

くらしの
「あたらしい幸せ」を
発 明 する。



J. FRONT RETAILING

J. FRONT RETAILING

統 合 報 告 書 2025

J. FRONT RETAILING
統 合 報 告 書 2025



変革なくして成長なし。

くらしの「あたらしい幸せ」を発 明 する。



J. FRONT RETAILING



この報告書は、植物油インキとFSC®認証紙を使用しています。

One Team

「縦割り」とはある意味、効率的で専門性を追求できるオーガナイズされた仕組みかもしれませんが、変化が激しく、非連続な時代にはフィットし難いというのは明らかなです。今という時代には、枠を超え、多様な知恵を集めるイノベーションが欠かせません。ただ、多様な知恵が交錯するプロセスでは、コンフリクトやスタックもあるのが必然。クリアな目標を共有できたチームなら、それを受け入れ、乗り越え、とてつもないエネルギーに転換することができるはずです。ワンチーム。異質な組み合わせこそが面白い。私たちはグループ力を結集してこの大きな変化の荒波に打ち克ち、成熟期からの脱却を果たすことで、新たな価値創造による再成長へ挑みます。

Contents

統合報告書2025 ― 目次

1	2	3	4	5	6
Values and Vision	Value Creation	Management Strategy	Sustainability	Governance	Data
04 私たちの価値観	14 トップメッセージ	34 中期経営計画（2024-26年度）	66 2050年ネットゼロを目指して	76 コーポレートガバナンス	94 At a Glance
06 歴史—歴史がレジリエンスの証左になる	20 マネジメントインタビュー 01	38 財務戦略	67 環境の主な取り組み	86 社外取締役対談	96 財務・非財務ハイライト
08 歴史—融合で、新たな価値を創る	22 マネジメントインタビュー 02	40 リテールの深化—渋谷PARCO	68 TCFD・TNFD情報開示	90 新任社外取締役メッセージ	98 10年データ（財務・非財務）
10 サステナビリティ経営	24 価値創造プロセス	41 リテールの深化—松坂屋 名古屋店	72 人権尊重	92 役員一覧	100 10年データ（サステナビリティ）
	26 3つの価値と3つのシナジー	42 〈特集1〉IPとMDで、コンテンツを探索。	75 サステナビリティボンドレポート 社外からのESG評価		102 連結財務諸表
	28 グループの強み	44 リテールの深化—GINZA SIX			106 グループ企業一覧
	30 リスクマネジメント	45 リテールの深化—リユース事業 サブスクリプション事業			108 店舗一覧
	32 百貨店ビジネスモデル	46 〈特集2〉リテールの未来を、切り開く。			110 株式情報・会社情報
		48 リテールの深化—ロイヤルカスタマー			
		50 〈特集3〉成長の確度を高める、パイプライン。			
		52 シナジーの進化—名古屋・大阪・福岡・東京			
		54 シナジーの進化—グループ顧客戦略			
		55 シナジーの進化—建装事業再編			
		56 デジタル戦略			
		58 人財戦略			
		62 〈特集4〉女性活躍を、スタンダードにする。			

— 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2024年度（2024年3月1日～2025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。



Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

Values and Vision

私たちの価値観

先義後利—この言葉は、中国戦国時代の思想家・荀子の「荣辱篇」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当たることであり、「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。これらを今の言葉に言い換えると、「お客様第一主義」「社会への貢献」であり、ステークホルダーの皆様のことを考え抜き、行動することが、ひいては事業の発展につながるということとなります。

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

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

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

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

社是

基本理念

グループビジョン

JFR WAY (私たちが大切に考える方)

先義後利

諸悪莫作 衆善奉行

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。

- ▶ **未来を創ろう！**
社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを発明しよう。
- ▶ **失敗を恐れず挑戦しよう！**
結果を恐れずに行動してみよう。そして皆で挑戦したことから学ぼう。
- ▶ **新しい発想を取り入れよう！**
内向きになるのではなく、外部のヒト、モノ、コトに触れて発想をひろげよう。
- ▶ **自分で考えて行動しよう！**
人に言われるのではなく、自分で考えて行動しよう。そして熱意をもってやりきろう。
- ▶ **良識を持ち、誠実でいよう！**
社会人として 社会の良識に沿った行動をしよう。いつでも誠実で、正直でいよう。

歴史が レジリエンスの証左になる

呉服屋、呉服小間物問屋として創業した大丸と松坂屋。

300年、400年という永い歴史の道程は決して平坦ではありませんでした。

いくつもの危機を乗り越えながら店舗拡張などを経て、

100年前には百貨店へと業態転換。

変わらない価値観を持ちながら、時代の変化に対応し続けることで、

まさに「サステナビリティ」を体現しています。



伊藤蘭丸祐道が
名古屋本町に
呉服小間物問屋を創業



下村彦右衛門正啓が京都伏見に
呉服屋「大文字屋」を開業(大丸創業)

1611年(慶長16年)

1717年(享保2年)



▶1700年代

1726年(享保11年)

大阪心齋橋筋に大阪店「松屋」を開き、
現金正札販売を始める(心齋橋店現在地)

1728年(享保13年)

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

1737年(元文2年)

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

1743年(寛保3年)

江戸大伝馬町3丁目に江戸店開業(明治43年
閉鎖)

1757年(宝暦7年)

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

1787年(天明7年)

江戸店が呉服商として売上日本一に

▶1800年代

1837年(天保8年)

大塩の乱起こる。「大丸は義商なり、犯すなかれ」
と、焼き討ちを免れる

▶1900年代

1907年(明治40年)

資本金50万円で「株式会社合資会社大丸呉服店」
を設立

1908年(明治41年)

神戸元町4丁目に神戸出張所を新築開店

1912年(明治45年)

京都店が四条通りに鉄筋木造3階建の
新店舗開店(現在地)、デパート形式をとる

1913年(大正2年)

商標を改め登録

1920年(大正9年)

資本金1,200万円で「(株)大丸呉服店」設立

1922年(大正11年)

デパート業界で初めての週休制を実施

1927年(昭和2年)

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

1928年(昭和3年)

商号を「(株)大丸」に改める

1953年(昭和28年)

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

1959年(昭和34年)

オリジナル紳士服「トロージャン」誕生

1961年(昭和36年)

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

1964年(昭和39年)

ジバンシィと独占契約を結ぶ

1983年(昭和58年)

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

1997年(平成9年)

神戸店(1995年阪神・淡路大震災で被災)が
復興グランドオープン

1999年(平成11年)

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

▶2000年代

2003年(平成15年)

札幌店オープン

2007年(平成19年)

(株)松坂屋ホールディングスと経営統合
持株会社「J. フロントリテイリング(株)」を
設立

2007

▶1600年代

1659年(万治2年)

名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業

▶1700年代

1736年(元文元年)

呉服太物小売商に転業

1740年(元文5年)

尾張藩の呉服御用となる

1745年(延享2年)

京都室町錦小路に仕入店を開設

1768年(明和5年)

上野の松坂屋を買収、「いとう松坂屋」と改め、
江戸へ進出

▶1800年代

1805年(文化2年)

江戸大伝馬町に木綿問屋亀店を開業

1868年(慶応4年)

上野店、上野戦争で官軍の本営となる

1875年(明治8年)

糸びす屋呉服店を買収、大阪へ進出

1881年(明治14年)

名古屋茶屋町角に
伊藤銀行(旧東海銀行のルーツ)を開業

▶1900年代

1907年(明治40年)

上野店を「合資会社松坂屋いとう呉服店」に
改組

1910年(明治43年)

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

1917年(大正6年)

上野店新本館完成

1923年(大正12年)

大阪店(日本橋筋)再開
(66年天満橋に移転、04年閉店)

1924年(大正13年)

銀座店開店

1957年(昭和32年)

カトレヤをシンボルフラワーに制定

1972年(昭和47年)

名古屋店北館を増築

1991年(平成3年)

名古屋店南館を増築し、
「松坂屋美術館」を開設

▶2000年代

2003年(平成15年)

名古屋店南館増築で
日本最大級の百貨店に

2006年(平成18年)

持株会社「(株)松坂屋ホールディングス」を
設立

2007年(平成19年)

(株)大丸と経営統合持株会社
「J. フロントリテイリング(株)」を設立

融合で、 新たな価値を創る

時代変化のスピードは加速の一途。

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

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

さらにリテールのウイング拡大に向け、

パルコを2012年に連結子会社化し、

2020年には完全子会社化を実現。

異質な文化の本格融合は、まさにこれからが本番です。

2007

年(平成19年)

(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが
経営統合、J.フロントリテイリング(株)を設立



J. FRONT RETAILING

事業統合・再編期

2007年(平成19年)

大丸東京店を第1期移転増床

2008年(平成20年)

(株)大丸クレジットサービスがJFRカード(株)に社名変更

(株)大丸装工と(株)大丸木工、松坂屋誠工(株)、

日本リフェクス(株)が合併し、(株)J.フロント建装が誕生

(株)ディンプルが(株)大丸セールスアソシエイツを吸収合併

(株)大丸と(株)松坂屋の情報システムを統合

2009年(平成21年)

(株)レストランピーコックが松栄食品(株)を吸収合併し、
(株)J.フロントフーズが誕生

松坂サービス(株)が(株)JFRサービスに社名変更

大丸心斎橋店北館を開業

(株)JFRサービスが(株)大丸リース&サービスを吸収合併

2010年(平成22年)

(株)大丸と(株)松坂屋が合併し、(株)大丸松坂屋百貨店が誕生

(株)J.フロント建装が(株)DHJを吸収合併

(株)大丸友の会が(株)マツザカヤ友の会を吸収合併し、
(株)大丸松坂屋友の会が誕生

2011年(平成23年)

松坂屋コレクション「慶長小袖」が重要文化財の指定を受ける

大丸梅田店増床オープン

2012年(平成24年)

(株)パルコ株式33.2%を取得し、持分法適用関連会社化

上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、
中国上海市黄浦区での百貨店新設・運営において、
当社が技術支援・協力することについて基本合意

(株)スタイリングライフ・ホールディングスとの共同出資により、
JFR PLAZA Inc.を設立

(株)パルコ株式を公開買付けにより65%まで追加取得し連結子会社化

PARCO

(株)ディンプルを会社分割し、
(株)大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立

大丸東京店を第11期増床

2013年(平成25年)

スーパーマーケット事業の(株)ピーコックストア全株式を
イオン(株)に売却

フォーレスト(株)株式70.52%を取得し、連結子会社化

2014・2016

中期経営計画

基盤構築期

2014年(平成26年)

「2014-2016年度 中期経営計画」
スタート

楽天Rポイントカードとの
提携開始

福岡PARCOが新館開業

クールジャパン機構へ出資

2015年(平成27年)

福岡PARCO本館を増床

(株)千趣会株式22.6%を取得し
持分法適用関連会社化

上海新世界大丸百貨が開業

大丸心斎橋店 本館の
建替えを決定

渋谷PARCOの建替えを決定

スクラムベンチャーズへ出資

2016年(平成28年)

松坂屋名古屋店

北館「GENTA」誕生

「大丸京都店 祇園町家」を
オープン(11月)

2017・2020

中期経営計画

事業構造変革期

2017年(平成29年)

「2017-2021年度
中期経営計画」スタート

国際会計基準(IFRS)を
任意適用

(株)JFRオンラインを
事業譲渡

「GINZA SIX」開業

指名委員会等設置会社へ
移行

フォーレスト(株)株式を譲渡

上野PARCO_yaが開業

上野フロンティアタワーが
開業

JFR PLAZA Inc.解散・清算

2018年(平成30年)

(株)千趣会が実施する
自己株式取得に応諾

2019年(平成31年／令和元年)

錦糸町PARCOが開業(3月)

サンエー浦添西海岸

パルコシティが開業(6月)

大丸心斎橋店 新本館が開業(9月)

新生渋谷PARCOが開業(11月)

(株)パルコの完全子会社化に向けた
TOB開始(12月)

2020年(令和2年)

(株)大丸松坂屋百貨店が
(株)下関大丸を吸収合併し、直営店化(3月)

(株)パルコを完全子会社化(3月)

中期経営計画を終了、
2021-2023年度中期経営計画策定に着手

(株)大丸松坂屋百貨店の不動産事業を
(株)パルコに移管(9月)

心斎橋店北館に心斎橋PARCOが
開業(11月)

2024・2026

新・中期経営計画

変革期

2024年(令和6年)

「2024-2026年度
中期経営計画」スタート

事業承継ファンド「Pride Fund」を
(株)日本政策投資銀行および
イグニション・ポイントベンチャー
パートナーズ(株)と設立(4月)

当社とWealthPark(株)が
包括的業務提携(4月)

(株)大丸松坂屋百貨店が
大丸心斎橋店南館を保有する

(株)心斎橋共同センター
ビルディング発行済普通株式の
42.6%を取得し、連結子会社化(7月)

大丸梅田店の大規模リニューアルを
決定(10月)

2025年(令和7年)

J. フロント都市開発(株)が
心斎橋ビルを取得する
特定目的会社へ出資(1月)

(株)コメ兵と(株)JFR &
KOMEHYO PARTNERSを設立し、
リユース事業に参入(3月)

目指すべき方向性

くらしの
「あたらしい幸せ」を
発明する。

共通価値の創造 サステナビリティ経営

当社グループは300年、400年という歴史の中で数々の危機に遭遇してきました。そうした状況に直面するたびに、「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」という社是に立ち返り、お客様や社会の変化を機敏に捉えながら事業活動を愚直に実践してきたことが、今日の経営につながっているものと確信しています。社会との共存なくして企業の発展はありません。今経営には、一層の長期視点により、社会に存在意義を放つ将来のあるべき企業像を描くことが不可欠となっています。環境や社会、人権

などの課題から目を背けて企業活動を行うことができないのは明らかです。そうした解決に向けたサステナビリティの概念を企業戦略および事業戦略に組み込むことにより、将来の成長に向けた持続可能な経営の枠組みを獲得できるものと考えています。社是を基軸にサステナビリティを経営の中核に据え、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組むことにより、社会価値と経済価値の両立をはかっていきます。

社是

「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」

基本理念

私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。私たちは、公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。

グループビジョン

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

サステナビリティ方針

人びとと共に、
地域と共に、
環境と共に

社是

基本理念

グループビジョン

サステナビリティ方針

コーポレートガバナンス方針書

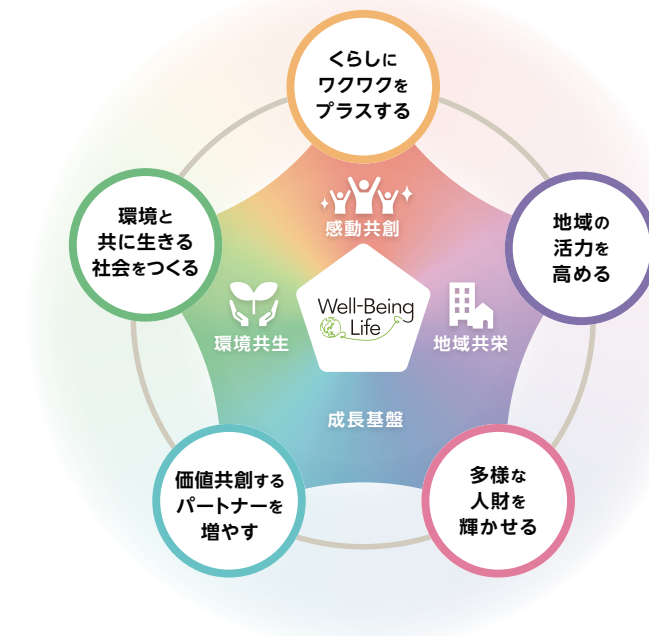
企業戦略・事業戦略と
サステナビリティを一体化

当社の強みを活かした
CSVの実践
(共通価値の創造)

5つのマテリアリティ

当社は、社会課題の解決は、多くの人と企業の共通テーマであり、競う「競争」ではなく、共に創る「共創」であってこそ、社会に対するインパクトを持つと考えています。これまでのマテリアリティへの取り組みは、自社の事業活動の中でできることが中心でしたが、今後は、事業戦略と融合させ、従業員とともに

にこれまで以上に多くのお客様やお取引先様などのステークホルダーを巻き込み、取り組みの輪を広げていきます。そうすることで、社会の持続性だけでなく、当社の事業機会の創出、企業としての持続的成長も併せて獲得していけるものと考えています。



マテリアリティ	コミットメント
くらしにワクワクをプラスする 3 すべての人に健康と福祉も 12 つくまぐち未来	価値観が多様化する中、人びとの心を動かすモノやコト、これらとの新たな出会いの場や空間を提供し、生活者一人ひとりのWell-Beingと心豊かでワクワクする未来のくらしを提案する。
地域の活力を高める 11 住み続けられるまちづくりも 17 のびたまちづくり	当社の重点7都市をはじめ各地域との結びつきを強化し、地域コミュニティ、行政、NPO等とともに、地域の活力を高め、持続可能な街づくりを行う。また、地域の魅力を発掘・発信することで、街に集う人びとにワクワクするあたらしい体験を提供する。
環境と共に生きる社会をつくる 7 気候変動に具体的な対策を 12 つくまぐち未来 13 気候変動に具体的な対策を	2050年ネットゼロ目標達成に向けて、サプライチェーン全体の脱炭素化とサーキュラー・エコノミーの推進の両輪で取り組む。また、自社単独の取り組みにとどまらず、価値共創パートナーとともに、持続可能な社会づくりに誰もが貢献できる機会を提供し、働きかけを行う。
価値共創するパートナーを増やす 17 のびたまちづくり	持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティに対する思いや考えを共有し、人権デューデリジェンスなどの社会的責任とともに、「感動共創」「地域共栄」「環境共生」の価値創出に向けたパートナー基盤をつくる。
多様な人財を輝かせる 3 すべての人に健康と福祉も 5 ジェンダー平等も 8 働きがいも	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンやワーク・ライフ・インテグレーションをはじめ従業員一人ひとりが活躍できる環境や仕組みを整え、意志・意欲や能力を最大限に引き出し、人財と企業の持続的な成長を実現する。

マテリアリティの見直し

当社は、環境・社会課題と当社グループの事業活動の関連性を明確にする中で、「企業と社会の持続的成長」および「持続可能な社会」の実現に資するテーマをマテリアリティ（重要課題）として特定し、2018年以降、中期経営計画策定のタイミングで見直すこととしています。

2024年度からスタートした中期経営計画の策定においては、マテリアリティへの取り組みを課題解決にとどまらず企業

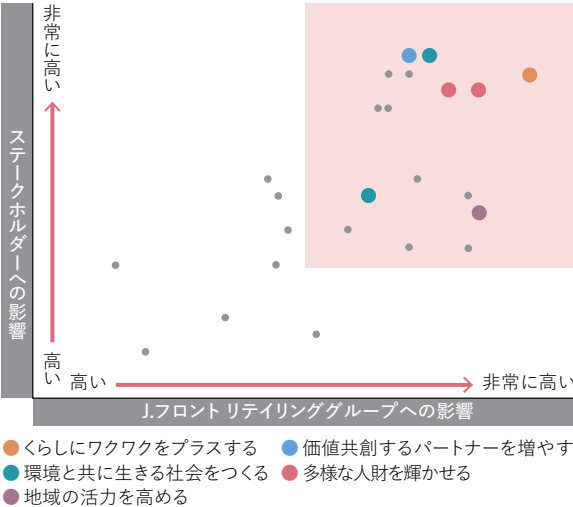
成長に結びつけていくため、事業戦略と融合させ推進することを前提に、JFRグループ重要リスクや経営環境を取り巻く社会の変化などを踏まえて見直しを行い、5つのテーマを特定しました。

マテリアリティへの取り組みを通じて、リテール事業を中心に3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を提供し続ける“価値共創リテーラーグループ”への変革を目指します。

当社を取り巻く経営環境変化

消費	・主要購買層の世代交代、グローバル化の進展（インバウンド需要など） ・ここを充足させる「共感・応援・信頼のつながり」への欲求の高まり ・生産・消費のサイクルから、「循環」意識へのさらなる高まり
市場	・国内人口減少、所得格差の進行 ・都市機能の更新や集約・まちづくりが進行 ・地域経済の担い手の減少、地域独自の伝統や文化への関心の強まり
社会	・気候変動など環境問題が深刻化、地政学リスクの顕在化 ・人や地域とのつながりが希薄化、デジタル上でのコミュニティが台頭 ・労働力不足の深刻化、仕事選びでも自己実現、社会貢献などをより重要視

マテリアリティマップ



マテリアリティの変遷

2018-2020	2021-2023	2024-2026
サステナビリティ経営の土台づくり	サステナビリティと戦略の一体化への挑戦 ＝CSVの実現に向けた種蒔き	サステナビリティと事業戦略の融合 ＝CSVの実現
	お客様の健康・安全・安心な暮らしの実現	暮らしにワクワクをプラスする
低炭素社会への貢献	脱炭素社会の実現	環境と共に生きる社会をつくる
	サーキュラー・エコノミーの推進	
地域社会との共生	地域社会との共生	地域の活力を高める
サプライチェーン全体のマネジメント	サプライチェーン全体のマネジメント	価値共創するパートナーを増やす
ダイバーシティの推進	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	多様な人財を輝かせる
ワーク・ライフ・バランスの実現	ワーク・ライフ・インテグレーションの実現	
5項目特定	2項目追加、3項目更新	5つのテーマに再整理
・ステークホルダーへのアンケート(4,250名) ・経営者インタビュー ・JFRグループ重要リスク ・マテリアリティマップ作成 ・経営会議、取締役会で論議	・環境課題を取り巻く外部環境の変化 ・新型コロナウイルス感染症の影響による人びとの意識や社会の変化 ・JFRグループ重要リスク ・社会変化を踏まえて取り組みの高度化をはかる視点で見直し ・ステークホルダーとのコミュニケーション ・経営会議、取締役会で論議	・2030年将来像実現に向けた再整理（感動共創・地域共栄・環境共生） ・JFRグループ重要リスク ・サステナビリティと事業戦略の融合に向けた見直し ・従業員のアクション促進に向けた表現への見直し ・ステークホルダーとのコミュニケーション ・経営会議、取締役会で論議

マテリアリティと目標

マテリアリティ	アウトプット	指標		実績	目標	
				2024年	2026年	2030年
暮らしにワクワクを プラスする	●質の高い商品やサービス ●こころ躍るコンテンツ	グループ顧客会員数		増加率15.7% (2023年度比)	増加率25% (2023年度比)	※1
		顧客調査 (ワクワク・感動度)		基礎調査実施	—	75%
地域の活力を高める	●街の賑わい ●地域コミュニティの活性化	施設への入店客数		5.4%増 (2023年度比)	10%増 (2023年度比)	※1
		顧客調査 (地域への貢献度)		基礎調査実施	—	80%
環境と共に生きる 社会をつくる	●温室効果ガス排出量削減 ●循環型ビジネス	温室効果 ガス排出量 削減	Scope1・2	▲65.4% (2017年度比)	▲70% (2017年度比)	▲73% (2017年度比)
			Scope3	▲23.2% (2017年度比)	—	▲40% (2017年度比)
		事業活動で使用する 電力に占める再エネ比率		67.2%	72%	75%
		食品リサイクル率		88.1%	80%	85%
		新規開発物件の環境認証 取得率		対象物件なし	—	100%
		顧客調査 (顧客の環境への取り組み度)		基礎調査実施	—	55%
価値共創する パートナーを増やす	●業種・業態を超えた 幅広いパートナーシップ ●持続可能な サプライチェーン	ステークホルダー共創件数		351件	400件以上	500件以上
		人権アセスメント結果		2023年度 結果に伴う 対話(112社) Webセミナー実施	35% (B評価以上)	45% (B評価以上)
多様な人財を 輝かせる	●働きやすさと働きがい	従業員 エンゲー ジメン ト	従業員 満足度	68.9%	70%	2026年度達成状 況を踏まえ設定
			勤務推奨度	59.9%	60%	
		女性管理職比率		26.2%	31%	40%
		男女賃金 格差	全労働者	66.5%	差異縮小※2	2026年度達成状 況を踏まえ設定
			正規雇用 労働者	75.0%		
			非正規雇用 労働者	75.5%		
		男性育児休業取得率		132.5%	95%	

※1 マテリアリティの実現に向けて事業戦略とより関連を高められる指標・目標を本中期経営計画の中で検討します。
※2 2023年度男女賃金差異は次のとおりです。全労働者65.3%、正規雇用労働者74.4%、非正規雇用労働者：72.7%

成功体験を捨て、 新たな価値創造に挑む。

J. フロント リテイリング株式会社
取締役兼代表執行役社長

小野 圭一

達成感よりも危機感

昨年度2024年度は本業の儲けを示す事業利益で過去最高益を更新しました。この業績を牽引したのはリテールを軸とする百貨店事業とSC事業です。百貨店事業では国内富裕層のニーズに応える品揃えやサービスの充実により外商が成長を続け、インバウンド消費も急速に拡大しました。またSC事業ではコロナ禍の最中に開業した渋谷PARCOや心齋橋PARCOが国内外から支持を集めていよいよ本領を発揮し、PARCO全体を牽引しました。まさに我々がターゲットとして注力する高質・高揚消費層のお客様からご支持をいただいた成果であることは確かだと思います。

富裕層消費は今後も確実に、成長していくと見ています。日

本の個人金融資産は2,200兆円を超え、コロナ禍からおおよそ200兆円増加した状況です。また、ある民間調査機関の推計では世帯として純金融資産を1億円以上保有する富裕層は2023年で165万世帯にまで拡大しているとも言われています。若年層を含めたパワーカップルの台頭、若年富裕層の増加といったことが言われますが、そうした方たちがこの中に含まれているのでしょうか。当社が運営するラグジュアリーモール「GINZA SIX」の動向を見ると、特にそうしたことがリアルに実感できます。今後の所得環境の持続的な改善を背景に、将来不安が緩和されてくることになれば、裾野の広がりとともによりポジティブな状況になることも考えられます。

百貨店のインバウンド売上はコロナ前の2倍にまで拡大しま

した。ただ、冷静に見れば、その主なドライバーは為替などによるラグジュアリーの内外価格差でメリットを享受したい海外顧客による購買の急伸です。つまり我々の実力を超えた、外部要因による相応に強い追い風に恵まれたとも言えます。

実際、本年3月以降は為替も円高方向に振れ、ラグジュアリーブランドの値上げ影響もあって、内外価格差も縮小傾向にあることから、これまでのラグジュアリー中心だったインバウンドの様相は一変しました。反面、IPコンテンツを強みの一つとするPARCOのインバウンドが今年度に入っても2桁成長を持続できているのは消費の質の変化を示唆しているのだと思います。

私は、過去最高益を更新したという達成感よりも、むしろ危機感を強めています。コロナ禍の最中にも外部環境への耐性は

大きな課題として浮上していましたが、やはり我々には変革、レジリエンスを高めるポートフォリオ変革が急務であると改めて痛感しています。名古屋や心齋橋、博多地区など開発案件にも順次着手していますが、変革というレベルにはまだまだ中身とスピードが足りていません。

ポートフォリオ変革は大きく2つの方向で進めることが重要だと考えています。ひとつはリテールの深化、つまり既存の百貨店、パルコをより強くしていくとともに新たなリテールの軸を実装し育成することでウイングを拡張すること。もうひとつは、グループのシナジーを創出しつつ、社外のパートナーとの共創を推進することです。当社の強みを新たなステージへ昇華させていきます。

違いを磨く

渋谷PARCOは2019年11月に建替えオープンし、個性を放ちながら存在感を示しています。その魅力は日本の若年層だけではなく、海外からも圧倒的な支持を得ています。渋谷PARCOのロケーションは決していいとは言えません。渋谷駅から少し坂道を登りながら10分前後は歩きます。それでも多くのお客様を集める力があるのはまさにそこがデスティネーション（目的地）になっているということです。1973年に開業した当初、渋谷PARCOのある現在の公園通りは区役所通りという名前で呼ばれており、当時は周りには文字どおり区役所しかないような場

所でした。それが、いまや地域に賑わいを創出し、渋谷というエリアを特徴づけるような唯一無二の存在になっていると自負しています。

渋谷PARCOは建て替え後5年が経過し、コロナ禍を経てかなり時代も変化したことから今年度は大掛かりな改装に取り組みました。これだけ業績がいいにもかかわらず大きく変えるのにはリスクがあるのではないかと思われるかもしれません。しかし、時代を先読みして変化を続けることで、常にアップデートしていくことがパルコのDNAであるとも言えます。いい意味でのプロダクトアウトな姿勢を貫いていることが多くのお客様を惹きつけているのかもしれない。

リテールの強みをより強く。

そして、グループとしての新たな強みに昇華させる。

百貨店では、松坂屋名古屋店において2年掛かりの大規模リニューアルを行いました。大きな狙いは次世代マーケットへのアプローチです。松坂屋名古屋店の強みは売上のおよそ半分を外商顧客が占めているということです。富裕層からの支持にさらに厚みを持たせるために、レディスファッションのあり方に大胆に切り込み、従来型のボリュームアパレルを約6割削減する一方、日本発のラグジュアリー強化なども含め新たなファッションゾーンの構築に取り組みました。アートの拡張やラグジュアリーなビューティサロンも新設するなど、保守的と言われる百貨店としては、かなりのチャレンジを取り入れました。松坂屋名古屋店は売場面積が約87,000㎡ありますので、まだまだやれることはたくさんあると考えています。

また、大丸梅田店は入居するサウスゲートビルディング全体が大規模リニューアルする一環として大型改装を行うことを決定しました。フロア構成を抜本的に見直し、現状から売場面積は

4割減らす一方で、存在感は逆に高めるべくエッジの利いた店舗として再生します。グランドオープンは2029年春の予定です。梅田を中心とする大阪キタ地区はグラングリーンの開業などでエリアとしての魅力度が一段と高まりました。そうした変化の中で当社にしかできないプレゼンスの再構築に取り組みます。

GINZA SIXは“百貨店をやらない”という方向のもとで旧松坂屋銀座店を含む2街区一体開発を行い、日本随一のラグジュアリーモールとして2017年の開業以来、成長を続けています。現在では、世界から注目される存在となり、顧客構成も20代、30代のお客様が半数を占めるようになっています。まもなく開業から10年の節目を迎えるタイミングでアップデートすることにより、GINZA SIXはさらなる進化を遂げていきます。

こうして、コア事業のリテールの強みをより強くしていく。まずそれぞれが強みに磨きをかけることが、エリアとしての魅力増幅、グループとしての新たな強みにつながっていくものと考えています。

重点7都市を順次深耕

当社は全国に店舗を展開する中で、特に札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸と博多の7都市の開発・活性化に重点を置いています。

7つの重点都市を中心に各エリアをより魅力的なデスティネーションにすることが重要になります。当社グループの百貨店やPARCOといった商業施設が中核となり、地域の方たちとの協業や行政との連携をとりながら、エリア全体が目的地となるような魅力や価値を創り出し、海外も含めた広域からお

客様が集まる場所にしたいと考えています。結果として、エリア全体が賑わうことで当社の商業施設もさらに発展していくという好循環をつくり出すことを目指しています。

このような取り組みを各エリアの特性に応じて進めていきますが、まず来年に名古屋栄エリアで具現化します。J.フロント都市開発が開発に参画しているザ・ランドマーク名古屋栄は、来年の夏頃に開業を予定しています。商業部分では、我々がクリエイトできるリテールの新たな可能性を示すものになるのではないかと考えています。近接する松坂屋名古屋店と名古屋PARCOでは昨年度から戦略的な改装を進めており、それぞれが独自の魅力を高めています。そこに加え、グループが一体となり、エリアにおける外部パートナーも巻き込みながら、ソフト面の仕掛けをいろいろと準備しています。グループの将来を占うとも言える名古屋エリアでの取り組みにはご注目いただきたいと思います。

我々だからこそできる共創がある。

地域をより魅力ある“デスティネーション”へ。

心齋橋エリアは、将来的に大阪市が御堂筋の位置づけを大きく変えようとしている中で、今後ますます魅力的になっていくものと予想されます。その心齋橋エリアで商業面のリーダーポジションをさらに確固たるものとするために、昨年度は二つの種蒔きを行いました。ひとつは大丸心齋橋店南館を保有する(株)心齋橋共同センタービルディングの完全子会社化、もうひとつは心齋橋ビルを取得する特定目的会社への出資を通じた、再開発余地の拡大です。当社が描く心齋橋エリアのグランドデザインの発表はまだ先になりますが、来年には大型複合ビル「(仮称)心齋橋プロジェクト」も竣工しますので、大丸心齋橋店が持つラグジュアリー性と心齋橋PARCOが展開するエンタテインメント性というそれぞれの魅力を磨きながら、周辺事業も含めて心齋橋エリアの活性化を進めて行きたいと考えています。

さらに、少し先の話にはなりますが、福岡の天神エリアでは福岡PARCOがある場所を含む「(仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」いわゆる“天神ビッグバン”への参画を進めています。これは、共同で周囲の商店街なども含めた大型再開発を検討しているもので、2030年頃の竣工を目標としています。グループの総力を結集して、九州でナンバーワンとなる大型複合施設を創造し、地域の皆様とともに圧倒的でエクスクルーシブな魅力づくりに取り組んでいきたいと思っています。

CSVを体現

当社は、事業を通じて環境、社会課題の解決と自社の利益を両立させるサステナビリティ経営を標榜しており、サステナビリティと企業戦略、事業戦略の一体化をはかる「CSV（Creating Shared Value:共通価値の創造）」の実現を目指しています。このことを繰り返し申し上げてきているのは、どれほど高尚で世の中にとって望ましいことであっても、自分たちの利益が伴わなければなかなか続かないと考えているからです。だからこそCSVという考え方をもとに、社会的価値として社会に貢献し、経済的価値として利益を生み出していく。まず、社会的価値があって、その後からしっかりと経済的価値がついてくる、この両立を目指すべきだと思います。これは当社の社是にある先義後利そのものです。そういう意味では、当社グループはもともとCSVの考え方をDNAとして持っていると言え、それを体現してきたからこそ事業を300年、400年と続けていくことができたのだと思います。これからもこの軸がぶれることは決してありません。

このような考えをベースに、今年度から事業ウイングの拡大のひとつとして、株式会社コメ兵とJVを設立し、リユース事業に参入することとしました。これまで、「アナザーアドレス」を中心としたシェアリングや、「エコフ」を中心としたリサイクルに取り組んできましたが、今回はリユースという新たな事業への取り組みになります。

リユース市場は成長を続けているマーケットであり、環境省の調査によると2023年には市場規模が3兆円を越え、今後さらに拡大が見込まれます。当社はブランド買取専門店「MEGRÜS」を8月に松坂屋名古屋店にオープンさせ、今後3、4年の間で20店舗以上に拡大していくことを目論んでいます。

当リユース事業では、価値あるものが人から人へ受け継がれ、それが「文化」として定着することが、豊かなくらしづくりと持続可能な社会の実現に貢献するものと考えています。資源の廃棄を極力減らしながら経済価値も追求する取り組みです。これまで当社とお客様は売り手と買い手という関係でしたが、この事業を通じて、当社とお客様がともに環境に貢献する価値共創パートナーになることができるものと考えています。

我々はリテールがコア事業であり、サプライチェーンにおいてお取引先とお客様の真ん中に位置し、多様な接点を持っていることが特徴ですので、社会において川上にも川下にも働きかけができるという、とても大きな役割を担っているとも言えます。我々が直接できることは大きくなくても、お客様やお取引先との共創という視点に立ち、それらを愚直に積み重ねることで大

きなうねりにつなげたいと考えています。

成功体験を捨てる

当社の強みのひとつにローコストオペレーションがあります。大丸松坂屋百貨店の総額売上高に占める販管費比率は同業と比べると格段に低いと言えます。このローコストな企業体質は20世紀終盤からの営業改革を経てつくられてきました。営業改革はもともと大丸において独自に開発され、進められた改革です。百貨店の営業を科学的に捉えて売場を分類し、仕入、販売などを役割分担し、マニュアル化したことで大幅に業務を合理化したものです。結果的に、それ以前と比べて大幅に少ない人数で売場を運営することができ、業界の中でも高い利益率を実現してきました。これは間違いなく功を奏した改革であり、実際は売上向上につながった側面もあり、当社が長く強みにしてきたコストマネジメント力の起点になっています。これを否定するつもりは全くありませんが、何事にも副作用と

いうのがあります。

マインドセットを変える。

今は、リスクをとった積極的チャレンジのフェーズ。

マニュアル化と縦割り化が、組織横断的な新たなチャレンジの阻害を、また過度なコスト意識が行き過ぎたリスク回避志向を招いた可能性があります。もしかすると、従業員のやりがいや育ちにくい環境ができていたのかもしれませんが。これらの課題は、過去からは正に向けた取り組みが行われてきているものの、それ以前の成功体験が強過ぎて、状況はあまり改善していないと見ています。中長期を見据えた成長に向けては、まずこのマインドセットを変え、新たな道筋をつくっていくことが必須と考えています。

日本はデフレからインフレへと、大きく転換する真っ只中にあります。放っておけばコストは必然的に上がっていくことが自明であり、引き続き抑制すべき部分はコントロールを徹底しますが、一方で売上を上げやすい局面に入ってくることもあると考えられます。

これからの我々に必要なのは、トップラインを上げることで利益を上げるということです。トップラインを上げるためにはマーケットに向き合い、仮説を持ち、トライ&エラーを繰り返して新たな価値創造を追求していくことが不可欠です。そのためには当然、相応の投資も伴うことになります。

当社は今中期計画3ヵ年で1,950億円の投資を予定し、うち

650億円は成長投資枠としてアロケートしています。これらをしっかり活用し、中長期的な成長の芽を着実に育てていきたいと思っています。一方、コストコントロールについては、AI活用などを含めた業務におけるデジタル領域の拡張などにより、既存領域における生産性向上を進めます。

もちろん、チャレンジする過程で大いに失敗があっというし、むしろ失敗があることが当然だと思っています。イメージとして、従業員一人ひとりが自分の進んでいる道の先に成功と失敗の分岐があるのではなく、失敗を何度も繰り返したその先に成功があるという価値観に転換していくことが必要だと思います。それを会社がバックアップすることによって一人ひとりの体験や行動が変わってくれば、当社グループは大きく変貌を遂げることができます。

女性活躍は企業価値向上につながる

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの観点では、当社グループの女性従業員の割合は53.8%（2025年2月末時点）と半数以上です。さらに2025年度に新卒で入社した新入社員は60%以上が女性であり、従業員数の面だけを見ても、当社グループにとって女性活躍が重要であることは一目瞭然です。

これに対し、女性管理職比率は、2026年度目標31%に対し2024年度末では26.2%です。着実に前進していますが、主要事業は女性のお客様に多くご利用いただいていること、また購買の場面では女性が決定権を持つ割合が高いという調査報告もあることを踏まえても、当社グループの成長には、意思決定の場に女性を含む多様な視点がもっと必要だと認識しています。

とはいえ、目先の女性管理職比率を高めるだけでは企業価値向上につなげることはできません。組織を管理するのに相応しい人材が、性別やその他の属性にとらわれることなくマネジメントに就ける状況をつくることが本質です。まず、管理職候補となる人財プールにおける女性の割合を高めます。そのためには、女性従業員たちが抱える様々な課題も解決していかなければなりません。

また、女性活躍とは本人だけではなく、周囲の意識やマインドにも働きかけることで初めて実現できるものです。全社を巻き込みながら経営戦略として取り組むとても重要なテーマだと

私は思います。

そして近い将来、当社にとって女性活躍というものが当たり前になり、ここにフォーカスして論議すること自体にむしろ違和感を感じるような状態を目指していきたいと思います。

ガバナンスを高め資本収益性を追求

当社は2017年に指名委員会等設置会社に移行しましたが、さらなるガバナンスの高度化に向け、監督と執行の分離による経営監督機能の強化などを目的として、昨年度から社外取締役が取締役会議長を務める体制に変更しました。結果、会社の成長に向けた議論において社外の視点が一段と取り入れられるようになり、執行と監督の役割がより明確化されたことで取締役会の監督機能の強化につながり、実効性が高まったのではないかと感じています。

ROE10%を超える。

そのために、変革の具体的成果を積み上げていく。

資本市場の視点を経営に活かすという面では、対話を通じて百人百様の考え方や価値観を持った投資家がおられることを再認識しています。そのような投資家との直接対話やIR部門からのフィードバックを通して、当社の成長戦略や事業アイデア、資本政策などに関する多くの気づきやご示唆をいただくことができたと感じています。多くの投資家の根底に共通してあるのは、当社の持続的な成長による企業価値向上への期待であり、そのために積極的な投資をしながら当社が掲げている変革をひとつずつ実現していくことが求められていると感じています。そこで改めて自問するのは、当社は目指している将来の姿を資本市場に向けて明確に示すことができているのかということです。どのような成長ストーリーで何を実現するのか、それにはどのくらいの資金が必要でいくらリターンを見込むのか、リターンに対して適切なリスクテイクをしているのか、実現までの時間軸はどうか、それによってなぜ企業価値が向上するのかなど、当社が取り組もうとしていることの合理性や妥当性をクリアに説明して、納得してもらうことが不可欠です。それができれば、当社のことを応援してくださる投資家もさらに増えると思っています。そして、何よりもしっかり結果につなげるということ。具体的な成果を生み出し、期待に応え続けることで、投資家との信頼関係を深めていきたいと思っています。

企業価値とはキャッシュフローの最大化と資本コストの抑制、あるいは資本コストを上回る資本収益性の確保として捉え

ることができますが、今中期経営計画ではROEの目標を8%以上としています。当社の株主資本コストや東証プライム企業の平均値などを踏まえると、いつまでも8%にとどまっているわけにはいきません。できるだけ早い段階で、安定的にROEが10%を超えている企業になるべく、既存事業の成長とポートフォリオ変革による「価値共創リテラー」への進化に向け、変革のスピードアップをしていきたいと思っています。

抜きん出た存在を目指し、消費の変化に挑む。

株式会社大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長

宗森 耕二 Koji Munemori

課題の本質に向き合う

昨年度は今中期計画の利益目標を2年前倒しで達成することができました。その大きな要因のひとつはインバウンドの想定以上の上振れであることは否めません。追い風を上手く捉えたとも言えますが、我々はむしろ為替や地政学リスクなどの影響を受けやすいインバウンドに過度に翻弄されるボラタイルな構造を変えることが必要です。そこで当社はインバウンドを一定程度コントロールしていけるよう海外優良顧客向けCRMを2025年2月からスタートさせていますが、本質的には国内マーケット、特に中長期的な成長を見込める国内富裕層への対応を進化させていくことが重要であると考えています。

具体的には、当社は外商プロジェクトを立ち上げ、確度の高い中長期な成長に向けた取り組みを強化することとしました。外商売上は毎年5%前後での成長を続けており、昨年度実績では2,100億円を超え、百貨店事業に占めるシェアは25.6%となりましたが、私は顧客の変化、消費の質の変化を鑑みると中長期的には4,000億円を目指せるものと見ています。

その時に大きなテーマのひとつとなるの

は全国主要都市の店舗ロケーションを活かしたエリアの深掘り・拡張です。当社は特に名古屋や関西では強固な外商顧客基盤を有していますが、首都圏ではまだまだ開拓や工夫の余地があると見ています。方向性としては、店のタイプによって違いますが、基本的に外商という存在は特別であり、重要であり、当社らしさを発揮することでお客様を惹きつけていかなければなりません。首都圏であればGINZA SIXをいかに絡めていくかは重要なファクターになります。差別化要素としてはCVCなども活用した体験型を含めた魅力あるコンテンツの拡充やエクスクルーシブなサービス、インフラの開発も欠かせません。外商人財の側面では働きやすい環境や処遇体系などの再整備も不可欠と考えます。

店舗競争力を高めるために

店舗競争力を高めるためにはやはりコンテンツが重要になります。ラグジュアリー強化についての方向性は進んでおり、コロナ禍の最中から進めてきた拡充策には相応の成果を見ることができました。一方、当社で一番変化が大きいのはファッション分野です。コロナ禍を経て現れた最も顕著

な変化は、シーズン前に服をたくさん作って、残ればクリアランスで売するというビジネスモデルが少なくなったということ。サステナビリティ志向も強まる中で、お客様はセールだからといって服を2着、3着とお求めにならないようになったと感じます。むしろ1着1着を大切にされる方向にシフトしていますので、当然単価も上がっていくことになります。松坂屋名古屋店ではこの変化に対応するため、婦人ファッションのあり方を抜本的に見直し、ボリュームアップは従来比で60%圧縮する一方、海外ファッションや雑貨を強化しました。

百貨店の店づくりにおいては、コンテンツでもっとエッジを効かせたい。大丸梅田店の大幅な面積圧縮を伴うリノベーションはその象徴になると思います。常に新しいコンテンツを探索し、次世代顧客の開拓に取り組みなければなりません。当社では2年前に新規コンテンツ開発チームを立ち上げましたが、これまでそのほとんどがポップアップにとどまっていたというのが実態です。そのため、今年度から組織を改正し、ポップアップだけでなく、改装時のMDプロジェクトや常設に結び付けられる体制を構築します。ここが上手く機能して

いけば、中心顧客が50～60代の現状から少しずつMZ層の拡大へと顧客構造が変わっていく方向になると考えています。

また、大阪・関西万博に会場内オフィシャルストアを展開することができたことは、人財育成の観点でも大きいと思います。百貨店では、消化仕入や定借を拡大する一方、自主編集売場をかなり減らしてきましたので、自前で仕入れて商品開発するという機会が限りなく少なくなってきました。今回の大阪・関西万博への出店に際しては、30代、40代で以前自主MDを経験していた人がいますので、彼らに思い切ったチャレンジをさせました。お取引先やアーティストも巻き込みながら、当社の人財力を通じて魅力的なパビリオンに負けず劣らずの存在感を発揮できたのではないかと考えています。

地域とともに栄える

我々の強みのひとつは店舗のある地域にしっかりと根ざしていることです。博多大丸を例にとると”九州探検隊”という取り組みは地元でかなりの反響を呼んでいます。その一環として、同店で第1回から開催する「久留米餅大博覧会」は、久留米餅に関わる織元や問屋の方々が一堂に集う人気催事として定着しています。ただ、催事開催なら当社でなくてもできるかもしれません。そこに我々の思いをどうやって乗せ、お取引先に提案し、共創していただくかが重要です。私は久留米餅博覧会の期間中は久留米餅を着て出勤します。皆で着たらカッコイイのではないかと。もし皆が着てきたら、従業員を巻き込んだ共創が始まります。もう一歩踏み込んで、お客様にも自分の久留米餅を着こなして来店していただくようなことができれば、最高ですね。ここまでできれば、お客様も巻き込んだ共創になります。さらに、天神エリアは久留米餅を着て歩くエリアというブームが生まれ、至る所で久留米餅を着た人がいるようになれば、完璧な共創になります。一つ一つのコンテンツを高質・高揚消費に格上げしていけば、そこに対するエンゲージメントの強さは圧倒的なものになるはずです。このようなエリアでの共創を生むことこそが地域に根ざす我々

の存在価値だと思っています。

優秀な人財の確保が必須

昨年度から店長クラスにおけるパルコとの人財交流を進め、現在の大丸札幌店と大丸東京店の店長はパルコ出身者となっています。やはり、これまでとは全く違う視点がマネジメントに入るということはとても重要だと再認識しています。MD面でもそうですが、バックオフィスでも例えば「なんでこんな会議をこのメンバーでしているのか?」といった気づきも多々あるようです。こうした人財交流の動きはもっと違った階層にも積極的に取り入れていきたいと思います。

将来のことを考えると、新卒や若年採用を安定的に行っていくことがベースになりますが、その採用が難しくなっているのも事実です。つまり、かなり知恵を出していくことが求められます。例えば、今の百貨店の成長ドライバーとなっている外商をさらに戦略的に伸ばしていこうとすれば外商員の拡充は不可欠です。そのため、外商専属採用やエリア限定採用も取り入れています。現実には外商を希望する新卒の人も増えてきており、私が最終面接を魂込めて行っているのですが、辞退者も少なくなっています。外商は基本的にOne-to-Oneです。特に人が大事です。中途採用も積極的に行っていききたいと考えています。

リアル店舗を主戦場とする当社は、人を介して創造される付加価値が大きいことは明かです。人財への投資を惜しむことなく、ただしその投資に対するリターンもきっちりと追求していきたいと思っています。

義を先にして利を後にする

先義後利、つまり義を先にして利を後にするということを実践するのは実はそれほど簡単なことはありません。我々がやるべきことは、お客様にとっての付加価値をどれだけ提案できるかに尽きます。あそこで行列ができていたから、あるいは他でも売れているから、ということも当然押さえなければなりませんが、それだけでは同質化を助長するにとどまります。そうではなく、お客様にまだ世の中に顕在化していない新たな付加価値を提案したいという思

