

J. フロントリテイリング IR 事業戦略説明会

2022年7月21日



J. FRONT RETAILING

本日の予定

■ 百貨店事業 事業戦略 ～プライムライフ戦略～

(株)大丸松坂屋百貨店 代表取締役社長

澤田 太郎

■ SC事業(パルコ) 事業戦略 ～渋谷を起点とするビルブランディングの再構築～

(株)パルコ 取締役 兼 常務執行役員
PARCO SC事業グループ管掌

今枝 立視

■ ROIC経営推進について ～企業価値向上に向けて～

J.フロントリテイリング(株) 取締役 兼 執行役常務
財務戦略統括部長

若林 勇人

■ 質疑応答

百貨店事業 事業戦略

～ プライムライフ戦略 ～

(株)大丸松坂屋百貨店 代表取締役社長

澤田 太郎



J. FRONT RETAILING

1. 中期経営計画 百貨店事業売上高

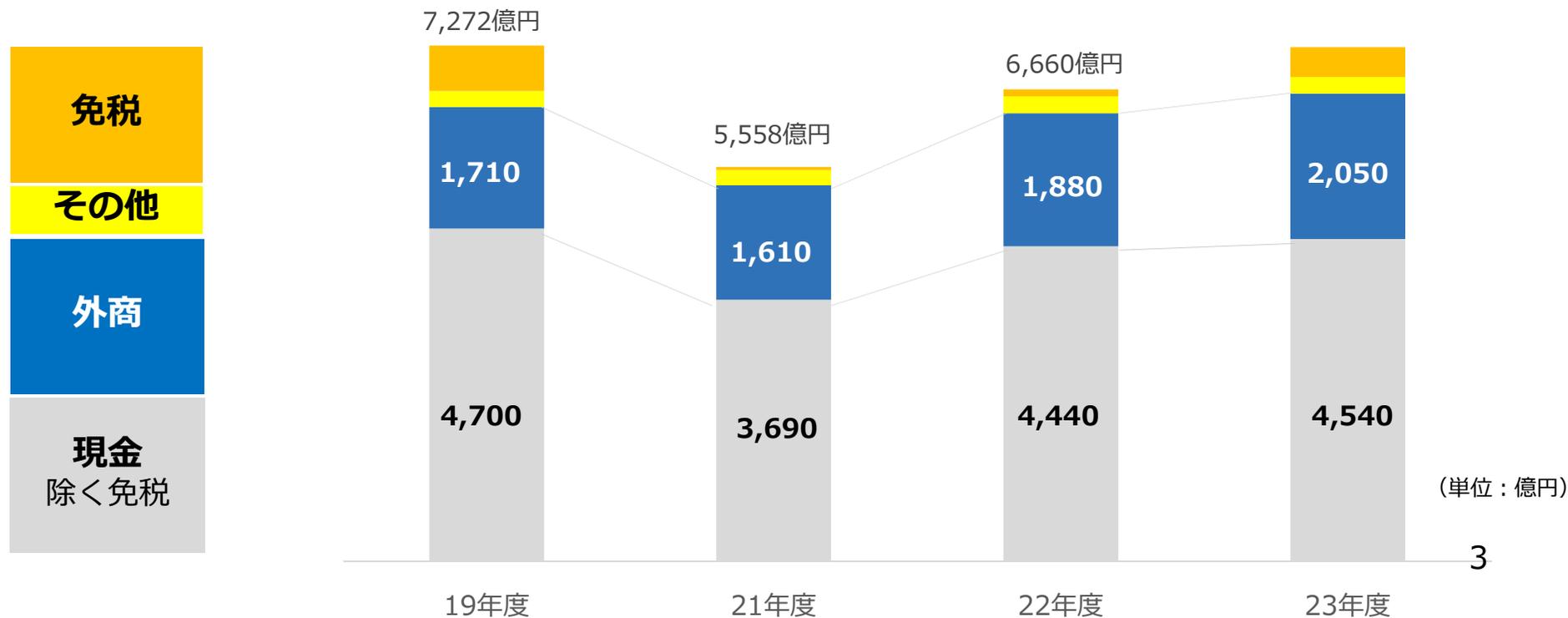
2. 当社の外商戦略について

- (1) 戦略概要とKPI
- (2) 顧客の組織化
- (3) コンテンツの充実
- (4) タッチポイントの多様化

1. 中期経営計画 百貨店事業売上高

百貨店事業売上高 23年度に向けたシナリオ

- 23年度の総額売上高を19年レベルに戻し、営業利益230億円を確かなものにする
- コロナ禍の影響を最も受けたのは、「免税」と「現金除く免税」
- 「外商」は本日ご説明する強化カテゴリー戦略などにより23年度**2,050億円**を見込む
- 「現金除く免税」は、19年比▲11%を基本傾向とし強化カテゴリーの増収効果などにより23年度**4,540億円**を見込む（1Qの傾向は19年比▲15.5%、直近2か月の傾向は▲11.7%）
- 「免税」は420億円を想定（19年比▲220億、▲34.4%）



2. 当社の外商戦略について

(1) 戦略概要とKPI

外商ビジネスの基本3要素

- ① **顧客**を増やし組織化してDBをリッチ化し、顧客理解を **深める**
- ② 価値ある**コンテンツ**を **探して**充実させる
- ③ **タッチポイント**を多様化し、オン・オフで顧客とコンテンツを **繋ぐ**



23年度 外商売上2,050億円達成のKPI

3つの取り組みをそれぞれ強化することで、23年度外商売上2,050億円を狙う。
また、外商が持つ価値を見直し、ビジネスモデルの進化を遂げる事で、23年度以降も継続的な成長を目指す。

(単位：億円)

顧客の組織化

	FY23	対FY21
外商カード App登録有	1,230	+439
外商カード App登録無	820	▲2
合計	2,050	+437

タッチポイントの多様化

	FY23	対FY21
オフライン	1,950	+352
オンライン経由	100	+85
合計	2,050	+437

コンテンツの充実

	FY23	対FY21
ラグジュアリー	520	+120
時計	240	+90
アート	90	+30
上記以外	1,200	+197
合計	2,050	+437

2. 当社の外商戦略について

(2) 顧客の組織化

アプリによる顧客の組織化（データベースのリッチ化）① J. FRONT RETAILING

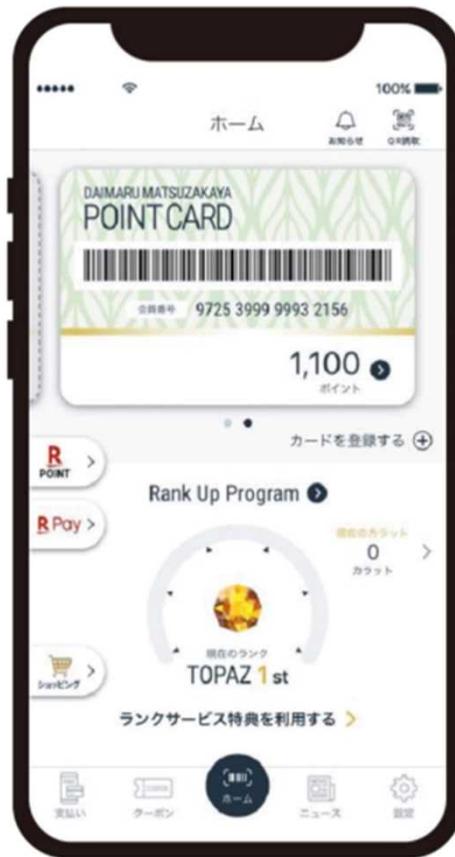
- アプリによる外商をはじめとする全ての顧客との接点が着実に拡大・深化
- 百貨店業界トップクラスのレーティングと有効会員数



※22年5月末時点の実績



※21年度上期にアプリ登録した会員を抽出し、アプリ会員前（20年9-1月度）とアプリ会員後（21年9-1月度）の売上比較を実施



※21年6月～22年5月の年間実績
※外商実績は、22年5月末時点で、外商入会かつアプリ登録されている方の過去1年間の購買額



※22年6月末時点の実績

- アプリ登録により、外商顧客との関係性が深化
 - 24時間顧客とつながる接点の構築
 - 顧客のWEB閲覧データ・メール反応データなどのオンライン上の行動データを取得し、データベースへ蓄積
 - 蓄積したデータを基に各種コミュニケーションを実施

《 外商アプリ登録者売上高 》

単位：億円

	21年度	23年度	対21年度
アプリ登録有	791	1,230	439
アプリ登録無	498	410	▲88
その他	324	410	86
計	1,613	2,050	437

