

2015年2月期 決算説明会

2015年 4月10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



J. FRONT RETAILING



本日の内容

- I. 2014年度 業績概要
- II. 2015年度 業績予想
- III. 2015年度 利益目標達成に向けた取り組み
- IV. 中期的な成長に向けた取り組み
- V. ROE向上とコーポレートガバナンス推進への
取り組み

2014年度 業績概要

- ▶ 営業利益は5年連続増益、J.フロントリテイリング設立以来の最高益を更新
- ▶ 対10月予想では、消費増税影響が想定以上に長引き、営業・経常利益未達
- ▶ 年間配当は前年度から3円増配となる1株当り25円(株式併合後基準※)

(単位:百万円、%)

2015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	1,149,529	3,210	0.3	△11,471	△1.0
売上総利益	243,663	△467	△0.2	△3,337	△1.4
販売管理費	201,572	△741	△0.4	△2,428	△1.2
営業利益	42,091	275	0.7	△909	△2.1
経常利益	40,404	△98	△0.2	△596	△1.5
当期純利益	19,918	△11,650	△36.9	918	4.8

※2014年9月1日付けで普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施。

- ▶ 百貨店事業は銀座店営業終了、上野店面積減等で減収も、コスト圧縮で増益
- ▶ パルコ事業は福岡パルコ新館や名古屋ゼロゲート開業により増収・増益
- ▶ その他事業はフォーレスト連結により増収も、情報センターの外部取引減などで減益

(単位: 百万円、%)

2015年2月期	売上高				営業利益			
	実績	対前年 増減率	対10月予想		実績	対前年 増減率	対10月予想	
			増減高	増減率			増減高	増減率
百貨店事業	759,866	△1.2	△5,534	△0.7	23,115	0.6	△885	△3.7
パルコ事業	274,212	2.2	△2,088	△0.8	12,255	2.0	105	0.9
卸売事業	59,371	△6.2	△2,829	△4.5	1,067	△5.3	△33	△3.0
クレジット事業	10,381	9.9	51	0.5	3,424	7.5	14	0.4
その他事業	97,298	9.8	△1,302	△1.3	2,418	△18.3	△22	△0.9

消費増税の影響を最小限にとどめるべくあらゆる施策を実行

店舗力強化

京都店

- ⇒集客力向上に向けた食品フロア改装
- 周辺に東急ハンズ導入で顧客幅を拡大

札幌店

- ⇒シャネルブティックなどラグジュアリー強化



外商強化

新規口座開拓を各店で強力に推進とともに催事など販促強化

インバウンド強化

免税品目拡大を契機に、環境面・サービス面強化により受け入れ体制充実

2014年度 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 対前年売上は基幹7店舗がプラスも、銀座店営業終了・上野店面積減影響大
- ▶ 対予想売上は消費増税影響からの回復スピードが年度後半で鈍化
- ▶ 売上苦戦も、コスト管理の徹底により営業増益を確保、営業利益200億円超え

(単位:百万円、%)

2015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 (全店)	671,767	△6,519	△1.0	△3,333	△0.5
※ " (銀座店・上野店除く)	—	8,822	1.4	—	—
売上総利益	158,273	△3,140	△1.9	△1,427	△0.9
販売管理費	138,219	△3,536	△2.5	△781	△0.6
営業利益	20,053	395	2.0	△647	△3.1
経常利益	18,321	313	1.7	△279	△1.5
当期純利益	11,759	4,251	56.6	1,659	15.1

※銀座店は再開発に向け2013年6月末営業終了、上野店は南館建替えのため2014年3月12日から面積約4割減。

2015年度 業績予想

2015年度 連結業績予想

- ▶ 雇用環境改善や実質賃金上昇を背景に消費好転との見方あるも、楽観せず
- ▶ 物価上昇の影響や地方景気の回復動向など予断を許さない状況とも認識
- ▶ 営業利益は6年連続増益、かつJフロント設立以来の最高益更新へ
- ▶ 年間配当は5年連続増配、1株当たり26円を予定

(単位: 百万円、%)

2016年2月期	上期予想	対前年		通期予想	対前年	
		増減高	増減率		増減高	増減率
売上高	571,000	13,375	2.4	1,177,000	27,471	2.4
売上総利益	120,900	1,922	1.6	248,800	5,137	2.1
販売管理費	101,400	828	0.8	203,800	2,228	1.1
営業利益	19,500	1,094	5.9	45,000	2,909	6.9
経常利益	17,900	△9	△0.1	42,500	2,096	5.2
当期純利益	16,500	8,699	111.5	28,000	8,082	40.6

- ▶ 百貨店は大丸・松坂屋基幹店の成長と博多大丸の改装効果により増収増益
- ▶ パルコ事業は福岡パルコの新館フル稼働や増床効果などで増収増益
- ▶ クレジット事業、その他事業は下期から増益基調に転換の見込み

(単位: 百万円、%)

2016年2月期	売上高				営業利益			
	上期予想	対前年 増減率	通期予想	対前年 増減率	上期予想	対前年 増減率	通期予想	対前年 増減率
百貨店事業	372,600	1.1	767,200	1.0	10,000	14.9	25,600	10.8
パルコ事業	140,900	5.8	290,300	5.9	6,400	3.4	12,600	2.8
卸売事業	28,500	0.6	60,000	1.1	530	4.7	1,200	12.5
クレジット事業	5,300	1.3	11,000	6.0	1,600	△10.7	3,450	0.8
その他事業	48,500	0.9	101,300	4.1	1,150	△6.1	2,700	11.8

- ▶ 郊外店を除く基幹9店舗すべてにおいて増収を見込み、0.9%の増収を予想
- ▶ 東京店はアクセス環境が格段に向上、名古屋店は今春から1年かけ大型改装
- ▶ 増収による売上総利益増と人件費、広告宣伝費などコスト圧縮で2桁増益へ

(単位: 百万円、%)

2016年2月期	上期予想	対前年		通期予想	対前年	
		増減高	増減率		増減高	増減率
売上高	329,800	4,174	1.3	677,900	6,133	0.9
売上総利益	77,900	755	1.0	159,700	1,427	0.9
販売管理費	68,900	△670	△1.0	137,200	△1,019	△0.7
営業利益	9,000	1,426	18.8	22,500	2,447	12.2
経常利益	8,100	818	11.2	20,500	2,179	11.9
当期純利益	4,700	831	21.5	11,000	△759	△6.5

