

前中期経営計画の振り返りと新・中期経営計画

新・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、ショッピングセンター事業(以下、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、主力事業に加え、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。

前中期経営計画(2021~23年度)とのつながり

前中期経営計画の主な成果と課題	新・中期経営計画(2024~26年度)とのつながり
リアル・デジタル戦略 <ul style="list-style-type: none"> ●百貨店は本物本質重視による店舗の魅力化を推進し、ラグジュアリー、ウォッチ、アートにおいて目標売上を達成 ●デジタルタッチポイントとしてのアプリ会員が大幅に進展し、顧客単価上昇に貢献 ●SCはビルフレーム再構築の取り組みを推進し、当初計画以上の営業利益効果につなげた ●アナザーアドレスなど新規事業を創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●百貨店は引き続き重点カテゴリーの強化 ●SCは基幹店のビルフレーム改革を推進 ●前中期経営計画で創出の新規事業の成長と新しい取り組みへのチャレンジ継続 ●リテールの魅力化に資するコンテンツの開発・保有
プライムライフ戦略 <ul style="list-style-type: none"> ●外商顧客向けサービスの拡充や新規顧客の取り込みを推進 ●海外富裕層開拓に向けた協業先の開拓と取り組みの実施 ●グループ内カードのイシューア一元化を決定 ●カード会員の縮小傾向が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ●外商顧客の新規獲得に加え、顧客認識拡大による准外商・インバウンド層の取り込み ●オンラインのタッチポイントをさらに強化 ●カードのイシューア一元化を契機とした顧客基盤拡大
デベロッパー戦略 <ul style="list-style-type: none"> ●戦略を主導する事業会社J.フロント都市開発を設立 ●中長期の大規模複合開発計画の策定・推進、商業以外の多様な用途の物件開発やファンド組成などの実行 	<ul style="list-style-type: none"> ●策定した中長期大規模複合開発企画の推進 ●重点7都市における取り組みに集中
経営構造改革 <ul style="list-style-type: none"> ●固定費削減は目標を大きく超過 ●不採算店舗の営業終了など事業基盤の絞り込みを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●課題事業・店舗の見極めを継続

2030年を見据えた経営の方向性について

当社は、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向け、環境や社会課題に向き合い、事業を通じて解決をはかる「サステナビリティ経営」を基軸に、企業活動を推進しています。また、当社の強みは、全国主要都市を中心とする優良な顧客基盤や店舗不動産、ステークホルダーの皆様とのつながりや信頼、そして百貨店やPARCOなどで培ってきた商業プロ

デュース能力や目利き力と認識しています。今後の経営の方向性を定めるにあたり、これらの当社が有する強みと重要視する経営環境の変化を踏まえ、「2030年を目指す姿」を描きました。当社はリテール事業を中核に、3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を提供し続ける「価値共創リテラーグループ」への進化をはかります。

当社を取り巻く経営環境変化		
消費	市場	社会
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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要視

新・中期経営計画(2024~26年度)の位置づけ、全体構成

本中期経営計画は、2030年を目指す姿の実現、中長期の成長(百貨店・SC事業)を中心に利益創出をはかる一方、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。

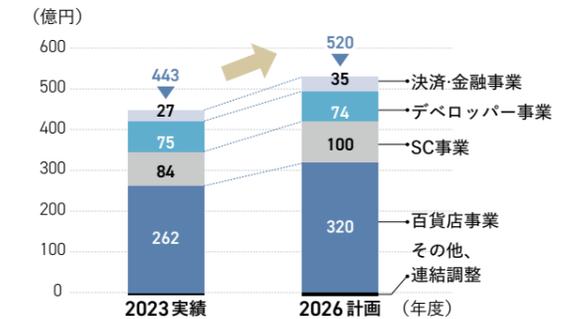


経営数値目標

経営指標	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

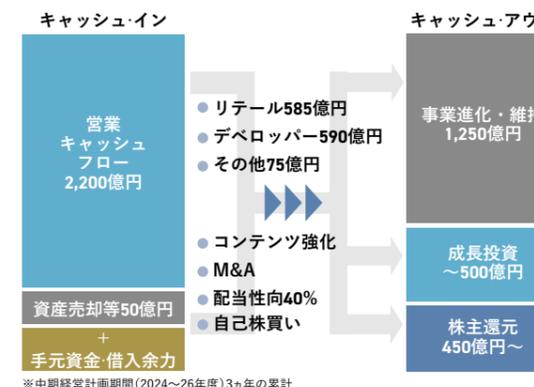
※1 有利子負債はリース負債を除く
 ※2 Scope 1、2の2017年度比削減率
ROEは長期的には10%以上へ

