～　シン・リテーラーへ。　～

2024年2月期 決算および
2024～2026年度 中期経営計画　説明会

2024年 4月15日

J.フロント リテイリング株式会社

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　業績概要

Ⅱ.　2024年度上期･通期　業績予想

Ⅲ.　2024～2026年度　中期経営計画

2023年度実績および2024年度見通し

J. フロント リテイリング株式会社
取締役兼執行役常務　財務戦略統括部長

若林　勇人

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

J. FRONT RETAILING

2023年度　連結業績P/L（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 主力の百貨店事業、SC事業を中心に総額売上高、売上収益とも上振れ
- 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
- 期末配当は期初予定から3円増配の1株当たり20円、前年同期比較で4円の増配
  年間配当は1株当たり36円、前年同期比較で5円の増配

（単位：百万円、%）

2024年2月期	3Q		4Q		通期		
	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10月予想増減高
総額売上高	278,961	13.7	332,878	15.1	1,151,972	15.3	20,972
売上収益	94,928	8.1	120,443	17.2	407,006	13.2	1,506
売上総利益	47,006	10.9	55,127	24.5	195,516	15.3	3,016
販売管理費	36,518	3.3	41,481	3.5	151,185	4.5	1,185
事業利益	10,487	49.2	13,646	225.3	44,330	78.4	1,830
その他営業収益	1,038	137.0	817	△54.1	3,673	△19.1	473
その他営業費用	533	△11.9	2,092	△70.2	4,955	△52.1	△745
営業利益	10,993	60.2	12,370	―	43,048	125.9	3,048
親会社の所有者に帰属する当期（四半期）利益	8,704	88.9	8,308	―	29,913	110.1	2,913
1株当たり配当金(円)	―	―	―	―	36	（増減高） 5	（増減高） 3

前中期計画期間における連結主要KPIの推移

J. FRONT RETAILING

- 営業利益はコロナ前の水準を超え、ROEは8.1%、ROICは5.1%を達成
- 一時3,000億円を超えていた有利子負債（リース負債除く）も大きく圧縮

（単位：百万円、%）

	2021年度	2022年度	2023年度	（参考）2019年度
事業利益	11,718	24,854	44,330	45,363
営業利益	9,380	19,059	43,048	40,286
ROE	1.2	4.0	8.1	5.4
ROIC	1.2	2.7	5.1	4.5
営業CF	49,866	65,480	90,692	73,358
FCF	44,577	52,109	104,122	23,799
有利子負債 ※	317,715	249,123	213,948	258,276
D/Eレシオ（倍）※	0.91	0.69	0.56	0.67
EPS（円）	16.50	54.32	114.06	81.19

※有利子負債、D/Eレシオはリース負債を除く

2023年度　セグメント情報（IFRS）

J. FRONT RETAILING

（単位：百万円、%）

2024年2月期 通期	総額売上高			売上収益		
	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
百貨店事業	747,855	13.7	14,455	239,125	10.8	3,825
SC事業	296,951	16.3	7,654	57,944	7.7	△508
デベロッパー事業	78,418	45.1	2,518	78,418	41.9	2,518
決済・金融事業	13,115	1.8	△435	13,115	1.8	△435
その他	53,308	△7.1	△4,392	51,925	△7.1	△4,475
連結合計	1,151,972	15.3	20,972	407,006	13.2	1,506

2024年2月期 通期	事業利益			営業利益		
	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
百貨店事業	26,265	104.6	1,965	23,587	213.3	1,287
SC事業	8,379	43.1	1,189	9,414	121.8	1,316
デベロッパー事業	7,546	204.7	546	7,437	133.5	337
決済・金融事業	2,777	△20.4	△475	2,583	△25.9	△574
その他	965	4.4	△435	1,370	52.3	△330
連結合計	44,330	78.4	1,830	43,048	125.9	3,048

2023年度　セグメント情報（IFRS）主な増減理由

J. FRONT RETAILING

百貨店事業

- ラグジュアリー消費が活発。外商顧客中心に富裕層消費の好調が持続。外商売上は2,000億円を超過
- インバウンド売上は3Qから4Qへとさらに加速し、博多大丸を含めた年間売上は過去最高の721億円に

