

# 価値共創リテ일러へ ~J.フロント リテイリングの挑戦~



2024年7月27日

J.フロント リテイリング株式会社

コーポレートコミュニケーション室長  
稲上 創

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



証券コード：3086

1. 会社概要

2. 当社の戦略

(2024 – 2026年度 中期経営計画)

3. 株主還元

# 会社概要

商 号：J. フロント リテイリング株式会社

事業内容：百貨店業等の事業を行う子会社およびグループ会社の経営計画  
・管理並びにそれに付帯する業務

連結売上収益 (IFRS)：4,070億円 (2024年2月期実績)

連結総額売上高：1兆1,519億円 ( " )

連結従業員数：7,369名 (2024年2月末現在)

時 価 総 額：5,234億円 (2024年7月18日の株価終値で計算)

# J. フロント リテイリングの設立

- ▶ 2007年9月、(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合して設立



1717年 呉服商として創業



1611年 呉服小間物商として創業



J. FRONT RETAILING

J. (ジェイ) = 日本

Front (フロント) = 先頭

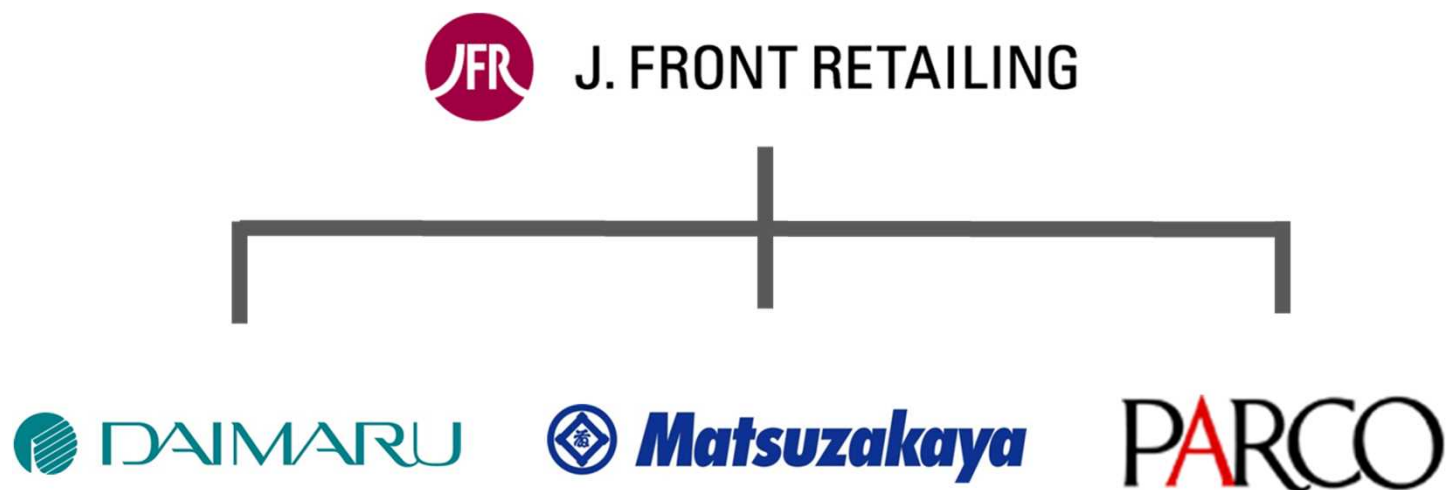
Retailing (リテイリング) = 小売業

「日本の小売業の先頭に立つ」

- ✓ 百貨店を連想させる大丸、松坂屋という名称をあえて使わない
- ✓ 複数の小売事業を展開するグループとしての成長と発展を目指す

## 百貨店と異なる業態「パルコ」を傘下に

- ▶ 2020年3月、都市型商業施設の運営・開発を行う(株)パルコを完全子会社化
- ▶ 百貨店はラグジュアリーブランドに強み、パルコはカルチャー・エンタテインメントに強み
- ▶ 互いのノウハウ・資産を活用し、シナジー創出（競合他社にない独自性の発揮）





せんぎこうり  
先義後利

義を先にして利を後にする者は栄える



しよあくまくさ しゆぜんぶぎよう  
諸悪莫作 衆善奉行

諸悪をなすなかれ、多くの善行を行え

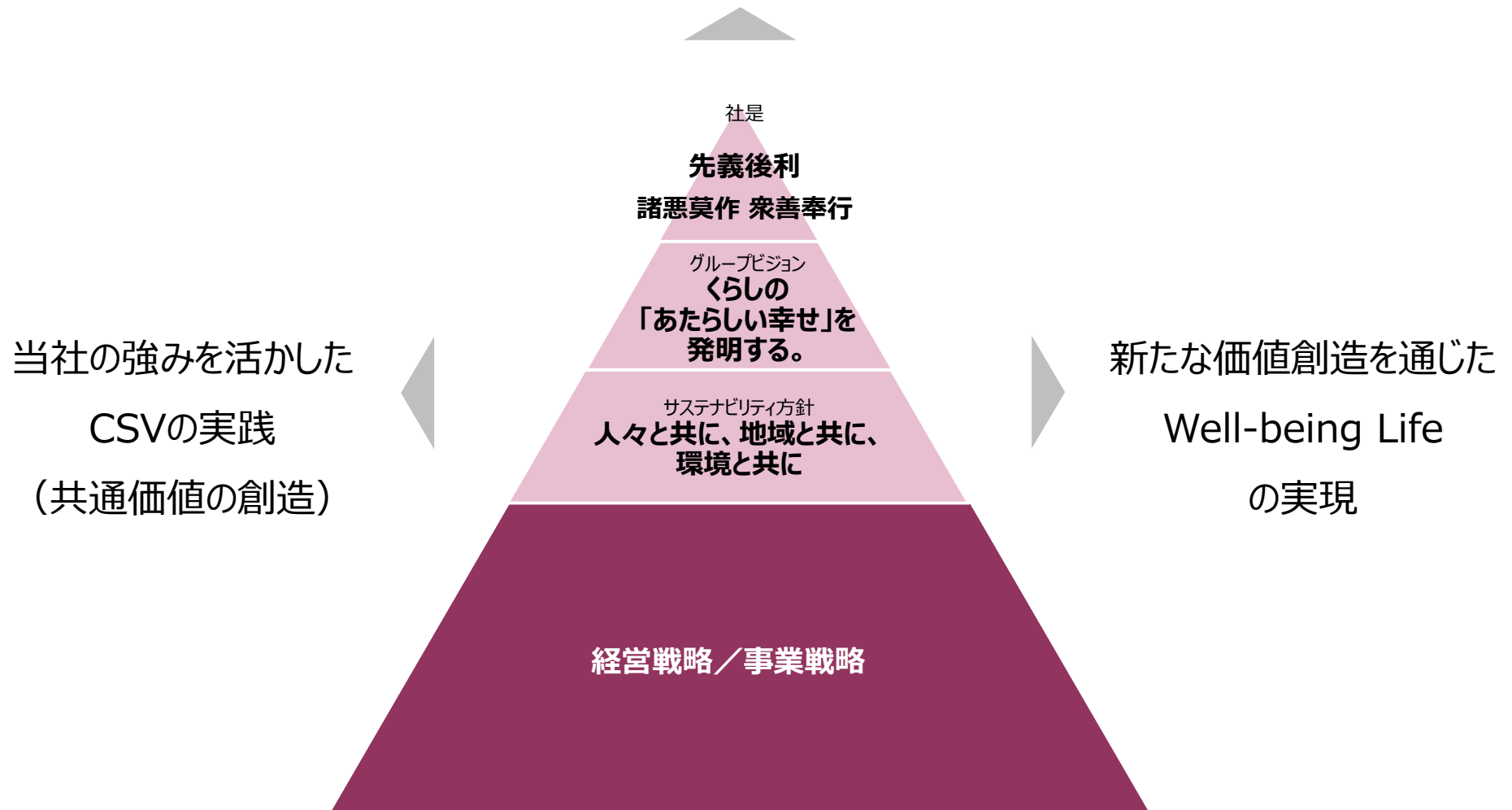
今日の言葉に置き換えると、「顧客第一主義」「社会への貢献」

## J. フロントリテイリンググループ理念

私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、  
お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。

