

「完全復活」から「再成長」へ ～ J.フロント リテイリングの変革～



2023年7月8日

J.フロント リテイリング株式会社

コーポレートコミュニケーション室長
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



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)	3,596億円（2023年2月期実績） * 総額売上高は9,987億円
連結従業員数	7,258人（2023年2月末現在）
連結子会社数	21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	1,388円（2023年6月27日の株価終値）
時価総額	3,755億円（上記株価に基づき算出）
一株配当（予想）	33円
配当利回り（予想）	2.38%（上記株価に基づき算出）

J. フロント リテイリングの設立

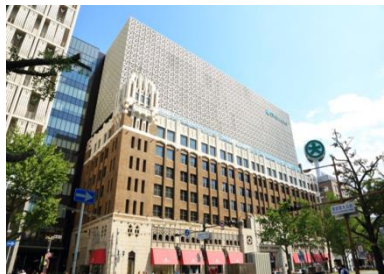
▶ 2007年9月、(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合して設立



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

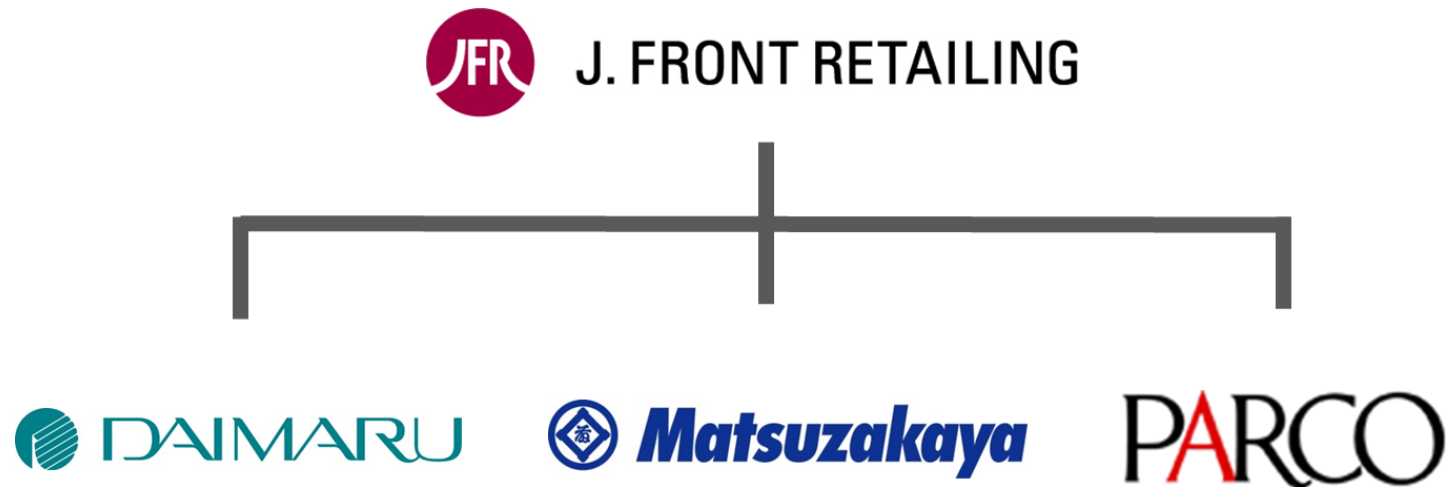
「日本の小売業の先頭に立つ」

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

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！

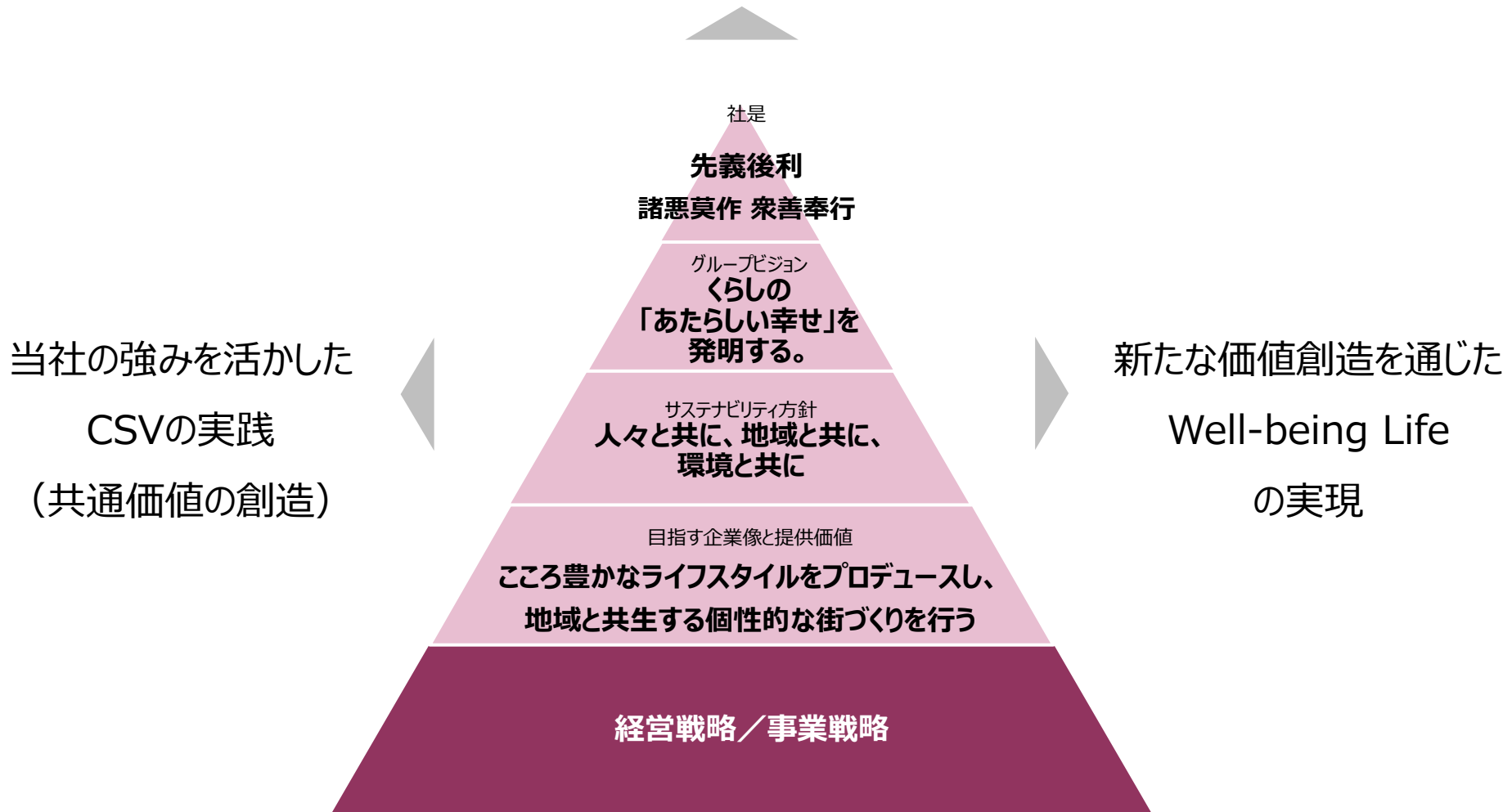
失敗を恐れず挑戦しよう！

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。



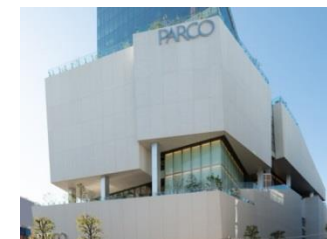
百貨店事業

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

