



くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

J. FRONT RETAILING

株主通信

2025年度 第19期中間期(2025年3月～2025年8月)

J.フロントリテイリング株式会社

証券コード: 3086

CONTENTS

トップメッセージ

特集①／特集②

連結決算ハイライト／セグメント別概況

J.フロントリテイリングのサステナビリティ

2024-2026年度 中期経営計画の概要

会社情報・株式情報

この株主通信は [タブ](#) や [リンクボタン](#) をクリックまたはタップすると、対象のページや対象のウェブサイトへ移動します。

トップメッセージ

あたらしい価値創造へ、 変革のスピードを加速していきます。

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



株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

中期経営計画2年目となる今年度(2025年度)の業績は、為替影響によるインバウンドマーケットの伸長という強い追い風があった昨年度(2024年度)から一転して減益となる見通しです。

国内外の政治・経済動向など不確実性が高まる経営環境のなか、今求められていることは持続的な成長実現です。本中期経営計画に基づき、中核の百貨店・SC事業では基幹店舗の大型改装、また重点エリアでの開発計画やグループ内でのカード発行、集約など順次進めており、手応えを感じています。今後、各事業において成長戦略を推進し、投資効果の最大化を図ります。

同時に、本中期経営計画は2030年に目指す姿の実現、中長期の成長を確かなものとする「変革期」と位置づけており、足元業績の確保とともに、将来の成長に向けて腰を据えた取り組みが必要と考えています。重点戦略である「リテール事業の深化」では、店舗のさらなる魅力化とともに、「高質・高揚消費層(自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する全ての生活者)」からの支持獲得を進めていきます。「グループシナジーの進化」では、顧客・エリア・コンテンツの3つの領域でグループの力を結集し、より高い付加価値を提供していきます。

本中期経営計画の折り返しとなる今年度は、グループ全従業員がワンチームとなり、3つの共創価値(感動共創・地域共栄・環境共生)を提供し続ける“価値共創リテラー”への変革のスピードを加速していきます。

2026年2月期 中間期 連結決算ハイライト

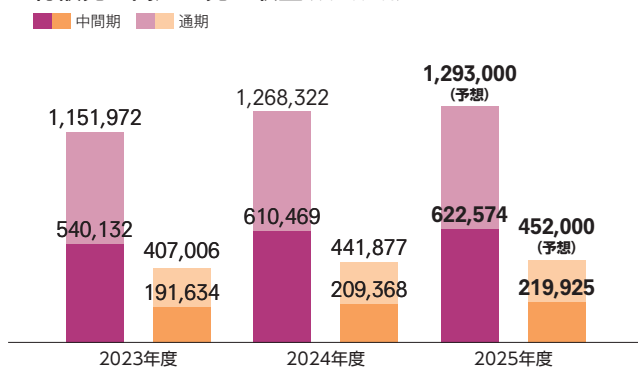
1 総額売上高、
売上収益で増収

百貨店事業は、免税売上高が大幅に減少したものの、SC事業やデベロッパー事業が堅調に推移した結果、売上収益は前年比5.0%増。一方、4月に発表した予想数値との比較では、総額売上高に加え、売上収益、売上総利益も下振れ。

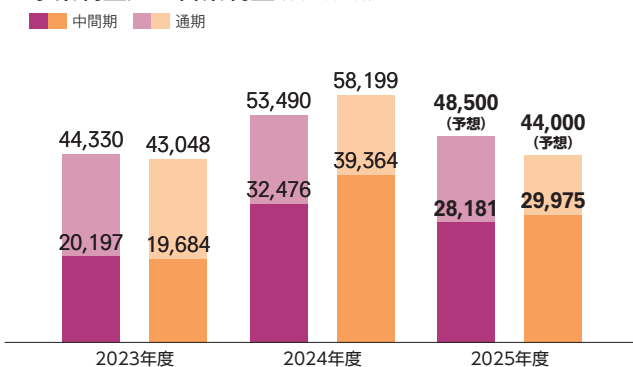
2 事業利益、営業利益も
大幅減益

事業利益は▲13.2%減、営業利益が▲23.9%減、親会社の所有者に帰属する中間利益も▲36.9%減となるなど、いずれも大幅減益。一方で、4月に発表した予想数値との比較では、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。中間配当は前年同期から5円増配の27円。

