

2016年2月期 決算説明会



2016年 4月8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. 2015年度 業績概要
- II. 2016年度 業績予想
- III. 中期的な成長に向けた取り組み

2015年度 業績概要

2015年度 連結業績

- ▶ 営業利益は2桁増の6年連続増益、かつJフロント設立以来の最高益を更新
- ▶ 対10月予想では、百貨店が牽引、営業利益・経常利益・純利益とも上振れ
- ▶ 1株当り年間配当は株式併合後基準で前年比2円増配、かつ5年連続増配

(単位:百万円、%)

2016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	1,163,564	14,035	1.2	△16,436	△1.4
売上総利益	245,532	1,793	0.7	△2,268	△0.9
販売管理費	197,494	△4,078	△2.0	△3,306	△1.6
営業利益	48,038	5,871	13.9	1,038	2.2
経常利益	47,910	7,430	18.4	1,410	3.0
当期純利益	26,313	6,346	31.8	813	3.2
ROE(%)	6.9	1.5	—	0.2	—
1株当り配当(円)※	(年間)27	2	—	1	—

※株式併合後基準で換算

2015年度 セグメント情報

- ▶ 百貨店事業は都心店中心に好調、広告宣伝費などコスト管理徹底で大幅増益
- ▶ パルコ事業は福岡パルコ増床、名古屋ゼロゲート、名古屋ミディ開業など寄与
- ▶ 卸売事業は2桁増益、その他事業はJフロント建装が内装工事など好調で牽引

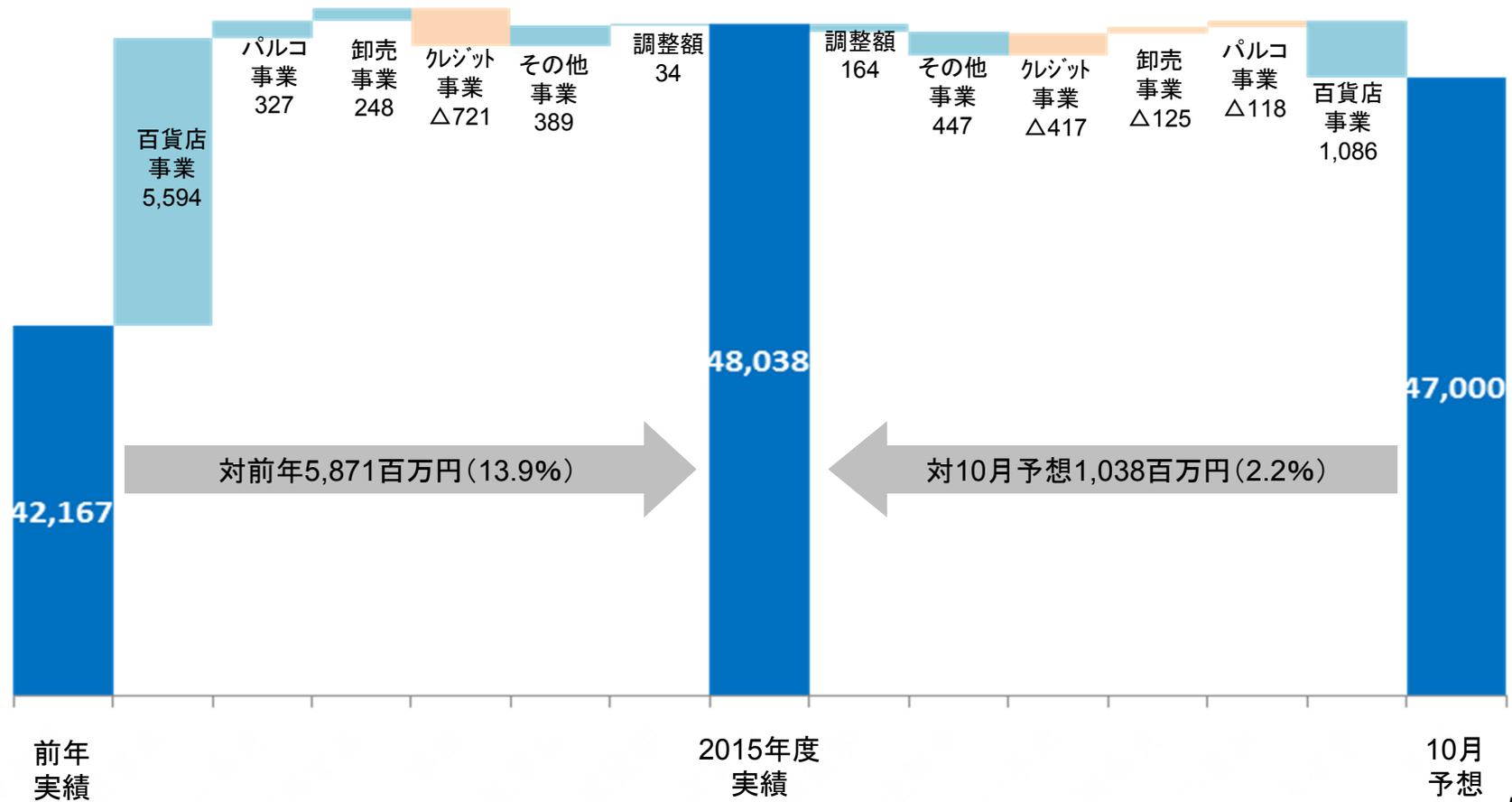
(単位:百万円、%)

2016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	763,222	3,356	0.4	Δ5,978	28,786	5,594	24.1
パルコ事業	281,050	6,838	2.5	Δ7,450	12,582	327	2.7	Δ118
卸売事業	57,849	Δ1,522	Δ2.6	Δ5,351	1,315	248	23.2	Δ125
クレジット事業	10,455	74	0.7	Δ245	2,703	Δ721	Δ21.1	Δ417
その他事業	104,739	7,441	7.6	3,739	2,807	389	16.1	447

2015年度 セグメント情報

2015年度 連結 セグメント別営業利益増減分析

(単位:百万円)



2015年度 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 名古屋店、札幌店など重点店舗で新百貨店モデル構築に向けた改装を実施
- ▶ 1Q~3Q売上は1.9%増、4Q売上は心齋橋店面積減、暖冬影響で△1.8%減
- ▶ インバウンド消費の指標となる免税売上は前年の2.2倍増、338億円に

