

～ 変革の、スピードを上げる。 ～

---

# 2025年2月期 中間期決算説明会

---

2024年 10月8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。



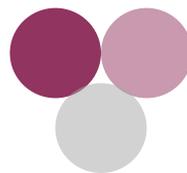
J. FRONT RETAILING

## 本日の内容

- I . 2024年度上期実績および通期見通し
- II . 2024～26年度中期経営計画の進捗

# 2024年度上期実績および通期見通し

---



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。



- ▶ 富裕層・インバウンド消費が業績を引き続き牽引。上期事業利益は約6割増益
- ▶ 株式段階取得差益(約85億円)も加わり、対6月予想値から超過し、過去最高益
- ▶ 中間配当は9月公表どおり22円、前年同期比で1株当たり6円増配

(単位:百万円、%)

2025年2月期 中間期	1Q		2Q		上期		
	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6月予想 増減高
総額売上高	299,707	13.6	310,761	12.5	610,469	13.0	14,469
売上収益	101,469	8.6	107,898	9.9	209,368	9.3	2,368
売上総利益	53,294	16.3	55,152	16.0	108,446	16.1	3,246
販売管理費	36,891	2.5	39,079	5.1	75,970	3.8	270
事業利益	16,403	66.8	16,072	55.1	32,476	60.8	2,976
その他営業収益	277	△73.8	8,628	1,042.8	8,906	390.1	—
その他営業費用	545	△24.7	1,473	△8.2	2,018	△13.4	—
営業利益	16,136	58.7	23,228	144.1	39,364	100.0	12,364
親会社の所有者に 帰属する中間利益	11,316	76.9	17,777	173.4	29,094	125.5	11,094
1株当たり配当(円)	—	—	—	—	22	(増減高) 6	2

# セグメント業績(IFRS)

(単位:百万円、%)

2025年2月期 中間期		1Q		2Q		上期	
		実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率
百貨店	総額売上高	197,240	16.2	201,529	12.2	398,770	14.2
	売上収益	62,606	15.6	64,687	11.1	127,293	13.3
	事業利益	10,623	118.6	9,531	39.8	20,154	72.6
	営業利益	10,386	130.6	9,062	61.8	19,449	92.4
SC	総額売上高	80,003	14.9	82,854	15.6	162,857	15.3
	売上収益	15,868	11.0	15,943	13.2	31,811	12.1
	事業利益	4,002	61.7	3,834	60.4	7,836	61.0
	営業利益	3,950	25.7	3,167	20.1	7,118	23.1
デベロッパー	総額売上高	16,726	1.3	20,286	21.3	37,013	11.4
	売上収益	16,726	1.3	20,286	21.3	37,013	11.4
	事業利益	1,638	17.2	2,571	332.3	4,210	111.3
	営業利益	1,632	0.3	2,543	321.0	4,176	87.1
決済・金融	総額売上高	3,188	△1.5	3,301	△5.6	6,489	△3.6
	売上収益	3,188	△1.5	3,301	△5.6	6,489	△3.6
	事業利益	386	△47.2	675	△18.9	1,062	△32.1
	営業利益	344	△49.8	556	△31.9	900	△40.1
その他	総額売上高	11,863	△13.6	13,411	△5.6	25,275	△9.5
	売上収益	11,574	△13.8	13,111	△5.5	24,686	△9.6
	事業利益	258	△45.8	193	△5.2	451	△33.6
	営業利益	271	△61.4	150	△52.2	422	△58.5

## 百貨店事業

- 富裕層・インバウンド消費の拡大を背景に、投資効果も奏功し、ラグジュアリーがさらに伸長
- 若年富裕層の活発化などで外商売上は計画を上回る。インバウンド売上は重点7エリアを中心に拡大

## SC事業

- 訪日外国人の支持拡大などで渋谷PARCO、心斎橋PARCOの大幅増収
- 名古屋PARCOなど重点店舗の改装効果もあり、来店客数、取扱高とも増加し、賃料収入が増加

## デベロッパー事業

- J.フロント都市開発において、2Qに保有資産の売却益(約17億円)を計上
- J.フロント建装では、ホテルの内装工事や百貨店の改装工事の受注増などで増益

## 決済・金融事業

- 取扱高の増加により加盟店手数料は増加した一方、ポイント費の増加などにより減収
- グループのカード集約化に向けた組織・人財採用強化など先行費用の増加で減益

## その他

- 大丸興業は自動車部門などの苦戦により減益

- 直営店売上合計で、2桁増収をキープ。コロナ前比でも2桁増収に
- 今上期で京都・名古屋店がコロナ前比で2桁増まで伸長。名古屋店は本年秋の大型改装に向けた売場閉鎖影響も、好調を持続。

(単位:増減率、%)

2025年2月期 中間期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	上期 実績
心齋橋店	44.7	19.4	30.9	27.2	29.6	28.4	38.2
梅田店	8.1	9.4	8.8	△11.4	△6.9	△9.1	△9.1
東京店	10.3	9.4	9.8	4.9	2.6	3.7	5.4
京都店	27.5	15.7	21.4	23.6	16.5	20.0	20.0
神戸店	10.5	8.4	9.4	26.5	32.8	29.6	25.5
札幌店	17.8	23.7	20.8	22.0	32.1	27.1	27.6
名古屋店	7.5	6.4	6.9	11.3	14.4	12.9	12.0
直営店 合計	15.9	11.7	13.7	11.5	13.9	12.7	12.9

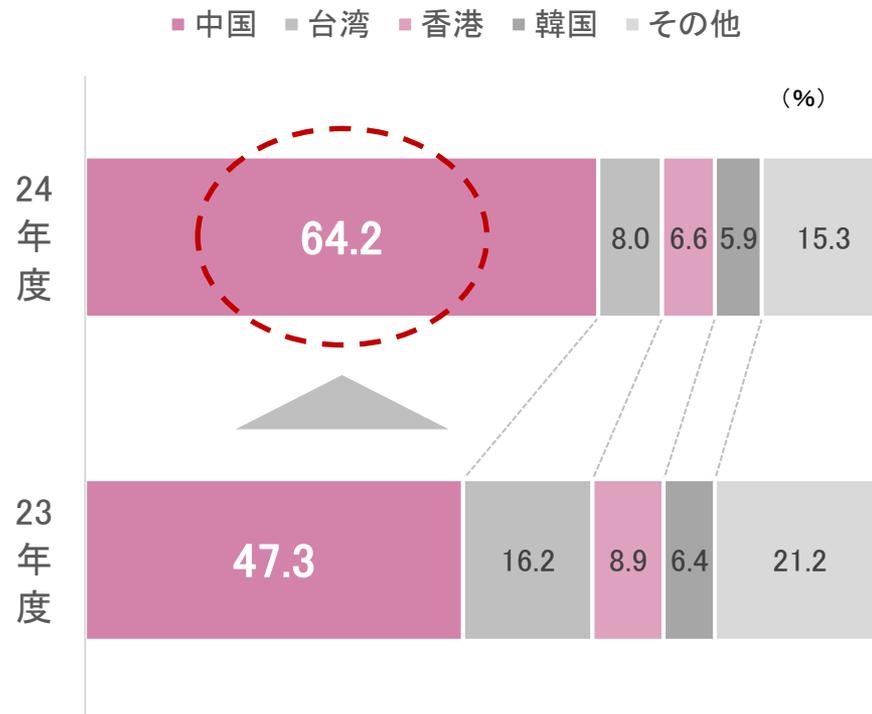
※合計は既存店ベース(2019年度比較と2018年度比較は山科店、下関店、豊田店を除く)

- ▶ 円安を背景に、中国人観光客の回復なども加わり、過去最高の600億円超に
- ▶ 8月は急激な円高や地震影響などにより増収ペースが減速。下期以降、海外顧客との接点拡大など戦略を加速推進

免税売上推移(直営店)

