



～ 新たな成長へ、つなぐ。 ～

2024年2月期 第2四半期決算説明会

2023年 10月10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 . 2023年度上期 業績概要
- II . 2023年度下期・通期 業績予想
- III . 中長期の新たな成長に向けて

2023年度上期 業績概要(IFRS)



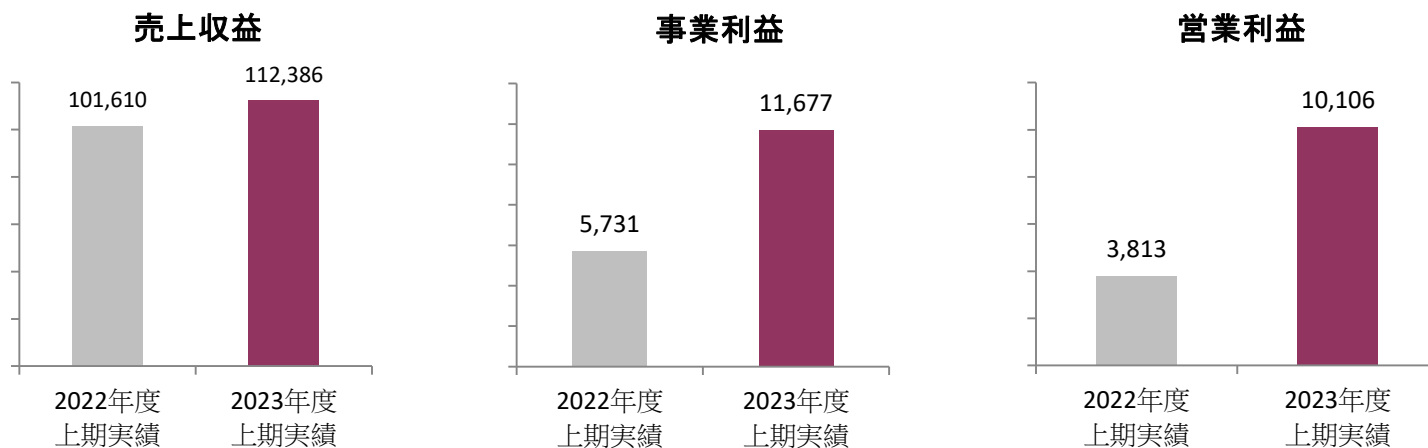
- ▶ 主力の百貨店中心に総額売上高が上振れ、計画外コスト増も事業利益上振れ
- ▶ 大丸下関店減損計上あるも、固定資産売却益計上などあり、営業利益も上振れ
- ▶ 中間配当は期初の予定どおり1株当たり16円、前年同期比較で1円の増配

(単位:百万円、%)

2024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	263,818	16.1	276,313	16.6	540,132	16.4	6,632
売上収益	93,456	14.1	98,177	12.6	191,634	13.3	△3,866
売上総利益	45,831	13.0	47,550	12.4	93,382	12.7	382
販売管理費	36,000	7.5	37,185	4.1	73,185	5.7	△815
事業利益	9,831	39.6	10,365	57.4	20,197	48.2	1,197
その他営業収益	1,061	△15.8	755	△28.7	1,817	△21.7	817
その他営業費用	723	△2.9	1,606	△18.3	2,329	△14.1	829
営業利益	10,169	34.5	9,514	67.6	19,684	48.7	1,184
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	6,397	7.1	6,503	55.5	12,900	27.0	400
1株当たり配当(円)	—	—	—	—	16	(増減高) 1	0

セグメント業績 ①百貨店事業(IFRS)

- ▶ ラグジュアリー中心に富裕層消費の好調持続、インバウンドは2Qから一段加速
- ▶ 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、%)

2024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	169,692	14.6	179,594	14.3	349,287	14.4	2,187
売上収益	54,161	11.0	58,225	10.3	112,386	10.6	△3,814
販売管理費	30,346	6.0	30,789	3.3	61,135	4.7	△465
事業利益	4,859	83.4	6,817	121.3	11,677	103.8	477
営業利益	4,504	99.0	5,602	261.3	10,106	165.0	△94

- ▶ 既存店上期売上は2019年度比で△1.1%、2Q単独では+1.8%のプラスに
- ▶ ターミナル店を除く基幹店は2Q単独では2019年度比がすべてプラスに転換

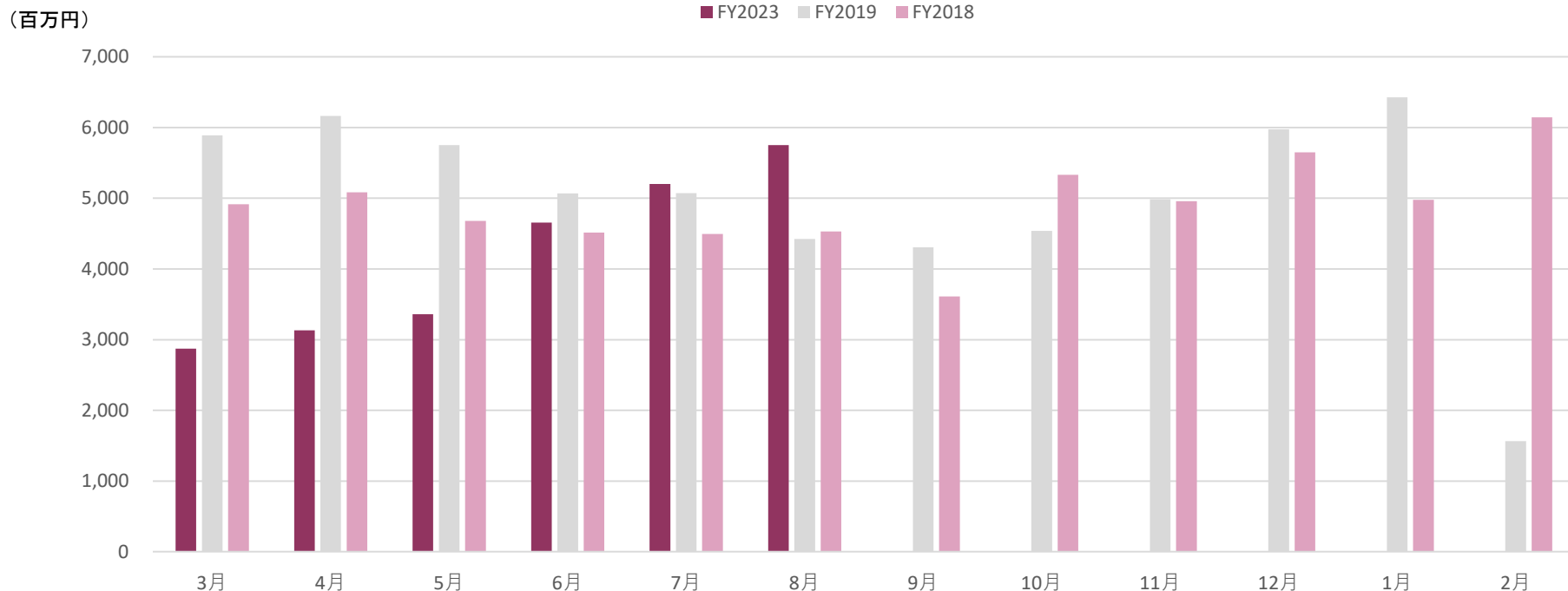
(単位:増減率、%)

2024年2月期 第2四半期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	上期 実績
心齋橋店	34.4	35.3	34.9	△12.1	8.5	△1.9	5.5
梅田店	20.5	21.9	21.2	△18.0	△14.9	△16.4	△16.5
東京店	35.7	28.9	32.3	△4.9	△6.2	△5.5	△4.1
京都店	15.6	15.1	15.3	△3.1	0.7	△1.2	△1.1
神戸店	8.9	9.6	9.3	14.5	22.6	18.5	14.8
札幌店	16.4	16.9	16.7	3.6	6.8	5.2	5.6
名古屋店	10.7	8.7	9.6	3.6	7.5	5.6	4.7
直営店 合計	16.8	16.4	16.6	△4.0	1.8	△1.1	△0.9

