



～ 変革へ、ギアを上げる。 ～

---

# 2023年2月期第2四半期 決算説明会

---

2022年 10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。



## 本日の内容

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

# 2022年度上期 業績概要(IFRS)



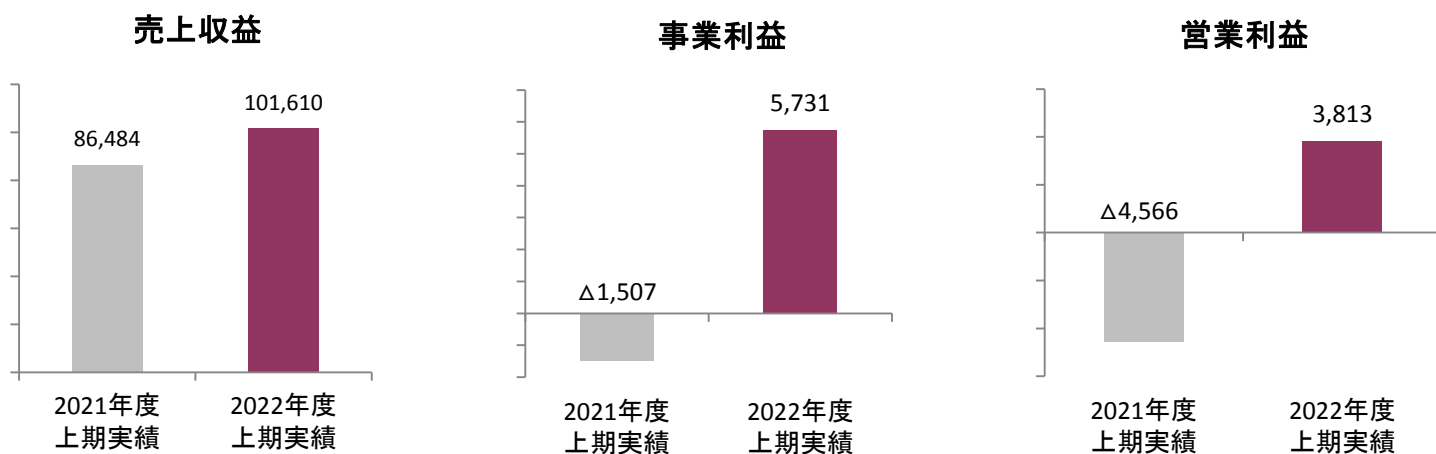
- ▶ 売上は大幅増収も、コロナ感染第6波、第7波影響により回復は想定より緩やか
- ▶ 経費コントロール奏功、事業利益、営業利益、親会社所有者四半期利益とも上振れ
- ▶ 中間配当は期初の予定どおり、前年に比べ1株当たり1円増配の15円

(単位:百万円、%)

2023年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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4月予想 増減高
総額売上高	227,165	20.7	236,964	13.3	464,130	16.8	△27,870
売上収益	81,905	10.5	87,223	4.8	169,129	7.5	△9,871
売上総利益	40,546	20.9	42,315	17.0	82,861	18.9	△3,639
販売管理費	33,501	3.9	35,730	5.7	69,232	4.8	△5,768
事業利益	7,045	442.4	6,584	179.5	13,629	272.9	2,129
その他の営業収益	1,260	192.0	1,059	△13.5	2,320	40.0	1,320
その他の営業費用	745	△86.6	1,966	70.9	2,712	△59.5	712
営業利益	7,560	—	5,677	133.6	13,237	—	2,737
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	5,974	—	4,181	291.6	10,155	—	4,155
1株当たり配当(円)					(中間) 15	(増減高) 1	

# セグメント業績 ①百貨店事業(IFRS)

- ▶ コロナ感染第6波、第7波の影響により回復テンポが期初想定より緩やかに推移
- ▶ 販管費は構造改革効果とともに広告宣伝費、修繕費等の期中コントロールも奏功
- ▶ 事業利益は12億円の上振れ、営業利益は減損影響で3億円上振れにとどまる



(単位: 百万円、%)

2023年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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4月予想 増減高
総額売上高	148,114	29.0	157,125	18.2	305,239	23.2	△12,161
売上収益	48,812	22.9	52,797	12.9	101,610	17.5	△4,690
販売管理費	28,616	12.3	29,793	4.2	58,410	8.0	△3,090
事業利益	2,650	—	3,081	—	5,731	—	1,231
営業利益	2,263	—	1,550	—	3,813	—	313

- ▶ 上期売上は2019年度比で△15.4%、除くインバウンドは2Qで△6.2%まで回復
- ▶ 固定客に強みを持つ神戸店は19年度超え、心齋橋、札幌、名古屋は国内回復
- ▶ 人流依存度が高い東京店、梅田店は相対的に回復に遅れ、別途対策要

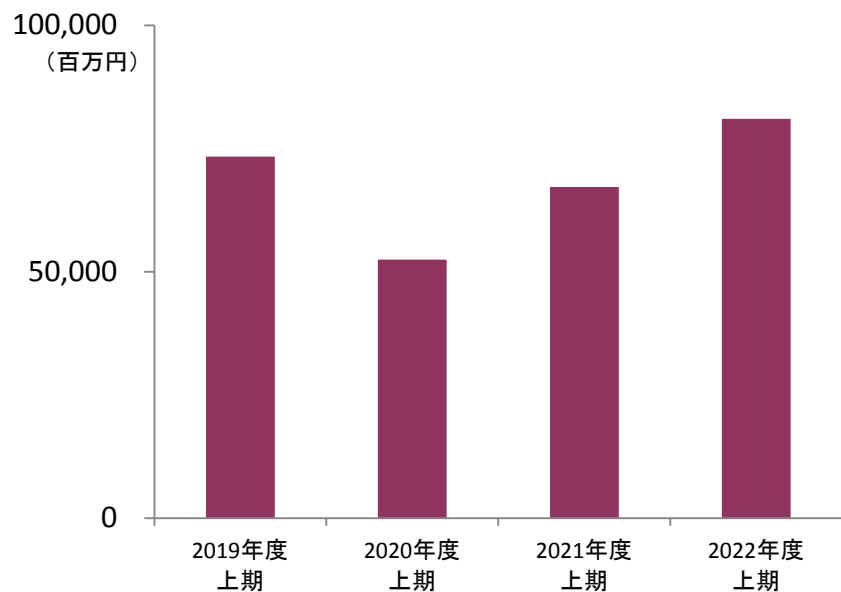
(増減率、%)

2023年2月期	2021年度比較			2019年度比較		
	1Q実績	2Q実績	上期実績	1Q実績	2Q実績	上期実績
心齋橋店	56.0	31.4	41.6	△34.6	△19.8	△27.3
梅田店	57.0	2.6	23.3	△32.0	△30.2	△31.0
東京店	50.8	33.7	41.6	△29.9	△27.3	△28.6
京都店	23.8	14.3	18.7	△16.2	△12.5	△14.3
神戸店	43.9	24.8	33.4	5.1	11.8	8.5
札幌店	29.8	32.2	31.0	△11.0	△8.6	△9.8
名古屋店	16.1	14.0	15.0	△6.4	△1.1	△3.7
直営店合計(既存店)	31.8	19.3	25.0	△18.1	△12.8	△15.4
除くインバウンド	31.0	17.1	23.5	△8.7	△6.2	△7.4

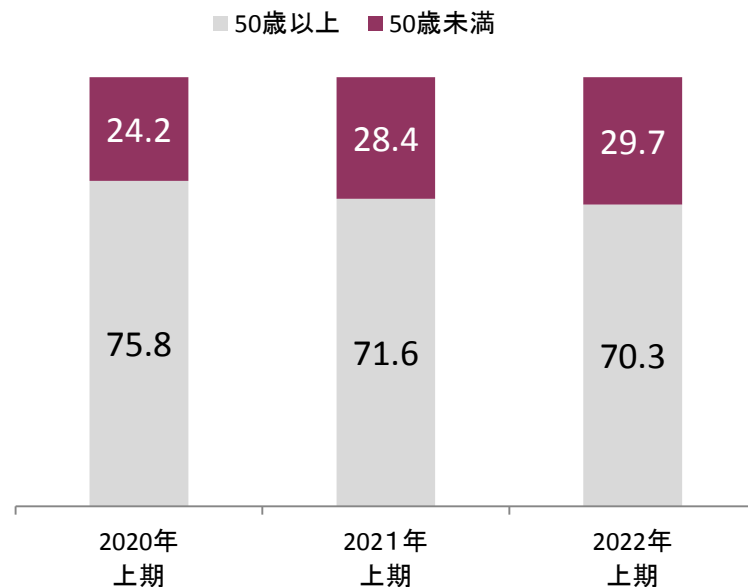
※合計は既存店ベース(2019年度比較は山科店、下関店、豊田店を除く)

- ▶ 外商顧客売上が好調持続で国内売上牽引、既に2019年度対比で+10.4%伸張
- ▶ 若年層活発、外商売上に占める20代～40代の売上シェアは29.7%まで拡大

大丸松坂屋百貨店  
掛売上推移  
(上期比較)

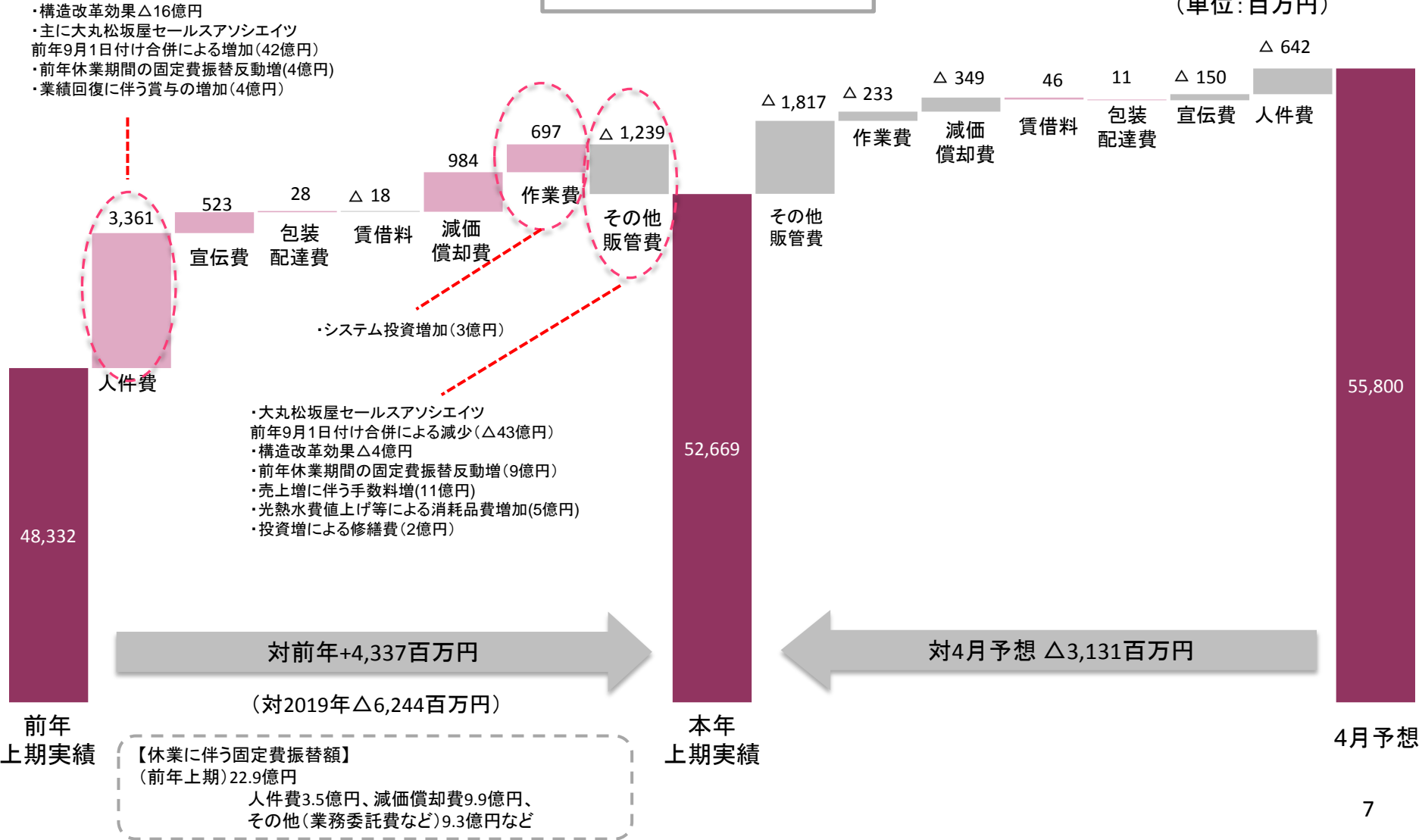


大丸松坂屋百貨店  
掛売上年代別シェア(%)



