
2020年2月期 決算説明会



2020年 4月13日
J.フロント リテイリング株式会社
代表執行役社長 山本 良一

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

このたびの新型コロナウイルス感染症に
罹患された皆様、および関係者の皆様に
謹んでお見舞い申し上げます。

【監督機能】

取締役 取締役会議長

山本 良一

【執行統制機能】

取締役兼代表執行役社長

好本 達也

取締役兼執行役専務
株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長

澤田 太郎

取締役兼執行役専務
株式会社パルコ代表取締役兼社長執行役員

牧山 浩三

本日の内容

- I. 2019年度 業績概要
- II. 2020年度 上期・通期業績予想
- III. 中期的な成長に向けた推進体制見直し

本資料における業績予想は、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響について、3月末時点において当社が把握している情報をもとに算出しています。主に百貨店・パルコ事業において来店客数の減少が見込まれ、これらの影響が第1四半期を中心に上期・年度を通じて続くと仮定していますが、実際の感染拡大の収束時期により、当予想は大きく変動する可能性があります。今後の業績動向をふまえ、業績予想の修正が必要となる場合には、速やかに開示いたします。

2019年度 業績概要(IFRS)

連結業績P/L(IFRS)

- ▶ 事業利益は記録的な暖冬、新型コロナ影響等で百貨店、パルコ中心に計画未達
- ▶ 営業利益は計画外の固定資産除却損や減損等その他の費用の増加が影響
- ▶ 期末配当1株当り18円、中間と合わせた年間配当は36円で前年に比べ1円増配

(単位:百万円、%)

2020年2月期	実績	対前年		対10月予想	
		増減高	増減率	増減高	増減率
総額売上高	1,133,654	8,501	0.8	△33,346	△2.9
売上収益	480,621	20,781	4.5	△11,379	△2.3
売上総利益	206,953	△5,443	△2.6	△7,447	△3.5
販売管理費	161,590	△5,292	△3.2	△3,310	△2.0
事業利益	45,363	△151	△0.3	△4,137	△8.4
その他営業収益	8,663	5,426	167.6	1,463	20.3
その他営業費用	13,740	5,880	74.8	4,040	41.7
営業利益	40,286	△605	△1.5	△6,714	△14.3
親会社の所有者に 帰属する当期利益	21,251	△6,107	△22.3	△4,549	△17.6
1株当り配当(円)	(年間) 36	1	—	—	—

セグメント情報(IFRS)

- ▶ 百貨店事業は記録的な暖冬、新型コロナ影響などでインバウンド、国内とも失速
- ▶ パルコ事業は渋谷パルコ、錦糸町パルコ開業効果も地方店やニューヴ・エイ不振
- ▶ 不動産事業は「GINZA SIX」など好調も心斎橋店北館移管に伴う費用増が影響
- ▶ クレジット金融事業は専門人材採用などによる費用増あるも、計画比では上振れ

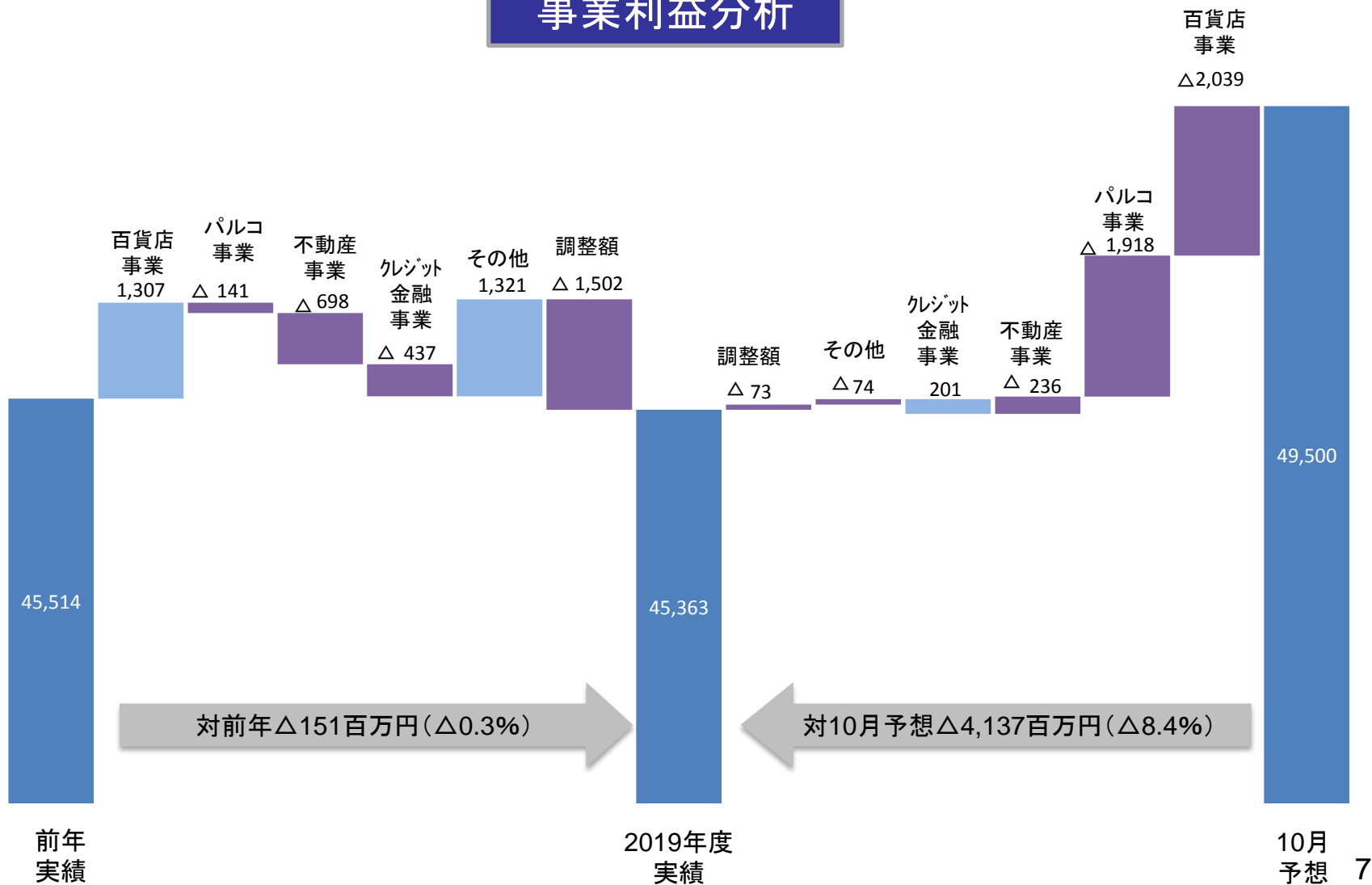
(単位:百万円、%)

2020年2月期	事業利益				営業利益			
	実績	対前年		対10月予想	実績	対前年		対10月予想
		増減高	増減率	増減高		増減高	増減率	増減高
百貨店事業	26,461	1,307	5.2	△2,039	17,625	△6,569	△27.2	△4,075
パルコ事業	8,582	△141	△1.6	△1,918	10,823	5,378	98.7	△1,677
不動産事業	4,364	△698	△13.8	△236	6,725	2,061	44.2	△275
クレジット金融事業	1,901	△437	△18.7	201	1,908	△452	△19.1	158
その他	4,926	1,321	36.7	△74	4,700	1,193	34.0	△200
合計	45,363	△151	△0.3	△4,137	40,286	△605	△1.5	△6,714

セグメント情報＜事業利益＞(IFRS)

(単位:百万円)

