
2026年2月期 決算説明会

2026年 4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。



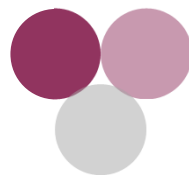
J. FRONT RETAILING

本日の内容

I . 2025年度実績および2026年度見通し

II . 中期経営計画の進捗および2026年度の取り組み

2025年度実績および2026年度見通し



J.フロントリテイリング株式会社
執行役常務 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。



- ▶ 事業利益は減益も、SC・デベロッパーの伸長などで10月予想値比増益
- ▶ 営業利益・当期利益は前年の一過性利益(段階取得差益)あり反動減
- ▶ 期末配当は10月予想通り、年間配当は1株あたり2円増配となる54円を予想

(単位:億円、%)

2026年2月期	上期		下期		年度		
	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10月予想 増減高
総額売上高	6,225	2.0	6,679	1.5	12,904	1.7	△25
売上収益	2,199	5.0	2,251	△3.2	4,450	0.7	△69
売上総利益	1,075	△0.8	1,078	3.6	2,154	1.3	19
販売管理費	793	4.4	854	2.8	1,648	3.6	△1
事業利益	281	△13.2	224	6.7	505	△5.4	20
その他営業収益	29	△67.0	11	△59.2	41	△65.1	6
その他営業費用	11	△43.3	45	△10.5	57	△19.8	△22
営業利益	299	△23.9	190	1.1	490	△15.8	50
親会社の所有者に 帰属する当期利益	183	△36.9	99	△19.5	282	△31.7	22
1株当たり配当(円)	(中間) 27	(増減高) 5	(期末) 27	(増減高) △3	(年間) 54	(増減高) 2	(増減高) 0
ROE(%)	—	—	—	—	6.9	(率差) △3.6	(率差) 0.5
ROIC(%)	—	—	—	—	5.9	(率差) △0.3	(率差) 0.3

2025年度 セグメント業績(IFRS) ①

(単位: 億円、%)

2025年度 (2026年2月期)		上期		下期		通期		
		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10月予想 増減高
百貨店	総額売上高	3,938	△1.3	4,348	2.1	8,286	0.5	△35
	売上収益	1,296	1.8	1,385	1.6	2,681	1.7	△30
	事業利益	160	△20.3	148	7.1	309	△9.1	△10
	営業利益	166	△14.0	132	28.1	298	0.6	△3
SC	総額売上高	1,729	6.2	1,818	7.0	3,547	6.6	55
	売上収益	331	4.1	341	4.8	672	4.4	2
	事業利益	83	6.2	56	15.7	140	9.9	7
	営業利益	95	34.0	41	△27.9	136	6.4	6
デベロッパー	総額売上高	432	10.8	381	△26.2	813	△10.2	△18
	売上収益	432	10.8	381	△26.2	813	△10.2	△18
	事業利益	44	2.3	29	△26.7	73	△11.6	5
	営業利益	44	3.4	25	△33.8	70	△14.2	5

2025年度 セグメント業績(IFRS) ②

(単位: 億円、%)

2025年度 (2026年2月期)		上期		下期		通期		
		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10月予想 増減高
決済・金融	総額売上高	66	2.0	68	3.6	135	2.8	△4
	売上収益	66	2.0	68	3.6	135	2.8	△4
	事業利益	4	△57.7	5	△10.8	9	△41.2	△2
	営業利益	4	△52.3	4	△12.3	9	△37.0	△2
その他	総額売上高	295	28.9	302	4.1	598	15.0	△18
	売上収益	289	29.5	290	2.4	579	14.3	△18
	事業利益	4	18.6	0	△82.1	5	△35.2	△2
	営業利益	3	△12.2	1	△72.7	4	△45.4	△1
調整額	総額売上高	△237	-	△239	-	△476	-	△3
	売上収益	△216	-	△215	-	△432	-	△0
	事業利益	△15	-	△16	-	△32	-	23
	営業利益	△14	-	△14	-	△28	-	45

百貨店事業

- 堅調な富裕層消費や大阪万博効果などで増収も、値上げ等のコスト増により減益
- 免税売上は12月以降の中国人訪日客減少もあり、対前年△200億円減の1,105億円

SC事業

- IPコンテンツ拡充など戦略効果により、国内に加え、インバウンド取扱高も好調持続
- 渋谷PARCOは大型リニューアル完了以降、テナント取扱高は対前年20%を超えて推移

デベロッパー事業

- J.フロント建装は、前年の大型工事受注の反動により減収減益も、事業利益は10月予想値を超過
- J.フロント都市開発は、前年の物件売却の反動で減収減益も、10月予想値を達成

決済・金融事業

- カード会員拡大による取扱高の増加、加盟店手数料の伸長などにより増収
- 新規発行カードの会員獲得に向けた費用を増加させたことにより減益

その他

- 大丸興業は電子デバイス部門は好調も、自動車部品などの苦戦により増収減益

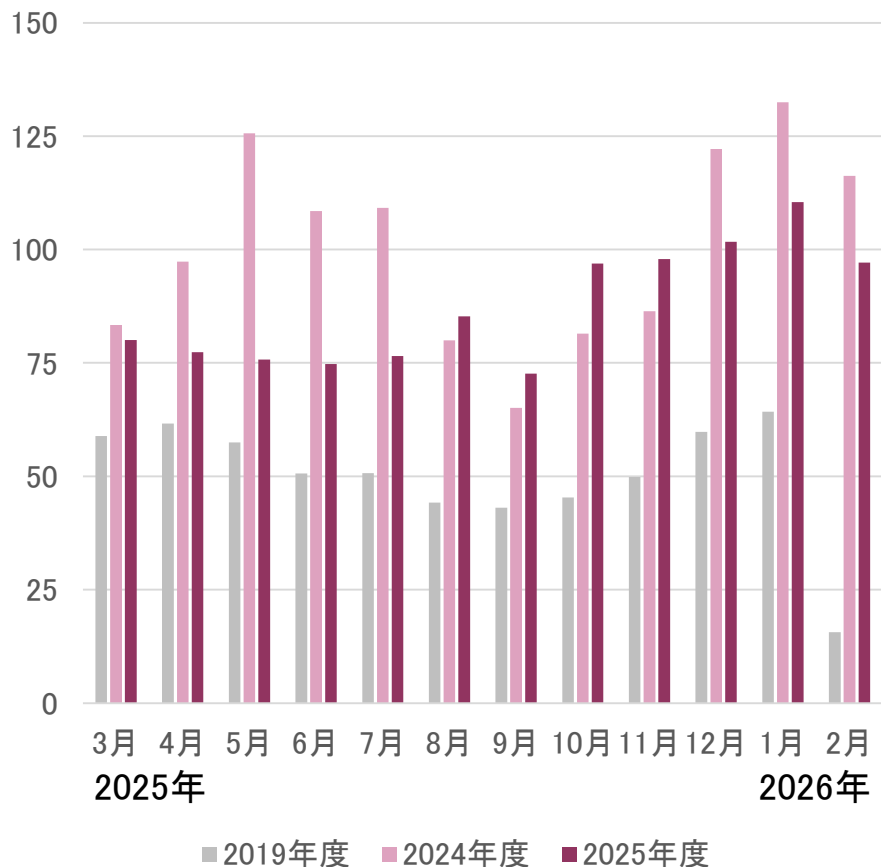
- ▶ 下期は直営店合計で+2.4%増、免税売上高は昨年比減少したが年度では増収を確保
- ▶ 名古屋店(本館)の改装は上期に概ね完了、一方で梅田店は10月から大型改装に向けた売場閉鎖影響などで下期減収

(単位: %)

