



～ 変革なくして成長なし。 ～

2026年2月期 中間期決算説明会

2025年 10月14日

J.フロントリテイリング株式会社

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

本日の内容

- I . 2025年度上期実績および通期見通し
- II . 2024～26年度中期経営計画の進捗

2025年度上期実績および通期見通し



J. フロント リテイリング株式会社
執行役 財務戦略統括部長
長峯 崇公

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

2025年度上期 連結業績P/L(IFRS)

- ▶ SC事業、デベロッパー事業好調、百貨店事業は外商伸長もインバウンド急減速
- ▶ 事業利益は下振れも、営業利益はその他の営業収益増により概ね計画線
- ▶ 中間配当前年同期比5円増配の27円、自己株買い150億円(本年4～8月)実施

(単位:億円、%)

2026年2月期 中間期	1Q		2Q		上期		
	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	対4月予想 増減高
総額売上高	3,074	2.6	3,151	1.4	6,225	2.0	△224
売上収益	1,108	9.2	1,091	1.1	2,199	5.0	△44
売上総利益	526	△1.1	548	△0.6	1,075	△0.8	△24
販売管理費	388	5.2	405	3.7	793	4.4	△6
事業利益	138	△15.4	143	△11.0	281	△13.2	△18
その他営業収益	27	881.7	2	△97.6	29	△67.0	8
その他営業費用	6	12.5	5	△63.9	11	△43.3	△9
営業利益	159	△0.9	139	△39.8	299	△23.9	△0
親会社の所有者に 帰属する中間利益	104	△7.4	78	△55.7	183	△36.9	△1
1株当たり配当(円)	—	—	—	—	(中間) 27	(増減高) 5	(増減高) 0

セグメント業績(IFRS)

(単位: 億円、%)

2026年2月期 中間期		1Q		2Q		上期		
		実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	実績	対前年 増減率	対4月予想 増減高
百貨店	総額売上高	1,925	△2.5	2,013	△0.1	3,938	△1.3	△276
	売上収益	635	1.6	660	2.1	1,296	1.8	△43
	事業利益	82	△21.8	77	△18.6	160	△20.3	△40
	営業利益	90	△12.5	75	△15.8	166	△14.0	△37
SC	総額売上高	848	6.0	880	6.3	1,729	6.2	44
	売上収益	166	4.8	164	3.3	331	4.1	2
	事業利益	41	4.4	41	8.1	83	6.2	5
	営業利益	54	39.0	40	27.8	95	34.0	13
デベロッパー	総額売上高	245	38.0	187	△11.9	432	10.8	27
	売上収益	245	38.0	187	△11.9	432	10.8	27
	事業利益	22	34.2	21	△18.3	44	2.3	18
	営業利益	22	35.0	21	△17.1	44	3.4	17
決済・金融	総額売上高	31	△1.5	34	5.4	66	2.0	△6
	売上収益	31	△1.5	34	5.4	66	2.0	△6
	事業利益	0.9	△76.3	3	△47.1	4	△57.7	△5
	営業利益	0.8	△74.1	3	△38.8	4	△52.3	△5
その他	総額売上高	144	34.9	151	23.6	295	28.9	△8
	売上収益	141	35.8	148	24.0	289	29.5	△8
	事業利益	△1	—	5	276.7	4	18.6	0.6
	営業利益	△2	—	5	363.5	3	△12.2	0.1

百貨店事業

- インバウンドは昨年度の急速な円安やラグジュアリーブランド値上げ前の駆け込み反動などで急減速
- 外商売上は好調持続も、免税売上の大幅減収は補えず事業利益・営業利益とも2桁減益

SC事業

- IPコンテンツ充実に強みを持つPARCOはインバウンドの好調持続、基幹各店の改装効果なども顕在化
- テナント取扱高の伸長に伴い、賃料収入等売上収益が伸長、事業利益・営業利益とも増益

デベロッパー事業

- J.フロント建装は、百貨店各店改装工事や特選ブランド店舗工事の受注が引き続き好調に推移
- J.フロント都市開発は、昨年度計上した保有不動産売却益17億円の反動減をカバーするには至らず

決済・金融事業

- ポイント費増加の一方、カード取扱高、加盟店事業取扱高の拡大などにより増収
- 新PARCO CARD、新博多大丸CARDの発行に伴う獲得費用や広告宣伝費、人件費など先行費用増加で減益

その他

- 大丸興業は、電子デバイス部門好調により事業利益増益も、その他の営業費用の増加で営業利益減益

大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上

- ▶ 心斎橋店、京都店などインバウンドシェアの高い店舗を中心に苦戦
- ▶ 梅田店はキャラクターコンテンツ拡充が奏功、免税売上は3割増
- ▶ 名古屋店は大型改装工事影響が残るも、上期終盤から徐々に効果発現

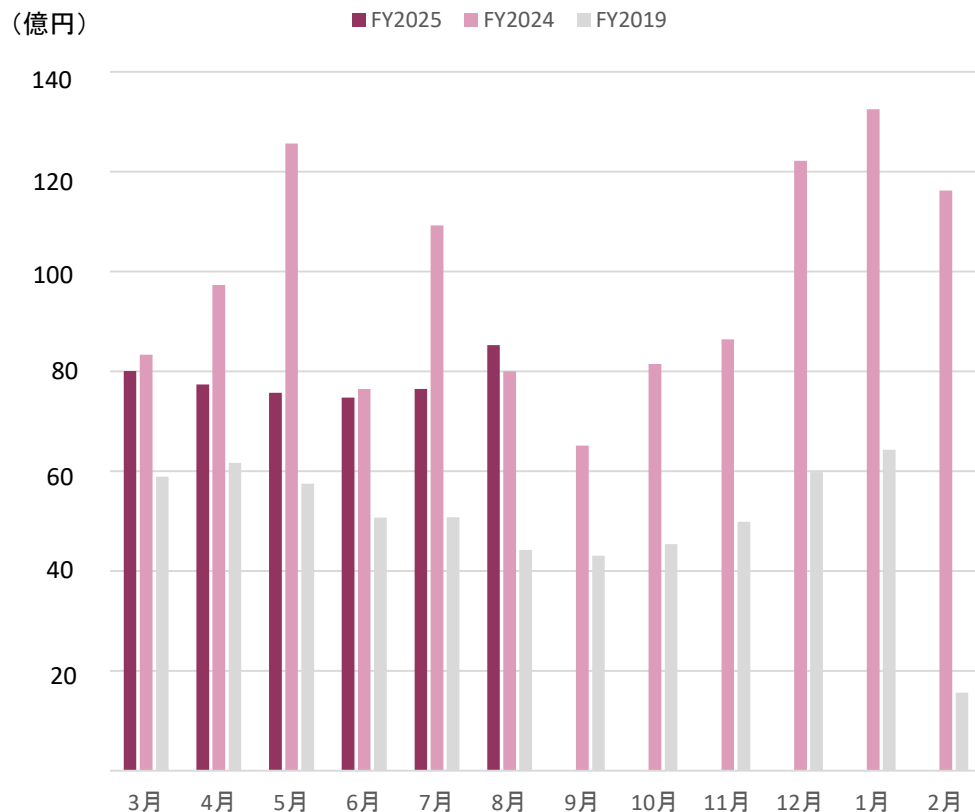
(単位:増減率、%)

2026年2月期 中間期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	上期 実績
心斎橋店	△9.3	△0.9	△5.2	15.3	28.4	21.7	31.0
梅田店	10.6	14.6	12.7	△2.0	6.7	2.5	2.4
東京店	△5.3	△0.5	△2.9	△0.6	2.1	0.7	2.3
京都店	△13.8	△10.9	△12.4	6.5	3.8	5.1	5.2
神戸店	1.7	△1.4	0.2	28.7	31.0	29.8	25.7
札幌店	0.1	△2.5	△1.3	22.1	28.8	25.4	25.9
名古屋店	△0.5	2.0	0.8	10.8	16.6	13.8	12.8
直営店 合計	△2.8	△0.4	△1.6	8.5	13.5	11.0	11.2