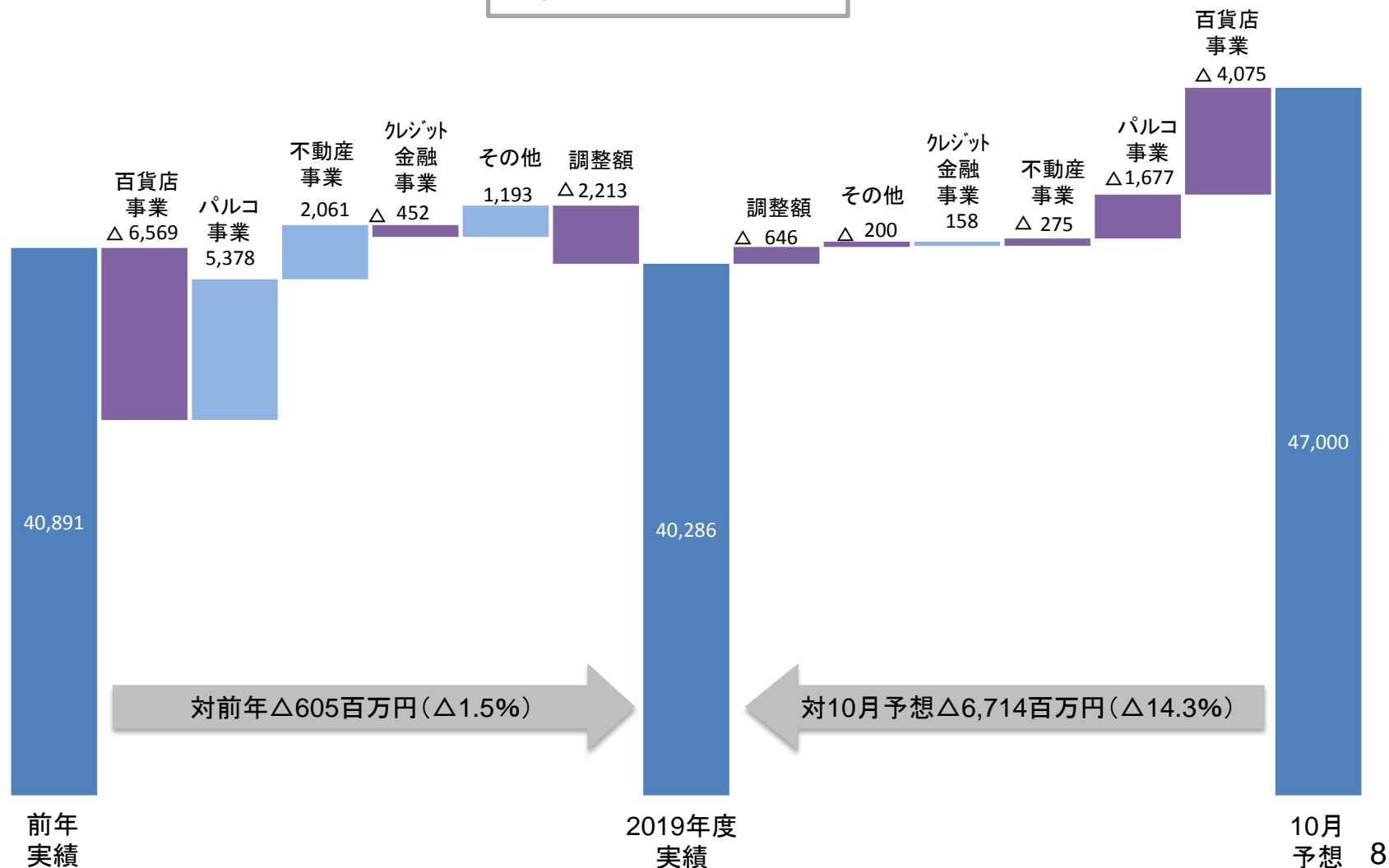
事業利益分析



セグメント情報<営業利益>(IFRS)

(単位:百万円)

営業利益分析



セグメント業績 ①百貨店事業(IFRS)

- ▶ 増税後の消費低迷に加え、「新型コロナ」影響でインバウンド・国内消費ともに大打撃
- ▶ 定年延長等に伴う退職給付費用の大幅減などコスト削減効果で事業利益は増益

百貨店事業 総額売上高推移 (対前年増減率、%)



(単位:百万円、%)

2020年2月期	実績	対前年		対10月予想	
		増減額	増減率	増減額	増減率
総額売上高	715,039	△28,301	△3.8	△22,661	△3.1
売上収益	263,748	△11,693	△4.2	△7,852	△2.9
販売管理費	129,127	△7,910	△5.8	△1,753	△1.3
事業利益	26,461	1,307	5.2	△2,039	△7.2
営業利益	17,625	△6,569	△27.2	△4,075	△18.8

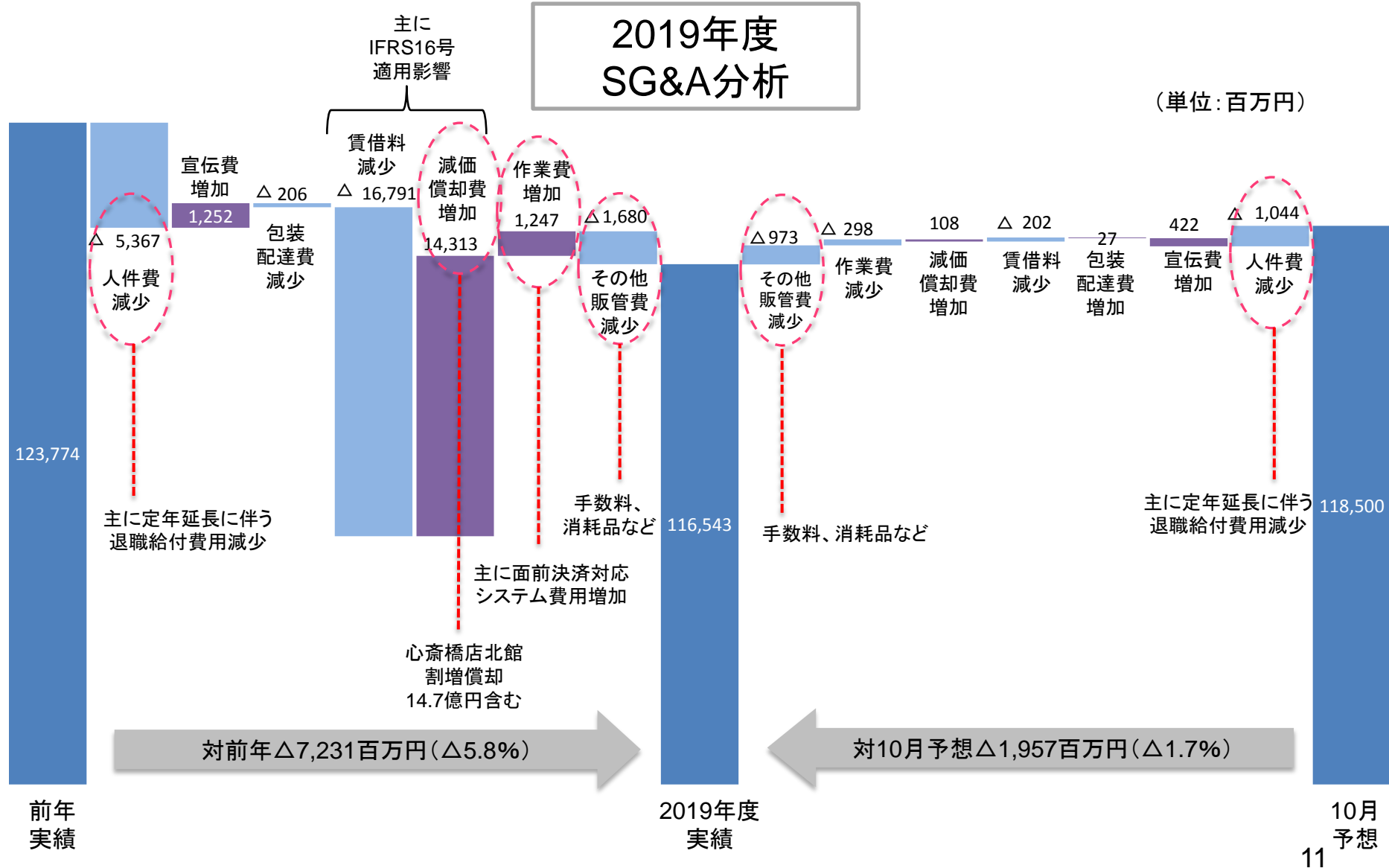
- ▶ 百貨店は記録的な暖冬影響、「新型コロナ」影響等により4Qで売上急減速
- ▶ 事業利益の10月予想に対する下振れは主に上記要因による総利益減
- ▶ 営業利益の10月予想に対する下振れは除却損等一時費用の増加による

(単位:百万円、%)

2020年2月期	大丸松坂屋百貨店 合計								
	百貨店			不動産					
	実績	対前年増減率	対10月予想増減高	実績	対前年増減率	対10月予想増減高	実績	対前年増減率	対10月予想増減高
総額売上高	638,569	△3.8	△19,231	17,832	4.0	△168	656,152	△3.6	△19,348
(うち不動産賃貸収入)	6,768	59.9	268	17,699	4.7	△101	24,217	15.9	117
売上収益	236,341	△4.0	△6,059	17,793	4.7	△107	253,886	△3.5	△6,114
売上総利益	138,790	△3.9	△3,110	7,368	△0.7	△532	145,910	△3.8	△3,590
販売管理費	113,785	△6.5	△1,715	3,004	27.4	△296	116,543	△5.8	△1,957
事業利益	25,005	9.7	△1,395	4,364	△13.8	△236	29,367	5.4	△1,633
営業利益	17,831	△18.4	△3,669	6,725	44.2	△275	24,555	△7.4	△3,945
当期利益	-	-	-	-	-	-	15,578	△16.2	△2,622

