
2017年2月期 第2四半期 決算説明会



2016年 10月5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. 2016年度上期 業績概要
- II. 2016年度下期・通期 業績予想
- III. 新たなグループビジョンと
次期中期経営計画の考え方

2016年度上期 業績概要

2016年度上期 連結業績

- ▶ 百貨店を中心に売上苦戦、コスト削減は計画以上も及ばず、利益未達
- ▶ 前年比較の純利益減は前年に繰延税金負債の取崩で利益嵩上げの反動大
- ▶ 中間配当は株主還元を重視する方向から、前年に比べ1円増配の14円

(単位:百万円、%)

2017年2月期	上期実績	対前年		対4月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
売上高	539,297	△34,013	△5.9	△31,203	△5.5
売上総利益	114,486	△5,891	△4.9	△5,714	△4.8
販売管理費	95,485	△3,179	△3.2	△2,915	△3.0
営業利益	19,000	△2,713	△12.5	△2,800	△12.8
経常利益	17,694	△5,377	△23.3	△2,306	△11.5
純利益	12,836	△2,172	△14.5	△564	△4.2
1株当たり配当(円)	(中間) 14	1	—	0	—

2016年度上期 セグメント情報

- ▶ 百貨店事業は心斎橋店本館建替えによる面積減や免税売上の急減速が影響
- ▶ パルコ事業は7月に開業した仙台パルコ2は好調も、全般に衣料品が苦戦
- ▶ クレジット事業は貸倒償却増で減益、その他事業はJフロント建装が好調で牽引

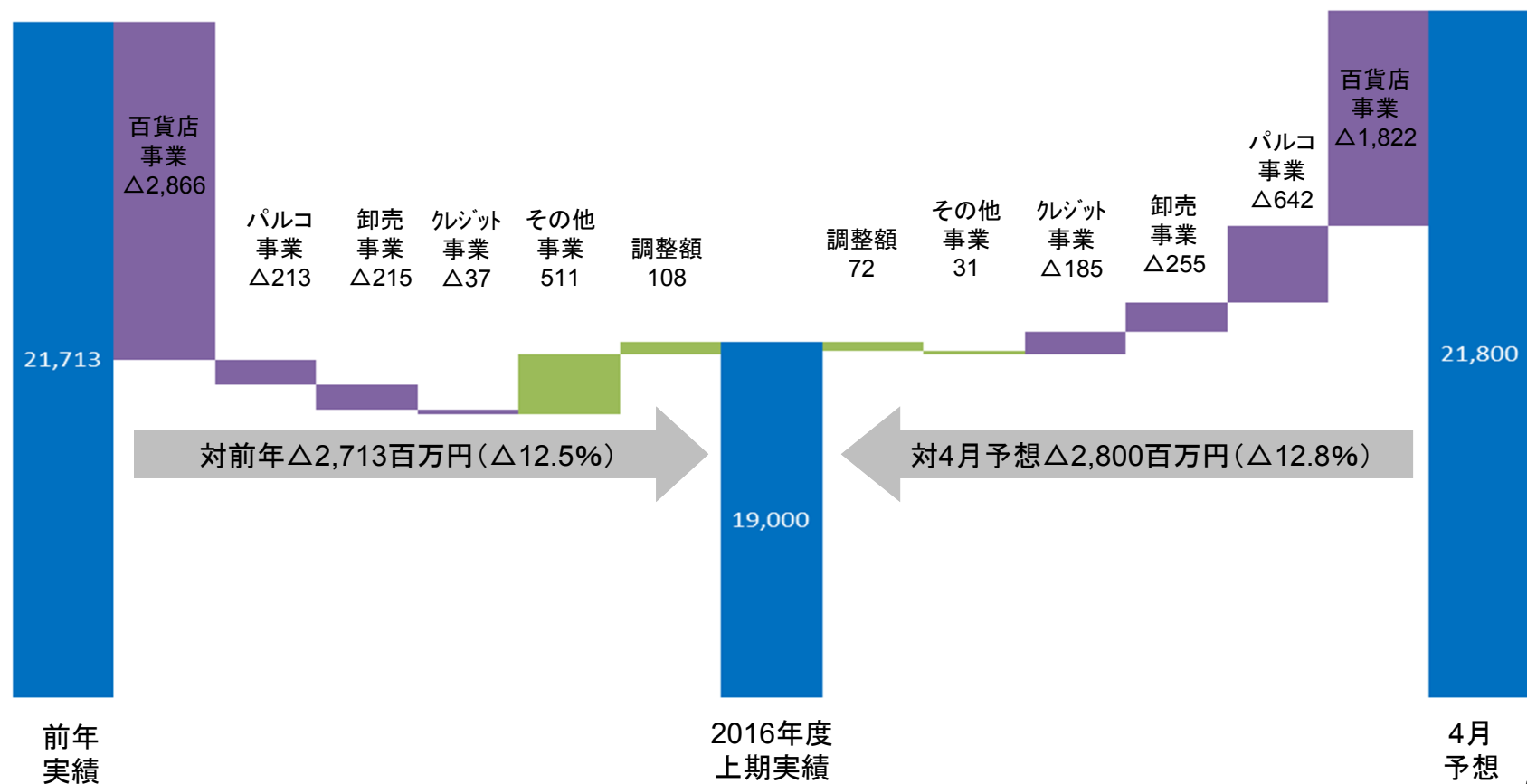
(単位: 百万円、%)

2017年2月期 上期実績	売上高				営業利益			
	実績	対前年 増減率	対4月予想		実績	対前年 増減率	対4月予想	
			増減高	増減率			増減高	増減率
百貨店事業	350,786	△6.1	△16,814	△4.6	9,278	△23.6	△1,822	△16.4
パルコ事業	136,523	△1.9	△5,477	△3.9	6,358	△3.2	△642	△9.2
卸売事業	22,422	△29.5	△6,878	△23.5	505	△29.9	△255	△33.5
クレジット事業	5,268	4.0	△132	△2.4	1,285	△2.9	△185	△12.6
その他事業	50,117	1.0	△683	△1.3	1,571	48.2	31	2.0

2016年度上期 セグメント情報

2016年度上期 連結 セグメント別営業利益増減分析

(単位:百万円)



2016年度上期 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 年明けの世界同時株安以降、経済の先行き不透明感強まり、消費マインド低下
- ▶ 為替の円高基調などに伴い、昨年度まで好調なインバウンド消費も失速
- ▶ 心斎橋店本館建替え工事のため面積△4割減の影響大。東京店はプラス維持

2016年度上期 大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上実績（単位：百万円、%）

2017年2月期	上期実績	対前年		対4月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
心斎橋店	35,217	△11,026	△23.8	△3,023	△7.9
梅田店	31,000	△818	△2.6	△1,070	△3.3
東京店	36,515	791	2.2	△425	△1.1
京都店	32,169	△1,745	△5.1	△1,871	△5.5
神戸店	39,422	△1,448	△3.5	△1,798	△4.4
札幌店	28,901	△1,071	△3.6	△1,219	△4.0
名古屋店	58,179	△3,319	△5.4	△3,571	△5.8
上野店	20,607	△350	△1.7	△373	△1.8
直営店合計	311,762	△20,616	△6.2	△14,438	△4.4
（除く心斎橋店）	276,545	△9,589	△3.4	△11,415	△4.0

