重点戦略

変革期、その先の価値創造へ。

当社グループは、現中期経営計画期間である2024年度から2026年度までを、
2030年のグループ将来像「価値共創リテーラーグループ」の実現に向けた「変革期」と位置づけ、
「リテール事業の深化」「グループシナジーの進化」、および将来に向けた探索に果敢に取り組んでいます。

MESSAGE

J. フロント リテイリング株式会社
執行役常務 経営戦略統括部長
兼 福岡天神エリア開発推進室長 兼 リスク管理担当
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役
兼 株式会社パルコ 取締役
田中 倫暁

「変革」の今

2025年度を振り返ると、百貨店事業においては、国内顧客のLTV（Life Time Value:顧客生涯価値）向上のための施策や、次世代顧客の開拓に一定の成果が認められました。また、（大阪・関西万博の）EXPO2025オフィシャルストアの展開では、売場づくりや、商品開発・仕入れに一から取り組み、かなりの手応えを得ています。SC事業は渋谷PARCOを中心とした戦略的な改装によりファン層の拡大が進み、決済・金融事業はグループ内のカード発行業務を自社に集約できました。

現中期経営計画の取り組みが着実に進む一方、戦略テーマであるグループシナジーの進化、とりわけ顧客基盤の拡大については、実行スピードが遅いことは否めません。我々の考える速度感で変革を進めることが、2026年度の課題です。

私は大丸松坂屋百貨店で執行役員を務め、2026年3月から現職に就きました。今、組んでいる橋本執行役はJFRカードの社長経験者ですし、徳田執行役は社外での経験が豊富です。3人が、お互いの知見・ノウハウを共有しながら、今度は当社で変革を推進しています。

LTV向上のポテンシャル

当社グループの成長の起点は、エンドユーザーである「お客様」にあります。我々が保有する資産の多くは不動産で、そこで営んでいるのは商業です。顧客理解を深め、お客様が望んでいる世界観、つまり高質で、心が高揚するような商品やサービス・体験といったものを、店舗単独で収益を高めることはもちろんのこと、エリアの魅力を高めるコンテンツを、店舗ではなくエリアそのものに提供するなど、当社グループが考えるエリア戦略には、このように収益性を伸ばしていける余地があります。

企業成長を実現するコンテンツについては、感動、地域、環境をキーワードとしています。地域の産品や伝統、環境共生の文脈にある取り組みを編集し、新たな価値にして世の中に提供していくことが、リテーラーとしての当社グループの役割との認識です。従来のプライベートブランドやイベント型コンテンツとは、スケール感が異なります。

そのエリアに必要とされるプレイヤーに

次期中期経営計画は、これまでの取り組みを結果として示し、さらに高度化させる段階です。当社グループが考える「重点7都市」で、どれだけ新しい価値をお見せできるかにかかっています。

そのために、まずは2026年6月に開業した「HAERA」を、名古屋・栄エリアで存在感のある商業施設として成功させる。そして、当社グループはユニークな商業施設を展開できる会社である、と地域社会から再認識していただけるようにする。それが2026年度の到達点かつ、2027年度以降の出発点です。その先の展開も見据えて、グループ内そしてビジネス・パートナーの皆様と一緒に取り組んでいきます。

重点戦略 01

リテール事業の深化

重点戦略の一つである「リテール事業の深化」においては、「国内・海外顧客層の拡大」「顧客接点の魅力化」「高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充」に取り組んでおり、特に、海外顧客層の拡大、国内富裕層マーケットへの対応強化、高質・高揚消費層向けコンテンツの拡充を重点的に推進しています。