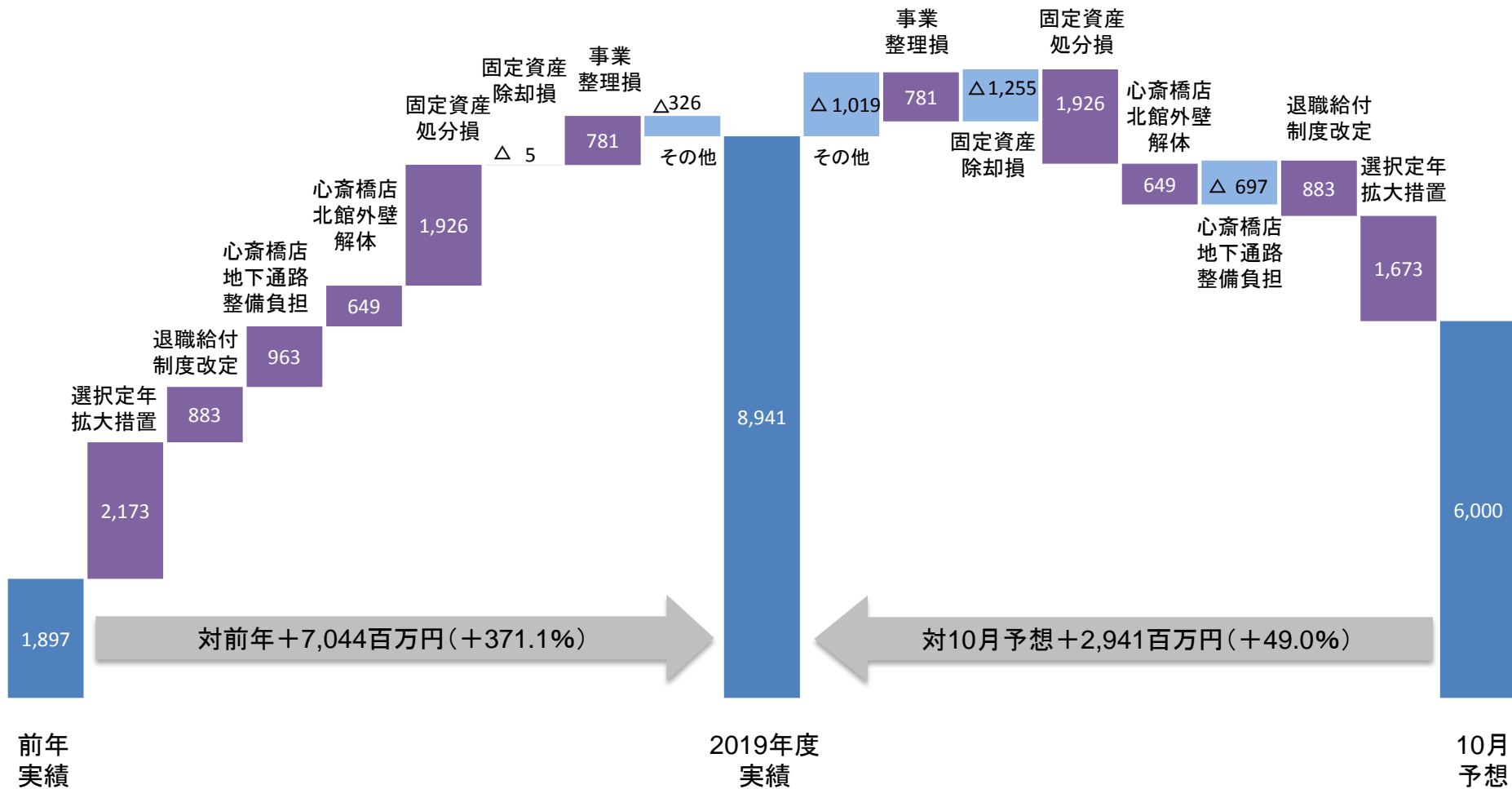
2019年度 SG&A分析

(単位: 百万円)



2019年度 その他の費用分析

(単位:百万円)



▶ 19年9月、新たな“ハイブリッド型ビジネスモデル”として大丸心齋橋店本館が開業



総取扱高
+15.0%

入店客数
+11.1%

若年層(25~34歳)お買上
4割増

※数値は2019年9月~2020年1月累計

今後このビジネスモデルを他の基幹店にスピードを上げて拡張展開 13

セグメント業績 ②パルコ事業(IFRS)

- ▶ 「渋谷パルコ」「錦糸町パルコ」「川崎ゼロゲート」等新規開業による押し上げ
- ▶ 渋谷パルコに関連する保留床売却(217億円)では売上収益同額を原価にも計上
- ▶ 一部地方店の低迷、ヌーヴ・エイの不振により事業利益は微減益
- ▶ 営業利益の対前年大幅増益は前年に計上した店舗閉鎖損失の反動増が主因

(単位:百万円、%)

2020年2月期	実績	対前年		対10月予想	
		増減額	増減率	増減額	増減率
総額売上高	311,107	32,154	11.5	△9,093	△2.8
売上収益	112,212	22,243	24.7	△1,888	△1.7
販管費	19,837	453	2.3	△44	△0.2
事業利益	8,582	△141	△1.6	△1,918	△18.3
営業利益	10,823	5,378	98.7	△1,677	△13.4

▶ 19年11月、パルコブランドの象徴となる新生・渋谷パルコがグランドオープン

上層階に展開した
集客力あるコンテンツ

ラグジュアリーブランドの
拡大展開

従来発想にとらわれない
フロア構成、ゾーン構築

新たな自主編集売場の展開



幅広い年代の顧客層を
取り込むことに成功



得られた成果を他のパルコ店舗の特性に合わせて順次展開

- ▶ 不動産事業：心齋橋店北館の不動産セグメント移管に伴う費用増で事業減益
- ▶ クレジット金融：外部加盟店手数料増により増収も、組織強化等で費用が増加
- ▶ その他：J. フロント建装が心齋橋店本館の内装工事により牽引

(単位：百万円、%)

2020年 2月期	不動産事業				クレジット金融事業				その他			
	実績	対前年		対10月 予想	実績	対前年		対10月 予想	実績	対前年		対10月 予想
		増減額	増減率	増減額		増減額	増減率	増減額		増減額	増減率	増減額
総額 売上高	17,832	684	4.0	△168	12,187	290	2.4	△213	132,645	11,622	9.6	△2,355
売上収益	17,793	798	4.7	△107	10,719	146	1.4	△161	123,275	19,025	18.2	1,575
販売管理費	3,004	647	27.4	△296	8,817	582	7.1	△363	26,174	1,243	5.0	△468
事業利益	4,364	△698	△13.8	△236	1,901	△437	△18.7	201	4,926	1,321	36.7	△74
営業利益	6,725	2,061	44.2	△275	1,908	△452	△19.1	158	4,700	1,193	34.0	△200

- ▶ 総資産は「使用権資産」のオンバランスなどの影響により対前年2,107億円増加
- ▶ 有利子負債は「リース負債」計上やTOB資金などにより対前年3,043億円増加
- ▶ フリーキャッシュフローは237億円、IFRS16号影響を除くと若干のマイナス

<連結財政状態計算書>

(単位:百万円、%)

2020年2月期	実績	対前年 増減高
総資産	1,240,308	210,735
(うち使用権資産)	202,516	202,516
有利子負債	478,773	304,395
(うちリース負債)	220,497	220,497
親会社の所有者に 帰属する持分	387,188	△25,512
親会社所有者帰属 持分比率	31.2	(率差) △8.9

(自己資本比率)

<キャッシュフロー>

(単位:百万円)

2020年2月期	実績	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	73,358	38,488
投資キャッシュフロー	△49,559	△22,723
フリーキャッシュフロー	23,799	15,766
財務キャッシュフロー	△14,829	6,445

