

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7月3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：5,303億円（2025年6月26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

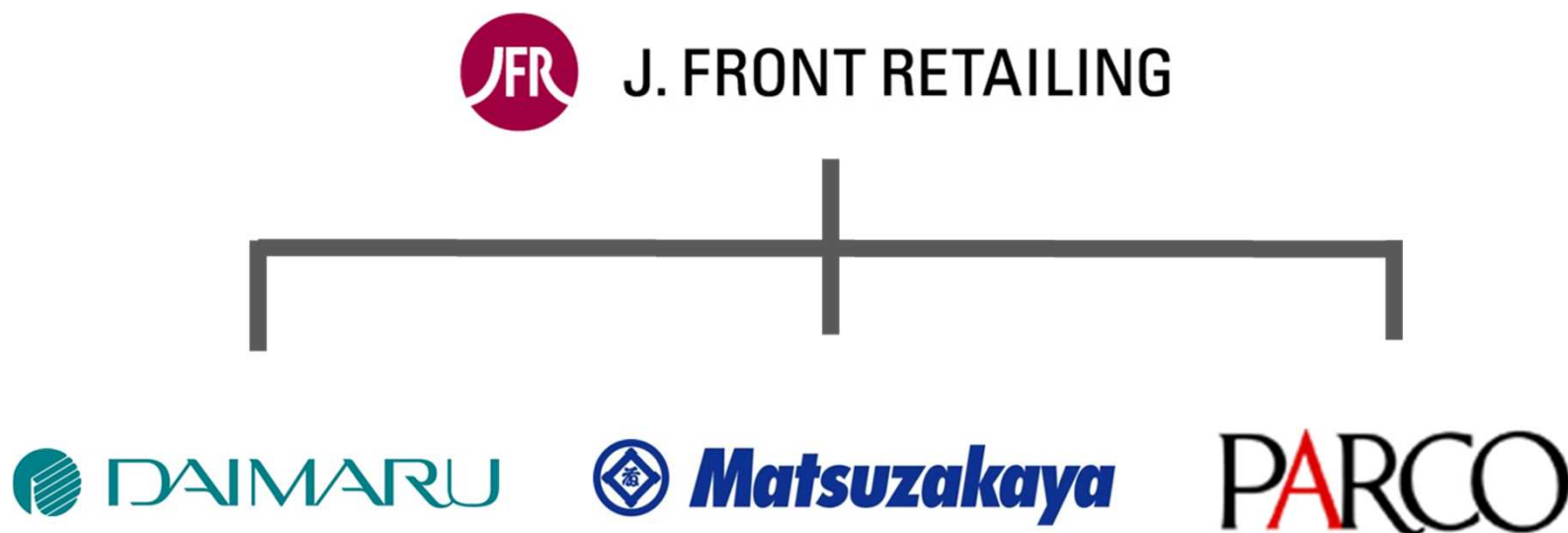
Retailing (リテイリング) = 小売業

「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

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)

