



～ 変革なくして、完全復活なし。 ～

2022年2月期第2四半期 決算説明会

2021年 10月12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 . 2021年度上期 業績概要
- II . 2021年度下期・通期 業績予想
- III . 中期経営計画の進捗

2021年度上期 業績概要(IFRS)



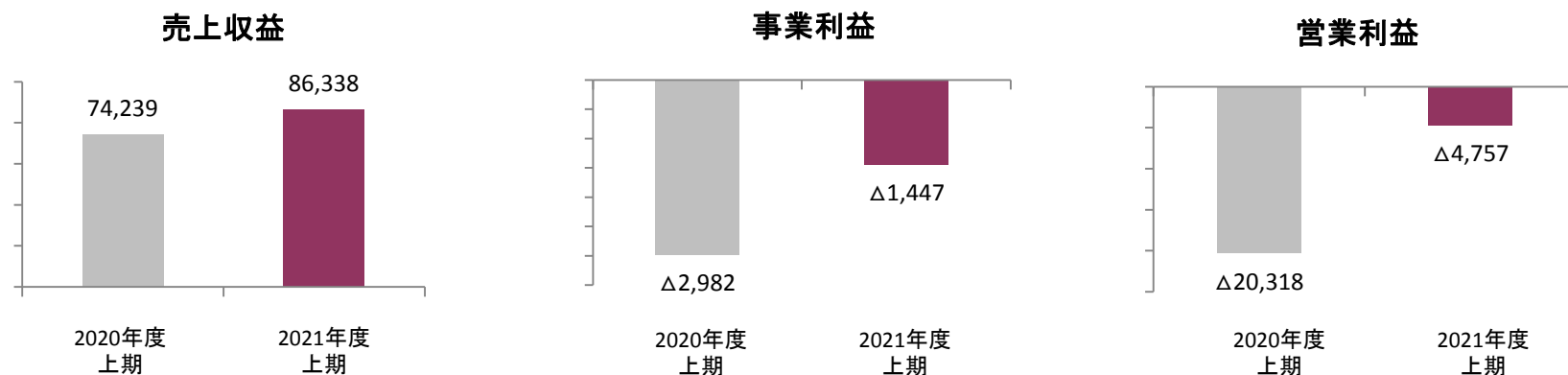
- ▶ コロナ禍による政府・自治体の休業要請、時間短縮、入場規制など影響が長期化
- ▶ 事業利益は黒字確保、また事業利益、営業利益、当期利益とも6月予想上振れ
- ▶ 中間配当は期初の予定どおり、前年に比べ1株当たり5円増配の14円

(単位:百万円、%)

2022年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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6月予想 増減高
総額売上高	190,665	67.3	211,483	2.3	402,148	25.4	△12,852
売上収益	74,097	16.8	83,236	△0.9	157,333	6.7	△7,667
売上総利益	33,535	57.6	36,158	△5.3	69,693	17.2	△2,307
販売管理費	32,236	28.2	33,802	△0.7	66,038	11.6	△2,462
事業利益	1,298	—	2,356	△43.0	3,654	—	154
その他営業収益	431	△46.1	1,225	△57.6	1,657	△55.1	657
その他営業費用	5,550	△76.9	1,150	107.2	6,701	△72.7	△299
営業利益	△3,819	—	2,430	△62.4	△1,388	—	1,112
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	△3,062	—	1,067	△73.5	△1,995	—	1,005
1株当たり配当(円)					(中間) 14	(増減高) 5	

セグメント業績 ①百貨店事業(IFRS)

- ▶ 新型コロナウイルス感染第5波の影響により2Qに入ってから回復テンポが想定より鈍化
- ▶ 販管費のさらなる圧縮に努めたものの益率ダウンも加わり事業利益は下振れ
- ▶ 営業利益は休業に伴う雇用調整助成金などその他の営業収益増加により上振れ



(単位: 百万円、%)

2022年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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6月予想 増減高
総額売上高	114,723	80.4	132,880	2.0	247,604	27.7	—
売上収益	39,631	54.0	46,706	Δ3.7	86,338	16.3	—
販売管理費	25,433	42.0	28,589	5.0	54,022	19.7	—
事業利益	Δ872	—	Δ575	—	Δ1,447	—	Δ347
営業利益	Δ3,922	—	Δ835	—	Δ4,757	—	243

- ▶ 売上は2019年度比で1Qから2Qにかけて10ポイント強改善も回復テンポ鈍化
- ▶ 外商顧客など固定客に強みを持つ神戸店、名古屋店は堅調に回復
- ▶ 鉄道旅客輸送への依存度が高い東京店、梅田店は相対的に苦戦が継続

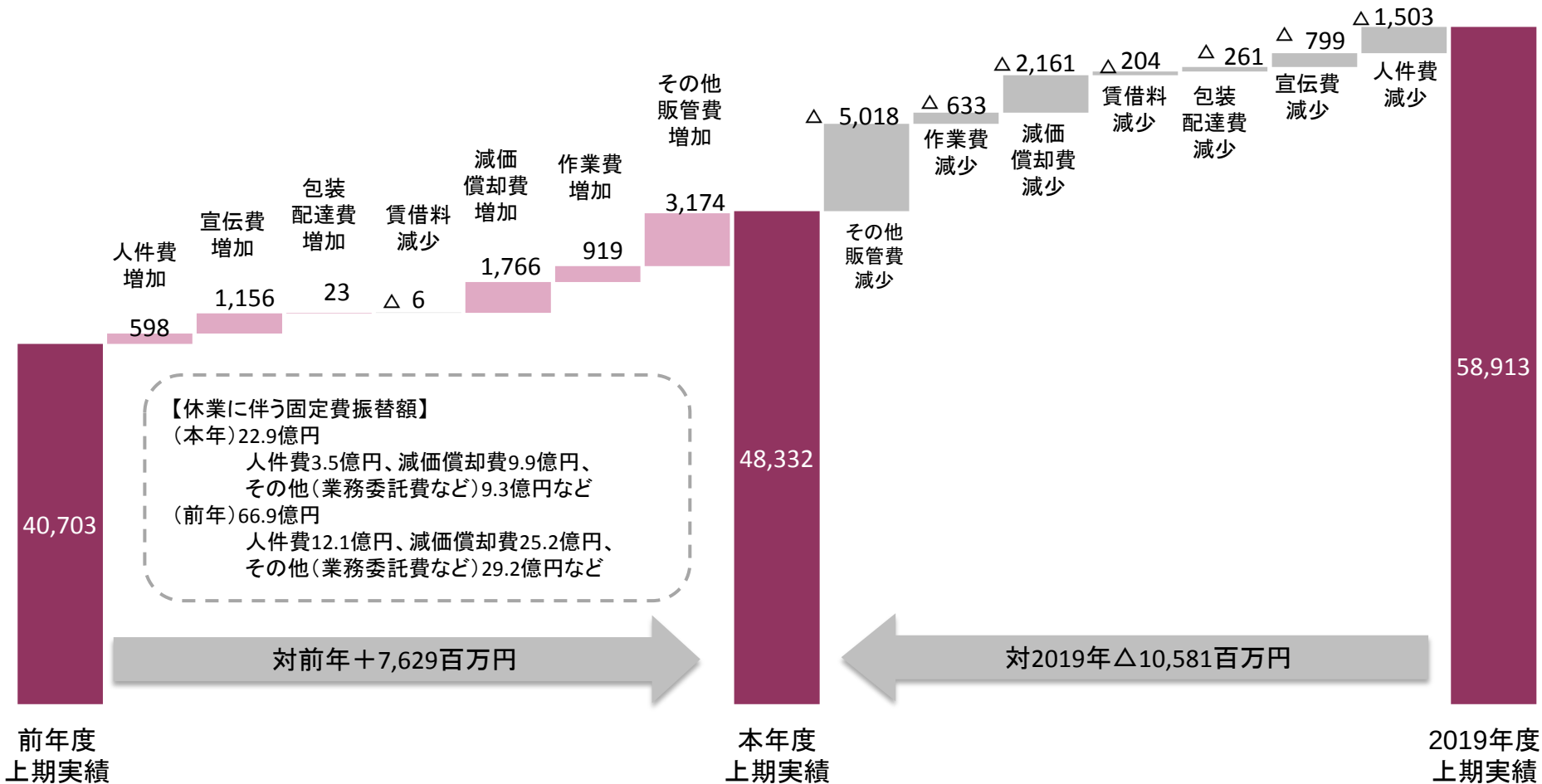
(増減率、%)

2022年2月期	2020年度比較			2019年度比較		
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績
心斎橋店	116.2	29.7	55.6	△57.8	△38.6	△48.4
梅田店	58.6	△5.1	12.1	△56.7	△31.9	△44.1
東京店	94.0	4.9	33.2	△53.5	△45.6	△49.6
京都店	64.7	1.1	22.9	△32.1	△23.4	△27.6
神戸店	98.1	△0.3	28.6	△25.7	△8.8	△17.3
札幌店	103.8	△6.8	27.8	△31.5	△30.9	△31.2
名古屋店	94.8	5.6	34.9	△19.2	△13.1	△16.1
直営店 合計	84.9	2.6	28.8	△37.8	△26.4	△32.1

※合計は既存店ベース(2019年度比較は山科店、下関店を除く)

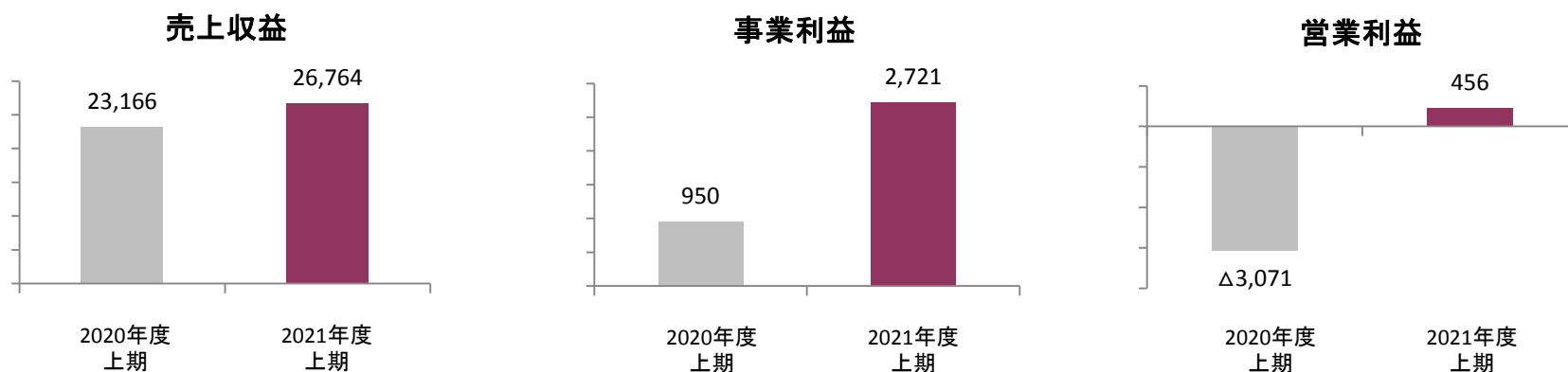
2021年度上期 SG&A分析

(単位: 百万円)



セグメント業績 ②SC事業(IFRS)

- 緊急事態宣言、まん延防止重点措置による休業や営業時間短縮などが影響
- 原価圧縮、販管費削減に努め、事業利益、営業利益ともに黒字確保
- エンタメは各種制限が続き苦戦、ヌーヴ・エイは6月末で株式譲渡により連結除外

