

---

# 2019年2月期 決算説明会

---



2019年4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」を發明する。



## 本日の内容

- I. 2018年度業績概要
- II. IFRS16号適用と2019年度業績予想
- III. 中期経営計画の進捗と今後の取り組み

# 2018年度 業績概要(IFRS)

# 連結業績P/L (IFRS)

- ▶ 主力の百貨店、パルコが自然災害影響やコスト先行などで苦戦、事業利益減益
- ▶ 前年不動産、子会社株式売却益反動に加え、パルコ事業整理損計上で営業減益
- ▶ 年間配当は1株当り35円、前年記念配2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             | 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                | 1,125,153 | △13,828 | △1.2  | △24,847 | △2.2  |
| 売上収益                 | 459,840   | △10,075 | △2.1  | △15,160 | △3.2  |
| 売上総利益                | 212,396   | △539    | △0.3  | △4,204  | △1.9  |
| 販売管理費                | 166,882   | 194     | 0.1   | △218    | △0.1  |
| 事業利益                 | 45,514    | △733    | △1.6  | △3,986  | △8.1  |
| その他営業収益              | 3,237     | △5,730  | △63.9 | 537     | 19.9  |
| その他営業費用              | 7,860     | 2,192   | 38.7  | 4,160   | 112.4 |
| 営業利益                 | 40,891    | △8,655  | △17.5 | △7,609  | △15.7 |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益 | 27,358    | △1,128  | △4.0  | △3,142  | △10.3 |
| 1株当り配当(円)            | (年間) 35   | ※ 0     | —     | —       | —     |

※前年は年間配当で当社設立10周年記念配当2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

- ▶ 百貨店事業はインバウンド、富裕層消費好調も、天候不順やシステム費用増が影響
- ▶ パルコ事業は全般に衣料品苦戦、地方店不振。前年エンタメ事業好調の反動も
- ▶ 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、組織強化やカード更新、手数料率変更による費用増

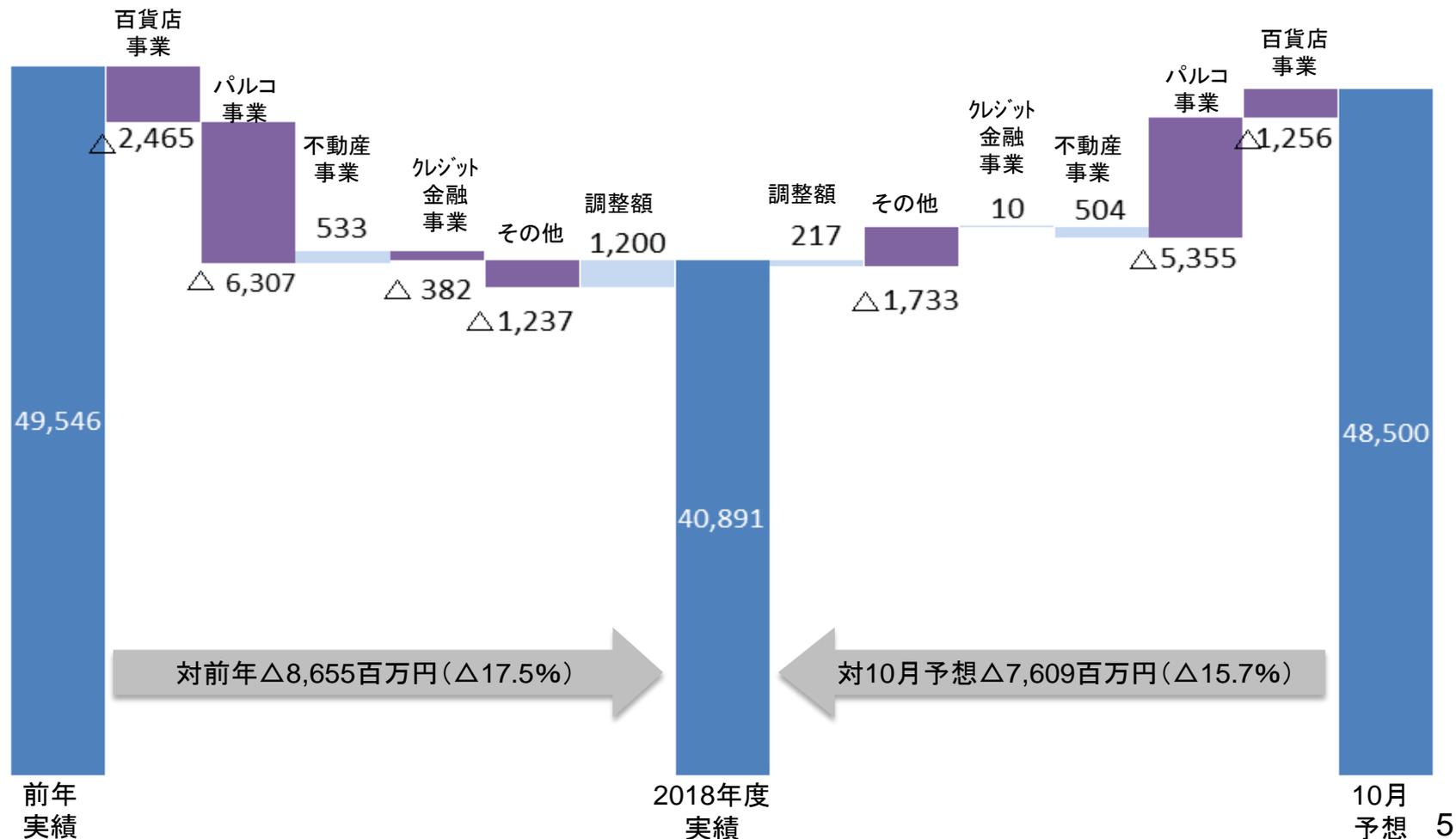
(単位:百万円、%)

| 2019年2月期  | 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     | 25,154 | △1,135 | △4.3  | △1,696 | 24,194 | △2,465 | △9.2  | △1,256 |
| パルコ事業     | 8,723  | △1,561 | △15.2 | △1,277 | 5,445  | △6,307 | △53.7 | △5,355 |
| 不動産事業     | 5,062  | 2,242  | 79.5  | 462    | 4,664  | 533    | 12.9  | 504    |
| クレジット金融事業 | 2,338  | △465   | △16.6 | 8      | 2,360  | △382   | △13.9 | 10     |
| その他       | 3,605  | △885   | △19.7 | △1,625 | 3,507  | △1,237 | △26.1 | △1,733 |
| 合計        | 45,514 | △733   | △1.6  | △3,986 | 40,891 | △8,655 | △17.5 | △7,609 |

# セグメント情報<営業利益分析>(IFRS)

(単位:百万円)

## 営業利益分析



# 大丸松坂屋百貨店P/L(IFRS)

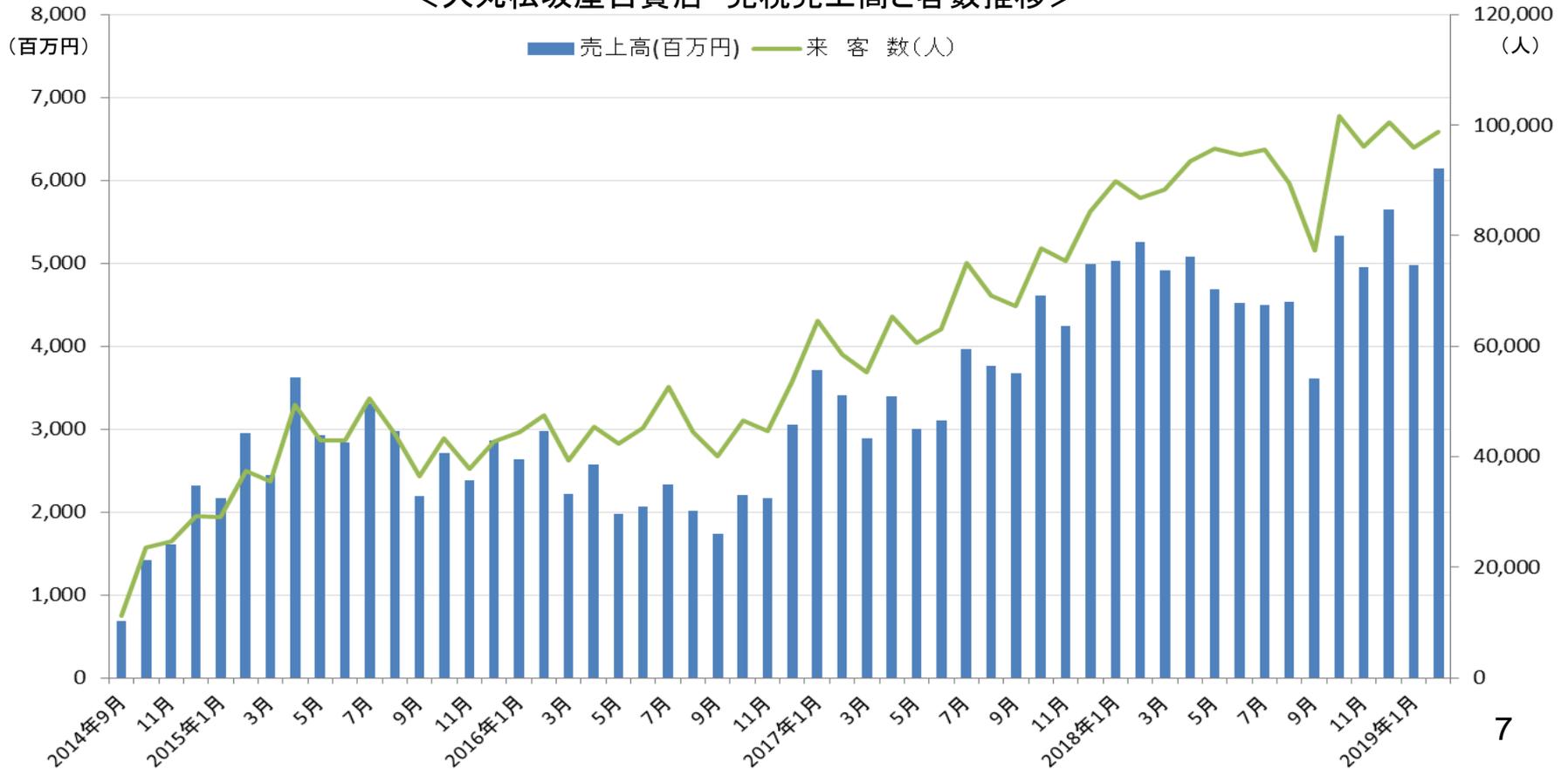
- ▶ 総額売上高はインバウンド、富裕層消費好調も、システム費用や割増し償却が影響
- ▶ 百貨店はコスト先行フェーズで事業利益減益、不動産は好調持続で二桁増益
- ▶ 百貨店の10月予想からの下振れは台風など自然災害や暖冬の影響大

(単位:百万円、%)

| 2019年2月期 | 大丸松坂屋百貨店 合計 |            |               |        |            |               |         |            |               |
|----------|-------------|------------|---------------|--------|------------|---------------|---------|------------|---------------|
|          | 百貨店         |            |               | 不動産    |            |               | 合計      |            |               |
|          | 実績          | 対前年<br>増減率 | 対10月予想<br>増減率 | 実績     | 対前年<br>増減率 | 対10月予想<br>増減率 | 実績      | 対前年<br>増減率 | 対10月予想<br>増減率 |
| 総額売上高    | 663,523     | 0.6        | △1.6          | 17,148 | 25.0       | 0.3           | 680,428 | 1.1        | △1.5          |
| 売上収益     | 246,233     | 0.8        | △1.9          | 16,995 | 26.6       | 0.0           | 262,984 | 2.1        | △1.8          |
| 売上総利益    | 144,448     | 0.7        | △1.3          | 7,419  | 43.0       | 6.0           | 151,624 | 2.1        | △0.9          |
| 販売管理費    | 121,660     | 1.6        | △0.2          | 2,357  | △0.5       | △1.8          | 123,774 | 1.5        | △0.2          |
| 事業利益     | 22,787      | △4.0       | △6.6          | 5,062  | 79.5       | 10.0          | 27,849  | 4.8        | △4.0          |
| 営業利益     | 21,864      | △9.5       | △5.3          | 4,664  | 12.9       | 16.6          | 26,529  | △6.2       | △2.1          |
| 当期利益     | 16,154      | △2.3       | △3.8          | 2,425  | △10.9      | 21.3          | 18,579  | △3.5       | △1.2          |

- ▶ 9月は台風、1月は中国の新EC法施行で一時期前年割れも、化粧品の売場拡張や販促強化などが奏功
- ▶ 免税売上588億円、対前年22.9%増、全店売上に占めるはシェア8.9%

