小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”へ

2019年8月23日

J.フロント リテイリング株式会社

財務戦略統括部 IR推進部
マネジャー

杉本 信彦

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

J. FRONT RETAILING

証券コード:3086

本日お話する内容

1.　会社概要

2.　当社の戦略

①　グループビジョンと中期経営計画

②　マルチサービスリテイラーへの取り組み

③　アーバンドミナント戦略
（地域とともに成長するビジネスモデル）

④　百貨店事業、パルコ事業の革新

3.　ESGの取り組みと株主還元

会社概要

会社概要

商号	J. フロント リテイリング株式会社
事業内容	百貨店業等の事業を行う子会社およびグループ会社の経営計画・管理並びにそれに付帯する業務
代表者	代表執行役社長　山本良一
設立	2007年（平成19年）9月3日
資本金	319億7,440万円
決算期	2月末日
連結売上収益(IFRS)	4,598億円（2019年2月期実績）　＊総額売上高は1兆1,251億円
連結従業員数	10,276人（2019年2月末現在）
上場証券取引所	東京証券取引所（市場第一部）、名古屋証券取引所（市場第一部）
発行済み株式数	270,565,764株
証券コード	3086
単元株	100株
EPS（基本的一株当たり当期利益）	104．55円（2019年2月期実績）
株価	1，185円（2019年8月15日の株価終値）
時価総額	3，206億円（上記株価に基づき算出）
一株配当（予想）	36円
配当利回り（予想）	3．04％（上記株価に基づき算出）
PER	11．08　（上記株価および当社予想2020年2月期EPSに基づく）
PBR	0．77　（上記株価および2019年2月期実績に基づく）

J. フロント リテイリングの設立

2007年9月、㈱大丸と㈱松坂屋ホールディングスが経営統合して設立

DAIMARU
1717年　呉服商として創業

Matsuzakaya
1611年　呉服小間物商として創業

J. FRONT RETAILING

J.（ジェイ）＝日本

Front（フロント）＝先頭

Retailing（リテイリング）＝小売業

「日本の小売業の先頭に立つ」

百貨店を連想させる大丸、松坂屋という名称をあえて使わない

複数の小売事業を展開するマルチリテイラーとしての成長と発展を目指す

大丸・松坂屋の歴史①

- 大丸は、1717年（享保2年）下村彦右衛門正啓が、京都伏見に呉服店「大文字屋」を開業
  1728年（享保13年）名古屋に進出し、初めて「大丸屋」を称する
  1743年（寛保3年）江戸日本橋大伝馬町に江戸店を開業

創業302 年

- 松坂屋は、1611年（慶長16年）織田信長の小姓伊藤蘭丸祐道が、名古屋本町に呉服小間物問屋「伊藤屋」を開業
  1740年（元文5年）尾張徳川藩の呉服御用達になる
  1768年（明和5年）上野松坂屋を買収し、江戸へ進出

創業408年

- 江戸、名古屋で競い合い、時には歩調を合わせながら地歩を固め、やがて百貨店へと発展

歌川広重が描いた大丸と松坂屋

大丸・松坂屋の歴史②～エピソード～

► 「大丸は義商なり、犯すなかれ」

1837年（天保8年）に起こった「大塩平八郎の乱」で富豪や大商人はことごとく焼き討ちにあいましたが、大丸は徳義を重んじる家風がよく知られており、大塩は「大丸は義商なり、犯すなかれ」と部下に命じ、焼き討ちを免れたと伝えられています。

大塩の乱の逸話を取り上げた文楽「大阪繋昌記」

► 西郷隆盛・土方歳三と松坂屋

元号が慶応から明治に変わる1868年、幕府側の彰義隊と官軍との戦いである上野戦争が勃発。官軍は上野店に本営を構えました。戦争の翌々日西郷隆盛が休憩のため上野店を訪れたことが店の記録に残っています。

新撰組副長の土方歳三は、17歳のとき、上野店の支店の木綿問屋亀店（かめだな）で働いていました。11歳のときには上野店で丁稚奉公をしていました。

西郷隆盛

土方歳三

大丸・松坂屋の歴史③～「初めて」づくし～

エレベーターガール

1929年（昭和4年）に新装開店した松坂屋上野店は、最新エレベーターが10基備わっていました。このとき登場したのがわが国初のエレベーターガールです。

土足入場

関東大震災の翌年1924年（大正13年）に、銀座初の百貨店としてオープンしたのが、松坂屋銀座店です。このとき大型店舗初の土足入場に踏み切りました（それまでは下足番が履物を預かっていました）。

海外デザイナーと初めての提携

1953年（昭28年）10月大丸はクリスチャン・ディオールと独占契約し、ファションショーを大阪、京都、神戸で開催しました。海外デザイナーとの提携は日本初でした。

日本初のパートタイマー制

1954年（昭和29年）10月、東京駅八重洲口の駅ビルに大丸東京店を開店しました。同時に日本初のパートタイマー制を導入しました。

基本理念

DAIMARU

せんぎこうり
先義後利

義を先にして利を後にする者は栄える

Matsuzakaya

しょあくまくさ　しゅぜんぶぎょう
諸悪莫作　衆善奉行

諸悪をなすなかれ、多くの善行を行え

今日の言葉に置き換えると、「顧客第一主義」「社会への貢献」

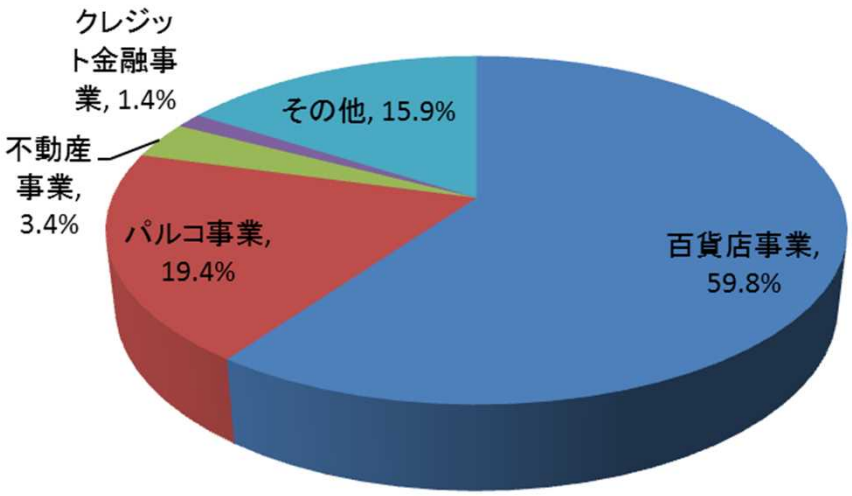
J. フロント リテイリンググループ理念

私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、
お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。
私たちは、公正で信頼される企業として、
広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。

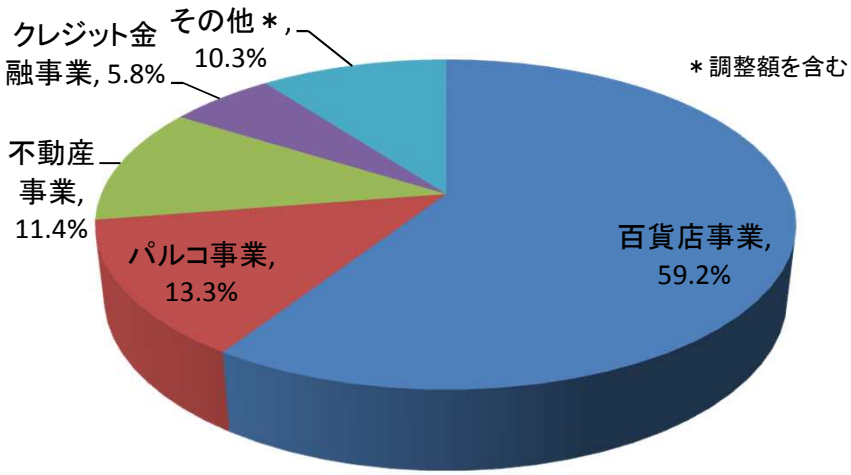
事業構造

- 連結売上収益 4,598億円 （総額売上高 1兆1,251億円）
  連結営業利益　 408億円
- 主力の百貨店事業とパルコ事業で売上収益の8割、営業利益の7割超
- その他にクレジット金融事業（JFRカード）、建装工事請負業（J. フロント建装）、人材派遣業（ディンプル）、卸売事業（大丸興業）などを展開
- 連結子会社数は24社

