

2019年2月期第2四半期 決算説明会



2018年 10月9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

このたびの災害で被災された皆様に
謹んでお見舞い申し上げます。

被災地の一日も早い復旧を心からお祈り申し上げます。

本日の内容

- I . 2018年度上期 業績概要(IFRS)
- II . 2018年度下期・通期 業績予想(IFRS)
- III . 2019年度の特殊要因と
中期的な成長に向けた具体的な取り組み



2018年度上期 業績概要(IFRS)

連結業績P/L (IFRS)

- ▶ 百貨店、不動産が牽引、パルコその他をカバー。コスト削減も寄与し事業利益増益
- ▶ 営業利益は前年の連結子会社株式売却益、不動産売却益計上反動などで減益
- ▶ 中間配当は1円増配の17円、前年記念配1円を除いた普通配比較では2円増配

(単位: 百万円、%)

2019年2月期 第2四半期	実績	対前年		対4月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
総額売上高	547,109	△11,195	△2.0	△9,891	△1.8
売上収益	227,206	△7,304	△3.1	△6,794	△2.9
売上総利益	104,950	△38	△0.0	△1,350	△1.3
販売管理費	80,678	△1,532	△1.9	△1,322	△1.6
事業利益	24,271	1,493	6.6	△29	△0.1
その他営業収益	1,654	△4,032	△70.9	554	50.4
その他営業費用	1,707	△77	△4.3	307	22.0
営業利益	24,218	△2,462	△9.2	218	0.9
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	15,910	△405	△2.5	610	4.0
1株当たり配当(円)	(中間) 17	※ 1	—	—	—

※前年は中間配当で当社設立10周年記念配当1円を含んでいたため、本年は普通配当比較では2円の増配

B/S、CF (IFRS)

- ▶ 親会社の所有者に帰属する持分118億円増の4,074億円、親会社所有者帰属持分比率39.7%
- ▶ 有利子負債は△84億円減の1,757億円、D/Eレシオは0.43倍に
- ▶ 営業CFは営業債権等の増加で対前年192億円減少、フリーCFは95億円創出

<連結財政状態計算書>

(単位:百万円)

2019年2月期 第2四半期	実績	対前年 増減高
総資産	1,024,953	2,605
有利子負債	175,790	△8,412
親会社の所有者に 帰属する持分	407,417	11,898
親会社所有者帰属 持分比率	39.7	(率差) 1.0

(自己資本比率)

<キャッシュフロー>

(単位:百万円)

2019年2月期 第2四半期	実績	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	22,453	△19,201
投資キャッシュフロー	△12,871	△5,098
財務キャッシュフロー	△14,598	△5,241
フリーキャッシュフロー	9,581	△24,299

セグメント情報(IFRS)

- ▶ 百貨店事業はインバウンド、富裕層消費活発、後半天候不良も上期概ね好調
- ▶ パルコ事業は新業態PARCO_yaなど都心店好調も地方苦戦。前年エンタメ反動も
- ▶ 不動産事業は「GINZA SIX」「上野FT」フル稼働。大丸神戸店周辺店舗移管も
- ▶ クレジット金融事業は増収も、カード更新費用やセキュリティ強化費用の増加が影響

(単位:百万円、%)

2019年2月期 第2四半期	事業利益				営業利益			
	実績	対前年		対4月予想	実績	対前年		対4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	12,489	805	6.9	719	11,865	△1,039	△8.0	605
パルコ事業	5,043	△686	△12.0	△657	5,707	△970	△14.5	△693
不動産事業	3,044	1,218	66.6	344	2,857	1,194	71.8	557
クレジット金融事業	1,064	△252	△19.2	△100	1,076	△230	△17.6	△82
その他	2,107	△162	△7.1	△803	2,131	△570	△21.1	△769
合計	24,271	1,493	6.6	△29	24,218	△2,462	△9.2	218

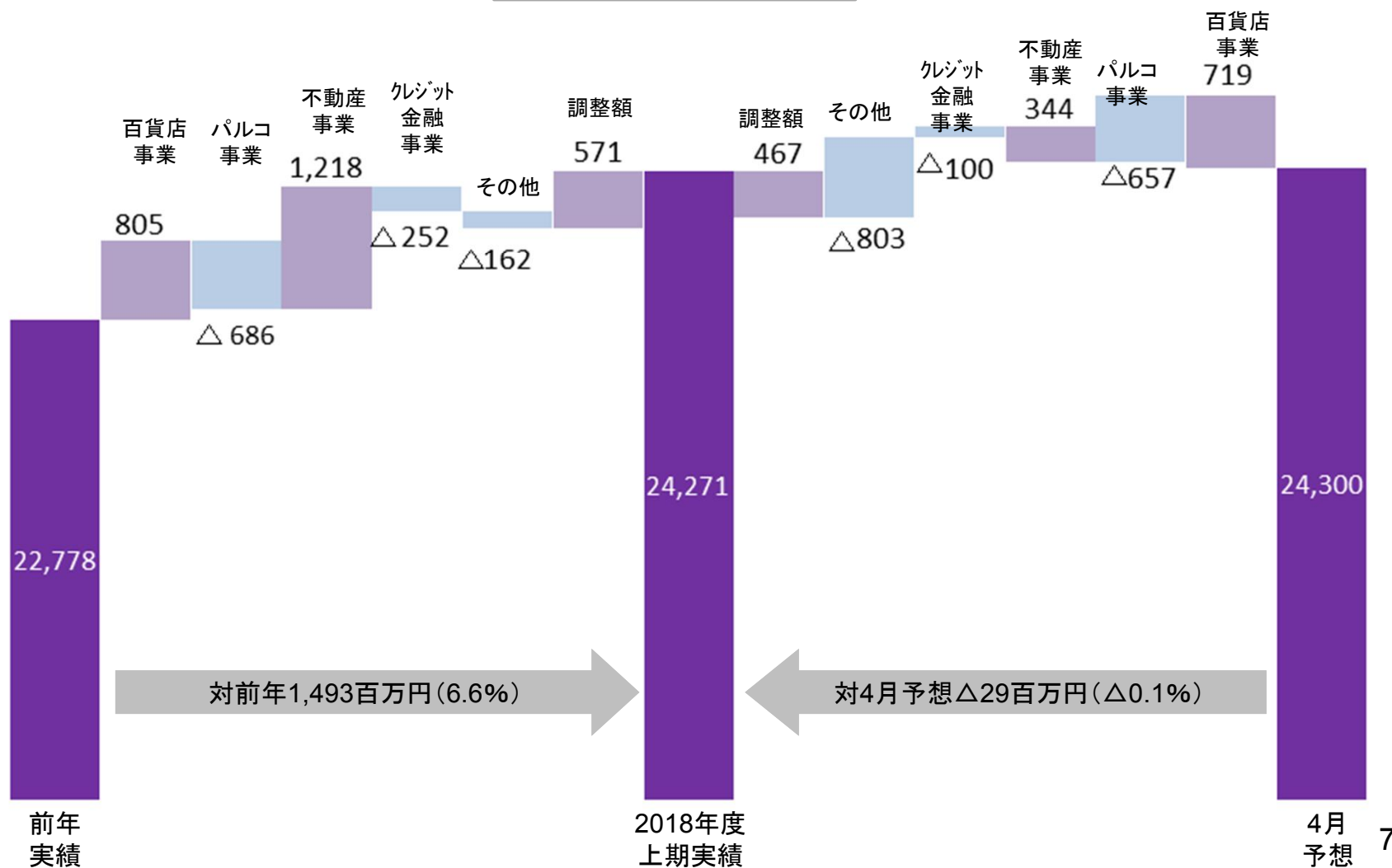
セグメント情報＜事業利益分析＞(IFRS)



J. FRONT RETAILING

事業利益分析

(単位:百万円)



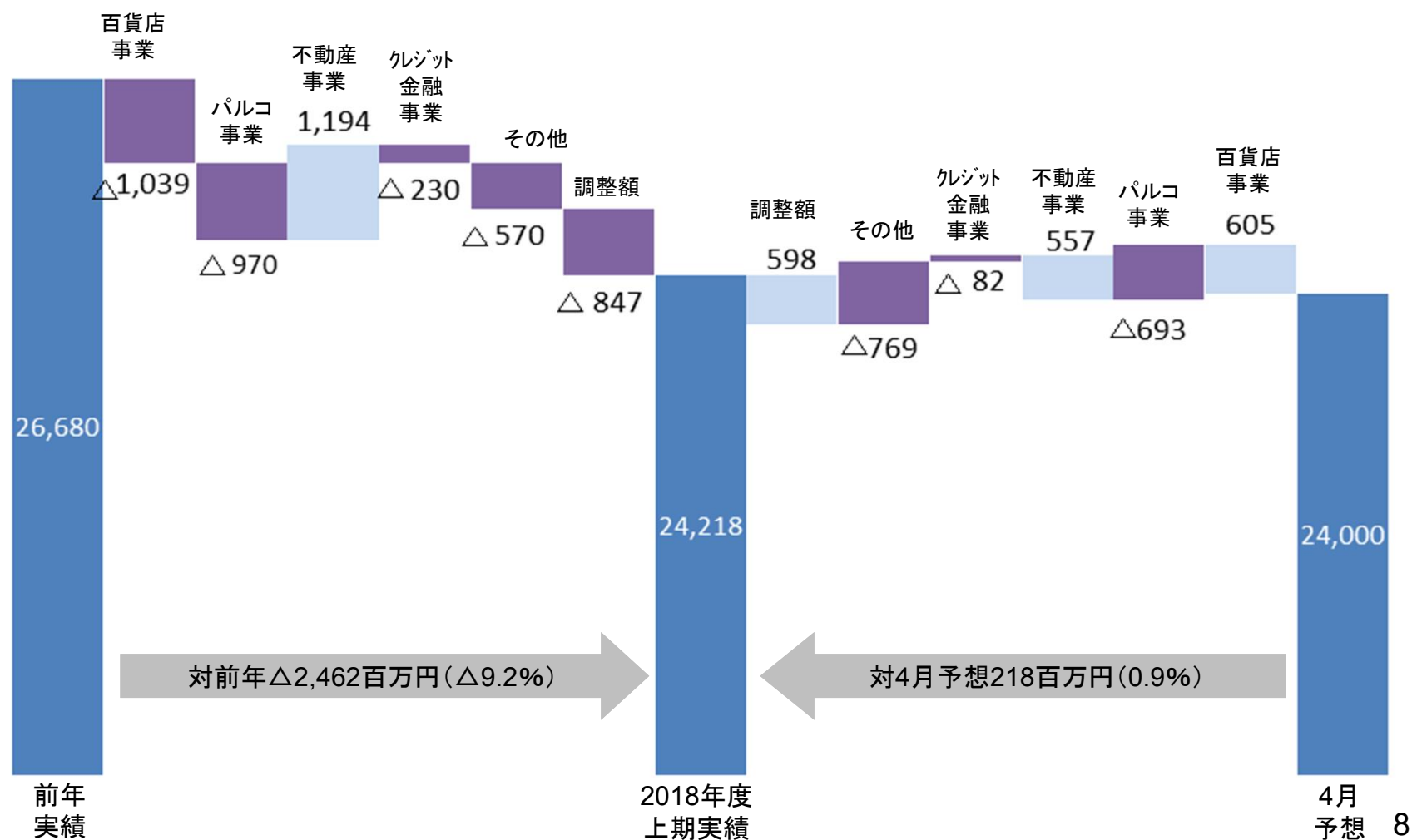
セグメント情報＜営業利益分析＞(IFRS)