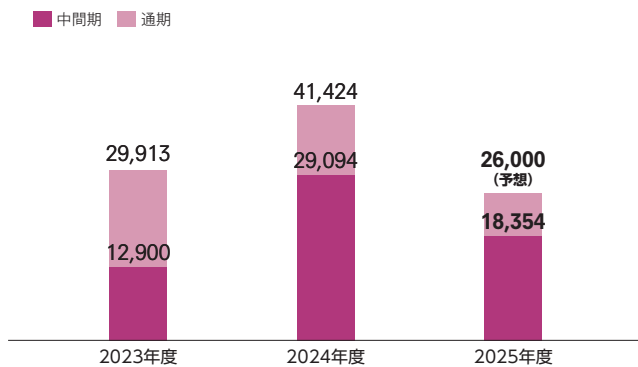
■ 総額売上高／売上収益 (単位:百万円)



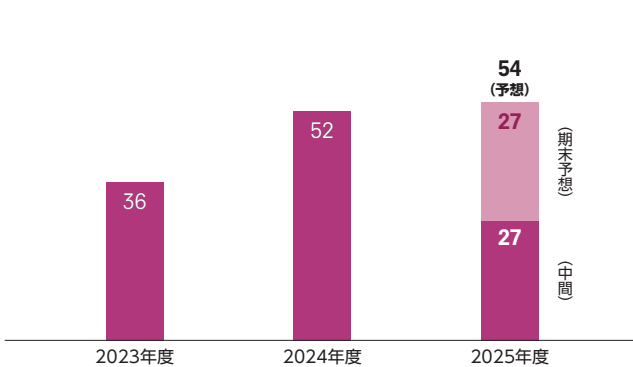
■ 事業利益／営業利益 (単位:百万円)



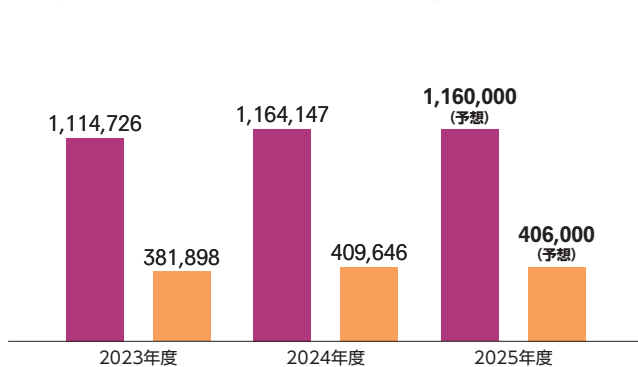
■ 親会社の所有者に帰属する中間(通期)利益 (単位:百万円)



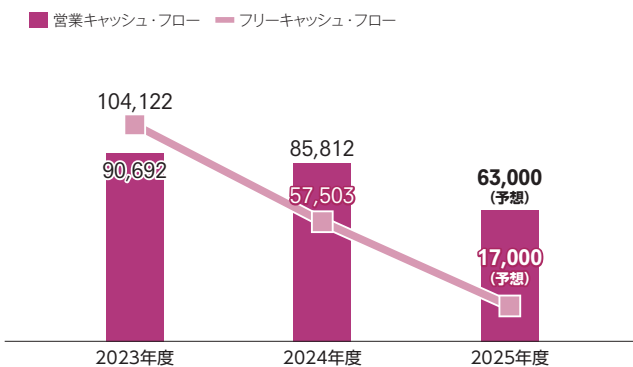
■ 1株当たり配当金 (単位:円)



■ 資産合計／親会社の所有者に帰属する持分 (単位:百万円)



■ キャッシュ・フロー (単位:百万円)

