



～ 変革なくして、完全復活なし。 ～

2022年2月期 決算説明会

2022年 4月12日

J.フロントリテイリング株式会社
代表執行役社長 好本 達也

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



本日の内容

- I . 2021年度 業績概要
- II . 2022年度上期・通期 業績予想
- III . 中期経営計画の進捗

2021年度 業績概要(IFRS)



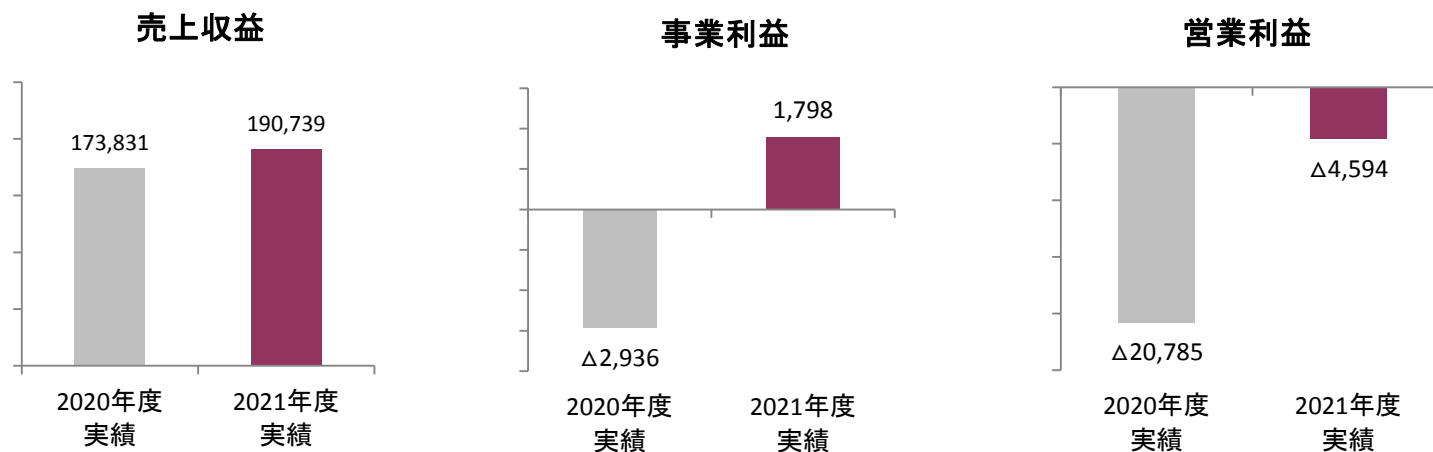
- ▶ 主力の百貨店、SC事業など着実に回復もコロナ影響は想定よりも長期化
- ▶ 各利益段階とも黒字転換、営業利益、当期利益は10月予想に対し上振れ
- ▶ 期末配当は期初の予定どおり1株当たり15円、年間配当は2円増配の29円

(単位:百万円、%)

2022年2月期	上期		下期		通期		
	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	対10月予想 増減高
総額売上高	402,148	25.4	473,132	5.4	875,281	13.8	△46,719
売上収益	157,333	6.7	174,151	1.5	331,484	3.9	△26,016
売上総利益	69,693	17.2	78,148	4.3	147,842	10.0	△4,658
販売管理費	66,038	11.6	70,084	△3.7	136,123	3.1	△4,377
事業利益	3,654	—	8,063	281.0	11,718	395.1	△282
その他営業収益	1,657	△55.1	9,411	366.0	11,068	93.8	4,068
その他営業費用	6,701	△72.7	6,705	△13.6	13,406	△58.6	△94
営業利益	△1,388	—	10,769	—	9,380	—	3,880
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	△1,995	—	6,316	—	4,321	—	3,321
1株当たり配当(円)	14	(増減高) 5	15	(増減高) △3	29	(増減高) 2	0
ROE	—		—		1.2	(率差) 8.3	(率差) 0.9
ROIC	—		—		1.2	(率差) 1.0	(率差) 0.0

セグメント業績 ①百貨店事業(IFRS)

- ▶ 12月まで順調に回復も、新型コロナウイルス感染第6波が1月急拡大で回復テンポ鈍化
- ▶ 販管費のさらなる圧縮に努め事業利益は黒転、営業利益は構造改革影響大



(単位: 百万円、%)

2022年2月期	上期		下期		通期		
	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	対10月予想増減高
総額売上高	247,750	27.7	308,094	8.9	555,845	16.5	△23,355
売上収益	86,484	16.2	104,255	4.8	190,739	9.7	△10,861
販売管理費	54,069	20.0	59,740	1.1	113,809	9.3	△2,791
事業利益	△1,507	—	3,306	—	1,798	—	△1,202
営業利益	△4,566	—	△28	—	△4,594	—	△3,394

- ▶ 売上は2019年度比で3Qから4Qにかけて5.5ポイント改善も回復テンポ鈍化
- ▶ 固定客に強みを持つ神戸店は19年度比で3Q, 4Qともプラス、名古屋も4Qプラス
- ▶ 東京店が4Qに入って強い回復も、ターミナル立地店舗の回復は相対的に緩やか

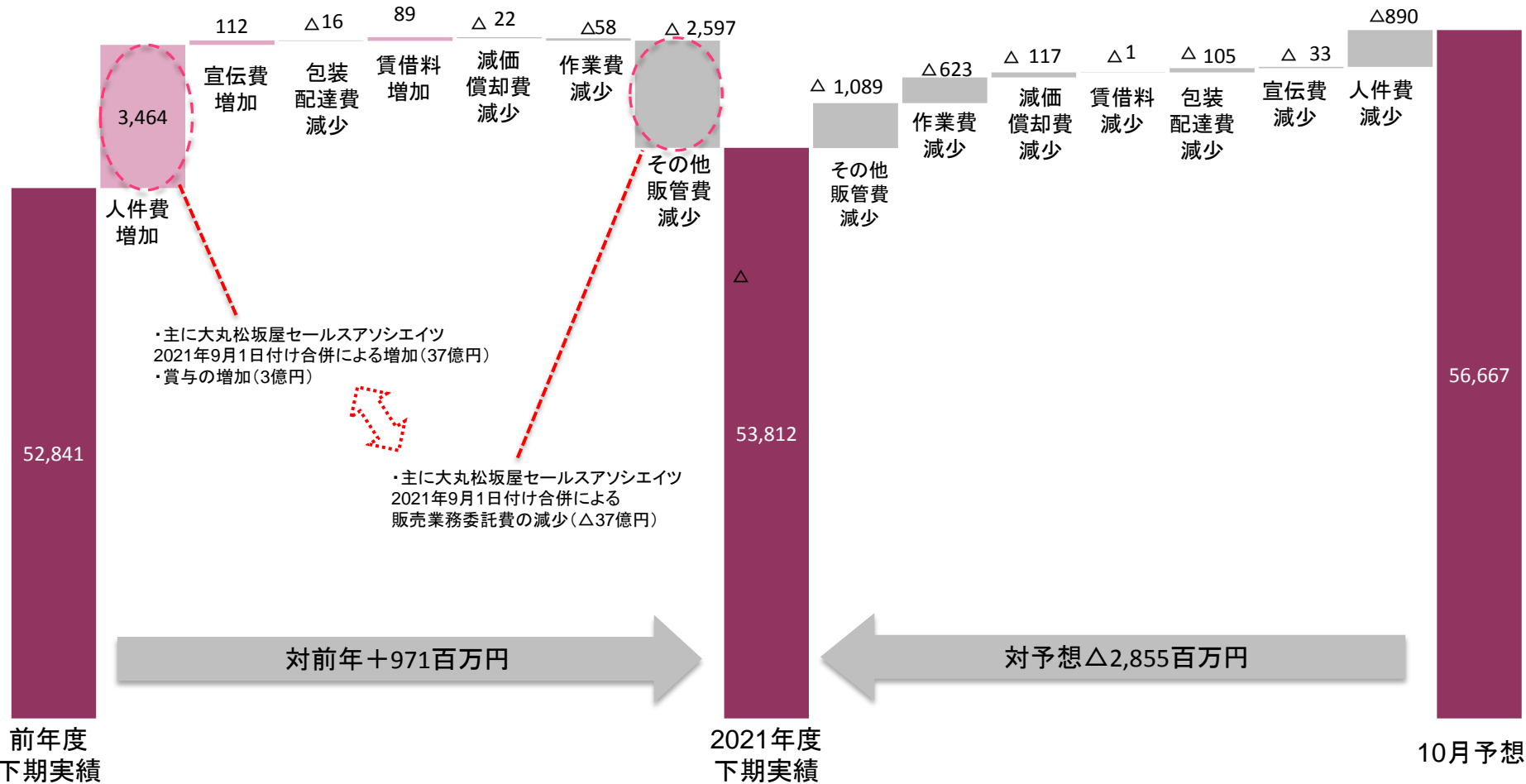
(増減率、%)

2022年2月期	2020年度比較			2019年度比較		
	3Q実績	4Q実績	下期実績	3Q実績	4Q実績	下期実績
心齋橋店	13.1	18.9	16.1	△31.5	△15.6	△23.9
梅田店	3.8	8.6	6.4	△28.9	△27.1	△27.9
東京店	9.5	22.7	16.3	△33.3	△27.0	△30.0
京都店	1.1	4.9	3.1	△18.7	△13.3	△15.9
神戸店	10.8	15.7	13.3	0.4	5.9	3.3
札幌店	14.0	9.8	11.8	△15.3	△21.1	△18.4
名古屋店	6.4	13.1	10.0	△11.7	0.7	△5.4
直営店 合計	7.3	12.0	9.8	△19.0	△13.5	△16.1

※合計は既存店ベース(2020年度比較は豊田店、2019年度比較は下関店を除く)

