

J.フロント リテイリング IR 事業戦略説明会

2023年7月25日



J. FRONT RETAILING

本日の予定

■ SC（パルコ）事業戦略 ～中長期に向けた方向性～

(株)パルコ 代表取締役 兼 社長執行役員

川瀬 賢二

■ GINZA SIXの取り組みとその成果

～GINZA SIXの成果を踏まえた百貨店の方向性～

(株)大丸松坂屋百貨店 常務執行役員

経営戦略本部長 兼 リスク管理担当

西阪 義晴

■ 質疑応答

SC（パルコ）事業戦略

～ 中長期に向けた方向性～

(株)パルコ 代表取締役 兼 社長執行役員

川瀬 賢二



J. FRONT RETAILING

＜中長期に向けた方向性＞

1. 原点進化

- (1) パルコの存在意義
- (2) 経歴と中長期視点

2. 店舗事業の現状

3. 方向性

- (1) 店舗政策の再構築
- (2) コンテンツ分野の取り組み
- (3) JFRグループ連携

<中長期に向けた方向性>

1. 原点進化

- (1) パルコの存在意義
- (2) 経歴と中長期視点

2. 店舗事業の現状

3. 方向性

- (1) 店舗政策の再構築
- (2) コンテンツ分野の取り組み
- (3) JFRグループ連携

VISION (描きたい未来)

「刺激、デザイン、クリエイト」により、
想像を超えた感動で世界を変えること。

PURPOSE (存在価値・意義)

「感性で世界を切りさく」ことで、
新たな時代をつくること。

これまで（経歴）

（株）パルコ15年、グループ会社15年

- パルコ グループ会社にて新規事業やJV事業の立ち上げ、経営管理
- （株）パルコデジタルマーケティングの経営、エンタテインメント事業部の経営
- J.フロントリテイリング（株）経営戦略統括部でのグループ経営

これから（視点）

**当社と社会とのかかわり、
店舗事業とエンタテインメント事業で価値提供をさらに広げていく**

物語やコンテンツをプロデュースして社会に提案していく。

PARCO店舗という社会との接点を魅力的に充実させながら、
エンタテインメントなど「コンテンツをプロデュースする能力」を磨き、事業を展開していく。

＜中長期に向けた方向性＞

1. 原点進化

- (1) パルコの存在意義
- (2) 経歴と中長期視点

2. 店舗事業の現状

3. 方向性

- (1) 店舗政策の再構築
- (2) コンテンツ分野の取り組み
- (3) JFRグループ連携

2. 店舗事業の現状

入館客数・取扱高：19年度水準に回復

- 渋谷、心斎橋の本領発揮、I Pコンテンツ拡充による集客力向上、訪日外国客の取り込み

営業収益：取扱高に対して回復遅れ

<回復状況の乖離要因>

1. 固定家賃型テナントの取扱高伸長が顕著な一方で、歩合型テナントの回復遅れ
2. テナントとの定借契約期間が数年単位の為、業績回復に時差有り

<取扱高・営業収益推移>

単位：百万

		22年度上期	19比	19年差	22年度下期	19比	19年差	23年度1Q	19比	19年差
パルコ店舗	取扱高	116,600	91.7%	-10,593	131,901	100.2%	246	67,568	102.8%	1,819
計	営業収益	22,764	96.8%	-755	24,743	99.1%	-214	12,000	99.8%	-28
パルコSCセグメント	取扱高	120,153	-	-	135,118	-	-	69,467	-	-
計	営業収益	26,338	-	-	27,378	-	-	14,117	-	-

※前年（2022年度）実績につきましては、(株)パルコからJ.フロント都市開発(株)に移管された不動産が2022年3月1日から移管されたものとみなし、遡及修正しております。

2. 店舗事業の現状

IPコンテンツ・訪日外国客の伸長が、入館客数・取扱高を牽引

渋谷PARCOがグローバルに支持されポジション確立

- ・ 取扱高 22年度 133%(前年比) 、23年度1Q 162%(") と全店首位の伸長率

➤ IPコンテンツ ※3-5月

- 動員企画118本(取扱高**2倍**・動員**1.6倍**)
 - 全店入館客数の回復を牽引
- キャラクター・ゲーム等のMDゾーン伸長
 - 同MDを含む雑貨が商品別で最も伸長(取扱高 前年比+26億・19比 +40億)



パルコミュージアム・トーキョー



YONEYAMA MAI
EXHIBITION "EYE"

➤ インバウンド取扱高

- 全店3-6月 取扱高61億円 (19年比 約**3倍**)
- 渋谷3-6月 取扱高29億円 (取扱高シェア**28%**)
- ファッション、カルチャー、エンタテインメントの集積に支持



