

J. FRONT RETAILING  
統合報告書 2023



**TURNING POINT**

新たな成長へ、つなぐ。

くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。

 J. FRONT RETAILING



# ull-fledged

## 知を、つなぐ。

アフターコロナがようやく本格化し、新しい日常を迎えました。  
人が動き、街に活気が加速度的に戻りつつあることを実感します。  
一方で、新たなパンデミックへの懸念や、地政学リスクの高まりなど、  
時代の不透明な状況は依然として続いており、  
環境変化への対応力、レジリエンスを高めることはまさに喫緊の課題とも言えます。  
経済が一層成熟化に向かう中で、求められるのは、深化と探索。  
多様な知をつなぐイノベーションにより、本気の変革を実現する覚悟です。

## 次へ、つなぐ。

我々の役割・存在意義は、社会に価値を提供すること。  
それは、お客様への付加価値の創造であり、  
地域社会との協働であり、そして環境負荷を考慮した活動であると考えます。  
社是「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」の実践は  
まさに共通価値の創造であり、サステナビリティそのものです。  
当社が300年、400年という時代をつないで来ることができた根幹はそこにあります。  
我々らしく、愚直に、そして革新的に。  
新たな成長への解像度をもう一段上げていきます。



# enewed

# CONTENTS

## 01

### Values and Vision

- 04 私たちの価値観
- 06 歴史①伝統  
(創業⇒百貨店誕生)
- 08 歴史②革新  
(再編⇒ポートフォリオ変革)
- 10 サステナビリティ経営

## 02

### Value Creation

- 12 トップメッセージ
- 18 価値創造プロセス
- 20 グループの強み
- 22 百貨店ビジネスモデルの大転換期
- 24 特集：J. Front in Motion
  - 1. 多様な「知」を、イノベーションへ
  - 2. 人をつなぎ、街を共創
  - 3. 循環型経済に、挑む

## 03

### Management Strategy

- 32 リスクマネジメント
- 34 前中期経営計画の振り返りと本中期経営計画
- 38 財務戦略
- 40 マネジメントインタビュー\_01
- 42 マネジメントインタビュー\_02
- 44 百貨店事業\_01 リアル戦略
- 46 百貨店事業\_02 デジタル戦略
- 48 百貨店事業\_03 プライムライフ戦略
- 50 SC事業\_01 バルコリアル進化
- 52 SC事業\_02 エンタテインメント
- 54 デベロッパー事業
- 56 決済・金融事業
- 58 人財戦略

## 04

### Sustainability

- 60 サステナビリティ
- 62 2050年ネットゼロを目指して
- 63 TCFD提言に沿った情報開示
- 65 人権尊重
- 66 ステークホルダーエンゲージメント

## 05

### Governance

- 68 コーポレートガバナンス
- 78 社外取締役対談
- 83 新任社外取締役メッセージ
- 84 役員一覧

## 06

### Data

- 88 At a Glance
- 90 財務・非財務ハイライト
- 92 10年データ(財務・非財務)
- 94 10年データ(サステナビリティ)
- 96 財政状態および経営成績の状況
- 98 連結財務諸表
- 102 グループ企業一覧
- 104 店舗(マップ)
- 106 店舗(写真)
- 108 株式情報・会社情報

#### 編集方針

本統合報告書は、J.フロント リテイリンググループが持続的な企業価値向上に向け、どのような取り組みを進め、事業ポートフォリオを変革しようとしているかについて理解を深めていただくために発行しています。冒頭で当社の価値観、ビジョンから価値創造プロセス、ビジネスモデルを説明しながら、具体的な経営戦略に基づく財務情報に加え、事業活動を通じた社会・環境との関わりや、企業価値向上を支えるガバナンス体制など非財務情報についても記載しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が提唱する「価値協創ガイドランス」を参照しています。

#### 対象期間

主に2022年度(2022年3月1日~2023年2月28日)を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

#### 対象組織

J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社

#### 将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書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測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在されています。従って、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。





MIRAITEIBAN  
KENKYU-JYO  
未来定番研究所

## Values and Vision

### 私たちの価値観

先義後利—この言葉は、中国戦国時代の思想家・荀子の「榮辱篇」から引用した「先義而後利者榮」（義を先にして利を後にする者は榮える）の7文字でした。一番大切なことは真実と誠意をもって事にあたることであり、「お客様のためにならぬものは売らぬこと」「お客様に上下をつけぬよう」「人は正直で慈愛に富むのが第一」「いかに才能に勝れても、不律儀な人間は役に立たない」と、大丸では常にお客様に謙虚であるよう教えていました。松坂屋でも諸悪莫作、衆善奉行（諸悪を犯すなかれ、善行を行え）の精神が大切にされていました。これらをいまの言葉に言い換えると、「お客様第一主義」「社会への貢献」であり、ステークホルダーの皆様のことを考え抜き、行動することが、ひいては事業の発展につながるということとなります。

くらし方の多様化が進む中で、お客様のニーズはハレの日だけではなく、幅広く日常生活の中にも生まれてきています。今般の新型コロナウイルス感染拡大により、外出自粛や移動制限など多くの制約を受け、これまでに経験したことのないような不安や不満の中で暮らすことを余儀なくされたことは象徴的な出来事のひとつです。

もっと便利に、もっと快適に、という日常生活の中にある「不安」「不満」を取り除くことにより、多くのお客様がよりハレの日の領域に時間と余裕をまわせるようにしたい—こうしたことこそが、我々がこれから果たしていくべき社会的役割、つまり大義であると考えています。

また、楽しみ方が多様化し、コト消費への変化に加え、社会貢献への意識が高まっているのも近年の大きな特徴です。こうした楽しみ方の多様化に対応し、もっと楽しく、もっとワクワクできることを、当社グループとして提案できなければなりません。

事業活動を通じて社会課題の解決を実現する“共通価値創造（CSV: Creating Shared Value）”とは、すなわち、当社グループの社是を愚直に実践することに他ならないと考えています。

社是

## 先義後利

諸悪莫作 衆善奉行

基本理念

私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。

私たちは、公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。

グループビジョン

くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。

JFR WAY

ビジョンを実現するため、私たちが大切にしている考え方

**未来を創ろう!**

社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを發明しよう。

**失敗を恐れず挑戦しよう!**

結果を恐れずに行動してみよう。そして皆で挑戦したことから学ぼう。

**新しい発想を取り入れよう!**

内向きになるのではなく、外部のヒト、モノ、コトに触れて発想をひろげよう。

**自分で考えて行動しよう!**

人に言われるのではなく、自分で考えて行動しよう。そして熱意をもってやりきろう。

**良識を持ち、誠実でいよう!**

社会人として 社会の良識に沿った行動をしよう。いつでも誠実で、正直でいよう。

## Values and Vision

歴史一伝統(創業⇒百貨店誕生)

# 変化を乗り越えた、歴史

呉服屋、呉服小間物問屋として創業した大丸と松坂屋。

300年、400年という永い歴史の道程は決して平坦ではありませんでした。

いくつもの危機を乗り越えながら店舗拡張などを経て、100年前には百貨店へと業態転換。

変わらない価値観を持ちながら、時代の変化に対応し続けることで、

まさに「サステナビリティ」を体現しています。

## 大丸

# 1717

年(享保2年)

下村彦右衛門正啓が京都伏見に呉服屋「大文字屋」を開業(大丸創業)

1726年(享保11年)

大阪心齋橋筋に大阪店「松屋」を開き、現金正札販売を始める(心齋橋店所在地)

1728年(享保13年)

名古屋本町4丁目に名古屋店を開き、初めて「大丸屋」を称する(明治43年閉鎖)

1737年(元文2年)

店は「先義後利」の掛軸を全店に配布  
京都・東洞院船屋町に京都総本店が新築完成

1743年(寛保3年)

江戸大伝馬町3丁目に江戸店開業(明治43年閉鎖)

1757年(宝暦7年)

江戸深川木場4丁目繁栄橋畔に木場別荘を作り、一郭に繁栄稲荷を祀る(コアビルに現存)

1787年(天明7年)

江戸店が呉服商として売上日本一に

1837年(天保8年)

大塩の乱起こる。「大丸は義商なり、犯すなかれ」と、焼き討ちを免れる



文楽上演の「大阪繁昌記」

1907年(明治40年)

資本金50万円で「株式会社大丸呉服店」を設立

1908年(明治41年)

神戸元町4丁目に神戸出張所を新築開店

1912年(明治45年)

京都店が四条通りに鉄筋木造3階建の新店舗開店(現在地)、デパート形式をとる

1913年(大正2年)

商標を改め登録

1920年(大正9年)

資本金1,200万円で「株式会社大丸呉服店」設立

1922年(大正11年)

デパート業界で初めての週休制を実施

1927年(昭和2年)

大阪店(現心齋橋店)にデパート業界初の「染色試験室・衛生試験室」(現消費科学研究所)を開設

1928年(昭和3年)

商号を「株式会社大丸」に改める

1953年(昭和28年)

クリスチャン・ディオールと独占契約を結ぶ  
海外デザイナーとの提携は日本で初めて

1959年(昭和34年)

オリジナル紳士服「トロージャン」誕生

1961年(昭和36年)

日本の小売業界売上NO.1を達成  
(1960年下期から1968年下期まで連続)

1964年(昭和39年)

ジバンシィと独占契約を結ぶ

1983年(昭和58年)

大阪ターミナルビル「アクティ大阪」に梅田店開店、新CI導入、新しいマークを制定

1997年(平成9年)

神戸店(1995年阪神・淡路大震災で被災)が復興グランドオープン

1999年(平成11年)

経営改革(営業改革・外商改革)を本格スタート  
(翌年人事改革・後方部門改革をスタート)

2003年(平成15年)

札幌店オープン

2007年(平成19年)

株式会社松坂屋ホールディングスと経営統合  
持株会社「J.フロントリテイリング株式会社」を設立

2009年(平成21年)

心齋橋店北館オープン

2010年(平成22年)

株式会社松坂屋と合併し、「株式会社大丸松坂屋百貨店」誕生

2011年(平成23年)

梅田店増床オープン



大丸心齋橋店北館オープン

## 1800年代

## 1900年代

## 2000年代

# 1611

年(慶長16年)

伊藤蘭丸祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を創業

## 松坂屋



安永元年 上野店外郭見取り図

1659年(万治2年)

名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業

1736年(元文元年)

呉服太物小売商に転業

1740年(元文5年)

尾張藩の呉服御用となる

1745年(延享2年)

京都室町錦小路に仕入店を開設

1768年(明和5年)

上野の松坂屋を買収、「いとう松坂屋」と改め、江戸へ進出

1805年(文化2年)

江戸大伝馬町に木綿問屋亀店を開業

1868年(慶応4年)

上野店、上野戦争で官軍の本営となる

1875年(明治8年)

糸びす屋呉服店を買収、大阪へ進出

1881年(明治14年)

名古屋茶屋町角に伊藤銀行(旧東海銀行のルーツ)を開業



百貨店開業

1907年(明治40年)

上野店を「合資会社松坂屋いとう呉服店」に改組

1910年(明治43年)

「株式会社いとう呉服店」を設立(資本金50万円)、名古屋・栄町に百貨店を開業

1917年(大正6年)

上野店新本館完成

1923年(大正12年)

大阪店(日本橋筋)再開  
(66年天満橋に移転、04年閉店)

1924年(大正13年)

銀座店開店

1957年(昭和32年)

カトレヤをシンボルフラワーに制定

1972年(昭和47年)

名古屋店北館を増築

1991年(平成3年)

名古屋店南館を増築し、「松坂屋美術館」を開設



名古屋店新南館増築

2003年(平成15年)

名古屋店新南館増築で日本最大級の百貨店に

2006年(平成18年)

持株会社「株式会社松坂屋ホールディングス」を設立

2007年(平成19年)

株式会社大丸と経営統合  
持株会社「J.フロントリテイリング株式会社」を設立

2010年(平成22年)

株式会社大丸と合併し、「株式会社大丸松坂屋百貨店」誕生

2011年(平成23年)

松坂屋コレクション「慶長小袖」が重要文化財の指定を受ける



J. FRONT RETAILING

## Values and Vision

歴史ー革新(再編⇒ポートフォリオ変革)

# 異質さが生み出す、未来

時代変化のスピードは加速の一途。

90年代のバブル崩壊を機に景色は急変し、業界再編は待たなしの状況となりました。

そうした中、大丸と松坂屋ホールディングスは両社の強みを拡張し、再成長を目指した経営統合を実行。

さらにリテールのウイング拡大に向け、パルコを2012年に連結子会社化し、2020年には完全子会社化を実現。

異質な文化の本格融合は、まさにこれからが本番です。



J. FRONT RETAILING



2007年9月J.フロントリテイリング(株)を設立

## 2007年 事業統合・再編期 (平成19年)

**2007年(平成19年)**  
(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合、J.フロントリテイリング(株)を設立  
大丸東京店を第I期移転増床

**2008年(平成20年)**  
(株)大丸クレジットサービスがJFRカード(株)に社名変更  
(株)大丸装工と(株)大丸木工、松坂屋誠工(株)、日本リフェクス(株)が合併し、(株)J.フロント建装が誕生  
(株)ディンプルが  
(株)大丸セールスアソシエイツを吸収合併  
(株)大丸と(株)松坂屋の情報システムを統合

**2009年(平成21年)**  
(株)レストランピーコックが松栄食品(株)を吸収合併し、(株)J.フロントフーズが誕生  
松坂サービス(株)が(株)JFRサービスに社名変更  
大丸心齋橋店北館を開業  
(株)JFRサービスが  
(株)大丸リース&サービスを吸収合併



2011年3月 大丸梅田店増床オープン

**2010年(平成22年)**  
(株)大丸と(株)松坂屋が合併し、(株)大丸松坂屋百貨店が誕生  
(株)J.フロント建装が(株)DHJを吸収合併  
(株)大丸友の会が(株)マツザカヤ友の会を吸収合併し、(株)大丸松坂屋友の会が誕生

**2011年(平成23年)**  
松坂屋コレクション「慶長小袖」が重要文化財の指定を受ける  
大丸梅田店増床オープン

**2012年(平成24年)**  
(株)パルコ株式33.2%を取得し、持分法適用関連会社化  
上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、中国上海市黄浦区での百貨店新設・運営において、当社が技術支援・協力することについて基本合意  
(株)スタイリングライフ・ホールディングスとの共同出資により、JFR PLAZA Inc.を設立  
(株)パルコ株式を公開買付けにより65%まで追加取得し連結子会社化

PARCO

(株)ディンプルを会社分割し、(株)大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立  
大丸東京店を第II期増床

**2013年(平成25年)**  
スーパーマーケット事業の(株)ピーコックストア全株式をイオン(株)に売却  
フォーレスト(株)株式70.52%を取得し、連結子会社化

## 基盤構築期

### 2014 → 2016年度 中期経営計画



2016年11月「大丸京都店 祇園町家」をオープン



2016年 松坂屋名古屋店北館「GENTA」誕生

**2014年(平成26年)**  
「2014-2016年度 中期経営計画」スタート  
楽天Rポイントカードとの提携開始  
福岡PARCOが新館開業  
クールジャパン機構へ出資

**2015年(平成27年)**  
福岡PARCO本館を増床  
(株)千趣会株式22.6%を取得し持分法適用関連会社化  
上海新世界大丸百貨が開業  
大丸心齋橋店 本館の建替えを決定  
渋谷PARCOの建替えを決定  
スクラムベンチャーズへ出資

## 事業構造変革期

### 2017 → 2021年度 中期経営計画



2019年9月 大丸心齋橋店本館グランドオープン

**2019年(平成31年/令和元年)**  
錦糸町PARCOが開業(3月)  
サンエー浦添西海岸パルコシティが開業(6月)  
大丸心齋橋店 新本館が開業(9月)  
新生渋谷PARCOが開業(11月)  
株式会社パルコの完全子会社化に向けたTOB開始(12月)

**2020年(令和2年)**  
株式会社大丸松坂屋百貨店が株式会社下関大丸を吸収合併し、直営店化(3月)  
株式会社パルコを完全子会社化(3月)  
現中期経営計画を終了、新・中期経営計画策定に着手  
株式会社大丸松坂屋百貨店の不動産事業を株式会社パルコに移管(9月)  
心齋橋店北館に心齋橋PARCOが開業(11月)

**2017年(平成29年)**  
「2017-2021年度 中期経営計画」スタート  
国際会計基準(IFRS)を任意適用  
(株)JFRオンラインを事業譲渡  
「GINZA SIX」開業  
指名委員会等設置会社へ移行  
フォーレスト(株)株式を譲渡  
上野PARCO\_yaが開業  
上野フロンティアタワーが開業  
JFR PLAZA Inc.解散・清算

**2018年(平成30年)**  
(株)千趣会が実施する自己株式取得に応諾



2017年4月 GINZA SIX開業

## ポートフォリオ変革推進期

### 2021 → 2023年度 新・中期経営計画

**2021年(令和3年)**  
株式会社J.フロントフーズの全株式を譲渡(2月)  
「新・中期経営計画」スタート(3月)  
株式会社ヌーヴ・エイの全株式を譲渡(6月)  
株式会社大丸松坂屋百貨店が株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツを吸収合併(9月)

**2022年(令和4年)**  
株式会社ディンプルの株式の一部を譲渡(2月)  
イグニッション・ポイントベンチャーパートナーズ株式会社と共同で、CVCファンド「JFR MIRAI CREATORS Fund」を設立(10月)  
株式会社XENOXの株式50.8%を取得、子会社化(11月)

**2023年(令和5年)**  
J.フロント都市開発株式会社を設立(3月)  
株式会社フィナンジェに出資(4月)

# Values and Vision

サステナビリティ経営

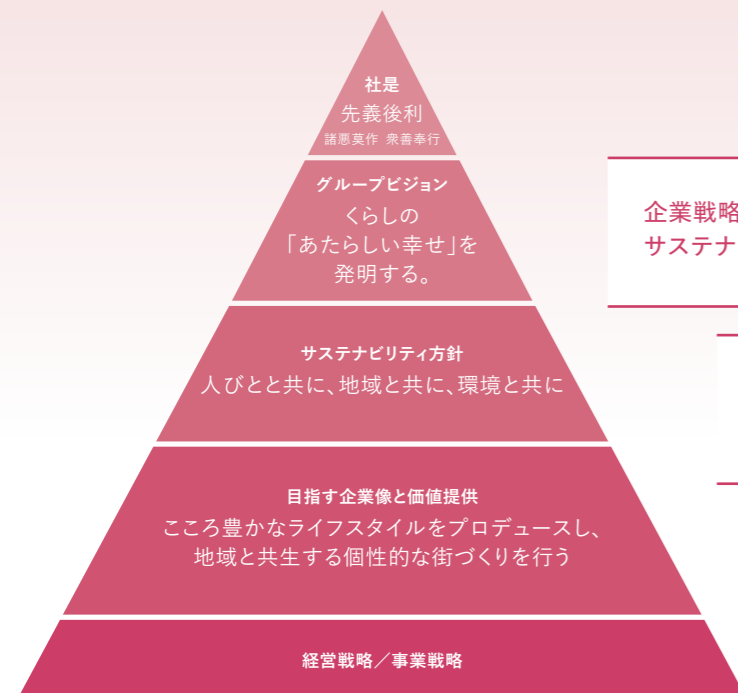
## 共通価値の創造 サステナビリティ経営

当社グループは300年、400年という歴史の中で数々の危機に遭遇してきました。そうした状況に直面するたびに、「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」という社是に立ち返り、お客様や社会の変化を機敏に捉えながら事業活動を愚直に実践してきたことが、今日の経営につながっているものと確信しています。社会との共存なくして企業の発展はありません。いま経営には、一層の長期視点により、社会に存在意義を放つ将来のあるべき企業像を描くことが不可欠となっています。環境や社会、人権などの課題から目を背けて企業活動を行うことができないのは明らかです。そうした解決に向けたサステナビリティの概念を企業戦略および事業戦略に組み込むことにより、将来の成長に向けた持続可能な経営の枠組みを獲得できるものと考えています。

社是を基軸にサステナビリティを経営の中核に据え、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組むことにより、社会的価値と経済的価値の両立をはかっていきます。

目指すべき方向性

くらしの  
「あたらしい幸せ」を  
発明する。



企業戦略・事業戦略と  
サステナビリティ経営を一体化

当社の強みを活かしたCSVの実践  
(共通価値の創造)

グループビジョンのゴールである  
「Well-Being Life」を  
新たな価値創造を通じて提案

当社が優先して取り組む課題

## 7つのマテリアリティ (重要課題)

脱炭素社会の実現

サーキュラー・エコノミーの推進

サプライチェーン全体のマネジメント

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ワーク・ライフ・インテグレーションの実現

お客様の健康・安全・安心なくらしの実現

地域社会との共生



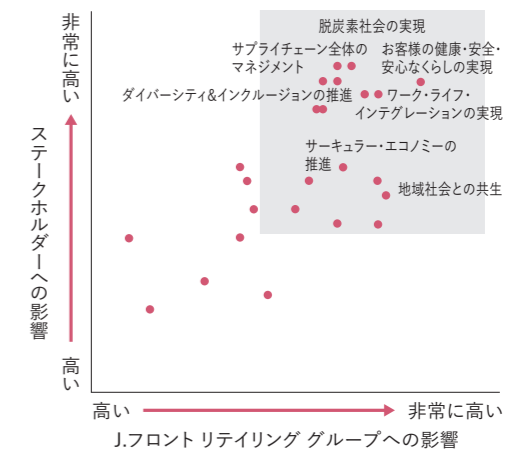
当社は、サステナビリティ経営の推進、グループビジョンのゴールである「Well-Being Life」の実現に向けて、マテリアリティを特定しています。

環境問題、コロナ禍等による外部環境の変化、既存のマテリアリティのバランス、さらにSDGsへの貢献に向け検討した結果、新たに「サーキュラー・エコノミーの推進」「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」を追加しました。

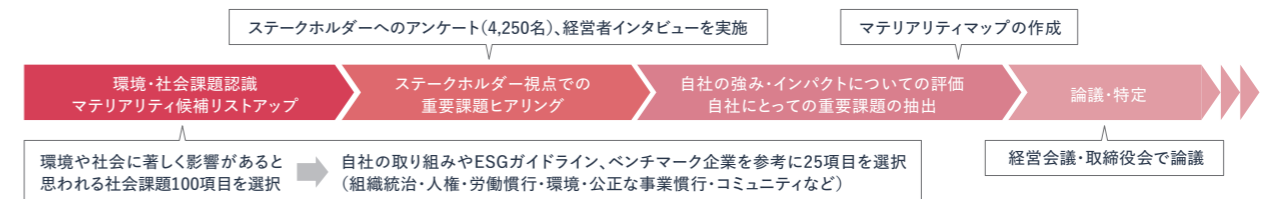
また、既存のマテリアリティについても、国内外での脱炭素の意識の一層の高まりを受け、「低炭素社会への貢献」については、「脱炭素社会の実現」に改めました。加えて、「ダイバーシティの推進」、「ワーク・ライフ・バランスの実現」についても、社会的背景を考慮し、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」に改めました。

7つのマテリアリティについて、リスクと機会の両面を明らかにすることで、リスク対応とともに、それぞれのマテリアリティにおけるビジネスチャンスを創出し、CSV(共通価値の創造)の考えに基づき社会的価値と経済的価値を同時に実現することを目指します。

J.フロントリテイリンググループの  
マテリアリティ・マップ



マテリアリティの特定プロセス



2018 マテリアリティ5項目を選定

- 「低炭素社会への貢献」
- 「サプライチェーン全体のマネジメント」
- 「地域社会との共生」
- 「ダイバーシティの推進」
- 「ワーク・ライフ・バランスの実現」

環境課題を取り巻く外部環境の変化・新型コロナウイルスによる変化・当社のマテリアリティの視点で見直し

2021 マテリアリティ2項目を追加、3項目を更新

- 「脱炭素社会の実現」
- 「サーキュラー・エコノミーの推進」
- 「サプライチェーン全体のマネジメント」
- 「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」
- 「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」
- 「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」
- 「地域社会との共生」

※赤字は追加したマテリアリティ

## Value Creation

トップメッセージ

# 変革に、 平坦な道はない。

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

好本達也

## 出遅れた本格リオープン始まる

新型コロナウイルスは、本年5月から、感染症法上の位置づけが季節性インフルエンザと同等の「5類」に移行されました。百貨店業界は小売業の中ではリオープンが最も遅れていましたが、ようやく本格的な回復基調となりました。人流の復活とともに、経済活動はますます正常化、活発化に向かうものと見えています。

また、近年では見られなかった高い水準の賃上げへの動きは、消費者マインドを確実に前向きにするものと思われます。当社においても、生活支援金という名目ではありますが、2023年度の月例賃金に社員一律10,000円を上乗せしました。さらに、コロナ貯蓄の残余分を含めた日本国内の個人金融資産が2,000兆円を超える水準が続いている状況を踏まえると、絶対的な資産価値、あるいはかけがえのない体験価値を提供できるなど、なにかひとつのきっかけがあれば、消費に確実にプラスに働くセンチメントにあると言えるかもしれません。

当社の回復プロセスで牽引役となっているのは、やはり百貨店売上の富裕層消費です。当社は今中期計画期間においては、まずコロナ禍のダメージからB/S、P/Lともに完全復活することを最優先とし、投資をある程度絞り込まざるを得ない中で、百貨店ではラグジュアリーと時計のカテゴリーを重点的に強化してきました。また、デジタルタッチポイントの一層の拡張も想定以上に進んでいます。

なかでも20代から40代の比較的若い顧客層の消費を促すことができ、こうしたお客様の外商売上に占めるシェアも3割に迫るほどまで拡大しました。さらに、昨今の株高も資産効果として富裕層消費を継続的に後押ししていくでしょう。コロナ禍を経て、二極化がより鮮明になっているとも感じます。

一方で、長引くインフレ状況は注視しています。当社でも光熱水費の上昇は昨年2022年度の営業利益に対し、26億円のマイナスインパクトとなっており、本年2023年度も同程度の影響を見込んでいる状況です。ご家庭でも光熱水費の上昇だけでなく、食品などでは同品目でも数度に

しかし、いまの状況を過大評価はしない。

むしろ、いまが「変革へギアを上げる」好機。

わたる値上げが繰り返されるケースも見られます。近年稀に見るせつかくの賃上げ効果の広がりも、実質賃金は上りにくい状況にあるのは否めません。

そうした一部の不透明な要素を加味しても、当業界は出遅れていた分、国内人流のさらなる回復加速や、今後予想される中国本土からのインバウンド顧客の需要を考慮すると、リオープン効果は一定程度持続するのは確かであろうと思います。

しかし、我々はいまの状況を過大評価しないようにしています。むしろ、いまが当社グループの大きな転換点、まさに「変革へギアを上げる」好機と捉えるべきだと考えています。百貨店がこれまで抱えてきた本質的な課題がにわか解決されたわけではありません。過去の延長線上に明るい未来は決して描けないという、私のこれまでの考え方はいまも変わってはいません。

## 資本収益性に基づく店舗強化

当社は、ポートフォリオ変革の実現に向け、資本コストを意識した事業別ROICの導入による経営管理の高度化に取り組んでいます。投下資本に対するリターンという視点で事業別ROICの向上を追求することが経営管理を進化させることになると考えています。事業利益率の向上と、従業員の取り組みの結びつきがわかりやすい指標であるということもポイントと認識しています。

現在の当社事業ポートフォリオにおいて最も高いROICを示しているのは百貨店事業ですが、だからと言ってここに投資を集中するというのは中長期視点で見たときの方向性でないのは明らかです。一方で、百貨店が現在進める様々な変革への取り組みにより、もう一段高いROICの追求は決して不可能ではないとも見えています。店舗を増やすという



## Value Creation

トップメッセージ

ことによる成長は困難だとしても、ビジネスモデル改革により進化する余地は充分にあるという考えです。すでに当社の百貨店では店舗ごとのB/Sを把握できるようになっており、事業別ROIC導入を機にさらなる資本収益性の向上を目指していきたいと考えています。

当社のリテールビジネスは、デジタル化を推進するにあたって、やはりリアル店舗が強いということが前提になると考えます。店舗を強くするためには、コンテンツ、サービス、店舗環境、そして高効率オペレーションに磨きをかけなければなりません。そのためには、店舗ごとの資本収益性を見極めながら、確実なリターンを見込める店舗への投資はもっと積極的に行うべきと考えています。ROICの導入はそうした投資とリターンの関係を重視する意識変革にもつながっています。

近年では、心齋橋店の建替えて多くのキャッシュを必要としましたので、やや他の基幹店への投資が抑制気味であったことは否めません。具体的には、百貨店では名古屋店や札幌店、神戸店などは、適切な投資を行えばかなりのキャッシュを稼ぐことができるポテンシャルがあると見ています。

ROIC経営をグループレベルで定着させるためには、やはり現場がどれだけ腹落ちするかということが極めて重要となり

ます。ホールディングスの“上から目線”ではなく、事業会社と同じ目線で進めるということには留意したいと考えています。

昨年度は理解浸透フェーズと位置づけ、事業会社各社において勉強会や説明会を進めるとともに、KPI、KPIツリーの運用方法などについての摺り合わせを行いました。今年2023年度は、百貨店やパルコの一部店舗で先行運用を行うとともに、次期中期計画の財務目標の設定および目標達成に向け、ROICを軸に道筋を描き、2024年度からの本格稼働を目指していきます。

資本市場ではPBR1倍割れの改善にフォーカスが当たっていますが、当社はこうした事業別ROIC導入により、経営の高度化を実現し、事業ごとにROICスプレッドの拡大をはかっていくことがPBRの向上にもつながるものと確信しています。

しかし、当社のPBRが現状1倍前後の水準にとどまっている根本的な要因は、当社の中長期的な成長への解像度が不十分であるということに尽きるのでしょう。成長に向けた深化と探索には必要な投資を積極的に行うことも不可欠です。そのため、我々はいま取り組む変革がどのような未来につながるのか、もっと解像度を上げて示していく必要があると考えています。

イノベーションを起こすのは「人」しかない。

そのため、若手も外部も積極的に取り込む。

### 多様性をイノベーションへ

いまのような不確実性の高い時代を生き抜くにはイノベーションが不可欠です。イノベーションは既存の知の組み合わせから生み出されるものであり、そのイノベーションを起こすことができるのは「人」以外にありません。そのため、知は多様であればあるほど、選択肢が増えるのは自明のことだと思います。多様性については、女性をもっと登用していくことはマストとしながら、年齢やバックボーンなども含めた多様な人たちから生まれる「考え方の多様性」というものをより重視しています。

そこでポイントになるのは、ひとつはパルコという、百貨店とは違うカルチャーで育った人財をインクルードすることだろうと思います。パルコは2020年3月に100%の子会社と

なりましたが、その後、最初の1年はパルコの人財をグループとしてしっかりと組み入れられてきたとは言えず、ほとんどスタンドアローンの組織といってもいい状況でした。

そこで、今中期計画を進める中で、まずホールディングスを中心に、基幹ポストにパルコ出身者の配置を意識的に進めました。一緒になって本格的に仕事を進めると、やはり百貨店出身者とは違ういろいろな考え方や視点を持つ人が多くいることがわかってきました。このナレッジをグループに取り込み、融合させていくことが、今後ひとつの大きな武器になってくることを確信しています。

また、外部からのキャリア採用も経営戦略や財務、法務を中心に積極的に進めています。ホールディングスではキャリア採用の比率が近いうちに50%まではいこうと思っています。デジタル人財については採用が難しくなってきた



いるのは事実です。言うまでもなく、デジタルは生産性向上という視点で欠くことのできないファクターです。そのため、これまでに外部から採用したデジタル専門人財をリーダーとする「デジタル人財育成プラン」を昨年秋からスタートさせました。2030年までにデジタル人財を1,000人育成するというチャレンジングな目標を設定し、意欲的に進めています。

多様な考え方や視点を活かすというのは、人財そのものを取り込むことに限ることはありません。つまり、外部と協業する場をつくるということ、特に若い人たちにそうした機会を設けることが重要だと感じています。昨年秋に設立したCVCファンドはまさにそうした役割を果たすことを目指したものです。若手が中心となってスタートアップ企業との協業を模索し、事業会社の従業員も巻き込みながらイノベーションを通じたシナジー創出に取り組んでいます。すでに5件への出資が行われていますが、そこからどういったアウトプットを見せてくれるのかに注目しています。

ホールディングスでは多様性が本当に進みつつあると思います。しかし、大丸松坂屋百貨店やパルコでは残念ながらまだまだと言わざるを得ません。イノベーションを促すという視点で、やはりここにはぜひ切り込んでいきたいと考えています。

### “新時代”の顧客創造

百貨店ビジネスは比較的年齢層の高い固定顧客に支えられています。それは、一方ではお客様と一緒に年齢を重ねているとも言え、新たなお客様、とくに若年顧客をいかに開拓していくということが課題になっています。

先ほども少し触れましたように、富裕層消費を表す当社百貨店の外売上は百貨店のお客様として比較的若い20~40代の購買シェアがコロナ禍を経て拡大傾向にあります。これはラグジュアリーや現代アートというコンテンツ

を基軸に活発な購買が続いているということになります。大事なことはコンテンツであり、タッチポイントのデジタル化であり、リアルな店舗空間であると実感しています。

そうしたことをさらに強く示唆するのは、ラグジュアリーモールとして存在感を高める「GINZA SIX」の動きです。GINZA SIXは“百貨店をやらない”という選択で2017年に開業し、その後、2021年に多くのショップが更新のタイミングを迎えたため、テナントの入替えを含めた大幅改装を行いました。まさにコロナの最中ということもあり、一部ではややネガティブな見方もされたようですが、昨年12月には過去最高月間売上を記録するなど、想定以上の躍進が続いています。特に注目しているのは、20代、30代のお客様で売上の半分を占めているという点です。このファクトにはグループの将来に可能性を見出しています。新たな顧客創造に向け、リテールとしてできることがまだまだあるのではないかと感じています。

顧客創造という視点をもう少し広げると、グループとして中長期的な成長を目指していく上では、ミレニアル世代やZ世代に当社グループとしてどのようにアクセスしていくのかは大きな課題です。私は意識的にこうした世代の人たちとも話す機会を持つようにしていますが、単に年齢というデモグラフィックな因子では説明できないほど、ライフスタイルや価値観が我々昭和世代とは明らかに違うと感じています。いずれも、デジタルネイティブであり、特にZ世代はソーシャルネイティブとも言われますので、これまでとはまったく違うアプローチが必要であると考えています。

その一環として、当社は昨年10月にeスポーツチーム「SCARZ」を運営する株式会社XENOZの株式50.8%を取得することによって子会社化し、eスポーツ事業に参入することとしました。eスポーツはZ世代をはじめ10代~30代を中心とした若い世代の関心が高いことが特徴とされます。メタバースやNFTなどのデジタルを活用したビジネスとも親和性が高く、様々なビジネス展開が期待されます。

## Value Creation

トップメッセージ

当社グループ施設でのイベント開催など集客というリアルでの効果を確実に実現しながら、デジタル面へのビジネス拡張により、戦略遂行の加速につながると考えています。

有力なコンテンツを獲得し、そしてリアルの商業施設をもっと強くする。新たなマーケットを開拓するためにはやはりコンテンツの充実が基軸となります。eスポーツはその大事なひとつになるものと確信しています。

もうひとつ重要な要素としては、顧客の組織化という点で、時代の変化を踏まえたアプローチの工夫を加えていくことも不可欠だと考えています。今日の消費行動における特徴としては、価値観が多様化し、お客様の嗜好も細分化されていることを背景に、言わば、狭くて深いマーケットが存在感を示しているということがあります。偏愛や熱狂といったキーワードもそうした状況を表すものであると思います。つまり、同じ志向を強く持つ人たちのつながりが重視される時代、まさにコミュニティの時代であり、そこにおられる人たち同志の交流から得られる情報をコマースに活かすことも検討しています。すでにそうした運営力やノウハウを持つ企業への投資も行うなど準備を進めており、新たな顧客づくりにつなげていきたいと考えています。

### “地域”を成長ドライバーに

これまでパルコが担ってきたデベロッパー事業は、本年3月1日をもってパルコから分割し、「J.フロント都市開発」という独立会社として新たにスタートしました。同時に、デベロッパー事業をグループ視点で最適化し、価値創出の最大化をはかるため、ホールディングス内にCRE戦略統括部を新設しました。

そして、この部門のトップには、私が兼務するかたちで就任しました。

新会社の戦略推進にあたり、重点エリアと定めた7都市（東京・札幌・名古屋・大阪・京都・神戸・博多）には百貨店の大丸、松坂屋あるいはパルコが位置しています。つまり、主要都市に店舗周辺を含めた開発可能な不動産を所有しているのが特徴であり、強みであると考えています。すでに、名古屋・栄地区と大阪・心斎橋地区ではプロジェクトが具体化しており、2026年にいずれも竣工を予定しています。さらに、福岡・天神地区においても、いよいよ動き始めた「天神ビッグバン」を契機として、大型開発プロジェクトを進める方向で検討をスタートさせました。その他の重点エリアでも、順次パイプラインを具体的に示していく予定です。新たな成長ドライバーによる当社のポートフォリオ変革に向けたひとつの方向としてご期待いただきたいと思います。

デベロッパー事業の拡大に向けては、ホテルやオフィス、あるいはレジデンスなど商業以外にも取り組み、デベロッパー事業としての収益の多元化を進めていきますが、当社がデベロッパー事業を行う意義は、やはり商業に強みがあるところにあります。ただ、それを百貨店、あるいはパルコといった既存リテールに限るのではなく、むしろ百貨店、パルコの強みを融合させたような“新たなリテール”の形を創造することにより、独自の価値を社会に提供できるのではないかと考えています。そうしたことができるのが、当社グループのユニークさにつながるものと見えています。

このように、当社は全国にある百貨店とパルコを基軸に、地域との共生に取り組んでいることが大きな存在価値となっています。地域の中にある各店舗を「点」として捉えるのではなく、地域を巻き込んだ「面」として捉え、地域社会が求める価値を

創造し、提供するという視点で様々なアクションにつなげています。

一例ですが、いま当社と地域のユニークな取り組みとして可能性を感じているのは、博多大丸で始めた「九州探検隊」という活動です。これは、当社百貨店の社員が九州・沖縄の各市を訪問し、行政と協力しながら、まだ広く知られていないその都市の魅力的な人、モノ、コト、さらに文化までを発掘し、その内容を当社から紹介させていただくことにより、地域全体の活性化を目指したものです。2023年7月現在で、九州・沖縄地区の112

都市から情報発信アンバサダーとして認定されています。

また、パルコは株式会社CAMPFIREとクラウドファンディング「BOOSTER(ブースター)」を共同運営し、各地の大丸、松坂屋やパルコとその地域との連携により、地元の職人や企業とともに進化した地域活性化の仕組みづくりに取り組んでいます。

地域の原石を発掘し、磨き上げる。ハイクオリティなグローバル・コンテンツの拡充だけでなく、今後、そうしたことが、むしろインバウンドなども含めたグローバル戦略にもつながっていくかもしれません。

サプライチェーンの真ん中にいる我々らしく、

サステナビリティへの役割を果たす。

### 共通価値創造は社是の実践

当社の社是にある「先義後利」あるいは「諸悪莫作 衆善奉行」はいまという時代に本当にフィットした考えであると改めて実感しています。義を先にして利を後にするものは栄える。諸悪を犯すなかれ、善行を行え。まさに、社会への貢献とは何かを端的に表しているものと考えています。

社会への貢献とは、すなわち社会に当社ならではの価値を提供し続けることであり、そのことが結果として経済価値につながるということです。これはCSV(共通価値創造)そのものだと思っています。

当社のサプライチェーンを俯瞰すると、我々はお取引先と生活者をつなぐ、その真ん中に位置しているということを再認識することができます。つまり、お取引先、お客様それぞれに様々な働きかけができるということであり、むしろ社会の中でその役割を担うために存在していると言ってもいいのではないかと思います。

脱炭素社会に向けた温室効果ガス排出量削減において、Scope1、Scope2以外の間接排出であるScope3への取り組みはそのひとつであると認識します。Scope3はまさにお取引先のご協力なしには実現することはできません。当社のScope3排出量の8割以上は大丸松坂屋百貨店ですが、お取引先に対しては説明会を通じて当社の脱炭素社会に向けた取り組みを伝えることにより、当社の覚悟を示すとともに、お取引先の排出量可視化へのご協力をお願いしています。

また、社会と当社企業のサステナビリティを両立していくときに、我々の強みを活かしながら我々らしく何ができるかを考えていくと、循環型経済への取り組みをもう少し強めていくという方向性があるのは確かであると感じています。

サブスクリプション事業として2021年3月に立ち上げた「AnotherADdress」は、「服は使い捨てではない」という信念のもとで、お客様の強いご支持をいただいています。ファッションのレンタルに留まらず、独自のサステナブルな取り組みを推進されている3PL事業者、配送事業者、クリーニング事業者、リサイクル事業者とのパートナーシップを組んだビジネスモデルを展開しています。

また、お客様でご不要になった衣料や雑貨を回収する「エコフ」という取り組みは2016年に開始以降、年々お客様の認知度も高まり、2022年度は367トン回収、参加者も過去最高となりました。

お客様の意識や価値観は明らかに変化し、サステナビリティ志向がより強まってきていることを実感します。特に若い世代ほどその傾向が強いというのも特徴です。

当社が300年、400年と存在し続けて来られたのは、時代の変化、お客様の変化を機敏にとらえ、対応してきたからに他なりません。しかし、いまのような急激な変化には非連続な思考が不可欠です。従って、変革への道は決して平坦ではないと覚悟しています。我々にできること、我々だからこそできることをしっかり見極め、社会になくてはならない価値を持続的に創造していきたいと思っています。



### Value Creation

価値創造プロセス

# J.フロント リテイリングの 価値創造プロセス

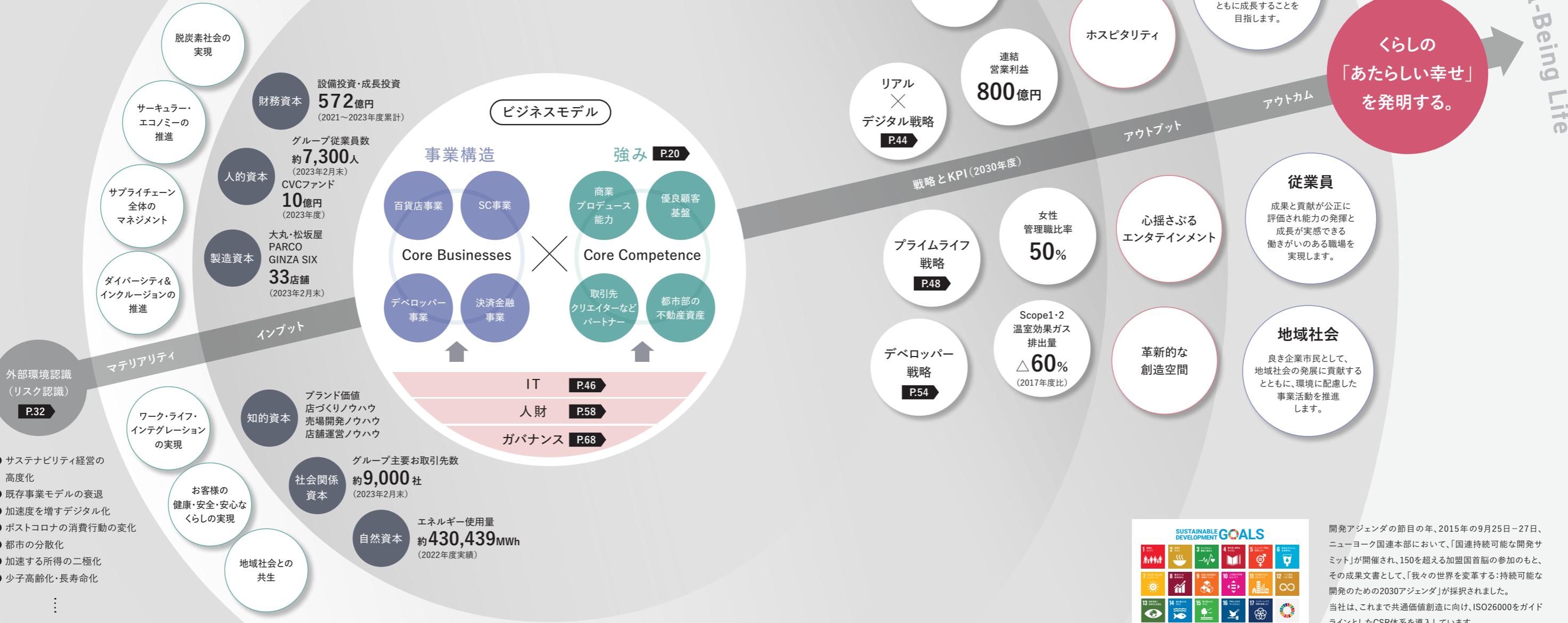
J.フロント リテイリングは、基本理念およびグループビジョンのもと、ステークホルダーの皆様とともに、時代の変化に即応した高質で新鮮かつホスピタリティにあふれる豊かな暮らしを創造することに取り組んでいます。