J. FRONT RETAILING

(単位: 百万円)

営業利益分析



婦人服ボリュームマーケット縮小への対応

肥大化した婦人服売場面積を圧縮 ⇒ 新編集売場の展開、成長カテゴリーの拡張

札幌店取り組み事例／新編集売場

「KiKiYOCOCHO」

化粧品と飲食、雑貨をミックス



対前年同場所比較で売上72.4%、同フロア全体で17.1%増

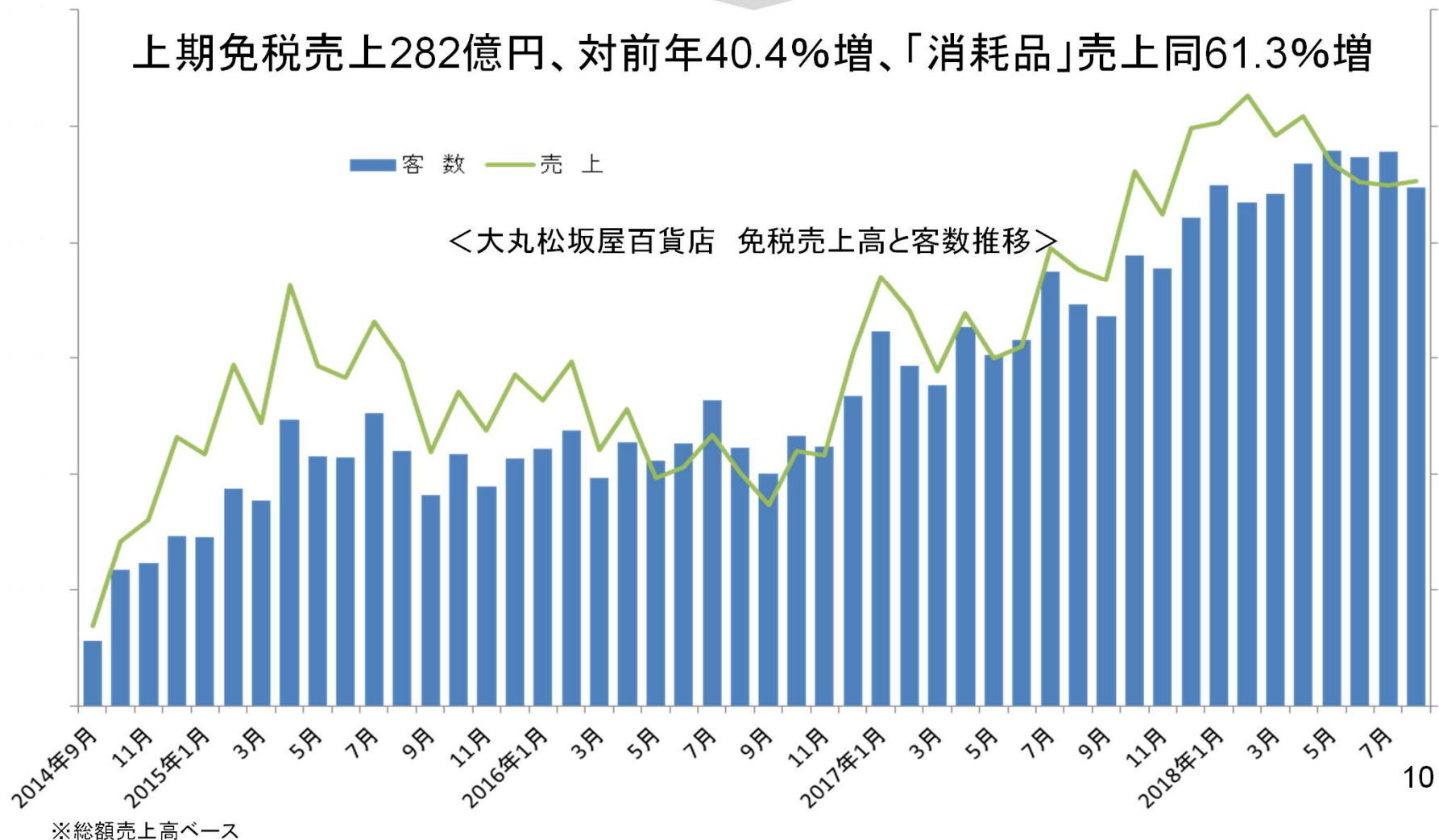
店舗ごとのマーケット分析に基づき、最適フォーマットを順次展開

大丸松坂屋百貨店 インバウンド動向

インバウンドマーケットへの対応

店頭モバイル決済の全店対応、化粧品の売場拡張などが奏功

上期免税売上282億円、対前年40.4%増、「消耗品」売上同61.3%増



富裕層マーケットへの対応

「体験価値」を付加した催事開催や資産価値の高い品揃えの強化を実施



外商カード顧客開拓推進で新たに7,895口座開拓



全店掛売上対前年2.3%増、新規口座による18年度上期売上嵩上げ56億円

外商顧客向け
「ゴールドカード」



大丸松坂屋百貨店 店舗別動向

- ▶ インバウンドが盛況な心斎橋店、編集売場導入で効率向上の札幌店など好調
- ▶ 神戸店は周辺店舗の不動産事業部への移管影響除くと上期対前年1.0%増
- ▶ 割増し償却やPOS更新など経費増加要素あるも、トータルで期初計画から抑制

＜大丸松坂屋百貨店主要店舗 総額売上高対前年増減率(%)＞

2019年2月期	1Q	2Q	上期
大丸心斎橋店	14.2	4.9	9.3
大丸梅田店	4.2	0.2	2.1
大丸東京店	3.3	3.0	3.1
大丸京都店	3.1	Δ1.7	0.6
大丸神戸店 ※1	Δ1.9	Δ6.9	Δ4.4
大丸札幌店	5.2	3.5	4.4
松坂屋名古屋店	2.1	0.8	1.4
松坂屋上野店	6.1	1.1	3.6
松坂屋静岡店	Δ3.2	Δ1.5	Δ2.4
既存店合計 ※2	3.5	0.3	1.9
不動産事業部	62.9	23.2	40.1

※1) 大丸神戸店は周辺店舗の一部を不動産事業に移管しており、その影響を除くと 1Q+3.1%、2QΔ1.0%、上期+1.0%。

※2) 既存店は昨年7月31日に閉店した大丸浦和パルコ店を除く。

大丸松坂屋百貨店P/L(IFRS)

- ▶ 総額売上高はインバウンド、富裕層消費が好調に推移し既存7店が増収
- ▶ 事業利益は前年不動産売却益14億円計上反動あるも、前年に対し増益確保
- ▶ 営業利益、事業利益、四半期利益とも増益、かついずれも4月予想から上振れ

(単位: 百万円、%)

2019年2月期 第2四半期	実績	対前年		対4月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
総額売上高	328,487	6,890	2.1	△2,813	△0.8
売上収益	128,769	5,305	4.3	△231	△0.2
売上総利益	74,110	2,411	3.4	△590	△0.8
販売管理費	59,452	262	0.4	△1,748	△2.9
事業利益	14,657	2,148	17.2	1,157	8.6
その他収益	383	△1,685	△81.5	383	—
その他費用	1,343	365	37.3	443	49.2
営業利益	13,697	98	0.7	1,097	8.7
四半期利益	9,808	149	1.5	1,008	11.5

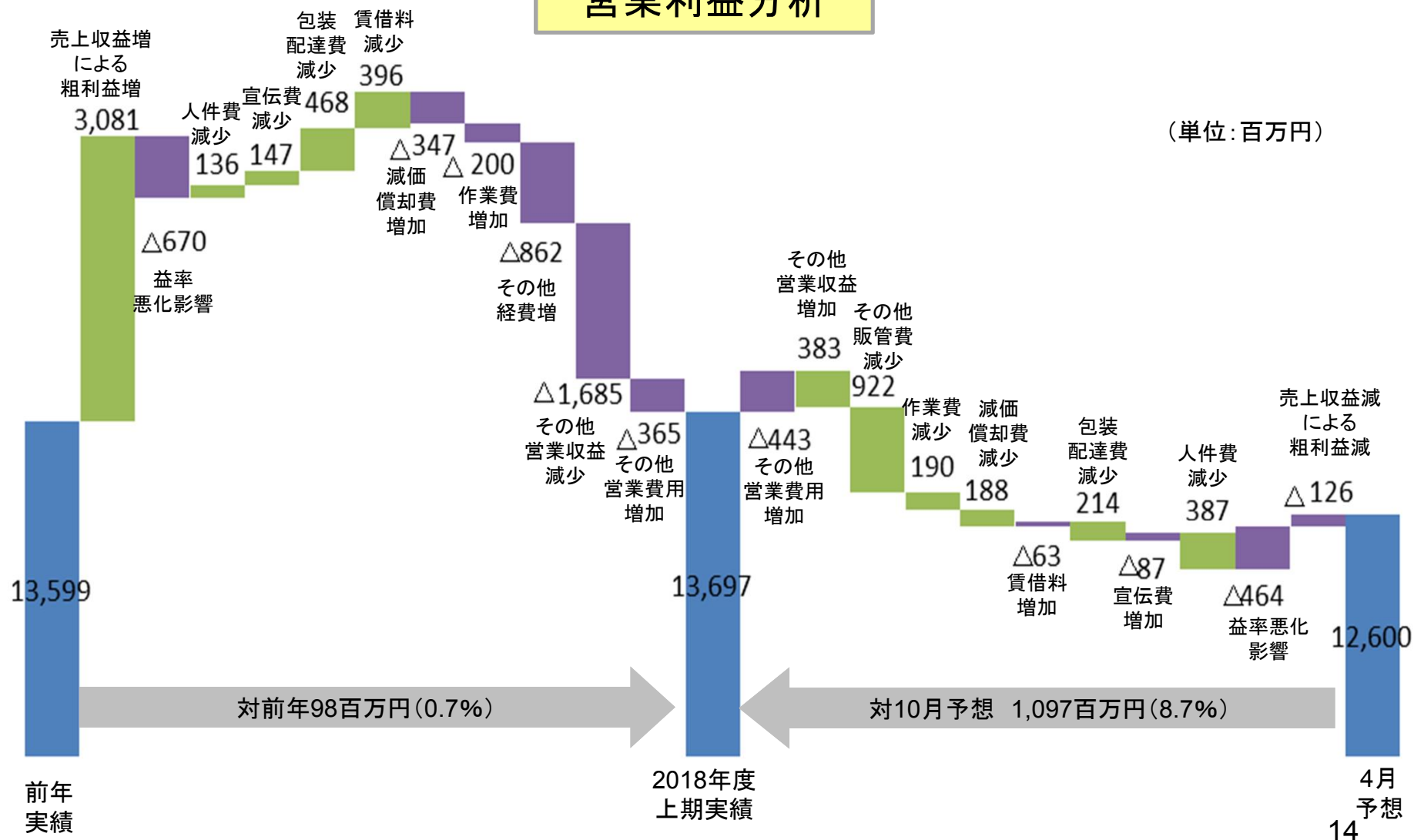
大丸松坂屋百貨店 営業利益分析(IFRS)



