

～ 完全復活から、再成長へ。 ～

2021年2月期 決算および 2021～2023年度中期経営計画 説明会

2021年 4月13日
J.フロント リテイリング株式会社
代表執行役社長 好本 達也

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

本日の内容

- I . 2020年度 業績概要
- II . 2021年度 業績予想
- III . 2021～2023年度 中期経営計画

2020年度 業績概要(IFRS)



連結業績P/L (IFRS)

- ▶ 新型コロナ影響は緩やかに回復に向かうも、百貨店、パルコを中心に大幅減収
- ▶ 事業利益は通期で黒字も、パルコの2店舗閉鎖費用や減損などにより営業損失
- ▶ 期末配当は前年と同額の1株当たり18円を維持、年間配当は1株当たり27円

(単位:百万円、%)

2021年2月期 通期	実績	対前年		対10月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
総額売上高	766,297	△367,357	△32.4	△44,103	△5.4
売上収益	319,079	△161,542	△33.6	△18,421	△5.5
売上総利益	134,368	△72,585	△35.1	△4,232	△3.1
販売管理費	132,001	△29,589	△18.3	△5,399	△3.9
事業利益	2,366	△42,997	△94.8	1,166	97.2
その他営業収益※1	5,711	△2,952	△34.1	1,211	26.9
その他営業費用※2	32,343	18,603	135.4	6,043	23.0
営業利益	△24,265	△64,551	—	△3,665	—
親会社の所有者に 帰属する当期利益	△26,193	△47,444	—	△7,593	—
1株当たり配当(円)	(年間)27	△9	—	—	—

※1) 雇用調整助成金2,574百万円など

※2) 休業に伴う固定費振替11,473百万円、減損損失13,196百万円、店舗閉鎖損失4,663百万円など

セグメント情報(IFRS)

- ▶ 百貨店事業は緩やかに回復基調も感染第3波影響により年度後半は足踏み
- ▶ パルコ事業は一部家賃減免継続も想定より影響は縮小、エンタメは苦戦継続
- ▶ 不動産事業は「GINZA SIX」など営業再開後は歩合縮小も比較的堅調に推移
- ▶ クレジット金融事業はカードリニューアル費用や年会費計上方法の変更が影響

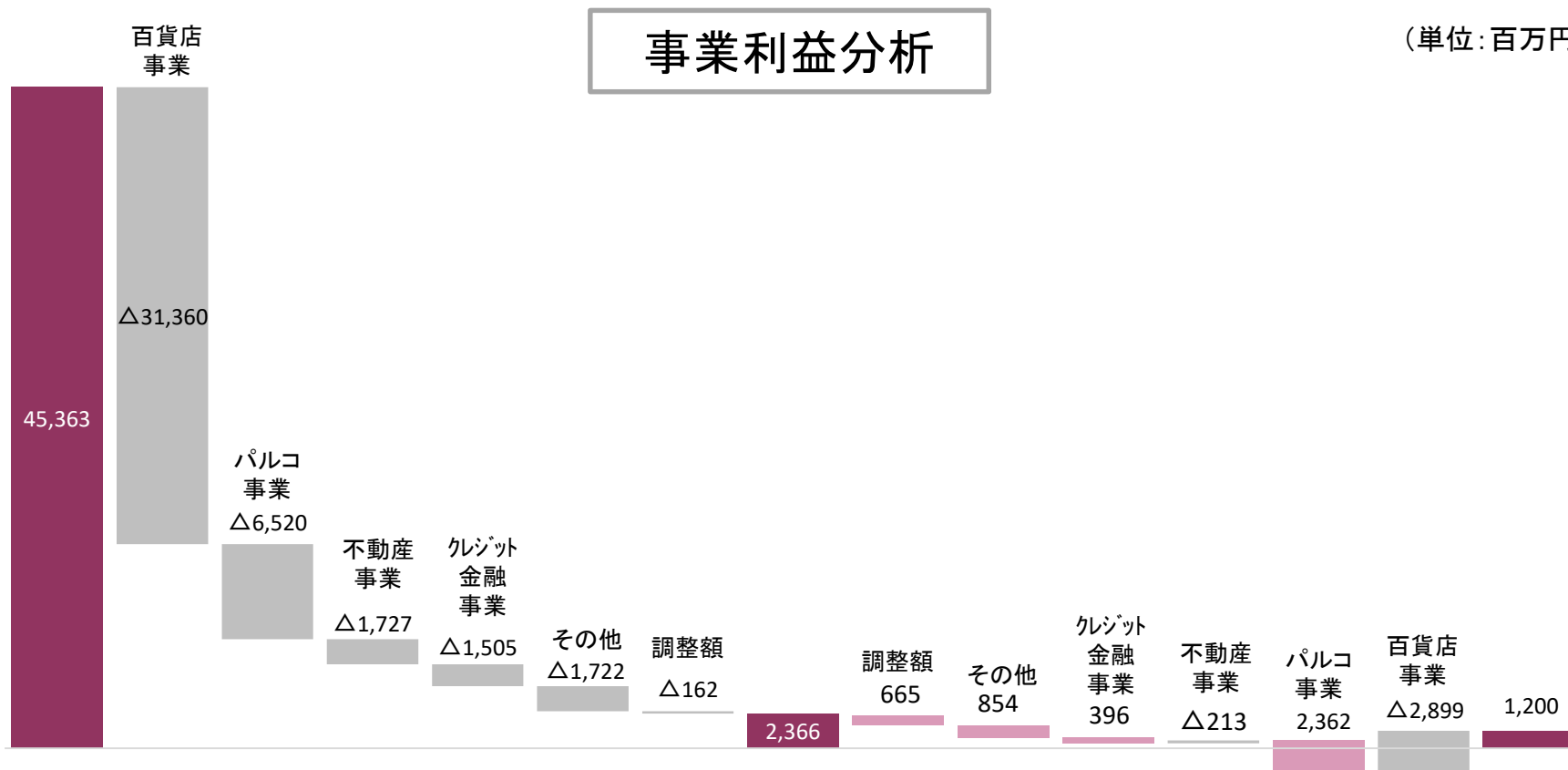
(単位:百万円、%)

2021年2月期 通期	事業利益				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	△4,899	△31,360	—	△2,899	△22,199	△39,824	—	△2,999
パルコ事業	2,062	△6,520	△76.0	2,362	△6,895	△17,718	—	△2,445
不動産事業	2,637	△1,727	△39.6	△213	1,986	△4,739	△70.5	△414
クレジット金融事業	396	△1,505	△79.1	396	421	△1,487	△77.9	421
その他	3,204	△1,722	△34.9	854	2,852	△1,848	△39.3	1,052
合計	2,366	△42,997	△94.8	1,166	△24,265	△64,551	—	△3,665

セグメント情報<事業利益> (IFRS)

事業利益分析

(単位:百万円)



前年実績

対前年△42,997百万円(△94.8%)

2020年度実績

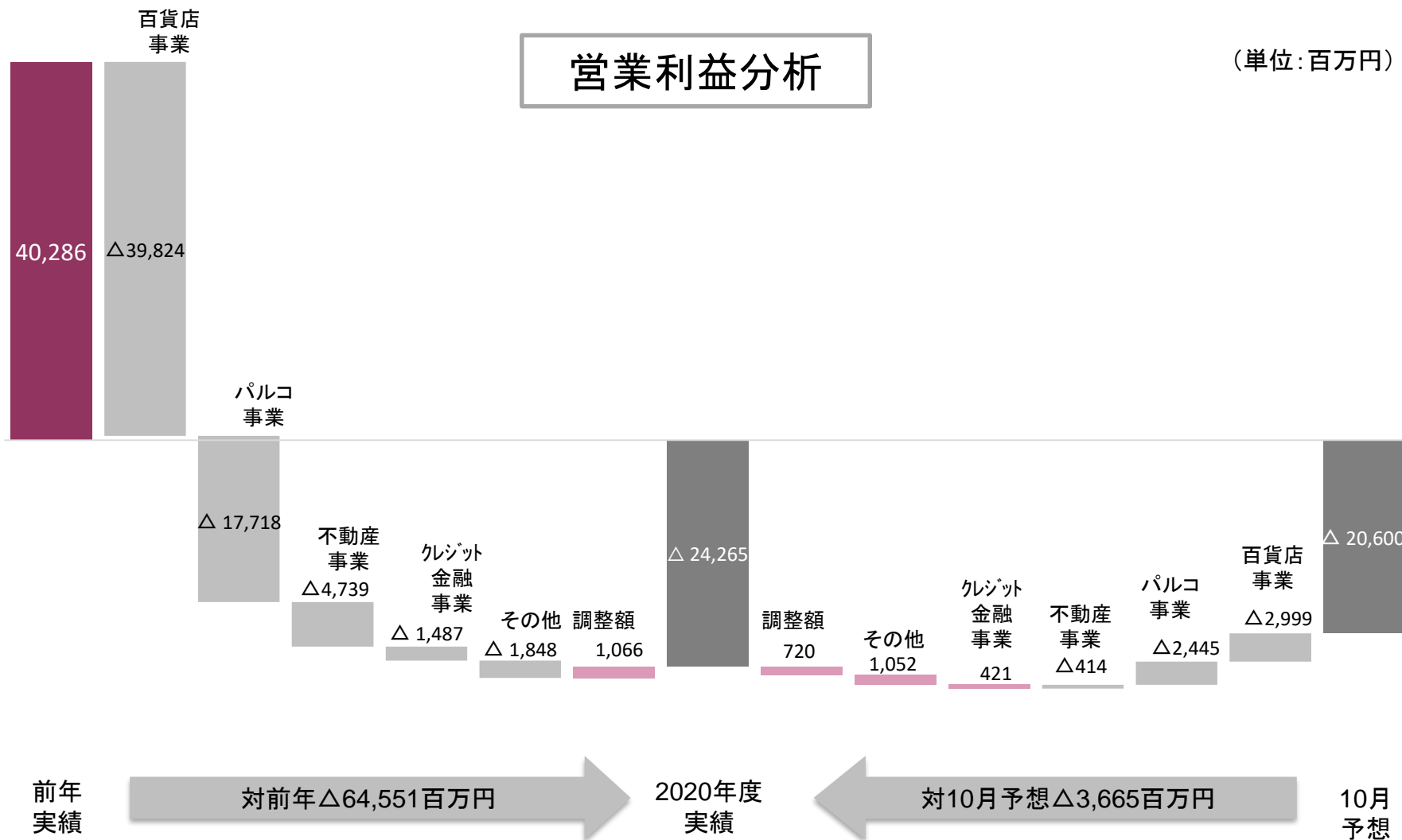
対10月予想+1,166百万円(+97.2%)

10月予想

セグメント情報<営業利益>(IFRS)

営業利益分析

(単位:百万円)



セグメント業績 ①百貨店事業(IFRS)

- ▶ コロナ影響は下期緩やかに回復も第3波影響や年末年始の集客抑制により苦戦
- ▶ インバウンドはほぼ蒸発の状況が継続、国内富裕層は高額品消費中心に堅調
- ▶ 10月予想比較では販管費圧縮も売上減に伴う総利益の下振れをカバーできず

(単位:百万円、%)

2021年2月期	上期		下期		通期		
	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	対10月予想増減高
総額売上高	189,790	△46.5	277,417	△23.1	467,208	△34.7	△26,292
売上収益	70,102	△46.9	93,922	△28.7	164,024	△37.8	△15,476
販売管理費	44,663	△32.0	58,212	△8.3	102,876	△20.3	△3,924
事業利益	△4,416	—	△482	—	△4,899	—	△2,899
営業利益	△21,357	—	△841	—	△22,199	—	△2,999

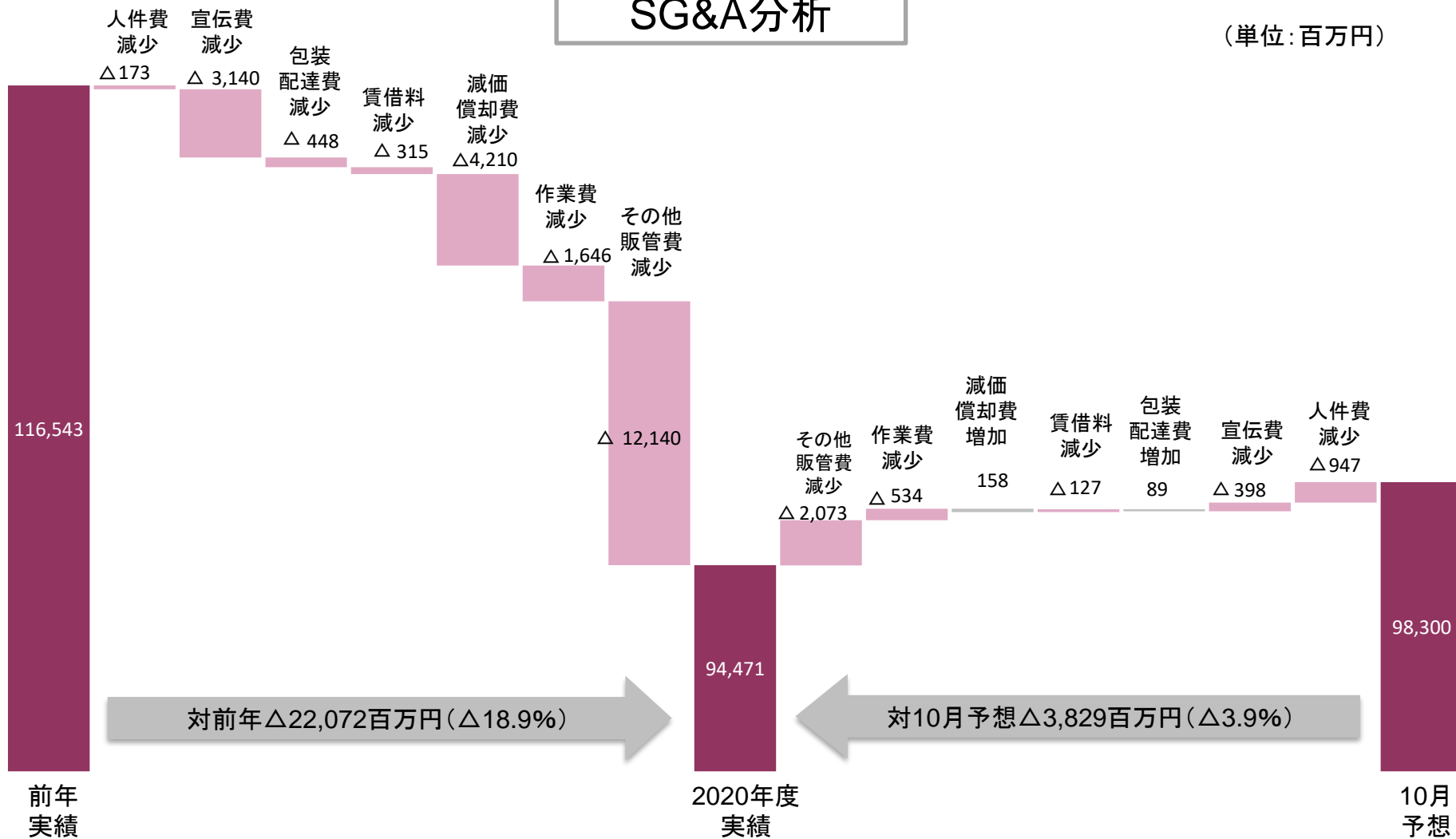
- ▶ 百貨店は東京店などターミナル不調継続も、心齋橋店、名古屋店等着実に回復
- ▶ 純粋EC売上高は対前年4割増の100億円超え、ライブ販売などにも手応え
- ▶ 下期から心齋橋北館、上野FTなど百貨店保有不動産の多くをパルコに移管