私たちは、公正で信頼される企業として、  
広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。

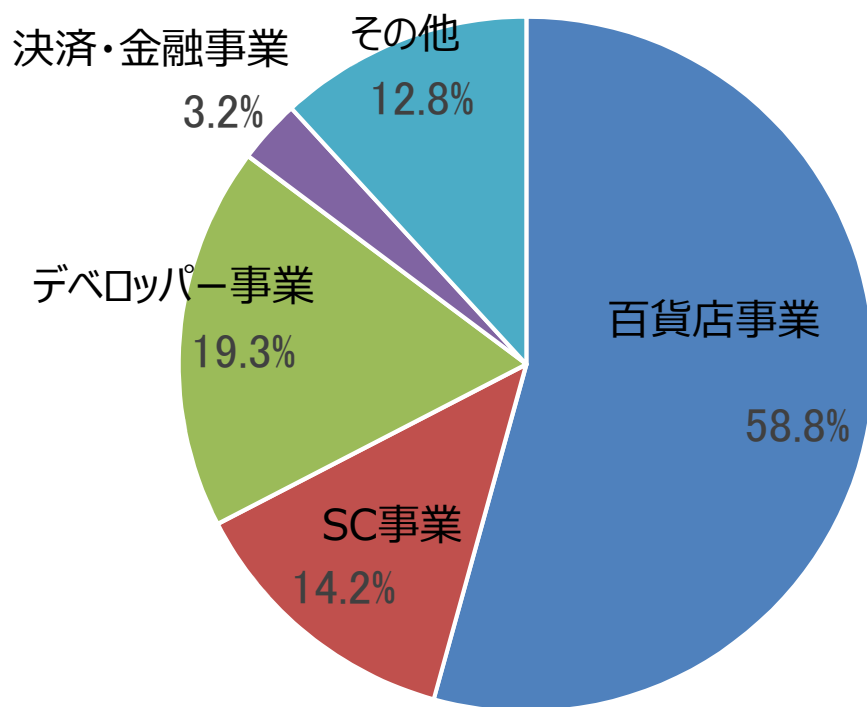
企業戦略・事業戦略と  
サステナビリティ経営を一体化



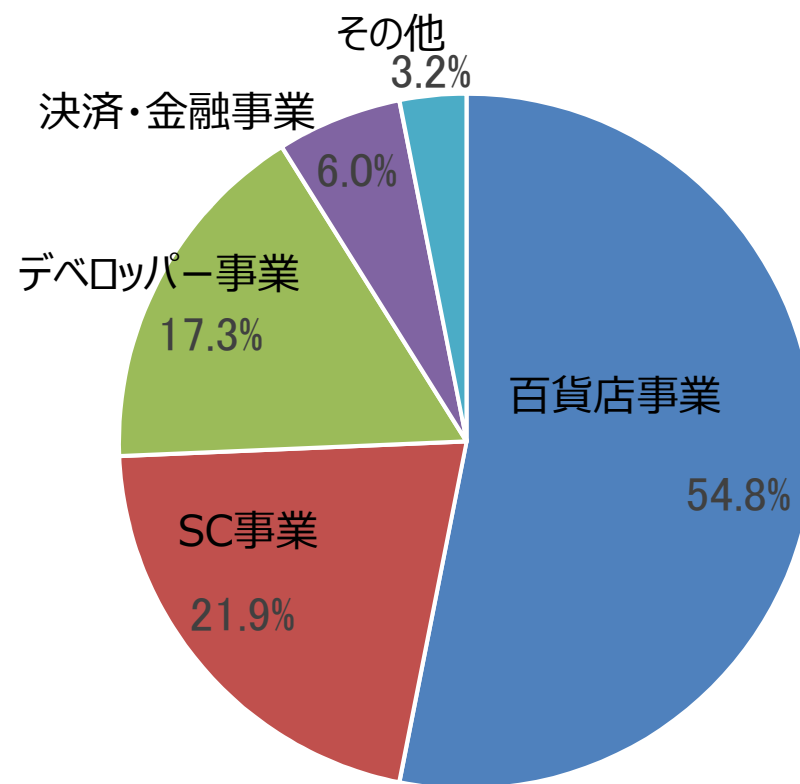


▶ 百貨店事業、SC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業などを展開

### 売上収益構成比



### 営業利益構成比

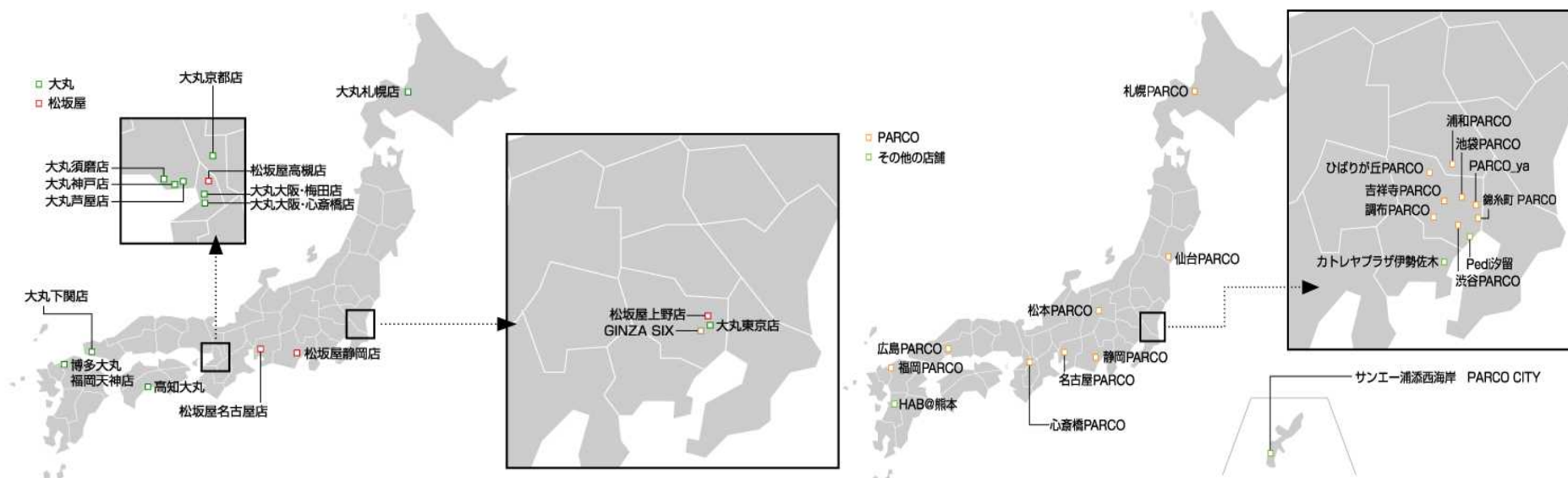


※2024年2月期実績

※上記の円グラフの構成比は、調整額を除いて記載しております

# 店舗展開

- ▶ 百貨店は札幌～博多まで、全国主要都市に大丸、松坂屋を15店舗展開
- ▶ パルコは全国主要都市にショッピングセンター「PARCO」を16店舗展開
- ▶ 主要都市にバランスよく配置された店舗資産が、将来の成長基盤に