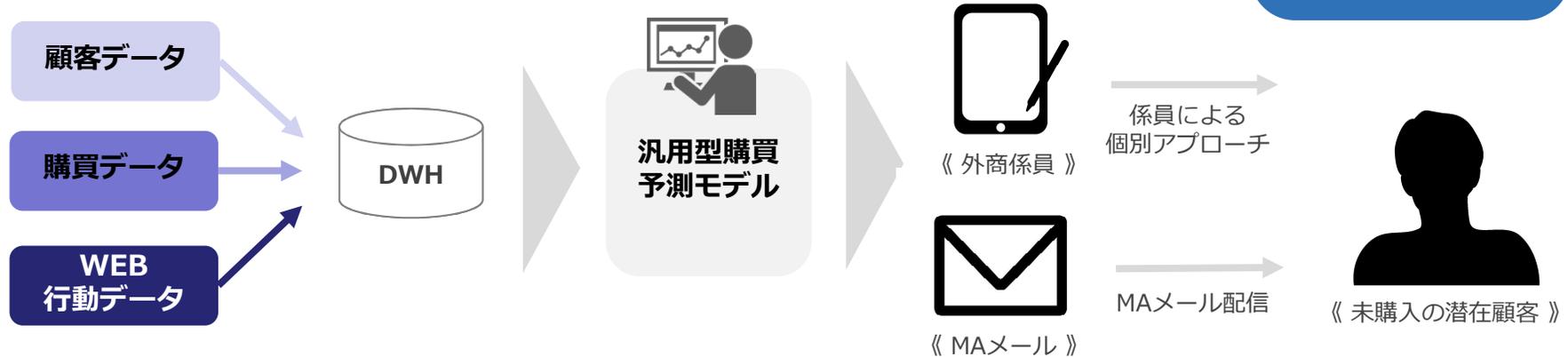
※その他は関係百貨店・法人口座等の実績

データ活用による潜在顧客の抽出

- 購買データのみからの分析から、行動データも加味した顧客分析により潜在顧客（見込み客）の抽出が可能になった

23年度目標
20億円
22年1Q実績
3.8億円

《 ロジスティック回帰分析の活用 》 目的：潜在顧客の探索



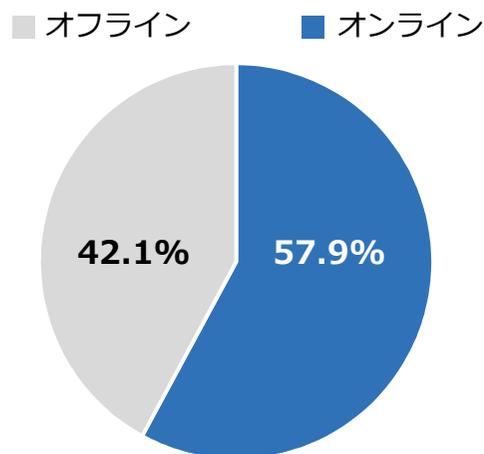
《 MAメールの活用 》 目的：顧客の反応データに応じたアプローチ



新規外商顧客の獲得

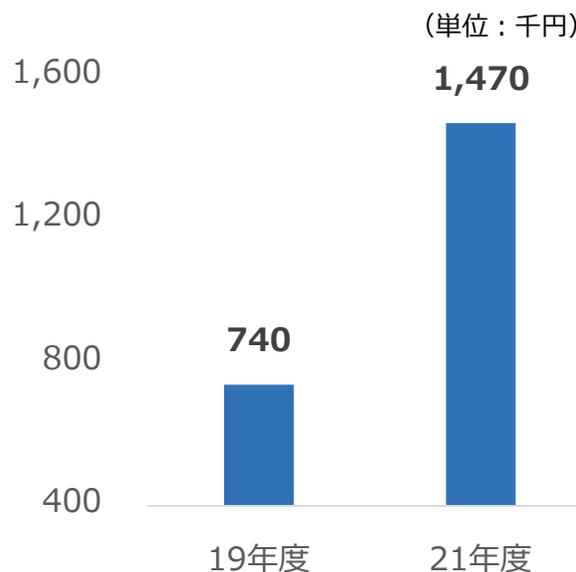
- 23年度外商口座数目標：168,000口座（対21年度+4,300口座）
 - ・ オンライン入会手続きシステムを構築し、好調
- 21年度新規口座客単価は、19年度の約2倍（21年度1,470千円 19年度740千円）
- 21年度新規ご入会者のうち、半数近くが20～40代の若年層

《 21年度新規口座入会手段シェア 》

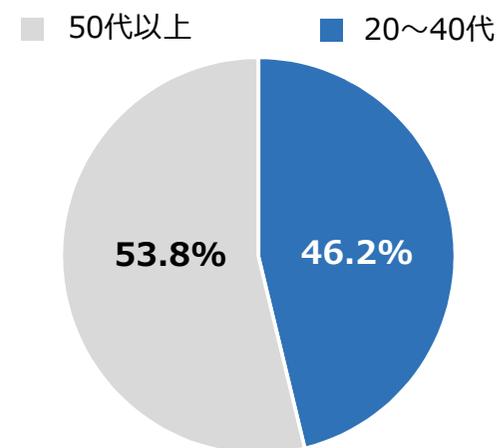


※21年11月～22年2月の実績

《 新規口座の客単価 》



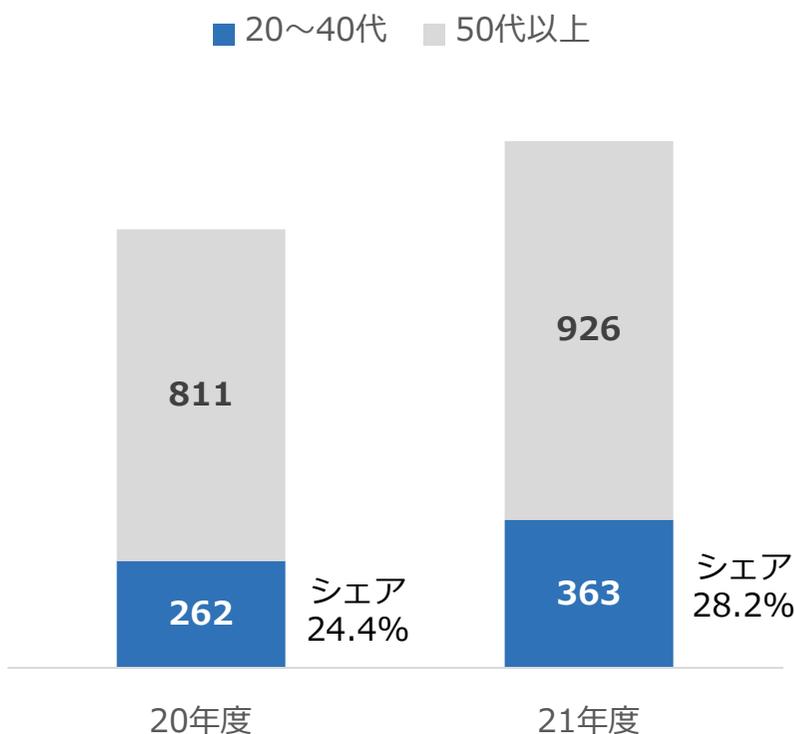
《 21年度新規口座の年齢シェア 》



- 20~40代の外商顧客の21年度売上高：363億円（対前年+38.4%）
 - シェア28.2%（対前年+3.8ポイント）
 - （参考）50代以上の21年度売上高：926億円（対前年+14.1%）
- 百貨店の外商ならではのお客様に寄り添ったパーソナルな対応や、特別なイベントや商品提案といった会員限定の価値提供に対し、魅力と感じていただけている

《 20~40代外商顧客売上高 》

（単位：億円）



《 若年外商顧客の志向 》

《30代男性／会社員》

- 人気や話題のモノへの関心が高い
- LINEのやり取りで欲しいものの画像をピンポイントでお問い合わせ

《30代男性／飲食店経営》

- ビジネスや趣味で人とのつながりを重視
- 「後押し」や「専門的なアドバイス」を外商係員に求め、そういった対応をステータスと感じられる

《30代男性／会社経営》

- 自身の知らない世界への好奇心と探求心
- 外商顧客のみに開かれた特別なイベントや特別商材の案内に反応

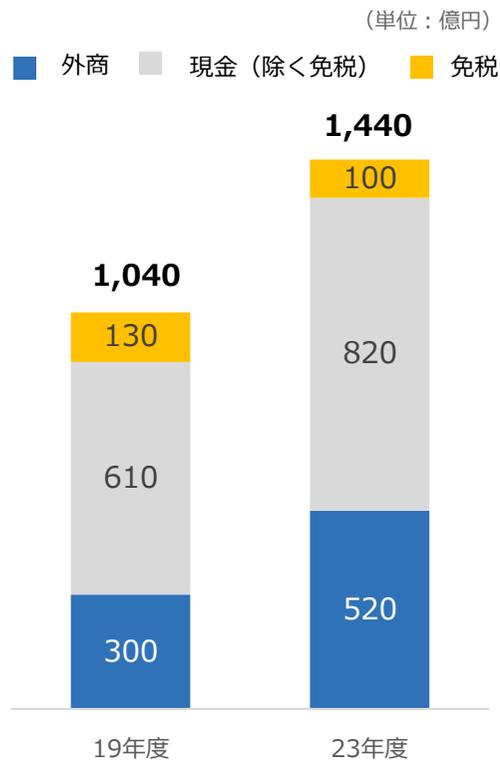
2. 当社の外商戦略について

(3) コンテンツの充実

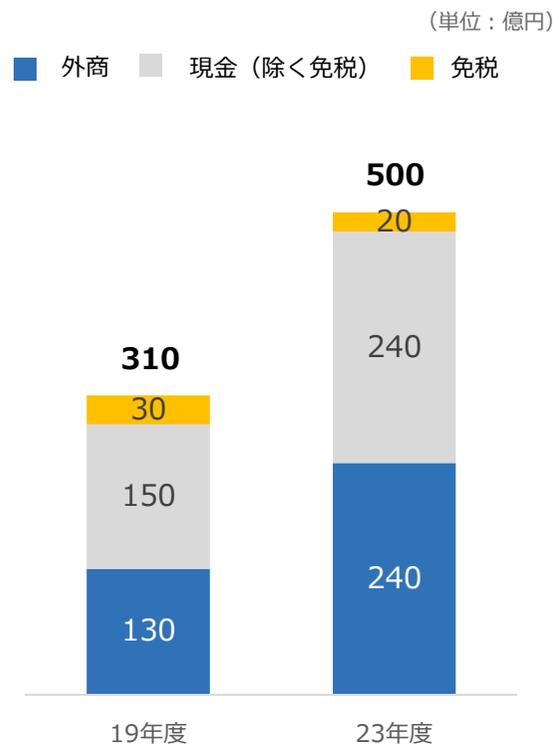
強化カテゴリーの23年度売上高目標

- 強化3カテゴリーの19年度売上高は1,420億円（外商比率は35%）
- 23年度は630億円の増収をはかり、2,050億円で着地させる（外商比率は40%強）
 - ・ ラグジュアリー：1,440億円（うち外商520億円、現金820億円、免税100億円）
 - ・ 時計：500億円（うち外商240億円、現金240億円、免税20億円）
 - ・ アート：110億円（うち外商90億円、現金20億円）

