

J. フロントリテイリング
2027 年 2 月期 中間期決算説明会 質疑応答要旨
日 時： 2026 年 10 月 13 日（火） 15：35～16：30

< 質疑応答要旨 >

Q. 百貨店事業の下期計画は、総額売上高は従来予想を上回る一方、販管費も増加し事業利益は従来予想を下回る計画となっている。この背景について説明いただきたい。

A. 上期の販管費には計上時期のずれが約 13 億円ある。その分が下期以降に計上されるため、下期の事業利益は当初計画から減少する見込みである。また、トップラインを伸ばすため、広告宣伝費や手数料の増加を見込んでいるほか、システム改修の費用なども下期に増加する。これらによりトップラインは伸びるが販管費も増加する。

Q. 「融合」によって顧客に新たな価値を提供するとの説明があった。HAERA の事例を含め、融合によってどのような新たな機会が広がっていると考えているのか。

A. 「融合」は、大丸松坂屋百貨店とパルコがそのまま一体化することではなく、両社がそれぞれ有する強みを高い次元で組み合わせしていくことを意味している。HAERA では、その一部を具現化できたと考えているが、今後さらに融合を進められる余地がある。HAERA では、松坂屋と PARCO 双方の顧客による相互回遊も生じており、今後、効果を検証していきたい。

次期中期経営計画の策定に向けて各地域で顧客調査を行ったところ、PARCO を利用しながら百貨店でも買い物をする顧客や、百貨店を利用しながら PARCO や他のショッピングセンターを利用する顧客が想定以上に多いことが分かった。一方で、大丸松坂屋とパルコが同じグループであることが十分に認知されていない。この点は大きな伸びしろとして捉えている。具体的な施策については、来春に公表する。

Q. デベロッパー事業と調整額について、上期の事業利益が計画を上回った背景を教えてください。

A. デベロッパー事業は内装事業における利益率が良化して、売上総利益ベースで計画を上回った。調整額については、ホールディングス単体の経費の下期への計上時期ずれやコスト抑制による。ただし、調整額はセグメント間の消去なども含まれるため、通期では当初計画通りで見ている。

Q. 百貨店の国内顧客の動向について外商顧客と外商以外の顧客に分けて伺いたい。外商については、上位顧客数の増加がどの程度寄与しているのか、また顧客数が増加している背景を教えてください。併せて、外商以外の顧客について、これまでの進捗と今後の見通しを教えてください。

A. 外商については、口座数自体が増加しており、新規顧客の開拓を強化している。足許で売上高および客単価の伸びをけん引しているのは、年間買上高が最も高いランクの顧客である。同ランクの顧客数と売上高は、いずれも 2 桁以上の伸びとなっている。背景として、上期に外商向け催事を強化するなど、さまざまな施策を実施した。また、3 月に外商顧客向け専用サイトを改修し、顧客エンゲージメントが高まっている。加えて、アプリのゴールド会員、すなわちアプリ上で一定額以上の買い物をしている顧客への営業活動も、外商顧客数の増加に寄与している。

外商以外の国内顧客については、前年同期比では大阪・関西万博の反動影響が大きく、売上はマイナスとなっているが、万博の影響を除けばプラスになる。京都店などで上期に実施した改装効果もあり顧客が増加している。下期も、アプリのゴールド会員へのアプローチと併せて新規カード顧客の開拓を通じて売上拡大を目指す。

Q. 中期経営計画に関して、「成長機会への資源配分を重視する経営への移行は道半ば」との説明があった。この考え方をどのように変えていく必要があるのか。また、インフレへの対応力とどのように関係するのか。

A. 大丸松坂屋百貨店は、デフレへの対応力については業界でも非常に高かったと認識している。一方で、インフレへの対応には、価値観の転換も含めて相応の時間がかかると考えている。その一例として、当社は業界内でも自主運営売場が少ない。今後、インフレにより売上を伸ばしやすくなる一方で、コストも上昇することを踏まえると、これまでのリスク回避型の運営から、よりリスクを取る運営へ転換する必要があるかもしれない。例えば、これまで縮小してきた自主運営売場を再び展開するなど、成長分野への資源配分を進めることも選択肢となる。過去と同じことを繰り返すのではなく、顧客にどのような価値を提供できるかを徹底的に検討していく。

Q. 大丸松坂屋百貨店の下期の総額売上高計画について、当初計画から引き上げた主因は何か。

A. 下期はおもに免税売上高の計画を引き上げている。免税売上高は百貨店事業で対前年＋5.8%増を見込んでいる。

Q. 費用の計上時期のずれについて百貨店セグメントで約13億円とのことだが、第1四半期と第2四半期のどちらに多く発生しているのか。

A. おもに第2四半期に発生する予定だった費用が下期以降にずれ込んでいる。

Q. 今回の修正年度計画において、セグメント別では百貨店のみが上方修正され、その他のセグメントは据え置きとなっている。上期実績を踏まえた結果として据え置いたのか、それとも、計画を変更するほどの差異ではないため据え置いたのか。

A. 百貨店のみを上方修正し、その他のセグメントを据え置いた理由は、各セグメントの足許のモメンタムを考えて見直した結果である。補足としてデベロッパー事業のうち内装事業は、上期は利益率を含めて好調だったが、下期については、サプライチェーンの停滞などにより外部工事が予定どおり進まないリスクも考慮し通期計画は据え置きとした。

以 上