2020年度上期・通期
業績予想

	マイナスのリスク(脅威)	プラスのリスク(機会)	対応検討の方向性
災害等に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染拡大 ・営業の休止・停止による機会損失 ・施設、基幹システムへのダメージ修復費用増 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク最小化・回避へのニーズ高まり ・災害時インフラとしての存在価値向上 ・働き方改革の進展 	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP計画の再構築および対策本部の設置、訓練強化、老朽化したインフラ投資、災害備品整備を推進 ・重要データのバックアップセンター設置 ・ITインフラ整備によるテレワーク、WEB会議推進
テクノロジーの進化に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルディスラプターの攻勢 ・D2Cの進展 	<ul style="list-style-type: none"> ・テクノロジーを活用したサービスの高度化、業務の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客統合データベース構築と通じたライフタイムバリュー最大化 ・VR・ARを活用した新たな顧客体験提供 ・新たな決済手段導入による利便性向上
シェアリングエコノミーの進展に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・C2Cの拡大 ・物販の縮小によるリアル店舗の衰退 	<ul style="list-style-type: none"> ・シェアリングを切り口とした新たなビジネス展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・モノや場所、スキルなどの新たなシェアリングサービス事業の検討 ・クラウドファンディングによる新たなエンタメや地域開発に繋がるサービス開発
ESGの重要性向上に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・対応遅れによるレピュテーション低下に伴う消費者離れ、地域社会との関係悪化、ダイベストメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・適切な対応によるレピュテーション向上 ・多様な人材活用による競争力強化 ・高い透明性を通じた経営基盤強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・指名委員会等設置会社で透明性の高い経営推進 ・認証取得 ・積極的な情報開示と対話の質の向上
顧客の変化 少子高齢化 長寿命化に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・対応遅れによるシニアマーケットの喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ・マルチステージ時代による新たなマーケット出現 ・健康寿命の伸びによるアクティブシニアマーケットの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合顧客データベースを活用した新たな商品・サービスの開発 ・高質な幼児保育事業の展開 ・高齢者向けサービス事業の検討
所得の二極化に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・中間層マーケットのさらなる縮小 	<ul style="list-style-type: none"> ・強みである富裕層マーケットの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・富裕層の多様化する興味・関心に対応する新たな資産価値のある商品・サービスの開発 ・WEBマガジン、自社サイト、リアル店舗を融合させた富裕層との接点強化 ・中間層に向けた新たな消費ニーズをとらえた売場再構築

「新型コロナウイルス」感染拡大

外出自粛傾向の強まり

集客装置へのリスク上昇

臨時休業・営業時間短縮

大型集客催事の中止

イベント内容の変更・延期・中止

通勤移動に伴うリスク上昇

テレワークの推進

WEB会議の積極導入

お客様や従業員の安全面を考慮した取り組みや
「働き方改革」を通じた既存業務の見直しを可能な限り推進

「新型コロナウイルス」の収束がいつになるか、
消費がどのように回復していくかは依然不透明



当社売上にマイナス影響を及ぼすと想定される
「リスク」を最大限に考慮



不要不急のコストや投資についても
ゼロベースで抜本的に見直し

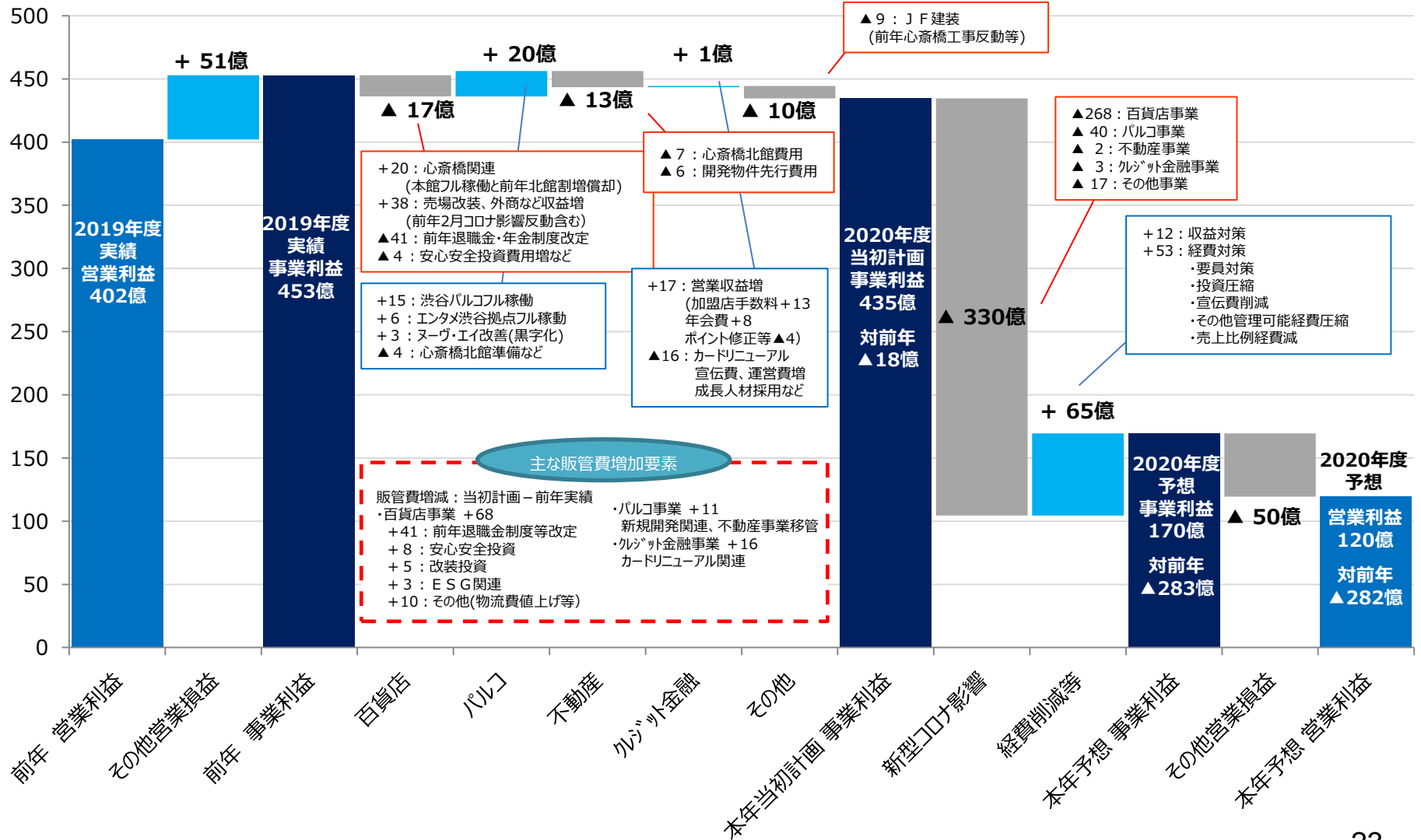
連結業績 予想P/L(IFRS)

- ▶ 「新型コロナ」影響により、百貨店、パルコを中心にグループ全体で苦戦を予想
- ▶ 「新型コロナ」影響額は総額売上高△1,650億円、営業利益△330億円と試算
- ▶ 年間配当は現時点では未定とし、今後の業績の進捗状況を見て総合的に判断

(単位:百万円、%)

2021年2月期	上期見通し	対前年		通期見通し	対前年	
		増減高	増減率		増減高	増減率
総額売上高	437,500	△108,341	△19.8	1,010,000	△123,654	△10.9
売上収益	182,000	△43,664	△19.3	411,000	△69,621	△14.5
売上総利益	82,800	△21,859	△20.9	183,600	△23,353	△11.3
販売管理費	80,300	△615	△0.8	166,600	5,010	3.1
事業利益	2,500	△21,243	△89.5	17,000	△28,363	△62.5
その他営業収益	500	△3,597	△87.8	800	△7,863	△90.8
その他営業費用	3,000	334	12.5	5,800	△7,940	△57.8
営業利益	0	△25,175	-	12,000	△28,286	△70.2
親会社の所有者に 帰属する当期利益	△1,000	△15,367	-	5,000	△16,251	△76.5

通期予想P/L(IFRS)当初計画との差異



セグメント情報予想(IFRS)

- ▶ 百貨店事業は上期中心に売上を厳しく想定し、上期営業赤字、通期黒字確保
- ▶ パルコ事業はエンタメ等の苦戦予想も、「渋谷パルコ」フル稼働が貢献見込み
- ▶ 不動産事業は心斎橋店「北館」関連費用や売上減に伴う歩合賃料減少を想定

