

## J. フロントリテイリング

2026年2月期 決算説明会 質疑応答要旨

日時：2026年4月14日（火）15:35~16:40

### <質疑応答要旨>

**Q. 今期の計画について、デベロッパー事業の物件売却による増益効果の具体的な金額を伺いたい。また、調整額は前年差16億円が事業利益の減益要因として織り込まれているが、その背景を教えてください。**

A. デベロッパー事業における物件売却について、市況は流動的ではあるものの、概ね約40億円台を見込んでいる。調整額の増加要因について、主に、内部取引として6月に名古屋栄で開業するHAERAの稼働に伴う賃料の社内受け渡しが発生する。また、ホールディングス経費について抑制に努めるものの一部増加を見込んでいる。

**Q. 中東情勢はかなり不透明である。仮に長期化した場合、百貨店業界、また御社の百貨店やPARCOの事業にどのような影響が生じ得るのか、シミュレーションしていることがあれば教えてください。**

A. 現時点では前提条件を置きにくく、影響額の具体的な試算までは行っていない。一般論として、長期化によりインフレが一段と進む可能性があるが、当社グループは嗜好品を中心に扱っており日用品比率が低いため、売上面への影響は食品、特に生鮮食品などに限られると見ている。

現状は大きな消費変化は確認されておらず、トップラインへの影響は限定的と考える。一方、コスト面において原油高に伴う水道光熱費の上昇には注意が必要であり、必要なコスト対策は準備している。

**Q. 小野社長に伺いたい。この2年間で最も手応えを感じていることは何か。また、やり残したこと、今後さらに取り組むべきことについても総括的にお聞きしたい。**

A. 最も手応えを感じているのは、グループ内の融合が進んでいることである。もっとも、今後さらに融合が進むと考えているからこそ、先のスライド説明どおり、課題としても認識している。会社や出身の違いを越え、各事業の強みを掛け合わせた新たな発想が生まれ始めている。象徴的な例として、百貨店とパルコの店長級の人財交流があり、パルコ出身者の店長が百貨店外商の魅力を新たな形で引き出し、従来にない顧客への価値創出につなげている。これは将来の成長の土台になる動きである。課題はこうした融合を経営層だけでなく、部長やその下のレイヤーに広げ、組織の壁を越えた連携をさらに深めることである。

**Q. 百貨店事業について伺いたい。国内富裕層の消費は、中東情勢の影響がある中でも比較的力強い状況が続いている印象である。今後、富裕層マーケットをさらに取り込むうえで最も重要なポイント、あるいは伸びしろが大きいと考えている領域はどこか。**

A. 株高による資産効果や若年富裕層の増加を背景に、客単価は上昇している。収益性のさらなる向上には顧客層の裾野拡大が重要であり、特に最上位層に繋がる顧客層の拡大に大きな伸びしろがあると考えている。そのため本年度は、外商の広域拡大に加え、催事案内などフックに顧客との接点を増やし、エンゲージメントを高める方針である。また、商品だけでなく、買い物以外の体験価値の向上を重視し、トップライン成長に繋げていく考えである。

**Q. SC 事業の業績予想について伺いたい。営業利益が静岡 PARCO 営業終了に伴う一時損失で減益となる点は理解したが、事業利益も小幅増にとどまっており、これまでの勢いと比較すると保守的に見える。その背景を聞きたい。**

A. 2026 年度は、いくつかの費用増を想定している。具体的には減価償却費や営繕費、人件費、電算費などである。建物の平均築年数は 36 年に達しており、経年に伴う通常の営繕費に加え、大規模な営繕コストも見込んでいる。また人件費の増加もある。これらのコスト増加を織り込んだ結果、事業利益はやや抑えめの計画となっている。

**Q. 連結で見た場合の販管費の考え方について伺いたい。先行投資局面にあるとのことだが、2025 年度にも見られた本社関連費用や戦略投資の関連費用は、連結販管費の中にどの程度織り込まれているのか。調整額との関係も含めて整理していただきたい。**