大丸札幌店



大丸心齋橋店・心齋橋PARCO



松坂屋名古屋店



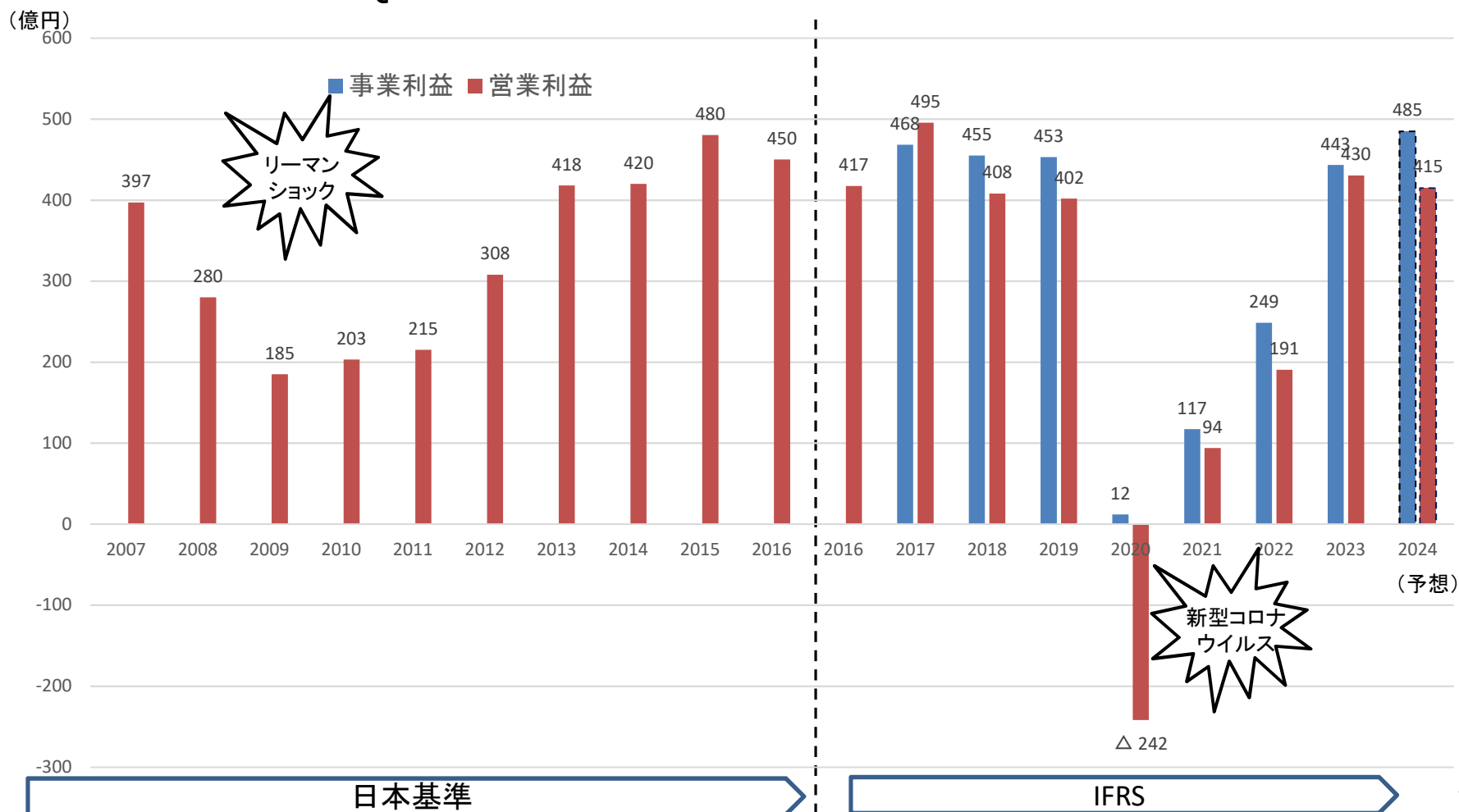
渋谷PARCO



福岡PARCO

# 業績推移

- ▶ 感染症拡大による休業影響などにより、2020年度は統合以来初の営業損失
- ▶ 2021年度に黒字転換し、2023年度にはコロナ前の水準に回復
- ▶ 2024年度は1Qで上方修正し、事業利益485億円、営業利益415億円を目指す



当社の戦略  
(2024～2026年度中期経営計画)

## 消費

- ・主要購買層の世代交代、グローバル化の進展（インバウンド需要など）
- ・こころを充足させる「共感・応援・信頼のつながり」への欲求の高まり
- ・生産・消費のサイクルから、「循環」意識へのさらなる高まり

## 市場

- ・国内人口減少、所得格差の進行
- ・都市機能の更新や集約・まちづくりが進行
- ・地域経済の担い手の減少、地域独自の伝統や文化への関心の強まり

## 社会

- ・気候変動など環境問題が深刻化、地政学リスクの顕在化
- ・人や地域とのつながりが希薄化、デジタル上でのコミュニティが台頭
- ・労働力不足の深刻化、仕事選びでも自己実現、社会貢献などをより重視

# 3つの価値 = 2030年度に目指す姿

リテール事業を中核に、ステークホルダーと「共創」の輪を広げ、  
3つの共創価値を提供



**感動共創**

## →感動共創

顧客や従業員と共に感動を生み分かち合う

## →地域共栄

地域にとって必要不可欠な存在となる

## →環境共生

環境と共に生きる社会づくりに誰もが貢献できる文化」を根付かせる

**地域共栄**

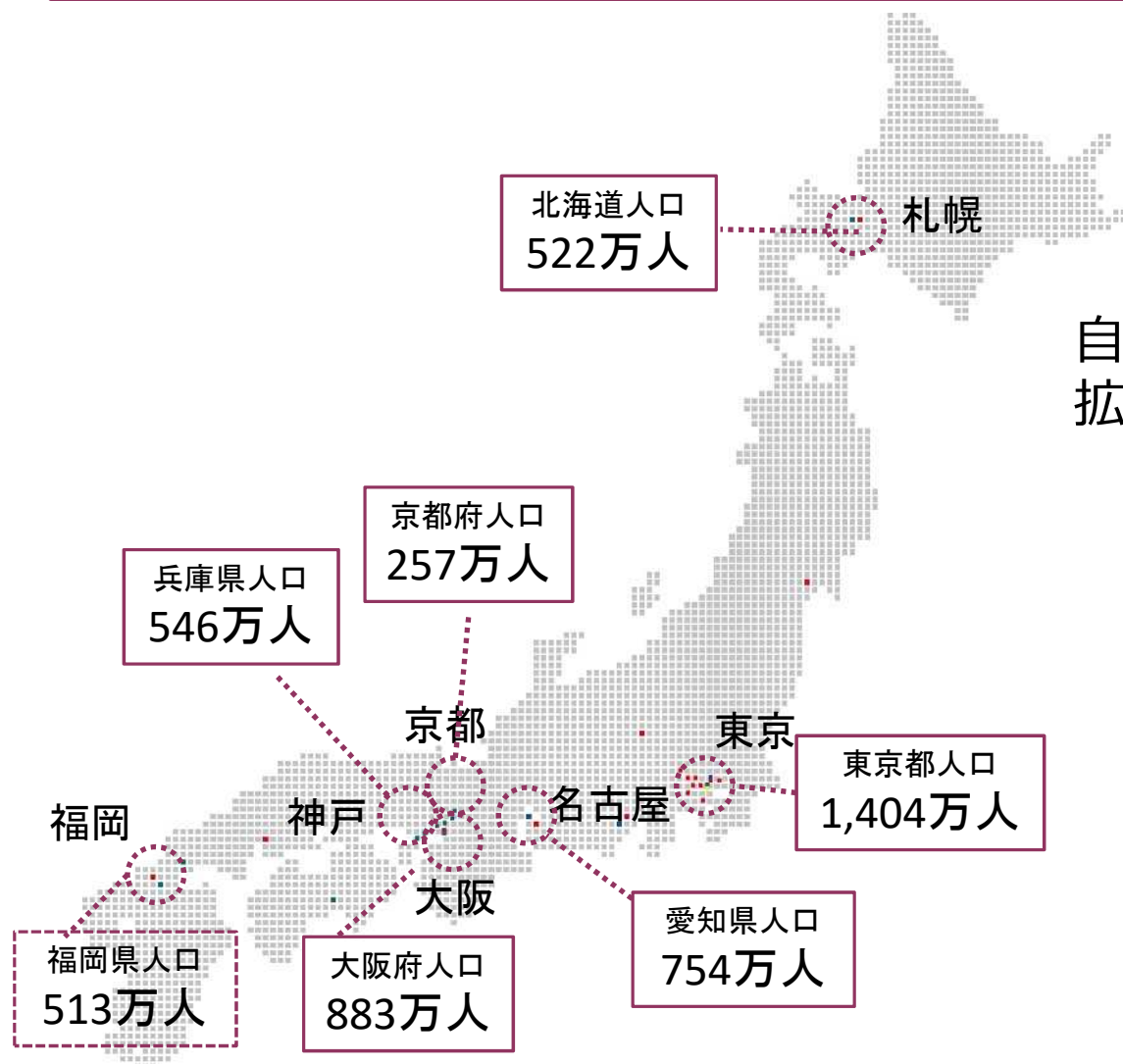
**環境共生**

## — 2030年に目指す姿 —

国内外の高質・高揚消費層から圧倒的な支持を得て、  
3つの共創価値を提供し続ける  
「価値共創リテーラーグループ」へ進化する

- ❖ 高質・高揚消費層から選ばれ続けられるよう、各店が独自の個性を磨きあげる
- ❖ それらの個店が連携しあい、更にデベロッパー事業、決済・金融事業との連携によりエリア価値の最大化をはかる
- ❖ 将来の実店舗に頼らない成長に向けて、国内外、デジタル領域に進出することを目的に、自社主導のビジネス展開が可能な「コンテンツ」を保有、開発するビジネスに挑戦する

