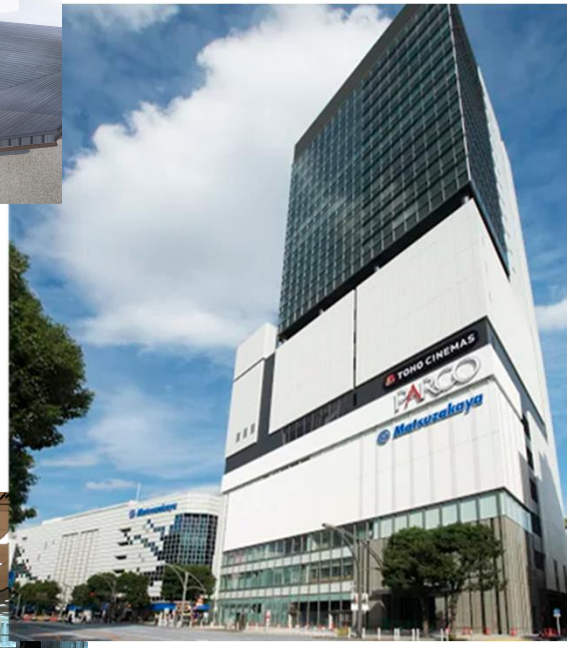
2018年2月期　決算説明会



J. FRONT RETAILING
10th
anniversary

2018年 4月11日

J.フロント リテイリング株式会社
代表執行役社長　　山本　良一

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。
J. FRONT RETAILING

J. FRONT RETAILING

本日の内容

Ⅰ．　2017年度　業績概要（IFRS）

Ⅱ．　2018年度　業績予想（IFRS）

Ⅲ．　2018年度　環境認識と具体的な取り組み

2017年度　業績概要（IFRS）

2017年度　連結業績（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 百貨店売上好調、不動産セグメント成長、コスト削減も寄与し事業利益計画超過
- 営業利益は連結子会社株式売却益、不動産売却益なども加わり2桁の大幅増
- 年間配当は株主還元重視により、前年に比べ普通配5円増配、記念配2円も

（単位：百万円、％）

2018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
売上収益	469,915	17,410	3.8	△2,085	△0.4
売上総利益	212,935	368	0.2	35	0.0
販売管理費	166,688	△980	△0.6	△412	△0.2
その他営業収益	8,967	4,883	119.6	1,967	28.1
その他営業費用	5,668	△1,587	△21.9	1,868	49.2
営業利益	49,546	7,819	18.7	546	1.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	28,486	1,434	5.3	△14	△0.0
総額売上高	1,138,981	4,639	0.4	△3,019	△0.3
事業利益	46,842	1,944	4.3	342	0.7
ROE（％）	7.5	（率差）△0.1	—	（率差）0.0	—
1株当り配当(円) ※	（年間）35	7	—	—	—

※J.フロントリテイリング設立10周年記念配当2円を含む

2017年度　セグメント情報（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 百貨店事業は改装効果や販促強化によりインバウンド、富裕層消費が好調
- パルコ事業は渋谷パルコの一時営業終了影響が上期まで継続、地方店不振
- 不動産事業はGINZA SIX、上野フロンティアタワー開業などにより増収、増益
- クレジット金融事業は増収も、セキュリティ強化費用などの増加により微減益
- その他は、子会社事業譲渡・売却などの影響で減収も、収益性改善で増益

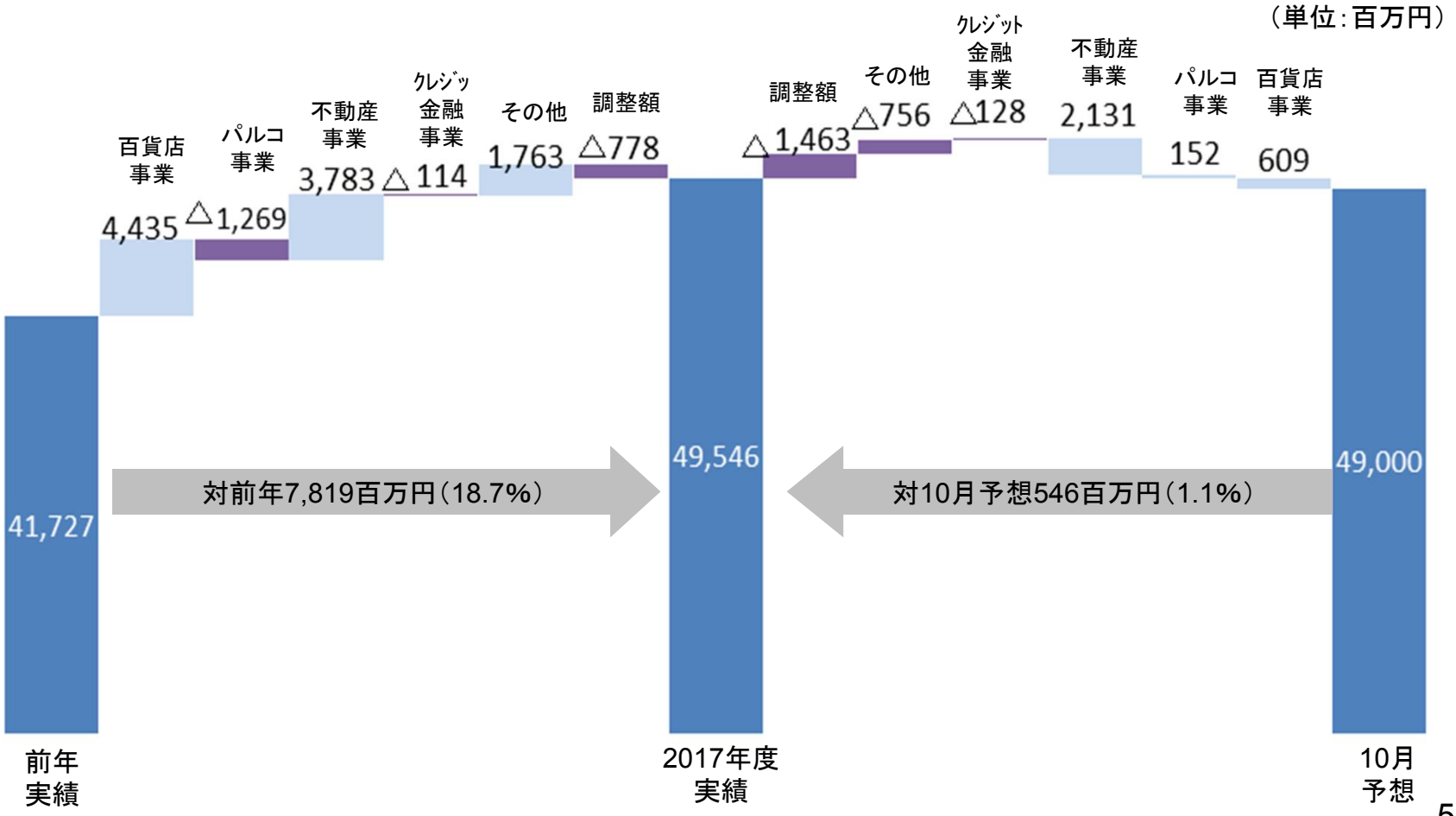
（単位：百万円、%）

2018年2月期	売上収益				営業利益				事業利益			
	実績	対前年		対10月予想	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		増減高	増減率	増減高
百貨店事業	274,308	6,075	2.3	1,408	26,659	4,435	20.0	609	26,453	2,203	9.1	633
パルコ事業	91,621	△2,159	△2.3	△2,379	11,752	△1,269	△9.7	152	10,284	△2,513	△19.6	△114
不動産事業	13,427	8,423	168.3	527	4,131	3,783	1,085.4	2,131	3,251	2,654	443.9	251
クレジット金融事業	10,176	329	3.3	△104	2,742	△114	△4.0	△128	2,803	△41	△1.4	△77
その他	117,845	3,261	2.8	△2,905	4,744	1,763	59.1	△756	4,490	291	6.9	△586
合計	469,915	17,410	3.8	△2,085	49,546	7,819	18.7	546	46,842	1,944	4.3	342