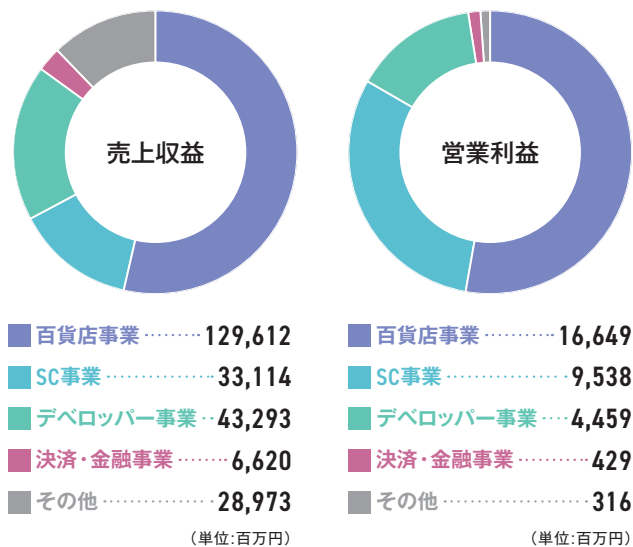


※当社グループは、2018年2月期より国際会計基準(IFRS)を適用し、IFRSに準拠し開示しています。

※総額売上高は、IFRS売上収益のうち「百貨店事業」の消化仕入取引を総額に、「SC事業(リレコSC)」の純額取引をテナント取扱高(総額ベース)に置き換えて算出しています。

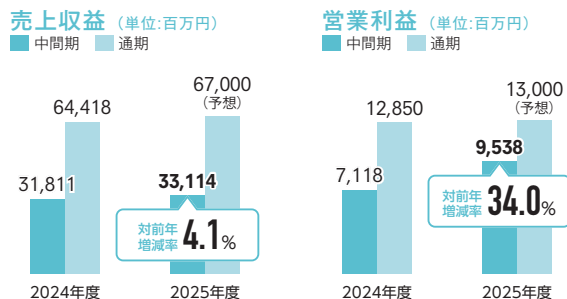
※事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

2026年2月期 中間期 セグメント別概況



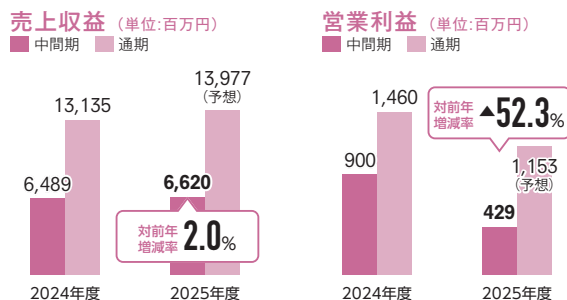
SC事業

- ▶ 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し、営業利益は大幅増益



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カード、新博多大丸カード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

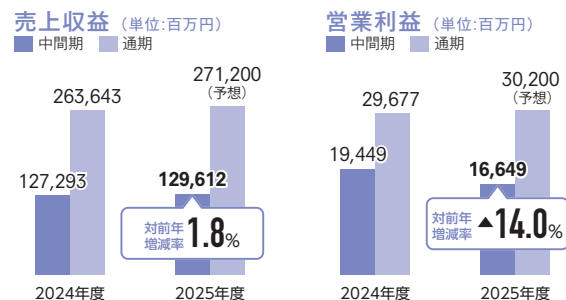


※2024年9月1日付のグループ内組織再編に伴い、従来、「その他」に含まれていた(株)J.フロントONEパートナーの運営事業の一部を「デベロッパー事業」の(株)パルコスペースシステムズ他へ移管しました。これに伴い、2024年3月1日から移管されたものとみなし、遡及修正しております。



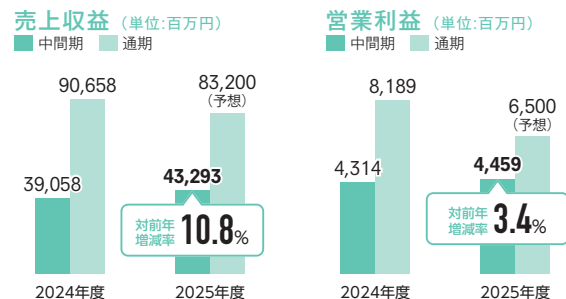
百貨店事業

- ▶ 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、インバウンドの大幅減収は補えず営業利益は2桁減益



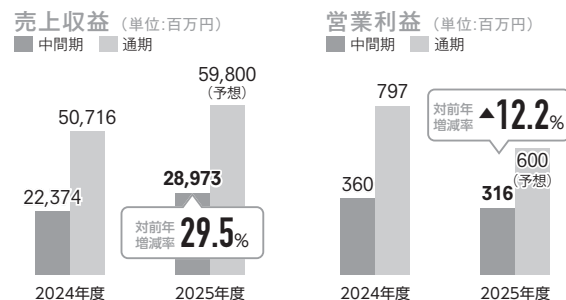
デベロッパー事業

- ▶ J.フロント建装は、百貨店各店改装工事やラグジュアリー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