## 2022年度上期 SG&A分析

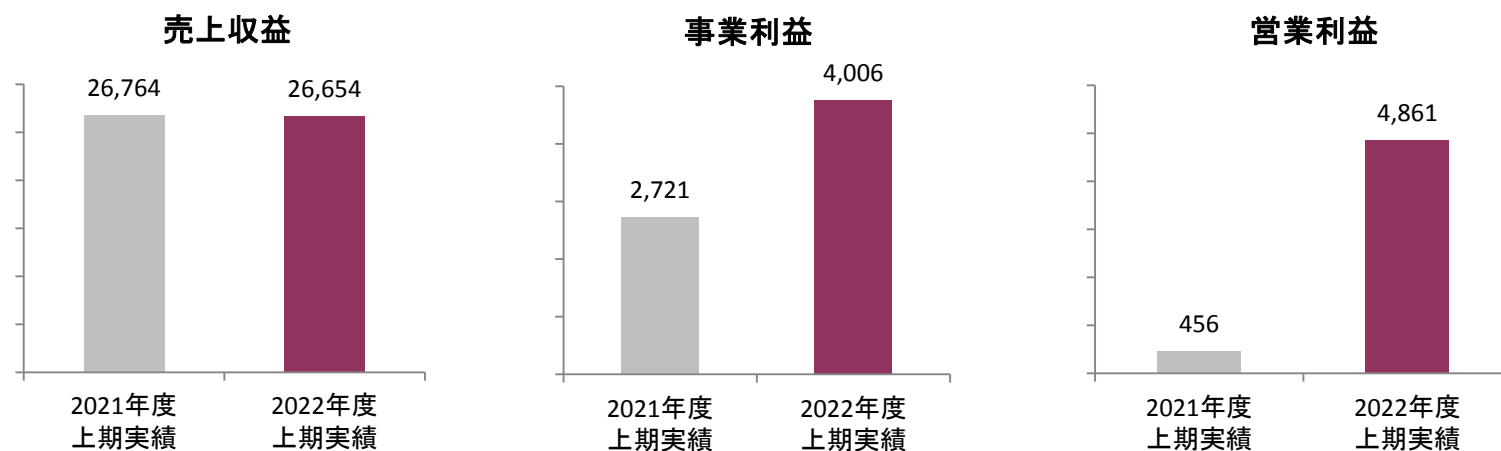
(単位:百万円)





# セグメント業績 ②SC事業 (IFRS)

- ▶ 売上収益は前年6月末でヌーヴ・エイ株式譲渡による連結除外影響が残り減収
- ▶ 原価圧縮、販管費削減に努めた結果、事業利益は増益も4月予想には未達
- ▶ 営業利益はエンタメ事業のコロナ関連助成金を計上によりやや上振れ

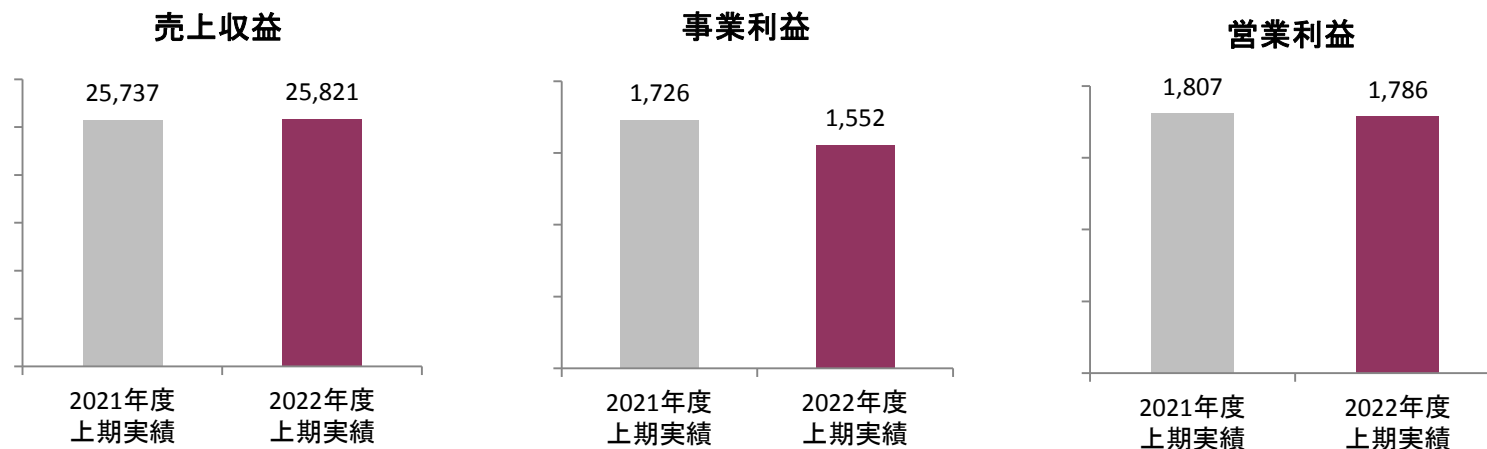


(単位: 百万円、%)

2023年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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4月予想 増減高
総額売上高	60,018	19.0	59,824	13.9	119,842	16.4	△12,435
売上収益	13,181	△4.4	13,473	3.8	26,654	△0.4	△2,101
販売管理費	1,818	△41.0	2,044	△8.6	3,862	△27.4	△637
事業利益	2,208	48.6	1,797	45.5	4,006	47.2	△745
営業利益	2,880	—	1,981	40.4	4,861	965.7	37

# セグメント業績 ③デベロッパー事業 (IFRS)

- ▶ J.フロント建装の前年大型工事反動あるも、PSSの受注増により売上収益増
- ▶ 売上収益の下振れは主にJ.フロント建装のコロナ影響による工事遅れが主因
- ▶ 道頓堀ZERO GATE撤退影響加わり減益も、販管費抑制により各利益は上振れ

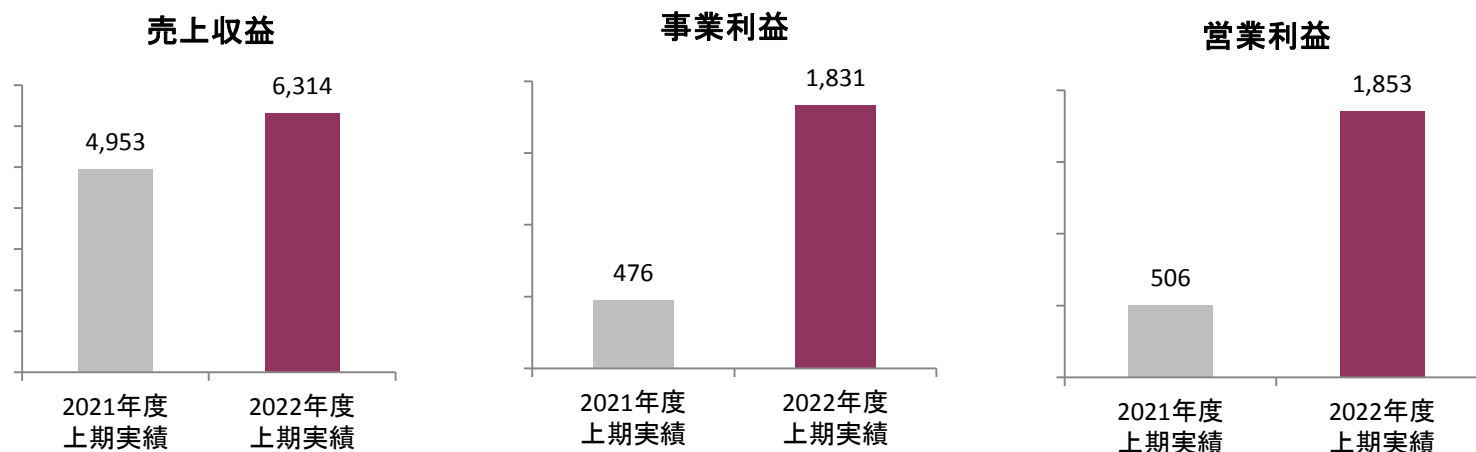


(単位: 百万円、%)

2023年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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4月予想 増減高
総額売上高	13,345	△9.9	12,476	△11.5	25,821	△10.7	△2,479
売上収益	13,345	14.6	12,476	△11.5	25,821	0.3	△2,479
販売管理費	1,561	△2.7	1,620	△4.5	3,182	△3.6	△818
事業利益	832	1.7	719	△20.7	1,552	△10.1	552
営業利益	1,034	18.1	751	△19.3	1,786	△1.2	786

# セグメント業績 ④ 決済・金融事業 (IFRS)

- ▶ 年会費収入増とともに百貨店、外部加盟店の取扱高増による手数料が寄与
- ▶ 販管費は対前年微増も、計画からは圧縮に努め、事業利益、営業利益上振れ
- ▶ 1口座当たりの取扱高増加傾向は継続、外商お得意様カード好調が牽引