＜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

- ▶ 富裕層消費は引き続き堅調、基幹9店舗合計外商売上は対前年1.8%増
- ▶ 資産価値の高い品揃え強化やクローズドサイト活用による販促などが奏功
- ▶ 2018年度外商新規口座開拓15,049件、新規口座による売上は119億円

外商顧客向け  
「ゴールドカード」



- ▶ 婦人服売場の圧縮により生まれたスペースに新たな編集売場などを展開
- ▶ 札幌店新編集売場「KiKiYOCOCHO」好調、前年同場所比較で55.5%増
- ▶ 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



- ▶ 下期減速要因は自然災害による営業時間短縮・休業や暖冬による衣料品苦戦
- ▶ 神戸店は周辺店舗の不動産事業部への移管影響除くと対前年1.1%増
- ▶ 厳しさが続いていた郊外店の大丸山科店は2019年3月31日をもって営業終了

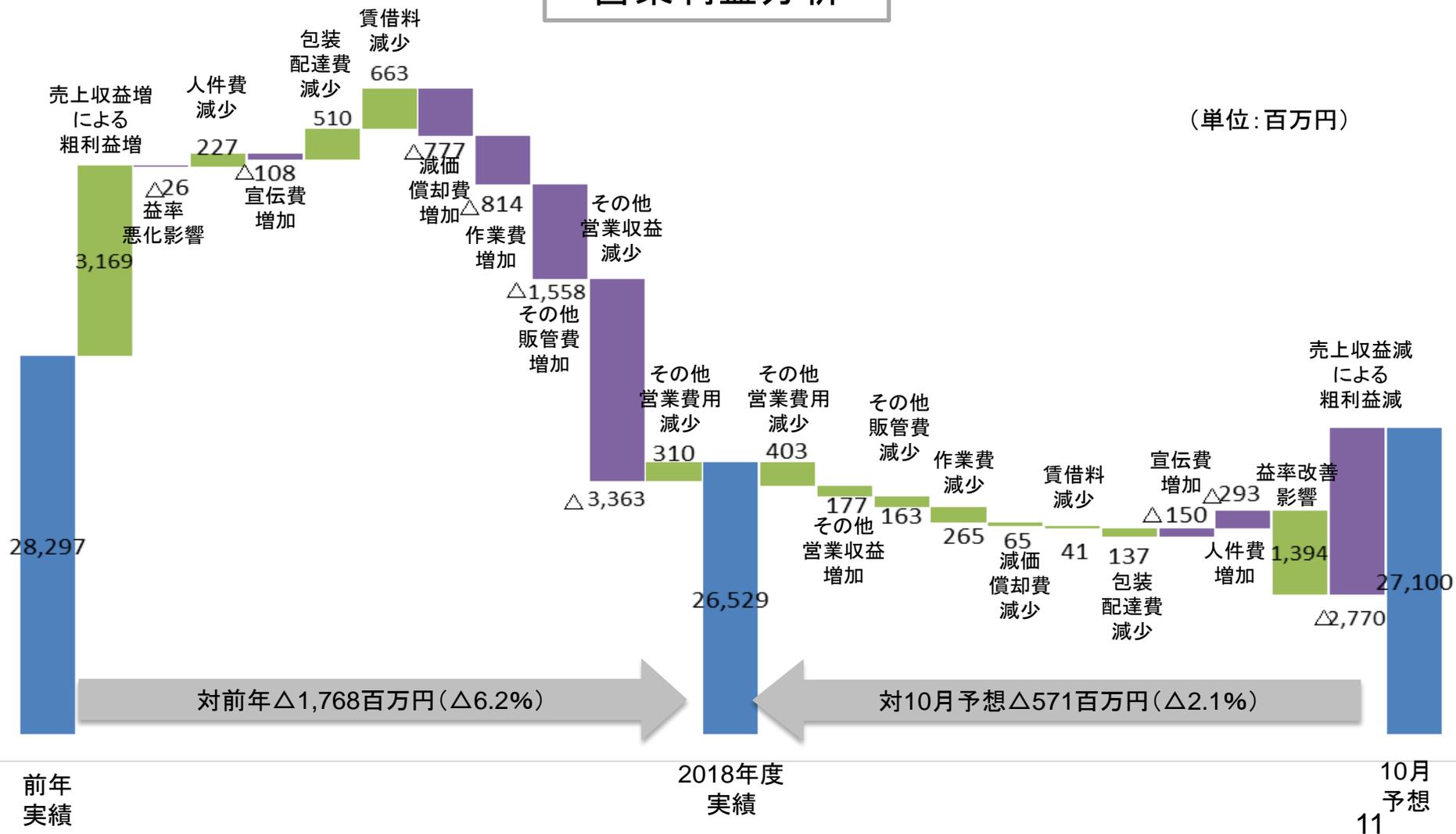
＜大丸松坂屋百貨店主要店舗 総額売上高対前年増減率(%)＞

| 2019年2月期 | 上期   | 下期   | 年度   |
|----------|------|------|------|
| 大丸心齋橋店   | 9.3  | 0.2  | 4.4  |
| 大丸梅田店    | 2.1  | 1.0  | 1.5  |
| 大丸東京店    | 3.1  | 2.6  | 2.8  |
| 大丸京都店    | 0.6  | △0.6 | △0.0 |
| 大丸神戸店 ※  | △4.4 | △5.5 | △5.0 |
| 大丸札幌店    | 4.4  | 1.3  | 2.7  |
| 松坂屋名古屋店  | 1.4  | 1.2  | 1.3  |
| 松坂屋上野店   | 3.6  | △0.6 | 1.5  |
| 松坂屋静岡店   | △2.4 | 0.4  | △1.0 |
| 全店合計     | 1.4  | △0.2 | 0.6  |
| 〃 (既存店)※ | 2.5  | 0.7  | 1.6  |

※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 上期+1.0%、下期+1.1%、年度+1.1%。

※2) 既存店は2017年7月31日に閉店した大丸浦和バルコ店および神戸店周辺店舗の移管影響を除く。

## 営業利益分析



- ▶ 親会社の所有者に帰属する持分171億円増の4,127億円、親会社所有者帰属持分比率40.1%
- ▶ 有利子負債は△98億円圧縮の1,743億円、D/Eレシオは0.42倍に
- ▶ 営業CFは前年渋谷パルコ再開発オフィス保留床売却収入反動などが影響

## <連結財政状態計算書>

(単位:百万円、%)

| 2019年2月期           | 実績        | 対前年<br>増減高 |
|--------------------|-----------|------------|
| 総資産                | 1,029,573 | 7,225      |
| 有利子負債              | 174,378   | △9,824     |
| 親会社の所有者に<br>帰属する持分 | 412,700   | 17,181     |
| 親会社所有者帰属<br>持分比率   | 40.1      | (率差) 1.4   |

(自己資本比率)

## <キャッシュフロー>

(単位:百万円)

| 2019年2月期    | 実績      | 対前年<br>増減高 |
|-------------|---------|------------|
| 営業キャッシュフロー  | 34,870  | △22,209    |
| 投資キャッシュフロー  | △26,836 | △7,806     |
| フリーキャッシュフロー | 8,033   | △30,015    |
| 財務キャッシュフロー  | △21,274 | 9,774      |

IFRS16号適用と  
2019年度 業績予想

従来のIFRSではオフバランスであった  
オペレーティング・リース契約がオンバランス対象へ



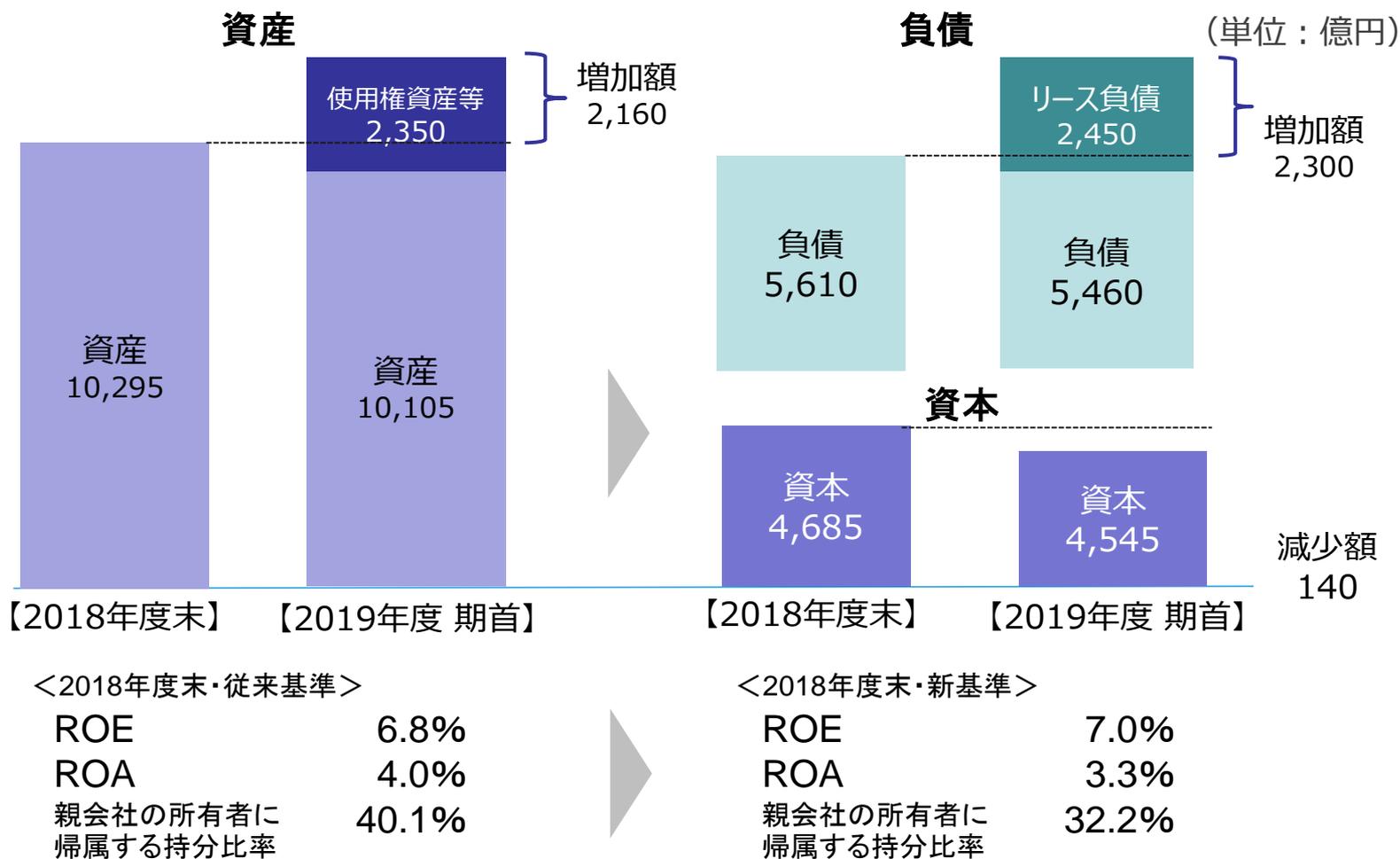
賃借店舗である「大丸梅田店」、「大丸東京店」、  
「池袋パルコ」、「名古屋パルコ」などが該当



B/S、P/L、CFに影響

# IFRS16号適用による主な影響①B/S

- ▶ オペレーティングリースを使用権資産として認識、総資産2,160億円増加、適用後のROA、親会社の所有者に帰属する持分比率は低下も、ROEは向上



2019年度の期首数値は監査前の概算数値であり、今後変更の可能性があります。

# IFRS16号適用による主な影響②P/L

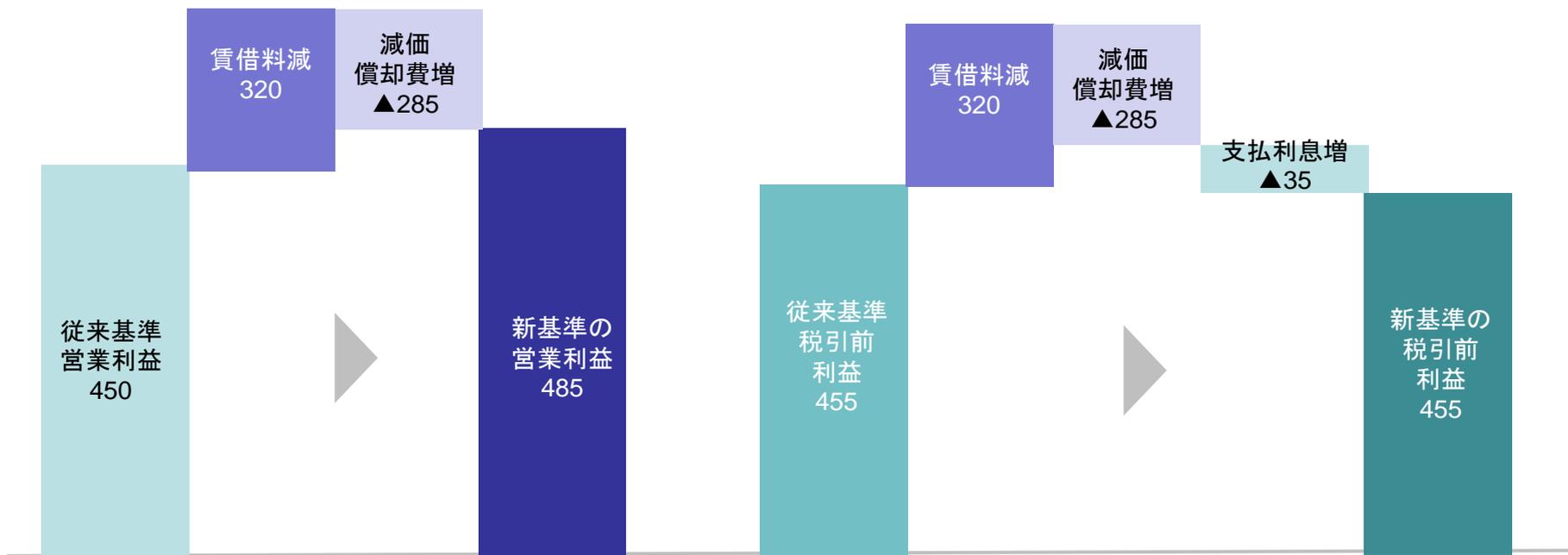
- ▶ リースオンバランスで減価償却費増の一方、賃借料減で営業利益+35億円押上げ  
(上記押上げ分は支払利息増によるオフセットで税引前利益は殆ど影響なし)