J.フロント リテイリングの事業活動は、百貨店とパルコを中心に地域とともに成長する豊かなマーケットの創出を絶えずはかっていくことです。

それは、社会の公器として、様々なステークホルダーが共感する新たな価値を創造することに他なりません。

J.フロント リテイリングが持つ6つの資本を効果的・効率的に活用することにより、グループの事業モデルを循環させ、新たな価値を創造していくことが、J.フロント リテイリングのブランド価値、ひいては社会が共感する新しい価値を創造するプロセスとなっています。

この取り組みを通じ、社会価値と経済価値を両立するCSV経営を実現し、広く社会に貢献するとともに、グループの発展を目指します。



開発アジェンダの節目の年、2015年の9月25日-27日、ニューヨーク国連本部において、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える加盟国首脳が参加のもと、その成果文書として、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。

当社は、これまで共通価値創造に向け、ISO26000をガイドラインとしたCSR体系を導入しています。

## Value Creation

グループの強み

## 強みは、融合で、より強靱になる

## 強み1 商業プロデュース力

百貨店業態の大丸と松坂屋は、お客様が商品やサービスを通じてお求めになる価値の変化を的確にとらえ、300年、400年という長い歴史をサステナブルな経営でつなぎ続けています。いつの時代においてもお客様の生活をより豊かにする新しいライフスタイルの提案に取り組んでいます。なかでも、ラグジュアリーな世界観の演出やコスメ・ビューティの圧倒的な集積、多彩で高質なフーズを展開したデバ地下の賑わい創出は優位性を持っています。さらに、「百貨店をやらない」という思い切った選択肢でラグジュアリー・モール「GINZA SIX」の開発にも成功しています。

SC業態のPARCOは、商業施設のトータルプロデュース力により魅力的な商業空間の創造に取り組んでいます。特に象徴的なのは次世代商業施設と位置づける唯一無二の「渋谷PARCO」。モード、アート、カルチャーの最先端の店舗でPARCOブランドの発信拠点にもなっています。出店エリアのマーケティング、企画立案から、ショップ編集、環境演出、店舗運営、保守管理まで一気通貫で行います。定期的・積極的な改装により、マーケット変化に対応した鮮度を保っています。

百貨店の大丸、松坂屋およびSCのPARCOというそれぞれに得意分野が異なるフォーマットを当社グループに持つことにより、それらの融合や組み合わせを通じたユニークな商業への可能性が広がります。デベロッパー事業のJ.フロント都市開発とも連携しながら、新たな商業空間の開発にもチャレンジしていきます。

## 強み2 優良顧客基盤

大丸と松坂屋では約400万人のID顧客を有し、このうちリアル×デジタル戦略の一丁目一番地と位置づけるアプリのユーザー数は業界最多の177万人(2023年2月末)。また、百貨店独自の富裕層を中心とする外商顧客は32万人におよびます。外商顧客の近年顕著な動きとして、20~40代の若年富裕層の購買が活発であることがあげられます。若年層の開拓は百貨店の予てからの重要な課題のひとつですが、デジタル対応強化の後押しもあり、着実に進展しています。

PARCOのID顧客は約200万人で、なかでも20~30代で感度の高い顧客層に厚みを持っているのが特徴です。昨年にはPARCOメンバーズとしてリアルとオンラインのIDを統合し、CRMの一層の深化がはかられています。

当社グループとしてこうした600万人を超える優良顧客基盤から得られるデータは、品揃えやサービスの充実をはかるためのベースとなる、かけがえのない資産です。データはアプリというデジタル接点を介することにより、一層付加価値の高い情報として進化しているとも言えます。JFRグループ顧客データプラットフォーム「JCDP」を活用することにより、お客様との接点から得られたデータを蓄積・分析し、提供価値のさらなる高度化につなげていきます。

## 強み3

## 都市部の不動産資産

北は北海道・札幌から南は福岡まで、全国の主要都市に百貨店を15店舗、PARCOを17店舗、そしてラグジュアリー・モールとしてGINZA SIXを展開し、バランスの取れた店舗配置が実現できています。東京・上野、名古屋、大阪・心斎橋、そして福岡では百貨店の大丸または松坂屋とPARCOが近接しており、グループとして相乗効果が発揮しやすいロケーションとなっています。大阪・心斎橋では2019年に建て替えオープンした大丸と2020年に新規開業したPARCOが、連結したビルによって一体的に運営されていることにより、相互に利用されるお客様も多く、当社グループのシナジー創出の象徴となっています。異質なものを並べることによって、これまでにない新たな価値が創出されました。

また、都市部の基幹店の多くは自社で保有していることに加

え、店舗周辺に活用可能な不動産を相応に保有していることにより、既存店舗を起点に「面」としての開発余地、すなわちグループとしての中長期的な成長可能性が充分にあると考えています。

そうしたことを実現するために、今中期経営計画では3つの重点戦略のひとつとしてデベロッパー戦略を打ち出し、本年3月にデベロッパー事業を営む新会社「J.フロント都市開発」を設立するとともに、ホールディングス内にCRE戦略統括部も新たに設置し、推進体制を大幅に強化しました。すでに、名古屋・栄地区、大阪・心斎橋地区では開発計画が具体化し、さらに福岡・天神地区での大型開発についても検討を開始するなど、デベロッパー事業は今後のグループの成長を牽引する重要な柱となっていきます。

## 強み4

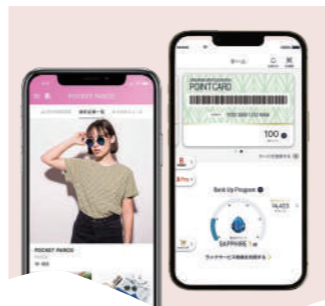
## 取引先、クリエイターなどパートナー

当社グループがお客様にお届けする様々な価値は、パートナーとの共創によるものに他なりません。現在、当社グループと共に価値創造に取り組むお取引先はおおよそ9,000社におよんでいます。

百貨店ではこれまで数々の海外ブランドを発掘し、かつては独占契約を結んでいる時代もありました。300年、400年という長い歴史を持つ大丸、松坂屋はブランド価値を大切にしてお取引先から厚い信頼を得ることができているものと考えています。また、2017年に設立した「未来定番研究所」では、従来の百貨店の枠を超えて、未来の定番となるものを提案、発信していくため、様々なクリエイターや文化人、大学、地域、NPO、そして多くの企業と接点を持ちながら「異分子結合」も推進しています。

パルコでは多様化するニーズに応える衣料品や雑貨のショップ導入などのリーシングに加え、さらなる事業成長へ向けには、生活者のライフスタイルの変化や需要に応じた業態のショップを先駆的に導入しています。また、出店企業と共同での新しいショップ業態の開発や、新進のファッションデザイナーやクリエイター、成長が期待される企業を支援する「インキュベーション」にも力を入れ、デザイナーが世に出るきっかけとなり得るイベントや若手デザイナーの発表の場の提供など、新しい才能の発掘と成長こそがパルコの成長と位置づけ、積極的な支援策を実施しています。

百貨店とパルコを同じグループに持つことにより、それぞれの目利きで選んだパートナーが相互に行き交うことで、他社グループにはないエクスクルーシブなシナジー創出がはかれるものと考えています。これらが本格的に融合したとき、新しい価値観によるリテールモデルが誕生するはずです。

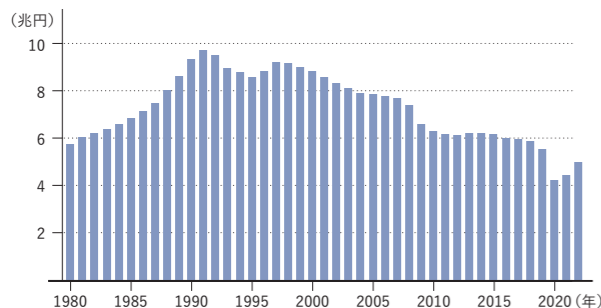


## Value Creation

百貨店ビジネスモデルの大転換期

# 百貨店は、復活か、変革か

### 全国百貨店の売上高推移



### コロナ後の復活が本格化

コロナ禍が長期化する中、小売業界において最も遅れていた百貨店もようやく本格的な回復局面に入ってきました。そのきっかけとなったのは、2022年10月から全国旅行支援がスタートしたことや、水際対策が大幅に緩和されたことです。そのため、国内人流が顕著な動きを見せるとともに、インバウンドも急速な円安も後押しする中で高額品消費を中心に活発さを取り戻し始めました。

全国百貨店の売上は1991年の9.7兆円をピークに減少傾向が続いてきました。そして、コロナ禍を契機に、10年分の変化が一気に押し寄せたとも言われ、2020年は1年で1.2兆円の売上を消失。百貨店マーケットの縮小はマクロ的には人口減少や二極化の進行による中間層の崩壊、さらにはEコマースの急拡大をはじめとする業界を越えた競争激化など外部要因もありますが、本質的な課題はお客様の变化、急速な環境変化に対応しきれないビジネスモデルの陳腐化です。

新型コロナによる行動変容は百貨店に多大な影響をもたらしました。外出自粛による人流の減少だけでなく、消費やビジネスなどあらゆる場面でオンライン化が急速に進展。人流あるいはリアル店舗に過度に依存したビジネスモデルの行き詰まりを露呈しました。まさに百貨店の存在価値そのものが問われたといっても過言ではありません。

コロナ禍は消費の量だけでなく、むしろ消費の質に大きな変化を生み出しました。百貨店は、その対応力がいま問われています。コロナによって訪れた危機を「変革の契機」として、ビジネスモデルの転換を加速しなければならないと考えています。

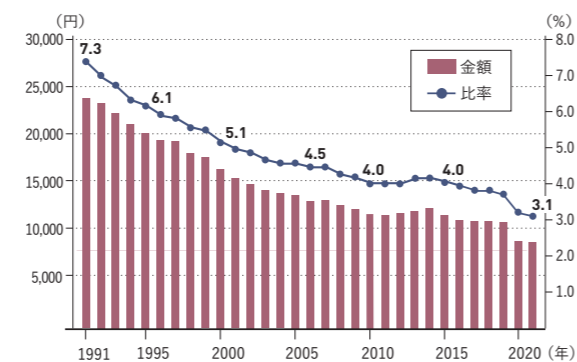
### デパートメントストア宣言から100年

百貨店というビジネスモデルが誕生したのはおよそ100年前。大型店舗を構え、紳士・婦人の洋服から呉服、子供服・玩具や、

家具・家電、食品までその発展・繁栄とともに取り扱いカテゴリーを拡大していきました。事業構造は、かつては仕入れて売るという、在庫リスクを取った買取が主流でしたが、80年代には在庫を持たない消化仕入が8割前後にまで拡大。ビジネスの中心はマーチャンダイジングからマーケティング、あるいはブランドアソートメントへとシフトしていきました。それらと同時に進んでいたのは、百貨店という名の由来とも言えるフルラインの品揃えではなく、DCブランドブームなどを背景とした衣料品特に婦人服に過度に依存した店づくりでした。まさに百貨店業界が売上のピークを迎えた時代です。

一方、総務省の家計支出調査によれば、91年に7.3%を占めていた被服履物への支出は、2021年には3.1%と半分以下にまで低下しました。百貨店はアパレルとともに成長してきたというかつての成功体験からなかなか抜け出すことができず、婦人服に過剰に面積配分した状況が続いたことにより、ますますお客様の嗜好や購買行動とのズレが生じることになりました。そのことがコロナでさらに加速し、百貨店のコンテンツとその提供方法、つまりビジネスモデルそのものが時代遅れとなり、抜本的な構造変革が迫られている状況です。

### 家計消費支出に占める「被服履物」の推移



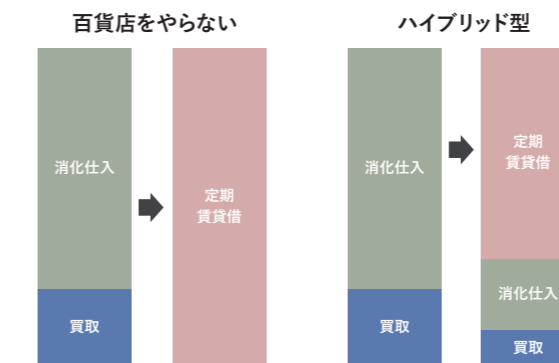
### ビジネスモデルの転換でコンテンツも進化

まず、当社は新たな百貨店ビジネスモデル構築に向け2つの方向性で取り組みを進めました。

ひとつは、「百貨店をやらない」という選択肢です。つまり、百貨店で伝統的に行われてきた買取・消化仕入という取引形態を取らず、不動産賃貸ビジネス100%に転換しました。代表的なのは、2017年に旧松坂屋銀座店跡地を含む2街区一体開発により誕生したラグジュアリーモールのGINZA SIXです。

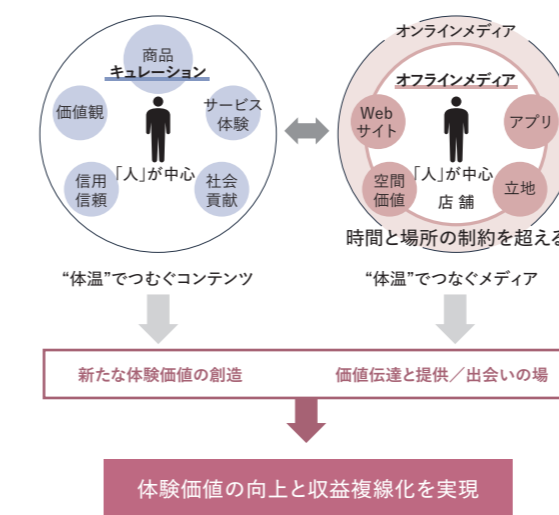
もうひとつは、「百貨店ブランド」のもとで不動産賃貸と買取・消化仕入をミックスした「ハイブリッド型モデル」を構築することです。2019年に開業した大丸心齋橋本店が基幹大型店舗で

の代表例となります。中小型店舗でも、2020年に図書館を導入してリニューアルした大丸須磨店、2022年にアクアリウムを設置した松坂屋静岡店などビジネスモデルの転換を通じて地域に新たな賑わいを創出することができています。



消化仕入れの利点は売上成長を実現することで、より大きなリターンを追求できること。一方の定期賃貸借の利点は安定した収益の獲得や運営コストの圧縮を実現するだけでなく、サービス消費、体験型消費への対応強化に向けたテナントバリエーションが拡大することで店振りの鮮度アップをはかれることです。大丸東京店では、新たなコンテンツとして「売らない店」をコンセプトに手数料収入をベースとした「明日見世」というゾーンも開発しました。

### タッチポイントのデジタル化が生む顧客体験の革新



今般のコロナ禍で最も明らかになったのは、デジタル化への対応の遅れです。当社のデジタル化の方向としては、Eコマースの拡大というよりも、「アプリ」によりタッチポイントをデジタル化することに重点を置いています。アプリはお客様と24時間つながることを可能にします。お客様とのコミュニケーションが深化し、購買予測の精度も格段に進化することにより、CRMの高度化に

つなげることができます。

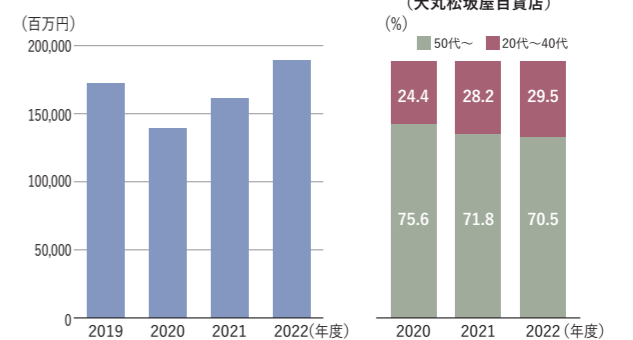
人を中心とした独自のメディアを構築し、時間と場所の制約を克服することへの挑戦です。そして、そのメディアを介して新たな体験価値を創造するコンテンツを提供し、収益を複線化するメディアコマースへと進化を目指していきます。

### ラグジュアリーマーケットの深耕

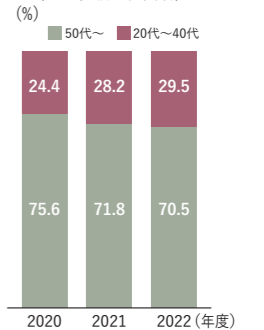
コロナ禍でも着実に売上を伸ばし、すでにコロナ前の水準を大幅に上回っているのはラグジュアリーコンテンツです。2022年度の大丸松坂屋百貨店は店舗全体では2019年度を下回っているものの、特選売上は2019年度比ですでに52.8%増という高い伸びを示しています。コロナ禍で設備投資が限定される中、当社は戦略的に基幹店のラグジュアリー拡充に投資を集中し、大きな成果を得ています。

また、富裕層顧客を組織化した当社の外商売上はすでにコロナ前の水準を2桁増で上回っています。外商はまさに「人」対「人」が商売の根幹にありますが、コロナ禍を契機に外商においてもデジタル化が進展しました。具体的には、アプリの急速な普及に加え、クロードサイト「コネスリーニュ」の活用により、商売のあり方が大きく変化するとともに、入会手続きのオンライン化を進めたことが若年富裕層の開拓を後押しすることにもつながっています。

### 百貨店事業外商売上高推移



### 外商顧客年齢層別売上シェア動向 (大丸松坂屋百貨店)



### リアルの価値がより重要に

コロナ禍で明らかになったもう一方の現実、五感から得られるリアルな体験価値がいかにかけがえのない尊いものかということです。我々の主戦場はあくまでも人と人とのコミュニケーションを通じて提供価値を増幅していくことであり、そこに強みがあります。人の力をデジタルで拡張する。その起点はあくまでもリアル店舗にあります。これからは、店舗ごとのローカルティもより重要になってくるでしょう。コンテンツと独自の編集力に基づく世界感を創出することでリアル店舗に一層磨きをかけるとともに、そこにデジタルを融合させていく。こうしたことがいまという時代に生きる百貨店ビジネスモデルのベースになると考えています。



J.フロント リテイリングおよびIGP社のCVCファンドメンバー

# 多様な「知」を、イノベーションへ。

昨日まで正しいとされたことが、明日も必ず正しいとは限らない。数年後を予測することさえ容易ではなくなったいま、過去の延長線上に、明るい未来を描くことはできません。3年にわたるコロナ禍を経験したことで、そうした思いがより強くなったのは確かです。不確実性に覆われた時代を切り開き、未来をつくるために不可欠なのは、まさにイノベーション。そのプロセスには多様な「知」—知識と知恵の結合が求められています。

当社グループが多様性を重要視するのは、真のイノベーションを本気で実現しようとするためです。これまでの成功体験をもとに従来プロセスで「知」を集めるだけでは結論が限りなくコモディティ化に向かうことは避けられません。一方で、多様な「知」が集まっても、ベクトルが揃わなければ大きな力やうねりにはならないのも明らか

です。つまり、イノベーションを起こしていくためには、変化や違いを積極的に受け入れる風土や仕組みづくりが極めて重要になります。

当社グループは行動指針「JFR WAY」のひとつとして“失敗を恐れず、挑戦しよう。”ということを掲げています。トライアル&エラー、つまり挑戦があるからこそ、失敗もあります。何もアクションを起こさなければ、当然ながら失敗ありません。我々は、未来をつくるため、失敗を恐れず、何度でもイノベーションに挑戦していきたいと考えています。

未来をつくる。それはつまり、新たなマーケットを切り開いていくということ。従来型の成功パターンを踏襲するのではなく、「知」の組み合わせを通じた新たなアプローチにトライする、まさに“新時代の顧客創造”に取り組んでいきます。

## イノベーションにつなぐ “R&D”機能

当社は2022年10月、ベンチャーキャピタル事業に幅広い知見を有するイグニッション・ポイントベンチャーパートナーズ株式会社(IGP社)と共同でCVCファンド「JFR MIRAI CREATORS Fund」を設立しました。当社のCVCは、革新的な技術やビジネスモデルを持つスタートアップ企業への出資を通じた協業により、イノベーションを起こし続ける企業集団になるためのR&D機能と位置づけています。

CVCファンドの組成後は、スタートアップ企業の情報が圧倒的に集まるようになりました。その蓄積された情報はすでに157社にもおよび、当社グループの「知」の拠点のひとつとなりつつあります。当社は事業シナジーをしっかりと見極める一方、IGP社はスタートアップ企業が描いた事業計画について、資金調達から成長性、その蓋然性に至るまで詳細に分析したうえで投資判断を行っています。役割分担を明確にすることで、より強固でスピーディな意思決定の体制を構築できていると考えています。

「未来をより良く、面白くする」という

ファンドビジョンのもと、人々のライフスタイル、個の生活・働き方の質・時間の過ごし方をアップデートし、また、人と人との関わり・つながり・コミュニケーションをアップデートしていくことにより、新たな価値を生み出すことを目指します。このCVC機能を活用して、当社のグループ外の事業シーズとグループ内のアイデア・施策を結合し、既存事業の革新と新規事業の創出とともに、経営人財の育成や企業風土改革にもつなげていきます。



投資対象については、当社グループの3つの戦略「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」「デベロッパー戦略」に合致することを前提に、エンタテインメント、ヘルスケア、不動産テック、リテールテック、ディープテックという5つの領域を定めています。ファンド設立後、すでにアートやトラベル、メタバース、コミュニティ関連など5件(2023年6月末現在)の取り組みが具体化しており、イノベーションに向けた土壌が着々と育ちつつあるもの

と考えています。

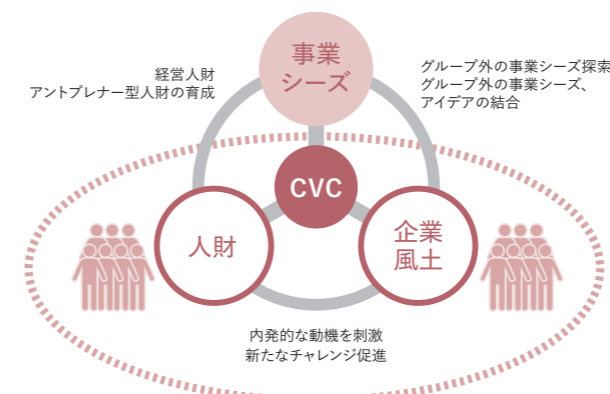
社内に向けてもあらゆるチャンネルを通じてCVC活動を発信しています。各事業のキーパーソンに向けてはキャラバンを実施し、IGP社との協働によるインタビューを通じて相互理解を深めることにより、当社との親和性の高いスタートアップ企業のソーシングにつなげています。また、CVC活動から得られた情報はイントラネットやメルマガなどでも広く従業員との共有をはかっています。

こうした地道な取り組みの結果、従業員から「先進的なスタートアップ企業との接点を持ちたい」という声を実際に多く聞くようになりました。過度な“自前主義”から脱却し、外部の知見を積極的に活用したイノベーションの機運は着実に高まってきていると見ています。

このCVC活動には2030年までにグループ人財の4,800名、つまり2人に1人が何らかのかたちで参画していくことを想定しています。イノベーションに大切なことは、“外の世界”にもしっかり目を向けるということ。スタートアップ企業の方々との接点を積極的に持つことにより、グループ人財の内発的動機を刺激し、新たなチャレンジを促していきます。



## CVCを通じた人的資本経営推進



# Digital

## eスポーツへの参入

社会の変化が加速する中で、当社は次の時代の芽を発掘し新たな体験・感動を提供することが大切な使命と考え、昨今、若い世代を中心に盛り上がりを見せるeスポーツを注目カテゴリーのひとつと捉えてきました。

そのため、当社はeスポーツチーム「SCARZ(スカーズ)」を保有する株式会社XENOZ(ゼノズ)の株式50.8%を取得し、子会社化しました。今後成長が期待されるeスポーツ事業に本格的に参入するとともに、パルコや百貨店など既存事業とのシナジーを創出するなど、新たな価値創造に取り組みます。

eスポーツに関心のある顧客層は国内で約17,500千人程度とされ、10代から30代の若年層がおよそ半分を占めているものと推計されています。

経済産業省は2020年に「eスポーツを活性化させるための方策に関する検討会」を開催し、eスポーツの国内市場の成長支援に本格的に乗り出すことを宣言

しました。国や国内企業の取り組みにより、国内eスポーツ市場はeスポーツファン人口の増加による、スポンサー収入の拡大に牽引され、2025年までに30%近くの成長率となると推定されています。

また、アジア競技大会では2018年インドネシア大会でデモンストレーション競技、2023年に予定される杭州大会では正式種目に選定されました。さらに、国際オリンピック委員会(IOC)が主催する第1回「オリンピック・eスポーツ・シリーズ」が、本年6月にシンガポールで開催されました。将来的な五輪採用を見据えたイベントとして、日本を含め64ヶ国・地域から131選手が参加。今後ますますグローバルでの発展が予想されています。

XENOZ社は、eスポーツの主要大会で数々の好成績を収める老舗プロチーム「SCARZ」を擁するだけでなく、自ら大会・イベントの企画・運営を行うなど、eスポーツ創成期から業界をリードしています。eスポーツは今後も高成長が

期待されるマーケットであり、当社がその黎明期から参入することで先行者としての認知を固め、エンタテインメント事業の将来の柱として育成します。

また、当社グループの大丸、松坂屋やパルコにおいて、次世代顧客の獲得は大きな課題のひとつです。eスポーツはZ世代をはじめ10代~30代を中心とした若い世代の関心が高いことから、そうした次世代顧客へのアプローチも可能となり、認知度やブランド価値の向上につながるものと考えています。

さらに、eスポーツはメタバースやNFTなどデジタルを活用したビジネスと親和性が高く、eスポーツチームというコンテンツを有することにより、様々なビジネスへの展開が期待できます。当社グループ施設でのイベント開催など集客というリアル領域での効果を確実に実現しながら、デジタル領域へのビジネス拡張により、当社が進める「リアル×デジタル戦略」遂行の加速をはかっています。

# esports



## デジタル人材を「1,000人育成」

当社では「JFRデジタル人材育成プログラム」を開発し、2022年12月から、コア人材となるデータアナリストとデジタルデザイナーの育成をスタートさせました。2030年に向けて、当社グループの事業ポートフォリオを変革するうえで必要な既存ビジネスの効率化や生産性の向上をはかりつつ、新規サービスやビジネスを創出していきます。具体的には、デジタルコア人材を2024年度までに100名、2030年度までに1,000名育成することを

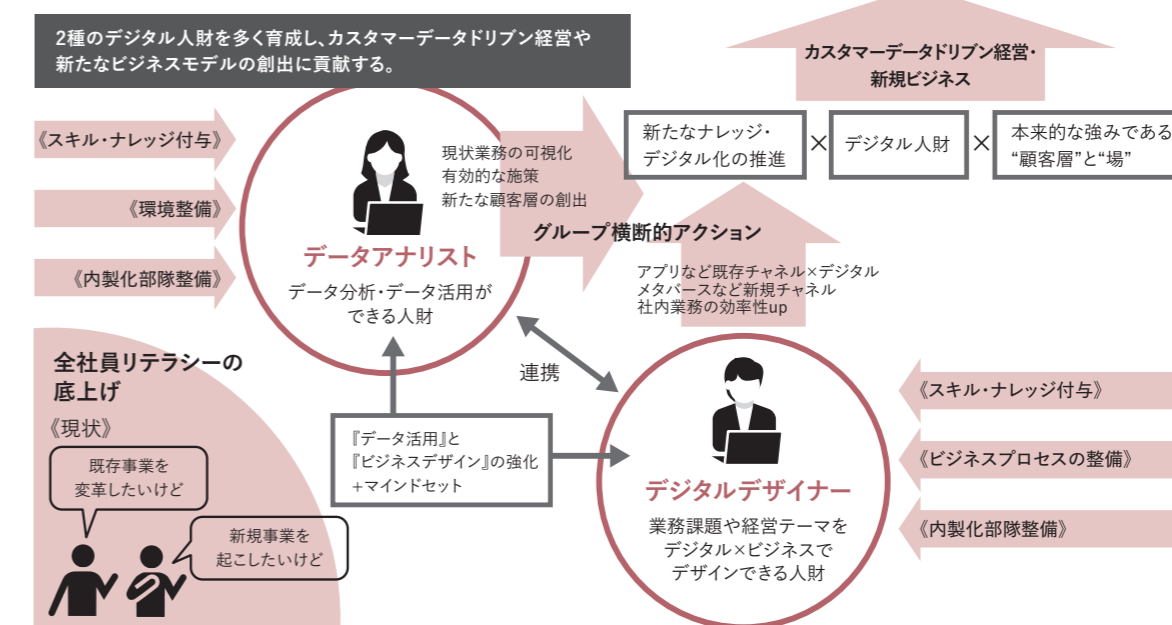
目標に掲げています。これは、グループ各社各部門に最低1名以上のコア人材が配置されるイメージです。当該部門で何か課題に気づいたときに、スピーディに課題解決に向かえる土壌ができることとなります。

このプログラムでは、実践力を上げるためにワークショップのスタイルも取り入れています。例えば、当社の強み、アセットとテクノロジーを組み合わせ、ターゲット顧客を設定しながらアイデアを出し合い、これをチームで意見を出しながら最良と思うものを投票で決めていく、といった

ようなことです。様々な部署から集まった多様な人の多様な知恵を重ねることにより、ひとつの光が見えるプロセスを体感することは変革実現の疑似体験につながっているとも言えます。

大事なことは、人材教育によってマインドやナレッジを身に着けるだけでなく、それを組織の機能と一体化、連動させるということ。日々の業務に新たな価値や変化をもたらすことや部門間、事業会社間をコア人材同志が連携し業務変革やシナジーを創出していきます。

### デジタル人材育成の将来像



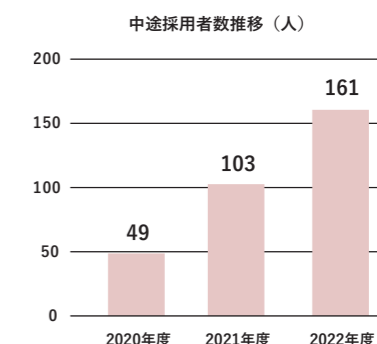
## 外部専門人材採用を活性化

当社グループは、コンスタントな中途採用を積極的に実施しています。異業種で経験を積んだ専門人材はその高度な専門性だけでなく、育ったカルチャーの違いにより様々な気づきをもたらせることが数多くあります。そうした異分子結合は当社グループが求める変革に欠かせません。大丸松坂屋やパルコなど既存中核事業の強化は言うまでもなく、今後

の成長を期待する決済・金融領域やデベロッパー領域でも専門性の高い人材の獲得に取り組んでいます。

ホールディングス(HD)では持株会社としての役割を明確化する中、新規事業領域や、財務部門、法務部門などを含めた高度専門・プロフェッショナル人材の採用に取り組むとともに、グループ各社へのインキュベーション的役割(経営企画、財務、法務、人事等)を果たせるよう、質・量ともに機能強化をはかります。そのため、

今後HDでは外部人材のウェイト50%を目指していきます。



# 人をつなぎ、街を共創。

街は、いわば自然界の「生態系」のようなものではないでしょうか。百貨店やショッピングセンターをはじめ、くらしに関わる様々な施設があることで、そこに人が集い、息吹が注がれ、街が成長します。当社グループの役割は、地域において大丸、松坂屋やパルコといった店舗、つまり「点」だけで成功するというのではなく、我々が起点となりながら、街という広がり、つまり「面」においての価値を最大化することだと考えています。

こうした取り組みのルーツは、1980年代後半から進め

てきた神戸地区旧居留地周辺店舗の開発に遡ります。大丸神戸店は、周辺の旧居留地内のビルにブランドショップの誘致を進め、賑わいのある街づくりとエリア全体の集客力強化をはかってきました。このノウハウをいかして、他のエリアでも取り組みを推進しています。

我々だけではなく、地元の方々とも連携しながら、街の中で賑わいを生み出していく。大事なことは、共に成長していくことであり、それが地域のサステナビリティにつながるものと考えています。

# Development

## 7都市を中心に重点開発

デベロッパー事業はこれまでパルコに組織機能を集約・一元化し、強化をはかってきました。一方で、グループの主要セグメントに位置づける同事業として、今後のさらなる本格的な発展・成長に向けては、グループを俯瞰し、環境変化に一層迅速な対応を可能とする体制強化が不可欠と考えました。

そのため、当社は2023年3月にパルコのデベロッパー部門を切り離し、新会社「J.フロント都市開発」を設立しました。新会社では、「地域社会との共生」「脱炭素社会の実現」をはじめとする社会課題の解決と事業成長の両立に向け、百貨店あるいはパルコで地盤を有する札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸、福岡の7都市を中心に、エリアの魅力化に取り組み、商業を起点にホテルやオフィス、レジデンスなども含めたビル開発を通じて地域の付加価値向上に貢献します。

このうち、大阪・心斎橋地区および

名古屋・栄地区における開発プロジェクトはいずれも2026年竣工に向け、具体化が進んでいます。また、福岡・天神においても福岡市によって進められる「天神ビッグバン」という大規模な建替え推進事業を契機として、大型開発プロジェクトを検討・推進することとなりました。

この新会社設立と同時に、デベロッパー事業をグループの視点で最適化し、価値創出の最大化をはかるため、ホールディングス(HD)内にCRE戦略統括部を新設しました。この部門長をHDの社長が兼務することにより、グループをより俯瞰しながら戦略を推進する体制を強化しました。

当社グループのデベロッパー事業の強みとは、百貨店、パルコそれぞれの強みである「コンテンツ編集力」をグループレベルに昇華させ、シナジーを発揮することができる点にあります。そのため大丸、松坂屋やパルコの屋号にはない、新たな価値を創造する、ユニークな商業施設の開発も可能になるものと考えてい

ます。そうしたことも視野に入れながら、独自性のあるデベロッパー事業として地域とともに中長期的な成長をはかっていきます。

# Relation

## 人をつなぐ、人をつなげる

リテールを中核とする当社グループの特徴は、サプライチェーンの中で「つくる人」と「使う人」をつなぐ役割とコンピタシーを持つことにあります。大丸、松坂屋やPARCOの店舗が全国にあるという特性を活かし、各地の魅力の発掘・発信による地域活性化に貢献しています。地域の生産品をその地域で消費する「地産地消」の取り組みを通じ、地域活性化を推進しています。



大丸松坂屋百貨店では、サステナビリティ活動の一環として、地域の課題を考え応援する「Think LOCAL」に取り組んでいます。2022年8月下旬にはWEBマガジン「Think LOCAL」をローンチし、魅力的な人・モノ・コトを独自に記事化。各地の銘品をオンラインで販売する「ニッポンをお取り寄せ 地産市場」と連動し、読んで・買って応援する仕組みを推進しています。



また、百貨店の社員が九州・沖縄の各市を訪問し、行政と協力して、まだ広く知られていない魅力的なヒト・モノ・

コト・文化などを情報収集・発掘し、紹介することで、九州全体の活性化を目指す「九州探検隊」というプロジェクトにも取り組んでいます。2023年7月現在、九州・沖縄の119市すべて訪問し、112市より情報発信アンバサダーに認定されています。こうした中、博多大丸と熊本県は、双方の強みを活かしながら熊本県産品の魅力発信等を通じた地域の一層の活性化をはかるため、本年3月に包括連携協定を締結しました。

さらに、パルコと株式会社CAMPFIREが共同運営するクラウドファンディング「BOOSTER(ブースター)」では、各地の大丸、松坂屋やPARCOとその地域との連携による取り組みを進化させています。「#スタンドバイ東北」(仙台PARCO)や、「プロジェクト・ナゴヤゴヤ」、(松坂屋名古屋店・名古屋PARCO)「しずおかMIRUIプロジェクト」(松坂屋静岡店・静岡PARCO)、「みっけ!kyoto」(大丸京都店)、「Think SDGs」(大丸心斎橋店・心斎橋PARCO)など、当社グループの店舗が位置する地域において、地元の職人や企業を応援。店舗を通じて地域に根ざす当社グループの特徴・強みを最大限に活用し、地域の発展に貢献しています。



## コミュニティが進化する

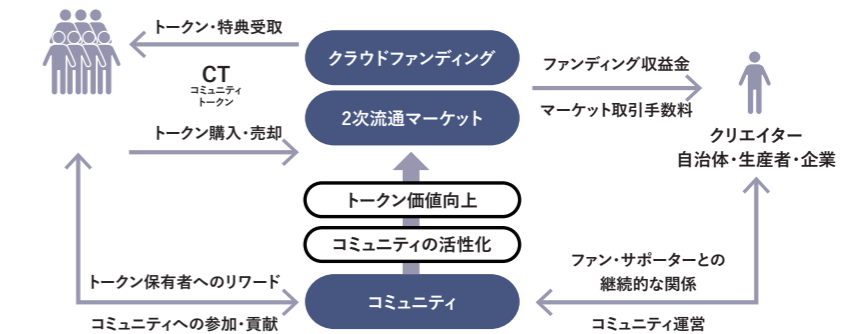
当社グループならではの独自性ある街づくりを進めるにあたり、重要なキーワードのひとつとなるのは「コミュニティ」です。当社は、ブロックチェーンを活用したトークン発行型のクラウドファンディング&コミュニティ「FINANCIE」などの事業を展開する株式会社フィナンシェに出資し、コミュニティをベースとした新たなビジネスモデルの構築に取り組むこととしました。両社は、それぞれの強みを掛け合わせ新たな提供価値を共創するため、具体的な業務提携を進めています。web3領域におけるトークンを活用したビジネスの開発のひとつとして、「九州探検隊」のコミュニティ活動を通じて名品の発掘・育成をする新たな地域創生モデルを創出するなど、実現性・スピードが高まるものと期待しています。

当社グループが地域と共生し、CSV(共通価値の創造)による中長期的な成長を実現するためには、コミュニティを構築し運営する力とコンテンツを発掘し育成する力をリソースというレベルにまで引き上げる必要があると認識しています。

コミュニティをベースとしたイノベーション。コミュニティを起点にリアルとデジタルが融合した当社グループならではの経済圏の構想です。当社グループの街づくりは、こうしたweb3の仕組みも積極的に取り入れながら、新時代の顧客創造に対応していきたいと考えています。

# Community

## フィナンシェ社と連携したコミュニティ起点の地域創生ビジネスモデル





# 循環型経済に、挑む。

これまで社会は、大量生産・大量消費・廃棄を前提としたリニア・エコノミー、いわゆる直線型の経済システムを中心としながら発展してきました。一方で、そうした活動の結果が、資源不足、地球温暖化や廃棄物処理など様々な地球レベルの環境課題につながり、社会の持続可能性に

おいて大きなリスクとなっていることも事実です。当社グループもそうした経済環境のもとで、お客様、社会に価値を提供し、長期にわたり成長を実現してきたということは決して否めません。サステナブルな社会の実現に向けては、この仕組みの見直しを避けて通ることができないのは

## 環境を意識したサブスクリプション事業

2021年3月にローンチしたファッション・サブスクリプション事業「AnotherADdress」は、「服は使い捨てではない」という信念のもと、ファッションの本質的な価値や、サステナブルな取り組みを重視し、社会や環境にとって持続性の高いビジネスモデルへ転換することを目指すサービスです。洗練されたブランドラインナップ、お客様がいま着たいものを選択できる自由さでファッションをサブスクライブする体験を創造し、既存事業にはない新たなマーケットを構築したいと考えています。

ファッションの貴重な資源を受け継ぐ役割を果たしながら、「アドレス」の中にある装うための「ドレス」1枚1枚に愛を込めて、ここから送り届ける未来に向けたサービスを目指します。ファッションには「人を元氣



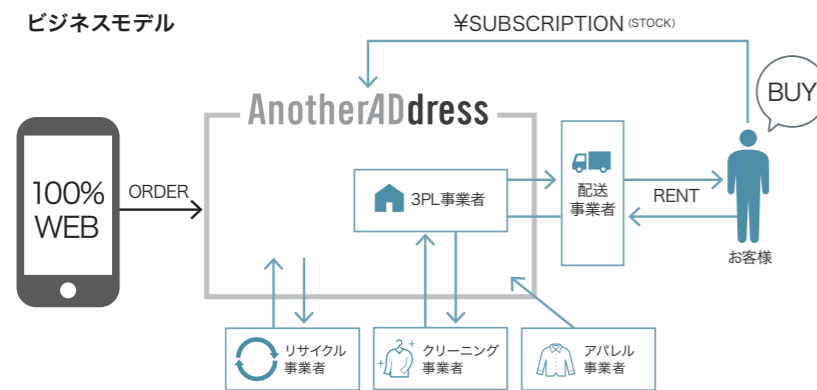
に、愉しくする力”があると信じています。しかし、バブル崩壊以降の日本において、その力を感じる機会が減ってきているのではないのでしょうか。当社グループは、その時代を彩るファッションをお客様に紹介することで、ファッション産業とともに発展してきました。所有や消費の意識

が変化している時代だからこそ、クリエイティブな服が持つエンパワーメントをより多くの人に改めて伝えることは、いま当社グループが取り組むべきことだと考えています。

AnotherADdressでは、我々が事業主体者としてお客様からご注文いただき、独自のサステナブルな取り組みを推進されている3PL事業者、配送事業者、クリーニング事業者、リサイクル事業者とのパートナーシップを組んで、日々環境に優しい方法を模索しながら洋服をお届けします。

また100%WEB注文、サブスクリプション型のストックビジネスとすることで、従来の百貨店ビジネスが抱えるリアル店舗依存、フロービジネスからのビジネスモデルの分散にも挑戦します。

### ビジネスモデル



明らかです。我々には意識や行動を変えとともに、ビジネスモデルそのものを変革することが求められています。

リテールビジネスを中核とする当社グループの大きな特徴のひとつは、お客様とお取引先とをつなぐ役割をもつことにあります。例えば、問題意識を共有するお取引先と協業する、あるいはお客様に行動変容を促すよう働きかける。

いわばサプライチェーンの真ん中に位置する我々であるからこそできることは、決して少なくないと考えています。

廃棄物のリサイクルなど環境課題に係るリスク低減につながる3R(リデュース・リユース・リサイクル)を積極的に実践し、ステークホルダーの皆様とともにサステナブルな社会の創造に貢献していきます。

## Think GREEN -お客様と取り組む「エコフ」

大丸松坂屋百貨店がサステナブルな商品やライフスタイルを提案する「Think GREEN」。その活動の一環である「エコフ」は、各店の店頭において、お客様から不要な衣料品や靴、バッグなどを回収し、再生化へのリサイクルや廃棄を防ぐリユースなどを促進する持続可能な取り組みです。



この取り組みは2016年度からスタートし、お客様の環境意識の高まりと積極的なご参加によって毎年成長を続け、先駆的なサステナビリティイベントとして定着しています。2022年度の回収量は約367t(2016年度からの累計回収量は約1,468t)となり、参加者も過去最高を記録しました。また、エコフと連動して、環境

配慮型商品にフォーカスしたPOP UP等も実施しています。エコフの活動を通じて、多くのお客様から当社の環境への取り組みに対する支持を得ており、環境負荷低減につながる取り組みとなっています。我々だからこそできる循環型経済とは何かをグループ全体としてさらに追求し、社会課題の解決を通じた経済価値の創出、すなわちCSV(共通価値創造)に取り組んでいきたいと考えています。

### 端材がアートに昇華

ホテルやオフィスの内装などを手掛ける当社グループのJ.フロント建築では、内装建材などの工場での製造過程で端材が発生することが避けられないのが現状です。そうした「捨てるしかない端材」の使い道は本当はないのかということについて常に考えを巡らせています。

そうした試行錯誤による活動の一環として、J.フロント建築は大阪芸術大学とタッグを組み、サステナブルプロジェクトを実施しました。大阪芸術大学の学生が持つ豊かな想像力と柔軟なデザイン力を活かすことにより、捨てられてしまうはずの端材に新たな命を吹き込み、誰も見たことのない新しい価値が生まれることになりました。

