

「完全復活」から「再成長」へ～J.フロント リテイリングの変革～



2021年12月4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

本日本話する内容

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



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. サステナビリティの取り組み
5. 株主還元

会社概要

会社概要

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



商号	J. フロント リテイリング株式会社
事業内容	百貨店業等の事業を行う子会社およびグループ会社の経営計画・管理並びにそれに付帯する業務
代表者	代表執行役社長 好本達也
設立	2007年（平成19年）9月3日
資本金	319億7,440万円
決算期	2月末日
連結売上収益(IFRS)	3,190億円（2021年2月期実績） * 総額売上高は7,662億円
連結従業員数	8,809人（2021年8月末現在）
連結子会社数	22社
上場証券取引所	東京証券取引所（市場第一部）、名古屋証券取引所（市場第一部）
発行済み株式数	270,565,764株
証券コード	3086
単元株	100株
株価	1,018円（2021年11月25日の株価終値）
時価総額	2,754億円（上記株価に基づき算出）
一株配当（予想）	29円
配当利回り（予想）	2.89%（上記株価に基づき算出）

J. フロント リテイリングの設立

2007年9月、(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合して設立



1717年 呉服商として創業



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ラーとしての成長と発展を目指す

先義後利

大丸社是：先義後利（義を先にして利を後にするものは栄える）

松坂屋社是：諸悪莫作、衆善奉行（諸悪を犯すなかれ、善行を行え）

いまの言葉に言い換えると、「お客様第一主義」「社会への貢献」

事業活動を通じて社会課題の解決を実現する“共通価値創造（CSV：Creating Shared Value）”につながる理念



<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。

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。その変化にいち早くこたえること、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。

