

「完全復活」から「再成長」へ ～J.フロント リテイリングの変革～



2022年7月9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。



J. FRONT RETAILING

1. 会社概要
2. 当社の強み
3. 2021-2023 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。



J. FRONT RETAILING

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)	3,314億円（2022年2月期実績） * 総額売上高は8,752億円
連結従業員数	8,148人（2022年2月末現在）
連結会社数	20社
上場証券取引所	東京証券取引所（プライム市場）、名古屋証券取引所（プレミア市場）
発行済み株式数	270,565,764株
証券コード	3086
単元株	100株
株価	1,107円（2022年7月4日の株価終値）
時価総額	2,995億円（上記株価に基づき算出）
一株配当（予想）	31円
配当利回り（予想）	2.80%（上記株価に基づき算出）

J. フロント リテイリングの設立

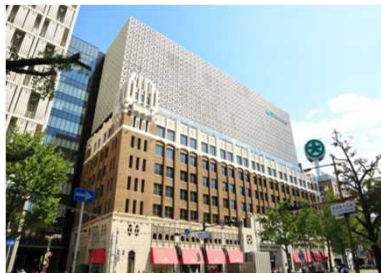
2007年9月、(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合して設立



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

「日本の小売業の先頭に立つ」

Retailing (リテイリング) = 小売業

- ✓ 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グループとしての成長と発展を目指す

先義後利

（義を先にして利を後にするものは栄える）

諸悪莫作、衆善奉行

（諸悪を犯すなかれ、善行を行え）

＜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

