

価値共創リテラーグループへ～J.フロントリテイリングの挑戦～



2025年9月6日

J.フロントリテイリング株式会社

執行役 取締役会室長
兼 コーポレートコミュニケーション室長
稻上 創



J. FRONT RETAILING

証券コード：3086

暮らしの「あたらしい幸せ」を発明する。

1. 会社概要

2. 当社の戦略

(2024 – 2026年度 中期経営計画)

3. サステナビリティの取り組みと株主還元

会社概要

商 号：J. フロント リテイリング株式会社

事業内容：百貨店、ショッピングセンター等の事業を行う子会社及び
グループ会社の経営計画・管理並びにそれに付帯する業務

連結売上収益 (IFRS)：4,418億円 (2025年2月期実績)

連結総額売上高 : 1兆2,683億円 (")

連結従業員数 : 7,302人 (2025年2月末現在)

時 価 総 額 : 6,217億円 (2025年8月29日の株価終値で算出)

J.フロント リテイリングの設立



J. FRONT RETAILING

- ▶ 2007年9月、(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合して設立



1717年 呉服商として創業



1611年 呉服小間物商として創業



J. FRONT RETAILING

J. (ジェイ) = 日本

Front (フロント) = 先頭

Retailing (リテイリング) = 小売業

「日本の小売業の先頭に立つ」

- ✓ 百貨店を連想させる大丸、松坂屋という名称をあえて使わない
- ✓ 複数の小売事業を展開するグループとしての成長と発展を目指す

- ▶ 2020年3月、都市型商業施設の運営・開発を行う(株)パルコを完全子会社化
- ▶ 百貨店はラグジュアリーブランドに強み、パルコはカルチャー・エンタテインメントに強み
- ▶ 互いのノウハウ・資産を活用し、シナジー創出



J.FRONT RETAILING



競合他社にない独自性の発揮

- ▶ 大丸は、1717年（享保2年）下村彦右衛門正啓が、京都伏見に呉服店「大文字屋」を開業
1728年（享保13年）名古屋に進出し、初めて「大丸屋」を称する
1743年（寛保3年）江戸日本橋大伝馬町に江戸店を開業
- ▶ 創業308年
- ▶ 松坂屋は、1611年（慶長16年）織田信長の小姓伊藤蘭丸祐道が、名古屋本町に呉服小間物問屋「伊藤屋」を開業
1740年（元文5年）尾張徳川藩の呉服御用達になる
1768年（明和5年）上野松坂屋を買収し、江戸へ進出
- ▶ 創業414年
- ▶ 江戸、名古屋で競い合い、時には歩調を合わせながら地歩を固め、やがて百貨店へと発展



歌川広重が描いた大丸と松坂屋

社是

先義後利

(義を先にして利を後にするものは栄える)

諸悪莫作 衆善奉行

(諸悪を犯すなれ、善行を行え)

基本理念

私たちは、時代の変化に即応した
高質な商品・サービスを提供し、
お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。
私たちは、公正で信頼される企業として、
広く社会への貢献を通じて
グループの発展を目指します。