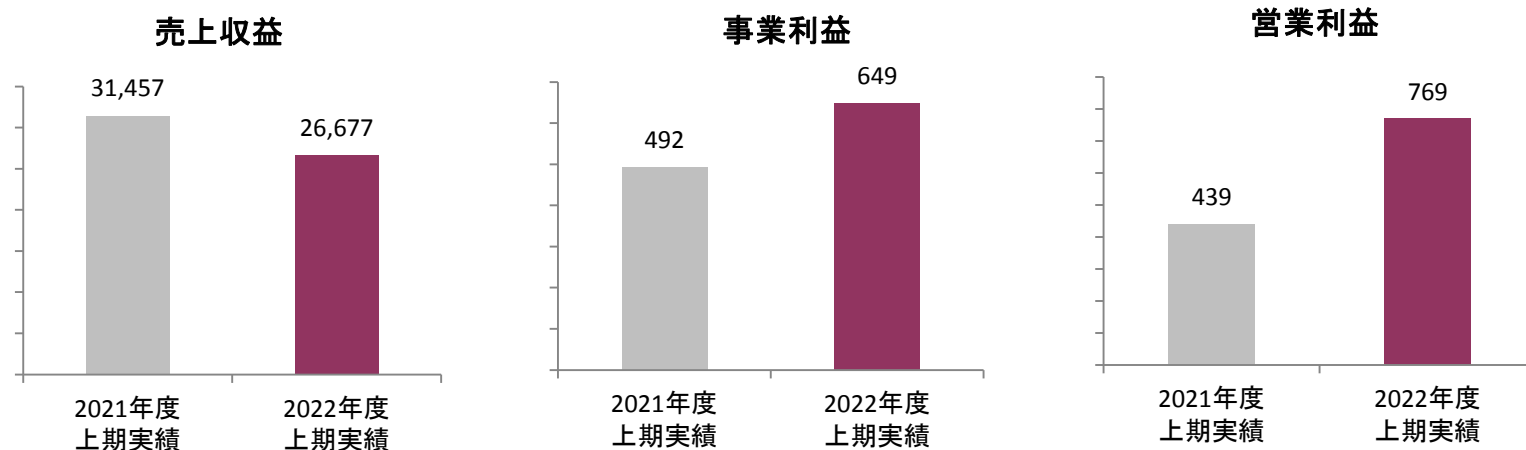


(単位: 百万円、%)

2023年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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4月予想 増減高
総額売上高	3,154	35.1	3,160	20.7	6,314	27.5	68
売上収益	3,154	35.1	3,160	20.7	6,314	27.5	68
販売管理費	2,141	△5.5	2,340	5.9	4,482	0.1	△416
事業利益	1,012	—	819	100.8	1,831	284.6	483
営業利益	1,025	—	828	92.1	1,853	265.7	508

# セグメント業績 ⑤その他(IFRS)

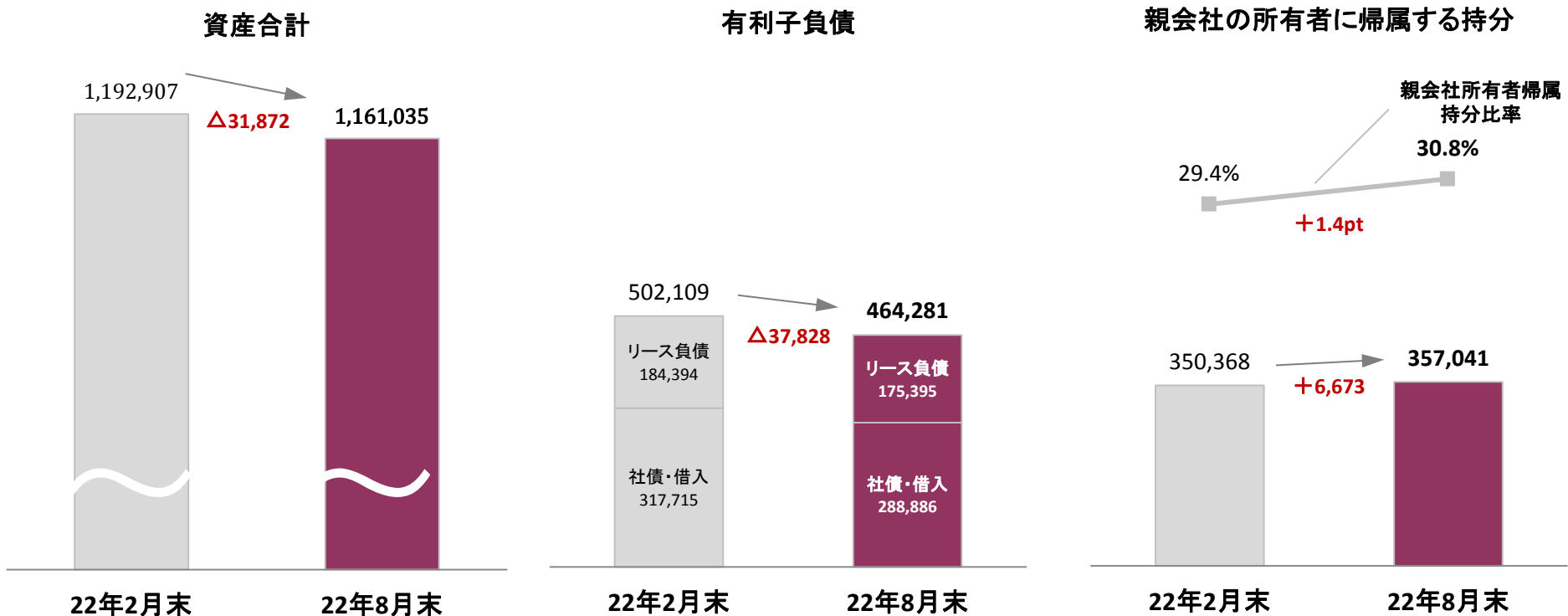
- ▶ 主力の大丸興業が半導体不足で苦戦のほかディンプル連結除外影響で減収
- ▶ 販管費はディンプル連結除外による圧縮効果ほか大丸興業でも収益性が改善



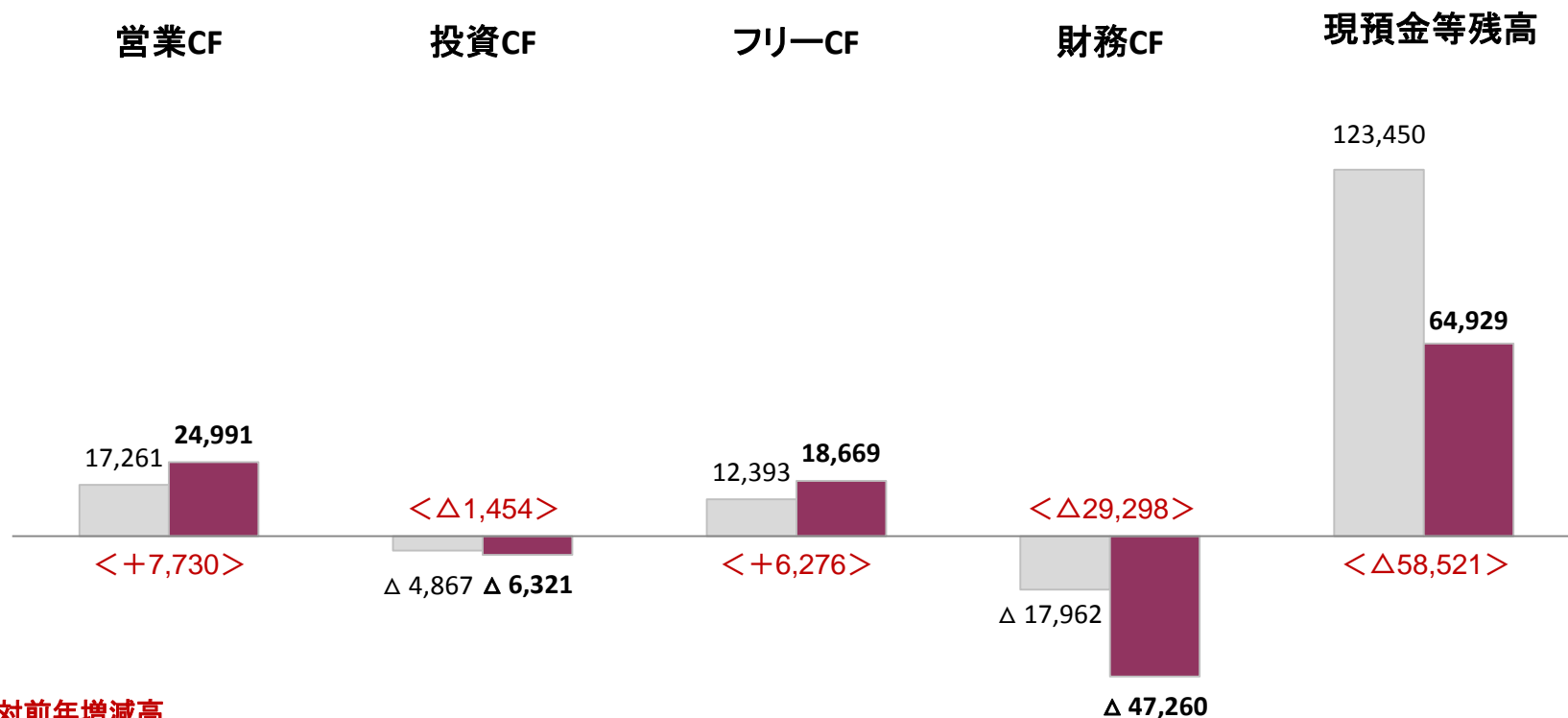
(単位: 百万円、%)

2023年2月期 第2四半期	1Q		2Q		上期		
	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4月予想 増減高
総額売上高	13,697	△12.4	13,694	△19.6	27,391	△16.2	△409
売上収益	13,375	△15.4	13,301	△15.0	26,667	△15.2	△1,523
販売管理費	5,848	8.9	4,438	△20.0	10,286	△5.8	△114
事業利益	407	81.5	241	△9.9	649	31.8	△151
営業利益	451	133.5	318	29.2	769	75.0	49

- ▶ 資産合計は現預金等残高の圧縮などにより、対前期末△318億円減少
- ▶ 有利子負債は社債、借入金の返済などにより、対前期末△378億円減少
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は30%を上回る水準に回復



- ▶ 営業CFは税引前利益の黒字化などにより、対前年77億円増加
- ▶ 投資CFは百貨店、SC事業での改装投資により、対前年14億円の支出増
- ▶ フリーCFは186億円、営業CFの増により、対前年62億円増加



< >内対前年増減高

■ 22年2月期2Q実績 ■ 23年2月期2Q実績

(単位:百万円)

# 2022年度下期・通期 業績予想(IFRS)



- ◆ ウィズ・コロナを前提に経済活動を前に進める動きが加速
- ◆ インバウンドは入国制限の上限撤廃など大幅に規制緩和
- ◆ インフレが加速、今後の景気や個人消費への影響は注視



# 連結業績予想P/L(IFRS)

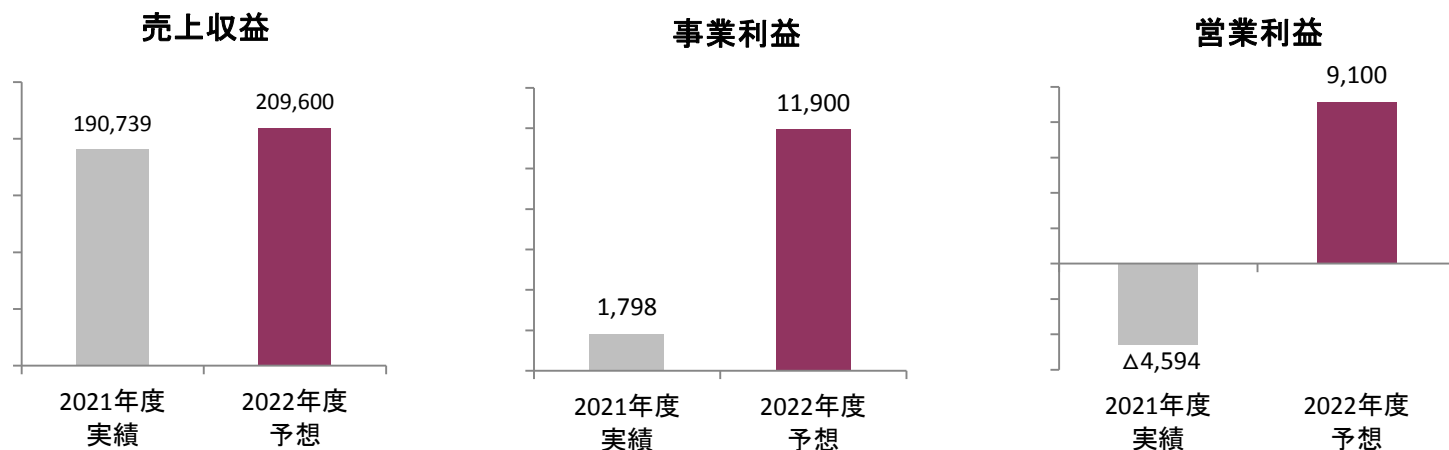
- ▶ 総額売上高は上期の状況を踏まえ百貨店中心に下期売上を△170億円減額
- ▶ さらなるコスト削減徹底により、事業利益、営業利益は上期上振れ分をスライド
- ▶ 期末配当は前年比1株当たり1円増配の16円、年間配当は2円増配の31円予定

