアタワー」開業により地域に新たな賑わい
- 2019年秋「大丸心斎橋店本館」「新生・渋谷パルコ」開業に向け、準備を加速

※写真はイメージです

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



※はカード提携店舗

GINZA　SIX　（ギンザ　シックス）

J. FRONT RETAILING

- 2017年4月、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
- 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
- 「GINZA SIX」店舗全体の売場面積は47,000㎡、初年度売上目標は600億円

G S I X

GINZA SIX

総店舗数 241 ブランド

フラッグシップストア 121 ブランド

・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（能楽堂）＝地下3階

GINZA SIXの成功要因

J. FRONT RETAILING

①企業を超えた取り組みによる「異分子結合」

当社と森ビル、Lキャタルトン エステート、住友商事の4社で共同開発

＝＞企業文化・強みが異なる4社のノウハウやエネルギーを結集

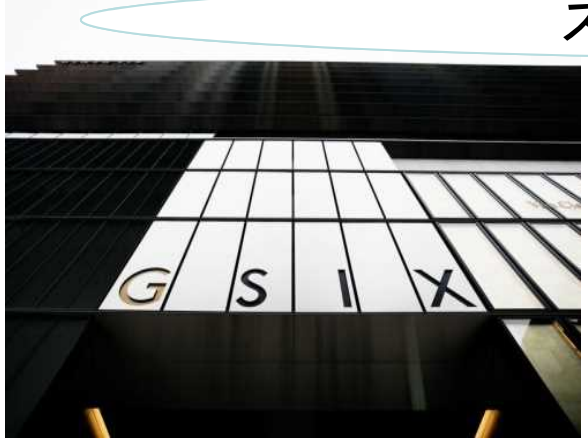
②これまでの成功体験を捨てた「非連続な取り組み」

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

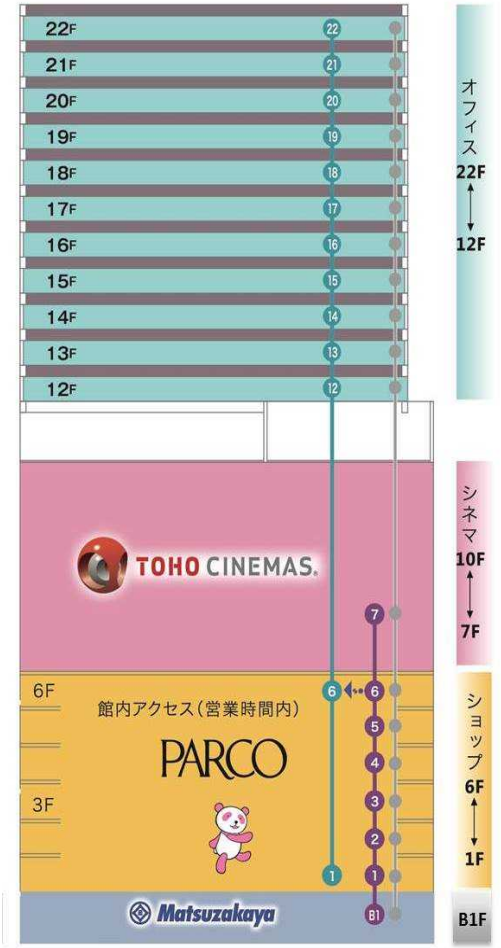


特別な体験・価値を創造

上野フロンティアタワー（松坂屋上野店南館建替え）

J. FRONT RETAILING

- 中核テナントにパルコ、上層階には映画館を誘致、高層階は高機能オフィス
- 新たな顧客層の掘り起こしを目指し、2017年11月4日開業
- 地域の商店街や行政と連携し、さまざまな地域イベントを開催