SC事業

- ラグジュアリーやジャパンカルチャーの充実した渋谷PARCO、心斎橋PARCOがインバウンド大幅取り込み
- 基幹店改装効果やイベントによる集客回復により、店舗営業収益拡大、事業利益、営業利益大幅上振れ

デベロッパー事業

- ホテル内装や百貨店改装などグループ内外の内装・設備工事の受注や施設管理業務などが増加
- バリューアップしたレジデンス3物件を自社で組成したファンドに組み入れ、4Qに売却益を計上

決済金融事業

- グループ内で異なるカードのイシュアー一元化に向けた取り組みがスタート
- それに伴う先行費用の増加に加え、カードの不正利用が増加したことに伴う費用増などが影響し、減益

その他

- 大丸興業で主力の電子部品の受注減や海外事業の売上減少などにより減収
- 一方、為替差益や保有資産の売却益などにより増益

2023年度　大丸松坂屋百貨店主要店舗別売上

J. FRONT RETAILING

- 既存店下期売上は対前年2桁増収維持、2018年度比でも基幹3店は2桁増に
- 札幌店は改装効果で4Q大幅増、ターミナル店の東京店も4Qで2018年度超え

＜大丸松坂屋百貨店　主要店舗別売上＞

（単位：増減率、%）

2024年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度		
	3Q	4Q	通期	3Q	4Q	通期	3Q	4Q	通期
心斎橋店	39.7	31.9	35.2	20.7	44.4	14.1	24.2	14.8	12.5
梅田店	10.3	5.8	13.9	△13.7	△11.6	△14.5	△16.5	△16.7	△16.5
東京店	18.7	9.8	22.0	△0.5	7.3	△1.0	△1.9	1.2	△2.1
京都店	16.2	12.3	14.6	8.1	14.6	5.3	8.2	4.7	2.7
神戸店	8.5	10.4	9.4	19.1	28.2	21.3	17.9	15.8	15.8
札幌店	18.7	31.5	21.6	16.6	31.4	15.3	18.6	19.9	12.9
名古屋店	7.3	5.2	7.7	5.2	18.9	9.0	8.8	7.7	6.5
直営店　合計	14.7	12.9	15.0	6.2	16.4	5.3	6.0	4.5	2.2

※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）

2023年度 外商売上・アプリ売上

J. FRONT RETAILING

- コロナ前を早々に超え、増収継続の百貨店事業の外商売上は2,000億円を超過
- 単価アップに寄与するアプリ会員は220万人、アプリ登録者売上2,700億円水準へ

百貨店事業外商売上高（億円）

大丸松坂屋百貨店
アプリ登録者売上高（億円）

※アプリ経由売上高は各月末までの過去1年間売上

2023年度 大丸松坂屋百貨店　免税売上推移

J. FRONT RETAILING

- 四半期ごとに売上増が加速し、2019年度実績を12.0%上回る過去最高に
- 国別売上シェアでは、中国52.3%、台湾13.1%、香港7.8%、韓国7.0%など
- 2019年度に8割を超えていた中国からの旅行者に多くの伸びしろがあると推察

2023年度　大丸松坂屋百貨店　SG&A分析（IFRS）

J. FRONT RETAILING

2023年度下期 SG&A分析

（単位：百万円）

2023年度　パルコ主要店舗別取扱高

J. FRONT RETAILING

- インバウンドが大幅増の渋谷PARCO、心斎橋PARCOなど都心店中心に伸長
- 4Qは2018年度比で既存店プラス転換、池袋、名古屋は今後大型改装を予定

＜パルコ　主要店舗別取扱高＞

（単位：増減率、%）

2024年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度		
	3Q	4Q	通期	3Q	4Q	通期	3Q	4Q	通期
札幌PARCO	27.9	31.3	35.5	15.6	36.1	10.7	3.8	16.0	2.4
池袋PARCO	13.3	24.1	21.5	△5.3	6.0	△4.4	△12.5	△3.2	△9.3
渋谷PARCO	66.2	42.1	57.3	344.2	60.6	280.3	2289.4	3210.5	2440.0
名古屋PARCO	23.5	13.7	15.0	0.2	△2.7	△8.7	△2.3	△6.3	△9.6
心斎橋PARCO	46.9	31.0	46.1	—	—	—	—	—	—
福岡PARCO	23.8	13.8	23.5	19.0	14.8	9.7	11.2	13.5	9.0
既存店　合計	22.2	18.7	21.6	0.6	4.7	△2.1	△4.0	0.5	△4.0