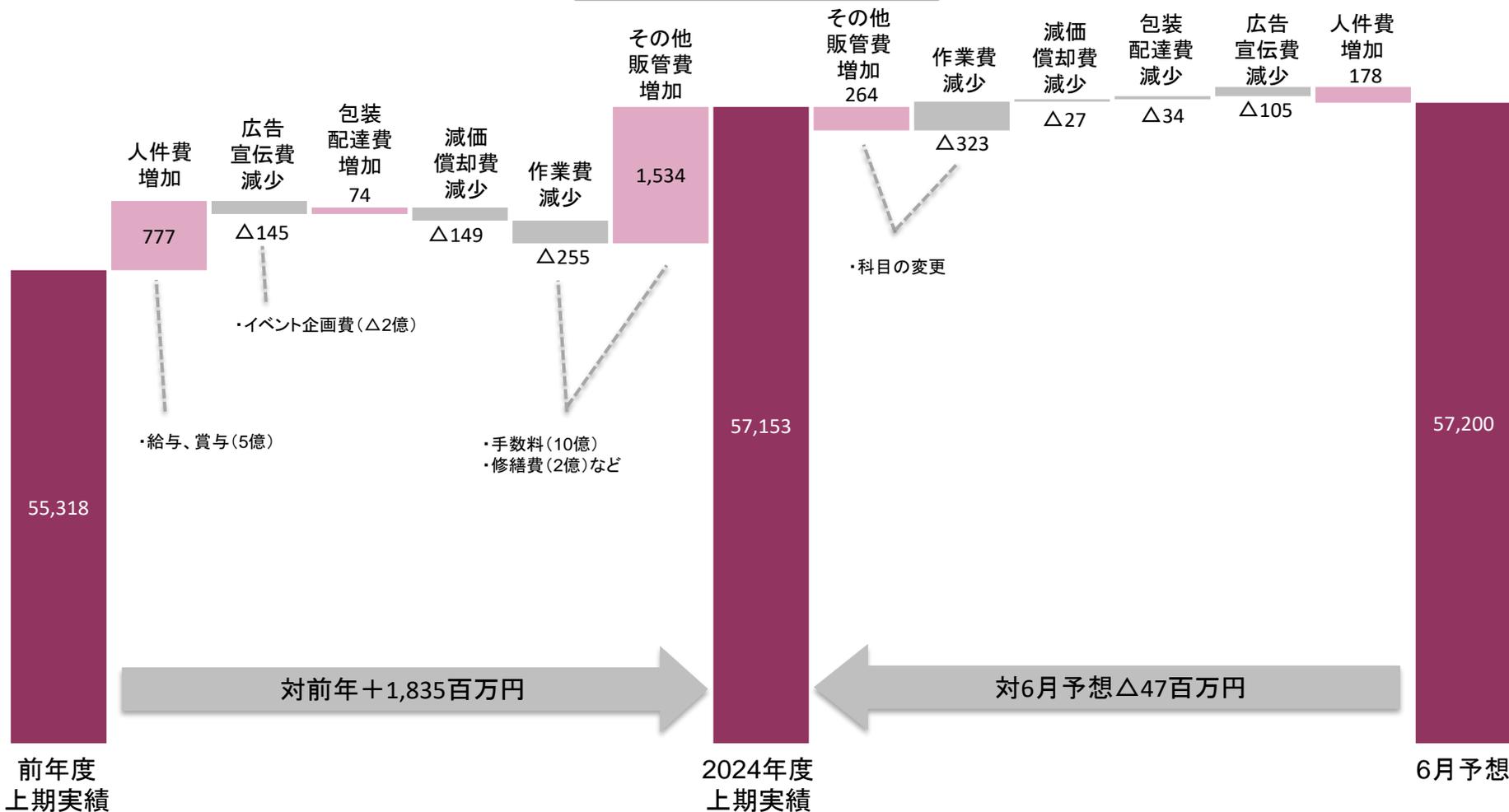


免税売上シェア(国別)



## 2024年度上期 SG&A分析

(単位: 百万円)



# PARCO 主要店舗別テナント取扱高増減率

- ▶ 訪日外国人の支持拡大などで、渋谷・心斎橋PARCOが対前年で大幅増収
- ▶ 既存店合計でも、昨年度に続き、2桁増と好調持続

(単位:増減率、%)

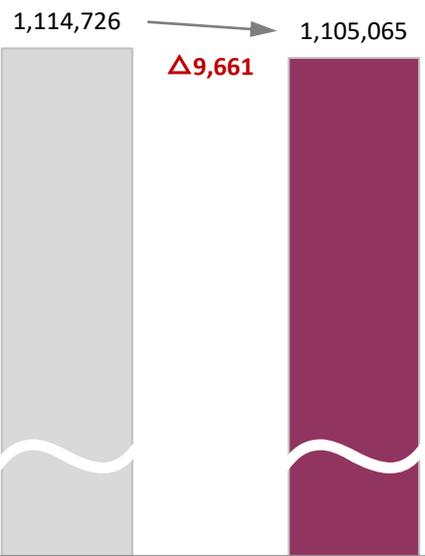
2025年2月期 中間期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	上期 実績
札幌PARCO	25.7	22.0	23.7	8.2	32.2	19.6	17.0
浦和PARCO	14.4	11.0	12.7	13.0	16.5	14.7	21.4
池袋PARCO	19.4	16.3	17.8	0.8	13.7	7.1	4.9
渋谷PARCO	41.7	35.9	38.7	2,878.0	3,110.9	2,991.5	3,050.0
調布PARCO	3.1	4.2	3.6	△0.5	8.6	3.8	7.6
名古屋PARCO	20.3	17.0	18.6	△4.1	3.4	△0.5	0.6
心斎橋PARCO	47.6	54.0	50.9	—	—	—	—
福岡PARCO	12.2	15.5	13.9	11.5	23.2	17.2	20.3
全店合計	14.8	15.1	14.9	17.9	31.5	24.5	29.9
既存店合計	17.9	18.0	18.0	0.4	9.5	4.8	5.4

※ 錦糸町PARCOは2019年3月16日、渋谷PARCOは2019年11月22日、心斎橋PARCOは2020年11月20日に開業いたしました。

※ 宇都宮PARCOは2019年5月31日、熊本PARCOは2020年2月29日、津田沼PARCOは2023年2月28日、新所沢PARCOは2024年2月29日に閉店いたしました。

- ▶ 資産合計は1兆1,050億円、対前期末△96億円減少
- ▶ 有利子負債(リース負債除く)は1,935億円、対前期末△204億円削減
- ▶ 親会社の所有者に帰属する持分は3,952億円、対前期末133億円増加