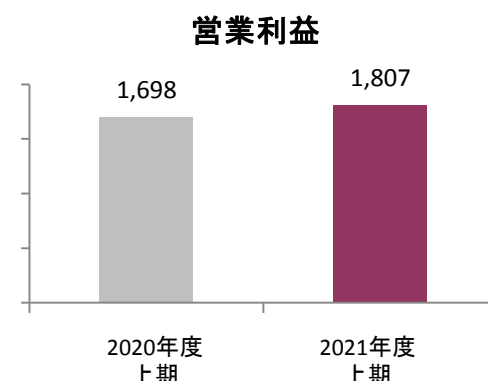
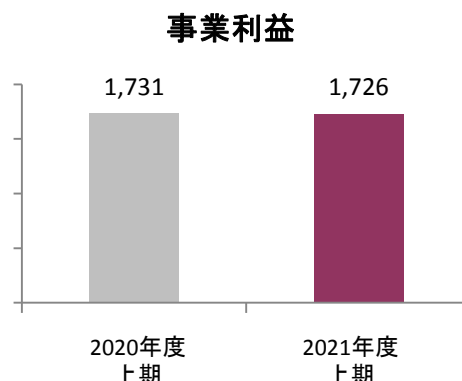
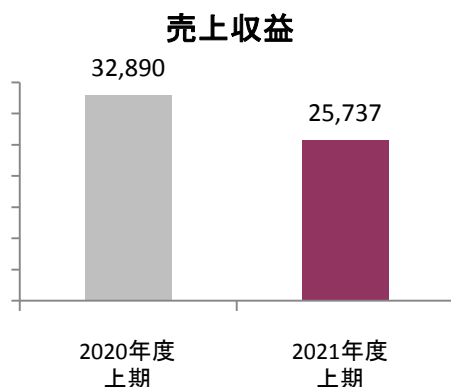


(単位: 百万円、%)

2022年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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6月予想 増減高
総額売上高	50,440	94.1	52,539	1.0	102,979	32.0	—
売上収益	13,786	59.2	12,978	△10.5	26,764	15.5	—
販売管理費	3,081	6.7	2,237	△41.4	5,318	△20.7	—
事業利益	1,486	—	1,235	46.8	2,721	186.4	△179
営業利益	△955	—	1,411	20.5	456	—	56

セグメント業績 ③デベロッパー事業(IFRS)

- ▶ 移管物件の活用を含めた既存の不動産賃貸物件は安定的に想定どおり推移
- ▶ J.フロント建装による首都圏、九州地区での大型物件など受注増も寄与
- ▶ 営業利益の対6月予想下振れは予定した不動産物件売却のずれ込みが主要因

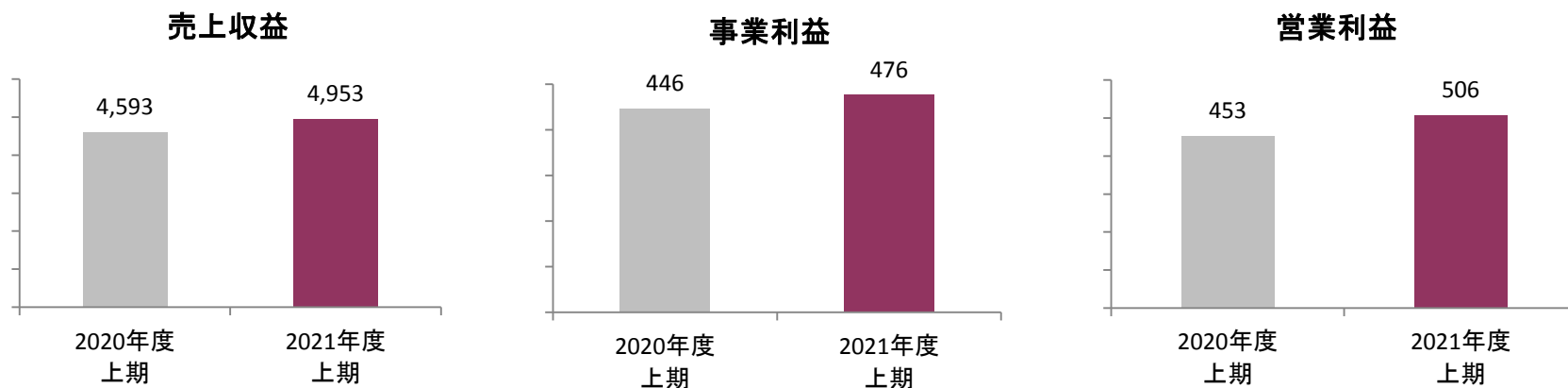


(単位: 百万円、%)

2022年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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6月予想 増減高
総額売上高	14,874	0.4	14,143	12.7	29,017	6.0	—
売上収益	11,640	△46.2	14,096	25.3	25,737	△21.7	—
販売管理費	1,605	6.2	1,696	17.9	3,302	11.9	—
事業利益	818	△20.3	907	28.8	1,726	△0.3	326
営業利益	876	11.7	931	2.0	1,807	6.5	△293

セグメント業績 ④決済・金融事業(IFRS)

- 百貨店臨時休業などの影響により取扱高の回復テンポ緩やかも着実に改善
- 販管費の圧縮も奏功し、事業利益、営業利益とも6月予想からは上振れ
- カードリニューアル効果などにより、1口座当たりの取扱高は増加傾向

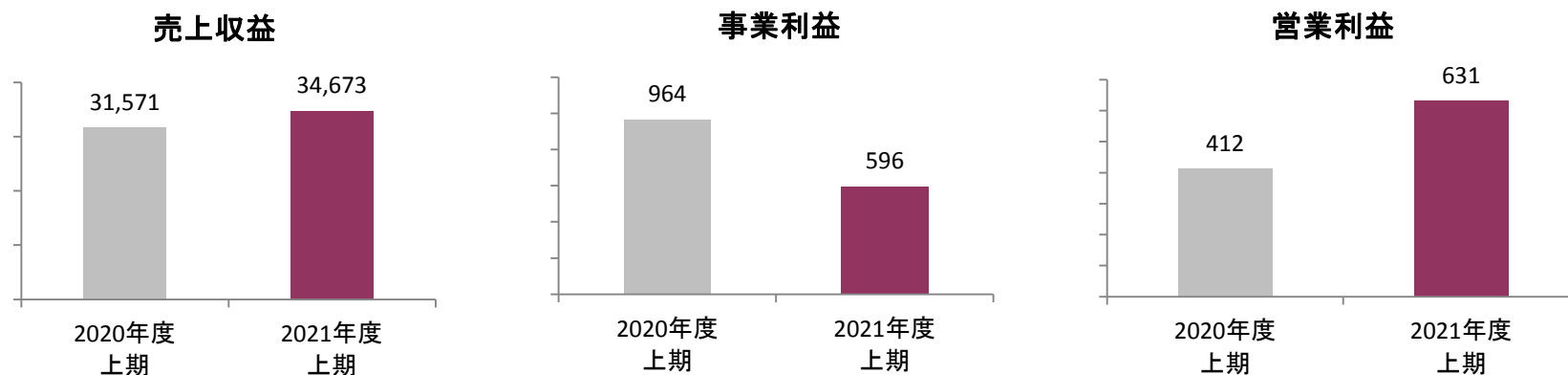


(単位: 百万円、%)

2022年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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6月予想 増減高
総額売上高	3,398	44.9	3,434	19.8	6,832	31.1	—
売上収益	2,335	11.4	2,617	4.8	4,953	7.8	—
販売管理費	2,267	15.5	2,209	1.2	4,476	7.9	—
事業利益	68	△48.5	408	30.1	476	6.8	276
営業利益	75	4.0	431	13.2	506	11.7	306

セグメント業績 ⑤その他(IFRS)

- 自動車関連部品が好調な大丸興業やコロナ影響改善のディンプルが牽引し増収
- 6月予想比較では大丸興業においてコロナ影響の想定以上の長期化が影響
- 販管費抑制により事業利益上振れ、雇用調整助成金等により営業利益上振れ

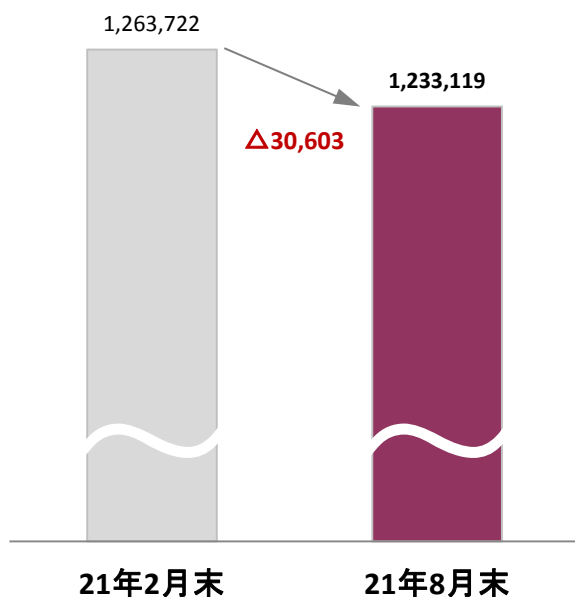


(単位: 百万円、%)

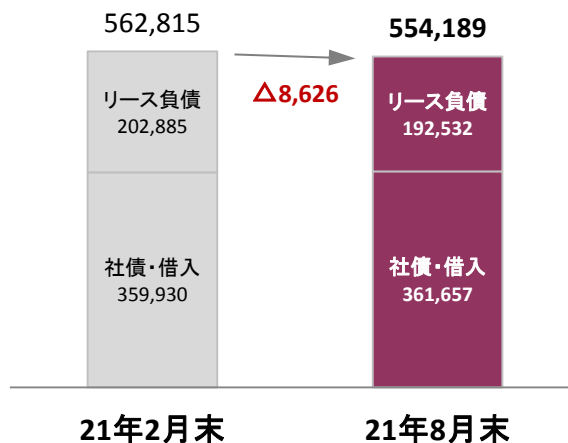
2022年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	対6月予想 増減高
総額売上高	19,500	8.5	20,428	3.3	39,929	5.8	—
売上収益	17,319	14.9	17,354	5.2	34,673	9.8	—
販売管理費	5,460	6.3	5,636	8.9	11,096	7.6	—
事業利益	316	△14.3	279	△53.0	596	△38.1	196
営業利益	135	—	495	△50.2	631	53.0	231

- ▶ 資産合計は減価償却及びノーヴ・エイ売却影響等により、対前期末△306億円減少
- ▶ 有利子負債はリース負債の返済により、対前期末△86億円減少
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は28.0%、対前期末+0.1ptアップ