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

- ▶ インバウンド売上は2Qに入って一段と加速し、7月からコロナ前を上回る水準に
- ▶ 香港、台湾、韓国など東アジアの観光客が牽引、徐々に中国本土からも増加

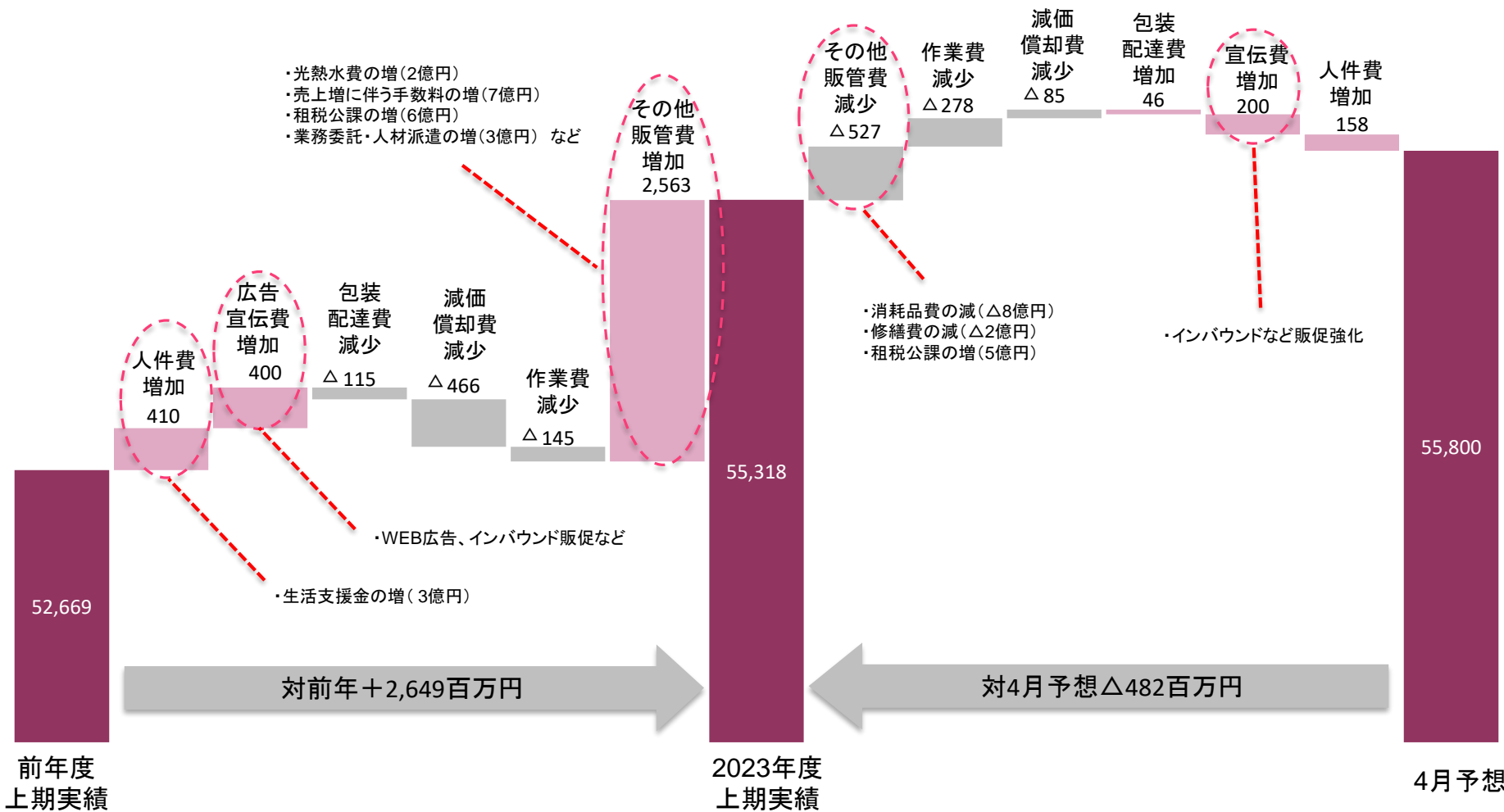
免税売上推移（直営店）



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

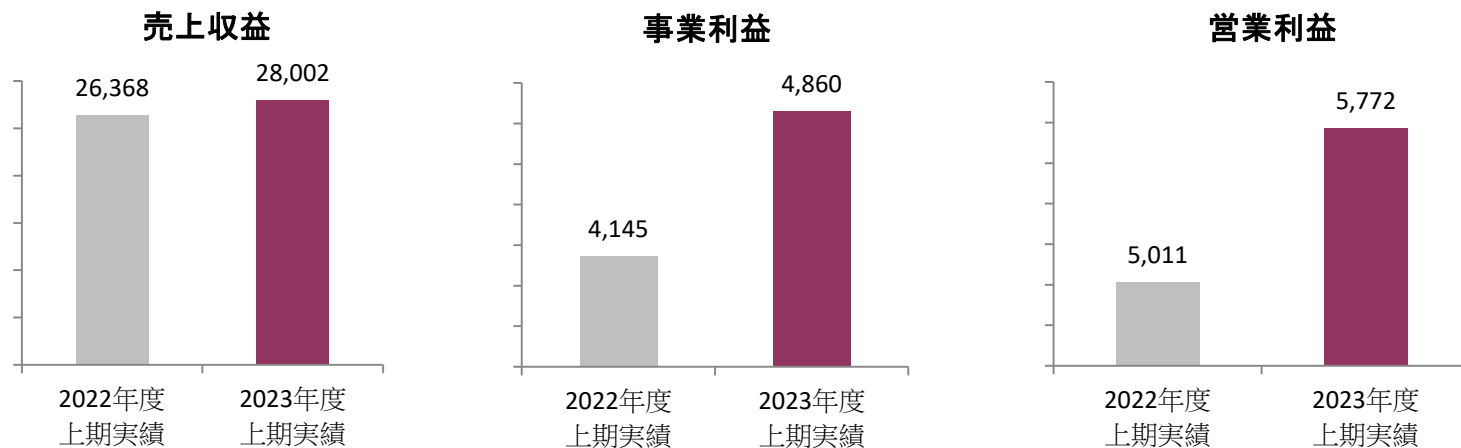
2023年度上期 SG&A分析

(単位:百万円)



セグメント業績 ②SC事業(IFRS)

- ▶ 基幹店改装効果、インバウンド伸長などで取扱高上振れも、歩合収入が未達
- ▶ コストダウン奏功で事業利益上振れ、固定資産売却益で営業利益大幅上振れ

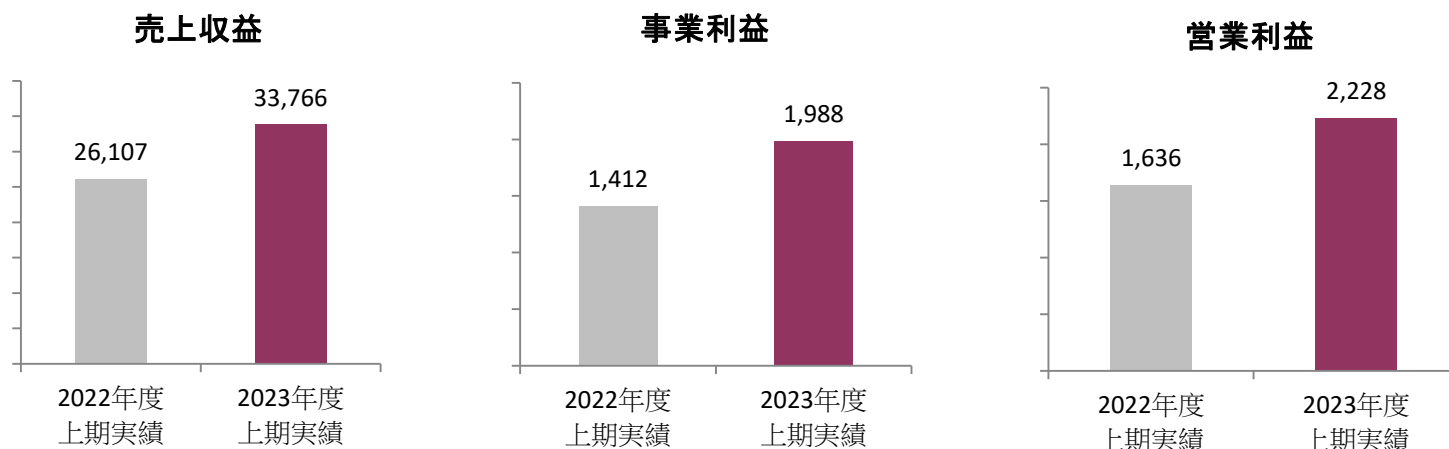


(単位: 百万円、%)

2024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	69,467	15.4	71,447	19.1	140,915	17.3	1,377
売上収益	14,137	8.3	13,864	4.1	28,002	6.2	△1,594
販売管理費	2,252	21.9	2,191	5.3	4,443	13.1	△745
事業利益	2,484	8.9	2,376	27.5	4,860	17.2	155
営業利益	3,148	6.6	2,624	27.5	5,772	15.2	1,105

セグメント業績 ③デベロッパー事業(IFRS)

- ▶ 大型物件や百貨店内装工事が好調のJ.フロント建装が牽引し大幅増収
- ▶ コストコントロール効果もあり、事業利益、営業利益とも大幅上振れ

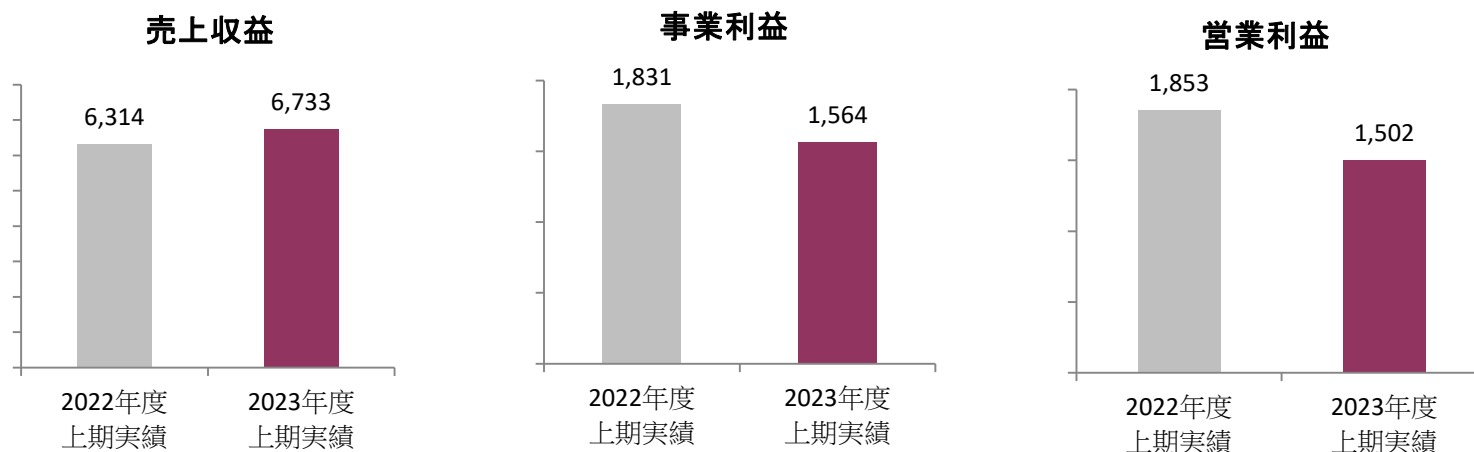


(単位: 百万円、%)

2024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	16,753	27.0	17,012	38.1	33,766	32.4	3,566
売上収益	16,753	24.3	17,012	34.7	33,766	29.3	3,566
販売管理費	1,797	17.3	1,645	3.9	3,443	10.5	△757
事業利益	1,384	82.3	603	△7.6	1,988	40.8	688
営業利益	1,615	67.8	612	△9.1	2,228	36.1	518

セグメント業績 ④ 決済・金融事業 (IFRS)