い、Willが先にあることが重要です。私自身、入社してから、特に若い頃は何度も失敗してきました。しかし、実際に行動しないと何も変わらないということは当時も感じていました。失敗したら正直、怒られるような時代でもありましたが、チャレンジした結果としての失敗があるからこそ成功することがあると。当時の上司が背中を押してチャレンジさせてくれたということも大きいと思います。4,000人の百貨店社員が現場でお客様に喜んでいただくことを行動で示さないと会社は変わりません。チャレンジすることが当たり前の風土に変わり、それが見える化できれば社員にも自信がつかずです。

大丸京都店での食品担当時代の話になりますが、トウモロコシは摘んでから糖度が落ちやすい植物だということを聞きました。だったら摘んでから最速で売場へ届けばいいのではないかと。そこで私たちは収穫したてのトウモロコシを100分で直接農家から電車で運ぶことを思い立ちました。お客様が喜ぶ姿を具体的に想像できれば、ちょっとしたアイデアでより付加価値が高いものに変えることができます。こうした取り組みは当時マスコミにもかなり取り上げられ、売上向上にもつながりました。理屈ではなく、こうした具体例をできるだけ示し、腹落ちさせ、従業員自らの意思による行動を促すようにしないとダメだと思っています。

私は、人の力をもっと引き出していくことで業界内でも抜きん出た存在になれる可能性は充分にあると確信しています。お客様のニーズが多様化していく中で、当社らしさ、オリジナリティをどのように発揮していくか。試行錯誤しながら、サステナブルかつ高質・高揚消費は今後、より顕著になっていくと予想しています。その変化に対応し、当社が独自で、百貨店でもショッピングセンターでもない唯一無二の存在になっていたら最高だと思います。その実現に向け、行動を起こすときに一つ知恵を出す、一つ余計なことをするといったことで、チャレンジを繰り返し、失敗も成功も重ねながら、未来のあるべき百貨店像を目指していきます。

ポータビリティと スケーラビリティの実装で、 事業成長を目指す。

株式会社パルコ
代表取締役兼社長執行役員

川瀬 賢二 Kenji Kawase

4つの戦略をやり切る

2024年度のパルコにおける事業利益は前年度から51.2%増の126億円となり、中期経営計画の最終年度（2026年度）に目標としていた事業利益を上回ることができました。コロナ禍中にオープンして、これまで本領発揮できなかった渋谷PARCOと心齋橋PARCOが、いよいよそのポテンシャルを存分に発揮し、当初の事業計画を上回る勢いでお客様からの支持を得られたことが大きかったと思います。ジェンダーレス、エイジレス、ボーダレスを掲げながら提供している価値が、まず日本国内の我々と共通する感覚を持ったお客様のところに刺さったことにより国内取扱高が伸長しました。また、日本のお客様と同じ感覚や価値を持っている海外からのツーリストの方たちに、メイド・イン・ジャパンやジャパン・デザインなど、日本でしか得られない価値、体験をPARCOで提供することにより、インバウンドは想定を大きく超える規模まで拡大しました。

しかし、私はそうした業績をもって中期経営計画を前倒して達成したという感覚は持っていません。パルコの中期経営計

画では4つの重点戦略、すなわち「店舗事業の構造的進化」「新たな事業拠点の開発」「コンテンツ事業の拡大」「経営基盤の再編と強化」を実行していくことが眼目になりますが、この4つのテーマについてはまだ道半ばであり、中期経営計画を組み立てた時から課題認識は変わっていません。この4つの重点戦略をやり切ることができてこそ、パルコの中期経営計画達成と言えます。

基幹店ビルフレーム改革を推進

中期経営計画では、店舗事業の構造的進化の一環として、ビルフレーム改革を進めています。取り組みを先行した名古屋PARCOや仙台PARCOはそれぞれのエリアでの特徴を明確にすることができ、随分強くなったと感じています。また、渋谷PARCOは2019年11月に”新生”渋谷PARCOとしてオープンしましたが、直後にコロナ禍に見舞われたことで、当初我々に賛同してくれていたテナントの約3分の1が意図せず入れ替わることとなりました。この経験は、今、狙いを持って進めている大型リニューアルに役立っていると思います。

自分たちが構築したビジョンに基づき、IPコンテンツやファッション、レストランなどを独自の編集力で世界観を体现しているのがPARCOという商業施設です。そのため、簡単には模倣できないユニークな存在になっていると自負しています。10年後、20年後にも日本国内の方、そして世界の方に愛され憧れられるPARCOであり続けることが私たちにとって何よりも大切なことです。我々はお客様が期待した通りのもの、つまり100点を取りに行っていない。むしろ、PARCOはいつも変わっていて面白い、考えたこともないような組み合わせがあって楽しいなどと言ってもらえることが誇らしい。いい意味で、お客様の期待を裏切り続けることが我々の価値だと考えています。

中長期を見据えたコンテンツ開発

IPコンテンツ事業は、今年度がスタートする段階で5つの領域に絞り込みました。自社IPを保有する「ゲーム」「マンガ」という2つの領域と、他社IPの活用する「リテール」「美術館」「アーティスト映像」という3つの領域です。その中でリテールに含まれる「ちいかわラーメン豚」

「ちいかわレストラン」は順次新規出店を進めており、海外展開も計画しています。また、ゲームの領域でも新しい取り組みを始めました。これらの事業は当社の商業施設をより魅力的なものにすることができるだけでなく、外部の商業施設でも事業展開することができます。

2040年を見据えた時に現状のビジネスに加えて、新しい事業を育てていきたいと考えています。これまで商業施設を運営・プロデュースする中で培い、大切にしてきた“面白がる”という価値観は、IPコンテンツ事業においても同様に活かすことができます。

加えて、そうしたコンテンツを通じてパルコの商業施設にはない「ポータビリティ」と、規模拡大を可能にする「スケーラビリティ」を兼ね備えることができます。すでに渋谷PARCOや心齋橋PARCOでは海外の方に喜んでいただけるものを提供できていることから、我々がポータビリティを手にすることができれば、彼らのところに出かけて喜んでいただけます。例えば、まず海外でパルコのコンテンツに触れ、その後はオンラインでつながり続ける。日本にきた時にはリアル店舗を体験することでさらにパルコのファンになっていただく。帰国後はまたオンラインで我々とお付き合いいただく。そういう流れの中で、モノを買っていただくだけでなく、ビジネスとして我々のマネタイズポイントを新たに作ることをイメージしています。ゲームやマンガなどはそれらを実現できるコンテンツだと思います。

オルタナティブな価値提供を

パルコが海外に出ていくことはある意味必然であり、将来的に海外でも大きな成果を上げられるようにしたいと考えています。PARCOは1969年に池袋でスタートしましたが、当時の日本は高度経済成長期の後半で、その後も日本各地で都市化は進んでいきました。東京で始まった都市化が大阪、名古屋にも伝播していく中で、共通の価値観のようなものが生まれ、それが札幌、仙台、福岡など地方都市にも広がりました。このような

都市化と情報の非対称性が相まって、各地にPARCOが受け入れられる素地ができ、若い方を中心に支持を集めたことで、日本国内に店舗を広げていきました。その時に行われていたのは物理的な都市化あるいは地理的な都市化と言えます。

昨今では、日本の人口減少や地方衰退などの波が現実として押し寄せる一方、主要都市への集中が進んだことにより、パルコとしても強みを発揮できる店舗や事業にリソースの配分を傾斜し、事業の選択と集中に取り組んでいます。かつてはインターネットがなかったこともあり、パルコは都市化の波に乗って店舗数を増やすことで業容を拡大してきましたが、現在の都市化は、多分に感覚的、あるいは意識的な都市化として世界中で進んでいるように感じています。建物ができなくても、電車が通ってなくても、インターネットが通じることで同じ情報を瞬時に得て、世界中どこにいても仲間たちと同じ感覚で楽しむことが可能になりました。

我々自身、都市でしか商売ができないと思い込んでいるところがあるかもしれませんが、都市というのは実は無数にある、という感覚になれるかが大事だと思います。それができた時に、我々の商業施設とコンテンツが融合すれば、事業拡大をはかれるはずです。2040年には、そうなることが必須であると考えています。その頃には海外でも東京と同じ感覚を持つ人々が、まるで東京で暮らしているようなライフスタイルを送っているかもしれません。彼らに対してパルコというものをプレゼンテーションし、共感を得ながら新たな価値を創造していきます。その過程で多様なステークホルダーとの持続可能な関係を築きながら事業として健全な成果を目指すことが我々のゴールです。どこまで行っても都市ではオルタナティブな価値の提供が求められるはずです。パルコはその役割を担いたいと思っています。

共創はパルコの活動ベース

パルコにとって共創は基本です。共創によってすべての事業が成り立っており、

パルコの活動のベースになっています。我々の強みはクリエイターやキーマンといち早く共感しあい、巻き込む力を持っていることです。編集者としての自分たちが「こういう空間を作りたい」という信念を持つことで、共創する彼ら彼女らへの説得力が生まれるのだと思います。そして、クリエイターの方たちにパルコと仕事をしたいと言っていただけのこと自体が財産だと思っています。

ただそうした中でも、過去の成功体験から自分たちを枠に嵌め、我々とクリエイターの方々のコンピテンシーを掛け合わせて生まれてくるものに、制限をかけてしまっていないかと感じることもあります。そのため、社内には「過去の成功体験の延長線上がすべてではない」ということを意識的にメッセージしています。パルコが持つケイバビリティとは何かを再定義し、枠を超え、たとえ小さくても新たな成功体験を積み重ねていくことが大切です。

今、グループ全体では人材交流を積極的に進め、ホールディングスや大丸松坂屋百貨店などとの距離が随分縮まってきていると感じます。それぞれの良いところや改善できるところをお互いに見つけながら、違いをまず楽しんでもらえればいい。そして、パルコでも百貨店でも仕事経験のある人たちがリーダーとなり、混成チームができた時、J.フロント リテイリンググループの共創の産物として、パルコと百貨店が持っているいいところを掛け合わせた何か面白いものが作れると期待しています。ぜひ実現してみたいと思います。

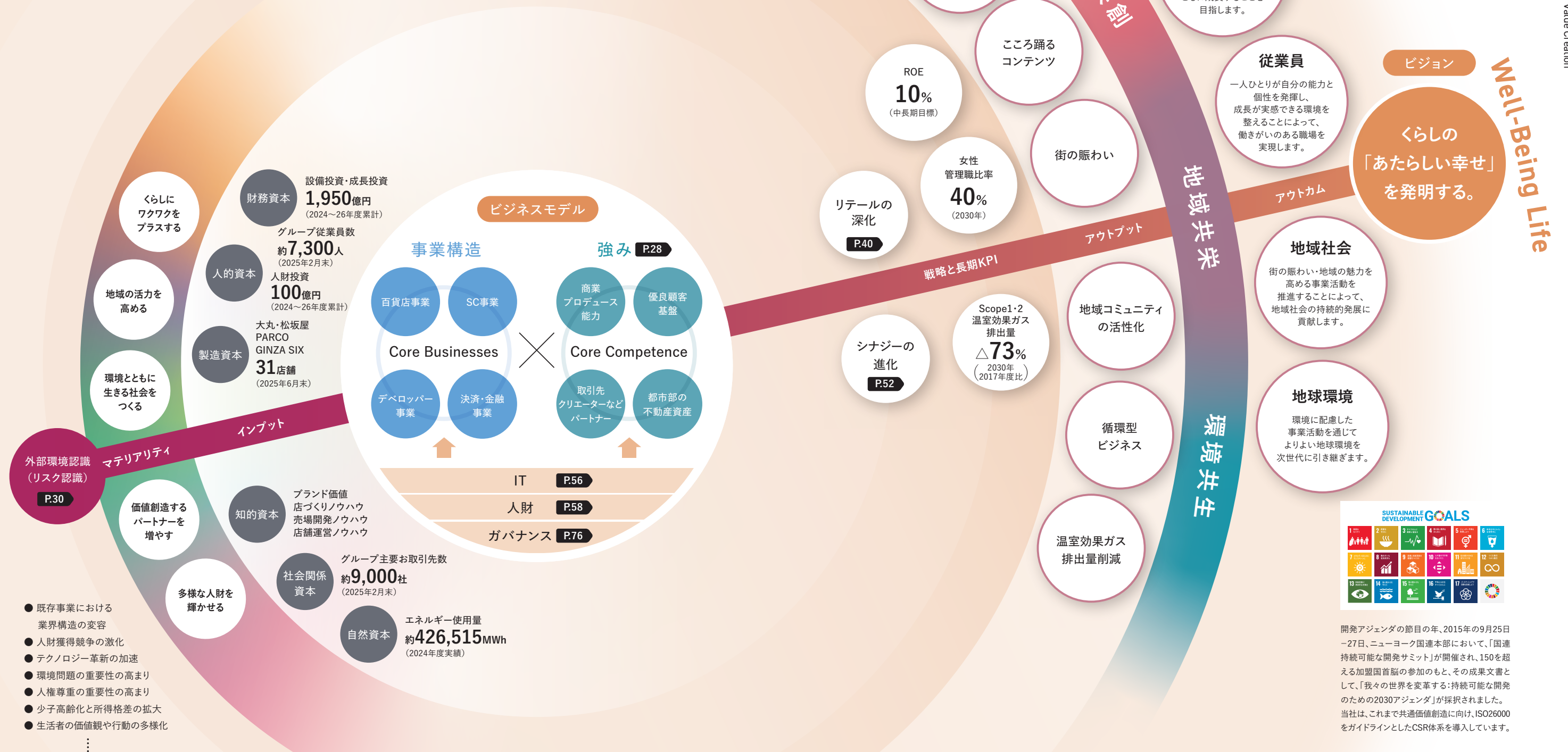
J.フロント リテイリングの 価値創造プロセス

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

J.フロント リテイリングの事業活動は、百貨店とパルコを中心に地域とともに成長する豊かなマーケットの創出を絶えずはかっていくことです。それは、社会の公器として、様々なステークホルダーが共感する新たな価値を創造することに他なりません。

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

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



価値共創リテラーへ、 1つになる。

3つの価値



人口減少社会に入った日本。社会の成熟化とは、大量生産・大量消費の終焉でもあります。情報やモノがあふれ、それらが次々にアップデートされることで、

くらしは豊かになりました。一方で、価値観や嗜好、ライフスタイルの多様化に伴い、市場の細分化も顕著に進んでいます。消費の原動力として「推し」が様々なジャンルで現れてきたのもその特徴のひとつでしょう。大事なことは、お客様ともっとつながり、プロセスや体験をも共有し、こころの体温を上げる、つまりワクワクにつながる仕組みを作り上げることです。私たちはお客様と、そして従業員と一緒に感動を生み出し、分かち合う企業を目指します。



地域共栄

街は、生態系。事業が、機能が、エリアで重層的に拡張し、人が集まる。それぞれが互いに影響し合い、刺激し合って地域に息吹を吹き込んでいきます。私たちのコアビジ

ネスは地域に根差したリテールが原点です。地域とのつながり、ネットワークを大切にし、ともに栄えることを志向するのは当社ビジネスの根幹であると言えます。一方で、リテールが陥りやすい課題は同質化。つまり、今後はローカルティが強みをつくるひとつキーワードになるかもしれません。特に当社が重点7都市と位置づけたエリアには注目です。そこには、可能性しかないと言ってもいいでしょう。私たちは地域にとって必要不可欠な企業を目指します。



環境共生

日本だけでなく、世界で毎年のように発生する異常気象。これまで「異常」とある意味、高を括っていたことが、もはや「日常」になりつつあります。リテールがコアであるという事業特性からすれば、環境課題に向き合っていることは限られたものかもしれません。しかし、私たちはサプライチェーンにおいてより多くのお客様やサプライヤーとのつながりを持つのも特徴です。そうしたつながりを活かして、働きかける、あるいは一緒に取り組めることも少なくないはずです。気候変動は社会全体で「自分ごと」としなければならない課題です。私たちは環境課題に直結する事業に取り組む企業を目指します。

3つのシナジー



エリア

当社グループの特徴であり、強みであるのは全国の主要都市に百貨店の大丸、松坂屋とショッピングセンターのパルコをバランスよく配置していることです。特に、札幌、東京、名古屋、京都、大阪、神戸、福岡の重点7都市においては、各店舗の展開に加え、周辺に開発可能な資産を保有しています。昨年度からの中期計画では、後ほど詳細を説明する通り、まず名古屋・栄エリアのシナジーを具現化しますが、そうした大きなポテンシャルのあるエリアを7つ持ち、多様なリテール事業を展開していることが当社の強みであり、他社にはない独自の戦い方であると言えます。



顧客

百貨店の大丸と松坂屋はプライムな商品とサービスを提供することを得意とし、一方でパルコは新たなエンタメやカルチャーの発掘を通じて若年層へのアプローチに長けているという特徴を有しています。心斎橋エリアでは、こうした異質な構成の両店舗が顧客回遊を活性化させ、地域に新たな価値を創出しています。今後はこうした優良な顧客基盤の深耕に加え、海外顧客やMZ世代など新たな顧客とのつながりを強化していきます。店舗や事業会社、地域を越えてお客様とつながり、生涯を通じて選ばれるパートナーであり続けることを目指します。

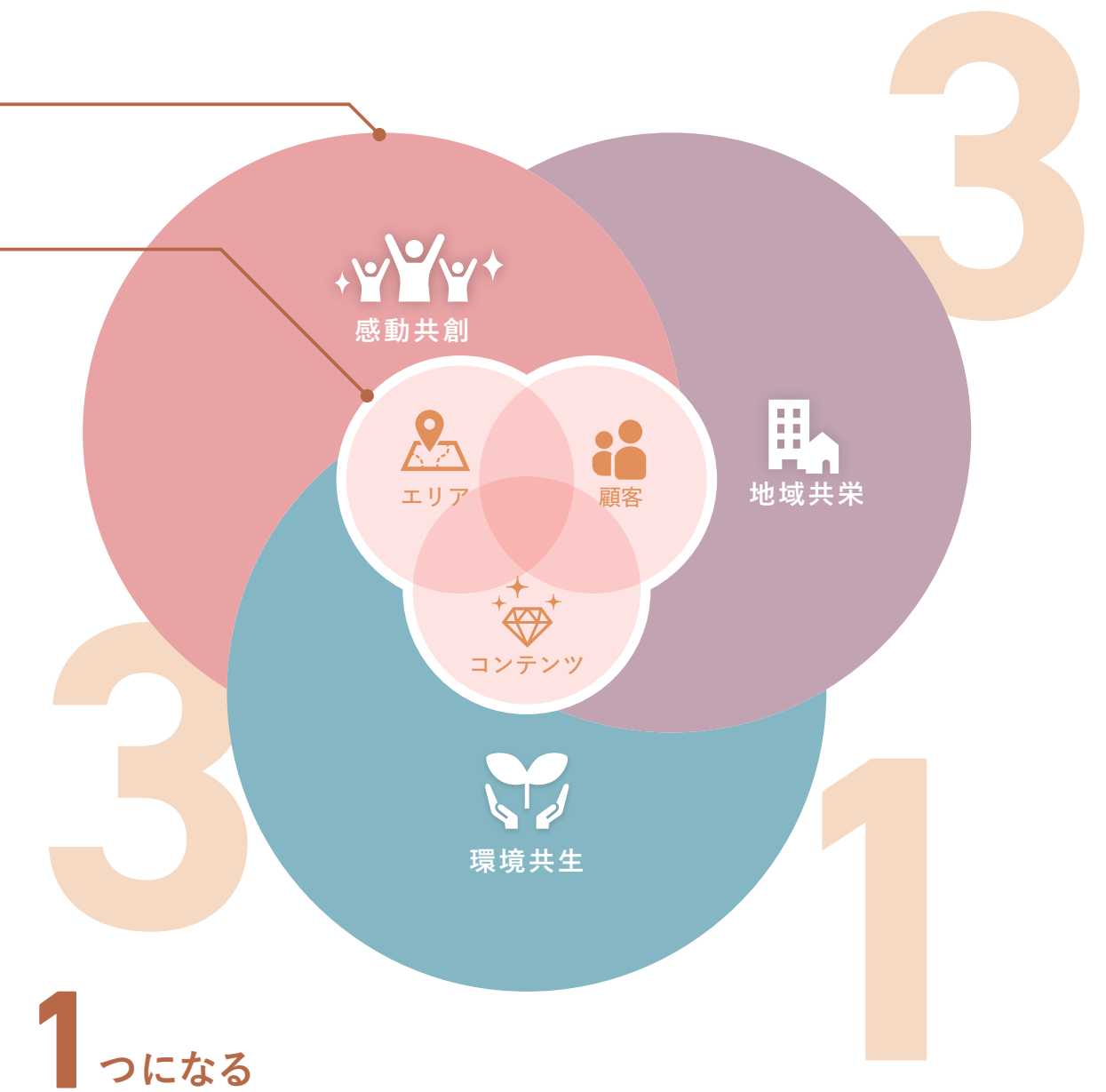


コンテンツ

グループの持続的な成長実現に向けては、リテール事業において新たなビジネスモデルを実装していくことが必須だと考えています。当社グループには、大丸、松坂屋、およびパルコでそれぞれ培ってきた目利き力や調達力、また各地域でのつながりやお取引先様、クリエイターとのネットワークがあります。これらをグループとして本格的に融合し、コンテンツの開発と保有を推進していきます。成長投資枠の活用を通じたM&Aなども含めて当社グループ自体がコンテンツを持つことで、“実店舗の床面積に制約されない新たな成長事業”の実現につなげていきます。

2030年に向け、当社グループが社会から求められる存在であり続けるために大切にしなければならないもの—それは、3つの価値、3つのシナジー、そしてグループがあらためて1つになることだと考えています。

これらを通じ、国内外の『高質・高揚消費層』すなわち、自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する全ての生活者から圧倒的な支持を得て、3つの共通価値を提供し続ける「価値共創リテラーグループ」へ進化していきます。



1つになる

グループが持つ本来のポテンシャルをフルに引き出すため、改めてグループがひとつになるということを意識し、実践します。特に、シナジー効果の最大化には、グループ人財の融合が極めて重要です。人財への投資も積極的に進めます。社員は最も重要な価値共創パートナーです。Willを持った社員が会社のリソースを使って自分のやりたいことを実現し、会社の成長につながるサイクルを作っていきます。

また、グループの基盤となる仕組みの共通化、一元化の範囲を拡大します。そのひとつは、カード統合です。これまで、グループ各社で複数のインシュアーにより発行されていたPARCOカードや

GINZA SIXカード、博多大丸カードをいよいよJFRカードに一元化しました。もうひとつは、グループ全体での業務システムの統合です。会計システム、決済システム、グループウェアと人事システムをグループ全体で共通化することにより、事業会社間の連携とともに、社内外コミュニケーションの活性化を促進していきます。

事業会社、個人それぞれが、多様性を活かし、個性を磨き、時には枠を越えながらも、目線は合わせることで1つになる。私たちは個性の強いワンチームとなって、変化が絶えない時代といつも向き合い、社会になくってはならない存在として、くらしの「あたらしい幸せ」を発明していきたいと考えています。

強みを磨き、 エッジの効いたグループへ。



強み 1 商業プロデュース力

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

ショッピングセンター（SC）業態のPARCOは、商業施設のトータルプロデュース力により魅力的な商業空間の創造に取り組んでいます。特に象徴的なのは次世代商業施設と位置づける唯一無

二の「渋谷PARCO」。モード、アート、カルチャーの最先端の店舗揃えてPARCOブランドの発信拠点にもなっています。出店エリアのマーケティング、企画立案から、ショップ編集、環境演出、店舗運営、保守管理まで一気通貫で行います。定期的・積極的な改装により、マーケット変化に対応した鮮度を保っています。

百貨店の大丸、松坂屋およびSCのPARCOというそれぞれに得意分野が異なるフォーマットを当社グループに持つことにより、それらの融合や組み合わせを通じたユニークな商業への可能性が広がります。デベロッパー事業のJ.フロント都市開発とも連携しながら、新たな商業空間の開発にもチャレンジしていきます。2026年度に竣工を予定している「ザ・ランドマーク名古屋栄」ではその融合のバリエーションのひとつをお見せしたいと考えています。

強み 2 優良顧客基盤

顧客とのリレーションの高度化に向け、一丁目一番地と位置づける大丸松坂屋百貨店アプリのユーザー数は264万人（2025年2月末）。また、百貨店独自の富裕層を中心とする外商顧客は30万人を超えています。外商顧客の近年顕著な動きとして、20～40代の若年富裕層の購買が活発であることが挙げられます。若年層の開拓は百貨店の予てからの重要な課題のひとつですが、デジタル対応強化の後押しもあり、着実に進展しています。

PARCOは20～30代で感度の高い顧客層に厚みを持っているのが特徴です。近年では渋谷PARCOや心斎橋PARCOでラグジュアリーを導入したこともあり、国内富裕層やインバウンドなど顧客層の広がりを見せています。

当社グループとして優良顧客基盤から得られるデータは、品揃えやサービスの充実をはかるためのベースとなる、かけがえ

のない資産です。データはアプリというデジタル接点を介することにより、一層付加価値の高い情報として進化しているとも言えます。JFRグループデータプラットフォームを活用することにより、お客様との接点から得られたデータを蓄積・分析し、提供価値のさらなる高度化につなげていきます。

なお、当社グループではこれまでグループ内でイシューが異なっていたGINZA SIXカード、PARCOカードと博多大丸カードをJFRカードに一元化しました。今後、こうした新カード発行を通じて顧客開拓を進めることにより、グループレベルで強固な顧客基盤の構築を実現するとともに、決済・金融事業としての経営基盤の拡充もはかることができます。こうしたプロセスを経て、顧客理解を一層進めることで、シナジーに寄与するCRMが格段に深化するものと見ています。

強み 3 都市部の不動産資産

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

また、都市部の基幹店の多くは自社で保有していることに加

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

これらを実現するため、2023年3月にデベロッパー事業を営む新会社「J.フロント都市開発」を設立するとともに、ホールディングス内にCRE戦略統括部も設置することで、推進体制を大幅に強化しました。具体的には、名古屋・栄地区の「ザ・ランドマーク名古屋栄」、大阪・心斎橋地区の「（仮称）心斎橋プロジェクト」がいずれも2026年度に竣工を予定するとともに、2030年度竣工に向けた福岡・天神地区の「（仮称）天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」、いわゆる“天神ビッグバン”への参画も決定しており、デベロッパー事業は今後のグループの成長を牽引する重要な柱となっています。

強み 4 取引先、クリエイターなどパートナー

当社グループがお客様にお届けする様々な価値は、パートナーとの共創によるものに他なりません。百貨店ではこれまで数々の海外ブランドを発掘し、かつては独占契約を結んでいる時代もありました。300年、400年という永い歴史を持つ大丸、松坂屋はブランド価値を大切にしてお取引先から厚い信頼を得ることができていたものと考えています。また、2017年に設立した「未来定番研究所」では、従来の百貨店の枠を超えて、未来の定番となるものを提案、発信していくため、様々なクリエイター、文化人、地域や多くの企業と接点を持ちながら“異分子結合”も推進しています。

パルコでは多様化するニーズに応える衣料品や雑貨のショップ導入などのリーシングに加え、さらなる事業成長へ向けては、生活者のライフスタイルの変化や需要に応じた業態のショップを先駆的に導入しています。また、出店企業と共同で

の新しいショップ業態の開発や、新進のファッションデザイナーやクリエイター、成長が期待される企業を支援する「インキュベーション」にも力を入れ、デザイナーが世に出るきっかけとなり得るイベントや若手デザイナーの発表の場の提供など、新しい才能の発掘と成長こそがパルコの成長と位置づけ、積極的な支援策を実施しています。

百貨店とパルコを同じグループに持つことにより、それぞれの目利きで選んだパートナーが相互に行き交うことで、他社グループにはないエクスクルーシブなシナジー創出がはかれるものと考えています。中でも差別化の重要なファクターとなるコンテンツ開発には必須のコンピタンスです。当社が目指す新たなリテールモデルの実装に向け、まだまだ粒度に課題はありますが、具体的な成果が着実に生まれ始めています。

リスクは、戦略の起点。

リスクマネジメントの考え方と体制

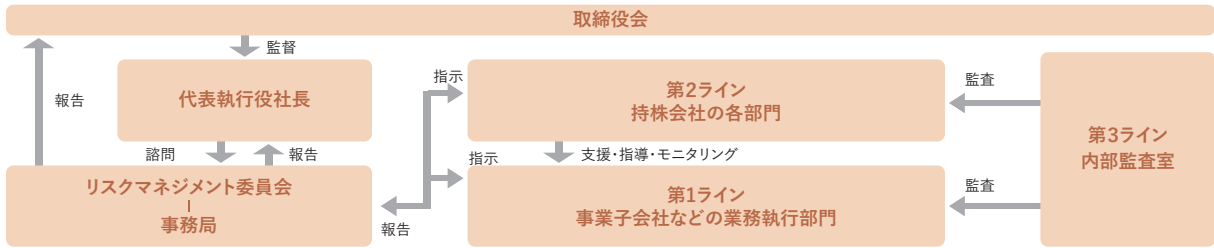
リスクマネジメント

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

そして、当社にとって重要度の高いリスクに対し、「リスクテイクし事業機会と捉えて推進していく戦略・施策」、「リスクを脅威と捉えてコントロールしていく戦略・施策」を検討し、リスクを戦略の起点と位置づけて対応を進めています。

リスクマネジメント体制

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



プロセスとリスク抽出方法

中期的に当社のグループ経営において極めて重要度が高いものは、「JFRグループ重要リスク（以下、グループ重要リスク）」と位置づけ「グループ中期経営計画」の起点としています。

また、「グループ重要リスク」を年度視点に分解・詳細化したもの、および当該年度で個別対応が必要なリスク（主にオペレーションリスクや制度対応など）を合わせて「JFRグループ年

同委員会には、リスク管理担当役員を長とする事務局を置き、委員会で決定した重要な決定事項を事業子会社に共有し、ERM（全社的リスクマネジメント）を推進しています。また、リスクを戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることにより、リスクマネジメントを企業価値向上につなげるよう努めています。

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

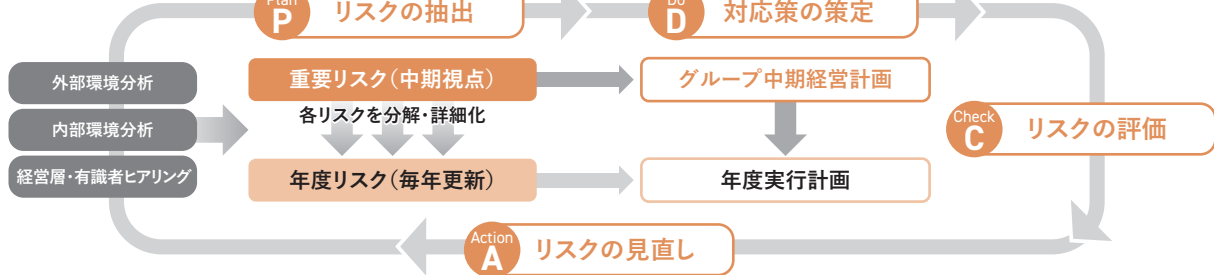
- **第1ライン（事業子会社などの業務執行部門）：**
自らリスクの特定および必要な対策を行う。
- **第2ライン（持株会社の各部門）：**
業務執行部門から独立した立場でリスクマネジメントの支援・指導・モニタリングを行う。
- **第3ライン（内部監査部門）：**
業務執行部門および持株会社の各部門などから独立した立場でリスク管理機能および内部統制システムの有効性について監査を行う。

第2ラインによる支援とモニタリング、第3ラインによる独立した監査によって、第1ライン（業務執行部門）は、遅滞なく、また適正な手続きで、リスク対応を主体的に遂行していきます。

度リスク（以下 グループ年度リスク）」とし、優先度をつけて対応策を実行しています。

「グループ重要リスク」「グループ年度リスク」は、リスクを取り巻く環境変化と対応策の進捗についてモニタリングを行い、リスクマネジメント委員会で論議後、その内容を取締役に報告しています。

リスクの抽出方法とPDCA



グループ重要リスクの全体像	内部環境（事業環境）	外部環境（マクロ環境）
戦略リスク	*既存事業における業界構造の変容	*テクノロジー革新の加速
	*人材獲得競争の激化	*環境課題の重要性の高まり
	生活者の価値観や行動の多様化	人権尊重の重要性の高まり
	海外消費者の存在感の上昇	少子高齢化と所得格差の拡大
都市間の格差拡大		*は、影響が極めて大きく最優先で対応しているリスク
ファイナンスリスク		経済動向の不安定さ
ハザードリスク		地政学・地経学危機の顕在化
		自然災害や疫病の発生や流行
		情報セキュリティ脅威の増大
オペレーションリスク	*オペレーションリスクについては年度リスクで対応	

JFRグループ重要リスク一覧

分類	項目	影響度	将来の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
戦略	既存事業における業界構造の変容	非常に大	↑	●大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下	●大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	●事業ポートフォリオの転換に向けた既存事業強化、事業開発 ●将来像を踏まえたM&AやCVCによる出資
	人材獲得競争の激化	非常に大	↑	●人材獲得競争での劣後、優秀人材の流出 ●従業員のモチベーション低下	●事業戦略の推進、イノベーションの創出 ●従業員のエンゲージメント、組織力の向上	●専門人材の採用、グループ人材交流、育成 ●従業員のWell-Being Life実現につながる人材投資
	テクノロジー革新の加速	非常に大	↑	●グループ全体の成長の停滞 ●テクノロジー活用遅延による競争力の低下	●テクノロジー活用によるビジネスモデルの変革 ●業務の効率化	●グループデータベース活用 ●AIの活用による業務効率化 ●XR・VR、NFTなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 ●デジタル人材/IT人材の育成
	環境課題の重要性の高まり	非常に大	↗	●ステークホルダーの離反、格付・ブランド力の低下	●持続的な成長、当社グループのプレゼンス向上	●温室効果ガス排出量削減 ●環境配慮型商品・サービスの取り扱い拡大 ●リサイクル事業の推進 ●シェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大
	人権尊重の重要性の高まり	非常に大	↗	●レピュテーションの低下や不買運動 ●従業員の働きやすい環境の阻害	●従業員を含めたステークホルダーの支持向上と企業価値の向上	●人権に関するサプライチェーン全体のマネジメントの取り組み ●カスタマー・ハラスメントへの対応方針の策定と社内内外への周知
	少子高齢化と所得格差の拡大	大	↗	●国内市場規模の縮小 ●従来ターゲットのボリューム層の減少	●ターゲットへの対応による新規マーケット拡大	●自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者へのアプローチ ●上記ターゲットへリーチするための顧客基盤・事業基盤の拡大
	生活者の価値観や行動の多様化	大	↗	●売上、収益の減少	●新規マーケットの拡大	●自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者の価値観に沿った施策の推進（サブスクリプション事業、エンタテインメント、POPカルチャーなど）
	海外消費者の存在感の上昇	大	↗	●インバウンドの取り込みの遅れ ●インバウンドの急減	●インバウンド売上の拡大 ●ECなどの展開による外需獲得	●国内外顧客から支持の高い商品カテゴリーの継続強化 ●海外でのデジタル領域での展開を可能とするコンテンツ開発・保有の推進 ●継続した国内顧客基盤拡大の取り組み
	都市間の格差拡大	大	↗	●都心立地の商業施設の集客力低下	●都市のニーズ、街づくりへの貢献を通じた事業展開	●グループ重要拠点において自治体などと連携した街づくり参画（商業施設、オフィス、ホテル、レジデンスなど）
	経済動向の不安定さ	大	↗	●収益機会損失 ●資金調達コスト上昇	●成長戦略推進、事業ポートフォリオ変革の推進 ●資金調達コストの引き下げ	●固定金利での長期調達 ●新規資金調達局面での適切な調達手段の選択
ファイナンス	自然災害や疫病の発生や流行	非常に大	→	●お客様、従業員の人命損傷 ●事業継続の危機	●事業の安定運営	●実践的なBCP訓練の継続実施 ●事業継続計画の定期的な見直し ●新たなパンデミックへの備えの強化
	地政学・地経学危機の顕在化	大	↗	●海外赴任（出張者）従業員の危険や生活困難	●海外事業の安定運営	●従業員の海外赴任先や出張先のリスク環境、実態を踏まえた海外危機管理体制の構築と推進 ●当社事業（特に海外事業）における影響注視
	情報セキュリティ脅威の増大	大	↗	●個人情報の漏洩、訴訟・損害賠償の発生、社会的信用失墜 ●業務の遅延・停滞	●業務やシステムの安定稼働 ●業務の効率化、リモートワークの推進	●グループ共通のシステムインフラの整備、高度化の推進 ●セキュリティ運用の高度化推進と対応体制の強化 ●グループセキュリティガイドラインの見直しと訓練等を通じた従業員のセキュリティ意識、リテラシーの向上

影響度： 中期経営計画期間中の、当社グループへの経済的なインパクト、ブランド価値へのインパクトを考慮したもの
見通し： 中期経営計画期間中のリスクの増減を、当社グループへの影響度を考慮して見通したもの
： 影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク
リスクの分類については、複数の分野にまたがる場合は、当社グループの戦略に影響や関連性が最も高い分野で記載した

百貨店は、 いかに同質化に抗えるか。

インフレとともに業界は転換点へ

日本社会はデフレからインフレへと大きな構造変化の途上にあります。賃金は大手企業の積極的な賃上げが牽引する中で着実に上昇傾向が続いています。一方、為替や地政学リスク、気候変動など様々な要因が入り組んだ原材料・資材の高騰により、賃金上昇を上回る水準の物価上昇も継続しており、実質賃金の安定的なプラスには及んでいない状況です。特に昨今の食料品価格の上昇は中間層を中心とする消費センチメントに悪影響を与えているものと見ています。

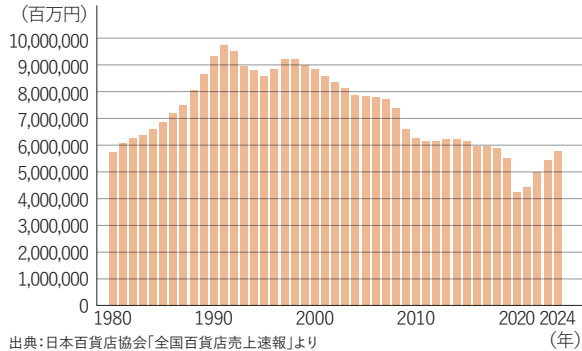
そうした中で、百貨店はインフレに耐性のある業態として、国内消費は資産効果の持続や新たな富裕層の台頭・増加により、ラグジュアリーや宝飾・時計など高額品の好調な動きを中心に持続的な消費の強さを示しました。また、インバウンドは2024年の訪日外国人旅行者が3,687万人を超える中、全国百貨店の免税売上もラグジュアリーや時計など一般品を中心に急伸し、コロナ前の倍に近い水準の6,487億円となりました。ただ、この免税売上の急成長は極端な円安による内外価格差に依るところも大きく、ブランド各社の値上げや為替の調整局面に入った2025年前半は急減速しているのが現状となっています。

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

そうした中、コロナ禍を経て消費の質は大きく変化しました。その質の変化とは、ひとつは消費の対象がより付加価値の高いモノやサービスにシフトしたこと、そしてもうひとつは百貨店の顧客層が若年富裕層に広がりをを見せているということです。国内富裕層消費は金融資産の状況や消費の質の変化などで持続性はあるものと見ています。中間層の動向はメリハリ消費の進展により、百貨店に取り込める余地はあるものと見ています。この変化は百貨店にとってポジティブに捉えることができます。

一方、インバウンドは制度改正や為替動向、地政学リスクなどの影響によって極めてボラタイルであることは否めず、過度な依存にはリスクが伴うと言わざるを得ません。ただ、中長期的には成長マーケットであるとの見方は不変です。本質はお客様への提供価値を高めるための機敏な変化対応ができるかどうかが問われるということになります。

全国百貨店の売上高推移

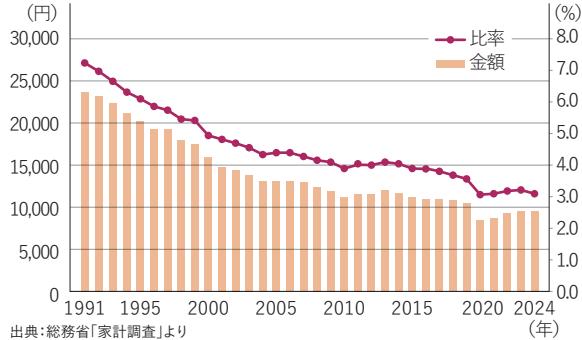


歴史は変化対応でつくられる

百貨店というビジネスモデルが誕生したのはデパートメント宣言がなされた100年以上前。大型店舗を構え、紳士・婦人の洋服から呉服、子供服・玩具や、家具・家電、食品までその発展・繁栄とともに取り扱いカテゴリーを拡大していきました。事業構造は、かつては仕入れて売るという、在庫リスクを取った買取が主流でしたが、80年代には在庫を持たない消化仕入が8割前後にまで拡大。ビジネスの中心はマーチャンダイジングからマーケティング、あるいはブランドアソートメントへとシフトしていきました。それらと同時に進んでいたのは、百貨店という名の由来とも言えるフルラインの品揃えではなく、DCブランドブームなどを背景とした衣料品特に婦人服に過度に依存した店づくりでした。まさに百貨店業界が売上のピークを迎えた時代です。

一方、総務省の家計支出調査によれば、91年に7.3%を占めていた被服履物への支出は、2016年には3%台へ、そして最近ではピークの半分以下となった状況が継続しています。百貨店はアパレルとともに成長してきたというかつての成功体験からなかなか抜け出すことができず、婦人服に過剰に面積配分した状況が続いたことにより、ますますお客様の嗜好や購買行動とのズレが生じることになりました。消費の質の変化は多岐にわたる中で、同質化の課題は依然として根強く、ビジネスモデルを含めた抜本的な変革を模索している状況です。

1世帯当たり1か月間の支出と被服履物の比率と推移



ビジネスモデルは多様化へ

当社は百貨店ビジネスモデルとして複数のオプションを開発しました。

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

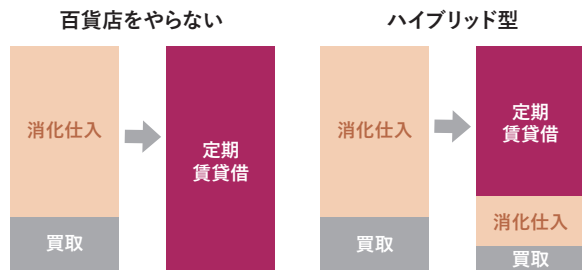
もうひとつは、「百貨店ブランド」のもとで不動産賃貸と買取・消化仕入をミックスした「ハイブリッド型モデル」を構築することです。2019年に開業した大丸心斎橋店本館が基幹大型店舗での代表例となります。中小型店舗でも、2020年に図書館を導入してリニューアルした大丸須磨店など、地域の顧客や周辺環境を分析することにより、最適なビジネスモデルを展開しています。

我々の強みは、百貨店ビジネスモデルとしてエリアに最適なオプションを持つことができているということです。

定期賃貸借の利点は安定した収益の獲得や運営コストの圧縮を実現するだけでなく、サービス消費、体験型消費への対応強化に向けたテナントバリエーションを拡大することで店振りの鮮度アップをはかれること。安定的な収益確保をはかれることから、デフレに強いモデルであるとも言えます。固定・変動の割合を含め契約ごとに賃料構造が異なるのが一般的です。

一方で、消化仕入れの利点は売上成長を実現することで、より大きなリターンを追求できることです。デフレからインフレの局面へ転換しようとする今においては、収益性という点で強みをより発揮できるポテンシャルもあり、ROICの観点も含め戦略的に取り組むことが必要であると考えます。

エリアによって百貨店マーケットは大きく異なります。可変性を持ちながら店舗ごとに最適なビジネスモデルを追求していきます。



付加価値の高い商品・サービスに強み

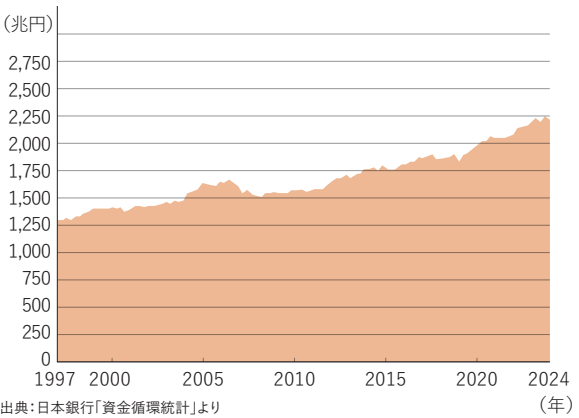
コロナ禍でも着実に売上を伸ばし、その後急成長したのはラグジュアリーコンテンツです。2024年度の大丸松坂屋百貨店特選売上は、2019年度比でほぼ倍増の97.0%増という高い伸びを示しています。当社はここ数年で戦略的に基幹店のラグジュアリー拡充に投資を集中し、国内消費とともにインバウンド消費の変化も捉え、大きな成果を得ています。

一方、ボリューム婦人服についてはコロナ前の水準に戻っていません。この課題に向き合うため、松坂屋名古屋店では、既存

アパレルを6割削減するなど8フロアにわたる大型改装を実施し、若年層を含めた新たなマーケット開拓に取り組みしました。

また、富裕層顧客を組織化した当社の外商売上はすでにコロナ前の2桁増で2,000億円を上回っています。日本の家計金融資産はコロナ前の2019年と比べると200兆円以上増加しているのも見逃せません。外商はまさに「人」対「人」が商売の根幹にあります。コロナ禍を契機に外商においてもデジタル化が進展しました。具体的には、アプリの急速な普及に加え、クローズドサイト「コネスリーニュ」の活用により、商売のあり方が大きく変化するとともに、入会手続きのオンライン化を進めたことが若年富裕層の開拓を後押しすることにもつながっています。

家計金融資産推移



体験価値がリアル店舗の真髄

コロナ禍を経て社会のデジタル化が一気に加速し、ショッピングもオンラインが急速に進展しました。デジタルは時間や場所の制約を超えるということをオンとオフの様々なシーンで実感することとなりました。一方で、その対極として五感から得られるリアルな体験価値がいかにかけがえのない尊いものかということのを再認識する機会になったことも事実です。

店舗空間の重要性は、大改装した松坂屋名古屋店で創り出される圧倒的な空気感で再認識することができます。リアル店舗だからこそ実現できる、ラグジュアリーで心地いい、エクスクルーシブな顧客体験です。また、各店に備えたラウンジスペースも付加価値の高いサービスとして人気を博しています。

我々の主戦場はあくまでも人と人とのリアルなコミュニケーションを通じて提供価値を増幅していくことであり、そこに強みがあります。人の力をデジタルで拡張する。その起点はあくまでもリアル店舗にあります。これからは、百貨店が持つ作家やアーティスト、お取引先を含めたネットワークを活かし、独自性あるコンテンツの共創を通じて百貨店としての違いをつくっていくことが重要になります。

コンテンツと編集力に基づく世界感を創出することでリアル店舗に一層磨きをかけるとともに、そこにデジタルを融合させていく。こうしたことが、今という時代に生きる百貨店ビジネスモデルのベースになると考えています。

中期経営計画（2024～26年度）

前中期経営計画（2021～23年度）の振り返り

ーコロナ禍からの完全復活と再成長への基盤づくり

- 当初想定以上にコロナ影響が長期化したものの、中期経営計画の後半以降の需要回復を着実に捉えるべく、主力の百貨店、ショッピングセンター事業（以下、SC事業）での戦略効果、固定費削減など経営構造改革により、連結営業利益はコロナ前の水準に復活し、財務体質も有利子負債削減などにより大幅に改善しました。

前中期経営計画（2021～23年度）とのつながり

前中期経営計画の主な成果と課題	
リアル・デジタル戦略	●百貨店は本物本質重視による店舗の魅力化を推進し、ラグジュアリー、ウォッチ、アートにおいて目標売上を達成 ●デジタルタッチポイントとしてのアプリ会員が大幅に進展し、顧客単価上昇に貢献 ●SCはビルフレーム再構築の取り組みを推進し、当初計画以上の営業利益効果につなげた ●アナザーアドレスなど新規事業を創出
プライムライフ戦略	●外商顧客向けサービスの拡充や新規顧客の取り込みを推進 ●海外富裕層開拓に向けた協業先の開拓と取り組みの実施 ●グループ内カードのイシューアー一元化を決定
デベロッパー戦略	●戦略を主導する事業会社J.フロント都市開発を設立 ●中長期の大規模複合開発計画の策定・推進、商業以外の多様な用途の物件開発やファンド組成などの実行
経営構造改革	●固定費削減は目標を大きく超過 ●不採算店舗の営業終了など事業基盤の絞り込みを実施

