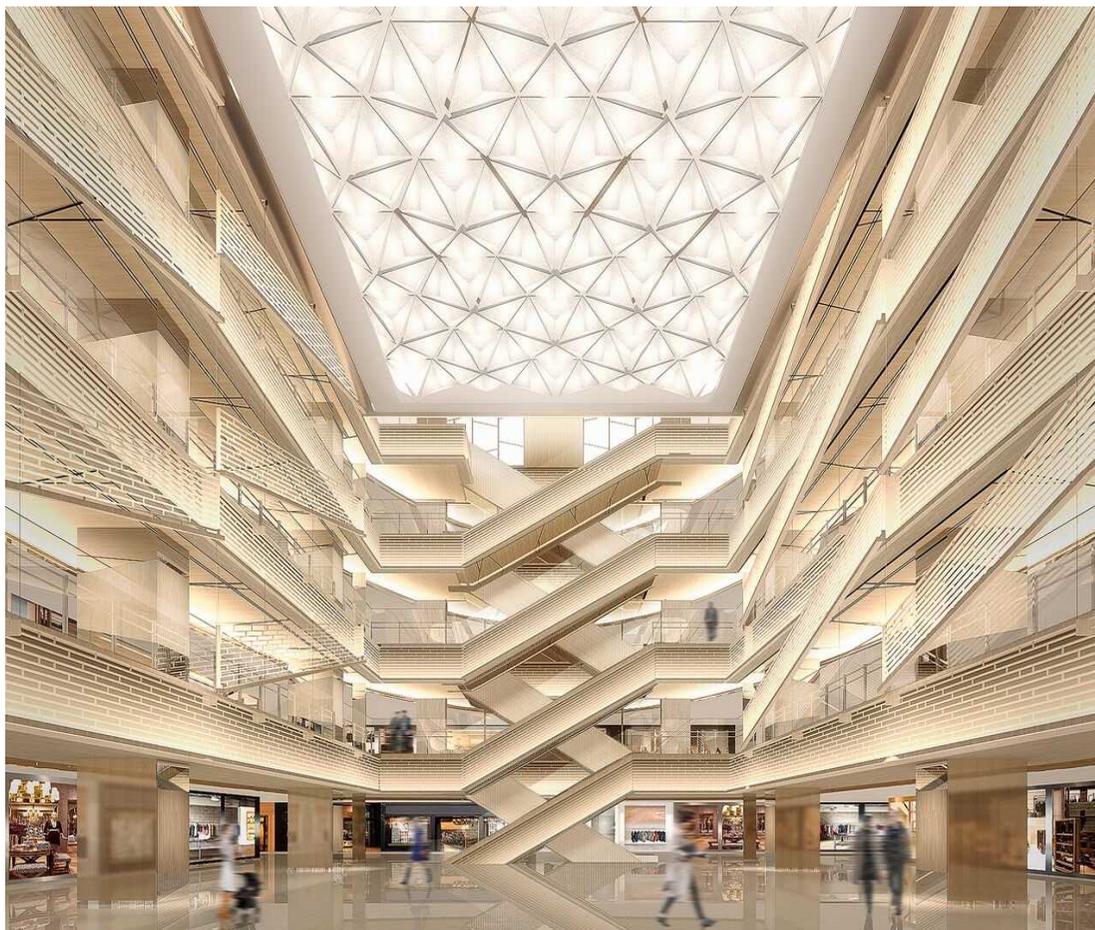

2017年2月期 決算説明会 2017～2021年度 中期経営計画



GINZA SIX

J. FRONT RETAILING

10th
anniversary

2017年 4月11日

J.フロント リテイリング株式会社

代表取締役社長 山本 良一

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

本日の内容

- I. 2016年度 業績概要
- II. 2017年度 業績予想(IFRS)
- III. グループビジョンと
2017～2021年度 中期経営計画

2016年度 業績概要

2016年度 連結業績

- ▶ 百貨店、パルコ中心に売上苦戦、コスト削減も及ばず営業利益僅かに計画未達
- ▶ 経常利益は持分法利益改善、純利益は投資有価証券等売却益で計画クリア
- ▶ 年間配当は株主還元を重視する方針により、前年に比べ1円増配の28円

(単位:百万円、%)

2017年2月期	実績	対前年		対10月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
売上高	1,108,512	△55,052	△4.7	△8,488	△0.8
売上総利益	234,785	△10,747	△4.4	△1,315	△0.6
販売管理費	190,205	△7,289	△3.7	△895	△0.5
営業利益	44,580	△3,458	△7.2	△420	△0.9
経常利益	44,425	△3,485	△7.3	425	1.0
親会社帰属 当期純利益	26,950	637	2.4	1,450	5.7
ROE(%)	6.8	(率差) △0.1	—	(率差) 0.3	—
1株当り配当(円)※	(年間) 28	1	—	—	—

2016年度 セグメント情報

- ▶ 百貨店事業は心齋橋店面積減影響大も、4Qに入って免税売上など持ち直し
- ▶ パルコ事業は仙台パルコ2嵩上げも、渋谷パルコの一時営業終了などが影響
- ▶ クレジット事業は増収増益、また卸売、その他事業は減収も収益性改善で増益

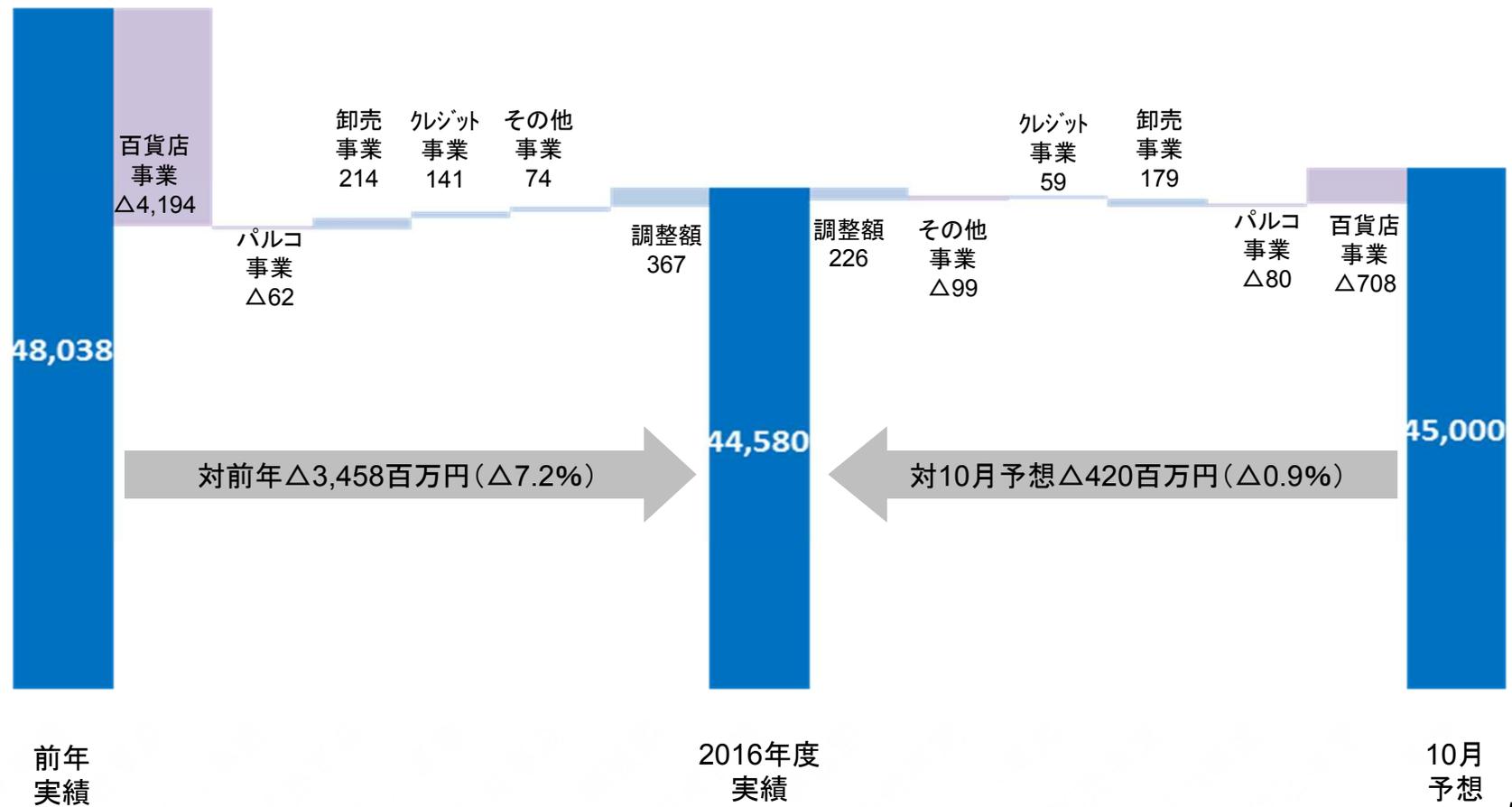
(単位:百万円、%)

2017年2月期	売上高				営業利益			
	実績	対前年		対10月予想	実績	対前年		対10月予想
		増減高	増減率	増減高		増減高	増減率	増減高
百貨店事業	727,994	Δ35,228	Δ4.6	Δ2,206	24,592	Δ4,194	Δ14.6	Δ708
パルコ事業	273,377	Δ7,673	Δ2.7	Δ2,723	12,520	Δ62	Δ0.5	Δ80
卸売事業	47,291	Δ10,558	Δ18.3	Δ2,709	1,529	214	16.3	179
クレジット事業	10,900	445	4.3	Δ100	2,844	141	5.2	59
その他事業	97,575	Δ7,164	Δ6.8	Δ5,125	2,881	74	2.7	Δ99

2016年度 セグメント情報

2016年度 連結 セグメント別営業利益増減分析

(単位:百万円)



2016年度 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 年度前半は株価の急速な下落、円高基調影響で富裕層、インバウンドとも苦戦
- ▶ 11月米国大統領選以降、株価復調、円安傾向で富裕層、インバウンドとも復活
- ▶ 心齋橋店本館建替えによる面積減の影響一巡後は全店売上はプラスに転換

2016年度 大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上実績 対前年増減率(単位:%)

2017年2月期	1~3Q	4Q	通期
大丸心齋橋店	△23.6	△4.7	△18.8
大丸梅田店	△2.8	△0.8	△2.3
大丸東京店	2.0	2.8	2.2
大丸京都店	△4.8	△1.5	△3.8
大丸神戸店	△3.5	△2.0	△3.1
大丸札幌店	△2.4	3.4	△0.7
松坂屋名古屋店	△4.7	0.2	△3.3
松坂屋上野店	△1.9	△1.2	△1.7
全店合計	△5.9	△0.8	△4.5
(3~12月心齋橋店除く)	△3.1	0.3	△2.1

※大丸心齋橋店は本館建替えのため2015年12月31日から売場面積が約△40%減となっています

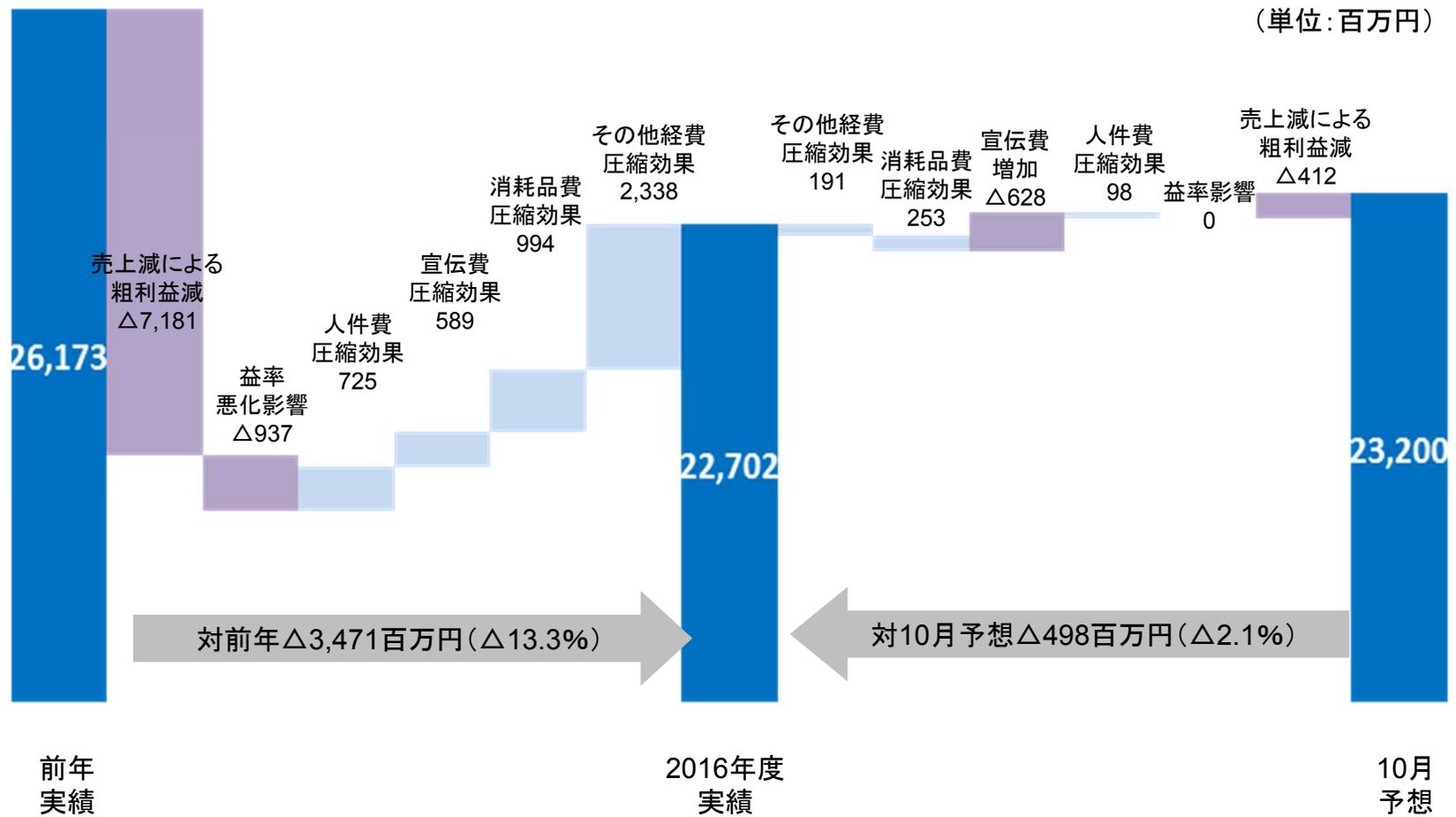
2016年度 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 店舗別では東京店は年間でプラスを継続、札幌店も下期はプラスに転換
- ▶ コスト面では広告宣伝費、人件費、消耗品費、業務委託費など△46億円を圧縮
- ▶ 終盤に売上改善傾向見せるも営業、経常利益は計画未達、純利益は計画クリア