J. FRONT RETAILING

営業利益分析

(単位:百万円)



2018年度下期・通期 業績予想(IFRS)

2018年度下期の経営環境認識

台風による関空一時ダウンでインバウンド縮小も日ごとに復調の兆し

地震影響により、北海道地区の経済はやや不透明に

資源価格の高騰、人手不足を背景とするコスト上昇圧力の強まり

短期
視点

不要不急の経費圧縮
効果性を見極めた経費投入徹底

中長期
視点

将来の成長にむけた投資は
着実に実施

経営のバランスを保ちつつ、目標達成に向けた取り組みを推進

下期連結業績予想P/L(IFRS)

- ▶ 総額売上高、売上収益は増収、事業利益、営業利益とも増益の見通し
- ▶ その他営業収益の減少は主に前年不動産売却益(16億円)計上の反動による
- ▶ 四半期利益は持分法損益改善もあり2桁増益、期末配当は1株当たり18円予定

(単位:百万円、%)

2019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
総額売上高	602,890	22,213	3.8	△5,110	△0.8
売上収益	247,793	12,389	5.3	△3,207	△1.3
売上総利益	111,649	3,703	3.4	49	0.0
販売管理費	86,421	1,944	2.3	21	0.0
事業利益	25,228	1,759	7.5	28	0.1
その他営業収益	1,045	△2,235	△68.1	△155	△12.9
その他営業費用	1,992	△1,891	△48.7	92	4.8
営業利益	24,281	1,415	6.2	△219	△0.9
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	14,589	2,418	19.9	△611	△4.0

下期 セグメント情報予想(IFRS)

- ▶ 百貨店事業は増収を見込むも新POS関連費用や「北館」割増し償却増で減益
- ▶ パルコ事業は都心店改装効果やPARCO_yaフル稼働、ゼロゲート出店で増収増益
- ▶ 不動産事業は上野FTフル稼働等で事業利益増も前年の不動産売却益反動あり
- ▶ クレジット金融事業は増収も将来に向けた人材強化などの費用増により減益

(単位:百万円、%)

2019年2月期 下期	事業利益				営業利益			
	見通し	対前年		対4月予想	見通し	対前年		対4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	14,360	△244	△1.7	250	13,584	△171	△1.2	△56
パルコ事業	4,956	401	8.8	△94	5,092	18	0.3	△258
不動産事業	1,555	562	56.6	155	1,302	△1,166	△47.2	302
クレジット金融事業	1,265	△221	△14.9	△331	1,273	△162	△11.3	△319
その他	3,122	902	40.6	202	3,108	1,066	52.2	208
合計	25,228	1,759	7.5	28	24,281	1,415	6.2	△219

下期 大丸松坂屋百貨店P/L(IFRS)

- ▶ 「百貨店」は富裕層消費やインバウンド押上げで増収もシステム費用等増で減益
- ▶ 「不動産」は上野FTフル稼働、大丸神戸店周辺店舗移管による嵩上げも
- ▶ 大丸松坂屋百貨店合計は販管費増も4月予想比で圧縮、事業利益で増益見通し

(単位:百万円、%)

2018年2月期 下期	大丸松坂屋百貨店 合計								
	百貨店			不動産					
	見通し	対前年 増減率	対4月予想 増減率	見通し	対前年 増減率	対4月予想 増減率	見通し	対前年 増減率	対4月予想 増減率
総額売上高	353,955	2.9	0.7	8,636	12.5	Δ3.0	362,512	3.1	0.6
売上収益	130,497	3.1	Δ0.9	8,612	13.7	Δ2.1	139,030	3.8	Δ1.0
売上総利益	76,413	2.2	0.0	2,656	26.1	2.2	78,889	2.7	Δ0.0
販売管理費	63,626	3.1	Δ0.4	1,100	Δ1.1	Δ8.3	64,547	2.9	Δ0.7
事業利益	12,786	Δ2.1	2.3	1,555	56.6	11.1	14,342	2.1	3.2
営業利益	12,101	Δ1.0	0.0	1,301	Δ47.3	30.1	13,402	Δ8.8	2.3
四半期利益	8,459	6.3	Δ1.6	532	Δ67.4	166.1	8,991	Δ6.2	2.2

下期 大丸松坂屋百貨店店舗別予想

- ▶ 下期は催事強化含め富裕層顧客に強い名古屋店など多くの都心店で増額
- ▶ 北海道地震影響を考慮し札幌店は減額、地方店・郊外店は慎重に見直し
- ▶ 心斎橋店「北館」割増し償却やシステム改修費、包装配達費等が増加見込み

<大丸松坂屋百貨店主要店舗 総額売上高対前年増減率(%)>

2019年2月期	上期	下期	年度
大丸心斎橋店	9.3	3.7	6.3
大丸梅田店	2.1	3.6	2.9
大丸東京店	3.1	5.8	4.5
大丸京都店	0.6	2.5	1.6
大丸神戸店 ※	△4.4	△5.0	△4.7
大丸札幌店	4.4	3.6	4.0
松坂屋名古屋店	1.4	4.6	3.1
松坂屋上野店	3.6	7.8	5.7
松坂屋静岡店	△2.4	4.3	1.0
全店合計	1.4	2.9	2.2

※周辺店舗移管影響を除いた神戸店は上期+1.0%、下期+1.8%、年度+1.4%

通期連結業績予想P/L(IFRS)

- ▶ 総額売上高および売上収益は増収を目論むも4月予想数値からは減額修正
- ▶ 上記の売上減少に伴う売上総利益の減少をカバーすべく販管費を減額修正
- ▶ 事業利益、営業利益、親会社所有者帰属当期利益ともに4月予想を据え置き

(単位: 百万円、%)

2019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
総額売上高	1,150,000	11,019	1.0	△15,000	△1.3
売上収益	475,000	5,085	1.1	△10,000	△2.1
売上総利益	216,600	3,665	1.7	△1,300	△0.6
販売管理費	167,100	412	0.2	△1,300	△0.8
事業利益	49,500	3,253	7.0	—	—
その他営業収益	2,700	△6,267	△69.9	400	17.4
その他営業費用	3,700	△1,968	△34.7	400	12.1
営業利益	48,500	△1,046	△2.1	—	—
親会社の所有者に 帰属する当期利益	30,500	2,014	7.1	—	—
1株当たり配当(円)	(年間) 35	※ —	—	—	—

※前年は年間配当でJ当社設立10周年記念配当2円を含んでいるため、本年度は普通配当比較では2円の増配

通期B/S、CF予想(IFRS)

- ▶ 親会社の所有者に帰属する持分214億円増の4,170億円、親会社所有者帰属持分比率39.7%
- ▶ 有利子負債は67億円増の1,910億円、D/Eレシオは0.46倍に
- ▶ 営業CFは対前年△220億円減少、フリーCFは15億円のマイナス見込み

<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
総資産	1,050,000	27,652
有利子負債	191,000	6,798
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	39.7	(率差) 1.0

(自己資本比率)

<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	35,000	△22,079
投資キャッシュフロー	△36,500	△17,470
財務キャッシュフロー	△5,000	26,048
フリーキャッシュフロー	△1,500	△39,548

通期 セグメント情報予想(IFRS)

- ▶ 営業利益は百貨店事業で5億円、不動産事業で8億円それぞれ増額修正
パルコ事業で△9億円、クレジット金融事業で△4億円それぞれ減額修正
- ▶ 連結合計では事業利益、営業利益とも通期は4月予想を据え置き

(単位:百万円、%)

2019年2月期 通期	事業利益				営業利益			
	見通し	対前年		対4月予想	見通し	対前年		対4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	26,850	561	2.1	970	25,450	△1,209	△4.5	550
パルコ事業	10,000	△284	△2.8	△750	10,800	△952	△8.1	△950
不動産事業	4,600	1,780	63.1	500	4,160	29	0.7	860
クレジット金融事業	2,330	△473	△16.9	△430	2,350	△392	△14.3	△400
その他	5,230	740	16.5	△600	5,240	496	10.4	△560
合計	49,500	3,253	7.0	—	48,500	△1,046	△2.1	—