※大丸心斎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年度上期 大丸松坂屋百貨店

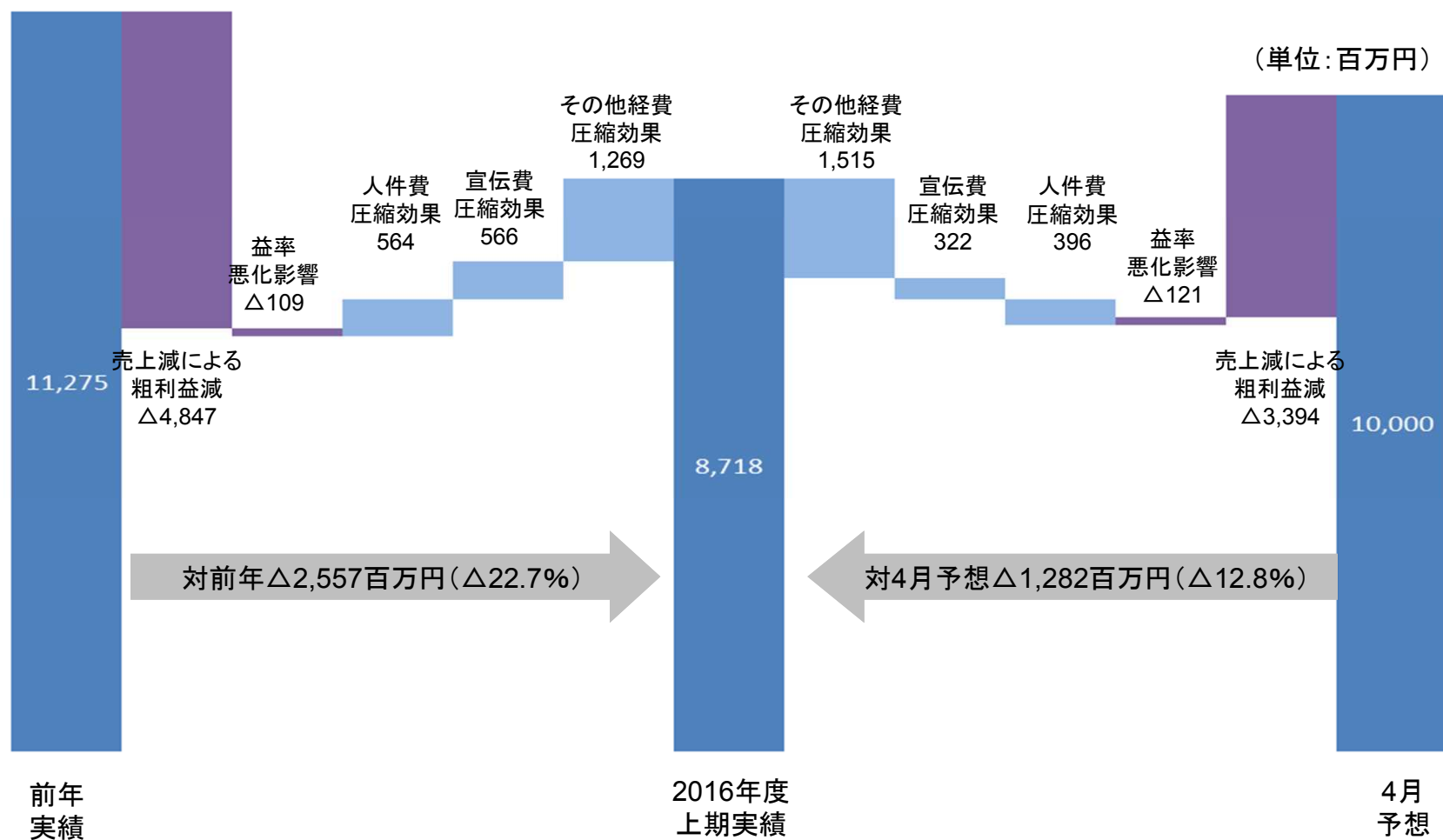
- ▶ 免税売上の内容がこれまでの高額品から化粧品を中心とする消耗品にシフト
- ▶ 外商売上は1Qおよび6月は前年比マイナスも、7月、8月はプラスに浮上
- ▶ コスト削減も売上減の影響大きく、営業利益は計画未達、純利益は上振れ

(単位: 百万円、%)

2017年2月期	上期実績	対前年		対4月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
売上高	311,762	Δ20,616	Δ6.2	Δ14,438	Δ4.4
売上総利益	73,185	Δ4,956	Δ6.3	Δ3,515	Δ4.6
販売管理費	64,467	Δ2,399	Δ3.6	Δ2,233	Δ3.3
営業利益	8,718	Δ2,557	Δ22.7	Δ1,282	Δ12.8
経常利益	8,175	Δ2,626	Δ24.3	Δ725	Δ8.1
純利益	4,843	3,041	168.7	143	3.0

2016年度上期 大丸松坂屋百貨店

2016年度上期 大丸松坂屋百貨店 要因別営業利益分析



2016年度上期 連結業績(B/S、CF)

- ▶ 自己資本は3,916億円で前期末に比べ79億円増加
- ▶ 有利子負債は1,836億円で前期末に比べ27億円増加
- ▶ 営業キャッシュフローは仕入債務の減少などにより前年に比べ31億円減少
- ▶ 投資キャッシュフローは前年「千趣会」株式を取得した反動で172億円支出減
- ▶ 財務キャッシュフローは前年に社債を発行の反動もあり37億円の支出増

<連結貸借対照表>

(単位:百万円)

2017年 2月期	上期実績	対前年 増減高
総資産	1,023,966	4,820
有利子負債	183,680	2,758
自己資本	391,640	7,941
自己資本比率(%)	38.2	(差) 0.6

<キャッシュフロー>

(単位:百万円)

2017年 2月期	上期実績	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	15,970	△3,174
投資キャッシュフロー	△11,650	17,203
財務キャッシュフロー	△1,822	△3,755

2016年度下期・通期 業績予想

2016年度下期 連結業績予想

- ▶ 景気の先行き不透明感は払拭されておらず、売上、利益とも減額修正
- ▶ 婦人服ボリュームの不振は継続、インバウンドの客単価下落も一巡せず
- ▶ 上期同様に厳しい状況が続くと判断、リスクを織り込む中で慎重に見直し

(単位:百万円、%)

2017年2月期	下期見通し	対前年		対4月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
売上高	577,702	△12,551	△2.1	△26,798	△4.4
売上総利益	121,614	△3,541	△2.8	△5,586	△4.4
販売管理費	95,615	△3,214	△3.3	△3,385	△3.4
営業利益	25,999	△326	△1.2	△2,201	△7.8
経常利益	26,305	1,466	5.9	△1,695	△6.1
純利益	12,663	1,358	12.0	△1,937	△13.3