(単位:百万円、%)

2021年2月期 通期	大丸松坂屋百貨店 合計								
	百貨店			不動産					
	実績	対前年 増減率	対10月予想 増減高	実績	対前年 増減率	対10月予想 増減高	実績	対前年 増減率	対10月予想 増減高
総額売上高	424,374	△33.5	△22,526	12,284	△31.1	△716	436,462	△33.5	△23,138
(うち不動産賃貸収入)	7,589	12.1	—	12,231	△30.9	—	19,624	△19.0	—
売上収益	149,720	△36.7	△13,280	12,273	△31.0	△727	161,818	△36.3	△13,822
売上総利益	88,890	△36.0	△5,910	4,398	△40.3	△202	93,113	△36.2	△6,087
販売管理費	92,574	△18.6	△3,626	2,089	△30.5	△211	94,471	△18.9	△3,829
事業利益	△3,683	—	△2,283	2,309	△47.1	9	△1,358	—	△2,258
営業利益	△19,980	—	△2,280	1,885	△72.0	△215	△18,096	—	△2,496
当期利益	-	-	-	-	-	-	△13,067	—	△767

2020年度 SG&A分析

(単位:百万円)



セグメント業績 ②パルコ事業(IFRS)

- ▶ コロナ禍による約2ヶ月に及ぶ店舗休業や、営業時間の短縮継続が大きく影響
- ▶ 事業利益の10月予想上振れはテナント家賃減免の縮小と販管費圧縮が奏功
- ▶ 営業利益の10月予想下振れは店舗閉鎖損失(津田沼、新所沢)計上为主要因

(単位:百万円、%)

2021年2月期	上期		下期		通期		
	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	対10月予想増減高
総額売上高	83,472	△40.9	123,046	△27.5	206,519	△33.6	△17,281
売上収益	30,115	△31.1	38,746	△43.5	68,861	△38.6	△3,139
販売管理費	7,683	△19.8	8,703	△15.1	16,387	△17.4	△1,313
事業利益	1,517	△71.8	544	△83.0	2,062	△76.0	2,362
営業利益	△2,604	—	△4,291	—	△6,895	—	△2,445

前年下期は渋谷再開発に係る保留床売却(217億円)の反動影響も大きい

心齋橋PARCOオープン(2020年11月20日～)

- ▶ 当初の狙いどおり、1～2階ラグジュアリーや6階カルチャーなどが特に好調
- ▶ パルコ顧客層の幅が拡大、隣接・一体化した大丸心齋橋店との相乗効果発揮



- ▶ 不動産：休業期間に応じた家賃減免措置実施や歩合賃料減も黒字を確保
- ▶ クレジット金融：取扱高減にカードリニューアル費用や年会費計上方法変更も影響
- ▶ その他：大丸興業、ディンプルなど事業利益、営業利益で10月予想上振れ

(単位：百万円、%)

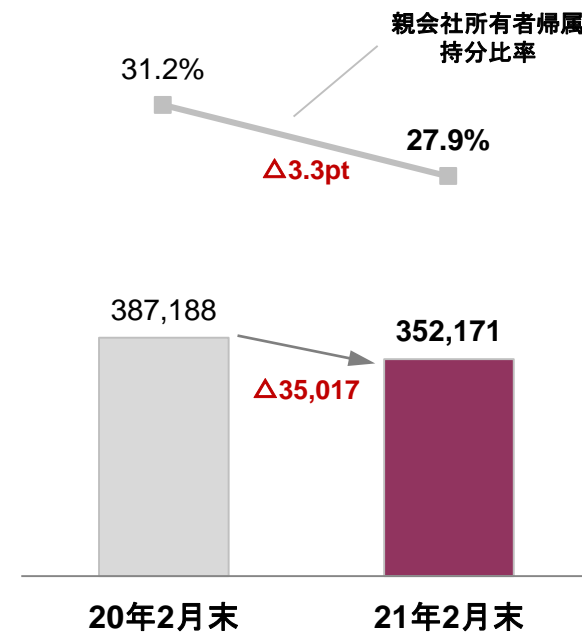
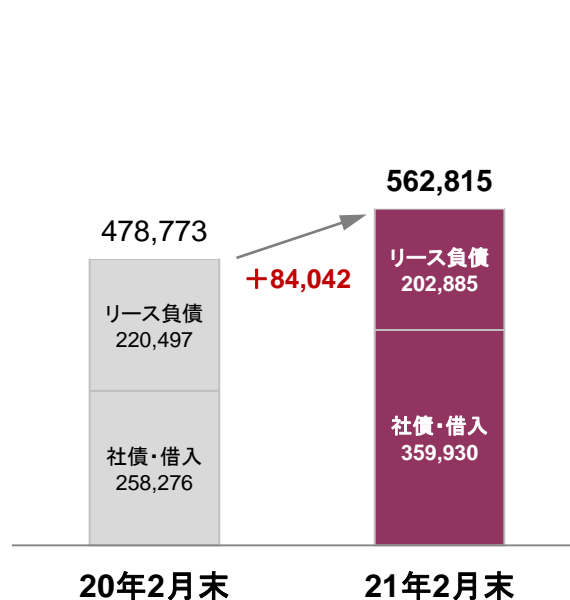
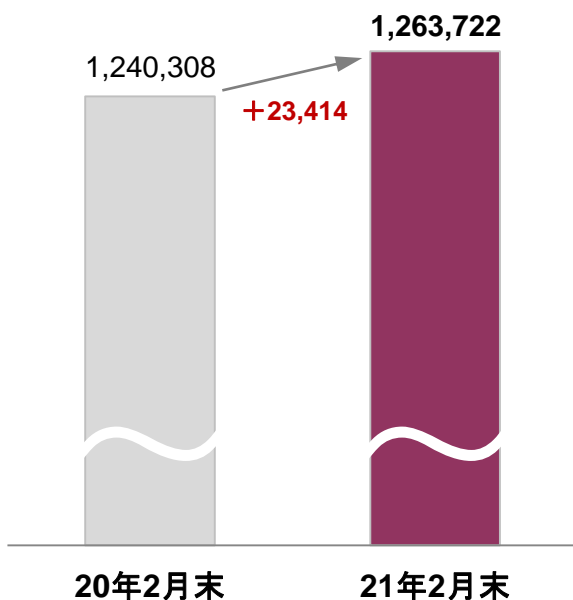
2021年2月期 通期	不動産事業			クレジット金融事業			その他		
	実績	対前年 増減率	対10月 予想 増減高	実績	対前年 増減率	対10月 予想 増減高	実績	対前年 増減率	対10月 予想 増減高
総額売上高	15,383	△13.7	△417	11,496	△5.7	△204	105,601	△20.4	△999
売上収益	15,372	△13.6	△428	9,035	△15.7	△565	95,722	△22.4	△1,878
販売管理費	2,621	△12.7	21	8,639	△2.0	△961	23,658	△9.6	△142
事業利益	2,637	△39.6	△213	396	△79.1	396	3,204	△34.9	854
営業利益	1,986	△70.5	△414	421	△77.9	421	2,852	△39.3	1,052

- ▶ 資産合計はコロナ対策で現預金を確保したことなどにより、対前年234億円増加
- ▶ 有利子負債はコロナ対策資金の新規調達により対前年840億円増加
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は27.9%、対前年△3.3pt低下

資産合計

有利子負債

親会社の所有者に帰属する持分



連結CF(IFRS)

- ▶ 営業CFは利益減により対前年△168億円減少
- ▶ フリーキャッシュフローは356億円、投資の大幅抑制により対前年118億円増加
- ▶ コロナ対策としてCP発行、銀行借入などにより十分な手許資金を確保

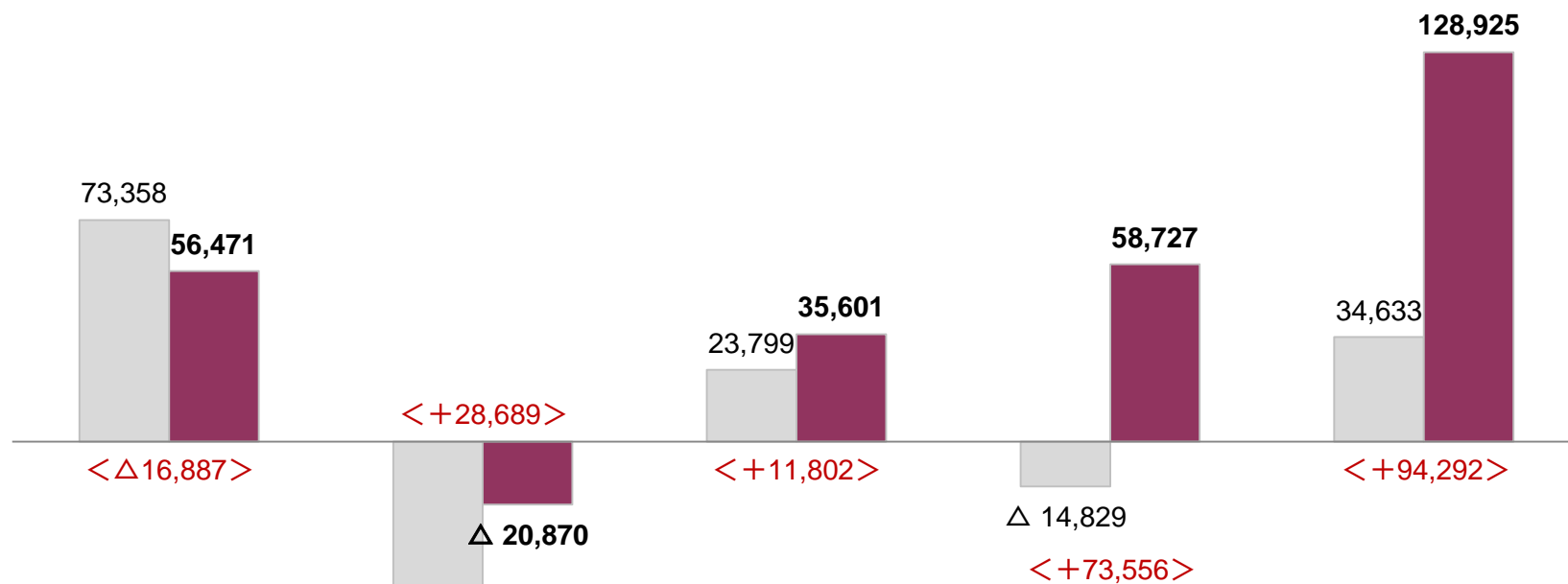
営業CF

投資CF

フリーCF

財務CF

現預金等残高



< >内対前年増減高

■ 20年2月期実績 ■ 21年2月期実績

(単位:百万円)

2021年度 業績予想(IFRS)



連結業績予想P/L(IFRS)

- ▶ 総額売上高は19年度比9割に満たない回復予想、事業利益は185億円の見込み
- ▶ 構造改革にスピードを上げて取り組むための対策費用として60億円を織り込む
- ▶ 中間配当1株当たり14円、年間配当は29円を予定し、前年に比べ2円増配を予定

(単位:百万円、%)

2022年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率
総額売上高	470,000	46.6	535,000	19.2	1,005,000	30.6
売上収益	180,000	22.1	214,000	24.7	394,000	23.5
売上総利益	81,500	37.1	92,500	23.5	174,000	29.5
販売管理費	75,000	26.7	80,500	10.6	155,500	17.8
事業利益	6,500	—	12,000	467.0	18,500	681.7
その他営業収益	1,000	△72.9	500	△75.2	1,500	△73.7
その他営業費用	3,500	△85.8	5,500	△29.2	9,000	△72.2
営業利益	4,000	—	7,000	—	11,000	—
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,000	—	3,000	—	4,000	—
1株当たり配当(円)	(中間) 14	(増減高) 5	(期末) 15	(増減高) △3	(年間) 29	(増減高) 2

報告セグメントの変更

～2020年8月

百貨店事業

不動産事業
(大丸松坂屋保有)
GINZA SIX
百貨店 周辺店舗
上野フロンティアタワー(賃貸)*
その他(BINO等)
心齋橋店 北館

パルコ事業
PARCO各店
ゼロゲート
その他パルコ子会社

クレジット金融事業

その他
J. フロント建装
大丸興業
ディンプル等

～2021年2月

百貨店事業

不動産事業
(大丸松坂屋保有)
GINZA SIX
百貨店 周辺店舗
(パルコ保有)
上野フロンティアタワー(賃貸)*
その他(BINO等)

パルコ事業
PARCO各店
心齋橋PARCO(11月20日開業)
ゼロゲート
その他パルコ子会社

クレジット金融事業

その他
J. フロント建装
大丸興業
ディンプル等

2021年3月～

百貨店事業
GINZA SIX
百貨店 周辺店舗


SC事業
PARCO各店
ヌーヴ・エイ
PARCO SINGAPORE
上野フロンティアタワー

デベロッパー事業
ゼロゲート
パルコスペースシステムズ
パルコデジタルマーケティング
ジャパン・リテール・アドバイザーズ
その他(BINO等)
J. フロント建装

決済・金融事業(改称)

その他
大丸興業
ディンプル等

* 2021年2月までの「上野フロンティアタワー(賃貸)」には、PARCO_ya上野に対する(株)パルコからの不動産賃貸収入を含みます。

*  は従来までのパルコ事業の範囲を示しています。

セグメント業績(IFRS)

(単位:百万円、%)

2022年2月期	事業利益								
	上期 予想	対前年		下期 予想	対前年		通期 予想	対前年	
		増減高	増減率		増減高	増減率		増減高	増減率
百貨店事業	700	3,682	—	6,800	6,928	—	7,500	10,610	—
SC事業	4,900	3,950	415.6	2,500	2,371	—	7,400	6,321	585.2
デベロッパー事業	800	△931	△53.8	1,400	291	26.2	2,200	△640	△22.6
決済金融事業	0	△446	—	800	849	—	800	404	101.6
その他	500	△464	△48.2	600	△684	△53.3	1,100	△1,149	△51.1
合計	6,500	6,250	—	12,000	9,884	467.0	18,500	16,134	681.7

2022年2月期	営業利益								
	上期 予想	対前年		下期 予想	対前年		通期 予想	対前年	
		増減高	増減率		増減高	増減率		増減高	増減率
百貨店事業	△700	19,618	—	6,200	6,820	—	5,500	26,439	—
SC事業	4,800	7,871	—	2,100	5,925	—	6,900	13,796	—
デベロッパー事業	1,200	△498	△29.3	1,400	1,117	393.1	2,600	619	31.2
決済金融事業	0	△453	—	800	832	—	800	379	90.0
その他	480	68	16.3	520	△945	△64.5	1,000	△878	△46.8
合計	4,000	24,637	—	7,000	10,628	—	11,000	35,265	—

セグメント業績 ①百貨店事業

- 国内富裕層が全体を牽引するなかで、月を追って着実な回復に向かうことを想定
- インバウンド消費は、年度後半にかけて次第に動きは出てくるものと予想
- 販管費は前年度の反動はあるも、19年度比では△50億円以上圧縮の見込み

(単位:百万円、%)

2022年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
総額売上高	287,700	48.4	339,100	19.9	626,800	31.5
売上収益	106,400	43.3	119,800	20.7	226,200	30.4
販売管理費	61,000	35.2	65,200	10.1	126,200	21.0
事業利益	700	—	6,800	—	7,500	—
営業利益	△700	—	6,200	—	5,500	—