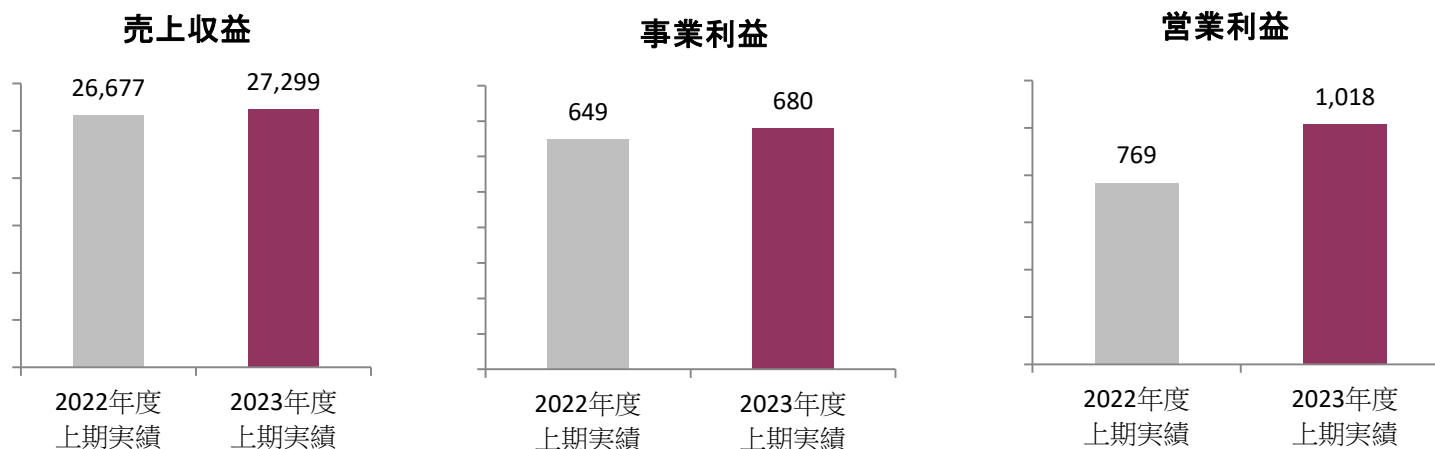
- ▶ 加盟店手数料増加により増収も、ポイント会計見直しなどで売上収益未達
- ▶ グループ内カード集約による事業基盤拡大に向けた費用先行などで減益



(単位: 百万円、%)

2024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	3,236	2.6	3,496	10.6	6,733	6.6	△316
売上収益	3,236	2.6	3,496	10.6	6,733	6.6	△316
販売管理費	2,504	16.9	2,663	13.8	5,168	15.3	△6
事業利益	732	△27.7	832	1.6	1,564	△14.6	△311
営業利益	686	△33.1	816	△1.4	1,502	△18.9	△363

▶ 主力の大丸興業は電子デバイスや自動車関連部品などの好調により増収増益



(単位: 百万円、%)

2024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	13,732	0.3	14,202	3.7	27,935	2.0	△765
売上収益	13,420	0.3	13,879	4.3	27,299	2.3	△701
販売管理費	4,592	△21.5	4,446	0.2	9,039	△12.1	39
事業利益	476	16.8	203	△15.7	680	4.7	280
営業利益	703	55.9	315	△1.0	1,018	32.3	418

- ▶ 資産合計は1兆1,219億円、対前期末9億円増加
- ▶ 有利子負債(リース負債除く)は2,392億円、対前期末△98億円削減
- ▶ 親会社の所有者に帰属する持分は3,700億円、対前期末106億円増加

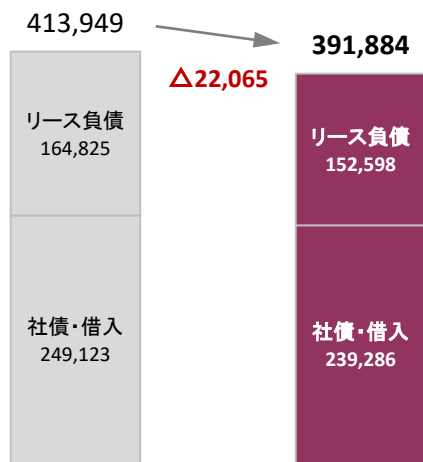
資産合計



2023年2月末

2023年8月末

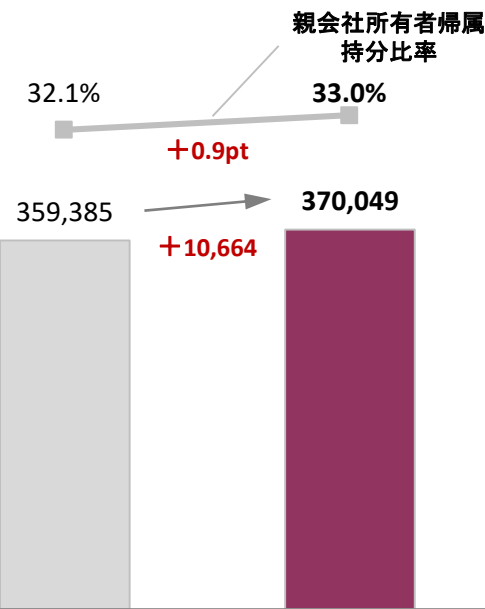
有利子負債



2023年2月末

2023年8月末

親会社の所有者に帰属する持分

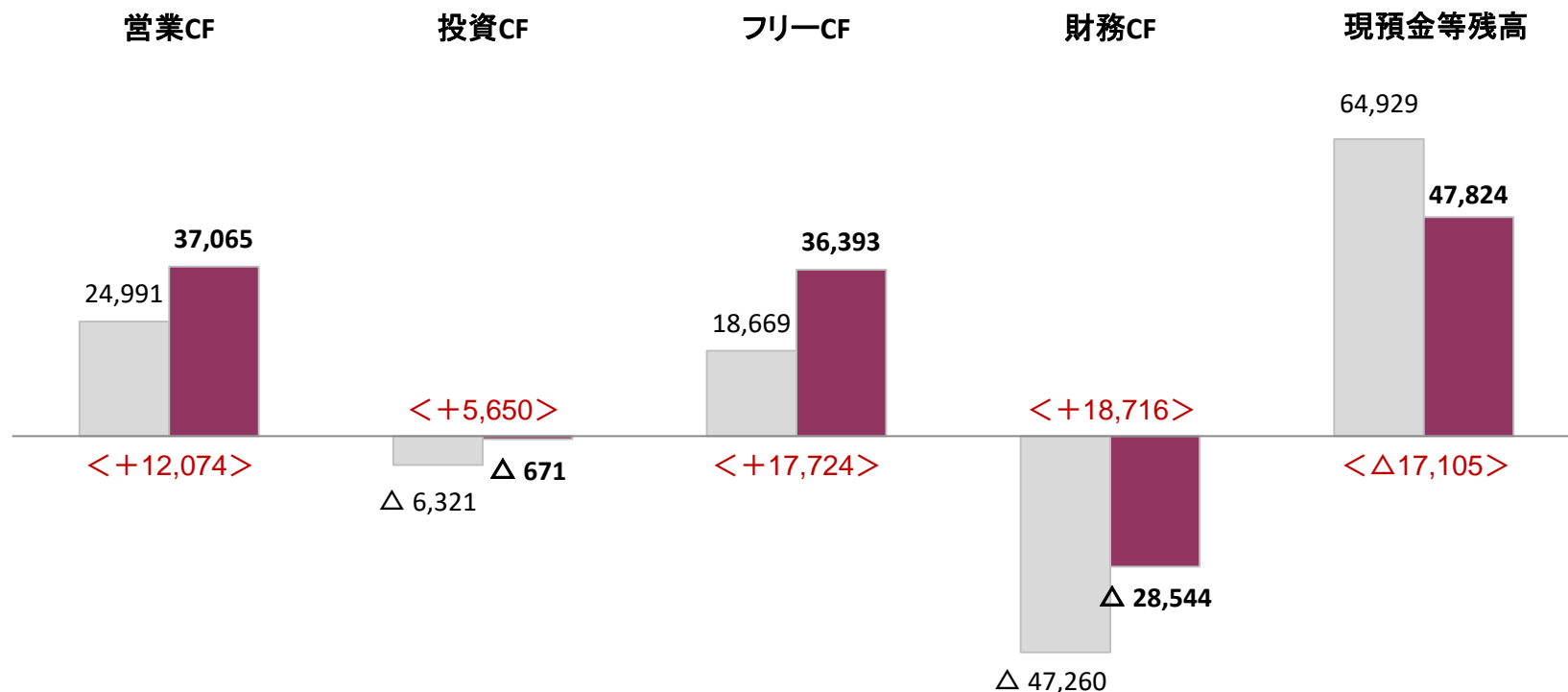


2023年2月末

2023年8月末

連結CF実績(IFRS)

- ▶ 営業CFは370億円、利益増などにより、対前年120億円増加
- ▶ 投資CFは店舗改装投資等の一方、資産売却収入などにより△6億円の支出
- ▶ フリーCFは363億円を確保、対前年177億円増加



< >内対前年増減高

■ 23年2月期2Q実績 ■ 24年2月期2Q実績

(単位:百万円)

2023年度下期・通期 業績予想(IFRS)



- + 経済活動の正常化を背景に雇用環境良好で消費意欲が向上
- + インバウンド消費が回復、資産効果もあり富裕層消費好調持続
- 資源・エネルギー価格高止まりは一巡も、食品・日用品の価格上昇
- 都心と地方の格差鮮明、地方店の経営環境は厳しさを増す見通し

連結業績予想P/L(IFRS)