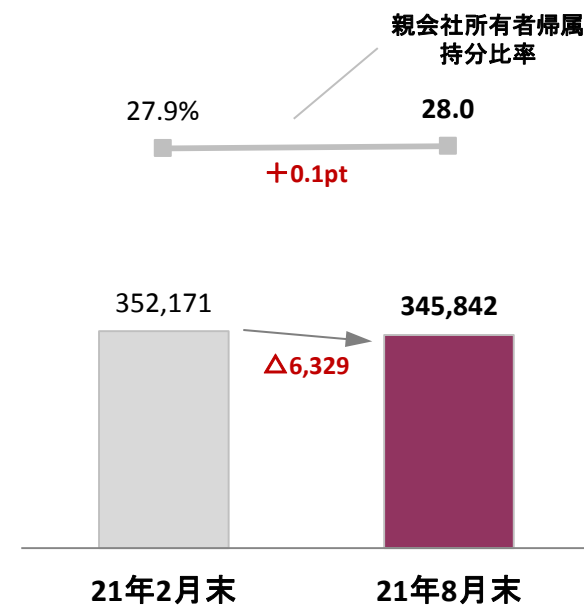
資産合計



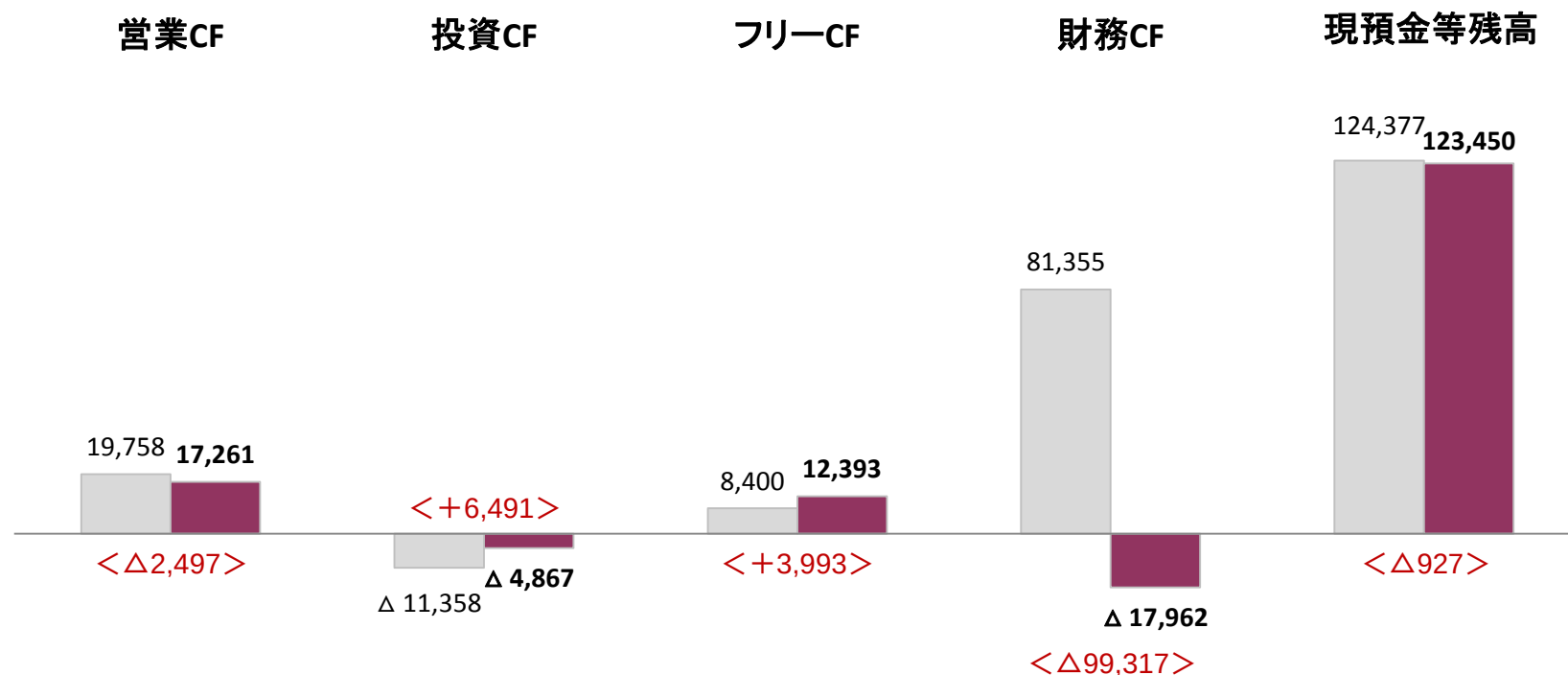
有利子負債



親会社の所有者に帰属する持分



- ▶ 営業CFは営業損失縮小の一方、運転資金増加により、対前年△24億円減少
- ▶ フリーCFは123億円、投資抑制などにより、対前年39億円増加
- ▶ 財務CFは前年の感染症対策資金の調達反動により、対前年△993億円収入減



< > 内対前年増減高

■ 21年2月期2Q実績 ■ 22年2月期2Q実績

(単位:百万円)

2021年度下期・通期 業績予想(IFRS)



- ◆ 国内は徐々に行動制限や時短要請が緩和されることを想定
- ◆ インバウンドは今年度中の入国制限緩和はないと想定
- ◆ ただし、状況悪化に備えた「複数シナリオ」で打ち手を検討

連結業績予想P/L(IFRS)

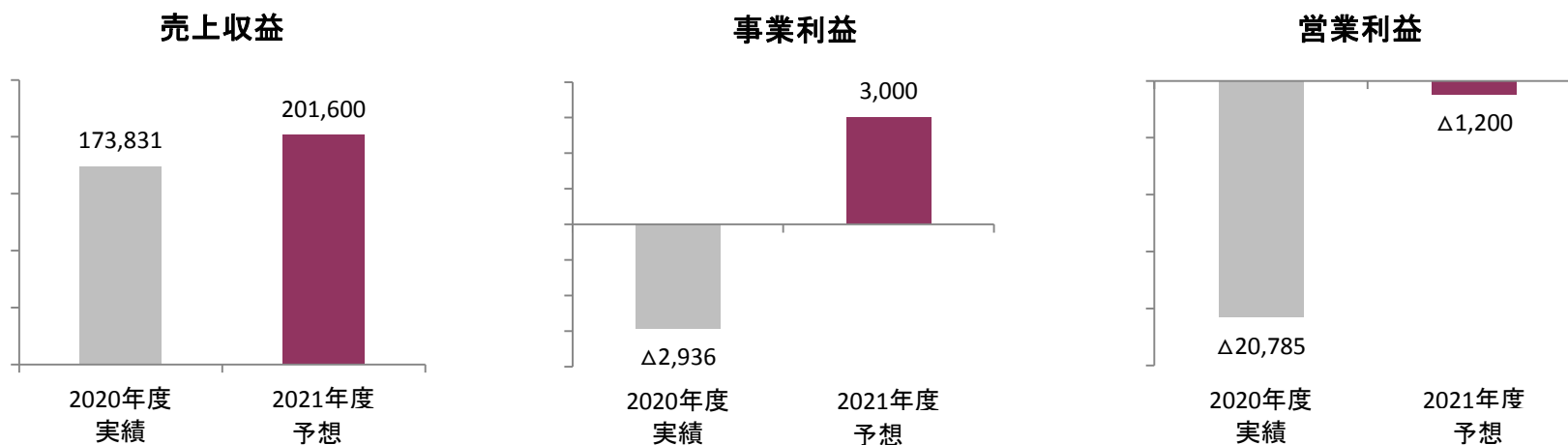
- ▶ 売上不透明要素あるも、機動的なコスト管理で各利益段階とも6月予想据え置き
- ▶ 百貨店は3Q後半から4Qにかけて国内消費の回復テンポが上昇すると想定
- ▶ 期末配当1株当たり15円、中間と合わせた年間配当は29円で前年に比べ2円増配

(単位: 百万円、%)

2022年2月期	下期		通期		
	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	対6月予想 増減高
総額売上高	519,851	15.8	922,000	19.8	△13,000
売上収益	200,166	16.6	357,500	12.0	△7,500
売上総利益	82,806	10.5	152,500	13.5	△2,500
販売管理費	74,461	2.3	140,500	6.4	△2,500
事業利益	8,345	294.3	12,000	407.0	0
その他営業収益	5,342	164.5	7,000	22.6	0
その他営業費用	6,798	△12.4	13,500	△58.3	0
営業利益	6,888	—	5,500	—	0
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,995	—	1,000	—	0
1株当たり配当(円)	(期末) 15	(増減高) △3	(年間) 29	(増減高) 2	0

セグメント業績予想 ①百貨店事業

- ▶ 9月緊急事態宣言など影響も売上は3Q後半から4Qにかけて挽回見込み
- ▶ インバウンド売上は本格回復に至らず、本年上期水準にとどまる想定



(単位: 百万円、%)

2022年2月期	下期		通期		
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	対6月予想増減高
総額売上高	331,499	17.1	579,200	21.4	—
売上収益	115,115	15.8	201,600	16.0	—
販売管理費	62,530	5.8	116,600	12.0	—
事業利益	4,507	—	3,000	—	$\Delta 300$
営業利益	3,366	—	$\Delta 1,200$	—	300

大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上見通し

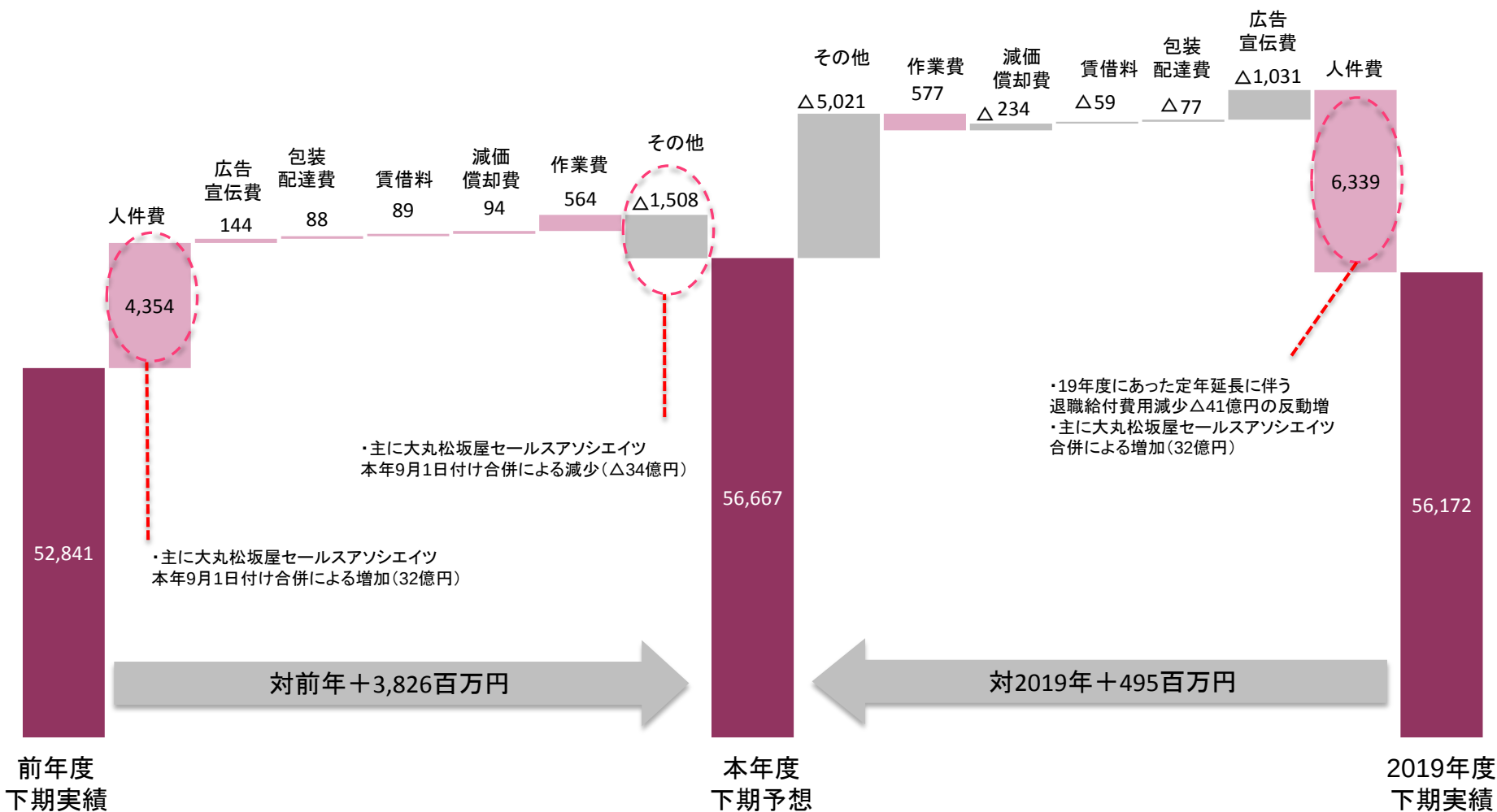
(増減率、%)

2022年2月期	2020年度比較			2019年度比較		
	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想
心斎橋店	28.7	33.8	31.3	△21.5	△4.0	△13.1
梅田店	7.9	40.8	25.6	△26.0	△5.5	△14.9
東京店	11.7	43.3	27.9	△31.9	△14.8	△23.0
京都店	6.7	27.8	17.9	△13.9	5.8	△3.6
神戸店	△1.7	17.8	8.5	△9.3	9.8	0.6
札幌店	18.0	34.4	26.8	△12.3	△3.5	△7.5
名古屋店	5.0	23.0	14.5	△12.7	9.6	△1.3
直営店 合計	8.5	26.4	18.0	△17.7	0.2	△8.4

※合計は既存店ベース(2019年度比較は下関店、豊田店を除く)