グループビジョン

**くらしの「あたらしい幸せ」
を発明する。**

社是

基本理念

グループビジョン

サステナビリティ方針

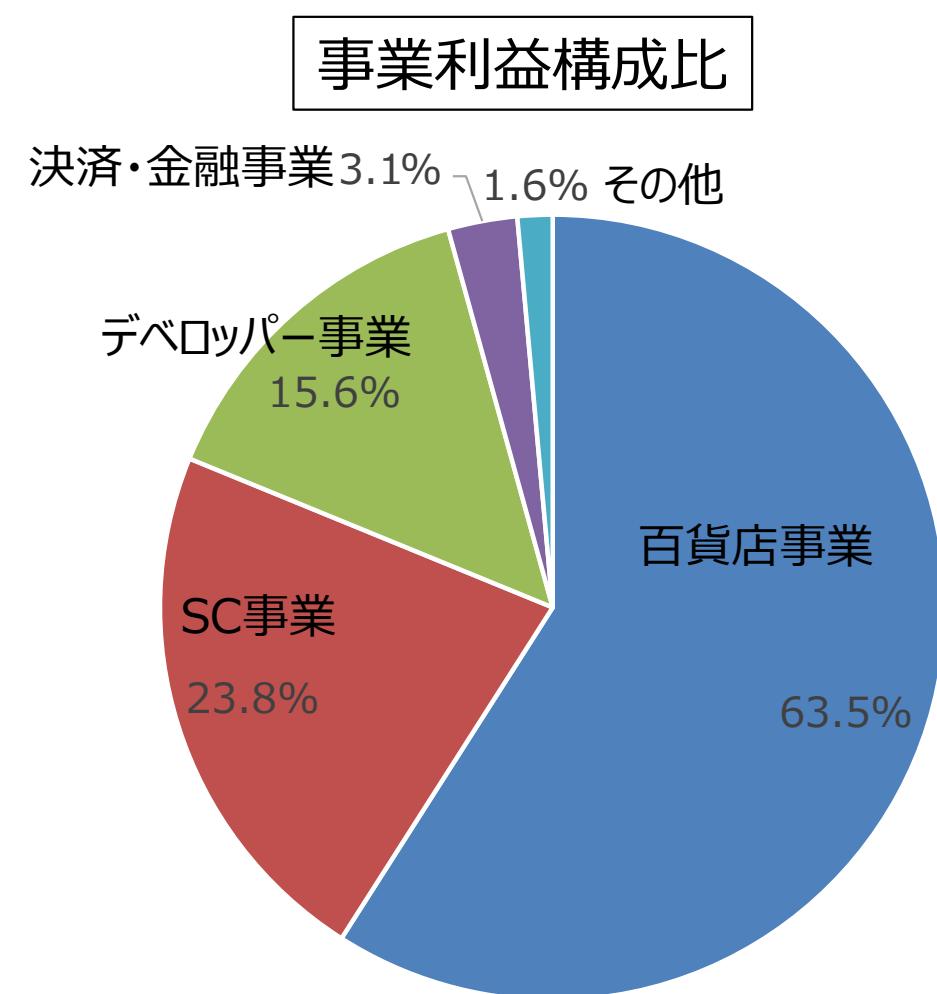
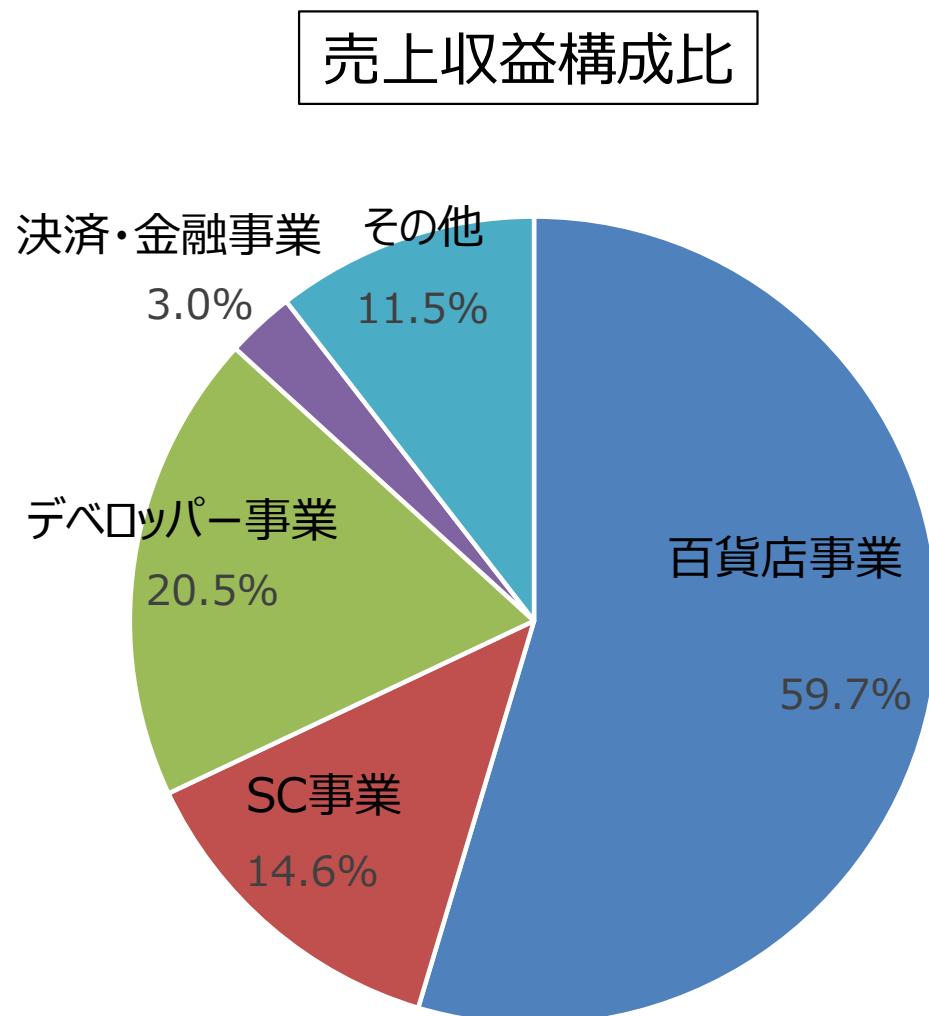
サステナビリティ方針

**人びとと共に、地域と共に、
環境と共に**

企業・事業戦略と
サステナビリティを一体化

新たな価値創造を通じた
「Well-Being Life」の実現

▶ 小売事業を中心核に、デベロッパー事業、決済・金融事業などを展開



※2025年2月期実績

※上記の円グラフの構成比は、調整額を除いて記載しております

- ▶ 百貨店は、全国主要都市に「大丸」「松坂屋」を15店舗展開
- ▶ パルコは、全国主要都市にショッピングセンター「PARCO」を15店舗展開
- ▶ 主要都市にバランスよく配置された店舗資産が、将来の成長基盤に