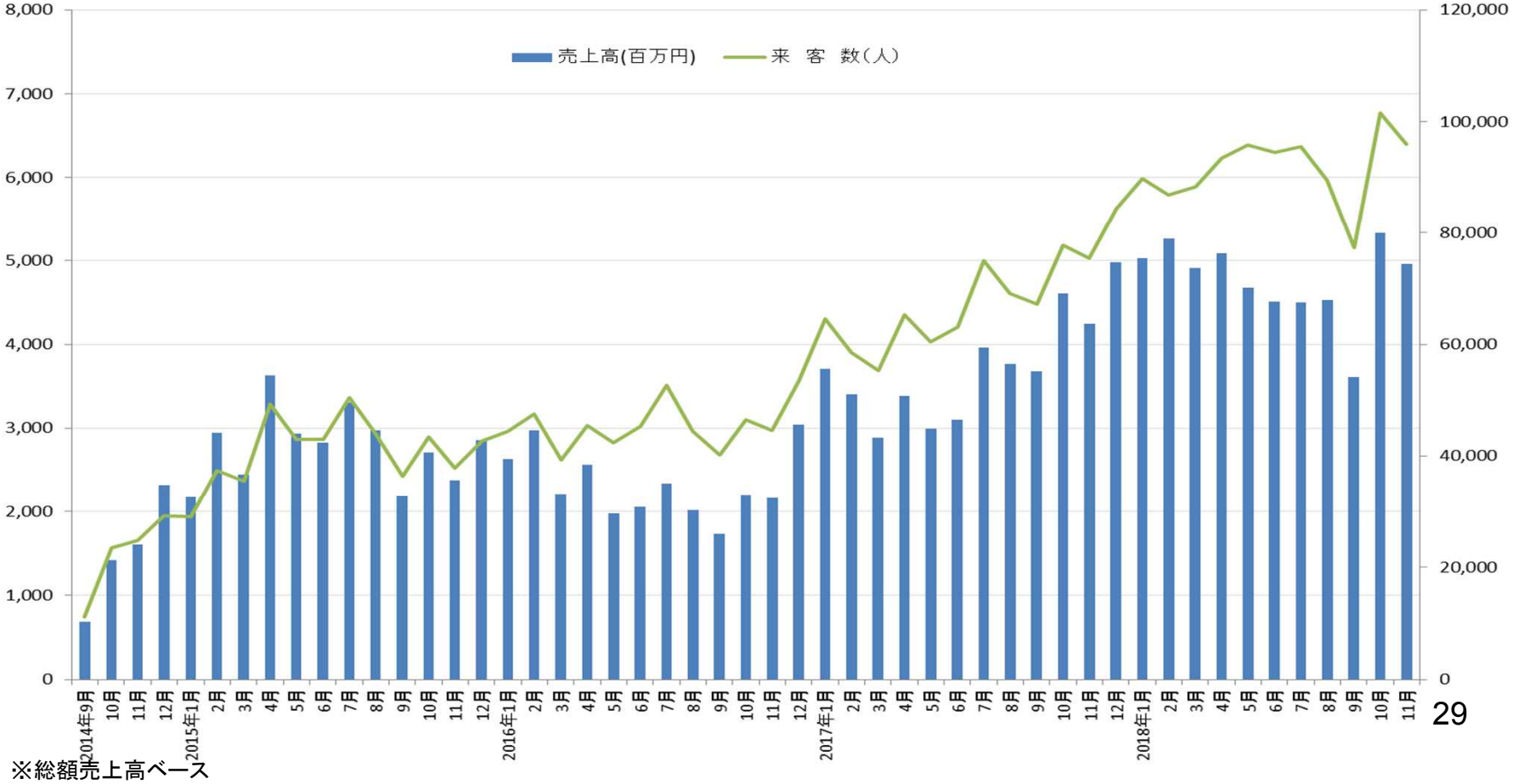


百貨店事業の取り組み①（訪日外国人対応）

J. FRONT RETAILING

- 大丸松坂屋百貨店の2017年度免税売上高は479億円、対前年62.8%増
- スマホ決済導入、SNSを活用した情報発信、化粧品売場の拡大など対応強化
- 2018年3～11月累計で421億円（対前年29.1%増） 売上シェアは8.9%に伸長