2017年度　セグメント情報（IFRS）

J. FRONT RETAILING

2017年度　連結　セグメント別営業利益増減分析

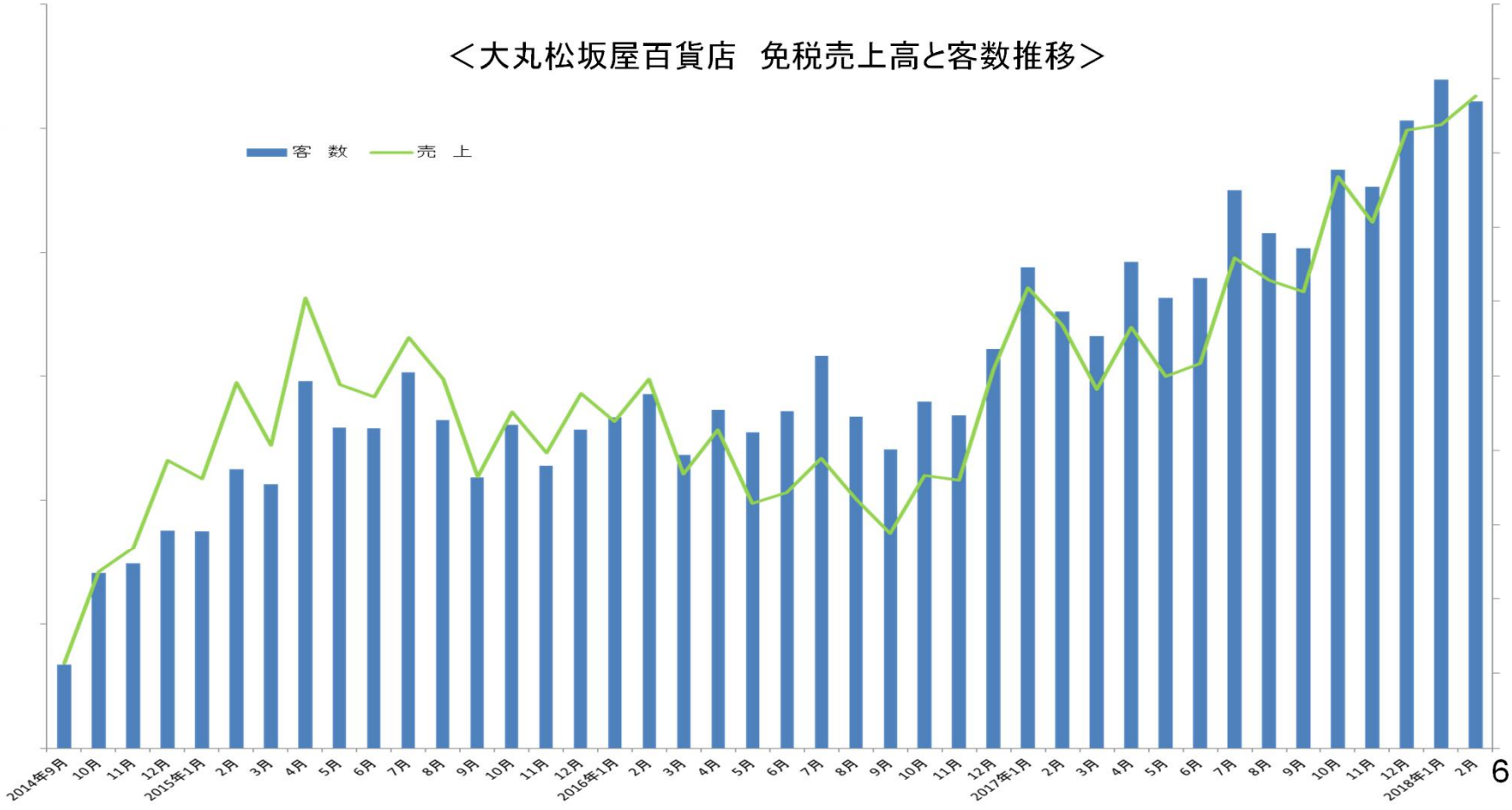


2017年度　大丸松坂屋百貨店

J. FRONT RETAILING

- 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

＜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

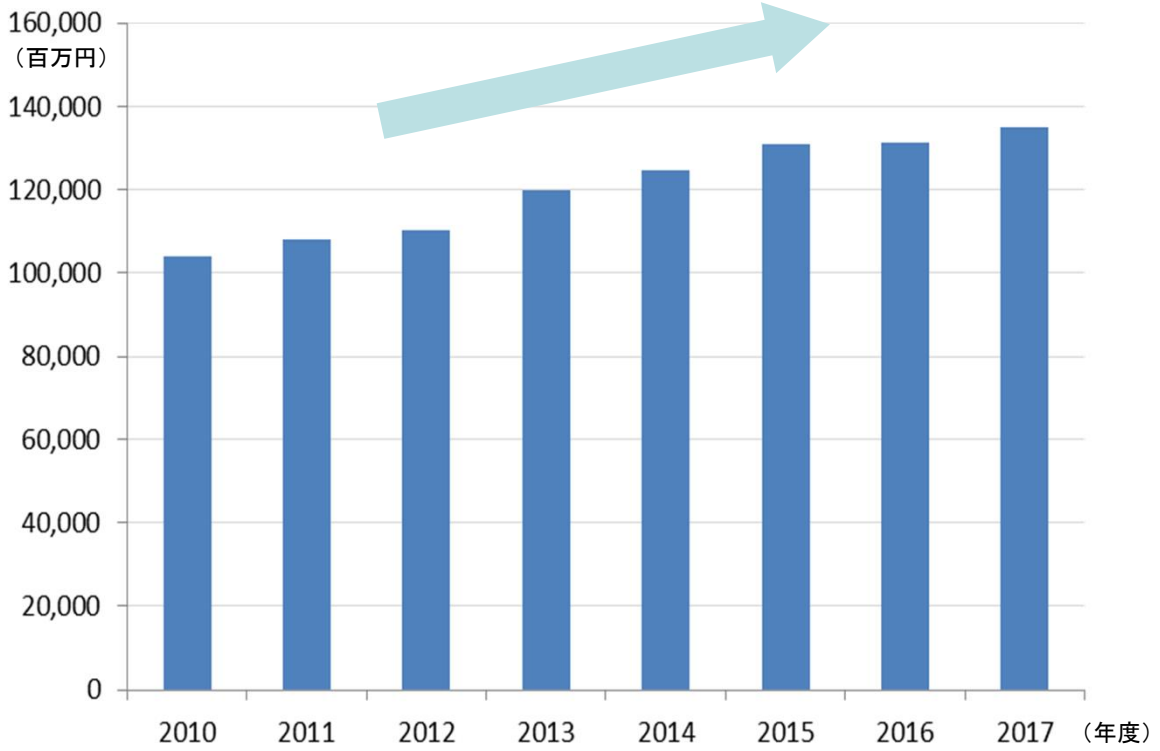
2017年度　大丸松坂屋百貨店

J. FRONT RETAILING

- 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

外商顧客向け
「ゴールドカード」

＜大丸松坂屋百貨店　掛売上（個人）推移＞

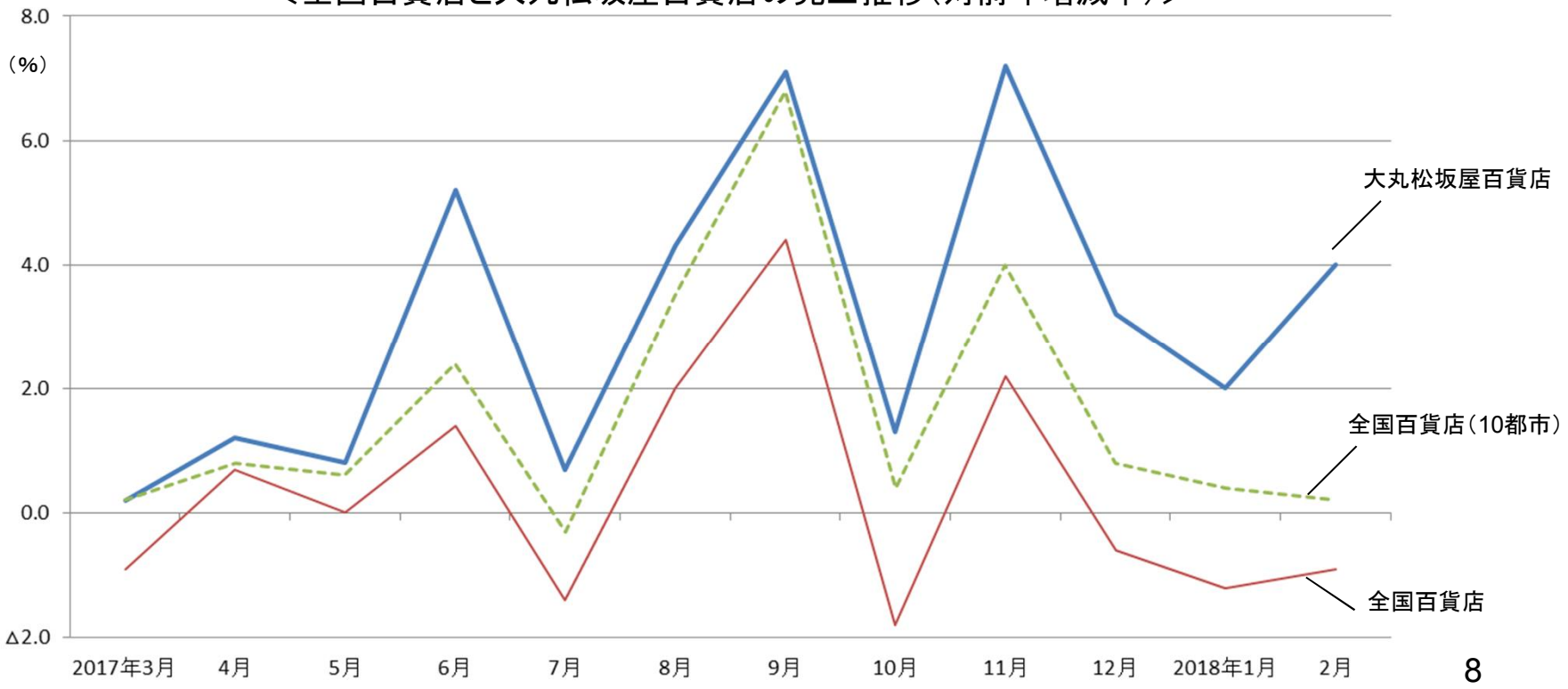


2017年度　大丸松坂屋百貨店

J. FRONT RETAILING

- 2月まで心斎橋店14ヶ月、東京店18ヶ月、札幌店15ヶ月、全店12ヶ月連続増収
- 心斎橋店はｲﾝﾊﾞｳﾝﾄﾞSNS販促やﾓﾊﾞｲﾙ決済拡張、化粧品2ヶ所展開など奏功
- 東京店は富裕層強化で掛売上大幅増、周辺顧客、国内観光客も着実に取り込み
- 札幌店は時計売場1.5倍に拡張で伸張著しい富裕層、インバウンド需要に対応

＜全国百貨店と大丸松坂屋百貨店の売上推移（対前年増減率）＞



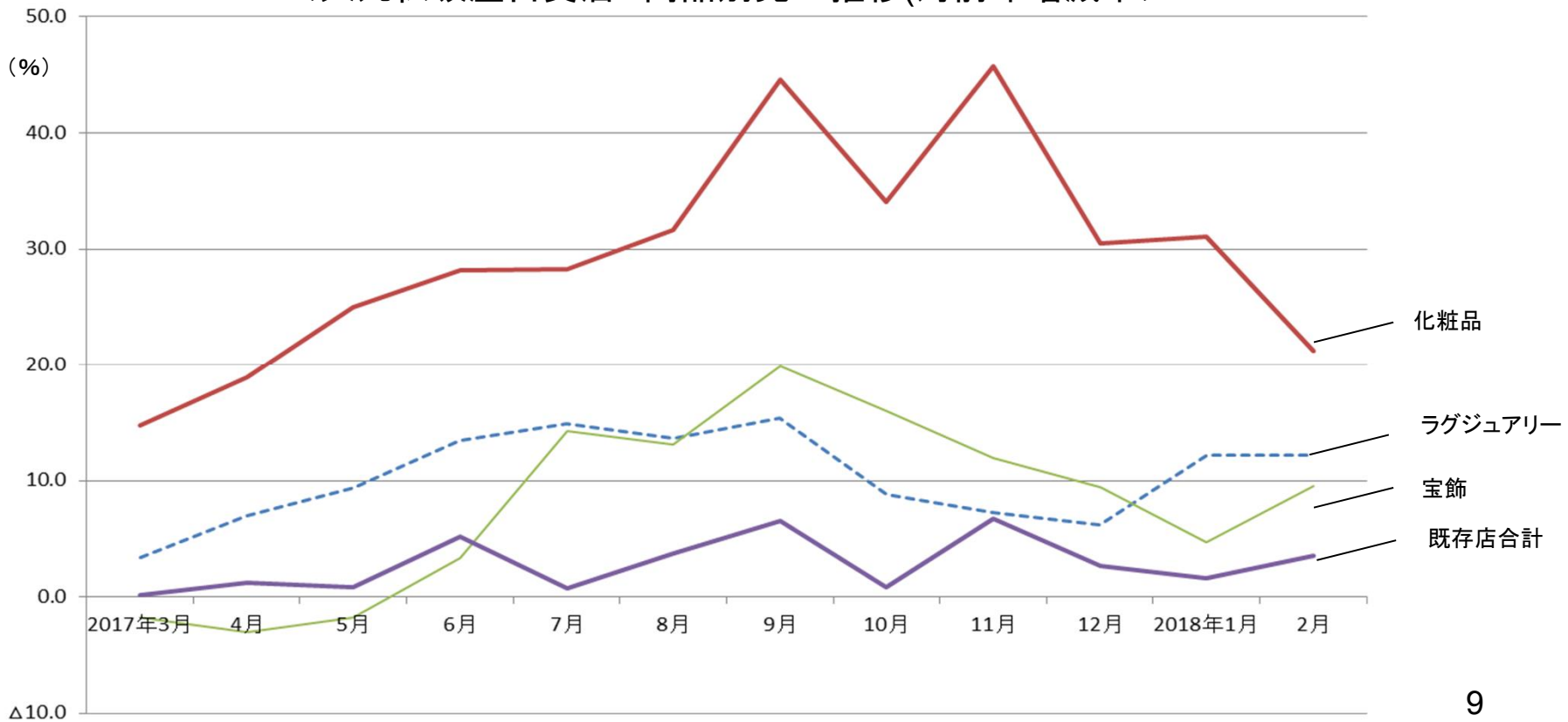
※全国百貨店、全国百貨店(10都市)は日本百貨店協会発表数値

2017年度　大丸松坂屋百貨店

J. FRONT RETAILING

- インバウンド、富裕層に強いラグジュアリー、宝飾品が年を通じて強い伸び
- 化粧品はインバウンド顧客だけでなく、国内需要も各店でしっかりと取り込み
- 課題の婦人服ボリュームは冬物好調で3Qはプラスも、4Qは寒さ長引き春物不調

