

J. FRONT RETAILING

J. FRONT RETAILING  
統合報告書 2026

統合報告書 2026

くらしの  
「あたらしい幸せ」を  
発 明 する。



J. FRONT RETAILING

**Time for a Change**

**突破力**

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。



# 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あたることであり、「お客様のためにならぬものは売らぬこと」「お客様に上下をつけぬよう」「人は正直で慈愛に富むのが第一」「いかに才能に勝れても、不律儀な人間は役に立たない」と、大丸では常にお客様に謙虚であるよう教えていました。松坂屋でも諸悪莫作、衆善奉行（諸悪を犯すなかれ、善行を行え）の精神が大切にされていました。これらを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、楽しみ方の多様化は進んでいますが、時代の変化に即応した高質な価値をお客様に提供するということは、昔も今も変わらない私たちの社会的役割です。

もっと便利に、もっと快適に。

もっと楽しく、もっとワクワクできることを。

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ほかならないと考えています。

イントロダクション

くらしの  
「あたらしい幸せ」を  
発明する。

非連続な成長を描く  
経営戦略

事業ポートフォリオ

価値創造の基盤

データセクション

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。

JFR WAY （私たちが大切にする考え方）

- ▶ 未来を創ろう！ 社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを発明しよう。
- ▶ 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。



イントロダクション

- 1 私たちの価値観
- 4 歴史

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

- 8 トップメッセージ
- 14 サステナビリティ経営
- 18 価値創造プロセス

非連続な成長を描く経営戦略

- 20 特集:SAKAE as a PLATFORM
- 26 中期経営計画
- 28 財務戦略
- 32 人財戦略
- 36 システム戦略
- 38 重点戦略
- 44 コラム:高質・高揚消費層に触れる

事業ポートフォリオ

- 46 At a Glance
- 48 百貨店事業
- 50 SC 事業
- 52 デベロッパー事業
- 54 決済・金融事業
- 55 新規事業紹介、グループ企業一覧

価値創造の基盤

- 56 サステナビリティ
- 68 コーポレートガバナンス
- 82 取締役・執行役一覧

データセクション

- 84 10年データ(財務・非財務)
- 86 10年データ(サステナビリティ)
- 88 店舗一覧
- 90 株式情報・会社情報

統合報告書2026発行にあたって



J. フロント リテイリング株式会社  
執行役 コーポレートコミュニケーション室長  
稲上 創

平素より当社グループの事業活動にご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

本統合報告書は、当社が持続可能な社会の実現と企業価値の向上の両立を図るサステナビリティ経営を基軸に、“価値共創リテラーグループ”への変革をどのように実現していくのかを、財務・非財務の両面からお伝えすることを目的に発行するものです。

不確実性の高い事業環境のなか、これまで培ってきた多様な顧客基盤、エリア特性を踏まえた個性ある店舗網、また地域やお取引様とのつながりを最大限に活かすため、従来に増してグループ一体となり、3つの共創価値（感動共創・地域共栄・環境共生）の創出、事業や人財への投資、ガバナンスの高度化、環境・社会への責任ある取り組みを着実に推進しています。

本報告書では、中長期の価値創造ストーリー、リスクや重要課題への対応、中期経営計画の進捗、今後の展望などについて、できる限り分かりやすく開示することを心掛けました。皆様との建設的な対話を通じて得られた気づきを経営に反映し、株主・投資家をはじめ多くのステークホルダーの皆様からの信頼、期待に応える企業グループを目指してまいります。

忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げます。

統合報告書アンケート  
<https://forms.office.com/r/ZsbqzUpyrF>



表紙について

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つの共創価値（感動共創・地域共栄・環境共生）、3つのシナジー（エリア・顧客・コンテンツ）、そしてグループが1つになること。今回の表紙のデザインは、この『3・3・1』により価値共創リテラーグループへと進化していきたいという当社グループの想いを表現しています。

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。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ぐわえ、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、IFRS財団「統合報告フレームワーク」および経済産業省が提唱する「価値共創ガイドンス」を参照しています。



対象期間

主に2025年度（2025年3月1日～2026年2月28日）を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

対象組織

J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社

将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書における業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在されています。したがって、さまざま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ください。



歴史—伝統(創業⇒百貨店誕生)