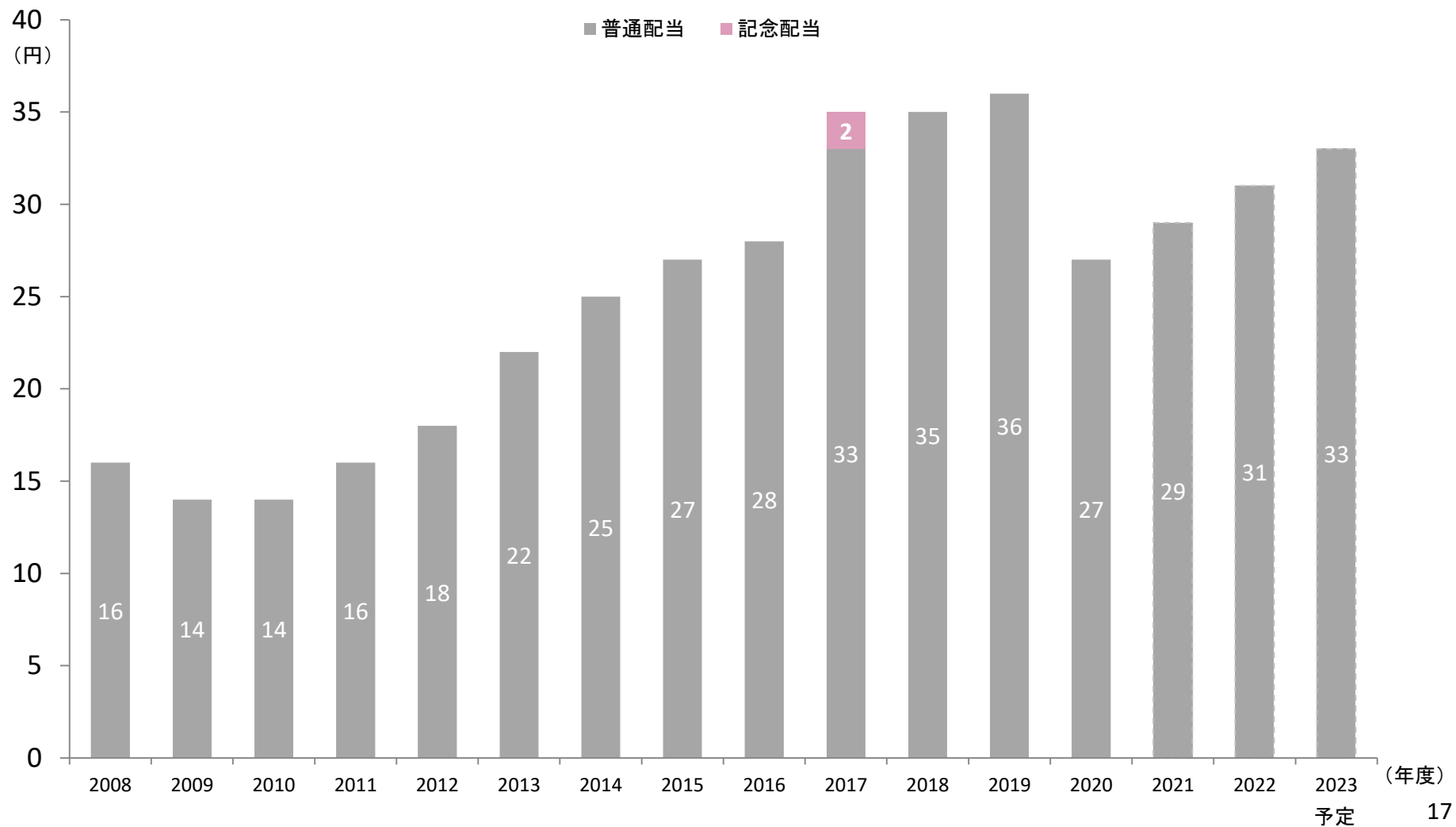
- ▶ 富裕層消費好調、インバウンド消費が加速する主力の百貨店が業績改善を牽引
- ▶ 光熱水費増や構造改革費用上積みあるも、各利益段階で大幅増益かつ上方修正
- ▶ 期末配当1株当たり1円増配の17円、中間と合わせた年間配当2円増配の33円予定

(単位:百万円、%)

2024年2月期	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	590,867	10.5	9,367	1,131,000	13.2	16,000
売上収益	213,865	12.2	△3,635	405,500	12.7	△7,500
売上総利益	99,117	14.4	△1,383	192,500	13.5	△1,000
販売管理費	76,814	1.8	△2,686	150,000	3.7	△3,500
事業利益	22,302	98.7	1,302	42,500	71.0	2,500
その他の営業収益	1,382	△37.7	882	3,200	△29.5	1,700
その他の営業費用	3,370	△55.8	1,870	5,700	△44.9	2,700
営業利益	20,315	249.0	315	40,000	109.9	1,500
親会社の所有者に 帰属する当期利益	14,099	245.5	1,099	27,000	89.6	1,500
1株当たり配当(円)	(期末) 17	(増減高) 1	0	(年間) 33	(増減高) 2	0
ROE(%)				7.4	(率差) 3.4	(率差)0.4
ROIC(%)				4.9	(率差) 2.2	(率差)0.3

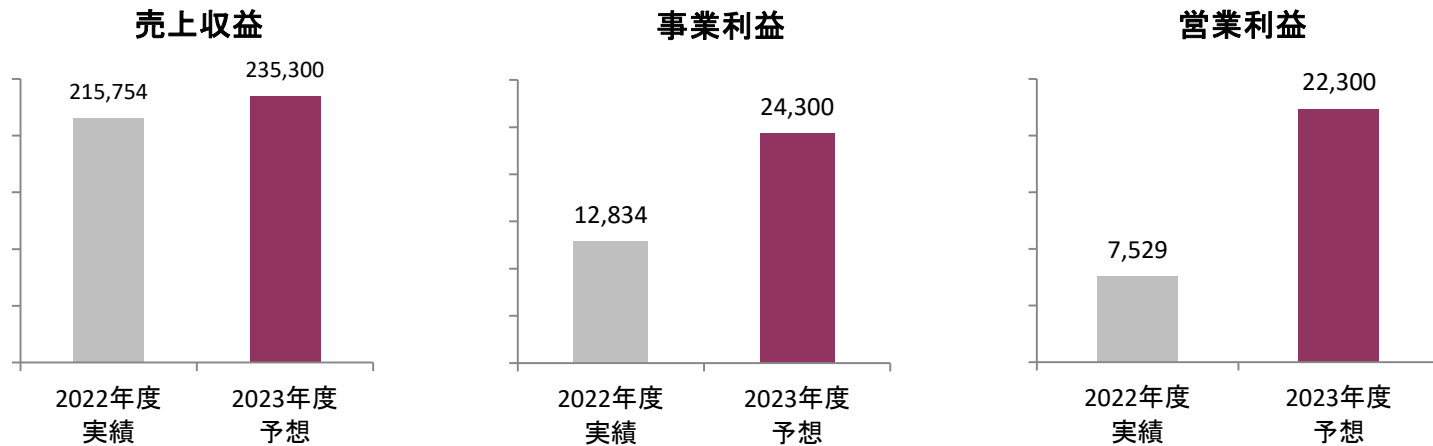
1株当たり配当推移

▶ 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

- ▶ ラグジュアリーなど富裕層消費好調持続、インバウンド消費はさらに加速見込み
- ▶ 商品ミックス影響により益率低下もトップライン大幅上振れ予想で利益上方修正



(単位:百万円、%)

2024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	384,112	8.9	11,212	733,400	11.5	13,400
売上収益	122,913	7.7	△1,787	235,300	9.1	△5,600
販売管理費	65,564	3.0	△136	126,700	3.8	△600
事業利益	12,622	77.7	922	24,300	89.3	1,400
営業利益	12,193	228.2	893	22,300	196.2	800

大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上予想

- ▶ 富裕層消費持続、インバウンド加速により下期は対19年、18年ともプラス見込み
- ▶ 特に、心齋橋店はインバウンド、札幌店はラグジュアリー強化による押上を予想
- ▶ ターミナル型の東京店は対19年度プラスへ、梅田店は別途改善策検討

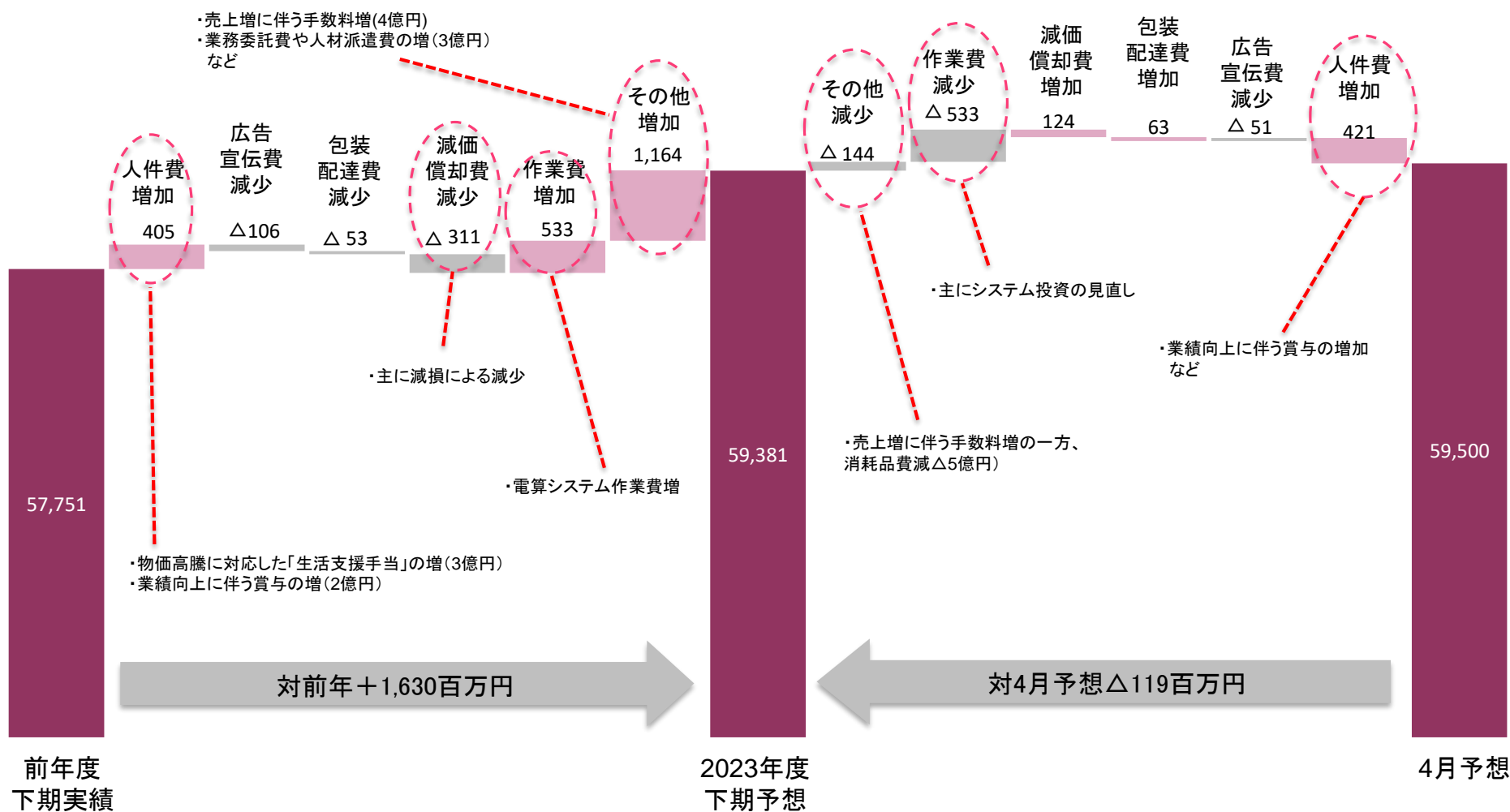
(単位:増減率、%)