大丸札幌店



大丸心斎橋店・心斎橋PARCO



松坂屋名古屋店



渋谷PARCO

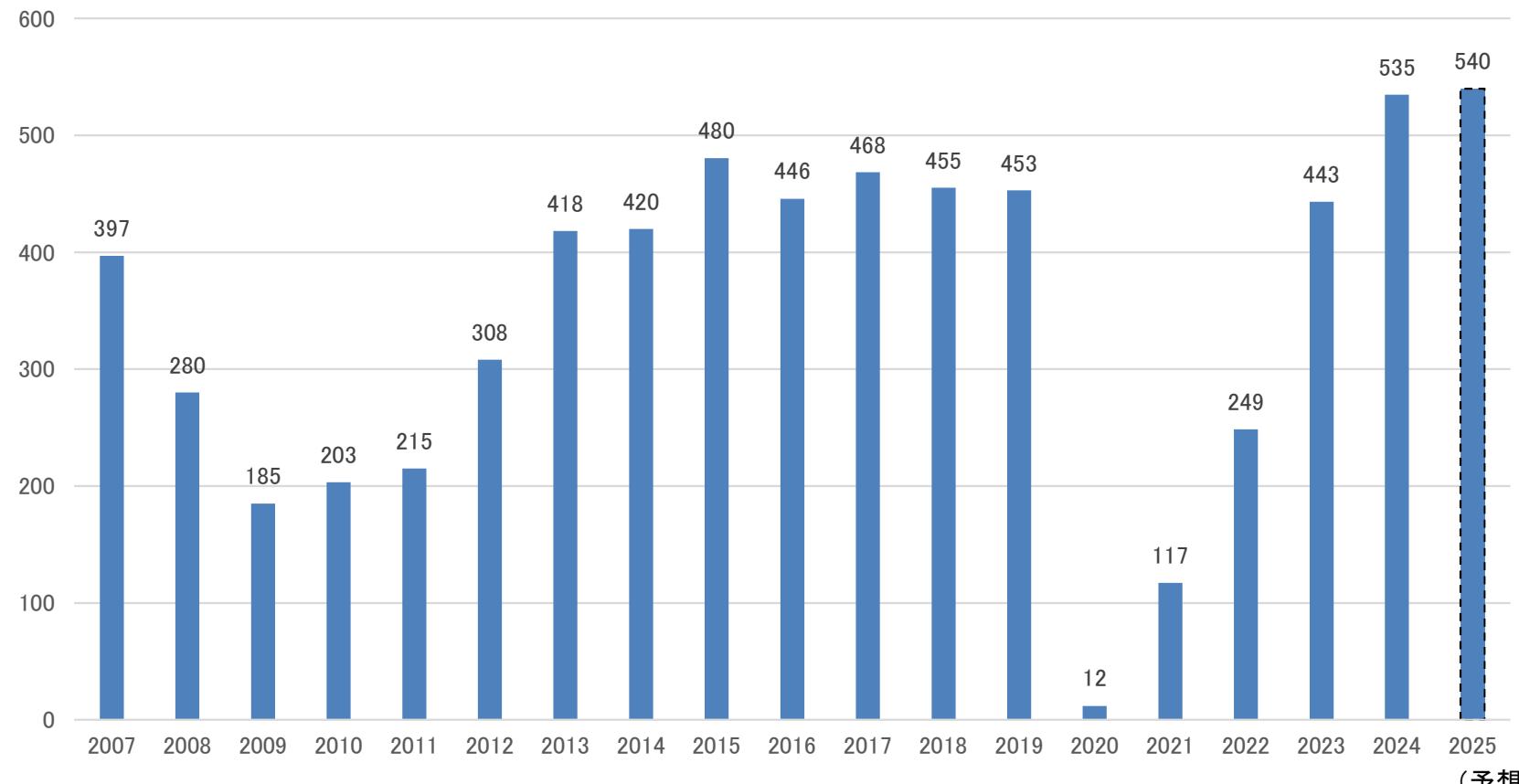


福岡PARCO

- ▶ コロナ禍により2020年度は統合以来初の営業損失となるも、その後順調に回復
- ▶ 2024年度は国内外需要をとらえた百貨店事業、SC事業のトップライン成長が増益に貢献
- ▶ 各利益段階で過去最高益、事業利益は中計目標520億円を2年前倒しで達成

(億円)