大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上

- ▶ 売上は2019年度比で上期△19.2%、下期△5.8%へと回復に向かうと予想
- ▶ 鉄道旅客輸送への依存度が高い東京店、梅田店は相対的に慎重な見方継続
- ▶ インバウンド戻りも遅いと想定、同比率の高い心齋橋店、札幌店で織り込む

(増減率、%)

2022年2月期	2020年度比較			2019年度比較		
	上期 予想	下期 予想	通期 予想	上期 予想	下期 予想	通期 予想
心齋橋店	82.9	26.1	46.5	△39.7	△17.3	△29.1
梅田店	48.2	25.7	35.1	△26.1	△14.8	△20.4
東京店	67.3	31.2	45.3	△36.6	△21.0	△28.9
京都店	42.6	20.1	29.3	△16.2	△2.1	△9.0
神戸店	46.9	14.6	27.3	△7.2	4.4	△1.2
札幌店	46.4	26.4	34.5	△21.2	△7.8	△14.2
名古屋店	46.5	17.5	29.2	△9.0	1.1	△3.8
直営店 合計	47.4	20.1	31.2	△19.2	△5.8	△12.5

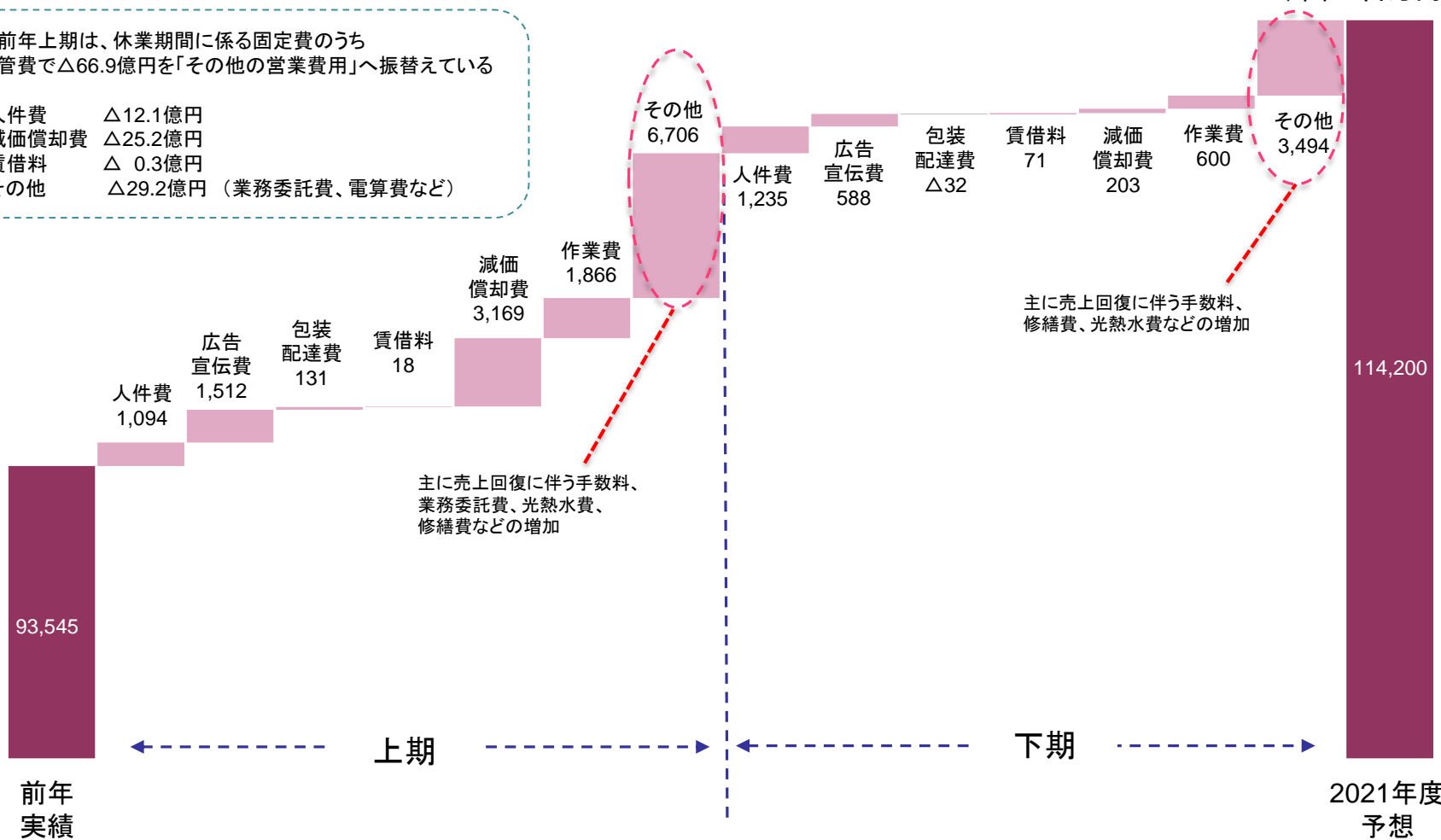
大丸松坂屋百貨店 SG&A分析 (IFRS)

2021年度 SG&A分析

(単位:百万円)

※前年上期は、休業期間に係る固定費のうち
販管費で△66.9億円を「その他の営業費用」へ振替えている

- ・人件費 △12.1億円
- ・減価償却費 △25.2億円
- ・賃借料 △ 0.3億円
- ・その他 △29.2億円 (業務委託費、電算費など)



- ▶ 食堂、シネコン含め3月にグランドオープンした心齋橋PARCOがフルに貢献
- ▶ テナント賃料減免措置の大幅縮小とともにエンタテインメントも回復基調へ

(単位:百万円、%)

2022年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
総額売上高	136,600	75.2	132,900	12.7	269,500	37.6
売上収益	34,270	47.9	36,430	13.6	70,700	28.0
販売管理費	7,400	10.3	7,200	△1.2	14,600	4.3
事業利益	4,900	415.6	2,500	—	7,400	585.2
営業利益	4,800	—	2,100	—	6,900	—

- ▶ デベロッパー：当面は物件への投資が先行のため、建装事業の収益が牽引
- ▶ 決済金融：カードリニューアルに伴う販促費増、年会費計上方法変更影響継続
- ▶ その他：大丸興業を慎重に予想、Jフロントフーズは事業譲渡により連結除外

(単位:百万円、%)

	2022年2月期	上期		下期		通期	
		予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
デベ ロッ パー 事業	売上収益	26,400	△19.7	32,300	54.3	58,700	9.1
	販売管理費	3,800	28.8	3,800	30.0	7,600	29.4
	事業利益	800	△53.8	1,400	26.2	2,200	△22.6
	営業利益	1,200	△29.3	1,400	393.1	2,600	31.2
決 済 金 融 事 業	売上収益	5,100	11.0	5,900	32.8	11,000	21.7
	販売管理費	5,100	23.0	5,100	13.6	10,200	18.1
	事業利益	0	—	800	—	800	101.6
	営業利益	0	—	800	—	800	90.0
そ の 他	売上収益	36,700	16.2	36,900	△0.1	73,600	7.4
	販売管理費	11,740	13.9	11,560	△0.1	23,300	6.5
	事業利益	500	△48.2	600	△53.3	1,100	△51.1
	営業利益	480	16.3	520	△64.5	1,000	△46.8

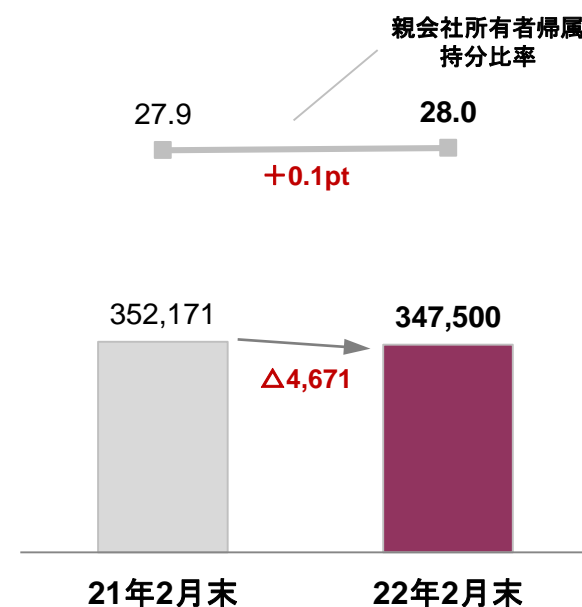
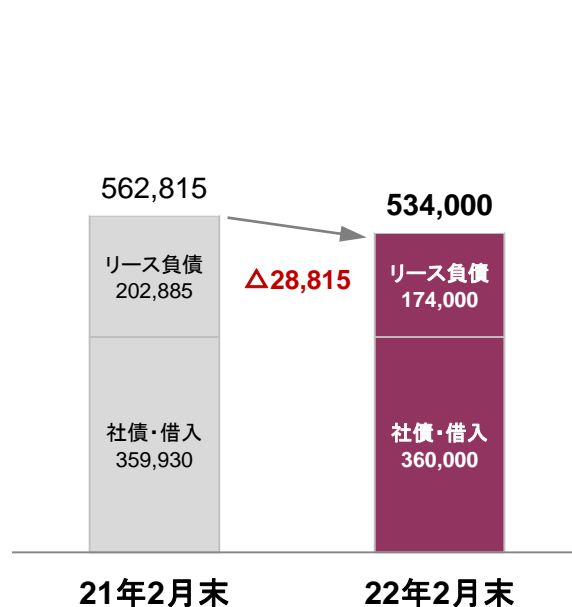
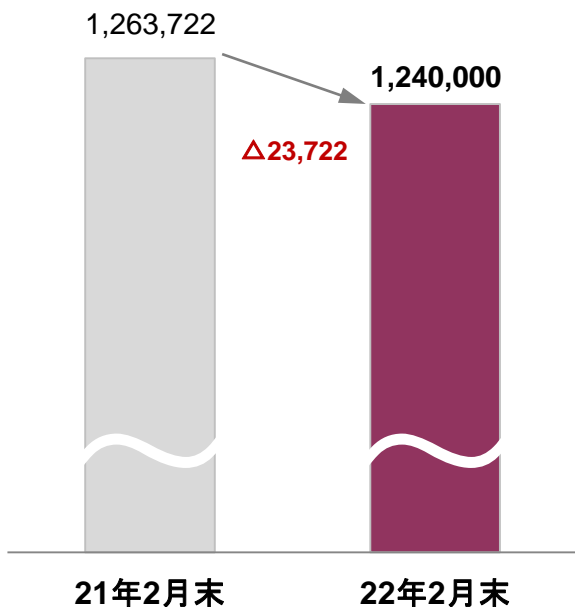
連結B/S予想(IFRS)

- ▶ 資産合計は減価償却による固定資産の減少などにより、対前年△237億円減少
- ▶ 有利子負債はリース負債の返済などにより対前年△288億円減少
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は28.0%、前年同水準となる見込み

資産合計

有利子負債

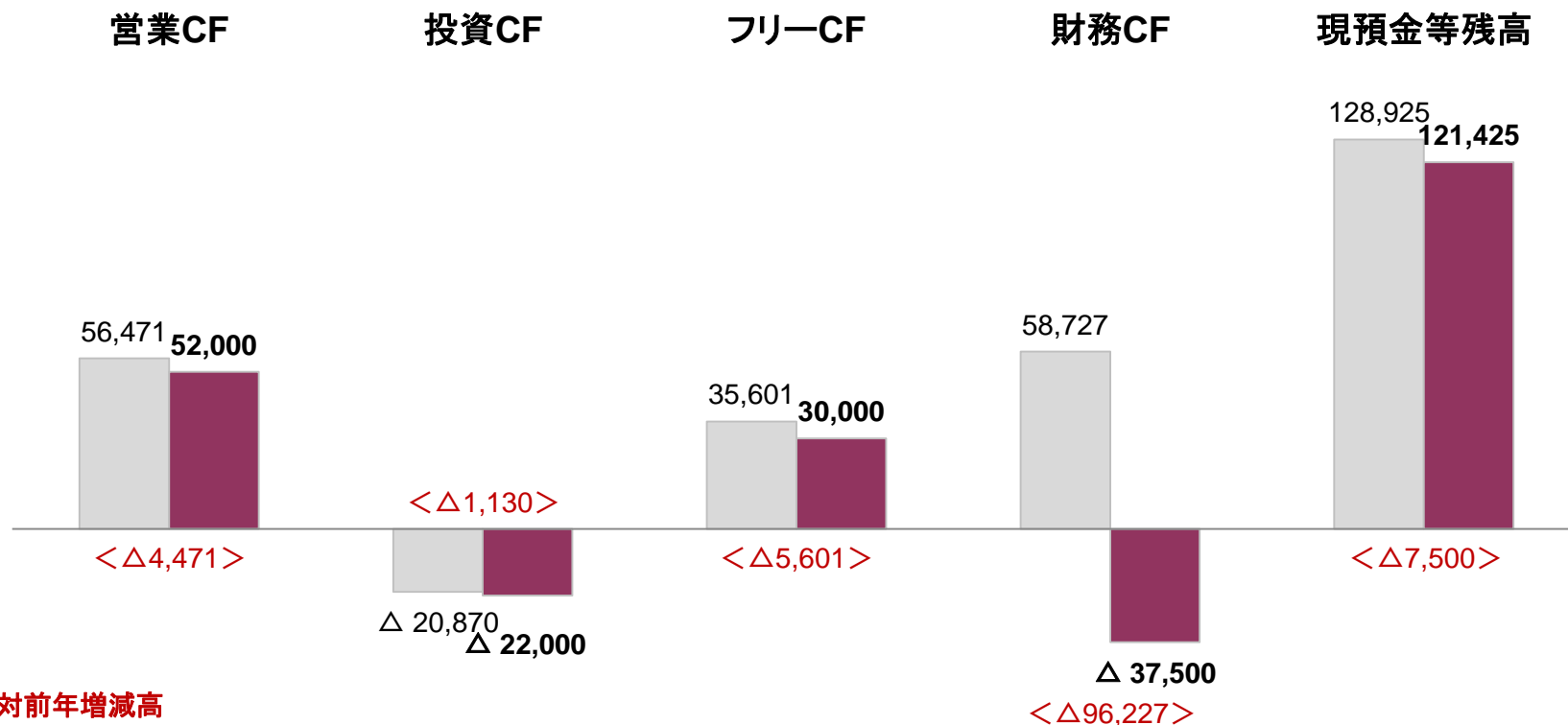
親会社の所有者に帰属する持分



(単位:百万円)

連結CF予想 (IFRS)

- ▶ 営業CFは運転資金の増加などにより対前年△44億円減少
- ▶ 投資を減価償却費の範囲内に抑制、フリーキャッシュフロー300億円を確保
- ▶ コロナ影響が収束するまでの間、引き続き十分な手許資金を確保



■ 21年2月期実績 ■ 22年2月期予想

(単位:百万円)