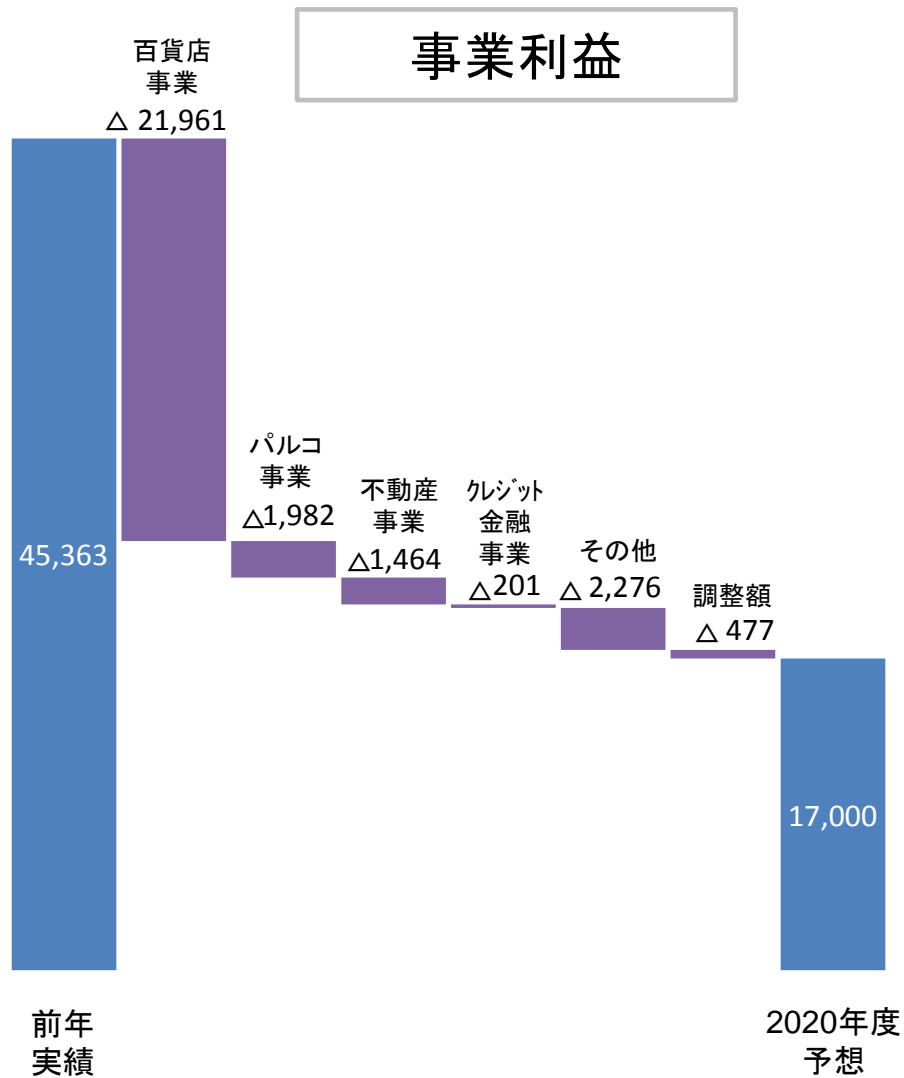
(単位:百万円、%)

2021年2月期	事業利益				営業利益			
	上期 予想	対前年 増減率	通期 予想	対前年 増減率	上期 予想	対前年 増減率	通期 予想	対前年 増減率
百貨店事業	△3,500	-	4,500	△83.0	△4,700	-	2,300	△87.0
パルコ事業	2,700	△49.8	6,600	△23.1	2,400	△59.1	6,000	△44.6
不動産事業	2,400	△28.8	2,900	△33.6	2,200	△61.6	2,500	△62.8
クレジット金融事業	230	△78.3	1,700	△10.6	230	△78.9	1,700	△10.9
その他	900	△57.0	2,650	△46.2	900	△55.2	2,580	△45.0
合計	2,500	△89.5	17,000	△62.5	0	-	12,000	△70.2

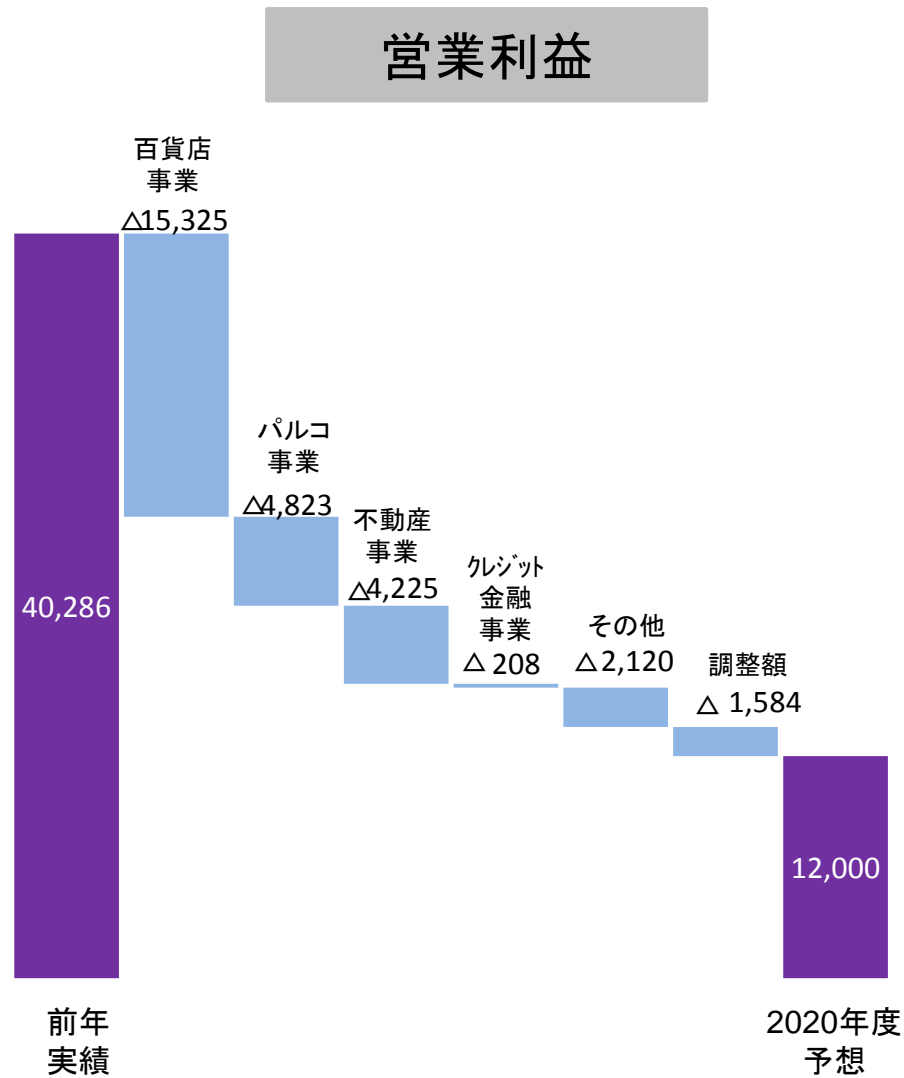
セグメント別増減要因(IFRS)

(単位:百万円)

事業利益



営業利益



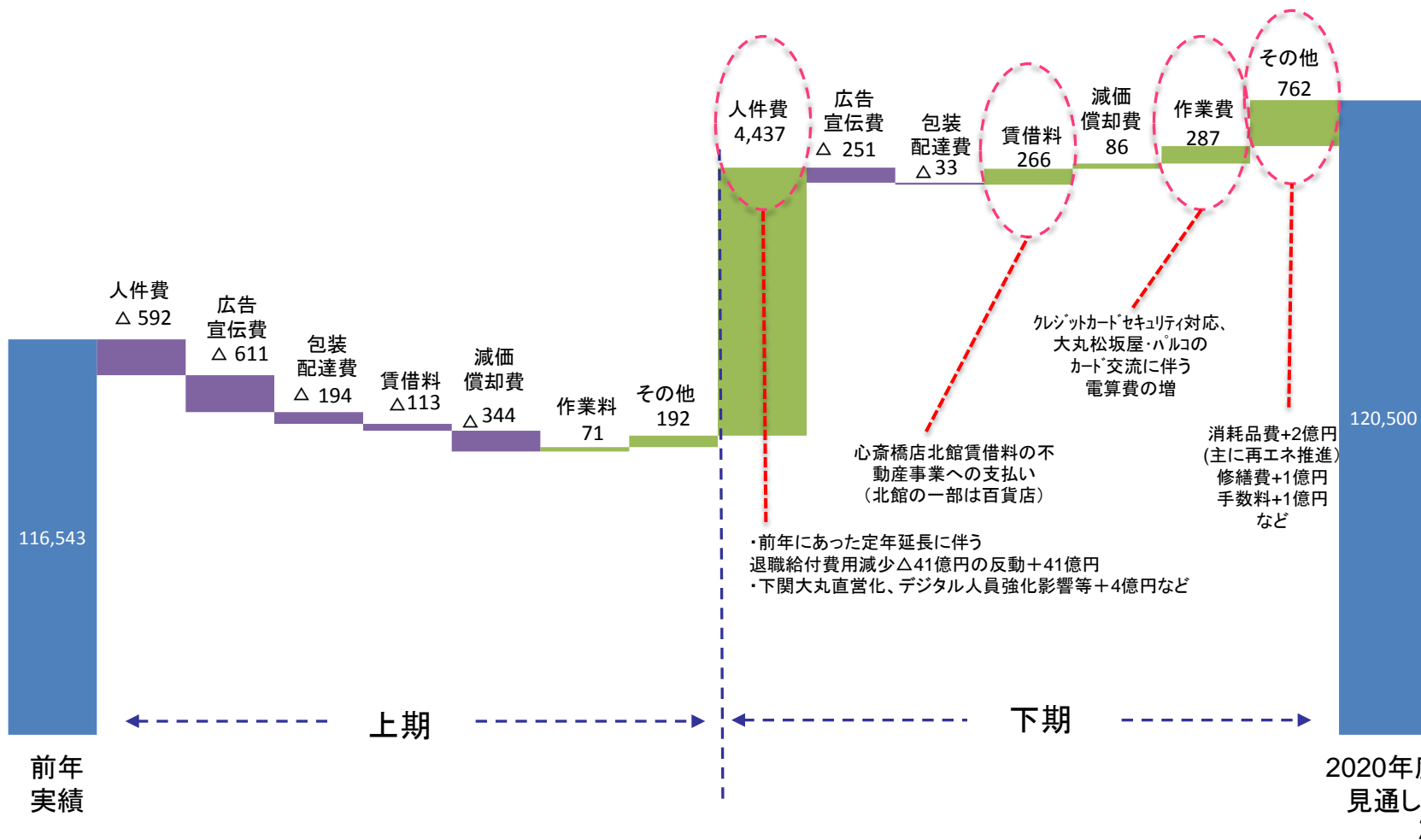
大丸松坂屋百貨店 予想P/L(IFRS)