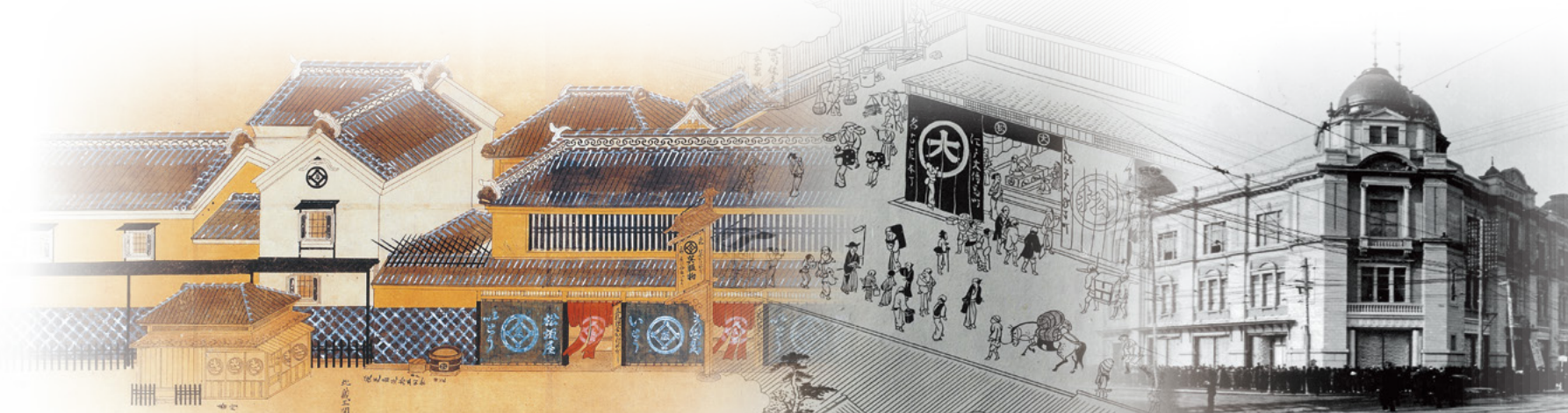
## 歴史がレジリエンスの証左になる

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。



### 1717年(享保2年)

下村彦右衛門正啓が京都伏見に  
呉服屋「大文字屋」を開業(大丸創業)

### 1700-

**1726年**(享保11年)  
大阪心斎橋筋に大阪店「松屋」を開き、  
現金正札販売を始める(心斎橋店現在地)

**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-

**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-

**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(現心斎橋店)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-

**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



### 1611年(慶長16年)

伊藤蘭丸祐道が名古屋本町に  
呉服小間物問屋を創業

### 1600-

**1659年**(万治2年)  
名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業

### 1700-

**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-

**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  
堂となる

**1875年**(明治8年)  
ゑ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-

**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-

**2003年**(平成15年)  
名古屋店新南館増築で  
日本最大級の百貨店に

**2006年**(平成18年)  
持株会社「(株)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



歴史—革新(再編⇒ポートフォリオ変革)

## 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。

1990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。

そうしたなか、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が、まさに今、進んでいます。

# 2007

年(平成19年)



J. FRONT RETAILING

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



### 事業統合・再編期

### 基盤構築期

### 事業構造変革期

### ポートフォリオ変革推進期

### 変革期

## 2007▶2013

**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ーツを吸収合併  
(株)大丸と(株)松坂屋の情報システムを統合

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

**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ーツを設立  
大丸東京店を第II期増床

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

**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」の新館開業  
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  
「名古屋PARCO midi」を開業  
(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を開業  
大丸心齋橋店 本館の建替えを決定  
スクラムベンチャーズへ出資

**2016**年(平成28年)  
渋谷PARCOの建替えを決定  
松坂屋名古屋店北館「GENTA」誕生  
「仙台PARCO 2」を開業  
「大丸京都店 祇園町家」をオープン

**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」を開業  
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  
「上野フロンティアタワー」、「PARCO\_ya上野」  
を開業  
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」を開業  
「サンエー浦添西海岸パルコシティ」を開業  
大丸心齋橋店 新本館を開業  
新生「渋谷PARCO」を開業  
(株)パルコの完全子会社化に向けたTOB開始

