

# 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  
稲上 創

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

証券コード：3086

## 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）

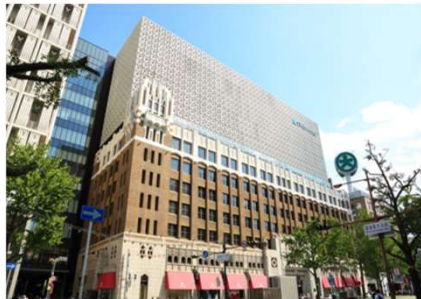
時 価 総 額                   ：6,217億円（2025年8月29日の株価終値で算出）

# J.フロント リテイリングの設立

- ▶ 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

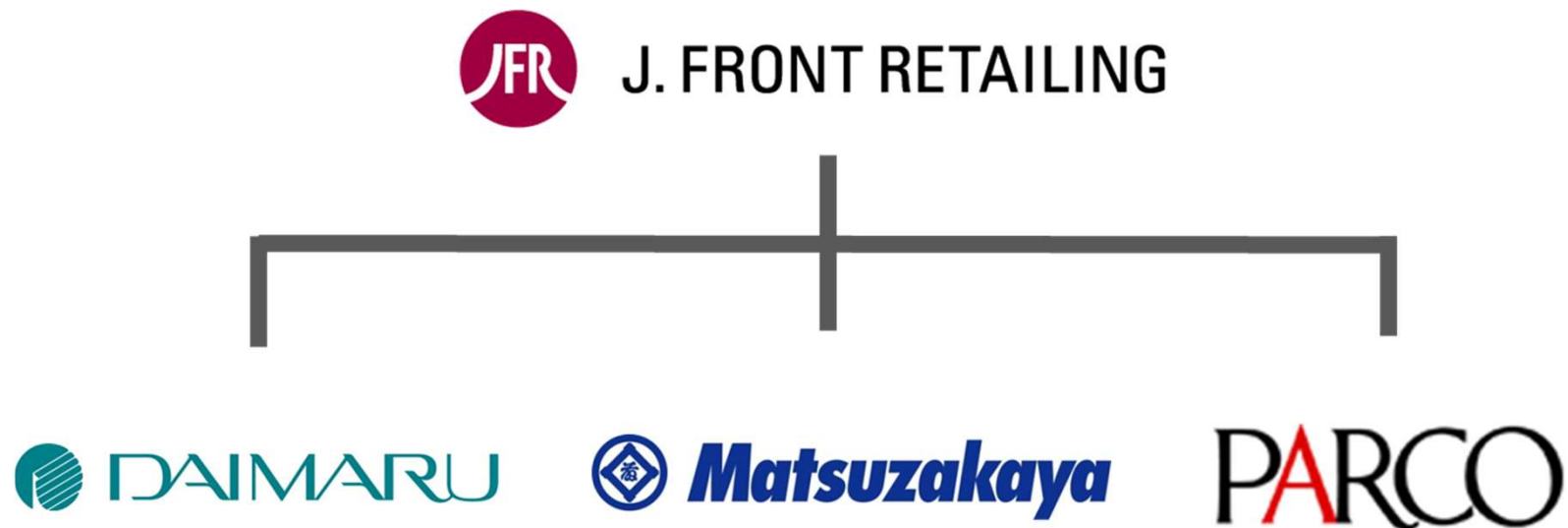
Retailing (リテイリング) = 小売業

「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

# 百貨店と異なる業態「パルコ」を傘下に

- ▶ 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



競合他社にない独自性の発揮



# 大丸・松坂屋の歴史

- ▶ 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