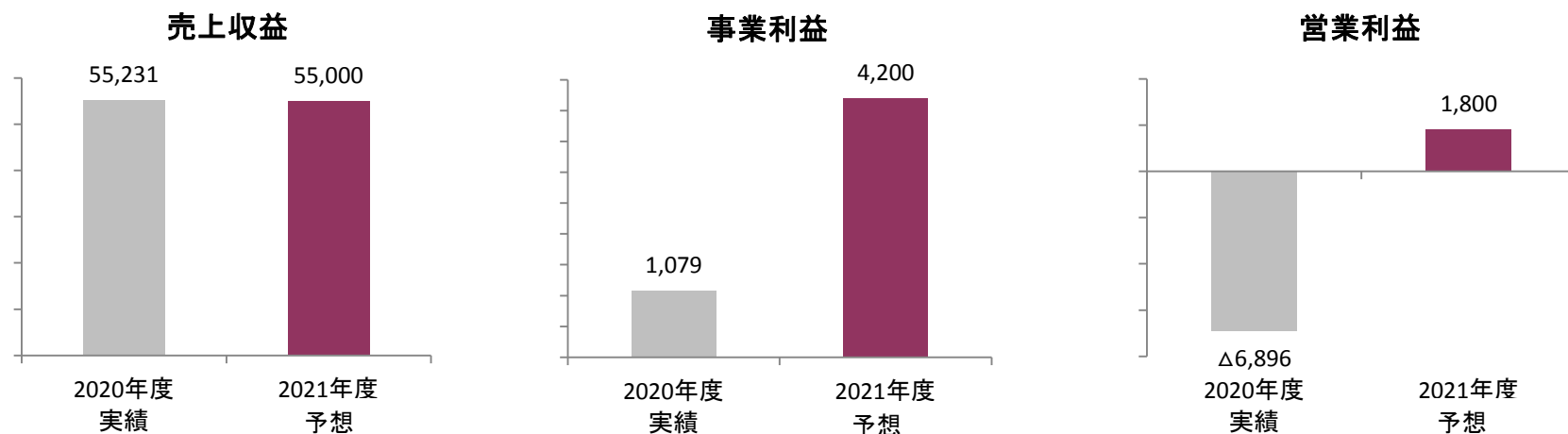
2021年度下期 SG&A分析

(単位: 百万円)



セグメント業績予想 ②SC事業(IFRS)

- 下期売上収益は心斎橋PARCOフル寄与も、ヌーヴ・エイの連結除外影響で減収
- 前年家賃減免措置反動や販管費削減で、下期事業利益、営業利益とも大幅増益

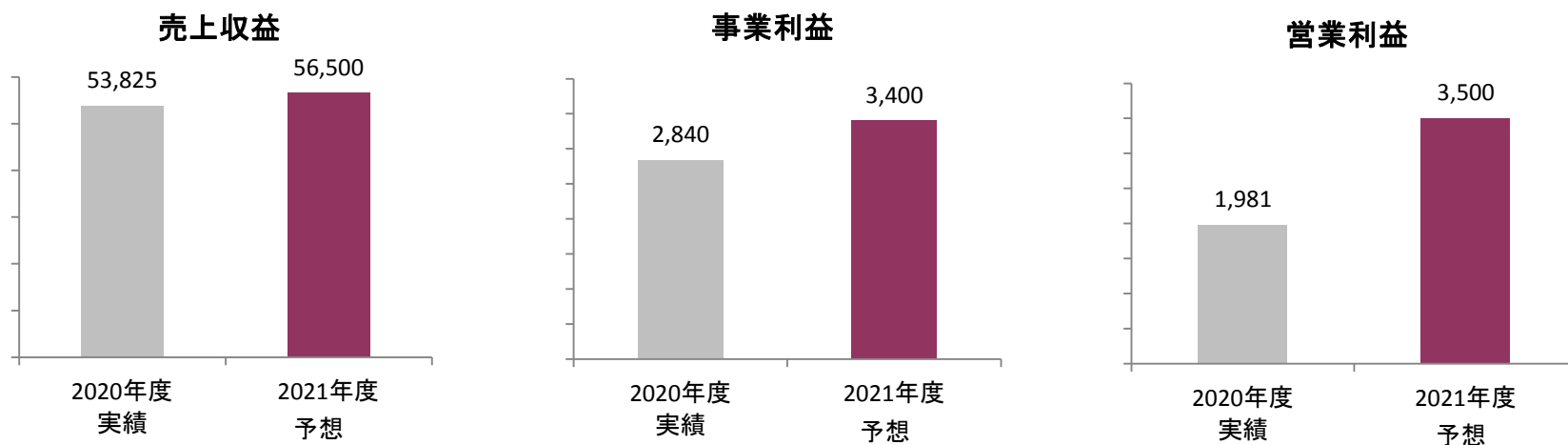


(単位: 百万円、%)

2022年2月期	下期		通期		
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	対6月予想増減高
総額売上高	128,520	9.0	231,500	18.2	—
売上収益	28,235	△11.9	55,000	△0.4	—
販売管理費	4,681	△35.8	10,000	△28.6	—
事業利益	1,478	—	4,200	288.9	△200
営業利益	1,343	—	1,800	—	0

セグメント業績予想 ③デベロッパー事業(IFRS)

- ▶ 新規物件開発も加わった不動産賃貸ビジネスが安定的に収益に貢献する予想
- ▶ 建装事業での主要都市物件への取り組み強化も含め、下期増収・増益の見込み

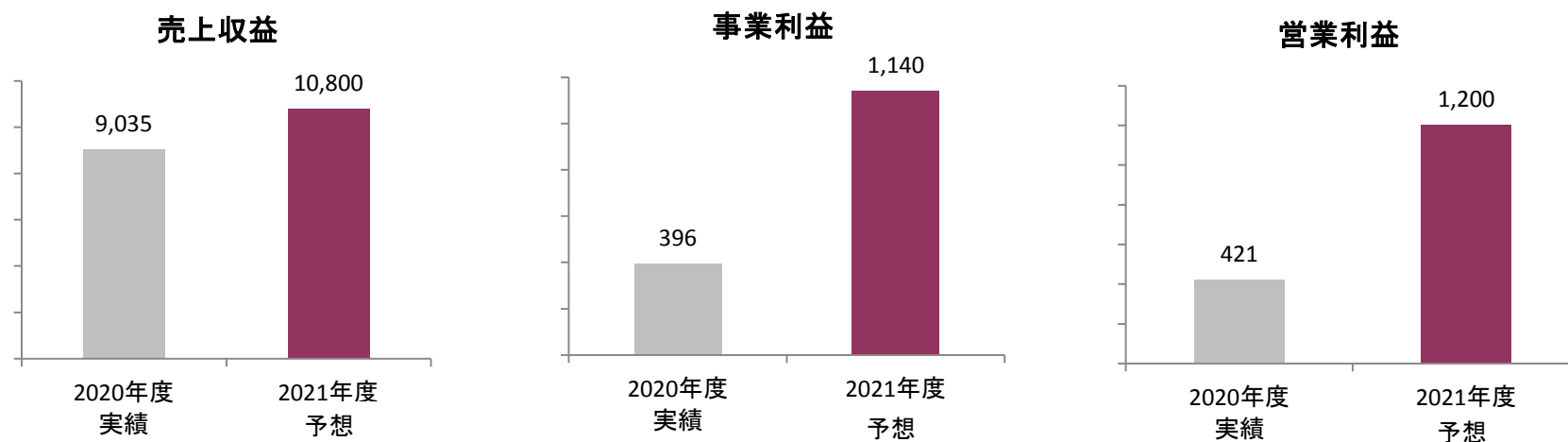


(単位: 百万円、%)

2022年2月期	下期		通期		
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	対6月予想増減高
総額売上高	31,882	36.2	60,900	19.9	—
売上収益	30,762	46.9	56,500	5.0	—
販売管理費	3,497	19.7	6,800	15.8	—
事業利益	1,673	50.9	3,400	19.7	300
営業利益	1,692	496.0	3,500	76.6	△300

セグメント業績予想 ④決済・金融事業(IFRS)

- ▶ 百貨店での店頭開拓およびオンライン入会の推進による新規顧客開拓を強化
- ▶ キャンペーン通じた取扱高拡大も加え下期増収、事業・営業利益黒字転換見込み

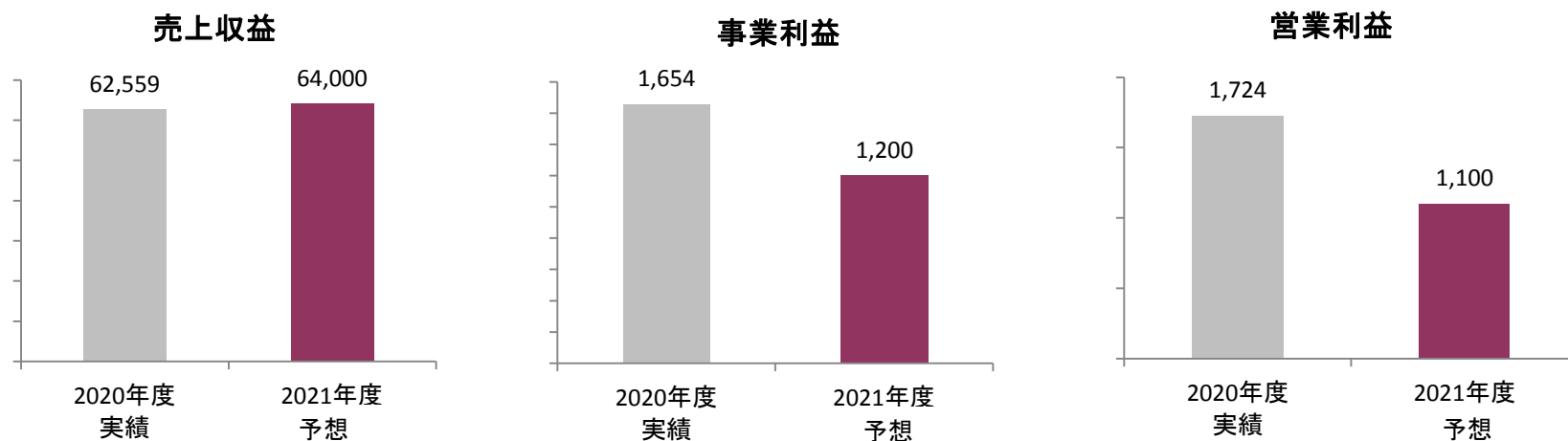


(単位: 百万円、%)

2022年2月期	下期		通期		
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	対6月予想増減高
総額売上高	7,667	22.0	14,500	26.1	—
売上収益	5,846	31.6	10,800	19.5	—
販売管理費	5,183	15.4	9,660	11.8	—
事業利益	663	—	1,140	187.3	240
営業利益	693	—	1,200	184.9	300

セグメント業績予想 ⑤その他(IFRS)

- ▶ 下期は「その他」セグメントにおいて主力の大丸興業が減収、減益の見通し
- ▶ 本年2月26日をもって事業譲渡した子会社J.フロントフーズの連結除外も影響

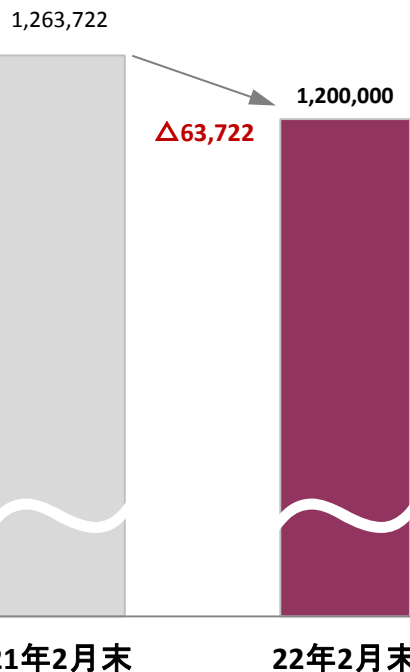


(単位: 百万円、%)

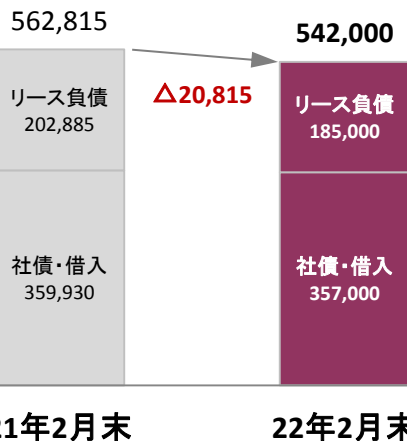
2022年2月期	下期		通期		
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	対6月予想増減高
総額売上高	38,285	△4.6	75,000	△0.8	—
売上収益	32,542	△2.1	64,000	2.3	—
販売管理費	11,283	△0.9	22,200	3.0	—
事業利益	707	△39.5	1,200	△27.5	200
営業利益	660	△46.7	1,100	△36.2	200

- ▶ 資産合計は減価償却、資産売却等により、対前年△637億円減少
- ▶ 有利子負債はリース負債の返済などにより、対前年△208億円減少
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は28.8%、対前年+0.9ptアップ