＜大丸松坂屋百貨店　商品別売上推移(対前年増減率＞



※化粧品は百貨店商品分類に基づく公表数値。ラグジュアリー、宝飾は基幹9店合計社内管理数値

2017年度　大丸松坂屋百貨店（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 総額売上高はインバウンド、富裕層消費の牽引で既存店合計12ヶ月連続増収
- GINNZA SIX、上野FT開業に伴い、広告宣伝費等コスト増も総利益増でカバー
- 営業利益、事業利益、当期利益とも2桁の大幅増益、いずれも10月予想上振れ

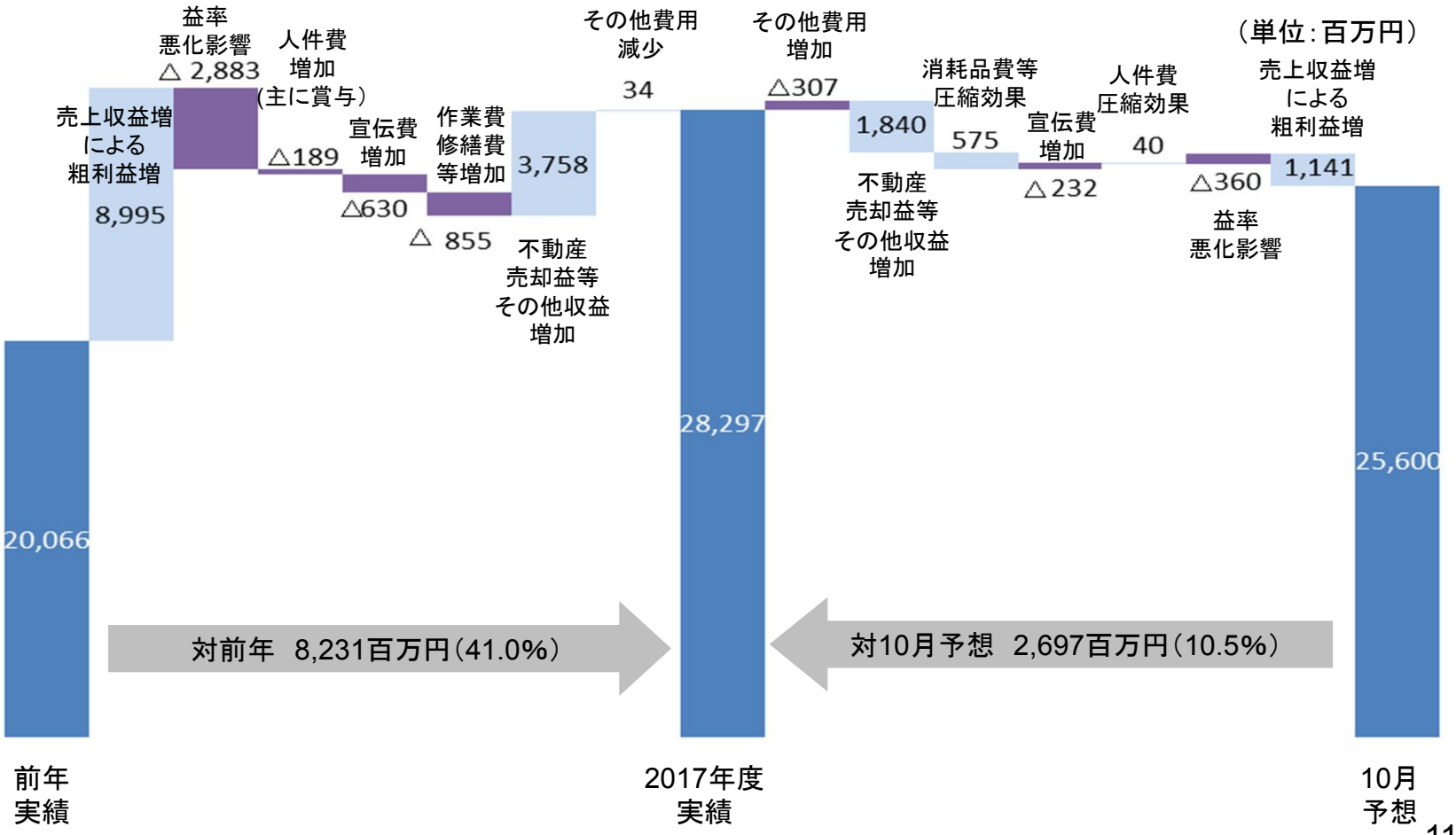
（単位：百万円、%）

2018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
売上収益	257,451	15,269	6.3	1,951	0.8
売上総利益	148,481	6,112	4.3	781	0.5
販売管理費	121,917	1,674	1.4	△383	△0.3
その他収益	3,940	3,758	—	1,840	87.6
その他費用	2,207	△34	△1.5	307	16.2
営業利益	28,297	8,231	41.0	2,697	10.5
当期利益	19,248	4,319	28.9	1,548	8.7
総額売上高	673,154	26,164	4.0	3,854	0.6
事業利益	27,158	5,033	22.7	958	3.7

2017年度　大丸松坂屋百貨店（IFRS）

J. FRONT RETAILING

2017年度　大丸松坂屋百貨店　要因別営業利益分析



2017年度　連結業績（B/S、CF）（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 親会社の所有者に帰属する持分269億円増の3,955億円、自己資本比率38.7%
- 有利子負債は△217億円減の1,842億円、D/Eレシオは0.47倍に
- 営業CFは利益増に加え、渋谷再開発保留床売却収入などで対前年233億円増
- 投資CFは再開発関連資産取得の一方、資産売却収入などで89億円の支出減
- 財務CFは社債発行の一方、CP償還などにより有利子負債を圧縮

＜連結財政状態計算書＞

（単位：百万円）

2018年2月期	実績	対前年増減高
連結資産合計	1,022,348	17,279
有利子負債	184,202	△21,750
親会社の所有者に帰属する持分	395,519	26,948
親会社所有者帰属持分比率（%） (自己資本比率)	38.7	（率差） 2.0

＜キャッシュフロー＞

（単位：百万円）

2018年2月期	実績	対前年増減高
営業ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	57,079	23,315
投資ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	△19,030	8,922
ﾌﾘｰｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	38,048	32,236
財務ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	△31,048	△28,951

2018年度　業績予想(IFRS)

2018年度　連結業績予想（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 売上収益は堅調な百貨店事業、不動産事業などを中心に増収見込み
- 「事業利益」は増益も、営業利益は前年事業売却益、資産売却益計上反動あり
- 1株当たり年間配当は普通配当で2円増配、普通配当は8年連続増配予定

（単位：百万円、%）

2019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	234,000	△510	△0.2	485,000	15,085	3.2
売上総利益	106,300	1,312	1.2	217,900	4,965	2.3
販売管理費	82,000	△210	△0.3	168,400	1,712	1.0
その他営業収益	1,100	△4,586	△80.7	2,300	△6,667	△74.4
その他営業費用	1,400	△384	△21.6	3,300	△2,368	△41.8
営業利益	24,000	△2,680	△10.0	48,500	△1,046	△2.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	15,300	△1,015	△6.2	30,500	2,014	7.1
総額売上高	557,000	△1,304	△0.2	1,165,000	26,019	2.3
事業利益	24,300	1,522	6.7	49,500	2,658	5.7
ROE（%）	—	—	—	7.5	（率差） 0.0	—
1株当り配当(円) ※	17	2		35	2	

※1株当たり配当の前年は記念配当2円を除いた普通配当との比較

2018年度　セグメント情報予想（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 百貨店事業はｼｽﾃﾑ費用増で「事業利益」減益、資産売却益計上反動で営業減益
- パルコ事業は前年度引当金戻入反動で営業利益は減益も「事業利益」は増益
- 不動産事業は上野FT等ﾌﾙ稼働で「事業利益」増益も、前年不動産売却益反動減
- クレジット金融事業セキュリティ費用増により減益、その他は建装等で大幅増益

（単位：百万円、%）

2019年 2月期	事業利益				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	11,770	0.7	25,880	△2.2	11,260	△12.7	24,900	△6.6
パルコ事業	5,700	△0.5	10,750	4.5	6,400	△4.2	11,750	△0.0
不動産事業	2,700	47.8	4,100	26.1	2,300	38.3	3,300	△20.1
クレジット金融事業	1,164	△11.6	2,760	△1.5	1,158	△11.4	2,750	0.3
その他	2,910	28.2	5,830	29.8	2,900	7.3	5,800	22.2
合計	24,300	6.7	49,500	5.7	24,000	△10.0	48,500	△2.1

2018年度　連結業績予想（B/S、CF）（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 親会社の所有者に帰属する持分214億円増の4,170億円、自己資本比率39.4%
- 有利子負債は新規調達を実施することにより87億円増の1,930億円
- 営業CFは前年渋谷再開発保留床売却収入反動等により△190億円減の380億円
- 投資CFは設備投資の増加などにより259億円の支出増
- 財務CFはフリーCFの不足を新規調達で賄うため285億円の収入増

＜連結財政状態計算書＞

（単位：百万円）

2019年2月期	予想	対前年増減高
連結資産合計	1,059,000	36,652
有利子負債	193,000	8,798
親会社の所有者に帰属する持分	417,000	21,481
親会社所有者帰属持分比率（%） (自己資本比率)	39.4	（率差） 0.7

＜キャッシュフロー＞

（単位：百万円）

2019年2月期	予想	対前年増減高
営業ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	38,000	△19,079
投資ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	△45,000	△25,970
ﾌﾘｰｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	△7,000	△45,048
財務ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	△2,500	28,548