2015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: %)

2016年2月期	1~3Q	4Q	通期
大丸心齋橋店	14.0	△7.3	7.8
大丸梅田店	3.8	△2.0	2.1
大丸東京店	4.0	5.0	4.3
大丸京都店	△0.5	△0.3	△0.5
大丸神戸店	△0.7	△2.1	△1.1
大丸札幌店	2.8	0.8	2.2
松坂屋名古屋店	△0.1	△2.1	△0.6
松坂屋上野店	△4.5	△2.7	△4.0
全店合計	1.9	△1.8	0.9

※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

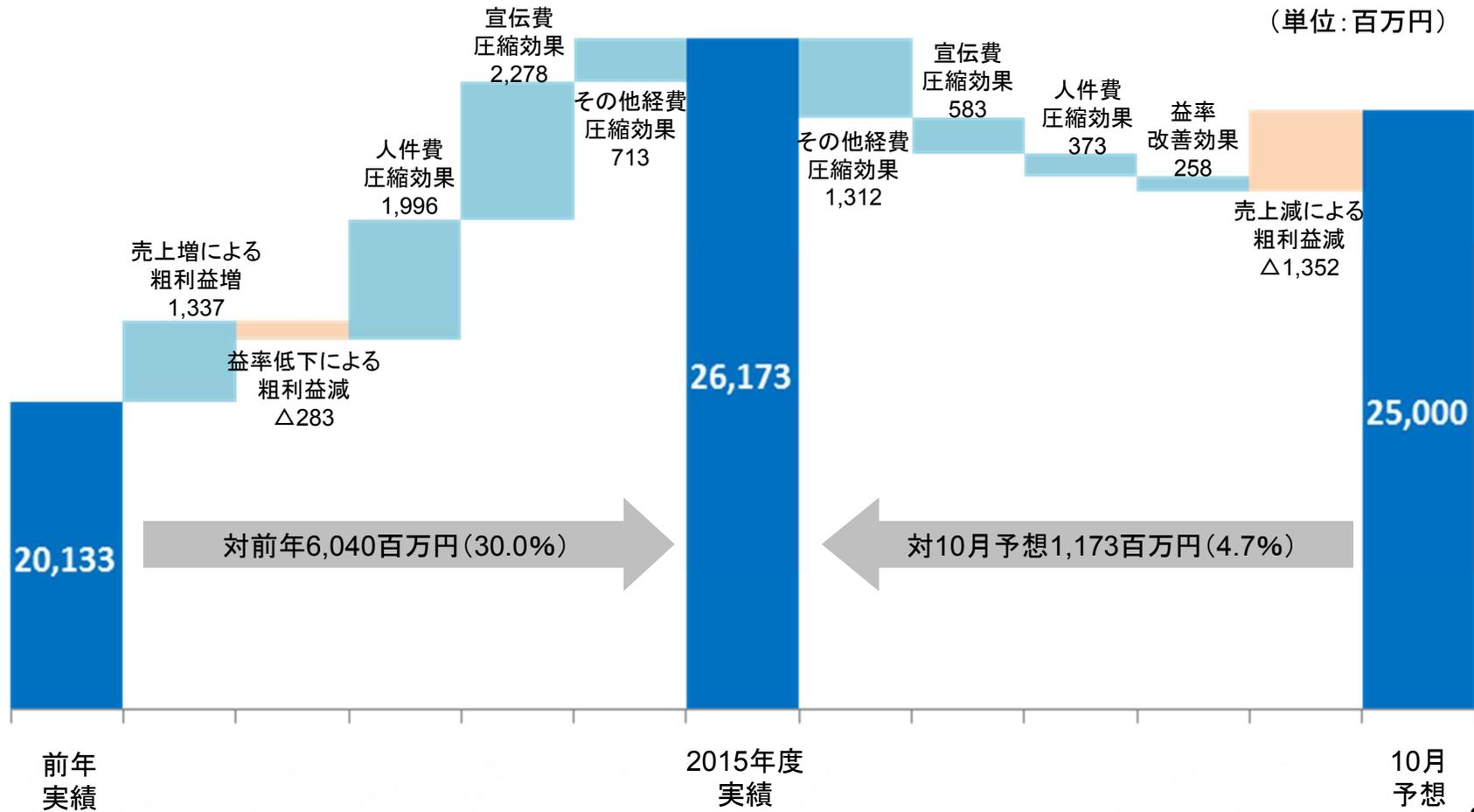
2015年度 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 売上総利益率は前年比で上期△0.18ポイントも、下期は+0.09ポイント改善
- ▶ 売上増にもかかわらず、広告宣伝費はポイント政策見直しなどで△22億円減
- ▶ コスト管理の徹底奏功で営業利益は3割増益、対10月予想でも11億円上振れ

(単位:百万円、%)

2016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	677,511	5,744	0.9	△5,889	△0.9
売上総利益率(%)	23.53	△0.04	—	0.04	—
売上総利益	159,406	1,054	0.7	△1,094	△0.7
販売管理費	133,232	△4,987	△3.6	△2,268	△1.7
営業利益	26,173	6,040	30.0	1,173	4.7
経常利益	24,474	6,073	33.0	1,274	5.5
当期純利益	10,747	△1,063	△9.0	2,647	32.7

2015年度 大丸松坂屋百貨店 要因別営業利益分析



2015年度 連結業績 (B/S、CF)

- ▶ 自己資本は78億円増、自己資本比率は0.7ポイントアップの37.6%
- ▶ 有利子負債はおもに千趣会の株式取得などにより124億円増の1,809億円
- ▶ 営業キャッシュフローはおもに法人税支払額の増加により△78億円減
- ▶ 投資キャッシュフローは千趣会株式取得や固定資産取得で234億円支出増
- ▶ 財務キャッシュフローは社債の新規発行などもあり10億円の支出

<連結貸借対照表>

(単位:百万円)

2016年 2月期	実績	対前年 増減高
総資産	1,019,146	651
有利子負債	180,922	12,464
自己資本	383,699	7,813
自己資本比率(%)	37.6	0.7

<キャッシュフロー>

(単位:百万円)

2016年 2月期	実績	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	36,799	△7,851
投資キャッシュフロー	△39,741	△23,469
財務キャッシュフロー	△1,041	26,546