2021～2023年度 中期経営計画



	主な取り組み	成果	評価
成長戦略	マルチサービスリテラー(事業領域拡大)	<ul style="list-style-type: none"> ◆育児領域への参入 ◆新規事業開発に向けた出資は2社に留まる ◆重点3事業(JFRカード、JF建装、ディンプル)の成長の道筋は示せず。 	×
	アーバンドミナント(開発PJ)	<ul style="list-style-type: none"> ◆再開発計画の推進 ・GINZA SIX、上野フロンティアタワー開業 	○
	アーバンドミナント(不動産事業)	<ul style="list-style-type: none"> ◆不動産賃貸事業の拡大 ・町家をリノベーションした「祇園町家」 「ブルーボトルコーヒー京都カフェ」、ビューティ&ヘルス「BINO」(東洞院、御徒町、栄) 	○
	ICT(守り)	<ul style="list-style-type: none"> ◆グループITガバナンスの策定 ・ITガバナンス定義、方針、規定、細則の作成 ◆セキュリティ強化体制整備 	○
	ICT(攻め)	<ul style="list-style-type: none"> ◆グループ統合顧客DB(LTS-Hub)の構築 ◆ICTを活用したデジタルコミュニケーション基盤の整備 ・百貨店スマホアプリ、外商SFAの導入 	△
	百貨店事業革新	<ul style="list-style-type: none"> ◆婦人服面積の適正化ー2017~20年度累計 △10,240㎡減(対16年度△21%減) ◆ハイブリッド型大丸心齋橋店本館開業 ◆下関大丸の直営化、大丸芦屋店・須磨店のリニューアル、大丸山科店の閉店 	△
	パルコ事業革新	<ul style="list-style-type: none"> ◆渋谷PARCO、上野PARCO_ya、錦糸町PARCO、心齋橋PARCOの開業 ◆開発推進による小型商業事業の拡大 ・ゼロゲート(三宮、京都、原宿)、サンエー浦添西海岸パルコシティの開業 	△

ポートフォリオ改革、ビジネスモデル改革は道半ば

さらに、新型コロナ影響により、収益構造の脆弱性が顕在化

外部環境への対応

内部環境への対応

競争優位の獲得、
新たな価値創造、

I.新しいマーケットの開拓に係るリスク

- 3.都市の分散化
(都市と地方のリバランス)
- 4.ポストコロナにおける消費行動の変化
- 11.加速する所得の二極化
- 12.顧客の変化、特に
少子高齢化・長寿命化
- 13.外国人マーケットの不透明さ

II.新しい顧客体験の提供に係るリスク

- 5.業際を超えた再編、
M&Aの加速
- 6.既存の事業モデルの
衰退

2.加速度的に進化する
テクノロジー

1.サステナビリティ
経営の高度化

成長基盤、
再構築、
収益基盤の

- 9.頻発する自然災害・
疫病
- 14.情報セキュリティの
重要性向上

- 7.資金調達マネジメントの
重要性の向上
- 8.環境変化に対応できる
コスト構造の必要性
- 10.ニューノーマル時代の
働き方、人財、
組織改革の進展

III.大きな危機が常態化する中での レジリエンス向上に係るリスク

IV.抜本的な組織・構造改革による レジリエンス向上に係るリスク

ビジネスモデルの脆弱性

都心立地の優位性への懸念

デジタル対応への遅れ

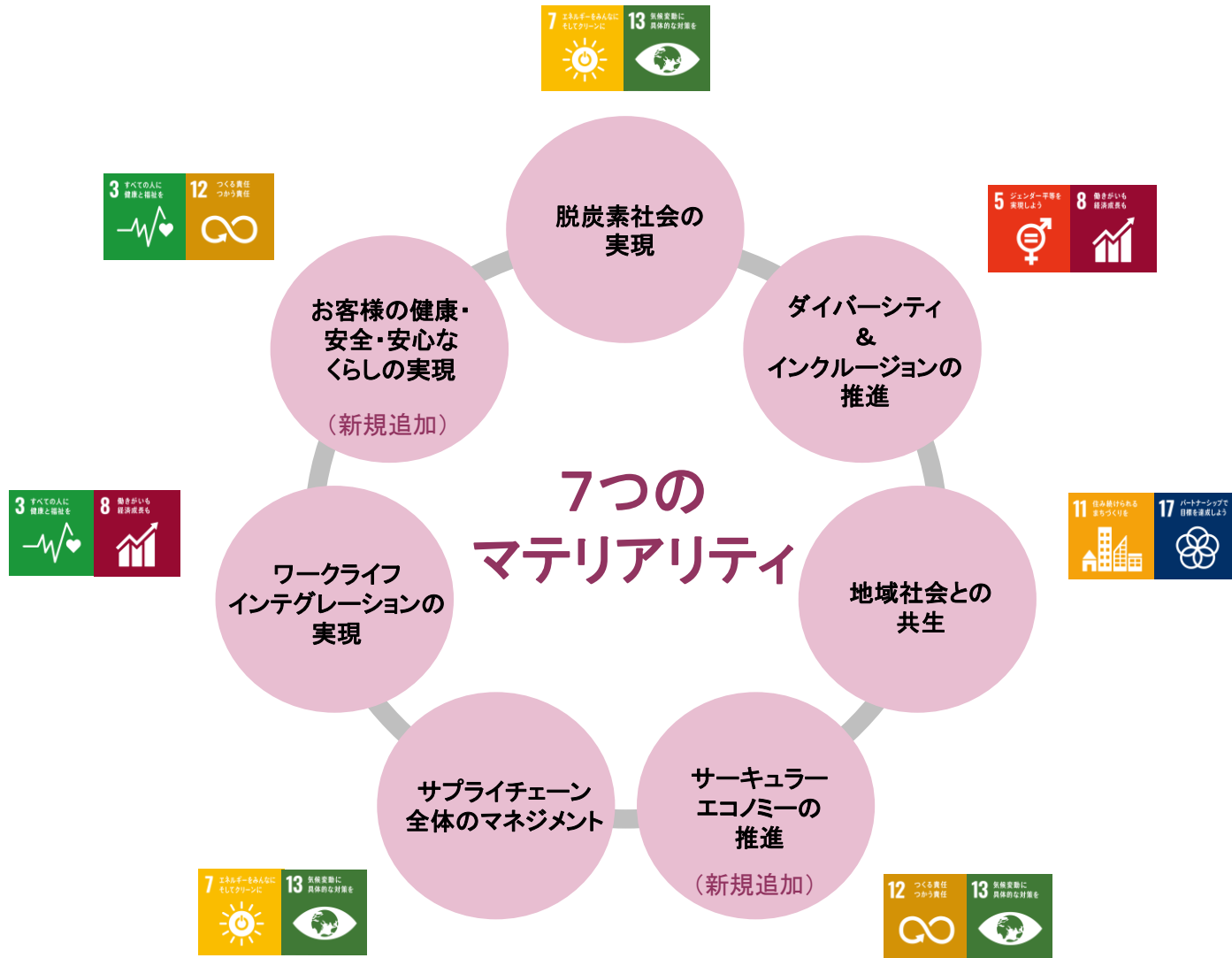
事業ポートフォリオのレジリエンス不足

人と人とのコミュニケーションの重要性

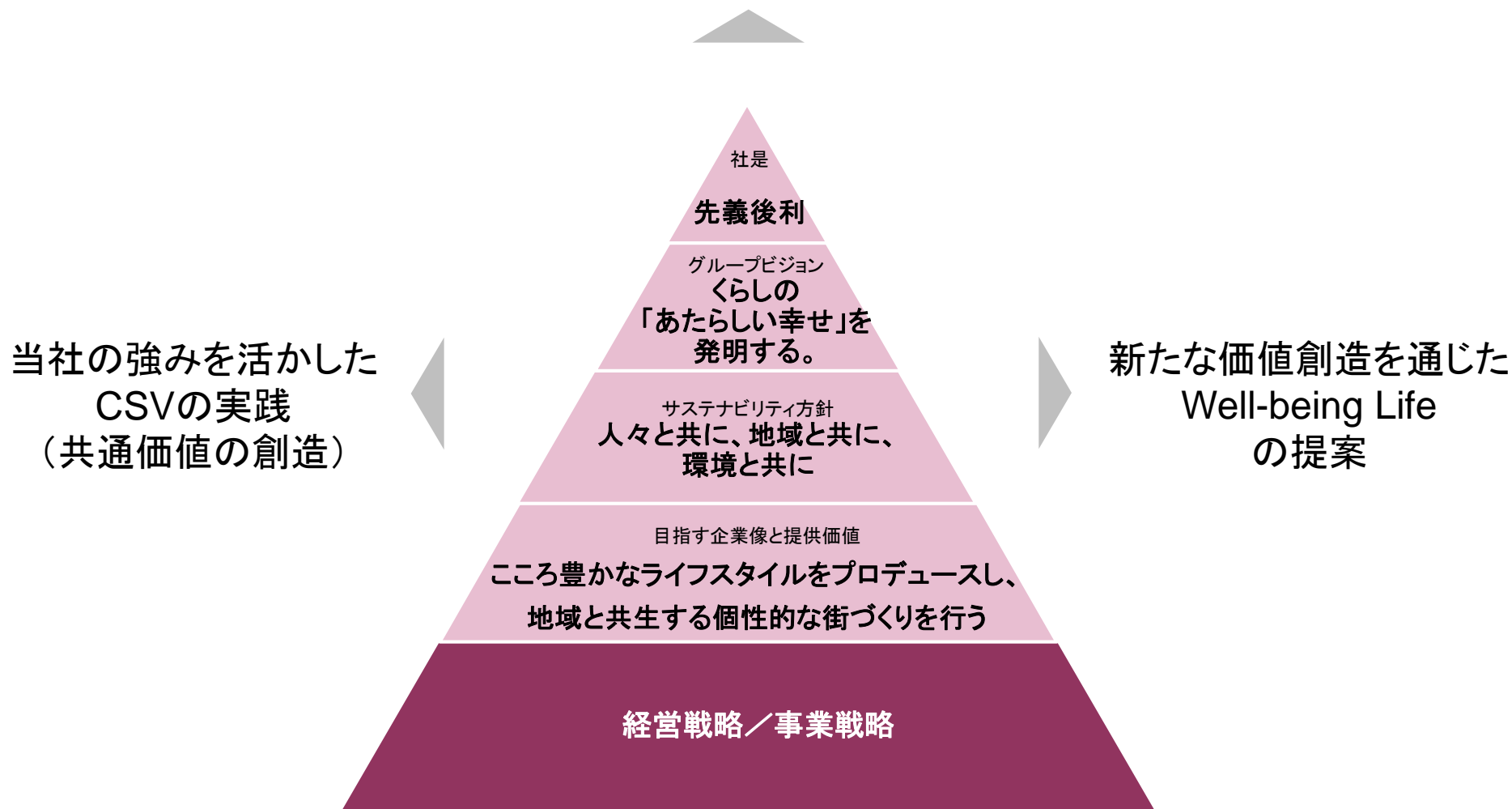
安全・安心への配慮の再認識

あらゆるステークホルダーへの目配り

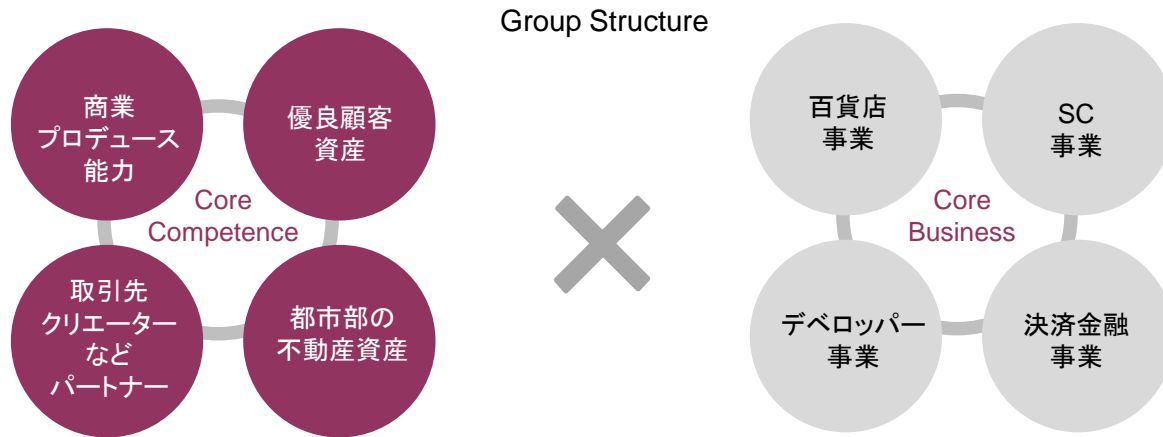
▶ 新たに2項目をマテリアリティ(重要課題)に追加し、サステナビリティ経営を推進



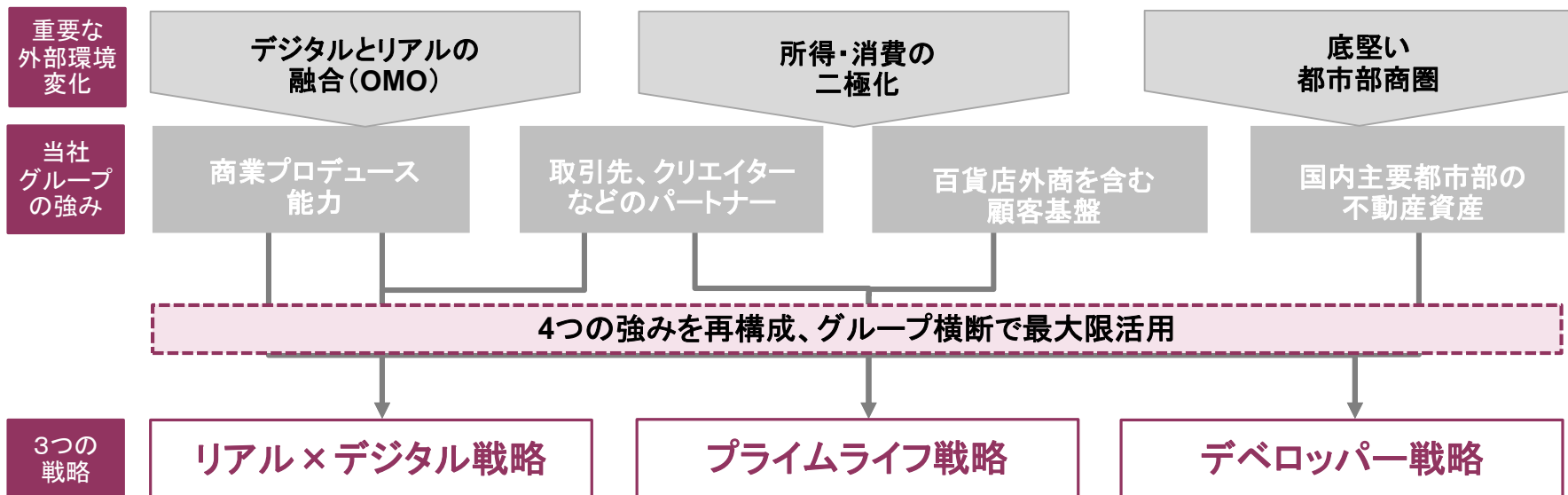
企業戦略・事業戦略と サステナビリティ経営を一体化



3つの重点戦略

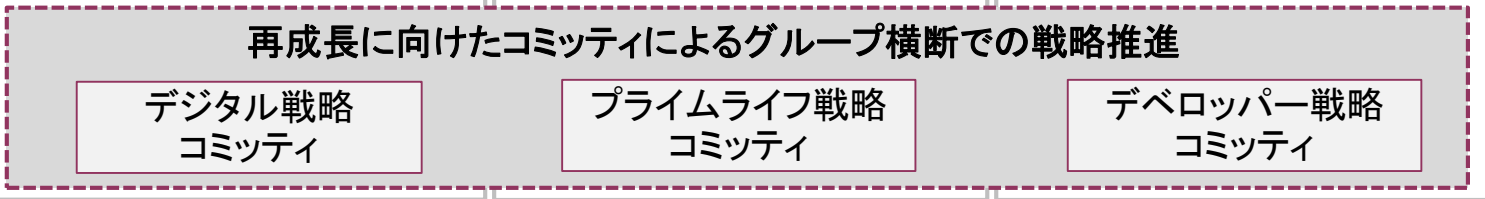


中長期的な環境変化と当社グループの強みを踏まえ
3つの戦略にフォーカス



収益回復
と再成長
に向けた
3つの
戦略

- | | | |
|--|---|---|
| <p>① リアル×デジタル戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> －百貨店:本物/本質重視による店舗の魅力化・メディアコマース化 －パルコ:店舗ブランド価値の再構築・デジタルSCプラットフォームの追求 －CSV視点での新コンテンツ創出・育成 | <p>② プライムライフ戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> －上質な顧客体験を実現する新たなソリューションサービスの開発 －外商オンラインコミュニケーションの進化 －グループレベルでのCRM戦略進化 | <p>③ デベロッパー戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> －商業に限定しない多様な用途取り組み －循環型投資スキームの着手 －準都心エリアへの進出 |
|--|---|---|