(諸悪を犯すなかれ、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。

## 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

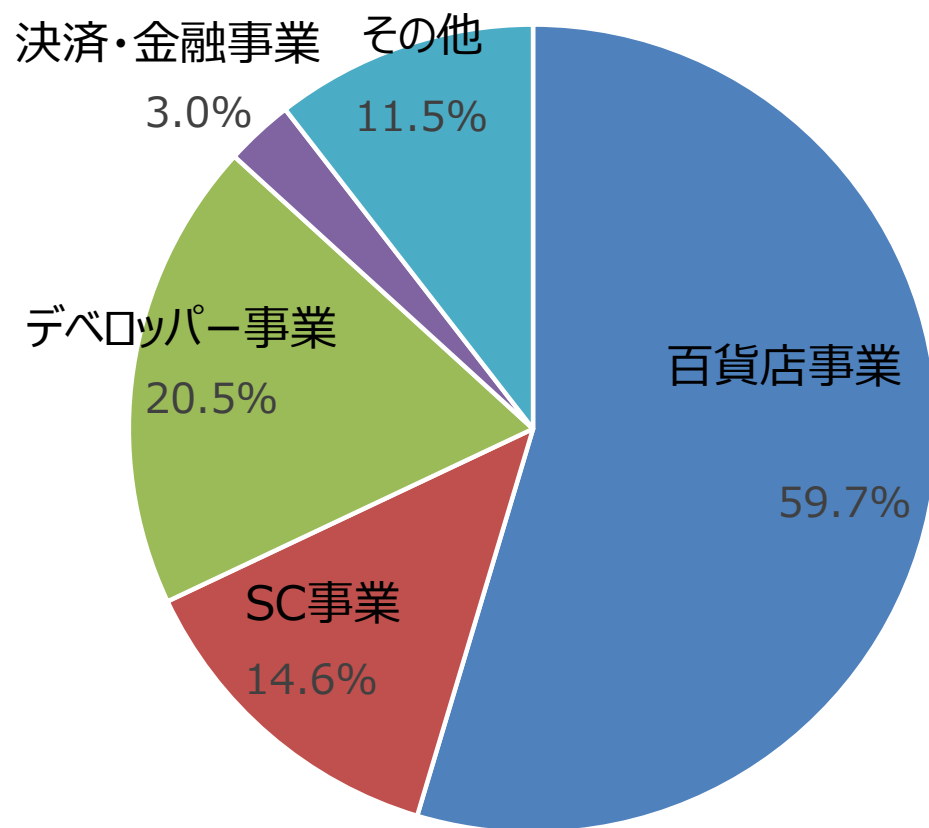
企業・事業戦略と  
サステナビリティを一体化

新たな価値創造を通じた  
「Well-Being Life」の実現

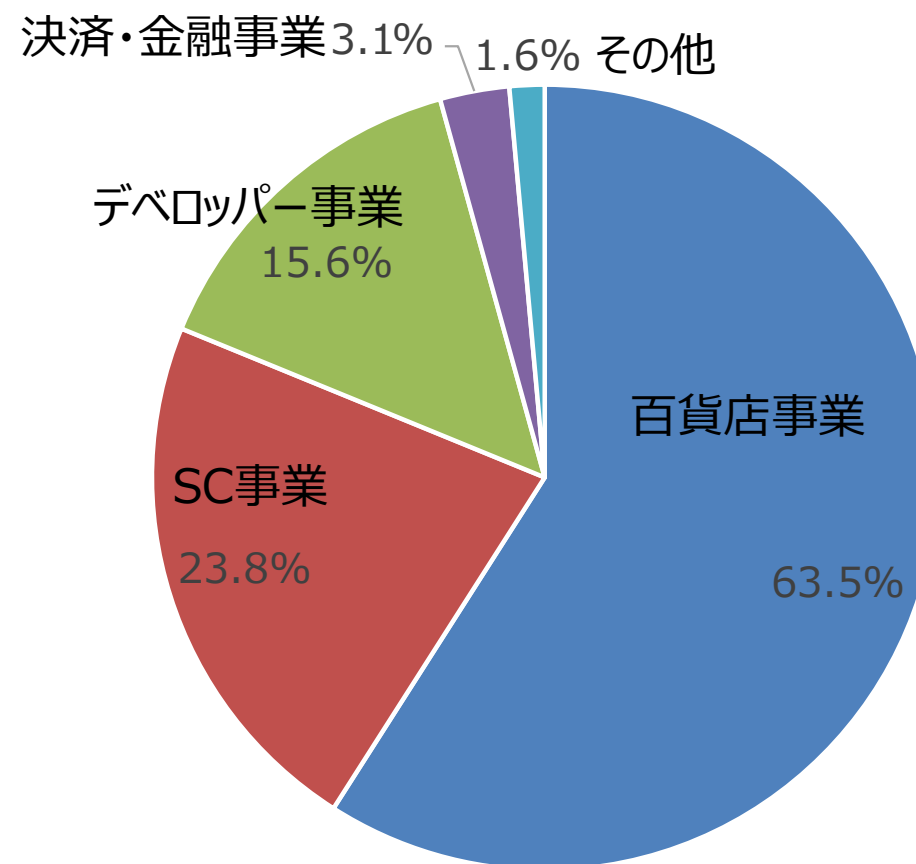


- ▶ 小売事業を中核に、デベロッパー事業、決済・金融事業などを展開

売上収益構成比



事業利益構成比



