

持続的な成長の実現に向け、 新たな時代を切り開く変革を 続けていきます。

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

これまでの振り返りとリテールの成長

2025年度の振り返り

2025年度の当社を振り返ると、百貨店事業の国内売上はインフレが進む一方で、雇用・所得環境の改善基調が継続したことや株高などを背景にした資産効果により底堅く推移しました。また、訪日外国人による免税売上は、前年に大きく伸長した反動もあって減収となりましたが、売上の規模は1,100億円を超えコロナ禍以前と比較すると各段に大きくなっています。今後も外商を中心とした国内富裕層や訪日外国人による消費は、成長を見込めるマーケットとして期待しています。次に、PARCOを中心とするSC事業は、これまで進めてきた店舗改装の効果などにより、国内・海外の顧客から高い支持を得ることができています。PARCOのテナント取扱高は15店舗全てで前年を上回りました。特に、大型リニューアルを実施した渋谷PARCOはグローバルニッチを体現する空間へと変化し、改装完了後は驚異的な実績で推移しており、今後の成長も楽しみです。デベロッパー事業は、前年の反動により減収となりましたが、不動産開発や内装工事など着実に事業を推進していくことができました。2026年3月には、内装事業と施設事業を担う統合新会社として、「J.フロントプライムスペース」が始動するなど、今後のさらなる事業拡大を見込んでいます。決済・金融事業についても、新カード発行に伴う会員獲得を進めたことからコストが先行し、厳しい業績となりましたが、いよいよ反転攻勢への準備が整ったと考えています。

以上の結果、2025年度のグループ全体の総売上高は1兆2,904億円となり1.7%の増収となった一方、事業利益は505億円で5.4%の減益になりました。インフレなどによりコスト増圧力が強まっている現下の状況において利益の成長を図るには、コストの増加を上回るトップラインの成長を実現していかなければなりません。そのため、将来の成長に向けて必要な投資を着実に実行し、売上を大きく伸長させることが重要なフェー

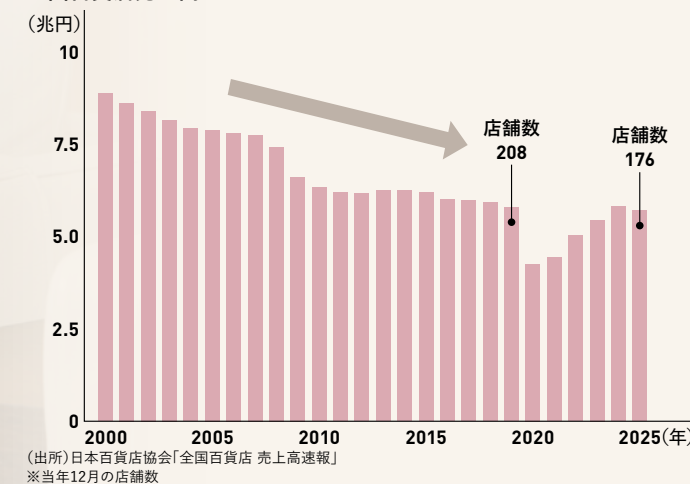
ズだと考えています。現中期経営計画の最終年度となる2026年度についても、飛躍的な成長に向けた橋渡しの一年として、将来の成長への準備と今年度の業績目標達成の両面から、しっかりと取り組んでいきます。

