

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-



2026年2月13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
稻上 創

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

JFR J. FRONT RETAILING

証券コード：3086

本日お話する内容

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月末時点)

時価総額 : 6,097億円 (2026年1月30日の株価終値で算出)

J.フロント リテイリングの設立



J. FRONT RETAILING

- ▶ 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

「日本的小売業の先頭に立つ」

Retailing (リテイリング) = 小売業

- ✓ 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

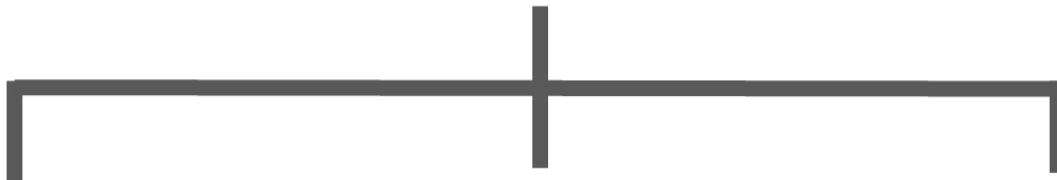


J.FRONT RETAILING

- ▶ 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



J.FRONT RETAILING



競合他社にない独自性の發揮

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309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415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

社是・共通価値の創造

社是

先義後利

(義を先にして利を後にするものは栄える)

諸惡莫作 衆善奉行

(諸悪を犯すなけれ、善行を行え)

