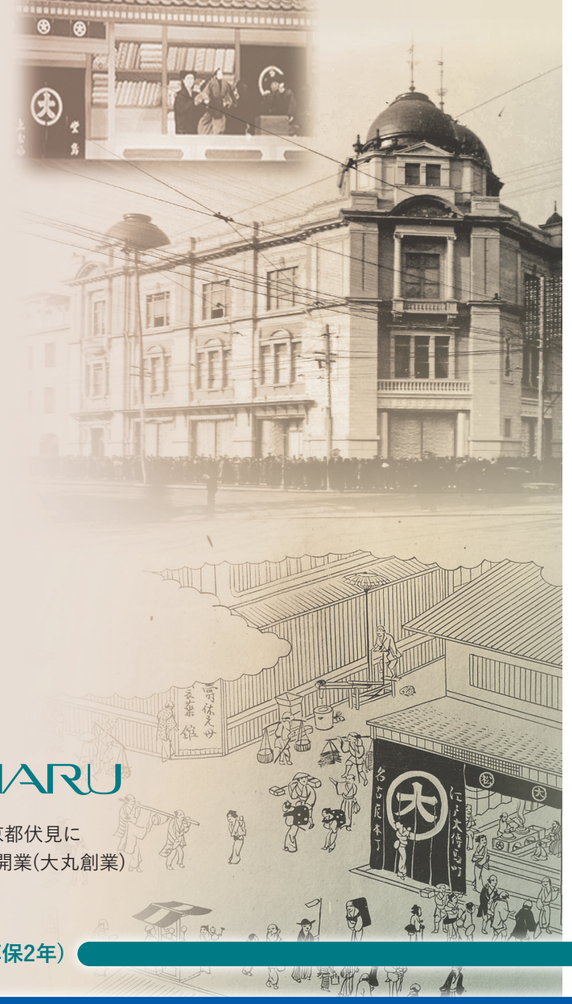
歴史が
レジリエンスの証左になる

呉服屋、呉服小間物問屋として創業した大丸と松坂屋。
300年、400年という永い歴史の道程は決して平坦ではありませんでした。
いくつもの危機を乗り越えながら店舗拡張などを経て、
100年前には百貨店へと業態転換。
変わらない価値観を持ちながら、時代の変化に対応し続けることで、
まさに「サステナビリティ」を体現しています。