2016年度下期 セグメント情報

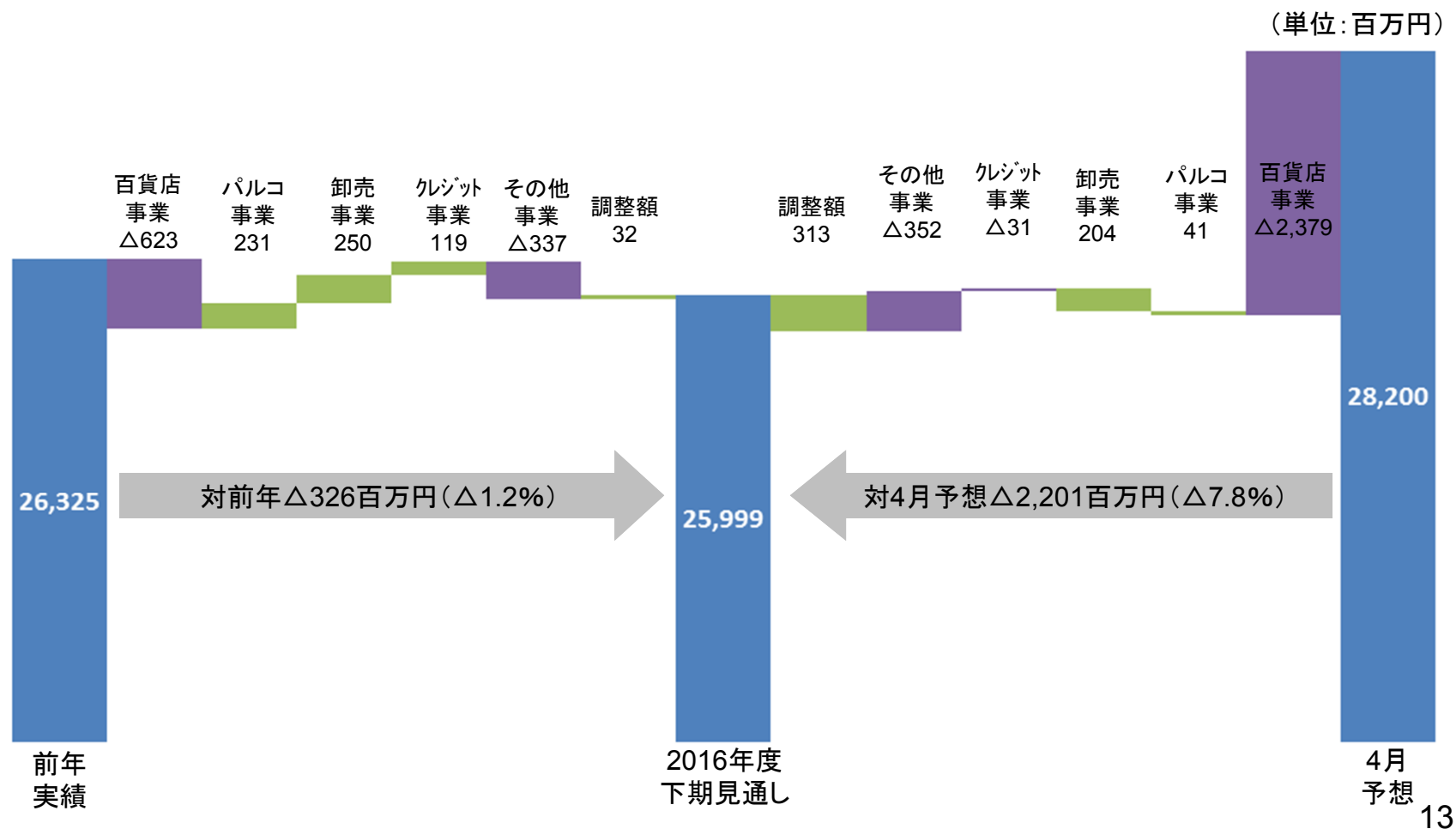
- ▶ 百貨店は心齋橋店本館建替え影響は12月で一巡も、売上は慎重に見直し
- ▶ パルコ事業は渋谷パルコの一時営業終了や千葉パルコ閉鎖影響を考慮
- ▶ 卸売事業は復調の見込み、クレジット事業は上期の一時要因がなくなり増益へ

(単位: 百万円、%)

2017年2月期	売上高				営業利益			
	下期見通し	対前年 増減率	対4月予想		下期見通し	対前年 増減率	対4月予想	
			増減高	増減率			増減高	増減率
百貨店事業	379,413	Δ2.6	Δ17,087	Δ4.3	16,021	Δ3.7	Δ2,379	Δ12.9
パルコ事業	139,576	Δ1.7	Δ3,724	Δ2.6	6,241	3.8	41	0.7
卸売事業	27,577	6.0	Δ2,123	Δ7.1	844	42.2	204	31.8
クレジット事業	5,731	6.3	131	2.3	1,499	8.7	Δ31	Δ2.0
その他事業	52,582	Δ4.6	Δ618	Δ1.2	1,408	Δ19.4	Δ352	Δ20.2

2016年度下期 セグメント情報

2016年度下期 連結 セグメント別営業利益増減分析



2016年度下期 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 先行き不透明感が依然払拭されず全店で下期売上を△143億円減額修正
- ▶ コスト管理を一層徹底することにより、対4月予想でさらに△18億円を圧縮
- ▶ 営業利益は対前年△2.8%減益、純利益は△4.3%減益を予想

(単位:百万円、%)

2017年2月期	下期見通し	対前年		対4月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
売上高	337,137	△7,995	△2.3	△14,363	△4.1
売上総利益	78,514	△2,750	△3.4	△3,886	△4.7
販売管理費	64,032	△2,333	△3.5	△1,868	△2.8
営業利益	14,481	△417	△2.8	△2,019	△12.2
経常利益	13,624	△49	△0.4	△1,976	△12.7
純利益	8,556	△389	△4.3	△1,244	△12.7

2016年度下期 大丸松坂屋百貨店

- ▶ 心齋橋店本館建替えに伴う売場面積大幅減の影響は12月末で一巡
- ▶ 名古屋店の大型テナント賃貸面積増加に伴う売上減影響は10月末で一巡
- ▶ 販促施策を強化しつつも、各店の経済環境をふまえ売上計画を慎重に設定

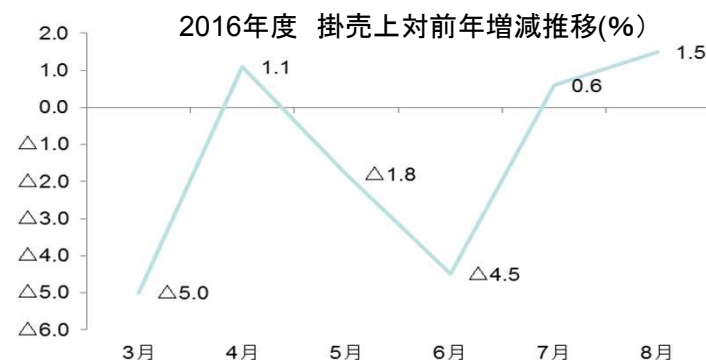
2016年度下期 大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上見通し (単位:百万円、%)

2017年2月期	下期見通し	対前年		対4月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
心齋橋店	37,302	△7,527	△16.8	△3,458	△8.5
梅田店	33,319	△74	△0.2	△641	△1.9
東京店	38,764	1,320	3.5	△696	△1.8
京都店	34,990	△1,095	△3.0	△2,120	△5.7
神戸店	43,507	△681	△1.5	△1,943	△4.3
札幌店	32,348	△389	△1.2	△1,682	△4.9
名古屋店	64,830	1,494	2.4	△2,030	△3.0
上野店	20,572	△47	△0.2	△478	△2.3
全店合計	337,137	△7,995	△2.3	△14,363	△4.1
(除く心齋橋店)	299,834	△469	△0.2	△10,906	△3.5

