

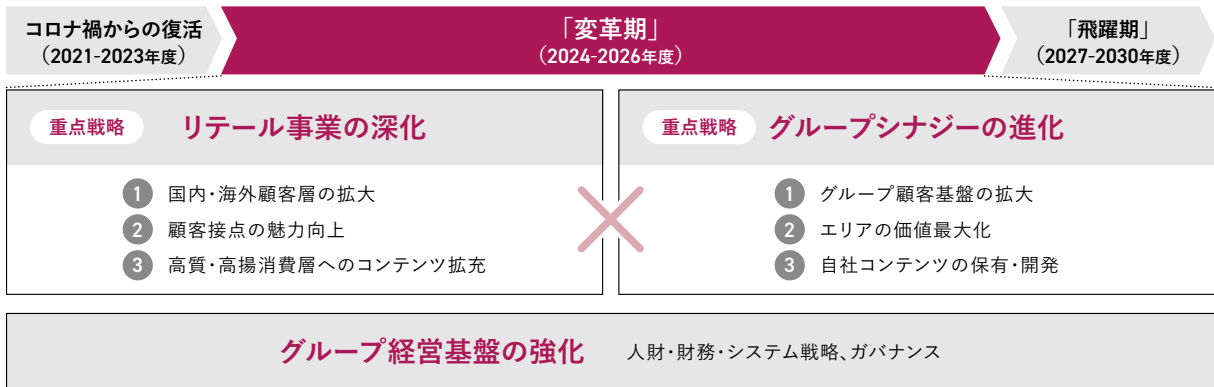
中期経営計画（2024～26年度）

前中期経営計画（2021～23年度）の振り返り

コロナ禍からの完全復活と再成長への基盤づくり

- 当初想定以上にコロナ禍の影響が長期化したものの、中期経営計画の後半以降の需要回復を着実に捉えるべく、主力の百貨店事業、SC事業での戦略効果、固定費削減など経営構造改革により、連結営業利益はコロナ禍の前の水準に復活し、財務体質も有利子負債削減などにより大幅に改善しました。
- 2030年を見据えた再成長に向け、主力事業にくわえ、デベロッパー戦略では中長期計画の策定、事業再編を推進したほか、事業ポートフォリオ変革の観点から、新規事業創出に向けた出資やファンドの設立、事業の見極めなど経営効率の向上に取り組みました。

中期経営計画（2024～26年度）



本中期経営計画は、2030年に目指す姿の実現、中長期の成長を確かなものとする『変革期』と位置づけ、主力のリテール事業（百貨店・SC事業）を中心に利益創出を図る一方、グループシナジーの具現化に向けた先行投資、成長戦略投資を拡大します。

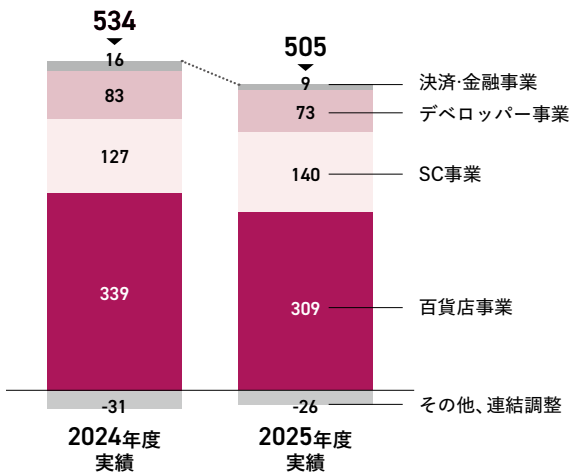
経営数値目標

経営指標	当初目標	修正目標
連結事業利益	520億円	560億円
連結ROE	8.0%以上	8.0%以上
連結ROIC	5.0%以上	6.0%以上
有利子負債※1	2,850億円	2,700億円
温室効果ガス排出量※2	△58.0%	△70.0%
女性管理職比率	31.0%	31.0%

※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

2024年度に本中期経営計画最終年度の事業利益目標を達成したことから、2025年度期首に経営数値目標を上方修正しました。

セグメント別事業利益推移(億円)



1)リテール事業の深化

① 国内・海外顧客層の拡大

- 百貨店事業では、アプリを活用したお客様向けサービスの対象拡大や外商活動の広域化など、顧客基盤の拡大に取り組めます。
- SC事業では、アプリ会員とともに、新カードの発行を契機とする会員獲得を、JFRカードとの連携により強化推進します。
- 百貨店・SC事業において、訪日外国人観光客の各店への送客や情報発信の強化にくわえ、アジアを中心とする海外企業との提携などにより海外顧客との関係強化を図ります。