海外顧客層の拡大

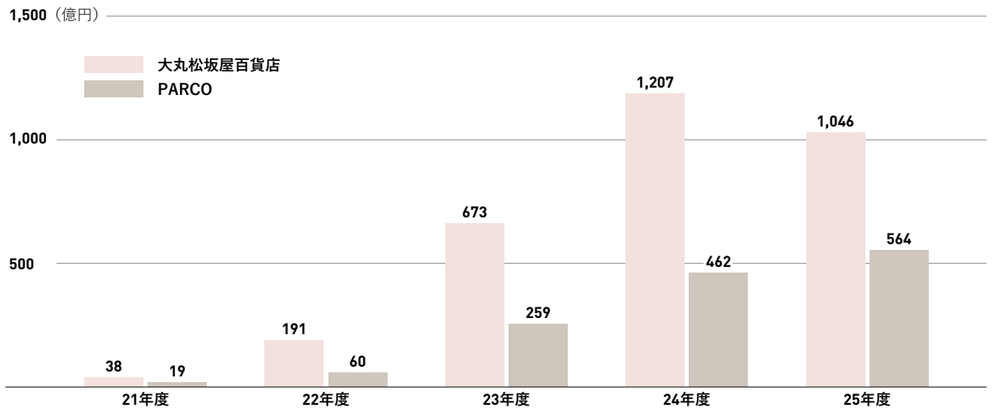
百貨店事業の大丸松坂屋百貨店では、主にアジアからの訪日観光客を対象とした海外顧客とのコミュニケーション、提案力の強化を図っています。具体的には、2024年度末より免税カウンターで海外富裕層に会員登録を勧める取り組みを始め、SNSやメールなど、適切なコミュニケーションツールによってニーズに応じた情報発信を行い、再来店と購買を促進しています。免税カウンターでの会員登録数は、2026年2月末で2,000人となりました。総会員数が約16万人（2026年2月末時点）※となった海外在住の大丸・松坂屋アプリ会員とともに、「顔の見える」海外顧客層が着実に拡大しています。

また、SC事業では、ポップカルチャーなど体験価値の提供をさらに強化しています。例えば渋谷PARCOでは、2019年以来の大型改装において有力IPコンテンツの世界初・国内初ショップやラグジュアリーブランドを導入したことによりインバウンド取扱高が伸長し、心斎橋PARCOでは、大阪・関西万博効果もあり、IPコンテンツの集積フロアが賑わうなど、結果としてインバウンド取扱高総額は過去最高を更新しました。

このほかにも、大丸松坂屋百貨店は2023年11月にタイのセントラルグループ・Central Pattana Public Company Limitedと業務提携契約を結び、それ以来、互いのVIP顧客に優待プログラムを提供する相互送客を実施しています。

※ID数は、複数のツールに登録している顧客を含みます

大丸松坂屋百貨店およびPARCOのインバウンド売上高（取扱高）の推移



国内富裕層マーケットへの対応強化

富裕層を中心とする百貨店特有のロイヤルカスタマーに対し、店舗やご自宅などの場所で商品を提案・販売する営業スタイル「外商」。大丸松坂屋百貨店の外商顧客は約30万人※、その利用額は同社の売上高の約25%を占める割合で推移しながら、年々伸長しています。この堅調な富裕層マーケットへの対応強化策として、顧客接点の起点となる店舗の魅力化、外商活動の広域化などを推進しています。

一例として、百貨店事業の松坂屋名古屋店において、既存顧客の深耕と次世代顧客の獲得を目指す大型改装を進め、2025年8月末に本館、2026年2月末に北館のリニューアルを完了しました。全館面積の約3割を対象とした今回の大型改装により、ラグジュアリーブランドの売場面積は改装前と比較して1.4倍、アートは約2.5倍に拡大する一方、婦人服は6割圧縮されています。また、上質で快適な店舗環境、空間価値の向上にも取り組みました。なお、同店南館は、一部をパルコが運営する形態にリニューアルします。当該フロアは、2026年2月以降順次工事を始めており、2027年春に新しい商業施設として開業する予定です。

外商活動の広域化については、百貨店やラグジュアリーブランドが撤退した地域にお住いの方を対象とした顧客開拓の強化などに努めています。

※外商顧客数は、専用カードの発行枚数に基づきます

高質・高揚消費層向けコンテンツの拡充

当社グループは、自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する全ての生活者、すなわち「高質・高揚消費層」に対し、新たなライフスタイルの提案に取り組んでいます。