営業利益/事業利益推移



日本基準

IFRS

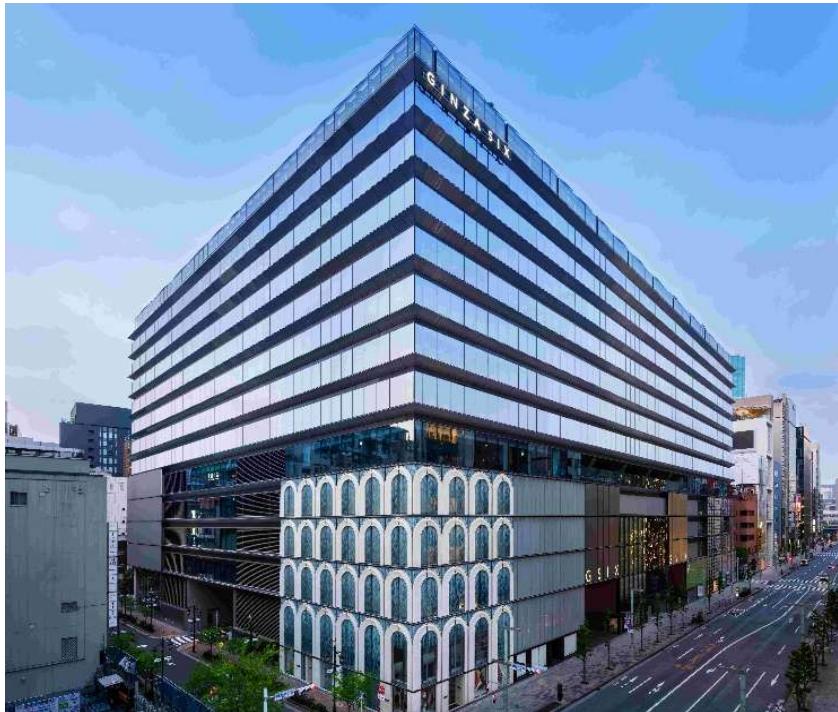
※2016年度までは営業利益、2017年度以降は事業利益で記載

当社の取り組み① GINZA SIX



J.FRONT RETAILING

- ▶ 松坂屋銀座店跡地含む2街区一体開発、「百貨店はやらない」発想で誕生
- ▶ コロナ禍を経て、随一の「ラグジュアリーモール」として、独自の進化を継続
- ▶ 20代・30代顧客で、売上全体のほぼ半数を占め、若年富裕層開拓で躍進



他社との共創による「非連続」な成長



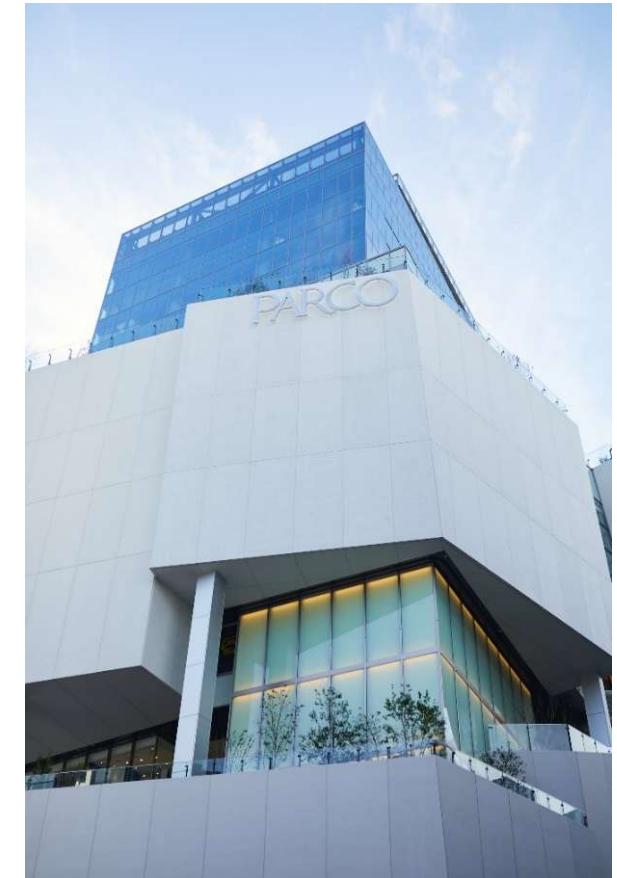
イノベーションは「多様性」から生まれるというエビデンスのひとつ

当社の取り組み② 渋谷PARCO



J.FRONT RETAILING

- ▶ 2019年11月 パルコブランドの象徴となる「新生・渋谷PARCO」としてオープン
- ▶ ファッション、カルチャー、エンタメに強みを持つ独自のポジショニングを確立
- ▶ 日本を起点としたグローバルへの商圈拡大可能性を追求



当社の戦略
(2024～2026年度中期経営計画)

消費

- ・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

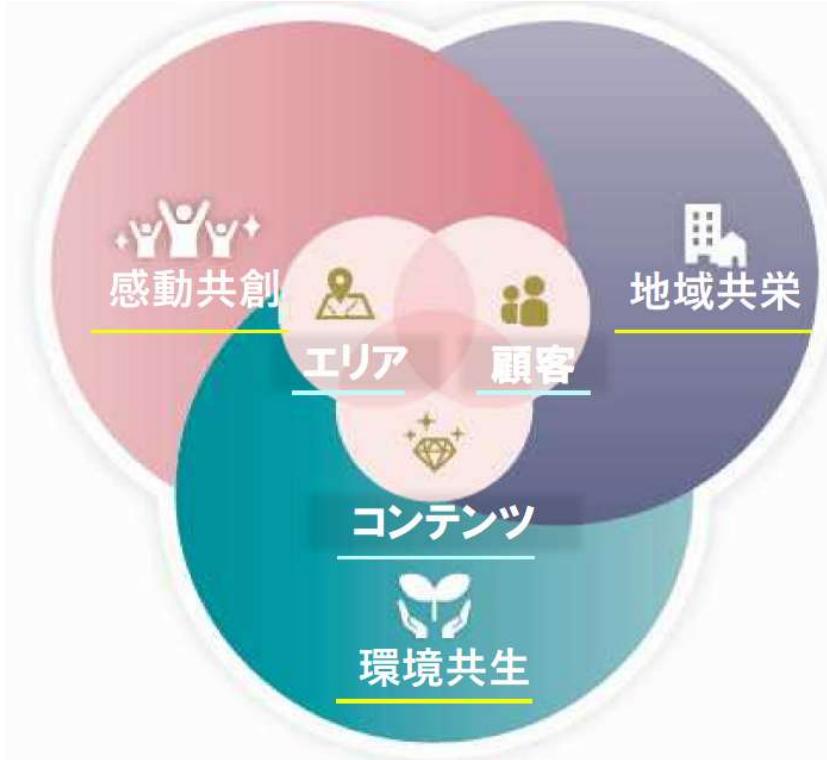
市場

- ・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
- ・地域経済の担い手減少、地域独自の伝統・文化への関心の強まり