私たちが大切に考える考え方

未来を創ろう！

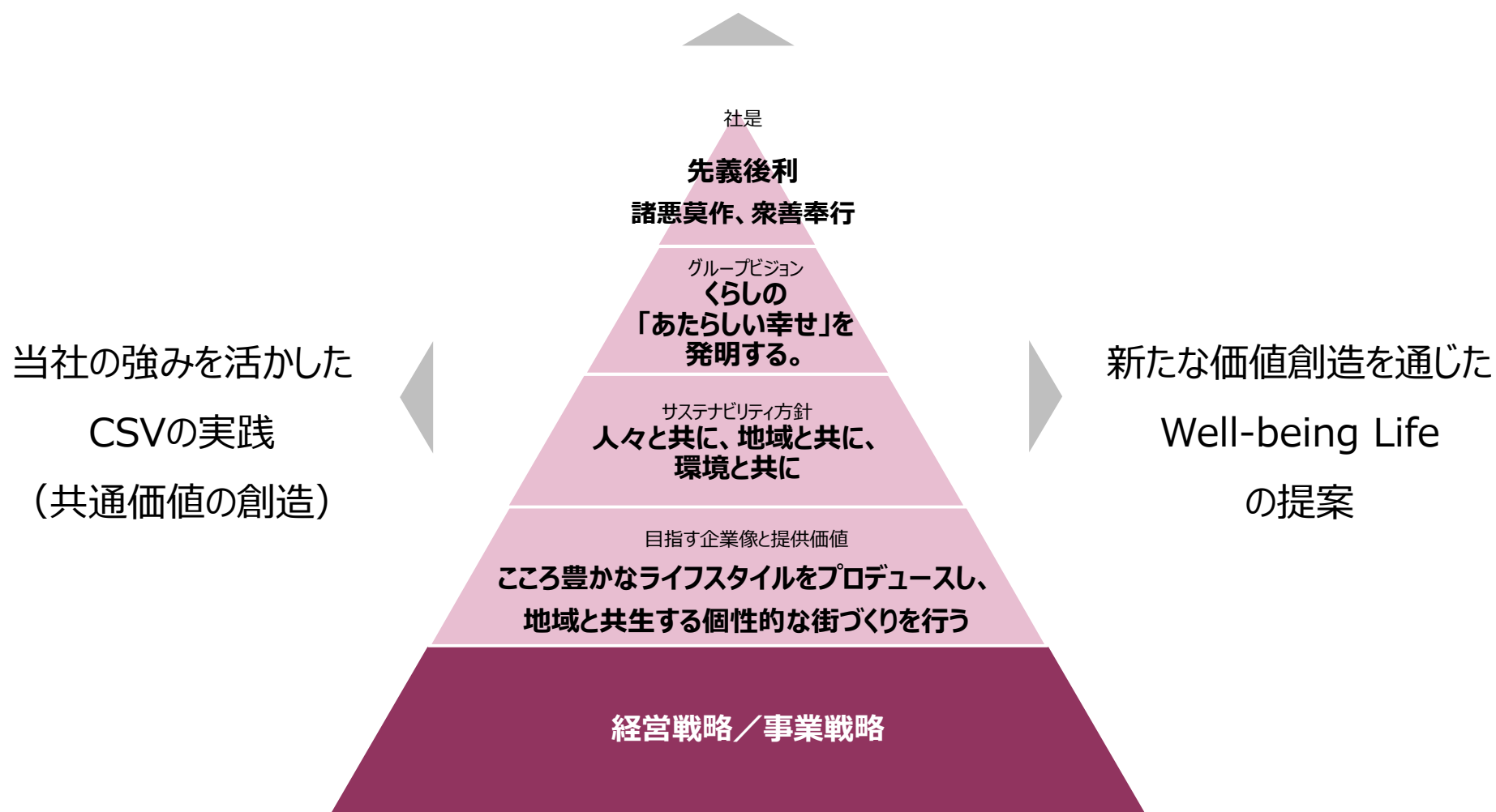
失敗を恐れず挑戦しよう！

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



事業セグメント

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



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、BINO、建築内装事業 など



決済・金融事業

JFRカード

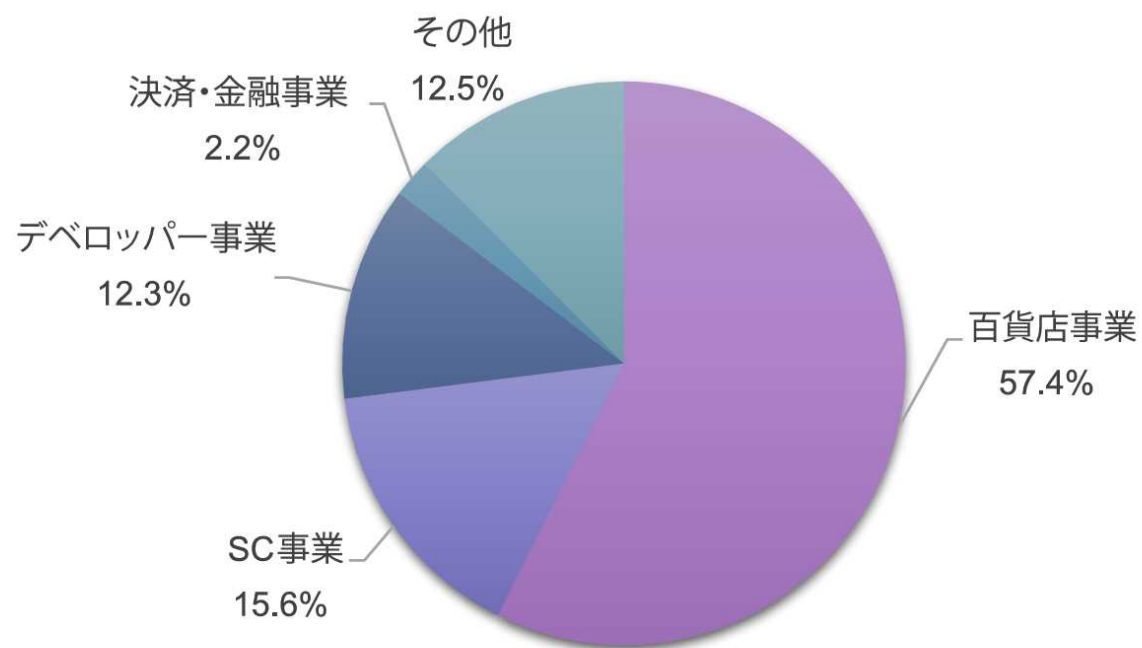


売上収益の構造

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

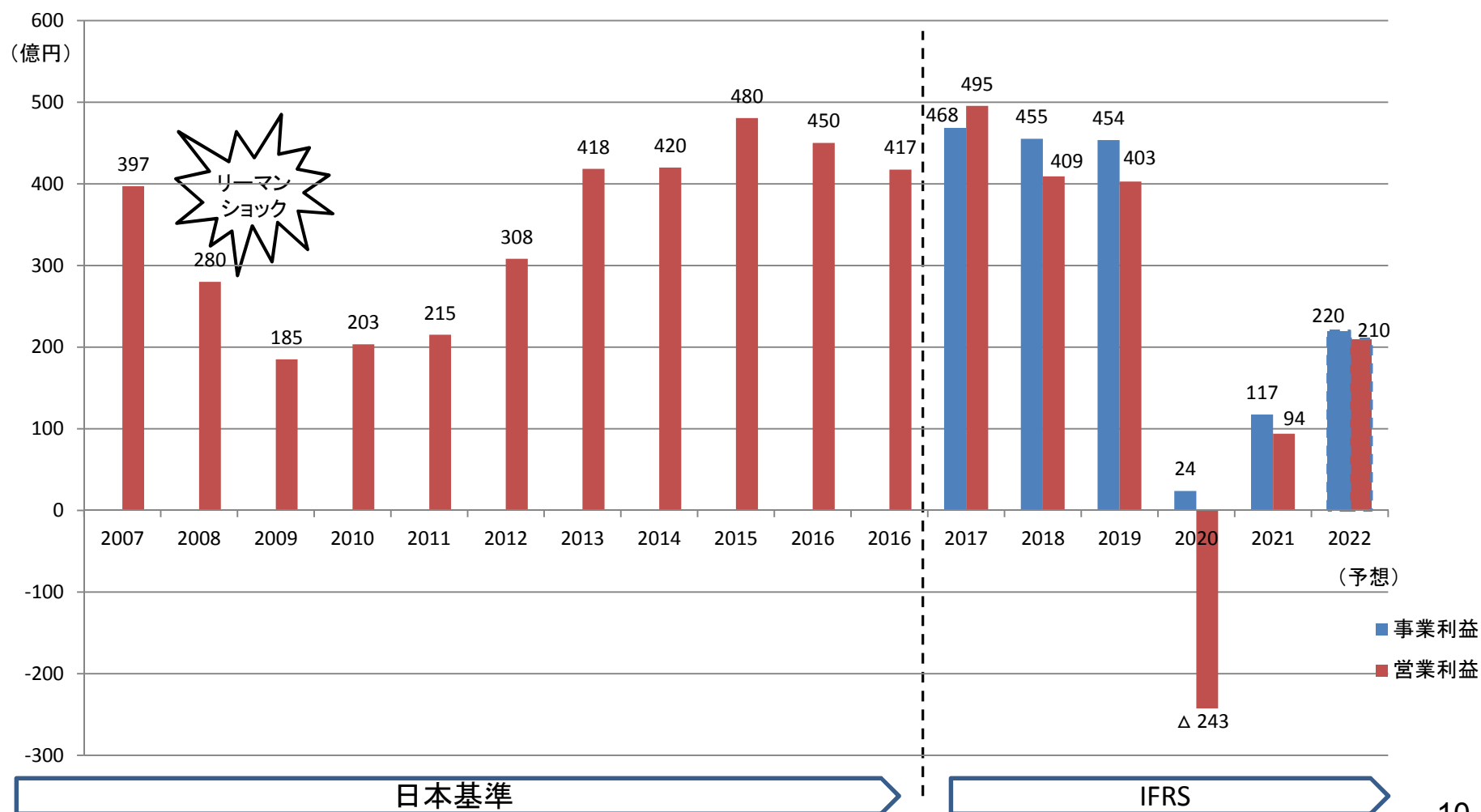


- ▶ 連結売上収益 3,314億円（総額売上高 8,752億円）
- ▶ 主力の百貨店事業とSC事業で、売上収益の7割を占める
- ▶ 連結子会社数は20社



※数値は2022年2月期実績(IFRS)に基づく

- ▶ 感染症拡大による休業影響などにより、20年度は統合以来初の営業損失
- ▶ 21年度に黒字転換、22年度は事業利益220億円、営業利益210億円を予想



2022年度1Q (3-5月度) 連結業績 (IFRS)

- ▶ 4月以降の消費回復、前年の店舗休業の反動もあり、大幅な増収増益
- ▶ 事業利益70億円 上期業績予想に対し順調に進捗
- ▶ 年度業績予想は、事業環境の不確実性などを踏まえ、4月予想を据置き

(単位：百万円、%)

2023年2月期 1Q (3-5月度)	実績	対前年	
		増減高	増減率
総額売上高	227,165	38,925	20.7
売上収益	81,905	7,808	10.5
売上総利益	40,546	7,011	20.9
販売管理費	33,501	1,265	3.9
