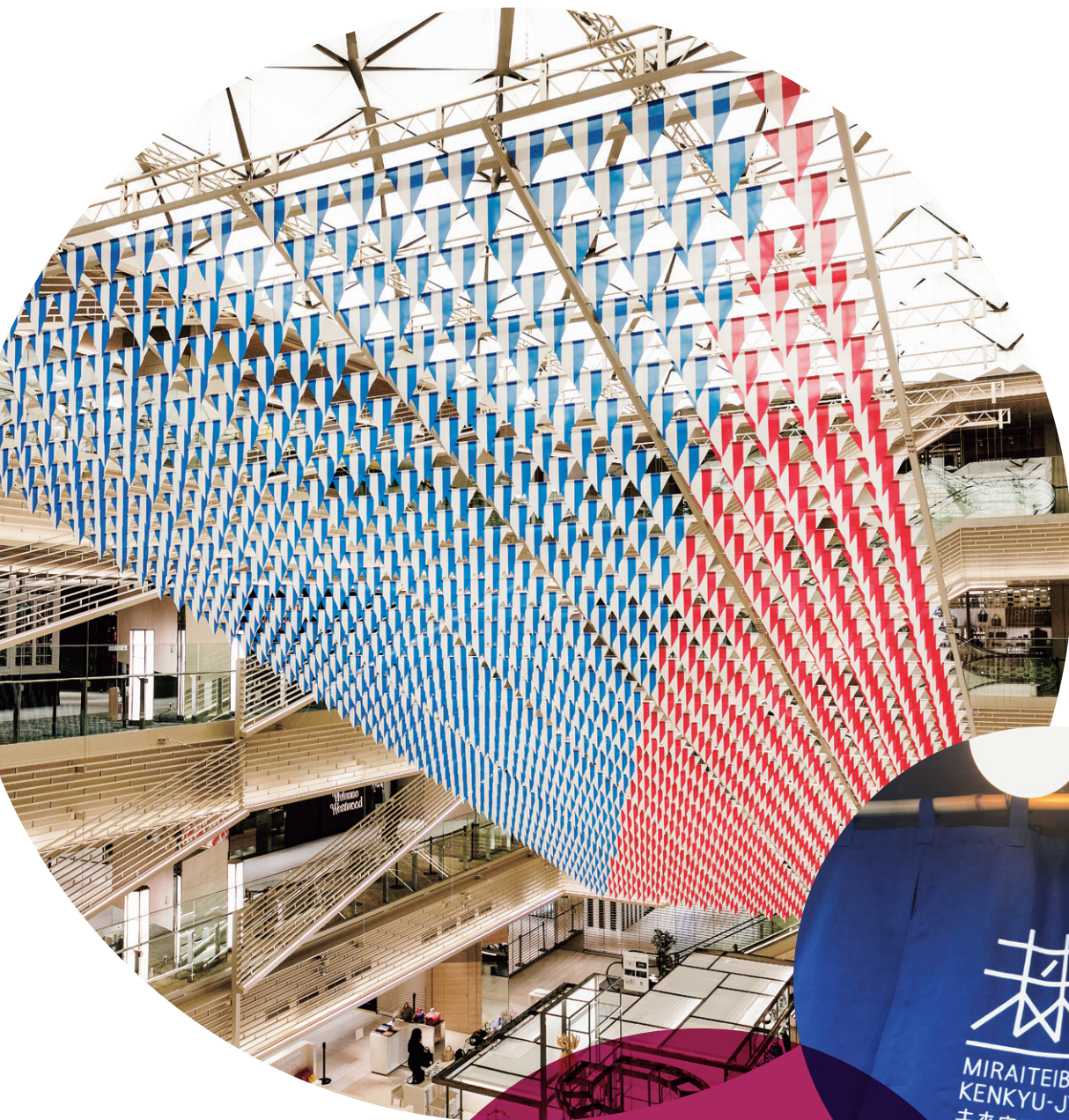




統合報告書 2018

Aiming for “Multi Service Retailer”

“マルチサービスリテ일러”へ

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING

Contents

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「価値協創ガイダンス」を参照しています。

対象期間：

主に2017年度(2017年3月1日～2018年2月28日)を対象としています。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。



価値観とビジョン

- 02 社是 グループ理念
- 04 グループビジョン “くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”
- 06 トップメッセージ
- 08 歴史—時代変化の波を越えて

ビジネスモデル

- 10 J.フロント リテイリングの「価値創造プロセス」
- 12 マルチサービスリテiler
- 14 百貨店ビジネスモデル変革

経営戦略

- 16 トップインタビュー
- 22 【特集】企業リスク(機会と脅威)
- 24 中期経営計画全体像
- 26 アーバンドミナント戦略
- 28 ICT戦略
- 30 百貨店事業革新(大丸心斎橋店本館建替え)
- 32 パルコ事業革新(新生渋谷パルコ)
- 34 財務戦略
- 36 人財戦略

サステナビリティ

- 38 サステナビリティ方針策定とマテリアリティ特定
- 42 活動報告 — 環境
- 44 活動報告 — 地域との共生、社会貢献
- 46 活動報告 — ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス

ガバナンス

- 48 コーポレートガバナンス
- 56 社外取締役インタビュー
- 58 役員一覧

財務・非財務ハイライト

- 60 財務・非財務ハイライト

財務セクション

- 64 事業概要 (At a Glance)
- 66 財務情報

J.フロント リテイリンググループ

- 76 グループ企業一覧
- 78 店舗(マップ)
- 80 店舗(写真)
- 82 株式情報

社 是

先 義 後 利

先義後利—この言葉は、中国戦国時代の思想家・荀子の「栄辱篇」から引用した「先義而後利者栄」（義を先にして利を後にする者は栄える）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、延いては事業の発展につながるということとなります。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。

グ ル ー プ 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。

くらしの 「あたらしい幸せ」を 発明する。

くらしが、スピード感をもって移り変わっていく、いまという時代。その変化にいちやくこたえること、さらには新しいニーズの芽を見つけだしていくことこそ、J.フロント リテイリングの大切な使命です。女性のさらなる社会進出。少子高齢化による生活スタイルの変容。グローバル化・デジタル消費の拡大。様々なきっかけが、新しい人生の楽しみ方をひろげ、不安やストレスをもうみだしていく。その「プラスとマイナス」両方を見つめ、くらしのすべてでお客様のお役にたてるグループへと、私たちは進化していきます。「楽しみ」においては、「モノを売る」にとどまらず、新しいできごと・体験を創造し、感動を与えていく。「不安」においては、「忙しさ」「心細さ」「面倒」といった、「足りない部分」をカバーして、心のモヤを晴らせるサービスをうみだしていく。「小売業」のワクにとらわれることなく、私たちの領域は拡大していきます。そして、そこには独創的なアイデアが、「あたらしい幸せ」の発明が必ずなければならない。いま、J.フロント リテイリングは、大いなる変革のとき。そして「変わりつつける」ことで、10年後100年後の生活にも「現在進行形」でよりそっていくことを、お客様にお約束します。



ビジョン策定の背景

J.フロント リテイリンググループは、2007年9月に株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが経営統合して発足し、「百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位確立」をビジョンに掲げる中、マルチリテイラーに向けた様々な取り組みを進めてきました。中核である百貨店事業では、新百貨店モデル構築を深化させるとともに、顧客基盤の拡充をはかってきました。さらに、2011年には株式会社スタイリングライフ・ホールディングス(SLH)を持分法適用関連会社化、2012年には株式会社パルコを連結子会社化するなど積極的なM&Aを展開することにより、百貨店以外の事業の幅を着実に広げてきました。

一方、経営環境は大きく変化しつつあります。少子高齢化の進展や家族のあり方の変化に伴う「暮らし方の多様化」、またモノからコトへの消費の変化やICTの進化などによる「楽しみ方の多様化」が、今後ますます進展することが予想されます。つまり、現状のビジネスモデルの延長線上での成長が難しくなる中、今がグループ経営の舵を大きく切る転換期と捉えています。

そうした中、当社グループは人々の幸せのあり方を考え、「暮らし方」と「楽しみ方」の両面から新たな価値提供を実現するため、事業領域の拡大と既存事業の変革を戦略的に進めることにより、人々の心豊かな生活の実現に貢献する企業グループを目指した新グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”を策定しました。

このグループビジョンで目指すべき将来の方向性を示すことにより、グループを大きく変革させるとともに、非連続な成長の実現を目指していきます。

当社グループが担う新しい大義

当社グループは、これまで百貨店の大丸、松坂屋やパルコなどの中核事業を中心に「ハレの日のモノ」を中心にお客様のニ

ズに応えるべく商品やサービスを提供してきました。しかしながら、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、幅広く日常生活のなかにも生まれてきています。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、多くのお客様がこれまでのような画一的な消費の形では十分な満足感を得られなくなっているのも事実です。「今までにない体験をしたい」「気の合う仲間と楽しみたい」といったコト消費への変化に加え、「環境や倫理にも配慮したい」「社会への存在意義を感じたい」といった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。

ビジョンの浸透、そして具体的アクションへ

ビジョンとは、自分たち、自社がどうなりたいのかという将来の姿を表し、組織の戦略、方向性や意思決定プロセスの明確化につなげるものです。それを具体的に実現していくのはまさに従業員一人ひとりであり、その成果の総体が企業価値となっていきます。つまり、ビジョンはいかに現場に浸透させ、方向づけるなかで、一人ひとりの具体的なアクションにつなげていくかが大きな鍵になると考えています。

そのため、まず経営トップ自らがビジョンに込めた思いを直接従業員に説明し、双方向の対話を行い、次のステップで執行役員以上の経営層を含む社員全員が社内報やイントラネットにおいてビジョン実現に向けた行動宣言を行いました。そうした宣言に基づく具体的なアクションにつなげる取り組みとして、人事システムを通じて誰もが参画できる「チャレンジカード」という制度を設け、全社を挙げて、個人やチームのアイデアやひらめきを評価し具現化をサポートしていく仕組みを導入しています。そして、拡張への可能性を秘めた“発明”アイデアについては発案者自らが発表する「発明アワード」という場を設け、全社でアイデアそのものや取り組みプロセスなど情報共有をはかるとともに、誰もがチャレンジできるというモチベーション向上の連鎖につなげています。

“発明体質”を真の企業文化として根づかせる—当社グループの壮大なチャレンジが始まっています。





変化に対応し、時代を越えた 「共通価値創造」に取り組みます。

J. フロント リテyling株式会社 取締役 兼 代表執行役社長

山本良一

江戸時代に誕生したかつての呉服屋は、時代の変化に対応すべく100年余りに百貨店へと大きく変貌を遂げました。そうした当社グループの大丸・松坂屋が300年、400年の時を越えて持続的な発展を遂げてこられたのは、常に時代の変化を的確にとらえ、社会にとっての価値、お客様にとっての価値とは何かを考え抜き、社是の実践を通じた事業活動に愚直に取り組んできたことによるものであります。

経営を取り巻く環境はいま、そうした時代以上とも言えるほどの「大転換期」を迎えており、凄まじいスピードで変化の途上にあるものと認識いたしております。AIやロボットの進化により、仕事や業務が自動化され、またIoTによってあらゆるものがネットにつながるデジタル社会は、この1年で急速に身近なものとなってきたように感じております。我々の生活や産業の仕組みを根本から変えつつあるものと実感いたしております。

また、「人生100年時代」といわれるように今後、長寿命化が一層進展することが見込まれる一方、日本の人口はある調査によれば50年後には9,000万人割れ、100年後には半減するとも言われており、これまでに経験したことがないほどの大きな社会構造の変化が迫りつつあるのが現実であります。

さらに、消費の質はモノからコトへ、あるいは小売からサービスへと軸が移りつつあります。すなわち、百貨店など小売業を中心とした当社グループが、お客様の期待を超える

新たな価値を創造し続け、さらなる発展を目指していくためには、小売業の枠を超えた事業構造への変革を進めていかねばなりません。

当社は、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する”という新たなグループビジョンのもと、今般の中期経営計画において、現状延長ではない「非連続な成長」に向け、経営の舵を大きくきりました。その過程においては、時間を経ても変わらない価値観は大切にしつつ、時代の変化、経営環境の変化を的確にくみ取り、プラスのリスクとマイナスのリスクの両面をしっかり捉えながら、伝統と革新を融合した、社会にとってなくてはならない新たな企業グループへの変貌に挑戦していきたいと考えております。

そのためには、我々の意識を変え、働き方を変えることが不可欠であります。過去の成功体験や慣れ親しんだやり方にとらわれることなく、社内外のコミュニケーション深化を促し、異なる文化や考え方を積極的に取り入れることにより、多様性を活かした新たな成果につなげる「異分子結合」をはかってまいりたいと考えております。

小売業の枠を超えた“マルチサービスリテyラー”としての発展に向け、「社会価値」と「経済価値」を両立し、事業ポートフォリオの抜本的な変革を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。

2018年6月

伝統と革新の融合—— そして、発明へ

事業統合・再編期

創成期



J. FRONT RETAILING

(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

- (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
 - 大丸心斎橋店北館を開業
- (株)JFR サービスが(株)大丸リース&サービスを吸収合併

- (株)大丸ホームショッピングが(株)大丸松坂屋百貨店から分割した通信販売事業の一部を承継し、(株)JFR オンラインに社名変更

(株)スタイリングライフ・ホールディングス株式49%を取得し、持分法適用関連会社化

- 大丸梅田店を増床

スーパーマーケット事業の(株)ピーコックス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

2007



2007年9月
J.フロント リテイリング(株)
を設立

2008



2009年11月
大丸心斎橋店北館オープン

2009

2010

2011



2011年3月
大丸梅田店増床オープン

2012

2013

PARCO

(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い付けにより65%まで追加取得し連結子会社化

- (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ーツを設立
 - 大丸東京店を第Ⅱ期増床

DAIMARU

Matsuzakaya

- (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

1611年

織田信長に仕えた伊藤蘭丸祐広の子、伊藤源左衛門祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を開業(松坂屋創業)

1717年

下村彦右衛門正啓が京都伏見に呉服店「大文字屋」を開業(大丸創業)



2012年8月
(株)パルコを連結子会社化

飛躍的成長期／グループ構造変革期

基盤構築期



2012年10月
大丸東京店第Ⅱ期増床オープン



2017年4月
GINZA SIX 開業



2017年11月
上野フロンティアタワー 開業



大丸心斎橋店 新本館
完成予想図



渋谷パルコ 完成予想図

J.フロント リテイリングの 価値創造プロセス

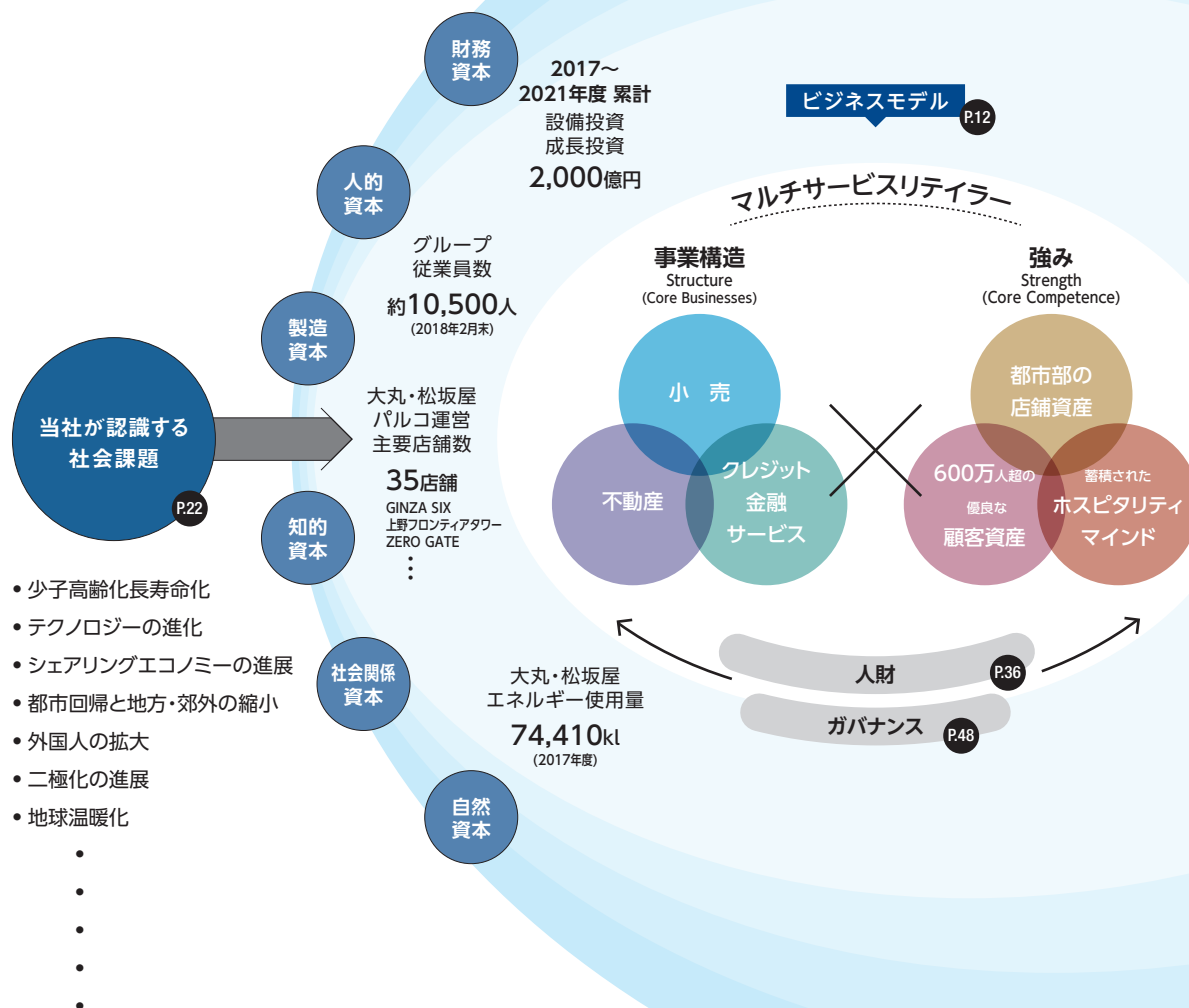
J.フロント リテイリングは、基本理念およびグループビジョンのもと、ステークホルダーの皆さまとともに、時代の変化に即応した高質で新鮮かつホスピタリティにあふれる豊かな暮らしを創造することに取り組んでいます。

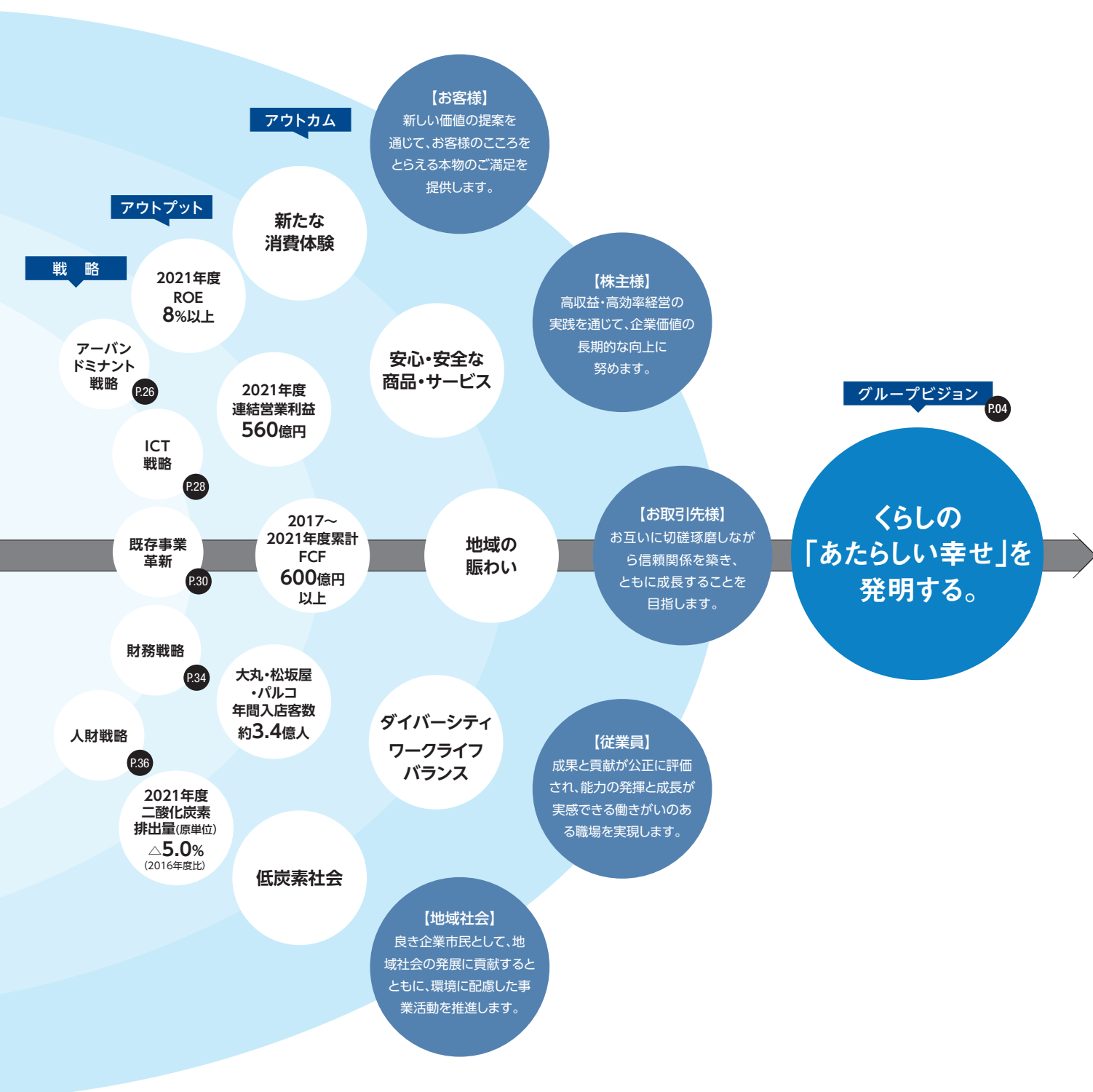
J.フロント リテイリングの事業活動は、百貨店とパルコを中心に地域とともに成長する豊かなマーケットの創出を絶えずはかっていくことです。

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ほかなりません。

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、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。





小売業の枠を超えた “マルチサービスリテイラー”へ。

当社グループは、百貨店の大丸、松坂屋やショッピングセンターのパルコ、ラグジュアリーモールのGINZA SIXなど、小売事業と不動産事業を中核とする企業グループです。

大丸は1717年に下村彦右衛門正啓が京都伏見に呉服店「大文字屋」を、また松坂屋は1611年に織田信長に仕えた伊藤蘭丸祐広の子、伊藤源左衛門祐道が名古屋本町に呉服小間物商を開業し、それぞれの歴史が始まりました。両社ともに300年、400年という長い年月のなかで、呉服からスタートしながら、時代の変化に適切に対応することによりビジネスモデルを変革し、百貨店として成長を遂げてきました。

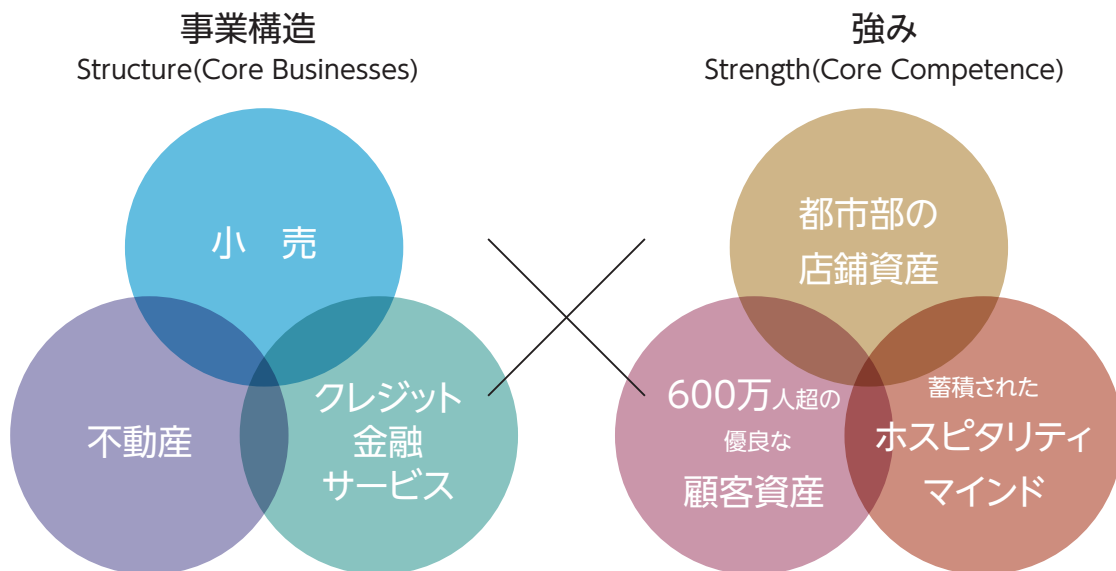
2007年9月の経営統合後は、事業ウイングの拡大による成長に向けた積極的なM&Aを展開。(株)パルコを連結子会社化するとともに、(株)スタイリングライフホールディングス等を持分法適用関連会社化するなど、百貨店を核としながら、マルチリテイラーとして事業の幅を拡大してきました。

そして、新たな「2017～2021年度 中期経営計画」では、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”という新たなグループビジョンに基づく非連続な成長に向けた事業ドメインの拡大をはかるべく、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”としての発展に向けたグループ構造変革に取り組んでいます。事業ポートフォリオの考え方は、中核である百貨店やパルコでの成長をはかりつつも、不動産事業やクレジット金融事業など新たな領域への拡大によりそのシェアを伸ばしていきます。

マルチサービスリテイラー



価値創造の源泉



当社グループの強み

- | | | |
|---|---|---|
| <p>1</p> <p>全国都市部の店舗資産</p> <p>札幌から東京、名古屋、大阪、博多まで全国主要都市に百貨店、パルコ、そしてGINZA SIXなど店舗資産を展開。さらに、重点地区ではそうした基幹店舗を核としながら周辺に中小型店舗を集積するなど地域とともに成長する“アーバンドミナント戦略”を推進し、新たな賑わい創出を通じた地域との共生に取り組んでいます。</p> | <p>2</p> <p>600万人超の優良な顧客資産</p> <p>大丸、松坂屋とパルコのカード顧客600万人超の優良顧客資産を保有。百貨店では富裕層顧客、いわゆる外商顧客組織を有し、その売上シェアは20%を越えています。新たな取り組みでは決済機能付アプリの導入も控えており、“ライフタイム・サービスHUB”構想のもと、顧客資産に一層の厚みが加わります。</p> | <p>3</p> <p>蓄積されたホスピタリティ</p> <p>歴史の中で蓄積されてきたホスピタリティマインド。先義後利の社是のもと、お客様第一、社会への奉仕を貫いた接客サービスから生まれたその精神は、当社グループのバリューチェーンで息づいています。また、この強みを切り出した人材派遣サービス会社ディンプルや大丸松坂屋セールスアソシエイツの運営にもつながっています。</p> |
|---|---|---|

こうした、事業ポートフォリオとコアコンピタンスを活かしながら、育成された多様な人財、経営の透明性を高めた実効性のあるガバナンスの支えのもと、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテララー”として、時代の変化に機敏に対応し、社会が求める価値創出に取り組んでいます。

百貨店ビジネスモデルの、転換点。

全国百貨店業界売上は1991年の9兆7130億円から、2017年は5兆9530億円へと約6割の水準にまで減少しています。業際を越えた競合激化、Eコマースの急成長といった環境変化のなかで、百貨店が抱える最も大きな課題は、衣料支出の減少傾向にもかかわらず婦人衣料に過度に依存した売場構成、あるいは高度成長期から安定成長期に発展した消化仕入主体の商品・テナント構成といった百貨店ビジネスモデルが、時代の変化、お客様の価値観の変化に合わなくなっているということであると考えています。

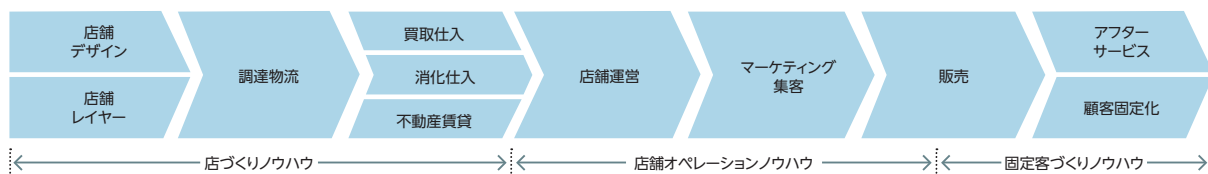
そのため、当社は百貨店が生み出すべきバリューという観点から、大きく4つの方向性によりビジネスモデルの転換を志向しています。これらの取り組みにより、店舗の魅力化を通じた集客力強化と収益力向上の両立をはかっていきます。

小売業界の変遷

	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
時代性	富国強兵 (戦争) 1868年 明治維新	経済復興 神武 景気 岩戸 景気 三種の神器 1956年 経済白書 「もはや戦後ではない」	高度経済成長期 オリンピック 景気 所得倍増 計画 いざなぎ 景気 1962年 林周二 「流通革命」	オイル ショック	安定成長期 バブル 景気 DCブランド ブーム 1985年 博報堂 「分家の誕生」	バブル 崩壊 海外特選ブランド人気 1999年 NTTドコモ 「iモード」誕生	低成長期 いざなぎ 景気 リーマン ショック 海外ファストファッション 日本進出加速 インバウンド急成長 シェア経済拡大	
百貨店	1904年 株式会社三越呉服店 (デパートメントストア宣言) 1907年 株式会社大丸呉服店 1910年 株式会社三友呉服店	61年～68年 大丸売上高日本一	69年 玉川高島屋SCオープン 72年 ダイエー売上高日本一	91年 百貨店売上ピーク 82～83年 西武百貨店キャッチコピー「おいしい生活」	00年 そごう民事再生法 03年 ミレニアムリテイリングに商号変更 07年 J.フロント リテイリング 07年 H2Oリテイリング 08年 三越伊勢丹ホールディングス 01年 マイカル経営破綻			
スーパー	●洋風建築、陳列式 ●制服制定 ●土足入場 ●エレベーター・ガール登場 など、新しい取り組み	57年 ダイエー1号店 58年 ヨーカ堂設立 56年 西武ストア設立	69年 ジャスコ設立 69年 池袋パルコオープン	74年 セブンイレブン1号店 75年 ローソン1号店 73年 ファミリーマート実験1号店開店 76年 東急ハンズ1号店 76年 ビームス1号店 84年 ユニクロ1号店 76年 新宿ルミネオープン	80年 「無印良品」誕生 87年 「ロフト」誕生 97年 「楽天市場」開始 04年 「ZOZOTOWN」運営開始			
他業態								16年 ファミマ・ユニー 経営統合 16年 三菱商事が ローソン子会社化 18年 メルカリ上場
規制	1937年 百貨店法	1973年 大規模小売店舗法(大型スーパーまで対象)					2000年 大店立地法	
人口	1868年 340万人	1967年 1億人突破		1985年 1億2100万人	1998年 生産年齢人口 (15-64歳)が減少 2004年 人口ピーク 1億2787万人			人口減少 社会

百貨店のバリューチェーンと競争優位

店舗にわざわざ来店いただくためには、お客様がお求めになるモノがあるということとともに、店舗空間・環境や販売員を通じた、そこでしか味わえない体験、経験、つまり新たな価値を提供することができなければなりません。ビジネスモデルの転換により、お客様にとっての価値、ステークホルダーにとっての価値を視点に取り組み、店舗価値向上につなげていきます。



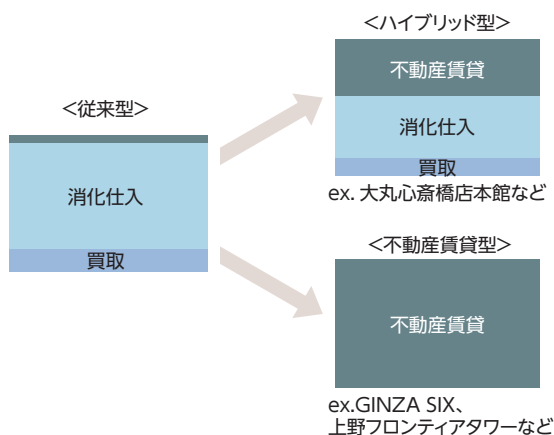
ビジネスモデル変革の方向性

Point 1

不動産賃貸形態の積極導入

現在の典型的な百貨店店舗は8割以上が消化仕入を前提とした商品展開・テナント導入となっています。言い方を換えれば、こうした商慣習が店づくりの多様性に制約を加えているということも事実です。

