J. フロントリテイリング個人投資家向け会社説明会

2021年7月18日

J.フロント リテイリング株式会社
財務戦略統括部 IR推進部長　稲上　創

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．当社のこれまでの取り組み

3．中期経営計画

4．サステナビリティ経営

5．株主還元

会社概要

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304 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410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～「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。

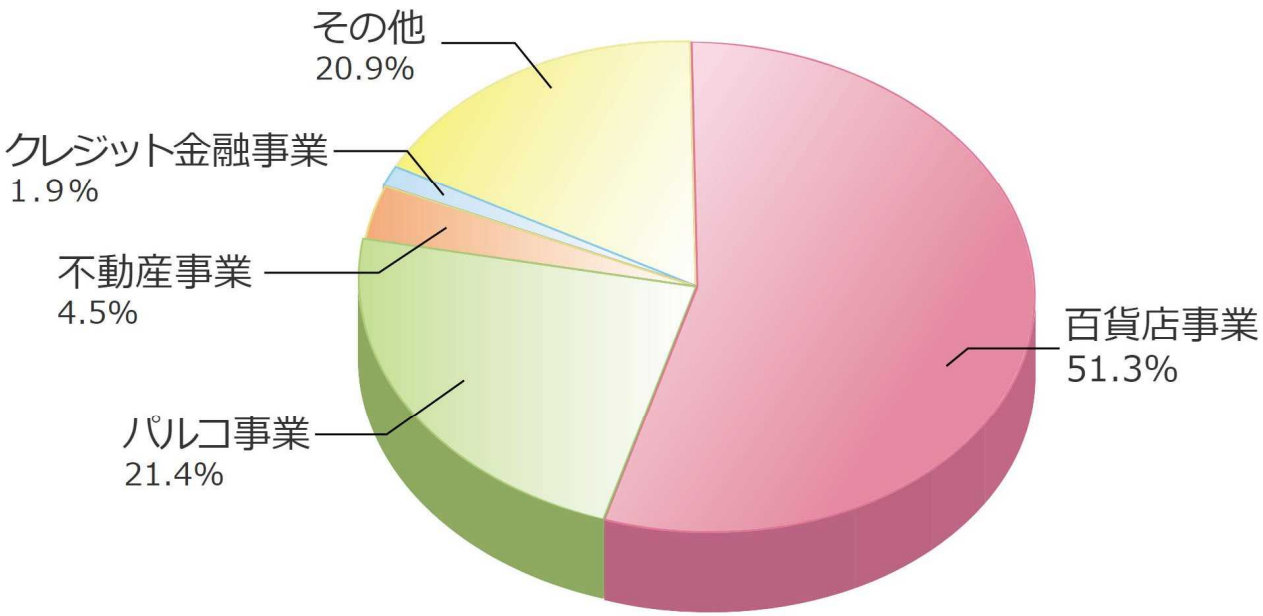
グループビジョン