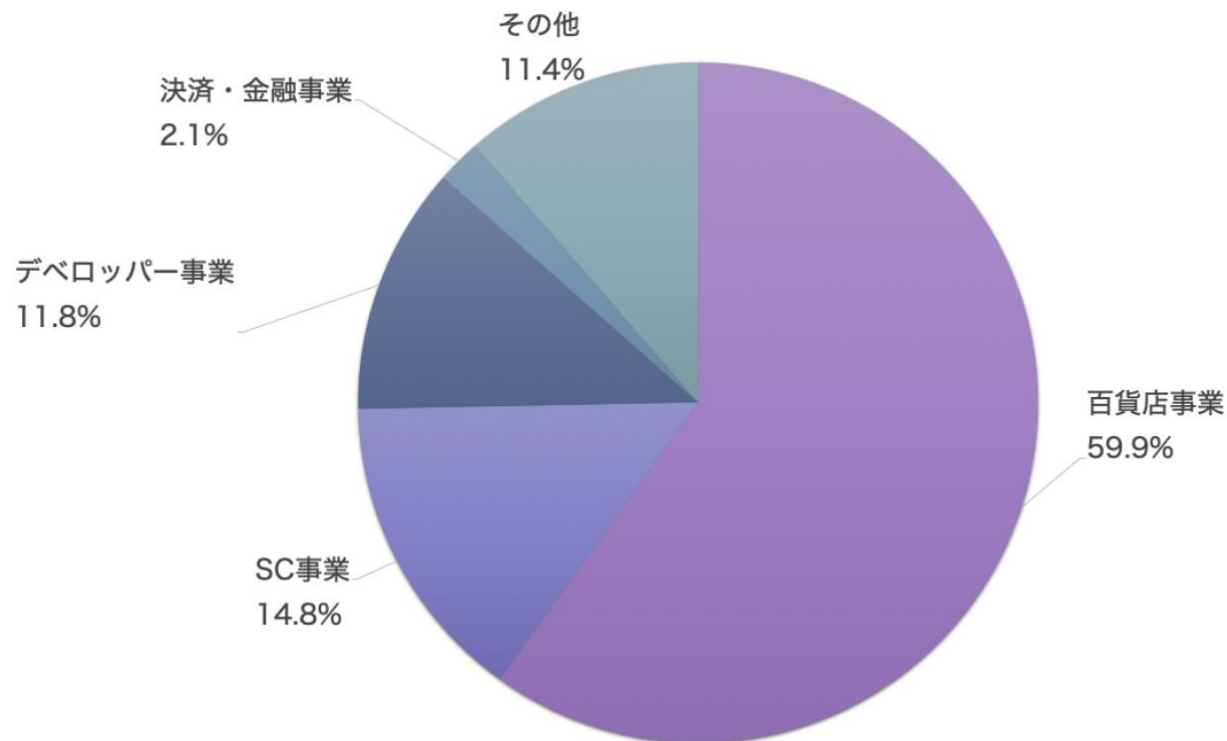


決済・金融事業

JFRカード

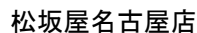
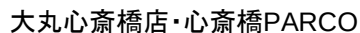
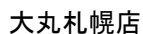
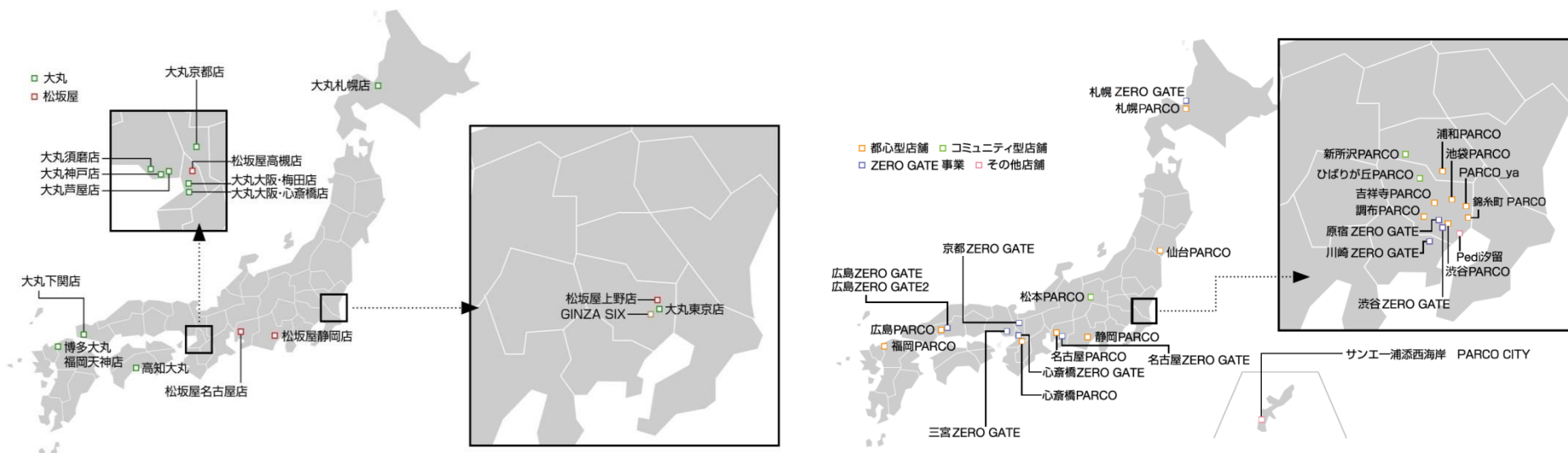


- ▶ 連結売上収益 3,596億円（総額売上高 9,987億円）
- ▶ 主力の百貨店事業とSC事業で、売上収益の75%を占める
- ▶ 連結子会社数は21社

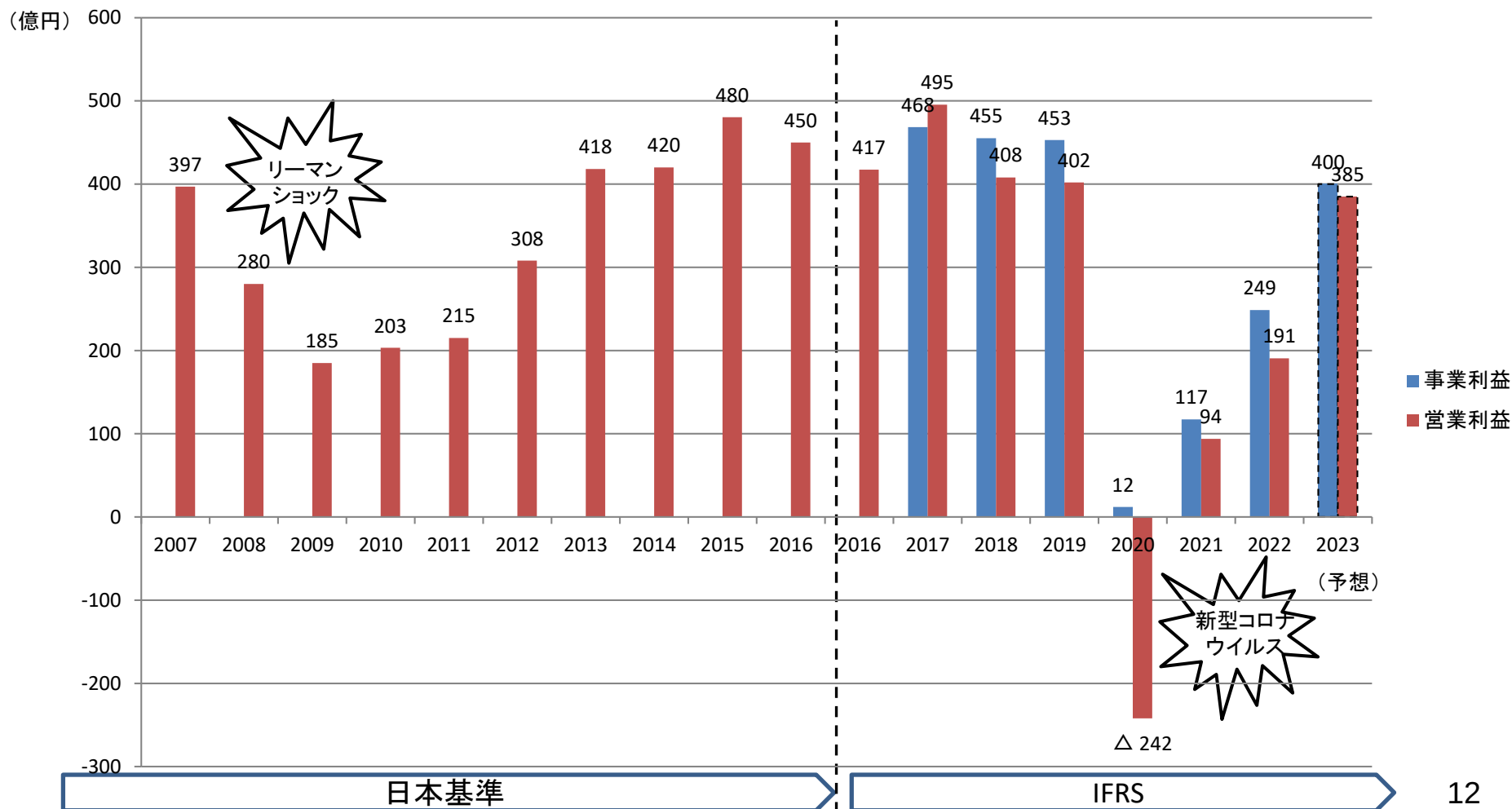


※数値は2023年2月期実績(IFRS)に基づく

- ▶ 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17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