(単位:百万円、%)

2017年2月期	実績	対前年		対10月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
売上高	646,990	△30,521	△4.5	△1,910	△0.3
売上総利益率(%)	23.38	△0.15		0.00	
売上総利益	151,288	△8,118	△5.1	△412	△0.3
販売管理費	128,586	△4,646	△3.5	86	0.1
営業利益	22,702	△3,471	△13.3	△498	△2.1
経常利益	21,266	△3,208	△13.1	△534	△2.4
当期純利益	13,555	2,808	26.1	155	1.2

2016年度 大丸松坂屋百貨店 要因別営業利益分析



2016年度 連結業績 (B/S、CF)

- ▶ 自己資本は226億円増の4,063億円、自己資本比率は1.1ポイント増の38.7%
- ▶ 有利子負債は68億円増の1,877億円、D/Eレシオは0.46倍に
- ▶ 営業キャッシュフローは主にたな卸し資産の増加により対前年△5億円減
- ▶ 投資キャッシュフローは有形固定資産の売却収入の増加で93億円の支出減
- ▶ 財務キャッシュフローは長期借入金の返済による支出が増加

<連結貸借対照表>

(単位:百万円)

2017年 2月期	実績	対前年 増減高
総資産	1,050,109	30,963
有利子負債	187,799	6,877
自己資本	406,336	22,637
自己資本比率(%)	38.7	(率差) 1.1

<キャッシュフロー>

(単位:百万円)

2017年 2月期	実績	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	36,239	△560
投資キャッシュフロー	△30,353	9,388
財務キャッシュフロー	△2,189	△1,148

2017年度 業績予想(IFRS)

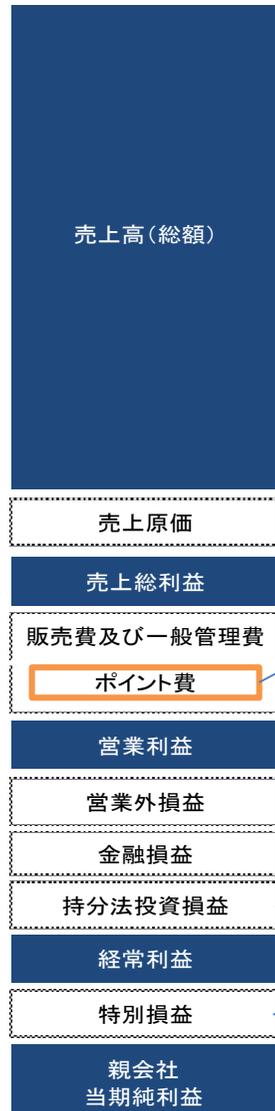
2018年2月期から、従来の日本基準に替えて
「国際会計基準(IFRS)」を任意適用

＜当社がIFRSを適用する目的＞

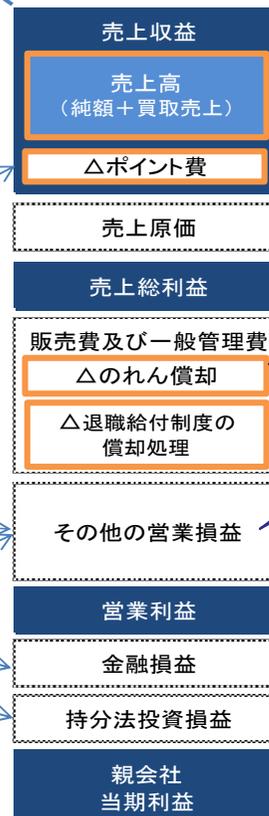
- ▶ 適正な資産評価に基づく効率経営
および当期利益重視の経営管理の実践
- ▶ 財務情報の国際的な比較可能性向上による
国内外投資家に対するアカウンタビリティ強化

日本基準とIFRSの比較

【日本基準(連結)】



【IFRS(連結)】



百貨店の消化仕入売上、パルコのテナント売上、大丸興業の消化仕入売上などが純額となるため、売上収益約△6割減

日本基準で販管費にあったポイント費は売上からの控除に

のれん、退職給付の数理計算上の差異は償却なし

固定資産売却益、固定資産処分損、事業整理損、雑収入、雑支出など

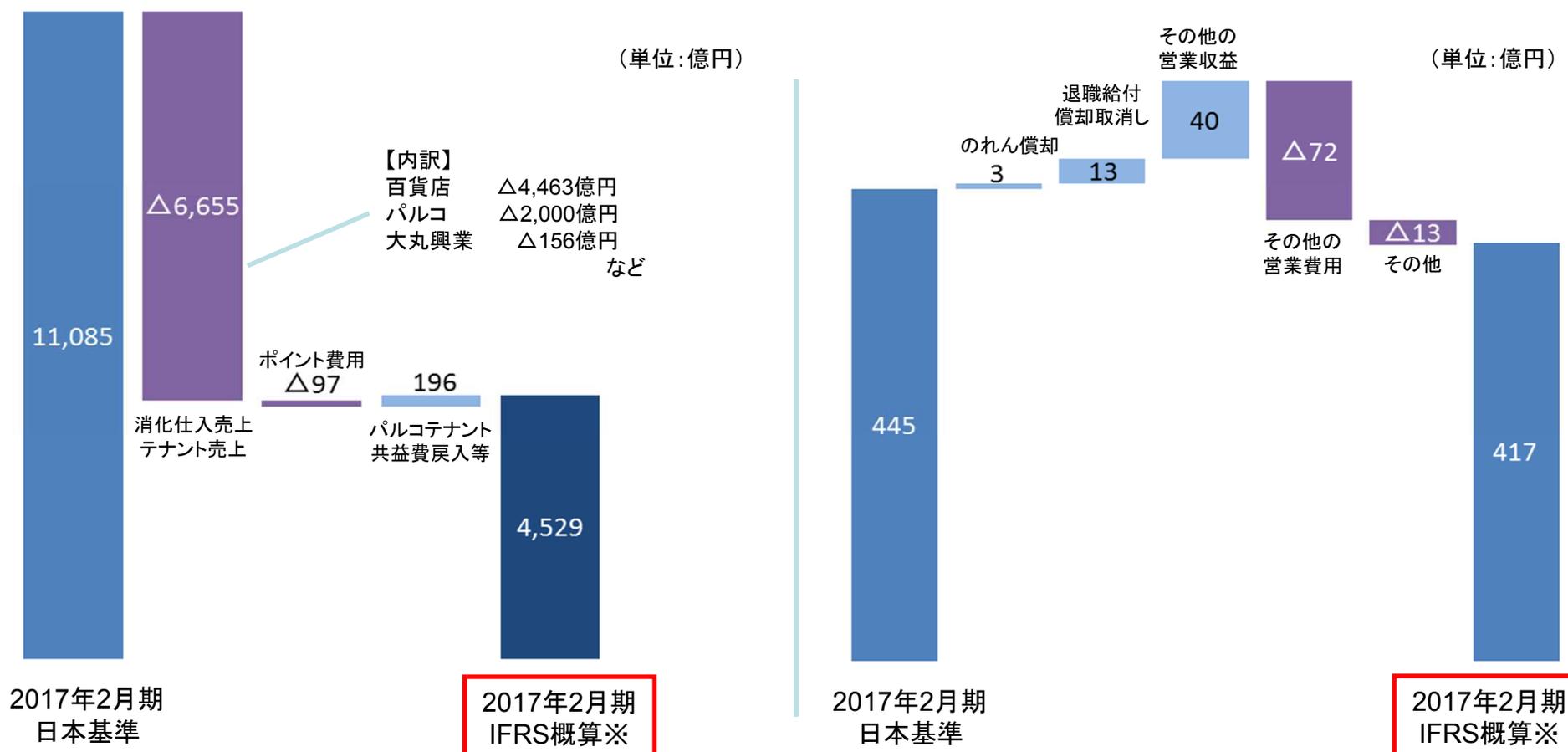
IFRSでは「経常利益」の財務指標はなし

日本基準における当期純利益に相当＝ROEの分子

【連結P/L】

売上高(売上収益)

