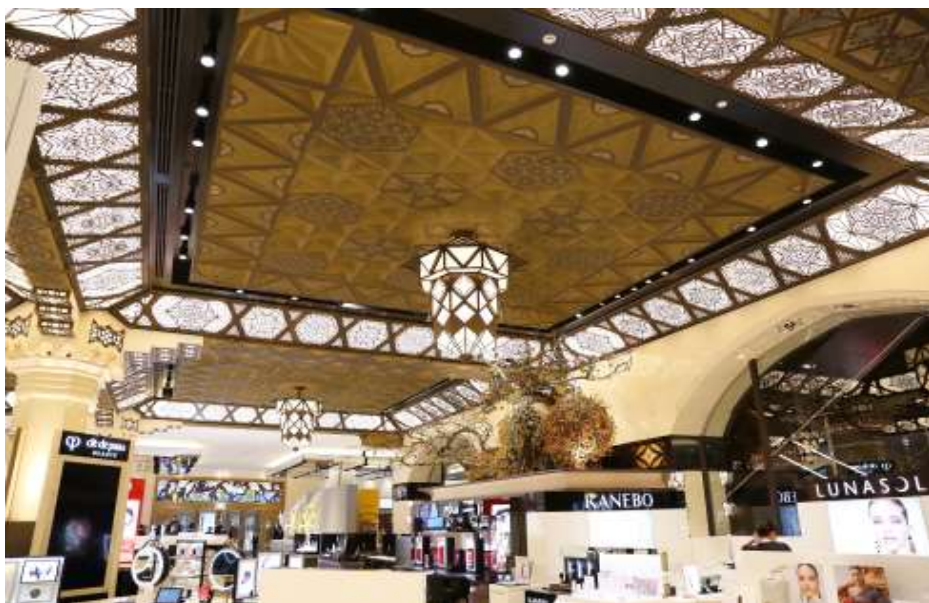




2020年2月期 第2四半期 決算説明会

2019年 10月8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

本日の内容

- I . 2019年度上期業績概要
- II . 2019年度下期・通期業績予想
- III . 中期経営計画の進捗と今後の取り組み

2019年度上期 業績概要(IFRS)

連結業績P/L(IFRS)

- ▶ 事業利益は百貨店、パルコで計画未達、営業利益は不動産売却益で上振れ
- ▶ IFRS16号適用に伴う事業利益、営業利益へのプラス影響額は上期で22億円
- ▶ 中間配当は1株当たり18円、前年に比べ1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	545,841	△1,268	△0.2	△11,159	△2.0
売上収益	225,664	△1,542	△0.7	△3,336	△1.5
売上総利益	104,659	△291	△0.3	△1,641	△1.5
販売管理費	80,915	237	0.3	△1,385	△1.7
事業利益	23,743	△528	△2.2	△257	△1.1
その他営業収益	4,097	2,443	147.7	2,997	272.5
その他営業費用	2,666	959	56.1	1,166	77.8
営業利益	25,175	957	4.0	1,575	6.7
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	14,367	△1,543	△9.7	567	4.1
1株当たり配当(円)	(中間) 18	1	—	—	—

セグメント情報(IFRS)

- ▶ 百貨店事業は天候不順で夏物商戦不調、面前決済システム費用増なども影響
- ▶ パルコ事業は錦糸町パルコ開業やエンタメが貢献も、ニューヴ・エイが不振
- ▶ 不動産事業は「GINZA SIX」好調、周辺店舗移管もプラス。不動産売却益計上も
- ▶ クレジット金融事業は増収も、中期的成長に向けた専門人材採用による費用増

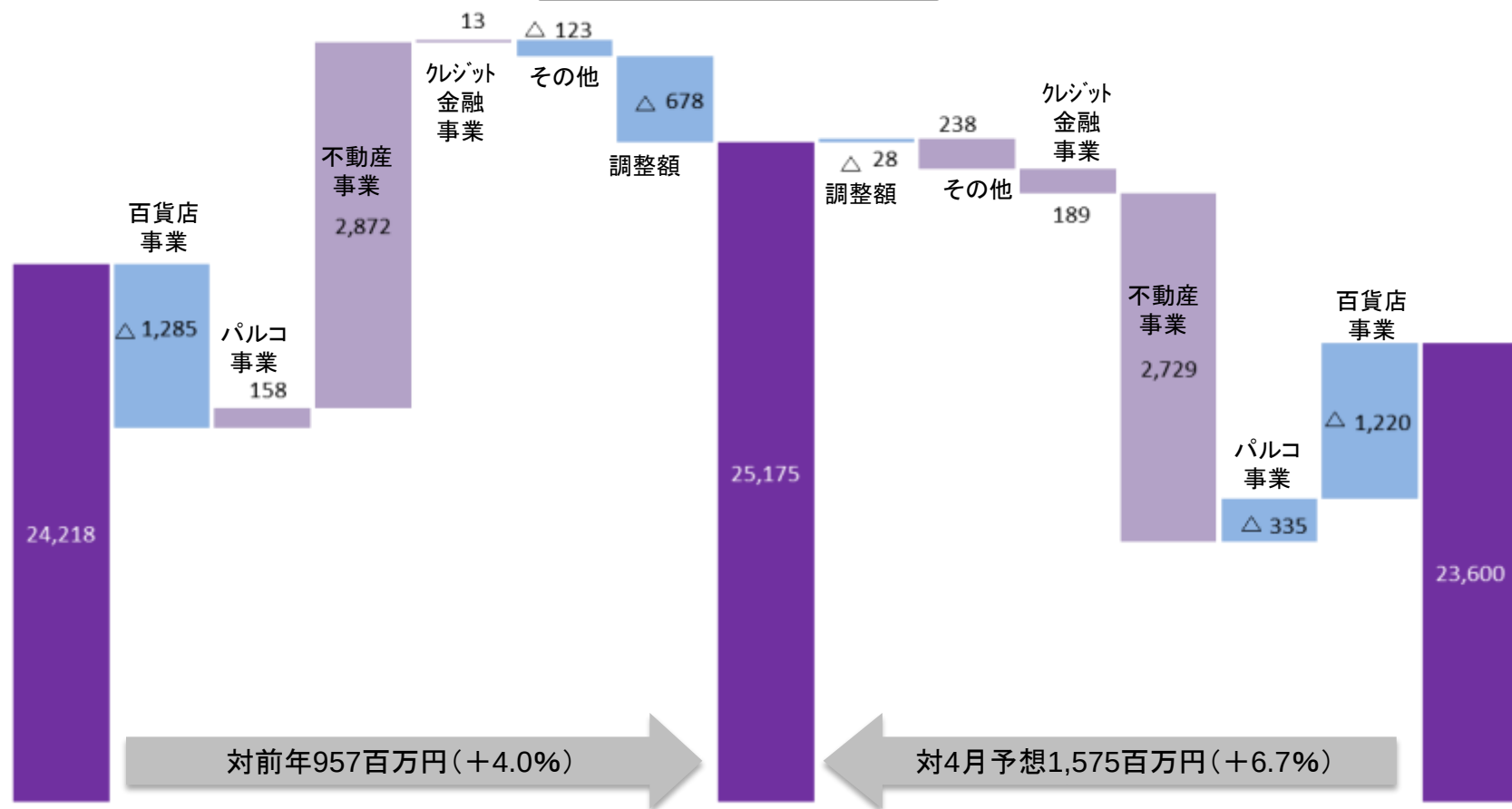
(単位:百万円、%)

2020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	11,966	△523	△4.2	△734	10,580	△1,285	△10.8	△1,220
パルコ事業	5,381	338	6.7	△119	5,865	158	2.8	△335
不動産事業	3,371	327	10.8	171	5,729	2,872	100.5	2,729
クレジット金融事業	1,060	△4	△0.3	160	1,089	13	1.2	189
その他	2,093	△14	△0.7	293	2,008	△123	△5.7	238
合計	23,743	△528	△2.2	△257	25,175	957	4.0	1,575

セグメント情報＜営業利益＞(IFRS)

(単位:百万円)

営業利益分析



前年
実績

2019年度
上期実績

4月
予想 5

大丸松坂屋百貨店P/L(IFRS)

- ▶ 百貨店総額売上は対前年△1.1%、閉店山科店・周辺店舗影響除くと△0.2%
- ▶ 百貨店はシステム費用増、割増償却増で事業利益減益、不動産は好調持続
- ▶ 営業利益の4月予想に対する大幅上振れは不動産売却益23億円計上による