2024年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想	下期 予想
心齋橋店	35.4	24.9	29.7	17.0	36.8	26.5	14.0
梅田店	9.1	5.4	7.0	△14.6	△12.0	△13.2	△17.2
東京店	17.7	4.1	10.1	△1.4	1.7	0.2	△3.4
京都店	7.8	2.6	5.0	0.3	4.7	2.6	△2.2
神戸店	7.3	4.4	5.7	17.8	21.2	19.6	12.7
札幌店	8.7	15.0	12.2	6.8	14.9	11.2	6.5
名古屋店	2.9	0.5	1.6	1.0	13.6	7.4	3.6
直営店 合計	11.4	7.1	9.0	2.9	10.3	6.8	0.7

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

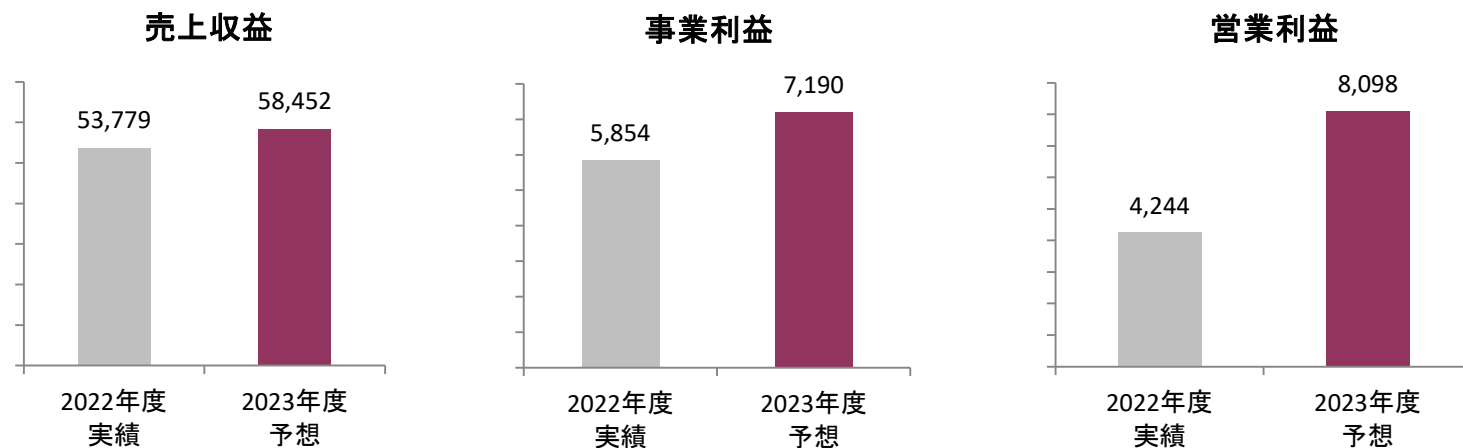
2023年度下期 SG&A分析

(単位:百万円)



セグメント業績予想 ②SC事業(IFRS)

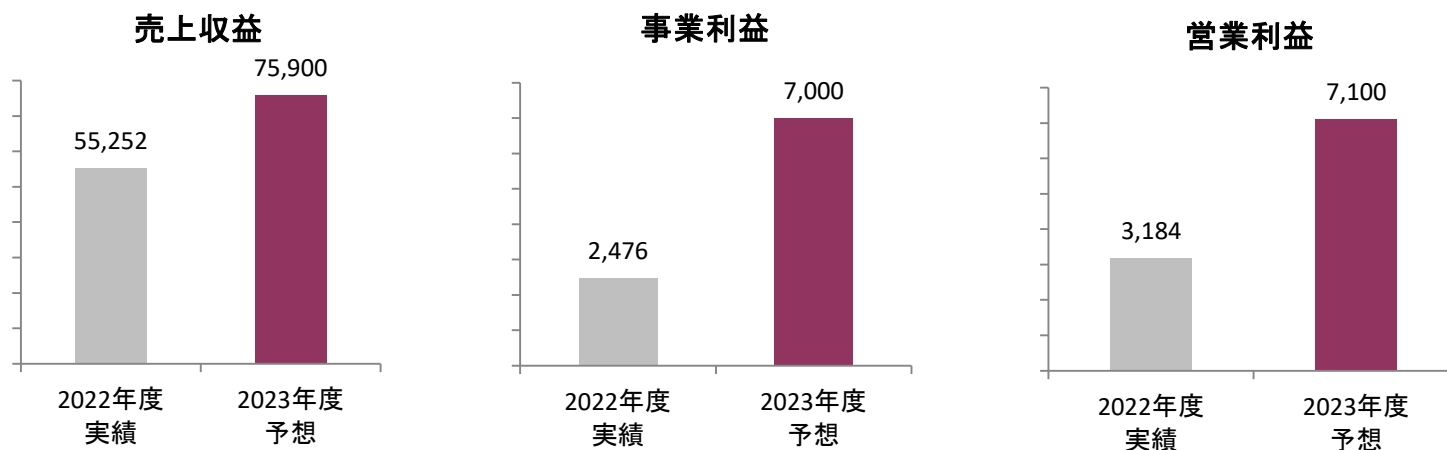
- ▶ 渋谷、心齋橋PARCOなど都心店は好調持続も、地方店の回復遅れを予想
- ▶ 光熱水費などコスト増要因あるも、利益段階ではほぼ上期上振れ分をスライド



(単位:百万円、%)

2024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	148,382	9.8	△1	289,297	13.3	1,376
売上収益	30,450	11.1	△1,161	58,452	8.7	△2,756
販売管理費	5,374	23.4	△489	9,818	18.5	△1,233
事業利益	2,330	36.4	△4	7,190	22.8	150
営業利益	2,326	—	327	8,098	90.8	1,432

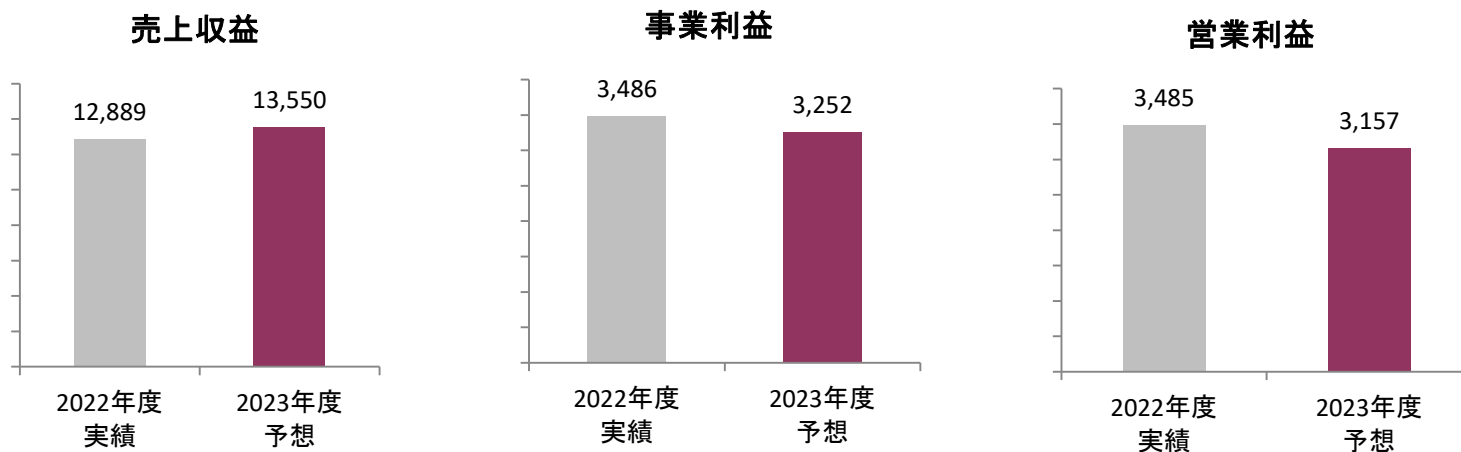
- ▶ J.フロント都市開発でバリューアップした開発物件の売却益を下期計上 (事業利益)
- ▶ 事業利益、営業利益とも上期上振れ分をほぼスライド、いずれも大幅増益見込み



(単位:百万円、%)

2024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	42,133	47.7	△267	75,900	40.5	3,300
売上収益	42,133	44.6	△267	75,900	37.4	3,300
販売管理費	3,556	9.5	△444	7,000	10.0	△1,200
事業利益	5,011	370.8	△89	7,000	182.6	600
営業利益	4,871	214.7	△29	7,100	122.9	490