リテラーとしての矜持

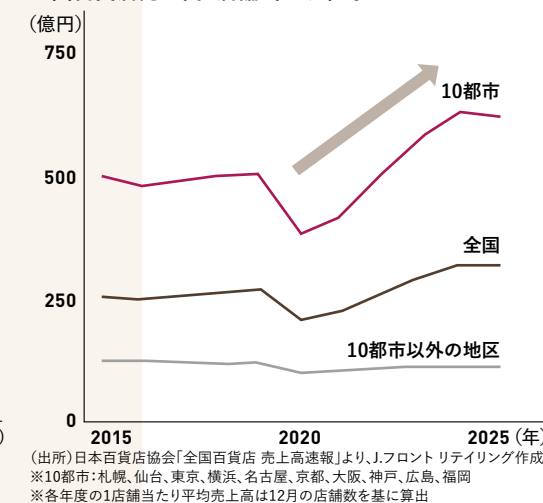
2023年度にコロナ禍からの完全復活を果たし、現中期経営計画は2024年度から将来の飛躍的な成長を遂げるための「変革期」と位置づけてスタートしました。この間、連結事業利益は2年連続で500億円を超え、利益水準はこれまでから一段上のステージへ引き上がりました。その主因は、リテールの成長です。百貨店事業とSC事業を合わせた事業利益は、2023年度の346億円から2025年度には449億円へと大きく伸長しています。これは、今まで積み重ねてきた一人ひとりのポジティブなチャレンジが目に見える成果となって表れたものだと考えています。同時に、失われた30年で少しずつ減退していた、私たちのリテラーとしての誇りや自信を取り戻すことにもなりました。

コロナ禍以前から長年にわたり、百貨店業界全体の売上は右肩下りの時代が続きました。売上が縮小していく状況のなかで業績を確保するために、リスク回避的にならざるを得なかった面もあったと思います。しかし、コロナ禍を経て、百貨店業界は都市部の店舗を中心に国内、インバウンドの需要を捉えて力強さが増してきています。今はリスクを取ってトップラインを上げる好機だと捉えており、今後も積極的なチャレンジが必要です。そのためには、私たちのマインドの転換も求められます。従来からの「成功か失敗」という思考で、失敗を恐れるのではなく、「失敗の積み重ねの延長線上に成功がある」というマインドに転換しなければなりません。これは、私が考えている変革の重要テーマの一つです。私たちのリテラーとしての矜持を確固たるものにして、価値共創リテラーへの変革を実現していきます。

全国百貨店売上高



全国百貨店売上高1店舗当たり平均





中期経営計画の3つの手応えと課題認識

店舗、エリアのポテンシャル

現中期経営計画で推進している戦略について、手応えを感じていることが大きく三つあります。一つ目は、店舗、エリアのポテンシャル拡大です。店舗の魅力化と収益力強化に向けて、松坂屋名古屋店や渋谷PARCOなど基幹店の大型改装を着実に推進してきました。その結果、松坂屋名古屋店は外商の売上高比率が50%を超えるなど、好調な富裕層からの支持を受けて業績を牽引しています。渋谷PARCOは改装終了後、唯一無二の商業施設としてテナント取扱高は20%以上伸長しています。このほか、大丸梅田店は2024年に大型改装の実施を決定し、2025年度から着手しています。段階的に改装を進めるため、グランドオープンは2029年を予定し、当面売場閉鎖によるマイナス影響は継続しますが、リニューアル完了後には店舗の魅力化と収益力を高めた新たな店舗へと生まれ変わります。

重点エリアのプレゼンス向上という観点では、本年6月に名古屋・栄エリアに新商業施設「HAERA」をオープンさせました。グループの総力を結集して、百貨店でもPARCOでもない新たなラグジュアリーモールが誕生しました。GINZA SIXに続いて、HAERAの誕生により、私たちは新たな魅力と価値を放つ商業施設の創出について再現性を実証できたと考えています。広い意味でのリテールの多様性と、現状に甘んじず、新しい価値創造にチャレンジし続けるマインドを武器に、重点7都市を中心とした私たちの可能性を広げていきたいと考えています。

名古屋・栄エリアは、松坂屋、PARCO、HAERAといった魅力の異なる館を核にして、すでに取り組みをスタートしている周辺の方たちとの協業も深化させながら、エリア全体をさらに盛り上げます。栄エリアの当社グループの商業施設の取扱高を、まずは2,000億円以上にします。栄エリアをご覧いただければ、当社グループの成長への期待感を高めていただけるものと思います。