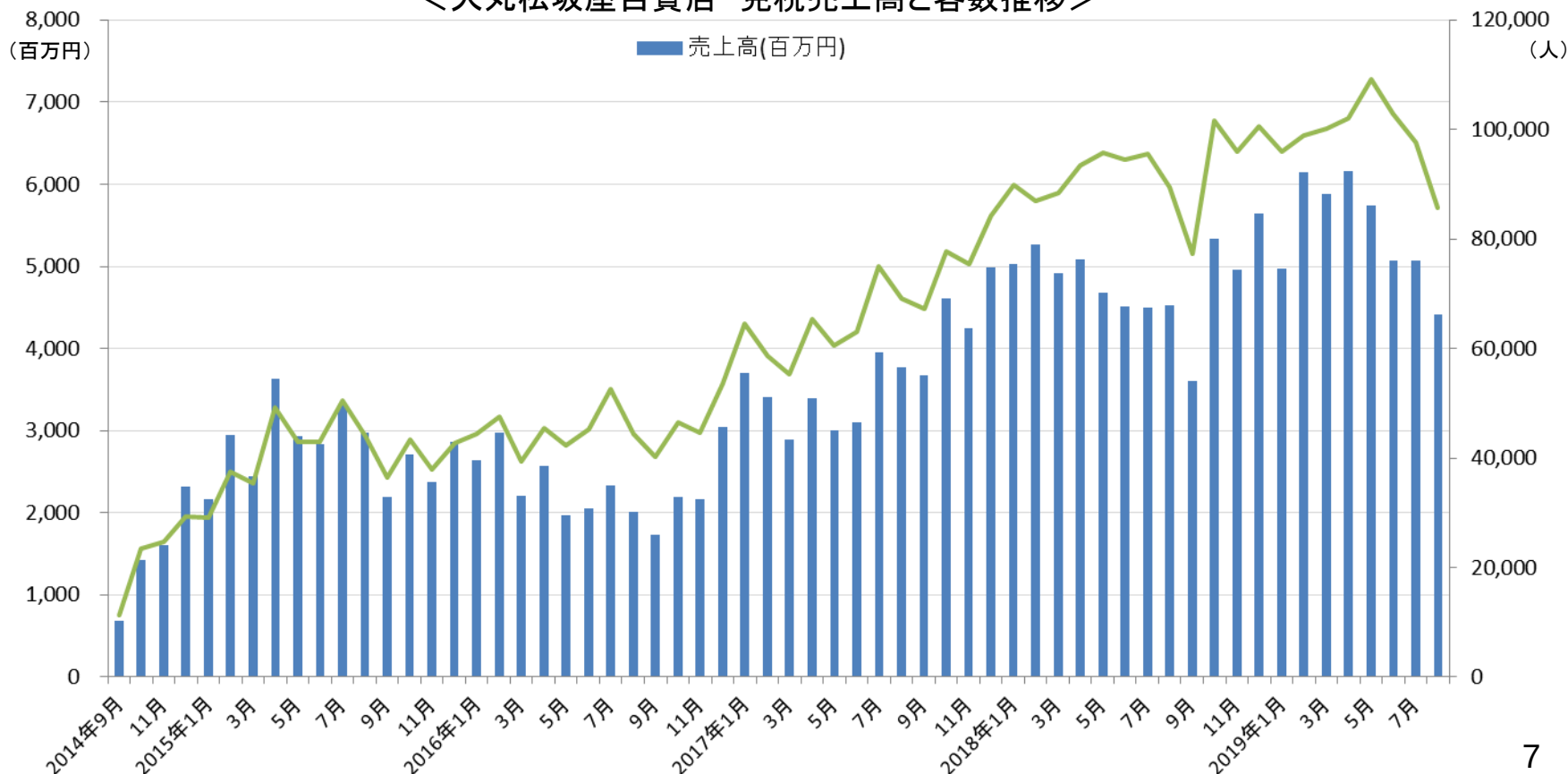
(単位: 百万円、%)

2020年2月期 第2四半期	大丸松坂屋百貨店 合計						
	百貨店		不動産				
	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	対4月予想 増減率
総額売上高	316,622	△1.1	8,873	4.9	325,369	△0.9	△2.1
(うち不動産賃貸収入)	2,259	12.9	8,761	5.0	10,895	5.3	1.9
売上収益	118,064	△2.0	8,820	5.2	126,759	△1.6	△2.6
売上総利益	69,272	△0.9	4,676	7.7	73,823	△0.4	△1.4
販売管理費	58,112	△0.3	1,304	0.4	59,292	△0.3	△1.0
事業利益	11,159	△3.9	3,371	10.8	14,530	△0.9	△3.1
営業利益	10,857	△1.3	5,729	112.3	16,585	21.1	18.5
四半期利益	7,460	△10.6	3,507	139.0	10,967	11.8	20.5

大丸松坂屋百貨店 インバウンド動向

- ▶ 本年上期免税売上は対前年14.6%増の323億円、客数・客単価とも上昇
- ▶ 8月は急速な元安進行などで一時マイナスも、9月は19%のプラスに浮上
- ▶ インバウンドは「中期的な成長の柱のひとつ」との見方は不変

＜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

- ▶ 富裕層対応の一層強化に向け、組織改編と業務ICT化で仕組みを大きく変更
- ▶ そのため期初は新組織・新業務の定着に一定の時間を要すもその後は復調
- ▶ 2019年度上期外商新規口座開拓7,016件、新規口座売上は上期59億円



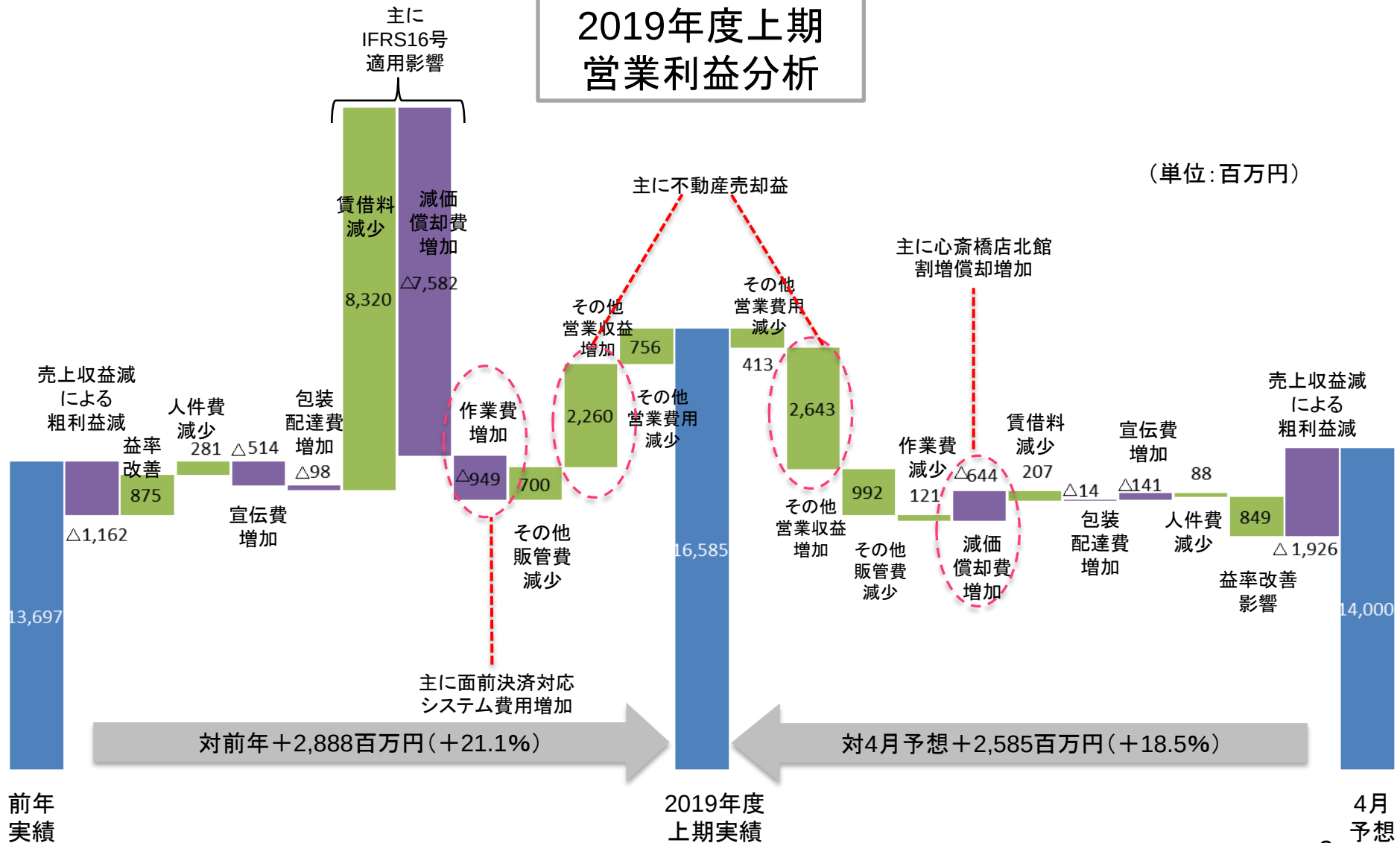
外商顧客向け
「ゴールドカード」



大丸松坂屋百貨店 営業利益分析(IFRS)

2019年度上期 営業利益分析

(単位:百万円)



- ▶ 総資産は「使用権資産」のオンバランスなどの影響により対前年2,382億円増加
- ▶ 有利子負債は「リース負債」の計上などにより対前年2,494億円増加
- ▶ フリーキャッシュフローは374億円、IFRS16号影響除いても200億円以上確保