【2019年度予想】

(単位：億円)

営業利益

税引前利益



# IFRS16号適用による主な影響③CF

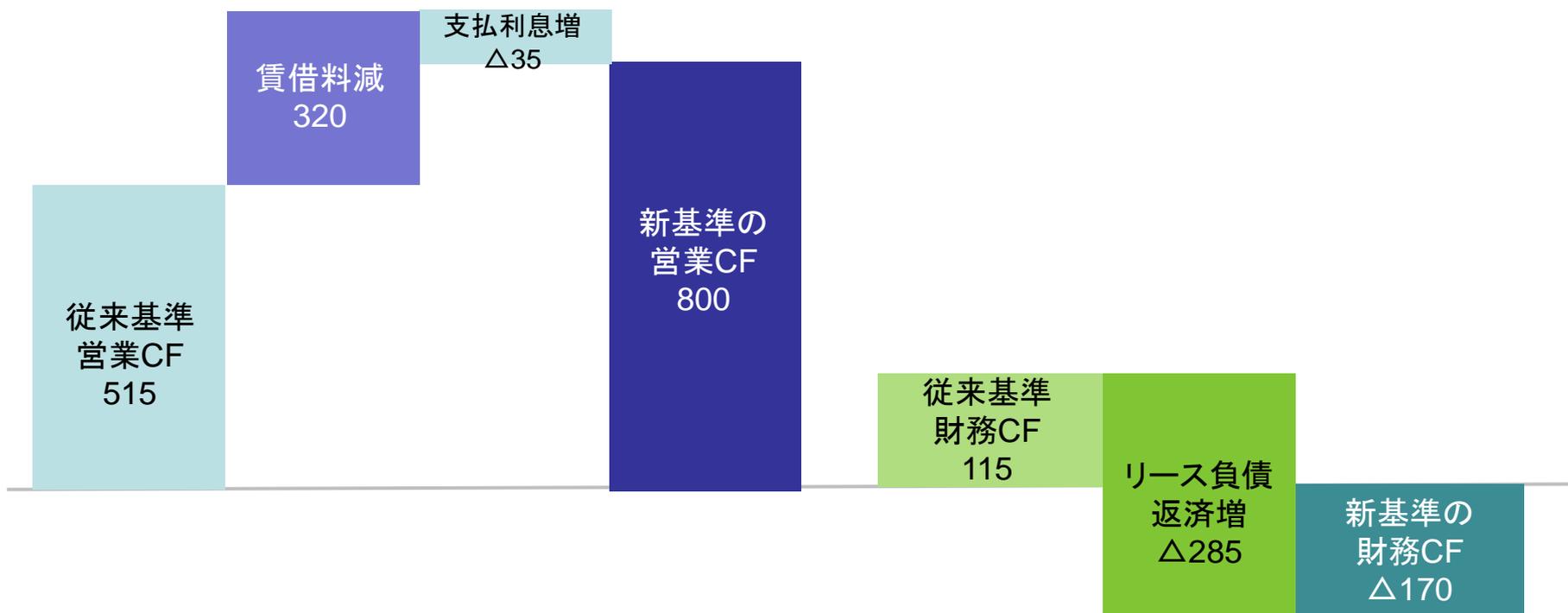
- ▶ 賃借料がキャッシュを伴わない減価償却費、リース負債返済、利息の支払い処理に変わるため営業キャッシュフローは増加、財務キャッシュフローは減少

(単位：億円)

## 【2019年度予想】

### 営業CF

### 財務CF



世界経済は「潮目が変わった」ように先行き不透明感が増幅

「異常気象」が毎年のように発生する“異常の常態化”

本年10月に予定される消費増税

「消費の二極化」「節約志向」の強まりは不可避

デジタル化がもたらす社会構造の変化

“所有”から“共有”への価値観の変化

2019年度は  
「2017-2021年度 中期経営計画」の  
折り返し点



当社グループが  
飛躍的に成長していくための  
“転換点”

## “転換点”の象徴となる「2大プロジェクト」が開業

大丸心齋橋店 新本館



新生・渋谷パルコ



未来につながる小売の「新たなビジネスモデル」の方向性を提示

(-) 2大プロジェクトはいずれも下期開業で利益貢献は限定的

(-) 人手不足、原材料費高騰を背景に様々な場面でコスト上昇圧力

(-) デジタル化進展に対応した基盤強化や将来の成長に向けた経費増



(+) 売上総利益の拡大

(+) ビジネスモデル転換による要員構造改革

(+) あらゆる業務プロセス見直し、働き方改革

グループとして全力を挙げて増収増益へ

# 連結業績予想P/L(IFRS16号)

- ▶ 総額売上高および売上収益は百貨店、パルコなど各セグメントで増収の見通し
- ▶ IFRS16号適用に伴う押し上げあるものの、従来基準においても増益の見通し
- ▶ 年間配当は1株当り36円、前年に比べ1円増配かつ普通配当で9年連続増配予定

(単位:百万円、%)

| 2020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   |
| 総額売上高                | 557,000 | 9,891  | 1.8   | 1,188,000 | 62,847 | 5.6   |
| 売上収益                 | 229,000 | 1,794  | 0.8   | 500,000   | 40,160 | 8.7   |
| 売上総利益                | 106,300 | 1,350  | 1.3   | 218,000   | 5,604  | 2.6   |
| 販売管理費                | 82,300  | 1,622  | 2.0   | 168,500   | 1,618  | 1.0   |
| 事業利益                 | 24,000  | △271   | △1.1  | 49,500    | 3,986  | 8.8   |
| その他営業収益              | 1,100   | △554   | △33.5 | 3,400     | 163    | 5.0   |
| その他営業費用              | 1,500   | △207   | △12.2 | 4,400     | △3,460 | △44.0 |
| 営業利益                 | 23,600  | △618   | △2.6  | 48,500    | 7,609  | 18.6  |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益 | 13,800  | △2,110 | △13.3 | 28,000    | 642    | 2.3   |
| 1株当り配当(円)            | (中間) 18 | 1      | —     | (年間) 36   | 1      | —     |

# セグメント情報予想(IFRS16号)

- ▶ 百貨店事業はインバウンド、富裕層好調および各店改装や北館売りつくし効果
- ▶ パルコ事業は渋谷パルコ、錦糸町パルコ開業嵩上げや主要店舗改装、周年事業効果
- ▶ 不動産事業は心斎橋店本館開業後、北館を不動産セグメントへ移管のため費用増

(単位:百万円、%)

| 2020年2月期<br>通期 | 事業利益   |       |       | 営業利益   |        |       |
|----------------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|
|                | 見通し    | 対前年   |       | 見通し    | 対前年    |       |
|                |        | 増減高   | 増減率   |        | 増減高    | 増減率   |
| 百貨店事業          | 28,500 | 3,346 | 13.3  | 26,000 | 1,806  | 7.5   |
| パルコ事業          | 10,500 | 1,777 | 20.4  | 12,700 | 7,255  | 133.2 |
| 不動産事業          | 4,400  | △662  | △13.1 | 3,600  | △1,064 | △22.8 |
| クレジット金融事業      | 1,980  | △358  | △15.3 | 2,000  | △360   | △15.3 |
| その他            | 4,870  | 1,265 | 35.1  | 4,830  | 1,323  | 37.7  |
| 合計             | 49,500 | 3,986 | 8.8   | 48,500 | 7,609  | 18.6  |

- ▶ 総額売上高で百貨店は対前年1.1%増、不動産は対前年4.4%増の見通し
- ▶ 面前決済端末導入に伴う作業費、モバイルアプリ導入に伴う広告宣伝費で増加もIFRS16号適用による賃借料減少、要員構造改革進展などでコスト圧縮
- ▶ 不動産事業は心齋橋店本館開業後、北館を不動産セグメントへ移管のため費用増

(単位:百万円、%)

| 2020年2月期 | 大丸松坂屋百貨店 合計 |            |            |        |            |            |         |            |            |
|----------|-------------|------------|------------|--------|------------|------------|---------|------------|------------|
|          | 百貨店         |            |            | 不動産    |            |            | 合計      |            |            |
|          | 見通し         | 対前年<br>増減高 | 対前年<br>増減率 | 見通し    | 対前年<br>増減高 | 対前年<br>増減率 | 見通し     | 対前年<br>増減高 | 対前年<br>増減率 |
| 総額売上高    | 670,500     | 6,977      | 1.1        | 17,900 | 752        | 4.4        | 688,100 | 7,672      | 1.1        |
| 売上収益     | 247,700     | 1,467      | 0.6        | 17,700 | 705        | 4.1        | 265,100 | 2,116      | 0.8        |
| 売上総利益    | 145,200     | 752        | 0.5        | 7,800  | 381        | 5.1        | 152,700 | 1,076      | 0.7        |
| 販売管理費    | 119,200     | △2,460     | △2.0       | 3,400  | 1,043      | 44.2       | 122,300 | △1,474     | △1.2       |
| 事業利益     | 26,000      | 3,213      | 14.1       | 4,400  | △662       | △13.1      | 30,400  | 2,551      | 9.2        |
| 営業利益     | 23,700      | 1,836      | 8.4        | 3,600  | △1,064     | △22.8      | 27,300  | 771        | 2.9        |
| 当期利益     | 15,750      | △404       | △2.5       | 1,550  | △875       | △36.1      | 17,300  | △1,279     | △6.9       |

# 大丸松坂屋百貨店 店舗別予想

- ▶ 心齋橋店は9月下旬開業予定の新本館が定借65%のため下期は減収予想
- ▶ 基幹店はすべて増収を見込むものの、地方店・郊外店は慎重に見通し
- ▶ 10月に消費増税が予定されるも、インバウンド取り込みや富裕層催事等で対策

＜大丸松坂屋百貨店主要店舗 総額売上高対前年増減率(%)＞

| 2020年2月期  | 上期   | 下期   | 年度  |
|-----------|------|------|-----|
| 大丸心齋橋店    | 5.9  | △2.2 | 1.8 |
| 大丸梅田店     | 1.8  | 3.8  | 2.9 |
| 大丸東京店     | 2.4  | 2.2  | 2.3 |
| 大丸京都店     | 2.1  | 3.2  | 2.7 |
| 大丸神戸店 ※   | △0.9 | 1.3  | 0.2 |
| 大丸札幌店     | 3.4  | 3.5  | 3.4 |
| 松坂屋名古屋店 ※ | 1.1  | 0.9  | 1.0 |
| 松坂屋上野店    | 0.9  | 5.8  | 3.3 |
| 松坂屋静岡店    | 1.5  | 1.4  | 1.5 |
| 全店合計      | 1.1  | 1.0  | 1.1 |
| 〃 (既存店)※  | 2.1  | 1.8  | 1.9 |

