



～ 変革なくして成長なし。 ～

2025年2月期 決算説明会

2025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 . 2024年度実績および2025年度見通し
- II . 2024～26年度中期経営計画の進捗

2024年度実績および2025年度見通し



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

- ▶ 国内外需要をとらえた百貨店、SC事業のトップライン成長が大幅増益に貢献
- ▶ 各利益段階で過去最高益、事業利益は中計目標520億円を2年前倒しで達成
- ▶ 期末配当は10月公表から8円増配、年間配当は前年同期比16円増配

(単位: 億円、%)

2025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	6,104	13.0	6,578	7.5	12,683	10.1	183
売上収益	2,093	9.3	2,325	8.0	4,418	8.6	48
売上総利益	1,084	16.1	1,041	2.0	2,125	8.7	10
販売管理費	759	3.8	831	6.6	1,591	5.2	△3
事業利益	324	60.8	210	△12.9	534	20.7	14
その他営業収益	89	390.1	29	57.5	118	222.1	23
その他営業費用	20	△13.4	51	94.3	71	43.7	△23
営業利益	393	100.0	188	△19.4	581	35.2	61
親会社の所有者に 帰属する当期利益	290	125.5	123	△27.5	414	38.5	49
1株当たり配当(円)	(中間) 22	(増減高) 6	(期末) 30	(増減高) 10	(年間) 52	(増減高) 16	(増減高) 8
ROE(%)	—	—	—	—	10.5	(率差) 2.4	(率差) 1.1
ROIC(%)	—	—	—	—	6.2	(率差) 1.1	(率差) 0.2

セグメント業績(IFRS)

(単位: 億円、%)

2025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
百貨店	総額売上高	3,990	14.2	4,257	6.7	8,247	10.2
	売上収益	1,272	13.3	1,363	7.6	2,636	10.3
	事業利益	200	73.1	139	△4.1	339	30.2
	営業利益	193	93.2	103	△23.1	296	26.7
SC	総額売上高	1,628	15.3	1,698	8.6	3,327	11.8
	売上収益	318	12.1	326	7.4	644	9.7
	事業利益	78	61.0	49	38.0	127	51.3
	営業利益	71	23.1	57	55.7	128	35.8
デベロッパー	総額売上高	390	10.9	516	11.9	906	11.5
	売上収益	390	10.9	516	11.9	906	11.5
	事業利益	43	105.4	40	△29.2	83	7.4
	営業利益	43	83.0	38	△27.1	81	6.7
決済・金融	総額売上高	64	△3.6	66	4.1	131	0.1
	売上収益	64	△3.6	66	4.1	131	0.1
	事業利益	10	△32.1	5	△52.5	16	△41.0
	営業利益	9	△40.1	5	△48.2	14	△43.5
その他	総額売上高	229	△10.6	290	26.1	520	6.8
	売上収益	223	△10.7	283	27.2	507	7.1
	事業利益	3	△38.4	4	108.4	8	△1.3
	営業利益	3	△62.8	4	56.7	7	△36.1

百貨店事業

- 戦略的強化を図ってきたラグジュアリーを中心に、国内外需要を着実に取り込み売上が伸長
- 外商売上は5%成長、インバウンドはコロナ前(2019年度)比で、倍増の1,300億円を突破

SC事業

- 好調な渋谷PARCO、心斎橋PARCOを中心に国内外需要を着実に取り込み賃料収入が増加
- PARCO独自の演劇、音楽やキャラクターカフェなどエンタメも盛況、インバウンドは460億円超に成長

デベロッパー事業

- J.フロント建装では、ホテルの内装工事や百貨店改装工事の受注が増加
- J.フロント都市開発では、安定した賃料収入のほか保有不動産の売却益25億円を計上

決済・金融事業

- ポイント費増加の一方、取扱高の増加により加盟店手数料の増加などにより微増収
- PARCO CARDの前倒し発行(2月)など、グループのカード集約化に伴う先行費用の増加で減益

その他

- 大丸興業は自動車部門などの苦戦により減益

- ▶ インバウンドに強い心斎橋店、札幌店が牽引、直営店合計は高い伸びを維持
- ▶ 名古屋店は25年秋完成に向けた8フロアに渡る大型改装工事が進行中

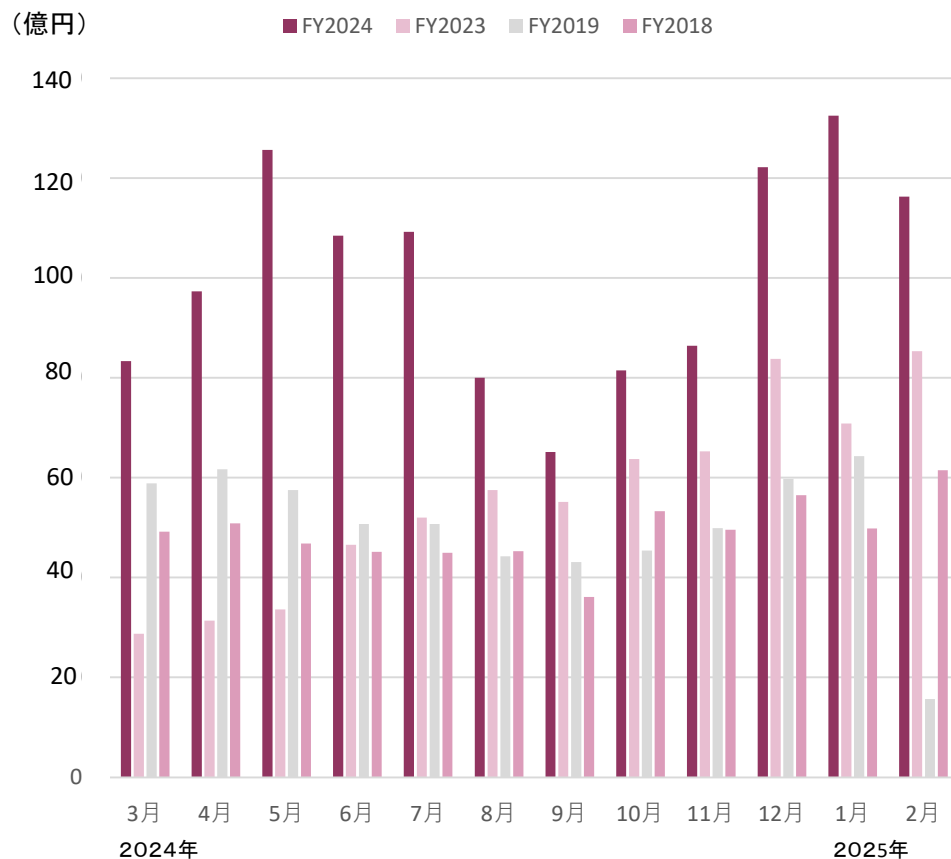
(単位:増減率、%)

2025年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	上期実績	下期実績	年度実績	上期実績	下期実績	年度実績	年度実績
心斎橋店	30.9	11.7	20.4	28.4	47.5	37.4	35.5
梅田店	8.8	9.5	9.1	△9.1	△4.3	△6.7	△8.9
東京店	9.8	6.1	7.9	3.7	9.8	6.8	5.6
京都店	21.4	3.4	11.7	20.0	15.3	17.6	14.7
神戸店	9.4	5.1	7.1	29.6	30.2	29.9	24.1
札幌店	20.8	13.9	16.9	27.1	42.0	34.8	32.0
名古屋店	6.9	1.0	3.8	12.9	13.3	13.1	10.6
直営店 合計	13.7	6.5	9.9	12.7	18.9	15.8	12.5