Matsuzakaya

伊藤蘭丸祐道が
名古屋本町に
呉服小間物問屋を創業

1611年（慶長16年）

DAIMARU

下村彦右衛門正啓が京都伏見に
呉服屋「大文字屋」を開業（大丸創業）

1717年（享保2年）

1700年代

1726年（享保11年）
大阪心斎橋筋に大阪店「松屋」を開き、
現金正札販売を始める（心斎橋店現在地）

1728年（享保13年）
名古屋本町4丁目に名古屋店を開き、初めて
「大丸屋」を称する（明治43年閉鎖）

1737年（元文2年）
店是「先義後利」の掛軸を全店に配布
京都・東洞院船屋町に京都総本店が新築完成

1743年（寛保3年）
江戸大伝馬町3丁目に江戸店開業（明治43年
閉鎖）

1757年（宝暦7年）
江戸深川木場4丁目繁栄橋畔に木場別荘を
作り、一郭に繁栄稲荷を祀る（コアビルに現存）

1787年（天明7年）
江戸店が呉服商として売上日本一に

1800年代

1837年（天保8年）
大塩の乱起こる。「大丸は義商なり、犯すなかれ」
と、焼き討ちを免れる

1900年代

1907年（明治40年）
資本金50万円で「株式合資会社大丸呉服店」
を設立

1908年（明治41年）
神戸元町4丁目に神戸出張所を新築開店

1912年（明治45年）
京都店が四条通りに鉄筋木造3階建の
新店舗開店（現在地）、デパート形式をとる

1913年（大正2年）
商標を改め登録

1920年（大正9年）
資本金1,200万円で「（株）大丸呉服店」設立

1922年（大正11年）
デパート業界で初めての週休制を実施

1927年（昭和2年）
大阪店（現心斎橋店）にデパート業界初の
「染色試験室・衛生試験室」（現消費科学研究所）
を開設

1928年（昭和3年）
商号を「（株）大丸」に改める

1953年（昭和28年）
クリスチャン・ディオールと独占契約を結ぶ
海外デザイナーとの提携は日本で初めて

1959年（昭和34年）
オリジナル紳士服「トロージャン」誕生

1961年（昭和36年）
日本の小売業界売上NO.1を達成（1960年下期
から1968年下期まで連続）

1964年（昭和39年）
ジバンシィと独占契約を結ぶ

1983年（昭和58年）
大阪ターミナルビル「アクティ大阪」に
梅田店開店、新CI導入、新しいマークを制定

1997年（平成9年）
神戸店（1995年阪神・淡路大震災で被災）が
復興グランドオープン

1999年（平成11年）
経営改革（営業改革・外商改革）を本格スタート
（翌年人事改革・後方部門改革をスタート）

2000年代

2003年（平成15年）
札幌店オープン

2007年（平成19年）
（株）松坂屋ホールディングスと経営統合
持株会社「J. フロント リテイリング（株）」を
設立

2007

1600年代

1659年（万治2年）
名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業

1700年代

1736年（元文元年）
呉服太物小売商に転業

1740年（元文5年）
尾張藩の呉服御用となる

1745年（延享2年）
京都室町錦小路に仕入店を開設

1768年（明和5年）
上野の松坂屋を買収、「いとう松坂屋」と改め、
江戸へ進出

1800年代

1805年（文化2年）
江戸大伝馬町に木綿問屋亀店を開業

1868年（慶応4年）
上野店、上野戦争で官軍の本営となる

1875年（明治8年）
ゑびす屋呉服店を買収、大阪へ進出

1881年（明治14年）
名古屋茶屋町角に
伊藤銀行（旧東海銀行のルーツ）を開業

1900年代

1907年（明治40年）
上野店を「合資会社松坂屋いとう呉服店」に
改組

1910年（明治43年）
「（株）いとう呉服店」を設立（資本金50万円）、
名古屋・栄町に百貨店を開業

1917年（大正6年）
上野店新本館完成

1923年（大正12年）
大阪店（日本橋筋）再開
（66年天満橋に移転、04年閉店）

1924年（大正13年）
銀座店開店

1957年（昭和32年）
カトレヤをシンボルフラワーに制定

1972年（昭和47年）
名古屋店北館を増築

1991年（平成3年）
名古屋店南館を増築し、
「松坂屋美術館」を開設

2000年代

2003年（平成15年）
名古屋店新南館増築で
日本最大級の百貨店に

2006年（平成18年）
持株会社「（株）松坂屋ホールディングス」を
設立

2007年（平成19年）
（株）大丸と経営統合持株会社
「J. フロント リテイリング（株）」を設立

融合で、
新たな価値を創る

時代変化のスピードは加速の一途。
90年代のバブル崩壊を機に景色は急変し、
業界再編は待ったなしの状況となりました。
そうした中、大丸と松坂屋ホールディングスは両社の強みを拡張し、
再成長を目指した経営統合を実行。
さらにリテールのウイング拡大に向け、
パルコを2012年に連結子会社化し、
2020年には完全子会社化を実現。
異質な文化の本格融合は、まさにこれからが本番です。

2007年（平成19年）

（株）大丸と（株）松坂屋ホールディングスが
経営統合、J.フロント リテイリング（株）を設立

J. FRONT RETAILING

事業統合・再編期

2007年（平成19年）
大丸東京店を第I期移転増床

2008年（平成20年）
（株）大丸クレジットサービスがJFRカード（株）に社名変更
（株）大丸装工と（株）大丸木工、松坂屋誠工（株）、
日本リフェクス（株）が合併し、（株）J.フロント建装が誕生
（株）ディンプルが（株）大丸セールスアソシエイツを吸収合併
（株）大丸と（株）松坂屋の情報システムを統合

2009年（平成21年）
（株）レストランピーコックが松栄食品（株）を吸収合併し、
（株）J.フロントフーズが誕生
松坂サービス（株）が（株）JFRサービスに社名変更
大丸心斎橋店北館を開業
（株）JFRサービスが（株）大丸リース&サービスを吸収合併

2010年（平成22年）
（株）大丸と（株）松坂屋が合併し、（株）大丸松坂屋百貨店が誕生
（株）J.フロント建装が（株）DHJを吸収合併
（株）大丸友の会が（株）マツザカヤ友の会を吸収合併し、
（株）大丸松坂屋友の会が誕生

2011年（平成23年）
松坂屋コレクション「慶長小袖」が重要文化財の指定を受ける
大丸梅田店増床オープン

2012年（平成24年）
（株）パルコ株式33.2%を取得し、持分法適用関連会社化
上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、
中国上海市黄浦区での百貨店新設・運営において、
当社が技術支援・協力することについて基本合意
（株）スタイリングライフ・ホールディングスとの共同出資により、
JFR PLAZA Inc.を設立
（株）パルコ株式を公開買付けにより65%まで追加取得し連結子会社化