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。

事業構造

- 連結売上収益　3,190億円　（総額売上高 7,662億円）
- 主力の百貨店事業とパルコ事業で売上収益の7割を占める
- 連結子会社数は22社

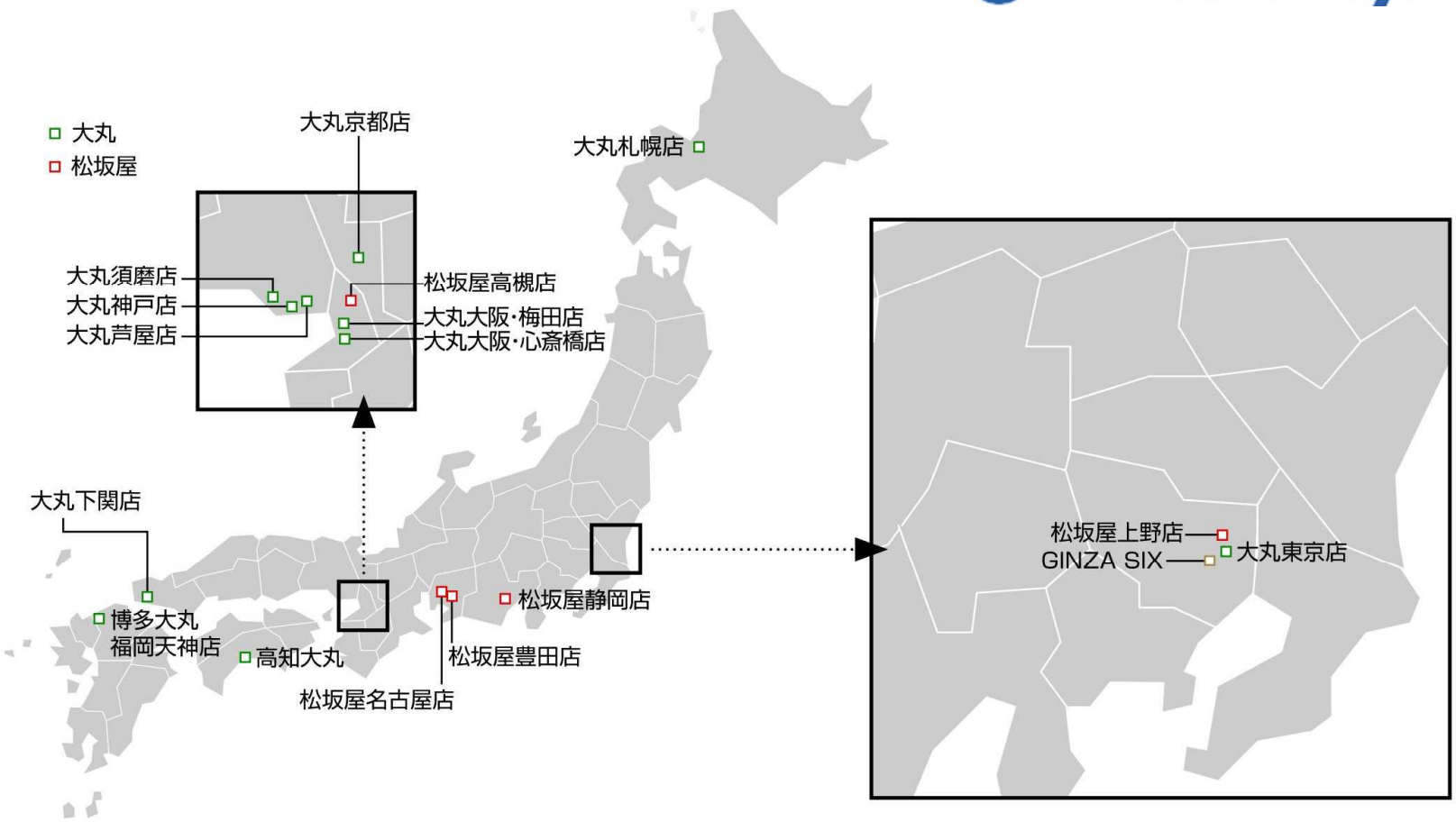


※数値は2021年2月期実績（IFRS）に基づく

※2022年2月期から報告セグメントを「百貨店事業」、「SC（ショッピングセンター）事業」、「デベロッパー事業」、「決済金融事業」に変更しています。

百貨店の店舗展開

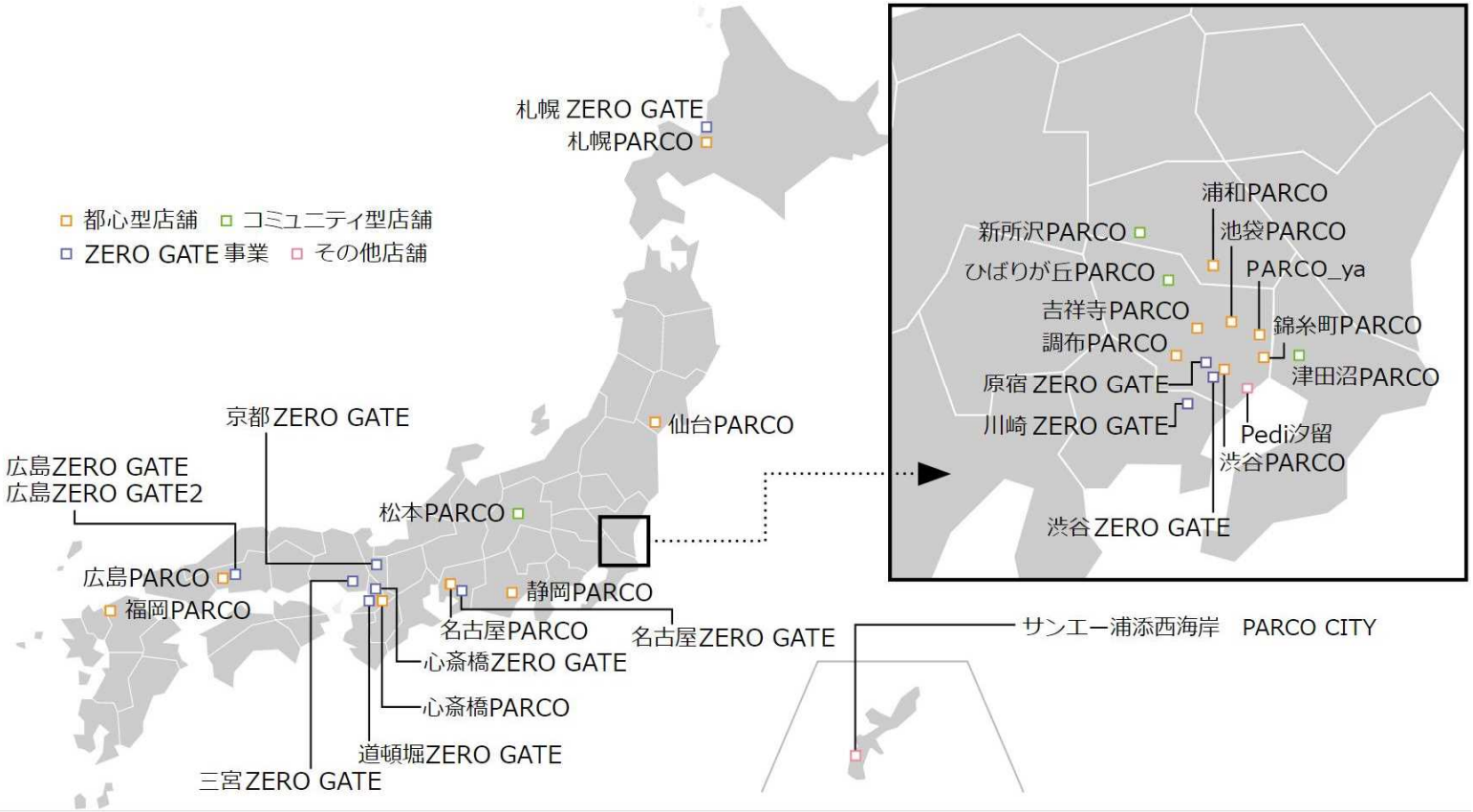
- 東京、大阪、名古屋、札幌、博多など全国主要都市に大丸、松坂屋を16店舗展開



パルコの店舗展開

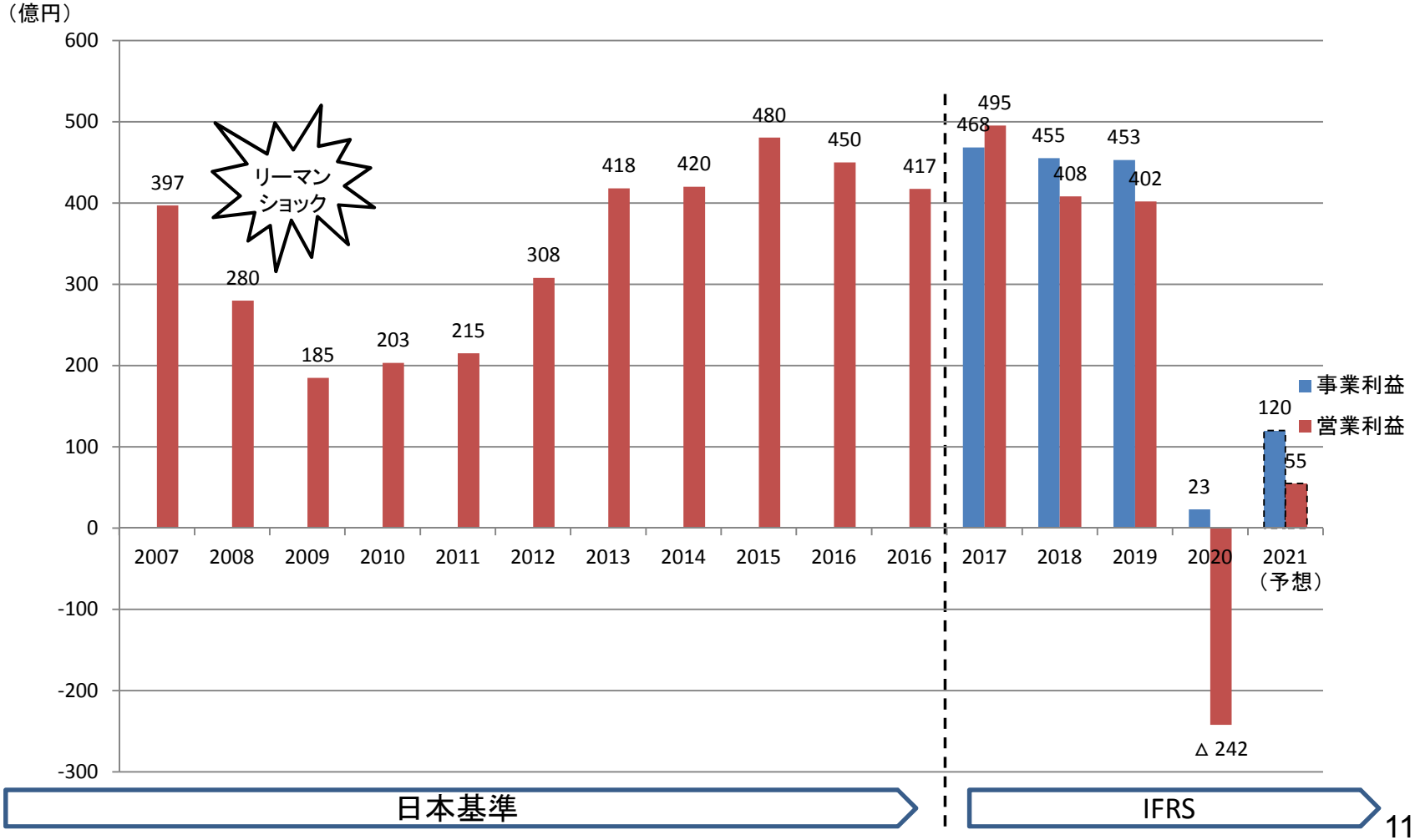
- 全国主要都市にショッピングセンター「パルコ」を18店舗展開
- パルコより小規模の中低層商業施設「ゼロゲート」を11店舗展開