(単位:百万円、%)

2023年2月期	下期			通期		
	予想	対前年 増減率	対4月予想 増減高	予想	対前年 増減率	対4月予想 増減高
総額売上高	510,869	9.0	△17,131	975,000	12.6	△45,000
売上収益	176,870	1.6	△14,130	346,000	4.4	△24,000
売上総利益	85,138	8.9	△3,362	168,000	13.6	△7,000
販売管理費	74,767	6.7	△3,233	144,000	5.8	△9,000
事業利益	10,370	28.6	△130	24,000	104.8	2,000
その他の営業収益	1,479	△84.3	△21	3,800	△65.7	1,300
その他の営業費用	1,587	△76.3	87	4,300	△67.9	800
営業利益	10,262	△4.7	△238	23,500	150.5	2,500
親会社の所有者に 帰属する当期利益	5,844	△7.5	344	16,000	270.2	4,500
1株当たり配当(円)	(期末) 16	(増減高) 1	0	(年間) 31	(増減高) 2	0
ROE(%)				4.5	(率差) 3.3	(率差) 1.2
ROIC(%)				2.6	(率差) 1.4	(率差) 0.2

# セグメント業績予想 ①百貨店事業

- ▶ 外商は好調持続、インバウンドは一定の伸張予想も中間層消費を慎重に見積り
- ▶ 改装等「攻め」の投資は積極化も、トータルでのさらなるコストコントロールを徹底



(単位:百万円、%)

2023年2月期	下期			通期		
	予想	対前年増減率	対4月予想増減高	予想	対前年増減率	対4月予想増減高
総額売上高	338,460	9.9	△9,640	643,700	15.8	△21,800
売上収益	107,989	3.6	△8,711	209,600	9.9	△13,400
販売管理費	61,989	3.8	△3,011	120,400	5.8	△6,100
事業利益	6,168	86.6	168	11,900	561.7	1,400
営業利益	5,286	—	286	9,100	—	600

- ▶ ラグジュアリー、時計カテゴリー強化に向けた売場改装を基幹各店で順次実施
- ▶ 入国規制緩和等でインバウンド売上は下期で120億円(上期53億円)を織り込み
- ▶ 東京店は高級時計拡張、梅田店も時計拡充に加え「Nintendo OSAKA」導入

(増減率、%)

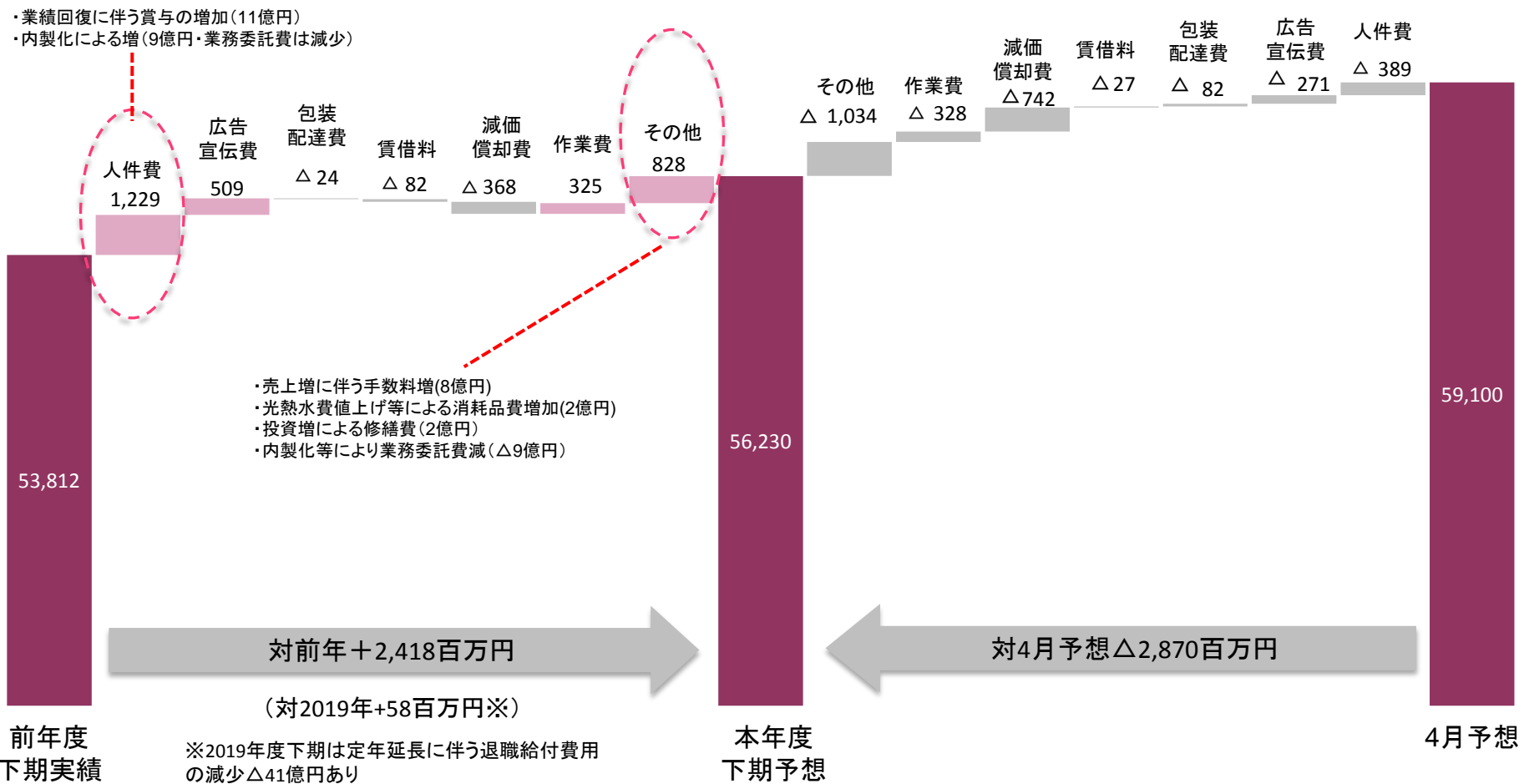
2023年2月期	2021年度比較			2019年度比較		
	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想
心齋橋店	17.5	18.7	18.2	△19.6	0.2	△10.0
梅田店	7.7	8.9	8.4	△23.4	△20.6	△21.9
東京店	16.3	15.0	15.6	△22.4	△16.1	△19.1
京都店	10.6	11.2	10.9	△10.1	△3.7	△6.7
神戸店	5.6	6.4	6.0	6.0	12.6	9.5
札幌店	13.2	20.4	17.0	△4.1	△5.0	△4.6
名古屋店	9.5	7.4	8.3	△3.3	8.1	2.5
直営店合計(既存店)	9.7	10.1	9.9	△10.7	△3.2	△6.8
除くインバウンド	7.1	5.8	6.4	△5.0	0.4	△2.1

※合計は既存店ベース(2019年度比較は下関店、豊田店を除く)

## 2022年度下期 SG&A分析

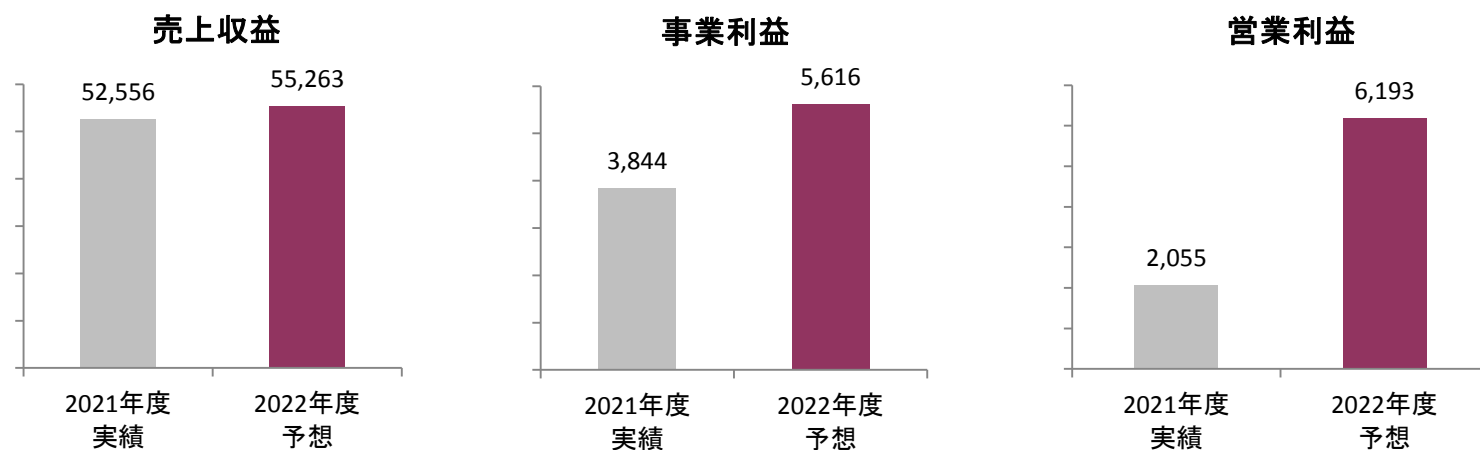
(単位:百万円)

- ・業績回復に伴う賞与の増加(11億円)
- ・内製化による増(9億円・業務委託費は減少)



