

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1月14日

J.フロント リテイリング株式会社

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)：4,070億円（2024年2月期実績）

連結総額売上高：1兆1,519億円（ ” ）

連結従業員数：7,368名（2024年8月末現在）

時 価 総 額：5,756億円（2024年12月30日の株価終値）

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

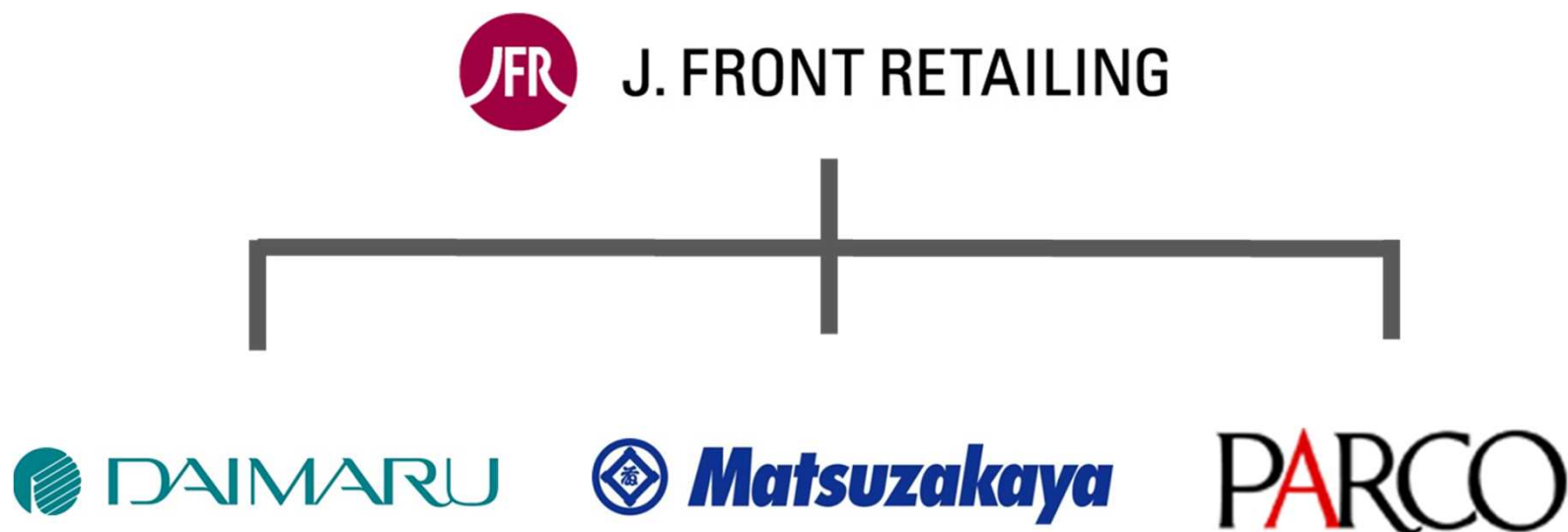
Retailing (リテイリング) = 小売業

「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

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

- ▶ 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

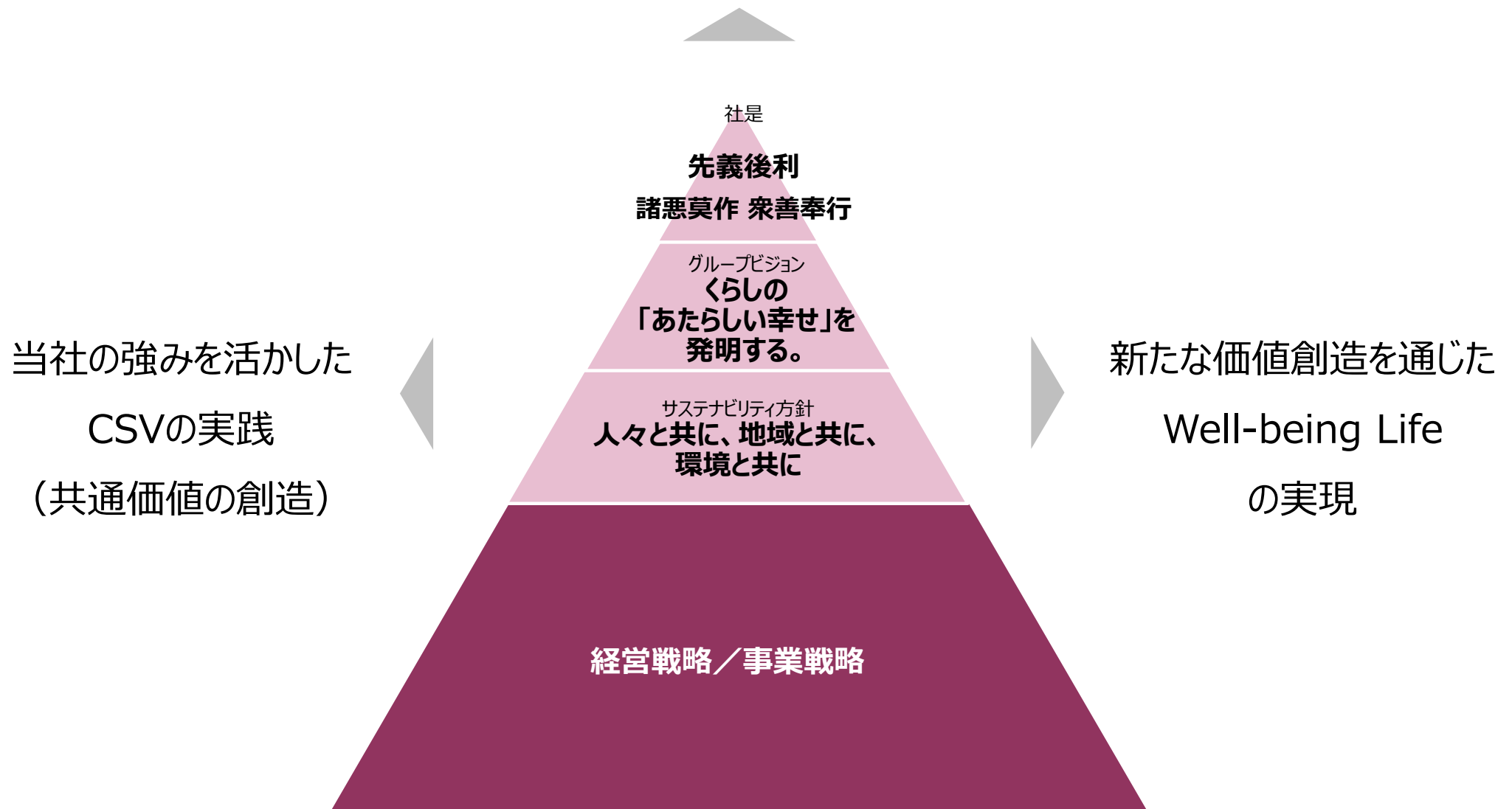
(諸悪を犯すなかれ、善行を行え)