プロジェクトでは、「オブジェ」「家具」などカテゴリを定めず、あくまで学生の自由な発想に委ねた作品を募集することに。そこには、大阪芸術大学のどの学部も学生からも興味を持ってもらいたい、エントリーしてもらいたい、という狙いもありました。木の切れ端を中心に、リフレクスマラーの切れ端、使えなくなったフィルムなど、端材という不揃いな面白さに向き合いながら、自由な発想、コンセプトで、楽しくかつ真剣に制作されました。当社グループのサステナビリティにける思いと学生たちのものづくりに対する思いが見事に結実することとなりました。

作品づくりの情熱にあふれた、企業と地元の大学生のつながり。同じ想い、同じ地域であるからこそ連携して生み出すことのできた未来のためのプロジェクトは、これからも続いていきます。



# Management Strategy

リスクマネジメント

## リスクは、戦略の起点

当社は、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そして、リスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

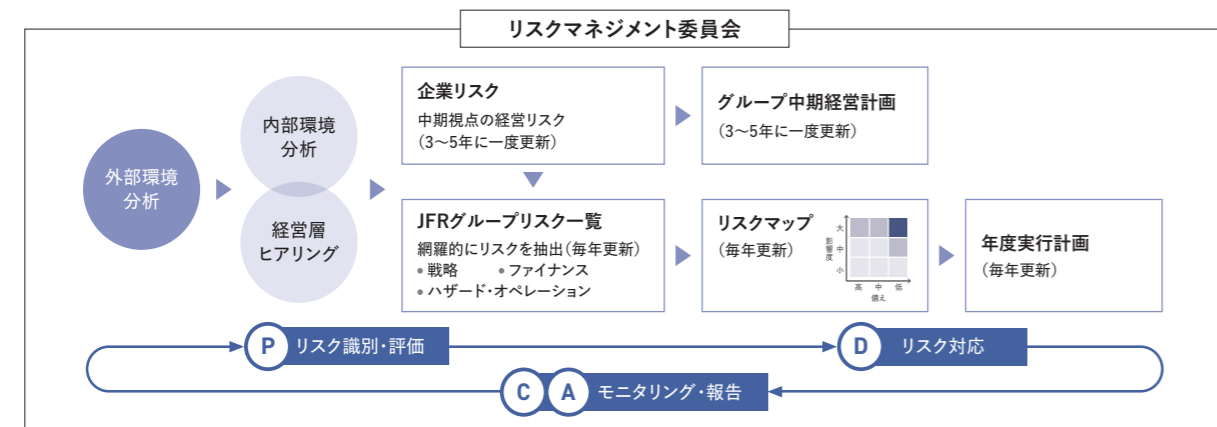
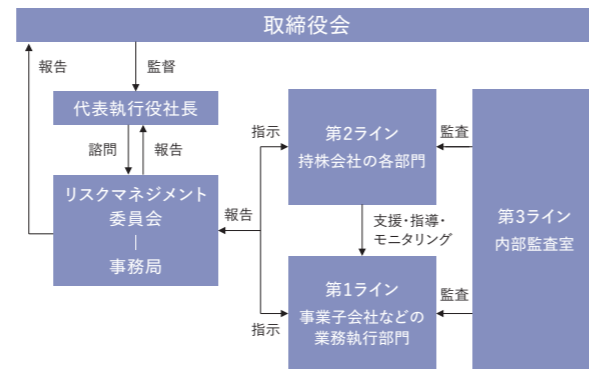
代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しており、リスクの抽出および評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

同委員会には、リスク管理担当役員を長とする事務局を置き、委員会で決定した重要な決定事項を事業子会社に共有し、ERM（全社的リスクマネジメント）を推進しています。また、リスクを

戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることにより、リスクマネジメントを企業価値向上につなげるよう努めています。

なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、図のとおり3ラインを構築しています。

### リスクマネジメント体制図



### 影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク

- 1 サステナビリティ経営の高度化
- 2 既存の事業モデルの衰退
- 3 加速度を増すデジタル化への対応
- 4 ポストコロナにおける消費行動の変化

### 左記リスク以外の「企業リスク」

外部環境への対応		内部環境への対応 (企業として取り組まなければならないこと)	
<b>I. 新しい市場の開拓に係るリスク</b>		<b>II. 新しい顧客体験の提供 (新しいビジネスモデルの構築)に係るリスク</b>	
5 都市の分散化(都市と地方のリバランス)	7 顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化	9 実際を超えた再編M&Aの加速	
6 加速する所得の二極化	8 外国人市場の不透明さ		
<b>III. 大きな危機が常態化する中でのレジリエンス向上に係るリスク</b>		<b>IV. 抜本的な組織・構造改革によるレジリエンス向上に係るリスク</b>	
10 頻発する自然災害・疫病	12 資金調達マネジメントの重要性の向上	14 ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展	
11 情報セキュリティの重要性向上	13 環境変化に対応できるコスト構造の必要性		

■ 戦略リスク ■ ハザードリスク ■ ファイナンスリスク

### JFRグループ「企業リスク」一覧

分類	番号	項目	影響度	将来の見通し	マイナス面	プラス面	対応策	
戦略リスク	1	サステナビリティ経営の高度化	非常に大	↑	ステークホルダーの離反、格付・ブランド力の低下	持続的な成長、当社グループのプレゼンス向上	社会的価値と経済的価値を両立するCSV実践 マテリアリティへの対応	
	2	既存の事業モデルの衰退	非常に大	↑	大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下	大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	顧客接点のデジタル化 店舗の役割の見直し 事業ポートフォリオの転換に向けた既存事業強化、事業開発	
	3	加速度を増すデジタル化への対応	非常に大	↑	グループ全体の成長の停滞 デジタル化の遅延による競争力の低下	デジタル活用によるビジネスモデルの変革 業務の効率化、ペーパーレス化	統合データベース活用 メタバースなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 デジタル人材の育成	
	4	ポストコロナにおける消費行動の変化	非常に大	↑	消費者ニーズとのアンマッチによる顧客離反	新規市場の創造	購買体験の魅力化や利便性向上に資するOMO促進 サステナブルな商品・サービス開発 事業計画の適正な適時見直しの実施	
	5	都市の分散化(都市と地方のリバランス)	大	→	都心立地の従来型商業施設の集客力低下	都市のニーズ、街づくりへの貢献を通じた事業展開	グループ不動産の戦略的活用を迅速かつ円滑に進めるため、組織を再編 エリアとの共生、多様な都市生活提案と複合再開発による魅力的な街づくりの推進	
	6	加速する所得の二極化	大	→	マスマーケットの縮小による売上減少	新たな中間層需要の掘り起こし 新富裕層市場の開拓	マスマーケットの商品・サービスの適正規模への見直し、細分化 ラグジュアリー、アート、時計など需要の高いカテゴリーの強化、希少性の高い商品の提供	
	7	顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化	大	→	国内市場規模の縮小	シニア市場の拡大	上質な子供服用品、教育事業への重点対応 シニア顧客の買い物の利便性向上やウェルネスなど関心の高いカテゴリーの強化	
	8	外国人市場の不透明さ	大	→	インバウンド売上回復の遅延	インバウンド売上の回復、拡大 ECやライブコマースの展開による外需獲得	インバウンド顧客専用ラウンジ設置 越境ECによるインバウンドでの売れ筋商品の育成・発掘 ラグジュアリーツアーの提供など、新たなコンテンツの開発、提供準備	
	9	実際を超えた再編、M&Aの加速	大	→	当社グループの敵対的買収	事業ポートフォリオの組み換え M&A活用による新規事業への参入、既存ビジネスとのシナジー	既存事業の選別、経営資源配分の最適化 スタートアップ企業との資本・業務提携によるR&D強化 eスポーツ事業に本格的に参入	
	14	ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展	大	→	優秀人材の流出、人財獲得競争での劣後 従業員のモチベーション低下	従業員のエンゲージメント、組織力の向上 事業戦略の推進、イノベーションの創出	「人財主義」に基づく人財投資を通じた従業員のWell Being Life実現 専門人材の採用環境整備、グループ人財交流、人財教育	
	ハザードリスク	10	頻発する自然災害・疫病	非常に大	↔	お客様・従業員の人命損傷 事業継続の危機	事業の安定運営	実践的なBCP訓練の継続的な実施 事業継続計画の定期的な見直しの実施 新たな感染症への備えの強化
		11	情報セキュリティの重要性向上	大	↔	個人情報の漏洩、訴訟・損害賠償の発生、社会的信用失墜 業務の遅延・停滞	業務やシステムの安定稼働 業務の効率化、リモートワークの推進	グループ共通のシステムインフラの整備、高度化の推進 セキュリティ運用の高度化推進と対応体制の強化 グループセキュリティガイドラインの見直しと訓練等を通じた従業員のセキュリティ意識、リテラシーの向上
		12	資金調達マネジメントの重要性の向上	大	→	資金コストの高止まり	資金コストの引下げ 成長戦略推進のサポート	固定金利での長期調達 新規資金調達局面での適切な調達手段の選択
	ファイナンスリスク	13	環境変化に対応できるコスト構造の必要性	非常に大	→	収益性の低下 投資の抑制	事業ポートフォリオの変革 事業基盤の強化	オフィス再編、要員構成の見直しなどによるコスト削減 グループ横断での経費管理体制の強化

※中期経営計画期間内のリスク変化を、当社グループへの影響度や対応策等を考慮して見通したものの。

↑: 影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク

## Management Strategy

前中期経営計画の振り返りと本中期経営計画

ポートフォリオ変革を通じた中長期的な「再成長」に向けて

# 中期経営計画 (2021～2023年度)

### 前中期経営計画(2017～2021年度)の振り返り

2017年度からスタートした前回の中期経営計画は、2020年初頭に始まった新型コロナウイルス感染症拡大により経営環境が急激に変化したことにより、1年前倒しの2020年度で終了するこ

ととなりましたが、事業ポートフォリオ変革に向けた構造変革期と位置づけ、事業領域の拡大や既存事業のビジネスモデル転換、さらにはESGへの取り組み強化などを着実に進めました。

#### 主な成果

<b>バルコの完全子会社化</b>	連結子会社バルコをTOBにより完全子会社化(2020年3月)。シナジー追求を通じた当社グループの一段の企業価値向上に向けた体制強化を実現。
<b>不動産事業の成長</b>	GINZA SIX(2017年4月)や上野フロンティア・タワー(2017年11月)の新規開業により不動産事業を拡大。事業ポートフォリオ変革に向けた新たな事業基盤を構築。
<b>百貨店・バルコの革新</b>	仕入れと定期賃貸借をミックスしたハイブリッド型ビジネスモデルの大丸心斎橋店を開業(2019年9月)。次世代商業施設の象徴として渋谷PARCOを開業(2019年11月)。
<b>守りのIT強化</b>	グループITガバナンスを策定。クラウドシステムの導入などを通じたセキュリティ強化とともにリモートワークに対応できる環境を整備。
<b>ガバナンス体制強化</b>	監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行(2017年5月)。執行と監督の分離、社外取締役の増員などにより取締役会改革を実施。

#### 残された主な課題

<b>ビジネスモデルの陳腐化</b>	コロナ禍を契機に百貨店、バルコの業績が急速に悪化。リアル店舗に過度に依存してきたビジネスモデルの陳腐化が加速。攻めのデジタルへの対応が急務。
<b>事業ポートフォリオのレジリエンス不足</b>	百貨店、SCで8割を超える収益構造の脆弱性が急激な環境変化により一気に露呈。百貨店、SCへの過度な依存を是正するため資源配分の見直しが必要。
<b>推進体制の不充分さ、専門人材の不足</b>	事業ポートフォリオ変革に向けた組織推進体制の不充分さや専門人材の不足は否めず。デジタルや不動産(デベロッパー)の専門人材強化は喫緊。
<b>サステナビリティ課題の解決</b>	気候変動や人権問題はサプライチェーンレベルでの取り組みが不可欠。コロナを契機に安全・安心の重要性がさらに向上。CSV視点による取り組み強化が不可欠。

### 前中期経営計画と本中期経営計画のつながり

前中期経営計画の主な戦略	
<b>①マルチサービスリテラー戦略</b>	【新規事業の開発】 生活者の不満・不安を解消するサービス領域での新規事業開発  【重点3事業の成長】 ・JFRカード ・J.フロント建装 ・ディンプル
<b>②アーバンドミナント戦略</b>	【大型開発PJ】 GINZA SIX・上野FT・渋谷・心斎橋の開発 【不動産開発】 不動産賃貸事業の拡大 【エリア共生】
<b>③IOT時代に対応したICT戦略</b>	1. ECの強化 2. LTSHub開発 3. ICT活用への組織整備
<b>④既存事業の革新</b>	【百貨店事業革新】 店舗魅力化、地方郊外店改革 【バルコ事業革新】 店舗ポートフォリオ変革

本中期経営計画での位置づけ	
① デベロッパー戦略 ② リアル×デジタル戦略 ③ 富裕層戦略 3つの戦略で新規事業を開発	【HD】 一定規模以上の出資案件やアライアンス先を開発 【事業会社】 既存事業の周辺領域で、新規事業を開発
重点3事業の位置づけは見直す ・JFRカード : 各戦略に寄与するとともに、自立した成長をはかる ・J.フロント建装 : デベロッパーセグメントに位置づけ、バルコ、PSSと連動して成長をはかる ・ディンプル : 百貨店事業との業務整理	【大型開発PJ・不動産開発】 複合再開発を推進。心斎橋、名古屋、福岡の百貨店とバルコが隣接する地区にて「比類なきJ.フロントゾーン」を開発する(①～③の3つの戦略運動) 【エリア共生】 考え方を継承。生活者へ価値提供、環境性能向上
① デベロッパー戦略として発展強化	【事業会社】 ・顧客接点のOMO強化 【HD】 ・LTSHub(現在のJCDP)の本格活用を実現 ・ITガバナンスは継続強化
② リアル×デジタル戦略 デジタルシフト	【事業会社】 ・店舗の魅力化を継続。基幹店への投資、改装推進、コンテンツの発掘や共創を行う
② リアル×デジタル戦略 コンテンツの魅力化	

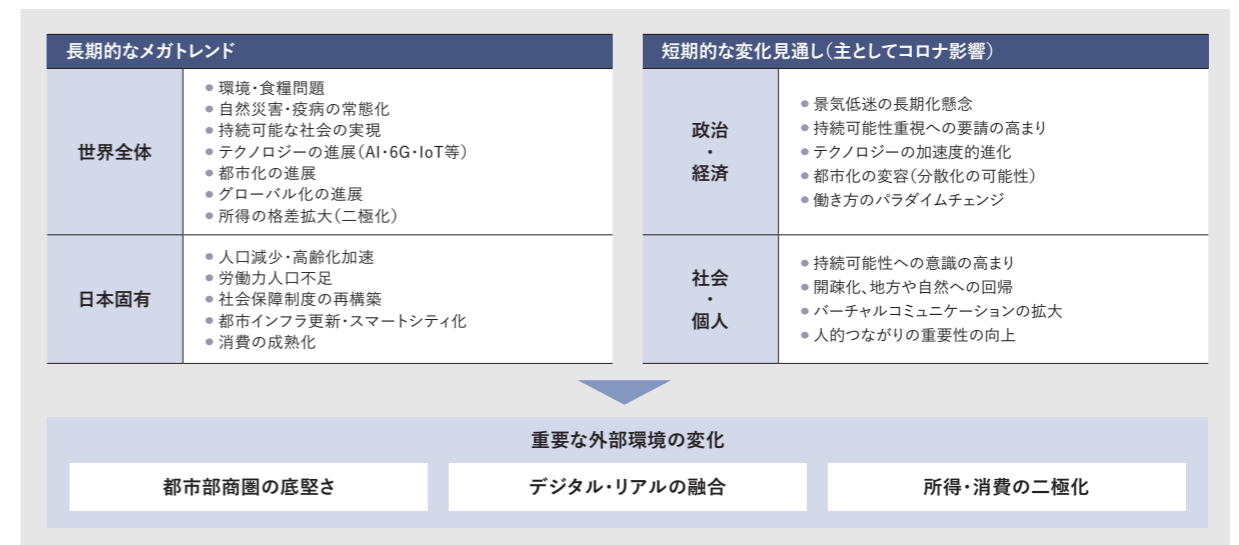
### 2021～2023年度 中期経営計画概要

本中期経営計画は、最終年度2023年度に財務数値を2019年度水準に戻し、コロナ禍からの「完全復活」を果たすとともに、2024年度以降の「再成長」へ道筋をつける期間と位置づけました。

本年度は最終年度となりますが、コロナ禍の影響が想定以上に長引いたことによるトップラインの回復遅れに加え、地政学リスクに端を発する原材料費、特に燃料費の高騰がコストの大幅増につながる見込みであることから、当初目標と比較した予想数値は減額修正することとなりました。

早期の収益回復に向けては、重点戦略「リアル×デジタル戦略」では基幹店の改装およびデジタル投資、「プライムライフ戦略」では百貨店外商を基盤とした顧客基盤強化に集中して取り組んでいきます。「デベロッパー戦略」は、中長期的な成長ドライバーとして、本計画期間中から先行して投資配分を増やしていきます。

併せて、「経営構造改革」を遂行し、固定費の削減や事業・資産の入替えに取り組むとともに、有利子負債の圧縮を進めていきます。



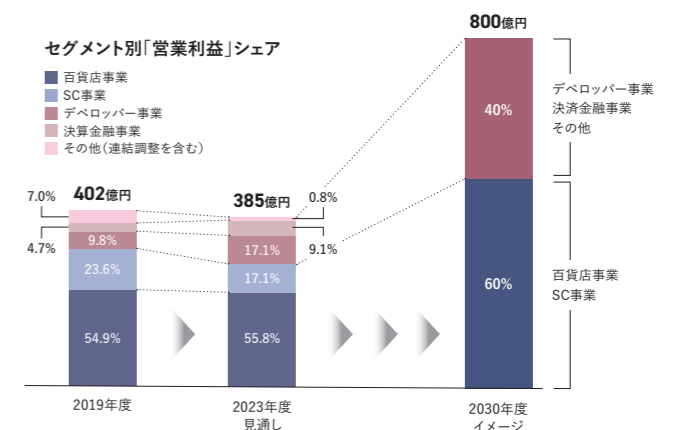
### 経営数値目標(2023年度)

資本収益性	ROE <b>7.0%</b>	ROIC <b>4.6%</b>
事業成長性	営業利益 <b>385億円</b>	事業利益 <b>400億円</b>
財務健全性	有利子負債 <sup>※1</sup> <b>2,250億円</b>	Net D/E <b>0.6倍</b>
サステナビリティ	温室効果ガス排出量 <sup>※2</sup> <b>△40%</b>	女性管理職比率 <b>26%</b>

※1 リース負債を除く  
※2 2017年度比、Scope1, 2

### ポートフォリオ改革

本中期経営計画最終年度となる2023年度では、百貨店、バルコなどによるリテールビジネスのシェアは依然7割を超える見通しですが、2030年度にはそのシェアを6割程度に抑えます。一方、デベロッパー、決済・金融や新規事業など、リテール以外で4割程度までシェアを高めたいと考えています。これらの取り組みを通じて、レジリエンスの高いポートフォリオへの変革をはかっていきます。



## Management Strategy

前中期経営計画の振り返りと本中期経営計画

### 本中期経営計画の全体構成

収益回復と再成長に向けた3つの戦略	① リアル×デジタル戦略	② プライムライフ戦略	③ デベロッパー戦略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>百貨店:本物/本質重視による店舗の魅力化・メディアコマース化</li> <li>パルコ:店舗ブランド価値の再構築・デジタルSCプラットフォームの追求</li> <li>CSV視点での新コンテンツ創出・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上質な顧客体験を実現する新たなソリューションサービスの開発</li> <li>外商オンラインコミュニケーションの進化</li> <li>グループレベルでのCRM戦略進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商業に限定しない多様な用途取り組み</li> <li>循環型投資スキームの着手</li> <li>準都心エリアへの進出</li> </ul>
再成長に向けたコミティによるグループ横断での戦略推進			
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">デジタル戦略 コミティ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">プライムライフ戦略 コミティ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">デベロッパー戦略 コミティ</div> </div>			
完全復活への重要施策	経営構造改革	● ビジネスモデル改革によるコスト削減	● 事業基盤の絞込み
経営基盤機能戦略	財務戦略	● 資本政策	● 税務政策
	人材戦略	● グループ要員構造改革の完遂	● 再成長に向けた人財マネジメント
	IT戦略(守りのIT)	● 基幹システムの再構築	● グループIT人材体制強化

### 3つの戦略

当社の強みは「商業プロデュース能力」「優良な顧客基盤」「取引先、クリエイターなどのパートナー」そして「主要都市部の不動産資産」を保有することです。これらの強みと中長期的な環境変化を踏まえ、本中期経営計画では大きく「3つの戦略」にフォーカスし、成長に向けた取り組みを重点化することとしました。

#### ① リアル×デジタル戦略

- リアル店舗を購買の場だけでなく、魅力的な商品やサービスとの出会い、上質な顧客体験を得られる場へと転換していきます。
- 店舗を起点としたデジタル活用により、時間や空間を超え新たな体験価値を提供する商業モデルへ変革します。
- 顧客データの分析やデジタルツールの活用を高度化し、販売員・外商・バイヤーなどの一人ひとりがお客様との関係性を深めていきます。
- 販売収益に加え、不動産関連収益やデジタル活用を通じた手数料収益など、収益の複線化をはかります。

##### 【これまでの主な進捗】

- 百貨店アプリ会員数 177万件(2023年2月末現在実績)
- アプリ経由売上高 2,371億円(2022年度実績)
- 百貨店オンライン経由売上高 137億円(2022年度実績)

#### ② プライムライフ戦略

- 文化や芸術に価値を置き、こころ豊かでサステナブルなライフスタイルを楽しむ生活者への提案をさらに強化していきます。
- 当社グループのエンタテインメントやアートを活用するほか、プレミアムな体験等、新規の商品やサービスを他社提携により開発するなど、コンテンツの充実をはかります。

- このようなライフスタイルに共感する国内のニューリッチやアジアの海外富裕層など、百貨店外商の枠を超えた顧客の獲得を、他社提携を含め推進していきます。
- デジタルを活用した顧客管理の高度化により、多様化する顧客のインサイトを捉えて提案力を強化し、優良顧客のライフタイム・バリューを最大化していきます。
- 新たな決済手段の提供によるロイヤルカスタマーの拡大、また顧客のライフプランニングを通じた付加価値の高い金融サービスを展開していきます。

##### 【これまでの主な進捗】

- 百貨店事業外商売上高 1,883億円(2022年度実績)
- 外商若年層(20代~40代)シェア 29.5%(2022年度実績)

#### ③ デベロッパー戦略

- グループ保有不動産資産の価値最大化をはかります。複合再開発等では百貨店とパルコの規模適正化や容積緩和を活用します。非商業用途のシェアを高め、収益性の向上をはかります。
- 重点エリアにおける大型複合開発では、地域の歴史や環境などの個性を尊重した魅力的な街づくりを通じて街の賑わいづくりに貢献し、生活者のマインドシェアを向上させます。
- 新規不動産の取得と開発、私募ファンドなどの組成とアセットマネジメントなどにより、収益の複線化をはかります。また、開発エリアを準都心に拡大していきます。

##### 【これまでの主な進捗】

- 新会社「J.フロント都市開発」設立(2023年3月)
- ホールディングスにCRE戦略統括部新設(2023年3月)
- 名古屋・栄地区、大阪・心斎橋地区開発プロジェクト進行中(2026年竣工予定)

### 経営構造改革

#### 固定費の削減

- 組織・要員構造改革、経費構造改革を通じ、2019年度比で固定費を100億円以上削減し、損益分岐点を引き下げます。

#### 【これまでの主な進捗】

- 連結固定費削減高 104億円(原価・販管費/2021~2022年度累計)

#### 経営効率、資産効率の向上

- 各事業の将来性や成長性に基づくグループ事業の絞込みや、遊休資産、低利回り資産の見極めによる効率向上をはかります。

#### 【これまでの主な進捗】

- 子会社「ヌーヴ・エイ」全部株式譲渡(2021年6月)
- 大丸松坂屋セールズアソシエイツを大丸松坂屋百貨店に吸収合併(2021年9月)
- 子会社「ディンプル」一部株式譲渡(2022年2月)
- 津田沼PARCO営業終了(2023年2月末)
- 新所沢PARCO営業終了(2024年2月末予定)
- 松本PARCO営業終了(2025年2月末予定)

### グループ人財戦略

#### 再成長に向けた人財マネジメント

- 重点戦略を担う人財を確保するため、従業員の能力開発や専門

人財の外部採用強化、これらをグループ内で最大活用できる仕組みならびに、制度やシステムの整備に取り組んでいきます。

#### 【これまでの主な進捗】

- 専門人財外部採用数 264名(2021~2022年度累計)

#### ダイバーシティ&インクルージョンの推進、ワーク・ライフ・インテグレーションの実現

- 従業員一人ひとりの個性や能力を最大限発揮できるよう、女性活躍に向けた配置や育成、働き方改革、障がい者雇用、LGBT 関連の取り組みなど、マテリアリティに基づく各施策を推進していきます。

#### 【これまでの主な進捗】

- 女性管理職比率 22.2%(2023年2月末実績)
- 障がい者雇用比率 2.9%(2022年6月末実績)

### アライアンス、M&A、ウイング拡大の方針

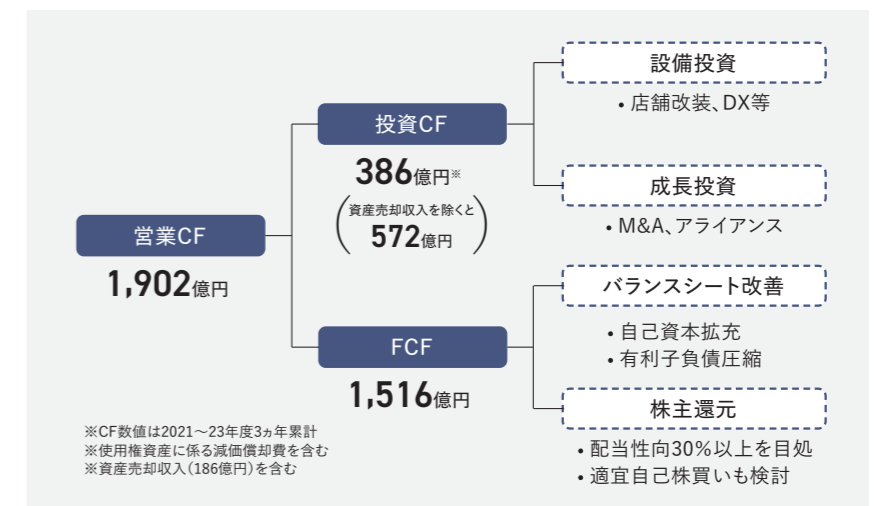
- 3つの重点戦略の規模拡大やスピード加速に資する、新規事業の創出やケイパビリティの拡充につながる他社との提携ならびに事業買収を積極的に進めています。

#### 【これまでの主な進捗】

- CVCファンド設立(2022年10月)
- 株式会社XENOZの株式50.8%を取得、子会社化(2022年11月)
- 株式会社フィナンジェに出資(2023年4月)

### キャッシュフロー・アロケーション

本中期経営計画では当初計画よりも投資を抑えるとともに資産売却を進めることでバランスシート改善を優先し、次期中期経営計画以降の投資フェーズに備えることとしました。



### 次期中期計画に向けて

2024年度からは次期中期経営計画がスタートします。中長期的な再成長に向けて現在準備を進める取り組みが具体化していくフェーズとなります。見えてきた成果の粒が将来どのように連鎖し拡張していくのか。成長ドライバーのひとつであるデベロッパー事業のパイプラインを含め、当社グループが2030年に目指すポートフォリオ変革への道筋をさらに解像度を上げて示していきたいと考えています。

## Management Strategy

財務戦略

# 事業別ROIC導入で、 ポートフォリオ変革を加速

### 資本コストを事業別に把握

当社は、資本コスト(WACC)を意識した経営を推進しています。資本コストとは、資金の提供者である金融機関、投資家・株主が投資先である企業に期待するリターンの水準です。それは資金運用の立場からすれば投資利回りであり、また資金提供を受ける企業の立場からすれば調達コストと認識されるべきものと言えます。資本コストは、市場の金利動向や企業の有利子負債総額、株式時価総額などの影響を受けますが、当社の中期的な水準は4~4.5%程度と認識しています。この資本コストを事業別に把握しながら、ROICとのスプレッドをプラスに拡大していくことが持続的な

企業価値創造につながるものと考えています。そのため、ROICは資本コストを上回る5%水準をまず目指すことが必須となります。また、当社の中長期的な株主資本コスト(株主期待利回り)の水準は、6~7%程度と認識しています。そして目標とするROEは、株主の皆様への期待にお応えするため、株主資本コストを上回る水準に設定しています。具体的には、ROE10%を2030年度の目標数値に据えており、そのマイルストーンとして2023年度に7%を達成する計画です。

### ROIC目標

- 収益を伴う成長の実現のため、KPIとして事業別ROICを導入
- ROIC目標の達成に向け、事業別WACCをハードルレートとして設定

	2023年度 ROIC目標	WACC (ROICハードルレート)	2030年度 ROIC目標
百貨店	6%	5%	6~7%
SC	5%	4.5%	5~6%
デベロッパー	4%	4%	4~5%
決済・金融	3%	3%	3~5%
新規事業	10%	新規事業のWACC (8~10%程度)	10%
連結	5%	4~4.5%	5%以上

※ROIC=税引後事業利益 ÷ 投下資本:リース負債除く有利子負債 + 株主資本

### 投下資本に対する収益管理を高度化

事業への投下資金には、株主の皆様からお預かりした株主資本に加え、金融機関等から調達した資金があり、それらをいかに効率良く活用するかという視点で経営を管理することが重要です。当社が取り組んでいく事業ポートフォリオ変革においては、デベロッパー事業および決済・金融事業へのシフトがテーマであり、有利子負債の活用がポイントとなります。そのため、事業の成長性と収益性に加え、株主資本と有利子負債の合計である「投下資本」に対する収益性に着眼した管理を実践することを目的として、事業別ROICを導入しました。

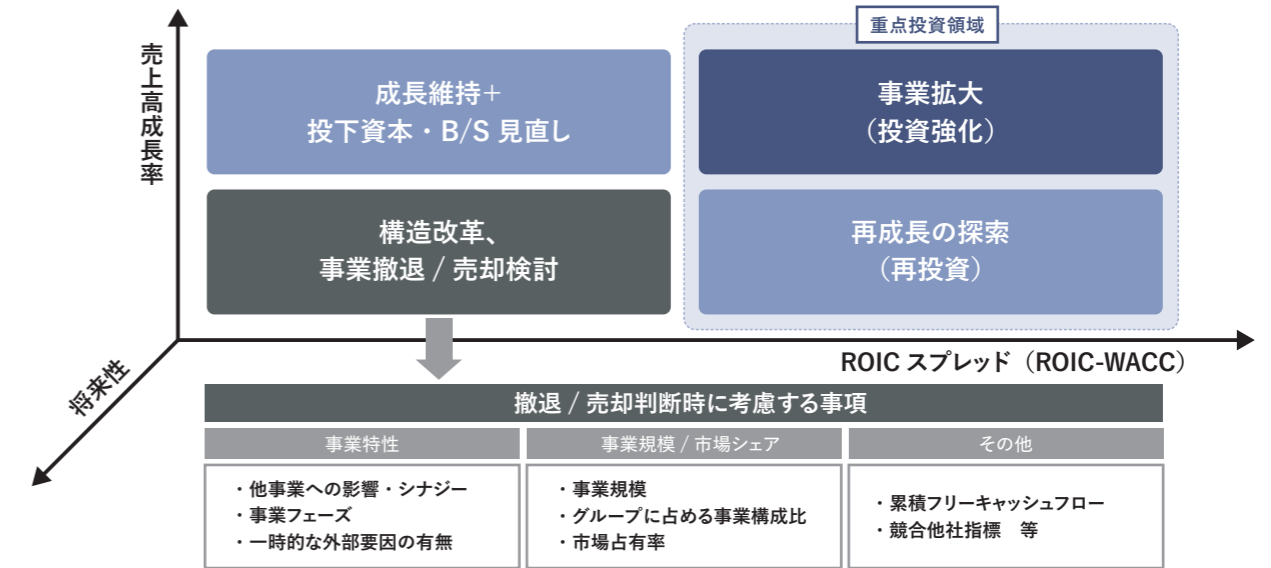
事業会社は、保有する資産をいかに効率的に活用するかという

ROAを重視してきましたが、投下資本に対するリターンを追求する事業別ROICの向上をはかることが経営管理を進化させることとなります。事業利益率の向上と、従業員の取り組みの結びつきが分かりやすい指標であるということもポイントです。また、ホールディングス(HD)は、コア事業への経営資源の集中投入やノンコア事業の撤退・売却、新規事業の組み入れなどを推進します。

グループ内へ資本収益性の大切さを浸透させていくことが、結果として事業ポートフォリオの変革を成し遂げることやROEの向上につながっていくものと考えています。

### 事業ポートフォリオ管理

- 成長性と資本収益性を基軸に将来性を加味して、重点投資領域を規定
- 事業存続の是非については、事業特性や事業規模等を考慮しHDが判断



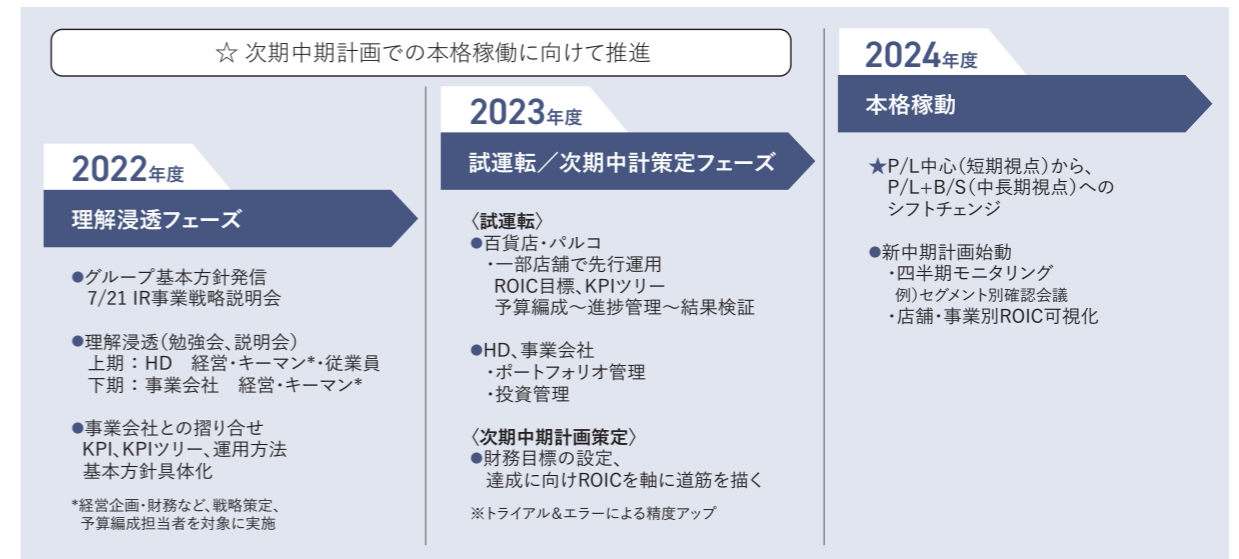
### 現場への浸透が肝

事業別ROICの本格運用は2024年度の実施を目指していますが、その実現に向けては、ROICを現場までいかに浸透させるかがとても重要です。2022年度は、HD、事業会社の経営層、主要事業会社の財務責任者や部長クラス、HD所属の従業員を中心に研修、勉強会を開催し、理解、浸透をはかりました。2023年度は、ROICツリーの作成、単年度予算への紐づけを行うことに加え、

事業会社の業績管理担当部門担当者など、より現場レベルに近い従業員に対し、研修、勉強会を実施していきます。

ROICツリーについては、一定のレベルまでは、財務数値に紐づくKPIで構成しますが、より現場に近いレベルでは、財務数値以外の日々の活動の中で実践していけるようなKPI設定を行っていきます。

### 事業別ROIC 導入・定着スケジュール



## Management Strategy

マネジメントインタビュー\_01

## Interview\_01

株式会社大丸松坂屋百貨店  
代表取締役社長

澤田 太郎

Taro Sawada



## アフターコロナが本格化

百貨店でもアフターコロナがようやく本格化してきました。様々な行動制限の緩和が進む中で売上動向の変化を見ると、人が動くということが経済の原点であるということをつくづく感じています。特に東京駅に隣接する大丸東京店の動きはそうしたことを象徴的に表しています。

コロナ禍の2020年、2021年は営業そのものが十分にできず、業績も非常に厳しい状況になりましたが、当社はもちろんのこと、サプライチェーンの上流においてもビジネスモデルをもう一度リセットして考え直すひとつの機会になったのではないかと考えています。当社のお取引先でも、この期間に在庫管理を徹底的に見直すなどリエンジニアリング、ビジネスモデル改革に取り組まれ、2019年度比で大きく増収しているブランドも出始めています。

夏と冬に実施されるセールの位置づけがサプライサイドとマーケットサイドの両面から変わってきているように、

マーケットの入口が細分化され、価値観が多様化してきているのは明らかです。安易な流行で大きなマスが動くという状況ではなくなってきています。以前からそうした傾向は見られていましたが、コロナを機にそれが完全に明らかになりました。アーカイブとして良いものは安易な値下げをせず、適切な価格で提供し続ける。我々はどうかあるべきか、原点に立ち戻ったような変化があったと感じています。

マーケットの変化という点では、サステナビリティ志向が思っている以上に顕在化してきており、この思想が商品企画に色濃く反映されているブランドも多く見られます。

また当社が取り組んでいる「エコフ」という、お客様がご不要になった衣料品・雑貨を回収するプログラムの認知度も高くなり、多くの支持を得ています。2022年度の回収量は367トン、前の年から約4割も増加しており、参加者も過去最高を記録しました。そうしたサステナブルな取り組みを積極的に行うことがお客様、ステークホルダーに選ばれる企業としての前提になってきていると認識

しています。

## 優位性あるコンテンツを拡充

いま多くのラグジュアリーブランドは、メインとなる商品を重点化するために、超高級ゾーンへのアプローチと、アクセシブルな商品ラインを活用した若年層に対するアプローチ、この二つのアプローチを戦略的に強化しています。アッパー・メイン・アクセシブルというような3層構造になっていると感じます。言い換えればメインターゲットを明確にしながら、お客様の幅を上下に拡張することが勝ち筋であり、当社の顧客戦略とも合致しています。

多種多様な小売業のプレイヤーとの競争が激化する中で、ラグジュアリー、高級時計、そして現代アートなどの領域は、まだまだ百貨店が戦っていけるところであり、加えて今後の成長が期待できるカテゴリーと考え、重点的に強化してきました。実際に、これらのマーケットは確実に成長しています。本社主導で政策的に取り組むべき分野だと考えています。

## クリエイティブを生み出す風土へ。

一方で、これからより重要になってくるのは、店舗ごとの地域に根差したローカルコンテンツです。アーティストをはじめ、食品、工芸など地方にはまだまだ発掘できていない魅力ある原石が存在しています。この分野は、各店舗でしっかりと探索していきたい。百貨店はこれからステレオタイプではなく、より一層各店の個性が際立つ時代になると思います。現在、サステナブルでユニークなローカルプロジェクトも各店舗でいくつか進行しており、順次新たな独自コンテンツとして具体化していく予定です。

グローバルコンテンツは本社、ローカルコンテンツは各店、そうした棲み分けが上手くはまれば、オンラインも同時にさらに魅力的となり、全国のお客様に当社独自のラインナップとして紹介していくことができます。これらの積み重ねが当社固有の強みになっていくものと考えています。

## GINZA SIXの示唆

GINZA SIXの動きを見ると、非常に興味深いものがあります。構造的に“フロント6”と称されるメゾネット展開のラグジュアリーが大きな特徴で、そこに目がいきがちですが、実は定借期間が4～5年の契約満了に伴って、ブランドが大幅に入れ替わる新陳代謝が起こっています。コロナ禍での大幅入れ替えがある意味話題にもなりましたが、新しく導入したブランドもいまのマーケットに上手く適合し、ウェルビーイング志向にもつながっています。マーケット変化に高い打率でアジャストできたのが、好調要因のひとつであると思います。

そして、20～30代という若い顧客の支持が高いことには様々な可能性を感じます。独自の空間価値も提供していますし、お客様とのコミュニケーションをアプ

リでできているというものはまっているのだと思います。ブランドラインナップ、品揃え、環境、アプリのすべてがGINZA SIXでは上手く連動しています。

一方、既存の百貨店では、これまで10年間大きな改装投資のない店舗が大半で、メンテナンス投資が中心であったことは否めません。あとは販促と顧客政策で頑張れ、ということではこの変化の激しい時代を生き抜くことができないのは明らかです。そのため、店舗では一定の塊感で定借にできるところは進めながら、定借如何にかかわらず5年くらいのスパンで相応の改装投資を行うということを用意する必要があると考えています。それを含めて10年スパンで見るときに、NPVはどうかというところを見ていかなければなりません。

当社は店舗別にB/SとCFを把握できる経営管理の仕組みができています。本来は、店舗で稼ぐキャッシュをベースにしながら、5年単位くらいでその店舗に合った相応の投資を行っていくという長期計画が重要だと思っています。店舗単独で成長投資のサイクルを回すことができる状況をつくっていきたい。このようなエコシステムの構築に向けた財務的な戦略を次期中期計画ではしっかり描いていきたいと考えています。

## 風土を変え、アウトプットを変える

風土改革は組織変革のひとつだと思っています。風土改革はあくまで手段であり、目指すべき姿がここなんだ、ということであれば、そのためには組織変革、つまり役割、組織機能を変えないといけません。そうしたときに、元に戻そうとする力が働くのでなかなかうまくいかないことがあります。それは暗黙知の風土の話であり、非公式のルールが一番

やっかいなところ。組織そのものを変えるためのひとつのパーツとして、風土改革があるのはそういう意味です。

これからはコンテンツ勝負の時代です。いま売れているモノを集めればいいわけではありません。「意味性消費」という言葉がありますが、我々の主戦場はそこにあります。マーケットとしっかり向き合って、独自性を出していくことが不可欠です。店舗も、本社も全員がマーケットと向き合って考えていく。つまり、求められるのはクリエイティブなマインドです。決められたことをいかに効率よく実行するのも大事ですが、それだけでは上手くいかない時代になっています。

自分たちだけでできないのなら、外部の人たちを積極的に巻き込んで何かを作り上げていくことが大事になります。自分たちだけでやり切れないといけないということは全くありません。面白いことを発言できる、育てられる、提案できる風土にしていきたいと思っています。若い人たちが考えていることをもっと引き出すことが大切です。

ネガティブな要素だけに注目が集まり、新しい企画が否定されるような暗黙のルールがあるとすれば、そうした風土を改善していきたいと思っています。所謂ナドローモデルにある4つのプロセスをトータルで見たいと考えています。

若手のアイデアから生まれた、売らないショップの「明日見世」、ファッションサブスクの「アナザーアドレス」、冷凍総菜サブスクの「ラクリッチ」など、ちょっと面白いビジネスも形になりつつあります。クリエイティビティが生まれやすい風土改革を実現し、5年10年先の収益貢献を見据えて、いまのうちに様々な挑戦に着手していきたいと考えています。

## Management Strategy

マネジメントインタビュー\_02



Interview\_02

株式会社パルコ  
代表取締役兼社長執行役員

川瀬 賢二

Kenji Kawase

価値観が多様化する中での  
パルコの役割

パルコは創業以来、ファッションを中心に、音楽やアート、演劇など先端のカルチャーを積極的に紹介し、新しいライフスタイルを提案してきました。私たちは、想像を超えた感動で世界を変えるための「刺激」「デザイン」「クリエイト」をビジョンに、次世代とともに新たな時代をつくる「感性で世界を切りさく」をパーパスに掲げています。時代の先端を見つめ社会とより良い関係性を築きながら、パルコらしさを実現していきたいと考えています。