PARCO



業績推移

- 新型コロナウイルス感染拡大による休業影響などにより、2020年度は事業利益黒字は確保するも、統合以来初の営業損失
- 2021年度は事業利益120億円、営業利益55億円を予想



当社のこれまでの取り組み

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

※開業時のブランド数

- 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

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
- 「世界と未来に向けて進化する百貨店」として、2019年9月20日オープン

<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

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

- 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“、4～6F「ファッション」フロアとして展開

10F	レストラン
9F	ジャパンポップカルチャー
8F	ライフスタイル
7F	心斎橋ひとときテラス
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

「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

“次世代型商業施設” 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 2019年11月開業
- 国内初「ニンテンドー・トーキョー」、ﾊﾟﾙｺ劇場の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

百貨店とパルコのシナジー

心斎橋PARCO（2020年11月開業）

- 当初の狙いどおり、1～2階ラグジュアリー、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、一体化した大丸心斎橋店との相乗効果発揮

中期経営計画「完全復活と再成長」

コロナ禍を通じて得た気づき

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

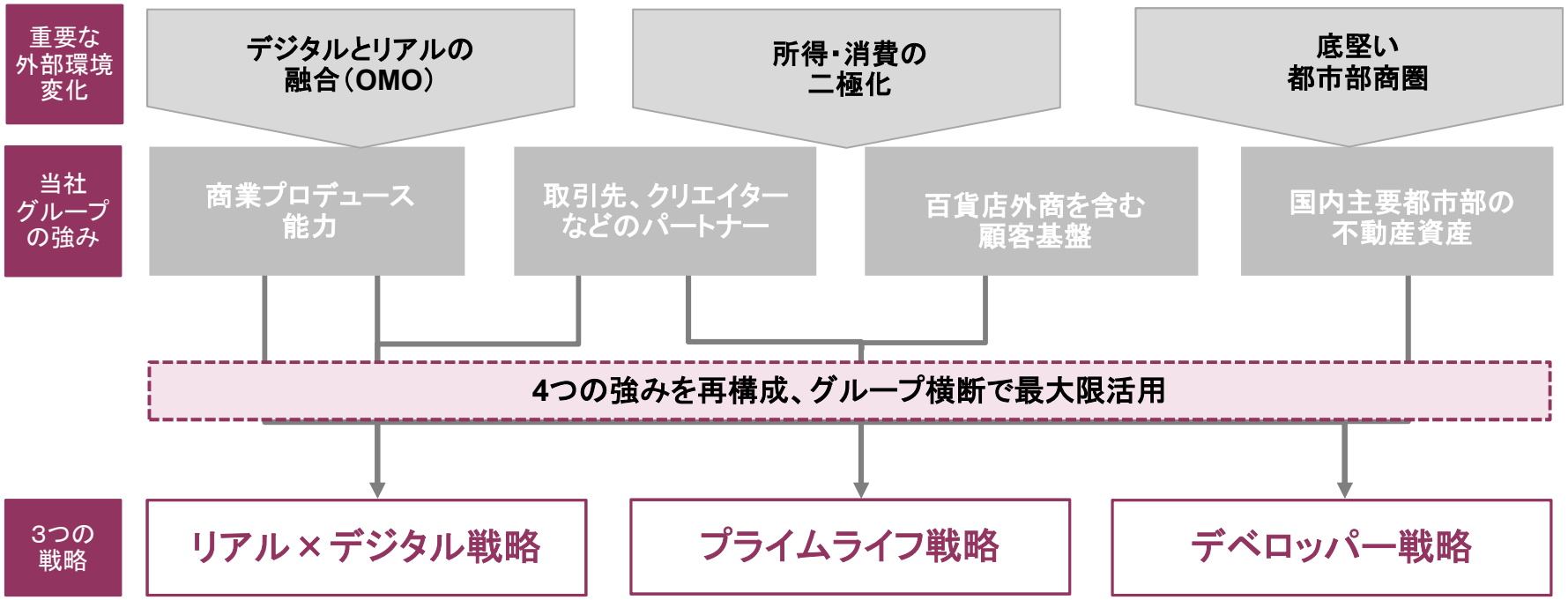
人と人とのコミュニケーションの重要性

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

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



2021－2023　中期経営計画の全体構成

- 早期の収益回復をはかるため、３つの重点戦略に取り組む
- 完全復活への最重要施策として、経営構造改革を推進

「早期の収益回復と再成長」に向けた3つの重点戦略	**①リアル×デジタル戦略**（百貨店事業、ＳＣ事業）
	②プライムライフ戦略（百貨店事業、決済・金融事業）
	③デベロッパー戦略（デベロッパー事業）
「完全復活」への最重要施策	**経営構造改革**（固定費の削減、経営効率・資産効率の向上）
経営基盤強化	**財務戦略・人財戦略・ＩＴ戦略（守り）・ガバナンス**