# セグメント業績予想 ②SC事業(IFRS)

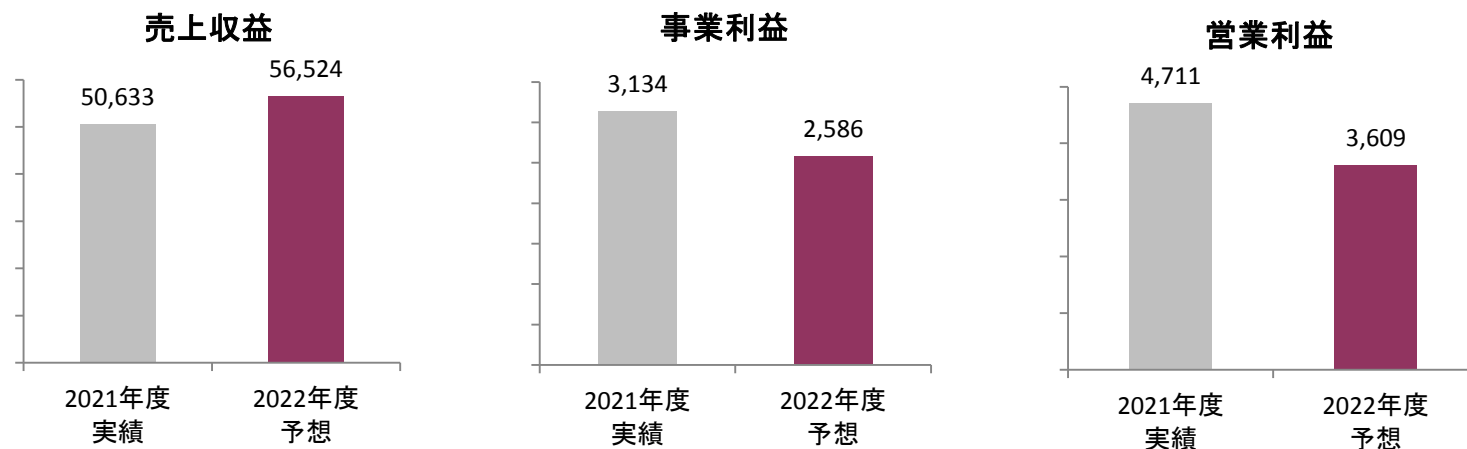
- ▶ 基幹店で進行中の改装効果発揮とともに、テナント条件緩和の改善を見込む
- ▶ 下期事業利益は増益確保も、前年助成金計上の反動影響で営業利益は減益



(単位: 百万円、%)

2023年2月期	下期			通期		
	予想	対前年増減率	対4月予想増減高	予想	対前年増減率	対4月予想増減高
総額売上高	130,090	12.0	△5,121	249,932	14.0	△17,556
売上収益	28,609	10.9	265	55,263	5.2	△1,837
販売管理費	4,886	24.0	276	8,748	△5.5	△361
事業利益	1,610	43.4	△140	5,616	46.1	△886
営業利益	1,332	△16.7	△468	6,193	201.3	△431

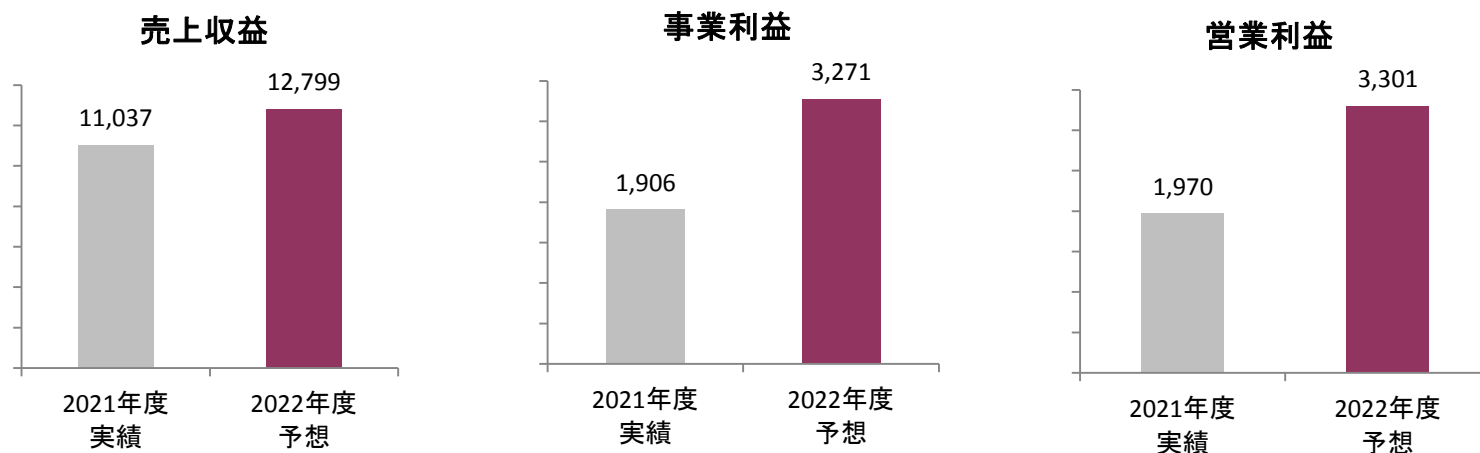
- ▶ ホテル改修、百貨店改装などを見込むJ.フロント建装、PSSは増収増益見通し
- ▶ 一方、中期的成長に向けた開発先行費用増のためトータルでは増収減益見通し



(単位: 百万円、%)

2023年2月期	下期			通期		
	予想	対前年増減率	対4月予想増減高	予想	対前年増減率	対4月予想増減高
総額売上高	30,703	23.3	1,203	56,524	5.1	△1,276
売上収益	30,703	23.3	1,203	56,524	11.6	△1,276
販売管理費	4,235	28.0	△165	7,417	12.2	△983
事業利益	1,034	△26.6	34	2,586	△17.5	586
営業利益	1,823	△37.2	223	3,609	△23.4	1,009

- ▶ 業績回復傾向の百貨店や外部加盟店の手数料収入が増加継続の見込み
- ▶ 中期計画の目標水準としてきた営業利益30億円超えは今年度達成の見通し

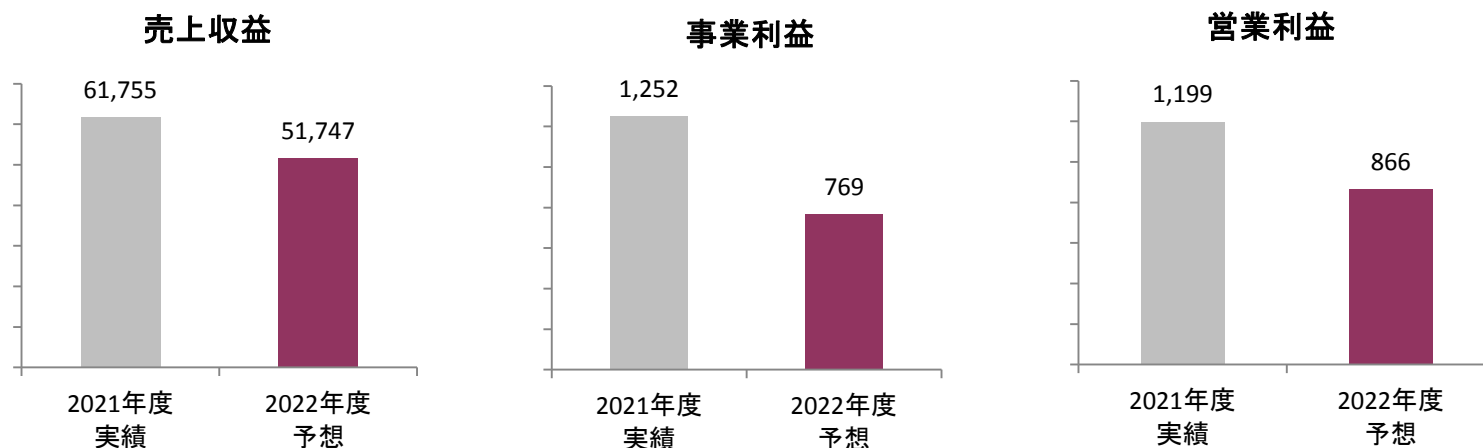


(単位: 百万円、%)

2023年2月期	下期			通期		
	予想	対前年増減率	対4月予想増減高	予想	対前年増減率	対4月予想増減高
総額売上高	6,485	6.6	△104	12,799	16.0	△36
売上収益	6,485	6.6	△104	12,799	16.0	△36
販売管理費	5,045	8.4	△102	9,527	4.3	△518
事業利益	1,440	0.7	△2	3,271	71.6	481
営業利益	1,448	△1.0	2	3,301	67.6	510

# セグメント業績予想 ⑤その他(IFRS)

- ▶ 大丸興業は半導体不足継続織り込むも収益性改善により通期で増収増益見通し
- ▶ その他全体ではディンプルの連結除外影響が下期まで残るなど減収減益見込み



(単位: 百万円、%)

2023年2月期	下期			通期		
	予想	対前年増減率	対4月予想増減高	予想	対前年増減率	対4月予想増減高
総額売上高	25,879	△20.9	△2,621	53,270	△18.5	△3,030
売上収益	25,070	△17.3	△3,630	51,747	△16.2	△5,153
販売管理費	9,969	△2.9	269	20,255	△4.4	155
事業利益	120	△84.2	△180	769	△38.6	△331
営業利益	97	△87.2	△83	866	△27.7	△34

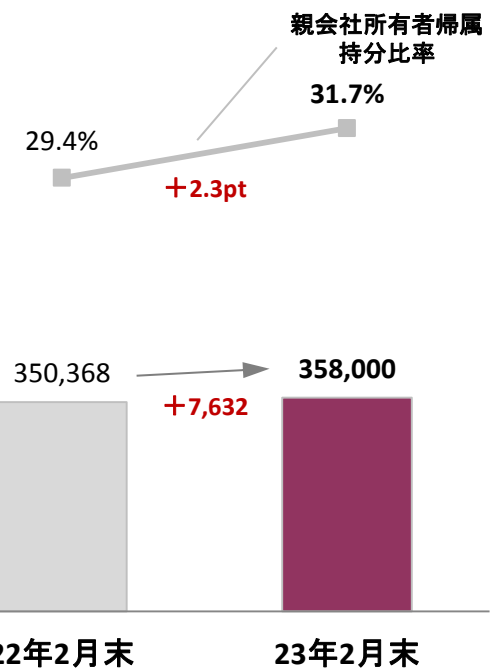
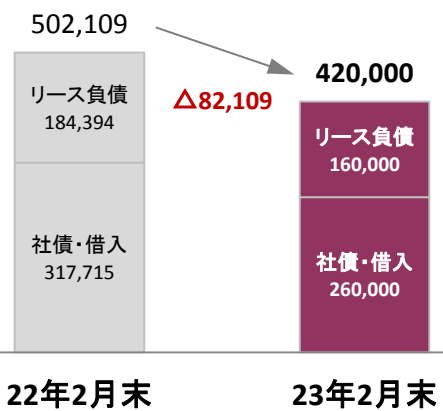


- ▶ 現預金等残高をコロナ前の水準まで圧縮、資産合計は対前年△629億円減少
- ▶ 有利子負債(リース負債除く)は2,600億円、中期計画目標を1年前倒しで達成
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は31.7%、対前年2.3ポイント上昇する見通し