若者の人口が増えいろいろなサブカルチャーが生まれた時代は、若者文化とパルコの持つ特性がとてもマッチしていて、ファッションを軸にパルコの業績を伸ばすことができていました。しかし、現代の日本は以前に比べると「若者文化」として大きく括ることが難しく、多様化したそれぞれの価値観による「いくつもの文化がある」ことを意識することが重要になっています。各々の推しのアイドルやキャラクターを応援するための「推し活」や共感できる社会

活動を支援することに、時間とお金を費やす傾向が強くなっています。自らの趣味に使うお金の対象は必ずしもファッションではなくなっています。また「VUCA\*の時代」とも言われるように、将来予測が困難で先行きが不透明な時代でもあります。生活者の価値観が変わってきている中で、我々パルコが社会にどう貢献していくのか、発揮すべき強みは何なのかということも、もう一度原点に立って考える必要があります。

国際的な評価も高い  
渋谷PARCO

渋谷PARCOと心齋橋PARCOは、我々が最新のコンセプトや手法で手掛けた商業施設ですが、その開業がコロナ禍の期間と重なり、スタート時点では本来のポテンシャルを発揮しきれていませんでした。2022年の10月以降、コロナ禍の状況が落ち着き始めてからは、国際的な評価も含めて期待通りの評価をいただき、ビジネスとしての成果にもつながっているという手応えがあります。2019年11月にオープンした渋谷PARCOは、海外の方々にも楽し

んでいただけるビルをコンセプトに店づくりをし、インバウンド売上30%を目標に掲げていました。開業後、コロナ禍がほぼ3年間続き、目標の達成は先送りになっていましたが、その後、水際対策が緩和された2022年10月以降に一気にアフターコロナという状況に変わり、当初の目標を大きく上回っています。日本人に加えて海外の方も多く賑わっている光景を目の当たりにして、改めて世界中のお客様に楽しんでいただける渋谷PARCOであるという確信を得ました。また、2020年11月に開業した心齋橋PARCOは、隣接する大丸心齋橋店とも積極的に協働し、着実に成果を上げています。

一方で、地方の大都市にあるPARCOは、国内の広域からの集客がメインです。PARCOの出店する各地域にはさまざまな特色があります。それは、季節のお祭りであるとか地元の料理の味付けとか、その地域の文化です。文明は技術的、物質的あるいは効率的というある種の尺度がありますが、文化には地域それぞれに違いがあります。文化や特産品は、言わば、その地域ならではの美しい料理や食材が盛り込まれた皿であり、文化がなければ、何も盛りられてい

## 原点を進化させ、強みを磨く。

ないただのお皿に過ぎません。パルコは、サステナビリティの6つのテーマのひとつに「地域の魅力向上」を設定し、コミュニティへの積極的な参加などを通じた街や地域の魅力向上への貢献を宣言しています。地域のクリエイターや地場産業とコラボレーションしたイベントなど、各PARCOで地域社会の文化と共創し、その基盤である都市とともに栄えていきたいと考えています。

## 多様な価値観を活かす

私は株式会社パルコに33年前に入社しましたが、店舗経験はわずか、約15年間はパルコグループの会社の仕事をしてきました。新規事業の立ち上げや横断的なプロジェクトに関わるなど、「パルコ=店舗」という図式ではない経験を多く積んできたという、パルコの中では珍しいタイプだと自認しています。パルコグループの会社に出向していた時代、私は、パルコであれパルコグループ内の各社であれ、どの仕事も等しく尊い面白いと思っていました。20代の後半に、新しい事業やパルコとは異なる事業を積極的に受け入れる土壌が作られましたし、そういう志向が自分の中に引き継がれています。

昨年度は1年間、J. フロントリテイリング(ホールディングス)に在籍して経営戦略に携わり、「全体最適」が重要であるという視点を持って様々な仕事を進めてきました。この春パルコの社長となり、パルコを起点として考え感じたのは、パルコと大丸松坂屋百貨店のプロモーションなどでの連携が進みつつある一方で、他のグループ各社とはもっと協業や価値共創ができる余地があるのでは、ということです。「全体最適」とは、個性を無くして全体に合わせるということではありません。むしろ、グループ全体での成果を高めるためには各社が独自の強みに磨きをかけていくことが大事です。そうした発想のもとで、

パルコの強みや力を、J. フロントリテイリンググループの発展に最大限に役立てていきたいと考えています。

パルコは言語化できない感性や想いのような共通項で社員同士がつながっているハイコンテクストな文化を持つ会社だと感じます。新卒で入社した社員には、パルコの中で純粋に育ってきた強さがありますが、逆に脆さもあるのではないかと考えています。パルコグループの会社やJ. フロントリテイリングでの業務など、多くのパルコ社員とは異なる仕事を幅広くさせてもらったおかげで、「パルコが大好きである」という気持ちに加えて、パルコへの客観的な視点を少し養えたからこそ、そう感じたのかもしれない。昨年度、パルコが採用した社員のうちほぼ半数はキャリア採用でした。つまり、パルコという組織の中でも社員のダイバーシティは急速に進んでいます。変わらず大切にしなければいけないものと進化させていけるものとのバランスを上手に取りながら、パルコにはさらに成長できる素地があるのです。

## “ワン・ユニバース”の一員として

J. フロントリテイリンググループ全体でも、組織として互いの違いを認め合いながら、もっと社員レベルで交流したり、マンツーマンで知り合いが増えたりした方がいいと感じています。J. フロントリテイリンググループにパルコっぽくなれとも思いませんし、逆にホールディングスから「パルコの自由さはちょっと行き過ぎたからもっと規制を強められないか」と言われたら、「パルコの自由な気風こそが社員自身の熱意とクリエイティビティにつながっているの、私はそれを大事にしたい」と答えるでしょう。組織としては別々であり、異なる文化と個性を持ち続けたい。それがグループとしての強さにもつながるはず。人と人が触れ合い集まってこそ、J. フロントリテイリング

グループなのだという意識さえあれば、「ワン・ユニバース」になれると思います。「私はパルコだ」、「あの人は大丸松坂屋百貨店だ」というのではなく、J. フロントリテイリンググループ全部を「私たち」だと考えています。それは、いまの時代には欠かせない重要なファクターです。

日本の文化を俯瞰的に捉えたとき、京都などに代表されるトラディショナルあるいはオーセンティックな文化は日本の大きな魅力である一方で、秋葉原や渋谷に代表される新しくともユニークな文化もいまや日本独自の魅力として世界的にも大人気です。大丸松坂屋百貨店とパルコという事業会社があるJ. フロントリテイリンググループは、その両方の大きなカルチャーを持つともユニークな企業グループであると言えます。これらがうまく掛け合わされば、大きなシナジーを生み出せるのではないのでしょうか。

パルコの原点を、  
“いま”にチューニング

1969年に“21歳、OL”をターゲットにファッションライフを提案する池袋PARCOをオープンしたパルコの原点は、言わば、「女性の社会進出を支援する」というところにあります。まさに「ダイバーシティ&インクルージョン」を先取りしていたとも言えます。“唯一の正しい答え”とかユニフォームのような、押し付けるものではなく、「これから先もあなたはあなたのままでいい」というメッセージとともに、生活や文化を届けたい。この原点をしっかりと見ながらいまの時代に合わせるという意味での進化を実現し、パルコが持っている価値を社会環境や経済環境とシンクロさせながら、次の手をきっちりと構想して実行していけるものと考えています。

J. フロントリテイリンググループの中で、パルコとして新たな価値を創造し続け、社会に貢献していきます。

\*VUCA: Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguityの頭文字を取った造語で、社会やビジネスにとって、未来の予測が難しくなる状況のことを意味する

## Management Strategy

百貨店事業\_01 リアル×デジタル戦略

# 新時代に異彩を放つ、ラグジュアリーモール

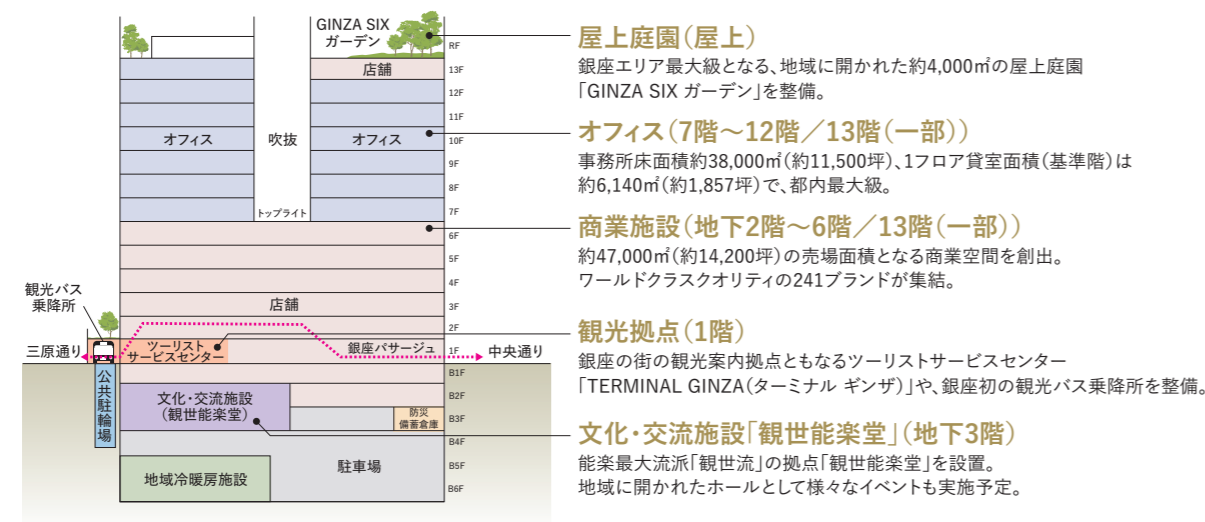


### 新たなリテールとしての存在感

“Life At Its Best 最高に満たされた暮らし”をコンセプトに、旧松坂屋銀座店跡地を含む2街区一体開発により2017年4月に誕生したGINZA SIXは、国内唯一とも言えるラグジュアリーモールとして、世界に誇る銀座エリアにおいて存在感を放っています。あえて「百貨店をやらない」という選択肢のもとで、4者（開業当時）の多様な知恵を結集して誕生した、「リテールのイノベーション」としてのひとつの形であると認識しています。銀座中央通り側にメゾネット形式でファサードを展開する、いわゆる“フロント・シックス”のラグジュアリーブランドは、世界基準を意識したGINZA SIXの圧倒的なイメージを形成しています。

2021年はまさにコロナ禍の最中でしたが、開業時から45ブランドを入れ替える大幅リニューアルを実施しました。時代の変化に適合しながら鮮度をさらにアップさせ、新たな顧客層の開拓にも成功しています。その結果、2022年12月には過去最高月間取扱高を記録するなど、インバウンドが十分に復活していない当時であっても、新たな国内優良顧客の開拓に成功し、高い伸びで成長を実現しています。

エバー・リニューアルが絶妙なサイクルで実施されることは、持続的な価値創造に欠かせないキーファクターであると考えています。

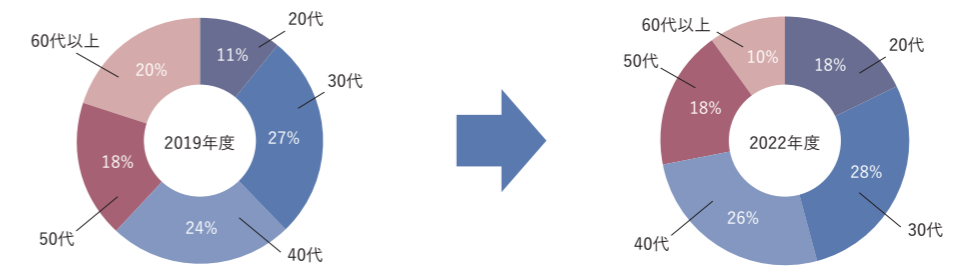


### 若年層への強みを発揮

GINZA SIXの大きな特徴は、若年層からの支持が極めて高いことにあります。特に、取扱高全体に占める20～30代のシェアは2019年でも38%という高い数値を示していましたが、2022年度は46%と半分に近いシェアまで拡大しました。百貨店ビジネス

が50代以上のお客様で取扱高の半分以上を占めることを考えると、いまの百貨店ではアクセスできていないプロフィールのお客様への可能性が見えてきます。百貨店が抱える構造的な課題解決に向けた、ひとつの重要な示唆がGINZA SIXにはあると言えます。

### 取扱高全体に占める各世代の割合の推移



※「GINZA SIX」アプリデータより

### リアルならではの顧客体験

GINZA SIXがお客様の支持を集めるひとつの特徴は、アートな空間創出です。店舗の中央に設けられた吹き抜けでは、斬新かつ大胆なインスタレーションが一定期間で変化しながら繰り広げられています。また、B2Fのショーウィンドウや、森美術館監修による南北のエレベーターホールと3～5Fの通路におけるパブリックアートの展開、そして中央通り側吹き抜けのリビングウォールアートなど、スペシャルなおもてなしの演出を随所に見

ることができます。

さらに、屋上には銀座エリア最大の約4,000㎡におよぶ、地域に開かれた屋上庭園を設置しています。都会の中で自然を身近に感じられる環境をシンボリックに表現した庭園は、銀座を訪れた人々に憩いや交流の場を提供しています。

やはり、リアルでないといわれない独特の空気感は、まさにエクスクルーシブな体験価値としてGINZA SIXの存在価値を示しています。



### 百貨店とのシナジー創出も

当社グループ全体としての顧客基盤の強化に向けたカード発行の一元化への取り組みにより、GINZA SIXのカードシェアは、2024年からJFRカードに変更されることとなりました。これにより、GINZA SIXにおける百貨店の「大丸松坂屋カード」でお

買物が、お客様にとって便利でメリットのあるものになると考えています。なかでも、首都圏の外商顧客にとってはラグジュアリー品の品揃えが格段に充実することにつながり、よりシナジーが発揮されることを期待しています。



## Management Strategy

百貨店事業\_02 リアル×デジタル戦略

## 鍵は、タッチポイントのデジタル化

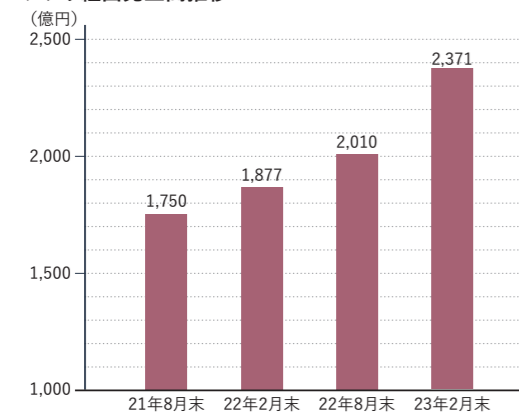
## アプリが進化の入り口に

日本国内における携帯電話所有者に占めるスマートフォン普及率はすでに96%を超えているとされています。アフターデジタルという状況の中で、お客様とのタッチポイントのデジタル化はさらに加速しています。オンラインとオフラインの境目はますます曖昧になる方向にあり、オンラインとオフラインを自由に行き来する顧客体験がさらに進化していくプロセスにあると考えています。お客様とのコミュニケーションをより深化させるためには、もはやタッチポイントとしてのスマートフォンが欠かせないものとなっていると言えます。

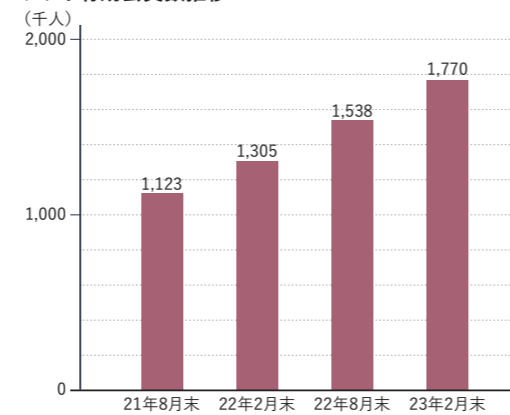
そのため、大丸松坂屋百貨店では、ICT時代に対応したサービス「大丸・松坂屋アプリ」を発行し、デジタル技術を活用したさらなる顧客満足の向上と顧客サービスの高度化に取り組んでいます。アプリには、カードと同様にポイントを貯めたり使ったりできる「電子会員証機能」、ご来店やお買物に応じてサービスが変化する「ランクアップ機能」、お得な情報などをタイムリーにお届けする「お知らせ機能」、お好みの店舗のイベントやトピックス、フロアガイドなどをいつでもチェックできる「店舗情報機能」などといった機能が搭載されています。



## アプリ経由売上高推移



## アプリ有効会員数推移



## CRM進化に欠かせないツール

タッチポイントをデジタル化する、つまりアプリを活用することによりコミュニケーションの質は格段に進化しました。お客様お一人おひとりに合ったコミュニケーションが可能になり、これまで以上の良好な関係構築を通じたライフタイム・バリューの向上を目指すことが可能となっています。

アプリ活用の成果は具体的な数値として現れています。2022年度における大丸松坂屋百貨店のアプリ経由売上高は2,371億円

(対前年26.3%増)、アプリ有効会員数は177万人(同35.6%増)となりました。アプリ登録者と未登録者では顧客単価は1.9倍となっており、アプリ登録による顧客単価の上昇に寄与しています。

また、アプリを含め、得られたデータ活用の事例としては、ロジスティック回帰分析による潜在顧客への購買予測モデルに着手し、2022年度はラグジュアリー、アート、時計などのカテゴリで22億円の成果につなげました。今後はさらに対象を拡大するなど、CRMのさらなる高度化をはかりたいと考えています。

## ユニークなサイトがさらに登場

## &gt;&gt; ラクリッチ

食通のバイヤーが厳選した冷凍グルメ宅配のサブスクリプションサービス「ラクリッチ」がスタートしました。いつでもデパ地下クオリティの“贅沢なグルメ”を楽しめるサービスです。

消費者の生活スタイルが大きく変化した昨今、自宅で楽しむ食文化が定着したことから「食品宅配」のニーズが増え、一方で働き方の多様化や共働き世帯の増加により、家事に対するタイムパフォーマンスが重視されるようになりました。また、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で食品宅配需要は急成長し、今後は生活に不可欠なサービスとして定着するものと考えられています。

本事業は、こうした背景をもとに、大丸松坂屋百貨店が掲げる中期経営計画の柱である「リアル×デジタル戦略」=「人の力」を活用した新たな体験価値の提供と、時間と場所の制約の克服を具現化した、新たな取り組みです。

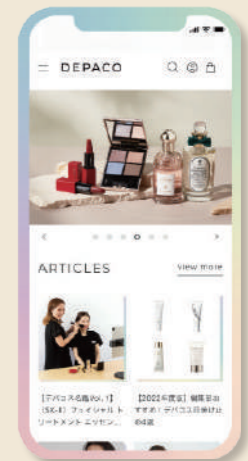


## &gt;&gt; DEPACO (デパコ)

これまでも好評をいただいていたデパコス情報メディア「DEPACO」が、2023年にデパコスの「メディアコマース」としてリニューアル。リアル店舗とEコマース、そしてオウンドメディアの機能を組み合わせた魅力的なサイトに生まれ変わりました。オンラインであってもリアル店舗と同じようにカウンセリングをしっかりと受けることができる、まさにコスメカウンターのようなメディアコマースです。

DEPACO編集部やコスメブランドのビューティーアドバイザーから、デパコスにまつわる月約100本以上のオリジナル記事や情報を発信。Eコマースではお馴染みの人気ブランドから、店舗ではご購入いただけないブランドまで140ブランド以上をラインナップ。また「ブランドを横断して相談したい」というニーズにもお応えし、百貨店の強みを活かしたブランド横断型のDEPACO専属ビューティーアドバイザーがスキンケア、メイクアップ、ギフト提案などポイントを分けた相談から、じっくりと相談できる総合カウンセリングまでオンラインで対応しています。

## DEPACO



## &gt;&gt; ARToVILLA (アートヴィラ)

日本国内の美術品は2,500億円を超える市場規模となり、販売チャネルとして百貨店は画商に続き2位(約2割・2019年調べ)。なかでも現代アート市場は拡大傾向にあり、特に若年層コレクターからの人気が高く、今後もこの傾向が続くことが予想されます。そうした中、2022年1月、アートとアートを買うことの魅力をお届けする初のアートメディア「ARToVILLA」がスタートしました。

アートヴィラは、それぞれの生き方のなかでアートの扉を開き、カルチャーシーンで活躍される「#DOORS」の方々とプロジェクト。コンセプトは「アートをつくる人、受け取る人、お互いと一緒にアートを楽しむ視点を増やす」ということです。アートを所有することの敷居を下げるコンテンツをオンラインと店頭で発信し、アート所有までの体験を届けます。アートを「見る人」は増えてきましたが、アートを「買う(所有する)人」は、まだ少数という現状を踏まえ、日常に紐づいた独自の切り口でアートを買うことを日常化し、アートのある豊かな生活を定着させたいと考えています。



## Management Strategy

百貨店事業\_03 プライムライフ戦略

## プライムに、多彩に、おもてなしを



## ラグジュアリー・時計を大幅拡充

大丸松坂屋百貨店では、より幅広い富裕層顧客の獲得を目指して、プライムコンテンツ拡充の為に店舗改装を強化しています。2022年度は、売場改装投資額全体の約4割を、ラグジュアリー、時計、アート関連に重点化し、改装を実施しました。具体的には、名古屋店北館5階時計売場全面リニューアル改装を7月に、またロレックス拡大改装を梅田店では9月、東京店では12月に実施しました。ラグジュアリーでは、神戸店周辺店舗ルイ・ヴィトン導入改装を3月に、神戸店2階チャネル拡大リニューアル改装を7月に、名古屋店南館1階ロエベ導入改装を11月に実施しました。



名古屋店時計売場

## アートへのこだわりをより強く

大丸松坂屋百貨店各店ではアートの大型催事強化にも取り組んでいます。2022年度は「アートフェア東京」を手掛けたプロデューサーを迎え、全国巡回型のアートフェア「D-art,ART」を開催しました。さらに、バルコのアートイベントへの大丸松坂屋百貨店からの送客や先行販売なども実施し、グループシナジーの発揮につなげています。

アートでは神戸店8階アートギャラリーを10月にリニューアルオープンさせたほか、上野店7階では美術画廊拡大とアートギャラリー、アートスペースを新設する改装を3月に実施しました。



D-art,ART

## スペシャルなおもてなし空間

外商顧客とのより強固なリレーション構築に向けては、スペシャルなおもてなし環境として、各店にそれぞれの特徴を有したラウンジを整備しています。内装には地域の素材を活用するなど、地域との共生も意識した取り組みとなっています。くつろぎの場だけでなく、ギャラリーとしてもご利用いただくなど、スペシャルなおもてなし空間として好評を博しています。



大丸神戸店 D'sラウンジ

## タッチポイントのデジタル化が奏功

大丸松坂屋百貨店では、「コネスリーニュー」という外商独自のクローズドサイトを運営しており、外商ならではの特別商材の紹介や、各種情報の提供を行っています。2022年度は新たに18,000件以上の新規会員を獲得し、会員数は10万人を超えました。外商のお客様全体に占めるコネスリーニュー会員の比率は32.8%となり、約3分の1のお客様とデジタルのタッチポイントを保有しています。

また外商顧客のデータ分析による潜在購買顧客の抽出により、高級時計、特選ラグジュアリーに続き、アートへの購買予測モデルにも着手しています。2022年度はデータ分析による見込み顧客へのアプローチによって、22億円の売上実績につなげることができました。現在このようなデータ分析を担うデータサイエンティストの育成を進めており、2022年度は11人増え、全社で14人までに拡大しています。今後、さらに分析の精度を高め、ヒット率の向上につなげていきます。



外商顧客向けクローズドサイト「コネスリーニュー」

## オンライン入会強化による顧客基盤拡充

大丸松坂屋百貨店では、オンライン入会の仕組みを構築し、若年層を中心としたデジタルチャネルを好む顧客層の開拓を推進しています。22年度のオンライン入会率は76.2% (21年度57.9%)と紙ベースの入会を大きく上回っています。

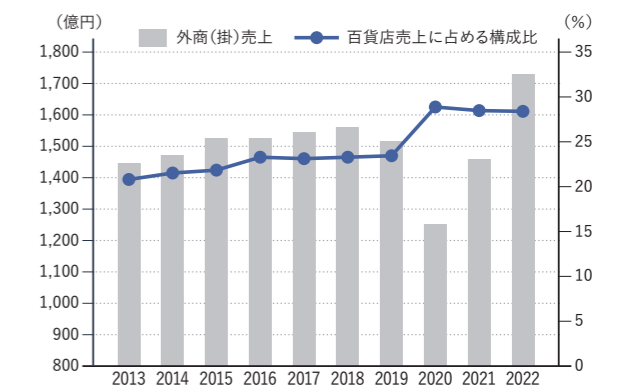
オンライン申し込みによる口座開設のうち20~40代の比率は全体の46.1%と大きなシェアを占め、若年層の優良顧客開拓において成果が上がっています。こうした取り組みにより、外商顧客に占める20~40代の顧客層の売上比率は着実に増加し、2022年度は約3割を占めるまで伸長しています。若年富裕層の顧客獲得は、持続的な売上成長に寄与すると認識しています。

## 外商売上はコロナ前の2桁増

現在、百貨店を牽引しているのは外商売上の拡大です。2022年度「百貨店事業」の外商売上は約1,880億円、前年同期比較で16.7%増と、依然大きな伸びを続けています。2019年度との比較でも2桁増の10.0%増と、すでにコロナ前の水準を大幅に上回っています。

大丸松坂屋百貨店では、約10年前から競合他社に先駆けて外商強化に戦略的に取り組み、着実に成果を上げてきました。全社でカード開拓専任チームを組織化し、年間1万件以上のカード開拓を継続的に推進してきました。当社の外商戦略の特徴は、「より幅広い世代の富裕層のお客様を取り込み、持続的にご購入をしていただけるようなプライムコンテンツを提供していく」ことにあります。

## 大丸松坂屋百貨店の外商(掛)売上推移



## 店頭にはない商品・サービスも順次拡充

商品販売以外の外商のお客様へのサービスとして、マンション斡旋、高級車、リフォーム、家事支援など、アライアンスによる手数料ビジネスも拡大しています。引き続き、希少性の高い商材の強化、またソリューションサービスの開発による顧客インサイトに響く商品やサービスの開発など、コンテンツを強化していきます。またグループ内の決済・金融事業における金融・保険商品のご紹介など、ライフタイム・バリューの向上をはかっていきます。

## Management Strategy

SC事業\_01 パルコリアル進化

## “唯一無二”は、挑戦を止めない



渋谷PARCO

渋谷を起点に  
“PARCO”ブランドを発信

パルコは、ショッピングセンター「PARCO」を北海道から九州の福岡まで、全国に展開し、出店しているマーケットごとに異なったストアコンセプトで運営しています。また、テナントとのイコールパートナー主義のもと、改装による新陳代謝や宣伝・販促活動による集客、きめ細かなテナントサポートにより各テナントの売上向上を目指しています。さらに創業以来、単に物を売るだけでなく、時間の過ごし方や新しい生活の楽しさなどをプロデュースし提案する、情報発信基地となって独自の文化を生み出す取り組みをしてきました。

PARCOブランドを強力に発信するのは、やはり“唯一無二”の次世代商業空間として進化を続ける渋谷PARCO。渋谷を起点としたリ・ブランディングにより、お客様や出店テナント、クリエイターに選ばれるビルとしてのプレゼンスを確立し、中長期的な財務価値向上につなげるため、変わらない価値提供の進化に取り組んでいます。長年培ってきたテナント企業との関係を活かした独自企画の展開により、“新しいことに挑戦する”企業イメージを具現化しています。

渋谷PARCO 4階  
「サステナブル&ヴィンテージ」を  
テーマに改装

渋谷PARCOは、2022年11月に「サステナブル&ヴィンテージ」をテーマに4階をリニューアルしました。インテリア、雑貨、ライフスタイルファッション、眼鏡、アート雑貨など、ユニセックスに対応するラインナップを拡充。また、リユース/リプロダクト/ハンドクラフトをテーマに、ハギレや残糸から再紡績した糸・生地で作った服や、ヴィンテージの家具・洋服・雑貨の、魅力あるショップ&ブランドを誘致しました。



渋谷PARCO 4階「Mid-Century MODERN(ミッドセンチュリーモダン)」

## 渋谷PARCOが社会プロジェクト「SKWAT」と連携

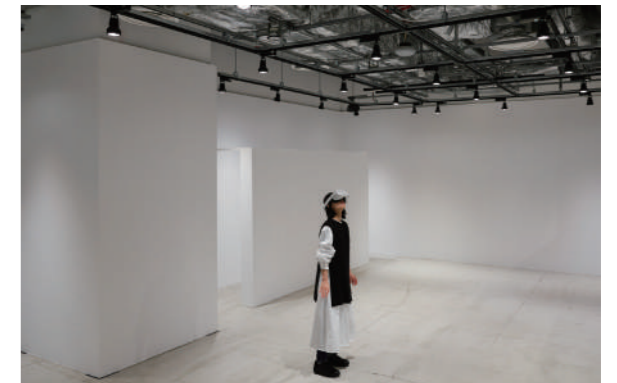
「新しい商業施設の在り方」をテーマにした渋谷PARCO 4階のリニューアルでは、都市のポイド(隙間)をスクワット(占拠)して新しい意味をつくる社会プロジェクト「SKWAT」と連携し、定期的にショップが入れ替わりながら出店できる柔軟性を持った空間を創り出しました。期間限定ショップで構成されるエリアは、サステナブルな商業施設の実現という点で課題であった入れ替わりによるショップの内装コスト負荷や廃棄物の発生を抑えています。共用スペースと売場が一体化した柔軟な空間に、レジ・ショップスタッフやバックオフィスなどを支援・シェアすることで独立系の新しいショップやブランドを誘致しています。



渋谷PARCO 4階「金三昧」

## Julian Opie『OP.VR@PARCO』開催

パルコは、デジタルアートに特化した企画展として、イギリスの現代美術家のJulian Opie(ジュリアン・オピー)氏による世界初公開VR作品の展覧会『OP. VR@PARCO』を、渋谷PARCO 4階のPARCO MUSEUM TOKYOで2022年10月から11月に開催しました。事前予約制により人数制限された会場内に2つのVR鑑賞部屋をつくり、ヘッドセットをつけた鑑賞者が自由に歩き回るといった贅沢な展示スタイルを採用。人々の姿や街の風景など、世界の姿を最小限の表現言語で鮮やかに表現してきたアーティストによる新しい挑戦は、VRゴーグルを装着し複数の異なる展示空間を体験する革新的な展覧会となりました。



VR鑑賞の様子 Photo: TAKAMURA DAISUKE

## PARCO店舗でのNFTの活用を継続的に検証

パルコは、PARCO店舗というリアル空間とNFTが連動した体験価値の提供を目指し、店舗の企画やイベントと連携したNFT活用の実証実験を2022年3月にスタートしました。2022年度は渋谷、池袋、札幌、仙台、心斎橋の各PARCOで10本の企画を実施。池袋PARCOでの全館企画では、希望者にNFTを配布しNFTをお持ちのお客様の特典として参加できるクリエイターのサイン会を開催しました。NFTの活用により、リアルでのクリエイターとファンのエンゲージメントが高まり、店舗の情報発信にもつながりました。2023年度も、PARCO店舗とお客様との接点としてのNFTの活用を継続的に検証します。



クリエイティブスタジオR11Rとコラボレーションした池袋PARCOの全館企画

## 共創型ECサイト「ONLINE PARCO」始動

パルコは、ECサイトを2023年3月にリニューアルし「ONLINE PARCO」をオープンしました。様々なステークホルダーと協働し、パルコの持つあらゆるコンテンツをオンライン/オフラインを横断してお客様にお楽しみいただける新たな価値を提案。日本にとどまらず、グローバル規模でのファンづくりを目指し

ます。非ID顧客のID顧客化と、ID顧客の稼働・ランクアップとその維持により、中長期にわたり経営を支える顧客資産を最大化します。2022年11月に導入した「PARCOメンバーズ」により、パルコが提供するあらゆるサービスのIDを共通化し、お客様との一元的なつながりによって多様なサービスを提供します。

## Management Strategy

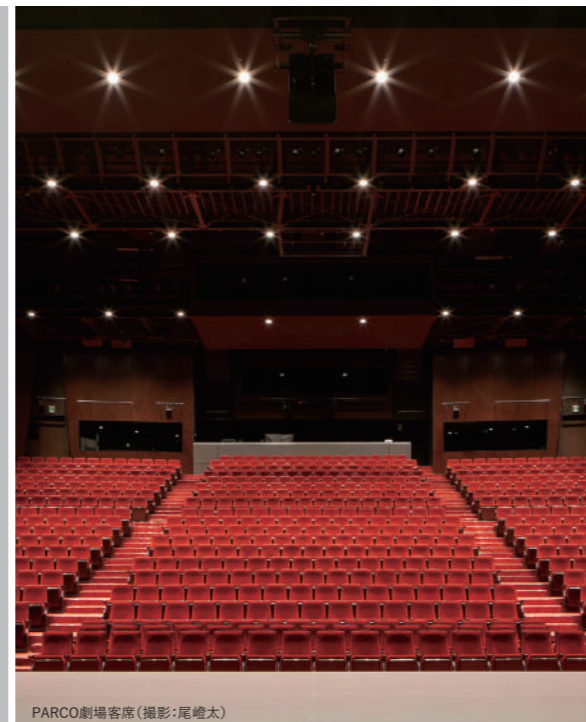
SC事業\_02 エンタテインメント

## その熱量は、深く、届く



「PARCO×GUNDAM COLLABORATION ITEM FAIR」ポスター

©創造・サンライズ ©創造・サンライズ・MBS



PARCO劇場客席(撮影:尾崎太)

コロナ禍で改めて感じたことのひとつは、日常にこころの潤いがいかに大切であるかということかもしれません。アートやカルチャーが放つ熱量は、こころを揺さぶり、時に背中を押してくれる存在でもあります。

パルコは創業当時から演劇や音楽、アートの分野で新しいカルチャーを積極的に紹介し、こころ豊かなライフスタイルを提案

してきました。魅力あふれる様々なコンテンツをプロデュースする一方、プロモーション展開にも積極的に取り組んでいます。文化的情報や時代を捉えたコンテンツ素材を多面展開したり、異種素材のコラボレーションをプロデュースしてヒット企画を生み出したりするなど、商業の付加価値を創造しています。



## 演劇

PARCO劇場を中心に、全国の劇場で演劇、ミュージカル、ダンスなどのプロデュース公演を展開。才能あふれるクリエイターや魅力的な俳優陣と良質な作品を制作しています。

- 『Birdland』の宣伝ビジュアルが「交通広告グランプリ2022 駅サインボード部門」で最優秀部門賞を受賞
- 『セールスマンの死』で主演の段田安則氏が第30回「読売演劇大賞」で最優秀男優賞を受賞

## 【事業拠点】

演劇 1拠点(渋谷)



## 映画

映画館「CINE QUINTO(シネクイント)」「WHITE CINE QUINTO(ホワイトシネクイント)」の運営や、映画の配給・出資・買付・制作を行い、日本映画・海外映画作品を広く紹介しています。

- パルコが第60回優秀外国映画輸入配給賞の「最優秀賞」を受賞

## 【事業拠点】

映画 2拠点(渋谷)



## 音楽

国内外の新進気鋭のアーティストを招聘し、良質なライブミュージックを提供するライブハウス「CLUB QUATTRO(クラブクアトロ)」のほか、ミュージックカフェ&バー「QUATTRO LABO(クアトロラボ)」を運営しています。

## 【事業拠点】

音楽 5拠点(渋谷/名古屋/広島/梅田)



## ギャラリー・カフェ

展示会制作やギャラリーの企画・運営、アーティストやアニメキャラクターとのコラボレーションカフェ展開など、エンタテインメントに関する幅広い事業を他部門と連携して展開しています。

## 【事業拠点】

ギャラリー 6拠点(渋谷/池袋/名古屋/心斎橋/福岡)  
カフェ 4拠点(渋谷/池袋/名古屋/心斎橋)  
ほかPARCO各店の巡回など



## 出版

芸術書から実用書、文芸書まで多様な出版物を手掛けており、国内外の時代の最先端アーティスト、クリエイターの書籍や、イベントと連動した出版物の刊行など、幅広い展開をしています。

## PARCO劇場は開場50周年

1973年に開場し、時代のカルチャーを牽引してきたPARCO劇場は今年で50周年を迎えました。2023年は「PARCO劇場開場50周年記念シリーズ」として多彩な作品を上演しています。

パルコのイメージ・文化戦略の一環としてスタートしたPARCO劇場の大きな特長は、文化事業としてパルコが自らプロデュースを行っていることです。時代の流れを読みながら多くの才能とともに延べ1,300本を超える作品を生み出してきました。50周年である本年、日本を代表する演出家による作品や新たな才能とトライする企画、海外の気鋭の演出家作など、充実した作品をラインナップしています。

## コンテンツ・ファーストの時代へ

リアルでも、オンラインでも、どのくらい特別なコンテンツをご提供できるかがお客様にとっての価値を決定づけます。パルコはいまという時代を捉え、あるいは時代の先を行くようなエンタテインメントやカルチャーを発掘、開発し、社会に新たな価値を生み出し続けることが大きな役割であると認識しています。昨年、J、フロント リテイリングが子会社化した(株)XENONZのeスポーツ事業が生み出すエンタテインメントも、今後、パルコをはじめ、フロントリテイリンググループとして新たなお客様を創造する有力なコンテンツになっていくものと期待しています。

伝説の舞台『笑の大学』を  
三谷幸喜氏自身の演出で上演

PARCO劇場開場50周年記念シリーズ『笑の大学』

二人芝居『笑の大学』を2023年2月から3月にPARCO劇場で上演しました。パルコプロデュース作品として、1996年に初演。第4回読売演劇大賞で最優秀作品賞を受賞した本作は、1998年に再演、また、ロシア、韓国、中国、フランスでも翻訳上演された傑作戯曲です。

1998年の再演以来1度も日本で上演されていなかった伝説の舞台を、初めて三谷幸喜氏自身が演出し、PARCO劇場50周年という記念の年に四半世紀ぶりに上演しました。

## Management Strategy

デベロッパー事業

地域と共に、  
新たな価値創造を

「(仮称)錦三丁目25番街区計画」イメージ



「(仮称)心齋橋プロジェクト」イメージ

## 新会社「J.フロント都市開発」を設立

当社は、これまで株式会社パルコにあった不動産デベロッパー事業を2023年3月から分社化し、J.フロント都市開発株式会社を設立しました。

新会社では、大丸、松坂屋やPARCOが位置する東京、名古屋、大阪、京都、神戸、福岡、札幌の主要7都市を中心に、地域のネットワークやブランド力を活用した開発を推進していきます。

すでに、名古屋・栄や大阪・心齋橋では2026年竣工に向けて工事中のほか、福岡・天神においても「天神ビッグバン」を契機とした大型開発プロジェクトを積極的に進める方向で検討を開始しました。

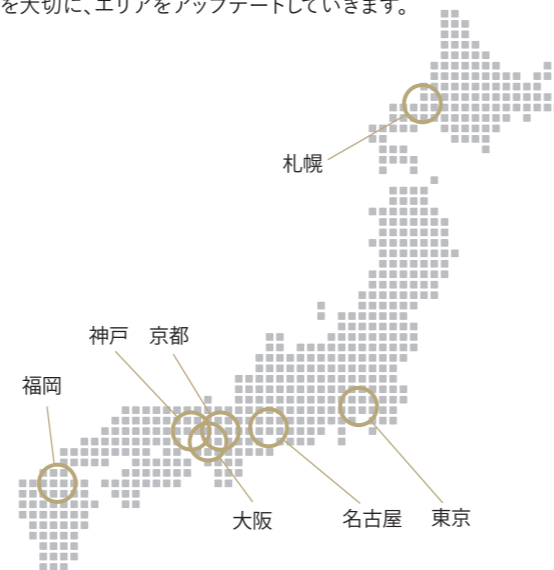
当社ならではのデベロッパー事業としての強みとして、大丸、松坂屋やPARCOでこれまで培ったリテールの実績やノウハウで差別化をはかりながら、オフィス・ホテル・レジデンスなど、多様な複合施設開発を推進します。ビジネスモデルとしては、不動産賃貸収入だけでなく、物件を開発することによりバリューアップして計画的に売却するといったことも視野に入れています。そのため、同社で開発物件の売却によって得られる利益は事業利益で計上することとしています。

併せて、当社の重要戦略「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」とも連携し、各エリアにおけるコミュニティの中心として地域全体の魅力化をはかっていきます。

この新会社設立と同時に、ホールディングスにおいてCRE戦

略統括部を設置し、グループ各社が保有する不動産の戦略的活用を迅速かつ円滑に進める体制を構築しました。統括部長はホールディングスの社長が兼務し、グループ全体最適の視点での不動産開発、保有不動産に関するCRE戦略の立案、および所有不動産の価値最大化をはかります。

当社グループのデベロッパー事業セグメントはJ.フロント都市開発に加え、商業施設やホテル等の内装工事を請け負うJ.フロント建築、パルコスペースシステムズにより構成されています。当社グループが長年にわたって育んできた街の歴史や文化との共生を大切に、エリアをアップデートしていきます。



## 2026年開業「(仮称) 錦三丁目25番街区計画」

J.フロント都市開発株式会社は、名古屋「栄」での新たなランドマークとなる文化・交流価値創造拠点の構築をコンセプトに、商業・ホテル・オフィス・シネマからなる複合施設を共同事業者(三菱地所株式会社、日本郵政不動産株式会社、明治安田生命保険相互会社、株式会社中日新聞社)と共に開発します。2022年3月に名古屋市より都市計画決定を受け、2022年7月に新築工事に着手しており、当社グループは商業部分を保有・運営する計画です。

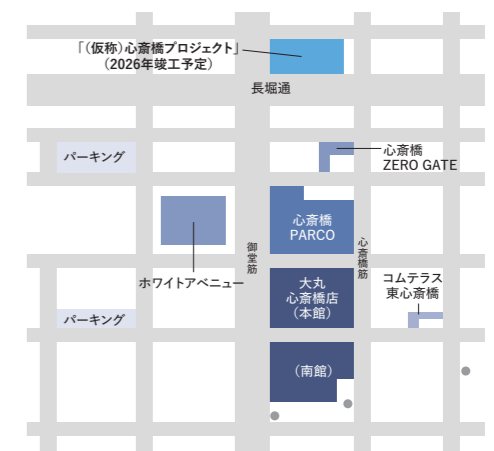
J.フロント都市開発と共同事業者は本計画を通じ、愛知県や名古屋市が進める都市のブランド力向上に資するラグジュアリーホテル誘致等栄エリアの重層的な都市機能整備を推進することで、周辺エリアの賑わいをさらに高めるとともに、名駅エリアと合わせた2核両輪で名古屋市国際競争力強化に貢献していきます。



## 2026年竣工「(仮称)心齋橋プロジェクト」

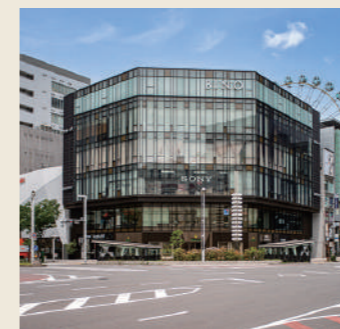
J.フロント都市開発株式会社は大阪のメインストリートである御堂筋と長堀通が交わる「心齋橋」の交差点に位置するエリア最大級の物件で、商業・ホテル・オフィスからなる複合施設を共同事業者と開発します。2023年1月に新築工事に着手しており、L Catterton Real Estate社(LVMHグループの不動産開発投資会社)との共同出資により組成した特定目的会社を通じて事業に参画します。

長年にわたり心齋橋エリアの賑わいを牽引してきた「心齋橋プラザビル」および「心齋橋フジビル」を建替え、御堂筋・長堀通に面する低層階には連続したメゾネット店舗(2~3層)を計画し、ラグジュアリーブランドを誘致するなど、新たなランドマークとして周辺エリアのさらなる賑わい創出・活性化を目指しています。



## &gt;&gt; ZERO GATE

ZERO GATEは「原点=ZERO」に立ち、街の「入口(顔)=GATE」として新たな価値観を提案していくという想いを込めています。プライム立地の中低層商業施設に特化し、その立地の良さを活かし、単独または少数のテナントで構成し、事業規模に応じて効率的に運営しています。リテールにこだわらない多様な業種と連携した多層階モデルや立地特性を活かした視認性、DXを活用した新たな事業スキームを創出していきます。