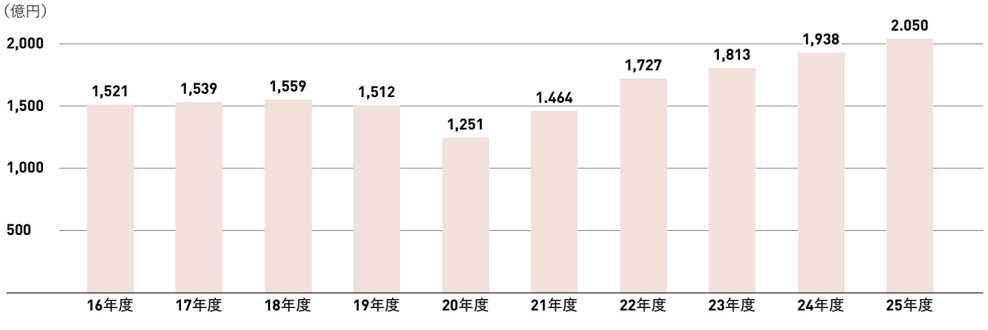
SC事業では、PARCO各店においてマーケットの変化に応じてフロア構成などを抜本的に見直すリニューアルを推進中です。2025年度は、渋谷・広島・名古屋・仙台など基幹店を中心とした戦略改装により、特に国内外顧客の支持が高いジャパンモードやキャラクターゾーン、アニメなどIPコンテンツ、飲食を拡充しました。例えば、渋谷PARCOは、2025年春から秋にかけて「世界一ユニークで面白い商業施設」をキーワードとする大型改装を実施してグローバルニッチ店舗へと進化させた結果、改装区画の2025年度取扱高実績は前年比で約8割増となりました。2026年度は、心斎橋・池袋・名古屋・仙台のPARCOの大型改装に着手しています。改装に伴う一時的な収益の減少影響はありますが、リニューアル後は、集客力の向上を見込んでいます。

このほか、大丸松坂屋百貨店は、2025年4月から10月に開催された大阪・関西万博において会場内にオフィシャルストアを展開し、日本の美意識を感じられる独自の空間演出や、オリジナル商品が好評を得て、当初の売上目標を大きく上回りました。

価値観は多様化していますが、当社グループは、これからも、お客様の心が動く瞬間に寄り添っていきたいと考えます。

P.44

大丸松坂屋百貨店 外商売上高



重点戦略 02

グループシナジーの進化

もう一つの重点戦略である「グループシナジーの進化」においては、「グループ顧客基盤の拡大」「自社コンテンツの保有・開発」「エリアの価値最大化」に取り組んでいます。当社グループの強み、すなわち、「商業および商業空間のプロデュース力」「優良な顧客基盤」「全国の主要都市に保有する不動産資産」「お取引先やクリエイターなどのパートナー」を活かした、リテーラー・グループの未来の創造が進んでいます。

グループ顧客基盤の拡大

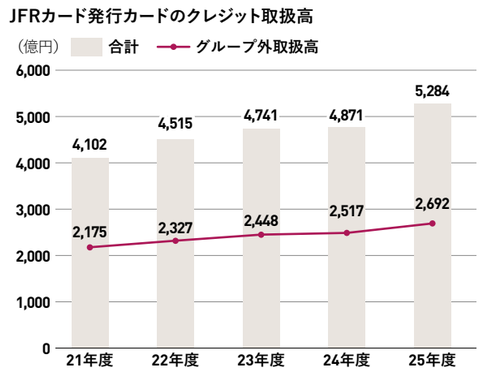
リテール事業をビジネスの中核に据えている当社グループにおいて、優良な顧客基盤から得られるデータは、品ぞろえやサービスの充実につながる、かけがえのない資産です。当社グループでは、一般顧客・外商顧客の皆様にカードやアプリ、ウェブメディアなどの展開を通じて会員化を推進し、グループ顧客基盤の拡大を図っています。

決済・金融事業のJFRカードは、既存の大丸松坂屋カードにくわえて、2024年4月よりGINZA SIXカード、2025年2月よりPARCOカード、同年3月より博多大丸孔雀カードを新たに発行し、グループ内のカード発行業務を集約しました。あわせて、当社グループの店舗周辺において加盟店の獲得を推進し、エリア経済圏の確立に取り組んでいます。2025年度のクレジット取扱高は、当社グループ内/外で同程度の比率となり、総額は前年を8.5%上回る、約5,280億円となりました。なお、グループ内カードが発行するポイントの統合および相互利用の開始は、2030年頃となる見通しです。