※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

# 店舖展開

- ▶ 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



大丸心齋橋店・心齋橋PARCO



松坂屋名古屋店

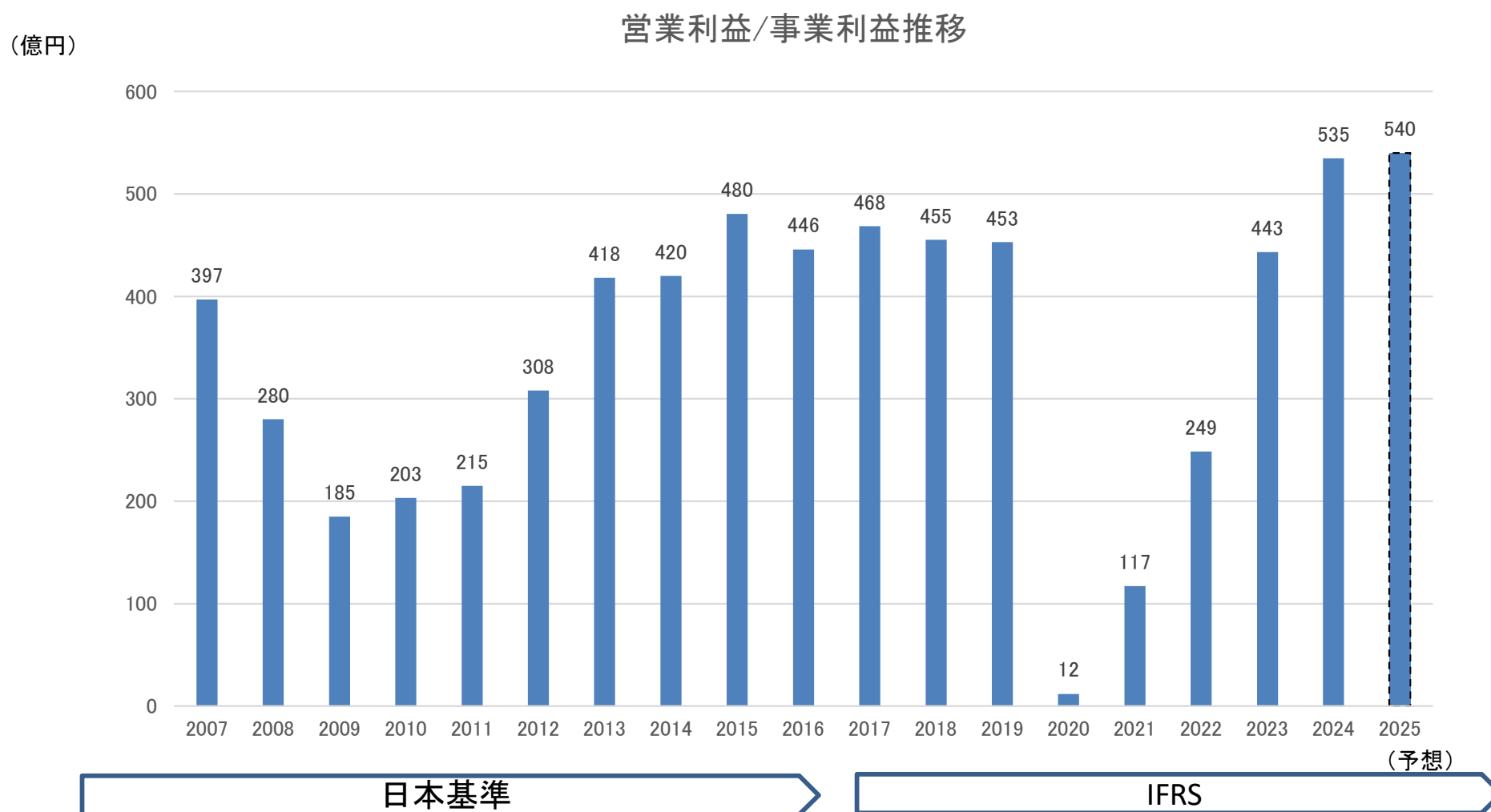


渋谷PARCO



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

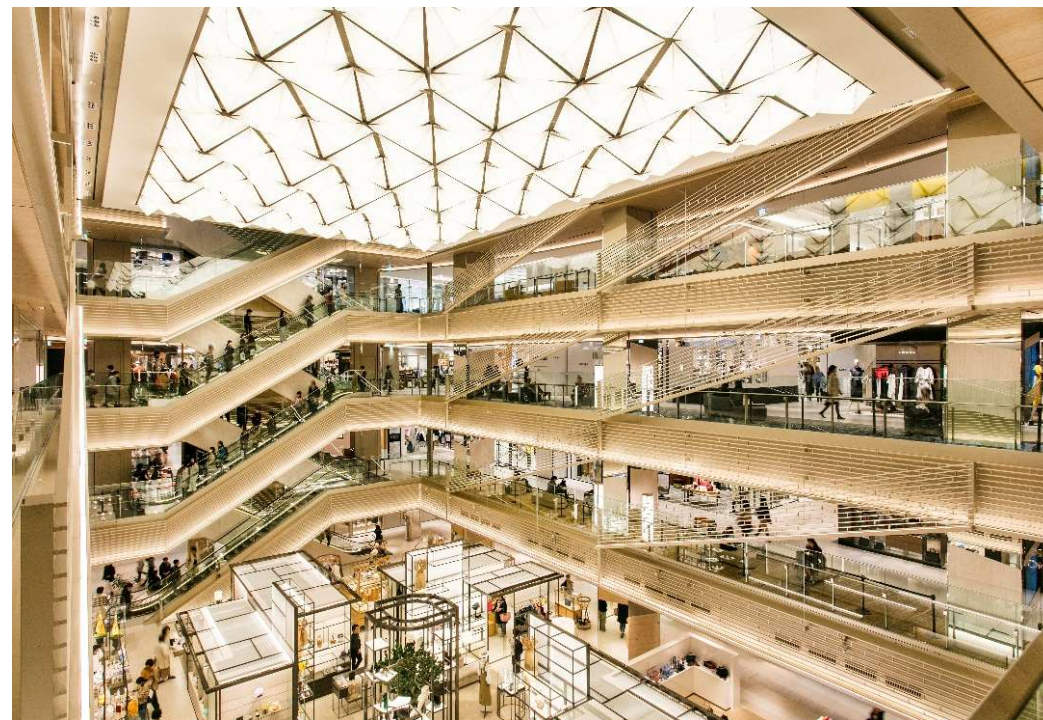
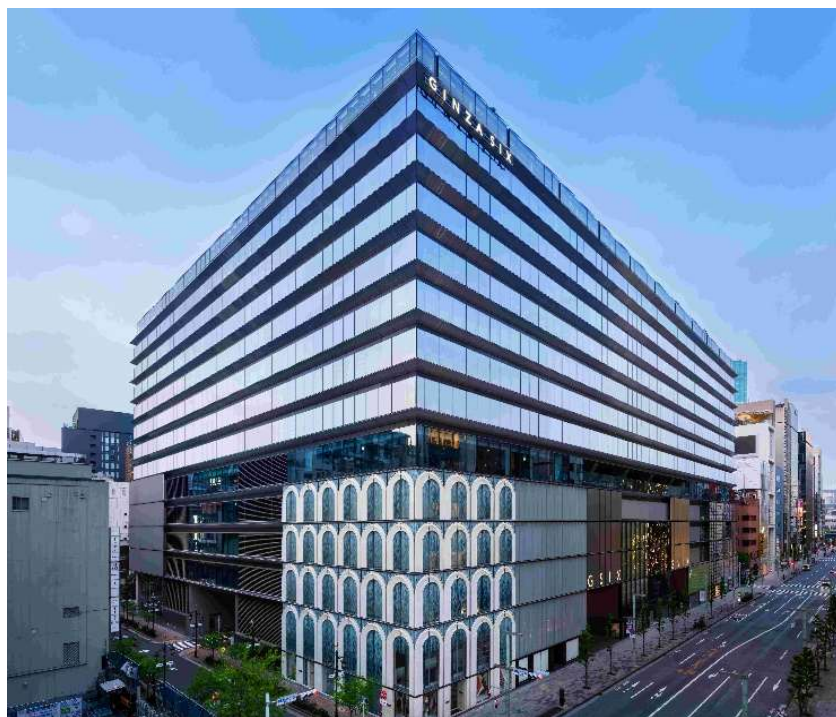