2026年2月期	対前年増減率		
	上期	下期	年度
大丸心齋橋店	△5.2	2.5	△1.3
大丸梅田店	12.7	△3.4	4.3
大丸東京店	△2.9	2.3	△0.2
大丸京都店	△12.4	△0.6	△6.5
大丸神戸店	0.2	6.4	3.4
大丸札幌店	△1.3	△0.5	△0.8
松坂屋名古屋店	0.8	7.3	4.1
直営店 合計	△1.6	2.4	0.5

- ▶ 10月以降回復基調に転じるも、12月以降は大幅な客数減で、年間売上高は1,046億円(対前年△13.4%)。百貨店事業合計は1,105億円(同△15.3%)
- ▶ 4Qは、客数減は続いたが、客単価の上昇により減収幅は縮小

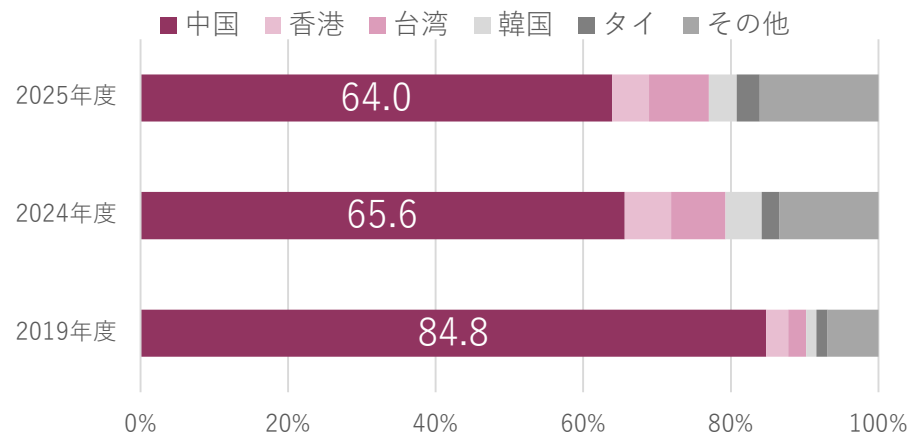
月別売上高(億円)



四半期別 対前年増減率(%)

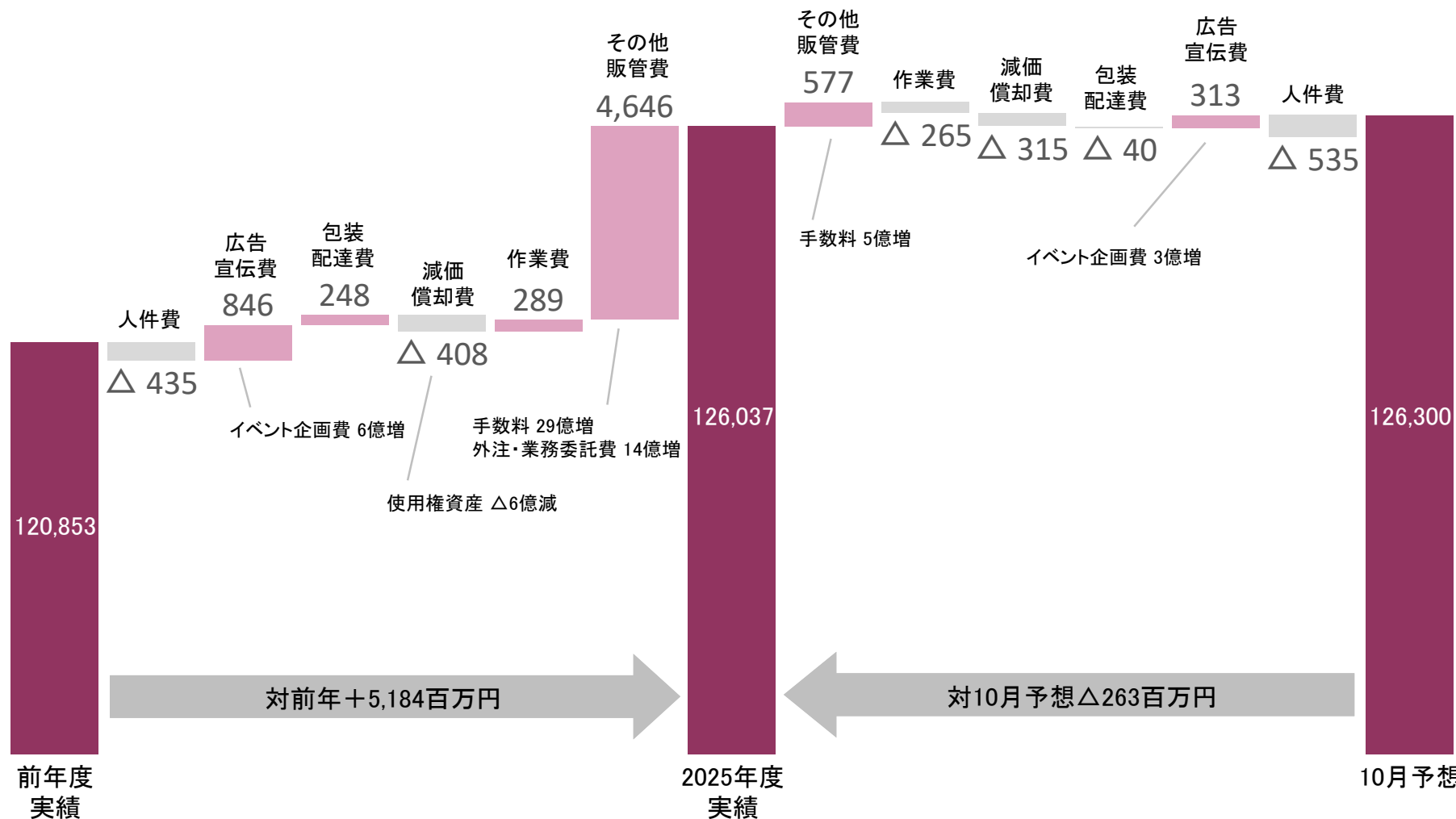
	1Q	2Q	3Q	4Q
客数	+14.2	+5.8	+15.4	△22.2
客単価	△33.4	△24.9	△0.5	+8.0
売上高	△23.9	△20.6	+14.8	△16.6

国別売上高シェア(%)



▶ 万博関連費用を除き対前年+21億円増。販売手数料増や委託費用の値上げ影響が要因

(単位:百万円)