- ▶ 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249億円、営業利益191億円まで回復
- ▶ 23年度は事業利益400億円、営業利益385億円の達成を目指す





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

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

- ▶ 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

- ▶ 「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



大丸札幌店2F PRADA



松坂屋名古屋店 新・時計売場 GENTA the WATCH



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

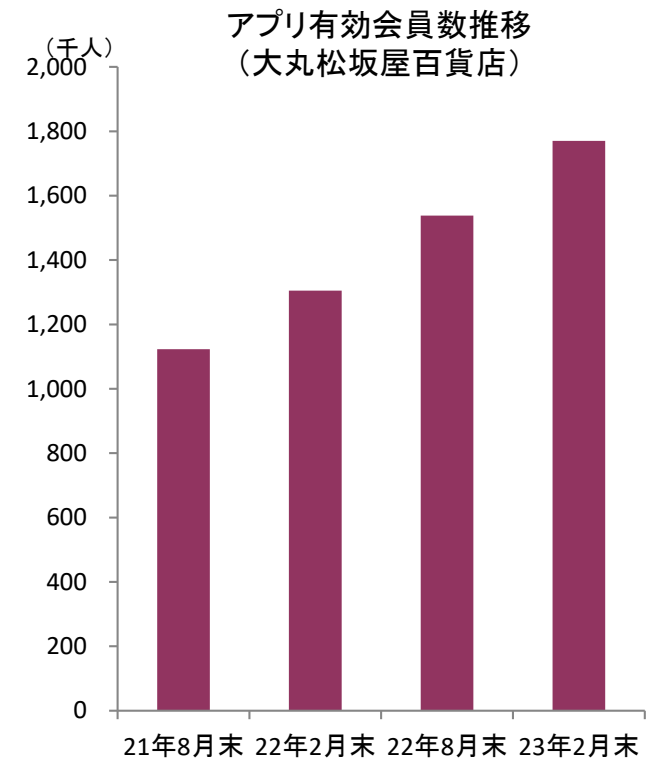
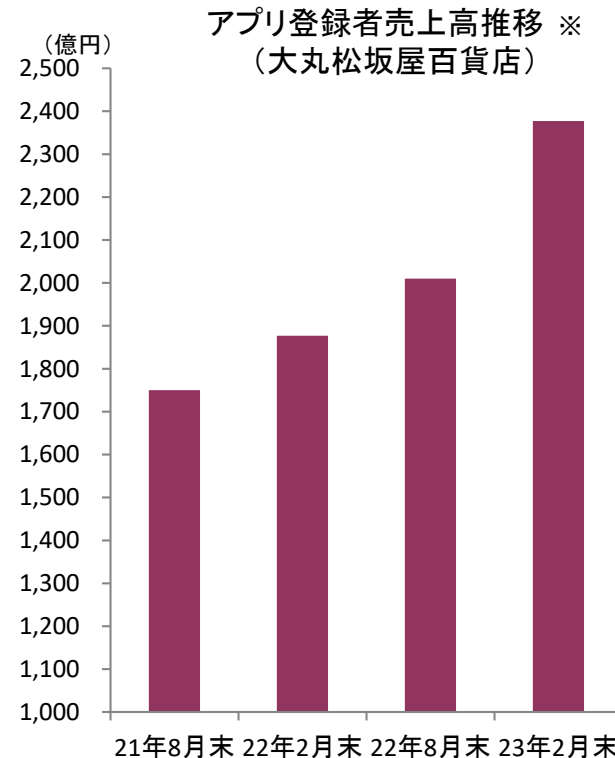


松坂屋静岡店本館7階 都市型アクアリウム

※写真はイメージです

百貨店 タッチポイントのデジタル化推進

- ▶ アプリによる顧客との接点が着実に拡大・深化し、CRMの高度化が大きく進展
- ▶ 外商顧客を対象とした回帰分析により顧客掘り起こしで着実な成果積み上げ



※各月末から直近過去1年間の集計

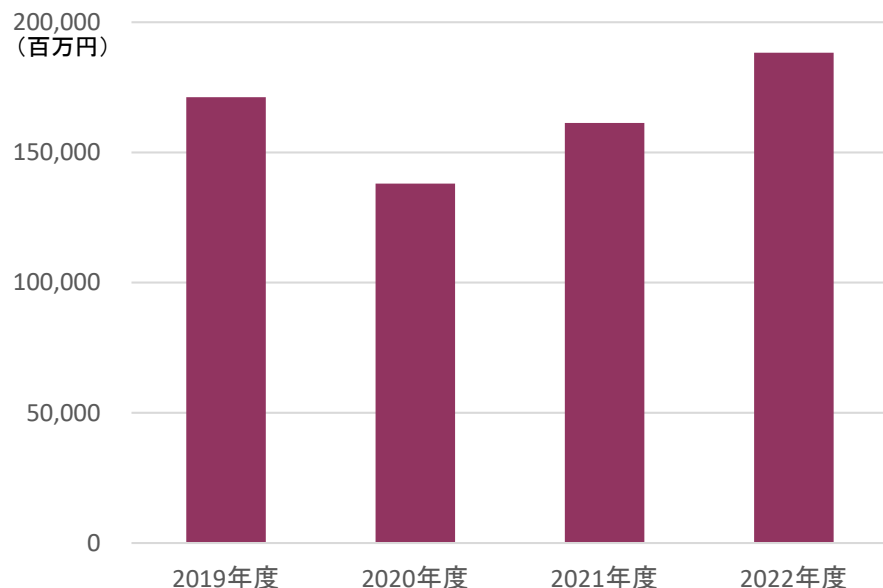
今後は蓄積されたデータ分析精度向上により
対象顧客を拡大し顧客掘り起こしに取り組み強化