※2016年度までは営業利益、2017年度以降は事業利益で記載



# 当社の取り組み① GINZA SIX

- ▶ 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

- ▶ 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、社会貢献をより重視

# 3つの価値 = 2030年度に目指す姿

リテール事業を中核に、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

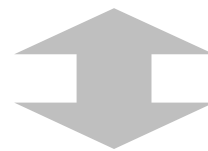
国内外の高質・高揚消費層から圧倒的な支持を得て、  
3つの共創価値を提供し続ける  
「価値共創リテラーグループ」へ進化する

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

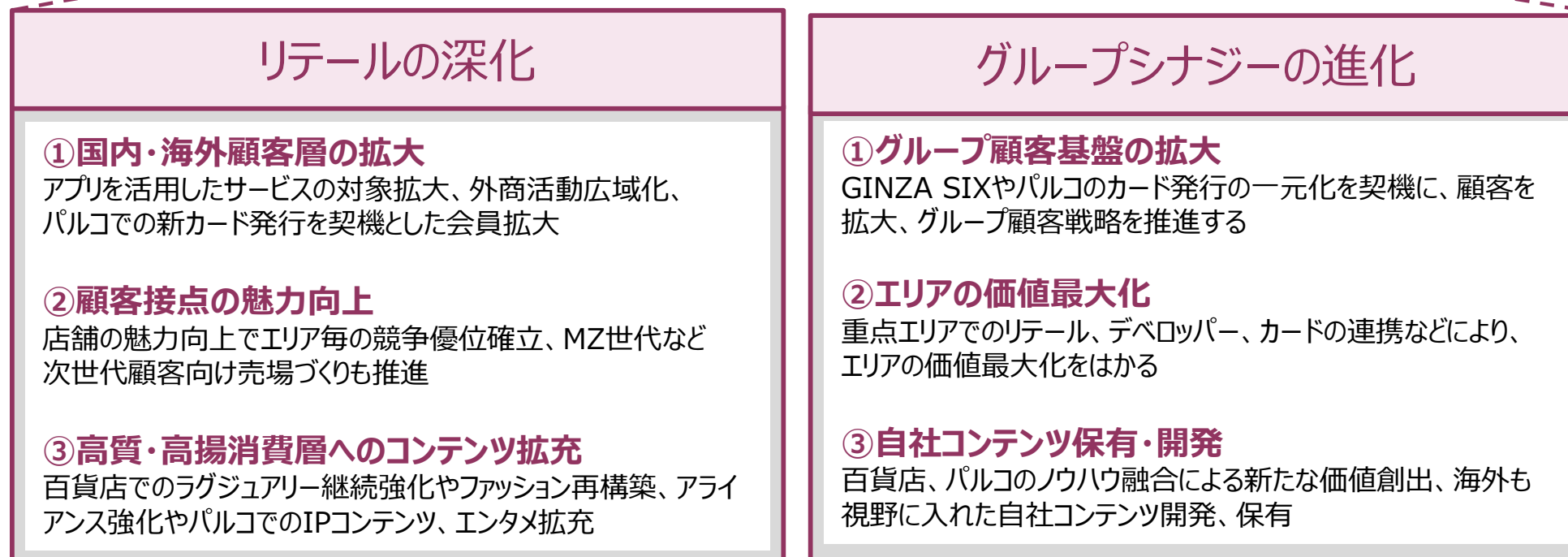


投資先行フェーズの一方、資本収益性も維持

# 2024～2026年度 中期経営計画



J. FRONT RETAILING



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

- ▶ 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 <sup>*1</sup>	2,700億円	2,850億円	△150億円
温室効果ガス排出量 <sup>*2</sup>	△70.0%	△58.0%	△12.0pt
女性管理職比率	31.0%	31.0%	—

<sup>\*1</sup> 有利子負債はリース負債を除く <sup>\*2</sup> 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