2015年度 利益目標達成に向けた取り組み

External Factor

外部要因

消費増税後の
消費マインド低下

Internal Factor

内部要因

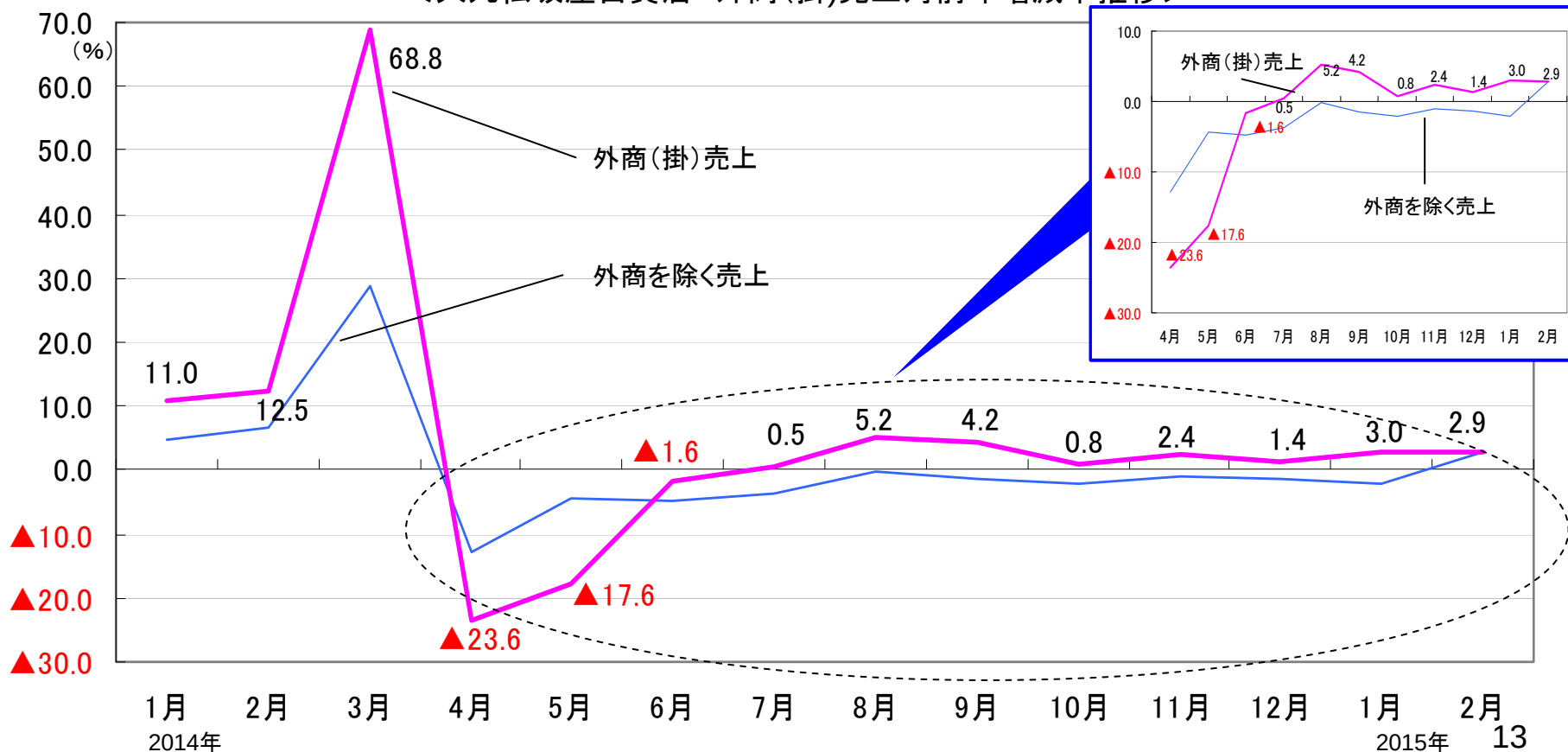
マーケット変化への
対応の遅れ

$e < i$

消費の二極化

- ▶ 外商(掛)売上は、消費増税後の回復が早く、7月にはすでにプラスに転換し、前年の駆け込み需要でハードルの高い本年1、2月もプラスを持続
- ▶ 外商(掛)を除く売上は、消費増税後の4月以降、1月までマイナスが継続