## 重点7都市を「面（エリア）」で戦う



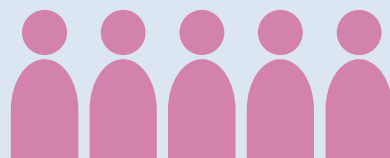
自社保有物件開発を中心とした  
拡張による成長ポテンシャル

× **7** エリア



## 百貨店・パルコ顧客の強みを追求・融合

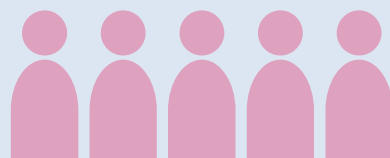
優良な顧客基盤の  
「拡大、深掘り」



**高質**



**高揚**

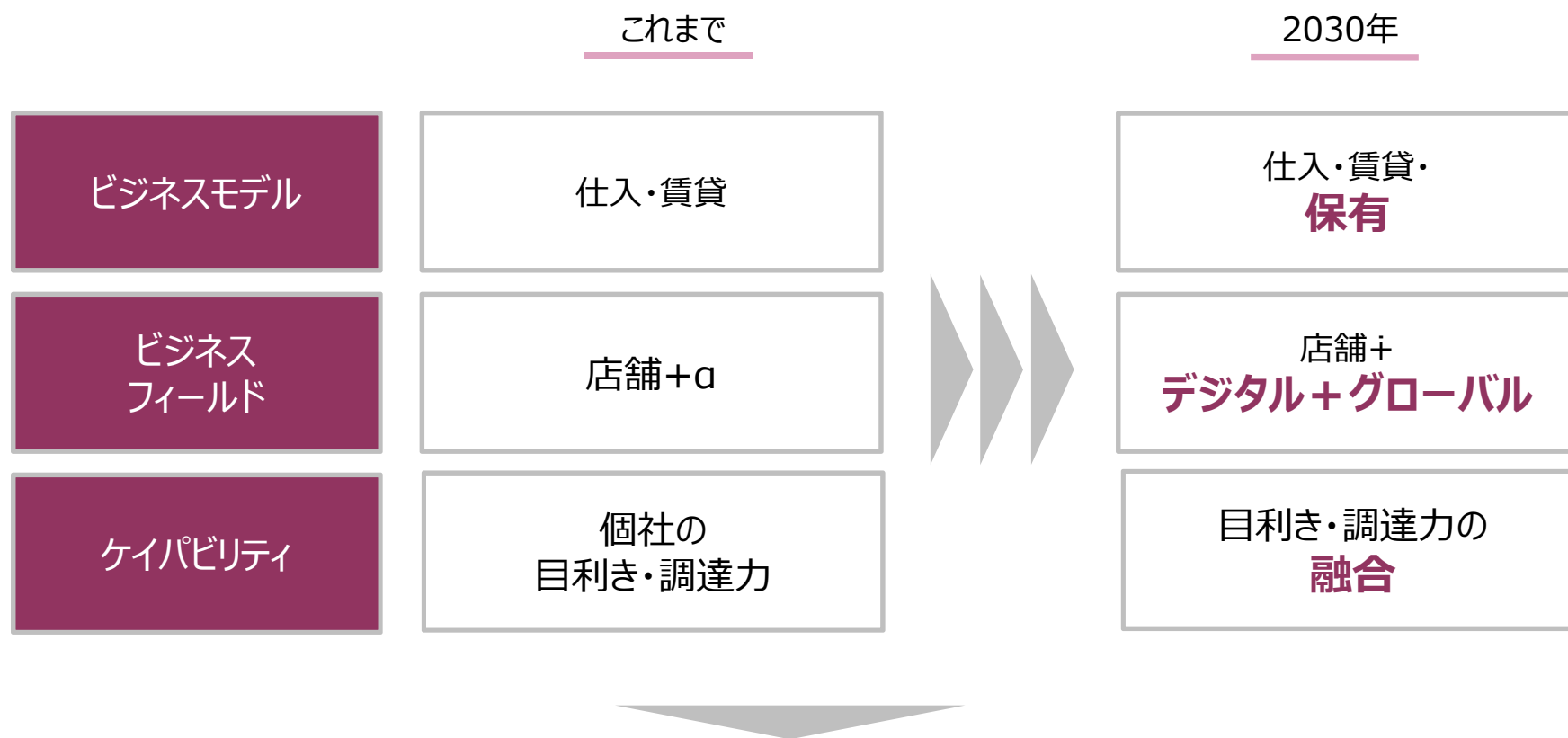


海外顧客、MZ世代など  
「新たな顧客」との繋がりを強化

グループの強みを増幅することによるLTV<sup>※</sup>最大化へのアプローチ

※ Life Time Value (顧客生涯価値)

リテール事業における新たなビジネスモデル実装



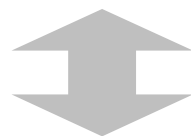
コンテンツを軸とした国内外、デジタル領域への進出をはかることで  
将来において“**実店舗に頼らない成長**”を実現

今中期経営計画（2024～26年度）の位置づけ

II

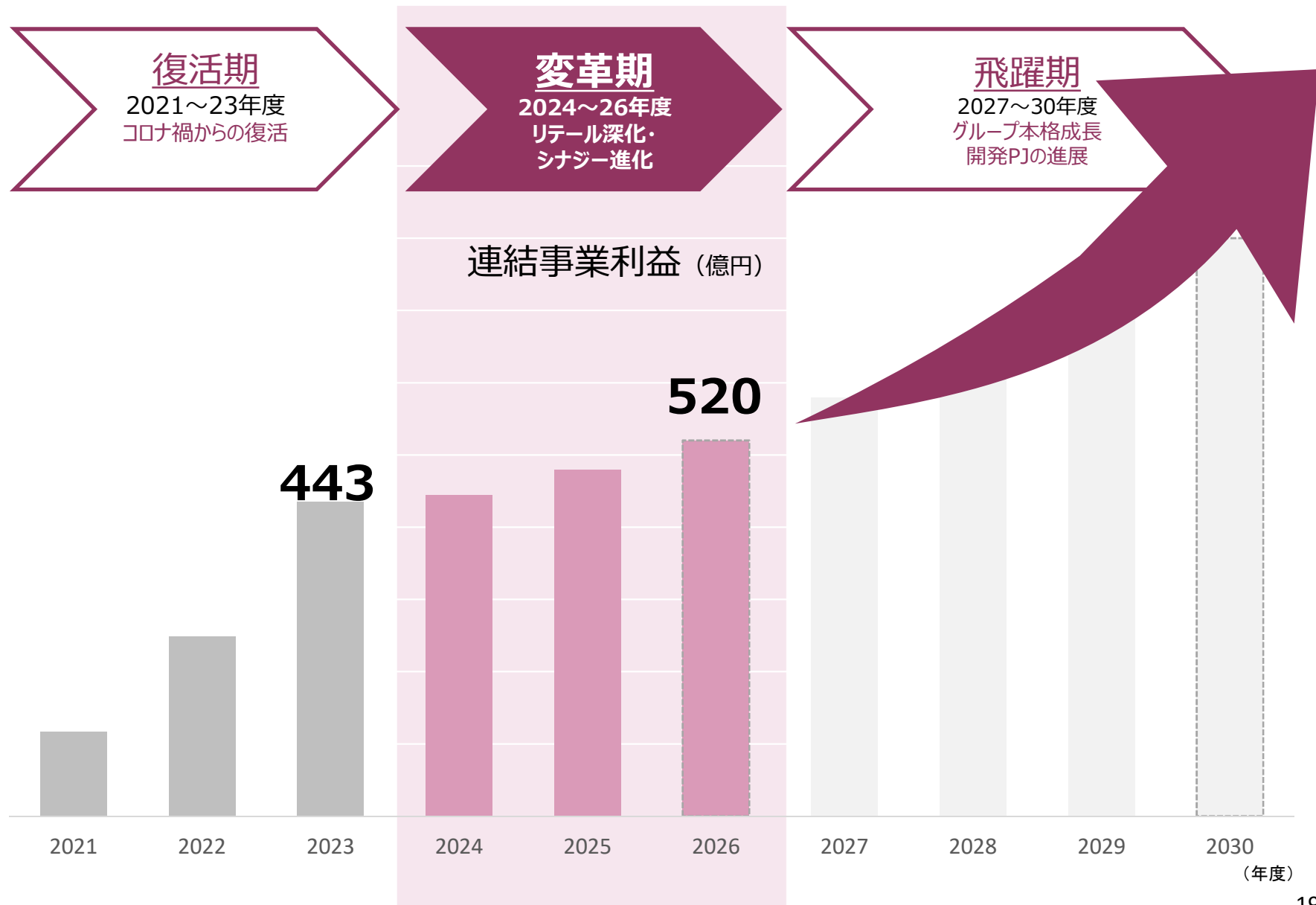
# “変革期”