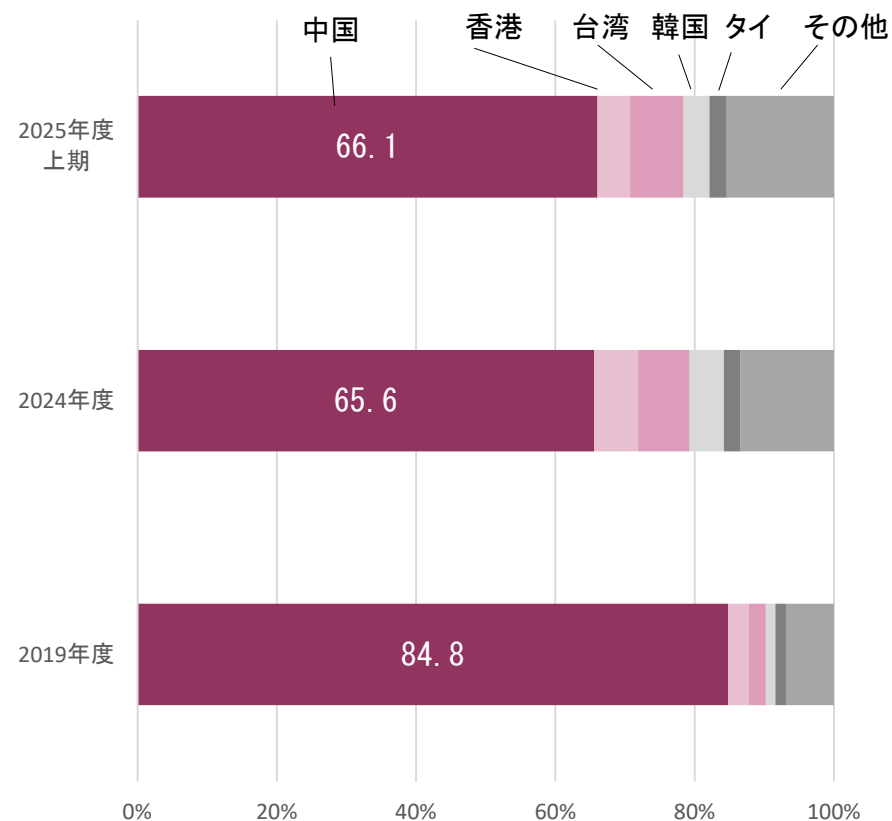
※合計は既存店ベース(2019年度比較と2018年度比較は山科店、下関店、豊田店を除く)

- 客単価ダウンを主因にインバウンドは急減速、上期通じてほぼ横ばいで低迷
- 客単価△3割減の一方、客数は中国とタイからの訪日が牽引する中で約1割増

免税売上推移(直営店)

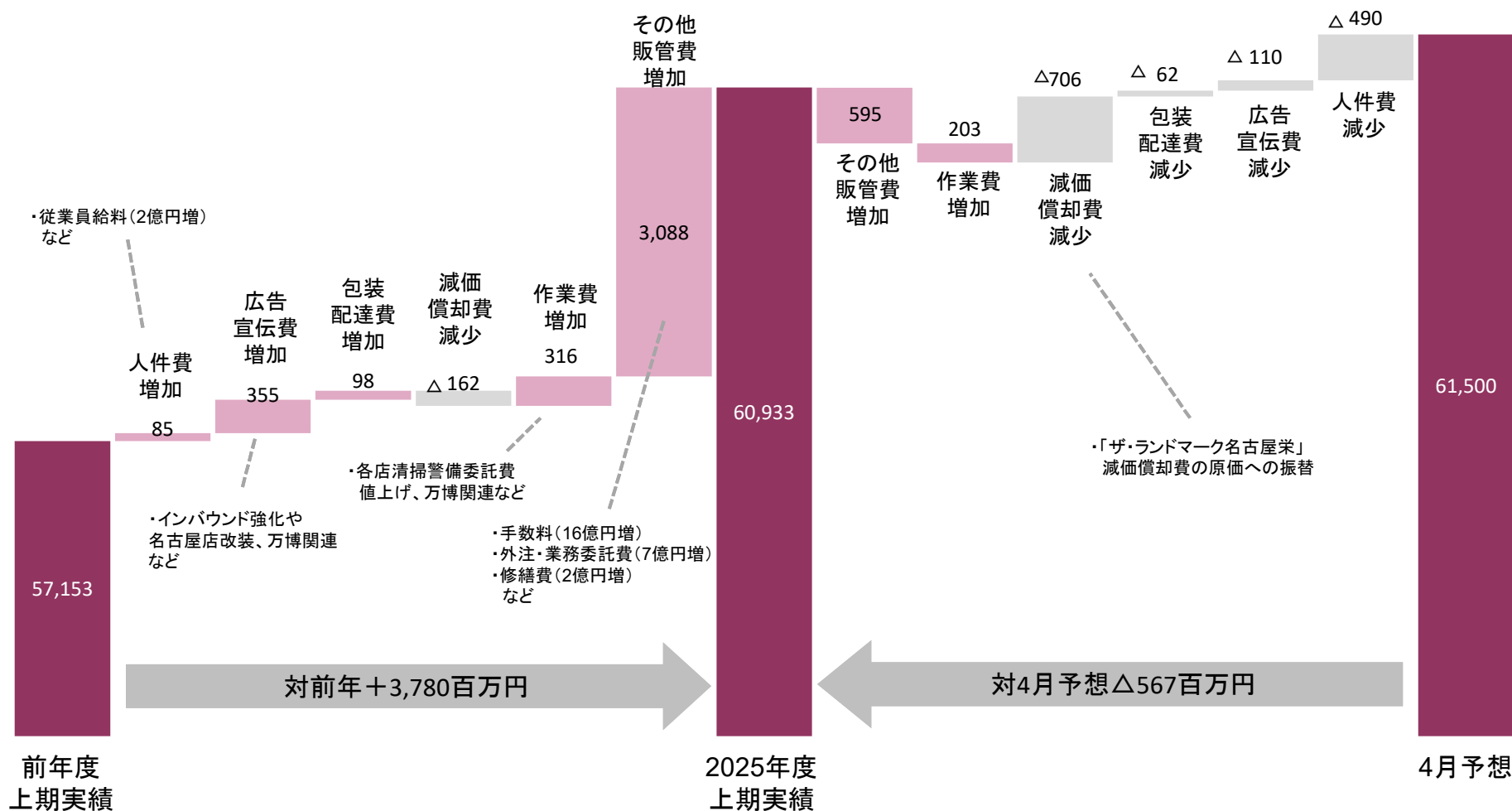


国別売上高シェア



2025年度上期 SG&A分析

(単位:百万円)



PARCO 主要店舗別テナント取扱高増減率

- ▶ 改装効果を発揮する仙台PARCO、名古屋PARCOが2桁増収など全体に伸長
- ▶ 好調な渋谷PARCOは、新店開業以来の大型改装工事影響で減速も一過性

(単位: 増減率、%)

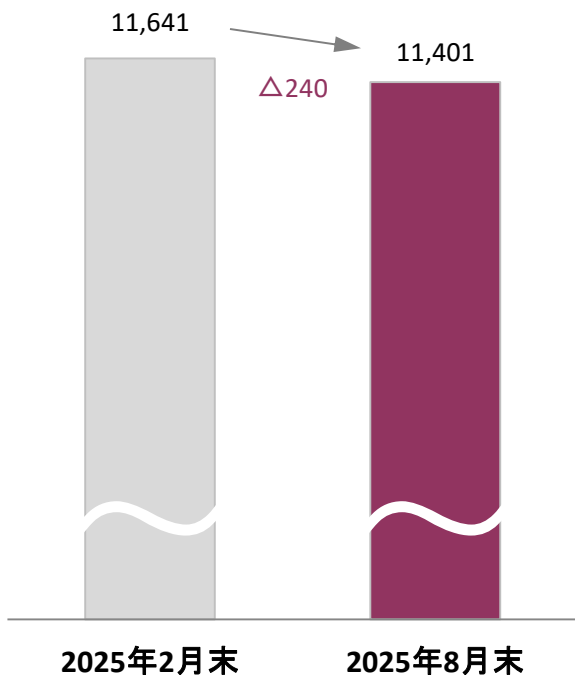
2026年2月期 中間期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	上期 実績
札幌PARCO	12.0	7.5	9.6	21.1	42.1	31.1	28.2
仙台PARCO	7.1	17.5	12.3	9.9	23.9	16.9	20.5
浦和PARCO	2.3	7.2	4.8	15.6	24.9	20.2	27.2
池袋PARCO	△1.8	1.1	△0.3	△1.0	15.0	6.8	4.6
渋谷PARCO	1.8	6.2	4.1	2,932.7	3,311.1	3,117.1	3,178.0
名古屋PARCO	14.6	21.2	17.9	9.9	25.3	17.3	18.7
心斎橋PARCO	16.8	3.6	9.7	—	—	—	—
福岡PARCO	9.0	4.9	6.9	21.6	29.3	25.3	28.5
全店合計	5.8	6.6	6.2	24.8	40.2	32.2	38.0
既存店合計	6.9	7.6	7.2	7.9	20.1	13.8	15.0