2019年度の特殊要因と 中期的な成長に向けた取り組み

今中期経営計画の組み立て前提

2017年度から中期経営計画がスタート

JGAAPと営業利益概念が異なるIFRS(国際会計基準)を適用



営業利益はその他営業収益・その他営業費用次第で大きく変動

従来の3カ年計画ではなく、5カ年計画による策定



途中のマイルストーンがないため目標に向かう道筋が見えにくい

当社が目指す成長へのプロセスにおいて
投資家の皆様とのイメージ共有に課題

2019年度に考慮すべき主な特殊要因

心齋橋店新本館と渋谷PARCO開業も初年度利益寄与は小規模

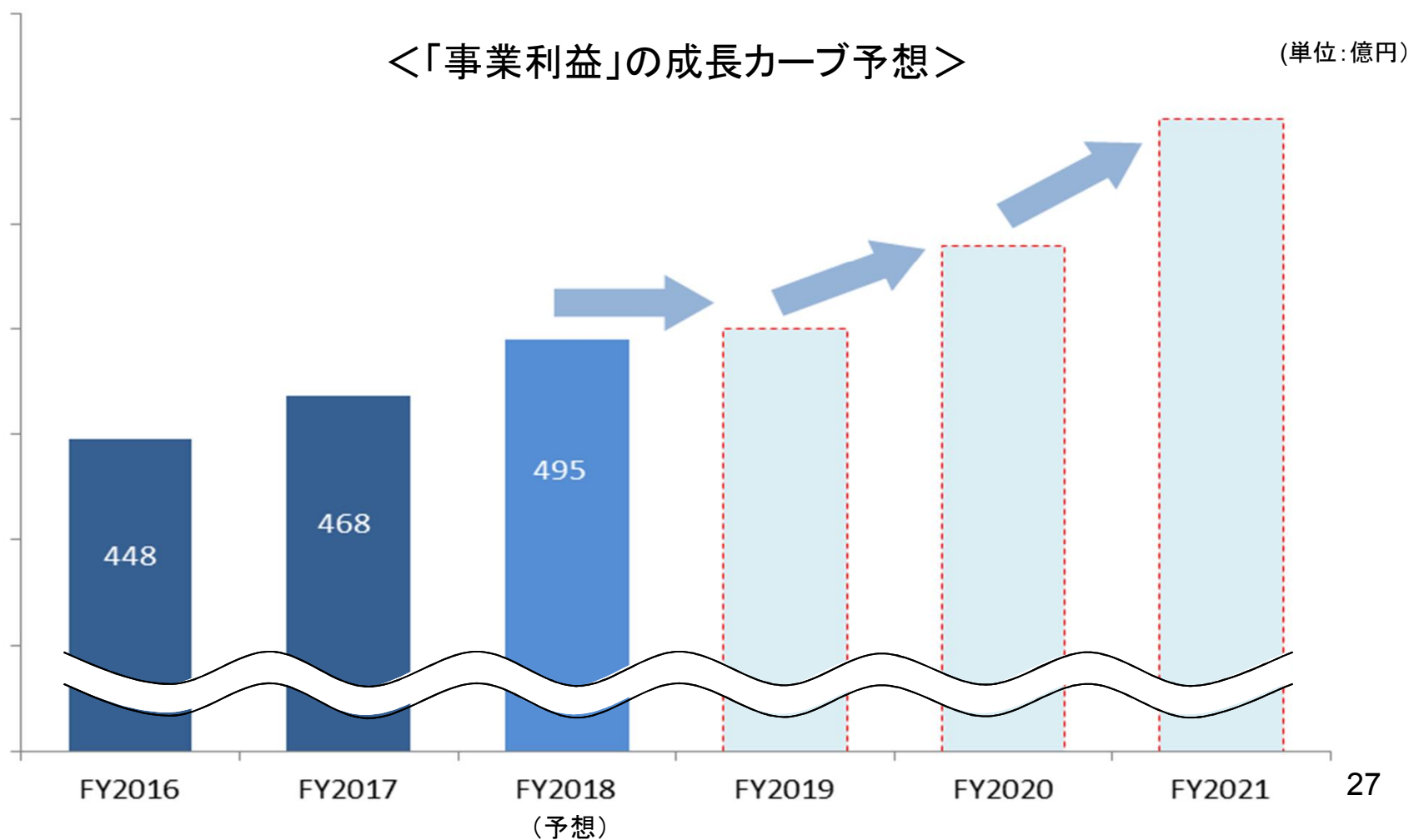
大丸心齋橋店新本館開業と併せ、北館は改装のため一時閉鎖

2019年10月の消費増税後、数ヶ月は百貨店・パルコ売上にマイナス影響

クレジット金融事業本格成長に向けた対応の先行費用・投資が発生

中期経営計画の今後の進捗イメージ

- ▶ 2019年度「事業利益」は増益を目指すも、その伸びは緩やかになると想定
- ▶ 心斎橋店本館・渋谷パルコフル稼働の20年、北館フル寄与の21年度と伸びが加速



I．アーバンドミナント戦略

II．ICT戦略

III．クレジット金融事業戦略

アーバンドミナント戦略

- ▶ 2017年「GINZA SIX」「上野フロンティアタワー」開業、いずれも順調に推移
- ▶ いよいよ来年2019年秋「大丸心斎橋店本館」「新生・渋谷パルコ」が開業予定
- ▶ 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

大丸心齋橋店本館建替え

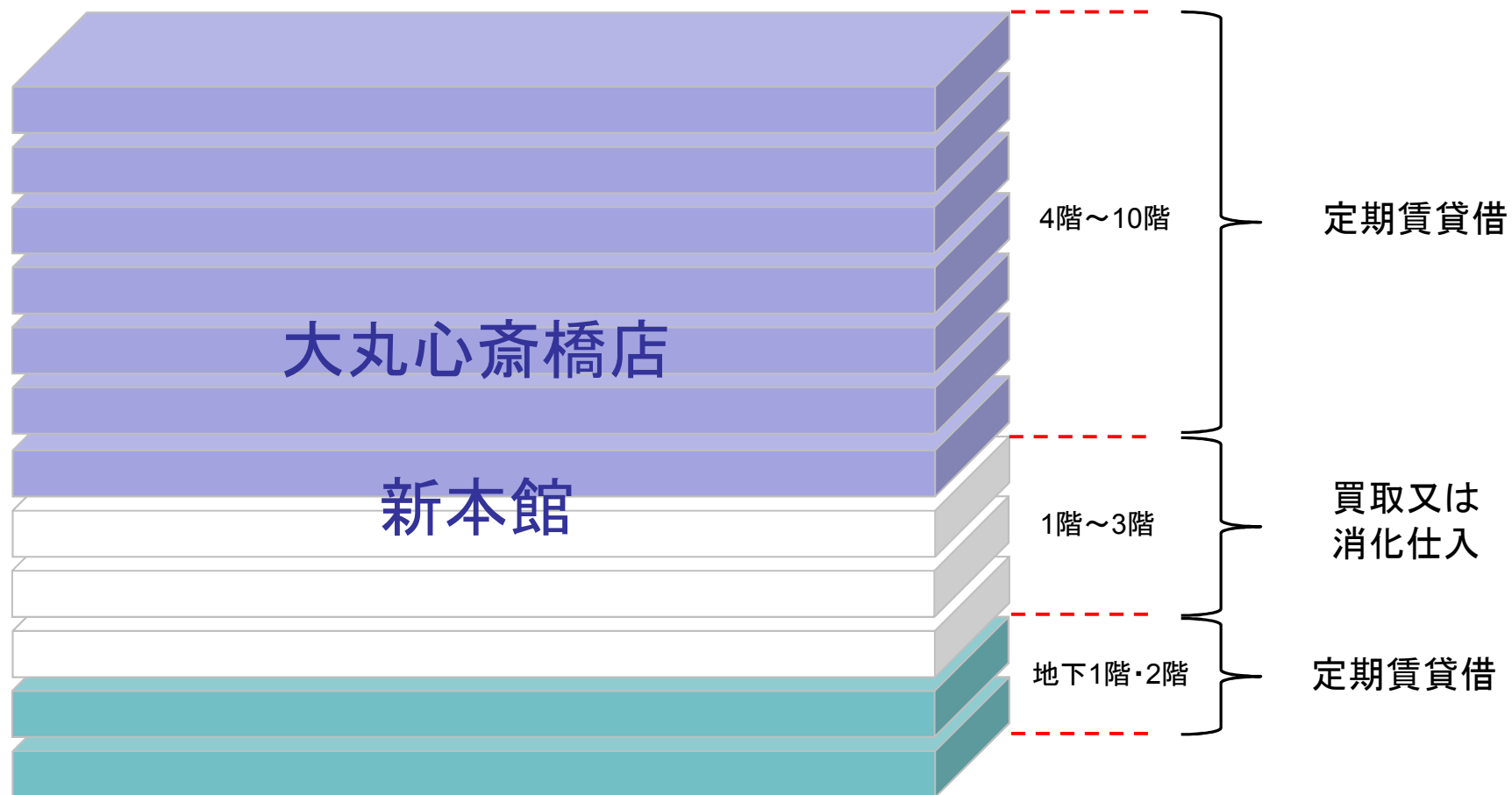
- ▶ 「新百貨店モデル」の革新を最も象徴するモデルとして、2019年秋に開業予定
- ▶ 本館開業後、隣接する北館は不動産賃貸を主体としたビジネスモデルへ転換
- ▶ 21年に本館と北館を接続、80,000㎡を超えるハイブリッドな商業施設を創造



※写真はイメージです

心齋橋店新本館のレイヤー構造

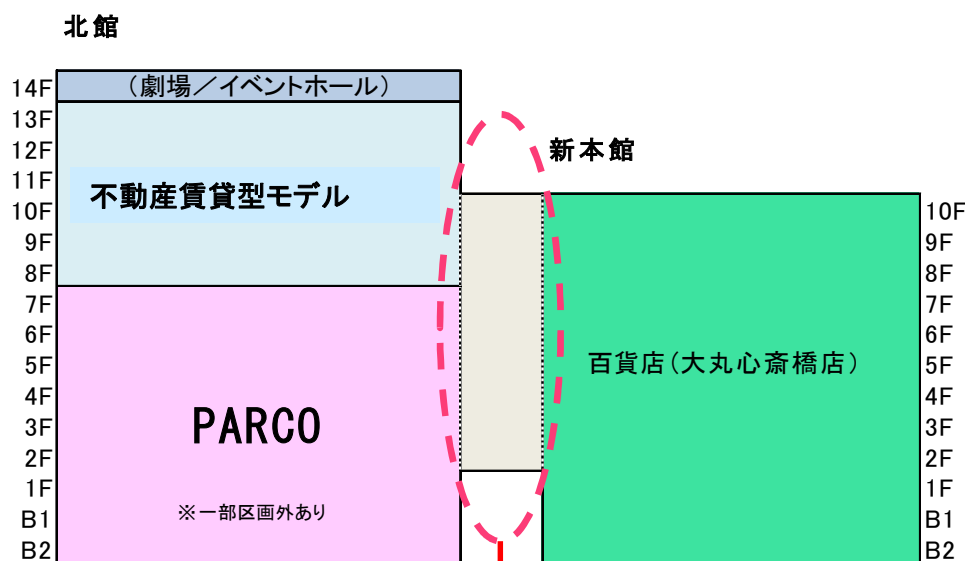
売場レイヤーは従来の百貨店にはない“ハイブリッド構造”



革新的かつ収益性の高い新百貨店モデルを具現化

心齋橋店「北館」ビジネスモデル転換

- ▶ 新本館完成後、心齋橋店北館は「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)