そのため、不動産賃貸面積の拡大など最適ミックスを実現することにより、店舗の魅力化とともに安定した高収益モデルへの転換をはかっていきます。



Point 2

婦人服アロケーションの大幅縮小

1980年代中盤に肥大化したままの婦人服売場面積は今中期経営計画中に30%圧縮する一方、お客様の変化に対応した新たな売場やゾーニングを展開し、店舗の魅力化をはかっていきます。成長カテゴリーであるビューティや食品、生活雑貨を拡大するなどエリアごとのマーケットに対応した改装を行っていきます

婦人服売場面積

△ 30%

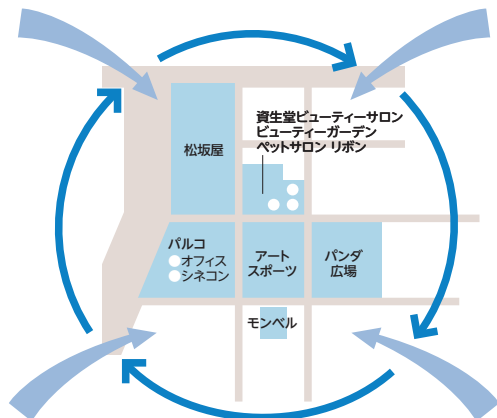
(2017～2021年度累計・対2016年度比較)

Point 3

「面」で集客するエリアドミナント形成

百貨店という「点」だけで考えるのではなく、当社グループ主体で周辺にパルコやブランドショップをドミナント展開し、地域一体となった活動も含めながら「面」としての集客力を高めます。新たな賑わい創出により、地域とともに成長することを目指した当社独自の戦略です。

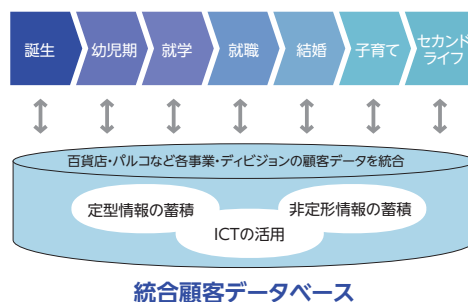
上野・御徒町地区で進めるアーバンドミナント戦略取り組み事例



Point 4

ICT活用による顧客エンゲージメント強化

“人生100年時代”―「ライフタイム・サービスHUB」とは、お客様との生涯に渡るエンゲージメントをより強固にしていくための新たな顧客情報システム構築へのチャレンジです。自社カードを通じたお客様との接点だけでなく、今秋リリース予定のアプリなども駆使しながら、グループ横断的な取り組みにより、定型情報・非定型情報を重層的に蓄積していきます。誕生から一生涯に渡る様々なシーンや節目においてお客様とこれまで以上に多くの接点を持ち、深く、永く関係性をつくることにより、お客様の「不安」や「不満」の解消に向けた新しい商品やサービスの提供を進めていきます。





トップインタビュー

取締役 兼 代表執行役社長

山本 良一

経営戦略 > トップインタビュー

リスクの二面性を着実にとらえ、 事業ポートフォリオ変革を加速。

Q. 2017年度の業績について説明してください。

当社は、2017年度から国際会計基準IFRSを適用しています。そのため、2017年度実績の前年度比較については、2016年度実績をIFRSベースに置き換えた数値との比較により算出しています。

2017年度の当社連結売上収益は、4,699億円、対前年同期比較では3.8%の増収となりました。連結営業利益は、対前年18.7%増の495億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、対前年5.3%増の284億円となりました。また、10月の予想数値との比較では、連結営業利益は5億円上回ることができました。

なお、これまでの当社業績や他社との比較可能性を考慮し、2016年度まで適用いたしておりました日本基準の売上高概念に近い「総額売上高」、およびIFRSの営業利益からその他営業収益とその他営業費用などの影響を除いた「事業利益」を独自の参考指標として、併せて公表しています。

「総額売上高」は、対前年0.4%増の1兆1,389億円、「事業利益」は対前年4.3%増の468億円となり

ました。また、10月の予想数値との比較では、「総額売上高」は30億円下回りましたが、「事業利益」は3億円上回ることができました。そして、最も重視する連結ROEは7.5%となりました。

期末配当については、期初予定から1株当り3円増配の18円の普通配当、およびJ.フロント リテイリング 設立10周年を記念した1株当り1円の記念配当とあわせ、19円とさせていただきます。中間配当16円とあわせた年間配当については、1株あたり35円となり、普通配当は前年に比べ5円の増配、かつ7年連続の増配となりました。

Q. 事業別ではどのような動きでしょうか。

セグメント別では、百貨店事業は、訪日外国人観光客によるインバウンド消費が下期に一段と加速し、また国内富裕層の動きも年度を通じて堅調に推移しました。一方、郊外店や地方店は厳しさが継続しました。

また、資産効率向上の観点から、大丸松坂屋百貨店の保有不動産を売却しました。この結果、売上収

益は前年比較で2.3%の増収、営業利益は20.0%の大幅増益、「事業利益」においても9.1%の増益となりました。

パルコ事業は、昨年11月4日「上野フロンティアタワー」の核テナントとして開業したパルコの新業態「PARCO_ya」が、狙いどおり従来のパルコより“やや大人向け”に設定したお客様の支持を多く集め、好調に推移しました。一方、建替えのため昨年8月に一時的に営業を終了した渋谷パルコの影響が上期まで続いたほか、千葉パルコの閉店影響やヌーヴ・エイの苦戦などもあり、トータルでは前年比較で2.3%の減収、9.7%の減益となりました。

「不動産事業」は、昨年4月に開業した「GINZA SIX」および11月に開業した「上野フロンティアタワー」の嵩上げ効果が大きく、前年比較で168.3%の大幅増収、37億円の大幅増益となりました。

さらに、JFRオンラインやJFRプラザなど不採算事業からの撤退効果なども連結業績向上に寄与しました。

なお、その他に含まれておりました通販事業を営む



GINZA SIX

連結子会社フォーレストの全株式を、昨年8月末日をもって譲渡し、事業の入れ替えを行いました。

併せて、本年2月には、持分法適用関連会社の株式会社千趣会が実施する同社の自己株式取得に当社が応じることも決定しました。

Q. 百貨店のトップライン(売上)が伸びています。

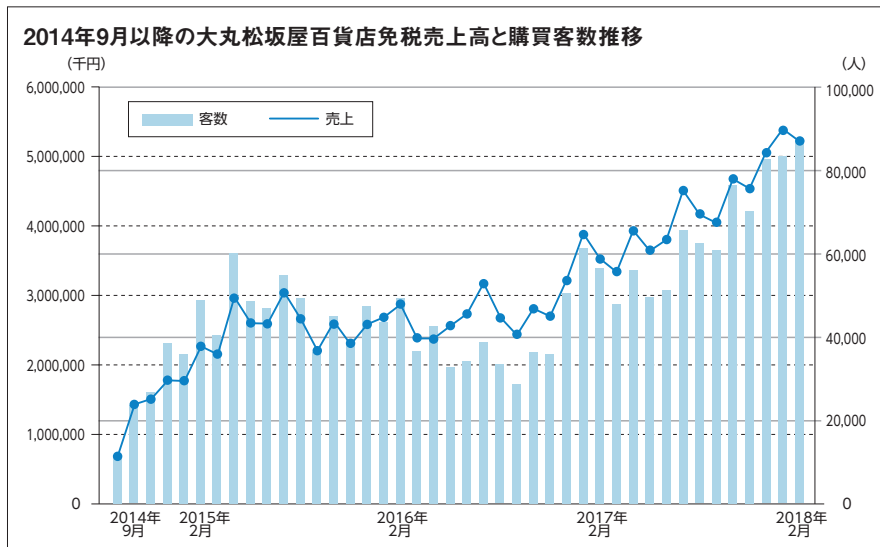
大丸松坂屋百貨店では、訪日外国人観光客の増加に対応すべく、インバウンドに強みを持つ基幹店舗において、時計売場の拡張や、店頭でのモバイル決済の対象売場拡大、さらにはSNSを活用した店頭プロモーション強化などが奏功したことにより、インバウンド消費が飛躍的に伸張しました。

大丸松坂屋百貨店の免税売上は、対前年62.8%増の479億円、これは「爆買い」と言われた2015年度売上の1.4倍にもなり、いよいよ年間500億円超えを目指せるところまでに成長しました。特にお客様数の増加が著しく、対前年50.6%の大幅増となりました。商品群別内訳では、化粧品を中心とする「消耗品」が前年度実績の2倍となり、「一般品」に迫る規模にまで拡大しました。

また、株価水準の安定を背景とした国内富裕層の消費の活発化に対応すべく、希少性ある「品揃え」や魅力度の高い「体験」価値を盛り込んだ催事の強化や、外商の新規顧客開拓による顧客基盤の拡充などが功を奏し、当社外商の売上を示す基幹店の掛売上は対前年1.5%増となりました。外商カード顧客の新規開拓への取り組みでは、新たに13,250口座を獲

得することができました。

店舗別では、インバウンドの集客力で他を圧倒する心斎橋店が対前年14.0%増と14ヶ月連続で大幅増となったほか、戦略的な顧客開拓による富裕層や近隣で増加するオフィスワーカーを的確に取り込んだ東京店が18ヶ月連続、また札幌店でも15ヶ月連続増収となるなど、基幹6店舗が前年を上回るとともに、既存店合計で12ヶ月連続の増収となりました。



一方、経費につきましては、「GINZA SIX」と「上野フロンティアタワー」の新規開業に伴う広告宣伝費(+6億円)や作業費(+4億円)、の増加のほか、設備更新のための修繕費(+1億円)、光熱水費など消耗品費(+0.5億円)の増加はありましたが、業務委託を含めた実質人件費(▲1億円)や賃借料(▲1億円)の圧縮など、全社を挙げてさらなる削減に取り組みました。また、資産効率向上の観点から保有不動産の売却も実施しました。

この結果、大丸松坂屋百貨店の営業利益は282億円、対前年41.0%の大幅増益となり、また参考指標の事業利益は271億円、対前年22.7%の大幅増益となりました。また10月予想数値との比較では営業利益は26億円、事業利益は9億円、それぞれ上回ることができました。

フリーキャッシュフローは10月予想からさらに好転し380億円のプラスとなりました。



PARCO_ya

Q. 一方で、今期2018年度は、百貨店事業の事業利益、営業利益とも減益予想となっているのはどのような要因でしょう。

百貨店事業は、大丸松坂屋百貨店の基幹店を中心に増収を見込む一方、地方店・郊外店については厳しさが継続することを予想し、対前年3.3%の増収を見込みますが、下期に面前決済に対応したPOSに入れ替えを行うなどシステム関連の一時費用が発生するほか、安全安心な店づくりに向けた設備の改善によるコスト増などを織り込み「事業利益」は2.2%の減益見通しとなります。また、IFRSではJ-GAAPにおける特別利益、特別損失が営業利益に含まれるため、営業利益については、前年に不動産売却益約14億円を計上した反動減の影響も加わり6.6%の減益見通しです。

パルコ事業は、昨年11月に「上野フロンティアタワー」で開業した新業態「PARCO_ya」がフル稼働するほか、原宿ゼロゲート、三宮ゼロゲートなどの新規オープンや、昨年度苦戦したヌーヴ・エイ事業の戦略再構築による下期以降の業績改善を織り込み、対前年4.8%の増収、「事業利益」では4.5%の増益ですが、前年に計上した引当金戻入の反動減などにより営業利益は横ばいとなる見通しです。

不動産事業は、昨年4月に開業したGINZA SIX、

11月に開業した「上野フロンティアタワー」がフル稼働で寄与することなどにより対前年27.4%の大幅増収、「事業利益」では26.1%の大幅増益となりますが、百貨店事業と同様に、前年に計上した不動産売却益(16億円)の反動減などの影響により、営業利益は20.1%の減益見通しとなります。

また、クレジット金融事業は、対前年7.1%の増収ですが、セキュリティ強化に伴うシステム費用等の増加を見込むため、「事業利益」は1.5%の減益ですが、営業利益は0.3%の増益見通しです。その他については、フォーレストの株式譲渡によるマイナス影響などにより、増収幅はほぼ横ばいの0.1%と見ておりますが、前年度に苦戦したJフロント建装の業績改善を織り込み、「事業利益」は29.8%の増益、営業利益は22.2%の増益となる見通しです。

Q. 上野フロンティアタワー開業を契機にパルコとの協業がより進んできた印象があります。

昨年11月4日に上野フロンティアタワーがオープンして、松坂屋上野店本館の入店客数が大幅に増加しました。パルコやシネコン、オフィスという新しい要素が加わり、「シタマチ・フロント」という新しいコンセプトでアーバン・ドミナント戦略を進めるなかで、さまざまなイベントを加え

ていくことによって間違いなくプラス要素が出てくると考えています。松坂屋上野店は、上野フロンティアタワーの開業前に大きな投資をするのではなく、オープンして新たに来街されるお客様をリサーチしたうえで本館を変えていこうという考え方で取り組んでいます。シタマチ・フロントについては、大丸松坂屋百貨店とパルコが中心となって地元の商店街の方や行政の方と一緒に取り組む良い形が出来てきたものと考えています。

今後、大丸心斎橋店本館完成後に、北館の中核テナントとしてパルコを導入することが決定していますが、パルコとは情報交換を密にしながら進めています。2019年秋に本館が先に開業することになりますが、この中身の情報をしっかり共有化しながら、北館のパルコ、不動産事業を組み立てていきます。80,000㎡を超えるハイブリッドな大型商業施設として、どのような形が理想かという構想を持つことが重要です。パルコから取り入れたいものは、百貨店型のカテゴリー別展開から脱却したところにどのようなやり方があるのか、あるいは百貨店が取り込めていない新しいマーケットがどういうところで生まれているかといった情報です。上野フロンティアタワーでの取り組み成果を超える、パルコとの協業の進化形にも期待していただきたいと思います。

Q. 中期経営計画の初年度2017年度を終えた成果と課題についてはどうですか。

昨年2017年度は、中期経営計画の初年度として、新たに設けた不動産事業セグメントが、「GINZA SIX」や「上野フロンティアタワー」など大型プロジェクトの貢献により、当初予想以上の進捗で成長し、当社が目指す非連続な成長に向けた「事業ポートフォリオの変革」の第一歩として順調にスタートしたものと考えています。

一方、営業力強化施策としてのICTへの取り組みや、成長事業として高く位置づけるクレジット金融事業への対応などについては、試行錯誤を続けておりますが、残念ながらその進捗においてスピード感の欠如は否めず、目に見える具体的な成果として現れていないのが現状です。これらは喫緊の経営課題として、ギアをチェンジする必要があると考えています。

経営を取り巻く環境はこれまでにないスピードで変化



しています。様々な事業環境の変化は、すなわち企業にとっての「不確実性」です。こうした不確実性、つまりリスクにはプラスの側面としての「機会」と、マイナスの側面としての「脅威」の両面がありますが、このリスクの二面性をしっかり捉えることが必要です。

そのため、当社は、事業環境の変化を当社に係るリスクとして捉えなおし、まず138項目のリスクを抽出しました。その中で、特に重要と考える企業リスクについて、リスクマネジメント委員会および役員合宿で徹底的に議論し、最終的に15項目を特定しました。

Q. そのリスクについてももう少し聞かせてください。

138のリスクは戦略上のリスク、ファイナンスリスク、オペレーションリスク、ハザードリスクに分類されます。最終的には重要性で優先順位をつけましたが、当然ホールディングスと事業会社の百貨店、パルコ等で捉えるリスクは違います。特定した15項目のリスクの中で、事業会社として議論を行ったうえで優先順位が高いものをリスクとして特定するよう指示しています。事業会社によっては、守りのリスクを重視せざるを得ないところもあるでしょうし、ホールディングスのようにもう少し視座を高めなくてはならないところもあります。取り上げたりリスクは脅威であるし、また逆に機会と捉えることもできます。

例えば、2019年秋には消費増税が控えていますが、消費の冷え込みを懸念する一方で、負担が軽くなる子育て世代の消費がどこに向かうかということを考えればチャンスにもなりうるということです。「少子高齢化・長寿命化」ということに関しても、“人生100年時代”ということを考えれば、60代、70代であっても消費意欲が高まる可能性はあるので、チャンスと見ることもできます。



「テクノロジーの進化」についてはあまりにもスピードが速いので、乗り遅れると大変なことになりますが、うまく取り込めればチャンスになります。「所得の二極化」は今後ますます進展する可能性もありますが、百貨店の強みである富裕層対応によりチャンスとすることもできます。リスクがもつプラス、マイナスの両面をしっかりと見つけ、具体的な戦略として落とし込むことが重要であるということです。

Q. 専門性をもった外部人材の登用も活発化してきました。

当社は昨年からは百貨店の店舗ごとにB/Sを策定するなど資産効率を意識したいわばB/S経営への志向を強めています。このきっかけとなったのは、小売業界ではなく製造業界から招聘した財務戦略担当執行役の視点です。彼によれば、百貨店は大きな資産を使いながら事業活動を行っているにもかかわらず、社内業績報告の場面で議論がP/Lの内容に終始している状況に違和感がある、と。そのため、店舗B/S導入により店長の評価指標としてROAを取り入れる経営管理をスタートさせました。

また、スピードを伴った対応がいま求められるICT分野においても外部からAIなどデジタル全般に知見をもつ人材を執行役として登用しましたし、さらに今後成長を期待されるクレジット・金融分野においても外部から専門性の高い人材を当社連結子会社JFRカードの社長として着任させました。

私は最近、社内外に向け「異分子結合」ということをよく申し上げております。異なる価値観や文化がぶつかり合うところにこそ、いまという時代が求める新たな

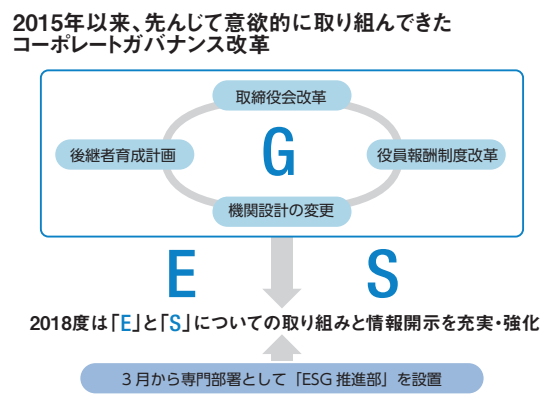
価値が生まれる可能性があるものと考えています。我々が昨年4月にオープンさせた新たな商業施設「GINZA SIX」という、これまでにないラグジュアリーモールを創造することができたのも、全く異なるバックグラウンドを持つ4社が、高い目標を共有しながら企業の枠を越えて論議し協業したことにより、まさに異分子が結合したものと言えるでしょう。

当社が目指す「非連続な成長」とは、これまでの社内の常識にとらわれず、こうした異分子結合によって生まれる、従来の殻を破った新たな取り組み成果の総体であるものと考えています。

Q. これまで意欲的にガバナンス改革を進めてきましたが、ESGという視点では今後どのように取り組みますか。

ご承知のとおり、世界最大の年金基金 GPIF は、2015年に国連責任投資原則 PRI に署名し、さらに昨年には、3つの ESG 指数を採用することを発表しました。つまり、企業の持続性や成長性を評価するためには、財務情報だけでは真の姿をとらえきれず、非財務情報、ESG 情報が一層重要な役割を果たすということが示されたこととなります。これは、資本市場における大きな流れの変化であり、「社会の公器」とされる企業側に向けられた、強いメッセージであると認識しております。

当社は、これまで ESG の「G」、すなわちガバナンス改革には、先んじて意欲的に取り組んできましたが、こうした資本市場の動向もふまえ、3月から専門部署として「ESG 推進部」を設置し、今後は、「E」と「S」の部分についても、質・量ともにその取り組みと情報開示を強化していきたいと考えています。



そのため、当社は、マテリアリティ、つまり当社として取り組むべき「重要課題」の特定を行いました。まず、ステークホルダーの方々にマテリアリティ候補の25項目についてのアンケート調査を実施し、4,250件の回答を得ることが出来ました。次のステップでは、GRIスタンダードやISO26000などの主要ガイドラインおよび調査機関の評価項目などを反映した内容をもとに社内論議を行いました。そして、取締役会での論議を通じて、マテリアリティの重要度などについて正式に決定しました。こうして、当社としてのマテリアリティを特定し、開示することにより、社会課題と事業活動との関連性をよりクリアにし、「CSV」、すなわち「共通価値創造」の考え方をもとにした取り組みを進めていきたいと考えています。

今後は、マテリアリティにおいて達成すべき定量的な中長期目標を策定するとともに、秋には機関投資家の皆様を対象に、「ESG 説明会」の開催を予定しています。

Q. 株主還元の考え方について説明してください。

中期経営計画期間の5年間は営業キャッシュフロー2,600億円以上を稼ぎ出し、2,000億円を既存事業の革新と事業ポートフォリオの変革に向けた設備投資、および成長投資に振り向けます。

中期計画5年間における投資のピークは、現在建替え中の「大丸心斎橋店本館」と「新生・渋谷パルコ」が稼動する2019年度になると予想しておりますが、以後2020年度と2021年度にはそれぞれ200億円を超えるフリーキャッシュフローが創出される見込みとなっております。

そして、5年間累計で創出する600億円以上のフリー

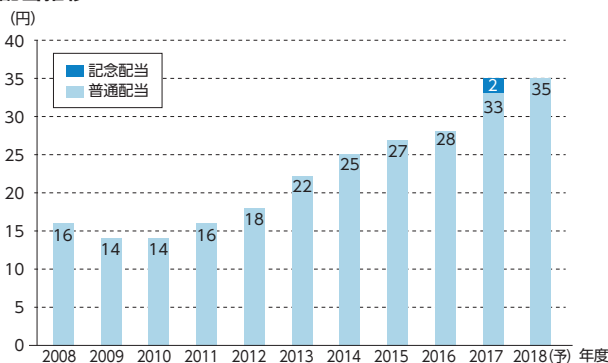
キャッシュフローにより、株主還元および自己資本の拡充をはかっていきます。株主還元方針については、配当性向30%以上を基本としつつ、財務状況を見ながら自己株買いも適宜検討していきます。

当社は、昨年度2018年2月期まで7年連続の増配を実施しましたが、さらに2019年2月期におきましても普通配当で年間2円の増配、かつ8年連続の増配を予定しています。

このように、戦略投資の実施と株主還元の充実、そして自己資本の拡充のバランスを踏まえた資本政策を推進することにより、ROE8%を継続的に達成できる経営体質の実現に取り組んでいきます。

当社の株主資本コストは現状およそ6%と算出していますが、中期的には6~7%のレンジのなかで推移するものと見ています。つまり、当社が今般の中期経営計画で目標化したROE8%は、株主の皆様の期待にお応えするために最低限達成すべき水準であるとの認識です。事業ポートフォリオの変革は、非連続な成長に向けた事業構造基盤の構築であるとともに、資本コストの低減につながることも想定されます。小売業の枠を超えた“マルチサービスリテラー”としての発展に向け、具体的な成果を着実に積み上げていきたいと考えています。

配当推移



リスクは、すなわち“不確実性”。

プラスの側面「機会」とマイナスの側面「脅威」の両面を見る。

当社は、これまで戦略を策定するにあたって機会の分析を行い、検討材料とする一方、「リスク」対応についてはリスクヘッジが中心となっていました。しかしながら、リスクを“不確実性”と定義すれば、“プラスのリスク(機会)”と“マイナスのリスク(脅威)”の両面を認識することができるため、従来のリスクヘッジに加え、リスクテイクを行うことにより収益機会の拡大につなげられるのではないかと考えました。

そこで、当社は、経営を取り巻く環境変化を当社に係るリスクとして捉えなおし、まず138項目のリスクを抽出しました。その中で、特に重要と考えるリスクについて、リスクマネジメント委員会および役員合宿で徹底的に議論し、当社の企業リスクとして最終的に15項目を特定しました。

2018年度は、ホールディングス、事業会社それぞれにおいて、ここからさらに6つを特に重視するリスク項目として設定し、経営方針に組み入れることにより、具体的な実行計画を推進していくこととしました。これらの取り組みを通じ、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”というグループビジョン実現に向け、小売業の枠を超えた“マルチ・サービス・リテイラー”として、「非連続な成長」を通じた、事業ポートフォリオのさらなる変革をはかっていきます。



抽出した 138項目のリスク

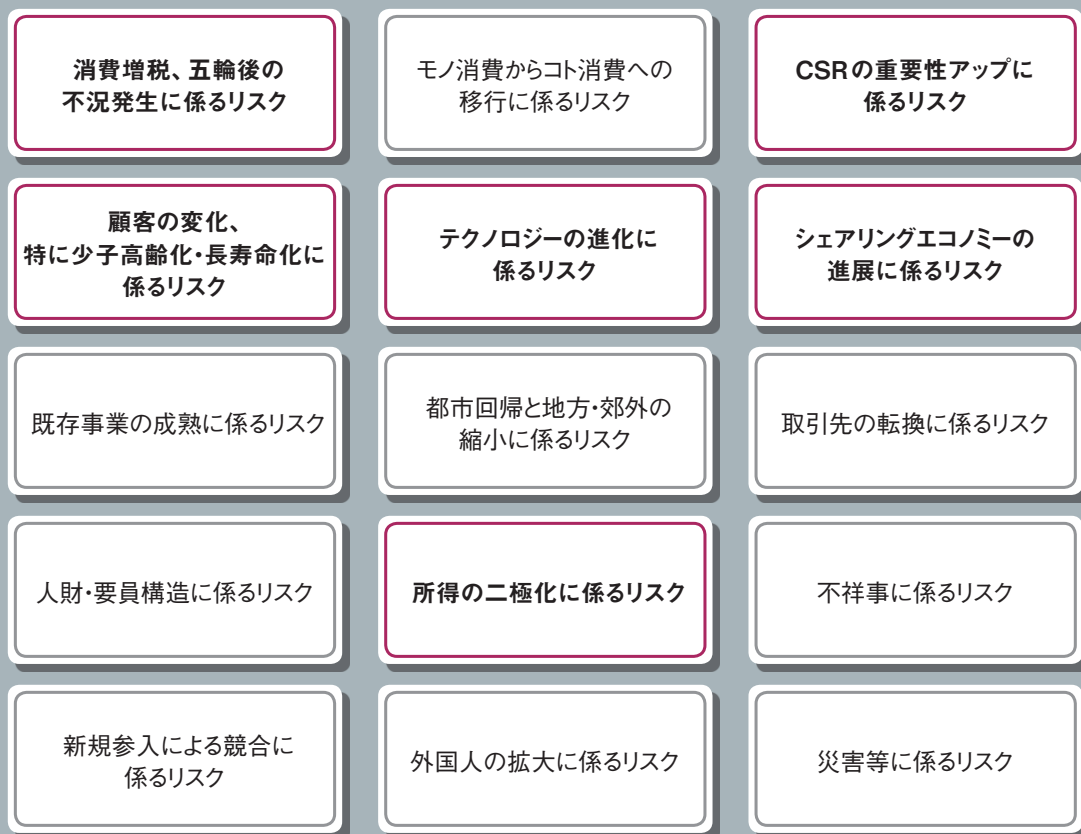
戦争・紛争の発生
テロ問題の深刻化
経済危機・金融危機の発生
通商・貿易問題の発生
新興国の躍進
消費税率の引き上げ
観光立国政策の推進
法人税率引下げ・投資促進施策の推進
国家戦略特区を活用したビジネスの推進
民間企業への公共施設の運営委託推進
シェアリングエコノミーの推進
景気動向
金融市場の発展
金利・株価・為替の変動
所得の二極化
富裕層の拡大
可処分所得の減少
多様な消費形態の拡大

モノ消費からコト消費への移行
こだわり、健康志向の高まり
安価な製品・サービスの普及
少子高齢化・長寿命化(人口減少)
都心回帰(人口集中)と地方過疎化
アメリカ・東南アジアにおける人口増大
単身世帯化(高齢・若年層)
共働き・ひとり親世帯の増加
環境問題・貧困問題の深刻化と関心増
エネルギー資源不足の深刻化
AI(人工知能)・ロボットの進化
ECビジネスの拡大
決済・注文関連技術の進化
ビッグデータの活用拡大
インバウンド獲得の競争激化
異業種との競争激化
顧客の囲い込み競争激化
ユーザーエクスペリエンス最大化競争の激化
事業ポートフォリオ分析・再構築の成否
中長期計画策定と進捗管理の成否
M&Aによる買収企業管理の成否
理念・ビジョン浸透の成否
ブランド戦略の成否
敵対的買収対応の成否

イノベーションの成否
検討期間長期化による機会ロス
社内・社外からの過度な期待によるプレッシャー
撤退基準不徹底による意思決定の遅れ
過剰投資による資金の喪失
計画と実績の乖離による減損発生
不動産関連法令・不動産関連税制の変更
土地評価額または建物建設費用の変動
競争企業の進出・周辺環境の変化
建物・設備の安全管理不備(※)
土壌汚染・アスベストの発生
賃借料の変動
貸主の倒産
賃料下落・空室増加
テナントの賃料滞納、倒産の発生
出口戦略(売却先)の成否
従業員の年齢構成変化
人手不足深刻化と採用競争激化
ITなど専門性を有する人材獲得の成否
働き方改革の成否
ダイバーシティ対応の成否
退職金・年金制度運用の成否
サクセッションプランの成否
監査精度の向上・低下

絞り込んだ重要な15項目＝ 企業リスク

当社企業リスク15項目を特定し、さらに今年度に重視する6項目(太字)を設定



※詳細はP.69をご参照ください。

取締役会改革の成否
報酬とインセンティブ供与の成否
リスクマネジメントの成否
財務報告に係る内部統制システム運用の成否
グループガバナンス強化の成否
フェアディスクロージャー・ESG情報開示の成否
サステナビリティ方針の成否
社会貢献活動の成否
廃棄物削減とリサイクル推進の成否
有害物質(フロン、PCB等)漏洩
地球温暖化防止活動の成否
財務諸表の虚偽記載
資産(のれん含む)の減損発生
再生・撤退基準に基づく事業再生・撤退の成否
新会計基準の適用(リース基準)
税制改正対応の成否
適時開示の成否
現預金・有利子負債マネジメントの成否
資金調達の成否
格付の変動
投資基準に基づく戦略投資の成否
事業ポートフォリオと最適資本構成検討の成否
為替レートの変動
災害時事業継続計画の不備

店舗設備・取引先の被災
災害による交通インフラの停止
災害への初期対応不備
建物・設備の安全管理不備(※)
疫病の流行、感染症の発生
交通事故の発生
外部からのサイバー攻撃によるウイルス感染・情報漏洩
内部からの情報漏洩
インシデント発生時の報告遅れ・対応不備
従業員の不適切投稿、情報漏えい(SNS)
顧客のツイートによる信用失墜(SNS)
会社公式アカウントからの不適切投稿(SNS)
商品の瑕疵、食中毒の発生
品質・賞味期限の誤表示・虚偽表示
個人情報・顧客情報の漏洩
不適切・不明確な売上計上・請求
顧客の倒産・支払不能
業務ルールの不備・不徹底による事故や顧客トラブル発生
特定顧客(層)への依存
不適切な取引先対応
知的財産権の侵害
不正・不法な取引
商材納入の遅延・不足
取引先の倒産

業務委託業者の管理不備
物流会社における荷物の増加・人手不足の深刻化
配送時間の制限・再配達削減
配送遅延・誤配・商品の滅失・毀損の発生
製造物責任
不適切な品質管理(PB商品・建築物等)
計画精度の低い発注
開発の遅れ、失敗
生産コストの上昇
技術革新への対応遅れ
同一賃金・同一労働の対応遅れ
人事育成計画の欠如・失敗
役員・従業員の不正・不法行為
人権問題への対応不備
健康管理・メンタルヘルスの管理不備
不適切な請負・業務委託・労働者派遣
不適正な人事配置
法令違反の発生
反社会的勢力との取引
規程・規則の不備
届出・免許取得の不備
機密情報・インサイダー情報の漏洩
訴訟・係争の発生
事件・事故の防止・コンプライアンス意識の不足

(※): ハザードリスク及び不動産事業戦略における重要リスクと認識

グループ構造変革期

事業ポートフォリオ変革に向け、
順調にスタート。

2017～2021年度 中期経営計画

2014～2016年度中期経営計画で着手した大型開発計画が完成し、収益として成果が表れる2017～2021年度までの5か年を当中期経営計画の期間と定めます。これらの開発計画の完成により飛躍的な成長を実現するとともに、新たなグループビジョンに基づく非連続な成長の実現に向け、グループ経営の舵を大きく切る転換期、すなわち「グループ構造変革期」と位置づけ、2021年度ROE8%以上の実現を目指していきます。

そのため、これまでのマルチリテイラーの考え方から一歩進め、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”として新たな事業領域への拡大をはかる一方、不採算事業領域の見極めなどにさらにスピードを上げて取り組み、事業の入れ替えを積極的に推進していきます。

