

「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12月10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。



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. 当社の戦略
(2021－2023中期経営計画)
3. サステナビリティの取り組み
4. 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

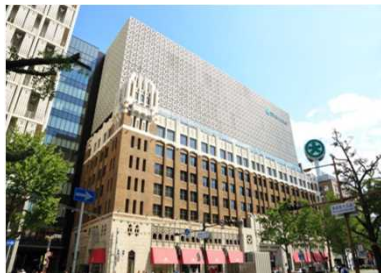
商号	J. フロント リテイリング株式会社
事業内容	百貨店業等の事業を行う子会社およびグループ会社の経営計画・管理並びにそれに付帯する業務
代表者	代表執行役社長 好本達也
設立	2007年（平成19年）9月3日
資本金	319億7,440万円
決算期	2月末日
連結売上収益(IFRS)	3,314億円（2022年2月期実績） * 総額売上高は8,752億円
連結従業員数	7,287人（2022年8月末現在）
連結子会社数	20社
上場証券取引所	東京証券取引所（プライム市場）、名古屋証券取引所（プレミアム市場）
発行済み株式数	270,565,764株
証券コード	3086
単元株	100株
株価	1,120円（2022年12月5日の株価終値）
時価総額	3,030億円（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）	2.77%（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

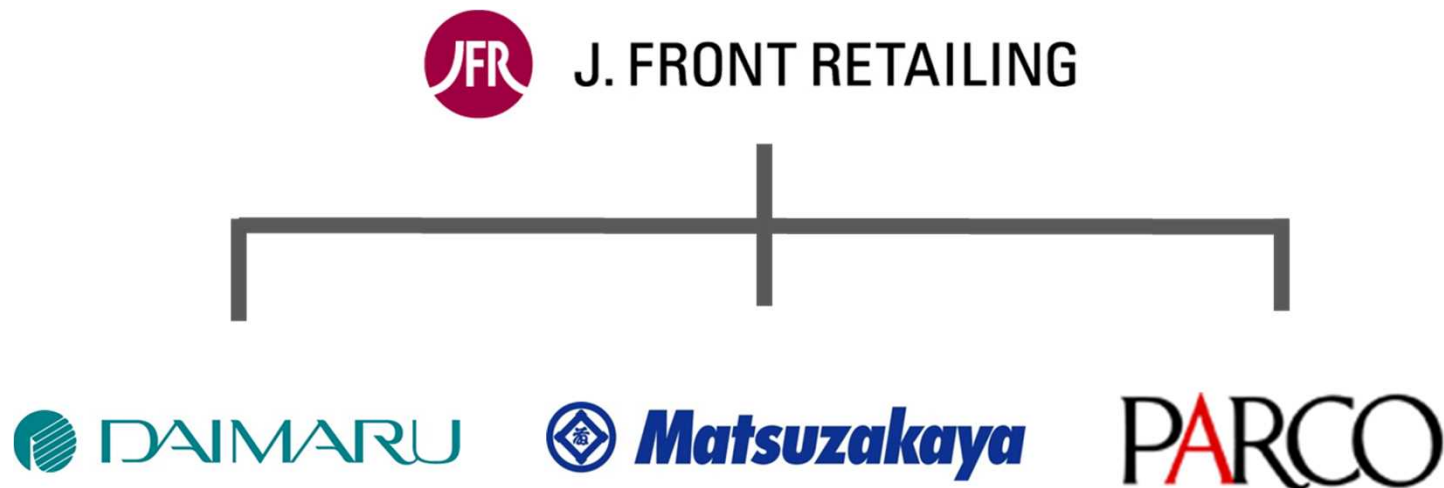
Retailing (リテイリング) = 小売業

「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グループとしての成長と発展を目指す

百貨店と異なる業態「パルコ」を傘下に

- ▶ 2020年3月、都市型商業施設の運営・開発を行う(株)パルコを完全子会社化
- ▶ 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（競合他社にない独自性の発揮）