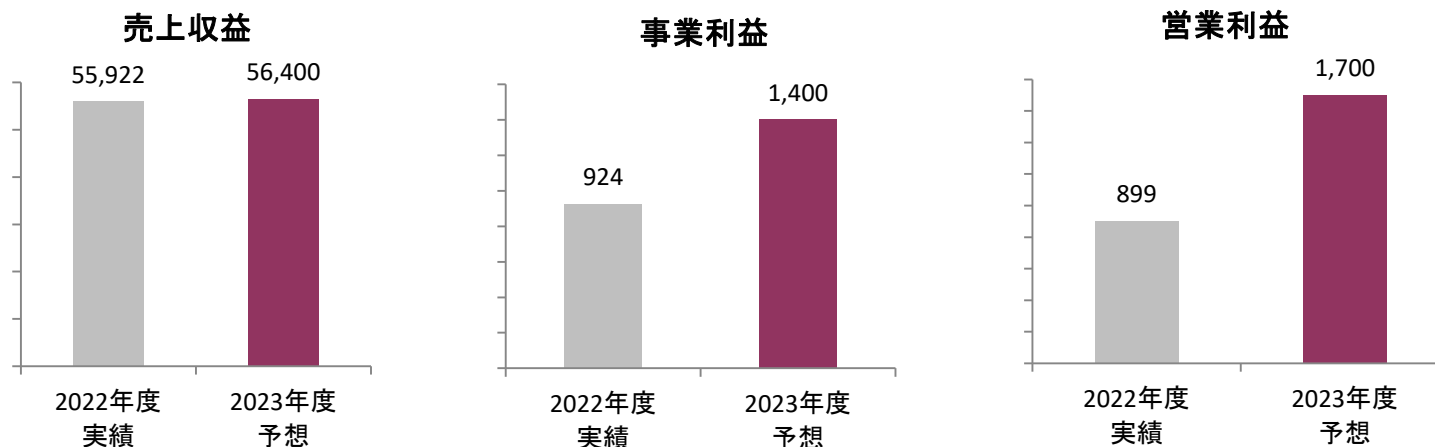
- ▶ 百貨店および外部加盟店での取扱高増加による手数料収入など増加の見込み
- ▶ 事業基盤拡大に向けた先行費用発生も、下期単独では4月予想利益確保見込み



(単位: 百万円、%)

2024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	6,817	3.7	△452	13,550	5.1	△768
売上収益	6,817	3.7	△452	13,550	5.1	△768
販売管理費	5,129	4.2	△468	10,297	9.5	△474
事業利益	1,688	2.0	16	3,252	△6.7	△295
営業利益	1,655	1.4	0	3,157	△9.4	△363

▶ 主力の大丸興業で収益性が大幅改善、事業利益、営業利益とも大幅増益



(単位:百万円、%)

2024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	29,764	△0.7	64	57,700	0.6	△700
売上収益	29,100	△0.5	100	56,400	0.9	△600
販売管理費	9,560	1.2	△40	18,600	△5.7	0
事業利益	719	161.4	△81	1,400	51.4	200
営業利益	681	424.8	△19	1,700	88.9	400

連結B/S予想(IFRS)

- ▶ 資産合計は1兆1,000億円、資産売却などにより、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2,150億円、対前期末△341億円削減
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は34.1%、対前期末2.0pt良化

資産合計

1,120,953 → 1,100,000
△20,953

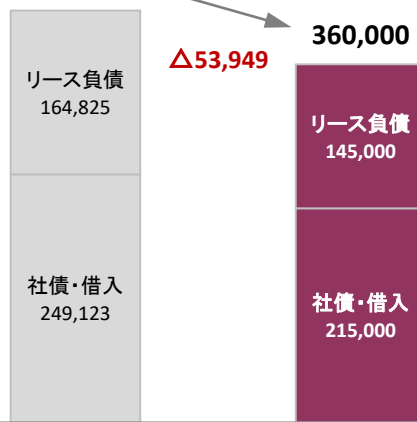


2023年2月末

2024年2月末
(予想)

有利子負債

413,949 → 360,000
△53,949



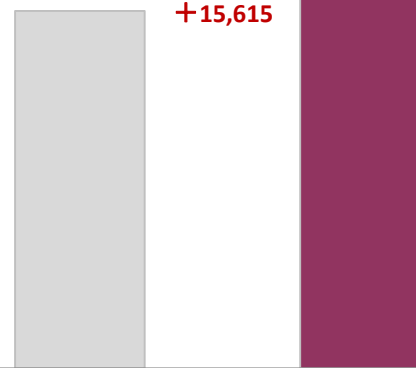
2023年2月末

2024年2月末
(予想)

親会社の所有者に帰属する持分

32.1% → 34.1%
+2.0pt

359,385 → 375,000
+15,615



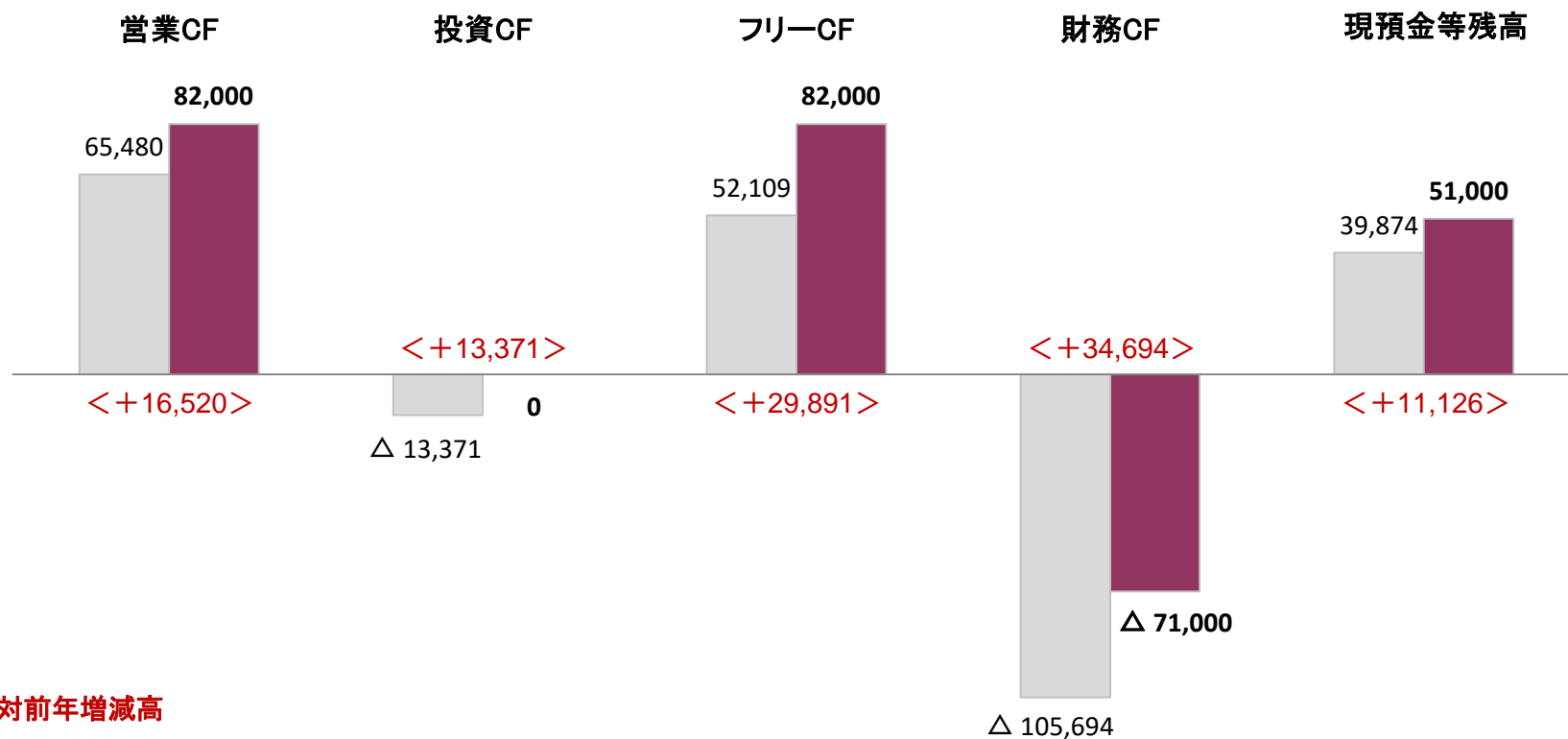
2023年2月末

2024年2月末
(予想)

(単位:百万円)

連結CF予想(IFRS)

- ▶ 営業CFは820億円、利益増に加え、デベロッパー事業での資産売却収入を計画
- ▶ 投資CFは店舗改装投資等の一方、SLH株式売却収入などにより±0億円
- ▶ フリーCFは820億円、対前年298億円増加



< >内対前年増減高

■ 23年2月期実績 ■ 24年2月期予想

(単位:百万円)

中長期の新たな成長に向けて



1)リアル×デジタル戦略

- ・百貨店アプリ会員 177万件(2023年2月末)
- ・百貨店アプリ売上高 2,371億円(2022年度実績)
- ・GINZA SIX 過去最高取扱高達成(2022年度実績)
- ・渋谷PARCO、心斎橋PARCO本格稼働
- ・AnotherADdress開業(2021年3月)
- ・「明日見世」「ARToVILLA」「DEPACO」「ラクリッチ」など
新たなコンテンツ創出

2)プライムライフ戦略

- ・百貨店外商売上高 1,884億円(2022年度実績)
- ・若年富裕層外商シェア 29.5%(2022年度実績)
- ・百貨店ラグジュアリー売上 +52.8%(2019年度比)
- ・グループ内カード集約着手

3)デベロッパー戦略

- ・新会社「J.フロント都市開発」設立(2023年3月)
- ・CRE戦略統括部新設(2023年3月)
- ・「(仮称)錦三丁目25番街区計画」(2026年)
- ・「(仮称)心斎橋プロジェクト」(2026年)
- ・「(仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区
プロジェクト」(2030年)

4)構造改革

- ・固定費削減⇒104億円(2021~22年度累計)
- ・ヌーヴ・エイ株式譲渡(2021年6月)
- ・ディンプル一部株式譲渡(2022年2月)
- ・津田沼PARCO営業終了(2023年2月末)
- ・新所沢PARCO営業終了(2024年2月末予定)
- ・松本PARCO営業終了(2025年2月末予定)
- ・スタイリングライフ・ホールディングス株式譲渡
(2023年9月)

5)アライアンス、M&A

- ・XENoz社株式50.8%取得(2022年11月)
- ・フィナンシェ社に出資(2023年4月)
- ・クオン社に出資(2023年4月)