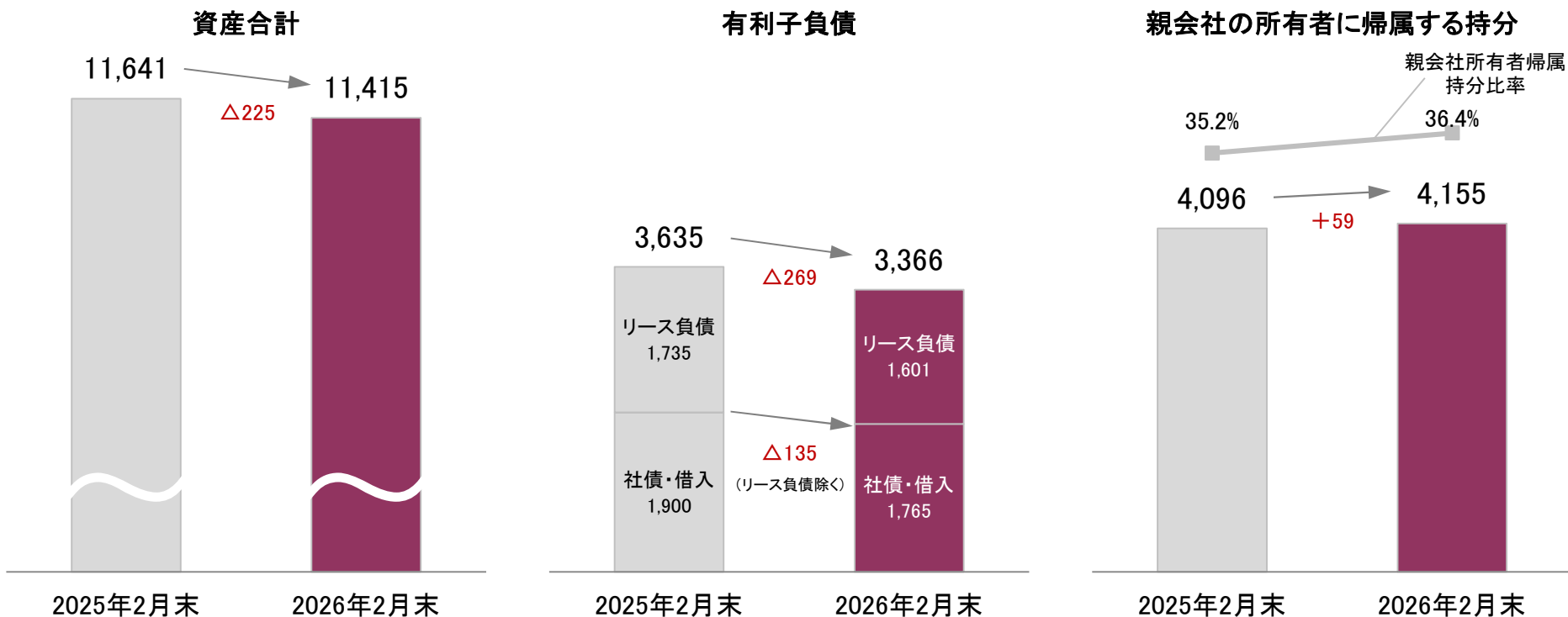
- ▶ 国内・インバウンドともに好調を持続。既存店合計で+7.9%と増収
- ▶ 仙台・名古屋PARCOに加え、渋谷PARCOは大型リニューアル以降、大幅伸長

(単位: %)

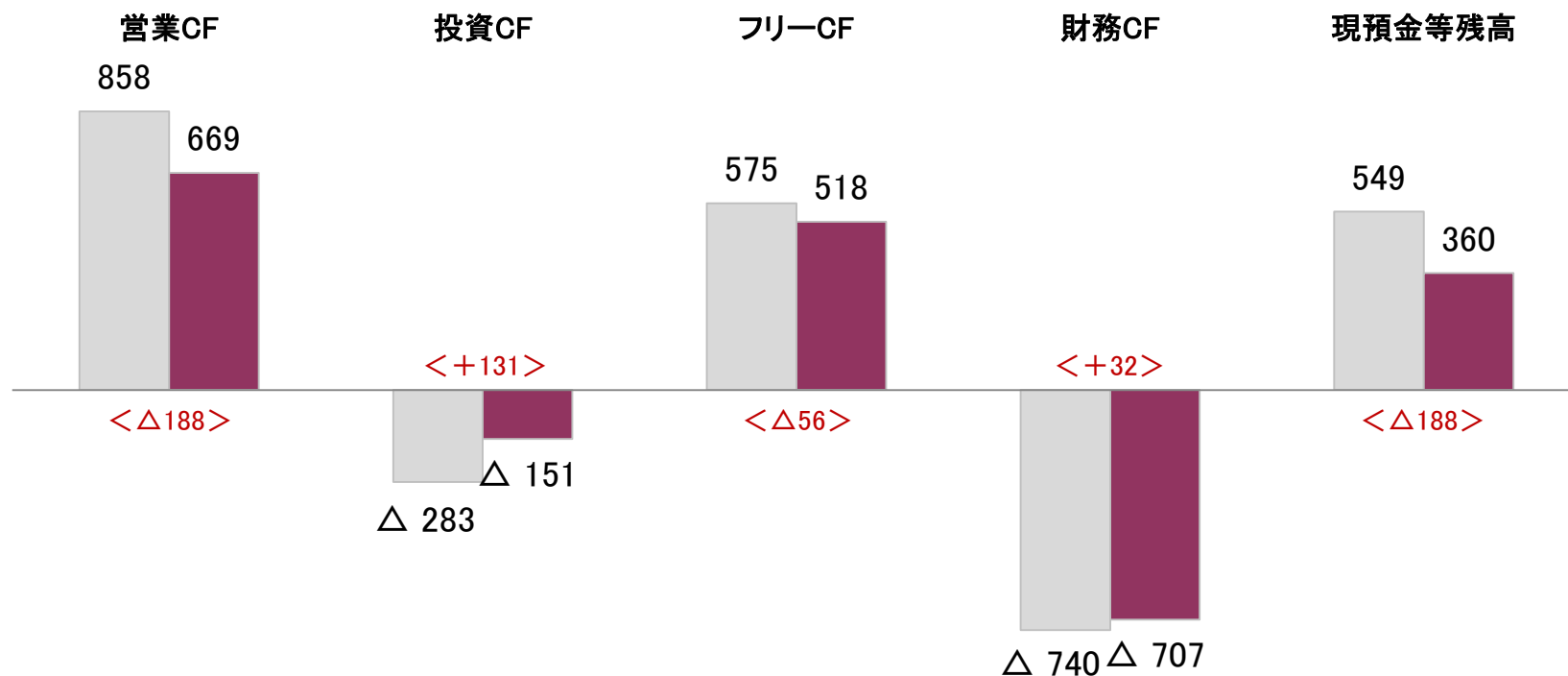
2026年2月期	対前年増減率		
	上期	下期	年度
札幌PARCO	9.6	6.6	8.0
仙台PARCO	12.3	14.0	13.2
浦和PARCO	4.8	6.9	5.9
池袋PARCO	△0.3	2.3	1.0
渋谷PARCO	4.1	27.7	15.8
調布PARCO	2.9	4.2	3.5
名古屋PARCO	17.9	10.0	13.7
心齋橋PARCO	9.7	△1.7	3.7
福岡PARCO	6.9	3.3	5.0
全店合計	6.2	7.2	6.7
既存店合計	7.2	8.4	7.9

※ 松本PARCOは2025年2月28日に営業終了いたしました。

- ▶ 資産合計は1兆1,415億円、対前期末で△225億円減少
- ▶ 有利子負債(リース負債除く)は1,765億円、対前期末△135億円削減
- ▶ 親会社の所有者に帰属する持分は4,155億円、対前期末で+59億円増加



- ▶ 営業CFは669億円、法人税支払い増などで対前年△188億円の収入減
- ▶ 投資CFは店舗投資など実行も、資産売却により対前年△131億円の支出減
- ▶ 財務CFは株主還元増も、社債発行などにより対前年△32億円の支出減



< >内対前年増減高

(単位:億円)

■ 25年2月期実績 ■ 26年2月期実績

- ＋) 企業業績は堅調さを維持、所得環境の改善は個人消費に追い風
- ＋) 資産効果などを背景に、富裕層消費は引き続き拡大
- ±) インバウンド需要は中国の客数減は継続も、円安効果で一定の下支え
- －) インフレによるコスト上昇、原油高による消費マインドへの影響を懸念
- －) 世界経済の動向、国際情勢変化が及ぼす事業環境の変化への対応要

- ▶ 百貨店・SCをはじめ各事業の売上伸長で、増収増益を目指す
- ▶ 百貨店は梅田店改装影響などで減益計画も、好調のSC・デベロッパーが牽引
- ▶ 1株当たりの年間配当は、2円増配となる56円を予想

(単位:億円、%)