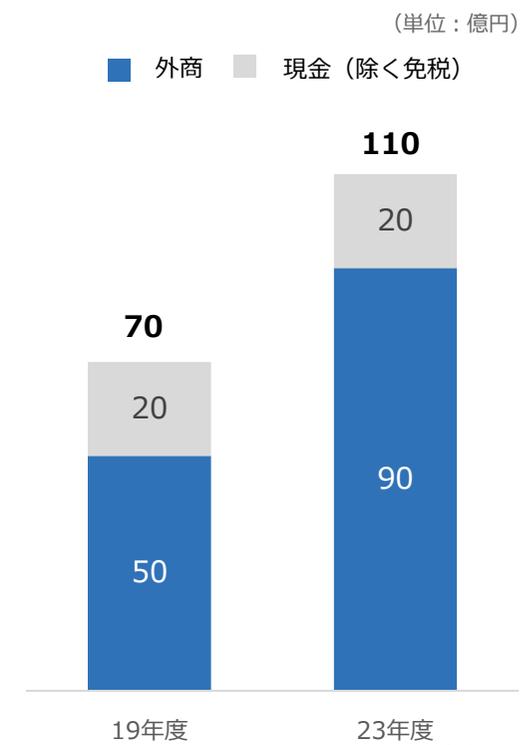
「ラグジュアリー」



「時計」



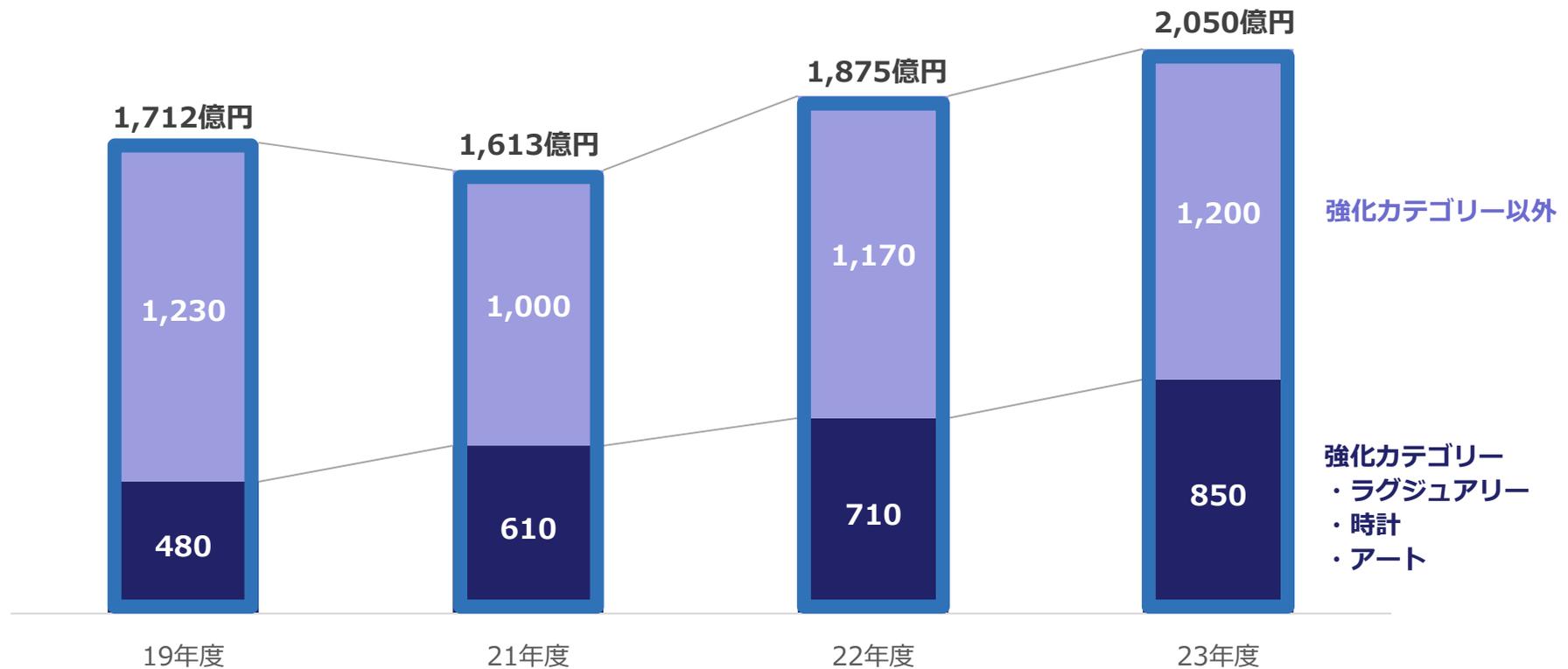
「アート」



商品カテゴリー別外商売上高

- ・ 23年度外商売上高2,050億円のうち、強化カテゴリーで850億円（シェア41.5%）
- ・ 強化カテゴリーの売上高は、戦略投資により対21年度+240億円

(単位：億円)



コンテンツの充実① ラグジュアリー

- 23年度基幹9店舗ラグジュアリー面積 対19年+16%
- 競合店からの有力ブランド奪取によるエリア内一店舗化の推進

23年度売上高
1,440億円
 うち外商
520億円

《 実施した主なラグジュアリー改装 》

	20年度	21年度	22年上期
神戸店		<ul style="list-style-type: none"> ・ドルチェ&ガッバーナ ・サンローラン ・フェンディ ・ロエベ ・ステラマッカートニー 	<ul style="list-style-type: none"> ・シャネル ・ルイヴィトン (周辺) ・バレンシアガ (周辺) ・エンポリオアルマーニ (周辺) ・ヘルノ (周辺)
心齋橋店	<ul style="list-style-type: none"> ・エルメス (周辺) ・グッチ (周辺) 	<ul style="list-style-type: none"> ・シャネル・エ・モア・レザトリエ 	
名古屋店	<ul style="list-style-type: none"> ・ティファニー ・ディオールメンズ ・ヴァレンティノ 	<ul style="list-style-type: none"> ・エルメス ・カルティエ ・セリーヌ 	
札幌店	<ul style="list-style-type: none"> ・ディオール ・セリーヌ ・フェンディ ・サンローラン 		<ul style="list-style-type: none"> ・バレンシアガ
京都店		<ul style="list-style-type: none"> ・カルティエ 	<ul style="list-style-type: none"> ・セリーヌ・セリーヌメンズ ・バレンシアガ

22年下期、23年度もラグジュアリー改装を計画

コンテンツの充実② 時計

- 23年度基幹9店舗時計売場面積 19年比43%増
- 名古屋店改装（日本一の時計売場の構築）による業界内での圧倒的な地位を確立

23年度売上高

500億円

うち外商

240億円



22年下期、23年度も時計売場拡大にむけた改装を実施

コンテンツの充実③ アート

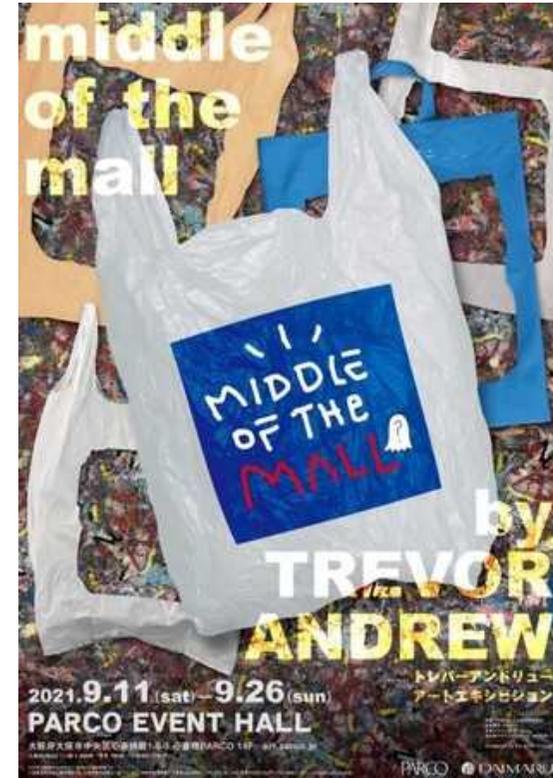
- 各店でアートの大型催事を開催するほか、「アートフェア東京」を手掛けたプロデューサーをむかえ、全国巡回型のアートフェア「D-art,ART」を開催
- パルコのアートイベントへの送客や先行販売など、グループシナジーを発揮

23年度売上高

110億円

うち外商

90億円



コンテンツの充実④ 特別なおもてなし空間の構築

- 外商顧客との関係性強化にむけ、おもてなし環境を整備
- ローカリティを意識し、内装には地域の素材を活用
- くつろぎの場だけではなく、ギャラリーとして、VIPに向けた特別なイベントも開催
- 外商向けクローズドサイト「コネスリーニュ」から、専用QRコードをかざして入室

大丸神戸店 D'sラウンジ



- 21年7月オープン
- 21年度利用者：42,217名
- 1日平均利用者：180名（改装前1日平均30名）

大丸札幌店 D'sラウンジ



- 21年8月オープン
- 21年度利用者：25,688名
- 1日平均利用者：140名（改装前1日平均70名）

2. 当社の富裕層戦略について

(4) タッチポイントの多様化

タッチポイントの多様化①

外商顧客向けクローズドサイト「コネスリーニュ」

- 外商顧客向けクローズドサイト「コネスリーニュ」は、コンテンツ紹介・コマースなど、複合的な機能を持つ
- 23年度登録者数目標：115,000件（21年度末時点：86,000件）
- ログインID統合により、初回登録以降は、大丸松坂屋アプリからのスムーズな遷移が実現

23年度
外商オンライン経由
売上高
100億円
対21年度
+85億円

《 大丸松坂屋アプリ 》

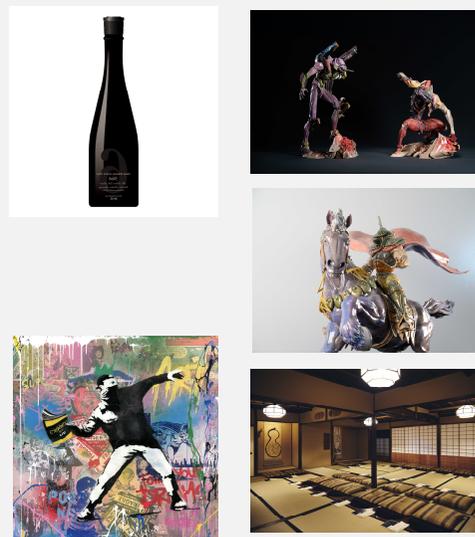


《 コネスリーニュ 》

トップページ



コンテンツ紹介ページ



外商係員・
ショップへ
問い合わせ

抽選販売
申し込み

タッチポイントの多様化②

新たな富裕層獲得に向けたメディアの構築

- ・ アートメディア「ARToVILLA (アートヴィラ)」ローンチ
- ・ 「欲しいアートに出会う機会を提供する」アートのプラットフォームとして、キュレーターやコレクターらとともに、アート所有を身近にするコンテンツを提供
- ・ メディアと連動したリアル店舗でのイベントも開催