事業別売上収益構成率



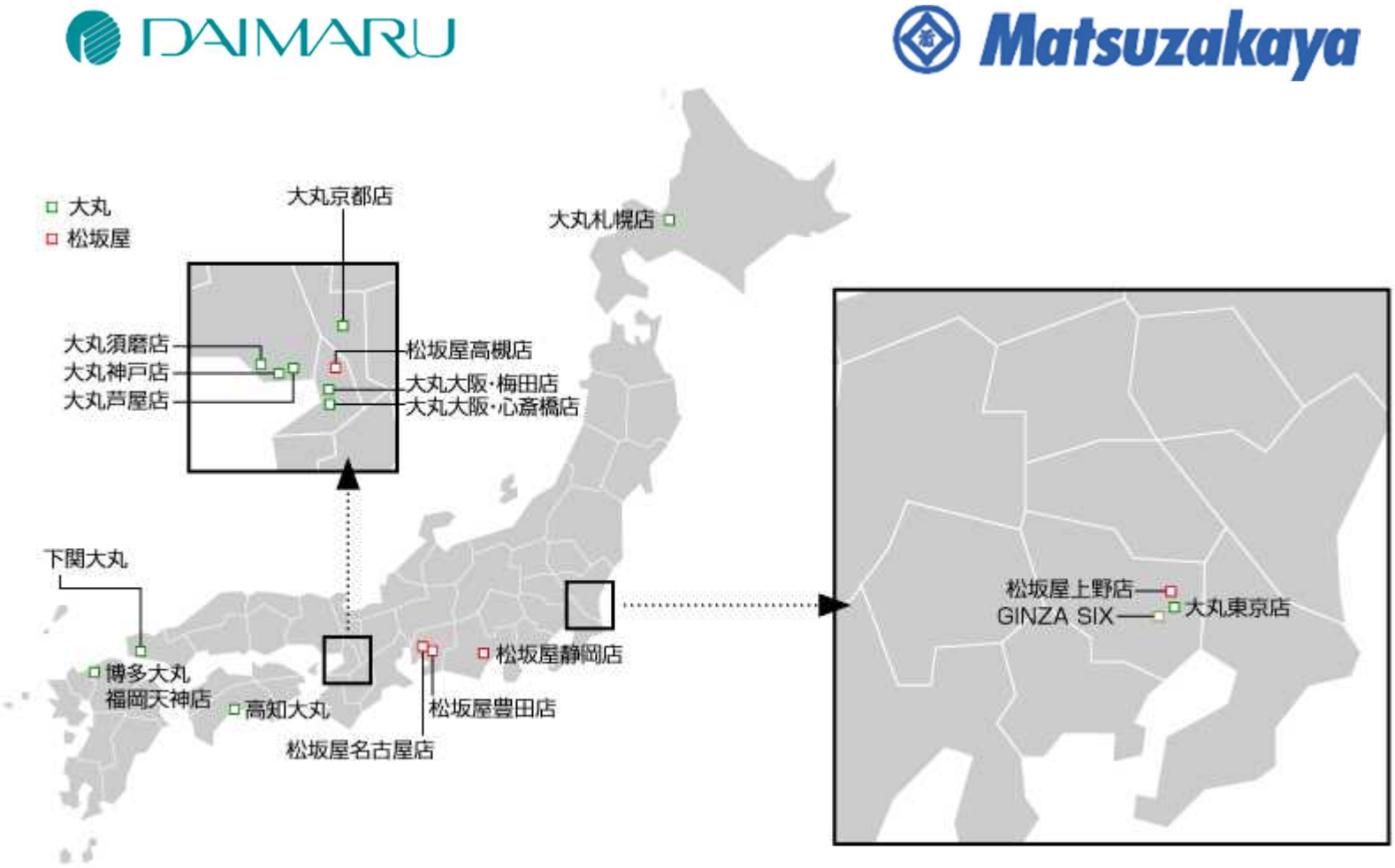
事業別営業利益構成率



※数値は2019年2月期実績（IFRS）に基づく

百貨店の店舗展開

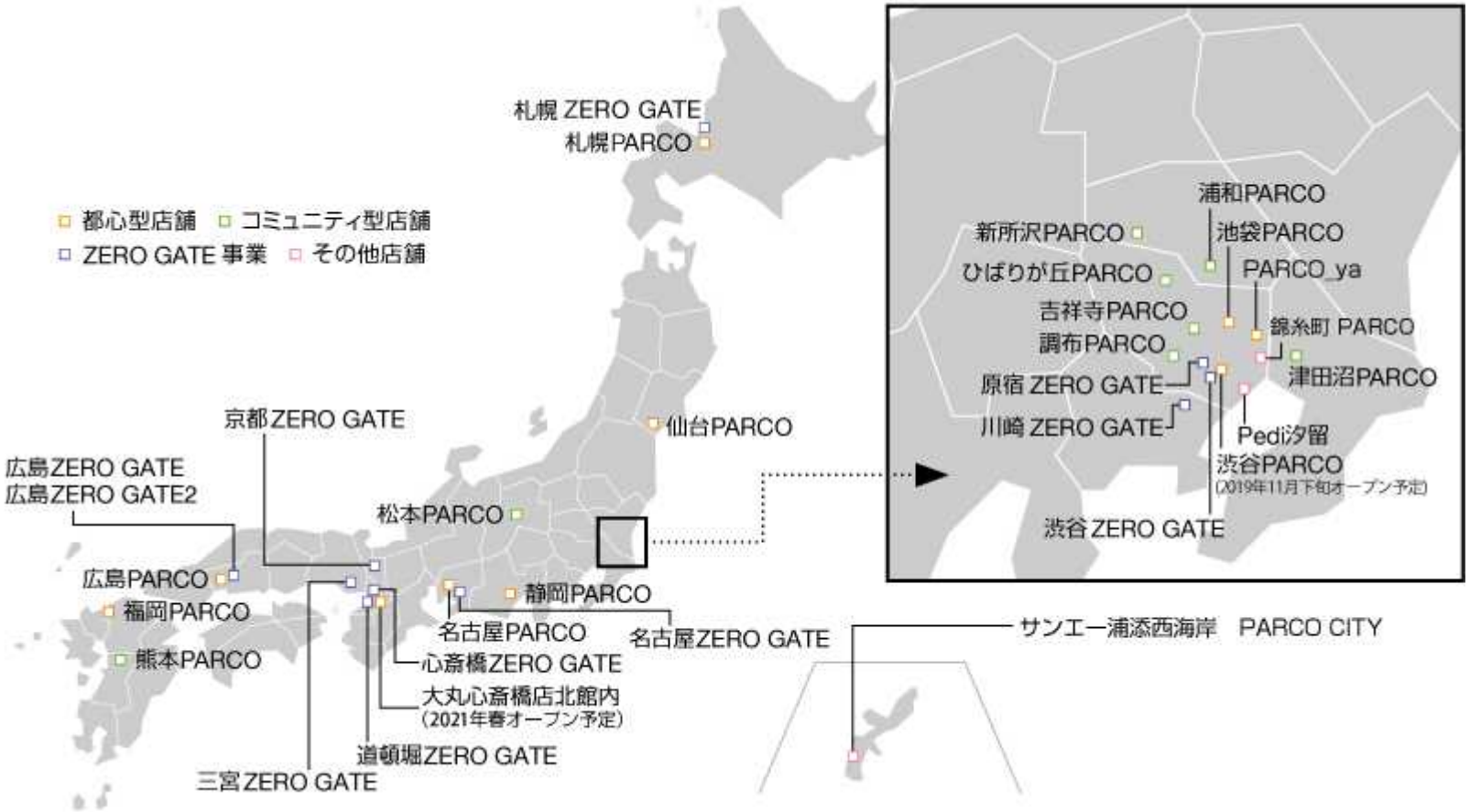
► 東京、大阪、名古屋、札幌、博多など全国主要都市に大丸、松坂屋を16店舗展開



パルコの店舗展開

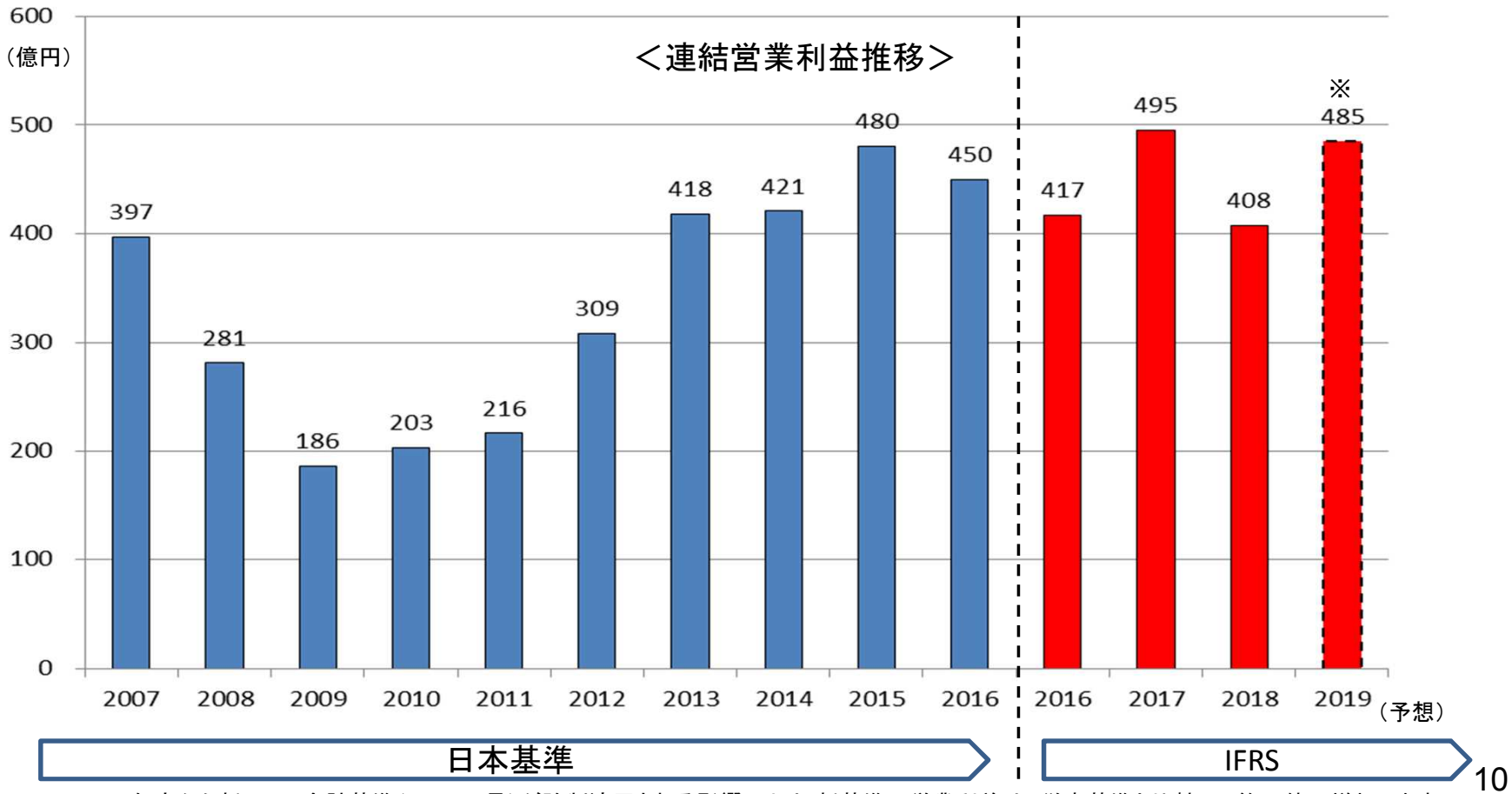
- 全国主要都市にショッピングセンター「パルコ」を18店舗展開（一時休業中の渋谷パルコを含む）
- パルコより小規模の新業態「ゼロゲート」を11店舗展開

PARCO



業績推移

- リーマンショックの影響を受け、2008、2009年度は減益
- 経営改革の推進により、2010～2015年度は6期連続増益