リアル店舗の魅力化（百貨店）

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

リアル店舗の魅力化（百貨店）

- エリア随一の最上級のお買い物体験を創出
- 百貨店の枠を超えた新たなサービスを展開

大丸須磨店　神戸市立名谷図書館

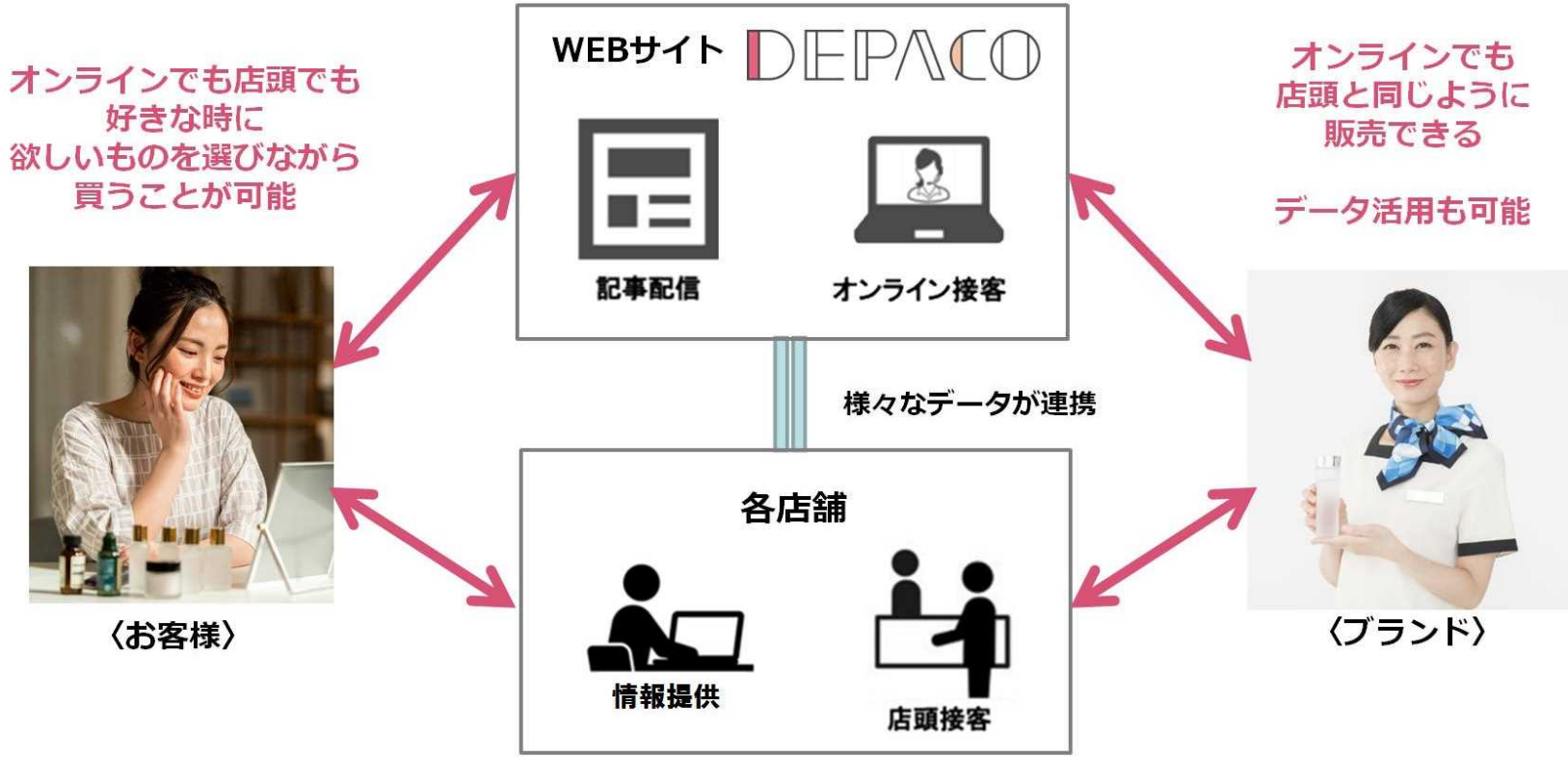
松坂屋名古屋店　時計・宝飾フロア
（2022年上期オープン予定）

※写真はイメージです

リアルとデジタルの融合（百貨店）

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、決済機能の実装により、お客様の利便性向上

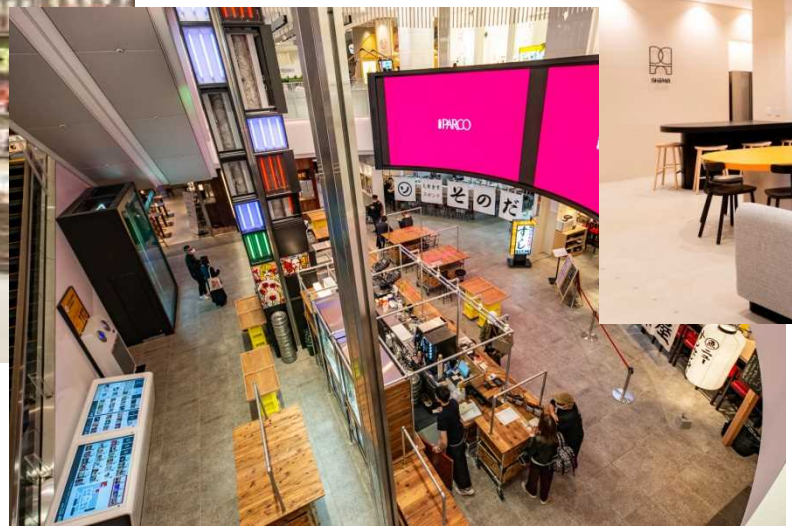


リアル店舗の魅力化（パルコ）

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「SkiiMa」を心斎橋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「心斎橋ネオン食堂街」を構築