PARCO

（株）ディンプルを会社分割し、
（株）大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立
大丸東京店を第II期増床

2013年（平成25年）
スーパーマーケット事業の（株）ピーコックストア全株式を
イオン（株）に売却
フォーレスト（株）株式70.52%を取得し、連結子会社化

2014▸2016
中期経営計画
基盤構築期

2014年（平成26年）
「2014-2016年度 中期経営計画」
スタート
楽天Rポイントカードとの
提携開始
福岡PARCOが新館開業
クールジャパン機構へ出資

2015年（平成27年）
福岡PARCO本館を増床
（株）千趣会株式22.6%を取得し
持分法適用関連会社化
上海新世界大丸百貨が開業
大丸心斎橋店 本館の
建替えを決定
渋谷PARCOの建替えを決定
スクラムベンチャーズへ出資

2016年（平成28年）
松坂屋名古屋店
北館「GENTA」誕生
「大丸京都店 祇園町家」を
オープン（11月）

2017▸2020
中期経営計画
事業構造変革期

2017年（平成29年）
「2017-2021年度
中期経営計画」スタート
国際会計基準（IFRS）を
任意適用
（株）JFRオンラインを
事業譲渡
「GINZA SIX」開業
指名委員会等設置会社へ
移行
フォーレスト（株）株式を譲渡
上野PARCO_yaが開業
上野フロンティアタワーが
開業
JFR PLAZA Inc.解散・清算

2018年（平成30年）
（株）千趣会が実施する
自己株式取得に応諾

2019年（平成31年／令和元年）
錦糸町PARCOが開業（3月）
サンエー浦添西海岸
パルコシティが開業（6月）
大丸心斎橋店 新本館が開業（9月）
新生渋谷PARCOが開業（11月）
（株）パルコの完全子会社化に向けた
TOB開始（12月）

2020年（令和2年）
（株）大丸松坂屋百貨店が
（株）下関大丸を吸収合併し、直営店化（3月）
（株）パルコを完全子会社化（3月）
中期経営計画を終了、
2021-2023年度中期経営計画策定に着手
（株）大丸松坂屋百貨店の不動産事業を
（株）パルコに移管（9月）
心斎橋店北館に心斎橋PARCOが
開業（11月）

2021▸2023
中期経営計画
ポートフォリオ変革推進期

2021年（令和3年）
（株）J.フロントフーズの
全株式を譲渡（2月）
「2021-2023年度
中期経営計画」スタート
（株）ヌーヴ・エイの全株式を
譲渡（6月）
（株）大丸松坂屋百貨店が
（株）大丸松坂屋セールス
アソシエイツを吸収合併（9月）

2022年（令和4年）
（株）ディンプルの株式の
一部を譲渡（2月）
イグニション・ポイントベンチャー
パートナーズ（株）と共同で、
CVCファンド「JFR MIRAI
CREATORS Fund」を設立（10月）
（株）XENOZの株式50.8%を取得、
子会社化（11月）

2023年（令和5年）
J. フロント都市開発（株）を
設立（3月）
（株）フィナンシェに出資（4月）
（株）大丸松坂屋百貨店がタイの
セントラルグループ・Central
Pattana Public Company Limited
と業務提携契約を締結（11月）

2024▸2026
新・中期経営計画
変革期

2024年（令和6年）
「2024-2026年度
中期経営計画」スタート
事業承継ファンド「Pride Fund」を
（株）日本政策投資銀行および
イグニション・ポイント ベンチャー
パートナーズ（株）と設立（4月）
当社とWealthPark（株）が
包括的業務提携（4月）
（株）大丸松坂屋百貨店が
大丸心斎橋店南館を保有する
（株）心斎橋共同センター
ビルディング発行済普通株式の
42.6%を取得し、連結子会社化（7月）
大丸梅田店の大規模リニューアルを
決定（10月）