JFR WAY

私たちが大切にしている考え方

未来を創ろう！

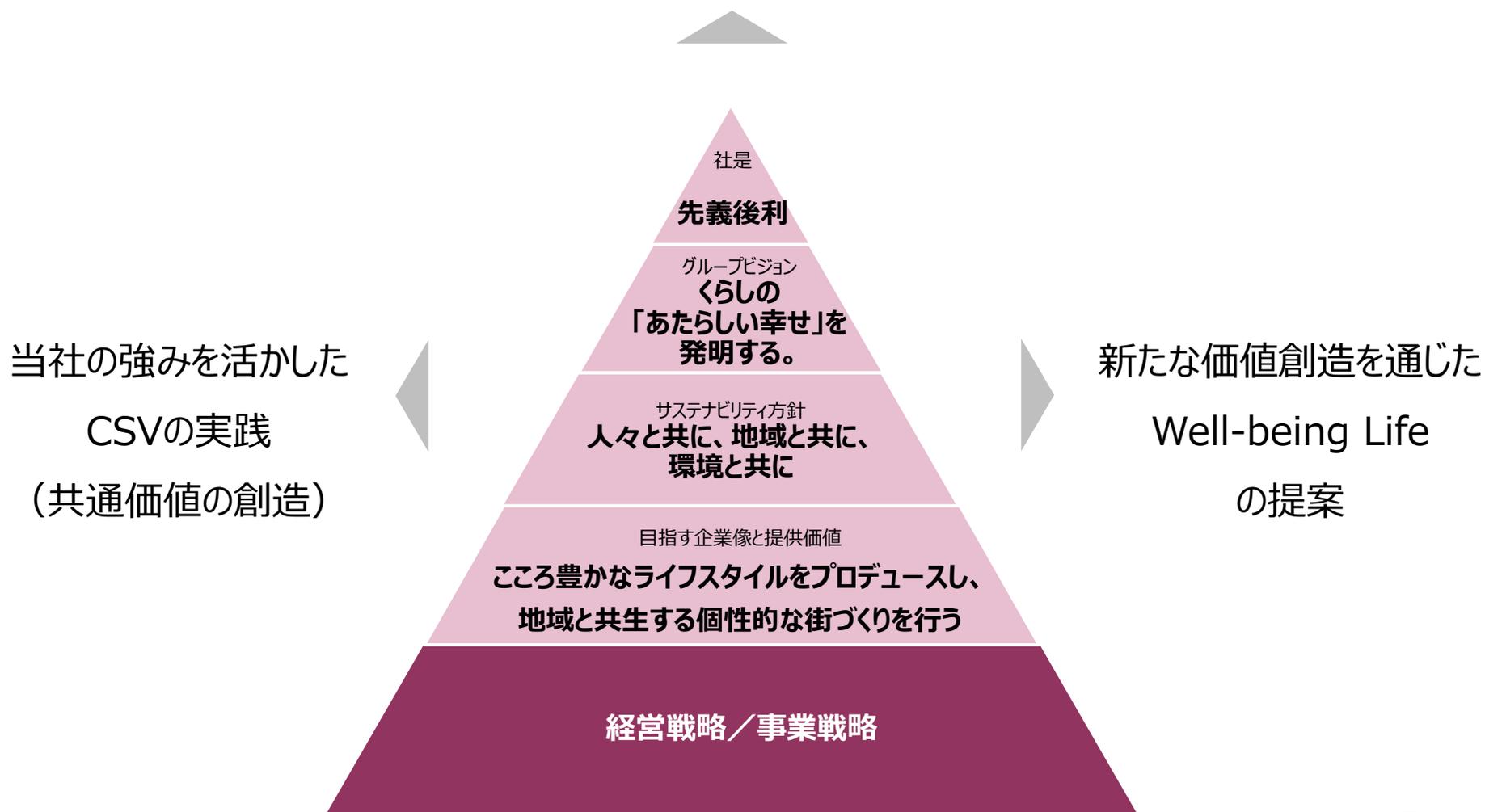
失敗を恐れず挑戦しよう！

新しい発想を取り入れよう！

自分で考えて行動しよう！

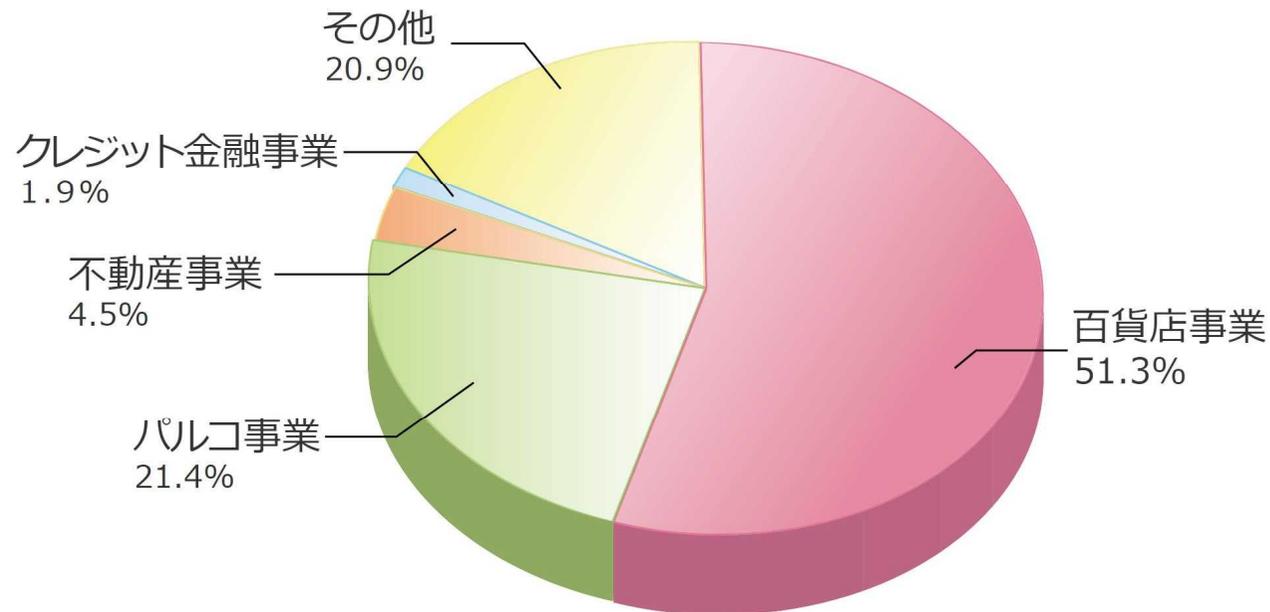
良識を持ち、誠実でいよう！

企業戦略・事業戦略と
サステナビリティ経営を一体化



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。

事業構造（新セグメント）

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



▶ 2022年2月期から、新たなセグメントに変更

百貨店事業

大丸松坂屋百貨店、博多大丸、高知大丸、GINZA SIX



S C 事業

PARCO各店、上野フロンティアタワー など



デベロッパー事業

ゼロゲート、J.フロント建装、パルコスペースシステムズ など



決済・金融事業

JFRカード



強み①優良な顧客資産

- ▶ 百貨店とショッピングセンターという2つの異なる小売業態をグループ内に保有
- ▶ 百貨店は中高年齢層、パルコは若年層中心 自社カード会員数は合計550万人
- ▶ 互いのノウハウ・資産を活用し、シナジー創出（他の百貨店グループにない独自の強み）



強み②全国主要都市にバランスよく店舗を展開 J. FRONT RETAILING

- ▶ 百貨店は札幌から博多まで、全国主要都市に大丸、松坂屋を15店舗展開
- ▶ パルコも全国主要都市にショッピングセンター「PARCO」を18店舗展開
- ▶ 主要都市にバランスよく配置された店舗資産が、将来の成長基盤に