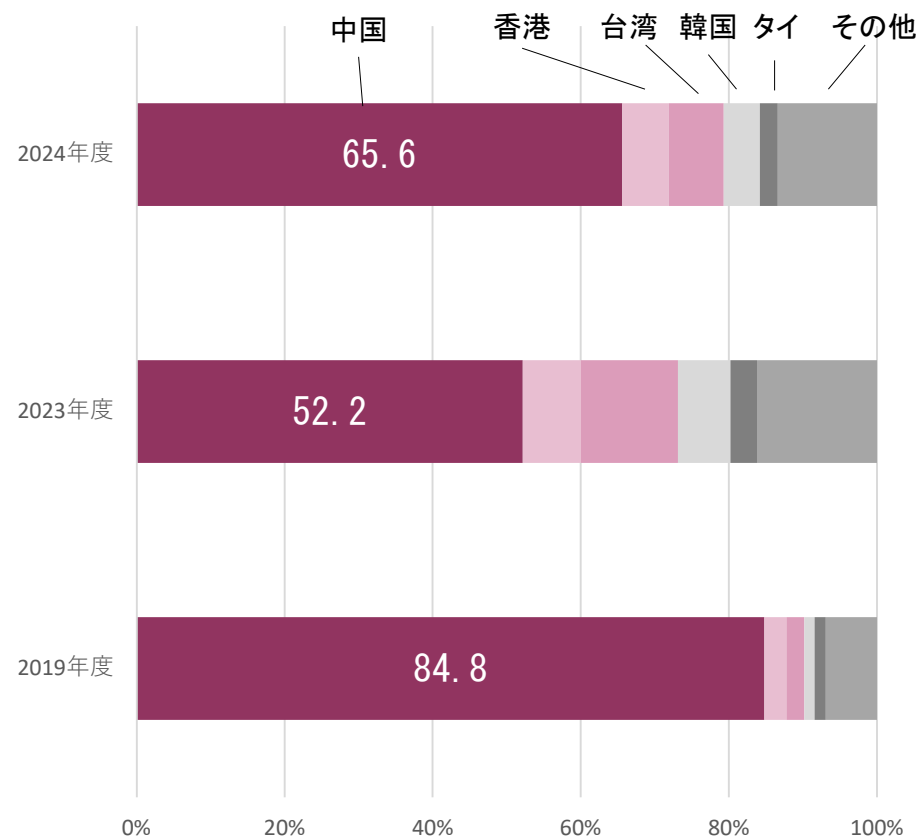
※合計は既存店ベース(2019年度比較と2018年度比較は山科店、下関店、豊田店を除く)

- ▶ 年度中盤は急激な円高影響などで一時減速も、年間でコロナ前の倍増規模に
- ▶ 客単価アップ主因で中国シェア60%超に回復、客数未回復は今後の伸びしろ

免税売上推移（直営店）

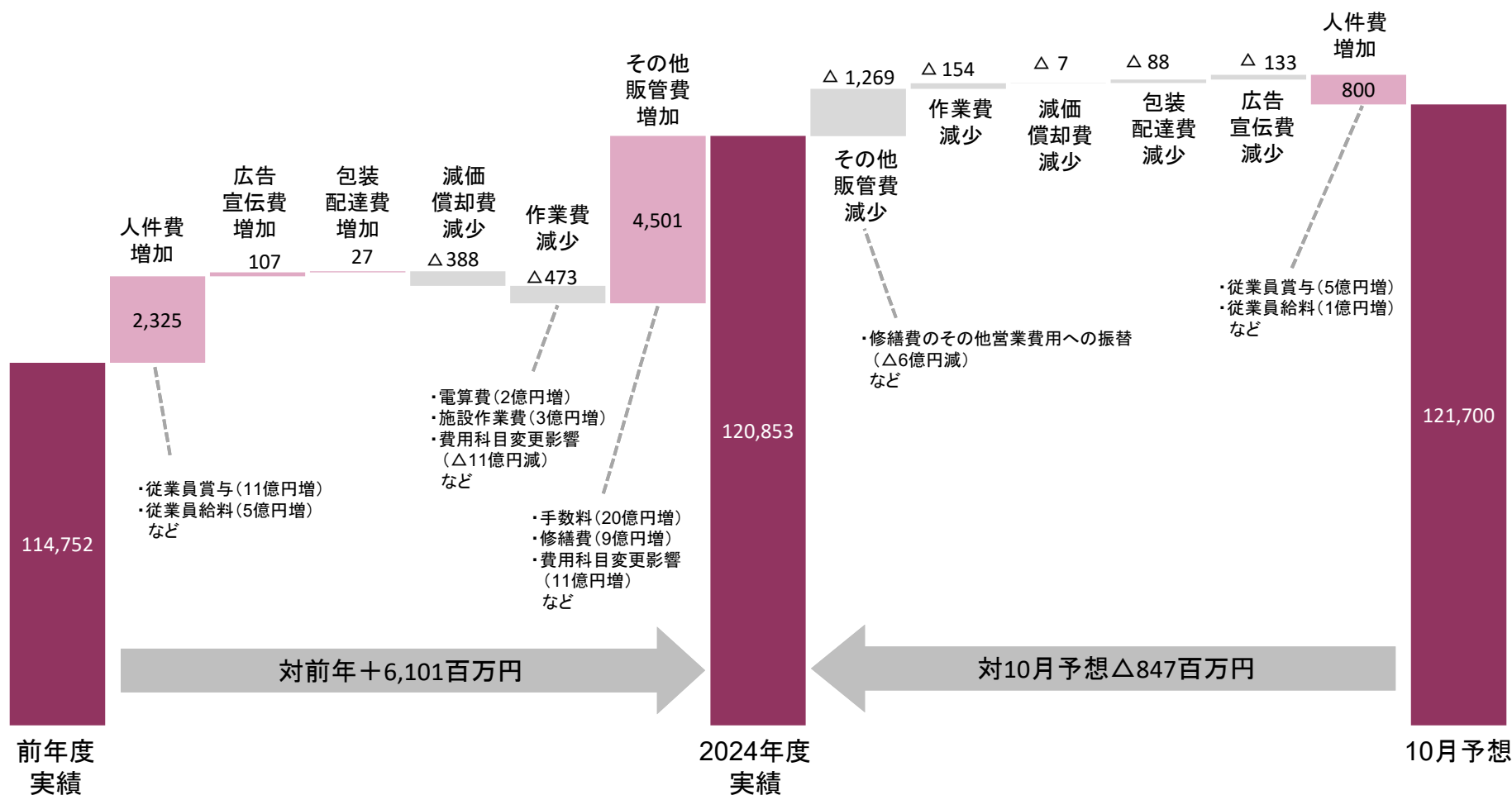


国別売上高シェア（直営店）



2024年度 SG&A分析

(単位:百万円)



- ▶ インバウンドに強みを持つ渋谷・心斎橋PARCOなどを中心に基幹店が大幅増収
- ▶ 都心店舗が全体を牽引するなかで、既存店合計は2桁増収を持続

(単位:増減率、%)

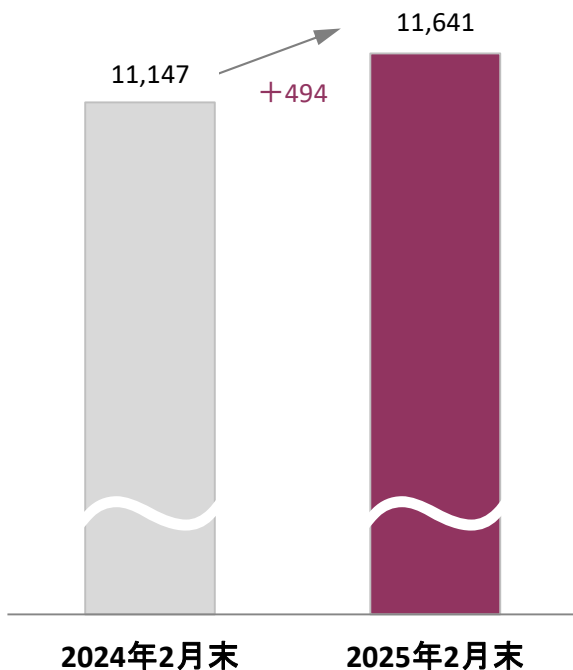
2025年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	下期実績	通期実績	通期実績
札幌PARCO	23.7	22.7	23.2	19.6	54.6	36.3	26.2
浦和PARCO	12.7	9.3	11.0	14.7	17.9	16.3	21.0
池袋PARCO	17.8	8.0	12.7	7.1	8.3	7.7	2.2
渋谷PARCO	38.7	9.5	22.5	2,991.5	150.6	365.7	3,010.6
調布PARCO	3.6	1.3	2.5	3.8	4.0	3.9	7.4
名古屋PARCO	18.6	14.2	16.3	△0.5	12.8	6.1	5.0
心斎橋PARCO	50.9	42.5	46.4	—	—	—	—
福岡PARCO	13.9	10.1	11.9	17.2	28.6	22.8	22.0
全店合計	14.9	8.5	11.5	24.5	25.7	25.1	31.3
既存店合計	18.0	11.6	14.6	4.8	11.9	8.3	6.3