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！

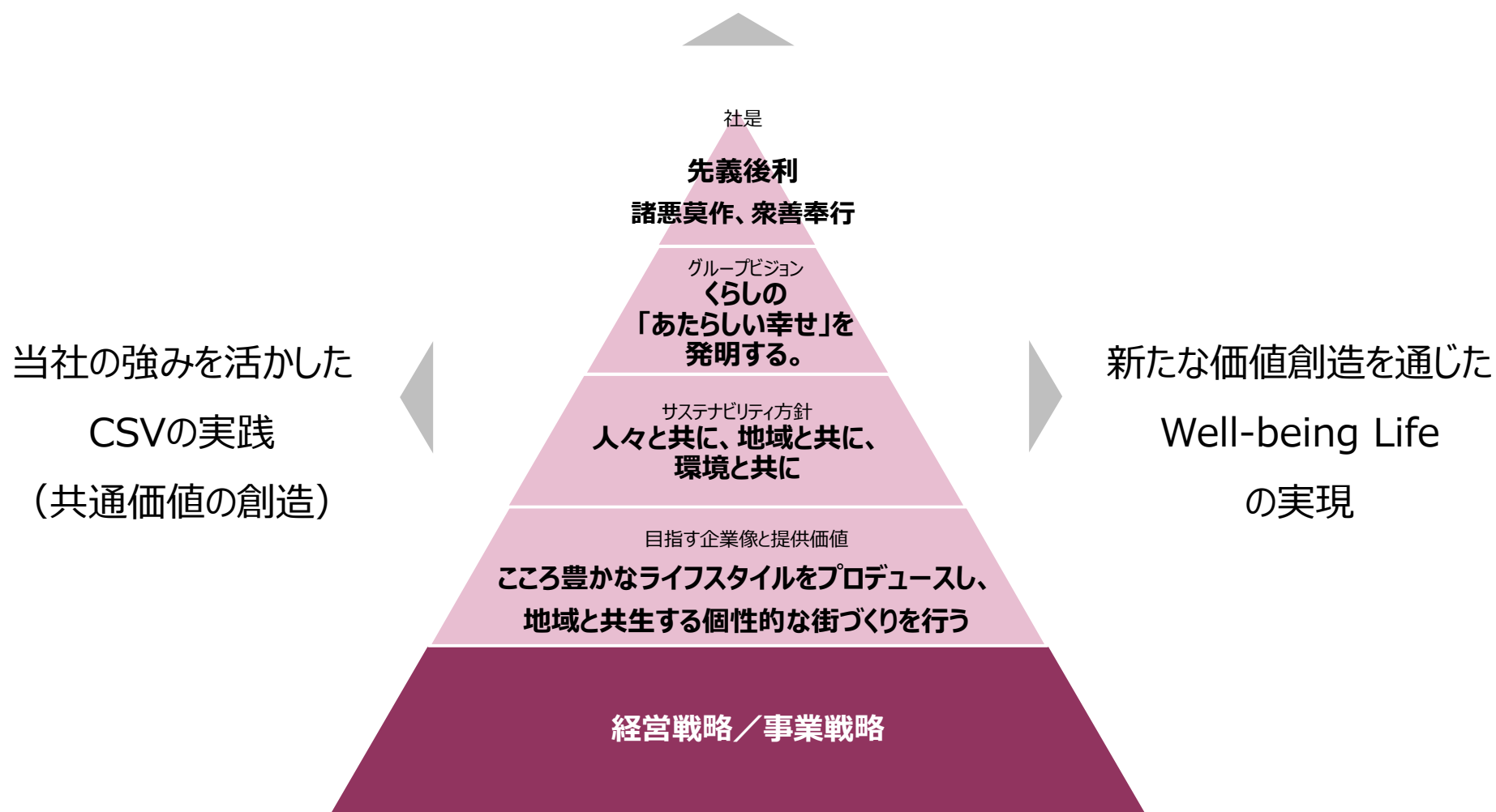
失敗を恐れず挑戦しよう！

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)