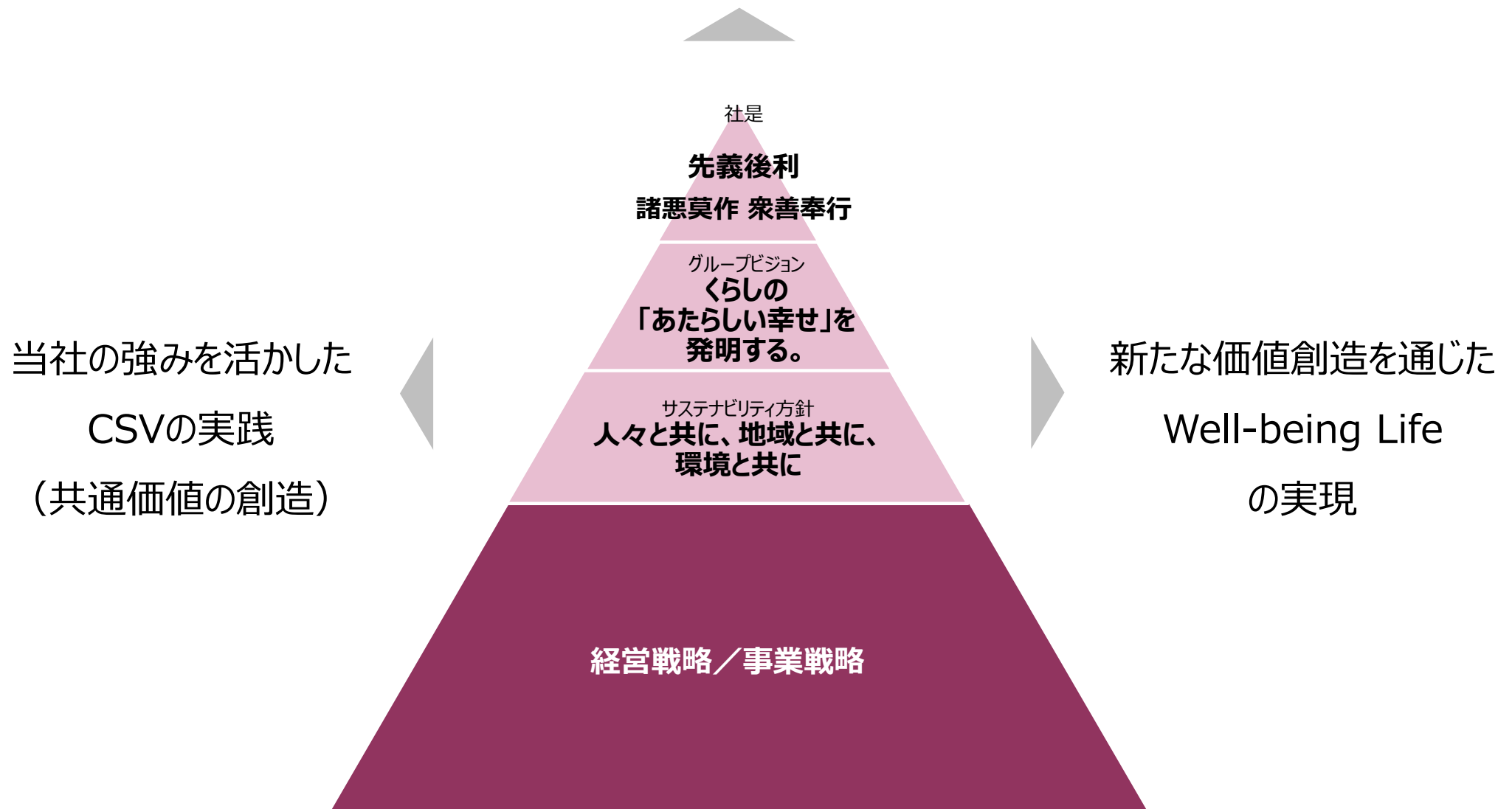


＜グループ理念＞

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。

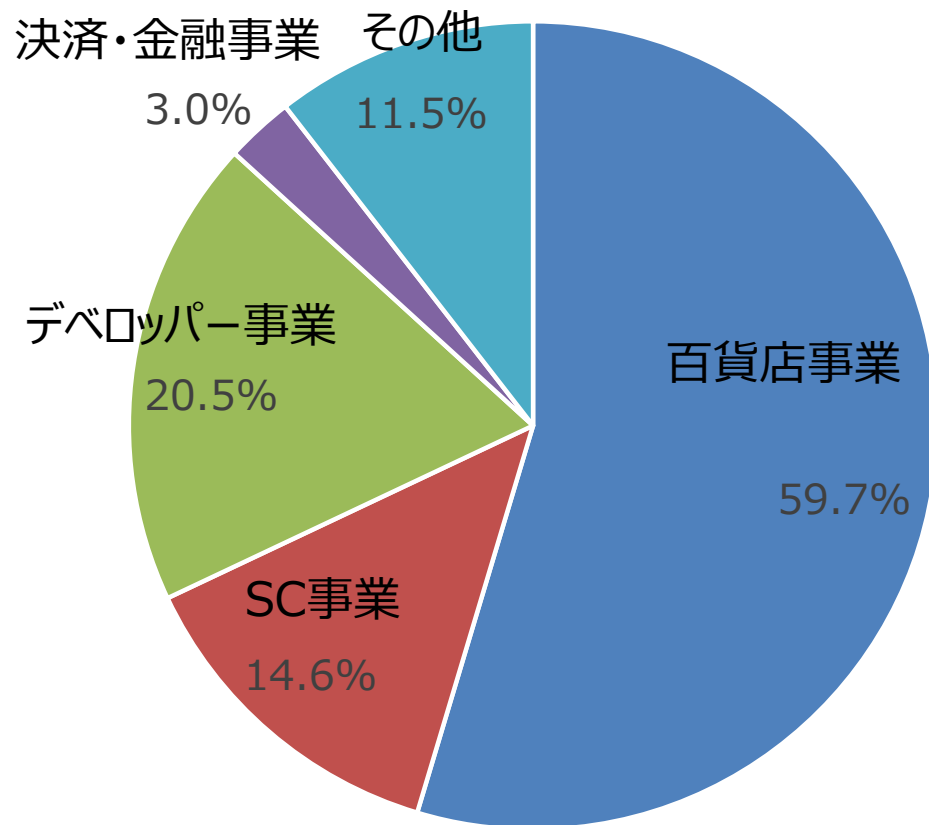
私たちは、公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じて
グループの発展を目指します。