※ 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。

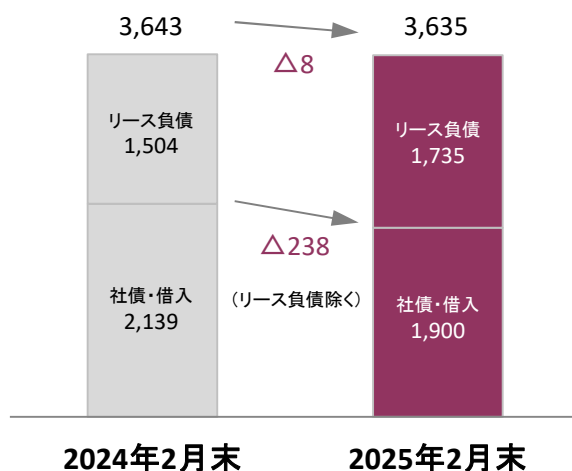
※ 宇都宮PARCOは2019年5月31日、熊本PARCOは2020年2月29日、津田沼PARCOは2023年2月28日、新所沢PARCOは2024年2月29日に閉店しました。

- ▶ 資産合計は1兆1,641億円、対前期末494億円増加
- ▶ 有利子負債(リース負債除く)は1,900億円、対前期末△238億円削減
- ▶ 親会社の所有者に帰属する持分は4,096億円、対前期末277億円増加

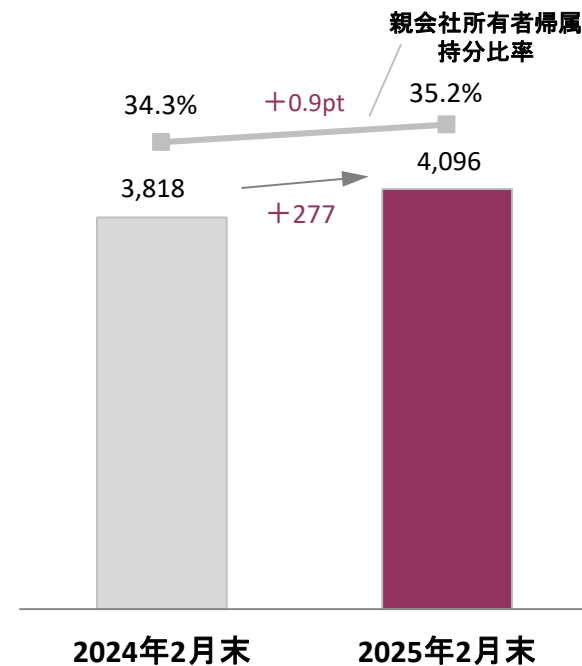
資産合計



有利子負債

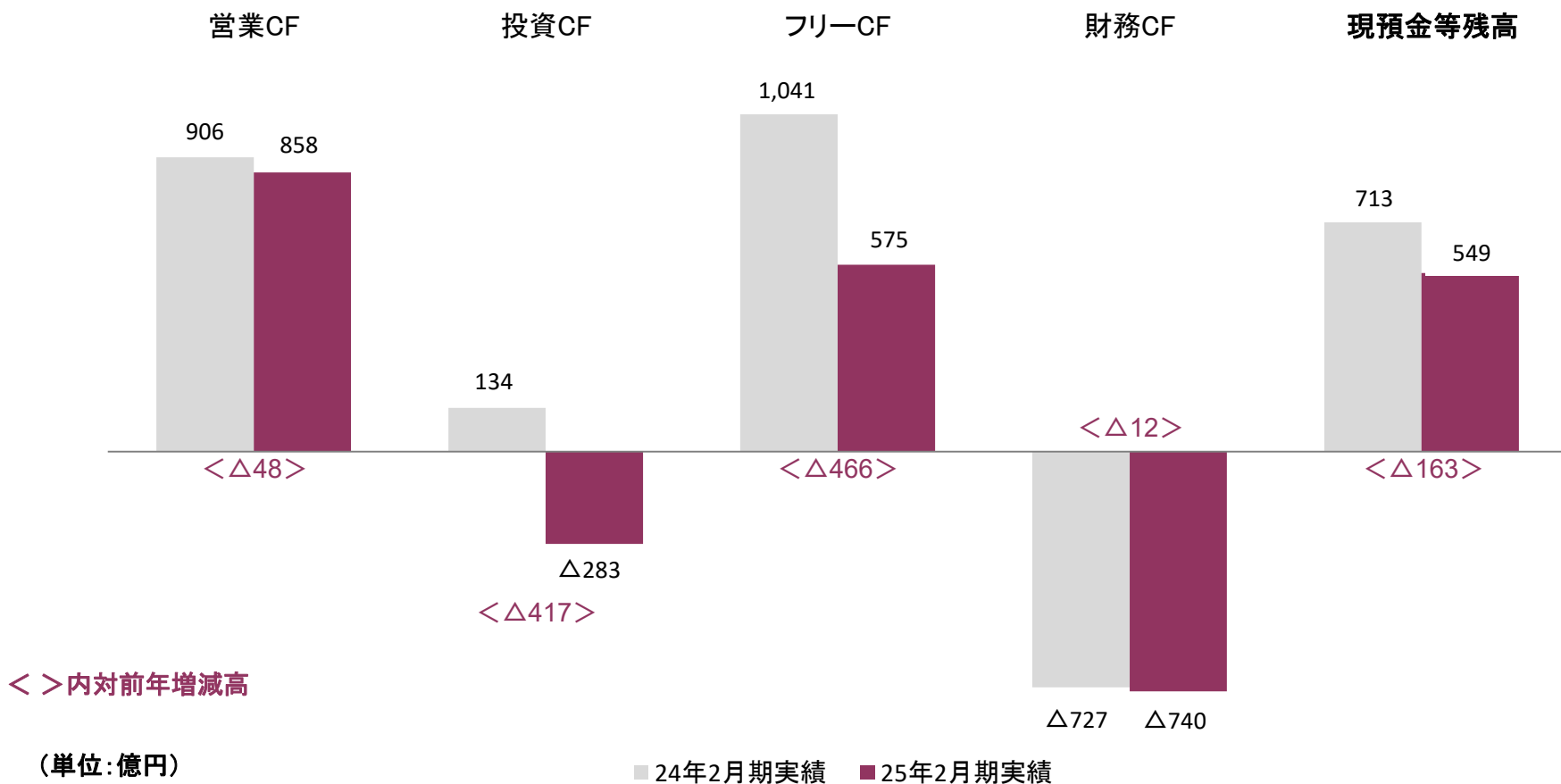


親会社の所有者に帰属する持分



- ▶ 営業CFは858億円、利益増も運転資金の増加で、対前年△48億円収入減
- ▶ 投資CFは名古屋店改装やSCB[※]株式取得などにより、△417億円の支出増
- ▶ 財務CFは自己株式取得の実施などにより、△12億円の支出増

※SCB 心斎橋共同センタービルディング



- ＋）雇用環境良好、高水準な賃上げの広がりへの期待
- ＋）資産効果や資産移転を背景とした、富裕層マーケットの拡大
- ±）インバウンドは足元不透明も、中長期ポテンシャルへの見方は不変
- －）米国の新たな関税政策、財政政策による世界経済への先行き懸念
- －）物価上昇、特に日常品の高止まりによる消費マインド低下の恐れ

2025年度 連結業績予想P/L(IFRS)

- ▶ 変革推進に伴う費用・投資先行フェーズも、事業利益は着実な増益を目論む
- ▶ 前年の段階取得差益85億円計上の反動などで、営業・当期利益は減益見込み
- ▶ 1株当たり配当は中間・期末のリバランス図りつつ、年間で2円増配の54円予定

(単位: 億円、%)

2026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	6,450	5.7	6,710	2.0	13,160	3.8
売上収益	2,244	7.2	2,346	0.9	4,590	3.9
売上総利益	1,100	1.4	1,085	4.2	2,185	2.8
販売管理費	800	5.3	845	1.6	1,645	3.4
事業利益	300	△7.6	240	14.2	540	1.0
その他営業収益	21	△76.4	3	△89.7	24	△79.7
その他営業費用	21	4.0	43	△15.7	64	△10.1
営業利益	300	△23.8	200	6.2	500	△14.1
親会社の所有者に 帰属する当期利益	185	△36.4	115	△6.7	300	△27.6
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
ROE	—	—	—	—	7.3	(率差) △3.2
ROIC	—	—	—	—	6.2	(率差) 0.0