※前年度比較は津田沼PARCO、2019年度比較は心斎橋PARCO、津田沼PARCO、宇都宮PARCO、熊本PARCO、
2018年度は錦糸町PARCO、心斎橋PARCO、津田沼PARCO、宇都宮PARCO、熊本PARCOを除く

2023年度　連結B/S実績（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 資産合計は1兆1,147億円、主に資産売却により、対前期末△62億円減少
- 有利子負債（リース負債除く）は2,139億円、対前期末△351億円削減
- 親会社の所有者に帰属する持分は3,818億円、対前期末225億円増加

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）

2023年度　連結CF実績（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 営業CFは906億円、利益増に資産売却収入も加わり、対前年252億円増加
- 投資CFは改装投資などを実施した一方、株式売却等により、134億円の収入
- フリーCFは1,041億円を確保、対前年520億円増加

＜ ＞内対前年増減高

（単位：百万円）

2024年度　連結業績予想P/L（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 消費環境良好見込むも、名古屋大型改装等に伴う面積減、改装コスト増影響
- デベロッパーでレジデンス売却益反動△35億円、SCで固定資産売却益反動あり
- 中間配当1株当たり4円増配の20円、中間と合せた年間配当4円増配の40円予定

（単位：百万円、%）

2025年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率	予想	対前年増減率
総額売上高	581,000	7.6	619,000	1.2	1,200,000	4.2
売上収益	204,000	6.5	217,500	1.0	421,500	3.6
売上総利益	102,000	9.2	102,000	△0.1	204,000	4.3
販売管理費	76,500	4.5	83,000	6.4	159,500	5.5
事業利益	25,500	26.3	19,000	△21.3	44,500	0.4
その他営業収益	500	△72.5	0	―	500	△86.4
その他営業費用	3,000	28.8	4,500	71.4	7,500	51.3
営業利益	23,000	16.8	14,500	△37.9	37,500	△12.9
親会社の所有者に帰属する当期利益	15,000	16.3	8,500	△50.0	23,500	△21.4
1株当たり配当（円）	（中間） 20	（増減高） 4	（期末） 20	（増減高）0	（年間） 40	（増減高） 4
ROE	―	―	―	―	6.1	（率差） △2.0
ROIC	―	―	―	―	5.1	（率差） 0.0

2024年度　セグメント情報（IFRS）

J. FRONT RETAILING

（単位：百万円、%）

2025年2月期 通期	総額売上高			売上収益		
	予想	対前年		予想	対前年	
		増減高	増減率		増減高	増減率
百貨店事業	799,800	51,945	6.9	257,800	18,675	7.8
SC事業	298,400	662	0.2	61,300	2,569	4.4
デベロッパー事業	67,100	△10,171	△13.2	67,100	△10,171	△13.2
決済・金融事業	13,508	393	3.0	13,508	393	3.0
その他	59,700	6,392	12.0	58,200	6,275	12.1
連結合計	1,200,000	48,028	4.2	421,500	14,494	3.6

2025年2月期 通期	事業利益			営業利益		
	予想	対前年		予想	対前年	
		増減高	増減率		増減高	増減率
百貨店事業	28,200	1,935	7.4	26,000	2,413	10.2
SC事業	8,500	78	0.9	6,500	△2,963	△31.3
デベロッパー事業	5,900	△1,618	△21.5	5,600	△1,807	△24.4
決済・金融事業	2,400	△377	△13.6	2,285	△298	△11.6
その他	1,100	135	13.9	900	△470	△34.3
連結合計	44,500	170	0.4	37,500	△5,548	△12.9

2024年度　セグメント情報（IFRS）主な増減理由

J. FRONT RETAILING

百貨店事業

- 売場改装による一時影響があるものの、富裕層消費・インバウンド売上の伸長などにより増収予想
- 名古屋店の大型改装など投資費用などを織り込み、事業利益は対前年＋19億の増益見込み

SC事業

- 店舗改装推進などにより営業収益は増収、新規事業、システム開発などの先行コストで事業利益は横ばい
- 営業利益は前年の資産売却などの反動減、また構造改革費用を織り込み、減益見込み

デベロッパー事業

- 新たな開発に伴う物件売却を計画するものの、前年のレジデンス売却の反動が大きく減収減益予想
- 建築内装事業では資材等の価格高騰が続くなか、原価管理などの徹底などにより増益見込み