その他

- ▶ 大丸興業は、電子デバイス部門好調により売上収益は増収となるも、その他の営業費用の増加で営業利益は減益



2024-2026年度 中期経営計画の概要

本中期経営計画は、2030年に目指す姿の実現、中長期の成長を確かなものとする『変革期』と位置づけ、主力のリテール事業（百貨店・SC事業）を中心に利益創出を図る一方、グループシナジーの具現化に向けた先行投資、成長戦略投資を拡大します。

2021

2023 2024

2026 2027

2030

復活期

変革期

飛躍期

重点戦略：リテール事業の深化

- ① 国内・海外顧客層の拡大
- ② 顧客接点の魅力向上
- ③ 高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充

重点戦略：グループシナジーの進化

- ① グループ顧客基盤の拡大
- ② エリアの価値最大化
- ③ 自社コンテンツ保有・開発

グループ経営基盤の強化 人財・財務・システム戦略、ガバナンス

経営指標

事業利益

ROE

ROIC

目標

560億円

8.0%以上

6.0%以上

経営指標

有利子負債 ※1

温室効果ガス排出量 ※2

女性管理職比率

目標

2,700億円

△70.0%

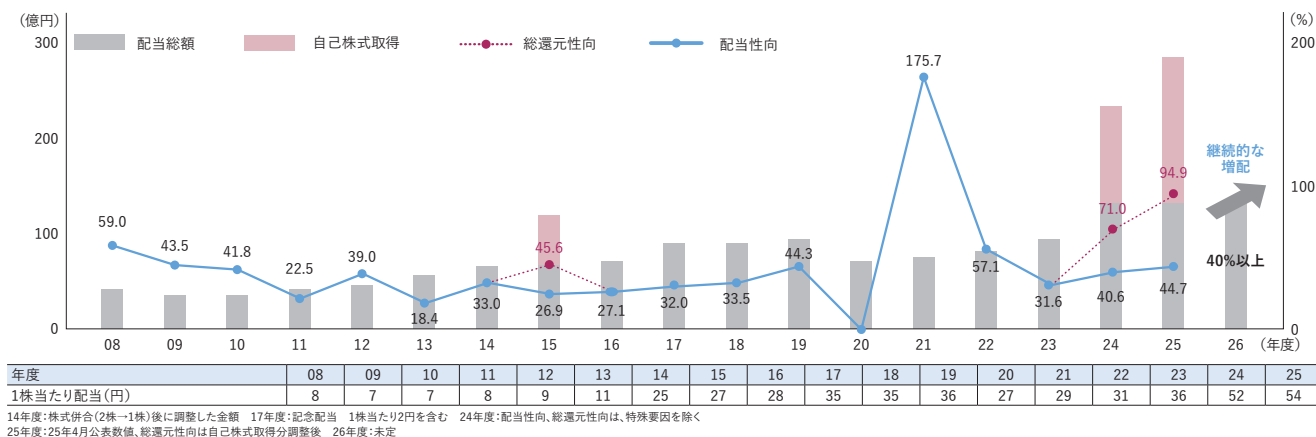
31.0%

※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

株主還元方針

当社は、健全な財務体質の維持・向上を図りつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当と柔軟かつ機動的な自己株式取得により、適切な利益還元を行うことを基本方針としております。本中期経営計画期間においては、配当性向40%以上の方針に基づき、中間配当は4月公表のとおり、1株あたり前年同期から5円増配の27円といたしました。また、自己資本額の適正化を図る観点から、本年4月から8月までに150億円の自己株式取得を実施いたしました。

1株当たりの配当金推移



特集①

リテール事業の深化

当社グループは、顧客接点の起点となる店舗の魅力向上を図り、各エリアでの競争優位性を確立します。百貨店事業およびSC事業において、基幹店舗を中心に、MZ世代など次世代顧客や海外顧客からの支持拡大に向けた戦略改装を実施し、店舗の空間価値の向上を目指していきます。