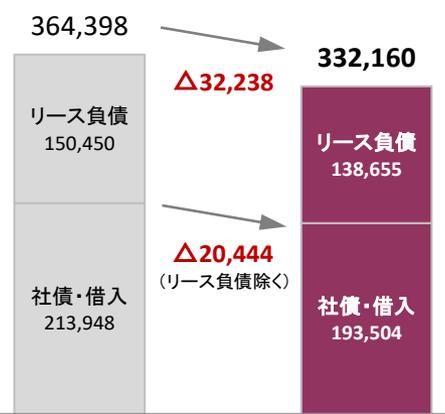
資産合計



2024年2月末

2024年8月末

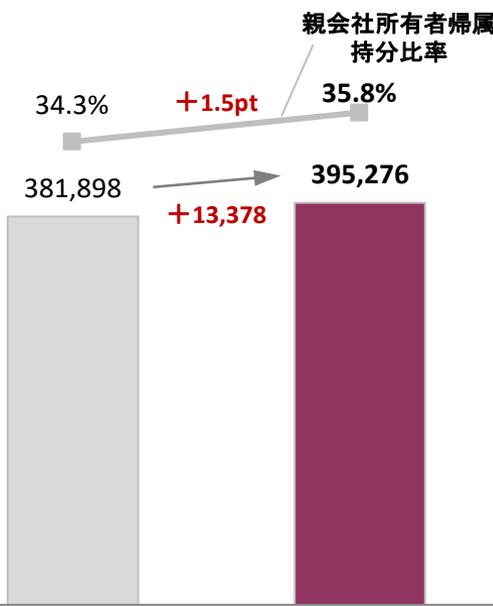
有利子負債



2024年2月末

2024年8月末

親会社の所有者に帰属する持分

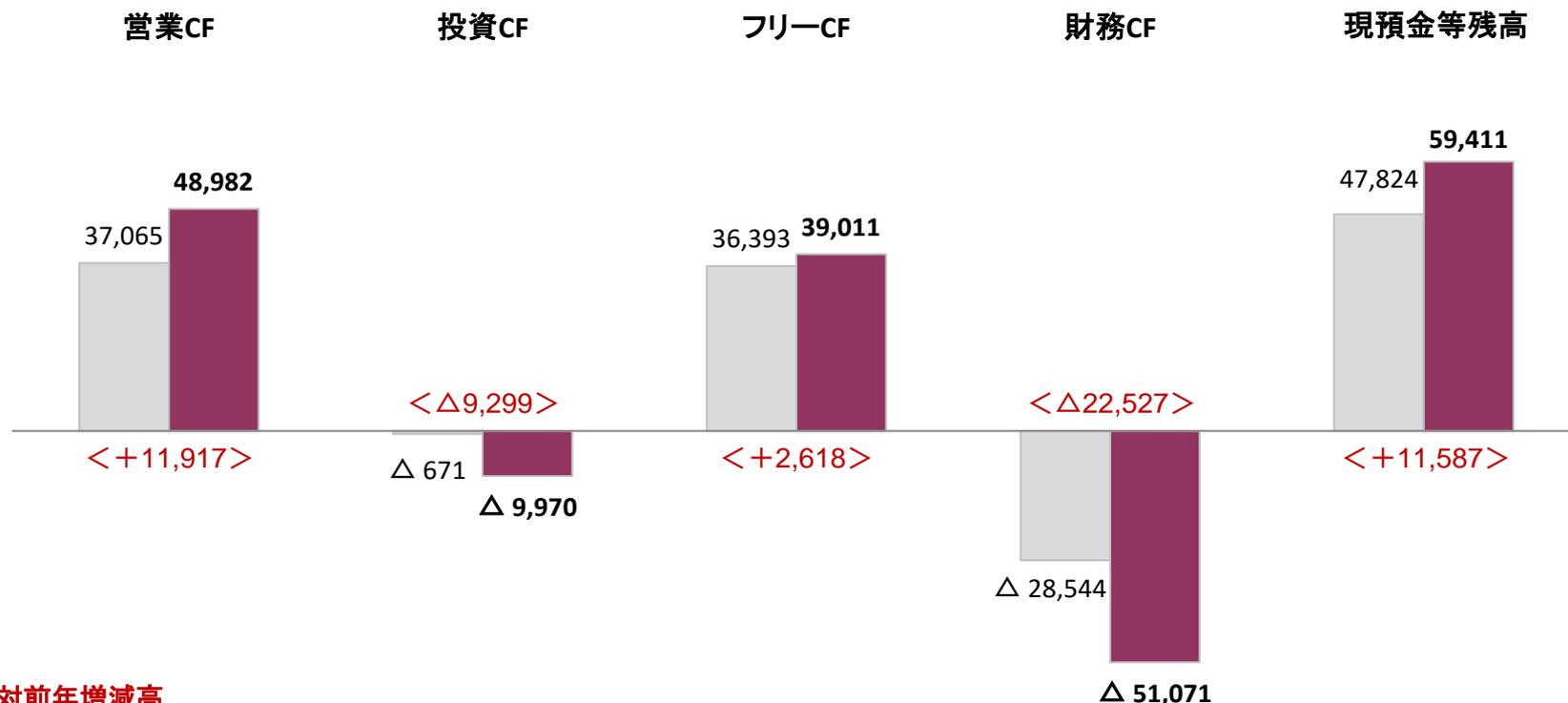


2024年2月末

2024年8月末

# 連結CF実績(IFRS)

- ▶ 営業CFは489億円、利益増などにより、対前年119億円増加
- ▶ 投資CFは心齋橋共同センタービルディング株式の取得など、△92億円の支出増
- ▶ 財務CFは自己株式取得を実施したことなどにより、△225億円の支出増



< >内対前年増減高

■ 24年2月期中間期実績 ■ 25年2月期中間期実績

(単位:百万円)

- + ) 雇用所得環境が改善、実質賃金プラス基調で消費マインド改善
- + ) パワーカップル台頭、資産効果により富裕層消費の好調持続
- ) インバウンド消費は増収持続も、円高シフトなどで不透明さ
- ) 都心と地方の格差鮮明、都心の開発活発化で都心店は競合激化

# 連結業績予想P/L(IFRS)

- ▶ 下期も消費好調持続を見込むも、先行費用や構造改革費用を追加で織り込む
- ▶ 通期事業利益は520億円で過去最高益、中期計画目標を前倒しで達成見通し
- ▶ 年間配当は前年+8円の大幅増配となる44円(中間・期末とも22円)を予定

(単位:百万円、%)

2025年2月期	下期			通期		
	予想	対前年 増減率	対6月予想 増減高	予想	対前年 増減率	対6月予想 増減高
総額売上高	639,530	4.5	20,530	1,250,000	8.5	35,000
売上収益	227,631	5.7	10,131	437,000	7.4	12,500
売上総利益	103,053	0.9	853	211,500	8.2	4,100
販売管理費	83,529	7.1	329	159,500	5.5	600
事業利益	19,523	△19.1	523	52,000	17.3	3,500
その他の営業収益	593	△68.0	—	9,500	158.6	—
その他の営業費用	7,481	184.9	—	9,500	91.7	—
営業利益	12,635	△45.9	△1,865	52,000	20.8	10,500
親会社の所有者に 帰属する当期利益	7,405	△56.5	△1,095	36,500	22.0	10,000
1株当たり配当(円)	(期末) 22	(増減高) 2	2	(年間) 44	(増減高) 8	4
ROE(%)				9.4	(率差) 1.3	
ROIC(%)				6.0	(率差) 0.9	

# セグメント業績予想(IFRS)

(単位:百万円、%)

2025年2月期		下期			通期		
		予想	対前年 増減率	対6月公表 増減額	予想	対前年 増減率	対6月公表 増減額
百貨店	総額売上高	432,429	8.4	19,329	831,200	11.1	25,600
	売上収益	138,706	9.5	6,706	266,000	11.3	7,000
	事業利益	15,445	6.4	3,345	35,600	36.4	5,000
	営業利益	13,850	3.3	2,850	33,300	42.1	4,600
SC	総額売上高	159,442	1.9	6,942	322,300	8.2	16,200
	売上収益	32,188	6.0	988	64,000	9.0	1,700
	事業利益	3,463	△2.6	463	11,300	34.2	1,600
	営業利益	2,681	△27.2	281	9,800	3.6	2,600
デベロッパー	総額売上高	40,486	△12.2	5,686	77,500	△4.7	9,300
	売上収益	40,486	△12.2	5,686	77,500	△4.7	9,300
	事業利益	1,889	△66.7	△611	6,100	△21.6	△400
	営業利益	1,623	△69.5	△677	5,800	△24.4	△400
決済・金融	総額売上高	6,945	8.8	145	13,434	2.4	134
	売上収益	6,945	8.8	145	13,434	2.4	134
	事業利益	833	△31.3	△367	1,895	△31.8	△205
	営業利益	789	△27.0	△411	1,689	△34.6	△311
その他	総額売上高	30,224	31.2	△1,976	55,500	13.9	△3,200
	売上収益	29,613	32.9	△1,787	54,300	14.7	△1,600
	事業利益	648	204.3	△52	1,100	30.4	0
	営業利益	477	71.0	△123	900	△27.9	0

## 百貨店事業

- 富裕層消費の好調持続、インバウンド消費の伸長を見込む。名古屋店は4Q以降、改装効果を発揮
- 店舗改装など積極投資、人件費などコスト増を織り込み、事業利益は増益。対6月予想で増加