決済・金融事業

- グループ内外での取扱高拡大や会員獲得強化などにより増収予想
- グループ内のカードイシュアーの一元化、事業基盤構築に向けた費用先行により減益見込み

その他

- 大丸興業で、主力の電子や自動車部門での受注獲得の強化等により増収、事業利益は増益を予想
- 営業利益は前年の固定資産売却の反動減などで減益見込み

2024年度　大丸松坂屋百貨店主要店舗別売上予想

J. FRONT RETAILING

- 富裕層消費、インバウンド消費好調背景に対前年、19年、18年ともプラス見込み
- インバウンド効果大の心斎橋店、改装効果大の札幌店は2桁増収見込み
- 名古屋店は大型改装工事に伴う売場面積減少影響により伸び幅は縮小

（単位：増減率、%）

2025年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
心斎橋店	21.3	2.8	11.2	19.0	35.8	26.9	28.0	22.4	25.1
梅田店	3.2	0.0	1.6	△13.7	△12.5	△13.1	△13.8	△16.6	△15.2
東京店	8.1	1.3	4.6	2.1	4.9	3.5	3.7	1.1	2.4
京都店	13.9	3.9	8.5	12.6	15.8	14.3	12.7	10.4	11.5
神戸店	7.3	4.7	5.9	27.2	29.6	28.5	23.2	22.2	22.7
札幌店	18.1	5.1	10.8	24.3	31.1	27.8	24.7	25.4	25.1
名古屋店	3.8	0.1	1.8	9.6	12.3	11.0	8.7	8.3	8.5
直営店　合計	9.8	2.9	6.1	8.7	14.7	11.7	8.9	8.1	8.5

※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）

2024年度　大丸松坂屋百貨店SG&A分析（IFRS）

J. FRONT RETAILING

2024年度 SG&A分析

（単位：百万円）

2024年度　連結B/S予想（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 資産合計は1兆1,200億円、主に資産取得により、対前期末52億円増加
- 有利子負債残高（リース負債を除く）は2,250億円、対前期末110億円増加
- 親会社の所有者に帰属する持分は3,830億円、対前期末11億円増加

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）

2024年度　連結CF予想（IFRS）

J. FRONT RETAILING

- 営業CFは670億円、税引前利益減に加え、運転資金および法人税支払が増加
- 投資CFは△640億円の支出、百貨店・デベロッパーを中心に設備投資を計画
- フリーCFは30億円を確保も、前年の資産売却収入反動等により大幅減

（単位：百万円）

自己株式の取得

J. FRONT RETAILING

► 中長期的な資本収益性の向上をはかるため、「収益性を伴う成長の実現」と「自己資本額の適正化、株主還元の強化」を実施

取得対象株式の種類	普通株式
取得し得る株式の総数	8,000,000株（上限とする） （発行済株式総数（自己株式*を除く）に対する割合 3.03%）
株式の取得価額の総額	100億円（上限とする）
取得期間	2024年5月1日～2024年7月31日
取得方法	東京証券取引所における市場買付け （証券会社による取引一任方式）

2024年2月29日時点での自己株式の保有状況

発行済株式総数（自己株式*を除く）	264,288,582株
自己株式数*	6,277,182株

＊当該自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式は含めておりません。

2024～2026年度 中期経営計画

J. フロント リテイリング株式会社
代表執行役社長

小野　圭一

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

J. FRONT RETAILING

前中期経営計画の振り返り

J. FRONT RETAILING

1）リアル×デジタル戦略

・百貨店アプリ会員 219万件（2024年2月末）
・百貨店アプリ売上高 2,693億円（2023年度実績）
・GINZA SIX　過去最高取扱高達成（2023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 2,016億円（2023年度実績）
・若年富裕層外商シェア 28.5%（2023年度実績）
・百貨店ラグジュアリー売上　+97.0%（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 151億円（2021～23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）
・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）
・CVCから8件のスタートアップ企業に出資（2024年2月現在）