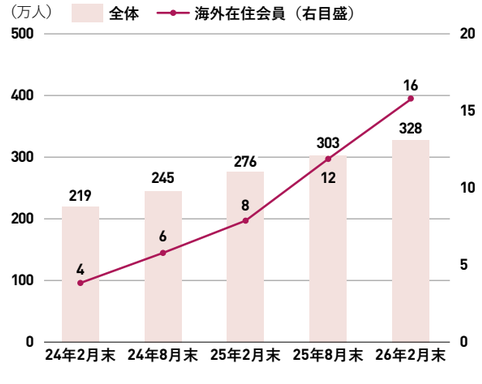
百貨店事業の大丸・松坂屋アプリの会員数は、2025年度末時点で313万人となりました。大丸松坂屋百貨店のカードホルダーのうち、アプリ会員と非アプリ会員の買上単価を比較すると2倍もの開きがあり、自社アプリを通じて良質なコミュニケーションが図れていることが分かります。また、外商顧客専用サイトの「コネスリーニュ」では、会員に対して特別商材の紹介などを行っており、好評を得ています。

今後さらに、顧客データベースの分析・活用などにも注力し、お客様のLTVの向上に取り組んでいきます。

JFRカード発行カードのクレジット取扱高



大丸・松坂屋アプリ会員数



自社コンテンツ保有・開発

当社グループは、リテール事業の新たな成長に向け、強みである目利き力や調達力、ネットワークなどを融合し、自社コンテンツの保有・開発、新規事業の開発を推進しています。M&Aや他社提携、当社の事業承継・CVCファンドによる成長戦略投資を強化し、自社コンテンツが一つの収益の柱とまでなるよう育てています。

一例
- スイーツを他社と共同開発
- 人気キャラクターとコラボレーションした飲食店においてメニューおよび限定グッズを展開
- ゲームパブリッシング事業に本格参入
- 合弁によりリユース事業に参入 P.55

パルコがインディーゲーム領域に特化したゲームパブリッシング事業に本格参入し、新レーベル「PARCO GAMES」を創設。

大丸松坂屋百貨店と（株）グレープストーンが業務提携し、共同開発した新ブランド「モンブランTHE珀山」。

大丸松坂屋百貨店、高知大丸が、高知県の菓子メーカー・（株）スウィーツと共同開発した「しあわせミルクサブレ」。

人気作品『ちいかわ』のコラボレーションメニューおよびオリジナルグッズを、権利元許諾のうえパルコが開発した「ちいかわレストラン」。池袋PARCOに続き、2店舗目に沖縄PARCO CITY店を出店。©nagano

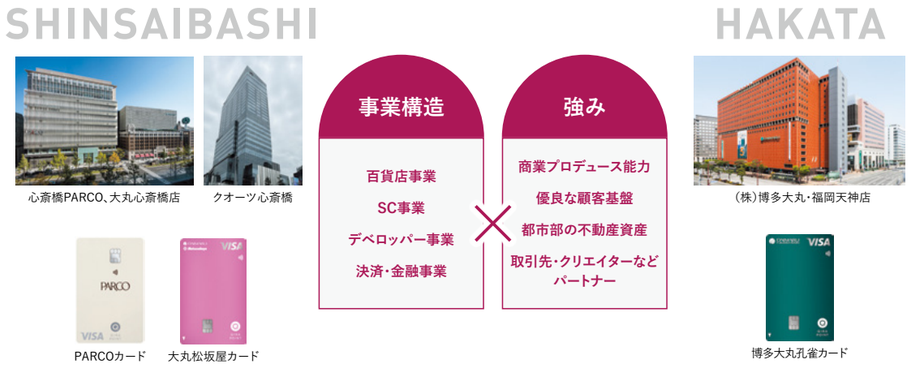
大丸松坂屋百貨店と（株）MON・CREVEが共同出資し設立した、オリジナルスイーツの販売運営を行うJV「（株）ANNIVEL」のスイーツブランド「PATISSERIE ANNIVEL」。