PARCO、上野フロンティアタワー など



デベロッパー事業

ZERO GATE、BINO、建築内装事業 など



決済・金融事業

JFRカード

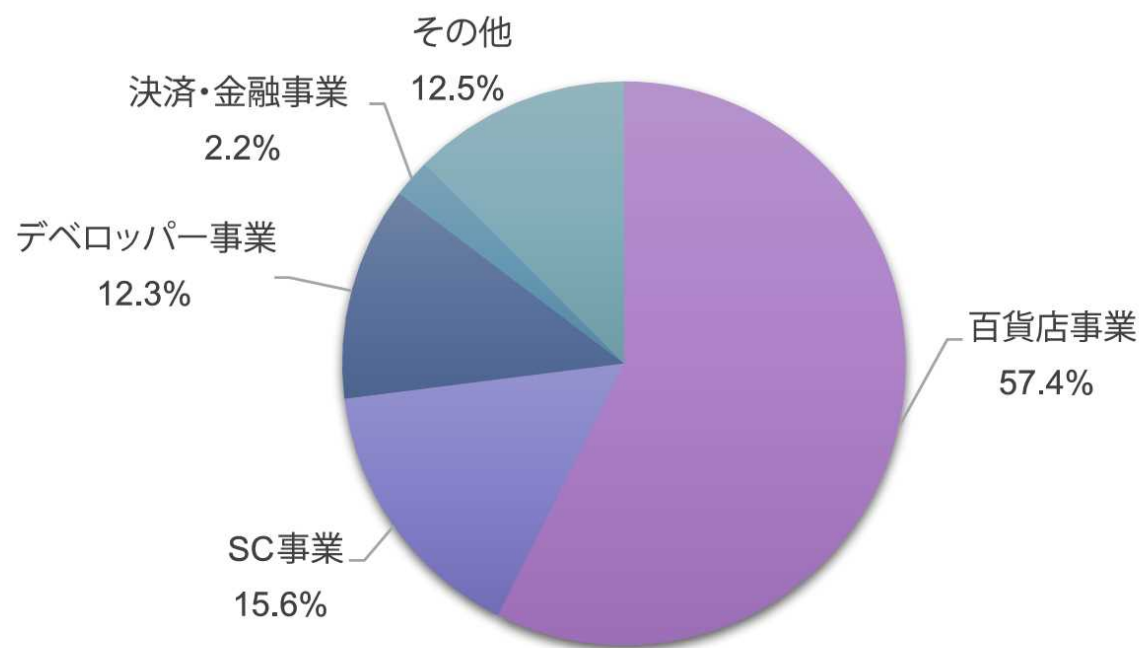


収益構造

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



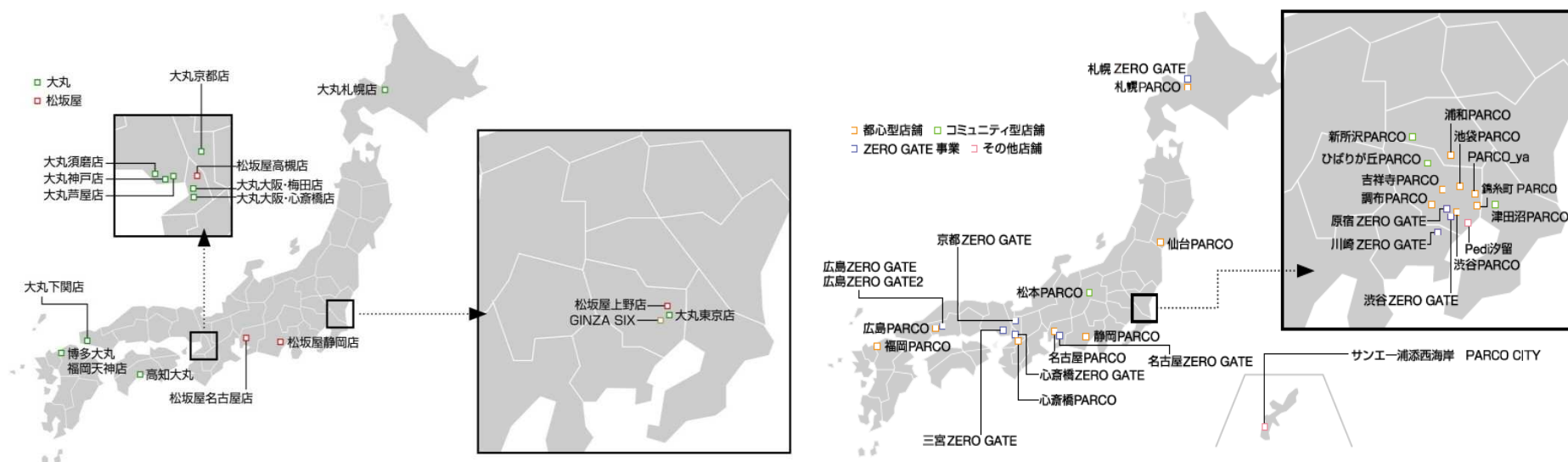
※数値は2022年2月期実績(IFRS)に基づく

店舗展開

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 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



大丸札幌店



大丸心齋橋店・心齋橋PARCO



松坂屋名古屋店

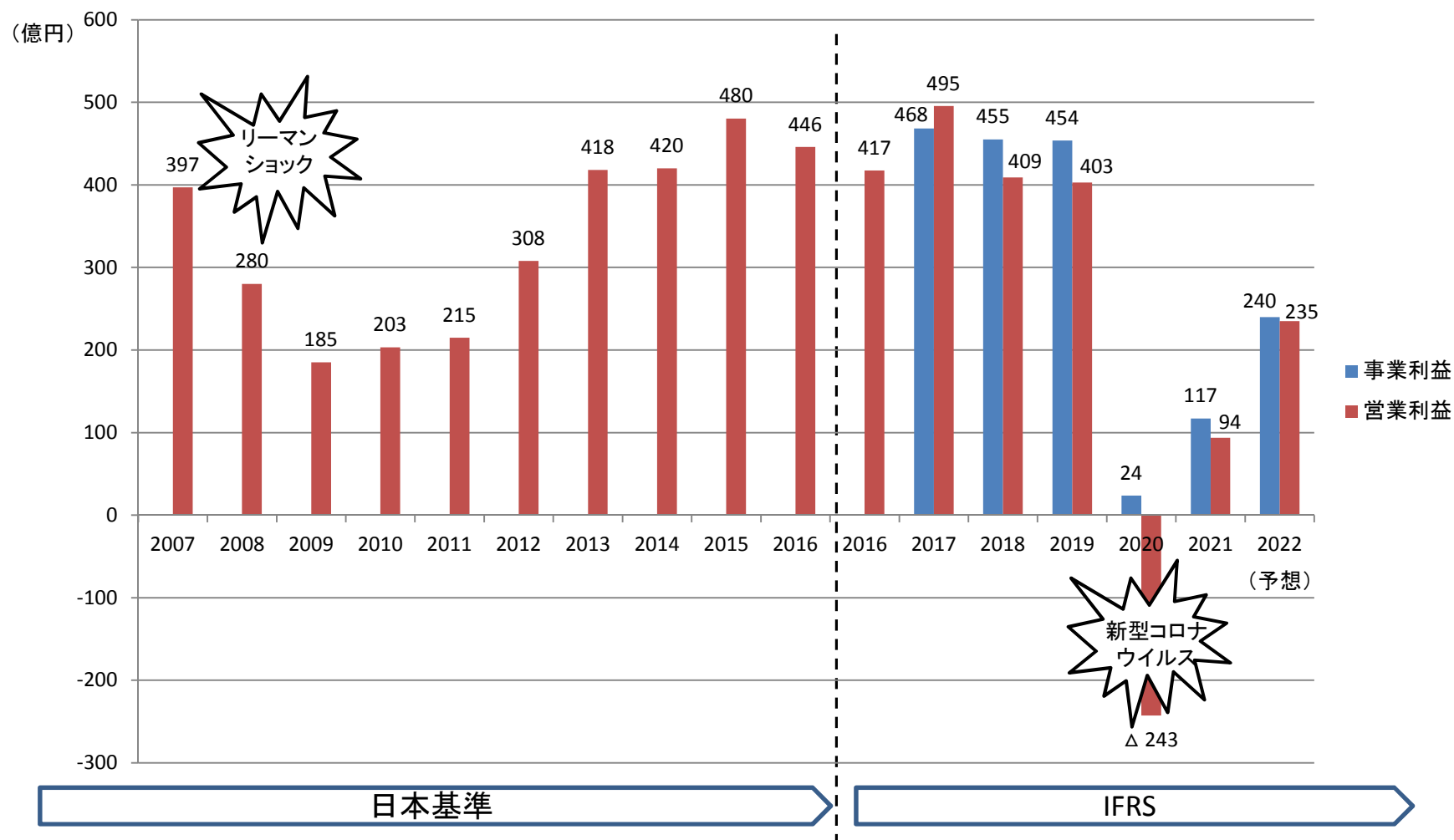


渋谷PARCO



福岡PARCO

- ▶ 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240億円、営業利益235億円を予想





当社の戦略 (2021～2023年度中期経営計画)