**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  
(株)パルコを完全子会社化  
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  
心齋橋店北館に「心齋橋PARCO」を開業

## 2021▶2023

**2021**年(令和3年)  
(株)J.フロントフーズの全株式を譲渡  
「2021-2023年度中期経営計画」スタート  
(株)ヌーヴ・エイの全株式を譲渡  
(株)大丸松坂屋百貨店が  
(株)大丸松坂屋セールスアソシエーツを  
吸収合併  
**2022**年(令和4年)  
(株)ディンプルの株式の一部を譲渡  
イグニッション・ポイントベンチャーパートナーズ(株)  
と共同で、CVCファンド「JFR MIRAI  
CREATORS Fund」を設立  
(株)XENOZの株式50.8%を取得、子会社化

**2023**年(令和5年)  
J.フロント都市開発(株)を設立  
(株)フィナンシェに出資  
(株)大丸松坂屋百貨店がタイのセントラルグ  
ループ・Central Pattana Public Company  
Limitedと業務提携契約を締結  
(株)スタイリングライフ・ホールディングスを  
持分法適用関連会社から除外

## 2024▶2026

**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  
イグニッション・ポイント ベンチャーパートナーズ  
(株)と設立(4月)  
WealthPark(株)と包括的業務提携(4月)  
(株)大丸松坂屋百貨店が  
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株式を  
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)が心齋橋ビルを  
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)  
上海新丸商業運営有限公司との事業提携を終了  
(12月)

**2026**年(令和8年)  
J.フロント都市開発(株)が神戸旧居留地25番館  
の取得を決定(1月)  
(株)J.フロント建装と  
(株)パルコスペースシステムズが合併し、  
(株)J.フロントプライムスペースが誕生(3月)  
J.フロント都市開発(株)がヒューリックみなとみらい  
を取得する特別目的会社へ出資(3月)  
「クオーツ心齋橋」を開業(4月～秋)  
「ザ・ランドマーク名古屋栄」、「HAERA」を開業  
(6月)





# 持続的な成長の実現に向け、 新たな時代を切り開く変革を 続けていきます。

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

## これまでの振り返りとリテールの成長

### 2025年度の振り返り

2025年度の当社を振り返ると、百貨店事業の国内売上はインフレが進む一方で、雇用・所得環境の改善基調が継続したことや株高などを背景にした資産効果により底堅く推移しました。また、訪日外国人による免税売上は、前年に大きく伸長した反動もあって減収となりましたが、売上の規模は1,100億円を超えコロナ禍以前と比較すると各段に大きくなっています。今後も外商を中心とした国内富裕層や訪日外国人による消費は、成長を見込めるマーケットとして期待しています。次に、PARCOを中心とするSC事業は、これまで進めてきた店舗改装の効果などにより、国内・海外の顧客から高い支持を得ることができています。PARCOのテナント取扱高は15店舗全てで前年を上回りました。特に、大型リニューアルを実施した渋谷PARCOはグローバルニッチを体現する空間へと変化し、改装完了後は驚異的な実績で推移しており、今後の成長も楽しみです。デベロッパー事業は、前年の反動により減収となりましたが、不動産開発や内装工事など着実に事業を推進していくことができました。2026年3月には、内装事業と施設事業を担う統合新会社として、「J.フロントプライムスペース」が始動するなど、今後のさらなる事業拡大を見込んでいます。決済・金融事業についても、新カード発行に伴う会員獲得を進めたことからコストが先行し、厳しい業績となりましたが、いよいよ反転攻勢への準備が整ったと考えています。

以上の結果、2025年度のグループ全体の総売上高は1兆2,904億円となり1.7%の増収となった一方、事業利益は505億円で5.4%の減益になりました。インフレなどによりコスト増圧力が強まっている現下の状況において利益の成長を図るには、コストの増加を上回るトップラインの成長を実現していかなければなりません。そのため、将来の成長に向けて必要な投資を着実に実行し、売上を大きく伸長させることが重要なフェー