2016年度 業績予想

世界経済は不透明感が増幅、国内経済も減速懸念

年明けの株価急落

実質賃金の伸び悩み、節約志向の強まり

所得の二極化

消費の二極化、消費の一人二極化

およそ1,700兆円にもものぼる個人金融資産の存在

マーケット対応力次第で企業間格差が拡大

2016年度 連結業績予想

- ▶ 中期経営計画最終年度目標として掲げた連結営業利益500億円を必達
- ▶ ROEは中期経営計画最終年度目標の5.8%を上回る、7.1%を視野に
- ▶ 年間配当は前年に比べ1株当たり1円増配の28円、かつ6年連続増配を予定

(単位:百万円、%)

2017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
売上高	570,500	Δ2,810	Δ0.5	1,175,000	11,436	1.0
売上総利益	120,200	Δ177	Δ0.1	247,400	1,868	0.8
販売管理費	98,400	Δ264	Δ0.3	197,400	Δ94	Δ0.0
営業利益	21,800	87	0.4	50,000	1,962	4.1
経常利益	20,000	Δ3,071	Δ13.3	48,000	90	0.2
当期純利益	13,400	Δ1,608	Δ10.7	28,000	1,687	6.4
ROE(%)	—	—	—	7.1	0.2	—
1株当たり配当(円)	(上期末)14	1	—	(年間)28	1	—

2016年度 セグメント情報

- ▶ 百貨店は基幹店中心に増収目論むも、心齋橋店面積△4割減影響を考慮
- ▶ パルコ事業は「渋谷パルコ」8月で一時休業も「仙台パルコ」等複数の開業効果
- ▶ 卸売事業、クレジット事業、その他事業とも増益確保へ

(単位:百万円、%)

2017年2月期	売上高				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	367,600	△1.6	764,100	0.1	11,100	△8.6	29,500	2.5
パルコ事業	142,000	2.1	285,300	1.5	7,000	6.5	13,200	4.9
卸売事業	29,300	△7.9	59,000	2.0	760	5.4	1,400	6.4
クレジット事業	5,400	6.6	11,000	5.2	1,470	11.1	3,000	11.0
その他事業	50,800	2.3	104,000	△0.7	1,540	45.2	3,300	17.6

2016年度 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 心齋橋店売場面積△4割減も、改装や催事強化の実施などにより全店で微増収
- ▶ 心齋橋店の影響を除くベースでは、上期0.6%増、下期3.5%増、年度2.1%増
- ▶ 第3期改装が完了する名古屋をはじめ、東京店、札幌店など基幹店が牽引

2016年度 大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上見通し（対前年増減率：%）

2017年2月期	上期	下期	通期
大丸心齋橋店	△17.3	△9.1	△13.3
大丸梅田店	0.8	1.7	1.3
大丸東京店	3.4	5.4	4.4
大丸京都店	0.4	2.8	1.6
大丸神戸店	0.9	2.9	1.9
大丸札幌店	0.5	3.9	2.3
松坂屋名古屋店	0.4	5.6	3.0
松坂屋上野店	0.1	2.1	1.1
全店合計	△1.9	1.8	0.0
（除く心齋橋店）	0.6	3.5	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

富裕層マーケットへの対応強化

- ▶ 新規外商カード顧客開拓目標 14,600件(前年度実績 13,881件)
- ▶ 「京阪神地区」・・・店外催事など販促強化により新規・既存顧客稼働率向上
- ▶ 「首都圏」・・・将来も見据えた顧客開拓深耕を強力に推進

2016年度 外商売上高目標 1,600億円(対前年5.6%増)

インバウンドマーケットへの対応強化

- ▶ リピーターの固定客化を推進⇒「エクスクルーシブカード」発行
- ▶ 中国で普及する決済サービス「WeChatPayment」の導入範囲を拡大
⇒決済手段の多様化に積極的に対応

2016年度 免税売上高目標 370億円(対前年9.3%増)

2016年度 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 益率は上期対前年0.00ポイント、下期は銀座開業前費用原価計上で△0.11ポイント
- ▶ 退職給付費用や銀座開店前費用等増加要素あるも、トータルで△6億円削減
- ▶ 心齋橋店面積大幅減影響大きいものの、営業利益は増益確保を目指す

(単位:百万円、%)

2017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
売上高	326,200	△6,178	△1.9	677,700	189	0.0
売上総利益率(%)	23.51	0.00	—	23.48	△0.05	—
売上総利益	76,700	△1,441	△1.8	159,100	△306	△0.2
販売管理費	66,700	△166	△0.2	132,600	△632	△0.5
営業利益	10,000	△1,275	△11.3	26,500	327	1.2
経常利益	8,900	△1,901	△17.6	24,500	26	0.1
当期純利益	4,700	2,898	160.8	14,500	3,753	34.9

2016年度 連結業績予想 (B/S、CF)

- ▶ 自己資本は206億円増、自己資本比率は0.7ポイントアップの38.3%
- ▶ 有利子負債はおもに再開発関連などにより140億円増の1,950億円
- ▶ 営業キャッシュフローはおもに利益増加と法人税支払額減少により82億円増
- ▶ 投資キャッシュフローは銀座・上野など再開発関連により132億円支出増
- ▶ 財務キャッシュフローは上記に伴う借入金の増加などにより60億円増

<連結貸借対照表の状況>

(単位:百万円)

2017年 2月期	予想	対前年 増減高
総資産	1,056,900	37,754
有利子負債	195,000	14,078
自己資本	404,300	20,601
自己資本比率(%)	38.3	0.7

<キャッシュフローの状況>

(単位:百万円)

2017年 2月期	予想	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	45,000	8,201
投資キャッシュフロー	Δ53,000	Δ13,259
財務キャッシュフロー	5,000	6,041