80,000㎡を超えるハイブリッドな商業施設へ

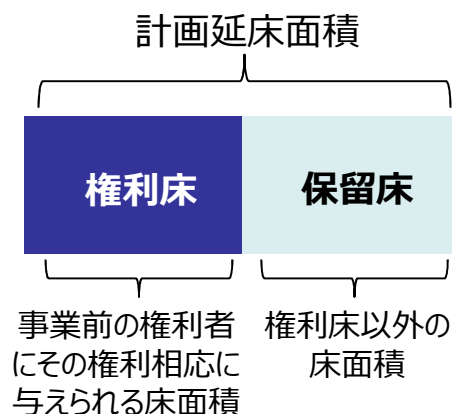
<心齋橋店周辺地区マップ>



「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）



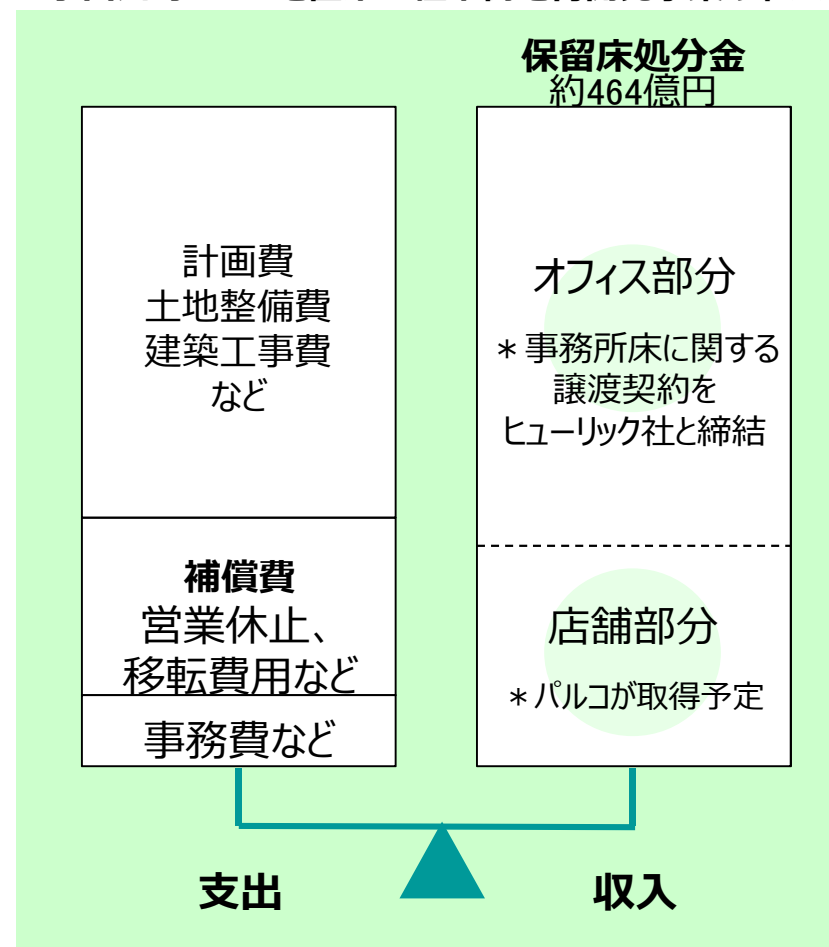
2016年8月

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



“次世代商業空間” 新生・渋谷PARCO

- ▶ ラグジュアリー・モード・ストリートカルチャーミックスによるファッション再提案や未来型売場構築
- ▶ 「パルコ劇場」の拡大と自社エンタテインメント装置コンプレックスで体験型コンテンツ拡充
- ▶ グローバルに向けた情報発信により、「パルコブランド」の進化へ



《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

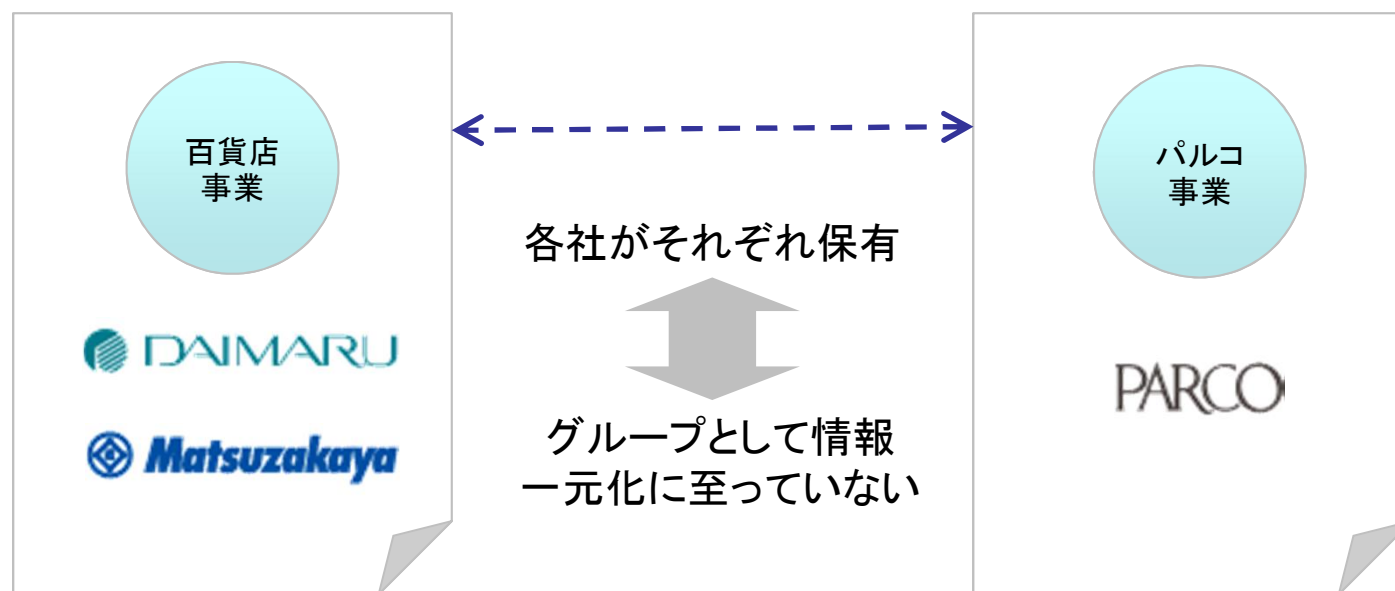
- ・ 複合型ビルによる新たな企業との接点拡大
- ・ EC環境の発展を先読みした進化したテナントサービス創造
- ・ 渋谷区エンタテインメントシティ構想との連携、ソフトコンテンツ拡充
- ・ パルコブランドのグローバルでの存在感拡大