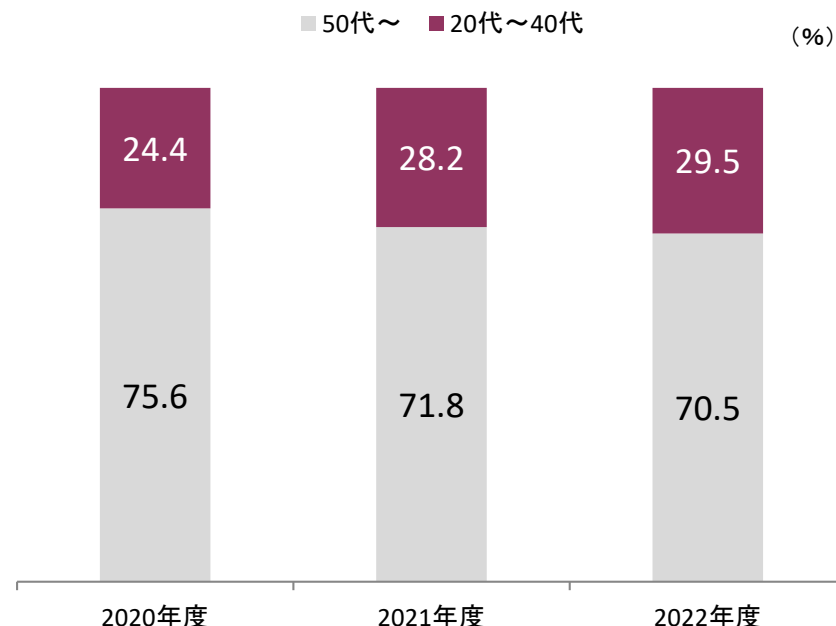
百貨店 プライム・ライフ戦略

- ▶ コンテンツ充実とデジタル販売活用により若年富裕層の開拓・深耕が進展
- ▶ 催事強化なども奏功、2022年度外商売上はコロナ前の2019年度に対し2桁増

百貨店事業外商売上高推移



外商顧客年齢層別売上シェア動向
(大丸松坂屋百貨店)



今年度、外商売上高は2,000億円超を目指す

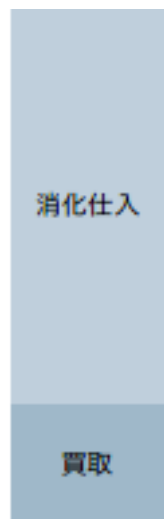
百貨店ビジネスモデルの転換

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



＜100%定期賃貸借モデル＞

＜従来型百貨店＞



百貨店を
やらない

定期
賃貸借



GINZA SIX

＜ハイブリッドモデル＞

不動産賃貸と
買取・消化仕入を
ミックス

定期
賃貸借

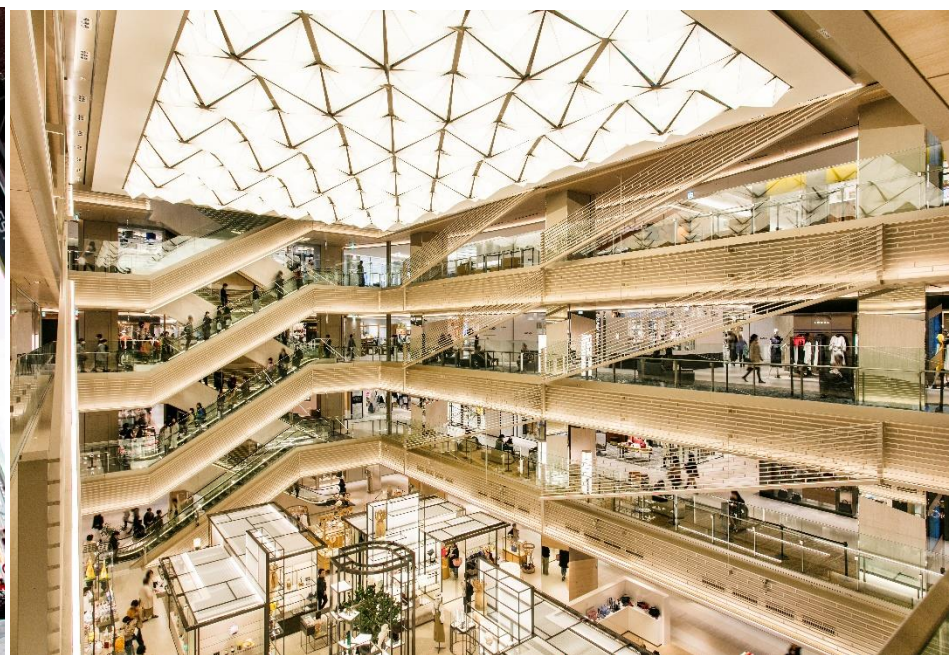
消化仕入

買取



大丸心齋橋店本館

- ▶ 松坂屋銀座店跡地含む2街区一体開発、「百貨店はやらない」という方向で誕生
- ▶ コロナ禍を経て銀座随一の「ラグジュアリーモール」としてさらに独自の進化継続
- ▶ 20代と30代のお客様で売上全体のほぼ半数を占め、若年富裕層開拓で躍進