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。



J. FRONT RETAILING

- ▶ 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

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

コロナ禍で実店舗に依存したビジネスモデルの脆弱性が露呈



リアル店舗への集客に過度に依存した現状から脱却



リアル店舗の価値向上に加え、リアルとデジタルを融合させた
新たな体験価値を創出することを目指す

百貨店 リアル店舗の魅力化

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)



百貨店 リアル店舗の魅力化

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・価値を提供



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

百貨店 リアル×デジタル戦略

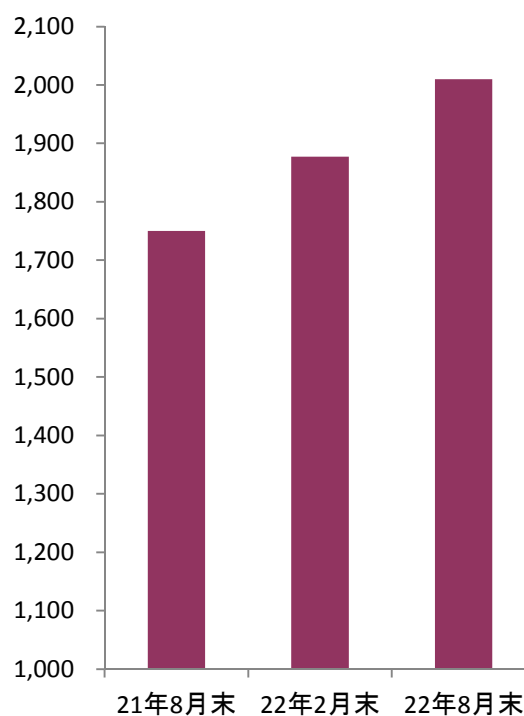
くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



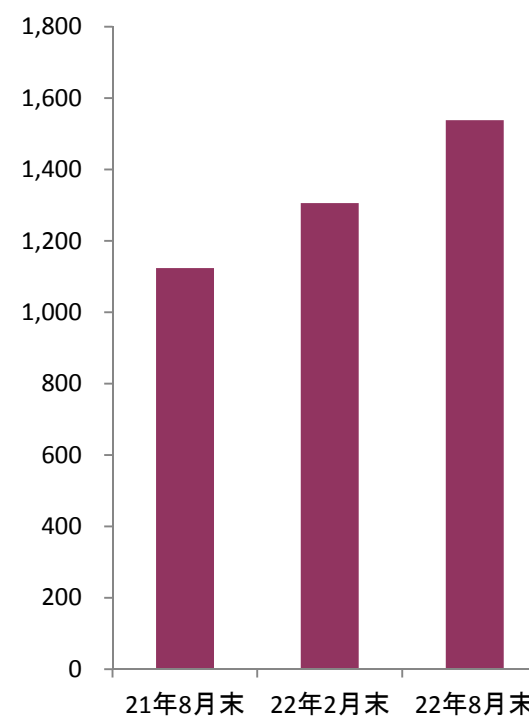
- ▶ お客様とのリアル＋デジタル接点として、自社アプリの開拓を推進
- ▶ アプリ有効会員数は150万人超、百貨店売上に占めるシェアは約4割まで伸長
- ▶ アプリユーザーになっていただくことで、顧客とのコミュニケーションを強化



アプリ経由売上高推移(億円)



アプリ有効会員数推移(千人)



百貨店 リアル×デジタル戦略

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



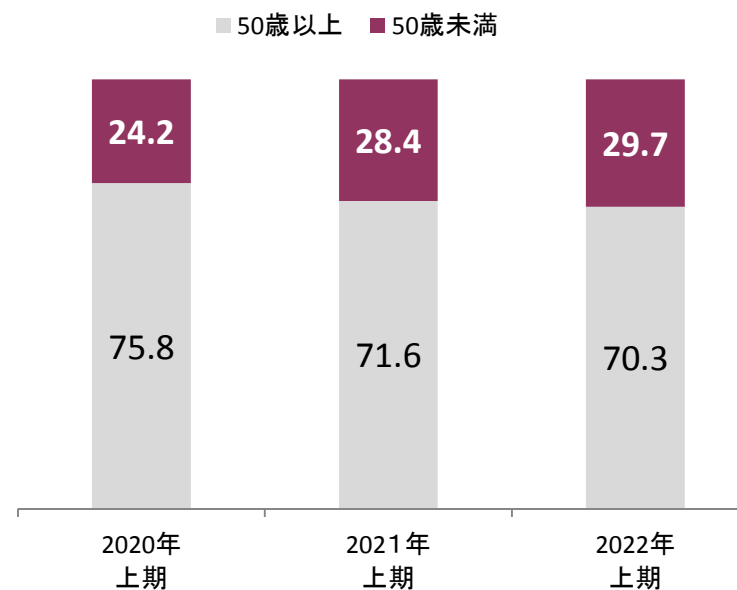
アールグロリュウ ギャラリー オブ トーキョー (GINZA SIX 5F)²¹

- ▶ 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
- ▶ 新しいコンテンツの提案により、若年層の新規会員が増加
外商売上に占める20代～40代の売上シェアは約3割にまで拡大



