



～ 再成長へつなぐ、転換点。 ～

2023年2月期 決算説明会

2023年 4月11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。



J. FRONT RETAILING

本日の内容

- I . 2022年度 業績概要
- II . 2023年度上期・通期 業績予想
- III . 中期経営計画の進捗

2022年度 業績概要(IFRS)



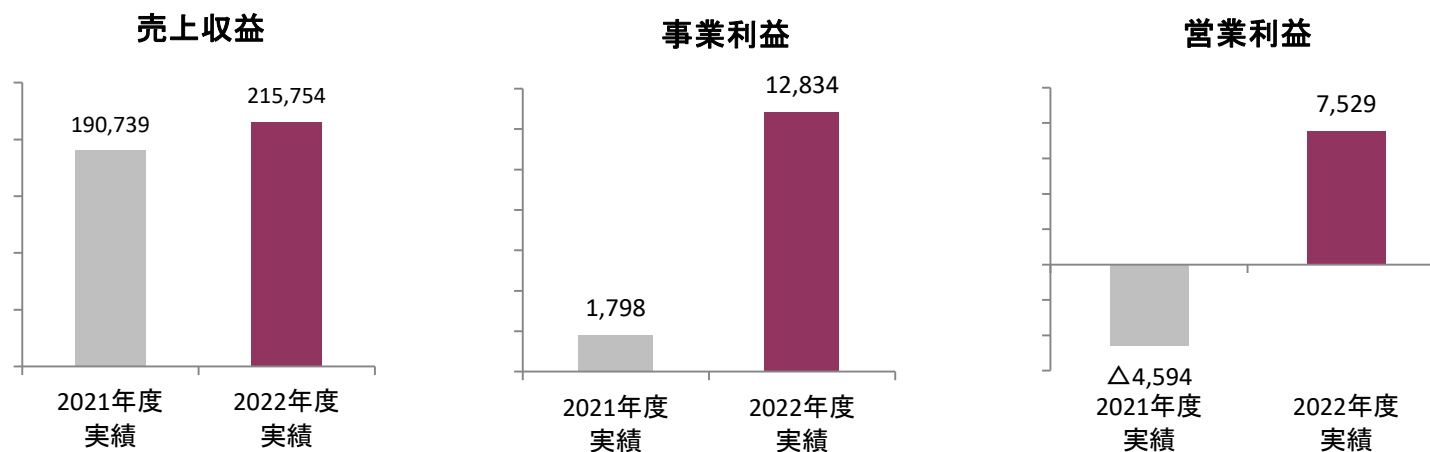
- ▶ 主力の百貨店中心に総額売上高が上振れ、計画外コスト増も事業利益上振れ
- ▶ 松本PARCO事業整理損、一部店舗減損計上で営業利益、当期利益は下振れ
- ▶ 期末配当は期初の予定どおり1株当たり16円、年間配当は2円増配の31円

(単位:百万円、%)

2023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	464,130	16.8	534,624	14.1	998,755	15.3	23,755
売上収益	169,129	7.5	190,550	9.4	359,679	8.5	13,679
売上総利益	82,861	18.9	86,675	10.9	169,536	14.7	1,536
販売管理費	69,232	4.8	75,449	7.7	144,682	6.3	682
事業利益	13,629	272.9	11,225	39.2	24,854	112.1	854
その他営業収益	2,320	40.0	2,220	△76.4	4,540	△59.0	740
その他営業費用	2,712	△59.5	7,624	13.7	10,336	△22.9	6,036
営業利益	13,237	—	5,821	△45.9	19,059	103.2	△4,441
親会社の所有者に 帰属する当期利益	10,155	—	4,081	△35.4	14,237	229.4	△1,763
1株当たり配当(円)	15	(増減高) 1	16	(増減高) 1	31	(増減高) 2	0
ROE	—		—		4.0	(率差) 2.8	(率差) △0.5
ROIC	—		—		2.7	(率差) 1.5	(率差) 0.1

セグメント業績 ①百貨店事業(IFRS)

- ▶ 高額品消費が年度通じて好調持続、インバウンドも下期から急速に伸長
- ▶ 販管費の計画外増あるも事業利益上振れ、営業利益は減損損失影響で下振れ



(単位: 百万円、%)

2023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	305,239	23.2	352,715	14.5	657,955	18.4	14,255
売上収益	101,610	17.5	114,144	9.5	215,754	13.1	6,154
販売管理費	58,410	8.0	63,672	6.6	122,082	7.3	1,682
事業利益	5,731	—	7,103	114.8	12,834	613.7	934
営業利益	3,813	—	3,715	—	7,529	—	Δ1,571

- ▶ 下期既存店売上は2019年度比で△2.2%、2018年度比で△7.8%まで改善
- ▶ 固定客に強みを持つ神戸店・名古屋店は19年度比、18年度比ともプラスに
- ▶ 東京店が人流増加とともに急速改善、心齋橋店、京都店は19年度比4Qプラスに

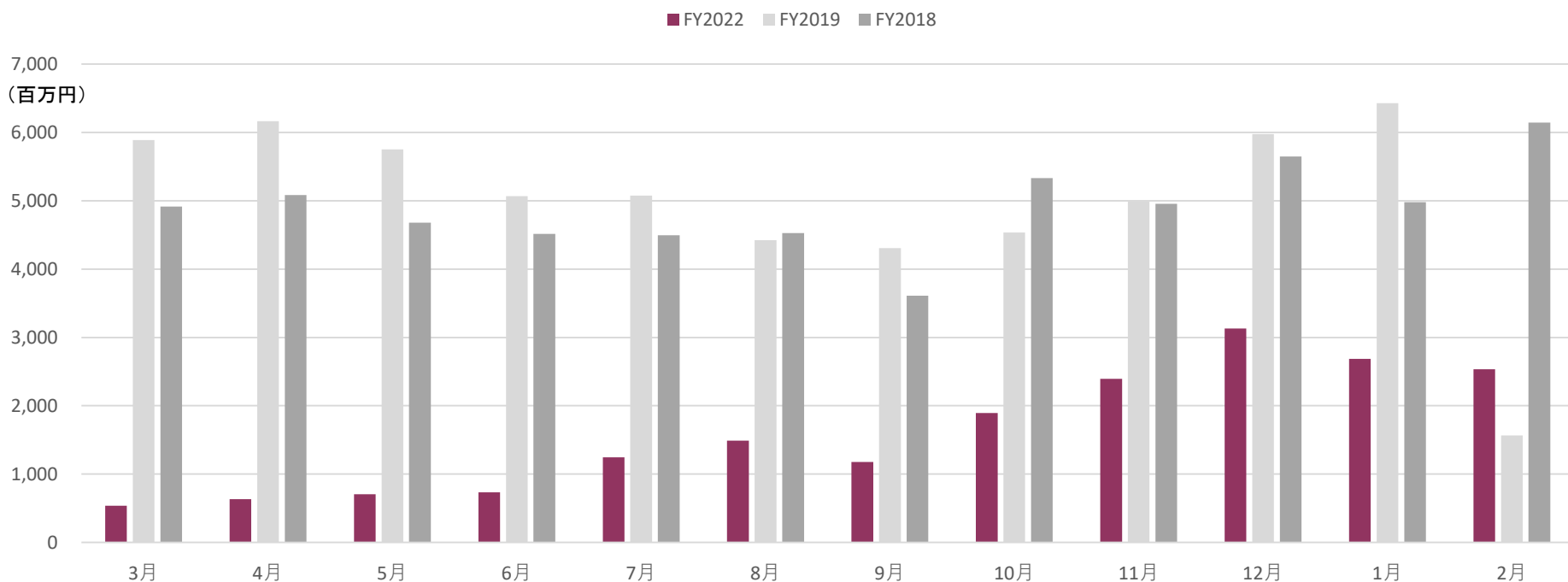
(単位:増減率、%)

2023年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	下期 実績
心齋橋店	26.2	29.7	28.1	△13.6	9.5	△2.5	△12.1
梅田店	10.0	14.6	12.5	△21.8	△16.4	△18.9	△22.6
東京店	25.5	33.8	30.0	△16.2	△2.3	△9.0	△12.3
京都店	14.4	17.8	16.2	△7.0	2.0	△2.3	△6.9
神戸店	9.3	9.6	9.5	9.8	16.1	13.1	6.6
札幌店	15.9	26.7	21.6	△1.8	△0.1	△0.9	△5.1
名古屋店	11.1	12.4	11.8	△1.9	13.1	5.8	2.0
直営店 合計	13.5	17.2	15.5	△7.7	2.8	△2.2	△7.8

※合計は既存店ベース(前年度比較は豊田店、2019年度比較と2018年度比較は山科店、下関店、豊田店を除く)