事業利益	7,045	5,747	442.4
その他の営業収益	1,260	829	192.0
その他の営業費用	745	△4,805	△86.6
営業利益	7,560	11,379	—
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	5,974	9,036	—

当社の強み

①百貨店と異なるユニークな小売業態
「パルコ」をグループ内に有する

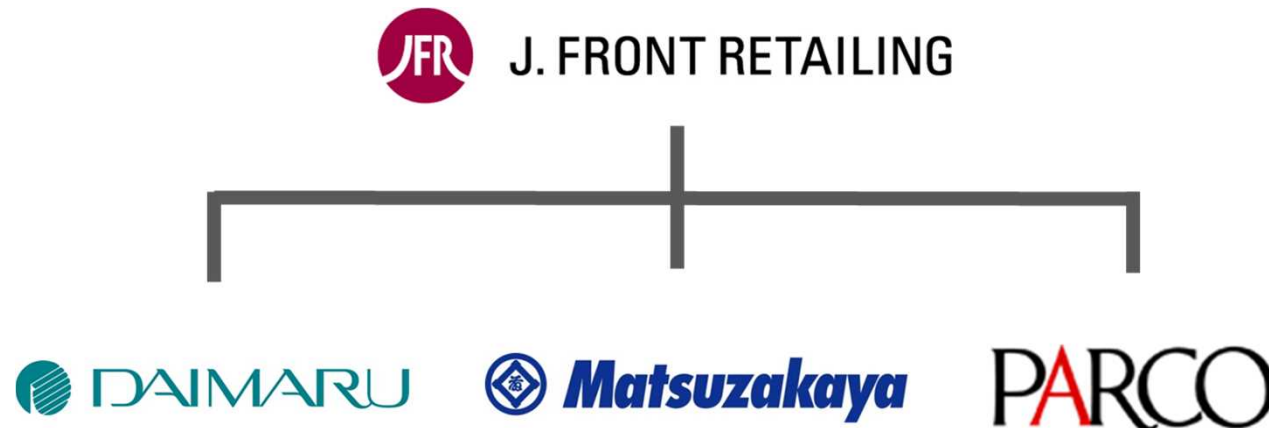
②全国主要都市に大丸、松坂屋、パルコを
バランス良く展開

③心豊かでサステナブルなライフスタイルを
もつ優良な顧客基盤

④環境変化に対応し、ビジネスモデル変革に
果敢に挑戦する風土

①百貨店と異なる業態「パルコ」をグループ内に J. FRONT RETAILING

- ▶ 「百貨店」「ショッピングセンター」の2つの異なる小売業態をグループ内に保有
- ▶ 百貨店はラグジュアリーブランドに強み、パルコはカルチャー・エンタテインメントに強み
- ▶ 互いのノウハウ・資産を活用し、シナジー創出（他社にない独自性の発揮）



新生渋谷PARCO(2019年11月開業)

百貨店とパルコのシナジー

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



心斎橋PARCO (2020年11月開業)

- ▶ 大丸は若年層顧客が増加、パルコはラグジュアリーブランドが好調
- ▶ 百貨店とパルコの一体化により、顧客層が拡大、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	

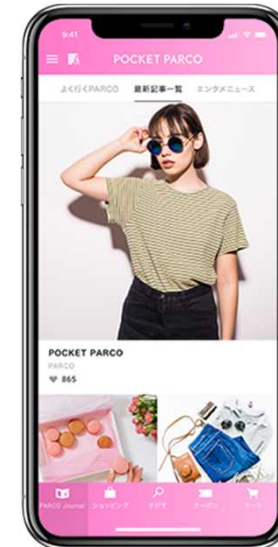
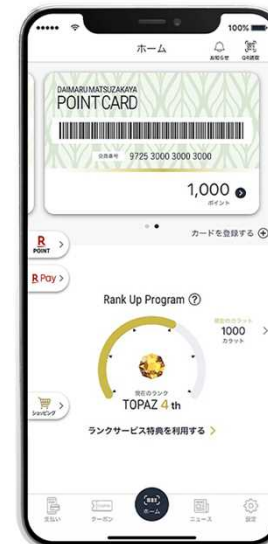
- ▶ 百貨店は札幌～博多まで、全国主要都市に大丸、松坂屋を15店舗展開
- ▶ パルコは全国主要都市にショッピングセンター「PARCO」を18店舗展開
- ▶ 主要都市にバランスよく配置された店舗資産が、将来の成長基盤に