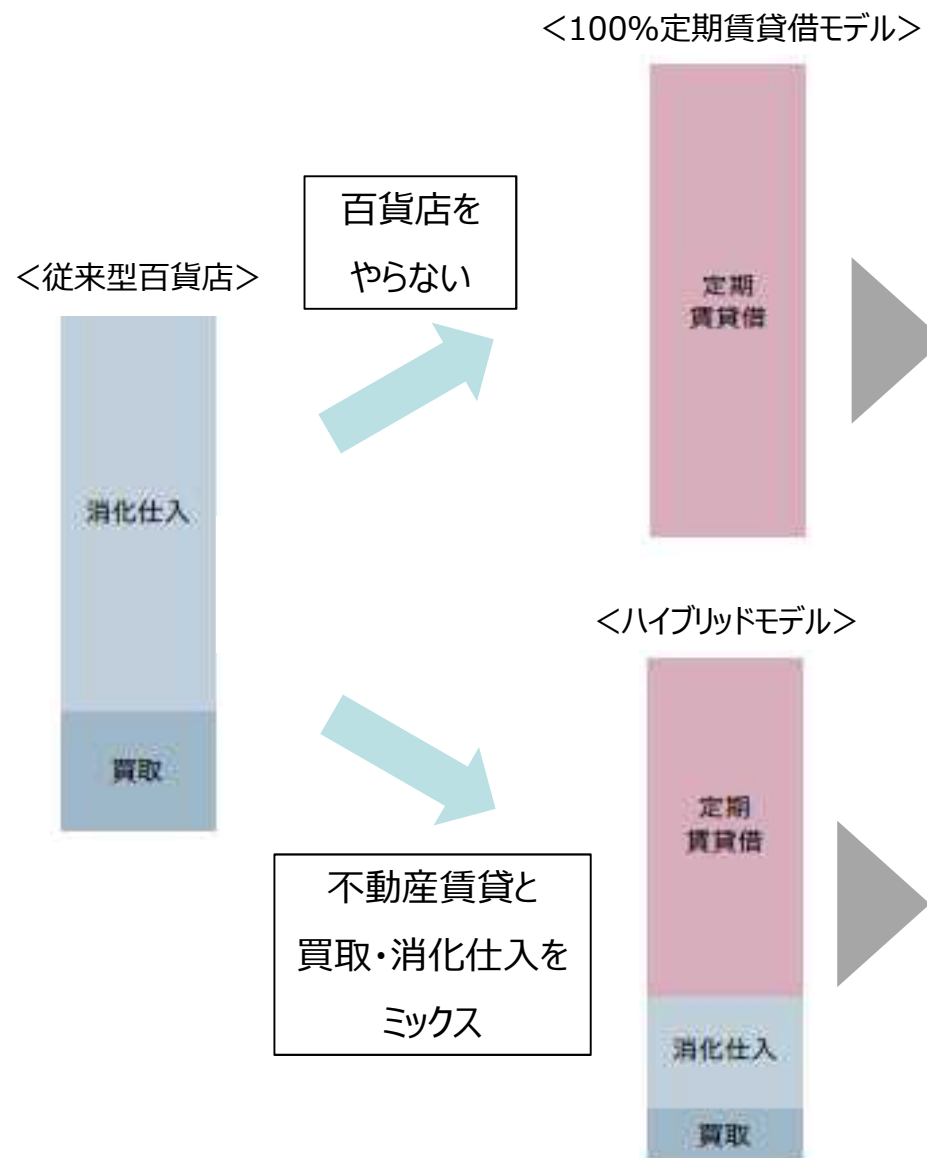
外商顧客専用サイト「コネスリーニュ」

大丸松坂屋百貨店
掛売上年代別シェア(%)



今後の百貨店ビジネスの方向性

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



GINZA SIX



大丸心齋橋店本館

SC事業 リアル店舗の魅力化

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



- ▶ 2019年11月：新生渋谷PARCO開業、2020年11月：心斎橋PARCO開業
- ▶ 「今、そこ（店頭）に行きたい」と惹きつけてやまない価値を創造
- ▶ コロナ禍での本格稼動・開業となるも、ウイズ・コロナの状況下において堅調に推移



渋谷PARCO



PARCO OUTDOOR PARK (渋谷PARCO)

SC事業 リアル店舗の魅力化

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」サービスを新展開
- ▶ 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）



MEDICOM TOY PLUS
NAGOYA（名古屋PARCO）



コミュニティ型ワーキングスペース
「SkiiMa」（スキーマ）
（心斎橋PARCO）

リアル×デジタルによる体験価値最大化

- ▶ 演劇・音楽・アートの分野で新しいカルチャーを積極的に紹介
- ▶ 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（ライブ＋デジタル）なエンタメ強化



PARCO劇場(渋谷PARCO)