※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

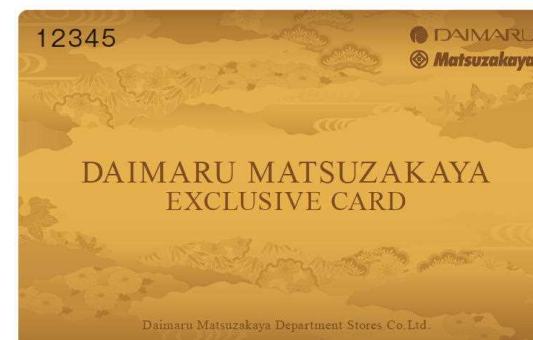
富裕層マーケットへの取り組み

- ▶ 外商売上は7月、8月とプラスに
- ▶ 年間新規口座開拓数目標14,600件
- ▶ 「首都圏深耕」へ戦略的取り組み強化



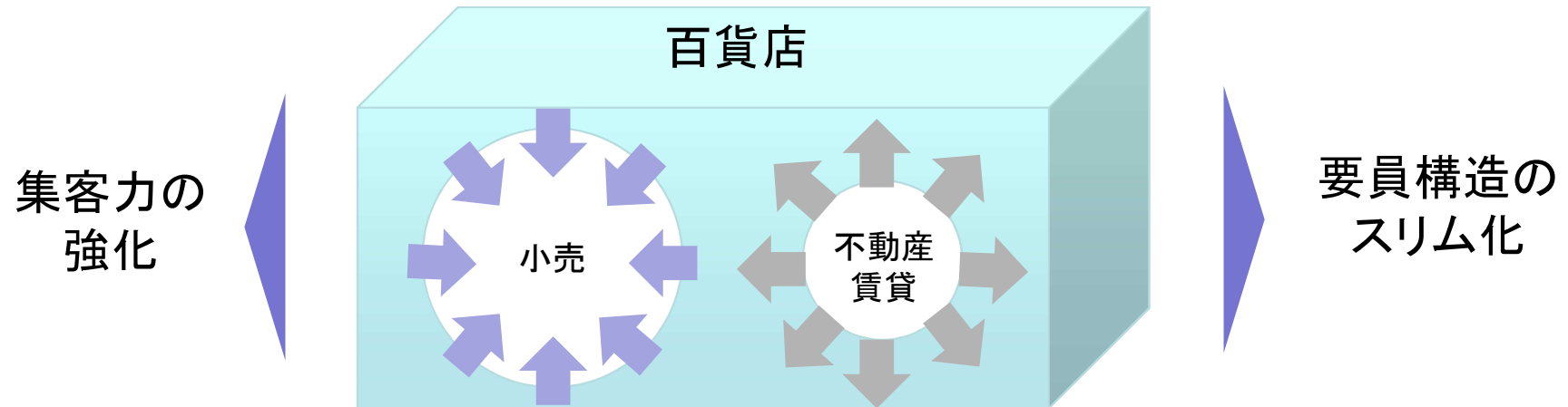
インバウンドマーケットへの取り組み

- ▶ リピーター顧客の固定化推進
- ▶ 決済サービス導入拡大による利便性向上
- ▶ リピート購入促進に向けた越境ECも検討

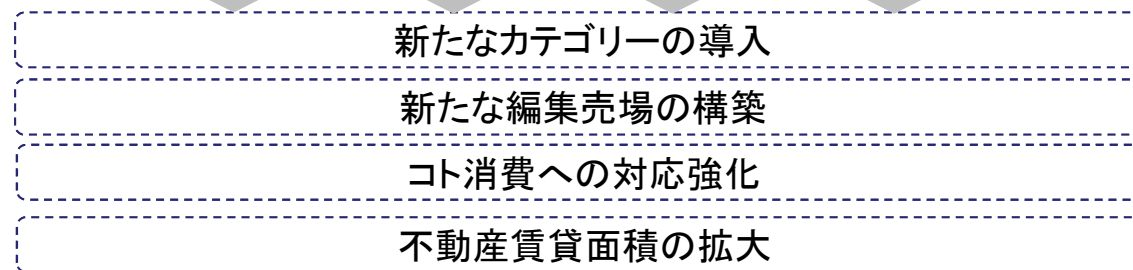


エクスクルーシブ・カード

「小売」と「不動産賃貸」をバランス良くミックスした形態へ



中期的に婦人服ボリュームの売場面積を△30%圧縮



百貨店の枠を超えた、さらに新しいビジネスモデル構築

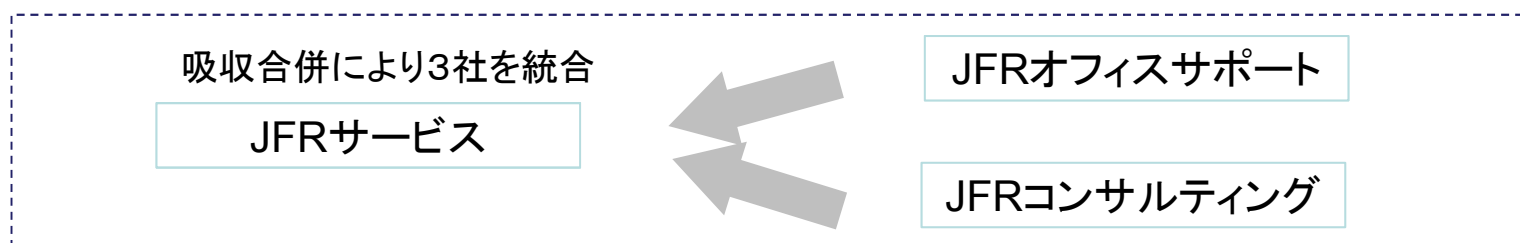
ローコストオペレーションへの取り組み

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

グループ会社3社統合によるシェアードサービス化の推進

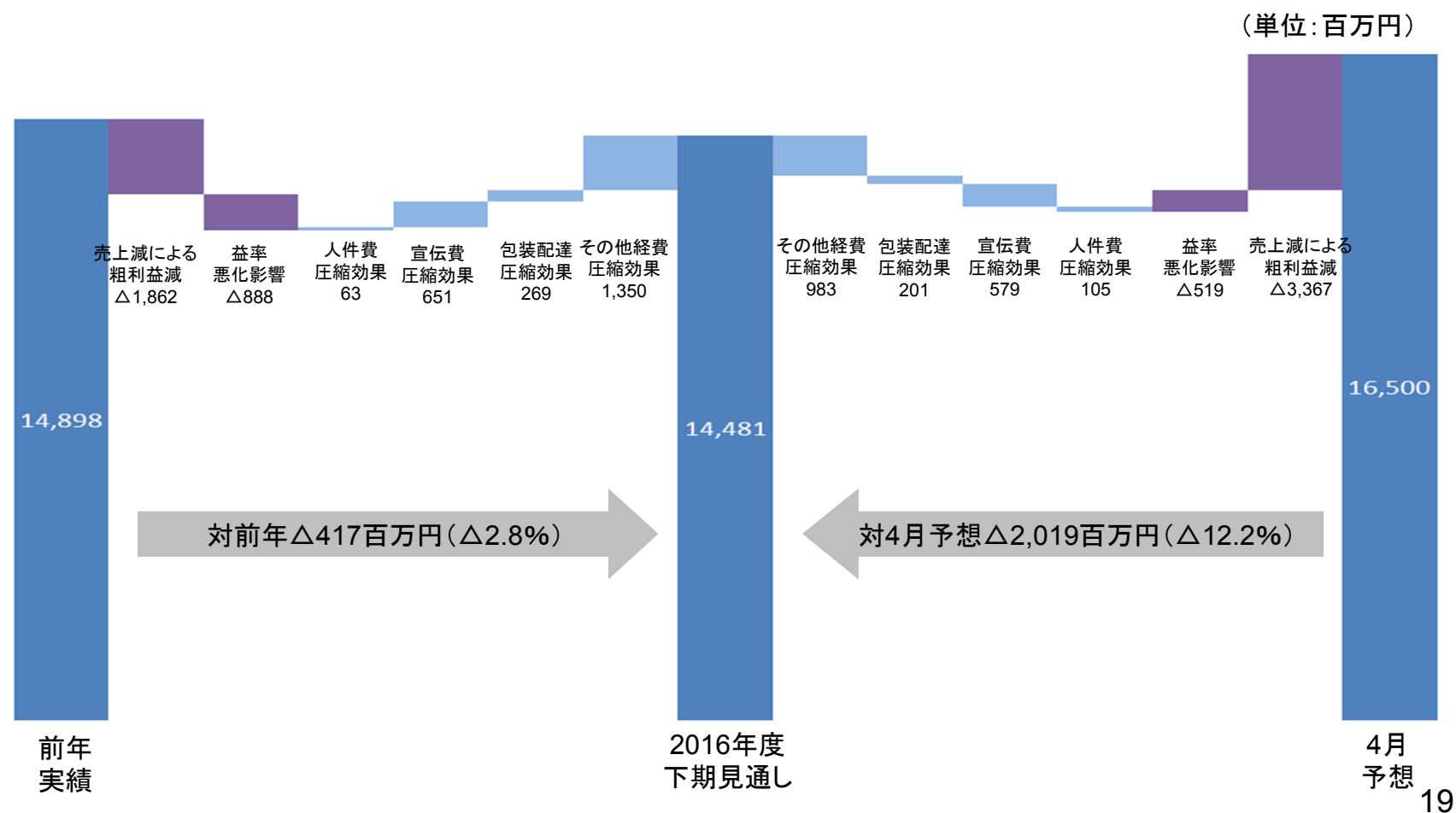


組織のスリム化と生産性向上

中期的な要員構造の抜本的変革へ

2016年度下期 大丸松坂屋百貨店

2016年度下期 大丸松坂屋百貨店 要因別営業利益分析



2016年度 連結業績見通し

- ▶ 売上高は対前年△4.0%の1兆1,170億円、対4月予想△580億円の見通し