企業戦略・事業戦略と
サステナビリティ経営を一体化

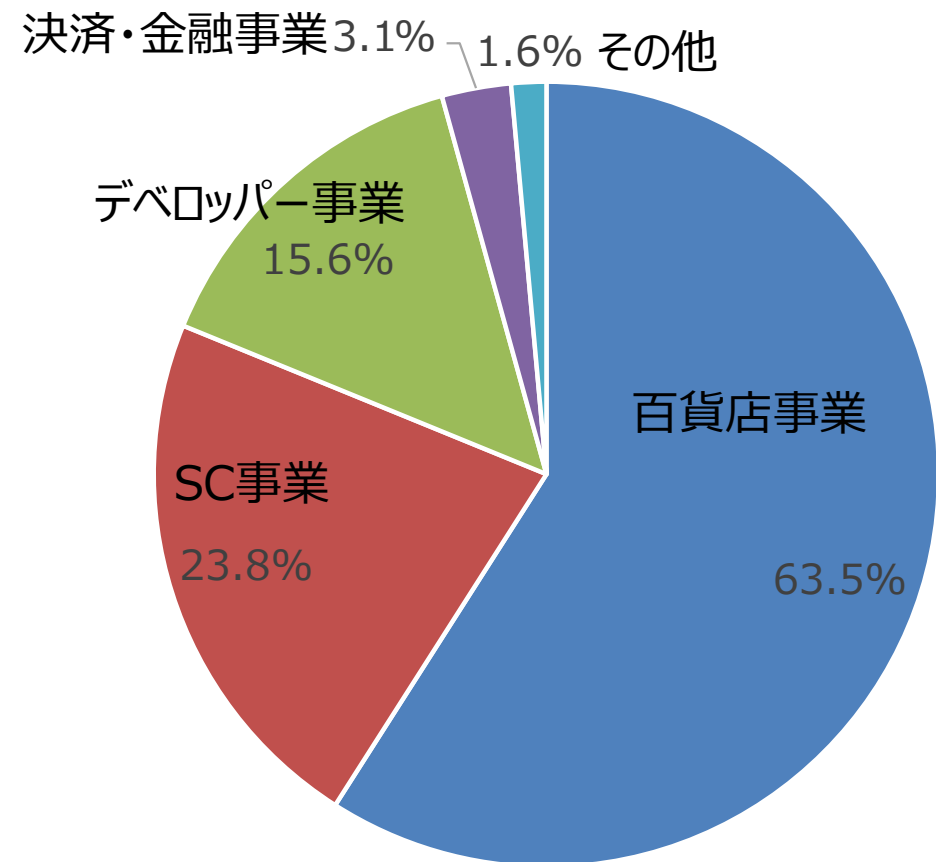


▶ 百貨店事業、SC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業などを展開

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

- ▶ 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



大丸心齋橋店・心齋橋PARCO

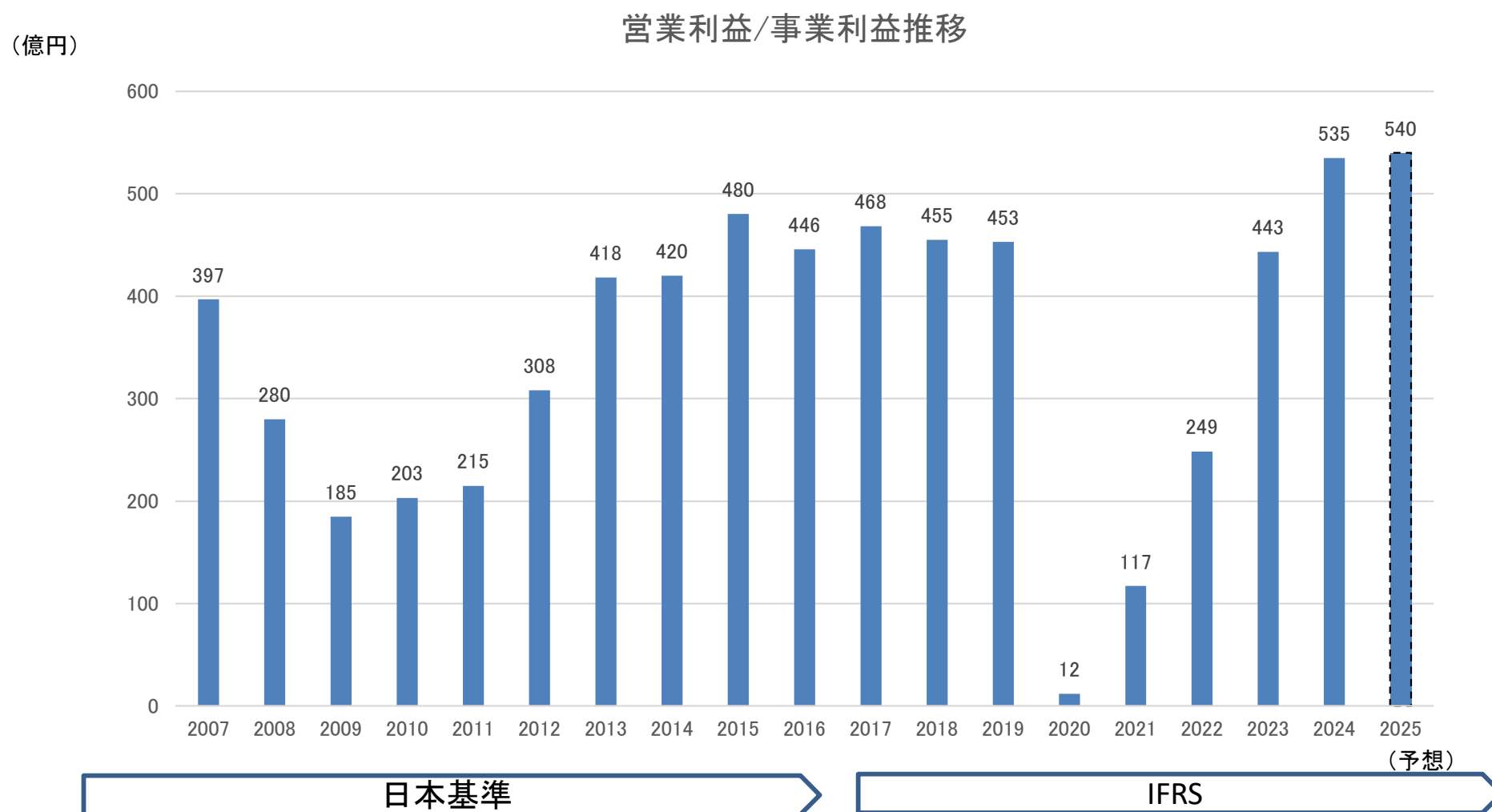


渋谷PARCO



10

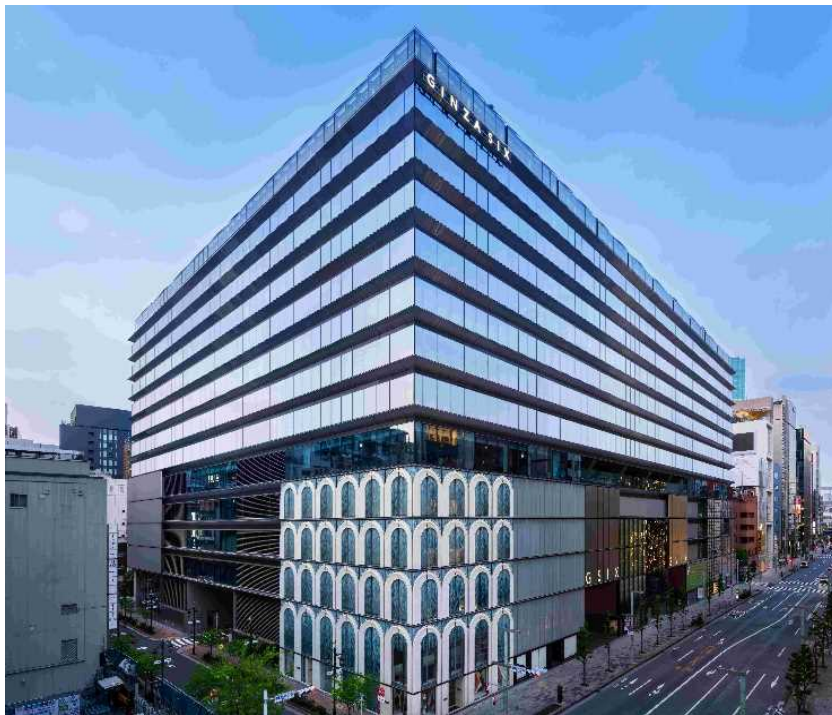
- ▶ コロナ禍により2020年度は統合以来初の営業損失となるも、その後順調に回復
- ▶ 2024年度は国内外需要をとらえた百貨店事業、SC事業のトップライン成長が増益に貢献