福岡PARCO

③優良な顧客基盤

- ▶ 大丸松坂屋百貨店、パルコのカード会員数合計は、約530万人（2022年2月末）
- ▶ 百貨店は中高年層、パルコは若年層に強み
- ▶ 百貨店・パルコともに、アプリ開拓強化により、顧客層のさらなる拡大を目指す



④ビジネスモデル変革に果敢に挑戦

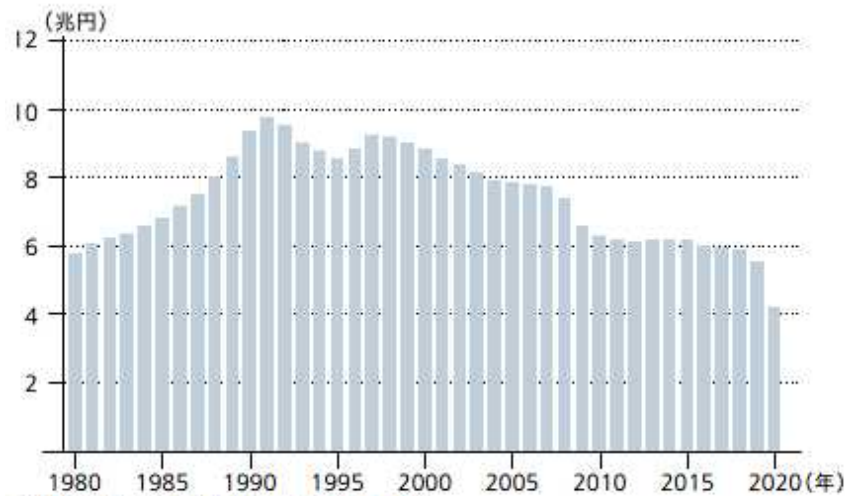
くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 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、顧客・マーケットの変化に対応できていないこと