- ▶ 営業利益は対前年△6.3%、経常利益は△8.2%、純利益は△3.1%の見通し
- ▶ 1株当り年間配当は28円、前年に比べ1円の増配かつ6年連続の増配予定

(単位:百万円、%)

2017年2月期	通期見通し	対前年		対4月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
売上高	1,117,000	△46,564	△4.0	△58,000	△4.9
売上総利益	236,100	△9,432	△3.8	△11,300	△4.6
販売管理費	191,100	△6,394	△3.2	△6,300	△3.2
営業利益	45,000	△3,038	△6.3	△5,000	△10.0
経常利益	44,000	△3,910	△8.2	△4,000	△8.3
純利益	25,500	△813	△3.1	△2,500	△8.9
1株当り配当(円)	28	1	—	0	—

2016年度 連結業績予想(B/S、CF)

- ▶ 自己資本は4,006億円で前期末に比べ169億円増加の見込み
- ▶ 有利子負債は1,950億円で前期末に比べ140億円増加の見込み
- ▶ 営業キャッシュフローは利益減により7億円減少の見込み
- ▶ 投資キャッシュフローは固定資産取得増加により32億円の支出増の見込み
- ▶ 財務キャッシュフローは借入金の増加により60億円の収入増の見込み

<連結貸借対照表の状況>

(単位:百万円)

2017年 2月期	期末見通し	対前年 増減高
総資産	1,046,700	27,554
有利子負債	195,000	14,078
自己資本	400,600	16,901
自己資本比率(%)	38.3	(差) 0.7

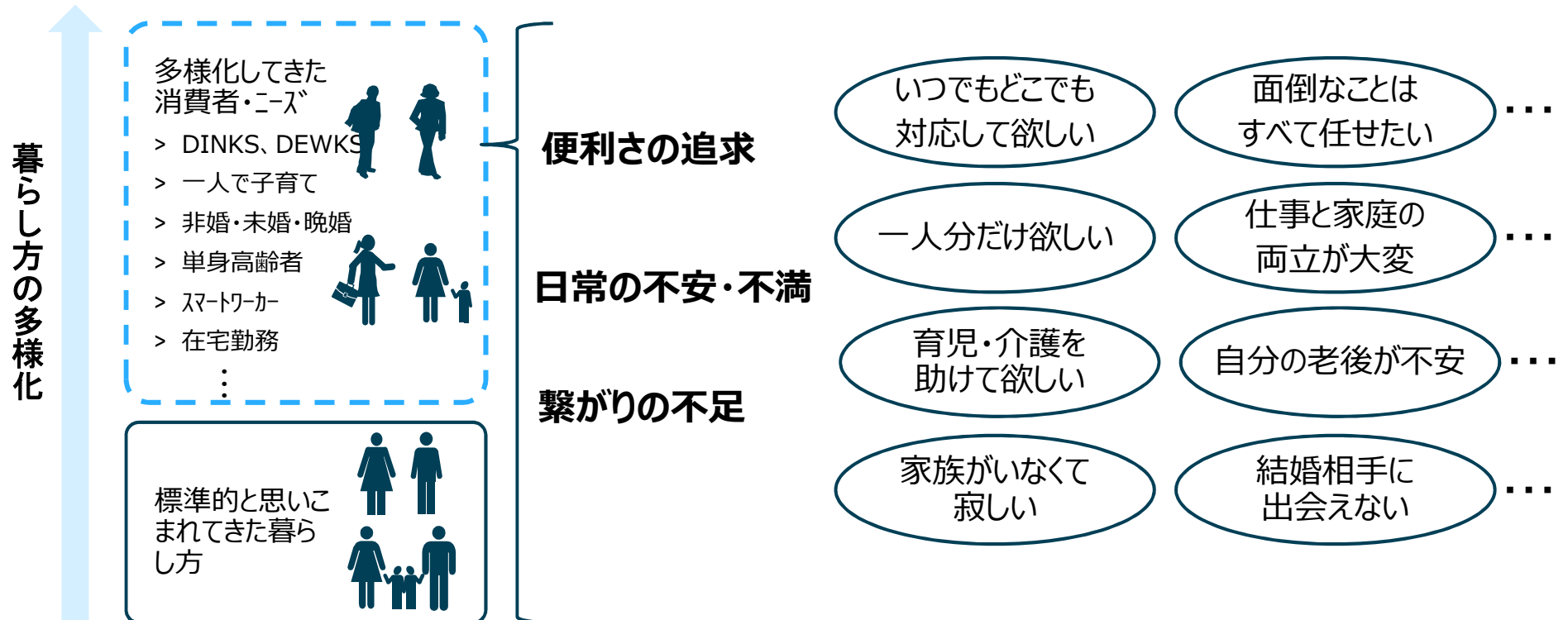
<キャッシュフローの状況>

(単位:百万円)