2030年の飛躍に向け、  
リテーラー・グループとしての  
深化と進化および探索に果敢に挑む



投資先行フェーズの一方、資本収益性も維持

# 今中計は飛躍的成長への通過点「変革期」



# 2024～2026年度 中期経営計画全体構成



リテールの深化	グループシナジーの進化
<p><b>①国内・海外顧客層の拡大</b> 百貨店でのアプリを活用したサービスの対象拡大、外商活動広域化やパルコでの新カード発行を契機とした会員拡大</p> <p><b>②顧客接点の魅力向上</b> 顧客接点の起点となる店舗の魅力向上でエリア毎の競争優位確立、MZ世代など次世代顧客向け売場づくりも推進</p> <p><b>③高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充</b> 百貨店でのラグジュアリー継続強化やファッション再構築、アライアンス強化やパルコでのIPコンテンツ、エンタメ拡充</p>	<p><b>①グループ顧客基盤の拡大</b> GINZA SIXやパルコのカードイシューアの一元化などを契機として顧客を拡大し、グループ顧客戦略を推進する</p> <p><b>②エリアの価値最大化</b> 重点エリアでのリテール、デベロッパー、カードの連携により、エリアの価値最大化をはかる</p> <p><b>③自社コンテンツ保有・開発</b> 百貨店、パルコが得意とするコンテンツ融合による新たな価値創出、海外をも視野に入れた自社コンテンツ開発促進</p>

人財戦略	イノベーション人財の確保・育成／DE&I推進／キャリア開発・リスキリング
システム戦略	事業会社間の連携、社内外コミュニケーション活性化を促進する グループ共通システム確立
財務戦略	投下資本収益性の管理強化

<u>経営指標</u>	<u>2026年度目標</u>	<u>対2023年度増減</u>
事業利益	520億円	+17.3%
ROE	8.0%以上	+0.0p以上
ROIC	5.0%以上	+0.0p以上
有利子負債 ※1	2,850億円	+711億円
温室効果ガス排出量 ※2	△58%	△3p
女性管理職比率	31.0%	+8.5p

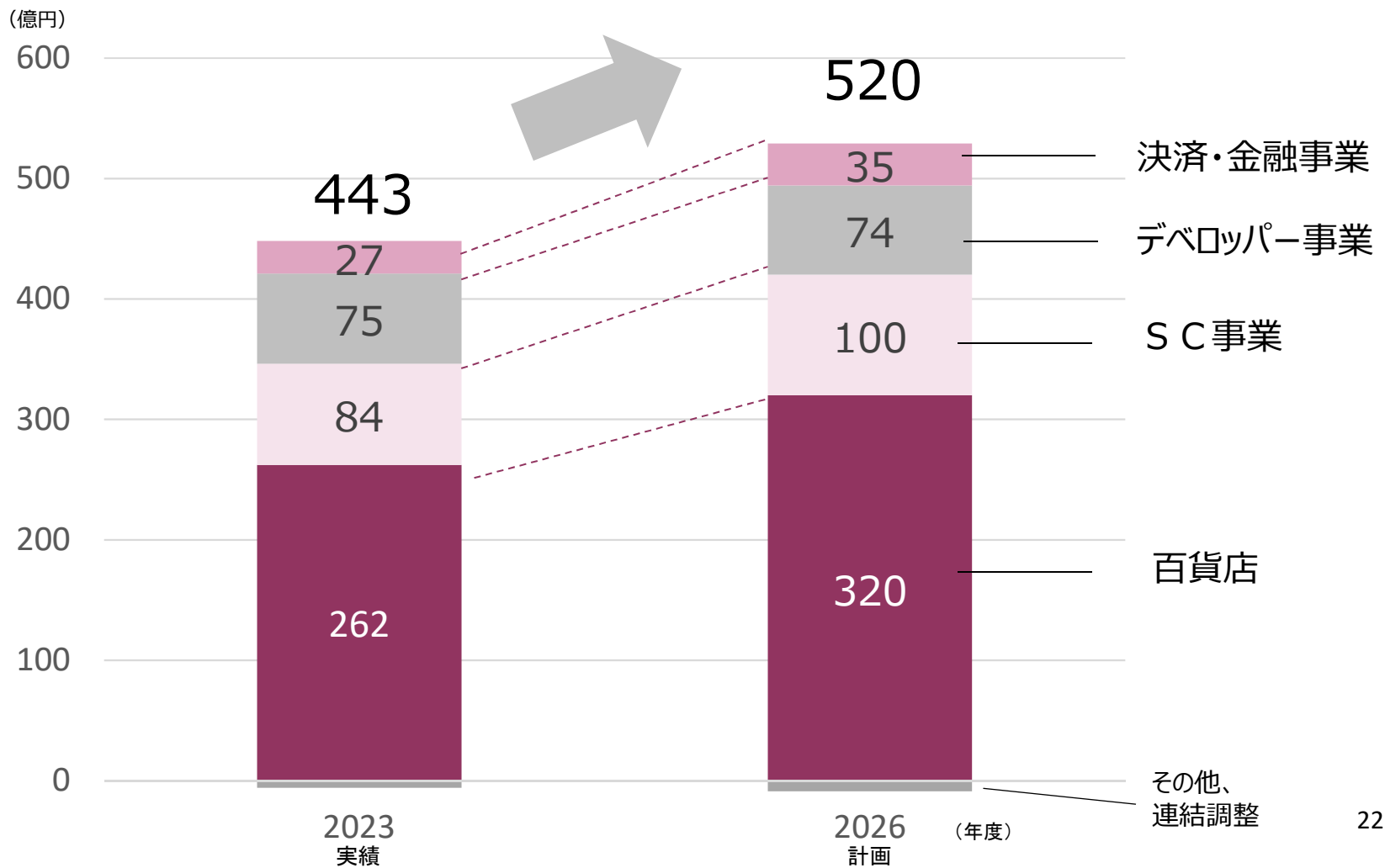
※1 有利子負債はリース負債を除く

※2 Scope 1、2の2017年度比削減率

ROEは長期的には10%以上へ

# セグメント別 事業利益

- ▶ リテールの深化により、百貨店およびSCを中心とした成長により増益
- ▶ デベロッパーは投資フェーズ、決済金融はカード一元化に向けて費用先行



## デジタルタッチポイント進化による顧客拡大とCRM高度化

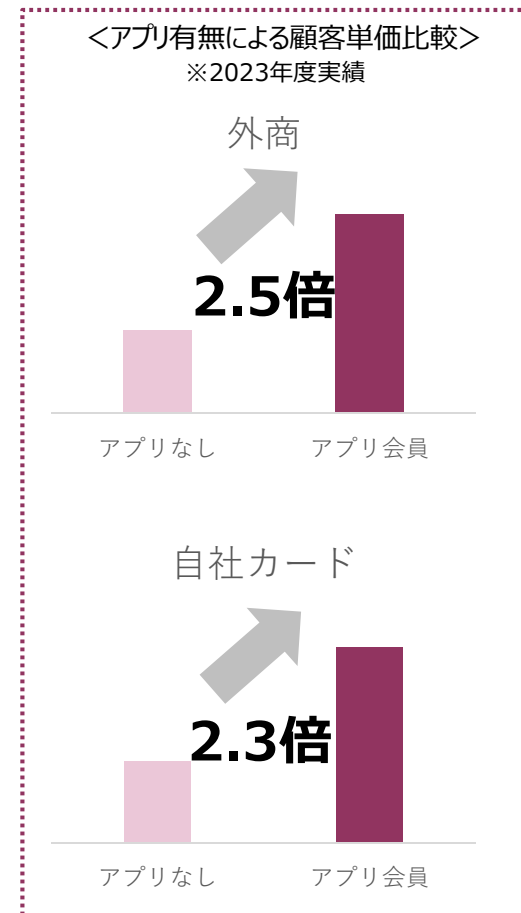
### ▶ アプリ会員350万人へ大幅増強 (2026年度目標・対23年度+131万人)