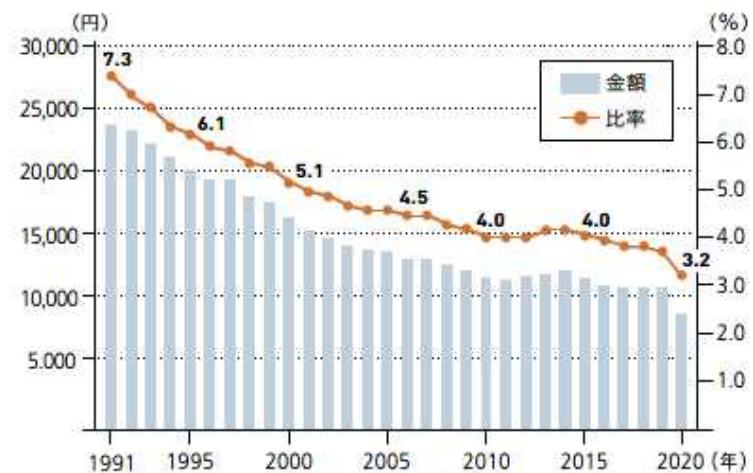
ビジネスモデルの転換が必要

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

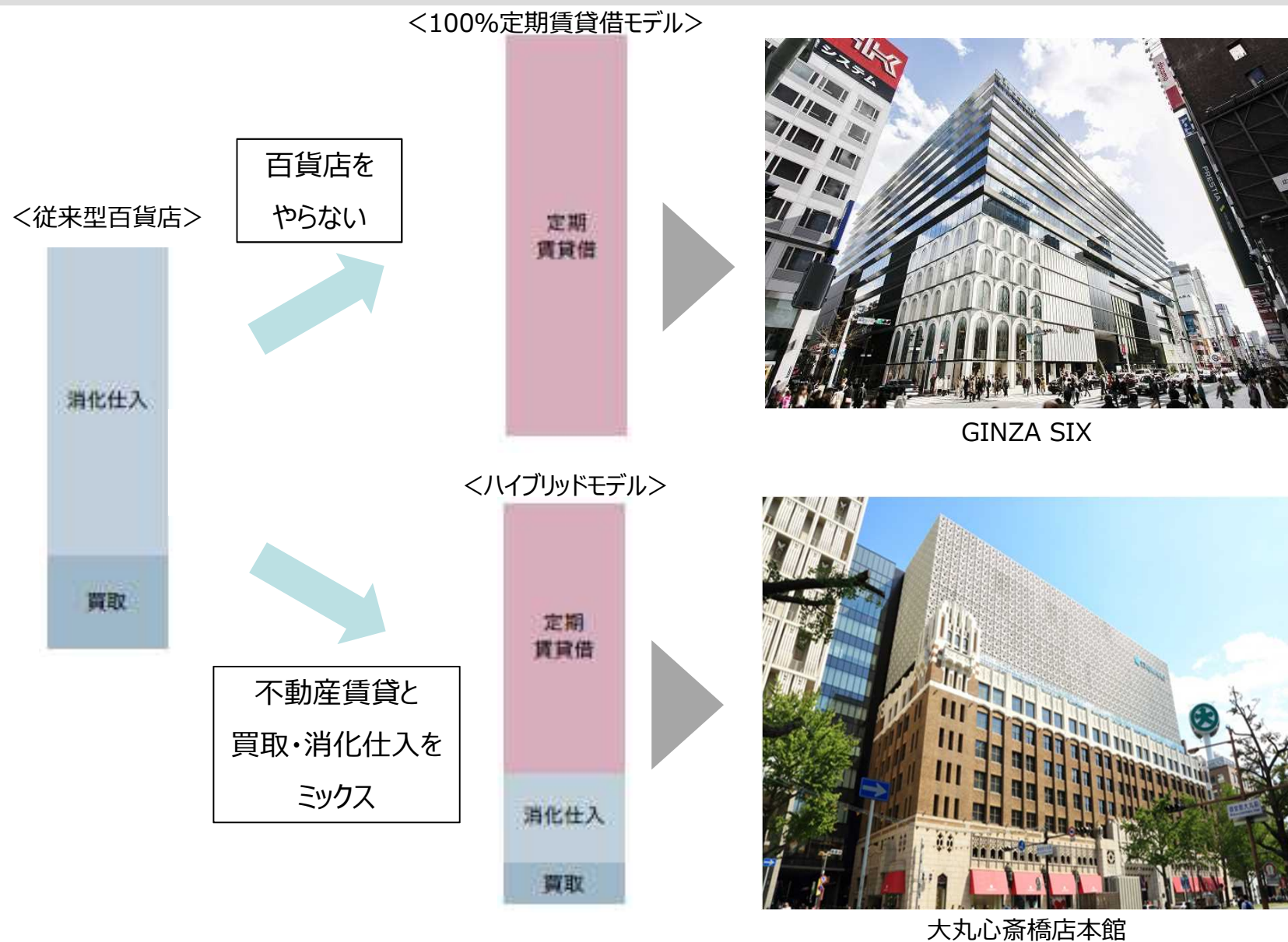
家計消費支出に占める「被服履物」の推移



※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

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



GINZA SIX (ギンザ シックス)

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 他に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、観光拠点などを備えた大規模複合施設
- ▶ 2021年春に大幅リニューアルを実施 若年層の顧客増加により、業績は堅調に推移



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

大丸心斎橋店本館

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 買取・消化仕入35%、定期賃貸借65%のハイブリッド構成 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





2021-2023 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

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

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

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）

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 「くらしに彩りを添える、心豊かなライフスタイル」を提案するコンテンツを拡充
- ▶ ラグジュアリー、時計などのカテゴリー強化、一方で実用性商材の売場は効率化
- ▶ 松坂屋名古屋店では時計売場を2倍に拡大
オンラインでつながる新たなメディアサービスを導入し、お客様の利便性を向上



大丸神戸店 Louis Vuitton
(2022年3月オープン)



松坂屋名古屋店 新・時計売場 GENTA the WATCH
(2022年7月6日から順次オープン)

※写真はイメージです

リアル店舗の魅力化（百貨店）

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 従来型の百貨店MDを圧縮し、地域とつながる新たな施設を導入
- ▶ 大丸須磨店に図書館、松坂屋静岡店に都市型アクアリウム（水族館）
- ▶ 百貨店の枠を超え、新たな顧客体験・価値の提供



大丸須磨店 神戸市立名谷図書館
(2021年3月オープン)



松坂屋静岡店本館7階 都市型アクアリウム
(2022年4月27日オープン)

※写真はイメージです

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。



- ▶ 女性の内面的な美と健康をサポートする「ウェルネス」サービスを展開
- ▶ ワーキングスペース「SkiiMa」を心斎橋PARCO、吉祥寺PARCOに開業
- ▶ 池袋PARCO、名古屋PARCOなど基幹店舗において大型改装を推進



新しいコンセプトの医療モール「Welpa（ウエルパ）」
（心斎橋PARCO）



池袋PARCO改装
（2022年4月）



コミュニティ型ワーキング
スペース「SkiiMa」
（心斎橋PARCO）

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。



- ▶ 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>

リアルとデジタルの融合（百貨店）

- ▶ お客様とのリアル＋デジタル接点として、自社アプリの開拓を推進
- ▶ アプリユーザー数は約130万人、百貨店売上に占めるシェアは約4割まで伸長
- ▶ アプリユーザーになっていただくことで、顧客とのコミュニケーションを強化



主な指標	2021年度実績	対前年
アプリユーザー売上高	1,877億円	+37.6%
百貨店売上に占めるシェア	38.8%	+5.8ポイント
アプリユーザー数	130万人	+44万人
自社カード顧客のアプリ会員化による顧客単価 ※	+15.3%	

※2021年度上期にアプリ化した会員を抽出し、アプリ会員前(2020年9-1月度)とアプリ会員後(2021年9-1月度)の売上比較を実施

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。



- ▶ 22年1月にアートメディア「ARToVILLA（アートヴィラ）」、22年3月に化粧品のメディアコマース「DEPACO（デパコ）」をスタート
- ▶ 「人」の力をデジタルで拡張する当社独自のオンラインサイトを構築