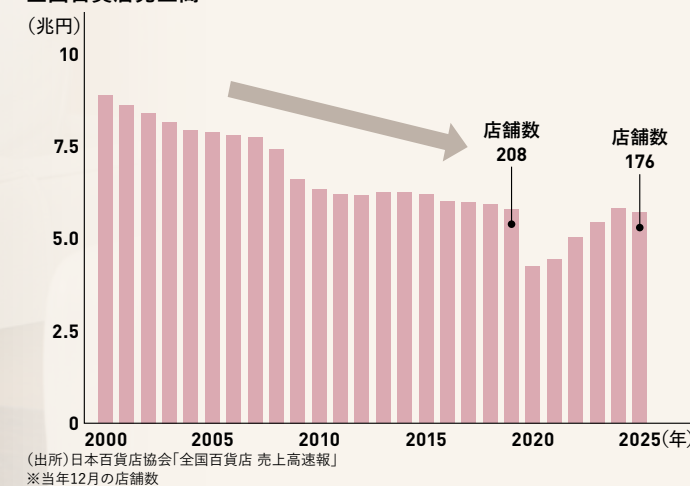
ズだと考えています。現中期経営計画の最終年度となる2026年度についても、飛躍的な成長に向けた橋渡しの一年として、将来の成長への準備と今年度の業績目標達成の両面から、しっかりと取り組んでいきます。

### リテラーとしての矜持

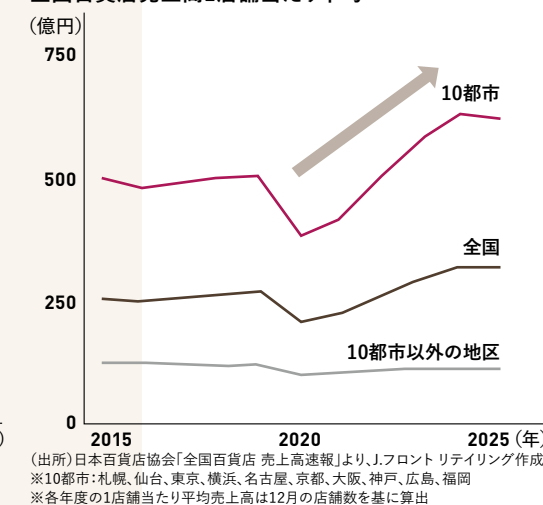
2023年度にコロナ禍からの完全復活を果たし、現中期経営計画は2024年度から将来の飛躍的な成長を遂げるための「変革期」と位置づけてスタートしました。この間、連結事業利益は2年連続で500億円を超え、利益水準はこれまでから一段上のステージへ引き上がりました。その主因は、リテールの成長です。百貨店事業とSC事業を合わせた事業利益は、2023年度の346億円から2025年度には449億円へと大きく伸長しています。これは、今まで積み重ねてきた一人ひとりのポジティブなチャレンジが目に見える成果となって表れたものだと考えています。同時に、失われた30年で少しずつ減退していた、私たちのリテラーとしての誇りや自信を取り戻すことにもなりました。

コロナ禍以前から長年にわたり、百貨店業界全体の売上は右肩下りの時代が続きました。売上が縮小していく状況のなかで業績を確保するために、リスク回避的にならざるを得なかった面もあったと思います。しかし、コロナ禍を経て、百貨店業界は都市部の店舗を中心に国内、インバウンドの需要を捉えて力強さが増してきています。今はリスクを取ってトップラインを上げる好機だと捉えており、今後も積極的なチャレンジが必要です。そのためには、私たちのマインドの転換も求められます。従来からの「成功か失敗」という思考で、失敗を恐れるのではなく、「失敗の積み重ねの延長線上に成功がある」というマインドに転換しなければなりません。これは、私が考えている変革の重要テーマの一つです。私たちのリテラーとしての矜持を確固たるものにして、価値共創リテラーへの変革を実現していきます。

全国百貨店売上高



全国百貨店売上高1店舗当たり平均







## 中期経営計画の3つの手応えと課題認識

### 店舗、エリアのポテンシャル

現中期経営計画で推進している戦略について、手応えを感じていることが大きく三つあります。一つ目は、店舗、エリアのポテンシャル拡大です。店舗の魅力化と収益力強化に向けて、松坂屋名古屋店や渋谷PARCOなど基幹店の大型改装を着実に推進してきました。その結果、松坂屋名古屋店は外商の売上高比率が50%を超えるなど、好調な富裕層からの支持を受けて業績を牽引しています。渋谷PARCOは改装終了後、唯一無二の商業施設としてテナント取扱高は20%以上伸長しています。このほか、大丸梅田店は2024年に大型改装の実施を決定し、2025年度から着手しています。段階的に改装を進めるため、グランドオープンは2029年を予定し、当面売場閉鎖によるマイナス影響は継続しますが、リニューアル完了後には店舗の魅力化と収益力を高めた新たな店舗へと生まれ変わります。