- ・AI活用による分析精度向上とコミュニケーション実現
- ・データ分析を通じた買上げ単価のアップ
- ・アプリ会員の自社カード会員化への仕組み構築



### ▶ インバウンド 1,000億円へCRM強化 (2026年度目標・対23年度+279億円)※百貨店事業

- ・提携企業との取り組み深化による顧客プログラム展開
- ・インバウンドラウンジを拠点としたパーソナル対応強化
- ・タイ・セントラル社とVIP顧客の相互送客実施



LTV 向上につながる強固な国内外優良顧客基盤の構築



## 松坂屋名古屋店 大型プロジェクト改装



### <主なポイント>

- ・延べ8フロアを大幅に刷新
- ・プライム消費層コンテンツ拡充
- ・次世代MZ富裕層開拓強化
- ・PARCO、錦三丁目PJとの相乗効果発揮
- ・空間価値の圧倒的向上
- ・第Ⅰ期2024下期、第Ⅱ期2025年上期

次世代富裕層の開拓も積極化し  
高質・高揚消費層の圧倒的な支持獲得を目指す

## IPコンテンツ、ラグジュアリー強化による重点店舗大型改装



渋谷

- ・海外展開コンテンツの育成・発信事業拠点
- ・建て替え後初の大型リニューアル予定（2025年）

名古屋

- ・エンタメ、ポップカルチャー改装
- ・MZ世代ファッション強化

池袋

- ・顧客層拡大に向けた大規模改装予定（2025年）
- ・MZ世代、富裕層顧客対応強化

心齋橋

- ・新規開業後初の大型リニューアル予定（2026年）
- ・「大阪万博」を契機としたインバウンド強化

「選択と集中」による投資で  
事業利益100億円（2026年度）に向けた収益力強化

## 名古屋PARCO 東館・西館大幅改装



### <主なポイント>

- ・**東館コンセプト刷新**  
POPカルチャーのコンテンツを大幅強化
- ・**西館レディスフロア**  
MZ世代の感性消費対応ファッション改装
- ・百貨店、新商業施設とのシナジー発揮

東海No.1のPOPカルチャー集積、MZ世代の獲得により、  
名古屋でのエクスクルーシブな価値を創出

## 名古屋の新たなランドマークが誕生



(仮称) 錦三丁目25番街区計画

<主なポイント>

- ・商業施設、ホテル、オフィス、シネコンの4用途が集積
- ・当社グループは地下2階～地上4階で高級感ある新たな商業施設を展開
- ・2026年竣工・開業予定

百貨店とパルコのノウハウを融合した商業エリアを展開

名古屋・栄エリアのプレゼンス向上と賑わい創出に貢献

## 重点7都市におけるパイプラインを順次具体化

<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)



⋮  
**7**  
× エリア

“地域と共に成長する”当社ならではのシナジーを発揮した  
ビジネスモデルを推進

各エリアでの開発投資を今中期計画から加速



## まず「名古屋」エリアでシナジーを具現化

(仮称)錦三丁目25番街区計画



松坂屋名古屋店



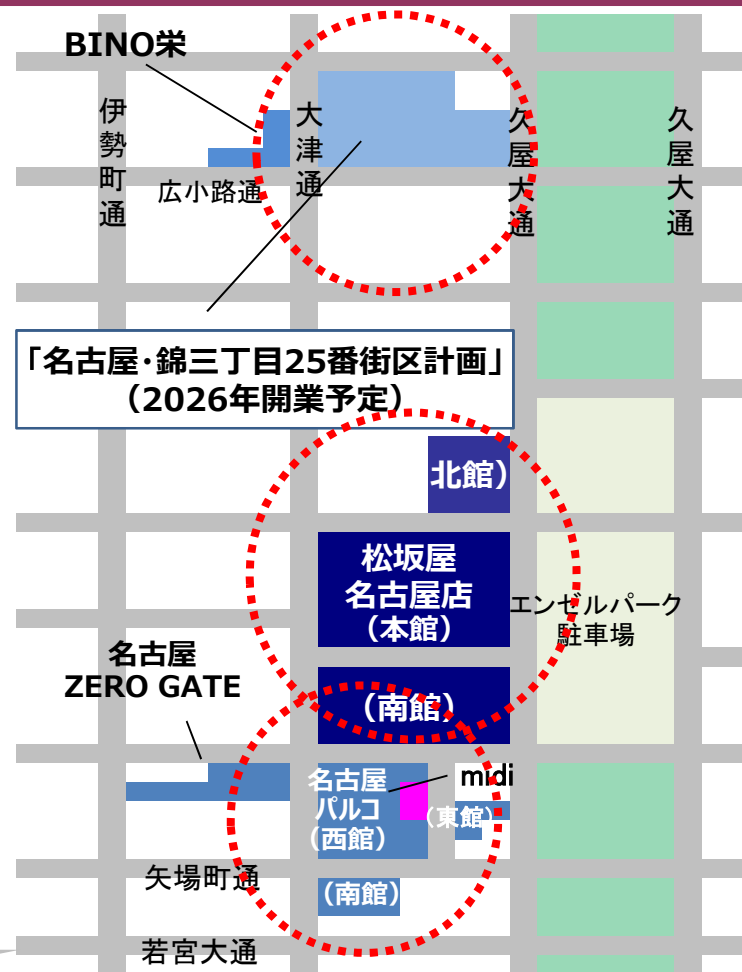
グループの強みを融合させた

### “プライム・デスティネーション”

としてアップデート



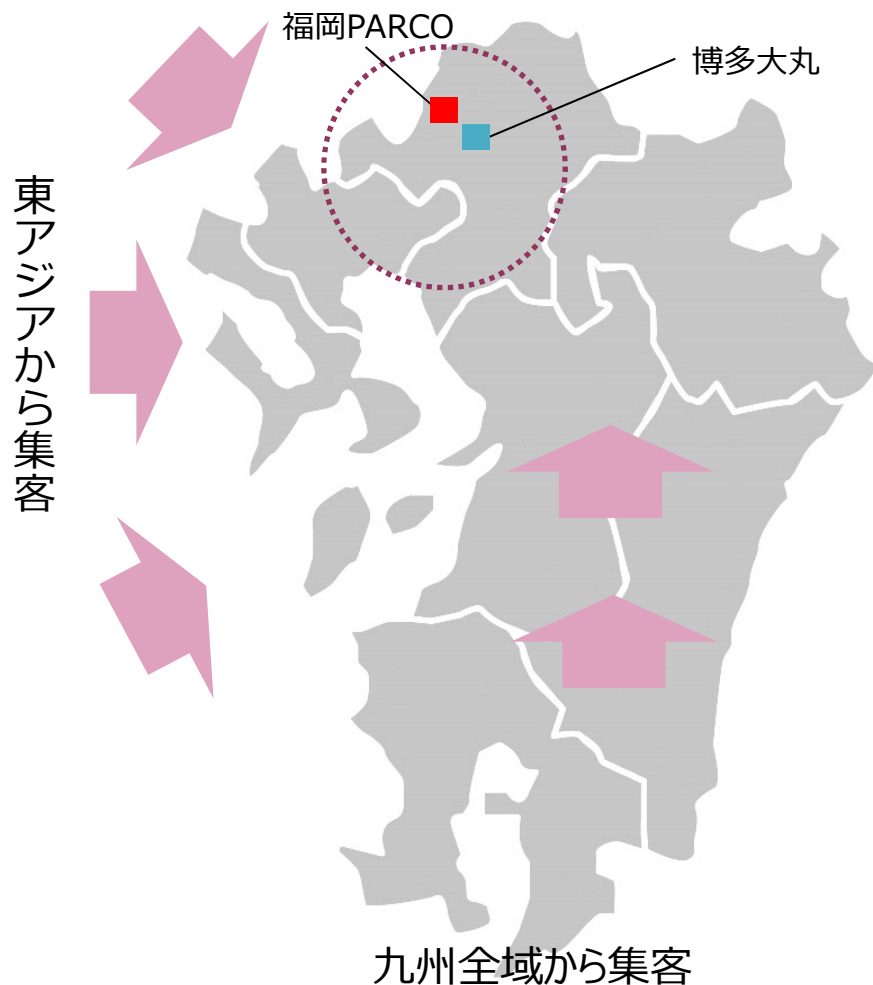
名古屋PARCO



名古屋・栄エリア/グループ取扱高 2,000億円  
(2026年度以降フル稼働 目標・対2023年度+422億円)