Nintendo TOKYO



ポケモンセンターシブヤ



PORTER EXCHANGE



THE NORTH FACE LAB

2. 店舗事業の現状

池袋PARCO

- ビルの提供価値向上、テナント入替えにより、取扱高は足元で大きく伸長

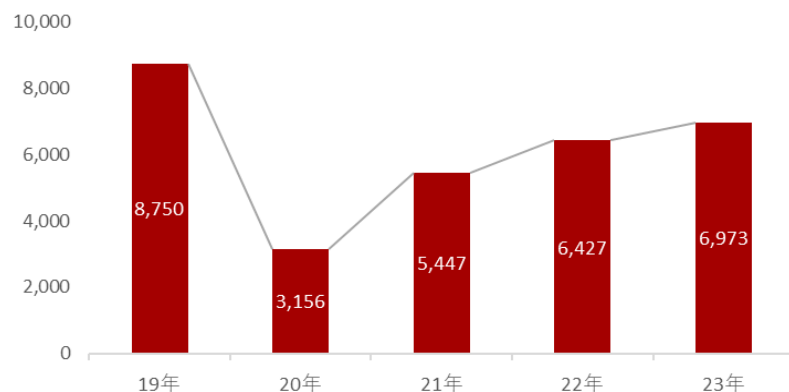
名古屋PARCO アイテム構造の転換を進行中

- 2,000坪規模の大型改装等による提供価値の变革

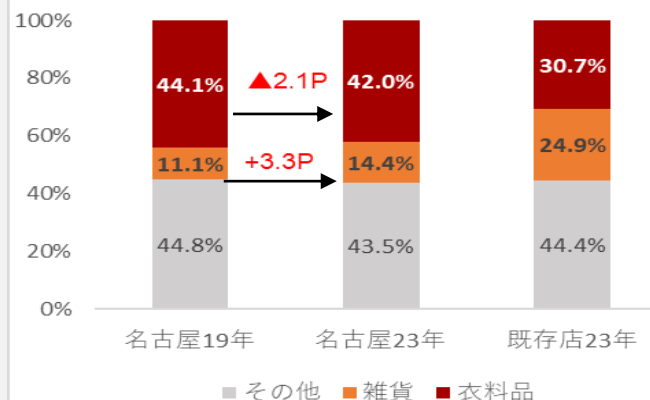
店舗の提供価値、営業収益の向上を図る

名古屋店取扱高推移(3-5月)

単位：百万円



名古屋店-既存店アイテム面積比率の比較



<中長期に向けた方向性>

1. 原点進化

- (1) パルコの存在意義
- (2) 経歴と中長期視点

2. 店舗事業の現状

3. 方向性

- (1) 店舗政策の再構築
- (2) コンテンツ分野の取り組み
- (3) JFRグループ連携

<店舗政策>

- **IPコンテンツ導入を含めたビルフレーム改装による収益回復**

- 渋谷、心斎橋で好調なエンタテインメント、カルチャーコンテンツを各店へ導入
(実行済み) 池袋、札幌、仙台、福岡 (計画) 名古屋 24年度

- **基幹店 5 店舗への経営資源集中**

- 店舗事業の取扱高・営業収益シェアの約50%(23年度 1 Q実績)を占める
基幹店 5 店舗 (渋谷・心斎橋・池袋・名古屋・仙台) に注力

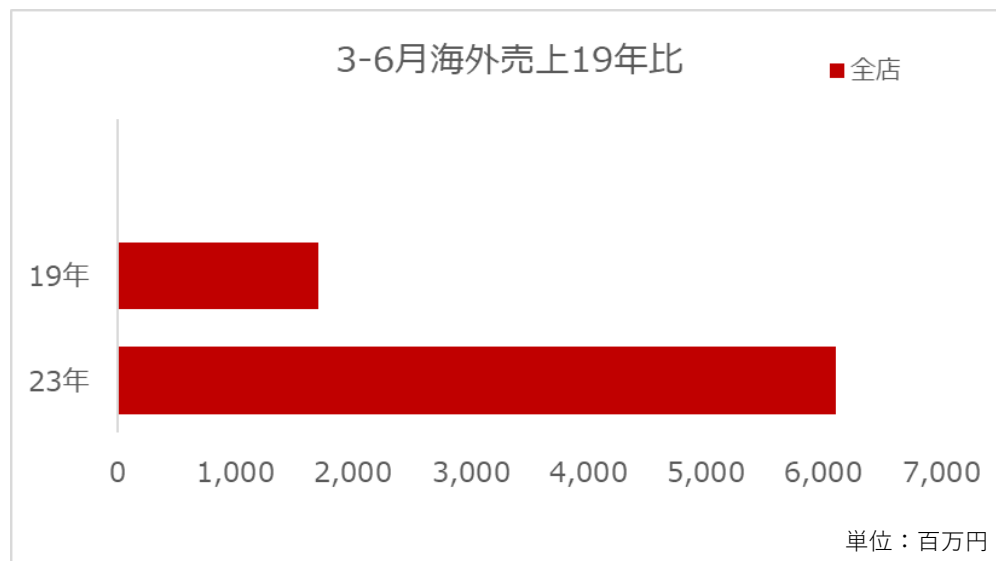
- **訪日外国客の取り込みを、グローバル発信に拡張**

- 訪日外国客の取り込みによる海外売上最大化から、カルチャー・アート・エンタメ領域等でのパルコ独自コンテンツをグローバル発信に拡張

3. 方向性 (1) 店舗政策の再構築

訪日外国客取り込みを、今後は“グローバル”発信に拡張

- インバウンド取扱高：22年度（年間） 60億
23年度（3-6月） 61億（**19年比358%**）
- 取扱高シェア20%を超える渋谷・心斎橋を起点にデジタル活用による“グローバル”発信
例）“PARCO ONLINE”による越境EC
メガプラットフォーム活用でのコミュニケーション構築



- 全店計：19年比 358%
(渋谷・心斎橋含む)
- 既存店ベースでも、19年度水準を達成
- 幅広いエリアから集客、ファッション・キャラクター雑貨などが支持

3. 方向性（2）コンテンツ分野の取り組み

1. コンテンツ発掘・育成による直営事業の拡大

- 話題性の高いオリジナル商品開発や展覧会をプロデュース（直営事業）
例）オリジナル展覧会（推しの子展）、オリジナル商品開発、受注販売（KIOC キオク）

2. 収益多元化への取り組み

- メディアセンター化 : 媒体&ロケーションビジネス成長（渋谷）
- 受注販売、越境EC : アート、エンタメ（“PARCO ONLINE”）
- コンテンツ機能外販 : PARCOで育成したコンテンツ企画を、他企業に提供

育成コンテンツを新たな収益の柱とすべく、事業化を目指すフェーズへ

【メディアビジネス】
ゲーム「崩壊スターレイル」PR



【オリジナル展覧会】
【推しの子】展



【オリジナル商品開発】
「山下幸輝」初のプロデュースブランド「KIOC」



【オリジナル・コンテンツ外販】
「ちいかわ飯店」プロデュース



3. 方向性（2）コンテンツ分野の取り組み

1. Z世代コミュニティの深耕、eスポーツ事業の市場形成

- eスポーツプロチーム SCARZ（スカーズ）との協業
 - ・ ファンづくり、コミュニティ形成
 - 国際大会パブリックビューイング（6-7月 渋谷）
 - ファンミーティング（6月心斎橋、8月都内計画）
 - ・ テナント協業の検討、大会運営等周辺事業の検討