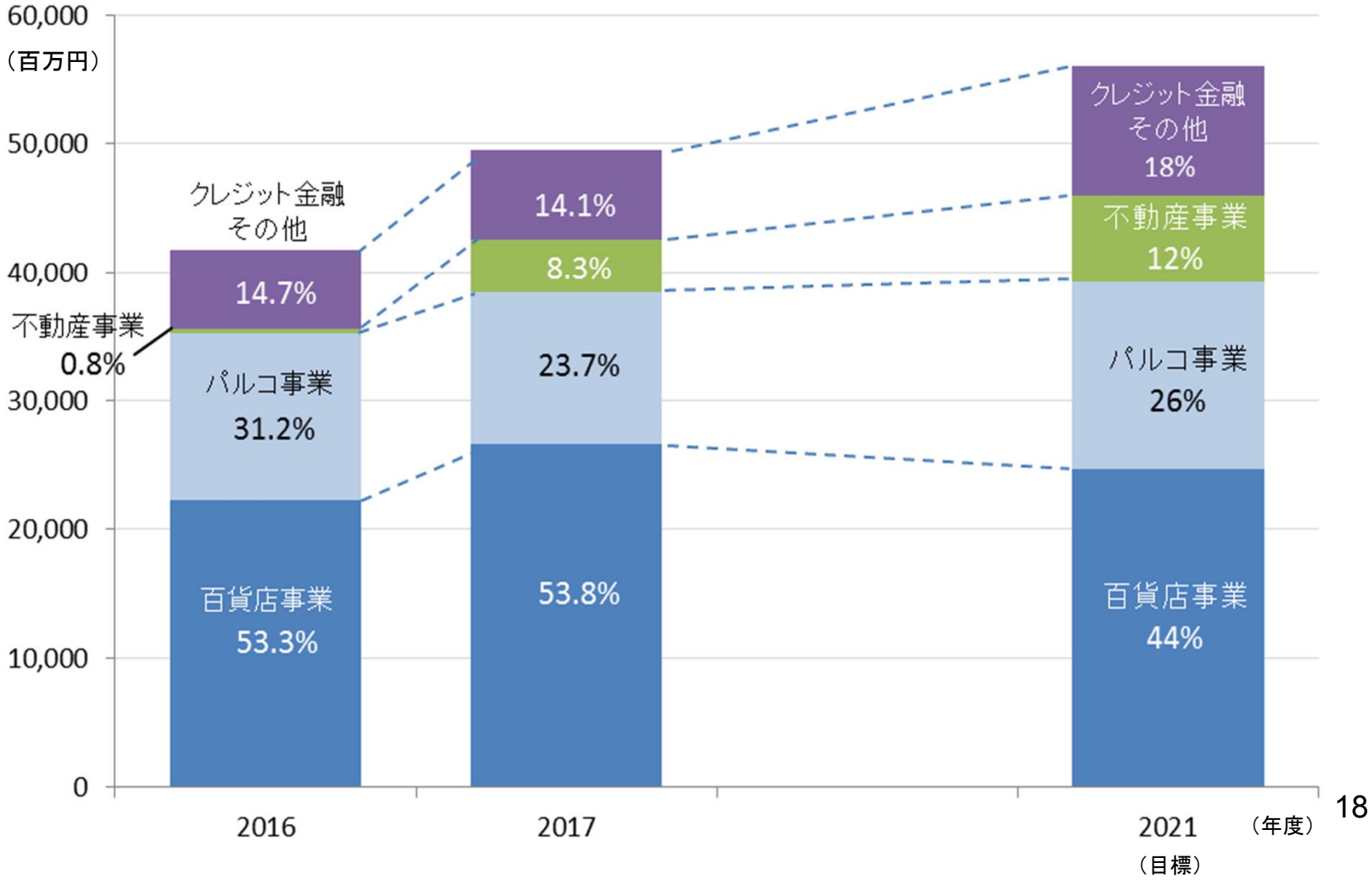
2018年度　環境認識と具体的な取り組み

中期経営計画1年目の振り返りと課題

J. FRONT RETAILING

► 不動産事業の順調な成長により、「事業ポートフォリオの変革」が着実に進展

＜セグメント別営業利益推移（%はシェア）＞



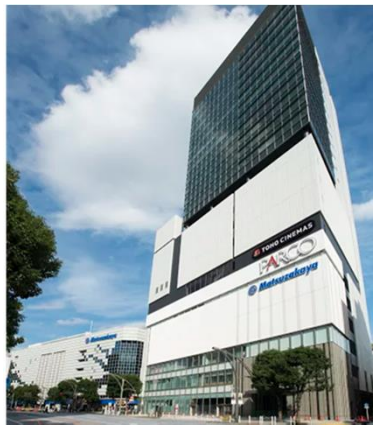
中期経営計画1年目の振り返りと課題

J. FRONT RETAILING

おもな成果

大型プロジェクト「GINZA SIX」と
「上野フロンティアタワー」が開業

「不動産事業セグメント」が着実に成長



「事業ポートフォリオ変革」の第1歩として順調なスタート

喫緊の課題

ICTやクレジット金融事業への対応にスピードが欠如

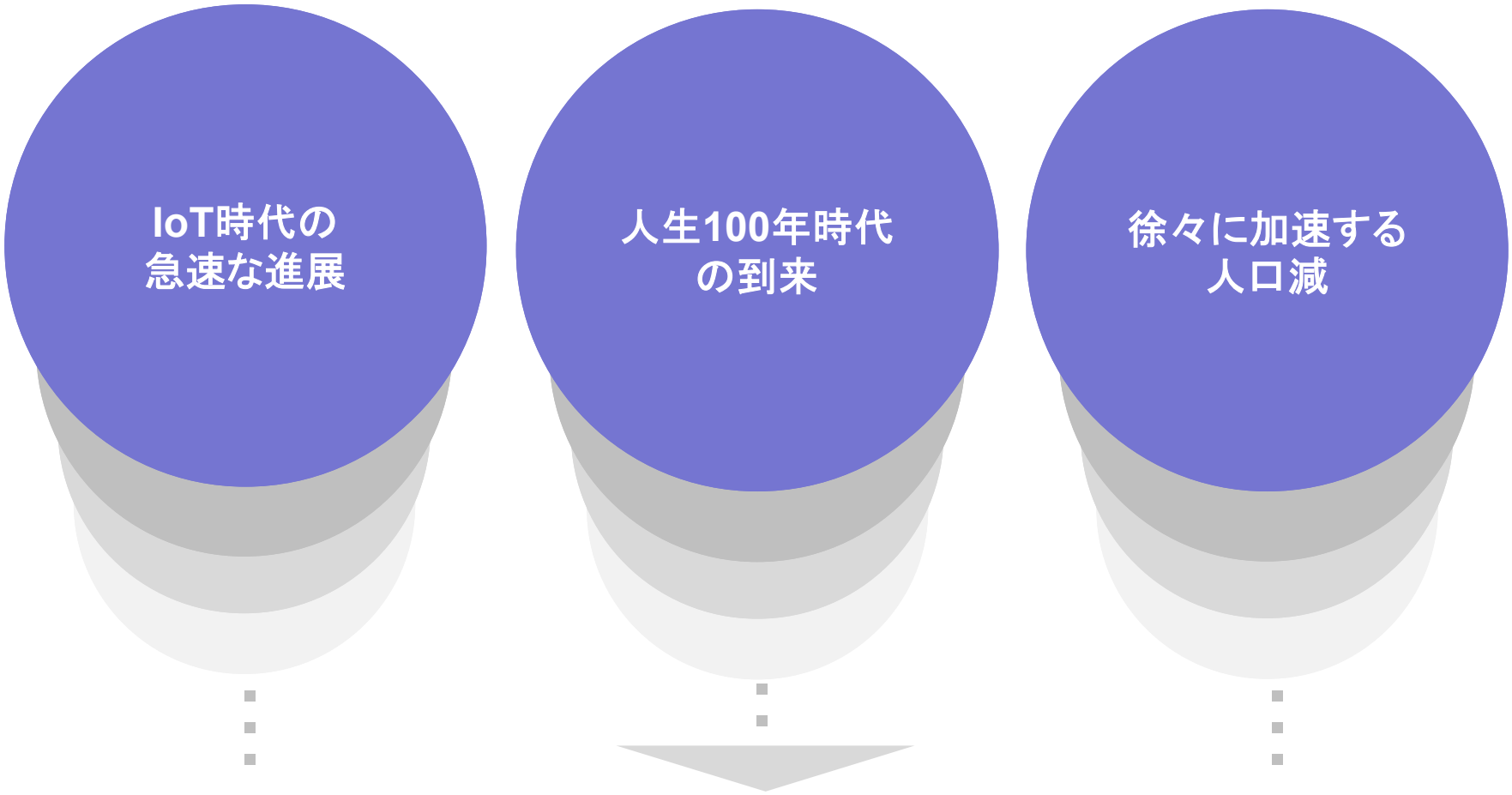
具体的な成果として不充分

取り組みへの“ギア・チェンジが“必要と認識

経営環境認識

J. FRONT RETAILING

経営を取り巻く環境は凄まじいスピードで変化の途上

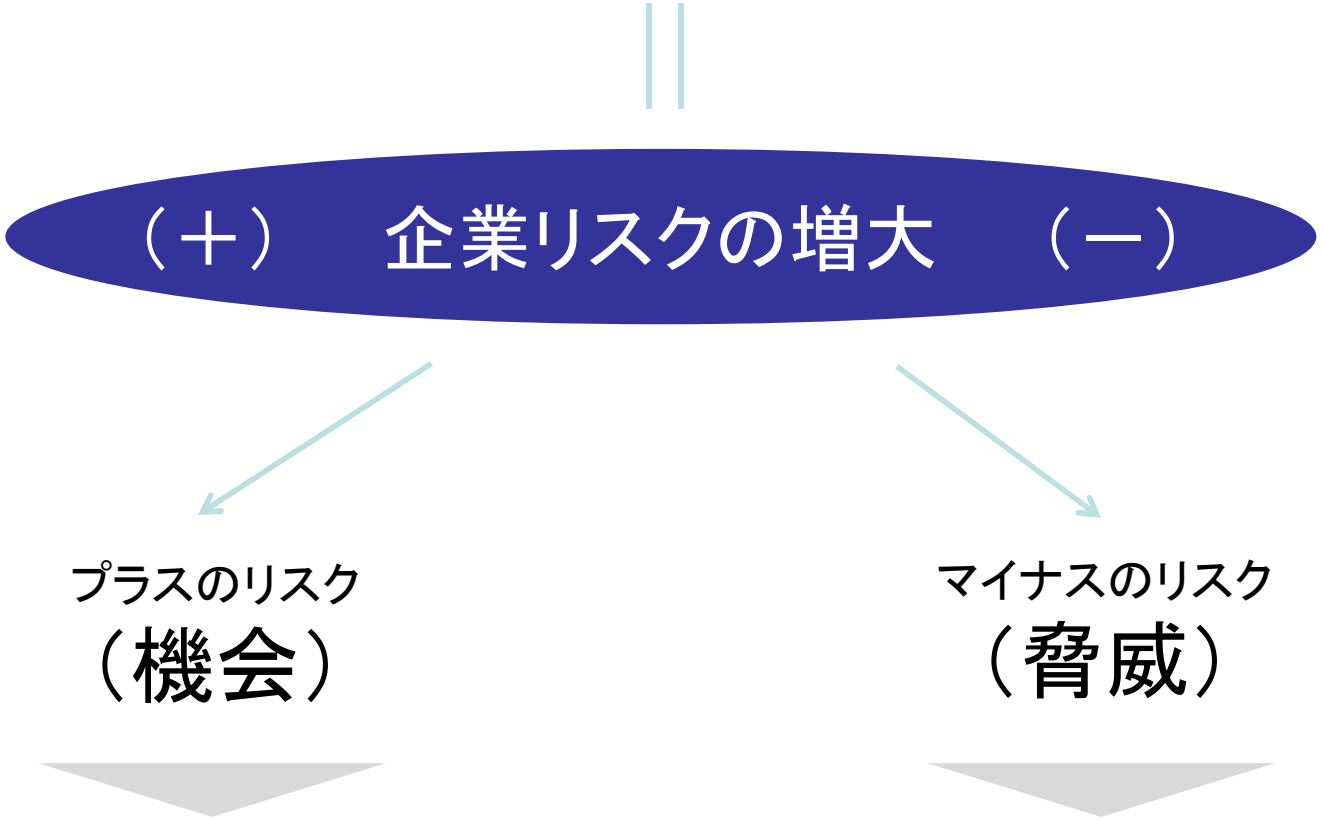


いま、時代は「大転換期」に

経営環境認識

J. FRONT RETAILING

企業にとっての「不確実性」の高まり



対応いかんにより企業間格差が拡大

138項目のリスク抽出

J. FRONT RETAILING

戦争・紛争の発生
テロ問題の深刻化
経済危機・金融危機の発生
通商・貿易問題の発生
新興国の躍進
消費税率の引き上げ
観光立国政策の推進
法人税率引下げ・投資促進施策の推進
国家戦略特区を活用したビジネスの推進
民間企業への公共施設の運営委託推進
シェアリングエコノミーの推進
景気動向
金融市場の発展
金利・株価・為替の変動
所得の二極化
富裕層の拡大
可処分所得の減少
多様な消費形態の拡大
モノ消費からコト消費への移行
こだわり、健康志向の高まり
安価な製品・サービスの普及
少子高齢化・長寿命化（人口減少）
都心回帰（人口集中）と地方過疎化
アメリカ・東南アジアにおける人口増大
単身世帯化（高齢・若年層）
共働き・ひとり親世代の増加
環境問題・貧困問題の深刻化と関心増
エネルギー資源不足の深刻化
AI（人工知能）・ロボットの進化
ECビジネスの拡大
決済・注文関連技術の進化
ビックデータの活用拡大
インバウンド獲得の競争激化
異業種との競争激化
顧客の囲い込み競争激化
ユーザーエクスペリエンス最大化競争の激化
事業ポートフォリオ分析・再構築の成否
中長期計画策定と進捗管理の成否
M&Aによる買収企業管理の成否
理念・ビジョン浸透の成否
ブランド戦略の成否
敵対的買収対応の成否
イノベーションの成否
検討期間長期化による機会ロス
社内・社外からの過度な期待によるプレッシャー
撤退基準不徹底による意思決定の遅れ
過剰投資による資金の喪失
計画と実績の乖離による減損発生
不動産関連法令・不動産関連税制の変更
土地評価額または建物建設費用の変動
競争企業の進出・周辺環境の変化
建物・設備の安全管理不備（※2）
土壌汚染・アスベストの発生
賃借料の変動
貸主の倒産
賃料下落・空室増加
テナントの賃料滞納、倒産の発生
出口戦略（売却先）の成否
従業員の年齢構成変化
人手不足深刻化と採用競争激化
ITなど専門性を有する人材獲得の成否
働き方改革の成否
ダイバーシティー対応の成否
退職金・年金制度運用の成否
サクセッションプランの成否
監査精度の向上・低下
取締役会改革の成否
報酬とインセンティブ供与の成否
リスクマネジメントの成否
財務報告に係る内部統制システム運用の成否
グループガバナンス強化の成否
フェアディスクロージャー・ESG情報開示の成否
サステナビリティ方針の成否
社会貢献活動の成否
廃棄物削減とリサイクル推進の成否
有害物質（フロン、PCB等）漏洩
地球温暖化防止活動の成否
財務諸表の虚偽記載
資産（のれん含む）の減損発生
再生・撤退基準に基づく事業再生・撤退の成否
新会計基準の適用（リース基準）
税制改正対応の成否
適時開示の成否
現預金・有利子負債マネジメントの成否
資金調達の成否
格付の変動
投資基準に基づく戦略投資の成否
事業ポートフォリオと最適資本構成検討の成否
為替レートの変動
災害時事業継続計画の不備
店舗設備・取引先の被災
災害による交通インフラの停止
災害への初期対応不備
建物・設備の安全管理不備（※3）
疫病の流行、感染症の発生
交通事故の発生
外部からのサイバー攻撃によるウイルス感染・情報漏洩