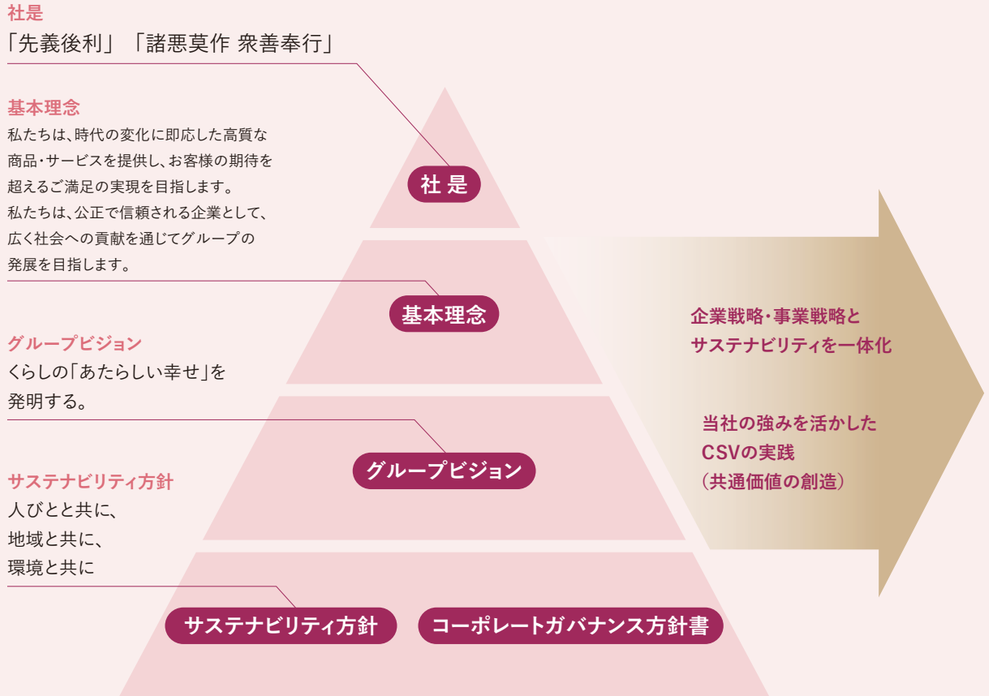
2025年（令和7年）
J. フロント都市開発（株）が
心斎橋ビルを取得する
特定目的会社へ出資（1月）
（株）コメ兵と（株）JFR &
KOMEHYO PARTNERSを設立し、
リユース事業に参入（3月）

目指すべき方向性

くらしの
「あたらしい幸せ」を
発明する。

共通価値の創造
サステナビリティ経営

当社グループは300年、400年という歴史の中で数々の危機に遭遇してきました。そうした状況に直面するたびに、「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」という社是に立ち返り、お客様や社会の変化を機敏に捉えながら事業活動を愚直に実践してきたことが、今日の経営につながっているものと確信しています。社会との共存なくして企業の発展はありません。今経営には、一層の長期視点により、社会に存在意義を放つ将来のあるべき企業像を描くことが不可欠となっています。環境や社会、人権などの課題から目を背けて企業活動を行うことができないのは明らかです。そうした解決に向けたサステナビリティの概念を企業戦略および事業戦略に組み込むことにより、将来の成長に向けた持続可能な経営の枠組みを獲得できるものと考えています。社是を基軸にサステナビリティを経営の中核に据え、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組むことにより、社会価値と経済価値の両立をはかっていきます。



5つのマテリアリティ

当社は、社会課題の解決は、多くの人と企業の共通テーマであり、競う「競争」ではなく、共に創る「共創」であってこそ、社会に対するインパクトを持つと考えています。これまでのマテリアリティへの取り組みは、自社の事業活動の中でできることが中心でしたが、今後は、事業戦略と融合させ、従業員とともにこれまで以上に多くのお客様やお取引先様などのステークホルダーを巻き込み、取り組みの輪を広げていきます。そうすることで、社会の持続性だけではなく、当社の事業機会の創出、企業としての持続的成長も併せて獲得していけるものと考えています。

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中、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都市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等とともに、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ともに、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。

マテリアリティの見直し

当社は、環境・社会課題と当社グループの事業活動の関連性を明確にする中で、「企業と社会の持続的成長」および「持続可能な社会」の実現に資するテーマをマテリアリティ（重要課題）として特定し、2018年以降、中期経営計画策定のタイミングで見直すこととしています。

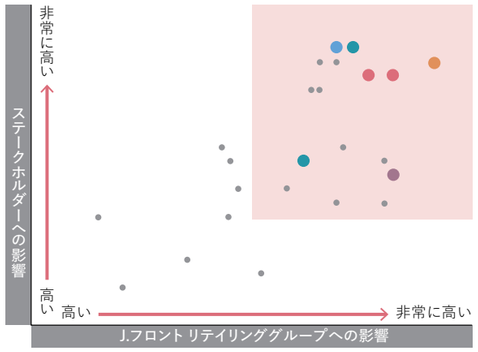
2024年度からスタートした中期経営計画の策定においては、マテリアリティへの取り組みを課題解決にとどまらず企業成長に結びつけていくため、事業戦略と融合させ推進することを前提に、JFRグループ重要リスクや経営環境を取り巻く社会の変化などを踏まえて見直しを行い、5つのテーマを特定しました。