- 2018年度は、前年の不動産売却益や株式譲渡益の反動、パルコの構造改革や自然災害の影響により減益　2019年度の営業利益目標485億円（IFRS16号適用前450億円※）



※2019年度から新リース会計基準（IFRS16号）が強制適用される影響により、新基準の営業利益は、従来基準と比較して約46億円増加します。

当社の戦略

新たに策定したグループビジョン

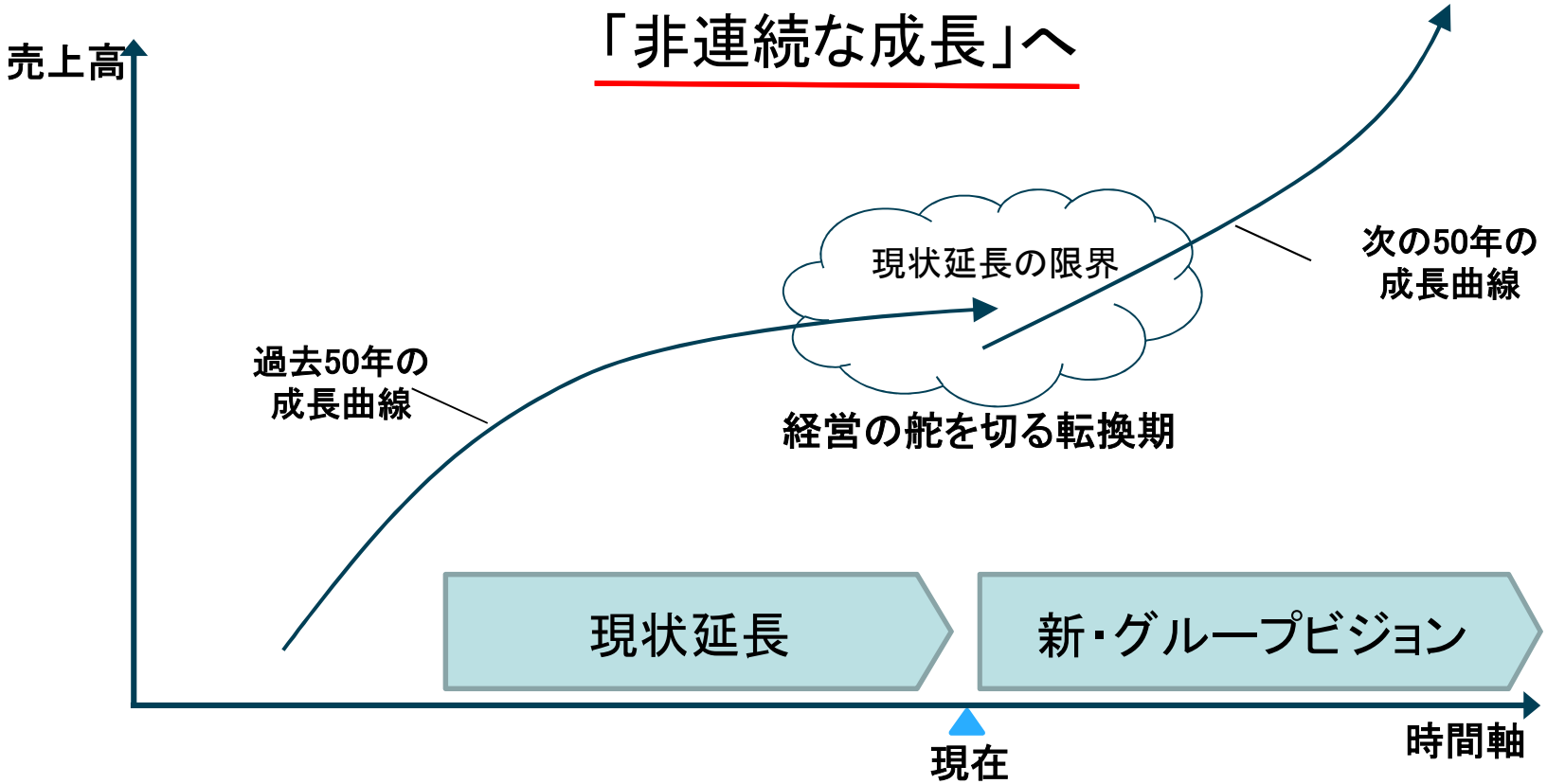
くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。
J.フロント リテイリング

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。
その変化にいちはやくこたえること、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「変わりつづける」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