## SC事業

- 上期に続き、国内・インバウンド取扱高ともに好調を継続、売上収益の増加を見込む
- 名古屋PARCOなど改装投資や新カード発行に伴うコスト増で事業利益は前年並み。対6月予想は増加

## デベロッパー事業

- J.フロント都市開発は、前年度の資産売却益(約35億円)の反動減
- J.フロント建装は、百貨店改装などの受注増により増収

## 決済・金融事業

- 取扱高増による加盟店手数料収入の増加により増収を見込む
- 「新PARCO CARD」の発行前倒しなど先行費用を織り込み、対前年・対6月予想から減益

## その他

- 大丸興業で電子デバイスやリテール事業部門で増収を見込む

# 大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上予想

- ▶ 外商、インバウンド売上の増収持続で、対18年比で2桁増の見込み
- ▶ 名古屋店は11月から順次オープンする改装効果が4Qで大きく発現
- ▶ 梅田店は将来を見据え、25年度以降、大規模リニューアル計画に着手

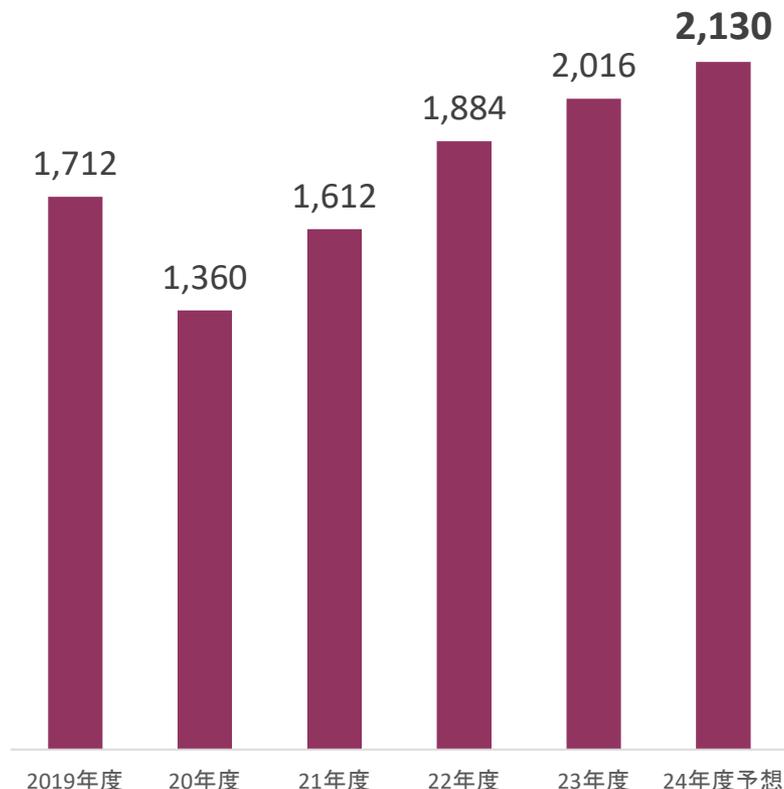
(単位:増減率、%)

2025年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想	下期 予想
心齋橋店	14.4	19.9	17.3	38.1	73.1	54.9	39.6
梅田店	8.4	4.0	6.0	△6.4	△8.1	△7.3	△11.6
東京店	8.2	9.8	9.1	7.6	17.8	12.9	8.8
京都店	6.1	6.7	6.4	14.7	22.2	18.6	13.0
神戸店	7.2	7.3	7.3	27.7	37.5	32.8	25.2
札幌店	15.6	8.6	11.6	34.8	42.7	39.1	33.1
名古屋店	△2.6	12.2	5.4	2.5	33.5	18.3	14.1
直営店 合計	7.1	9.4	8.3	13.9	27.5	21.0	14.1

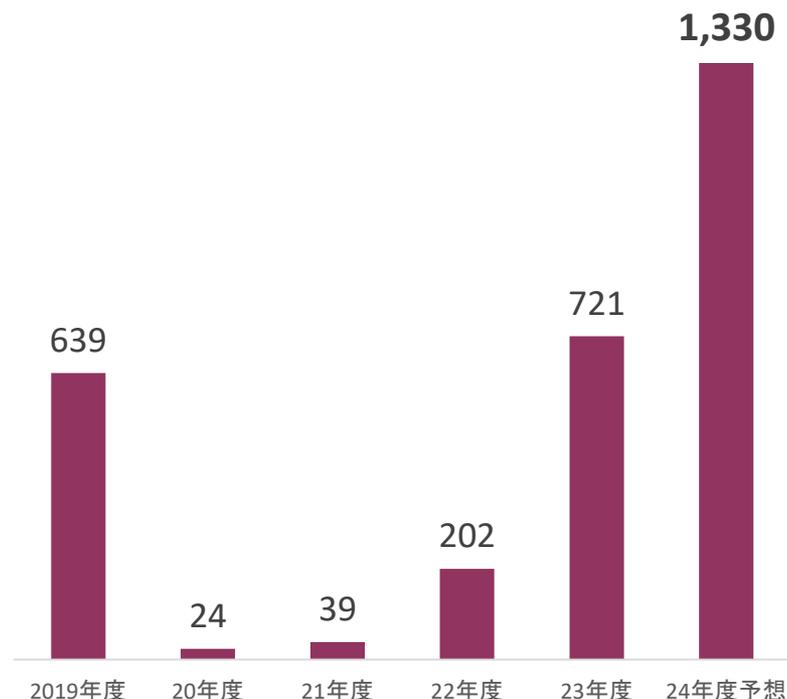
※合計は既存店ベース(2019年度比較および2018年度比較は山科店、下関店、豊田店を除く)

- ▶ 堅調な富裕層消費への対応強化により、外商売上2,100億円を超える水準に
- ▶ インバウンド売上は訪日外国人客数の増加、為替影響の緩和などを見込み、下期680億円、年度1,330億円を計画

外商売上高(億円)