2021年度下期 SG&A分析

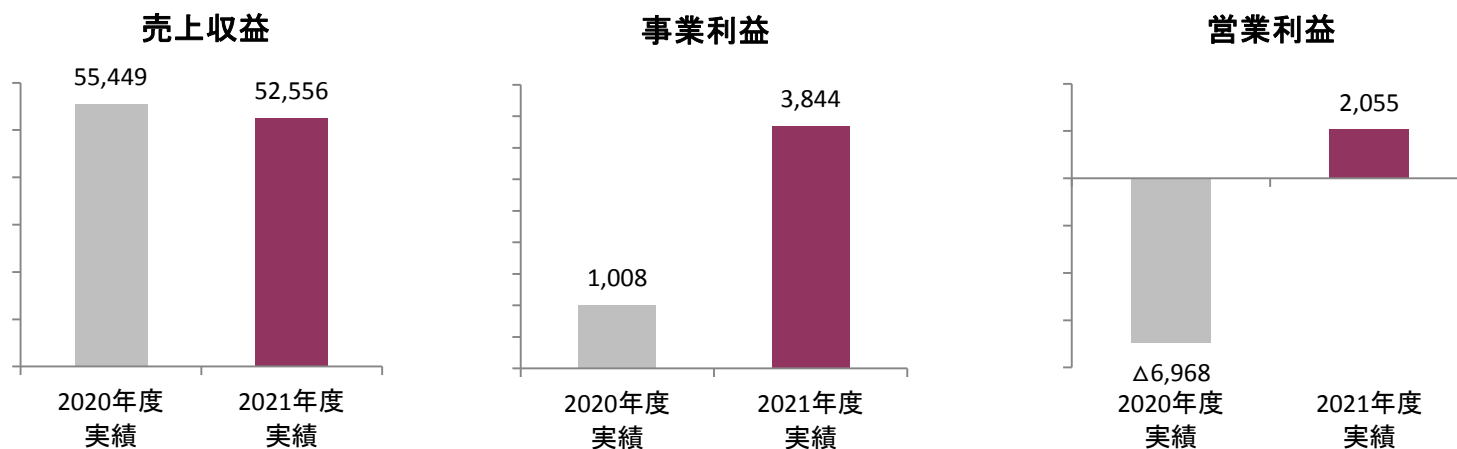
(単位: 百万円)



セグメント業績 ②SC事業 (IFRS)

休業や営業時間短縮などコロナ影響が想定よりも長期化、一部条件緩和継続

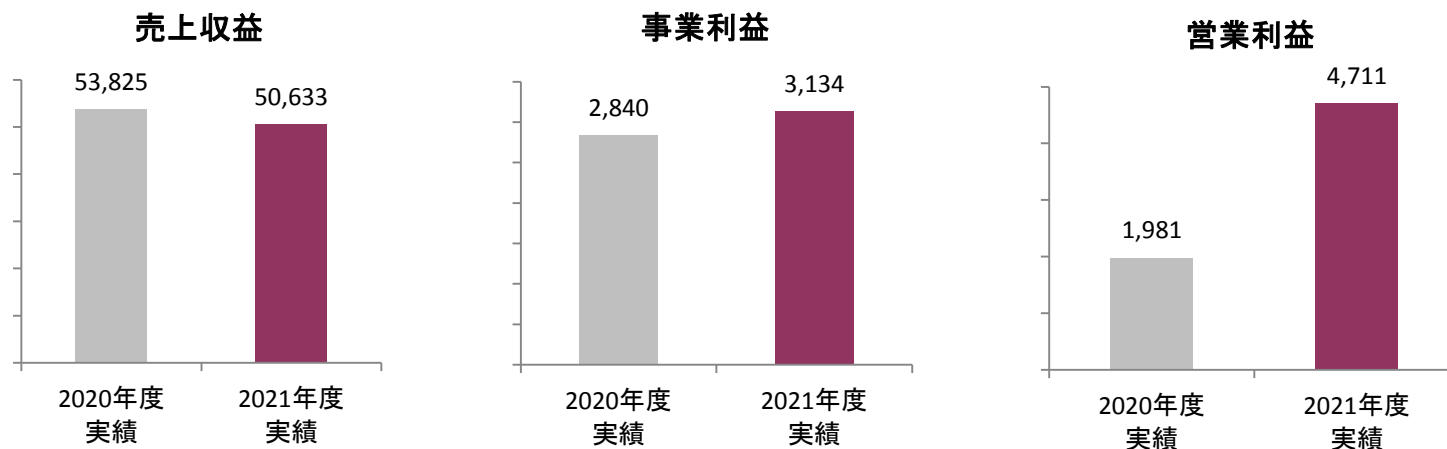
上期、下期とも販管費大幅削減は主にニューヴ・エイ事業譲渡(6月末)による



(単位: 百万円、%)

2022年2月期	上期		下期		通期		
	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	対10月予想増減高
総額売上高	102,979	32.0	116,192	△1.4	219,172	11.9	△12,328
売上収益	26,764	15.5	25,792	△20.1	52,556	△5.2	△2,444
販売管理費	5,318	△20.7	3,941	△49.3	9,260	△36.0	△740
事業利益	2,721	186.4	1,122	—	3,844	281.3	△356
営業利益	456	—	1,599	—	2,055	—	255

- ▶ 売上収益の減収はJ.フロント建装のコロナ影響による工期延長などが主要因
- ▶ 不動産賃貸は堅調、営業利益対10月予想上振れは不動産売却益計上による

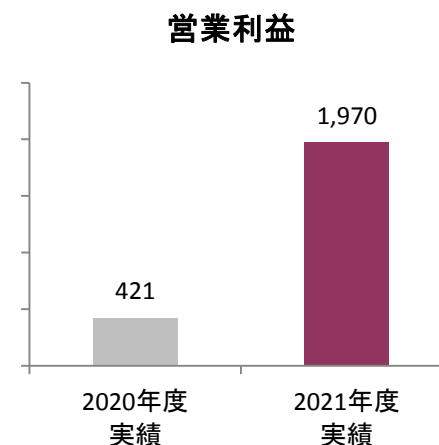
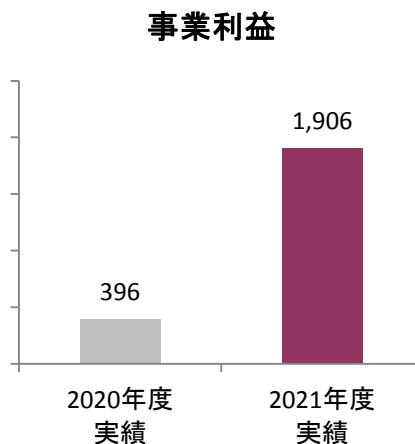
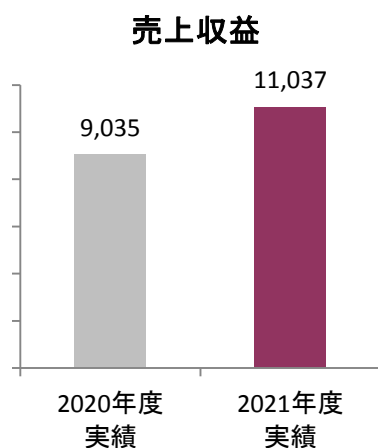


(単位: 百万円、%)

2022年2月期	上期		下期		通期		
	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	対10月予想増減高
総額売上高	29,017	6.0	24,776	5.8	53,794	5.9	△7,106
売上収益	25,737	△21.7	24,895	18.9	50,633	△5.9	△5,867
販売管理費	3,302	11.9	3,308	13.2	6,611	12.6	△189
事業利益	1,726	△0.3	1,408	26.9	3,134	10.3	△266
営業利益	1,807	6.5	2,903	922.8	4,711	137.7	1,211

セグメント業績 ④ 決済・金融事業 (IFRS)

- ▶ 百貨店業績回復基調、カードリニューアル効果に伴う年会費増により大幅増収
- ▶ 販管費の圧縮も奏功し、事業利益、営業利益とも対10月予想7億円上振れ

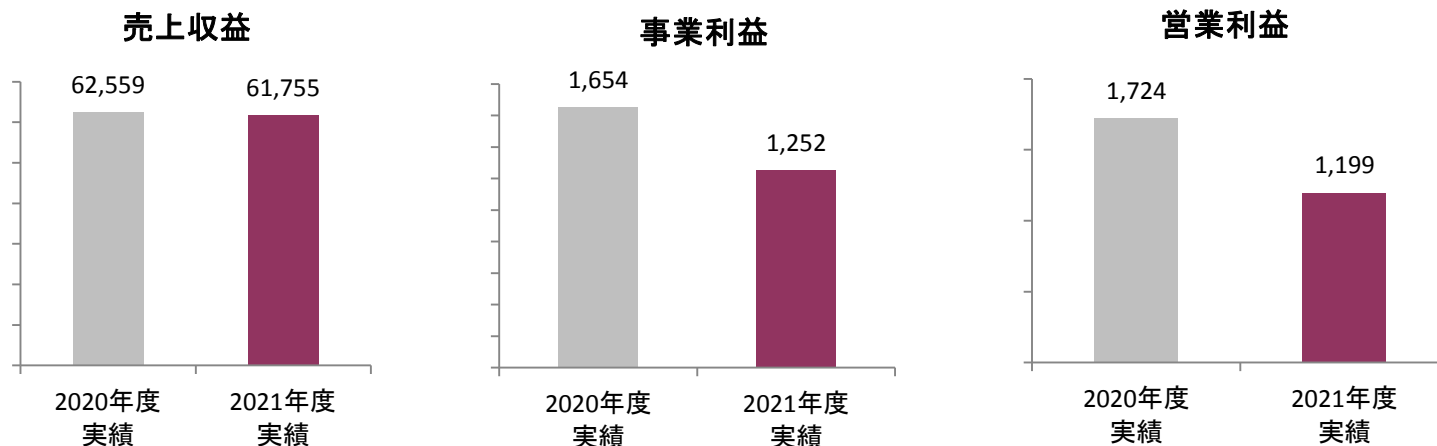


(単位: 百万円、%)

2022年2月期	上期		下期		通期		
	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	対10月予想増減高
総額売上高	6,832	31.1	7,724	22.9	14,556	26.6	56
売上収益	4,953	7.8	6,084	37.0	11,037	22.2	237
販売管理費	4,476	7.9	4,654	3.6	9,131	5.7	△529
事業利益	476	6.8	1,430	—	1,906	380.4	766
営業利益	506	11.7	1,463	—	1,970	367.8	770

セグメント業績 ⑤その他(IFRS)