内部からの情報漏洩
インシデント発生時の報告遅れ・対応不備
従業員の不適切投稿、情報漏えい（SNS）
顧客のツイートによる信用失墜（SNS）
会社公式アカウントからの不適切投稿（SNS）
商品の瑕疵、食中毒の発生
品質・賞味期限の誤表示・虚偽表示
個人情報・顧客情報の漏洩
不適切・不明確な売上計上・請求
顧客の倒産・支払不能
業務ルールの不備・不徹底による事故や顧客トラブル発生
特定顧客（層）への依存
不適切な取引先対応
知的財産権の侵害
不正・不法な取引
商材納入の遅延・不足
取引先の倒産
業務委託業者の管理不備
物流会社における荷物の増加・人手不足の深刻化
配送時間の制限・再配達の削減
配送遅延・誤配・商品の滅失・毀損の発生
製造物責任
不適切な品質管理（PB商品・建築物等）
計画精度の低い発注
開発の遅れ、失敗
生産コストの上昇
技術革新への対応遅れ
同一賃金・同一労働の対応遅れ
人事育成計画の欠如・失敗
役員・従業者の不正・不法行為
人権問題への対応不備
健康管理・メンタルヘルスの管理不備
不適切な請負・業務委託・労働者派遣
不適正な人事配置
法令違反の発生
反社会的勢力との取引
規程・規則の不備
届出・免許取得の不備
機密情報・インサイダー情報の漏洩
訴訟・係争の発生
事件・事故の防止・コンプライアンス意識の不足

2018年度に重視する6つのリスク

J. FRONT RETAILING

- 当社企業リスク15項目を特定し、さらに今年度に重視する6項目（太字）を設定

1） **消費増税、五輪後の不況発生に係るリスク**
2） **顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化に係るリスク**
3） 既存事業の成熟に係るリスク
4） 人材・要員構造に係るリスク
5） 新規参入による競合に係るリスク
6） モノ消費からコト消費への移行に係るリスク
7） **テクノロジーの進化に係るリスク**
8） 都市回帰と地方・郊外の縮小に係るリスク
9） **所得の二極化に係るリスク**
10） 外国人の拡大に係るリスク
11） **CSRの重要性アップに係るリスク**
12） **シェアリングエコノミーの進展に係るリスク**
13） 取引先の転換に係るリスク
14） 不祥事に係るリスク
15） 災害等に係るリスク

事業ポートフォリオ変革に向けた
成長戦略、財務戦略、ESG課題への取り組みを推進

成長戦略への取り組み

J. FRONT RETAILING

Ⅰ．マルチサービスリテイラー戦略

Ⅱ．アーバンドミナント戦略

Ⅲ．IoT時代に向けたICT戦略

成長戦略①ーマルチサービスリテイラー戦略

J. FRONT RETAILING

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

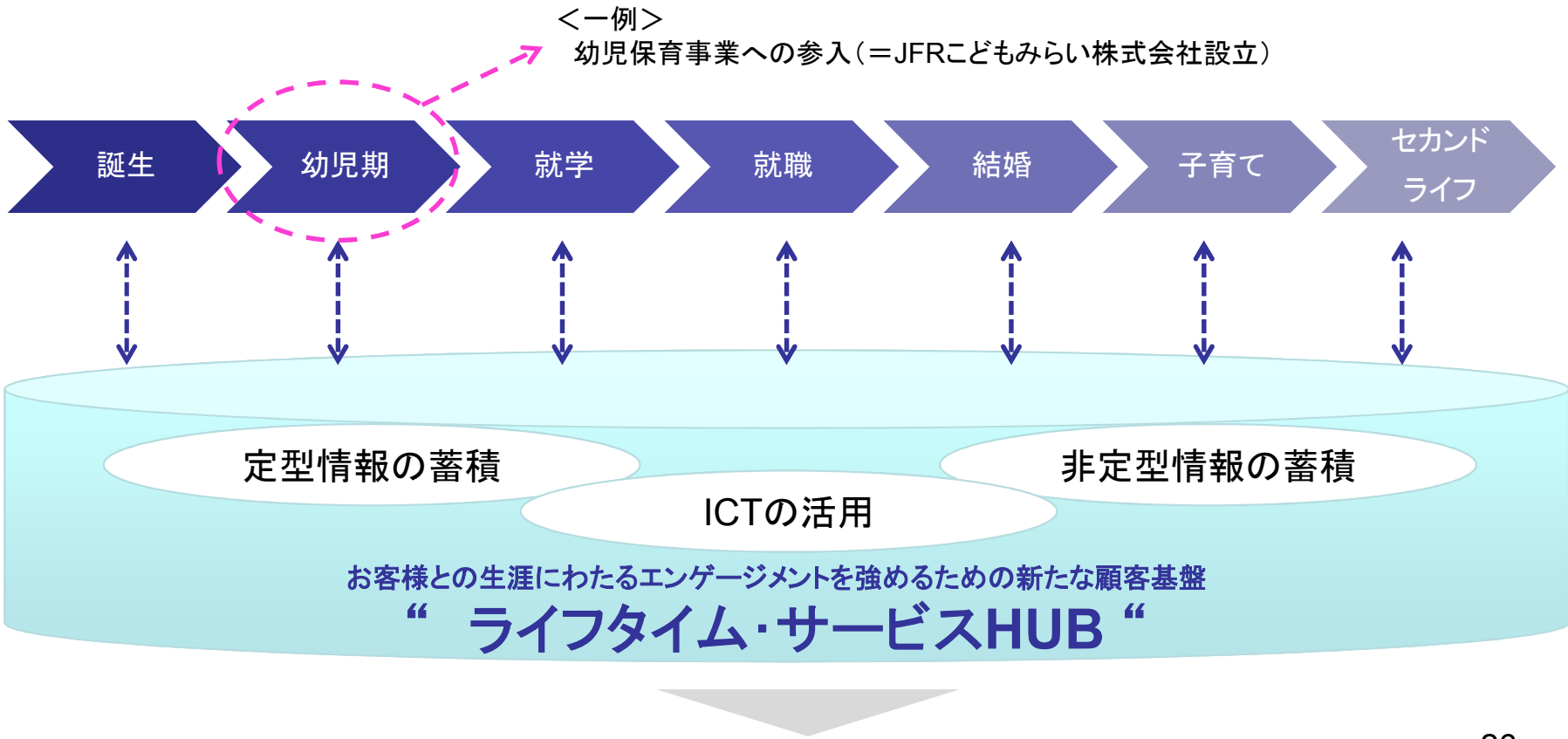
お客様との生涯にわたるエンゲージメントを強めていくための
“仕組みづくり“が必要

成長戦略①－マルチサービスリテイラー戦略

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



お客様の期待をさらに超える価値創造へ

成長戦略①－マルチサービスリテイラー戦略

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 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

成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

J. FRONT RETAILING

- 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
- さらに基幹店舗周辺地区など都市部を中心に「不動産賃貸面積」を順次拡大

※写真はイメージです

成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

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

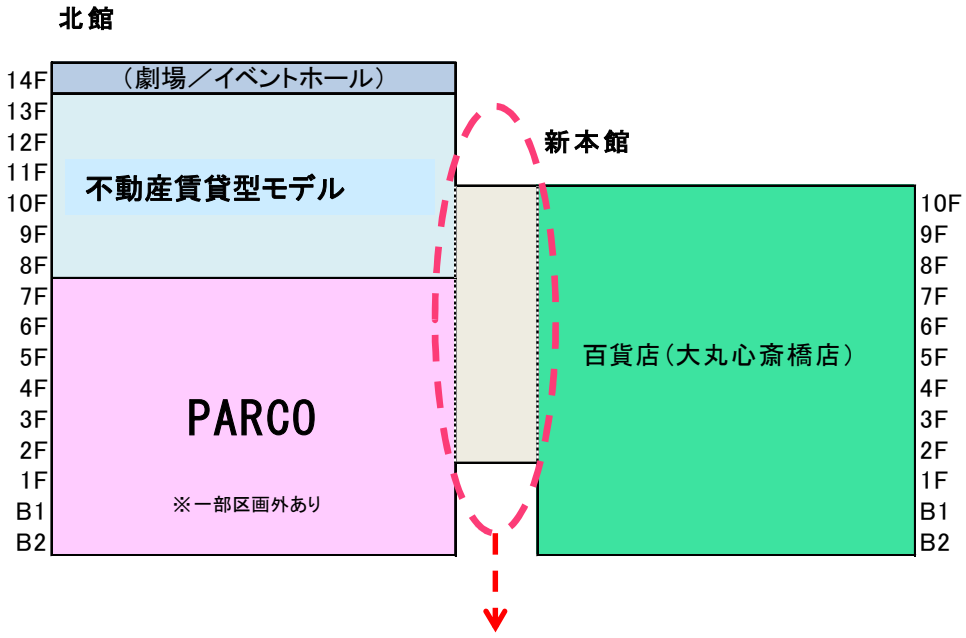
- 「新百貨店モデル」の革新を最も象徴するモデルとして、2019年秋に開業予定
- 本館開業後、隣接する北館は不動産賃貸を主体としたビジネスモデルへ転換
- 21年に本館と北館を接続、80,000㎡を超えるハイブリッドな商業施設を創造