本中期経営計画（2024～26年度）とのつながり

●百貨店は引き続き重点カテゴリーの強化 ●SCは基幹店のビルフレーム改革を推進 ●前中期経営計画で創出の新規事業の成長と新しい取り組みへのチャレンジ継続 ●リテールの魅力化に資するコンテンツの開発・保有	●外商顧客の新規獲得に加え、顧客認識拡大による准外商・インバウンド層の取り込み ●オンラインのタッチポイントをさらに強化 ●カードのイシューアー一元化を契機とした顧客基盤拡大
●策定した中長期大規模複合開発企画の推進 ●重点7都市における取り組みに集中	
●課題事業・店舗の見極めを継続	

2030年を見据えた経営の方向性について

当社は、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向け、環境や社会課題に向き合い、事業を通じて解決をはかる「サステナビリティ経営」を基軸に、企業活動を推進しています。また、当社の強みは、全国主要都市を中心とする優良な顧客基盤や店舗不動産、ステークホルダーの皆様とのつながりや信頼、そして百貨店やPARCOなどで培ってきた商業

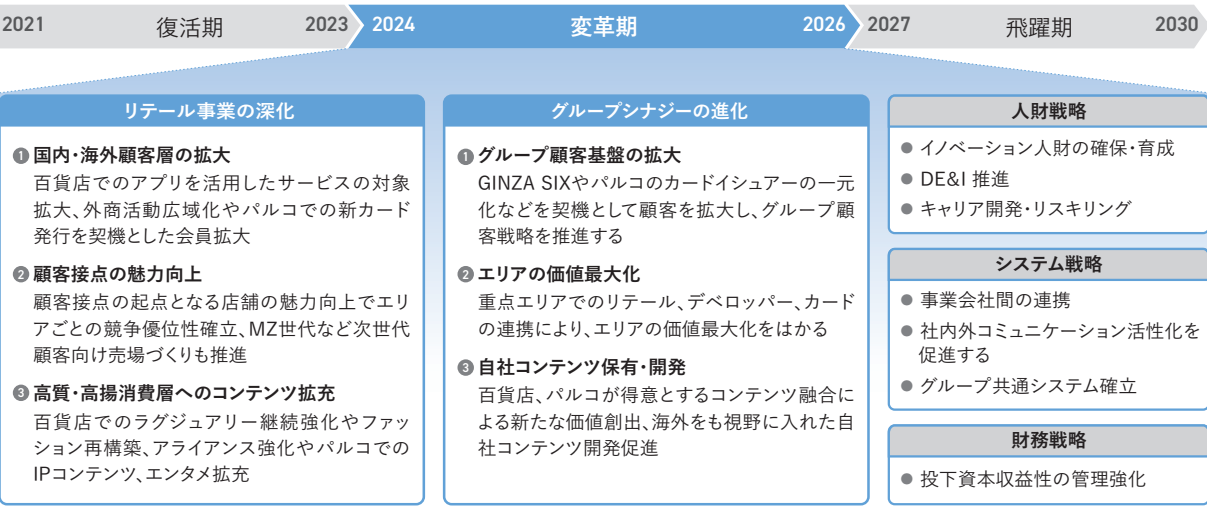
プロデュース能力や目利き力と認識しています。

今後の経営の方向性を定めるにあたり、これらの当社が有する強みと重要視する経営環境の変化を踏まえ、「2030年に目指す姿」を描きました。当社はリテール事業を中核に、3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を提供し続ける「価値共創リテラーグループ」への進化をはかります。

当社を取り巻く経営環境変化		
消費	市場	社会
●主要購買層の世代交代、グローバル化の進展（インバウンド需要など） ●こころを充足させる「共感・応援・信頼のつながり」への欲求の高まり ●生産・消費のサイクルから、「循環」意識へのさらなる高まり	●国内人口減少、所得格差の進行 ●都市機能の更新や集約・まちづくりが進行 ●地域経済の担い手の減少、地域独自の伝統や文化への関心の強まり	●気候変動など環境問題が深刻化、地政学リスクの顕在化 ●人や地域とのつながりが希薄化、デジタル上でのコミュニティが台頭 ●労働力不足の深刻化、仕事選びでも自己実現、社会貢献などをより重要視

中期経営計画（2024～26年度）の位置づけ、全体構成

本中期経営計画は、2030年に目指す姿の実現、中長期の成長（百貨店・SC事業）を中心に利益創出をはかる一方、グループシナジーの具現化に向けた先行投資、成長戦略投資を拡大します。



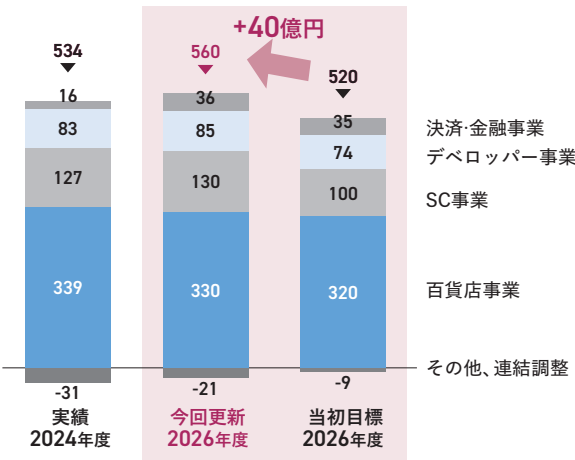
なお、2024年度に本中期経営計画最終年度の事業利益目標を達成したことから、最終年度の経営数値目標を上方修正しました。

中期経営計画 数値目標の上方修正

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

※1 有利子負債はリース負債を除く ※2 Scope 1,2の2017年度比削減率

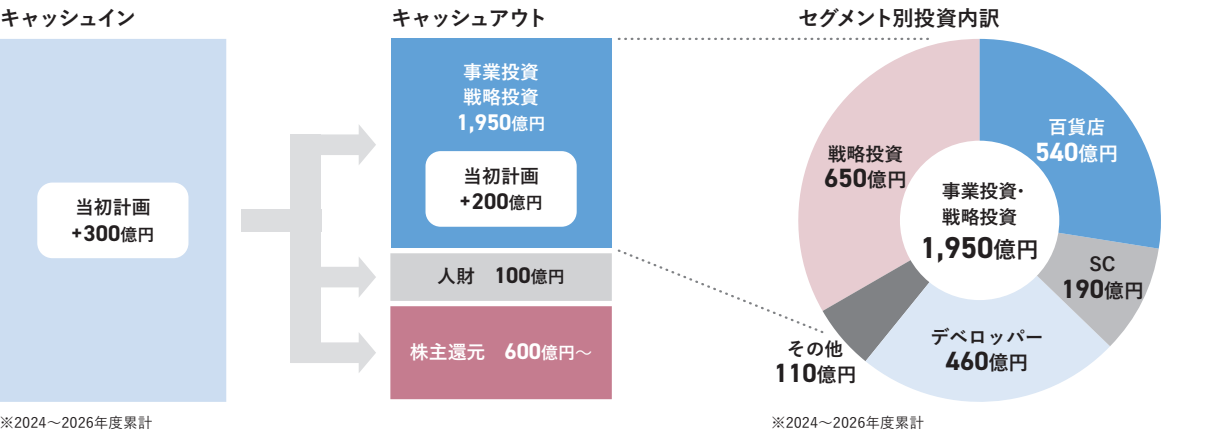
セグメント別事業利益（億円）



キャッシュ・アロケーション

本中期経営計画では、リテール事業に加え、グループシナジーの具現化に向けたデベロッパー事業への先行投資、また成長戦略投資に重点配分します。

なお、利益計画の上方修正にともなうキャッシュインの増加については、事業成長と人財への投資に充当します。



中期経営計画の骨子

リテール事業の深化

① 国内・海外顧客層の拡大

- 百貨店事業では、アプリを活用したお客様向けサービスの対象拡大や外商活動の広域化など、顧客基盤の拡大に取り組めます。またパルコ店舗などグループとの外商連携を推進します。
- SC事業では、アプリ会員とともに、新カードの発行を契機とする会員獲得を、JFRカードとの連携により強化推進します。
- 百貨店・SC事業において、訪日外国人観光客の各店への送客や情報発信の強化に加え、アジアを中心とする海外企業との提携による顧客連携や店舗施設の相互利用など、海外顧客との関係強化をはかります。

② 顧客接点の魅力化

- 百貨店事業では、顧客接点の起点となる店舗の魅力向上をはかり、各地域での競争優位性を確立します。松坂屋名古屋店をはじめ基幹店舗を中心に、重点カテゴリーの継続強化に加え、MZ世代など次世代顧客やマーケット変化に対応した売場づくり、また高質で快適な店舗環境、環境に配慮したデザインなど空間価値の向上に取り組めます。
- デジタルを活用した顧客接点の拡充に向けて、百貨店アプリやお客様向け専用サイトのリニューアルを通じた顧客コミュニケーションの高度化などに取り組めます。
- SC事業では、パルコ独自のブランド価値、来店価値の向上をはかるため、MZ世代や海外顧客からの支持拡大に向けた戦略改装を、重点4店舗を中心に実施します。渋谷PARCO・心斎橋PARCOでは初の大型改装を実施するほか、名古屋PARCOではエリア最大級のエンタテインメントやポップカルチャーの集積、次世代ファッションの導入などに取り組めます。
- パルコ店舗・オンラインでの顧客データの全社活用による顧客への発信強化、会員向けの新たなサービスの導入など、顧客接点の魅力化をはかります。

③ 高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充

- 百貨店事業では、国内・海外顧客から支持の高いラグジュアリーブランドや時計などの継続強化に加え、ファッション、美や健康など、マーケット変化に対応した新たなライフスタイルを提案します。
- また、富裕層マーケットへの対応強化に向けて、外部企業との協働による新たな商品やサービスの拡充などに取り組めます。
- SC事業では、店舗改装を通じたジャパンプップカルチャーゾーンの展開や百貨店との連携によるブランドの導入等に加え、パルコの強みである演劇や音楽、映画、またeスポーツなどデジタルを含めたエンタテインメントの強化をはかります。

グループシナジーの進化

① グループ顧客基盤の拡大

- 本中期経営計画期間において、アプリの会員拡大・連携とともに、GINZA SIXやPARCOなど各社の自社カード発行業務をグループに集約します。また、グループ決済基盤の確立を契機に、グループ顧客基盤の拡大、顧客のLTV (Life Time Value: 顧客生涯価値) の向上に取り組めます。
- 事業や店舗を超えた顧客連携を進めるほか、重点エリアを中心に顧客データベースの分析・活用などグループ顧客戦略を立案、推進します。

② エリアの価値最大化

- 7つの重点都市のうち、本中期経営計画では「名古屋栄エリア」でのシナジー創出に集中的に取り組めます。
- 松坂屋名古屋店、名古屋PARCOの大型改装に加え、デベロッパー事業による複合商業施設の開業 (2026年予定)、JFRカードでの外部加盟店の拡大などにより、グループ施設間の相互送客、エリア内の顧客回遊を促進します。これらを通じて街の賑わい創出や魅力化に貢献し、エリア価値の最大化をはかります。
- 「名古屋栄エリア」「大阪心斎橋エリア」での複合商業施設の開業 (2026年予定) に加え、「福岡天神エリア」での開発計画を推進するため、デベロッパー事業への投資を強化します。一方、低稼働資産の活用、資産売却や入れ替えなど収益性向上に取り組めます。
- 現在の建築内装事業、ビルマネジメント事業を統合再編し、重点エリアをはじめグループ内外の施設における高質な空間価値の創造、設備維持・管理など業務品質の向上、専門人材の確保・育成など事業の拡大をはかります。

③ 自社コンテンツの保有・開発

- リテール事業の新たな成長に向けて、百貨店やパルコなど各社が有する目利き力や調達力、ネットワークなど組織能力を融合し、国内のみならず、海外・デジタル領域での事業展開を見据えた自社コンテンツ、サービスなどの開発、保有、また新規事業の開発を他社連携により推進します。
- 全国主要都市に事業基盤を有する強みを活かし、食文化をはじめ、各地域ならではの独自商品やサービスの発掘、育成などに取り組めます。
- 時代に先駆けた新たなコンテンツやテナントの誘致に加え、サブカルチャーを軸としたゲームなどコンテンツの開発、保有などの検討を進めます。
- サブスクリプション事業の強化に加え、消費の循環を促す事業への新規参入など、他社連携を通じた新規事業の開発を推進します。
- これらの取り組みを加速推進するため、M&Aや他社提携、当社の事業承継・CVCファンドによる成長戦略投資を強化します。

グループ経営基盤の強化

① 人材戦略

- 高度専門人材の採用強化や能力開発、次世代人材の計画育成、女性活躍推進など経営戦略と一体となった人材戦略を推進します。
- グループ内人材交流を活性化し、従業員が有する「知」の融合をはかるとともに、活躍機会を拡大することで、チャレンジマインドの醸成につなげます。
- 従業員一人ひとりが挑戦できる環境や仕組みを整え、従業員の意思・意欲や能力を引き出し、人と組織の持続的成長をはかる人材開発企業の実現に取り組めます。

② 財務戦略

- 中長期的な資本収益性の向上をはかるため、成長性と収益性に基づく投資管理の徹底、事業会社との連携による社内浸透などROIC経営を強化推進します。
- 資本市場等の動向を踏まえ、フリーキャッシュ・フローの創出、長期安定資金の確保、有利子負債のコントロールなど財務体質の強化をはかります。

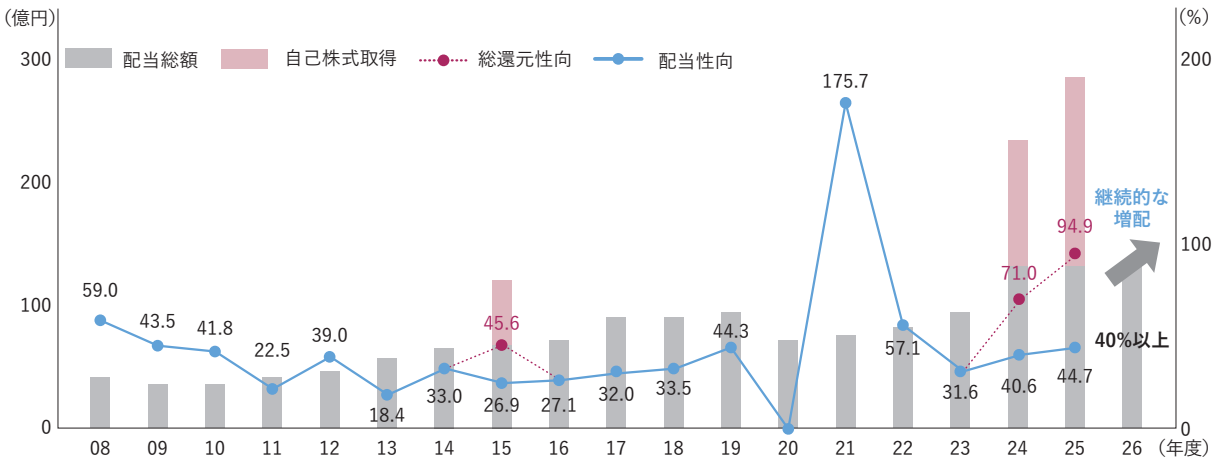
③ システム戦略

- 事業会社間の連携、社内外コミュニケーションの活性化を促すグループ共通システム、グループウェアを構築します。
- グループ共通会計システムの本格稼働による経営管理の高度化、業務の効率化をはかります。また、情報セキュリティや事業継続への対応強化をはかるほか、システム投資や資産管理の高度化などITガバナンスを推進します。

株主還元

今中期経営計画では配当性向をこれまでの30%以上から40%以上へと引き上げ、2024年度の配当については、過去最高水準となる1株当たり52円の配当を実施しました。今後も持続的な利益成長を実現することにより、安定的かつ継続的な増配を目指していきます。また、自己株式取得については、柔軟かつ

機動的に実施する方針のもと2024年度は自己資本額の適正化を企図して、2015年度以来となる自己株式取得を100億円実施しました。2025年度についても同様に150億円の自己株式取得を実施し、株主還元を強化しています。



年度	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1株当たり配当(円)	8	7	7	8	9	11	25	27	28	35	35	36	27	29	31	36	52	54

14年度: 株式併合(2株→1株)後に調整した金額 17年度: 記念配当 1株当たり2円を含む 24年度: 配当性向、総還元性向は、特殊要因を除く
25年度: 25年4月公表数値、総還元性向は自己株式取得分調整後 26年度: 未定

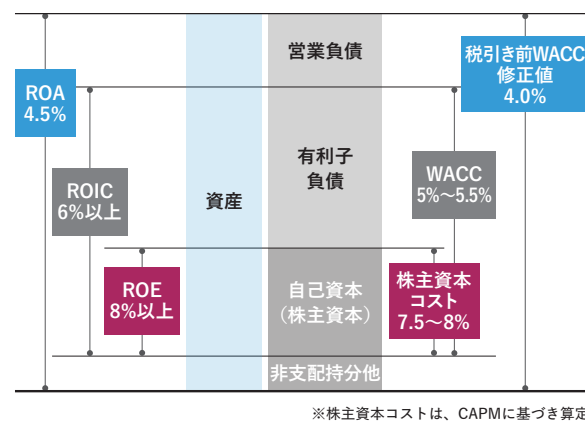
財務戦略

収益性を伴う成長

当社は、企業価値向上を実現するために、資本コストを上回る資本収益性を達成することが重要であると考えています。今中期経営計画では「リテールの深化」と「グループシナジーの進化」という二つの重点戦略を推進することにより利益水準の向上をはかりつつ、投下資本額および自己資本額を適切にコントロールすることで資本収益性の確保と収益を伴う成長を目指します。

なお、当社が認識している株主資本コストは、現時点では7.5～8.0%程度と考えています。ROEの目標は今中期経営計画の最終年度となる2026年度に8%以上、中長期的には10%以上としていますが、昨年度は株式段階取得差益の計上という一過

ROIC・ROE目標とハードルレートの関係



ROEと株価指標の関係

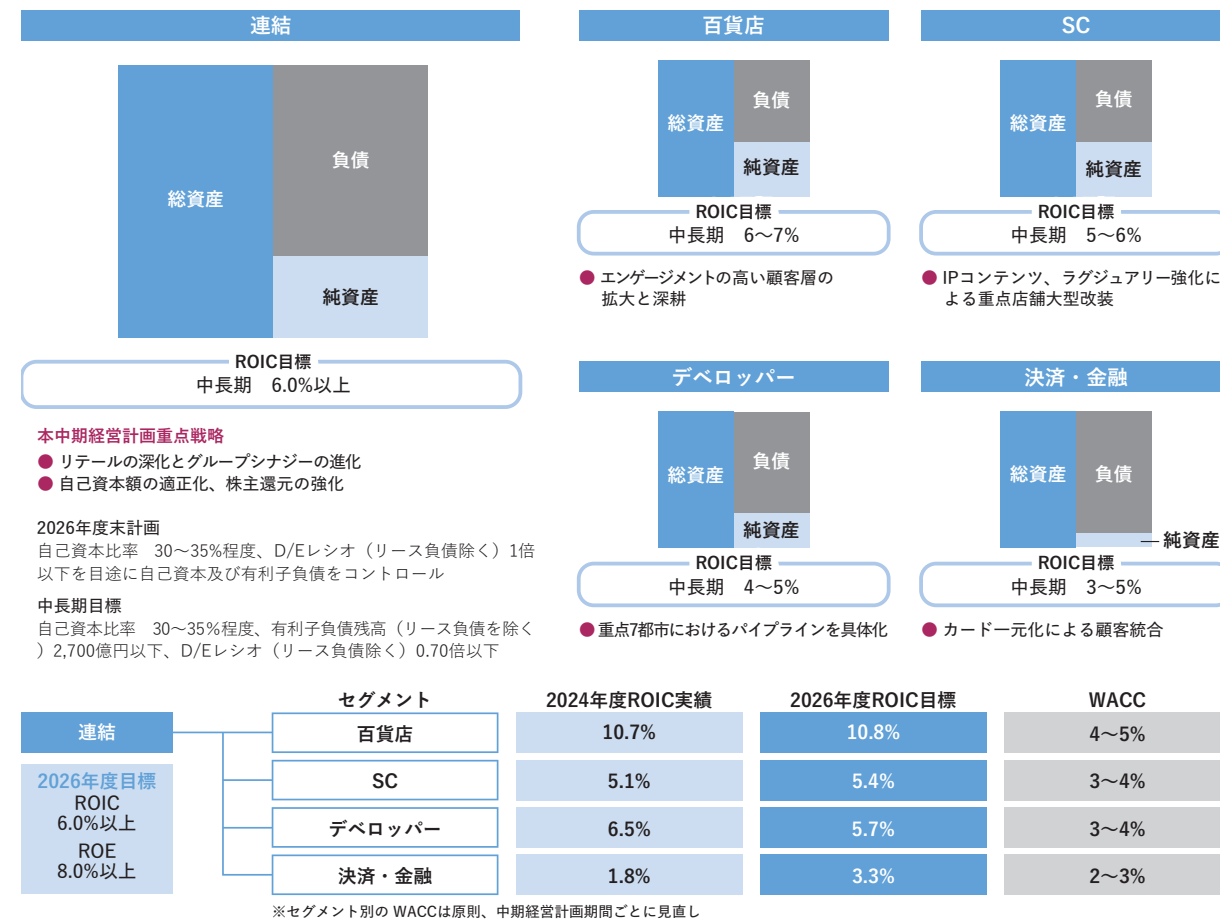
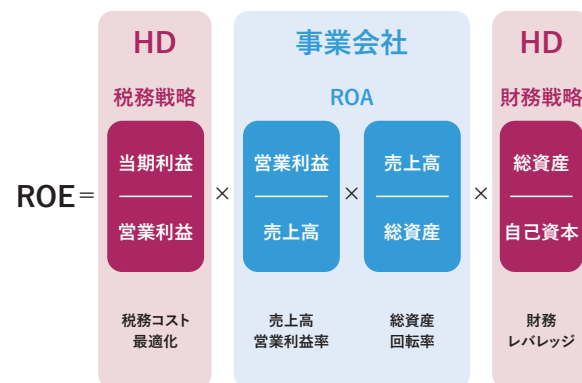


バランスシート管理とROIC

当社ではバランスシートの管理を行ううえで、安全性の観点から健全な財務基盤を維持できる水準で自己資本比率やD/Eレシオのコントロールを行っており、中長期的には連結の自己資本比率は30～35%程度、D/Eレシオ（リース負債除く）は1.0倍以下が適正な水準と考えています。一方、資本効率性の観点から自己資本額を適正な範囲でコントロールしていくために、本中期経営計画期間においては配当性向40%以上に基づく配当に加え、適宜、自己株式を取得するなど株主還元を実施します。常時保有している現預金についても、効率性の観点から余

性の要因があったことからROEは10.5%となりました。今後については、早期に本業の儲けを示す事業利益の水準を切り上げていくことで、ROE10%以上を安定的に達成できる企業を目指します。また、金融市場の変化により金利が上昇したことで、当社でも負債による資金調達コストの上昇を見込んでいますが、当期利益を確保するという観点からも財務戦略の重要性はますます高まりました。連結ベースでの収益性向上のために、事業会社はROAの最大化を通じて稼ぐ力を高め、ホールディングスは財務戦略の推進とそれぞれの役割を明確化して取り組みを進めています。

事業会社とホールディングス(HD)の役割



プロアクティブに変化への対応を

足元の日本経済は着実に成長を続けており、「金利のある世界」と呼ばれるように、日本の金融市場も本来のありようを取り戻しつつあります。このような環境においても、当社のビジネスを支える安定基盤としての財務戦略の重要性が日々高まっていることを実感しています。

国際情勢や金融市場の変化に対して従前以上にプロアクティブに対応し、流動性・金利収支のコントロールを行うことが本義であるとの考えのもと、今年5月には当社にとってはコロナ禍後初めてとなる普通社債（サステナビリティボンド含む）の発行を行いました。この資金は将来の事業投資・設備投資に向けた成長資金の一部として活用していますが、金利上昇局面の到来という過去長きにわたり経験することのなかった市場の変化を先読みし、安定的かつ長期視点での低廉な資金の調達となりました。

投資に必要な資金をより有利な条件で継続的に確保できるよう、私たちは金融市場に適切に向き合うと同時に、バランスシートの堅牢性・効率性を両立する観点からの最適資本構成の追求と、適切な手元流動性の管理も日々推進しています。これら

の活動を通じて、ビジネス環境の急激な変化が万一起る場合であっても、常に適切なリスクバッファを確保し事業環境の変化に大きく左右されない財務基盤を構築することが私たちの重要なミッションです。

当社グループでは2021年より事業の効率性を測る指標としてROICを導入しています。異なる業界に属するグループ内の事業会社について業界特性を考慮した上で当社らしい連結収益の拡大を目指す共通の物差しとして活用することで、将来に向けた成長投資の実行と利益成長の両立を可能とし、成長余力を高められるようなバランスシート構築を目指します。その結果として、株主をはじめとするステークホルダーの皆様に対して成長の果実を享受いただけるよう、「稼ぐ力」を絶え間なく磨いていきます。

バランスシートの「右側」「守り」である資本政策・財務政策のあるべき姿の追求と、「左側」「攻め」である投資を中心とするビジネス活動を適切に連動させることにより、当社グループの企業価値最大化を目指します。

長峯 崇公

J.フロントリテイリング株式会社
執行役 財務戦略統括部長



渋谷発、 グローバルストアへ。

渋谷PARCO

差異化された、 プライムな体験価値を。

松坂屋
名古屋店

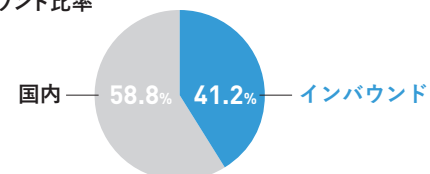
渋谷PARCOがさらに進化

渋谷PARCOは2019年11月の建替えオープンから5年が経過し、唯一無二の圧倒的な存在感を示しています。渋谷駅から渋谷PARCOまでは徒歩でおよそ10分。集客という観点では決して恵まれた立地ではありませんが、渋谷PARCOはお客様にとってのデスティネーションとなって独自の価値提供を実現しています。

特に近年は、国内の高感度な若い世代だけではなく、渋谷PARCOならではのコンテンツを目掛けて海外からも多くのお客様にお越しいただけるようになり、急成長を遂げています。そうした好調さに安住することなく、さらなる進化に向けた1,800坪にわたる大規模リニューアルを今年度春から秋にかけて実施しました。

ラグジュアリーメゾンや個性的・革新的なファッションをはじめ、海外からも注目を集めるジャパンカルチャーやIPコンテンツをさらに充実させ、渋谷PARCO全館でグローバルニッチを体現する店舗空間へと進化していきます。

渋谷PARCO
インバウンド比率



※2024年度実績

重点4店舗を中心に 順次リニューアル

パルコは、ショッピングセンター「PARCO」を北海道の札幌から九州の福岡まで、全国に展開し、出店しているマーケットごとに異なったストアコンセプトで運営しています。

本中期経営計画では、この渋谷PARCOをはじめ、名古屋PARCO、池袋PARCO、心斎橋PARCOを重点4店舗と位置づけ、リソースを優先的に配分しています。昨年度の名古屋PARCOの改装に続き、今年度は渋谷PARCOで実施、さらに来年には心斎橋PARCOと池袋PARCOの大規模リニューアルを予定しています。総合的な改装の推進やIPコンテンツの強化などを進めながら、さらなる収益力の向上を目指します。



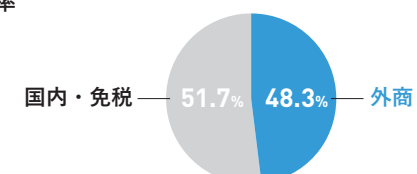
名古屋PARCO

8フロアを大幅刷新

松坂屋名古屋店は2024年11月から第1期、2025年3月から第2期の1年超にわたる大型改装を実施し、本館および北館の計8フロアを刷新しています。第1期では、主に百貨店の本質的な課題である婦人ファッションフロアの再構築にチャレンジし、既存アパレルを6割圧縮しながらクリエイター系のラグジュアリーブランドをエリア最大規模で集積し、若年富裕層も新たなターゲットに加えたラインナップを実現しました。第2期はアートや学びをテーマにした子供服売場や、地元の人気店を含む多彩なショップでウェルビーイングを提案するライフスタイルゾーンの再構築を行いました。この先も、ラグジュアリーコスメブランドによるビューティーサロンの新設を予定しています。

松坂屋名古屋店の外売上は全体の約半分を占めており、当社百貨店の中でも最も外売上比率の高い店舗となっています。そうしたロイヤルカスタマーの満足度をさらに高めるとともに、新たな顧客層の深耕にもチャレンジし、松坂屋名古屋店ならではの圧倒的な強みを磨いていきます。

松坂屋名古屋店
外商比率



※2024年度実績

店舗環境を重視

松坂屋名古屋店の改装に際しては、空間設計・デザインパートナーに「永山祐子建築設計」を起用し、特別な体験価値を提供しています。松坂屋の歴史にインスピレーションを受けたデザインになっており、未来と過去を織り交ぜたオリジナリティがあふれる空間を実現しました。

リアル店舗を主戦場とする百貨店においては、いかに特別な空間を提供できるかということは重要なテーマです。こうした名古屋店のようなエクスクルーシブな店舗空間だけでなく、特別なお客様にご利用いただけるラウンジサービスを用意するなど、各店舗独自でお客様にとっての付加価値を追求することも併せ、お客様に選ばれる百貨店を目指していきます。



IPとMDで、コンテンツを探索。

▶ ちいかわラーメン豚

パルコがIP事業モデル構築において攻め込む5つの領域のうち、IPリテールではパルコの目利きを活かしてIPを開拓し、他社と共創することがキーファクターとなります。



©nagano

「ちいかわラーメン豚」は、イラストレーター・ナガノ氏による人気作品『ちいかわ』に登場する“話題のラーメン屋さん”をイメージした飲食店で、2024年3月にオープンしました。2025年8月時点で、池袋PARCO、名古屋PARCO、心斎橋PARCO、広島PARCOの4店舗を展開しています。

『ちいかわ』は、海外にも多くのファンがいるため、8月には香港で期間限定オープンしました。日本まで足を運ばずに体験いただけるよう、海外にも拠点を設けました。

パルコは、様々なアーティストやアニメキャラクターなどのコラボレーションカフェを企画・運営しています。作品や人物の世界観を実際に体感できる空間を提供する飲食事業です。それぞれのファンの皆様に楽しんでいただけるように、メニュー開発や限定グッズを展開しています。

▶ PARCO GAMES

「PARCO GAMES」とは、パルコで2023年9月に部門を設立したゲーム事業開発部が、新たに掲げたゲームレーベルです。PARCO GAMESの名のもと、創業当初より演劇をはじめ様々な文化発信を続けてきたパルコが、新たな文化創造事業領域を広げるため、世界とつながるコミュニケーショングラウンドであるゲーム市場へ進出していきます。

事業の内訳は、IPホルダーに結実する領域として、ゲームタイトルの配給販売のほか開発サポートや宣伝を行う「バブリッシング」や、自社IP創出を目指す「ゲームIP開発」に加えて、IPやコンテンツのオフライン活用も視野にPARCO店舗や他の文化創造事業シナジーによる「催事/イベント」や「メディア活用」での展開も手掛け、オンラインとオフライン両面でゲームIPの魅力を上げていきます。

「南極計画」は2025年8月にPARCO GAMESよりローンチを発表した初のデジタルインディーゲームタイトルです。ゲーム開発会社RexLaboとIPを共同保有し、2025年冬に世界的なゲーム販売プラットフォームSteamにてセールス予定です。

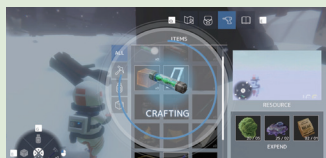
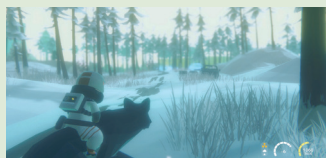
PARCO GAMESの展望として、レーベルで扱う様々なゲームIPが持つ世界観や魅力を届ける活動を力強く継続することに

加え、その魅力をさらに広げるために当社のアセットを活用した特徴ある展開により、ゲーム市場内での独自性を高めていきます。また、国内のみならず海外マーケットに対しても同様に、PARCO GAMESならではの展開を広げ、独自のポジションの確立を目指しています。

これらの活動を軸に、ゲームIPとPARCO GAMESが共生し、それぞれの魅力や価値を向上させることで、パルコの新たなブランディングのひとつとして「GAME」が強く定着していくことを展望しています。



PARCO GAMES 南極計画
©PARCO/©RexLabo



株式会社パルコ ゲーム事業開発部
山中 綾子

「南極計画」は900年後の荒廃した南極を舞台とし、主人公の子どもが冒険をするサバイバルアドベンチャーゲームです。

日々、子どもがたった一人で未開の土地を冒険する姿を

見ながら、PARCO GAMESが新しい事業領域に挑む姿を重ね、勇気もらっています。

本作の開発会社であるRexLabo社は、開発に何年も時間をかけた「南極計画」のローンチをPARCO GAMESとともにすると決めてくださいました。彼らをはじめPARCO GAMESを信じる全ての方の期待に応えられるように、全力で事業を進めていきたいと思っています。

▶ 大阪・関西万博のオフィシャルストア出店

大丸松坂屋百貨店は、2025年4月から約半年間にわたり開催されている大阪・関西万博において、会場内オフィシャルストアを展開しました。長年培ってきた百貨店のノウハウを活かし、日本の美意識を感じられる独自の空間演出や、約200種類のオリジナル商品を含む幅広い商品を展開。日本の良さを伝えることを主眼に、伝統工芸やアートだけではなく、ファッション感度の高い層に支持されるクリエイターとの協業や、若者に人気のブランドやデバ地下ブランドとのコラボ、長く愛される定番のお菓子など、日本の美德を象徴する商品をカテゴリーに捉われずラインナップしました。

工芸品やアート作品は、各先生方やアーティストの自由な発想に委ね、「ミャクミャク」というキャラクターを託し、個性が光る素晴らしい商品が完成しました。またアパレル商品は、ブランドのファン層を意識し、それぞれのブランドアイデンティティを尊重しながらユニークなコラボが実現しました。

近年、百貨店では買取ビジネスは縮小方向にありましたが、大阪・関西万博へのオフィシャルストア出店を機に、少し川上に



株式会社大丸松坂屋百貨店 店づくり推進部 マーケティング戦略推進催事企画・コンテンツ開発 マネジャー
比留間 捨造

売れ筋や商品構成など何もかもが手探りの状態からのスタートでした。だからこそ、枠にとらわれることなく、思い切ったチャレンジができたのだと思います。ファッション性やアー

ティスト性を軸とした日本の魅力を伝える数々のコラボレーション企画により、独自性の高い商品構成による一体感のある売場が実現しました。また、自分たちの「色」が明確になるにつれて、チームの熱量もどんどん高まることを実感しました。このプロジェクトで得られた貴重な経験を活かし、今後も、心を動かすモノや体験を通じて、お客様の期待を超える価値創造に挑み続けたいと思います。



中村 弘峰『いのち輝くコブラツイスト』

©マツモトカズオ ©Expo 2025

▶ JV設立により、独自のスイーツを共創

大丸松坂屋百貨店と株式会社 MON・CREVE (モン・クレヴ) は、オリジナルスイーツの販売運営を行うジョイントベンチャー(JV)「株式会社ANNIVEL」を2025年7月28日に設立しました。リテールの深化に向け、自社コンテンツの保有・開発を進める新たな取り組みのひとつとなります。

MON・CREVEは、市場のトレンドを的確に捉え、他社にはない新しいスイーツを創造する企画力に優れ、過去Noixを始めとするオリジナルスイーツを開発してきた強みがあります。一方、大丸松坂屋百貨店は全国主要都市に基幹店舗を展開し、高い集客力を維持しています。今回の協業で、両社の強みを融合させ、「既存の枠にとらわれず、新しい味、食感、見た目、そして体験を創り出すこと」を目指し、独自性の高いスイーツの開発を推進していきます。

新たなスイーツショップの店舗名は「PATISSERIE ANNIVEL (パティスリー・アニヴェル)」で、人生の大切な節目や記念日に物語性を持つスイーツを通じてお客様の様々な“想い”を届ける特別な体験を提供することをコンセプトとしています。1号店のオープンは、10月下旬を予定。店舗は当社グループ商業施設への出店だけではなく、グループ外への展開も視野に入れながら、新しい価値の共創と拡張に取り組んでいきます。



唯一無二の、ラグジュアリーモール。

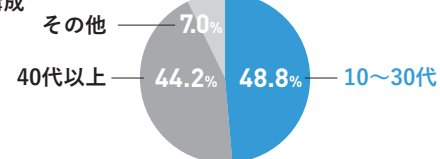
GINZA SIX

新たなリテールモデルを確立

唯一無二の存在感を示すラグジュアリーモール「GINZA SIX」は、旧松坂屋銀座店跡地を含む二街区一体開発により2017年4月に誕生しました。世界に誇る銀座エリアにおいて、あえて「百貨店をやらない」という道を選び、4社（開業当時）の多様な知恵を結集して誕生した“リテールのイノベーション”のひとつとして位置づけられています。メゾネット形式でファサードを展開するラグジュアリーブランドは、世界基準を意識したGINZA SIXの圧倒的なイメージを形成しています。

開業から4年を経た2021年、まさにコロナ禍の最中に、大幅リニューアルを実施しました。時代の変化に適合しながら鮮度をさらにアップさせ、新たな顧客層の開拓にも成功しています。国内富裕層のみならず、海外顧客への認知度が高いのも特徴です。

エバー・リニューアルが絶妙なサイクルで実施されることは、持続的な価値創造に欠かせないキーファクターです。開業から間もなく10年の節目となるGINZA SIXはさらなる飛躍に向けた新たなフェーズに差し掛かろうとしています。

GINZA SIX
年齢別顧客構成

※2024年度実績

若年層の高い支持

GINZA SIXの大きな特徴は、若年層からの支持が極めて高いことにあります。特に、取扱高全体に占める20～30代のシェアがおおよそ半分に近いシェアになっています。百貨店でも近年は若年富裕層が台頭してきていますが、GINZA SIXは突出した存在であると言えます。まさに、これがイノベーションの具現化であり、リテールの未来の可能性を示したものと考えています。



中央吹き抜けアート ヤノベケンジ《BIG CAT BANG》（撮影：Yasuyuki Takaki）

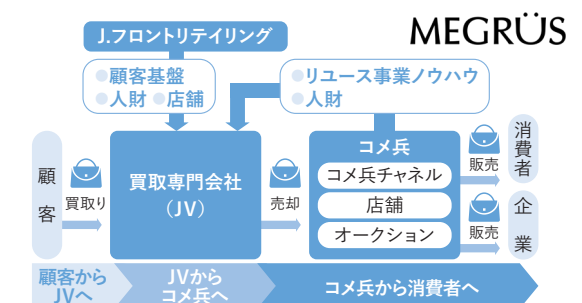
リユース 事業

「MEGRÜS」 （めぐらす）

当社は、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”をグループビジョンに掲げ、事業活動を通じて社会価値と経済価値を両立させるサステナビリティ経営を推進しており、サーキュラーエコノミーへの貢献は重要なテーマと認識しています。その具体的な取り組みのひとつとして、当社は株式会社コメ兵とJVを設立することにより、2024年度からリユース事業（買取）に参入することとしました。

両社は、価値あるものが人から人へ受け継がれ、それが「文化」として定着することが、豊かなくらしづくりと持続可能な社会の実現に貢献するものと考え、リユース事業（買取）への参画を通じて、顧客と新たな接点を持ち、新たな価値を提供します。当社とコメ兵は、今後拡大が予測されるリユース市場に対して、これまで両社が培ってきた信頼を糧に、業界の安心・信頼性、親しみやすさなどを通じて成長に貢献していきます。

お客様との接点となる店舗名は「MEGRÜS（めぐらす）」。「明日を巡らせる（ずっと続くサーキュラーエコノミー）」、「人生のステージとモノの価値をつなぐ（巡り合い）」という意を込めてネーミングしました。松坂屋名古屋店内に本年8月に1号店を皮切りとして、大丸東京店内など年内に7店舗をオープンする予定です。



サブスクリプション 事業

「AnotherADdress」 （アナザーアドレス）

ファッション・サブスクリプション事業「AnotherADdress」は、“服は使い捨てではない”という理念を基盤に、ファッションの本質的価値とサステナブルな取り組みを重視し、社会・環境に配慮した持続可能なビジネスモデルの確立を目指しています。

2021年の開始以来、個人向けに多様なデザイナーズブランドを選べるサービスを展開してきました。2025年からは法人向けサービス「AnotherADdress.biz」を導入し、業種を問わず装いに関する課題解決を支援するソリューションとして事業領域を拡大しています。

ターゲットは従来の性別や年齢ではなく、「生活様式」や

「嗜好」を基軸とする市場セグメントとし、新たな顧客層の開拓を推進しています。法人事業は成長の中核のひとつに位置づけ、2026年2月期には全体売上の約10%程度を想定しており、最終的には売上全体の30%を目指していきます。

今後は、個人向けの事業拡大はもちろん、法人ニーズの拡大を両輪に、様々なオケーション需要へ対応することでサービスの拡充を進めていきます。中長期的には、AnotherADdressを当社グループにおけるサーキュラーな次世代の成長領域、ビジネスモデルと位置づけ、持続的な事業基盤の強化に取り組んでいきます。

リテールの未来を、切り開く。



株式会社
JFR & KOMHYO PARTNERS
代表取締役社長

下垣 徳尊

株式会社 大丸松坂屋百貨店
本社 デジタル戦略推進室DX推進部 部長
アナザーアドレス事業責任者

田端 竜也

異端児たちが動く

田端 私は会社に入ってオープンイノベーション組織を立ち上げた後、サンフランシスコに駐在していました。現地のビジネス界隈、特にカリフォルニアは環境意識がとても強く、「お前は何のビジネスをやっているんだ?」という会話の中で、「デパートメントストアだ」という話をする、「ものを大量に売って、使い捨てて、環境に良くないビジネスだよね」といった見方をされていました。我々が今まで培ったアセットを活用しながら、環境に良いビジネスモデルを本気で目指したらどうなんだろう、という視点の中で、ファッションニューライフ、サステナブルなビジネスモデルとしてサブスクリプション事業「Another ADdress」が生まれました。

下垣 私はコロナ禍を経験する中で、人々の死生観が変わり、価値観が大きく変わってきたことを肌で感じました。その時、自分の身の回りを整理する需要が高まり、リユース市場が大きく伸びました。我々のお客様にもそうしたニーズが高まっているとすれば、その顧客に向けた当社らしいリユース事業というものもあるのではないかと考え、コメ兵とのJVにより「JFR & KOMHYO PARTNERS」を立ち上げました。

JVというスキームにしたのは、CVCを立ち上げたときから過度な自前主義から脱却すべきだと感じていたからです。自分たちでできないものはできる人の知見を借りてやっていくのが、最もリスクが低く、スピーディで確実な方法だということが考え方のベースにありました。

田端 20世紀終盤でEコマースは産声をあげていましたが、百貨店で取り扱う物はネットで買う物じゃないという決めつけのようなものがあり、結果として乗り遅れたような状態が起こっています。では、次に来るEコマースは何かという観点で中長期を見据えると、これって買うのか、それともみんなでも共有しながら使うのか、ということを選択しながら消費する志向がより強まっているの

ではないかと予想しています。

次に来る大きな消費の転換に向け、黎明期からチャレンジし、ポートフォリオ分散ができる状態を作りたい。高まる環境意識にファッションが持つ本質を組み合わせる事業を作りたい。そうしたことが大きな考え方になります。

CSV(共通価値創造)の本質

田端 サンフランシスコ駐在時代に、トップ戦線にいるベンチャーの経営者の方々とコミュニケーションを取る機会が頻繁にありました。彼らには非常にスピード感があって、リスクをテイクしている働き方が、まさに自分にとっての理想の事業開発だと感じました。当社がやろうとする新規事業のスピード感とのギャップの大きさに驚きました。

帰国後、私は改めて新規事業への思いを強くし、M&A、CVC、あるいはベンチャーにするのか、そのアプローチ方法を整理する必要があったと感じました。ベンチャー型ではドメインを明確にして、お金もシステムも独立した組織として運営することにしました。この前提で進めることにし、会社が全力でサポートしてくれたことがスムーズなローンチにつながったものと思います。

下垣 ホールディングスで田端さんはオープンイノベーションの立ち上げに関わり、私はCVCの立ち上げメンバーになっています。話を聞いていて、外部のベンチャー企業との接点を通じて、経営の意思決定を含めた外の世界のスピード感をリアルに経験しているという共通項があると改めて思いました。

田端 外の世界を見たからこそ、殻を破りやすくなっているとも言えます。ベンチャーの世界の人たちは、皆もっと強いストレスの下でスピード感を持ってやっているので、「自分たちはこんなことでもいいのか」というのをすごく感じさせられます。その環境に身を置いた経験はすごく大きいと思います。

私が入社して最初に経営企画部にいた時は、まず役員以上でないと経営会議に出られませんでした。当時、経営企画部スタッフのやることを極端に言えば、まず会議資料を印刷し、役員のリクエストに応じて2枚に折るのか3枚に折るのか、ホッチキスは縦なのか斜めなのか、のようなことが価値観で大事にされているところもありました。もちろん今はそんなことはありません。若手の声も届く、かなり開かれた経営になっていると思います。

下垣 田端さんとはCSVの観点で環境課題に向き合っているビジネスとして共通するところもあるのですが、それ以上にいずれもマーケットを起点としているところが大事だと思います。持続可能なCSVというのは、結局、経済価値を確立しないと社会価値に向き合うことはできません。

新たに立上げたリユース事業では「循環させるのは資源ではなくて、ときめきだ。」という考え方をベースとして組み込んでいます。お客様自身がメリットを享受し、結果的に循環型社会のメンバーにお客様も自然に入っていく。そんな世界が重要ではないかと思っています。

田端 これは私も同意で、環境に良いからといって消費者が動くと考えるのは正しくありません。今必要なのは、その人にとって何か良いことをしよう、喜ぶことをしよう、ところで実はこれって環境に良かったんだよ、というように、まず顧客満足があって経済価値が生まれ、そこに環境貢献がつながっている。そこを置換しない限り、ビジネスの持続可能性は高まりません。重要なのはCSVがビジネスとしてきちんと回ることであり、そこは絶対にブレてはいけないところだと思っています。

新たなリテールの軸を

田端 私は単に物を売るという意味だけのリテラーになってしまっただけだと思っています。人の暮らしをどう変化させるか、人の気持ちをどう変えるかっていうことを、物という実体を通してどう変化させていくか、というところに視点を持つべきです。

今私がベクトルを持って本気でチャレンジしているのは、「買う」と「借りる」を使い分ける世界観です。つまり、Another ADdressは環境に良いだけでなく、体験価値がはるかに上がるということに意味があります。

下垣 田端さんの話に似ている発想でいうと、恐らくリセールを前提とした買い方がますます定着していくのではないかと考えています。すると物の所有の概念が変わるとともに、物の価値の考え方も大きく変わる可能性があります。より良いものに対して目を向けるような価値観が強まってくるのではないのでしょうか。

その時に、やはりグループに物を循環させていく機能があるべきですし、そうしたライフスタイルの普及に対応するために、今からリユース事業をしっかりと組み立てておく必要があると思っています。

田端 2次流通マーケットが成長・成熟してくると、すべての物が

消費財から投資財に変わってくるのではないかと思います。そうなれば、皆の頭の中では購入額と再販額の差分を考えていくでしょう。その感覚を持った人とそうでない人では、マーケットの見え方、百貨店を含めた今の小売の見え方が違ってくると思います。それは何も悪いことではありません。消費の選択肢の幅が広がることなので、体験価値が増え、色んな新しいものにチャレンジできるようになるのはお客様にとってもいいことです。