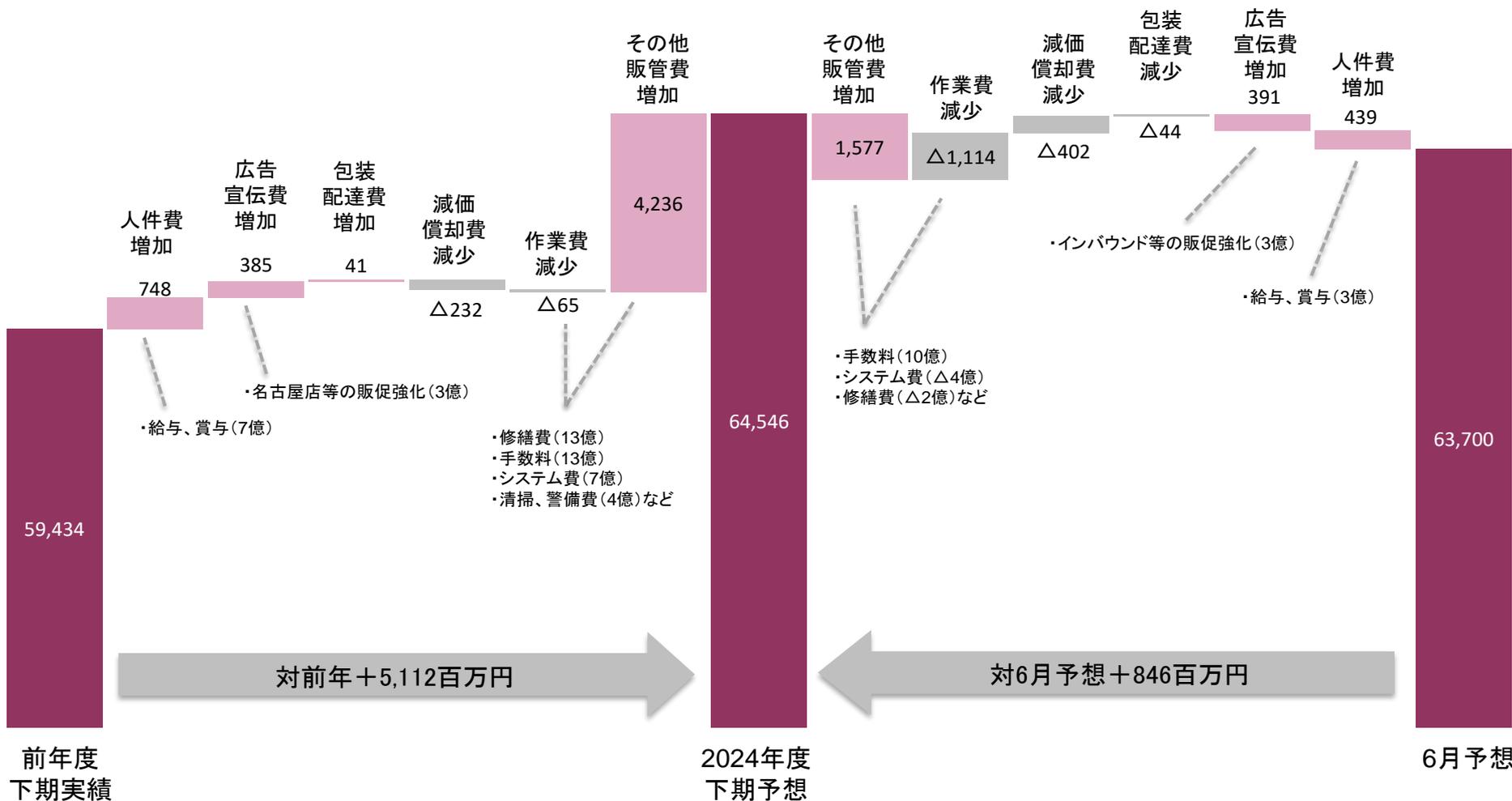


免税売上高(億円)



## 2024年度下期 SG&A分析

(単位:百万円)



# 連結B/S予想(IFRS)

- ▶ 資産合計は1兆1,300億円、成長に向けた投資により、対前期末+152億円増加
- ▶ 有利子負債残高(リース負債を除く)は2,065億円、対前期末△74億円削減
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は35.1%、対前期末0.8pt上昇

### 資産合計

1,114,726 → 1,130,000

+15,274



2024年2月末

2025年2月末  
(予想)

### 有利子負債

364,398 → 336,500

△27,898

リース負債  
150,450

リース負債  
130,000

△7,448

(リース負債除く)

社債・借入  
213,948

社債・借入  
206,500

2024年2月末

2025年2月末  
(予想)

### 親会社の所有者に帰属する持分

親会社所有者帰属  
持分比率

34.3%

+0.8pt

35.1%

381,898

+15,102

397,000

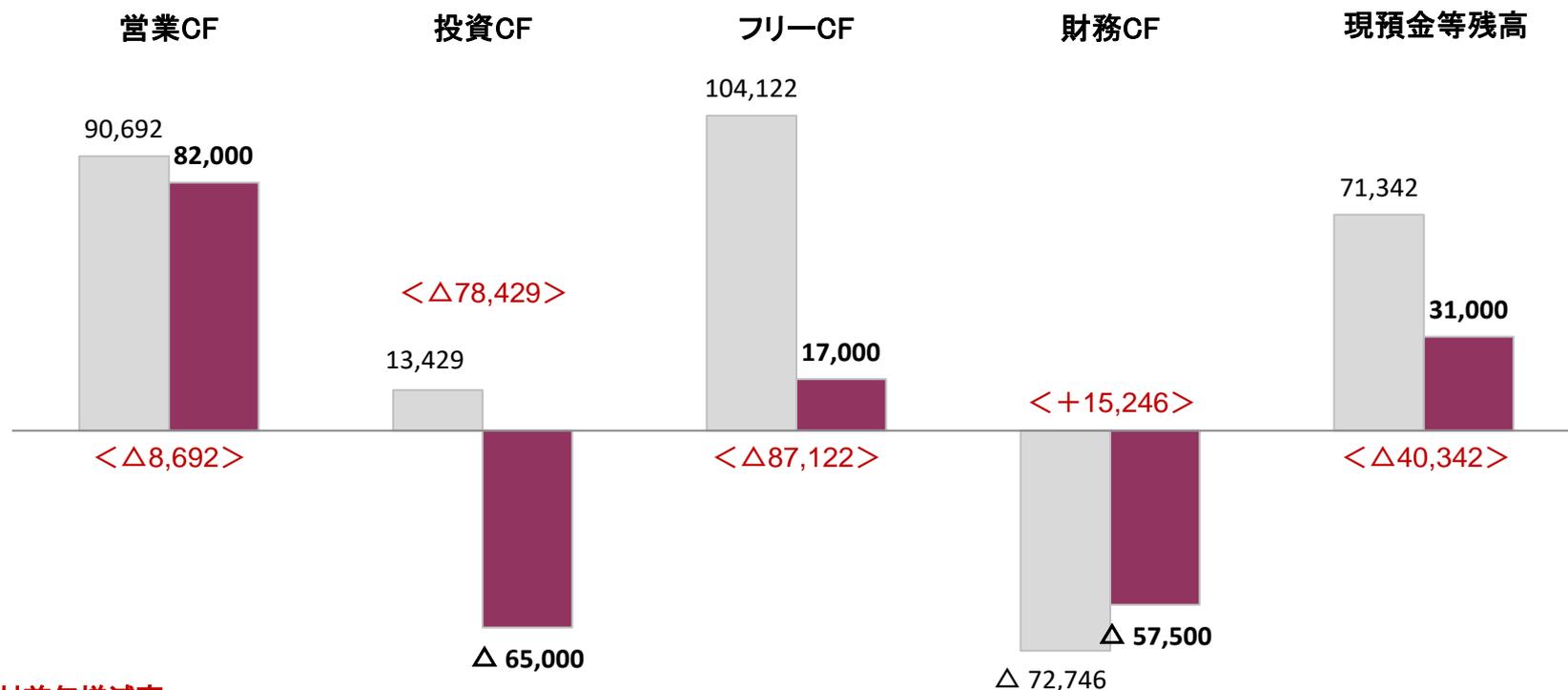
2024年2月末

2025年2月末  
(予想)

(単位:百万円)

# 連結CF予想(IFRS)

- ▶ 営業CFは820億円、利益増も運転資金などが増加し、対前年△86億円減少
- ▶ 投資CFは松坂屋名古屋店の改装などにより、対前年△784億円の支出増
- ▶ フリーCFは、積極的に投資を実施するもののプラス(170億円)を確保



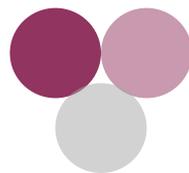
< >内対前年増減高

■ 24年2月期実績 ■ 25年2月期予想

(単位:百万円)