## &gt;&gt; BINO

BINOという名称は「Beauty Inside aNd Out」に由来しています。「ビューティ&ヘルス」をコンセプトにする中低層商業施設で美しさを「内から」「外から」サポートする商業施設を目指しています。

さらに幅広いお取り組み先との連携により、お客様の満足するクオリティとサービスを提供し、エリアと共生し街の価値向上に貢献します。



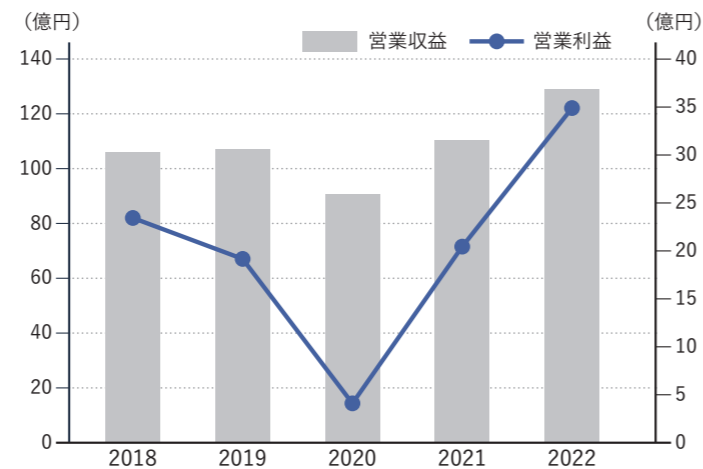
## Management Strategy

決済・金融事業

## グループ内カードの集約化により、成長の第2フェーズへ

### 中期経営計画の進捗

決済・金融事業は、中期計画の2年目となる2022年度の事業利益が34億円となり、中期経営計画最終年度目標を1年間前倒して達成しました。2021年1月に全面リニューアルを行った大丸松坂屋カードのカードが、お客様にメリットのある独自のポイントシステムを搭載するとともに、年会費を含めた収益構造を見直すなどの施策が奏功しました。



大丸松坂屋カードはVISAのタッチ決済機能を搭載

### 大丸松坂屋カードの新規獲得強化

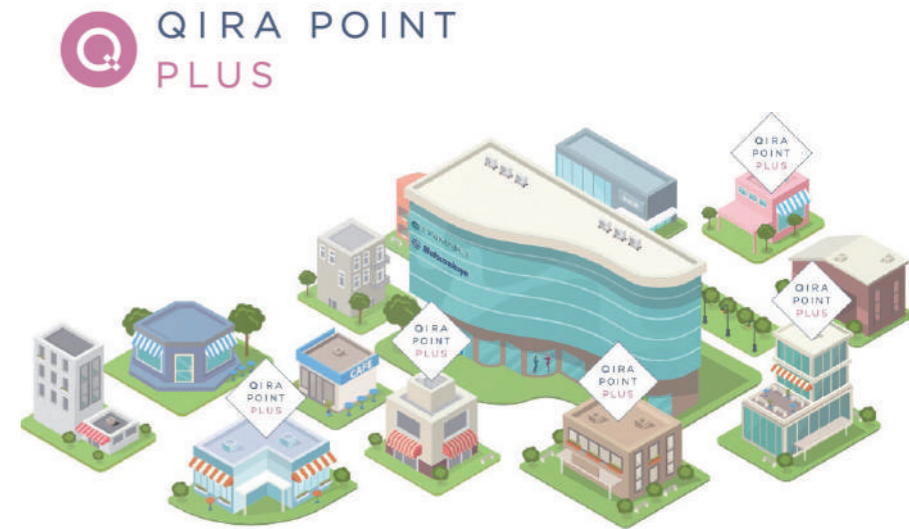
大丸松坂屋カードの全面リニューアルにより、一人あたりの年間取扱高は増加しています。また新たなポイントプログラムであるQIRAポイントの累計付与ポイント数は80億ポイントを超え、「モノコト交換」の件数も増えるなど、認知度も向上しつつあります。

今後は百貨店の店頭でのカード獲得を強化するとともに、アプリ顧客を年間購買額と年齢などによりセグメント分けし、それぞれのニーズに応じたアプローチを行うなど、新規カード開拓を強化します。またQIRAポイントの交換商品や特別体験の多様なプログラムを充実させ、カードの魅力を高めていきます。

### 加盟店事業の推進

JFRカードは、2019年7月にVISA、Mastercardとライセンス契約を締結し、アクワイアリング(加盟店)業務を開始しています。大丸松坂屋百貨店、PARCO、GINZA SIXなどグループ商業施設の加盟店業務の集約を進めることにより、グループ会社の手数料を削減するとともに、グループ全体のキャッシュフロー改善にも寄与しています。

当社グループが商業施設を展開しているエリアでの外部加盟店数も着実に増加し、200店舗を超えました。当社が今後デベロッパー戦略を拡大していく7つの重点エリアにおいて、さらに加盟店獲得を進め、加盟店には送客支援、お客様には「エリアの中で一番おトクな決済・金融サービス」を提供することによって、グループ顧客と加盟店をつなぐエリア経済圏を構築することを目指します。



### 金融事業の拡大

決済を軸としてお客様とのリレーションを築くことにより、決済データを活用したさまざまな金融サービスを展開していきます。特にグループの顧客、ビジネスモデルとの親和性が高く、収益性も高い保険事業・金融事業に注力していきます。

保険事業においては、店頭・オンラインでのライフプラン相談や、外商顧客向けラウンジセミナーなどを通じて、お客様のニーズに合わせた保険商品の提案に努めています。また大丸松坂屋カード会員向けにWEBで簡単に見積もり、申し込みが出来る「かんたんWebほけん」の取り扱いもスタートしました。

金融事業においては、大丸松坂屋カードでのリボ・分割払いでの利便性向上のほか、オリックス・クレジット株式会社と提携したカードローン「QIRAローン」を取り扱いしています。また2023年2月には、SBI証券との提携による投信積み立て商品「カンタンつみたて投資」を開始しました。今後も新たな金融サービスの提供に取り組んでいきます。



QIRAファイナンシャルラウンジ(心斎橋PARCO10階)

### グループ内カードの集約推進

今後、決済・金融事業の中長期的な成長を目指すにあたっては、顧客基盤をさらに厚くすることが必須の条件です。一方で決済・金融事業を担うJFRカードにおいて、現状カード発行会社として取り込めていないカードがグループ内に複数存在しているという

課題があります。そのため、JFRカードを発行会社として、グループ内のカードを集約していくという方針を決定しました。今後はカードごとに具体的なスケジュールと手順を明らかにし、グループのメリットを最大限活かすことができるような体制の構築を目指して、着実に計画を進めていきます。

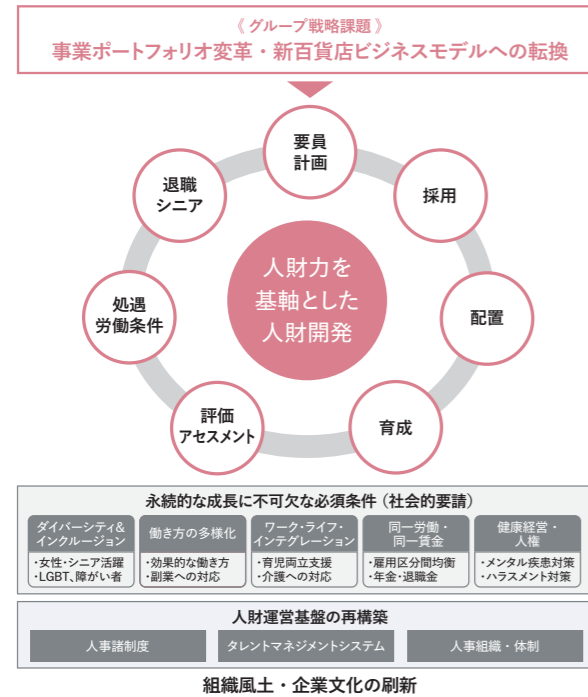
# Management Strategy

人財戦略

## 人財が、価値創造の源泉

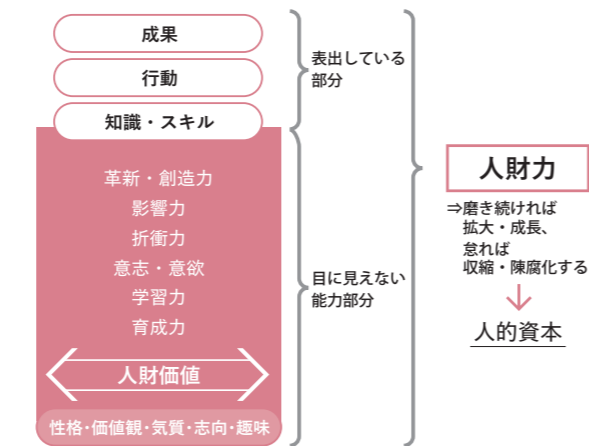
### 経営戦略を支える人財戦略

当社は、サステナビリティ経営を推進し、経営目標を達成するための最大の経営資源は「人」であり、人財の成長なくして企業の成長・発展はないと考えています。「従業員は宝(財)」であるとの認識のもと、その個性と能力を最大限に引き出し、人財力を開発する“人財開発企業”の実現を目指しています。



### 人財力主義

当社は、職務型人事制度を経て、2019年度から、一人ひとりの人財にフォーカスし、「人財力」を高めるための独自の考え方である「人財力主義」という考え方をとっています。これは、一人ひとりの成果、行動、知識・スキルといった表出している部分だけではなく、目に見えない、人財価値、性格、価値観、気質、志向・趣味を含めて正しく把握し、適正配置による仕事を通じた育成と、その成果を適正に評価し処遇する人事マネジメントの仕組みです。「人財価値」という視点を取り入れて開発していくことを通じて、不透明な経営環境下でも成果を発揮できる基礎的な能力を磨くことにつながり、年齢や性別にとられない戦略的な人財配置も可能となります。



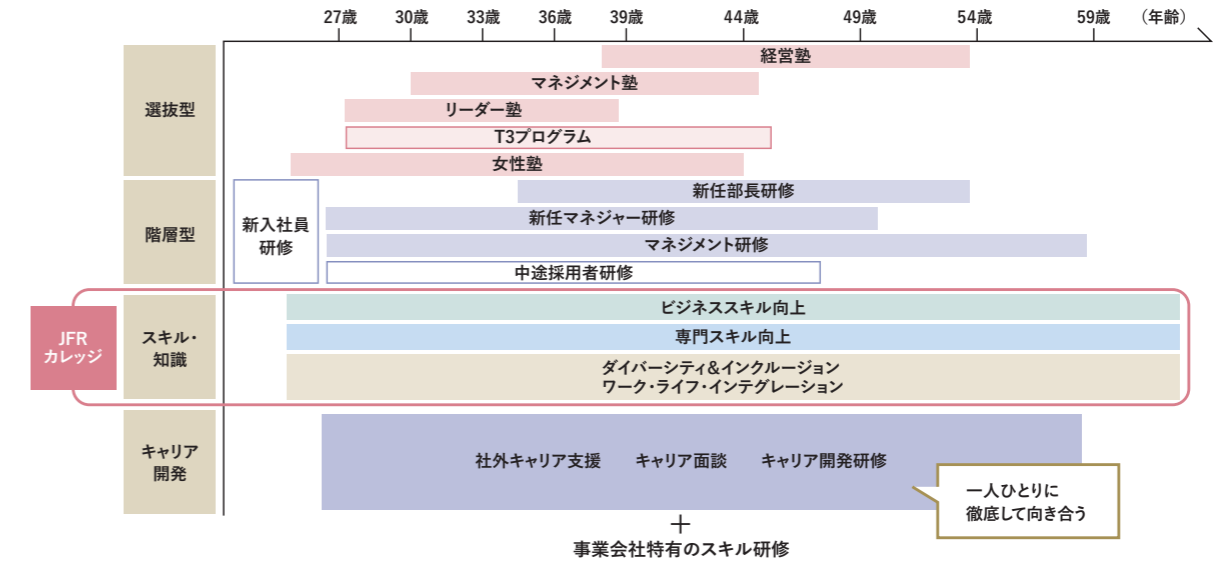
### 人財力主義に基づく人財育成の考え方

当社が重点的に投資していく人財像は、「内発的動機と、ビジョンや目指す姿を重ね合わせ、「自ら手を挙げる」自律した人財」です。人財開発の方針として、一律に底上げをはかるものは効率化し、選抜型、「自ら手を挙げる」公募型のカリキュラムに重点投資する

という「選択と集中」を基本としています。

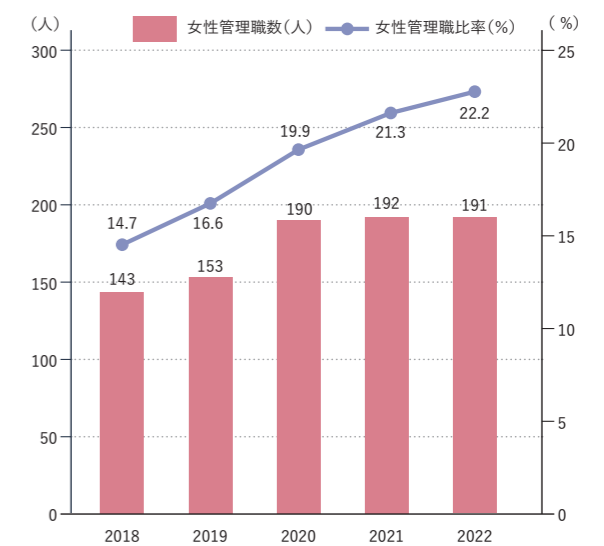
具体的には、①若年層の早期育成と選抜、②セカンドキャリアを迎えるミドル・シニア層のリスクリングによる再活性化、③グループ事業会社内にとどまらない高い汎用性を持った経営人財の育成に重点的に資源投入していきます。

### JFRグループ キャリア開発体系



### 女性活躍に向けた仕組みづくり

当社は、「ダイバーシティこそ価値創造の基盤である」と認識しており、従業員の活躍に向けた仕組みづくりに取り組んでいます。当社グループの女性管理職比率は着実に増加し続け、2023年2月末時点で、22.2%となっています。また取締役役に占める女性割合は30% (社内1名、社外2名)です。2022年4月には代表執行役直轄の「女性活躍推進プロジェクト」を設置。各事業会社選出のメンバー(30~40代中心の男女)が、女性が個性と能力を十分に発揮できる環境づくりについて提言を行い、トップコミットメントにつなげました。



その他にも、従来育児短時間勤務者を中心に行ってきた「JFR女性塾」の対象範囲を広げ、内容を充実させて「女性のためのキャリアフォーラム」として実施。女性が働きやすい仕組みの整備のほか、男性育児休職の取得比率の向上(2022年度実績68.0%)にも取り組んでいます。

### 次期中期経営計画に向けて

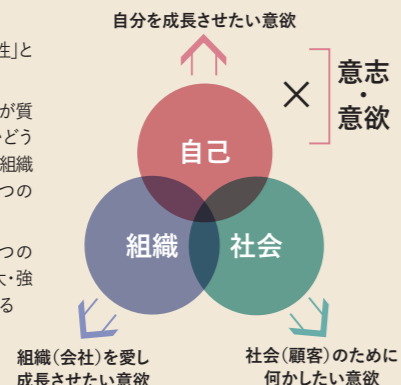
当社は現在次期中期計画を策定中ですが、この中期計画と同期した人財ポートフォリオを作成しています。事業戦略の構築プロセスの中で、必要な人財要件の定義や現状とのギャップ、

ギャップ解消に向けた配置・育成・採用施策を検討し、経営戦略を具現化する人財ポートフォリオの実現を目指します。また人的資本がいかに成長しているかというKPIを特定し、その達成状況の開示と改善策の実施に努めていきます。

### 「人財価値」の中でも特に「意志・意欲」と「学習力」を重視

#### 〈意志・意欲の考え方〉

- 意志・意欲は、「思いの方向性」と「思いの強さ」で構成
- 思いの方向性は、その思いが質的健全性を担保しているかどうかを見るものであり、「自己」「組織(会社)」「社会(顧客)」の3つのベクトルで測定
- 人財開発において、上記3つのベクトルをバランスよく拡大・強化していくことを重視している



#### 〈学習力の考え方〉

- 学習力は、身についた結果としてのスキルではなく、経験学習のサイクルを回す能力そのもの(学習の質を左右する思いの強さや志向性は「意志・意欲」に含める)
- 学習力の向上は、経験学習モデルの各要素(能力)のレベル、「学習行動」のサイクルのスピードとその着実性、および「学習の深さ」で実現する

#### 学習行動の要素

- 柔軟性
- 認知力・気づき・感受性
- 概念化・一般化
- 主体性・自立性
- 自尊心・楽観性
- 好奇心・探究心
- 挑戦心・リスクテイク精神
- 誠実さ・謙虚さ
- 公平性・公正性

# Sustainability

サステナビリティ

## サステナビリティ

地球温暖化や海洋汚染など地球環境の問題の深刻化、サプライチェーン上の人権問題、また地政学的リスクの高まりなど、先行き不透明感が増す中、企業には、環境・社会課題の解決と事業成長を両立するサステナビリティ経営が求められています。当社は、「CSV: Creating Shared Value(共通価値創造)」への取り組みを通じて、サステナビリティ経営を推進し、お客様、従業員、お取引先様などすべてのステークホルダーの「Well-Being Life」を実現していきます。

### 「Well-Being Life(心身ともに豊かなくらし)」の実現

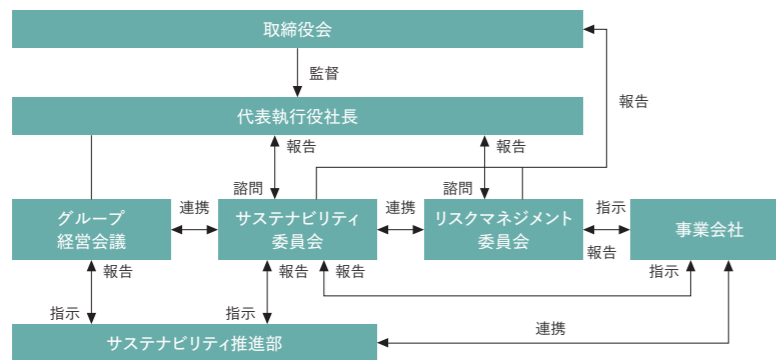
当社は、2021年度からスタートした中期経営計画において、ステークホルダーの皆様「Well-Being Life」の実現を掲げました。

当社が考えるWell-Being Lifeとは、従来の物質的、経済的豊かさに加え、精神的(知的、文化的)、身体的、社会的豊かさ、そしてこれらを取り巻く環境的豊かさを実現した「心身ともに豊かなくらし」です。ステークホルダーの皆様とふれあう場を大切にしながら、Well-Being Lifeの実現に向けた取り組みを進めています。



### サステナビリティ推進体制

当社は、環境や人権を含む社会課題に関する具体的な取り組み方針を、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で協議・決議しています。グループ経営会議で協議・決議された事項は、代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会が全事業会社に共有されます。また、同委員会では、グループ方針に基づく各事業会社の実行計画および進捗モニタリングを行っています。グループ経営会議およびサステナビリティ委員会が協議・決議された内容は取締役会へ報告を行っています。



### 役員報酬ポリシーとの連動

当社は、2021年4月に改定した役員報酬ポリシーで、業績連動株式報酬の非財務指標として、以下の2項目を設定しています。

- ① Scope1・2温室効果ガス排出量 40%削減(2017年度比)
- ② 女性管理職比率の引き上げ 26% (①②いずれも2023年度末時点)

これらの項目は、マテリアリティの2023年KPIとも連動しており、目標達成に向けた経営陣の責任を明確化しています。

### サステナビリティ委員会の主な議題

#### 2022年度

- 4月・外部講師講演「ESG・サステナビリティ経営」
- ・女性活躍推進プロジェクトの進め方
- ・お取引先様アセスメント(環境・人権)結果報告
- ・グループ全体の2021年度KPI進捗報告
- ・2022年度サステナビリティ実行計画
- 5月・外部講師講演「経営戦略としてのダイバーシティ」
- 9月・女性活躍推進プロジェクト経過報告と今後の方向性論議
- ・グループ全体の2022年度上期KPI報告

#### 2023年度

- 4月・外部講師講演「ビジネスと人権」
- ・各事業会社のダイバーシティ&インクルージョン推進の取り組み
- ・従業員意識調査結果報告
- ・グループ全体の2022年度KPI進捗報告
- ・2023年度サステナビリティ実行計画

### マテリアリティの目標とその進捗

マテリアリティ	指標	2030年度目標	2023年度目標	2022年度実績と主な取り組み
脱炭素社会の実現 	● Scope1・2温室効果ガス排出量	● 60%削減(2017年度比) ◎2050年ネットゼロ	● 40%削減(2017年度比)	● Scope1・2排出量43.5%削減(2017年度比) ● 再エネ比率33.6% ● 再エネ電力使用量102,676MWh(購入・生成)
	● 事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率	● 60%	● 40%	
	● 創エネルギー	● 新電力事業者との協業による再生可能エネルギー自家発電・自家消費の拡大	● 新電力事業者との協業による再生可能エネルギー自家発電の導入	
サーキュラー・エコノミーの推進 	● 廃棄物排出量(食品廃棄物含む)	● 50%削減(2019年度比)	● 15%削減(2019年度比)	● 廃棄物排出量26.7%削減(2019年度比) ● エコフリサイクル回収量約367t(※2016~2022年度累計約1,468t) ● ファッションサブスクリプション事業「AnotherAddress」メンズライン投入による事業拡大(2023年3月)
	● エコフリサイクル回収量	● 累計3,000t	● 累計1,500t	
	● リサイクル・リユース	● お取引先様やお客様との協働による使用済み製品のリサイクルや再製品化の拡大	● お取引先様やお客様との協働による使用済み製品のリサイクルや再製品化の実現	● AI需要予測による食品ロス削減(大丸東京店)
サプライチェーン全体のマネジメント 	● Scope3 温室効果ガス排出量	● 40%削減を目指す(2017年度比) ◎2050年ネットゼロ	● 10%削減(2017年度比)	● Scope3排出量5.7%削減(2017年度比) ● お取引先様説明会実施(大丸松坂屋百貨店) ● 2023年度お取引先様アセスメントの実効性向上に向けた取り組み ● 2023年度人権リスクの見直し
	● JFRお取引先様行動原則の浸透	● アセスメント回答率95%・浸透率100%	● アセスメント回答率80%・浸透率25%	
	● 人権	● お取引先様と従業員の人権が尊重される事業活動の定着	● 人権デューデリジェンスの取り組み拡大 ● 従業員への人権教育実施率100%	
ダイバーシティ&インクルージョンの推進 	● 女性管理職比率	● 労務構成比と同様の50%を目指す	● 26%	● 女性管理職比率22.2% ● 障がい者雇用率2.93%(2022年6月時点) ● 女性管理職候補対象の「キャリアフォーラム」開催 ● 女性活躍推進プロジェクトの実施 ● LGBTに関するイベントの開催(大丸京都店・渋谷PARCO)
	● 定年延長	● 70歳定年を目指す	● 65歳定年導入の事業会社拡大	
	● 障がい者雇用率(関係会社の特例範囲)	● 3.0%	● 2.6%	
ワーク・ライフ・インテグレーションの実現 	● ダイバーシティの企業文化醸成	● ダイバーシティ&インクルージョンから生まれる多様な能力の発揮による事業成長の実現 ● 多様なお客様への売場・商品・サービスの展開	● ダイバーシティ&インクルージョンの従業員への浸透率100% ● LGBT等多様なお客様への売場・商品・サービスの展開	
	● 育児・介護離職率	● 0%	● 1.0%未満	● 育児介護離職率1.8% ● 男性育児休業取得率68.0% ● 年間休日数拡大・年間所定労働時間短縮(大丸松坂屋百貨店)
	● 男性育児休業取得率	● 性別問わず100%	● 100%	
お客様の健康・安全・安心なくらしの実現 	● 働き方	● いつでもどこでも働ける組織による生産性の向上	● いつでもどこでも働ける組織構築への制度・評価の定着	
	● 従業員満足度(従業員満足度調査)	● 80%	● 60%	
	● エシカル消費	● ライフスタイル全般におけるエシカル消費の拡大	● 食品安全と環境保全に関する認証商品の取り扱い強化スタート	● 認証取得した商品の販売 ● サステナビリティ活動の認知度66%、お客様アンケート実施(大丸松坂屋百貨店) ● 「Think Wellness~ココロとカラダに素敵なマルシェ」開催(大丸神戸店) ● 医療ウェルネスモールWelpaで子宮頸がん検診受診促進キャンペーン開催(心齋橋PARCO)
地域社会との共生 	● 心と身体の健康	● エンタテインメント事業やウェルネス事業の拡大による生活の彩りの提供と新たな顧客体験の創出	● 伝統文化やアート、カルチャーなどのエンタテインメント事業の領域拡大 ● ウェルネス事業の立ち上げ	
	● サステナビリティ活動に対するお客様の認知度・共感度	● 80%	● 30%	
	● BCP・防災・防疫	● 最先端テクノロジーを取り入れ、防災・防疫に対応したレジリエンスの高い店づくりと、健康に配慮した快適で心地よい空間の提供	● BCPの高度化と防疫対策の強化 ● デジタルを活用したコミュニケーションによる非接触での顧客接点の強化	
地域社会との共生 	● 地域開発	● 文化や歴史をはじめとする地域の特徴をいかした街の魅力向上、街の賑わい創出に資する開発 ● 店舗のCSV化(サステナビリティ化)の横展開		● 名古屋「(仮称)錦三丁目25番街区計画」着工 ● 心齋橋「(仮称)心齋橋プロジェクト」着工 ● 地域共生の取り組み「Think LOCAL」(大丸松坂屋百貨店) ● クラウドファンディング「BOOSTER」を活用した中小企業の販路開拓支援(パルコ) ● 京都市と包括連携協定を締結(大丸京都店) ● 熊本県と包括連携協定を締結(博多大丸)
	● 地域コミュニティとの連携	● 行政、教育機関、NGO・NPOとの連携による地域活性化の推進 ● 地産地消などローカルティコンテツツの発掘・発信による地域活性化の推進		



## Sustainability

サステナビリティ

# 2050年ネットゼロを目指して

昨今、気候変動が極めて深刻なレベルまで進行し、将来世代はもちろんのこと、現代の私たちを含め人類がその危機にさらされています。遅くとも2050年までの1.5°C目標（産業革命前からの気温上昇を1.5°Cに抑制）の達成に向けたネットゼロ<sup>\*1</sup>の必要性は、企業にとって看過できない状況です。

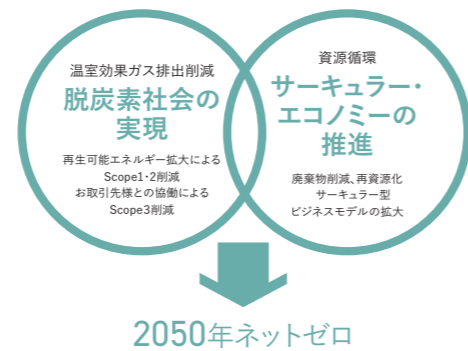
当社は、気候変動をサステナビリティ経営上の重要課題と位置づけしており、気候変動に伴うリスクや機会は、事業戦略に大きな影響を及ぼすとの認識のもと、温室効果ガス削減目標を掲げ、対策に取り組んでいます。

### SBTネットゼロの認定を取得

当社は、2019年に、Scope1・2・3温室効果ガス排出量削減目標において、SBT (Science Based Targets) イニシアチブ<sup>\*\*2</sup>による認定を取得しました。2021年には、2030年のScope1・2温室効果ガス排出量削減目標を従来の40%から60%削減（基準年2017年度比）に引き上げ、SBTイニシアチブが定める「1.5°C目標」として認定を再取得しました。さらに、2023年2月には、Scope1・2・3温室効果ガス排出量について、2050年までの「ネットゼロ目標」の認定を取得しました。

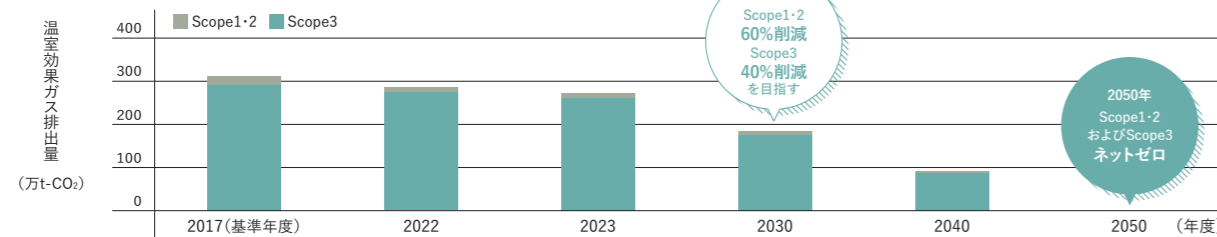
当社は、バリューチェーン全体で2050年までのネットゼロ実現に向けて、マテリアリティに掲げる「脱炭素社会の実現」と「サーキュラー・エコノミーの推進」の両輪で取り組みます。

\*1 温室効果ガスの排出量を徹底して削減し、残りの排出量について、森林吸収やCCS(CO<sub>2</sub>の回収・貯留)等による除去量を差し引いて実質ゼロにすること  
\*\*2 企業が最新の気候科学に沿った野心的な排出削減目標の設定を可能にすることを目的として、2014年、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)の4団体が共同で設立



目標年度	SBT認定を取得した目標内容
2030年	Scope1・2温室効果ガス排出量60%削減(2017年度比) Scope3温室効果ガス排出量40%削減を目指す(2017年度比)
2050年	Scope1・2・3温室効果ガス排出量ネットゼロ

### JFRグループ 2050年ネットゼロ移行計画



Phase	実績 (2017~2022年度)	短期 (2023年度まで)	中期 (2030年度まで)	長期 (2050年度まで)
温室効果ガス実績・削減目標 (2017年度比)	Scope1・2 2017年度 194,154t-CO <sub>2</sub> Scope3 2017年度 2,927,320t-CO <sub>2</sub>	Scope1・2 2022年度 43.5%削減 Scope3 2022年度 5.7%削減	Scope1・2 2030年度 60%削減 Scope3 2030年度 40%削減を目指す	Scope1・2 2050年 ネットゼロ Scope3 2050年 ネットゼロ
重点施策	省エネルギー施策の継続、強化によるScope1・2・3削減 ・店舗内照明のLED切り替え拡大や高効率省エネルギー機器の導入によるScope1・2およびScope3(カテゴリ3)削減 ・社用車のEV化によるScope1・2削減			
	再生可能エネルギー拡大によるScope2削減 ・店舗および事業所の再生可能エネルギー切り替え拡大によるScope2削減			
	お取引先様との協働やサーキュラー・エコノミーの推進によるScope3削減 ・お取引先様やお客様と協働した既存の3R高度化によるScope3(カテゴリ1,4,5,9)削減 ・お取引先様との協働によるScope3(カテゴリ1)削減 ・廃棄物排出量削減およびリサイクル率向上によるScope3(カテゴリ5)削減			
	創エネルギーシステムの導入によるScope2削減 ・自社施設への再生設備投資等によるScope2削減 ・コーポレートPPAの構築によるScope2削減			
最新技術等の活用やオフセット ・水素やアンモニア等、新たな脱炭素エネルギー由来電力の利用 ・CO <sub>2</sub> 吸収のための植林活動、オフセット				

※2023年5月末時点の計画であり、今後の事業戦略に応じて修正する可能性があります。

# TCFD提言に沿った情報開示

当社は、2019年、TCFD提言に賛同しました。TCFD提言を当社グループの気候変動対応の適切さを検証するガイドラインとして活用し、「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」の4つの開示項目に沿った効果的な情報開示を行っています。

### ガバナンス

当社は、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、環境課題に関する具体的な取り組みについて、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で協議・決議しています。また、年2回以上開催されるサステナビリティ委員会において、グループ経営会議で協議・決議された環境課題への対応方針等を共有し、当社の環境課題に対する実行計画の策定と進捗モニタリングを行っています。

取締役会は、グループ経営会議およびサステナビリティ委員会で協議・決議された内容の報告を受け、当社の環境課題への対応方針および実行計画等についての論議・監督を行っています。

なお、当社は、取締役候補者の選任にあたり、取締役役に期待する専門性および経験等についてスキルマトリックスで明確にしており、その項目の一つに「環境」を掲げています。事業活動を通じた環境課題の解決に向けた中長期目標を含む環境計画に対し、具体的な行動計画や定期的なレビュー、継続的改善の取り組み状況を適切に監督できる取締役を選任することで、環境課題に対する取り組みの実効性を高めています。

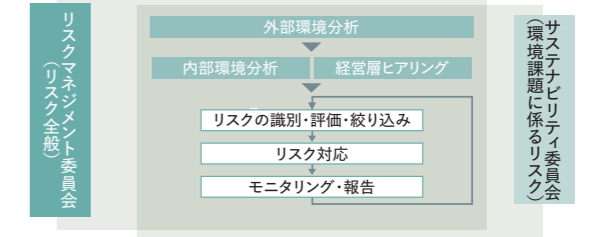
代表執行役社長は、グループ経営会議の長を担うと同時に、直轄の諮問委員会であるリスクマネジメント委員会およびサステナビリティ委員会の委員長も担っており、環境課題に係る経営判断の最終責任を負っています。グループ経営会議およびサステナビリティ委員会で協議・決議された内容は、最終的に取締役会へ報告を行っています。

### リスク管理

当社は、リスクを戦略の起点と位置づけ、「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しており、企業が適切に対応することで、持続的な成長につながると考えています。

代表執行役社長の諮問機関であるリスクマネジメント委員会では、毎年実施する環境分析をもとに、リスクが顕在化する可能性の程度・時期や事業への影響の観点で、気候関連を含む包括的なリスク・機会を特定し、対応策を協議しています。リスクマネジメント委員会での協議内容は、グループ経営会議に報告されるとともに、サステナビリティ委員会に共有されます。なお、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会での協議内容、グループ経営会議での決議事項については、それぞれ適時取締役会に報告しており、取締役会による監督体制の下、当社の戦略に反映し、対応しています。

### リスク管理プロセス



### 戦略

当社は、気候関連リスク・機会は、長期間にわたり自社の事業活動に影響を与える可能性があるため、適切なマイルストーンにおいて検討することが重要であると考えています。それを踏まえ、当社は、中期経営計画の実行期間である2023年度までを短期、SBTにおける目標達成年度である2030年度までを中期、SBTネットゼロ目標年度である2050年度までを長期と位置づけました。

また、当社は、気候変動が当社に与えるリスク・機会とそのインパクトの把握、および2030年度時点の世界を想定した当社戦略のレジリエンスと、さらなる施策の必要性の検討を目的に、シナリオ分析を実施しています。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の既存シナリオを参照の上、パリ協定の目標である「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保ち、1.5°Cに抑える努力をすること」を想定した1.5°C/2°C未満シナリオ、および新たな気候関連政策・規制は導入されない世界を想定した4°Cシナリオの2つの世界を想定しています。

### 参照した既存シナリオ

想定される世界	既存シナリオ
1.5°C/2°C未満シナリオ	「Net-Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)」(IEA, 2022年) 「Representative Concentration Pathways (RCP2.6)」(IPCC, 2014年)
4°Cシナリオ	「Stated Policy Scenario(STEPS)」(IEA, 2022年) 「Representative Concentration Pathways (RCP8.5)」(IPCC, 2014年)

当社は、網羅的に抽出・特定した気候関連リスク・機会の中から、「自社にとっての重要性(影響度×緊急度)」と「ステークホルダーにとっての重要性」の2つの評価基準に基づき、その重要性を評価しました。特に重要性が高いと評価した項目について、2030年度を想定した1.5°C/2°C未満シナリオ、および4°Cシナリオの2つのシナリオにおける財務影響を定量、定性の両側面から評価し、それぞれの対応策を策定しました。

## Sustainability

サステナビリティ

### JFRグループにとって特に重要な気候関連リスク・機会、および2030年度の財務影響

↑：JFRグループの事業および財務への影響が非常に大きくなることが想定される  
 ↗：JFRグループの事業および財務への影響がやや大きくなることが想定される  
 →：JFRグループの事業および財務への影響が軽微であることが想定される

JFRグループにとって特に重要な気候関連リスク・機会	財務影響		対応策
	1.5°C/2°C未満シナリオ	4°Cシナリオ	
●炭素税等の導入に伴うコストの増加	約14億円*1	約9億円*1	●2050年ネットゼロ目標達成に向けた店舗における積極的な省エネ施策や再エネ切り替え拡大による温室効果ガス排出量削減
●環境性能の高い物件の開発と設備導入に係るコストの増加	↑	↑	●グリーンボンド等を活用した資金調達 ●コスト効率的な設備導入
●高効率省エネルギー機器導入に係る投資の増加	↗	↗	●インターナルカーボンプライシングの導入検討 ●コスト効率的かつ計画的な投資の検討
●再エネ由来電力需要増による再エネ調達コストの増加	約7億円*2	約3億円*2	●再エネ調達手法の分散化による再エネ調達リスクの低減と中長期的なコストの低減 ●自社施設への再エネ設備導入等、再エネ自給率の向上
●自然災害による店舗休業に伴う収益の減少	約52億円*3	約103億円*3	●BCP整備による店舗・事業所のレジリエンス強化 ●店舗の防災性能の向上
●高効率省エネルギー機器導入によるエネルギー調達コストの減少	約5億円*4		●高効率省エネルギー機器への適切なタイミングでの更新
●サステナブルなライフスタイルを提案することによる新規顧客の獲得に伴う収益の拡大	↑	↗	●シェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大
●環境配慮型商品・サービスの需要増への対応によるサプライチェーン全体の脱炭素化および収益の拡大	↑	↗	●環境配慮型包装資材への切り替え等、環境配慮型商品・サービスの取扱い拡大 ●廃棄物削減のためのAI需要予測サービスの導入等、お取引先様との協働による脱炭素に向けた取り組み
●サーキュラー型ビジネスへの新規参入による新たな成長機会の拡大	↑	↗	●M&AやCVC*投資を有効活用したサーキュラー型ビジネスの立ち上げ ●中期経営計画で策定した「リアル&デジタル戦略」の推進による販売チャネルの多様化
●環境価値の高い店舗への転換による新たなテナントの獲得機会増に伴う収益の拡大	約10億円*5	—	●新規開発物件の環境認証の取得 (ZEB, CASBEE等) ●RE100実現に向けた店舗の再エネ化の促進

※CVC(Corporate Venture Capital):将来性のあるスタートアップ企業への投資を通じて、事業共創を効率的・効果的に推進する仕組み。当社は、2022年度、「JFR MIRAI CREATORS Fund」を設立し、オープンイノベーションを推進。

(2030年度時点想定した定量的財務影響の算出根拠)

※1 2030年度時点のJFRグループScope1・2温室効果ガス排出量に1t-CO<sub>2</sub>あたりの炭素価格を乗じて試算

※2 2030年度時点のJFRグループ電気使用量に通常の電気料金と比較した1kWhあたりの再エネ由来電気料金価格高を乗じて試算

※3 過去の自然災害による店舗休業に伴う売上損失額に洪水発生頻度を乗じて試算

※4 2030年度時点のJFRグループ省エネルギー量にエネルギー調達コストを乗じて試算

※5 2030年度時点のJFRグループ不動産収益に環境認証取得ビルの新規成約費変動率を乗じて試算

当社は、マテリアリティ「脱炭素社会の実現」に向け、上記シナリオを前提に気候変動がもたらす事業活動への影響を分析し、その対応策を検討することにより、当社の戦略レジリエンス(強靭性)を検証しています。

今後も、当社は、取締役会による監督体制のもと、環境マネジメントにおけるガバナンスの強化を進め、中長期の目標達成に向けた実行計画の立案・実行等、全社的な取り組みを進めていきます。

### JFRグループ Scope1・2・3温室効果ガス排出量\*1 (単位:t-CO<sub>2</sub>)

	2021年度			2022年度	
	実績	実績	実績	2021年度比(基準年度比)	2022年度比(基準年度比)
Scope1・2排出量 合計	194,154	122,812	109,785	▲43.5%	
内訳	Scope1排出量	16,052	14,004	13,714	▲14.6%
	Scope2排出量	178,102	108,808	96,071	▲46.1%
Scope3排出量*2 合計	2,927,320	2,420,492	2,761,669	▲5.7%	
再エネ比率 (%)	—	20.3	33.6	—	

※1 LRQAリミテッドによる第三者保証を取得

※2 「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインver3.3(2023年3月 環境省 経済産業省)」・IDEAv2.3(サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用)に基づき算出

### 指標と目標

当社は、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope1・2・3温室効果ガス排出量、および事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率(中間目標:2030年60%)の2つの指標を定め、2020年にRE100に加盟しています。

また、役員報酬では、業績連動株式報酬を決定する非財務指標の一つとして、Scope1・2温室効果ガス排出量削減率目標を設定し、気候変動問題に対する執行役の責任を明確化しています。

## 人権尊重

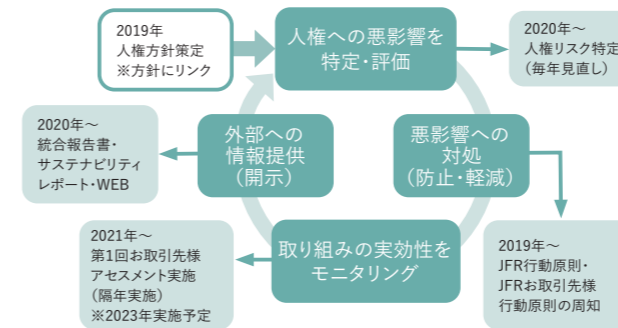
サプライチェーン上で発生する強制労働や差別など人権問題への関心が高まり、欧米諸国では、一部で企業の人権尊重への取り組みに関するルール化も進んでいます。いまや企業活動における人権問題は、事業にも大きな影響を及ぼし得ることが認識されています。

当社は、マテリアリティに「サプライチェーン全体のマネジメント」を掲げ、人権デューデリジェンスに取り組んでいます。お取引先様とともに人権を尊重した事業活動の実現を目指し、サプライチェーン全体で持続可能な社会づくりに貢献していきます。

### 人権デューデリジェンス

当社は、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、あらゆる事業活動の土台に人権の尊重を据え、人権デューデリジェンスに取り組んでいます。

### 人権デューデリジェンスサイクル



### 人権リスクの特定・評価

2022年度は当社の事業活動に関連して影響を受け得るステークホルダーの人権リスク(人権への潜在的な悪影響)を特定・評価しました。

その際には、事業会社の担当部門や弁護士を含む外部専門家も加わって、検討を重ねたことで、より実質的な人権リスクの特定・評価につなげることができました。

### 重要な人権リスク

バリューチェーン	上流(調達)	中流(JFRグループ事業活動)	下流(商品・サービスの利用)
ステークホルダー	仕入先企業・出店企業・協力企業・ビジネスパートナー企業の従業員	JFRグループの従業員(店舗のアルバイト・お取引先派遣者含む)	お客様・地域住民
内容	製造・卸売・サービスの提供・施工	商業施設・店舗運営(改装・宣伝・施設管理・販促等)・販売(EC含む)・企画・施工	商品・サービスの使用
当社グループ事業に関連する重要な人権リスク	●強制労働・児童労働 ●外国人の労働条件 ●長時間労働・低賃金 ●救済にアクセスする権利 ●差別(ジェンダー、LGBTQ等)	●ハラスメント ●長時間労働 ●差別(ジェンダー、LGBTQ等)	●顧客のプライバシー侵害(個人情報と肖像権) ●広告等を通じた差別的表現 ●健康および安全

### モニタリング(お取引先様アセスメント)

2021年に初めて実施したお取引先様アセスメントでは、JFRお取引先様行動原則に賛同いただいたお取引先様を対象に、行動原則の遵守状況(人権方針の遵守を含む)を確認し、課題が見られたお取引先様とは、改善に向けた対話を実施しています。2023年秋実施予定の2回目のアセスメントでは、調査対象の精査、質問内容の見直しなどを行い、実効性の向上を目指しています。