大丸札幌店



大丸心齋橋店・心齋橋PARCO



松坂屋名古屋店



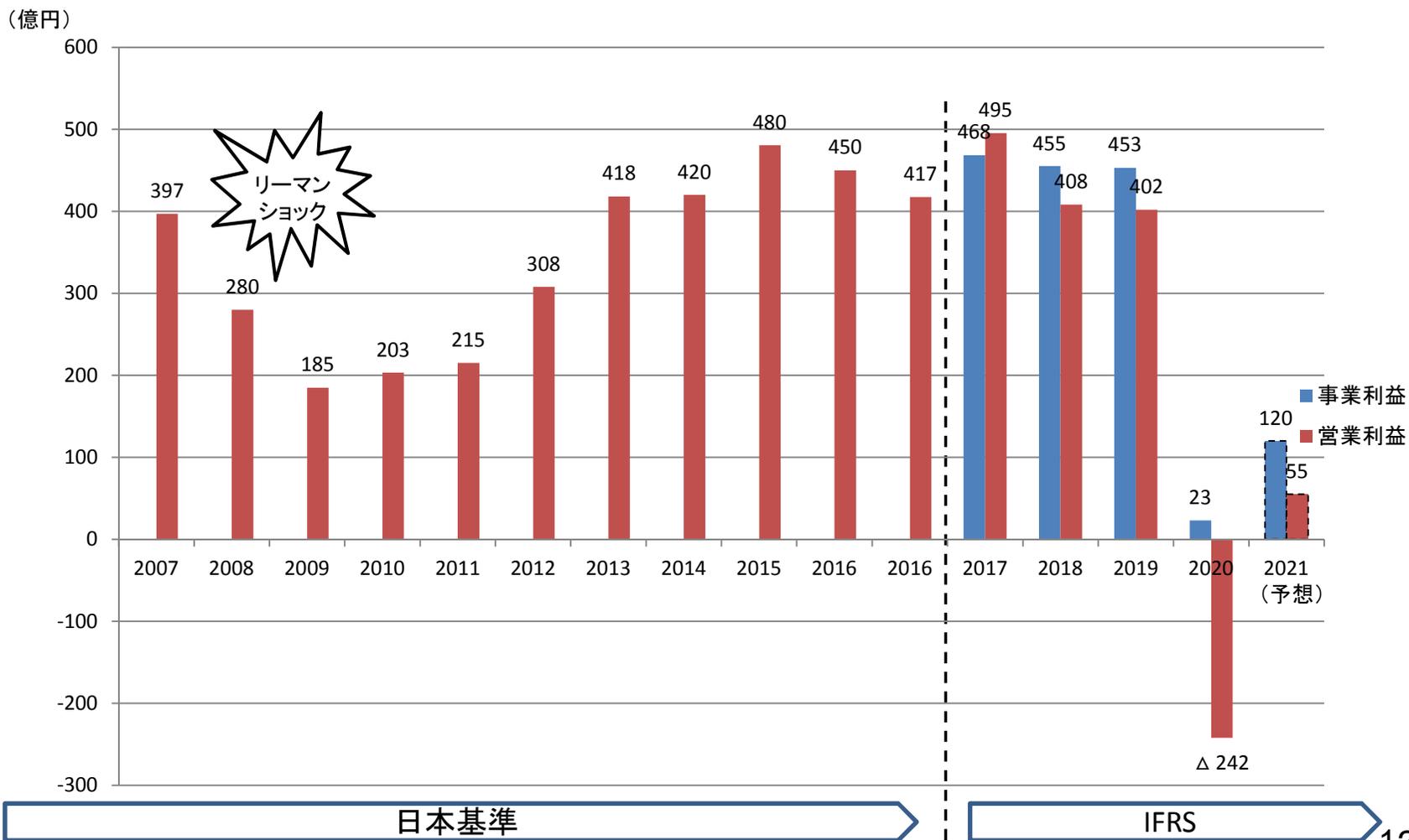
渋谷PARCO



福岡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



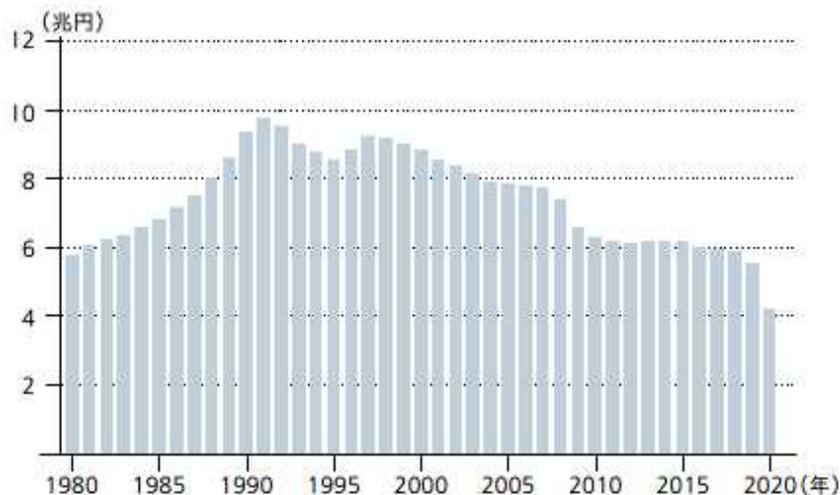
当社のこれまでの取り組み

百貨店ビジネスモデルの転換

- ▶ 全国百貨店売上高は、1991年の9.7兆円をピークに減少傾向
- ▶ 2020年度はコロナ影響もあり、4.2兆円まで縮小
- ▶ 本質的な課題は、お客様の变化に対応しきれていないこと