# 2024～26年度 中期経営計画の進捗

---



J. フロントリテイリング株式会社  
取締役兼 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。



## 3 つの価値

- ▶ 感動共創
- ▶ 地域共栄
- ▶ 環境共生

## 3 つのシナジー

- ▶ 顧客
- ▶ エリア
- ▶ コンテンツ

## 1 つになる

- ▶ グループの真の「融合」



## リテール事業の深化

### 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ーア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

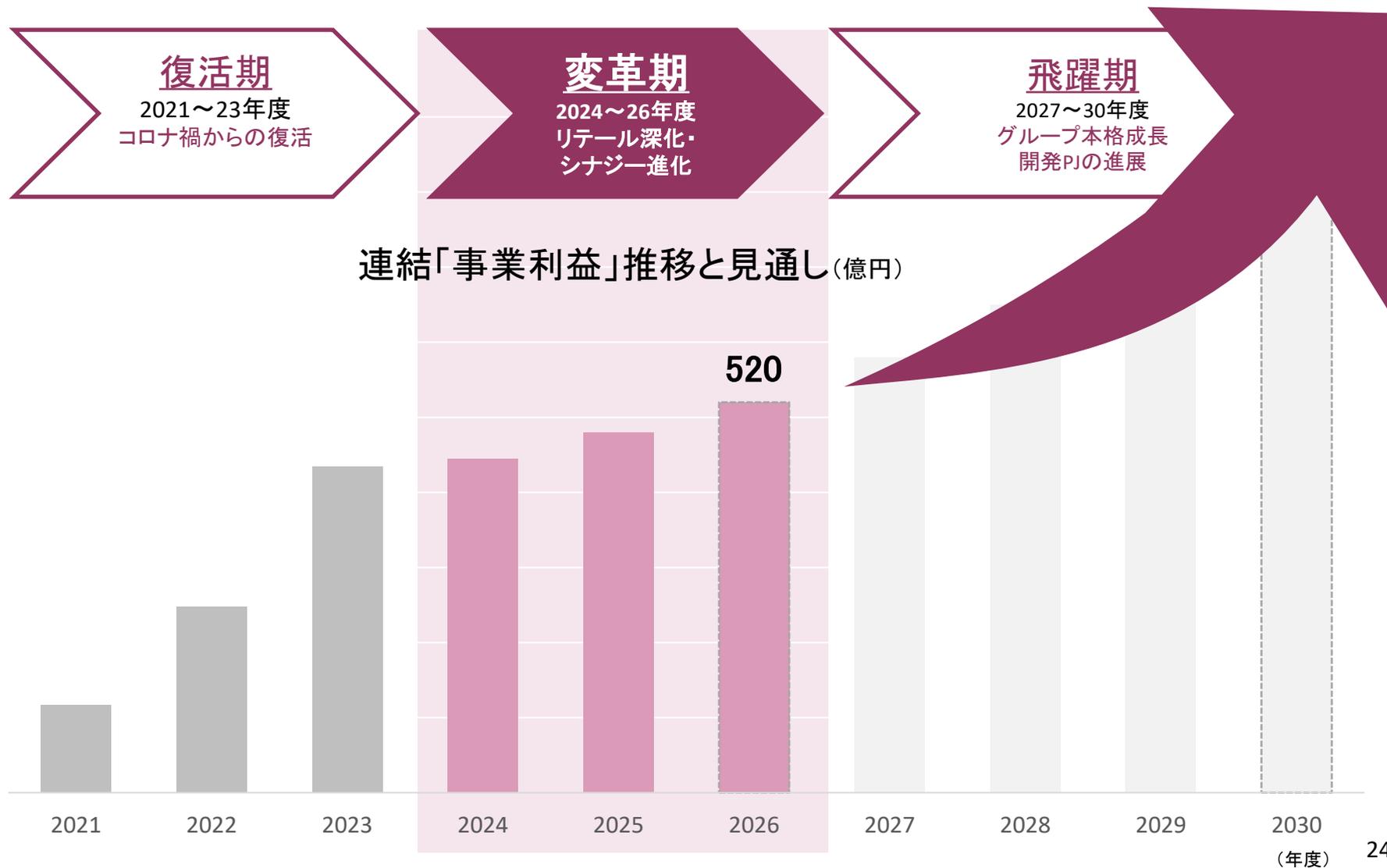
### ③自社コンテンツ保有・開発

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

経営基盤強化	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

# 今中計は飛躍的成長への通過点「変革期」

※ 本年4月の発表時点



## 経営指標

## 2026年度目標

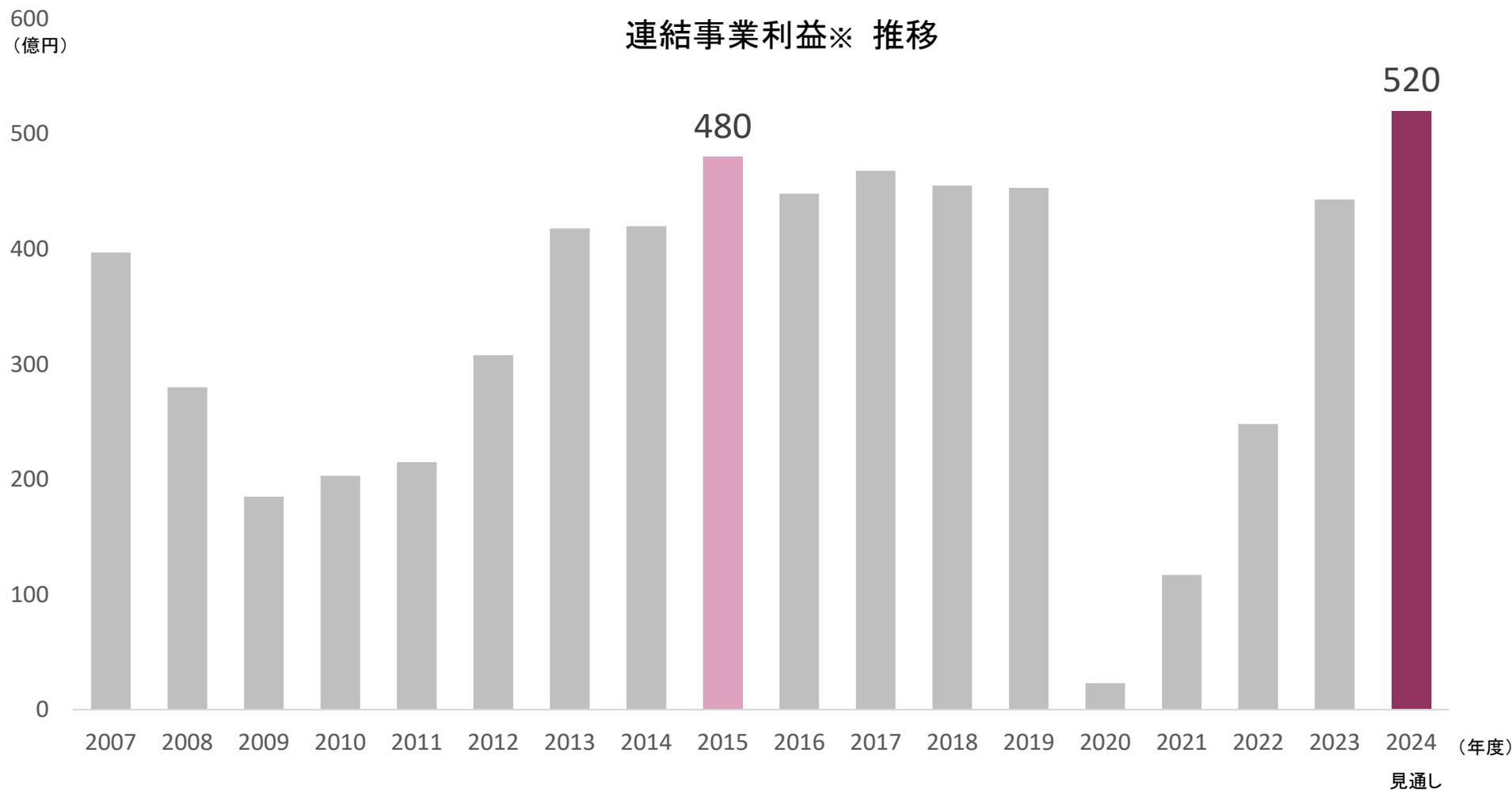
## 2024年度見通し

事業利益	520億円	520億円
ROE	8.0%以上	9.4%
ROIC	5.0%以上	6.0%

主要経営指標は2年前倒し達成の見通し

来年4月の決算発表時に  
数値目標を含めた中計アップデートを予定

▶ 本業の儲けを示す事業利益は、本年度に過去最高益を更新する見通し



※2017からIFRSを適用。事業利益は売上収益から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しており、概ねJGAAPの営業利益に相当します。  
2016年度の事業利益は遡及修正、2015年以前はJGAAPによる営業利益を表記