### ハラスメント相談窓口設置と内部通報制度

#### ●ハラスメント相談窓口

当社は、ハラスメントの撲滅と未然防止に向け、2020年「ハラスメント撲滅宣言」を策定しました。また、問題発生時の迅速な対応や再発防止に取り組むため、「ハラスメント防止対策委員会」「ハラスメント相談窓口」を設置しています。

#### ●内部通報制度

当社の内部通報制度は、全役員・従業員および当社で勤務する全ての者(アルバイト・お取引先派遣者を含む)が、グループ内における人権侵害や腐敗行為を含むコンプライアンス上の問題についてコンプライアンス委員会に直接通知し是正を求めることが可能です。通報窓口は、社内のほか社外(顧問弁護士)にも設置し、公益通報者保護法に則り、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取り扱いの禁止について、当社の社内規程で厳格に規定しています。

# Sustainability

サステナビリティ

## ステークホルダーエンゲージメント

当社は、積極的な情報開示、対話やアンケート等を通じてステークホルダーの皆様のご意見・要望を理解し、事業活動に活かすよう努めています。

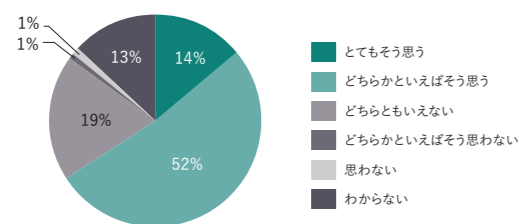
### お客様アンケート

大丸松坂屋百貨店は、大丸・松坂屋のサステナビリティ活動に関するお客様アンケートを実施しました。

#### 【概要】

調査期間:2022年10月12日～31日  
 調査方法:大丸松坂屋アプリ、大丸松坂屋メールマガジン、  
 エコフ リサイクルキャンペーンウェブサイトを通じた  
 インターネットによる回答  
 有効回答数:2,794名

#### ●大丸・松坂屋は環境・人権に配慮した取り組みを行なっているか



#### ●お客様の共感度が高い取り組み(上位)

- エコフ リサイクルキャンペーン(衣料品などのリサイクル)
- 店舗の再生可能エネルギーの使用やLED 化の推進
- 身体の不自由な方や高齢者に配慮した店舗設計

今後もお客様とのコミュニケーションを通じて、当社グループらしいサステナビリティの取り組みを進め、お客様のWell-Being Lifeの実現に貢献していきます。

### ESG説明会

当社は「ESG説明会」を2018年から実施しています。2022年度は、人財をテーマにグループ人財戦略の基本的な考え方やデジタルコア人財の育成などについて対話を行いました。また、本説明会には、社外取締役も参加し、当社ガバナンスの現況と課題について対話を行いました。

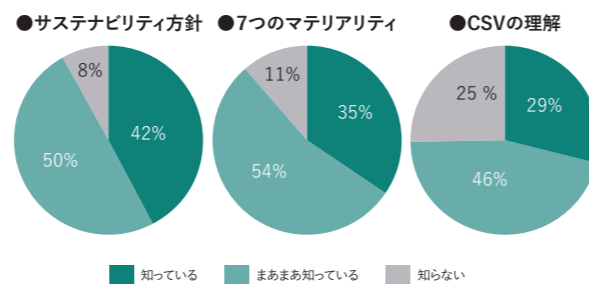


### 従業員意識調査

当社は、サステナビリティの取り組みを推進していくうえで、従業員一人ひとりが理解し、自分ごととして日々の業務で実践していくことが必要だと考えています。この認識のもと、社内理解・浸透状況を把握するため、2022年度から従業員意識調査を実施しています。

#### 【概要】

調査期間: 2023年2月1日～15日  
 対象:JFR グループ従業員  
 回答数:4,830名(回答率70.4%)



サステナビリティ方針や7つのマテリアリティの認知が進む一方で、CSV:Creating Shared Value(共通価値創造)については、約25%が「知らない」と回答しました。

引き続き、従業員の日々の業務がどのような形でCSVにつながるのか、業務と紐づけて考える機会の提供など、継続的な働きかけを行うことで、理解浸透をはかり、新しい価値の創出につながる風土醸成に取り組んでいきます。

## サステナビリティボンド(第9回無担保社債)レポーティング

当社は事業活動を通じて環境・社会双方の課題解決に貢献することを目指し、2021年5月にサステナビリティボンド150億円を発行しました。

事業カテゴリー	アウトプット	アウトカム	インパクト	資金使途金額
<b>脱炭素社会の実現</b>				
グリーンビルディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適格事業の概要</li> <li>● 大丸心齋橋店本館の建設(2019年度)</li> <li>● 渋谷PARCOの建設(2019年度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建物認証・確認取得状況(取得時期・取得した認証レベル)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・大丸心齋橋店本館 大阪市建築物環境計画書制度 Aランク取得(2019年度)</li> <li>・渋谷PARCO 東京都建築物環境計画書制度 第3段階取得(2021年度)</li> </ul> </li> <li>● 電力削減量                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・大丸心齋橋店本館 1,940MWh増(2014年度比*)</li> <li>・渋谷PARCO 2,730MWh削減(2014年度比*)</li> </ul> </li> <li>● Scope1・2温室効果ガス排出削減量                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・大丸心齋橋店本館 7,895t-CO<sub>2</sub>削減(2014年度比*)</li> <li>・渋谷PARCO 869t-CO<sub>2</sub>削減(2014年度比*)</li> </ul> </li> </ul> ※建替え前の通年営業最終年度である2014年度の推定値(建替えのため、建物構造は同一ではありません)	脱炭素社会をリードし次世代へつなぐ地球環境の創造	既充当額 : 6,000百万円 合計充当額 : 6,000百万円
再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 購入した再生可能エネルギー由来電力量 102,633MWh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全電力消費量に占める再生可能エネルギー由来電力割合 33.6%(対前年13.3%増)</li> </ul>		既充当額 : 1,353百万円 22年度充当額 : 1,687百万円 合計充当額 : 3,040百万円
グリーン調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リース対象のEV台数: 2022年度 11台 (累計156台、累計41.7%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EV化によるCO<sub>2</sub>排出削減量:年間約343t-CO<sub>2</sub> (同カテゴリー車種のガソリン車の排出量との比較にて算出)</li> </ul>		既充当額 : 170百万円 22年度充当額 : 91百万円 合計充当額 : 261百万円
エネルギー効率	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 切り替えのため導入されたLED: 2022年度 約16,000台 (累計172,000台)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LED化によるCO<sub>2</sub>削減量:年間約8,600t-CO<sub>2</sub></li> </ul>		既充当額 : 839百万円 22年度充当額 : 391百万円 合計充当額 : 1,230百万円
<b>地域社会との共生</b>				
社会経済的向上とエンパワメント(コミュニティ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大丸神戸店の周辺店舗として神戸・旧居留地で運営している店舗数 2022年度末 49店舗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コミュニティ活性化の取り組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元兵庫と神戸の魅力ある商品の発信販売「神戸市(いち)」</li> <li>・遠方のお客様へバス待合所を活用した出張販売「神姫バス貨客混載事業」</li> <li>・旧居留地エリアを活用した企業や団体との協働イベントによる賑わいの創出</li> </ul> </li> <li>● 大丸神戸店の来客者数 2022年度 8,831,000人</li> </ul>	地域の皆様とともに店舗を基とした人々が集う豊かな未来に向けた街づくりの実現	既充当額 : 3,137百万円 22年度充当額 : 1,303百万円 合計充当額 : 4,440百万円
<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</b>				
社会経済的向上とエンパワメント(女性・障がい者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● JFR女性塾開催回数 2022年度 4回実施</li> <li>● マザー採用にかかる費用 2022年度 6,551千円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性管理職登用状況(連結)2022年度女性管理職比率22.2%</li> <li>● JFR女性塾への参加人数(年間)2022年度33名</li> <li>● マザー採用者数(年間)2022年度5名</li> </ul>	すべての人々がより互いの多様性を認め個性を柔軟に発揮できるダイバーシティに富んだ社会の実現	既充当額 : 23百万円 22年度充当額 : 6百万円 合計充当額 : 29百万円
〈資金充当状況〉発行額:15,000百万円、 既充当額:11,522百万円、 22年度充当額:3,478百万円、 合計充当額:15,000百万円				

## 外部からの評価

MSCIセレクトリーダーズ選定	MSCI日本株女性活躍指数(WIN) 6年連続選定	FTSE Blossom Japan Index 初選定	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 2年連続選定
2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	FTSE Blossom Japan Index	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
CDP2022気候変動の調査3年連続「A」認定	S&P/JPX CARBON EFFICIENT INDEX選定	SNAMサステナビリティ・インデックス選定	第4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」選定
CDP A LIST 2022 CLIMATE	S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数	2023 Sompo Sustainability Index	2023 ESG FINANCE AWARDS JAPAN
「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」認定	DBJ健康経営格付 最高ランク格付取得	PRIDE指標 2年連続「ゴールド」受賞	「2022年インターネットIR表彰」で「サステナビリティ部門 優秀賞」受賞
健康経営優良法人 2023 Health and productivity	DBJ健康格付 W W W	work with Pride Gold 2022	Internet IR サステナビリティ部門 優秀賞 2022

※1.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。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。

## Governance

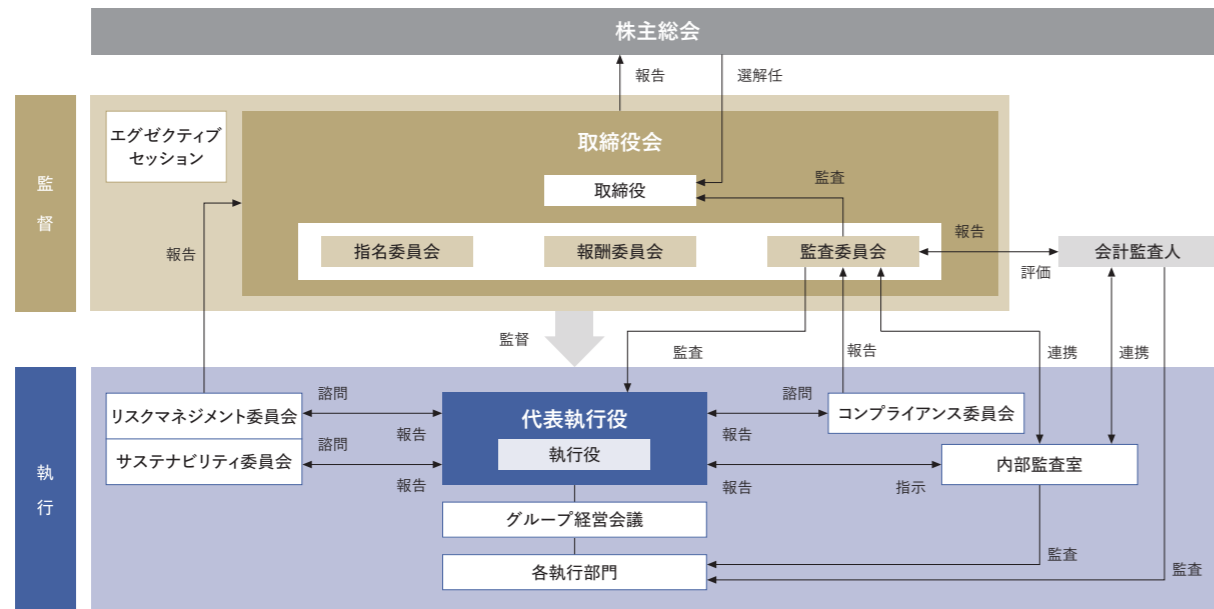
コーポレートガバナンス

# コーポレートガバナンス

持株会社であるJ.フロント リテイリングは、グループ理念の実現に向けて、グループのコーポレートガバナンスの中心として、グループ全体の経営の透明性・健全性・遵法性を確保しています。ステークホルダー（お客様、株主様、お取引先様、従業員、地域社会）とは情報開示の強化も含め、信頼関係の構築に努めています。そして、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと、内部統制システムの構築・整備およびその運用状況の監督を通じたコーポレートガバナンスの強化を、経営の最重要課題の一つとして位置づけています。また、当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。その理由は ①監督と執行の分離

による経営監督機能の強化 ②業務執行における権限・責任の明確化および機動的な経営の推進 ③経営の透明性・客観性の向上 ④グローバルに対応できるガバナンス体制の構築により、コーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組むためです。なお、当社は、業務執行との分離による監督機能のさらなる強化を目指し、取締役員数の適正化のため、2022年5月に開催した株主総会において、取締役の員数を「15名以内」から「11名以内」に減員するよう定款の変更を行いました。また、2023年5月から、社外取締役が「6名」から「7名」となり、監督機能のさらなる強化をはかっています。

コーポレートガバナンスの体制図



当社コーポレートガバナンスの変遷



### コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、持株会社であり、経営判断の迅速化・経営責任の明確化をはかるため、事業子会社の業務執行事項については、グループ経営に影響を及ぼすものを除き、各事業子会社にその権限を委任しています。

なお、持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

- グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針の企画・立案・浸透およびこれらの進捗・成果管理
- グループ事業ドメインの設定
- 事業ポートフォリオマネジメント(経営資源の最適配分)
- 事業間シナジーの創出
- グループ全体のリスクマネジメント体制の確立
- グループ全体の組織設計と運営
- グループ全体の人財マネジメント
- 株主マネジメント
- グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
- グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
- 各事業子会社の経営方針・経営戦略への助言・承認およびその進捗の監督・評価

また、当社の経営組織として7つの統括部(経営戦略統括部、CRE戦略統括部、グループデジタル統括部、グループシステム統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部、業務統括部)を設置し、それぞれの組織の役割・責任・権限を明確にし、監督機能の強化、グループ全体の内部統制システムの充実をはかっています。

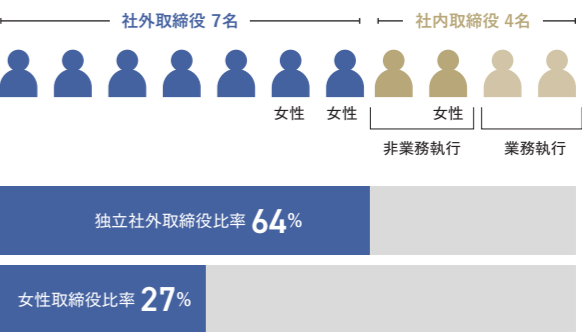
### 取締役会

#### ①取締役会の役割・責務

株主の皆様を選任され当社の経営を負託された取締役は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループビジョンの実現に向けて、取締役会において次の役割・責務を果たしていきます。

- グループビジョン・サステナビリティ方針・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針・その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほか、そのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
- 上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うことおよびその計画について進捗・結果を監督すること
- 非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと
- 当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること
- 関連当事者間の利益相反を監督すること
- 指名委員会に諮問した代表執行役社長の後継者計画・経営人財に係わる人事配置計画・執行役のトレーニングについて指名委員会からの概要の報告を基に進捗状況を監督すること

#### ②取締役会の構成



取締役候補者の選任に当たっては、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進(7つのマテリアリティの解決に向けた事業戦略の遂行)を適切に監督するために必要な経験と知見を有する人財で構成するものとします。また、社外取締役の選任に当たっては、当社が設定した独立性判断基準に照らし高い独立性を有していることはもとより、当

## Governance

コーポレートガバナンス

社の中核事業である小売業とは異なる業種の出自の経営者の方、法律等の専門知識、マーケティングの視点、財務・会計に関する広い経験を有する方など、ボードダイバーシティを意識して選任します。また、社内の非業務執行取締役については、当社グループにおける幅広い実務経験や監査などの知見を有する方を選任しており、執行役を兼務する取締役については、代表執行役社長に加えて、株主・投資家が求める戦略的財務政策を

実行できる高度な知見を有する財務部門の責任者を選任しています。

### ③取締役会における主な論議内容、および課題解決の取り組みについて

2021-2023年度中期経営計画の2年目となる2022年度の実行役は、次の内容を議題として取上げ、審議を行いました。

### スキルマトリックス（取締役期待するスキル）

氏名	経営戦略	ファイナンス	マーケティング	人財・組織開発	法務・コンプライアンス	IT・デジタル	E:環境	S:社会	G:ガバナンス
山本 良一	○		○				○		○
浜田 和子				○				○	○
矢後 夏之助	○						○		○
箱田 順哉	○	○							○
内田 章	○	○							○
佐藤 りえ子					○	○		○	○
関 忠行		○			○			○	
小出 寛子	○		○	○					
片山 栄一	○	○				○			○
好本 達也	○		○				○		○
若林 勇人	○	○		○					

経営戦略	経営経験を有し企業価値向上につながる戦略立案や、中期経営計画策定に向けた課題抽出方法など、経営戦略に関わる知識・経験を持つ取締役を選任している。	IT・デジタル	既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けて、ICT活用支援や新規ビジネス開発を、最新のIT動向を把握し顧客視点から監督が出来る取締役を選任している。
ファイナンス	財務・会計に関する幅広い知識・経験を持ち、強固な財務基盤構築を通じた企業価値向上や資本コストを意識した財務戦略立案など、ファイナンス分野における知識・経験を持つ取締役を選任している。	E:環境	事業活動を通じた環境課題の解決に向けた中長期目標の設定を含む環境計画に対し、具体的な行動計画や定期的なレビュー、継続的改善の取り組み状況を適切に監督出来る取締役を選任している。
マーケティング	顧客の問題を発見し、それを解決する商品やサービスの創造、情報の伝達、付加価値の提供を通して、顧客の満足と継続的な企業価値向上を生み出す活動における知識・経験が豊富な取締役を選任している。	S:社会	地域社会との共生への取り組みや、事業活動における人権の尊重や労働環境への配慮などへの取り組みについて、適正に監督出来る取締役を選任している。
人財・組織開発	人財の価値を最大限引き出すことや組織開発を通じて、ダイバーシティの推進を含む中長期的な企業価値の向上につながる知識・経験を持つ取締役を選任している。	G:ガバナンス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における監督機能の実効性向上に向けたコーポレートガバナンスにおける知識・経験を持つ取締役を選任している。
法務・コンプライアンス	企業経営が適法かつ適正に遂行されることは、持続的な企業価値向上の基盤であり、企業法務の高度且つ専門的知識やコンプライアンス経営を推進する知識・経験を持つ取締役を選任している。		

### 社外取締役活動内容

氏名	取締役会等における助言・発言など
矢後 夏之助	中長期戦略で明示すべき方向性と策定時のポイント、新たなデベロッパー事業会社のあるべき姿、財務戦略における保有資産の考え方、顧客データの収益化に向けた考え方などについて助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、指名委員会委員長、報酬委員会委員を務めています。
箱田 順哉	中長期の財務計画と中長期戦略の整合性、新規事業への取り組み、人財育成の考え方、国際的なビジネス戦略の策定における留意点などについて助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、監査委員会委員長を務めています。
内田 章	中期経営計画の策定時に持つべきKPIの視点、事業ポートフォリオ変革の推進における資金計画の考え方、持株会社としてのグループ間連携やガバナンスのあり方、専門人財の獲得・育成、新規事業への取り組みを後押しする留意点などについて助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、報酬委員会委員長、指名委員会委員を務めています。
佐藤 りえ子	企業価値創造や利益目標達成に向けた道筋の明確化、サステナビリティ経営につながる脱炭素やダイバーシティ&インクルージョンの具体策、顧客データの戦略的活用、政策保有株式の縮減に関する法的見解などについて助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、監査委員会委員を務めています。
関 忠行	事業ポートフォリオ変革の推進に向けた保有事業・資産の考え方、戦略とコアコンピタンスやリソースの整合、新規事業への取り組みにおけるリスク認識などについて助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、監査委員会委員を務めています。
小出 寛子	骨太の戦略論議に基づく中長期戦略の策定のあり方、ターゲットやニーズの明確化などマーケティング思考の重要性、新たなデベロッパー事業会社のあるべき姿などについて助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、指名委員会委員、報酬委員会委員を務めています。

また、取締役会・監査委員会課題管理表による進捗管理などを通じて、課題解決の取り組みを行いました。

### 主な議題

- コーポレートガバナンス方針書の改定
- コーポレートガバナンス報告書の改訂
- 内部統制システム構築の基本方針の運用状況及び財務報告に係る内部統制の評価結果
- 内部統制システム構築の基本方針の改定
- 取締役会実効性評価結果
- グループの将来像
- 現中期経営計画の進捗
- 2023年度グループ経営方針
- サステナビリティ
- デベロッパー事業会社の設立
- CRE戦略
- 新規事業への出資
- 政策保有株式保有合理性の検証
- 決算関連

### 指名委員会・監査委員会・報酬委員会



#### 指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容を決定、取締役会からの諮問を受け、執行役の選任・解任や取締役会議長および各法定委員会の委員長ならびに委員の選定および解職などについて、取締役会へ答申します。

#### 主な議題

- 取締役体制
- スキルマトリックスの確認
- 取締役候補者の選任
- 取締役会へ提案する執行役および代表執行役候補者の推薦
- 取締役会へ提案する取締役会議長ならびに各委員会委員長・委員候補者の推薦
- JFRグループ各社の経営体制
- 後継者計画策定
- 代表執行役社長・執行役の再任
- 取締役実効性評価への対応



#### 監査委員会

執行役および取締役の職務執行が法令および定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われてい

るかを実効的に監査し、必要な助言・勧告等を行うとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成します。また、会計情報の信頼性の確保のため会計監査人の職務の執行状況を監視、検証し、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を実施します。

### 主な議題

- 監査方針・監査計画、選定監査委員・特定監査委員選定
- グループ会社監査役体制の報告
- 内部監査室監査計画報告
- 会計監査人の監査計画報告、会計監査人報酬同意
- 内部統制システム構築の基本方針運用状況及び財務報告に係る内部統制の評価結果報告
- グループ会社監査役監査報告、監査委員会監査所見
- 内部監査室監査報告
- 会計監査人レビュー報告、監査結果報告
- 会計監査人マネジメントレター報告
- 会計監査人候補者選定基準について
- 会計監査人グループへの非保証業務委嘱について
- KAM(Key Audit Matters)について
- コンプライアンス委員会報告
- 事業会社フェーズ管理報告



#### 報酬委員会

当社取締役および執行役、グループ主要子会社対象役員の個人別の報酬内容の決定に関する方針ならびに当社取締役および執行役の個人別の報酬内容を決定します。

### 主な議題

- 役員評価結果、役員賞与総額、個人別役員賞与額
- 役員向け株式対価報酬(短期パフォーマンス・シェア)の業績連動係数と支給ポイント数
- ミッショングレードおよび個人別報酬額
- 役員報酬制度の見直し
- 外部データを用いた役員報酬水準・構成の検証
- グループ主要子会社の株式対価報酬制度導入
- 役員報酬ポリシーの改定および役員報酬規程等の改定

### 2022年度(2022年3月～2023年2月)

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
開催回数	15回	13回	22回	12回
出席状況	100%	100%	100%	100%
1回あたりの平均所要時間	2時間12分	1時間46分	1時間23分	45分

## Governance

コーポレートガバナンス

### エグゼクティブ・セッション

独立社外取締役のみによる会合として実施し、自由闊達に意見交換、情報共有を行います。取締役会での課題や実効性向上をはかる上での問題点等、監督する立場として注意を払うべき必要がある事項について論議しています(リードディレクターは、独立社外取締役 佐藤りえ子氏)。リードディレクターの要請に応じ、代表執行役社長も論議に参加しています。

### 後継者の計画

〔代表執行役社長の選定〕

当社は、代表執行役社長の選定を最も重要な戦略的意思決定と捉え、後継者計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置づけています。後継者候補の選定に際しては、独立社外取締役3名と社内出身の非業務執行取締役である取締役会議長で構成される指名委員会において審議を重ね、選定プロセスを明確化し、透明性・客観性を確保します。取締役会は、指名委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、代表執行役社長の選定を行い、監督の役割を果たします。

〔代表執行役社長の解職〕

設定した目標や期待した成果と取り組みの結果(毎期の業績、戦略の遂行状況等)に加え、指名委員会で決議した後継者計画により選定された後継者候補の職務執行の状況を踏まえ、指名委員会が審議、決議した答申案を取締役会が審議、決定することとしています。

〔後継者に求められる資質〕

当社は、基本理念・グループビジョンに照らし、当社グループの代表執行役社長、および経営を担う者については「JFRグループ経営人財のあるべき姿」「JFR代表執行役社長に求められる顕

在化している能力」において、役員に求められる資質として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしています。

JFRグループ 経営人財のあるべき姿	
戦略思考	変革のリーダーシップ
成果を出すことへの執着心	組織開発力
人財育成力	

JFR代表執行役社長に求められる顕在化している能力	
事業構想力	ビジョン共有力
胆力・貫徹力	徳・人望

なお、後継者計画は、当社を取り巻く環境や置かれた状況の変化、掲げた戦略の進捗等を勘案し、計画的かつ継続的に指名委員会で議論を重ねていきます。また、執行役の選解任についても、代表執行役社長の場合と同様、指名委員会で審議し、その答申案を取締役会で審議、決定します。

### 取締役会実効性評価

当社は2015年より毎年、第三者機関による取締役会実効性評価を実施しています。

8回目となる2022年9月から10月にかけて実施した取締役会実効性評価においては、「2021年度に指摘された諸課題の解決に努め、取締役会および法定三委員会の実効性は概ね確保されている」との報告を受けるとともに、下表の課題を認識し、取り組み内容を確認しました。

### 役員報酬制度

当社は、グループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行をはかるため、役員向け株式対価報酬制度を含む「役員報酬ポリシー」を2017年4月に策定し、公表していますが、新

中期経営計画の策定に際し、内容を見直し、2021年4月に改定しました。なお、本ポリシーの改定に合わせ、株式対価報酬の対象を当社取締役および執行役、当社の主要子会社である大丸松坂屋百貨店の取締役および執行役員、バルコの執行役員、JFRカード、J.フロント都市開発、J.フロント建装の代表取締役に適用しています。また、2020年度より、有価証券報告書における提出会社の役員としての報酬等(主要な連結子会社の役員としての報酬等がある場合には、当該報酬等を含む。)の開示につき、連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることなく、開示しています。

#### ① 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて(pay for purpose)、以下を基本的な考え方とします。なお、当社グループの主要子会社である大丸松坂屋百貨店およびバルコの取締役・執行役員、JFRカード、J.フロント都市開発、J.フロント建装の代表取締役においても、同基本方針を定めることとします。

- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、かつ、企業文化と整合したものであること
- プロの経営者の経営戦略に基づく役割(ミッション)の遂行を後押しする報酬制度であること
- 当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に合う人財を確保(主はリテンション)できる報酬水準であること
- 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
- 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

#### ② 報酬の決定プロセス

報酬の水準および報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については独立社外取締役(過半数)と業務を執行しない取締役会議長で構成し、かつ、委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。役員報酬制度の見直しについては、中期経営計画期間に応じ実施することとしており、2021-2023年度中期経営計画に併せて2021年4月に役員報酬ポリシーを改定し、その後も継続して審議を行い、適宜修正をしています。また、中期経営計画期間中において、外部環境の劇的な変化等で大幅な見直しが必要となった場合には、基本報酬の水準を見直すこととします。

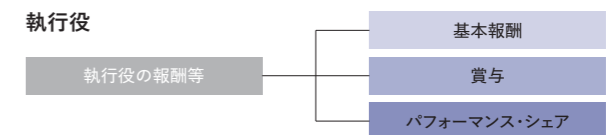
〔報酬の没収等〕(クローバック・マルス)

執行役の賞および株式報酬については、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった者ならびに当社の意思に反して在任期間中に自己都合に

より退任した者が発生した場合等に、報酬を支給・交付する権利の没収、または、支給・交付済みの報酬の返還を求めることができることとしています。

#### ③ 執行役・非業務執行取締役の報酬構成

執行役の報酬は、①ミッショングレードに応じた「基本報酬」(金銭報酬)、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」(金銭報酬)および③中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)」(信託型株式報酬)とします。非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、④職責に応じた「基本報酬」(金銭報酬)と⑤株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストラクテッド・ストック(業績非連動株式報酬)」(信託型株式報酬)とします。



#### 執行役の役位ごとの種類別報酬割合

【社長】		
基本報酬 38.5%	賞与 23.0%	パフォーマンス・シェア 38.5%
金銭報酬 61.5%		株式報酬 38.5%
固定報酬 38.5%	業績連動報酬 61.5%	

【社長を除く執行役】		
基本報酬 45.4%	賞与 27.3%	パフォーマンス・シェア 27.3%
金銭報酬 72.7%		株式報酬 27.3%
固定報酬 45.4%	業績連動報酬 54.6%	

(注)上記図は、賞与を標準ランク、株式報酬に係る業績達成率を100%とした場合のモデルです。  
(注)大丸松坂屋百貨店およびバルコの取締役・執行役員、JFRカード、J.フロント都市開発、J.フロント建装の代表取締役においても上記図の「社長を除く執行役」と同じ報酬構成とします。

#### ④ 基本報酬(金銭報酬)

基本報酬は、固定報酬と位置づけ、各役員の職責の大きさ(重さ)に応じて執行役についてはミッショングレードごとに決定し、非業務執行取締役についてはテーブルを決定します。

#### ⑤ 賞与(金銭報酬)

執行役に支給する賞与は、中期経営計画のマイルストーンである各事業年度の目標達成を後押しする業績連動報酬とし、定量評価である「年度財務指標」と、定性評価を含む「年度非財務指標」により、評価を行います。

### 取締役会実効性評価の課題・評価・取り組み内容

2021年度		2022年度	
<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持株会社と持株会社取締役会の役割の明確化</li> <li>● 取締役会での戦略的重要議案と議論への集中</li> <li>● 取締役会構成の見直し</li> <li>● 取締役会事務局機能の更なる強化</li> </ul>	<p><b>評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持株会社の企画機能強化を通じて、グループ統括機能は改善</li> <li>● 独立社外取締役比率は過半となり、取締役会の位置づけが明確に</li> </ul>	<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現中期経営計画に対するモニタリング強化</li> <li>● 骨太の成長戦略議論の徹底</li> <li>● 法定三委員会の更なる実効性向上</li> </ul>	<p><b>取り組み内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年度グループ経営方針において重要指標(KPI)を明確化し、現中期経営計画の進捗状況についてモニタリングを強化する</li> <li>● 次期中期経営計画策定プロセスにおいて、グループの大きな方向性を示すような骨太の成長戦略を議論する。また、次期中期経営計画においても、主要施策推進上の重要指標(KPI)を適切に定める</li> <li>● 委員会から取締役会への情報共有の強化など、法定三委員会の更なる実効性向上に努める</li> </ul>
<p>【評価項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループ全体への取締役会の貢献度</li> <li>○ 取締役会の構成</li> <li>○ 運営状況</li> <li>○ 議論内容</li> <li>○ 指名・報酬・監査の各委員会活動の実効性 など約40項目</li> </ul>	<p>【評価手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 取締役への事前アンケート</li> <li>○ 事前アンケートをもとにした、第三者機関による「個別インタビュー」(約1時間)</li> <li>○ 取締役会・委員会陪席による審議状況の直接観察</li> <li>○ 取締役会等の討議資料の閲覧</li> </ul> <p>↓</p> <p>上記内容を集計・分析した報告書に基づく取締役会での協議</p>		

## Governance

コーポレートガバナンス

### ③パフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)

パフォーマンス・シェアは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動して、執行役に対して当社株式を交付します。業績連動株式報酬全体の60%は中期経営計画終了時に株式を一括交付し、40%は株主目線に立った経営を促進するため、株式を毎年交付する制度とします。

#### 業績連動株式報酬の目標値および評価ウェイト

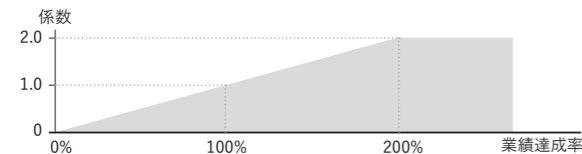
KPI		中長期の目標値	評価ウェイト
収益性	① 連結営業利益	403億円(2023年度)	40%
効率性	② ROE	7%(2023年度末時点)	40%
非財務	③ 温室効果ガス削減(Scope1・2)排出量	▲40%(2017年度比)	10%
	④ 女性管理職比率の引き上げ	26%(2023年度末時点)	10%

(注)KPI(Key Performance Indicator):重要業績指標  
 (注)短期では①連結営業利益のみを採用し、当該目標値には、毎年4月に決算短信で公表する当該事業年度の予想値(IFRSベース)を用います。なお、2023年度の目標値は385億円です。

#### 業績連動係数の計算方法

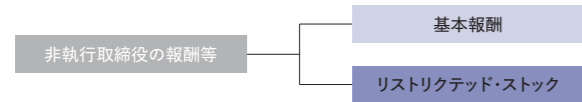
業績達成率	業績連動係数
200%以上	2
0%以上200%未満	実績値÷目標値
0%未満	0

#### 業績連動係数の変動イメージ



(注)業績達成率が0%の場合は業績連動係数は0(0%)とし、業績達成率が200%以上の場合、業績連動係数は2.0(200%)とします。

#### 非業務執行取締役



### ④リストラクテッド・ストック(業績非連動株式報酬)

リストラクテッド・ストックは、非業務執行取締役がステークホルダー代表として、執行とは異なる立場で当社の攻め・守りのガバナンス強化のため、中長期目線で経営に携わることを目的に、当社株式を業績には連動しない方法で交付する制度とし、株式交付の時期は退任時とします。

#### 資本政策の基本方針

当社は、フリーキャッシュ・フローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考

えています。その実現に向けて、経営環境およびリスクへの備えを勘案したうえで「戦略投資の実施」「株主還元の実現」および「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。また、有利子負債による資金調達フリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。フリーキャッシュ・フロー、ROEの向上には、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」および投下資本収益性を向上させる「財務戦略(資本政策を含みます。)」が重要です。併せて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することにより、営業利益の最大化と営業利益率を持続的に向上させていくことが重要であると考えています。なお、中期経営計画の達成における重要財務指標として、資本効率性はROE、事業収益性は連結営業利益およびROIC、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)の各指標を重視しています。

#### 株主還元方針

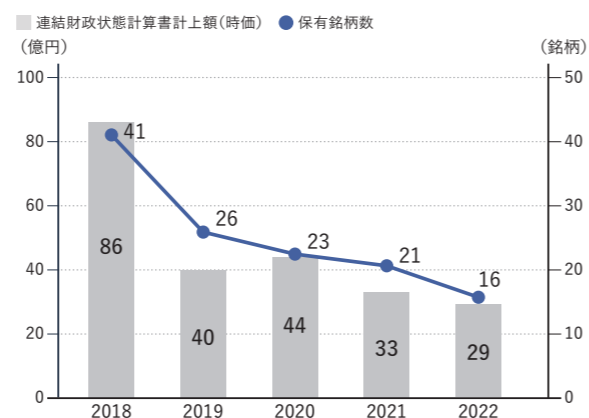
当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針とします。また、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討します。

#### 政策保有株式

##### ①保有方針

当社グループは、政策保有株式(子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場・非上場株式をいいます。)を新規に取得することは、原則として行いません。ただし、保有合理性の検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進する上で不可欠

#### 政策保有株式(みなし保有を除く上場株式)数の推移



であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。例えば、地域活性化に向けて保有要請があった場合、サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティの一つである「地域社会との共生」への取り組みの観点から、執行内で保有の適否を十分検討した上で、保有することが考えられます。なお、既に保有している株式のうち上場株式(退職給付信託株式を含む)については、検証の結果、保有合理性がないと判断したものは、お客様企業・お取引先企業との間で交渉を行い、売却方法・期間などの合意を得た上で適宜削減しています。また、非上場株式については、売却・削減に向け、執行内で継続的に保有の適否を検討してきましたが2021年度からは、上場株式と同様にすべての株式において定性的な観点、および定量的な観点の両面から保有の適否を確認し、削減に向けた取り組みを強化しています。

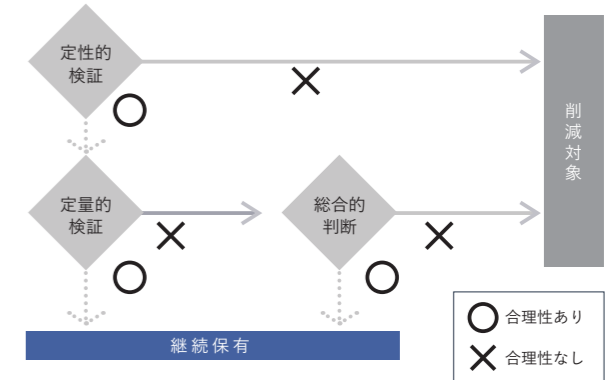
##### ②保有合理性の検証

個別銘柄ごとに、定性的な観点および定量的な観点の両面から、取締役会において、毎年定期的に検証を行います。定性的な検証は、お客様企業・お取引先企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保など事業戦略に係るものです。定量的な検証は、関連取引利益・配当金等を含めた株式保有による収益が資本コストを上回るか等に係るものです。

##### ③議決権行使方針

議決権の行使に際しては、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。特に、コーポレートガバナンス体制に係る議案(役員選任)、株主還元に係る議案(剰余金処分)、株主価値に影響を与える議案(買収防衛策導入)など、コーポレートガバナンス強化の上で重要度が高いと考える議案については、議決権行使の判断となる指針を定め、当社グループ全体として、当

指針に沿った対応を行います。なお、必要な場合にあつては、議決権の行使に際して、保有先企業との対話を実施します。



#### 株主総会の充実

当社は、株主の皆様との建設的な対話に向け、会社法に定められている電子提供措置開始日(株主総会開催日の3週間前または招集通知発送日のいずれか早い日)以前の実務上可能な限り早期に、株主総会資料を当社及び金融商品取引所等のウェブサイトに掲載し、株主の皆様への議決権行使のための検討時間を十分に確保します。第16期定時株主総会資料は、開催日の約5週間前に金融商品取引所及び当社ウェブサイトにて開示しました。また、国内外の機関投資家を含む株主の皆様への議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用しています。さらに、外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう株主総会資料の英訳を作成し、当社ウェブサイトおよび議決権電子行使プラットフォームにて開示しています。また、株主総会のライブ配信やウェブ上での事前質問の受付等、遠隔地在住の株主様を含む株主の皆様への株主総会への参加・傍聴機会の確保に努めています。

#### 2022年度の投資家との対話活動

対話機会	回数	備考
機関投資家・アナリスト向け決算説明会(2Q, 4Q)	2回	WEB会議、電話会議にて実施。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向け電話会議(1Q, 3Q)	2回	電話会議にて実施。質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向けスモールミーティング	12回	セルサイド向けはリアル・電話会議のハイブリッド開催、他はWEB会議にて実施。
機関投資家向け社外取締役スモールミーティング	1回	WEB会議にて実施。
機関投資家・アナリスト向け事業戦略説明会	1回	WEB会議にて実施。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向けESG説明会	1回	WEB会議にて実施。社外取締役も登壇。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
海外IR	27回	WEB会議にて実施。
証券会社主催海外投資家カンファレンス	28回	4社の証券会社主催で各回ともWEB会議にて実施。
機関投資家向け個別ミーティング	152回	一部リアル開催も、主に電話会議、WEB会議にて実施。
店舗見学会	2回	GINZA SIXにて実施。
個人投資家向け説明会	3回	2回をWEB会議、1回をリアルで実施。

## Governance

コーポレートガバナンス

### ディスクロージャーとIR活動

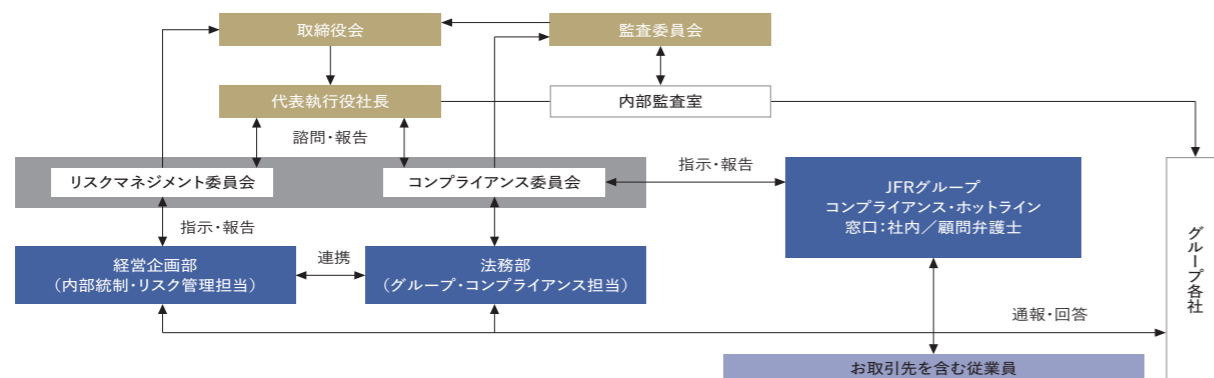
当社は、「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。」という基本理念のもと、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼関係を維持・発展させるため、当社に関する重要な情報を正確にわかりやすく、公平かつ適時・適切に開示することにより、経営の透明性を高めるとともに、当社についての理解を深めていただくことを目的にIR活動を推進しています。適時開示規則に該当する当社の重要情報は、東京証券取引所が提供するTDnet(適時開示情報伝達システム)を通じて開示を行うとともに、当社ウェブサイト等においてもできるだけ速やかにその内容を掲載します。

また、適時開示規則に該当しない場合においても、当社への理解を深めていただけると考えられる情報については、当社ウェブサイトへの掲載をはじめ、統合報告書の発刊等を通じ発信していくよう努めます。開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・サステナビリティレポート・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・統合報告書・有価証券報告書・適時開示情報・決算情報・サステナビリティレポート・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。

決算説明会や事業戦略説明会、ESG説明会等についてはプレゼンテーション動画・資料と質疑応答の要約テキストを、また決算電話会議については質疑応答の要約テキストを和文・英文にてできるだけ速やかに当社ウェブサイトにて公開しています。また、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、各種説明会、ミーティングの実施や株主・投資家の皆様からの日々のお問い合わせに対する回答等を通じて、コミュニケーションの充実に努めています。

なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社および関連するグループ各社等においてIR部門からのフィードバック機会等を通じて広く共有し、企業価値向上に向けた会社経営の参考としています。

### リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



### IR活動への外部からの評価

当社は「日経統合報告書アワード2022」(主催:日本経済新聞社)において、「準グランプリ」を受賞しました。

### リスクマネジメント

当社は、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そしてリスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。当社は、代表執行役社長の諮問機関として「リスクマネジメント委員会」を設置しており、リスクの抽出および評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。また、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり3ラインを構築しています。

- ①第1ライン:事業子会社などの業務執行部門。自らリスクの特定および必要な対策を行う。
- ②第2ライン:持株会社の各部門。業務執行部門から独立した立場でリスクマネジメントの支援・指導・モニタリングを行う。
- ③第3ライン:内部監査部門。業務執行部門および持株会社の各部門などから独立した立場でリスク管理機能および内部統制システムの有効性について監査を行う。

「2021-23年度グループ中期経営計画」の起点となる「企業リスク」(P.33参照)を識別するとともに、これを受けて識別した年度リスクを「JFRグループリスク」一覧表としてまとめています。

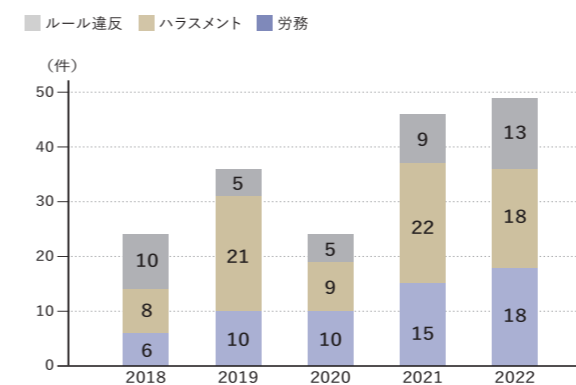
### コンプライアンス

当社は、当社グループのコンプライアンス経営上の課題への対応を適切に実施するため、「コンプライアンス委員会」(構成員に顧問弁護士を含みます。)を設置しています。同委員会は、代表執行役社長を委員長とし、グループ各社のコンプライアンス推進担当部門との連携を密にし、コンプライアンス体制の基盤整備や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進します。また、重大なコンプライアンス違反事案が発現した際にはその対応方針を策定します。なお、同委員会での審議内容については、定期的および適時に監査委員会に報告を実施します。