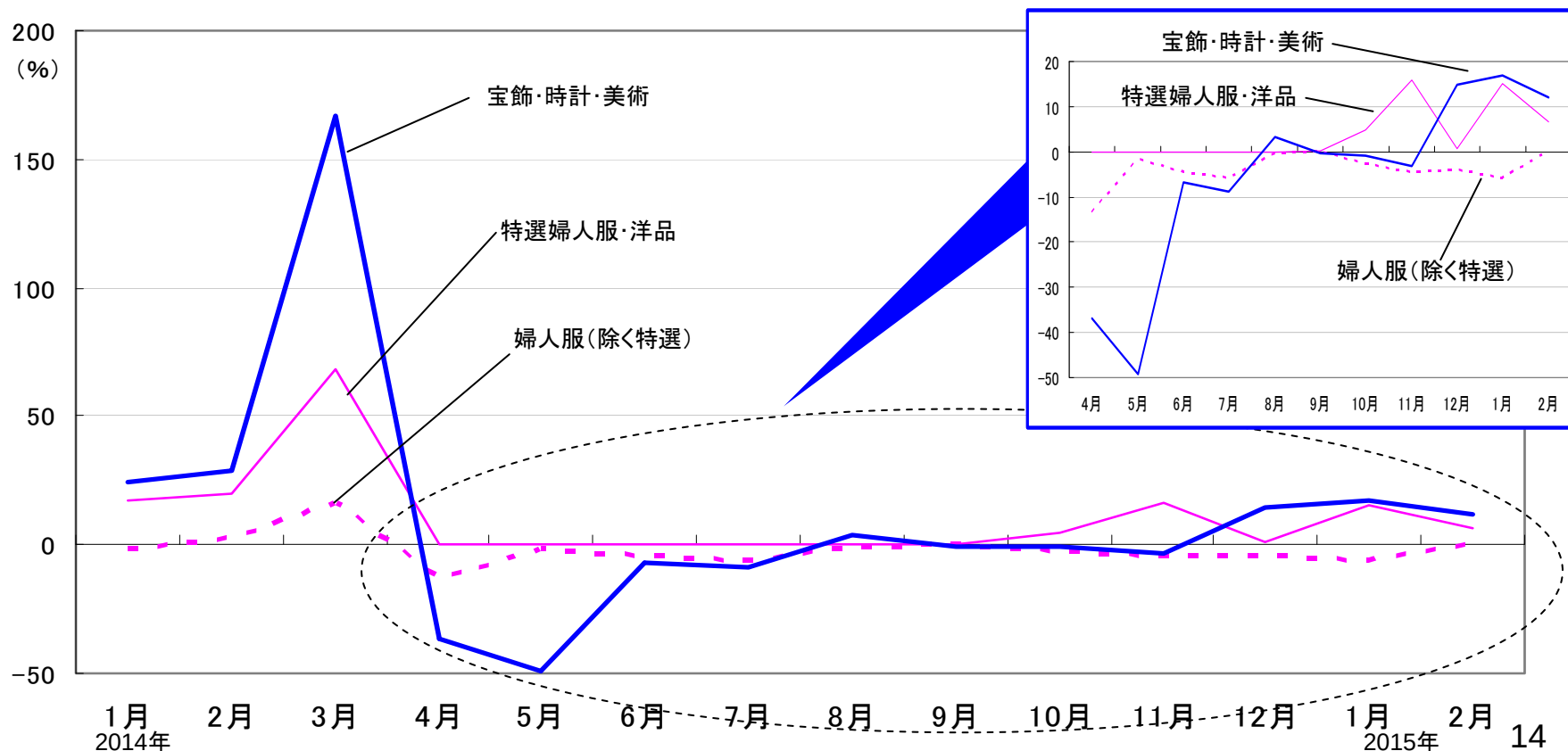
<大丸松坂屋百貨店 外商(掛)売上対前年増減率推移>



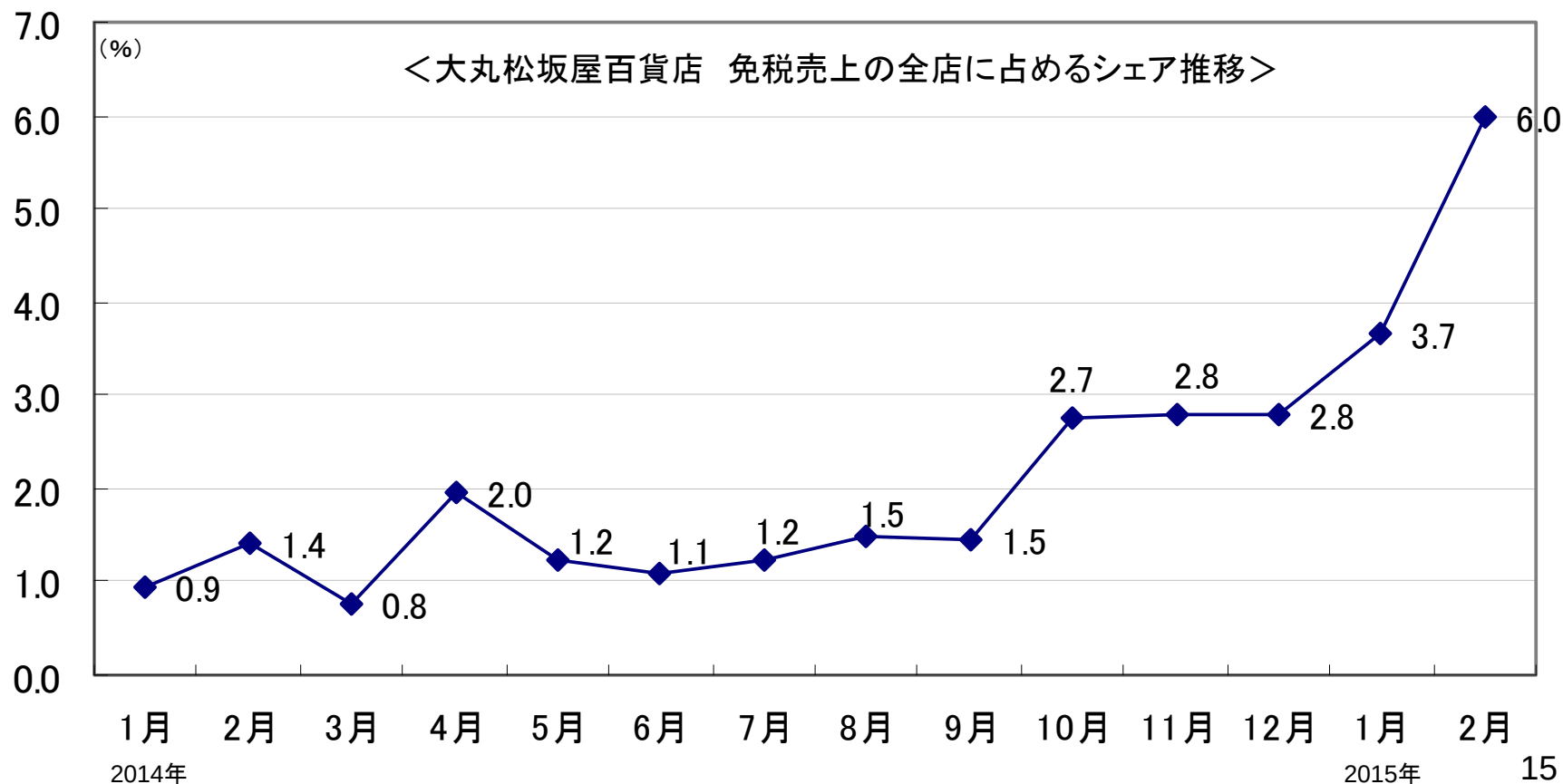
高額品消費動向

- ▶ ラグジュアリーは、随時値上げが実施されるも、下期以降プラスを持続
- ▶ 高額輸入腕時計は、単価・数量とも着実に伸長し、好調に推移
- ▶ ラグジュアリーを除く婦人服ボリュームは、数量の減少が大きく響き苦戦

＜大丸松坂屋百貨店 主な商品カテゴリーの売上推移(対前年増減率)＞



- ▶ 当社免税売上は加速度的に伸長、2014年度の免税売上シェアは2.3%に拡大
- ▶ 免税品目拡大のあった下期だけでは、免税売上シェアは3.2%
- ▶ 「春節」期間中の売上は、前年同期間との比較で3.7倍と飛躍的に増加