重点エリアのプレゼンス向上という観点では、本年6月に名古屋・栄エリアに新商業施設「HAERA」をオープンさせました。グループの総力を結集して、百貨店でもPARCOでもない新たなラグジュアリーモールが誕生しました。GINZA SIXに続いて、HAERAの誕生により、私たちは新たな魅力と価値を放つ商業施設の創出について再現性を実証できたと考えています。広い意味でのリテールの多様性と、現状に甘んじず、新しい価値創造にチャレンジし続けるマインドを武器に、重点7都市を中心とした私たちの可能性を広げていきたいと考えています。

名古屋・栄エリアは、松坂屋、PARCO、HAERAといった魅力の異なる館を核にして、すでに取り組みをスタートしている周辺の方たちとの協業も深化させながら、エリア全体をさらに盛り上げます。栄エリアの当社グループの商業施設の取扱高を、まずは2,000億円以上にします。栄エリアをご覧いただければ、当社グループの成長への期待感を高めていただけるものと思います。

また、エリアの開発計画は、大阪・心斎橋エリア、福岡・博多天神エリアでも推進しています。大阪・心斎橋エリアでは4月にクオーツ心斎橋を開業させました。2028年には心斎橋ビルの開発も予定しています。さらに、詳細は今後の検討となりますが、大丸心斎橋店南館（心斎橋共同センタービルディング）の開発も視野に入れています。現在、大型改装中の心斎橋PARCOもこの秋にさらにパワーアップしますので、心斎橋エリアでもグループとして圧倒的な存在感を確立したいです。

福岡・博多天神エリアでは2027年2月に福岡PARCOの営業終了を予定し、その後、周辺と一体となった大型再開発に着手します。こちらも2030年代の竣工を見込んでおり、グループ一丸となって推進していきます。くわえて、2026年1月に神戸エリアで新しい物件の取得を発表しました。大丸神戸店を中核に、旧居留地エリアでの存在感をさらに高めたいです。このように、店舗、エリア軸でのグループの成長ポテンシャルは一段と高まっており、新たな成長曲線を描いていきます。

|           |                         |                   |           |         |          |
|-----------|-------------------------|-------------------|-----------|---------|----------|
| イントロダクション | くらしの「あたらしい幸せ」を<br>発明する。 | 非連続な成長を描く<br>経営戦略 | 事業ポートフォリオ | 価値創造の基盤 | データセクション |
|-----------|-------------------------|-------------------|-----------|---------|----------|

### グループ顧客基盤

二つ目は、グループの顧客基盤の拡充です。PARCOカードやGINZA SIXカード、博多大丸孔雀カードといったグループ内カードの集約を完了してから約1年が経過しました。この間、新カード発行により顧客層の幅が確実に広がりました。特に20～30代の若年層との接点広がったことは、成長に向けてきわめてポジティブな材料です。グループのアセットをフル活用し、顧客一人ひとりのLTV（Life Time Value：顧客生涯価値）を最大化する取り組みを本格的に進めていきます。引き続き国内のID顧客を増やしていくこととあわせて、海外の顧客にはインバウンドCRMとして会員化の取り組みを開始しています。インバウンドCRMは当初の想定を上回るペースで会員数が拡大しており、外部環境の影響を受けやすいインバウンドマーケットの安定化に寄与することを期待しています。

### 新たなビジネスへの種まき

三つ目は、新規ビジネスの推進です。大丸松坂屋百貨店やパルコの従来ビジネスの成長は、どうしても店舗の床面積によって制約を受けます。そこで私たちは「コンテンツ（売るモノ）」を社内開発や外部への出資によって自ら保有し、それを自分たちの店舗外で販売することで外部収益を得るビジネスへの挑戦を進めています。この2年間で、当初から重点対象としていた「商品」「IP」「サービス」の3つの領域全てでコンテンツの保有を実現できました。今後もコンテンツの幅を広げながら、将来的にはグループ全体業績にインパクトを与える規模に育てていきたいです。