中期的な成長に向けた取り組み

お客様の变化

消費支出に占める「被服・履物」への支出割合
(91年)7.3% ⇒ (14年)4.1%

※総務省「家計調査」より

ファッションのグローバル化・カジュアル化が進展

自己表現のあり方の変化・価値観の大きな変化

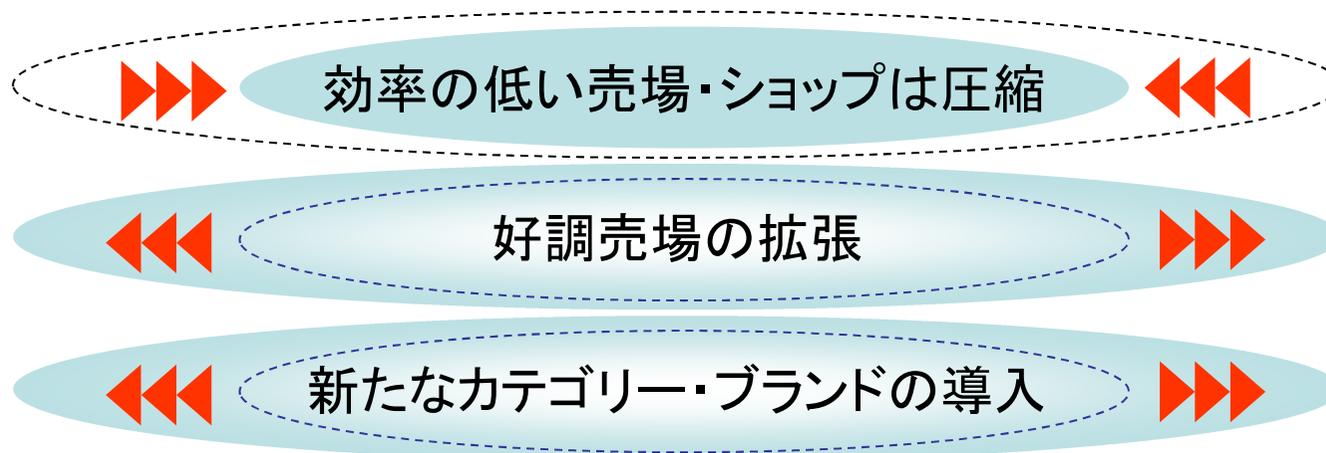
百貨店の現状

バブル前後から特に婦人服の売場面積が肥大化

お客様の变化への対応が不十分な売場構成に

マーケット変化に適合した、売場構成の抜本的な見直し

店舗ごとに徹底して売場効率を精査



今後の成長を見込めるマーケットへの対応強化

名古屋店第3期改装オープン

15年春から16年春にかけて売場面積30%を改装する大規模リニューアルを実施

婦人服・リビングの売場を中心に面積△15%を圧縮

「ヨドバシカメラ」導入(15年10月)／紳士服・雑貨拡大(16年4月)



※写真はイメージです

その1

「アクセシブル・ラグジュアリー」の導入拡大

- ・ラグジュアリーのなかでも比較的手が届きやすい価格帯は今後の成長分野
- ・京都店2階で昨年から先行展開した「サロン・ド・グウ・ブランシェ」が好調に推移
- ・3月に心斎橋店で2号店をオープンし、今後は他店にも展開予定

その2

カテゴリーをミックスした編集売場の開発

- ・好調な伸びを続ける化粧品に雑貨を組み合わせた編集売場⇒京都店で予定
- ・ミセスファッションとアパレル以外のアイテムを加えた編集売場⇒東京店で予定
- ・新たなマーケット創造に向けた取り組みを本年下期から各店で順次展開

戦略の軸を「アライアンスによる商品開発」重視に転換

第1弾

千趣会が持つ「Kcarat」ブランドを
当社と千趣会両社で企画開発する
“オリジナルファッションブランド”として再構築



店舗

梅田店・東京店・京都店・神戸店・札幌店

WEB

今月下旬頃にはWEBサイトにも展開

店頭とWEBの顧客情報一元化

販売員がタブレット
端末を操作して
店頭にはない商品も
含めて最適な
提案可能

店頭商品がない
場合も千趣会の
フルフィルメント活用で
スピーディに
お届け

百貨店WEBサイトの全面刷新に向けた取り組み推進

千趣会のノウハウとフルフィルメント活用

2016年秋 第1次リニューアル

サイトデザイン
刷新

受注フロー見直し

ユーザーインターフェイス
改善

配送リードタイム
短縮



ファッションからコスメ、リビング、デパ地下まで
品揃え大幅拡大



2017年春 グランドオープン
(クリック&コレクト統合)



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積極的に取り組み、
地域とともに成長するビジネスモデル

中期的な「資産価値の向上」と「不動産の収益化」への取り組み



※写真はイメージです

銀座六丁目再開発

- ▶ 日本を代表する銀座エリアに“ワールドクラスクオリティ”の商業施設を構築
- ▶ 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
- ▶ 世界有数のファッションストリート「中央通り」に面したファサードは幅約115mに