＜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。

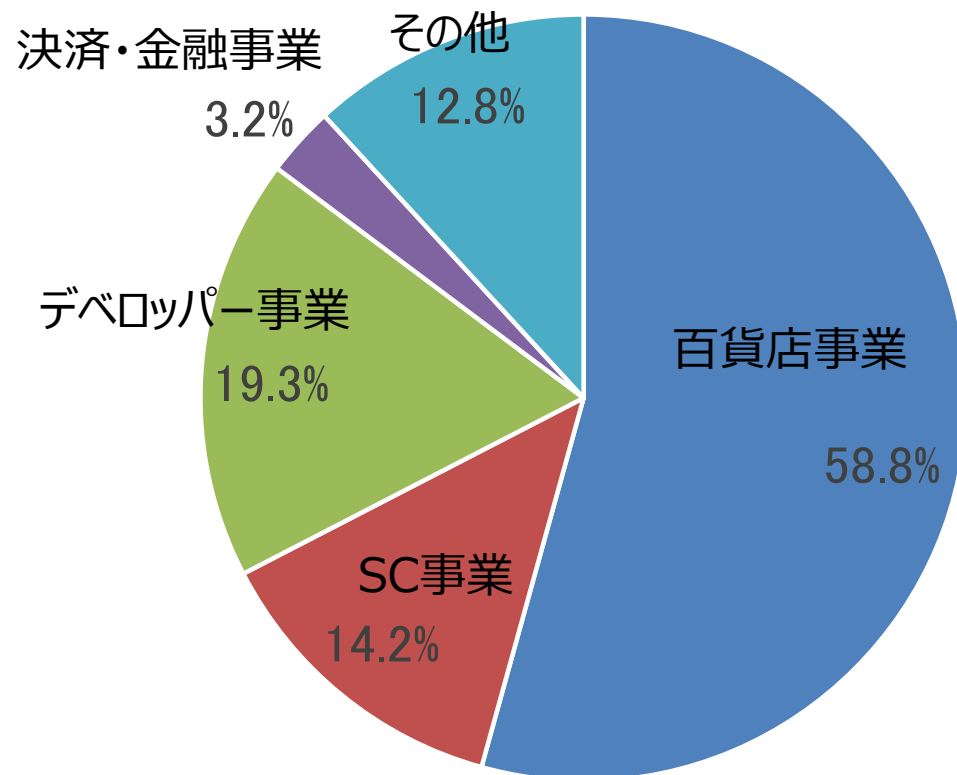
私たちは、公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じて
グループの発展を目指します。