完全復活
への
重要施策

- 経営構造改革**
- －ビジネスモデル改革によるコスト削減
 - －事業基盤の絞込み

経営基盤
機能戦略

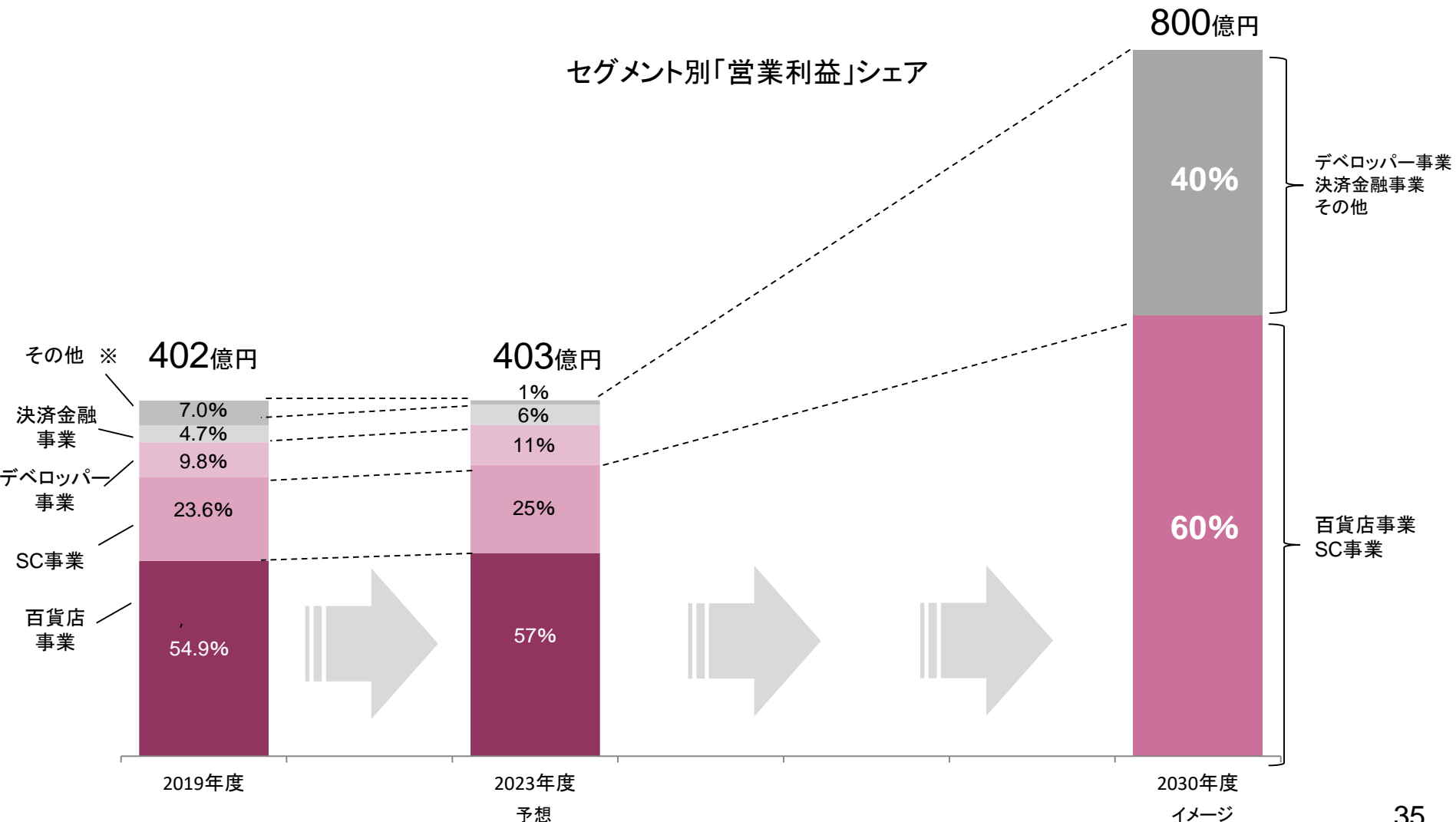
- | | | | |
|--------------------|------------------------|------------------|---------------|
| 財務戦略 | －資本政策 | －税務政策 | －経営管理の刷新 |
| 人財戦略 | －グループ要員構造改革の完遂 | －再成長に向けた人財マネジメント | |
| | －ダイバーシティとワークライフバランスの実現 | | |
| IT戦略(守りのIT) | －基幹システムの再構築 | | －グループIT人財体制強化 |

変革なくして、完全復活なし。

待っていても、元に戻らない。この変革の機を、逃さない。

百貨店、SCでの着実な成長の一方、デベロッパー、決済金融他でシェア拡大

セグメント別「営業利益」シェア



※「その他」には連結調整を含む

- ▶ 2023年度にP/L、B/Sともに2019年度の水準へ“完全復活”を目指す
- ▶ サステナビリティ項目を役員報酬の評価指標として中期計画の目標に設定

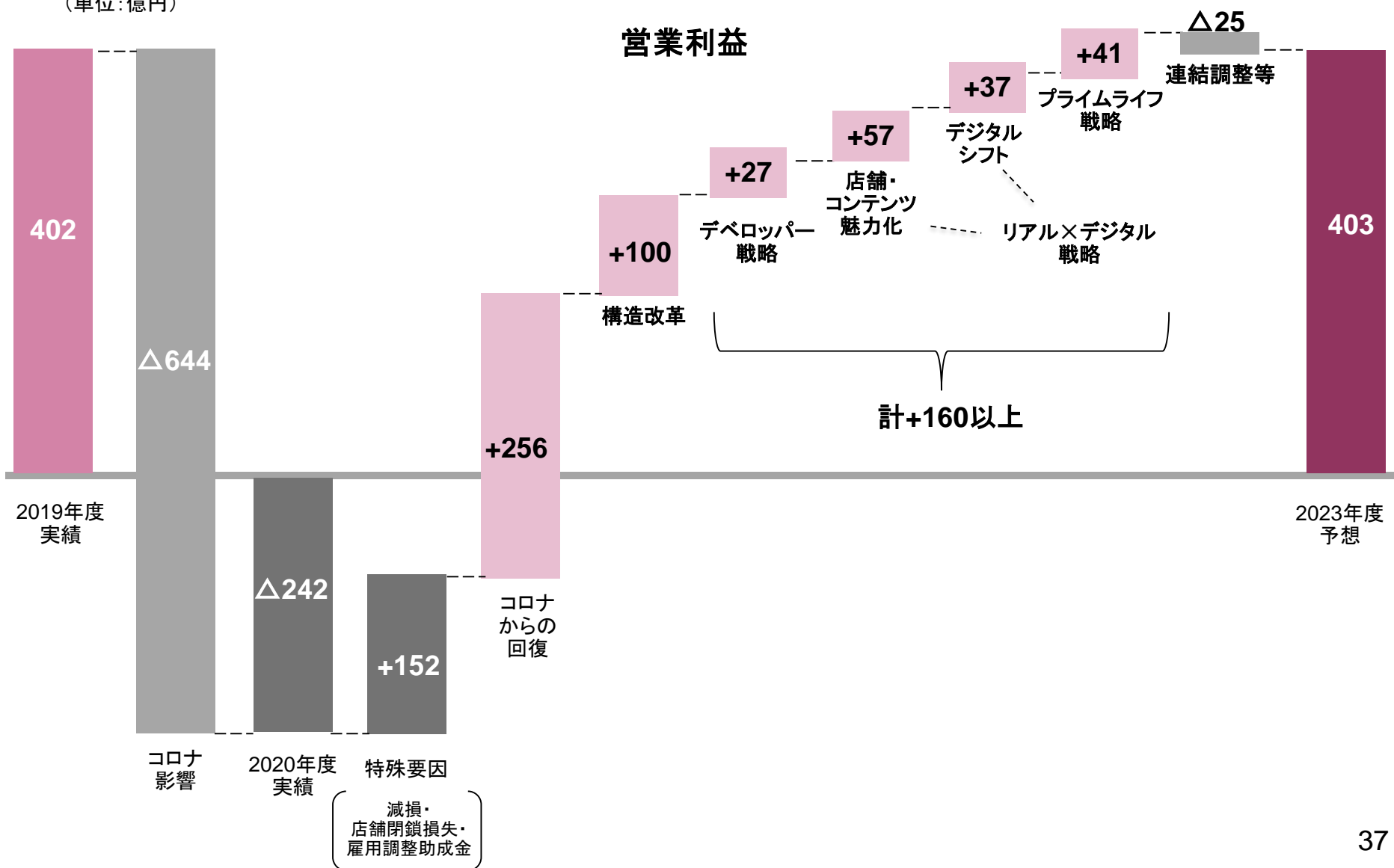
2023年度		
資本収益性	ROE 7%	ROIC 5%
事業成長性	営業利益 403億円	事業利益 440億円
財務健全性	有利子負債 ※1 2,600億円	Net D/E 0.6倍
サステナビリティ	温室効果ガス排出量 ※2 △40%	女性管理職比率 26%

※1) リース負債を除く

※2) 2017年度比、Scope1,2

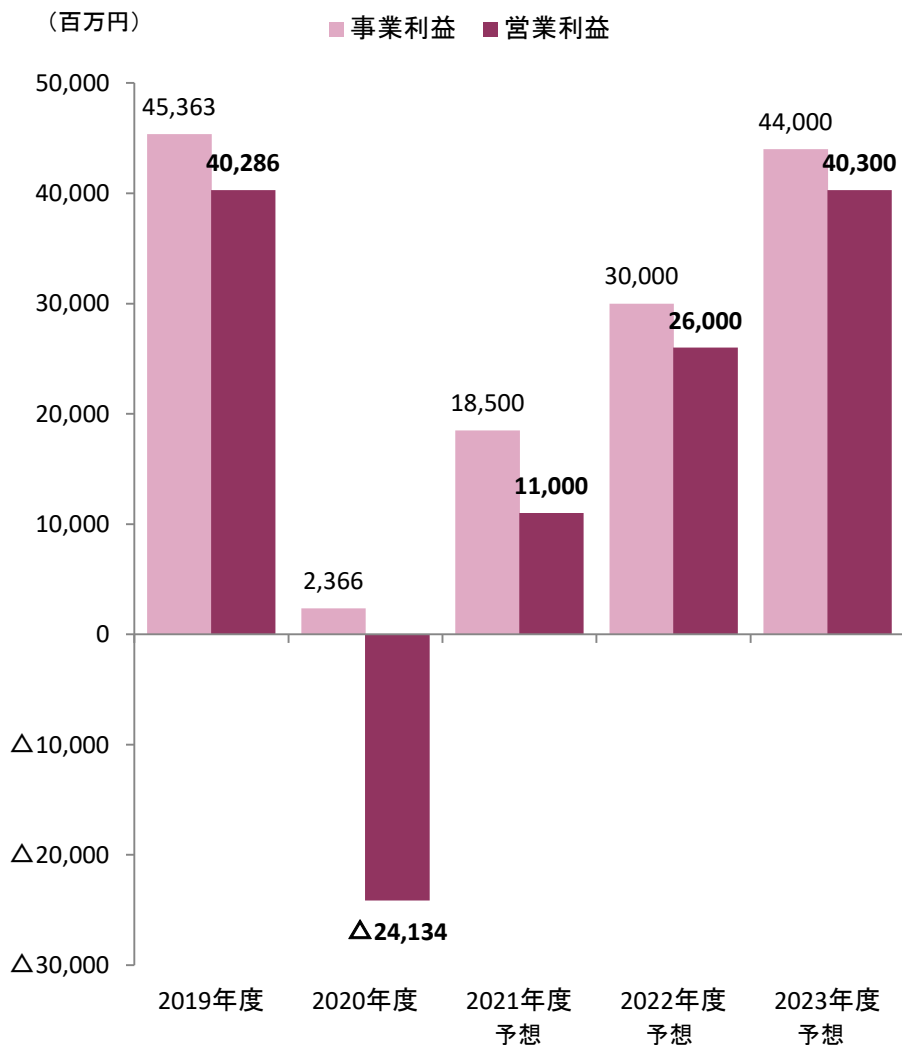
“完全復活”への道筋(施策別寄与額)

(単位: 億円)

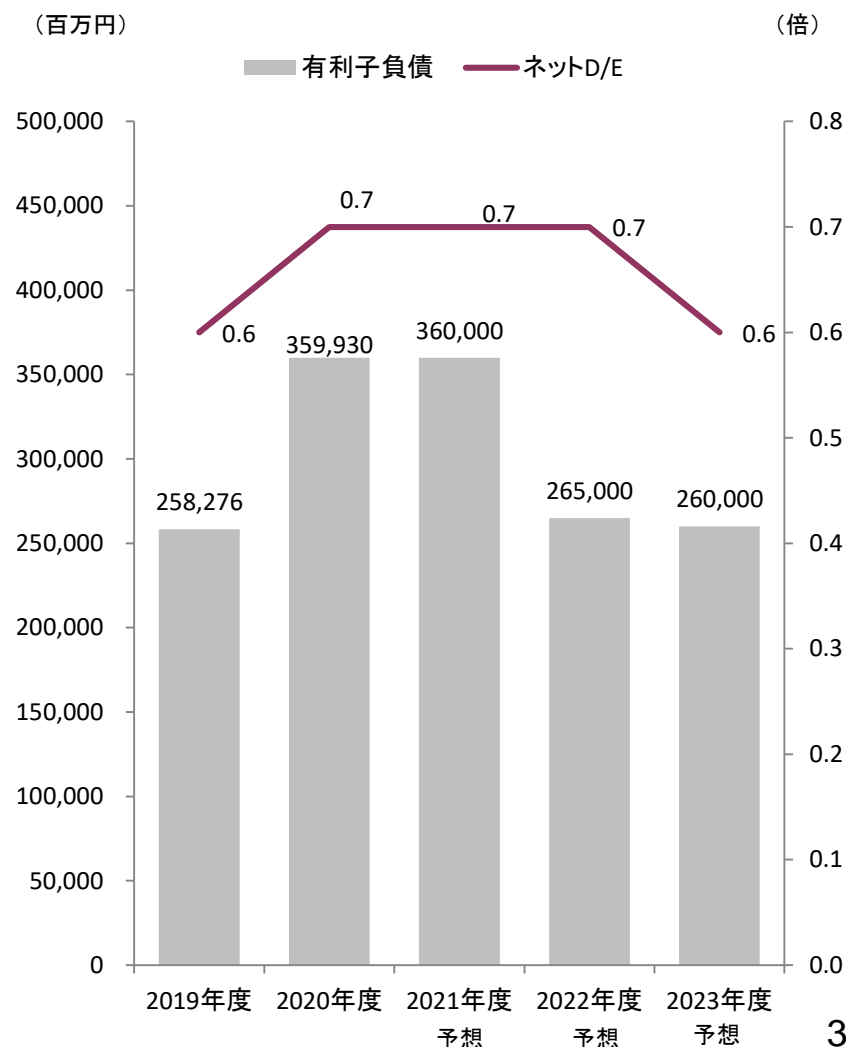


“完全復活”への道筋(P/L、B/S)