<連結財政状態計算書>

(単位:百万円、%)

2020年2月期 第2四半期	実績	対前年 増減高
総資産	1,267,853	238,280
(うち使用権資産)	215,742	215,742
有利子負債	423,798	249,420
(うちリース負債)	231,960	231,960
親会社の所有者に 帰属する持分	407,573	△5,127
親会社所有者帰属 持分比率 (自己資本比率)	32.1	△8.0

<キャッシュフロー>

(単位:百万円)

2020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	42,770	20,317
投資キャッシュフロー	△5,289	7,582
フリーキャッシュフロー	37,481	27,900
財務キャッシュフロー	△2,122	12,476

2019年度下期・通期 業績予想

世界経済は「貿易摩擦」や地政学的リスクの高まりで一層不透明に

消費増税の駆け込みと反動

軽減税率、政府主導のポイント還元策、幼保無償化

「消費の二極化」「節約志向」「都心と地方の格差拡大」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年度下期から
「2017-2021年度 中期経営計画」後半戦へ



当社グループの飛躍的な成長に向けた
“構造改革加速ステージ”



ビジネスモデル変革や地方店対策、人事制度改革など
収益構造の抜本的見直しを推進

連結業績 下期予想P/L(IFRS)

- ▶ 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、%)

2019年2月期 下期	予想	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	621,158	43,115	7.5	△9,842	△1.6
売上収益	266,335	33,702	14.5	△4,665	△1.7
売上総利益	109,740	2,294	2.1	△1,960	△1.8
販売管理費	83,984	△2,219	△2.8	△2,216	△2.6
事業利益	25,756	4,514	21.2	256	1.0
その他営業収益	3,102	1,519	96.0	802	34.9
その他営業費用	7,033	881	14.3	4,133	142.5
営業利益	21,824	5,152	30.9	△3,076	△12.3
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	11,432	△16	△0.1	△2,768	△19.5
1株当り配当(円)	(期末) 18	0	—	—	—

下期業績に与える4月予想との主な相違点

4月時点で社内外で協議中、未決定であったため織り込めていなかった特殊要因

	特殊要因の内容	利益への 影響額 (億円)
原価 および 販管費	IFRS16号影響	+5
	65歳定年延長に伴う退職金・年金制度の見直し	+35
	心斎橋店「北館」外壁割増償却	▲4
	地方店構造改革費用	▲1
	(原価・販管費における影響額合計)	+34
その他の営業 収益・営業費用	不動産売却益	+8
	心斎橋店地下鉄通路の整備負担金	▲19
	人事制度改革	▲10
	地方店構造改革費用	▲6
	その他	▲2
	(その他の営業収益・営業費用における影響額合計)	▲30

セグメント情報予想(IFRS)

- ▶ 百貨店事業は富裕層消費は引き続き堅調を見通すも各店商況を慎重に見直し
- ▶ パルコ事業は11/22渋谷パルコ開業効果や、上期開業の錦糸町パルコ等貢献
- ▶ 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

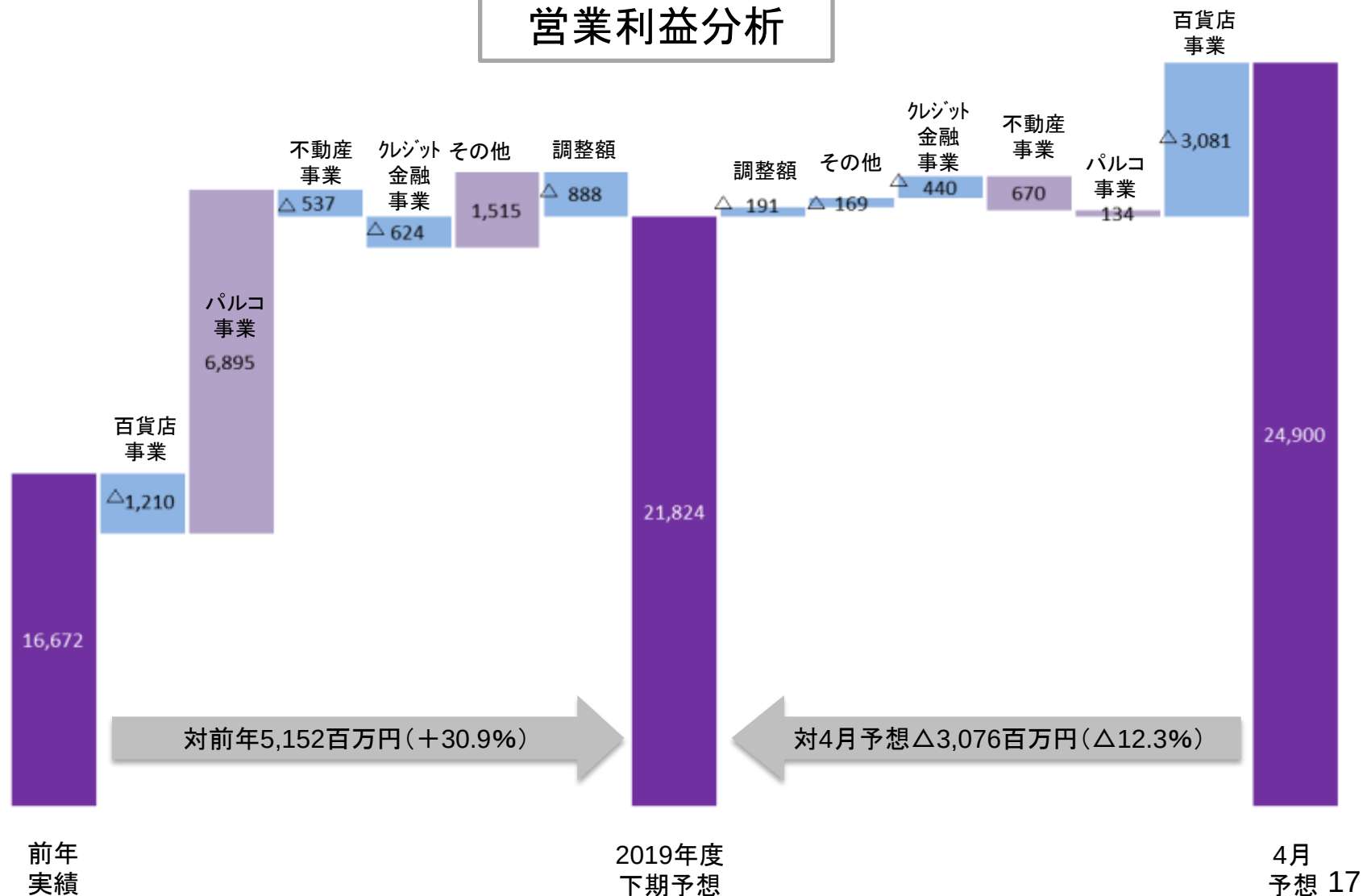
(単位:百万円、%)

2020年2月期 下期	事業利益				営業利益			
	予想	対前年		対4月予想	予想	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	16,533	3,868	30.5	733	11,119	△1,210	△9.8	△3,081
パルコ事業	5,118	1,438	39.0	118	6,634	6,895	—	134
不動産事業	1,228	△789	△39.1	28	1,270	△537	△29.7	670
クレジット金融事業	639	△635	△49.9	△441	660	△624	△48.6	△440
その他	2,906	1,409	94.1	△164	2,891	1,515	110.1	△169
合計	25,756	4,514	21.2	256	21,824	5,152	30.9	△3,076

セグメント情報＜営業利益＞（IFRS）

（単位：百万円）

営業利益分析



大丸松坂屋百貨店 下期予想P/L(IFRS)

- ▶ 総額売上高で百貨店は対前年△0.6%減、不動産は対前年5.1%増の見通し
- ▶ 「北館」割増償却、モバイルアプリ販促強化による広告宣伝費で増加も
IFRS16号適用による賃借料減少、退職金・年金制度見直しなどでコスト圧縮
- ▶ 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 下期	大丸松坂屋百貨店 合計						
	百貨店		不動産				
	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	対4月予想 増減
総額売上高	341,177	△0.6	9,126	5.1	350,130	△0.5	△5,670
(うち不動産賃貸収入)	4,241	90.2	9,039	5.5	13,204	25.1	△706
売上収益	124,335	△1.1	9,079	5.5	133,240	△0.7	△1,760
売上総利益	72,627	△2.6	3,223	4.8	75,676	△2.4	△2,124
販売管理費	57,387	△9.5	1,995	88.5	59,207	△8.0	△3,193
事業利益	15,240	36.4	1,228	△39.1	16,469	24.8	1,069
営業利益	10,642	△2.1	1,270	△35.4	11,914	△7.2	△1,386
四半期利益	6,839	△12.5	392	△59.0	7,232	△17.5	△968