＜大丸松坂屋百貨店　免税売上高と客数推移＞



※総額売上高ベース

百貨店事業の取り組み②（富裕層消費）

J. FRONT RETAILING

富裕層マーケットへの対応

「体験価値」を付加した催事開催や資産価値の高い品揃えの強化を実施

＋

2018年度上期外商カード顧客開拓推進で新たに7,895口座開拓

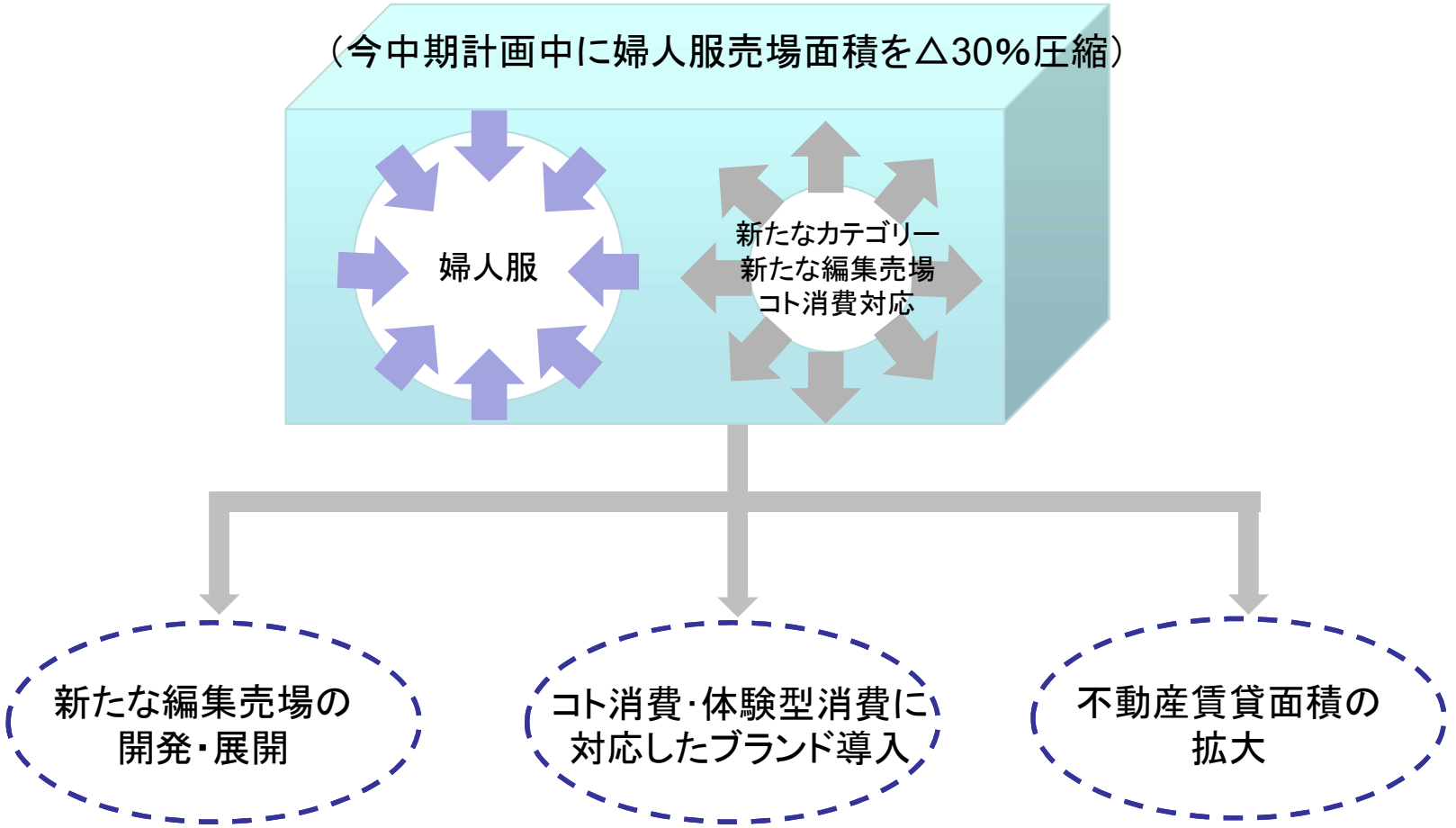
全店掛売上対前年2.3%増、新規口座による18年度上期売上嵩上げ56億円

外商顧客向け
「ゴールドカード」

百貨店事業の取り組み③（構造的課題への対応）

J. FRONT RETAILING

婦人服が過剰な売場面積構成の是正



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）