“ライフタイム・サービスHUB” (LTS-HUB)とは —————

お客様との生涯に渡るエンゲージメントを
強めていくための仕組みづくり

＜当社グループの強み＞

600万人を超える優良な顧客資産を保有



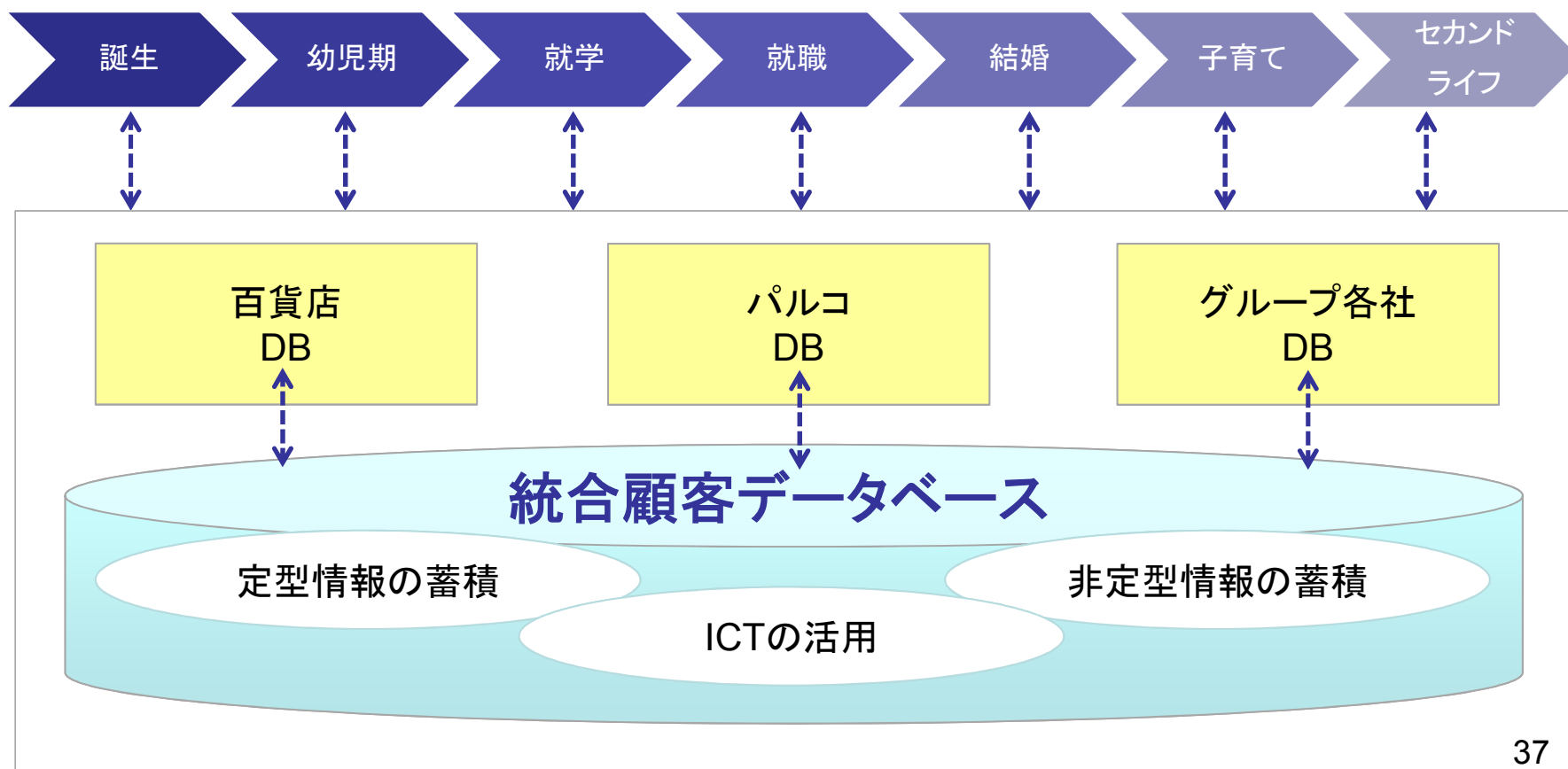
「情報」が持つ真の価値を十分に引き出す基盤が未整備

グループの優良顧客データベースを統合・一元化へ

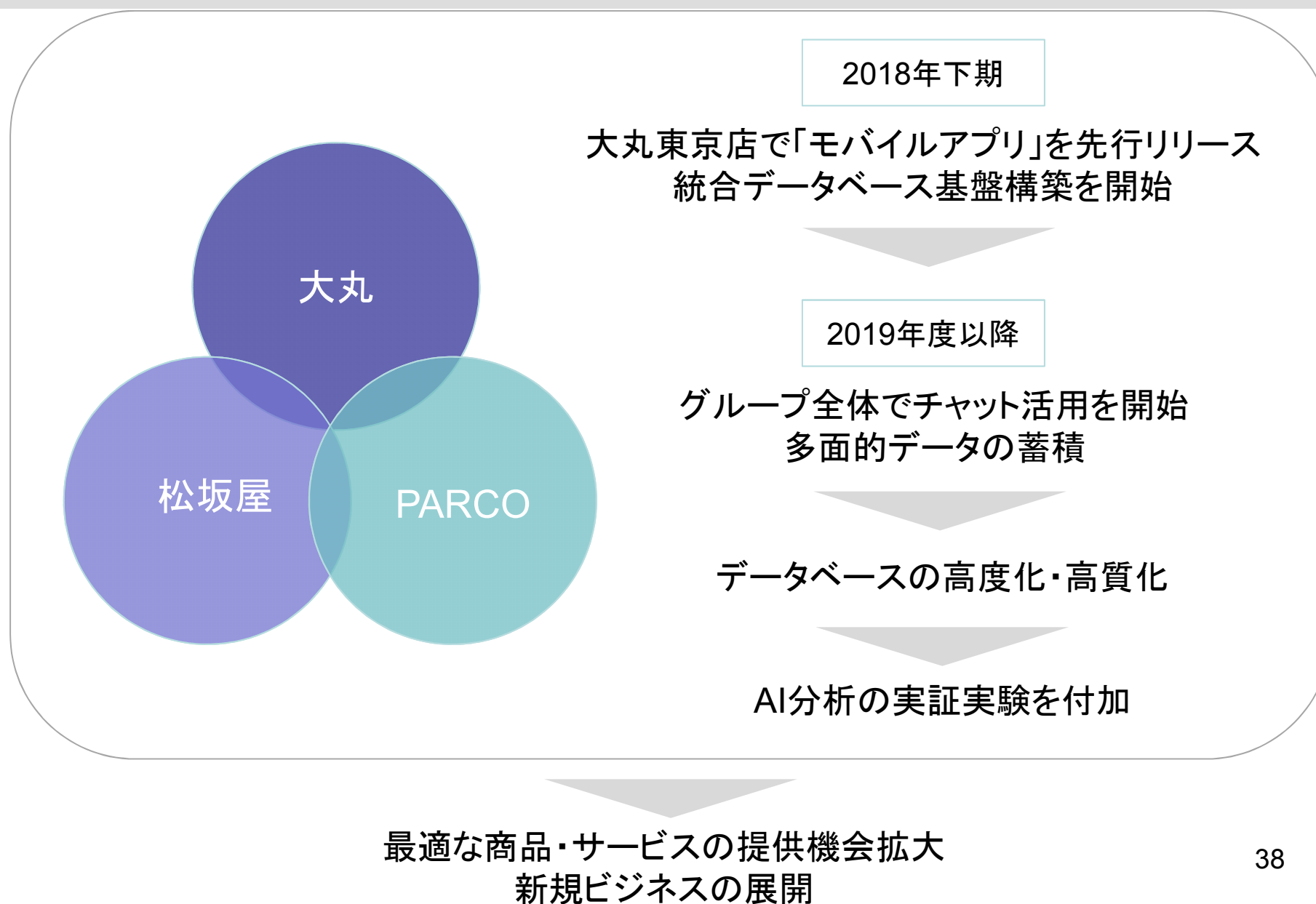
“ライフタイム・サービスHUB”構想

～ 「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

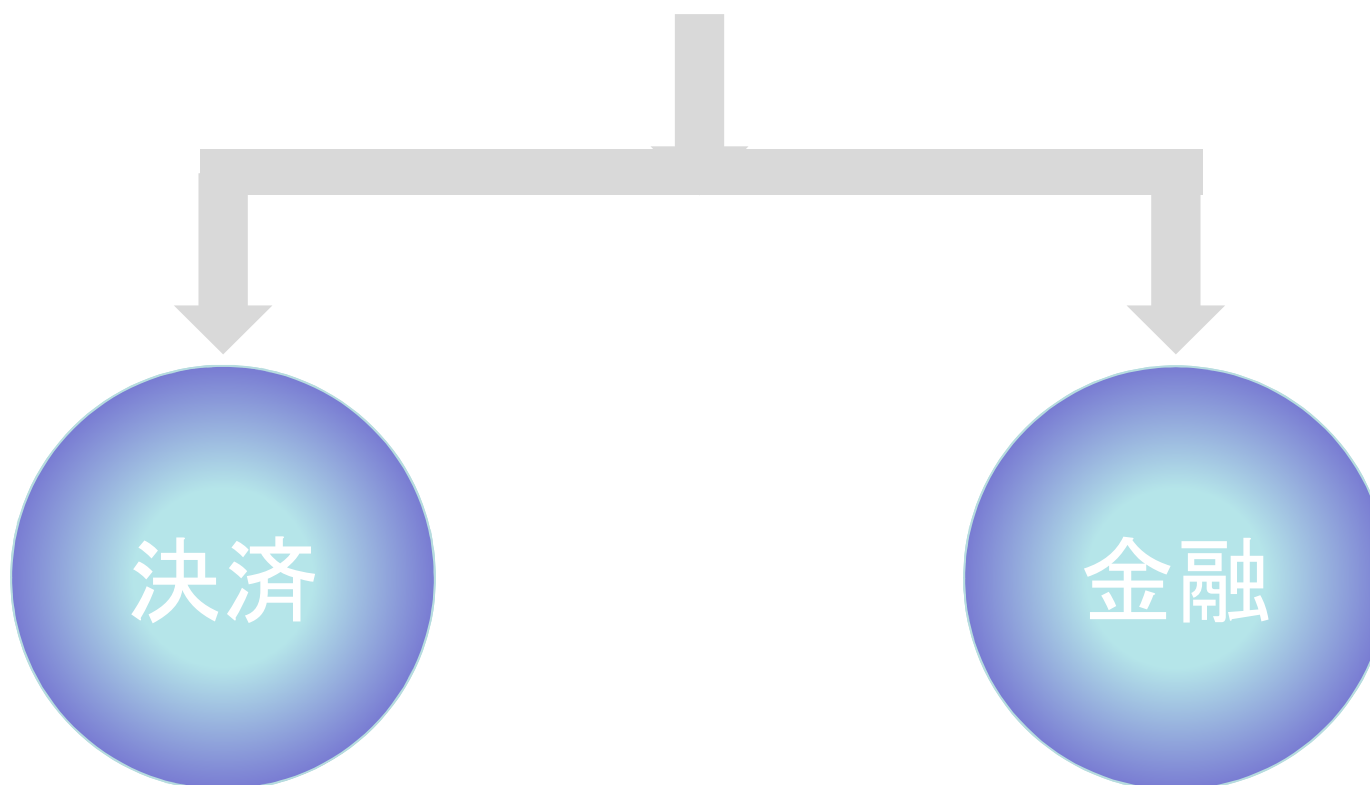


LTS-HUB構想に向けた今後のステップ

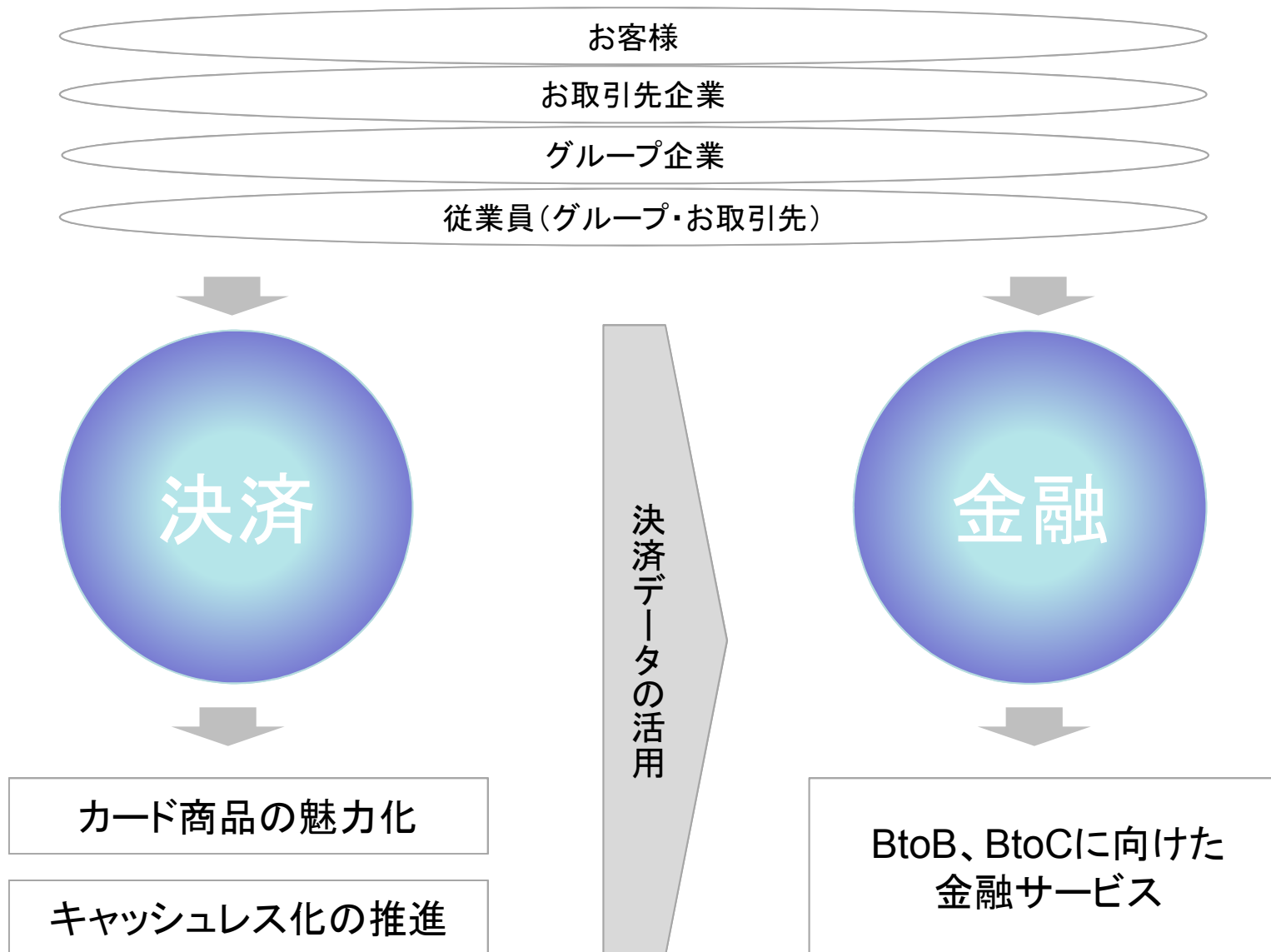


本年3月にJFRカード新社長就任後、「100日プラン」を策定

事業戦略の方向性を2つの切り口で明確化



1兆円を超えるグループ取扱高と優良な顧客資産をもつことを強みに



スピードを上げて成長に向けた取り組みを推進していくためには
先行投資が不可欠