下垣 日本は今後、人口減少が急速に進んでいき、マーケットがシュリンクしていくことは確実です。一方で、アフターコロナで感じたことは、オンラインの利便性の対極にあるとも言えるリアルな価値が、いかにかけがえのないものかということ。やはり、人の感情が交錯する場所は確実に存在し続けると思います。そうした機会に我々がその感情をどれだけ増幅できるかが重要です。

田端 百貨店は物を手に入れるならある意味で非効率な場所かもしれませんが、本来価値はそこで売っている体験記号だと私は思います。つまり、我々のリテールビジネスを物売りだと思っただけだと。その本質的にある、誰が何に意識を持っているか、あるいはそれが持っている記号性を繰り返すべきです。そこに普遍的な価値があるのではないかと思います。

ワンチームで壁を破る

下垣 当社は今の中計がスタートしたときからグループ全体がワンチームになることをメッセージしていますが、そこにはとても共感しています。私も田端さんも、それぞれが異端児だと自覚していますし、お互いに新しいことに挑戦している仲間だと思っています。それぞれの事業でどういう連携ができるかということを考えています。グループがよりイノベーティブな企業集団になるために、我々のチャレンジから生まれるいいニュースを発信し、グループの行動変容を引き起こすひとつのきっかけになれば最高です。そうしたことを続けることにより、企業風土がほぐされ、面白いことがどんどん生まれてくるのではないかと思います。

田端 大丸、松坂屋、PARCOやGINZA SIXなど全国主要都市に31店舗を持ち、年間約3億人のお客様を集め、多様な人財が揃う当社グループには夢のようなアセットがたくさんあります。それをワンチームにしたらすごく大きなことができるのではないかと。ただ、どこかに皆が口にしない様々な壁があるのかもしれない。そこを破っていくのが我々の仕事です。大変なことが多くあるのも事実ですが、そこをポジティブに見せていくのが我々のやりたいことであるし、やるべきことだと思っています。

下垣 当社グループの強みは、人を幸せにするための多様な手段や接点を持っていることです。百貨店やパルコをはじめグループ各社はそれぞれ戦う舞台は違いますが、人の心を揺さぶり、「あたらしい幸せ」をつくりたいという価値観は根っこのところにつながっています。皆で壁を破り、もっとつながっていけば、ビジネスチャンスは無限にあると思います。

ロイヤルカスタマーを国内外で拡張。

外商の成長は続く

外商とは富裕層を中心とする百貨店特有のロイヤルカスタマーを表す言葉で、昨今では海外投資家や海外ブランドにも「Gaisho」で通じることが多くなってきていると聞きます。それほど、外商は国内外で注目されているマーケットであると認識しています。

当社は、札幌から博多まで各エリアに基幹店を有し、各エリアに富裕層顧客とつながる外商組織を持つのが強みです。当社百貨店事業の外商売上は2023年度に初めて2,000億円を突破し、以降も毎年5%前後の成長を持続しています。

2024年度の百貨店売上に占める外商売上のシェアは約26%ですが、近年の傾向では、単価上昇が成長ドライバーとなり、より上位のお客様の購買が伸長しています。個人の投資が活発化していることによる個人金融資産の増加や、都心などで際立つパワーカップルの台頭による家計所得の増加もプラスに働いているものと見ています。本年5月に開催した外商顧客向けの大型催事では過去最高売上を更新しました。

コミュニケーションツールの進化

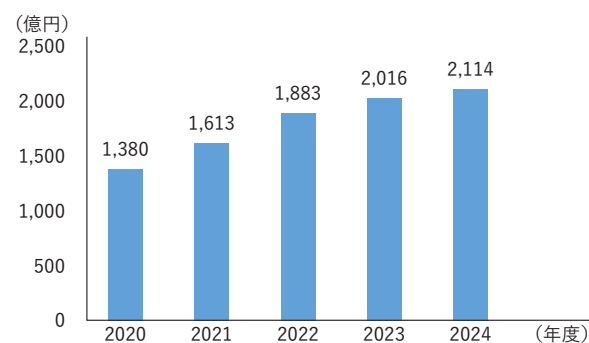
大丸松坂屋百貨店では、「コネスリーニュ」という外商独自のクローズドサイトを運営しており、外商ならではの特別商材の紹介や、各種情報の提供を行っています。

2024年度は新規会員の獲得が進んだことにより、会員数は12万人を超えました。外商のお客様の約4割がデジタルのタッチポイントを保有していることになります。大丸松坂屋アプリと連携することで、お買上げが一定水準以上の顧客をコネスリーニュ会員へ誘導を進め、さらに既存の外商サービスを提供できる環境づくりを推進していきます。

また、外商顧客のデータ分析による潜在購買顧客の抽出を通じ、見込み顧客へのアプローチが奏功し、2024年度は37億円の売上実績につなげることができました。購買履歴にアプリ閲覧履歴を加えることにより、モデル精度は着実に向上しています。今後も、顧客情報のリッチ化とAIを使った潜在ニーズの抽出により、さらなる上質なサービスの提供につなげていきます。

当社の外商顧客はおよそ30万人ですが、2025年度は顧客基盤の強化に向け、外商改革を進めることで顧客の広域化にも取り組んでいきます。ヒューマンとデジタルのタッチポイントを巧みに組み合わせながらお客様に寄り添うことで幅広いニーズ、ウォンツにお応えし、一層のLTVの拡大に取り組んでいきます。

百貨店事業外商売上高推移



アプリ上位顧客へのアプローチ強化

大丸松坂屋百貨店のアプリ会員数は毎年増加を続け、2024年度末時点で264万人にも及んでいます。

アプリをご利用いただいているお客様の中で、高額利用されているお客様も相当数いらっしゃり、当社はそのようなお客様を外商顧客向け催事にご招待するなどの付加価値の提供により、強固なリレーションを構築し、成長をより確かなものとするための顧客基盤に厚みを加えていきたいと考えています。

海外富裕層獲得に向けた提携

大丸松坂屋百貨店は2023年11月にタイのセントラルグループ・Central Pattana Public Company Limitedと業務提携契約を結び、現在、大丸心斎橋店、札幌店、東京店、神戸店とセントラルワールド、セントラルプークケットを対象に、相互のVIP顧客に優待プログラムを提供する相互送客を実施しています。今年度は昨年と比較してタイからの来店顧客が大幅に増加しており、当該プログラムの活性化が進んでいます。

海外富裕層を顧客として取り込んでいくためには、様々なアプローチが必要であると考え、こうしたビジネスパートナーとの提携も重要な取り組みとなってきています。

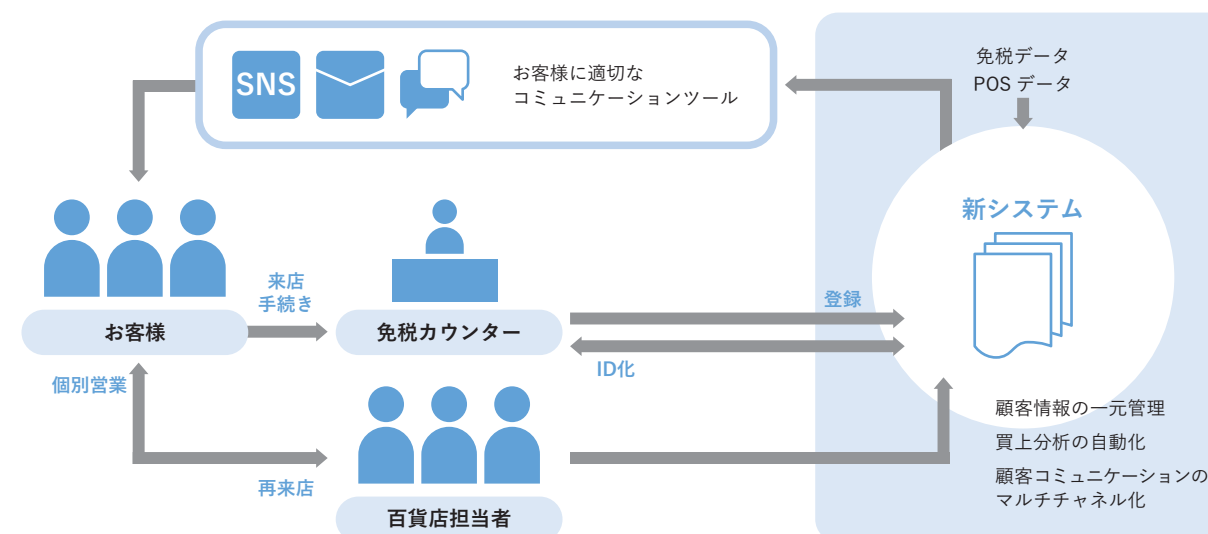
インバウンドCRMをスタート

顧客戦略においては、海外の優良なお客をいかに固定化するかということが課題です。大丸松坂屋百貨店では多言語対応機能を備えたアプリを活用し、海外のお客様と継続的なコミュニケーションを取れる仕組みを構築しています。海外在住の大丸松坂屋アプリ会員数は2025年2月末現在で80,000人を超えており、来店動機を高めていただくための情報発信を進めていきます。

より本質的に必要なのはインバウンドにおいてもCRMの仕



組みを整備することです。アプリでの情報配信にとどまるのではなく、新たなシステムの導入により、顧客管理と顧客コミュニケーションツールを連携させ、顧客理解に基づく来店促進と購買促進をはかっていきます。この取り組みは、インバウンド上位顧客との関係強化にもつながる重要な施策です。すでに2025年2月より大丸心斎橋店でスタートしており、今後は順次他店へ拡大していく予定です。



特集

3

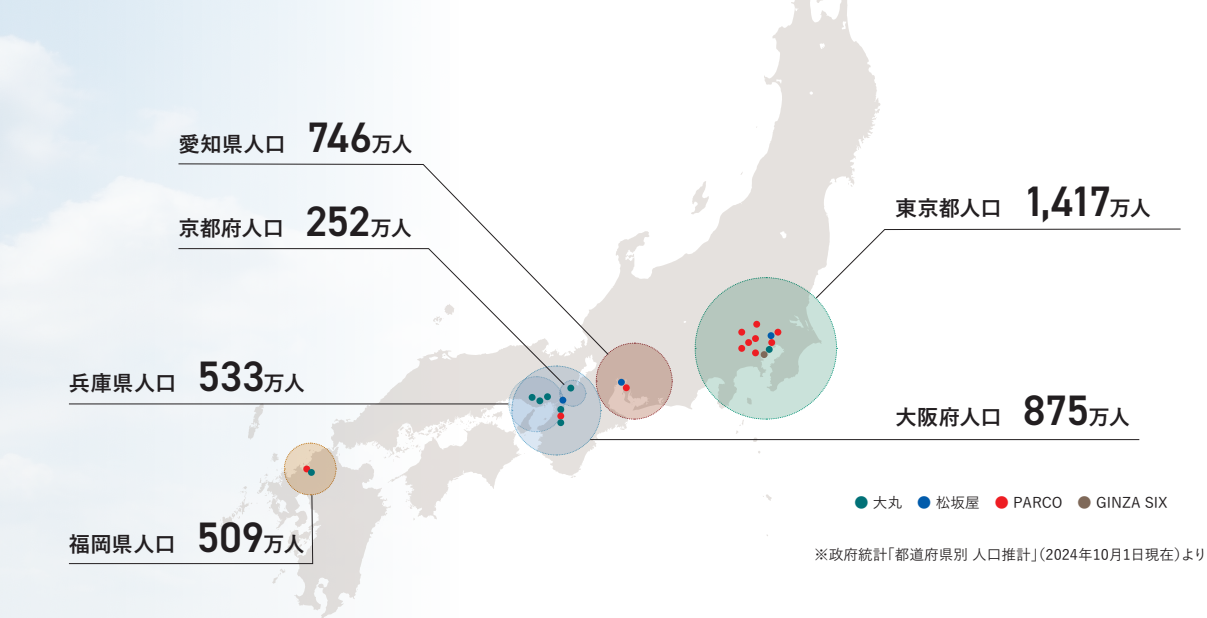
成長の確度を高める、パイプライン。

当社の強みであり、特徴であるのは全国の主要都市に百貨店の大丸、松坂屋やSCのPARCOをバランス良く展開していることです。中でも、重点7都市（札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸、福岡）においては、既存店舗の強化とともにエリア開発余地を掛け合わせたシナジー創出、すなわちグループとエリアの共創による価値最大化がはかれるものと見ています。

日本のポテンシャルは首都圏だけということではありません。当社グループにはそのことを実証していく確かな成長ストーリーがあります。その第1章が、いよいよ名古屋からスタートしようとしています。

シナジー創出のポテンシャルに注目する 重点7都市

札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸、そして福岡は、百貨店の大丸、松坂屋、あるいはPARCOの基幹店を展開し、特にシナジー創出が期待できる7都市です。全国の中核都市に拠点を持つ当社グループの強みが順次発揮されていきます。

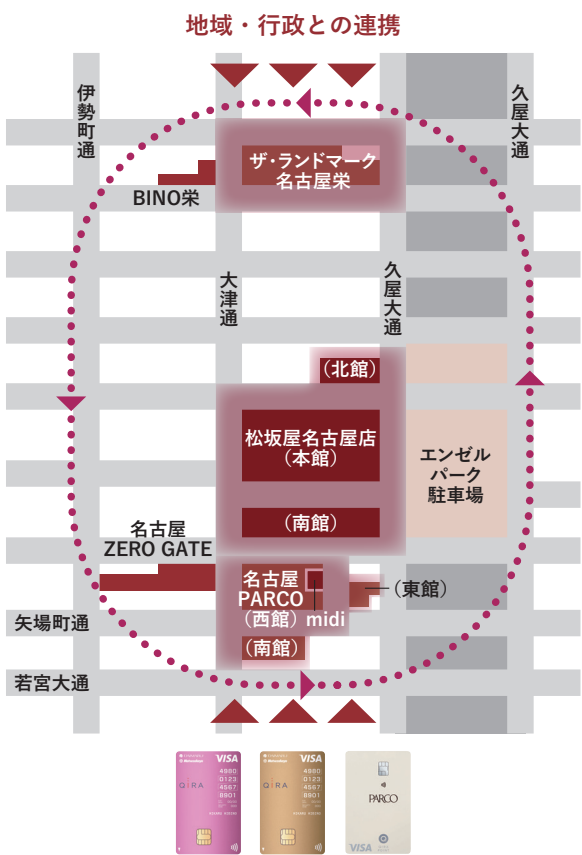


エリア別パイプライン

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
名古屋	松坂屋名古屋店	大型改装							
	名古屋PARCO	大型改装							
	ザ・ランドマーク名古屋栄	新規開発			2026年夏開業予定				
大阪	大丸心斎橋店本館								
	大丸梅田店		大型改装			2029年オープン予定			
	心斎橋PARCO		大型改装						
	(仮称)心斎橋プロジェクト		新規開発		2026年開業予定				
	心斎橋ビル		新規開発			2028年開業予定			
東京	大丸心斎橋店南館			今後、計画を順次具体化					
	大丸東京店	特選改装							
	渋谷PARCO	大型改装							
	池袋PARCO		大型改装						
	GINZA SIX			今後、計画を順次具体化					
福岡	松坂屋上野店								
	周辺店舗								
	(仮)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト				新規開発			2030年開業予定	
札幌	福岡PARCO			今後、計画を順次具体化					
	博多大丸								
京都	大丸札幌店			今後、計画を順次具体化					
	札幌PARCO								
神戸	大丸京都店			今後、計画を順次具体化					
	周辺店舗								
福岡	大丸神戸店			今後、計画を順次具体化					
	周辺店舗								

名古屋・栄地区にドミナント形成

来年開業するザ・ランドマーク名古屋栄は、地上41階、地下4階、高さ約211mの大型複合ビルで、B2F～4Fを当社グループが高質な商業施設として運営します。上層階はシネコン、オフィス、ラグジュアリー・ホテルなどで構成され、名実ともに新たなランドマークとなります。このようにお客様それぞれのニーズに合ったかたちで広く利用していただけるように、当社グループは多彩な商業施設を集めています。



名古屋・栄エリアで具現化するグループシナジーはこのようなハード面の整備や充実だけでなく、ソフト面での取り組みも重要となります。そのために、2025年3月にホールディングスの組織に名古屋地域共栄担当を新設しました。松坂屋名古屋店長、名古屋PARCO店長が中心となり行政も含めた地域のステークホルダーとの協業体制を強化し、名古屋栄地区のエリアビジョン・戦略を推進することで、エリアにおける価値共創の最大化を目指します。

当社グループには、商業施設だけでなくクレジットカードを発行するJFRカードもあります。エリア内で決済の利便性を提供することをベースに、顧客との強力なコミュニケーション・ツールとしてグループシナジーの観点からも非常に高いポテンシャルを持っています。これまでの大丸松坂屋カードに加え、2025年2月から新PARCOカードの発行を開始したことで、グループ外も巻き込んだソフト面におけるグループシナジーの進化に向けてその重要性はさらに増えています。

この名古屋・栄エリアで発揮するグループシナジーは、言わば今後の当社グループの成長にとっての試金石です。ここでグループシナジーを最大限に発揮することができれば、そのエッセンスを他のエリアにも拡張していくことで、グループのポテンシャルはさらに高まっていくものと考えています。

第3弾「PARK?」 My Place／Our Park ～アートと音楽で栄がつながる、広がる社会実験～



【POP IS YOU SAKAE】
～あそぶ、めぐる、サカエカルチャー～

松坂屋名古屋店と名古屋PARCOは、名古屋市美術館、中日ビル、世界コスプレサミット実行委員会、中部電力、でんきの科学館と施設の枠組みを超えて連携し、名古屋・栄エリアの施設をエンタテインメントコンテンツで横断的に街の賑わいを創出するキャンペーンを2025年7月23日から8月17日まで開催しました。

J.フロント都市開発(株)は「(仮称)心斎橋プロジェクト」においてエリア最大級の商業・ホテル・オフィスからなる複合施設を共同事業者と開発します。L Catterton Real Estate社(LVMHグループの不動産開発投資会社)との共同出資により組成した特定目的会社を通じて事業に参画。ラグジュアリーブランドを誘致するなど、新たなランドマークの創造に取り組みます。

また、J.フロント都市開発(株)は大阪市高速電気軌道(株)、(株)関西みらい銀行、(株)アサヒプロパティズと共同で特定目的会社「心斎橋みらい特定目的会社」へ出資し、心斎橋ビル(旧関西アーバン銀行本社)を取得することで、御堂筋を中心にまちづくりを進める新たなプロジェクトに参画します。

さらに、(株)大丸松坂屋百貨店は、当社の持分法適用関連会社である(株)心斎橋共同センタービルディングの発行済普通株式の42.6%(42,600株)を取得し、当社の連結子会社としました。

大丸心斎橋店、心斎橋PARCOを中心とした心斎橋エリアの開発を進めることで、リテールの拡張や街の賑わい創出・魅力向上に貢献し、当社グループの同エリアでのプレゼンスをさらに強化していきます。



(株)パルコ・J.フロント都市開発(株)を含む権利者6者で構成する「天神二丁目南ブロック駅前東西街区都市計画推進協議会」は、2024年2月に福岡市へ都市計画提案を行い、2025年1月に都市計画決定されました。天神エリアの賑わいを創出する重要な拠点となる魅力的で質の高い街づくりに向け、具体的な検討を進めています。

2024年7月には、ホールディングスに「福岡天神エリア開発推進室」を新設し、プロジェクトの推進体制を強化しました。九州では九州新幹線の開通をはじめ、九州を縦断・横断する道路など交通網の整備が進み、福岡の商圏は九州全域まで拡大しているとも言えます。観光資源も多彩かつ豊富にあり、アジアのエントランスとしてアクセスも良好であることから、今後当エリアはますます活性化していくことが期待されています。

本プロジェクトの開業は2030年度頃を予定しており、グループのノウハウを結集することにより、九州・アジアを代表する複合施設の創造を目指します。



東京地区において、当社は年間3,000万人以上を集客する大丸東京店やグローバルでの人気が加速する渋谷PARCO、日本随一のラグジュアリーモールGINZA SIXなど個性豊かな商業施設を展開しています。2025年には渋谷PARCOが2019年の開業以来となる大改装を実施し、さらにコンテンツが進化しました。また、まもなく開業10周年を迎えようとしているGINZA SIXでは今後バージョンアップも予定されています。

近年では、例えば百貨店の外商顧客のPARCOやGINZA SIXなどへの送客効果も徐々に生まれてきています。一般のPARCOカード、GINZA SIXカードのJFRカードへのイシュー統合により、今後、カードを介した連携にもシナジーの進化が期待できます。また、松坂屋上野店の周辺にはいくつかの物件を保有しており、エリアの集客力を活かした取り組みには成長余力が相応にあると見ています。

ソフト、ハードの両面からのアプローチにより、グループの総力を集めることで東京地区はまだまだポテンシャルを引き出すことができると考えています。



グループレベルの顧客戦略を構築。

顧客資産のポテンシャルを最大化

大丸松坂屋百貨店やパルコが長きにわたって築き上げてきた優良な顧客基盤は、リテール事業を中心に据えている当社グループにとって、一朝一夕に手にすることができない貴重な資産です。本中期経営計画では、グループシナジーを最大化するためにグループ顧客戦略のブラッシュアップを進めています。グループ各社がそれぞれ店頭やデジタルでのタッチポイントから、MZ世代も含めた幅広い年齢層にアプローチし、カード会員やアプリ会員などのID顧客基盤を拡大します。ID顧客になっていただいた方には、ポイントなどの経済的なメリットを提供するだけでなく、グループ全体で体験価値を高めていくことで、ロイヤルカスタマー化をはかり、LTV（顧客生涯価値）の向上を目指します。これまでも、グループの顧客データはJFRグループデータプラットフォームに蓄積し、顧客の購買行動に関するロジスティック回帰分析など様々なデータ分析を実施してきました。今後はこのような購買データの分析に加えて、グループ全体でIDの一元化、ポイント連携等のグループとしての総合力を発揮できる顧客戦略の検討を進め、店舗や事業会社、地域を越えて顧客とつながる取り組みを推進します。

シナジー具体化をさらに追求

一例として、大丸心斎橋店本館と心斎橋PARCOは2階から10階までが接続し、一体化していることで、顧客はそれぞれの館をスムーズに往来することができます。そのひとつの効果として、大丸心斎橋店は他の店舗と比べて明らかに20～40代の顧客の売上シェアが高いという特徴があり、大丸とPARCOの両店舗をご利用いただいているという証左になります。百貨店が長年抱えてきた顧客の高齢化という課題解決に向け、やり方次第では百貨店も若年層に受け入れられ、顧客層を拡大できることを示しています。ただ、このケースは店舗が直結しているという物理的なハード面の特徴による恩恵も少なくありません。グループ顧客戦略ではソフト面からアプローチすることにより、このような効果をさらに強いものにするとともに他のエリアにも拡大していきます。まずは、名古屋・栄エリアで松坂屋、

PARCOに加えて来年に開業する新商業施設も含めたシナジーの創出を目指します。

グループ内カード集約

グループ会社のカード発行業務をJFRカードに集約し、2024年4月より新GINZA SIXカード、2025年2月より新PARCOカード、3月から新博多大丸カードの発行を開始しました。従来の大丸松坂屋カードと合わせて、多彩なラインアップを用意しています。また、カード会員には各店舗でご利用いただくだけでなく、各種優待や特別な体験の機会を提供することにより、一層の顧客基盤拡大をはかります。

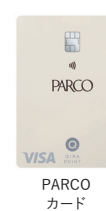
JFRカード 発行カード



博多大丸



PARCO



GINZA SIX



事業再編で、シナジー創出力を増幅。

施行事例（J.フロント建装）なんばオリエンタルホテル

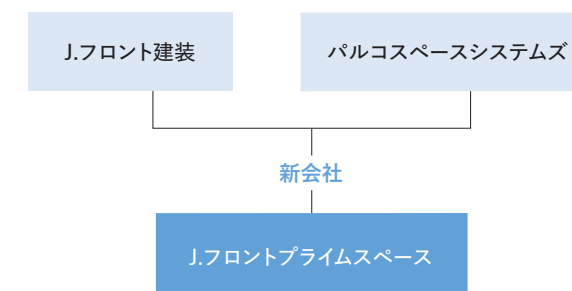
内装事業とビルマネジメント事業を統合

「グループシナジーの進化」の一環として、グループ内の内装事業およびビルマネジメント事業を2026年3月に再編・集約します。

現在、内装事業においては、J. フロント建装はホテルや高級ブランド店舗などの高質内装工事に強みを持っており、パルコスペースシステムズ（PSS）は電気設備工事や商業施設内装工事に強みがあります。両社のノウハウ・スキルを融合し、経営リソースの充実をはかることで、ハイエンド/ハイクレード内装工事や電気設備工事のさらなる拡大と上質な空間価値の提供を目指します。

一方、ビルマネジメント事業においては、J.フロントONEパートナー（旧 JFR サービス）が主に百貨店店舗、PSS がパルコ店舗の施設運営管理などを担っていましたが、2024年9月にグループ内のビルマネジメント機能をPSSに一元化し、グループ内施設管理における業務品質や生産性の向上をはかるとともに、市場拡大が見込まれるホテルの施設管理業務など、外部からの受注拡大も視野に入れています。

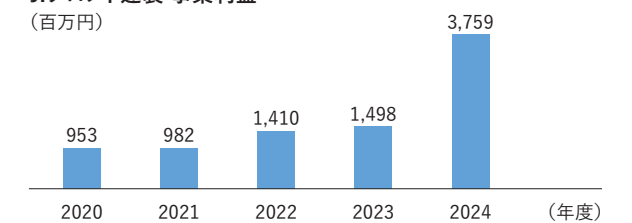
今後、内装/ビルマネジメント事業は、業界全体で人手不足となることが懸念される中、当社は本事業再編を通じて専門人材の採用・育成においても優位なポジションを築き、確かな成長とグループシナジーの進化を具現化します。昨年度は良好なマーケット環境にも支えられ、順調に業績を伸ばすことができました。引き続き、当事業は今回の再編により高い技術力と事業領域の拡大を通して成長を目指します。



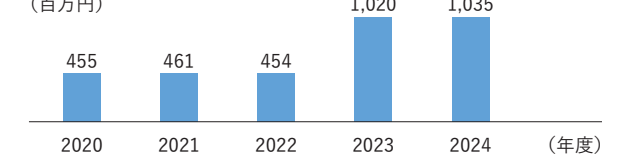
高収益事業を目指して

また、当社グループでは当事業をデベロッパー事業として位置づけておりますが、有形固定資産を多く保有するビジネスモデルとは異なるアセットライトな事業であり、ROICは当社グループの他の事業と比較して高水準になります。この両事業の強化を通して、グループ全体の資本収益性の向上と事業ポートフォリオの変革を実現していきます。

J.フロント建装 事業利益 （百万円）



PSS 事業利益 （百万円）



施行事例（パルコスペースシステムズ）某外資系バイオメディカル会社オフィス

デジタル基盤の強化でシナジーを加速。

経営をITで支える体制

2024年に当社のデジタル部門とシステム部門を統合し、2025年3月には組織再編によりDX推進部が誕生しました。これからはデジタル部門とシステム部門がそれぞれ担っていたデジタル推進、戦略・ガバナンス、システム企画を統合し、一体となって「経営をITで支える体制」の構築を目指します。

経営戦略とデジタル戦略を連動させるために、2024年度には「JFRシステムフィロソフィー」を定めました。これによって経営層とDX推進部が同じ基準でIT施策を検討できるようになり、IT部門共通の価値観の醸成にもつながりました。当社グループでは現在、このフィロソフィーのもとでインフラ領域から刷新や統合を進めています。同時にアプリケーションの共通化も実施

システム構築の指針

当社は「JFRシステムフィロソフィー」というJFRのシステム構築における基本的な指針を2024年度に定めました。「JFRシステムフィロソフィー」とは、『共通のインフラの上で、各業務システムは可能な限り共通システム化をする。また、ID管理された顧客情報を含め、社内の情報はデータ基盤に蓄積され、グループ全体で活用される。』という考え方です。

この背景には、グループ内に同じようなシステムが複数存在する、データの格納場所が複数に分かれておりデータ収集に苦労する、などの従来からの課題があり、結果としてグループシナジーやデータドリブン経営を阻害していました。これを解決

しており、インフラ統合によってさらなるアプリケーション領域の拡大およびデータ基盤の整備を進めます。

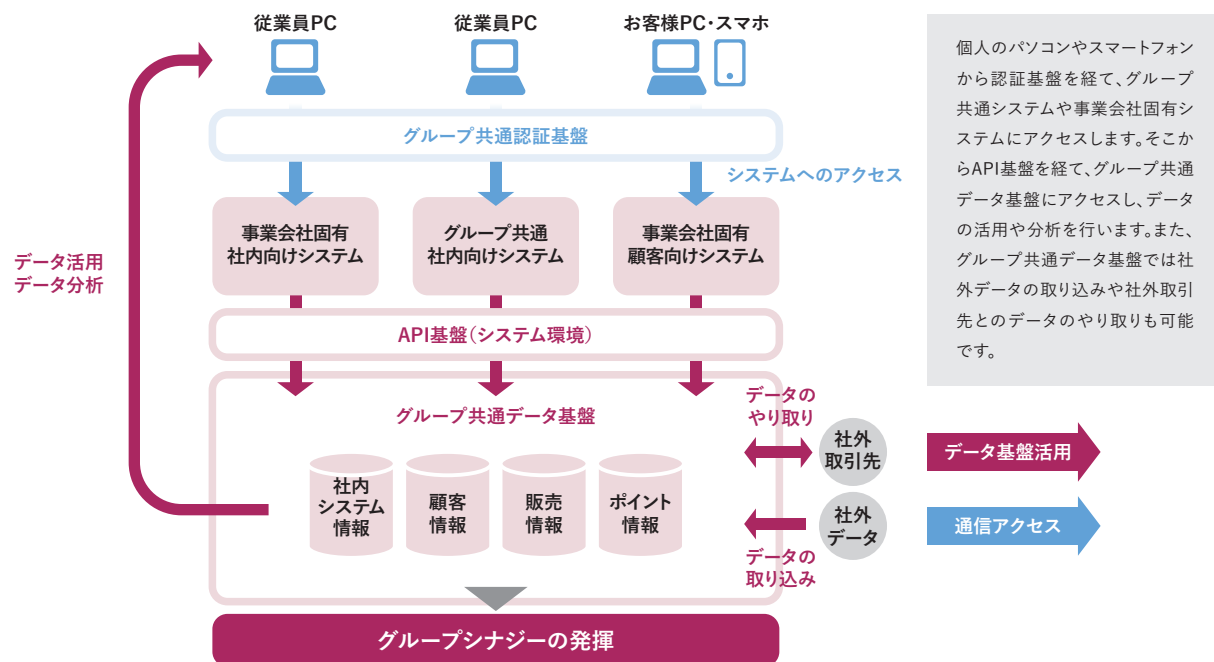
また、当社はグループ横断の情報セキュリティ体制を構築しており、ITガバナンス領域における規定・運用の整備に取り組んでいます。さらに、AIを活用したデータ活用・分析環境をグループ全体に提供していくことで、データドリブン経営の実現をはかります。

今後も経営戦略と連動した戦略的なIT施策を実践し、グループ全体の生産性の向上と顧客・店舗政策等の事業運営に貢献することを目指します。

するために、グループ全体におけるシステム作りの指針となる考え方として「JFRシステムフィロソフィー」を定め、グループ内の各社に共有しました。

今後は各グループ会社がシステムフィロソフィーを意識したシステム開発を行い、ITガバナンスを強化しながら、システムフィロソフィーのもとにシステム環境（システムアーキテクチャ）を作っていきます。これにより、グループ内の共通システム化が促進され、データ基盤に様々なデータが蓄積されることで、システムインフラにおけるグループシナジーの最大化をはかります。

フィロソフィーを反映したシステム概念図



情報セキュリティの強化

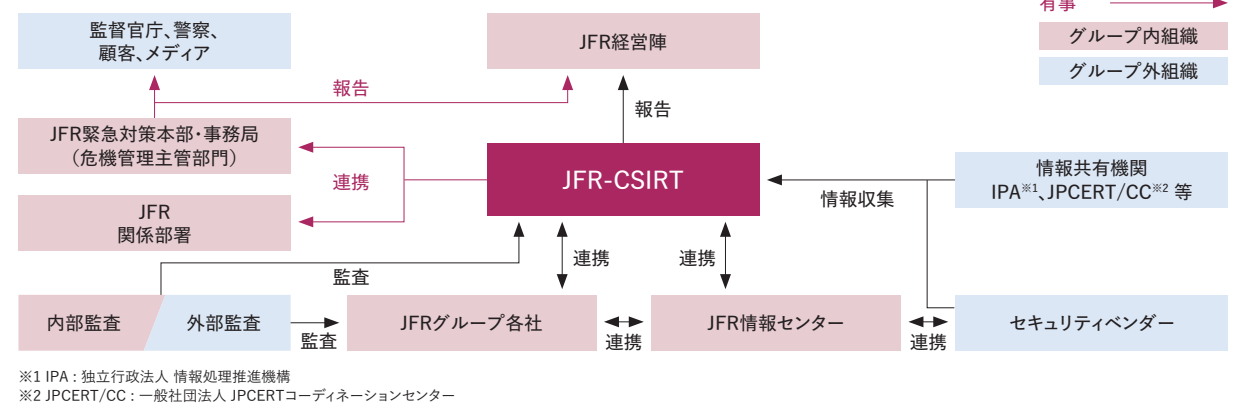
当社グループは情報セキュリティレベルを維持向上させることを目的に、インシデントの予防および発生時の対処をする組織として「JFR-CSIRT(J. FRONT RETAILING Computer Security Incident Response Team)」を2019年度に立ち上げ、要領として2025年3月に発布しました。

JFR-CSIRTは、情報セキュリティの保守・運用を担うJFR情報センターおよびグループ各社の情報セキュリティ管理責任者と連携して、有事と平常時に活動を行います。有事には、当社緊急対策本部・事務局と連携しながら、グループ各社や関係部

署、外部委託先、外部のセキュリティ関係機関等とも協力し、被害の極小化、迅速な復旧、再発防止の指導、または活動支援を実施します。平常時は、当社グループにおける情報資産を安全に保護することを目的に、脅威となる情報セキュリティインシデントの発生を抑えるための活動を、「組織」「人」「技術」「物理」の4つの観点から考慮して実施しています。

日ごとに増す情報セキュリティの脅威に対して、JFR-CSIRTが主導して有事と平常時において適切な活動と対応を行うことで、さらなる情報セキュリティの強化に取り組んでいきます。

JFR-CSIRT組織体制図



生成AIの活用

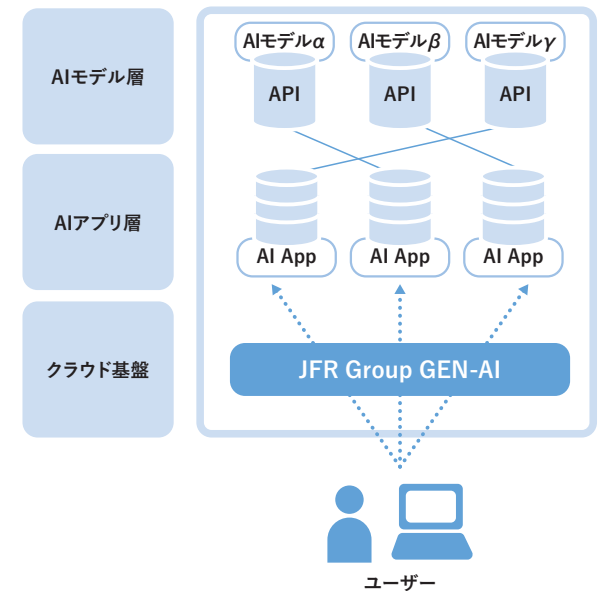
当社では、生成AIがビジネスモデルを大きく変革する可能性を持つ一方で、特有のリスクも伴うことを踏まえて、2023年9月にグループ全社共通の「生成AI利用要領」を策定し、安全に生成AIを活用するための指針としました。また、2024年2月には、プライベートな生成AI利用環境「JFR Group GEN-AI」を構築し、全従業員が安心・安全に生成AIを業務利用できる環境を整備しました。利活用促進の取り組みとしては、生成AIの勉強会やワークショップを複数の事業会社・部門で開催することで利用率の向上をはかっており、現在は、基礎講義から実践的なワークショップへと学習形態を進化させながら、受講者支援のコミュニティ立ち上げも計画しています。

また、生成AIの業務への活用事例としては、大丸松坂屋百貨店で食品ラベルの画像から原材料を特定するOCR（光学文字認識）技術を利用したり、AIによって効率的にデジタル広告を制作できるツールの導入なども進めています。消費科学研究所では外部ベンダーとの連携で、校正業務へのAI導入の効果検証を実施しました。

さらに、生成AIの進化に対応するため2025年3月には「JFR Group GEN-AI」から接続可能なAIモデルを段階的に増やすことで、用途によって最適なAIモデルを選択できるようにするなど、より多様な業務領域でのAI活用に向けた取り組みを進めています。

当社は、生成AIの活用を単なる業務効率化の手段にとどめるのではなく、顧客体験の向上や新たなビジネスモデルの創出につなげることを目指しています。今後も生成AI技術の進化を注視しつつ、積極的に取り入れることで、グループ全体の成長に貢献していきます。

用途によって最適なAIモデルを選択できる仕組みの構築



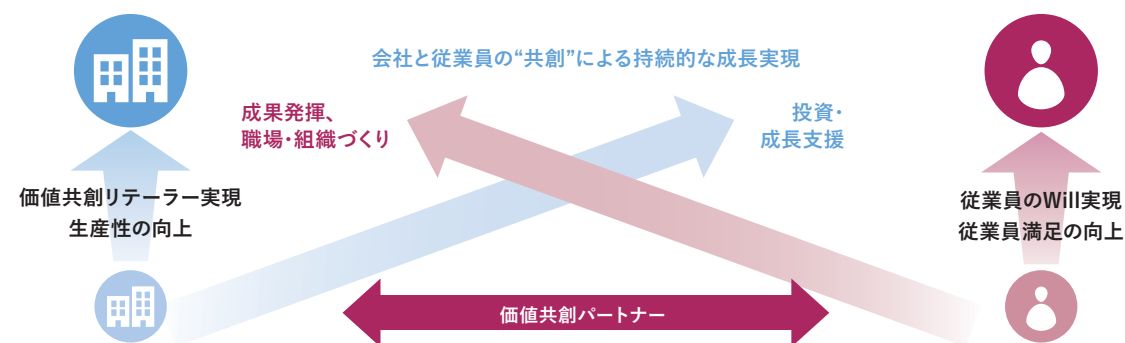
一人ひとりのWillに寄り添い、 価値共創力を高める。

人的資本に対する考え方

当社は、2030年を目指す姿として、リテール事業を中心に3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を提供し続ける“価値共創リテラーグループ”への変革を掲げています。未来を切り開き、目指す姿を実現していくのは、当社グループの従業員一人ひとりの力に他なりません。当社は、従業員を最も

重要な価値共創パートナーと位置づけ、一人ひとりのWill（意志・意欲、内発的動機）に寄り添いながら、会社と従業員が相互に支援・貢献することによって、ともに成長していくことを目指しています。

会社と従業員の価値共創の概念



人財戦略の全体像

当社は、変革期と位置づけた本中期経営計画において、新たな成長パターンに転換すべく、積極的な人財投資を行い、将来の飛躍に向けた土台作りを進めています。

具体的には、当社が過去、全社的な合理化施策によって成し遂げた利益成長という成功体験から脱却し、多様な事業を持つJFRグループとしての総合力を発揮すべく、「人財管理」から「人財開発」へ、「オペレーション指向」から「マーケット指向」へ、「個社最適」から「グループ最適」へ、人財戦略の転換をはかっていきます。

「価値共創リテラー」の実現に向けては、グループ共通の人事領域における基本となる考え方である「人財マネジメントポリシー」を策定するとともに、経営戦略に対応した人財ポートフォリオへの転換をはかります。さらに人事各領域にて実効性のある施策を実施し、人財戦略のアウトカムとして従業員エンゲージメントおよび一人当たり生産性の向上を目指します。

人財マネジメントポリシー

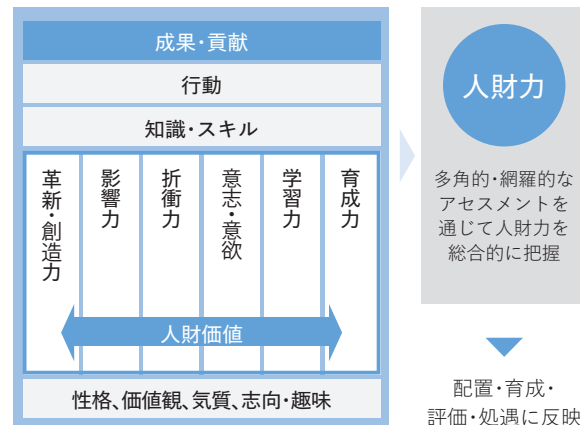
当社は、価値共創に必要な従業員の行動・マインド変革を進めるため、グループ共通の人財マネジメントポリシー「巻き込むチカラを、面白がるココロを。」を策定しました。本ポリシーを軸に、「自らのWillを原動力とする人財」「組織を越え、つながる人財」「仕事を楽しむ人財」の採用、育成、配置、評価などを実施していきます。

「人財力主義」に基づく人事マネジメント

当社は、2019年度から、従業員が内包する目に見えない人財力（人財価値、性格、価値観、気質、志向・趣味）を可視化する、当社独自の「人財力主義」に基づく人事制度運用を行っています。この人財力主義に基づく人事マネジメントを継続しながら、業務遂行を通じて観察可能な知識・スキルに基づく成果発揮状況や行動・マインドを評価・サーベイ等によって把握することで当社全体における価値共創を推進していきます。

「人財価値」は、どのような状況であっても着実な成果・貢献につながる再現性・汎用性の視点で構成し（意志・意欲、学習力、革新・創造力、影響力、折衝力、育能力）、ステージごとに求めるレベルを設定しています。

人財力の定義



JFR選抜塾

早期の人財発掘と育成が必要と認識し、次期経営幹部の候補の育成として、2017年から「JFR選抜塾」による重点的育成プログラムを実施しています。「JFR選抜塾」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段階で構成し、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。計画的・戦略的な配置を行うことに加え、経営者視点の醸成や、経営トップの問題意識の共有化、戦略策定のトレーニングなどによって、次世代基幹人財の早期育成を目指しています。

① ガバナンス

当社は、人財戦略に関する方針や具体的な施策を、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で審議・承認しています。

これに対し、取締役会は、グループ経営会議で承認された内容の報告を受け、目標設定、対応方針、実行計画等について論議・監督を行います。

② リスク管理

今後、労働人口の減少による働き手の不足、および人財の流動性の高まりにより、人財獲得競争がますます激化し、人財流出の増加や優秀な人財の獲得が困難となる場合、業績への影響のみならず、当社が2030年を目指す姿「価値共創リテラーグループ」への進化に影響を及ぼす可能性があります。

当社は、人財戦略として、変革リーダーの育成、従業員による自発的な学びの支援、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進などに取り組むことにより、従業員が成長と働きがいを実感できる環境を整えていきます。また、すべての従業員が心身ともに健康でいきいきと働くことができるよう、従業員一人ひとりに寄り添いながら、働きやすい職場環境づくりを進めていきます。

③ 戦略

当社は、人財マネジメントポリシーを軸に、従業員一人ひとりの力を最大化する取り組みによってこれをグループ全体の力につなげるとともに、経営戦略に対応した人的リソースの強化と再配分を通じて人財ポートフォリオの転換をはかることで、価値共創リテラーの実現を目指します。

(a) 価値共創力の強化

現状の不透明な経営環境の中、当社が飛躍・成長を実現していくためには、全社で「価値共創力」を高めていくことが必要であると考えています。

「価値共創力」とは、これまで当社が主たる評価軸としてきた、スキル・知識に基づく成果発揮だけではなく、多様なステークホルダーと協働し、新たな価値を共創するために必要な行動・マインドも併せ持つ力であると定義しています。さらに具

体的な能力要件、コンピテンシー、評価方法などは人財マネジメントポリシーである「巻き込むチカラを、面白がるココロを。」に沿ったものを整備していきます。

その一例として、CVC・ファンドを通じた外部研修型出向、デジタルコア人財育成、企業風土醸成企画「RED」といった取り組みの規模を拡大し、転換期における価値共創事例の創発を促進することにより、将来の飛躍を確かなものとするための基盤を創りあげます。

外部研修型出向

多様な人財とつながり様々な価値観を醸成するため、また、事業創造の経験や意思決定のスピード感を学ぶために、CVC「JFR MIRAI CREATORS Fund」を通じたスタートアップ企業への出向派遣を行っています。2025年2月末時点で2名を派遣しており、出向先では企画立案や当社グループとの協業推進などの業務を担当しています。

デジタル人財プログラム

デジタル戦略を遂行するために、当社はグループ横断型のデジタル人財プログラムを独自に開発しました。デジタル人財を「コア人財」「社員全員」「経営層」の3つに区分し、それぞれに必要なスキル、ナレッジ、マインドを取得するためのプログラムを用意しています。「データアナリスト」と「デジタルデザイナー」で構成されるコア人財の育成人数は2025年5月末時点で154名まで到達し、2030年には1,000名の育成を目指しています。コア人財の活動としては、食品特定原材料の誤表記の是正に向けたOCR（光学的文字認識）や、百貨店とパルコの両店舗顧客の買い回りデータを新規テナント導入のプランニングや交渉に活かすなどの事例が出ています。

RED

REDは、従業員が自身の想いに端を発する「心が躍るような企画」「JFRグループの成長に資する活動」などを社内に発信し、その想いに共感したグループ内従業員やマネジメント層が協働しながら実現していく、Will実現のためのプラットフォームです。火種よりも強い、真っ赤な炎やマグマを持つ人のための場、その熱い想いを実現させる場を表現する「RED（赤色）」と「熱量あふれる夢を実現する”Realize Energetic Dream”」の頭文字を取り、「RED」と名付けました。2023年の開始以来、およそ500名がこの活動に参画し、社内選考およびプレゼンテーション会を経た従業員が自らのWillを実現すべく企画に取り組んでいます。



キャッチボールミーティング

従業員のエンゲージメントを高めるため、当社およびグループ会社社長が従業員と直接対話をする「キャッチボールミーティング」を2021年度から実施しています。2025年度上期には、開催するグループ会社を広げて全8回行い、従業員1,325名が参加しました。ミーティングは、前半では当社社長から本中期経営計画の進捗について説明し、後半では従業員からの質問に当社およびグループ会社社長が答える形式となっており、経営陣と従業員による双方向の熱い議論が行われました。



(b) マネジメント変革

従来型の階層別研修を継続しながら、評価スキル・フィードバックスキル向上および意識変革に取り組みます。また、効果的なマネジメントを実施するための適正なマネジメント範囲を検証し、必要な正を行います。

(c) グループ人財交流

百貨店、SC、デベロッパー、決済・金融事業など多様なグループ企業を持つ当社の特色を生かし、グループ公募も含めた人財交流を積極的に行っています。今後、ビジネスモデルや社風の異なるグループ会社の人財交流をさらに活性化し、人的ネットワーク・ノウハウの融合やグループ最適・シナジー発揮につなげるための仕組みやルールを整備していきます。

グループ内公募制度

従業員の成長・キャリア形成の実現と、グループ内の多様な人財交流による価値共創を目的に、グループ内公募を年2回実施しています。この制度を利用して年間35～60人程度が自社内を含めてグループ横断的に異動しており、2030年度には、グループ内公募を含めた人財交流の比率を20%まで伸ばすことを目標としています。

(d) 社内環境整備

■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

多様な個性を取り入れ、組織の力に変換していくことが持続的な成長の実現につながると考えています。そのために、若手の抜き登用からミドル・シニア層の活性化まで、全ての従業員がその特性を活かして活躍できる環境を整えていきます。特に、従業員の半数以上が女性である当社グループにおいては、「女性活躍推進」をさらに進めることが不可欠です。これまで取り組んできた

職場環境整備・働き方改革を背景とした積極的な登用を実施した結果、2023年度には22.5%であった女性管理職比率は、2024年度には26.2%に上昇しました。2025年度はさらに全社的な意識改革につなげていくため、全従業員を対象に就業観やキャリア展望をヒアリングする「従業員アンケート」を実施し、この結果をもとに、社内外ネットワーキング活動、メンタリング制度、アンコンシャス・バイアス研修などを検討・実施していきます。