こうした取り組みを通じ、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上をはかっていきます。

事業ポートフォリオの考え方

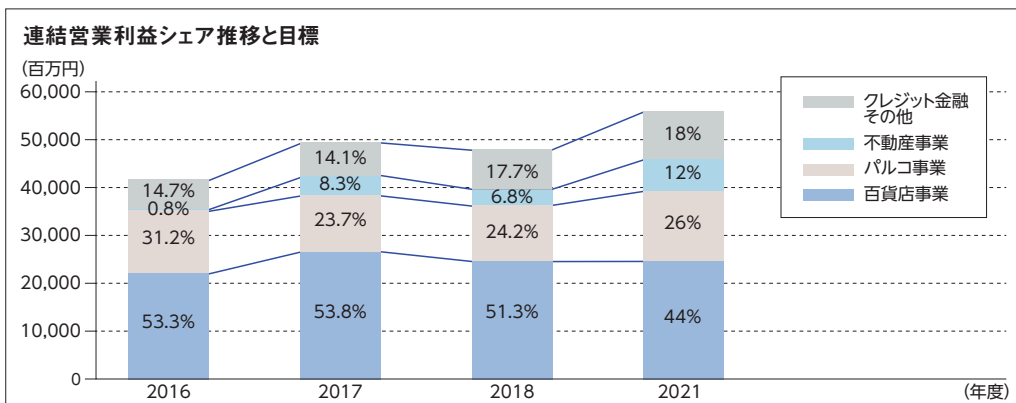
2017年度から報告セグメントとして新たに「不動産事業」を設定し、「百貨店事業」「パルコ事業」「クレジット金融事業」を併せた4つのセグメントとします。そして、これまでグループ営業利益の約9割近くを占めていた百貨店事業とパルコ事業のシェアを7割程度にする一方、不動産事業の強化および新規事業領域の拡大によりそのシェアを伸ばしていきます。

今中期経営計画初年度となる2017年度は、大型プロジェクトとして準備を進めてきた「GINZA SIX」や「上野フロンティアタワー」の開業により、不動産事業セグメントが大きく成長し、当社が目指す事業ポートフォリオ変革に向け、順調なスタートを切りました。

国際会計基準IFRSへの移行

適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性の向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティの強化を目的として、今中期経営計画のスタートとなる2017年3月から、国際会計基準（以下、IFRS）を任意適用することとしました。今後当社グループが発表する業績予想及び実績値などについては、中期経営計画の経営数値目標を含め、IFRSで開示します。

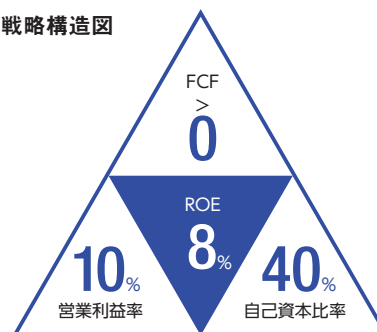
なお、業績開示にあたっては、過去の業績および同業他社との比較可能性を考慮し、日本基準（J-GAAP）の売上高、営業利益に近い概念の「総額売上高」および「事業利益」をそれぞれ独自の参考指標として公表しています。



経営数値目標(IFRS)

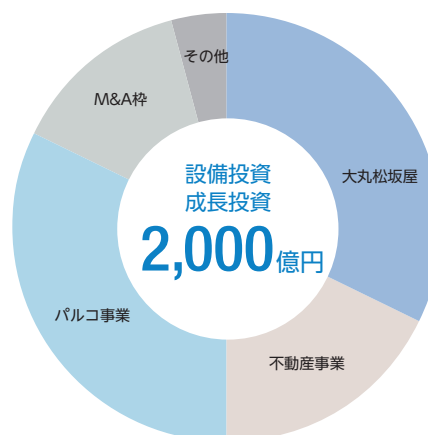
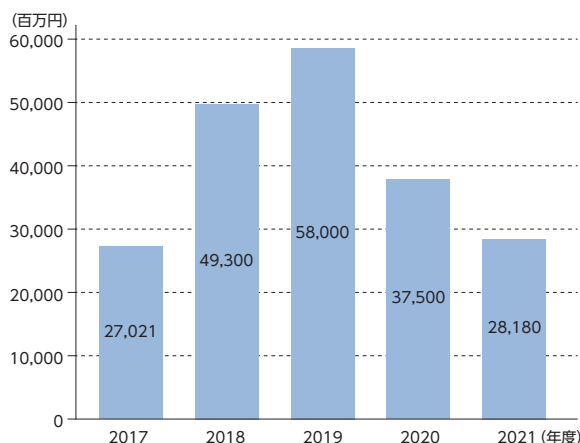
	2021年度目標
連結営業利益(IFRS)	560億円
連結営業利益率(IFRS)	10.0%
連結ROE(IFRS) (親会社所有者帰属持分当期利益率)	8.0%以上
	2017~2021年度累計
連結営業キャッシュフロー	2,600億円以上
設備投資および成長投資	2,000億円

財務戦略構造図



中期経営計画設備投資

設備投資については、現在建替えを進めている大丸心斎橋店新本館や新生・渋谷パルコが開業を予定する2019年度がピークとなり、翌2020年度以降は200~300億円規模のフリーキャッシュ・フローがそれぞれ創出される見込みとなっています。



中期経営計画 俯瞰図

2014~16年度 中期経営計画 〈基盤構築期〉	2017~2021年度 中期経営計画 〈グループ構造変革期〉	ビジョン実現
1 成長戦略	1 マルチサービス リテ일러戦略	暮らし方の多様化を踏まえた新グループビジョン実現に向け、小売の枠を超えてサービス分野も含めた事業領域拡大を推進するとともに高効率事業を強化
	2 アーバンドミナント 戦略	不動産事業機能強化や地域とともに成長するアーバンドミナントの取り組み拡大により不動産賃貸借面積を拡大
	3 IoT時代に向けた ICT戦略	ICT基盤整備、EC強化による収益力向上、ICTを活用したお客様との関係性強化・新規事業の創出
	4 既存事業の革新に 向けた取り組み	楽しみ方の多様化に対応するため、百貨店、パルコなどリアル店舗が持つ魅力向上とソフトコンテンツ強化
2 成長戦略を支える 経営基盤の強化		コーポレートガバナンス強化(指名委員会等設置会社への移行)、グループ財務戦略(国際会計基準IFRSへの移行)、グループ業務システム刷新、グループ組織人事改革、CSR活動を推進



GINZA SIX 外観

経営戦略 > アーバンドミナント戦略

地域とともに成長し、共生する。

GINZA SIX

銀座地区最大のラグジュアリーモール「GINZA SIX」は、東京だけではなく、日本全国さらには世界からも大きな注目を集めるなか、2017年4月20日グランドオープンを迎えました。ワールドクラスオリティ、すなわち世界基準で厳選し集結した241ブランドは、フラッグシップストアが半分以上を占めているほか、アートを駆使した斬新な店舗環境づくり、ICTを活用した顧客管理や顧客分析、SNSでの拡散も意識した話題性を呼ぶプロモーション手法など、当社が目指す「非連続な成長」の象徴となりました。

カテゴリー別では、ラグジュアリーブランドは国内富裕層およびインバウンド顧客からも高い支持を得ており、ファッションではGINZA SIX限定品の展開などにより着実に顧客の固定化が進んできております。化粧品は、独自のサービスやイベントなどを積極的に展開することにより、国内外のお客様の購買を呼び込み、また、食品はGINZA SIXにしかないマーチャндаイジングの集積が奏功し、随所で売切れが発生するなど好評を博しています。



開店時の行列

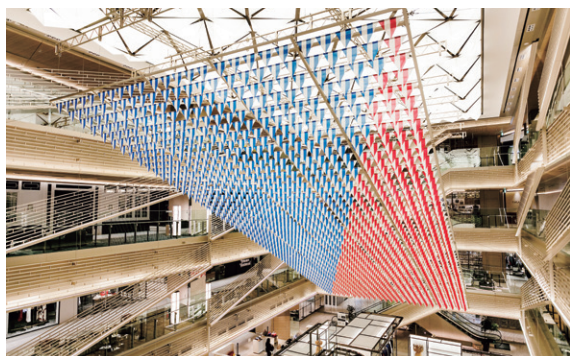
さらに、各メディアから高い注目を集めたことも、このプロジェクトの大きな特徴となっています。開業した4月度は、開業前、開業後を含め、テレビ、

新聞、雑誌やWEBなど各メディアに登場した回数は延べ8,200件にもおよんでいます。圧倒的なメディアへの露出を実現することにより、“評判が評判を呼ぶ”という連鎖につなげることができました。

こうした、GINZA SIXの成功要因(KFS)には大きく2つあると考えています。

ひとつは、企業間の枠を超えた取り組みによる「異分子結合」ということです。GINZA SIXは、当社J.フロント リテイリングと森ビル、住友商事、L・キャタルトン・リアルエステートの4社が協業したビッグプロジェクトです。バックグラウンドや企業カルチャーがまったく異なるこの4社が、銀座という世界有数の商業地において、世界基準の新たな価値創造を共に目指し、各社の英知やエネルギーを結集させることができました。その結果、世界的にも話題となった、これまでにない“革新的なラグジュアリーモール”が、この4社、つまり「4つの異分子」が化学反応を起こしたことにより誕生したものと考えています。

もうひとつは、徹底したマーケティングのもと、これまでの成功体験を捨て、“百貨店はやらない”との選択肢により、現状延長ではない、まさに「非連続」な成長に向け、全く新しいチャレンジをふんだんに散りばめたということです。ファサードを彩るメゾネット型式のラグジュアリーブティックの数々、アートでもてなす大胆な吹き抜けなど店舗空間の演出、“銀座の路地裏”をイメージした独特の通路レイアウトや、いわゆる百貨店の商品分類の枠を超えたフロア構成など、ここで



GINZA SIX 吹き抜けるアート

しか得ることができない、特別な体験、特別な価値を創造することができました。言い換えれば、ネットが急成長し、すでに欧米などでは「ネットがリアルを駆逐する」とも言われる時代のなかで、「リアル店舗に求められる提供価値、存在意義とは何か？」という問いかけに対する、ひとつの「解」を提示することができたのではないかと考えています。

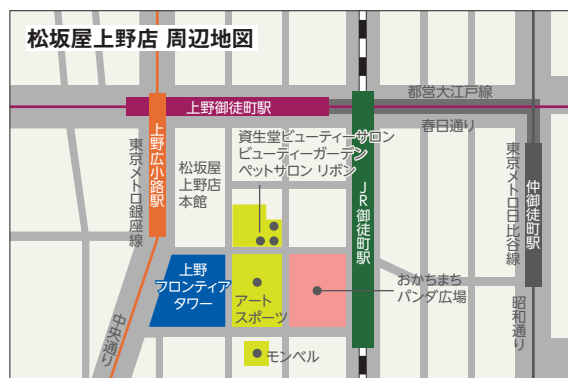
上野フロンティアタワー

松坂屋上野店南館の建替えにより、2017年11月4日に開業した「上野フロンティアタワー」。中核テナントとしては1階から6階にパルコを展開し、地下1階には松坂屋上野店、7階から10階にはTOHOシネマズ、そして12階から22階には高機能オフィスを設けるなど、地域の新たなランドマークとなる複合商業ビルが誕生しました。

このプロジェクトは、大丸松坂屋百貨店とパルコが共同で行う初めての大型開発です。これまでの大丸松坂屋百貨店とパルコとの取り組みでは、両社の店舗が隣接する地域で、共同販促などでも一定の成果を上げてきましたが、このプロジェクトを契機に、パルコとのグループシナジーが、より多くの場面で本格化するステージに入ってきたものと考えています。この「上野フロンティアタワー」に出店するパルコは、その屋号を「PARCO_ya」とし、これまでにないコンセプトによる新たな取り組み例となっています。隣接する松坂屋上野店やTOHOシネマズ上野へお越しのお客様、そして上層階のオフィスにお勤めの方々にもご利用いただけるような専門店を編集しました。「パルコ」としての東京23区内の新規エリアへの出店は44年ぶりとなりますが、

松坂屋上野店と
上野フロンティアタワー

「PARCO_ya」という新たな屋号のもとで、周辺環境にあわせた、やや大人向けのターゲットを意識したブランドラインナップにより、地域の新たな



マーケットの掘り起こしに貢献しています。

そして、この「上野フロンティアタワー」開業と併せ、“シタマチ・フロント”と名付けた上野御徒町地区のアーバンドミナント戦略が本格的にスタートしました。具体的には、コミュニティサイト「上野が、すき。」を活用した、地域の情報や魅力の発信強化をはかるとともに、この「上野が、すき。」と連動した複数の売場を新設することにより、お客様とのつながりを強化する、新たなロイヤリティ向上の仕組みを構築しました。さらに、隣接する「おかちまちパンダ広場」を起点とした様々なイベントを地域の皆様とともに開催し、飛躍的な集客力向上につなげることで、エリア全体の活性化に貢献していきます。

重点エリアで街づくりを推進

さらに、グループとしてはこれらの大型開発プロジェクトだけでなく、今後成長が期待できる都市部において積極的に不動産賃貸面積のさらなる拡大をはかっていきます。

2018年度に具体化する新規商業施設では、大丸松坂屋百貨店の不動産事業部において京都・南禅寺地区の「ブルー・ボトル・コーヒー」など4物件、京都ゼロゲート、原宿ゼロゲートなどパルコのゼロゲート事業において3物件、合計7物件の開業を予定いたしております。さらに、2018年度中に百貨店基幹店舗周辺において、5物件程度の計画推進も検討しています。

併せて、心斎橋、京都烏丸、神戸元町、名古屋栄、上

野御徒町の5つの重点地区を対象に、周辺開発の推進プランや地元と連携した来街動機の創出など、それぞれの「エリア戦略」の明確化にも取り組み、地域とともに成長するアーバンドミナント戦略の推進に取り組んでいきます。



ブルーボトルコーヒー京都カフェ



IoT時代の本格化へ、「攻め」と「守り」で。

“ライフタイム・サービスHUB”構想

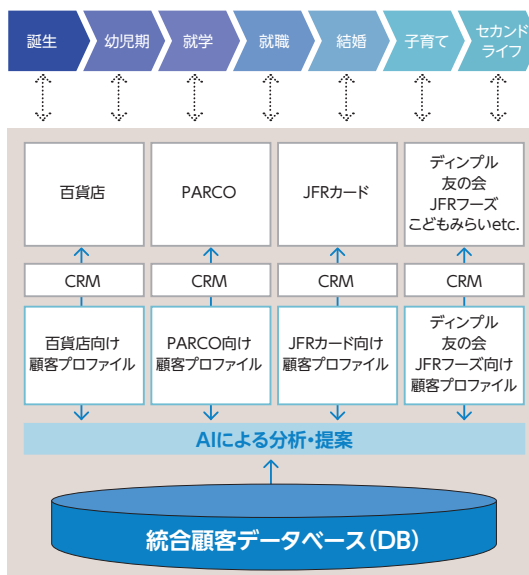
当社グループは、大丸、松坂屋、およびパルコを中心に、優良な顧客資産を保有していることが大きな強みです。しかしながら、現在、こうしたお客様とかかわりを持つことができていないのは、リアル店舗を中心としたリテール（小売）での接点がほとんどであり、また、それはお客様の人生の中においては、ほんの一部の時間に過ぎません。

そのため、当社は「ライフタイム・サービスHUB」という新たな顧客基盤の構築に取り組み、“お客様との生涯にわたるエンゲージメントを強めていく”ための仕組みづくりを進めていきたいと考えています。これにより、商品・サービスを提供する際に得られる「定型情報」だけではなく、お客様との日常会話やコミュニティなどを通じて得られる「非定型情報」の収集と活用を行い、これまで以上に深く顧客を理解し、飛躍的にエンゲージメントを高めていきます。

「ライフタイム・サービスHUB」のイメージは図のとおりですが、いわゆる“人生100年時代”を念頭に置きつつ、誕生から一生涯にわたる様々なシーンや節目において、お客様とこれまで以上に接点を持ち、永く、深く、関係性をつくることにより、お客様の「不満」や「不安」の解消に向けた新しい商品やサービスの提供を進め、事業領域の拡大をはかっていきます。

先般発表しました新会社「JFRこどもみらい株式会社」の設立による“幼児保育事業への参入”も、こうした考え方に基づく取り組みの一環です。つまり、「ライフタイム・サービスHUB」構想における、人生の始まりとしての幼児期を接点として、高質かつ高度な幼児保育サービスの提供を第一義としながらも、保護者の方々と日常的なコミュニケーションを重ねることにより、新たな価値提供の機会を創造していきたいと考えています。

ライフタイム・サービスHUB構想 イメージ図



デジタル活用で営業活動を高度化

ICT活用において特に百貨店で求められるのは、「新しい顧客体験の提供」と「営業施策の高度化」という視点です。大丸松坂屋百貨店では、本年度から、本格的なデジタル戦略を外部の知見も取り入れながら推進していきます。

具体的には、2018年秋に大丸東京店を皮切りにリリースを予定しているポイントカード機能（決済稼働は来年度予定）を備えたコミュニケーション型モバイルアプリの導入をはじめ、デジタルツール（SFA）を活用した外商活動の進化や、インバウンド顧客に対応したモバイル決済が可能な売場の対象拡大など、あらゆる販売プロセス業務の見直しに取り組み、ICT時代にキャッチアップした百貨店のオペレーション改革をはかっていきます。

なお、百貨店ECについては、百貨店店頭を意識したこれまでの「フルカテゴリー対応」を前提とした取り組みを見直し、まずは百貨店の強みが発揮できるギフトやビューティ、フーズなどに対象を絞り込むことにより、具体的な成果に繋がっていきたく考えています。

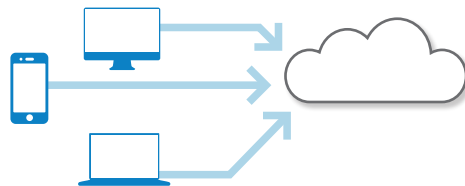


グループでのクラウド化を推進

事業の多角化、ITを活用した新規事業の開発においては、“早く”“安く”“セキュア”なシステム導入の実現が必要となります。そのため、当社グループは、システム構築運用の土台となるIT基盤をクラウド上に構築することとし、2018年度から、J.フロントリテイリング、大丸松坂屋百貨店および関係会社のシステムは原則としてクラウドにより開発・運用していくこととしました。同時に、現行システムの老朽化対応状況を含め、百貨店を中心とした当社グルー

プ内の数百のシステムに対する調査・棚卸を実施し、その結果に基づくシステム対応方針により、クラウドシフトを本格化していきます。

クラウドシフトイメージ図



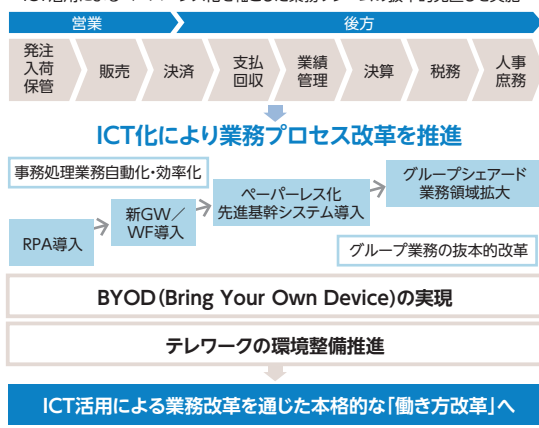
RPAを起点とした働き方改革

当社は、ICTを活用した「働き方改革」の実現に向け、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入を進めています。具体的には、まず当社および大丸松坂屋百貨店、JFRサービスの3社において、経費精算や会計データのダウンロード・集計、データの照合・突合、業績管理表の作成・システムへの入力など、定型的な業務を対象として抽出し、RPA化に取り組んでおります。そのうち、2017年度は48業務が稼働し、マンアワーでおよそ4,400時間の効率化を実現しました。2018年度はこれに60業務を加えた対象業務がRPAとして稼働する予定であり、およそ5,400時間の効率化を見込んでおります。今中期経営計画の5年間に、グループ全体で300業務規模まで拡大することにより、マンアワーでおよそ28,000時間の業務自動化を通じた生産性向上に取り組むと考えています。

そして、この取り組みを活かしながら、業務のペーパーレス化を推進するとともに、システムのセキュリティを担保したBYOD（Bring Your Own Device）の実現やテレワークの環境整備などにも取り組み、本格的な「働き方改革」につなげていきたいと考えています。

ICTを活用した働き方改革

ICT活用によるペーパーレス化を軸とした業務フレームの抜本的見直しを実施





大丸心斎橋店 新本館 完成予想図

経営戦略 > 百貨店事業革新(大丸心斎橋店本館建替え)

“百貨店の未来形”を、創造する。

百貨店が抱える構造的課題

日本百貨店協会統計では、全国百貨店売上は1991年の9.7兆円をピークに、下降トレンドが続いています。その要因はオーバーストア状況、人口動態の変化、地方経済の縮小、グローバル化、消費の質の変化、お客様の变化など複合的ではありますが、当社として解決すべき重要な課題のひとつは、1980年代前半に急速に拡大したファッション衣料に過度に依存した店舗構造にあるものと考えています。

総務省の家計調査によれば、「1世帯あたり年平均1ヶ月間の消費支出」に占める被服への支出割合は、1991年には7.3%であったものが2017年には3.8%まで低下しております。この背景には、ファッションのグローバル化とカジュアル化の進展とともに、特に若い世代を中心とした自己表現のあり方や価値観の大きな変化、さらにはネット

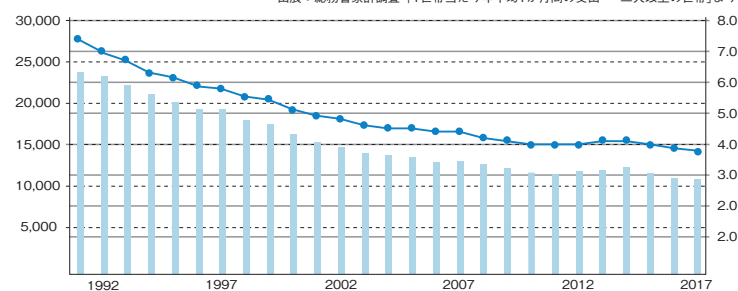
へのシフトなどがあるものと考えています。

一方、こうしたお客様の購買行動の変化にもかかわらず、百貨店店舗の売場構成は、80年代後半以降、基幹店において婦人服の売場面積が肥大化した状態が続いています。このギャップを是正するため、今中期計画期間中に2016年度比較でおよそ30%、面積としておよそ16,000㎡の圧縮を予定しています。

そして、圧縮により新たに生まれたスペースでは、成長性や集客力のあるカテゴリー、コンテンツの拡張をはかりたいと考えています。今年度は大丸梅田店、札幌店、松坂屋名古屋店などを中心に、2016年度との比較でおよそ10%前後圧縮する予定で、捻出されたスペースにおいては、ビューティーや食品、生活雑貨などを組み合わせた新たな編集売場の展開やコト消費・体験型消費を意識したブランド導入など、店舗ごとのマーケット変化に対応したMD変更を順次推進し、変化に対応した店づくりを推進していきます。

消費支出のうち「被服履物」への支出額と割合の推移

出展：総務省家計調査「1世帯あたり年平均1か月間の支出—二人以上の世帯より」



未来を見据えた、 大丸心斎橋店本館建替え

百貨店の複合的課題克服に向け、百貨店事業革新の象徴と位置づける、大丸心斎橋店本館建替えプロジェクト。心斎橋店本館は2019年秋のオープンを目指し、現在建

替えを進めておりますが、新たな本館では、品揃え、サービス、環境などすべてにおいて、これまでの百貨店では見たこともない、百貨店の未来の方向を示す革新的な“新百貨店モデル”を具現化したいと考えています。

心斎橋店の強みは、多くの富裕層顧客を有すること、そして日本一のインバウンド顧客の吸引力を持つことであります。こうした強みをさらに増幅させた店づくりを目指すとともに、新たなサービスや体験など“リアル店舗でしか味わえない付加価値創造”に取り組みたいと考えています。

併せて、「買取」「消化仕入」「不動産賃貸」という3つの取引形態の展開ミックスを抜本的に見直し、バランスの最適化はかることにより、革新的かつ収益性の高い“新百貨店モデル”を具現化したいと考えています。

パルコとのシナジーで北館ビジネスモデルを転換

そして、本館建替え完成後、現在百貨店を展開している北館は、不動産賃貸型にビジネスモデルを大きく転換します。北館は地下2階、地上14階のフロア構成となっておりますが、そのうち地下2階から地上7階の大型核テナントとして、「パルコ」を出店させることが決定しました。

大阪地区では、パルコ業態は空白地帯であり、多くの地元のお客様からパルコの出店が強く待ち望まれていました。このプロジェクトは、そうしたご期待に応えるとともに、パルコが進めるストアブランド力向上に向けた施策として、重要な位置づけとなるものと考えています。また、当社が進めるアーバンドミナント戦略の重点エリアへの出店という面でも、大変意義深いものとなります。

この北館で行われる「百貨店」と「パルコ」による店舗

施設の本格的な大型共同開発は、「上野フロンティアタワー」に次ぐ2つめの事例となりますが、この取り組みを通じ、さらなるグループシナジーの創出拡大をはかっていきます。

そのうえで、これらの新しい本館と北館の2つを接続することにより、あわせて80,000㎡を超える、斬新かつ収益性の高い、ハイブリッドな商業施設を創造することを通じて、幅広い顧客を広域から動員し、地域に新たな賑わいをもたらせたいと考えています。

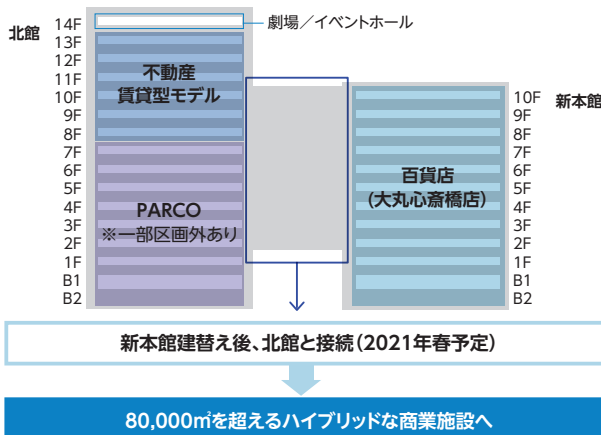
未来定番研究所

5年後の未来には、どんな暮らしが待っていて、どんなツールが主流になっているのか、そしてどんなものを着て、どんなものを食べて、どんなことを体験しているのか—当社は、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、2017年に「未来定番研究所」を新たに設立しました。様々なクリエイターや文化人、大学や、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”を推進し、未来の定番となるようなモノやコトを“発明”していきたいと考えています。

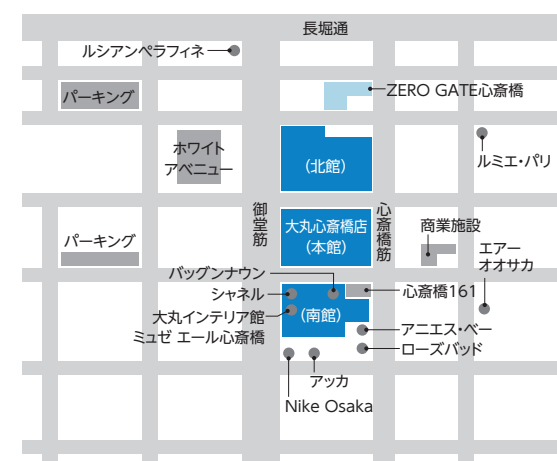


新たな大丸心斎橋店本館と北館の構造

- 新本館完成後、心斎橋店北館は「不動産賃貸型」へビジネスモデル転換
- 中核テナント「PARCO」はB2階～7階に展開。上層階は不動産事業部が運営
- 大丸松坂屋百貨店とパルコとの共同開発でさらなるグループシナジーを創出



＜心斎橋店周辺地区マップ＞





新生渋谷PARCO 完成予想図

経営戦略 > パルコ事業革新(新生渋谷パルコ)

“次世代パルコ”、渋谷へ。

新生・渋谷パルコ

パルコ事業革新の柱となる、渋谷パルコの建替えプロジェクト。現在建替え中の渋谷パルコは、これまで様々な新しい提案を生み出してきた独自性の原点です。2019年秋にオープンを予定する「新生・渋谷パルコ」では、これまでの商業施設にはない新たな取り組みを結集させたいと考えています。

本プロジェクトのスキームは、単純な建替えということではなく、2015年12月に、都市再生特別地区の都市計画として決定されたもので、都市再生への貢献に対する評価に基づき、容積率の増加が認められました。再開発事業の収支は、保留床の処分金によって、計画費や土地整備費、建築工事費、営業補償費などが賄われますが、保留床のオフィス部分は売却し、また店舗部分はパルコが取得することとしております。

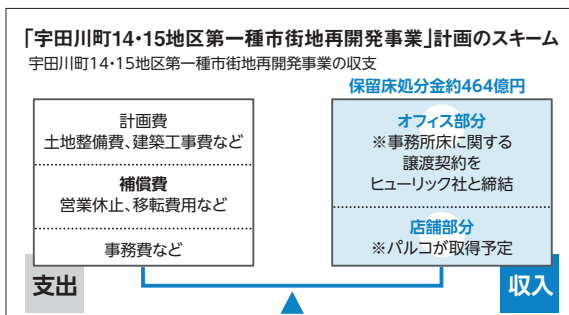
店舗づくりの方向性は、接客サービスや決済手段など最新テクノロジーを活用した新たなお買物体験や、成熟す

る都市生活者のライフスタイル変化への新たなアイデア、さらには新たに生まれ変わる「パルコ劇場」を活用した“学び”や“体験”などパルコ独自のリアル店舗ならではの魅力を提供する、次世代商業空間の創造を目指します。オフィスを含む複合型商業施設の強みを活かし、様々な企業との接点拡大による事業の拡大をはじめ、ICTを活用したテナントサービスの進化や、渋谷区の「エンタテインメント・シティ構想」との連携などに取り組んでいきます。

そして、このプロジェクトを通じて得られる新たな成果やノウハウを、他の都心型店舗にも順次波及させることにより、パルコータルとして、ストア・ブランドの進化実現をはかっていきます。

商業不動産を拡大

また、ZERO GATEや新業態など、パルコ事業が展開する商業不動産拡大への取り組みでは、2018年度に現在8件の開発計画を進めております。具体的には、2017年に部分開業した京都ZERO GATEが2018年度にフルオープンすることをはじめ、原宿ZERO GATE、三宮ZERO GATEなど3件、2018年後半から2019年度にかけて、錦糸町と沖縄浦添に新業態を順次オープンさせる予定です。さらに、2019年秋には今後の成長と都市機能の拡充が期待される川崎市中心部への深耕として、川崎ZERO GATEの出店も決定しました。



PARCOやZERO GATEに加え、新たな業態開発により成長性ある都市部深耕

顧客サービス、
テナントサービスの充実

店舗事業では、顧客サービスとテナントサポート政策として、ICTを活用した顧客サービスとテナントに向けた取り組みを行っています。

2019年秋に開業予定の新生・渋谷パルコでの本格導入を想定したデジタルトランスフォーメーションを目指し、商業施設パルコの店頭サービスを拡張した新たな消費体験を顧

客に提供する施策の実証実験を実施しています。

お客様に向けては、コーディネート3Dで撮影したデータをお客様自身がSNSで発信できるように3Dスキャナを、12月に渋谷のSR6に導入しファッション販売に活用しています。また、パルコ館内での音声対話案内を実現する音声検索サービス、Alexaスキルを開発し、池袋パルコでの提供を4月から開始しています。さらに、ポケットパルコの情報内容に連携した購買メニューの充実など、メディアとしての発信力の向上を目指し、2018年下期から開始する予定です。

出店テナントやブランドに対しては、販売や情報発信の強化をサポートしています。店頭での接客業務に注力できるよう、入店前オリエンテーション研修をショップスタッフの都合のいい時間に受講できるようにWEB化しました。

また、上野フロンティアタワーでの「PARCO_ya」オープン時には、来店者数の時間帯別・日時推移による人員体制適正化や、来店者属性による商品ラインナップなどの見直しに活用できる、国内初の「来店者数」年齢・性別などの「来店者属性」解析サービスを館内の各ショップへ導入しました。

既存店舗の活性化

パルコ各店では、消費の変化と店舗特性を踏まえた改装を推進しており、2017年度は、約35,000㎡の改装を実施しました。都心型店舗では名古屋パルコと福岡パルコを中心に、新しいコミュニケーションを提供する「場」の提案や情報発信型レストランの導入、また、コミュニティ型店舗では、浦和パルコと津田沼パルコを中心に、館内の買い回りや滞留促進の核となる食品フロアの改装や、集客力の高い大型キーテナントを誘致しました。