また、商業施設のバリューアップ事業もスタートしました。まずは、横浜の桜木町に位置するヒューリックみなとみらいに出資するとともに、商業アドバイザー業務を受託しました。建築

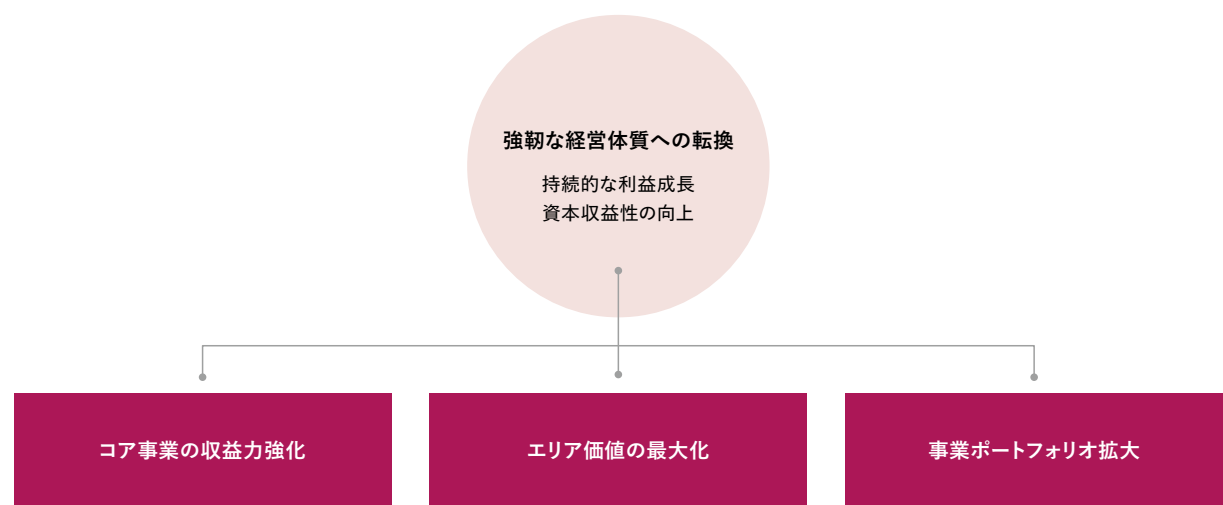
費の高騰や金利の上昇などマクロ環境の変化を受け、私たちの不動産ビジネスは、新たに用地を取得して再開発を行うだけでなく、商業という分野で培ってきた強みを活用して施設のバリューアップを通じてマネジメントフィーを獲得するビジネスモデルへと、戦略をシフトしていく必要があると考えています。

### 強靱な経営体質への転換

このような手応えがある一方で、課題も残っています。何より、4月に公表した2026年度の連結事業利益やROEなどの業績予想が、現中期経営計画の目標を下回っています。現中期経営計画は、初年度となる2024年度に当初の最終年度目標を達成したことを受け、2025年度期首に目標を上方修正しました。その後、国際情勢の変化などによる百貨店事業のインバウンド売上減少を受け、先行きの不透明感が増している状況です。

外部環境が短期間で大きく変化する昨今の状況下においては、持続的な利益成長と資本収益性の向上の実現に向けて、経営体質をより強靱なものにしていくことが重要であると認識しています。事業ポートフォリオ拡大による業績の安定的成長、AIを活用した既存事業のオペレーションのさらなる効率化、将来の成長を支える人財力・組織力の底上げなどが、それにあたります。変化対応力を高めるために経営も現場もさらなるスピードアップが必要であり、そのための意識の醸成や仕組みの実装も進めていかなければなりません。こうしたレジリエンス強化に向けた取り組みは、確実に進めてはいるものの、まだまだ十分なレベルには至っていないと考えています。