新たな編集売場の開発・展開

J. FRONT RETAILING

- 昨年4月25日、大丸札幌店3階婦人服売場の約3割を圧縮し、新編集売場KiKiYOCOCHO（キキヨコチョ）をオープン
- コンセプト：ためせる・みつかる・楽しめる「ワガママ女子のための横丁」
- 従来の商品カテゴリー枠を超えて美×食×雑貨がミックスする空間を構築

百貨店事業の革新

J. FRONT RETAILING

大丸心斎橋店本館建替え／北館ビジネスモデル転換

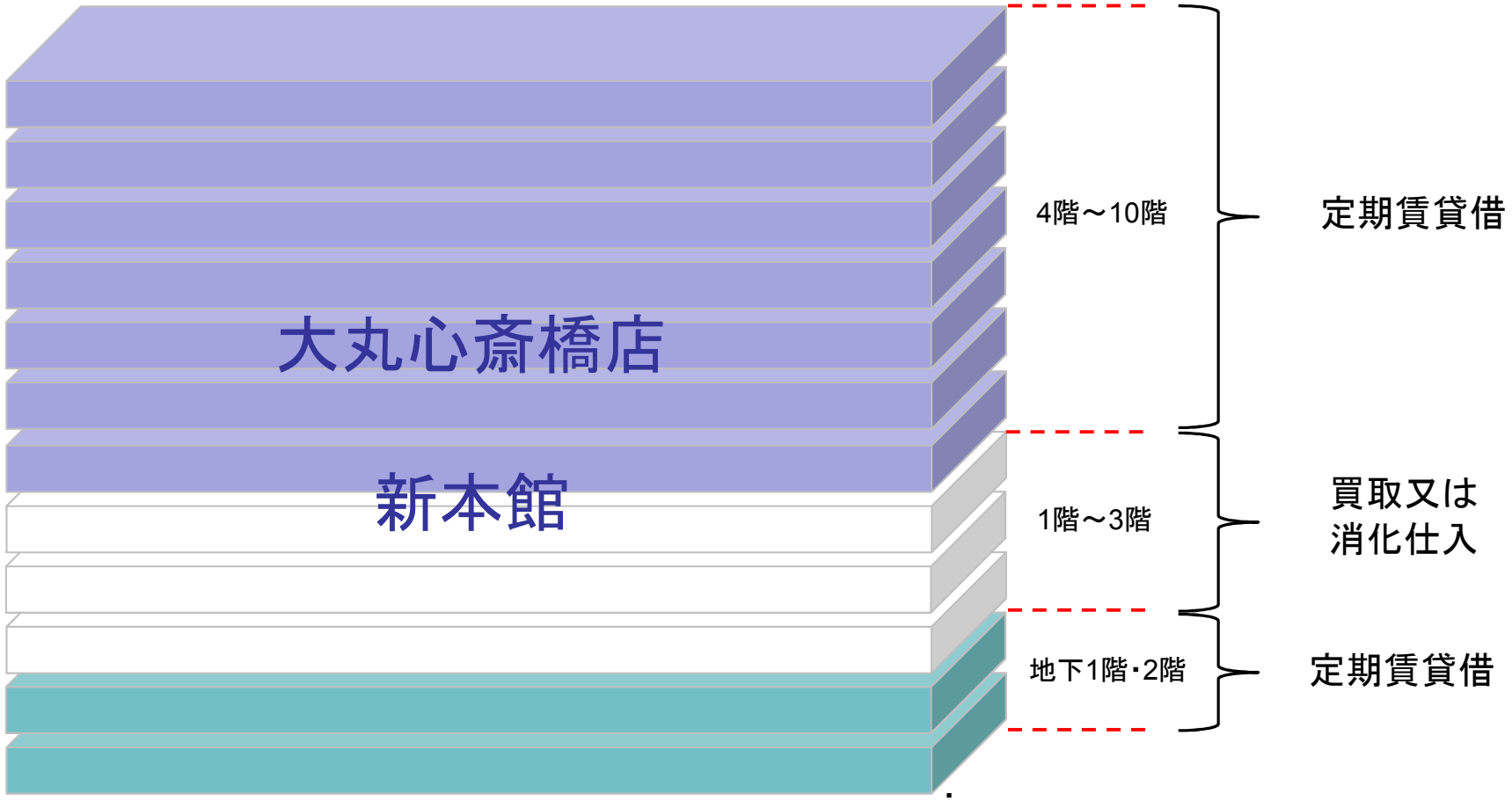
- 「新百貨店モデル」の革新を最も象徴するモデルとして、2019年秋に開業予定
- 本館開業後、隣接する北館は不動産賃貸を主体としたビジネスモデルへ転換
- 2021年に本館と北館を接続、80,000㎡を超えるハイブリッドな商業施設を創造