※写真はイメージです

成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

J. FRONT RETAILING

- 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）

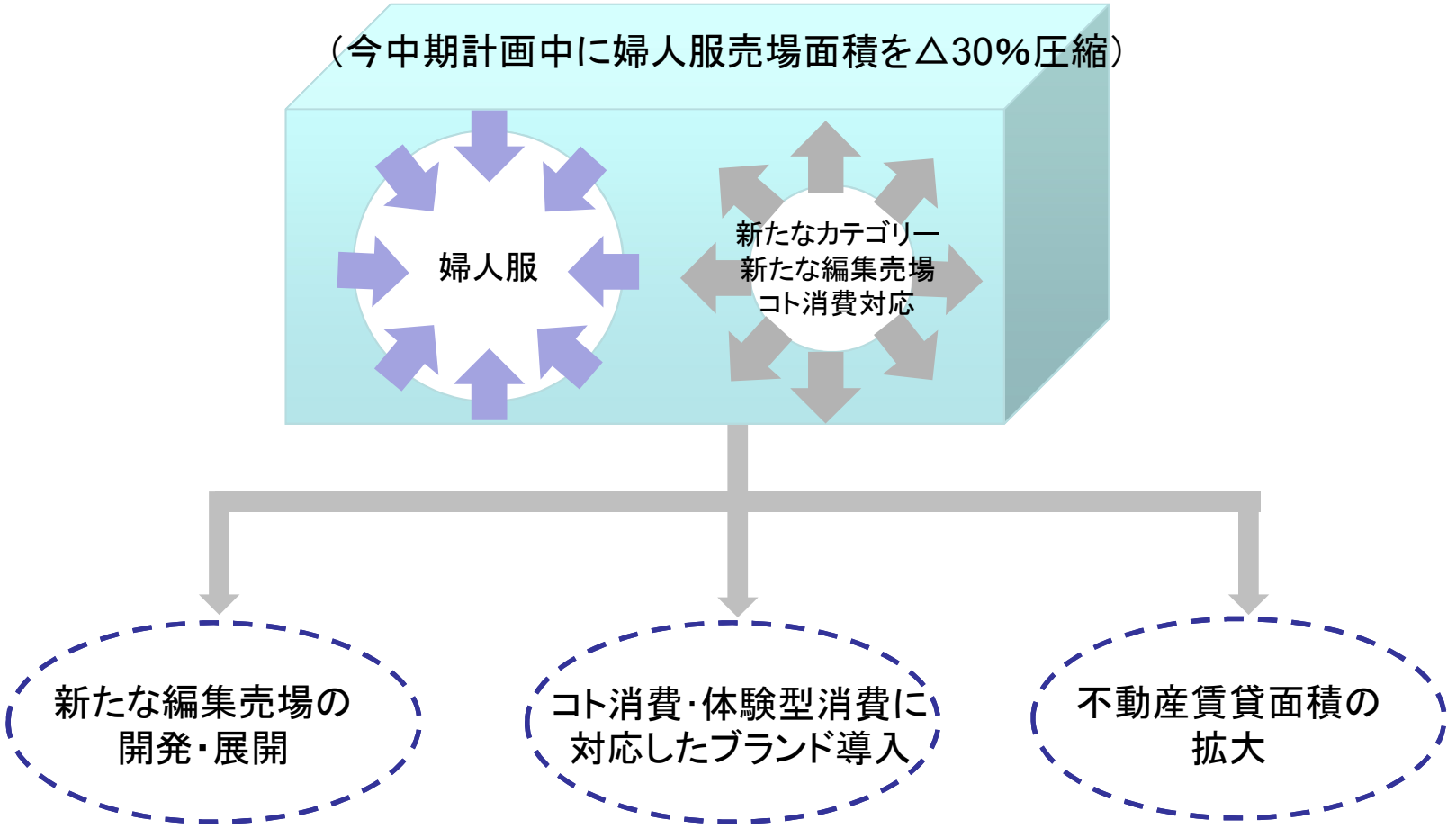
＜心斎橋店周辺地区マップ＞

80,000㎡を超えるハイブリッドな商業施設へ

既存百貨店の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）

成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

J. FRONT RETAILING

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

成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

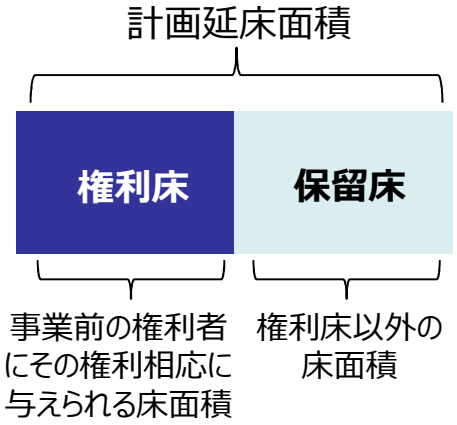
J. FRONT RETAILING

「宇田川町14・15地区第一種市街地再開発事業」計画のスキーム

2015年12月

東京都が都市再生特別地区の都市計画を決定

→ 容積率増（許容延床面積増）



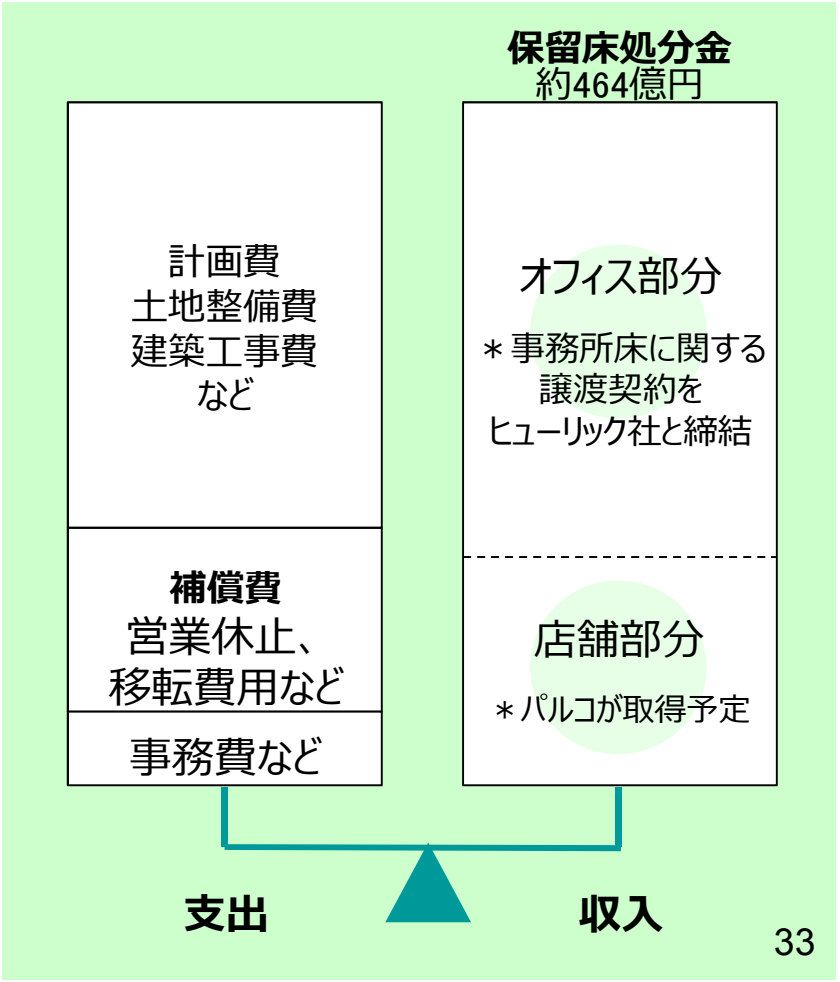
2016年8月

市街地再開発の事業施行認可

2017年5月

新築着工、事務所床に関する譲渡契約締結

宇田川町14・15地区第一種市街地再開発事業の収支



成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

J. FRONT RETAILING

►成長が期待できる都市部において、グループとして不動産賃貸面積をさらに拡大

＜2018年度新規開業　計7物件＞

不動産事業

・18年3月　京都･南禅寺地区
「ブルーボトルコーヒー」

・18年春　京都･烏丸地区
（京都ZERO GATE隣）

・18年夏　東京･御徒町地区

・18年夏　京都地区

パルコ事業

・18年3月　東京
「原宿ZERO GATE」

・18年　　京都
「京都ZERO GATE」全面開業

・18年秋　神戸
「三宮ZERO GATE」

さらに本年度中に基幹店舗周辺において5物件程度の計画推進を検討