また、エリアの開発計画は、大阪・心斎橋エリア、福岡・博多天神エリアでも推進しています。大阪・心斎橋エリアでは4月にクオーツ心斎橋を開業させました。2028年には心斎橋ビルの開発も予定しています。さらに、詳細は今後の検討となりますが、大丸心斎橋店南館（心斎橋共同センタービルディング）の開発も視野に入れています。現在、大型改装中の心斎橋PARCOもこの秋にさらにパワーアップしますので、心斎橋エリアでもグループとして圧倒的な存在感を確立したいです。

福岡・博多天神エリアでは2027年2月に福岡PARCOの営業終了を予定し、その後、周辺と一体となった大型再開発に着手します。こちらも2030年代の竣工を見込んでおり、グループ一丸となって推進していきます。くわえて、2026年1月に神戸エリアで新しい物件の取得を発表しました。大丸神戸店を中核に、旧居留地エリアでの存在感をさらに高めたいです。このように、店舗、エリア軸でのグループの成長ポテンシャルは一段と高まっており、新たな成長曲線を描いていきます。

イントロダクション	くらしの「あたらしい幸せ」を 発明する。	非連続な成長を描く 経営戦略	事業ポートフォリオ	価値創造の基盤	データセクション
-----------	-------------------------	-------------------	-----------	---------	----------

グループ顧客基盤

二つ目は、グループの顧客基盤の拡充です。PARCOカードやGINZA SIXカード、博多大丸孔雀カードといったグループ内カードの集約を完了してから約1年が経過しました。この間、新カード発行により顧客層の幅が確実に広がりました。特に20～30代の若年層との接点広がったことは、成長に向けてきわめてポジティブな材料です。グループのアセットをフル活用し、顧客一人ひとりのLTV（Life Time Value：顧客生涯価値）を最大化する取り組みを本格的に進めていきます。引き続き国内のID顧客を増やしていくこととあわせて、海外の顧客にはインバウンドCRMとして会員化の取り組みを開始しています。インバウンドCRMは当初の想定を上回るペースで会員数が拡大しており、外部環境の影響を受けやすいインバウンドマーケットの安定化に寄与することを期待しています。

新たなビジネスへの種まき

三つ目は、新規ビジネスの推進です。大丸松坂屋百貨店やパルコの従来ビジネスの成長は、どうしても店舗の床面積によって制約を受けます。そこで私たちは「コンテンツ（売るモノ）」を社内開発や外部への出資によって自ら保有し、それを自分たちの店舗外で販売することで外部収益を得るビジネスへの挑戦を進めています。この2年間で、当初から重点対象としていた「商品」「IP」「サービス」の3つの領域全てでコンテンツの保有を実現できました。今後もコンテンツの幅を広げながら、将来的にはグループ全体業績にインパクトを与える規模に育てていきたいです。

また、商業施設のバリューアップ事業もスタートしました。まずは、横浜の桜木町に位置するヒューリックみなとみらいに出資するとともに、商業アドバイザー業務を受託しました。建築