2027年2月期	上期		下期		通期	
	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
総額売上高	6,330	1.7	7,140	6.9	13,470	4.4
売上収益	2,200	0.0	2,490	10.6	4,690	5.4
売上総利益	1,050	△2.4	1,160	7.5	2,210	2.6
販売管理費	830	4.6	860	0.6	1,690	2.5
事業利益	220	△21.9	300	33.8	520	2.8
その他営業収益	35	19.1	0	—	35	△15.3
その他営業費用	35	205.7	50	9.5	85	48.8
営業利益	220	△26.6	250	31.3	470	△4.1
親会社の所有者に 帰属する当期利益	140	△23.7	150	51.1	290	2.5
1株当たり配当(円)	(中間) 28	(増減高) 1	(期末) 28	(増減高) 1	(年間) 56	(増減高) 2
ROE	—	—	—	—	6.9	(率差) 0.0
ROIC	—	—	—	—	5.7	(率差) △0.2

2026年度 セグメント業績(IFRS) ①

(単位: 億円、%)

2026年度 (2027年2月期)		上期		下期		通期	
		予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
百貨店	総額売上高	3,948	0.2	4,492	3.3	8,440	1.8
	売上収益	1,305	0.7	1,476	6.5	2,781	3.7
	事業利益	126	△21.3	164	10.1	290	△6.2
	営業利益	137	△17.7	158	19.6	295	△1.2
SC	総額売上高	1,855	7.3	1,988	9.3	3,843	8.3
	売上収益	352	6.3	372	8.9	724	7.6
	事業利益	87	4.5	58	2.1	145	3.5
	営業利益	78	△18.2	19	△54.0	97	△29.0
デベロッパー	総額売上高	395	△8.8	513	34.6	908	11.6
	売上収益	395	△8.8	513	34.6	908	11.6
	事業利益	30	△32.6	79	168.8	109	47.6
	営業利益	27	△39.5	78	204.1	105	49.5

2026年度 セグメント業績(IFRS) ②

(単位:億円、%)

2026年度 (2027年2月期)		上期		下期		通期	
		予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
決済・金融	総額売上高	72	10.2	76	11.7	149	11.0
	売上収益	72	10.2	76	11.7	149	11.0
	事業利益	8	92.6	11	120.9	20	107.7
	営業利益	8	98.6	11	127.4	19	113.9
その他	総額売上高	307	3.7	340	12.4	647	8.1
	売上収益	293	1.1	314	8.2	607	4.7
	事業利益	0	-	4	404.2	4	△25.9
	営業利益	0	-	3	151.5	3	△31.1
調整額	総額売上高	△247	-	△269	-	△517	-
	売上収益	△217	-	△261	-	△479	-
	事業利益	△31	-	△16	-	△48	-
	営業利益	△30	-	△19	-	△49	-

百貨店事業

- 梅田店の改装影響や大阪関西万博の反動減も、外商売上強化、改装効果などで増収
- 減益要因(梅田店 事業利益△50億円の見込み)に加え、人件費、システム関連費用の増などで減益

SC事業

- 心齋橋、池袋PARCOの改装効果、国内顧客・インバウンド取扱高の伸長持続
- 事業利益は増益も、営業利益は静岡PARCOの営業終了に伴う損失を見込み減益

デベロッパー事業

- 統合新会社 J.フロントプライムスペースとして本格始動。増収増益を目指す
- J.フロント都市開発は、物件売却などによる増益効果を織り込み、増収増益

決済・金融事業

- 新規会員獲得優先から会員基盤と取扱高の拡大に舵を切り、増収増益を目指す

その他

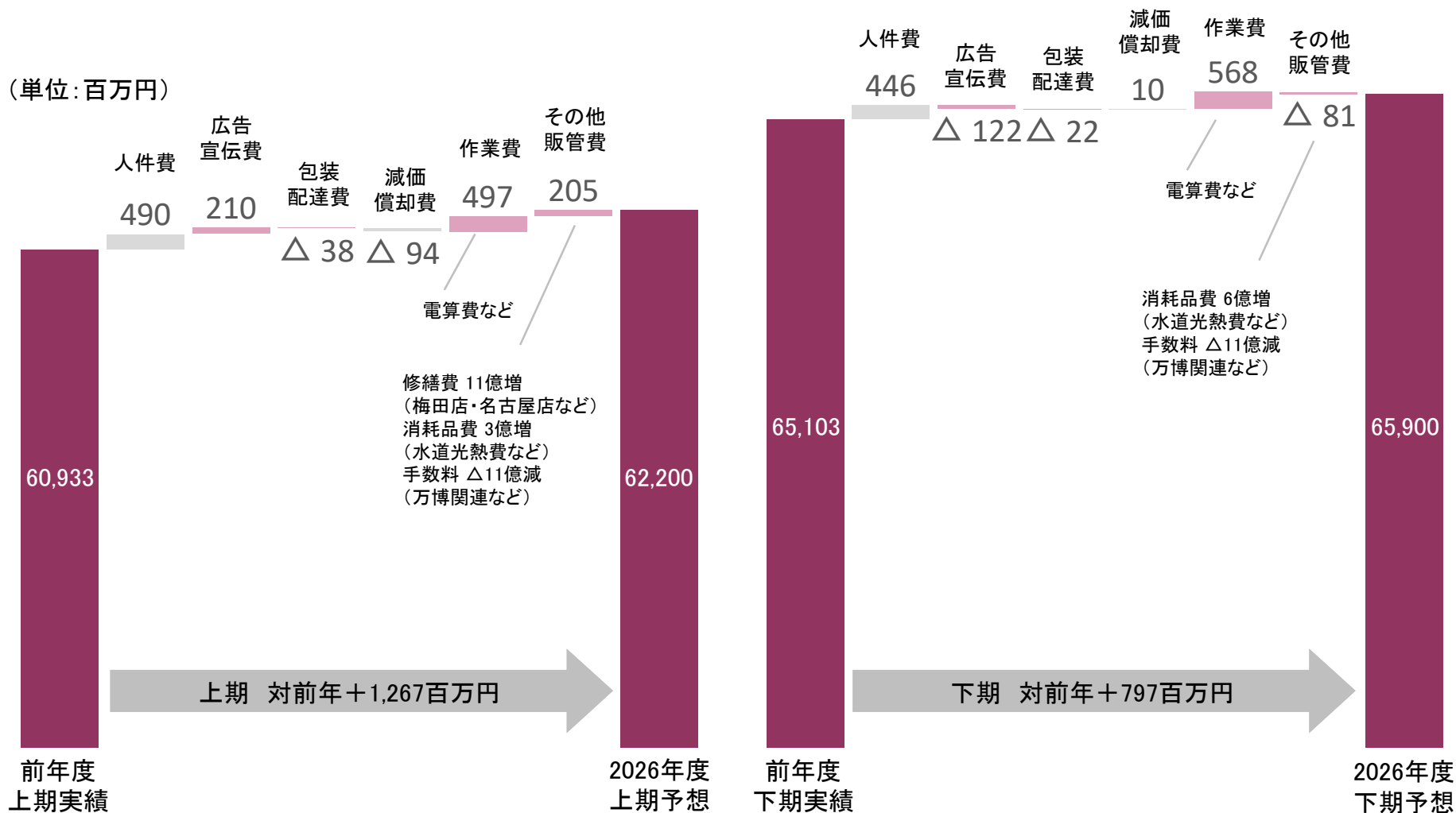
- 大丸興業の電子デバイス部門の売上拡大などで増収増益

- ▶ 直営店合計は外商売上の伸長に加え、改装効果や売上強化施策などにより、+2.6%の増収。なお、免税売上高は1,045億円(△0.1%減)
- ▶ 心齋橋店は開業300周年イベントなどで2桁増収。梅田店は大型改装に伴うフロア閉鎖の影響などで△40%の減収