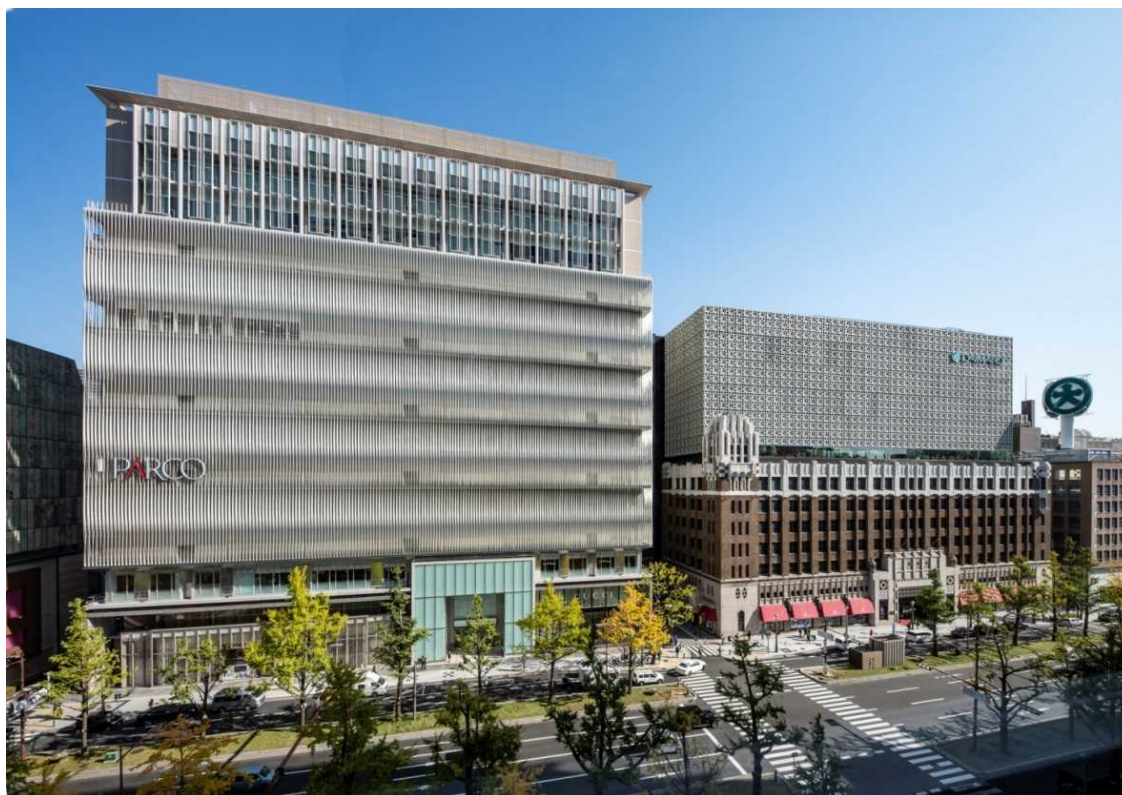
PARCO STAGE @ONLINE

百貨店とパルコのシナジー

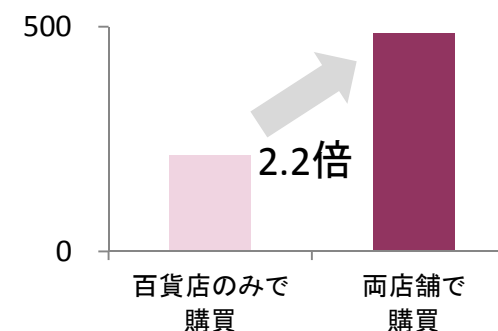
くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



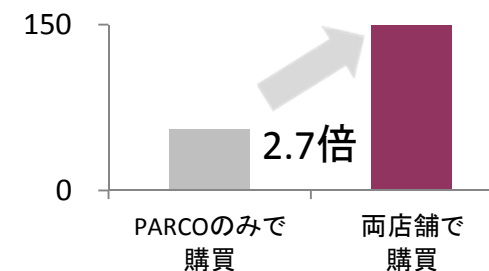
- ▶ 2019年9月：大丸心斎橋店本館、2020年11月北館：心斎橋PARCO開業
- ▶ 大丸は若年層顧客が増加、パルコはラグジュアリーブランドが好調
- ▶ 両店舗をご利用の顧客購買単価は、単店舗のご利用に対し、2倍以上の差



大丸心斎橋店 購買単価



心斎橋PARCO 購買単価



- ▶ 2021年1月「大丸松坂屋カード」を全面リニューアル 新ポイントプログラムを導入
- ▶ 決済を通じたお客様との関係構築、データ活用による金融サービスの提供

▶ カード顧客の拡大

- ・あらゆるクレジット決済で幅広くポイントが貯まるQIRA（キラ）ポイントを導入
- ・カードリニューアルにより、ターゲットとしている49歳以下の顧客シェアは3.5ptアップ

▶ 加盟店事業の推進

- ・VISA、Mastercardとライセンス契約を締結 加盟店業務をスタート
- ・グループ顧客と加盟店を繋ぐエリア経済圏の構築を目指す



▶ 保険・金融事業の拡大

- ・さまざまなライフステージにおける健康やお金にまつわるお客様のニーズにこたえ、サポート
- ・他社との提携により、カードローンや「家族信託」紹介の取り扱いを開始

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

QIRA LOAN
—BRIGHT LIFE—



デベロッパー戦略 新会社設立

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



<事業コンセプト>

リテールを核に、7都市の価値向上に貢献する
マルチパーパスビル開発

パルコ・デベロッパー事業の会社分割によるデベロッパー事業会社への移管



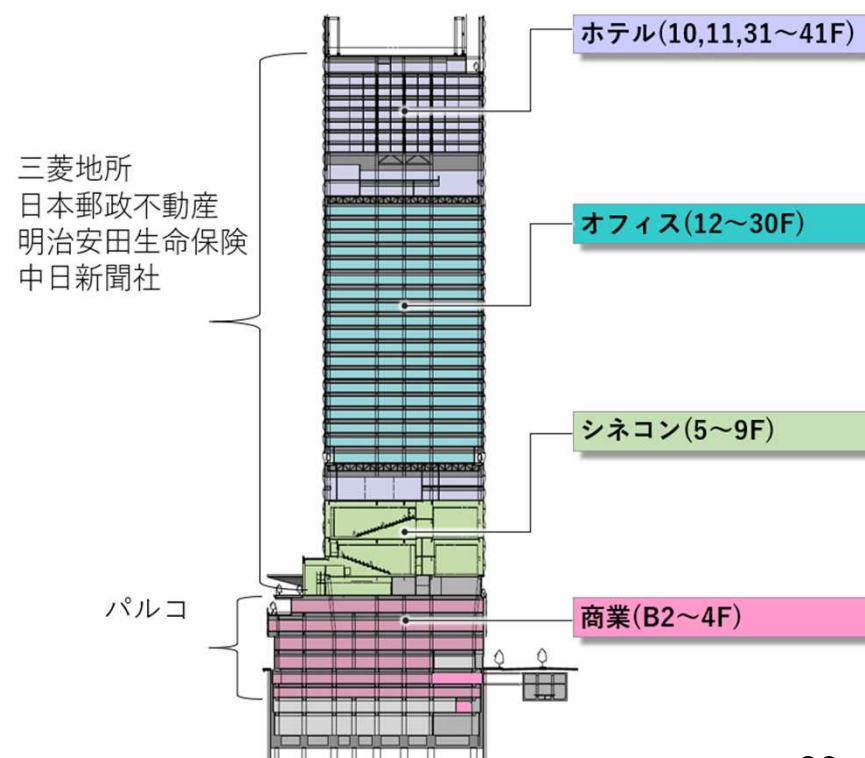
【果たす役割】

- ✓ リテールの実績、ノウハウを活かしつつ、地域の集客装置としての役割を強化
- ✓ 非商業も含めて施設の機能を多様化し、エリアの用途ニーズへの対応力強化
- ✓ Web3の考え方やテクノロジーをデベロッパーへも取り入れ進化



