

## J.フロント リテイリング株式会社「第 19 期定時株主総会」質疑応答要旨

日時：2026年5月28日（木）10:00～11:40

場所：東京コンファレンスセンター・品川

### （消費税関連）

**Q.食料品の消費減税が議論されているが、システム改修に係る費用など、当社の経営にどのような影響があると考えられるか。**

A.（小野社長）

可処分所得の増加などにより、売上へのポジティブな影響が期待できる一方、物価上昇の中で効果が減殺される可能性もある。また、システム改修等に伴うコスト増が見込まれるため、場合によってはマイナス影響の方が大きくなる可能性もある。議論の行方を見極めつつ、適切に対応していきたい。

### （店舗サービス関連）

**Q.福岡の再開発や名古屋エリアの展望について説明があったが、一方で静岡における当社のプレゼンスが衰退している気がする。今後、どのように変革させていくのか。**

A.（大丸松坂屋百貨店 宗森社長）

松坂屋静岡店は駅前立地であり、地域のお客様に根差した百貨店を目指していきたい。これら方針のもと、生鮮食品コーナーの一部改装を行った。地方郊外店は、総じて言えば人口減少などに伴い厳しい商環境にはあるが、他の基幹店の活用なども含め、商品やサービスの魅力向上を通じて、引き続き成長を目指していきたい。

**Q.大丸須磨店について、駅前再開発や他の商業施設のリニューアルなどが進むなか、取り残されている印象がある。今後の展望について伺いたい。**

A.（大丸松坂屋百貨店 宗森社長）

大丸須磨店は、地域密着型の店舗を目指し、これまで図書館などを導入したほか、地域の台所としてデパ地下の強化などを進めている。具体的には総菜コーナーをリニューアルしたほか、当社が得意とするスイーツ、ベーカリー、生鮮食品の強化などを図る。また、母店である大丸神戸店に行かずとも、最寄りの須磨店で手に入る取り寄せ商品の展開などを通じて、地域の皆様に貢献していきたい。引き続き、ご愛顧賜りたい。

### （戦略関連）

**Q.当社の事業利益は500億円水準で、10年前と大きく変わらない。これを倍増させていくには新規事業が必要であり、それは金融事業ではないかと思う。小売だけで成長し続けるには限界があり、外部環境変**

**化に左右されることなく安定的に収益を上げ続けるために、この間他社も力を入れている金融事業への参入・強化が不可欠ではないか。**

A. (橋本執行役)

ご意見のとおり、金融事業はストックビジネスで、安定した収益を得られる事業と認識している。また、当社は幅広いお客様との繋がりがあり、これらを活かして金融サービスを展開するチャンスはあると考える。一方で、現状は事業会社ごとに顧客管理を行っており、まずはこれを統合することが重要である。顧客データの統合を通じて、お客様のニーズに合わせたサービスを提案していくことが、今後の成長戦略上、重要である。来年度からスタート予定の次期中期経営計画の策定において議論を重ねていきたい。

A. (小野社長)

コロナ禍からの回復過程において、リテール事業の力強さを改めて認識している。一方、将来の成長を見据えた際に、リテール事業だけでは不十分とのご意見として受け止める。新規事業の一つとして、当社の優良な顧客基盤を活用した金融事業も考える。検討を重ねていきたい。

**Q.グループ内のカードとアプリを統一してほしい。大丸松坂屋百貨店とパルコで、それぞれカード、アプリがあり、顧客視点で使い分けるのは煩わしい。統一してもらえると、買い物がしやすくなり、ありがたい。**

A. (田中執行役常務)

現状は大丸松坂屋百貨店とパルコ各々で顧客やポイントを管理しているが、顧客利便性の観点に加え、購買データのグループとしての活用の観点からも、顧客 ID 統合は取り組むべき課題と認識している。まずは来年度から大丸松坂屋百貨店とパルコのポイント交換を進めていく考えである。貴重なご意見として承りたい。

### (財務関連)

**Q.25 年度は売上が伸びたにもかかわらず利益が減っている。増収減益は、経営の怠慢と思われるが、どう考えているか。**

A. (長峯執行役常務)

25 年度業績は、売上の伸長以上に運営コストなどが増加した結果、思ったほど利益を残せていない。インフレのなかでコストコントロールを図るとともに、お客様への付加価値提供を通じてトップラインを上げることで稼ぐ力を高め、配当や株価上昇の形で株主様に還元したい。

A. (小野社長)

今中期経営計画では、グループ将来像の実現に向けた変革期と位置づけており、将来を見据え先行投資やコストを投下しており、今後において、これら投資効果をしっかり上げることが肝要と認識している。また、インフレに転換していくなかで、コスト抑制ではなく、むしろ投資・コストをかけて売上を伸ばすことが重要であり、利益成長を図る道筋を考えていきたい。