大丸松坂屋百貨店 店舗別予想

- ▶ 心齋橋店は9月20日に開業した新本館が定借面積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月に消費増税実施も、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	上期実績	下期予想	年度予想
大丸心齋橋店	5.8	△2.3	1.6
大丸梅田店	△0.4	1.0	0.3
大丸東京店	0.1	0.7	0.4
大丸京都店 ※	△0.4	0.2	△0.1
大丸神戸店 ※	△3.8	0.1	△1.8
大丸札幌店	0.3	3.0	1.8
松坂屋名古屋店 ※	△1.1	0.3	△0.4
松坂屋上野店	△3.8	1.1	△1.4
松坂屋静岡店	△4.3	△0.2	△2.2
全店合計	△1.1	△0.6	△0.9
〃 (既存店)※	△0.2	0.3	0.1

※1) 大丸京都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+0.0%、下期+1.1%、年度+0.8%。

※2) 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△1.7%、下期+1.1%、年度△0.2%。

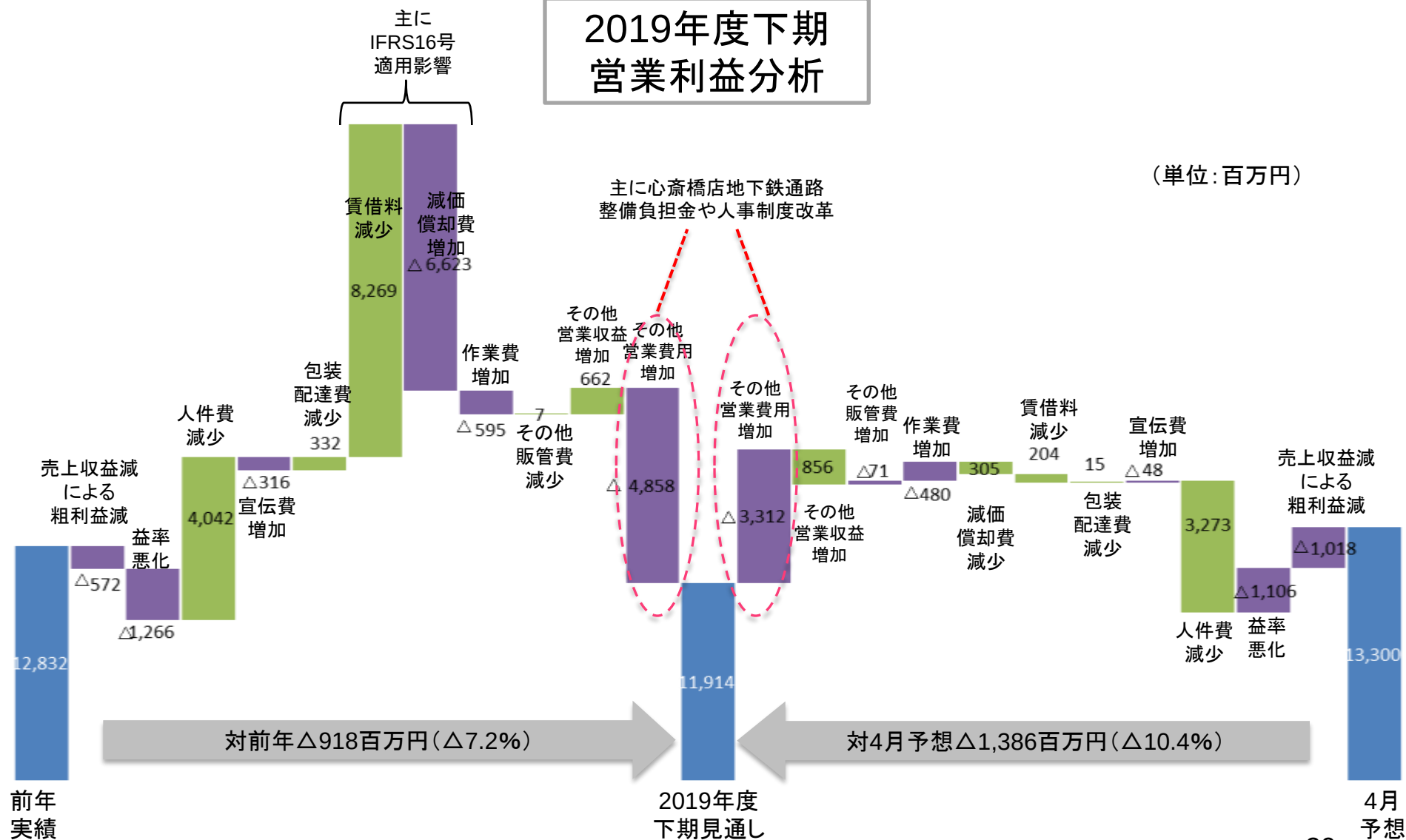
※3) 松坂屋名古屋店は南館2階を賃貸借契約に変更しており、その影響を除くと、上期△0.1%、下期+1.2%、年度+0.7%。

※4) 既存店は京都店・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 営業利益分析(IFRS)

2019年度下期 営業利益分析

(単位:百万円)



連結業績 通期予想P/L(IFRS)

- ▶ 4月予想から総額売上、売上収益、営業利益、親会社所有者帰属当期利益を減額修正も、事業利益は4月予想を据え置き
- ▶ 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	通期予想	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	1,167,000	41,847	3.7	△21,000	△1.8
売上収益	492,000	32,160	7.0	△8,000	△1.6
売上総利益	214,400	2,004	0.9	△3,600	△1.7
販売管理費	164,900	△1,982	△1.2	△3,600	△2.1
事業利益	49,500	3,986	8.8	0	0.0
その他営業収益	7,200	3,963	122.4	3,800	111.8
その他営業費用	9,700	1,840	23.4	5,300	120.5
営業利益	47,000	6,109	14.9	△1,500	△3.1
親会社の所有者に 帰属する当期利益	25,800	△1,558	△5.7	△2,200	△7.9
1株当り配当(円)	(年間) 36	1	—	0	—

- ▶ 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2,304億円増加見込み
- ▶ 有利子負債はリース負債の計上などにより対前年2,441億円増加見込み
- ▶ フリーキャッシュフローは290億円、IFRS16号影響除いてもプラスとなる見通し

<連結財政状態計算書>

(単位:百万円、%)

2020年2月期	実績	対前年 増減高
総資産	1,260,000	230,427
(うち使用権資産)	202,000	202,000
有利子負債	418,500	244,122
(うちリース負債)	220,000	220,000
親会社の所有者に 帰属する持分	415,000	2,300
親会社所有者帰属 持分比率	32.9	△7.2

(自己資本比率)

<キャッシュフロー>

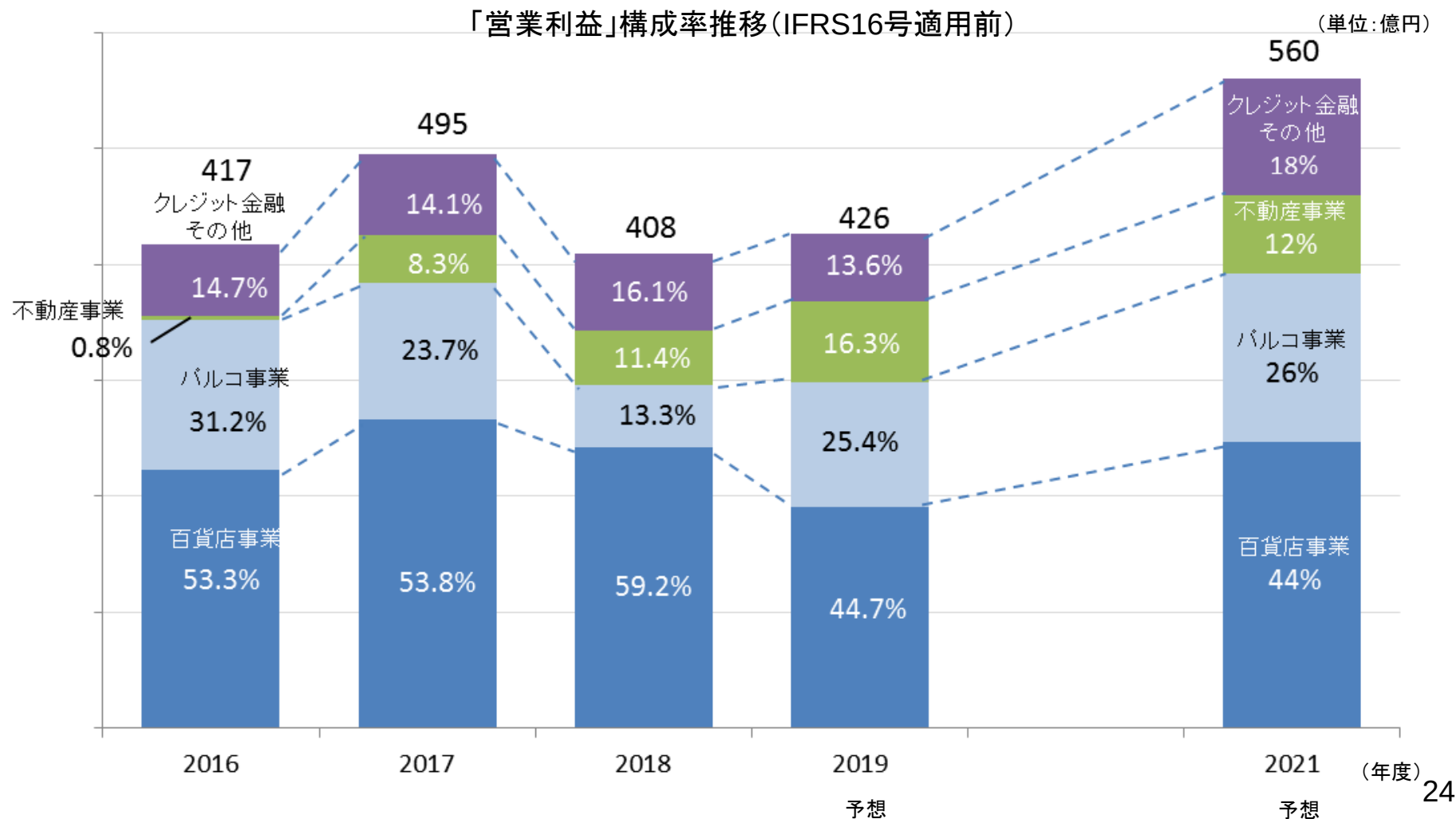
(単位:百万円)