社会

- ・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、社会貢献をより重視

リテール事業を中心核に、ステークホルダーと「共創」の輪を広げ、
3つの共創価値を提供



→感動共創

顧客や従業員と共に感動を生み
分かち合う

→地域共栄

地域にとって必要不可欠な存在となる

→環境共生

環境と共に生きる社会づくりに、
誰もが貢献できる文化を根付かせる

国内外の高質・高揚消費層から圧倒的な支持を得て、
3つの共創価値を提供し続ける
「価値共創リテラーグループ」へ進化する

今中期経営計画（2024～26年度）の位置づけ

II

“変革期”

2030年の飛躍に向け、
リテラー・グループとしての
深化と進化、探索に果敢に挑む



投資先行フェーズの一方、資本収益性も維持

2021 2023 2024 2026 2027 2030

復活期

変革期

飛躍期

リテールの深化

①国内・海外顧客層の拡大

アプリを活用したサービスの対象拡大、外商活動広域化、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

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やパルコのカード発行の一元化を契機に、顧客を拡大、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、カードの連携などにより、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、パルコのノウハウ融合による新たな価値創出、海外も視野に入れた自社コンテンツ開発、保有

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・リスクリング

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

- 2024年度に中期計画の事業利益目標を2年前倒しで達成したことを受け、経営数値目標を上方修正

経営指標	新目標	当初目標	増減
事業利益	560億円	520億円	+40億円
ROE	8.0%以上	8.0%以上	—
ROIC	6.0%以上	5.0%以上	+1.0pt
有利子負債 *1	2,700億円	2,850億円	△150億円
温室効果ガス排出量 *2	△70.0%	△58.0%	△12.0pt
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

デジタルタッチポイント進化による顧客拡大とCRM高度化

▶ アプリ会員の拡大

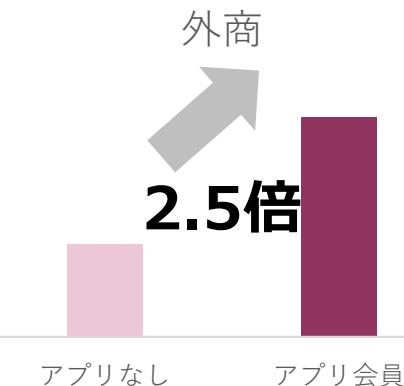
- ・AI活用による分析精度向上とコミュニケーション実現
- ・データ分析を通じた買上げ単価のアップ
- ・アプリ会員の自社カード会員化への仕組み構築



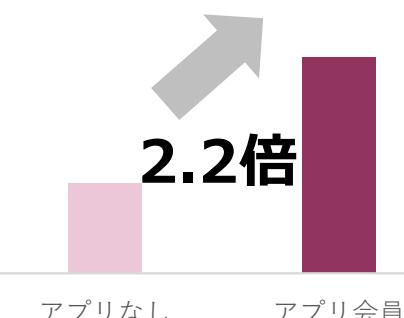
▶ 訪日外国人客とのコミュニケーション基盤の確立

- ・インバウンドCRMが本格稼働（大丸心斎橋店）
- ・タイ・セントラル社とVIP顧客の相互送客実施
- ・2025年度は大阪・関西万博をフックに、海外顧客の会員化を加速

＜アプリ有無による顧客単価比較＞
※2024年度実績



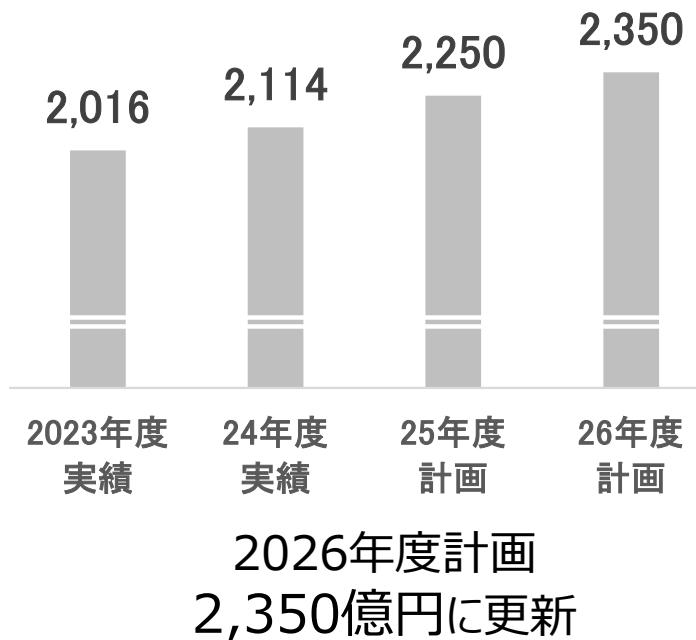
自社カード



LTV 向上につなげる強固な国内外優良顧客基盤の構築

外商の広域化など、富裕層マーケットのシェア拡大

百貨店事業 外商売上高（億円）



外商のエリア拡大 <広域化>

- ▶ “空白”エリアの開拓強化
- ▶ デジタル活用
お得意様向け専用サイトの刷新
- ▶ 人財・組織力の強化
体験コンテンツの開発

短期・中長期視点で、外商活動を進化

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を刷新、ショップの約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、アートの面積2.5倍に拡大
- ▶ アーティスティックな内装リニューアルで、圧倒的な空間価値を創造