4社の知恵を結集し創出した「非連続」な成果

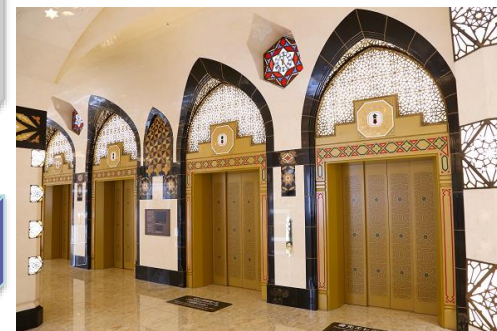
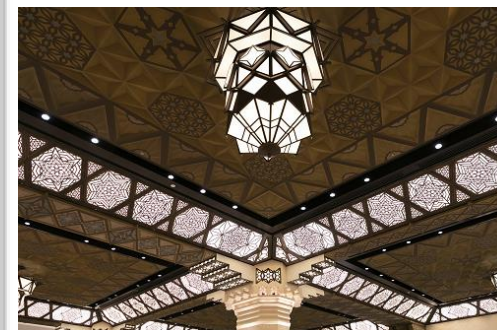


イノベーションは「多様性」から生まれるというエビデンスのひとつ

- ▶ 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

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

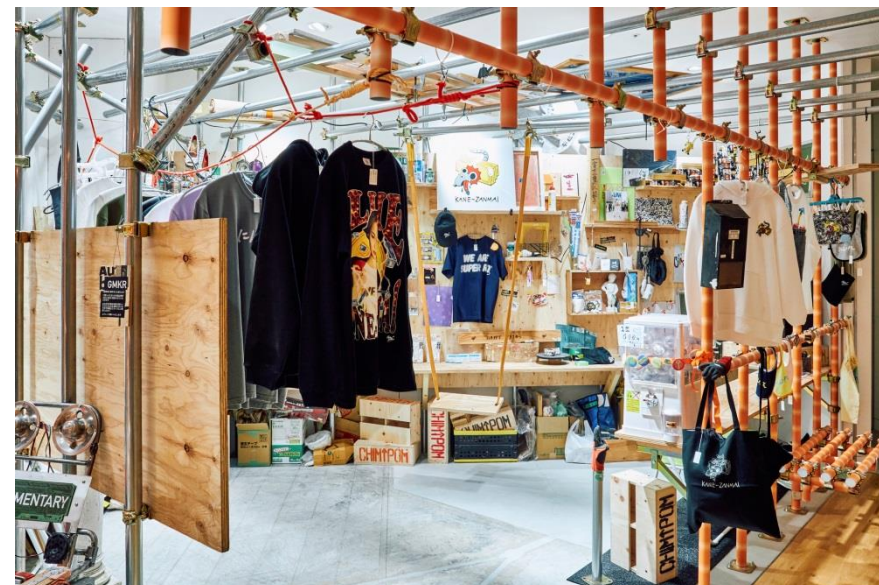
要員構造改革によるローコストオペレーション



- ▶ 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好調に推移



渋谷PARCO



渋谷PARCO 4階 金三昧

プロジェクト「SKWAT」と連携し、定期的にショップが入れ
替わりながら出店できる柔軟性を持った空間を創出

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
- ▶ 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)



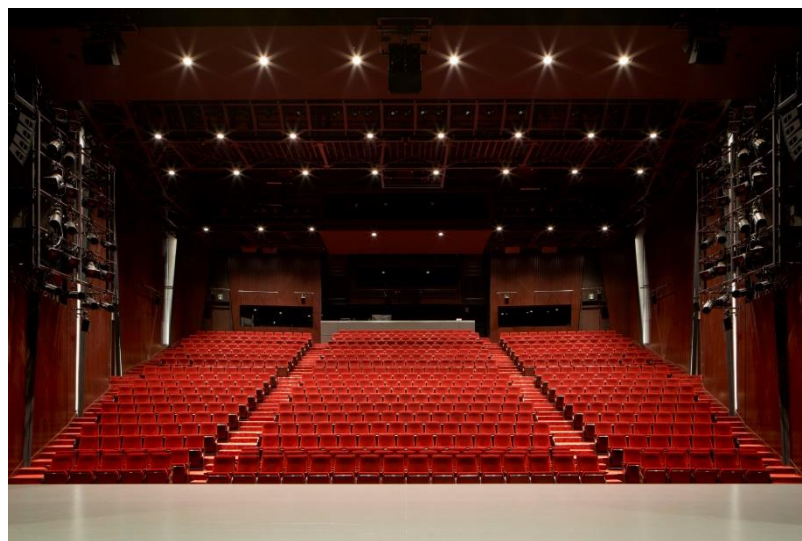
池袋PARCO 本館6階
インフォレンズ ギークショップ



名古屋PARCO 西館地下1階
FOOD LIBRARY

リアル×デジタルによる体験価値最大化

- ▶ 演劇・音楽・アート・ゲーム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)

撮影: 尾嶺太



eスポーツチーム SCARZが日本代表として出場する

VALORANTアジア大会のパブリックビューイングをPARCO劇場で開催

百貨店とパルコのシナジー

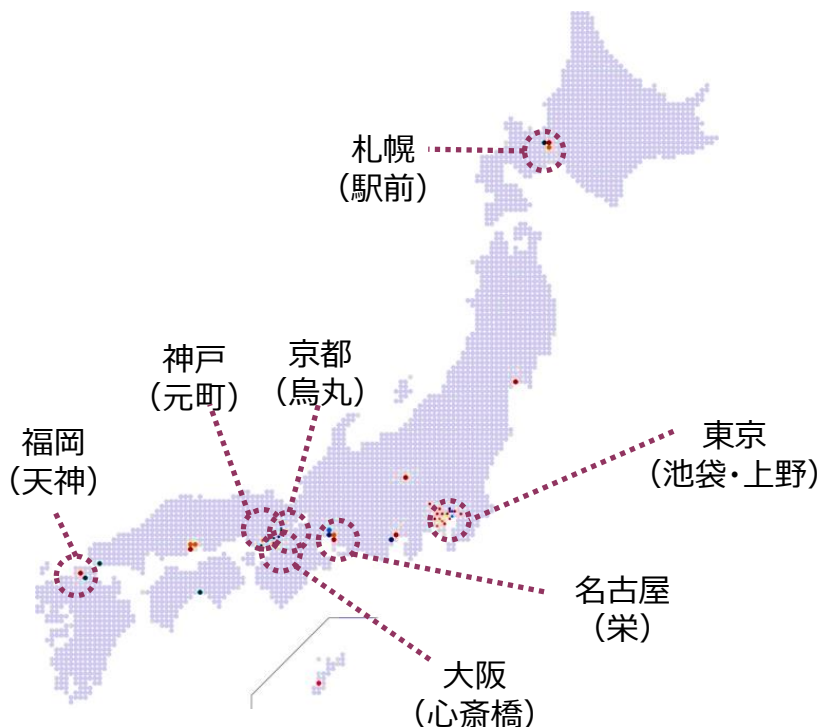
心齋橋PARCO (2020年11月開業)