※ 錦糸町PARCOは2019年3月16日、渋谷PARCOは2019年11月22日、心斎橋PARCOは2020年11月20日に開業しました。

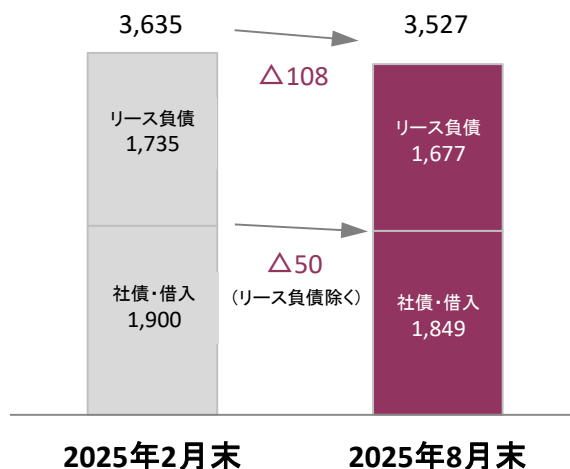
※ 宇都宮PARCOは2019年5月31日、熊本PARCOは2020年2月29日、津田沼PARCOは2023年2月28日、新所沢PARCOは2024年2月29日、松本PARCOは2025年2月28日に閉店しました。

- ▶ 資産合計は1兆1,401億円、対前期末△240億円減少
- ▶ 有利子負債(リース負債除く)は1,849億円、対前期末△50億円削減
- ▶ 親会社の所有者に帰属する持分は4,048億円、対前期末△47億円減少

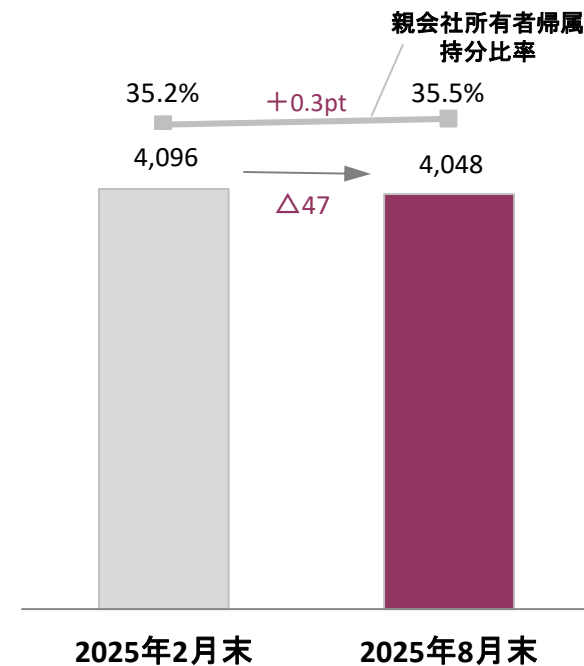
資産合計



有利子負債



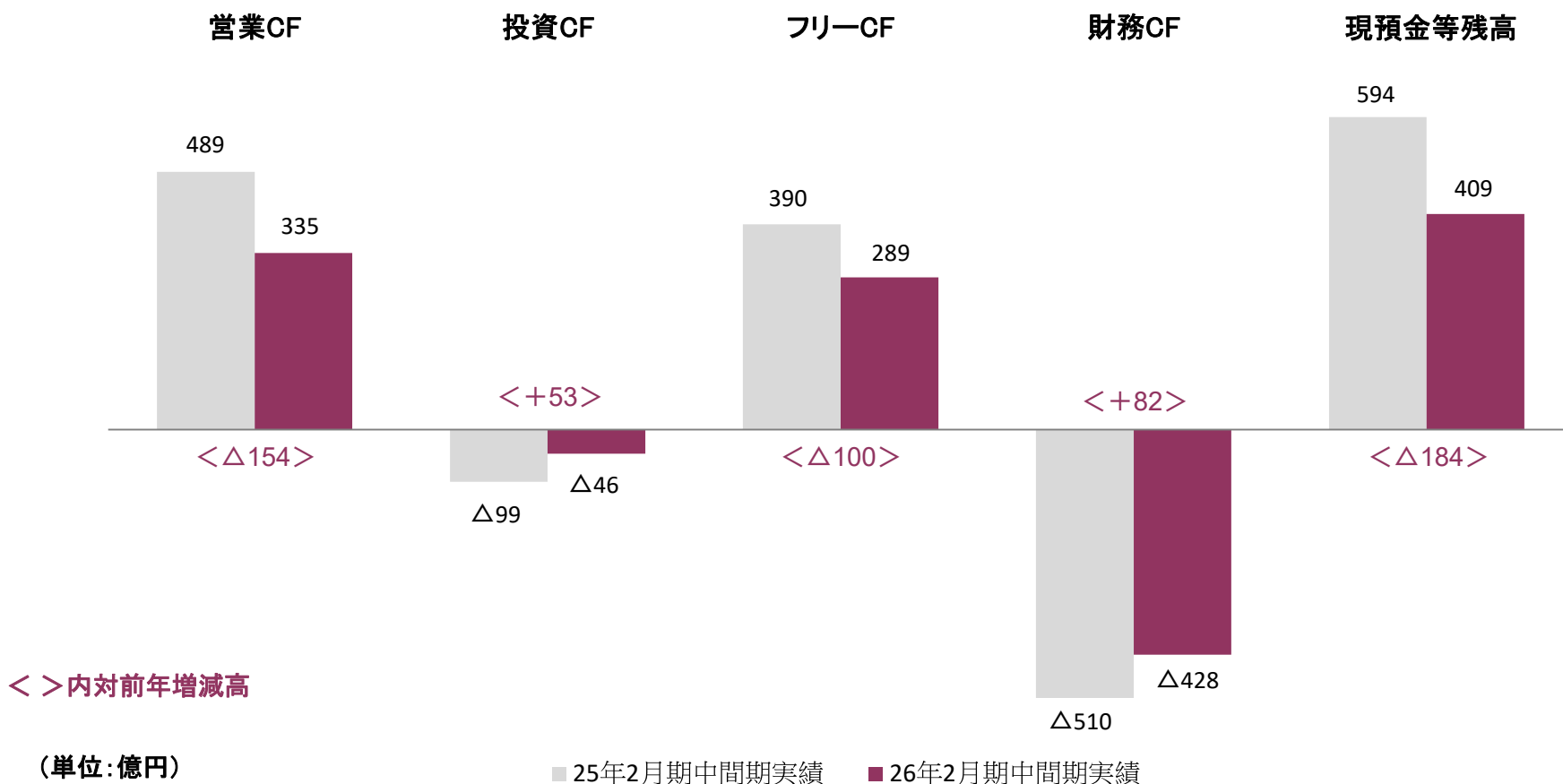
親会社の所有者に帰属する持分



連結CF実績(IFRS)

- ▶ 営業CFは335億円、利益減、法人税支払額増などにより、対前年△154億円減
- ▶ 投資CFは前年のSCB株式取得反動などにより、対前年53億円の支出減
- ▶ 財務CFは社債発行などにより、対前年82億円の支出減

※SCB 心斎橋共同センタービルディング



- ＋）雇用環境良好、賃上げ機運の継続、各種経済対策効果の発現期待
- ＋）株式市場の上昇、資産移転を背景とした富裕層消費の好調持続
- ±）インバウンドは足元単価減も、中長期は客数増によるポテンシャル不変
- －）米国関税政策決着も、国内基幹産業における収益圧迫影響は不透明
- －）物価上昇、特に食料品物価高止まりによる消費マインド低下の恐れ