営業利益

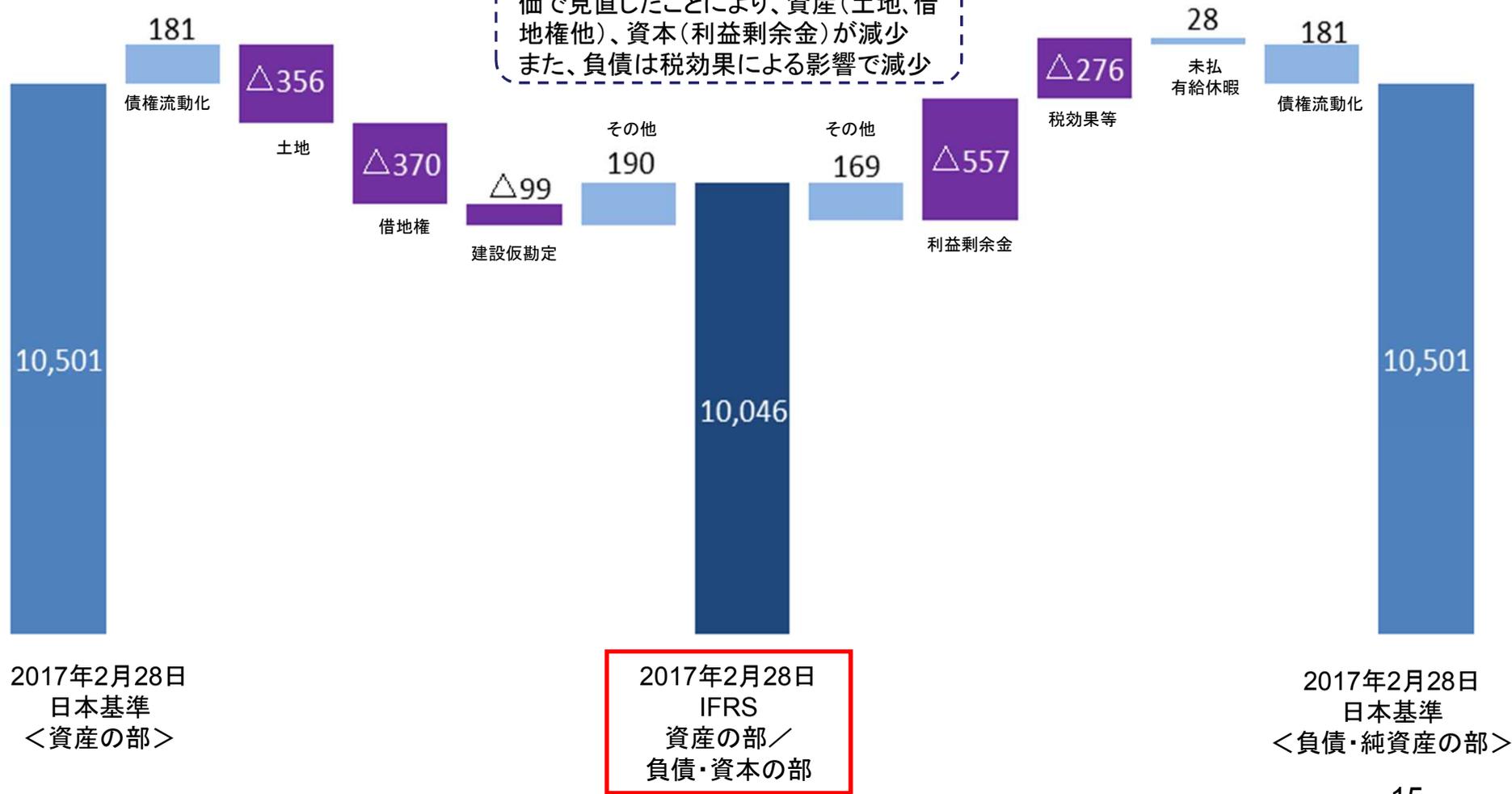


※2017年2月期のIFRS数値は監査前の概算数値となり、今後変更の可能性があります

【連結B/S】

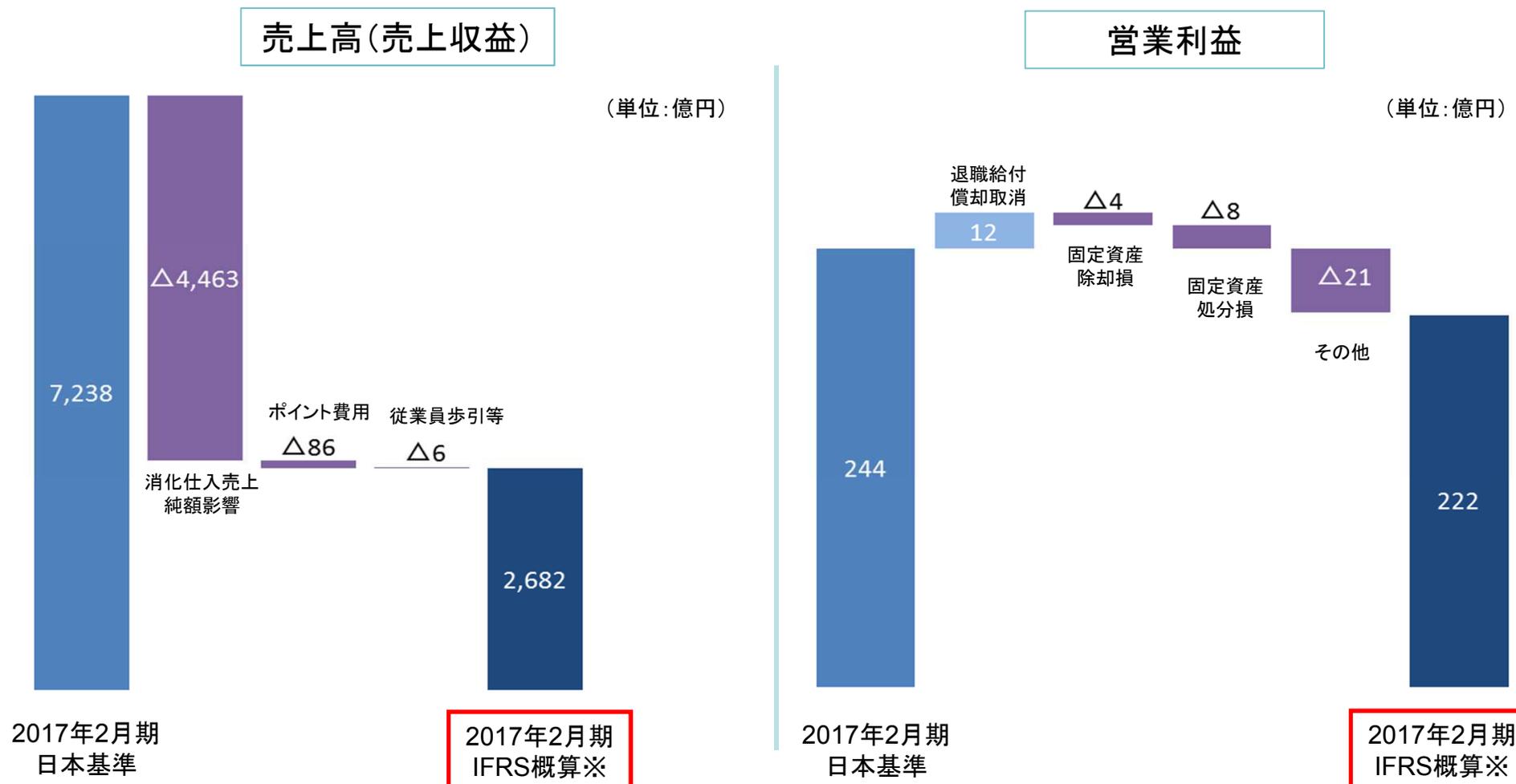
(単位: 億円)

土地等の資産簿価をIFRS移行時の時価で見直したことにより、資産(土地、借地権他)、資本(利益剰余金)が減少
また、負債は税効果による影響で減少



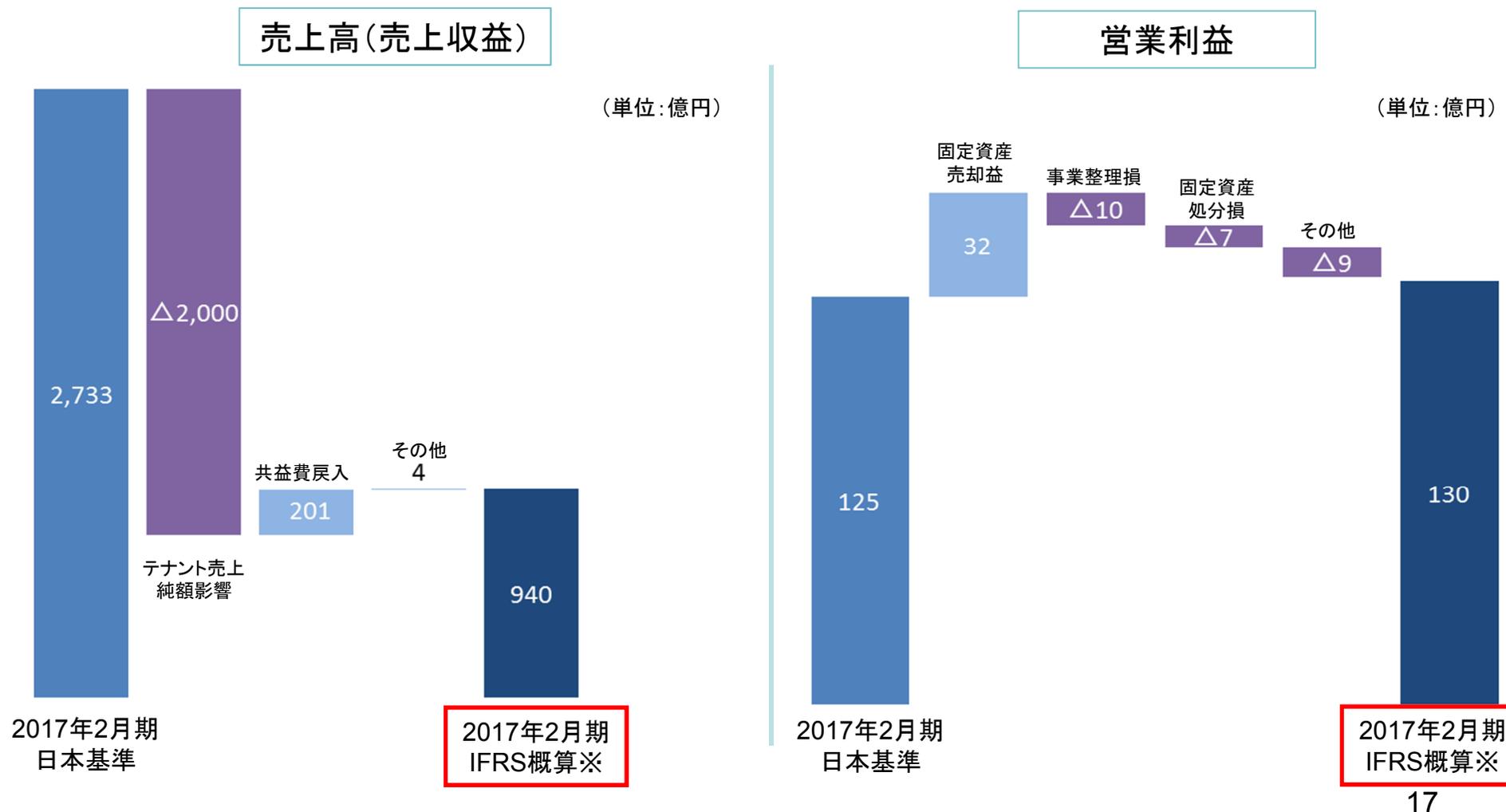
※2017年2月期のIFRS数値は監査前の概算数値となり、今後変更の可能性があります

【百貨店事業セグメント】



※2017年2月期のIFRS数値は監査前の概算数値となり、今後変更の可能性があります
 ※2017年2月期日本基準の売上高および営業利益は不動産事業の金額を除いています

【パルコ事業セグメント】



※2017年2月期のIFRS数値は監査前の概算数値となり、今後変更の可能性があります

世界経済は緩やかに持ち直しも、リスクは内在

国内の雇用・所得環境は改善

家計の貯蓄率が上昇、節約志向が継続

消費の二極化、ひとり二極化

堅調な富裕層消費⇔ボリューム層消費低迷

訪日外国人観光客の増加継続

モノ消費からコト消費・体験型消費へ／サービス消費の拡大

シェアリング・エコノミーの急成長

IoTの進展

2017年度 連結業績予想(IFRS)

- ▶ 売上収益は商業施設「GINZA SIX」の新規開業(4/20)効果などもあり増収
- ▶ 営業利益は大丸松坂屋で2桁増益のほか、不採算事業撤退効果も寄与
- ▶ 1株当たり配当は普通配当で2円増配、記念配当2円を含め、7年連続増配

(単位:百万円、%)

2018年2月期	上期 見通し	対前年		通期 見通し	対前年	
		増減高	増減率		増減高	増減率
売上収益	227,000	5,325	2.4	469,000	16,068	3.5
売上総利益	104,700	△147	△0.1	215,000	1,858	0.9
営業利益	21,000	△529	△2.5	44,500	2,767	6.6
親会社当期利益	12,800	△1,115	△8.0	26,500	△622	△2.3
ROE(%)	—	—	—	7.0	(率差) △0.6	—
1株当たり配当(円)	(上期末) 16	2	—	(年間) 32	4	—

※前年度をIFRSベースに置き換えて増減高、増減率を算出

なお、前年度のIFRS数値は概算値であり、今後の会計監査の結果により変更の可能性あり

※1株当たり配当には記念配当を含む

2017年度 セグメント情報予想(IFRS)

- ▶ 「不動産事業」を新たにセグメントとして独立、クレジット事業は「クレジット金融事業」へ
- ▶ 百貨店事業は基幹店で堅調な増収を織り込むも、地方店は厳しさ継続の見込み
- ▶ パルコ事業は渋谷一時休業や固定資産売却益反動あるも、下期は増益見込み
- ▶ 不動産事業はGINZA SIX開業効果あるも、その他の不動産開発関連費用増
- ▶ その他は主にJFRオンライン、JFR PLAZAなど不採算事業からの撤退効果大

(単位:百万円、%)

2018年2月期	売上収益				営業利益			
	上期 見通し	対前年 増減率	通期 見通し	対前年 増減率	上期 見通し	対前年 増減率	通期 見通し	対前年 増減率
百貨店事業	132,000	0.7	270,600	0.9	11,360	22.9	24,560	10.5
パルコ事業	45,500	Δ4.0	95,100	1.1	5,900	Δ26.8	11,500	Δ11.7
不動産事業	5,500	104.3	12,500	141.0	400	Δ63.6	500	43.4
クレジット金融事業	4,950	3.8	10,200	3.6	1,333	2.4	2,900	1.4
その他	58,900	4.1	119,700	4.5	2,250	29.2	5,280	76.7

※前年度をIFRSベースに置き換えて増減高、増減率を算出

なお、前年度のIFRS数値は概算値であり、今後の会計監査の結果により変更の可能性あり

2017年度 連結業績予想 (B/S、CF) (IFRS) J. FRONT RETAILING

- ▶ 自己資本はIFRSベースに調整後で3,869億円、自己資本比率は37.4%
- ▶ 有利子負債は新規調達を実施することにより338億円増の2,215億円
- ▶ 営業キャッシュフローは前年再開発補償金受入反動により対前年52億円減
- ▶ 投資キャッシュフローは主に再開発に伴う資産取得により96億円の支出増
- ▶ 財務キャッシュフローはFCFの不足を新規調達で賄うため86億円の収入増

<連結貸借対照表>

(単位:百万円)

2018年 2月期	予想	対前年 増減高
総資産	1,033,200	—
有利子負債	221,500	—
自己資本	386,900	—
自己資本比率(%)	37.4	—

<キャッシュフロー>

(単位:百万円)