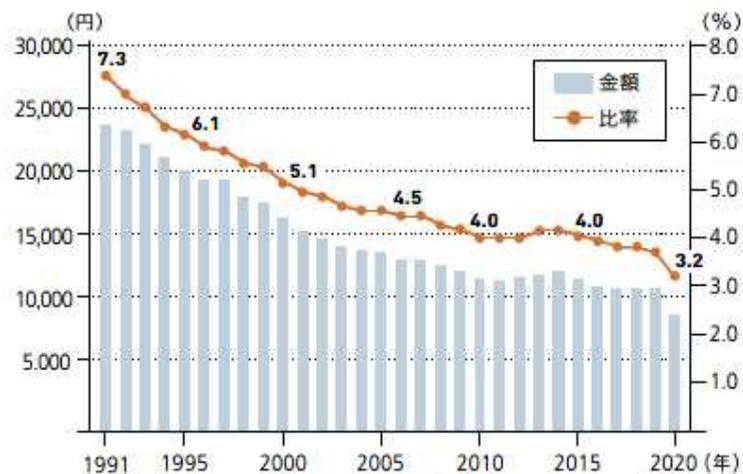
ビジネスモデルの転換が必要

全国百貨店の売上高推移



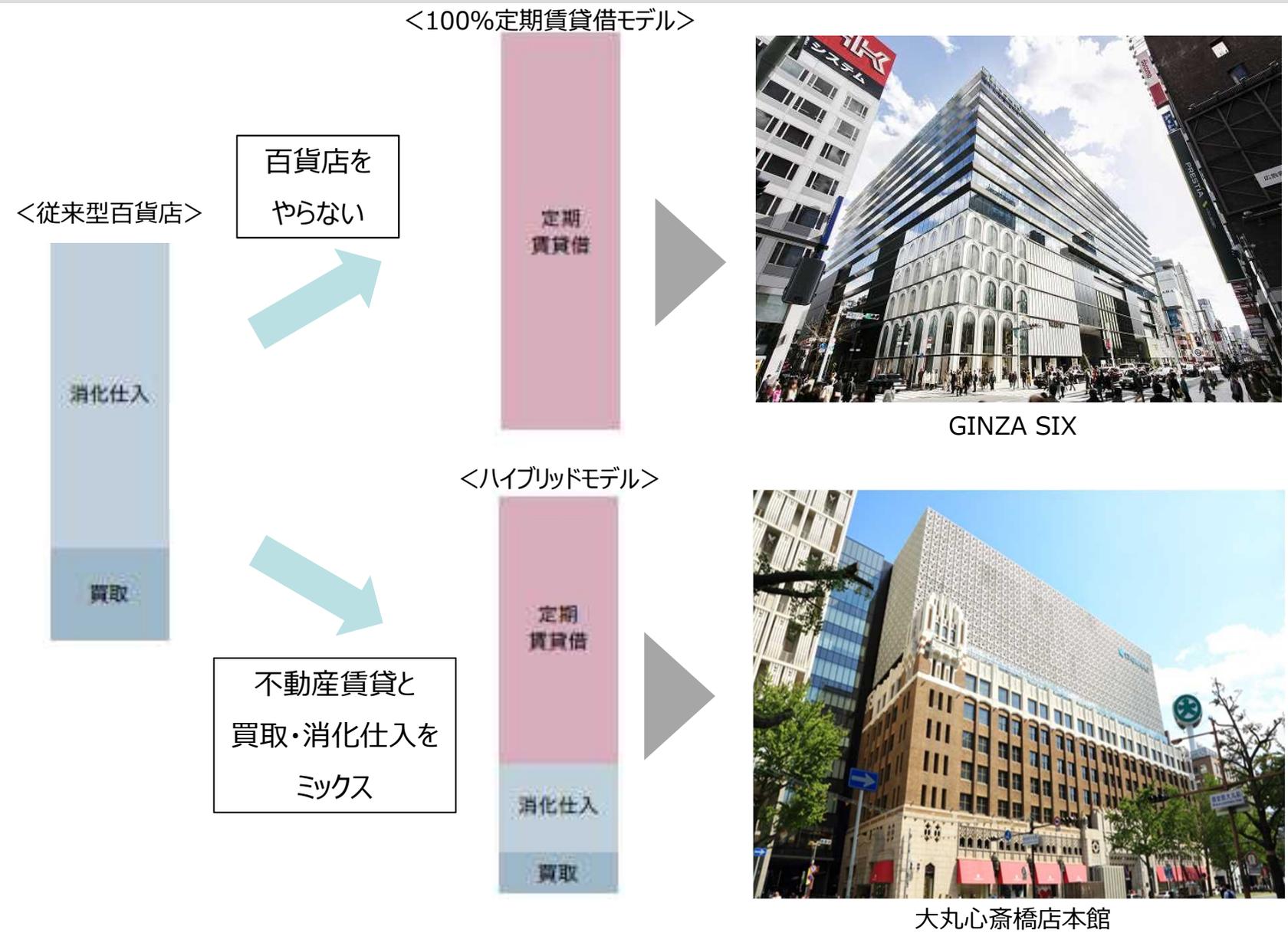
※日本百貨店協会「全国百貨店売上高」より

家計消費支出に占める「被服履物」の推移



※総務省「家計調査」1世帯あたり1ヶ月の支出(2人以上の世帯)より

百貨店ビジネスモデルの転換



GINZA SIX (ギンザ シックス)

くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。



- ▶ 世界でも類を見ない革新的なラグジュアリーモール（2017年4月開業）
- ▶ 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
- ▶ 2021年春、開業以来初のリニューアルを実施 新しい時代のラグジュアリーを提案



G S I X
G I N Z A S I X



※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

大丸心齋橋店本館

- ▶ 買取・消化仕入35%、定期賃貸借65%のハイブリッドで構成 2019年9月開業
- ▶ 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



“次世代型商業施設” 新生・渋谷PARCO

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 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」、パ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

くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。



心齋橋PARCO (2020年11月開業)

- ▶ 大丸では若年層顧客が増加、パルコではラグジュアリーブランドが好調
- ▶ 百貨店とパルコが一体化することにより、集客力が拡大、相乗効果を発揮



大丸		パルコ
伝統・信頼	×	革新性・冒険性
クラシック	×	モダン
ラグジュアリー	×	アート カルチャー
ミドル・シニア	×	ヤング

中期経営計画「完全復活と再成長」

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

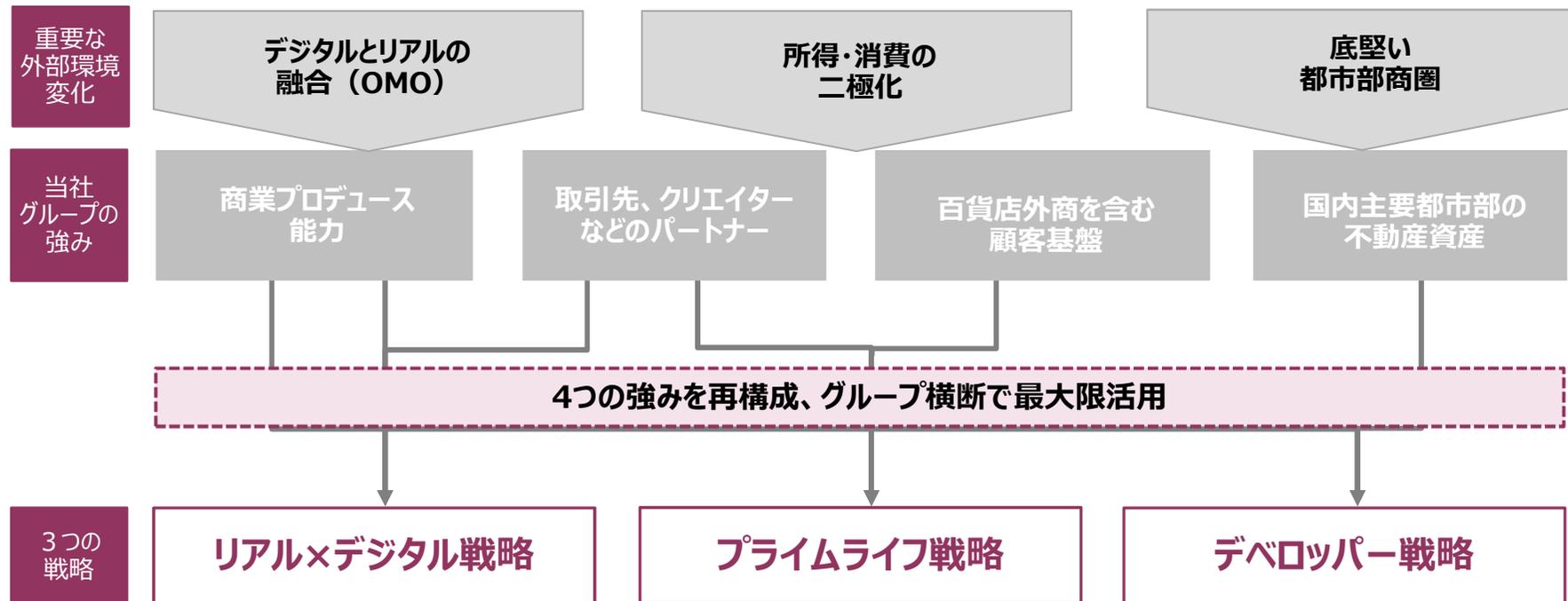
事業ポートフォリオのレジリエンス不足

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

▶ 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

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 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）