【P/L】



【B/S】



コロナ禍で露呈した中核事業基盤の脆弱性



リアル店舗への集客に過度に依存した
現状リテールビジネスモデルの限界



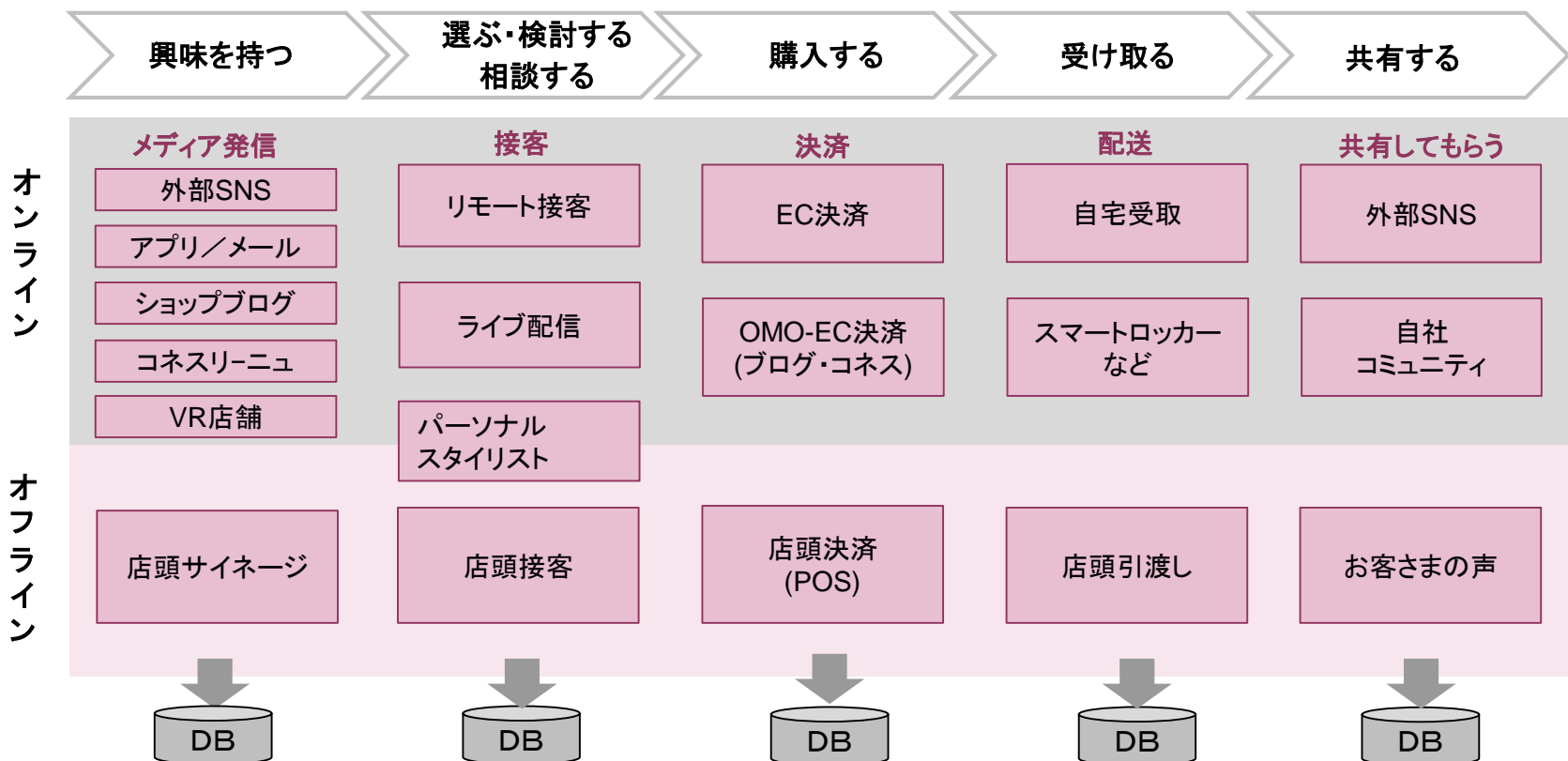
商業モデルの再定義が不可避



リアルとデジタルを融合させた
新たな体験価値を創造することが重要

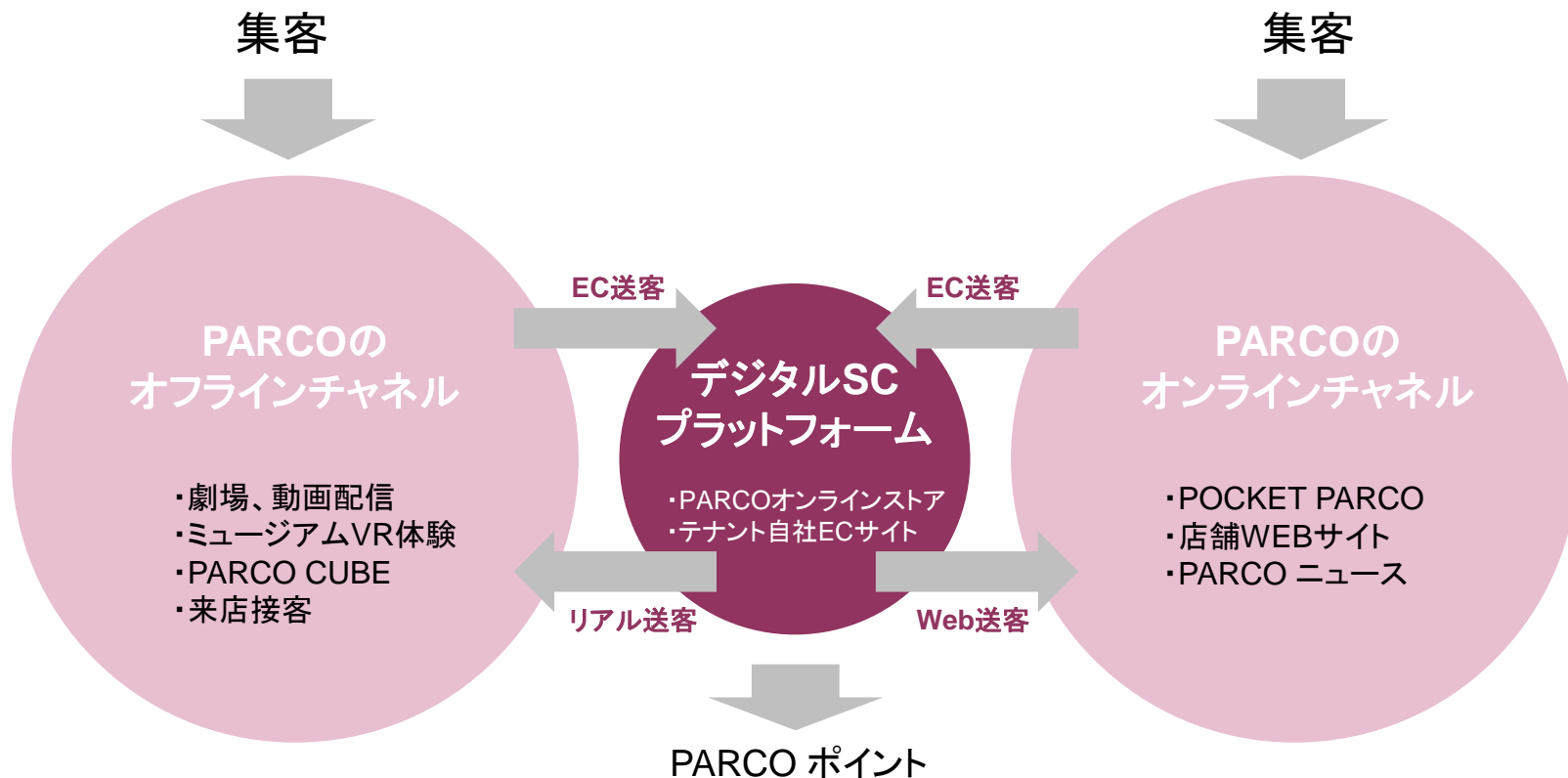
時間と場所の制約の克服

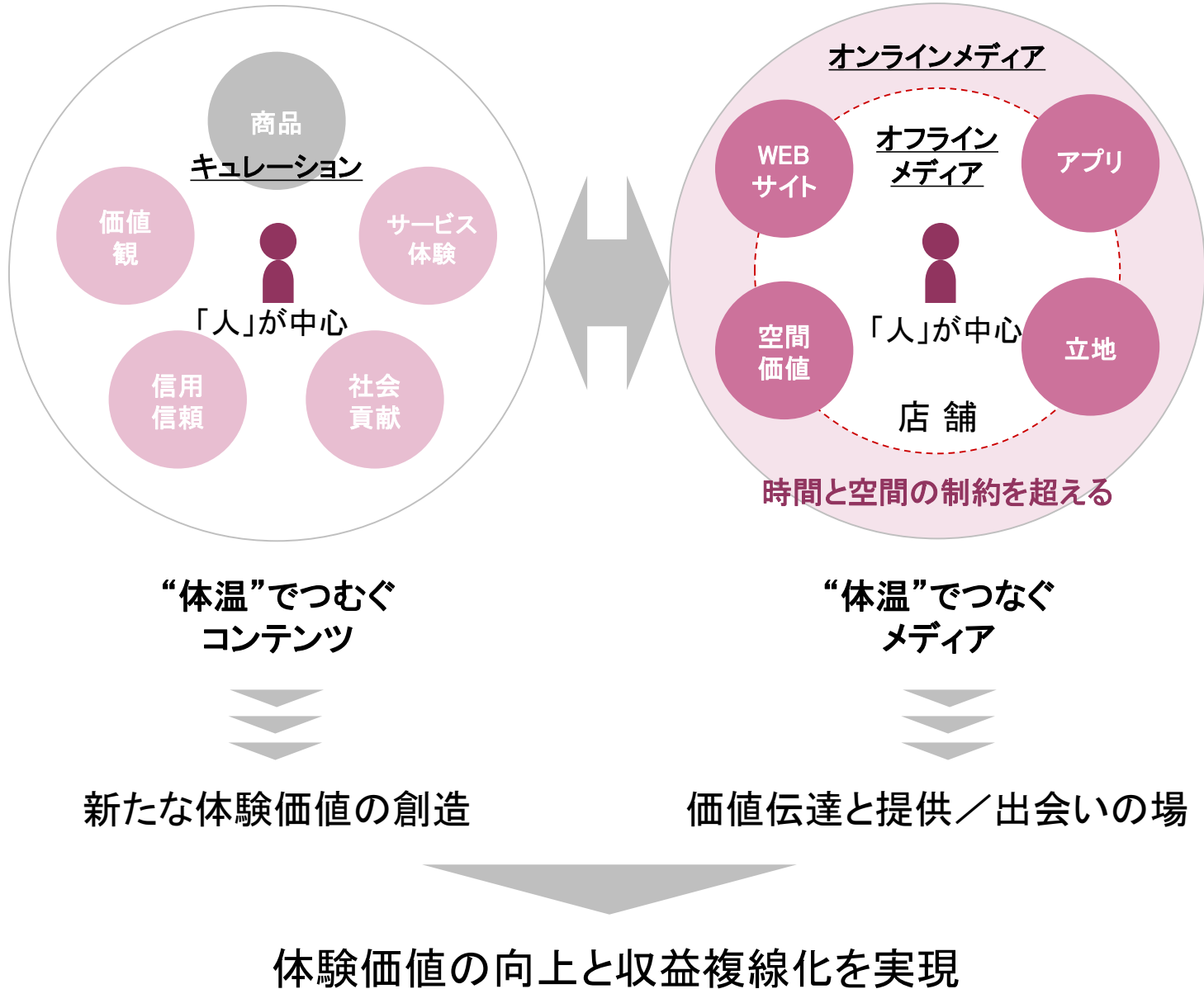
- ▶ 21年度に化粧品、22年度にアートのユニークなOMOショッピング体験を提供
- ▶ ショップブログやコネスリーニューでの決済機能実装によりお客様の利便性向上



リアル×デジタルによる体験価値最大化

- ▶ デジタルSCプラットフォームでリアルとWebの送客サイクルによるOMO実現
- ▶ 拠点集客だけに頼らないハイブリッドエンタテインメント(ライブ+デジタル)強化





強化カテゴリー・エリアでのシェア拡大

- ▶ ラグジュアリー拡充を中心とした重点店舗への投資傾斜配分による改装実施
- ▶ パルコとのシナジー最大限発揮による新たなサービス・テナントの開発導入



売場構造の大胆な見直し

① 自主編集売場を半減

13,200㎡⇒7,000㎡

② ライフスタイル型へのシフトによるコンテンツ再編・拡張

ex.化粧品⇒ビューティ・ウェルネスへ

③ 体験型へのシフトによる新規コンテンツの導入

ex.エデュケーション、エンタテインメント、インキュベーション



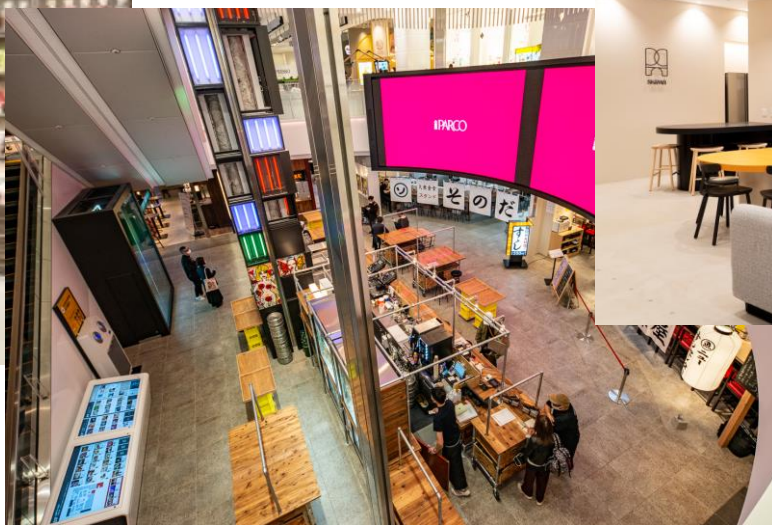
ハイブリッドモデルや不動産モデルの進化を含め、
店舗のマーケット特性に応じて方向性を明確化し実施

新たなコンテンツの開発

- ▶ 女性の内面的な美と健康をサポートするウェルネスサービスを新たに展開
- ▶ コミュニティ型WS「SkiMa」を心齋橋PARCOに続き、吉祥寺PARCOにも開業
- ▶ エンタメ&カルチャーを発信する刺激・食空間「心齋橋ネオン食堂街」を創造



「NISHIKIYA KITCHEN」(仙台PARCO)