2018年 2月期	予想	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	31,000	△5,239
投資キャッシュフロー	△40,000	△9,647
財務キャッシュフロー	6,200	8,389

グループビジョンと
2017～2021年度 中期経営計画

前中期経営計画の振り返り（施策面）

2014～2016年度 中期経営計画 実績

施策	取り組み内容	評価	
マルチリテイラーとしての競争力・収益力強化	百貨店事業	新百貨店モデル展開拡大 ⇒ボリューム対策は課題継続	△
		ニューリッチ層など富裕層開拓が着実に進行	○
		インバウンド対応強化で一定のマーケット獲得	○
		自主事業の再構築は数値成果として現れず	×
	パルコ事業	福岡パルコ増床、仙台パルコ2、ゼロゲート出店	○
	クレジット事業	口座数は増加も利益横ばい	△
	M&A	千趣会を持分法適用関連会社化、持分利益は実質マイナス	△
地域とともに成長するアーバンドミナント戦略	再開発	銀座、上野南館、心齋橋店本館、渋谷パルコ建替え着手	○
	周辺開発	心齋橋周辺2店、上野周辺1店、京都周辺2店開店	○
オムニチャネル戦略	オムニ	クリック&コレクト実施・拡大、商品開発とも数値成果小	×
	EC	売上規模拡大はかるも想定と大きく乖離	×
経営基盤強化	財務	資本政策、店舗別B/S導入など財務政策強化	○
	ガバナンス	取締役会評価、ガバナンス委員会開催等ガバナンス強化	○
事業再編	不採算事業2社撤退、百貨店1店、パルコ2店閉鎖決定	—	

前中期経営計画の振り返り (数値面)

2014～2016年度 中期経営計画 実績

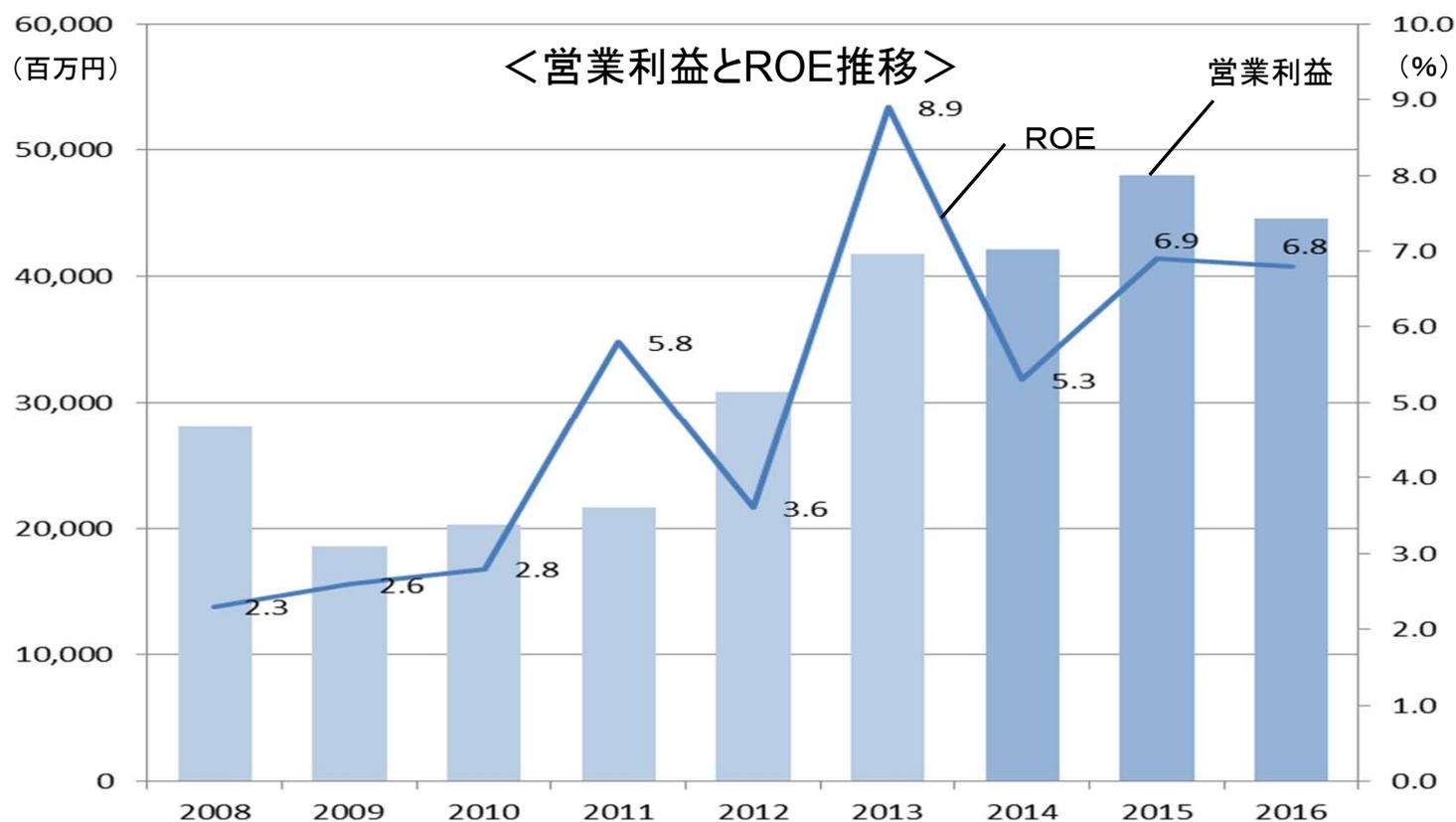
(単位:百万円)

主な指標	中期計画 最終年度 実績	中期計画 最終年度目標 (2014.04.10公表)	対目標
連結営業利益	44,580	50,000	△5,420
連結営業利益率	4.0%	4.2%	△0.2ポイント
連結ROE	6.8%	5.8%	1.0ポイント
連結ROA	4.3%	4.8%	△0.5ポイント
営業キャッシュフロー※	117,688	130,000	△12,312
設備投資および成長投資※	117,575	110,000	7,575
投資キャッシュフロー※	86,366	—	—
フリーキャッシュフロー※	31,322	—	—
(事業別営業利益内訳)			
百貨店事業	24,592	28,500	△3,908
パルコ事業	12,520	13,300	△780
クレジット事業	2,844	4,000	△1,156
上記事業を除くその他	4,624	4,200	424