グループビジョン

**くらしの「あたらしい幸せ」
を発明する。**

基本理念

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。

社是

基本理念

グループビジョン

サステナビリティ方針

サステナビリティ方針

**人びとと共に、地域と共に、
環境と共に**

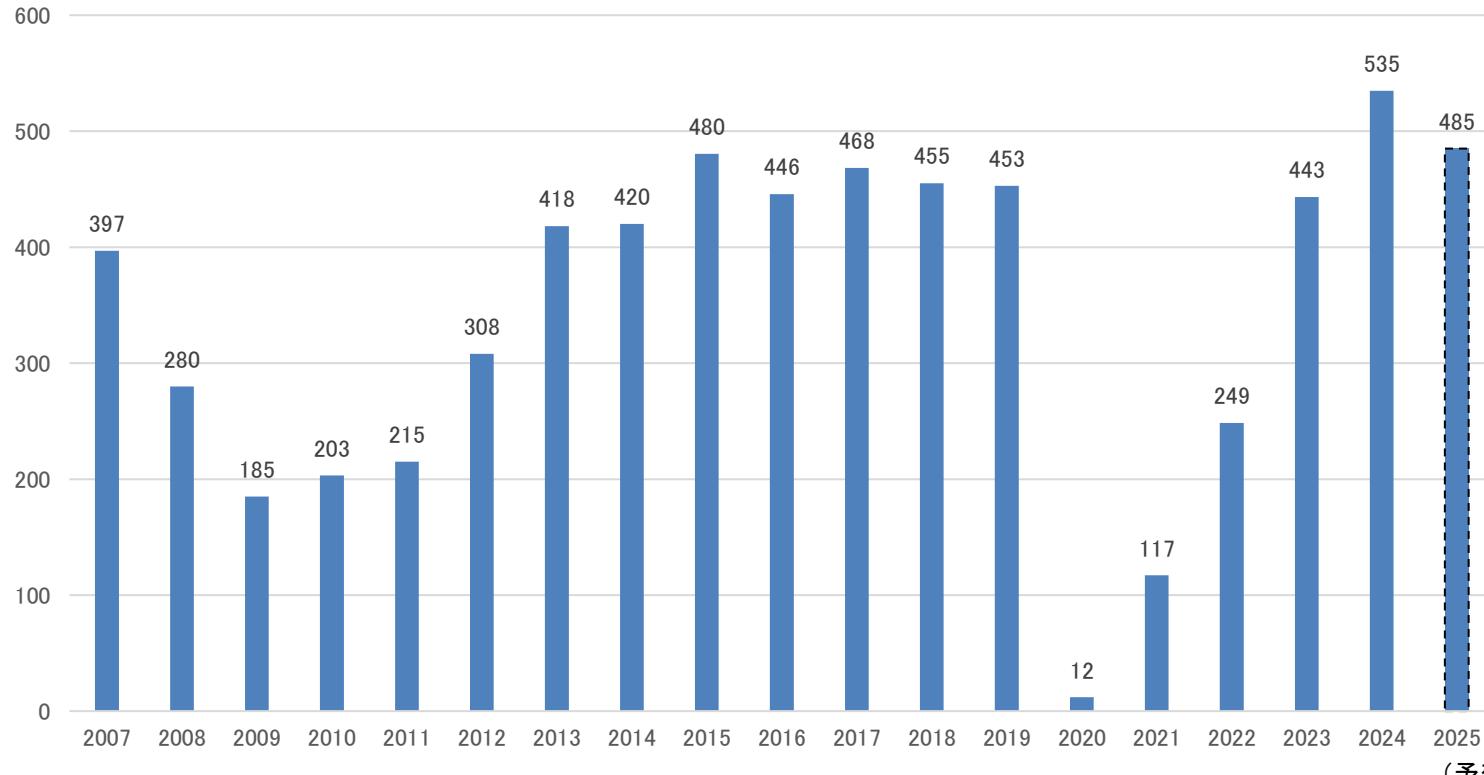
企業・事業戦略と
サステナビリティを一体化

新たな価値創造を通じた
「Well-Being Life」の実現

- ▶ 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事業が増益に貢献

(億円)