2020年2月期	実績	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	83,000	48,130
投資キャッシュフロー	△54,000	△27,164
フリーキャッシュフロー	29,000	20,967
財務キャッシュフロー	△16,000	5,274

中期経営計画の進捗と 今後の取り組み

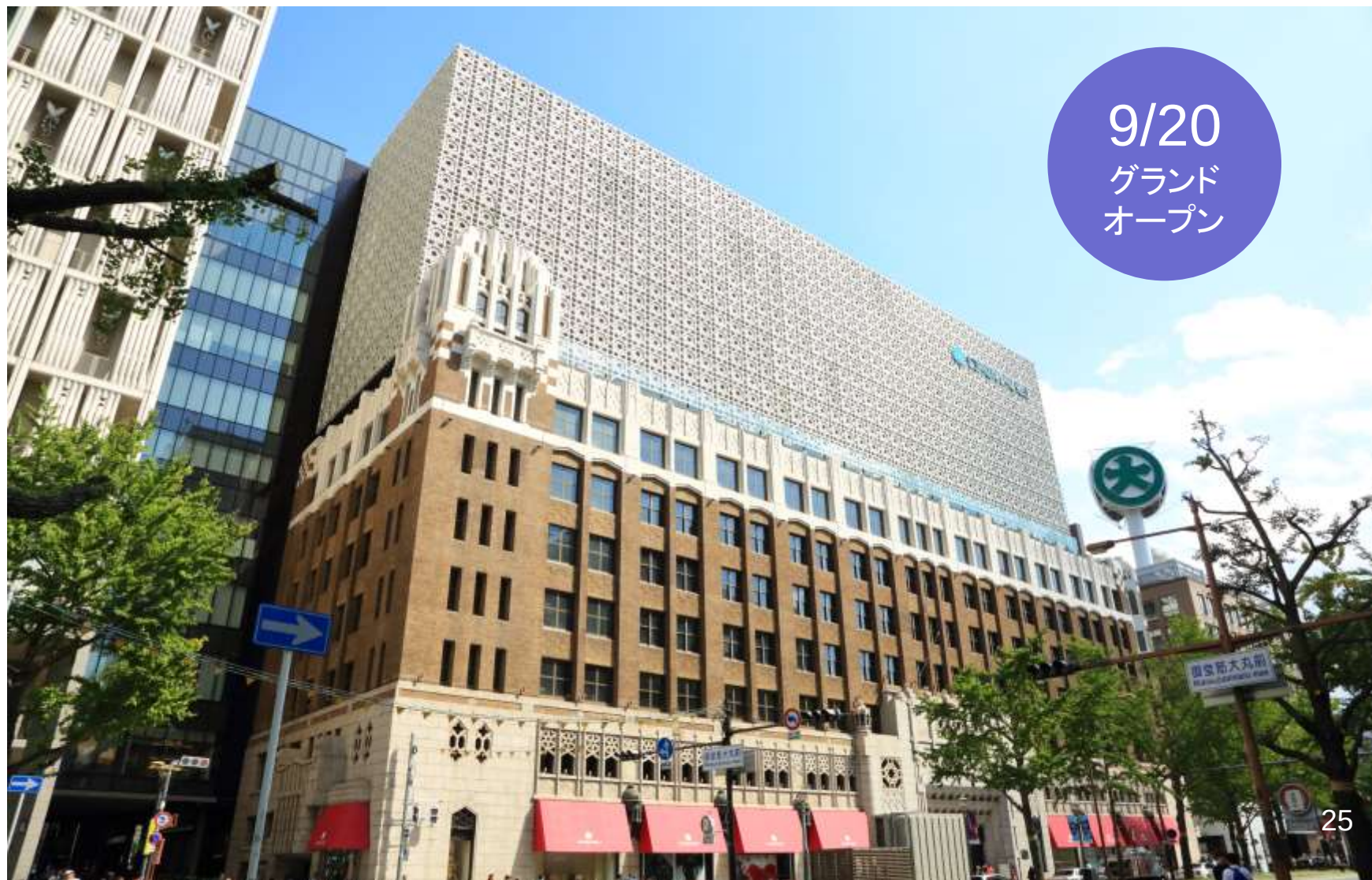
事業ポートフォリオ変革の進捗

- ▶ 「GINZA SIX」「上野フロンティアタワー」などの貢献で「不動産事業」が着実に成長
- ▶ 既存領域の事業革新も合わせることでグループとしての大きな成長を実現



大丸心斎橋店新本館グランドオープン

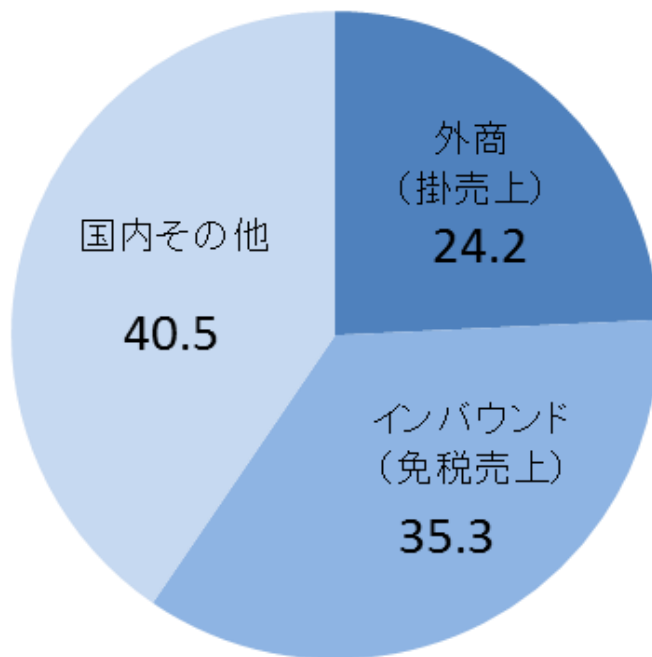
- ▶ 大胆な“ハイブリッド構造“の新たな百貨店ビジネスモデルの方向性を具現化



「心齋橋店」の特徴的な顧客構造

- ▶ 外商顧客を中心とする「富裕層」および「外国人観光客」で売上の6割を創出
- ▶ 成長を見込める“2つの柱”のポテンシャルを最大限に引き出すことが極めて重要

大丸心齋橋店 顧客別売上構成比
(%)