- ▶ 主力の大丸興業苦戦、J.フロントフーズ全株式譲渡影響等で減収、減益
- ▶ 本年2月末でディンプル株式の一部譲渡で2022年度以降連結除外

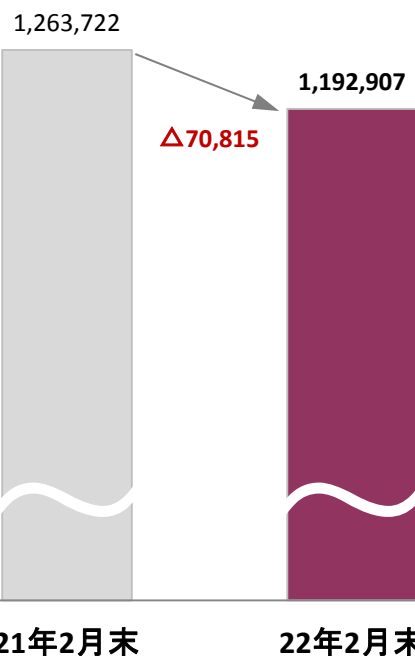


(単位: 百万円、%)

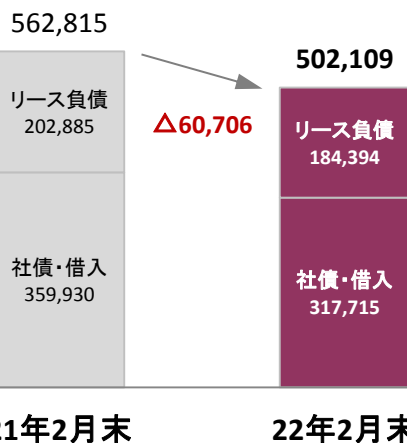
2022年2月期	上期		下期		通期		
	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	実績	対前年増減率	対10月予想増減高
総額売上高	36,714	3.5	36,532	△9.0	73,246	△3.1	△1,754
売上収益	31,457	7.3	30,297	△8.9	61,755	△1.3	△2,245
販売管理費	10,916	7.3	10,265	△9.8	21,182	△1.8	△1,018
事業利益	492	1.2	759	△34.9	1,252	△24.3	52
営業利益	439	△9.5	759	△38.7	1,199	△30.5	99

- ▶ 資産合計は現預金圧縮、資産売却、減価償却等により、対前年△708億円減少
- ▶ 手許現預金の適正化に着手、有利子負債(リース負債除く)を△422億円圧縮
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は29.4%、対前年1.5pt良化

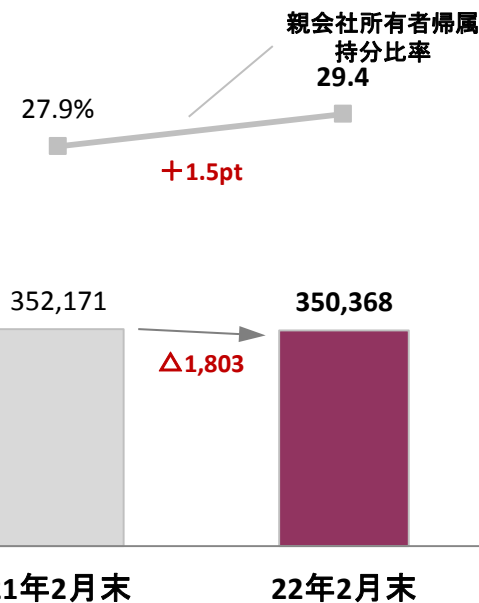
資産合計



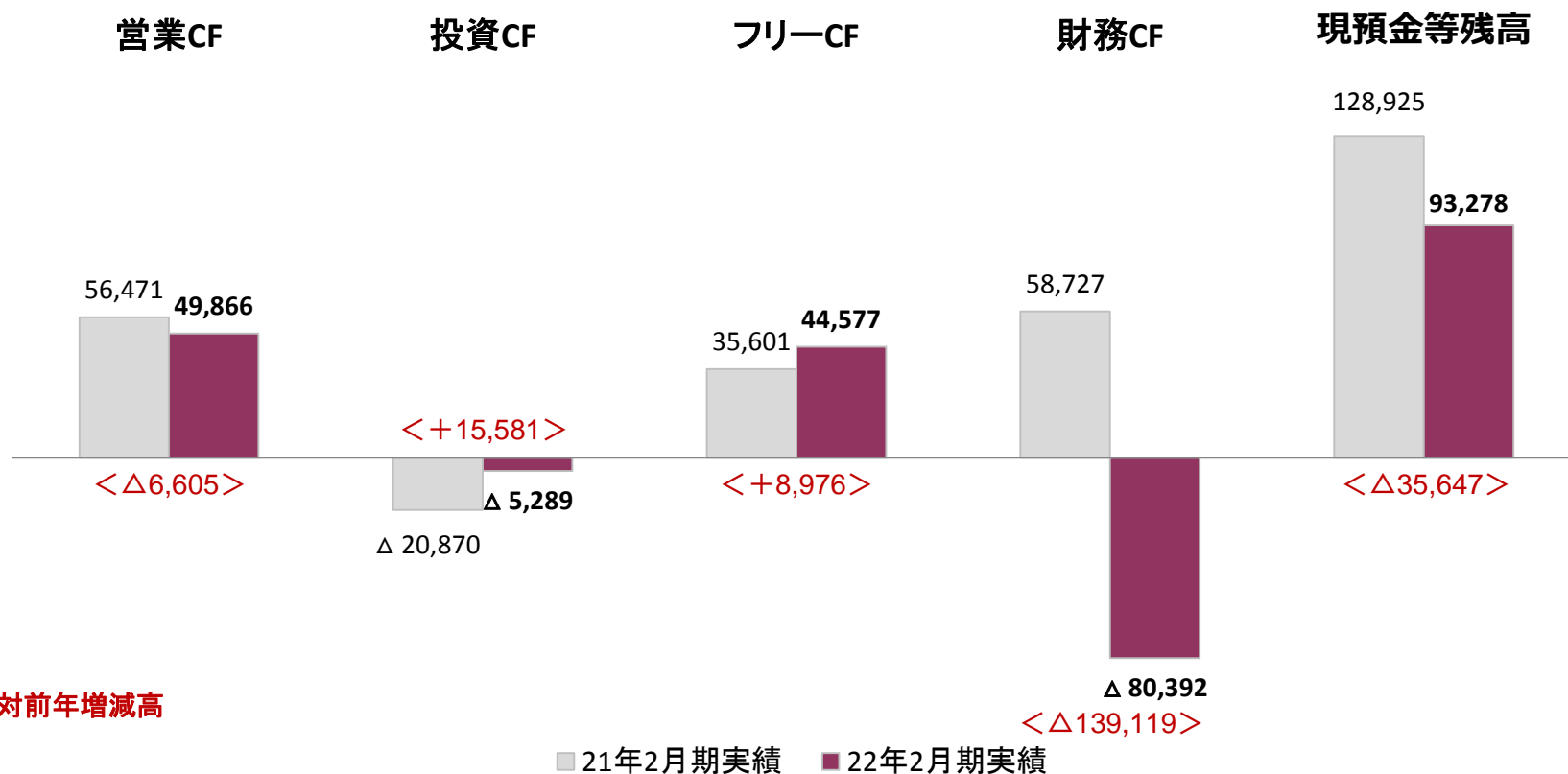
有利子負債



親会社の所有者に帰属する持分



- ▶ 営業CFは利益改善の一方、運転資金の増加により、498億円
- ▶ 投資抑制及びディンプル株式等の資産売却により、フリーCFは445億円確保
- ▶ 感染症対策として確保していた手許現預金を932億円まで削減



< >内対前年増減高

(単位:百万円)

2022年度上期・通期 業績予想(IFRS)



- ◆ 国内富裕層好調持続、店舗投資はラグジュアリー強化に重点
- ◆ 中間層消費は入店客数と共に回復基調も速度は緩やか
- ◆ インバウンドは年度終盤まで目に見える変化はないと想定
- ◆ 急激な環境変化に備え、リスクシナリオによる対応も準備



2023年度営業利益

完全復活 = 403億円

達成への考え方は不変

連結業績予想P/L(IFRS)

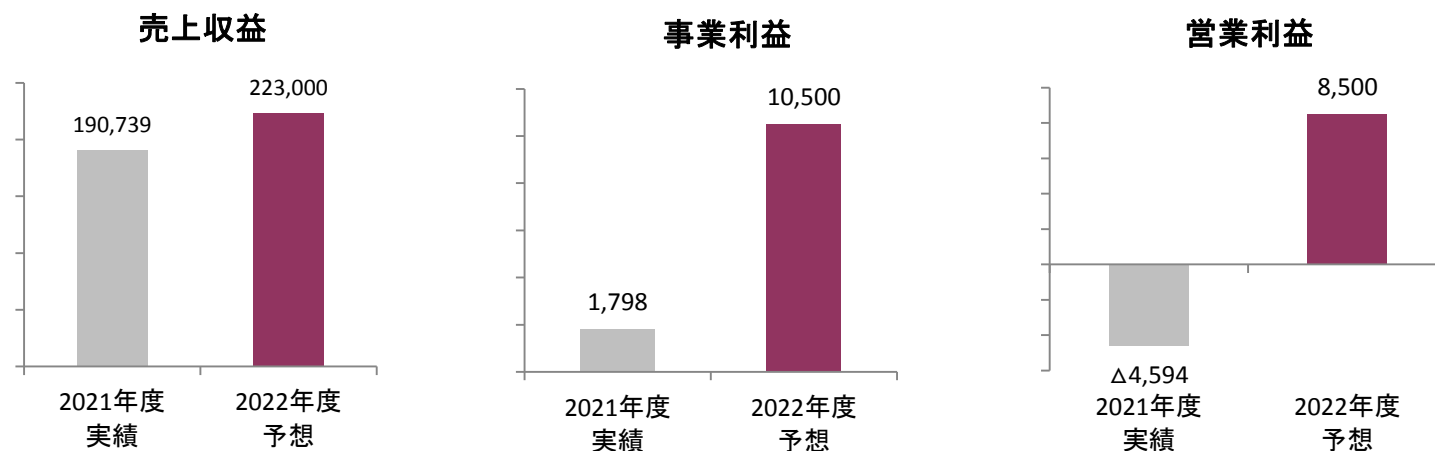
- ▶ トップラインの大幅な増加を見込む主力の百貨店、SC事業が業績改善を牽引
- ▶ 成長に向けた投資積極化によるコスト増も、固定費圧縮に向けた構造改革は加速
- ▶ 中間配当1株当たり1円増配の15円、中間と合わせた年間配当2円増配の31円予定