営業利益/事業利益推移



日本基準

IFRS

※2016年度までは営業利益、2017年度以降は事業利益で記載

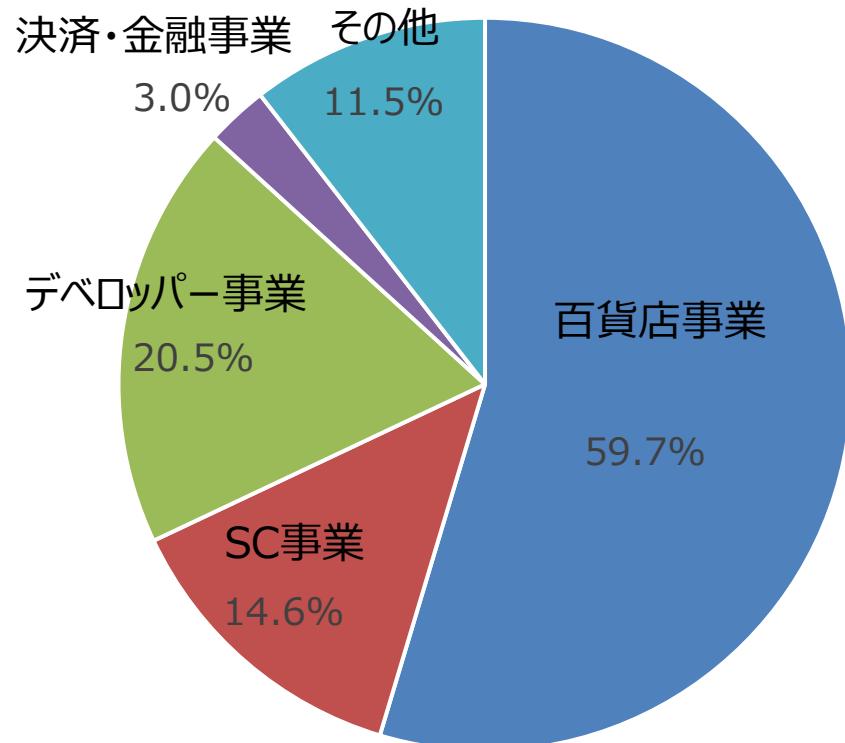
事業セグメントと収益構造



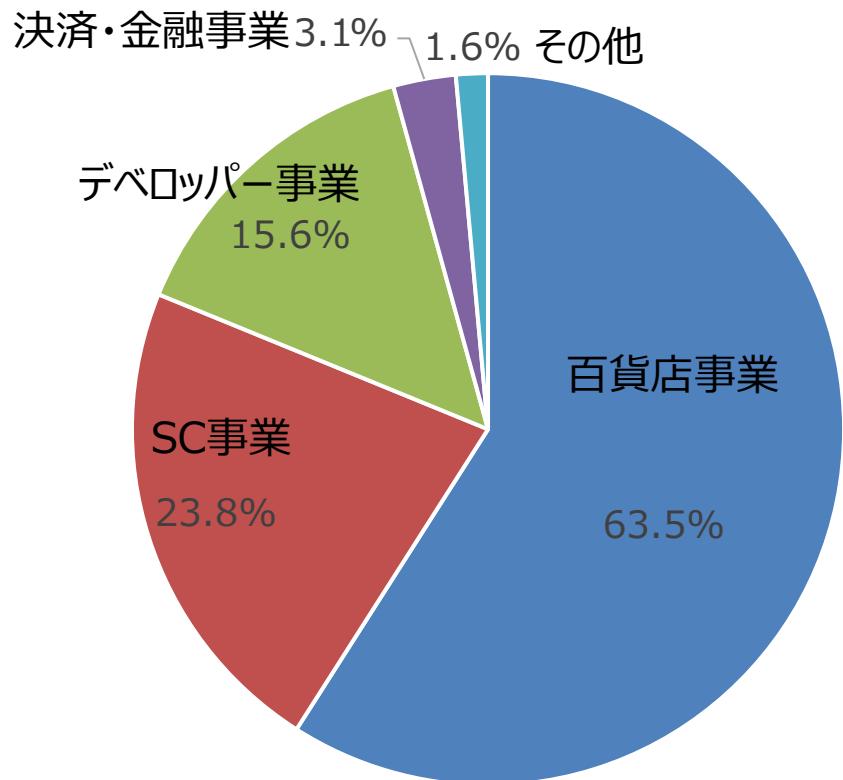
J.FRONT RETAILING

► 小売事業を中心とした、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

店舗展開

- ▶ 百貨店は、全国主要都市に「大丸」「松坂屋」を15店舗展開
- ▶ パルコは、ショッピングセンター「PARCO」を15店舗展開
- ▶ 全国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



大丸札幌店



大丸心斎橋店・心斎橋PARCO



松坂屋名古屋店



渋谷PARCO



福岡PARCO

当社の特徴① 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

当社の特徴② GINZA SIX



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」発想で誕生
- ▶ コロナ禍を経て、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

リテール事業を中心核に、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



► 感動共創

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

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

今中期経営計画（2024～26年度）の位置づけ

||

“変革期”

2030年の飛躍に向け、
リテーラー・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

2021 2023 2024 2026 2027 2030

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

アプリを活用したサービスの対象拡大、外商活動広域化、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

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やパルコのカード発行の一元化を契機に、顧客を拡大、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、カードの連携などにより、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、パルコのノウハウ融合による新たな価値創出、海外も視野に入れた自社コンテンツ開発、保有

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

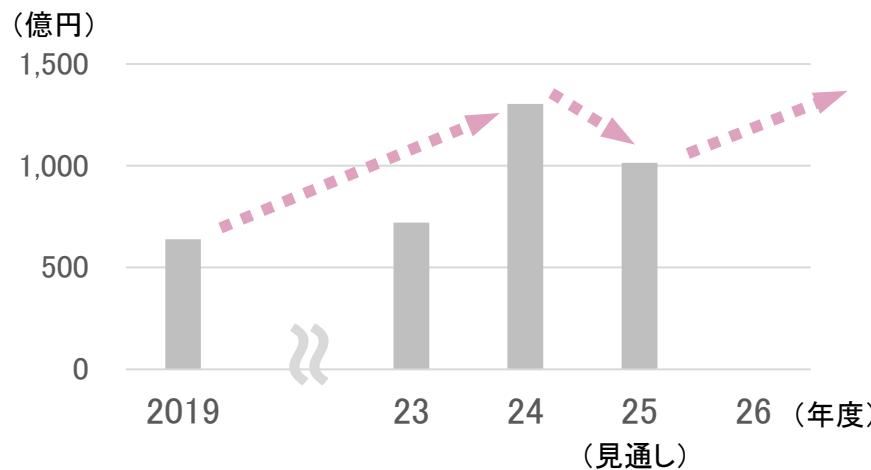
- ▶ 2024年度に中期計画の事業利益目標を2年前倒しで達成、経営数値目標を上方修正