グローバル化

ライフスタイルのカジュアル化

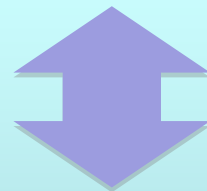
選択肢の多様化／価値観の変化



ファッションの大きなトレンドが生まれにくい構造
中間価格帯(ボリューム)の苦戦



低効率売場・ショップの圧縮



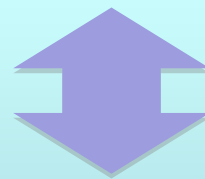
好調売場の拡張／新たなカテゴリー導入

重点取り組み①ー15年度の具体例

名古屋店



リビングや婦人ボリュームなど売場圧縮

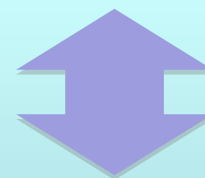


婦人雑貨、紳士服拡張、新たなカテゴリー導入

札幌店



婦人ボリュームの非効率部分を圧縮



婦人雑貨売場面積30%増、ラグジュアリー拡張

各店エリアごとのマーケット変化に適合した売場拡張を順次実施



主要お取引先との協業体制の抜本的見直しと新たな売場開発への取り組み

重点取り組み②－外商対応の強化

顧客基盤の拡大



都市部のニューリッチ層中心に専任部隊が開拓

2014年度新規開拓実績 12,000口座

2015年度新規開拓目標 14,000口座

営業力の強化

- ・名古屋店で試験導入した「外商顧客限定ECサイト」販売を全店に拡大展開
- ・富裕層のニーズ変化に対応した商品力強化、魅力ある催事企画の充実

2015年度売上目標 1,520億円(対前年+70億円)

重点取り組み③ーインバウンド強化

- ▶ 2014年訪日外国人数1,300万人、2015年は1,500万人超とも
- ▶ 当社の2014年度免税売上高は151億円超(対前年135%増)



<売上拡大に向けた取り組み>

訪日外国人対象の売場新規開発／サービス面・環境面充実

国内外の旅行社やホテル、交通拠点との協業取り組み

5月グランドオープン予定「上海新世界大丸百貨」を活かした送客の仕組みづくり

2015年度売上目標 250億円(対前年+100億円)

自主事業の抜本的な再構築への取り組み



品揃え幅の拡大



単価・グレードを上げた「ベターゾーン」売場開発を京都店で開始

売場面積の拡大



札幌店では婦人雑貨売場を30%拡大

販売機会の拡大



ネット販売によるオムニチャネル化や店外催事を展開

売上拡大と益率向上による全社益率改善への寄与度アップ



全社的な「益率対策プロジェクト」設置によるPDCAサイクルのスピードアップ

新百貨店モデル確立に向けた取り組み

幅広いお客様に支持される魅力的な店舗で、
かつ高効率な業務オペレーションを兼ね備えた新しいビジネスモデル

それぞれのエリアにおけるマーケットと顧客の明確化

地域に応じた店舗戦略の実行と競争力の強化

重点4店舗の設定と大幅な利益拡大への取り組み

名古屋店



東京店



札幌店



神戸店



3館の位置づけの抜本的見直しによる集客力とフロア効率向上



およそ1年をかけて全売場面積の30%を大改装

2015年春

- ▶ 婦人くつ・バッグを地下鉄通路直結のB2で再編
- ▶ ヤング/ミセスのLサイズを市内最大級スケールで展開
- ▶ アクティブなシニア向け「グッドエイジサロン」を新設