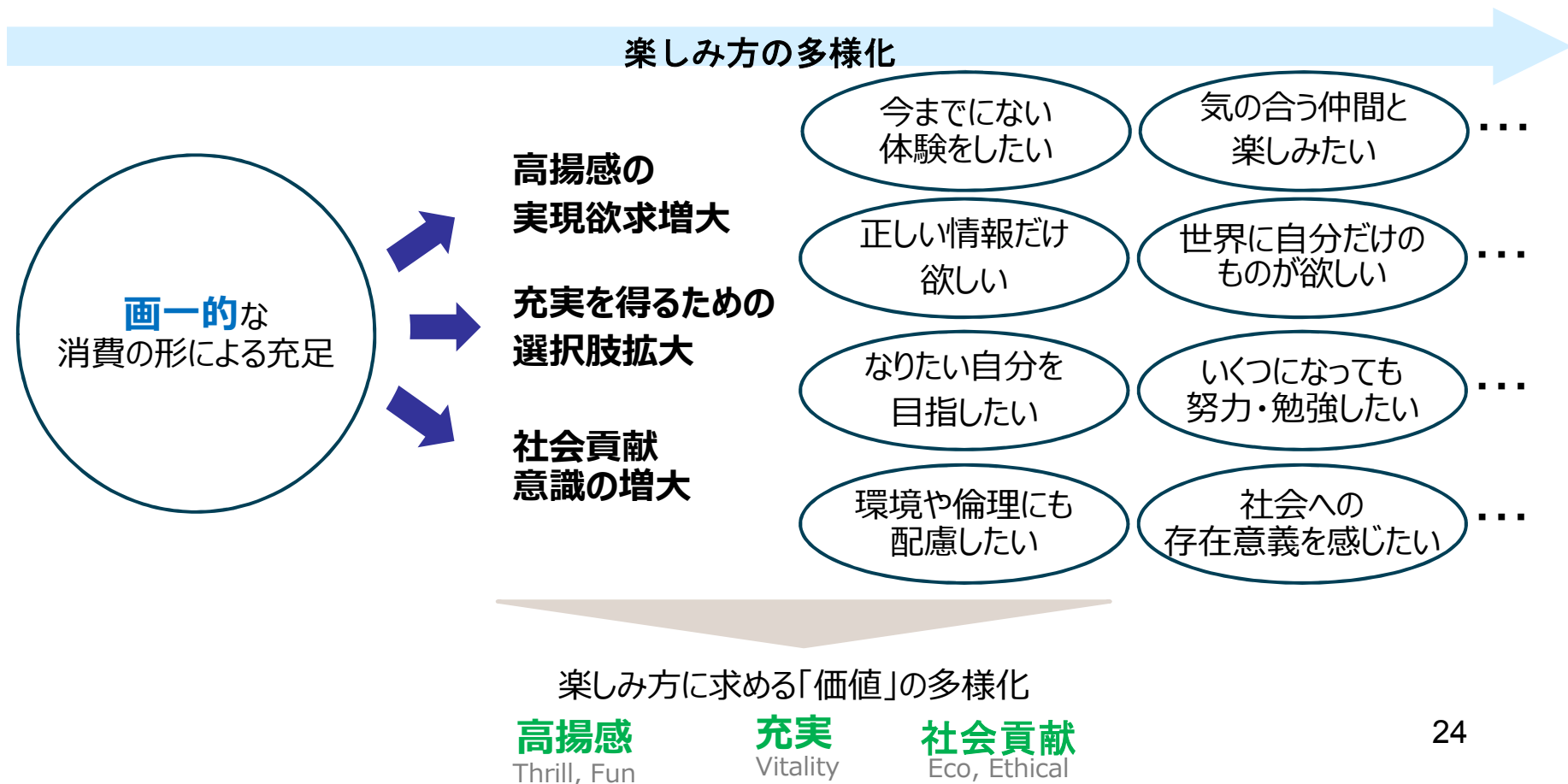
2017年 2月期	期末見通し	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	36,000	△799
投資キャッシュフロー	△43,000	△3,259
財務キャッシュフロー	5,000	6,041

新たなグループビジョン策定と
次期中期経営計画の考え方について

- ▶ 少子高齢化が進展し、家族のあり方も変化。女性の社会進出も一層拡大
- ▶ 都市化が進んでいく一方で、過疎化という課題も浮上
- ▶ 暮らしの多様化が進む中で、日常生活の不安や不満に纏わるニーズ顕在化

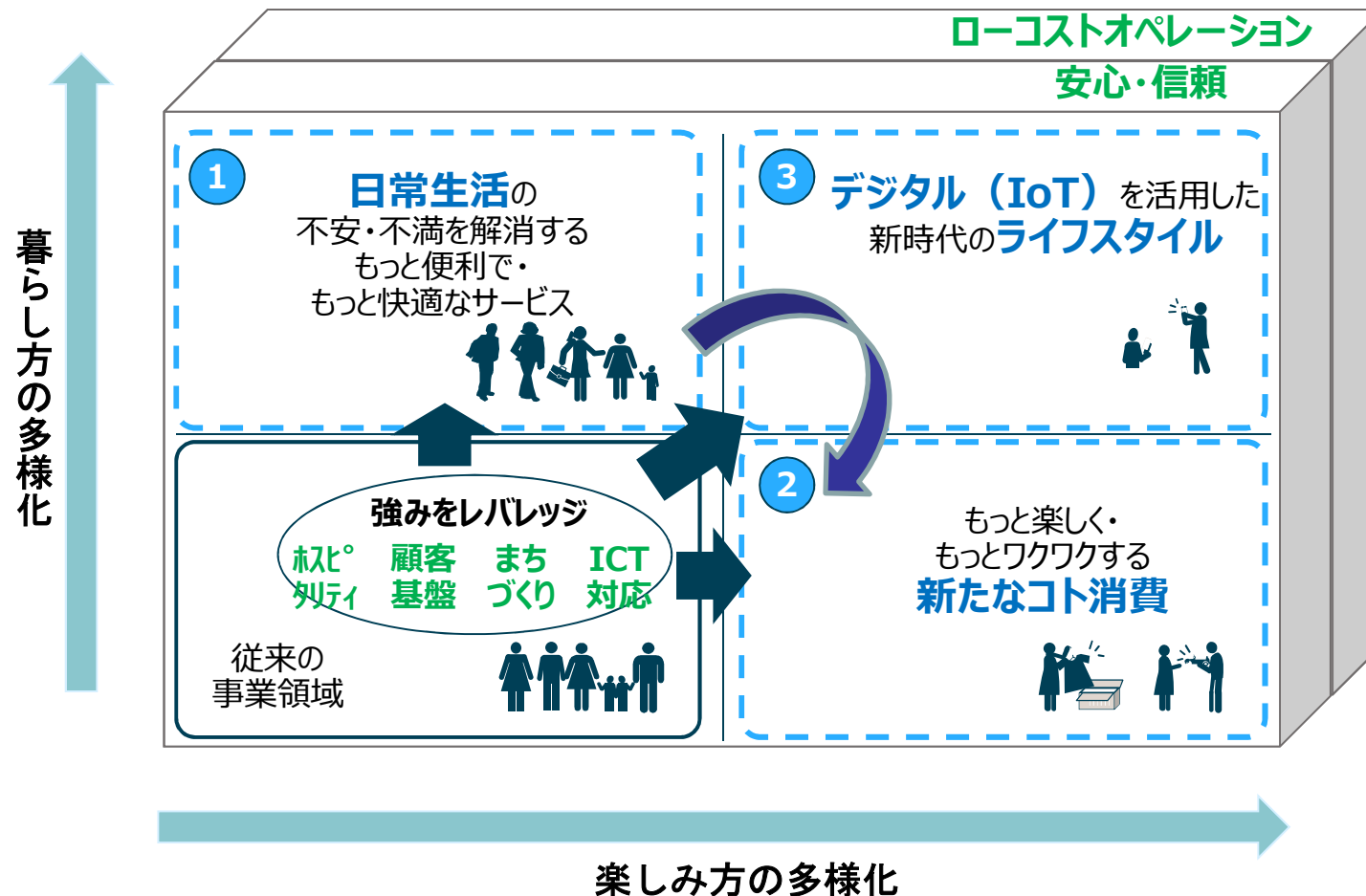


- ▶ 価値観をベースとした消費者の階層化、所得の二極化もさらに進展
- ▶ 消費のトレンドは、“モノ”から“コト”へ、“所有”から“シェア”へシフト
- ▶ 楽しみ方に求める価値観のキーワードは「高揚感」「充実」「社会貢献」へ



2つの軸で事業領域を設定

- ▶ 「暮らし方の多様化」と「楽しみ方の多様化」の2つの軸で事業領域を設定
- ▶ 人々に与えるプラスとマイナスの両面を見つめ、心豊かな生活の実現に貢献
- ▶ 既存領域の変革とともに、従来の枠にとらわれない新たな領域拡大にも挑戦