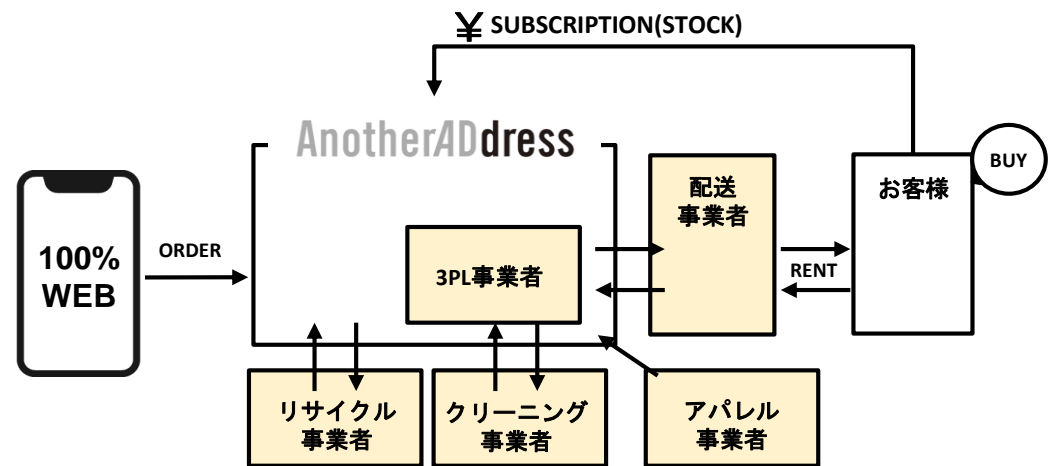
「心齋橋ネオン食堂街」(心齋橋PARCO)



コミュニティ型ワーキングスペース
「SkiMa」(心齋橋PARCO)

サブスクリプション事業への参入

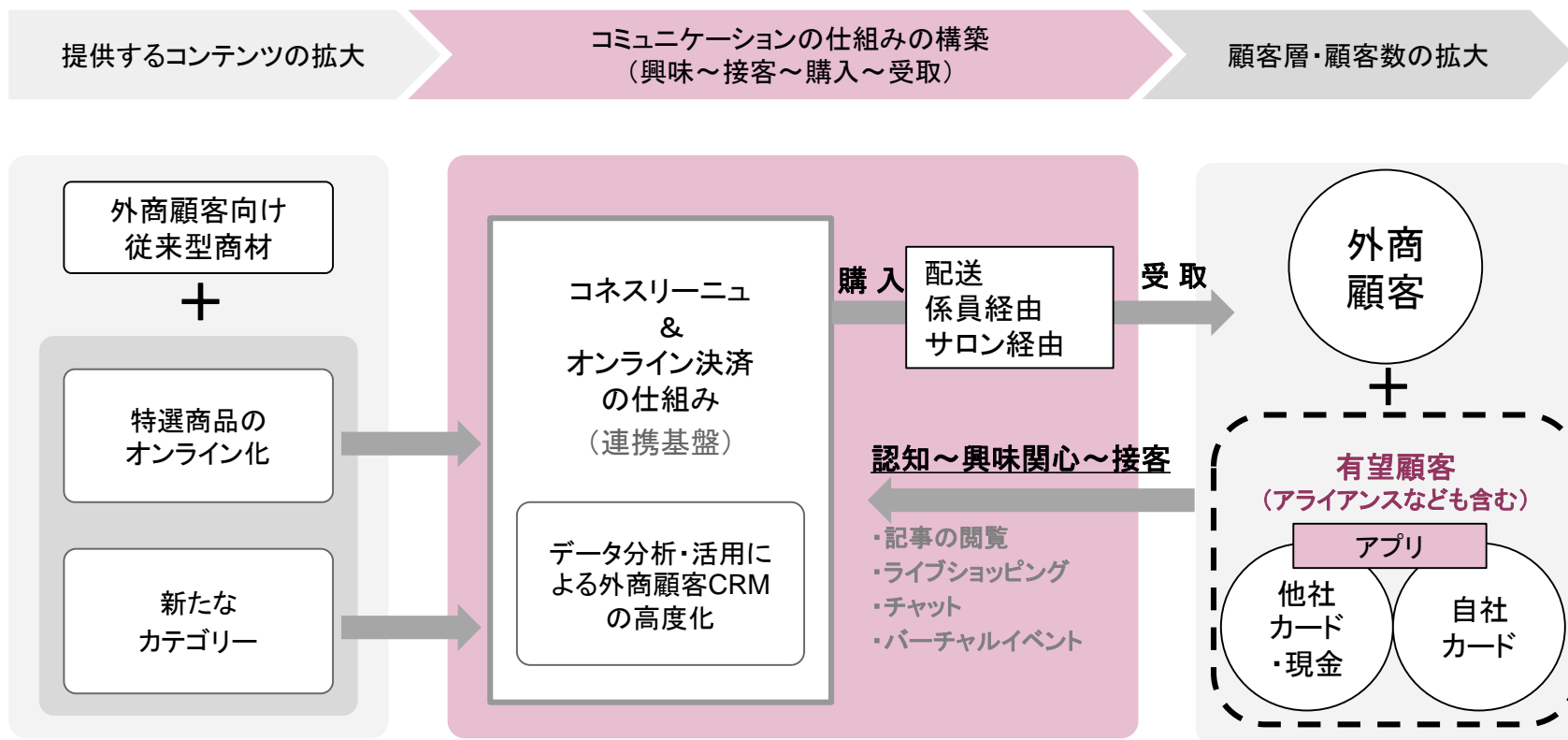
▶ ファッションの本質的価値を高め、持続的な未来に繋がる定額制モデルを導入



社会や環境にとって持続性の高いビジネスモデルへの挑戦

外商顧客戦略の進化

- ▶ ラグジュアリーなど主力コンテンツの深耕と新たなソリューションの開発推進
- ▶ コネスリーニューを活用したOMOショッピングの拡大や催事のバーチャル化拡大
- ▶ 首都圏・ニューリッチ層の拡大や外国人富裕層の固定化促進



CRM高度化による顧客基盤拡充

- ▶ アプリ会員化を入り口とした新規ID顧客への自社クレジットカード保有の促進
- ▶ グループ統合データベース「LTS-Hub」の本格活用によるLTV拡大



決済金融事業の成長プロセス

百貨店との連携を強化し、カード顧客開拓の推進による成長基盤を拡充

カード顧客の拡大

- ・大丸松坂屋カードのリニューアル実施(2021年1月)
- ・店頭に加え、オンライン、アプリを通じた会員数の拡大

加盟店事業の推進

- ・グループ内決済環境の整備
- ・グループ顧客送客支援

保険・金融事業の拡大

- ・大丸興業から保険事業を移管し金融サービス拡大
- ・会員数拡大によるリボ・分割・キャッシング強化



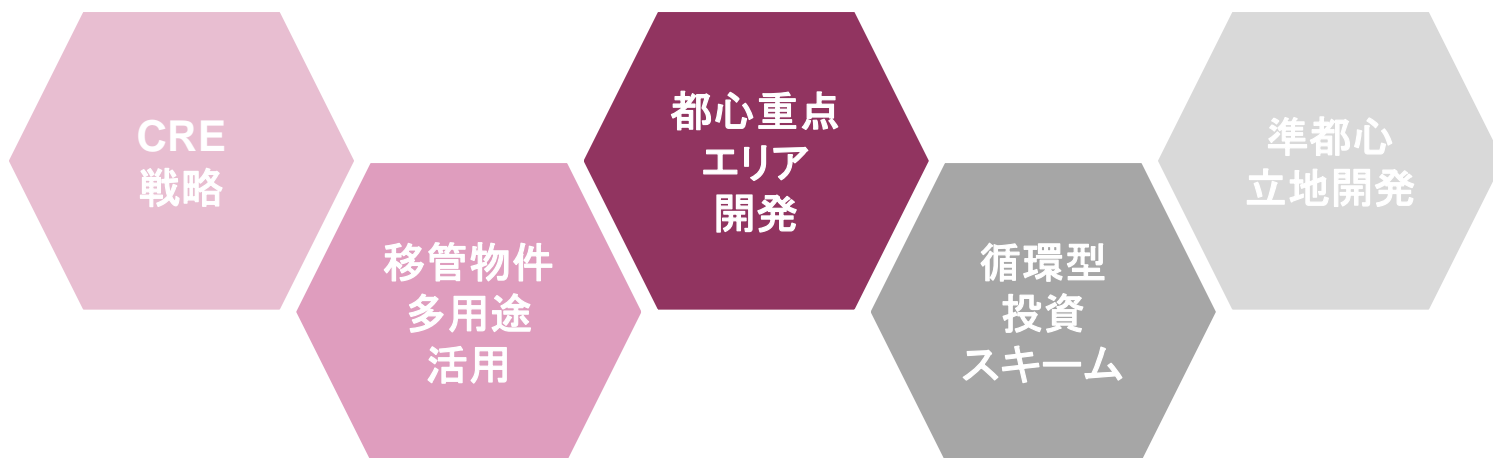
グループの中長期的な成長の柱のひとつとして
事業基盤を着実に強化

早期に営業利益50億円を達成へ

不動産事業から進化した“デベロッパー事業”へ

- ▶ 移管物件を活用し、商業に限らない多様な用途への取り組みでノウハウ蓄積
- ▶ 資産売却、入れ替えなどによるCRE戦略の実行を通じ不動産価値最大化

収益多元化に向けたポートフォリオ変革



中期的なパイプライン

今中期計画期間は投資先行フェーズ、次期中計以降で飛躍的な成長を実現

心齋橋PARCO



名古屋栄角地開発・名古屋エリア開発



延床45,000㎡以上の
大型複合開発案件が
複数開業

大阪・心齋橋エリア開発

2020

2021-2023

2024-2030

ライフ東日暮里店(開業済)

熊本PARCO跡再出店案件

準都心エリア開発

商業、レジデンス、
オフィスなど
中小型8物件開業、
25,000㎡以上開発



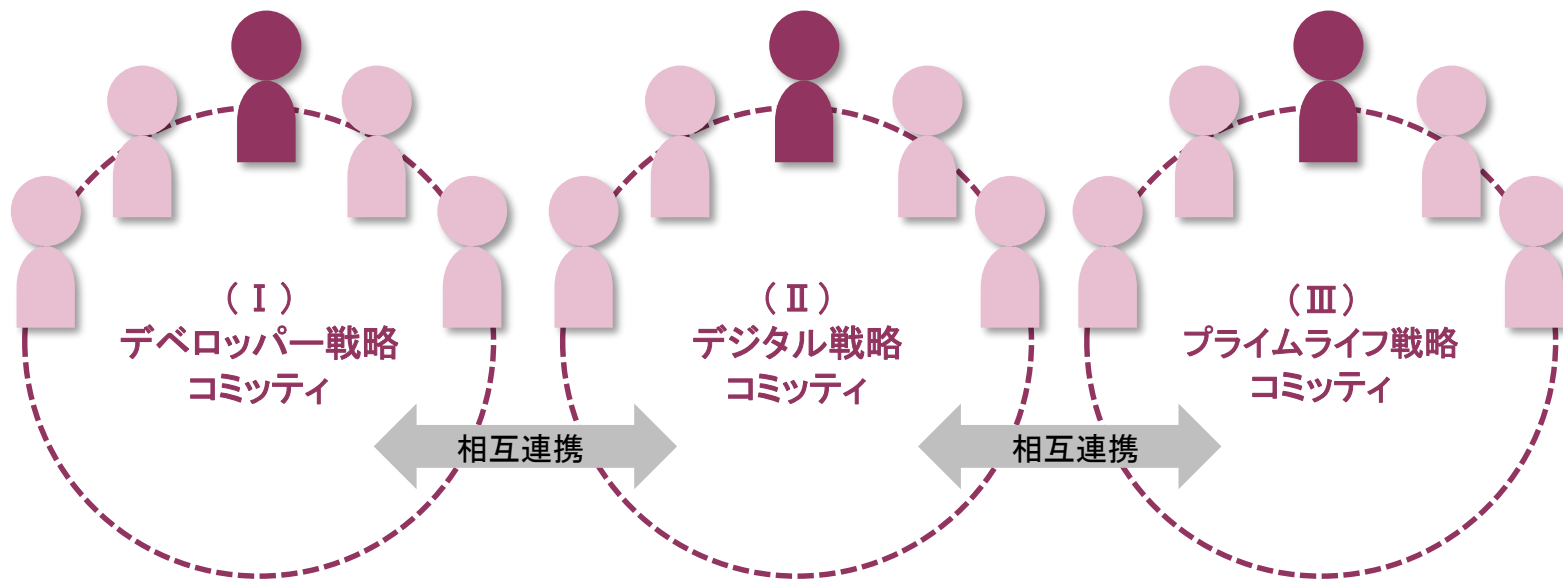
コミッティ主導で重点エリアの長期構想立案

大型複合開発

中小型開発

HDに3つのコミッティを設置

- ▶ グループの強みや経営資源をグループ事業会社の枠を超えて最大限活用
- ▶ コミッティのリーダーはホールディングス執行役が担い、グループ横断で推進



長期的かつ重要度の高い戦略を立案・推進

責任と時間軸の明確化と成果へのコミット重視

固定費の圧縮（損益分岐点の引き下げ）

- ・ビジネスモデル改革による要員構造改革
- ・業務基盤のニューノーマルシフト
- ・広告宣伝のデジタル活用
etc.

固定費△100億円以上圧縮
（対2019年度比較）

事業基盤の絞込み

将来を見据えた事業および店舗の厳格な見極め

可能な限り前倒しでスピードを上げて実行

IT戦略

- ▶ 経営管理の高度化、ITリスク軽減と経営効率向上に向け基幹システム刷新
- ▶ 進化するIT技術を活用し、高付加価値業務への転換や働き方の多様化に対応
- ▶ クラウド化によるシステムの安定稼働と堅牢性の高いセキュリティの実現
- ▶ HDによりIT投資の配分をコントロールし、グループのITガバナンスを継続強化