※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 上期+1.3%、下期+2.4%、年度+1.9%。

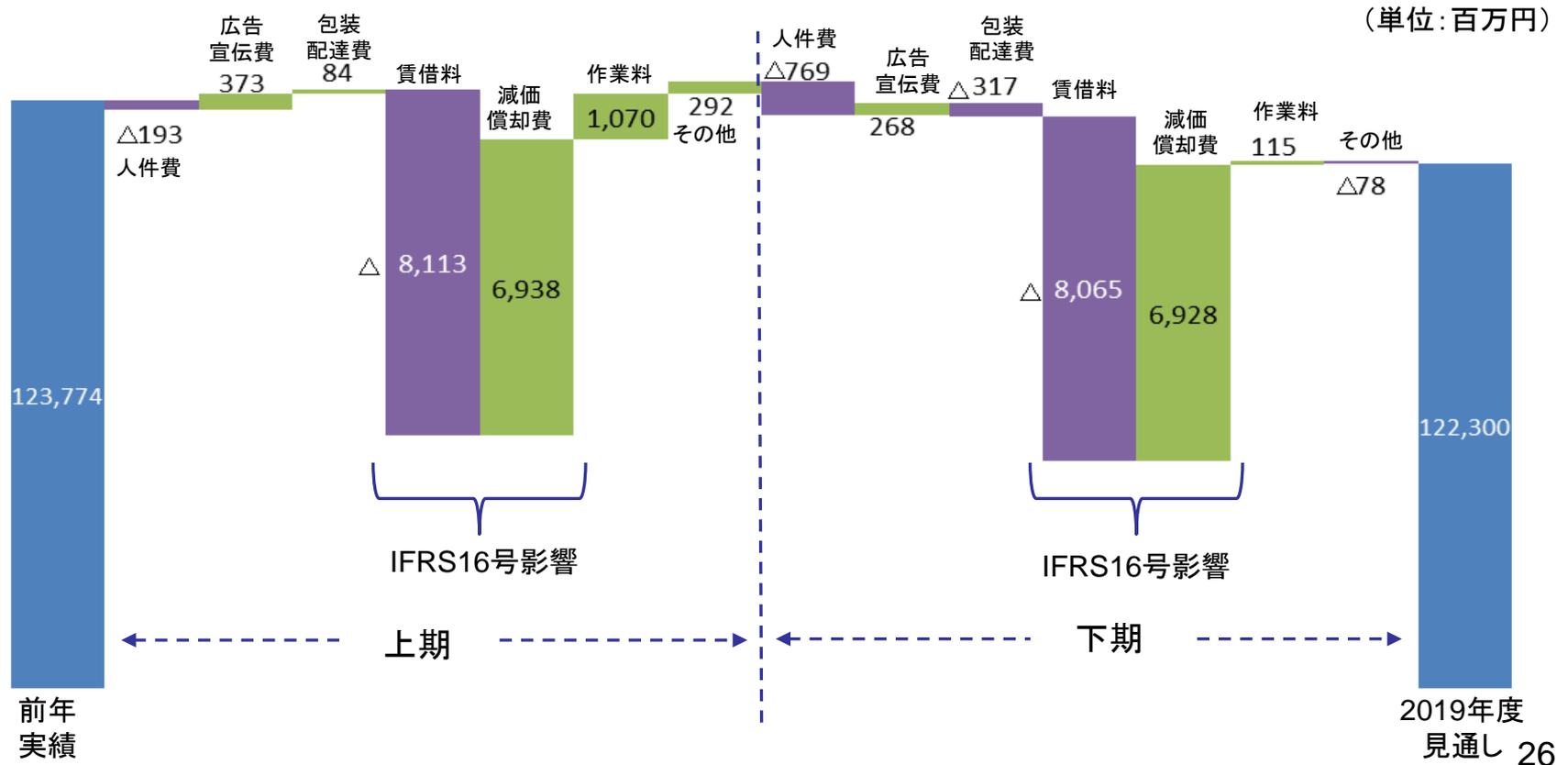
※2) 松坂屋名古屋店は南館2階を賃貸借契約に変更しており、その影響を除くと、上期+2.3%、下期+1.7%、年度+2.0%。

※3) 既存店は神戸店周辺店舗の移管、名古屋店の南館2階賃貸借契約による影響および2019年3月31日に閉店した大丸山科店を除く。

# 大丸松坂屋百貨店 販管費予想(IFRS16号)

- ▶ POSシステム刷新や面前決済端末導入により作業費が対前年11億円増
- ▶ 心齋橋店新本館開業費用やモバイルアプリ導入などにより広告宣伝費6億円増
- ▶ 要員構造改革で人件費△9億円減、IFRS16号適用で賃借料大幅減

<2019年度 大丸松坂屋百貨店 販管費増減見通し>



- ▶ IFRS16号適用によりバランスシート、キャッシュフローは大きく変動
- ▶ 総資産は使用権資産のオンバランスなどにより対前年2,434億円増加見込み
- ▶ 有利子負債はリース負債の計上などにより対前年2,596億円増加見込み
- ▶ 投資CFは心斎橋店新本館、渋谷パルコ開業等により321億円支出増加見込み

## <連結財政状態計算書>

(単位:百万円、%)

| 2020年<br>2月期       | 予想        | 対前年<br>増減高 |
|--------------------|-----------|------------|
| 総資産                | 1,273,000 | 243,427    |
| 有利子負債              | 434,000   | 259,622    |
| 親会社の所有者に<br>帰属する持分 | 420,000   | 7,300      |
| 親会社所有者帰属<br>持分比率   | 33.0      | (率差)Δ7.1   |

(自己資本比率)

## <キャッシュフロー>

(単位:百万円)

| 2020年<br>2月期 | 予想      | 対前年<br>増減高 |
|--------------|---------|------------|
| 営業キャッシュフロー   | 80,000  | 45,130     |
| 投資キャッシュフロー   | Δ59,000 | Δ32,164    |
| フリーキャッシュフロー  | 21,000  | 12,967     |
| 財務キャッシュフロー   | Δ17,000 | 4,274      |

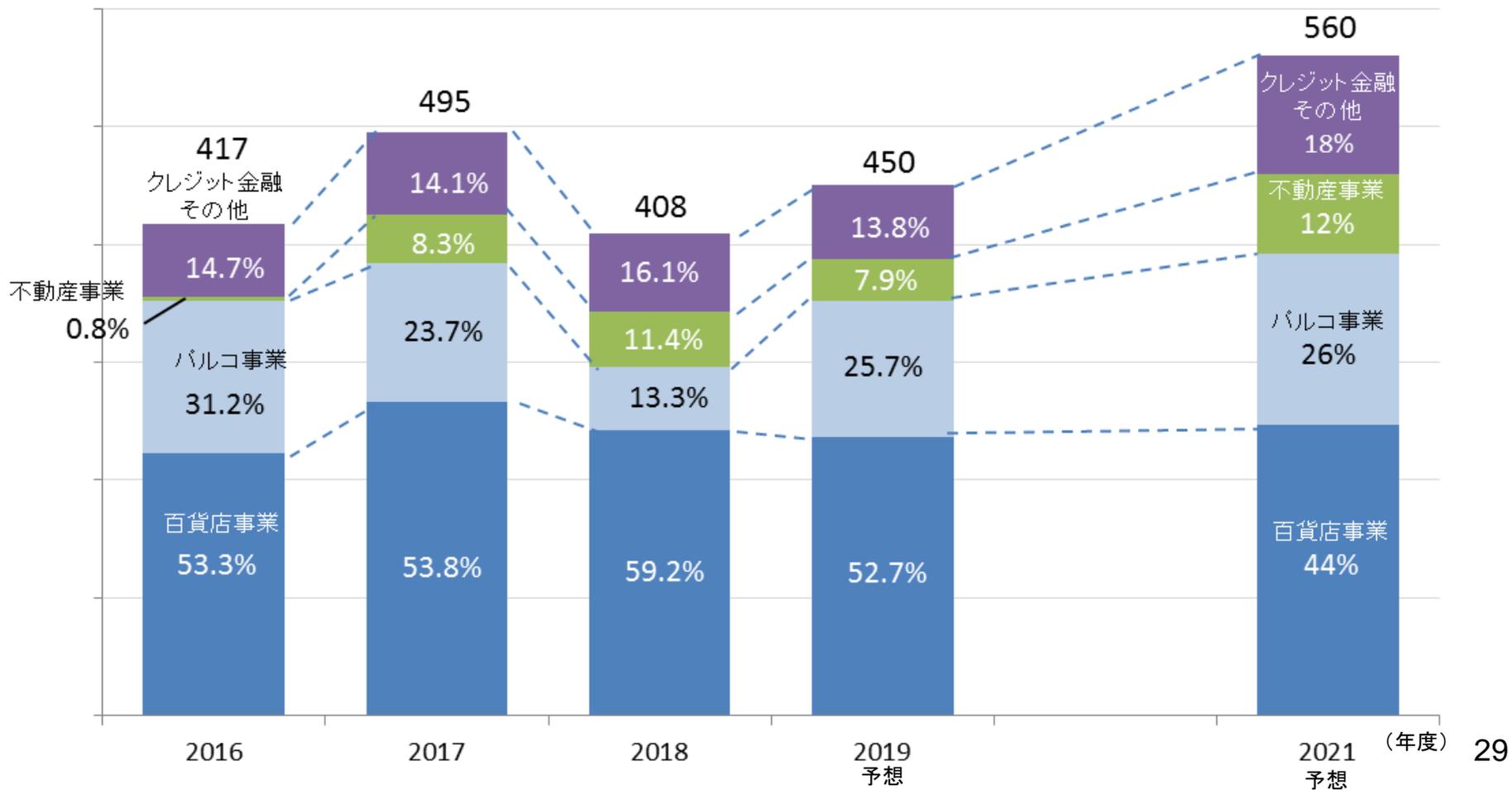
## 中期経営計画の進捗と 今後の取り組み

# 事業ポートフォリオ変革の進捗

- ▶ 「GINZA SIX」「上野フロンティアタワー」などの開業で「不動産事業」が着実に成長
- ▶ 2018年度パルコ事業は熊本パルコ、宇都宮パルコ営業終了決定で事業整理損計上

(単位: 億円)

「営業利益」構成率推移(IFRS16号適用前)

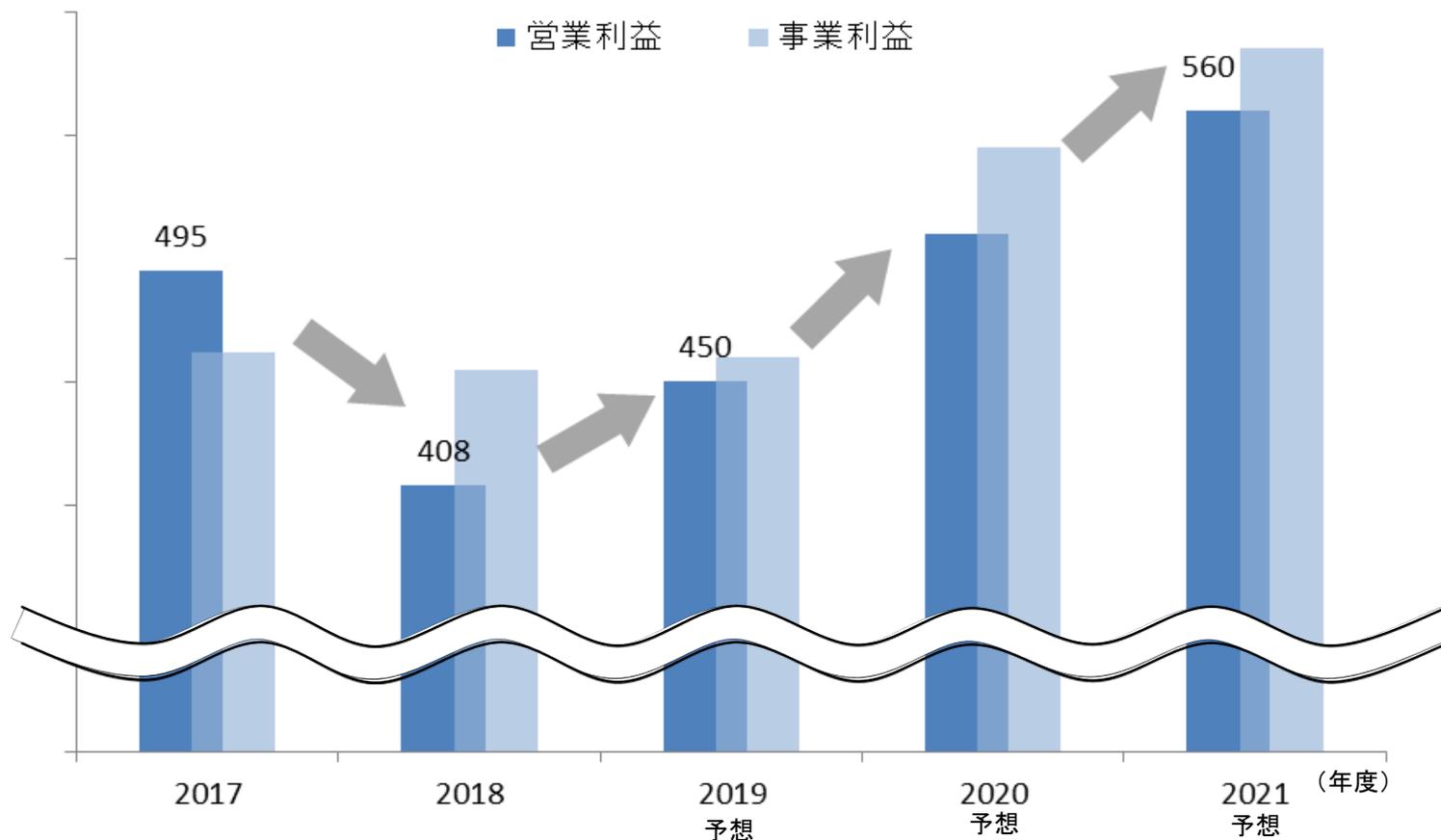


# 中期経営計画の進展イメージ

- ▶ 「事業利益」は2018年度をボトムに、最終年度21年度に向け増益カーブが加速
- ▶ 2020年度心齋橋店新本館・渋谷PARCOフル稼働、クレジット金融事業反転へ
- ▶ 2021年度心齋橋店北館・心齋橋PARCO開業、不動産事業は着実に成長