2018年度は、消費の多様化に対応した新たな付加価値創造をテーマに、約35,000㎡の改装を予定しています。「コスメ」や「食」関連を中心とした強化アイテムの導入により、ファッションゾーンのバラエティを拡充する改装を実施する予定です。

都心型店舗では、ライフスタイルに付加価値を提案する「ヘルス&ビューティ」の導入と、業態、ショップの内装や共用演出も含めた新しいフードスタイル提案を推進します。またコミュニティ型店舗では、マーケットニーズに応える高品質スーパーマーケット導入と食品専門店のブラッシュアップで提案強化を継続していきます。



商業施設初のシェアオフィス・コワーキングスペース (福岡パルコ)



コーディネート3D スキャナを実験 (渋谷SR6)

ROE8%達成に向けた、財務基盤を構築。

資本コストを認識した経営の推進

当社グループは、中期経営計画最終年度の2021年度に連結ROE8%以上の達成を目指しています。8%をターゲットとして設定した背景には、株主・投資家の皆様の期待利回り、すなわち当社の株主資本コストを認識することからスタートしています。

株主資本コストについては、2018年2月末現在では6%弱と算定していますが、中長期で見ると6~7%のレンジのなかで推移していると見ています。そのため、当社はそうした株主資本コストを上回る水準のROE8%以上を安定的に達成することが求められていると考えています。

2021年度 連結ROE目標

8.0 %以上



当社が認識する株主資本コスト

6~7 %

また、WACC(加重平均資本コスト)については、計算上では2018年2月末現在で5%をやや下回っていますが、グループ全体として中長期では5%前後の水準であると認識するとともに、百貨店事業、パルコ事業、不動産事業、クレジット金融事業など主要事業でも各事業のWACCを把握しています。

今後、事業ポートフォリオの変革を進めていくなかで、株主・投資家の事業リスク認識の軽減や最適資本構成を追求することで資本コストを低減させることについても意識していきたいと考えています。

キャッシュフロー創出と成長・還元のバランス

当社グループは、今中期計画5年間(2017年度~2021年度)累計で2,600億円以上の営業キャッシュフローを創出し、うち2,000億円を主に既存事業の設備投資のほか、事業ポートフォリオの再構築に向けた新規事業拡大など成長戦略投資に投入します。

投資の配分については、グループの中

核事業である百貨店事業およびパルコ事業に6割強、新たにセグメントとして独立させた不動産事業に2割弱、その他に1割弱を配分します。成長に向けたM&A 枠としては270億円を設定しています。

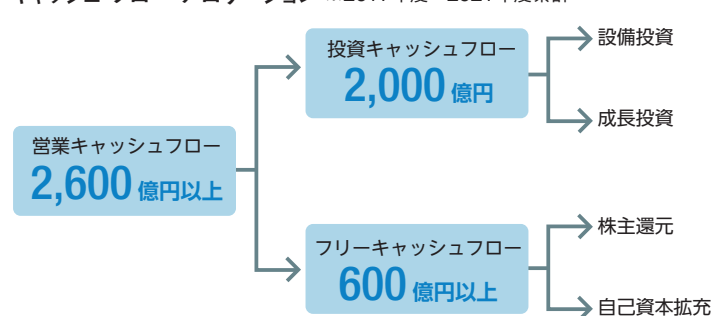
フリーキャッシュ・フローについては5年間で600億円以上を生み出す見込みですが、使途としては自己資本比率40%を目処とした自己資本の拡充とともに連結配当性向30%以上を目処に株主還元を実施し自己株式取得も適宜検討していきます。

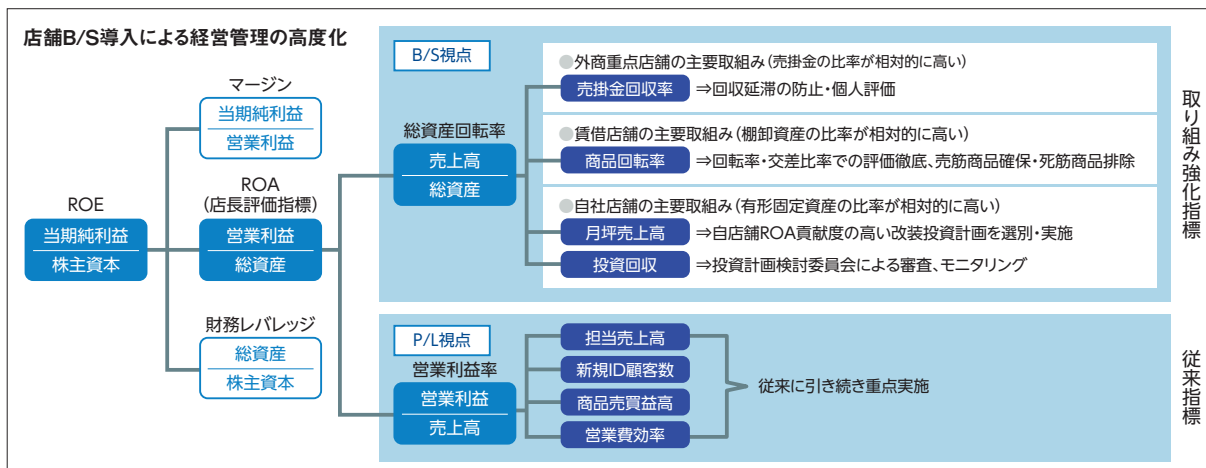
百貨店に店舗B/Sを導入

百貨店は大きな資産を使いながら事業活動を行なっています。しかしながら、店舗レベルではこれまでP/L志向が強く、言い方を換えればB/Sへの意識がやや希薄であったのが実態です。そのため、当社百貨店では、経営管理にB/Sの視点(資産・負債・資本)を加え、連結ROE8%以上の達成に向けた事業・百貨店店舗毎の経営目標を明らかにし、各社・各店・現場を含めた全社でROEを向上させるための「意識改革」を行うこととしました。

具体的には、2017年3月から百貨店各店舗においてB/S予算を策定し、実績との対比を可能とすることで、店舗の資産収益性を把握できるようにしました。店舗毎の投資回収能力を考慮した投資の優先順位付けを行い、売上の維持・拡大のみを企図した投資計画への牽制、および低収益部門の抜本対策につながる効果を期待しています。各店舗が事業規模・地域特性・資産構成に応じ、積極的に資産効率向上への施策を展開することによってROA、

キャッシュ・フロー・アロケーション ※2017年度~2021年度累計





資産回転率、業績の改善・向上をはかります。

導入初年度は、本社で計上していた土地・建物、営業債権・債務等を各店舗に振替えることで、各店舗のB/Sを独立会社と同様に見える化し、店舗別のROAを予算化するとともに、店長等の評価指標に追加しました。この結果、増益に伴う営業利益率改善による影響もありますが、B/Sに関しても期初に設定した予算に対して、各店舗で管理可能な「棚卸資産」や「有形固定資産」は概ねコントロールされており、ROAの改善がはかられました。

今後については、①資産効率(B/S)視点のKPI設定と現場へのブレイクダウンを行う②各店投資実行計画を検証し、PDCAサイクルを実践していく③資産の入替、追加取得により、ROAを改善・向上する成長投資モデルの策定を行うなど、資産効率向上への戦略的な取り組みを推進していきます。

投資計画検討委員会と事業再生計画検討委員会

当社は、投資や事業再生・撤退の経営判断について財務の視点でサポートする仕組みとして、「投資計画検討委員会」と「再生計画検討委員会」を設けています。

「投資検討委員会」は、財務戦略統括部長を委員長、経営企画部長を副委員長とし、その他財務戦略統括部と経営企画部・法務部のメンバーで構成しています。また、より客観的かつ厳格な意見を提示するため、外部機関の参画を実施できる体制も整えています。投資判断手法としては、店舗改装投資では回収期間法を、開発投資ではNPV法(WACCによる割引現在価値 ≥ 0)を、また、M&Aでは、DCF法を活用しています。加えて、法リスクや財務リスクなど多方面にチェックも実施しています(株主価値の算定)。

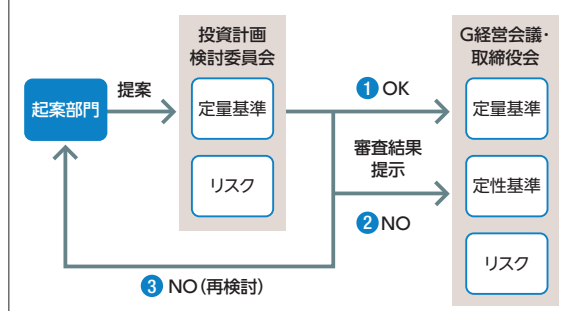
2017年度の具体的案件としては、パルコの錦糸町出店計画、大丸心斎橋店北館へのパルコ出店計画、新規

事業会社の設立(JFRこどもみらい(株))などを審査しました。

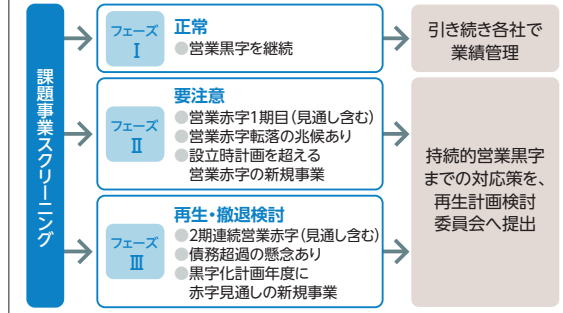
「再生計画検討委員会」は、経営戦略統括部経営企画部長を委員長、財務戦略統括部主計・経営助成部長を副委員長とし、財務戦略統括部長、主計・経営助成担当等で構成しています。

具体的には、グループの各事業を「Ⅰ.正常」「Ⅱ.要注意」「Ⅲ.再生・撤退検討」の3フェーズに分類し、定期的に見直しを行います。再生・撤退検討となる「フェーズⅢ」の基準は、「営業利益2期連続赤字」としており、これに抵触した会社・事業・店舗等について、対象会社が主体で「再生もしくは撤退」の対応策を作成します。委員会では事業検証と対応策の妥当性審査を行うとともに、グループ経営会議、取締役会における経営判断を早期に実施するための情報提供を行います。

「投資計画検討委員会」フロー

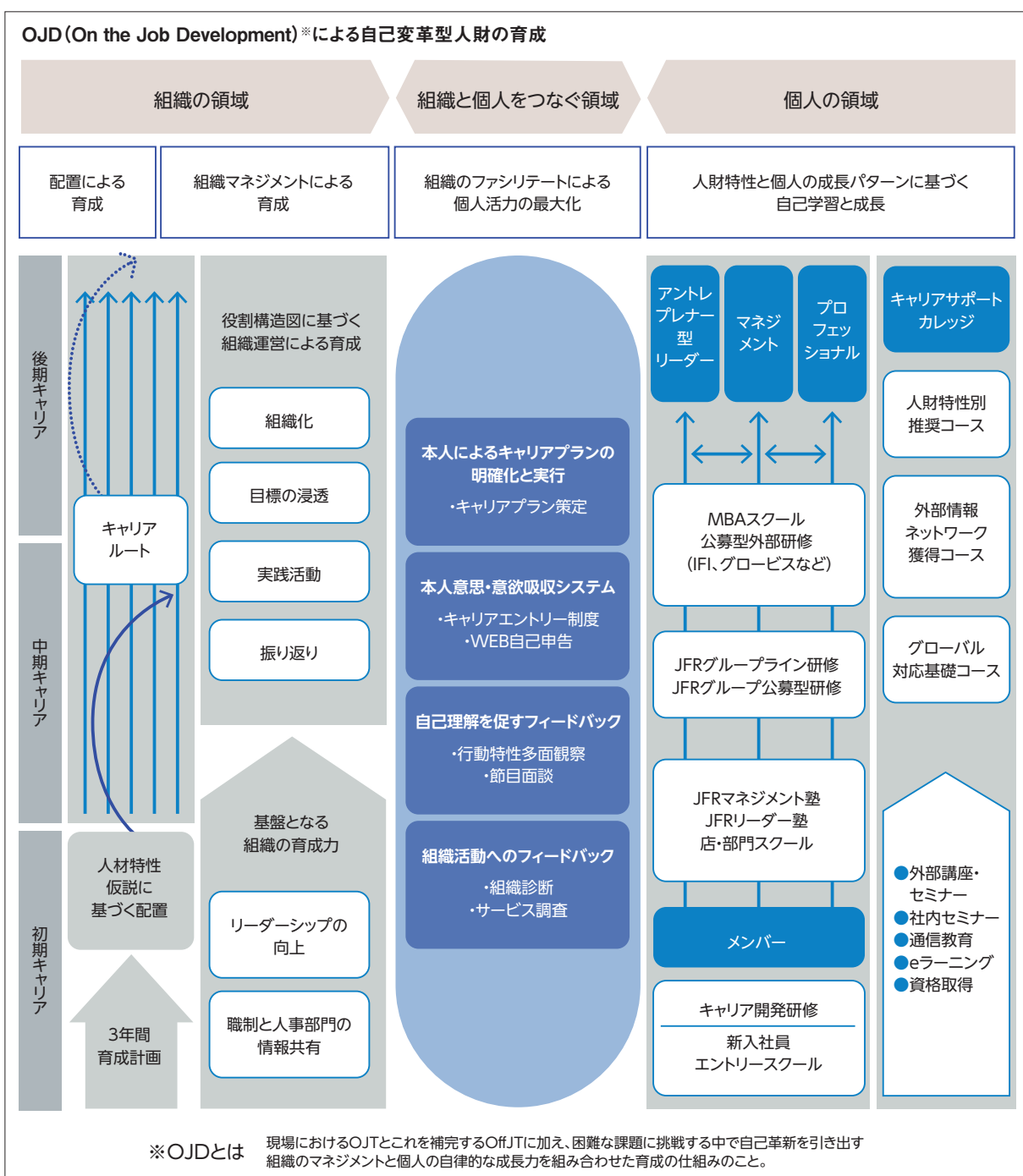


「再生計画検討委員会」によるフェーズ設定



しあわせの“発明”を担う、人財。

J.フロント リテイリングは、企業の持続的な成長に必要な不可欠な付加価値創造の主体は、一人ひとりの従業員＝「人財」であり、最も重要な経営資源であると考えています。「人は仕事をやりきることによって成長する」という考えのもと、採用・配置・評価・育成の4つの要素を連動させ、従業員一人ひとりの思いを大切にしながら、成長のエンジンとなるエネルギーを最大限に高めることによって、人財の育成をはかっていきます。



①従業員のキャリア形成をサポートする仕組み

入社後3年間の初期キャリアを重視し、JFR大卒新入社員3年間育成スクール(JES)を実施することで、リーダーとして必要な「個人の基礎力」を徹底的に鍛え強化しています。27歳の時点では「キャリア開発研修」を実施し、過去から現在までの経験を振り返ることによって、今後のキャリア開発の機会としています。



JFR大卒新入社員3年間育成スクール(JES)※の研修風景
※JES = JFR Entry School

また異分子結合による新たな価値創造を目指して、外部団体への派遣、MBA派遣、外部研修(IFI、グロービスなど)も積極的に行っています。加えて自己申告制度や節目面談、キャリアエントリー制度によるキャリアへの意志を表明する機会を提供するとともに、専門的な知識スキルを獲得する場の提供として、キャリアサポートカレッジ(自己啓発スクール)の専門知識講座の充実をはかっています。2017年度はのべ539名が通信教育講座を含めたキャリアサポートカレッジの講座を受講しました。

「仕事を通じて人を育てる」ために重要な要素となる「配置」に関しては、一人ひとりに焦点を当て、新たな人財を発掘し、機会を積極的に提供するなど、個人を活性化し能力を最大限に引き出す「適材適所」の配置をグループレベルで推進しています。そのためにJFRグループ約10,000人の人事ビッグデータを統合した人事情報システム「タレントマネジメントシステム」を活用し、人財特性や一定の人事仮説に基づく配置や育成計画を人事部門と現場が一体となって推進しています。

②次期経営幹部育成の仕組み

最高経営責任者の選定は最も重要な戦略的意思決定であり、当社は、後継者(次期経営陣幹部)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。そのために、次期経営陣幹部の候補として「グループ全社人財」を選し、さらにその中の選抜人財に対して、「JFR塾」による重点的育成プログラムを実施しています。

「JFR塾」は、「JFR経営塾」(次期経営陣幹部候補)、「JFRマネジメント塾」(次期部長候補)、「JFRリーダー塾」(次期マネージャー候補)の3つの階層で構成し、中長期にわたる経営人財輩出の仕組みを構築しています。「仕事人が人を育てる」という考え方にに基づき、計画的・戦略的な配置を行うことに加え、JFRグループ経営人財のあるべき姿の5つの切口をもとに、経営者視点の醸成や、経営トップとの問題意識の共有、戦略の具体的実行計画への落とし込みと実践などによって、次世代リーダーの早期育成を目指しています。

※ 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グループ部長研修、グループマネージャー研修を含めた教育研修の2017年度のべ参加者数は621人、総研修時間は約22,400時間。

③従業員一人ひとりのクリエイティビティ・チャレンジを支援する仕組み

グループビジョンである“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する”を実現するため、2017年度から従業員一人ひとりのチャレンジを支援する仕組みとして、「みんなの行動宣言」と「チャレンジカード」の仕組みを導入しました。2017年度は年間で1,728件のチャレンジ申請がありましたが、上期の優秀事例を全社・グループの中から9チーム選拔し、高槻研修所で経営陣へのプレゼンテーションを行いました。

2018年度からは「チャレンジカード」の申請内容を「営業施策」「業務改善」「新規事業」の3つに分類し、新規事業のアイデアについては、JFRで検討する仕組みとしました。また「発明アワード」という形で各社・各店で半期ごとにイベントを開催するとともに、年1回はJFRグループ全体で「JFRグループ発明アワード」を実施する仕組みとしています。



GINZA SIXで行われた「第1回JFR発明アワード」発表会の様子

サステナビリティへの取り組み

当社はこの度、経営会議および取締役会における論議を経て、新たに「サステナビリティ方針」の策定とともに「マテリアリティ」の特定を行い、定量的な中長期目標設定を前提に、その達成に向けた具体的な行動計画を2018年10月をメドに策定し公表することとしました。

本統合報告書では、当社として選択した5つのマテリアリティとその特定までのプロセス、今後の具体的な取り組みの方向性を示すとともに、これまでに取り組んできたサステナビリティに関する主な活動内容を報告しています。

サステナビリティ方針

持続可能な社会とくらしのあたたかい幸せの実現に向けて 人びとと共に、地域と共に、環境と共に

私たちが生活を営む社会は、国内・国外を問わず、異常気象、水資源危機、資源枯渇、格差の拡大、不完全な雇用、人権問題など様々な社会課題に直面しています。その中でも、環境リスクは近年特に顕著になってきており、地球温暖化や地球環境の悪化により、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。国際的な対応の一環としてパリ協定による気候変動への対応、国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」で掲げられた社会課題への対応など、企業は益々、持続可能な社会への貢献が求められており、企業の環境(Environment)・社会(Social)・企業統治(Governance)に対する取り組みが不可欠なものとなっています。

一方、私たちJFRグループは、その礎となる大丸と松坂屋が、正しい道を追求する姿勢を表している「先義後利」「諸悪莫作・衆善奉行」という社是のもと、300年、400年という長い歴史の中で企業活動を行ってきました。この考え方をもとに、私たちは「くらしのあたたかい幸せを発明する。」というビジョンを新たに策定しました。そして、常にお客様一人ひとりの生活を考え続け、お客様の幸せな未来の実現に向けた事業活動に取り組んでいます。

私たちは小売事業の店舗を始め、お客様とふれあう場をたくさん持っています。そこでは、お客様、従業員、お取引先様、地域の方々など、さまざまな人びとが集い、出会いが生まれています。このふれあう場を豊かなものとして保ち続けるために、人びとが根ざしている地域社会は大切な役割を担っています。そして、地域社会がつねに活力にあふれた接点として、いつまでも続いていくためには、すべてを支えているかけがえのない地球環境が、滞りなく次世代に引き継がれていくことが重要だと考えます。つまり私たちが目指している、くらしのあたたかい幸せを発明するためには、ふれあう場を保ち続けることが重要であり、そのためには持続可能な社会がなければ実現できないのです。

私たちは、お客様とふれあう場をJFRが考えるサステナビリティ経営の重点領域と定め、主体的に持続可能な社会の実現に向け、全社一丸となって本気で取り組みを進めていこうと考えています。そのために、昨年からステークホルダーの皆様へアンケートを行いさまざまなご意見を頂戴すると共に、経営会議、取締役会での論議を何度も重ねた結果、「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」という5つを、私たちの取り組むべきマテリアリティ(重要課題)として特定しました。私たちは、これらのマテリアリティに取り組むことで国際的な目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」への貢献にもつながると考えています。この5つのマテリアリティの中で特に経営として重点を置いているのが、喫緊の課題である「低炭素社会への貢献(気候変動への対応)」です。私たちは、社会の一員の使命としてこの課題に取り組む、持続可能な社会の実現に資するために、2050年を見据えた「JFRエコビジョン」の策定に取り組んでいます。このビジョンをもとに環境課題の解決と企業成長の融合の実現を目指していきます。

以上、私たちは持続可能な社会の実現に向け、すべてのお客様に対して環境、社会への責任を果たすと共に、マルチサービスリタイラーとして、ステークホルダー一人ひとりのくらしのあたたかい幸せを創り出していきます。同時に、この取り組みをたゆまなく継続するため、引き続きコーポレートガバナンス強化を通じて持続的成長を続けていきます。

マテリアリティの特定プロセス

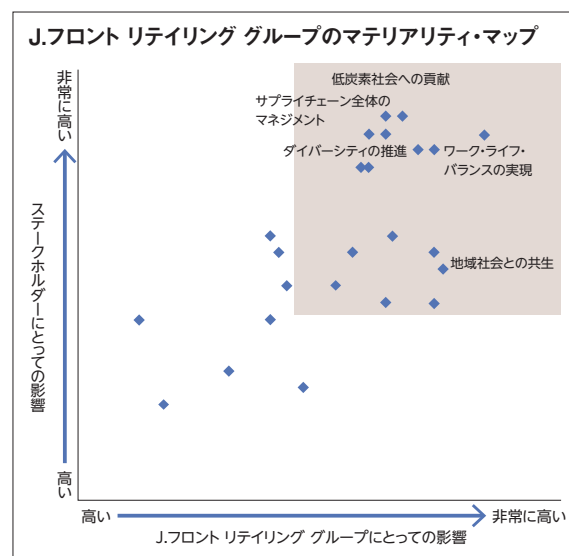
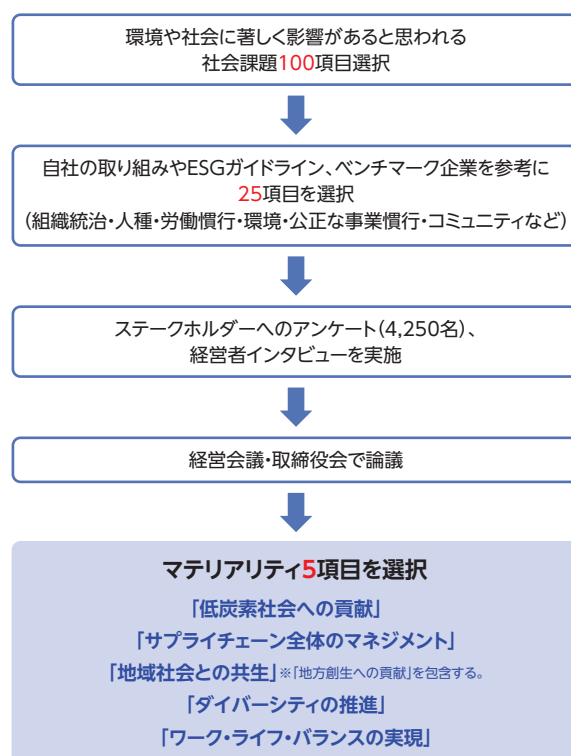


当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、社是・基本理念・グループビジョンの精神に基づき、事業活動を通じてあらゆるステークホルダー（お客様・株主様・お取引先様・従業員・地域社会など）の皆様との信頼関係の構築に努め、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）をめぐる課題に積極的・能動的に取り組んでいます。

こうした取り組みをより深化させるため、当社は、事業活動と社会課題の関連性を明確にするなかで「企業と社会の持続的成長」及び「持続可能な社会」の実現に資するマテリアリティの特定に取り組みました。

具体的には、まず①当社が取り組む意義があり、成果を上げることが出来る環境社会課題、②本業を活かして取り組むことが出来る課題という視点から重要課題（マテリアリティ）となる候補をまず25項目を選択しました。次に、その25項目について、客観性・多様性が担保出来るようステークホルダー4,250名へアンケートを実施し、その結果をもとに、主要ガイドラインであるGRI（Global Reporting Initiative:サステナビリティに関する国際的なガイドラインを提唱するNGO）スタンダードやISO26000及びSRI（Socially Responsible Investment:社会的責任投資）の評価項目、SDGs（Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標）*さらに社長レビューを反映した内容をもとに、経営会議などにおける社内論議を経てマテリアリティマップを策定しました。そして、最終的には取締役会においてマテリアリティを5つに絞り込み、正式決定しました。

これらのマテリアリティについて、今後達成すべき長期目標の設定および行動計画の策定を進め、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、企業としての発展を目指していきます。



The diagram illustrates the relationship between five ESG themes and their contribution to social and economic value. The themes are arranged in a circle, each linked to specific Sustainable Development Goals (SDGs):

- 低炭素社会への貢献 (Contribution to a Low Carbon Society):** Linked to SDG 7 (Renewable Energy) and SDG 13 (Climate Action).
- サプライチェーン全体のマネジメント (Management of the Entire Supply Chain):** Linked to SDG 7 (Renewable Energy) and SDG 13 (Climate Action).
- ダイバーシティの推進 (Diversity Promotion):** Linked to SDG 5 (Gender Equality) and SDG 8 (Decent Work and Economic Growth).
- ワーク・ライフ・バランスの実現 (Work-Life Balance Realization):** Linked to SDG 3 (Good Health and Well-being) and SDG 8 (Decent Work and Economic Growth).
- 地域社会との共生 (Coexistence with Local Society):** Linked to SDG 11 (Sustainable Cities and Communities) and SDG 17 (Partnerships for the Goals).

These five themes collectively contribute to two main outcomes at the bottom:

- 社会価値 (Social Value)**
- 経済価値 (Economic Value)**



マテリアリティ指針と具体的取り組み策

 低炭素社会への 貢献	指針 長期的な環境ビジョンを定め、自社としてエネルギー消費量の削減、使用効率化、再生可能エネルギー化に、取引先とはゼロエミッション化に取り組むことで、地球温暖化・大気汚染の防止に貢献し、地球環境が持続可能となる社会を目指します。 具体的 取り組み策 ● エネルギー消費量削減 ・店舗のLED化、屋上緑化、ペーパーレス、テレワーク推進など ● エネルギーの低炭素化 ・直営店舗の再生可能エネルギー電力への転換 ● エネルギーの転換 ・社用車の電気自動車への転換 ● その他 ・食品廃棄物の削減、再資源化 ・エシカル消費の展開拡大・啓発活動の推進
 サプライチェーン 全体の マネジメント	指針 サプライチェーン全体での社会的責任の遵守および環境に配慮した取り組みの推進により、サプライチェーン全体のリスクを排除し、お客様が社会面・環境面で楽しく安心してご利用いただける商品を提供することで取引先と双方の企業価値向上を実現します。 具体的 取り組み策 ● サプライチェーン方針 ・人権、環境、安心安全等の社会課題へのサプライチェーンとしての取り組みを設定・共有化 ・当該方針にご賛同いただいた取引先との取り組みを推進 ・CSRお取引先様診断の実施 ● CSR調達配送 ・取引先と共に、商品調達など事業活動全体における燃費改善や配送回数の削減の推進
 地域社会との 共生	指針 地域社会との共生を通して、持続可能な社会の実現と、エリア内での店舗と街づくりが一体化した買物の楽しさの実現、の融合をはかることで、街区の魅力化による地域の活性化に貢献し、地域と共に中長期的に成長することを目指します。 具体的 取り組み策 ● アーバンドミナント戦略 ・店舗を核とする周辺店舗開発による地域の魅力化 ・店舗と地域との連携によるサービス実現による地域のブランド力の向上 ● その他 ・災害復興支援 ・地域の発展と人材育成に寄与する産官学連携の推進 ● 地方創生への貢献 ・小売業運営ノウハウを活用した地方再生に向けた取り組みを推進（地産地消商品の拡大など）
 ダイバーシティの 推進	指針 JFRグループは、異なる文化習慣を持った人々、さまざまな年齢、ジェンダー、障がいをもった人々などが共存し、多様性を尊重・受容する企業の実現を会社の成長の源泉とし、さまざまなステークホルダーとの接点を、多様性がありかつ魅力的なものにすることを実現します。 具体的 取り組み策 ● ダイバーシティへの取り組み ・ダイバーシティ方針の策定 ・女性活躍、LGBT、障がい者等への対応方針と研修実施 ・従業員の受入体制整備（職場環境改善） ・指導的立場にある女性比率の向上 ・シニア層の活躍機会提供、退職給付制度の改廃 ・副業、兼業の解禁 ● 人権の尊重 ・人権方針の策定、社内教育、サービス環境設備の設置（LGBT対応など）
 ワーク・ライフ・ バランスの 実現	指針 JFRグループは、ライフスタイルの変化や価値観の多様化を受けた真のワークライフバランスの実現に向け、テクノロジーの活用などを通じた働き方のイノベーションを起こし、業務の効率化と創造的な業務へのシフトを実現し、従業員およびその家族が幸せを実感しながら働く環境を実現します。 具体的 取り組み策 ● ワークライフバランスの推進 ・在宅勤務の制度化など働き方改革、IoT活用による遠隔地勤務等の実施 ・各事業会社での業務改善、RPA化の推進 ・男女問わず子育て世代の働き方サポートの拡大（育児休職有給制度の整備、代替要員確保の仕組み構築） ・介護に係わる休暇制度の整備 ● 従業員の健康管理 ・「健康経営実現計画」の策定とPDCAサイクルの確立



達成すべき定量的な中長期目標は2018年10月をメドに策定予定



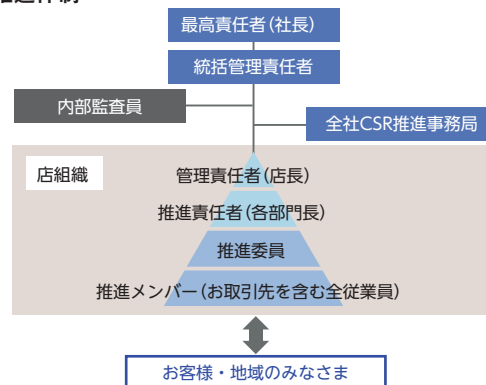
環境負荷の低減を、着実に。

近年、地球上でさまざまな環境問題が発生しています。なかでも地球温暖化につながる温室効果ガス(CO2など)の排出や、食糧・健康に影響を及ぼす生物多様性の損失は、地球全体に影響を及ぼすため、全人類共通の課題となっています。

当社グループは、小売業を中心とした事業活動を展開していることから、物販及び店頭活動を通じた取り組みを行うことがもっとも貢献できる領域であり、また社会的使命であると考えています。

そのために「J.フロント リテイリング環境方針」を設定し、グループ各社がそれぞれの事業活動の中で環境保全活動を推進する体制を構築し、取り組みを進めています。

大丸松坂屋百貨店の環境・社会活動マネジメントシステム推進体制



※JFRグループ企業も、百貨店とともに環境活動に取り組んでいます。
(大丸松坂屋セールズアソシエイツ、大丸松坂屋友の会、JFRカード、ディンプル、J.フロントアークス、JFRサービス)

J.フロント リテイリング 環境方針

私たちJ.フロント リテイリンググループは、かけがえのない地球環境を次世代へ残していくための自らの役割と責任を認識し、お客様・お取引先様・地域の皆様とともに「持続可能な社会の実現」に向けた「環境にやさしい企業経営」を積極的に推進します。

- ① 環境に及ぼす影響とその原因を認識し、グループ各社の事業活動を通じて環境保全活動を推進する体制・仕組みを構築し、環境負荷の低減に向け継続的な改善に取り組みます。
(1) 環境にやさしい商品・サービス・情報の提供
(2) 資源・エネルギーの有効活用
(3) CO2排出量の削減
(4) 廃棄物の削減と再資源化
(5) お客様、お取引先様や地域の皆様と取り組む環境保全活動・社会貢献活動
- ② 環境に関する法令、条例及び協定などの要求事項を順守するとともに、汚染の予防に努めます。
- ③ 教育・啓発活動を通じて環境保全に対する意識の向上を図り、グループ内で働く一人ひとりが環境課題に自ら取り組む基盤を強化します。
- ④ この環境方針は、グループ各社で働くすべての人に周知徹底するとともに、社外にも公開します。