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、新たな顧客開拓を促進

“PARCO”は新たな成長ステージへ

独自性の高いMD（ファッショ・IPコンテンツ）を中心に商圏拡大

基幹店改装の加速

“新生”渋谷PARCOオープン以来、初の大型改装



渋谷PARCO

名古屋
PARCO

心斎橋
PARCO
26年度予定

池袋
PARCO

IPコンテンツの領域拡充

飲食、リテール、ゲーム、マンガなど



©nagano

2026年度 SC 事業利益計画 100億円→130億円に更新
IPコンテンツは海外展開も視野に

まずは名古屋エリアでエリア価値の最大化



松坂屋名古屋店



名古屋PARCO

グループ、地域連携



ザ・ランドマーク名古屋栄



大丸松坂屋カード
PARCOカード

► 松坂屋名古屋店

ファッション、アートなど次世代マーケットニーズを
捉えたコンテンツの導入

► 名古屋PARCO

東海エリアNo1のファッション&エンタテイメント・
ポップカルチャーの集積

► ザ・ランドマーク名古屋栄

2026年夏（予定）新商業施設の開業

2025年3月

► “地域共栄”専任組織を組成

他社、地域連携による街の賑い創出

2027年度フル稼働 増益効果
50億円 +α (対2023年度)

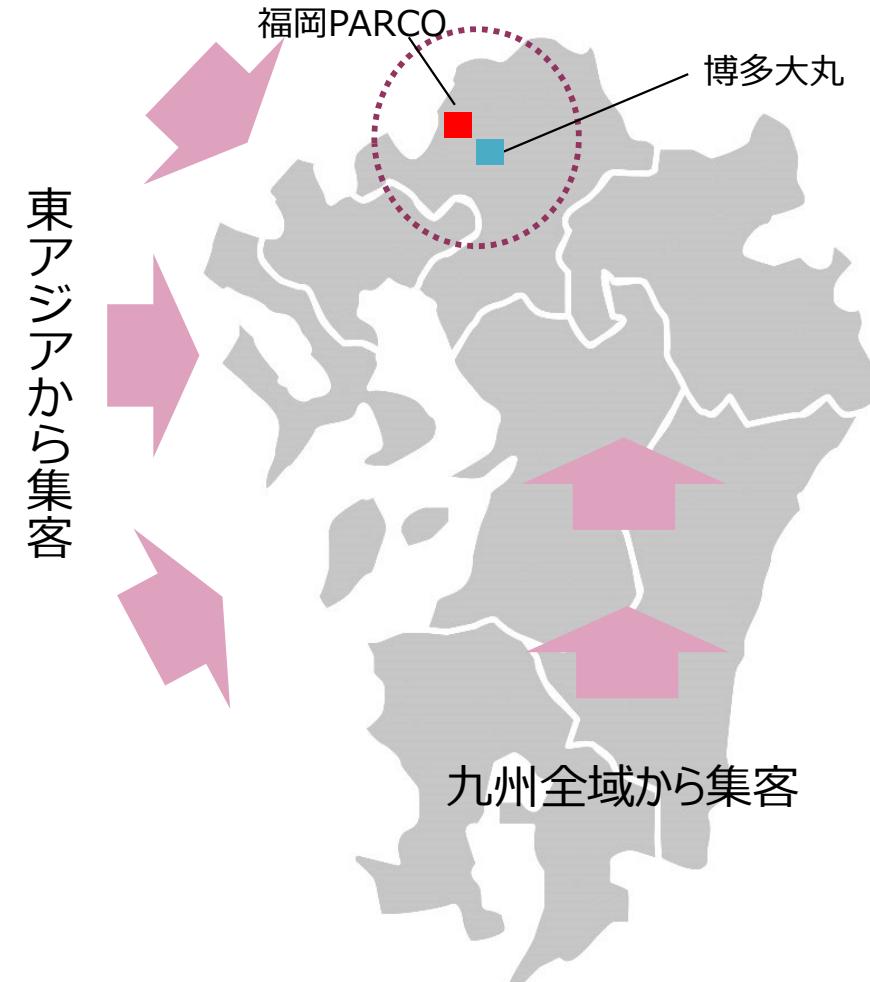
心斎橋エリア

御堂筋を中心とした圧倒的な面での拡大
グループ結集による収益の最大化



福岡天神エリア

“天神ビッグバン”へ参画
2030年度の開業に向けて準備



重点 7 都市におけるパイプラインを順次具体化



＜主なパイプライン＞

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

サステナビリティの取り組みと株主還元

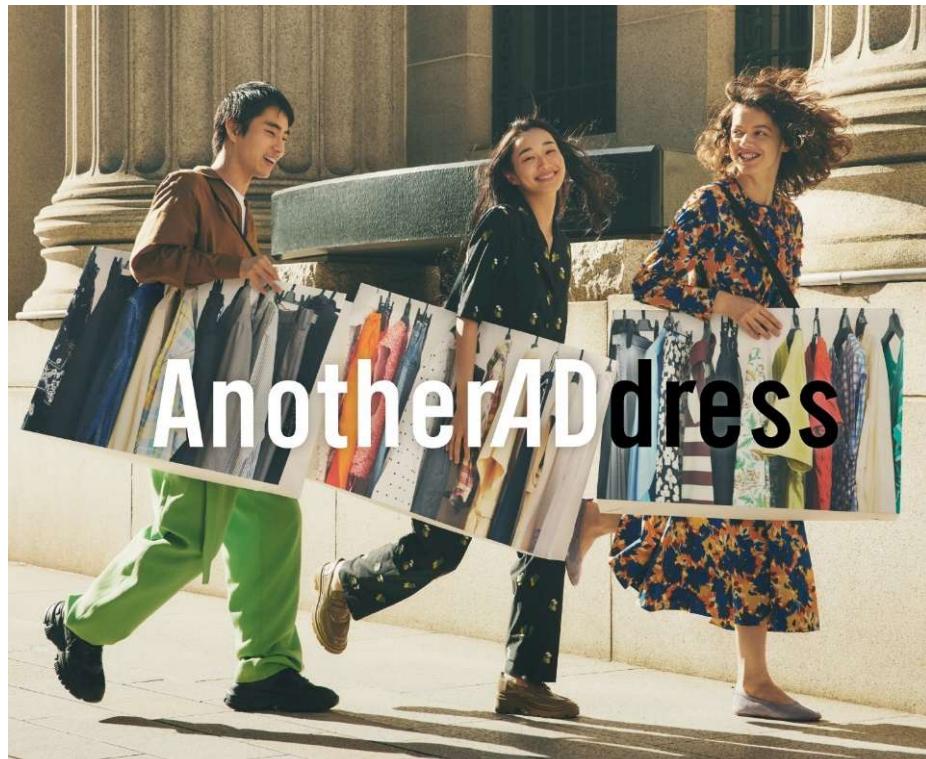