企業戦略・事業戦略と
サステナビリティ経営を一体化

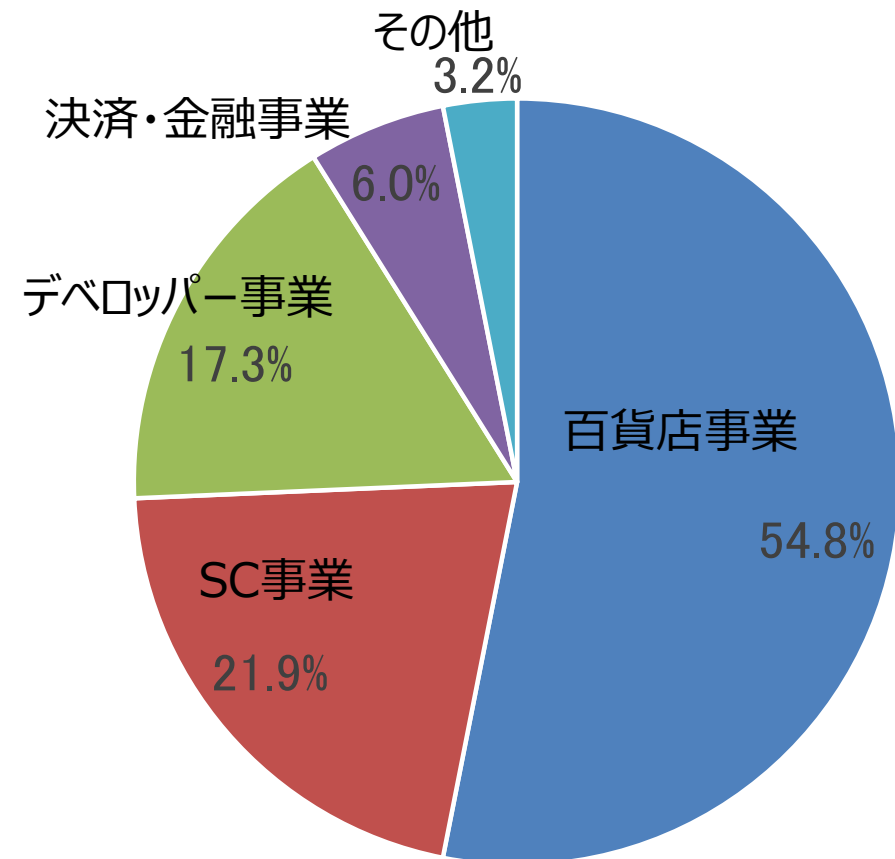


▶ 百貨店事業、SC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業などを展開

売上収益構成比



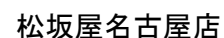
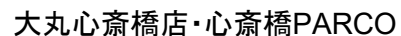
営業利益構成比



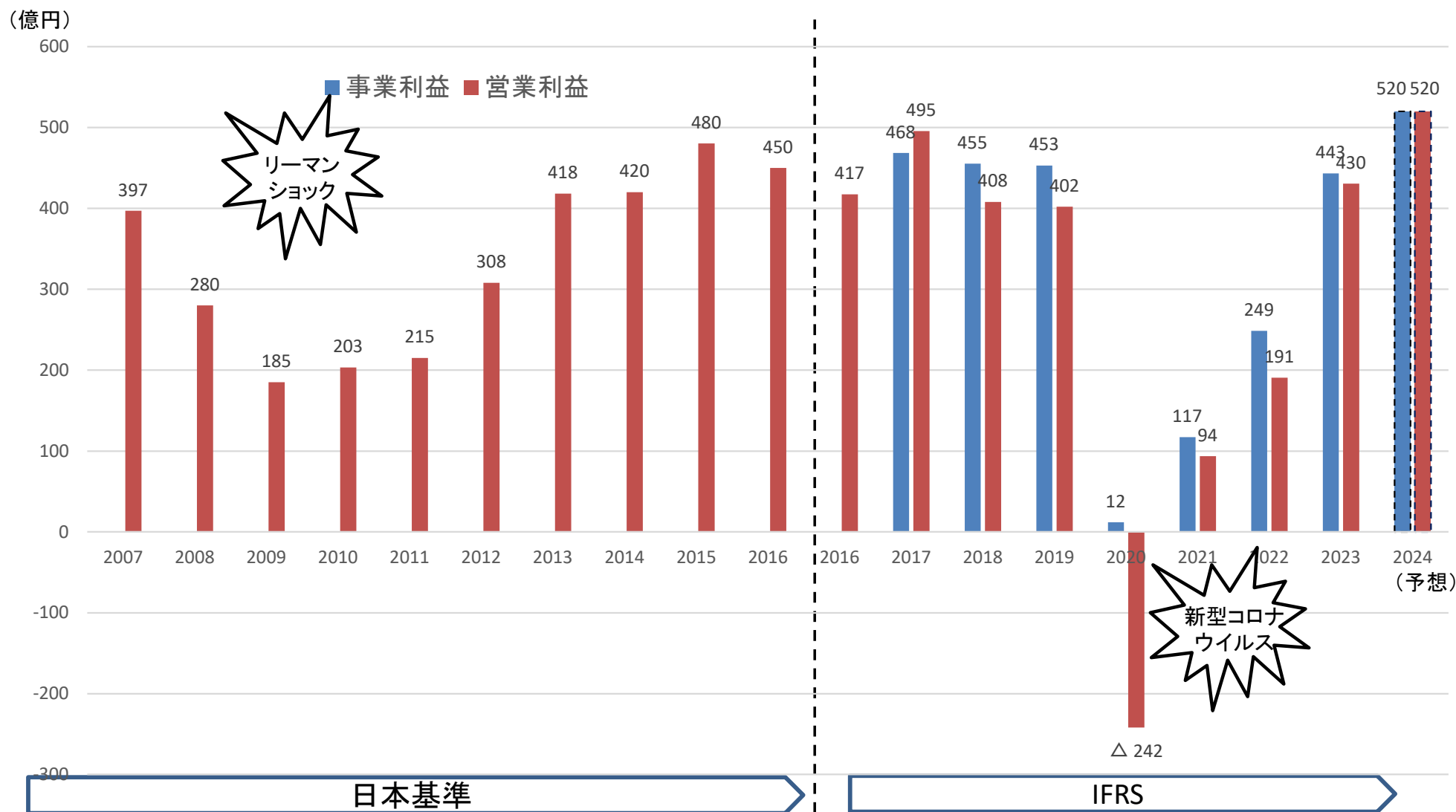
※2024年2月期実績

※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

-
- 大丸
松坂屋
- 大丸京都店
大丸札幌店
大丸下関店
大丸須磨店
大丸神戸店
大丸芦屋店
松坂屋高槻店
大丸大阪・梅田店
大丸大阪・心斎橋店
松坂屋上野店
GINZA SIX
大丸東京店
松坂屋静岡店
松坂屋名古屋店
博多大丸
福岡天神店
高知大丸
- PARCO
その他の店舗
- 札幌PARCO
仙台PARCO
松本PARCO
広島PARCO
福岡PARCO
HAB@熊本
静岡PARCO
名古屋PARCO
心斎橋PARCO
浦和PARCO
池袋PARCO
PARCO_ya
ひばりが丘PARCO
吉祥寺PARCO
調布PARCO
錦糸町PARCO
カトレヤプラザ伊勢佐木
Pedi汐留
渋谷PARCO
サンエー浦添西海岸 PARCO CITY