2017年度からスタートした新中期経営計画が新たな“出発点”に

過去の延長線上ではなく
「非連続な成長」へ



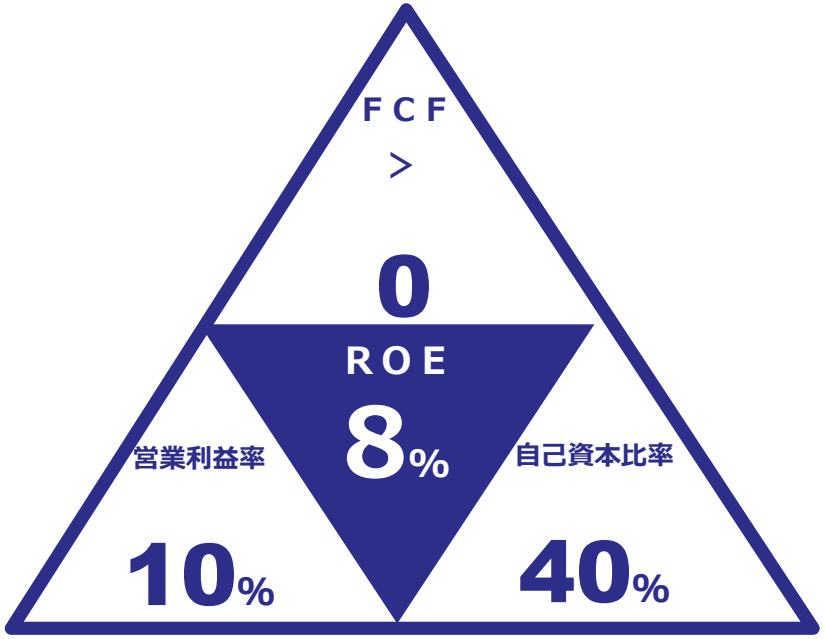
2017～2021年度　中期経営計画

2014～16年度 中期経営計画 ＜基盤構築期＞	2017～2021年度中期経営計画 ＜グループ構造変革期＞	ビジョン 実現

（1）成長戦略	①マルチサービス リテイラー戦略	暮らし方の多様化を踏まえた新グループビジョン実現に向け、小売の枠を超えてサービス分野も含めた事業領域拡大を推進するとともに高効率事業を強化
	②アーバン ドミナント戦略	不動産事業機能強化や地域とともに成長するアーバンドミナントの取り組み拡大により不動産賃貸借面積を拡大
	③IoT時代に向けた ICT戦略	ICT基盤整備、EC強化による収益力向上、ICTを活用したお客さまとの関係性強化・新規事業の創出
	④既存事業の革新に向けた取り組み	楽しみ方の多様化に対応するため、百貨店、パルコなどリアル店舗が持つ魅力向上とソフトコンテンツ強化
（2）成長戦略を支える 経営基盤の強化		コーポレートガバナンス強化（指名委員会等設置会社への移行）、グループ財務戦略（国際会計基準IFRSへの移行）、グループ業務システム刷新、グループ組織人事改革、CSR活動を推進

2021年度　経営数値目標（IFRS）（IFRS16号適用前）

＜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%

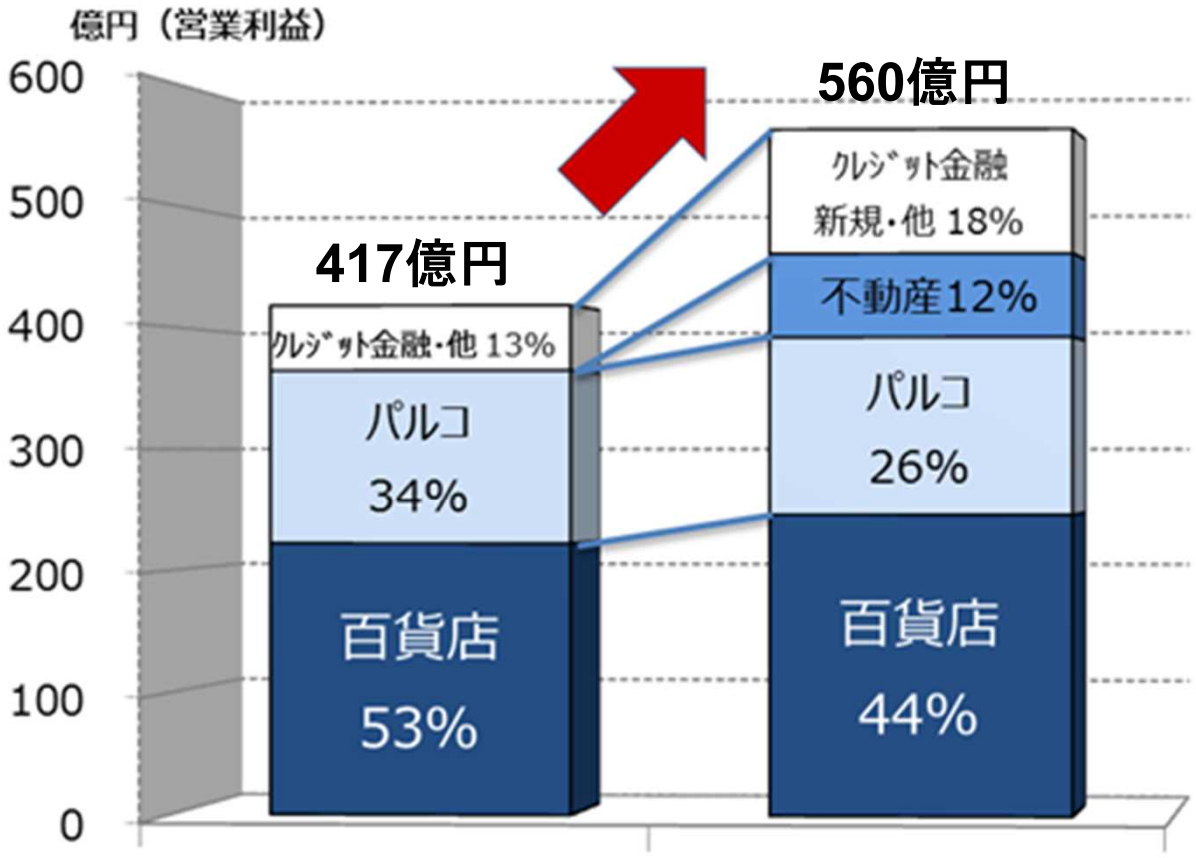
連結ROE　8.0%以上

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%

事業ポートフォリオ変革のイメージ（IFRS16号適用前）

- 利益の9割を占めていた百貨店･パルコは成長させつつも、利益シェアは7割程度へ
- 不動産事業のシェアは1割強へ成長、クレジット金融･新規事業･ほかでおよそ2割へ