(単位:億円)

「営業利益」の成長カーブ予想(IFRS16号適用前)



- I. 百貨店ビジネスモデル革新
- II. 新生渋谷パルコ開業など出店施策
- III. 不動産事業セグメント拡大への取り組み
- IV. クレジット金融事業戦略
- V. ICT戦略

## 大丸心齋橋店 新本館オープン(2019年9月下旬)

- ▶ ヴォーリズの建築美を随所に活かし、「伝統」と「革新」が融合された店舗が誕生
- ▶ リアル店舗ならではの“体験価値”を提供する、新たな商業空間を創造
- ▶ 強みの富裕層や訪日外国人のお客様強化とともに幅広い顧客層に対応

<ストアコンセプト>

## Delight the World

世界が憧れる心齋橋へ

- ラグジュアリー、化粧品、デパ地下・飲食で展開面積・ブランド数を大幅拡充
- 化粧品はメインフロアだけでなく複数フロアでゾーン構築
- デパ地下・飲食は約半分を新規ブランドで構成  
体験型消費を意識し飲食物販融合型MDを充実
- その他、性別・アイテム別構成等の従来型の売場づくりを見直し、新規ブランドも積極的に導入

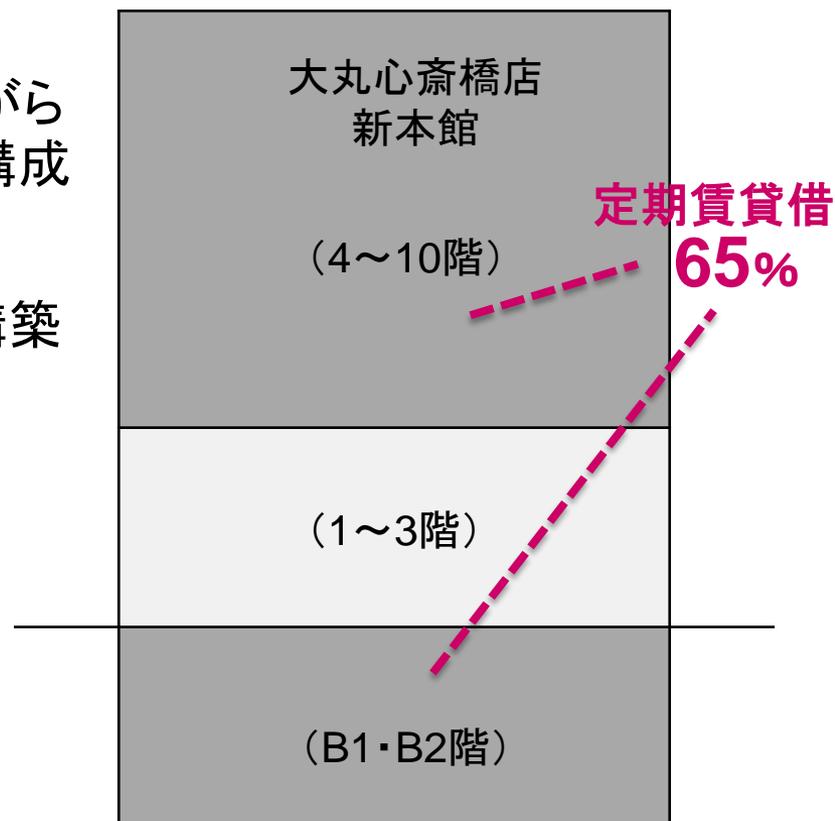
… 詳細は夏頃リリース予定



## “ハイブリッド”なビジネスモデル

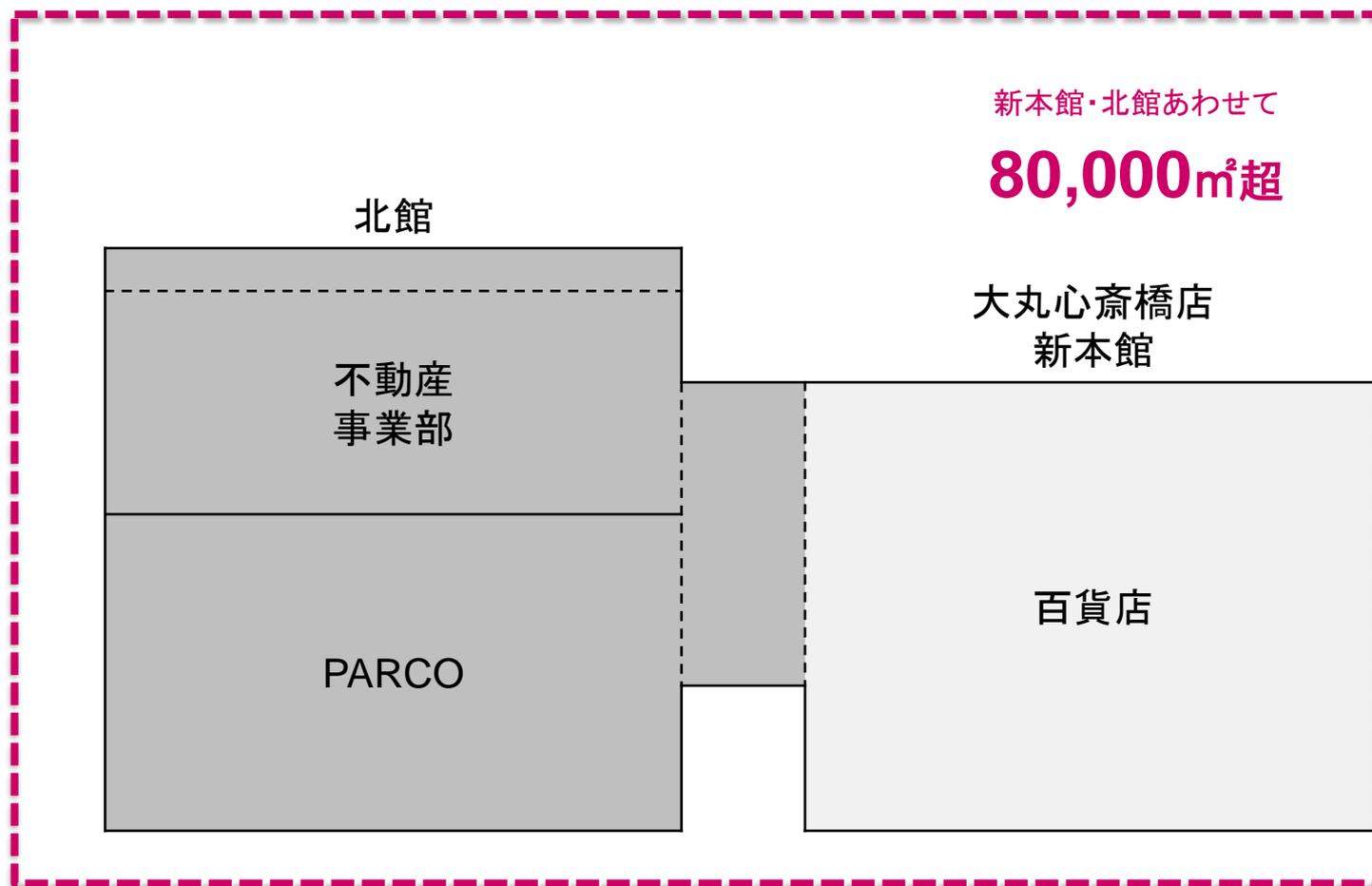
- ▶ お客様の視点では全くシームレスでありながら全体面積の約 65% を定期賃貸借売場で構成
- ▶ 買取・消化仕入・定期賃貸借のバランスを最適化したハイブリッド なビジネスモデル構築

得られた成果を各店舗・エリア特性でカスタマイズしながら順次拡張展開



# 2021年には80,000m<sup>2</sup>超の商業施設へ

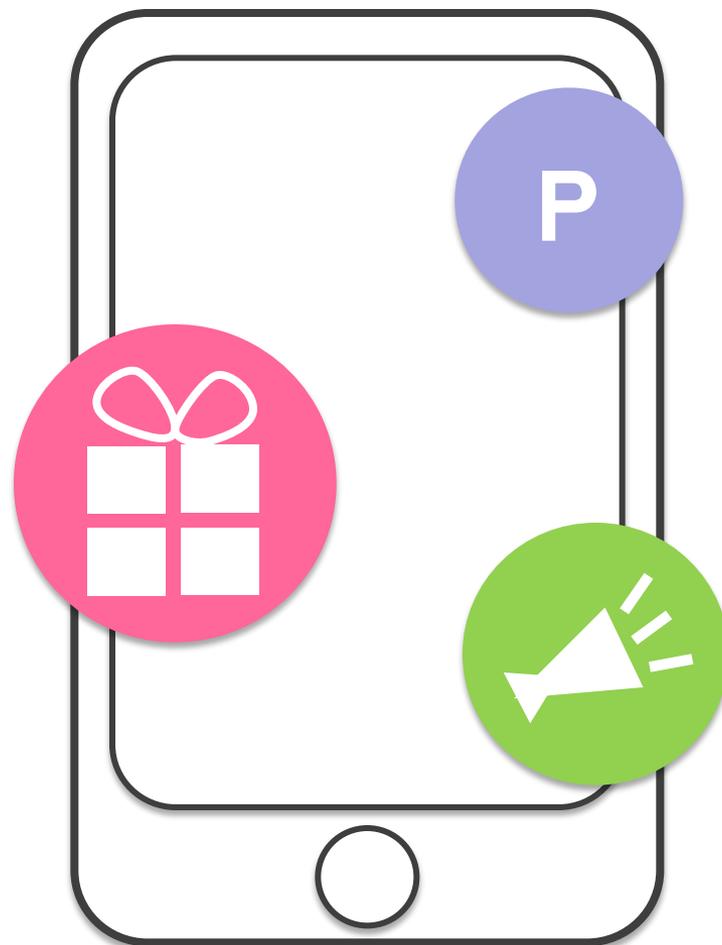
- ▶ 2021年度春には核テナントを「PARCO」として新たな北館が開業予定
- ▶ 新本館・北館を一体的に接続することで売場面積80,000m<sup>2</sup>超の商業施設創造