タッチポイントの多様化③

外商組織再編

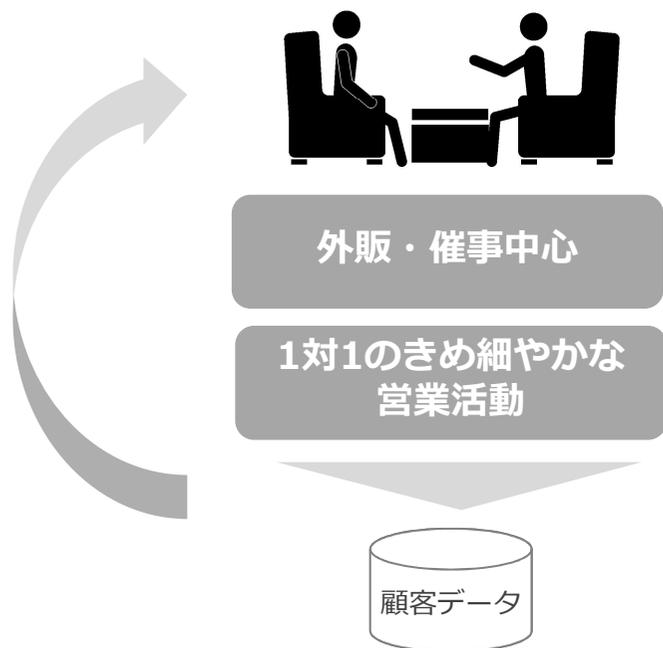
- 購買特性に合わせて、最適な情報発信・サービスを提供する組織に編成
- 営業支援システム「J-STEP」の活用による顧客データ管理と営業活動の標準化・高度化

《 専任・システム担当の売上高 》 (単位：億円)

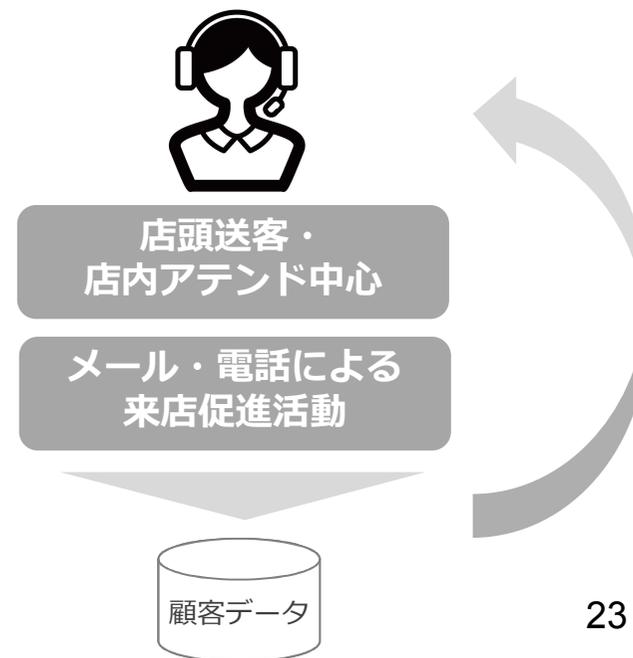
	21年度	23年度	対21年比
専任	918	1,140	24.2%
システム	551	750	36.1%
その他	144	160	11.1%
計	1,613	2,050	27.1%

※その他は関係百貨店等の実績

専任担当（個人対応）



システムグループ担当（チーム対応）



SC事業（パルコ）事業戦略

～ 渋谷を起点とするビルブランディングの再構築 ～

(株)パルコ 取締役 兼 常務執行役員

PARCO SC事業グループ管掌

今枝 立視



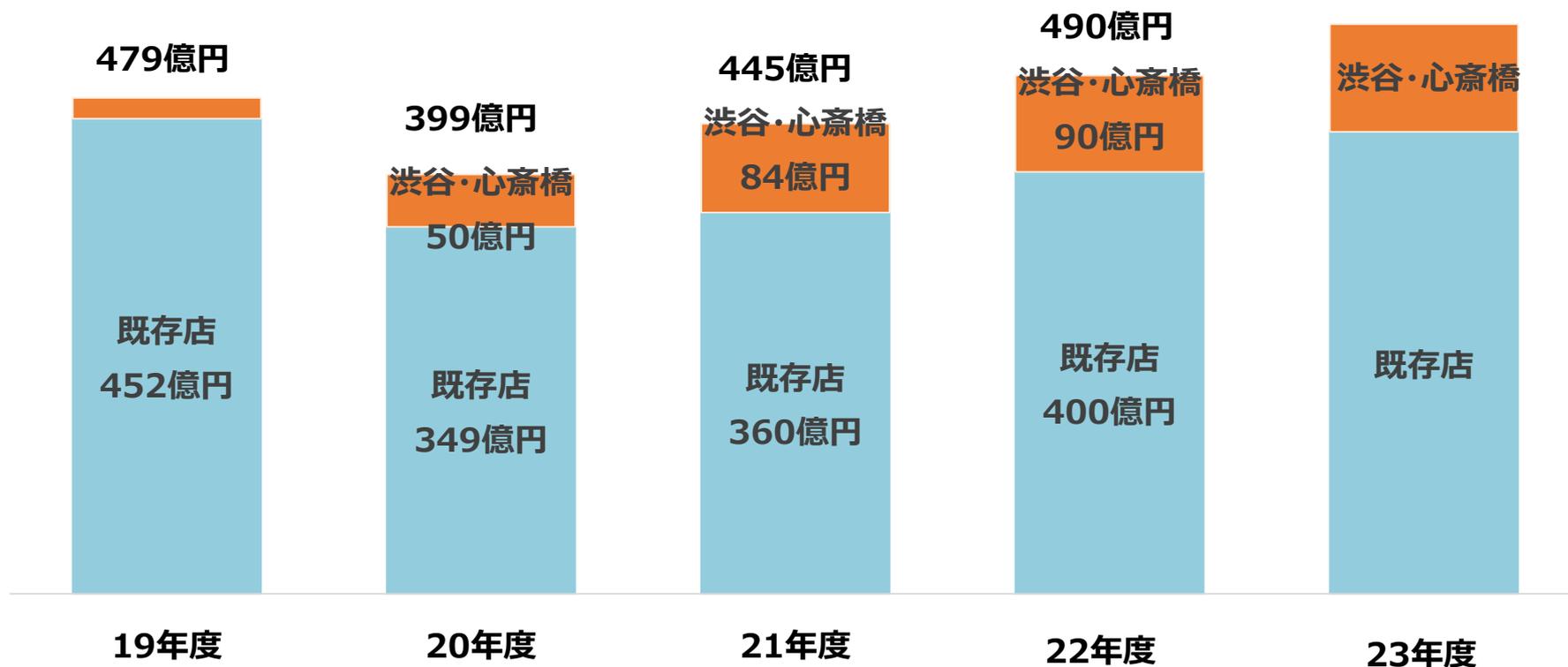
J. FRONT RETAILING

＜渋谷を起点とするビルブランディングの再構築＞

1. 中期経営計画 パルコSC（店舗事業）の売上収益
2. パルコの原点 渋谷パルコの好調持続
3. 渋谷パルコの波及展開
 - ① 心齋橋パルコ
 - ② 名古屋パルコ、池袋パルコ
 - ③ パルコの独自性追求

1. 中期経営計画 パルコSC（店舗事業）の売上収益

渋谷・心斎橋パルコの新店効果に加え、名古屋・池袋パルコなどの基幹店改装効果により、2023年度の営業収益は500億円を越える計画。



※既存店は渋谷・心斎橋・宇都宮・熊本を除く（23年度は津田沼店を除く）

2. パルコの原点 渋谷パルコ的好調持続

- ターゲットは、「ノンエイジ」「ジェンダーレス」「コスモポリタン」
- 構成するコンテンツは、「5つの要素」+サステナビリティ。これらをミックスし、相互の魅力を高めるフロアを構築。

ENTERTAINMENT



FASHION



ART & CULTURE



TECHNOLOGY



SUSTAINABILITY



FOOD



➤ 渋谷パルコ43年間を共に築いた、クリエイター・アーティストとの強い信頼関係

- 多様なファッションクリエイターの思いが集積する「高感度ファッションゾーン」が実現。
- ラグジュアリー、POPUPの展開強化も加わり、独自の世界観を確立。
- 「アニメ・ポップカルチャー」をいち早く展開。新たに「ジャパン・カルチャーゾーン」を構築。



COMME des GARÇONS GIRL



UNDERCOVER NOISE LAB



kolor



ポケモンセンターシブヤ



Nintendo TOKYO



JUMP SHOP

➤ 様々なエンタテインメント装置を集積、日々情報発信する「メディアセンター」機能

- エンタテインメント事業部による5施設を展開。
多様な業界のクリエイターによる情報発信を、多層的に展開。



PARCO劇場



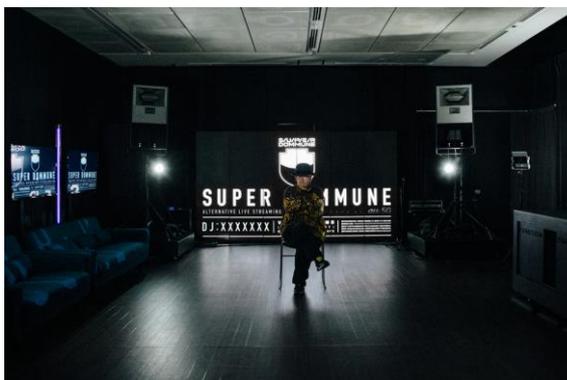
WHITE CINE QUINTO (映画館)



パルコミュージアム・トーキョー



GALLERY X



SUPER DOMMUNE (クリエイティブ・スタジオ)



ほぼ日曜日 (イベントスペース)

➤ 独自の体験価値を提案、リアル×オンラインで提供する仕組みを構築

- 多様なクリエイターやアーティストをイベント・商品企画に結び付け、限定企画を開発。
- コロナ禍をふまえ、リアル×オンラインの両面で、楽しめるよう仕組みを構築。