セグメント業績予想(IFRS)

(単位: 億円、%)

2026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	4,215	5.6	4,379	2.9	8,594	4.2
	売上収益	1,340	5.3	1,402	2.8	2,742	4.0
	事業利益	201	0.1	160	15.0	361	6.2
	営業利益	204	5.3	153	48.4	357	20.3
SC	総額売上高	1,685	3.5	1,757	3.4	3,442	3.4
	売上収益	329	3.4	343	5.2	672	4.3
	事業利益	78	△0.5	50	1.9	128	0.4
	営業利益	82	15.2	36	△37.2	118	△8.2
デベロッパー	総額売上高	405	3.7	392	△24.0	797	△12.1
	売上収益	405	3.7	392	△24.0	797	△12.1
	事業利益	26	△40.2	24	△40.2	50	△40.2
	営業利益	27	△37.4	21	△45.8	48	△41.4
決済・金融	総額売上高	72	12.1	80	21.4	153	16.8
	売上収益	72	12.1	80	21.4	153	16.8
	事業利益	10	△1.4	13	135.0	24	46.5
	営業利益	9	10.7	12	125.7	22	54.8
その他	総額売上高	304	32.4	336	15.6	640	23.0
	売上収益	298	33.2	324	14.3	622	22.6
	事業利益	4	3.0	7	57.7	11	32.2
	営業利益	3	△16.7	7	59.9	10	25.3

百貨店事業

- 富裕層マーケットを着実に取り込みつつ、施策効果で国内マーケットは安定的に成長
- インバウンドは不透明要素あるも、大阪・関西万博や海外CRM効果でオフセット、トータルで増収増益

SC事業

- 重点店舗のビルフレーム改革推進で商圈拡大を図り、国内外顧客の需要を着実に取り込み
- コスト増も、増収効果で事業利益は増益、営業利益は前年の引当金戻入計上の反動などで減益

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、専門人材採用増などで減収減益
- J.フロント建装は、前年度の百貨店大型改装工事の反動減などにより減収減益

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などで増収増益
- 「新PARCO CARD」開拓の進行、「新博多大丸CARD」の3月新規発行で顧客基盤を拡大

その他

- 大丸興業の電子デバイスなどでの業績改善により増収増益

- ▶ 基幹店は梅田店を除き増収見込み、名古屋店は改装効果発揮で2桁増収
- ▶ 札幌店は下期ラグジュアリー改装工事影響で減収も、通期では増収確保
- ▶ 梅田店は10月後半から大型改装着手、上層階工事閉鎖により下期2桁減収

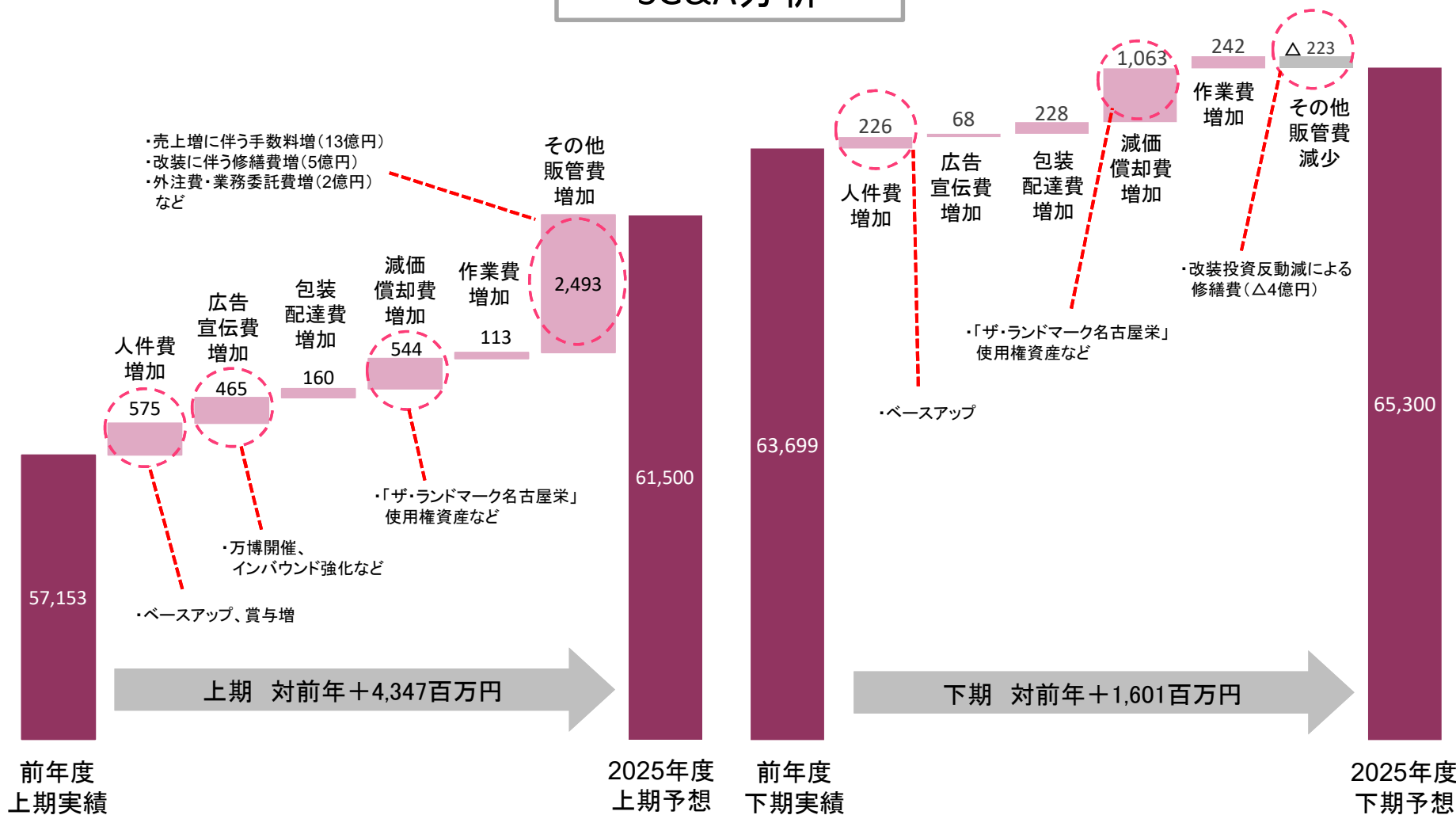
(単位:増減率、%)

2026年2月期	対前年度			対2019年度			対2018年度
	上期 予想	下期 予想	通期 予想	上期 予想	下期 予想	通期 予想	通期 予想
心斎橋店	7.2	2.7	4.9	37.5	51.6	44.2	42.1
梅田店	2.3	△14.2	△6.3	△7.0	△17.9	△12.5	△14.7
東京店	9.2	8.1	8.6	13.3	18.7	16.0	14.7
京都店	1.6	2.4	2.0	21.8	18.2	20.0	17.0
神戸店	5.6	2.4	4.0	36.9	33.3	35.1	29.0
札幌店	7.2	△0.5	3.0	36.1	41.3	38.8	35.9
名古屋店	9.7	12.3	11.1	23.9	27.3	25.6	22.8
直営店 合計	6.4	3.2	4.7	21.2	23.9	22.6	19.0