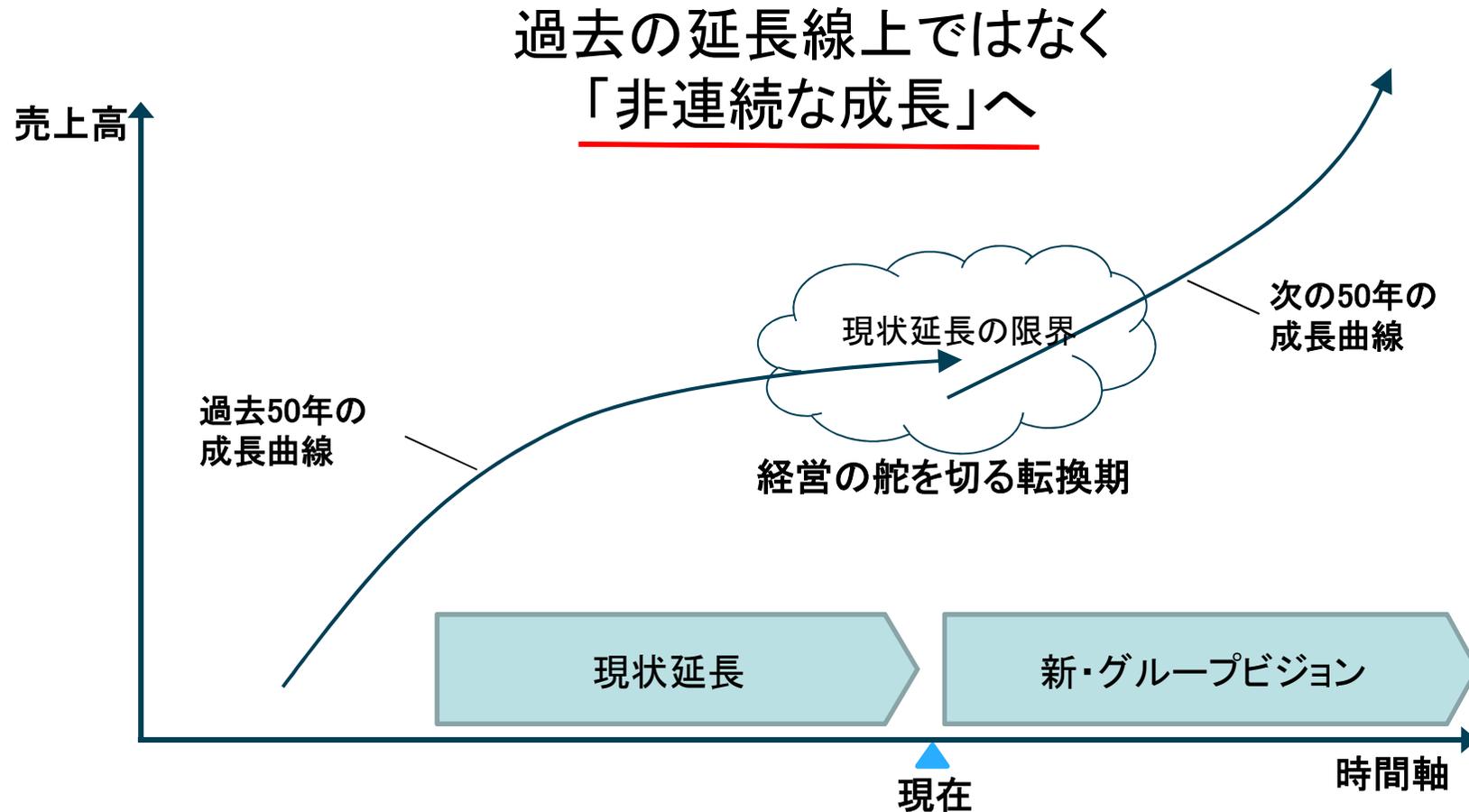
※は2014～2016年度3年間累計

＜目標未達の主な要因＞

- ▶ 経営環境の急激な変化への対応力不足
- ▶ 百貨店に過度に依存したグループ事業構造
- ▶ 先進技術への対応の遅れと情報不足



2017年度からスタートする中期経営計画が
新たな“出発点”に



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

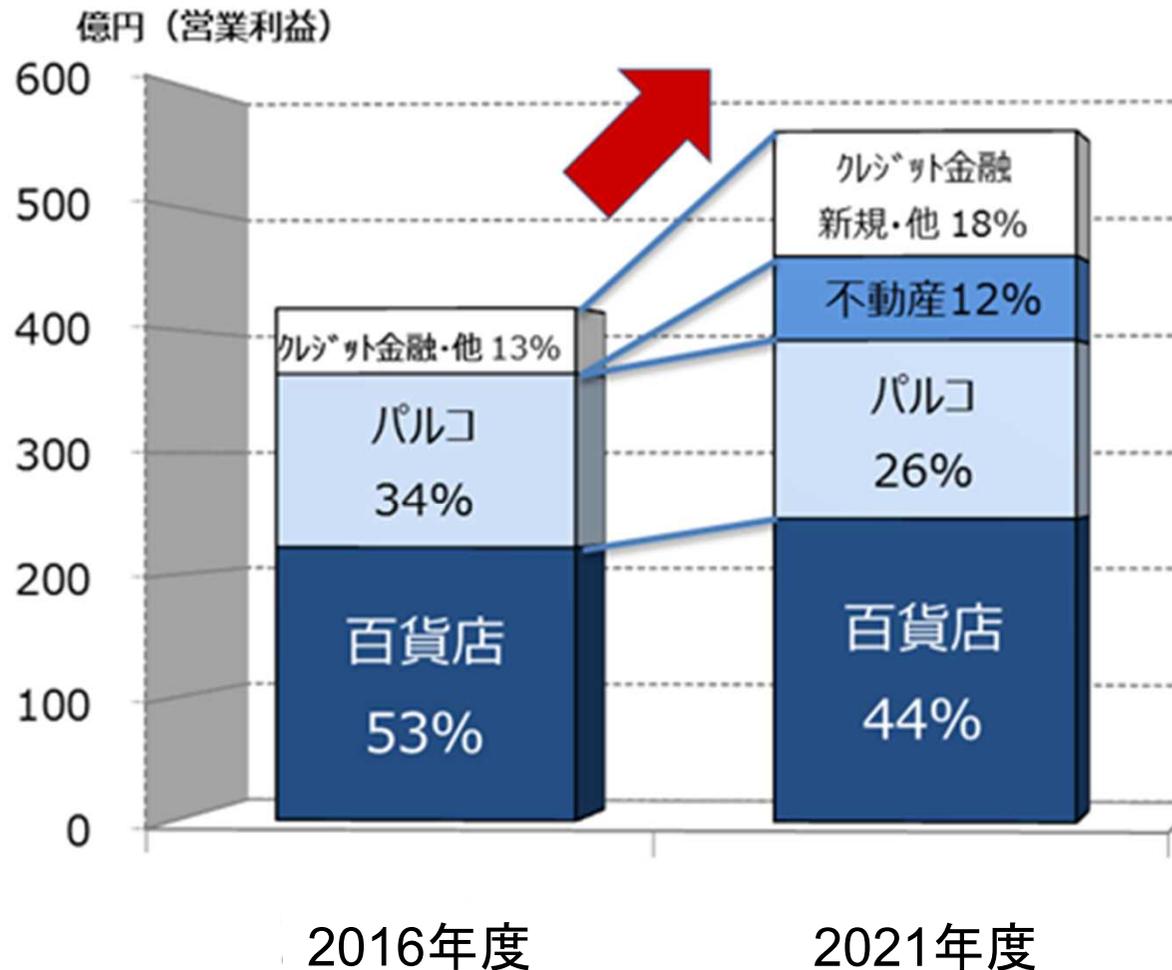
「現在進行形」でよりそっていくことを、お客様にお約束します。

小売業の枠を超えた、 “マルチサービス・リテ일러”へ



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



新百貨店モデルの革新

百貨店のコアコンピタンス

都心の好立地に店舗展開

優良な顧客資産を保有

リアル店舗としてコアコンピタンスを最大限に活かしていきれていないことが最大の課題

① 婦人服面積△30%圧縮

婦人服

新たなカテゴリー
新たな編集売場
コスト消費対応

② 不動産賃貸面積の拡大

小売

不動産
賃貸

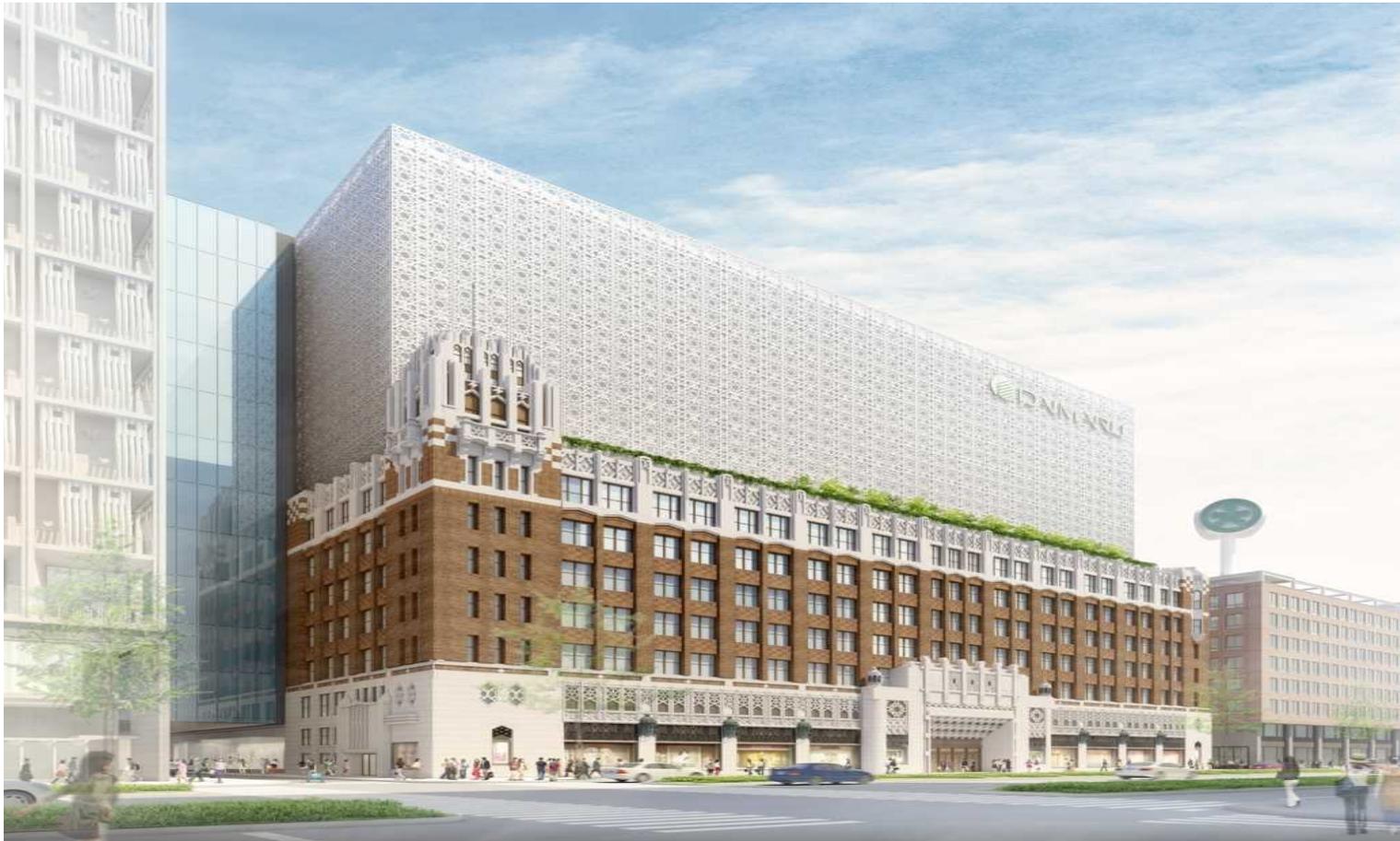
圧倒的な
集客力
強化

強固な
顧客基盤
づくり

リアル店舗の価値最大化

新百貨店モデルの革新(心齋橋店本館建替え)

- ▶ 「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
- ▶ 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
- ▶ 21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



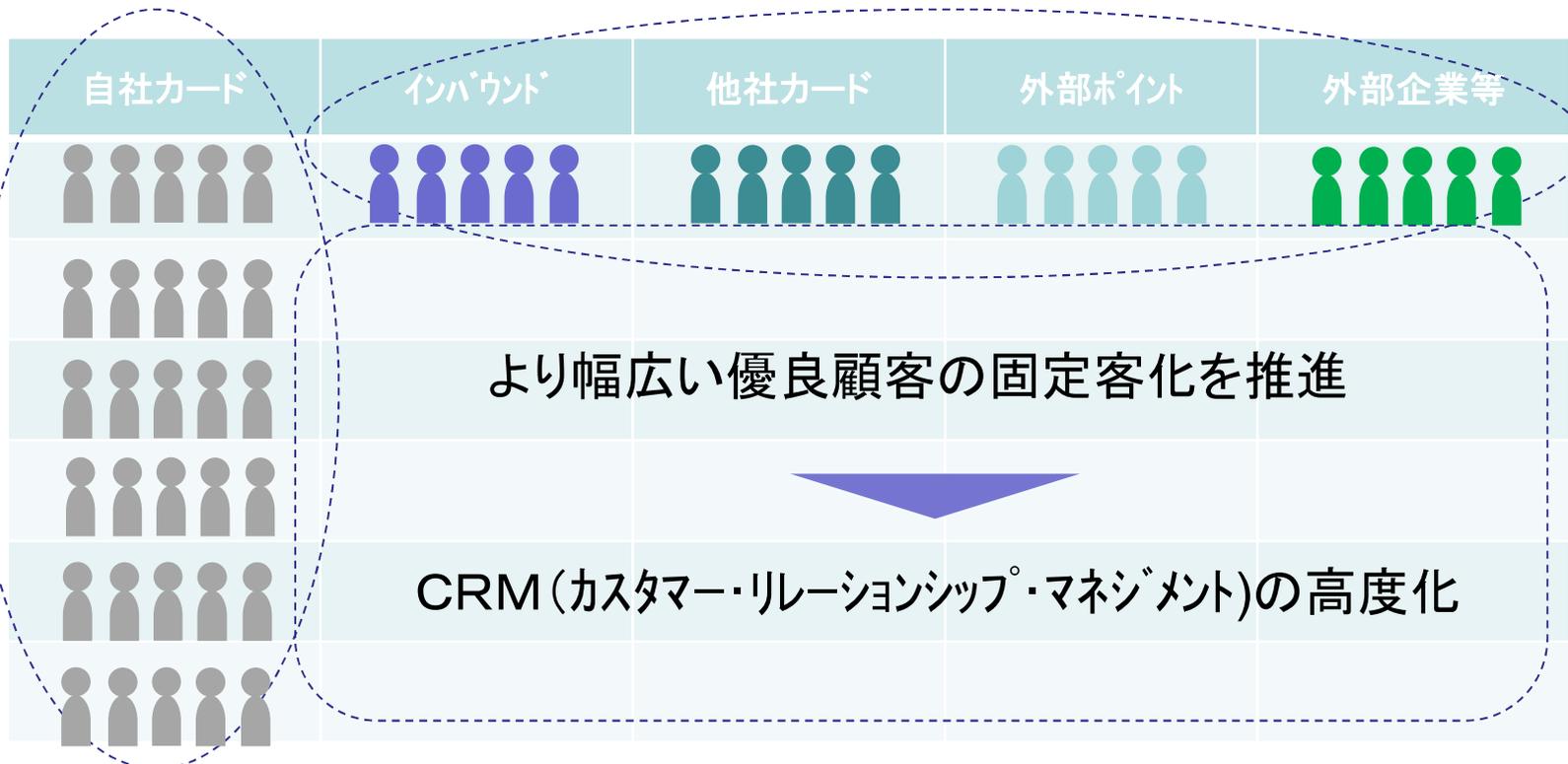
※写真はイメージです

富裕層を含めた顧客固定客化の推進

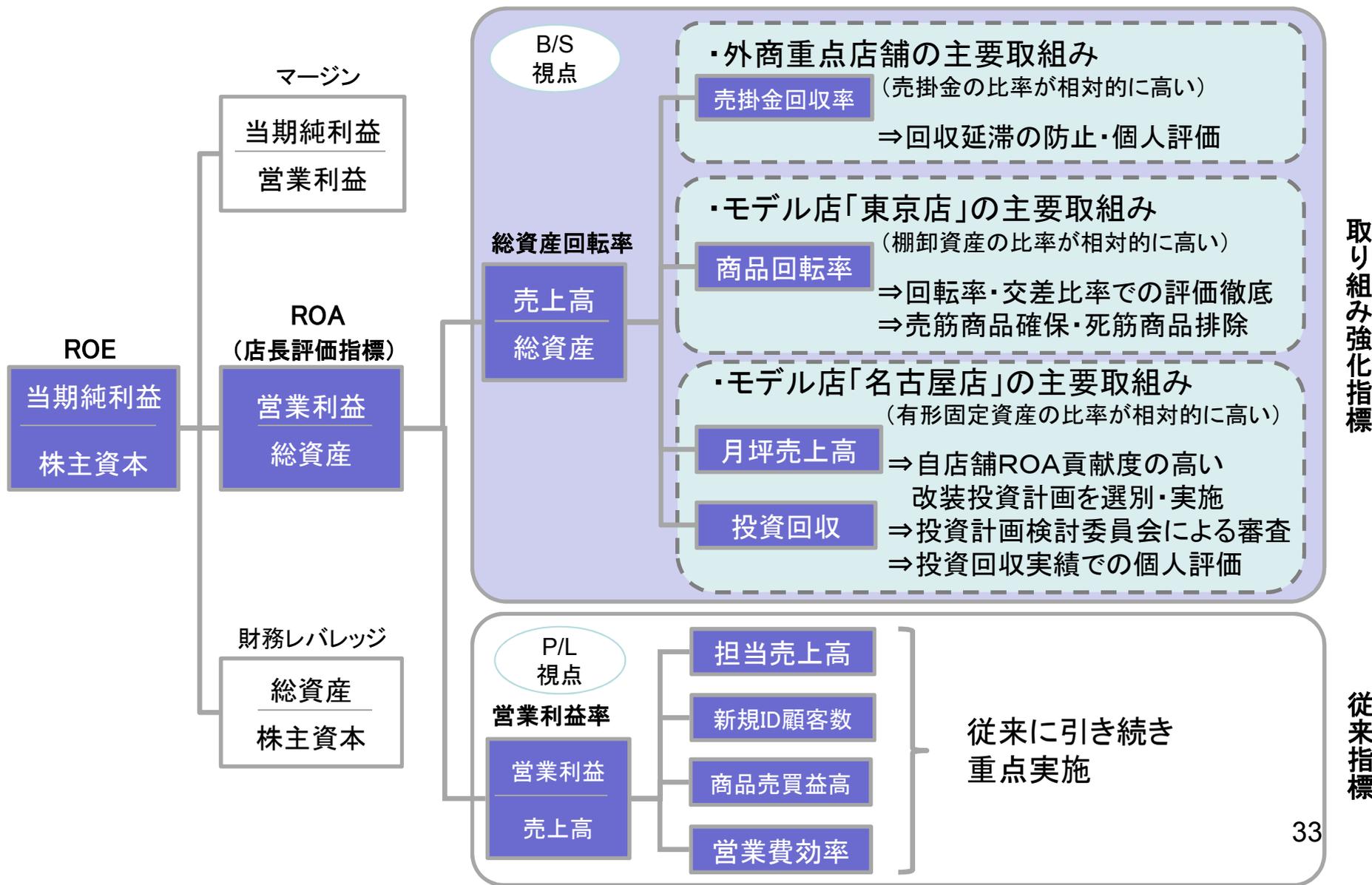
専任部隊による
外商カード開拓
継続推進



購買行動に応じた
営業活動の
高度化



店舗B/S導入による経営管理の高度化



パルコ事業の革新—ストアブランド進化

- ▶ パルコグループ独自性の原点「渋谷パルコ」建替えて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