- ▶ マーケット細分化への対応、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



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

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

リアル店舗の魅力化（百貨店）

- ▶ ショールーミングスペース「明日見世」を大丸東京店にオープン
- ▶ ECサイト経由で直接販売するD2Cブランドの商品をリアル店舗で展開
- ▶ 商品背景を熟知したスタッフが商品やブランドストーリーを説明、購入はECサイトで

明日見世 asumise



<2021年10月6日大丸東京店4階にオープン>

アプリによるタッチポイントのデジタル化



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

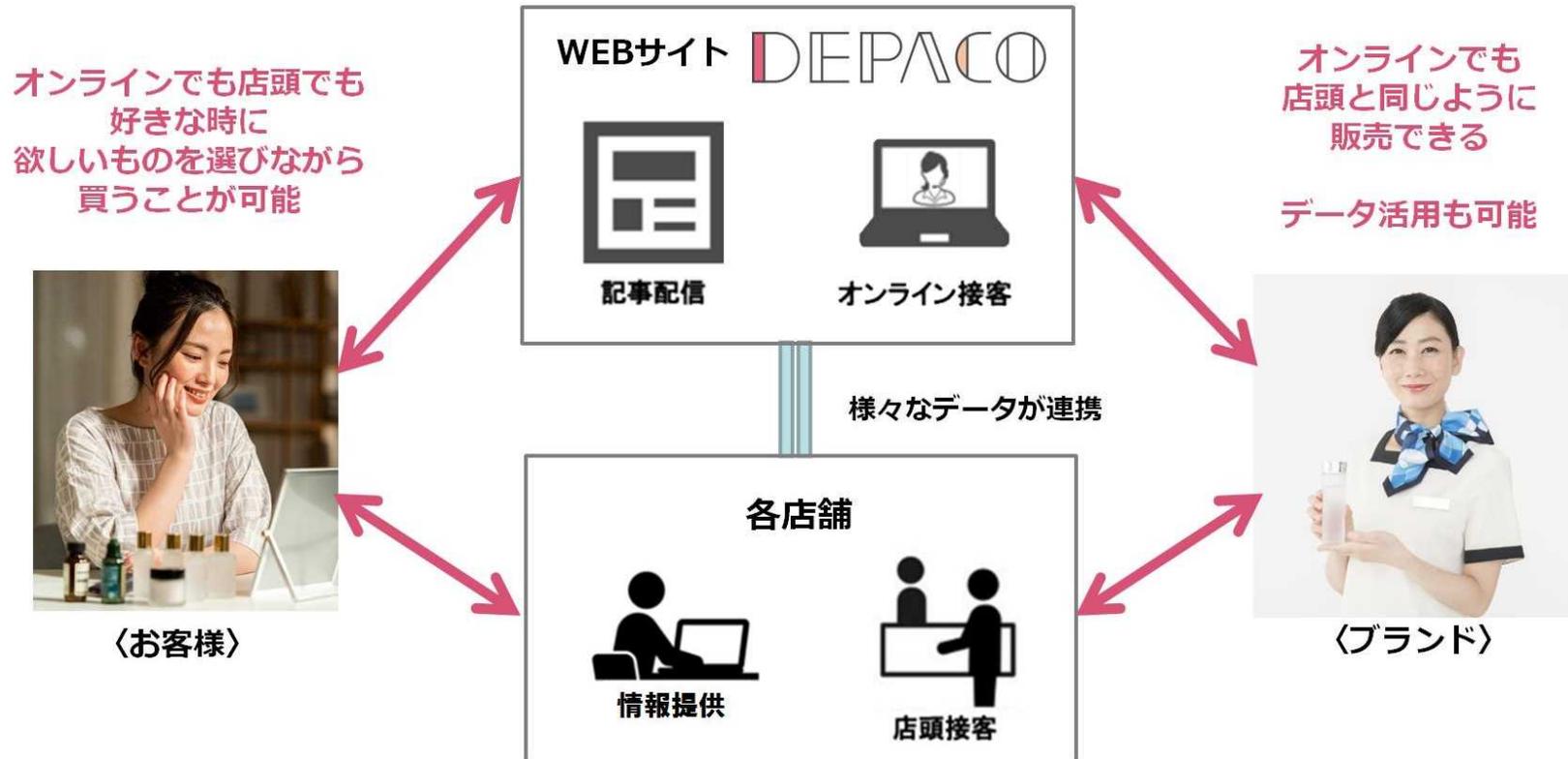
リアルとデジタルの融合（百貨店）

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



時間と場所の制約の克服

- ▶ 22年春に化粧品、22年度中にアートのユニークなOMOサイトをローンチ予定
- ▶ 「人」の力をデジタルで拡張する当社独自のOMOを実現



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
- ▶ コミュニティ型ワーキングスペース「SkiiMa」を心齋橋PARCO、吉祥寺PARCOに開業
- ▶ 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」を構築