- ▶ 2022年10月からの水際対策緩和により、インバウンド売上が急速に伸長
- ▶ 現状は香港、台湾、韓国など中国本土を除く東アジアの観光客を中心に牽引

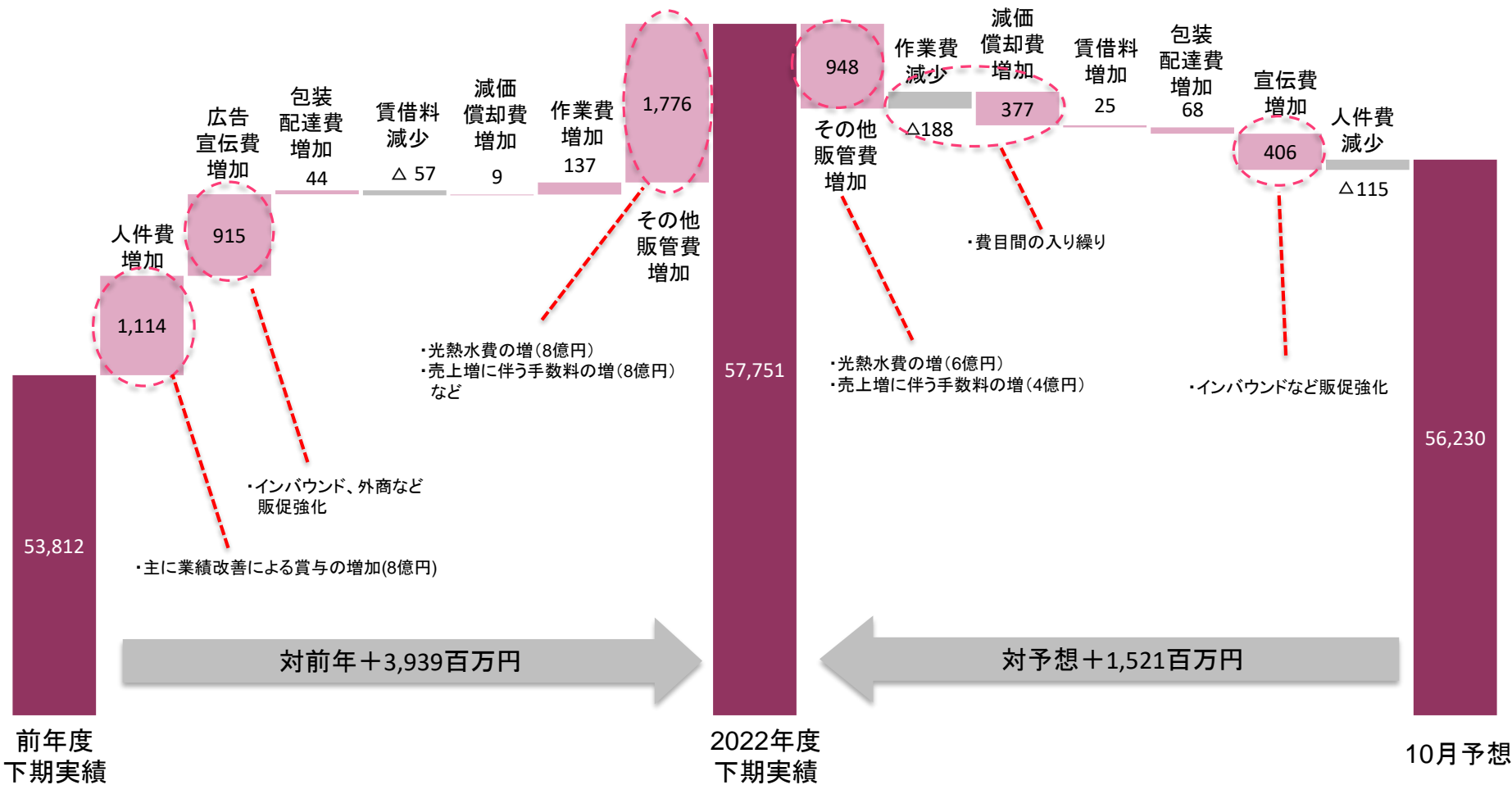
免税売上高推移(直営店)



今後は中国本土との直行便回復が進むことにより
大きな伸びしろがあるものと期待

2022年度下期 SG&A分析

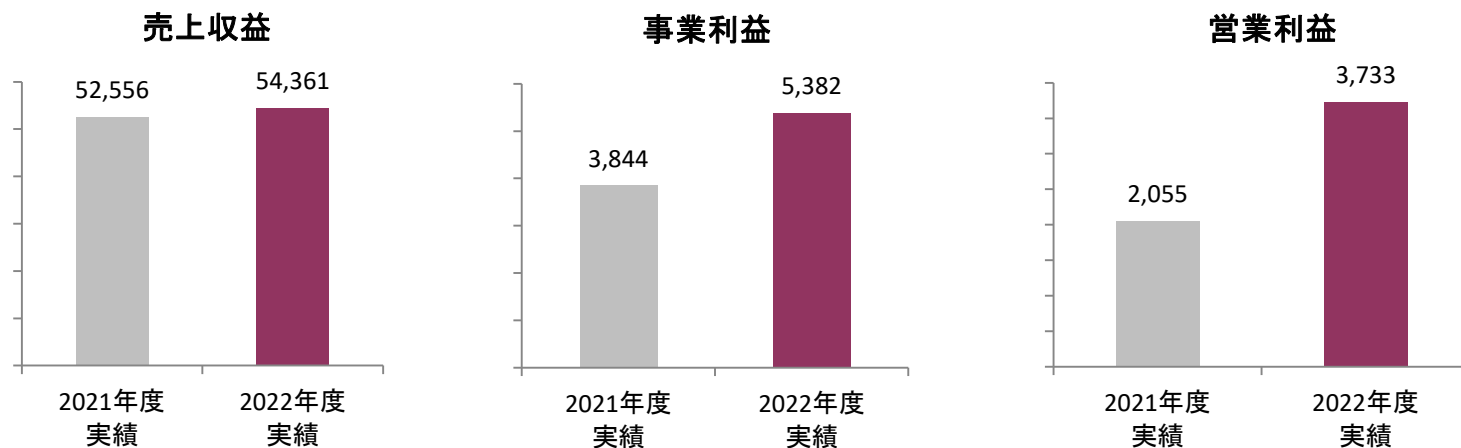
(単位:百万円)



セグメント業績 ②SC事業(IFRS)

都市型基幹店中心に改善傾向も、一部で賃貸契約条件緩和影響が継続

松本PARCOの事業整理損、および静岡PARCOの減損損失の計上も影響

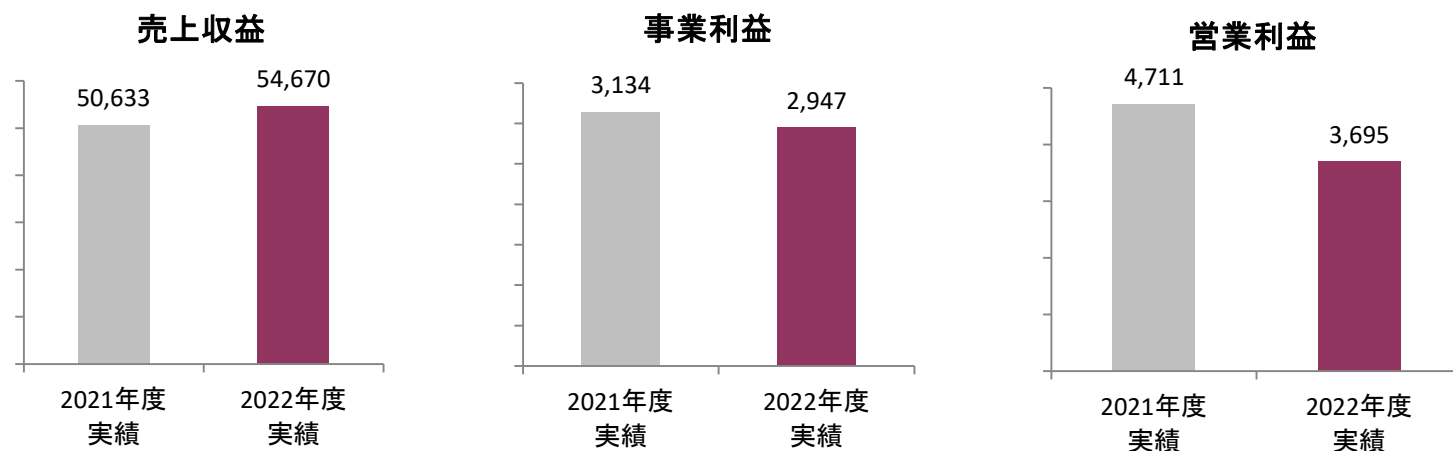


(単位: 百万円、%)

2023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	119,842	16.4	134,799	16.0	254,641	16.2	4,709
売上収益	26,654	△0.4	27,706	7.4	54,361	3.4	△902
販売管理費	3,862	△27.4	4,284	8.7	8,147	△12.0	△601
事業利益	4,006	47.2	1,376	22.6	5,382	40.0	△234
営業利益	4,861	965.7	△1,128	—	3,733	81.6	△2,460

セグメント業績 ③デベロッパー事業(IFRS)

- ▶ J.フロント建装やPSSは増収も一部不動産賃貸物件の営業終了が利益に影響
- ▶ 事業利益、営業利益は10月予想上振れ、営業利益大幅減益は前年売却益反動

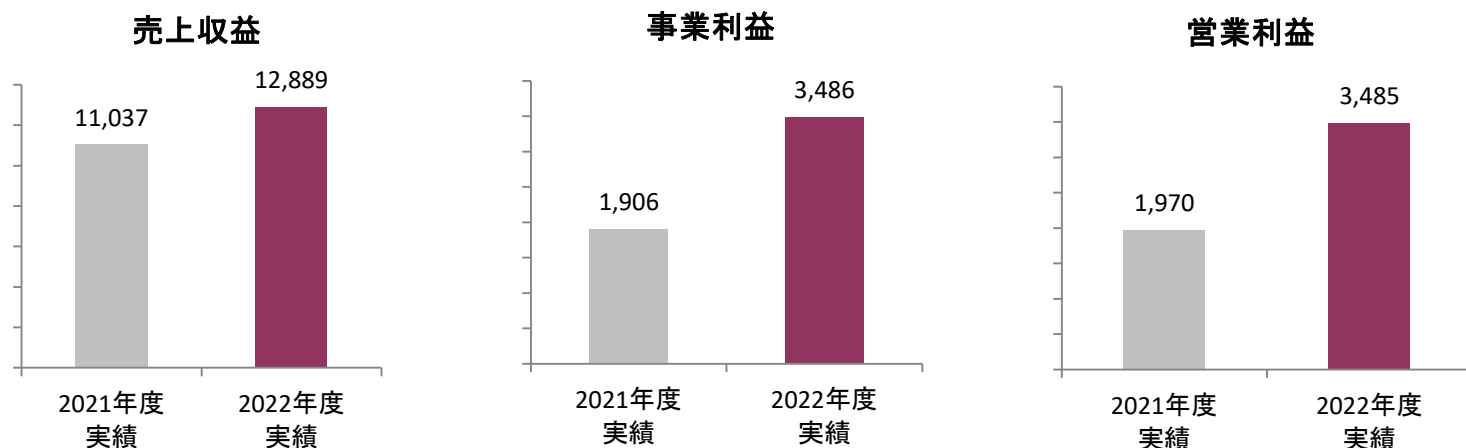


(単位: 百万円、%)

2023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	25,821	△10.7	28,848	15.9	54,670	1.6	△1,854
売上収益	25,821	0.3	28,848	15.9	54,670	8.0	△1,854
販売管理費	3,182	△3.6	3,319	0.3	6,502	△1.6	△915
事業利益	1,552	△10.1	1,395	△0.9	2,947	△6.0	361
営業利益	1,786	△1.2	1,909	△34.2	3,695	△21.6	86

セグメント業績 ④ 決済・金融事業 (IFRS)