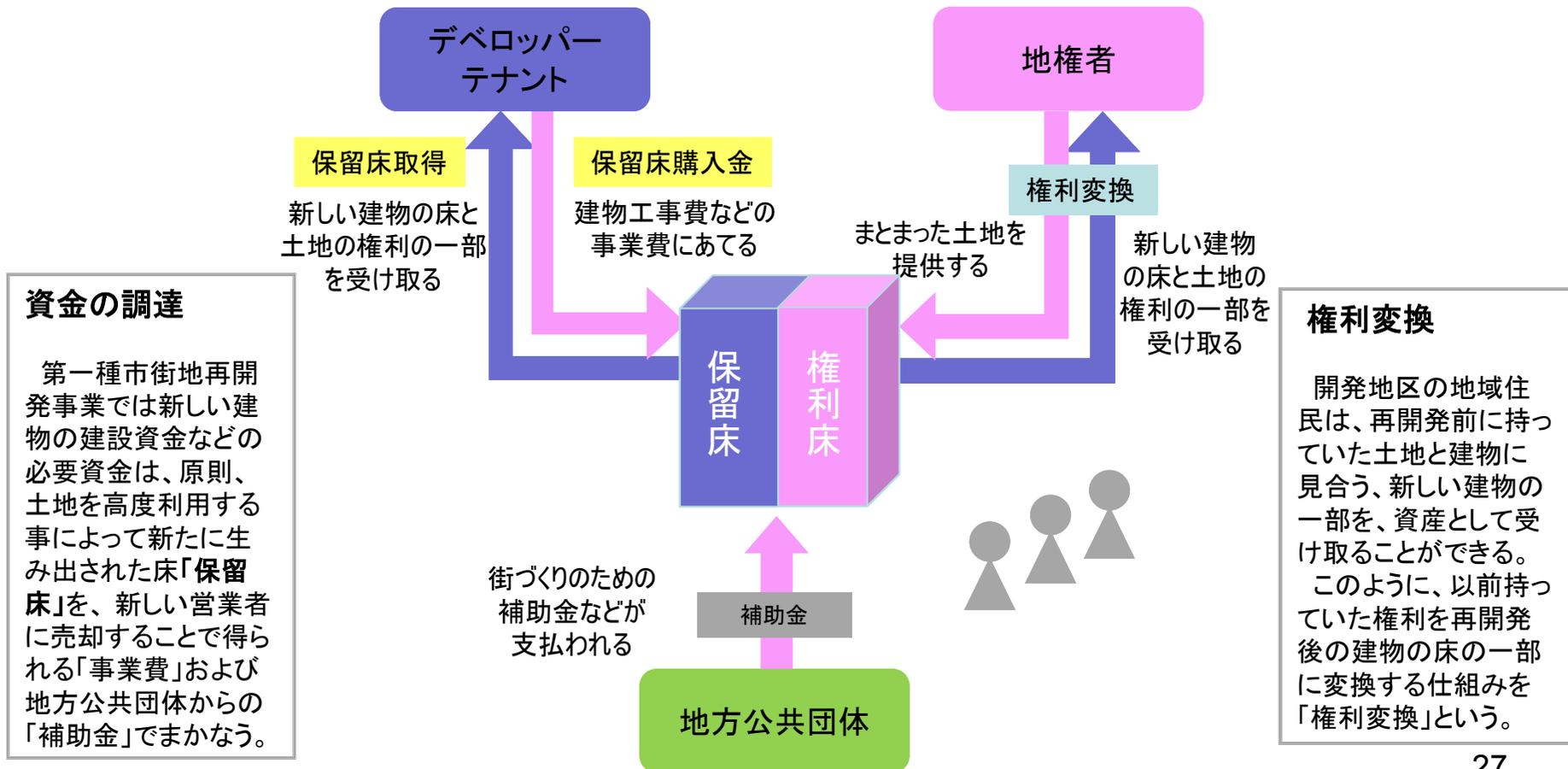


※写真はイメージです



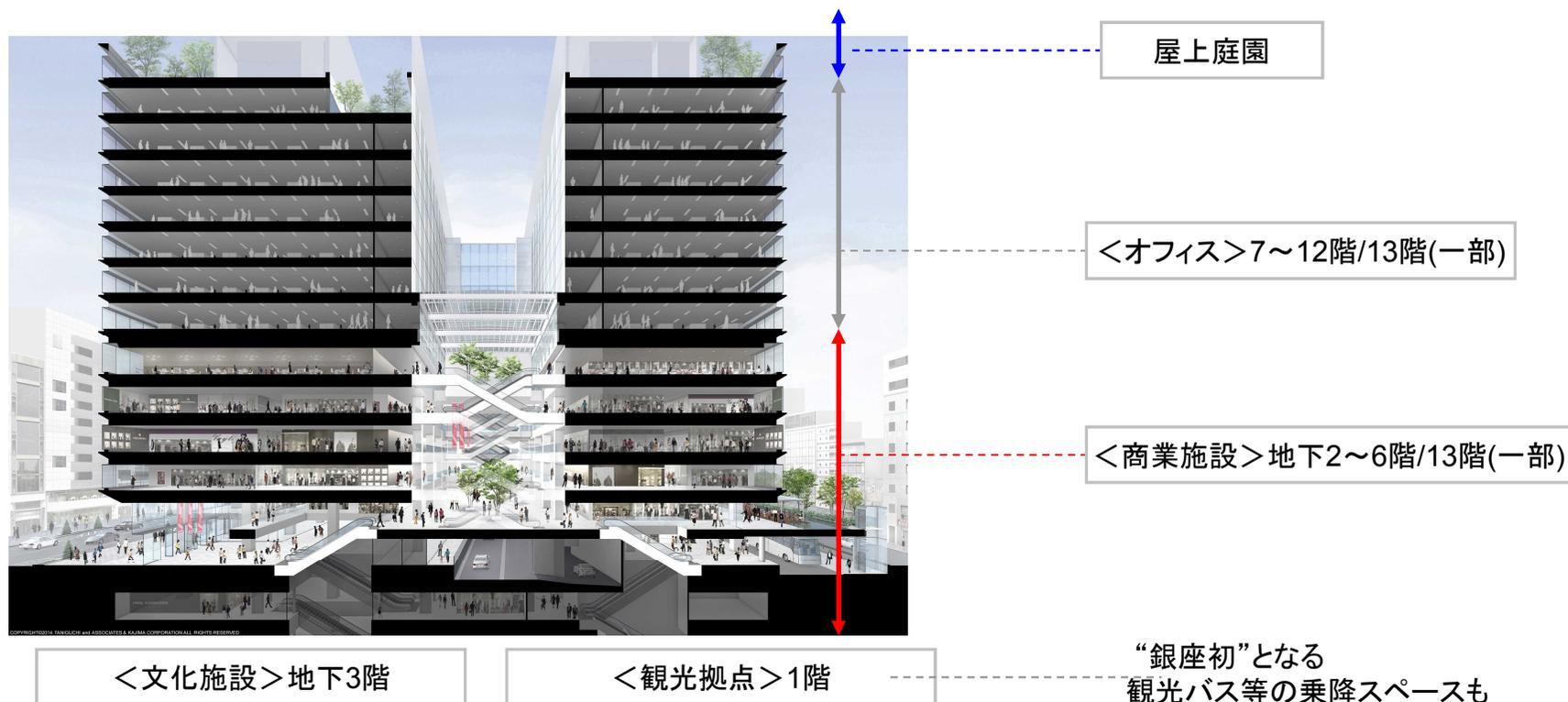
市街地再開発事業

市街地の土地の合理的な高度利用などを目的として、建築物や建築敷地と公共施設などの整備を一体的に行う事業。法律(都市再開発法)で定められた手続きによって実施。
 第一種(権利変換方式)と第二種(用地買収方式)があり、当開発事業は第一種市街地再開発事業



銀座六丁目再開発

- ▶ 再開発の核となる銀座地区最大級の商業部分ではテナント約240店舗を展開
- ▶ 売場面積約46,000m²を、他の商業保有者とともフロア全体を一体運営
- ▶ 当社の投資額は内装など約70億円、竣工は2017年1月、開業は4月を予定



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)

上野店南館建替え

- ▶ 松坂屋上野店南館をパルコ、シネコン、オフィスなど高層複合ビルに建替え
- ▶ 店舗周辺では大型スポーツ店やビューティショップ、アウトドアショップも展開
- ▶ 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