(単位:百万円、%)

2021年2月期		大丸松坂屋百貨店 合計					
		百貨店		不動産			
		予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
上期	総額売上高	244,700	△22.7	8,600	△3.1	253,200	△22.2
	(うち不動産賃貸収入)	4,500	99.2	8,600	△1.8	13,000	19.3
	売上収益	90,600	△23.3	8,600	△2.5	99,100	△21.8
	売上総利益	53,000	△23.5	4,200	△10.2	57,100	△22.7
	販売管理費	56,000	△3.6	1,800	38.0	57,700	△2.7
	事業利益	△3,000	-	2,400	△28.8	△600	-
	営業利益	△4,100	-	2,200	△61.6	△1,900	-
通期	総額売上高	564,000	△11.7	20,000	12.2	583,800	△11.0
	(うち不動産賃貸収入)	9,200	35.9	20,000	13.0	29,000	19.8
	売上収益	207,200	△12.3	20,000	12.4	227,000	△10.6
	売上総利益	121,900	△12.2	5,900	△19.9	127,600	△12.5
	販売管理費	117,700	3.4	3,000	△0.1	120,500	3.4
	事業利益	4,200	△83.2	2,900	△33.6	7,100	△75.8
	営業利益	2,200	△87.7	2,500	△62.8	4,700	△80.9

2020年度 SG&A分析

(単位: 百万円)



- ▶ 「新型コロナ」影響により営業CFは厳しい見込みも、投資計画等の再精査によりフリーCFの減少を最小限にとどめる意向
- ▶ CP、コミットメントライン等により、十分な手元資金と資金調達枠を確保
- ▶ 当面の資金繰り、資金調達については大きな影響はないものと認識

<連結財政状態計算書>

(単位:百万円、%)

2021年2月期	予想	対前年 増減高
総資産	1,240,000	△308
(うち使用権資産)	183,800	△18,716
有利子負債	477,500	△1,273
(うちリース負債)	204,000	△16,497
親会社の所有者に 帰属する持分	386,500	△688
親会社所有者帰属 持分比率 (自己資本比率)	31.2	(率差) 0.0

<キャッシュフロー>

(単位:百万円)

2021年2月期	予想	対前年 増減高
営業キャッシュフロー	58,000	△15,358
投資キャッシュフロー	△38,000	11,559
フリーキャッシュフロー	20,000	△3,799
財務キャッシュフロー	△26,000	△11,171

中期的な成長に向けた 推進体制見直し

これまでの3年間の振り返り(成長戦略)

	主な取り組み	これまでの成果・進捗	課題	評価
成長戦略	マルチサービスリテラー (事業領域拡大)	<ul style="list-style-type: none"> ◆育児領域への参入 ・JFRこどもみらい(株)の設立、1号園の開園 ◆新規事業開発に向けた出資は2社に留まる ◆JFRカードの成長の方向性を策定。JF建装、ディンプルの成長の道筋は示せなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆育児領域以外の新規事業の実現 ◆新規事業開発におけるグループとしての体制・進め方の見直し ◆JF建装、ディンプルの人財基盤の強化とリソースの投入 	×
	アーバンドミナント (開発PJ)	<ul style="list-style-type: none"> ◆再開発計画の推進 ・GINZA SIX、上野フロンティアタワー、心齋橋大丸、渋谷パルコの開業 	<ul style="list-style-type: none"> ◆心齋橋大丸、渋谷パルコにおける成功要因の基幹店舗への波及 	○
	アーバンドミナント (不動産事業)	<ul style="list-style-type: none"> ◆不動産賃貸事業の拡大 ・町家をリノベーションした「祇園町家」「ブルーボトルコーヒー京都カフェ」、ビューティ&ヘルス「BINO」(東洞院、御徒町) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆不動産事業のパルコ移管後の成長戦略 	○
	ICT(守り)	<ul style="list-style-type: none"> ◆グループITガバナンスの策定 ・ITガバナンス定義、方針、規定、細則の作成 ◆セキュリティ強化体制整備 	<ul style="list-style-type: none"> ◆IT専門人材の外部採用・内部人材育成 	○
	ICT(攻め)	<ul style="list-style-type: none"> ◆グループ統合顧客DB(LTS-Hub)の構築 ◆ICTを活用したデジタルコミュニケーション基盤の整備 ・百貨店スマホアプリ、外商SFAの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ◆グループ統合顧客DB(LTS-Hub)の活用による成果創出 ◆基幹システムの見直し 	△
	百貨店事業革新	<ul style="list-style-type: none"> ◆店舗魅力化に向けた取り組みの推進 ・婦人服面積の適正化(対16年度30%減) 17~19年度累計 7,492㎡(対16年度15%減) ・新編集売場(キキヨコチョコ、ミチカケ) ◆下関大丸の直営化、大丸芦屋店・須磨店のリニューアル、大丸山科店の閉店 	<ul style="list-style-type: none"> ◆既存店舗の新たな価値創造(顧客視点・インサイトを探求した次世代MD・コンテンツ開発) 	△
	パルコ事業革新	<ul style="list-style-type: none"> ◆店舗ポートフォリオ変革の推進 ・渋谷パルコ、上野パルコヤの開業 ◆開発推進による小型商業事業の拡大 ・ゼロゲート(三宮、京都、錦糸町、原宿)、サンエー浦添西海岸パルコシティの開業 	<ul style="list-style-type: none"> ◆既存店舗の新たな価値創造(渋谷パルコの成功の各店への波及による店舗事業の改革) ◆専門店事業(ヌーヴ・エイ)の今後の成長性を見極め 	△

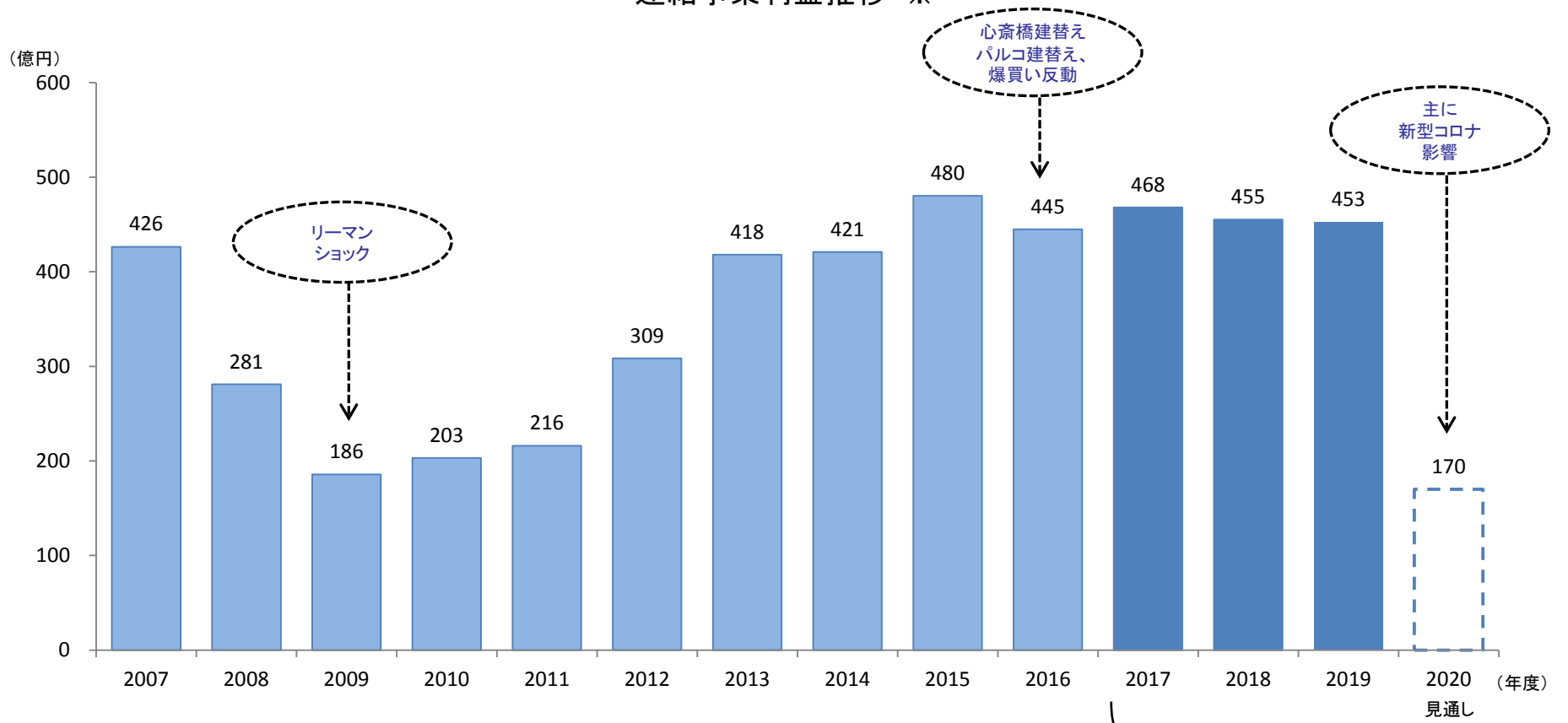
これまでの3年間の振り返り(基盤強化)