エリアの価値最大化

現中期経営計画において、当社グループは、重点7都市（札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸、福岡）のうち、「名古屋・栄エリア」におけるリーダーポジションを確立するため、集中的に取り組んでいます。

2025年度は、当社の百貨店事業・SC事業・デベロッパー事業が手掛けるラグジュアリーモール「HAERA」の開業準備を進めたほか、地域連携イベントの開催など街の賑わい創出に取り組みました。同館は、2026年6月のグランドオープン以降、多くのお客様で賑わいを見せています。P.20 このほか、デベロッパー事業において、（株）J.フロント建装と（株）パルコスペースシステムズを統合し、2026年3月に内装事業・施設事業を営む「（株）J.フロントプライムスペース」に再編しました。同社は、一社化によりグループ内外のハイエンド/ハイグレード内装工事や電気設備工事、施設管理業務の受注拡大を目指しています。

くわえて、松坂屋名古屋店南館の一部を、2027年春にパルコが運営する新たな施設にリニューアルする計画も進行しています。そして、その次の強化エリアは「大阪・心斎橋エリア」「福岡・天神エリア」です。当社グループは、全国の主要都市に複数の拠点を持つという強みを活かし、次期中期経営計画期間にかけて地域社会やグループ各社と連携しながら「エリア=“面”」で価値の最大化を図っていきます。



現中期経営計画期間

エリア別 不動産開発・大型改装パイプライン

			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
名古屋	百	松坂屋名古屋店 本館			大型改装	2025年8月リニューアル完了							
	百	松坂屋名古屋店 北館				大型改装	2026年2月リニューアル完了						
	百 SC	南館					大型改装	2027年春新施設開業予定					
	SC	名古屋PARCO 東館				大型改装		2027年春リニューアル完了予定					
	SC	名古屋PARCO 西館				大型改装		2027年春リニューアル完了予定					
	SC	名古屋PARCO 南館						● 2027年2月末で営業終了予定					
	百 SC D	ザ・ランドマーク名古屋栄（HAERA）		新規開発			2026年6月開業						
大阪	百	大丸梅田店				大型改装				2029年オープン予定			
	百	大丸心斎橋店 本館			大型改装	2025年2月リニューアル完了							
	百	大丸心斎橋店 南館											
	SC	心斎橋PARCO					大型改装	2026年10月リニューアル完了予定					
	D	クオーツ心斎橋（(仮称)心斎橋プロジェクト）		新規開発			2026年4月より順次開業						
	D	(仮称)心斎橋みらいプロジェクト				新規開発				2028年開業予定			
福岡	D	(仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト		再開発								2030年頃 開業予定	
	SC	福岡PARCO						● 2027年2月末で営業終了予定					
	百	博多大丸					食品改装	2026年秋リニューアル完了予定					
東京	百	大丸東京店				特選・食品改装	2026年4月リニューアル完了						
	百	松坂屋上野店											
	SC	渋谷PARCO				大型改装		2026年11月リニューアル完了予定					
	SC	池袋PARCO				大型改装		2026年10月リニューアル完了予定					
	百	GINZA SIX				（定期建物賃貸借契約に基づき実施）							
	D	ヒューリック みなとみらい					2026年出資、商業アドバイザリー業務を受託						
札幌	百	大丸札幌店		特選改装		大型改装							
	SC	札幌PARCO											
京都	百	大丸京都店		特選改装	レストラン改装		婦人服・特選※2改装	2026年8月リニューアル完了予定					
	百	周辺店舗											
神戸	百	大丸神戸店			特選改装		特選改装	2027年リニューアル完了予定					
	百	周辺店舗		大型改装				2027年リニューアル完了予定					
	D	神戸旧居留地25番館					出資、アセットマネジメント業務を受託						

※1 百（百貨店事業）・SC（SC事業）・D（デベロッパー事業）は、それぞれ開発・改装後の収益貢献が見込まれるセグメントを指します。
※2 周辺店舗のビル建て替えに伴い、一部のブランドが本館に移設しています。
※3 掲載情報は、本統合報告書発行時点のものです。