成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

J. FRONT RETAILING

地元と連携したエリア活性化の取り組み事例　ー　“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

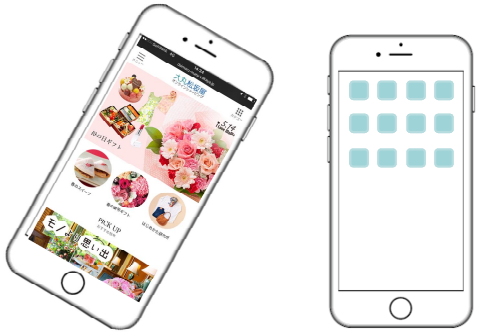
SHITAMACHI.FRONT

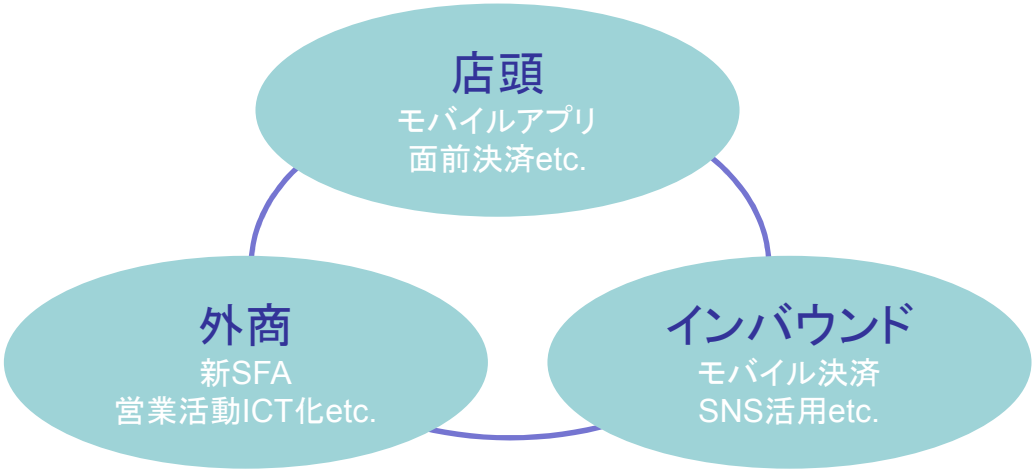
成長戦略③－IoT時代に向けたICT戦略

J. FRONT RETAILING

- 外部の知見なども積極的に取り入れながら、「百貨店のデジタル戦略」を再構築

「新しい顧客体験の提供」と「営業施策の高度化」





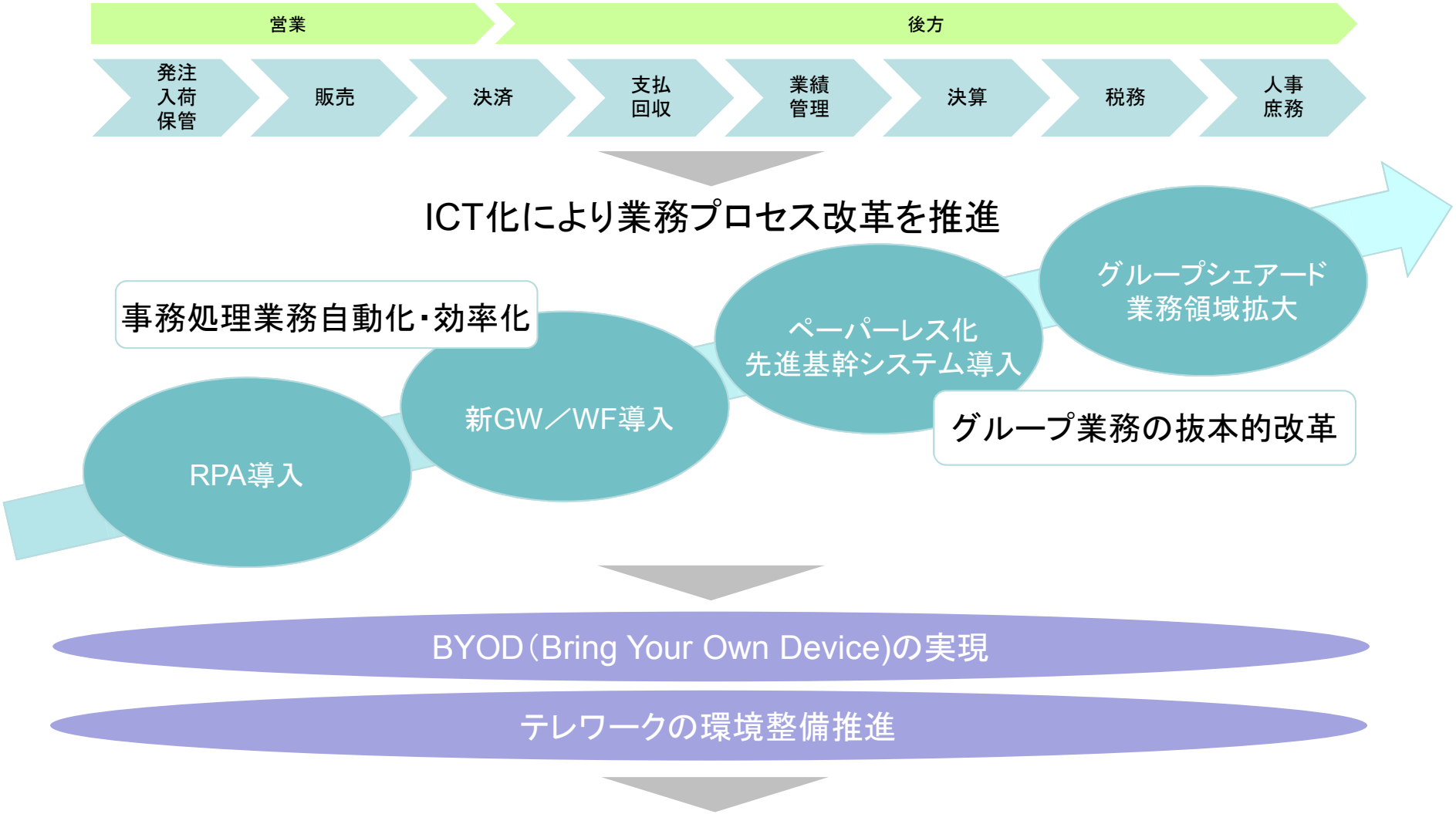
百貨店EC戦略の見直し

従来の「フルカテゴリー対応」から、ギフト、ビューティー、フーズに絞り込んだECへ

成長戦略③－IoT時代に向けたICT戦略

J. FRONT RETAILING

- 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を実施

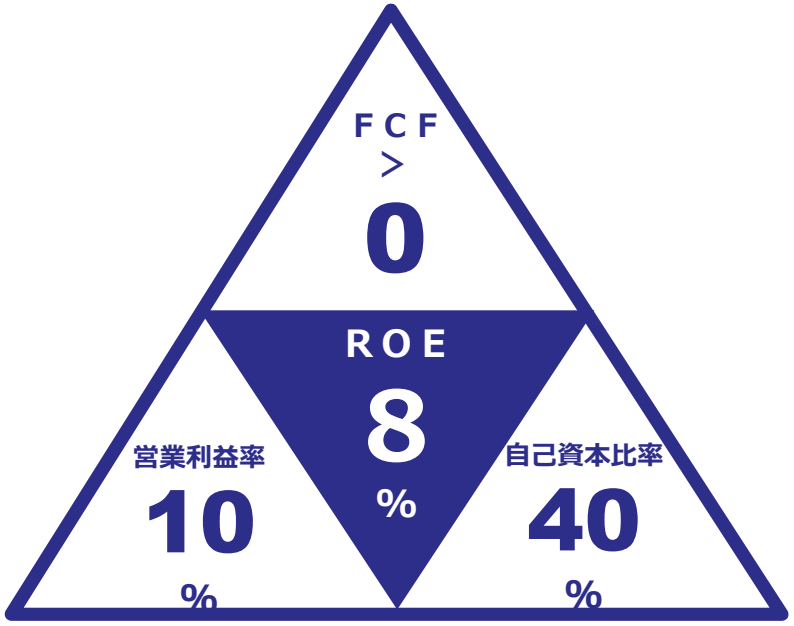


ICT活用による業務改革を通じた本格的な「働き方改革」へ

財務戦略―2021年度　経営数値目標

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

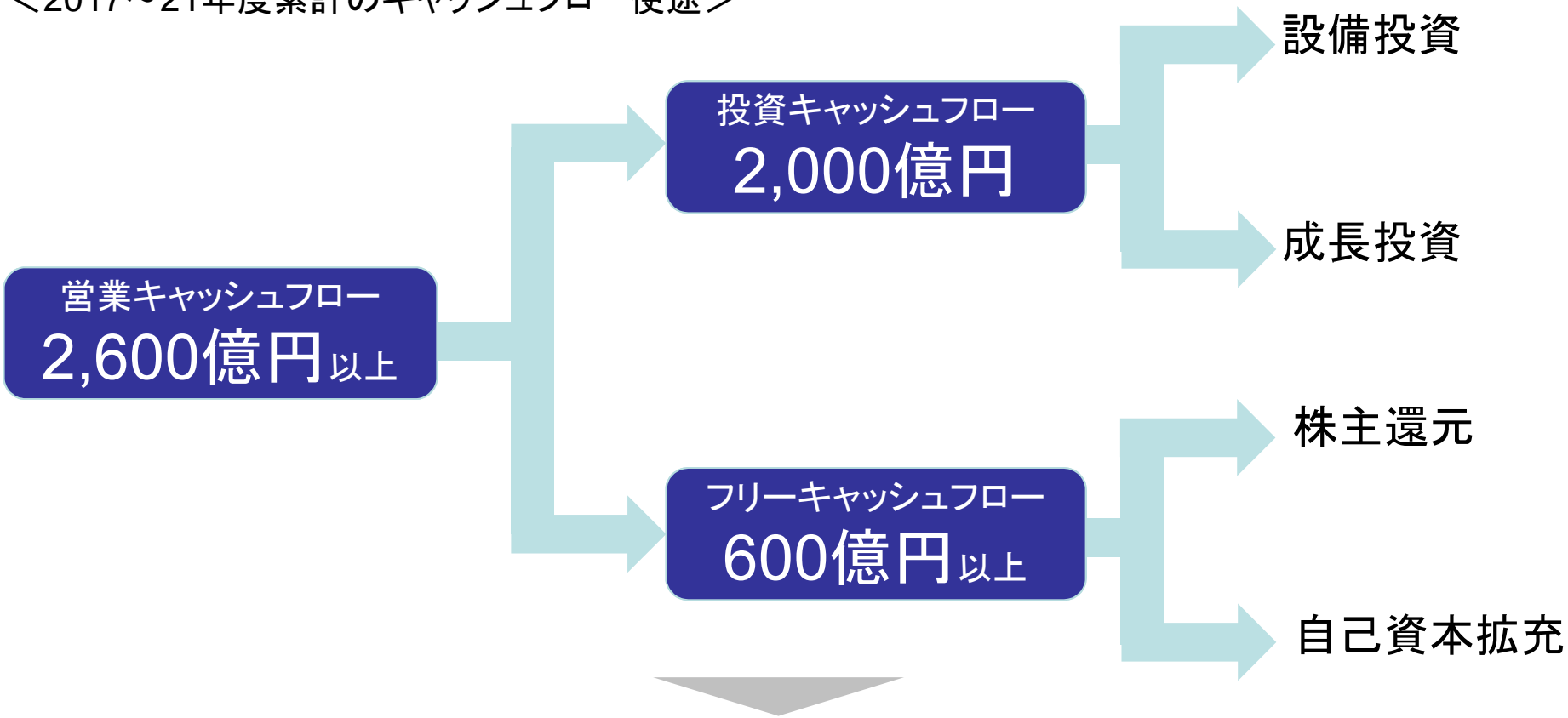
当社がROE目標を8%とした背景

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%

財務戦略ーキャッシュフロー創出と戦略投資

J. FRONT RETAILING

＜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

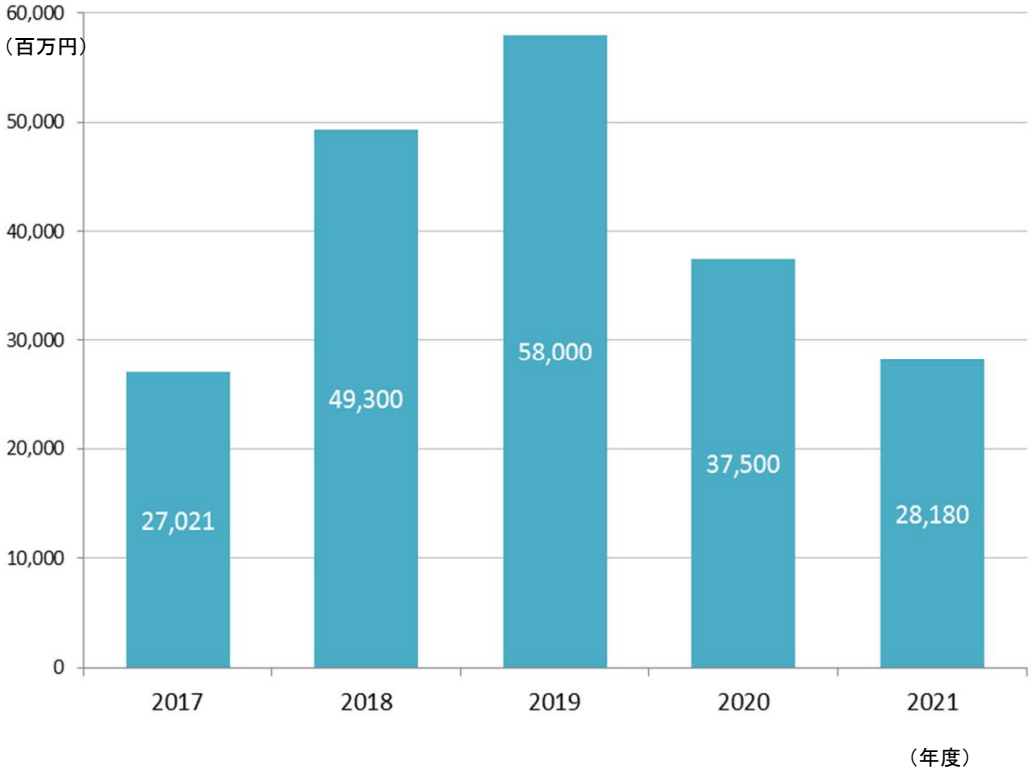
ROE8%を継続的に達成できる経営体質の実現

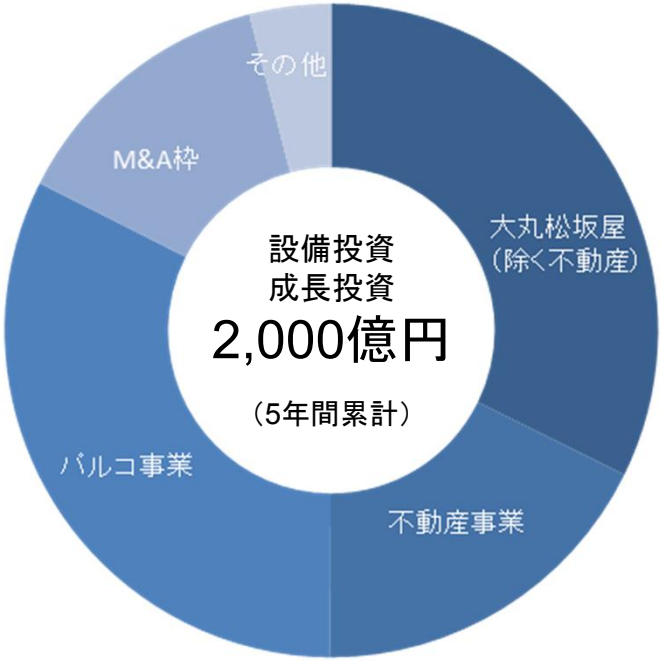
財務戦略―設備投資の年次見通し

J. FRONT RETAILING