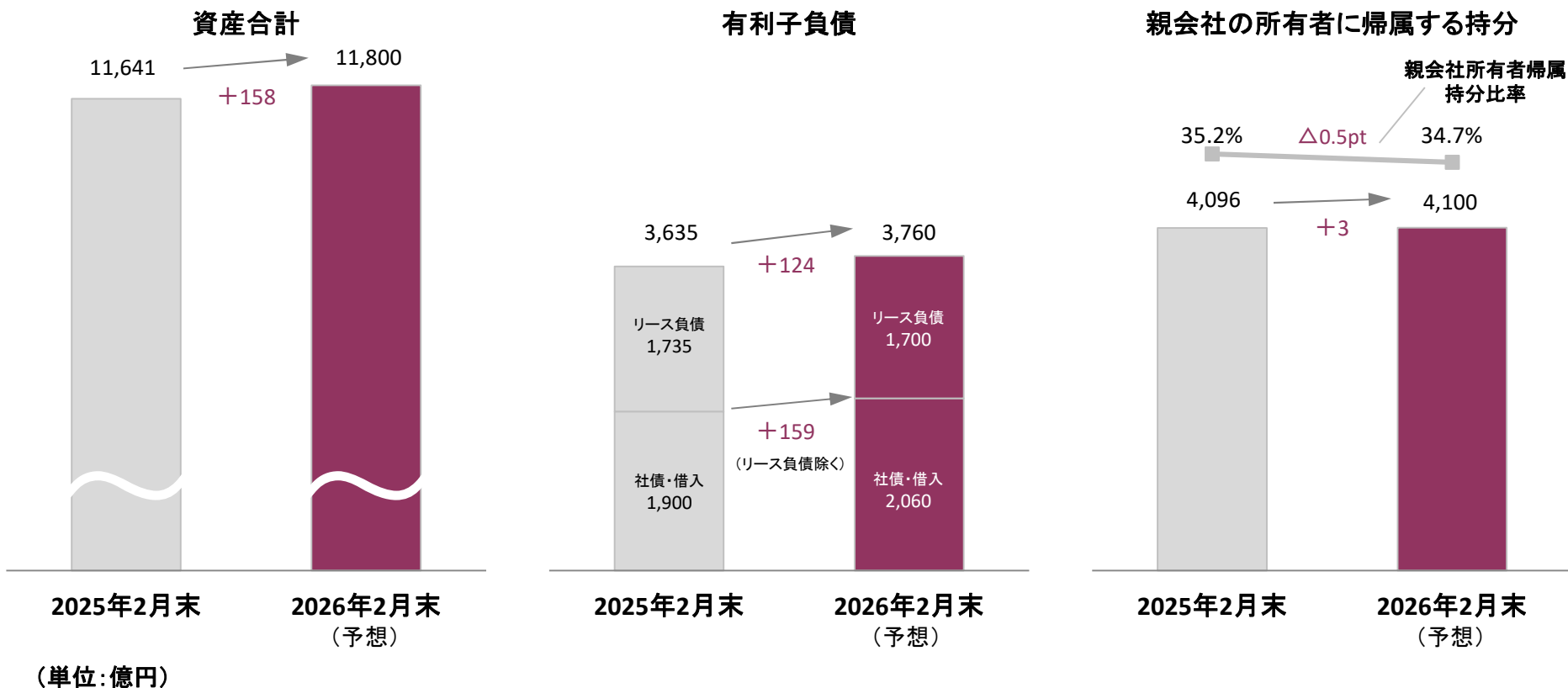
※合計は既存店ベース(2019年度比較および2018年度比較は山科店、下関店、豊田店を除く)

2025年度 SG&A分析

(単位:百万円)



- ▶ 資産合計は1兆1,800億円、対前期末+158億円増加
- ▶ 有利子負債残高(リース負債を除く)は2,060億円、対前期末+159億円増加
- ▶ 親会社所有者帰属持分比率は34.7%、対前期末△0.5pt低下



- ▶ 営業CFは700億円、運転資金および法人税支払額が増加
- ▶ 投資CFは△500億円、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CF200億円、積極投資を実施するもののプラスを確保

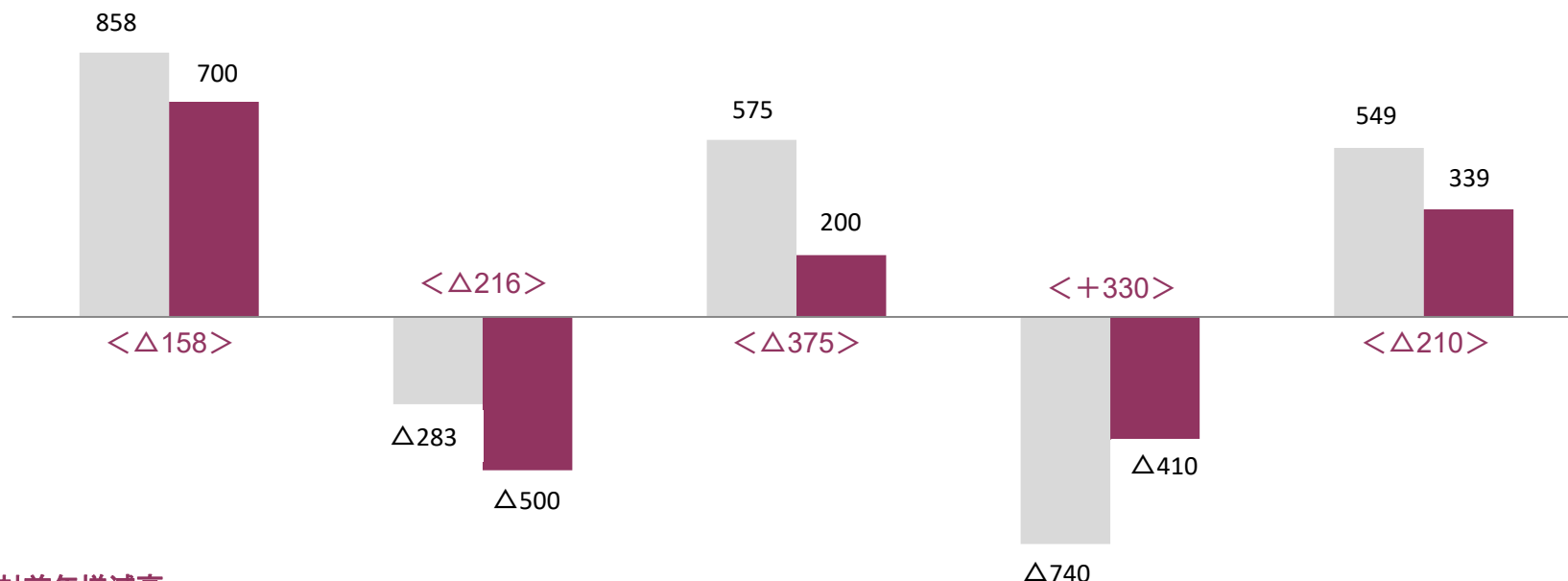
営業CF

投資CF

フリーCF

財務CF

現預金等残高



< > 内対前年増減高

■ 25年2月期実績 ■ 26年2月期予想

(単位:億円)

- ▶ 中長期的な資本収益性の向上を図るため、「収益性を伴う成長の実現」と「自己資本額の適正化、株主還元の強化」を実施

取得対象株式の種類	普通株式
取得し得る株式の総数	11,500,000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 4.45%)
株式の取得価額の総額	150億円(上限とする)
取得期間	2025年4月15日～2025年8月29日
取得方法	①東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付け ②東京証券取引所における市場買付け