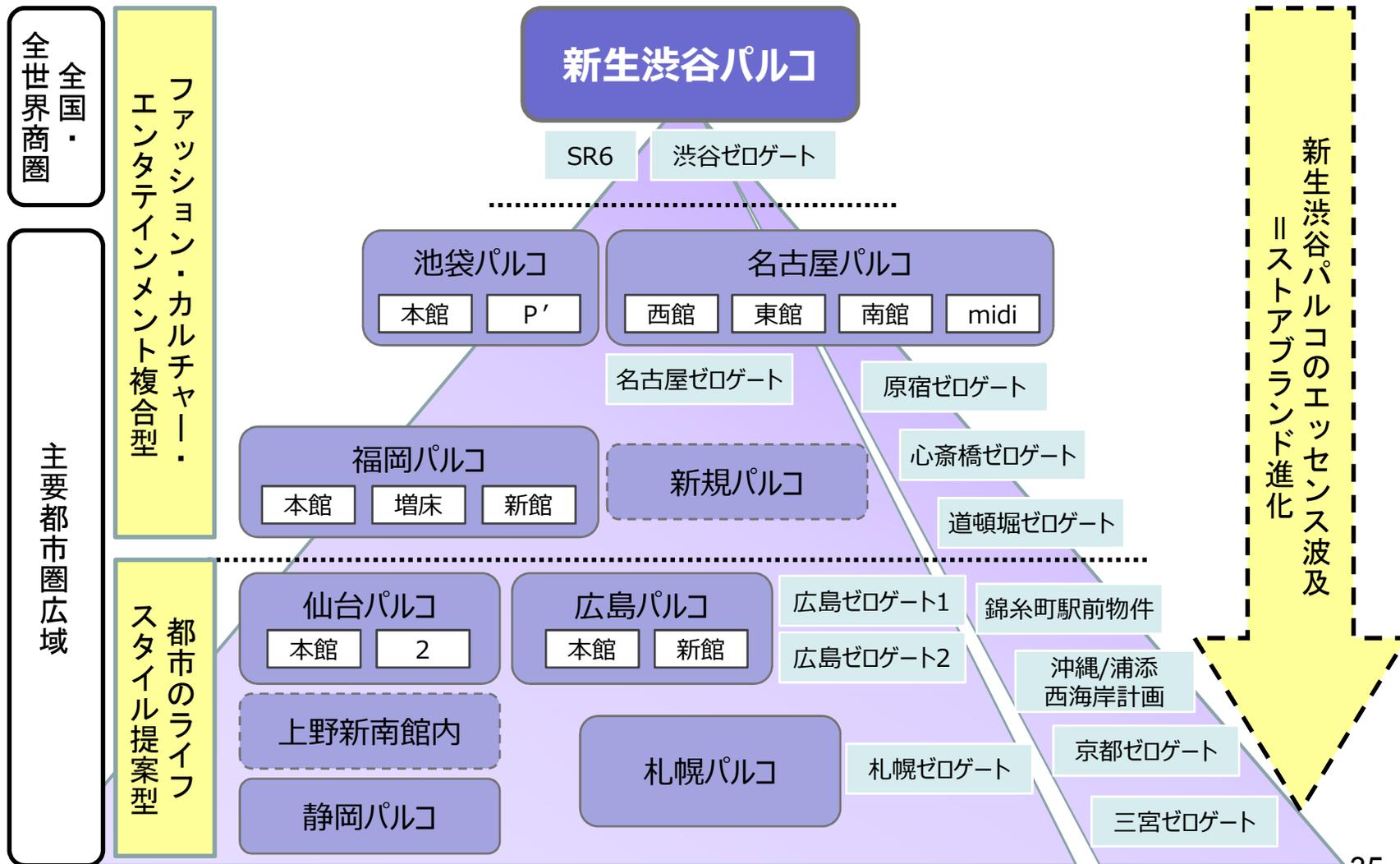
《新生渋谷パルコ創造》

- 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—ストアブランド進化

新生渋谷パルコの取り組みを都心型店舗に波及、ストアブランド進化実現



* 計画物件は仮称

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
- ▶ 商業施設事業や出店テナントにグループ企業のソリューション提供で業容拡大

 既存パルコ店舗

 既存ゼロゲート

 2017年度開業予定物件

 発表済み開発案件

* 渋谷パルコパート1・パート3 2016年8月一時休業

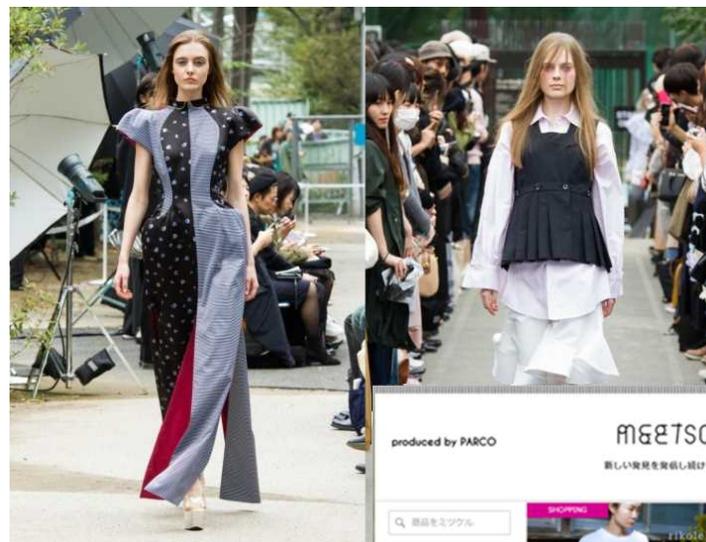
* 千葉パルコ 2016年11月営業終了

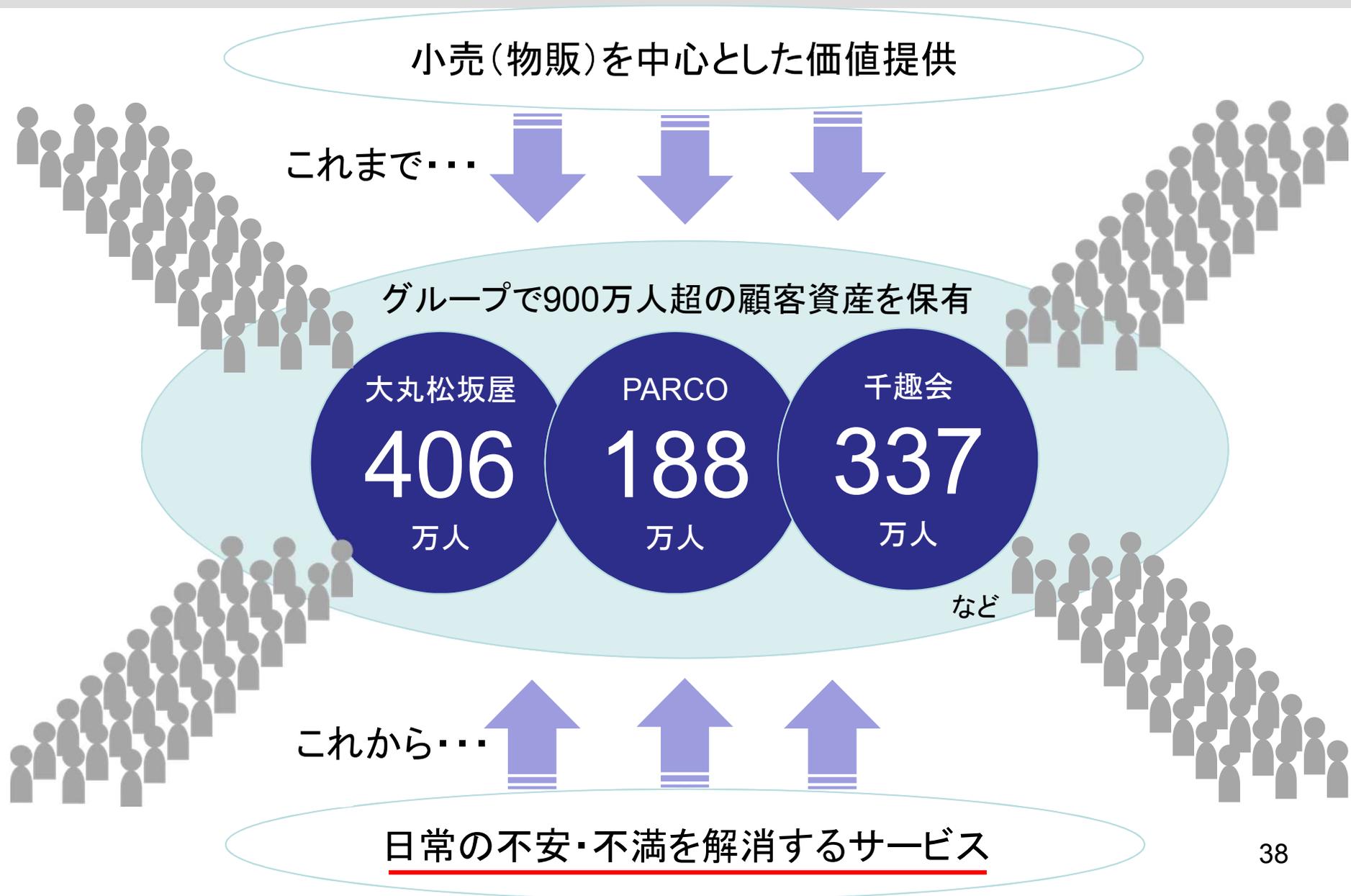
* 大津パルコ 2017年8月営業終了予定



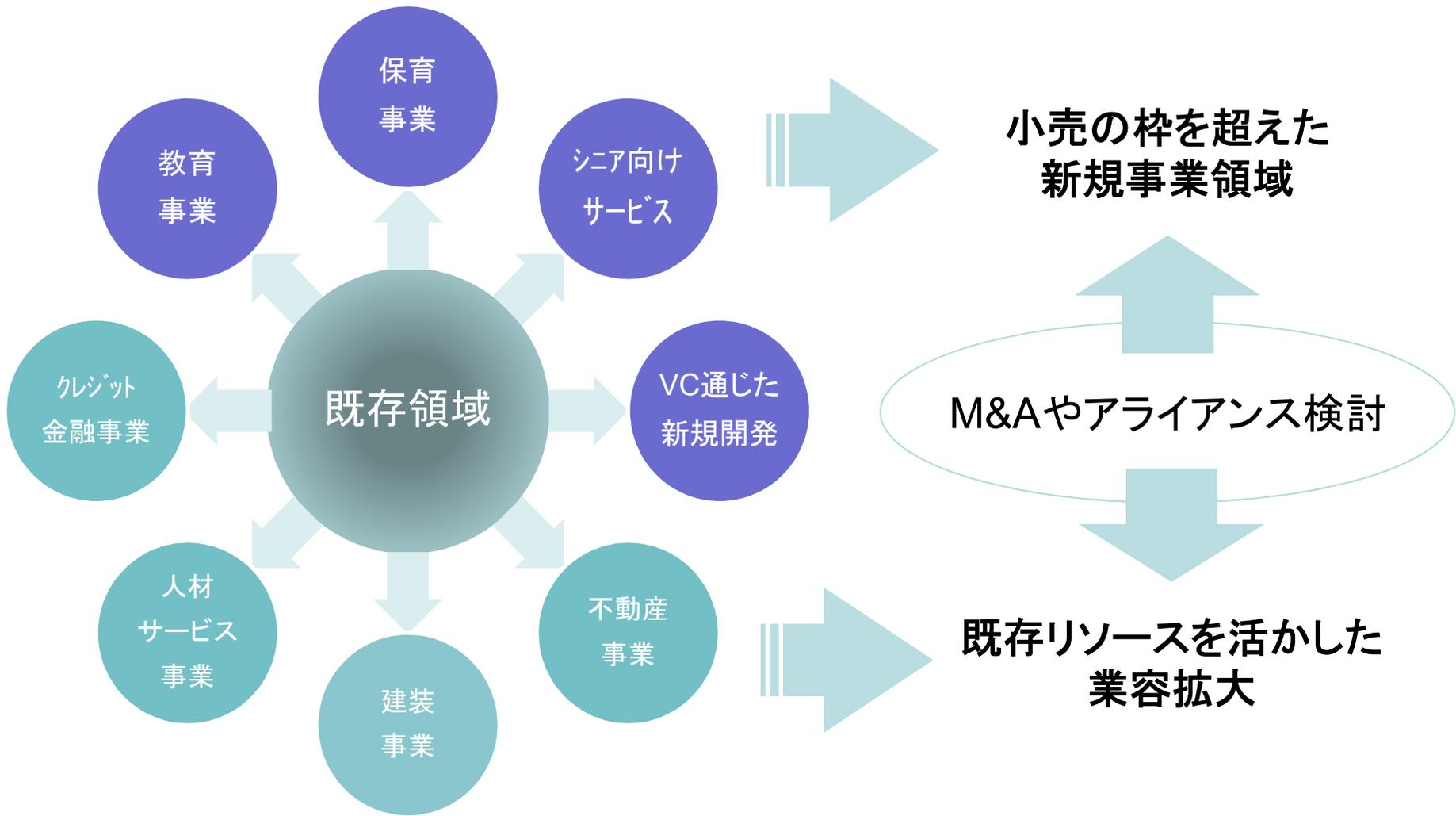
パルコ事業の革新—ソフトコンテンツ拡大

- ▶ 劇場などライブエンタテインメントの拠点拡充による体験型消費への対応強化
- ▶ ソフトコンテンツの進化・新規創造とともに、コンテンツのグローバル展開も模索
- ▶ パルコ独自のインキュベーション機能を発揮・活用した新たな消費体験の提供