(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



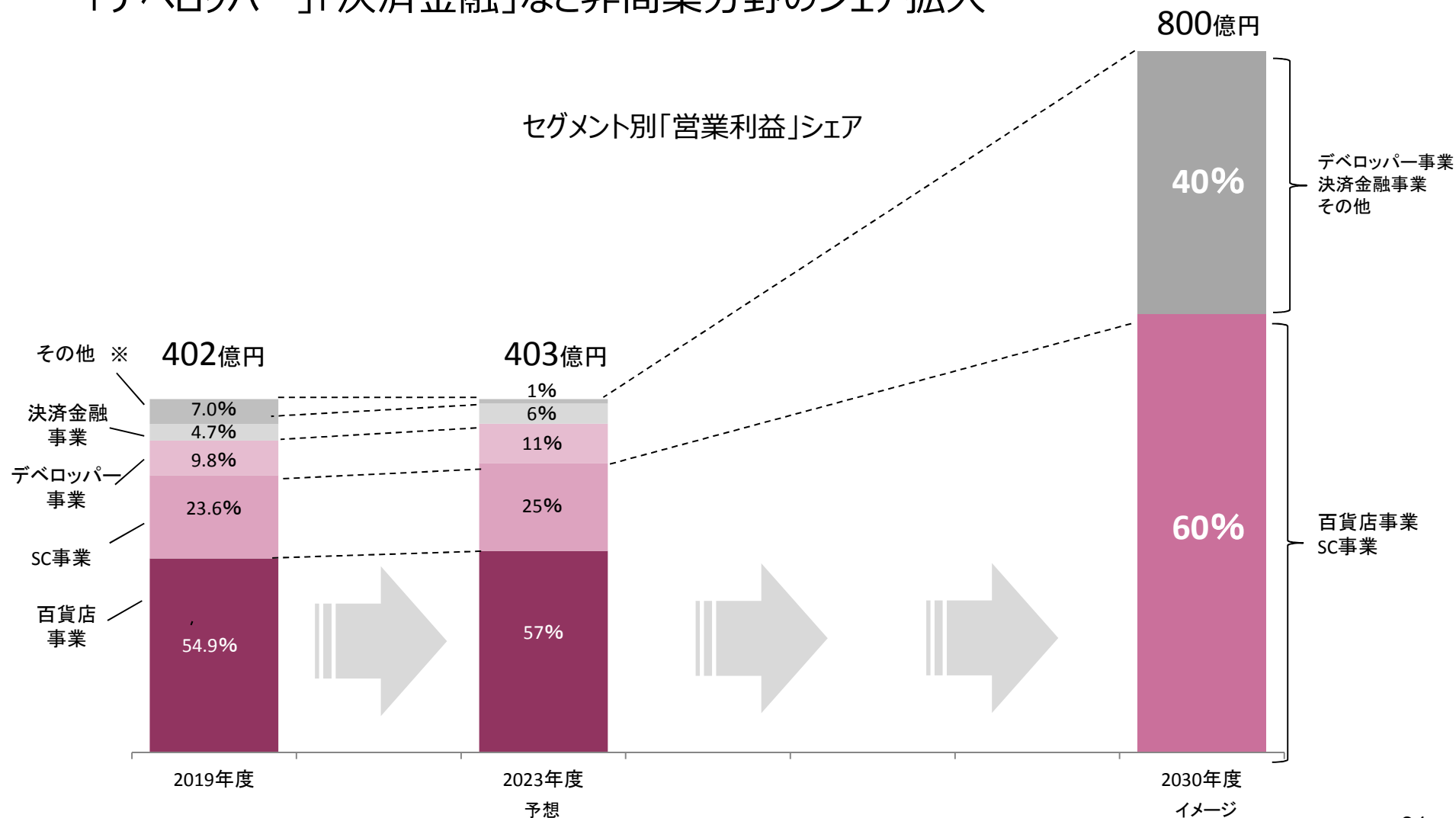
ポートフォリオ変革のイメージ

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

- 百貨店、SC事業の成長と共に、
「デベロッパー」「決済金融」など非商業分野のシェア拡大



※「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）

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



▶ 当社が優先して取り組む7つの重要課題を設定し、サステナビリティ経営を推進



脱炭素社会の実現

- ▶ 脱炭素社会の実現に向けて、さまざまな取り組みを推進
- ▶ 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転換
2050年度ネットゼロ（温室効果ガス排出量ゼロ）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



