

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

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、地域商圈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
- 地域の魅力溢れる商品の発掘・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

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。

創業100周年
2035年

■ 地域経済・社会への貢献



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カ年計画へ

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(商圈人口減少、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
- デジタルを基軸とした営業施策の強化
- 収益基盤の多様化
- 経営基盤の強化
(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)

店舗

顧客基盤

井筒屋ブランド

人的資本

顧客基盤

井筒屋ブランド

井筒屋ブランド

人的資本

井筒屋ブランド

人的資本

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



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(ウイズカード・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

井筒屋アプリ



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

Instagram



kokura_izutsuya



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

井筒屋メモリアル
ワンストップサービス

MUSUBI【結び】

小倉井筒屋 新館7階 エスカレーターサイド

「終活」のことなら
井筒屋へご相談ください。

井筒屋メモリアル
ワンストップサービス

MUSUBI

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

井筒屋アプリ

IZUTSUYA

～きたきゅうフェスティバル 特別企画～

**京築のグルメと
特産品フェア**

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、サステナビリティ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

サステナビリティ経営への取り組み

井筒屋ブランド

- 店舗周辺の公共空間を活かした百貨店を、地域共創によって創出する「環境共生型百貨店」へ
- 脱炭素社会の実現、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



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	2028年2月期	対比 (2024年度)
	実績値 (2024年度) 前中計 最終年度	目標値 (2027年度) 本中計3年目	
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%