6)人的資本

- ・CVCファンド設立(2022年10月)
- ・デジタル人財育成プログラム開始(2022年12月)
- ・外部専門人財採用強化

グループシナジー創出への可能性



ポイント

- ▶ 大丸心齋橋店:
取扱高ですでに19年度超え
- ▶ 心齋橋PARCO:
開業時計画を大幅超過
- ▶ 顧客の相互流入
- ▶ 顧客単価の上昇

百貨店とPARCOが隣接・近接する7都市エリアを深掘り

新たな価値創造と若年富裕層へのアクセスの可能性



ポイント

- ▶ 2022年度過去最高取扱高記録
- ▶ 20～30代で取扱高の半分を構成
- ▶ 若年富裕層からの厚い支持
- ▶ アート、デジタルによる
エクスクルーシブな体験価値

顧客のFACT分析を通じたグループへのポテンシャル追求

グローバルコンテンツとしての可能性



ポイント

- ▶ インバウンドシェア約3割
- ▶ グローバルに通用するコンテンツ発掘
- ▶ ファッション、カルチャー、エンタメに強みを持つ独自のポジション確立

日本を起点としたグローバルへの商圈拡大を追求

新規事業創出への可能性



ポイント

- ▶ 2021年3月にローンチ
- ▶ 百貨店とのカニバリのない新たなマーケットを開拓
- ▶ サステナビリティ志向のビジネスモデルに顧客からの共感大

新規事業によるリテール領域の深掘り・拡大

「成長」に軸足を置き、健全なB/Sのもとで戦略的な投資を積極化



コア事業＝リテールの深化と成長

デベロッパー事業・決済金融事業の成長基盤構築

人的資本投資

事業別ROICによる成長性・収益性の追求

店舗競争力の強化

▶ 「松坂屋名古屋店」の大型改装実施(代表例)

ポイント

- ✓ 圧倒的な外商(富裕層)対応強化
- ✓ ファッション&ライフスタイルゾーン再構築
(次世代富裕層対応含む)
- ✓ 営業組織改編、要員構造改革
- ✓ 隣接パルコとのリレーション強化



強い店舗はより強く
百貨店、PARCOともに基幹店に重点を置き戦略投資を実施

エリア競争力の強化

「名古屋エリア」の事例

松坂屋名古屋店



名古屋PARCO

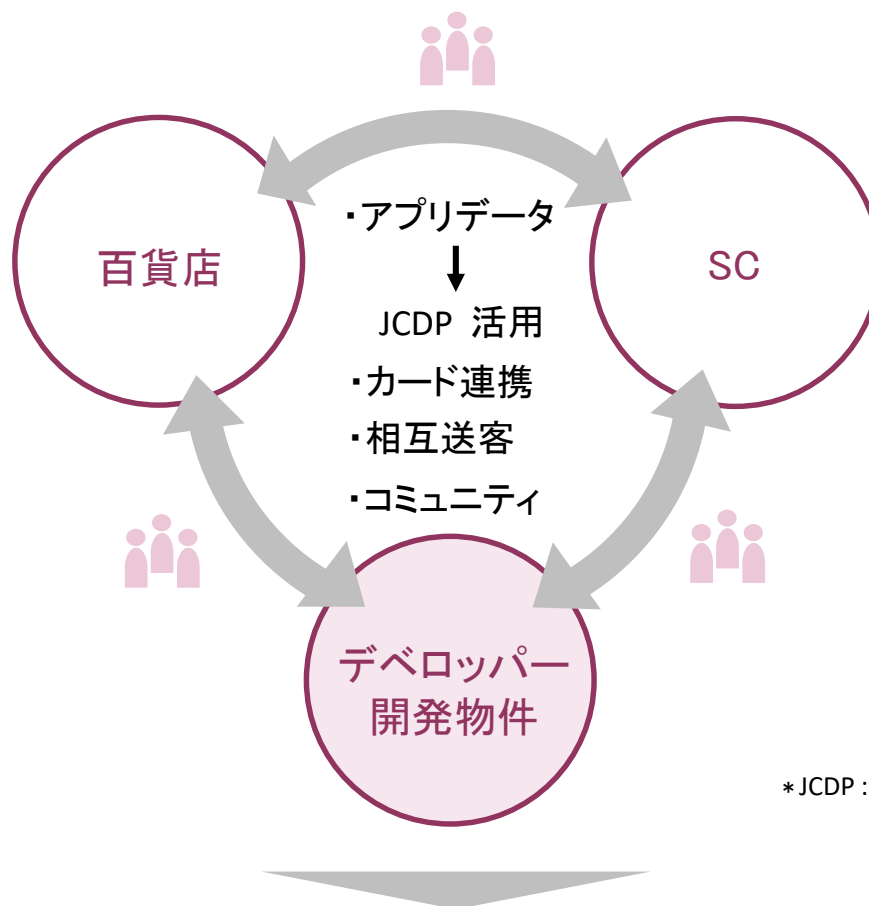


(仮称) 錦三丁目25番街区計画



店舗競争力強化を前提に
デベロッパー事業、決済・金融事業とのシナジーをさらに付加

「店舗競争力」×「エリア競争力」の強化



重点7都市のグループ成長ストーリーを順次具体化

(札幌・東京・名古屋・大阪・神戸・京都・福岡)

海外マーケットへの取り組み

海外戦略 \neq 海外出店

いかに海外の「顧客」へアプローチするか



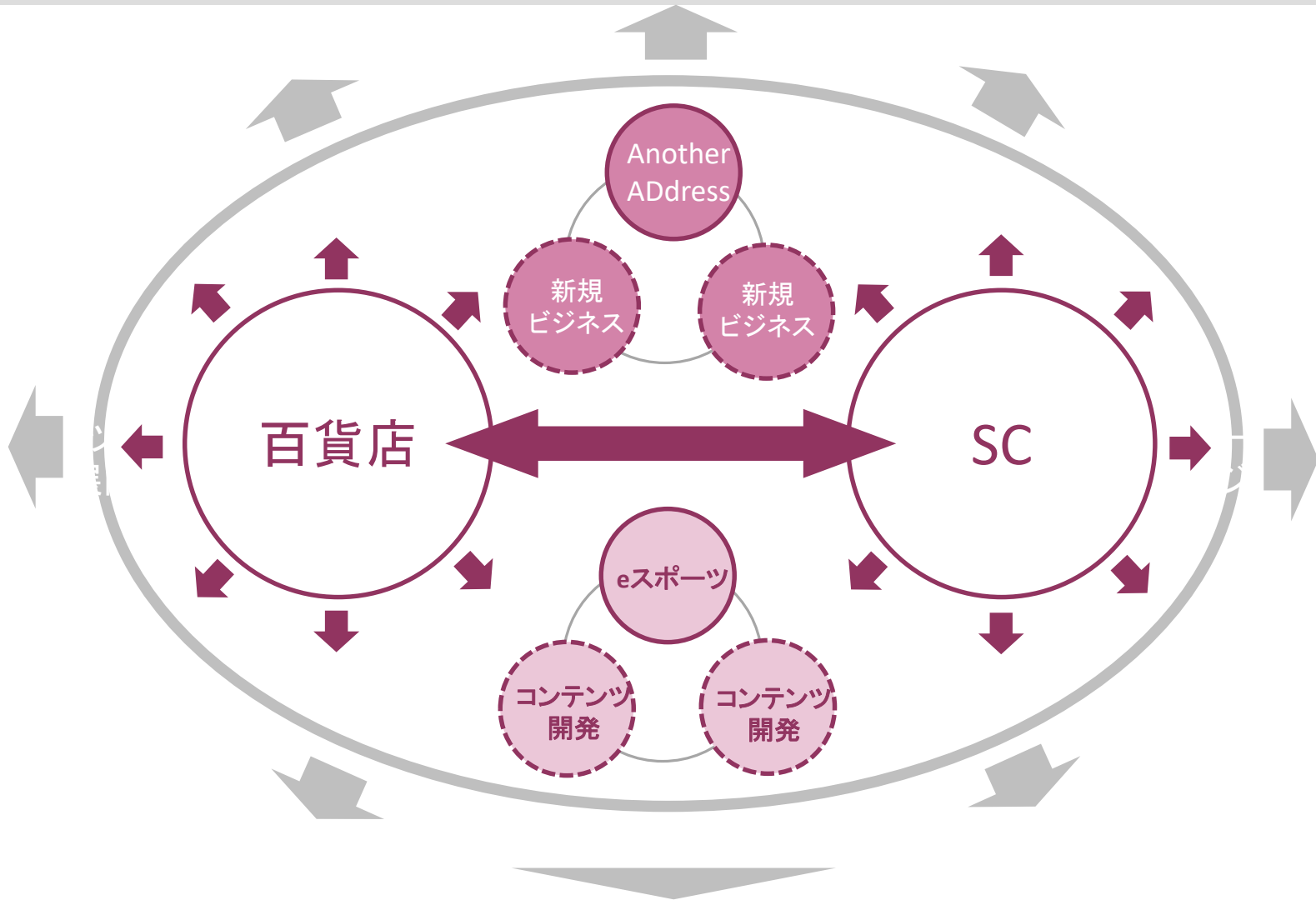
“商圈の拡大”

本年9/1 HD経営戦略統括部内に「海外事業戦略担当」を新設

主な取り組みの方向

- ・タイ・セントラルグループとの研究開発プロジェクト推進
- ・海外市場への進出の可能性探索と具現化
- ・日本文化・コンテンツの海外普及と収益化

HDと事業会社の連携のもとで新たな顧客創造を推進



当社グループならではの新たな価値を創造する
コア事業としてのリテールを再定義

全国主要7都市における中核施設再構築



<公表済みの主なパイプライン>

- ・「(仮称)錦三丁目25番街区計画」(2026年)
- ・「(仮称)心齋橋プロジェクト」(2026年)
- ・「(仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」(2030年)