百貨店事業 松坂屋名古屋店

差異化されたプライムな体験価値を

松坂屋名古屋店は2024年11月から第1期、2025年3月から第2期の1年超にわたる大型改装を実施し、本館および北館の計8フロアを刷新しています。第1期では、主に百貨店の本質的な課題である婦人ファッションフロアの再構築にチャレンジし、既存アパレルを6割圧縮しながらクリエイター系のラグジュアリーブランドをエリア最大規模で集積し、若年富裕層も新たなターゲットに加えたラインナップを実現しました。第2期はアートや学びをテーマにした子供服売場や、地元の人気店を含む多彩なショップでウェルビーイングを提案するライフスタイルゾーンの再構築を行いました。この先も、ラグジュアリーコスメブランドによるビューティーサロンの新設を予定しています。



松坂屋名古屋店の改装に際しては、空間設計・デザインパートナーに「永山祐子建築設計」を起用し、特別な体験価値を提供しています。松坂屋の歴史にインスピレーションを受けたデザインになっており、未来と過去を織り交ぜたオリジナリティがあふれる空間を実現しました。リアル店舗を主戦場とする百貨店においては、いかに特別な空間を提供できるかということは重要なテーマです。こうした名古屋店のようなエクスクルーシブな店舗空間だけでなく、特別なお客様にご利用いただけるラウンジサービスを用意するなど、各店舗独自でお客様にとっての付加価値を追求することも併せ、お客様に選ばれる百貨店を目指していきます。

SC事業 渋谷PARCO

渋谷発のグローバルストアへ

渋谷PARCOは2019年11月の建替えオープンから5年が経過し、唯一無二の圧倒的な存在感を示しています。特に近年は、国内の高感度な若い世代だけではなく、渋谷PARCOならではのコンテンツを目掛けて海外からも多くのお客様にお越しいただけるようになり、急成長を遂げています。そうした好調さに安住することなく、さらなる進化に向け、今年度春から秋にかけて1,800坪にわたる大規模リニューアルを実施しました。

本中期経営計画では、この渋谷PARCOをはじめ、名古屋PARCO、池袋PARCO、心斎橋PARCOを重点4店舗と位置づけ、リソースを優先的に配分しています。昨年度の名古屋PARCOの改装に続き、今年度は渋谷PARCOで実施、さらに来年度には心斎橋PARCOと池袋PARCOの大規模リニューアルを予定しています。総合的な改装の推進やIPコンテンツの強化などを進めながら、さらなる収益力の向上を目指します。



特集②

グループシナジーの進化

当社の強みであり、特徴であるのは全国の主要都市に百貨店の大丸、松坂屋やSCのPARCOをバランス良く展開していることです。中でも、重点7都市（札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸、福岡）においては、既存店舗の強化とともにエリア開発余地を掛け合わせたシナジー創出、すなわちグループとエリアの共創による価値最大化が図れるものと見ています。

エリアでシナジーを具現化

「グループシナジーの進化」、本中期経営計画で掲げた重点戦略のひとつが、いよいよ名古屋・栄エリアで具現化していきます。すでに名古屋・栄エリアには松坂屋が3館、PARCOが4館、さらには名古屋ZERO GATE、BINO栄といった当社グループが運営している館が9つ存在し、店舗というハード面において圧倒的な優位性を備えていることから、高いマーケットシェアを保っています。そこに来年夏、新たなラグジュアリーモール「HAERA（ハエラ）」が開業します。それぞれの館が独自の価値を提供することは当然のことながら、さらにグループシナジーを発揮して街の賑わいをもう一段引き上げることで、より強固な事業基盤を構築することができると考えています。来年開業するザ・ランドマーク名古屋栄は、地上41階、地下4階、高さ約211mの大型複合ビルで、名実ともに新たなランドマークとなります。

当社グループには、商業施設だけでなくクレジットカードを発行するJFRカードもあります。エリア内で決済の利便性を提供することをベースに、顧客との強力なコミュニケーションツールとしてグループシナジーの観点からも非常に高いポテンシャルを持っています。これまでの大丸松坂屋カードに加え、2025年2月から新PARCOカードの発行を開始したことで、グループ外も巻き込んだソフト面におけるグループシナジーの進化に向けてその重要性はさらに増しています。この名古屋・栄エリアで発揮するグループシナジーは、言わば今後の当社グループの成長にとっての試金石です。ここでグループシナジーを最大限に発揮することができれば、そのエッセンスを他のエリアにも拡張していくことで、グループのポテンシャルはさらに高まっていくものと考えています。