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。

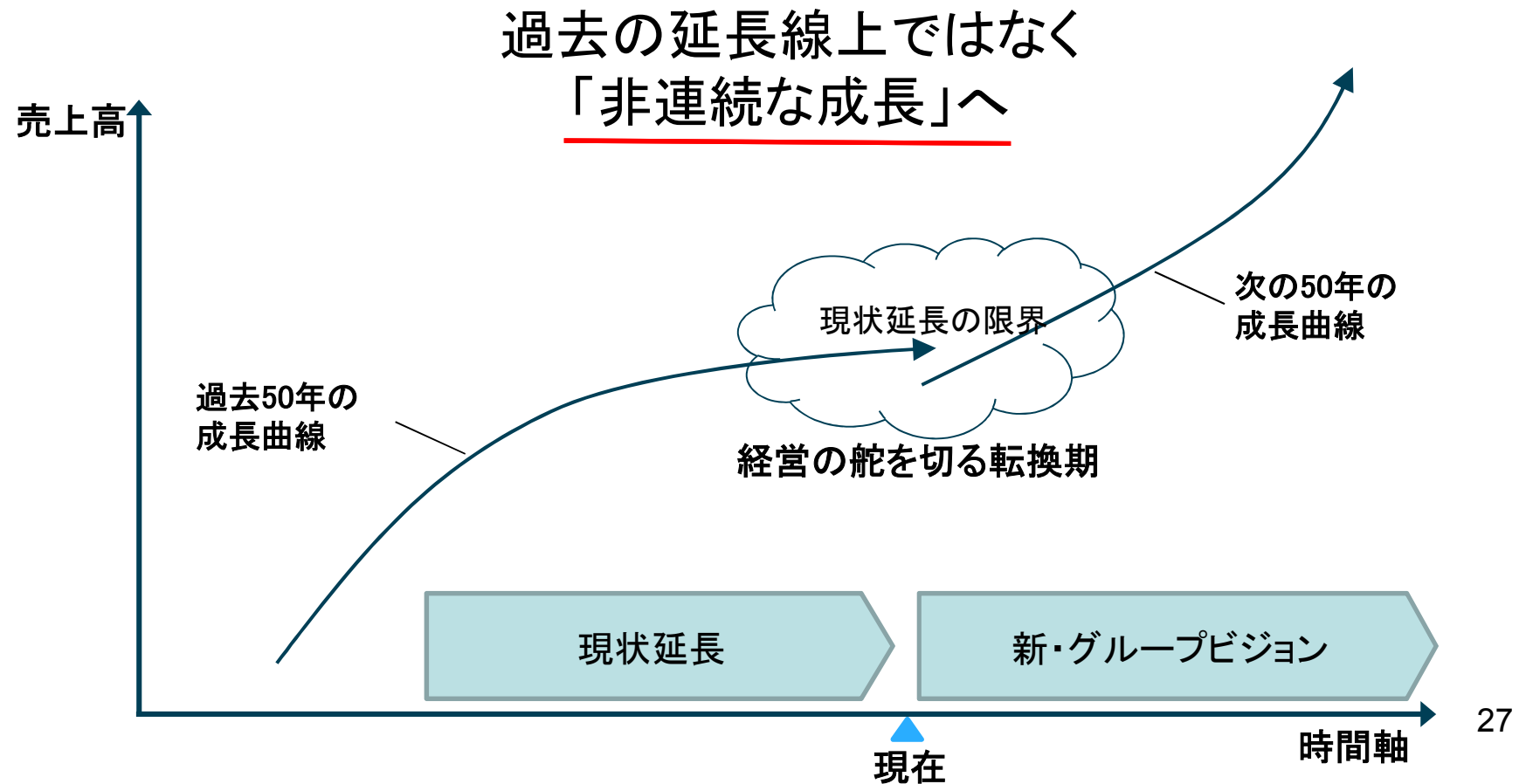
いま、J. フロントリテイリングは、大いなる変革のとき。そして「変わりつつける」ことで、

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

来年度からスタートする次期中期経営計画が
新たな“出発点”に



2017年度～2021年度の「5ヵ年計画」で策定

＜なぜ5年なのか＞

⇒現在取り組み中の大型開発プロジェクトがフル稼働するのが2021年

「ROE8%」を次期中期計画の中で達成へ

＜なぜ8%なのか＞

⇒当社の株主資本コストを6.5%～7.0%と認識し、これを上回る水準に

基盤構築期から飛躍的成長へ

———— 2014～2016年度は「基盤構築期」————

着実なグループ各事業の利益水準向上
将来の成長に向けた大型プロジェクト着手
B/S視点を取り入れた経営管理の強化
コーポレートガバナンス体制の強化

⋮



着実に経営基盤の強化が進展



次期中期計画の時間軸でROE8%達成可能性が視野に

次期中期計画での主な取り組み骨子



J. FRONT RETAILING

マルチリテ일러としての発展に向けた「既存事業の革新」

M&Aを含め、小売業の枠を超えた「事業領域の拡大」

不動産管理面積拡大を通じた「不動産事業の拡大」

IOT時代に対応した「ICT戦略の本格化」



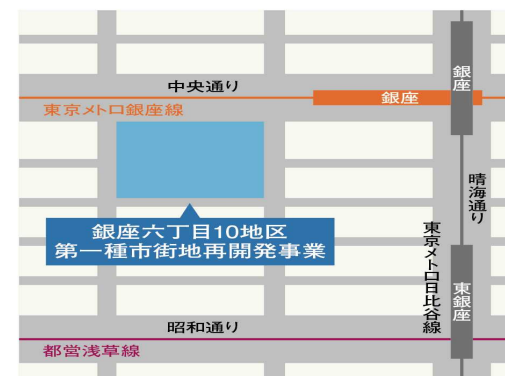
事業の入れ替えを含めた「事業ポートフォリオの組み換え」

銀座六丁目再開発

- ▶ 再開発の核となる商業部分は売場面積46,000㎡にテナント約240店舗を展開
- ▶ 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
- ▶ 当社投資額は内装等の約70億円、開業は来年4月を予定