⋮



中長期の飛躍的な成長に向けた開発投資を
着実に実施

カード顧客基盤の拡大

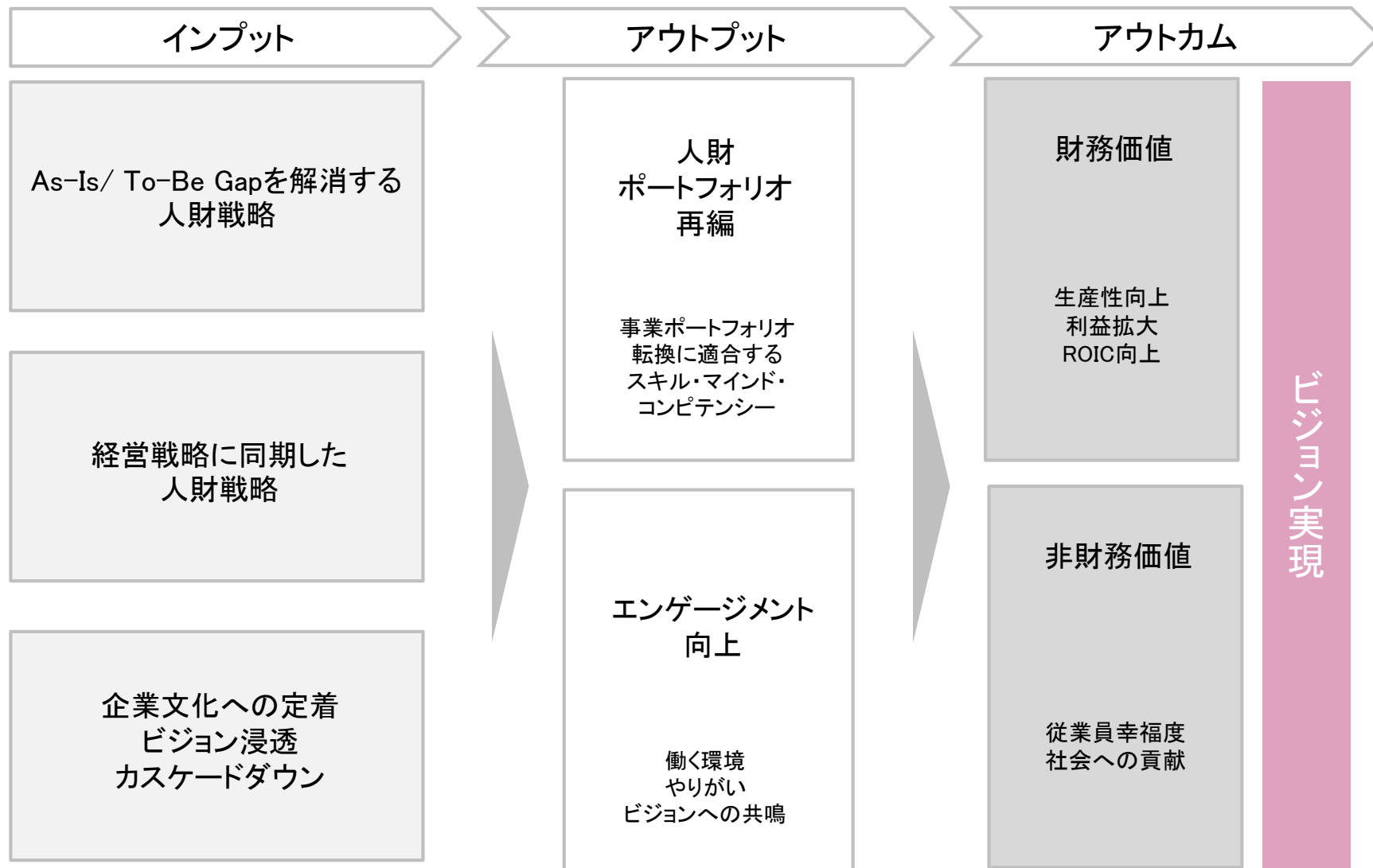


グループ内カード集約の実施
エリア特性に応じた百貨店・SCとの連携強化



中長期の成長に向けた強固な顧客基盤構築を
着実に実施

人的資本への投資



イノベーション人財開発

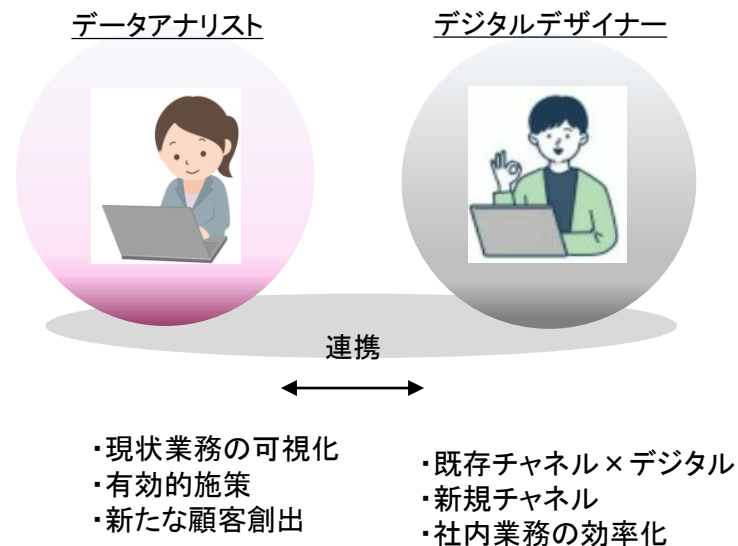
CVCファンドの活用

- ✓ CVCを通じ「外部接点・交流」「知識ノウハウ」「情報発信・共有」の場を提供
- ✓ 4,800人の社員と接点を持ち、変革をリードする社員200人輩出(2030年度)



デジタル人財育成

- ✓ 主要部門に100名(2024年度)、全ての部門にコア人財1,000名配置(2030年度)
- ✓ 実践性と機動性をもったデジタルによる課題解決の実現



経営戦略と人財戦略の同期化のもと
「人」への着実な投資により、将来の財務リターンを追求

事業別ROICの本格導入

WACC

百貨店	5%
SC	4.5%
デベロッパー	4%
決済・金融	3%
新規事業	新規事業のWACC (8-10%程度)
▼	
連結	4.0~4.5%

各事業において
スプレッドの拡大をはかり、
連結ROIC5%以上を目指す

事業別ROICをベースとした最適な投資アロケーションの決定

+

事業ごとの投資に対するあるべきリターン水準を追求

ROE8%以上の実現

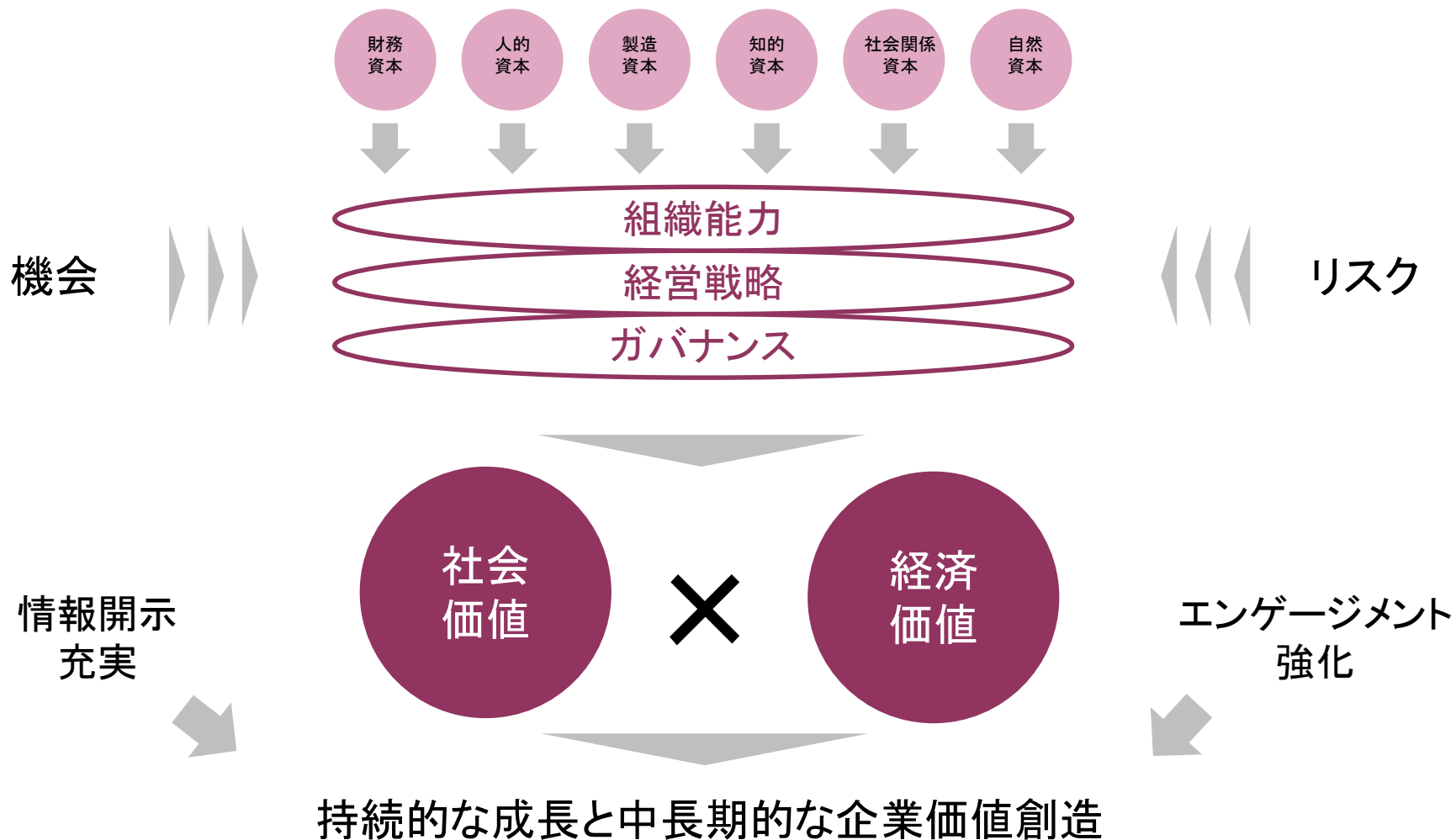
[当社の認識]

- ✓ 株主資本コスト 6～7%
- ✓ WACC(資本コスト) 4～4.5%

成長投資とともに適切な還元のバランスも踏まえた
キャッシュアロケーションを実行

中長期的にROE10%以上を目指すマイルストーンとして
早期にROE8%以上を達成

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。