② 顧客接点の魅力向上

- 百貨店事業では、顧客接点の起点となる店舗の魅力向上を図り、各地域での競争優位性を確立します。
- 百貨店アプリやお客様向け専用サイトのリニューアルを通じた顧客コミュニケーションの高度化などに取り組めます。
- SC事業では、パルコ独自のブランド価値、来店価値の向上を図るため、MZ世代や海外顧客からの支持拡大に向けた戦略改装を、重点4店舗を中心に実施します。
- パルコ店舗・オンラインでの顧客データの全社活用による顧客への発信強化、会員向けの新たなサービスの導入など、顧客接点の魅力化を図ります。

③ 高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充

- 百貨店事業では、国内・海外顧客から支持の高いラグジュアリーブランドや時計などの継続強化にくわえ、マーケット変化に対応した新たなライフスタイルを提案します。
- また、富裕層マーケットへの対応強化に向けて、外部企業との協働による新たな商品やサービスの拡充などに取り組めます。
- SC事業では、店舗改装を通じたジャパンポップカルチャーゾーンの展開や百貨店との連携によるブランドの導入、パルコの強みであるエンタテインメントの強化を図ります。

2)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PARCOなど各社の自社カード発行業務をグループに集約します。また、グループ顧客基盤の拡大、顧客のLTV(Life Time Value：顧客生涯価値)の向上に取り組めます。
- 事業や店舗を超えた顧客連携、顧客データベースの分析・活用などグループ顧客戦略を立案、推進します。

② エリアの価値最大化

- 7つの重点エリアのうち、本中期計画では「名古屋栄エリア」でのシナジー創出に集中的に取り組めます。
- 松坂屋名古屋店、名古屋PARCOの大型改装にくわえ、デベロッパー事業による複合商業施設の開業(2026年)、JFRカードでの外部加盟店の拡大などにより、グループ施設間の相互送客、エリア内の顧客回遊を促進します。
- 「名古屋・栄エリア」「大阪・心斎橋エリア」での複合商業施設の開業(2026年)、「福岡天神エリア」での開発計画を推進するため、デベロッパー事業への投資を強化します。

- 建築内装事業、ビルマネジメント事業を統合再編し、高質な空間価値の創造、設備維持・管理など業務品質の向上、専門人財の確保・育成など事業の拡大を図ります。

③ 自社コンテンツの保有・開発

- リテール事業の新たな成長に向けて、国内のみならず海外・デジタル領域での事業展開を見据えた自社コンテンツ、サービスなどの開発、保有、また新規事業の開発を他社連携により推進します。
- 全国主要都市に事業基盤を有する強みを活かし、各地域ならではの独自商品の発掘、育成などに取り組めます。
- サブカルチャーを軸としたゲームなどコンテンツの開発、保有などの検討を進めます。
- サブスクリプション事業の強化にくわえ、他社連携を通じた新規事業の開発を推進します。
- M&Aや他社提携、当社の事業承継・CVCファンドによる成長戦略投資を強化します。

3)グループ経営基盤の強化

① 人財戦略

- 高度専門人財の採用強化や能力開発、次世代人財の計画育成、女性活躍推進など経営戦略と一体となった人財戦略を推進します。
- グループ内人財交流を活発化し、従業員が有する「知」の融合を図るとともに、活躍機会を拡大することで、チャレンジマインドの醸成につなげます。
- 従業員一人ひとりが挑戦できる環境や仕組みを整え、従業員の意思・意欲や能力を引き出し、人と組織の持続的成長を図る人財開発企業の実現に取り組めます。

② 財務戦略

- 中長期的な資本収益性の向上を図るため、成長性と収益性に基づく投資管理の徹底、事業会社との連携による社内浸透などROIC経営を強化推進します。
- 資本市場等の動向を踏まえ、フリーキャッシュ・フローの創出、長期安定資金の確保、有利子負債のコントロールなど財務体質の強化を図ります。

③ 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の活性化を促すグループ共通システム、グループウェアを構築します。
- グループ共通会計システムの本格稼働による経営管理の高度化、業務の効率化を図ります。また、情報セキュリティや事業継続への対応強化を図るほか、システム投資や資産管理の高度化などITガバナンスを推進します。

④ コーポレートガバナンス

- 2024年度より始動した新たな経営体制のもと、経営の意思決定、執行の迅速化を図るとともに、取締役会による監督機能の強化などガバナンスの高度化により、中長期の成長実現、持続的な企業価値向上を図ります。