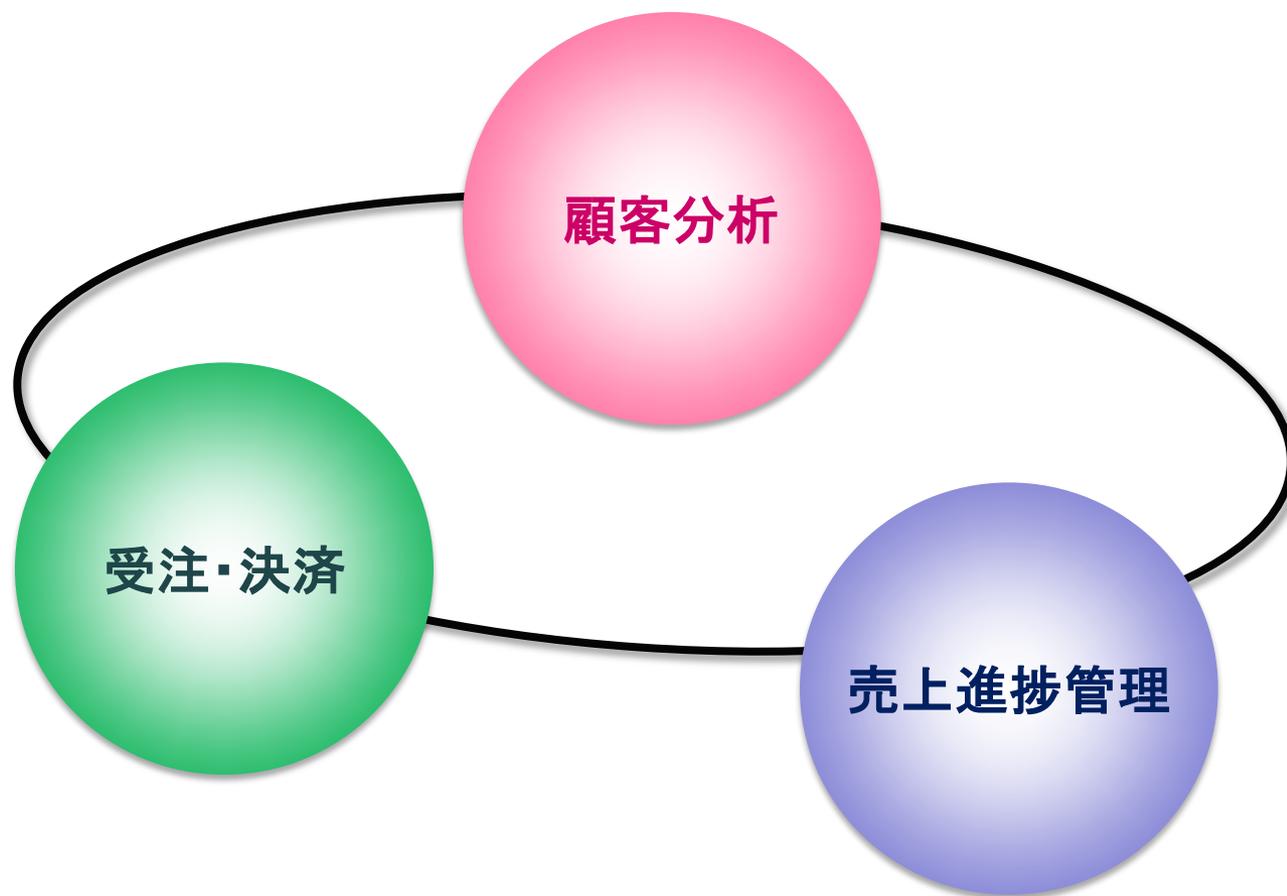
▶ モバイルアプリ活用による顧客接点の拡大、CRM活動の深化

▶ 販促機能やポイント付与機能に加え、コミュニケーション機能なども実装

※ 大丸東京店で実証実験継続中  
全店でのリリースは初夏ごろを予定



- ▶ 2019年3月 新ICTツール(SFA)を導入  
業務プロセスのデジタル化を通じ、組織的な生産性向上へ



- ▶ 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

# スクラップ&ビルドを推進

- ▶ 「錦糸町パルコ」「サンエー浦添西海岸パルコシティ」「川崎ゼロゲート」など新規開業の一方、宇都宮パルコ、熊本パルコは営業終了決定。スクラップ&ビルドを推進



※写真はイメージです。

サンエー浦添西海岸パルコシティ



※写真はイメージです。

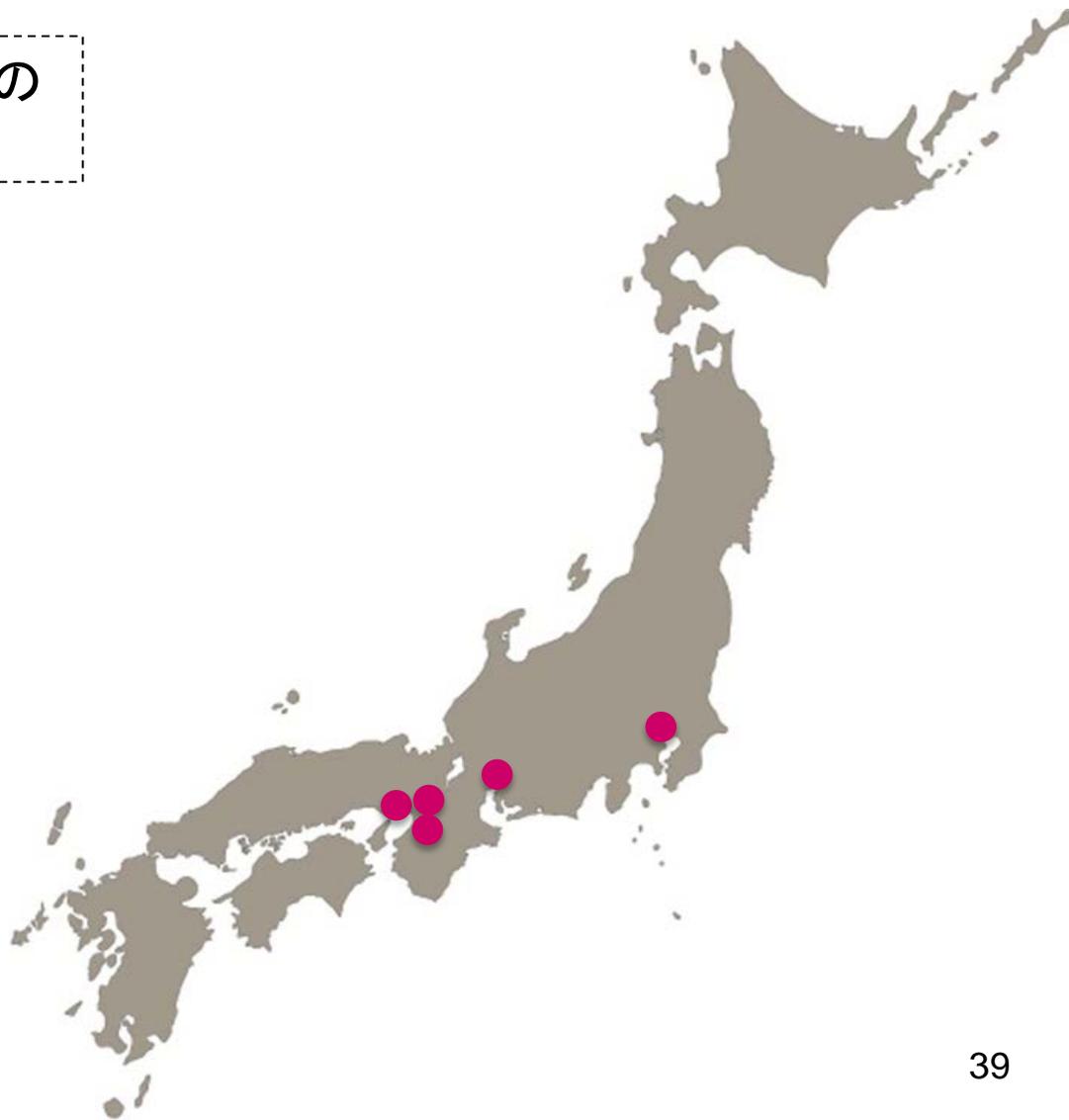
川崎ゼロゲート

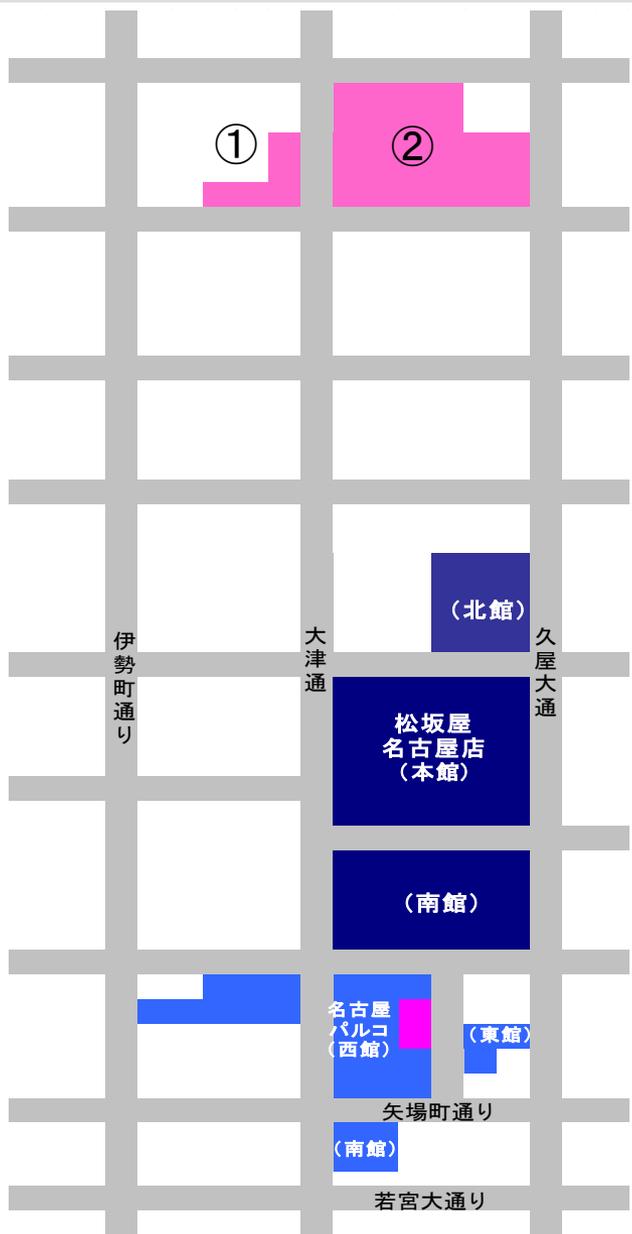


錦糸町パルコ

アーバンドミナント推進の  
重点エリア

心齋橋  
上野  
名古屋  
神戸  
京都





## 「日本生命栄町ビル」(仮称)・・・①

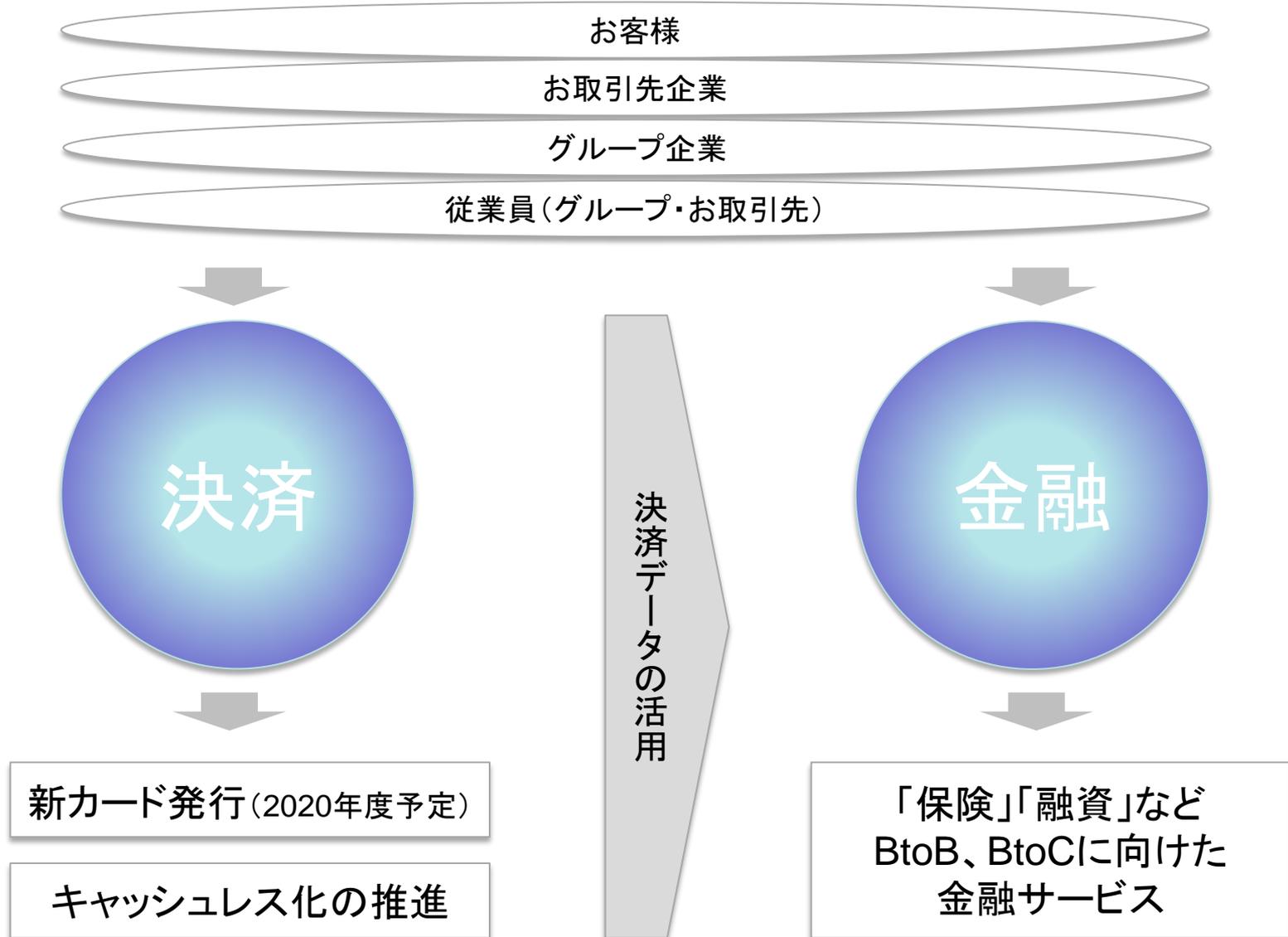
- ▶ 地下2階、地上6階、延床面積6,343平米
- ▶ 大丸松坂屋百貨店がマスターリースして商業開発
- ▶ 2020年11月開業予定

