

J. フロントリテイリング

「IR Day」 質疑応答要旨

日 時： 2026 年 2 月 17 日（火） 15：30～16：45

<質疑応答要旨>

Q. 吉村さんに伺いたい。J. フロント建装とパルコスペースシステムズの統合により、内装事業と施設事業の両方を担えることは強みになると思うが、どのようなシナジーを期待しているか。

（吉村社長）

A. 内装事業については、現状、人財確保が非常に厳しい中で、なかには物件をお断りせざるをえないケースもある。統合により、事業・組織規模が拡大するなかで、従来にも増して人的リソースを再配置することで効果・効率を上げることができると考えている。施設事業については、大丸松坂屋百貨店や PARCO の店舗で事業を行っており、今後も安心・安全確保への取り組みは継続するが、一方で昨今はホテルなどの施設メンテナンスやブランドのエージェントのようなビジネスが増えている。これは内装事業とも非常に親和性が高く、施設の運営管理を通じて、例えばホテルでは 10 年くらいの間隔で改修があるので、こうした情報をいち早くキャッチすることで、運営管理に加え改修工事も受注するというサイクルを回すことが期待できる。

Q. 齋藤さんに二つ伺いたい。一つ目はいろいろなご経験の中で、他社比較でもご自身のご経験との比較でも構いませんが、J. フロントの取締役会の雰囲気はどの程度オープンなのか、また議論は活発に行われているのか、について率直に感じていることを教えていただきたい。二つ目は、ブランドの強みということで日本には強い百貨店がたくさんあるが、大丸松坂屋、パルコ、J. フロントのブランドの強みはどこにあると思うか。特に店舗でなくデジタル空間ではメーカーのような別視点でのマーケティングも必要になると思う。J. フロントにどのようなポテンシャルを感じているか教えていただきたい。

（齋藤取締役）

A. 当社の取締役会の雰囲気は、率直で活発な論議がされていると感じており、その点は安心いただければと思う。ブランドについて、当社グループは「場の力」を持っており、百貨店は各地域でなくてはならない、そこにあって当然という安心感がある。パルコは文字通り公園に集まるような、百貨店と比して軽やかなイメージだが、同様に吸引力が強い。課題として百貨店・パルコともに「場の力」を、今後どう高めていくかを追求し続けなければならない。個人的には、店舗という場は必要と思うが、場を持つ上でどう展開するのか、百貨店には外商もあるが、場のなかにはバーチャル空間も含まれると思う。またデジタルが進化すればするほど、場の価値が高まるとも感じており、当社グループは、場・人・バーチャルの最適なミックスができる会社だと理解している。

Q. 吉村さんに伺いたい。同業他社と比較した営業利益率の差は構造的なものなのか。また、今後の利益率上昇の余地について教えていただきたい。

（吉村社長）

A. J. フロント建装の利益率は 7.1%、他社比で低いことはないと認識している。パルコスペースシステムズの内装事業も利益率が高く、一方で施設事業はグループ内受注の比率が高く安定的に収益を上げていくビジネスモデルである。同業他社には施設事業がないため、両事業を単純に合算すると見た目の利益率が低く見える。利益率の上昇余地については、①内装事業において、工事の「川上」から携わることで利益率を上げていくことが可能でありこれらを強化すること、②施設事業ではグループ外からの受注拡大を図ること、③2つの事業を持つ強みを活かし、前述の好サイクルを通じて会社全体の収益性を高めていきたいと考えている。

Q. 小林さんに伺いたい。GINZA SIX、大丸松坂屋、パルコが各々得意とする顧客層は異なると思うが、新たな顧客層とのコミュニケーションの拡張という点で、今後伸びしろとして期待できるところは何か教えていただきたい。

(小林部長)

A. GINZA SIX では属性ではなくボーダレス、エイジレスで顧客を見ている。その上で、国内富裕層を中心にご支持をいただいていると認識している。また、訪日外国人数の増加を背景に、現場においても顧客がボーダレスで広がっている実感がある。今後の伸びしろとしてはボーダレスでの富裕層マーケットにあると考える。

Q. GINZA SIX はブランディングが成功しており富裕層から支持を得ている。GINZA SIX で働く方々が色々な経験・ノウハウを得て、その後大丸松坂屋やパルコで活かすシナジー効果は、今後さらに出てくるイメージを持ってよいか。

(小林部長)

A. 同様の認識。今後の店づくりや開発に活かされていくと思う。

Q. 齋藤さんにお伺いしたい。組織体制について「本社は小型高性能が良い」との話がありました。一方で、御社はホールディングスの人財を厚くしてグループ全体の最適化を進めている状況かと思えます。多様な事業・人財をまとめ上げる本社機能について、今後どのように進化させていくことが望ましいのか。また、組織と共に、人財の適材適所の配置や採用、育成などについてもご見解を伺いたい。

A. 昨年5月に就任し、現時点で当社グループの組織・人財状況を詳細把握できているわけではない前提で回答する。自身のこれまでの経験から、意思決定のプロセスが複雑になれば当然に時間を要し、プロセスと結果がぼやけてしまうことがあると認識している。意思決定プロセスがシンプルで短ければ、仮に問題が生じても次のアクション、トライアンドエラーを繰り返すことができる。また、組織というのはレイヤーを薄くしようとする圧力をかけ続けると厚くなることを自身の経験から感じている。唯一の正解があるものではないが、ポイントは変化への柔軟性であり、組織・機能をいかに早く回転させるかが重要と考える。人財について、ご指摘の点は多くの企業が同じ悩みを抱えていると思う。当社グループは非常に優秀な方が大勢いるものの、ポテンシャルを十分に活かし切れていないとの印象を持っている。課題への対応として今日お話しした人財交流も効果的と感じており、ある程度は制度化して進める段階にきているとも認識している。組織の枠を越えた多様な人財交流などを通じた、シナジーの創出、発揮に期待をもっている。

以 上