- ▶ 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
- ▶ 本年度業績は順調に推移し、1Q、2Qと連続で上方修正
- ▶ 通期事業利益予想は520億円で、過去最高益かつ中期計画目標の前倒し達成を目指す



当社の取り組み① GINZA SIX

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

- ▶ 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 大丸心斎橋店新本館

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

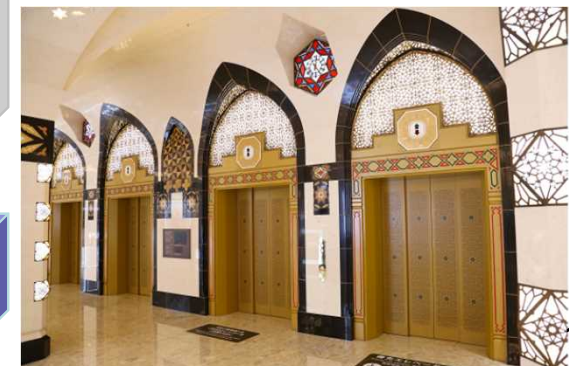
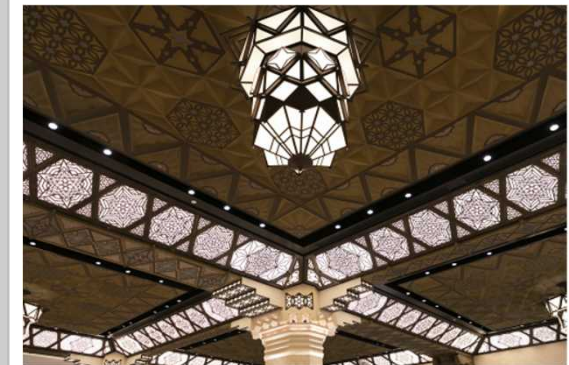


J. FRONT RETAILING

- ▶ 買取・消化仕入35%、定期賃貸借65%のハイブリッド構成 2019年9月開業
- ▶ GINZA SIXで学んだ“カテゴリーミックス型”、4～6F「ファッション」フロアとして展開

10F	レストラン
9F	ジャパンポップカルチャー
8F	美術、宝飾、呉服、リビング
7F	ファッション、ビューティ
6F	ファッション、時計
5F	ファッション
4F	ファッション
3F	ラグジュアリーファッション/シューズ
2F	ラグジュアリーファッション/ジュエリー
1F	コスメティック/アクセサリー
B1	フーズ/婦人洋品
B2	心斎橋フードホール

要員構造改革によるローコストオペレーション



当社の取り組み③ 百貨店とパルコのシナジー

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



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
- ▶ 2023年度売上は、百貨店が対前年35%増、PARCOは同46%増



大丸		パルコ
伝統・信頼	×	革新性・冒険性
クラシック	×	モダン
ラグジュアリー	×	アート カルチャー
ミドル・シニア	×	ヤング

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

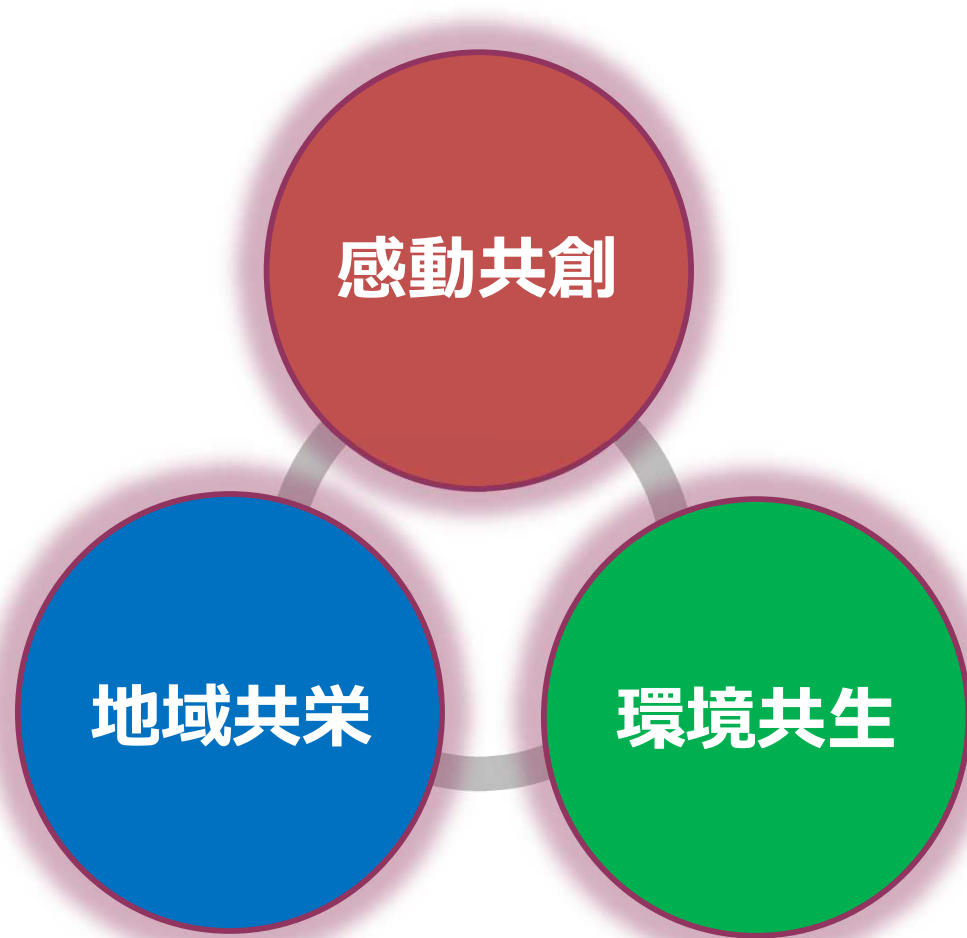
- ・国内人口減少、所得格差の進行
- ・都市機能の更新や集約・まちづくりが進行
- ・地域経済の担い手減少、地域独自の伝統・文化への関心の強まり