## 錦三丁目25番街区開発・・・②

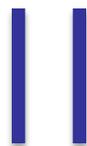
- ▶ 大丸松坂屋百貨店と名古屋市は、本年1月、両者が所有する敷地において相互に協力して開発していくための基本合意を締結
- ▶ 2024年竣工・開業予定

重点各エリアで地域と共に成長する  
アーバンドミナント戦略を推進

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



決済や金融に精通した専門性の高い人材登用を推進  
事業戦略実行のスピードアップに向け組織体制強化



2019年度までは人件費等コストが先行するフェーズに



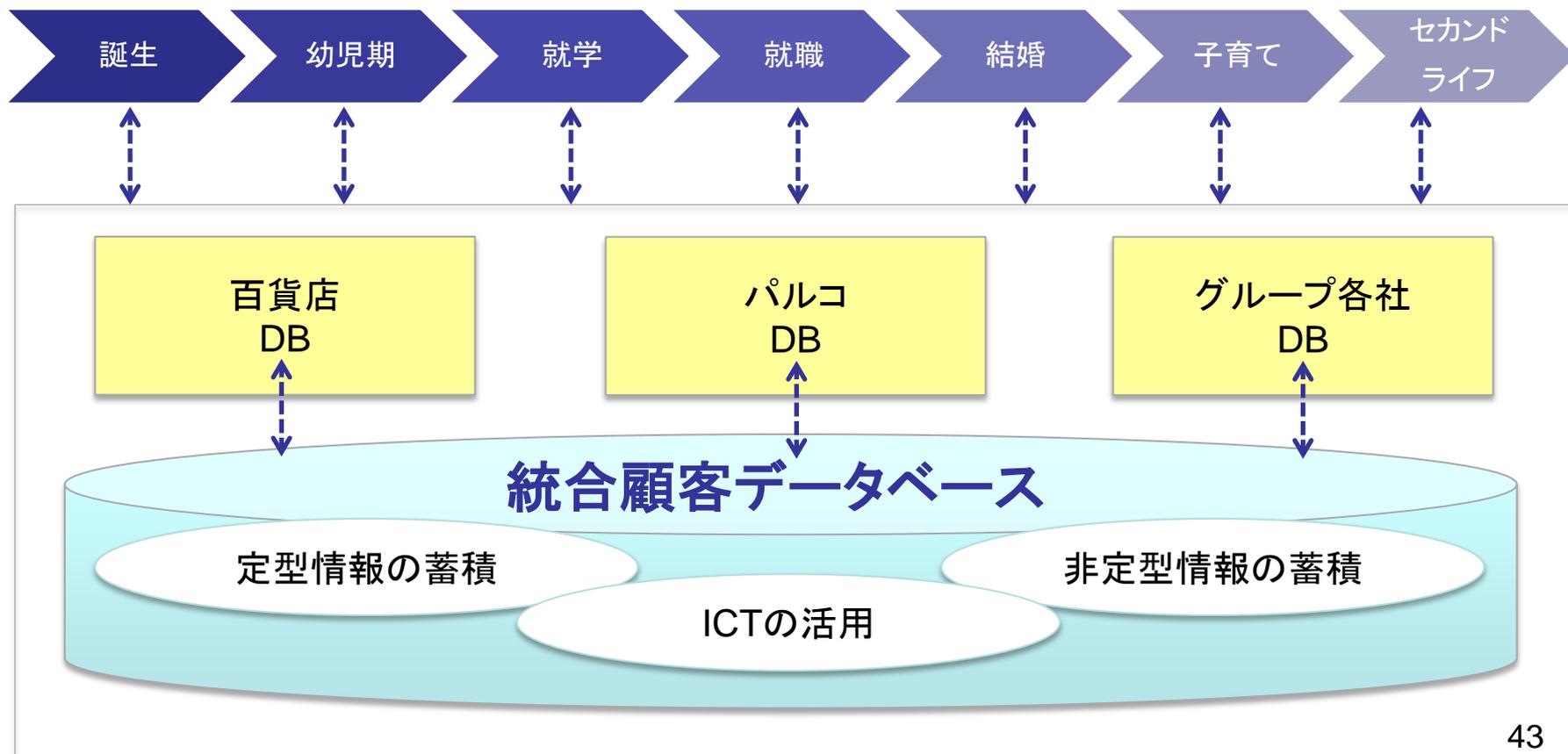
2020年度からは増益基調に転換見込み



「金融」・「決済」での業容拡大により  
グループの柱のひとつとして中期的な成長へ

## ～ 「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



2019年度

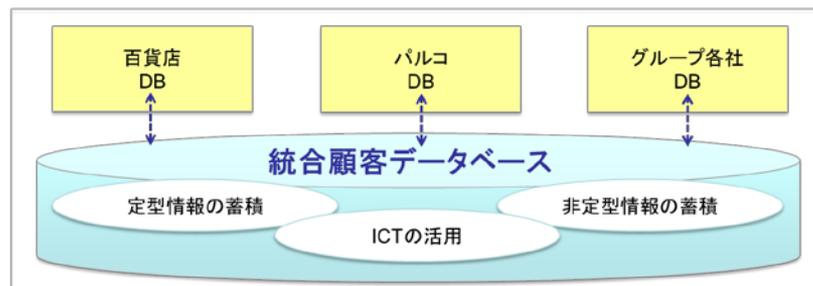
- ▶ 百貨店で得られた情報を新たな統合DBに順次蓄積  
大丸梅田店でチャット活用の実証実験開始、会話データの可能性検証

2020年度

- ▶ パルコなどグループ各社に拡大、グループとしてDBを統合・一元化  
グループ全体でデータを高度化・高質化

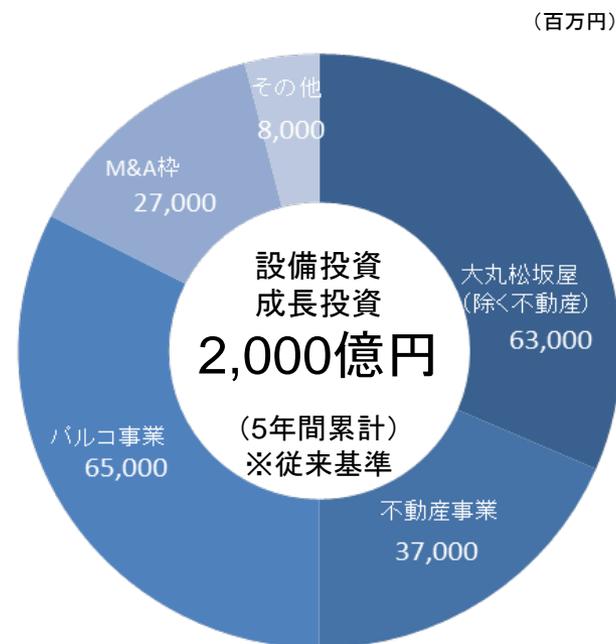
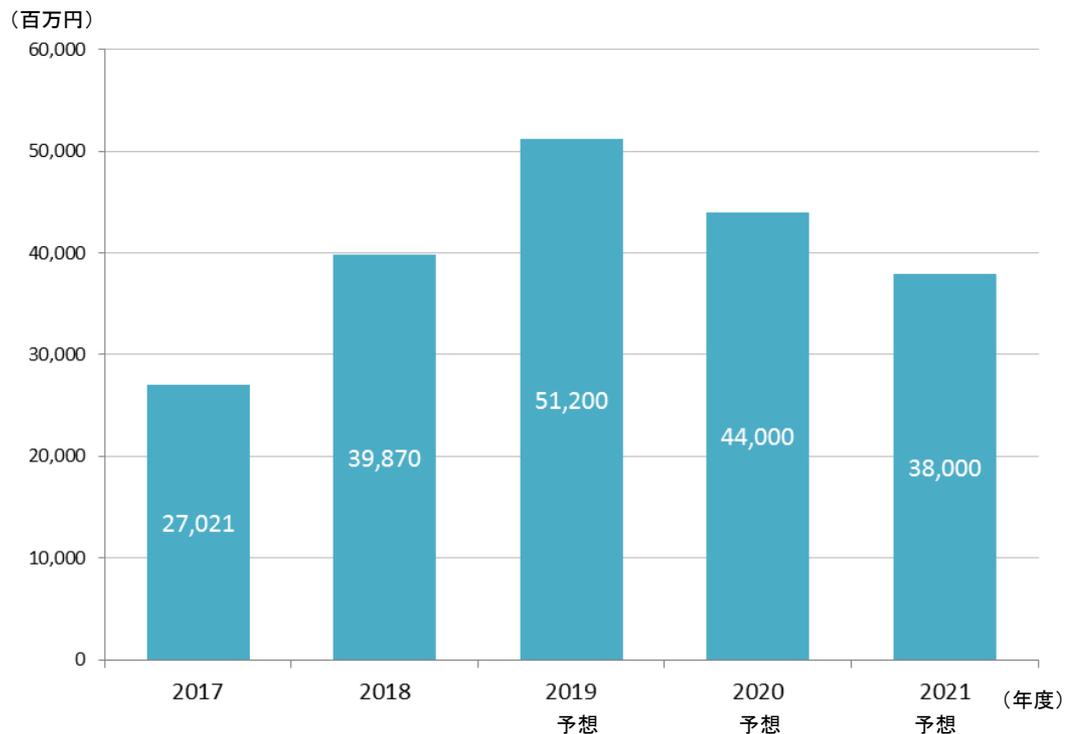
2021年度

- ▶ グループ全体で本格稼働  
→最適な商品・サービスの提供機会拡大、新規ビジネスの展開



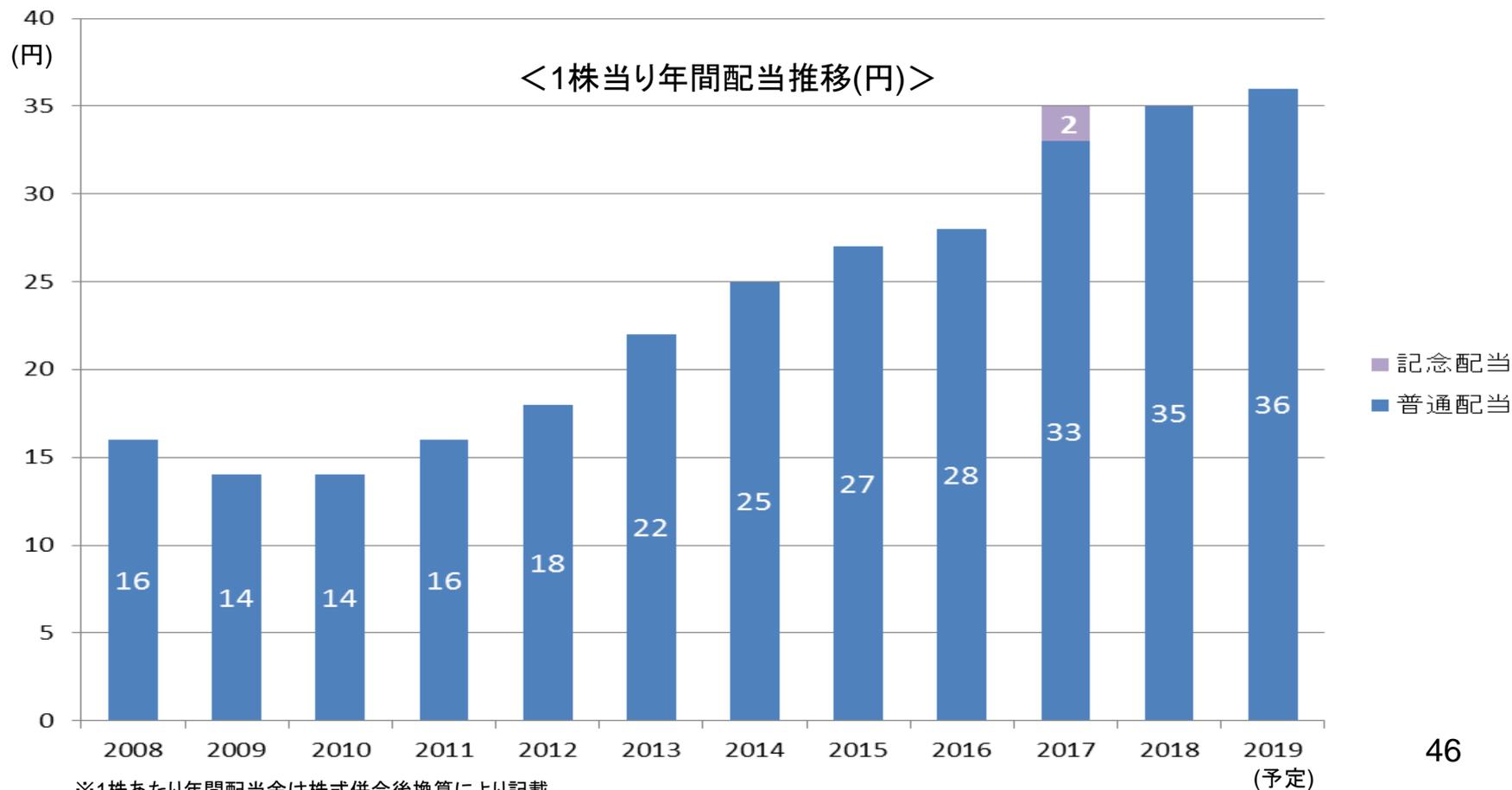
- ▶ 設備投資ピークは2019年度、以降はフリーCFが大きくプラスに転じる見込み
- ▶ 投資案件は「投資計画検討委員会」で定量的・定性的両面から適切に判断