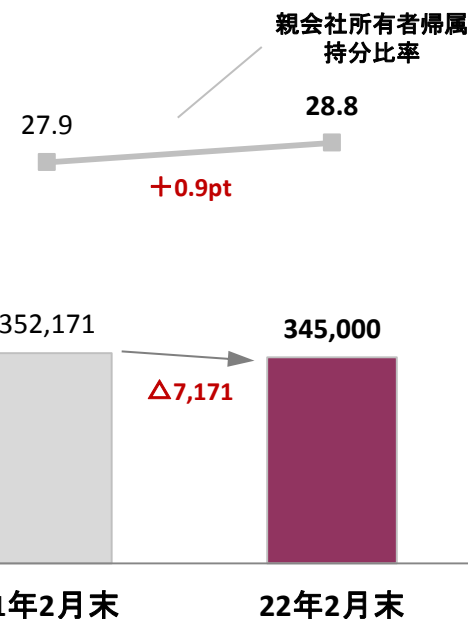
資産合計



有利子負債



親会社の所有者に帰属する持分



連結CF予想(IFRS)

- ▶ 営業CFは事業規模回復に伴う運転資金増などにより、対前年△164億円減少
- ▶ フリーCFは投資抑制や資産売却収入などを見込み、330億円を確保
- ▶ コロナ感染症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

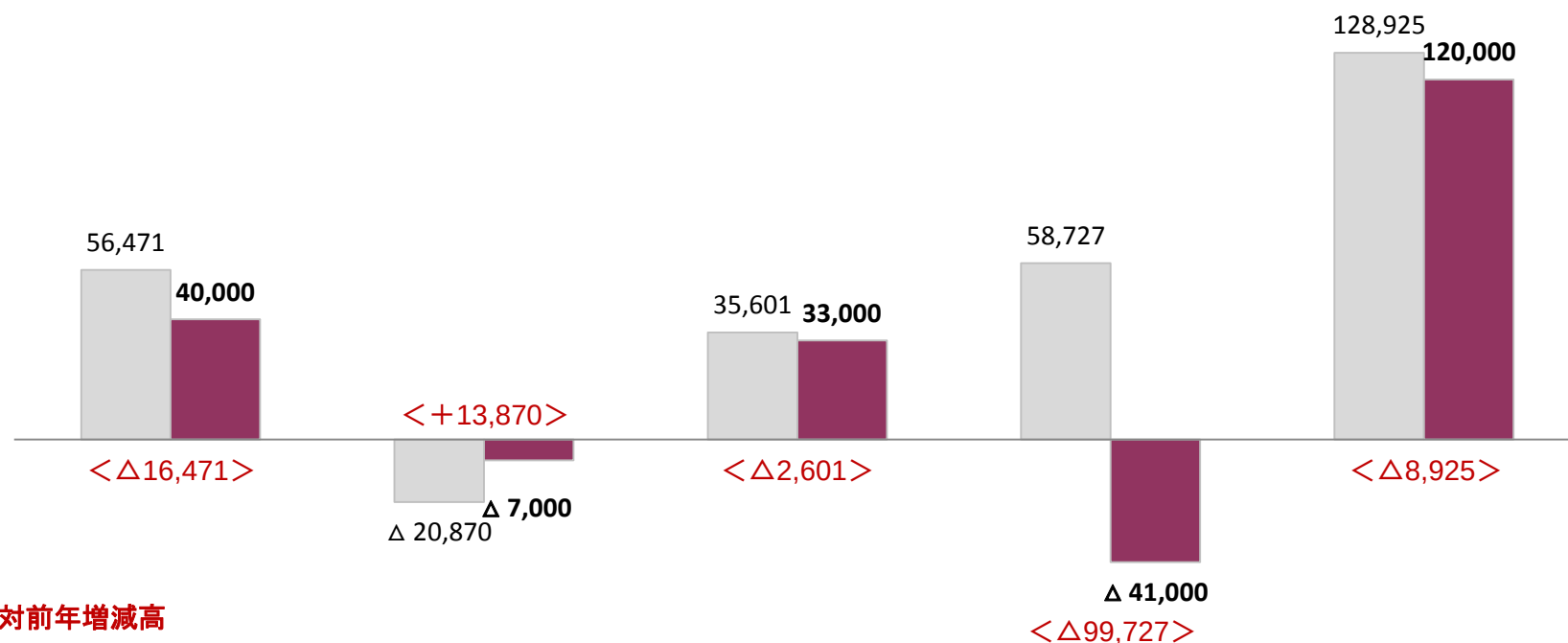
営業CF

投資CF

フリーCF

財務CF

現預金等残高



■ 21年2月期実績 ■ 22年2月期予想

(単位:百万円)

2021～2023年度
中期経営計画の進捗



収益回復と再成長に向けた3つの戦略

リアル×デジタル戦略

- ー百貨店:本物/本質重視による店舗の魅力化・メディアコマース化
- ーパルコ: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
- ーCSV視点での新コンテンツ創出・育成

プライムライフ戦略

- ー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
- ー外商オンラインコミュニケーションの進化
- ーグループレベルでのCRM戦略進化

デベロッパー戦略

- ー商業に限定しない多様な用途取り組み
- ー循環型投資スキームの着手
- ー準都心エリアへの進出

完全復活への重要施策

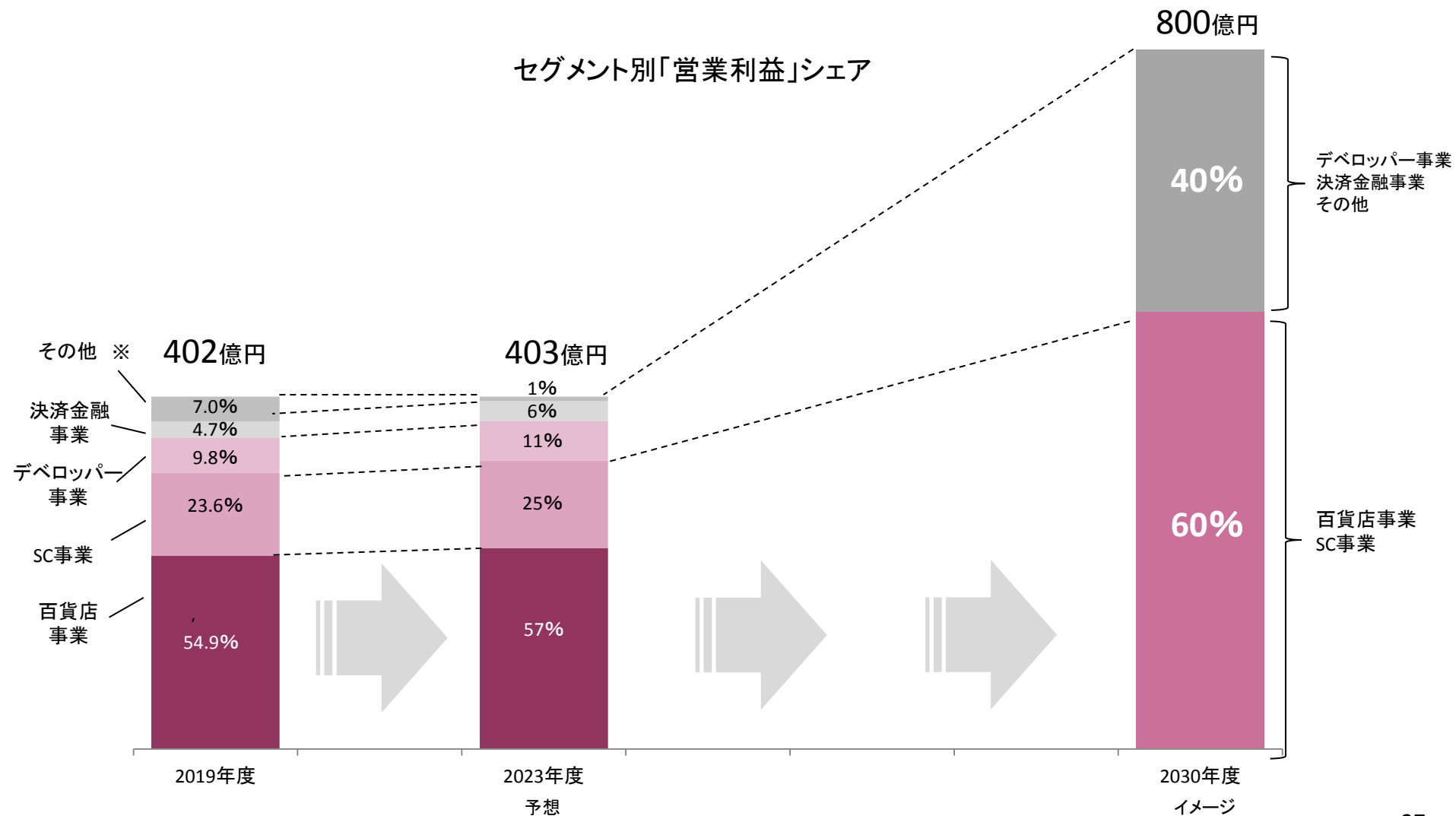
グループ構造改革

ービジネスモデル改革によるコスト削減

ー事業基盤の絞込み

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



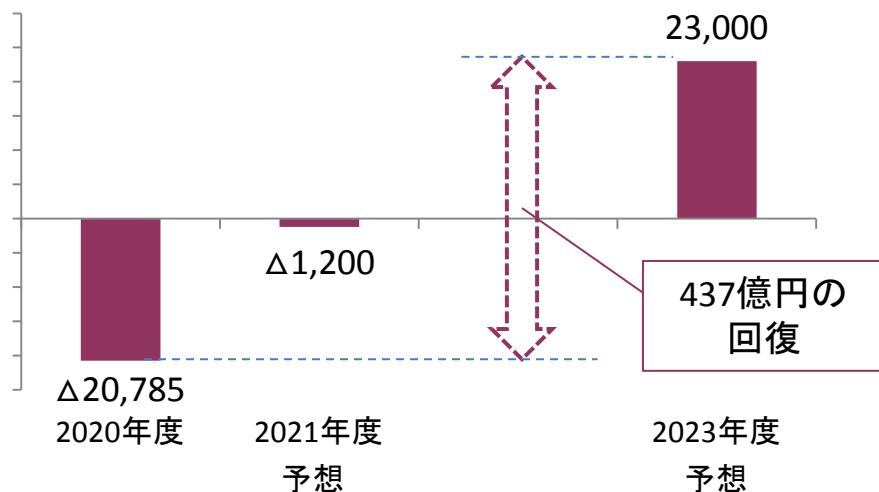
※「その他」には連結調整を含む

セグメント別営業利益目標

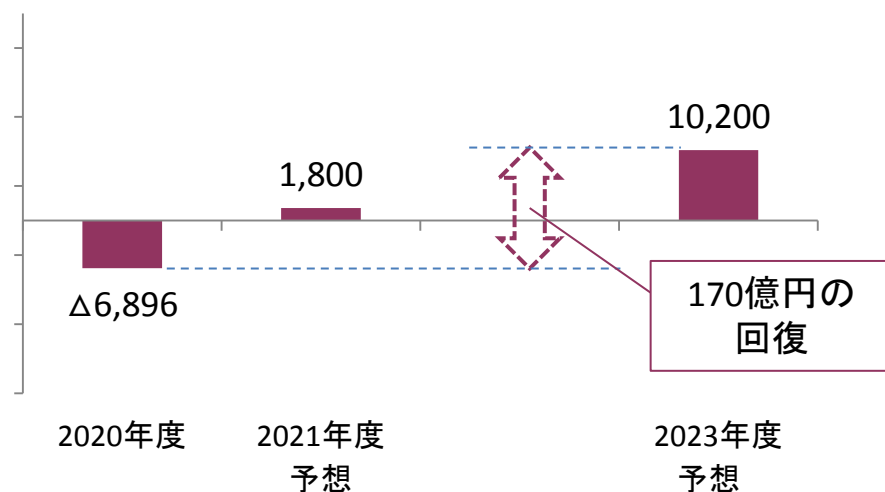
▶ 百貨店事業、パルコSC事業の復活なしにはグループの完全復活は成し得ない

(単位:百万円)