### JFRグループコンプライアンス・ホットライン

当社は、当社グループの全役員・従業員および当社グループで勤務するすべての者(アルバイト・お取引先派遣者を含みます。)が、コンプライアンス上の問題について「コンプライアンス委員会」に直接通知し是正を求めることを可能とする内部通報制度を設けています。通報窓口は、当社の社内窓口のほか、社外(顧問弁護士)にも窓口を置いています。この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定しています。

### 通知の種類



### JFRグループリスク一覧表

戦略リスク	1	地政学リスク・地経学リスクの顕在化
	2	コロナ対策と経済正常化の両立
	3	経済情勢の変化
	4	テクノロジーの活用による既存ビジネスの変革
	5	データ活用によるマーケティングの高度化
	6	クラウドネイティブな開発運用環境の必要性
	7	キャッシュレス決済の進展
	8	デジタル化による業務の効率化
	9	CSVの実現による企業価値向上への要請
	10	基本理念・グループビジョンの発信と浸透
	11	コーポレートガバナンス改革の進展
	12	気候変動など環境課題への対応
	13	人権リスクなど社会課題への対応
	14	働き方や組織体制のパラダイムチェンジ
	15	オープンイノベーションの活発化
	16	戦略に適合した専門人材の獲得・育成・配置と活用
	17	IR・SR活動を通じた投資家とのエンゲージメント
	18	広報活動の実効性
ファイナンス	19	投下資本収益性向上と最適資本構成の検討
	20	戦略投資資金の確保
	21	財務諸表の虚偽・誤謬、適時開示の遅れの発生
	22	資産の減損の発生、税効果会計への対応
	23	税制改正、新会計基準への対応
ハザードリスク	24	自然災害の常態化、建物の被災、インフラの停止
	25	疫病流行の深刻化・短期化
	26	火災・漏電などの事故、設備故障の発生、建物・設備の安全管理の不備
	27	食中毒・怪我・事故(加害・被害)の発生
	28	サイバー攻撃によるシステム障害・不正アクセス
	29	外部に依存するシステムトラブルの発生
	30	BCM(事業継続マネジメント)の不足、遅延
	31	重大事案発生時のレポートライン未遵守・広報対応の不備
	オペレーションリスク	32
33		退職金・年金制度運用状況の悪化
34		反社会勢力との取引
35		下請法・独禁法をはじめ各種法令に違反した取引・営業
36		役員・従業員の不正・不法行為、倫理観の希薄化などコンプライアンス体制の不備
37		個人情報の不適切な取り扱い・機密情報の漏洩
38		インサイダー情報の漏洩
39		商品・サービスの品質・調達コスト管理の不備
40		業務委託先管理の不備
41		契約管理の不備
42		取引先・顧客の倒産・貸し倒れ



## Governance

社外取締役インタビュー

〔社外取締役対談〕

企業価値向上へ、  
取締役会の果たす役割は大きい

独立社外取締役

箱田 順哉

監査委員会委員長

独立社外取締役

佐藤 りえ子

監査委員会委員

独立社外取締役

矢後 夏之助

指名委員会委員長

## 当社ガバナンスへの評価

矢後 当社のガバナンスは言わば優等生的に出来上がっていて、必要条件を満たしていると言っていると思います。ただ、これから成長して、株主からもっと評価をされるためには企業の成長といった十分条件を満たしていかなければなりません。必要条件を満たしていないところには株主が安心して投資できないということがありますから、必要条件を満たしているという評価をいただいているということは重要なことだと思います。ただ、これからはフェーズ2に入っていく、どう会社を成長させて株式市場での高い評価を得るかが大事になります。それが最終的な当社の成績として出てくるわけですので、そこに向かってどうやっていくかが今後の課題であり、難易度の高いフェーズに入ってきていると理解しています。

佐藤 私はいまの役割として監査委員であり、エグゼクティブ・セッションという

社外取締役だけの集まりのリード・ディレクターをやらせていただいているが、事前説明の後に行っているエグゼクティブ・セッション、取締役会後の社長を交えた拡大エグゼクティブ・セッションというのをそれぞれ月1回行っています。これは他社と比べてもなかなかいい取り組みだと思います。会社法の仕組みではありませんが、ガバナンス上もうまく機能していると思っています。

いま矢後さんが言われたように、指名委員会等設置会社として必要条件は満たしていると思います。次のステップに向かうという意味で、エグゼクティブ・セッションでは議案、議題は予め決めないで、事前説明などで問題になったこと、その関連する問題の中でその場その場で社外取締役がこれと思ったことについて、全くなんの制約なく意見交換をして、必要なものについては社長にフィードバックしています。

そのフィードバックを受けて、それをそのまま認識された上で、拡大エグゼクティブ・セッションを開いています。つまり、社外

取締役の問題意識を執行側にそのままフィードバックする仕組みがあって、それをまた社長のほうでよく考えたうえで他の執行役を参加させることもありますし、それをまたこちらに返してもらいもあります。監督サイドにある社外取締役と執行側とのコミュニケーションがエグゼクティブ・セッションや拡大エグゼクティブ・セッションを通じて一歩前進しているという印象があります。

その意味で、矢後さんが言われたフェーズ2の取り組みのひとつとしては、エグゼクティブ・セッションなり拡大エグゼクティブ・セッションがその役割を果たしているのではないのでしょうか。もちろん、それではありませんし、今後いろいろなことをやっていかないとはいませんが、ひとつの進歩、前進ではあると思います。

箱田 他社やガバナンス関係の人たちと話をしても、当社のガバナンスは高く評価されていると感じています。現在、形として取締役11名のうち社外取締役が

7名で、取締役会の3分の2に迫るようになったという状況です。独立社外取締役が多数を占める欧米の取締役会と構成的には近くなってきましたし、中身としても、取締役会の議論は一層深まってきていると感じています。フェーズ2という意味では、今後、海外投資家からももっと評価されるようになって欲しいと思います。

時価総額の推移を見ていると、アフターコロナで株価は最近戻ってきているとはいえ、厳しめではまだ3,000億円から4,000億円台で、過去10年くらい最盛期であった5,000億円以上にはなかなか達していません。

それほど会社の規模は大きくない、けれども投資家から評価されて資金が集まり、時価総額で優に1兆円を超えるという企業も多々あります。当社も百貨店セクターでの比較ということを超えて、当社のビジョンを強く打ち出し、持続的な成長に向けた具体的な取り組みを強く訴えていくことで、日本の投資家にも海外の投資家にもっと目を向けてもらうようになっていただきたいと思います。

## 取締役会実効性評価について

矢後 いまの実効性評価のレベルというのは、どれだけ時間を費やしたか、その時間は適当か、必要な書類情報は事前に提供されているかなど、一般的なベンチマークとの比較ですが、そこはクリアしていると思います。個別に行われる取締役のインタビューで取締役会が持っている本当の課題が抽出されていますが、次のステージではベンチマークとの比較ではなく、当社の取締役会が持っている固有の課題を炙り出し、実効性を上げていかなければなりません。定点観測も重要ではありますが、そこから一歩踏み出すステージに入ってきているのだと思います。ただ、皆の意識が揃っていないと、なかなか効率よく前には進まないことも事実です。

佐藤 当社の取締役会は、一般的レベルでは実効性のあるやり方をとっていると思います。課題は、当社は持株会社であり、事業会社との役割分担というか、持株会社の取締役会として何を決めていかないといけないのか、何をみていくのか、また事業会社にどこまで権限付与をしているのかどうか、その辺りの確認あるいは見極めができていくのか。我々自身もそこをきちっと理解した上で役割を果たしているのかというのは、これからの課題という気がしています。

持株会社として、事業会社に対してここまでこういうことをやってください、これだけの利益を上げてください、その代わりにこっちはこうします、というようなことが未分化のところがないだろうかというのは少し思います。一般的な取締役会の実効性、機能を発揮したうえで、次の段階としてはそういうことになってくるのではないのでしょうか。そこはまだ議論を深める余地が大いにあると思います。

箱田 取締役会実効性評価については、いまの評価の仕方の話と、取締役会自体の今後の課題の2通りを考えないといけないと思います。そうした意味で、評価の仕方は非常に効率的にできていると思います。取締役会を構成するメンバーが皆それぞれ意見を持ってはっきり言う人たちがばかりなので、いまのアンケートとインタビューで十分にそれぞれの考えを把握できると思います。

もしこのやり方を変え、もっと良くするためにどうしたらいいかということに

ついては、例えば英米では取締役会全体の評価の次に各委員会の評価をし、個人別評価までしているという話を聞きます。当社の場合、委員会評価は入っていますので、形式面ではあとは個人別評価をどうするかということだと思います。

中身の取締役会自体をどうするかについては、佐藤さんが言われたのは非常に大きなテーマだと思います。最近気にしているのは、当社は純粋持株会社という体制をとっていますが、相応に規模が大きい企業であればコーポレート本部はやっていけますが、当社のいまの規模で純粋持株会社に百何十人が所属するというのは、事業会社と機能的に重複している部分があるようにも見えます。我々の力量からしてもこういう形の持株会社がいいのかということも含め、中身については議論を深めていく必要があると思っています。

## 中期経営計画の進捗

矢後 「変革へ、ギアを上げる。」ということをお好社長が盛んに言われていますが、市場においては当業界そのものは改善・改良による緩やかな進捗ではもう将来はないと見られているということを真摯に受け止めるべきです。大きく変えていかなければならないですし、大きく変えていくことを市場は期待しています。変化が始まって市場が反応するまでには3年、5年という時間がかかることもあります。事業の姿を大きく変えていくことがないと、業界全体に対する平均的な期待値のなかで

取締役会の構成が進化し、  
議論の中身は  
一層深まってきた。



## Governance

社外取締役インタビュー [ 社外取締役対談 ]

埋没してしまうことになると思います。

**箱田** いまの中期計画は大体目指す方向に現実的に進んできていると思いますが、一方で、そもそも当社の中期計画は3年でいいのかという課題はありません。デベロッパー事業など足の長い事業を抱えてそこを中心に伸ばそうとするのなら、3年というのは少し短いかもかもしれません。恐らく、経営のスパンでいけば5年とかもう少し長い目で計画を立てていく必要があるのではないのでしょうか。今後、大きな成長を目指すデベロッパー事業を見ていこうとするなら、計画の進捗管理が取締役会としてとても重要になると考えています。特に、投資とキャッシュフロー。これはどのような計画のなかで進捗管理していくのか、それを5年とか長いスパンで見えていく必要があります。

**佐藤** ある程度のスパンで改革、業容変更を見るというのは絶対必要だと思いますが、いま当社グループには大丸があって、松坂屋があって、バルコがあって、GINZA SIXがあって、さらにXENOXを買った、という状況。この5つの要素についてストーリーを持って市場に対してきちっと説明し、こういう夢をこういうふうにやってくんです、ということをたぶん語り掛けることができていないのだと思います。

そこからなかなか改革というのは生まれにくいかもしれませんが、まず足元の強み、こういうストーリーでここから行くんです、のような何かがないのでなかなか

か株価が上がらないのかなと感じます。資本市場において同業他社との明確な違いが示せず、依然、百貨店セクターに埋没してしまっているというのもその辺りに要因があるのではないかと考えています。

**箱田** 経営管理を高度化する観点で、執行ではROIC経営を打ち出していますが、社内での理解はまだまだ浸透しきれていない印象があります。本当にそういうことが大事なんだと、投資とキャッシュフロー、これが中長期のビジネスを進めていく上での指標になるわけですので、その辺りを執行も含めて取締役会できちんと議論できるようにしていかなければなりません。

当社は“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”ということを中長期ビジョンとして出しています。資本市場へのメッセージとしては、当社はビジョン実現に向けてこういう取り組みをしているということを強くアピールしていくことが必要です。その結果として、ROEやROICなど各種数値に投資家に興味を持っていただければ、株価やいろんな数値は上がってくると思います。

**矢後** ROICはなかなか組織全体では理解しにくいかもしれません。ただ、リターン・オン・インベストメントキャピタル、要するに借入と株式で集めたお金を使ってどれだけ効率良く利益を出していくか、そこまで理解できれば従業員への浸透という意味では充分だと思っています。

ます。ただ売上さえ伸びればいいんだ、ということではなく、やはり投入した資金をどれだけ効率的に使っているかということを見られている、そういう理解を皆がし始めるとだんだん変わっていくと思っています。

以前の会社でROICを中期計画の目標に入れましたが、時間はかかりましたがROICの数字自体は大きく変わりました。やってみると効果はあるんだということを実感しました。投入した資金の有効活用が大事だということが全体に芽生え始めると、いままでの考え方と違ってくと私は思います。その会社では、ROICの結果により株式報酬(パフォーマンスシェア)が決まってくるような役員報酬の仕組みにしたことも大きかったのでしょう。役員から管理職クラスに降ろしていく過程で、自ずとROICが何なのかという理解が皆に深まることになりました。

当社がやろうとしているような事業別ROICは大変だと思いますが、グループ全体に意識を高めていくには効果があると思います。

**箱田** いま言われたことはとても大事だと思います。ROIC導入の効果は、役員報酬に反映する会社とそうでない会社の間には大きな違いがあると見ています。執行側の役員がそれぞれの事業でどれだけの資金を使ってどれだけ利益、キャッシュを出しているかという感覚を持てるようにしないとイケません。なんらかの形で役員報酬につなげていくことが大事だと思います。

**矢後** 当社では現状、ROEは役員報酬に反映させていますが、ROICは反映させていません。ROICにするのか、あるいはTSRのようなものを入れるのか、株式市場の見方を役員報酬に反映させていくということも考えないとイケないと思っています。

### 中長期の企業価値向上に向けて

**矢後** 当社はガバナンス強化に力を注ぎ、相応の仕組みを作ってきましたが、PBRが1倍かそれ以下というのが足元の現状であり、資本市場では十分な評価はされていません。評価されていない理由は何なのかと言えば、それは単純な話で、将来に対する夢や希望を語れていない、将来の目標への軌跡が描ききれていないということだと思います。PBRが高い企業は、もちろん利益水準も高いですが、それ以上に夢や希望を株主に与えている企業であり、そこはしっかり意識していく必要があります。それに関しては取締役会の役割と責任はとても大きいと思います。実際には執行側がやることですが、やろうとすることに対するガイダンス、あるいはアドバイスも含めて行っていくのが取締役会の役割のひとつです。取締役会としての役割をもう少し強めていくことが必要だと感じています。そのためには、取締役各人の役割と責任を意識的に強めていくということが大事なのでしょう。

**箱田** 今中期3か年の投資が計画を大きく下回るのは、デベロッパー事業が当初の投資計画ほど進んでいないのが主な要因です。当初からデベロッパー事業を柱のひとつにしていくとしているので、投資をもっときちんと考えて実行に移していかなければなりません。デベロッパー事業は、いま執行側が考えることを本当に実現しようとすると、恐らく中長期で2,000億円、3,000億円、あるいはそれ以上といった投資規模も想定されますし、それも15年、20年かかるビジネスを行うことになります。

デベロッパー事業を今後拡大するにつれて、資本効率は落ちることになるかも知れませんが、時間軸と投資リターン、そこをきっちり示していけば、資本市場

多様性という意味で  
もう少し若い人の視点を  
入れることが大事では。



からも納得を得られるのではないかと  
思います。

**佐藤** 当社のデベロッパー事業は、基本的には自分の持っている資産を転用することがメインです。他のデベロッパー会社は、自分で見つけたものを新しくして、それをまた売るなどして回収しているというのが私の印象ですが、当社は池袋だったり、名古屋だったり、博多だったり、当社が持っているアセットをリニューアル、あるいはリノベーションして新しいものを作って市場に出しましょう、ということ。デベロッパー事業といっても、少し違うのではないかとというのが正直な印象です。

**矢後** 当社はもともと持っていた土地をどう自分の事業に役立てようかと考えてきたので、先ほど箱田さんが言われたように、持っている土地の価値も含めてどれだけ投資をしたらどれだけのリターンがあるのかといったことが、意識として希薄だったのではないのでしょうか。キャッシュフローや投資効率など、さあ出せと言われても、どういうふう考えたらいんだらう、というような状況からのスタートですから、財務部門の強力な関与が欠かせないと思います。

**佐藤** デベロッパー事業といっても市場から見たときに「ほんとか?」「どこまでやるのか?」というふうな意識もあるのではないのでしょうか。新規投資900億円といえば、当社はどこに新しく張っていくの

か、あるいはいままである商業の分野からどうやって発展させていくのかという、それこそストーリー性なり何なりを見せて欲しいということがあるのだと思いますが、執行側からそういう話が不足していると感じることは否めません。  
XENOXへの出資は、個人的にはひとつのキープポイントとしてあるのかなと思いますが、そこから何を発展させるのかというのが市場としては期待を持っているはずで、そこが見えていないというのが「今」という状況なのかなと思います。

**矢後** 中長期の成長ということを考える際には、私は常に「非連続」ということがどこかに入って来ないとイケないと考えています。その非連続の重要性に対する意識づけを行うのが、社外取締役に求められていることだと考えてはいますが、具体的なアイデア自体を私は持ち合わせていません。「非連続に飛ぶぞ」という意識、少なくとも次の中期計画ではそういう意識が現れてくれればいいと思っています。

### 取締役会として 果たしていきたい役割

**矢後** 取締役会としての機能には「牽制」と「背中を押す」という両方があります。牽制をするのは監督機能の中でやればいいですが、やはり我々は“背中を押すようなことがしたい”というのが本音です。それなのに、背中を押すような背中が見え難いというのが、少し残念であり、不安

ROICは  
グループ全体に意識を  
高めていくことが重要。

## Governance

社外取締役インタビュー [ 社外取締役対談 ]

を感じることはありません。

**箱田** 多様な人的資本は、当社のイノベーションのベースになります。こういう人的資本を形成することが価値創造の原動力になりますし、これからの当社を本当の意味での中身のある拡大へ進めていくのだと思います。突き詰めて言えば、社員がやる気を持って仕事をし、社員の発想力が大事になると思っています。そのためには、給与体系をもっと本当に魅力のあるものにして、社員がいきいきと働くことができる、そういう環境づくりについても今後は真剣に検討していかなければならないかかもしれません。

**佐藤** 人財については歴史のある大丸、松坂屋の出身者が中心になって構成されているというのは非常に感じています。新しい中期計画を策定するにしても、もっと若い世代の話はぜひ聞きたいと思っています。少子高齢化はもう避けられませんし、これから消費の中心になるであろうミレニアル世代・Z世代はSNS中心で、あまりテレビも見なければ、新聞も読まない人たちと言われる。そういう人たちに対して私たちは何を、どんな価値を提供できるのかということ、若い人たちから話を聞いてみたいです。

**矢後** 当社はパルコという、まさに百貨店とは文化の違う会社をグループに入れましたが、それによってどんなケミストリーが起きているのかがはっきり見えて

きません。言ってみれば、大丸、松坂屋という百貨店の文化の流れの中でパルコの文化を捉えていないかということです。グループとしては人財交流やコミュニケーションをもっと活発にすることで、むしろ取り入れた新しい文化をグループの核心に据える、すなわち、パルコ側の衣を着るという意識があってもいいのではないのでしょうか。そうでなければ、今後、CVCやXENOSなど、新しく取り入れたものをどのようにしてグループ全体の新しい文化の形成に役立てていくのかという解を見つけるのに苦労することになります。

**佐藤** サブスクリプション事業「Another-ADdress」はまだ小粒ですが、素晴らしいベンチャーだと私は思います。それは消費者から受け入れられているからこそ伸びているわけで、そういう発想は、伝統的な小売の人からはなかなか生まれなかったのではないのでしょうか。パルコ、GINZA SIX、XENOSの人も含めて、若い人から「一体あなたは何を求めているの?どんな形態で?」というようなことをブレインストーミングのような形でやってみてもいいのではないかと思います。我々は昭和の世代でありますし、新たな価値観を提供できるほどの知見は既にないかもしれません。「非連続」はひとつの重要なキーワードだと思いますし、それを生み出すためにも新しい知見を入れなければなりません。そのためには、やはり多様性という意味でも、若い人の視点を入れるのは大事ではないかとすごく感じ

ています。

**矢後** 佐藤さんが言われるように、若い人も含め現場に近い人たちと話してみようというのはとても大事なことで、社外取締役は第三者的に構える必要性はありますが、もう少し中に入って行ってもいいのかなとも思います。手間はかかりますが、そこまでやらないと、求められている、いわゆる取締役会のあるべき姿には届かないという感じがしています。

会社によっては、そういうことを嫌うところがあるのも否定できませんが、当社はそういうことをやり始めても周りからあまり抵抗はないのではないかと思います。これは取締役会で考えていけないといけないことだと思います。どこまでが取締役の役割で責任なのかという線の引き方に関わってくるかもしれません。中に入り込み過ぎてしまって“与党”の補完勢力になってしまっているはいけませんので、そこのバランスは難しいですが、いまは入って行かないといけない状況なのだろうと感じています。

**佐藤** やはりコミュニケーションをもっと充実させないとお互いの信頼関係は生まれてきません。ただあるものだけを見せられて、それで判断してくださいと言われても、それは割と表面的な判断しかできないことにもなり得ます。もう半歩、もう一歩、いろいろやっている現場の人とコミュニケーションをはかるというのは取締役として大事な役割のひとつではないかと私は思っています。

### 新任社外取締役メッセージ

独立社外取締役

片山 栄一

監査委員会委員



私の人生は、“内と外”、これを好んで繰り返してきたと言えるかもしれません。社会人としては証券アナリストからスタートし、まず資本市場側から事業会社を見ることになりました。米国への留学を経て今度はM&A部門に異動し、逆に事業会社側に立って投資家を見るという立場になりました。その後、まったく別のセクター・アナリストに戻りました。

キャリアのほとんどを金融で過ごしてきましたが、ある時、「私が事業会社に言っていることは当事者にとって選択肢のないことを要求しているのではないか?」というような疑問を持つようになりました。やはり、事業会社側に行ってみて自分がいままで見てきた風景を逆から見たら、何が真実なのかが見えるのではないかと。そうした時に、たまたまパナソニックに入らせていただく機会を得ました。

パナソニックではM&A担当の本社役員として入りました。事業部門が50前後ある中、本社の目線で見える姿、ここでも「これは絶対真実に近づいていない」と感じました。そこで当時の社長にお願いして、事業部門を担当させていただくことになりました。事業会社で社長をさせていただき、成功する喜びは、何物にも代えがたいものがあると感じ、このまま事業会社にまっしぐらで行こうと考えていたのですが、また本社の企画担当として呼び戻されました。このように、何度も“内と外”を繰り返しながら、また事業の執行にいまは邁進しているという状況です。

自分自身を可能な限り客観的に、そして直視しながら前に進む「自己観照」を私は

大事にしています。私の中でとても重要な言葉は「進化」と「成長」であり、そこが私の生き様とも言えるかもしれません。昨日よりも今日のほうがいいと思える仕事をしよう、そう思えるためには自分は進化を続けなければならないと思っています。進化するためには、いまの仕事を守るのではなく、逆の立場になって事の本質、つまり真実に近づきたい。それを可能にするキーワードこそ、まさに“内と外”であると考えています。

今般、当社の社外取締役としてのご縁をいただきましたが、私のように、現役の執行側にいる人間が社外取締役になるということには意味があるのではないかと考えています。加えて、私は事業部門のトップを務めていますので、これはかなり稀なケースでしょう。トップが悩まれていることがあればその感覚はシェアできますし、現役の経営者でないと感じられないこともあるはず。いま見ている現業を持っているからこそ、執行側の選択肢をもっと広げられるような議論が仕掛けられないか、という思いを持っています。選択肢は多ければ多いほどいいというのが私の持論です。選択肢が少ないと、大抵は失敗します。そういう考え方ができるような空気づくりや具体的なアイデア創出に、社外取締役として貢献したいと考えています。

当社には「脱・百貨店」という考え方があり、その意味することは理解します。しかし、一方で、百貨店とSCが当社のコア事業、本業であることは誰がどう見ても疑う余地はありません。これから伸ばそうとするデベロッパー事業も、決済金融事業も、

百貨店とSCという2つの事業が強いからこそ意味があるわけです。百貨店が店舗数を増やすのはほぼないというのは、確かにその通りかもしれません。しかし、百貨店として「本当にやり切ったのか?」ということは問いかけていきたいと思っています。

グループとしての進化の話と百貨店でもっとやるべきことがあるだろうというのは分けてやるべきではないかと思いません。高所得者のビジネスが増える、そこで戦っていくのは大事だと思いますが、お客様の総数、絶対数が伸びる事業に変えていけない限り、夢を持ついい人財が入ってこないのではないのでしょうか。百貨店の数が増やせないということと成長を志向しないでいいというのは別の話で、成長の仕方とか定義はまだまだあるのではないかと思います。

私は、消費ビジネスで一番重要なのはトランザクションだと思っています。時計は売れたら儲かる、絵画も儲かるかもしれませんが、一生に一回とか年に数回です。これだけに依存していたらビジネスは活性化しません。やはりn数が大きく増えるビジネスを持っていないと会社はなかなか進化、成長していかないのではないかと思います。

当社グループがそうしたあるべき姿に近づくために、現在の純粋持株会社という形がいいのかということは長期的に議論していく必要があるかもしれません。まずは、事業会社とのやり取りがさらに活力あるものにしないといけないと考えていますし、その実現に貢献したいと思っています。





## Governance

役員一覧（2023年5月25日現在）

### ● 社外取締役選任理由

#### 矢後 夏之助

同氏は、長年にわたりトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営の豊富な経験と、指名委員会等設置会社への移行経験に基づく内部統制やコーポレートガバナンスに関する高度な専門知識を有しており、中長期戦略で明示すべき方向性と策定時のポイント、新たなデベロッパー事業会社のあるべき姿、財務戦略における保有資産の考え方、顧客データの収益化に向けた考え方などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、指名委員会委員長としてサクセッション・プランに基づき、将来の経営陣幹部候補者の状況の確認、客観性・透明性・継続性を担保した役員決定プロセスの構築を進めるとともに、報酬委員会委員として、役員報酬制度における賞与と株式報酬の適正な報酬水準と運用ルール見直しなどに貢献しております。このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社に特別な利害関係はありません。

#### 内田 章

同氏は、経営企画やIRに加え、財務経理部門の責任者としてコーポレート部門における幅広い経験や知見を有しており、中期経営計画の策定時に持つべきKPIの視点、事業ポートフォリオ変革の推進における資金計画の考え方、持株会社としてのグループ間連携やガバナンスのあり方、専門人財の獲得・育成、新規事業への取り組みを後押しする留意点などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、報酬委員会委員長として役員報酬制度における賞与と株式報酬の適正な報酬水準と運用ルールの見直しなどを推進するとともに、指名委員会の委員としてサクセッション・プランに基づき、将来の経営陣幹部候補者の状況を確認し、客観性・透明性・継続性を担保した役員決定プロセスに貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社に特別な利害関係はありません。

#### 関 忠行

同氏は、総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する幅広い経験と複数企業の社外取締役、監査役として豊富な経験を有しており、事業ポートフォリオ変革の推進に向けた保有事業・資産の考え方、戦略とコアコンピタンスやリソースの整合、新規事業への取り組みにおけるリスク認識などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に貢献しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。このような実績と高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社に特別な利害関係はありません。

#### 片山 栄一

同氏は、長年にわたる証券会社のアナリストや投資銀行業務の経験から、財務・会計の幅広い知識を有しており、総合電機メーカーにおける複数の事業会社の経営者として、強いリーダーシップを発揮し、事業再生・構造改革などを実現するほか、CSOとして各種M&A施策の構築・執行、全社戦略立案・遂行や純粋持株会社への移行をリードし、グループガバナンスの強化にも貢献するなど多様な経験と高度な知見を有しております。また、新規事業担当役員としてデジタル基軸の新規事業創造に関する知見、既存事業をデジタルで発展させる取り組みを通じ、最新のデジタルトレンドを顧客視点で俯瞰できる知見を有しております。このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの適切な経営の監督に反映していただけることを期待し、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社に特別な利害関係はありません。

#### 箱田 順哉

同氏は、プライスウォーターハウスクーパースにおいて、長年にわたり、会計監査、経営コンサルティング及び監査法人等の内部監査に携わり、また、慶應義塾大学大学院において内部監査論の特別招聘教授を務めるなど企業監査に関する豊富な経験と高度な専門知見を有しております。また、ヤマハ株式会社の指名委員会等設置会社への機関設計変更にあたり、監査委員長を務めるなど、コーポレートガバナンスや経営監査における高度な専門知識を有しており、中長期の財務計画と中長期戦略の整合性、新規事業への取り組み、人財育成の考え方、国際ビジネス戦略の策定における留意点などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、監査委員会の委員長として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について、適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議を推進することが期待されており、これらの役割を果たすことにより、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでいます。このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社に特別な利害関係はありません。

#### 佐藤 りえ子

同氏は、主に企業法務を専門とする弁護士として、高度かつ専門的な知識により数多くの案件を取り扱ったキャリアに加え、他の会社の社外取締役・監査役としての豊富な経験を有しており、企業価値創造や利益目標達成に向けた道筋の明確化、サステナビリティ経営に繋がる脱炭素やダイバーシティ&インクルージョンの具体策、顧客データの戦略的活用、政策保有株式の縮減に関する法的見解などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に貢献しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。このような実績と豊富な知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社に特別な利害関係はありません。

#### 小出 寛子

同氏は、長年にわたり外資系企業の役員を務め、米国企業の本社マーケティングトップとして企業経営に携わるなど、グローバル経営及びマーケティング分野における豊富な経験に基づく知見、複数の上場企業の社外取締役としての幅広い知見を有しており、骨太の戦略論議に基づく中長期戦略の策定のあり方、ターゲットやニーズの明確化などマーケティング思考の重要性、新たなデベロッパー事業会社のあるべき姿などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、指名委員会委員としてサクセッション・プランに基づき、将来の経営陣幹部候補者の状況を確認し、客観性・透明性・継続性を担保した役員決定プロセスに貢献し、報酬委員会委員として役員報酬制度における賞与と株式報酬の適正な報酬水準と運用ルール見直しなどに貢献しております。このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社に特別な利害関係はありません。

### ● 執行役

#### 好本 達也

代表執行役社長  
兼 CRE戦略統括部長

#### 若林 勇人

執行役常務  
財務戦略統括部長  
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役

#### 小野 圭一

執行役常務  
経営戦略統括部長  
兼 リスク管理担当  
兼 株式会社バルコ 取締役  
兼 J.フロント都市開発株式会社 取締役

#### 林 直孝

執行役常務  
グループデジタル統括部長

#### 中山 高史

執行役常務  
グループシステム統括部長  
兼 株式会社バルコ 取締役

#### 松田 弘一

執行役常務  
人財戦略統括部長  
兼 業務統括部長  
兼 コンプライアンス担当  
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役

#### 落合 功男

執行役  
経営戦略統括部経営企画部長  
兼 事業ポートフォリオ変革推進部長

#### 山崎 史朗

執行役  
グループシステム統括部  
システム企画部長  
兼 システム推進部長

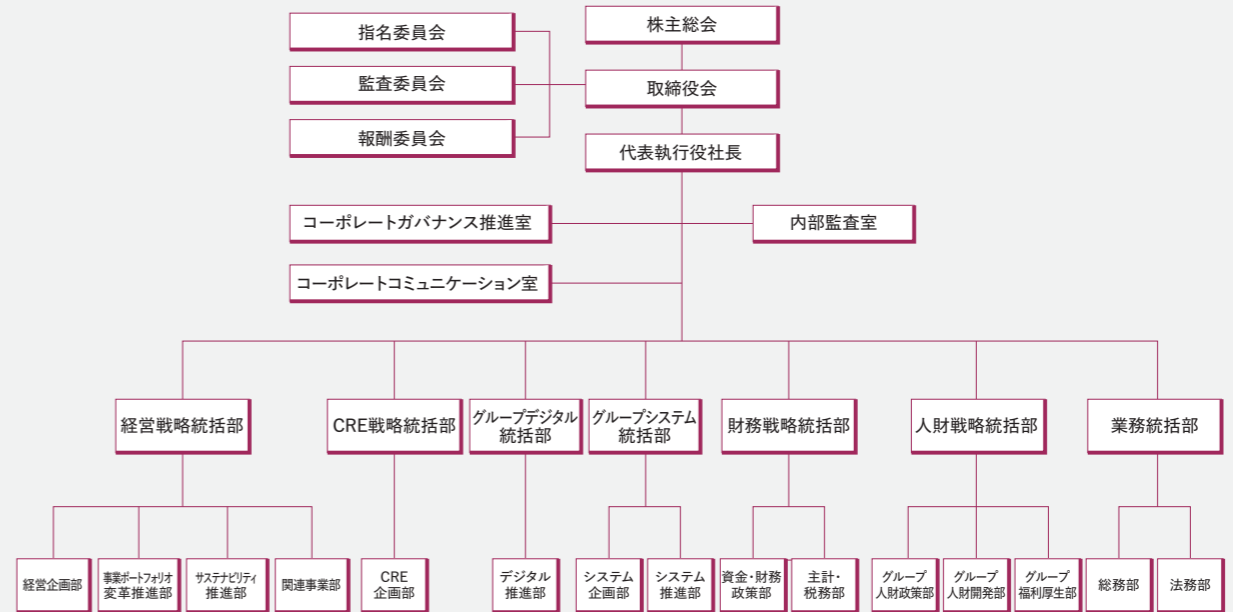
#### 野口 秀樹

執行役  
財務戦略統括部主計・税務部長

#### 梅林 憲

執行役  
人財戦略統括部グループ人財開発部長  
兼 グループ福利厚生部長

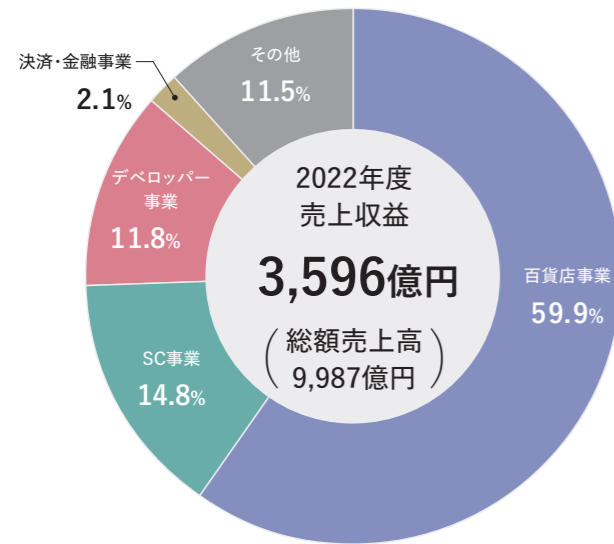
### ● J.フロント リテイリング組織図（2023年5月25日現在）



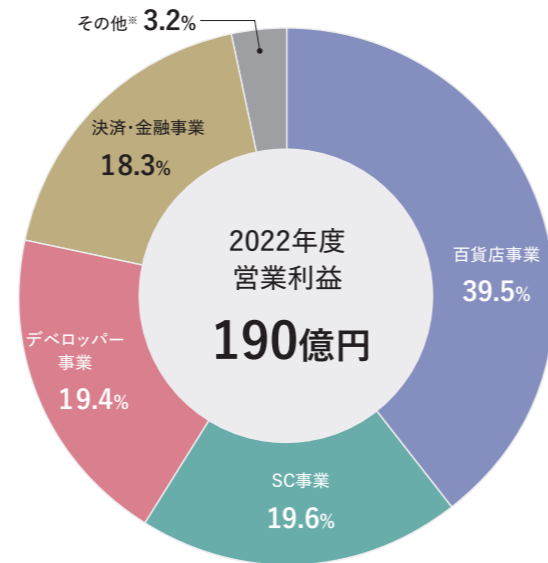
**Data**  
財務情報

# At a Glance

## 売上収益

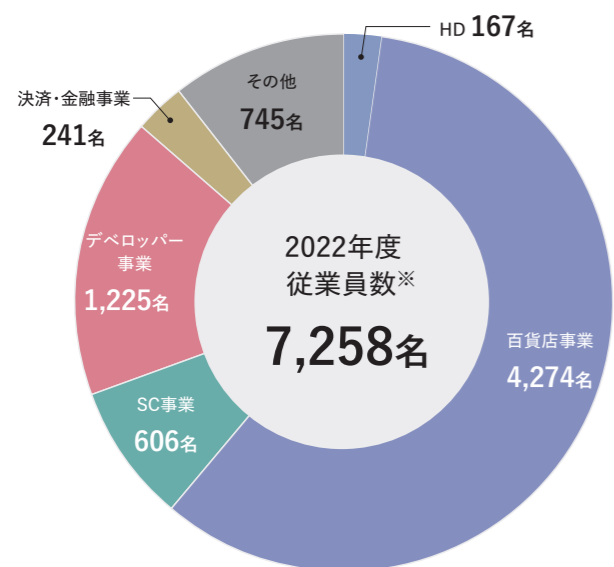


## 営業利益



※「その他」の営業利益には調整額を含む。

## 従業員数



※2023年2月末現在の社員、専任社員、有期雇用者の合計

### 百貨店事業

全国主要都市に大丸、松坂屋屋号の百貨店を15店舗展開。ラグジュアリーモールのGINZA SIXを展開。

### SC事業

全国主要都市にショッピングセンターPARCOを17店舗展開。映画や演劇などをプロデュースするエンタテインメント事業も営む。

### デベロッパー事業

不動産賃貸物件の開発および建築内装事業を営む。名古屋・栄地区や大阪・心斎橋地区で大型開発案件が進行中。

### 決済・金融事業

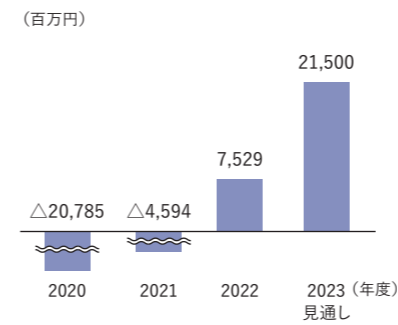
大丸松坂屋カード、大丸松坂屋お得意様ゴールドカードなどを発行。近年は保険など金融商品の取り扱いも。

### その他

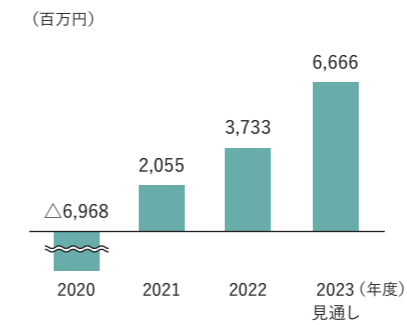
卸売事業の大丸興業やグループのシェアードサービス会社群で構成。

## セグメント別営業利益推移と見通し

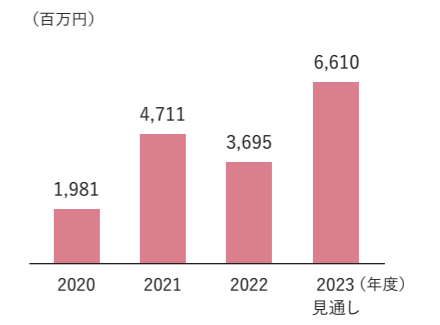
### 百貨店事業



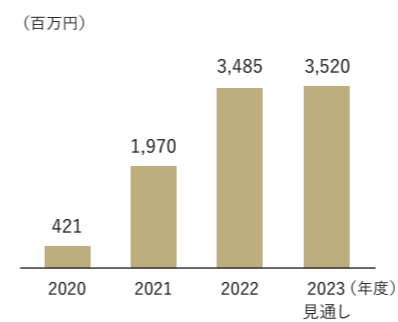
### SC事業



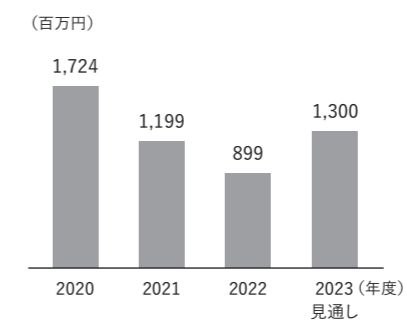
### デベロッパー事業



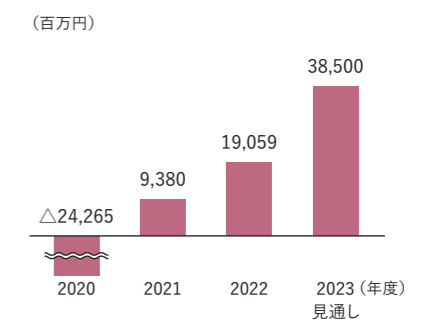
### 決済・金融事業



### その他

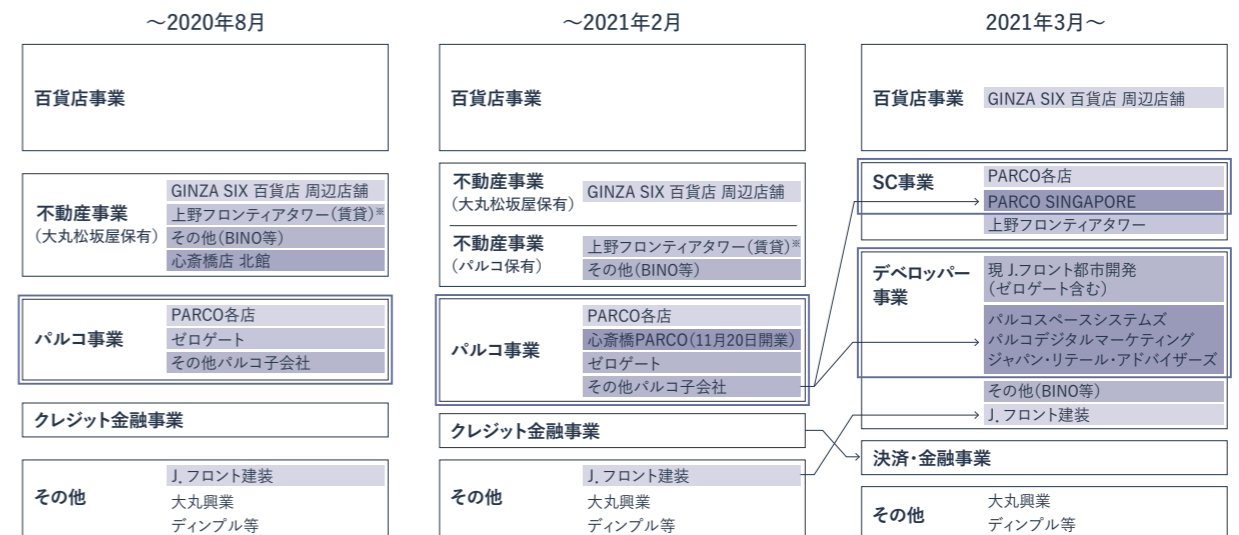


### 連結合計



## 報告セグメントの変更について

当社は2021年3月から報告セグメントを一部変更しています。上記グラフでは2020年度はDMSA合併を含めた遡及修正を行っています。



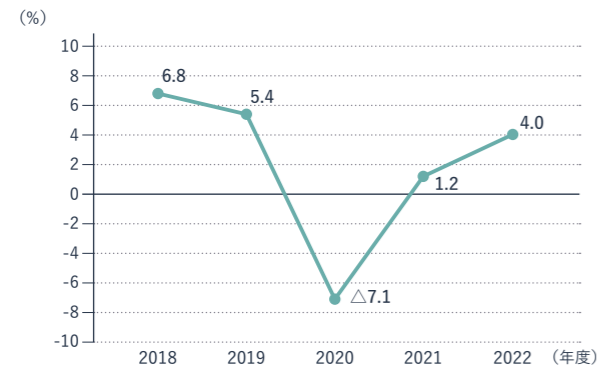
※ 2021年2月までの「上野フロンティアタワー(賃貸)」には、PARCO\_ya上野に対する㈱バルコからの不動産賃貸収入を含みます。  
※ □は従来までのバルコ事業の範囲を示しています。