- ▶ 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

重点7都市8エリアの開発に向けたデベロッパー戦略推進体制の強化



新会社「J.フロント都市開発」設立

- ✓ パルコのデベロッパー事業を分社化
- ✓ 地域の集客装置としての役割強化
- ✓ 非商業も含めて施設の機能を多様化

HDに「CRE戦略統括部」新設

- ✓ 同統括部長はHD社長が兼務
- ✓ グループ視点でエリア開発を最適化
- ✓ 保有資産の価値最大化を推進

名古屋・栄、大阪・心斎橋は計画が具体化
福岡・天神でも「天神ビッグバン」PJがスタート

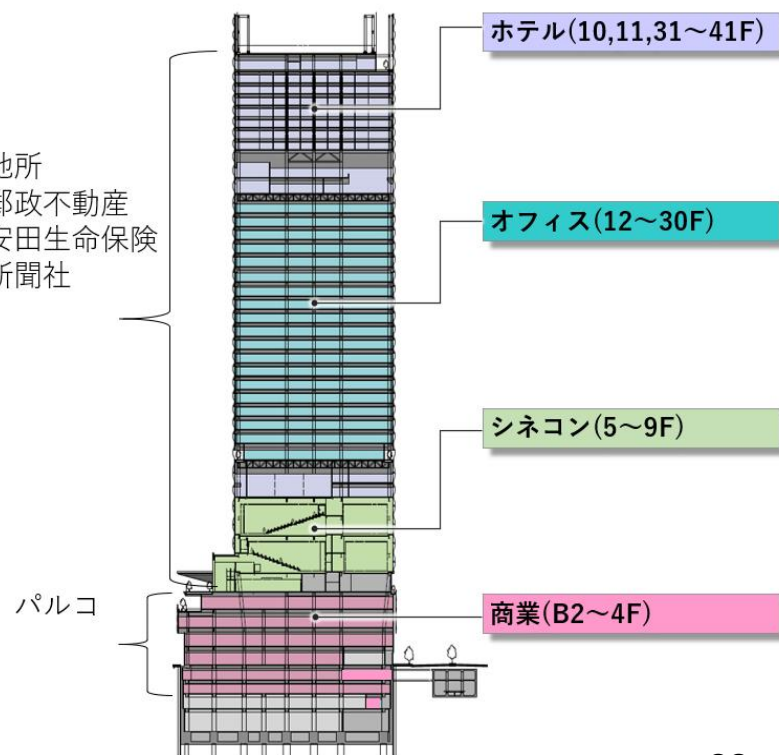
今後パイプラインを順次明示し、成長ストーリーを明確化

(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

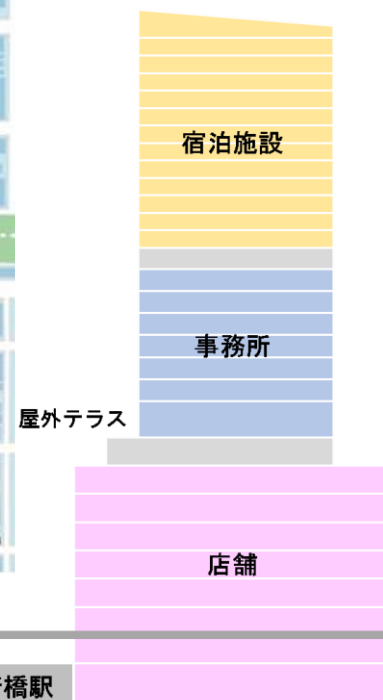


三菱地所
日本郵政不動産
明治安田生命保険
中日新聞社



(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。

- ▶ 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



QIRA LOAN
—BRIGHT LIFE—



さらなる成長に向けて顧客基盤拡充が不可欠
グループ内に存在するカードのイシューアーとして集約の方向へ



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）