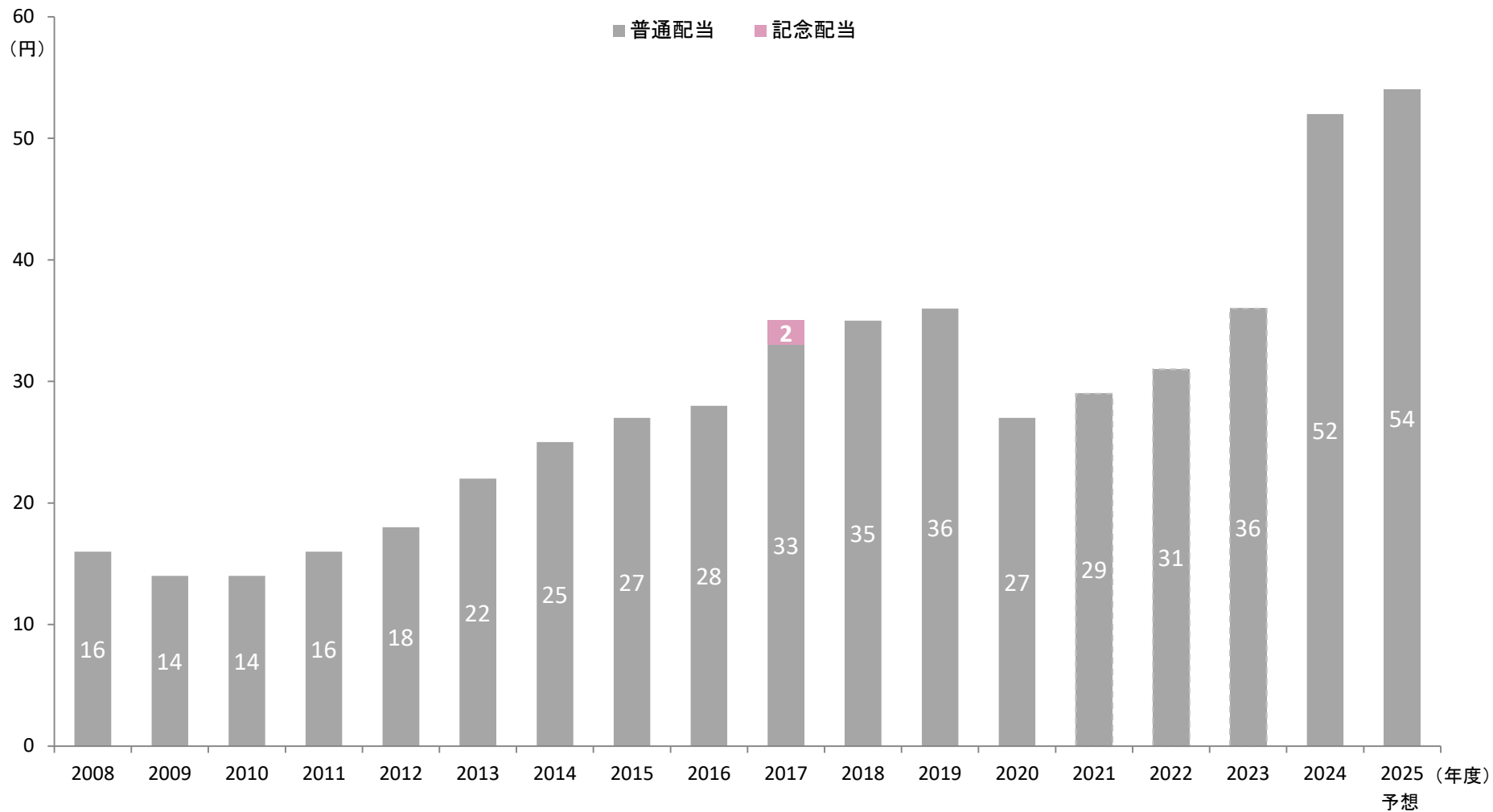
2025年度下期・通期 連結業績予想P/L(IFRS)

- ▶ インバウンドの変調を織り込み、トップラインを通期で△230億円減額修正
- ▶ 変革推進に向けたコストと投資が先行、各利益段階において減額修正
- ▶ 1株当たり配当は期初予想どおり、年間で2円増配の54円予定

(単位: 億円、%)

2026年2月期	下期			通期		
	予想	対前年 増減率	対4月予想 増減高	予想	対前年 増減率	対4月予想 増減高
総額売上高	6,704	1.9	△5	12,930	1.9	△230
売上収益	2,320	△0.2	△25	4,520	2.3	△70
売上総利益	1,059	1.7	△25	2,135	0.4	△50
販売管理費	856	3.0	11	1,650	3.7	5
事業利益	203	△3.3	△36	485	△9.3	△55
その他の営業収益	5	△80.8	2	35	△70.4	11
その他の営業費用	68	34.3	25	80	12.3	16
営業利益	140	△25.5	△59	440	△24.4	△60
親会社の所有者に 帰属する当期利益	76	△38.0	△38	260	△37.2	△40
1株当たり配当(円)	(期末) 27	(増減高) △3	0	(年間) 54	(増減高) 2	0
ROE(%)				6.4	(率差) △4.1	(率差) △0.9
ROIC(%)				5.6	(率差) △0.6	(率差) △0.6

1株当たり年間配当推移



セグメント業績予想(IFRS)

(単位: 億円、%)

2026年2月期		下期			通期		
		予想	対前年 増減率	対4月予想 増減額	予想	対前年 増減率	対4月予想 増減額
百貨店	総額売上高	4,383	3.0	4	8,322	0.9	△272
	売上収益	1,415	3.8	13	2,712	2.9	△30
	事業利益	158	14.3	△1	319	△6.1	△42
	営業利益	135	31.4	△17	302	1.8	△55
SC	総額売上高	1,762	3.8	5	3,492	4.9	50
	売上収益	338	3.9	△4	670	4.0	△2
	事業利益	49	1.3	△0.2	133	4.3	5
	営業利益	34	△39.6	△1	130	1.2	12
デベロッパー	総額売上高	399	△22.7	7	832	△8.2	35
	売上収益	399	△22.7	7	832	△8.2	35
	事業利益	23	△41.4	△0.4	68	△18.7	18
	営業利益	20	△47.3	△0.6	65	△20.6	17
決済・金融	総額売上高	73	10.7	△7	139	6.4	△13
	売上収益	73	10.7	△7	139	6.4	△13
	事業利益	7	32.0	△5	12	△26.2	△11
	営業利益	7	29.3	△5	11	△21.0	△11
その他	総額売上高	321	10.5	△14	617	18.6	△23
	売上収益	308	8.8	△15	598	17.9	△24
	事業利益	3	△23.5	△3	8	△3.9	△3
	営業利益	2	△35.2	△4	6	△24.8	△4

百貨店事業

- 外商の重点エリアでの新規顧客開拓や店外催事強化により、富裕層マーケットの深掘りと拡張を推進
- 免税売上は上期トレンド鑑み、通期△254億円減額修正、事業利益は減益も営業利益は増益見通し

SC事業

- 大幅改装した渋谷PARCOをはじめ重点店舗のビルフレーム改革効果により国内外需要をさらに取り込み
- コスト増要素あるも増収効果でカバー、事業利益、営業利益とも上方修正、通期でいずれも増益見通し

デベロッパー事業

- J.フロント都市開発は、前年度の資産売却益25億円の反動減あるも、対期初計画で各利益大幅改善見通し
- J.フロント建装は、名古屋店の工事反動あるも、外部工事受注拡大など対期初計画で利益大幅改善見通し

決済・金融事業

- グループカード集約化を通じた取扱高拡大による加盟店手数料収入の増加により増収
- 新PARCO CARD、新博多大丸CARDの新規発行に伴う顧客開拓費用先行などで減益見通し