	主な取り組み	これまでの成果・進捗	課題	評価
基盤強化	コーポレートガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ◆グループガバナンス機能強化 ・指名委員会等設置会社への移行(17年度) ◆監督機能(取締役会)、執行機能の強化、監督精度の向上 ・取締役会付議基準の見直し ・取締役会実効性評価 ・グループ会社管理規程の制定 ・監査役会設置会社の「独任制監査」から「組織監査」への変更 ◆経営人事機能の強化 ・第三者機関による経営人財評価 ・新役員報酬制度の運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> ◆パルコ100%化に伴うJFRの持株会社と事業会社の機能の見直し ◆各事業会社のガバナンス機能強化 ◆経営人財の多様性の確保 	○
	グループ財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◆ROE達成に向け投資回収に対する意識変革 ・フェーズ管理導入による課題会社管理 ・低収益事業の再生・撤退の実践 ◆経営管理の高度化 ・IFRSの導入、新リース会計の適用 ◆投資家とのコミュニケーション向上 ・事業別IRの実践(百貨店、金融、財務) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ROE8%達成の資本政策、株主還元策の立案 ◆ESGの取組みと事業収益の連関の明示 ◆収益見通し管理の見直し ◆事業IRの継続・高度化 	○
	グループ組織人事改革	<ul style="list-style-type: none"> ◆専門人材の採用(41名うちマザー11名) ◆新人財戦略に基づく各種制度(定年延長、55歳転籍終了、退職金・年金制度改正、キャリア選択支援時限適用)の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ITなど専門人材の採用・育成 ◆グループレベルでの適正配置 	△
	ESGへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ◆マテリアリティ特定、「サステナビリティ方針」「エコビジョン」「ソーシャルビジョン」など各種方針策定 ◆2030・50年の目標を設定し、その実現に向けた取り組みを推進 ◆ESG説明会などを通じた情報発信・開示 	<ul style="list-style-type: none"> ◆CSVへの取り組み ・企業価値の向上、時価総額の拡大につながる取り組みの推進 ◆着実な推進による目標達成 ◆開示情報の強化 	○

「事業利益」推移 (IFRS)

- ▶ 現中計では19年度をボトムに20年度以降反転を目論むも、経営環境が激変
- ▶ 20年度は「新型コロナ」影響甚大、変化対応も遅れ利益水準の大幅低下不可避
- ▶ 現中期計画最終年度、2021年度の営業利益目標達成は極めて困難な状況

連結事業利益推移 ※



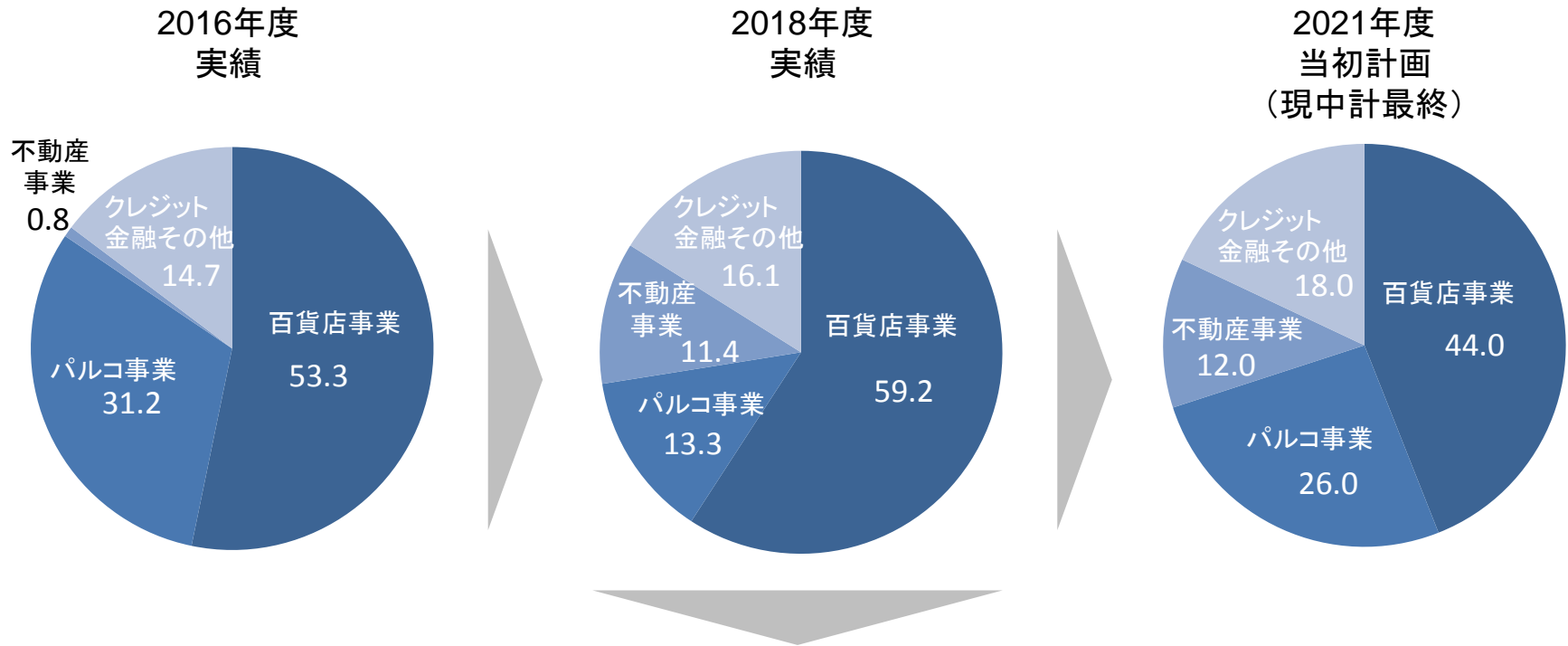
※2007～2016年度は日本基準の「営業利益」を記載

事業ポートフォリオ変革の推移

- ▶ 不動産事業は着実に成長も、百貨店事業シェアが過半を占める状況は変わらず
- ▶ グループ事業構造のバランスは改善されず、環境変化への対応力が脆弱化

「営業利益」構成率推移(IFRS16号適用前)

(単位:%)