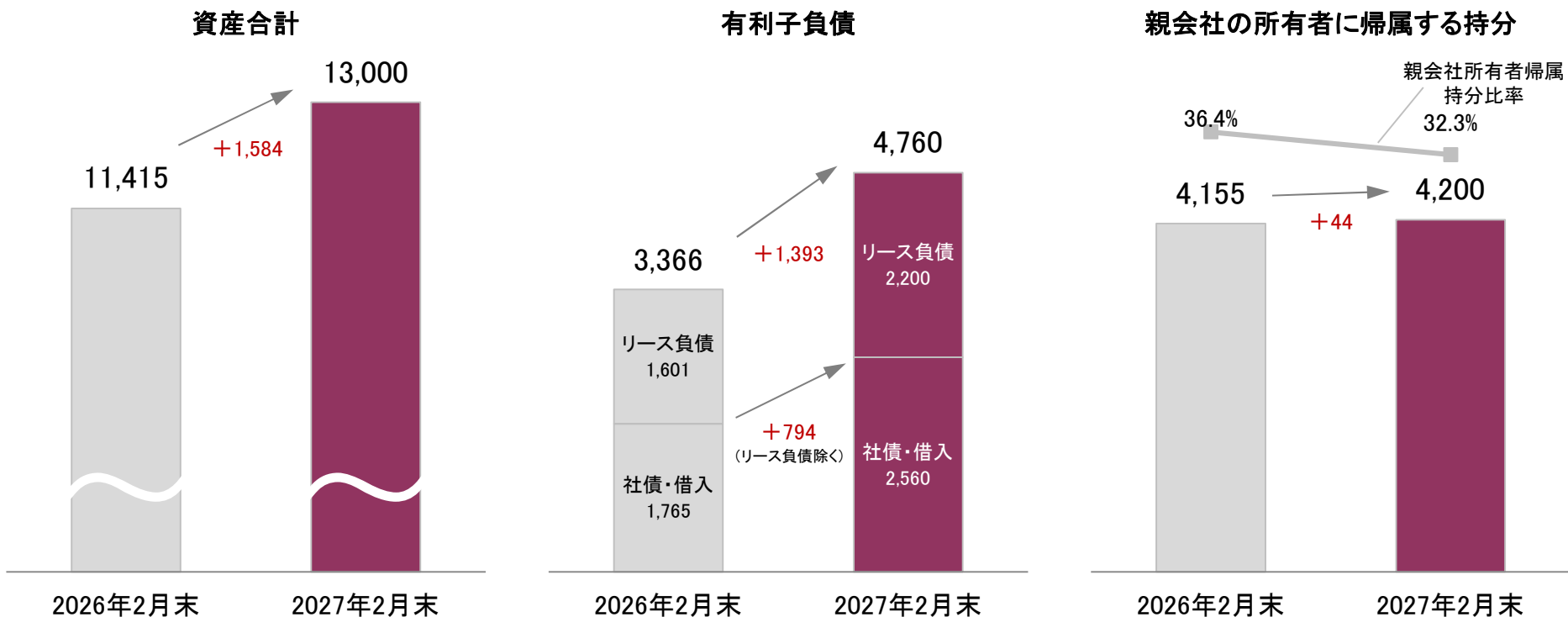
(単位:%)

2027年2月期	対前年増減率		
	上期	下期	年度
大丸心齋橋店	9.9	12.0	11.0
大丸梅田店	△44.7	△35.6	△40.3
大丸東京店	8.0	5.9	6.9
大丸京都店	2.6	5.5	4.2
大丸神戸店	10.6	9.0	9.8
大丸札幌店	4.2	4.1	4.1
松坂屋名古屋店	2.3	7.1	4.8
直営店 合計	1.1	4.0	2.6

▶ 年度で対前年+21億円増(前年の万博関連費用を除き同+50億円増)。
 主要要因は、人件費やシステム費の増加、光熱費などの値上げ影響



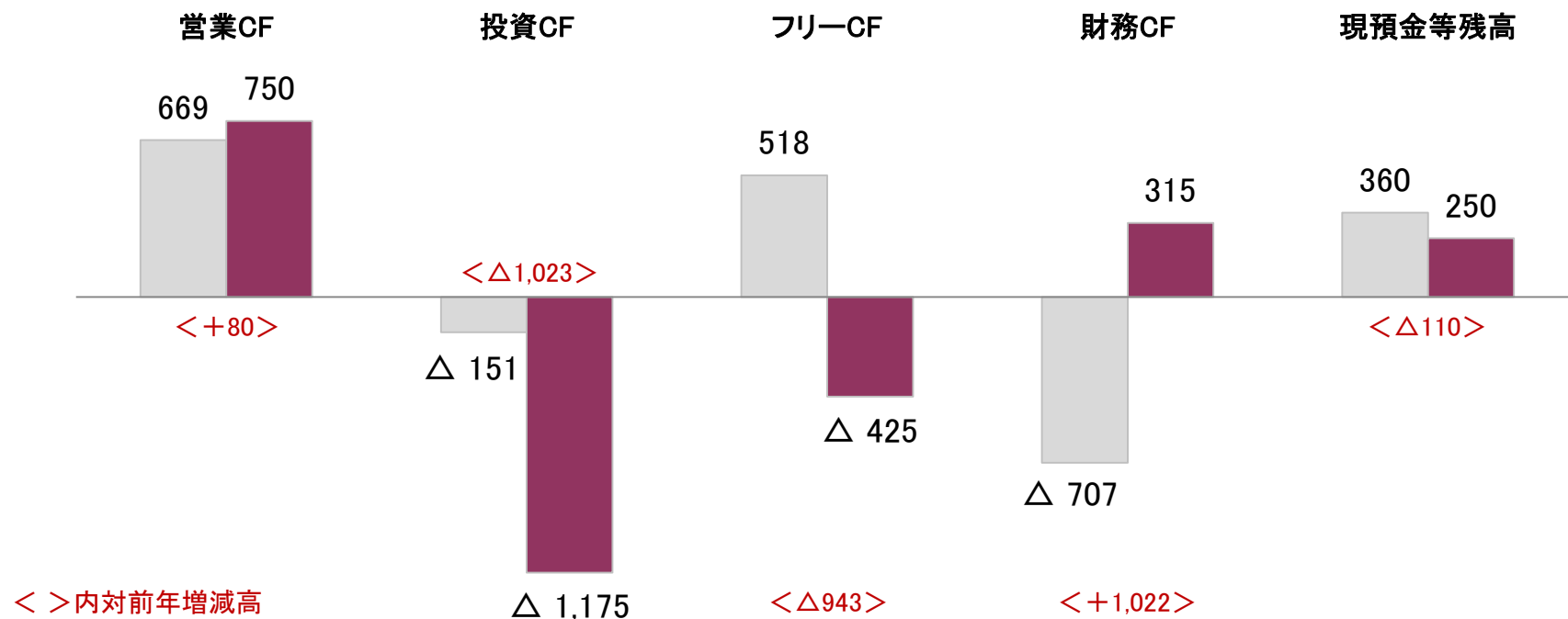
- ▶ 資産合計は1兆3,000億円。戦略投資実行により、対前期末+1,584億円増加
- ▶ 有利子負債(リース負債除く)は2,560億円、対前期末+794億円増加
- ▶ 親会社の所有者に帰属する持分は4,200億円、対前期末+44億円増加



(単位:億円)

※ 資産、有利子負債の予想は約600億円の戦略投資を実施した場合

- ▶ 営業CFは750億円、利益増などにより対前年+80億円の収入増
- ▶ 投資CFは戦略投資の実施を織り込み、1,175億円の支出を見込む
- ▶ 財務CFは戦略投資に伴う負債調達相当分を織り込み、315億円の収入



(単位:億円)