2025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) 258,242,463株

自己株式数* 12,323,301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。

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

将来の成長に向けた変革を推進

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

- ▶ グループの真の「融合」

名古屋・栄、大阪・心斎橋で、「圧倒的プレゼンス」確立へ

名古屋栄
松坂屋・パルコ改装推進



大阪心斎橋
物件取得・再開発参画



新たな基盤整備により、グループ顧客資産の更なる拡充へ



パルコ、GINZA SIX 新カード発行



インバウンドCRM本格稼働

店舗面積に縛られない成長へ



事業承継ファンド設立

MEGRÜS

リユース事業参入

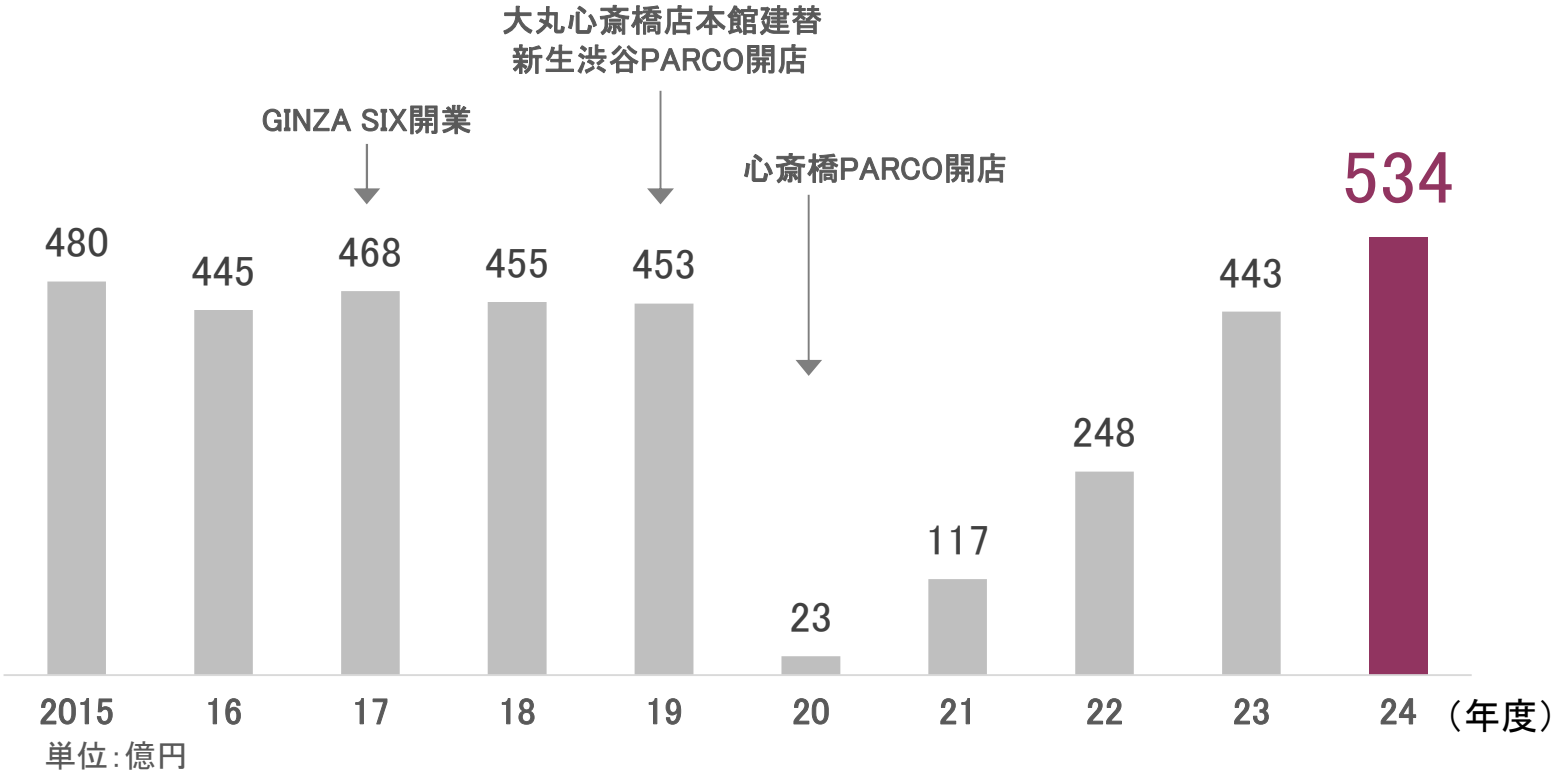


IP自主事業展開開始

©nagano

投資効果に加え、追い風もあり「過去最高益」

事業利益 過去10年間推移



※ 2015～16年度は日本基準のため営業利益

2024年度業績の好調要因

- ✓ 百貨店は堅調な富裕層消費に加え、免税売上が当初想定以上に伸長
- ✓ パルコは取扱高増が賃料収入に繋がり、収益力向上。特に免税取扱高は年間を通じ安定成長
- ✓ 建築内装事業はグループ内工事の増に加え、強みである内装デザイン力への支持拡大で、外部収益が伸長

積極投資、変革スピードの加速を優先

経営指標	新目標	当初目標	増減
事業利益	560億円	520億円	+40億円
ROE	8.0%以上	8.0%以上	—
ROIC	6.0%以上	5.0%以上	+1.0pt
有利子負債 *1	2,700億円	2,850億円	△150億円
温室効果ガス排出量 *2	△70.0%	△58.0%	△12.0pt
女性管理職比率	31.0%	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

大丸梅田店の大型リニューアル前倒しによる
事業利益の押下げ影響 約△40億円

百貨店は投資を前倒し、SCとデベロッパーを上方修正

実績
(2024年度)

534億円



その他、連結調整 △ 31

今回更新
(2026年度)

560億円



その他、連結調整 △ 21

当初目標
(2026年度)

520億円



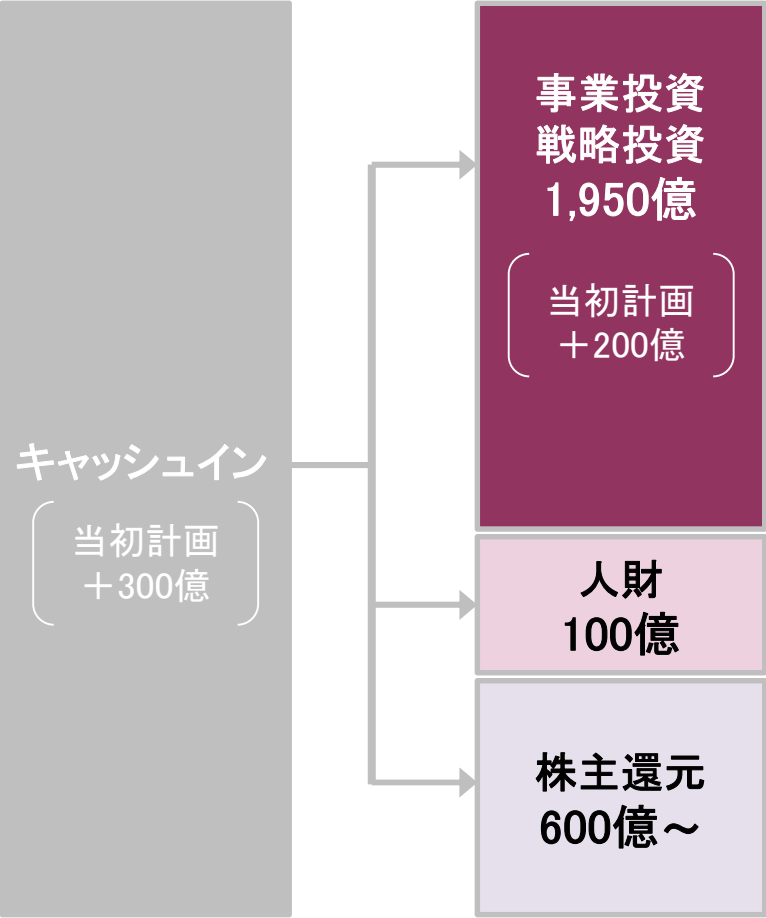
その他、連結調整 △ 9

+40億円

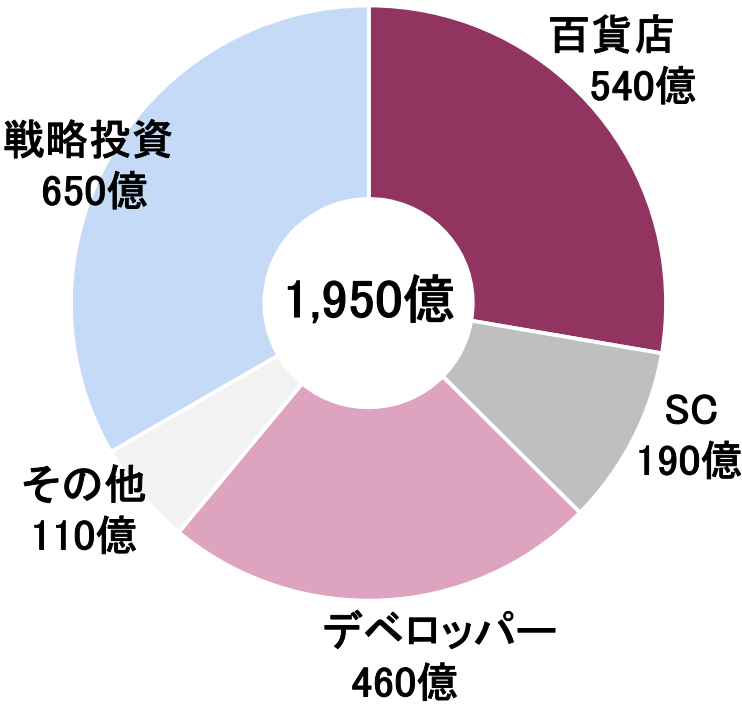


キャッシュイン増加は、事業成長・人財への積極投資に

2024～26年度(3ヶ年累計)