(単位:百万円、%)

2023年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
総額売上高	492,000	22.3	528,000	11.6	1,020,000	16.5
売上収益	179,000	13.8	191,000	9.7	370,000	11.6
売上総利益	86,500	24.1	88,500	13.2	175,000	18.4
販売管理費	75,000	13.6	78,000	11.3	153,000	12.4
事業利益	11,500	214.6	10,500	30.2	22,000	87.7
その他営業収益	1,000	△39.7	1,500	△84.1	2,500	△77.4
その他営業費用	2,000	△70.2	1,500	△77.6	3,500	△73.9
営業利益	10,500	—	10,500	△2.5	21,000	123.9
親会社の所有者に 帰属する当期利益	6,000	—	5,500	△12.9	11,500	166.1
1株当たり配当(円)	(中間) 15	(増減高) 1	(期末) 16	(増減高) 1	(年間) 31	(増減高) 2
ROE	—	—	—	—	3.3	(率差) 2.1
ROIC	—	—	—	—	2.4	(率差) 1.2

セグメント業績予想 ①百貨店事業

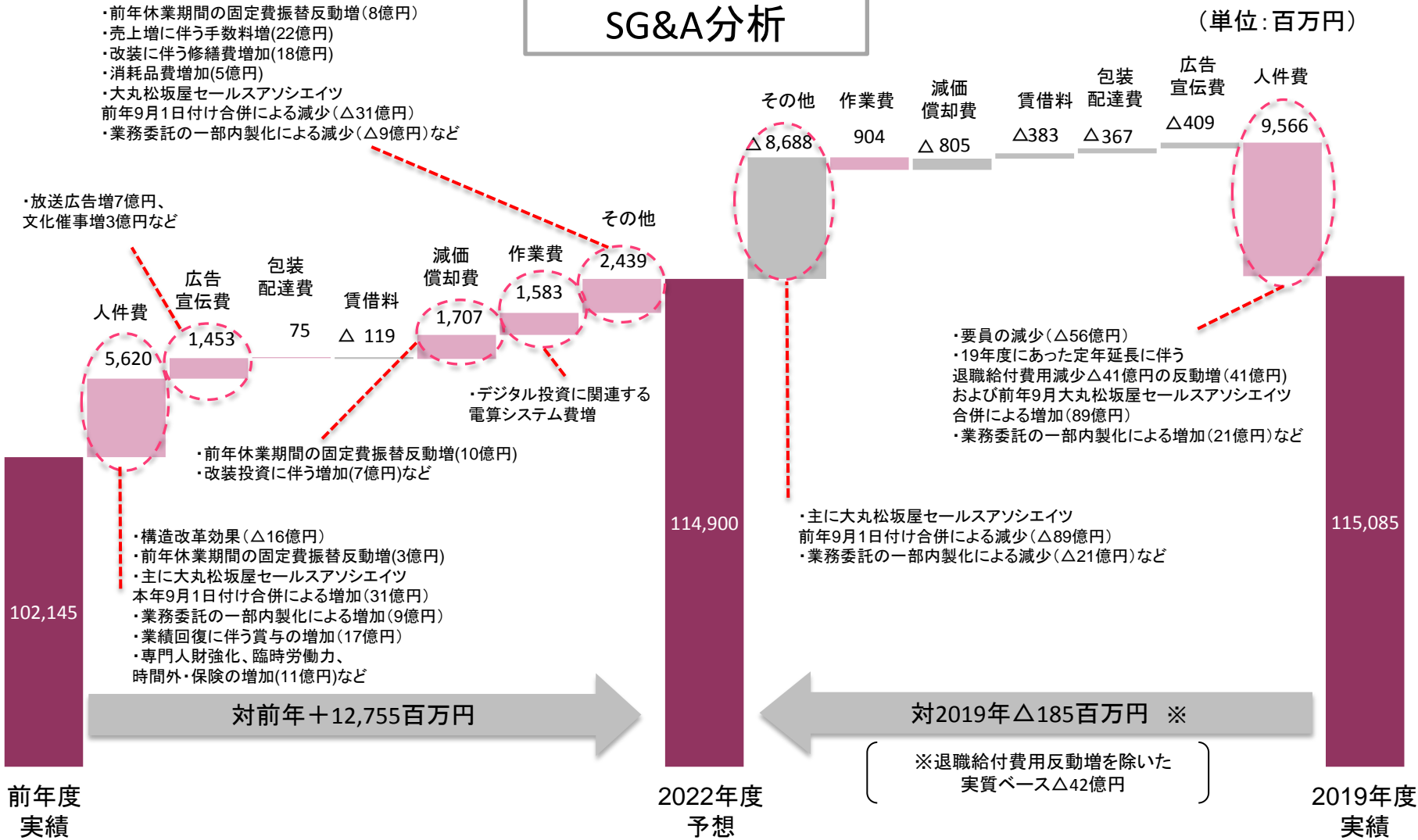
- ▶ 売上拡大に向け、ラグジュアリー、宝飾・時計等中心に基幹店改装投資を積極化
- ▶ 富裕層消費牽引、中間層も人流回復で追従、インバウンド売上は100億円を想定



(単位: 百万円、%)

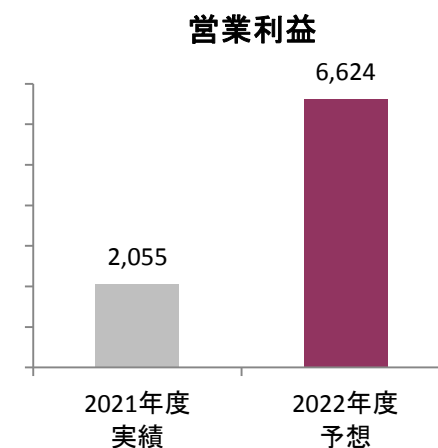
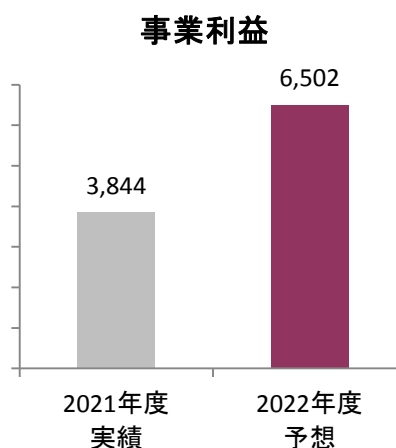
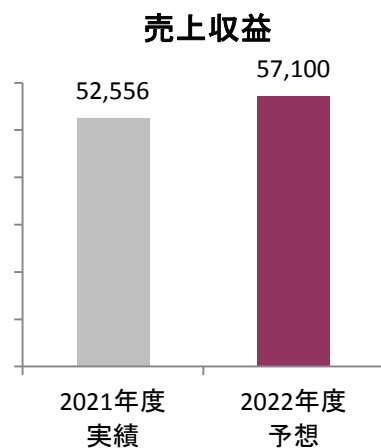
2023年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
総額売上高	317,400	28.1	348,100	13.0	665,500	19.7
売上収益	106,300	22.9	116,700	11.9	223,000	16.9
販売管理費	61,500	13.7	65,000	8.8	126,500	11.2
事業利益	4,500	—	6,000	81.5	10,500	483.9
営業利益	3,500	—	5,000	—	8,500	—

2022年度 SG&A分析



セグメント業績予想 ②SC事業(IFRS)

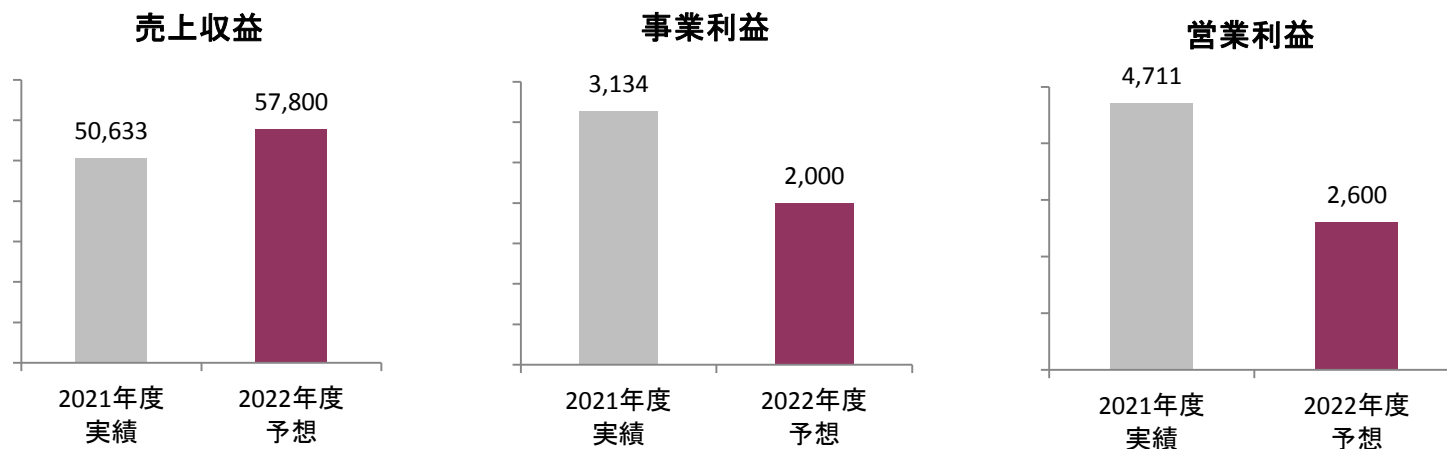
- ▶ 基幹店の池袋、名古屋、広島、仙台などのPARCOで順次大規模改装を実施
- ▶ エンタテインメントでの集客増や収益多元化への取り組み強化を推進



(単位: 百万円、%)

2023年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率
総額売上高	132,277	28.5	135,211	16.4	267,488	22.0
売上収益	28,755	7.4	28,344	9.9	57,100	8.6
販売管理費	4,499	△15.4	4,610	17.0	9,109	△1.6
事業利益	4,751	74.6	1,750	55.9	6,502	69.1
営業利益	4,824	957.6	1,800	12.5	6,624	222.3