※写真はイメージです

心斎橋店新本館のレイヤー構造

J. FRONT RETAILING

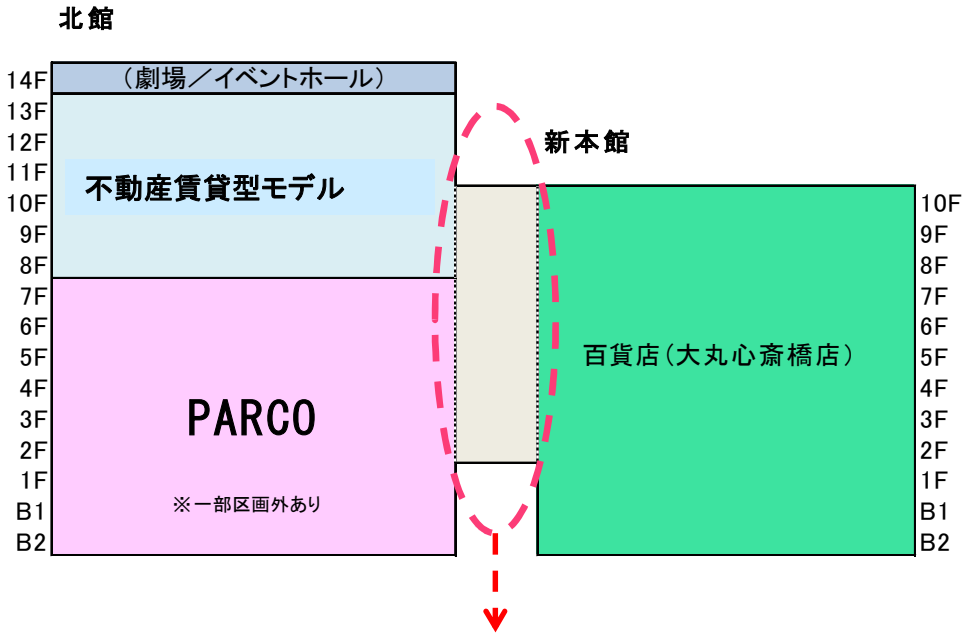
売場レイヤーは従来の百貨店にはない“ハイブリッド構造“



革新的かつ収益性の高い新百貨店モデルを具現化

心斎橋店「北館」ビジネスモデル転換

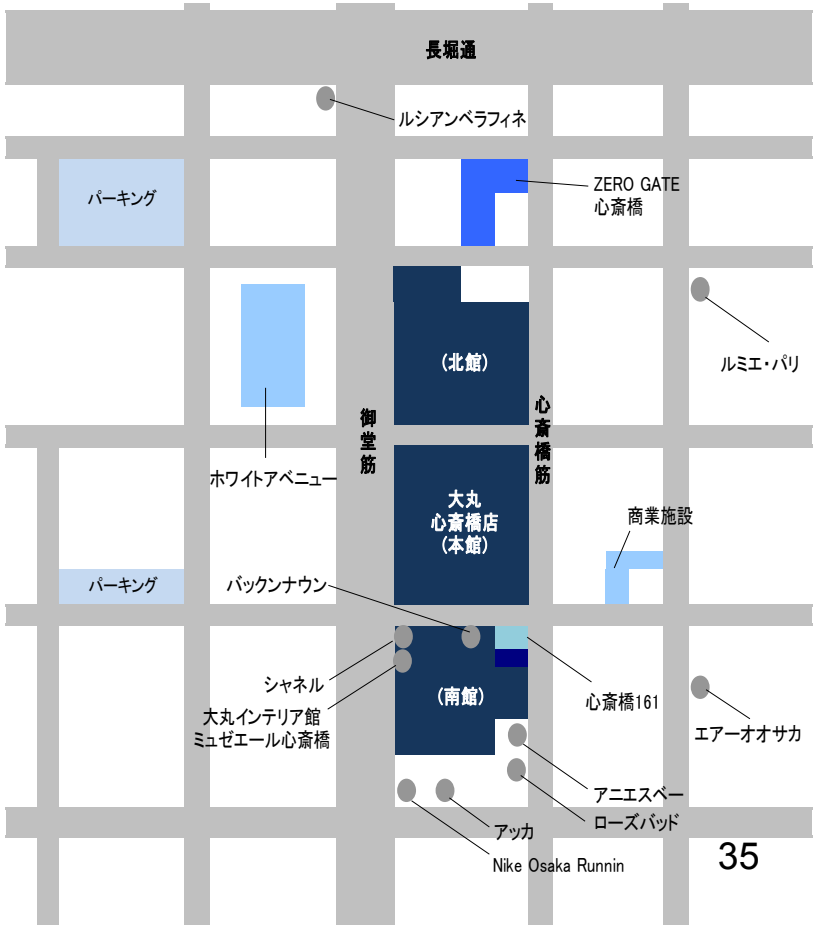
- 新本館完成後、心斎橋店北館は「不動産賃貸型」へビジネスモデル転換
- 中核テナント「PARCO」はB2階～7階に展開。上層階は不動産事業部が運営
- 大丸松坂屋百貨店とパルコとの共同開発でさらなるグループシナジーを創出



新本館建替え後、北館と接続
（2021年春予定）

80,000㎡を超えるハイブリッドな商業施設へ

＜心斎橋店周辺地区マップ＞



大丸梅田店のご紹介

J. FRONT RETAILING

- 2017年度総額売上高650億円、入店客数1日平均10万人強　当社の基幹店舗のひとつ
- 2011年4月増床グランドオープン　＝＞　売場面積64,000㎡　従来の1.6倍

店舗コンセプト:「高感度×デイリーな百貨店」

従来の百貨店の品揃えは既存の面積で展開し、増床による面積増を利用して従来百貨店に入っていなかったブランド、ショップや大型テナントを積極的に導入

幅広い顧客層に支持していただける店舗を

最小のコストで運営するモデルを目指す