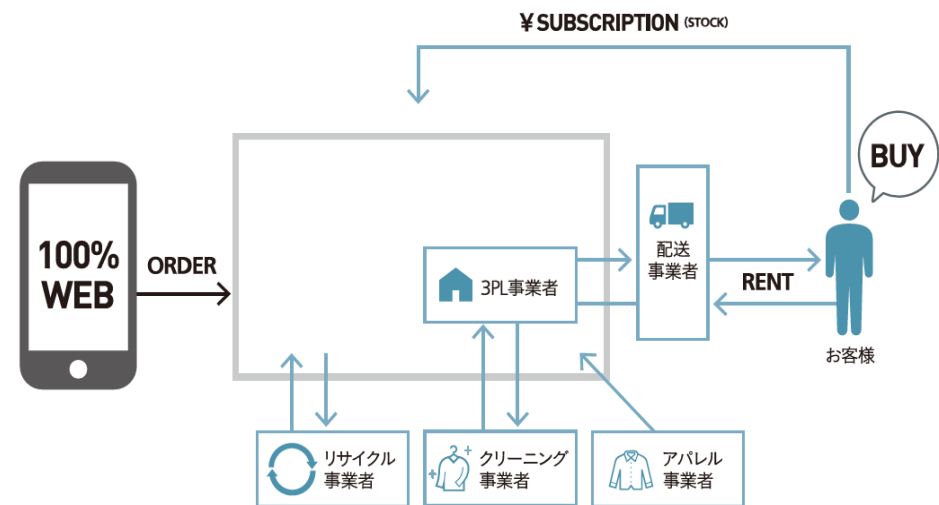
採取された蜂蜜を商品化



屋上で養蜂活動を展開

サーキュラー・エコノミーの推進

- ▶ 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
- ▶ 「服は使い捨てではない」という信念に基づき、サステナビリティにも貢献
- ▶ 2021年3月スタート 登録者数は8,500名超え、好調に推移



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

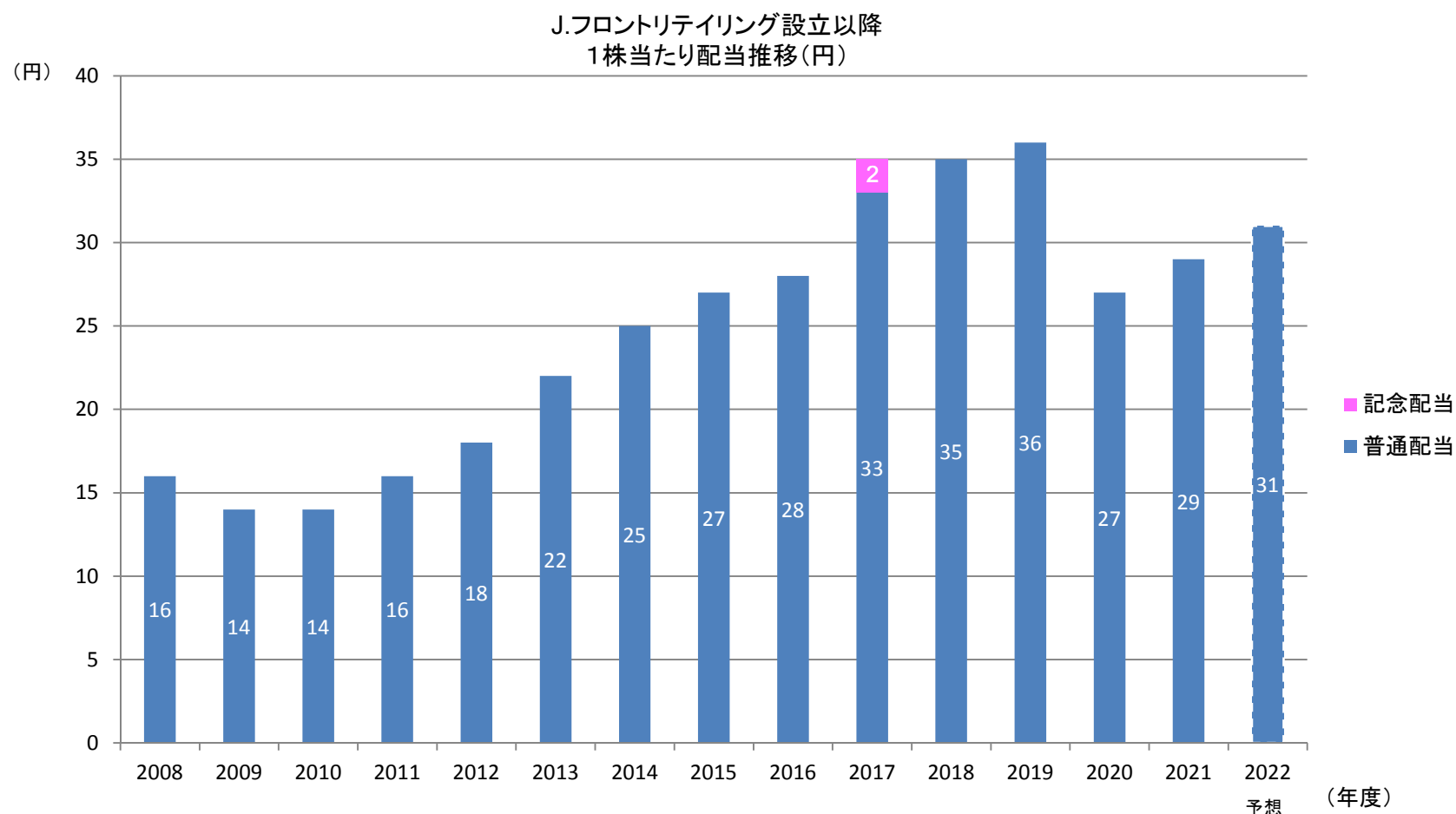
株主還元

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PARCO4階）

「完全復活」と「再成長」に向けて

- ▶ コロナ危機対応の「守り」重視の経営から、将来成長を見据えた「攻め」の経営へギアチェンジ
- ▶ 中期目標の達成とともに再成長を見据えた事業・人財への投資を推進
- ▶ 今回の危機を企業変革の好機と捉え持続的な成長を可能にする強固な経営基盤を構築

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。