- ▶ 各利益段階で過去最高益、事業利益は中計目標520億円を2年前倒しで達成



※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」という発想で誕生
- ▶ コロナ禍を経て、銀座随一の「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



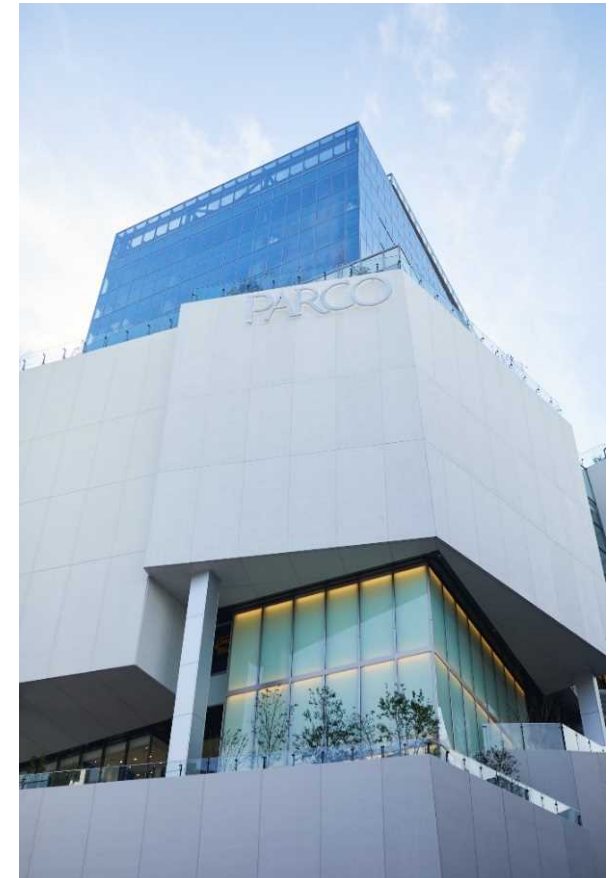
他社との共創による「非連続」な成長



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



当社の取り組み③ 百貨店とパルコのシナジー



J. FRONT RETAILING

- ▶ 大丸心斎橋店新本館は2019年、心斎橋PARCOは2020年に開業
- ▶ 百貨店とパルコの一体化により、顧客層が拡大、相乗効果を発揮
- ▶ 2024年度売上は、百貨店が対前年20%増、PARCOは同46%増と高成長継続