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

経営環境認識

J. FRONT RETAILING

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

2030年に向けて大切にするもの

J. FRONT RETAILING

3 つの価値

3 つのシナジー

1 つになる

2030年度に向けて大切にするもの①

J. FRONT RETAILING

3

3つの価値

3つの価値＝2030年度に目指す姿

J. FRONT RETAILING

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

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

3つの価値＝2030年度に目指す姿

J. FRONT RETAILING

― 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、更にリテール事業を求心力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、自社主導によるビジネス展開が可能な「コンテンツ／サービス」を保有または協業開発して販売するビジネスにチャレンジする

2030年度に向けて大切にするもの②

J. FRONT RETAILING

3

3つのシナジー

シナジー①エリア

J. FRONT RETAILING

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

シナジー②顧客

J. FRONT RETAILING

百貨店・パルコ顧客の強みを追求・融合

“高質・高揚消費層”の
拡大と深掘り

高質

||

百貨店の強みの本質
＋GINZA SIXの若年層開拓

プライム消費の拡張

×

高揚

||

パルコの強みの本質
＋XENOZのMZ層開拓

ファンダム消費の拡張

グローバルをも視野に入れた
グループ顧客戦略推進

グループの強みを増幅することによるLTV※最大化へのアプローチ

※ Life Time Value（顧客生涯価値）

シナジー③コンテンツ

J. FRONT RETAILING

リテール事業における新たなビジネスモデル実装

	これまで	2030年
ビジネスモデル	仕入・賃貸	仕入・賃貸・**保有**
ビジネス フィールド	店舗+α	店舗＋ **デジタル＋グローバル**
ケイパビリティ	個社の 目利き・調達力	目利き・調達力の **融合**

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

J. FRONT RETAILING

今中期経営計画（2024～26年度）の位置づけ

=

“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」

J. FRONT RETAILING

復活期
2021～23年度
コロナ禍からの復活

変革期
2024～26年度
リテール深化・
シナジー進化

飛躍期
2027～30年度
グループ本格成長
開発PJの進展

連結事業利益推移（億円）

2024～2026年度　中期経営計画全体構成

J. FRONT RETAILING

2021　2023　2024　2026　2027　2030

復活期 → **変革期** → 飛躍期

リテールの深化

①国内・海外顧客層の拡大
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

②顧客接点の魅力向上
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

③高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充
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

グループシナジーの進化

①グループ顧客基盤の拡大
GINZA SIXやパルコのカードイシュアー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

②エリアの価値最大化
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

③自社コンテンツ保有・開発
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

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

数値計画

J. FRONT RETAILING

経営指標	2026年度目標	対2023年度増減
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

J. FRONT RETAILING

- 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推進により費用先行

リテールの深化①百貨店

J. FRONT RETAILING

エンゲージメントの高い顧客層の拡大と深耕

次世代顧客開拓推進

- ✓ 購買力の高い次世代顧客の開拓を積極化
- ✓ 次世代顧客向け新規コンテンツ導入、POP-UP展開強化

※2023年度外商口座当たり顧客単価実績で比較

アプリ上位ID顧客の外商化推進

- ✓ アプリ会員買上上位顧客の一層の固定化推進
- ✓ デジタルタッチポイントを活用したインセンティブ、サービス強化

グループ外商連携

- ✓ 首都圏におけるPARCO、GINZA SIX等との外商連携スキーム構築
- ✓ 名古屋でのPARCO、および26年開業予定の「錦三丁目PJ」との連携

外部とのアライアンス

- ✓ マンション紹介、CVCファンドの出資先企業との連携によるコンテンツ新規開発推進 （J-CAT体験型コンテンツ、軽井沢蒸留酒製造ウイスキー販売など）

JFR MIRAI CREATORS Fund

外商・准外商売上高　3,000億円
（2026年度 目標・ 対2023年度+579億円）

リテールの深化①百貨店

J. FRONT RETAILING

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

＜アプリ有無による顧客単価比較＞
※2023年度実績

LTV 向上につなげる強固な国内外優良顧客基盤の構築

リテールの深化①百貨店

J. FRONT RETAILING

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

リテールの深化②パルコ

J. FRONT RETAILING

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

心斎橋
- 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の傾斜配分で
事業利益100億円（2026年度）に向けた収益力強化