※数値はIFRS

2016年度　　2021年度

成長戦略①－マルチサービスリテイラー戦略

マルチリテイラー＝複合型小売業

百貨店だけでは多様化するお客様のニーズに応えることが出来ない

小売業としてのウイングを拡げる

グループ内に多様な業態を抱えることで、あらゆる変化に対応

＜積極的なM＆Aの推進＞

2007年9月　大丸と松坂屋が経営統合、J.フロントリテイリング設立

↓

2011年3月　（株）スタイリングライフ・ホールディングスを持分法適用関連会社化

↓

2012年3月　（株）パルコを持分法適用関連会社化

↓

2012年8月　（株）パルコを連結子会社化

成長戦略①ーマルチサービスリテイラー戦略

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

小売業の枠を超えた、

“マルチサービス・リテイラー“へ

暮らしの不安・不満の
解消へのニーズ拡大

ｼｪｱﾘﾝｸﾞｴｺﾉﾐｰの台頭

IoT時代の到来

モノ消費から
コト消費・体験型消費

人材サービス需要
拡大

都市化の進展

決済手段の多様化
金融ｻｰﾋﾞｽの高度化

複数の小売事業ブランド展開
（ﾏﾙﾁﾘﾃｲﾗｰ）

DAIMARU　Matsuzakaya

PARCO
StylingLife GROUP

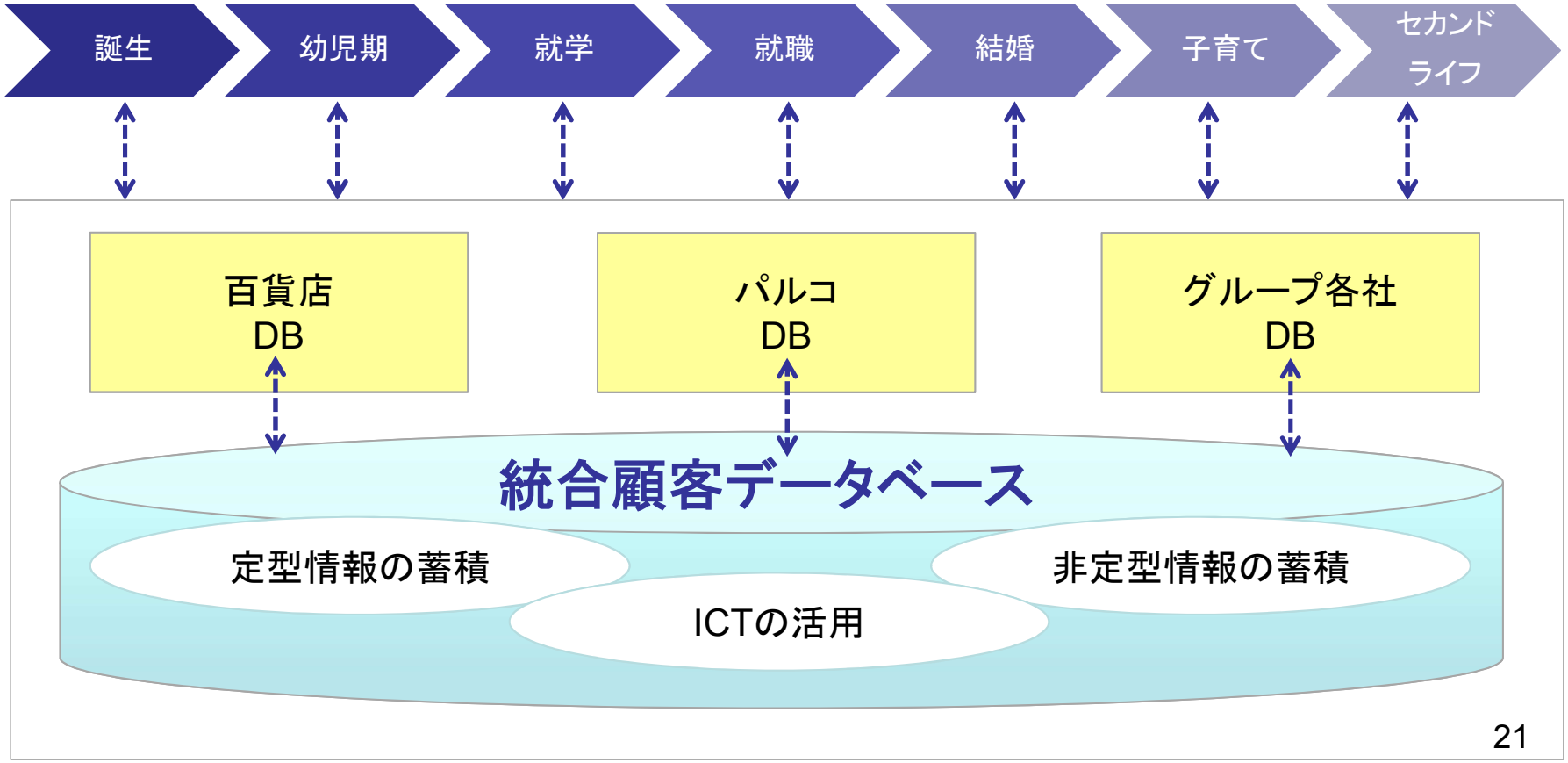
600万人の強固な顧客資産

都市部に保有する店舗資産

“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



クレジット金融事業戦略

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

お客様

お取引先企業

グループ企業

従業員（グループ・お取引先）

決済

新カード発行（2020年度予定）

キャッシュレス化の推進

決済データの活用

金融

「保険」「融資」など
BtoB、BtoCに向けた
金融サービス

成長戦略②ーアーバンドミナント戦略

- 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取り組み、
「地域とともに成長するモデル」
- 4つの大型ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄに加え、店舗周辺に商業施設を増やすことで地域を活性化
- 2019年秋「大丸心斎橋店本館」「新生・渋谷パルコ」が新たに開業予定

※写真はイメージです

GINZA　SIX　（ギンザ　シックス）

- 2017年4月、世界でも類を見ない革新的なラグジュアリーモール「GINZA SIX」が誕生
- 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
- 「GINZA SIX」の開業により、来街者が増え、銀座の街の賑わいに貢献

GINZA SIX

総店舗数 241 ブランド

フラッグシップストア 121 ブランド

- 屋上庭園
- オフィス＝7～12階/13階（一部）
- 商業施設＝地下2～6階/13階（一部）
- 観光拠点＝1階
- 文化施設（能楽堂）＝地下3階

GINZA SIXの成功要因

①企業を超えた取り組みによる「異分子結合」

当社と森ビル、Lキャタルトン エステート、住友商事の4社で共同開発

＝＞企業文化・強みが異なる4社のノウハウやエネルギーを結集

②これまでの成功体験を捨てた「非連続な取り組み」

ファサードを彩るメゾネット型式の6ラグジュアリーブティック

アートでもてなす大胆な吹き抜けなど店舗空間の演出

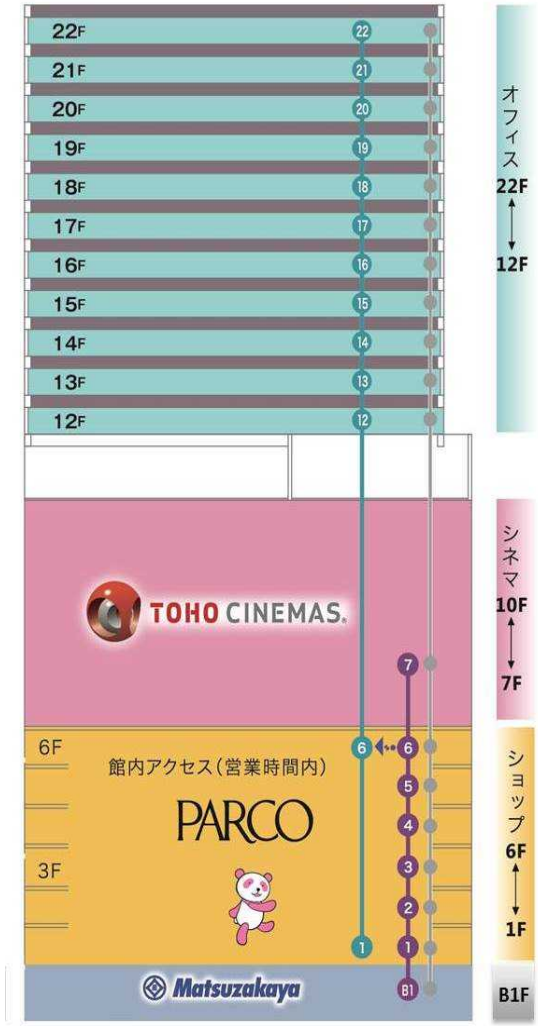
百貨店の商品分類の枠を超えたフロア構成

スマホのアプリを軸とした顧客接点

特別な体験・価値を創造

上野フロンティアタワー（松坂屋上野店南館建替え）

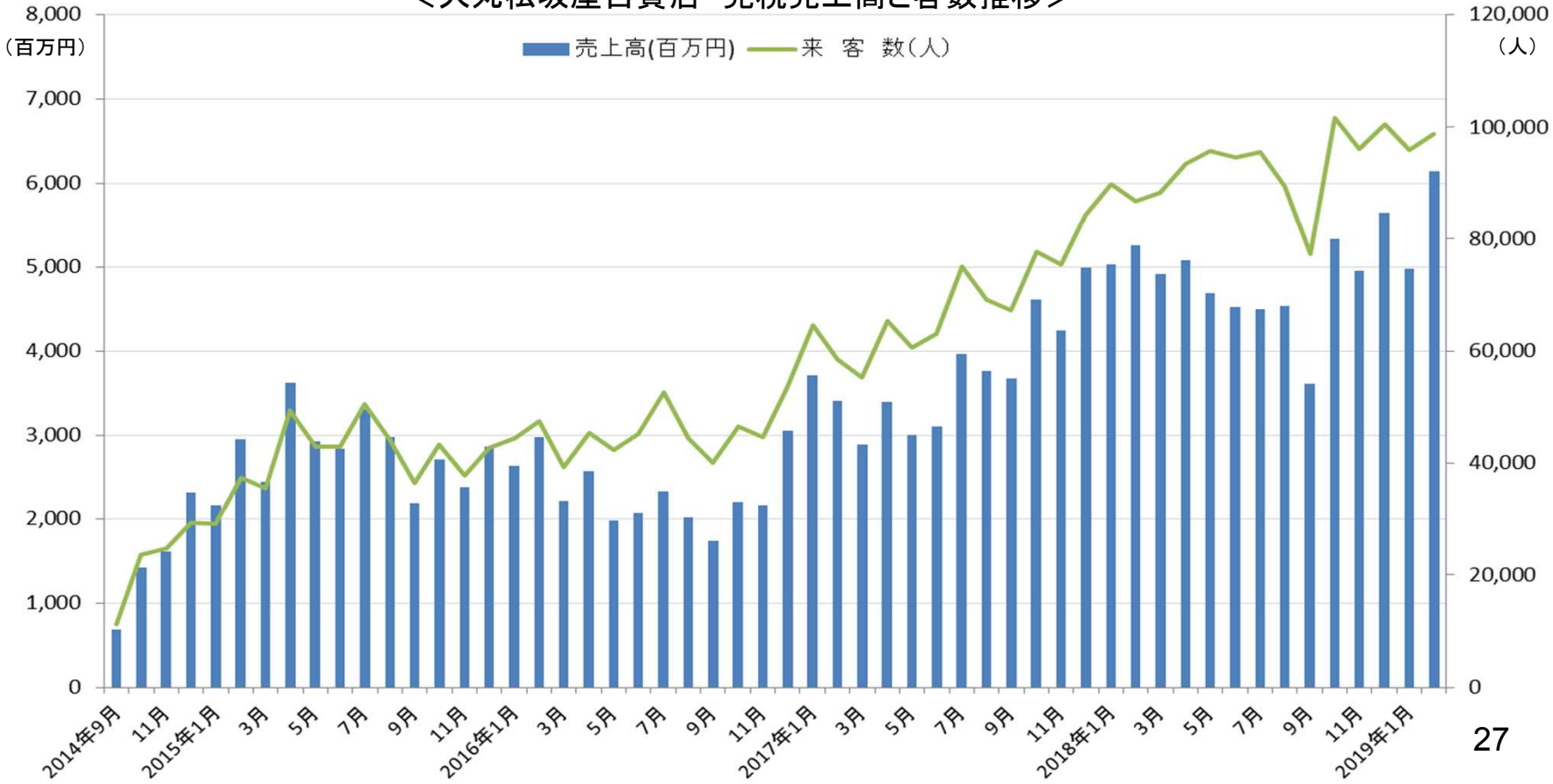
- 地上階にパルコとシネコン、オフィス、地階に百貨店を展開する複合商業ビル
- 新たな顧客層の掘り起こしを目指し、2017年11月4日開業