Data

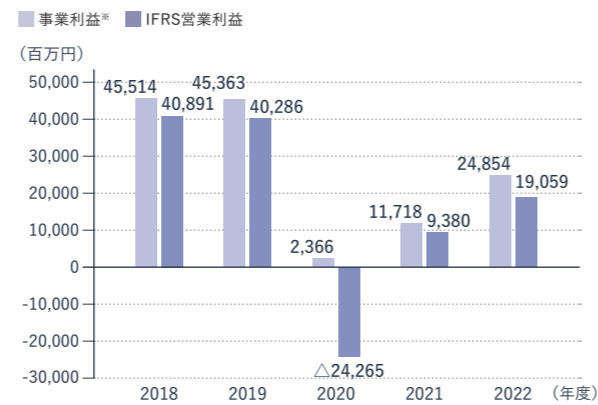
財務情報

# 財務・非財務ハイライト

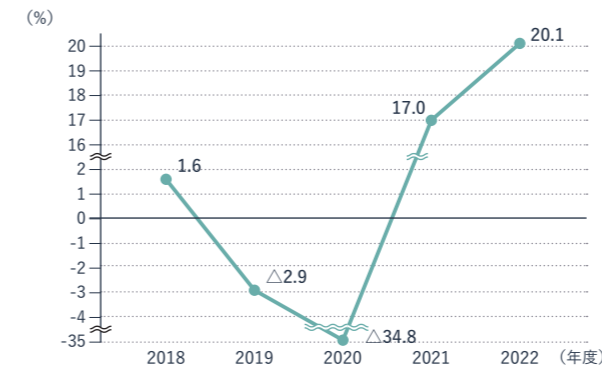
## ROE



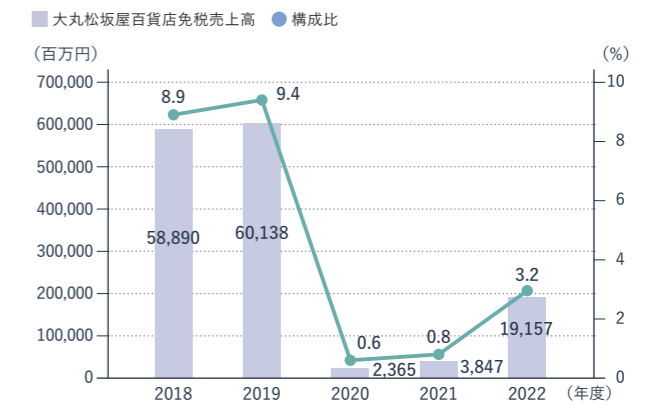
## 連結事業利益/IFRS営業利益



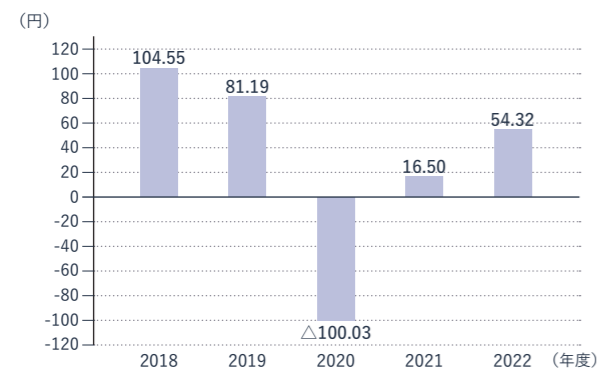
## 大丸松坂屋百貨店既存店売上(対前年増減率)



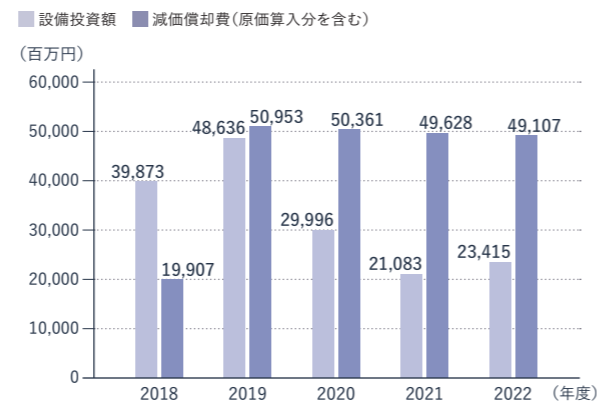
## 大丸松坂屋百貨店免税売上高と構成比



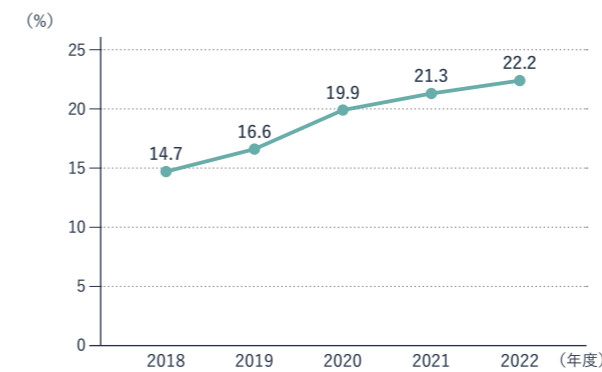
## EPS



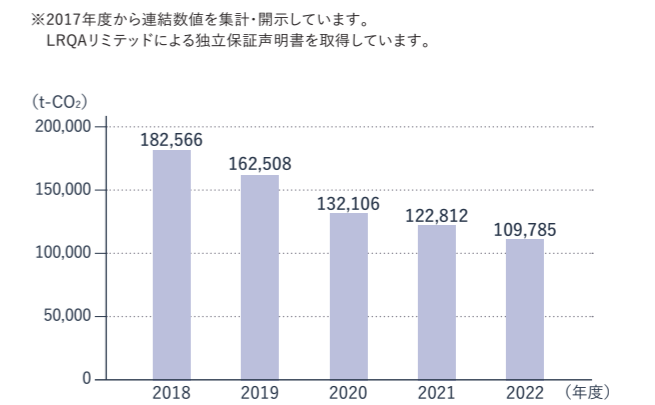
## 設備投資額・減価償却費(原価参入分を含む)



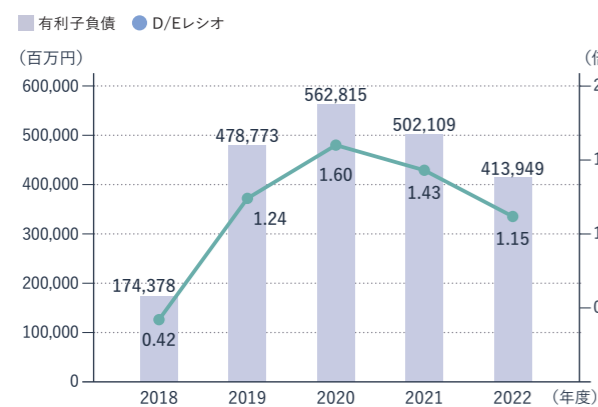
## 女性管理職比率(連結)



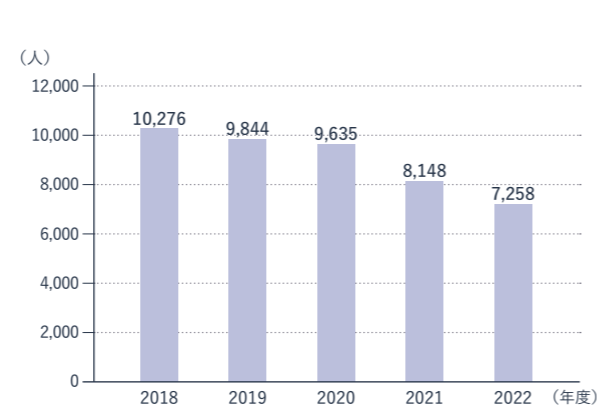
## 【Scope1・2】温室効果ガス排出量(連結)



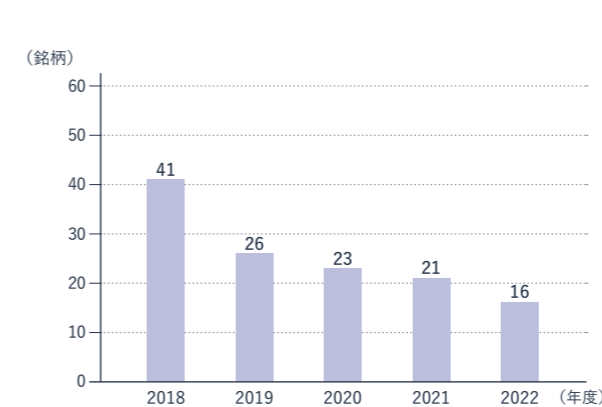
## 有利子負債とD/Eレシオ



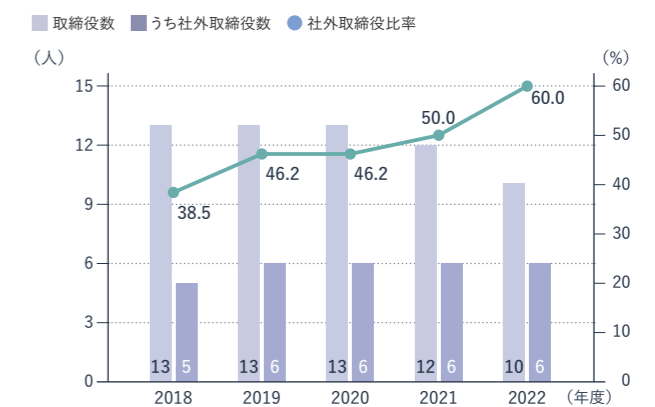
## 連結従業員数



## 政策保有株式 期末銘柄数



## 取締役数と社外取締役数、社外取締役比率



※2017年度から国際会計基準(IFRS)を適用しています。  
 ※2019年度からIFRS16号を適用しています。これに伴い、オペレーティング・リース契約が新たに使用权資産・リース負債として計上されることになるため、設備投資額や減価償却費、有利子負債などに大きな変動が生じています。

※山科店は2019年3月31日に営業終了  
 ※下関店は2020年3月から直営店化((株)下関大丸を(株)大丸松坂屋百貨店に吸収合併)  
 ※豊田店は2021年9月30日に営業終了







## Data

財務情報

# 財政状態および経営成績の状況（2022年度）

### 営業概況

2022年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ感染症）による影響が徐々に緩和され、内需を中心に緩やかに持ち直しの動きが見られた一方で、ウクライナ情勢など地政学リスクの顕在化、急激な為替変動や物価上昇など不安定な状況が続きました。

企業業績は、社会・経済活動が正常化に向かう中で、コロナ禍からの需要回復に伴い、サービス業などの収益に改善の動きが見られたものの、海外景気の減速や資源価格の高騰、資材供給不足による生産活動の停滞など一進一退の状況となりました。

個人消費は、行動制限等の緩和に伴い、主に年度中盤以降において、対面型サービス消費や観光需要が回復するなどコロナ感染症による影響が縮小に向かう一方で、物価上昇等により節約意識が高まるなど、先行き不透明感が強まりました。

当社は、コロナ禍による未曾有の経営環境に直面する中、2021年度より、サステナビリティ経営を基軸とする中期経営計画（2021-2023年度）をスタートさせました。本計画では、コロナ危機からの「完全復活」を果たし、2024年度以降の「再成長」に着手する期間と位置づけています。

中期経営計画の2年目となる2022年度は、昨年度までのコロナ感染症の拡大や行動制限等による影響が縮小に向かう中、完全復活への足取りを確かなものとし、2024年度以降の再成長につなげるため、「攻めの経営」に転じる年度と位置づけ、本計画で掲げる重点戦略・施策を推進しました。

この結果、2022年度の連結業績について、売上収益は3,596億79百万円（対前年8.5%増）となりました。

また、年度を通じた売上収益の改善に加え、固定費削減の効果や経費節減により、事業利益は248億54百万円（対前年112.1%増）となりました。営業利益は百貨店・パルコ店舗の減損損失や松本PARCOの営業終了決定に伴う事業整理損を計上したものの、190億59百万円（対前年103.2%増）、税引前利益は168億73百万円（対前年172.6%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は142億37百万円（対前年229.4%増）と大幅増益となりました。

### セグメント業績

〈百貨店事業〉

感染症拡大や行動制限等による影響が縮小に向かう中、主に年度中盤以降において、これまで控えられていた消費行動が回復に向かい、また訪日外国人観光客が増加する中、この間推進

してきた戦略投資の効果創出により、入店客数、売上高は着実に改善しました。

重点戦略への取り組みでは、主に、基幹店を中心にラグジュアリーや時計、アートなど重点カテゴリーの拡充に加え、大丸梅田店での大型キャラクター集積ゾーンの構築など各店の店舗特性を活かした魅力的な売場、店づくりを推進しました。

また、デジタル活用の取り組みでは、アプリを通じた顧客接点のデジタル化の推進に加え、データ分析・活用を通じた潜在顧客の発掘など顧客政策の進化をはかりました。加えて、リアル店舗や販売サービス力など百貨店の強みを活かしたコスメのメディアコマース「DEPACO（デパコ）」を新たにスタートさせました。

富裕層マーケットへの対応を強化するため、重点カテゴリーの拡充やお得意様ラウンジなど上質な店舗環境の構築、また店頭・お得意様専用サイトでの希少性の高い商品やサービス提案の充実をはかるとともに、顧客層の拡大などに取り組みました。

経営構造改革への取り組みでは、新たな店舗運営モデルを見据えた組織・要員構造改革の効果創出、業務委託領域の見直しなど経費構造の見直しに取り組みました。

以上のような諸施策に取り組んだ結果、売上収益は2,157億54百万円（対前年13.1%増）の増収となりました。営業利益は店舗の減損損失を計上したものの75億29百万円（前年は営業損失45億94百万円）となり、黒字に転換しました。

〈SC事業〉

前期の店舗休業やエンタテインメント拠点での入場制限等の反動、また年度中盤以降において個人消費が回復に向かう中、基幹店を中心とした戦略改装やプロモーション強化などにより、入店客数、テナント取扱高は着実に改善しました。

重点戦略への取り組みでは、時代変化やコロナ禍による生活スタイルの変化を見据え、池袋PARCOではグランドフロア改装やエリアとの親和性の高いコンテンツの拡充、名古屋PARCOではジェンダーレス、エイジレスをテーマとした大規模改装を推進しました。また、各店において独自性の高いポップアップストアやキャラクターとのコラボレーション企画、地元連携による共同企画を展開しました。また、テナントとの協働によるアプリ会員の拡大、店舗・オンラインストアの買い回りの向上などの基盤整備を進めました。なお、津田沼PARCOは本年2月末に営業を終了しました。

以上のような諸施策に取り組んだ結果、売上収益は543億61百万円（対前年3.4%増）となりました。営業利益は松本PARCOの営業終了（2025年2月末予定）決定に伴う事業整理損や店舗の減損損失等を計上したものの、37億33百万円（対前年81.6%

増）となりました。

〈デベロッパー事業〉

グループ保有不動産の最大活用と不動産ポートフォリオの変革に向けた重点戦略を推進しました。主に、保有不動産を活用した非商業施設の開発としてレジデンス事業に参入したほか、当社が基盤を有する重点エリアにおいて大型複合施設の開発を計画、推進しました。具体的には、2026年の竣工・開業を目指す名古屋栄地区「（仮称）錦三丁目25番街区計画」、大阪心斎橋地区「（仮称）心斎橋プロジェクト」に加え、新たに、福岡天神地区において魅力的で質の高い街づくりへの貢献を目指し、地域や他社との連携による再開発の検討を進めました。

また、さらなる事業成長をはかるため、持株会社直下に「J.フロント都市開発株式会社」を設置し、現在、株式会社パルコが運営するデベロッパー事業を同社に承継することを決定しました。本事業再編を通じて、グループ全体最適の視点から迅速な意思決定を行う体制を構築するとともに、専門人材の育成・確保、事業に適した経営管理やリスクマネジメントによるガバナンスの強化を一層進めています。

以上のような諸施策に取り組んだ結果、売上収益は既存物件の営業終了による影響があったものの、グループ内外の内装・設備工事や施設管理業務等の増加により、546億70百万円（対前年8.0%増）となりました。営業利益は前期の固定資産売却益の反動等により、36億95百万円（対前年△21.6%減）となりました。

〈決済・金融事業〉

決済事業において、百貨店事業および外部加盟店での取扱高の回復に加え、独自のポイントプログラム（QIRAポイント）の認知度向上に向け、会員向けの独自イベントの実施など特別体験の提供に取り組みました。また、グループ商業施設での決済環境の整備など加盟店事業の強化をはかりました。

金融事業では、保険代理店事業の強化に加え、他社連携による投信積立サービスなど金融サービスの拡充に取り組みました。

以上のような諸施策に取り組んだ結果、売上収益は128億89百万円（対前年16.8%増）、営業利益は34億85百万円（対前年76.9%増）となりました。

〈その他〉

卸売業の大丸興業株式会社は、主に自動車部品部門の受注回復などにより増収増益となったものの、前期末において人材派遣事業を連結範囲から除外した影響等により、売上収益は559億22百万円（対前年△9.4%減）、営業利益は8億99百万円（対前年△25.0%減）となりました。

### 財政状態

2022年度末の資産合計は1兆1,209億53百万円となり、前連結会計年度末に比べ719億54百万円減少しました。一方、負債合計は7,495億42百万円となり、前連結会計年度末に比べ812億45百万円減少しました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は感染症拡大の影響に備え確保していた手許現預金の適正化を実施し、返済を進めたことなどから、4,139億49百万円となり、前連結会計年度末に比べ881億60百万円減少しました。

資本合計は、3,714億10百万円となり、前連結会計年度末に比べ92億90百万円増加しました。

これらの結果、資産合計営業利益率（ROA）は、1.6%、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）は、4.0%、親会社所有者帰属持分比率は、32.1%となりました。

### キャッシュ・フロー

2022年度末における「現金および現金同等物」の残高は、前連結会計年度末に比べ534億4千万円減の398億74百万円となりました。

2022年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は654億80百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が増益になったことなどにより156億14百万円の収入増となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は133億71百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、有形固定資産の取得による支出が増加したことに加え、投資不動産や子会社株式の売却による収入の反動などにより80億82百万円の支出増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は1,056億94百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、社債の償還など有利子負債の返済を進めたことにより253億2百万円の支出増となりました。

### 利益処分に関する基本方針および配当

当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、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、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針としています。また、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討します。

内部留保については、営業力を強化するための店舗改装投資や事業拡大投資、財務体質の強化などに活用し、企業価値の向上をはかっていく所存です。

2022年度の配当は、中間配当15円に期末配当16円を加えた年間31円を実施しました。

## Data

連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社  
2021年2月28日、2022年2月28日および2023年2月28日現在

(単位:百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度
<b>資産</b>			
流動資産			
現金及び現金同等物	128,925	93,278	39,874
営業債権及びその他の債権	113,414	112,262	129,121
その他の金融資産	5,841	11,929	10,836
棚卸資産	20,684	12,459	16,932
その他の流動資産	4,739	4,954	5,094
流動資産合計	273,605	234,884	201,860
非流動資産			
有形固定資産	493,644	480,380	469,401
使用権資産	157,819	140,470	119,501
のれん	523	523	995
投資不動産	188,879	189,688	187,247
無形資産	5,752	7,289	7,797
持分法で会計処理されている投資	37,815	38,761	41,402
その他の金融資産	86,870	79,977	79,711
繰延税金資産	6,751	8,209	3,137
その他の非流動資産	12,061	12,721	9,897
非流動資産合計	990,116	958,022	919,092
資産合計	1,263,722	1,192,907	1,120,953
<b>負債及び資本</b>			
負債			
流動負債			
社債及び借入金	145,151	108,152	63,530
営業債務及びその他の債務	121,937	116,107	133,835
リース負債	29,799	28,554	28,411
その他の金融負債	30,211	29,915	29,975
未払法人所得税等	1,957	4,485	1,527
引当金	914	954	2,397
その他の流動負債	59,953	59,243	58,276
流動負債合計	389,926	347,413	317,953
非流動負債			
社債及び借入金	214,779	209,562	185,593
リース負債	173,085	155,839	136,414
その他の金融負債	39,237	36,741	35,290
退職給付に係る負債	19,781	19,416	16,754
引当金	10,534	9,553	8,699
繰延税金負債	51,301	51,697	48,366
その他の非流動負債	731	563	469
非流動負債合計	509,451	483,373	431,589
負債合計	899,378	830,787	749,542
資本			
資本金	31,974	31,974	31,974
資本剰余金	188,542	188,894	189,068
自己株式	△14,830	△14,780	△14,466
その他の資本の構成要素	9,578	9,574	10,654
利益剰余金	136,906	134,705	142,153
親会社の所有者に帰属する持分合計	352,171	350,368	359,385
非支配持分	12,171	11,751	12,025
資本合計	364,343	362,120	371,410
負債及び資本合計	1,263,722	1,192,907	1,120,953

## 連結損益計算書および連結包括利益計算書

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社  
2022年2月28日および2023年2月28日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

連結損益計算書	2021年度	2022年度
売上収益	331,484	359,679
売上原価	△183,642	△190,142
売上総利益	147,842	169,536
販売費及び一般管理費	△136,123	△144,682
その他の営業収益	11,068	4,540
その他の営業費用	△13,406	△10,336
営業利益	9,380	19,059
金融収益	1,335	871
金融費用	△5,890	△5,218
持分法による投資損益	1,364	2,161
税引前利益	6,190	16,873
法人所得税費用	△2,225	△2,611
当期利益	3,964	14,262
当期利益の帰属		
親会社の所有者	4,321	14,237
非支配持分	△356	25
当期利益	3,964	14,262
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	16.50	54.32
希薄化後1株当たり当期利益(円)	16.50	54.30
<b>連結包括利益計算書</b>	<b>2021年度</b>	<b>2022年度</b>
当期利益	3,964	14,262
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△52	823
確定給付制度の再測定	1,632	1,176
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	136	△7
純損益に振り替えられることのない項目合計	1,716	1,992
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△13	△1
在外営業活動体の換算差額	151	144
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△0	4
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	136	147
税引後その他の包括利益	1,853	2,140
当期包括利益	5,818	16,402
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	6,173	16,384
非支配持分	△355	18
当期包括利益	5,818	16,402

## Data

連結財務諸表

## 連結持分変動計算書

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社  
2022年2月28日および2023年2月28日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産
2021年3月1日時点の残高	31,974	188,542	△14,830	△89	11	9,656
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	150	△13	△53
当期包括利益合計	—	—	—	150	△13	△53
自己株式の取得	—	—	△32	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	351	81	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△86
所有者との取引額合計	—	351	49	—	—	△86
2022年2月28日時点の残高	31,974	188,894	△14,780	60	△1	9,516
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	148	△1	822
当期包括利益合計	—	—	—	148	△1	822
自己株式の取得	—	—	△8	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	1	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
子会社の支配獲得に伴う変動	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	175	322	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	109
所有者との取引額合計	—	174	314	—	—	109
2023年2月28日時点の残高	31,974	189,068	△14,466	209	△2	10,448

	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の資本の構成要素		利益剰余金	合計	非支配持分	合計
	確定給付制度の再測定	合計				
2021年3月1日時点の残高	—	9,578	136,906	352,171	12,171	364,343
当期利益	—	—	4,321	4,321	△356	3,964
その他の包括利益	1,769	1,852	—	1,852	1	1,853
当期包括利益合計	1,769	1,852	4,321	6,173	△355	5,818
自己株式の取得	—	—	—	△32	—	△32
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△8,377	△8,377	△64	△8,442
株式報酬取引	—	—	—	433	—	433
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△1,769	△1,855	1,855	—	—	—
所有者との取引額合計	△1,769	△1,855	△6,522	△7,976	△64	△8,041
2022年2月28日時点の残高	—	9,574	134,705	350,368	11,751	362,120
当期利益	—	—	14,237	14,237	25	14,262
その他の包括利益	1,177	2,147	—	2,147	△6	2,140
当期包括利益合計	1,177	2,147	14,237	16,384	18	16,402
自己株式の取得	—	—	—	△8	—	△8
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△7,857	△7,857	△64	△7,921
子会社の支配獲得に伴う変動	—	—	—	—	319	319
株式報酬取引	—	—	—	497	—	497
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△1,177	△1,067	1,067	—	—	—
所有者との取引額合計	△1,177	△1,067	△6,789	△7,368	255	△7,113
2023年2月28日時点の残高	—	10,654	142,153	359,385	12,025	371,410

## 連結キャッシュ・フロー計算書

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社  
2022年2月28日および2023年2月28日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	6,190	16,873
減価償却費及び償却費	49,629	49,107
減損損失	1,136	5,900
金融収益	△1,335	△871
金融費用	5,890	5,218
持分法による投資損益(△は益)	△1,364	△2,161
固定資産売却損益(△は益)	△2,666	△771
固定資産処分損	1,726	2,102
子会社株式売却益	△3,951	—
子会社株式売却損	1,818	—
棚卸資産の増減額(△は増加)	5,904	△2,185
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△536	△16,898
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△4,159	17,599
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△365	△2,661
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△407	3,360
その他	228	1,944
小計	57,737	76,558
利息の受取額	130	123
配当金の受取額	208	170
利息の支払額	△5,808	△5,172
法人所得税の支払額	△4,548	△8,282
法人所得税の還付額	2,147	2,083
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,866	65,480
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△5,820	△8,641
有形固定資産の売却による収入	492	190
投資不動産の取得による支出	△2,601	△3,043
投資不動産の売却による収入	2,887	1,599
投資有価証券の取得による支出	△2,760	△1,946
投資有価証券の売却による収入	2,503	2,072
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△207
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	3,479	—
その他	△3,469	△3,396
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,289	△13,371
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	—	△24,000
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△54,998	△15,002
長期借入れによる収入	—	5,500
長期借入金の返済による支出	△17,150	△15,150
社債の発行による収入	29,867	—
社債の償還による支出	—	△20,000
リース負債の返済額	△29,674	△29,138
自己株式の取得による支出	△32	△9
配当金の支払額	△8,348	△7,832
非支配株主への配当金の支払額	△64	△64
その他	8	2
財務活動によるキャッシュ・フロー	△80,392	△105,694
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△35,815	△53,585
現金及び現金同等物の期首残高	128,925	93,278
現金及び現金同等物の為替変動による影響	168	181
現金及び現金同等物の期末残高	93,278	39,874

## Data

グループ企業一覧

# グループ企業一覧 (2023年6月30日現在)

## 百貨店事業

### 株式会社大丸松坂屋百貨店

所在地:〒135-0042 東京都江東区木場二丁目18番11号  
 資本金:100億円 出資比率:100%  
<https://www.daimaru-matsuzakaya.com>

#### 大丸大阪・心斎橋店

所在地:〒542-8501 大阪府大阪市中央区心斎橋筋一丁目7番1号  
 電話番号: (06)6271-1231 開店(現在地):1726年(享保11年)11月

#### 大丸大阪・梅田店

所在地:〒530-8202 大阪府大阪市北区梅田三丁目1番1号  
 電話番号: (06)6343-1231 開店:1983年(昭和58年)4月

#### 大丸東京店

所在地:〒100-6701 東京都千代田区丸の内一丁目9番1号  
 電話番号: (03)3212-8011 開店:1954年(昭和29年)10月

#### 大丸京都店

所在地:〒600-8511 京都府京都市下京区四条通高倉西入立売西町79番地  
 電話番号: (075)211-8111 開店(現在地):1912年(大正元年)10月

#### 大丸神戸店

所在地:〒650-0037 兵庫県神戸市中央区明石町40番地  
 電話番号: (078)331-8121 開店(現在地):1927年(昭和2年)4月

#### 大丸札幌店

所在地:〒060-0005 北海道札幌市中央区北五条西四丁目7番  
 電話番号: (011)828-1111 開店:2003年(平成15年)3月

#### 松坂屋名古屋店

所在地:〒460-8430 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番1号  
 電話番号: (052)251-1111 開店:1910年(明治43年)3月

#### 松坂屋上野店

所在地:〒110-8503 東京都台東区上野三丁目29番5号  
 電話番号: (03)3832-1111 開店:1768年(明和5年)4月

### 株式会社博多大丸

所在地:〒810-8717 福岡県福岡市中央区天神一丁目4番1号  
 電話番号: (092)712-8181 資本金:30億37百万円 出資比率:69.9%  
<https://www.daimaru.co.jp/fukuoka/index.html>

#### 大丸須磨店

所在地:〒654-0154 兵庫県神戸市須磨区中落合二丁目2番4号  
 電話番号: (078)791-3111 開店:1980年(昭和55年)3月

#### 大丸芦屋店

所在地:〒659-0093 兵庫県芦屋市船戸町1番31号  
 電話番号: (0797)34-2111 開店:1980年(昭和55年)10月

#### 大丸下関店

所在地:〒750-0025 山口県下関市竹崎町四丁目4番10号  
 電話番号: (083)232-1111

※(株)下関大丸は、2020年3月1日付で(株)大丸松坂屋百貨店へ吸収合併され、  
 屋号を「大丸下関店」に変更いたしました。

#### 松坂屋静岡店

所在地:〒420-8560 静岡県静岡市葵区御幸町10番地の2  
 電話番号: (054)254-1111 開店:1932年(昭和7年)11月

#### 松坂屋高槻店

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号  
 電話番号: (072)682-1111 開店:1979年(昭和54年)11月

#### 法人外商事業部

所在地:〒110-0005 東京都台東区上野三丁目18番6号  
 松坂屋上野店黒門別館6階  
 電話番号: (03)5846-1431

### 株式会社高知大丸

所在地:〒780-8566 高知県高知市帯屋町一丁目6番1号  
 電話番号: (088)822-5111 資本金:3億円 出資比率:100%  
<https://www.kochi-daimaru.co.jp/>

## SC事業

### 株式会社パルコ(ショッピングセンター事業)

所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス  
 資本金:343億67百万円 出資比率:100%

### PARCO(Singapore) Pte Ltd(ショッピングセンター事業)

所在地:10 Anson Road #09-05/06  
 International Plaza Singapore 079903  
 資本金:450万Sドル 出資比率:100%

## デベロッパー事業

### J.フロント都市開発株式会社(デベロッパー事業)

所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス  
 資本金:1.1億円 出資比率:100%

### 株式会社パルコスペースシステムズ(総合空間事業)

所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス  
 資本金:1億円 出資比率:100%

### 株式会社パルコデジタルマーケティング(インターネット関連事業)

所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス  
 資本金:10百万円 出資比率:100%

### 株式会社J.フロント建装(建築工事請負業、家具製造・販売業)

所在地:〒104-0053 東京都中央区晴海一丁目8番8号  
 晴海アイランドトリトンスクエア  
 オフィスタワーW棟16階・17階

所在地:〒541-0052 大阪府大阪市中央区安土町一丁目8番15号  
 野村不動産大阪ビル2階

資本金:1億円 出資比率:100%  
<https://www.jfdc.co.jp/>

## 決済・金融事業

### JFRカード株式会社(決済・金融事業)

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号  
 所在地:〒103-0027 東京都中央区日本橋二丁目13番12号 日本生命日本橋ビル9階  
 資本金:1億円 出資比率:100%  
<https://www.jfr-card.co.jp/>

## その他

### 大丸興業株式会社(卸売業)

所在地:〒541-0051 大阪府大阪市中央区備後町三丁目4番9号  
 輸出繊維会館

資本金:18億円 出資比率:100%  
<https://www.daimarukogyo.co.jp/>

### 大丸興業国際貿易(上海)有限公司(卸売業)

所在地:6th Floor, Heng Seng Bank Tower, 1000 Lujiazui Ring Rd.,  
 Pudong New Area, Shanghai, China  
 資本金:2百万米ドル 出資比率:100%

### 大丸興業(タイランド)株式会社(卸売業)

所在地:Unit 1902, 19th Floor, Sathorn Square Office Building,  
 98 North Sathorn, Kwaeng Silom, Khet Bangrak,  
 Bangkok 10500, Thailand

資本金:202百万タイバーツ 出資比率:100%

### 株式会社消費科学研究所(商品試験業・品質管理業)

所在地:〒550-0002 大阪府大阪市西区江戸堀二丁目1番1号  
 江戸堀センタービル20階・21階

所在地:〒110-0005 東京都台東区上野三丁目18番6号  
 松坂屋黒門別館2階

所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄五丁目2番36号  
 松坂屋パークプレイス10階

資本金:1億円 出資比率:100%  
<https://www.shoukaken.jp/>

### 株式会社エンゼルパーク(駐車場業)

所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番10号先  
 久屋大通公園下

資本金:4億円 出資比率:50.2%  
<http://www.angelpark.co.jp/>

### 株式会社JFRサービス

(事務処理業務受託業・リース業・駐車場管理業)  
 所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号

資本金:1億円 出資比率:100%

### 株式会社JFR情報センター(情報サービス業)

所在地:〒543-0062 大阪府大阪市天王寺区逢阪一丁目3番24号  
 資本金:10百万円 出資比率:100%

<https://www.jfr-ic.jp/>

### 株式会社大丸松坂屋友の会(前払式特定取引業)

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号  
 資本金:1億円 出資比率:100%

<http://www.dmtomonokai.co.jp/>

Data

店舗 (マップ)

# 大丸と松坂屋、パルコで 日本全国の主要大都市をカバー

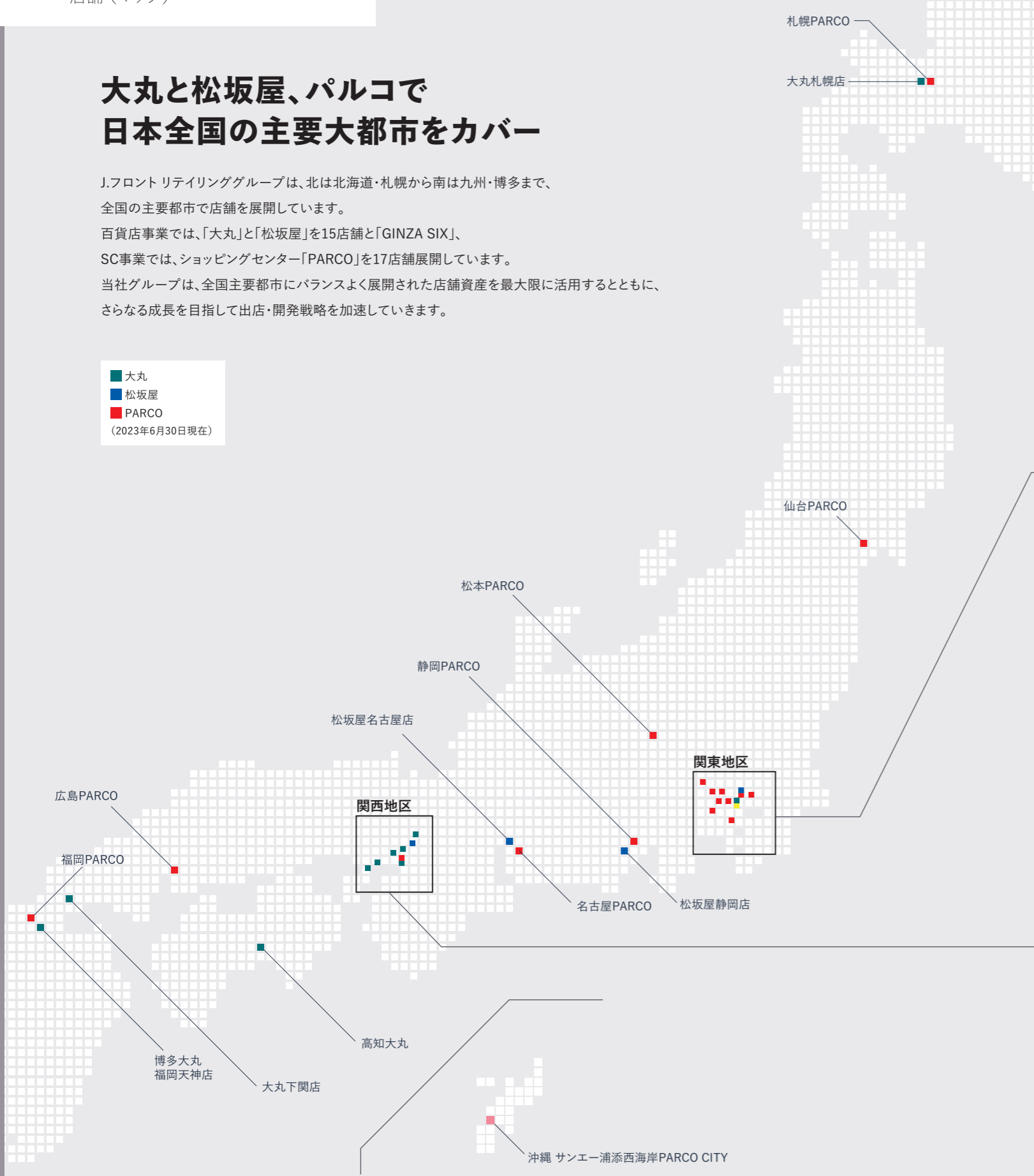
J.フロントリテイリンググループは、北は北海道・札幌から南は九州・博多まで、全国の主要都市で店舗を展開しています。

百貨店事業では、「大丸」と「松坂屋」を15店舗と「GINZA SIX」、

SC事業では、ショッピングセンター「PARCO」を17店舗展開しています。

当社グループは、全国主要都市にバランスよく展開された店舗資産を最大限に活用するとともに、さらなる成長を目指して出店・開発戦略を加速していきます。

- 大丸
  - 松坂屋
  - PARCO
- (2023年6月30日現在)



札幌PARCO  
大丸札幌店

仙台PARCO

松本PARCO

静岡PARCO

松坂屋名古屋店

関東地区

名古屋PARCO

松坂屋静岡店

広島PARCO

福岡PARCO

博多大丸  
福岡天神店

高知大丸

大丸下関店

沖縄 サンエー浦添西海岸PARCO CITY

## 関東地区



## 関西地区



GINZA SIX (2017年4月開業)



心齋橋PARCO (2020年11月開業)



渋谷PARCO (2019年11月開業)



大丸大阪・心齋橋店本館 (2019年9月開業)

## Data

店舗（写真）

## 大丸・松坂屋の店舗（2023年6月30日現在）

大丸大阪・心齋橋店(売場面積 46,490m<sup>2</sup>)大丸京都店(売場面積 50,830m<sup>2</sup>)大丸須磨店(売場面積 13,076m<sup>2</sup>)大丸下関店(売場面積 23,912m<sup>2</sup>)大丸芦屋店(売場面積 3,395m<sup>2</sup>)(株)高知大丸(売場面積 16,068m<sup>2</sup>)大丸大阪・梅田店(売場面積 64,000m<sup>2</sup>)大丸神戸店(売場面積 50,656m<sup>2</sup>)大丸東京店(売場面積 46,000m<sup>2</sup>)大丸札幌店(売場面積 45,000m<sup>2</sup>)(株)博多大丸・福岡天神店(売場面積 44,192m<sup>2</sup>)松坂屋名古屋店(売場面積 86,758m<sup>2</sup>)松坂屋高槻店(売場面積 17,387m<sup>2</sup>)松坂屋上野店(売場面積 21,759m<sup>2</sup>)松坂屋静岡店(売場面積 25,452m<sup>2</sup>)GINZA SIX(売場面積 47,000m<sup>2</sup>)

## 海外駐在員事務所・現地法人

## パリ駐在員事務所

21 rue Auber, 75009 Paris, France  
Phone : +33-1-4574-2151

## 大丸松坂屋百貨経営諮詢(上海)有限公司

Huaxin Haixin Building 13F Rm-15A1, 666 Fuzhou Rd, Shanghai 200001, China  
Phone : +86-21-6248-1538

## パルコの店舗（2023年6月30日現在）

## PARCO都市型店舗

札幌PARCO  
北海道札幌市中央区南1条西3-3  
地下2階-地上8階  
OPEN:1975.8.24仙台PARCO  
宮城県仙台市青葉区中央1-2-3  
本館:地下1階-地上9階  
OPEN:2008.8.23  
仙台PARCO2:地上1階-9階  
宮城県仙台市青葉区中央3-7-5  
OPEN:2016.7.1浦和PARCO  
埼玉県さいたま市浦和区  
東高砂町11-1  
地下1階-地上7階  
OPEN:2007.10.10池袋PARCO  
東京都豊島区南池袋1-28-2  
本館:地下2階-地上8階  
OPEN:1969.11.23  
P'PARCO(ピーダッシュパルコ):  
地下2階-地上8階  
OPEN:1994.3.10PARCO ya上野  
東京都台東区上野3-24-6  
地下1階-6階  
OPEN:2017.11.4  
上野フロンティアタワー  
地上7-10階吉祥寺PARCO  
東京都武蔵野市吉祥寺本町1-5-1  
地下2階-地上8階  
OPEN:1980.9.21渋谷PARCO  
東京都渋谷区宇田川町15-1  
地下1階-地上10階  
OPEN:1973.8.8  
REOPEN:2019.11.22錦糸町PARCO  
東京都墨田区江東橋4-27-14  
地下1階-地上7階  
OPEN:2019.3.16調布PARCO  
東京都調布市小島町1-38-1  
地下1階-地上10階  
OPEN:1989.5.25静岡PARCO  
静岡県静岡市葵区紺屋町6-7  
地下1階-地上8階  
OPEN:2007.3.15名古屋PARCO  
愛知県名古屋市中区栄3-29-1  
西館:地下1階-地上11階  
東館:地下1階-地上8階  
OPEN:1989.6.29  
南館:地下1階-地上10階  
OPEN:1998.11.6  
PARCO midi(パルコミディ):  
地上1階-3階  
OPEN:2015.3.27広島PARCO  
広島県広島市中区本通10-1  
本館:地下1階-地上10階  
OPEN:1994.4.9  
新館:地下1階-地上9階  
OPEN:2001.9.21福岡PARCO  
福岡県福岡市中央区天神2-11-1  
本館:地下1階-地上8階  
OPEN:2010.3.19  
新館:地下2階-地上6階  
OPEN:2014.11.13心齋橋PARCO  
大阪府中央区心齋橋筋1-8-3  
地下2階-地上14階  
OPEN:2020.11.20

## PARCOコミュニティ型店舗

新所沢PARCO  
埼玉県所沢市緑町1-2-1  
P館:地下1階-地上5階  
L館:地下1階-地上4階  
OPEN:1983.6.23ひばりが丘PARCO  
東京都西東京市ひばりが丘1-1-1  
地下1階-地上5階  
OPEN:1993.10.8松本PARCO  
長野県松本市中央1-10-30  
地下1階-地上6階  
OPEN:1984.8.23

Data

株式情報・会社情報

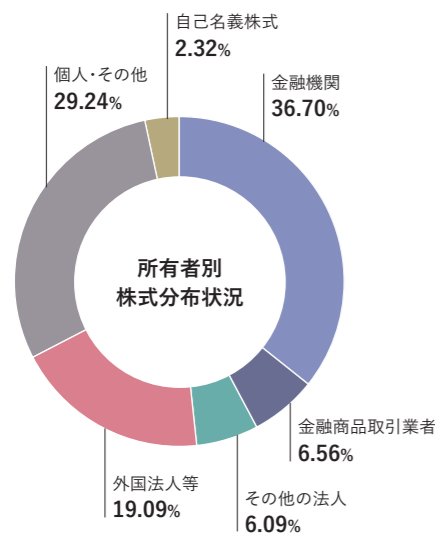
## 株式情報・会社情報 (2023年2月28日現在)

### 株式の状況

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  
 証券コード：3086  
 上場証券取引所：東京、名古屋  
 株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社  
 株主数：166,642名

株主名	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	46,039	17.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,798	7.87
日本生命保険相互会社	9,828	3.72
J.フロントリテイリング共栄持株会	6,462	2.45
第一生命保険株式会社	4,012	1.52
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	3,825	1.45
JPモルガン証券株式会社	3,565	1.35
SMBC日興証券株式会社	3,387	1.28
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	3,204	1.21
日本証券金融株式会社	3,124	1.18

※持株比率は自己株式(6,272千株)を控除して計算しています。なお、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。



所有者別株式分布状況	株主数 (名)	株式数 (千株)	比率 (%)
政府・地方公共団体	—	—	—
■ 金融機関	63	99,294	36.70
■ 金融商品取引業者	44	17,754	6.56
■ その他の法人	1,024	16,472	6.09
■ 外国法人等	534	51,658	19.09
■ 個人・その他	164,976	79,113	29.24
■ 自己名義株式	1	6,272	2.32

### 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.  
 本店所在地：東京都中央区銀座六丁目10番1号  
 事務所所在地：東京都港区港南一丁目2番70号 品川シーズンテラス(2022年8月29日移転)  
 設立：2007年9月3日  
 資本金：319億74百万円  
 グループ事業の概況：百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、輸出入業、各種建設工事の設計・監理および請負業、通信販売業、クレジットカード業、労働者派遣事業、商品検査およびコンサルティング業、その他  
 従業員数(連結)：5,115名(2023年2月28日現在)  
 (注)上記従業員のほかに、専任社員、有期雇用の嘱託およびパートナーが2,143名おります。  
 URL：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



この報告書は、植物油インキとFSC®認証紙を使用しています。