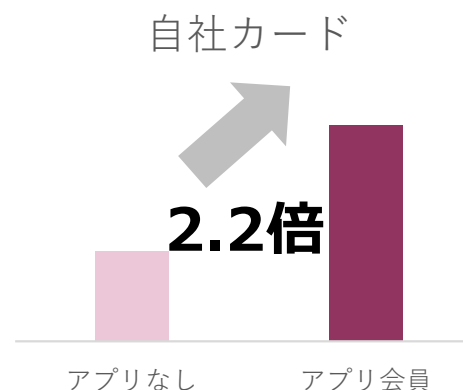
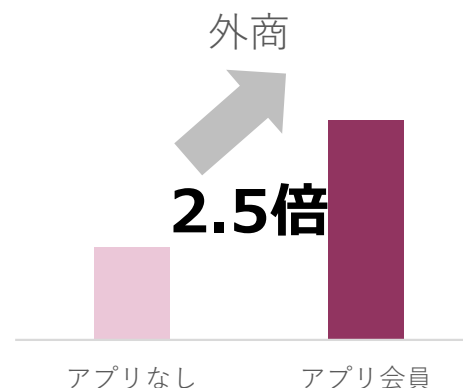


### ▶ 訪日外国人客とのコミュニケーション基盤の確立

- ・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

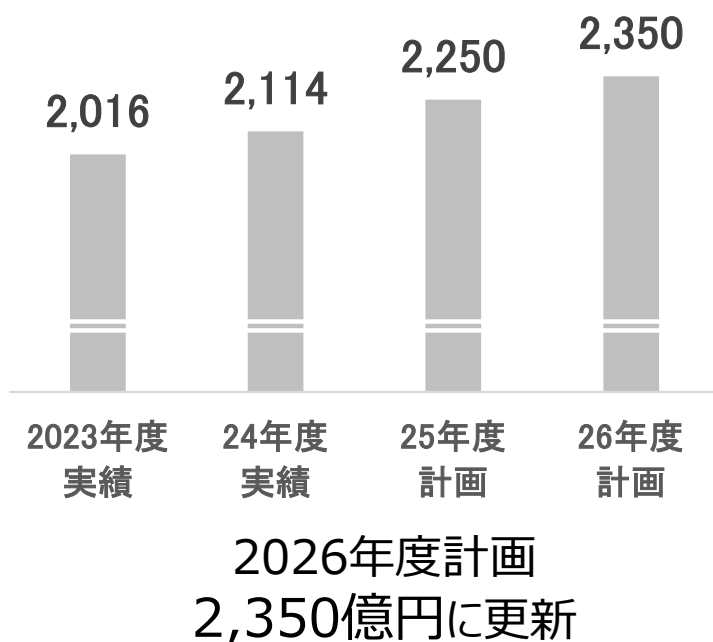


LTV 向上につなげる強固な国内外優良顧客基盤の構築



## 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

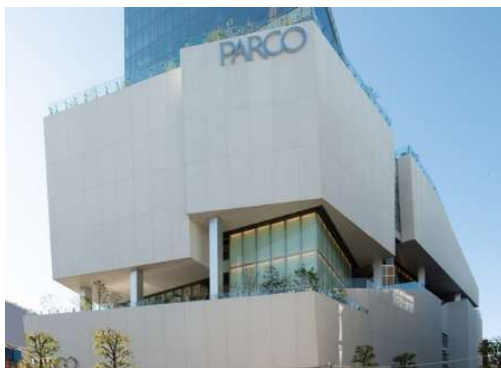
外商の強みをさらに強めつつ、新たな顧客開拓を促進

## “PARCO”は新たな成長ステージへ

独自性の高いMD（ファッション・IPコンテンツ）を中心に商圈拡大

### 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

池袋  
PARCO

心斎橋  
PARCO  
26年度予定

### 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

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&エンタテインメント・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