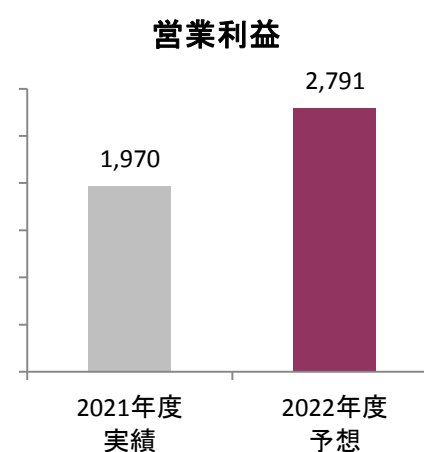
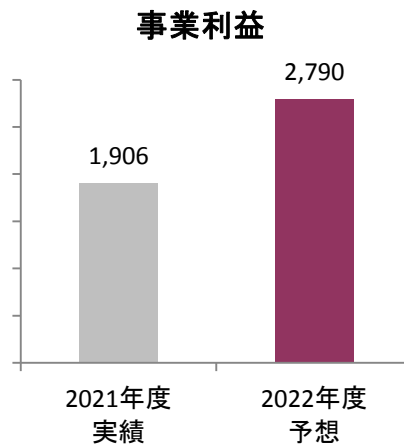
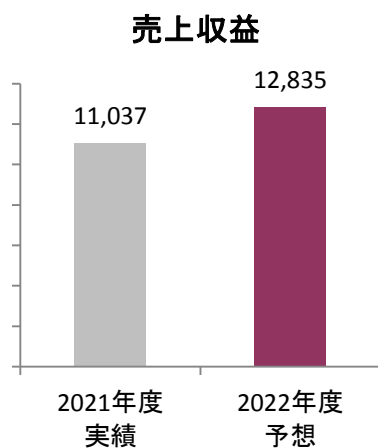
- ▶ 百貨店、パルコの改装投資に伴い、建装関連ビジネスにおいては増収見込み
- ▶ 新規PJ開発に伴う先行費用等で事業利益減益、不動産売却反動で営業減益



(単位: 百万円、%)

2023年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率
総額売上高	28,300	△2.5	29,500	19.1	57,800	7.4
売上収益	28,300	10.0	29,500	18.5	57,800	14.2
販売管理費	4,000	21.1	4,400	33.0	8,400	27.1
事業利益	1,000	△42.1	1,000	△29.0	2,000	△36.2
営業利益	1,000	△44.7	1,600	△44.9	2,600	△44.8

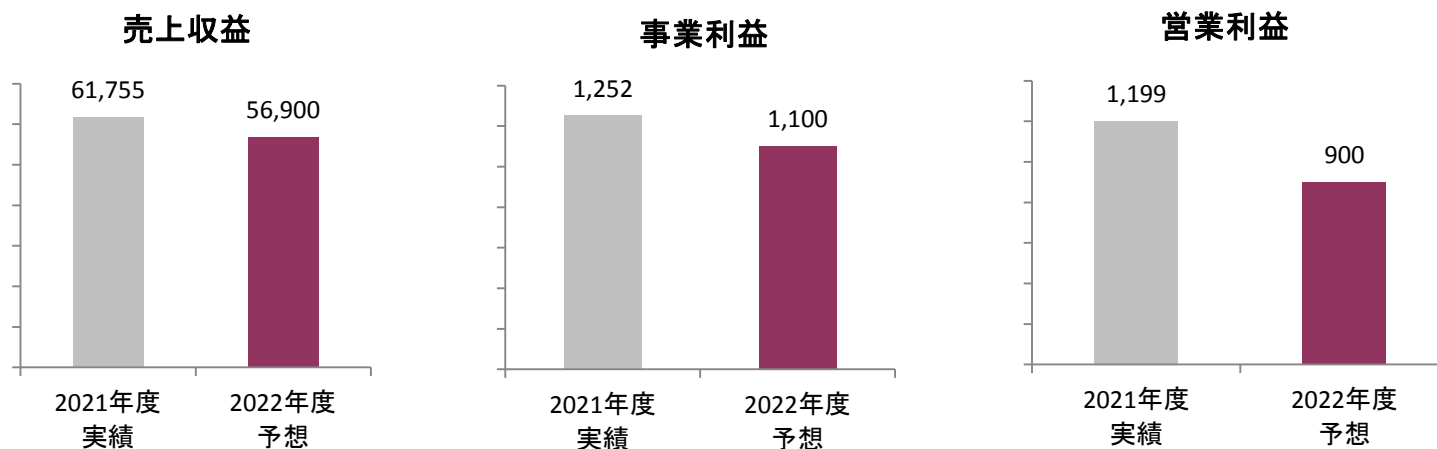
- ▶ 百貨店業績回復継続に伴い、取扱高増加による手数料収入など増加の見込み
- ▶ 年会費収入の安定的な増加や保険商品の販売拡大なども織り込む



(単位: 百万円、%)

2023年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率
総額売上高	6,246	△8.6	6,589	△14.7	12,835	△11.8
売上収益	6,246	26.1	6,589	8.3	12,835	16.3
販売管理費	4,898	9.4	5,147	10.6	10,045	10.0
事業利益	1,348	183.1	1,442	0.8	2,790	46.3
営業利益	1,345	165.4	1,446	△1.2	2,791	41.7

▶ 主力の大丸興業は業績の改善を見込むも、ディンプル連結除外などが影響

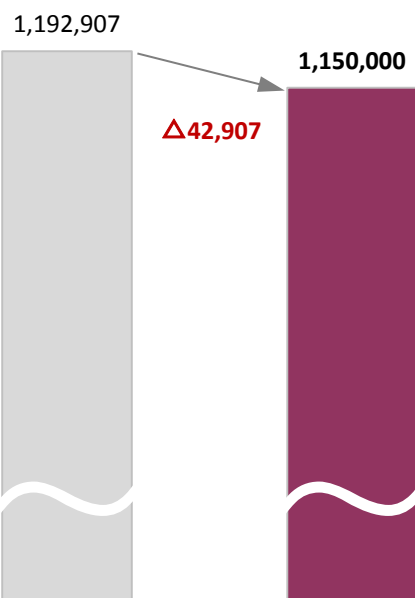


(単位: 百万円、%)

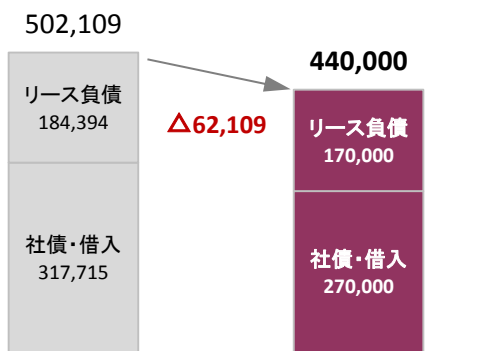
2023年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率
総額売上高	27,800	△24.3	28,500	△22.0	56,300	△23.1
売上収益	28,200	△10.4	28,700	△5.3	56,900	△7.9
販売管理費	10,400	△4.7	9,700	△5.5	20,100	△5.1
事業利益	800	62.3	300	△60.5	1,100	△12.2
営業利益	720	63.7	180	△76.3	900	△25.0

- ▶ 資産合計は手許現預金の適正水準への圧縮等により、対前年△429億円減少
- ▶ 有利子負債(リース負債除く)は2,700億円、概ね19年度水準まで圧縮
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は30%台に回復する見通し

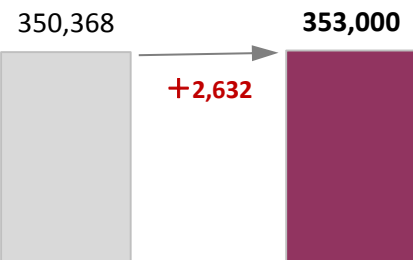
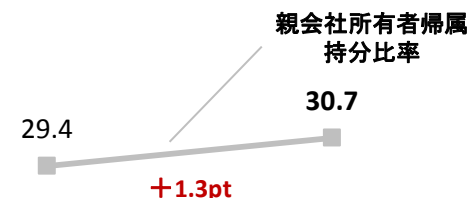
資産合計



有利子負債



親会社の所有者に帰属する持分



22年2月末

23年2月末
(予想)

22年2月末

23年2月末
(予想)