「NISHIKIYA KITCHEN」（仙台PARCO）



「心斎橋ネオン食堂街」（心斎橋PARCO）

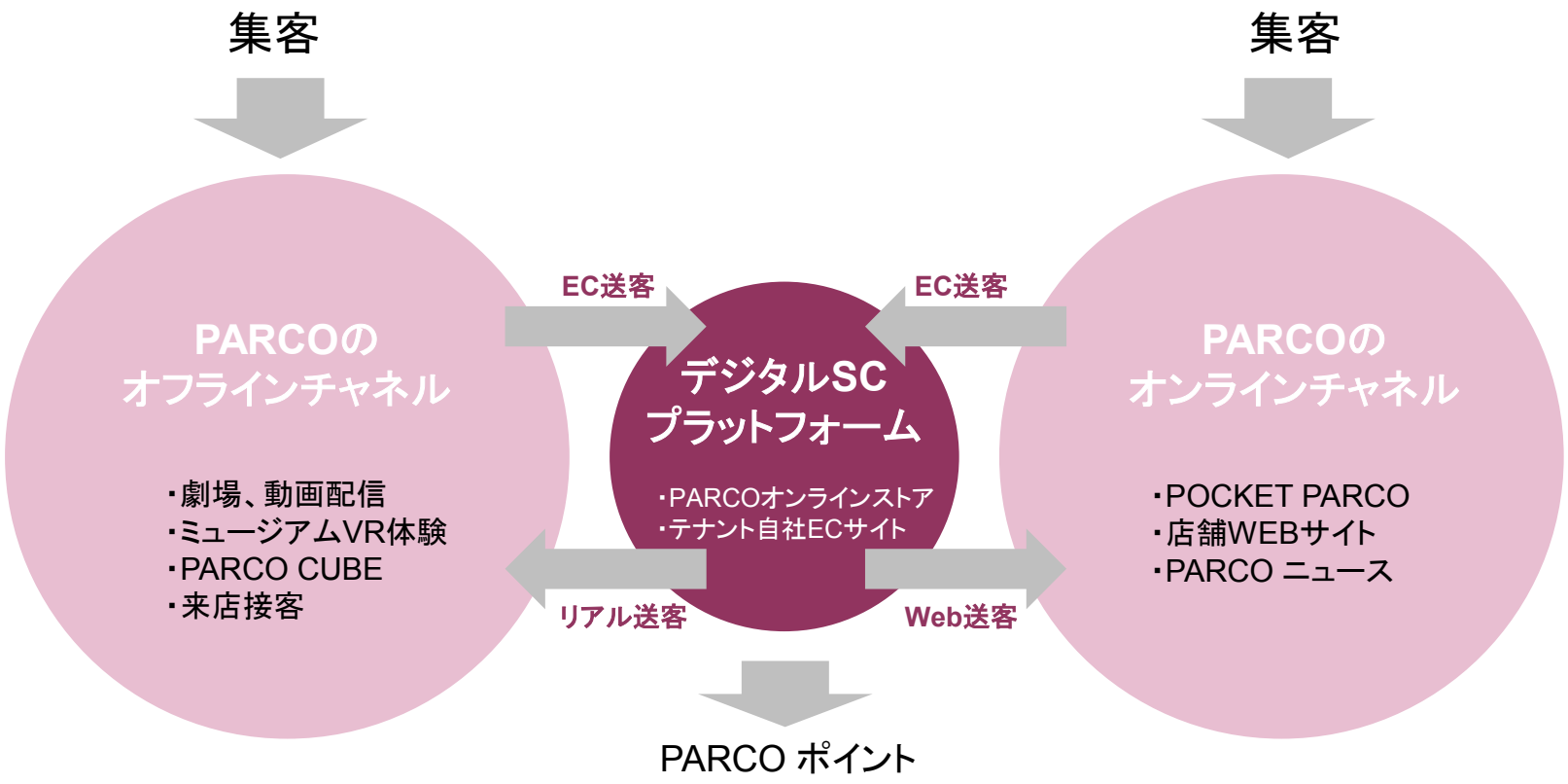
コミュニティ型ワーキングスペース
「SkiiMa」（心斎橋PARCO）

リアル店舗の価値・ブランド価値を向上

リアルとデジタルの融合（PARCO）

リアル×デジタルによる体験価値最大化

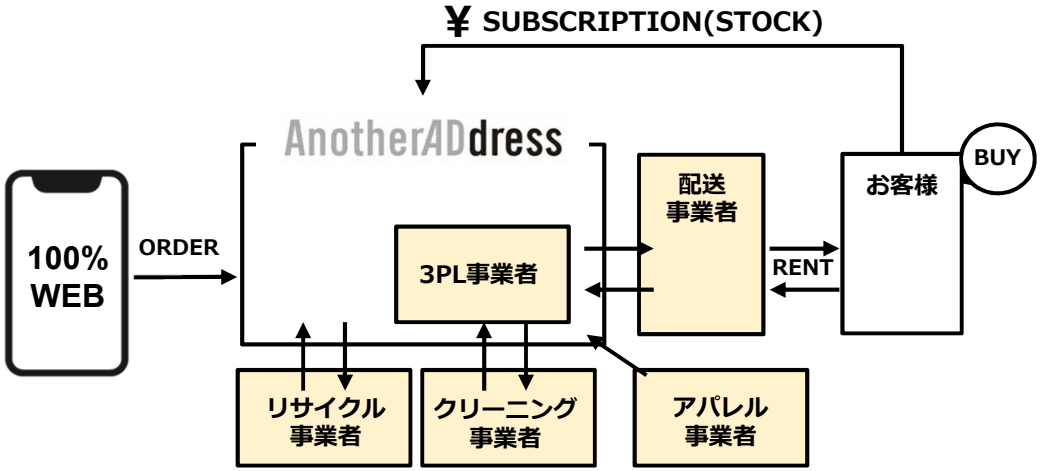
- リアルとWebの送客サイクルによるOMO実現
- 拠点集客だけに頼らないハイブリッドエンタテイメント（ライブ＋デジタル）強化



新規コンテンツの創出

サブスクリプション事業への参入

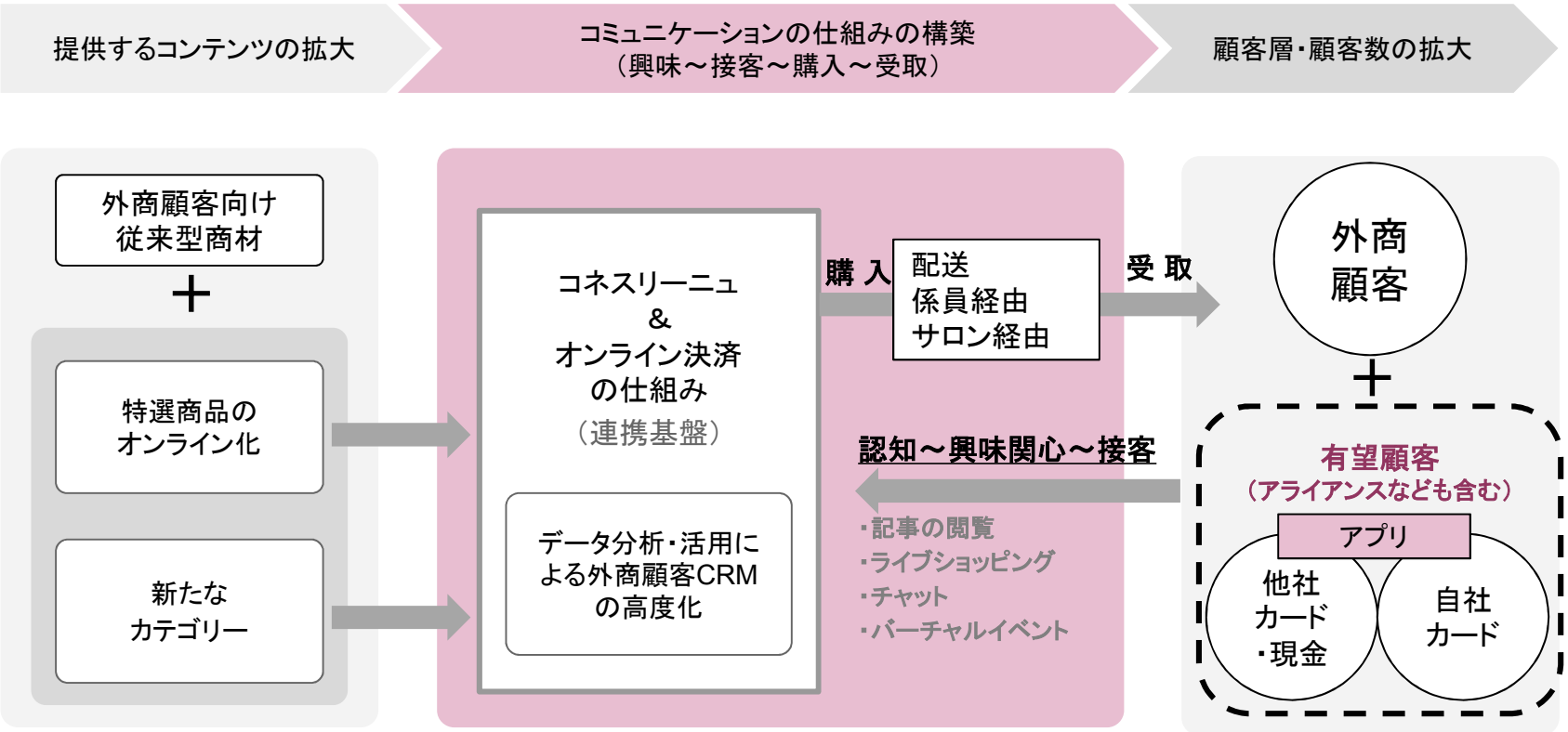
- ファッションの本質的価値を高め、持続的な未来に繋がる定額制モデルを導入



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
- 外商顧客専用サイト（コネスリーニュ）を活用したOMOショッピングの拡大
- 首都圏・ニューリッチ層など顧客拡大や外国人富裕層の固定化促進