- ▶ 「感動共創」「地域共栄」「環境共生」の提供価値に基づき、重点課題を見直し
- ▶ 企業の持続的成長、ステークホルダーの皆様の「心身ともに豊かなくらし」に貢献



マテリアリティ	コミットメント
くらしにワクワクを プラスする	価値観が多様化するなか、人びとの心を動かすモノや コト、これらとの新たな出会いの場や空間を提供し、 生活者一人ひとりのWell-Beingと心豊かでワクワク する未来のくらしを提案する。
地域の活力を高める	当社の重点7エリアをはじめ各地域との結びつきを 強化し、地域コミュニティ、行政、NPO等と共に、地域の 活力を高め、持続可能な街づくりを行う。また、地域の 魅力を発掘・発信することで、街に集う人びとにワク ワクするあたらしい体験を提供する。
環境と共に生きる社会を つくる	2050年ネットゼロ目標達成に向けて、サプライ チェーン全体の脱炭素化とサーキュラー・エコノミーの 推進の両輪で取り組む。また、自社単独の取り組みに とどまらず、価値共創パートナーと共に、持続可能な 社会づくりに誰もが貢献できる機会を提供し、働きかけを行う。
価値共創するパートナーを 増やす	持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティに 対する思いや考えを共有し、人権デューデリジェンス などの社会的責任とともに、「感動共創」「地域共栄」「環 境共生」の価値創出に向けたパートナー基盤をつくる。
多様な人財を輝かせる	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンやワーク・ ライフ・インテグレーションをはじめ従業員一人ひとりが 活躍できる環境や仕組みを整え、意志・意欲や能力を 最大限に引き出し、人財と企業の持続的な成長を実現 する。

- ▶ 2021年3月 ファッションのサブスクリプション事業「AnotherADdress」をスタート
- ▶ 登録会員数は34万人超え レディースに加えメンズ、アートも展開
- ▶ 2025年6月、法人向けファッションシェアリングサービスを開始