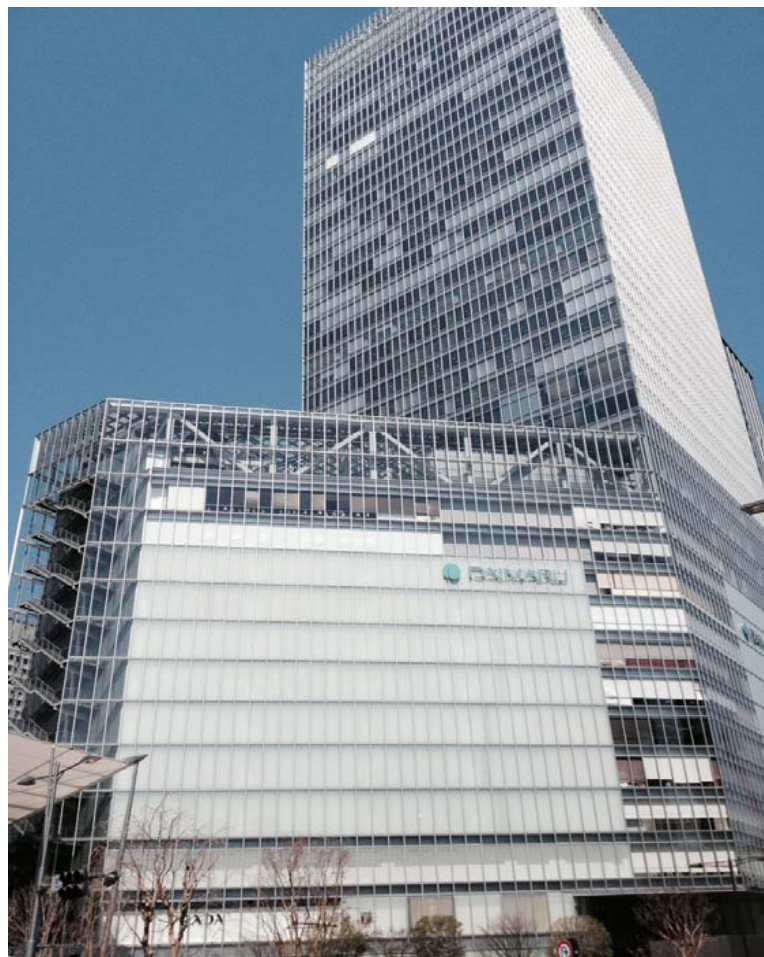
2015年秋以降

- ▶ 集客力ある新たなカテゴリーの導入
- ▶ 紳士服ゾーンの拡張再構築なども検討



要員構造を含めた収益構造の
抜本的改革への取り組み

アクセス環境の向上を最大限に取り込んだ持続的な成長へ



- ▶ 北陸新幹線、上野東京ライン開業(3月)
- ▶ 近隣に高層オフィスビル竣工(15年秋予定)
- ▶ インバウンド需要の取り込み余地大



強みである紳士服雑貨の強化

婦人雑貨売場の拡張

中層階婦人服売場の再構築

百貨店本社のスリム化など人的生産性のさらなる向上

ポイント政策見直しなどによる広告宣伝費の圧縮

不動産の合理化

物流改革



効率性・収益性の向上に向けた取り組み強化

中期的な成長に向けた取り組み

2014～2016年度の位置づけ

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

百貨店事業、パルコ事業を中心としたグループ各事業の強化

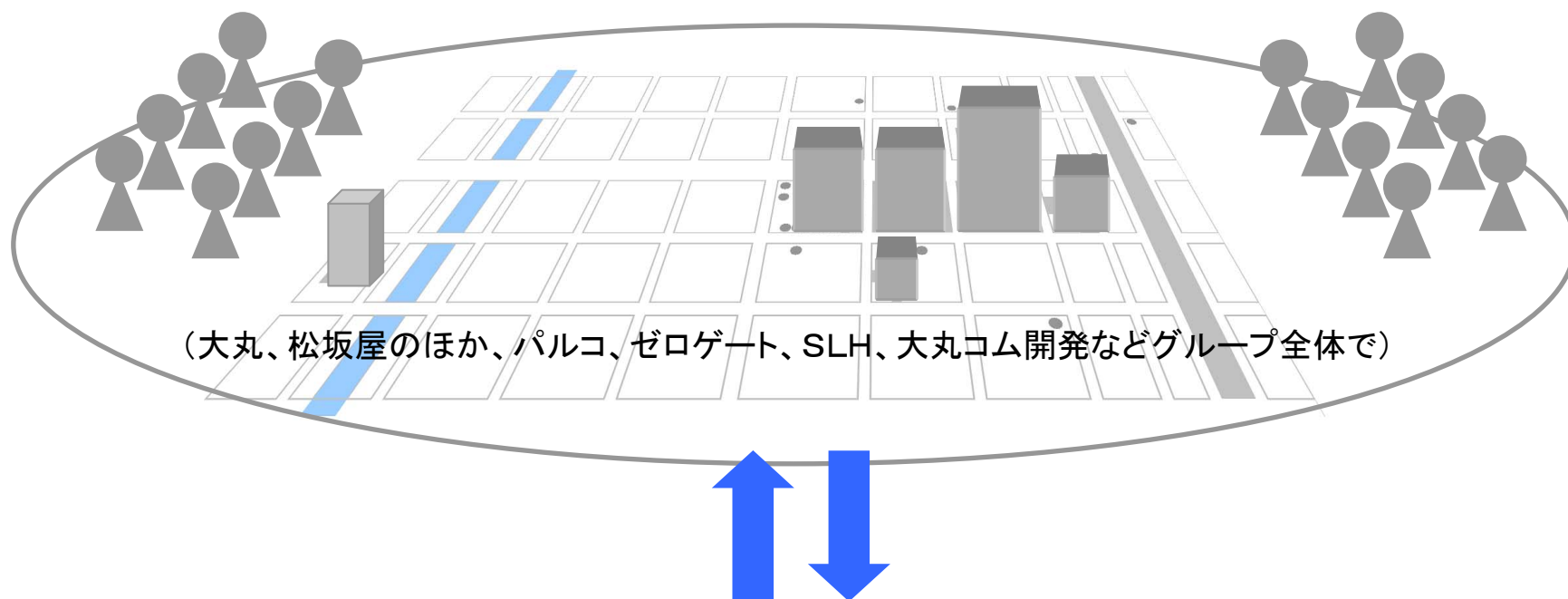
グループとしてのシナジー最大化を追求

グループで「シナジー委員会」の新設
積極的なM&Aの検討



それぞれの地域の百貨店を核に、グループの総合力を結集