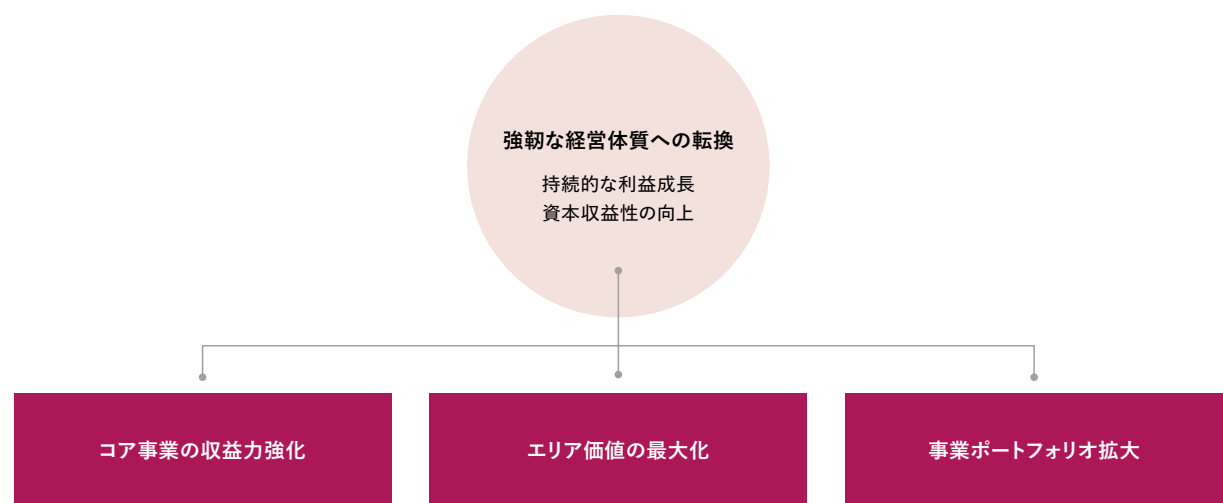
費の高騰や金利の上昇などマクロ環境の変化を受け、私たちの不動産ビジネスは、新たに用地を取得して再開発を行うだけでなく、商業という分野で培ってきた強みを活用して施設のバリューアップを通じてマネジメントフィーを獲得するビジネスモデルへと、戦略をシフトしていく必要があると考えています。

強靱な経営体質への転換

このような手応えがある一方で、課題も残っています。何より、4月に公表した2026年度の連結事業利益やROEなどの業績予想が、現中期経営計画の目標を下回っています。現中期経営計画は、初年度となる2024年度に当初の最終年度目標を達成したことを受け、2025年度期首に目標を上方修正しました。その後、国際情勢の変化などによる百貨店事業のインバウンド売上減少を受け、先行きの不透明感が増している状況です。

外部環境が短期間で大きく変化する昨今の状況下においては、持続的な利益成長と資本収益性の向上の実現に向けて、経営体質をより強靱なものにしていくことが重要であると認識しています。事業ポートフォリオ拡大による業績の安定的成長、AIを活用した既存事業のオペレーションのさらなる効率化、将来の成長を支える人財力・組織力の底上げなどが、それにあたります。変化対応力を高めるために経営も現場もさらなるスピードアップが必要であり、そのための意識の醸成や仕組みの実装も進めていかなければなりません。こうしたレジリエンス強化に向けた取り組みは、確実に進めてはいるものの、まだまだ十分なレベルには至っていないと考えています。

エリア価値の最大化、顧客基盤の拡充、新たなビジネスの実装に引き続き取り組むと同時に、強靱な経営体質への転換をしっかりと進めていきます。



事業を支えるグループ経営基盤の強化

経営基盤の変革

事業を支える経営基盤についても変革を推進しています。私は、当グループは自らのポテンシャルをまだ十分に発揮できていないと考えており、その伸びしろは人財や組織といった基盤面にこそあると見ています。組織間の垣根なく、立場をわきまえ過ぎることなく、お互いが自由に意見を言い合う。やりたいことを突き詰めて独り善がりになることなく周りを巻き込み、自分もまた誰かのアイデアを面白がって能動的に巻き込まれる。そういったことが、もっと当たり前のように生まれるグループにしていきたい。キャリア採用やグループ内人財交流の拡大によって徐々に変わりつつありますが、まだ時間はかかりそうです。また、2026年3月から、ホールディングスの「人事」「財務」「IT・デジタル」の3つの部門のトップが大丸松坂屋百貨店とパルコも兼務する体制に刷新して、さらなる連携強化とスピードアップを目指しています。今回の兼務体制には、各領域での専門人財育成という狙いも含めています。