大丸	PARCO
伝統 × 革新	
ラグジュアリー × アート、カルチャー	
富裕層 × MZ世代	
商品力 × 企画力	

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

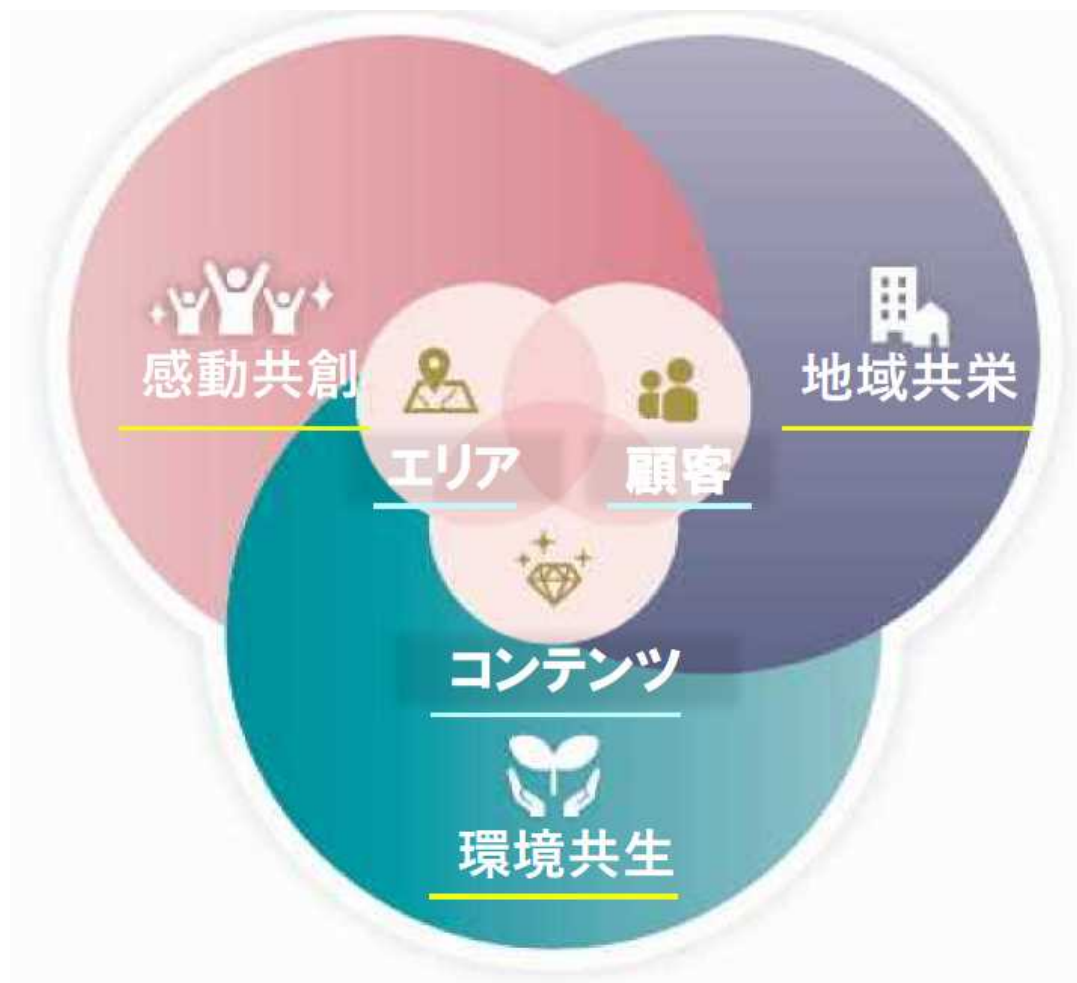
- ・国内人口減少、所得格差の進行
- ・都市機能の更新や集約・まちづくりが進行
- ・地域経済の担い手減少、地域独自の伝統・文化への関心の強まり

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



→感动共創

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

－ 2030年に目指す姿 －

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

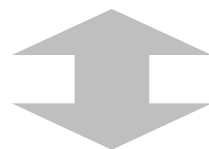
- ❖ 高質・高揚消費層から選ばれ続けられるよう、各店が独自の個性を磨きあげる
- ❖ それらの個店が連携しあい、更にデベロッパー事業、決済・金融事業との連携によりエリア価値の最大化をはかる
- ❖ 将来の実店舗に頼らない成長に向けて、国内外、デジタル領域に進出することを目的に、自社主導のビジネス展開が可能な「コンテンツ」を保有、開発するビジネスに挑戦する

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



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

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

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 ^{*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

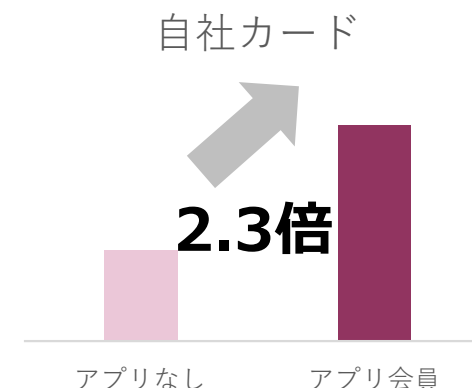
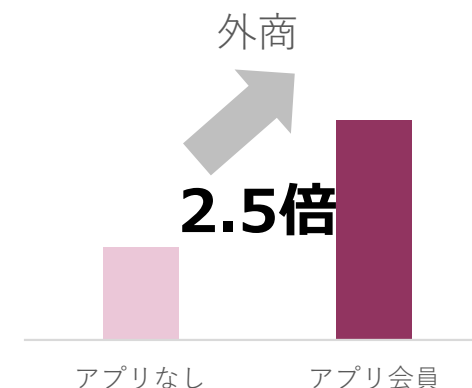