投資計画(3ヶ年累計)



戦略・積極投資で、“目指す姿への解像度”を上げる

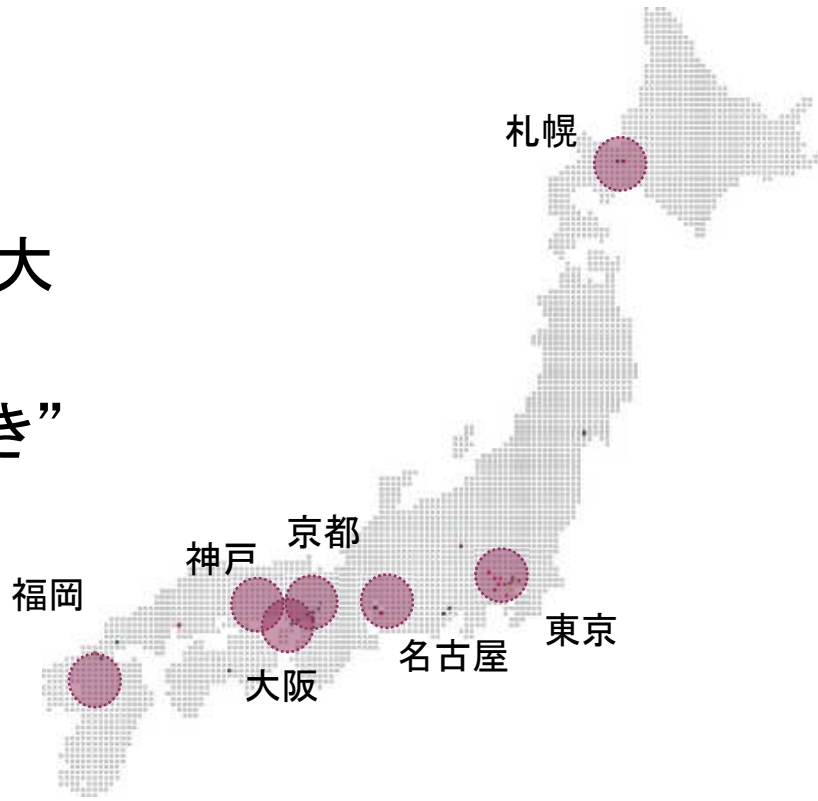
リテールの
の深化

シナジー
の進化

経営基盤
の強化

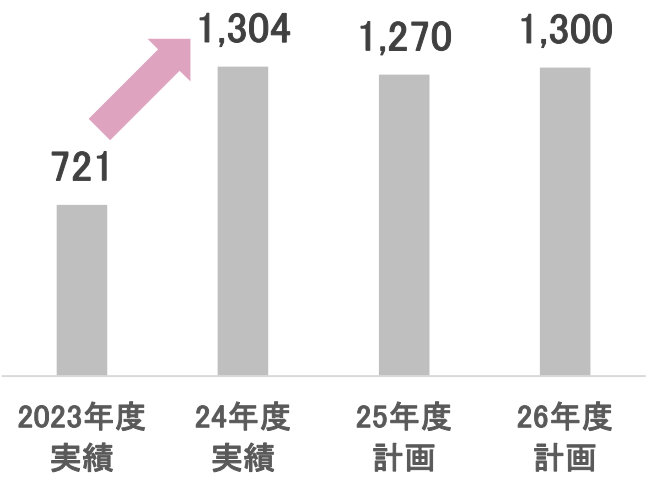
既存事業の拡大
×
将来への“種蒔き”

「重点7エリア」で拡張展開



急成長したインバウンド・マーケットの安定化

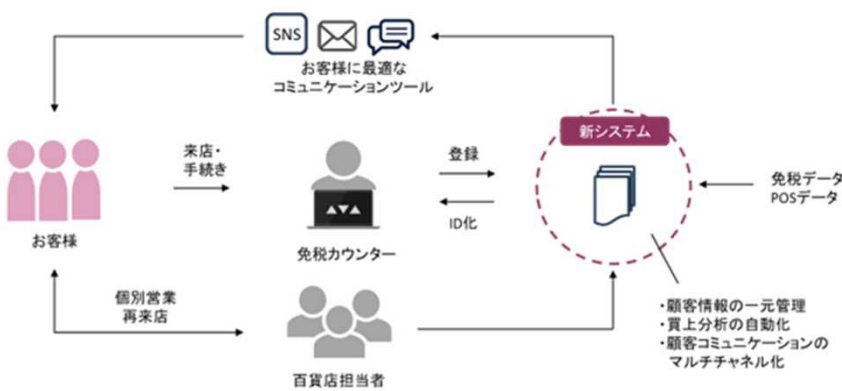
百貨店事業 免税売上高(億円)



2026年度計画
1,000億円→1,300億円に更新

海外顧客基盤の拡大

▶ インバウンドCRMの本格稼働

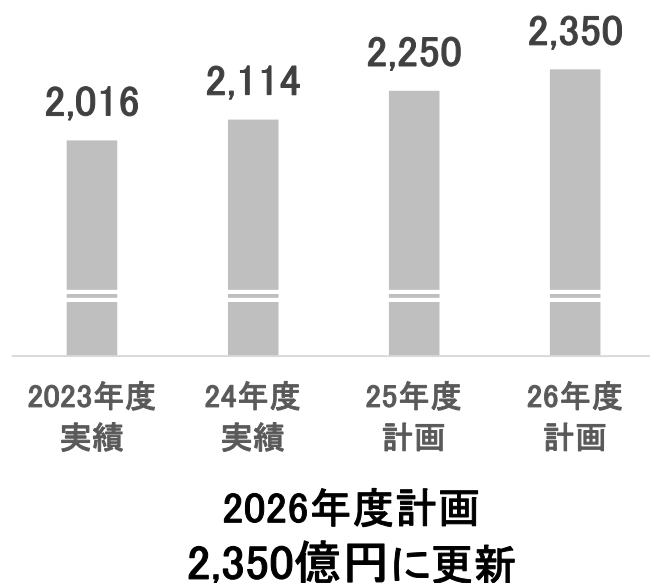


▶ タイ セントラル社との相互送客

大阪・関西万博をフックに、海外顧客の会員化を加速

外商の広域化など、富裕層マーケットのシェア拡大

百貨店事業 外商売上高(億円)



外商のエリア拡大 <広域化>

- ▶ “空白”エリアの開拓強化
- ▶ デジタル活用
お得意様向け専用サイトの刷新
- ▶ 人財・組織力の強化
体験コンテンツの開発

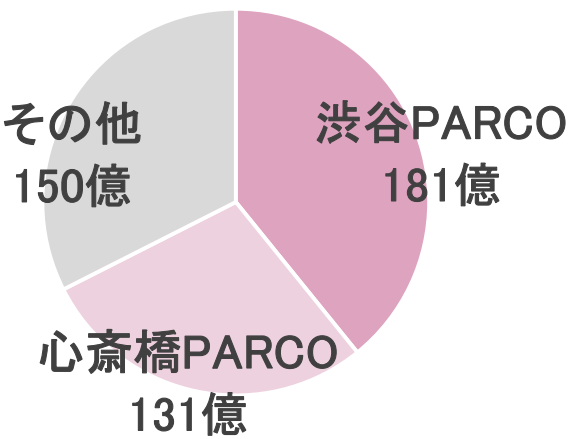
短期・中長期視点で、外商活動を進化

為替影響が限定的なインバウンドを強化

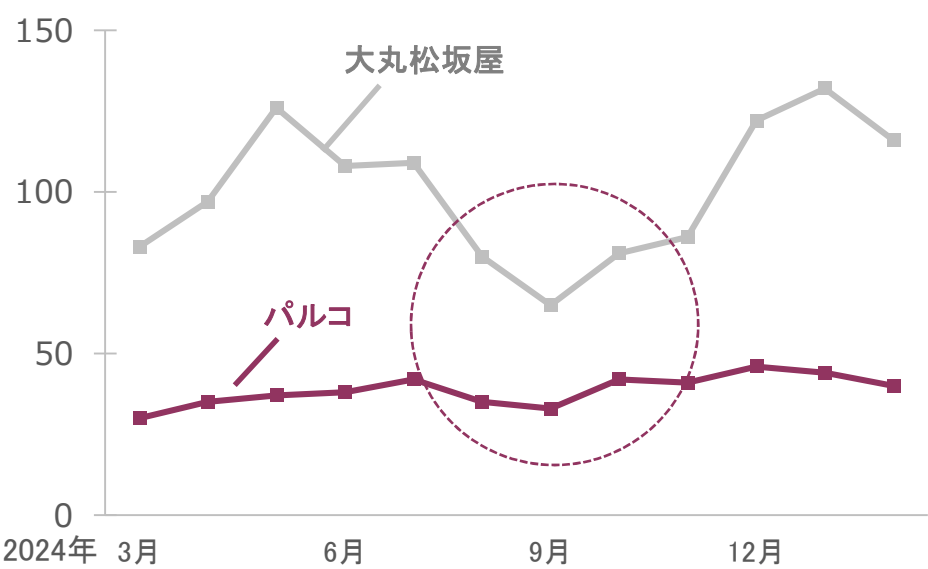
インバウンドの伸長は、ジャパンモード、IPコンテンツが牽引。
為替変動の影響は限定的