- ▶ 百貨店業績回復基調、外部取扱高も堅調に推移とともに年会費収入も増加
- ▶ 販管費の圧縮も奏功し事業利益、営業利益とも大幅増益、対10月予想も上振れ

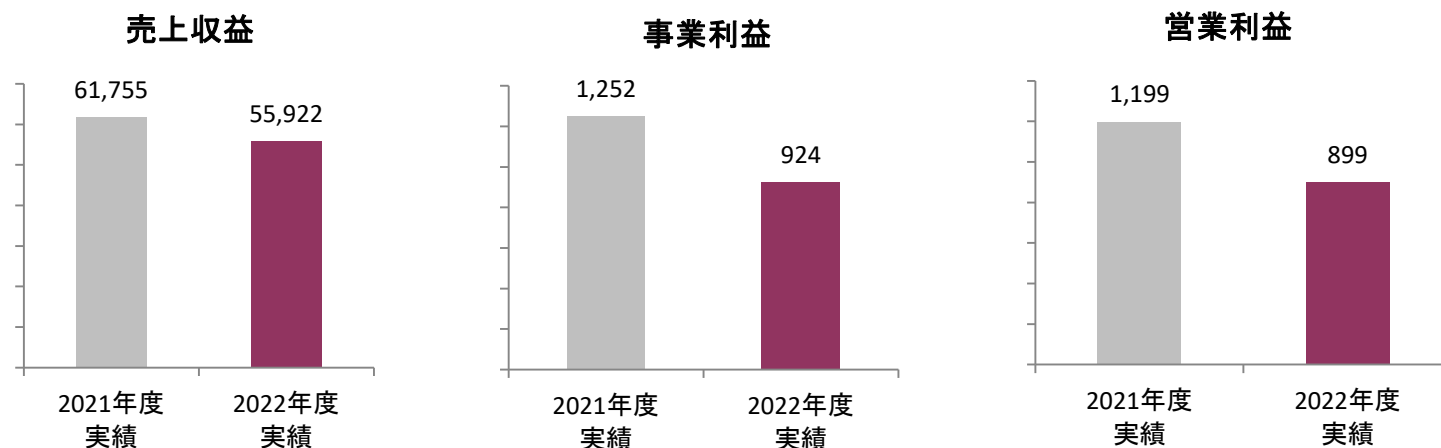


(単位: 百万円、%)

2023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	6,314	27.5	6,575	8.1	12,889	16.8	90
売上収益	6,314	27.5	6,575	8.1	12,889	16.8	90
販売管理費	4,482	0.1	4,920	5.7	9,403	3.0	△124
事業利益	1,831	284.6	1,654	15.7	3,486	82.9	215
営業利益	1,853	265.7	1,631	11.5	3,485	76.9	184

セグメント業績 ⑤その他(IFRS)

- ▶ 主力の大丸興業は自動車関連部品や産業資材などの好調により増収増益
- ▶ ディンプル株式の一部譲渡に伴う連結除外影響によりトータルでは減収減益



(単位: 百万円、%)

2023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	27,391	△16.2	29,966	△8.4	57,358	△12.3	4,088
売上収益	26,677	△15.2	29,245	△3.5	55,922	△9.4	4,175
販売管理費	10,286	△5.8	9,447	△8.0	19,734	△6.8	△521
事業利益	649	31.8	275	△63.8	924	△26.2	155
営業利益	769	75.0	129	△82.9	899	△25.0	33

- ▶ 資産合計は現預金圧縮および減価償却などにより、対前期末△719億円減少
- ▶ 有利子負債(リース負債除く)は2,491億円、中期計画目標を1年前倒しで達成
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は32.1%、対前期末2.7pt良化

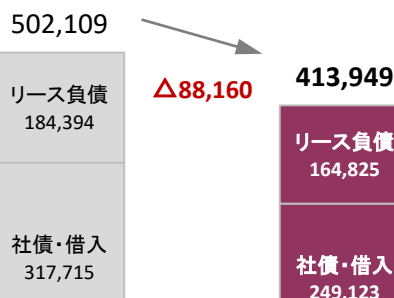
資産合計



2022年2月末

2023年2月末

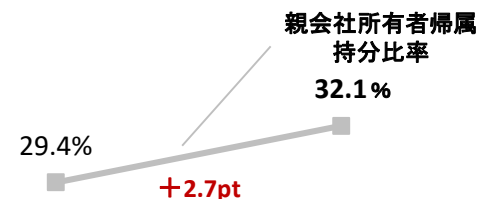
有利子負債



2022年2月末

2023年2月末

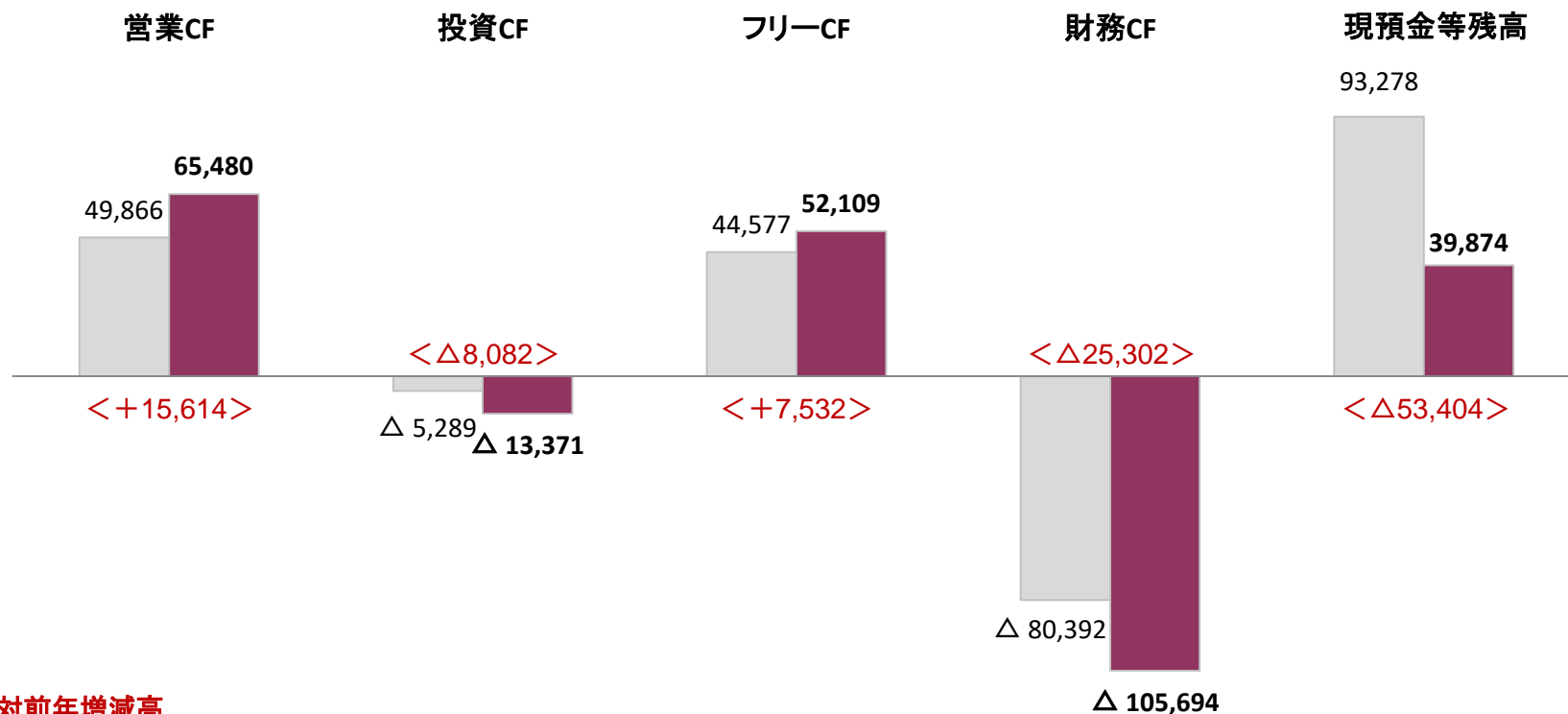
親会社の所有者に帰属する持分



2022年2月末

2023年2月末

- ▶ 営業CFは654億円、利益水準の改善により、対前年156億円増加
- ▶ 投資CFは△133億円の支出、フリーCFは521億円を確保
- ▶ 感染症対策として確保していた手許現預金を398億円まで削減



< >内対前年増減高

■ 22年2月期実績 ■ 23年2月期実績

(単位:百万円)

2023年度上期・通期 業績予想(IFRS)



- ＋) 新型コロナは来月から5類に移行、さらに経済活動は正常化へ
- ＋) 国内での高水準な賃上げ実施拡大で、消費者マインド改善
- －) 原材料・資材高騰による世界的なインフレは継続
- －) 3月から米国で相次ぐ金融機関の破綻による金融懸念
- ±) コロナを契機とした消費の「質」の変化には今一度留意が必要

- ▶ 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
- ▶ 光熱水費高騰によるコスト増あるも、事業利益、営業利益、当期利益とも大幅増益
- ▶ 中間配当1株当たり1円増配の16円、中間と合わせた年間配当2円増配の33円予定

(単位:百万円、%)

2024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	533,500	14.9	581,500	8.8	1,115,000	11.6
売上収益	195,500	15.6	217,500	14.1	413,000	14.8
売上総利益	93,000	12.2	100,500	16.0	193,500	14.1
販売管理費	74,000	6.9	79,500	5.4	153,500	6.1
事業利益	19,000	39.4	21,000	87.1	40,000	60.9
その他営業収益	1,000	△56.9	500	△77.5	1,500	△67.0
その他営業費用	1,500	△44.7	1,500	△80.3	3,000	△71.0
営業利益	18,500	39.8	20,000	243.6	38,500	102.0
親会社の所有者に 帰属する当期利益	12,500	23.1	13,000	218.5	25,500	79.1
1株当たり配当(円)	(中間) 16	(増減高) 1	(期末) 17	(増減高) 1	(年間) 33	(増減高) 2
ROE	—	—	—	—	7.0	(率差) 3.0
ROIC	—	—	—	—	4.6	(率差) 1.9

▶ 百貨店事業、SC事業を中心に消費動向、コスト増要素など実勢を反映し見直し

(単位:億円)

		2023年度予想	対中期計画
事業利益	百貨店事業	229	△12
	SC事業	70	△56
	デベロッパー事業	64	29
	決済・金融事業	35	12
	その他	12	△9
	連結合計※	400	△40
営業利益	百貨店事業	215	△15
	SC事業	66	△34
	デベロッパー事業	66	14
	決済・金融事業	35	12
	その他	13	△6
	連結合計※	385	△18

※連結合計は調整額を含む

重要経営指標の推移と中期計画との比較

- ▶ 想定以上のコロナ影響の長期化による中間層消費の回復遅れなど実勢を反映
- ▶ 事業利益、営業利益は減額修正もROEは中期計画で掲げた7.0%達成を目指す

(単位:億円、%、倍)