決済・金融ビジネスに精通した専門性の高い人材の獲得

最新テクノロジーによるプラットフォームへの投資を積極化



費用先行のため、短期的には減益基調に



2020年度に増益転換へ



中期的に“グループの中核事業”として
飛躍的な利益成長を目指せる事業変革を実現

<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

8.0%以上

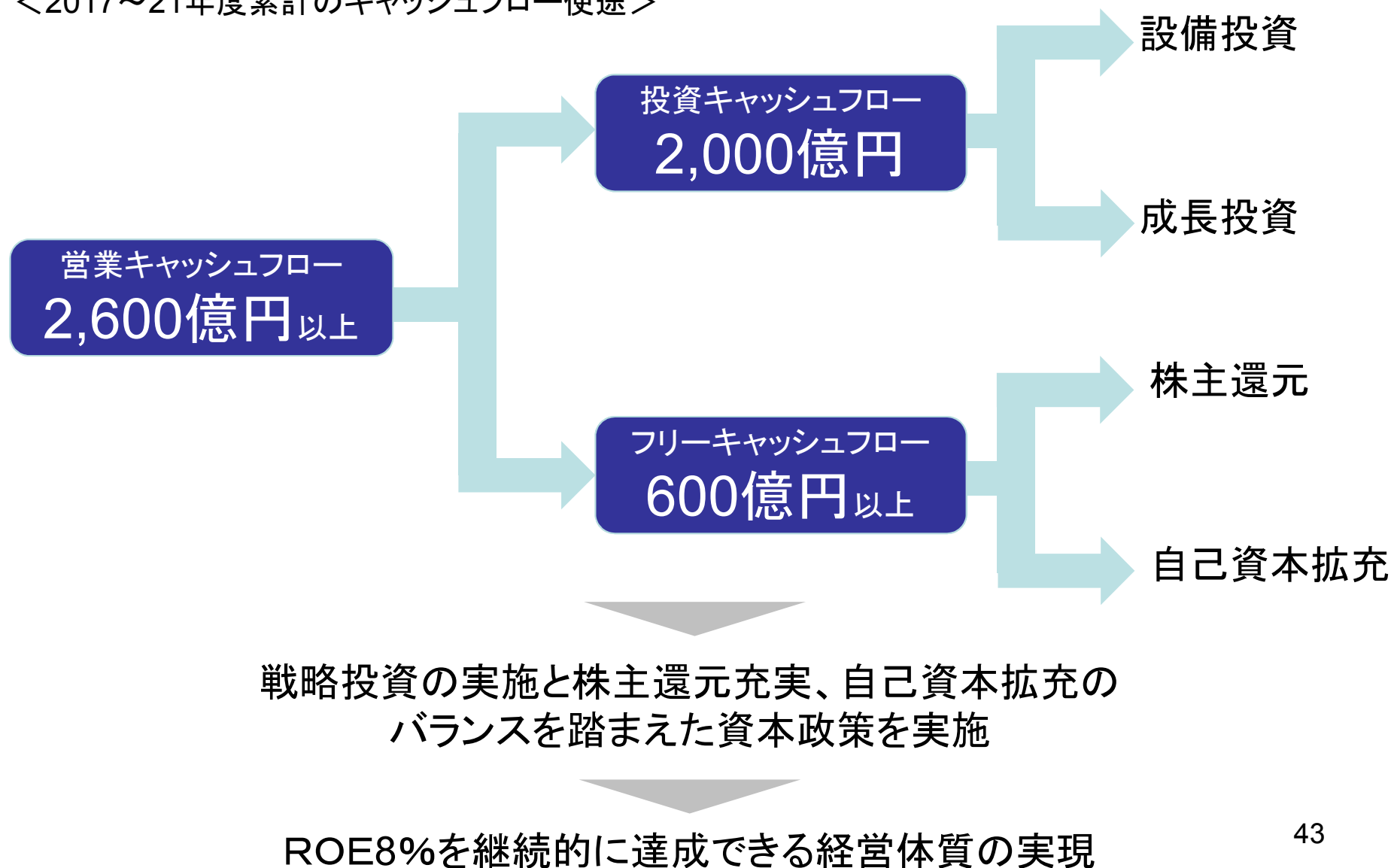
当社が認識する
株主資本コスト

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

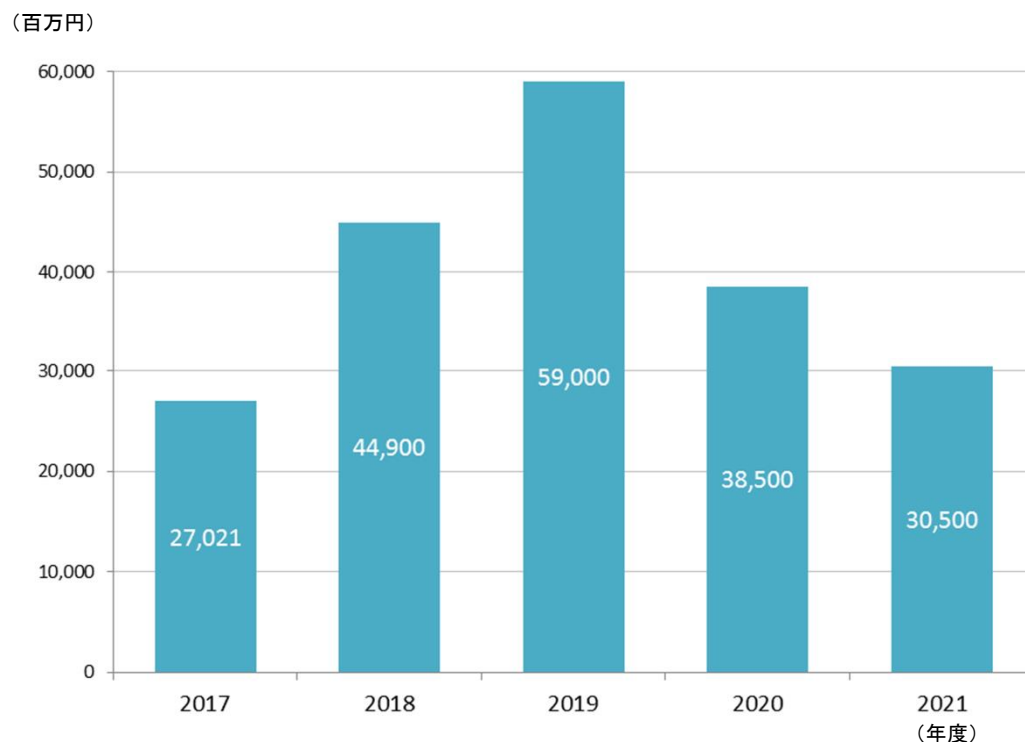
＜2017～21年度累計のキャッシュフロー使途＞



財務戦略－設備投資の年次見通し

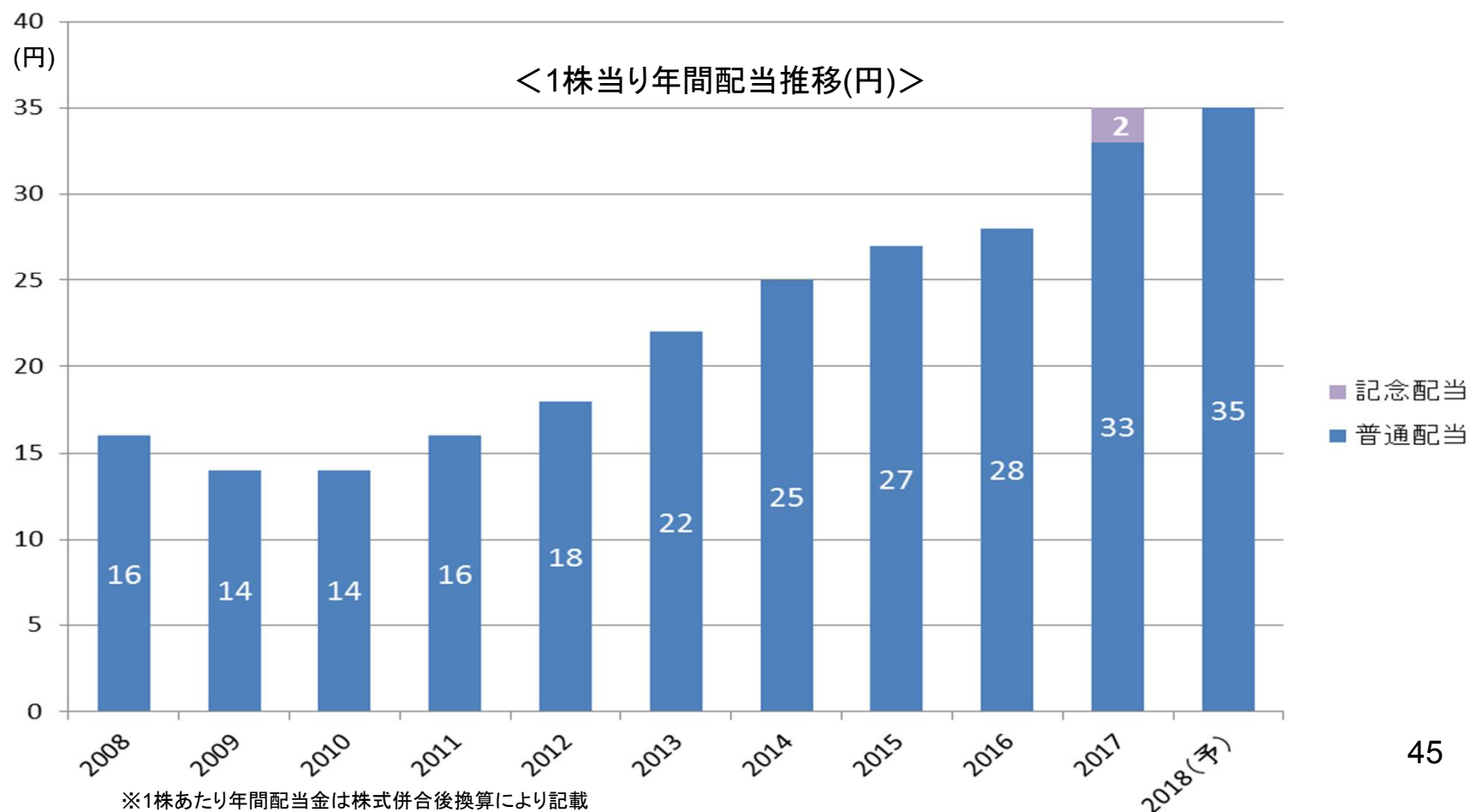
- ▶ 5年間累計投資額2,000億円のうち270億円は成長に向けたM&A枠として想定
- ▶ 投資ピークは2019年度と想定、以降はフリーCFが大きくプラスに転じる見込み
- ▶ 投資案件は事業毎に把握したWACCによる定量基準を基本に適切に判断