**Q.取締役会の中で、ROE についてどのような議論を行っているのか。**

A. (長峯執行役常務)

ROE水準の向上については、経営の中心課題として、執行はもとより取締役会においても議論している。ROE向上には、分子となる売上・利益の拡大、分母となる資本の適正化を図ることが必要だが、このうち後者は、中期経営計画に基づき増配や自己株式取得などにより適正化を進めてきている。一方、前者は、既存事業の収益性向上と共に、次なる成長ドライバーとなる事業や投資案件をいかに見出すかの両輪で考えたい。

### (ガバナンス・コンプライアンス)

**Q.大丸東京店の外商担当者が、消費者契約法に抵触しかねない営業行為を行った事例があると聞いたが、経営トップに報告は上がっているのか。**

A. (大丸松坂屋百貨店 宗森社長)

報告は受けており、経緯を確認のうえ、正当な販売を行っていると認識している。当社は、社是である先義後利に基づき、引き続き、お客様のご期待に応える商品・サービスの充実に努めていく。

**Q.取締役会の実効性評価について、招集ご通知 60 ページに、課題と対応が記載されているが、具体的にどのように解決を図ったのか教えてほしい。**

A. (小室執行役)

当社ではガバナンスの要である取締役会の実効性向上を図るため、毎年、第3者機関を活用した実効性評価を行い、そこから抽出された課題を取締役会で議論し改善を図るPDCAを行っている。昨年度は、24年度の実効性評価で指摘された「付議議案と付議基準の見直し」、「取締役会の運営強化」などの課題に対応した。詳細は控えるが、付議議案・基準の見直しでは、執行と監督の分離のもとで、迅速な意思決定や各議案の論点を明確化するなどの改善に努めた。取締役会の運営強化では、社長と取締役会議長が、年間を通じて議案の選定や進め方について毎月議論を行い、高度化を図った。引き続き、さらなる実効性向上を目指していきたい。

**Q.役員報酬があまりに高額で従業員給与とかけ離れすぎると、経営がおかしくなるケースもあると思う。当社の役員報酬についてどのように考えているか**

A. (柴田執行役常務)

当社の取締役及び執行役の報酬等総額は、招集ご通知 49 ページに記載のとおり 892 百万円で、ご懸念のような過度な水準にはないものと認識している。役員報酬の適正化の観点では、社外取締役を中心とする報酬委員会が、第3者機関によるマーケット調査なども踏まえ、各役員がその職責を果たすための水準として決定している。

### (株主優待)

**Q.以前の株主総会において、大丸松坂屋カードの年会費無料化をお願いした際、「カード事業の整理が完了したら検討する」との回答だったと記憶している。本日、カード発行の集約化が完了したとの説明があり、来年以降の年会費無料化を期待している。もし難しいようであれば、無料化への経過措置として旧博多**

**大丸カードでの株主優待利用の継続、大丸で利用できるお買い物券の配布などを考えてほしい。他社でも優待制度の拡充を図っており、将来的には株主ポイントの導入なども検討してほしい。**

A. (齊藤執行役)

株主様の株主優待制度への関心・期待については認識している。しかしながら、大丸松坂屋カードの年会費無料化はカード事業の収益性の観点から検討はしておらず、ご理解を賜りたい。株主優待の拡充については、様々なご意見・ご要望を頂戴しているところであり、貴重なご意見として受け止め、次年度以降の検討課題として議論を進めていきたい。

A. (小野社長)

カード事業については、ガリバー企業がポイント経済圏を構築する中、当社として将来に向けたカード事業のあるべき姿を、継続的に検討している。

株主優待については、制度だけでなく、お客様でもある個人株主の皆様との接点やコミュニケーション機会の拡充について論議を進めている。今回初めてとなる個人株主様向けのイベント「HAERA 見学会（7月予定）」の開催はその一環である。

**Q.株主優待では買い物をしないと駐車場代がかかるが、外商カードでは買い物をしなくとも駐車場代が無料になる。またパルコでの買い物については「パルコお買い物ご優待券」が配られるなど、店舗やカードによって優待サービス内容が異なる。どうかならないものか。**

A. (齊藤執行役)

「パルコお買い物ご優待券」は、株主優待として昨年につきご案内しており、ぜひご利用いただきたい。大丸松坂屋百貨店とパルコではビジネスモデルや取引条件などに違いがあり、優待内容の統一は困難であるが、慎重に議論を続けたい。

以上