※写真はイメージです

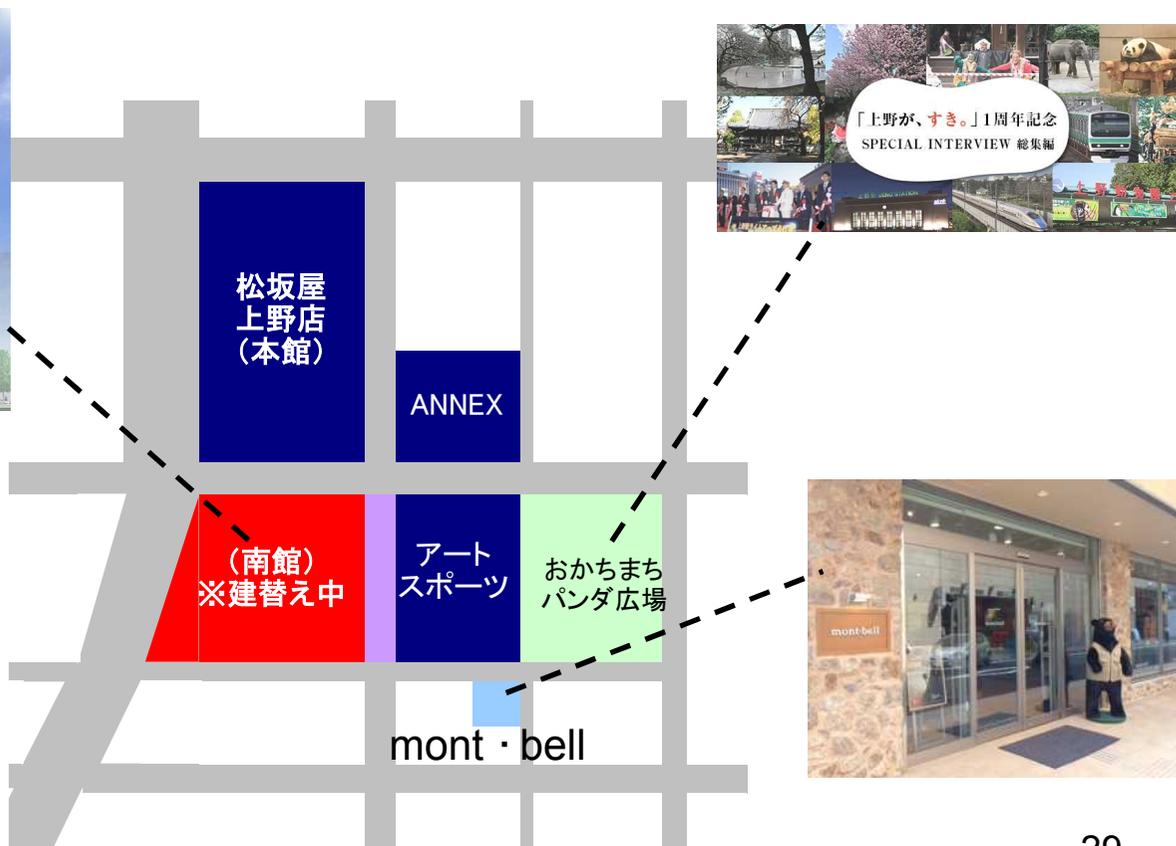
【延床面積】 約41,000㎡

【階別構成】

- 地下1階 : 大丸松坂屋百貨店
- 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213億円

(松坂屋上野店本館改装関連工事を含む)



心齋橋店建替えプロジェクト

- ▶ 大丸心齋橋店本館建替えにより、地域の競争力を抜本的に強化
- ▶ 新たな本館は本格的百貨店として30%増床の40,000㎡で2019年秋開業予定
- ▶ 北館は大型専門店や有力ブランド導入による賃料収入形態主体で収益安定化
- ▶ 本館建替え完了後、北館との接続完了は2021春予定。投資額は約380億円



※写真はイメージです



渋谷宇田川地区開発

- ▶ 株式会社パルコが東京都に提案していた都市再生特別地区としての「宇田川町15地区開発計画」について、2015年12月に東京都が都市計画を決定。この決定により、具体的実現に向け本格的に始動



※写真はイメージです

<計画の概要>

事業主体	株式会社パルコ
所在地	東京都渋谷区宇田川町14番の一部、15番
用途	店舗、事務所、育成施設、事業化支援施設、文化発信施設(劇場等)、駐車場等
敷地面積	約5,380㎡
延べ面積	約65,000㎡
階数	地上20階、地下3階
高さ	約110m
予定工期	2017年3月～2019年9月

