井筒屋グループ

2025-2027年度
中期経営計画

2025年4月

株式会社 井筒屋

つながるご縁、つむぐ未来。

目次

1. 2035年に目指す姿

2. 本中計の位置付け

3. 前中計の振り返り

4. 前中計からの課題・環境分析を踏まえた戦略の方向性

5. 施策概要

6. 数値目標

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.

1．2035年に目指す姿

経営理念	秩序の上に立つ創造的繁栄
グループビジョン	地域小売業のリーディングカンパニーとして発展していく

創業90周年（2025年）を契機に、100周年を迎える2035年に向けて『地域小売業のリーディングカンパニー』として
中長期的に目指す姿を設定

目指す姿

『地域唯一の百貨店として、地域経済・社会の発展に貢献する』

～地域になくてはならない百貨店として地域から支持される存在～

取組指針

- 百貨店らしさの追求により、地域唯一の百貨店として存続・発展し続ける
- 地域の賑わいの中心として、幅広い層のお客様が訪れ、地域商圏の活性化を牽引する
- ライフステージ・スタイルにおける様々なニーズに応え、地域の方々の生活の質向上に貢献する
- 地域の魅力溢れる産品の発掘・改良・新規開発に取り組み、地域の稼ぐ力の拡大に寄与する

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.

2. 本中計の位置付け

グループビジョン	地域小売業のリーディングカンパニーとして発展していく
2035年に目指す姿	地域唯一の百貨店として、地域経済・社会の発展に貢献する

- 当社経営理念を基礎としたグループビジョンを実現していくため、前々中計、前中計にて事業構造の改革に取り組み、百貨店としての事業基盤は飛躍的に改善。
- 本中計は、“2035年に目指す姿”を実現するため、90年をかけて築いてきた井筒屋の強みである、4つの資産価値の向上に注力する3年間とする。

2019年（前々中計）
■選択と集中
・構造改革による本店大型改装
・新型コロナ拡大を契機とした経費の効率的運用

2022年（前中計）
■“量”から“質”への転換
・井筒屋アプリのリリースによる営業戦略の転換
・経費の効率的運用を継続

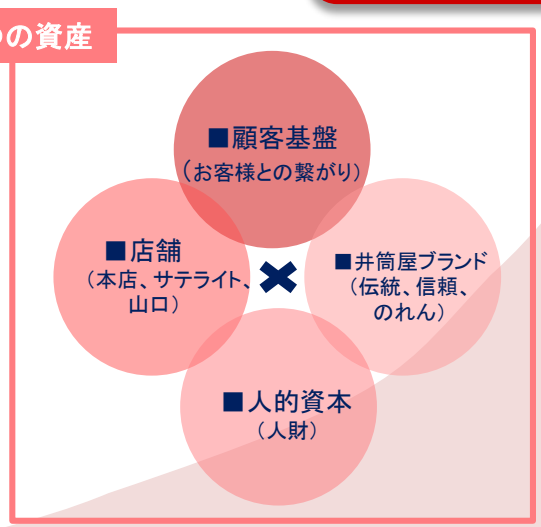
創業90周年
2025年（本中計）
■資産価値の向上
・顧客基盤
・店舗
・井筒屋ブランド
・人的資本

将来顧客の獲得・拡大

従業員エンゲージメントの向上

創業100周年
2035年
■地域経済・社会への貢献

4つの資産



事業整理 → 収益構造改革 → フェーズ転換 → 4つの資産の有機的連携を深め地域における存在感の拡大

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.