大丸梅田店の取り組み

J. FRONT RETAILING

ファッションナビ

- カラーアナリスト、パーソナルスタイリストなどの専門知識を備えたスタッフがお似合いのカラーやファッションをアドバイスする有料サービス
- パーソナルカラー診断、骨格診断、ショッピングナビなど、多彩なメニューを用意
- ご好評によりファッションナビ・メンズのメニューも充実

ミガキシスターズ

- 紳士靴売場に、靴磨き、靴選びのアドバイスでお客様をサポートするエキスパートを配置
- 募金箱にワンコイン（100円以上）募金していただいた方にクイック靴磨きを実施

  ⇒国際NGO団体“Save the children”に寄付

“次世代商業空間” 新生・渋谷PARCO

J. FRONT RETAILING

- ﾗｸﾞｼﾞｭｱﾘｰ・ﾓｰﾄﾞ・ｽﾄﾘｰﾄｶﾙﾁｬｰﾐｯｸｽによるﾌｧｯｼｮﾝ再提案や未来型売場構築
- 「パルコ劇場」の拡大と自社ｴﾝﾀﾃｲﾝﾒﾝﾄ装置ｺﾝﾌﾟﾚｯｸｽで体験型ｺﾝﾃﾝﾂ拡充
- グローバルに向けた情報発信により、「パルコブランド」の進化へ

≪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

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
- 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