リテールの深化②パルコ

J. FRONT RETAILING

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
- 松坂屋、錦三丁目PJとの相乗効果発揮

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

グループシナジーの進化

J. FRONT RETAILING

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

大丸松坂屋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

グループシナジーの進化

J. FRONT RETAILING

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

グループシナジーの進化

J. FRONT RETAILING

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

エリア
マネジメント

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）

グループシナジーの進化

J. FRONT RETAILING

“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

グループシナジーの進化

J. FRONT RETAILING

コンテンツ・サービスの交流と保有・協業開発

百貨店・パルコ

HD

M&Aによるコンテンツ開発

コンテンツ取得

目利き力・ネットワーク力の融合

自社によるコンテンツ開発

単体事業化

食文化を軸とした
MD
コンテンツ

サブカルチャーを軸とした
IP
コンテンツ

サーキュラーをテーマとした
循環を生み出す
サービス

グループの知を集約し、新たな組み合わせと新規開発による
当社独自のエクスクルーシブな価値を提供

コンテンツ共創に向けた仕組み構築の一例

J. FRONT RETAILING

CVCファンド

当社とIGP※社の2社で
2022年10月設立

JFR MIRAI CREATORS Fund

・スタートアップ企業との探索力活用
・グループ内のアイデア・施策を結合

事業承継ファンド

当社と日本政策投資銀行、IGP※社の3社で
2024年3月設立

Pride Fund

・未来に地域のコンテンツを継承
・地域社会の持続的な発展に貢献

ローカル、オンライン、IP、サーキュラーなどの切り口により
M&A含めグループ全体でコンテンツ共創を推進

※ IGP＝イグニション・ポイント ベンチャーパートナーズ

2030年度に向けて大切にするもの③

J. FRONT RETAILING

1

1つになる

1つになる①　人財の融合

J. FRONT RETAILING

グループの「知」を融合する人財戦略・人財交流の推進

『自律したWell-Beingな個』が創る未来＝「あたらしい幸せ」の発明

Well-Beingの実現
「働きがい」と「働きやすさ」
内発的動機に基づく仕事

相 互 実 現

グループビジョンの実現
くらしの「あたらしい幸せ」を
発明する。

人 財　内発的動機・Will・価値観
個性・知識・スキル・能力

経営戦略に資する人的資本の最大化
価値創造パートナー
投資・成長支援

会 社　ビジョン・経営戦略・風土文化
職場環境・人事制度・福利厚生

人財開発

組織開発

人 財 戦 略

- 採用強化と定着促進
- 次世代リーダー育成
- キャリア開発とリスキリング
- 女性活躍推進
- イノベーション人財の発掘・育成
- ビジョン浸透
- 組織体制変更
- 「こころ」と「からだ」の健康増進

1つになる②　カード統合

J. FRONT RETAILING

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、博多大丸のカードイシュアーをJFRカード（株）に一元化
- 将来的には大丸松坂屋百貨店、PARCO、GINZA SIX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

1つになる③　システム統合

J. FRONT RETAILING

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、および横串組織化を背景とした、財務経理部門の業務改革の実現
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とした、ポイント・決済サービスや営業債務などの業務・システムの再設計
グループウエア	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グループウエアおよび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の活性化を促進

J. FRONT RETAILING

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%
連結 ROIC	5.0%以上	≧	4.0～4.5%

2026年度 ROE目標		株主資本コスト
連結 ROE	8.0%以上	7.0～7.5%

キャッシュ・アロケーション

J. FRONT RETAILING

投資と還元のバランス確保

キャッシュ・イン

営業
キャッシュフロー
2,200億円

資産売却等50億円

＋
手元資金・借入余力

・リテール
585億円
・デベロッパー
590億円
・その他
75億円

・コンテンツ強化
・M&A

・配当性向40%
・自己株買い

キャッシュ・アウト

事業進化・維持
1,250億円

成長投資
～500億円

株主還元
450億円～

※中期経営計画期間（2024～2026年度）3ヵ年の累計

投資計画（資源配分）

J. FRONT RETAILING

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松坂屋名古屋店など今期から積極的に投資
- 中計後半は福岡天神プロジェクトに関連する大型開発投資が動き始める見込み
- 成長投資枠500億円の活用により、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

J. FRONT RETAILING

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し、TSR向上を意識

「3・3・1」をやり遂げる

J. FRONT RETAILING

3 つの価値

3 つのシナジー

1 つになる

企業価値向上に資する変革を実行

J. FRONT RETAILING

グループは、真の「融合」へ

One Team

グループのポテンシャルを最大限引き出し、
持続的な企業価値向上に資する変革を推進

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。