人財戦略

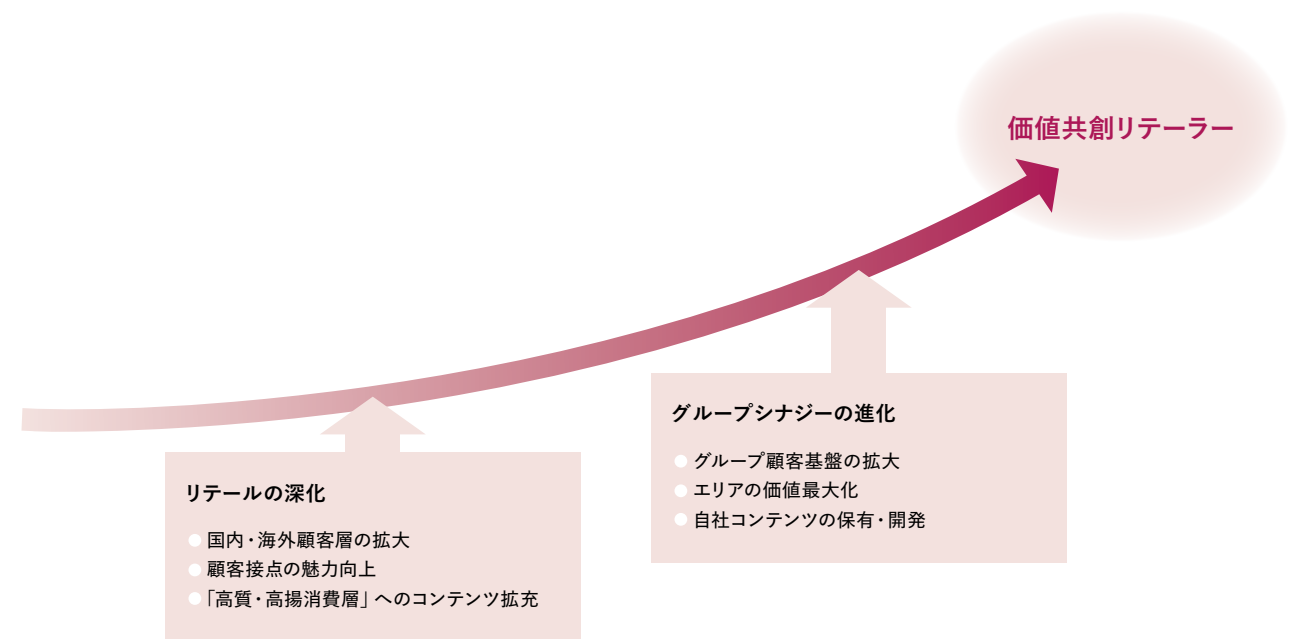
人財戦略は、一人ひとりの意識変革と仕組みや制度の見直しの両面から推進しています。目的地を端的に表現するなら、私たちの5つのマテリアリティの一つである「多様な人財を輝かせる」に尽きます。2025年度からマネジメントの意識改革を目的に、J.フロント リテイリングと大丸松坂屋百貨店の全役員が参加する役員ワークショップを開催しています。同様に、部長ワークショップも開催しており、これらはリーダーシップのさらなる発揮を企図したもので、「決める」「向き合う」「夢を語る」の3つをテーマに進めています。つまり、自分の権限と責任で決めるべきものは決める。自分の部下や組織にしっかりと向き合う。自分が率いる組織で成し遂げたい夢を語る。基本的なことかもしれませんが、愚直に進めていきます。さらにあるべき評価制度や報酬体系の再検討も進めていきます。それぞれの能力を発揮する領域も変化していくと思いますので、登用や配置も見直さなければなりません。一人ひとりの挑戦と成長に対して、しっかりと報いる組織への進化を続けていきたいと考えています。