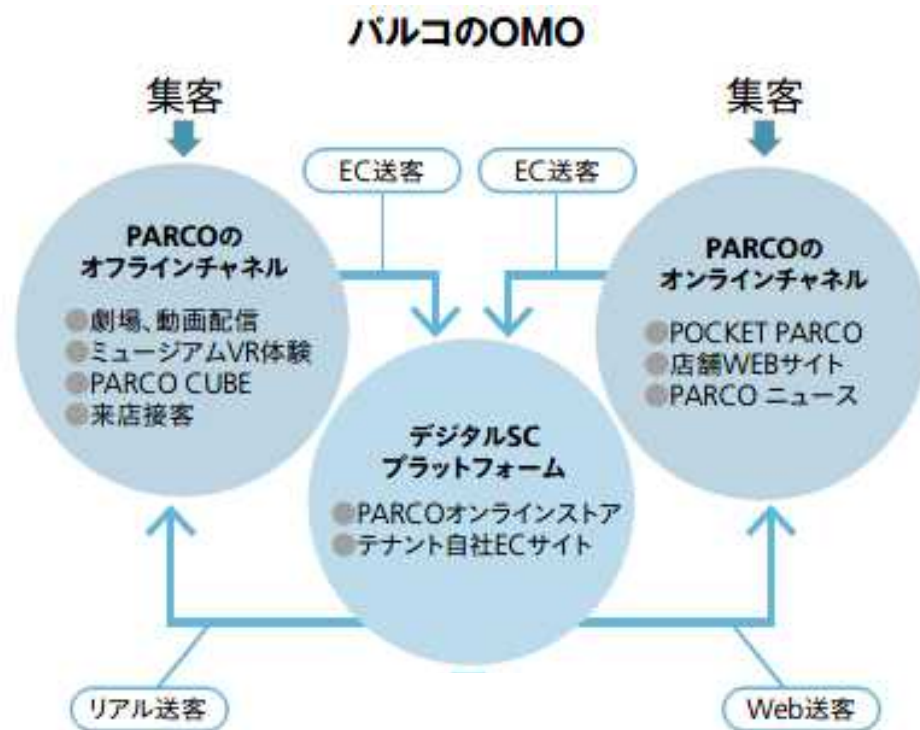
※画像はイメージです



アールグロリュエ ギャラリー オブ トーキョー (GINZA SIX 5F)³⁰

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



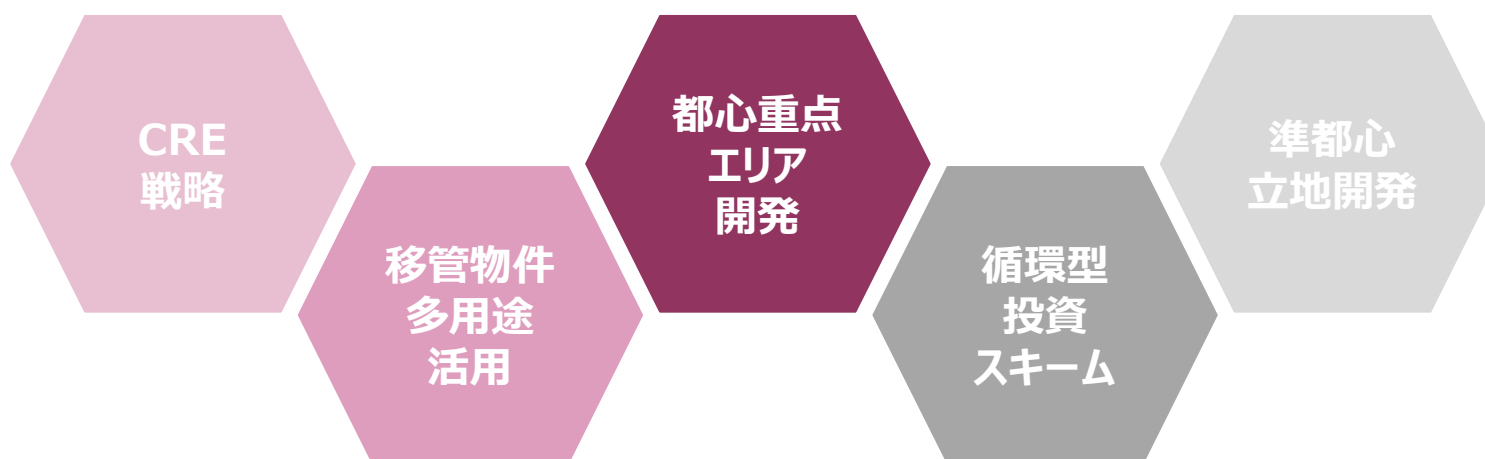
グループの中長期的な成長の柱のひとつとして
事業基盤を着実に強化

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

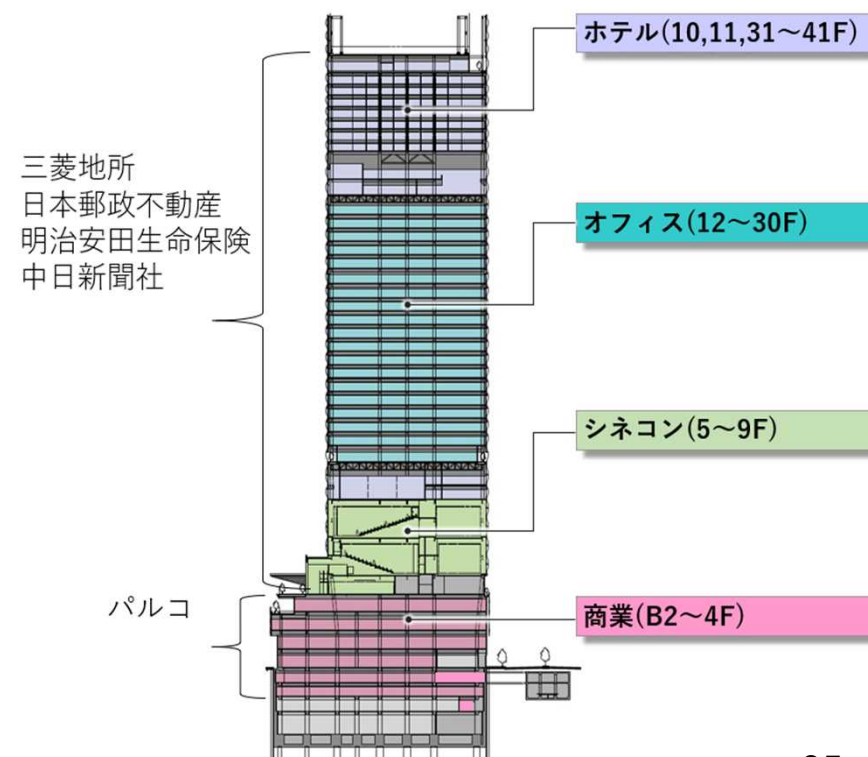
- ▶ 保有物件を活用し、商業に限らない多様な用途への取り組みを推進
- ▶ 資産売却、入れ替えなどCRE戦略による不動産価値の最大化