▶ 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

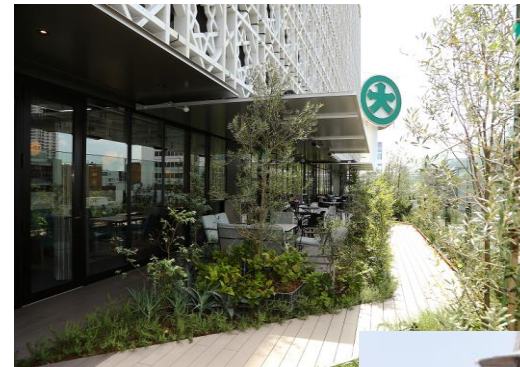


脱炭素社会の実現

- ▶ 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



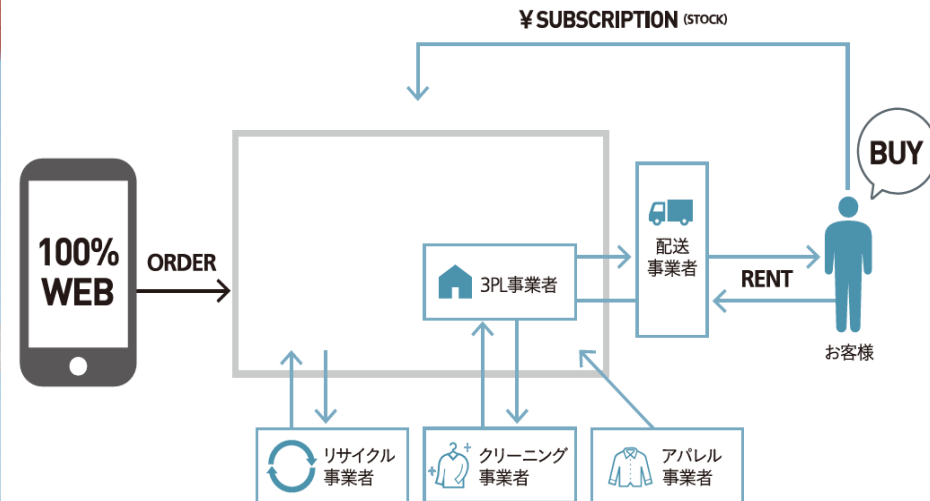
採取された蜂蜜を商品化



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
- ▶ 登録者数は20,000名を超え、好調に推移 メンズラインのサービスも開始



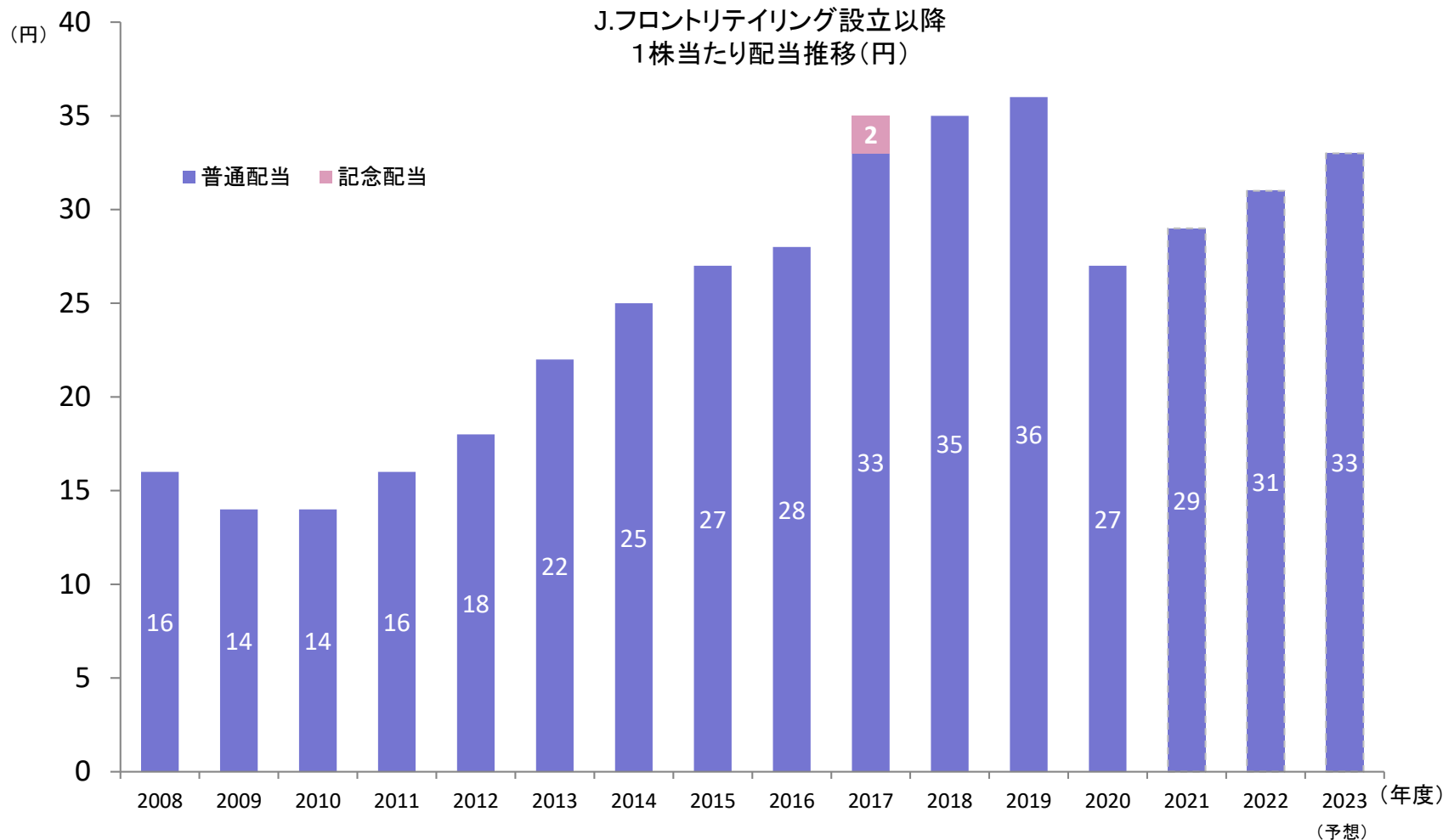
社会や環境にとって持続性の高いビジネスモデルへの挑戦



株主還元

▶ 基本方針－「連結配当性向30%以上を目途、自己株式の取得も適宜検討」

▶ コロナ後は業績回復の状況を見ながら配当水準を毎年着実に改善継続



当社株式 1 単位 = 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

2023年6月1日より、レストラン・喫茶のご利用につきましても、ご優待割引の対象となりました

※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）



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。