ミスターブレインウォッシュ展
大丸松坂屋のオンラインのサイトとも連動し作品販売



BE:FIRST展
リアルの展覧会と共に、3Dビューで鑑賞できるオンライン写真展も開催



渋谷パルコ2周年の際に開催した「MICKEY MOUSE NOW AND FUTURE展」は、
リアルの展覧会と共に、限定商品をオンラインと巡回トラックでも販売



©Disney

➤ テナントとの一体による国内外への情報発信

● SNSを活用したデジタルプロモーション

<Instagram> フォロワー数 5.2万人

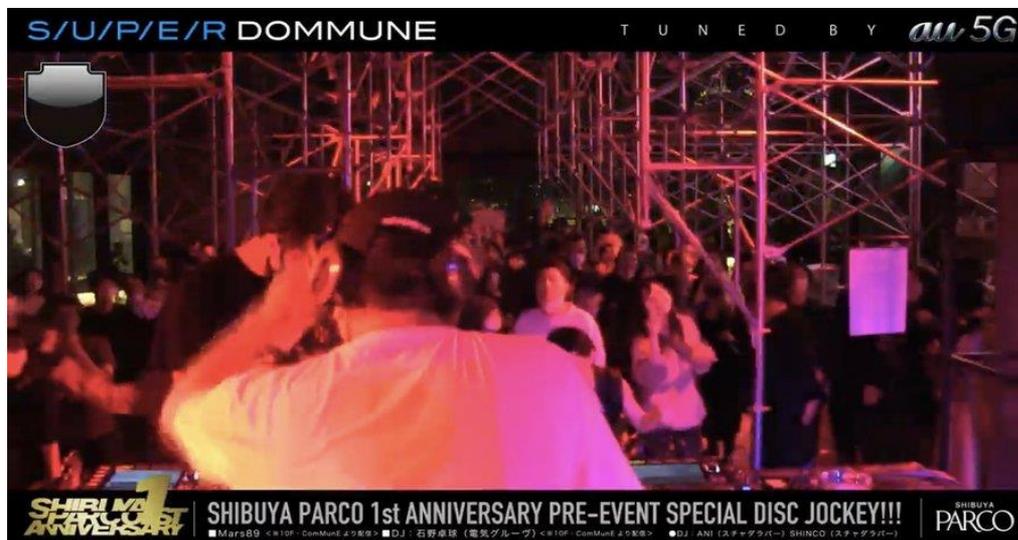
<Facebook> フォロワー数 15.3万人 ※日本の商業施設では最多。うち台湾3.0万人、香港1.9万人など

● 渋谷パルコ公式HPからの「記事型メディア」発信

インスタとの連動、インフルエンサーを起用した特集記事を雑誌編集チームと作成

● DOMMUNE（スタジオ）による特別番組のデジタル配信

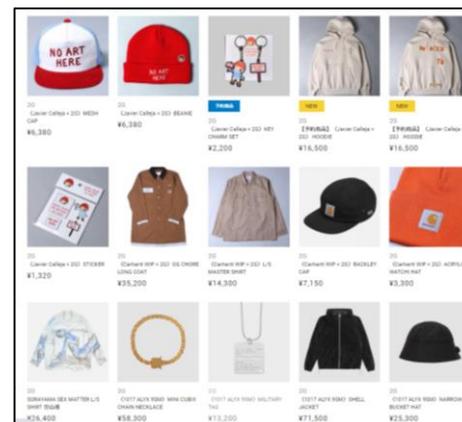
リオープン配信番組は20万人視聴。周年特番も石野卓球らが出演し5万人視聴



➤ ONLINE ツールを活用した遠隔地への販売体制を構築

● 「PARCO ONLINE STORE」

渋谷パルコのファッション店舗の約半数が参加。海外からも注文可能な越境型。



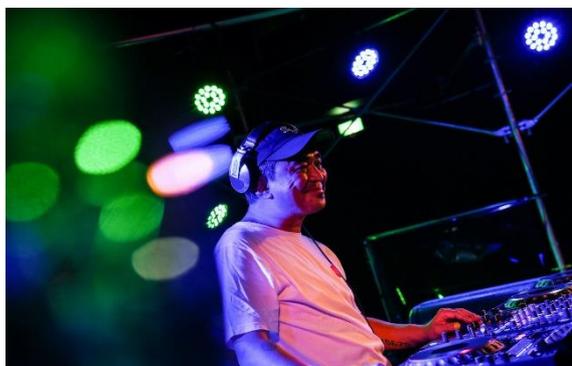
● 中華圏向けのライブコマース“SHOPSHOPS”との取り組み

中華圏向けのライブコマースサービスと提携。各ショップからのライブコマース、合同販売会も開催。



➤ リアルならではの体験、特別感を提供するイベント型企画を展開

- 渋谷パルコのコンセプト・メッセージを伝える、全館企画を高い頻度で実施。
- リアル店舗（屋上＋室内イベントスペース）を活用したイベント開催



1st Anniversary PARTY

渋谷パルコの1周年パーティを10F ComMunEにて開催。世界的アーティストの電気グルーヴ石野卓球さんのライブをDOMMUNEにて生配信。



Hearth Kitchen

クリエイティブチームYARによる食をテーマにしたイベント。食や農業に関するトークセッションなど。レストランKabiによる1日限りの特別ディナーも。



PARCO PRINT CENTER

PARCOによる新たなマーケット形式のアートイベント。50組のアーティストによる作品を全種1枚5,000円で販売。アートをより身近に。

➤ 独自のコンテンツ&情報発信により、超広域集客+インバウンド集客を獲得

- 売上シェアの約30%が「地方&海外売上」。
ファッション・アート・カルチャー好きの観光地的なスポットに。

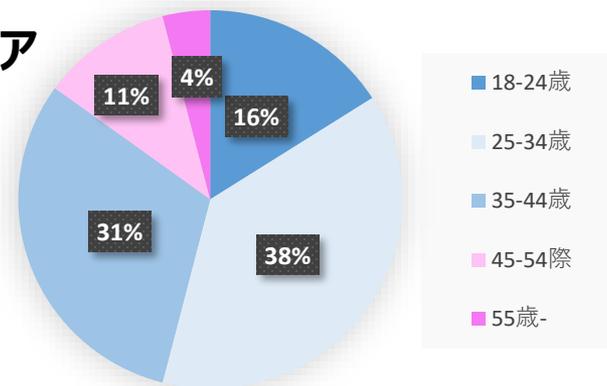
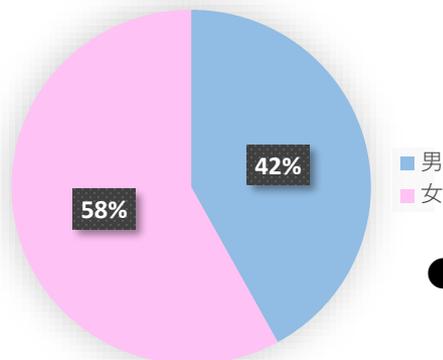
<PARCOカード利用 居住地別 (2020年1月データ) >
首都圏エリア80% / 国内遠方20%



<2019年度の取扱高のインバウンドシェア>
インバウンド売上シェア15%

➤ 幅広い世代、「ミレニウム～Z世代」のアーリーアダプターからの支持獲得

- 30代を中心に幅広い世代、25-44歳で約70%シェア



- 全フロア ジェンダレス展開。
男性客が多いのが特徴。カップル来店も多い。

■ 基幹店各店への波及要素

- ✓ 「ノンエイジ」「ジェンダーレス」「コスモポリタン」のターゲット設定は都心店舗で有効
- ✓ 「ファッション」「アート&カルチャー」「エンタテインメント」「フード」「テクノロジー」など都市型SCの重要コンテンツを特定
- ✓ トップクリエイターとの信頼にもとづく、独自のコンテンツ企画、リアル×デジタルでの提供
- ✓ テナントと一体となった国内外への情報発信
- ✓ ONLINEを活用した遠隔地への販売体制
- ✓ リアルならではの体験・特別感を提供するイベント企画



**心齋橋パルコで波及・進化
名古屋・池袋パルコなど、基幹店各店に波及**

3. 渋谷パルコの波及展開

- ① 心齋橋パルコ**
- ② 名古屋、池袋パルコ**
- ③ パルコの独自性追求**

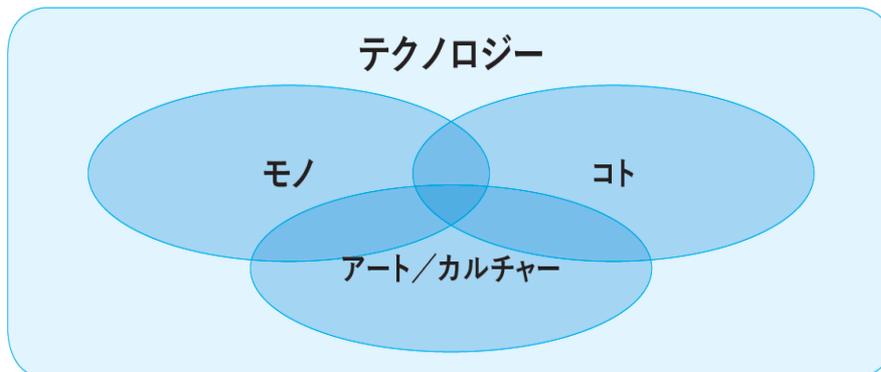
- 渋谷の要素をベースに、「大丸心齋橋店との連携」「駅直結の立地」などの特性を踏まえた、ブランディング構築

◆ ビルターゲット

“ノンエイジ” “ジェンダーレス” “コスモポリタン”

◆ ビルコンセプト 『NEW COMPLEXビル』

「モノとコト」「日常とアート」「リアルとテクノロジー」がボーダレスに交わる新しい商業ビル。



- ✓ “こだわり” “彩り”のある〈モノ〉〈コト〉
- ✓ 感性を刺激する〈アート/カルチャー〉
- ✓ 〈テクノロジー〉を駆使した表現、伝達

➤ 百貨店客層の獲得、大型店舗の導入などで、渋谷から更に発展進化

- ラグジュアリー、デザイナーズ、セレクトショップ等、“こだわり”と“サステナブル”の両面をもつショップ、それらをチャームアップするビューティ&ファッショングッズを集積。
- WITHコロナをふまえ、日常を彩るインテリア、ホビー、スポーツなどの大型店舗も導入。