インバウンド・富裕層で伸ばせるカテゴリーは
買取・消化仕入で利益最大化

その他のカテゴリーは
集客力の強化および収益安定化・効率化

化粧品・ラグジュアリーの大幅強化



化粧品

売場面積

+95

%

新規導入

+28

ブランド

ラグジュアリー

売場面積

+15

%

新規導入

+11

ブランド



「ファッションのフロア」再構築

婦人アパレルの面積・ブランド数とも
6割程度に絞込み

婦人服、紳士服といった
従来型商品分類による構成から脱却

GINZA SIXの経験・ノウハウの活用



百貨店クオリティの「フードホール」を新設

ジャパンカルチャーを発信する
ポケモンカフェ、ジャンプショップの新設

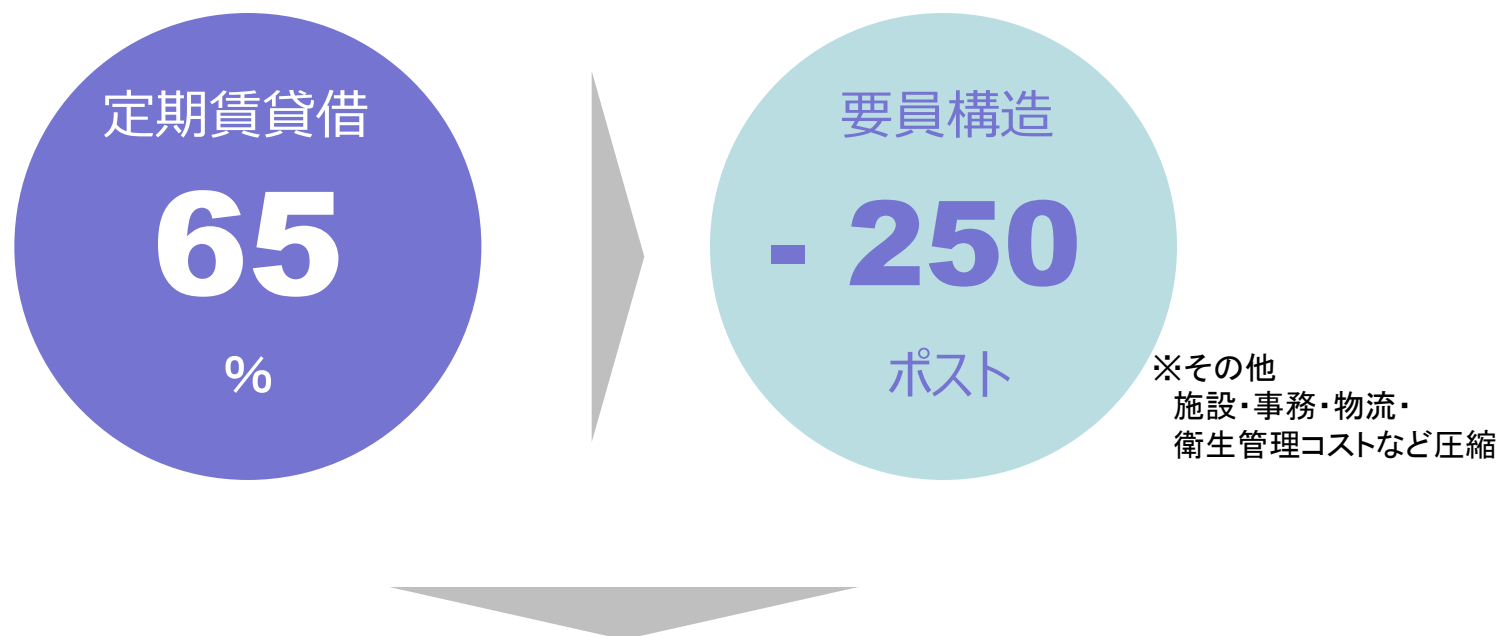


「伝統」と「革新」が融合した店舗環境

建替え前の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



▶ 定期賃貸借の大胆な導入により要員が従来百貨店とはまったく異なる構造に



高収益モデルを支える
新たなローコストオペレーションが実現

心齋橋店開業後の状況

- ▶ 戦略的に強化したラグジュアリー、化粧品などを中心に計画を上回って推移
- ▶ 休日は10万人近いお客様がご来店、これまでにない若年層のお客様も増加



拡張性あるビジネスモデルとして



2019年9月20日「本館」開業

2020年度「本館」フル稼働



2019年度との比較で
20～25億円の増益見込み

PDCAを積み重ね、拡張性ある新たな「ビジネスモデル」として確立

名古屋店などその他の基幹店にも順次展開

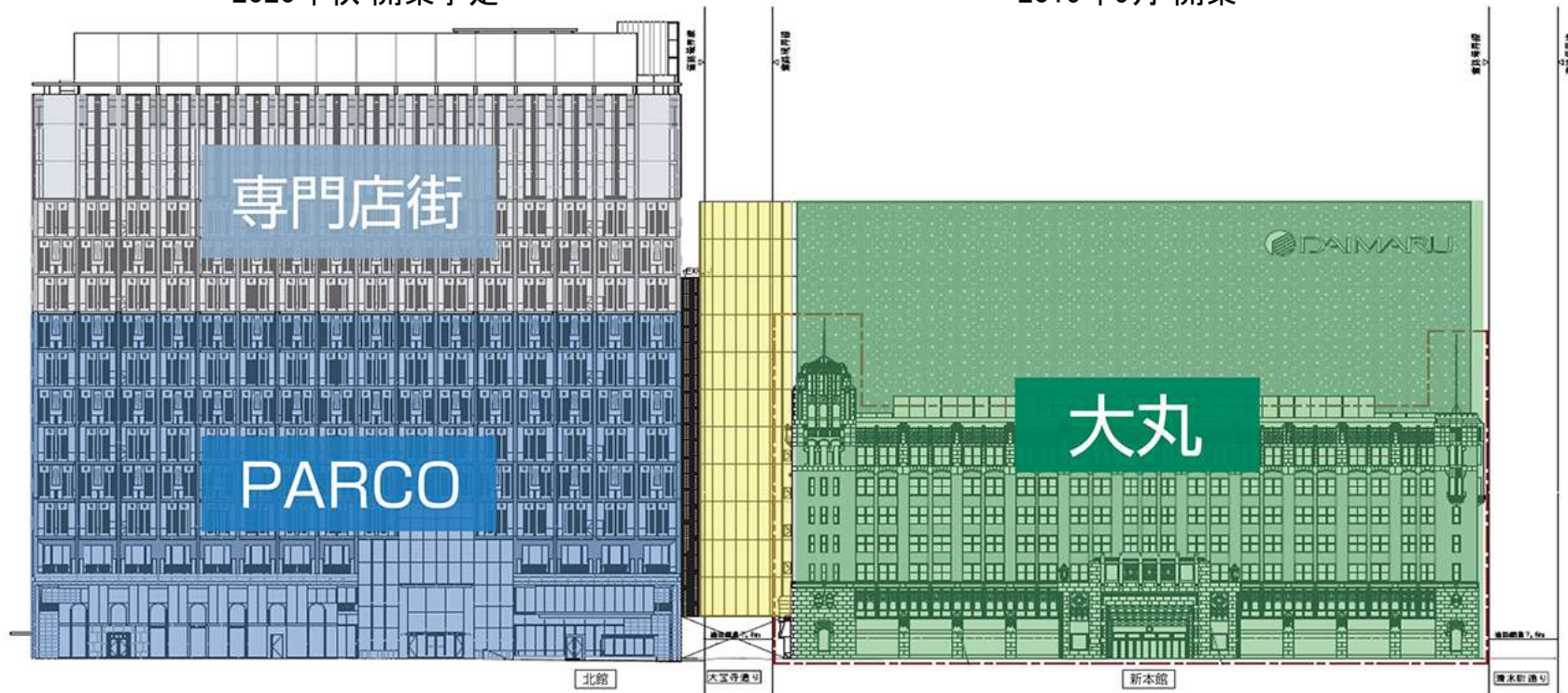
2020年秋、本館と北館を一体的に接続

北館

2020年秋 開業予定

新本館

2019年9月 開業



2020年度秋に「北館」は不動産事業として開業し、本館と接続

さらに20億円以上の増益見込み
(大丸松坂屋百貨店単体への収益インパクト)

“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



渋谷パルコならではの独自性追求

- ▶ デザイナー、クリエイターとの取り組みで新しい刺激・楽しみという体験価値を提案
- ▶ デザイン性、アート性やエンタテインメント性の高い専門店を軸とした編集で構成



© Sou Fujimoto Architects



ネットとリアルの融合

- ▶ 渋谷パルコ5階「PARCO CUBE」で店頭販売とEC併設のオムニチャネル売場設置
- ▶ ショールーム機能を高めた“NEXT店舗”として戦略アイテム・限定商品中心に充実
- ▶ 店頭にはないオンライン上の商品をいつでもその場でストレスなく買える仕組み



パルコブランドの進化



11/22
グランド
オープン

個性あふれる魅力的な
ショップ193店舗が集結

フラッグシップストアとして
パルコブランドを進化

他の店舗へも
ブランド力を波及

5つの柱でクレジット金融事業戦略を再構築

既存ビジネスの収支改善

カード商品の強化

加盟店業務の開始

システムプラットフォームの見直し

人財育成と組織構築

カード商品の見直し

- ▶ 既存顧客だけでなく若年層にも魅力的なカードとして全面的リニューアルを予定
- ▶ 大丸松坂屋ポイントに加え、新たなポイントプログラムを導入することを検討
- ▶ カードの全面リニューアルは来年2020年度を予定

加盟店業務の開始

- ▶ 本年7月にJFRカードと「VISA」「Mastercard」が直接ライセンス契約を締結
- ▶ まずは大丸松坂屋百貨店の契約見直しで経費削減に貢献、順次業務拡大