その他

- 大丸興業は、事業利益、営業利益とも増益見込むも、リユース事業の新規開業コストなどで営業減益

大丸松坂屋百貨店 主要店舗別売上予想

- ▶ 名古屋店は昨年度から取り組んだ改装効果発揮と外商強化で2桁増収見込む
- ▶ インバウンド比率の高い京都店、札幌店は昨年の特需反動を織り込み減収
- ▶ 梅田店は10月中旬から大型改装工事に着手、4Qからは2桁減収を見込む

(単位:増減率、%)

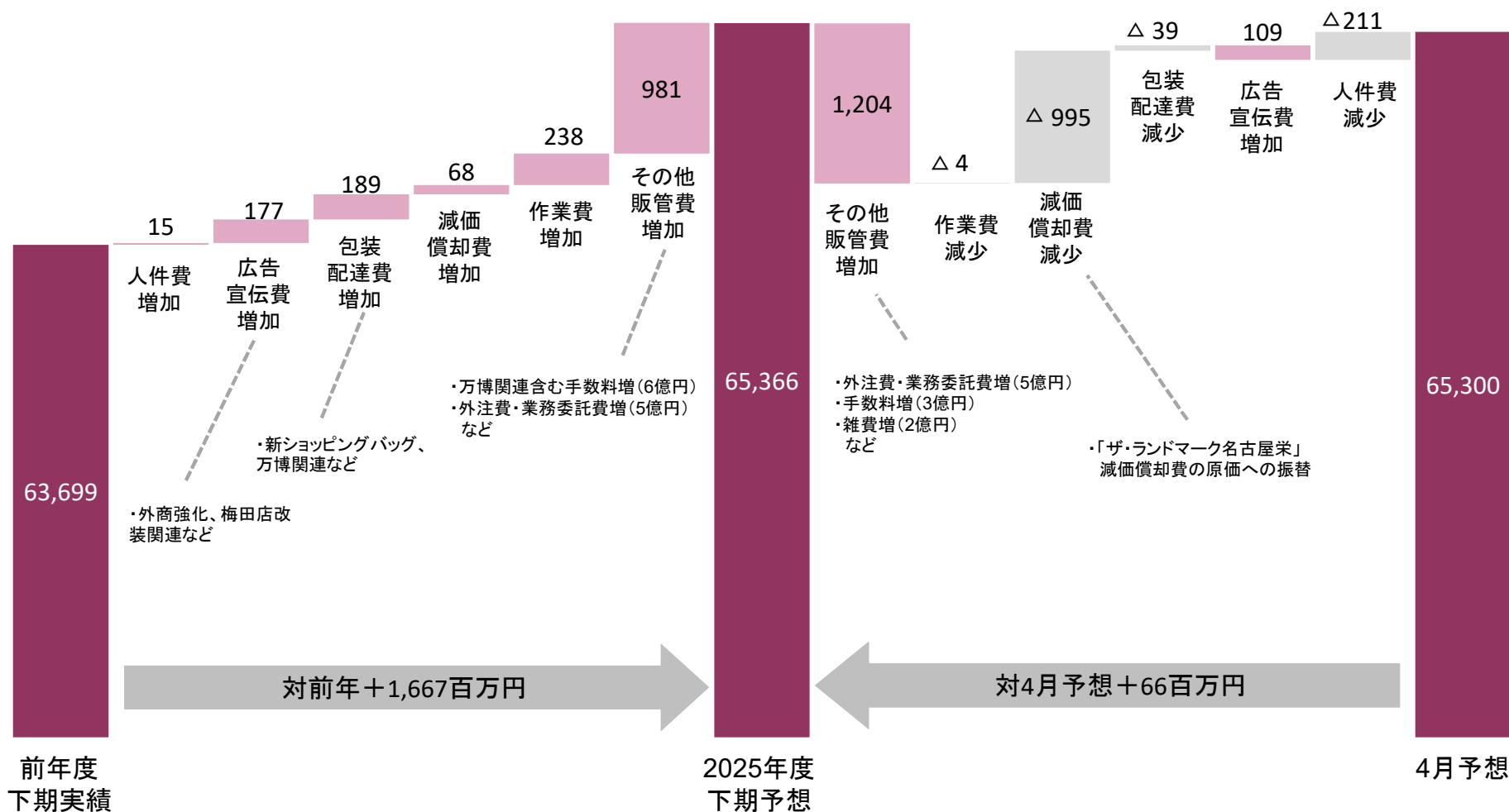
2026年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想	3Q 予想	4Q 予想	下期 予想	下期 予想
心斎橋店	5.3	△2.1	1.2	33.7	66.2	49.3	34.6
梅田店	3.9	△10.2	△3.8	△1.2	△13.6	△7.9	△12.2
東京店	△0.7	1.1	0.3	4.4	15.4	10.1	6.1
京都店	2.1	△4.5	△1.5	12.0	15.0	13.6	8.2
神戸店	8.2	5.4	6.7	36.3	41.3	38.9	31.0
札幌店	8.2	△5.9	△0.2	37.8	45.1	41.8	35.7
名古屋店	14.1	11.7	12.8	21.2	34.2	27.9	23.3
直営店 合計	6.2	0.8	3.2	18.7	26.7	22.8	15.9

※合計は既存店ベース(2019年度比較および2018年度比較は山科店、下関店、豊田店を除く)

大丸松坂屋百貨店SG&A分析(IFRS)

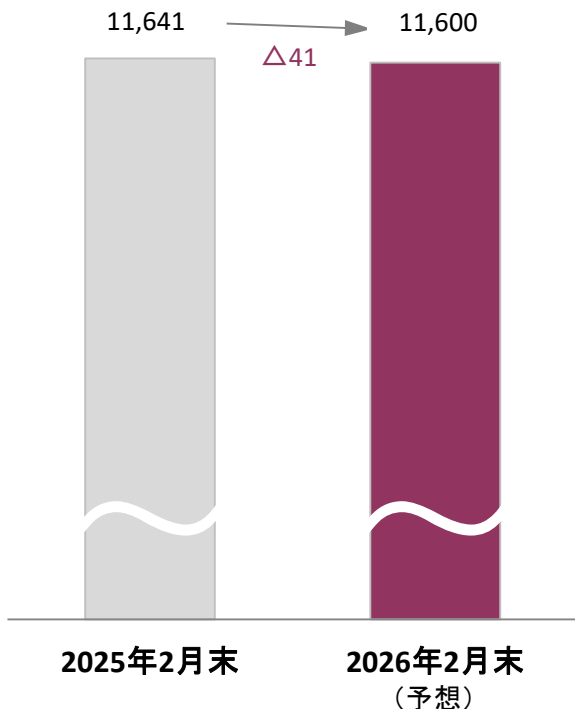
2025年度下期 SG&A分析

(単位:百万円)

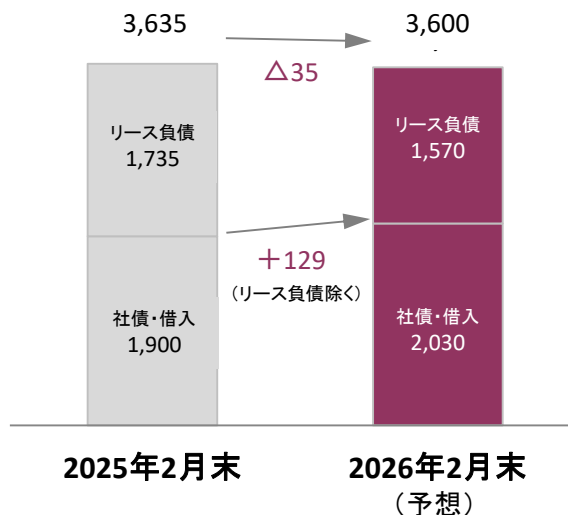


- ▶ 資産合計は1兆1,600億円、対前期末△41億円減少
- ▶ 有利子負債残高(リース負債除く)は2,030億円、対前期末+129億円増加
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は35.0%、対前期末△0.2pt低下