ESGとは

J. FRONT RETAILING

E ＝Environment 環境

S ＝Society 社会

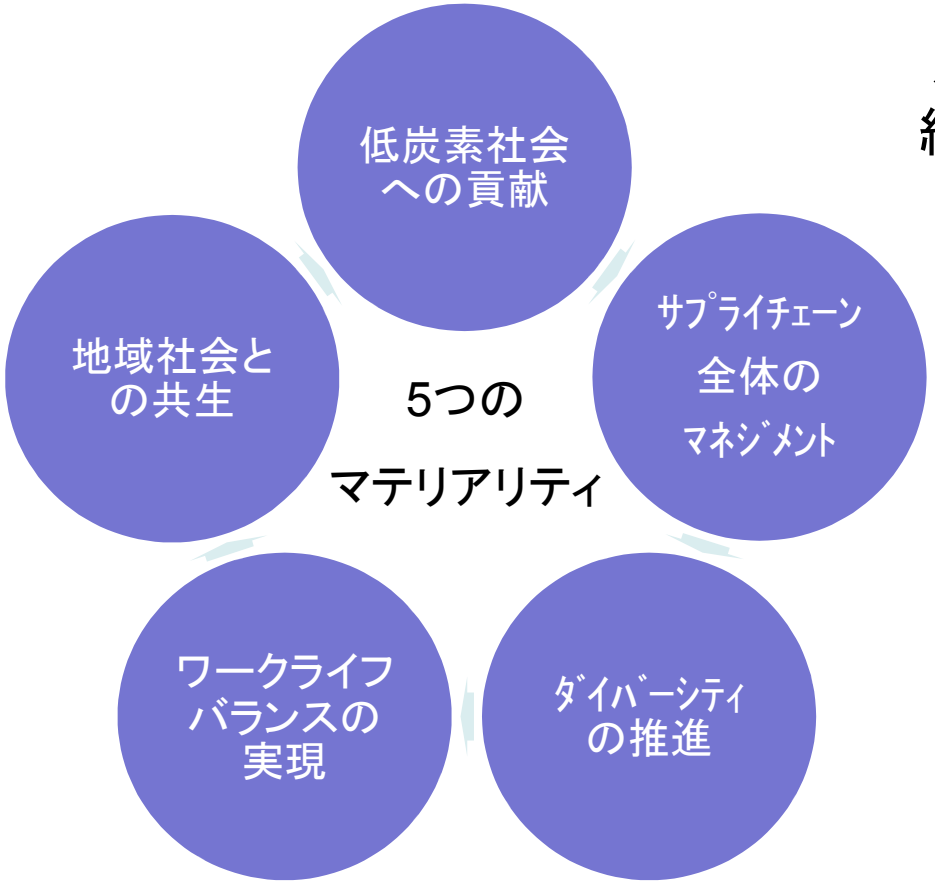
G ＝Governance 企業統治

売上、利益といった財務情報では捉えられない
企業の持続性や長期的成長可能性に影響を与える「非財務情報」

ESG課題への取り組み

J. FRONT RETAILING

- 当社として取り組む5つのマテリアリティ（重点課題）を特定



ステークホルダーへのヒアリング・分析、
経営での論議（経営会議・取締役会）を経
て、5つのマテリアリティを特定

長期的な定量目標のもと
持続可能な社会の創造に向けた
本格的な取り組みをスタート

時間軸を明確化した
具体的なアクションへ

ESG課題への取り組み事例

J. FRONT RETAILING

ECOFF（エコフ）リサイクルキャンペーン

- お客様の不要になった衣料品・靴・バッグなどをｼｮｯﾋﾟﾝｸﾞｻﾎﾟｰﾄﾁｹｯﾄに引き換え
- 回収品は繊維製品の素材として再利用するほか、ﾊﾞｲｵｴﾀﾉｰﾙやｺｰｸｽへリサイクル
- 2016年8月の第1回開催から累計回収点数は100万点を突破