「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
「SkiiMa」（心齋橋PARCO）

リアル店舗の価値・ブランド価値を向上

リアル店舗の魅力化（パルコ）

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



▶ 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

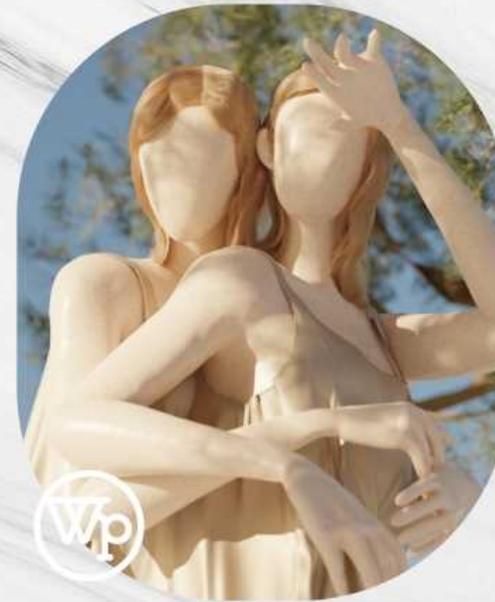
ウェルネス領域の医療モール「Welpa」を心齋橋PARCOに開業(11月)

パルコがはじめる
新しいウェルネス

Welpa

CLINIC, SHOP & SERVICE

2021.11 OPEN @心齋橋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

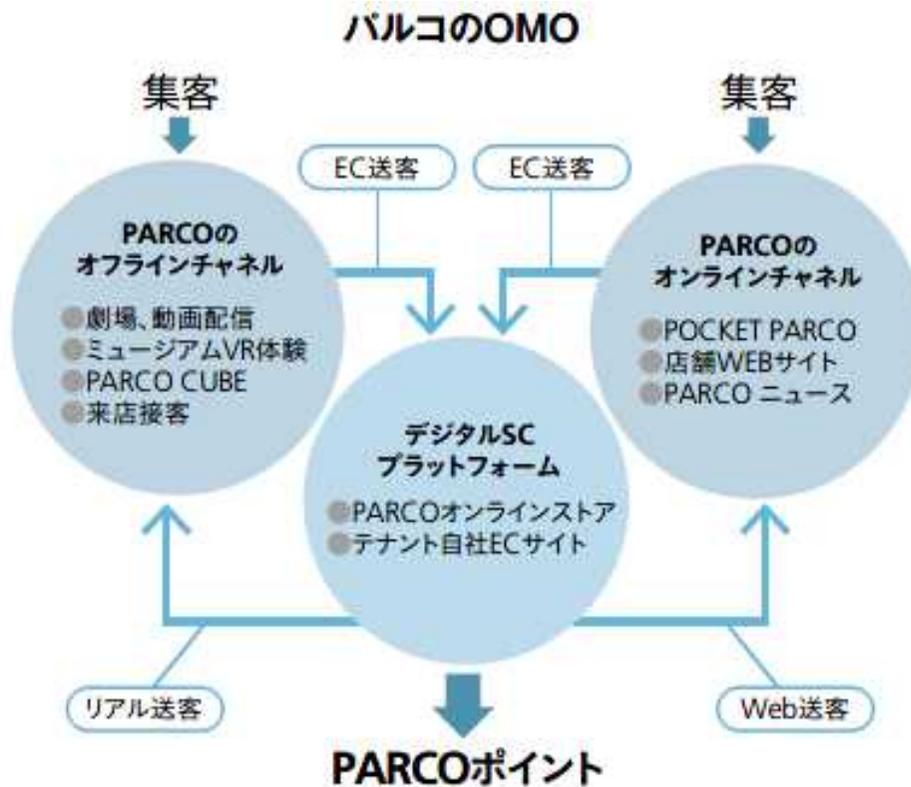
場の利用を支える
UX視点のオンラインサービス

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

リアルとデジタルの融合（パルコ）

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ンメント（ライブ+デジタル）強化



PARCO STAGE @ ONLINE



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



富裕層向けWebサイト「J-PRIME」



外商顧客専用サイト「コネスリーニュ」

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



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



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

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 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

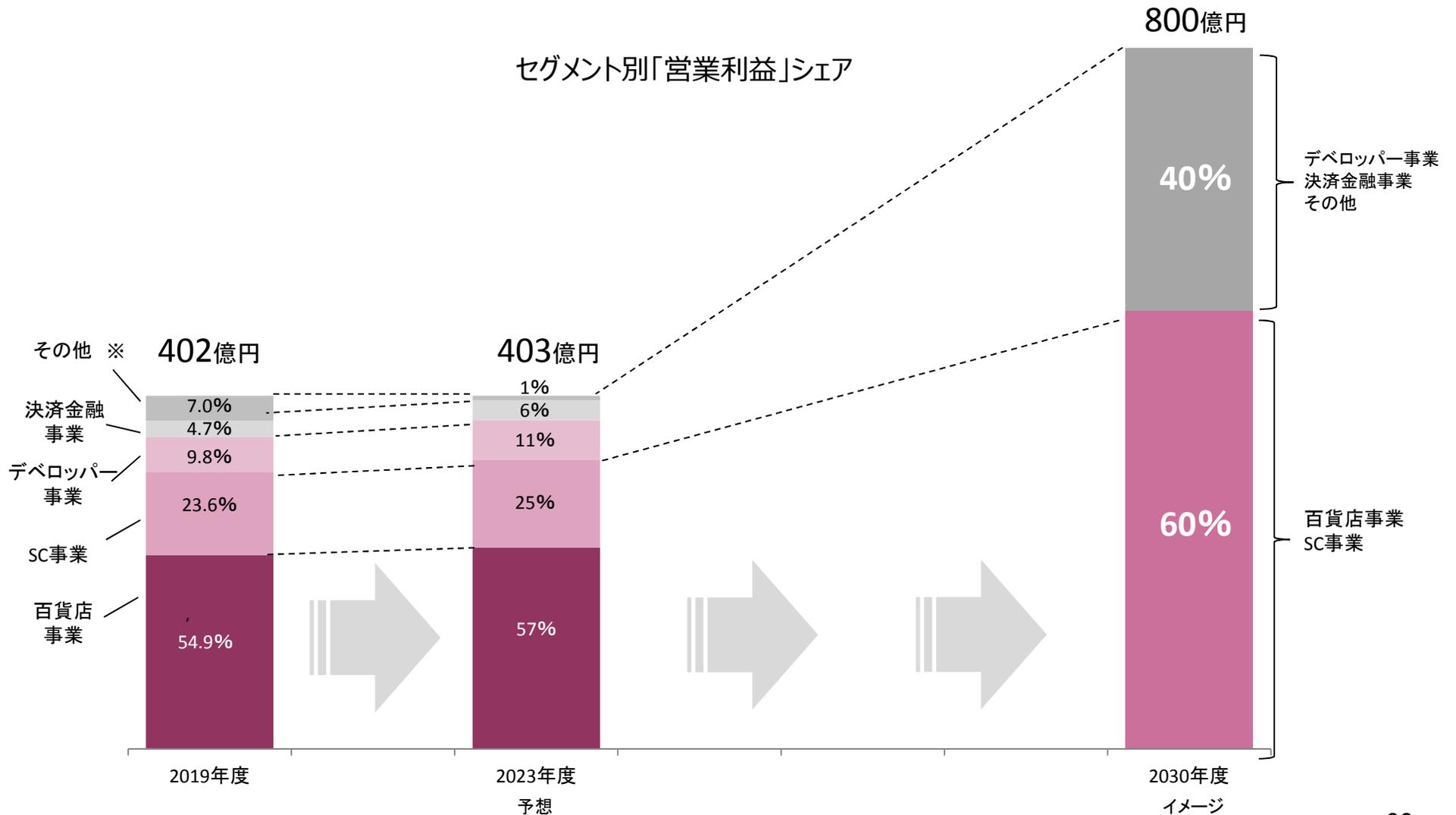
2023年度		
資本収益性	ROE 7%	ROIC 5%
事業成長性	営業利益 403億円	事業利益 440億円
財務健全性	有利子負債 ※1 2,600億円	Net D/E 0.6倍
サステナビリティ	温室効果ガス排出量 ※2 △40%	女性管理職比率 26%