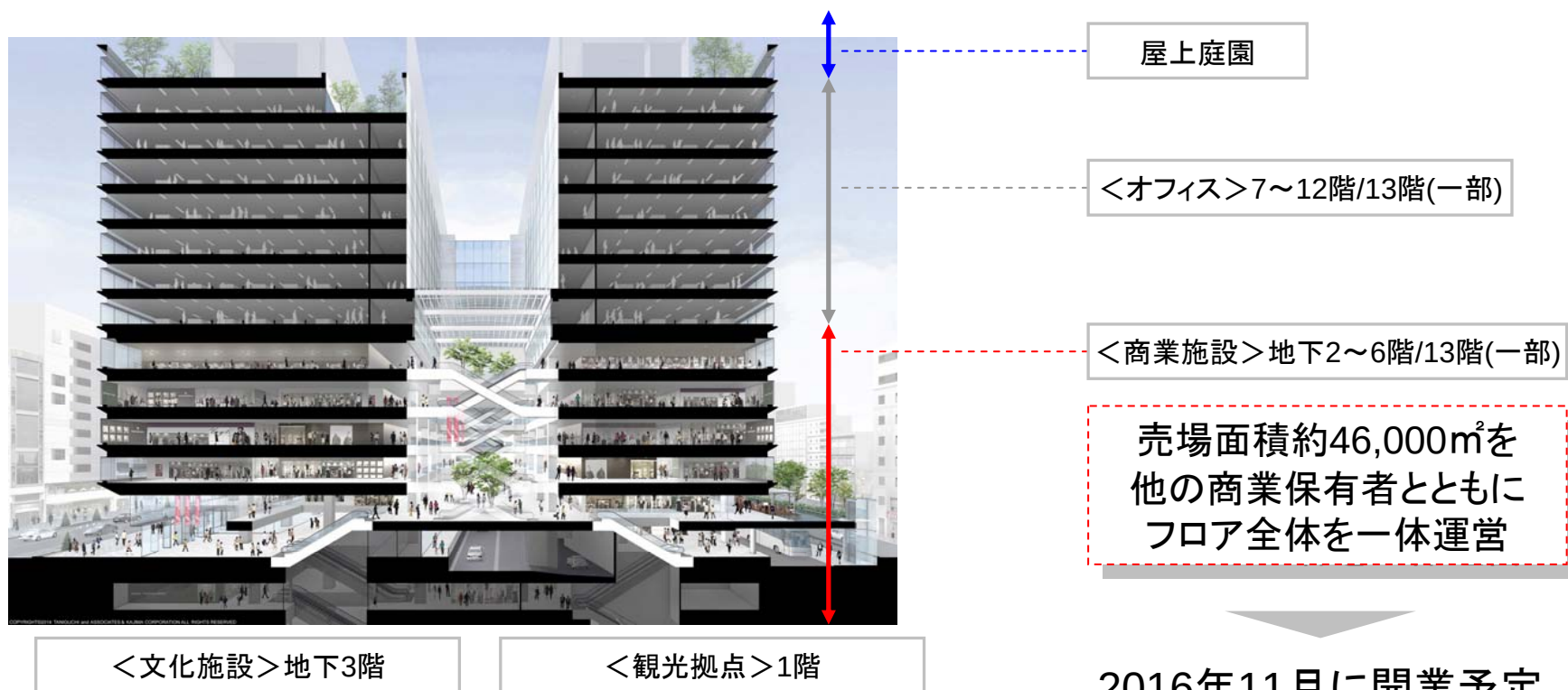
—不動産の活性化と有効活用への取り組み—



外部企業・団体との連携

銀座六丁目再開発

- ▶ 銀座六丁目にワールドクラスクオリティの商業施設創造に向け、本格始動
- ▶ 14年9月「商業施設開発準備室」を開設、15年2月「PM会社」設立
- ▶ 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を開発



施設の地下1階から屋上までを示した断面図(今後変更になる場合があります)

2016年11月に開業予定

上野店南館建替え

- ▶ 上野店南館建替えで地域に新たな賑わい創出
- ▶ 店舗周辺地区の再開発も併せて行うことで、新たな街に求められる機能を提案
- ▶ 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



【延床面積】 約42,000㎡

【階別構成】

地下1階 : 大丸松坂屋百貨店食品フロア

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

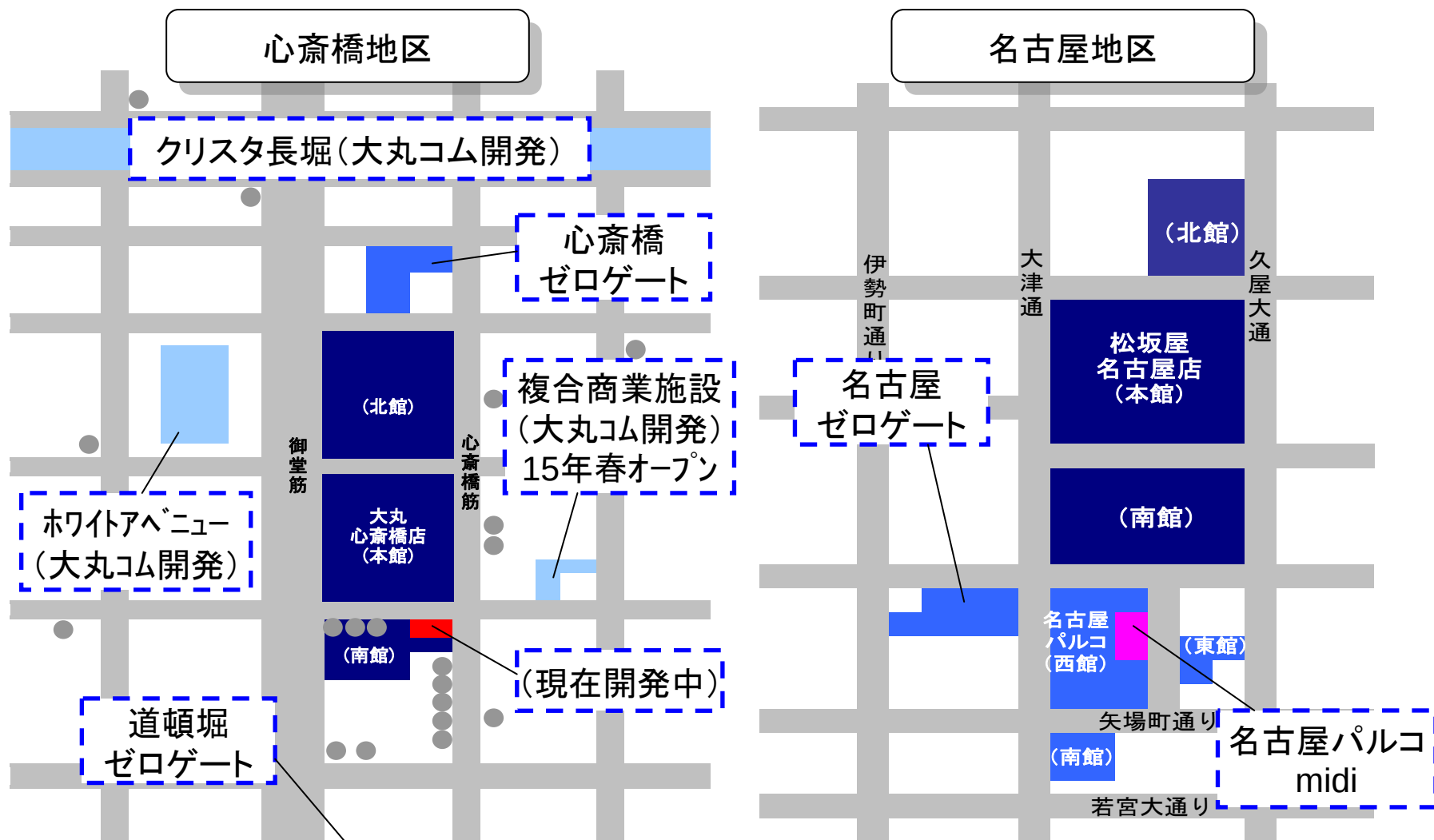
【総事業額】 約200億円

(松坂屋上野店本館改装関連工事を含む)