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

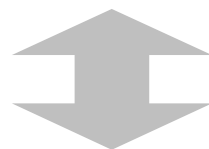
- ❖ 高質・高揚消費層から選ばれ続けられるよう、各店が独自の個性を磨きあげる
- ❖ それらの個店が連携しあい、更にデベロッパー事業、決済・金融事業との連携によりエリア価値の最大化をはかる
- ❖ 将来の実店舗に頼らない成長に向けて、国内外、デジタル領域に進出することを目的に、自社主導のビジネス展開が可能な「コンテンツ」を保有、開発するビジネスに挑戦する

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

<u>経営指標</u>	<u>2026年度目標</u>	<u>対2023年度増減</u>
事業利益	520億円	+17.3%
ROE	8.0%以上	+0.0p以上
ROIC	5.0%以上	+0.0p以上
有利子負債 ※1	2,850億円	+711億円
温室効果ガス排出量 ※2	△58%	△3p
女性管理職比率	31.0%	+8.5p

※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

ROEは長期的には10%以上へ

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350万人へ大幅増強 (2026年度目標・対23年度+131万人)

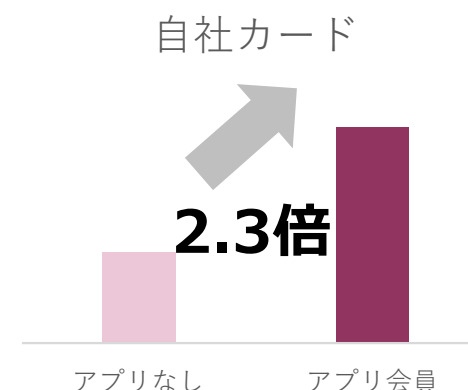
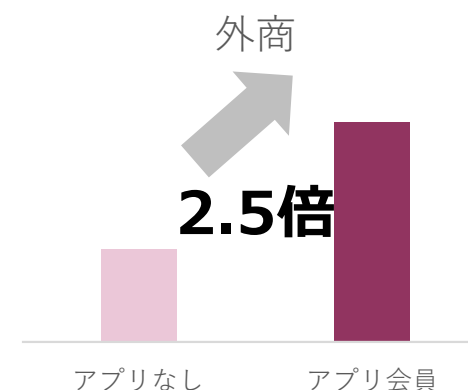
- ・AI活用による分析精度向上とコミュニケーション実現
- ・データ分析を通じた買上げ単価のアップ
- ・アプリ会員の自社カード会員化への仕組み構築



※ ▶ インバウンド 1,000億円へCRM強化 (2026年度目標・対23年度+279億円)※百貨店事業

- ・提携企業との取り組み深化による顧客プログラム展開
- ・インバウンドラウンジを拠点としたパーソナル対応強化
- ・タイ・セントラル社とVIP顧客の相互送客実施