プライムライフ戦略

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

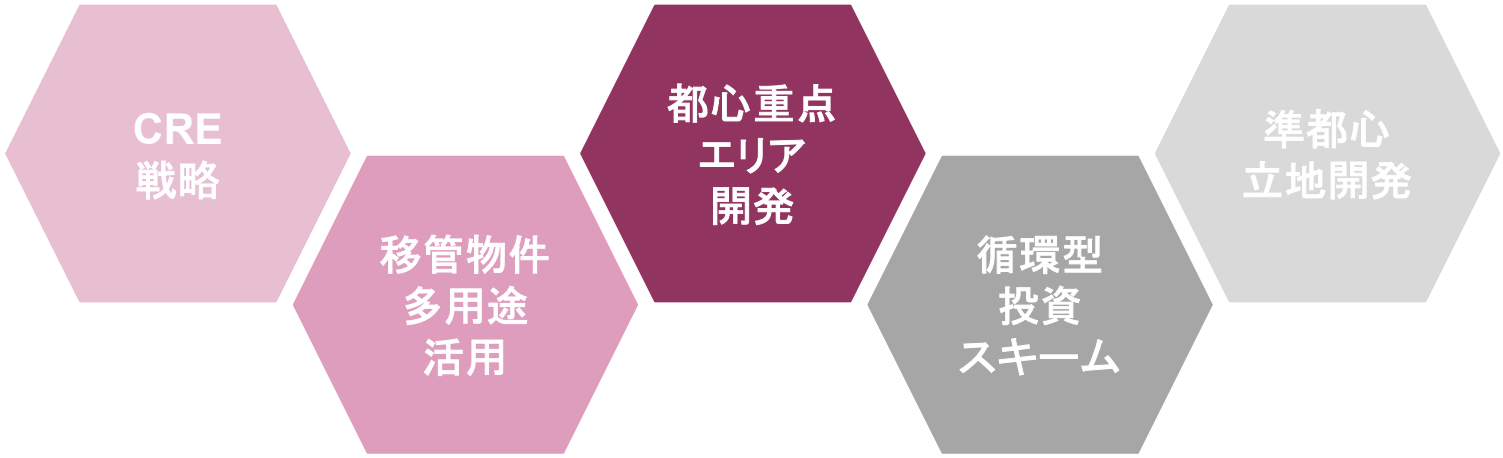
早期に営業利益50億円を達成へ

デベロッパー戦略

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戦略による不動産価値の最大化

収益多元化に向けたポートフォリオ変革



デベロッパー戦略

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

大型複合開発

心斎橋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・心斎橋エリア開発

2020 | 2021—2023 | 2024—2030

中小型開発

ライフ東日暮里店（開業済）

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

熊本PARCO跡再出店案件

準都心エリア開発

コミッティ主導で重点エリアの長期構想立案

経営構造改革

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

経営数値目標

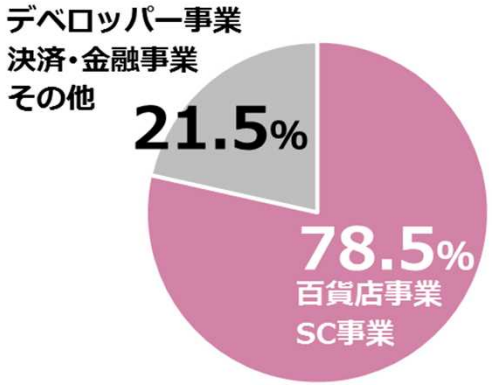
- 2023年度にP/L、B/Sともに2019年度の水準へ“完全復活”を目指す
- サステナビリティ目標を役員報酬の評価指標として設定

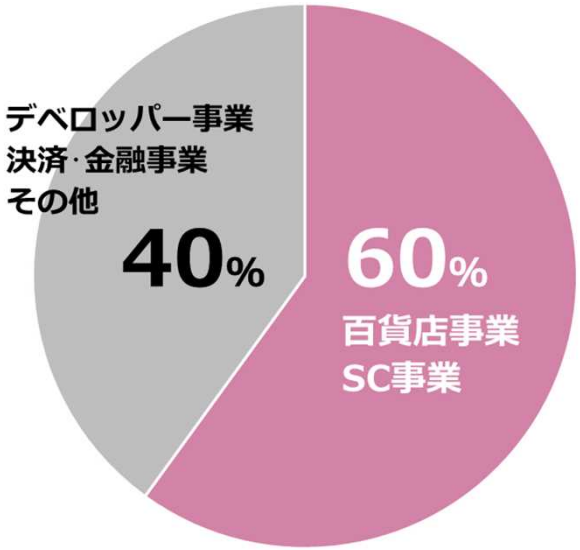
	2023年度	
資本収益性	ROE **7%**	ROIC **5%**
事業成長性	営業利益 **403億円**	事業利益 **440億円**
財務健全性	有利子負債 ※1 **2,600億円**	Net D/E **0.6倍**
サステナビリティ	温室効果ガス排出量 ※2 **△40%**	女性管理職比率 **26%**