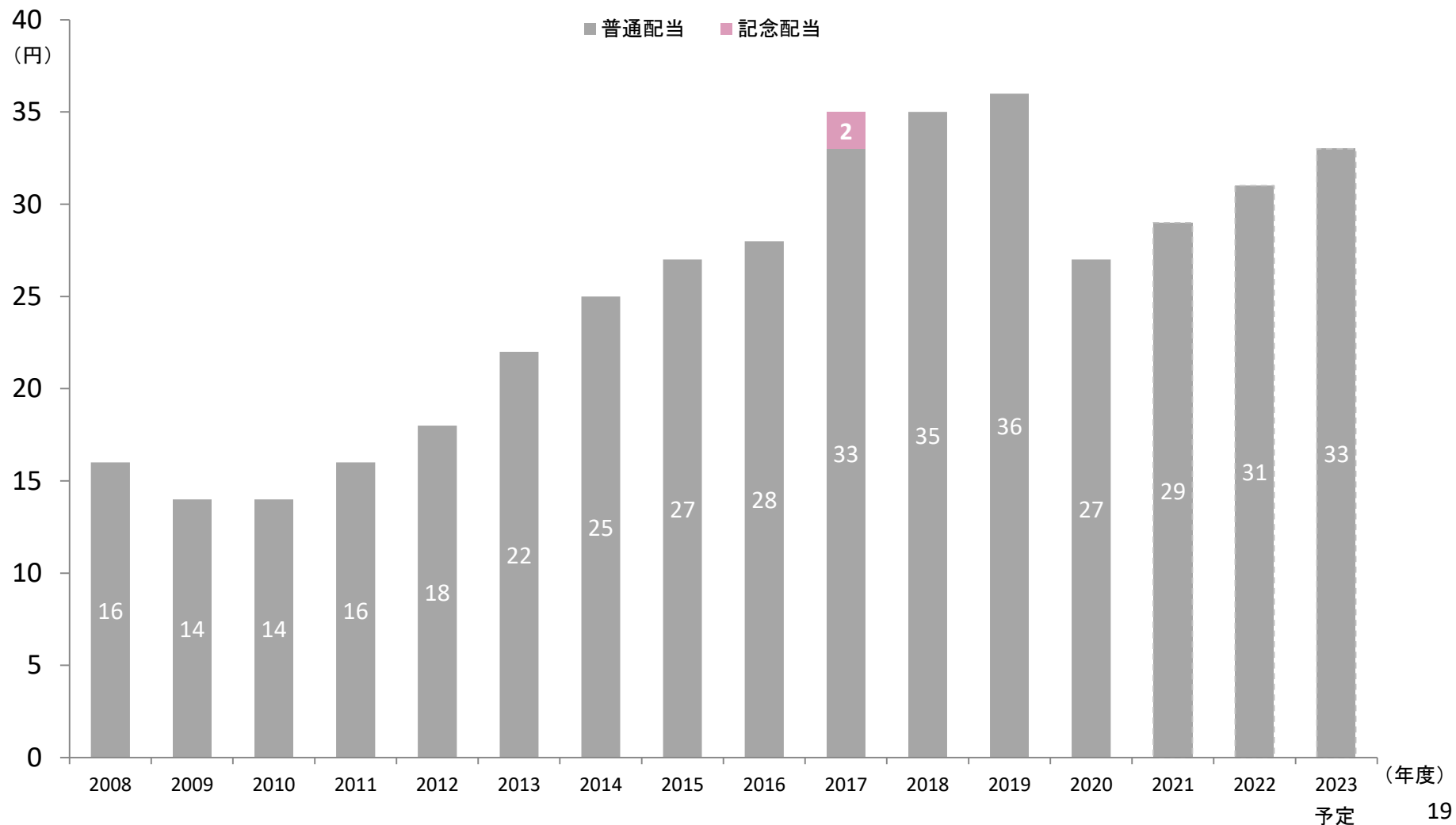
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	中期計画 との比較
事業利益	117	248	400	△40
営業利益	93	190	385	△18
ROE	1.2	4.0	7.0	±0
ROIC	1.2	2.7	4.6	△0.4
FCF(中期3カ年累計)※1	—	—	1,516	+516
有利子負債※2	3,177	2,491	2,250	△350
D/E レシオ※2	0.91	0.69	0.60	±0

※1)リース負債を含む

※2)リース負債を除く

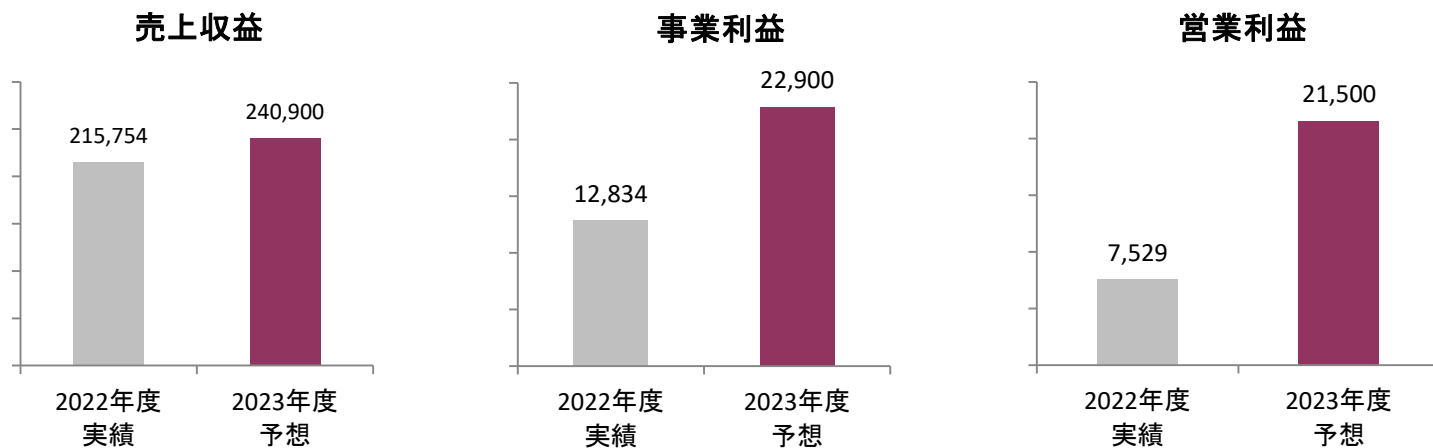
1株当たり配当推移

▶ 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



セグメント業績予想 ①百貨店事業

- ▶ 富裕層消費好調維持、昨年から実施のラグジュアリー等改装効果も拡大見込み
- ▶ インバウンド売上440億円(ピークの7掛強)予想、人流回復で中間層も改善継続



(単位:百万円、%)

2024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	347,100	13.7	372,900	5.7	720,000	9.4
売上収益	116,200	14.4	124,700	9.2	240,900	11.7
販売管理費	61,600	5.5	65,700	3.2	127,300	4.3
事業利益	11,200	95.4	11,700	64.7	22,900	78.4
営業利益	10,200	167.5	11,300	204.1	21,500	185.6

大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上予想

- ▶ 富裕層消費の持続、インバウンド消費の回復により多くの基幹店が2桁増収
- ▶ 特に、心齋橋店、札幌店はインバウンド消費による押上効果が大きいと予想
- ▶ 出遅れていたターミナル型の東京店是对19年度1桁マイナスまで挽回の見込み

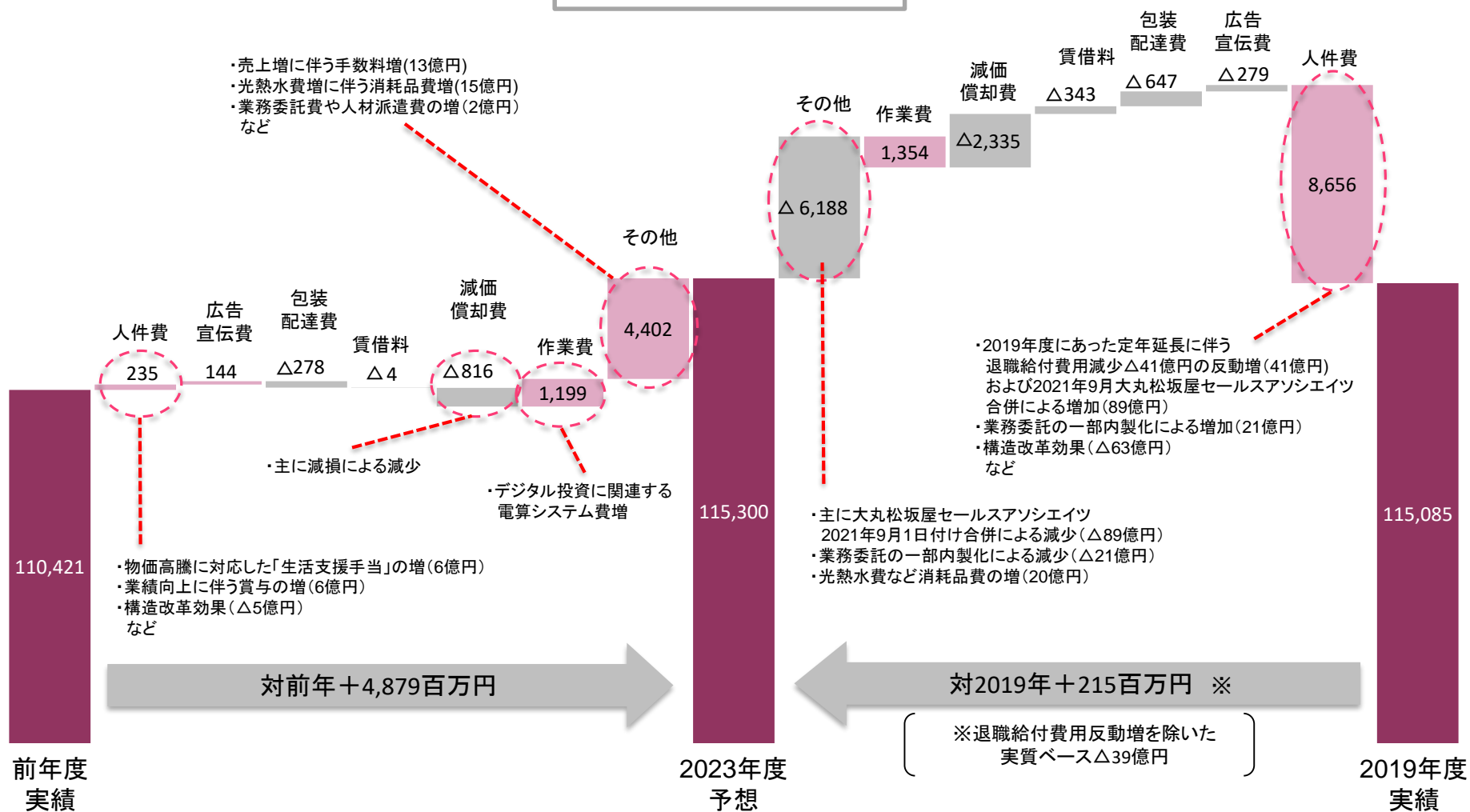
(単位:増減率、%)