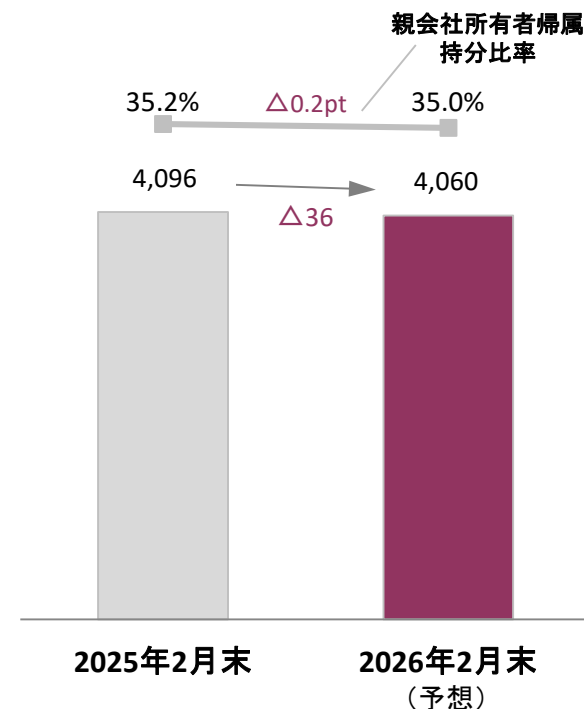
資産合計



有利子負債



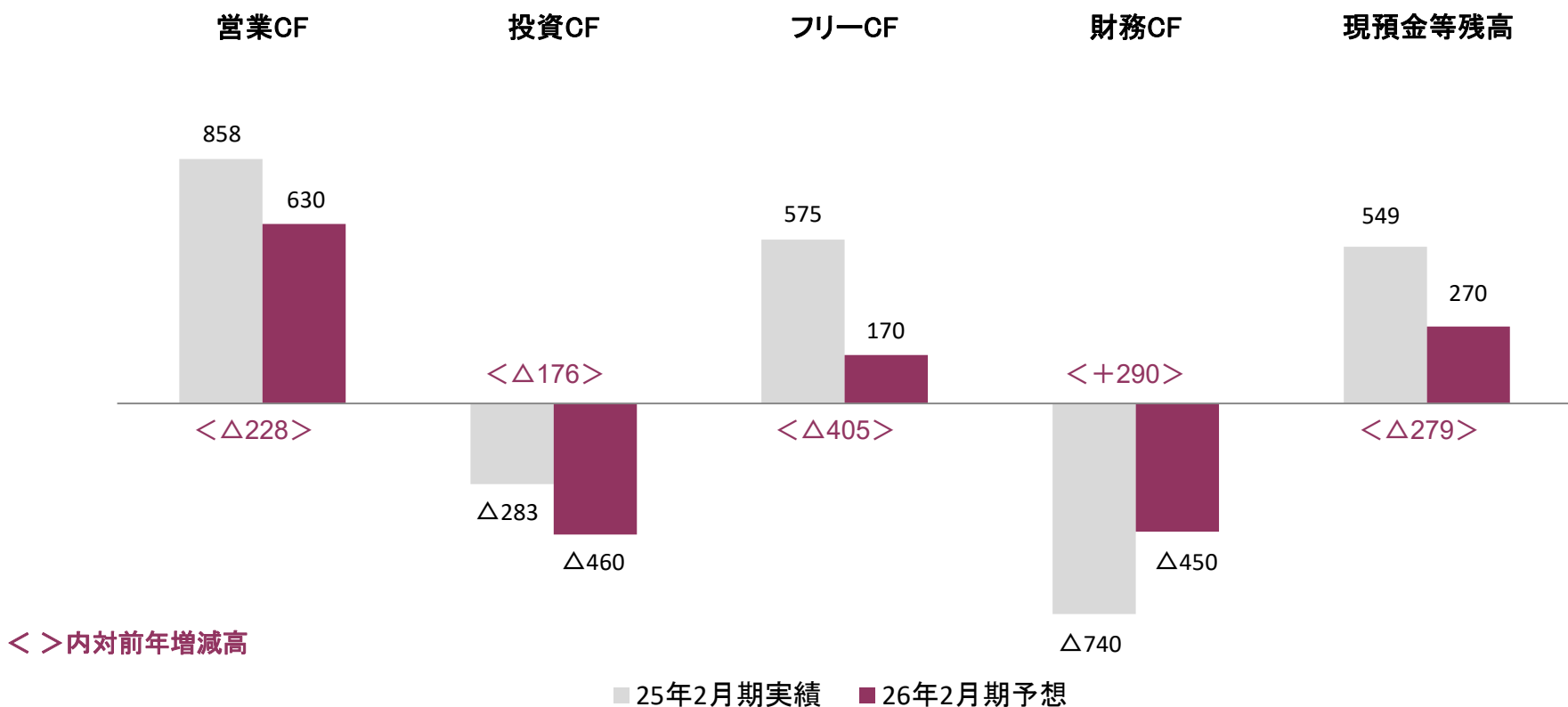
親会社の所有者に帰属する持分



(単位:億円)

連結CF予想(IFRS)

- ▶ 営業CFは630億円、利益減、法人税支払額増などにより対前年△228億円減
- ▶ 投資CFは△460億円、百貨店、デベロッパー事業を中心に設備投資を計画
- ▶ フリーCF170億円、積極投資を計画するもののプラスを確保



(単位:億円)

2024～26年度 中期経営計画の進捗



J. フロントリテイリング株式会社
取締役兼 代表執行役社長

小野 圭一

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

“価値共創リテラーグループ”への変革

3
つの価値

- ▶ 感動共創
- ▶ 地域共栄
- ▶ 環境共生

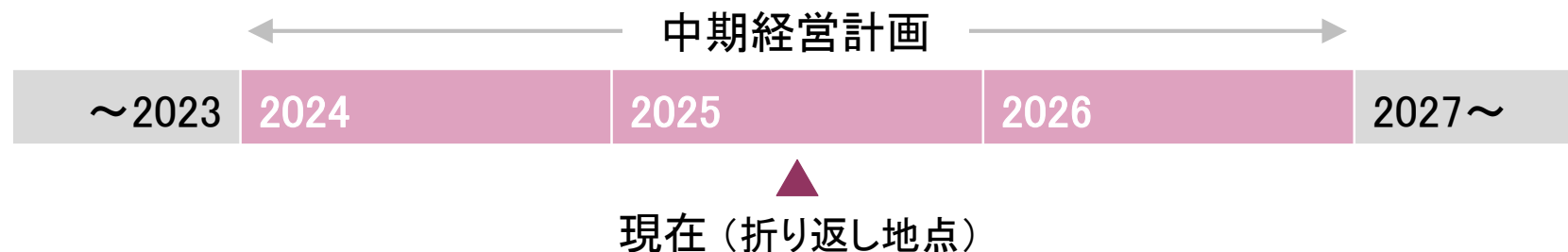
3
つのシナジー

- ▶ 顧客
- ▶ エリア
- ▶ コンテンツ

1
つになる

- ▶ One Team、真の「融合」

「変革期」と位置づける中期経営計画を着実に推進



リテールの深化

- ▶ 基幹店舗の大型リニューアル
(松坂屋名古屋店、渋谷PARCOなど)
- ▶ 自社保有コンテンツの開発
(JV、ファンドなど”共創”基盤)
- ▶ 大丸梅田店の改装前倒し決定

シナジーの進化

- ▶ 名古屋栄エリアの開発
(施設開発×地域連携を始動)
- ▶ 心斎橋エリアの物件取得・開発参画
(SCB取得、共同開発への参画)
- ▶ グループ内のカード集約化 完了
(パルコ、博多大丸、GINZA SIX)