新規領域と業容拡大の方向



アーバンドミナント戦略

- ▶ 前中期計画で着手した大型プロジェクトが新たな商業施設として順次開業
- ▶ 今中期計画の中で、街に新たな賑わいをもたらすとともに、収益にも大きく貢献



※写真はイメージです

銀座六丁目再開発

- ▶ 4/20、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
- ▶ 「GINZA SIX」店舗全体の売場面積は47,000m²、初年度売上目標は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

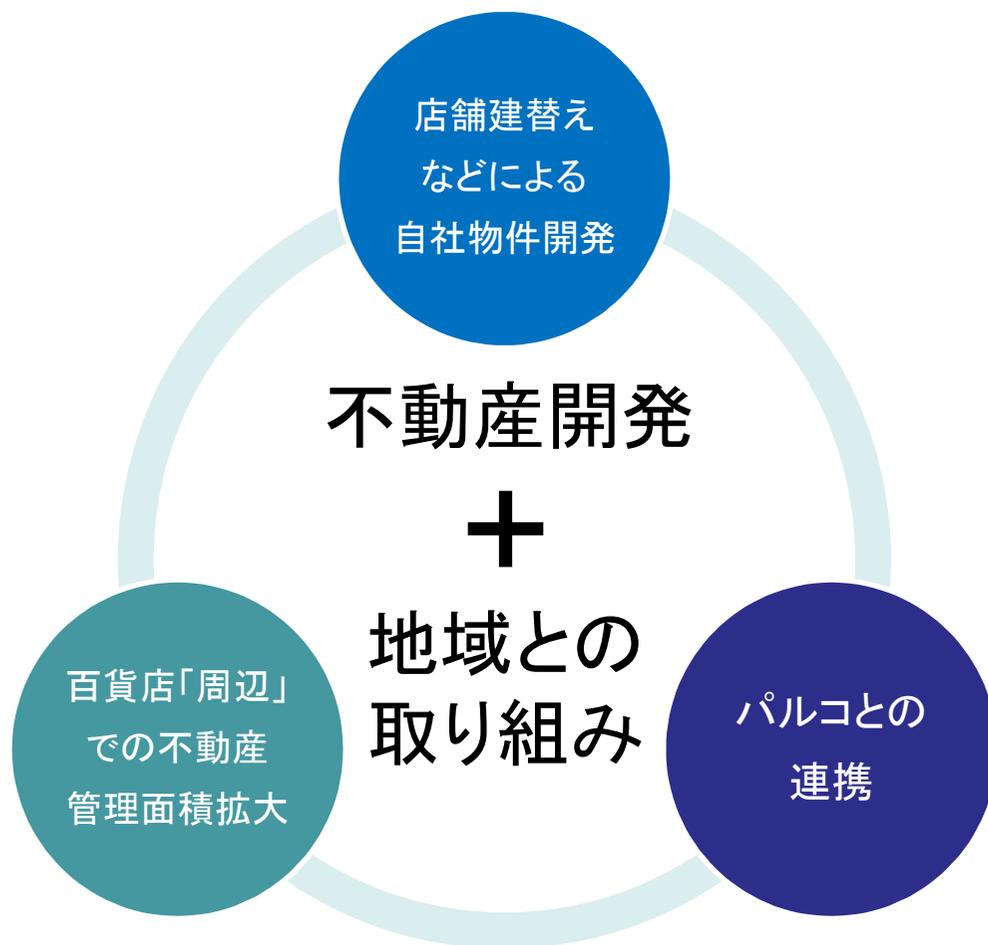
122
ブランド

上野店南館建替えプロジェクト

- ▶ 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、投資額152億円、開業は2017年秋を予定



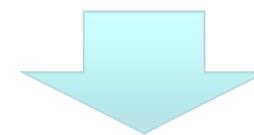
※写真はイメージです



「エリア」への集客力強化



既存店への還流・波及



既存店成長

アーバンドミナント推進

アーバンドミナント推進の
重点エリア

心齋橋
上野
名古屋
神戸
京都



<一例>心齋橋店周辺地区マップ



現在すでに20件以上の開発案件の計画立案に着手

アーバンドミナント戦略の具体化を加速

不動産事業をグループの新たな柱として成長へ

すべてのモノがネットにつながる「IoT時代」ライフスタイルへの対応強化

Eコマースの抜本的強化

千趣会のノウハウ・フルフィルメントを活用

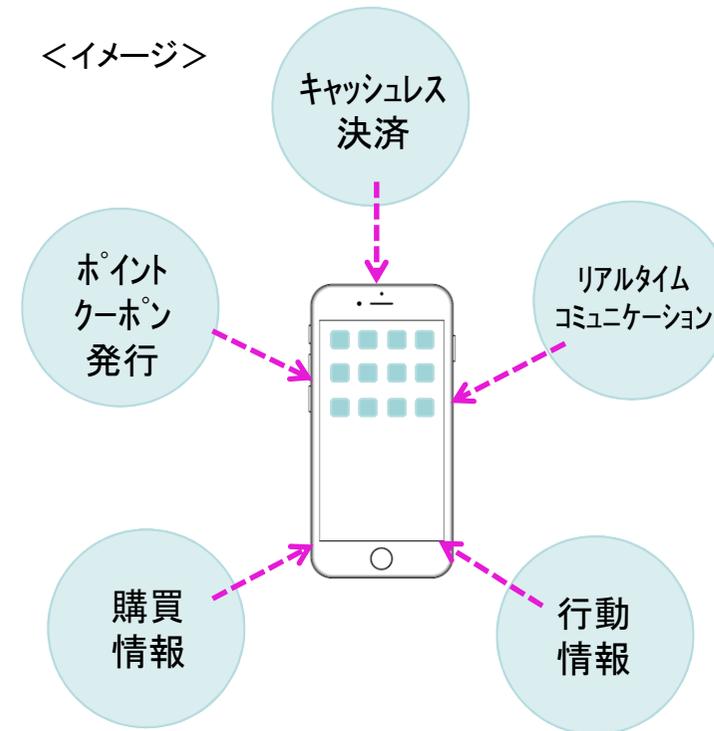
魅力あるコンテンツによるWEBサイト刷新

PBの店頭・EC在庫一元化による販売拡大



アプリを活用した顧客接点強化

<イメージ>



+

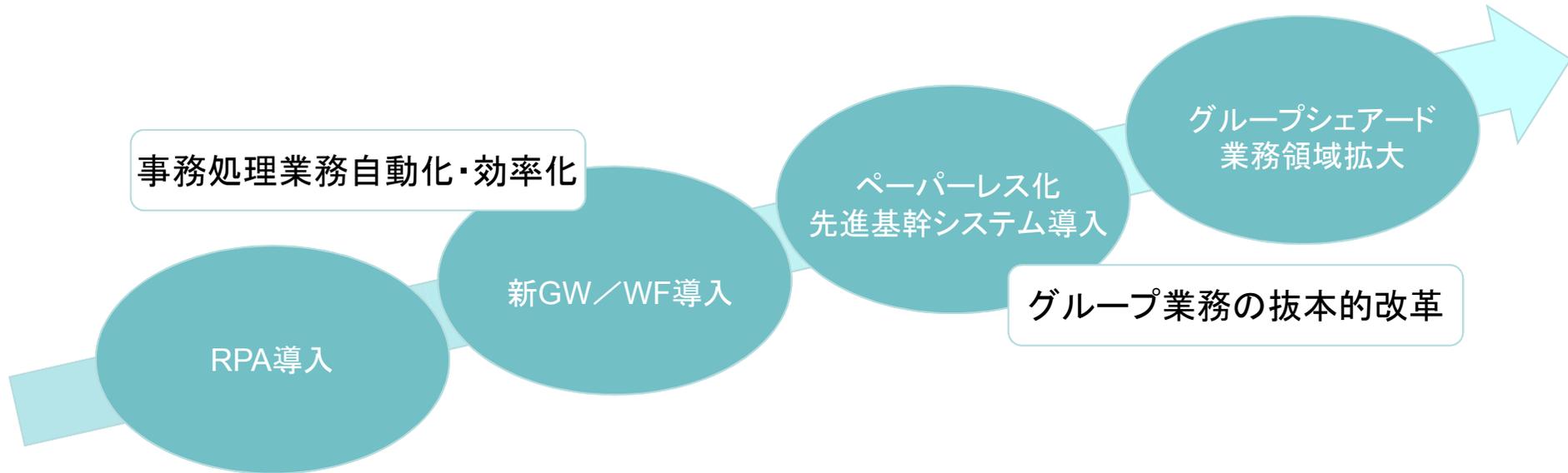
ベンチャーキャピタルへの人材派遣による先進情報の獲得や知見の活用
「オープンイノベーション」の取り組み推進により新たなサービス具体化⁴⁵