人財戦略

再成長に向けた 人財マネジメント

- ・3つの戦略を支える人財確保
- ・人財育成、外部採用の推進
- ・グループ人財活用の仕組み構築

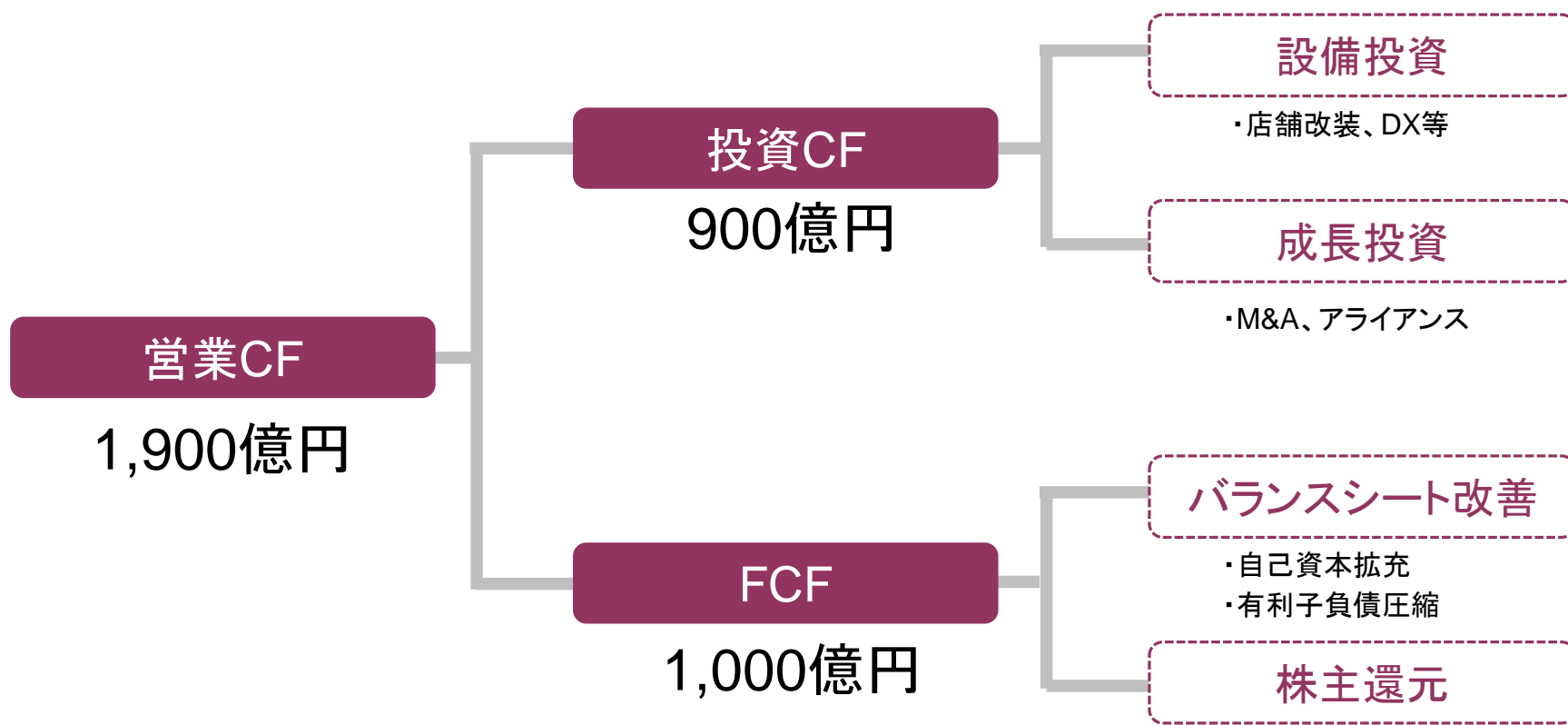
デジタル人財の 確保・育成

- ・HDでの人財確保、グループ各社への派遣
- ・HDでのキャリア・保有スキルの一元管理
- ・個々のIT人財にフィットした育成プログラム

ダイバーシティ& インクルージョンの推進、 ワークライフ・ インテグレーションの実現

- ・女性活躍推進
- ・若手人財育成
- ・働き方改革
- ・LGBT理解

- ▶ 創出する営業CF1,900億円を投資CF900億円、FCF1,000億円に配分
- ▶ 現預金を1,289億円から300億円に圧縮し、リース負債、有利子負債返済に充当
- ▶ コロナ禍で痛んだB/S改善優先とともに、株主還元についても適切に実施



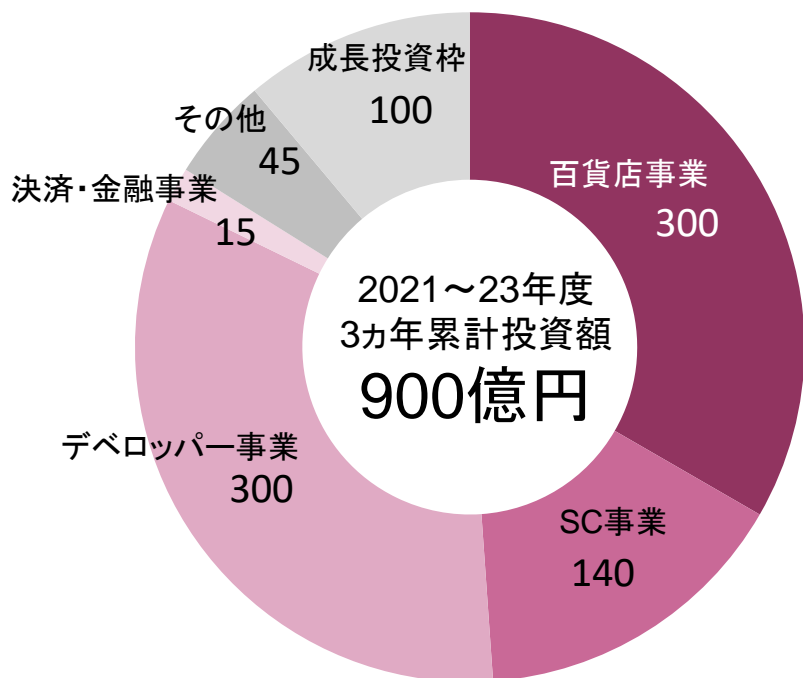
※CF数値は2021～23年度3か年累計
※使用権資産に係る減価償却費を含む

▶ 設備投資計画は原則として減価償却費の範囲内において立案、実施する方針

▶ M&Aやアライアンスなども含め将来に向けた成長投資枠として100億円を設定

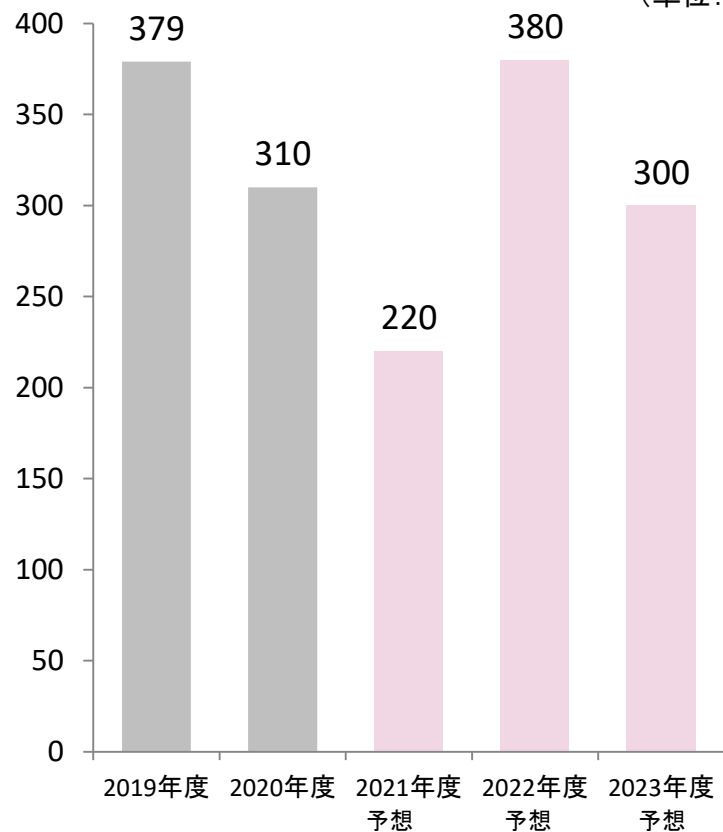
【セグメント別投資計画内訳】

(単位: 億円)



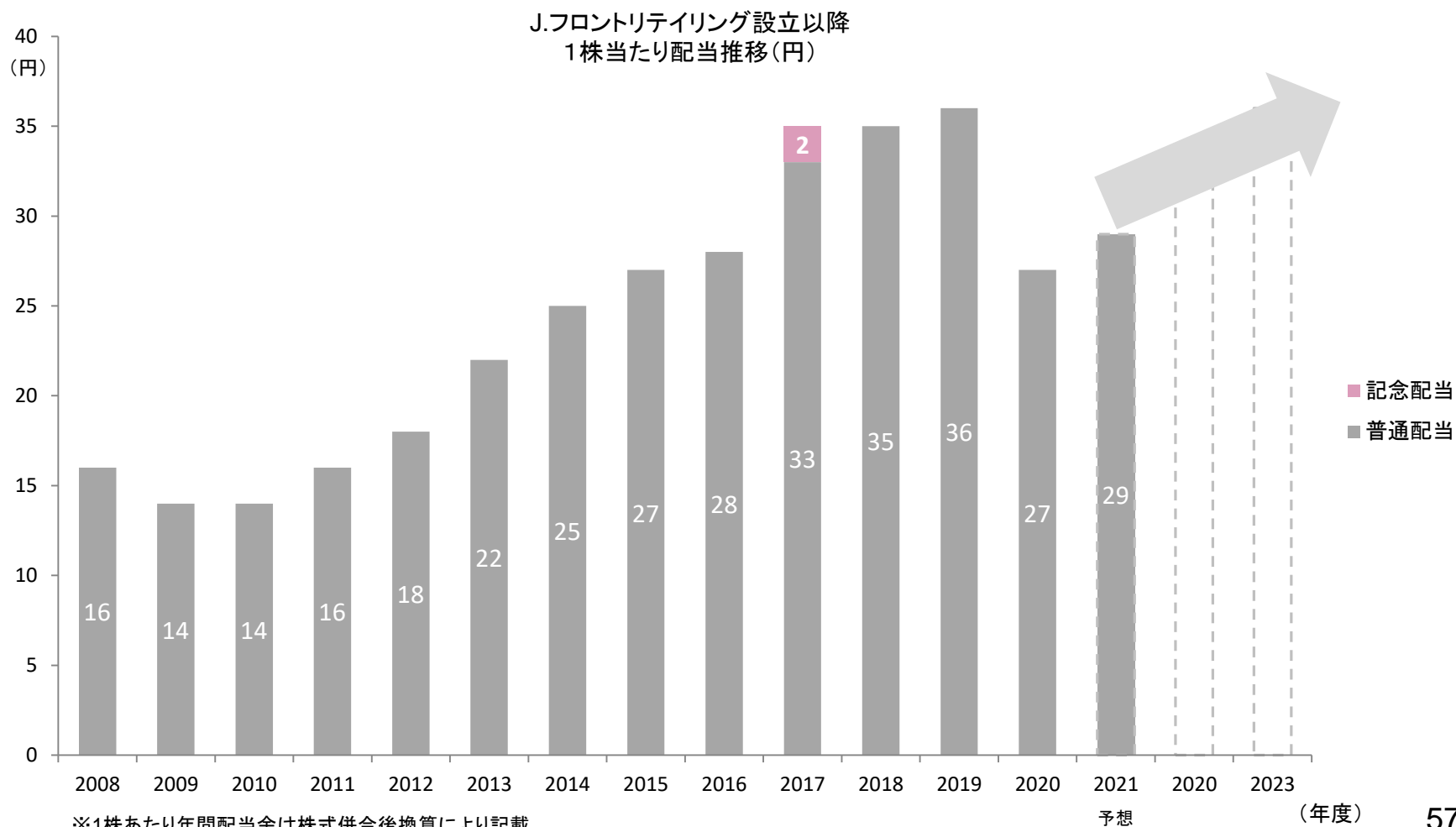
【設備投資推移と中期3カ年見通し】

(単位: 億円)

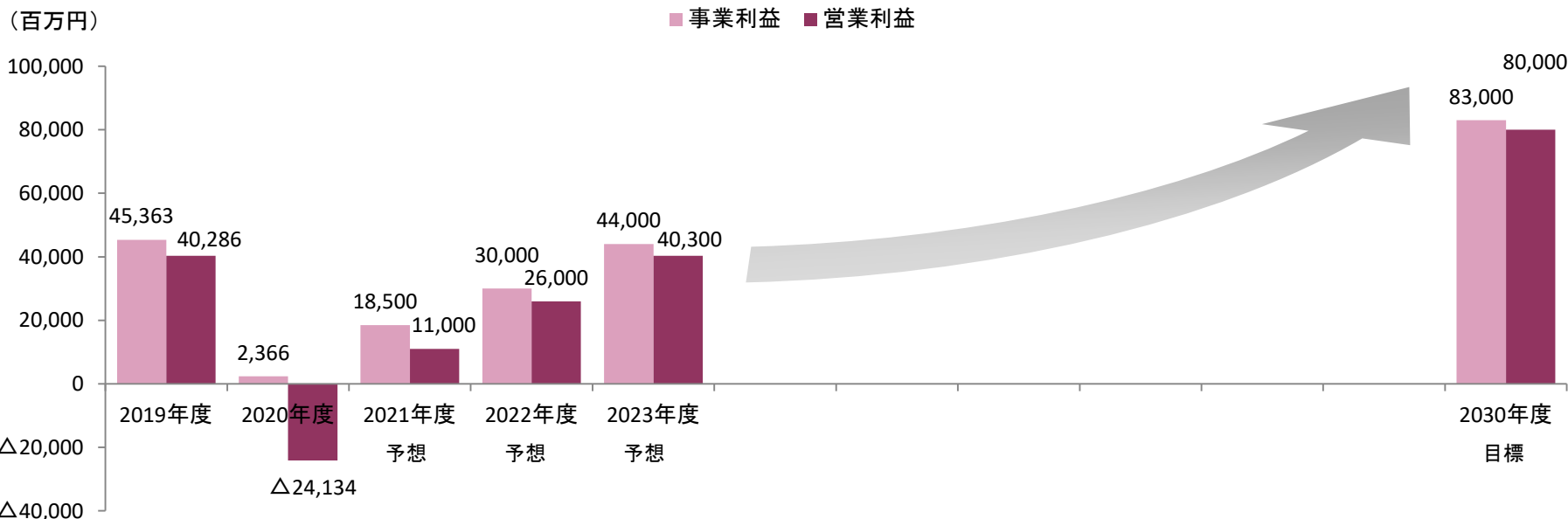


▶ 連結配当性向30%以上目途に実施、自己株買いも適宜検討することが基本方針

▶ 1株当たり配当についてもできるだけ早期に2019年度水準に戻すことを目指す



持続的な成長と企業価値向上



社会価値と経済価値を両立するサステナビリティ経営の実践

グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現へ

大丸・松坂屋 & PARCO 「リアル×デジタル戦略」事例 リンク集



新しい生活がはじまる。

ファッション・サブスクリプション事業に新規参入
「AnotherADdress」
【発表記者会見】
<https://youtu.be/8TIpyc9wbkU>

【WEBサイト】
<https://anotheraddress.jp/>

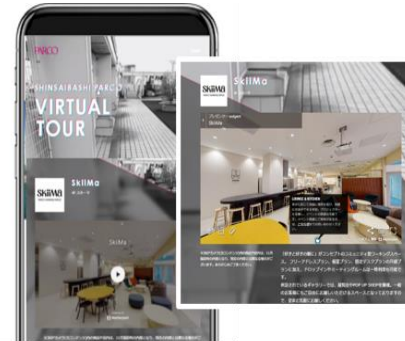
3/12(金)にローンチ。会見では大丸松坂屋社長の澤田と事業責任者の田端が当事業に賭ける思いを語る。

AnotherADdress



PARCOオンラインTV
名古屋PARCO『LEE』
https://www.instagram.com/tv/CM3wa_hj8Bj/

オンライン接客”をテーマに昨年実施した“PARCOオンライン商店街”が、インスタLIVE・IGTVを使った店頭とお客様をつなぐスペシャルな映像・ライブ配信チャンネル“PARCOオンラインTV”としてリニューアル。コラボ配信や店頭からの配信などを定期的に発信予定。



心斎橋PARCOバーチャルツアー
<https://my.matterport.com/show/?m=SF1u4Dj3cZP>
<https://my.matterport.com/show/?m=QUq2ir5tPet>

展覧会と同様、開業時に感染対策としての混雑緩和を目的に、入場制限を実施していた心斎橋PARCOにて、バーチャルツアーと題し、3Dビューでご自宅から実際に心斎橋PARCOに来たような体験を提供するオンラインコンテンツを提供。



SHIBUYA PARCO ReOPEN 前夜祭
バーチャル渋谷PARCO
<https://youtu.be/8UmsWxxo0GAhttps>

初回の緊急事態宣言明けの営業の際に行ったオンラインイベント。PV数は4時間で20万PVと過去最高数を記録。アーティストBISHIによるLIVEやオカモトレイジ氏 (OKAMOTO'S) のDJなど。コロナ休館明けのリオープン盛上げの一翼を担った。

<https://www.j-front-retailing.com>

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。