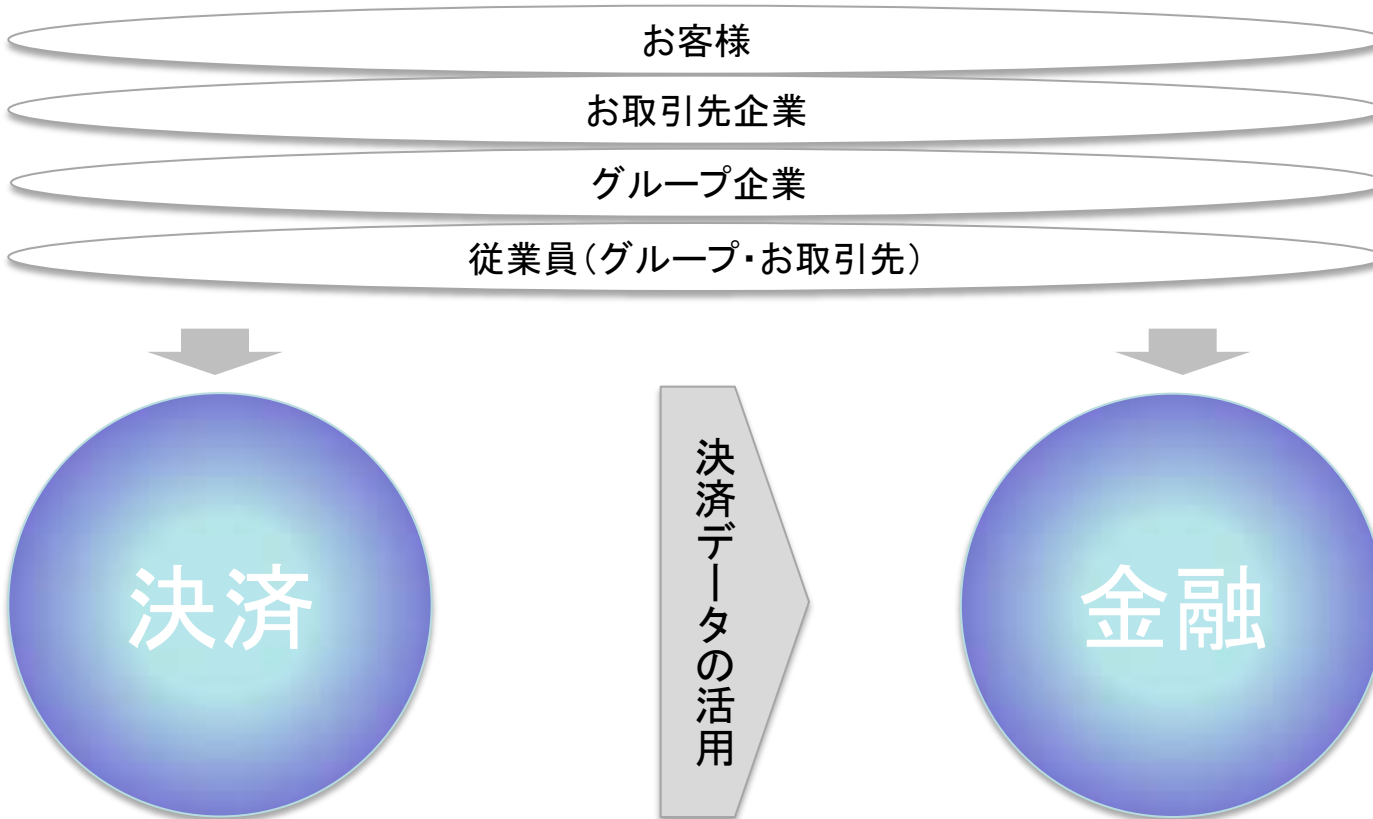


「決済」を通じてお客様とのリレーション構築



決済データを活用した様々な金融サービスへ展開

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

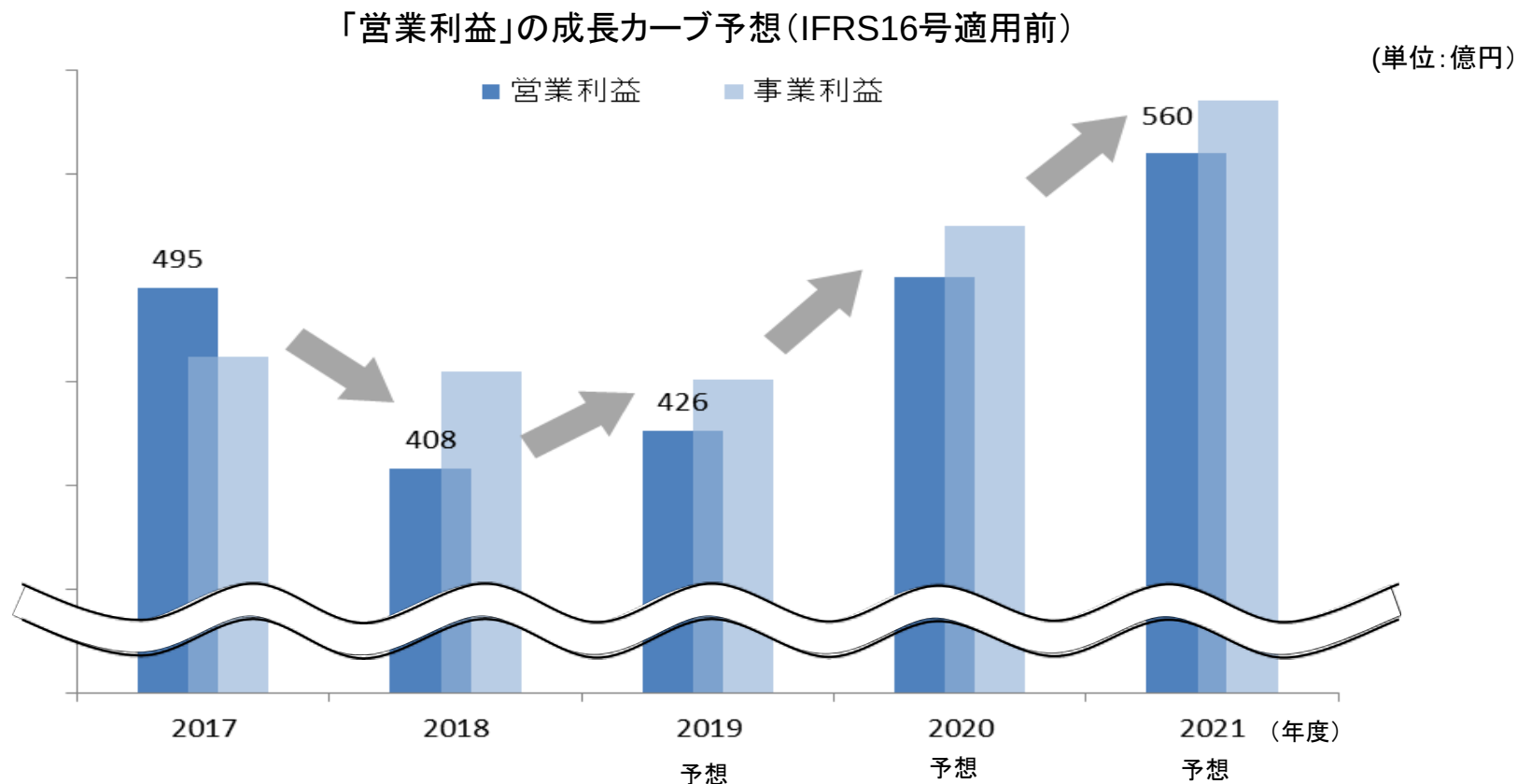


まず第1ステップとして、次期中計以降で営業利益50億円規模まで成長

グループの柱としての成長に向けた取り組みを一層推進

中期経営計画の進展イメージ

- ▶ 2020年度心斎橋店新本館・渋谷PARCOフル稼働、クレジット金融事業反転へ
- ▶ 2021年度心斎橋店北館・心斎橋PARCOフル稼働、不動産事業着実に成長