※ 訪日外国人客とのコミュニケーション基盤の確立

- ・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＞

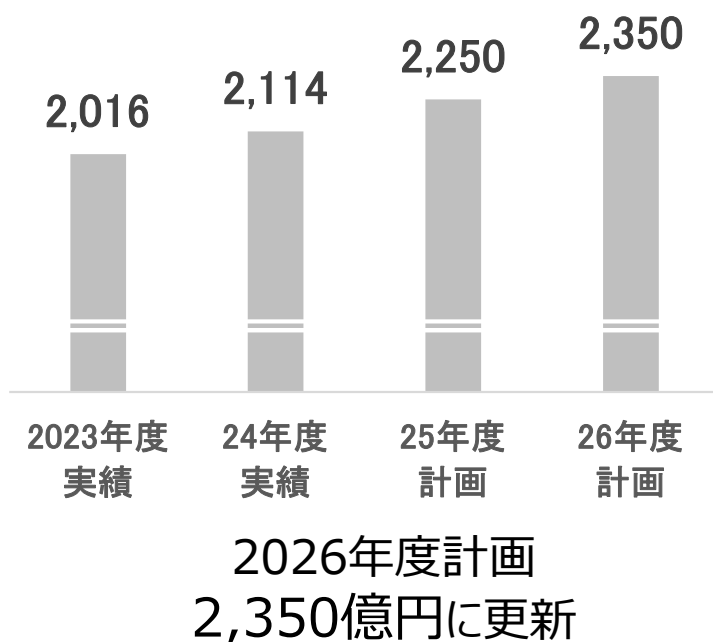
※2023年度実績



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

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

“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

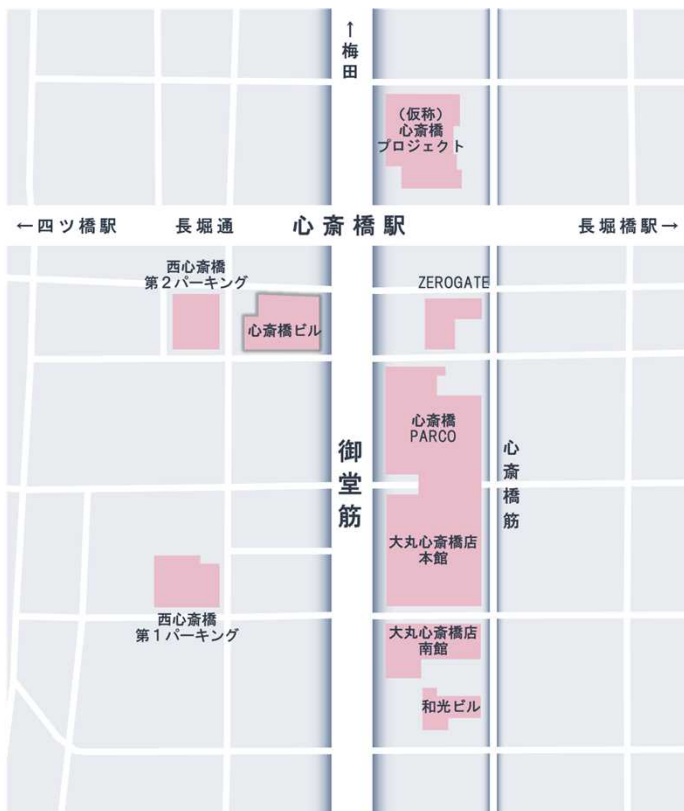
- ▶ “地域共栄”専任組織を組成
他社、地域連携による街の賑い創出

2027年度フル稼働 増益効果
50億円 + α （対2023年度）

地域特性に応じたエリア戦略

心斎橋エリア

御堂筋を中心に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



大丸心斎橋店
心斎橋PARCO

+

心斎橋プロジェクト（26年度）
心斎橋ビル（28年度）
大丸心斎橋店 南館（未定）

長期ビジョン策定
再開発推進

梅田エリア

独自性による存在感と
面積圧縮による効率性追求

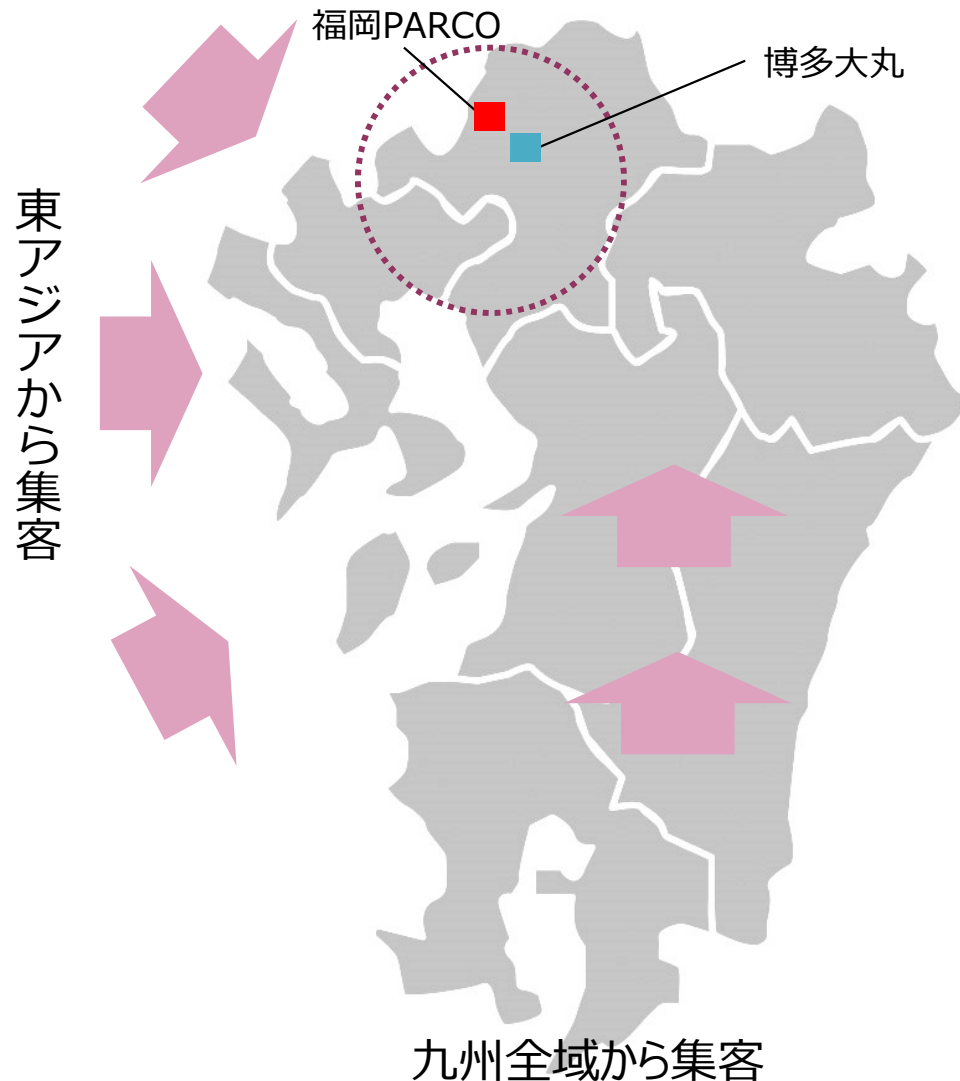


大丸梅田店

25年度後半から改装スタート
フル稼働後（2030年度予定）
増益効果+15～20億
（対2024年度）

“天神ビッグバン”へ参画