女性のためのキャリアフォーラム

女性活躍推進のため、仕事と育児の両立に取り組む短時間勤務者を主な対象とした「JFR女性塾」を2018年にスタート。現在は対象範囲をさらに広げ、「女性のためのキャリアフォーラム」として実施しています。2025年上期で5回目の開催を迎えた本研修では、自身のキャリアの棚卸などを通して強みや特性を自覚し、自分らしいリーダーシップを発揮していくためのマネジメント手法などを学びます。本研修の修了後に管理職となる従業員もあり、当社グループの女性の可能性を広げるきっかけとなっています。

■ 人財確保および強化領域への重点配置

当社が「価値共創リテラーグループ」へ進化を遂げるためには、3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を創り出せる人財の確保・拡充が欠かせません。これに向けて当社は、人事体制の強化と採用チャネルの拡大を行い、採用力の向上をはかるとともに、生産性の高い事業や新規事業を含め今後強化していく領域への人的リソースを傾斜配分していきます。

具体的には、新卒・若手人財に加え、高い専門性を持つ不動産・金融・財務等の人財、また、リテール事業においては、顧客ニーズをくみ取り新たなコンテンツやサービスを創造できる人財、デジタルトランスフォーメーションを牽引するデジタル人財等を中心に採用および配置を進めていきます。

また、これと並行して職場環境整備やオンボーディングの強化等にも取り組み、人財の定着支援を行います。

JFR新入社員3年間育成スクール

当社グループの新入社員に対して、入社直後の新入社員研修をはじめ、入社後3年間にわたって初期キャリア形成のための研修を実施しています。入社1年目には、当社グループの一員としての自覚の醸成に始まり、業務遂行と目標達成に向けて自らPDCAを回し切れる自律型人財となることをゴールに、1年間の研修を実施しています。入社2年目は、1年目で学んだことを実務において実践する期間とし、入社3年目にはリーダー人財となるための研修を1年間実施しています。本研修において、新入社員たちは戦略や組織、リーダーシップなどの難易度の高いテーマに取り組みながら将来のマネジメントを担う人財を目指すと同時に、各社の垣根を越えた同期としての絆を深めています。



年齢別キャリア開発研修

グループ全体として、各年代の節目となる年齢の社員を対象に、キャリア開発研修を開催しています。具体的には、27歳、35歳、43歳、48歳、53歳、58歳のグループ従業員を対象に、当社研修所にてリアルとオンラインのハイブリット形式で研修を実施しています。参加者はこれまでの自身の人生とキャリアを振り返る中で自分の強みや価値観を再認識しつつ、セルフマネジメントとモチベーションスキルを学び、今後のありたい姿やキャリアビジョンを具体的に描きます。

JFRカレッジ

従業員の学びの意欲に応えるとともに、人財力の底上げをはかる観点から、事業領域にとらわれない汎用性、応用性の高いスキルや知識の習得を目指した自己啓発プラットフォーム「JFRカレッジ」を構築しました。当サイトでは、JFRグループ全体で展開する公募型研修や自己啓発カリキュラム、さらに各グループ会社が提供する学びのメニューなど多岐にわたる情報がワンストップで得られ、従業員一人ひとりが目的に応じて学びを実践することができます。

■ 心と身体 の健康増進

従業員がエネルギー高く挑戦し続けるには、心と身体が健康であることが前提です。定期的にサーベイを行い、その結果を経営層・部門・従業員それぞれと共有し、改善につながるアクションを立案・実行するPDCAサイクルを丁寧に回していくことを通じて、従業員の創造性・生産性の高いアウトプットを支えています。

組織を越えて、自らのWillを実現する

2024年度にグループ共通の人財マネジメントポリシー「巻き込むチカラを、面白がるココロを。」を策定しました。本ポリシーを定めた背景は大きく2つあります。ひとつは、これまでの効率化重視の人財戦略から脱却し、変革を目指す当社の経営戦略と人財戦略を真に連動させながら、価値共創を実現するためです。もうひとつは、以前の百貨店中心のグループ構造から大きく変わり、グループ内に多様な事業会社が存在する今、各社の強みを活かしながら人財面でのグループ共通化を進めるために柱となるポリシーを掲げたいと考えたからです。

「巻き込むチカラ」とは、グループ内外を問わず他者とつながり、自らの想いを他者の想いと重ね合

■ 人事体制の強化

従業員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮するためには、人事部門の役割がこれまで以上に重要となります。採用・配置・育成・評価などの現場課題にスピーディーかつ適切に対応するべく、人事部門の専門性を高めるとともに、業務の効率化を進めます。また、経営層や事業部門責任者のビジネス・パートナーとして貢献できる体制づくりに取り組みます。

④ 指標と目標

指標		2024年度実績	2026年度目標
女性管理職比率		26.2%	31%
男女賃金差異	全労働者	66.5%	キャリア開発や女性およびマネジメント向け研修など、キャリアロスを防ぐための取り組みを強化し、差異を縮小させていく
	正規雇用労働者	75.0%	
	非正規雇用労働者	75.5%	
男性育児休暇取得率		132.5%	95%
エンゲージメントサーベイ従業員満足度		68.9%	70%
エンゲージメントサーベイ勤務推奨度		59.9%	60%

※1 管理職に占める女性労働者の割合および労働者の男女の賃金差異は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規程に基づき算出したものです。
※2 特に記載がない限り、当社グループの集計です。
※3 労働者の男女賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金割合を示しています。
※4 2025年5月時点の指標と目標であり、今後の人財戦略に応じて、追加、見直しをする可能性があります。

J.フロントリテリング株式会社 執行役 人財戦略統括部グループ人財開発部長 今津 貴子

わせながら形にしていける力です。「面白がるココロ」とは、周囲の人の想いに共感し、楽しみながらともに取り組む姿勢です。この2つのキーワードは、昨年実施したグループ各社の経営陣を集めた合宿で、「JFRグループの強みを活かした持続的な成長」を議論の中で出てきた言葉です。従業員一人ひとりがこの2つを併せ持ち、組織を越えて自らのWillを実現することで、グループとしての総合力が最大限に発揮されると考えます。私たちは、「価値共創リテラーグループ」への変革を支える価値共創人財を育成するため、人財マネジメントポリシーに基づく様々な取り組みを実践していきます。



女性活躍を、スタンダードにする。

当社はマテリアリティに「多様な人財を輝かせる」を掲げて、価値創出の源泉である従業員一人ひとりが活躍できる取り組みを進めています。JFRグループで働く従業員の53.8%※は女性です。過半数を占める女性が、働きやすさと働きがいを持って自身の能力を発揮し、活躍できるようにすることは、当社の持続的成長には欠かせない経営戦略でもあります。今回は、当社グループの女性活躍について、当社社外取締役と現場の管理職でディスカッションを行いました。



上田 美幸

株式会社J.フロント建装
設計2部長

小室 孝裕

株式会社大丸松坂屋百貨店
執行役員 大丸心齋橋店長

大村 恵実

J.フロント リテイリング株式会社
独立社外取締役

浜 かおり

J.フロント リテイリング株式会社
経営戦略統括部 グループ経営企画部
サステナビリティ推進担当部長

大河内 聡子

株式会社パルコ
情報システム推進部長

大村 恵実

J.フロント リテイリング株式会社 独立社外取締役

2002年に弁護士登録、2007年にニューヨーク州弁護士登録。国際労働機関（ILO）国際労働基準局、アテナ法律事務所、日本弁護士連合会国際室室長を経て、2022年にCLS日比谷東京法律事務所パートナー就任（現任）。2023年に公益財団法人日本女性学習財団監事就任（現任）。2024年より当社社外取締役。

くすると、今度は逆に女性の視点や繊細な部分が期待され、求められる時代があり、クライアントからも女性の設計者を指名されることがありました。そして今は女性というよりも個性が求められる時代です。個の力が期待されるので、女性もきちんと実力で応えていかなければならないと思っています。

浜 私も上田さんと同じく性別を意識することなく働いてきて、自己成長の業務経験として必要な転勤もありと思って子どもを連れて単身赴任をしたこともあります。ところが、当社に転職後、時代の流れもあって女性活躍がより注目されるようになり、ホールディングスで初めて女性の部長になった時に、急に女性を意識するようになりました。女性ならではの視点や役割が期待されているのかと不安や心細さがありました。転職者ということも相まって少数派であることを意識してしまいました。

大村 「女性活躍」が形式的な標語のようになると、戸惑いがあったことと思います。その後、心境や会社の変化などはありませんでした。

浜 今は女性の部長も増えましたが、それよりも出含め色々なタイプの管理職が増え、個性豊かであることから、女性もひとつの個性でしかなく心持ちも変わりました。ホールディングスの変化は大いに実感しているのですが、これがグループ全体に広がるようにしていけたらいいと思っています。

小室 私は大丸心齋橋店で店長をしています。部長とは定期的に話す機会がありますが、マネジャーやサブマネジャーと面談する機会を年に一度設けています。すると、「なぜ私がマネジャーなのでしょうか」、「マネジャーとしてのストレスが辛いです」と話す方には女性が多いです。サブマネジャーになると、さらにその傾向が強くなります。管理職にはなりたくないと言う人が、女性は一定数いるという状況です。その背景には、自己肯定感を持ちにくい女性がある程度いて、それは社会やキャリアの中でそう思わされてきたのかもしれないと感じているので、ぜひここをブレイクスルーしたいと思っています。

仕組みによるサポート

小室 大丸松坂屋百貨店には女性従業員が6割以上いて、子育て中の女性もたくさんいます。百貨店の現場に携わる業務は早番・遅番のローテーションがあるため、育児休職復帰後に時短勤務を選択すると、勤務できる部署が限定され、仕事のモチベーションを維持するのが難しい場合があります。お話を聞くと、「もっと責任のある仕事がしたい」と言う人が相応にいます

ので、そういう人には極力チャンスを提供して、早期戦力化とモチベーションアップをはかりたいと思います。そのためには、ご本人の意志確認を今以上に精度を上げて実施することと、その思いをサポートする仕組み作りが必要です。

大村 孤立せずキャリアを継続できるように、育児中の人の横のつながりや会社の支援も大切だと思いますが、組織の中で何か仕組みはありますか。

小室 先日、心齋橋店の経営会議で、子育て中の女性コミュニティを作りたいという提案を受けました。悩みや困っていることを共有したり、キャリアのブランクを補うための勉強をする場がほしいということでした。そのプランを企画・提案したのも、人事部の子育て中の時短勤務社員でした。

浜 そういう横のネットワークというものは、自然とできる人もいれば、仕組みとして作らないとアクションしづらい人もいますよね。ホールディングスの人事部門でも、グループ内の女性社員の社内外のネットワーク作りを進めようとしています。

大河内 今私の部署には、育児休職取得後に在宅勤務を組み合わせたまま働いている男性が3人います。男性も子育てしながらキャリアを形成していく姿が自然になれば、性別問わずロールモデルが増えていくのではないかと思います。子育てを女性の話に限定してしまうと、突破できない部分があるのではないかと感じます。

大村 育児をしているのは女性に限られないので、男女問わず連携できる場を作っていけるといいと思います。また、介護をしながら仕事をしている人へのサポートも必要ではないでしょうか。

自分らしいマネジメント

上田 私は管理職になった時、あまり気負わずにやろうと思いました。技術職だったので、プレイヤーから一気にマネジメントに変わると楽しいプレーができなくなるのが気がかりでしたが、管理職はこうあるべきという一般像はあまり気にせずにやろうと思ったことがブレイクスルーのきっかけだったかもしれません。もちろんマネジメントはしますが、自分が楽しく仕事をしている姿を見せることも周りにとって大切だと思っています。自分の好きなこともやりながら、自分なりのマネジメントをつかめると、管理職が嫌だと思ってもなくなりました。

小室 より多くの女性が管理職をポジティブに捉えられるようにするためには、何が大切だと思いますか。

上田 管理職になりたくない原因が今までの管理職像にある

特集 ― 変革なくして成長なし。女性活躍座談会

浜 かおり

J.フロントリテイリング株式会社 経営戦略統括部
グループ経営企画部 サステナビリティ推進担当部長

2001年に朝日新聞社入社。管理部門にて法務、人事、厚生などの業務を経験。2018年に大丸松坂屋百貨店入社。J.フロントリテイリング取締役会室、経営戦略統括部ESG推進部長を経て、2021年より現職。



上田 美幸

株式会社J.フロント建築 設計2部長

1998年に大丸入社、装工事業部所属。分社化および合併を経て、2008年よりJ.フロント建築所属。入社以来、大阪で設計職として勤務。西日本設計部長、デザイン室長を経て、2024年より現職。



のならば、管理職に多様性があればいいのではないのでしょうか。例えば今、J.フロント建築には時短勤務のマネジャーはいませんが、そもそもマネジメントとは何かと考えてみると、フルタイムでなくてもできるような気がします。そういう仕組みをこれから作っていくことで、色々な働き方が増えていくと思います。

小室 大丸松坂屋百貨店には時短勤務のマネジャーもいますが、J.フロント建築の場合、業界固有の課題もあるのでしょうか。

上田 建設業の現場は夜間も動いているので、時短で早く帰るのは難しいところがあります。工事現場をマネジメントする業務は昔はほぼ男性でしたが、最近は女性も増えてきました。働き方に困っている人もきっといると思います。そこで先ほどの仕組み作りの話につながりますが、どうすれば短い時間でも女性が現場に入って仕事をすることができるかを今から検討していくべきだと思います。それぞれの職種において、時間や体力などの制限がある中で、今までとは異なる働き方を作る。慈善事業ではなく、会社の利益にもつながる新たな働き方を作っていくことが、私たち世代が次の世代につないでいくうえで大切なことだと思います。

浜 上田さんのお話を聞いていると、私たち女性が働きやすく、自分らしい活躍ができる働き方を実現していくことは、男性にとっても働きやすい会社になるような気がしますね。

大河内 私が管理職になって感じたのは、率直に言えば、社内の人が以前よりも自分の話を聞いてくれるようになったということです。ですので、現場の声をできるだけ吸い上げて、私が届けていくようにしたいと思っています。

大村 管理職になると、得られる情報の量も質も大きく変わりますよね。そのメリットを次世代に伝えていくのも、管理職の役割だと思います。

大河内 先ほど小室さんが、マネジャーになりたがらない女性のお話をされていましたが、それは、役割のmustの部分と自分が積み上げてきたcanの部分はあるけれど、willが育っていな

いということではないかと思います。私はそのwillを育ててあげたいと思っています。部下の「自分は何をやりたいのか」「自分は何かできるのか」という問いの壁打ち相手になるようにしています。とはいえ、今はまだ、女性にマネジャーになってもらいたいという話をすると、「それはちょっと」となってしまいうことが多いいので、これからだなと思っています。

大村 「女性活躍」と言うと、常に元気でキラキラしていなければ、と思いがちです。今日この場の皆さんがロールモデルとして身近にいることを知り、自分もなりたいたと自然に思っしてほしいです。

浜 私も以前は、人並み以上に仕事ができてもマネジメントもこなす強いリーダーという固定化された管理職イメージを持っていましたが、実際自分がなってみると、失敗したり、落ち込んだり、自問自答しながら何とかやっていますので、そういうリアルな姿を見せていくことも大切ですね。

大河内 色々な人が管理職を経験することで、一人ひとり視座も上がっていきます。皆さんにもどんどんチャレンジしてほしいですし、その人なりのマネジメントをやっていけばいいのだと思います。

「良き理解者」の存在

浜 周りに「良き理解者」がいてくれることも重要だなと思っています。先ほど単身赴任の話をしたましたが、自分一人で軽々とやれたわけではありません。働き方を制限するのではなくどうやればいいのか、会社の制度もフル活用しながら、上司、同僚、先輩と一緒に考えてサポートしてくれたことが大きかったですし、そこで経験できたからこそ時期を逃さず前職でも管理職になれたと思っています。ですので、私自身も、部下に限らず後続に続く女性が、必要な時期に必要な経験を積んでキャリア形成ができるよう一緒に考えるメンターでありたいと思っています。

小室 心斎橋店には、家族を地元に残して単身赴任で働いている女性もいます。本人が覚悟を持って挑戦している以上、会

小室 孝裕

株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員 大丸心斎橋店長

1987年に大丸入社。心斎橋店営業企画部、本社百貨店事業本部、大丸松坂屋百貨店松坂屋銀座店営業推進部長、J.フロントリテイリング取締役会室長兼経営戦略統括部ESG推進部長、大丸松坂屋百貨店松坂屋静岡店長を経て、2021年より現職。

社側もその意志にしっかりと応えて、その人が活躍してキャリアを築けるように考えていかなければなりません。

私が店長に就任してから、大丸松坂屋で初めて女性を総務部長に登用しましたし、男性が圧倒的に多い外商マネジャーも今は3人の女性マネジャーが活躍しています。もちろん、求められるスキルやタイミングなどもありますが、私たちが女性の背中を押し、機会を提供していくと、皆さん活躍してもらっています。それは別に女性だから活躍しているのではなく、その人にやる気があり、それを周りが支えた結果だと思います。こういった、活躍できる人たちを見つけて、引き上げられるような会社であってほしいですし、私自身もそういう上司でありたいと常に思っています。

大村 小室さんのように、部下と積極的にコミュニケーションを取ることで、部下も自己開示ができるし、上司は挑戦してみようと思っている人を見つけて引き上げることができるのだと思います。部下とのコミュニケーションの中で、本人がどうやって働きたいのか、生活とのバランスで何に困っているかなどをくみ上げる能力が管理職には求められると思います。

次世代に向けて

大河内 次世代に期待することは、自分がやりたいことを、パルコあるいはグループの中で実現してほしいということです。成長のチャンスは全員にあるので、私たち管理職も、自分だけではなく周りの色々なロールモデルを見ながら、この人をこういうキャリアで育てたい、と考えていくことも大切だと思います。

上田 できれば部下から嫌われたくはないですが、私は言うべきことは言うようにしようと最近は思っています。部下に遠慮したり、部下が傷つくかなと思言わなかったりしたことで、それが良くない結果となり、後悔することを経験しているからです。フォローはもちろんですが、必要があれば多少きついこともその場で言うように心掛けています。優しいだけではなく、適切

に指摘し、軌道修正してくれたという経験は、部下から見た管理職の姿として結果的にプラスの記憶となると思っています。

浜 もしかすると次世代の人は、いつまでも会社が女性活躍を論じていることに違和感があるかもしれません。しかし、結果がまだ数字に表れていない以上、また、誰しも性別によるアンコンシャスバイアスがあることを意識するという意味においても、私たちの世代が女性活躍を今議論するのは、当社が真の意味のDE&Iを目指すうえで必要なステップであると思っています。まずは女性活躍を確実に推進することで、一人ひとりの個性が尊重されることが自然な組織にしていきたいです。

大村 当社グループは従業員の半分以上が女性なのに、女性管理職比率が26.2%※というのはまだ低いと思います。そこが男女の賃金格差につながっているところもあります。取締役会の女性比率も30%で満足してはいけません。

管理職に限らず、どのような職種、ポジションに男性と女性をどう配置するかは、まさにグループ各社の重要な経営戦略の一環です。女性活躍を掲げていても、結果が数字に出ていないことに、経営陣は危機感を持つ必要があると思います。

人権の観点からも、社会における意思決定に男性と女性が同じように関与するのは重要なことです。今の日本社会は、男性と女性の平等が充分に実現できているとは言えません。社会の構造的な差別を是正していくことが、当社グループのような、社会にインパクトを与えられる日本企業のミッションであると考えています。

従業員の皆さん、特に若い人たちには、上司や同僚が機会を渡そうとしてくれる時には、遠慮せず、まずはやってみる勇気を持つよう伝えたいです。ありのままの自分やこれまでの歩みを肯定しつつ、会社の外で起こっていることや社会課題に関心を持ち、学んでいく探求心が大事です。そして、多様な個性を尊重し、受け入れる姿勢を日々実践していく従業員こそ、一人ひとりがいきいきと働ける組織を支えていくと期待しています。

※数値はいずれも2024年度実績

大河内 聡子

株式会社パルコ 情報システム推進部長

2001年にパルコ入社。店舗営業、本部宣伝、本部広報業務等を経験。その間に二度の産休と育休を取得。2017年にグループICT戦略室に異動。グループ情報システム推進部業務課長を経て、2024年より現職。



2050年ネットゼロを目指して

昨今、気候変動は極めて深刻なレベルまで進行し、将来世代はもちろんのこと、現世代の私たちを含め人類がその危機にさらされています。当社事業の持続可能性や将来成長においても、気候変動は大きな影響を及ぼし得るものと認識しています。

当社は、気候変動への対応をサステナビリティ経営上の重要課題と位置づけ、リスクと機会を捉えながら、2050年までのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量ネットゼロ^{※1}を目指し、取り組みを進めています。

ネットゼロに向けた取り組みの方向性

2050年ネットゼロ実現に向けて、当社は「温室効果ガス排出量削減」と「サーキュラー・エコノミーの推進」の両輪で取り組みます。

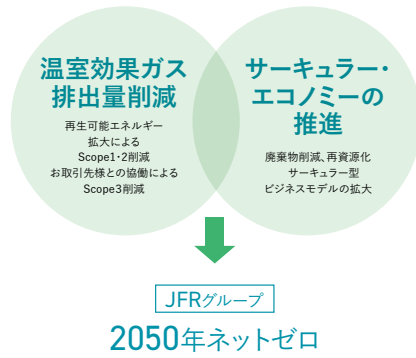
具体的には、店舗での省エネの徹底や再生可能エネルギー（以下「再エネ」）切り替え拡大等によるScope1・2温室効果ガス排出量（以下「Scope1・2排出量」）削減、お取引先様やお客様との協働によるScope3温室効果ガス排出量（以下「Scope3排出量」）削減に取り組むとともに、3R^{※2}強化やサーキュラー型ビジネスの拡大等を通じた資源循環を推進します。

2030年目標の早期達成と新たな目標の設定

当社はグループ全体で気候変動対策を推進するためには、中長期の野心的な温室効果ガス排出量の削減目標設定とその達成に向けたロードマップの策定が必要だと考えています。この考えに基づき、2019年に、Scope1・2・3排出量削減目標において、SBT (Science Based Targets) イニシアチブ^{※3}による認定を取得しました。2021年には、2030年のScope1・2排出量削減目標を従来の40%から60%削減（基準年2017年度比）に引き上げ、「1.5℃目標」としてSBT認定を再取得しました。そして、さらに2023年2月には、Scope1・2・3排出量について、2050年までの「ネットゼロ目標」のSBT認定を取得しました。

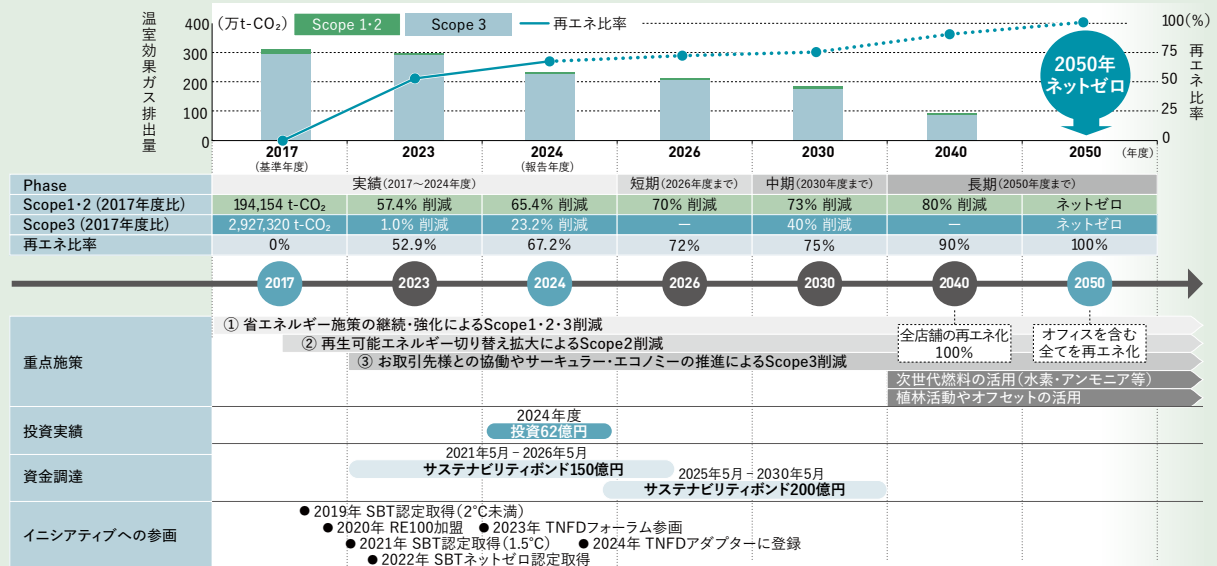
なお、Scope1・2排出量の2030年目標「60%削減」については、2025年2月末時点において前倒しで達成しました（65.4%削減）。そのため、2030年目標を「73%削減」に引き上げました。今後、さらに取り組みを進めていきます。

※1 温室効果ガス排出量を徹底して削減し、残りの排出量について、森林吸収やCCS(CO₂の回収・貯留)等による除去量を差し引いて実質ゼロにすること
※2 Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル)の3つのRの総称
※3 企業が最新の気候科学に沿った野心的な排出削減目標の設定を可能にすることを目的として、2014年、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)の4団体が共同で設立



目標年度	SBT認定取得の目標内容
2050年	●Scope1・2・3 排出量 ネットゼロ
2030年	●Scope1・2 排出量 60%削減(2017年度比) → 73%削減 ●Scope3 排出量 40%削減(2017年度比)

JFRグループ 2050年ネットゼロ移行計画



※2025年5月末現在の計画であり、今後の事業戦略に応じて修正する可能性があります。

環境の主な取り組み

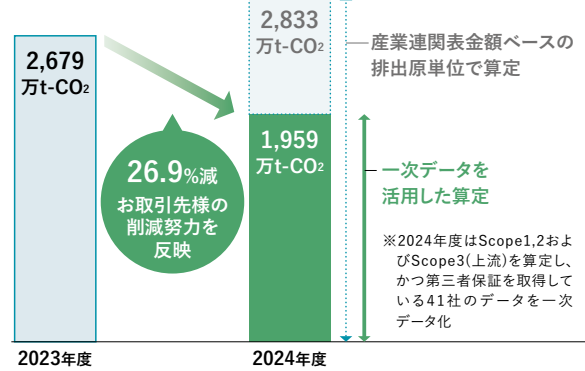
Scope3削減に向けた サプライヤーエンゲージメント

当社のScope3排出量は、その87%以上をカテゴリ1（調達した製品・サービス）が占めているため、自社努力による削減が難しく、バリューチェーン全体で協働した削減が必要です。

これまで、主要事業会社である大丸松坂屋百貨店では、お取引先様の状況に応じて「排出量の算定」や「削減目標の設定」「排出量に係る一次データ（Scope1・2およびScope3上流）の提供依頼」など対話を進めてきました。2024年度は、41社のデータを一次データとして算定に活用することで、カテゴリ1の排出量は2023年度比で26.9%の減となりました。

今後、この取り組みを効率よく、かつ加速させていくために、2025年3月、新たな環境データ算定システムに切り替えました。本システムの活用と、お取引先様との連携を強化することにより、Scope3排出量削減に一層取り組んでいきます。

Scope3カテゴリ1の削減推移



カーボンフットプリントを活用した 環境貢献度の可視化

大丸松坂屋百貨店のファッションサブスクリプション事業「AnotherADdress（アナザーアドレス）」は、株式会社BiSUSと連携し、衣服1枚を1回レンタルする際の温室効果ガス排出量の定量化に取り組みました。アナザーアドレスを利用してファッションを楽しむ中で自然とアクションポイントが貯まり、ステージごとにお客様の温室効果ガス削減貢献度がわかる「AAD SUSTAINABILITY ACTION」をスタートさせました。

特設サイト
▶ <https://www.anotheraddress.jp/>



その他2024年度の取り組みと投資実績

	2024年度取り組み実績		投資額
① 省エネルギー化	店舗内照明のLED切り替え拡大	●導入したLED台数：約13,200台 (累計202,900台、全体の82.5%)	121百万円
	社用車のEV化	●導入したEV台数：7台 (累計184台、全体の49.6%)	106百万円
	高効率機器の導入	●エレベーターやエスカレーター等の改修	2,174百万円
② 再エネ拡大	店舗および事業所での再エネ切り替え拡大	●購入した再エネ電力量：197,734 MWh (消費量に占める割合67.2%)	3,819百万円
③-1 サークュラー・エコノミーの推進	シェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大	●アナザーアドレスの衣類循環プロジェクト「roop」 環境省2024年度デコ活推進事業に採択 ●リユース事業「MEGRÜS(メグラス)」立ち上げ(2025年3月)	
③-2 廃棄物削減	廃棄物排出量削減およびリサイクル率向上	●食品リサイクル率：2024年度 88.3% ●廃食油を国産SAFとして再資源化：9店舗導入 (2024年度末現在、大丸松坂屋百貨店総排出量の74.4%)	
③-3 Scope3削減	お取引先様との協働による温室効果ガス排出量データ取得に向けた対話や説明会の開催	●お取引先様への訪問数：累計121社 ●一次データ取得合意：累計 72社 ●2024年度 一次データを活用した算定開始	

TCFD・TNFD提言に沿った情報開示

当社は、2019年5月、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同しました。さらに2023年11月、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の理念に賛同し、TNFDフォーラムに参画しました。両提言の開示フレームワークに基づき、「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」の4つの開示項目に沿った情報を開示するとともに、気候変動と生物多様性損失は切り離せない課題であるとの認識に立ち、包括的な解決を目指して、取り組みを進めています。

ガバナンス TCFD TNFD

当社は、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、事業と関連性の高い環境関連課題（気候・自然関連リスク・機会を含む。以下同様）への対応、また課題解決につながる取り組みを事業戦略に反映しています。そして、それらについて、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で審議・承認しています。また、サステナビリティ委員会（年2回以上開催）において、グループ経営会議で承認された内容を共有し、環境関連課題に対する実行計画の策定と進捗モニタリングを行っています。

代表執行役社長は、グループ経営会議の長を担うと同時に、直轄の諮問委員会であるリスクマネジメント委員会およびサステナビリティ委員会の委員長も担っており、環境関連課題に係る経営判断の最終責任を負っています。

取締役会（毎月開催）は、グループ経営会議で審議・承認された内容およびサステナビリティ委員会で協議された内容の報告を受け、当社の環境関連課題への対応方針、目標設定、実行計画等について、監督を行います。

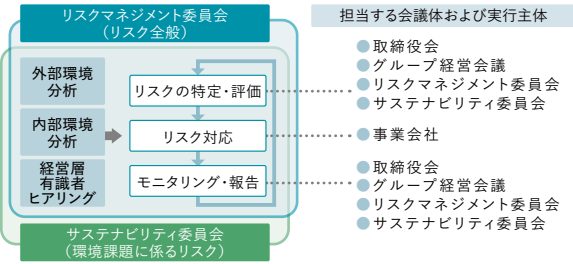
なお、当社は、取締役候補者の選任にあたり、取締役に期待する専門性および経験等についてスキルマトリックスで明確にしており、その項目のひとつに「環境」を掲げています。事業活動を通じた環境関連課題の解決に向けた中長期目標を含む環境計画に対し、具体的な行動計画や定期的なレビュー、継続的改善の取り組み状況を適切に監督できる取締役を選任することで、環境関連課題に対する取り組みの実効性を高めています。

リスク管理 TCFD TNFD

当社は、リスク全般を、戦略の起点と位置づけ、「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しており、企業が適切に対応することで、持続的な成長につながると考えています。当社は、リスク管理が経営上極めて重要であるとの認識から、環境関連を含むリスク全般を全社統合的に管理するため、リスクマネジメント委員会（年3回開催）を設置しています。

環境関連リスク・機会について、サステナビリティ委員会の中でより詳細に検討を行い、各事業会社と共有化をはかっています。各事業会社では、環境関連の取り組みを実行計画に落とし込み、各事業会社社長を長とする会議の中で論議しながら実行計画の進捗確認を行っています。

JFRグループ リスク・機会の管理プロセス



戦略 TCFD

当社は、気候関連リスク・機会は、長期間にわたり自社の事業活動に影響を与える可能性があるため、適切なマイルストーンにおいて検討することが重要であると考えています。それを踏まえ、中期経営計画の実行期間である2026年度までを短期、SBTにおける短期目標年度である2030年度までを中期、SBTネットゼロ目標年度である2050年度までを長期と位置づけました。

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

シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）や、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表する複数の既存シナリオを参照のうえ、下表のとおり2つの世界を想定しています。

2025年度シナリオ分析に活用するシナリオの説明

参照した 既存シナリオ		想定される世界	対象事業
気温上昇推定値 1.5℃/2℃未満			リ テ ー ル 事 業 ・ デ ベ ロ ッ パ ー 事 業
移行	「Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)」 (IEA, 2024年)	気候関連政策・規制が強化され、パリ協定の目標である「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をすること」を想定した世界	
物理	「Representative Concentration Pathways (RCP8.5)」 (IPCC, 2014年)	●炭素税導入 ●再エネの普及・拡大 ●環境配慮型商品への関心の高まり	
気温上昇推定値 4℃			
移行	「Stated Policy Scenario(STEPS)」 (IEA, 2024年)	新たな気候関連政策・規制は導入されず、現状のベースのまま温室効果ガスが排出され、気候変動が進行(平均気温2.6℃～4.8℃の上昇)することを想定した世界	
物理	「Representative Concentration Pathways (RCP8.5)」 (IPCC, 2014年)	●甚大な自然災害の増加 ●海面上昇 ●生物多様性の喪失	

当社は、特定した気候関連リスク・機会の中から、「自社にとっての重要性（影響度×緊急度）」と、「ステークホルダーにとっての重要性」の2つの基準に基づき、その重要性を評価しました。特に重要性が高いと評価した項目について、2030年度を想定した1.5℃/2℃未満シナリオ、および4℃シナリオの2つ

のシナリオにおける財務影響を定量、定性の両側面から評価し、それぞれの対応策を策定しました。なお、財務影響を定量的に評価するための情報が入手困難なリスク・機会については、定性的に評価し、その結果を矢印の傾きによって3段階で表示しています。

JFRグループにとって特に重要な気候関連リスク・機会、および財務影響

気候関連リスク・ 機会の種類	時間軸			JFRグループにとって 特に重要な気候関連リスク・機会	2030年財務影響		対応策 (※2024年度の取り組みはネットゼロ移行計画を参照)
	短期	中期	長期		1.5℃/2℃ 未満シナリオ	4℃ シナリオ	
リスク	移行 リスク	●	●	●炭素税等の導入に伴うコストの増加	約11億円※1	約10億円※1	●2050年ネットゼロ目標達成に向けた店舗における積極的な省エネ施策や再エネ切り替え拡大による温室効果ガス排出量削減
		●	●	●環境性能の高い物件の開発と設備導入に係るコストの増加	↑	↑	●グリーンボンド等を活用した資金調達 ●コスト効率の良い設備導入
		●	●	●高効率機器導入に係る投資の増加	↗	↗	●インターナルカーボンプライシングの活用 ●コスト効率的かつ計画的な投資の検討
		●	●	●再エネ由来電力需要増による再エネ調達コストの増加	約8億円※2	約4億円※2	●インターナルカーボンプライシングの活用 ●再エネ調達手法の適切な組み合わせによる再エネ調達リスクの低減と中長期的なコストの低減 ●自社施設への再エネ設備導入等、再エネ自給率の向上
	物理リスク	●	●	●自然災害による店舗休業に伴う収益の減少	約52億円※3	約103億円※3	●BCP整備による店舗・事業所のレジリエンス強化 ●店舗の防災性能の向上
エネルギー源	●	●	●高効率機器導入によるエネルギー調達コストの減少	約5億円※4		●適切なタイミングでの高効率機器更新	
機会	製品および サービス	●	●	●新たな価値共創パートナーを含む取引先と連携した環境配慮型商品・サービスの提供による、バリューチェーン全体での脱炭素化とビジネス機会獲得に伴う収益の拡大	↑	↗	●環境配慮型商品・サービスの取り扱い拡大 ●廃食油を国産SAFとして再資源化 ●お取引先様説明会の開催 ●温室効果ガス排出量の算定や削減目標の設定、排出量に係る一次データの提供依頼等、脱炭素化に向けたお取引先様との協働
	市場	●	●	●サーキュラー型ビジネスへの新規参入による新たな成長機会の拡大 ●サステナブルなライフスタイルを提案することによる新規顧客の獲得に伴う収益の拡大	↑	↗	●ファッションサブスクリプション事業「アナザーアドレス」をはじめとしたシェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大 ●リユース事業「MEGRUS」(めぐらす)の立ち上げ
		●	●	●環境価値の高い店舗への転換による新たなテナントの獲得機会増に伴う収益の拡大	約11億円※5	—	●新規開発物件の環境認証の取得（ZEB、CASBEE等） ●RE100実現に向けた店舗の再エネ化の促進

(2030年度時点をもとにした定量的財務影響の算出根拠)
※1 2030年度時点のJFRグループScope1・2排出量に1t-CO₂あたりの炭素価格を乗じて試算
※2 2030年度時点のJFRグループ電気使用量に通常の電気料金と比較した1kWhあたりの再エネ由来電気料金価格高を乗じて試算
※3 過去の自然災害による店舗休業に伴う売上損失額に将来の洪水発生頻度を乗じて試算
※4 2030年度時点のJFRグループ省エネルギー量にエネルギー調達コストを乗じて試算
※5 2030年度時点のJFRグループ不動産収益に環境認証取得ビルの新規成約賃料への影響度合いを乗じて試算

レジリエンスに対する総括

上記シナリオを前提に気候変動がもたらす影響を分析し、その対応策を検討した結果、いずれのシナリオ下においても、当社がすでに実施している施策および計画している施策が、リスクを低減し、機会の実現に貢献できる実効性、柔軟性を有していることを確認しました。

炭素税等導入によるコスト増や自然災害に伴う収益への影響については、財務影響リスクを低減する対策を計画的かつ着

実に実行していきます。また、シェアリング・アップサイクルやリユース事業等当社の特性を活かしたサーキュラー・エコノミーに資する事業をグループの成長につなげ、脱炭素社会の実現にも貢献していきます。

当社は、気候関連課題のリスクと機会の両面を捉えた取り組みを推進することで、経営のレジリエンスを高めていきます。

指標と目標 TCFD

当社は、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope1・2・3排出量、および事業活動で使用する電力に占める再エネ比率の2つの指標を定めています。

*目標はp71を参照ください。

JFRグループ Scope1・2・3排出量・再エネ実績 (単位:t-CO ₂)		2017年度	2023年度	2024年度	
		実績 ^{※1}	実績 ^{※1}	実績 ^{※1}	2017年度比 (基準年度比)
Scope1 排出量		16,052	14,021	14,430	▲10.1 %
Scope2 排出量	(マーケット基準)	178,102	68,736	52,695	▲70.4 %
	(ロケーション基準)	184,047	142,935	136,692	▲25.7 %
Scope1・2 排出量 合計 ^{※2}		194,154	82,757	67,125	▲65.4 %
Scope3 排出量		2,927,320	2,898,436	2,247,051	▲23.2 %
Scope1・2・3 排出量 合計 ^{※2}		3,121,474	2,981,193	2,314,176	▲25.9 %
再エネ比率(%)		—	52.9	67.2	—

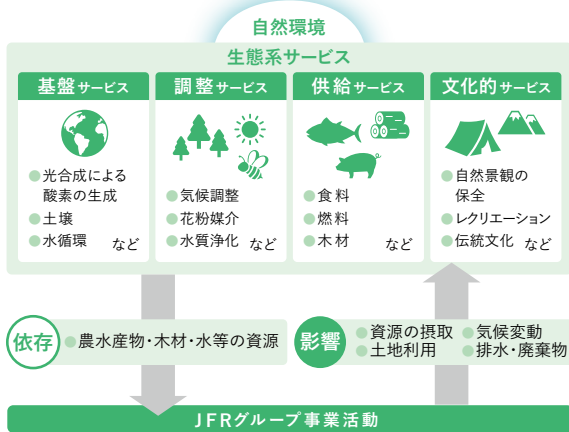
※1 LRQAリミテッドによる第三者保証を取得 ※2 合計に使用するScope2排出量はマーケット基準にて算定

戦略 TNFD

百貨店やショッピングセンターなどリテール事業を主軸とする当社は、お取引先様とお客様、また地域社会など様々なステークホルダーとの接点を持っています。このつながりを活かして、当社は、事業を通じて環境配慮型商品の調達や自然との共生を意識したライフスタイルの提案、また環境性能の高い店舗開発等、ネイチャーポジティブに向けた取り組みを推進していきます。

当社の事業は、農産物、畜産物、水産物、木材や水などの資源に加え、土壌や森林、四季のある気候等、多くの自然の恵み（生態系サービス）を享受することで成り立っています。その一方で、当社の事業活動は、温室効果ガスの排出や、廃棄物の排出、排水など、自然環境に様々な影響を与えています。当社は、自社の事業活動と自然環境との関係、具体的には両者の「依存」と「影響」について把握し、対応することが重要であると認識しています。

事業活動と生態系サービスとの関わり



LEAP※アプローチを考慮した自然関連課題等の評価

LEAPアプローチとは、TNFDが推奨する、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク・機会など、自然関連課題の評価のための統合的なプロセスです。

当社は、2023年度に主要事業会社である大丸松坂屋百貨店が全国各地に有する百貨店15店舗を対象として、LEAPアプローチを考慮した自然関連課題等（依存・影響、リスク・機会）の特定・評価を実施しました。

※ LEAP：Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備）の4つのフェーズ

① 依存と影響の外観(Locate)

TNFDが推奨する「ENCORE」（自然への依存・影響を特定するツール）をベースに、百貨店事業におけるバリューチェーン全体の依存・影響およびその程度を把握するため、ヒートマップを作成し、直接操業（店舗運営や店舗開発）およびバリューチェーン上流（調達）における自然資本への依存・影響の度合いを確認しました。

依存ヒートマップ

事業	バリューチェーン	セクター	供給サービス			調整サービス									
			繊維等素材	地表水	地下水	受粉媒介	土壌の質	水量調節機能	水質	質量流量の緩和	気候の調節	疾病の拡大抑制	洪水・暴風雨抑制	地形安定化・侵食抑制	害虫の拡大抑制
百貨店事業	直接操業	店舗運営												L	
		店舗開発		H	M								VL	L	
	上流（調達）	アパレル	M	VH	VH			M	L				M	L	
		家庭用品	M	M				M	L		VL		M	VL	
		農産物	M	H	VH	H	H	H	H	H	H	H	VH	VH	H
		畜産物	VH	VH	VH	VL	H	M	M	L	M	M	M	L	L
		水産物	VH	M	VL		VL	H	H	M	H	M	H	H	M
		紙製品	M	VH	VH			M			VL				
		店舗開発		H	M								VL	L	

影響ヒートマップ

事業	バリューチェーン	セクター	陸／淡水／海の利用の変化			汚染／汚染の除去				資源利用	気候変動
			陸域生態系の利用	淡水生態系の利用	海洋生態系の利用	大気汚染	土壌汚染	水質汚染	廃棄物		
百貨店事業	直接操業	店舗運営				M	H	H	M	H	
		店舗開発	VH			M	M	M	H		H
	上流（調達）	アパレル	H			H	M	M	M	VH	
		家庭用品				M	H	H	H	H	H
		農産物	VH	VH			H	H		VH	
		畜産物	VH				M	M		VH	H
		水産物		VH	H		H	H			
		紙製品				M	H	H		VH	
		店舗開発	VH			M	M	M	H		H

VH Very High(とても高い) H High(高い) M Medium(中程度)
L Low(低い) VL Very Low(とても低い)

② リスク・機会を評価する店舗の特定(Locate)

WWFの「Risk Filter Suite」（生態系と水のリスク分析ツール）、WRIの「Aqueduct」（水リスク分析ツール）等を用いて、各店舗所在地における生態系の状況を確認し、さらに、当社独自の基準（土地建物の所有状況、売上規模等）と合わせ重要性評価を行いました。その結果、大丸心斎橋店を生物多様性保全における特に重要性の高い店舗と特定しました。

③自然に対する依存・影響の要因整理(Evaluate)

大丸心斎橋店での事業活動のうち、バリューチェーンにおける生態系サービスの依存と影響が大きい「店舗開発」「衣料品・食料品」「包装資材」について関連する要因を整理しました。

④リスク・機会の評価と対応策(Assess・Prepare)

①～③までの大丸心斎橋店における生態系サービスへの依存・影響の整理を踏まえ、事業活動に影響を及ぼす自然関連リ

スク・機会を特定・評価するとともに、それらに対応する活動について検討しました。また、「自社にとっての重要性」と、「ス

テークホルダーにとっての重要性」の2つの基準に基づき、事業活動への影響を大・中・小の3段階で定性的に評価しました。

項目			リスク/機会の内容	影響度	活動内容
リスク	物理	急性	●異常気象、自然災害増加による店舗休業に伴う収益の減少	大	●BCP整備による店舗・事業所のレジリエンス強化 ●店舗の防災性能の向上
		慢性	●気温上昇に伴うエネルギーコストの増加	中	●適切なタイミングでの高効率機器更新
			●不作、品質低下、収穫量の減少に伴う農水産物の取り扱い商品数の減少による収益の不安定化	中	●重要な食品原材料の調達リスクについての論議と戦略策定
		●気温上昇や降雨パターン変化による来店客数の減少、売れ筋の変化			
	移行	政策・規制	●温室効果ガス排出量に関する規制強化によるコストの増加	中	●店舗における積極的な省エネ施策や再エネ切り替え拡大による温室効果ガス削減
		市場	●建材不足による店舗開発(外装・内装、増改築含む)の困難化、建築関連コストの増加	小	●国産間伐材の使用拡大
				●サステナブルな商品に対する消費者の需要の高まりに応えられないことによる収益の減少	大
		評判		●持続可能な生産方法で生産された商品の調達が十分ではないことによるレピュテーションの低下	中
				●廃棄物の増加や適切な処理がなされないことによるレピュテーションの低下	中
		資源効率		●効率的な水利用に伴うコストの低減	小
機会	製品・サービス		●持続可能な資材調達による不動産開発や、エネルギー使用量削減に伴う建物の資産価値の向上	大	●調達ルールの整備と各種認証の獲得(ZEB、CASBEE等)を促進し、対外的に訴求
			●認証品/持続可能な方法で生産された商品の取り扱い増加に伴う収益の増加	大	●認証商品の取り扱い拡大 ●お客様への認証商品の周知と啓発
	市場		●暴風雨や台風等の緩和による店舗運営の継続・維持	大	●生態系サービスを楽しむための環境整備(立地、植生、気候特性を把握したうえでのルール作り等)
			●生物多様性や景観に配慮した不動産開発、店舗運営(土地利用)に対する集客の増加	中	●屋上緑化、屋上都市養蜂の実施
			●資源を循環するサステナブルなライフスタイルを提案することによる新規顧客の獲得に伴う収益の拡大	中	●ファッションサブスクリプション事業「アナザーアドレス」をはじめとしたシェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大 ●リユース事業「MEGRÜS」(めぐらす)の立ち上げ
	資本フローと資金調達		●建物の環境価値向上による資金調達力の向上	大	●新規開発物件の環境認証取得 ●グリーンボンド等を活用した資金調達
	評判		●屋上庭園等、憩いの場の提供によるレピュテーションの向上	中	●屋上緑化、屋上都市養蜂の実施
			●循環型のビジネス推進によるレピュテーションの向上	中	●廃プラや食品廃棄物の資源循環に向けた他企業とのパートナーシップの構築(例:POOLプロジェクト、国産SAFプロジェクト等)
	生態系保護・復元・再生		●商品(特にリスクコモディティ)のトレーサビリティを向上させることによるコンプライアンスコストの低減	小	●アセスメントの実施等、お取引先様とのエンゲージメント強化
	自然資源の持続可能な利用		●紙製品の使用削減、代替資材利用増加に伴う店舗ブランド価値の向上	小	●FSC認証等、環境配慮型包装資材への切り替え ●ペーパーレス化の推進

指標と目標 TNFD

当社は、生物多様性損失と気候変動は切り離せない課題であると認識しており、両者の包括的な解決を目指し、資源を効率的に循環させるための指標および目標を設定し、取り組みを進めています。

今後は、取り組みの優先度を検討し、範囲を広げていくとともに、主要なお取引先様を対象とした生物多様性に関するアセスメントの実施など積極的なコミュニケーションを行うことで、ネイチャーポジティブへの取り組みの実効性を向上させていきます。また、お客様が商品やサービスの購入を通じて環境に貢献にできるよう、環境配慮型商品の拡充等に努めます。

※詳細は「TCFD・TNFDレポート」にて開示しています。 ▶ https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/sustainability/2025/J_FRONT_2025_J.pdf