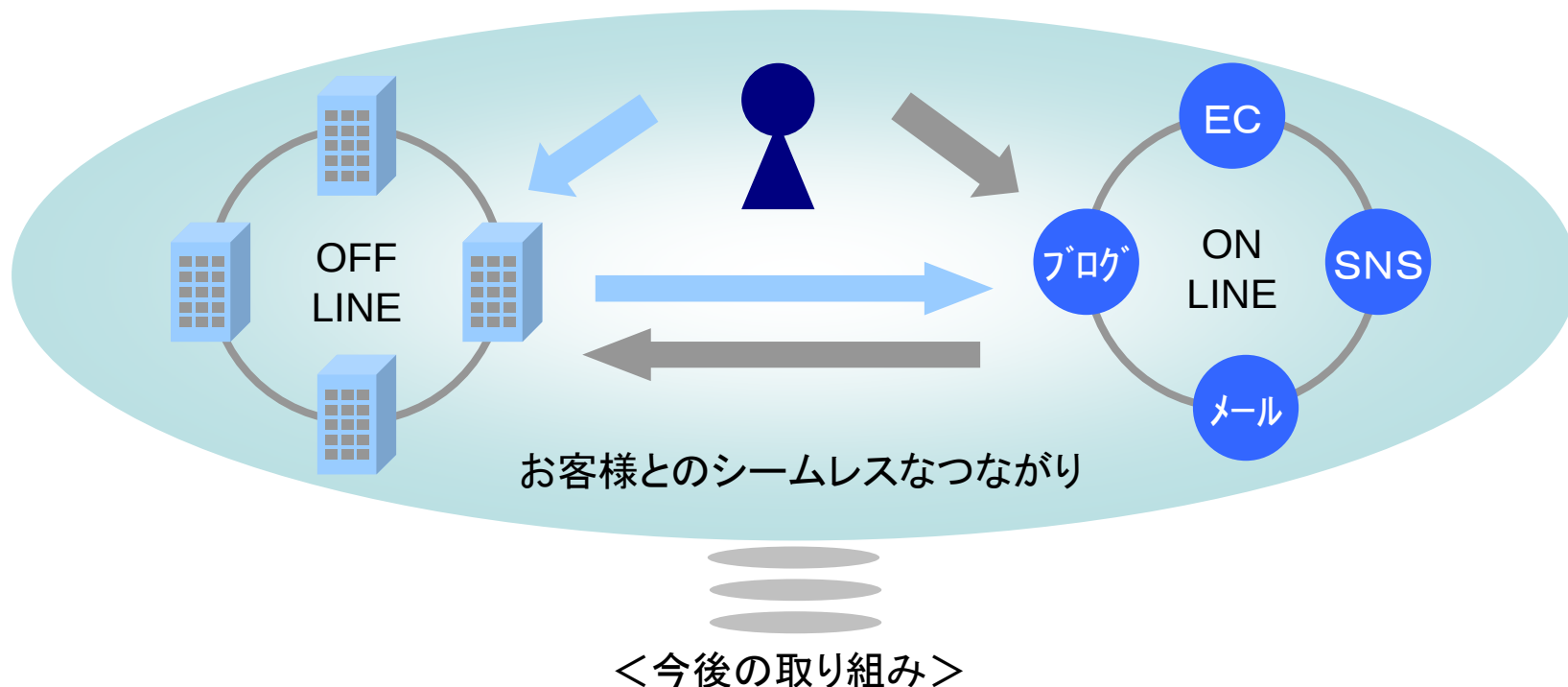
2017年秋に開業予定

今後のアーバンドミナント

現在検討を進める「心斎橋地区」に、新たに「名古屋地区」を対象として追加



当社独自のオムニチャネルモデル構築に向けた取り組み強化



クリック＆コレクトのさらなるブランド数とアイテム数の拡大

百貨店が得意とするギフトにフォーカスした取り組み強化

パルコの「ポケットパルコ」のような店頭スタッフによるSNS発信を開始

上海新世界大丸百貨



中国屈指の高級百貨店とするため
当社が支援・協力

2015年5月グランドオープン予定

海外での店づくり・店舗運営ノウハウ蓄積
今後の海外事業展開に活用

PLAZA TOKYO



2014年度中に7号店まで展開

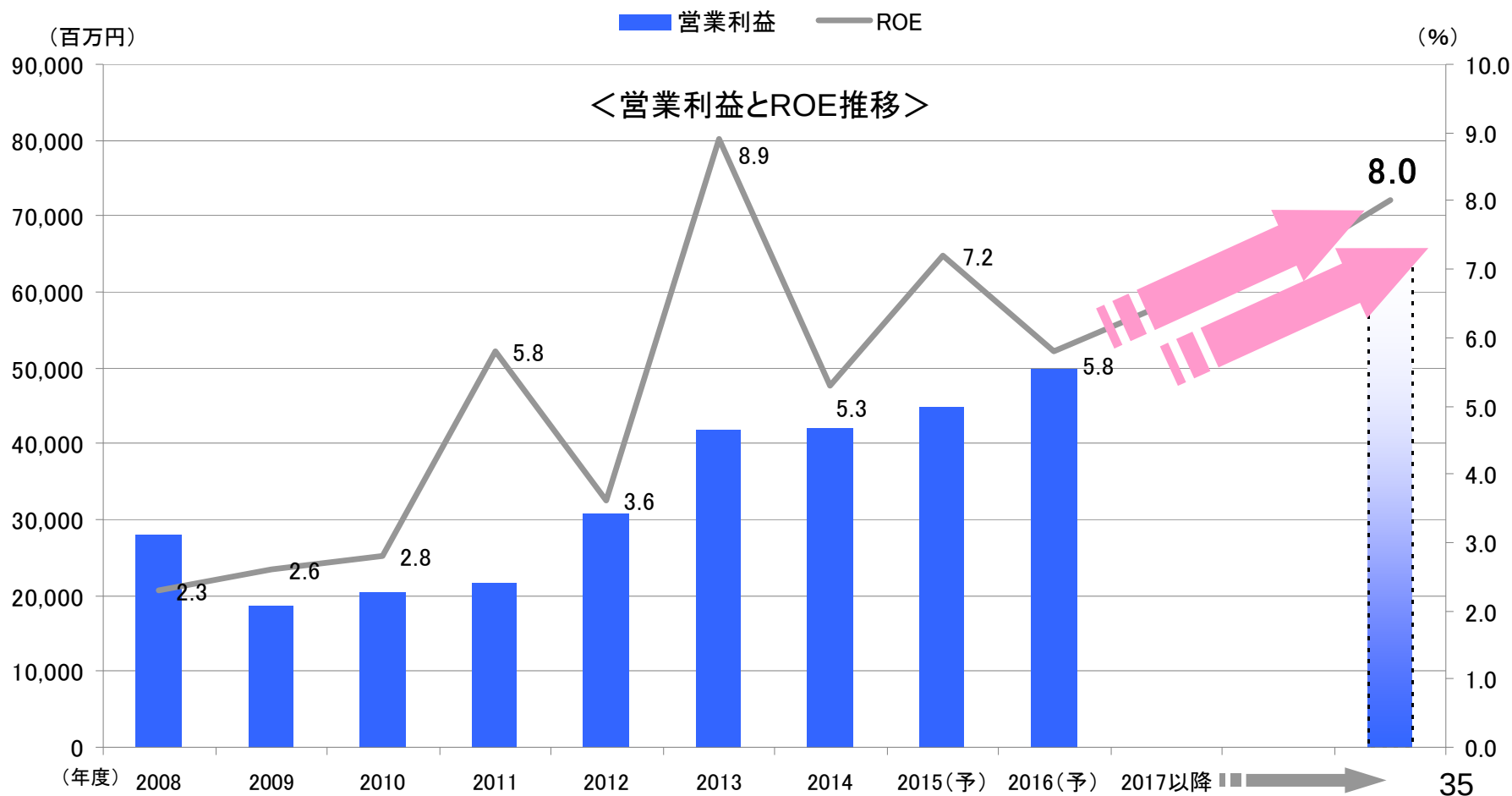
2015年度は3店舗以上の出店を予定

将来的にはアセアン大都市圏に拡大³³

ROE向上と コーポレートガバナンス推進への取り組み

ROE8%に向けた持続的な成長

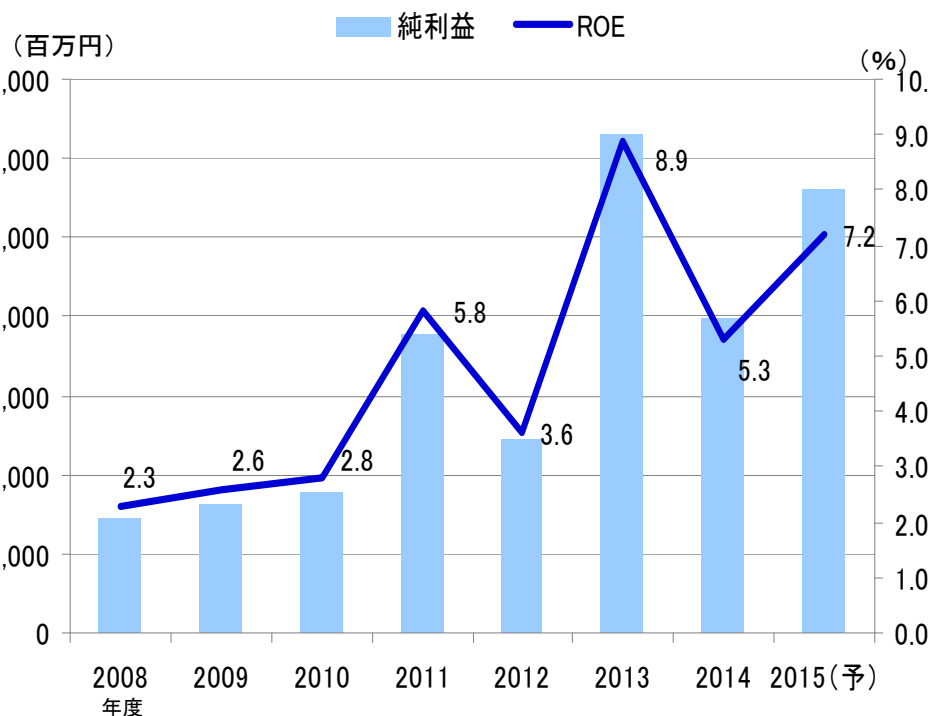
- ▶ 中期的にROE8%を目指すマイルストーンとして、2016年度ROE5.8%必達
- ▶ 利益成長を最重要視し、成長に向けた投資も行いつつ、継続的にROE向上