「(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年度予定)



- 2024年2月、都市計画推進協議会として都市計画提案を福岡市に提出
- グループのノウハウ結集、コンテンツ融合
- 九州全域1,300万人を対象に広域からの集客ポテンシャル
- 東アジアのエントランスとしてインバウンド深掘り
- 「九州No.1の複合施設」創造を目指す

2030年開業に向けた大型投資を
今中期計画から加速

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

カード一元化による顧客統合と決済・金融事業強化

- ▶ PARCO、GINZA SIX、博多大丸のカード発行を、JFRカード（株）に一元化
- ▶ 将来的には、各社・各施設のポイント統合などを検討



今中期計画は費用先行も、決済・金融事業の収益基盤、
さらにグループ顧客基盤の拡充が着実に進展

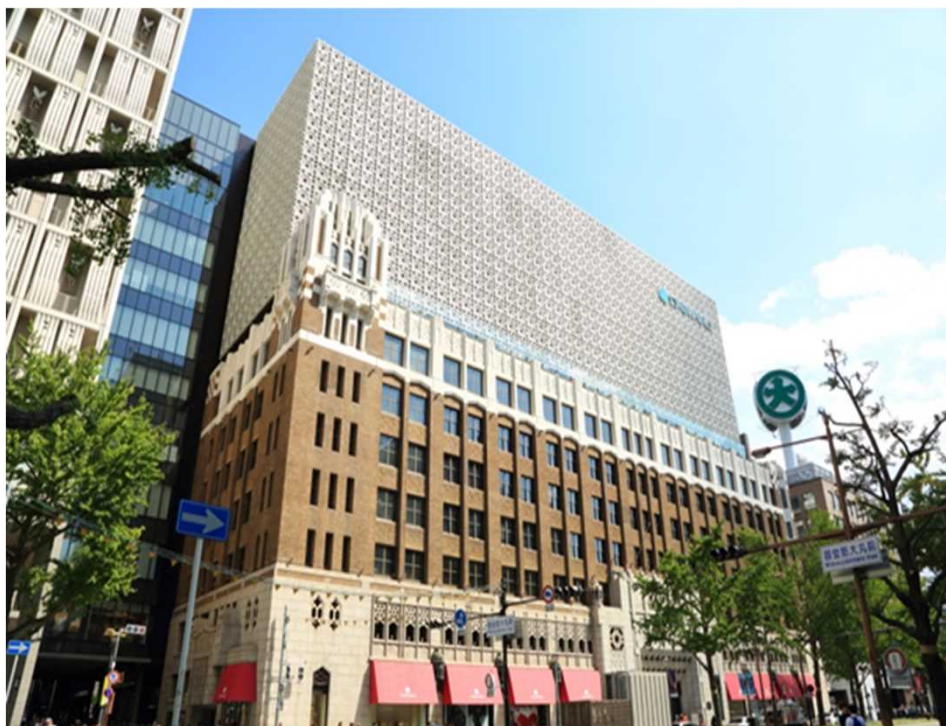
サステナビリティの取り組みと株主還元

- ▶ 「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暮らしを提案する。
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。

- ▶ 2050年ネットゼロ実現に向けて、「温室効果ガス排出量の削減」と「サーキュラーエコノミーの推進」の両輪で取り組む
- ▶ 2019年大丸心斎橋店を皮切りに、百貨店店舗を順次再エネに切り替え
- ▶ 2023年度に再エネ比率52.9%、Scope1・2排出量は基準年(2017年) 比で57.4%削減。2026年度に70%削減を目指す