※1） リース負債を除く
※2） 2017年度比、Scope1,2

ポートフォリオ変革のイメージ

► 百貨店・SC事業の成長、一方でデベロッパー・決済金融他のシェア拡大





2019年度：402億円

2030年度目標：800億円

※「その他」には連結調整を含む

持続的な成長と企業価値向上

2021　　2023　　2030

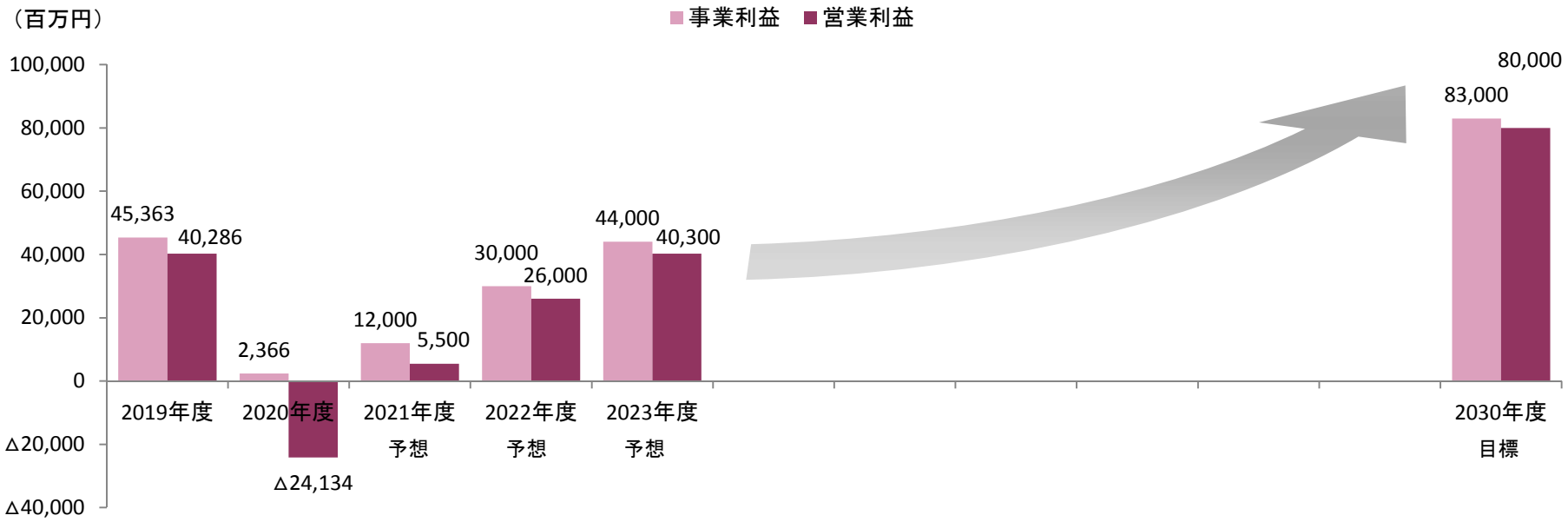
ー 完全復活 ー

2023年度
- ROE 7%
- ROIC 5%
- 営業利益403億円
- 事業利益440億円
- 温室効果ガス排出量△40%

営業利益年率平均10%成長目指す

ー 再成長 ー

2030年度
- ROE 10%
- ROIC 5%
- 営業利益800億円
- 事業利益830億円
- 温室効果ガス排出量△60%

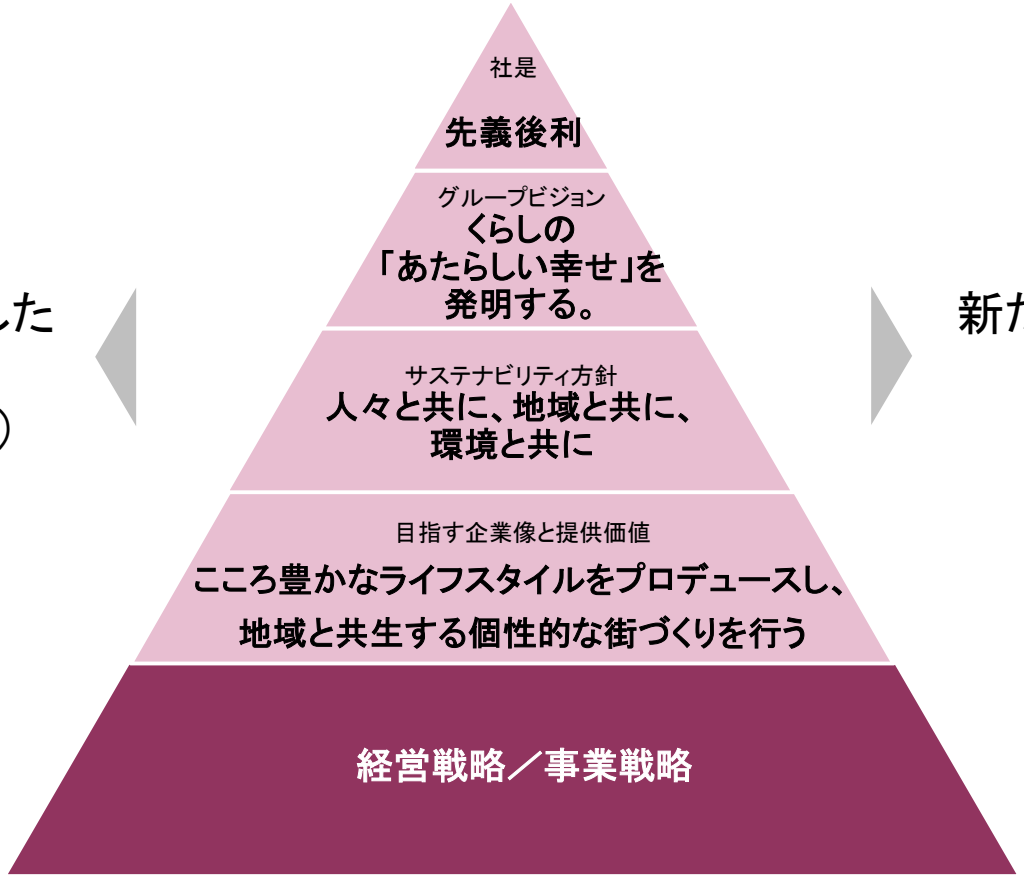


サステナビリティ経営

上位概念と戦略の体系

企業戦略・事業戦略と
サステナビリティ経営を一体化

当社の強みを活かした
CSVの実践
（共通価値の創造）



新たな価値創造を通じた
Well-being Life
の提案

当社の重点課題（マテリアリティ）

► 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

脱炭素社会の実現

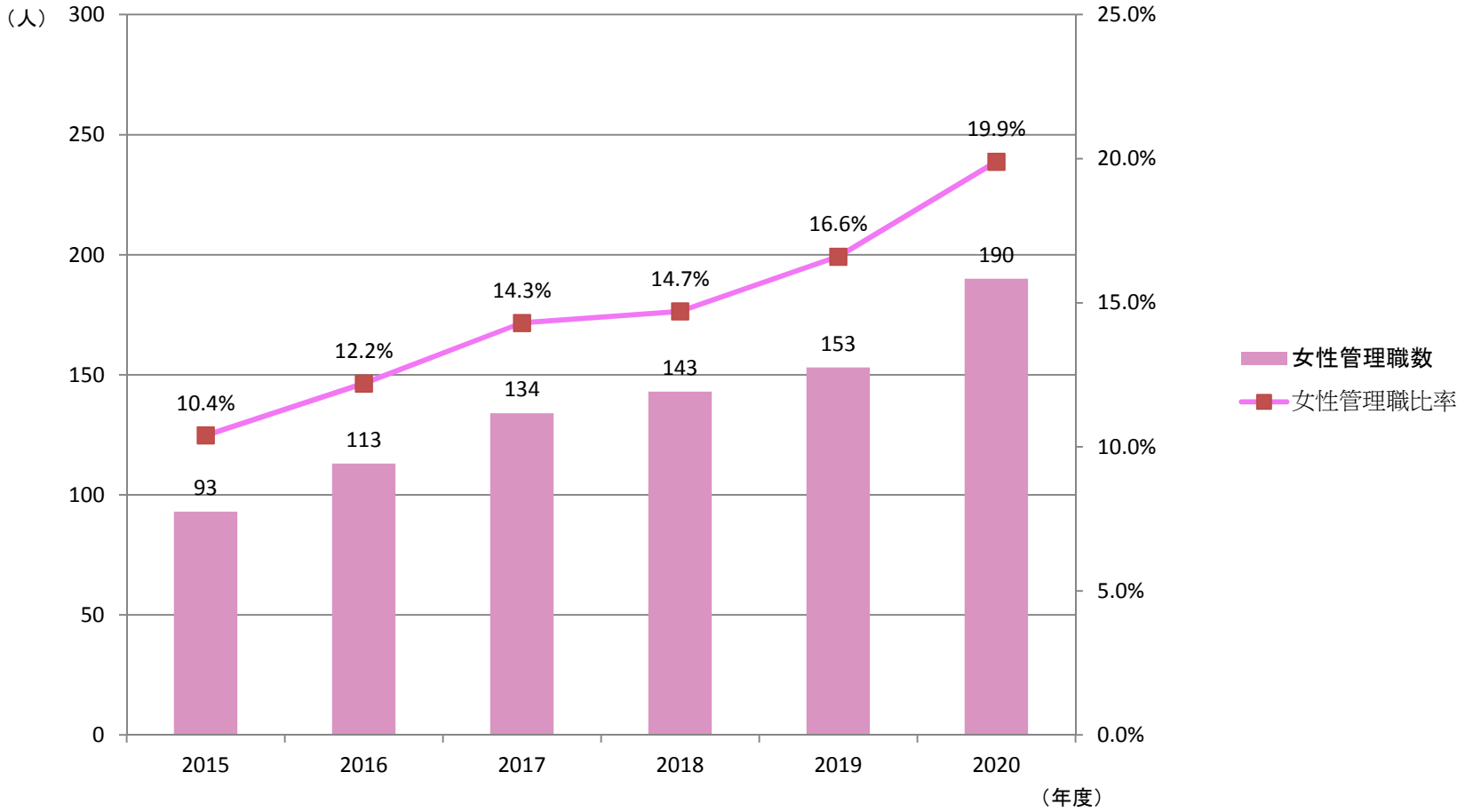
- 再生可能エネルギーへの切り替えを順次推進
- 大丸心斎橋店新本館では100%再生可能エネルギー使用に加え、館内照明の100%LED化も実現　屋上緑化スペースを利用してミツバチの養蜂活動を展開
- 2050年までに、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す