※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



※「その他」には連結調整を含む

サステナビリティの取り組み

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
- ▶ 大丸心齋橋店新本館では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



E S Gのフラッグシップ店舗 大丸心齋橋店本館



7階 心齋橋ひとときテラス



採取された蜂蜜を商品化



屋上で養蜂活動を展開

サーキュラー・エコノミーの推進

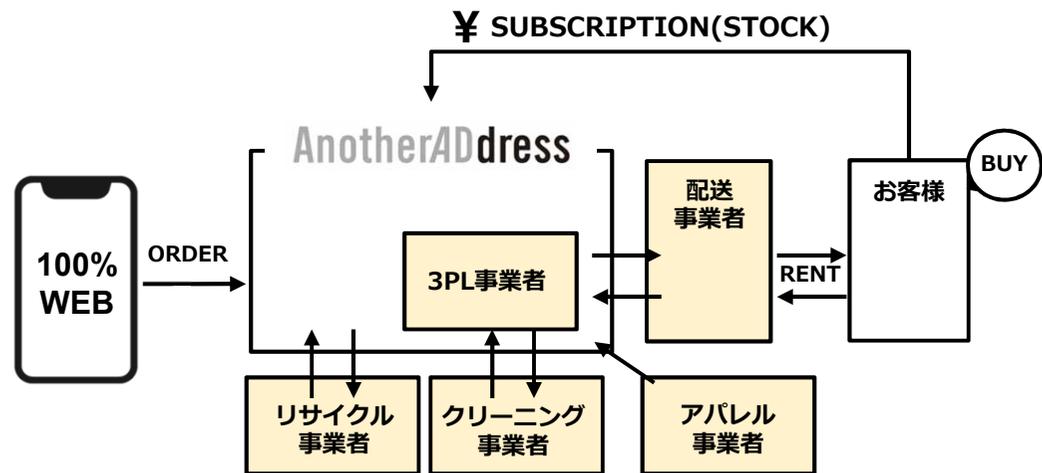
ECOFF（エコフ）リサイクルキャンペーン

- ▶ お客様の不要になった衣料品・靴・バッグなどをショップがサポートチケットに引き換え
- ▶ 回収品は繊維製品の素材として再利用するほか、バイオ燃料などへリサイクル
- ▶ 2016年8月の第1回開催から累計回収点数は317万点を突破