見通し

## 1. トップラインの上振れ

- ・為替要因を主とする想定以上のインバウンド売上の大幅増
- ・国内富裕層消費の堅調さ持続
- ・名古屋店改装工事影響の極小化

## 2. 損益分岐点の低下

- ・これまでの経営構造改革を通じた固定費圧縮が奏功
- ・トップライン上昇が利益にダイレクトに効き易い経営体質に転換
- ・継続的なコストコントロール力発揮

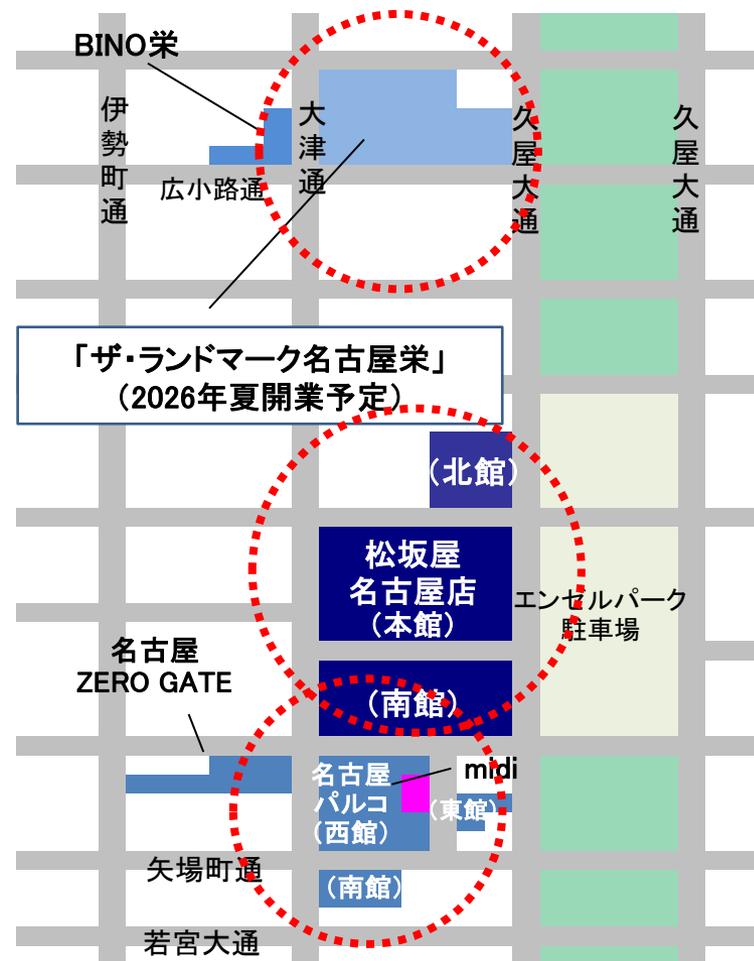
外部要因 > 内部要因



変革のスピードを緩めず、  
課題の本質に向き合うことが重要

- ▶ エリアシナジーの追求
- ▶ グループ顧客基盤の強化
- ▶ グループ融合の推進

# 名古屋栄エリアがグループの「変曲点」に



シナジー効果最大化に向けては店舗競争力の強化が不可欠

## ファッションフロアを中心に8フロアを大幅刷新

- ▶ 本館3階・4階ファッションフロアのショップを大幅入替え、約6割が新規導入
- ▶ 4階中央に自主運営による独自性を追求した新たなファッションゾーンを構築
- ▶ 東海エリアの“アートマーケットのハブ”をコンセプトに展開面積2.5倍に拡大
- ▶ アーティスティックな内装リニューアルによる圧倒的な空間価値の創造



### 改装オープン

第Ⅰ期 2024年11月中旬～  
第Ⅱ期 2025年春～秋

### 投資額

約63億円

### 増益効果

約30億円※(2023年度比較)

※フル稼働時

外商の強みをさらに強めつつ  
MZ層の新たな顧客開拓を促進

## 東海エリア随一のファッション&エンタメ・ポップカルチャー集積



西館

ファッション  
22ショップ  
リニューアル

ニューオープン「SNIDEL HOME」をはじめ「BLESS U」の全国初の実店舗など上質で洗練されたファッションが集結

東館

エンタメ  
サブカルゾーン  
拡充

「ポケモンセンターナゴヤ」が2階全面に開業予定のほか、「名古屋PARCOが東海エリア最大のエンタメ集積地に

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

## 「ザ・ランドマーク名古屋栄」2026年夏 開業予定



### <主なポイント>

- ・J.フロント都市開発が共同事業者※とともに複合施設を開発
- ・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
- ・J.フロント都市開発、大丸松坂屋とパルコが連携して開発

名古屋・栄エリアのプレゼンス向上と賑わい創出に貢献

## 心齋橋エリアの成長ポテンシャルが拡張

「(仮称)心齋橋プロジェクト」竣工  
(2026年度予定)



大丸心齋橋店南館建物を保有する  
(株)心齋橋共同センタービルディングの  
株式取得により連結子会社化  
(2024年7月)

大丸心齋橋店南館を含めた  
心齋橋エリアの開発自由度、拡張性が  
格段にアップ



## 「大丸梅田店」抜本的リニューアルに着手



<リニューアルのポイント>

### ▶ 「サウスゲートビルディング」を 3社連携により大規模リニューアル

- ・JR西日本ステーションシティ(株)、JR西日本SC開発(株)とともに商業エリア(B2～地上15階)を全面刷新

### ▶ 大丸梅田店の売場面積圧縮による 抜本的な売場効率向上

- ・売場面積約△40%圧縮(B2～地上9階で展開)
- ・効果的な投資配分の実現

### ▶ 梅田エリアでの 新たなポジショニングの確立

- ・存在感を発揮するMD構成、レイヤー

2025年から順次改装実施

## 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>

- ・「ザ・ランドマーク名古屋栄」(2026年)
- ・「(仮称)心齋橋プロジェクト」(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

## グループ視点の顧客戦略推進

- ▶ HDの経営戦略統括部内に「グループ顧客戦略担当」を新たに設置(9月)

—— 主な狙い ——

- 1) グループ顧客戦略全体像の策定
- 2) 最適な顧客タッチポイント構築の方向性
- 3) 上記に伴うシステム投資額・実現性の検証

- ▶ 「新・PARCO CARD」(来年2月予定)、「新・博多大丸CARD」(同3月予定)をJFRカードがイシューアーとして順次発行

グループのポイント統合も視野に  
顧客のLTV(顧客生涯価値)向上に向けた  
シナジープランを立案・推進

## 多言語対応アプリの活用

▶「大丸・松坂屋アプリ」の多言語機能を活かし、継続的なコミュニケーション実施



海外在住顧客  
大丸松坂屋アプリ会員数

40,200名

(2024年2月末現在)