JFRグループの自然関連リスク・機会の管理に用いる指標と目標

指標	目標年度	目標内容
温室効果ガス排出量	2050年	Scope1・2・3排出量ネットゼロ※1
	2030年	Scope1・2排出量73%削減(2017年度比)※2 Scope3排出量40%削減(2017年度比)※3
事業活動で使用する電力に占める再エネ比率	2050年	再エネ比率100%※4
	2040年	再エネ比率90%
	2030年	再エネ比率75%
食品リサイクル率	2030年	食品リサイクル率85%
環境配慮型商品の展開	2030年	認証商品を含む環境配慮型商品の取扱高拡大
新規開発物件の環境認証取得率	2030年	新規開発物件の環境認証取得率100%

※1 2022年度「ネットゼロ目標」のSBT認定取得
※2 目標見直し前の2017年度比60%削減に対して、2021年度「1.5℃目標」のSBT認定取得
※3 2021年度「1.5℃目標」のSBT認定取得
※4 2020年 RE100に加盟

人権尊重

昨今、サプライチェーン上で発生する強制労働や差別など人権課題への関心が高まっており、企業には人権を尊重した事業活動が求められています。当社は、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、あらゆる事業活動の土台に人権の尊重を据え、人権デューデリジェンスに継続的に取り組むことで、お取引先様とともに人権を尊重した事業活動の実現を目指しています。

ガバナンス

人権方針

当社は、従業員やお取引先様とともに社会的責任を果たしていくための遵守事項として、2019年に「JFR行動原則」「JFRお取引先様行動原則」を策定し、その中に「人権方針」を定めています。人権方針は、国際的な人権に関する指針[※]に基づき、責任あるサプライチェーンの構築を目指して、当社が事業活動の中で人権を尊重した適切な対応を行うための考え方を示しています。

※「国際人権章典」「ビジネスと人権に関する指導原則」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「国連グローバル・コンパクト10原則」

人権デューデリジェンス

当社は、人権方針に基づき、人権デューデリジェンスを継続的に実施しています。2020年からサプライチェーン上の人権への悪影響を特定・評価し、人権への悪影響の防止・低減に対処しています。また、2021年からは定期的にお取引先様アセスメントを実施し、必要に応じて取引先との対話を実施しています。

リスク管理

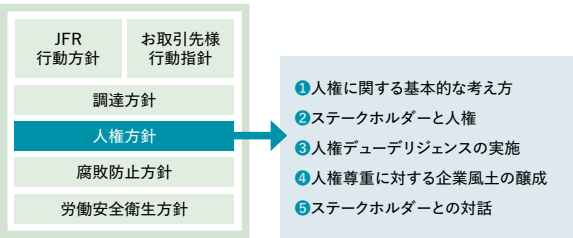
リスクの特定・評価

当社の事業活動に関連して負の影響を受け得るステークホルダーの人権リスク（人権への潜在的な悪影響）については、事業全体のバリューチェーンの整理と事業内容ごとに想定される人権課題を網羅的に洗い出し、それぞれの深刻度（規模、範囲、救済困難度）および発生可能性の視点で評価したうえで、重要リスクを特定しました。事業会社の担当部門や弁護士を含む外部専門家も加わって検討を重ねることで、より実質的な人権リスクの特定・評価につなげるよう努めています。

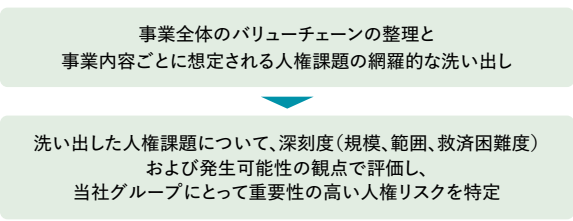
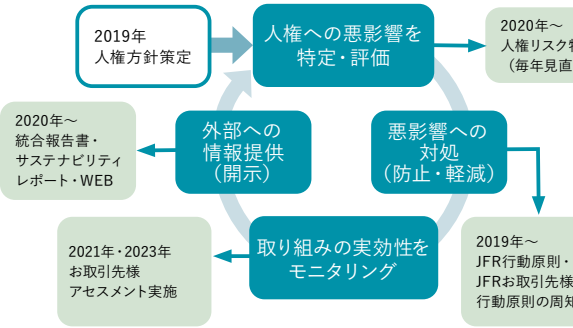
重要な人権リスク

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

JFR行動原則/JFRお取引先様行動原則



人権デューデリジェンスの全体像



戦略

当社はグループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向け、事業を通じて環境・社会課題の解決をはかるサステナビリティ経営を基軸に、2030年に目指す姿として、リテール事業を中心に「感動共創」「地域共栄」「環境共生」の3つの価値を提供し続ける“価値共創リテラー”であることを掲げています。

これを実現していくためには、様々なステークホルダー（お取引先様やビジネスパートナー、従業員や地域社会など）の皆様

マテリアリティ	コミットメント
価値共創するパートナーを増やす	持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティに対する思いや考えを共有し、人権デューデリジェンスなどの社会的責任とともに、「感動共創」「地域共栄」「環境共生」の価値創出に向けたパートナー基盤をつくる。

人権リスク防止・軽減の取り組み

● JFRお取引先様行動原則の浸透

当社は、人権方針を含む「JFRお取引先様行動原則」を2019年に策定し、お取引先様に対しては、自社の調達先も含めて、本原則をご理解、遵守いただけるよう、説明会やアセスメントを通じて働きかけを行っています。

浸透状況

2023年	78.1%
2021年	60.9%

※アセスメントで行動原則を理解・遵守していると回答した企業の割合

※JFRお取引先様行動原則

▶ <https://www.j-front-retailing.com/sustainability/supply-chain/supply-chain02.html>

● 従業員教育

当社は、2020年に「ハラスメント撲滅宣言」を策定し、人権リスクのひとつと捉えているハラスメントの撲滅と未然防止に努めています。アルバイトや派遣社員等を含む従業員を対象に、毎年ハラスメントアンケートを実施し、その結果を踏まえた管理職向けの人権研修を実施しています。また、従業員一人ひとりが人権の尊重に対する見識を深め、自分ごととして取り組むことができるよう、グループ全従業員を対象としたeラーニングを2023年から実施しています。

※2024年度eラーニング受講率:83.6%

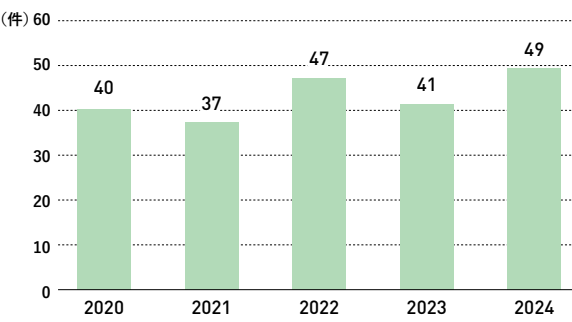
とともに、人権尊重を含むサプライチェーン上の社会的責任を果たしていくことが、持続可能な社会の実現と企業の持続的成長の基盤として欠かせないと考えていることから、マテリアリティに「価値共創するパートナーを増やす」を特定しています。人権尊重については、人権デューデリジェンスに継続的に取り組み、その実効性を高めていくことを目指しています。

● ハラスメント相談窓口設置と内部通報制度

・ハラスメント相談窓口

グループ各社に、「ハラスメント防止対策委員会」「ハラスメント相談窓口」を設置し、問題発生時の迅速な対応や再発防止に取り組んでいます。

相談件数



・内部通報制度

(JFRグループコンプライアンス・ホットライン)

当社の内部通報制度は、全役員・従業員および当社グループで勤務する全ての人（アルバイト・お取引先派遣者を含む）が、当社内における人権侵害や腐敗行為を含むコンプライアンス上の問題についてコンプライアンス委員会に直接通知し是正を求めることが可能です。

通報窓口は、社内のほか社外（顧問弁護士）にも設置し、公益通報者保護法に則り、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取り扱いの禁止について、社内規程で厳格に規定しています。

※2024年度利用件数:66件

人権に関するアセスメントの実施

当社は、サプライチェーン全体での取り組みが求められる事項について、お取引先様の取り組み状況を確認するアセスメントを2021年から実施しています。2回目となる2023年は、人権尊重に重点を置いて実施しました。

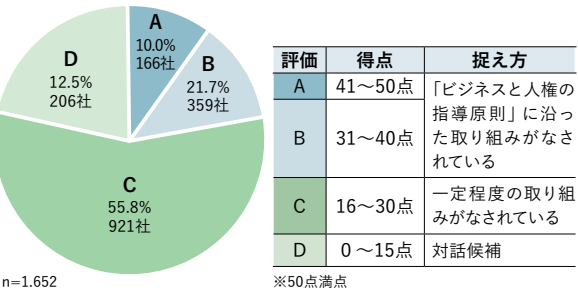
【概要】

実施会社	： 大丸松坂屋百貨店、バルコ、J.フロント都市開発など事業会社10社
対 象	： お取引先様(1次サプライヤー) 3,281社 ※人権リスク、売上規模など複数の視点で絞り込み
時 期	： 2023年10月～12月
質問内容	： 5つのテーマ [※] で構成。全27問 ※人権方針や人権DDの取組状況、事業上の人権課題の把握状況、人権課題への取組状況、取組を進める上での課題、JFRお取引先様行動原則の浸透状況

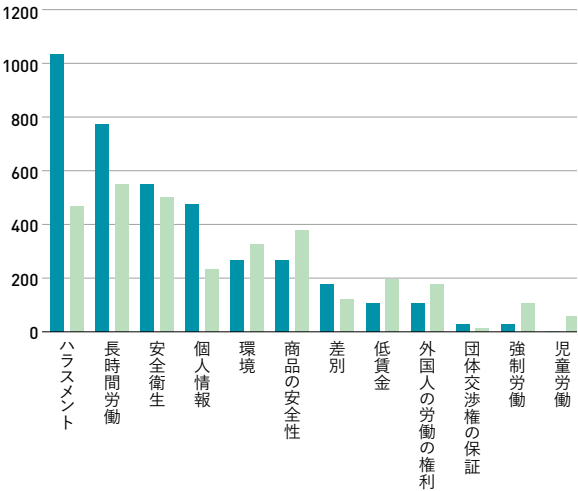
【アセスメント結果】

1,652社から回答いただき、回答率は50.4%でした（前回比+9.8ポイント）。A・B評価の企業が31.7%、C評価が最も多く55.8%、対話の候補となるD評価は12.5%（206社）でした。

	送付数	回答数	回答率
2023年	3,281社	1,652社	50.4%
2021年	7,415社	3,012社	40.6%



生じやすい人権課題



指標と目標

	2026年	2030年
人権アセスメント結果 (B評価以上の割合)	35%	45%

※2023年度実績31.7%

2024年度の主な取り組み

●取引先との対話の実施

2023年度のアセスメント結果を踏まえ、グループ全体で計112社と対話（直接対話だけでなく、メールでのやり取り含む）を実施し、事業活動におけるビジネスと人権の取り組みの重要性について認識を共有しました。

●お取引先様向けWEBセミナーの実施

2023年度のアセスメントでは「ビジネスと人権に関する基本的な枠組みがわからない」「具体的に何をすればよいか、情報・知識面でのサポートが欲しい」というご意見が多くありました。これを受けて、2025年1月、当社は外部有識者によるWEBセミナーを初めて実施し、人権尊重の重要性や基礎知識の理解促進をはかりました（63社参加）。

●第三者レビューの実施

当社は、人権デューデリジェンスへの取り組み、2023年アセスメントの対象範囲や質問内容、また実施後の対応等について、外部有識者による客観的な視点でのレビューを受けました。

※サステナビリティレポート2024 p42
▶ https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/sustainability/2024/J_FRONT_2024_I_38-42.pdf

●カスタマーハラスメントに対する基本方針

大丸松坂屋百貨店は、2024年12月、カスタマーハラスメント対応方針を策定しました。それまでは、社内のカスタマーハラスメント対応ガイド（2022年策定）に基づいて各店舗で研修を実施し、アルバイトや取引先派遣者を含む従業員をカスタマーハラスメントから守るための体制構築や具体的な対応内容の周知を行ってきましたが、これを方針として明文化しました。

※カスタマーハラスメント対応方針
▶ <https://www.daimaru-matsuzakaya.com/customer-harassment.html>

サステナビリティボンド（第9回無担保社債）レポート

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

事業カテゴリー	アウトプット	アウトカム	インパクト	資金使途金額
脱炭素社会の実現				
グリーンビルディング	● 適格事業の概要 ・大丸心斎橋店本館の建設（2019年度） ・渋谷PARCOの建設（2019年度）	● 建物認証・確認取得状況（取得時期・取得した認証レベル） ・大丸心斎橋店本館：大阪市建築物環境計画書制度Aランク取得（2019年度） ・渋谷PARCO：東京都建築物環境計画書制度第3段階取得（2021年度） ● 電力削減量 ・大丸心斎橋本館 2,691MWh増（2014年度比 [※] ） ・渋谷PARCO 2,403MWh削減（2014年度比 [※] ） ● Scoop1・2温室効果ガス排出削減量 ・大丸心斎橋本館 7,611t-CO ₂ 削減（2014年度比 [※] ） ・渋谷PARCO 263t-CO ₂ 削減（2014年度比 [※] ） ※建替え前の通年最終年度である2014年の推定値（建替えのため、建物構造は同一ではありません）	脱炭素社会をリードし次世代へつなぐ地球環境の創造	合計充当額：6,000百万円
再生可能エネルギー	● 購入した再生可能エネルギー由来電力量：197,734MWh	● 全電力消費量に占める再生可能エネルギー由来電力割合：67.2%（対前年14.3%増）		合計充当額：3,040百万円
グリーン調達	● リース対象のEV台数：2024年度7台（累計184台、全体の49.6%）	● EV化によるCO ₂ 排出削減量：年間約405t-CO ₂ （同カテゴリー車種のガソリン車の排出量との比較にて算出）		合計充当額：261百万円
エネルギー効率	● 切り替えのため導入されたLED台数：2024年度約13,200台（累計202,900台）	● LED化によるCO ₂ 削減量：年間約10,145t-CO ₂		合計充当額：1,230百万円
地域社会との共生				
社会経済的向上とエンパワーメント（コミュニティ）	● 大丸神戸店の周辺店舗として神戸・旧居留地で運営している店舗数：2024年度末50店舗	● コミュニティ活性化の取り組み ・地元兵庫、神戸エリア、旧居留地を巻込んだ恒例イベント「洋菓子フェスタinKOBE」「こうべいち」「神戸手みやげクローズアップ」「旧居留地バレンタイン」などを継続開催 ・「神戸元町商店街150周年記念イベント」を開催。 神戸元町商店街とコラボ、元町商店街のブランドや、福袋など集積展開 ・「兵庫県立神戸商業高校・学生考案商品販売実習イベント」を開催。兵庫県産の食材を使用し、高校所在地の地元のスウィーツショップとコラボしたオリジナル商品を学生自身で実習販売 ● 大丸神戸店の来客者数：2024年度10,117,000人	地域の皆様とともに店舗を基点とした人々が集う豊かな未来に向けた街づくりの実現	合計充当額：4,440百万円
ダイバーシティ&インクルージョンの推進				
社会経済的向上とエンパワーメント（女性・障がい者）	● JFR女性塾（キャリアフォーラム）開催回数：2024年度8回実施	● 女性管理職登用状況（連結） 2024年度女性管理職比率26.2% ● JFR女性塾への参加人数（年間） 2024年度212名	すべての人々がより互いの多様性を認め個性を柔軟に発揮できるダイバーシティに富んだ社会の実現	合計充当額：29百万円
<資金充当状況>発行額：15,000百万円 既充当額：15,000百万円 未充当額：0円				合計充当額：15,000百万円

外部からの評価

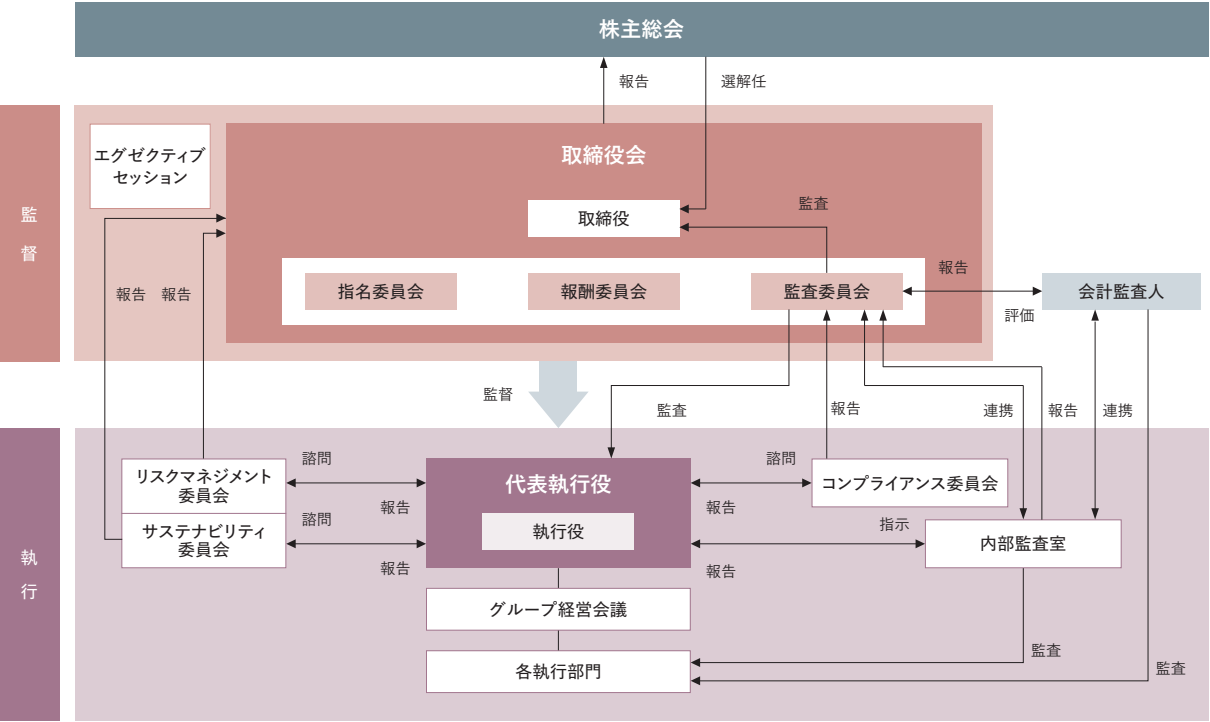
ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジアパシフィック・インデックス (DJSI Asia / Pacific) 2年連続選定	MSCI セレクトリーダーズ 選定 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI日本株 女性活躍指数(WIN) 選定 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	FTSE Blossom Japan Index 選定
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 選定	FTSE4 Good Index Series 選定	S&P/JPX CARBON EFFICIENT INDEX 選定	Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT) 選定
CDP2024 気候変動の調査5年連続「A」認定	環境大臣「エコ・ファースト企業」に認定	第6回ESGファイナンス・アワード・ジャパン「環境サステナブル企業」に選定	PRIDE指標 4年連続「ゴールド」受賞

※J.フロント リテイリング株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCI又はその関係会社によるJ.フロント リテイリング株式会社の後援・宣伝・販売促進を目的としません。
MSCIのサービスおよびデータはMSCIの独占的財産で、MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCI又は、その関係会社の商標又はサービスマークです。

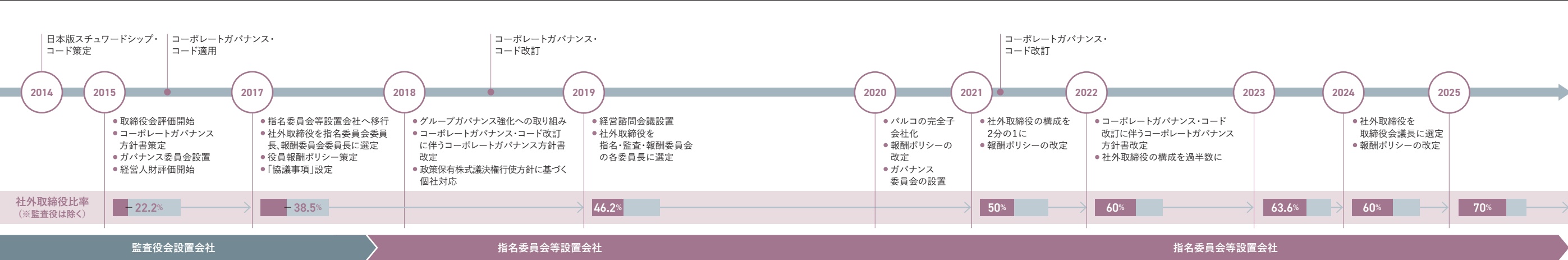
コーポレートガバナンス

持株会社であるJ.フロント リテイリングは、グループ理念の実現に向けて、グループのコーポレートガバナンスの中心として、グループ全体の経営の透明性・健全性・遵法性の確保を担っていきます。ステークホルダーの皆様とは情報開示の強化も含め、信頼関係の構築に努めています。そして、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと、内部統制システムの構築・整備およびその運用状況の監督を通じたコーポレートガバナンスの強化を、経営の最重要課題のひとつとして位置づけています。また、当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。

コーポレートガバナンスの体制図



当社コーポレートガバナンスの変遷



コーポレートガバナンス体制の概要

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

なお、持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

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

また、当社の経営組織として統括部および推進部（経営戦略統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部、CRE戦略統括部、DX推進部、業務推進部）を設置し、それぞれの組織の役割・責任・権限を明確にし、監督機能の強化、グループ全体の内部統制システムの充実をはかっています。

取締役会・法定三委員会

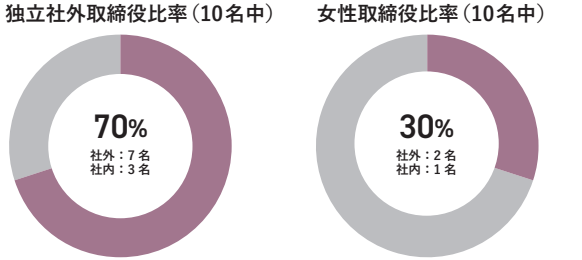
①取締役会の役割・責務

株主の皆様を選任され当社の経営を負託された取締役は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループビジョ

ン等の実現に向け、取締役会において次の役割・責務を果たしていきます。

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

②取締役会の構成



※2025年5月29日現在

取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進を適切に監督するために必要な経験と知識を有す

る人財を選任しています。社外取締役候補者の選任にあたっては、当社の中核事業である小売業に限らず、製造業など異なる業種の出自の経営者の方をはじめ、法律等の専門知識、マーケティングの視点、財務・会計に関する広い経験を有する方などボードダイバーシティを意識した人選を行っています。また、社内の非業務執行取締役候補者については、当社グループにおける幅広い実務経験や監査などの知見を有する方を選任しており、執行役を兼務する取締役候補者については、経営トップである代表執行役社長を選任しています。なお、中期経営計画ごとに戦略に対応した「期待するスキル」は変化するため、スキルマトリックスは、中期経営計画のスタートに合わせて戦略に沿う見直しを行っています。その後、年に一度「確認」、および必要に応じて「修正」を実施しています。

③指名委員会の役割・責務

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

④監査委員会の役割・責務

執行役および取締役の職務執行が法令および定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われているかを実効的に監査し、必要な指摘・勧告等を行うとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成します。また、会計情報の信頼性の確保のため会計監査人の職務の執行状況を監視、検証し、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を実施します。

⑤報酬委員会の役割・責務

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

2024年度（2024年3月～2025年2月）開催回数、取締役会における主な議論内容および課題解決の取り組みについて

	開催回数	出席率	主な議題	1回あたりの平均所要時間	【参考】人数 ※2025年5月29日現在
取締役会	15回	100%	● 内装事業・BM/FM事業の成長戦略 ● 事業子会社の事業の状況と今後への対応 ● 第1四半期決算後の資本市場からの評価と課題 ● 2030年度に向けたJFRグループの人財戦略 ● 中期経営計画の進捗状況 ● 取締役会実効性評価報告 など	2時間12分	10名うち社外取締役7名 社外 議長 社内
指名委員会	14回	100%	● サクセッション・プラン ● 取締役体制、独立社外取締役体制 ● スキルマトリックスの確認 ● 取締役候補者の選任 ● 取締役会へ提案する執行役および代表執行役候補者 ● 取締役会へ提案する取締役会議長および各委員会委員長・委員候補者	1時間7分	4名うち社外取締役3名 社外 委員長 社内
監査委員会	24回	100%	● 内部監査室からの報告 ● コンプライアンス委員会からの報告 ● グループ各社監査役の監査報告 ● 事業会社フェーズ管理について報告 ● 会計監査人の評価について	1時間5分	5名うち社外取締役4名 社外 委員長 社内
報酬委員会	10回	100%	● 役員報酬制度の見直し ● 役員報酬ポリシーの改定 ● 外部データを用いた役員報酬水準・構成の検証 ● 役員評価結果、役員賞与額 ● 役員向け株式対価報酬の業績連動係数と支給ポイント ● 役員向け株式対価報酬の継続に伴う信託延長、株式交付信託の追加抛投、株式交付規程の改定 ● 役員個人別報酬額	43分	4名うち社外取締役3名 社外 委員長 社内

スキルマトリックス（取締役に期待するスキル）

※2025年5月29日現在

	所属の委員会 （◎は委員長）			属性	企業経営	財務・会計	マーケティング	人財・組織開発	法務・コンプライアンス	IT・デジタル	E環境	S社会	Gガバナンス
	指名	監査	報酬										
 取締役会議長 小出 寛子	○		○	非執行 独立 社外	○		○	○					○
 矢後 夏之助	◎		◎	非執行 独立 社外	○						○		○
 箱田 順哉		◎		非執行 独立 社外	○	○							○
 関 忠行		○		非執行 独立 社外		○			○			○	○
 大村 恵実		○		非執行 独立 社外					○	○		○	○
 新任 山田 義仁	○		○	非執行 独立 社外	○		○	○					○
 新任 齋藤 和弘		○		非執行 独立 社外	○	○	○				○		○
 好本 達也	○		○	非執行	○		○				○		○
 浜田 和子		○		非執行				○				○	○
 小野 圭一				執行	○		○				○		○

※「非執行」：執行役を兼務しない取締役、「執行」：執行役兼務の取締役、「独立」：証券取引所届出独立役員、「社外」：社外取締役

スキル一覧

企業経営	経営経験を有し、企業価値向上につながる戦略立案や、中期経営計画策定に向けた課題抽出方法など、企業経営に関わる知識・経験
財務・会計	強固な財務基盤構築を通じた企業価値向上や資本コストを意識した財務戦略立案など、財務・会計に関する幅広い知識・経験
マーケティング	顧客の問題を発見し、それを解決する商品やサービスの創造、情報の伝達、付加価値の提供を通して、顧客の満足と継続的な企業価値向上を生み出す活動における知識・経験
人財・組織開発	多様な従業員の個性や能力を最大限に引き出し、新たな価値創造を実現する人的資本経営に関する知識・経験
法務・コンプライアンス	企業経営が適法かつ適正に遂行されることは、持続的な企業価値向上の基盤であり、企業法務の高度かつ専門的知識やコンプライアンス経営を推進する知識・経験

IT・デジタル	既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けて、ICT活用支援や新規ビジネス開発を、最新のIT動向を把握し顧客視点から監督ができる知識・経験
E環境	環境に対する課題解決を意識した事業活動や、中長期目標の設定を含む環境計画などJFRグループの“環境共生”の取り組みに対し適切な監督ができる知識・経験
S社会	JFRグループの“地域共栄”の取り組みや持続可能な社会の実現に向けた取り組みについて適切な監督ができる知識・経験
Gガバナンス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における監督機能の実効性向上に向けたコーポレートガバナンスにおける知識・経験

エグゼクティブ・セッション

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

取締役会実効性評価

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

〔評価項目〕

グループ全体への取締役会の貢献度、取締役会の構成、運営状況、論議内容、指名・監査・報酬の各委員会活動の実効性など約40項目

〔評価手法〕

- 取締役への事前アンケート
- 事前アンケートをもとにした、第三者機関による「個別インタビュー」
- 取締役会・委員会陪席による審議状況の直接観察
- 取締役会等の討議資料の閲覧

これらを集計・分析した報告書に基づいて取締役会で協議する手法で行いました。

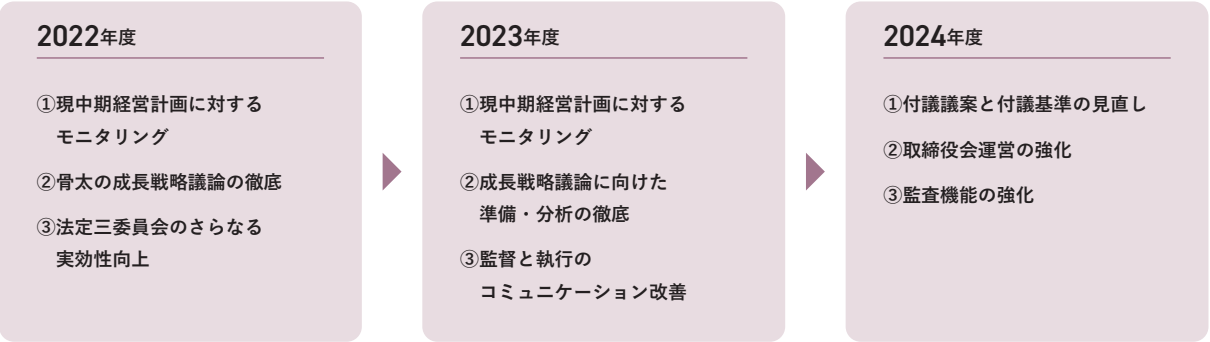
当社は2024年9月から10月にかけて、第10回の取締役会実効性評価を行いました。全取締役に対して行った事前アンケートの結果を踏まえて、第三者機関が個別のインタビューを実施し、その内容に基づいて11月の取締役会で協議しました。

実効性評価の結果、前年度に指摘された課題のうち、「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」および「監督と執行のコミュニケーションの向上」については相応の課題解決状況が確認されました。一方、2024年度の評価においては、さらなる取締役会の実効性向上への課題として「付議議案と付議基準の見直し」「取締役会運営の強化」「監査機能の強化」が挙げられました。

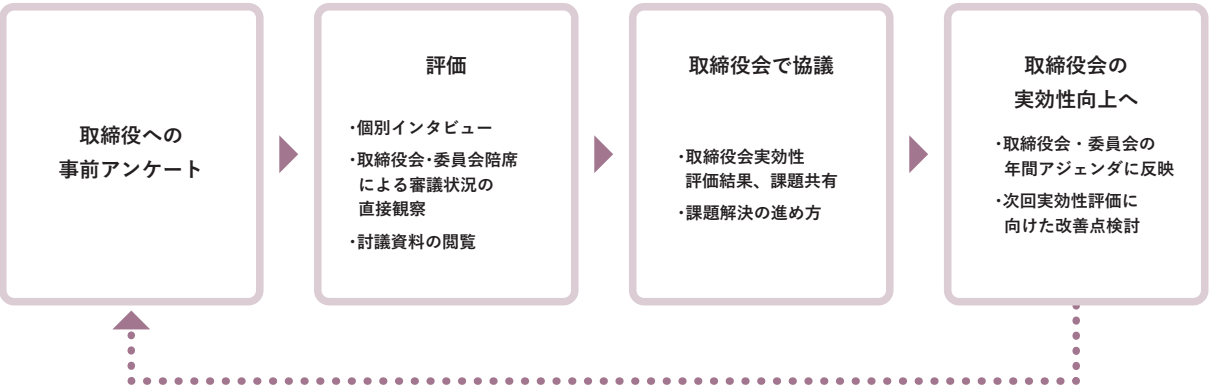
これを受けて、課題解決の進め方を12月の取締役会で再度協議し、具体的なアクションにつなげたほか、2025年度の実効性評価の年間アジェンダに反映させています。

今後も、取締役会実効性評価を基点に課題の共有を行い、取締役会の実効性を実質的に高めていきます。

取締役会実効性評価 課題の経年変化



取締役会実効性評価のサイクル



後継者の計画

〔代表執行役社長の選定〕

当社は、代表執行役社長の選定を最も重要な戦略的意思決定と捉え、後継者計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置づけています。

後継者候補の選定に際しては、独立社外取締役3名と非執行の社内取締役1名で構成される指名委員会において審議を重ね、選定プロセスを明確化し、透明性・客観性を確保します。

取締役会は、指名委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、代表執行役社長の選定を行い、監督の役割を果たします。

〔代表執行役社長の解職〕

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

〔後継者に求められる資質〕

当社は、基本理念・グループビジョンに照らし、当社グループの代表執行役社長および経営を担う者については「JFRグループ経営人財のあるべき姿」「JFR代表執行役社長に求められる顕在化している能力」において、役員に求められる資質として必要な価値観・能力・行動特性を明確にしています。

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

このプロセスを経て、2024年3月に新たな代表執行役社長が就任しました。

JFRグループ 経営人財のあるべき姿	
戦略思考	変革のリーダーシップ
成果を出すことへの執着心	組織開発力
人財育成力	
JFR代表執行役社長に求められる顕在化している能力	
事業構想力	ビジョン共有力
胆力・貫徹力	徳・人望

役員報酬制度

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシーを策定・公表し、さらに2021年5月に中期経営計画に応じた役員報酬制度の見直しを行いました。2024年度よりスタートする中期経営計画に応じて役員報酬制度および役員報酬ポリシーの改定を実施しました。また、当社では、役員報酬についてもサステナビリティ

経営を実現・推進するためのインセンティブとして機能するよう設計を行っています。

①役員報酬の基本方針

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

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

②報酬の決定プロセス

報酬の水準および報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については、独立社外取締役3名と非執行の社内取締役1名の合計4名で構成し、かつ委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。当社では、報酬委員会と指名委員会の委員を同一とし、両委員会で共通する評価シートを用いることにより、グループ主要子会社対象役員も含めた経営陣の指名領域・報酬領域に係る活動について、統合的な連携をはかっています。なお、中期経営計画の策定時に想定し得ない有事・外部環境等の変化が生じた場合には、報酬委員会の決定に基づき、報酬水準ならびに賞与およびパフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）の評価方法の見直しを行うこととします。

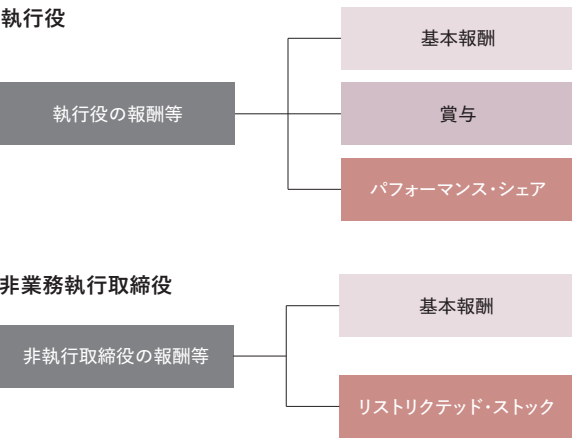
〔報酬の没収等〕（クローバック・マルス）

執行役の賞与および株式報酬については、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった者ならびに当社の意思に反して在任期間中に自己都合により退任した者が発生した場合等に、報酬を支給・交付する権利の没収、または支給・交付済みの報酬の返還を求めることができることとしています。

③執行役・非業務執行取締役の報酬構成

執行役の報酬は、㉔ジョブサイズに応じた「基本報酬」（金銭報酬）、㉕事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）および㉖中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。

非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、㉔職責に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と㉗株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストラクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。



㉔基本報酬(金銭報酬)

執行役の基本報酬は、固定報酬と位置づけ、各役員の職責の大きさ（重さ）に応じてジョブサイズごとに決定します。非執行の取締役の基本報酬は、固定報酬と位置づけ、各役員の職責の大きさ（重さ）に応じてテーブルを決定します。

㉕賞与(金銭報酬)

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

業績連動株式報酬の目標値等

短期	KPI		目標値	ウエイト
	財務	連結事業利益	560億円(2026年度)	100%

中長期	KPI			目標値	ウエイト
	財務	①	ROE	8%以上(2026年度)	40%
		②	連結ROIC	6%以上(2026年度)	20%
	株価	③	r-TSR(対配当込みTOPIX成長率)	配当込みTOPIX成長率	20%
	非財務	④	温室効果ガス削減(Scope1・2排出量)	▲70%(2017年度比)	10%
		⑤	女性管理職比率	31%(2026年度)	10%

(注)業績達成率に応じた報酬の変動幅は 0%～200%とします。それぞれの重要業績指標において、目標達成度に応じた業績連動係数を策定しています。

㉖パフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)

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

㉗リストラクテッド・ストック(業績非連動株式報酬)

リストラクテッド・ストックは、非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します。

執行役の種類別報酬割合

〔代表執行役社長〕

基本報酬 33.3%	賞与 33.3%	パフォーマンス・シェア 33.3%
---------------	-------------	----------------------

〔代表執行役社長を除く執行役〕

職責に応じて以下のいずれかを適用

基本報酬 38.5%	賞与 30.8%	パフォーマンス・シェア 30.8%
---------------	-------------	----------------------

基本報酬 45.4%	賞与 27.3%	パフォーマンス・シェア 27.3%
---------------	-------------	----------------------

(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)グループ主要子会社対象役員もジョブサイズに応じて上記と同じ報酬構成とします。

資本政策の基本方針

当社は、フリーキャッシュ・フローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えています。その実現に向けて、経営環境およびリスクへの備えを勘案した上で「戦略投資の実施」「株主還元の充実」「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、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」および投下資本収益性を向上させる「財務戦略（資本政策を含む）」が重要です。これらを実現するために、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的に配分します。なお、中期経営計画の達成における重要財務指標として、資本効率性はROE、事業収益性は連結事業利益およびROIC、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）の各指標を重視しています。

株主還元方針

当社は健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当と柔軟かつ機動的な自己株式取得により、適切な利益還元を行うことを基本方針とします。

この方針に基づき、本中期経営計画期間(2024-26年度)においては、連結配当性向40%以上の配当と、自己株式の取得により自己資本の適正化に取り組みます。

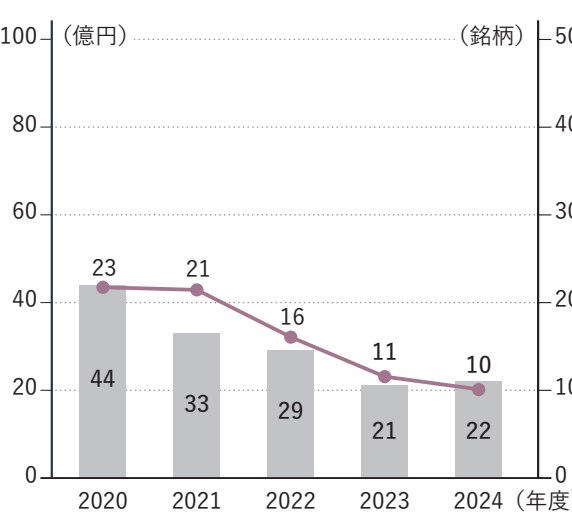
政策保有株式

①保有方針

当社は、政策保有株式（子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場・非上場株式をいいます。）を新規に取得することは、原則として行いません。ただし、保有合理性の検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進するうえで不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。なお、既に保有している政策保有株式（上場・非上場）については、検証の結果、保有合理性がないと判断したものは、保有先企業との間で交渉を行い、売却方法・期間などの合意を得たうえで適宜削減しています。

政策保有株式(みなし保有を除く上場株式)数の推移

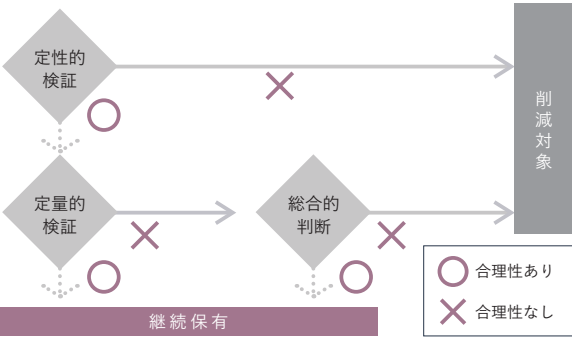
■ 連結財政状態計算書計上額(時価) ● 保有銘柄数



②保有合理性の検証

個別銘柄ごとに、定性的な観点および定量的な観点の両面から、取締役会において、毎年定期的に検証を行います。定性的な検証は、地域社会を共に構成する企業・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ものです。定量的な検証は、関連取引利益・配当金等を含めた株式保有による収益が資本コストを上回るか等に係るものです。

保有合理性の検証



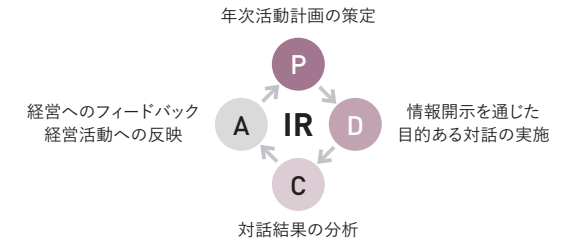
③議決権行使方針

議決権の行使に際しては、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。特に、コーポレートガバナンス体制に係る議案（役員選任）、株主還元に係る議案（剰余金処分）、株主価値に影響を与える議案（買収防衛策導入）など、コーポレートガバナンス強化のうえ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。

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。

企業価値向上に資するIR活動サイクル



適時開示規則に該当する当社の重要情報は、東京証券取引所が提供するTDnet（適時開示情報伝達システム）を通じて開示を行うとともに、当社ウェブサイト等においてもできるだけ速やかにその内容を掲載します。また、適時開示規則に該当しない場合においても、当社への理解を深めていただけると考えられる情報については、当社ウェブサイトへの掲載をはじめ、統合報告書の発刊等を通じ発信していくよう努めます。開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・サステナビリティレポート・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・統合報告書・有価証券報告書・適時開示情報・決算情報・サステナビリティレポート・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。

決算説明会やIR Day等についてはプレゼンテーション動画・資料と質疑応答の要約テキストを、また決算電話会議については質疑応答の要約テキストを和文・英文にてできるだけ速やかに

当社ウェブサイトにて公開しています。また、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、各種説明会、ミーティングの実施や株主・投資家の皆様からの日々のお問い合わせに対する回答等を通じて、コミュニケーションの充実に努めています。

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



2024年10月8日「2025年2月期 中間期決算説明会」



2024年12月10日「IR Day」

IR活動への外部からの評価

当社は、IR活動を通じて「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業」（主催:公益社団法人日本証券アナリスト協会）において、2023年度に続き、2024年度も小売部門の第3位に選定されました。

2024年度の投資家との対話活動

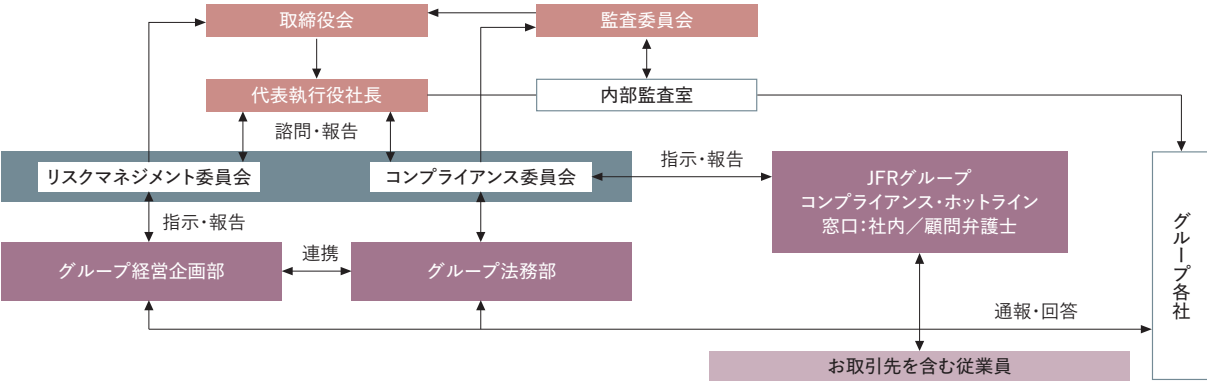
対話機会	回数	備考
決算説明会（2Q、4Q）	2回	リアルとWEB会議、電話会議のハイブリッドにて実施。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも開示。
電話会議（1Q、3Q）	2回	電話会議にて実施。質疑応答要約版も和文・英文とも開示。
スモールミーティング	10回	リアルとWEB会議、電話会議のハイブリッド開催が主体。
IR Day（社外取締役登壇含む）	1回	リアルとWEB会議のハイブリッドにて実施。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも開示。
海外IR	21回	対面にて実施。
証券会社主催海外投資家カンファレンス	31回	5社の証券会社主催でリアル開催。
個別IRミーティング	211回	一部リアル開催、主にはWEB会議、電話会議にて実施。
個別SRミーティング	12回	一部リアル開催、主にはWEB会議にて実施。
店舗見学会	3回	大丸心斎橋店、心斎橋PARCO、GINZA SIXにて実施。
個人投資家向け説明会	3回	リアルにて実施。

リスクマネジメント

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

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

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



コンプライアンス

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

JFRグループコンプライアンス・ホットライン

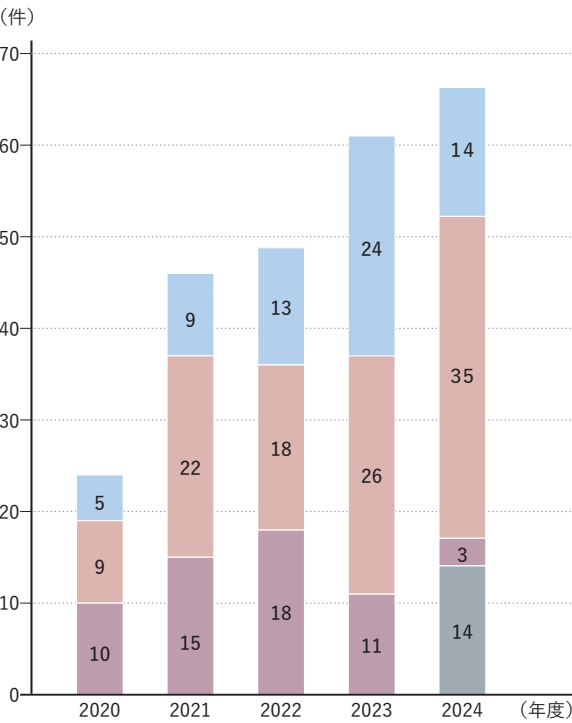
当社は、当社グループの全役員・従業員および当社グループで勤務するすべての者（アルバイト・お取引先派遣者を含みます。）が、コンプライアンス上の問題について、JFRに設置される「JFRグループコンプライアンス・ホットライン事務局」へ通知し是正を求めることを可能とする内部通報制度を設けています。通報窓口は、当社の社内窓口のほか、社外（顧問弁護士）にも窓口を置いています。この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定しています。