＜設備投資の見通しと事業別シェアイメージ＞



# バランスをふまえた資本政策

- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ バランスをふまえた資本政策推進によりROE8%を継続的に達成できる体質へ





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

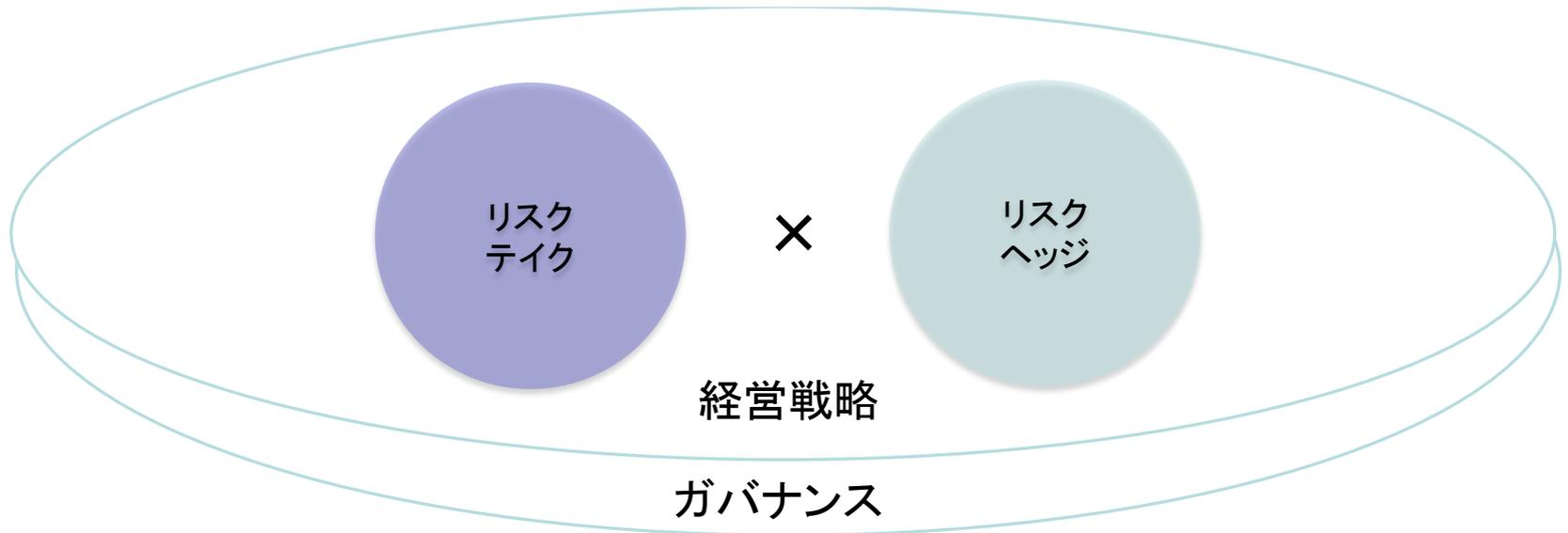
<アクションの具体化>

- ・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

不確実性は「機会」と「脅威」



加速する“時代の変化“のスピードに機敏に対応することが不可欠

当社グループの“転換点“としてギアを一段上げて  
グループ事業構造変革を推進

## 消費増税、五輪後の不況発生に係るリスク

2019年の消費増税による消費不況や、オリンピック開催後の反動不況など、直近に複合的な不況が起こる可能性は高く、駆け込み需要や買い控え対策などへの対応策を早期に構築することが出来なければ脅威となります。

一方で、政策変更や法的規制の施行及び緩和・撤廃は視点を変えれば機会となります。例えば消費増税による教育費の無償化は、教育費から一般消費への出費の振替など、若年層夫婦世帯の消費拡大につながる可能性があります。このようにリスクを捉える視点を変え、発想を転換することで当社グループの新たな消費者獲得の機会に転換することが可能となります。

## 顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化に係るリスク

少子高齢化、長寿命化は今後確実に実現する最大の環境変化であり、近い将来「人生100年時代」となることは確実です。この大きな変化への対応は不可欠であり、かつ競合との競争激化が必至であることから対応が後手に回れば脅威となります。

一方で、少子高齢化・長寿命化に伴う高齢者市場のマーケット規模の拡大は確実です。この大きなマーケットの変化に対応するために、当社グループとして、早期にテクノロジーを活用した新しい顧客情報基盤の構築・活用により、ライフスタイルの変化に適応した品揃えやサービスの拡大ができれば成長の機会が拡大します。

## 所得の二極化に係るリスク

一億総中流幻想は消滅し、所得が二極化することにより、既存事業を支えてきた従来の中間層の減少は避けられず、ビジネスモデルの転換をはかることが出来なければ脅威となります。

一方で、当社グループが得意としている富裕層マーケットのポテンシャルを再定義し、外商部門の活動範囲を量的・質的に拡大することと、物販だけではなくハイエンドなサービスまで提供できれば新しい成長の機会が拡大します。苦戦している中間層マーケットは、従来型のボリューム売場を圧縮し、中間層マーケットのニーズに対応する新しい商材・サービスを導入することができれば再成長の機会が拡大します。同時に、一人の消費者が様々な消費行動を行うという「一人二極化消費」への対応も重要となります。こうした消費の変化を的確に捉えるために、過去の消費の延長線上の顧客セグメントから脱し、新たな顧客が持つ新しい消費行動に対応できる商材、サービス、販売方法などが構築できれば成長の機会が拡大します。

## シェアリングエコノミーの進展に係るリスク

シェアリングエコノミーの進展に伴い、所有資産の共有化と活用に伴う資産価値の向上は大きな消費の流れであり、今後さらに拡大していくことは確実です。それに伴い、当社グループの中核事業である物販に関わるマーケットを侵食され大きな脅威となる可能性があります。

一方で、既存の物販に加えて、商品のシェアリングへの取り組みや、当社グループが所有する都心立地の活用に向け、オフィス、ショールーム、エンターテインメント施設、公共施設利用など、さまざまな潜在需要を掘り起こすことができれば当社グループの資産の使用価値が向上し成長の機会が拡大します。

また、シェアリングエコノミーが雇用に与える影響も大きく、プロフェッショナル人材などをはじめとした雇用を前提としない人事制度に対応できる体制を構築することで働き方改革につながる事が可能となります。

## テクノロジーの進化に係るリスク

テクノロジーの進化のスピードは加速度的に上がっており、サイバーテロなどの懸念すべき事案が多発していることもありテクノロジーの進化に合わせたデジタルセキュリティに対する取り組みを確実に強化しなければ脅威となります。またテクノロジーの進化によるRPA (Robotic Process Automation) などの活用による生産性の向上に乗り遅れば脅威となります。

一方で、テクノロジーを既存のビジネスと組み合わせ、新たなビジネスモデルへと転換できれば成功につながる機会が拡大します。デジタルを活用した顧客基盤の構築による顧客生涯価値の最大化や、顧客IDに紐づく支払等のデータを活用し、新たな価値を生み出すことでマネタイズするビジネスモデルの構築、店頭の決済機能の進化への対応による利便性の向上などによる店頭売上の拡大が実現できれば成長に向けた機会が拡大します。

## CSRの重要性アップに係るリスク

企業価値の主要な要素としてESG視点のCSRへの取り組みの重要性は今後益々高まることは避けられず、環境、社会、ガバナンスの3つの課題への対応は必須となります。なかでも環境問題への対応は企業としては決して避けては通れない課題であり、グループとしての推進が遅延することになれば大きな脅威となります。

一方で、従来型CSRの考え方の範疇に留まらず「CSV (Creating Shared Value) 共通価値の創造」の発想へ転換し、企業活動を通じた社会的課題の解決が出来れば、売上の拡大に加え、顧客及び投資家に対するレピュテーションの向上に結びつけることができ当社グループの持続的成長に向けた機会が拡大します。

## 災害等に係るリスク

当社グループの本社および主要な店舗等は国内にあり、地震、津波等の自然災害、火災、停電等の事故、テロ行為等の違法行為等により事業活動の停止や施設の改修に多額の費用が発生した場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

加えて、ソフトウェア・ハードウェアの欠陥、コンピュータウィルスやネットワークへの不正侵入などによりシステム障害が発生した場合、事業運営に支障をきたすことにより当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

一方、過去の経験に根ざしたグループにおけるBCP計画の確立や自然災害に対応できる店舗作り、グループ全体でのデジタルセキュリティ対策の構築を進めることができれば影響を最小化することが可能となり、同時に次の災害に対する備えを高度化することができます。

## 減損に係るリスク

当社グループは、事業活動上、店舗用土地・建物を始めとする事業用固定資産を保有しています。これらの資産につき経済状況の悪化や競合状況の激化などにより収益性の低下や地価の下落が発生した場合、減損を認識しなければならず、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

一方で、事業活動を推進するに当たり減損リスクを意識することで、資産収益性を高める取組みを加速し、結果としてキャッシュフロー創出力を高めることにつながる可能性があります。

## 資金調達に係るリスク

当社グループは、出店、改装、M&A等に関する資金を金融機関からの借入及び社債・コーポレート債の発行などにより金融市場からの直接調達しています。金融市場の変化やその他の要因により、金融機関が貸付枠や信用供与枠額などの条件を変更した場合や、当社グループの財政状態が悪化し格付機関が信用格付を大幅に引き下げた場合、経済不況により投資家の意欲が減退した場合などには、当社グループが必要な資金を必要な時期に適切と考える条件で調達できず、資金調達が制限されると共に資金調達コストが増加する可能性があります。

一方で、資金管理を的確に行うとともに金融機関からの借入や金融市場からの直接調達のポートフォリオを適切に組むことで効率的・効果的な資金調達を実現することが可能となります。

## 金利の変動に係るリスク

当社グループは金融債権や有利子負債を保有しており、それらの金利の変動は、支払利息や受取利息、金融資産・負債の価値に影響し、当社グループの業績および財務状況が悪化する可能性があります。

一方で、長期金融や有利子負債のポートフォリオマネジメントを適切に行うことにより支払い利息の削減や受取利息の増加、金融資産の拡大につながることに取り組んでいます。

## 株式相場の変動に係るリスク

当社グループは金融資産の一部として国内企業等の株式を保有していますが、株価下落などの株式価値の減少により、親会社の所有者に帰属する部分が減少する可能性があります。また当社グループのお得意様営業の中核である富裕層の資産減少にもつながる事からお得意様営業関連の売上が減少する可能性があります。

一方で、保有株式のポートフォリオマネジメントを適切に行うことで、株式価値の変動影響額を最小限に押さえることが可能となります。

## 為替の変動に係るリスク

当社グループの取引先には、為替変動の影響を受ける海外ブランドが多数あります。したがって、為替相場の動向により店頭の商品価格が変動し、業績が悪化する可能性があります。また、中国をはじめとする訪日外国人の来店客数及び購入金額は為替相場の変動に影響を受け店舗の売上が減少する可能性があります。

一方で海外ブランドの取引先を分散することや、海外ブランドと国内ブランドの適切な店頭展開のバランスを取ることで、インバウンド向け品揃え、サービスを拡充することで店頭の魅力化とそれに伴う業績の向上につながる事が可能となります。

## 情報管理に係るリスク

当社グループはお客様からお預かりしている個人情報を取り扱っており、また他企業等の機密情報を受け取ることがありますが、これらの情報が不正または過失により外部に流出する可能性があります。

また当社グループの営業機密が不正または過失により流出する危険もあり、その結果当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

## 法規制及び法改正に係るリスク

当社グループは大規模小売店舗の出店、独占禁止、下請取引、消費者保護、各種規制、環境リサイクル関連等において法規制の適用を受けています。

こうした法律、規制、政策、会計基準等の新たな施行、変更およびその影響を予測することは困難であり、これらの法規制や法改正により、事業活動が制限を受ける場合、費用の増加や売上収益の減少を招き、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

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。