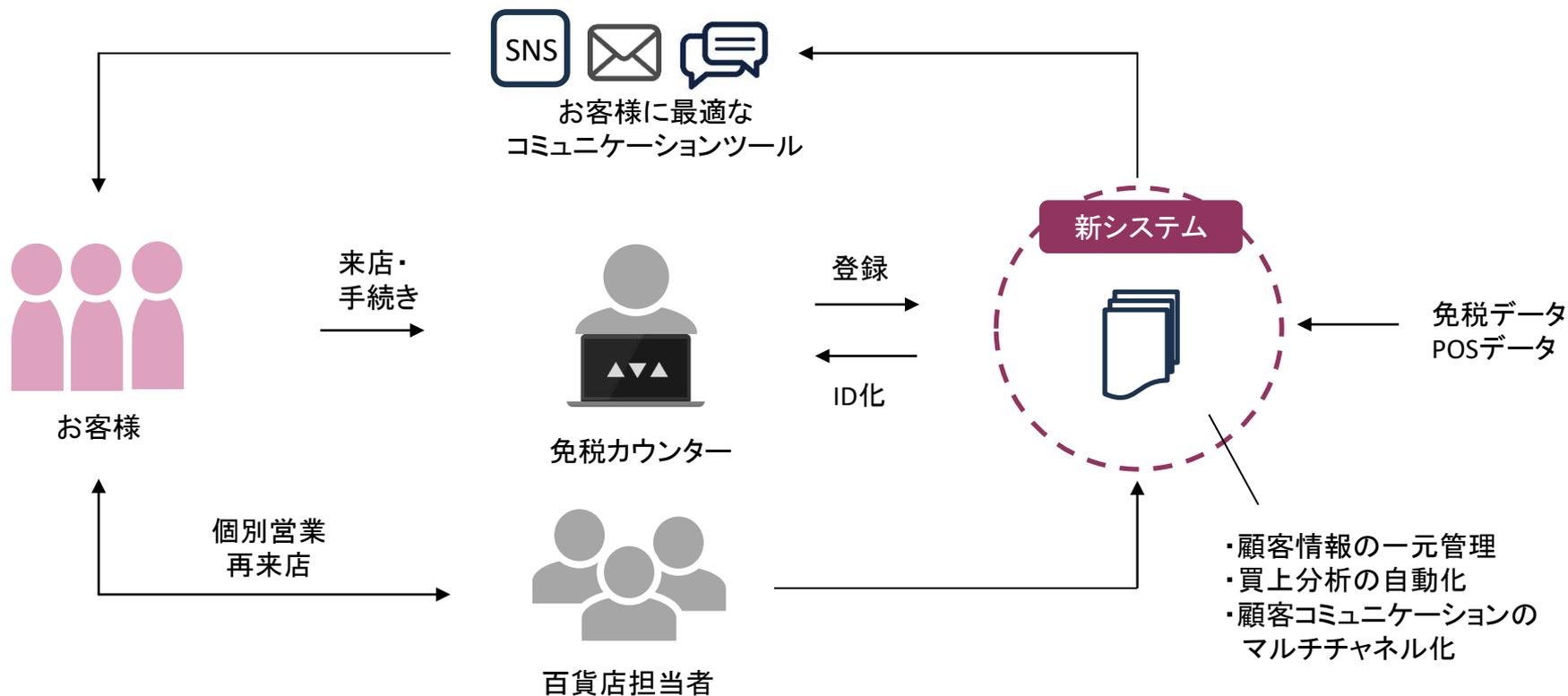
60,900名

(2024年8月末現在)

来店動機を高める情報発信を  
さらに質的・量的に拡大

## インバウンド顧客のCRM基盤構築

オンライン上で会員化と顧客カルテを管理  
顧客管理と顧客コミュニケーションツールを連携



まず来年1月から大丸心齋橋店に導入

## グループ融合を促進する経営基盤強化

### ▶ グループ内の事業、機能再編

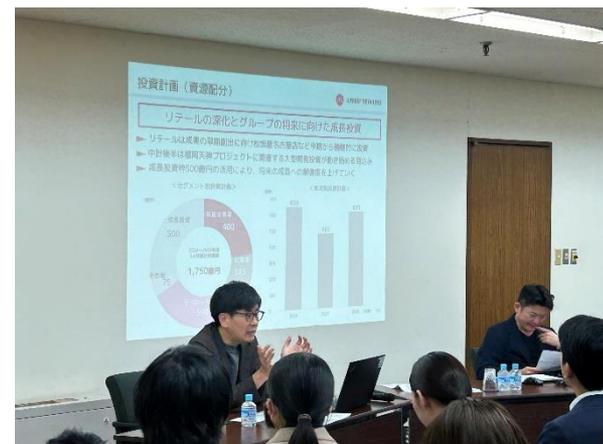
- ・ビルマネジメント機能の強化、一元化に向けた子会社再編(2024年9月)
- ・建築内装事業、ビルマネジメント事業の統合(2026年春予定)

### ▶ グループ共通システムの整備

- ・グループ共通会計システムの導入(2024~25年)
- ・グループウェアの統合(2024年下期)

### ▶ グループ内コミュニケーションの質的・量的拡大

- ・「HD×事業会社」トップによる  
従業員との対話ミーティング(延べ1,860名)



グループ総合力の結集、事業会社連携の活性化を促進

## 資本収益性の向上

▶ 全社でスタートしたROICプロジェクトを推進し、事業別ROIC経営を本格化

**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	2024年度 見通し	WACC
連結		百貨店	11.5%	4~5%
		SC	4.8%	3~4%
		デベロッパー	4.4%	3~4%
		決済・金融	2.0%	2~3%
2024年度 見通し				
ROIC 6.0%				
ROE 9.4%				

来年4月の中計アップデートとともに  
WACC、ROICとも数値を見直し

## 持続的な利益成長実現による継続的な増配を目指す

- ▶ 配当性向は今期から40%以上に引き上げ(従来は30%以上)
- ▶ 利益上方修正に伴い、1株当たり年間配当は期初計画から4円引上げ(44円)
- ▶ 株価やバランスシート状況を見ながら自己株買いも実施し、TSR向上を意識(本年度は100億円の自己株買いをすでに実施)



業績上振れにより3カ年の営業キャッシュフローは  
当初計画を大きく超過見込み



## 投資を優先し、成長基盤の拡充を加速

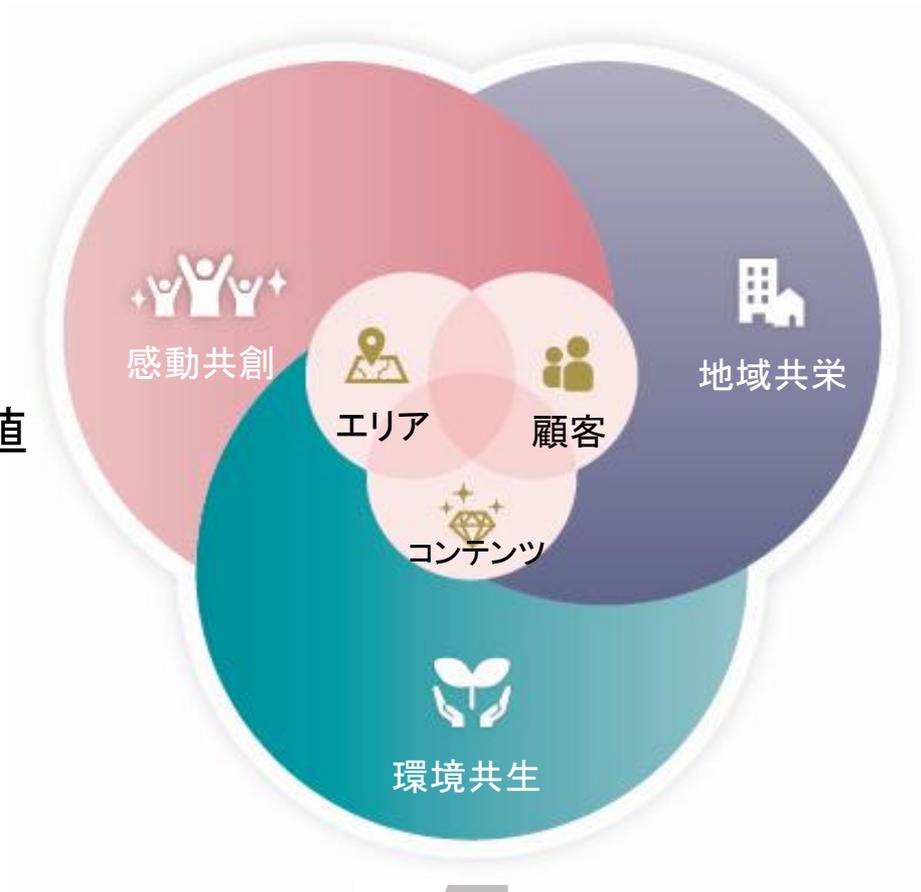


ROIC経営により投資リターンを徹底追求  
コンテンツ開発・保有など新たな強み実装に向けたM&A検討含め  
中長期的な成長につながる投資を加速



スプレッド拡大を通じた中長期的な企業価値向上

3  
つの価値



3  
つのシナジー

1  
つになる

<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。