## “天神ビッグバン”へ参画

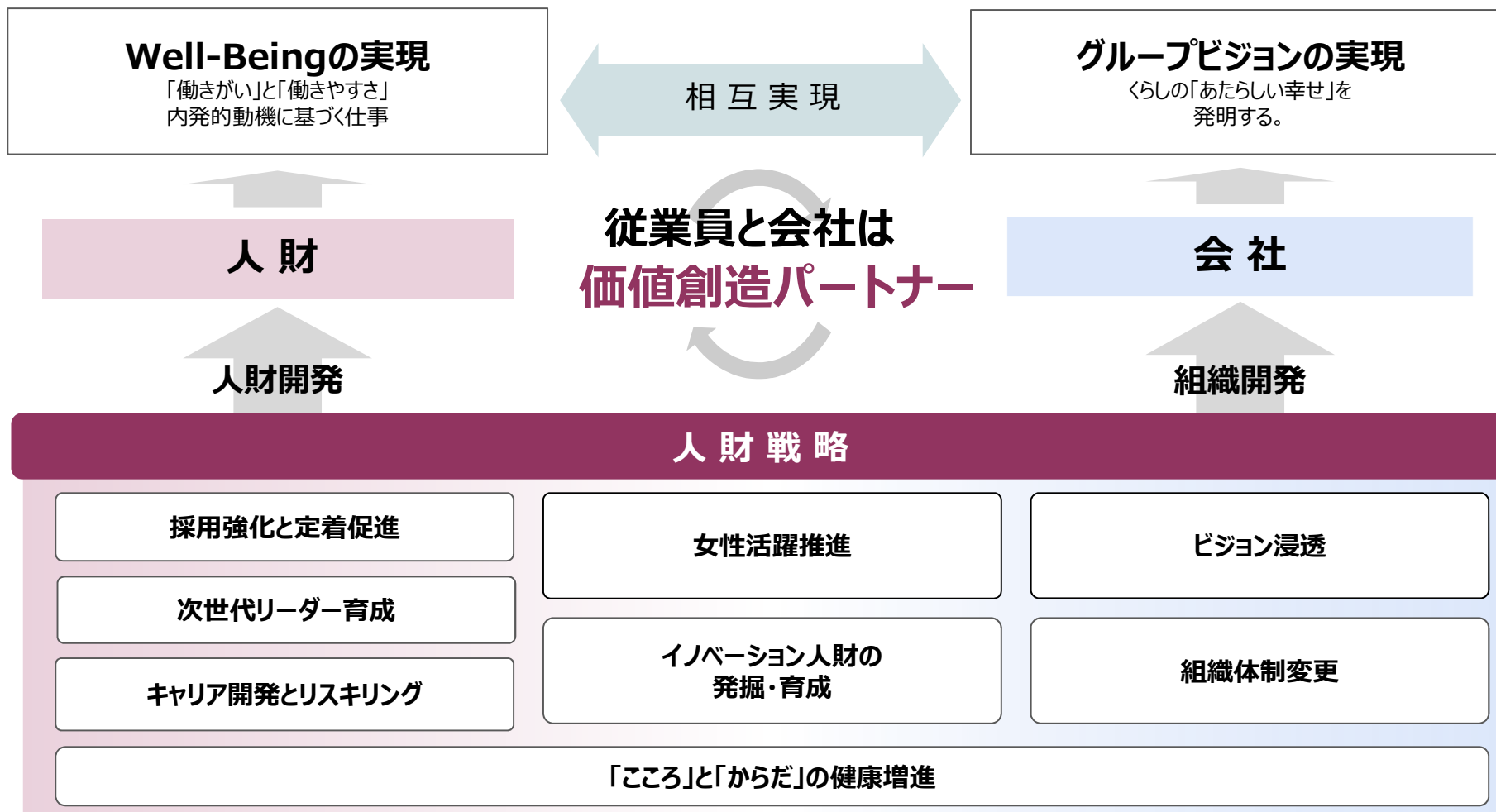
「(仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」(2030年度予定)



- 本年2月16日、都市計画推進協議会として都市計画提案を福岡市に提出
- グループのノウハウ結集、コンテンツ融合
- 九州全域1,300万人を対象に広域からの集客ポテンシャル
- 東アジアのエントランスとしてインバウンド深掘り
- 「九州No.1の複合施設」創造を目指す

2030年開業に向けた大型投資を  
今中期計画から加速

## グループの「知」を融合する人財戦略・人財交流の推進





### カード一元化による顧客統合と決済・金融事業強化

- ▶ PARCO、GINZA SIX、博多大丸のカード発行を、JFRカード（株）に一元化
- ▶ 将来的には百貨店、PARCO、GINZA SIXなどのポイント統合も検討

「GINZA SIXカード」は、2024年4月9日からスタート



今中期計画は費用先行も、決済・金融事業の収益基盤、さらにグループ顧客基盤の拡充が着実に進展

## グループ共通システムの確立

### 会計 システム

業務継続リスクの解消、経営管理の高度化、財務経理部門の業務改革

### 決済 システム

グループ顧客戦略、決済・金融事業の成長戦略を背景に、ポイント・決済サービスや営業債務などの業務・システムを再設計

### グループウェア

グループ会社間の協業、社内外コミュニケーションの活性化を実現するグループ共通ウェア、ワークフローの導入

### 人事 システム

人事部門の横串組織化、人財交流の活発化を背景とした業務・システムのグループ共通化

グループ全体で業務システムを共通化することで  
事業会社間の連携、社内外コミュニケーションを促進

## 資本収益性の向上

**ROIC** > **WACC** (現状4.0~4.5%と認識)

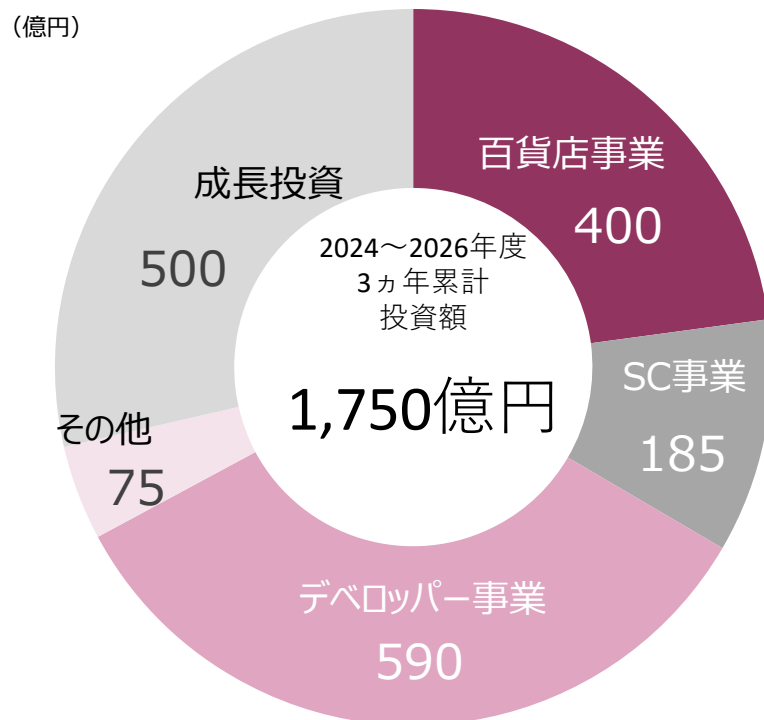
**ROE** > **株主資本コスト** (現状7.0~7.5%と認識)