IT・デジタル

IT・デジタル領域は少しずつキャッチアップしていく姿が明確になってきました。基幹システムのレガシー化など現状修正対応の必要はまだありますが、新たなトップ人財を迎えたことで将来を見据えた基盤の再構築がスタートしています。AIについては、外部のサービスに実装されているのが当たり前の状況が近づいているため、当社としてはそれを使いこなすリテラシーを組織的に高めていきます。AIの活用を目的化させることなく、どのような目的にAIを活用するかをしっかりと考えて差別化していきたいと考えています。ここは社員のアイデアにも大いに期待しているところです。

ガバナンス

当社は指名委員会等設置会社です。取締役会は社外取締役が過半数を占め、女性取締役比率も30%と形式的な面では整っていると自負しています。しかし、私はこれで十分だとは思っていません。昨今のガバナンスをめぐる議論は、形式から実質へという方向で進んでいますが、当社も先鋭的にガバナンス整備を進めてきたからこそ、一度立ち止まって形式から実質への移行として自分たちに何が必要かを考えるべきだと思っています。私の次、またその次へとバトンを繋いでいくことを常に意識して、今やるべきことを考えています。中長期的な企業価値向上に向けて、私たちが次なるガバナンスのあり方を模索するフェーズに入っていきます。



持続的な成長の実現に向けた取り組み

CSVの実現

私たちグループは価値共創リテラーとして「感動共創」「地域共栄」「環境共生」の3つの共創価値を掲げています。持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて、環境・社会課題の解決と企業の成長を両立させるサステナビリティ経営を推進し、お客様、お取引先様、従業員など全てのステークホルダーのWell-Being Life（心身ともに豊かなくらし）に貢献したいと考えています。そうでなければ、私たちの事業は成り立たず、存在意義すら薄れてしまいます。これからも社会の一員として、当社グループが必要不可欠な存在であり続けるために歩みを進めていきます。私たちは300年、400年という長い歴史の中で事業を継続してきました。当社グループの社是は「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」です。まさにサステナビリティ経営そのものであり、これまで地域、社会も含む全てのステークホルダーに受け入れられてきたからこそ、長い歴史を刻むことができているのだと思います。この私たちの拠り所となる核心部分については、これからも決して揺らぐことはありません。

具体的な取り組みの一例として、2025年11月にお取引先様説明会を開催し、230社以上のお取引様にご参加いただきました。当社グループの価値共創の考え方や環境への取り組みについて共有し、多くのご賛同を得られたものと感じています。私たちが目指すのは社会貢献にとどまらず、事業を通じて社会的価値と経済的価値の双方を高めていくというCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）の実現です。

企業価値向上

企業価値の向上とは、キャッシュフローの最大化と資本コストの抑制、あるいは、資本コストを上回る資本収益性の確保によって実現できるものと捉えています。もちろん足元のROEについては、早期に引き上げなければなりません。そのうえで、企業価値向上のために目指すべきは持続的な成長であり、資本市場から期待されているのは、蓋然性のある成長ストーリーを示し、着実に実行していくことだと感じています。何に投資するのか、その投資はリスクに見合うリターンが見込めるのか、そのリターンの規模はどの程度なのか。その結果として将来どのような価値を提供する企業になっていくのか。このようなことをしっかりと示す必要があります。投資家がワクワクするようなストーリーを語り、一つずつ実現していきたいです。中長期的な成長ストーリーに説得力を持たせるためにも、単年度の業績をおろそかにしていません。結果を出し、実績を積み重ねていくことは、全てのステークホルダーからのご期待に応えるための必要条件であると理解しています。

2026年度は、変革期と位置づけた現中期経営計画の最終年度です。次の飛躍期に向けて、重点戦略と掲げた「リテール事業の深化」と「グループシナジーの進化」をやり遂げます。一方で、持続的な成長を実現するためには、変革に終わりはないと思っています。新たな時代を切り開くために、失敗を恐れずに挑戦し、変革を続けていきます。