百貨店事業の取り組み①（訪日外国人対応）

- 訪日外国人のお客様増加を大きなチャンスと捉え、さまざまな施策を展開
- スマホ決済導入、SNSを活用した情報発信、化粧品売場の拡大など対応強化
- 2018年度免税売上高は588億円、対前年22.9%増　売上シェアは8.9%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

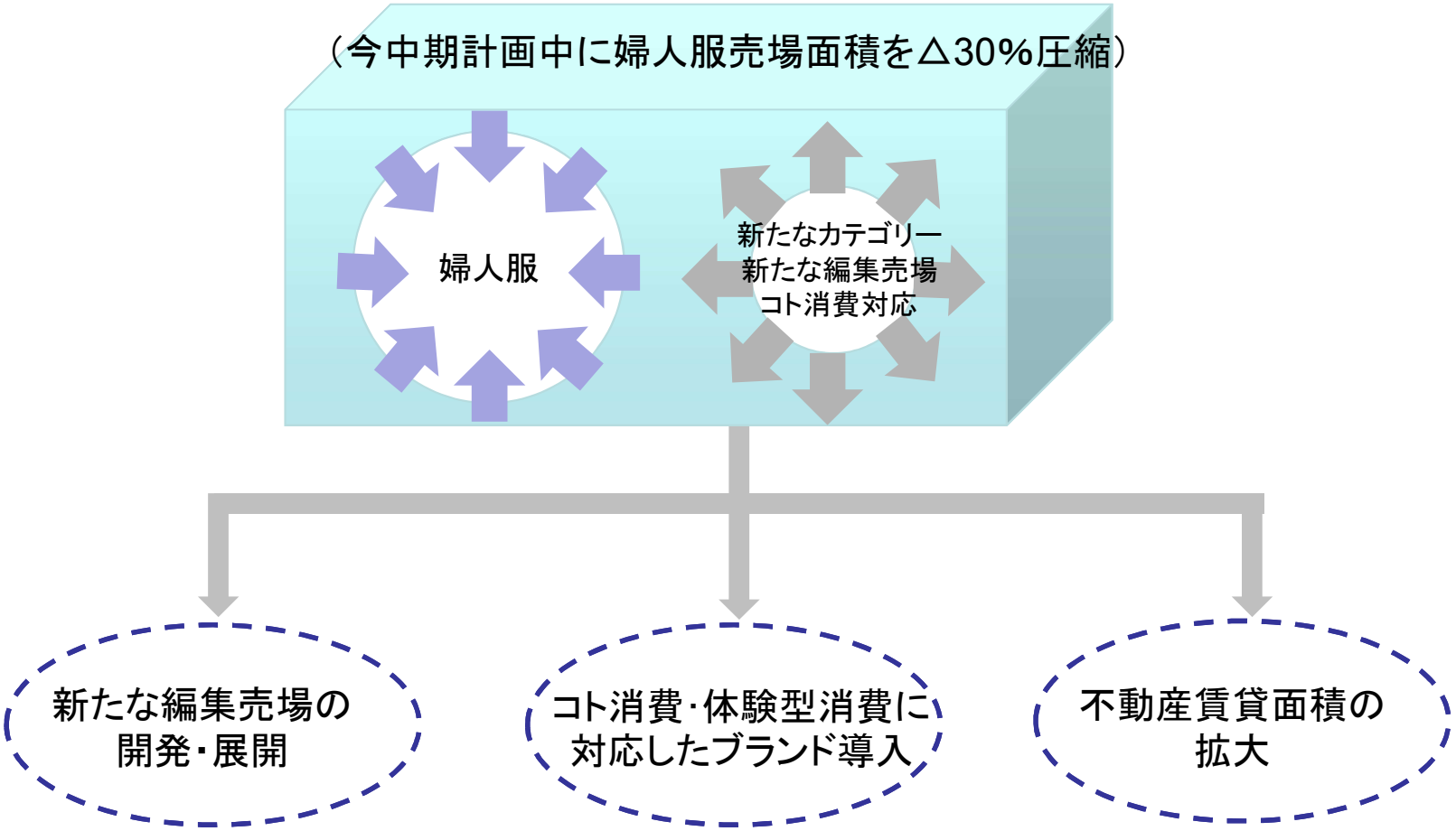
百貨店事業の取り組み②（富裕層消費）

- 外商部門の売上高は、2010年度以降毎年着実に伸長
- 資産価値の高い品揃えや催事の強化、新規口座開拓などが奏功
- 2018年度の基幹9店舗合計外商売上は対前年1.8%増と堅調に推移

外商顧客向け
「ゴールドカード」

百貨店事業の取り組み③（構造的課題への対応）

婦人服が過剰な売場面積構成の是正



百貨店事業の取り組み③（構造的課題への対応）

- 昨年4月札幌店で新編集売場「KiKiYOCOCHO」をオープン、2018年度の売上は前年同場所比較で55.5%増
- 従来の商品カテゴリー枠を超えて美×食×雑貨がミックスする空間を構築
- 本年3月に名古屋店にも拡張展開、各店のボリュームマーケット縮小に歯止め

名古屋店取り組み事例／新編集売場
「KiKiYOCOCHO」
化粧品と飲食、雑貨をミックス

百貨店ビジネスモデル革新

- 百貨店の未来に繋がるこれまでにない「ハイブリッド構造」の新しいビジネスモデルが誕生
- 大丸心斎橋店新本館の設備投資額は380億円、2019年9月20日オープン予定

＜ストアコンセプト＞

Delight the World

～世界が憧れる、心斎橋へ。～

～ 5つの提供価値 “フィロソフィ” ～

- ローカリティを極め、グローバルに発信する
- 顧客がメディアとなるような、ドラマチックな世界観を演出する
- 目利き力で、有名無名に関わらず正当性の高い商品を提供する
- 生活の中に美を見出し、モノと人との調和をはかる「次世代のアーツ・アンド・クラフツ」を育む
- 地域と共に、シビックプライドの向上・復権を目指す

※写真はイメージです。

心斎橋店本館

ハイブリッドかつカテゴリーミックス型フロア構成

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

- ショップ総数370を買取・消化仕入35%、定期賃貸借65%のハイブリッドで構成
- GINZA SIXで学んだ“カテゴリーミックス型”を採用、4～6F「ファッション」フロアとして展開

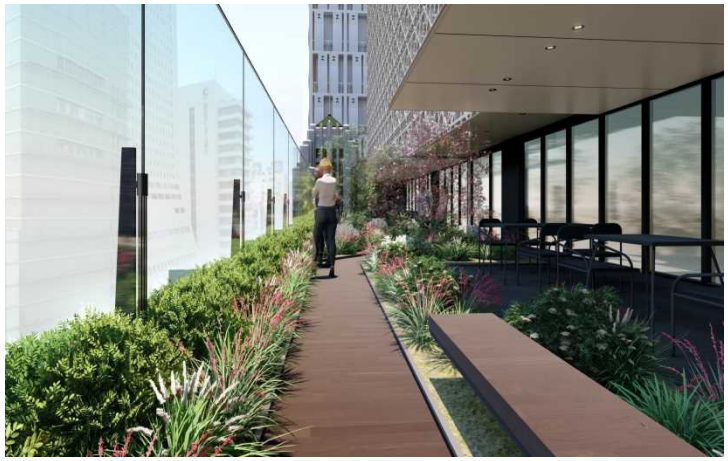
10F	レストラン
9F	エンターテインメント
8F	ライフスタイル
7F	心斎橋テラス（仮称）
6F	ファッション
5F	ファッション
4F	ファッション
3F	ラグジュアリーファッション/シューズ
2F	ラグジュアリーファッション/ジュエリー
1F	コスメティック/アクセサリー
B1	フーズ/婦人洋品
B2	心斎橋フードホール