百貨店事業



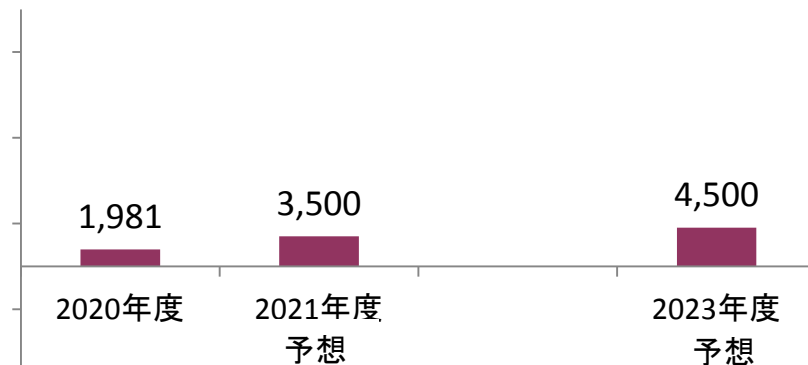
sc事業



決済金融事業



デベロッパー事業

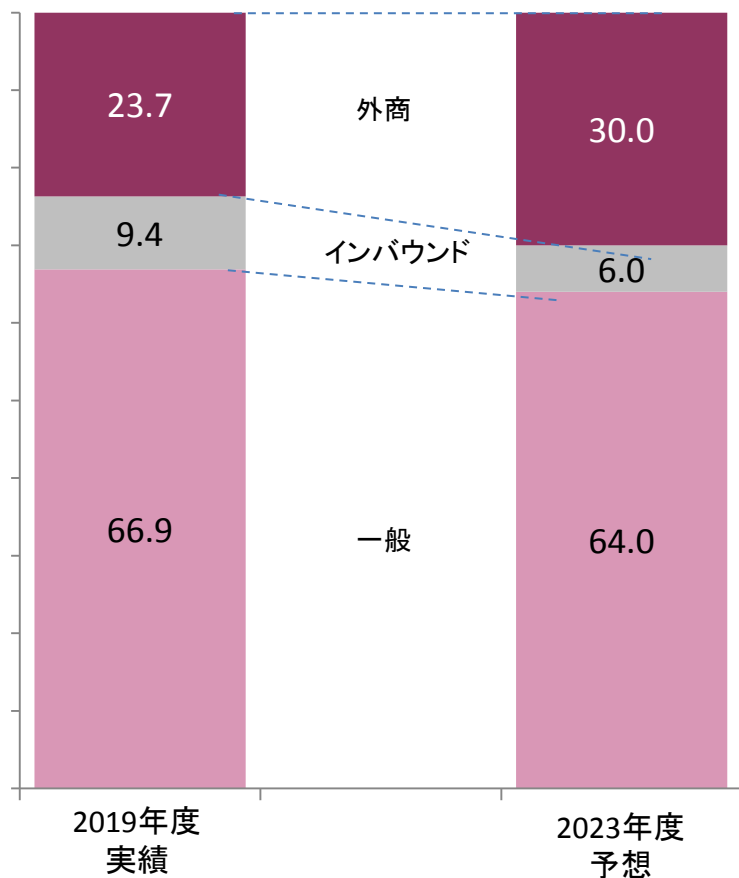


百貨店事業 一マーケット変化への対応

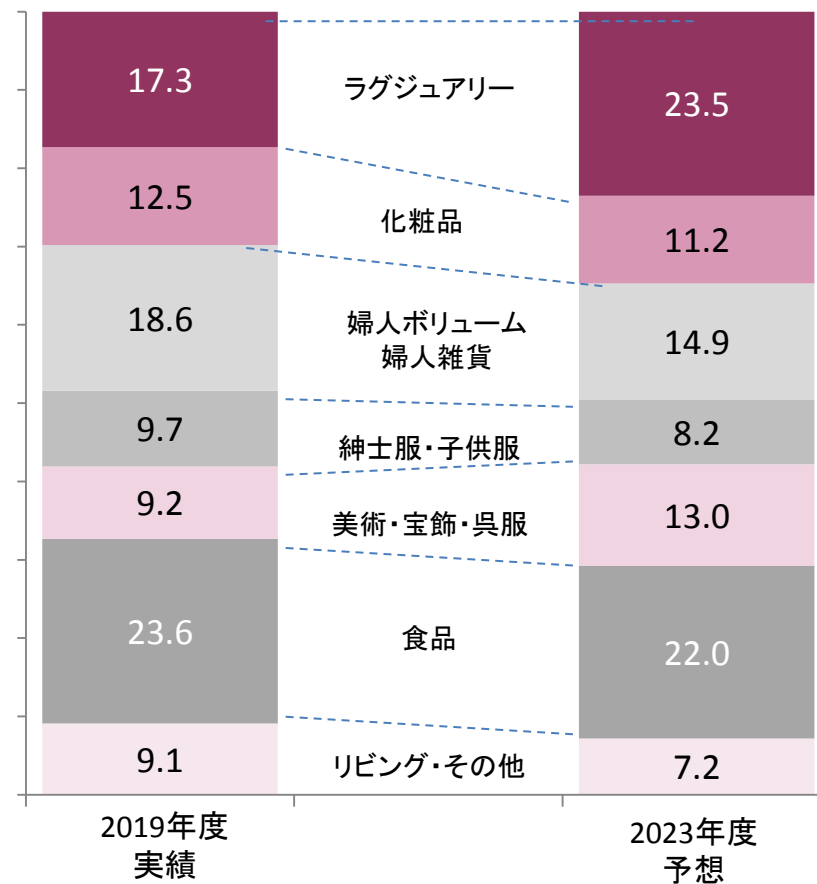
- ▶ 「戻るもの」と「戻らないもの」そして「さらに成長するもの」ははっきりしてきている
- ▶ 得意分野の強化とともに細分化されたファッションマーケットへの対応が急務

顧客別
売上構成の変化見通し

(%)

カテゴリー別
売上構成の変化見通し※

(%)



※社内管理商品分類による基幹9店舗合計

百貨店事業 —OMO取り組み進捗①

アプリによるタッチポイントのデジタル化

アプリユーザー

112

万人

※2021年上期現在

アプリユーザー
売上高

1,750

億円

※直近1年間実績

稼働率

75.9

%

※直近1年間実績

アプリユーザー
顧客単価

2.5

倍

※直近1年間実績
自社カード顧客アプリ未登録者との比較

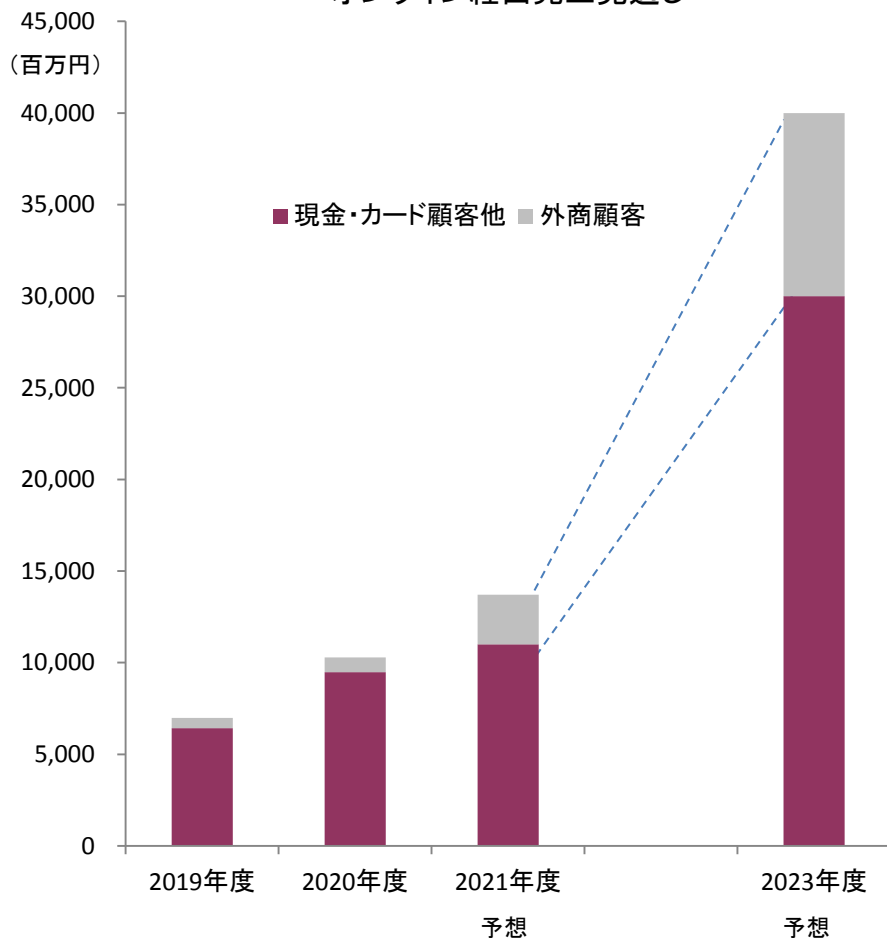
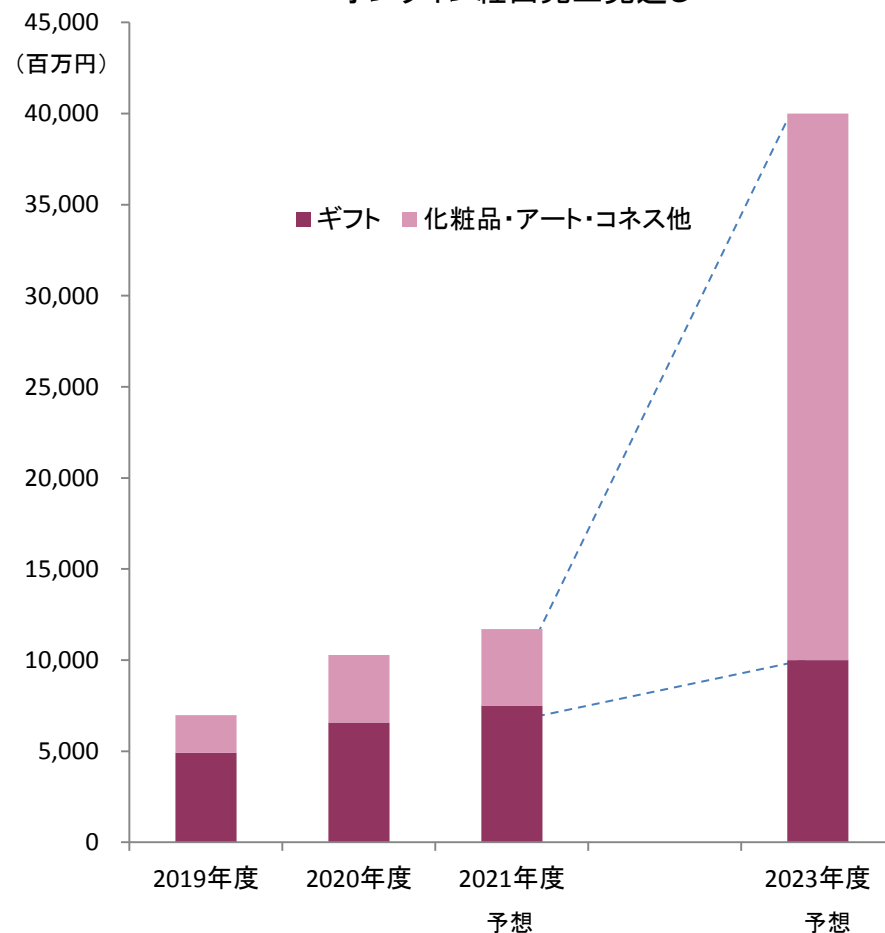