資産合計

有利子負債

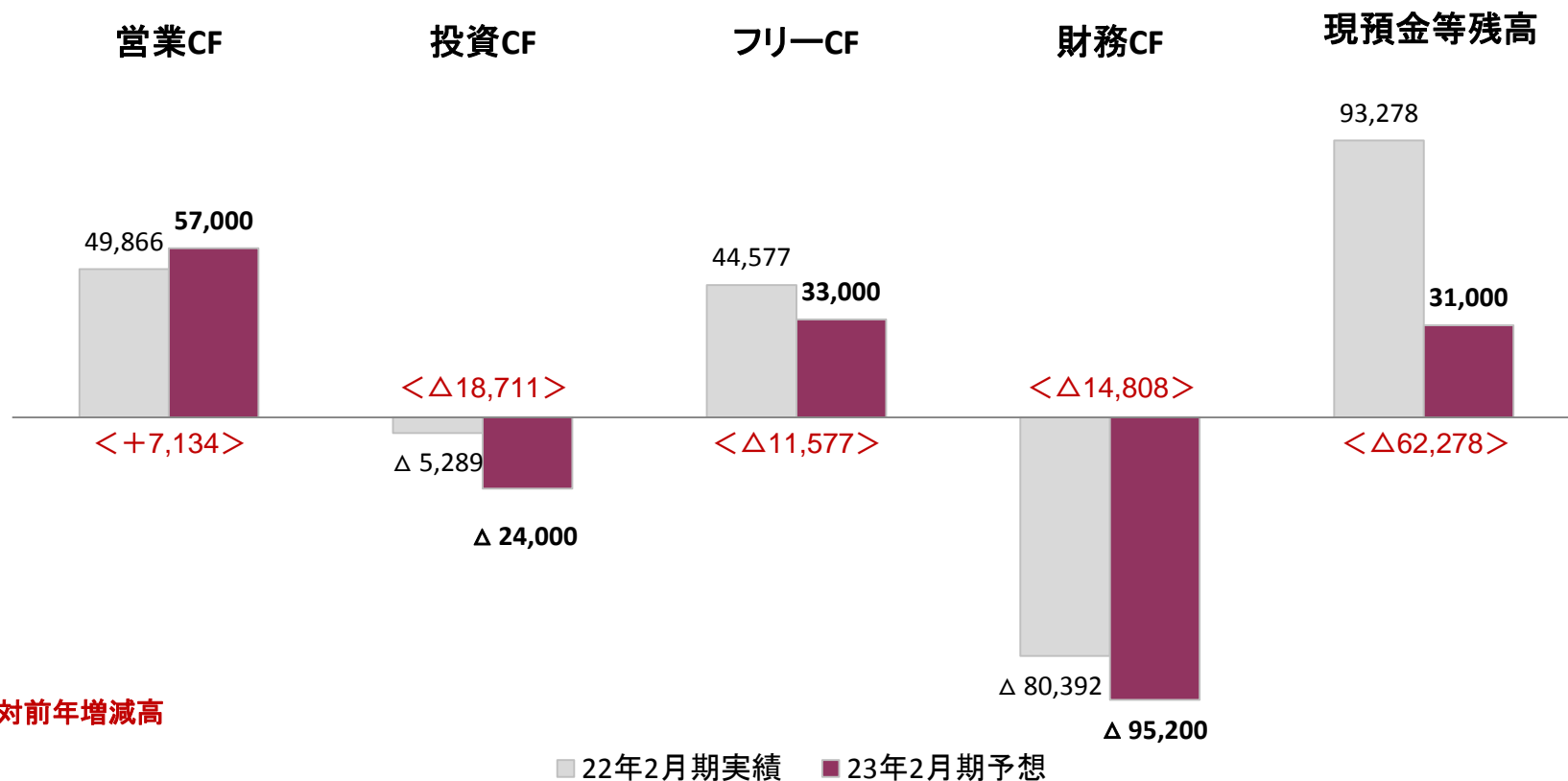
親会社の所有者に帰属する持分



(単位:百万円)

# 連結CF予想(IFRS)

- ▶ 営業CFは税引前利益の大幅増などにより、対前年71億円増加
- ▶ 投資CFは重点カテゴリーへの積極投資などを推進、対前年187億円の支出増
- ▶ フリーCFは330億円、投資増により、対前年△115億円減少



< > 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



- 2022年度は「守り」から「攻め」へ変革のギアを上げる1年
- リアル店舗の付加価値向上とデジタル化加速へ投資強化
- 2024年度以降の再成長に向けた取り組みも並行して推進

## <事業コンセプト>

リテールを核に、7都市の価値向上に貢献する  
マルチパーパスビル開発

パルコ・デベロッパー事業の会社分割によるデベロッパー事業会社への移管



## 【果たす役割】

- ✓ リテールの実績、ノウハウを活かしつつ、地域の集客装置としての役割を強化
- ✓ 非商業も含めて施設の機能を多様化し、エリアの用途ニーズへの対応力強化
- ✓ Web3の考え方やテクノロジーをデベロッパーへも取り入れ進化



▶ 2024年以降の中長期的な成長につながる開発プロジェクトが続々と具体化



「(仮称)錦三丁目25番街区計画」イメージ(2026年開業予定)



「(仮称)心斎橋プロジェクト」イメージ(2026年竣工予定)

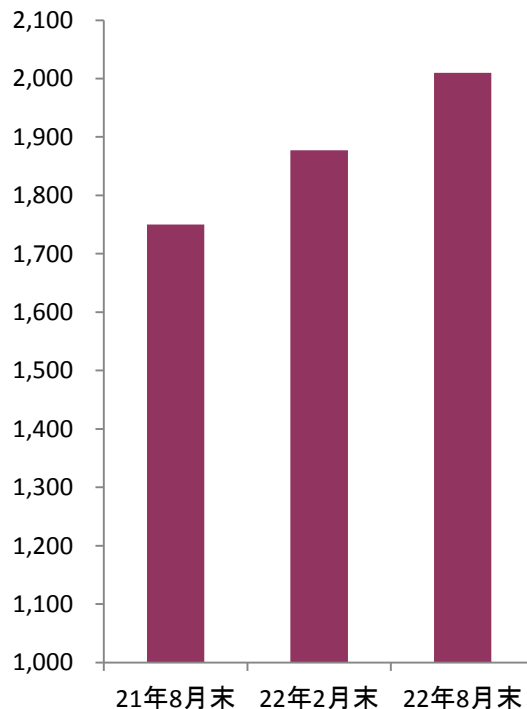


福岡・天神地区の大型プロジェクトがスタート

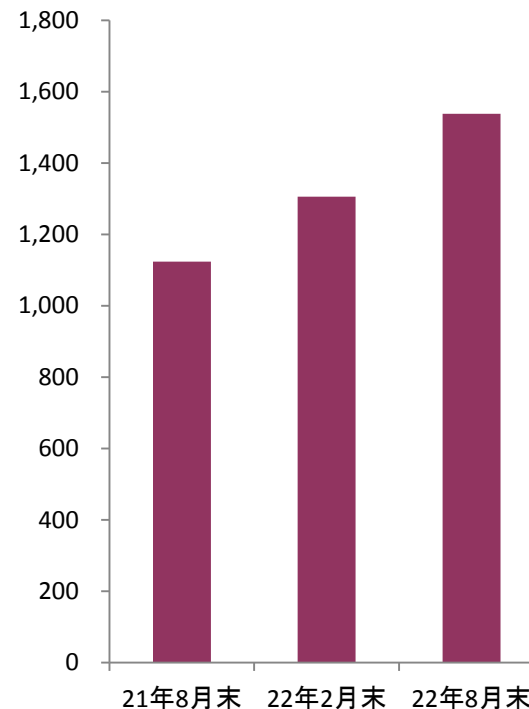
## ▶ アプリによる顧客との接点が着実に拡大・深化し、CRMの高度化が大きく進展



アプリ経由売上高推移(億円)



アプリ有効会員数推移(千人)



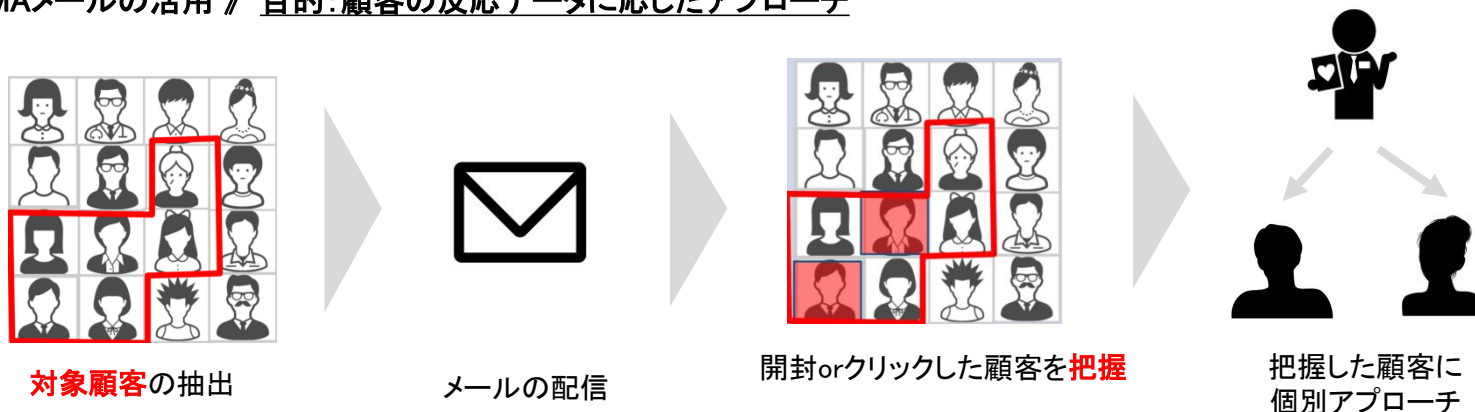
自社カード連携による顧客基盤の強化とデータ活用の高度化を推進

## ▶ 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

### 《ロジスティック回帰分析の活用》 目的:潜在顧客の探索



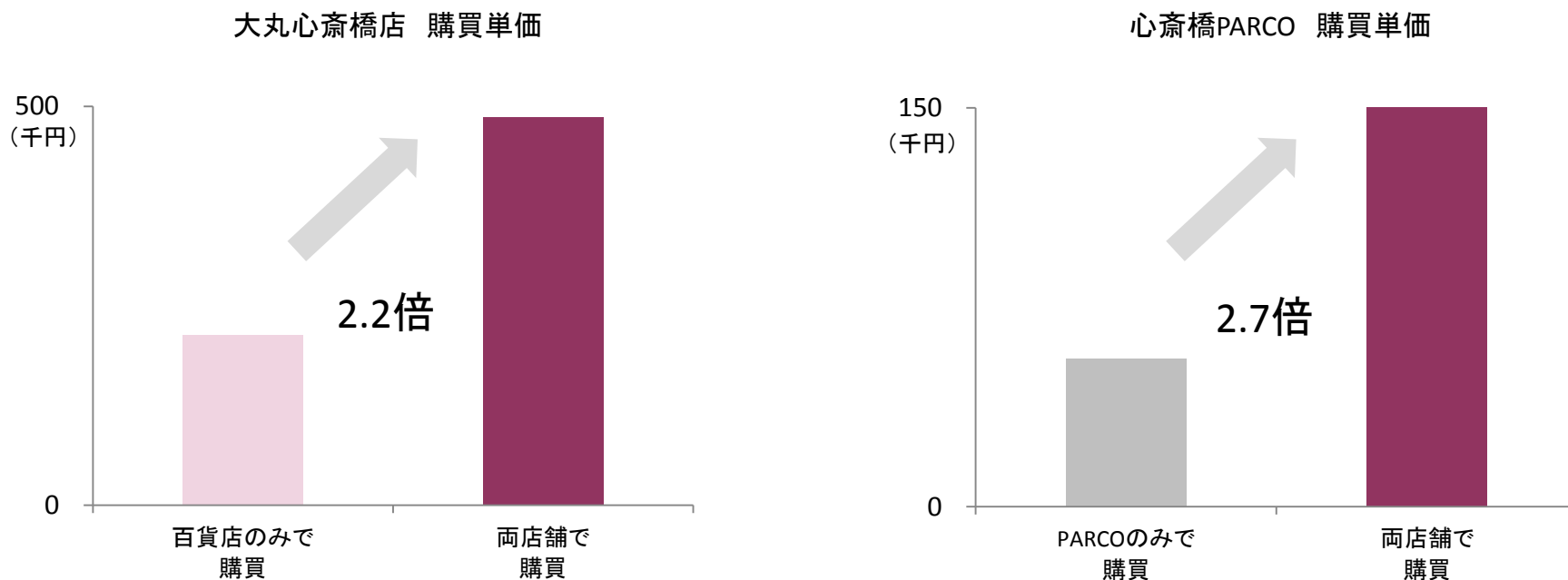
### 《MAメールの活用》 目的:顧客の反応データに応じたアプローチ



データ活用による  
顧客掘り起こし売上実績 **10.3億円** (2022年上期)