3. 前中計の振り返り

■ 業績推移

	前々中計3年目 （2021年度） 2022年2月期	前中計1年目 （2022年度） 2023年2月期	前中計2年目 （2023年度） 2024年2月期	前中計3年目 （2024年度） 2025年2月期
売上高	53,144	22,573	22,521	22,158
営業利益	1,007	1,177	998	1,040
営業利益率	1.9%	5.2%	4.4%	4.7%
経常利益	1,047	1,075	947	741
経常利益率	2.0%	4.8%	4.2%	3.3%

（単位：百万円、%）

※2022年度より、「収益認識による会計基準」を適用

■ 前中計での成果

営業政策の転換
・井筒屋アプリのリリース（2024年4月）

売場における独自性の構築
・自主編集売場のオープン
・レセプションルームの設置

収益性の向上
・効率的な運営体制の構築
・営業利益の計画達成

経営資源の分配
・剰余金の配当（復配）
・報酬制度の見直し

■ 前中計からの課題

デジタルを活用した
効果的な販売促進の確立

売場の魅力向上への投資
次世代マス層の取り込み

生産性の向上
利益率の改善

資本コストを意識した経営
人的資本投資への強化

2025－2027年度　中期3ヵ年計画へ

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.

4. 前中計からの課題・環境分析を踏まえた戦略の方向性

本中計の位置付け

資産価値（店舗、顧客基盤、井筒屋ブランド、人的資本）の向上

×

外部環境

- ■ 物価上昇に伴う原材料の高騰、生活防衛意識の高まり
- ■ 少子高齢化・人口減少（商圏人口減少、労働力不足）
- ■ 資本コストや株価を意識した経営への要請
- □ コロナ沈静化による行動様式の多様化、訪日外国人の回復
- □ 消費の二極化における高単価商材への関心
- □ デジタル化の加速（デジタル起点消費の拡大、DX進化）

内部環境

- ■ 衣料品不振、商慣習の変化による収益性（売上総利益率）漸減傾向
- ■ 次世代マス層、インバウンド需要の取込不足
- ■ 従業員の高齢化、構成年齢の変化
- □ 井筒屋アプリ導入による戦略の転換
- □ 優良・堅調な顧客基盤、歴史・ブランド力
- □ 収益・財務基盤の安定化進展

戦略の方向性

- ➢ **百貨店らしさの追求** — 店舗 / 顧客基盤 / 井筒屋ブランド / 人的資本
- ➢ **デジタルを基軸とした営業施策の強化** — 顧客基盤 / 井筒屋ブランド
- ➢ **収益基盤の多様化** — 井筒屋ブランド / 人的資本
- ➢ **経営基盤の強化** — 井筒屋ブランド / 人的資本

（生産性の向上、財務・資本戦略の策定、サステナビリティ経営）

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.

5. 施策概要

■ 本店、サテライトショップ、山口店の各店舗（リアル）におけるMD、プロモーション、外商施策について強化を行い、店舗価値の向上および顧客基盤の拡大を図り、地域唯一の百貨店として進化する。

百貨店らしさの追求

MD施策

店舗　顧客基盤　井筒屋ブランド

- 他店との差別化および新たな顧客層獲得に向けた**好調カテゴリー強化**（ラグジュアリー、時計、食品）
- 次世代顧客獲得を図るための**新館活性化**
- ライフスタイル型提案ショップや、雑貨ショップ導入による**MDの再構築**
- **自主編集ショップ**における品揃えの強化

プロモーション・サービス施策

店舗　井筒屋ブランド　人的資本

- **創業90周年記念事業**による賑わいの創出と収益拡大
  90周年ならではの催事・イベント・商品を提案
- **「気遣い心遣いができる販売員の育成」**の取り組みによるCS向上

外商施策

顧客基盤　井筒屋ブランド　人的資本

- **顧客との接点強化を目的とした担当編成**
- **次世代顧客層の開拓**
- **次世代外商販売員の育成**

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.

5. 施策概要

■ 前中計にて実現したアプリ導入をはじめ、ネットショッピング刷新などを通して、新たな顧客接点を創出するとともにSNSでの訴求を強化し、次世代顧客および訪日外国人需要へ対応する。

デジタルを機軸とした営業施策の強化

井筒屋アプリの活用

顧客基盤　井筒屋ブランド

- 会員獲得を推進することによる**顧客統合の推進**（ウィズカード・友の会顧客）
- 顧客統合データに基づく**動向の把握**および顧客動向に沿った**効果的なコンテンツの配信**

ネットショッピング事業の強化

顧客基盤　井筒屋ブランド

- 地域に密着した百貨店として**北九州・福岡の産品提案などMDの拡大**
- サイトシステムリニューアルによる分析機能を活用した**販売促進の実施**

新規顧客の来店誘致

顧客基盤　井筒屋ブランド

- 次世代顧客の来店促進のため、**SNSでの訴求を強化**（キャンペーン実施等含む）
- **訪日外国人への需要取り込み**として、自社コンテンツのSNS訴求の検討・実行

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.