■ 26年2月期実績 ■ 27年2月期予想

※ 投資CF、財務CFの予想は約600億円の戦略投資を実施した場合

▶ 中計目標未達。足元・中長期両面で各セグメントの「稼ぐ力」を高めることに注力が必要

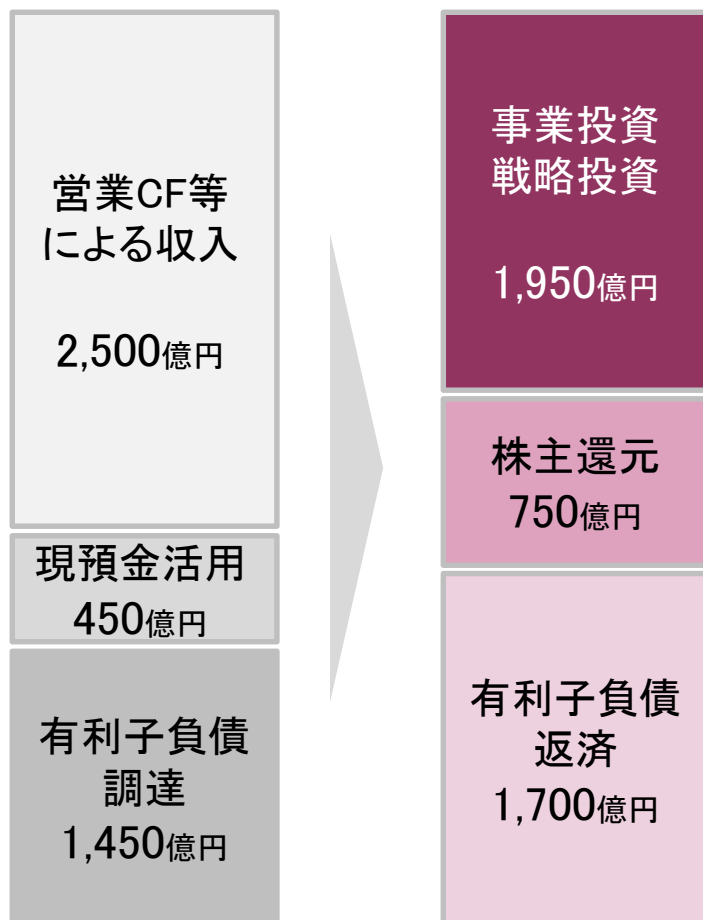
セグメント		2024年度	2025年度	2026年度 (予想)	WACC*
連結 2026年度予想 ROIC 5.7% (WACC 5.0~5.5%)	百貨店	10.7%	9.3%	8.8%	4~5%
	SC	5.1%	5.8%	6.0%	3~4%
	デベロッパー	6.5%	5.7%	8.3%	3~4%
	決済・金融	1.8%	1.0%	1.8%	2~3%

* セグメント別の WACCは原則、中期経営計画期間ごとに見直し

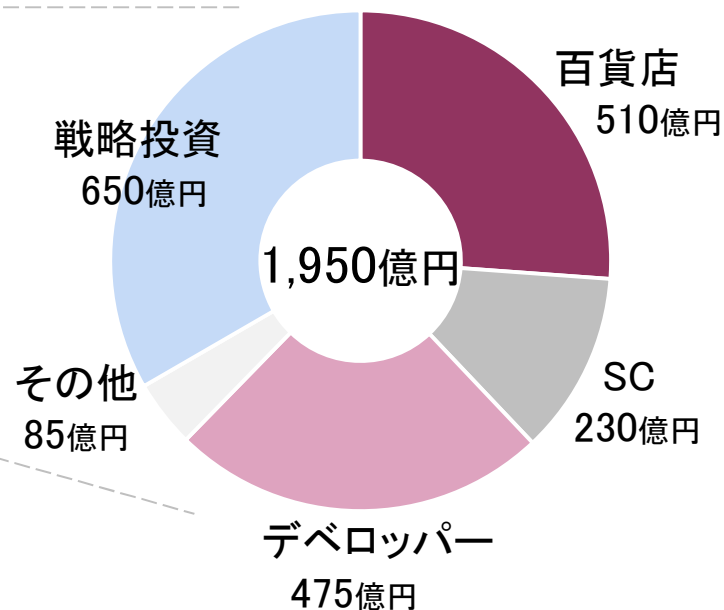
ROE	10.5%	6.9%	6.9%
(株主資本コスト 7.5~8.0%)			

変革を見据え、投資に優先的に配分しつつ、株主還元は着実に実施

2024～26年度(3ヶ年累計)



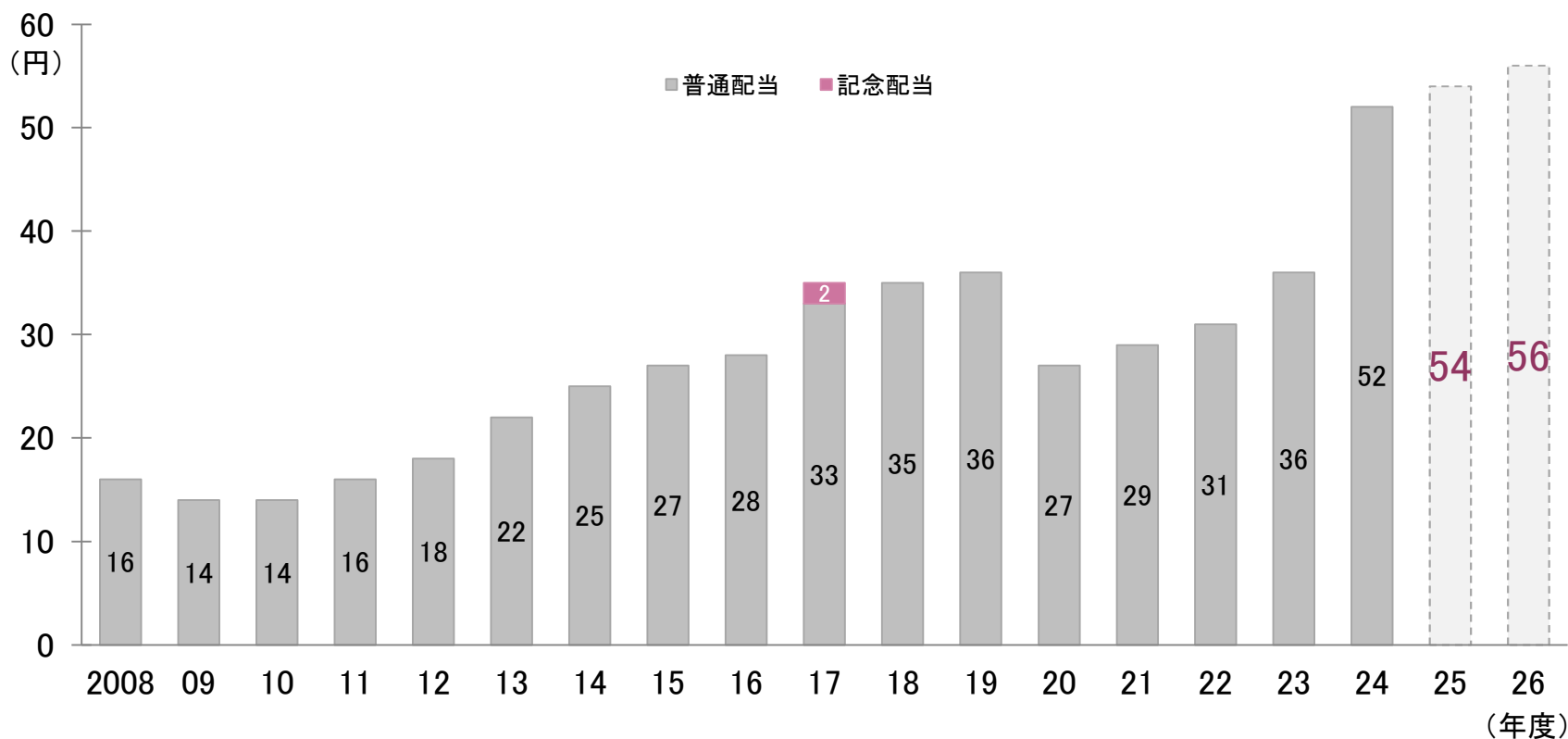
投資内訳(3ヶ年累計)