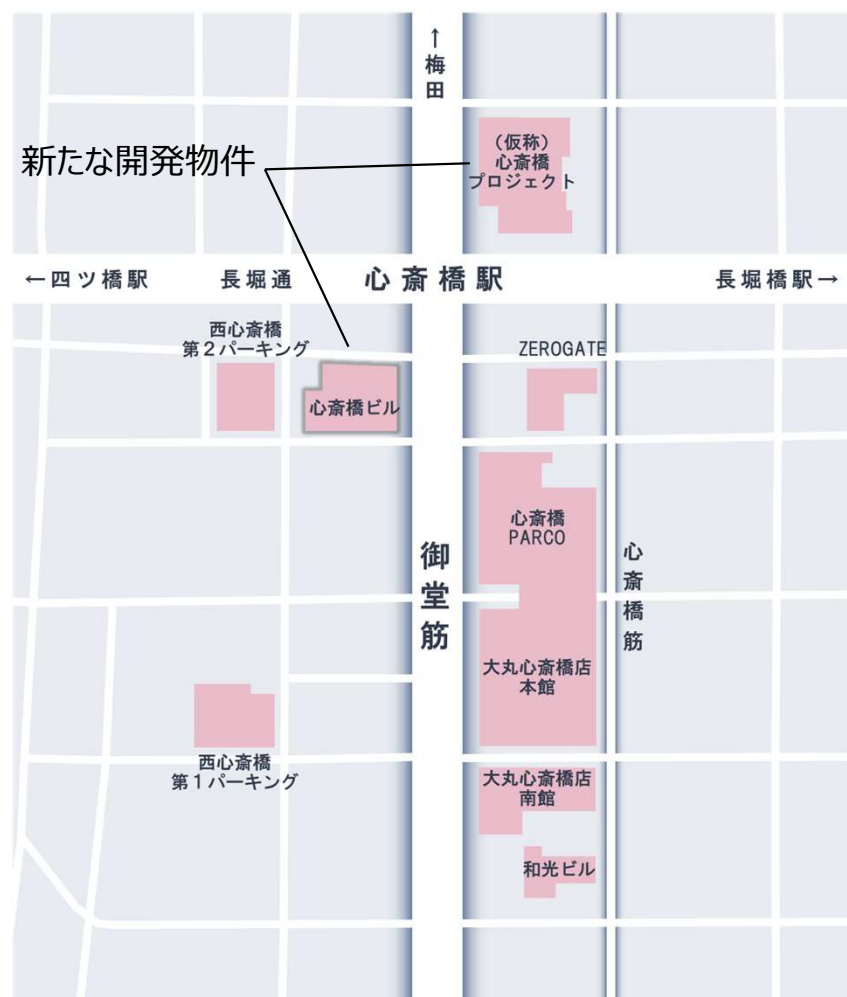
### ▶ “地域共栄”専任組織を組成

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）

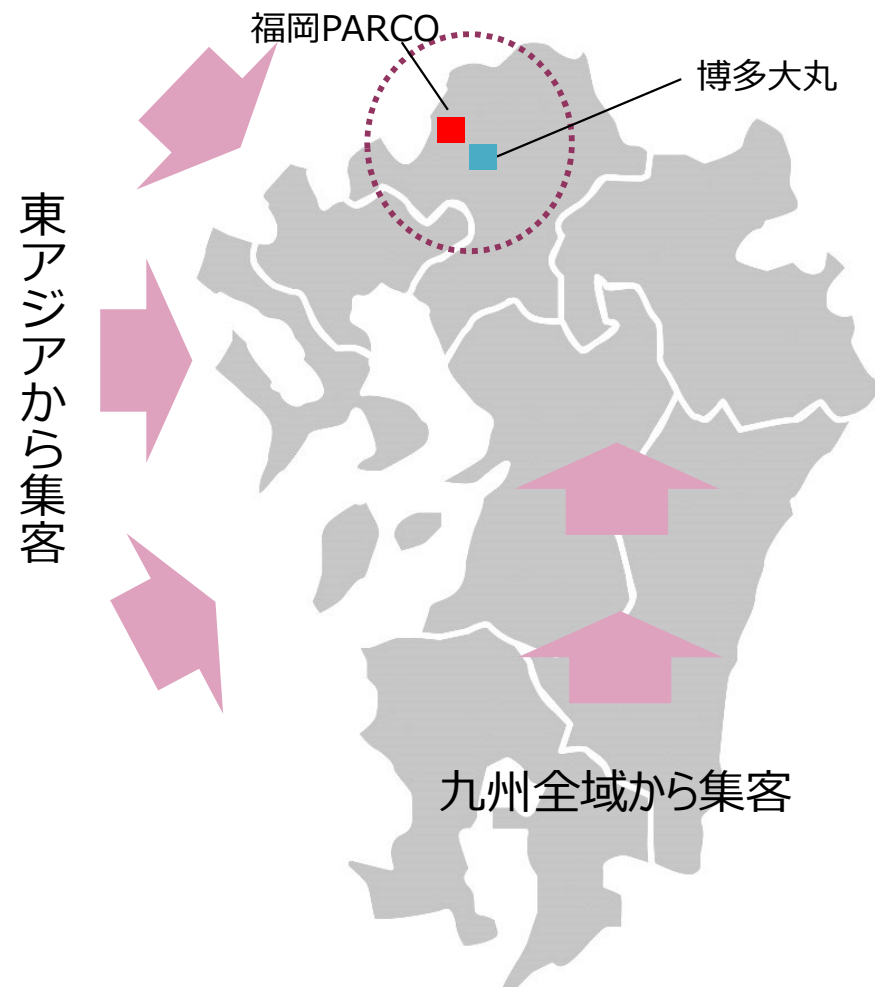
## 心斎橋エリア

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

# サステナビリティの取り組み

- ▶ 「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「心身ともに豊かな暮らし」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、意欲・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。