- ▶ 心齋橋エリアで隣接する大丸心齋橋店と心齋橋PARCOの顧客購買動向を分析
- ▶ それぞれの単独購買顧客と両店舗購買顧客では購買単価に2倍以上の差



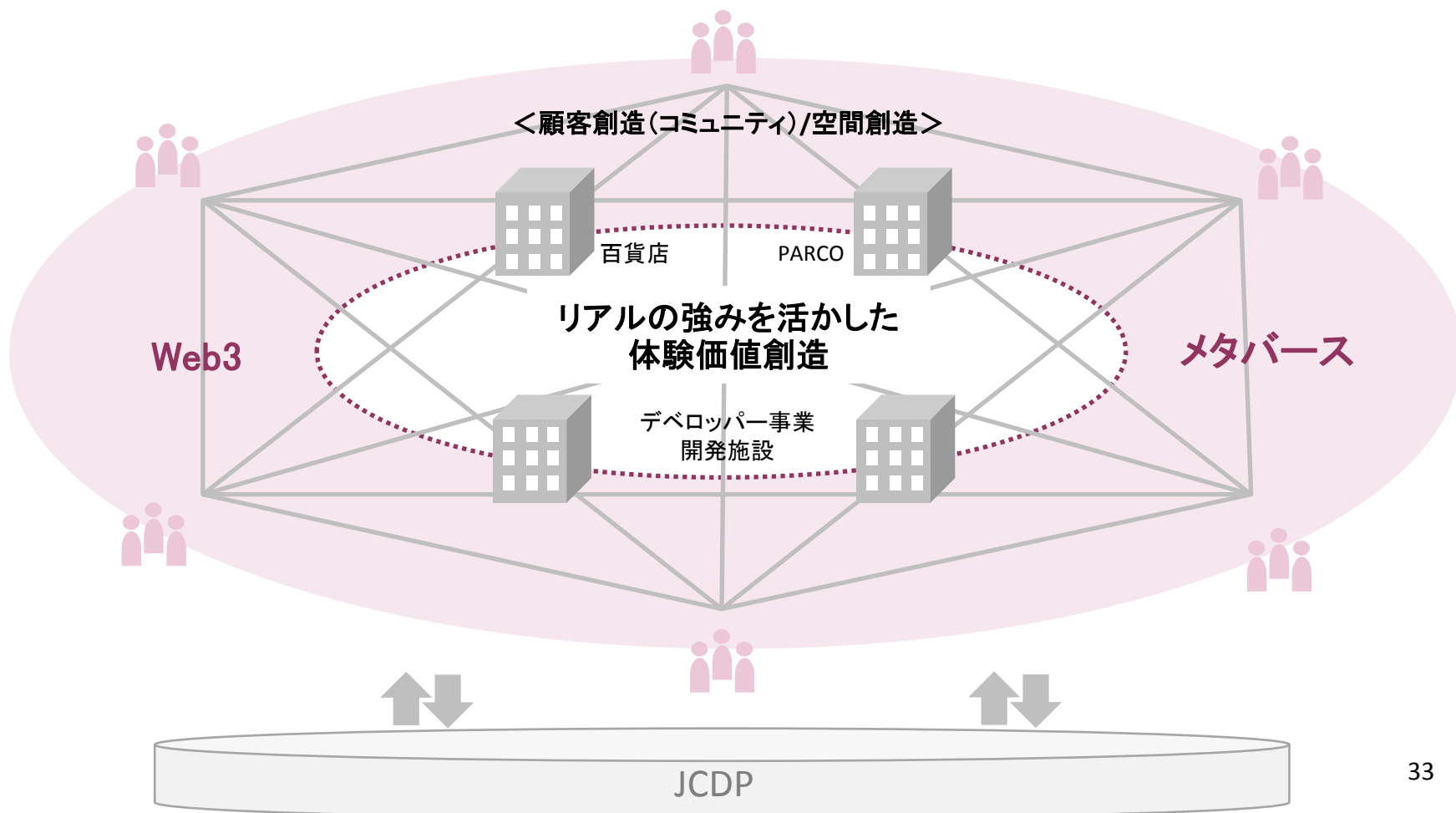
両店舗での購買顧客増加により売上シナジーを拡大

※JCDP=J.フロントリテイリング・カスタマー・データ・プラットフォーム(旧LTS-Hub)

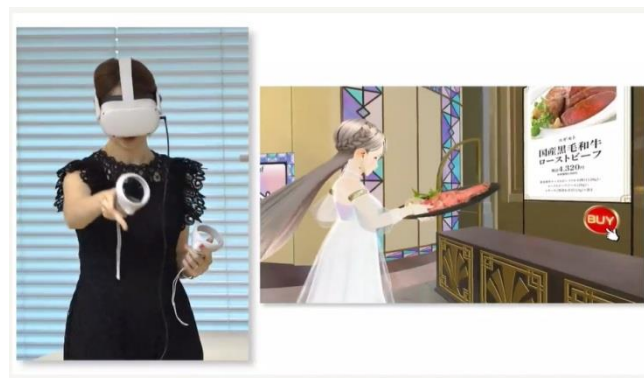
※データは2020年12月1日～2022年4月30日の期間で抽出

- ▶ 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
- ▶ データ活用も加えながら当社グループならではの地域との共生・発展を実現

## 重点エリアでの新たな価値創造



## メタバース上のニューヨークに 仮想店舗「バーチャル大丸・松坂屋」を出展



### メタバース空間で夏を彩る ごちそうグルメを販売

メタバース空間上ではお客様が自由に店内をまわり、食品3Dモデルを手にとって商品の形状を確認したり、バーチャルカタログで詳細を見たり、商品を購入することが可能に、ごちそうグルメを600点以上ラインナップ。

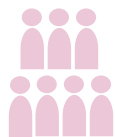
### スタッフアバターによる メタバース接客が初登場

「バーチャル大丸・松坂屋」店頭では社員インフルエンサー野崎瑞穂さんが、アバターとなってお客様をお出迎え。。また、バーチャル接客の経験があり商品知識を身につけた「メタバース上で働くアルバイト」も初採用、