投資効果の最大化

戦略改装

松坂屋名古屋店
渋谷PARCO

重点7エリア

名古屋・栄の開発

カード集約

PARCOカード
博多大丸カード
GINZA SIXカード

将来成長に向けた変革実現

顧客基盤

国内外会員基盤の
拡大とLTV最大化

重点7エリア

栄、心斎橋、博多の
地域共栄プランの具体化

コンテンツ

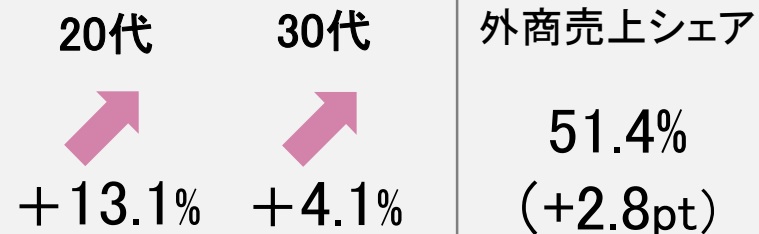
MD、IP、サービス
コンテンツの実装

改装による新規顧客獲得と外商強化の効果が発現



ファッション、アートなど次世代マーケットに対応

＜顧客層の変化＞ ※ ID顧客 上期売上高



高質・高揚消費層の支持拡大

2年に及ぶ大型改装完了、今下期からフル稼働

成功事例の水平展開で客数・取扱高ともアップ

＜25年度上期実績(対前年増減率)＞

	レジ客数	取扱高
渋谷	+4%	+4%
心斎橋	+12%	+10%
名古屋	+23%	+18%
仙台	+12%	+12%
既存店計	+6%	+7%

IPコンテンツ、ジャパンモードなど拡大

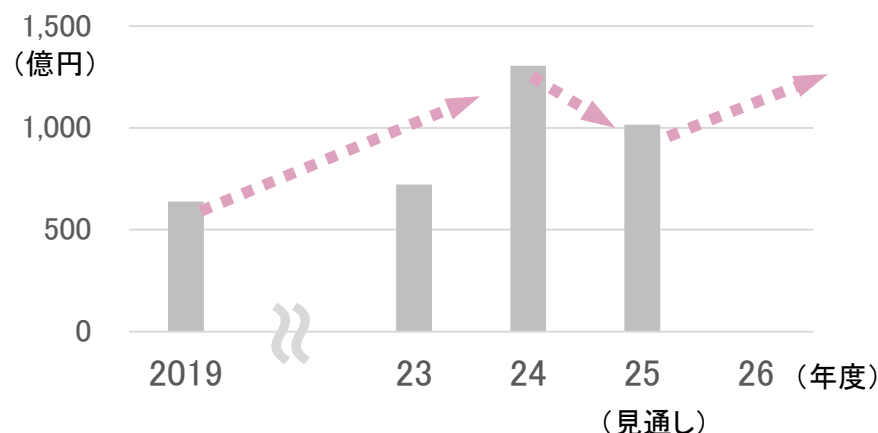


渋谷PARCO 春からの大型改装が9月完了

他店舗への更なる拡張、心斎橋PARCOの大型改装を計画(26年春)

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

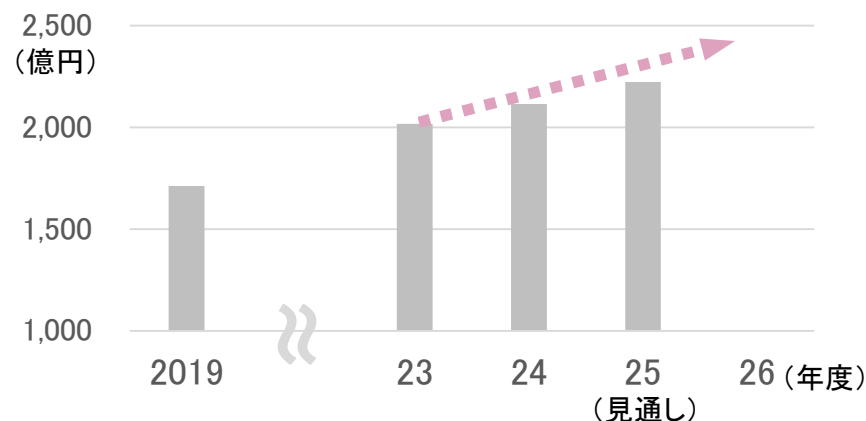
顧客基盤の拡大

- ▶ 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



高額品の好調持続による「客単価増」

＜2025年度 上期実績＞

ラグジュアリー		時計
対前年	+6.9%	+8.2%

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

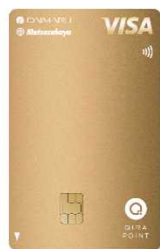
顧客接点の拡大

- ▶ 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

カード集約化を完了、顧客基盤の拡大フェーズへ



大丸松坂屋カード



大丸松坂屋ゴールドカード



博多大丸孔雀カード



PARCOカード



GINZA SIXカード

＜25年度上期(3－8月)＞

新カード発行数 約6万枚

カード取扱高 +6.5%

(カード集約前との比較)

＜25年度上期(8月末)＞

グループID客数 約448万人

「カード会員獲得」と「グループ内のポイント交換」を最優先
共通ID化、他社連携を通じた体験価値、顧客LTVの向上

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

地域他社、地域行政との連携

HAERA



グループ連携



松坂屋



PARCO



久屋大通公園
「PARK？」

他社、行政連携



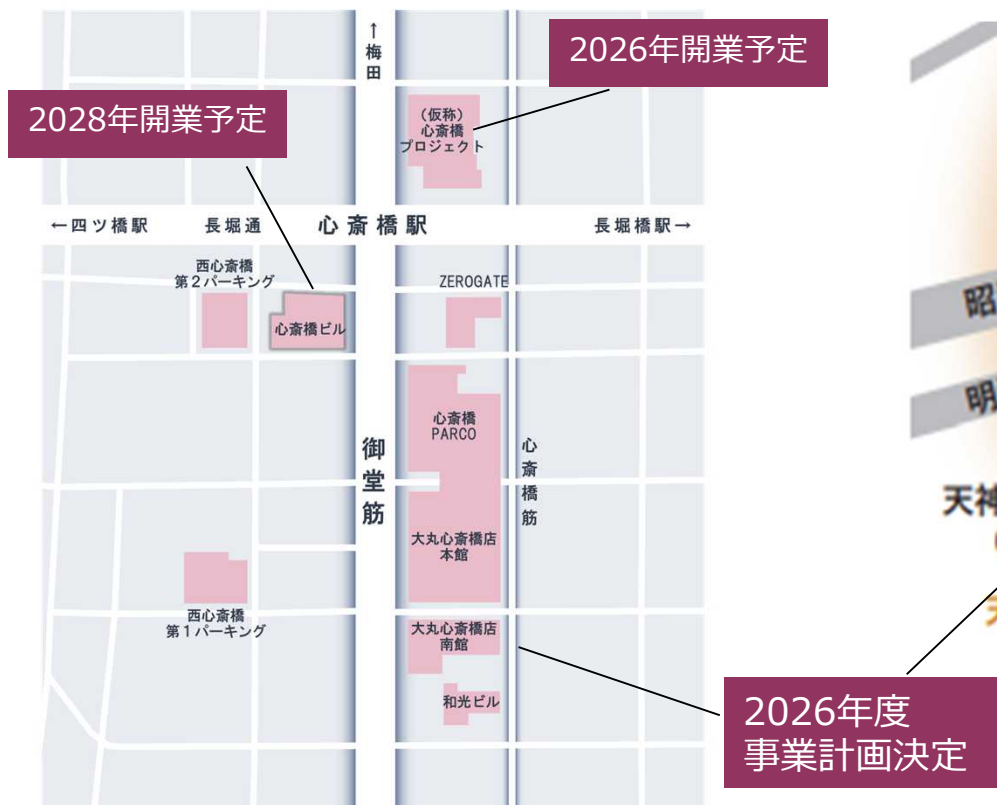
© POP IS YOU SAKAE

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

大規模案件の事業計画決定により、将来の解像度アップ

大阪心斎橋エリア



福岡天神エリア



圧倒的リーダーポジションの確立

九州No.1の大型複合施設を創造

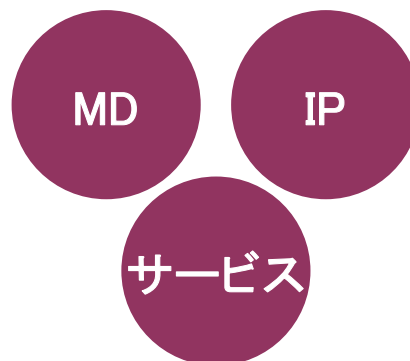
成長のスケールビリティを向上させる

店舗運営ビジネス
【WHEREの事業】
(仕入れ、テナント誘致)



重点7都市を中心に
競争優位性を確立するも
新規出店余地は限定的

コンテンツビジネス
【WHATの事業】
(保有、開発)