※写真はイメージです



上野・心斎橋・渋谷での開発プロジェクト

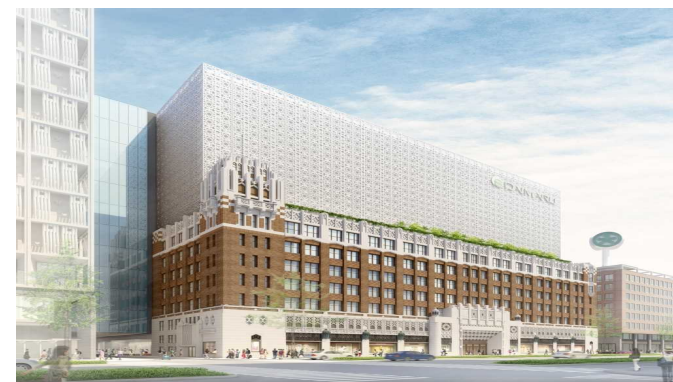
上野店南館建替え

- ・パルコ、シネコン、オフィスなどの高層複合ビルに
- ・投資額213億円、開業は2017年秋を予定



心斎橋店本館建替え

- ・新たな本館は30%増床の40,000㎡の売場を構築
- ・投資額380億円、開業は2019年秋を予定



渋谷パルコ建替え

- ・渋谷パルコ含む「宇田川町14・15地区開発計画」始動
- ・本年8月に東京都から施工認可

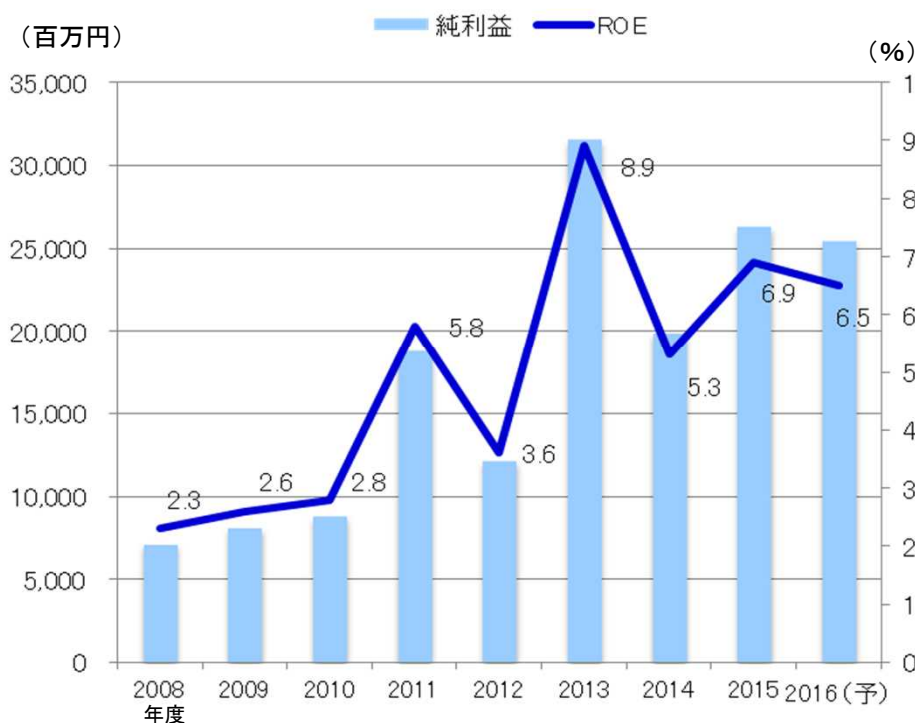


※写真はイメージです

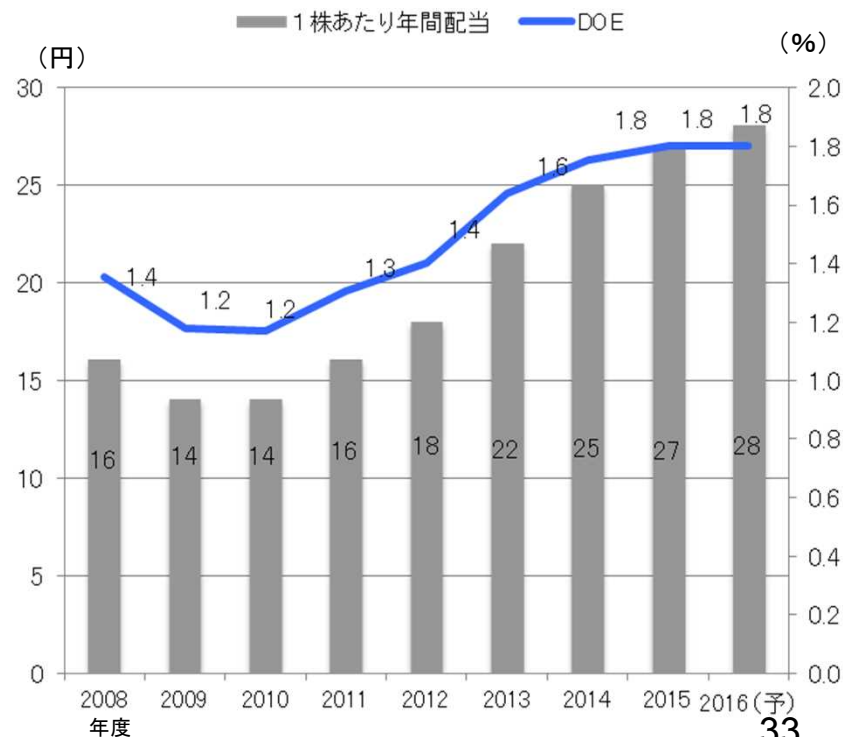
株主還元と資本効率向上

- ▶ 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
- ▶ 昨年度は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。

「指名委員会等設置会社」へ移行

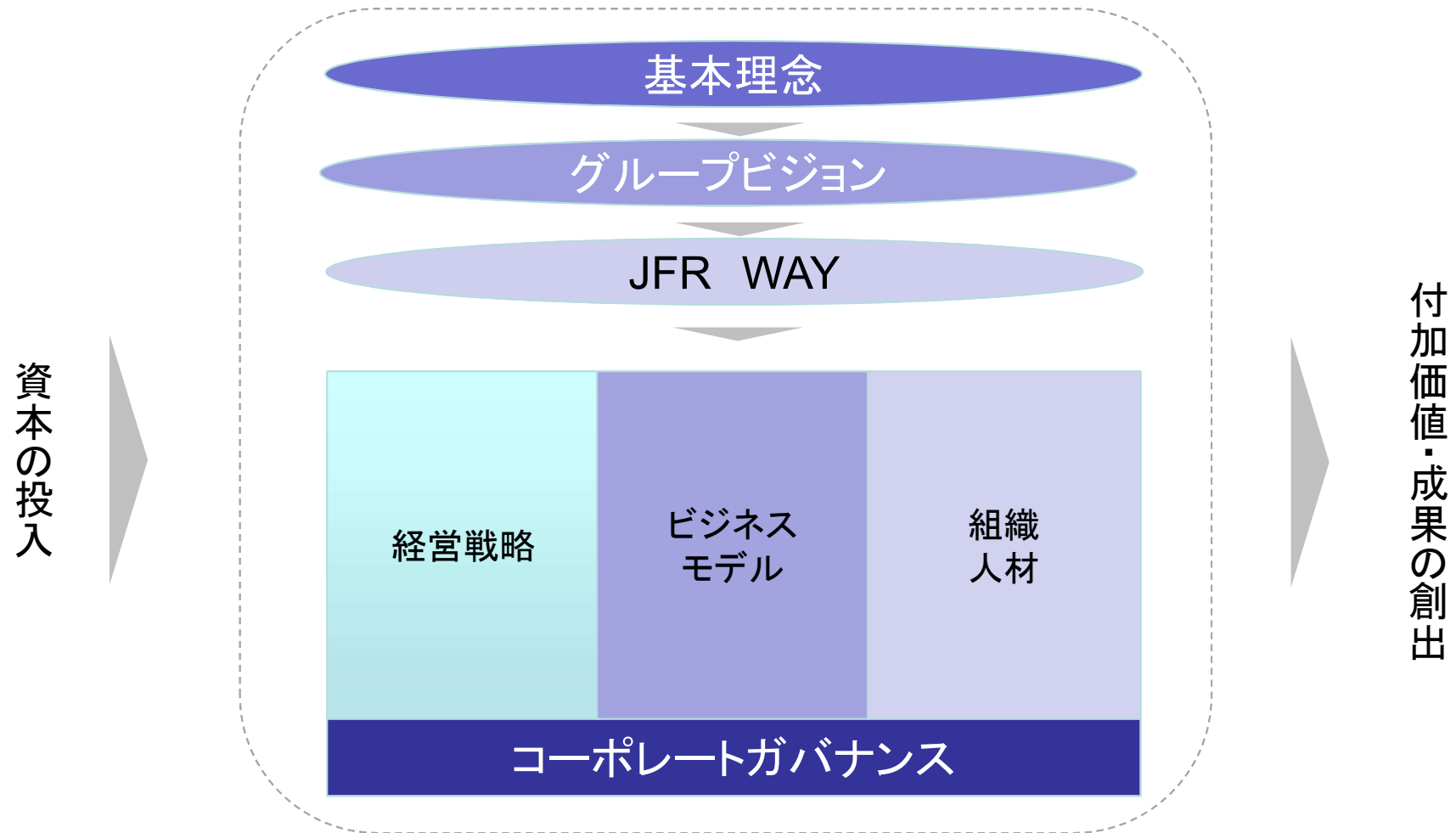


当社のあるべき姿の実現には、経営基盤の充実とガバナンス体制強化が不可欠
来年の株主総会決議を経て、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ



- ・取締役会における執行と監督の分離が一層明確化
⇒執行の判断がスピードアップ
- ・指名・報酬・監査の3つの法定委員会設置
⇒経営への緊張感、透明性・客観性向上

グループビジョン実現に向けた体制強化



株主・投資家の皆様をはじめとする
ステークホルダーの皆様との対話が一層重要に

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。