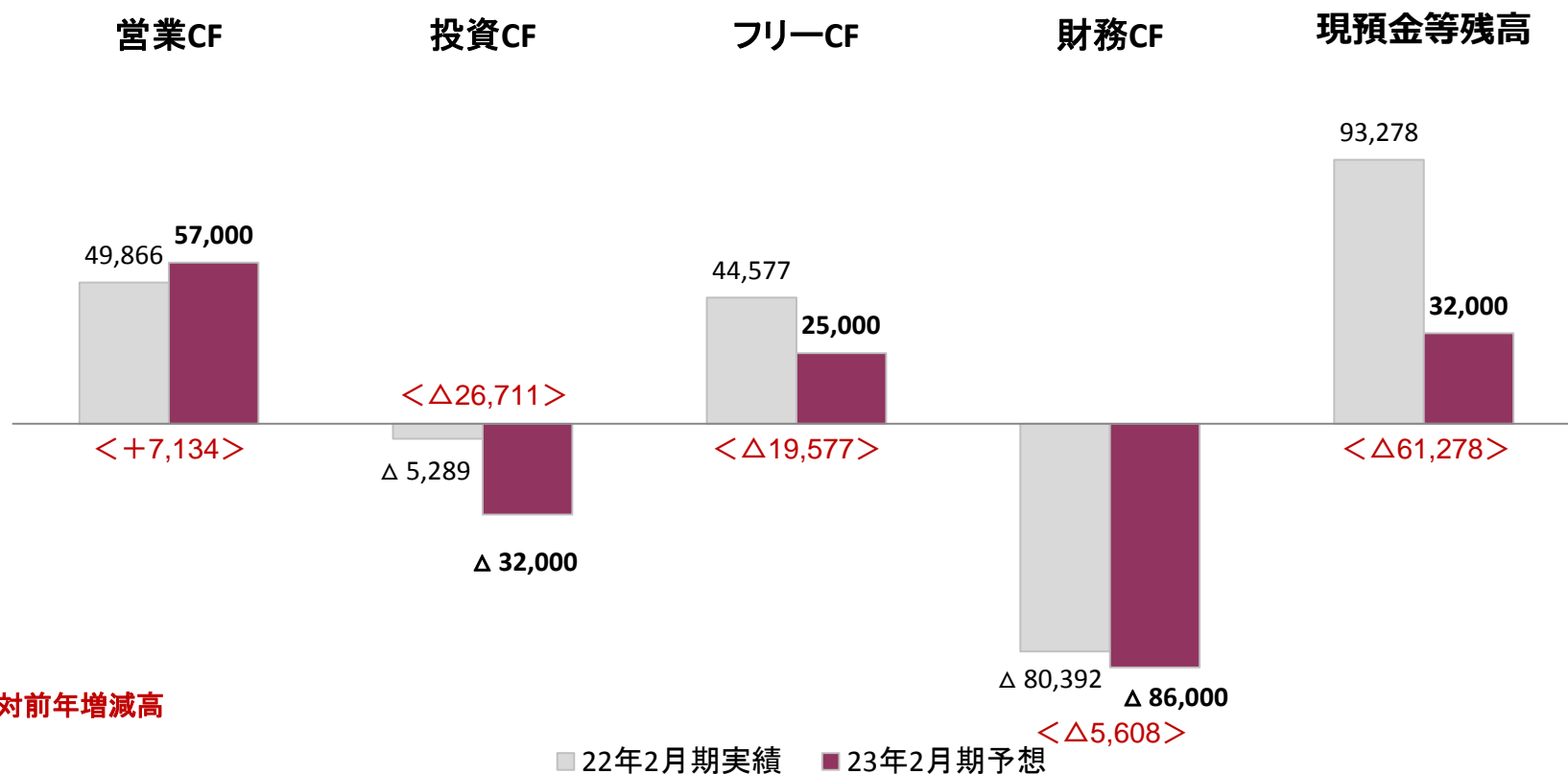
22年2月末

23年2月末
(予想)

(単位:百万円)

連結CF予想 (IFRS)

- ▶ 営業CFは利益増加に伴い、対前年71億円増加
- ▶ 百貨店、SC事業を中心に将来の利益確保に向けた積極的な設備投資を計画
- ▶ 投資支出の大幅増により、フリーCFは対前年△195億円減少





< >内対前年増減高

(単位:百万円)

2021～2023年度
中期経営計画の進捗



完全復活と再成長に向けた 「ギア・チェンジ」



完全復活へ

百貨店・SCのビジネスモデル転換加速

経営構造改革

再成長へ

事業ポートフォリオ変革への体制・取り組み強化

未来への投資

▶ 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

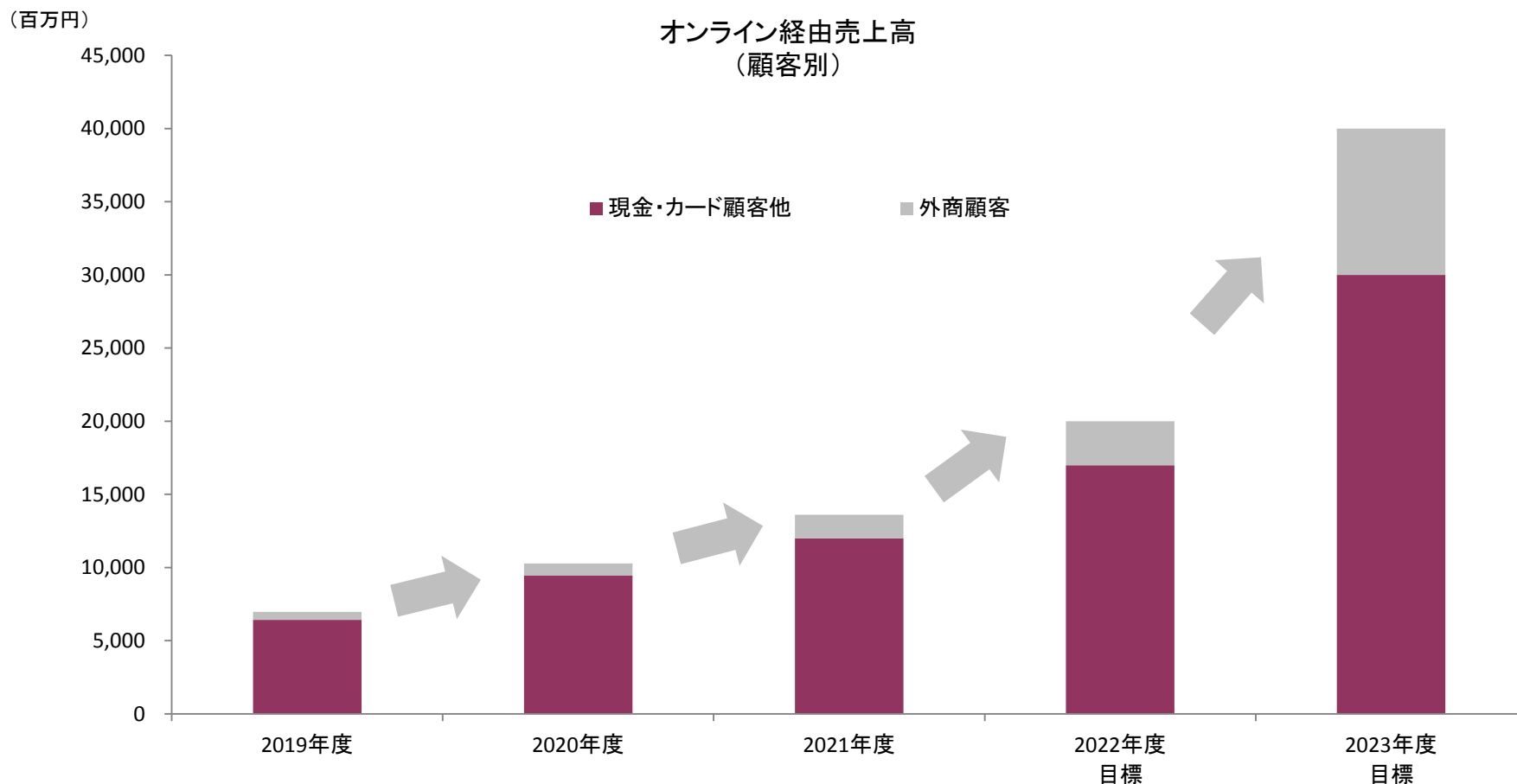


主な指標	2021年度実績	対前年
アプリユーザー売上高	1,877億円	+37.6%
百貨店売上に占めるシェア	38.8%	+5.8ポイント
アプリユーザー数	130万人	+44万人
自社カード顧客のアプリ会員化による顧客単価 ※	+15.3%	

※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

自社カード連携による顧客基盤の強化とデータ活用の高度化を推進

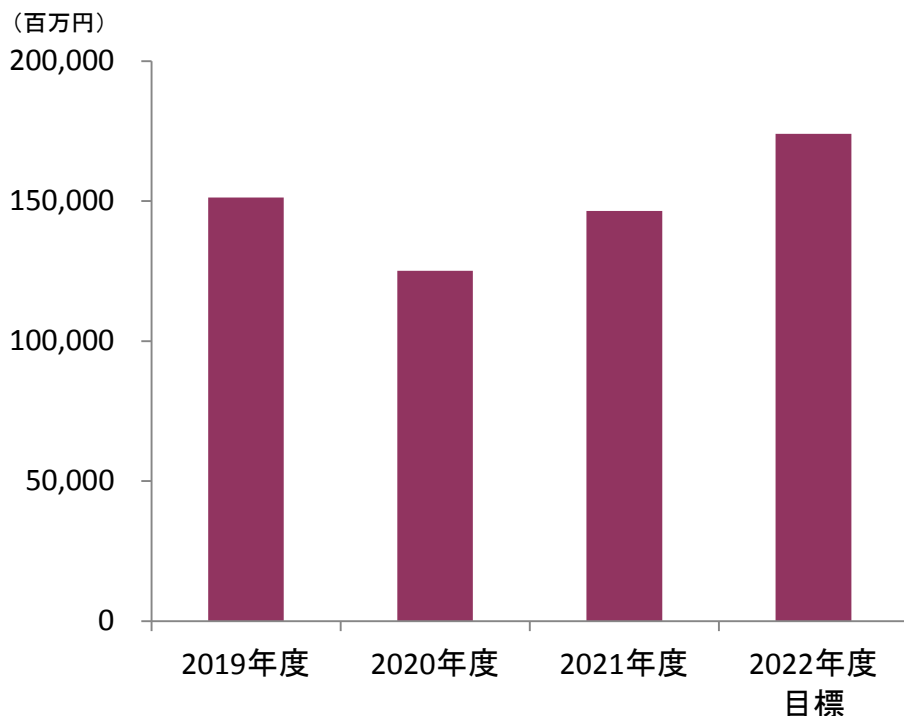
▶ 当社ならではの新たなOMOサイトが順次ローンチ、コネスリーニューもさらに進化



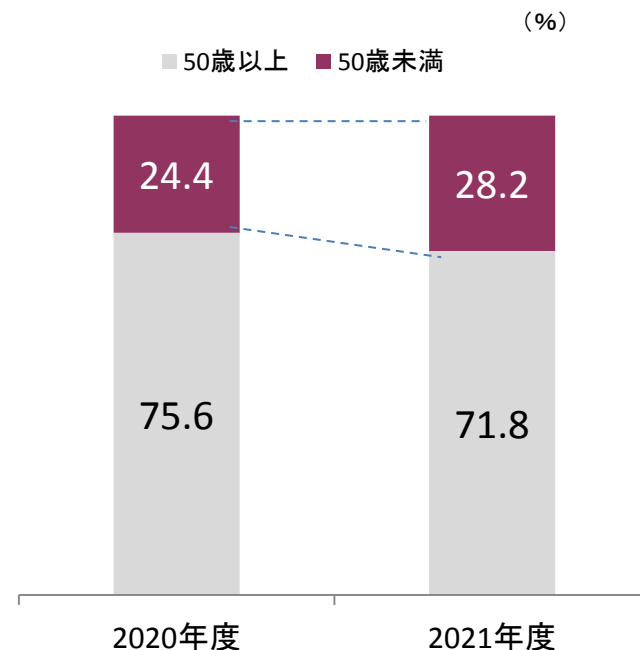
WEBサイトのUI改善、品揃え拡充や希少性の高いコンテンツ確保により
2023年度オンライン経由売上高400億円を目指す

- ▶ 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
- ▶ ラグジュアリーモールGINZA SIX好調の背景は20代顧客購買シェアの大幅拡大