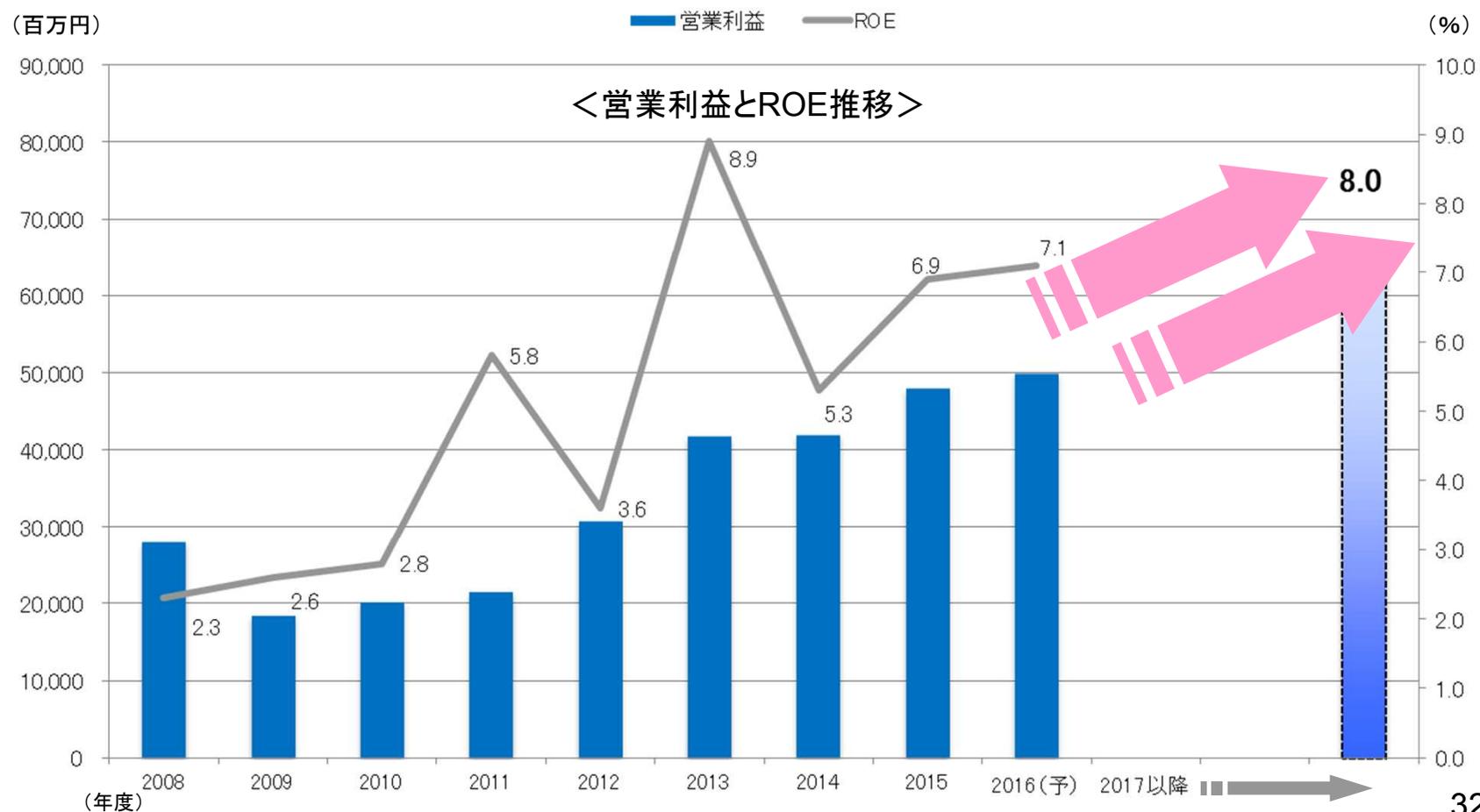
<都市再生への貢献内容>

- 1) 渋谷駅周辺地区における賑わいの形成
 - ・まちの賑わい・回遊性を高める歩行者ネットワークの形成
 - ・エアーマネジメントによる賑わいの創出、ファッション・演劇文化の育成・情報発信
- 2) 地域の課題への取り組み・防災向上・環境負荷低減
 - ・地域共同荷さばき場等の整備
 - ・帰宅困難者支援機能の整備
 - ・環境負荷低減の取り組み

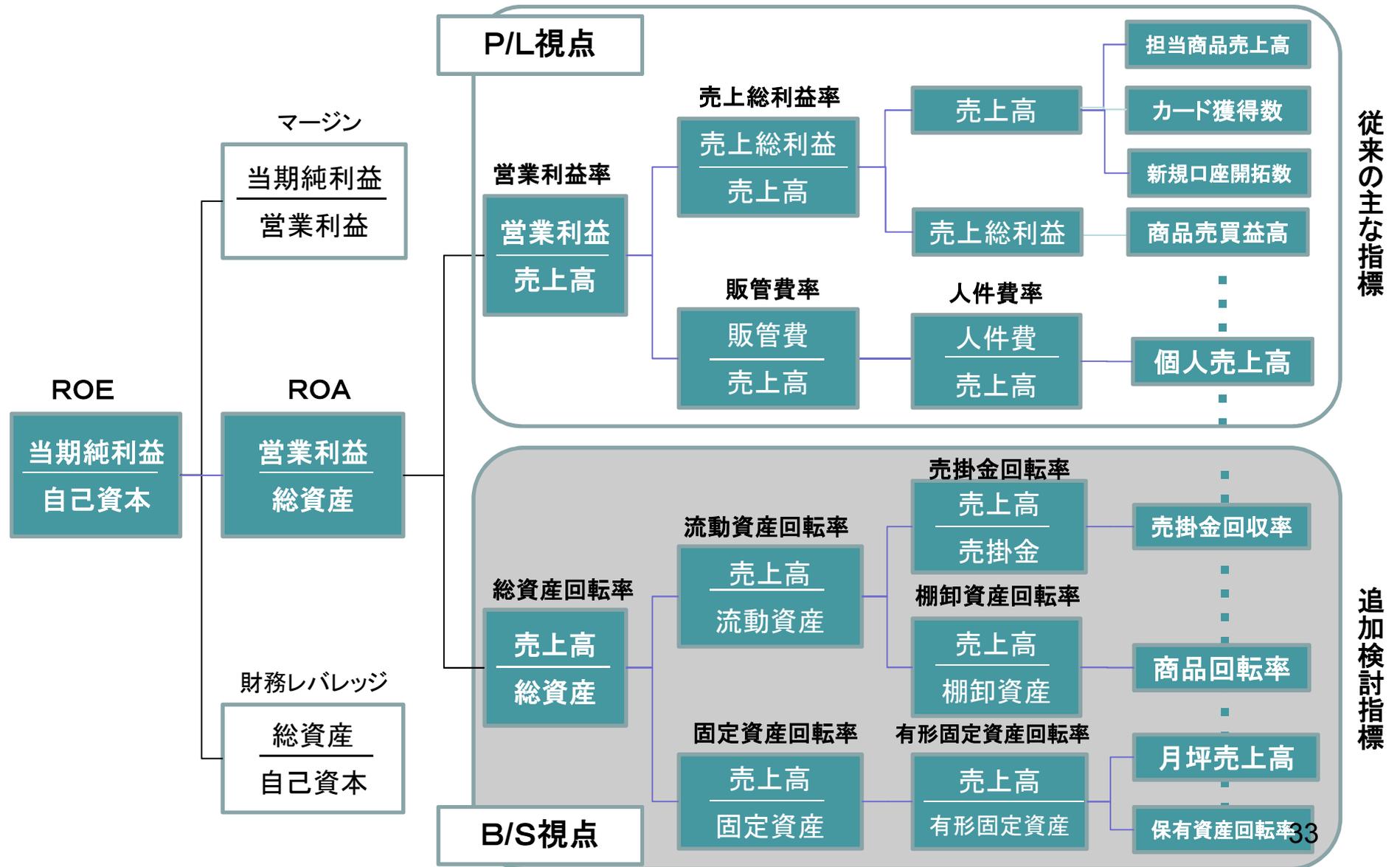
※2015年6月30日付 適時開示資料より

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ROE7.1%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