ティファニー & CO



Maison Margiela



サカイ



ALBION DRESSER



無印良品



東急ハンズ

➤ 渋谷では規模的に取り込めなかったコト体験を拡張 直営「コワーキングスペース」「ウェルネスモール」の第1号施設を展開

- 自分磨きの体験
 - ・「GLOBE 英会話教室」「クックパッド ライブカフェ」
 - ・「つるやゴルフ/ゴルフスクール」「天狼院書店」（カルチャースクール&体験型書店）
 - ・「Welpa（ウェルパ）」（2021年11月開業の当社直営のウェルネスモール）
- 新しいワーキング体験
 - ・「SkiiMa（スキーマ）」当社直営のワーキングスペース



SkiiMa（スキーマ）



Welpa（ウェルパ）

➤ 世界から集客できるポップカルチャーゾーンを構築。館内アートも充実

- 世界へ向けた**体験型ジャパンカルチャー**の西日本を代表する発信拠点。
パワーコンテンツを揃え、物販＋体験価値を提供。



CAPCOM STORE OSAKA



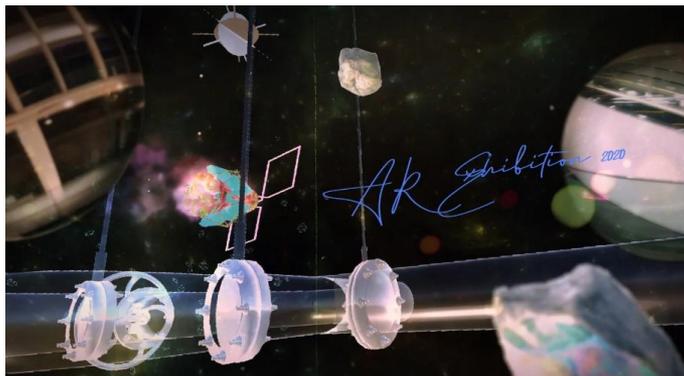
ゴジラ・ストア Osaka



PARCO GALLERY

➤ 渋谷で展開したXR（VR・AR）のコンテンツの拡張展開

- XRテクノロジーによる体験型アート



地球まかせ / オノ夏キ（14階・吹抜け）
XRコンテンツアワード「NEWVIEW AWARDS 2019」
PARCO Prize受賞・オノ夏キ氏とのコラボワークを
期間限定で展示（Openingイベント）

- 顧客買い回り、コンテンツ、共同イベントなど一体化した百貨店との連携強化。
- コロナ禍での開業オープンも、業績は堅調に推移
(営業収益：20年度15億円 (11月開業)、21年度 44億円、22年度計画 49億円)

● 大丸心齋橋店連携による顧客の相互送客・共同販促を実施

・大丸POS導入店舗拡大

ファッションテナント中心に大丸外商顧客カードの決済に対応。

- ・ポケパル払いの**大丸松坂屋カード決済でもパルコポイント**を付与
大丸松坂屋カードほか他社クレ連携を継続強化

・大丸松坂屋の外商顧客向けWEBサイト「コネスリーニュ」活用

2021年9月 パルコで展開したアート作品販売にて
大丸松坂屋の外商顧客の来場を促進

・イベントスペースでの**大丸アート企画定例化**

2022年6月院展ほか年二回程度開催検討

・W大阪×PARCO×大丸 3社コラボエコバッグ販売

心齋橋エリアを盛り上げるためのコラボ企画を展開



- 渋谷、心齋橋のエッセンスに「食」「コスメ」をプラス。グランドフロアをはじめ大型リニューアルを推進中。
- 23年春のリニューアル完成に向け、“ジェンダーレス”“フーズ”“カルチャー”を集積・強化。これらを通じて、東海エリアでのプレゼンス拡大を実現

◆ リニューアルのコンセプト：「東海エリア唯一の刺激創造SCへ」
“ノンエイジ” “ジェンダーレス” “モード・デザイン”

◆ リニューアル全体計画：

21年秋改装 8区画・ 808坪

・東館はポップカルチャー軸、南館は大型店集積型にビルキャラクターを明確化。

22年春改装 35区画・2,694坪

・西館1F全面リニューアル、南館に4層の大型セレクトショップ導入などを実施。

22年秋改装 14区画・ 415坪

・西館B1Fに新たなFOODゾーンを構築。渋谷の成功例のさらなる取り込みを実施。

⇒21年秋～22年秋で**合計57区画・約4,000坪（全館の1/3）の改装**を実行。



23年春 2,000坪の改装を計画

23年春のリニューアル完成により、営業収益は+20億円以上を目指す（対21年度比）

【22春のリニューアル状況】

◆ 西館 1F 全面リニューアル

- ・ 東海エリア初となる差別化MDを積極的に導入。
- ・ ファッションでは、「ジェンダーレス」「ストリートラグジュアリー」のショップが好調推移。
- ・ アート&カルチャーでは、MZ世代を中心とした支持を得て好調。

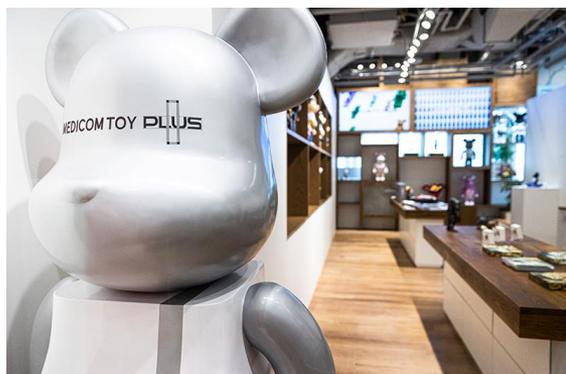
- ✓ オープン～5月の改装ゾーンの取扱高は、前年比2.7倍と高伸長。
- ✓ バラエティあるMD展開により、5月のレジ客数は約2.0倍。

◆ 南館B1F～3F

- ・ 約1,000坪の規模で「大型複合型のセレクトショップ」を導入。
- ・ 20代に加え、30～40代まで幅広い客層からの支持を獲得。

- ✓ オープン～5月の改装ゾーンの取扱高は、前年比178%に伸長
- ✓ 客数増（109%）に加え、顧客単価が大きくアップ（163%）

西館 1F



MEDICOM TOY PLUS NAGOYA

南館B1F～3F



バイクルーズストア

➤ 渋谷の成功要素を波及、22年春に、グランドフロアをはじめ大型リニューアル

◆ リニューアルのコンセプト

「国際アート・カルチャー都市」を目指す街の玄関口として“ノンエイジ” “ジェンダーレス” “話題性・発信性・差別性”をテーマに、『集う』空間を提案し、ブランディングを強化構築

◆ 改装テーマと導入ショップ

本館 1F：16年ぶりの全面リニューアル。エリア初出店のテナントをはじめ、オーガニックコスメを導入。また、モノ売り+ダンスイベントができる**体験型テナント**を導入。



MERCER bis (シフォンケーキ)



Cosme Kitchen (コスメ)



CASETIFY STUDIO (スマホケース)



atmos pink(シューズ・アパレル)



Aiam (フレグランス・コスメ)

◆ フロア別の改装テーマと導入ショップ

本館B1F：約50%をリニューアル。

インフルエンサーブランドなど、**情報発信力**の高いブランドの導入。

本館2F：**ユニセックスフロアに転換**。1-4Fを一気通貫したテーマで差別化を推進。

本館5F：**スマホゲーム会社による初のリアルショップ常設店**を導入。

Web上での強固なコミュニティを、リアルに落とし込み、顧客接点を拡大・強化

- ✓ オープン～5月の改装ゾーンの取扱高は、前年比2倍に伸長
- ✓ 幅広い客層を集め、レジ客数が2.8倍と大きく伸長
- ✓ 改装効果により、23年度の営業収益は+10億円以上を目指す（対21年度比）



eimy istoire (レディス)



A+ TOKYO (メンズ・レディス)



coly more!(キャラクターグッズ)

- コロナ禍でも貴重な体験を得られるイベント集客は好調
- 話題企画を全店で積極展開、集客・取扱高の増に貢献

■ 人気コンテンツが各店を巡回



アニメーション 呪術廻戦展

©芥見下々/集英社・呪術廻戦製作委員会



PUI PUI モルカー TOWN



ガンダムワールド CONTRAST

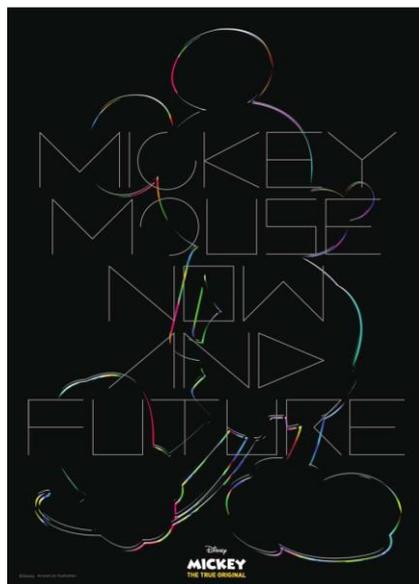
【21年度 全店イベント実績】 ※19年度差異

- ・企画本数：344企画（+48本） ※
- ・取扱高：38億円（+11億円） ※
- ・動員人数：148万人

- 有力キャラクターとのコラボ企画を継続展開。媒体発信、営業企画、イベント企画、限定商品販売など、独自性が高く、スケール感のある全国展開企画を実現。



2021年冬グランバザール
ドラえもん・コラボ



©Disney

渋谷2周年企画
MICKEY MOUSE
NOW AND FUTURE



2022年冬グランバザール
ポケットモンスター・コラボ



2022年夏グランバザール
ガンダム・コラボ

① 渋谷パルコの強力な情報発信拠点、② 全国主要都市の店舗展開、③ 実績・ノウハウが、キャラクター・ライセンスをもつ企業から高い評価。

- 新たな顧客開拓を目指すラグジュアリーブランドから高い評価
- 来店モチベーションとして各店強化、本部・各店連携でコンテンツ開発を推進



【渋谷】フェンディ × スキムス ポップアップストア



【渋谷】マルニ ポップアップショップ「マルニフェスト」



【渋谷】クロエ ポップアップストア



【渋谷】「ディオール&リモワ」カプセル コレクション 26

ROIC経営推進について

～ 企業価値向上に向けて ～

J.フロントリテイリング(株) 取締役 兼 執行役常務
財務戦略統括部長

若林 勇人



1. 2030年に向けた財務目標
2. ROIC経営管理方針
3. キャッシュアロケーション
：成長性と効率性のバランス

1. 2030年に向けた財務目標

事業ポートフォリオの変遷

- 小売事業に加え、不動産・金融など非小売事業への領域拡大
- 非小売事業の投下資本収益性管理を強化するため、ROICを採用

百貨店



PL中心

百貨店 + パルコ



PL+BS (ROA、ROE)