マテリアリティへの取り組みを通じて、リテール事業を中心に3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を提供し続ける“価値共創リテーラーグループ”への変革を目指します。

当社を取り巻く経営環境変化

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 •地域経済の担い手の減少、地域独自の伝統や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、社会貢献などをより重要視

マテリアリティマップ



●くらしにワクワクをプラスする　●価値共創するパートナーを増やす
●環境と共に生きる社会をつくる　●多様な人財を輝かせる
●地域の活力を高める

マテリアリティの変遷

2018-2020	2021-2023	2024-2026
サステナビリティ経営の土台づくり	サステナビリティと戦略の一体化への挑戦 =CSVの実現に向けた種蒔き	サステナビリティと事業戦略の融合 =CSVの実現
	お客様の健康・安全・安心なくらしの実現	くらしにワクワクをプラスする
低炭素社会への貢献	脱炭素社会の実現 サーキュラー・エコノミーの推進	環境と共に生きる社会をつくる
地域社会との共生	地域社会との共生	地域の活力を高める
サプライチェーン全体のマネジメント	サプライチェーン全体のマネジメント	価値共創するパートナーを増やす
ダイバーシティの推進 ワーク・ライフ・バランスの実現	ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ワーク・ライフ・インテグレーションの実現	多様な人財を輝かせる
5項目特定	2項目追加、3項目更新	5つのテーマに再整理
・ステークホルダーへのアンケート（4,250名） ・経営者インタビュー ・JFRグループ重要リスク ・マテリアリティマップ作成 ・経営会議、取締役会で論議	・環境課題を取り巻く外部環境の変化 ・新型コロナウイルス感染症の影響による人びとの意識や社会の変化 ・JFRグループ重要リスク ・社会変化を踏まえて取り組みの高度化をはかる視点で見直し ・ステークホルダーとのコミュニケーション ・経営会議、取締役会で論議	・2030年将来像実現に向けた再整理（感動共創・地域共栄・環境共生） ・JFRグループ重要リスク ・サステナビリティと事業戦略の融合に向けた見直し ・従業員のアクション促進に向けた表現への見直し ・ステークホルダーとのコミュニケーション ・経営会議、取締役会で論議

マテリアリティと目標

マテリアリティ	アウトプット	指標		実績 2024年	目標 2026年	目標 2030年
くらしにワクワクをプラスする	●質の高い商品やサービス ●こころ躍るコンテンツ	グループ顧客会員数		増加率15.7%（2023年度比）	増加率25%（2023年度比）	※1
		顧客調査（ワクワク・感動度）		基礎調査実施	—	75%
地域の活力を高める	●街の賑わい ●地域コミュニティの活性化	施設への入店客数		5.4%増（2023年度比）	10%増（2023年度比）	※1
		顧客調査（地域への貢献度）		基礎調査実施	—	80%
環境と共に生きる社会をつくる	●温室効果ガス排出量削減 ●循環型ビジネス	温室効果ガス排出量削減	Scope1・2	▲65.4%（2017年度比）	▲70%（2017年度比）	▲73%（2017年度比）
			Scope3	▲23.2%（2017年度比）	—	▲40%（2017年度比）
		事業活動で使用する電力に占める再エネ比率		67.2%	72%	75%
		食品リサイクル率		88.1%	80%	85%
		新規開発物件の環境認証取得率		対象物件なし	—	100%
		顧客調査（顧客の環境への取り組み度）		基礎調査実施	—	55%
価値共創するパートナーを増やす	●業種・業態を超えた幅広いパートナーシップ ●持続可能なサプライチェーン	ステークホルダー共創件数		351件	400件以上	500件以上
		人権アセスメント結果		2023年度結果に伴う対話（112社）Webセミナー実施	35%（B評価以上）	45%（B評価以上）
多様な人財を輝かせる	●働きやすさと働きがい	従業員エンゲージメント	従業員満足度	68.9%	70%	2026年度達成状況を踏まえ設定
			勤務推奨度	59.9%	60%	
		女性管理職比率		26.2%	31%	40%
		男女賃金格差	全労働者	66.5%	差異縮小※2	2026年度達成状況を踏まえ設定
			正規雇用労働者	75.0%		
			非正規雇用労働者	75.5%		
		男性育児休業取得率		132.5%	95%	

※1 マテリアリティの実現に向けて事業戦略とより関連を高められる指標・目標を本中期経営計画の中で検討します。
※2 2023年度男女賃金差異は次のとおりです。全労働者65.3%、正規雇用労働者74.4%、非正規雇用労働者：72.7%