シングルサインオンによる顧客情報・購買情報の一元管理とCRM高度化

2023年度 アプリユーザー数目標 240万人

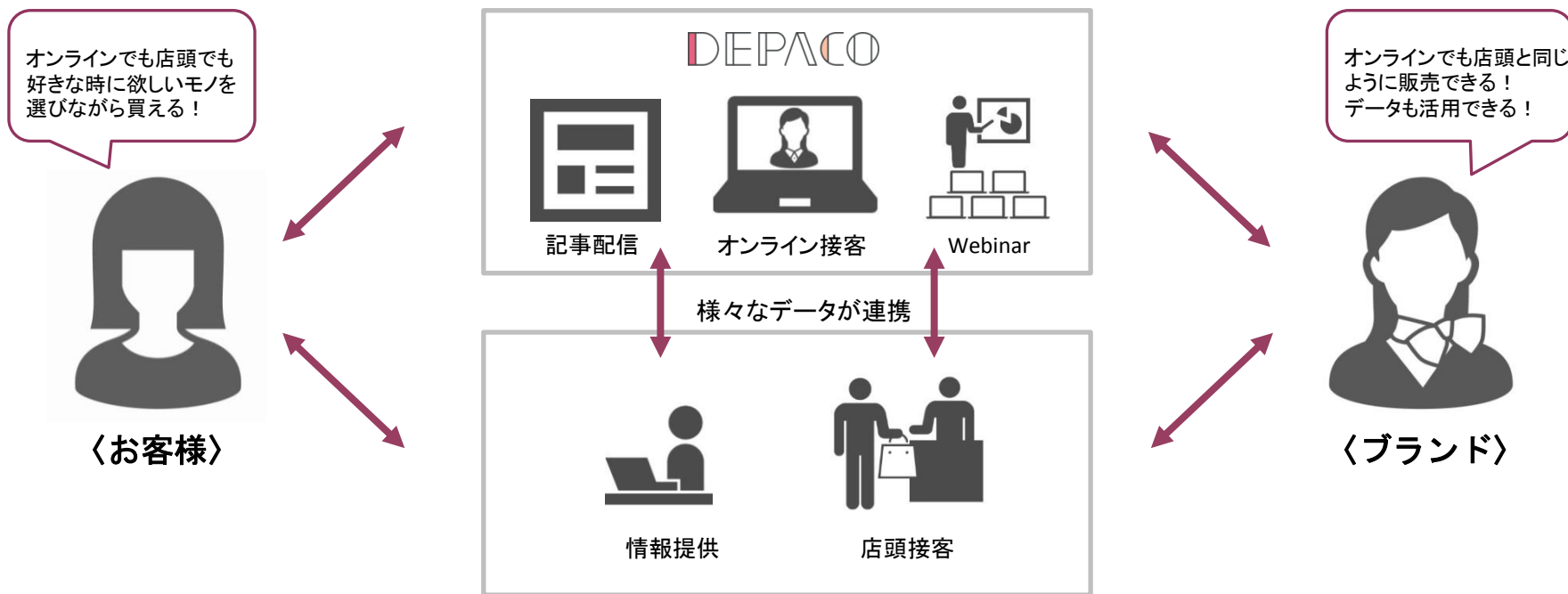
百貨店事業 ―OMO取り組み進捗②

▶ OMOなどデジタルシフトの加速（＝中期計画オンライン経由売上目標400億円）

顧客別
オンライン経由売上見通しカテゴリー別
オンライン経由売上見通し

OMOショッピングサイトの構築準備

● コスメOMOサイト・・・2022年2月ローンチ予定



「人」の力をデジタルで拡張する当社独自のOMOを具現化

2023年度 オンライン経由売上目標 50億円

外商オンライン活動の進化



※数値は2021年上期現在

20～40代
買上シェア
+4.2p

コネスリーニユ
**オンライン
接客サービス**
9月～



プライムな商品・サービス・体験価値をさらに拡充

2023年度 オンライン経由売上目標 100億円

- ▶ 店舗での展開コンテンツ、売場アロケーションの抜本的な見直しが必須
- ▶ 暮らしに彩りを添える、心豊かなライフスタイルをもたらすコンテンツを拡充

見直しの方向性

プライム・コンテンツの拡張

(ラグジュアリー、アート、宝飾・時計)

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

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

自主編集売場を半減／婦人ボリュームの圧縮

(13,200㎡⇒7,000㎡)

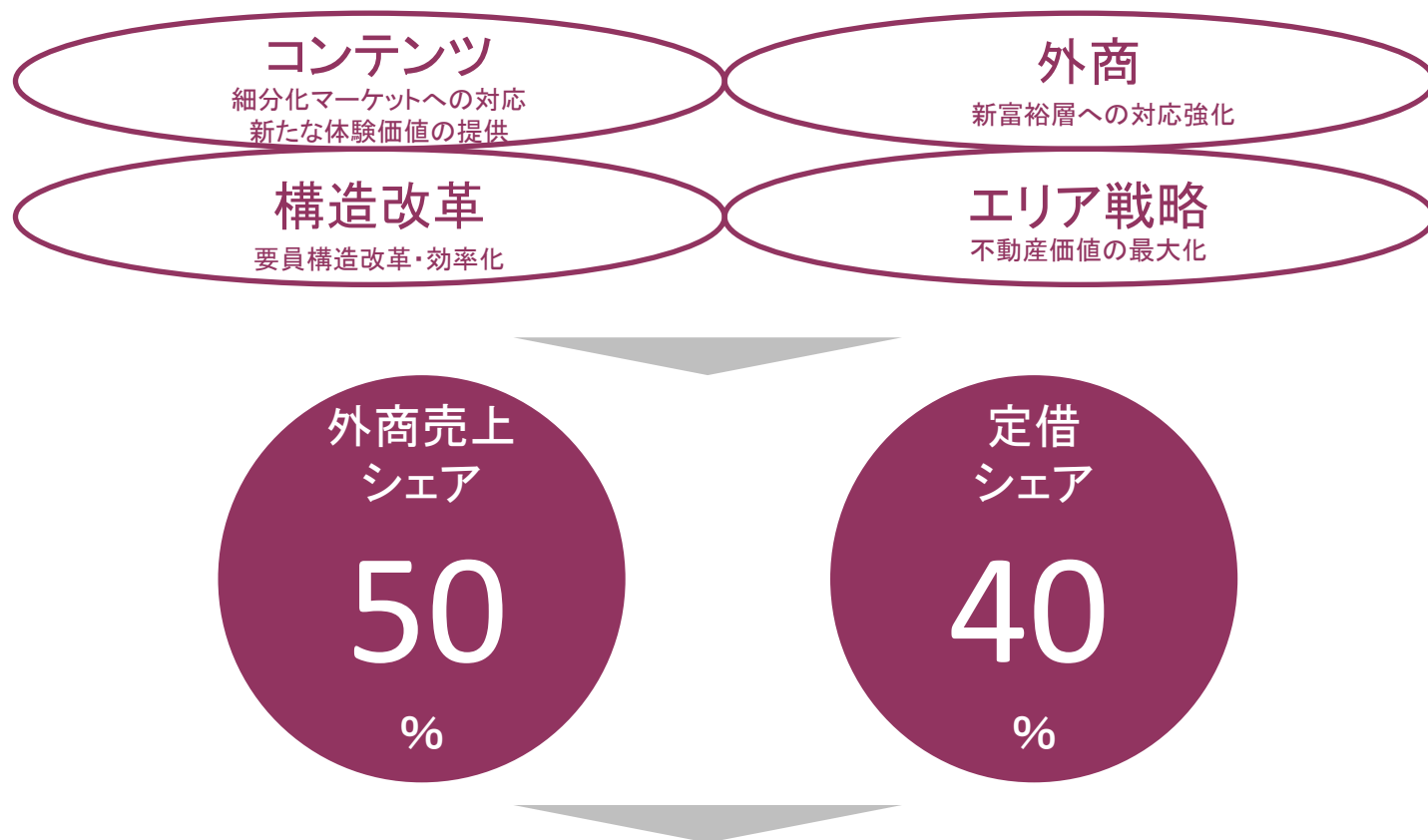
(2016年度比△21%⇒△30%)

まずは強みをより強くするコンテンツ拡充を優先して取り組み

百貨店事業 ービジネスモデル変革

▶ “名古屋版”百貨店ハイブリッドビジネスモデル転換へ今中期計画期間に着手

- ✓ 品揃え、サービス、空間品質において外商ビジネスNo.1のポジショニング確立
- ✓ 3館体制を活かし、仕入・定借を最適バランスでミックスした高収益百貨店モデル構築



周辺開発を含め、圧倒的な価値創出を実現するエリアを形成

サブスクリプション事業への新規参入

AnotherADdress(アナザーアドレス)

累計登録者数

5,260

名



※数値は2021年上期現在

サステナブルな新しい消費スタイルを創造

▶ 時代の変化を捉えた新たなコンテンツ開発・拡張展開とデジタルシフトを推進

ウェルネス領域の医療モール「Welpa」を心斎橋PARCOに開業(11月)