ESGのフラッグシップ店舗　大丸心斎橋店本館

7階　心斎橋ひとときテラス

ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

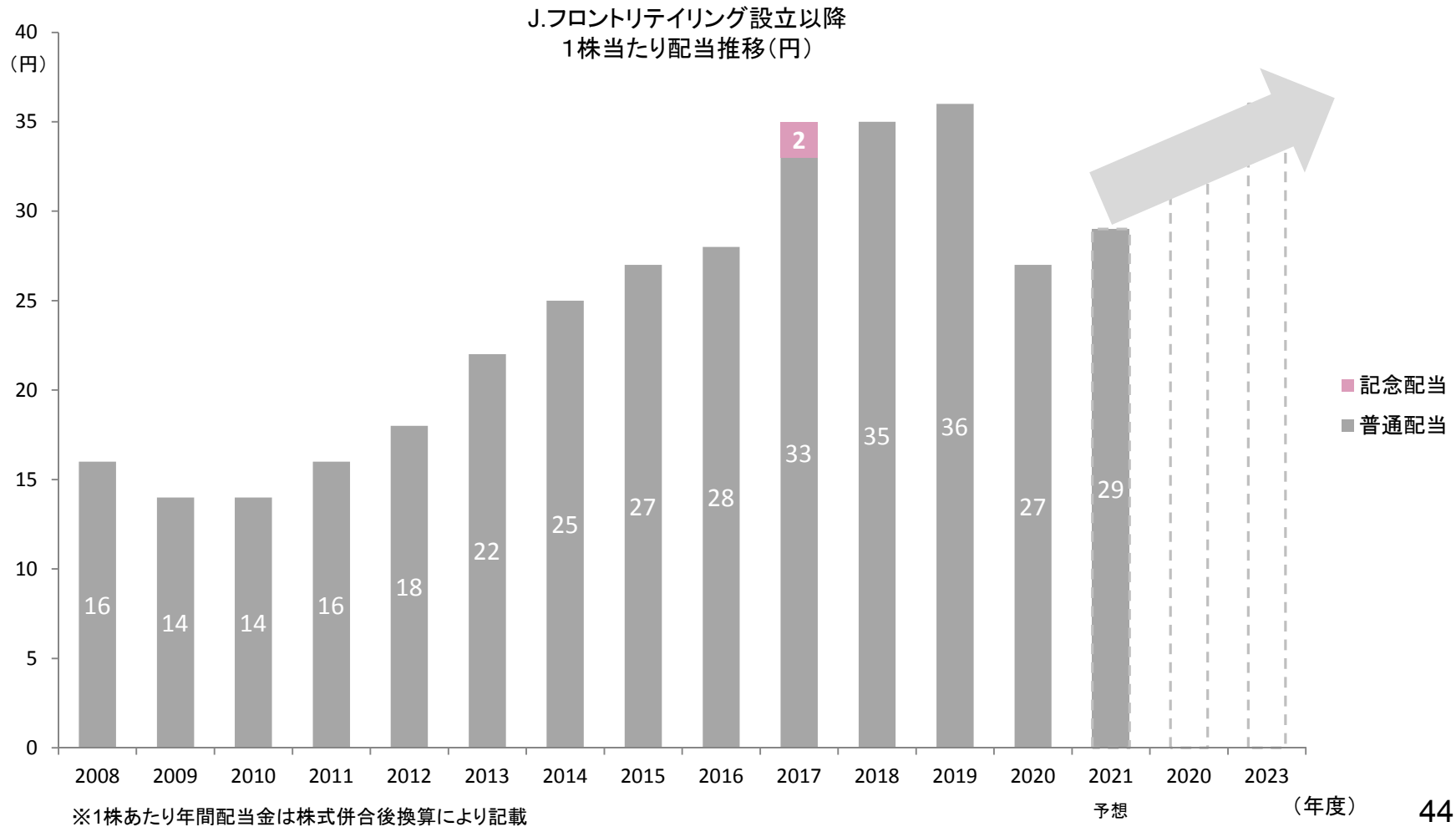
- 出産や育児を契機に仕事から離れた専門人材を採用するマザー採用を推進
- 女性管理職を積極的に登用　女性管理職比率は2020年度約2割まで伸張



株主還元

株主還元

- 基本方針 –「連結配当性向30%以上を目途、自己株買いも適宜検討」
- １株当たり配当も、2019年度水準への早期回復を目指す



※1株あたり年間配当金は株式併合後換算により記載

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

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

【特典１】 お買い物が10%割引になる「大丸・松坂屋お買い物ご優待カード」を発行

※一部割引対象外の商品・サービスがございます。 ※お支払いには現金のほか、当社が指定するクレジットカードなどがお使いいただけます。

お買い物ご優待　年間ご利用限度額（税込）（毎年５月中旬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は、上記ご利用限度額に100万円加算されます。

本カードのご提示で、大丸・松坂屋およびパルコ各店の
有料文化催事が入場無料　※一部対象外の催事がございます。

松坂屋美術館（松坂屋名古屋店南館７階）

【特典２】 ご希望される株主様に「パルコお買い物ご優待カード（クレジットカード）」を発行

・本カードでお支払（クレジット払）いただいたパルコでのお買い物について、請求時に5%割引。

※本カードの発行にあたってはお申し込みが必要です。また、所定の審査によりお申し込みの意に添いかねる場合がございます。
※一部割引対象外の商品・サービスがございます。
※本カードと「大丸・松坂屋お買い物ご優待カード」の併用はいたしかねます。
※本カードのご提示による店頭での値引きはいたしかねます。

本カードのご提示で、パルコ各店の直営ギャラリーでの
有料文化催事への入場が無料　※一部対象外の催事がございます。

PARCO MUSEUM TOKYO（渋谷パルコ４階）

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

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。