2017～2021年度 大丸松坂屋百貨店

環境・社会活動目標

大丸松坂屋百貨店では、中期経営計画と連動して2017～2021年度の中期環境数値目標を設定して環境活動に取り組んでいます。

〈数値目標〉

- エネルギー使用量を2021年度に原単位で2016年度に対し5%削減することにより、エネルギー使用に伴うCO2排出量を削減する。
※百貨店の事業活動におけるCO2排出量は、空調、照明の使用に起因します。
- 最終廃棄物処分量(廃棄物発生量－リサイクル量)を2021年度に原単位で2016年度に対し5%削減する。
- 食品リサイクル率を2021年度までに60%台に向上させる。

2017～2021年度大丸松坂屋百貨店の環境数値目標

(博多大丸、下関大丸、高知大丸、鳥取大丸を含む)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
CO2排出量 (原単位) ^{※1}	0.0424	0.0414	0.0410	0.0405	0.0401
エネルギー使用量 (原単位) ^{※2}	0.0204	0.0197	0.0196	0.0195	0.0193
最終廃棄物処分量 (原単位) ^{※3}	11.13	10.97	10.85	10.74	10.63
食品廃棄物 リサイクル率 ^{※4}	59.8%	57.0%	58.0%	59.0%	60.0%

※1 原単位: CO2排出量(t-CO2) / 営業時間(h) × 延床面積(m²)
2018年度以降のCO2排出量目標は、2016年度のCO2排出係数をもとに算出しています。

※2 原単位: エネルギー原油換算量(kl) / 営業時間(h) × 延床面積(m²)

※3 原単位: 最終廃棄物処分量(kg) / 売上高(百万円)

※4 食品廃棄物リサイクル率 / 食品廃棄物発生量

環境・社会活動マネジメントシステム

大丸松坂屋百貨店では、ISO14001環境マネジメントシステムを拡大し、環境・社会活動マネジメントシステムを構築しています。推進体制として、業務本部長を「統括管理責任者」、各店店長を「管理責任者」、部門長を「推進責任者」とするほか、実務を担当する「推進委員」を配置し、お取引先を含むメンバーへの教育・啓発を行っています。

大丸・松坂屋 ECOFF (エコフ) リサイクル活動

大丸松坂屋百貨店では、「エコフ リサイクルキャンペーン」を定期的に実施しています。お客様の不要になった衣料品・靴・バッグ・寝具を店舗へご持参いただき、引き換えにお渡しするショッピングサポートチケットを利用して、新しい商品を少しお得にお買物していただくという企画です。

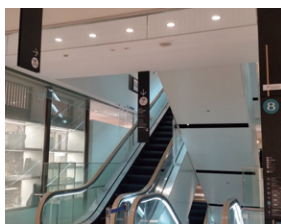


2018年4月に実施したキャンペーンでは合計299,170点の再生可能なアイテムが集まり、2016年8月の第1回開催からの累計回収点数は100万点を突破しました。回収品は繊維製品の素材として再利用されるほか、バイオエタノールやコークスなどへリサイクルしています。



省エネ効率の高い機器の導入・LED化の推進

当社グループでは、CO2を削減し、地球温暖化を防止するためにさまざまな省エネに取り組んでいます。設備の更新や改装時・新規出店時には省エネ効率の高い機器を順次導入しています。



改装とあわせて天井照明をLED化
(大丸東京店)

大丸松坂屋百貨店では、既存照明をLED照明へ変更することにより使用電力及びCO2の削減に努めています。2017年度は、東京店、京都店、神戸店の基本照明を中心に、約7千台のLED化を行い、2018年2月までに全店舗内LED交換対象の約48%にあたる20万4千台をLEDに更新しました。

太陽光パネルの設置

大丸京都店では、孔雀ブロンズ像の背面に縦11メートル・横6.6メートルの太陽光パネル(定格出力10kW)を設

置しました。年間予想発電量約6千kWhでデジタルサイネージや外部サインにかかる電力をまかなっています。

植林の取り組み

大丸松坂屋百貨店の紳士服プライベートブランド「TROJAN(トロージャン)」は、2009年10月に、カーボンフリーコンサルティング(株)との連携により、トロージャンのスーツ又はジャケット10着の販売につきカラマツ1本を中国内モンゴルの植林地に植樹する活動、「トロージャンの森 カーボンフリー」をスタートさせ、初回250本を植樹しました。その後も植林を継続的にを行い、2018年2月末現在合計で4,350本のカラマツが内モンゴルの干ばつ地帯を緑地帯に変えようとしています。“トロージャンの森”の育成は、CO2吸収による地球温暖化防止のほか、砂漠拡大防止、黄砂飛来防止、植樹作業による地元の雇用創出にも貢献する取り組みです。



トロージャンの森

GINZA SIXがSEGES[※]『都市のオアシス』認定取得

GINZA SIXの屋上庭園「GINZA SIX ガーデン」は、2017年10月に「SEGES(社会・環境貢献緑地評価システム)」(主催:公益財団法人都市緑化機構)において、快適で魅力ある都市の緑地を評価する「都市のオアシス」の認定を取得しました。

銀座エリア最大となる約4,000㎡の屋上庭園「GINZA SIX ガーデン」は、地上13階、高さ約56mの建築物屋上に位置し、屋上庭園の約56%にあたる約2,200㎡の緑地を新たに創出。都心の一等地における大規模な緑化に取り組む姿勢が高く評価され、認定取得にいたしました。



※ SEGES: シージェス
(社会・環境貢献緑地評価システム)
緑をまもり育てる活動を通じて社会や環境に貢献している企業の緑地を対象に、特に優れた取り組みを評価・認定する制度。



地域とともに、お客様とともに。

J.フロント リテイリングは、企業市民として、地域の活性化や社会のさまざまな課題の解決に貢献するために、グループ企業の資産を活かし、事業活動を通じた取り組みを行っています。

①地域活性化への貢献

当社が進めるアーバンドミナント戦略は、店舗を核に、エリア全体の魅力化に取り組み、「地域とともに成長するビジネスモデル」です。当社の戦略を進めることそのものが、地域の集客力向上や地域貢献につながる取り組みです。

※ GINZA SIX、上野フロンティアタワーについてはP26・27をご参照ください。

●大丸神戸店の周辺店舗開発

大丸神戸店では、約30年前の1987年から周辺店舗開発を進めています。歴史的に外国人居留地として発展してきた神戸元町の異国情緒がたどる建物に最先端のファッションブランドを誘致し、

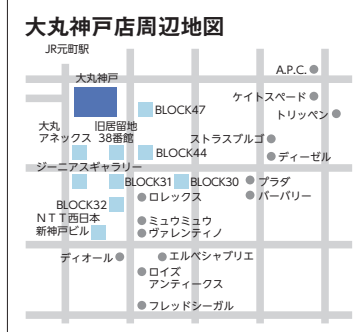


地域への集客力を高めています。今では周辺店舗の数は約60店舗となり、ショッピングと観光が融合した街として、

広域から集客しています。2017年3月には、世界初の春開催となる、「ヴォーグ」のショッピングイベント「ヴォーグファッションズナイトアウト」を開催するなど、旧居留地の魅力を活かしたイベントも定期的に開催しています。

●京都・町家プロジェクト

2016年に、大丸は創業300周年記念企画として「大丸京都店 祇園町家」をオープンさせました。古都の風情が漂う祇園において、老朽化する町家を再生し、「伝統」と「革新性」



を併せ持つ京都にふさわしいショップとしてラグジュアリーブランドを展開しています(2016年11月～17年7



大丸京都店祇園町家(ウブロブティック京都)

月までエルメス、17年8月からはウブロ)。町家の保存・活用は、その歴史的価値の継承、ひいては街の活性化への貢献につながり、地元京都をはじめ国内外の皆様から高い評価をいただいております。

●地産地消の提案

地域の生産品をその地域で消費する「地産地消」は、地域経済の活性化につながります。また輸



山口県産品の地産地消をおすすめる催事(下関大丸)

送距離が短いため、輸送や保冷に伴うCO2の排出が少なくなるなど、環境への負荷も小さくなります。大丸・松坂屋各店では食品や衣料品、工芸品など幅広い商品について、フェアを開催し、拡販に取り組んでいます。

②子育て世代の課題解決への貢献

当社は子育て世代の不安・不満の解消を目指し、教育の充実と長時間保育を両立させた認可外保育施設の運営に参入しました。「知育」だけでなく「運動」、そして「英語」を身につけるカリ

キュラムを提供するため、(株)やる気スイッチグループホールディングス傘下の(株)拓人こども未来と提携し、



フランチャイズ方式で園の運営を行います。第1号園は2019年4月、横浜市青葉区に「Daimaru Matsuzakaya Kids Duo International 青葉台」として開園予定です。

③お客様の安全・安心への貢献

●お客様相談室の運営

大丸、松坂屋では、「消費生活相談コーナー」において消費生活アドバイザーの資格を持つコンサルタントがお客様からの



商品の品質に関するお申し出を承ります。お客様からのお申し出内容はオンラインで消費科学研究所に送られ、品質について科学的に検査されます。その結果はコンサルタントを通じ、お客様に報告されます。また、再発防止のために、各店やお取引先メーカーにも試験結果を伝え、品質の改善につなげています。

●流通業の品質プロフェッショナル「消費科学研究所」

消費科学研究所は、大阪、東京、名古屋の3か所があり、商品性能や苦情原因を究明するための試験、商品表示・販促媒体表現の関係法令に基づいた確認などのほか、品質管理全般に関わるコンサルティングや研修・セミナーを行っています。

同研究所はJFRグループ企業に対して、販売前の事前検査や商品表示の店頭チェック、食品売場やレストランの衛生検査を行うほか、販売に供される様々な商品アイテムの品質検査や包装紙やショッピングバッグなどの耐荷重検査、染色堅牢度検査など商品を使用した時の安全性を確保するための様々な検査も行っています。

●安全・安心な店舗環境づくり

百貨店などの店舗、事務所などでは、地震や火災発生時に備えて、自衛消防隊を組織し、防災訓練やBCP訓練※を実施しています。また、緊急地震速報システムや、全従業員への安否確認システム、衛星携帯電話の導入など、システム面でも整備を進めています。店舗の自衛消防隊は、迅速に消火活動や顧客避難誘導、情報収集など適切な対応が確実に実施できるよう、お取引先様を含む勤務者全員参加の訓練を定期的に実施しています。また、百貨店を中心にAED(自動体外式除細動器)を設置し、従業

員へ使用訓練を継続的に実施しています。

※BCP＝災害時に事業継続又は早期復旧させるための計画

④お客様とともにを行う社会貢献活動

J.フロント リテイリングでは、事業活動を通じて、お客様とともにを行う社会貢献活動に継続的に取り組んでいます。

大丸・松坂屋の各店舗を中心に回収した不要なペットボトルのキャップをNPO法人「Reライフスタイル」を通じてリサイクルし、その対価を認定NPO法人「世界の子どもにワクチンを 日本委員会」に全額寄付することで、世界の子どもたちにワクチンを届ける活動を実施しています。2009年12月の取り組み開始以来キャップ回収とその他の活動による寄付をポリオワクチンに換算すると、2018年5月に26万人分に達しました。その他にも乳がん・前立腺がんの早期診断、発見、治療を促す「ピンクリボン運動」「ブルークローバー運動」や、開発途上国の子供たちに給食支援を行う「TABLE FOR TWO」、東日本大震災、熊本地震への支

援など、さまざまなチャリティ支援を行っています。



ブルークローバーキャンペーン

2017年度の主なチャリティ支援(大丸松坂屋百貨店)

(単位:千円)

支援先	支援内容	寄付金額
日本赤十字社 「私たちは忘れない。 ～未来につなげる プロジェクト」	復興支援プロジェクトへ協賛し、WEB告知、啓発バッジの着用、車両ステッカーの掲示とともに店頭、従業員施設で募金を実施し全額を寄付	114
東日本震災で被災した 子どもを支援するため の育英基金	東北支援「日本に笑顔を」の趣旨のもと「さくらバندا生誕10周年記念チャリティピンバッジ」販売金の一部を寄付	1,699
認定NPO法人 子宮頸がんを考える 市民の会	LOVE49キャンペーンによる募金活動、オリジナルエコバッグの販売収益金の一部などを子宮頸がん予防啓発活動支援金として寄付	288
各地区 ピンクリボン支援団体	オリジナルピンバッジ、ハートバン、ピンクリボンラッピング自販機による飲料の販売収益金の一部などを乳がん予防啓発活動支援として寄付	1,081
熊本地震義援金	「さくらバندا生誕10周年記念チャリティピンバッジ」販売金の一部を義援金として寄付	992
認定NPO法人 TABLE FOR TWO International	ヘルシーなメニューの売上金の一部を開発途上国の給食支援として寄付	311
認定NPO法人 世界の子どもに ワクチンを 日本委員会	クリスマスプロモーション「未来のバトンリレー」チャリティ企画におけるロブ・ライアン氏の原画オークション落札全額、ハッシュタグ投稿連動募金、スペシャル動画の再生回数連動募金などを寄付	1,126



多様性を、活かす。働き方を、変える。

J.フロント リテイリングは、人材の多様性こそが企業の競争力の源泉であるとの認識に基づき、国籍・性別・思想・信条のみならず、労働条件においても「差別的取り扱いがない」という状態を企業として整備し、その状態を維持・向上させることが重要であると認識しています。

また従業員が心身ともに健康であるためには、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)が重要であり、働きやすい職場環境づくりや健康管理の取り組みなどを通じて、従業員がいきいきと働き、高い生産性を上げることが出来る職場の実現を目指していきます。

①女性の活躍推進

女性リーダー登用

性別を問わず個々人の能力・成果・適性、並びに各人の意欲に基づき、配置および人材活用を推進しています。大丸松坂屋百貨店では2018年3月現在、全リーダー職の32.5%を女性が占めています。また3名の女性執行役員が基幹店の店長を務めています(全執行役員14名に占める割合は21.4%)。今後も意欲ある女性の活躍を一層推進するため、リーダー職をはじめ枢要ポストへの積極的な配置を実施していく方針です。

マザー採用

近年女性の社会進出が進む一方で、出産によって離職

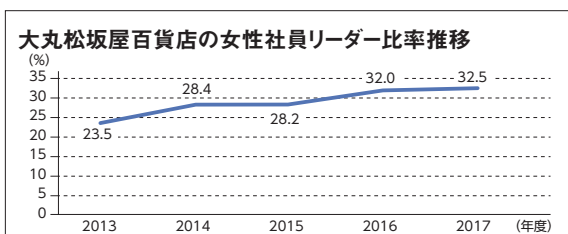
大丸松坂屋百貨店の女性社員のリーダー職登用状況

(2018年3月1日現在)

	女性人数	総人数	女性比率
部長職	12	102	11.8%
その他リーダー職	221	616	35.9%
合計	233	718	32.5%

※大丸松坂屋セールスアソシエイトへの出向者を含む。

※「その他リーダー職」の人数は、マネジャー、サブマネジャー、バイヤー、ディベロップター&エディター(大丸松坂屋セールスアソシエイトのスーパーバイザー、セクショナルリーダーを含む)の合計。



する割合が多いということは社会課題となっています。当社では2017年度から、一度子育てによって仕事から離れた専門人材を採用する「マザー採用」をスタートさせました。2018年6月までに6名を採用し、法務、財務、不動産事業など、専門知識・スキルを活かして各部門で活躍しています。

JFR女性塾

2018年度から育児と仕事の両立に取り組むJFRグループの短時間勤務者を対象に、「JFR女性塾」を開講しました。限られた時間の中でも能力を最大限に発揮するためのタイムマネジメントや、リーダーシップ、財務知識などの習得により、継続的なキャリアアップの促進を目指しています。

※大丸松坂屋百貨店社員の平均勤続年数は、男性:23.4年、女性:23.2年です。

②障がい者雇用

障がい者雇用は企業の社会的責務であると認識しており、積極的にその促進に努めています。障がい者の安定した職場環境の確保をはかり、能力を発揮できる職場をつくることを目的として、2017年4月に「JFRクリエ」を設立し、同年9月に厚生労働省による特例子会社認定を受けました。同社は障がい者の雇用や就労支援に積極的に取り組む企業として、「大阪府障がい者サポートカンパニー優良企業」に登録されています。



JFRクリエの作業風景(封入)

※障がい者雇用率(大丸松坂屋百貨店、JFRクリエ、JFRサービス、ディンプル、DMSAの合計):2.21%(2018年6月1日現在)



③定年再雇用制度

少子高齢化の急速な進展や公的年金支給開始年齢引き上げなどの社会環境変化への対応ならびに専門性の高い人材を有効に活かすため、定年再雇用制度を導入しています。また定年後の生活を豊かなものとするため、53歳以上の社員を対象に「マイライフプランセミナー」を実施し、2017年度は316名が参加しました。定年を迎える前に、

これからの経済設計、健康管理、働きがい、生きがいをテーマに社内外の講師が情報提供、アドバイスを行っています。

④人権教育の推進

人権問題を従業員一人ひとりが正しく認識し、理解するとともに人権尊重を基本とした企業風土づくり並びに企業の社会的責任を一層推進する視点から、人権教育・啓発に取り組んでいます。大丸松坂屋百貨店では委員長を人事部長(店は業務推進部長)とした人権問題啓発推進委員会を設置し、入社時研修、社内研修セミナー等で人権教育を実施するとともに、行政機関主催の各種セミナーへの参加、各種啓発資料の従業員への配布などの活動を行っています。

⑤ワーク・ライフ・バランスの実現を目指した諸制度

大丸松坂屋百貨店では、次のような諸制度を整備しています。

育児・介護関連諸制度

法を上回る適用範囲の制度を充実させています。

大丸松坂屋百貨店における法を上回る
育児・介護関連諸制度と2017年度の取得者数

	制度	内容	取得者数
育児	育児休業	小学校就学月末日まで(法定は最長2歳未満)	175
	育児短時間勤務	小学校就学月末日まで(法定は3歳未満)さらに「勤務選択制度」により中学校就学まで短時間勤務可能	137
	子の看護休暇	有給(法定は無給も可)	144
	育児支援休暇	3歳未満の育児のため有給で4日間休暇付与(法定はなし)	20
	配偶者出産休暇	有給で1日付与(法定はなし)	8
介護	介護休業	同一人の介護につき通算1年以内とし、連続取得、分割取得のいずれも可。分割取得の回数に制限なし(法定は93日以内で3回を上限に分割取得可)	2
	介護休暇	有給(法定は無休も可)	31

勤務選択制度

育児、介護、趣味などシニアライフの充実、その他の事由を目的に短時間勤務を選択できる制度を導入しています。(目的および取得期間:育児は中学校就学月の末日までの期間、介護は介護が必要な期間など。)

エリア限定社員制度

就業観・価値観とライフスタイルの多様化に対応するため、働き方の選択肢を拡大し、キャリア形成と生活のバランスについて自律的に考え行動できる基盤の構築を目指し、「エリア限定社員制度」を導入しています。札幌・首都圏・関西・中部・静岡の5つの地域での勤務が選択できます。

⑥ワークスタイルの変革

持株会社であるJ.フロント リテイリングでは、発明体質への変革を実現するため、ワークスタイルの変革に取り組んでいます。2018年



J.フロント リテイリング本社の打ち合わせスペース

1月の新オフィスへの移転を機に、約8割の書類を削減し、個人の座席を特定しない「フリーアドレス制」を導入しました。また「会議資料をアウトプットせず、画面で確認する」デジタル会議の推進により、ペーパーレス化を推進しています。

⑦健康管理の取り組み

従業員は会社にとって最大の財産であり、お客様によりよいサービスを提供するためには、まず従業員が心身ともに健康であることが何よりも大切であるとの基本的な考え方に基づき、健康管理の具体的取り組み内容として、疾病の一時予防に重点を置いた取り組みを推進しています。

そのため、法定基準の定期健康診断はもとより、35歳以上の全従業員を対象に生活習慣病の予防検診と婦人科検診を実施しています。* また心身両面にわたる健康管理全体の大きな枠組みの中でメンタルヘルスを取り上げ、セルフケアのツールとしてストレスチェックを実施しています。これらの結果に基づき健康管理室等が実施する保健指導の取り組みを重視しています。

*2017年度の大丸松坂屋百貨店の定期健康診断受診率は99.7%です。

⑧労使関係

日本においては、労働基準法をはじめとした労働関係関連法令のなかで、雇用機会、労働時間、安全衛生などの労働者の権利に関する基本的な内容が定められており、労使双方に遵守することが求められています。

グループの各事業会社においては、労働条件や経済的地位向上に関わる課題について、各単位労働組合との実態に即した労使自治において決定しています。また、J.フロント リテイリングとJ.フロント リテイリンググループ労働組合連合会とは、労使の相互理解を深める場として「JFR労使懇談会」を設置し、グループ事業会社の円滑な労使関係の構築に寄与しています。

*2017年度の大丸松坂屋百貨店従業員の労働組合加入率は88.3%です。



ガバナンス > コーポレートガバナンス

Corporate governance

持株会社であるJ.フロント リテイリングは、グループの一元的なガバナンスの中心として、グループ全体の経営の遵法性・透明性・客観性・健全性を確保し、ステークホルダー（お客様、株主、従業員、お取引先、地域社会など）へのアカウンタビリティの重視・徹底をはかるため、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。

指名委員会等設置会社への移行

当社は2017年5月の株主総会の決議を経て、機関設計を指名委員会等設置会社へ移行しました。その理由は以下の観点から、コーポレートガバナンスの更なる強化に取り組むためです。

(1) 監督と執行の分離による経営監督機能の強化

監督と執行を分離することにより取締役会の業務執行に対する監督機能を強化します。また取締役会は、グループ経営に関わる重要な戦略課題を社外の知見も積極的に取り入れ徹底的に論議することで、戦略の高度化をはかります。

(2) 業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進

業務執行の決定を執行役に委任することが可能となることから、取締役会と執行役および持株会社と事業子会

社の権限・責任の明確化をはかりつつ、迅速な経営の意思決定を行います。

(3) 経営の透明性・客観性の向上

過半数を社外取締役で構成する指名・監査・報酬の3委員会を置く指名委員会等設置会社に移行することにより、経営の透明性・客観性の向上をはかります。

(4) グローバルに対応できるガバナンス体制の構築

海外投資家などグローバルな視点での分かりやすいガバナンス体制を構築します。

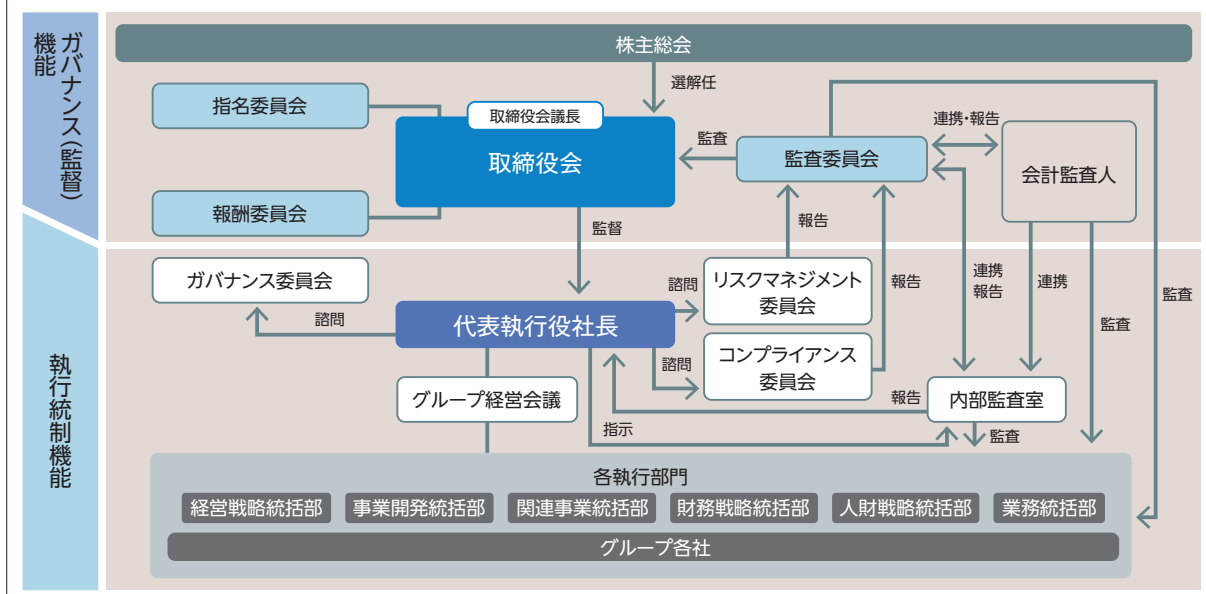
コーポレートガバナンス体制の概要

当社は純粋持株会社であり、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、グループ経営に関する重要なものを除き、各事業子会社にその権限を委任しています。

なお、純粋持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

- グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
- グループビジョン・グループ中期経営計画
- グループ経営方針の企画・立案及びこれらの進捗・成果管理
- グループ経営資源の最適配分

JFR コーポレート・ガバナンスの体制図(指名委員会等設置会社)



- グループ全体のリスクマネジメント体制の確立、内部監査
- グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
- 各事業会社の経営方針・経営戦略への助言・承認及びその進捗の監督・評価

また、当社の経営組織として6つの統括部(経営戦略統括部、事業開発統括部、関連事業統括部、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ははかっています。

取締役会

(1) 取締役会の基本的な役割・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・グループ中期経営計画・グループ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及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
- 指名委員会に委任した経営陣幹部の後継者計画・経営人材に係る人事配置計画・経営陣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

当社の取締役会は、定款に定める15名以内の適切な員数で構成します。2018年5月24日現在は取締役13名(うち女性取締役2名を含む独立社外取締役5名)で、任期は1年です。

監督と執行の分離、取締役会論議の実効性向上の観点から、独立社外取締役が3分の1以上、かつ独立社外取締役と執行を担わない社内出身の非業務執行取締役との割合が過半数となるよう構成しています。

なお、取締役候補者の指名に際しては、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスに配慮の上、その多様性を確保します。

グループ経営全般に関わる重要な方針・政策に係る取締役会付議議案については、執行役及び統括部長で構成する「グループ経営会議」で事前に審議することとしています。

(3) 2017年度の実行役員会における主な議論内容

2017年度に14回開催された取締役会では、予算や決算の承認決議のほか、企業グループの中長期的な成長に向けた戦略議論として「グループビジョンの浸透」「中期経営計画の進捗」について、コーポレートガバナンスに関する議論として「政策保有株式の保有合理性の検証と売却結果」「内部統制システム構築の基本方針」について、

また個別成長事業についての議論として「大丸心斎橋店へのバルコの出店」「幼児教育事業への参入」、資本効率向上に向けた事業や資産の入れ替えとして「フォーレスト社の株式譲渡」「遊休不動産の売却」、さらに「持分法適用関連会社千趣会が実施を予定する自社株買いへの応諾」などについて協議・決議しました。

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

(1) 指名委員会

指名委員会は、社外取締役3名と業務を執行しない取締役会議長と代表執行役社長で構成します。

2017年度は、社外を含めた取締役の選任に加え、執行役・主要事業子会社の執行役員の選任について、社内の人材情報に加え、第三者機関によるアセスメントデータを活用するとともに、必要に応じて候補者との面談を実施するなど人柄や考え方に直接触れる機会を通じて、客観性と透明性、合理性を確保しました。また、経営トップのサクセッションプランの議論を重ねるとともに、次代の役員候補を計画的に育成していく仕組みを検証し、対象者の成果発揮状況を定期的に確認しました。

(2) 監査委員会

監査委員会は、社外取締役3名と、監査精度の維持・向上をはかるため、社内情報に精通した常勤の社内非業務執行取締役2名で構成します。

2017年度は、監査委員会として定めた監査委員会規程、監査基準および内部統制システムに係る監査実施基準等に基づき、当年度の監査計画を立案、実行し、その内容を取締役会に報告しました。特に監査委員会の重点監査項目として、取締役会が決定した内部統制システムの整備・運用状況ならびにグループ中期経営計画の初年度における主要戦略の推進状況について、内部監査室、会計監査人、グループ会社監査役との連携を密にし、監査を行いました。また、監査委員会が新たに策定した会計監査人の選定基準に基づき、他の監査法人の品質管理及び専門性等について比較検討を行い、新日本有限責任監査法人を評価しました。

なお、委員長については、監査役会体制からのスムーズな移行の観点から、社内出身の非業務執行取締役が務めていますが、将来的には見直しを含めて最適な体制を検討します。

(3) 報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役3名と業務を執行しない取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客

観性の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。報酬委員会は、当社及び大丸松坂屋百貨店の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針ならびに個人別の報酬内容を決定します。

2017年度は、同年5月25日決議した役員報酬ポリシーの中で、基本報酬と業績連動型報酬(賞与・株式対価報酬)の配分適正化をはかり、株式対価報酬の水準を決定する業績指標についても開示しました。また、役員個人の成果発揮状況を反映する賞与については、より公正で客観的な評価結果となるよう評価項目や業績指標、ならびに評価ランク決定プロセスを見直し、新たな業績評価シートを2018年度から適用しています。併せて、報酬として株式交付が行われる初年度を迎え、役員向け株式対価報酬制度が、計画通り適正に運用されるよう、システム面の検証を行っています。

各取締役の所属する委員会(2018年5月末現在)

(◎は委員長)

氏名	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	備考
小林 泰行	○		○	取締役会議長
土井 全一		◎		非業務執行
堤 啓之		○		非業務執行
橘・フクシマ・咲江	◎		○	独立社外取締役
太田 義勝	○		◎	独立社外取締役
石井 康雄		○		独立社外取締役
西川 晃一郎		○		独立社外取締役
佐藤 りえ子	○	○	○	独立社外取締役
山本 良一	○		○	代表執行役社長
好本 達也				代表執行役常務
牧山 浩三				執行役常務
澤田 太郎				執行役常務
若林 勇人				執行役常務

ガバナンス委員会(任意諮問委員会)

当社は、任意の諮問委員会として、取締役会議長・代表執行役社長・社外取締役の全員で構成するガバナンス委員会を基本、毎月開催しています。ガバナンス委員会では、取締役会評価の結果を踏まえた取締役会の実効性向上のための諸課題や機関設計のあり方などについて、建設的な議論、意見交換を実施しています。

2017年度は、グループガバナンスの強化に向けて、事業会社の監督機能・監査機能・執行機能それぞれについて強化が必要であることが確認されたことを受け、経営効率の高い事業領域とする重点関連3社(JFRカード・Jフロ

ント建装・ディンプル)の社長に新たな人財を投入するとともに、同社長が当社の執行役を兼務することとしました。また、主要関連事業会社には各社ごとに選任された監査役に加えて、各社を横断的に監査する役割を設置する等強化をはかりました。今後はコーポレートガバナンスに関する諸課題(グループ会社のガバナンスや持株会社の役割等)についての議論、意見交換を実施していきます。

社外取締役の選任について

当社は、監督と執行の分離、取締役会議論の実効性確保、及び透明性・客観性の維持・向上のため、取締役13名のうち5名を独立社外取締役としています。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、当社株主と利益相反が生じるおそれがなく、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあることを確認しています。

経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備

事業環境の変化は企業にとって避けることのできない不確実性であり、こうした不確実性、つまり「リスク」にはプラスの側面としての「機会」と、マイナスの側面としての「脅威」に対し、「リスクヘッジ」のみならず、成長実現に向けた「リスクテイク」の両面から、中期経営計画で掲げる戦略課題について取り組んでいます。

なお、当社において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、当社グループに係るリスクの抽出、及び個別のリスクについての対応策の立案・実施・モニタリングを行っています。

当事業年度は、当社グループに係るリスクとして138個のリスクを抽出し、その中から特に重要視するリスク項目を「企業リスク」として15個特定し、その内6個を当事業年度の戦略に反映し継続的に進捗を把握していきます。

取締役会有効性評価

評価手法

当社は、指名委員会等設置会社への移行を踏まえ、2016年に引き続き、2017年7月～9月に第三者機関による3回目の取締役会有効性評価を実施しました。

評価手法は、下記の評価項目の進捗度合いについて各取締役が実施した自己評価を基に、第三者機関が行った取締役(社内・社外とも)全員に対する「個別インタビュー」及び「取締役会傍聴参加による直接観察」した結果を集計・分析した報告書を作成し、その報告書を基に取締役会で審議する手法で行いました。

評価項目

評価項目は、取締役会の役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況・審議事項・審議資料・議案説明のレベル・社外取締役への支援体制・3委員会(指名・監査・報酬)活動の実効性などの項目についてそれぞれ分析・評価を行いました。質問事項は、社内・社外・委員会委員・非委員など立場に応じた回答結果が把握できるよう、毎回新たな設問を設定するとともに、継続性が把握できるように考慮して行っています。