2024年2月期	前年度比較			2019年度比較		
	上期	下期	年度	上期	下期	年度
心齋橋店	30.7	19.7	24.7	△5.0	16.8	5.3
梅田店	20.0	4.1	11.3	△17.3	△15.5	△16.4
東京店	21.6	3.3	11.4	△13.2	△6.0	△9.6
京都店	15.7	1.7	8.1	△0.8	△0.6	△0.7
神戸店	6.0	2.8	4.3	14.9	16.2	15.6
札幌店	17.0	12.6	14.6	5.5	11.7	8.7
名古屋店	11.4	1.8	6.2	7.3	7.6	7.5
直営店 合計	15.4	5.7	10.2	△2.3	3.4	0.6

※合計は既存店ベース(2019年度比較は山科店、下関店、豊田店を除く)

2023年度 SG&A分析

(単位:百万円)



- ・売上増に伴う手数料増(13億円)
- ・光熱水費増に伴う消耗品費増(15億円)
- ・業務委託費や人材派遣費の増(2億円)など

- ・物価高騰に対応した「生活支援手当」の増(6億円)
- ・業績向上に伴う賞与の増(6億円)
- ・構造改革効果(△5億円)など

・主に減損による減少

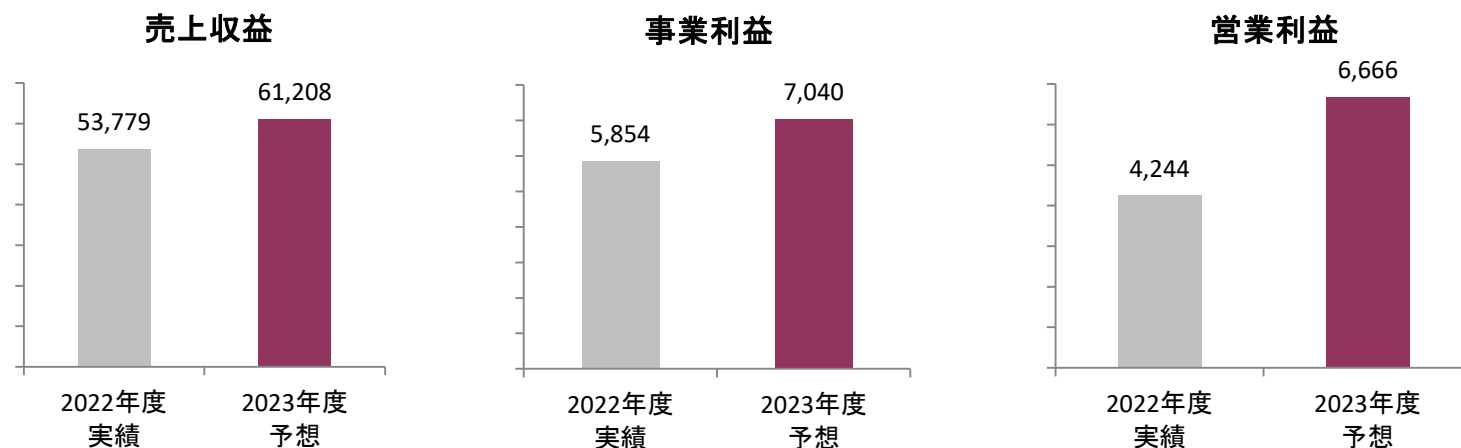
・デジタル投資に関連する電算システム費増

- ・2019年度にあった定年延長に伴う退職給付費用減少△41億円の反動増(41億円)および2021年9月大丸松坂屋セールスアソシエイツ合併による増加(89億円)
- ・業務委託の一部内製化による増加(21億円)
- ・構造改革効果(△63億円)など

- ・主に大丸松坂屋セールスアソシエイツ2021年9月1日付け合併による減少(△89億円)
- ・業務委託の一部内製化による減少(△21億円)
- ・光熱水費など消耗品費の増(20億円)

セグメント業績予想 ②SC事業(IFRS)

- ▶ 渋谷、心齋橋PARCOの好調持続と前年から順次実施の基幹店改装効果を発揮
- ▶ 光熱水費など想定外のコスト増発生も、テナント条件緩和は今年度解消見込み

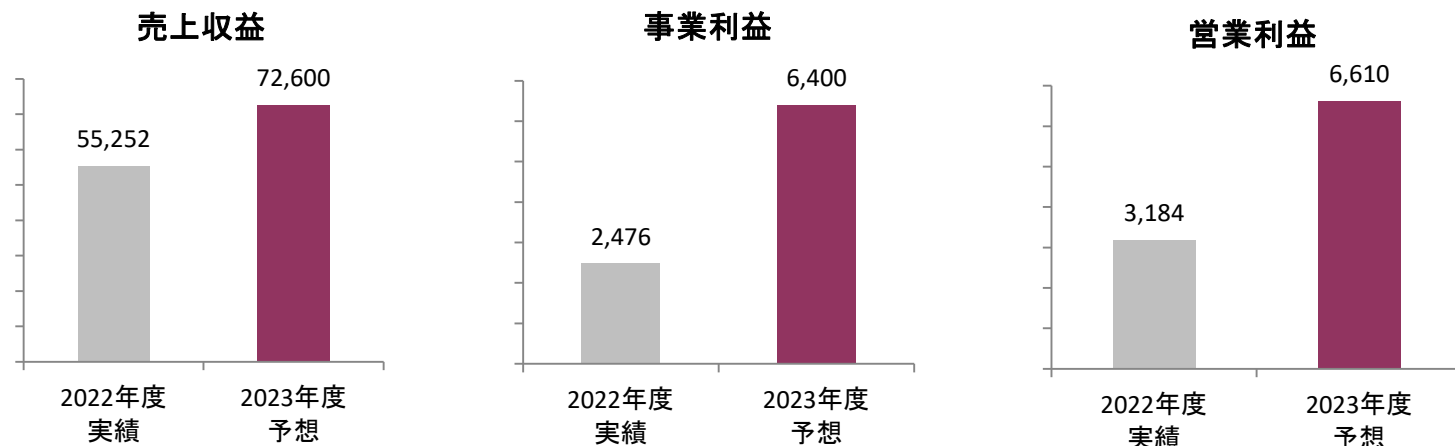


(単位: 百万円、%)

2024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	139,538	16.1	148,383	9.8	287,921	12.8
売上収益	29,596	12.2	31,611	15.3	61,208	13.8
販売管理費	5,188	32.1	5,863	34.6	11,051	33.4
事業利益	4,705	13.5	2,334	36.7	7,040	20.3
営業利益	4,667	△6.9	1,999	—	6,666	57.1

セグメント業績予想 ③デベロッパー事業 (IFRS)

- ▶ J.フロント都市開発でバリューアップした開発物件の売却益計上を予定 (事業利益)
- ▶ J.フロント建装はグループ工事や大型物件中心に受注見込み、PSSとも連携強化

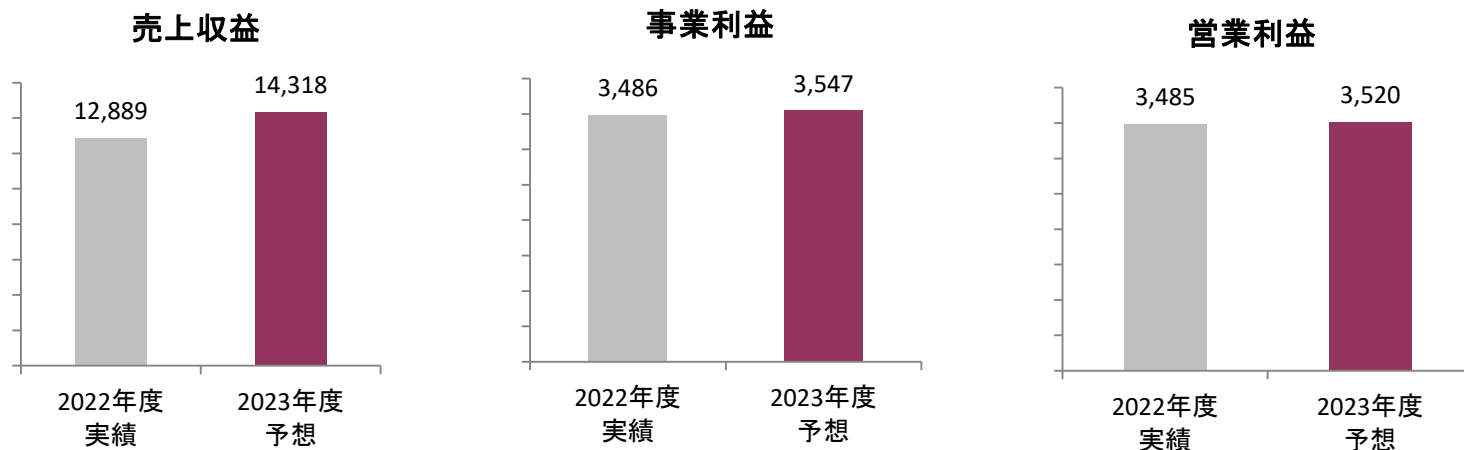


(単位: 百万円、%)

2024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	30,200	18.4	42,400	48.6	72,600	34.3
売上収益	30,200	15.7	42,400	45.5	72,600	31.4
販売管理費	4,200	34.8	4,000	23.1	8,200	28.8
事業利益	1,300	△8.0	5,100	379.1	6,400	158.4
営業利益	1,710	4.5	4,900	216.5	6,610	107.6

セグメント業績予想 ④ 決済・金融事業 (IFRS)