2. デジタル・エンタテインメント分野

- これまでのアート、リアル・エンタテインメントに加え、デジタルエンタメ分野でもコンテンツのプロデュース事業化を検討

SCARZ 渋谷PARCO劇場にて『VCT ASCENSION PACIFIC 2023』での試合をパブリックビューイング



SCARZ 心斎橋パルコB2Fネオン食堂街にてファンミーティング「VALORANT Challengers Japan 2023 Split2 Playoff Finals」優勝（日本一）。



3. 方向性 (3) JFRグループ連携

グループ連携によるサービスの共通化／サービス拡充

- カード : ハウスカードをJFRグループに集約
- 外商 : 渋谷、心斎橋PARCOの顧客へのサービス提供
(若年富裕層／高感度層)
- CVC : 既存事業の進化と、新規事業の創出



JFR MIRAI
CREATORS Fund

出資先例

 **Psychic VR Lab**
AR/VRによる空間のメディア化ソリューション

 **ArtSticker™**
アートコミュニケーションプラットフォーム

3. 方向性 (3) JFRグループ連携

グループ連携による都心不動産の開発

- JFRグループ重要拠点の開発を、J.フロント都市開発と連携して推進

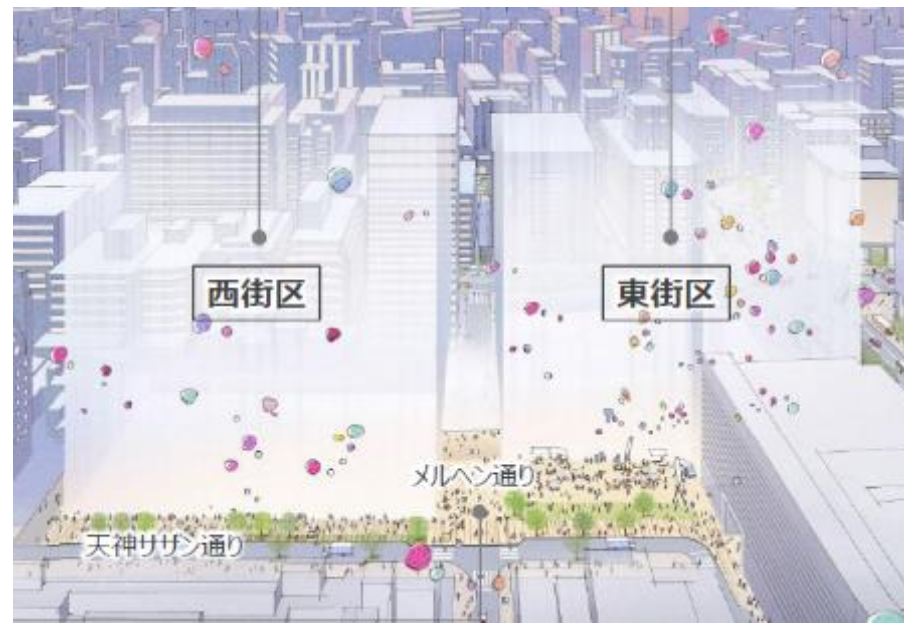
名古屋【2026年夏予定】

(仮称) 錦三丁目25 番街区計画



福岡【2030年度の開業を目指し、 プロジェクトを推進】

(仮) 天神二丁目南ブロック
駅前東西街区プロジェクト



GINZA SIXの取り組みとその成果

～ GINZA SIXの成果を踏まえた百貨店の方向性 ～

(株)大丸松坂屋百貨店 常務執行役員
経営戦略本部長 兼 リスク管理担当

西阪 義晴



J. FRONT RETAILING

1. GINZA SIXの取り組みとその成果

- (1) 店舗概要
- (2) 業績などの推移
- (3) 成功要因分析

1. GINZA SIXの成果を踏まえた百貨店の方向性



1. GINZA SIXの取り組みとその成果 (1) 店舗概要

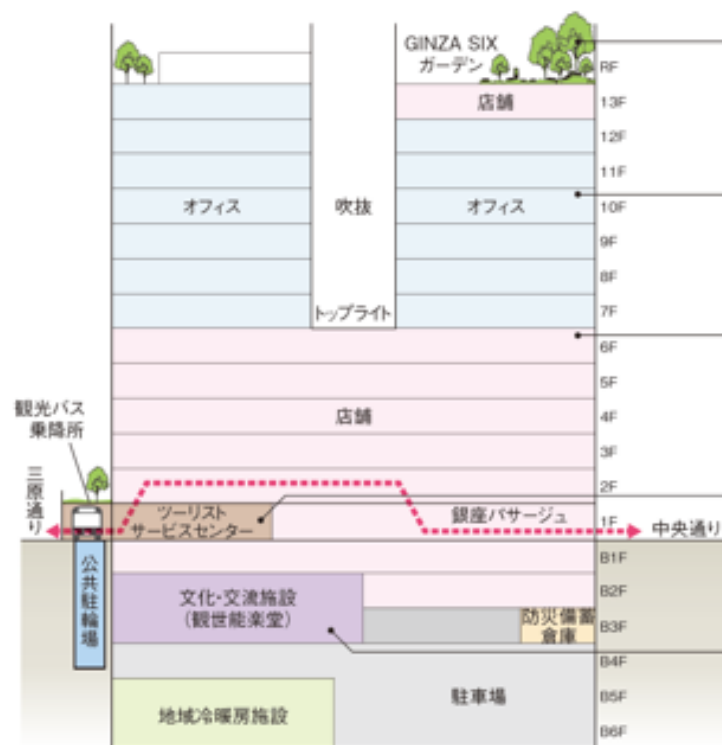


- 商業以外にも、オフィス・能楽堂・観光拠点・屋上庭園など、様々な人々が集う機能を持つ複合施設

建物規模： 地下6階、地上13階
高さ： 56m

商業： 約47,000㎡
オフィス： 約38,000㎡
文化交流施設： 約1,600㎡
屋上： 約4,000㎡

オフィス就労者数： 約3,000人
商業施設就労者数： 約3,000人



屋上庭園（屋上）

銀座エリア最大級となる、地域に開かれた約4,000㎡の屋上庭園「GINZA SIX ガーデン」を整備。

オフィス（7階～12階／13階（一部））

事務所床面積約38,000㎡（約11,500坪）、1フロア貸室面積（基準階）は約6,140㎡（約1,857坪）で、都内最大級。

商業施設（地下2階～6階／13階（一部））

約47,000㎡（約14,200坪）の売り場面積となる商業空間を創出。ワールドクラスオリティの241ブランドが集結。（ブランド数は、開業時）

観光拠点（1階）

銀座の街の観光案内拠点ともなる観光サービスセンター「TERMINAL GINZA（ターミナル ギンザ）」や、銀座初の観光バス乗降所を整備。

文化・交流施設「観世能楽堂」（地下3階）