- ▶ カスタマーデータドリブン経営およびビジネスモデル変革に貢献する人財を育成
- ▶ デジタルリテラシーの全社的な底上げとデータ・デジタルの活用風土を醸成

## デジタルコア人財 (データアナリスト+デジタルデザイナー)

2024年度

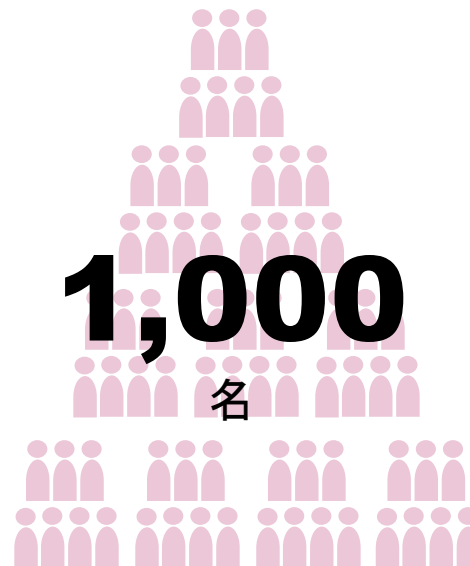


**100**

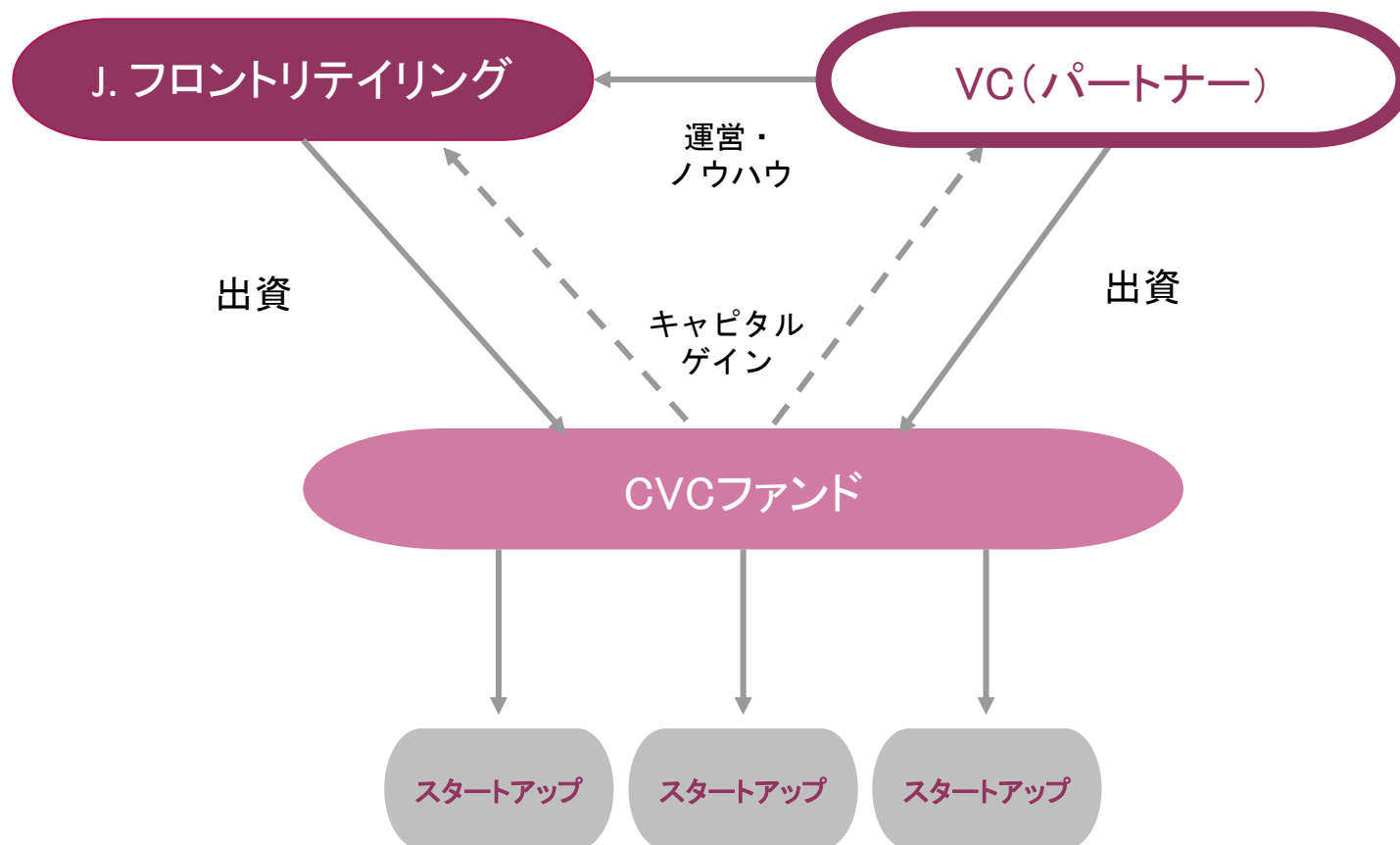
名



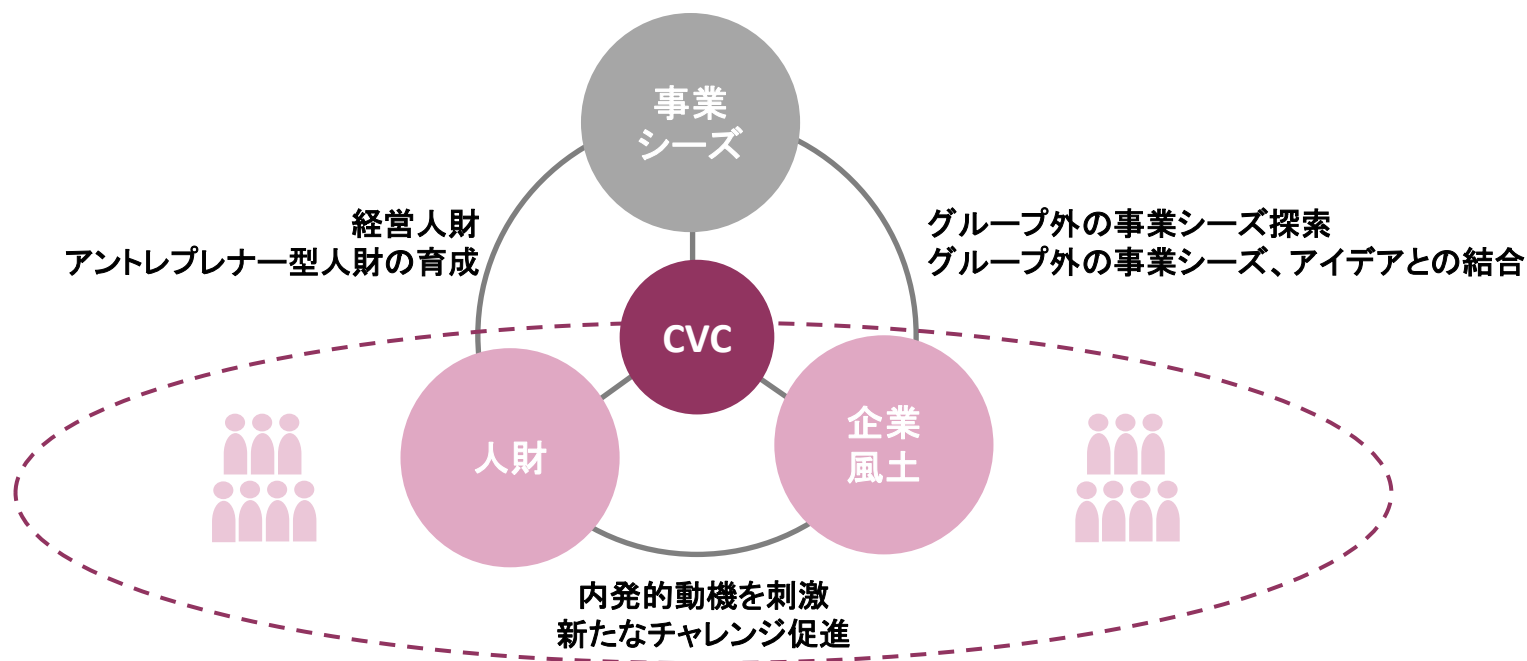
2030年度



- ▶ スタートアップ企業が持つ革新的なビジネスモデルや技術を積極的に活用
- ▶ 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



新規事業の創出とともに、  
若手の積極投入による人財育成や風土改革にも寄与

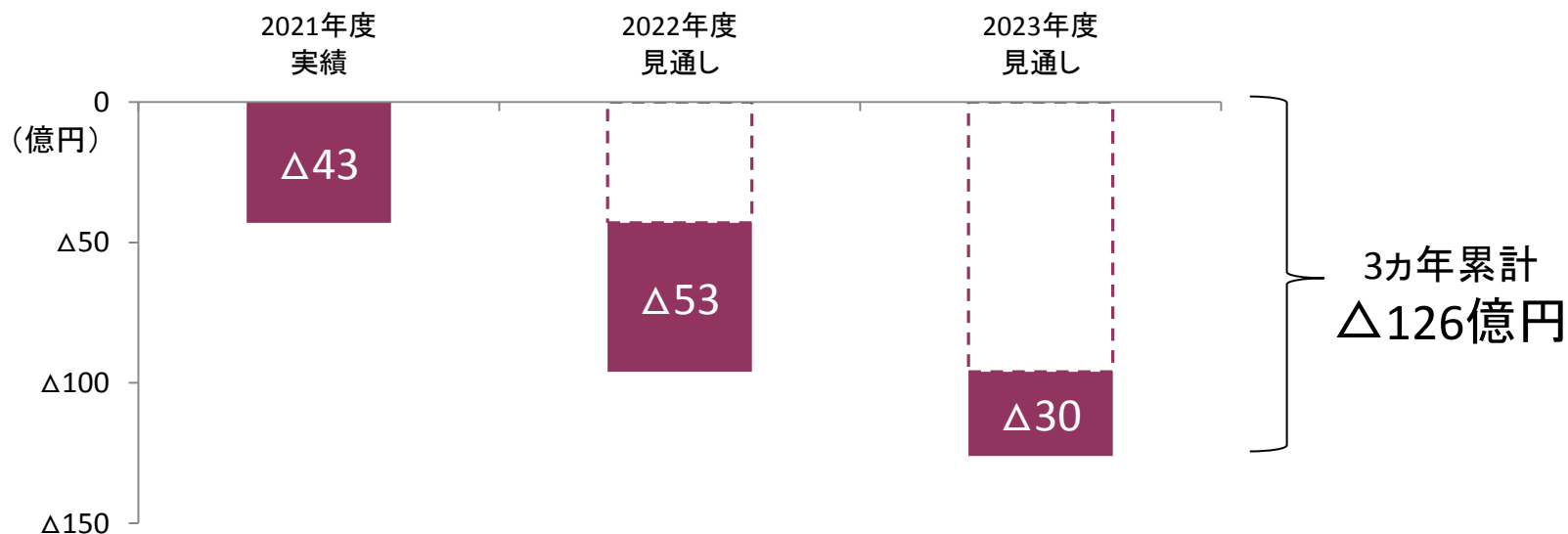


従業員約 **4,800** 名 参画見込み  
(2030年度までの累計)

“変革をリードする人財”を輩出

- ▶ 今中期経営計画では2019年度比で固定費 $\Delta$ 100億円以上圧縮が当初の目標
- ▶ 初年度、2年目とも計画以上の進捗で推移し、3ヵ年累計で $\Delta$ 126億円圧縮見通し

固定費圧縮の進捗(連結)



次期中計では新会計システム導入により  
構造改革(コスト削減)は新たなフェーズへ

**R & D**

研究・開発

**+**

**D & I**

ダイバーシティ  
& インクルージョン

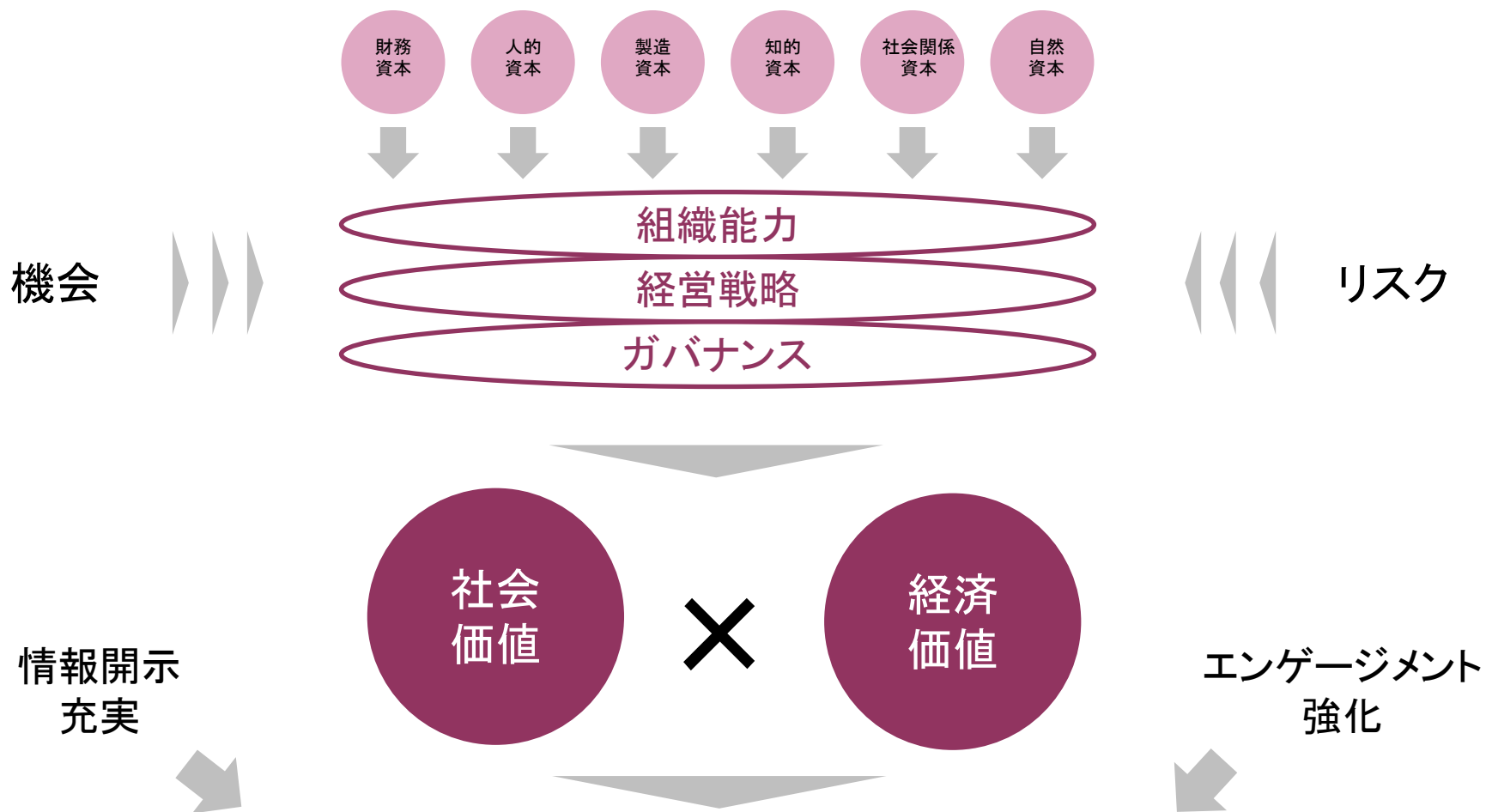


**F & R**

完全復活、そして再成長  
(**F**ull recovery & **R**egrowth)



## 社是の実践 = CSV



持続的な成長と中長期的な企業価値創造

<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。