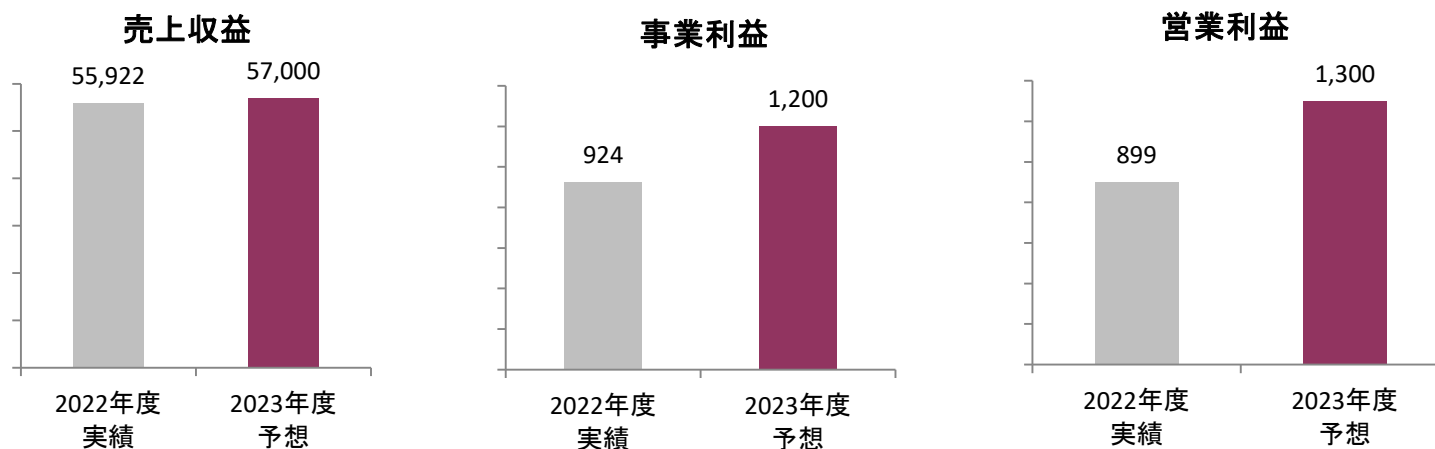
- ▶ 百貨店および外部加盟店での取扱高増加による手数料収入など増加の見込み
- ▶ 年会費収入の安定的な増加と口座当たりの単価上昇により中計超過達成見込み



(単位: 百万円、%)

2024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	7,049	11.6	7,269	10.6	14,318	11.1
売上収益	7,049	11.6	7,269	10.6	14,318	11.1
販売管理費	5,174	15.4	5,597	13.8	10,771	14.5
事業利益	1,875	2.4	1,672	1.0	3,547	1.7
営業利益	1,865	0.6	1,655	1.4	3,520	1.0

▶ 主力の大丸興業で自動車部門を中心に業績向上を見込み、増収増益を予想

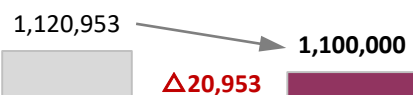


(単位: 百万円、%)

2024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	28,700	4.8	29,700	△0.9	58,400	1.8
売上収益	28,000	5.0	29,000	△0.8	57,000	1.9
販売管理費	9,000	△12.5	9,600	1.6	18,600	△5.7
事業利益	400	△38.4	800	190.6	1,200	29.8
営業利益	600	△22.1	700	439.2	1,300	44.5

- ▶ 資産合計は1兆1,000億円、減価償却などにより、対前期末△209億円減少
- ▶ 有利子負債残高(リース負債を除く)は2,250億円、D/Eレシオは0.60倍に良化
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は34.0%、対前期末1.9pt良化

資産合計

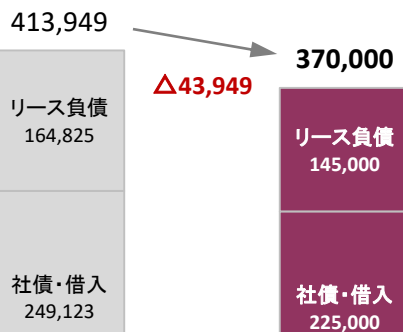


2023年2月末

2024年2月末
(予想)

(単位:百万円)

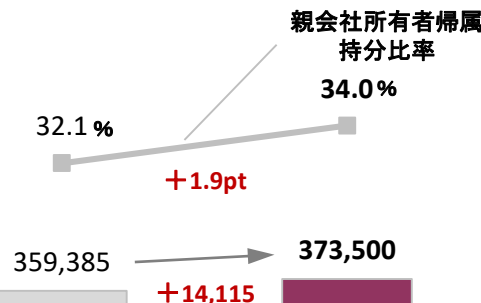
有利子負債



2023年2月末

2024年2月末
(予想)

親会社の所有者に帰属する持分

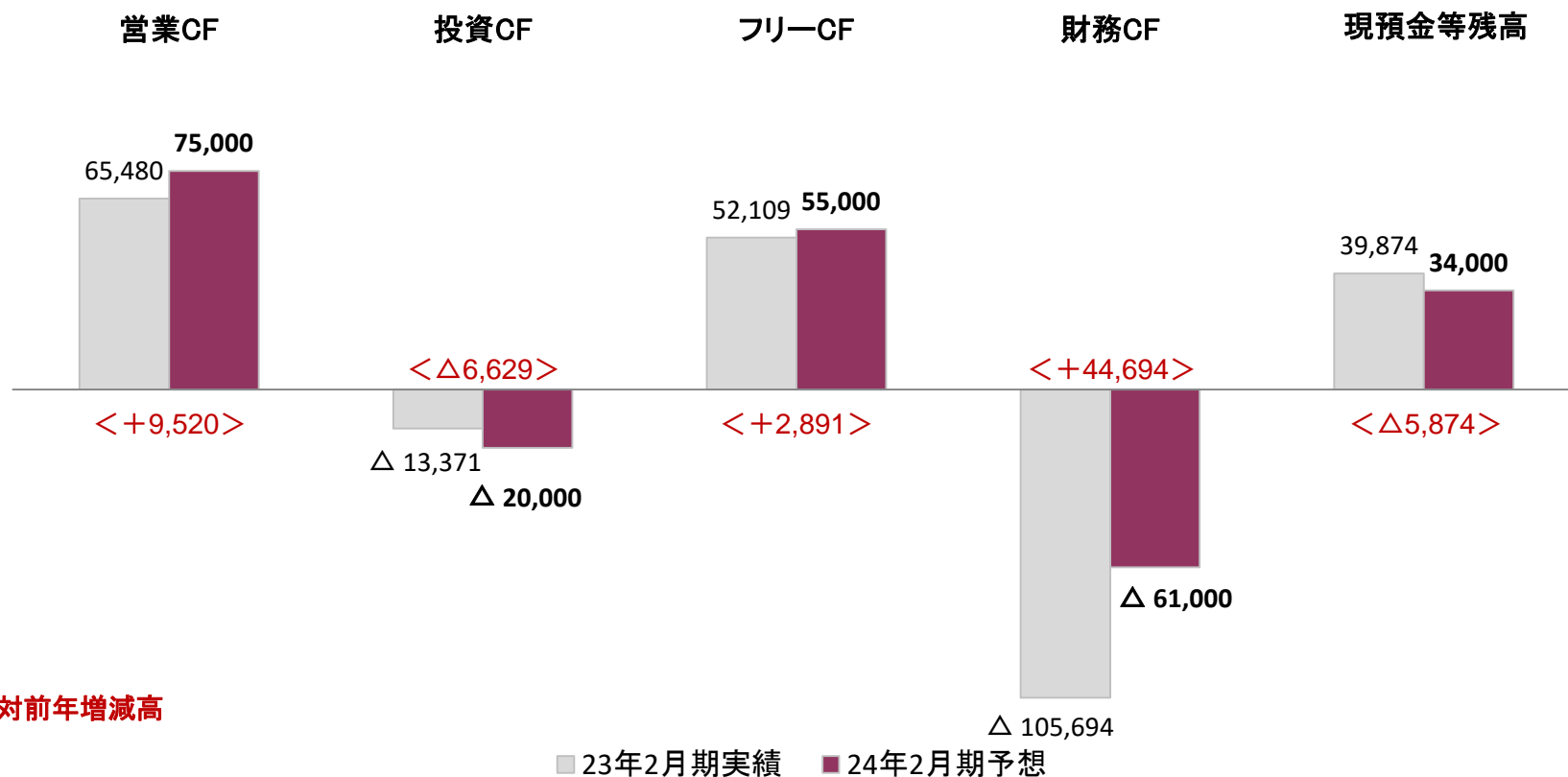


2023年2月末

2024年2月末
(予想)

連結CF予想 (IFRS)

- ▶ 営業CFは750億円、主に利益増により、対前年95億円増を計画
- ▶ 投資CFは百貨店、SC事業での改装投資などにより△200億円の支出
- ▶ フリーCFは550億円を確保、主に有利子負債の返済に充当し財務体質を強化

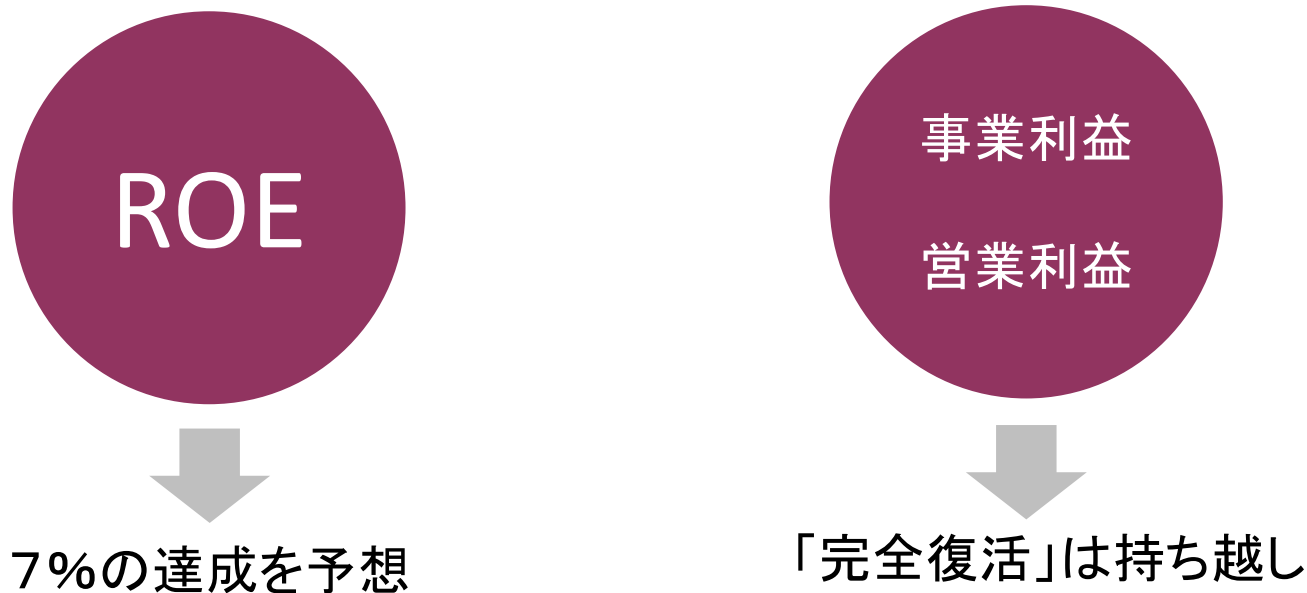


< > 内対前年増減高

(単位: 百万円)