＜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

IPコンテンツ、ラグジュアリー強化による重点店舗大型改装



渋谷

- ・海外展開コンテンツの育成・発信事業拠点
- ・建て替え後初の大型リニューアル予定（2025年）

名古屋

- ・エンタメ、ポップカルチャー改装
- ・MZ世代ファッション強化

池袋

- ・顧客層拡大に向けた大規模改装予定（2025年）
- ・MZ世代、富裕層顧客対応強化

心斎橋

- ・新規開業後初の大型リニューアル予定（2026年）
- ・「大阪万博」を契機としたインバウンド強化

「選択と集中」による投資で
事業利益100億円（2026年度）に向けた収益力強化

まず「名古屋」エリアでシナジーを具現化

(仮称) 錦三丁目25番街区計画



松坂屋名古屋店

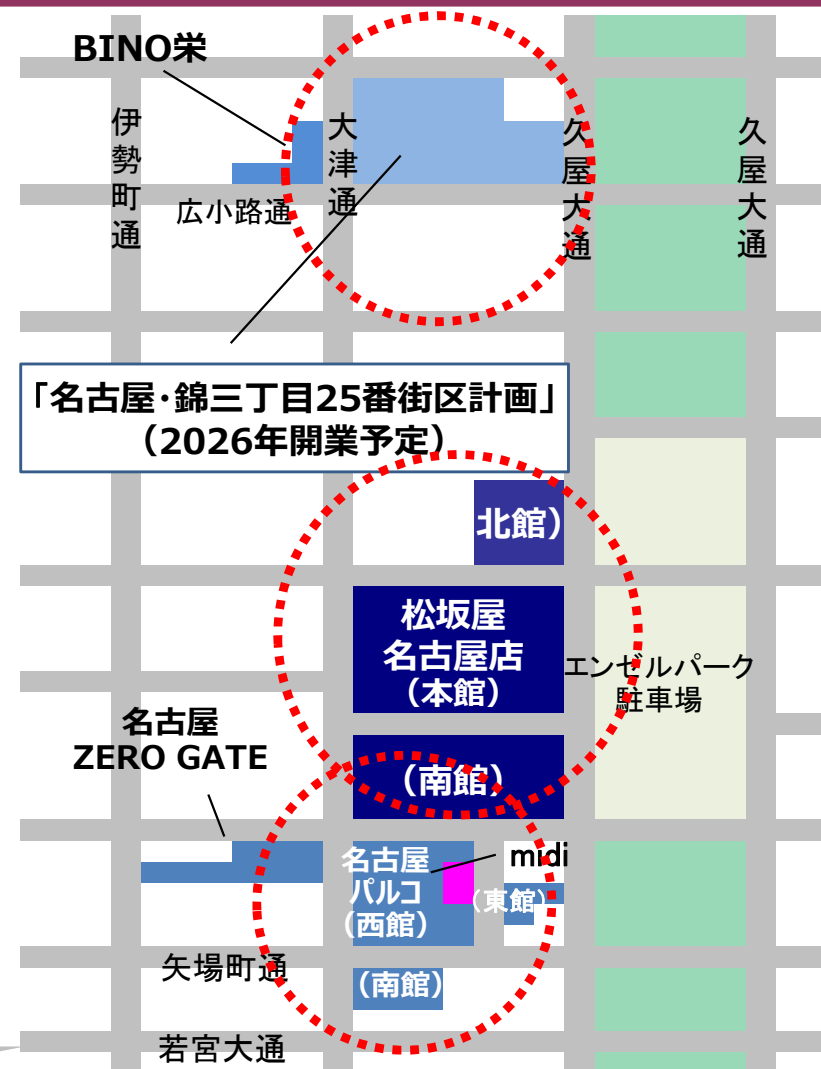


グループの強みを融合させた

“プライム・デスティネーション”

としてアップデート

名古屋PARCO



名古屋・栄エリア/グループ取扱高 2,000億円
(2026年度以降フル稼働 目標・対2023年度+422億円)

松坂屋名古屋店 大型プロジェクト改装を始動



<主なポイント>

- ・延べ8フロアを大幅に刷新
- ・プライム消費層に向けたコンテンツ拡充
- ・次世代MZ層の開拓強化
- ・PARCO、錦三丁目PJとの相乗効果発揮
- ・空間価値の圧倒的向上
- ・第Ⅰ期2024下期、第Ⅱ期2025年上期

既存顧客に加え、次世代富裕層の開拓も積極化し
高質・高揚消費層からの圧倒的な支持獲得を目指す

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

「ザ・ランドマーク名古屋栄」2026年夏 開業予定



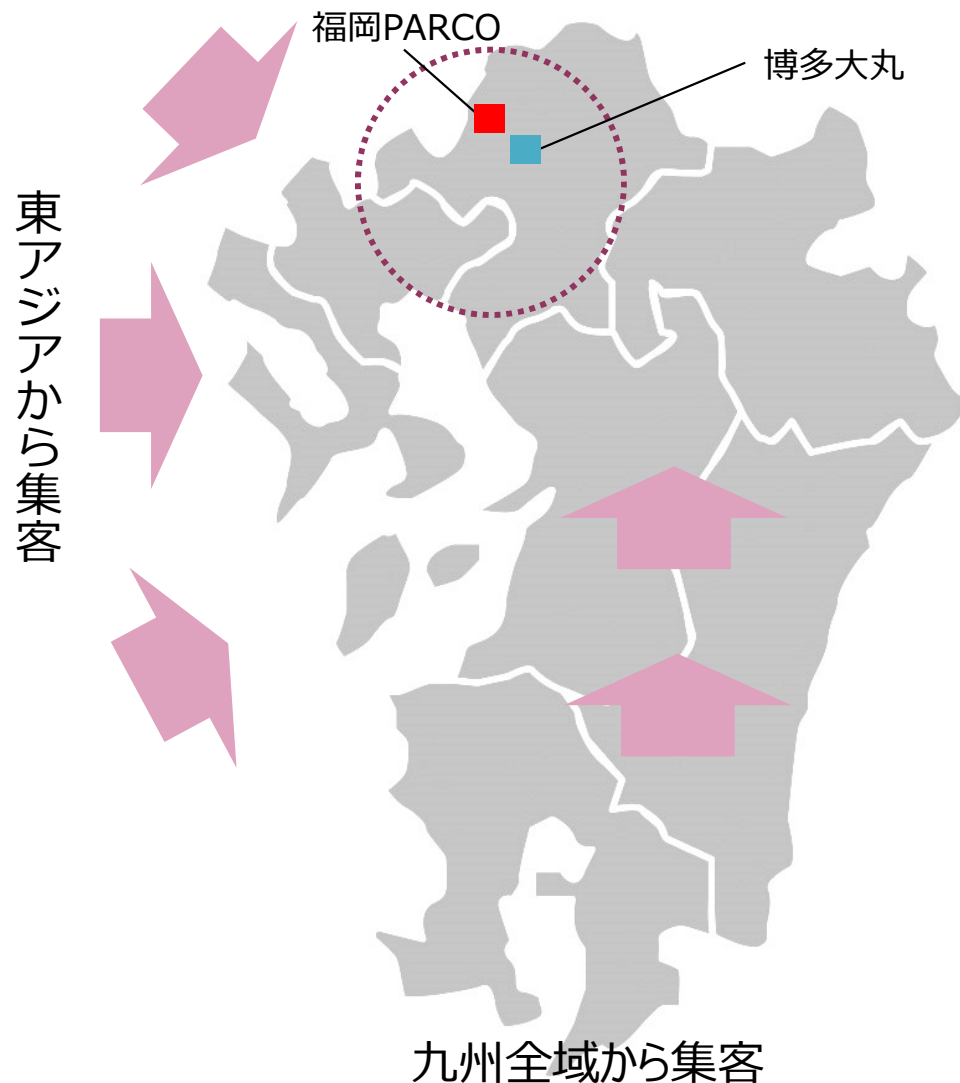
＜主なポイント＞

- ・J. フロント都市開発が共同事業者※とともに複合施設を開発
- ・商業施設、ホテル、オフィス、シネコンの4用途が集積
- ・当社グループは地下2階～地上4階で、高級感ある新たな商業施設を展開
- ・J. フロント都市開発、大丸松坂屋とパルコが連携して開発
- ・松坂屋とパルコを含めた相互送客など栄エリアでのシナジーを発揮