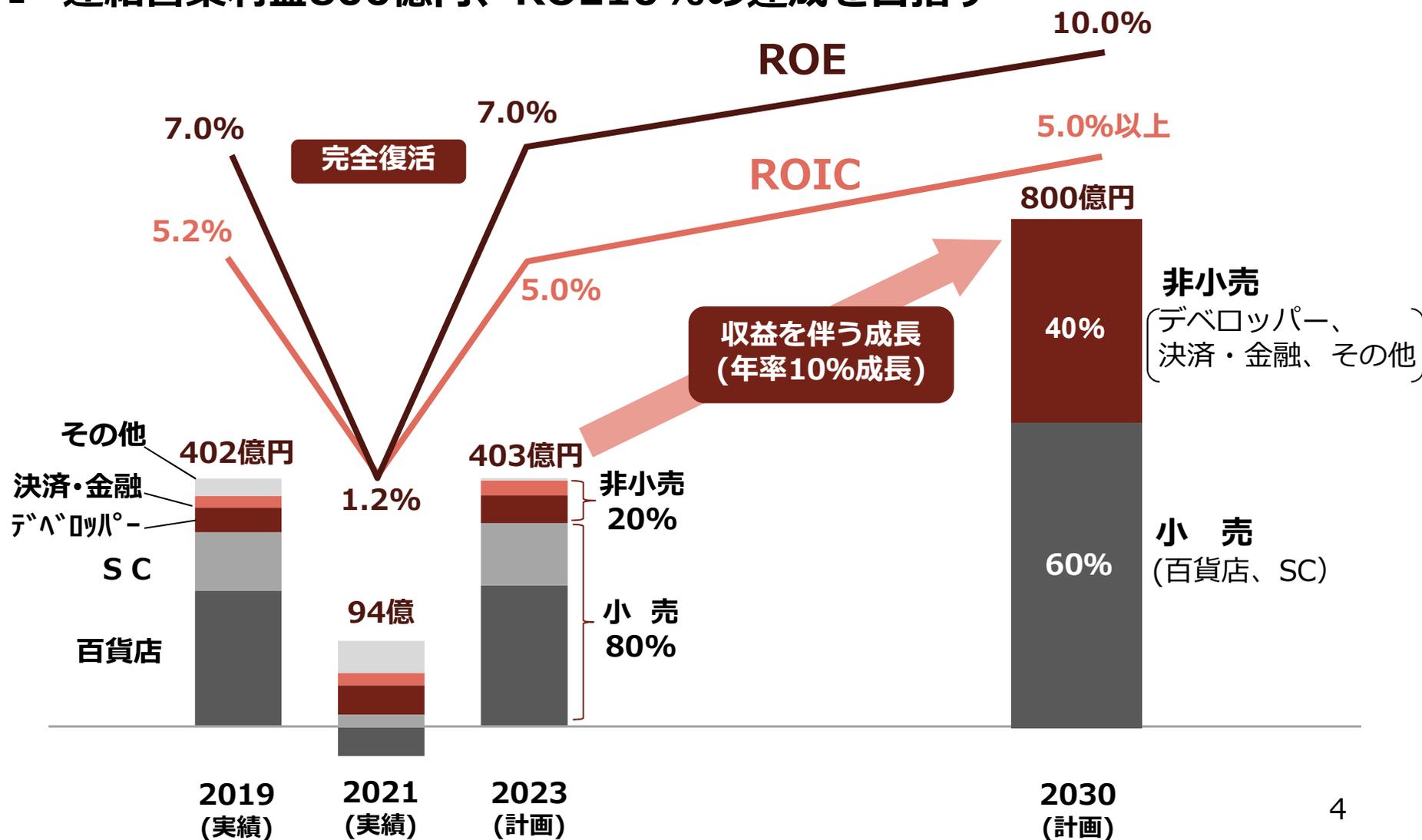
小売 + 非小売



PL+BS (ROIC、ROE)

ポートフォリオ変革のイメージ

- 非小売のウェイトを高め、事業ポートフォリオの変革を推進
- 連結営業利益800億円、ROE10%の達成を目指す



ROIC目標

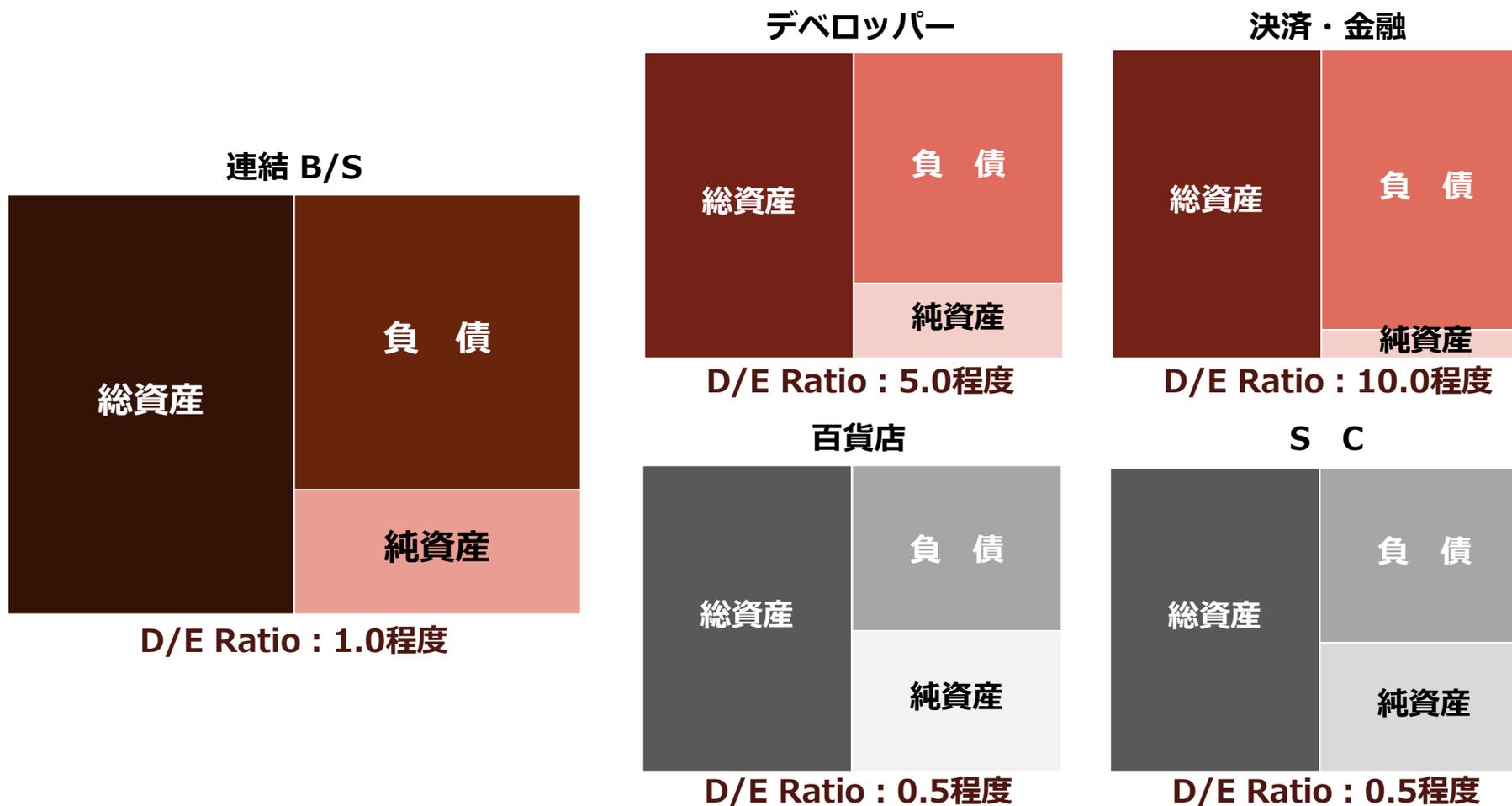
- 収益を伴う成長実現のため、KPIとして事業別ROICを導入
- 事業別ROICは、事業別WACCを超過する水準で設定

	23年度ROIC目標	WACC	30年度ROIC目標
百貨店	6%	5%	6~7%
SC	5%	4.5%	5~6%
デベロッパー	4%	4%	4~5%
決済・金融	3%	3%	3~5%
新規事業	10%	新規事業のWACC (8~10%程度)	10%
連結	5%	4~4.5%	5%以上