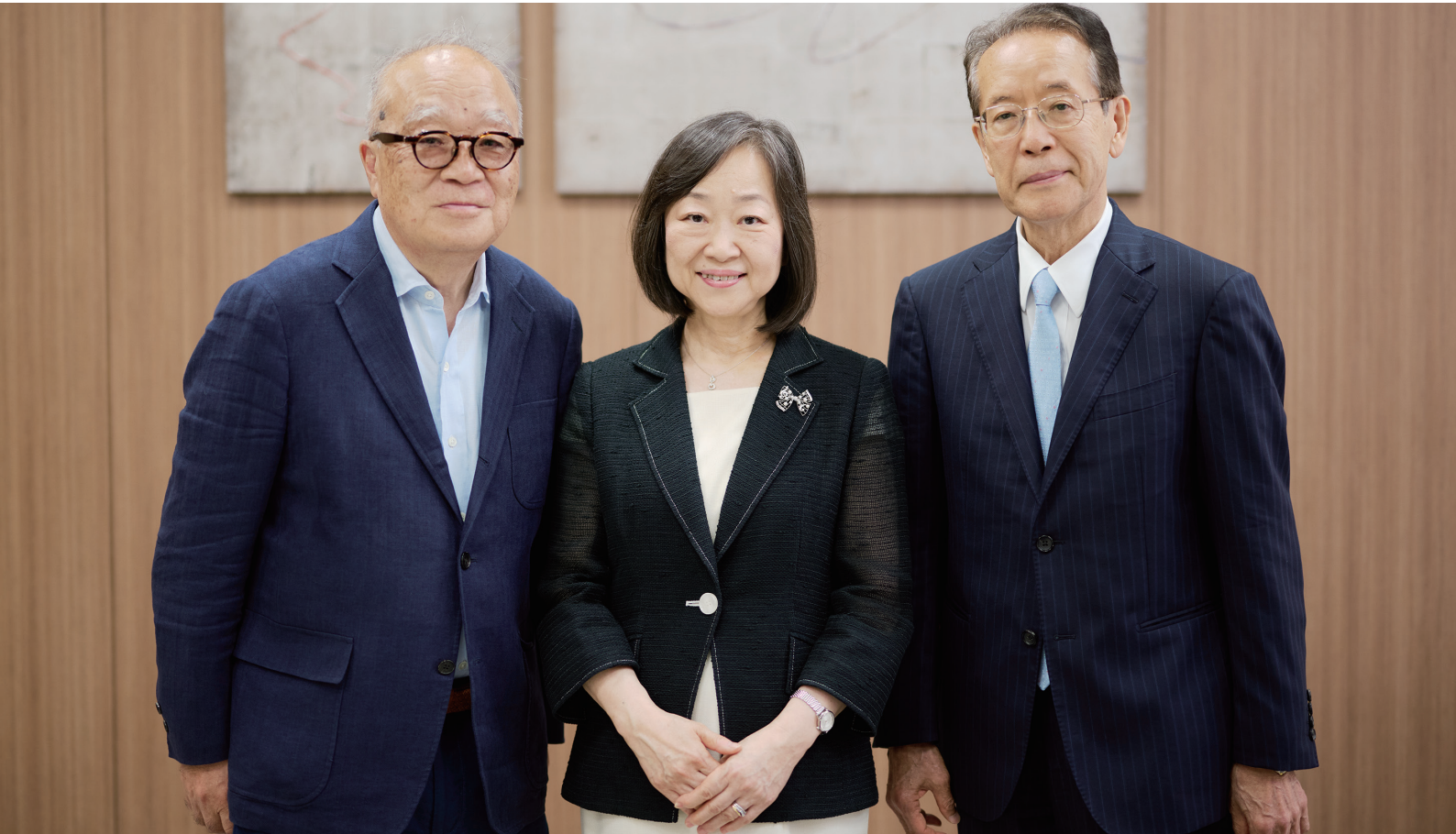
- 第1ライン：事業子会社などの業務執行部門。自らリスクの特定および必要な対策を行う。
- 第2ライン：持株会社の各部門。業務執行部門から独立した立場でリスクマネジメントの支援・指導・モニタリングを行う。
- 第3ライン：内部監査部門。業務執行部門および持株会社の各部門などから独立した立場でリスク管理機能および内部統制システムの有効性について監査を行う。

「2024-26年度グループ中期経営計画」の起点となる「JFRグループ重要リスク」（P31参照）を識別するとともに、これを分解・詳細化したものを「JFRグループ年度リスク」として位置づけ、優先度をつけて対応策を実行しています。

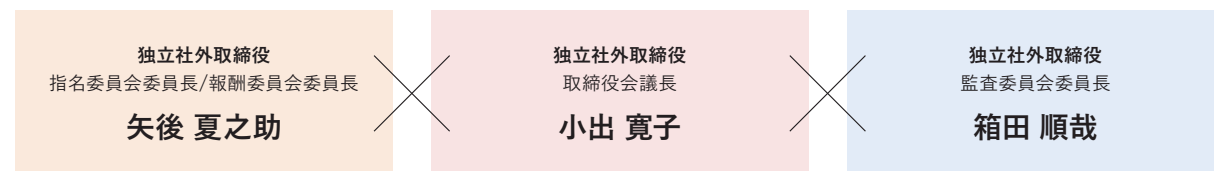
通知の種類

■ ルール違反 ■ ハラスメント ■ 労務 ■ その他





中長期を見据えた、 執行のチャレンジに期待。



執行と監督の新たな体制

矢後 昨年度から新しい社長が経営のリーダーシップをとっていますが、私の持論では社長が種まきをし、耕してきたことが花開くまでには5年から10年はかかります。そういう中で今の社長が、当社をどういう方向性で変えようとしているか、変えるという意味を示してくれているかというのが大事です。その点で、将来を見据えたポートフォリオ変革を進め、必要ならば新しいものを加えていくという意味は、しっかりと

見えてきました。そのため、指名委員会で意図したことが、今のところ順調に実現されていると評価しています。一方、今中期経営計画の主要な数値目標を2年前倒しで達成はしましたが、外部環境に依るところも大きく、数字面での評価を議論するのは時期尚早だと思っています。

小出 社長にはやりたいことが色々あると思いますが、実行するにあたり一番鍵になるのは、エグゼクティブチームやマネジメントチームをどう組閣するかということです。そういう意味で、私は「まだ組閣中」

という印象を持っています。外部から積極的に人を採っているのはいいと思います。やはり新しい目を入れることは、今までの慣習を打ち破るためにも重要なことです。まさにこれからがやりたいことを実現するフェーズになりますので、ぜひ新しい力を見せてほしいと思っています。

同時に、「社長の1日目の仕事は次のサクセッションを考えることだ」とも言われますので、次世代をどう育てていくのかということにも真剣に取り組んでいたきたいです。

箱田 そうした新たな執行体制とともに、取締役会では初めて独立社外取締役が議長に就任したことで、経営の執行と監督の役割分担がより明確になりました。社長は、よくそこを理解されており、経営のスピードアップを進めていきたいという意欲が見えます。そういう意味で、これからもっと楽しみな時代になってくるだろうと思っています。

矢後 昨年5月から当社では初めて社外取締役が議長になりましたが、そこでまず感じるのは、過去のしがらみのない議事運営ができていますということです。社内出身の議長だと、どうしても自身の経験に基づいた意見が出てきてしまうことがあります。そうした点で、今の取締役会は議事運営の公平性、客観性が保たれるようになってきていると思います。

小出 前議長は元々ホールディングスの代表執行役社長だったので、やはりどうしても執行側が無意識のうちに前議長の発言を社長のメッセージのように受け取っているところもあったと感じます。私にはそういうしがらみはないですし、例えば取締役会資料の作り方ひとつにしても、「もう、これはやめませんか」と言いやすい立場です。過去から続いている慣習を変えていくきっかけ作りには相応に貢献できているのではないかと思います。

取締役会の 実効性評価について

小出 取締役会では細かな改善策ではなく、中長期の戦略議論をもっとしっかり行うことが本質だと思います。この1年間で年間のアジェンダを整理し、取締役会の付議基準も見直しましたので、粒度に関わらずあれもこれも上程されるという状態ではなくなってきています。問題は質の部分、つまり中期経営計画を含めた戦略的な議題の時に、本当に深い議論ができるかということです。例えば、中期経営計画は3年を区切りにする人が多いですが、これだけスピードが速い、変化の大きい時代には、3年ごとに刻むのではなく、むしろ10年後に会社がどう変わっていない

なければならないのかというようなビジョンを持った議論の深掘りが重要です。現状の取締役会はそのが必ずしも充分ではありません。前提として、まず執行側でその議論がしっかりできていなければ、当然、取締役会の俎上に上がることはありません。執行内でそこに適切な時間を配分し、必要な人財を投入できているのかどうか。取締役会のアジェンダに入れば解決するというものではありませんので、本質的な議論ができるかどうか、それが今年の課題だと思います。

箱田 取締役会改革というのは、継続していくことが必須です。その意味で、取締役会の実効性評価というのは、改革のPDCAサイクルを回す仕組みとして機能していると思います。各取締役から忖度のないあからさまな意見を吸い上げ、評価自体はきちんとできているのではないのでしょうか。2024年度の実効性評価は、昨年11月の取締役会で報告されており、12月の取締役会では早くもその課題解決に向けた進め方が議題に上がり、議論がなされました。年が明け、1月から3月にかけて具体的な進め方を議論し、新年度が始まる前に具体的なアクションが取れるようになっていたと思います。

矢後 取締役会の実効性評価は、取締役全員がこの年の活動を振り返り、反省し改める良い機会になっています。ただ、実効性評価のやり方に課題がないわけではありません。定型的な質問を繰り返しても、問題の本質に迫ることができるとは限らないからです。大事なことは、取締役会で意思決定が求められる前に、執行側で事業の効率性、あるいは成長性を追求するためにどれだけ広く、深く、議論されているかということに尽きると思います。

中期経営計画の進捗について

小出 中期経営計画の初年度であった昨年度、数値上は事業利益やROEなど重要な指標において中期経営計画の目標数値を2年前倒しで達成しましたが、本質的な変革はまだ起こっていないと思っています。インバウンドの追い風影響が大きかつ



まず執行側で
中長期戦略の議論を
深めることが前提。

たとはいえ、想定以上に利益、キャッシュを創出したのはもちろん素晴らしいことです。しかし、そのキャッシュをどのように活用するのか、どこに投資するのかということが必ずしも明確ではありません。執行側のアクションが遅いというのは、取締役会の中でも課題として認識しています。投資余力があるのに投資先が決まらない、決められない状況には、成長へのこだわりが不十分と感じざるを得ません。そこに一番危機感を持つべきだと思います。M&Aの検討はもちろんそのひとつですが、それ以外でも、人的資本への投資など成長に向けた投資には無限のアイデアがあつていいと思います。投資の先送りは、成長機会の先送りに他なりません。

矢後 当社の5年後、10年後のことを考えた場合には、全体のポートフォリオの見直しを進めなければなりません。まず、ポートフォリオの整理整頓をし、同時に成長のきっかけになるような投資を行うべきです。当社はいわゆるオーガニックな

成長というのはないわけではありませんが、現状の事業構成では難しいだろうというのが私の見方です。

そこで、インオーガニックな成長を目指すということになれば、やはり思い切った投資にもチャレンジしてほしいと思います。投資には常にリスクが伴いますが、そういうリスクを覚悟したうえで投資を行うことが当社には必要な時期ではないでしょうか。細々とした投資ばかりで、会社全体が小さくまとまる方向に行くことは避けなければなりません。

その前提として、要る事業、要らない事業を峻別して、然るべきタイミングに意思決定することも不可欠です。その峻別の基準を何に置くのかというのも、やはり社長がしっかりと決めておかなければなりません。こうして、ポートフォリオを整理整頓したうえで、新しいものを加えていく。それによって新陳代謝をはかっていくということが大事です。

小出 発想力も必要だと思います。今パラ

パラと点で色々なものがあつたとしても、点と点を違う結び付け方をしたら、新たなビジネスカテゴリーを創出できる場合があるかもしれません。今あるものも、定義を変えることにより、ひとつの新しいビジネスモデルを作れるのではないかと。社長は論理的な部分と発想力の両方を持つことが必要です。ポートフォリオの整理整頓にプラスして、定義づけを変えてみる新発想という要素も入れていただきたいと思います。

箱田 将来ビジョンを具体的な数字に落とし込むような投資ということになれば、今中期経営計画で設定した成長投資枠650億円では小さく、かつてパルコをM&Aしたような、あるいはそれ以上のことを考えなければならない時期に来ていると思います。そのためには、もっとマネジメントの力をつけることを並行して進めなければなりません。例えばROICについては各階層で理解は進みつつあるとは思いますが、まだ財務の人を中心に運用されている印象があるのは否めません。まず、これを現場までしっかり定着させることが不可欠です。そういうことがきちんとできるようになってから、本格的な大型投資をするだけのリスクテイクができるマネジメント体制になるのだと思います。そういう意味で、当社が今後とも成長するために大型投資が必要だということは間違いなのですが、もっと投資に対するマネジメントの実力をつけるということも必須の条件です。

矢後 インオーガニックな成長を目指すというのは、それを実現できる人財を獲得することで成し得るものであるとも言えます。つまり、M&Aとは単に事業を買うということだけではなく、その事業を動かす人財を飲み込んで丸抱えするという側面があります。そのことによって、インオーガニックな成長が起こり得るという意識は大事だと思います。

多様な人財を育成し、活かす

小出 人財戦略は制度そのものだけではなく、採用から始まり、育成し、リテン

ションし、その人たちが昇進して会社を支えていく立場になっていく、という長い時間軸で考える必要があります。これまでの取り組みにおける最大のネックは、グループ会社それぞれが人財戦略をバラバラに進めてきたというところにあるのではないのでしょうか。まず、そこを統一した仕組みに変えることが必須だと思います。激しい人財争奪戦になってきている世の中で、当社から発信する社内外に向けてのメッセージというのはとても重要です。当社が人財についてどのように考え、育てていこうとしているのか。その姿勢をきちんと打ち出さなければなりません。

矢後 人財戦略全体としては、次の社長の候補を見つけ出し、育てるプロセスを通して、人財全体の底上げをはかっていくことが重要です。それは、究極的には社長を選ぶプロセスということになりますが、社長を支えるチームを作っていくということでもあるわけです。

小出 女性活躍に関しては、小売業という事業特性を鑑みるとまだ遅れていると言わざるを得ません。製造業など多くの他業界では、採用の段階で女性を見つけるのが困難なところからスタートし、その人財をいかに大事に育て、引き上げていくかに苦労しています。一方、当社は新卒採用時に女性人財の人数が半数を超えていますが、女性管理職比率は30%に届いていません。制度は相応に充実しているとも聞きますので、恐らく問題はそこではないのでしょう。入り口では女性が半数いるのなら、各階層全てに半数いてもおかしくないわけです。なぜそういうことが起きているかをもっと深掘りして考えないと、改革にはつながらないと思います。

矢後 当社のようなお客様の半数以上が女性であるリテールの現場に、女性の目線が充分に入っていないという現実を考えると、経営の中でそういう目線を生かすという発想がないということなのかもしれません。多くの会社で共通するかもしれませんが、いわゆる“男の嫉妬”というものが一定程度あって女性が力を発揮する場を狭めている気がします。ただ幸いなことに、当社は入社時には、半数前後の比率で女



チャレンジそのものを
サボっていたら、
一歩も前に進めません。

性がいるので、女性を公平、公正に引き上げるということだけをやればいいわけです。各階層で女性管理職比率が上がることによって、会社のあり方そのものが大きく変わってくることになると思います。

企業価値向上への意識を高める

箱田 当社の中でもいろいろな場面で企業価値向上という言葉が使われていますが、その意識は大事なことだと思います。現状、当社は時価総額が5,000億円台で、PBRが1倍程度ですが、アセットを

もっと有効活用する方法はあると思います。その中長期的な道筋を具体的に示すことが必要です。基本的に株価は発行体の将来性を織り込んだものになりますので、株価が上がるということが、世間からも認められる企業価値向上だと私は思います。そのために、事業別に資本コストをどのように認識し、ROICをどのように改善させていくかを具体的な道筋で示すことが方策のひとつになってきます。

矢後 時価総額を上げるためには当然株価を上げることが必要です。それを実現する必要条件は、利益を出し、それが将来的にしっかり上積みされていくプロセスを合理的に説明できるかどうかということに他なりません。当社であれば、新しい事業を抱えることと、既存事業を整理整頓すること。この2つを説明することが基本になってきます。最高のロケーションに店舗や土地を持っているのは当社の強みですが、主力業態の成熟度ということからすれば、中長期的な利益の増加につながるような思い切ったチャレンジが今の当社には欠かせません。それを社長が先頭に立って推進してほしいと思います。

小出 当社は、どういった分野に成長の伸びしろがあるかの見極めが充分とは言えないかもしれません。その見極めがあつてこそ、オペレーション力との掛け算が生まれてきます。今はまだ新たな利益を生む畑がどこにあるのかという方向が定まっていないと感じています。オペレーション力との掛け算が実現できているのか、できていないのか、どう実現していくのか、そこを見せてほしいです。

矢後 掛け算という話が出ましたが、それは事業を行ううえでの基本的な考え方で、ただ、最初はどの分野に行けばいい

のか悩むのも当然で、こればかりはやってみないとわからないものです。ストップ&ゴーという古い言葉がありますが、それを何度も繰り返す中で、自分たちの方向性はこっちだというのが見えてくるはずです。だから、そういうチャレンジそのものをサボっていたら、一歩も前に進めないということになります。

箱田 最近の取締役会で面白いと思ったのは、経営企画の人たちが「これは妄想ですが」という前提で具体的な社名を複数出し、「この会社を買いたいと思う」と話したことです。聞いてみると、当社とのシナジーが生まれる根拠や、そのために必要なポートフォリオ変革の方向など、論理がきちんとしているんですね。だから、スタートは妄想でもいいから、社内でも検討してみて、その結果として、ではここを買おうとか、こういう業界に取り組もうということを進めてほしいと思っています。

矢後 要するに、妄想で終わらせてはダメだということ。やはり一歩踏み出して、思い切って可能性に挑戦していかなければなりません。それぐらいのつもりでトライすることが当社には必要だと思います。

取締役会は執行側が提案してきたものにNoを言う場ではなく、提案を実現するのに足りない部分がどこにあつて、その部分についてどう考えて、どういう手を打っていくのかを議論する場であることが本筋です。つまり、背中を押す、ということが基本です。あとは走り始めた後に、それが合理的に考えて事業として成り立たないということになれば、見切りをつけさせることも大事です。取締役会はそういう基本的な機能を果たす場だと思います。妄想が現実になるような、夢のあるチャレンジに期待しています。





私は、1984年にオムロンに入社し、ヘルスケア事業一筋で歩んできました。2008年にオムロンヘルスケアの社長に就いた後、2011年オムロングループの社長・CEOに就任し、12年間経営TOPを務めました。そして、2023年よりオムロングループの取締役会長に就任し、現在に至っています。

取締役の役割について

当社は指名委員会等設置会社であり、執行に大きな権限移譲がなされています。そのため、執行チームは自分たちの責任権限の中で、スピード感を持って事業を前に進めていくことができます。事業を拡大・成長させるためには、適切にリスクテイクしないといけません。執行側が適切にリスクテイクできるような仕組みを作っていくことが監督側の一番大きな責任だと考えます。取締役会は、俯瞰した立場で、執行が正しくリスクを取った経営をしているか？あるいは気が付いていないリスクはないか？などを見ていくことが大事です。つまり、執行と監督はアクセルとブレーキの関係ではなく、取締役会は、執行側が全速力で走れるような仕組みを作り、備えをするというのが大きな役割なのです。

当社は現中期経営計画において事業投資とは別に成長投資枠650億円を設けており、それをどのように使うのか執行チームでしっかり議論することが重要です。

例えば、私が会長を務めるオムロンでは、事業全体のシェアだけでなく、顧客ごとの捕捉率やインスタシェアを調べます。それは自社の成長・拡大余地を把握するためです。この考えは、小売業における富裕層顧客のシェアに置き換えても同じだと思います。自分たちはターゲット顧客をどれだけ捕捉できているのか？捕捉率を上げるにはどうしたらいいか？捕捉した顧客は、本当にJ.フロント リテイリンググループ各店で購入しているのか？ そう捉えた時、新たな投資ニーズが発見できるかもしれません。

高い目標を実現するための成長投資枠ですから、新規事業への投資だけでなく、やり方次第では本業をもっと伸ばす投資もあるのではないのでしょうか。

今のような変化が激しい時代は、今までどおりにやるということが一番のリスクです。なぜなら、インフレにより、コストは確実に上がっていきますので、同じことだけをしていると収益が悪化

するのは自明です。そこで、執行は“今、何をすべきか”を真剣に考えなければいけません。そのような議論が執行の中で健全に議論されているか俯瞰して見ていきたいと思います。

また、J.フロント リテイリンググループには、異なる事業がいくつもあり、当社はROIC経営を掲げています。ROICの本質は、“ROICを現場レベルの指標に分解し、現場が動きやすい改善ドライバーを設定すること”と、“事業のポートフォリオマネジメントの実行”です。

製造業出身の私は、ROIC経営実践の経験が豊富なので、ヒントになる事例をいくつか出せるかもしれません。小野社長率いる執行チームと一緒に“小売業におけるROIC経営の実現”にチャレンジできることにワクワクしています。

混沌とした時代に必要なこと

今は本当に変化の激しい時代です。だからこそ逆に長期ビジョンをつくることに意味があります。時代の変化は読めなくても、自社の強みや自分たちのルーツ・DNAは変わりません。それらを拠り所に事業計画を策定することが重要です。また、自分たちの強みを伸ばし、成長していくためには、優秀な人財に集まってもらわないといけません。将来に向けて“こんなことをやりたい”、“こんな社会を実現したい”というビジョンは、人財が集まり、知恵が集まる大きな原動力になります。自分たちの志をきちんと社会に明示し、価値共創につなげるということはすごく大事なことだと思います。

最後に

メーカーでグローバルに事業をやってきた私が、国内市場を中心とするJ.フロント リテイリンググループに果たして貢献できるのか、どう貢献すべきか、と何度も自問しました。そして、全く業態や構造が違うからこそ面白く、全く違うからこそ提言できることがあるはずだという考えに至りました。そのプロセスは、私自身にも大きな学びをもたらしてくれるでしょう。社長の小野さんを中心とした若くてフランクな執行の人達、そして取締役の皆様との深い議論を交わしながら、共に企業価値向上に貢献していきたいと思います。

私は前職で小規模な赤字の事業の立て直しから始めて、その後の成長、そして国際化までの過程を経験することができました。その中で得たのは、どうやったら失敗を糧にできるか、その失敗を活かせるのかということが全てだ、ということです。やはり人間は失敗から学ぶことが圧倒的に多く、そして辛酸をなめた人しか成功できないということだと思います。言い換えれば、失敗した人間に当たりのきつい会社は成功できません。

執行のチャレンジに期待

次々と先進企業が生まれるシリコンバレーでは「早くたくさん失敗しろ」ということがよく言われています。マーケティングは昔、ポジショニング、ケイパビリティという概念が中心にありましたが、今はトライアル&エラーが主流ではないかと感じます。やってみないとわからない。このところ需要予測なども格段に難しくなってきましたし、心理的な行動予測はなおさらです。だからトライアル&エラーの連続に耐えなければいけません。耐えるためには失敗に耐えられるようなバリューチェーンの構築、つまりブレーキを踏んだときにピタッと止まって損を最小化し、そして迅速に的確な再投資が可能になるような改革が要るわけです。当社でもこうした考え方が活かせる局面があるかもしれませんし、何よりもチャレンジしやすくなる風土づくりは重要でしょう。

私は基本的に経営を逆三角形モデルで捉えています。つまり、一番底にCEOがいて、一番上に現場があるというスタイルです。なるべく多くの人や資源を上を送り、権限も渡し、現場が判断して素早く市場の変化を先取りする仕組みです。ただし、意思決定過程が長く透明度が低くなるとこの経営はできません。透明度を上げるには、レイヤーを薄くしておく必要があります。上辺つまり市場接点が長く、深さが浅い逆三角形のイメージでしょうか。それを実践するにあたり買収後の会社間のバラバラな組織を、最終的にスムーズな相互の人的交流が可能になるまで横につなげ、かつ元々のカルチャーを活かすことに腐心しました。色々な考え方、物の見方が共存するのはこの時代圧倒的な強みになり得ます。ただ、組織運営で気をつけなければならないのは、2つのキーワードが出てくることです。ひとつは、「私はちゃんとやっています」あるいは「私の部署はちゃんとやっています」。

もうひとつは「上の人はなんて言ってる？」この言葉が出てくるとだいたい組織は危険な状態です。そこは監督する立場として特に注視していきたいと思います。

当社のポテンシャルは高い

当社は今、極めて魅力的なポジションにいると私は思います。様々な出自の会社が集まることで組成が複雑になっています。この複雑性そして多様性が将来生き残り、発展する確率を大いに上げてくれます。生き残るのは変化ができるもの、というダーウィンの言葉は有名ですが、私の経験からもそれは正しいと思います。一体化と多様性は共存できます。

また当社は、お客様目線で、情報量の多い、提案量の多い会社であってほしいと思います。情報量が多いということは、例えば大丸、松坂屋やバルコというブランドについての記憶の蓄積が常に更新されるということです。ブランドというのは実は送り手側には存在せず、お客様の頭の中にある良好な記憶の蓄積です。ブランドは古びるものではありません。もし古びたのであれば、裏にいる私たちが古びているのです。長く生き続けている老舗とは革新の連続に他なりません。当社の歴史もそれを物語っていると思います。

革新を繰り返すためには、社内の議論が相当活性化しないといけません。そのために、これは繰り返しになりますがアイデアがあまり潰されず、とにかくやってみるか、という組織風土になることが必要です。その風土はグループ会社が横でさらに交流することで広く浸透していくものと期待しています。

最後に

取締役会は活気のあるものにしたいですね。取締役会は異論が出ない、モノカルチャーな状況になるのは危険です。前職では、社外取締役にフレッシュな質問をたくさんしていただくために、周到な準備を行いました。やはり執行サイドは外の意見がほしい。どうしても内側で固まるのが組織そのものの宿命だと思います。取締役会は現場を詰問するためではなく、何事も忌憚なく議論や相談ができるような場であってほしいです。私も当社の成長を下から支えるような役目を果たしてまいりたいと思います。

取締役

2025年5月29日現在 ※取締役が保有する当社株式数は2025年2月28日現在で表記しています。

小出 寛子 独立社外取締役

- 所有する当社株式数 3,524株
- その他株式報酬としての未交付株式 8,913株

- 取締役会議長
- 報酬委員会委員
- 指名委員会委員



1986年 9月 J.ウォルター・トンプソン・ジャパン株式会社 (現 VML Japan) 入社
1993年 5月 日本リーバ株式会社 (現 ユニリーバ・ジャパン株式会社) 入社
2001年 4月 同社取締役
2006年 4月 マスターフーズ リミテッド (現 マースジャパン リミテッド) マーケティング統括本部長
2008年 4月 同社チーフ・オペレーティング・オフィサー
2010年11月 バルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン株式会社代表取締役社長
2013年 1月 キリン株式会社社外取締役
2013年 4月 ニューウェル・ラバーメイド・インコーポレーテッド (米国) (現 ニューウェル・ブランズ・インコーポレーテッド) グローバル・マーケティング シニア・ヴァイス・プレジデント
2016年 6月 三菱電機株式会社社外取締役
2018年 4月 ヴィセラ・ジャパン株式会社社外取締役
2019年 6月 本田技研工業株式会社社外取締役
株式会社J-オイルミルズ社外取締役
2021年 5月 当社社外取締役 (現任)
2024年 5月 当社取締役会議長 (現任)
2024年 6月 大成建設株式会社社外取締役 (現任)

箱田 順哉 独立社外取締役

- 所有する当社株式数 3,526株
- その他株式報酬としての未交付株式 8,913株

- 監査委員会委員長



1974年 4月 三菱レイヨン株式会社 (現 三菱ケミカル株式会社) 入社
1980年11月 プライスウォーターハウス公認会計士共同事務所
(1983年6月 青山監査法人に組織変更) 入所
1984年 4月 公認会計士登録
2000年 4月 中央青山監査法人/プライスウォーターハウスクーパーズ パートナー
2006年 8月 あらた監査法人 (現 PwC Japan 有限責任監査法人) 代表社員/プライスウォーターハウスクーパーズ パートナー
2008年 4月 慶應義塾大学大学院特別招聘教授 (内部監査論)
2009年 9月 独立行政法人日本貿易振興機構契約監視委員会委員
2010年 9月 日本内部統制研究学会 (現 日本ガバナンス研究学会) 理事
2014年12月 シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社社外監査役 (現任)
2015年 3月 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会理事
2015年 6月 ヤマハ株式会社社外監査役
イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役
2017年 6月 ヤマハ株式会社社外取締役監査委員長
2019年 9月 日本公認会計士協会倫理委員会委員
2021年 5月 当社社外取締役 (現任)
2021年 8月 日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会専門委員長

大村 恵実 独立社外取締役

- 所有する当社株式数 258株

- 監査委員会委員



2002年10月 弁護士登録/ミネルバ法律事務所入所
2007年 3月 アメリカ合衆国ニューヨーク州弁護士登録
2008年 7月 アテナ法律事務所パートナー
2010年 9月 国際労働機関 (ILO) 国際労働基準局 (ジュネーブ本部) アソシエイト・エキスパート
2013年 9月 アテナ法律事務所パートナー
2014年 1月 日本弁護士連合会国際室室長
2014年 9月 株式会社デジタルガレージ社外取締役
2019年 6月 神谷町法律事務所カウンセル
2021年 4月 CLS日比谷東京法律事務所カウンセル
2021年11月 バリュエンスホールディングス株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2022年 1月 CLS日比谷東京法律事務所パートナー (現任)
2022年12月 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役 (監査等委員) (現任)
2023年 6月 公益財団法人日本女性学習財団監事 (現任)
2024年 5月 当社社外取締役 (現任)
2025年 5月 株式会社バルコ取締役 (現任)

矢後 夏之助 独立社外取締役

- 所有する当社株式数 9,829株
- その他株式報酬としての未交付株式 10,846株

- 指名委員会委員長
- 報酬委員会委員長



1977年 4月 株式会社が原製作所入社
2002年 6月 同社執行役員
2004年 4月 同社上席執行役員 精密・電子事業本部長 兼 Ebara Precision Machinery Europe GmbH代表取締役会長 兼 Ebara Technologies Inc. 代表取締役会長 兼 上海在原精密機械有限公司董事長
2004年 6月 同社取締役
2005年 4月 同社取締役 兼 台湾在原精密股份有限公司董事長
2005年 6月 同社取締役 精密・電子事業カンパニー・プレジデント 兼 藤沢事業所長
2006年 4月 同社取締役常務執行役員 精密・電子事業カンパニー・プレジデント
2007年 4月 同社代表取締役社長
2007年 5月 同社代表取締役社長 内部統制整備推進統括部長
2009年 7月 同社代表取締役社長 内部統制統括部長
2013年 4月 同社取締役会長
2017年10月 公益財団法人在原畠山記念文化財団代表理事 (現任)
2019年 3月 株式会社が原製作所取締役会長退任
2019年 6月 株式会社SUBARU社外取締役
2020年 5月 当社社外取締役 (現任)
2021年 5月 株式会社バルコ取締役

関 忠行 独立社外取締役

- 所有する当社株式数 4,798株
- その他株式報酬としての未交付株式 10,846株

- 監査委員会委員



1973年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1998年 6月 伊藤忠インターナショナル会社 (ニューヨーク駐在) 財務部長
2004年 6月 伊藤忠商事株式会社執行役員 食料カンパニーCFO
2007年 4月 同社常務執行役員財務部長
2009年 6月 同社代表取締役常務取締役 財務・経理・リスクマネジメント担当役員 兼 CFO
2010年 4月 同社代表取締役専務執行役員
2011年 5月 同社代表取締役専務執行役員CFO
2013年 4月 同社代表取締役副社長執行役員CFO
2014年 4月 同社代表取締役副社長執行役員社長補佐・CFO・CAO
2015年 4月 同社顧問
2016年 5月 株式会社バルコ社外取締役
2016年 6月 日本バルカー工業株式会社 (現 株式会社バルカー) 社外取締役
2017年 4月 伊藤忠商事株式会社理事 (現任)
2017年 6月 JSR株式会社社外取締役
2017年 7月 朝日生命保険相互会社社外監査役 (現任)
2020年 5月 当社社外取締役 (現任) 株式会社バルコ取締役
2022年 5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 (現任)

山田 義仁 独立社外取締役

- 所有する当社株式数 258株

- 指名委員会委員
- 報酬委員会委員



1984年 4月 立石電機株式会社 (現 オムロン株式会社) 入社
2008年 6月 オムロン株式会社執行役員
兼 オムロンヘルスケア株式会社代表取締役社長
2010年 3月 オムロン株式会社グループ戦略室長
2010年 6月 同社執行役員常務
2011年 6月 同社代表取締役社長
2013年 6月 同社代表取締役社長CEO
2023年 6月 同社取締役会長 取締役会議長 (現任)
日本電気株式会社社外取締役 (現任)
2025年 5月 当社社外取締役 (現任)

齋藤 和弘 独立社外取締役

- 所有する当社株式数 158,662株

- 監査委員会委員



1979年 4月 サントリー株式会社入社
1999年 1月 同社食品事業部部長
2005年 9月 同社食品事業部副事業部長
2009年 4月 サントリーホールディングス株式会社執行役員
兼 サントリー食品株式会社常務取締役
2011年 1月 サントリー中国ホールディングス有限公司副社長 中国食品事業部長
兼 三得利 (上海) 食品貿易有限公司董事長総経理
2014年 4月 サントリー中国ホールディングス有限公司社長
兼 中国ビール・黄酒事業部長
2015年 4月 サントリー食品インターナショナル株式会社常務執行役員 経営企画本部 担当財務本部長
2016年 4月 同社常任顧問 兼 Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd. CEO
2019年 4月 サントリー中国ホールディングス有限公司社長
2022年 4月 アド・コムグループ株式会社会長
2025年 5月 当社社外取締役 (現任)

浜田 和子

- 所有する当社株式数 3,081株
- その他株式報酬としての未交付株式 23,142株

- 監査委員会委員



1985年 4月 株式会社バルコ入社
2000年 9月 同社営業統括局マーケティング部部長
2002年 3月 同社吉祥寺店次長
2005年 3月 同社吉祥寺店店長
2007年 3月 同社新所沢店店長
2010年 3月 同社執行役人事担当
2013年 3月 同社執行役総務・人事担当
2015年 3月 同社執行役グループ監査室担当
2020年 5月 同社監査役
2021年 5月 当社取締役 (現任)

執行役

2025年5月29日現在

小野 圭一

代表執行役社長 兼 CRE戦略統括部長

林 研一

執行役常務 経営戦略統括部長 兼 福岡天神エリア開発推進室長
兼 リスク管理担当 兼 株式会社バルコ取締役

柴田 剛

執行役常務 人財戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
兼 株式会社バルコ取締役

稲上 創

執行役 取締役会議室長 兼 コーポレートコミュニケーション室長

長峯 崇公

執行役 財務戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役

野村 泰一

執行役 DX推進部長

梅林 憲

執行役 業務推進部長 兼 コンプライアンス担当
兼 人財戦略統括部グループ人財政策部長

好本 達也

- 所有する当社株式数 158,662株

- 指名委員会委員
- 報酬委員会委員



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 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 5月 当社取締役 (現任)
2017年 5月 当社代表執行役常務
2020年 5月 当社代表執行役社長
2023年 3月 当社代表執行役社長 兼 CRE戦略統括部長
2024年 3月 当社執行役

小野 圭一

- 所有する当社株式数 25,723株

- 代表執行役社長



1998年 4月 株式会社大丸入社
2007年 4月 同社本社百貨店事業本部梅田新店計画室
2010年 9月 株式会社大丸松坂屋百貨店大丸梅田店営業推進部販促広告担当
2012年11月 株式会社バルコ本社ストアプランニング部
2013年11月 株式会社大丸松坂屋百貨店本社営業本部営業企画室インバウンド担当
2015年 9月 同社本社MD・チャネル開発統括部部長インバウンド担当
2016年 9月 同社大丸京都店営業推進部長
2018年 3月 当社執行役 兼 株式会社ディンプル代表取締役社長
2020年10月 当社財務戦略統括部構造改革推進部長
2022年 3月 当社執行役常務経営戦略統括部長 兼 リスク管理担当
2022年 5月 株式会社バルコ取締役
2024年 3月 当社代表執行役社長 兼 CRE戦略統括部長 (現任)
2024年 5月 当社取締役 (現任)

吉田 麻紀

執行役 経営戦略統括部グループ経営企画部長

森田 幸介

執行役 経営戦略統括部グループ事業企画部長

齊藤 毅

執行役 経営戦略統括部名古屋地域共栄担当
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員 松坂屋名古屋店長

浦木 浩史

執行役 財務戦略統括部グループ資金・財務政策部長

野口 秀樹

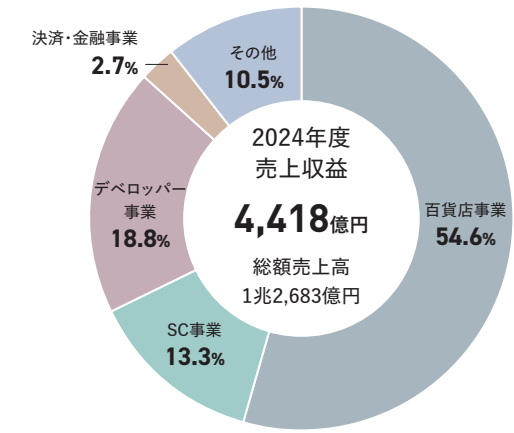
執行役 財務戦略統括部グループ主計・税務部長

今津 貴子

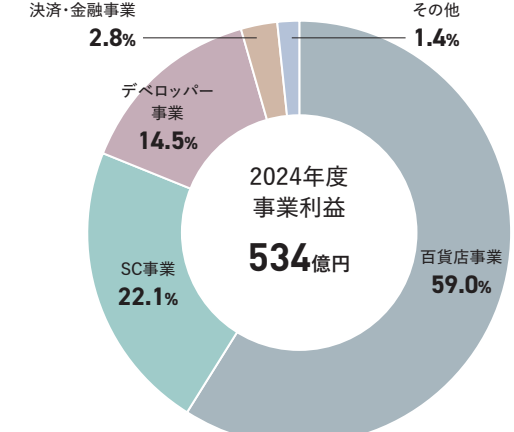
執行役 人財戦略統括部グループ人財開発部長

At a Glance

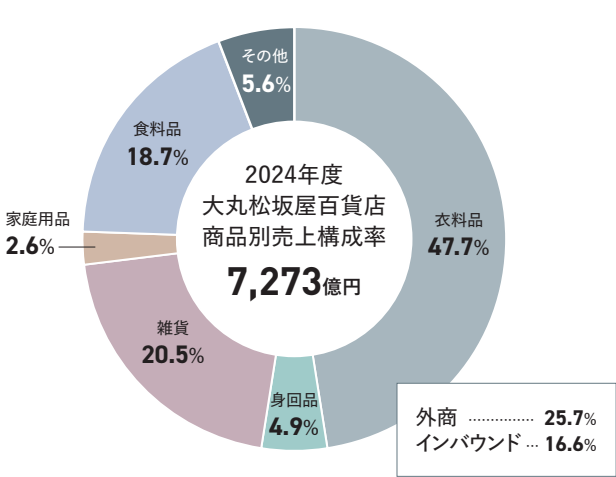
売上収益



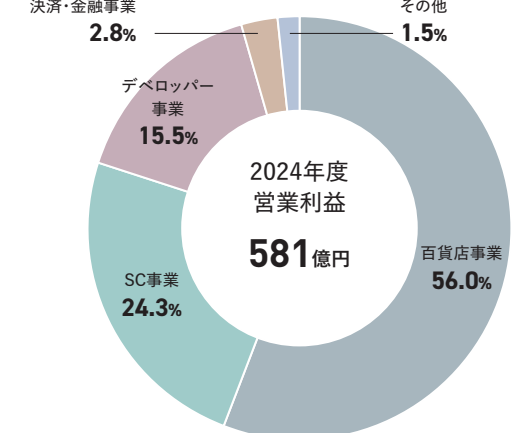
事業利益



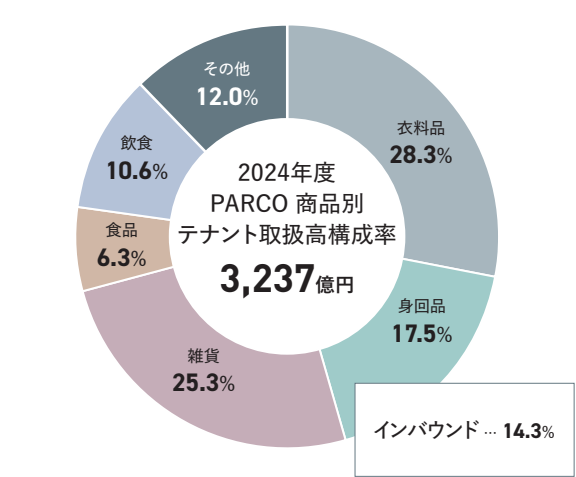
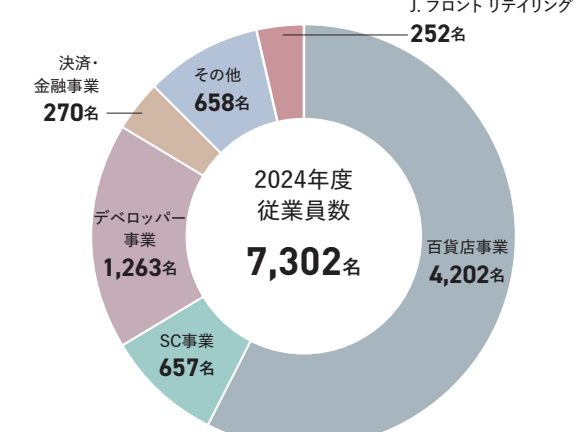
売上高／取扱高構成率（商品別・外商・インバウンド）



営業利益

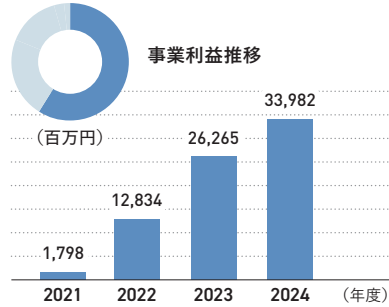


従業員数



セグメント別業績

百貨店事業



北海道・札幌から東京、名古屋、京都、大阪、神戸、九州・博多まで、全国主要都市に大丸、松坂屋屋号の百貨店を15店舗、ラグジュアリーモールのGINZA SIXを展開しています。

2024年度は、主に高質・高揚消費層へのコンテンツの拡充に向けた改装効果や、訪日外国人観光客による売上の伸長などにより、売上高は大幅な増収となりました。

店舗別では、インバウンド売上が好調な大丸心斎橋店・京都店に加え、戦略改装を実施してきた大丸神戸店・札幌店、またターミナル店舗の大丸東京店など、主要店舗の好調が業績を牽引しました。

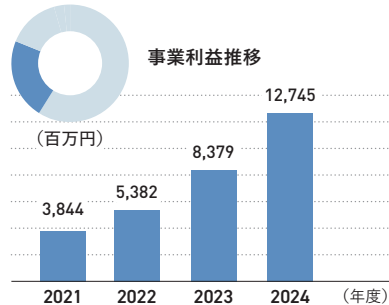
松坂屋名古屋店では大規模改装を推進しており、昨年11月より順次オープンを迎えていま

す。今回のリニューアルはリアル店舗ならではの「体験価値の向上」、「次世代顧客の獲得」に向け、ラグジュアリーブランドの拡充に加え、ファッション・アート・お酒・美や健康など、次世代のマーケットニーズを捉えたコンテンツを拡充しました。大丸梅田店では同店が入居する「サウスゲートビルディング」の大規模リニューアル計画を他社と共同で発表しました。

このほか、お客様との強固な関係性を構築すべく、大丸・松坂屋アプリを改修するなど、メディア機能の強化をはかりました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は263,643百万円（対前年10.3%増）の増収となりました。事業利益は33,982百万円（対前年30.2%増）の大幅な増益となりました。

SC事業



北海道・札幌から仙台、東京、名古屋、大阪、九州・博多まで全国主要都市にショッピングセンターPARCOを15店舗展開しています。また、映画や演劇などをプロデュースするエンタテインメント事業も営んでいます。

2024年度は、リテール事業の深化に向けてパルコ独自のブランド価値、来店価値の向上をはかるため、MZ世代や海外顧客からの支持拡大に向けた戦略改装を実施しました。

名古屋PARCOでは、東海エリア随一の洗練されたファッションと多彩なエンタテインメントをテーマとしたリニューアル、仙台PARCOでは、ファッションやエンタテインメントの強化、広島PARCOではエリア唯一のショップ誘致を目的とした戦略改装を行いました。

また訪日外国人観光客への情報発信強化や

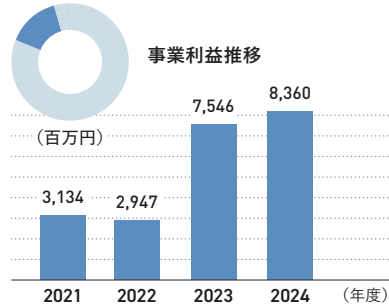
アジアを中心とする海外企業との提携など関係強化に取り組み、渋谷PARCO・心斎橋PARCOではインバウンド取扱高が大幅に伸長し業績を牽引しました。

文化事業では、演劇が復調し、音楽は渋谷クアトロが好調、コラボレーションカフェは人気漫画のライセンスを活用した事業開発が奏功しました。

また韓国の大手百貨店「現代（ヒュンダイ）百貨店」と戦略的協業に関する基本合意を4月に締結し、渋谷PARCOでポップアップイベントを開催しMZ世代を中心に新たな顧客層を集客しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は64,418百万円（対前年9.7%増）の増収となりました。事業利益は12,745百万円（対前年51.3%増）の大幅な増益となりました。

デベロッパー事業



不動産賃貸物件の開発および建築内装事業を営んでいます。名古屋・栄地区や大阪・心斎橋地区、福岡・博多地区などで大型開発案件が進行しています。

2024年度は、主にJ.フロント都市開発株式会社において保有物件の売却益を計上したほか、株式会社J.フロント建築におけるホテル内装工事の受注増加などが牽引し、増収増益となりました。

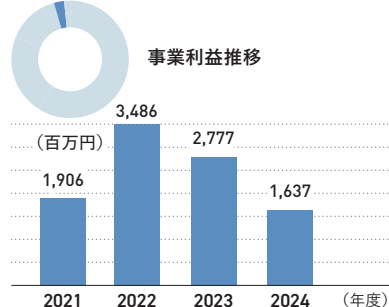
重点戦略では、7つの重点都市開発において、2026年度竣工・開業予定である「ザ・ランドマーク名古屋栄」ならびに「（仮称）心斎橋プロジェクト」を着実に推進しました。また、新たに心斎橋ビルを取得する特定目的会社への出資を

決定しました。「（仮称）天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」では、地区計画および市街地再開発事業の都市計画決定を踏まえ、グループ横断的に計画を推進してまいります。

このほか、グループのビルマネジメント事業の再編強化に向け、9月に株式会社J.フロントONEパートナー（旧：株式会社JFRサービス）のビルマネジメント事業を株式会社パルコススペースシステムズへ移管しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は90,658百万円（対前年11.5%増）の増収となりました。事業利益は8,360百万円（対前年7.4%増）の増益となりました。

決済・金融事業



大丸松坂屋カード、大丸松坂屋お得意様ゴールドカードをはじめ、新たにGINZA SIXカード、PARCOカード、博多大丸カードの発行も順次開始しています。近年は保険など金融商品の取り扱いにも取り組んでいます。

2024年度は、重点戦略の推進として百貨店事業との協業によるカード会員の拡大および利用促進をはかりました。また、新たな顧客基盤の拡大に向け、グループ内カード集約の取り組みとして、新GINZA SIXカード、新PARCOカードの発行を開始しました。加盟店事業では、重点エリアを中心に外部加盟店を開拓したほか、グルー

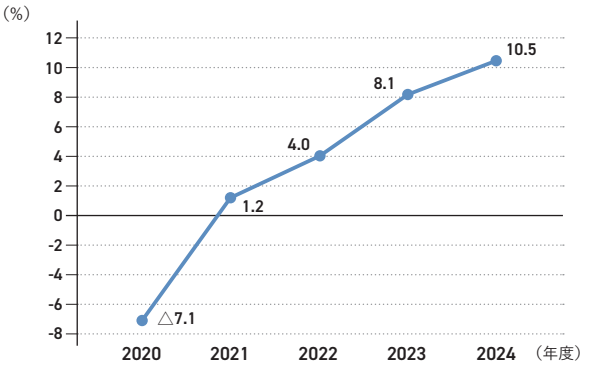
プ商業施設のアクワイアリングの拡大に取り組みました。

また、業界課題である不正利用対策の強化に向け、オンラインサービスへの多要素認証導入、ワンタイムパスワード導入等を実施しました。

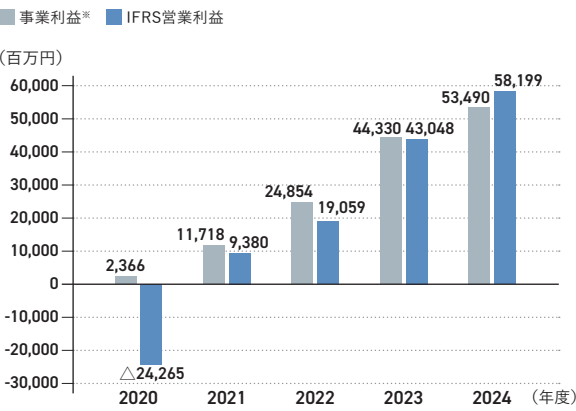
以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は取扱高増などにより加盟店手数料が増加した一方、ポイント費の増加などもあり13,135百万円（対前年0.1%増）となりました。販管費は、グループ内カード集約に向けた投資費用や人件費などが増加し、事業利益は1,637百万円（対前年41.0%減）の減益となりました。