年間取扱高(2024年度)

462億円(対2019年度 約7倍)



月別取扱高推移(億円)



基幹店など大型改装によるMD、サービス強化

“PARCO”は新たな成長ステージへ

独自性の高いMD(ファッション・IPコンテンツ)を中心に商圈拡大

基幹店改装の加速

“新生”渋谷PARCOオープン以来、初の大型改装



渋谷PARCO

名古屋
PARCO

池袋
PARCO

心斎橋
PARCO
26年度予定

IPコンテンツの領域拡充

飲食、リテール、ゲーム、マンガなど



©nagano

2026年度 SC 事業利益計画 100億円→130億円に更新
IPコンテンツは海外展開も視野に

まずは名古屋・栄エリアで、エリア価値の最大化



松坂屋名古屋店



名古屋PARCO

他社、地域連携



ザ・ランドマーク名古屋栄



大丸松坂屋カード
PARCOカード

▶ 松坂屋名古屋店

ファッション、アートなど次世代マーケットニーズを捉えたコンテンツの導入

▶ 名古屋PARCO

東海エリアNo1のファッション & エンタテインメント・ポップカルチャーの集積

▶ ザ・ランドマーク名古屋栄

2026年夏(予定)新商業施設の開業

2025年3月

▶ “地域共栄”専任組織を組成

他社、地域連携による街の賑い創出

2027年度フル稼働 増益効果
50億円 + α (対2023年度)

地域特性に応じたエリア戦略

心斎橋エリア

御堂筋を中心にした圧倒的な面での拡大
グループ結集による収益の最大化



大丸心斎橋店
心斎橋PARCO
+
心斎橋プロジェクト(26年度)
心斎橋ビル(28年度)
大丸心斎橋店 南館(未定)

長期ビジョン策定
再開発推進

梅田エリア

独自性による存在感と
面積圧縮による効率性追求



大丸梅田店

25年度後半から改装スタート
フル稼働後(2030年度予定)
増益効果+15~20億
(対2024年度)

“インフレ・金利のある世界”への対応力強化

人的生産性の向上

One Team

DXによる業務効率化

事業の再編強化

グループ一体で、
「人的生産性」「資本収益性」向上への取り組みを加速

「人的生産性」「資本収益性」向上への取り組みを加速

DXによる業務効率化

- ▶ 業務システムの共通化を通じたデータ活用、コスト削減
- ▶ システム関連費用の検証・見直し
- ▶ 後方部門の組織、業務の高度化・効率化

コスト削減効果の「上積み」
“価値共創” への業務シフト

建築内装、BM事業の再編

(Jフロント建装×パルコスペースシステムズ)

- ▶ “上質な空間価値提供”を強みに外部収益を拡大
- ▶ 百貨店・パルコに加え、開発施設の内装、施設管理業務を拡大
- ▶ 高効率事業を支える人財開発、技能・ノウハウの融合

事業基盤拡大
事業別ROICの向上

上昇する資本コストを上回る収益性を確保

ROIC > WACC (5.0～5.5%と認識)
ROE > 株主資本コスト (7.5～8.0%と認識)

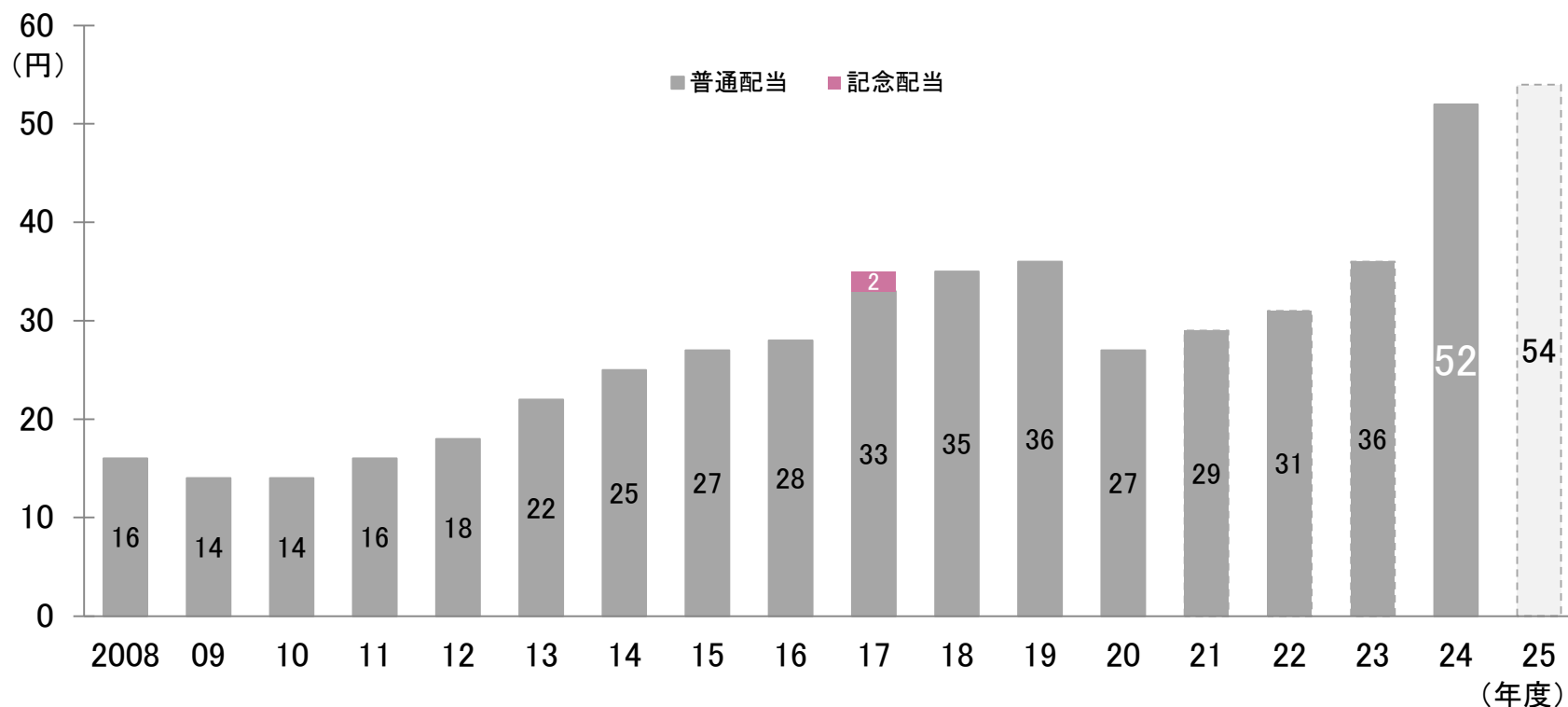
		セグメント	2024年度 ROIC実績	2026年度 ROIC目標	WACC*
連結 2026年度目標 ROIC 6.0%以上 ROE 8.0%以上		百貨店	10.7%	10.8%	4～5%
		SC	5.1%	5.4%	3～4%
		デベロッパー	6.5%	5.7%	3～4%
		決済・金融	1.8%	3.3%	2～3%

* セグメント別の WACCIは原則、中期経営計画期間ごとに見直し

継続的な増配、自己株式取得による自己資本額適正化

- ▶ 配当性向40%以上に基づき増配。24年度は年間52円、25年度は同54円予想
- ▶ 自己株式取得は24年度の100億円に続き、25年度は150億円を実施

1株あたり配当金の推移



<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。