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

インバウンドCRMは会員数と施策を拡大

百貨店事業 免税売上高



短期的な変動あるも、訪日外国人増
などで、マーケットは拡大見通し

顧客基盤の拡大

► アプリのインバウンド会員数

新規会員数 約 4万人 (25年3-8月)

累計会員数 約12万人

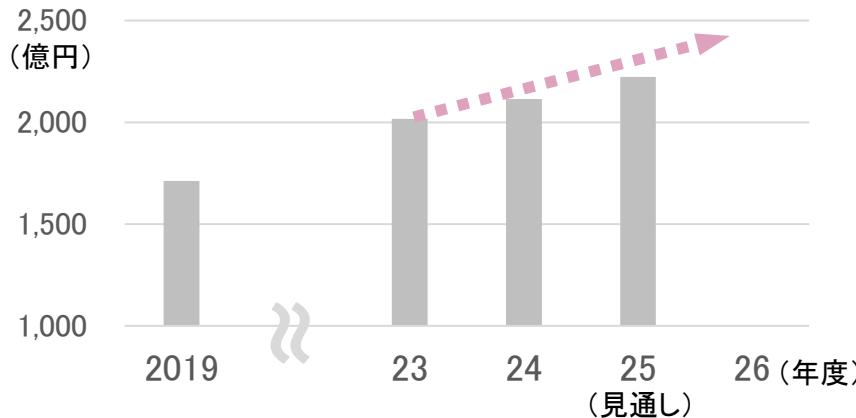
► インバウンドCRMの会員数

大丸心斎橋店：約1,000人
(25年2月からスタート)

インバウンドCRMの実施店舗・対象国を拡大
対象顧客向けのコンテンツ拡充・サービス体制強化を推進

活動エリアの広域化など外商ビジネスの強化

百貨店事業 外商売上高



エリアの広域化

- ▶ “空白地域”での重点開拓エリア設定
- ▶ デジタル活用
リアル×専用サイトで商圈拡大

高額品の好調持続による「客单価増」

<2025年度 上期実績>

ラグジュアリー
対前年 +6.9%

時計
+8.2%

顧客接点の拡大

- ▶ 大型催事は過去最高売上を更新
- ▶ ラグジュアリーブランドなど
他社連携による販売機会の創出

松坂屋名古屋店

- ▶ 次世代富裕層の開拓を目指し、延べ8フロアにわたる改装を実施
- ▶ ファッションフロアは約6割のブランドを新規導入



25年9～11月の売上高
対前年 + 9.0%

渋谷PARCO

- ▶ “新生”渋谷PARCOオープン以来、初の大型改装が25年9月に完了
- ▶ 革新的なファッショナブルなカルチャーの発信をさらに強化



25年9～11月の取扱高
対前年 + 26.3%

MD、IP、サービスの3つの領域で、新たなビジネスを展開

MD

有力食品パートナーとのJV会社設立
地域とも連携し、オリジナル商品を開発



IP

ゲームパブリッシング事業に進出、
“ちいかわラーメン豚”は海外に出店



サービス

リユース事業に参入、
初年度は8店舗を出店予定



自社商業施設の床面積に捉われない成長へ

26年初夏、新たなラグジュアリーモール“HAERA”が開業

JFRグループ内のシナジー進化

他社、行政との連携

HAERA



松坂屋



PARCO



久屋大通公園
「PARK？」



© POP IS YOU SAKAE

地域共栄
イベント

“HAERA”開業を契機に、栄での地域共栄を具現化

心斎橋エリアでの圧倒的リーダーpoジションの確立



クオーツ心斎橋
(2026年開業予定)



心斎橋ビル
(2028年開業予定)

重点7都市におけるパイプラインを順次具体化



<主なパイプライン>

- ・2026年 「HAERA」
「クオーツ心斎橋」
- ・2027年 松坂屋名古屋店南館リニューアル
- ・2028年 心斎橋ビル
- ・2029年 大丸梅田店改装
- ・2030年頃 「(仮称)天神二丁目南ブロック
駅前東西街プロジェクト」

× 7 エリア

“地域と共に成長する” 当社ならではのシナジー発揮

サステナビリティの取り組みと株主還元

サステナビリティの取り組み



J.FRONT RETAILING

- ▶ 「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「心身ともに豊かなくらし」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 する未来のくらしを提案する。
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 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。