※ ROIC = 税引後事業利益 ÷ 投下資本 : リース負債除く有利子負債 + 株主資本

事業別BSイメージ（2030年度）

- 事業特性を反映した事業別の将来B/Sを算定
- デベ、決済・金融は、規定のD/E Ratioで有利子負債額をコントロール

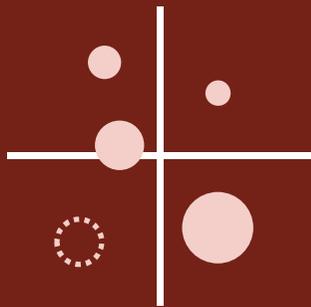


※事業別に適正自己資本を設定

2. ROIC経営管理方針

- 事業ポートフォリオ管理と投資管理の高度化により、企業価値を向上
- 事業別ROICツリー/KPIの設定により、グループ内にROIC浸透を図る

事業ポートフォリオ管理



HDの目線

投資管理の高度化



HD/事業会社の目線

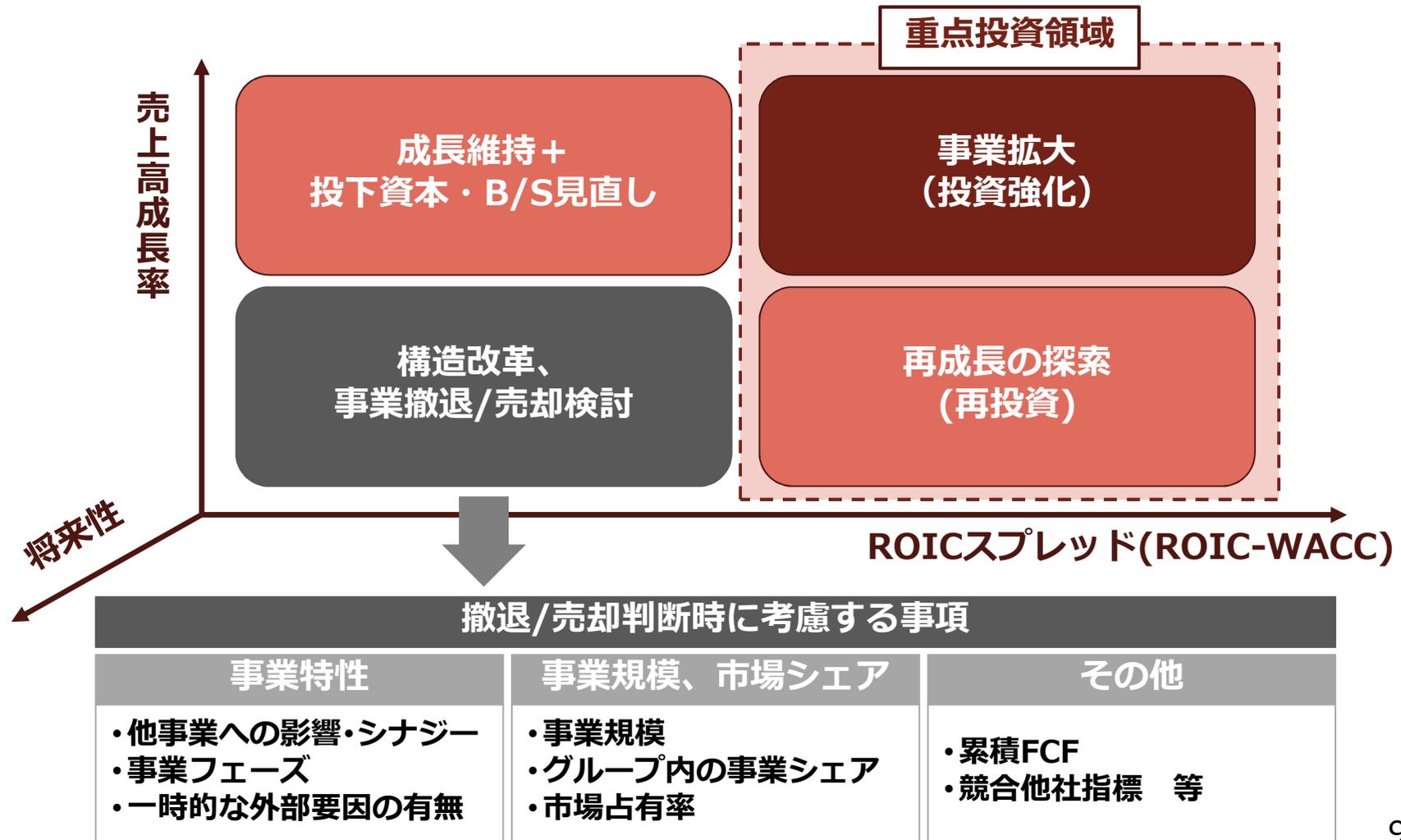
事業別ROICツリー/KPI
の設定、管理



事業会社の目線

グループ内へのROIC浸透 ⇒ 企業価値の向上

- 成長性と資本収益性を基軸に将来性を加味して、重点投資領域を規定
- 事業存続の是非については、事業特性や事業規模等を考慮しHDが判断

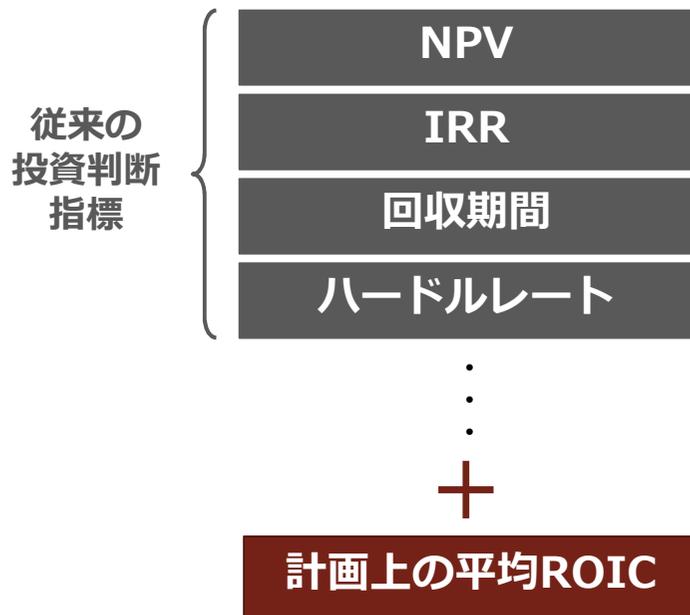


投資管理の高度化

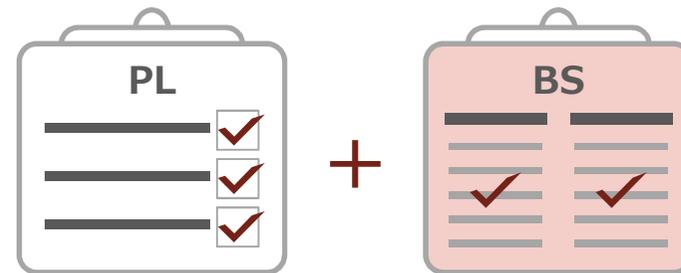
- 投資判断時には、計画上の平均ROICがWACCを上回ることを確認
- モニタリング時には、PL数値に加えてROICも管理

投資判断 (計画の分析) ※新規事業を想定

モニタリング (実績の分析)



PL指標に加えて、ROICをモニタリングKPIとすることで、成長に伴いB/Sが過大となることを牽制



今後の取組み

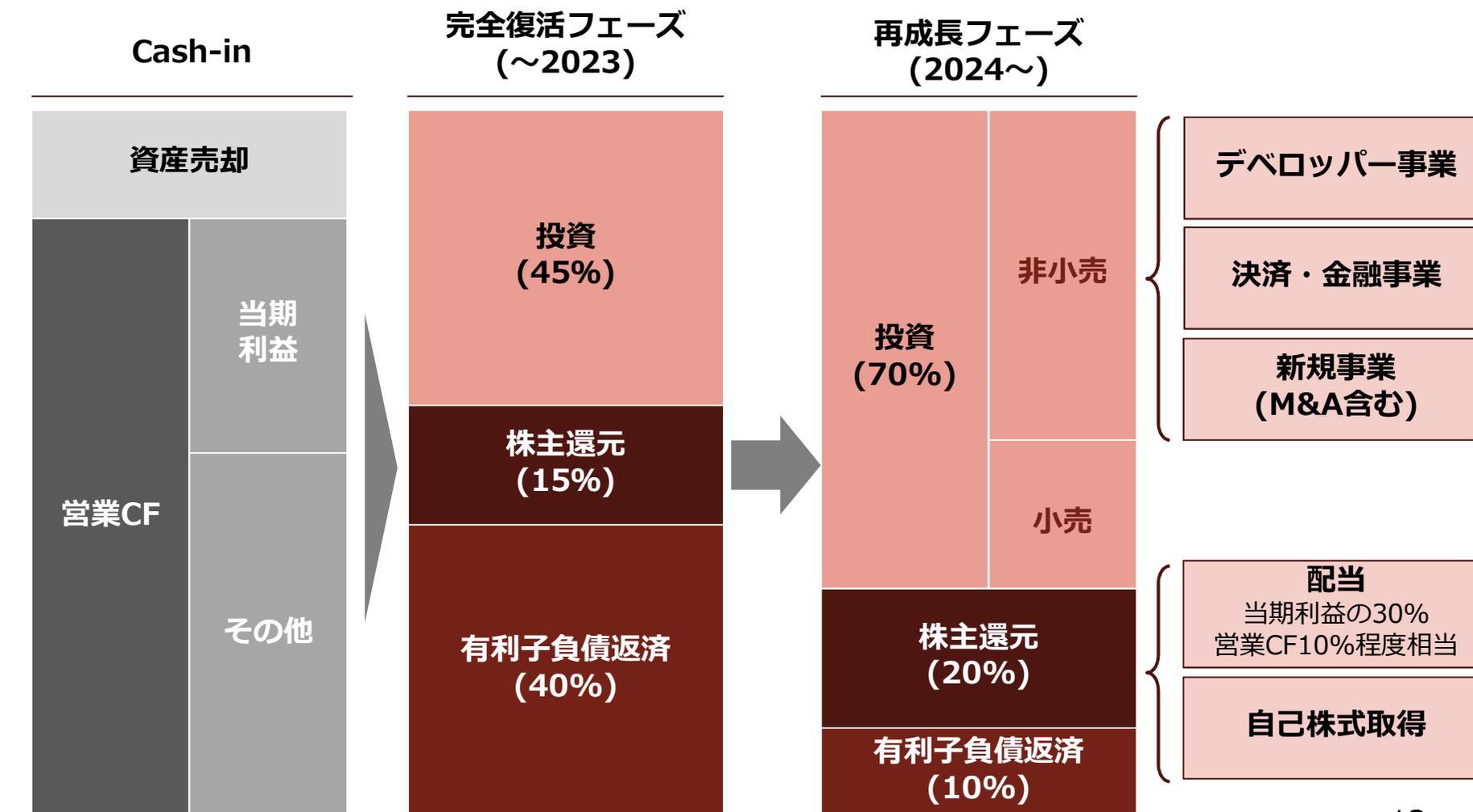
- ✓ 過去の投資案件について、ROICをKPIとして事業の収益性をそれぞれ分析
- ✓ ROICを含むKPIについてそれぞれ未達要因を分析し、今後のアクションも規定

事業の成長性に加えて、収益性/効率性を考慮した投資判断・モニタリングを実施

3. キャッシュアロケーション ：成長性と効率性のバランス

キャッシュ・アロケーション

- 23年度までは、完全復活のための財務基盤を改善
- 24年以降の再成長に向けては、効率化進めながらも成長投資を本格化



Website

<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。