事業ポートフォリオ変革に向けた
体制立て直しが必要

想定以上の中間層弱体化の進行、
特に消費増税後、急加速するアパレルマーケットの縮小

地方店衰退にとどまらない都市部基幹店舗における競争力低下の進行

パンデミック・リスクで一層顕在化したグループ構造の脆弱性

迅速な対応が求められるIT分野、ESG分野でのコスト上昇圧力



現中期経営計画策定時と比べ
前提条件が想定を超える「規模」と「スピード」で変化

当社グループとしての重要な“転機“



パルコの完全子会社化



ダイナミックな事業構造変革への取り組みや
思い切った人材交流が可能に



スピードを上げてシナジー最大化を目指せる
体制構築への準備が整ったことは大きなプラス要素

経営体制・組織体制の抜本的見直し

長期を見据えた野心的な目標の設定

一層グループ力を発揮できる戦略にバージョンアップ



現中期経営計画を2020年度で終了



2020年度は“足場固め”に充てる1年に

＜新たな中長期計画の組み立て＞

10年後(2030年)のゴールをKPIにより定量的に設定

2021年をスタートとする「中期3ヵ年計画」を軸に構成

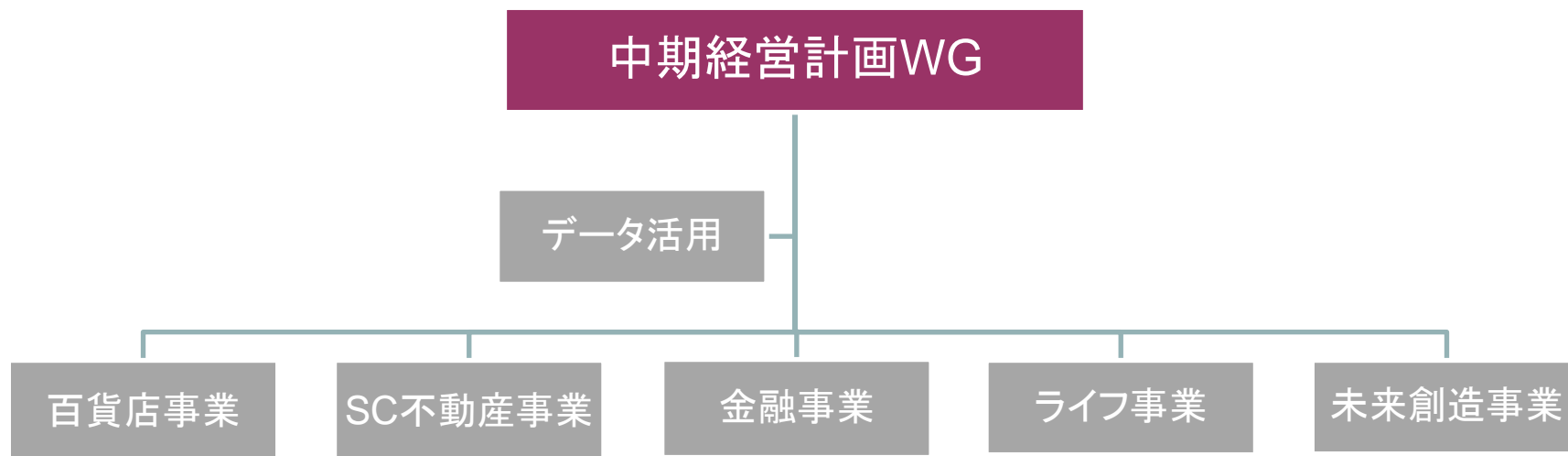
長期的かつ定量的なビジョンを持ちつつ
基本は「3年」というタームで結果を出す経営サイクルに

より「スピード」を意識した意思決定と
それらを迅速に成果に繋げる「実行力」が不可欠

▶ グループシナジー発揮と高効率経営の推進に向け「新体制検討委員会」設置



▶ 新たなグループの将来像明確化に向け「中期経営計画ワーキンググループ」設置

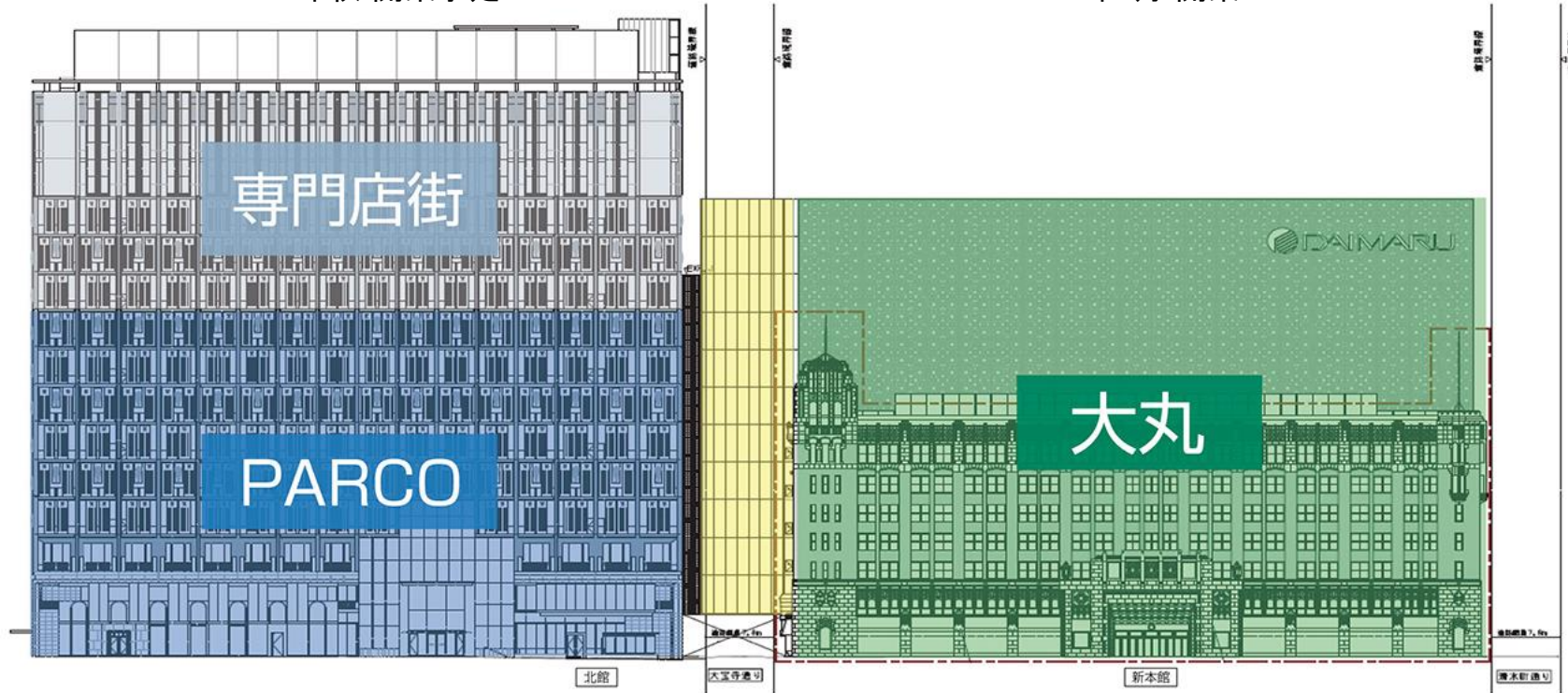


北館

2020年秋 開業予定

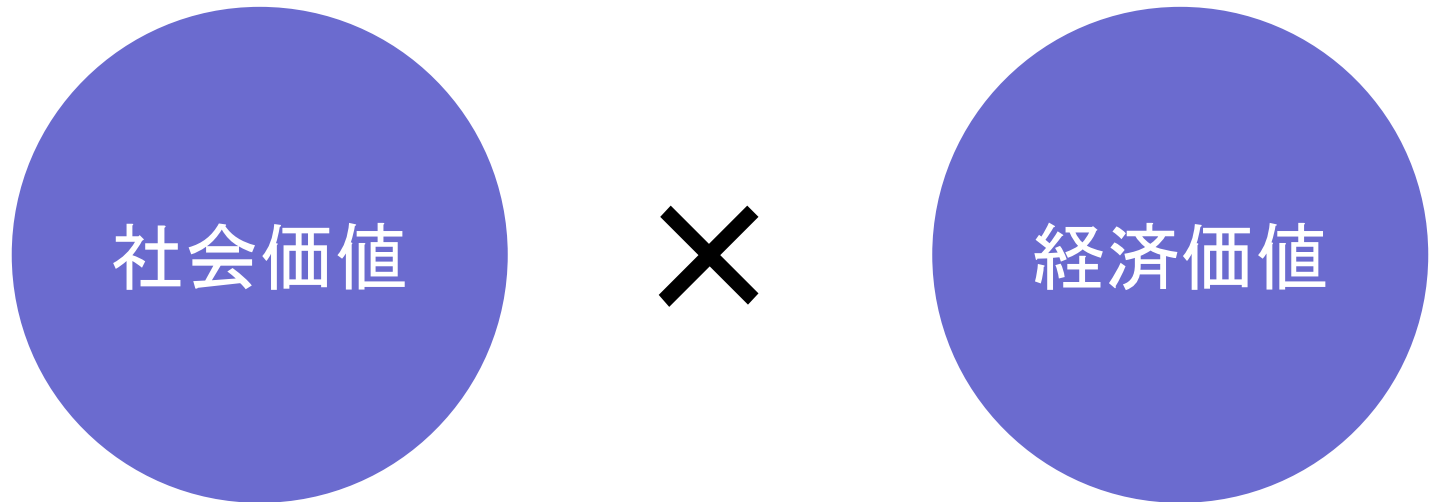
新本館

2019年9月 開業



新たな中期経営計画に向けた
シナジー創出のひとつの方向性を具現化

社は「先義後利」の実践=CSV



短期的な「守り」固めと
将来に向けた「攻め」の準備を両立



危機を乗り越え、中長期的な企業価値向上へ

<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。