能楽最大流派「観世流」の拠点「観世能楽堂」を設置。地域に開かれたホールとして様々なイベントも実施予定。

■GINZA SIXガーデン



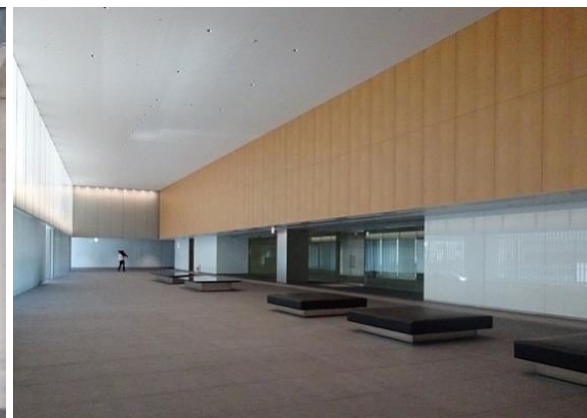
■能楽堂



■観光拠点（TERMINAL GINZA、バス乗降所）



■オフィス



- 提供価値「Life At Its Best 最高に満たされた暮らし」
- 構成する2つの要素「ワールド・クラス・クオリティ」「新しい消費者思考」を追求

Life At Its Best

最高に満たされた暮らし

ワールド・クラス・クオリティ



- 銀座エリア最大の商業施設面積約47,000㎡
- 提供価値「Life At Its Best」を体現する約230ブランドがラインナップ

13階	レストラン、バンケット
7階～12階 オフィス	
6階	書籍、レストラン
5階	ファッション & ライフスタイル
4階	
3階	
2階	
1階	
地下1階	ビューティ
地下2階	フーズ



- 提供価値「ワールド・クラス・クオリティ」を体現する約230ブランド
- 発信力をもつ旗艦店が多くを占める店舗ラインナップ

■中央通りを華やかに彩る6つのラグジュアリーブランド



■GINZA SIXから世界に発信するフラッグシップショップ(旗艦店)

旗艦店
約130店舗

▼「旗艦店」とは

GINZA SIXでは、以下条件を満たす店舗を「旗艦店」とする

- ①ブランドの大規模店舗
- ②広告塔として、特に注力してブランド浸透を図るための店舗

- 提供価値「ワールド・クラス・クオリティ」を体現するプレミアムサービス
- お客様とのより密接な関係を構築するため、上位顧客専用の特別ラウンジを設置

■プレミアムラウンジ「LOUNGE SIX」

- 多言語対応コンシェルジュが対応
- 館内飲食店舗とコラボレーションしたプレミアムメニューの提供
- 知的好奇心を刺激する文化プログラムの提供



■バレーパーキング

- 銀座エリア商業施設で初導入
- お出迎えからお見送りまできめ細やかなサービス提供



- 提供価値を体現する、館内での満たされた体験
- 人の五感を刺激し心を豊かにするアートを中心とした環境演出

■インテリアデザイン

- お客様が館内に入られてから
空間をどう楽しんでもいただくか
ストーリーのある上質な空間デザイン



■アート体験

- クリエイティブなエネルギーと驚きの
要素に満ちた、感性を茂するアートプログラム

リビングウォールアート



パブリックアート



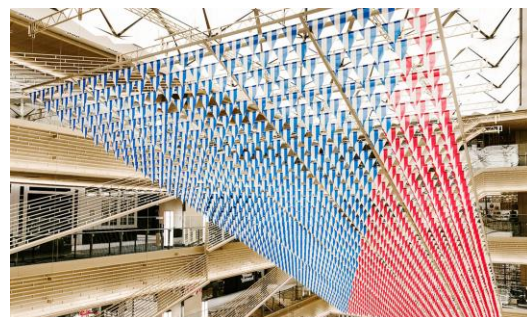
- 世界でここにしかないモノ、ここでしか味わえない体験の創出を目指し商業施設とアートのコラボレーションに挑戦
- アーティストやクリエイターとのコラボレーションにより、クリエイティブなエネルギーと驚きの要素に満ちた、感性を刺激するアートプログラムを展開



ジャン・ジュリアン氏
22年11月～



草間彌生氏
17年4月～18年3月



ダニエル・ビュレン氏
18年4月～18年10月



ニコラ・ビュフ氏
18年11月～19年2月



塩田千春氏
19年2月～19年10月



吉岡徳仁氏
20年2月～21年2月



名和晃平氏
21年4月～22年10月



ジャン・ジュリアン氏
22年11月～

- 「サステナビリティ」を基軸に、3つのキーワードを強化
- 「Destination」(集客力向上) 「Art & Culture」(ブランディング推進)
「GINZA」(エリアとの共存共栄)