セグメント	2026年度 ROIC目標	WACC
百貨店	10.5%	4~5%
SC	4.0%	3~4%
デベロッパー	4.3%	3~4%
決済・金融	3.4%	2~3%
新規	—	8~10%
<b>連結 ROIC</b>	<b>5.0%以上</b>	<b>4.0~4.5%</b>
<b>2026年度 ROE目標</b>		<b>株主資本コスト</b>
<b>連結 ROE</b>	<b>8.0%以上</b>	<b>7.0~7.5%</b>

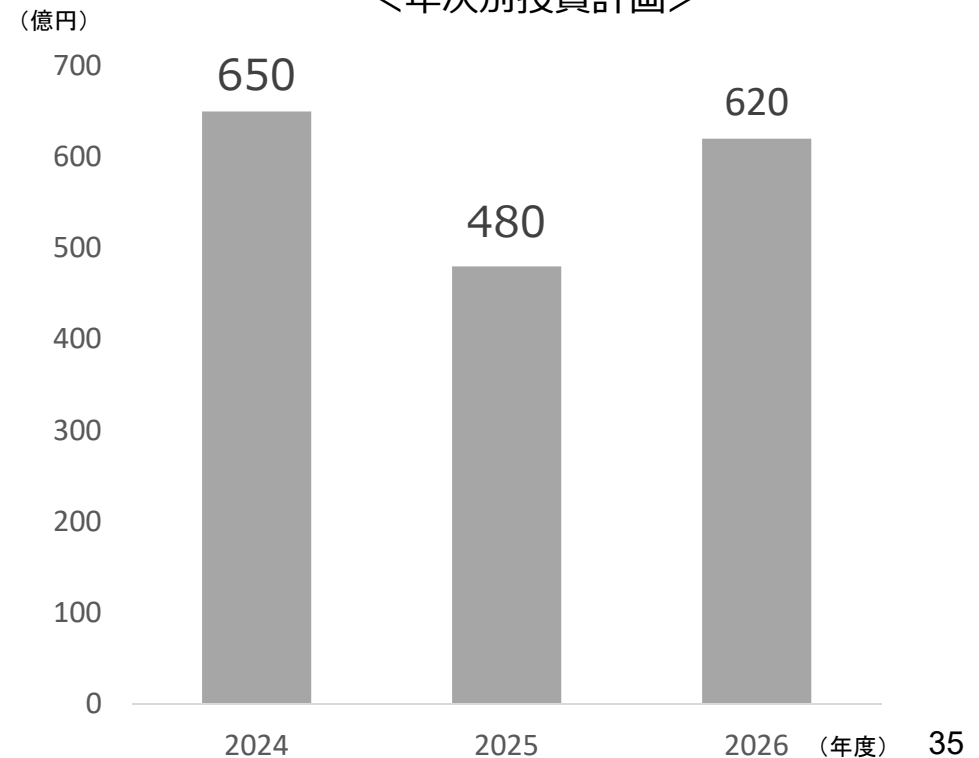
## リテールの深化とグループの将来に向けた成長投資

- ▶ リテールは成果の早期創出に向け、百貨店・パルコで今期から積極投資
- ▶ 中計後半は福岡天神プロジェクトなど大型開発投資が始動する見込み
- ▶ 成長投資枠500億円の活用で、将来の成長への解像度を上げていく

＜セグメント別投資計画＞



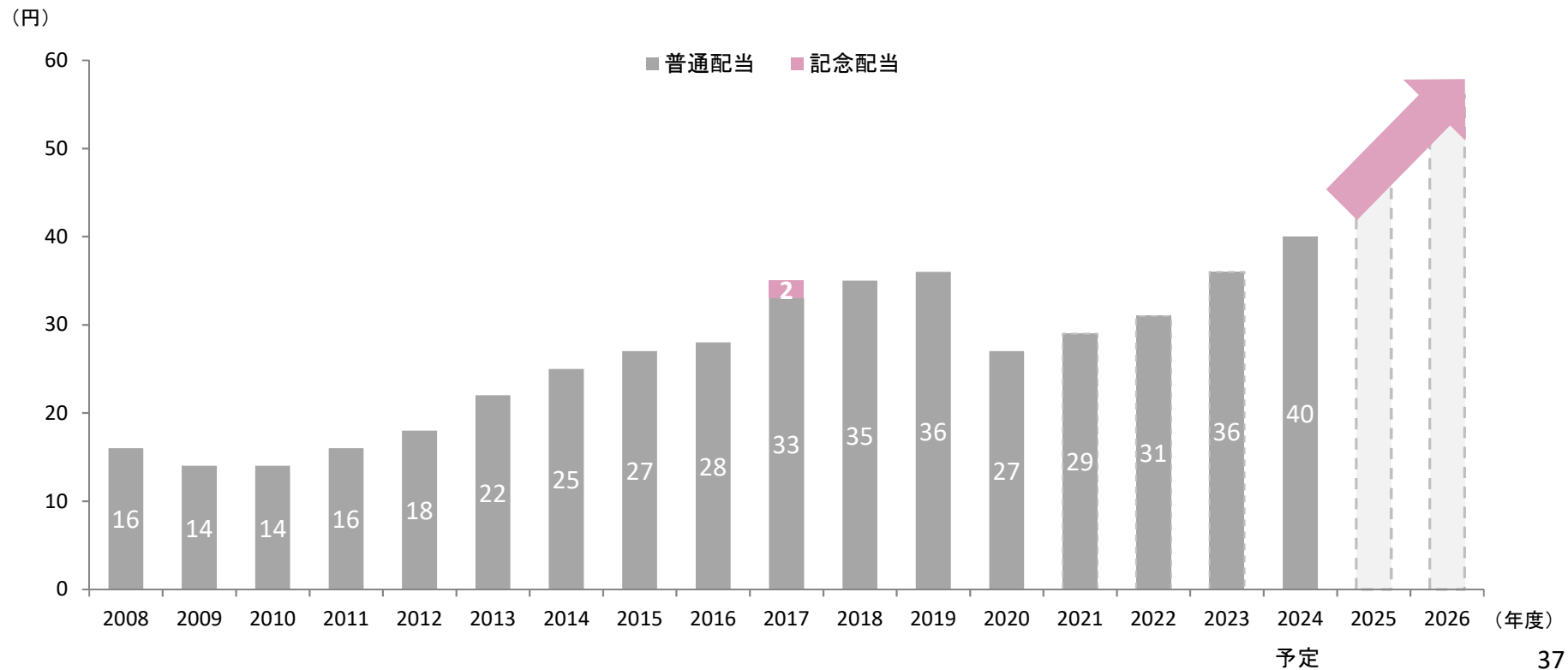
＜年次別投資計画＞



# 株主還元

## 株主還元の強化

- ▶ 配当性向は今期から「40%以上」に引き上げ（従来は30%以上）
- ▶ 持続的な利益成長を実現することにより、継続的な増配を目指す
- ▶ 株価やバランスシートの状況を見ながら自己株買いも実施、TSR向上を意識



## お買い物が10%割引になる「大丸・松坂屋お買い物ご優待カード」を発行

※一部割引対象外の商品・サービスがございます。 ※お支払いには現金のほか、当社が指定するクレジットカードなどがお使いいただけます。



お買い物ご優待 年間ご利用限度額（税込）（毎年5月中旬のお届け日から翌年5月31日まで）

2月末ご所有株数	ご利用限度額	2月末ご所有株数	ご利用限度額
100株以上 500株未満	50万円	2,000株以上 3,000株未満	300万円
500株以上 1,000株未満	100万円	3,000株以上 4,000株未満	400万円
1,000株以上 2,000株未満	200万円	4,000株以上	500万円

※3年以上継続して1単元以上ご所有の株主様は、上記ご利用限度額に100万円加算されます。

本カードのご提示で、大丸・松坂屋各店の有料文化催事のほか、PARCO各店の直営ギャラリーの有料文化催事に無料でご入場いただけます ※一部対象外の催事がございます。



松坂屋美術館（松坂屋名古屋店南館7階）



PARCO MUSEUM TOKYO（渋谷PARCO4階）

**当社株式1単元 = 100株以上のご所有で、株主優待が受けられます**

決算短信、月次営業報告など  
投資家の皆様にお役立ていただける当社企業情報を  
下記ホームページにてご覧いただけます

<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。