評価結果と改善策

評価した結果については、取締役の間で情報共有するとともに、明らかになった課題への対応策を話し合うことにより、取締役会有効性を継続的に向上させる取り組みとしてきました。

2017年7月～9月にかけて実施した取締役会有効性評価では、「取締役会のグループ全体への貢献度」「適切な議案選定と本質的な論議の実行」「各取締役の議論への貢献」などの設問に対しては前回と比べて大きく改善された結果となりました。また、「機関設計変更を通じた企業統治体制の高度化」や、「各委員会の取締役会への貢献度」も高い評価となりました。一方、取締役会改革への更なる実効性の向上への期待から、グループ戦略立案を迅速に実行するための執行強化(実行スピード)に課題が残るとの声が挙がったことから、取締役会で指摘があった課題については、実施時期とその対応内容について次回取締役会の冒頭で毎回確認するなど工夫を講じています。

また、2017年度から中期経営計画の柱となる「マルチサービスリテラシー戦略」「IoT時代に向けたICT戦略」の推進に向け、経営戦略統括部の組織体制強化をはかるなど、改めて改善に取り組んでいます。執行の企画・提案能力の向上を求める意見もあり、株主視点での企画・提案精度向上に向け、審議資料を見直すことに取り組みました。また、執行強化に向けて、事業ポートフォリオの変革を成し遂げ、企業価値の向上を実現するため、「事業開発統括部」を、最も重要な経営資源である人財の成長がグループ組織全体の成長につながるよう、採用・配置・育成・評価に関する人財政策立案と推進を一層強化するための、「人財戦略統括部」をそれぞれ新設しました。今後も取締役会有効性評価を基に課題の共有を行い、取締役会全体の実効性の確保に努めていきます。

役員報酬制度

1 取締役・執行役の報酬決定方針

当社は、新たな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の導入を含む新たな「役員報酬ポリシー」を策定しました。役員報酬の基本方針は、次のとおりです。

- 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ること
- 執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること
- 当社が経営を担う者に求める「経営人材のあるべき姿」に適う人材を確保(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 取締役・執行役の報酬決定手続

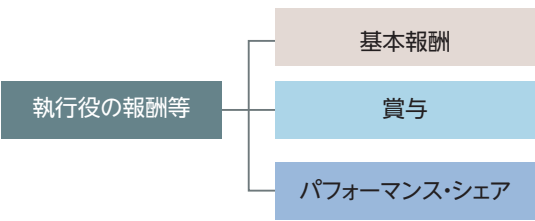
報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を独立社外取締役とする「報酬委員会」の審議・決議により決定します。

報酬委員会は年に4回以上開催することを予定し、今後、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。

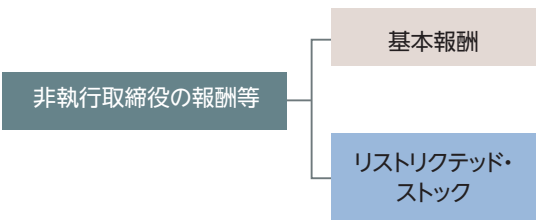
(基本報酬)

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)に応じて役位(職位)ごとに決定します。

執行役の報酬構成



非執行取締役の報酬構成



(リストラクテッド・ストック)

リストラクテッド・ストックは、非執行の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いたします。

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%	PS 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%	PS 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) 大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員も上記図の「社長を除く執行役」と同じ報酬構成とします。

パフォーマンス・シェアの内容

KPI		短期	中長期	利用方法
収益性	① 連結営業利益	○	○	目標値(絶対値)に対する達成率で評価 評価ウェイトは各指標50%ずつ
	② 基本1株当たり当期利益	○	○	
	③ フリーキャッシュ・フロー	—	○	目標未達成の場合、株式報酬の額を50%減額(1つ未達成であれば25%減額)
効率性	④ ROE	—	○	

(注) KPI(Key Performance Indicator):重要業績指標

(注) 短期の目標値は、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。

業績連動係数の計算方法

業績達成率	業績連動係数
150%以上	2.0
50%以上150%未満	(実績値÷目標値-0.5)×2
50%未満	0

後継者の計画

最高経営責任者の選定・解職は最も重要な戦略的意思決定であり、当社は、後継者（次期経営陣幹部）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、社内データをもとに第三者機関による診断を踏まえて作成した各後継候補者の評価内容について、社外取締役が過半数を占める指名委員会・報酬委員会において審議を重ねることで、選定プロセスを明確化、透明性を確保しています。後継者の決定に際しては、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、監督の役割を果たします。後継者に求められる資質については、方針書記載の「JFRグループ 経営人材のあるべき姿」において、「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」「人材育成力」の5項目を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。指名委員会でこれらを共有化することで、評価・育成指標の共有化をはかり、中立的育成・選抜に努めています。

また、最高経営責任者の解職については、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成果発揮等の状況を踏まえ、指名委員会が審議・決議した答申内容を取締役会で決定することとしています。

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た内容となるよう計画的かつ継続的に指名委員会の中で議論を重ねていきます。

また、経営陣幹部については、最高経営責任者の場合と同様、前述両委員会の審議を受け決定します。

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、「戦略投資の実施」「株主還元の充実」及びリスクへの備えを考慮した「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、収益性を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及び投下資本収益率を向上させる「財務戦略（資本政策を含みます。）」が重要です。あわせて、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。

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、資本効率の向上及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。

政策保有株式の保有方針

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株式をいいます。）については、市場環境・株価動向等を勘案の上、適宜削減していきます。ただし、下記の検証を通じて保有合理性が確認されたものについては、この限りではありません。

当社は、当社グループが保有する政策保有株式の保有合理性について、お客様企業・お取引先様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定性的な観点のほか、配当収益その他の経済合理性等の定量的な観点も踏まえて、毎年取締役会において検証します。

政策保有株式に係る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（剰余金の処分）、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、必要な場合にあっては、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。

上記方針を踏まえ、2017年度においては12銘柄を全数売却、2銘柄を一部売却(売却金額約13.2億円)しました。その結果、2018年2月末時点で当社グループが保有する政策保有株式は48銘柄(財政状態計算書計上額63億円)となりました。また、当社は当事業年度から、政策保有株式に係る議決権の行使の基となる指針を設定し、グループ全体としての考え方に沿った対応を行っています。

なお、当社の株式を保有する政策保有株主から売却の意向が示された場合は、取引の縮減を示唆する等の売却を妨げることは一切行っており、適切に売却等に対応しています。

株主総会の充実

当社は、株主の皆様と建設的な対話に向け、株主総会の招集通知を早期発送(株主総会開催日の3週間前までを目処とします。)するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所及び当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。第11期定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、開催日の4週間前に金融商品取引所及び当社ウェブサイトに開示しました。

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招集通知の英訳を作成し、当社ウェブサイト及び議決権電子行使プラットフォームで開示しています。

その他、持株会社として当社J.フロント リテイリングが設立される以前の大丸・松坂屋時代と比較して、総会会場が遠くなった多くの株主に株主総会視聴の機会を提供するため、大阪地区(大丸心斎橋店)と名古屋地区(松坂屋名古屋店)に総会の中継会場を設けています。

実質株主の株主総会への参加について

当社はコーポレートガバナンスコードの求めを尊重し、2017年5月の第10期定時株主総会において、信託銀行等の名義で株式を保有し自己名義で保有していない機関投資家が、株主総会に出席してその議決権を代理行使

することができるよう定款を変更しました。

第11期定時株主総会においては、実質株主の皆様からの特段のお申出はありませんでした。

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、SNSの活用や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・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・適時開示情報・決算情報・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。

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、当社及び関連するグループ各社等において広く共有し、企業価値向上に向けた会社経営の参考といたします。

さらに、当社は、「証券アナリストによるディスクロージャー2017年度優良企業」(主催:公益社団法人日本証券アナリスト協会)において、小

売部門の第1位に選定されました。評価項目は、①経営陣のIR姿勢、IR部門の機能、IRの基本姿勢②説明会、インタビュー、説明資料などにおける開示③フェア・



ディスクロージャー④コーポレートガバナンスに関連する情報の開示⑤各業種の状況に即した自主的な情報開示の5項目ですが、当社は、小売部門の対象企業20社のうち、5項目中2項目で第1位となるなど高い評価をいただき、総合で小売部門の第1位を獲得することとなりました。



2017年度の投資家との主な対話活動

個人投資家向け	証券会社等主催による説明会へ参加	計7回
アナリスト・機関投資家向け	決算説明会	期ごとに開催
海外機関投資家向け	海外ロードショーの実施	計3回
	海外におけるカンファレンスへの参加	1回
	国内開催の海外投資家向けカンファレンスへの参加	計3回

上記の取り組みと個別ミーティング等を合わせ、アナリスト・機関投資家との対話は合計287回実施しました。

なお、フェアディスクロージャーの観点から、決算発表後に実施する決算説明会や電話会議における質疑応答についてその要約版を2018年2月期から和文・英文テキストにて公開しています。

リスクマネジメント、コンプライアンス

リスクマネジメント委員会は、戦略に係るリスクを中心にリスク全般に全社的な視点から組織的に管理・対応し、リスクマネジメントに特化した視点での経営の意思決定を行います。同委員会は、代表執行役社長を委員長とし、各統括部長及び主要子会社社長等の委員から構成され、各統括部から選任された委員の持つ幅広くかつ専門的な知識を活用しながら、多様なリスクについての評価を実施するとともに対策を策定し、その進捗管理等を行います。

また当社は、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、重大なコンプライアンス違反事案への対応方針を策定するほか、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(推進体制や推進計画の策定など)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。

なお、両委員会での審議内容については、定期的(年2回程度)及び適時に監査委員会に報告を実施します。

内部通報制度

当社は、当社グループの全役員・従業員及び当社グループで勤務する全ての者(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置しています。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。

※ 2017年度の内部通報件数は28件でした。



ガバナンス > 社外取締役インタビュー

Interview 石井 康雄 ISHII YASUO

略歴

1970年 4月	山之内製薬株式会社入社
2000年 6月	同社取締役 医薬営業本部医薬部長
2001年 1月	同社取締役 兼 山之内ヨーロッパB.V. 会長
2003年 3月	同社取締役 兼 山之内U.K. 会長 兼 山之内ヨーロッパB.V. 会長
2003年 6月	同社常務取締役
2004年 6月	同社常務執行役員
2005年 6月	アステラス製薬株式会社常務執行役員 兼 アステラスファーマヨーロッパLtd. 会長 兼 CEO
2008年 6月	アステラス製薬株式会社代表取締役副社長
2011年 6月	同社代表取締役副会長
2013年 6月	同社代表取締役副会長退任
2015年 5月	当社社外監査役 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
2017年 5月	当社社外取締役(現任)
2018年 5月	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役(現任)

当社のガバナンスへの取り組みについて

私が3年前に当社の監査役になった時点で、世の中では社外役員やコーポレートガバナンスの重要性について言及されていました。そのような中で、監査役会設置会社であった当社は更にガバナンス改革を進めるため、任意の「ガバナンス委員会」を設置しました。その中で、当社としての機関設計のあるべき姿について議論が進められ、その結果、指名委員会等設置会社へ移行すべきとの方向性が示されました。

当社ガバナンスの変化のポイントとしては次の3つが挙げられると思っています。1つ目は、取締役会全体の実効性の確保に向けた取り組みを推進してきたこと。2つ目は、広い意味でのガバナンスの観点から国際会計基準IFRSやB/S経営を導入したこと。特に象徴的なのは、今般の中期経営計画の中に連結ROE8%以上の達成を目標として設定したことでしょう。そして3つ目は、2018年3月に「ESG推進部」という専門部署を設置し、サステナビリティ重要課題に取り組む姿勢を明確にしたこと。これらの3つは、当社ガバナンスの進展を代表する大きな変化だと思っています。

また、第11期定時株主総会においても明らかな変化が見られました、それは、次の3つの事例に代表されると考えています。1つ目は、株主総会において取締役会議長から取締役会運営状況の報告や、法定三委員会の委員長から各委員会運営状況の報告がなされたこと。これはまさに指名委員会等設置会社としての当社ガバナンスの進展を表しています。2つ目は、今年は株主様の質問内容にも変化が見られたこと。これまでは

お客様の視点による要望に関する質問が多かった印象がありますが、今年は会社の方針・戦略やガバナンスに関する質問が多く出てきました。これは当社のガバナンスの変化を株主様に理解していただいたことによる変化ではないかと考えています。3つ目は、株主総会議長を務めた当社社長自らが自分の言葉で大変丁寧に説明されていたことです。これら3つの事柄から改めて当社のガバナンスが変わってきたことを実感しました。

さらに、現在進行形ではありますが、当社のグループ構造が変わりつつあると感じています。例えば、連結子会社の監査役のあり方について議論するなど、そうしたことを検討していること自体がグループ経営を進めている具体例だと思います。小売業の枠を超えて百貨店事業以外の新規事業・関連事業を考え、事業ポートフォリオの変革を目指さないと今後の生き残りは容易ではないという見方です。事業ポートフォリオのあり方については、前職の会社でも盛んに議論し、結果として本業に集中するため関連事業から次々と撤退しました。一方、当社の場合は、業界構造を考えると、今後小売業に過度に集中するのは難しいのではないかと考えています。当社が打ち出した「小売業の枠を超える」という方向性や考え方は正しいと思いますが、問題はどの事業を選択してどこへ拡大するかということになります。

取締役会に見られる変化

取締役会では、自分が社外役員に就任した1年目の頃に比べ、はるかに会社の方針や戦略について熱心に議論していると思います。グループビジョン・中期経営計画・年度戦略など

については、私も含めてかなり突っ込んで議論しました。印象的なのは、当社の場合、戦略議論を進める中で、どの議論においても人財育成、人財確保という“人”に関する課題にぶち当たることです。また、それぞれの戦略は「絵に書いた餅」ではなく、実現することが大切ですが、その際には“スピード”がもう一つのキーワードとなります。戦略について議論する中で、“人”と“スピード”がどの議論にも絶えず出てきた課題です。

当社は、これまでに取締役会評価を3回実施してきましたが、その結果を見ると、概ね正しい評価が出ていると感じています。私が思っていた以上に、社内役員も本音で回答しています。取締役会評価は、評価結果自体が目的ではなく、評価から見える課題を踏まえて、その後何をすべきが重要になります。また、評価結果はあくまでも大きなガバナンス改革における、その時点での中間評価に過ぎず、継続的に実施することが必要です。現在行われているのは、ホールディングスの取締役会評価ですが、今後はグループ経営についての議論を深めるためにも、評価の対象を主要な連結子会社の取締役会まで拡大してはどうかと考えています。

任意で設置しているガバナンス委員会では、取締役会評価を踏まえた中での実効性向上に向けた機関設計のあり方がメインの議題です。これまでは、取締役会のメンバーや議論すべき議案内容、時間配分、回数などについて議論してきました。現在はさらに持株会社の機能・役割に加え、関連事業子会社のあり方、役割・機能、監査体制のあり方まで議論しています。私自身ではガバナンス委員会も第2段階に入ったと感じています。

多様性、ダイバーシティについては、一般的な議論では、女性に関する課題、国籍・人種の課題、年齢の課題などと捉えられますが、私は多様性については性別・国籍・年齢だけではなく、様々な考え方をを持った人をいかに活かすかということだと考えています。役員であれ社員であれ、違った考え方の人を排除するのではなく、一人ひとりの社員の個性を活かし、様々な考え方をを持った人が会社の中で上手く活躍できることが最終的なダイバーシティの形だと思います。これは以前私が山本社長とも話し合ったことですが、傘下の連結子会社がホールディングスに意見しやすい環境を作ることが重要です。企業価値向上のためには、様々な意見が受け入れられる風通しのよさが欠かせないと考えています。

社外取締役として果たしていきたい役割とは

社外取締役は異なった業界から様々な知見・経験を持った人が集まることが重要だと考えています。社外の視点と同時

に、株主の代表としての目線も意識しています。私は、社外という立場で、社内では聞きにくいこと、言いにくいことを意識して発言することが企業価値の向上につながると考えて実践しています。また、会社においては、まず執行レベルの向上が重要であると考えています。社外取締役だけがしっかりしていても、執行が強くないと理屈ばかりの頭でっかちになってしまう。私は、執行レベルを向上させることを意識して監督・助言に当たっています。

そうした中で、リスクのプラス、マイナスの両面に着目した「リスクマネジメント委員会」の進め方はいいと思います。“投資をしないことに対するリスク”はその通りで、当社の場合、ICTやEコマース、M&A、新規事業など、たくさん検討すべきことがあります。今後、日本全体が人口減少やマーケット縮小に向かいます。これは当社だけでなく、日本の産業全体の課題ですが、当社ももう少しこの課題に取り組んでいくべきではないかと考えています。

当社は、この1年間で内部統制システムが整備され、立派な中期経営計画ができたと思います。今後は、これらをいかに運用・推進していくかが重要で、そのためにしっかりと監督の役割を果たしていきたいと考えています。また、小売業の枠を超えていかにグループ経営全体の方針・方向性を確立するかということが重要です。当社は、現在大きな「転換期」にあり、まさにグループ構造変革期です。どういう風に変革を進めるか。私は、自分の経歴として携わった経営計画・新規事業開発・海外経営の視点から、当社グループ経営の今後を見ていきたいと考えています。

当社は、いま非常に面白い変化の途上にあるのではないのでしょうか。例えば、いまの製薬会社における営業の概念は以前とはガラッと変わり、ものを売るのではなく、情報のインプットとアウトプットが重要な、言わば“情報産業”です。その中で、データをいかに活用するかという視点が重要となっています。小売業界の中には何百年と続いた営業のやり方もあるのかもしれませんが、変わりうる点もあるのではないかと考えています。新たなグループビジョンの中では「発明」というキーワードが示されていますが、今後、当社がどのように“発明体質の会社”になっていくかに注目しています。例えば“研究開発型の小売業”を目指すのも面白いのではないのでしょうか。「発明」というビジョンのキーワードにふさわしい具体的な成果の創出に期待しています。

役員一覧

(2018年5月31日現在)

取締役



小林 泰行

所有する当社株式数:35,300株

取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員

1973年4月 株式会社大丸入社
2003年2月 同社理事 札幌店長
2003年5月 同社執行役員
2004年1月 同社東京店長
2007年9月 当社執行役員
2008年1月 株式会社大丸取締役
兼 執行役員
本社百貨店事業本部副本部長
兼 MD統括副本部長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
兼 執行役員
営業副本部長 兼 MD戦略推進室長
2010年5月 同社取締役 兼 常務執行役員
2012年5月 株式会社バルク取締役(現任)
2013年4月 当社常務執行役員関連事業
統括部長
2013年5月 当社取締役 兼 常務執行役員
2015年5月 当社専務執行役員
2016年5月 当社代表取締役
2017年5月 当社取締役 取締役会議長(現任)



土井 全一

所有する当社株式数:35,700株

監査委員会委員長

1976年3月 株式会社松坂屋入社
2002年5月 同社名古屋事業部企画室長
2006年5月 同社執行役員 営業企画室長
2008年5月 同社常務執行役員 総合企画室長
兼 営業改革推進室長
兼 営業企画室長
2009年1月 同社取締役
兼 執行役員 営業統括室長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役
兼 執行役員
営業本部営業企画室長
同社営業本部お得意様営業統括
室長
2012年3月 同社取締役常務執行役員
2012年5月 同社業務副本部長
2015年1月 兼 コンプライアンス・リスク管理
担当
2015年5月 当社取締役 兼 常務執行役員業
務統括部長
兼 コンプライアンス・リスク管理
担当
2017年3月 株式会社白洋舎社外取締役(現任)
2017年5月 当社取締役(現任)



堤 啓之

所有する当社株式数:15,698株

監査委員会委員

1980年4月 株式会社大丸入社
1993年3月 香港大丸有限公司 会計部長
2001年3月 株式会社大丸 本社財務本部部長
2007年9月 当社業務本部財務部長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店
業務本部財務部長
2013年5月 当社執行役員
業務統括部財務部長
2016年5月 当社財務戦略統括部部長
兼 財務経理担当
2016年3月 当社執行役員 財務戦略統括部部長
兼 財務経理担当
2017年5月 当社取締役(現任)



橘・フクシマ・咲江

社外取締役
所有する当社株式数:4,700株

指名委員会委員長
報酬委員会委員

1980年6月 ブラックストーン・インターナシ
ナル株式会社入社
1987年9月 ベイン・アンド・カンパニー株式
会社入社
1991年8月 コーン・フェリー・インターナシ
ナル株式会社
日本支社プリンシパル
1993年6月 同社パートナー
2000年9月 同社日本担当社長・米国本社取締
役
2001年5月 同社日本担当代表取締役社長・
米国本社取締役
2007年9月 同社日本担当代表取締役社長
2009年5月 同社日本担当代表取締役会長
2010年3月 株式会社ブリヂストン社外取締役
2010年7月 G&S グローバル・アドバイザー
ズ株式会社
代表取締役社長(現任)
2010年8月 コーン・フェリー・インターナシ
ナル株式会社 アジア・パシフィ
ク・シニアアドバイザー
2011年6月 味の素株式会社社外取締役(現任)
2012年5月 当社社外取締役(現任)
2013年6月 三菱商事株式会社社外取締役
2016年6月 ウシオ電機株式会社社外取締役
(現任)



太田 義勝

社外取締役
所有する当社株式数:6,800株

報酬委員会委員長
指名委員会委員

1964年4月 ミノルタカメラ株式会社入社
1991年6月 同社取締役 複写機事業部長
兼 複写機営業部長
1994年7月 ミノルタ株式会社取締役情報機
器事業統括本部長
兼 情報機器営業本部長
1995年6月 同社常務取締役
1999年6月 同社代表取締役社長
2001年4月 同社代表取締役社長 執行役員
2003年8月 コニカミノルタホールディングス
株式会社 取締役 代表執行役員副社長
2003年10月 コニカミノルタビジネステク
ノロジーズ株式会社
代表取締役社長
2006年4月 コニカミノルタホールディングス
株式会社 取締役 代表執行役員社長
2009年4月 同社取締役 取締役会議長
2012年6月 ヤマハ株式会社 社外取締役
2013年4月 コニカミノルタ株式会社 取締役
取締役会議長
2014年4月 同社取締役
2014年6月 同社特別顧問
2015年5月 当社社外取締役(現任)
2017年6月 コニカミノルタ株式会社
名誉顧問(現任)



石井 康雄

社外取締役
所有する当社株式数:1,900株

監査委員会委員

1970年4月 山之内製薬株式会社入社
2000年6月 同社取締役
医薬営業本部医薬部長
2001年1月 同社取締役
兼 山之内ヨーロッパB.V. 会長
2003年3月 同社取締役
兼 山之内U.K. 会長
兼 山之内ヨーロッパB.V. 会長
2003年6月 同社常務取締役
2004年6月 同社常務執行役員
2005年4月 アステラス製薬株式会社
常務執行役員
兼 アステラスファーマヨーロッパ
Ltd. 会長
兼 CEO
2008年6月 アステラス製薬株式会社
代表取締役副社長
2011年6月 同社代表取締役副会長
2015年5月 当社社外監査役
株式会社大丸松坂屋百貨店社外
監査役
2017年5月 当社社外取締役(現任)



西川 晃一郎

社外取締役
所有する当社株式数:900株

監査委員会委員

1970年4月 株式会社日立製作所入社
1995年8月 日立アメリカ副社長
2001年6月 株式会社日立製作所理事
グローバル事業開発本部長
2003年4月 同社理事 事業開発部門長
2003年6月 同社執行役 事業開発部門長
2006年1月 同社執行役常務 事業開発担当
2007年4月 同社執行役専務 事業開発担当
2010年4月 日立電線株式会社執行役専務
2012年4月 株式会社日立総合計画研究所顧問
2014年3月 協和発酵キリン株式会社
社外取締役
2015年5月 当社社外監査役
株式会社大丸松坂屋百貨店社外
監査役
2017年5月 当社社外取締役(現任)



佐藤りえ子

社外取締役
所有する当社株式数:0株

指名委員会委員
報酬委員会委員
監査委員会委員

1984年4月 弁護士登録
1989年8月 シャーマン・アンド・スターリング
法律事務所
1998年7月 石井法律事務所パートナー(現任)
2004年6月 味の素株式会社社外監査役
2012年6月 株式会社NTTデータ社外監査役
(現任)
2015年6月 第一生命保険株式会社社外取締役
2016年10月 第一生命ホールディングス株式
会社社外取締役(監査等委員)(現任)
2018年5月 当社社外取締役(現任)

※ 取締役が保有する当社株式数は2018年2月28日現在で表記しています。

※ 2017年5月25日開催の定時株主総会において定款の変更が決議されたことにより、当社は同日付をもって指名委員会等設置会社に移行しています。

取締役



山本 良一

所有する当社株式数:64,700株

代表執行役社長
指名委員会委員
報酬委員会委員

1973年4月 株式会社大丸入社
2003年5月 同社代表取締役社長 兼 最高執行責任者
兼 グループ本社百貨店事業本部長
2005年3月 同社グループ本社
首都圏新規事業開発室長
2007年1月 同社グループ本社
百貨店事業本部梅田新店計画室長
2007年9月 当社取締役営業改革・外商改革推進担当
株式会社大丸本社百貨店事業本部長
兼 梅田新店計画室長
株式会社松坂屋取締役
2008年3月 株式会社大丸本社営業本部長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長
2012年9月 同社代表取締役社長
兼 株式会社大丸松坂屋セールス
アソシエイツ
代表取締役社長
2013年4月 当社代表取締役社長
2017年5月 当社取締役兼代表執行役社長
(現任)



好本 達也

所有する当社株式数:36,500株

代表執行役常務

1979年4月 株式会社大丸入社
2000年3月 同社本社
札幌出店計画室札幌店開設準備室部長
2008年1月 同社東京店長
2008年5月 同社執行役員東京店長
2010年1月 当社執行役員
百貨店事業政策部営業企画推進室長
兼 マーケティング企画推進室長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員
同社経営企画室長
2012年5月 同社取締役
兼 執行役員
2013年4月 同社代表取締役社長(現任)
兼 株式会社大丸松坂屋セールス
アソシエイツ
代表取締役社長(現任)
2013年5月 当社取締役
2017年5月 当社取締役
兼 代表執行役常務(現任)



牧山 浩三

所有する当社株式数:14,100株

執行役常務

1981年4月 株式会社バルコ入社
2004年3月 同社執行役店舗運営局長
2007年3月 同社常務執行役店舗統括局長
2008年3月 同社専務執行役店舗運営本部長
兼 店舗統括局長
2008年5月 同社取締役
兼 専務執行役
2010年3月 同社店舗運営局長
2010年3月 同社店舗統括担当
2011年3月 同社事業統括担当
2011年5月 同社取締役
兼 代表執行役社長(現任)
2013年5月 当社取締役
2017年5月 当社取締役
兼 執行役常務(現任)



澤田 太郎

所有する当社株式数:9,800株

執行役常務

1983年4月 株式会社大丸入社
2004年6月 同社神戸店営業企画CS推進室
販売促進部部長
株式会社大丸松坂屋百貨店経営
企画室部長
2010年3月 同社 大丸神戸店長
2011年5月 同社執行役員
2012年5月 同社 大丸大阪・心斎橋店長
2015年9月 同社 大丸大阪・心斎橋店長
兼 心斎橋新店計画室長
2016年7月 同社経営企画室長
2017年3月 同社経営企画部長 兼未来定審研
究所長
2017年5月 同社取締役
同社常務執行役員
当社取締役 兼 執行役常務経営
戦略統括部長 兼リスク管理担当
(現任)
株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
(現任)
株式会社バルコ取締役(現任)

執行役



若林 勇人

所有する当社株式数:1,800株

執行役常務

1985年4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社
1998年4月 パナソニックファイナンスセンター
マレーシア株式会社社長
2007年4月 松下電器(中国)財務有限公司董事・総経理
2009年2月 パナソニック株式会社本社財務・IRグループ財務企画チーム リーダー(部長)
2013年7月 パナソニック株式会社コーポレート戦略本部財務・IRグループゼネラルマネジャー
兼 財務戦略チームリーダー(理事)
2015年5月 当社入社
当社業務統括部付財務政策担当
2015年9月 当社執行役員業務統括部財務戦略・政策担当
2016年3月 当社財務戦略統括部長
兼 財務政策担当
2016年5月 当社取締役
2017年5月 当社取締役
兼 執行役常務 財務戦略統括部長
兼 資金・財務政策担当
2018年5月 当社取締役
兼 執行役常務財務戦略統括部長
兼 資金・財務政策部長(現任)

山本 良一

代表執行役社長

好本 達也

代表執行役常務

牧山 浩三

執行役常務

澤田 太郎

執行役常務
経営戦略統括部長
兼 リスク管理担当

若林 勇人

執行役常務
財務戦略統括部長
兼 資金・財務政策部長

藤野 晴由

執行役常務
事業開発統括部長

有澤 久

執行役常務
関連事業統括部長

村田 荘一

執行役常務
業務統括部長
兼 コンプライアンス担当

忠津 剛光

執行役
人事戦略統括部長 兼
グループ人財開発部長 兼
株式会社大丸松坂屋百貨店
執行役員業務本部人事部長

牧田 隆行

執行役
経営戦略統括部経営企画
部長

中山 高史

執行役
事業開発統括部グループ
デジタル戦略部長
兼 あたらしい幸せ発明部長

岩田 義美

執行役
財務戦略統括部部長主計・
経営助成部長

二之部 守

執行役
JFRカード株式会社
代表取締役社長

近藤 保彦

執行役
株式会社 J.フロント建築
代表取締役社長

小野 圭一

執行役
株式会社ディンプル
代表取締役社長

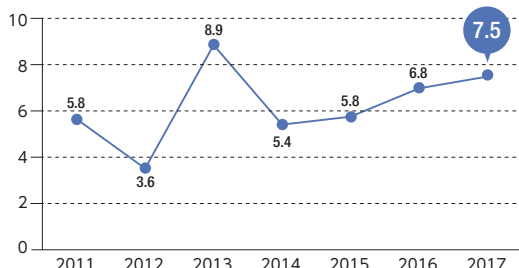
会社概要

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 : 東京都中央区日本橋一丁目4番1号 日本橋一丁目三井ビルディング
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・監理及び請負業、通信販売業、クレジットカード業、労働者派遣事業、商品検査及びコンサルティング業、その他
従業員数(連結) : 6,723名(2018年2月28日現在)
(注)上記従業員のほかに、2017年6月1日より無期雇用に変換した専任社員が期中平均で1,573名、有期雇用の嘱託、パートナーが2,133名おります。
URL : <http://www.j-front-retailing.com/>

財務・非財務ハイライト

連結ROE

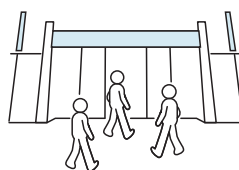
7.5%



最重要視する経営指標である自己資本当期純利益率(ROE)の2018年2月期実績は、利益水準の向上および資本効率の向上への取り組みにより7.5%となりました。新・中期経営計画最終年度である2021年度には8%以上を達成することを目指しています。

入店客数

3.4億人



大丸松坂屋百貨店の直営店15店舗、およびパルコ18店舗に訪れていただいているお客様の数は、年間ベースでおよそ3.4億人です。地域の皆さまに支持され、親しまれていることを示すバロメーターであり、地域の活性化に貢献しています。(2018年2月末現在)

大丸・松坂屋・パルコ ID顧客数

600万人

2018年2月末現在、大丸松坂屋百貨店で420万人、パルコで188万人、計600万人以上のカード会員様。富裕層顧客の外商組織も保有し、優良な顧客資産が当社グループの強みとなっています。

年間配当

7年連続増配

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、FCF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%以上をめどに適切な利益還元を行うことを基本方針としています。

インバウンド売上シェア

7.3%

2017年度大丸松坂屋百貨店における訪日外国人のお客様による免税売上は479億円、売上シェアも7.3%にまで拡大しました。外国人観光客の心をとらえた百貨店の品揃えとホスピタリティが支持され、成長を続けています。



2017年度新入社員

女性社員比率

50.5%



大丸松坂屋百貨店の女性社員比率は2018年2月末現在で50.5%と、半数が女性となっています。法定以上の範囲で設計された「育児のための短時間勤務制度」や「育児休暇制度」などワークライフバランスに配慮した諸制度でサポートがはかられています。

女性リーダー比率

32.5%



大丸松坂屋百貨店の全リーダー職ポストに占める女性社員比率は2018年3月1日現在で32.5%と、女性の活躍の場が広い職場です。性別、国籍を問わず、多様性を競争力の源泉としたマネジメントを進めています。

社外取締役の比率

5 / 13

2017年5月に開催した定時株主総会の決議を経て機関設計を従来の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行。取締役13名のうち5名が独立社外取締役となりました。社外の目をより利かせることにより、ガバナンスの強化をはかっています。

社外取締役の取締役会出席率

100%

2018年2月期に計14回開催された取締役会では、社外役員の取締役会出席率は100%。指名委員会等設置会社への移行により、監督機能の一層の強化がはかれ、社外の目を活かした透明性の高い活発な論議が行われています。