名古屋・栄エリアにおけるグループシナジー



TOPICS POP IS YOU SAKAE

松坂屋名古屋店と名古屋PARCOは、名古屋市美術館、中日ビル、世界コスプレサミット実行委員会、中部電力 だんきの科学館と施設の枠組みを超えて連携し、名古屋・栄エリアの施設をエンターテインメントコンテンツで横断的に街の賑わいを創出するキャンペーンを2025年7月23日から8月17日まで開催しました。

今後も、各施設のエンターテインメントコンテンツを軸にリンク・集約、情報発信をすることにより、共通キャンペーンビジュアル露出による賑わい演出をはじめ、国内だけでなく海外からの旅行者に対してもウェブ特設サイト等での情報発信を行うなど様々な取り組みを通して、街の回遊性の向上や、さらなる賑わいを創出します。



J.フロント リテイリングのサステナビリティ

共通価値の創造 サステナビリティ経営

当社は、社会課題の解決は、多くの人と企業の共通テーマであり、競う「競争」ではなく、共に創る「共創」であってこそ、社会に対するインパクトを持つと考えています。これまでのマテリアリティへの取り組みは、自社の事業活動の中でできることが中心でしたが、今後は、事業戦略と融合させ、従業員と共にこれまで以上に多くのお客様やお取引先様などのステークホルダーを巻き込み、取り組みの輪を広げていきます。そうすることで、社会の持続性だけではなく、当社の事業機会の創出、企業としての持続的成長も併せて獲得していけるものと考えています。



TOPICS MEGRÜS (めぐらす) 始動

当社は、「くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。」をグループビジョンに掲げ、事業活動を通じて社会価値と経済価値を両立させるサステナビリティ経営を推進しており、サーキュラーエコノミーへの貢献は重要なテーマと認識しています。その具体的な取り組みのひとつとして、当社は株式会社コメ兵とJVを設立することにより、2024年度からリユース事業（買取）に参入することとしました。

両社は、価値あるものが人から人へ受け継がれ、それが「文化」として定着することが、豊かなくらしづくりと持続可能な社会の実現に貢献するものと考え、リユース事業（買取）への参画を通じて、顧客と新たな接点を持ち、新たな価値を提供します。当社とコメ兵は、今後拡大が予測されるリユース市場に対して、これまで両社が培ってきた信頼を糧に、業界の安心・信頼性、親しみやすさなどを通じて成長に貢献していきます。

お客様との接点となる店舗名は「MEGRÜS (めぐらす)」。「明日を巡らせる（ずっと続くサーキュラーエコノミー）」、「人生のステージとモノの価値をつなぐ（巡り合い）」という意味を込めてネーミングしました。松坂屋名古屋店内に本年8月に outlet した1号店を皮切りとして、年内に7店舗をオープンする予定です。



外部からの評価

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジアパシフィック・インデックス (DJSI Asia / Pacific) Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA 2年連続選定	MSCI セレクトリーダーズ選定 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN) 選定 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	FTSE Blossom Japan Index 選定 FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 選定 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	FTSE4 Good Index Series 選定 FTSE4Good	S&P/JPX CARBON EFFICIENT INDEX 選定 S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数	Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT) 選定 Morningstar GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2024
CDP2024 気候変動の調査5年連続「A」認定 CDP A List 2024	環境大臣「エコ・ファースト企業」に認定 ECO FIRST	第6回 ESG ファイナンス・アワード・ジャパン「環境サステナブル企業」に選定 ESG FINANCE AWARDS JAPAN SUSTAINABLE	PRIDE指標 4年連続「ゴールド」受賞 work with Pride Gold 2024

※ J.フロント リテイリング株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCI又はその関係会社によるJ.フロント リテイリング株式会社の後援・宣伝・販売促進を目的としていません。

MSCIのサービスおよびデータはMSCIの独占的財産で、MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCI又は、その関係会社の商標又はサービスマークです。

会社情報

(2025年10月1日現在)

会社概要

商号	J. フロント リテイリング株式会社
(英文表示)	J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.
事業内容	百貨店業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
本店所在地	東京都中央区銀座六丁目10番1号