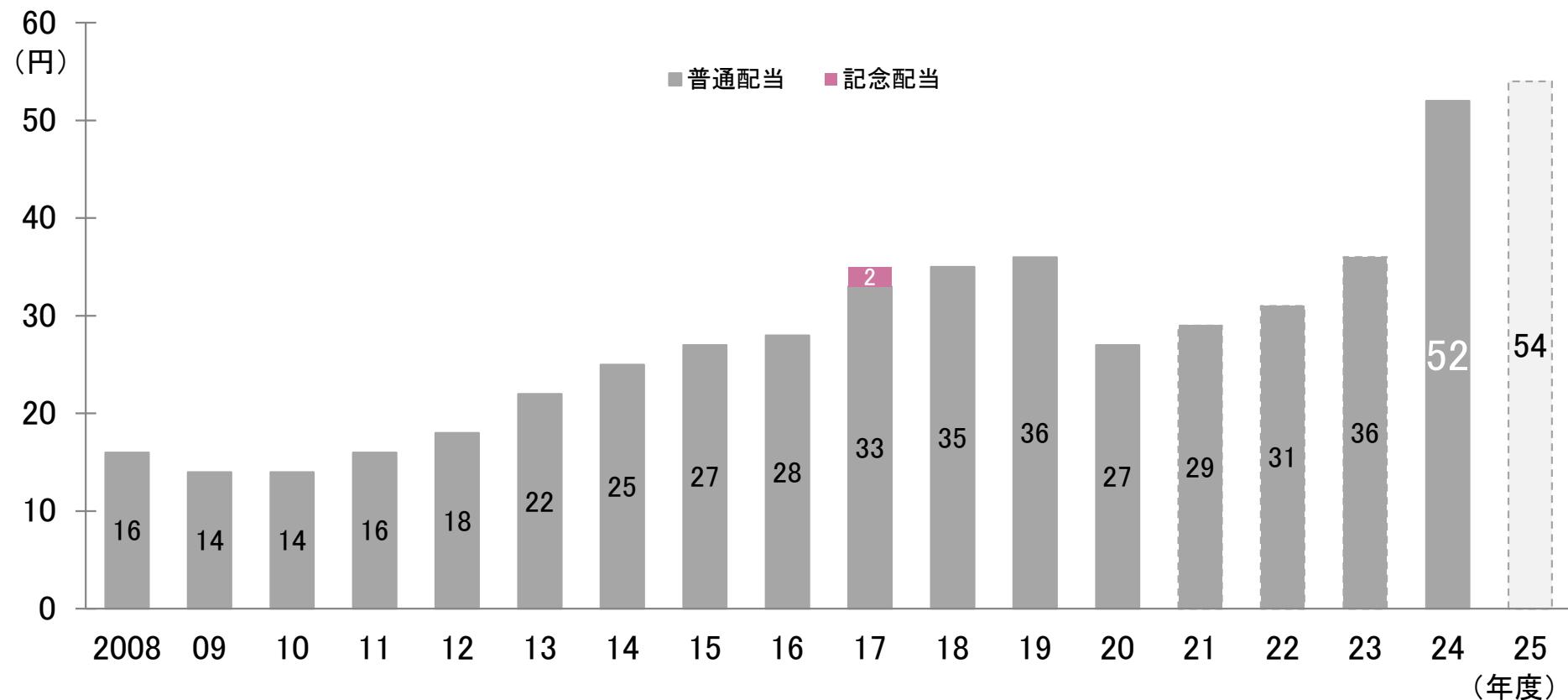
環境省が推進するデコ活（脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動）の補助事業第1号案件に【衣類循環型アップサイクルプロジェクト“roop”】が採択され、昨年度「roop Award 2024-2025」を開催。本年度第2回を開催予定。



継続的な増配、自己株式取得による自己資本額適正化

- ▶配当性向40%以上に基づき増配。24年度は年間52円、25年度は同54円予想
- ▶自己株式取得は24年度の100億円に続き、25年度は150億円を実施

1株あたり配当金の推移



► 大丸・松坂屋でのお買い物が10%割引になる「大丸・松坂屋お買い物ご優待カード」を発行



お買い物ご優待カード 年間ご利用限度額（税込）（毎年5月中旬のお届け日から翌年5月31日まで）

2月末ご所有株数	ご利用限度額	2月末ご所有株数	ご利用限度額
100株以上 500株未満	50万円	2,000株以上 3,000株未満	300万円
500株以上 1,000株未満	100万円	3,000株以上 4,000株未満	400万円
1,000株以上 2,000株未満	200万円	4,000株以上	500万円

※ 一部割引対象外の商品・サービスがございます。

※ お支払いには現金のほか、当社が指定する商品券・クレジットカードなどがお使いいただけます。

※ 3年以上継続して（株主名簿に同一の株主番号で連続7回以上記載されている）1単元以上ご所有の株主様は、上記ご利用限度額に100万円加算されます。

► 「大丸・松坂屋お買い物ご優待カード」のご提示で、大丸・松坂屋・PARCO各店で開催の有料文化催事が入場無料

※ 一部の有料文化催事は、ご優待の対象外となる場合がございます。

► PARCO各店の当社指定ショップにおいて、「大丸・松坂屋お買い物ご優待カード」ご提示で株主様向け特典をご提供

※ PARCO各店の当社指定ショップのご利用に際して、本カードをご提示いただきますと、ワンドリンクサービスなどの株主様向け特典をご提供いたします。

► PARCO店頭でのお買い物でご使用いただける「新PARCOカード発行記念パルコお買い物ご優待券」を発行

※ PARCO各店舗において、「当社指定のクレジットカード」またはポケパル払いでの決済でお買い物につき、1回のお買上金額 税込5,000円ごとに本券1枚（500円）をご使用いただけます。

当社株式1単元=100株以上のご所有で、株主様ご優待が受けられます

＜株主様ご優待の詳細につきましては、当社ウェブサイトの「株主様ご優待情報」ページをご確認ください＞

決算短信、月次営業報告など
投資家の皆様にお役立ていただける当社企業情報を
下記ホームページにてご覧いただけます

<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ください。