IFRS16号影響等を含め、来年4月に中期計画の各種数値を更新予定 ⁴²

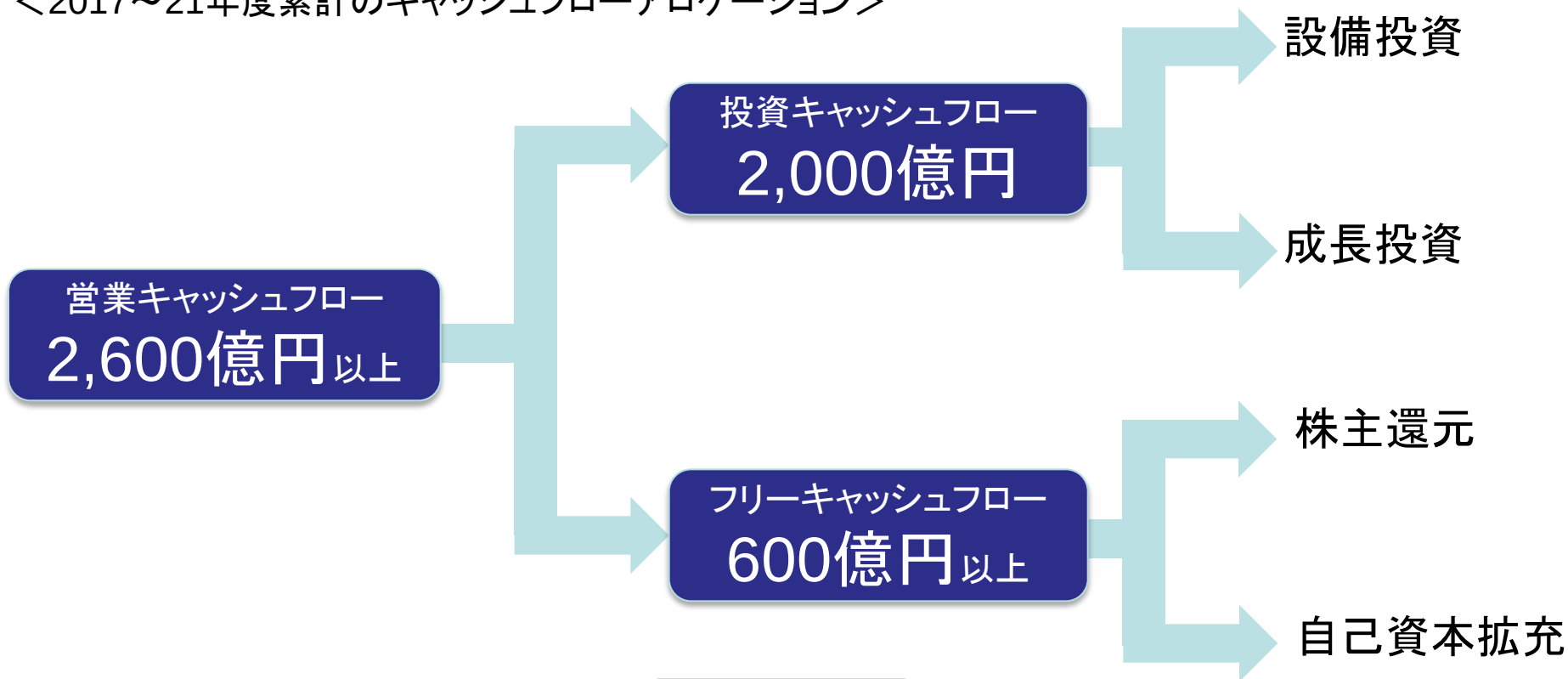
成長に向けた戦略投資と株主還元

(IFRS16号適用前)



J. FRONT RETAILING

＜2017～21年度累計のキャッシュフローアロケーション＞

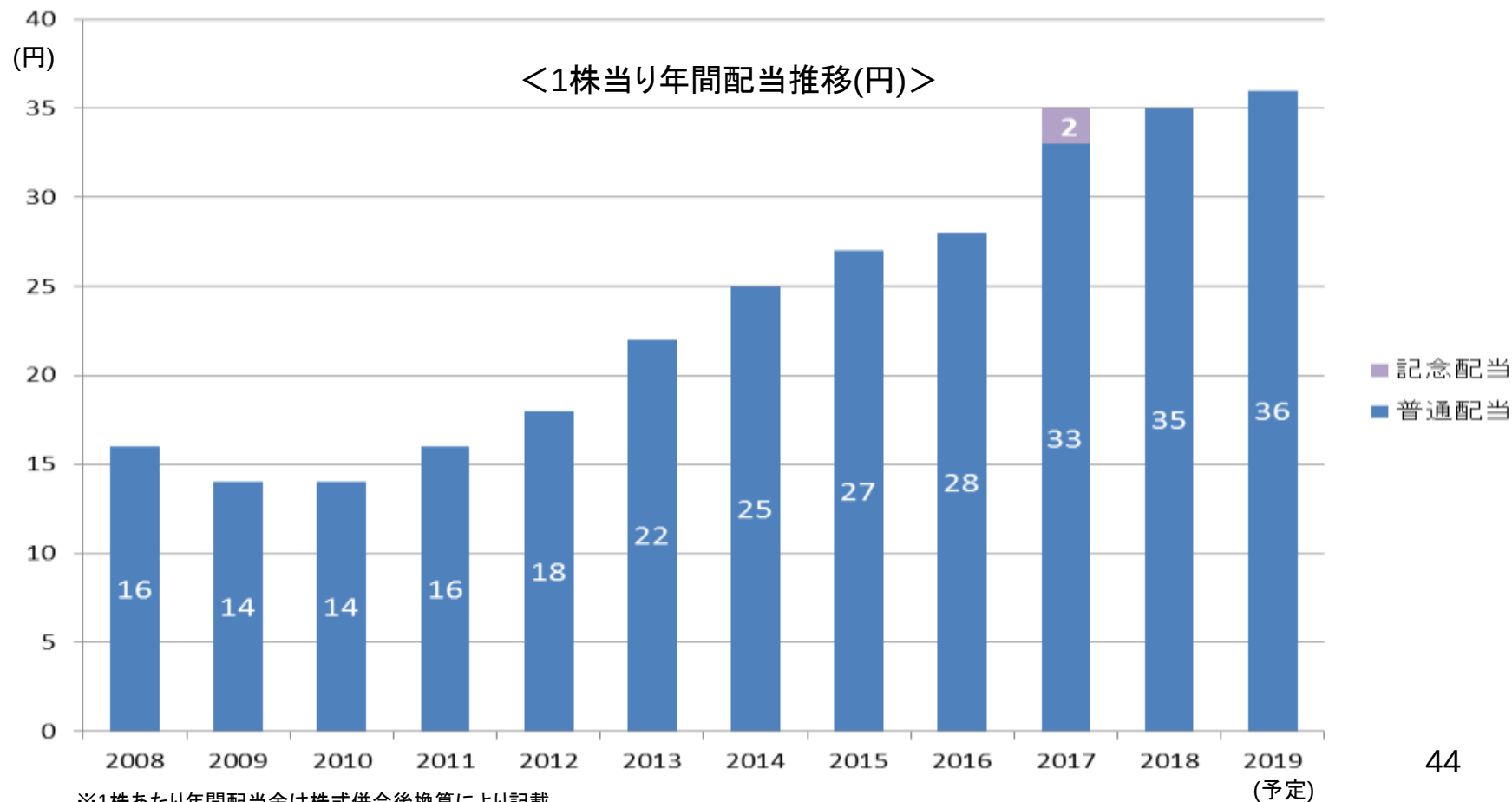


戦略投資の実施と株主還元充実、自己資本拡充の
バランスを踏まえた資本政策を実施

ROE8%を継続的に達成できる経営体質の実現

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

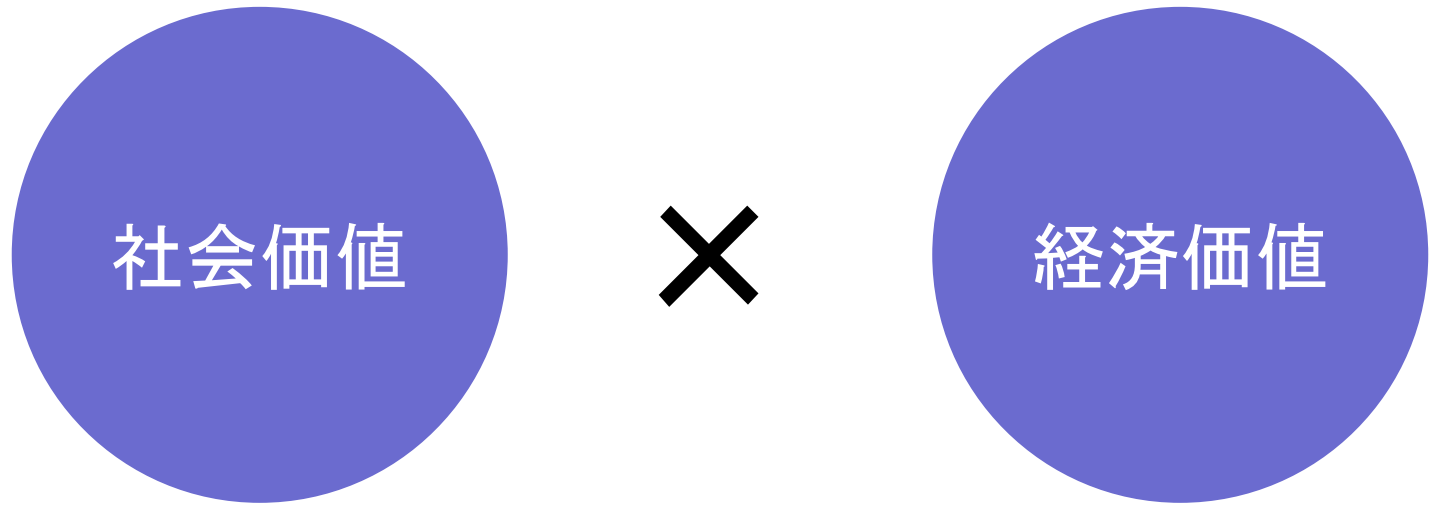
＜アクションの具体化＞

- ・ESG視点による心斎橋店開業
- ・「お取引先様行動原則」策定
- ・お取引先様説明会開催(10/下旬)

・
・
・

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

社是「先義後利」の実践＝CSV



ステークホルダーの皆様の共感を得ながら
スピードを上げてグループ事業構造変革を推進



中長期的な企業価値向上へ

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、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・コマーシャルペーパー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げ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げることが可能となります。

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。

<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。