# 循環型ビジネスへの参入

- ▶ 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

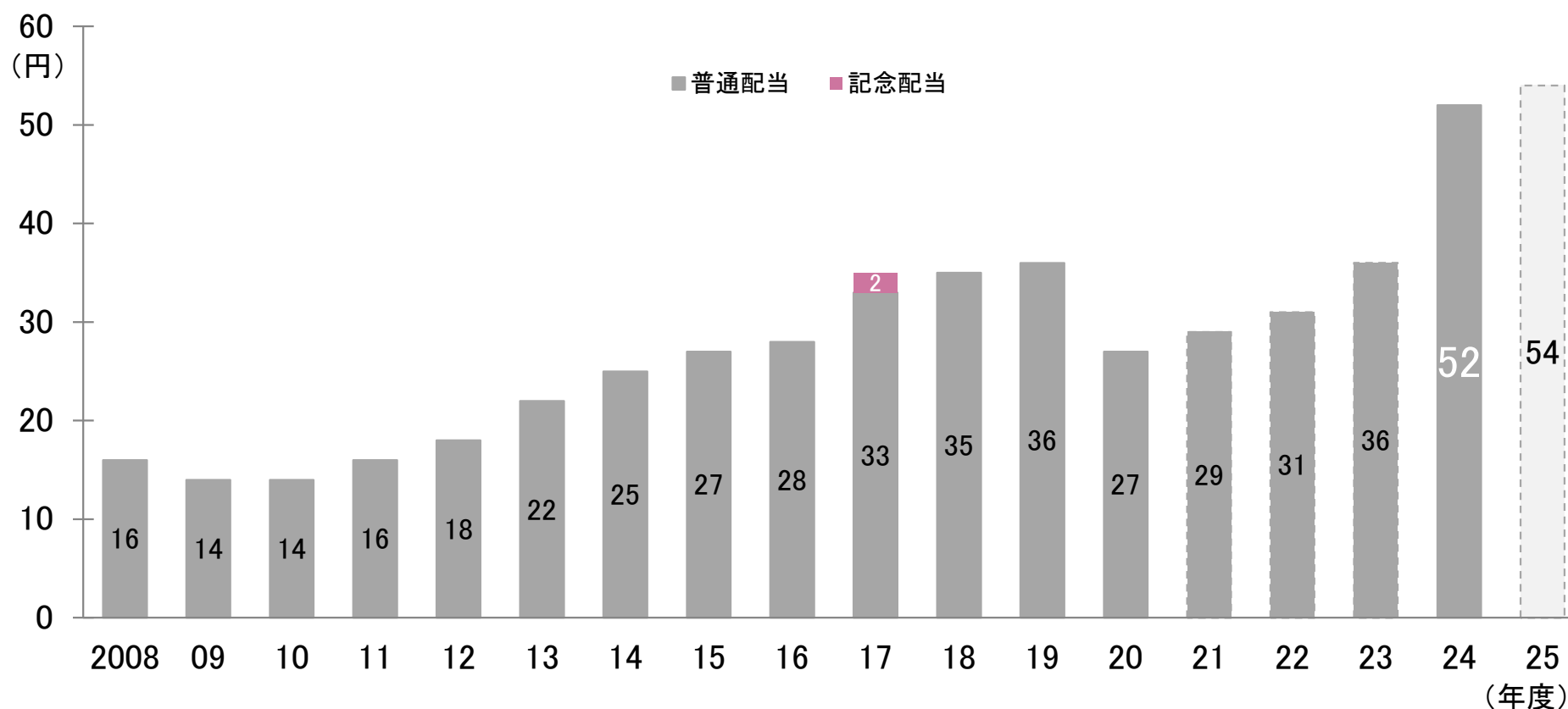
環境省が推進するデコ活（脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動）の補助事業第1号案件に【衣類循環型アップサイクルプロジェクト"roop"】が採択され、昨年度「roop Award 2024-2025」を開催。本年度第2回を開催予定。



## 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決済いただくお買い物につき、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おきください。