要員構造改革によるローコストオペレーション

心斎橋店本館

店舗環境 –「伝統」と「革新」の融合

► 建替え前に有したW.M.ヴォーリズ建築美と現代デザインの融合で特別な空間を演出



心斎橋店本館

ESG課題に取り組むフラッグシップストア

► 地球環境への配慮、地域との共生などESG課題を強く意識した店づくり・街づくりを推進

7F「心斎橋テラス」（仮称）※写真はイメージです。

本館と北館を一体的に接続

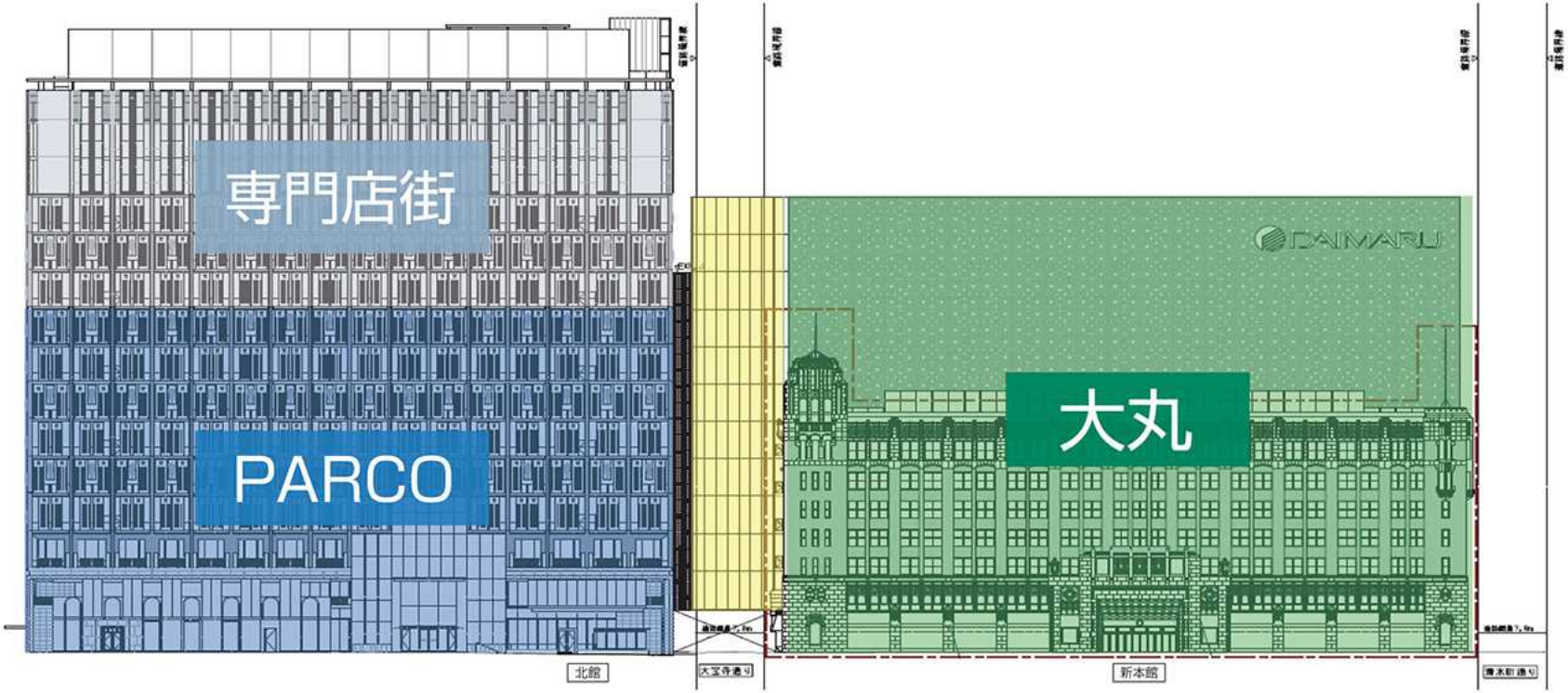
- 2021年度「北館」は不動産事業として開業し、本館と接続
- 中核テナント「PARCO」はB2階～7階に展開。上層階は不動産事業部が運営
- 大丸松坂屋百貨店とパルコとの共同開発でさらなるグループシナジーを創出

北館

2021年春 開業予定

新本館

2019年9月 開業予定



パルコ事業の革新―商業不動産プロデュース

- パルコやZERO GATEに加え、新たな業態開発により成長性ある都市部深耕
- 中期5カ年計画の目標12件のうち、すでに7件が開業し、2件が進行中
- 将来を見極めたスクラップ＆ビルドを積極推進　収益性向上への取り組み強化

“次世代商業空間” 新生・渋谷PARCO

- 都市再生特別地区と再開発事業制度を活用した建替え
- 国内初「ニンテンドー・トーキョー」開設、パルコ劇場拡大など体験型コンテンツ充実
- ファッションの再提案やICT活用の未来型の売場づくりでPARCOブランド深化