掛売上高推移



年齢層別売上シェア動向



オンライン・オフラインでのラグジュアリー等品揃え拡充と店頭サービス強化
 早期に外商売上高2,000億円規模を目指す



大丸
神戸店



GINZA
SIX

- ✓ ラグジュアリー、時計売場拡張、ラウンジ新設
- ✓ ルイ・ヴィトン3層展開で大幅拡充(周辺店舗)
- ✓ デジタルメディアからの導線強化

- ✓ 12月全館売上は19年度超え、過去最高記録
- ✓ 購買顧客では30代が最も活発
- ✓ 20代の高額購買の増加傾向も顕著

2022年度は基幹店のプライム・コンテンツの重点強化に取り組み

- ▶ 店舗での展開コンテンツ、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

プライム・コンテンツの拡張

(ラグジュアリー、アート、宝飾・時計)

ライフスタイル型へのシフトによるコンテンツ再編・拡張

ex.化粧品⇒ビューティ・ウェルネスへ

体験型へのシフトによる新規コンテンツの導入

ex.エデュケーション、エンタテインメント、インキュベーション

自主編集売場を半減／婦人ボリュームの圧縮

2023年度中に名古屋店の新・ハイブリッドモデル化に着手

▶ 池袋、名古屋、仙台、広島、浦和の5店舗を中心に大型改装を実施し収益改善

名古屋PARCO
改装面積シェア

35
%

- ✓ ジェンダーレス、エイジレスをキーワードとした大規模改装
- ✓ 西館1Fエントランスセンターゾーンは17年振りの刷新
- ✓ 南館は4層にバイクルーズ展開、東館エンタメ強化

池袋PARCO
改装面積シェア

31
%

- ✓ 駅直結部となる地下1階、1階グランドフロアを改編
- ✓ 本館1・2Fはレディス中心からユニセックスフロアに
- ✓ エリアとの親和性の高いゲーム・アニメカルチャー拡充

※改装面積シェアは今中期計画期間の累計数値

アパレルのアップデート・圧縮やラグジュアリー、エンタメの拡大など
カテゴリーのポートフォリオ変革を加速



渋谷
PARCO



心齋橋
PARCO

- ✓ 唯一無二の次世代商業空間
- ✓ SNS,ビル全体を使った立体プロモーション
- ✓ PARCOの象徴店舗としての新たな挑戦

- ✓ ニューリッチ層の顧客獲得推進
- ✓ ウェルネスモールによる新たな来店動機
- ✓ 隣接する百貨店とのシナジー発揮

開業以来、好調さを持続する渋谷、心齋橋のポテンシャル発揮をさらに追求 32

固定費の削減(損益分岐点の引き下げ)

ビジネスモデル改革

要員構造改革

経費構造改革

対2019年度 固定費 Δ 100億円以上

(2021~23年度累計目標)

2021年度実績 Δ 43億円
(期初計画 Δ 30億円)

※原価を含む・対2019年度

計画を上回る進捗を鑑み、目標の上方修正も検討

▶ グループ戦略推進強化のため部門新設とともにパルコ人財を積極的に投入・融合

(新設部門)

(狙い)

事業ポートフォリオ変革推進部

▶ 非連続の成長を実現する事業ポートフォリオ変革に関する計画立案・実行等

CRE企画部

▶ 不動産開発、保有不動産に関するCRE戦略立案とパルコデベとの連携強化等

デジタル推進部

▶ デジタル活用によるグループ全体の収益拡大、統合DB活用に向けた環境整備等

中長期戦略推進に向けての実効性の確保とスピードアップ

デベロッパー事業

- ▶ 当社基幹店が位置するプライムロケーションにおける複合大型開発の推進検討
- ▶ 商業に加えレジデンスやホテル、オフィスなど非商業も含めた多様な用途開発
- ▶ 外部企業とのアライアンスや専門人材の採用により取り組み推進を加速

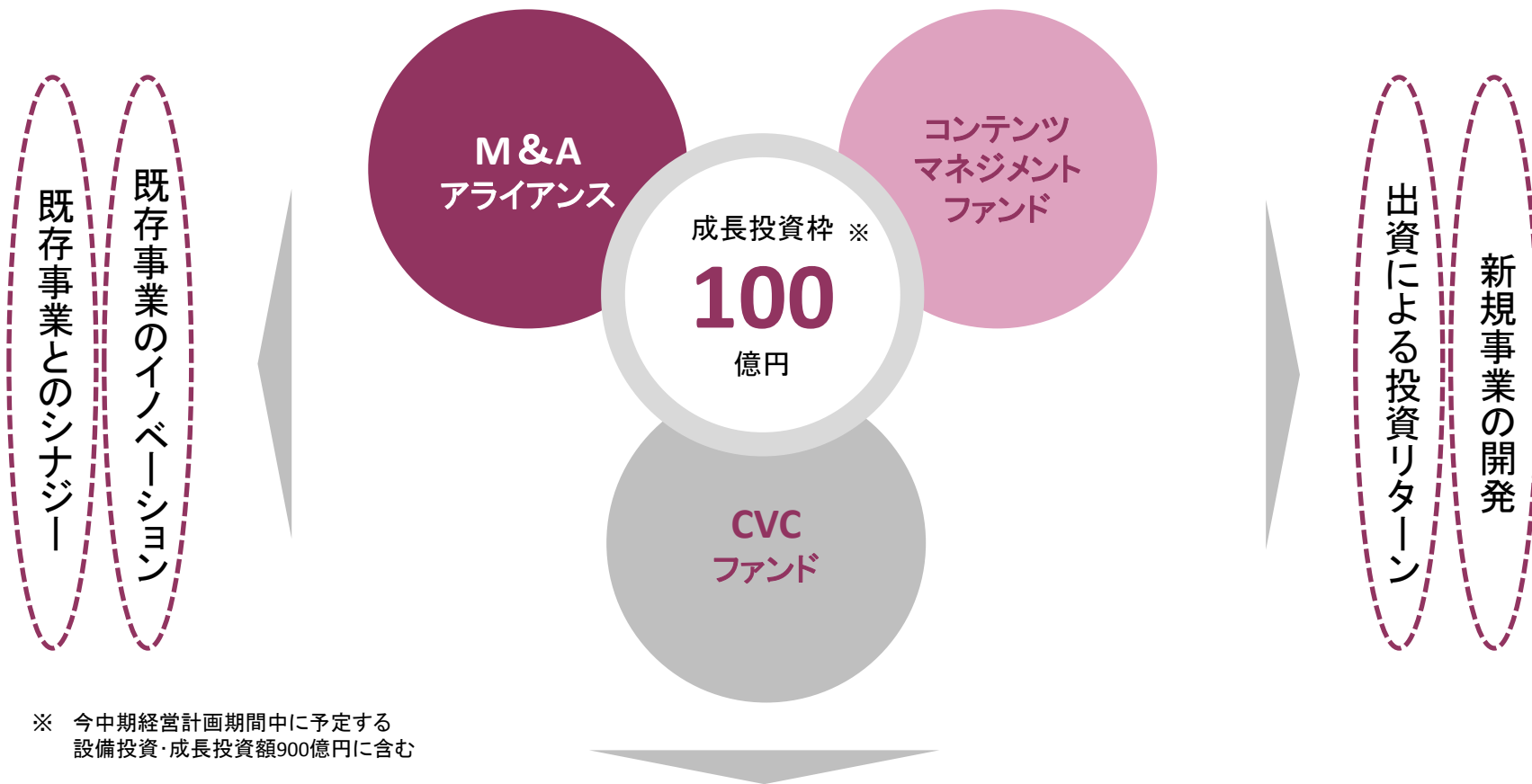
24年度以降の飛躍的成長に向け、今中期計画では300億円を投入
新設部門の「CRE企画部」とデベロッパー事業が連携して戦略推進

決済・金融事業

- ▶ 昨年1月にリニューアルした新カードの会員獲得拡大を百貨店と協業で推進
- ▶ 保険商品の拡大とともにアライアンスによる新たな金融商品の提供を検討
- ▶ 加盟店事業の拡大を通じたグループ加盟店契約集約による社外流出抑制

今中期計画での営業利益30億円規模への復活にメド
24年度以降早期の50億円水準の達成とさらなる飛躍スキーム構築

事業開発・事業育成への投資



強化した体制のもとで次の成長の柱の検討・育成を本格的に追求

人的資本への投資

人財ポートフォリオと プールの組成

- ・次代を担う若手選抜
- ・タフ・アサインメント
- ・プロジェクト・アサイン
- ・社外教育出向

人財育成 (成長支援)