Destination

魅力的なコンテンツと
拡散力の強いメディアとの
コラボレーションによる
話題性創出による
目的地化・集客力向上

Art & Culture

館内環境及び
アーティストコラボレーション
によるブランディング推進

GINZA

銀座の街との関係性強化
エリアの活動・賑わいの創出に
積極的に参画

- 「デジタル×アナログ」メディアミックスによる認知拡大
- 強みである「インターナショナル」「アート」を基軸に、グローバル・高感度層へのアプローチによる潜在顧客の獲得

■ デジタル×アナログ



■ 「インターナショナル」発信



■ インフルエンサー・SNS広告



■ 「アート」発信



- 定期的なブランド入替えが可能な定期賃貸借契約による運営
- 異業種の特長を活かした共同運営

■ブランドラインナップの鮮度

テナント様との定期賃貸借契約により、定期的なブランド入替えが可能

開業時から、**約40%**のブランドを入替

■複数者出資による共同事業

3社共同出資によるGINZA SIXリテールマネジメント株式会社が、
リーシング、サービス・プロモーション、施設管理計画など運営業務全般を担う



J. FRONT RETAILING



Daimaru Matsuzakaya

L CATTERTON
REAL ESTATE

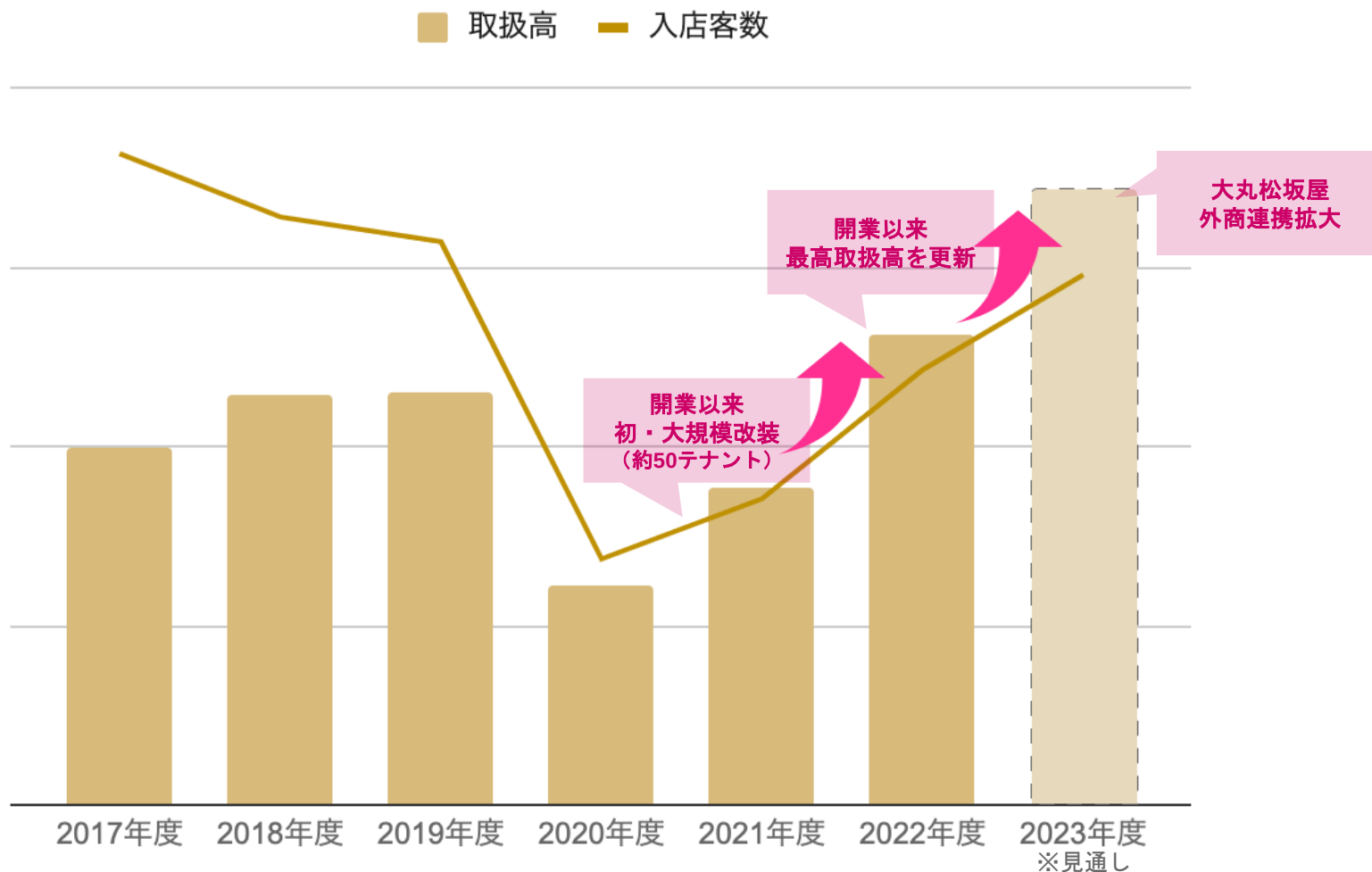


住友商事株式会社

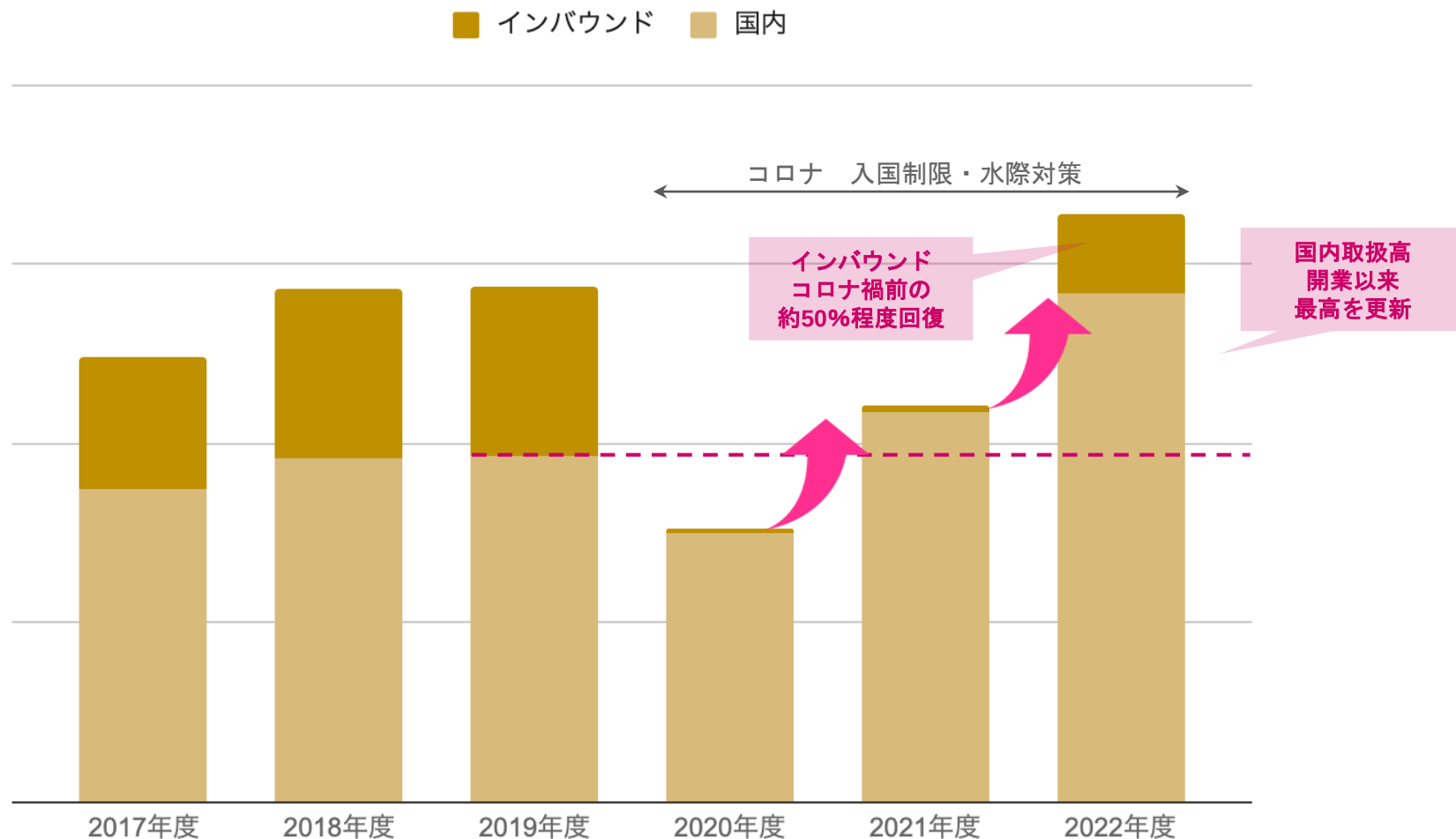


1. GINZA SIXの取り組みとその成果 (2) 業績推移

- 取扱高はコロナ禍前水準を上回り、2023年度は更に伸長見込み
- 取扱高：2022年度には開業以来最高取扱高を達成
- 入店客数：2023年度にコロナ禍前水準に回復見込み



- 2022年度国内取扱高は開業以来最高を更新
- 同インバウンド取扱高は入国規制緩和以降実績が2019年同ターム実績を上回る



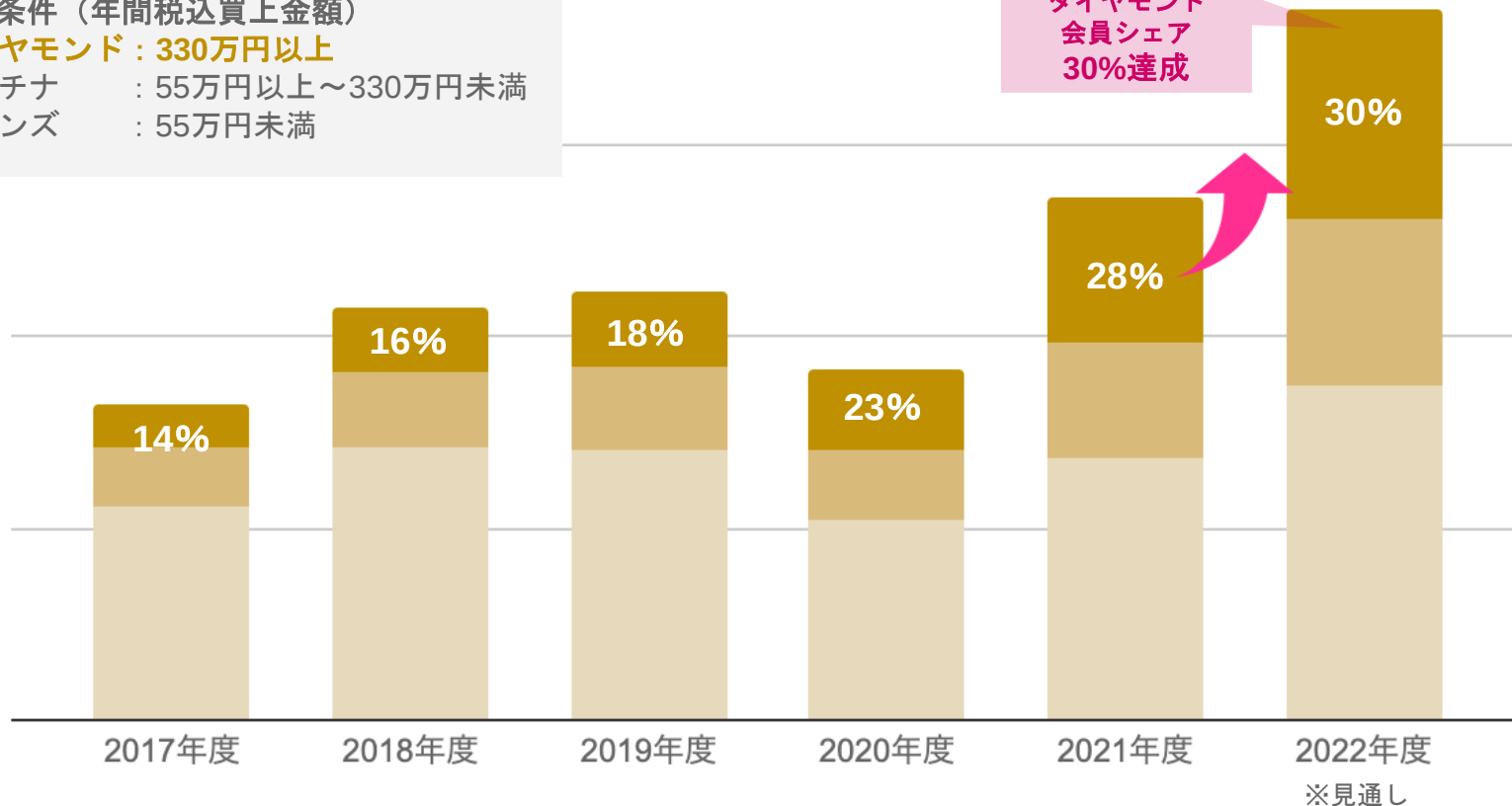
- 2022年度会員取扱高は対前年+36%
- 特にダイヤモンドステージ会員取扱高は対前年+45%（会員内シェア30%まで拡大）