セグメント別事業利益



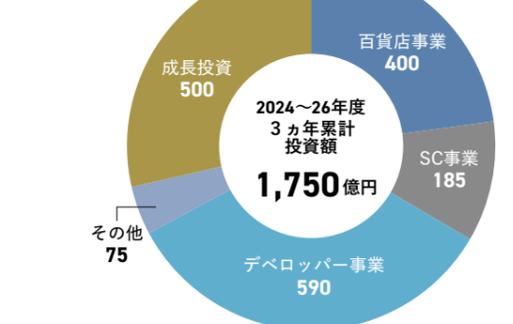
キャッシュ・アロケーション

本中期経営計画では、リテール事業に加え、グループシナジーの具現化に向けたデベロッパー事業への先行投資、また成長戦略投資に重点配分します。



また、連結配当性向40%以上の配当と自己株式の取得による自己資本額の適正化、株主還元の強化をはかります。

セグメント別投資計画



収益性を伴う成長の実現

連結はROE経営、事業セグメント別ではROIC経営を推進します。2030年を見据えた成長投資を拡大する一方、成長性と収益

性に基づく投資管理の徹底などにより、収益性を伴った成長を実現します。

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%

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)

グループシナジーの進化

① グループ顧客基盤の拡大

- 本中期経営計画期間において、アプリの会員拡大・連携とともに、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、グループ決済基盤の確立を契機に、グループ顧客基盤の拡大、顧客のLTV(Life Time Value:顧客生涯価値)の向上に取り組みます。
- 事業や店舗を超えた顧客連携を進めるほか、重点エリアを中心に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、本中期経営計画では「名古屋栄エリア」でのシナジー創出に集中的に取り組みます。
- 松坂屋名古屋店、名古屋PARCOの大型改装に加え、デベロッパー事業による複合商業施設の開業(2026年予定)、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。これらを通じて街の賑わい創出や魅力化に貢献し、エリア価値の最大化をはかります。
- 「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年予定)に加え、「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。一方、低稼働資産の活用、資産売却や入れ替えなど収益性向上に取り組みます。
- 現在の建築内装事業、ビルマネジメント事業を統合再編し、重点エリアをはじめグループ内外の施設における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はかります。

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、百貨店やパルコなど各社が有する目利き力や調達力、ネットワークなど組織能力を融合し、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、食文化をはじめ、各地域ならではの独自商品やサービスの発掘、育成などに取り組みます。
- 時代に先駆けた新たなコンテンツやテナントの誘致に加え、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加え、消費の循環を促す事業への新規参入など、他社連携を通じた新規事業の開発を推進します。
- これらの取り組みを加速推進するため、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。

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」の融合をはかるとともに、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はかる人財開発企業の実現に取り組みます。

② 財務戦略

- 中長期的な資本収益性の向上をはかるため、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はかります。

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、業務の効率化をはかります。また、情報セキュリティや事業継続への対応強化をはかるほか、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。

中期経営計画の骨子

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みます。またパルコ店舗などグループとの外商連携を推進します。
- 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加え、アジアを中心とする海外企業との提携による顧客連携や店舗施設の相互利用など、海外顧客との関係強化をはかります。

② 顧客接点の魅力化

- 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はかり、各地域での競争優位性を確立します。松坂屋名古屋店をはじめ基幹店舗を中心に、重点カテゴリーの継続強化に加え、MZ世代など次世代顧客やマーケット変化に対応した売場づくり、また高質で快適な店舗環境、環境に配慮したデザインなど空間価値の向上に取り組みます。
- デジタルを活用した顧客接点の拡充に向けて、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みます。

- SC事業では、パルコ独自のブランド価値、来店価値の向上をはかるため、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。渋谷PARCO・心斎橋PARCOでは初の大型改装を実施するほか、名古屋PARCOではエリア最大級のエンタテインメントやポップカルチャーの集積、次世代ファッションの導入などに取り組みます。
- 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はかります。

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加え、ファッション、美や健康など、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みます。
- 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等に加え、パルコの強みである演劇や音楽、映画、またeスポーツなどデジタルを含めたエンタテインメントの強化をはかります。