≪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

ESGの取り組みと株主還元

ESGとは

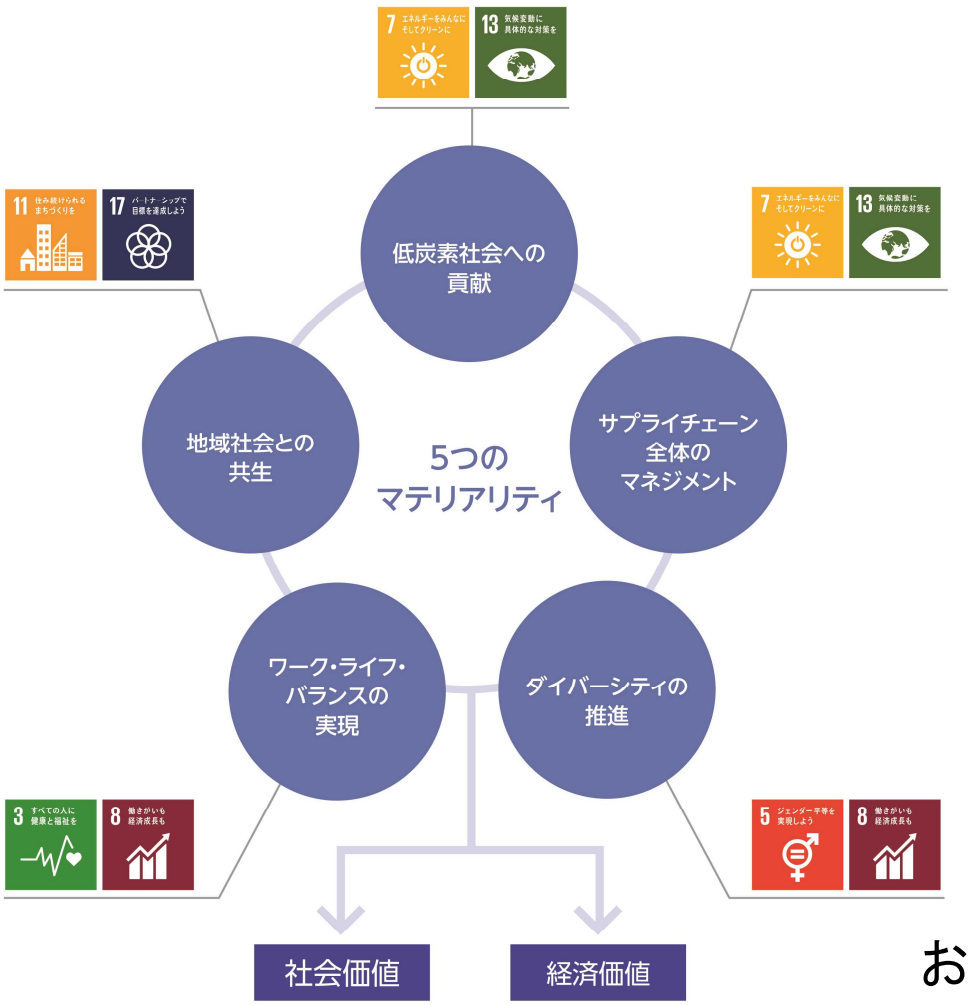
E ＝Environment 環境

S ＝Society 社会

G ＝Governance 企業統治

売上、利益といった財務情報では捉えられない
企業の持続性や長期的成長可能性に影響を与える「非財務情報」

ESG課題への取り組み



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

＜アクションの具体化＞

・ESG視点による店づくり推進
・女性管理職登用に向けたKPI策定
・SBT認証取得への取り組み
・
・
・

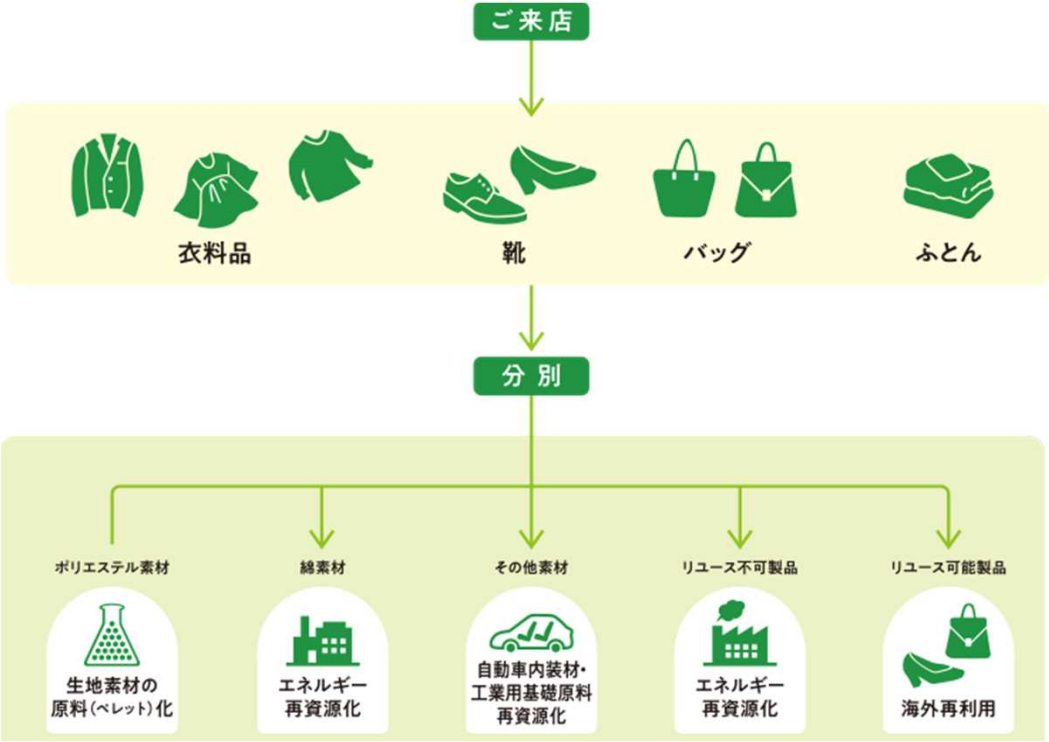
お取引先や従業員への理解浸透をはかり
取り組みレベルを向上

ESG課題への取り組み事例

ECOFF（エコフ）リサイクルキャンペーン

- お客様の不要になった衣料品・靴・バッグなどをｼｮｯﾋﾟﾝｸﾞｻﾎﾟｰﾄﾁｹｯﾄに引き換え
- 回収品は繊維製品の素材として再利用するほか、ﾊﾞｲｵｴﾀﾉｰﾙなどへﾘｻｲｸﾙ
- 2016年8月の第1回開催から累計回収点数は192万点を突破

ECOFF



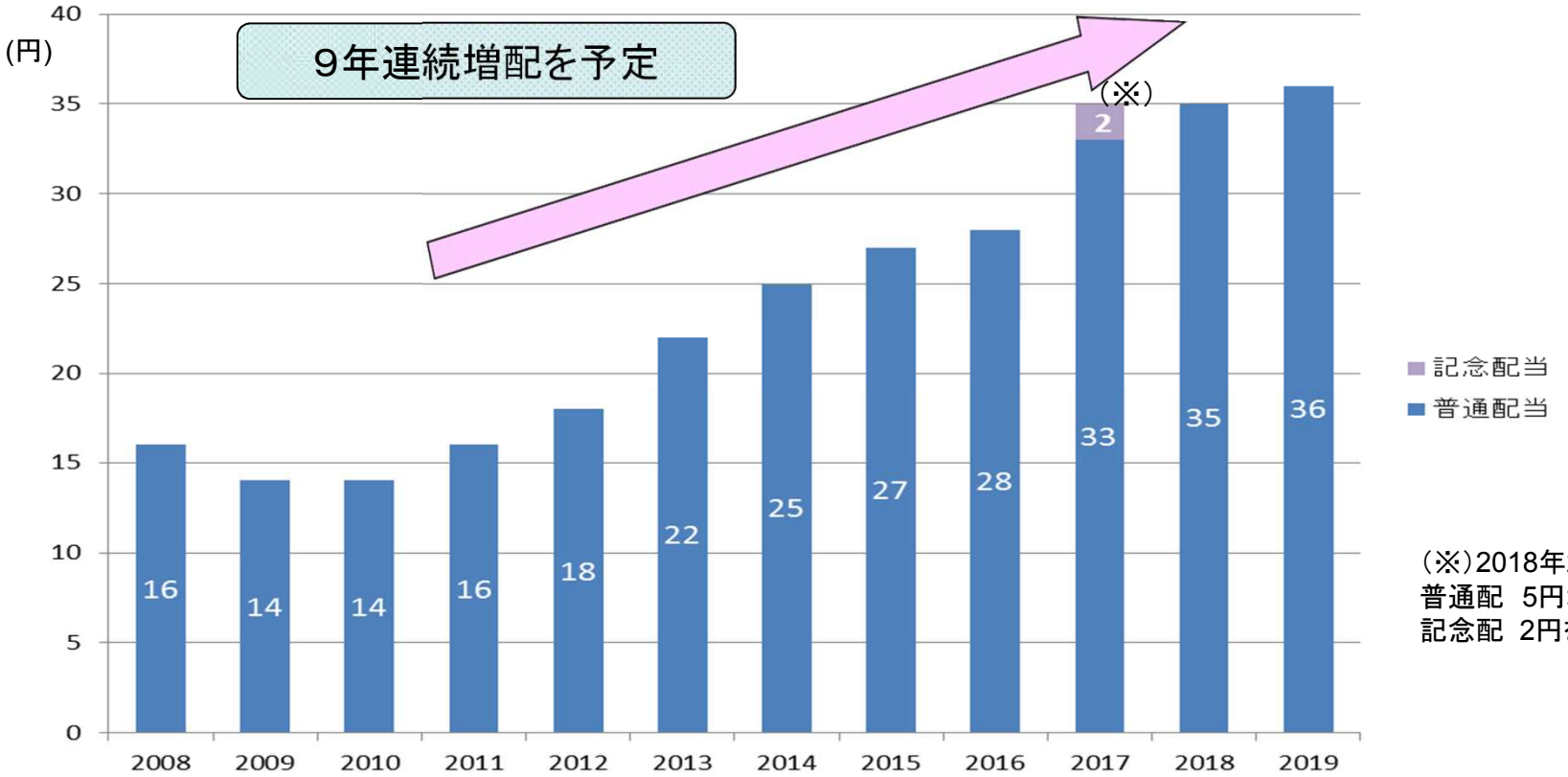
株主還元

＜基本方針＞

・健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリー・キャッシュフローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行う

・資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討

＜1株当り年間配当推移＞



※1株あたり年間配当金は株式併合後換算により記載

(※)2018年2月期は
普通配　5円増配、
記念配　2円を実施

株主様ご優待

当社株式1単元＝100株以上のご所有で、株主優待が受けられます

【参考】2019年8月15日の株価終値＝1,185円

►大丸松坂屋百貨店および関係百貨店でのお買い物が10%割引

※現金のほか、当社が指定する商品券類、当社が指定するクレジットカードがお使い頂けます。
※一部割引対象外の商品・サービスがございます。

お買い物ご優待　年間ご利用限度額（税込）（毎年5月中のお届け日から翌年5月31日まで）

2月末ご所有株数	ご利用限度額	2月末ご所有株数	ご利用限度額
100株以上 500株未満	50万円	2,000株以上 3,000株未満	300万円
500株以上 1,000株未満	100万円	3,000株以上4,000株未満	400万円
1,000株以上 2,000株未満	200万円	4,000株以上	500万円

・3年以上継続して1単元以上ご所有の株主様のご利用限度額を上記金額に対し、100万円加算いたします。

► パルコお買い物ご優待券を発行

・現金によるお買い物税込2,000円ごとに100円分としてご利用いただけます。
※一部割引対象外の商品・サービスがございます。

► 大丸、松坂屋およびパルコ（札幌・池袋・名古屋・福岡ほか）各店の有料文化催事への入場が無料

※一部対象外の有料催事がございます。

松坂屋美術館　松坂屋名古屋店南館7階

パルコミュージアム 池袋パルコ本館7F

決算短信、月次営業報告など
投資家の皆様にお役立ていただける当社企業情報を
下記ホームページにてご覧いただけます

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

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。