■ ダイヤモンド ■ プラチナ ■ ブロンズ

ステージ条件（年間税込買上金額）

- **ダイヤモンド**：330万円以上
- プラチナ：55万円以上～330万円未満
- ブロンズ：55万円未満

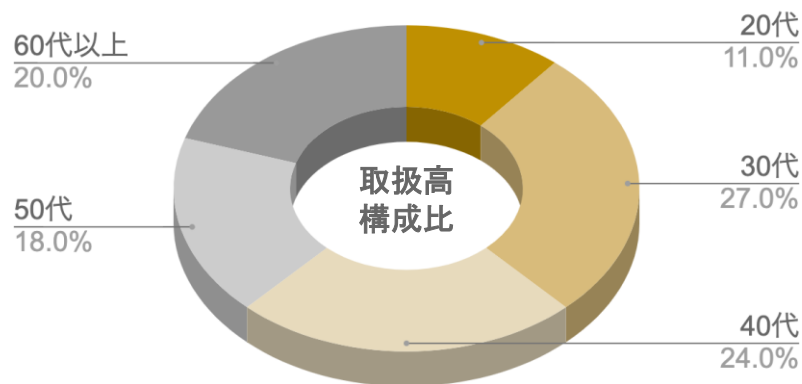
ダイヤモンド
会員シェア
30%達成



- 若年層(20～40代)取扱高比率は、コロナ禍前(2019年度)と比較し10%増加
- 男女別取扱高比率では、男性がコロナ禍前と比較し3%増加

2019年度

20代～40代 取扱高構成比：62%



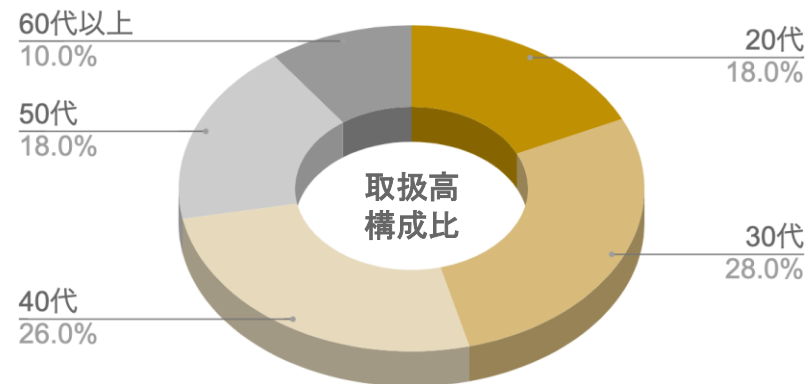
37%

63%

男女別取扱高構成比

2022年度

20代～40代 取扱高構成比：72%



40%

60%

男女別取扱高構成比

- 売上の中で、最大シェアを占める顧客セグメントは「ミレニアル世代」
- 女性活躍を背景にした「パワーカップル」に象徴される世帯年収の拡大
- もしくは、新たな業種の「企業オーナー」が出現

主要顧客：ミレニアル世代

HENRY (high earner, not rich yet) ファストショッパー

- ・ 職場が銀座付近で、平日の夜の退勤後にF&Bを目的に来訪
- ・ ラグジュアリー品などのお目当ての商品の購入のため、週末に来訪
- ・ パワーカップルもこのセグメントに含む

起業家 自己実現インフルエンサー

- ・ 人が少ない平日の昼間を狙って、お目当てのモノを購入
- ・ 自己アピールのブランド消費とパーソナル対応のステータスを重視
- ・ SNSコミュニティの発信者

富裕層ファミリー (ご子息・ご令嬢)