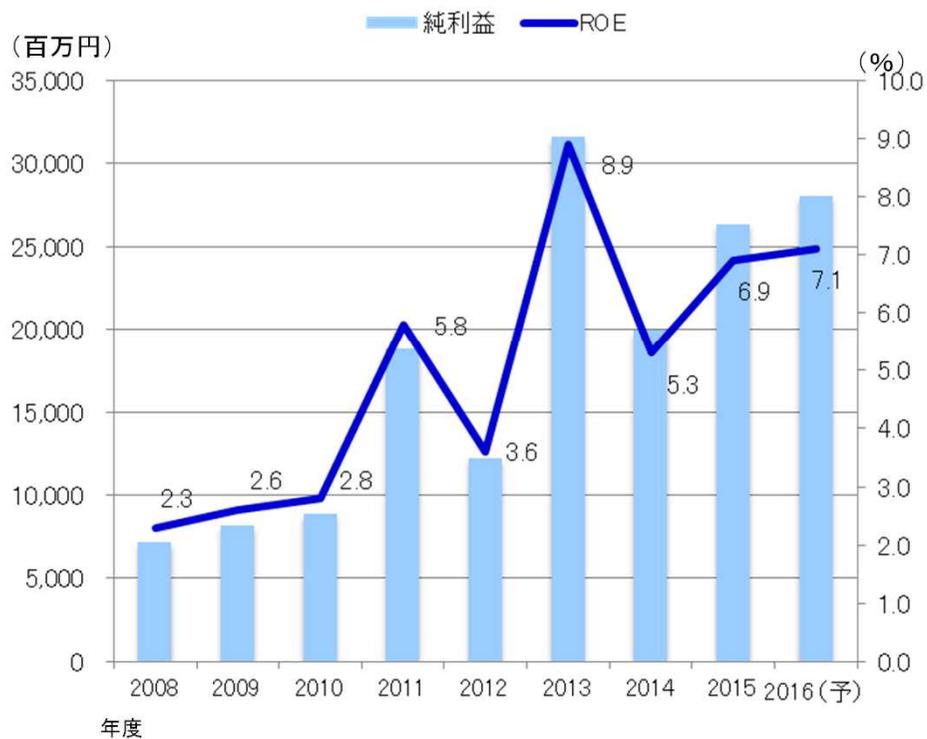
B/S視点を取り入れた店舗指標展開事例



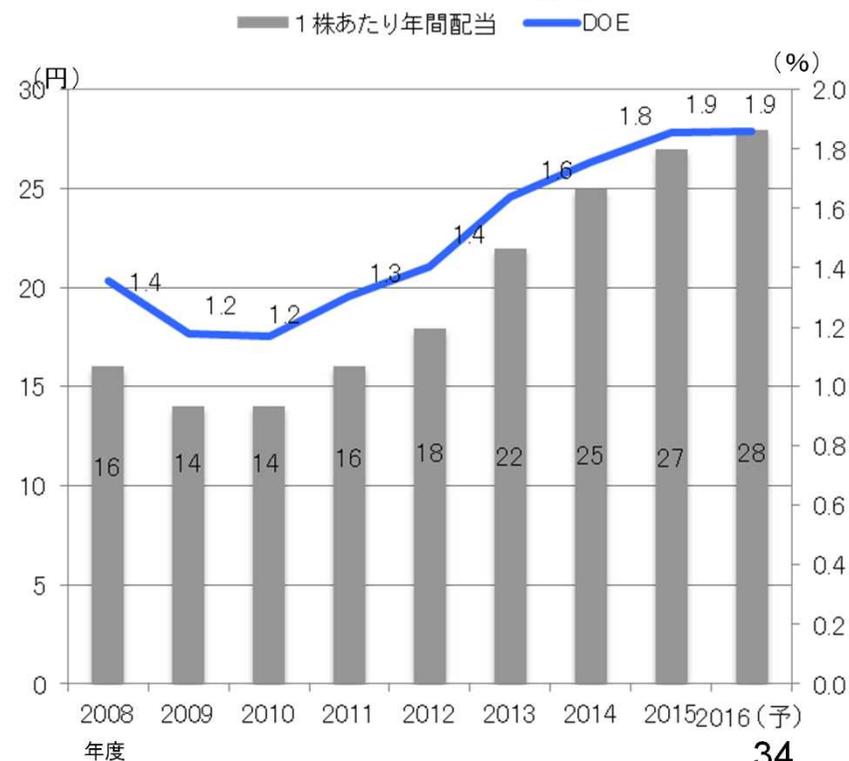
株主還元と資本効率向上

- ▶ 連結配当性向30%以上を目処に、適切な利益還元を行うことが基本方針
- ▶ 資本効率向上と機動的な資本政策の遂行等を目的に自己株買いも適宜検討
- ▶ 昨年4～5月に50億円自己株買い実施。本年度は年間配当6年連続増配予定

＜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。

昨年12月、「コーポレートガバナンス方針書」を公表

<これまでに重点的に取り組んだ3つのポイント>

第三者機関の評価に基づく取締役会運営の強化

- ・骨太の戦略論議に集中するため、附議基準を定性・定量の両面から見直し
- ・ビジョン、中期計画など重要案件はプロセス段階から社外役員が論議に参加

人事報酬委員会の機能強化と透明性の確保

- ・人事報酬委員会の委員長は、従来は社長だったが、現在は社外取締役に
- ・第三者機関の客観的データ等をもとにした論議を通じて透明性・客観性が向上

社外取締役、社外監査役の知見を活かしたガバナンス委員会の開催

- ・メンバーは、橘・フクシマ・咲江氏、太田義勝氏(以上、社外取締役)、
鶴田六郎氏、石井康雄氏、西川晃一郎氏(以上、社外監査役)と会長、社長の7名

ガバナンス強化を通じた企業価値向上の取り組みはスタートしたばかり



ガバナンス方針書の公表

決算説明会・ミーティングの開催

積極的な情報開示



投資家・アナリストの皆様との建設的な対話を深める契機に



これからは具体的な成果を生み出す「アウトプットの段階」



持続的な成長と企業価値向上へ

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。