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



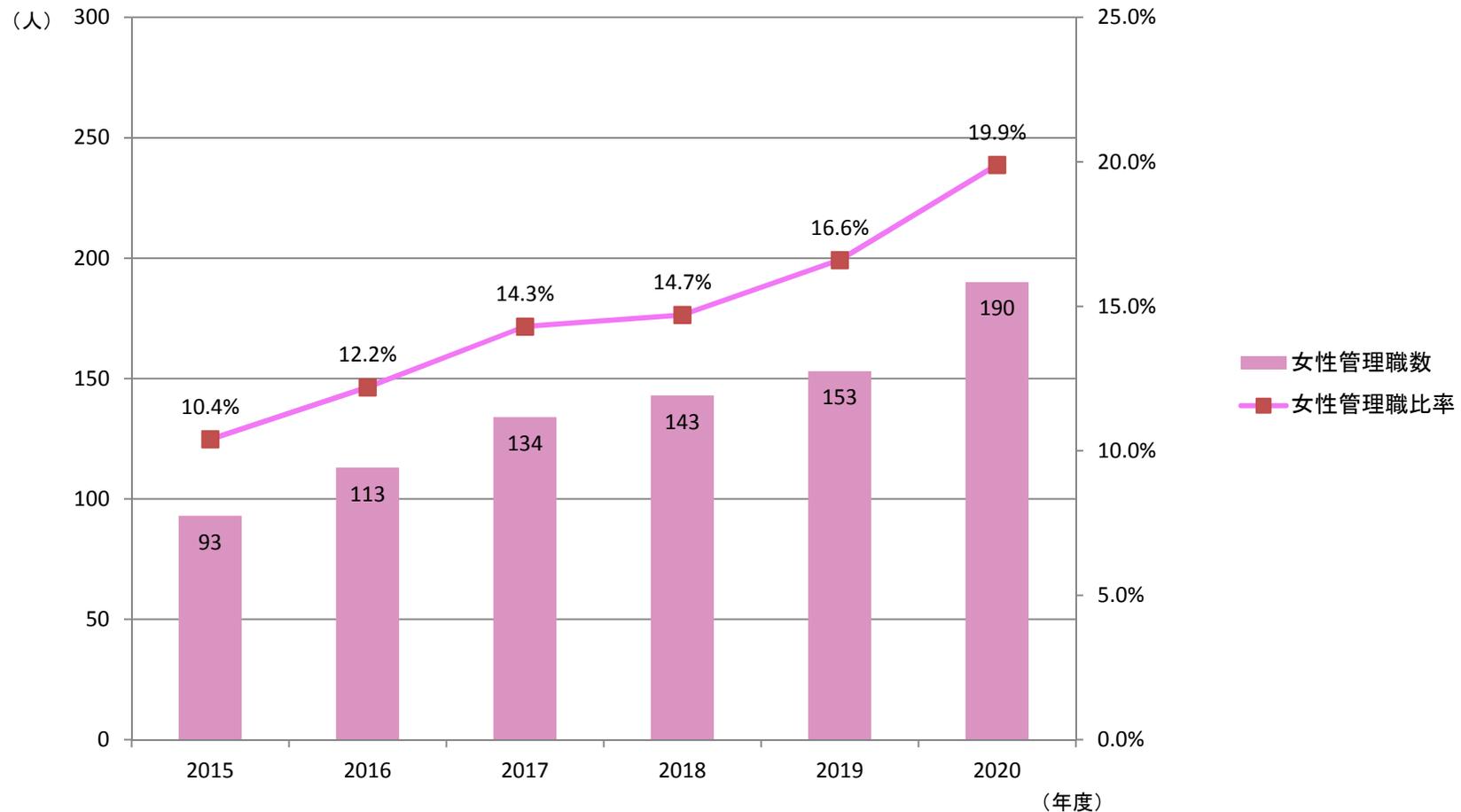
社会や環境にとって持続性の高いビジネスモデルへの挑戦

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 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



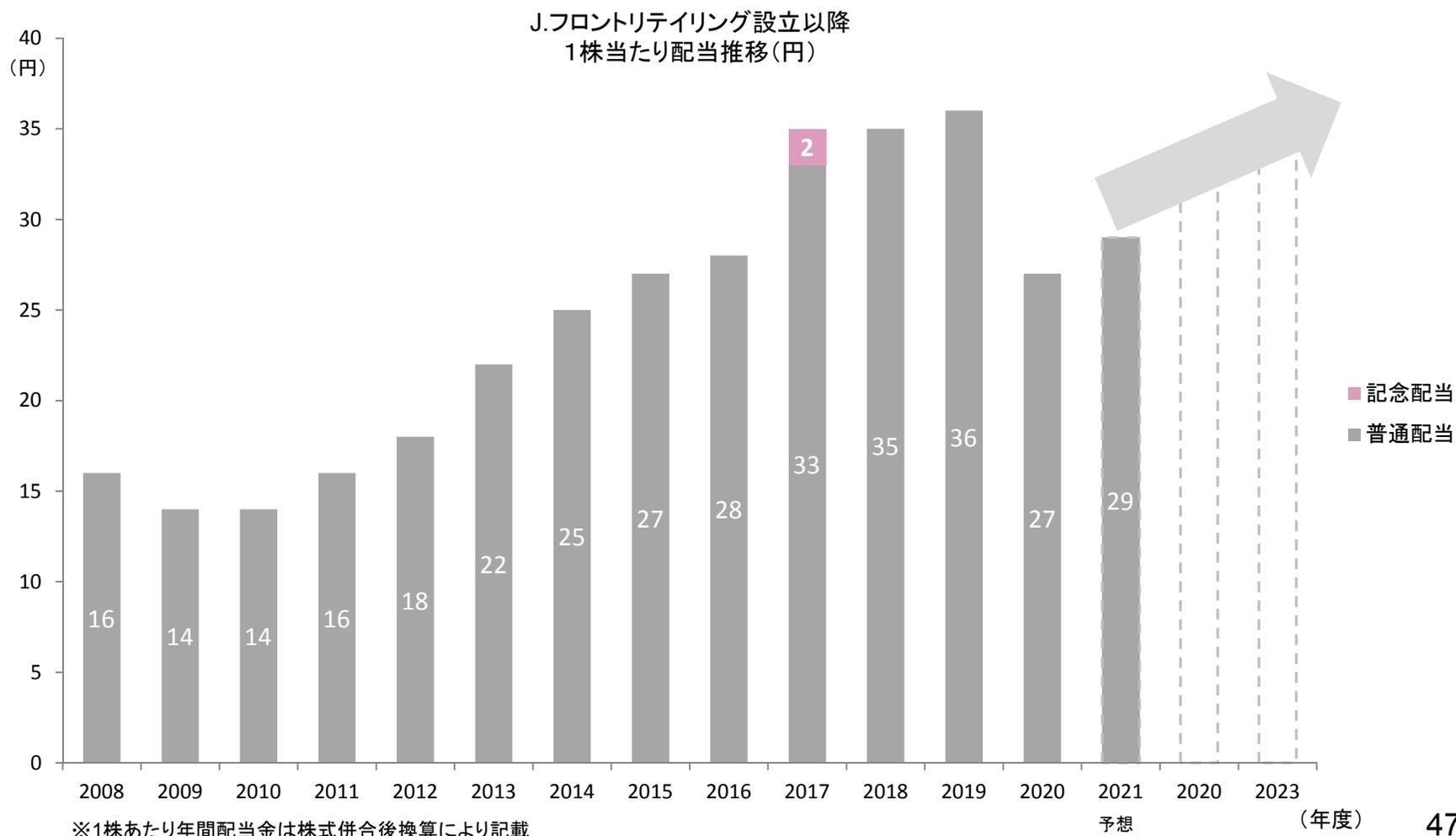
株主還元

株価推移

● 過去3年間の株価推移



- ▶ 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



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。