E S Gのフラッグシップ店舗 大丸心斎橋店本館



7階 心斎橋ひとときテラス



採取された蜂蜜を商品化



屋上で養蜂活動を展開

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「AnotherADdress.biz」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。



▶ サステナビリティ関連のさまざまなインデックスに採用

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・
アジアパシフィック・インデックス
(DJSI Asia / Pacific)
2年連続選定

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

MSCI 日本株ESG
セレクトリーダーズ指数選定※
(GPIF採用指数)

**2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数**

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)※
7年連続選定 (GPIF採用指数)

**2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)**

FTSE Blossom Japan Index
2年連続選定 (GPIF採用指数)



**FTSE Blossom
Japan Index**

FTSE Blossom Japan Sector
Relative Index 3年連続選定
(GPIF採用指数)



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

FTSE4Good Index Series
2年連続選定



FTSE4Good

S&P/JPX
カーボン・エフィシエント
指数選定 (GPIF採用指数)



Morningstar 日本株式 ジェンダー・
ダイバーシティ・
ティルト指数
(除くREIT) 選定
(GPIF採用指数)

MORNINGSTAR GenDi J
Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2024

CDP2024気候変動の調査
5年連続「Aリスト」選定

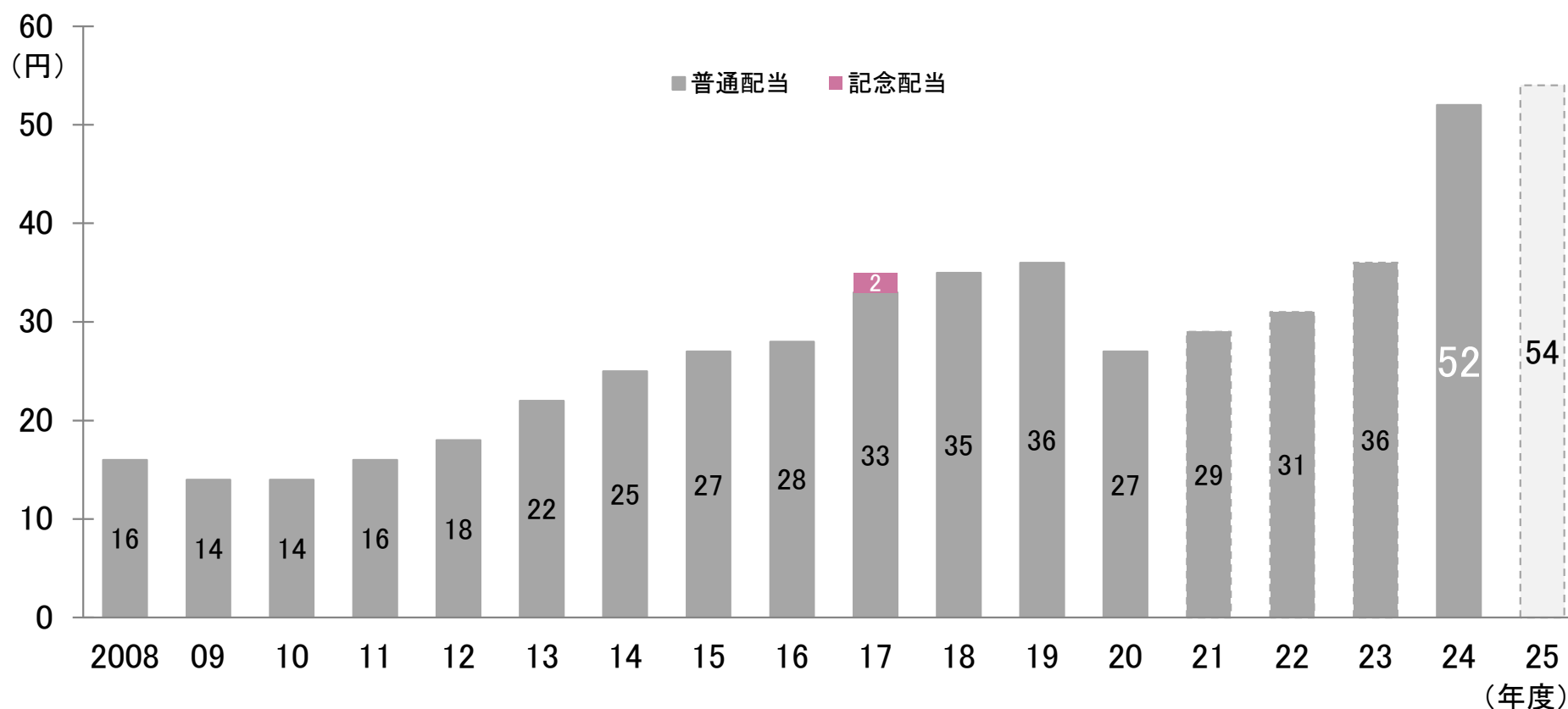


※J.フロント リテイリング株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCI又はその関係会社によるJ.フロント リテイリング株式会社の後援・宣伝・販売促進を目的としていません。
MSCIのサービスおよびデータはMSCIの独占的財産で、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCI又は、その関係会社の商標又はサービスマークです。

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。