- ・新育成計画
- ・リカレント、リスキリング
- ・JFRカレッジ

専門人財の採用

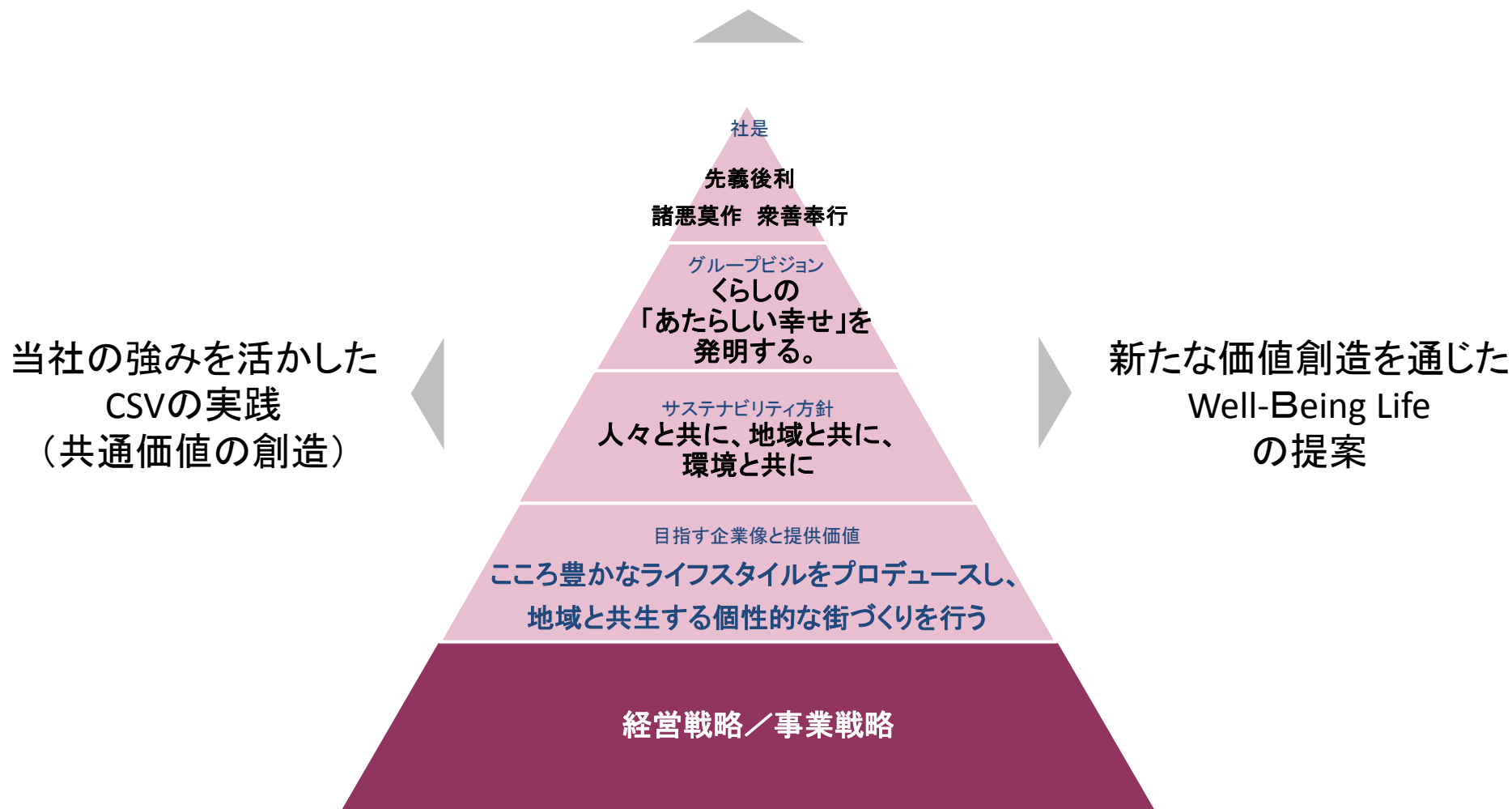
- ・プロフェッショナルキャリア採用
- ・HDの社内外人財比率50:50
- ・多様な経験・価値観を持つ
人財獲得

タレントマネジメントシステム

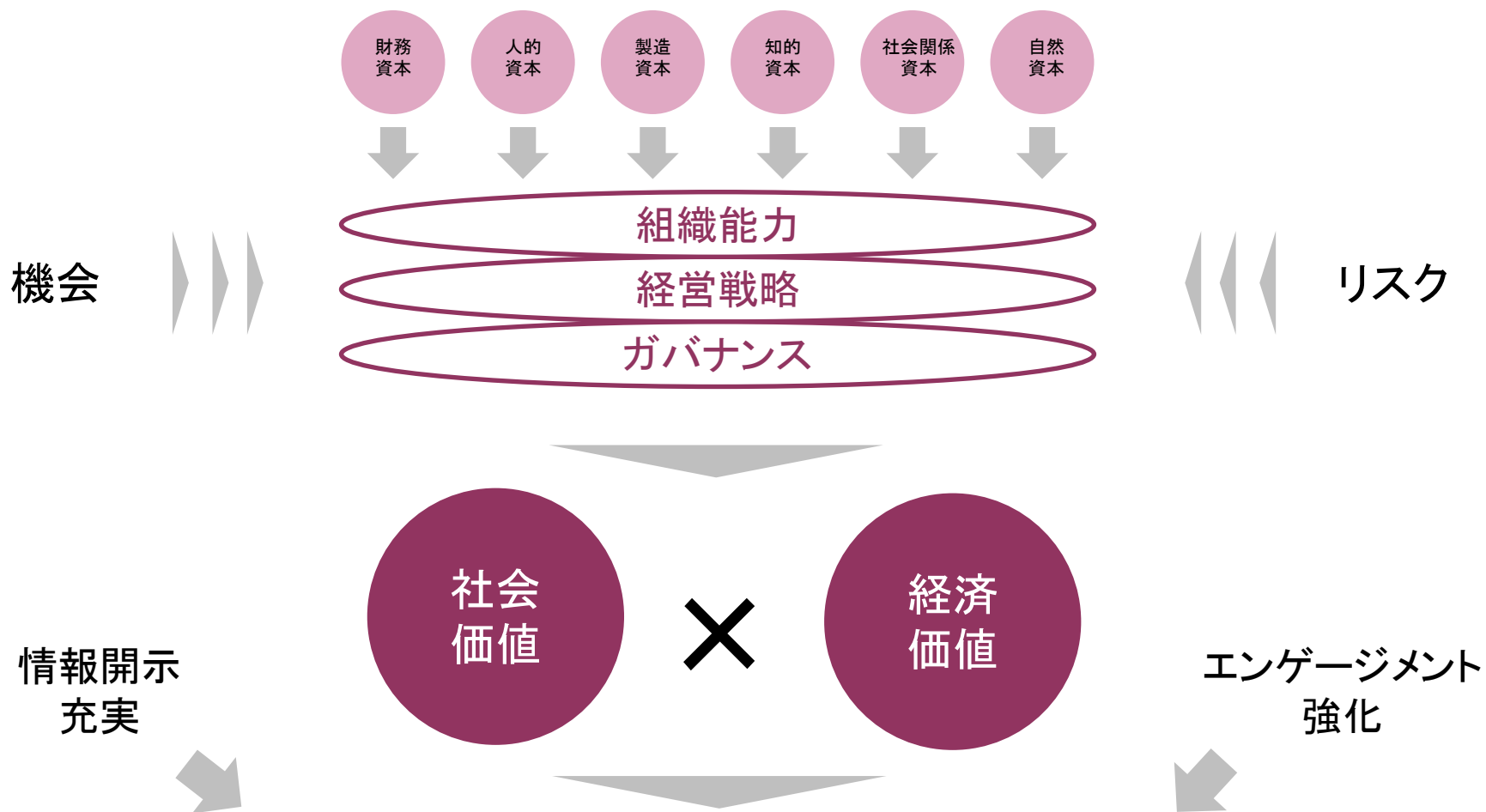
- ・人財の可視化
- ・組織コンディションの把握

未来を見据えた、中長期的な価値創造を担う人財開発へ本腰

企業戦略・事業戦略と サステナビリティ経営を一体化



社是の実践 = CSV



持続的な成長と中長期的な企業価値創造

Appendix



2021年度セグメント別実績

(DMSA合併に伴う遡及修正)

(単位:百万円)

	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	2021年度
総額売上高	190,665	211,483	402,148	221,199	251,933	473,132	875,281
百貨店	114,793	132,957	247,750	141,357	166,736	308,094	555,845
SC	50,440	52,539	102,979	55,528	60,663	116,192	219,172
デベロッパー	14,874	14,143	29,017	12,362	12,413	24,776	53,794
決済・金融	3,398	3,434	6,832	4,115	3,608	7,724	14,556
その他	17,987	18,726	36,714	17,715	18,816	36,532	73,246
連結調整	△10,828	△10,317	△21,146	△9,881	△10,306	△20,187	△41,333
売上収益	74,097	83,236	157,333	80,146	94,004	174,151	331,484
百貨店	39,700	46,783	86,484	46,178	58,077	104,255	190,739
SC	13,786	12,978	26,764	12,580	13,211	25,792	52,556
デベロッパー	11,640	14,096	25,737	12,707	12,188	24,895	50,633
決済・金融	2,335	2,617	4,953	2,978	3,105	6,084	11,037
その他	15,806	15,651	31,457	14,446	15,850	30,297	61,755
連結調整	△9,172	△8,891	△18,064	△8,746	△8,428	△17,174	△35,239
事業利益	1,298	2,356	3,654	5,228	2,835	8,063	11,718
百貨店	△929	△578	△1,507	1,566	1,740	3,306	1,798
SC	1,486	1,235	2,721	1,555	△432	1,122	3,844
デベロッパー	818	907	1,726	1,070	337	1,408	3,134
決済・金融	68	408	476	649	780	1,430	1,906
その他	224	268	492	322	437	759	1,252
連結調整	△368	115	△253	64	△28	35	△217
営業利益	△3,819	2,430	△1,388	5,796	4,973	10,769	9,380
百貨店	△3,979	△586	△4,566	1,757	△1,785	△28	△4,594
SC	△955	1,411	456	1,647	△48	1,599	2,055
デベロッパー	876	931	1,807	1,298	1,604	2,903	4,711
決済・金融	75	431	506	664	798	1,463	1,970
その他	193	246	439	328	431	759	1,199
連結調整	△29	△3	△33	99	3,972	4,072	4,039

※2021年9月1日付けで大丸松坂屋百貨店が大丸松坂屋セールスアソシエイツを吸収合併したため、前年数値を遡及修正しています。

休業に伴う固定費振替額(2021年度と2020年度)

(単位:百万円)

		原価部分			販管費部分			合計(事業利益への影響額)		
		FY2021	FY2020	増減高	FY2021	FY2020	増減高	FY2021	FY2020	増減高
連結	人件費	243	1,124	△881	464	2,171	△1,707	707	3,295	△2,588
	賃借料	20	19	1	21	45	△24	41	64	△23
	減価償却費	597	2,018	△1,421	1,064	3,100	△2,036	1,661	5,118	△3,457
	その他	352	836	△484	382	2,158	△1,776	734	2,993	△2,259
	合計	1,213	3,998	△2,785	1,932	7,475	△5,543	3,146	11,473	△8,327
大丸松坂屋百貨店	人件費	0	0	0	354	1,216	△862	354	1,216	△862
	賃借料	20	9	11	15	31	△16	35	40	△5
	減価償却費	236	527	△291	991	2,521	△1,530	1,227	3,048	△1,821
	その他	264	364	△100	931	2,928	△1,997	1,195	3,292	△2,097
	合計	521	900	△379	2,292	6,697	△4,405	2,814	7,597	△4,783
パルコSC	人件費	50	246	△196	14	80	△66	64	326	△262
	賃借料	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	減価償却費	360	1,471	△1,111	24	108	△84	384	1,579	△1,195
	その他	86	459	△373	14	129	△115	100	588	△488
	合計	497	2,177	△1,680	52	318	△266	550	2,496	△1,946

<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。