収益多元化に向けたポートフォリオ変革



(仮称) 錦三丁目25番街区計画

- ▶ 名古屋の新たなランドマークとなる国内外の文化・交流価値創造拠点
- ▶ 高さ 約211m、延床面積 約109,700㎡ 2026年夏頃開業予定
- ▶ 地下2～地上4階に高級感のある新たな商業施設を展開 松坂屋名古屋店、名古屋PARCOと相乗効果を図り、栄地区の魅力向上を目指す



(仮称) 心斎橋プロジェクト

- ▶ 心斎橋エリアで最大級の複合開発（店舗・オフィス・宿泊施設など）
- ▶ 地上28階、地下2階 延床面積46,284㎡ 2026年2月竣工予定
- ▶ 地下2階～地上6階に多様な商業店舗を誘致、大通りに面した低層階にはラグジュアリーブランドの誘致を計画



※本計画は、ヒューリック株式会社、株式会社竹中工務店、JR西日本不動産開発株式会社、株式会社パルコの4社で推進しています。

大阪メトロ心斎橋駅

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組織・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。



J. FRONT RETAILING

- ▶ 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

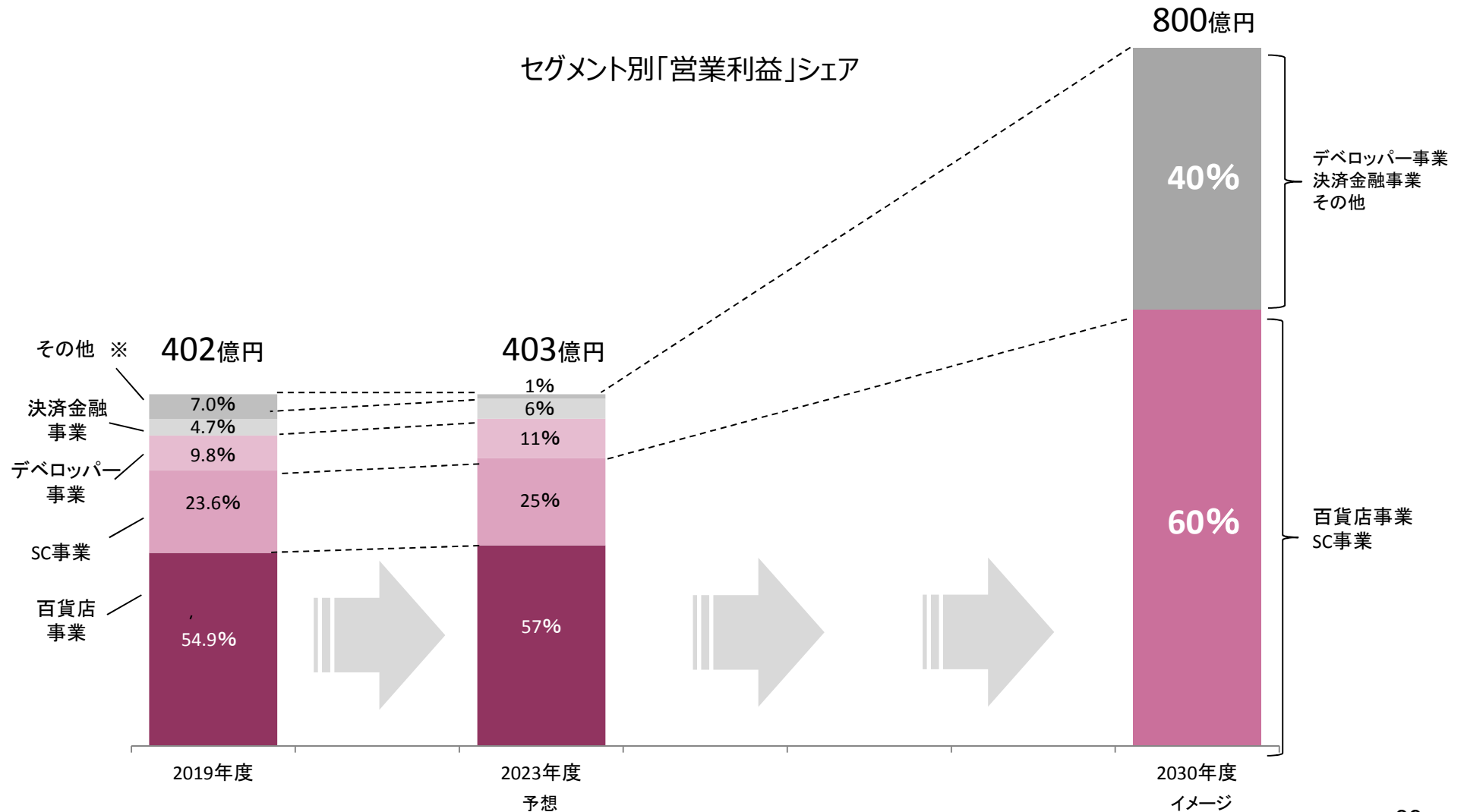
2023年度		
資本収益性	ROE 7%	ROIC 5%
事業成長性	営業利益 403億円	事業利益 440億円
財務健全性	有利子負債 ※1 2,600億円	Net D/E 0.6倍
サステナビリティ	温室効果ガス排出量 ※2 △40%	女性管理職比率 26%

※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



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）

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



▶ 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、館内照明は100%LED化、屋上緑化スペースを利用した養蜂活動を展開
- ▶ 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 大丸心斎橋店本館