2021～2023年度
中期経営計画の進捗

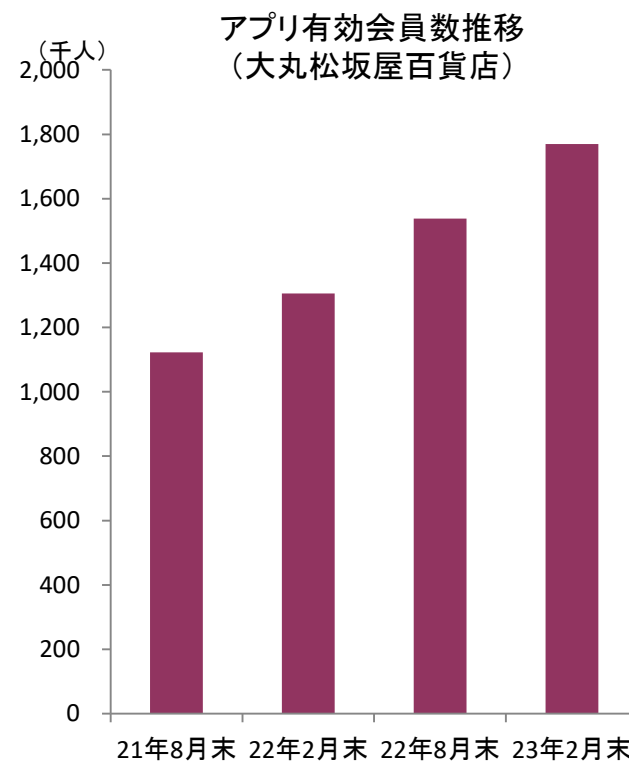
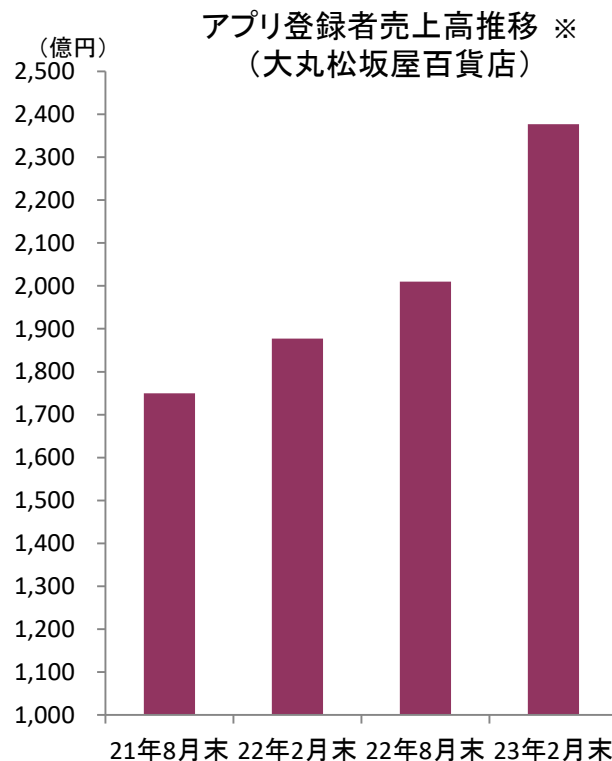




既存リテールに過度に依存した事業ポートフォリオからの脱却急務

再成長へ確実にバトンをつなぐ、重要な1年

- ▶ 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

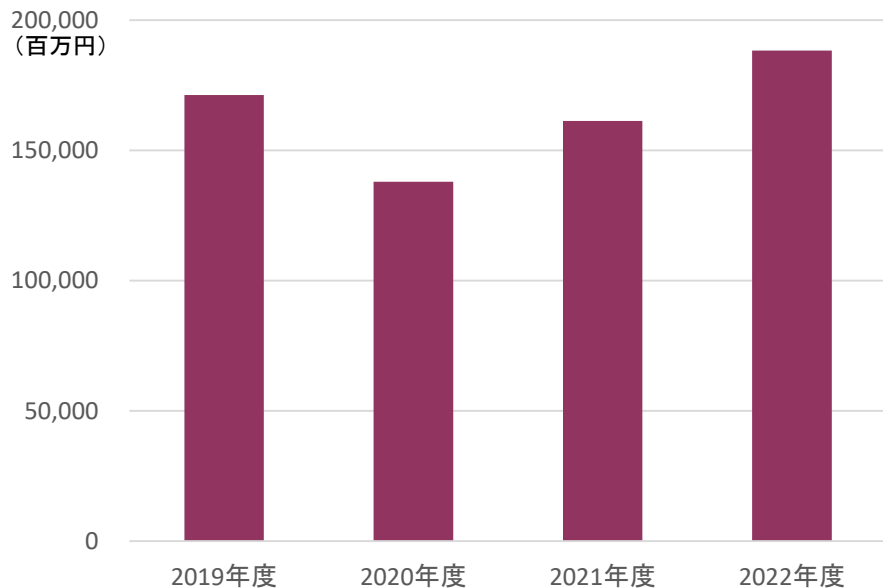


※各月末から直近過去1年間の集計

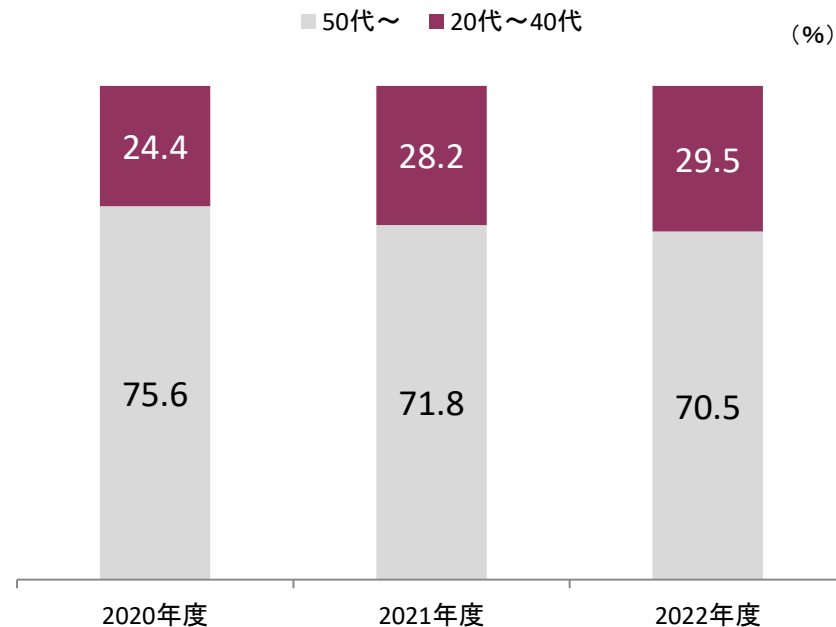
今後は蓄積されたデータ分析精度向上により
対象顧客を拡大し顧客掘り起こしに取り組み強化

- ▶ 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

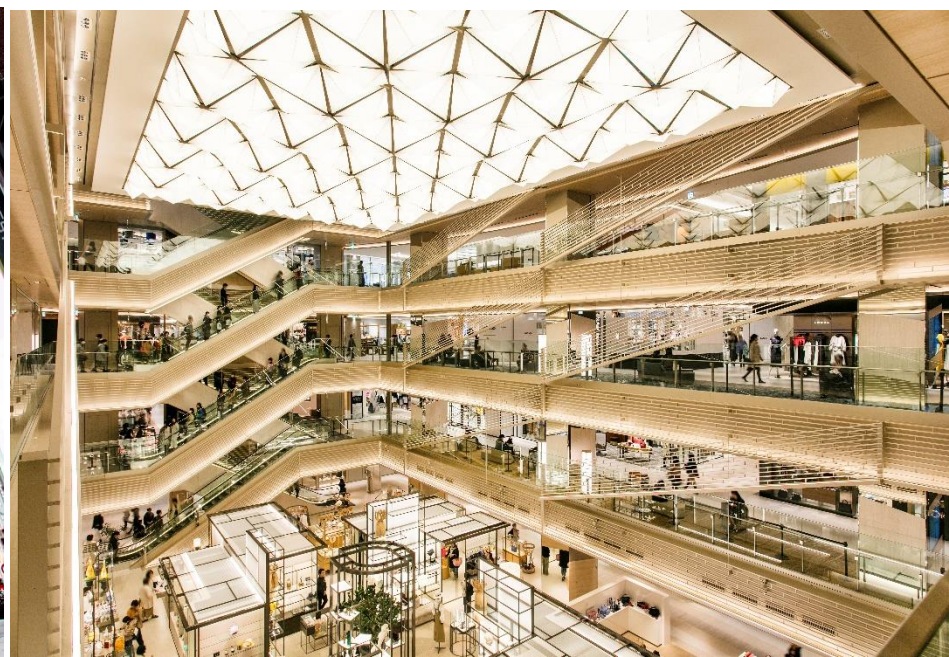


外商顧客年齢層別売上シェア動向
(大丸松坂屋百貨店)