CO2排出量

14.7万t

2017年度の大丸松坂屋百貨店CO2排出量は、14.7万トン。2016年度と比較して原単位換算で△6.4%削減しています。各店舗でLED化の推進や事務部門における様々な節電に取り組み、地球温暖化防止への貢献と生産性向上の両立に取り組んでいます。

リサイクル回収点数累計

102.2万点

大丸松坂屋百貨店では2016年8月から「エコフ」リサイクルキャンペーンをスタート。お客様のほうでご不要になりご持参いただいた衣料品・靴・バッグは2018年4月までの累計でついに100万点を超えました。回収した品物はエネルギーや織物などとしてリサイクルされています。



財務・非財務ハイライト

← 日本基準

単位: 百万円 (別途記載のものを除く)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
売上高／総額売上高	1,096,690	982,533	950,102	941,415
ー／売上収益	—	—	—	—
うち賃料収入	4,242	4,652	5,962	6,961
売上総利益	269,282	240,211	229,588	226,646
販売費および一般管理費	241,189	221,627	209,265	205,052
事業利益	—	—	—	—
営業利益	28,092	18,584	20,323	21,594
経常利益／税引前当期利益	28,289	19,966	21,092	22,941
当期純利益／親会社の所有に帰属する当期利益	7,170	8,167	8,862	18,804
総資産	776,616	804,534	775,029	767,543
自己資本	307,861	314,494	318,033	332,917
純資産	316,268	323,506	327,242	342,561
有利子負債総額	94,677	125,937	108,658	106,025
営業活動によるキャッシュフロー	22,686	22,996	21,270	24,365
投資活動によるキャッシュフロー	△11,676	△40,879	△8,432	△26,781
財務活動によるキャッシュフロー	△13,510	29,212	△23,128	△6,872
設備投資	18,095	59,566	20,020	19,246
減価償却費(原価含む)	13,257	13,295	13,610	13,347
1株当たり情報(単位: 円)				
1株当たり当期純利益(EPS)／基本的1株当たり当期利益※1	27.13	30.90	33.53	71.15
1株当たり純資産(BPS)※1	1,164.53	1,189.79	1,203.24	1,259.60
1株当たり配当金※1	16.00	14.00	14.00	16.00
財務指標(単位: %)				
売上高総利益率／売上収益総利益率	24.55	24.45	24.16	24.08
売上高販管費比率／売上収益販管費比率	22.0	22.6	22.0	21.8
売上高営業利益率／売上収益営業利益率	2.6	1.9	2.1	2.3
自己資本当期純利益率(ROE)／親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	2.3	2.6	2.8	5.8
総資産営業利益率(ROA)／資産合計利益率(ROA)	3.6	2.4	2.6	2.8
投下資本利益率(ROI)／投下資本利益率(ROI)	7.0	4.7	4.9	5.3
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	39.6	39.1	41.0	43.4
配当性向	59.0	45.3	41.8	22.5
非財務指標				
従業員数(連結)〔人〕	16,873	15,431	14,307	13,413
女性社員比率(大丸松坂屋百貨店)〔%〕※2	42.6	43.5	44.7	45.9
女性リーダー比率〔%〕※3	30.8	26.2	26.3	19.0
社員離職率(大丸松坂屋百貨店)〔%〕※4	2.1	3.5	3.7	2.3
社員定年再雇用率(大丸松坂屋百貨店)〔%〕※5	64.3	55.6	57.2	68.1
百貨店売場面積(直営)〔㎡〕	541,546	570,117	549,739	573,323
パルコ営業面積〔㎡〕	447,500	444,500	454,000	443,000
入店客数(大丸松坂屋百貨店)〔千人〕	—	—	224,242	236,876
客単価(大丸松坂屋百貨店)〔円〕	—	—	3,842	3,797
自社カード発行枚数(大丸松坂屋百貨店)〔千枚〕	4,307	3,872	4,056	4,365
自社カード会員数(パルコ)〔千人〕	1,564	1,574	1,618	1,612
温室効果ガス(CO2)排出量(CO2-t)※6	—	—	166,801	151,341
エネルギー使用量〔原油換算/kJ〕※7	—	—	98,013	98,128
包装資材使用量〔t〕※8	—	—	2,574	2,627
廃棄物処分量〔t〕※9	—	—	10,803	11,004
食品廃棄物処分量〔t〕※10	—	—	2,517	2,327

※1) 2014年9月1日付けで普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。
2007年度の期初に当該株式併合が行われたと仮定し、それぞれの1株当たり情報を算出してあります。

※2) 出向者を含む。

※3) 2012年度までは大丸松坂屋百貨店の部長、マネジャー、バイヤー、デベロッパー & エディター、チームリーダー、アシスタントバイヤーの合計、2013年度以降は、大丸松坂屋百貨店と大丸松坂屋セールスアソシエイツの部長、マネジャー、サブマネジャー、バイヤー、デベロッパー & エディター、チームリーダー、DMSAのスーパーバイザー、セクションリーダーの合計です。

※4) 年度内の退職社員数／期初社員人数×100(%)。出向者を含む。退職理由が定年・転籍・役員就任の者は退職社員数からのぞく。

IFRS

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度	2017年度
1,092,756	1,146,319	1,149,529	1,163,564	1,108,512	1,134,342	1,138,981
—	—	—	—	—	452,505	469,915
9,076	10,195	10,727	12,094	13,547	13,545	17,156
245,615	244,130	243,739	245,532	234,785	212,567	212,935
214,757	202,313	201,572	197,494	190,205	167,668	166,688
—	—	—	—	—	44,898	46,842
30,857	41,816	42,167	48,038	44,580	41,727	49,546
32,202	40,502	40,480	47,910	44,425	42,608	48,271
12,183	31,568	19,967	26,313	26,950	27,052	28,486
1,009,165	998,730	1,018,495	1,019,146	1,050,109	1,005,069	1,022,348
341,318	370,173	375,886	383,699	406,336	368,571	395,519
390,667	422,215	430,260	440,594	465,839		
213,085	187,950	168,458	180,922	187,799	205,952	184,202
26,025	37,532	44,650	36,799	36,239	33,764	57,079
△73,977	△8,858	△16,272	△39,741	△30,353	△27,952	△19,030
58,275	△32,027	△27,587	△1,041	△2,189	△2,097	△31,048
19,038	52,758	24,277	37,110	44,999	44,999	27,021
16,482	17,698	17,963	18,345	17,189	17,284	18,683
46.11	119.55	75.66	100.42	103.04	103.43	108.92
1,292.36	1,402.53	1,424.28	1,467.05	1,553.60	1,409.20	1,511.91
18.00	22.00	25.00	27.00	28.00	28.00	35.00
22.48	21.30	21.20	21.10	21.18	46.98	45.31
19.7	17.6	17.5	17.0	17.2	37.1	35.5
2.8	3.6	3.7	4.1	4.0	9.2	10.5
3.6	8.9	5.4	6.9	6.8	7.6	7.5
3.5	4.2	4.2	4.7	4.3	4.2	4.9
6.5	7.3	7.3	8.6	7.7	7.6	8.4
33.8	37.1	36.9	37.6	38.7	36.7	38.7
39.0	18.4	33.1	26.9	27.2	27.1	32.1
14,838	11,561	11,149	11,023	10,732	-	10,429
44.8	48.5	48.9	49.9	50.2	-	50.5
15.7	24.6	27.7	28.1	32.0	-	32.5
1.2	5.9	0.7	1.5	1.4	-	1.7
67.8	69.8	78.0	88.5	95.6	-	85.0
569,137	543,785	529,460	498,460	498,460	-	495,331
442,600	442,600	451,000	456,000	409,000	-	389,000
246,764	237,647	220,411	207,512	197,250	-	200,966
3,838	4,107	4,215	4,414	4,420	-	4,676
4,580	4,659	4,595	4,217	4,062	-	4,029
1,614	1,643	1,754	1,885	1,990	-	2,031
156,843	168,825	167,613	167,189	157,575	-	147,191
93,338	88,027	81,666	80,009	75,934	-	74,410
2,669	2,978	2,682	2,553	2,412	-	2,369
10,797	10,456	9,205	8,198	8,256	-	8,136
2,109	1,955	1,718	1,527	1,826	-	2,104

※5) 出向者を含む。2013年9月から55歳以上の社員の転籍制度を導入しています。

※6)～10)は大丸松坂屋百貨店、博多大丸、下関大丸、高知大丸、鳥取大丸の合計です。

※7) エネルギー使用量は、電気、ガス、ガソリン、軽・重油などの総使用量の原油換算値(単位:キロリットル)です。

※8) 包装資材使用量は、包装紙、ショッピングバッグ、紙製袋、食品ポリ袋などの重量(単位:トン)です。

※9) 廃棄物処分量は、一般ゴミ、食品生ゴミ、産業廃棄物等の総排出量からリサイクル分を除いた重量(単位:トン)です。

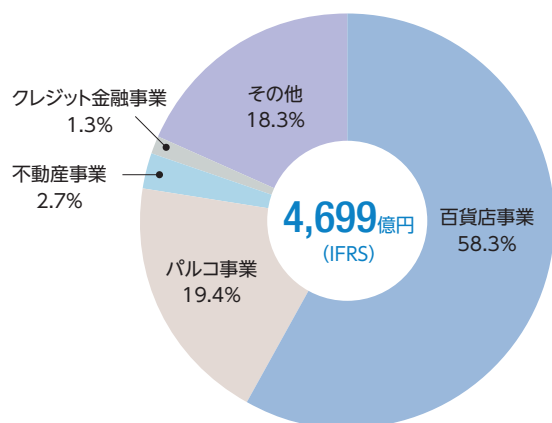
※10) 食品廃棄物処分量は、廃棄物処分量に含まれます。

事業概要 (2017年度)

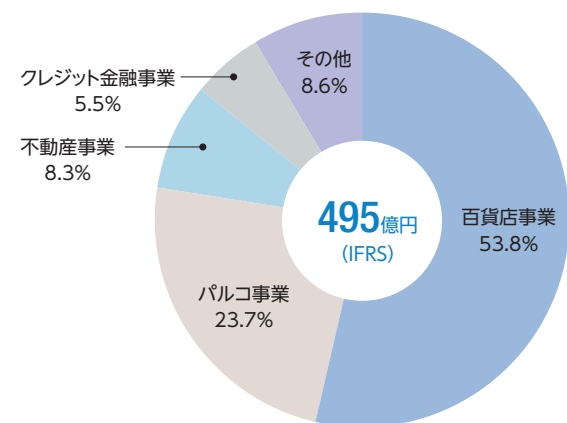
At a Glance

※2017年度から国際会計基準 IFRS を適用しています。

売上収益



営業利益



連結 ROE

7.5%

連結 ROA

4.9%

連結 営業利益率

10.5%

EPS

108.92円

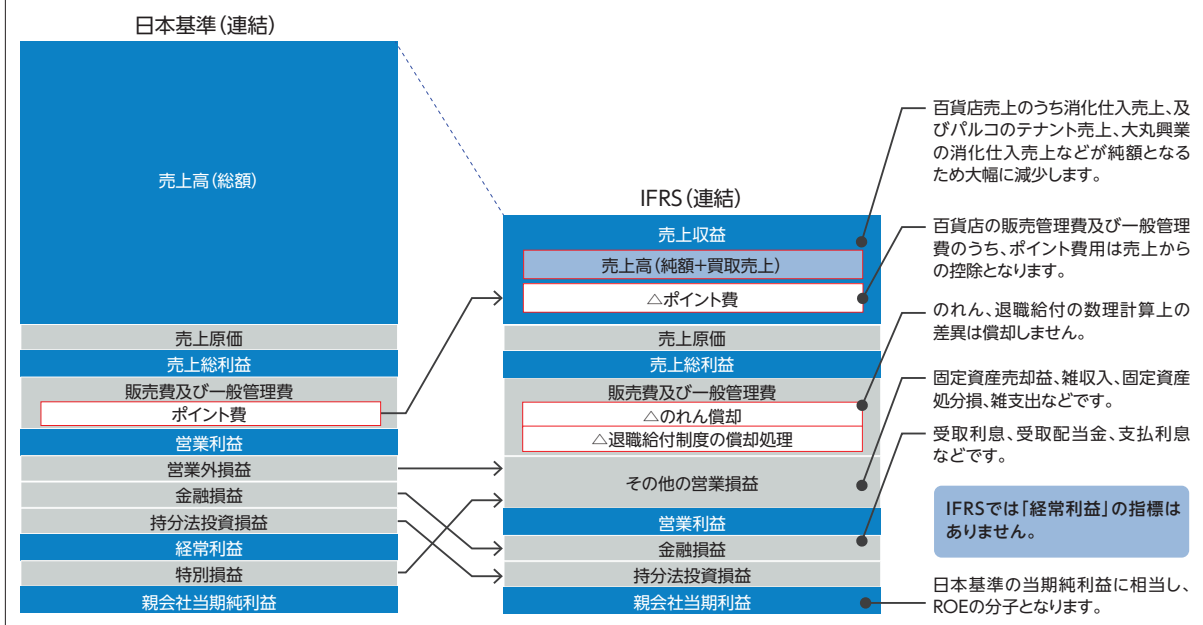
連結 配当性向

32.1%

自己資本比率

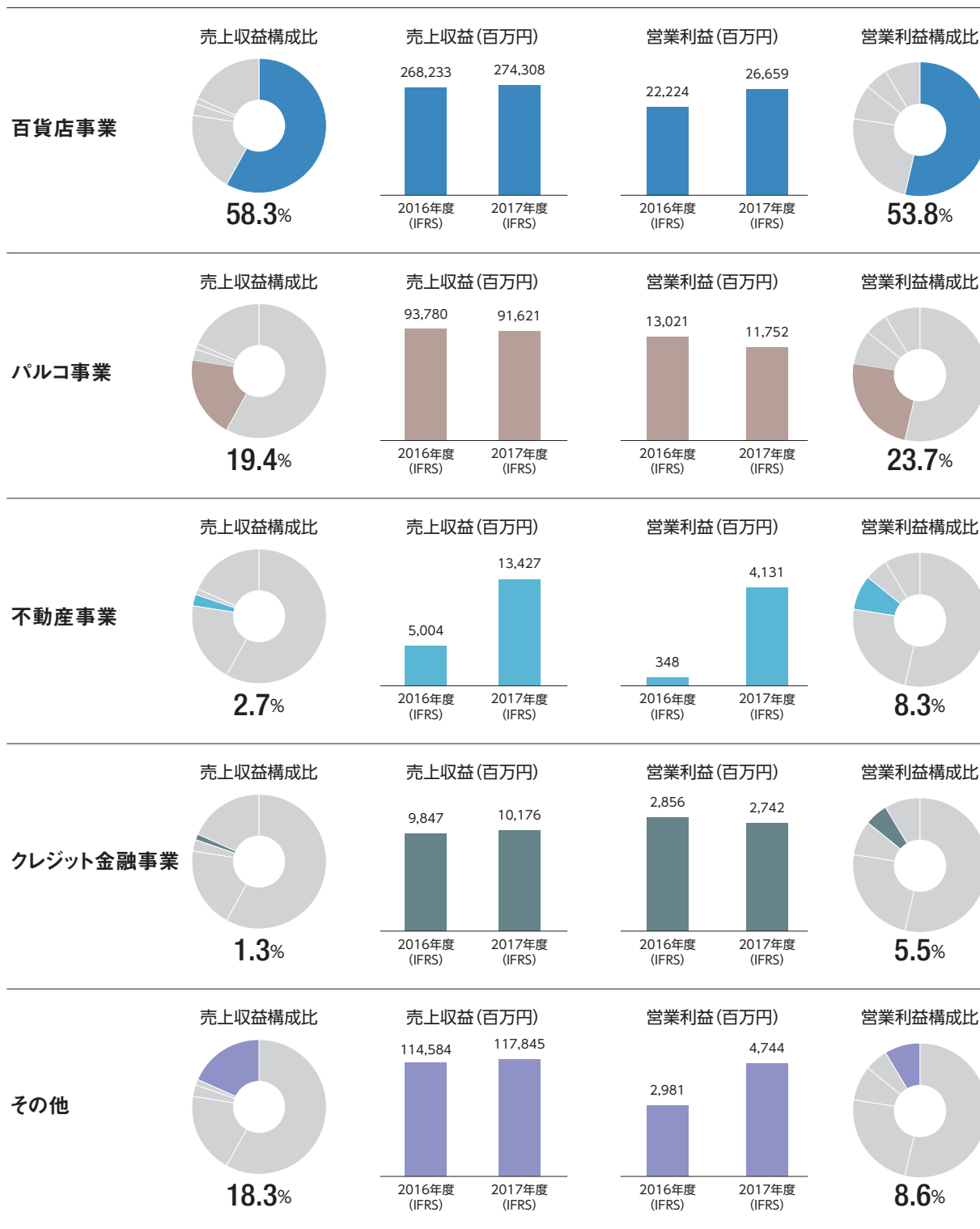
38.7%

図解 日本基準とIFRS (国際会計基準) の比較



売上収益および営業利益

- 売上収益構成比は各セグメント間の取引を消去した外部顧客に対する売上収益の比率です。
- 売上収益、営業利益は、各セグメント間の取引を含みます。



※2017年度から、報告セグメントは「百貨店事業」「パルコ事業」「不動産事業」「クレジット金融事業」とし、不動産事業の強化を明確にします。

なお、「卸売事業」は「その他」に集約することとしました。

※「その他」の営業利益の構成比算出は調整額を含みます。

財政状態及び経営成績に関する分析

営業の概況

当連結会計年度(2017年度)より、適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性の向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティの強化を目的とし、従来の日本基準に替えて国際会計基準(以下IFRS)を適用しております。なお、前連結会計年度の数値は、前期に日本基準で公表した数値をIFRSに組み替えて表記しております。

当連結会計年度の日本経済は、不透明性があるものの堅調な海外経済や政府及び日本銀行による各種政策の効果等により、緩やかな回復基調が続きました。また、個人消費については、株価上昇など資産効果を背景に富裕層による高額品消費が好調に推移したものの、消費の二極化の進展や社会保障費負担の増加に伴う将来不安を背景に節約志向が継続したことから、回復傾向は緩慢なものとなりました。

このような状況のもと、当社グループはこれまでの延長線上ではない「非連続な成長」へと経営の舵を大きく切り、ROE8%以上の達成を目指し、事業ポートフォリオの再構築に取り組むべく、「くらしの『あたらしい幸せ』を發明する。」という新しいグループビジョン実現に向け「2017～2021年度 中期経営計画」をスタートさせました。その初年度となる当連結会計年度は、小売業の枠を超えた「マルチサービスリテラー」としての発展を目指し、事業領域の拡大とともに既存事業の競争力・収益力の一段の強化をはかる一方、不採算事業の見極めなどにスピードを上げて取り組みました。

店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの構築を目指す「アーバンドミナント戦略」においては、新たな成長事業と位置づける「不動産事業」の大型開発を中心に取り組みました。4月には、銀座エリア最大級の商業施設面積約47,000㎡を誇る革新的なラグジュアリーモール「GINZA SIX(ギンザシックス)」を、さらに11月には、松坂屋上野店南館跡地で開発を進めてまいりました複合商業施設「上野フロンティアタワー」をオープンさせました。加えて、本館建替え工事が進行中の大丸

心斎橋店におきましては、隣接する北館の大型核テナントとして「パルコ」の導入を決定いたしました。

“あらゆるモノがネットにつながる”IoT時代に向けたICT(インターネット・コミュニケーション・テクノロジー)戦略においては、3月にグループデジタル戦略部を設置するとともに、ICT戦略推進部門の責任者に外部人材を登用するなど組織体制の整備、強化を通じ、「攻め」と「守り」の両面からICT戦略の具現化に取り組みました。

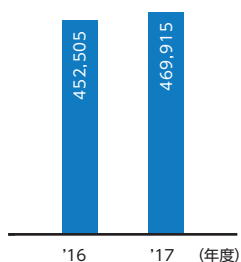
グループの中核事業である百貨店事業、パルコ事業においては、既存事業の革新に向け店舗の提供価値向上、収益力向上に取り組みました。百貨店事業においては、新たな編集売場の導入などマーケット変化に対応した売場改装を実施したほか、顧客基盤の拡大、販売サービスの強化に取り組みました。また、パルコ事業においては、ストアブランドの進化と店舗の魅力向上をはかるため、新規出店や都心型店舗のスクラップ&ビルドを推進するとともに、新生渋谷パルコをはじめとする複数の商業不動産プロデュースに取り組みました。

新たな事業領域の拡大として、2月には、幼児保育事業に参入するため、「JFRこどもみらい株式会社」の設立を決定いたしました。一方、8月には、通販事業を展開する連結子会社、フォーレスト株式会社の全株式を譲渡いたしました。また、持分法適用関連会社の株式会社千趣会が今後実施を予定する、同社の自己株式取得に応じることを決定いたしました。

経営基盤強化に向けた取り組みでは、経営監督機能の強化、機動的な経営の推進等をはかるため、指名委員会等設置会社への移行を行い、取締役会有効性評価に基づく取締役会改革の推進をはじめ、経営人材の強化などガバナンス体制のさらなる充実をはかりました。あわせて、株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識向上をはかるため、役員報酬において業績連動性の高い株式対価報酬制度を導入するとともに、指名委員会、報酬委員会の活動を通じ、透明性・客観性の高い経営人事機能の強化に取り組みました。また、資産効率の向上を目指し大丸松坂屋百貨店の基幹店舗において、店舗B/Sに基づく経営管理を実施いたしました。加えて、フリー

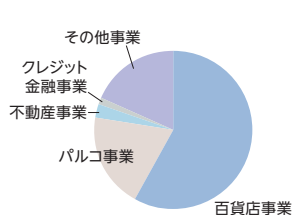
売上収益

(百万円)



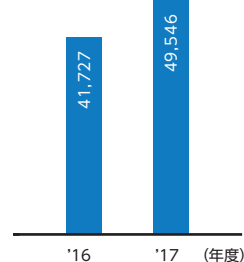
事業セグメント別の売上収益

(各セグメント間の取引を含まない売上収益構成)



営業利益

(百万円)



キャッシュ・フローの増大をはかるため、投資基準と撤退基準に基づく事業運営により、投資効率向上と収益改善に取り組みました。生産性向上を目指した業務改革の取り組みでは、グループ業務システムを刷新したほか、事務作業の自動化をはかるRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入いたしました。

グループ組織人事改革では、新規事業開発、ICT、法務、不動産など専門分野における外部人材の登用や、マネジメント人材、経営人材の育成・強化に取り組みました。また、多様な就業観やライフステージの変化など働き方の多様化に対応するため、大丸松坂屋百貨店、大丸松坂屋セールスアソシエーツなどにおいて、勤務地を選択できる「エリア限定社員制度」や、入社後1年を経過した有期雇用の契約社員を原則的に無期雇用とする「専任社員制度」を導入いたしました。

環境活動においては、エネルギー使用量、包装資材使用量などの削減に継続的に取り組みました。また、大丸松坂屋百貨店の基幹店舗において開催した「ECOFF（エコフ）リサイクルキャンペーン」では、お客様がご不要になった衣料品・靴・バッグなど約46万点を回収し、バイオエタノールなどへの再生利用をはじめとする循環型社会構築に向けた取り組みを推進いたしました。社会活動においては、女性の健康支援や東日本大震災・熊本地震などの震災復興支援として、被災地のこども育英基金への寄付を通じた次世代育成に継続的に取り組むとともに、被災地生産者に向けた催しの開催など店舗を活用した販売機会を提供いたしました。加えて、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社としての認定を取得した「株式会社JFRクリエ」を設立し、業務をスタートさせました。

売上収益

売上収益は、パルコ事業で前年実績を下回ったものの、百貨店事業、不動産事業、クレジット金融事業およびその他で前年実績を上回り、前連結会計年度に比べ174億10百万円

増の4,699億15百万円となりました。

営業利益

営業利益は、前連結会計年度に比べ78億19百万円増の495億46百万円となりました。

税引前利益

税引前利益は、前連結会計年度に比べ56億63百万円増の482億71百万円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

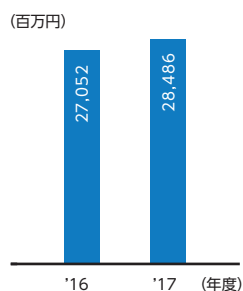
親会社の所有者に帰属する当期利益は、前連結会計年度に比べ14億34百万円増の284億86百万円となりました。

セグメント概況

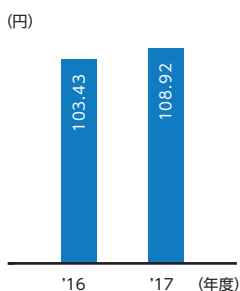
<百貨店事業>

店舗の提供価値向上、収益力向上を目指し、新たな編集売場の導入などマーケット変化に対応した売場改装を実施いたしました。大丸神戸店では、6階を中心としたメンズフロアと7階リビング売場を20年ぶりにリニューアルいたしました。また、大丸札幌店では、時計売場の面積を約1.5倍に拡大するとともに、取り扱いブランドの充実をはかりました。加えて、大丸東京店婦人服フロアでは、人気ショップのオーナーがプロデュースする衣食住を編集した大丸・松坂屋初のコンセプト型セレクトゾーンをオープンさせました。あわせて、外商においては、拡大する富裕層消費に対応するため新規口座開拓を継続して推進するとともに、新たな商品・サービスの開発、提案に取り組みしました。インバウンドマーケットにおいては、訪日外国人客への対応強化としてモバイル決済が可能な売場を拡大するとともに、店頭における販売サービスの強化に取り組みしました。

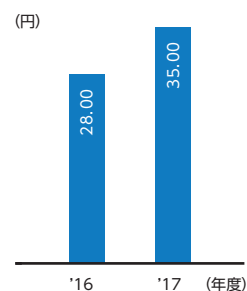
■ 親会社の所有者に帰属する当期利益



■ 基本的1株当たり当期利益



■ 1株当たり配当額



また、大丸創業300周年の節目の年にあたり、さまざまな記念販促・記念事業に取り組みました。大丸神戸店では、ファッション誌「ヴォーグ」のショッピングイベントとして「ヴォーグ ファッションズ ナイトアウト」を開催いたしました。大丸京都店では、「京都町家プロジェクト」として、京都・祇園に期間限定ショップ「エルメス」を7月まで9か月にわたって展開し、続いて8月には「ウブロブティック 京都」をオープンさせました。加えて、3月に「未来定番研究所」を設立し、外部知見との連携強化、インターネットを活用した情報収集に取り組みました。なお、大丸浦和パルコ店については、営業赤字が継続しており、競合も激化するなか今後の黒字化は困難であるとの判断から、7月末日をもって営業を終了いたしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は2,743億8百万円（対前年2.3%増）、営業利益は266億59百万円（同20.0%増）となりました。

<パルコ事業>

パルコのストアブランド進化に向け、東京23区内では渋谷パルコ以来44年ぶりとなる新規出店として、11月4日、「上野フロンティアタワー」に「PARCO_ya（パルコヤ）」を開業させ、オープン後の入店客数、売上は想定を上回り好調に推移いたしました。

また、都心型店舗においては、SNS（ソーシャル・ネットワーク・キング・サービス）による情報拡散効果を意識するなか、福岡パルコではコト消費に対応した新たなサービステナントの導入、名古屋パルコではマーケットにおける独自性の構築を目指したレストランの改装を実施いたしました。エンタテインメント事業においては、『ミニオン大脱走CAFE』を札幌・池袋・名古屋・福岡パルコで展開し、独自コンテンツの開発により既存店舗の集客と取扱高増加に貢献するとともに、外部施設への展開など多様な取り組みを行いました。

商業不動産プロデュースにおいては、4月に東京・東部の副都心として都市機能のますますの発展と活性化が期待される墨田区錦糸町の駅前商業施設への出店を決定いたしました。また、5月に新生渋谷パルコの新築工事に着手するとともに、9月

には、大丸心齋橋店北館の核テナントとして「パルコ」を出店することを決定いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、2016年8月に建替えのため一時休業した渋谷パルコや、同年11月に営業を終了した千葉パルコの閉鎖影響のほか、8月に大津パルコを閉店した影響も加わったことから、売上収益は916億21百万円（対前年2.3%減）、営業利益は117億52百万円（同9.7%減）となりました。

<不動産事業>

4月20日、松坂屋銀座店跡地を含む二街区一体開発として「GINZA SIX（ギンザ シックス）」をオープンさせました。「GINZA SIX」は、フラッグシップストア121ブランドを含む241ブランドを誘致した商業エリアに加え、文化施設も融合するなど従来の百貨店とは異なる商業施設として開業し、地域に新たな賑わいを創出いたしました。また、11月4日には、松坂屋上野店南館跡地に、松坂屋上野店、PARCO_ya（パルコヤ）、TOHOシネマズ上野、オフィスを一体的に備える複合商業施設として、「上野フロンティアタワー」をオープンさせました。開業を機に大丸松坂屋百貨店が所有する周辺店舗を総称し、「シタマチ・フロント」と名付けて発信するとともに、百貨店・パルコとのイベント共催、地域や商店会と連携したエリアプロモーションの実施など、魅力的な街づくりと新たな来街者の創出に取り組みしました。

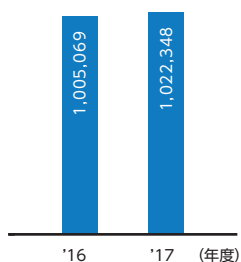
以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は134億27百万円（対前年168.3%増）、営業利益は41億31百万円（同1,085.4%増）となりました。

<クレジット金融事業>

会員数の拡大に伴う年会費収入に加え、加盟店手数料収入、割賦販売利息収入が増加したものの、セキュリティ対策費などの販売費及び一般管理費が増加したことから、売上収益は101億76百万円（対前年3.3%増）、営業利益は27億42百万円（同4.0%減）となりました。

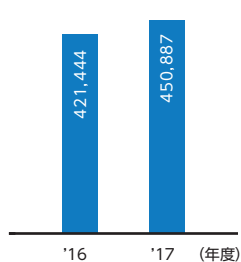
■ 資産合計

(百万円)



■ 資本合計

(百万円)



＜その他＞

建装工事請負業のJ. フロント建装は、前年度に大型物件の計上が増加した反動から減収となりましたものの、卸売業の大丸興業は、電子デバイス部門が好調に推移したことから増収増益となり、人材派遣業のディンプルは、グループ外企業からの受託契約増加に伴い売上が拡大いたしましたことから、売上収益は、1,178億45百万円(対前年2.8%増)、営業利益は47億44百万円(同59.1%増)となりました。

財政状態

財政状態につきましては、資産効率、資金効率向上の観点からグループ保有資産の有効活用に努めるとともに、グループ資金一元管理を推進するなど財務体質強化への取り組みを進めた結果、資産合計は1兆223億48百万円となり、前連結会計年度末に比べ172億79百万円増加いたしました。一方、負債合計は5,714億60百万円となり、前連結会計年度末に比べ121億65百万円減少いたしました。なお、有利子負債残高は1,842億2百万円となり、前連結会計年度末に比べ217億50百万円減少いたしました。

資本合計は4,508億87百万円となり、前連結会計年度末に比べ294億43百万円増加いたしました。

これらの結果、資産合計営業利益率(ROA)は、4.9%、親会社所有者帰属持分比率は、38.7%となりました。

キャッシュ・フロー

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持並びに健全な財政状況を目指し、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めております。

また、当社グループの成長を維持するために将来必要な運転資金及び設備投資、投融資資金は、主に手許資金と営業活動によるキャッシュ・フローに加え、社債の発行及び金融機関からの借入などにより調達しております。

当連結会計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あります。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は570億79百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、渋谷パルコの再開発事業に伴う前受金の受領による収入などにより233億15百万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190億30百万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の減少や子会社株式の売却による収入などにより89億22百万円の支出減となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は310億48百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、社債発行による

収入がある一方、社債及びコマーシャル・ペーパーを償還したことなどにより289億51百万円の支出増となりました。

この結果、当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」は、前連結会計年度末に比べ70億16百万円増の388億83百万円となりました。

今後も、利益水準やキャッシュ・フローの動向等を考慮し、適切な利益配分や設備投資を行っていく予定であります。

利益配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・向上を図りつつ、利益水準、今後の設備投資、キャッシュ・フローの動向等を勘案し、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おります。また、資本効率の向上及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てまいります。

内部留保につきましては、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、企業価値の向上を図っていく所存であります。

なお、当期の配当は、中間配当16円(普通配当15円、記念配当1円)を加えた年間配当35円といたしました。

また、次期の配当につきましては、中間配当17円に期末配当18円を加えた年間35円を予定しております。

事業等のリスク

当社グループはリスクを環境変化の中での「不確実性」と定義し、プラス面(機会)、マイナス面(脅威)の両面があるとしています。従って、マイナス面のリスク(不確実性)に対して適切にリスクヘッジする一方、マーケットの変化を見極め、プラス面のリスク(不確実性)に対して積極的なリスクテイクができれば今後の企業の持続的成長につながると考えています。