- 5年間累計投資額2,000億円のうち270億円は成長に向けたM&A枠として想定
- 投資ピークは心斎橋店新本館、新生・渋谷パルコが開業予定の2019年度と想定
- 投資ピークを過ぎた2020年度以降はフリーCFが大きくプラスに転じる見込み

＜設備投資の見通しと事業別シェアイメージ＞

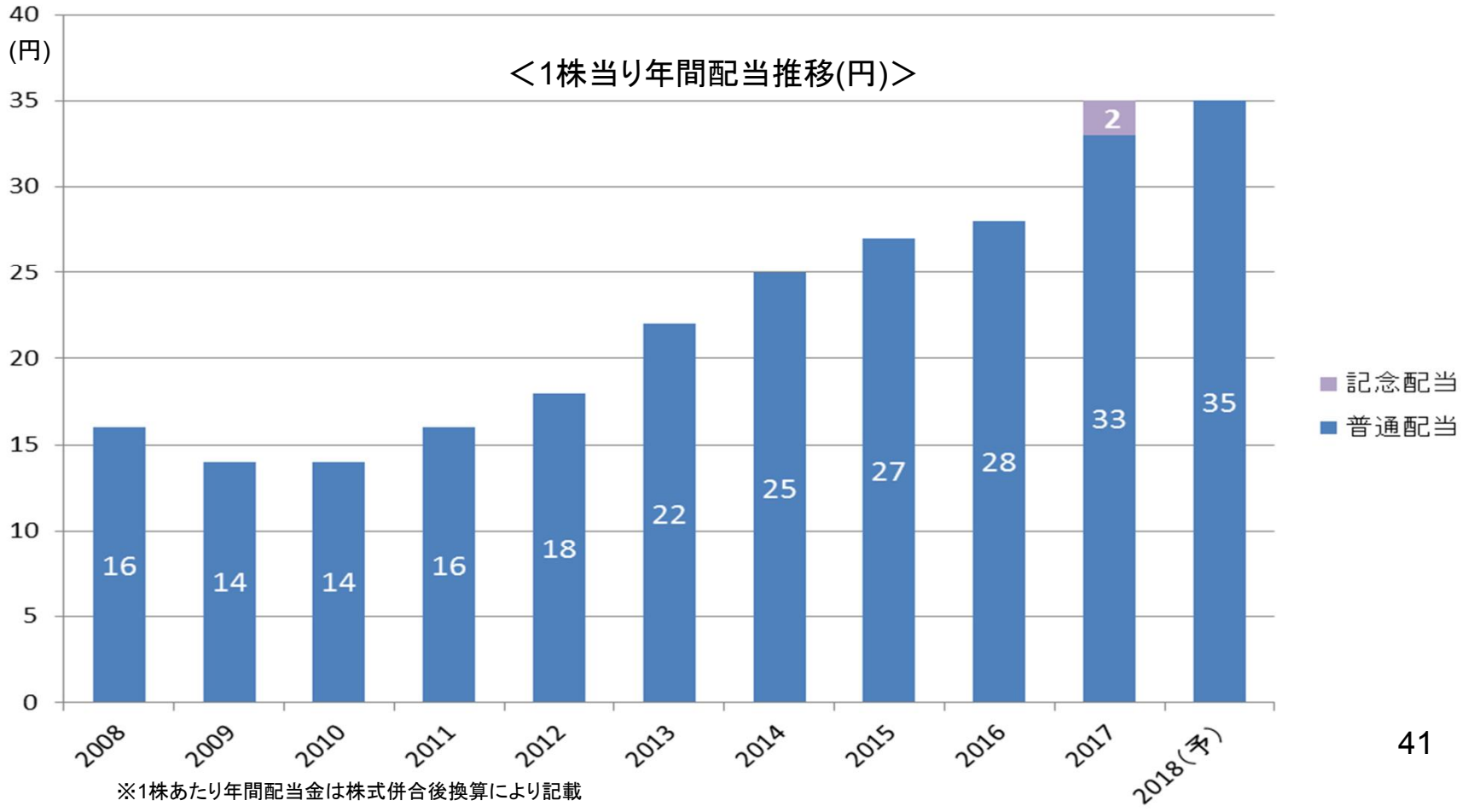




財務戦略ー株主還元方針

J. FRONT RETAILING

- 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
- 2019年2月期は前年に比べ年間で普通配2円増配、かつ8年連続増配の予定
- 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

ESG課題への取り組み

J. FRONT RETAILING

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指数の選定を発表

・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

J. FRONT RETAILING

- 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

ESG課題への取り組み

J. FRONT RETAILING

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＞

ステークホルダーへのヒヤリング

↓

結果集計・分析

↓

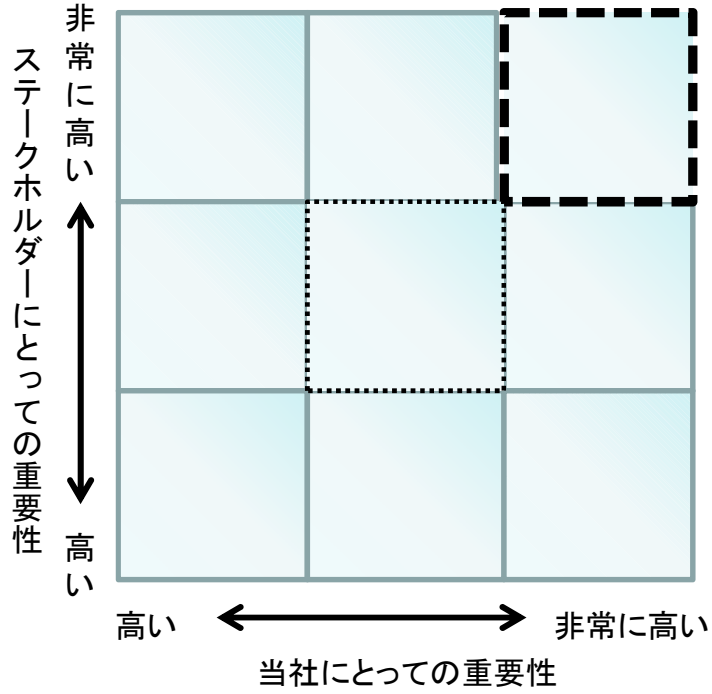
経営での論議（経営会議・取締役会）

↓

マテリアリティの特定

↓

各種ツール等による情報開示

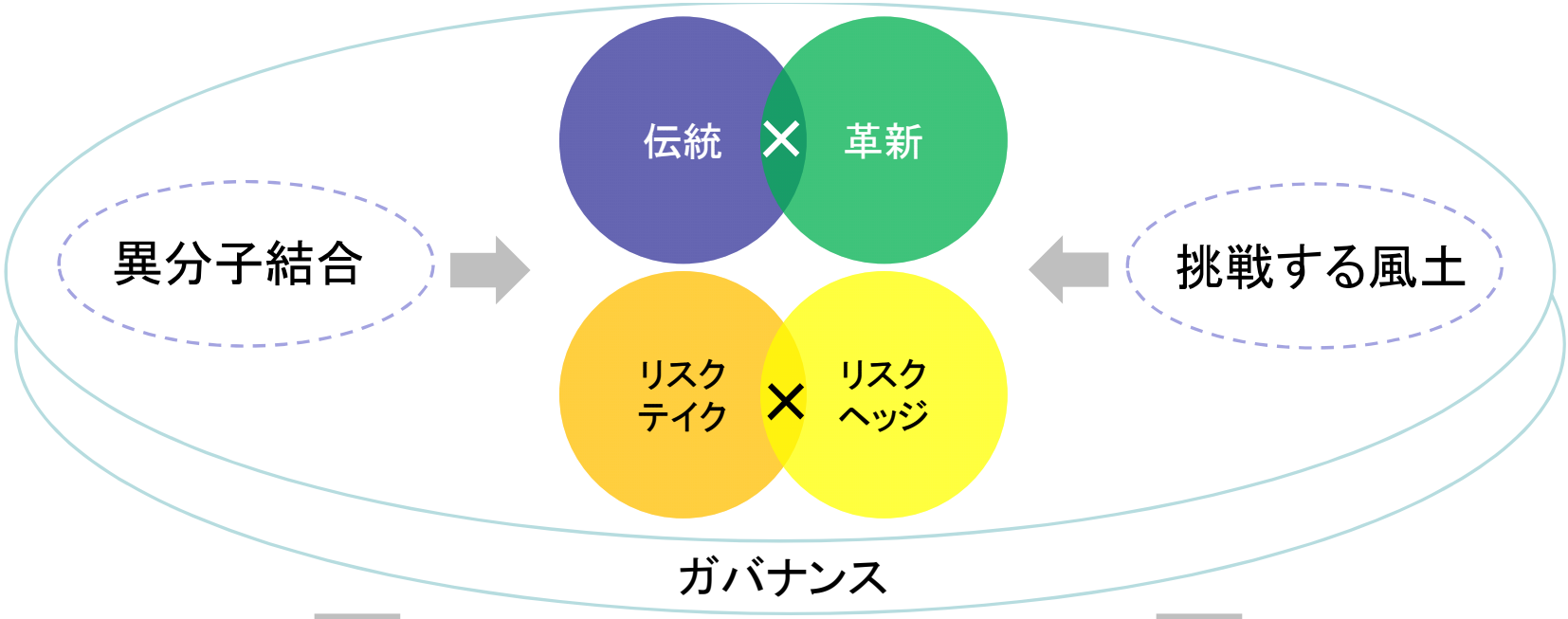


ESGを戦略に組み入れた取り組みを推進

社是の愚直な実践＝CSV（共通価値創造）

J. FRONT RETAILING

社是「先義後利」の実践



社会価値 ＋ 経済価値

グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現

小売業の枠を越えた“マルチサービスリテイラー“としての発展へ

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。