- ▶ 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。



衣類循環アップサイクルプロジェクト

roop



AnotherADdress

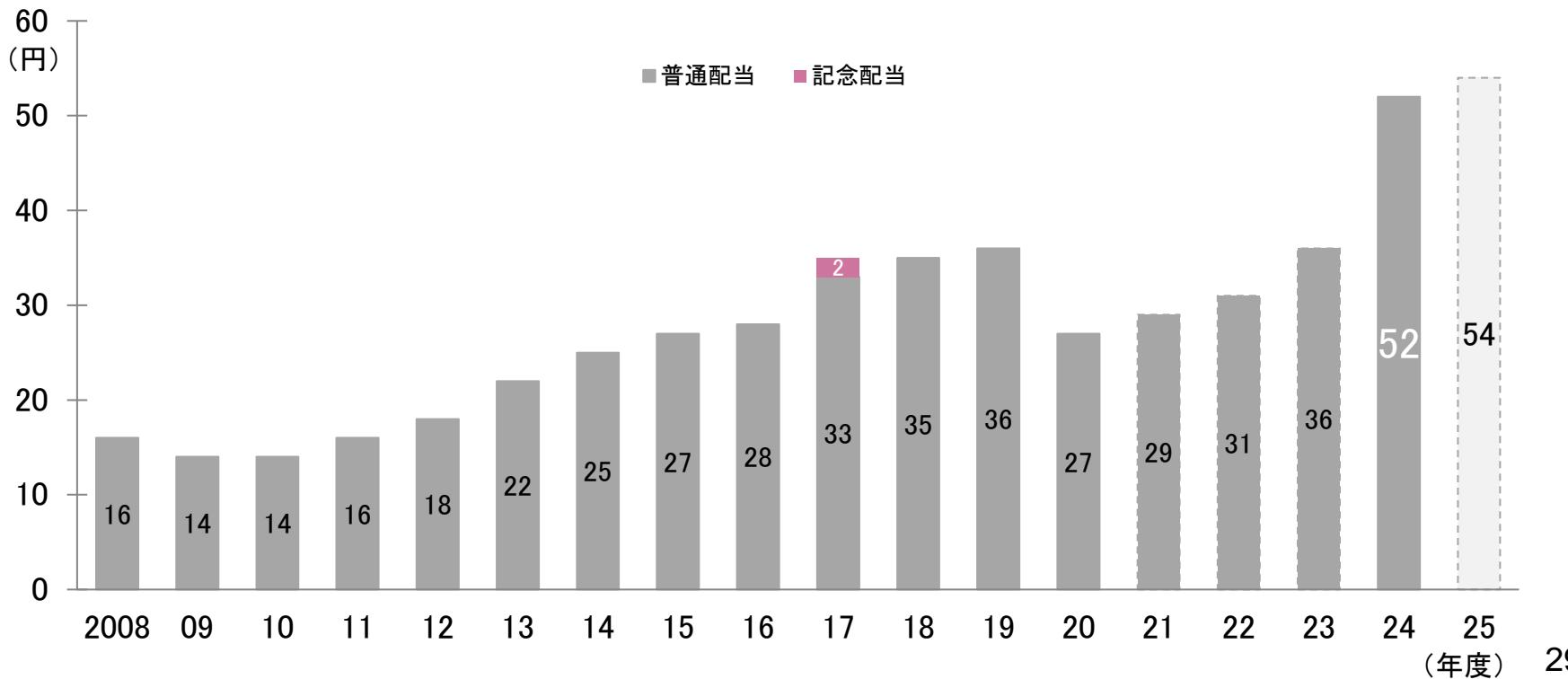
衣類循環アップサイクルプロジェクト始動

roopは人生を変えるきっかけになるファッションの力を信じながら、
生活者の行動の変化を促進し、服の「廃棄を減らす・寿命が伸びる・技術を継承する」をテーマに、
思い入れのある服を回収して、デザイナーの手でアップサイクルアイテムとして生まれ変わり、
アナザーアドレスでレンタルできる衣類循環の新しい形を創るプロジェクトです。

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



株主様ご優待



J.FRONT RETAILING

► 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。

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ください。