パルコがはじめる
新しいウェルネス

Welpa

CLINIC, SHOP & SERVICE

2021.11 OPEN @心斎橋PARCO



医療から物販・サービスまで
幅広く提案

ヘルスケアを知るきっかけと
心地よく体験できる環境

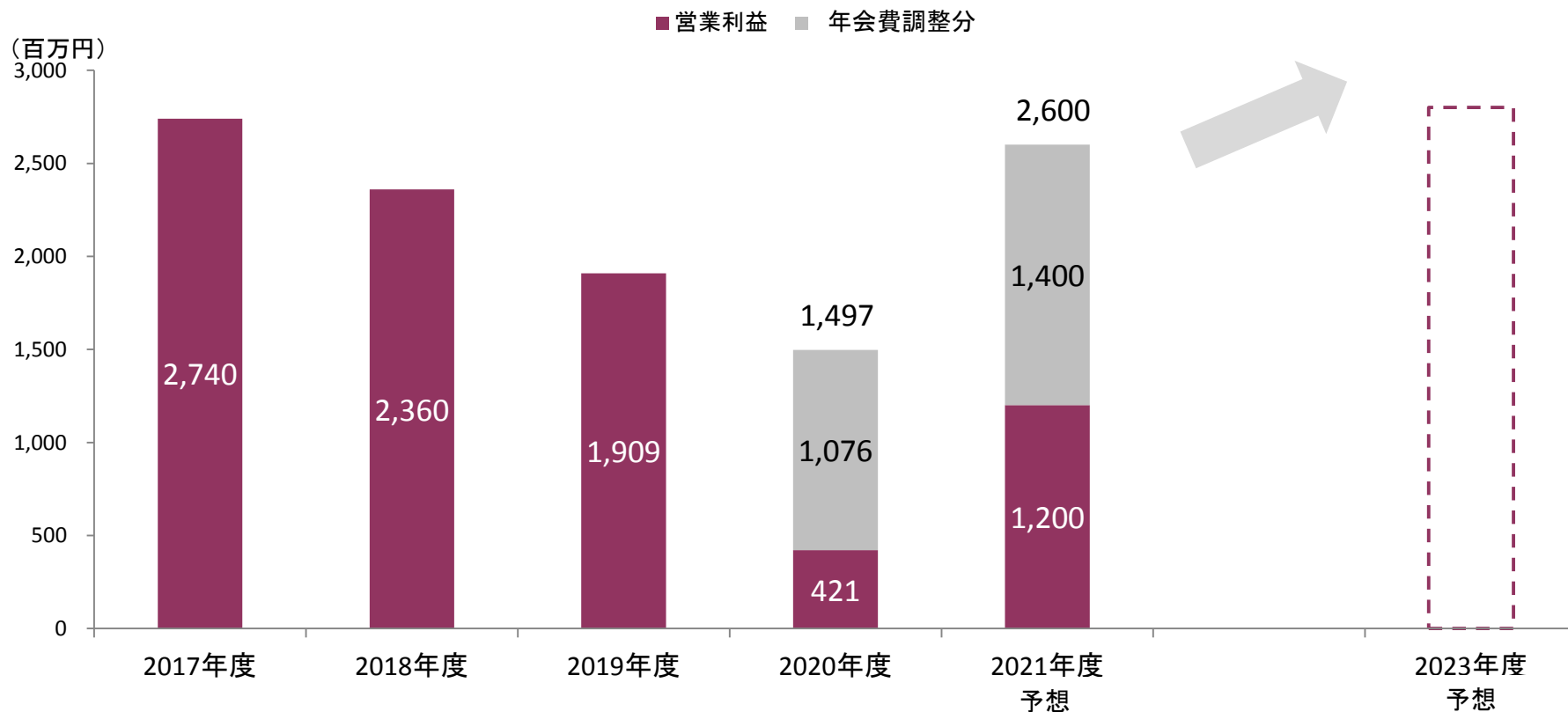
商業施設ならではの利便性

場の利用を支える
UX視点のオンラインサービス

成果を検証し、全国のパルコや大丸・松坂屋などへの展開も検討

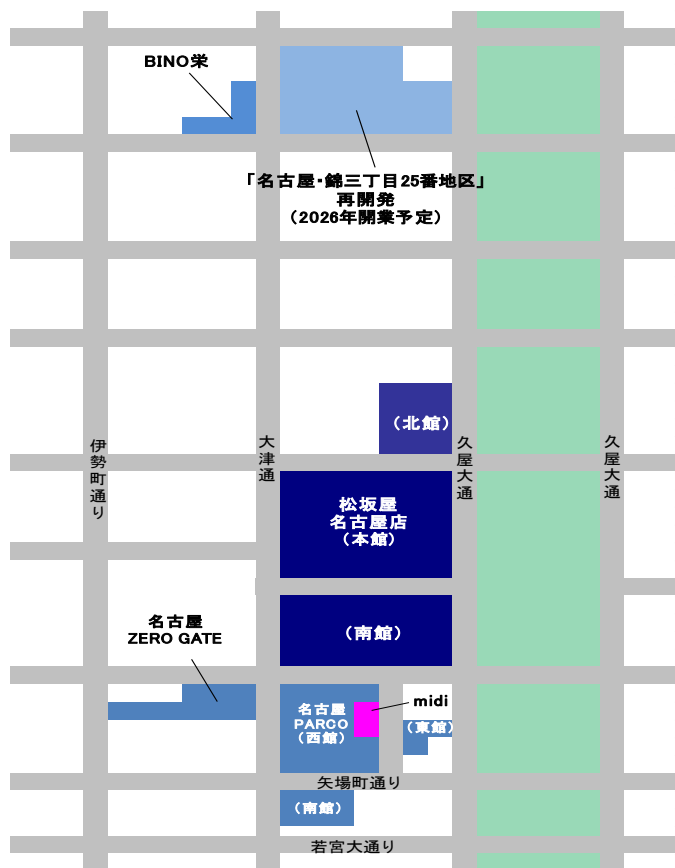
- ▶ 2021年1月に実施したカード・リニューアルにより、商品力と収益力を強化
- ▶ 2020年下期から年会費の計上方法を一括から按分計上(IFRS基準)に変更
- ▶ 調整後OPでは2021年度は18年度を上回り、23年度は30億円に迫る水準へ

決済金融事業の営業利益推移

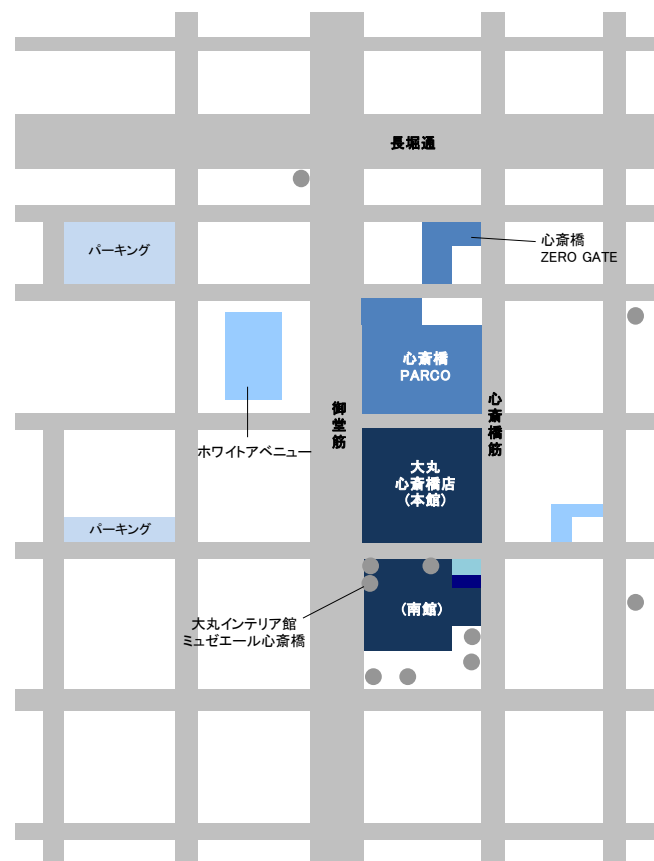


- ▶ 2024年度以降の「再成長」への鍵を握る重点開発エリアの仕込みが着実に進行
- ▶ 百貨店・パルコで多様な魅力を「面」で創出し、エクスクルーシブな強みを発揮

【名古屋・栄エリア】



【大阪・心斎橋エリア】



固定費の削減(損益分岐点の引き下げ)

ビジネスモデル改革

要員構造改革

経費構造改革

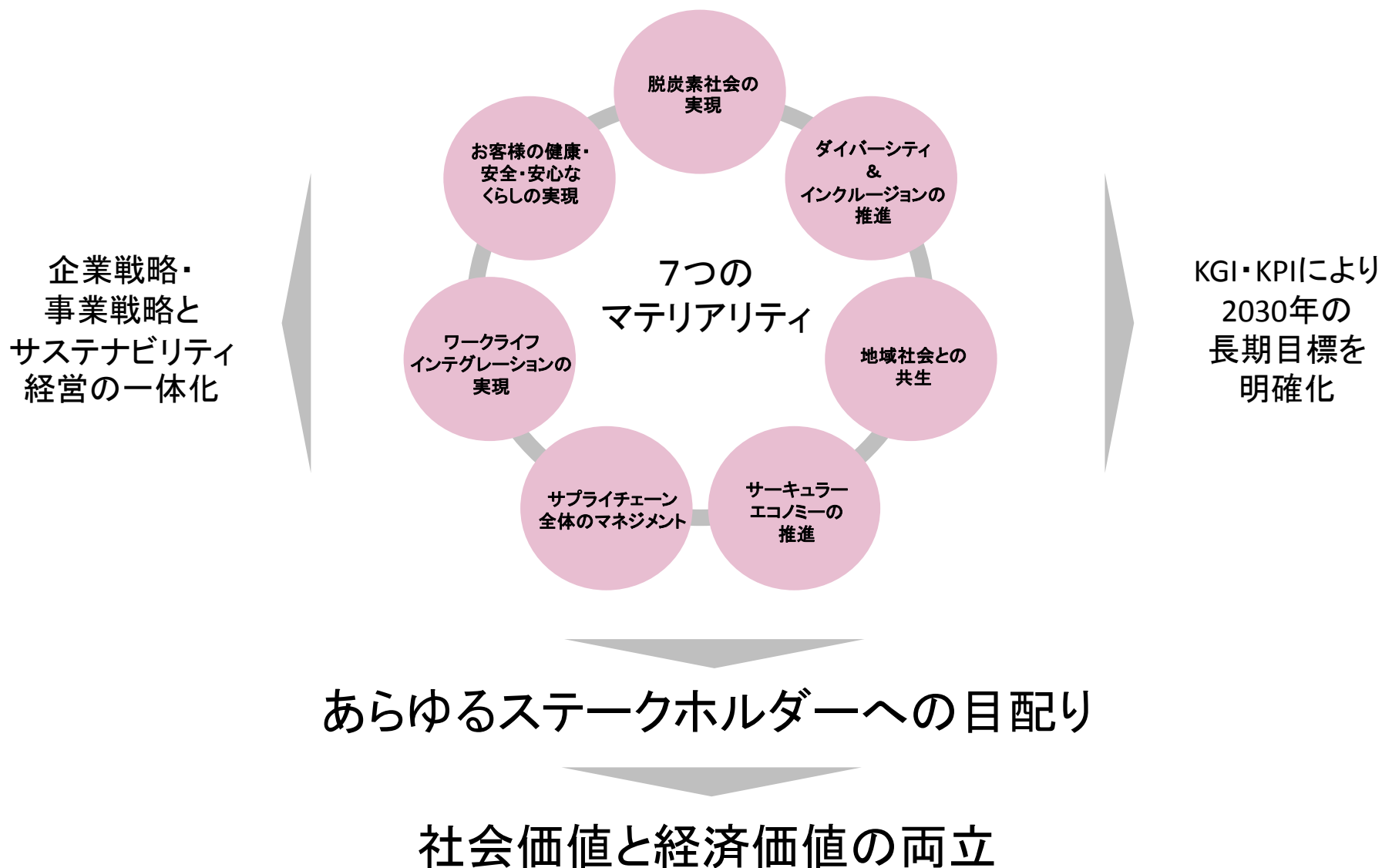
対2019年度 固定費△100億円

2021年度実行見通し △37億円

(原価を含む・対2019年)

経営環境の不透明な状況を考慮し、追加施策も検討

社は「先義後利」の実践＝CSV



Appendix



2020年度セグメント別実績(新セグメント適用に伴う遡及修正)

	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	2020年度
総額売上高	113,990	206,644	320,635	213,972	234,845	448,818	769,453
百貨店	63,649	130,411	194,060	132,571	150,396	282,967	477,028
SC	25,989	51,996	77,985	56,867	61,025	117,893	195,878
デベロッパー	14,819	12,553	27,373	12,732	10,681	23,414	50,787
決済・金融	2,345	2,867	5,212	3,060	3,223	6,284	11,496
その他	16,575	18,906	35,481	20,097	20,029	40,127	75,608
連結調整	△9,387	△10,090	△19,978	△11,357	△10,511	△21,868	△41,346
売上収益	63,459	84,011	147,471	83,228	88,379	171,607	319,079
百貨店	25,784	48,612	74,397	44,856	54,577	99,433	173,831
SC	8,658	14,508	23,166	15,597	16,467	32,064	55,231
デベロッパー	21,637	11,253	32,890	13,484	7,450	20,935	53,825
決済・金融	2,095	2,498	4,593	2,337	2,104	4,442	9,035
その他	13,677	15,629	29,307	16,618	16,633	33,251	62,559
連結調整	△8,394	△8,490	△16,884	△9,666	△8,853	△18,519	△35,404
事業利益	△3,879	4,130	250	1,640	476	2,116	2,366
百貨店	△4,353	1,428	△2,924	△137	125	△11	△2,936
SC	109	841	950	645	△515	129	1,079
デベロッパー	1,026	704	1,731	921	188	1,109	2,840
決済・金融	132	313	446	△17	△31	△49	396
その他	△102	589	486	544	623	1,167	1,654
連結調整	△692	252	△439	△315	86	△229	△669
営業利益	△27,103	6,466	△20,637	2,153	△5,781	△3,628	△24,265
百貨店	△23,233	2,840	△20,392	192	△586	△393	△20,785
SC	△4,242	1,171	△3,071	1,088	△4,913	△3,825	△6,896
デベロッパー	784	913	1,698	712	△429	283	1,981
決済・金融	72	381	453	0	△32	△32	421
その他	△418	904	485	676	562	1,238	1,724
連結調整	△66	255	188	△516	△382	△899	△710

※2021年度から適用した新たな報告セグメントの基準により前年実績数値を遡及修正しています。

※2021年9月1日付けで大丸松坂屋百貨店が大丸松坂屋セールスアソシエーツを吸収合併したため、前年数値を遡及修正しています。

休業に伴う固定費振替額(2021年度と2020年度)

(単位:百万円、%)

2022年2月期 第2四半期		原価部分			販管費部分			合計(事業利益への影響額)		
		本年	前年	増減高	本年	前年	増減高	本年	前年	増減高
連結	人件費	243	1,124	△881	464	2,130	△1,666	707	3,254	△2,547
	賃借料	20	16	4	21	31	△10	41	47	△6
	減価償却費	597	2,018	△1,421	1,064	3,104	△2,040	1,661	5,122	△3,461
	その他	352	838	△486	382	2,172	△1,790	734	3,010	△2,276
	合計	1,213	3,998	△2,785	1,932	7,439	△5,507	3,146	11,437	△8,291
大丸松坂屋百貨店	人件費	0	0	0	354	1,216	△862	354	1,216	△862
	賃借料	20	9	11	15	31	△16	35	40	△5
	減価償却費	236	527	△290	991	2,521	△1,530	1,227	3,048	△1,821
	その他	264	364	△100	931	2,928	△1,997	1,195	3,292	△2,097
	合計	521	900	△379	2,292	6,697	△4,405	2,814	7,597	△4,783
パルコ	人件費	50	490	△440	14	348	△334	64	838	△774
	賃借料	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	減価償却費	360	1,491	△1,131	24	175	△151	384	1,666	△1,282
	その他	86	472	△386	14	184	△170	100	656	△556
	合計	497	2,455	△1,958	52	708	△656	550	3,163	△2,612

<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。