財務・非財務ハイライト

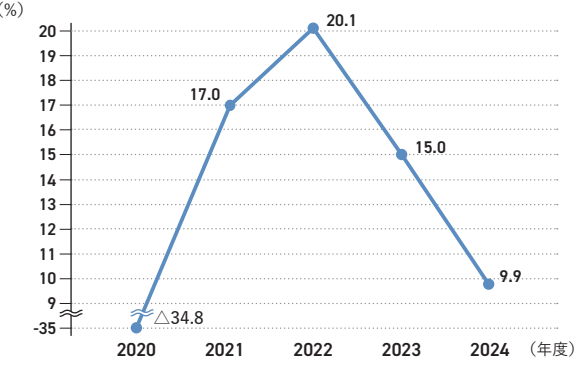
▶ ROE



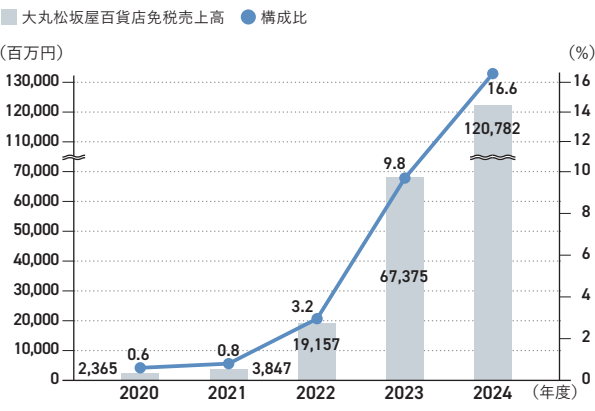
▶ 連結事業利益/IFRS営業利益



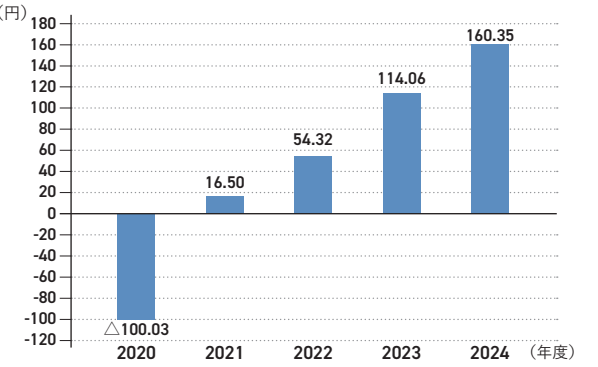
▶ 大丸松坂屋百貨店既存店売上(対前年増減率)



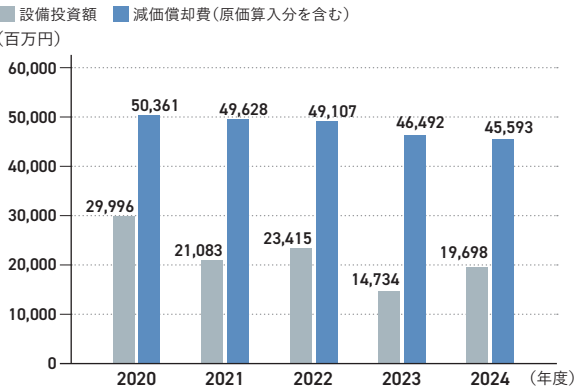
▶ 大丸松坂屋百貨店免税売上高と構成比



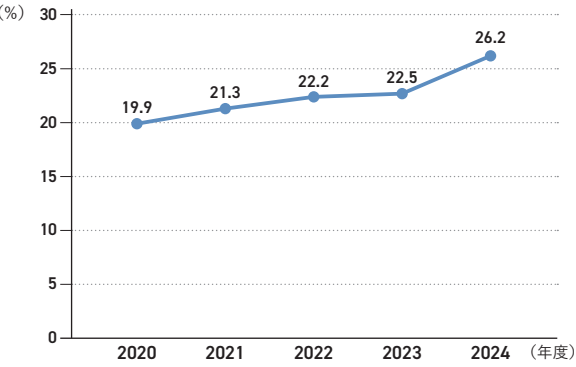
▶ EPS



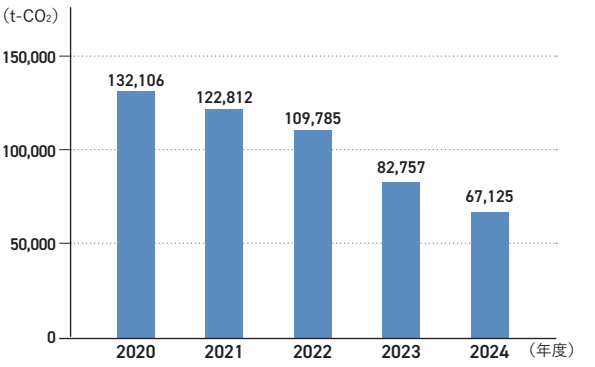
▶ 設備投資額・減価償却費(原価参入分を含む)



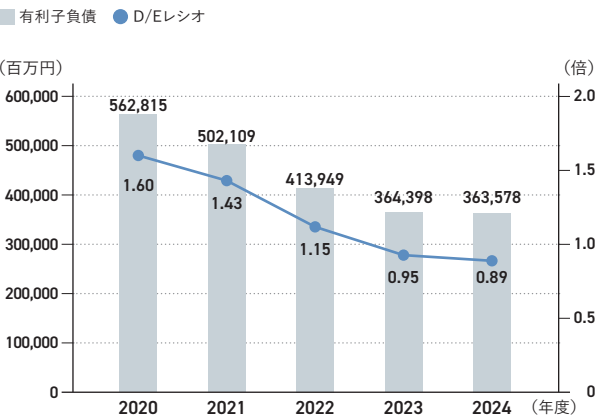
▶ 女性管理職比率(連結)



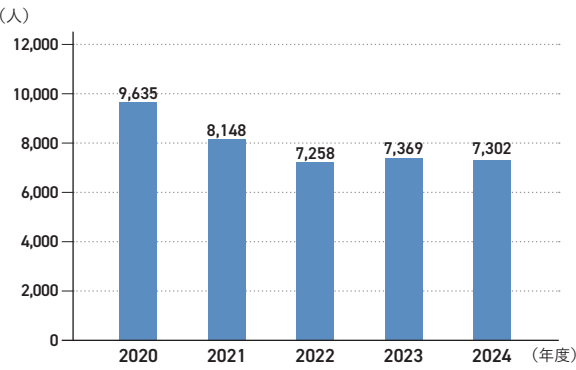
▶ Scope1・2 温室効果ガス排出量(連結)



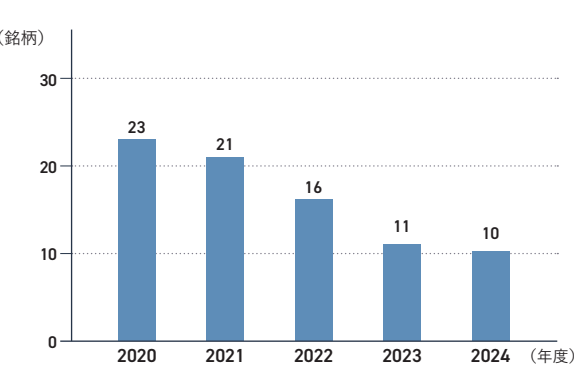
▶ 有利子負債とD/Eレシオ



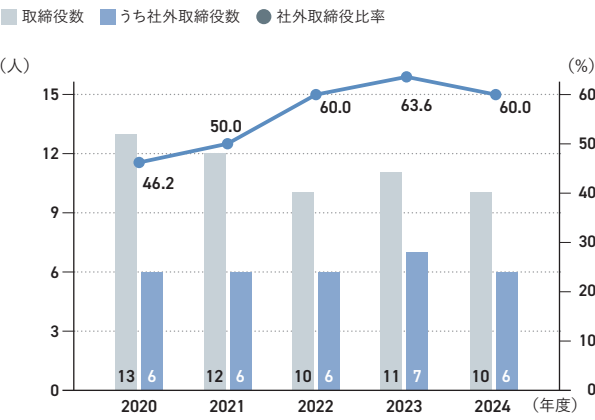
▶ 連結従業員数



▶ 政策保有株式 期末銘柄数



▶ 取締役数と社外取締役数、社外取締役比率



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

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

10年データ（財務・非財務）

単位：百万円（別途記載のものを除く）

	日本基準				IFRS							
	2015年度	2016年度	2016年度		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結P/L												
総額売上高	1,163,564	1,108,512	1,134,342		1,138,981	1,125,153	1,133,654	766,297	865,919	998,755	1,151,972	1,268,322
売上収益	—	—	452,505		469,915	459,840	480,621	319,079	331,484	359,679	407,006	441,877
売上総利益	245,532	234,785	212,567		212,935	212,396	206,953	134,368	147,842	169,536	195,516	212,596
販売費及び一般管理費	197,494	190,205	167,668		166,688	166,882	161,590	132,001	136,123	144,682	151,185	159,106
事業利益	—	—	44,898		46,842	45,514	45,363	2,366	11,718	24,854	44,330	53,490
営業利益	48,038	44,580	41,727		49,546	40,891	40,286	△24,265	9,380	19,059	43,048	58,199
当期純利益／親会社所有者に帰属する連結当期利益	26,313	26,950	27,052		28,486	27,358	21,251	△26,193	4,321	14,237	29,913	41,424
（セグメント別事業利益）												
百貨店事業	—	—	24,592		26,453	25,154	26,461	△4,899	1,798	12,834	26,265	33,982
SC事業	—	—	—		—	—	—	—	3,844	5,382	8,379	12,745
パルコ事業	—	—	12,520		10,284	8,723	8,582	2,062	—	—	—	—
デベロッパー事業	—	—	—		—	—	—	—	3,134	2,947	7,546	8,360
不動産事業	—	—	—		3,251	5,062	4,364	2,637	—	—	—	—
決済・金融事業	—	—	2,844		2,803	2,338	1,901	396	1,906	3,486	2,777	1,637
その他の事業	—	—	4,410		4,490	3,605	4,926	3,204	1,252	924	965	832
調整額	—	—	211		△440	629	△873	△1,035	△217	△722	△1,602	△4,069
（セグメント別営業利益）※2016年以前はJGAAPの営業利益を表記												
百貨店事業	28,786	24,592	—		26,659	24,194	17,625	△22,199	△4,594	7,529	23,587	29,677
SC事業	—	—	—		—	—	—	—	2,055	3,733	9,414	12,850
パルコ事業	12,582	12,520	—		11,752	5,445	10,823	△6,895	—	—	—	—
デベロッパー事業	—	—	—		—	—	—	—	4,711	3,695	7,437	8,189
不動産事業	—	—	—		4,131	4,664	6,725	1,986	—	—	—	—
決済・金融事業	2,703	2,844	—		2,742	2,360	1,908	421	1,970	3,485	2,583	1,460
その他の事業	4,122	4,410	—		4,744	3,507	4,700	2,852	1,199	899	1,370	797
調整額	△156	211	—		△483	717	△1,496	△430	4,039	△283	△1,343	5,224
（SG&A）												
人件費	69,470	67,879	—		62,989	62,692	56,880	48,627	49,944	47,284	50,067	54,840
広告宣伝費	27,733	26,544	—		10,534	10,364	11,729	7,996	9,189	10,489	10,639	10,802
包装配達費	7,053	6,456	—		4,992	3,837	3,664	2,985	2,849	2,872	2,626	2,662
賃借料	28,682	28,637	—		24,372	23,418	2,389	2,105	997	542	—	—
減価償却費	16,194	14,843	—		10,944	11,580	30,601	25,135	25,971	26,915	25,053	24,961
作業費	16,338	15,621	—		8,148	8,296	9,296	6,117	6,677	9,581	11,274	11,050
その他	32,020	30,222	—		44,705	46,692	47,029	39,033	40,494	46,996	51,523	54,789
（設備投資・減価償却費）												
設備投資額	37,110	44,999	—		27,021	39,873	37,912	22,922	12,616	15,014	14,734	19,698
使用権資産	—	—	—		—	—	10,723	7,073	8,467	8,400	1,460	4,157
総投資額	—	—	—		—	—	48,636	29,996	21,083	23,415	16,194	23,855
減価償却費（原価算入分を含む）	18,345	17,189	—		18,683	19,907	50,953	50,361	49,629	49,107	46,492	45,593
連結B/S												
総資産	1,019,146	1,050,109	1,005,069		1,022,348	1,029,573	1,240,308	1,263,722	1,192,907	1,120,953	1,114,726	1,164,147
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	383,699	406,336	368,571		395,519	412,700	387,188	352,171	350,368	359,385	381,898	409,646
有利子負債	180,922	187,799	205,952		184,202	174,378	478,773	562,815	502,109	413,949	364,398	363,578
連結CF												
営業活動によるキャッシュフロー	36,799	36,239	33,764		57,079	34,870	73,358	56,471	49,866	65,480	90,692	85,812
投資活動によるキャッシュフロー	△39,741	△30,353	△27,952		△19,030	△26,836	△49,559	△20,870	△5,289	△13,371	13,429	△28,308
財務活動によるキャッシュフロー	△1,041	△2,189	△2,097		△31,048	△21,274	△14,829	58,727	△80,392	△105,694	△72,746	△74,001
1株当たり情報												
基本的1株当たり当期利益（円）	100.42	103.04	103.43		108.92	104.55	81.19	△100.03	16.50	54.32	114.06	160.35
1株当たり親会社所有者帰属持分（円）	1,467.05	1,553.60	1,409.20		1,511.91	1,576.68	1,479.07	1,344.91	1,337.29	1,370.43	1,453.71	1,597.24
一株当たり配当金（円）	27.00	28.00	28.00		35.00	35.00	36.00	27.00	29.00	31.00	36.00	52.00
配当性向（％）	26.9	27.2	27.1		32.1	33.5	44.3	—	175.7	57.1	31.6	32.4
財務指標（単位：％）												
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	6.9	6.8	7.6		7.5	6.8	5.4	△7.1	1.2	4.0	8.1	10.5
資産合計利益率（ROA）	4.7	4.3	4.2		4.9	4.0	3.2	△1.9	0.8	1.6	3.9	5.1
投下資本利益率（ROIC）	—	—	—		—	—	—	—	—	—	5.1	6.2
投下資本利益率（ROI）	8.6	7.7	7.6		8.4	7.2	4.5	△3.2	1.2	2.7	—	—
有利子負債親会社所有者持分倍率（倍）	0.47	0.46	0.56		0.47	0.42	1.24	1.60	1.43	1.15	0.95	0.89
事業会社関連非財務情報												
大丸松坂屋百貨店売場面積（㎡）	498,460	498,460	—		495,331	495,331	489,023	512,935	494,715	494,715	494,715	494,715
パルコ営業面積（㎡）	456,000	409,000	—		389,000	401,000	435,800	461,000	462,000	462,000	439,000	422,000
大丸松坂屋百貨店入店客数（千人）	207,512	197,250	—		200,966	202,066	194,879	101,336	119,883	149,974	176,297	183,009
大丸松坂屋百貨店客単価（円）	4,414	4,420	—		4,676	4,841	4,979	4,737	5,003	5,560	6,343	7,141
JFRカード カード発行枚数（千枚）	1,866	1,897	—		1,923	1,929	1,893	1,703	1,530	1,419	1,328	1,272

1. 2015年度からたな卸資産の評価方法を個別法に変更しています。

2. 2017年度から国際会計基準（IFRS）を適用しています。2016年度以前は日本基準（JGAAP）による数値を表記しています。

3. 総額売上高は、IFRS売上収益のうち「百貨店事業」と「その他（大丸興業）」の消化仕入取引を総額に、「SC事業（パルコSC）」の純額取引をテナント取扱高（総額ベース）に置き換えて算出しています。

なお、2022年度から「その他（大丸興業）」は総額に置き換えずに表記しています。

4. 事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しており、概ね日本基準（JGAAP）の「営業利益」に相当します。

10年データ(サステナビリティ)

	範囲		単位	2015年度	2016年度		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社会														
従業員数	連結	人		11,023	10,732		10,429	10,276	9,844	9,635	8,148	7,258	7,369	7,302
社員	連結	人		7,038	6,871		6,723	6,695	6,579	6,528	5,589	5,115	5,277	5,343
専任社員	連結	人		—	—		1,573	1,697	1,739	1,688	1,444	1,195	1,170	1,131
有期社員	連結	人		3,985	3,861		2,133	1,884	1,526	1,419	1,115	948	922	828
女性社員比率	連結	%		—	—		57.2	56.8	57.0	56.3	55.6	52.9	53.45	53.8
女性管理職比率※1	連結	%		10.4	12.2		14.3	14.7	16.6	19.9	21.3	22.2	22.5	26.2
新卒採用者数	連結	人		69	58		79	94	76	94	68	107	92	102
男	連結	人		32	24		36	44	38	41	33	38	34	39
女	連結	人		37	34		43	50	38	53	35	69	58	63
新卒採用女性比率	連結	%		53.6	58.6		54.4	53.2	50.0	56.4	51.5	64.5	63.0	61.8
障がい者雇用率※2	連結	%		—	—		—	2.21	2.21	2.21	2.66	2.93	2.89	3.09
外国人従業員数	連結	人		—	—		—	15	14	40	42	50	50	27
外国人従業員比率	連結	%		—	—		—	0.1	0.1	0.4	0.5	0.7	0.7	0.4
社員離職率※3	連結	%		—	—		3.6	3.3	3.9	1.9	10.5	5.3	5.4	4.6
非自発的離職率	連結	%		0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
育児休職取得者数*	連結※4	人		—	—		175	203	161	139	88	75	81	86
女性育児休職取得後復帰率*	連結※5	%		—	—		93.0	97.4	89.5	94.4	95.3	93.4	94.0	92.5
男性育児休職取得率*	連結	%		—	—		—	—	—	18.8	43.6	68.0	87.5	132.5
男女の賃金差異※6(全労働者)	連結	%		—	—		—	—	—	—	—	59.8	65.3	66.5
正規雇用労働者※7	連結	%		—	—		—	—	—	—	—	71.3	74.4	75.0
非正規雇用労働者※8	連結	%		—	—		—	—	—	—	—	70.9	72.7	75.5
従業員エンゲージメント(従業員満足度)	連結	%		—	—		—	—	—	—	—	—	67.7	68.9
(勤務推奨度)	連結	%		—	—		—	—	—	—	—	—	57.7	59.9
介護休職取得人数	大丸松坂屋百貨店	人		4	2		2	10	3	2	5	8	8	12
介護休暇取得人数	大丸松坂屋百貨店	人		16	20		31	42	30	30	4	40	52	61
介護短時間勤務者人数	大丸松坂屋百貨店	人		0	1		0	1	0	0	1	4	18	24
地域別最低賃金の従業員の割合※9	大丸松坂屋百貨店	%		0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
健康診断受診率	大丸松坂屋百貨店	%		99.5	99.7		99.7	99.9	99.6	100	99.8	100	100	100
ストレスチェック回答率	大丸松坂屋百貨店	%		85.3	94.0		95.9	96.4	96.5	97.4	97.1	96.3	97.2	95.2
労働災害発生件数(業務災害)	連結※10	件		36	31		40	38	68	81	51	40	50	8
労働災害発生件数(通勤災害)	連結※10	件		16	25		26	17	23	38	31	31	30	17
休業災害度数率(従業員)※11	連結	—		—	—		—	2.17	1.86	1.74	1.85	0.88	0.79	0.55
業務上死亡者数(従業員)*	連結	人		—	—		—	0	0	0	0	0	0	0
ハラスメント相談件数	連結	件		14	16		14	22	50	40	37	47	41	49
JFRグループコンプライアンス・ホットライン利用件数	連結	件		24	22		28	24	36	24	46	49	61	66
情報セキュリティ データ侵害の件数※12	連結	件		0	0		0	0	0	0	0	1	0	0
コミュニティ寄付金額	連結	百万円		—	—		43	71	67	62	75	87	36	57
政治献金費用	連結	百万円		—	—		2.2	0.2	0.3	0.07	0.04	0.17	0.17	0.06
腐敗に関する罰金	連結	百万円		—	—		0	0	0	0	0	0	0	0
腐敗防止違反による懲罰・解雇	連結	人		—	—		0	0	0	0	0	0	0	0
環境														
エネルギー*	電力	使用量	連結	MWh	—	—	333,514	328,900	327,851	288,691	305,752	305,287	297,828	294,269
	都市ガス	使用量	連結	MWh	—	—	70,353	67,118	64,095	58,064	64,632	63,516	61,488	66,599
	軽油	使用量	連結	MWh	—	—	—	—	88	88	105	101	28	5
	A重油	使用量	連結	MWh	—	—	70	70	70	65	49	65	52	64
	灯油	使用量	連結	MWh	—	—	—	—	—	—	—	—	0.1	0.05
	ガソリン	使用量	連結	MWh	—	—	6,805	6,295	5,368	2,929	3,011	2,126	1,916	1,793
	天然ガス	使用量	連結	MWh	—	—	13	14	11	1	0	0	0	0
	蒸気・冷水・温水	使用量	連結	MWh	—	—	64,758	65,969	68,730	54,133	54,500	59,344	60,848	63,785
	合計	使用量	連結	MWh	—	—	475,513	468,366	466,214	403,973	428,049	430,439	422,160	426,515
再生可能エネルギー*		使用量	連結	MWh	—	—	—	—	13,046	29,647	62,156	102,676	157,454	197,746
Scope1温室効果ガス(GHG)*	電力使用量に占める再エネ比率	%	連結	—	—		—	—	4.0	10.3	20.3	33.6	52.9	67.2
	二酸化炭素(CO2)	排出量	連結	t-CO2	—	—	14,548	13,824	13,074	11,170	12,368	11,958	11,459	11,551
	代替フロン(HFC)	排出量	連結	t-CO2	—	—	1,504	2,137	2,140	813	1,636	1,756	2,562	2,879
	Scope1	排出量	連結	t-CO2	—	—	—	—	—	—	—	—	14,021	14,430
Scope2温室効果ガス(GHG)*	二酸化炭素(CO2)	排出量(マーケット基準)	連結	t-CO2	—	—	178,102	166,605	147,294	120,123	108,808	96,071	68,736	52,695
		排出量(ロケーション基準)	連結	t-CO2	—	—	184,047	177,987	174,094	147,820	146,810	142,935	136,692	136,692
Scope1・2温室効果ガス(GHG)*		排出量	連結	t-CO2	—	—	194,154	182,566	162,508	132,106	122,812	109,785	82,757	67,125
Scope3温室効果ガス(GHG)*	SBT基準年2017年度比	%	連結	—	—		—	△6.0	△16.3	△32.0	△36.7	△43.5	△57.4	△65.4
		排出量	連結	t-CO2	—	—	2,927,320	3,123,238	3,782,555	2,470,411	2,420,492	2,761,669	2,898,436	2,247,051
Scope1・2温室効果ガス排出量原単位	SBT基準年2017年度比	%	連結	—	—		—	—	—	△17.3	△5.7	△1.0	△23.2	△23.2
水*	連結売上高当たり	t-CO2/百万円	連結	—	—		0.17	0.16	0.14	0.17	0.14	0.11	0.07	0.05
	水道水	使用量	連結※14	m	—	—	—	1,317,230	1,260,594	1,407,531	1,719,788	1,796,295	1,880,316	1,904,299
	地下水	使用量	連結※14	m	—	—	—	480,731	452,702	459,054	570,760	613,303	625,066	598,766
	中水	使用量	連結※14	m	—	—	—	136,804	125,989	198,882	158,848	151,017	140,709	153,350
	合計	使用量	連結※14	m	—	—	—	1,934,765	1,839,285	2,065,467	2,449,396	2,560,615	2,646,091	2,656,415
	排水量※13	—	連結※14	m	—	—	—	1,934,765	1,839,285	2,065,467	2,449,396	2,560,615	2,646,091	2,656,415
廃棄物(食品廃棄物を含む)※15	発生量	—	連結※14	t	—	19,885	18,532	17,202	17,597	21,694	26,637	29,855	29,814	48,201
	リサイクル量	—	連結※14	t	—	11,644	10,863	9,938	10,453	12,479	12,845	15,421	16,176	18,759
	最終処分量	—	連結※14	t	—	8,241	7,669	7,264	7,144	9,216	13,792	14,434	13,638	29,443
	リサイクル率	—	連結※14	%	—	58.6	58.6	57.8	59.4	57.5	48.2	51.7	54.3	38.9
食品廃棄物※16	発生量	—	連結※15	t	—	4,540	4,497	4,312	4,379	2,886	4,394	4,753	4,943	4,587
	リサイクル量	—	連結※15	t	—	2,716	2,416	2,477	2,610	3,597	3,027	3,598	3,934	4,051
	最終処分量	—	連結※15	t	—	1,824	2,081	1,835	1,769	1,029	1,367	1,155	1,009	536
	リサイクル率	—	連結※15	%	—	59.8	53.7	57.4	59.6	64.3	68.9	75.7	79.6	88.3
特定有害廃棄物※16	排出量	—	連結	t	—	—	—	—	—	—	6	0.2	0	0.01
包装資材使用量※17	使用量	—	大丸松坂屋百貨店	t	—	2,409	2,370	2,236	2,030	1,075	1,129	1,200	1,221	1,139

* LRQAリミテッドによる第三者保証取得(水・廃棄物は2020年度から、社会データおよびエネルギー・再生可能エネルギー・食品廃棄物は2021年度から、休業災害度数率は2024年度から取得)

※1 課長相当職以上

※2 各年6月時点、関係会社の特例範囲

※3 年度内の退職社員数／期初社員数(退職事由が定年・転籍・役員就任の者は退職社員数から除く)

※4 2020年度までは大丸松坂屋百貨店(出産年度以降も継続して育児休職を取得している人数)、2021年度以降は連結(出産年度に育児休職を取得した人数)

※5 2020年度までは大丸松坂屋百貨店

※6 男女の賃金差異=女性の平均年間賃金／男性の平均年間賃金×100%(通勤手当を除く)

※7 社員(社外への出向者を含む)

※8 専任社員、パートナー、嘱託、定年再雇用嘱託

※9 地域給与テーブルを採用しているグレード1・2の専任社員

※10 2018年度までは大丸松坂屋百貨店

※11 休業災害度数率:総実労働100万時間あたりの労働災害による死傷者数から算出された災害発生の頻度

※12 機密情報の漏洩と個人情報の漏洩

※13 水排出量は、水使用量と同量

※14 2019年度までは大丸松坂屋百貨店

※15 廃棄物:一般廃棄物、産業廃棄物、食品廃棄物

※16 ①廃PCB等 ②PCB汚染物 ③PCB処理物 ④廃水銀等 ⑤廃水銀等処理物⑥指定下水汚泥 ⑦廃石綿 ⑧基準値を超える燃え殻、汚泥、鉱さい、ばいじん、廃酸、廃アルカリ 等

※17 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

連結財政状態計算書

J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社
2023年2月28日、2024年2月29日および2025年2月28日現在

(単位:百万円)			
	2022年度	2023年度	2024年度
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	39,874	71,342	54,975
営業債権及びその他の債権	129,121	143,321	156,663
その他の金融資産	10,836	11,439	8,690
棚卸資産	16,932	15,193	12,662
その他の流動資産	5,094	5,203	6,421
小計	201,860	246,501	239,414
売却目的で保有する資産	—	—	1,631
流動資産合計	201,860	246,501	241,045
非流動資産			
有形固定資産	469,401	458,623	469,417
使用権資産	119,501	107,623	136,389
のれん	995	560	6,799
投資不動産	187,247	181,985	177,176
無形資産	7,797	7,886	8,350
持分法で会計処理されている投資	41,402	23,531	27,840
その他の金融資産	79,711	72,034	81,535
繰延税金資産	3,137	3,636	3,190
その他の非流動資産	9,897	12,343	12,402
非流動資産合計	919,092	868,225	923,101
資産合計	1,120,953	1,114,726	1,164,147
負債及び資本			
負債			
流動負債			
社債及び借入金	63,530	57,330	53,330
営業債務及びその他の債務	133,835	151,230	162,810
リース負債	28,411	27,222	25,294
その他の金融負債	29,975	28,362	28,262
未払法人所得税等	1,527	7,183	11,576
引当金	2,397	2,487	785
その他の流動負債	58,276	57,445	59,280
流動負債合計	317,953	331,261	341,341
非流動負債			
社債及び借入金	185,593	156,618	136,728
リース負債	136,414	123,228	148,225
その他の金融負債	35,290	34,798	33,368
退職給付に係る負債	16,754	15,980	15,369
引当金	8,699	6,746	5,905
繰延税金負債	48,366	51,439	59,519
その他の非流動負債	469	419	453
非流動負債合計	431,589	389,232	399,570
負債合計	749,542	720,494	740,911
資本			
資本金	31,974	31,974	31,974
資本剰余金	189,068	189,172	188,081
自己株式	△14,466	△14,231	△23,940
その他の資本の構成要素	10,654	7,383	14,219
利益剰余金	142,153	167,600	199,311
親会社の所有者に帰属する持分合計	359,385	381,898	409,646
非支配持分	12,025	12,333	13,588
資本合計	371,410	394,232	423,235
負債及び資本合計	1,120,953	1,114,726	1,164,147

連結損益計算書および連結包括利益計算書

J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社
2024年2月29日および2025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	2023年度	2024年度
売上収益	407,006	441,877
売上原価	△211,490	△229,281
売上総利益	195,516	212,596
販売費及び一般管理費	△151,185	△159,106
その他の営業収益	3,673	11,831
その他の営業費用	△4,955	△7,122
営業利益	43,048	58,199
金融収益	1,609	781
金融費用	△4,847	△4,270
持分法による投資損益	1,532	1,074
税引前利益	41,343	55,785
法人所得税費用	△11,096	△14,273
当期利益	30,247	41,512
当期利益の帰属		
親会社の所有者	29,913	41,424
非支配持分	333	87
当期利益	30,247	41,512
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	114.06	160.35
希薄化後1株当たり当期利益(円)	114.06	160.15
連結包括利益計算書	2023年度	2024年度
当期利益	30,247	41,512
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	△1,638	6,717
確定給付制度の再測定	2,276	1,135
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	△75	0
純損益に振り替えられることのない項目合計	562	7,852
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	20	△46
在外営業活動体の換算差額	103	213
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	1	△2
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	126	164
税引後その他の包括利益	688	8,017
当期包括利益	30,935	49,529
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	30,561	49,426
非支配持分	373	102
当期包括利益	30,935	49,529

連結持分変動計算書

J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社
2024年2月29日および2025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
2023年3月1日時点の残高	31,974	189,068	△14,466	209	△2	10,448
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	105	20	△1,647
当期包括利益合計	—	—	—	105	20	△1,647
自己株式の取得	—	—	△7	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	104	240	—	—	—
連結子会社の増資による変動	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	0	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△1,749
所有者との取引額合計	—	103	234	—	—	△1,749
2024年2月29日時点の残高	31,974	189,172	△14,231	314	17	7,050
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	211	△46	6,716
当期包括利益合計	—	—	—	211	△46	6,716
自己株式の取得	—	△117	△11,458	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	△973	1,749	—	—	—
連結子会社の増資による変動	—	—	—	—	—	—
子会社の支配獲得に伴う変動	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△45
所有者との取引額合計	—	△1,090	△9,708	—	—	△45
2025年2月28日時点の残高	31,974	188,081	△23,940	525	△29	13,722

	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	合計
	その他の資本の構成要素		利益剰余金	合計		
	確定給付制度 の再測定	合計				
2023年3月1日時点の残高	—	10,654	142,153	359,385	12,025	371,410
当期利益	—	—	29,913	29,913	333	30,247
その他の包括利益	2,169	648	—	648	40	688
当期包括利益合計	2,169	648	29,913	30,561	373	30,935
自己株式の取得	—	—	—	△7	—	△7
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△8,386	△8,386	△64	△8,450
株式報酬取引	—	—	—	344	—	344
連結子会社の増資による変動	—	—	—	—	6	6
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	0	△7	△6
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△2,169	△3,919	3,919	—	—	—
所有者との取引額合計	△2,169	△3,919	△4,466	△8,048	△65	△8,113
2024年2月29日時点の残高	—	7,383	167,600	381,898	12,333	394,232
当期利益	—	—	41,424	41,424	87	41,512
その他の包括利益	1,120	8,002	—	8,002	15	8,017
当期包括利益合計	1,120	8,002	41,424	49,426	102	49,529
自己株式の取得	—	—	—	△11,575	—	△11,575
配当金	—	—	△10,879	△10,879	△64	△10,943
株式報酬取引	—	—	—	776	—	776
連結子会社の増資による変動	—	—	—	—	5	5
子会社の支配獲得に伴う変動	—	—	—	—	1,210	1,210
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△1,120	△1,166	1,166	—	—	—
所有者との取引額合計	△1,120	△1,166	△9,712	△21,678	1,151	△20,526
2025年2月28日時点の残高	—	14,219	199,311	409,646	13,588	423,235

連結キャッシュ・フロー計算書

J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社
2024年2月29日および2025年2月28日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

	2023年度	2024年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	41,343	55,785
減価償却費及び償却費	46,492	45,593
減損損失	2,310	2,689
金融収益	△1,609	△781
金融費用	4,847	4,270
持分法による投資損益(△は益)	△1,532	△1,074
固定資産売却損益(△は益)	△757	△140
固定資産処分損	1,302	2,699
段階取得に係る差益	—	△8,525
棚卸資産の増減額(△は増加)	3,748	2,530
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△13,010	△16,567
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	18,001	11,157
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△773	△616
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△2,306	△787
その他	△812	181
小計	97,245	96,415
利息の受取額	150	186
配当金の受取額	899	129
利息の支払額	△4,803	△4,223
法人所得税の支払額	△4,679	△10,390
法人所得税の還付額	1,880	3,695
営業活動によるキャッシュ・フロー	90,692	85,812
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	△7,030	△14,412
有形固定資産の売却による収入	241	182
投資不動産の取得による支出	△1,594	△1,216
投資不動産の売却による収入	4,014	—
無形資産の取得による支出	△2,863	△2,574
投資有価証券の取得による支出	△1,885	△6,641
投資有価証券の売却による収入	22,179	1,699
差入保証金等の回収による収入	2,422	3,645
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△6,220
その他	△2,054	△2,771
投資活動によるキャッシュ・フロー	13,429	△28,308
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)	△9,100	—
長期借入れによる収入	3,400	8,500
長期借入金の返済による支出	△29,530	△12,430
社債の償還による支出	—	△20,000
リース負債の返済額	△29,088	△27,590
自己株式の取得による支出	△8	△11,575
配当金の支払額	△8,362	△10,847
非支配株主への配当金の支払額	△64	△64
その他	6	5
財務活動によるキャッシュ・フロー	△72,746	△74,001
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	31,375	△16,498
現金及び現金同等物の期首残高	39,874	71,342
現金及び現金同等物の為替変動による影響	92	130
現金及び現金同等物の期末残高	71,342	54,975

グループ企業一覧（2025年9月1日現在）

百貨店事業

株式会社大丸松坂屋百貨店

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

大丸大阪・心斎橋店
所在地：〒542-8501 大阪府大阪市中央区心斎橋筋一丁目7番1号
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
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
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
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
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
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
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
開店：1768年（明和5年）4月

株式会社博多大丸

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

株式会社心斎橋共同センタービルディング

所在地：〒542-0085 大阪府大阪市中央区心斎橋筋1丁目6番27号
資本金：50百万円 出資比率：100％

SC事業

株式会社パルコ（ショッピングセンター事業）

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

株式会社パルコデジタルマーケティング（インターネット関連事業）

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

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
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
開店：1980年（昭和55年）10月

大丸下関店
所在地：〒750-0025 山口県下関市竹崎町四丁目4番10号
※（株）下関大丸は、2020年3月1日付で（株）大丸松坂屋百貨店へ吸収合併され、
屋号を「大丸下関店」に変更いたしました。

松坂屋静岡店
所在地：〒420-8560 静岡県静岡市葵区御幸町10番地の2
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
開店：1979年（昭和54年）11月

法人外商事業部
所在地：〒110-0005 東京都台東区上野三丁目18番6号
松坂屋上野店黒門別館6階

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
資本金：3億円 出資比率：100％
https://www.kochi-daimaru.co.jp/

PARCO(Singapore)Pte Ltd（ショッピングセンター事業）

所在地：1 Wallich Street
#14-01 GUOCO Tower
Singapore 078881
資本金：450万Sドル 出資比率：100％

デベロッパー事業

J.フロント都市開発株式会社（デベロッパー事業）

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

株式会社バルコスペースシステムズ（総合空間事業）

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

株式会社J.フロント建装（建築工事請負業、家具製造・販売業）

所在地：〒104-0053 東京都中央区晴海一丁目8番8号
晴海アイランドトリトンスクエア
オフィスタワーW棟16階・17階
所在地：〒541-0052 大阪府大阪市中央区安土町一丁目8番15号
野村不動産大阪ビル2階
資本金：1億円 出資比率：100％
https://www.jfdc.co.jp/

決済・金融事業

JFRカード株式会社（決済・金融事業）

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

その他

大丸興業株式会社（卸売業）

所在地：〒541-0051 大阪府大阪市中央区備後町三丁目4番9号
輸出繊維会館
資本金：18億円 出資比率：100％
https://www.daimarukogyo.co.jp/

大丸興業国際貿易（上海）有限公司（卸売業）

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

大丸興業（タイランド）株式会社（卸売業）

所在地：Unit 1902, 19th Floor, Sathorn Square Office Building,
98 North Sathorn, Kwaeng Silom, Khet Bangrak,
Bangkok 10500, Thailand
資本金：202百万タイバーツ 出資比率：99.9％

株式会社消費科学研究所（商品試験業・品質管理業）

所在地：〒550-0002 大阪府大阪市西区江戸堀二丁目1番1号
江戸堀センタービル20階・21階
所在地：〒110-0005 東京都台東区上野三丁目18番6号
松坂屋黒門別館2階
所在地：〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄五丁目2番36号
松坂屋パークプレイス10階
資本金：1億円 出資比率：100％
https://www.shoukaken.co.jp/

株式会社JFR & KOMEHYO PARTNERS（リユース事業）

所在地：〒101-0041 東京都千代田区神田須田町一丁目24番4号
資本金：3億円 出資比率：51％
https://jfkp.co.jp/

株式会社エンゼルパーク（駐車場業）

所在地：〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番10号先
久屋大通公園下
資本金：4億円 出資比率：50.2％
http://www.angelpark.co.jp/

株式会社J.フロントONEパートナー（事務処理業務受託業・リース業）

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

株式会社JFR情報センター（情報サービス業）

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

株式会社大丸松坂屋友の会（前払式特定取引業）

所在地：〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
資本金：1億円 出資比率：100％
http://www.dmtomonokai.co.jp/

株式会社XENOSZ（eスポーツチームの運営・イベント運営事業）

所在地：〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16
渋谷ファーストプレイス
資本金：1億円 出資比率：51.6％
https://xenosz.co.jp/

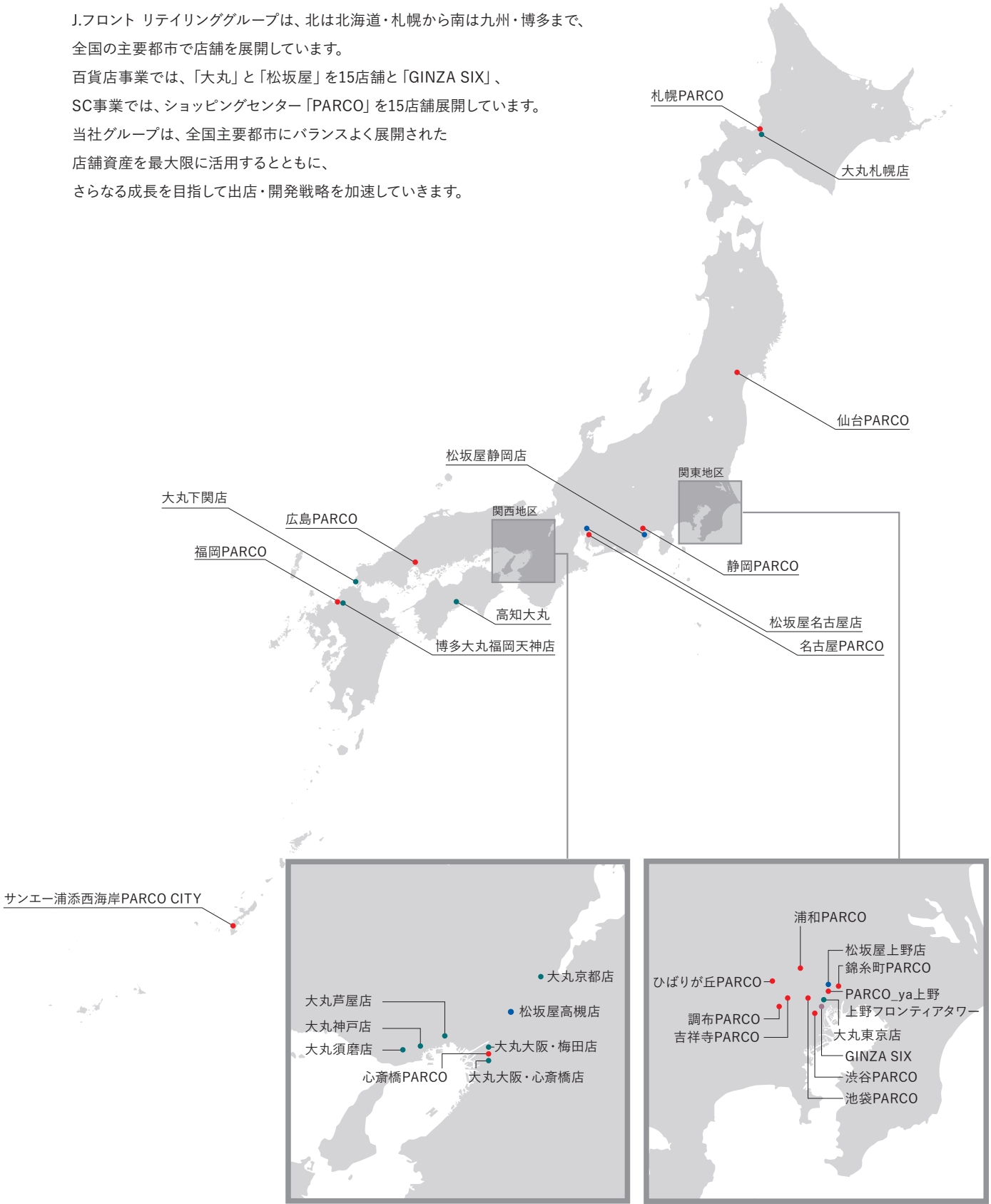
大丸と松坂屋、パルコで 日本全国の主要大都市をカバー

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・博多まで、全国の主要都市で店舗を展開しています。

百貨店事業では、「大丸」と「松坂屋」を15店舗と「GINZA SIX」、

SC事業では、ショッピングセンター「PARCO」を15店舗展開しています。

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



大丸・松坂屋の店舗（2025年6月30日現在）

 大丸大阪・心斎橋店 (売場面積 46,490㎡)	 大丸京都店 (売場面積 50,830㎡)	 大丸大阪・梅田店 (売場面積 64,000㎡)	 大丸神戸店 (売場面積 50,656㎡)	 大丸東京店 (売場面積 46,000㎡)	 大丸札幌店 (売場面積 45,000㎡)
 大丸須磨店 (売場面積 13,076㎡)	 大丸下関店 (売場面積 23,912㎡)	 大丸芦屋店 (売場面積 3,395㎡)	 (株) 高知大丸 (売場面積 15,376㎡)	 (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㎡)	

パルコの店舗（2025年6月30日現在）

 札幌PARCO 北海道札幌市中央区 南1条西3-3 地下2階-地上8階 OPEN：1975.8.24	 仙台PARCO 宮城県仙台市青葉区中央1-2-3 本館：地下1階-地上9階 OPEN：2008.8.23 仙台PARCO2： 地上1階-9階 宮城県仙台市青葉区中央3-7-5 OPEN：2016.7.1	 浦和PARCO 埼玉県さいたま市 浦和区東高砂町11-1 地下1階-地上7階 OPEN：2007.10.10	 ひばりが丘PARCO 東京都西東京市 ひばりが丘1-1-1 地下1階-地上5階 OPEN：1993.10.8	 池袋PARCO 東京都豊島区南池袋 1-28-2 本館：地下2階-地上8階 OPEN：1969.11.23 PPARCO(ピーダッシュパルコ)： 地下2階-地上8階 OPEN：1994.3.10	 PARCO_ya上野 東京都台東区上野3-24-6 地下1階-6階 OPEN：2017.11.4 上野フロンティアタワー 地上7-10階
 吉祥寺PARCO 東京都武蔵野市 吉祥寺本町1-5-1 地下2階-地上8階 OPEN：1980.9.21	 渋谷PARCO 東京都渋谷区 宇田川町15-1 地下1階-地上10階 OPEN：1973.8.8 REOPEN：2019.11.22	 錦糸町PARCO 東京都墨田区江東橋 4-27-14 地下1階-地上7階 OPEN：2019.3.16	 調布PARCO 東京都調布市小島町 1-38-1 地下1階-地上10階 OPEN：1989.5.25	 静岡PARCO 静岡県静岡市葵区 紺屋町6-7 地下1階-地上8階 OPEN：2007.3.15	 名古屋PARCO 愛知県名古屋市中区栄3-29-1 西館：地下1階-地上11階 東館：地下1階-地上8階 OPEN：1989.6.29 南館：地下1階-地上10階 OPEN：1998.11.6 PARCO midi(パルコミディ)： 地上1階-3階 OPEN：2015.3.27
 心斎橋PARCO 大阪府大阪市中央区 心斎橋筋1-8-3 地下2階-地上14階 OPEN：2020.11.20	 広島PARCO 広島県広島市中区 本通10-1 本館：地下1階-地上10階 OPEN：1994.4.9 新館：地下1階-地上9階 OPEN：2001.9.21	 福岡PARCO 福岡県福岡市中央区 天神2-11-1 本館：地下1階-地上8階 OPEN：2010.3.19 新館：地下2階-地上6階 OPEN：2014.11.13			

海外駐在員事務所・現地法人

パリ駐在員事務所

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

大丸松坂屋百貨経営諮詢(上海)有限公司

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

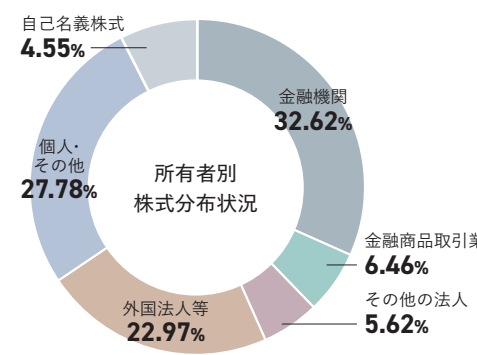
株式情報・会社情報（2025年2月28日現在）

株式の状況

発行可能株式総数：1,000,000,000株
発行済株式の総数：270,565,764株
証券コード：3086
上場証券取引所：東京、名古屋
株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社
株主数：180,670名

株主名	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	37,036	14.34
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	19,927	7.72
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505018	11,706	4.53
日本生命保険相互会社	9,828	3.81
JPモルガン証券株式会社	6,439	2.49
J.フロントリテイリング共栄持株会	6,212	2.41
SMBC日興証券株式会社	4,934	1.91
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	3,830	1.48
第一生命保険株式会社	3,439	1.33
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	3,311	1.28

※持株比率は自己株式(12,323千株)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	52	88,242	32.62
金融商品取引業者	40	17,489	6.46
その他の法人	1,071	15,196	5.62
外国法人等	629	62,158	22.97
個人・その他	178,877	75,155	27.78
自己名義株式	1	12,323	4.55

※単元株所有者

会社概要

商号：J.フロントリテイリング株式会社
(英文表示)：J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.
本店所在地：東京都中央区銀座六丁目10番1号
事務所所在地：東京都港区港南一丁目2番70号 品川シーズンテラス(2022年8月29日移転)
設立：2007年9月3日
資本金：319億74百万円
グループ事業の概況：百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、輸出入業、各種建設工事の設計・監理および請負業、通信販売業、クレジットカード業、商品検査およびコンサルティング業、その他
従業員数(連結)：5,343名(2025年2月28日現在)
(注)上記従業員のほかに、専任社員、有期雇用の嘱託およびパートナーが1,959名おります。
URL：https://www.j-front-retailing.com/