※共同事業者＝三菱地所、日本郵政不動産、明治安田生命、中日新聞

“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)



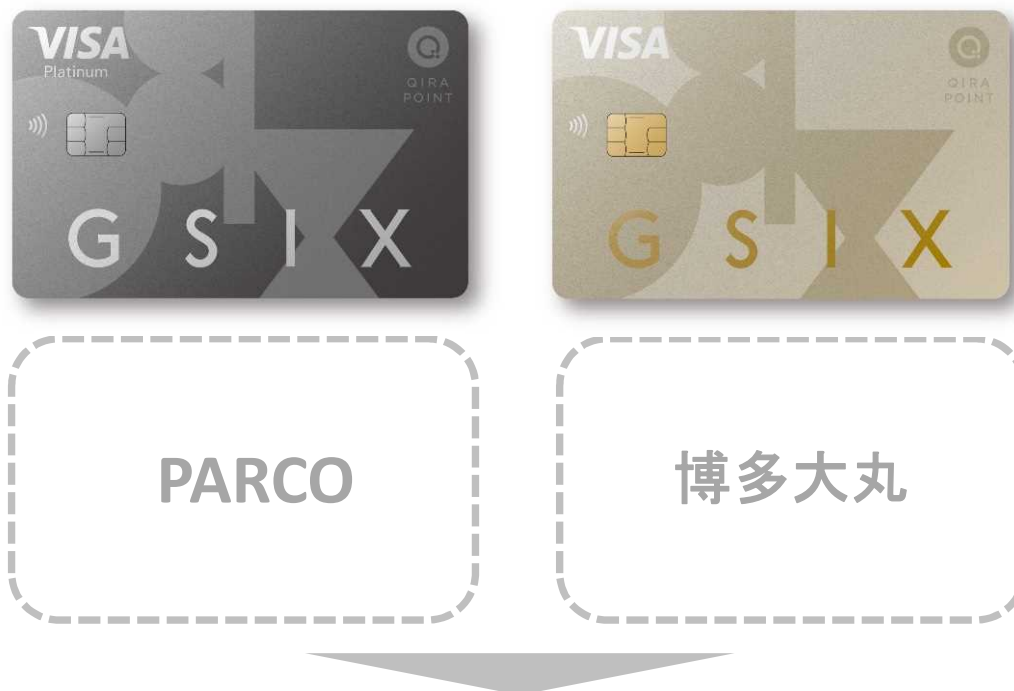
- 2024年2月16日、都市計画推進協議会として都市計画提案を福岡市に提出
- グループのノウハウ結集、コンテンツ融合
- 九州全域1,300万人を対象に広域からの集客ポテンシャル
- 東アジアのエントランスとしてインバウンド深掘り
- 「九州No.1の複合施設」創造を目指す

2030年開業に向けた大型投資を
今中期計画から加速

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
- ▶ 将来的には百貨店、PARCO、GINZA SIXなどのポイント統合も検討

「新PARCOカード」は、2025年2月から発行を予定



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

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

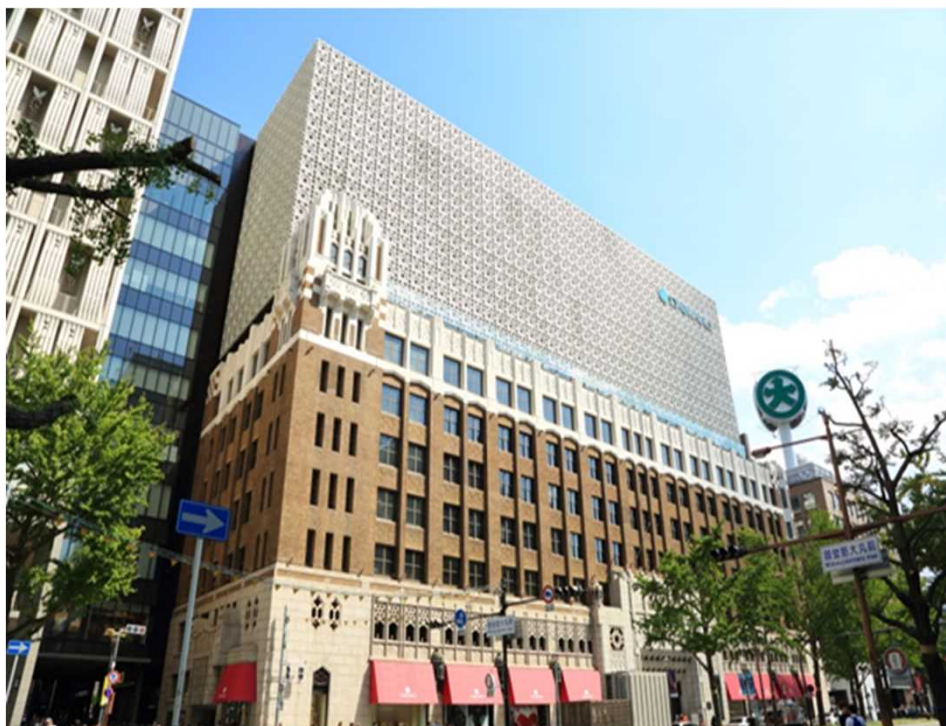
“地域と共に成長する” 当社ならではのシナジーを発揮した
ビジネスモデルを推進

サステナビリティの取り組みと株主還元

-
- くらしに
ワクワクを
プラスする
- 感動共創
- Well-Being
Life
- 環境共生
- 地域共栄
- 成長基盤
- 地域の
活力を
高める
- 多様な
人財を
輝かせる
- 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