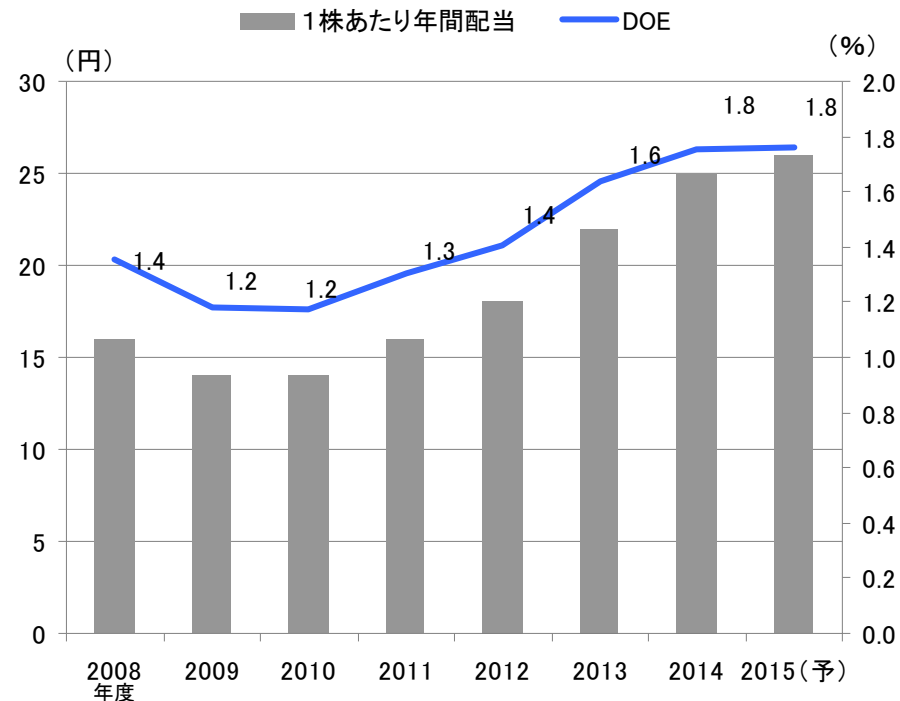
株主還元と資本効率向上

- ▶ 配当性向30%以上を目処とした、着実な利益成長を伴った持続的な増配
- ▶ 成長投資やキャッシュフローのバランス等見ながら積極的な株主還元を実施
- ▶ さらなる資本効率向上に向け、自己株式の取得も適宜検討

＜純利益とROE推移＞



＜配当金(※)とDOE推移＞



※1株あたり年間配当金は株式併合後換算により記載いたしております。

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みが本格化・加速化

2014年2月
日本版スチュワードシップ
コード策定

2015年3月
コーポレートガバナンスコード
原案発表

企業価値向上に向けた
投資家の皆様との建設的な対話への積極的な取り組みを推進

2015年3月
当社経営戦略統括部内に
コーポレートガバナンス
推進担当を新設

Website

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

facebook

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



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。