＜設備投資の見通しと事業別シェアイメージ＞



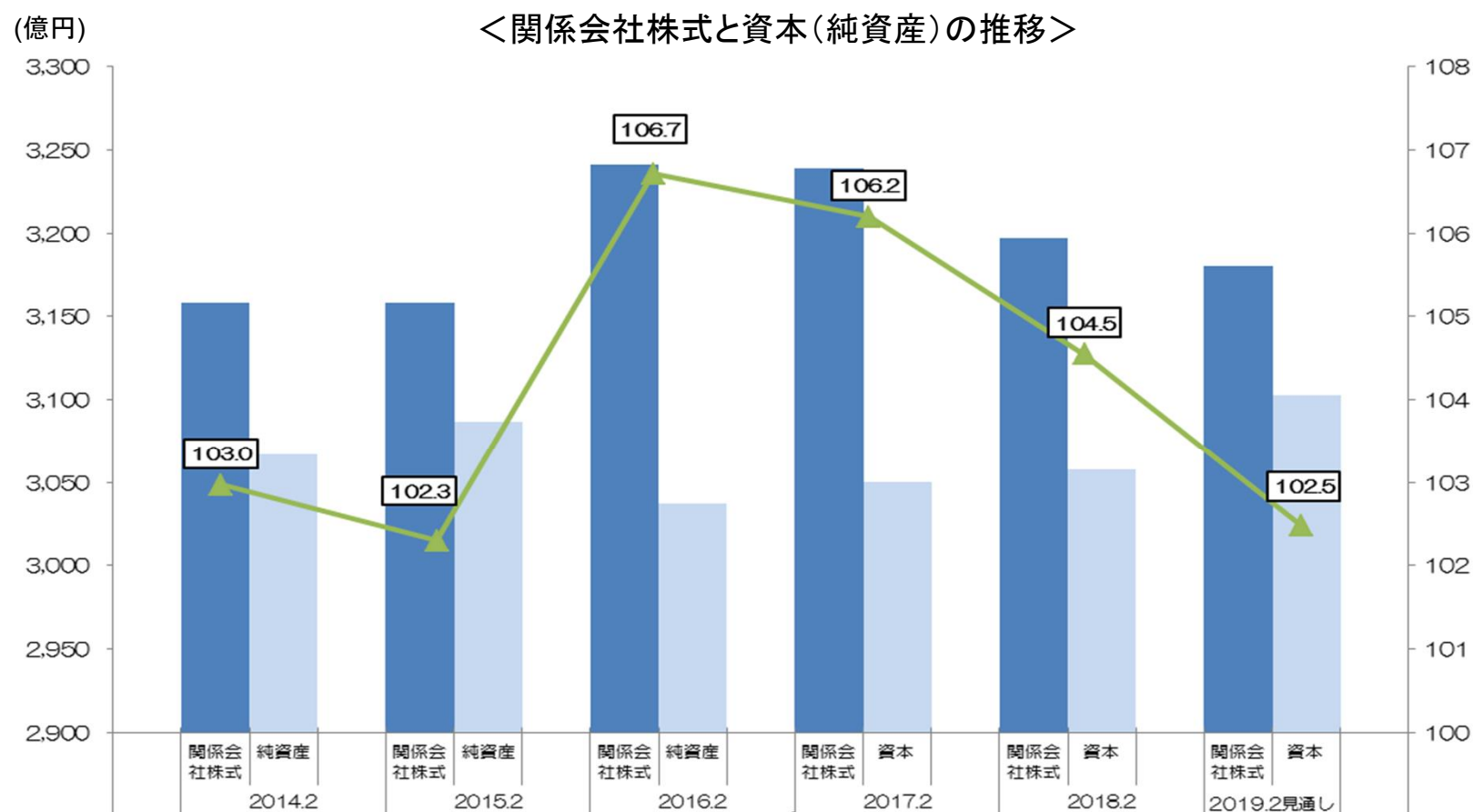
財務戦略一株主還元方針

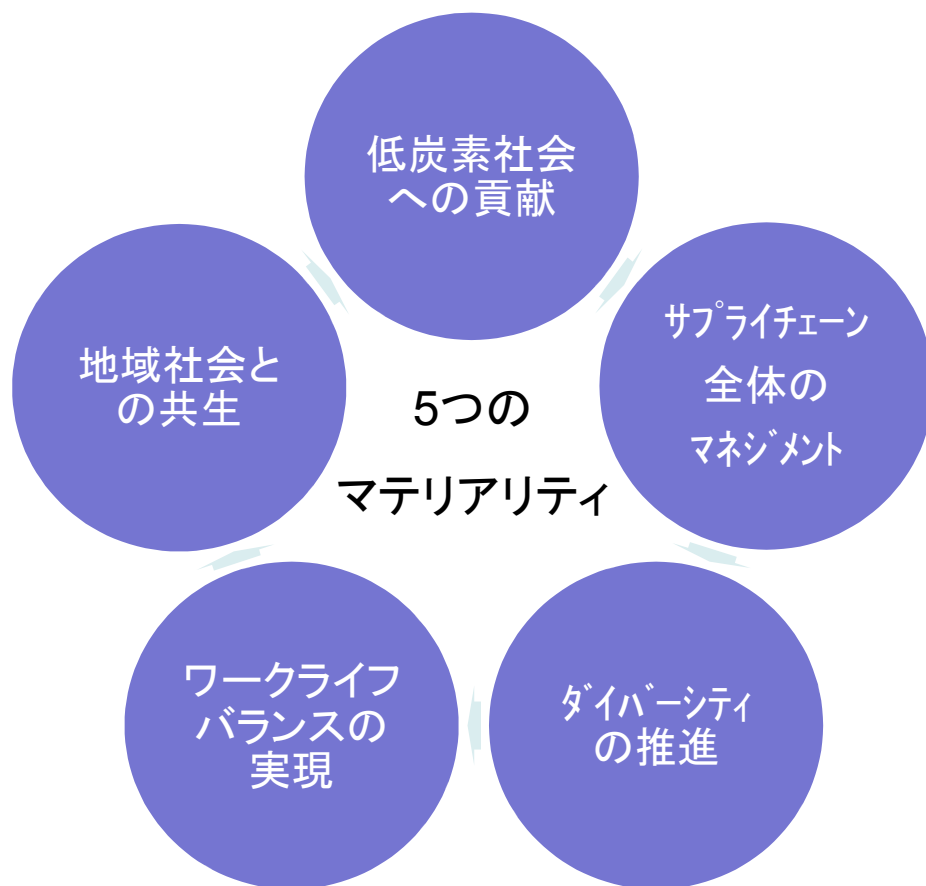
- 業績に応じた利益配分を基本に、配当性向30%以上をめどに継続的に実施
- 19年2月期は前年に比べ年間で普通配2円増配、かつ普通配8年連続増配予定
- 戦略投資や財務状況などを総合的に勘案しながら自己株買いも適宜実施



財務戦略—B/S経営の進展

- ▶ 事業会社毎に設定した最適資本構成に基づき、各社の自己資本を適正化
- ▶ 格付け上、重要な指標「ダブル・レバレッジ」をコントロールし資本効率向上





長期的な定量目標のもと
持続可能な社会の創造に向けた
本格的な取り組みをスタート

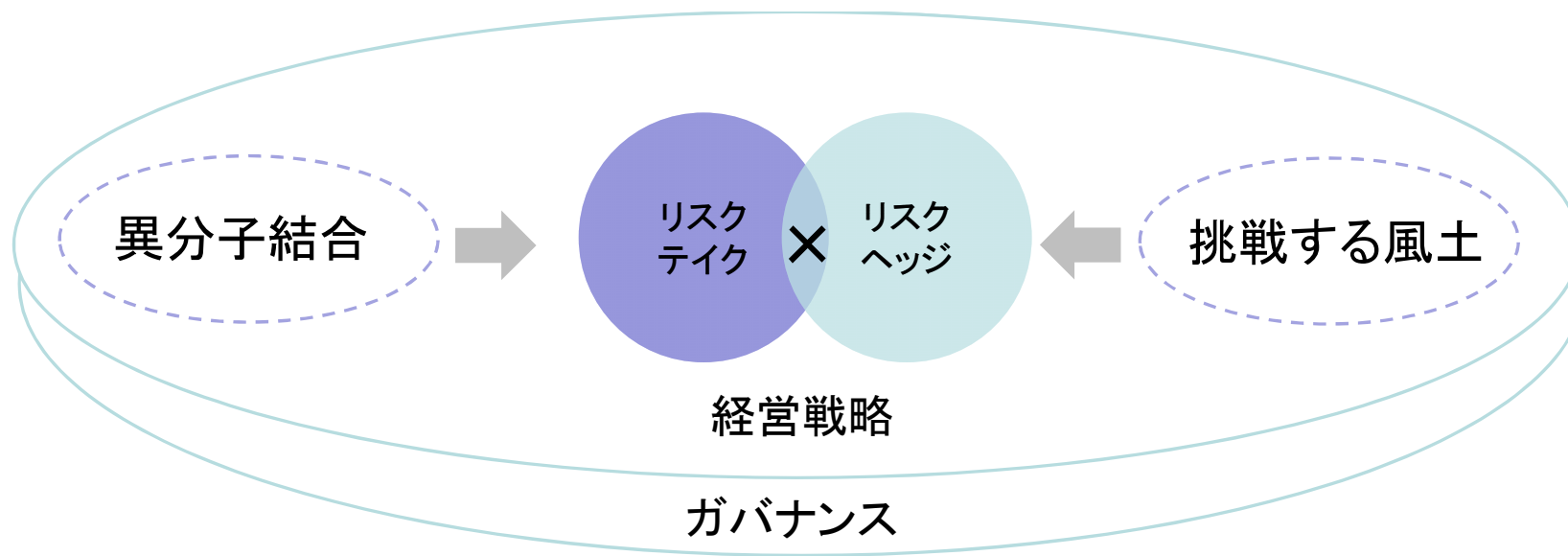


時間軸を明確化した
具体的なアクションへ



詳細について
11/30(金)「ESG説明会」を開催予定

不確実性は「機会」と「脅威」



成果の創出に執着し、強固な経営基盤を構築

小売業の枠を越えた“マルチサービスリテ일러”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。