ECOFF

株主還元

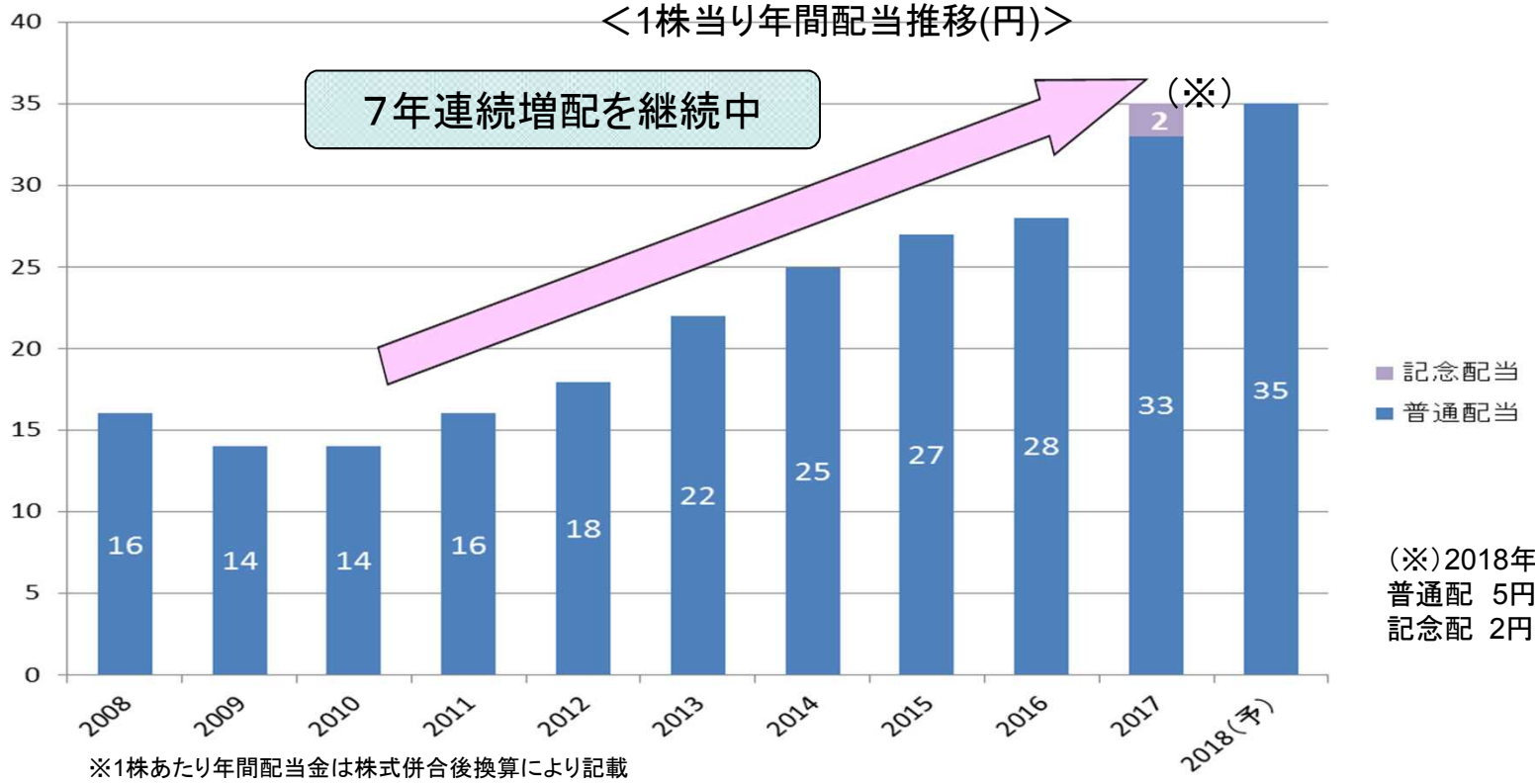
J. FRONT RETAILING

＜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株当り年間配当推移(円)＞



※1株あたり年間配当金は株式併合後換算により記載

(※)2018年2月期は
普通配　5円増配、
記念配　2円を実施

株主様ご優待

J. FRONT RETAILING

当社株式1単元＝100株以上のご所有で、株主優待が受けられます

【参考】2019年1月21日の株価終値＝1,258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。