A. 販管費については、2025 年度は具体的に見えていた投資案件があったため、期中に関連費用を織り込んだ。2026 年度も継続して検討している案件はあるが金額が未確定であり、案件が具体化した段階で都度費用化していく考えである。このため、2026 年度の販管費には通常コストに加え、一部、原油高を含むインフレ影響を織り込んでいる。

**Q. 百貨店事業の今年度計画における総額売上高の考え方について確認したい。免税売上高は横ばいとの説明だが、免税と国内売上に分けて、どの程度の伸び率を見込んでいるのか。また、インバウンドの前提について補足いただきたい。**

A. 本年度の総額売上高の見立てであるが、まず、昨年度の大阪・関西万博オフィシャルストア出店の反動や梅田店の閉鎖影響が減収要因となる。その上で、外商で大きく伸ばし、外商以外の国内は若干のマイナス、インバウンドは前年並みを見込む。なお、インバウンドは足元で円安が進行しているが、当社計画ではやや保守的な為替水準を前提としている。また中国からの訪日客数は本年 10 月頃まで減少影響が続くと見ている。一方、円安が継続する前提から、客単価は前年より上昇すると見ており、トータルで前年並みの水準になると見込んでいる。なお、当社として様々な来店・販促施策を予定しており、上振れ余地はあると考えている。

**Q. 来年度以降の見通しについて伺いたい。様々な要素があるにせよ、今年度は利益が大きく伸びない計画である。開発案件などは時間を要するが、次期中期経営計画の初年度から利益が改善し、ROE10%以上に向けてスタートダッシュを切れるイメージを持ってよいのか。それとも、業績向上の本格化はもう少し先なのか。次期中計の立ち上がりのイメージについてヒントがあれば教えてほしい。**

A. 次期中期経営計画については、今年 10 月、そして来年 4 月にしっかり説明したいと考えている。現中期経営計画の 3 年間は、外部環境変化が極めて大きかった。初年度で最終年度目標を達成し、上方修正をしたが、その後また前提が変わるという状況であった。まずは 2026 年度の業績確保にしっかりこだわりつつ、次の計画をしっかりと作り込んでいきたい。

**Q. キャッシュフローの計画で戦略投資として 600 億円を織り込むと説明があった。一方で、PL への影響は調整額にも販管費にも入っていないように見える。キャッシュフローのみに織り込んでいるという理解でよいか。**

A. 現時点の業績予想値は、その通りである。

**Q. 百貨店事業のシステム関連費用について伺いたい。これはメンテナンス費用なのか。あるいは、今後のCRM高度化など、新機能の導入に向けた投資なのか。もし新機能の導入であれば、どのような狙いで、効果はいつ頃出てくるのか教えてほしい。**

A. 両方を含んでいる。日常的に使用しているPCやタブレットなどの更新に伴う費用と共に、今後データ活用をさらに進めるための投資もある。これらの一部は2027年度以降に具体化してくるものである。また、基幹システムのリプレースを控えており、その一部は2026年より投資が発生するが、その分、今後かなり思い切った施策を実行できる環境に近づくと考えている。

**Q. 小野社長に伺いたい。課題として「グループ総合力の発揮は道半ばであり、同時に伸びしろでもある」との説明があった。ただし、これは長年の課題でもあるように思う。これを打破するには、従来から進めている人事交流や外部人材の活用を加速・拡大すればよいのか。それとも、風土面などでまだ不十分なところがあるのか。**

A. 現体制となり、課題への踏み込みは一段強めているとの基本認識がある。パルコがグループインしたのが2012年、完全子会社化は2020年度だが、従前まではPMIが意図的に深く行われてこなかったのではないかと思う。「パルコにはパルコの良さがある」という前提に加え、「グループとしてもっと一緒にできることを模索する」フェーズに入って、実質2年程度である。人財戦略によって改善できること、仕組みによって改善できること、さらに具体的な働きかけによる意識醸成など、打ち手はいくつもある。多角的なアプローチが必要であり、模索しながら進めていくほかないと考えている。

以 上