海外、デジタル進出含め、
自社商業施設の床面積に
捉われない成長へ

全ての領域で、新たなビジネスが始動

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”は海外出店へ

PARCO[®]
GAMES

サービス

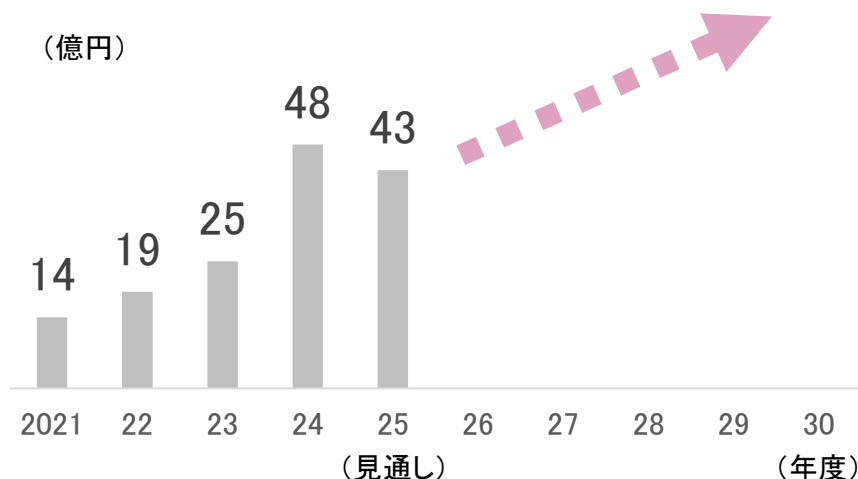
リユース事業に参入、
まずは年内に7店舗を出店予定



内装・BM事業の統合により、事業成長を加速

事業利益の推移

※J.フロント建装+パルコスペースシステムズの合計



－ 統合の目的 －

“上質な空間価値提供”を強みに外部収益獲得

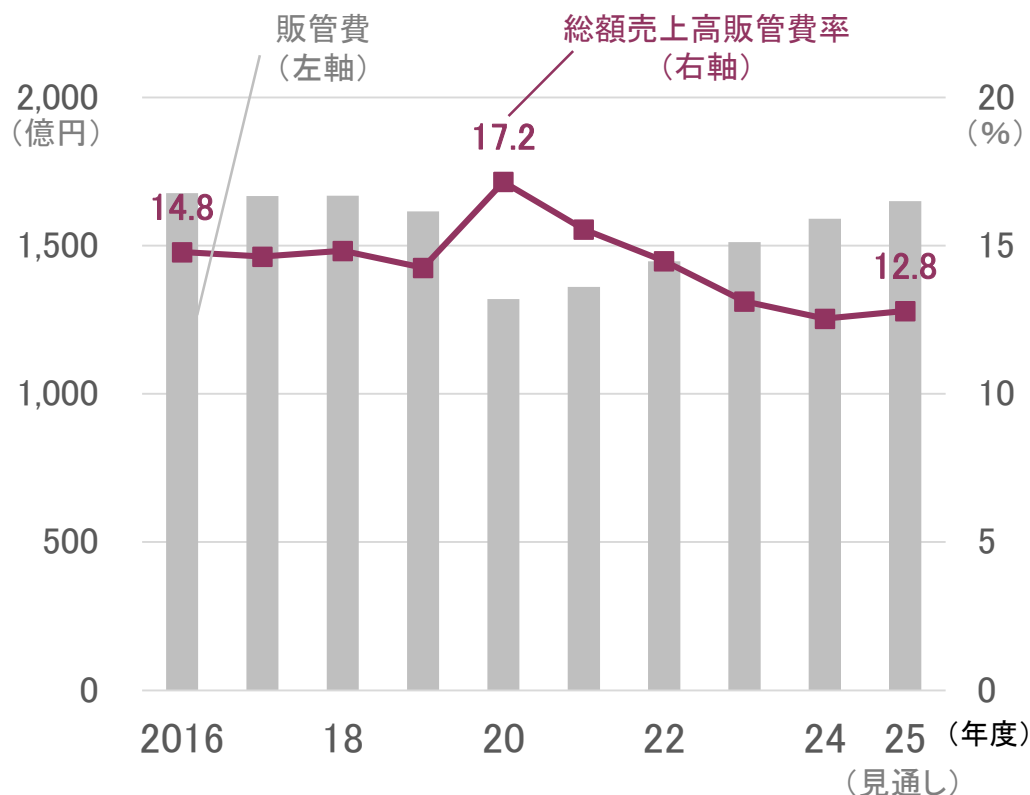
グループ内の店舗・開発施設の内装、施設管理業務の拡大

専門人財の獲得・開発、技能・ノウハウの融合

来春に統合新会社「J.フロント プライムスペース」始動

もう一段踏み込んだ「生産性向上」への着手

連結販管費の推移



※ 2020・21年度は、休業に伴う固定費振替を実施

－ DXによる業務効率化 －

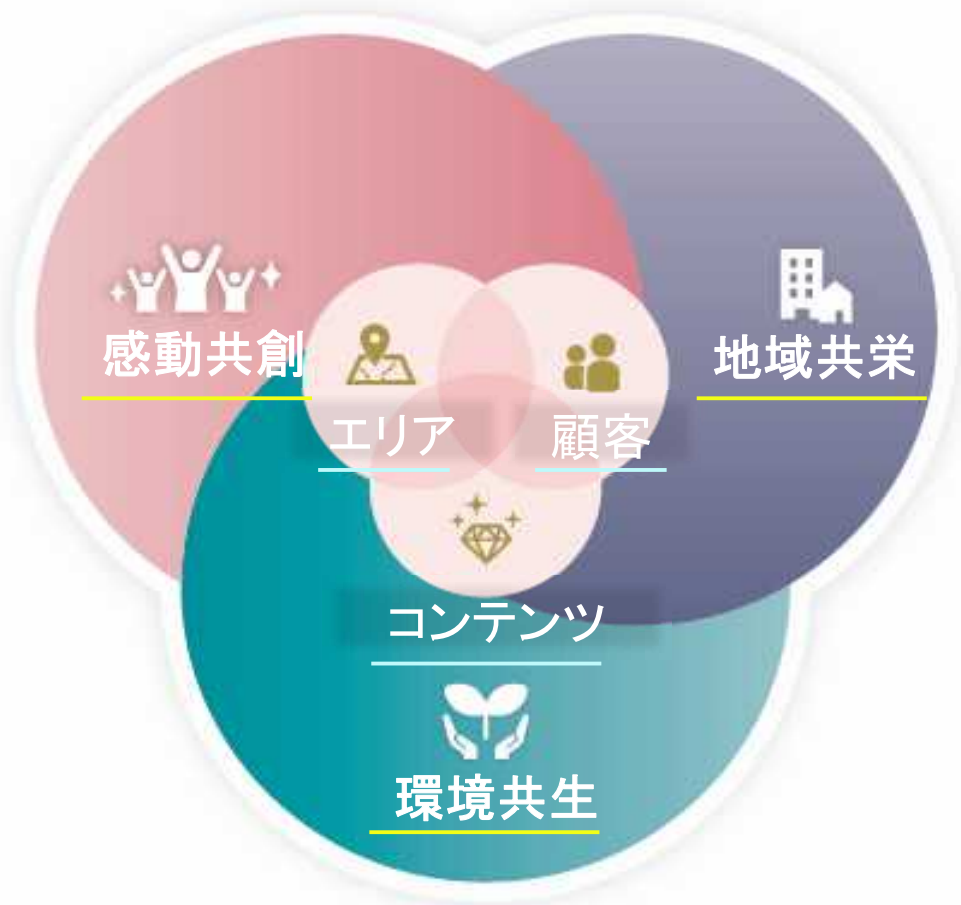
- ▶ システムの共通化を通じたデータ活用、コスト削減
- ▶ AI活用を含めた後方部門の組織、業務の効率化

－ 人的資本の強化 －

- ▶ トップライン成長への人財獲得、開発の強化
- ▶ 事業ポートフォリオ変革を見据えたリソースの再配分

価値共創リテラーへの変革を通じ、ROE10%以上へ

3つの価値
3つのシナジー
1つになる



<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。