業務オペレーションの刷新

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



- 業務システムのプラットフォーム化
- 業務機能のモジュール化

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

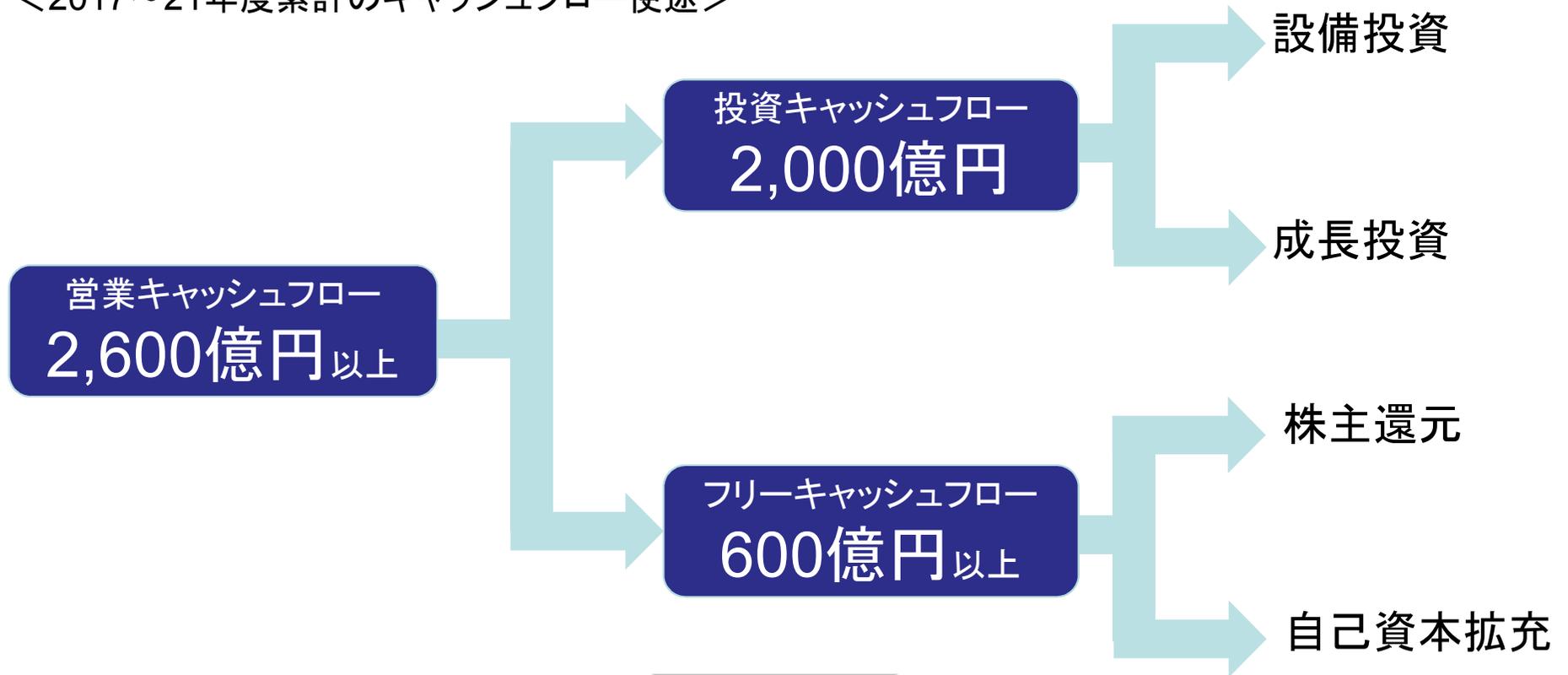
2021年度
ROE目標

当社が認識する
株主資本コスト

8.0%以上 > 6~7%

成長に向けた戦略投資と株主還元

＜2017～21年度累計のキャッシュフロー使途＞

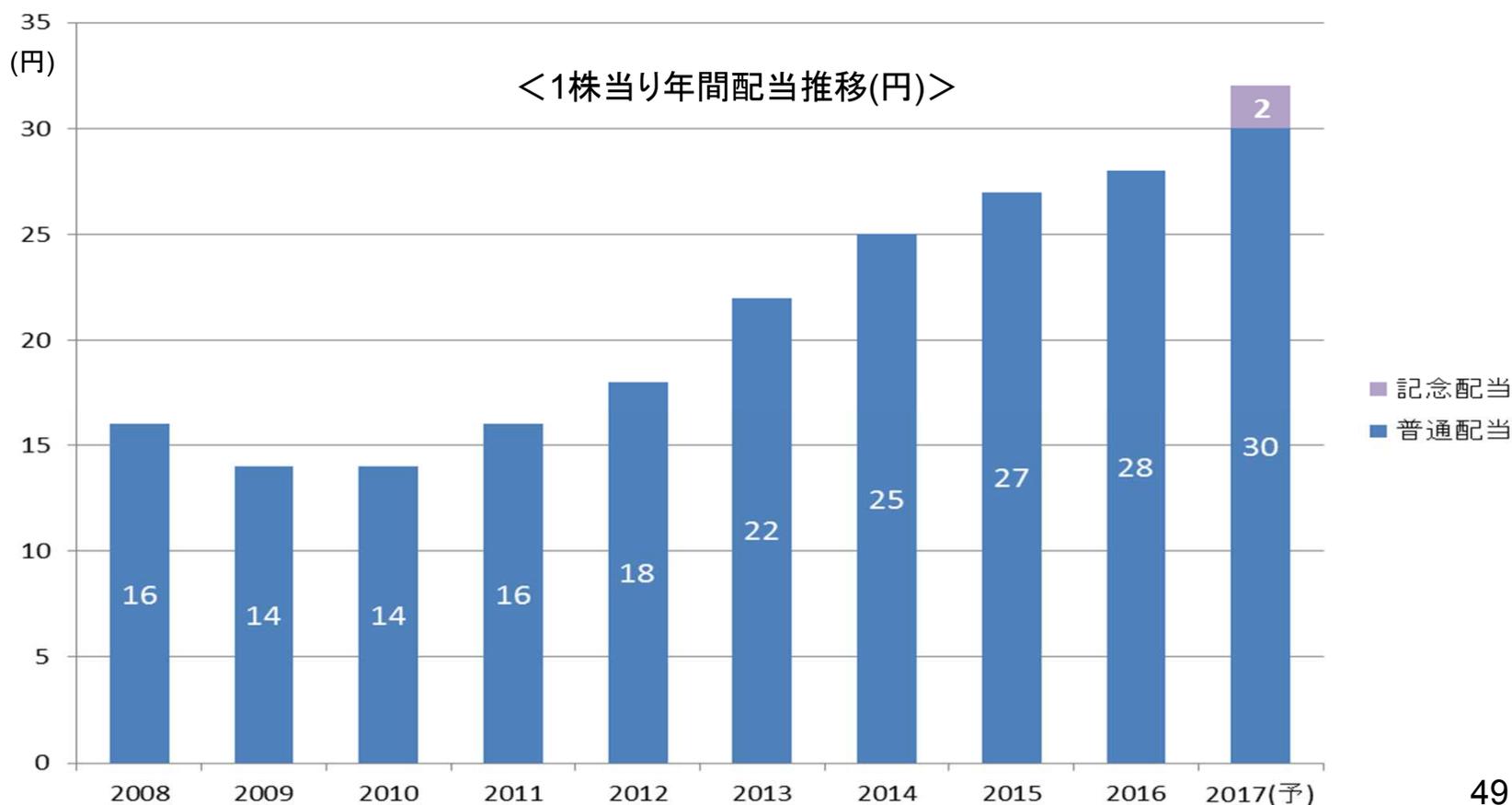


戦略投資の実施と株主還元充実、自己資本拡充の
バランスを踏まえた資本政策を実施

ROE8%を継続的に達成できる経営体質の実現

株主還元方針

- ▶ 業績に応じた利益配分を基本に、配当性向30%以上をめどに継続的に実施
- ▶ 2018年2月期は前年に比べ普通配2円増配、記念配2円実施、7年連続増配
- ▶ 戦略投資や財務状況などを総合的に勘案しながら自己株買いも適宜実施

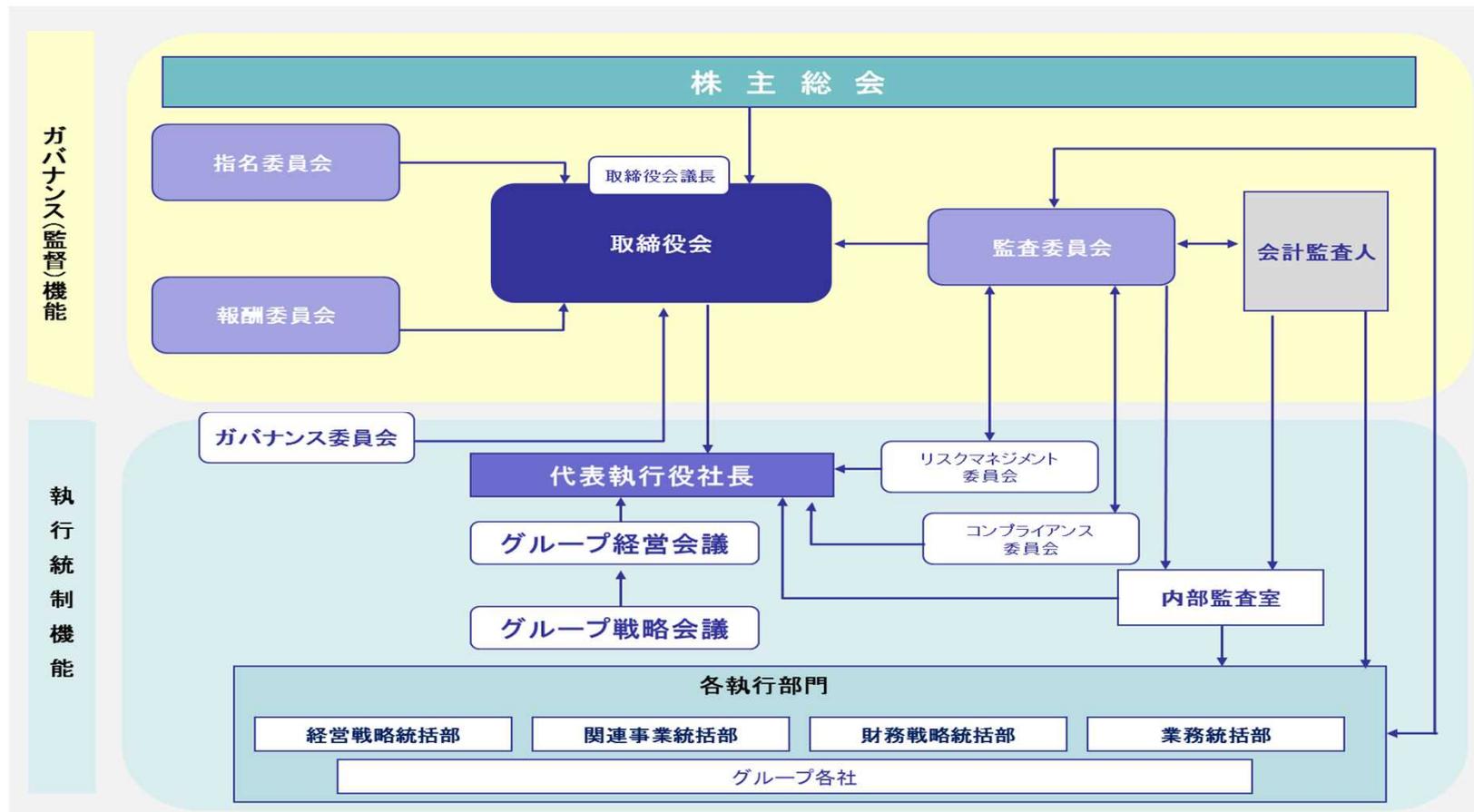


※1株あたり年間配当金は株式併合後換算により記載

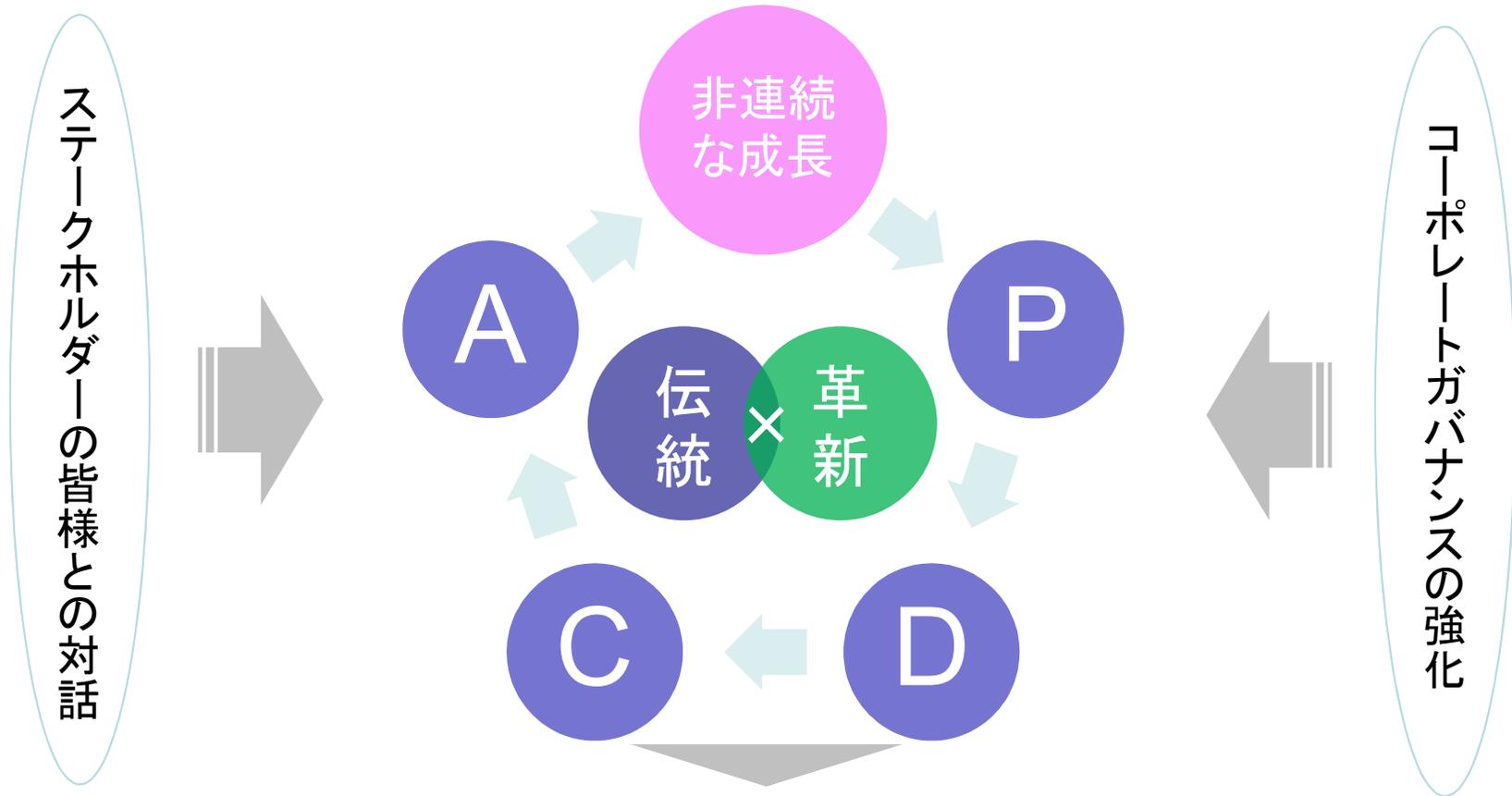
機関設計の変更

- ▶ 本年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＞



経営の舵は、グループのあり方を大きく変える方向へ



グループビジョンの実現

新たな企業グループ創造への挑戦

Website

<http://www.j-front-retailing.com>

facebook

<http://www.facebook.com/J.FrontRetailing>

くらしの
「あたらしい幸せ」を
発明する。



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。