※ 戦略投資実施時は有利子負債の活用を企図

- ▶ 25年度の配当予想通り年間54円、26年度は2円増配となる年間56円を予想
- ▶ 自己株取得は24年度100億円、25年度150億円に続き、26年度100億円を実施
- ▶ 今中期経営計画期間の総還元性向は77%程度となる見通し

1株あたり配当金の推移



▶ 中長期的な資本収益性の向上を図るため、収益性を伴う成長実現と共に、「自己資本額の適正化及び株主還元の強化」を目的に実施

取得対象株式の種類	普通株式
取得し得る株式の総数	5,000,000株(上限とする) (発行済株式総数(自己株式*を除く)に対する割合 2.00%)
株式の取得価額の総額	100億円(上限とする)
取得期間	2026年4月15日～2026年6月26日
取得方法	東京証券取引所における市場買付け (証券会社による取引一任方式)

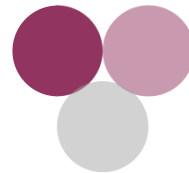
2026年2月28日時点での自己株式の保有状況

発行済株式総数(自己株式*を除く) 250,249,421株

自己株式数* 20,316,343株

* 当該自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式は含めておりません。

中期経営計画の進捗 および2026年度の取り組み



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。



1. 中期経営計画の進捗

将来像“価値共創リテラー”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」

将来の持続的成長に向け、2軸の成長戦略を推進

“価値共創リテラー”
持続的成長と資本収益性向上

時間軸の異なる
成長戦略

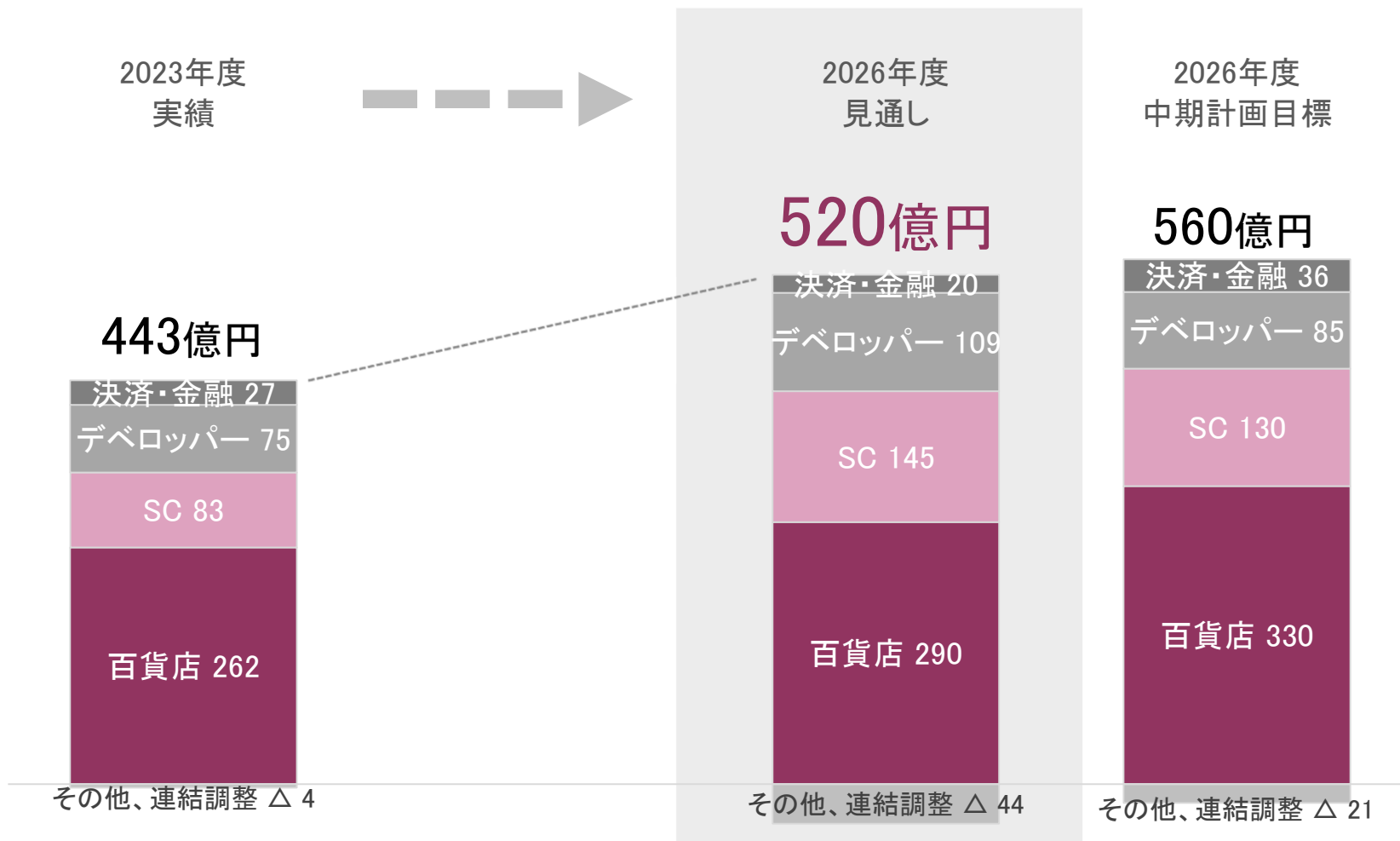
グループシナジーの進化

グループ顧客基盤の拡大
エリアの価値最大化
自社コンテンツの保有・開発

リテールの深化

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

百貨店、決済・金融事業のマイナス影響などで目標未達



1. 店舗、エリアのポテンシャル拡大

- 店舗の魅力化・収益力強化
 - － 基幹店大型改装、パルコは過去最高益水準
- 重点エリアのプレゼンス向上
 - － 名古屋に加え、大阪・神戸・福岡で計画進行

2. グループ顧客基盤の拡充

- グループ内カード集約化を完了
 - － 会員数増に加え、顧客の若返りが更に進展
- ID顧客化の進展
 - － 富裕層の深耕、海外CRMは想定を超えて拡大

3. 高効率ビジネスの推進

- コンテンツリテール事業への挑戦
 - － MD、IP、サービスコンテンツの実装完了
- 建築内装、BM事業の統合再編
 - － 高ROIC事業の強化に向けた基盤を整備
- 商業施設バリューアップ事業の始動
 - － 外部物件への出資、商業アドバイザー受託

1. グループの総合力発揮は道半ば

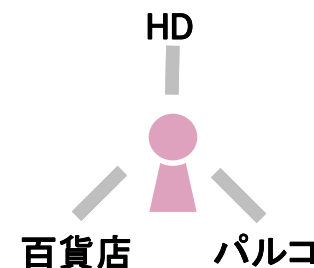
- 根強い縦割り意識の打破
- 事業間連携のスピードアップ

2. 専門領域における変革推進の遅れ

- M&Aなどを活用した事業ポートフォリオの拡大
- IT・デジタル化の取り組みキャッチアップ

初期的な対応として、本年3月より経営体制を刷新

- HD、百貨店、パルコ連携強化に向け「人事」「財務」「IT・デジタル」責任者の兼務化
- 「IT・デジタル」「事業開発」など専門領域への外部人財登用
- 環境変化対応の強化に向けた百貨店経営層の活性化