5. 施策概要

■ グループ企業の事業強化や、今後の新たな収益基盤とする事業について協議・検討を行い、将来的に安定した収益を確保するための体制構築を図る。

収益基盤の多様化

レストラン井筒屋事業

井筒屋ブランド

● 井筒屋ブランドとレストラン事業のノウハウを活かした、プランニングから実施・運営まで提供可能な**ケータリング事業の強化**（運営体制の強化による受注拡大）

井筒屋商事事業

井筒屋ブランド

● 老後の暮らしから葬儀、相続等まで幅広く相談を承り、各分野のプロフェッショナルをワンストップで紹介する**MUSUBI事業の拡大**

新規事業への取組み

顧客基盤　井筒屋ブランド　人的資本

● 行政や各団体と連携し、地域商材の発掘・改良・新規開発から域内外への販売強化を行う**地域商社事業への取り組み**（地域商品開発担当の新設）
● アプリを活用した**アライアンスビジネス展開の検討**

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.

5. 施策概要

■ 人的資本投資を強化することにより、従業員エンゲージメント向上を図り、一人あたりの生産性向上を実現する。
財務・資本戦略、サステナブル経営についても推進する。

経営基盤の強化

人的資本投資の強化

井筒屋ブランド　人的資本

人財活性化
- ・積極的な採用
- ・若手社員の早期役職登用
- ・処遇の改善
- ・シニアの継続的な登用
- ・女性活躍の推進

人財育成

百貨店売場人財の育成
- ・CS推進研修実施
- ・社内検定試験の導入検討

デジタル人財の育成
- ・資格取得の奨励

働きやすい環境整備
- ・年間総労働時間、育児・介護休業見直し
- ・社内設備更新
- ・健康管理の強化

財務・資本戦略の策定

井筒屋ブランド

- 弊社財務基盤の特性（有利子負債に依存）を踏まえ、当面は**ROIC、D/Eレシオ、総還元性向**を重視した経営を行う
- FY2027の目標は、**ROIC3.3%程度、D/Eレシオ0.75倍程度、総還元性向15%以上**とし、長期目標のROE8%超、ROIC6%超、総還元性向30%超に向けて、成長・戦略投資及び株主還元への資金配分を段階的に高めていく
- 財務基盤の改善を優先しつつ、可能な範囲で資本効率の向上及び劣後していた**株主還元の拡充に着手**

サステナブル経営への取り組み

井筒屋ブランド

- 店舗周辺の公共空間を活かす百貨店を、地域共創によって創出する**「環境共生型百貨店」へ**
- 脱酸素社会の実現、サステナブルライフの推進など、**環境保全と経済成長の両立**による企業価値向上と事業基盤の強化
- ワークライフバランスの充実を図り、**働きやすい職場環境の整備、多様な人財の活躍機会を創出**

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.

6. 数値目標

本計画では90年をかけて築いてきた資産価値向上を図ることにより、2035年に目指す姿である「地域経済・社会の発展への貢献」に取り組み、安定的な収益を確保する体制を構築してまいります。

計画3年目（2027年度）の数値目標

連結業績　**※収益認識会計基準 適用後**

単位：億円、%

	2025年2月期 実績値 （2024年度） 前中計 最終年度	2028年2月期 目標値 （2027年度） 本中計3年目	対比 （2024年度）
売上高	221	227	6
営業利益	10	11	1
営業利益率	4.7%	5.0%	0.3%
経常利益	7	9	2
経常利益率	3.3%	3.9%	0.6%

IZUTSUYA Copyright©2025 IZUTSUYA, Ltd. All rights reserved.