今年度、外商売上高は2,000億円超を目指す

- ▶ 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



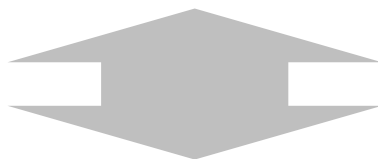
4社の知恵を結集し創出した「非連続」な成果



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



渋谷PARCO、心齋橋PARCOは新たな顧客層も開拓しながら着実に成長



その他の基幹店や地方店は現時点では成果が不十分



7月開催予定の「事業戦略説明会」において
パルコ新社長から中長期に向けた課題と今後の方向を説明

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

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

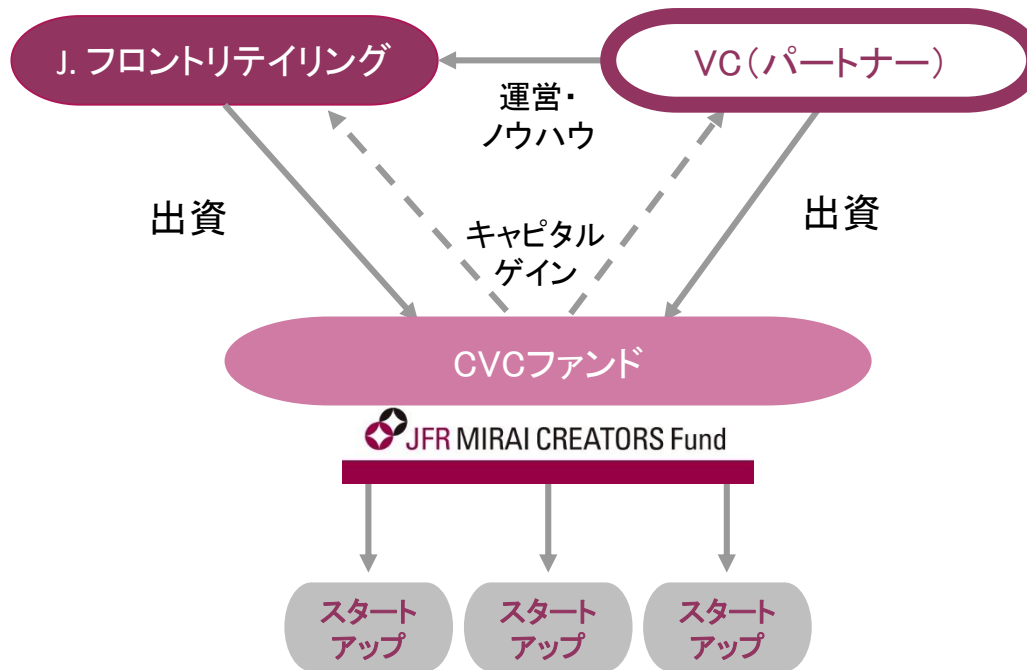
- ・大丸興業から保険事業を移管し金融サービス拡大
- ・会員数拡大によるリボ・分割・キャッシング強化



中期計画は大きく超過達成も、
さらなる成長に向けては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

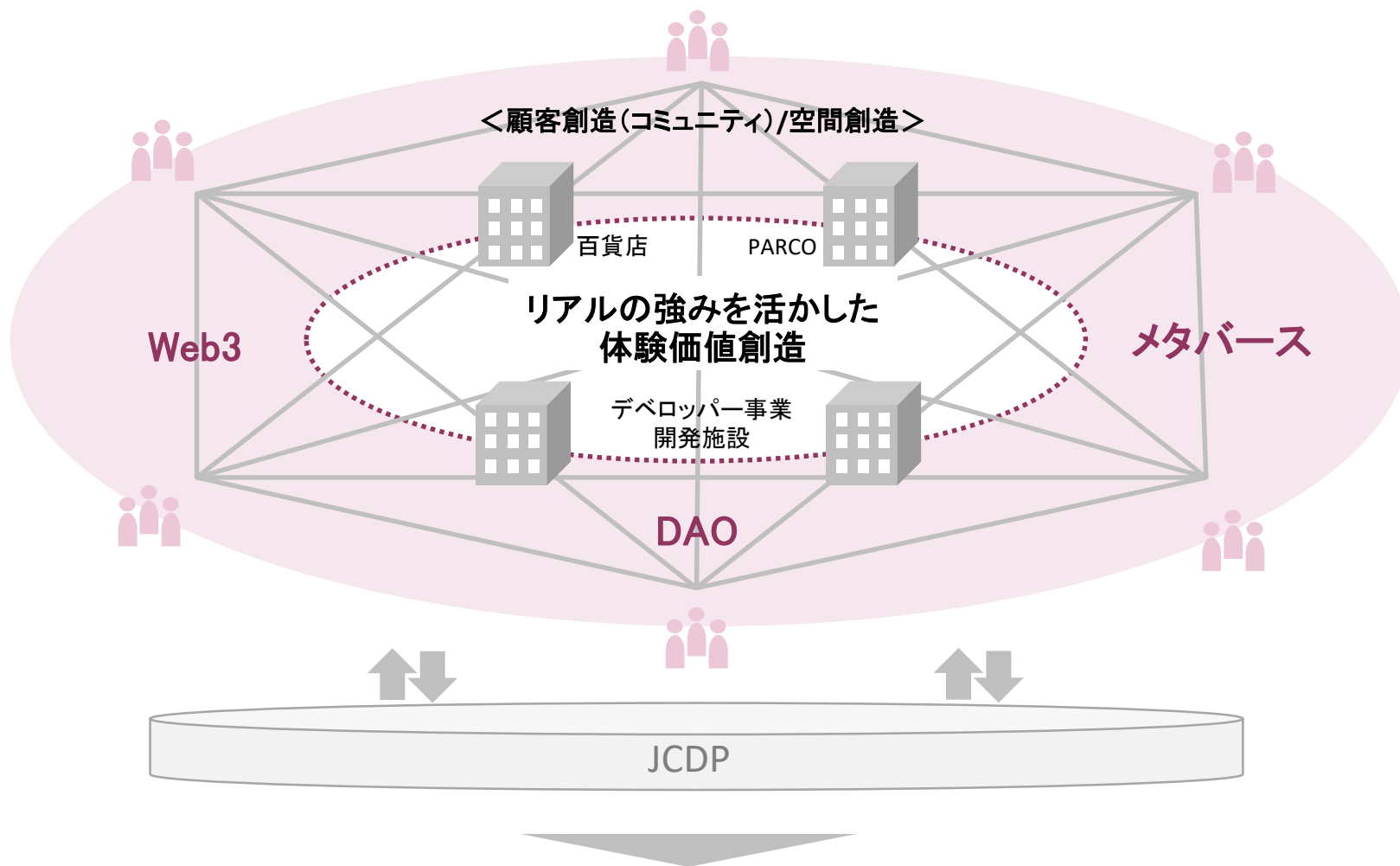
▶ 当社グループにおける新規事業の創出や既存事業の変革・革新を推進



まずは「メタバース/Web3」「アート」「トラベル」の領域で
スタートアップ企業との協業を開始

当社グループメンバーも順次参画
変革ムーブメントの醸成

▶ リアル店舗を活かしながらグループレベルのデジタル活用で新たな空間を創造



社内プロジェクトも立ち上げ、新規事業創出を推進

▶ デジタルコア人財1,000名育成に向けたチャレンジングな取り組みをスタート



グループ各社各部門に最低1名以上のデジタル人財配置をイメージ

相互連携による業務革新やシナジー創出を通じた生産性向上

- ▶ 昨年11月、eスポーツチーム「SCARZ」を保有する株式会社XENOZを子会社化
- ▶ 百貨店やPARCOなどグループ各社との協業により、新たな体験価値を創出



写真提供: SCARZ

MZ世代を中心とする新たな顧客基盤の獲得

不透明な時代を切り開き、未来を創る
ポートフォリオのレジリエンスを高める

既存事業の革新

+

新規事業の創出

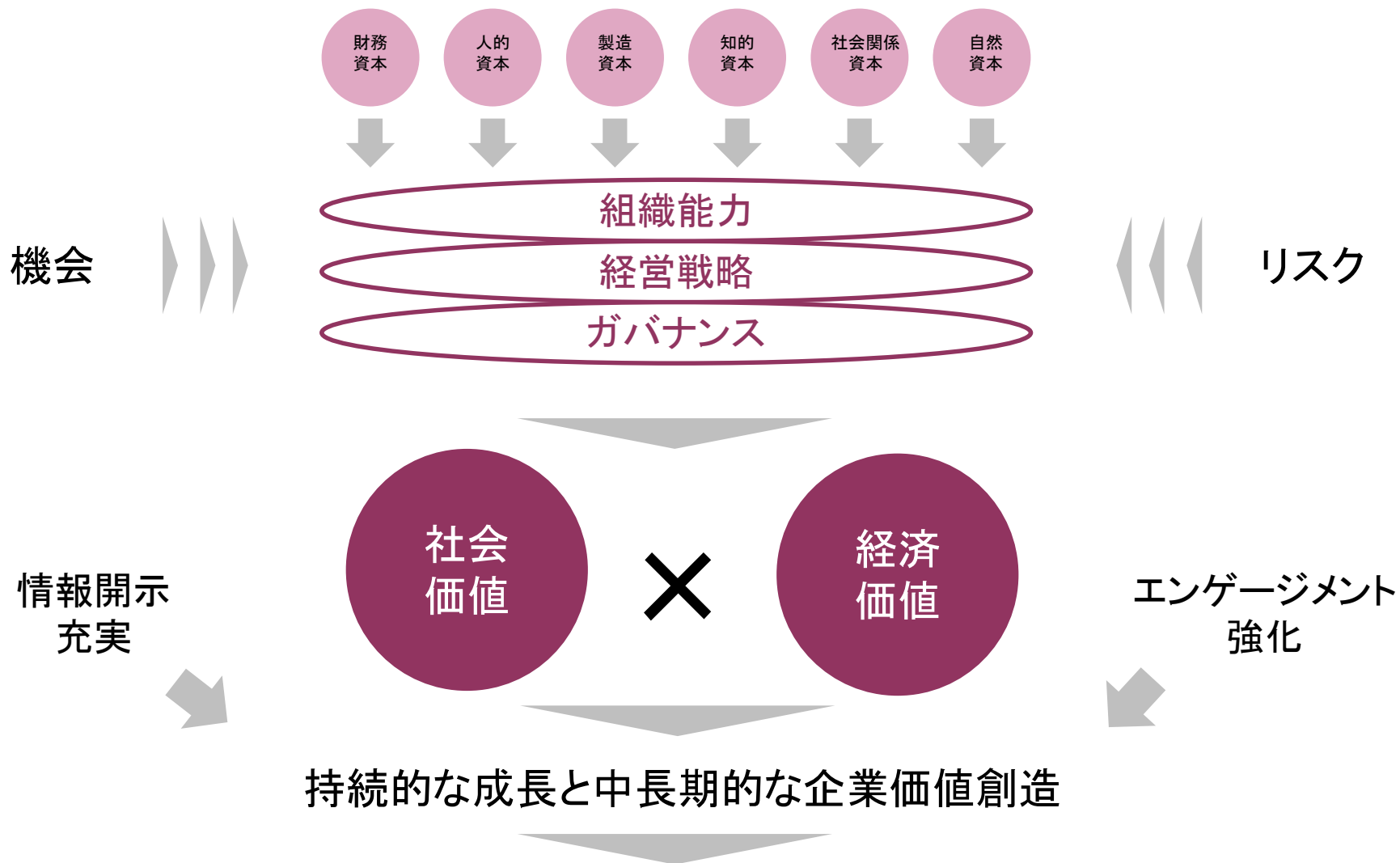
従来延長ではない新たなアプローチが不可欠

||

多様な「知」を集めることでイノベーション創出

“新時代の顧客創造”へ

社是の実践 = CSV



グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現

<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。