2. 2026年度の取り組み

27年度以降の飛躍に向けた「橋渡し」となる一年

「変革期」としての中期経営計画の総仕上げ

「飛躍」に向けた将来像のリバイス、
次期中期経営計画の策定

2. 2026年度の取り組み

(1) 中期経営計画の総仕上げ

国内・海外顧客の基盤拡大

外商顧客化の推進

- － “空白エリア”など広域開拓
- － 次世代富裕層、国内在住の海外富裕層の獲得

インバウンドCRMの拡張

- － 対象国、店舗の拡大
- － 再来店を促すサービス強化
- － 多言語対応の体制強化

外部加盟店の拡大

- － 重点エリアを中心に加盟店開拓
- － グループ内外の顧客回遊促進

外部提携による顧客送客

- － 東南アジアなど現地企業との共同企画、送客

百貨店、パルコ、JFRカード一体による顧客化の推進
グループID顧客数(26年度)は600万人超へ

“多様な顧客接点・基盤”を繋ぐCRM構築

“エリア”での相互利用促進

- ー重点エリアにおける百貨店、PARCOなどグループ施設間の買回り促進

“全国店舗網”を活かした価値提供

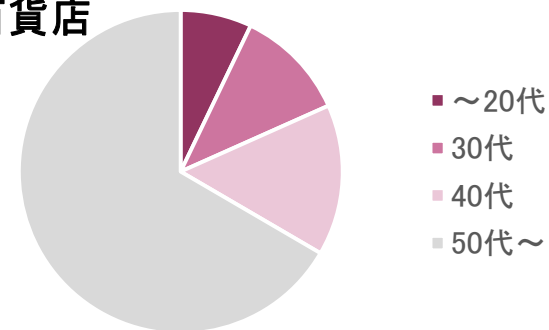
- ー店舗、エリアを越えたサービスの開発、提供

“幅広い顧客層”との関係強化

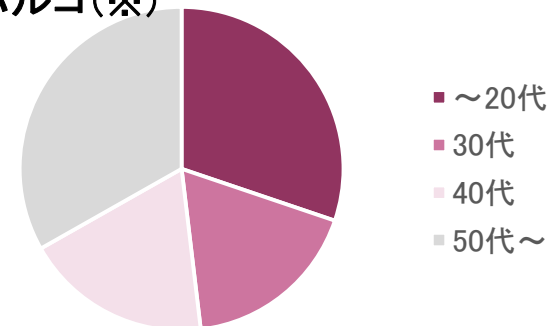
- ー百貨店、PARCOの顧客基盤は相互補完関係
多様な接点を通じた顧客獲得、顧客LTV向上

ID顧客(年齢別構成%)

百貨店



パルコ(※)



※渋谷、心齋橋、名古屋、池袋、福岡、札幌

百貨店・パルコのポイント交換から始動(2027年度予定)

重点エリアにおけるプレゼンス向上

エリア	主な進捗	26年度
名古屋 栄	<ul style="list-style-type: none"> ・松坂屋、PARCOの大型改装 ・松坂屋名古屋(南館)へのパルコ導入決定 ・本年6月 新商業施設「HAERA」開業予定 	グループ取扱高 2,000億円 (前年比+13%)
大阪 心斎橋	<ul style="list-style-type: none"> ・大丸心斎橋店南館を100%取得 ・心斎橋ビルの開発参画 ・心斎橋PARCOの大型改装 	事業計画決定 (大丸心斎橋南館)
神戸	<ul style="list-style-type: none"> ・大丸神戸店近隣(元町)の複合ビルに出資 	
福岡 天神	<ul style="list-style-type: none"> ・事業施行認可申請の準備 ・福岡PARCOの営業終了(2027年2月)を決定 	事業計画決定

名古屋栄は刈り取りフェーズへ、他エリアは継続推進

リテール事業の拡張に向けた規模拡大

領域	主体	主な進捗
MD	百貨店	<ul style="list-style-type: none"> ・共同出資によるスイーツの販売運営会社設立 ・オリジナルスイーツブランドの開発・展開
IP	パルコ	<ul style="list-style-type: none"> ・ゲームパブリッシング事業への新規参入 ・オリジナル飲食店の海外出店へのトライアル
サービス	JFR	<ul style="list-style-type: none"> ・共同出資によるブランド買取事業への参画 ・百貨店・パルコ店舗内に出店

「規模拡大」に向け、
成長戦略投資枠を活用したM&A、提携を継続摸索

2. 2026年度の取り組み

(2) 将来像のリバイス、 次期中期経営計画の策定

外部環境変化に適応する強靱な経営体質への転換

強靱な経営体質への転換

持続的な利益成長
資本収益性の向上

コア事業の収益力強化

エリア価値の最大化

事業ポートフォリオ拡大

「ROE10%以上」を見据えた
将来像のリバイス、次期中期経営計画の策定

コア事業の収益力強化

インフレなどに適応する「百貨店ビジネスモデル」への転換

エリア価値の最大化

市況変化を踏まえたCRE戦略、開発パイプラインの策定

事業ポートフォリオ拡大

リテール事業の拡張、収益性を伴った事業領域の拡大

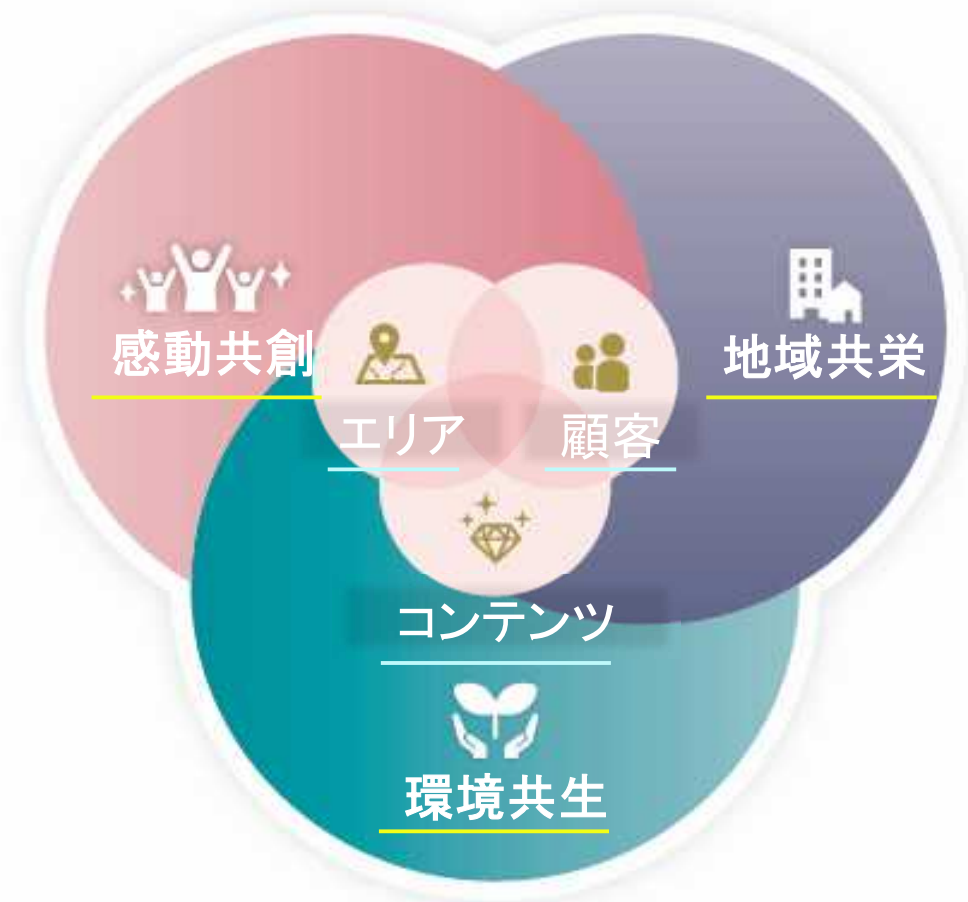


本年秋に方針・骨子などを説明予定

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。