設立	2007年9月3日
資本金	31,974,406,200円
決算期	2月末日
従業員数(連結) (8月末時点)	6,599名 (注) 上記のほか、有期雇用の嘱託及びパートナーが 815名おります。

役員

取締役

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
小出 寛子	独立社外取締役 取締役会議長	○	○
矢後 夏之助	独立社外取締役	◎	◎
箱田 順哉	独立社外取締役	◎	
関 忠行	独立社外取締役	○	
大村 恵実	独立社外取締役	○	
山田 義仁	独立社外取締役	○	○
齋藤 和弘	独立社外取締役	○	
好本 達也	○		○
浜田 和子		○	
小野 圭一	代表執行役社長		

◎は委員長

執行役

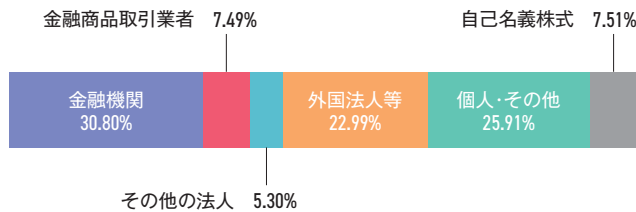
小野 圭一	代表執行役社長 *
林 研一	執行役常務 経営戦略統括部長 兼 福岡天神エリア開発推進室長 兼 リスク管理担当 兼 株式会社バルコ 取締役
柴田 剛	執行役常務 人財戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役 兼 株式会社バルコ 取締役
稲上 創	執行役 取締役会室長 兼 コーポレートコミュニケーション室長
長峯 崇公	執行役 財務戦略統括部長 兼 CRE戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役
野村 泰一	執行役 DX推進部長
梅林 憲	執行役 業務推進部長 兼 コンプライアンス担当 兼 人財戦略統括部グループ人財政策部長 兼 業務推進部秘書部長
吉田 麻紀	執行役 経営戦略統括部グループ経営企画部長
森田 幸介	執行役 経営戦略統括部グループ事業企画部長
齊藤 毅	執行役 経営戦略統括部名古屋地域共栄担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員松坂屋名古屋店長
小室 孝裕	執行役 経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員大丸大阪・心斎橋店長
浦木 浩史	執行役 財務戦略統括部グループ資金・財務政策部長
野口 秀樹	執行役 財務戦略統括部グループ主計・税務部長 兼 株式会社J.フロントONE/パートナー 代表取締役社長
今津 貴子	執行役 人財戦略統括部グループ人財開発部長

※は取締役を兼務

株式情報

株式の状況 (2025年8月31日現在)

発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式の総数	270,565,764株
株主数	168,851名



● 金融機関	83,328千株
● 金融商品取引業者	20,272千株
● その他の法人	14,327千株
● 外国法人等	62,214千株
● 個人・その他	70,107千株
● 自己名義株式	20,314千株
合計	270,565千株

株主メモ

剰余金の配当の基準日	期末2月末日 中間8月31日
定時株主総会の基準日	2月末日
定時株主総会	5月中に開催
公告方法	電子公告をもって行います。ただし、事故やその他のやむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。 (登記アドレス https://www.j-front-retailing.com/)

株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
同連絡先	東京都府中市日鋼町1-1 電話: (0120) 232-711 (通話料無料) 郵送先: 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

- (ご注意) 1. 株主様の住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ります。口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
2. 特別口座に登録された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてお取次ぎいたします。

お知らせ 会社法の改正により、2023年3月以降に開催する株主総会から、当社を含むすべての上場企業において株主総会資料の電子提供制度が義務化されました。株主総会資料の電子提供制度とは、株主総会資料を掲載したウェブサイトのURL等を株主様にお知らせし、原則、当該ウェブサイトで株主総会資料を閲覧いただく制度です。詳細につきましては、三菱UFJ信託銀行のウェブサイト(右のQRコードからアクセスできます)をご覧ください。



将来の見通しに対する注意事項

本株主通信における記述は2025年10月1日現在入手可能な情報に基づき作成しております。従いまして、将来に関する記述は、様々な要因により変更される場合があります。

ウェブサイト内
IR情報のご案内

統合報告書



IR説明会
動画配信



個人投資家の
皆様へ



業績・財務
ハイライト



サステナビリティ
レポート