当社グループは、リスクマネジメント委員会を開催し、定期的にリスク(不確実性)について論議し、リスク(不確実性)の洗い出し及び評価を行い、優先順位をつけて戦略に反映すると共に、個別の対応策の立案・実施・モニタリングを行っています。

リスクマネジメント委員会において当社を取り巻くリスク(不確実性)として、「戦略リスク」「ファイナンスリスク」「オペレーションリスク」「ハザードリスク」の4つのカテゴリーから138項目のリスク(不確実性)を当社グループにおけるリスク(不確実性)として認識しました。

138項目のリスク(不確実性)の中で、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスク(不確実性)22項目を抽出し、そのうち当社グループへの影響が特に大きいと考える15項目は「企業リスク」として優先的に取り組んでいます。

今回、15項目の「企業リスク」の中で最重要と考える6項目の「企業リスク」の内容を記載しています。

また、6項目以外の「企業リスク」である「既存事業の成熟に係るリスク」「人材・要員構造に係るリスク」「モノ消費からコト消費への移行に係るリスク」「都市回帰と地方・郊外の縮小に係るリスク」「新規参入による競争に係るリスク」「取引先の転換に係るリスク」「外国人の拡大に係るリスク」「不祥事に係るリスク」等があり、今回記載していませんが、6項目のリスク（不確実性）同様に戦略課題として取り組んでいます。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであり、国内外の経済情勢等により影響を受ける可能性があり、事業等のリスク（不確実性）はこれらに限られるものではありません。

企業リスク（最重要リスク）

①消費増税、五輪後の不況発生に係るリスク

2019年の消費増税による消費不況や、オリンピック開催後の反動不況など、直近に複合的な不況が起こる可能性は高く、駆け込み需要や買い控え対策などへの対応策を早期に構築することが出来なければ脅威となります。

一方で、政策変更や法的規制の施行及び緩和・撤廃は視点を変えれば機会となります。例えば消費税増税による教育費の無償化は、教育費から一般消費への出費の振替など、若年層夫婦世帯の消費拡大につながる可能性があります。このようにリスクを捉える視点を変え、発想を転換することで当社グループの新たな消費者獲得の機会に転換することが可能となります。

②顧客の変化、特に少子高齢化・長寿寿命化に係るリスク

少子高齢化、長寿寿命化は今後確実に実現する最大の環境変化であり、近い将来「人生100年時代」となることは確実です。この大きな変化への対応は不可欠であり、かつ競争との競争激化が必至であることから対応が後手に回れば脅威となります。

一方で、少子高齢化・長寿寿命化に伴う高齢者市場のマーケット規模の拡大は確実です。この大きなマーケットの変化に対応するために、当社グループとして、早期にテクノロジーを活用した新しい顧客情報基盤の構築・活用により、ライフスタイルの変化に適応した品揃えやサービスの拡大ができれば成長の機会が拡大します。

③所得の二極化に係るリスク

一億総中流幻想は消滅し、所得が二極化することにより、既存事業を支えてきた従来の中間層の減少は避けられず、ビジネスモデルの転換をはかることが出来なければ脅威となります。

一方で、当社グループが得意としている富裕層マーケットのポテンシャルを再定義し、外商部門の活動範囲を量的・質的に拡大することと、物販だけではなくハイエンドなサービスまで提供できれば新しい成長の機会が拡大します。苦戦している中間層マーケットは、従来型のボリューム売場を圧縮し、中間層マーケットのニーズに対応する新しい商材・サービスを導入することがで

ければ再成長の機会が拡大します。同時に、一人の消費者が様々な消費行動を行うという「一人二極化消費」への対応も重要となります。こうした消費の変化を的確に捉えるために、過去の消費の延長線上の顧客セグメントから脱し、新たな顧客が持つ新しい消費行動に対応できる商材、サービス、販売方法などが構築できれば成長の機会が拡大します。

④シェアリングエコノミーの進展に係るリスク

シェアリングエコノミーの進展に伴い、所有資産の共有化と活用に伴う資産価値の向上は大きな消費の流れであり、今後さらに拡大していくことは確実です。それに伴い、当社グループの中核事業である物販に関わるマーケットを侵食され大きな脅威となる可能性があります。

一方で、既存の物販に加えて、商品のシェアリングへの取り組みや、当社グループが所有する都心立地の活用に向け、オフィス、ショールーム、エンターテインメント施設、公共施設利用など、さまざまな潜在需要を掘り起こすことができれば当社グループの資産の使用価値が向上し成長の機会が拡大します。

また、シェアリングエコノミーが雇用に与える影響も大きく、プロフェッショナル人材などをはじめとした雇用を前提としない人事制度に対応できる体制を構築することで働き方改革につなげることが可能となります。

⑤テクノロジーの進化に係るリスク

テクノロジーの進化のスピードは加速度的に上がっており、サイバーテロなどの懸念すべき事案が多発していることもありテクノロジーの進化に合わせたデジタルセキュリティに対する取り組みを確実に強化しなければ脅威となります。またテクノロジーの進化によるRPA（Robotic Process Automation）などの活用による生産性の向上に乗り遅れば脅威となります。

一方で、テクノロジーを既存のビジネスと組み合わせ、新たなビジネスモデルへと転換できれば成功につながる機会が拡大します。デジタルを活用した顧客基盤の構築による顧客生涯価値の最大化や、顧客IDに紐付く支払等のデータを活用し、新たな価値を生み出すことでマネタイズするビジネスモデルの構築、店頭の決済機能の進化への対応による利便性の向上などによる店頭売上の拡大が実現できれば成長に向けた機会が拡大します。

⑥CSRの重要性アップに係るリスク

企業価値の主要な要素としてESG視点のCSRへの取り組みの重要性は今後益々高まることは避けられず、環境、社会、ガバナンスの3つの課題への対応は必須となります。なかでも環境問題への対応は企業としては決して避けては通れない課題であり、グループとしての推進が遅延することになれば大きな脅威となります。

一方で、従来型CSRの考え方の範疇に留まらず「CSV（Creating Shared Value）共通価値の創造」の発想へ転換し、企業活動を通じた社会的課題の解決が出来れば、売上の拡大に加え、顧

客及び投資家に対するレピュテーションの向上に結びつけることができ当社グループの持続的成長に向けた機会が拡大します。

その他重要リスク

①減損に係るリスク

当社グループは、事業活動上、店舗用土地・建物を始めとする事業用固定資産を保有しています。これらの資産につき経済状況の悪化や競合状況の激化などにより収益性の低下や地価の下落が発生した場合、減損を認識しなければならず、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

一方で、事業活動を推進するに当たり減損リスクを意識することで、資産収益性を高める取組みを加速し、結果としてキャッシュフロー創出力を高めることにつながる可能性があります。

②資金調達に係るリスク

当社グループは、出店、改装、M&A等に関する資金を金融機関からの借入及び社債・コマーシャルペーパーの発行などにより金融市場からの直接調達しています。金融市場の変化やその他の要因により、金融機関が貸付枠や信用供与枠額などの条件を変更した場合や、当社グループの財政状態が悪化し格付機関が信用格付を大幅に引き下げた場合、経済不況により投資家の意欲が減退した場合などには、当社グループが必要な資金を必要な時期に適切と考える条件で調達できず、資金調達が制限されると共に資金調達コストが増加する可能性があります。

一方で、資金管理を的確に行うとともに金融機関からの借入や金融市場からの直接調達のポートフォリオを適切に組むことで効率的・効果的な資金調達を実現することが可能となります。

③金利の変動に係るリスク

当社グループは金融債権や有利子負債を保有しており、それらの金利の変動は、支払利息や受取利息、金融資産・負債の価値に影響し、当社グループの業績および財務状況が悪化する可能性があります。

一方で、長期金融や有利子負債のポートフォリオマネジメントを適切に行うことにより支払い利息の削減や受取利息の増加、金融資産の拡大につなげることに取り組んでいます。

④株式相場の変動に係るリスク

当社グループは金融資産の一部として国内企業等の株式を保有していますが、株価下落などの株式価値の減少により、親会社の所有者に帰属する部分が減少する可能性があります。また当社グループのお得意様営業の中核である富裕層の資産減少にもつながる事からお得意様営業関連の売上が減少する可能性があります。

一方で、保有株式のポートフォリオマネジメントを適切に行うことで、株式価値の変動影響額を最小限に押さえることが可能と

なります。

⑤為替の変動に係るリスク

当社グループの取引先には、為替変動の影響を受ける海外ブランドが多数あります。したがって、為替相場の動向により店頭の商品価格が変動し、業績が悪化する可能性があります。また、中国をはじめとする訪日外国人の来店客数及び購入金額は為替相場の変動に影響を受け店舗の売上が減少する可能性があります。

一方で海外ブランドの取引先を分散することや、海外ブランドと国内ブランドの適切な店頭展開のバランスを取ること、インバウンド向け品揃え、サービスを拡充することで店頭の魅力化とそれに伴う業績の向上につなげることが可能となります。

⑥情報管理に係るリスク

当社グループはお客様からお預かりしている個人情報を取り扱っており、また他企業等の機密情報を受け取ることがありますが、これらの情報が不正または過失により外部に流出する可能性があります。

また当社グループの営業機密が不正または過失により流出する危険もあり、その結果当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

⑦法規制及び法改正に係るリスク

当社グループは大規模小売店舗の出店、独占禁止、下請取引、消費者保護、各種規制、環境リサイクル関連等において法規制の適用を受けています。

こうした法律、規制、政策、会計基準等の新たな施行、変更およびその影響を予測することは困難であり、これらの法規制や法改正により、事業活動が制限を受ける場合、費用の増加や売上収益の減少を招き、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

⑧災害等に係るリスク

当社グループの本社および主要な店舗等は国内にあり、地震、津波等の自然災害、火災、停電等の事故、テロ行為等の違法行為等により事業活動の停止や施設の改修に多額の費用が発生した場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

加えて、ソフトウェア・ハードウェアの欠陥、コンピュータウィルスやネットワークへの不正侵入などによりシステム障害が発生した場合、事業運営に支障をきたすことにより当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

一方、過去の経験に根ざしたグループにおけるBCP計画の確立や自然災害に対応できる店舗作り、グループ全体でのデジタルセキュリティ対策の構築を進めることができれば影響を最小化することが可能となり、同時に次の災害に対する備えを高度化することができます。

連結財政状態計算書

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2016年3月1日、2017年2月28日及び2018年2月28日現在

単位：百万円

	2016年 (IFRS移行)	2017年	2018年
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	28,149	31,867	38,883
営業債権及びその他の債権	117,545	122,703	125,649
その他の金融資産	5,947	5,852	4,067
棚卸資産	27,853	34,332	33,755
その他の流動資産	8,112	5,462	6,076
売却目的で保有する資産	—	1,049	6,732
流動資産合計	187,608	201,268	215,164
非流動資産			
有形固定資産	455,375	459,979	458,877
のれん	568	534	523
投資不動産	179,442	189,013	195,608
無形資産	2,912	3,426	3,588
持分法で会計処理されている投資	26,171	26,033	16,425
その他の金融資産	93,941	94,840	100,016
繰延税金資産	11,005	8,974	7,286
その他の非流動資産	14,794	20,998	24,857
非流動資産合計	784,211	803,800	807,183
資産合計	971,820	1,005,069	1,022,348
負債及び資本			
負債			
流動負債			
社債及び借入金	89,148	101,229	46,230
営業債務及びその他の債務	145,537	143,711	141,343
その他の金融負債	32,822	31,419	30,811
未払法人所得税等	8,322	7,117	9,202
引当金	1,826	2,177	202
その他の流動負債	52,636	54,407	64,561
流動負債合計	330,295	340,062	292,351
非流動負債			
社債及び借入金	109,885	104,722	137,972
その他の金融負債	35,003	32,217	34,240
退職給付に係る負債	32,894	31,760	29,909
引当金	5,193	5,158	4,595
繰延税金負債	58,805	57,868	61,161
その他の非流動負債	4,942	11,836	11,231
非流動負債合計	246,724	243,562	279,109
負債合計	577,019	583,625	571,460
資本			
資本金	30,000	30,000	31,974
資本剰余金	209,565	209,551	211,864
自己株式	△11,286	△11,281	△15,244
その他の資本の構成要素	11,615	12,610	15,772
利益剰余金	104,615	127,690	151,151
親会社の所有者に帰属する持分合計	344,510	368,571	395,519
非支配持分	50,290	52,872	55,368
資本合計	394,800	421,444	450,887
負債及び資本合計	971,820	1,005,069	1,022,348

連結損益計算書及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及び連結子会社

2017年2月28日及び2018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	2017年	2018年
売上収益	452,505	469,915
売上原価	△239,938	△256,979
売上総利益	212,567	212,935
販売費及び一般管理費	△167,668	△166,688
その他の営業収益	4,084	8,967
その他の営業費用	△7,255	△5,668
営業利益	41,727	49,546
金融収益	1,353	1,090
金融費用	△1,370	△1,194
持分法による投資損益	898	△1,171
税引前利益	42,608	48,271
法人所得税費用	△12,165	△16,415
当期利益	30,443	31,855
当期利益の帰属		
親会社の所有者	27,052	28,486
非支配持分	3,390	3,368
当期利益	30,443	31,855
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	103.43	108.92
希薄化後1株当たり当期利益(円)	103.43	108.86

連結包括利益計算書	2017年	2018年
当期利益	30,443	31,855
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	2,167	3,464
確定給付制度の再測定	2,905	2,298
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	△411	△3
純損益に振り替えられることのない項目合計	4,660	5,758
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	164	57
在外営業活動体の換算差額	△118	69
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	△333	70
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△286	197
税引後その他の包括利益	4,374	5,955
当期包括利益	34,817	37,811
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	31,393	34,450
非支配持分	3,423	3,360
当期包括利益	34,817	37,811

連結持分変動計算書

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2017年2月28日及び2018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
2016年3月1日時点の残高	30,000	209,565	△11,286	—	73	11,542
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	△154	△140	2,065
当期包括利益合計	—	—	—	△154	△140	2,065
新株の発行	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	△10	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	15	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	△14	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△775
その他	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額合計	—	△14	4	—	—	△775
2017年2月28日時点の残高	30,000	209,551	△11,281	△154	△66	12,832
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	92	111	3,471
当期包括利益合計	—	—	—	92	111	3,471
新株の発行	1,974	1,974	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	△3,963	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△56	—	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	395	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	△60	△472
その他	—	—	—	18	—	—
所有者との取引額合計	1,974	2,313	△3,962	18	△60	△472
2018年2月28日時点の残高	31,974	211,864	△15,244	△43	△15	15,831

	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		非支配持分	合計	
	確定給付制度の再測定	合計			
2016年3月1日時点の残高	—	11,615	104,615	344,510	50,290
当期利益	—	—	27,052	27,052	3,390
その他の包括利益	2,570	4,341	—	4,341	32
当期包括利益合計	2,570	4,341	27,052	31,393	3,423
新株の発行	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	△10	—
自己株式の処分	—	—	—	14	—
配当金	—	—	△7,323	△7,323	△840
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	△14	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△2,570	△3,345	3,345	—	—
その他	—	—	△0	△0	△0
所有者との取引額合計	△2,570	△3,345	△3,977	△7,333	△840
2017年2月28日時点の残高	—	12,610	127,690	368,571	52,872
当期利益	—	—	28,486	28,486	3,368
その他の包括利益	2,287	5,963	—	5,963	△7
当期包括利益合計	2,287	5,963	28,486	34,450	3,360
新株の発行	—	—	—	3,948	—
自己株式の取得	—	—	—	△3,963	—
自己株式の処分	—	—	—	0	—
配当金	—	—	△7,846	△7,846	△911
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	△56	56
株式に基づく報酬取引	—	—	—	395	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△2,287	△2,820	2,820	—	—
その他	—	18	—	18	△10
所有者との取引額合計	△2,287	△2,801	△5,025	△7,502	△865
2018年2月28日時点の残高	—	15,772	151,151	395,519	55,368

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及び連結子会社

2017年2月28日及び2018年2月28日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	2017年	2018年
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	42,608	48,271
減価償却費及び償却費	17,284	18,683
減損損失	774	2,576
金融収益	△1,353	△1,090
金融費用	1,370	1,194
持分法による投資損益(△は益)	△898	1,171
固定資産売却損益(△は益)	△1,953	△3,103
固定資産処分損	2,051	1,609
棚卸資産の増減額(△は増加)	△6,466	△354
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△5,634	△3,557
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△1,778	△1,971
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,134	△1,850
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△1,131	△3,455
その他	△1,684	12,474
小計	42,054	70,597
利息の受取額	207	131
配当金の受取額	390	330
利息の支払額	△1,337	△1,108
補償金の受取額	7,855	—
法人所得税の支払額	△17,206	△14,833
法人所得税の還付額	1,799	1,961
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,764	57,079
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	△26,885	△17,708
有形固定資産の売却による収入	10,423	2,089
投資不動産の取得による支出	△12,436	△8,993
投資不動産の売却による収入	—	1,810
投資有価証券の取得による支出	△2,463	△1,946
投資有価証券の売却による収入	4,462	2,857
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	1,839
その他	△1,052	1,020
投資活動によるキャッシュ・フロー	△27,952	△19,030
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)	△100	950
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	3,001	△32,799
長期借入れによる収入	46,000	16,500
長期借入金の返済による支出	△42,005	△28,960
社債の発行による収入	—	34,838
社債の償還による支出	—	△12,000
自己株式の取得による支出	△21	△15
配当金の支払額	△7,305	△7,822
非支配株主への配当金の支払額	△846	△911
その他	△819	△827
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,097	△31,048
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,714	7,000
現金及び現金同等物の期首残高	28,149	31,867
現金及び現金同等物の為替変動による影響	3	15
現金及び現金同等物の期末残高	31,867	38,883

グループ企業一覧

百貨店事業／不動産事業

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%
<http://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:TEL(03)3832-1111 開店:1768年(明和5年)4月

大丸山科店

所在地:〒607-8080 京都府京都市山科区竹鼻竹ノ街道町91番地
 電話番号:(075)255-7365 開店:1998年(平成10年)10月

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

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

松坂屋豊田店

所在地:〒471-8560 愛知県豊田市西町六丁目85番地1
 電話番号:(0565)37-1111 開店:2001年(平成13年)10月

不動産事業部

所在地:〒135-0042 東京都江東区木場二丁目18番11号
 電話番号:(03)6860-1141

法人外商事部

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:30億3700万円 出資比率:69.9%
<http://www.daimaru.co.jp/fukuoka/index.html>

株式会社下関大丸

所在地:〒750-8503 山口県下関市竹崎町四丁目4番10号
 電話番号:(083)232-1111 資本金:4億8000万円 出資比率:100%
<http://shimonoseki.daimaru.co.jp/>

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%
<http://www.kochi-daimaru.co.jp/>

パルコ事業

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
 電話番号:(03)3477-5710 資本金:343億6700万円 出資比率:64.9%

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
 電話番号:(65)6595-9100 資本金:450万Sドル 出資比率:64.9%

株式会社ヌーヴ・エイ(専門店事業)

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
 電話番号:(03)5428-2600 資本金:4億9000万円 出資比率:64.9%

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
 電話番号:(03)5459-6811 資本金:4億9000万円 出資比率:64.9%

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
 電話番号:(03)3477-8910 資本金:1000万円 出資比率:64.9%

クレジット金融事業

JFRカード株式会社(クレジット金融事業)

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
 電話番号:(072)686-0108 資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.jfr-card.co.jp/>

その他

大丸興業株式会社(卸売事業)

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
 電話番号:(06)6205-1000 資本金:18億円 出資比率:100%
<http://www.daimarukogyo.co.jp/>

大丸興業国際貿易(上海)有限公司(卸売事業)

所在地:6th Floor, Heng Seng Bank Tower, 1000 Lujiazui Ring Rd.,
 Pudong New Area, Shanghai, China
 電話番号:(86)21-6841-3588 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(卸売事業)

所在地:Unit 1902, 19th Floor, Sathorn Square Office Building,
 98 North Sathorn, Kwaeng Silom, Khet Bangrak,
 Bangkok 10500, Thailand
 電話番号:(66)2163-2903 資本金:202百万タイバツ 出資比率:100%

台湾大丸興業股份有限公司(卸売事業)

所在地:Room709, No.142, Sec.3, Ming Chuan East Road,
 Taipei 10542, TAIWAN, R.O.C.
 電話番号:(886)2-2718-7215 資本金:60百万NTドル 出資比率:100%

株式会社J.フロント建装(建装工事請負業・家具製造販売業)

所在地:〒116-0014 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号
 電話番号:(03)5850-4700
 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
 電話番号:(06)4705-6200
 資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.jfdc.co.jp/>

株式会社ディンプル(人材派遣業)

所在地:〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田一丁目11番4号
 大阪駅前第4ビル22階
 電話番号:(06)6344-0312 資本金:90百万円 出資比率:100%
<http://www.dimples.co.jp/>

株式会社J.フロントフーズ(飲食店業)

所在地:〒530-0005 大阪府大阪市北区中之島五丁目3番92号
 ルイシャトレ中之島101
 電話番号:(06)7220-0290 資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.j-frontfoods.co.jp/>

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
 電話番号:(06)6445-4670
 所在地:〒116-0014 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号
 松坂屋流通センター5階
 電話番号:(03)5615-5390
 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
 電話番号:(052)261-2030
 資本金:4億50百万円 出資比率:100%
<http://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
 電話番号:(052)261-5746 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
 電話番号:(072)681-7245 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
 電話番号:(06)6775-3700 資本金:10百万円 出資比率:100%
<http://www.jfr-ic.jp/>

株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ

(販売・店舗運営業務受託業)

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
 電話番号:(072)684-8145 資本金:90百万円 出資比率:100%

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
 電話番号:(072)684-8101 資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.dmtomonokai.co.jp/>

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・熊本まで、
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17店舗、パルコ事業では、
ショッピングセンター「PARCO」を18店舗※展開。

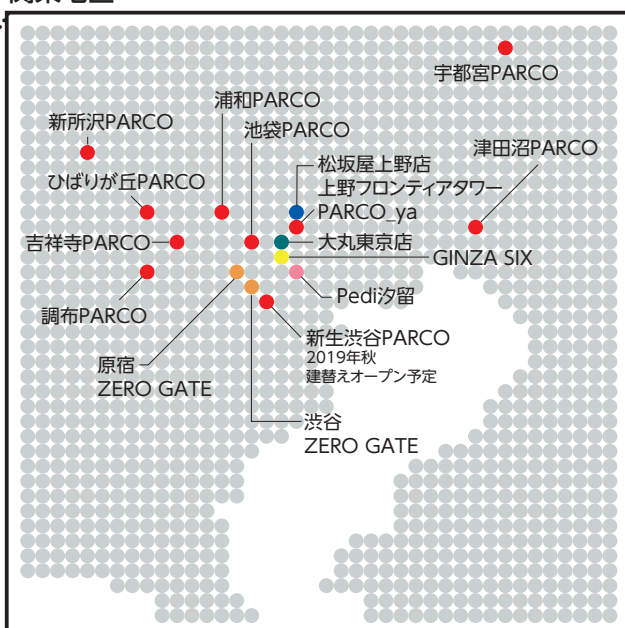
その他、「GINZA SIX」や都心型中低層商業施設を開発する新業態「ZERO GATE」を9店舗展開しています。

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。

※建替えに伴う一時休業の渋谷 PARCO を含む



関東地区



GINZA SIX (2017年4月開業)

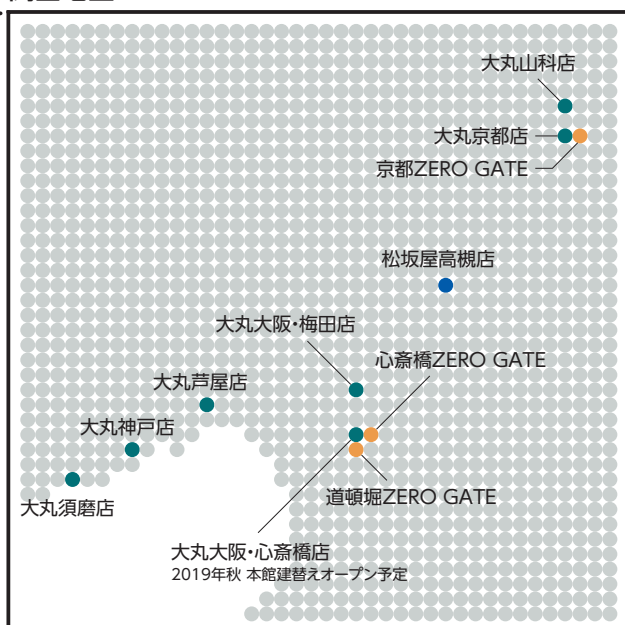


上野フロンティアタワー・PARCO_ya (2017年11月開業)



渋谷PARCOを含む宇田川町15地区開発イメージ
(2019年秋 建替えオープン予定)

関西地区



大丸大阪・心斎橋店本館完成予想図 (2019年秋 本館建替えオープン予定)

大丸・松坂屋の店舗



大丸大阪・心斎橋店 (売場面積 46,490㎡)
※新本館は2019年秋に開業予定



大丸京都店 (売場面積 50,830㎡)



大丸山科店 (売場面積5,403㎡)



(株)下関大丸 (売場面積 23,912㎡)



大丸大阪・梅田店 (売場面積 64,000㎡)



大丸神戸店 (売場面積 50,656㎡)



大丸須磨店 (売場面積 13,076㎡)



(株)高知大丸 (売場面積 16,068㎡)



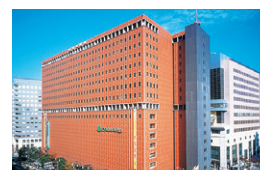
大丸東京店 (売場面積 46,000㎡)



大丸札幌店 (売場面積 45,000㎡)



大丸芦屋店 (売場面積 4,300㎡)



(株)博多大丸・福岡天神店
(売場面積 44,192㎡)



松坂屋名古屋店 (売場面積 86,758㎡)



松坂屋高槻店 (売場面積 17,387㎡)



松坂屋豊田店 (売場面積 18,220㎡)



松坂屋上野店 (売場面積 21,759㎡)



松坂屋静岡店 (売場面積 25,452㎡)



GINZA SIX (売場面積 47,000㎡)

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-B1, 666 Fuzhou Rd, Shanghai 200001, China
Phone : +86-21-6248-1538

ミラノ駐在員事務所

Conservatorio 22 Business Center, Via Conservatorio 22, 20122 Milan, Italy
Phone : +39-02-77291

2018年9月1日現在

パルコの店舗

PARCO 都心型店舗



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 (S50).8.24
sapporo.parco.jp



新生渋谷PARCO
東京都渋谷区宇田川町
14番の一部・15番
地下3階-地上19階
2019 (H31) 秋開業予定
CLUB QUATTRO:
東京都渋谷区宇田川町32-13
地上4階-5階
OPEN: 1988 (S63).6.28
club-quattro.com



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 (H20).8.23
PARCO2:地上1階-9階
宮城県仙台市青葉区中央3-7-5
OPEN: 2016 (H28).7.1
sendai.parco.jp



PARCO_ya
東京都台東区上野3-24-6
地上1階-6階
OPEN: 2017 (H29).11.4
parcoya-ueno.parco.jp



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 (S44).11.23
P'PARCO (ピーダッシュパルコ):
地下2階-地上8階
OPEN: 1994 (H6).3.10
ikebukuro.parco.jp



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 (H19).3.15
shizuoka.parco.jp



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 (H1).6.29
南館:地下1階-地上10階
OPEN: 1998 (H10).11.6
PARCO midi (パルコミディ):
地上1階-3階
OPEN: 2015 (H27).3.27
nagoya.parco.jp



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 (H6).4.9
新館:地下1階-地上9階
OPEN: 2001 (H13).9.21
hiroshima.parco.jp



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 (H22).3.19
新館:地下2階-地上6階
OPEN: 2014 (H26).11.13
fukuoka.parco.jp

PARCO コミュニティ型店舗



宇都宮PARCO
栃木県宇都宮市馬場通り3-1-1
地下1階-地上10階
OPEN: 1997 (H9).3.20
utsunomiya.parco.jp



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 (S55).9.21
kichijoji.parco.jp



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 (H19).10.10
urawa.parco.jp



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 (H1).5.25
chofu.parco.jp



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 (S58).6.23
shintokorozawa.parco.jp



松本PARCO
長野県松本市中央1-10-30
地下1階-地上6階
OPEN: 1984 (S59).8.23
matsumoto.parco.jp



津田沼PARCO
千葉県船橋市前原西2-18-1
A館:地下1階-地上6階
B館:地下1階-地上6階
OPEN: 1977 (S52).7.1
tsudanuma.parco.jp



熊本PARCO
熊本県熊本市中央区手取本町5-1
地下1階-地上9階
OPEN: 1986 (S61).5.2
kumamoto.parco.jp



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 (H5).10.8
hibarigaoka.parco.jp

ZERO GATE

札幌ZERO GATE

北海道札幌市中央区南2条西3-15-1
地下2階-地上4階
OPEN: 2016年 (H28).2.26

広島ZERO GATE

広島県広島市中区新天地2-7
地上1階-3階
OPEN: 2013年 (H25).10.10

心斎橋ZERO GATE

大阪府大阪市中央区心斎橋筋1-9-1
地下2階-地上4階
OPEN: 2013年 (H25).4.13

広島ZERO GATE2

広島県広島市中区本通9-4
地上1階-3階
OPEN: 2016年 (H28).9.10

渋谷ZERO GATE

東京都渋谷区宇田川町16-9
地下1階-地上4階
OPEN: 2011年 (H23).4.16

名古屋ZERO GATE

愛知県名古屋市中区栄3-28-11
地上1階-3階
OPEN: 2014年 (H26).10.10

道頓堀ZERO GATE

大阪府大阪市中央区道頓堀1-8-22
地上1階-3階
OPEN: 2013年 (H25).4.20

京都ZERO GATE

京都市下京区四条通高倉東入立売中之町83-1
地下2階-7階
OPEN: 2017年 (H29).11月 一部開業

原宿ZERO GATE

東京都渋谷区神宮前4-31-12
地上1階-4階
OPEN: 2018年 (H30).3.17

その他店舗

Pedi (ペディ) 汐留

東京都港区東新橋1-9-1 地下2階-1階、地上2階
OPEN: 2005 (H17).2.16 www.pedi-s.com

株式情報

株式の状況 (2018年2月28日現在)

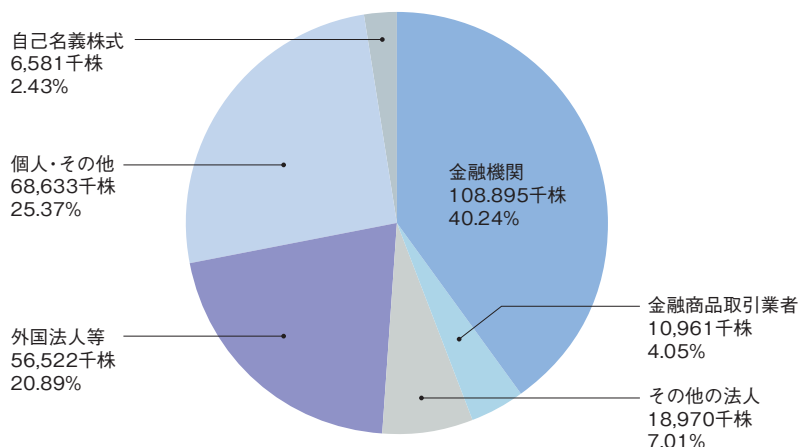
発行可能株式総数	: 1,000,000,000株	上場証券取引所	: 東京、名古屋
発行済株式の総数	: 270,565,764株	株主名簿管理人	: 三菱UFJ信託銀行株式会社
証券コード	: 3086	株主数	: 100,931名

大株主	所有株数(千株)	持株比率(%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	19,743	7.47
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	14,727	5.57
3 日本生命保険相互会社	7,862	2.97
4 J.フロント リテイリング共栄持株会	6,273	2.37
5 第一生命保険株式会社	5,732	2.17
6 株式会社三菱東京UFJ銀行	5,624	2.13
7 資産管理サービス信託銀行株式会社(投信受入担保口)	5,286	2.00
8 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	4,870	1.84
9 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,494	1.70
10 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,228	1.60

(注) 持株比率は、自己株式(6,581千株)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	78	108,895	40.24
■ 金融商品取引業者	41	10,961	4.05
■ その他の法人	838	18,970	7.01
■ 外国法人等	560	56,522	20.89
■ 個人・その他	99,413	68,633	25.37
■ 自己名義株式	1	6,581	2.43





J. FRONT RETAILING



環境保全のため、植物油インキとFSC®認証紙を使用しています。