- 国内外富裕層によるラグジュアリー消費が売上を牽引
- 主要顧客である20・30代は、ラグジュアリーだけではなく、コンテンポラリーブランドのラインナップを支持

ラグジュアリーファッション

中央通り沿い区画・2階

- 20～40代富裕層
- インバウンド

➤ 2019年度増減率 **+64%**

コンテンポラリーファッション

3階

- ファッション感度の高い20／30代

➤ 2019年度増減率 **+37%**

ライフスタイル・アート

6階

- アートに関心を持つ20～40代
- 主要顧客（富裕層）に憧れを持つ20～40代

➤ 2019年度増減率 **+37%**

食品

B2階

- ワイン、ウイスキー、日本酒を嗜む全館主要顧客30・40代が中心

➤ 2019年度増減率 **+11%**



1. GINZA SIXの取り組みとその成果 (3) 成功要因分析

- 提供価値「Life At Its Best」の追求(テナント、プロモーション、サービス、環境)
- 提供価値「Life At Its Best」を実現する仕組み

要因	内容
コンセプト・戦略の一貫性	・ 構成する2要素、「ワールド・クラス・クオリティ」「新しい消費者思考」の追求
旗艦店戦略	・ 他にはない品揃えの幅 ・ 買物体験を向上させる環境・サービス
館内体験を向上させるプロモーション ・ 施設・サービス	・ アート(吹抜け、常設、プロモーション) ・ アトリウム、屋上庭園、三原テラス ・ ラウンジ、バレーパーキング
定期賃貸借契約	・ 定期的なテナント入替えによる店頭鮮度維持(開業6年で約40%テナント入替え)



2. GINZA SIXの成果を踏まえた百貨店の方向性

短期的な取り組み

百貨店店舗の戦略改装において、若年富裕層をターゲットに、GINZA SIX発のコンテンプラリーファッションブランドのヨコ展開を実施し、顧客への新たな価値提供を機会に新規顧客の掘り起こしを行っていく。

中長期的な取り組み

主力店舗の大型改装に合わせ、若年富裕層向けの価値創造を進化。外商顧客以外の富裕層の取り込みを本格的に展開していく。

新規MD集積ゾーンの構築と合わせて、20～30代の富裕層と相性の良い、アートの館内環境やプロモーションスペースを構築

定期賃貸借契約の活用

売り場鮮度の
維持・向上に向けたスムーズな
テナント入れ替えの実現



メディア配信

「インターナショナル」「アート」を基軸に、インフルエンサーを活用したアプローチによる潜在顧客の獲得

アート

若年富裕層と相性の良い
アートの環境・プロモーション
による新たな価値提供の実現



取り組み① 店舗・街からアートを発信（大丸神戸店）

大丸神戸店では、「地域共生」、「街の魅力化」、「顧客体験の向上」を目的に、店舗・街からアートを発信

旧居留地・街並み



- ・ ART ART KOBE 旧居留地（仮）
- ・ ライトアップ
- ・ 街角ライブ
- ・ 街角ギャラリー

年に1回



ステージ・吹抜け・ウィンドウ



- ・ 作品展示
- ・ 演出・表現
- ・ VMD融合
- ・ BGM（環境音楽）

半年に1回

店舗・街からアートを発信



各階 レストギャラリー

- ・ 椅子
 - 地元作家
- ・ 展示（額装サインージ）
 - NFT ART、デジタルアート



6F・7F イベントスペース

五感で楽しむ



- ・ 趣味性
 - 写真・ポスター・音楽・花・香り・味わい
- ・ 暮らし
 - 地元作家
- ・ 体験
 - イベント・ワークショップ

各階で
月に1回以上

8F ギャラリー

- ・ 資産性
 - 保税蔵置場・コネス・ラウンジ
- ・ 先行性・情報発信性
 - 若手作家・新規カテゴリー
- ・ OMO
 - ARTtoVILLA、準EC、HP、SNS



取り組み② 富裕層ラウンジの新設

各店舗でのラウンジ構築により、
富裕層顧客のロイヤルティを高めることでLTV向上を図る

ターゲット	●店舗の来店頻度が高い、外商顧客がメインターゲット ●それに加えて、アプリ会員の上位買上げ顧客をサブターゲットに設定（札幌店のみ）
狙い・目的	単なるレストスペースの意味合いではなく、富裕層に向けた新たな価値を提供することで、顧客ロイヤルティを更に高めることが目的 特別感 =ステイタス 寛ぎ 新たな発見 =メディア機能 新たな体験 =メディア機能 利便性

【ハード】

●各店舗別にそれぞれの特色を活かした環境を構築

・ローカルのデザイナーや資材を活用し地域との共生を図る

【ソフト】

●ここでしか買えない商品や、体験できないイベントの開催

大丸神戸店 D'sラウンジ



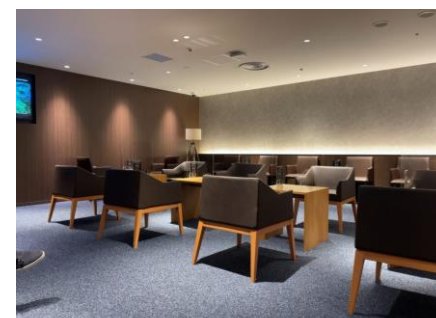
- 21年7月オープン
- 利用者(23年3～6月) 39,748名
- 1日平均利用者：326名（改装前1日平均150名）

大丸札幌店 D'sラウンジ



- 21年8月オープン
- 利用者(23年3～6月) 20,972名
- 1日平均利用者：172名（改装前1日平均70名）

松坂屋名古屋店 お得意様サロン



- 22年7月オープン
- 利用者(23年4～6月) 28,028名
- 1日平均利用者：308名（改装前1日平均200名）

上記とは別に、23年6月末に、
松坂屋名古屋店の上位会員顧客に向けた
VIPラウンジを新設

- GINZA SIXをフックに、百貨店外商ビジネスのプレゼンス拡大
- 特に、首都圏外商のプレゼンス拡大に注力

2023年9月より、GINZA SIXと新外商連携がスタート

外商サービスを受けられるテナント数が、
現状から飛躍的に拡大予定

当社外商顧客に対して、更なるGINZA SIXのご利用促進を図る



結果、当社外商ビジネスのプレゼンス拡大

特に、首都圏外商については、
GINZA SIXを最大活用し顧客LTVを最大化

Website

<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。