33

- ▶ 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。目標とした40%を上回って達成



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

- ▶ 2021年3月 ファッションのサブスクリプション事業「Another Address」をスタート
- ▶ 登録会員数は18万人超え レディースに加えメンズ、アートも展開
- ▶ 循環型モデル構築を目指して、アップサイクルブランド「reADdress」を新展開
- ▶ 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号案件に採択される【衣類循環型アップサイクルプロジェクト“roop”】



▶ 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)
初選定

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)



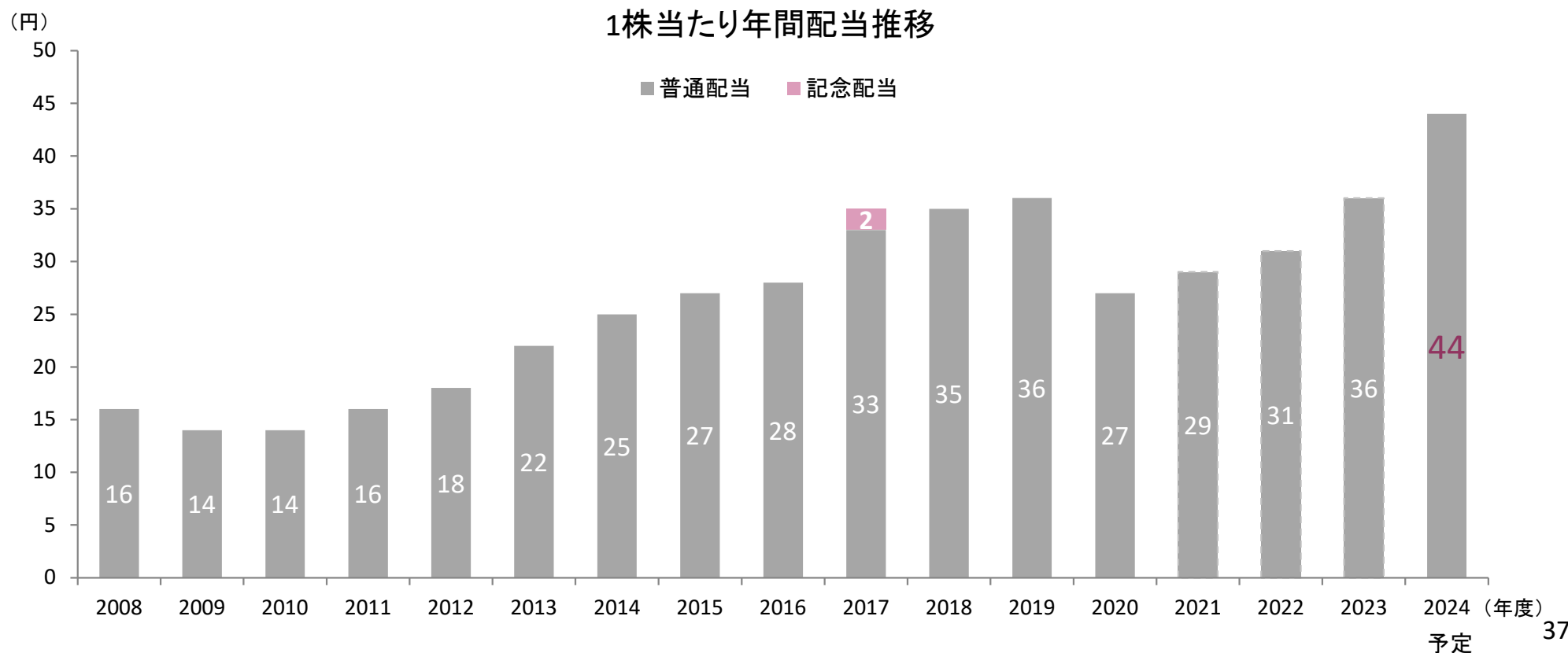
CDP2023気候変動の調査
4年連続「Aリスト」認定



※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。

持続的な利益成長実現による継続的な増配を目指す

- ▶ 配当性向は今期から40%以上に引き上げ（従来は30%以上）
- ▶ 業績上方修正に伴い、1株当たり年間配当は期初計画から4円引上げ（44円）
- ▶ 株価やバランスシートの状況を見ながら自己株買いも実施し、TSR向上を意識（本年度は100億円の自己株買いをすでに実施）



▶ 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

※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。



お買い物ご優待 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

※3年以上継続して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。

▶ 本カードのご提示で、大丸・松坂屋各店の有料文化催事のほか、パルコ各店の直営ギャラリーの有料文化催事に無料でご入場いただけます ※一部対象外の催事がございます。



松坂屋美術館（松坂屋名古屋店南館7階）



PARCO MUSEUM TOKYO（渋谷PARCO4階）

当社株式1単元＝100株以上のご所有で、株主優待が受けられます

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。