7階 心斎橋ひとときテラス



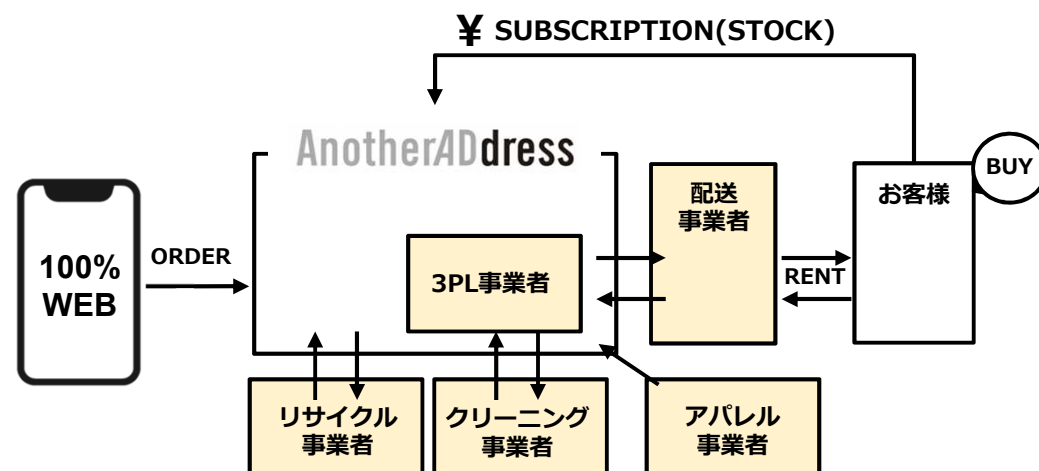
採取された蜂蜜を商品化



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

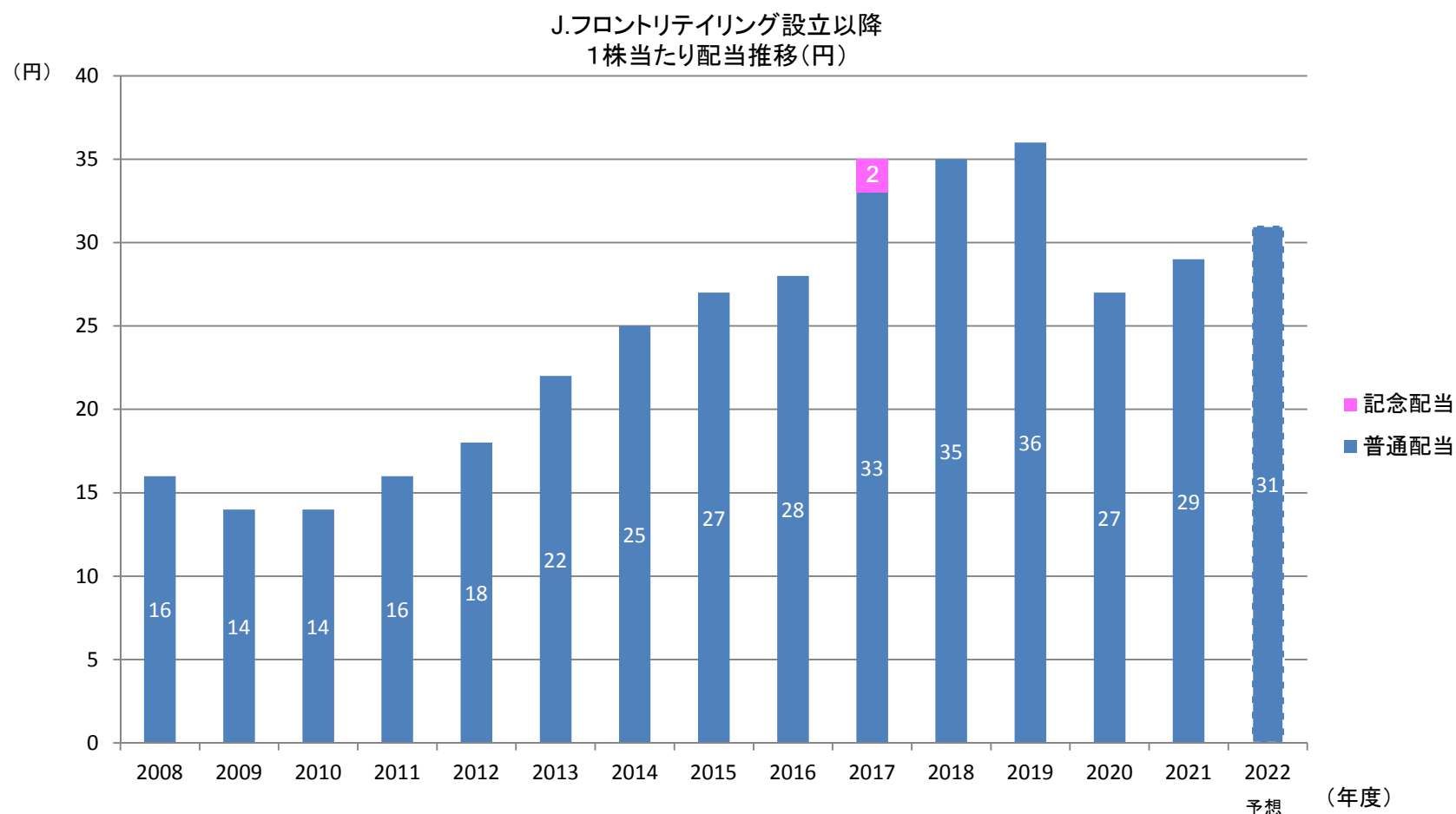
株主還元

株主還元

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 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

株主様ご優待

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



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。