エリア価値の最大化、顧客基盤の拡充、新たなビジネスの実装に引き続き取り組むと同時に、強靱な経営体質への転換をしっかりと進めていきます。





## 事業を支えるグループ経営基盤の強化

### 経営基盤の変革

事業を支える経営基盤についても変革を推進しています。私は、当グループは自らのポテンシャルをまだ十分に発揮できていないと考えており、その伸びしろは人財や組織といった基盤面にこそあると見ています。組織間の垣根なく、立場をわきまえ過ぎることなく、お互いが自由に意見を言い合う。やりたいことを突き詰めて独り善がりになることなく周りを巻き込み、自分もまた誰かのアイデアを面白がって能動的に巻き込まれる。そういったことが、もっと当たり前のように生まれるグループにしていきたい。キャリア採用やグループ内人財交流の拡大によって徐々に変わりつつありますが、まだ時間はかかりそうです。また、2026年3月から、ホールディングスの「人事」「財務」「IT・デジタル」の3つの部門のトップが大丸松坂屋百貨店とパルコも兼務する体制に刷新して、さらなる連携強化とスピードアップを目指しています。今回の兼務体制には、各領域での専門人財育成という狙いも含めています。

### 人財戦略

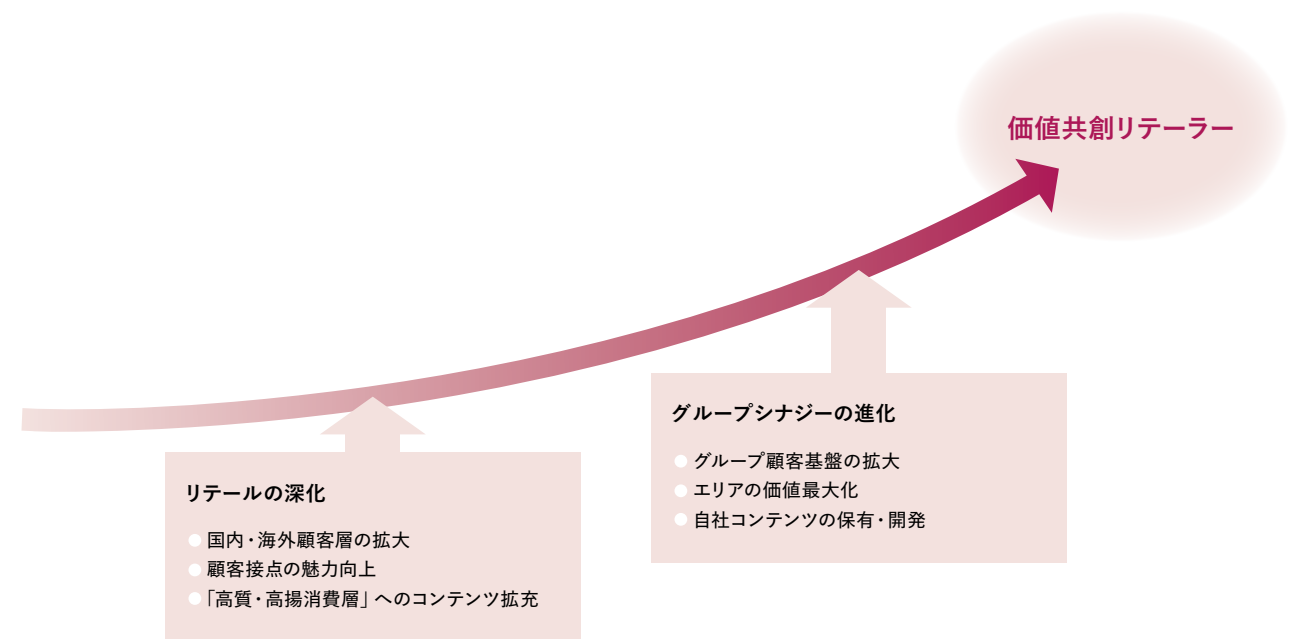
人財戦略は、一人ひとりの意識変革と仕組みや制度の見直しの両面から推進しています。目的地を端的に表現するなら、私たちの5つのマテリアリティの一つである「多様な人財を輝かせる」に尽きます。2025年度からマネジメントの意識改革を目的に、J.フロント リテイリングと大丸松坂屋百貨店の全役員が参加する役員ワークショップを開催しています。同様に、部長ワークショップも開催しており、これらはリーダーシップのさらなる発揮を企図したもので、「決める」「向き合う」「夢を語る」の3つをテーマに進めています。つまり、自分の権限と責任で決めるべきものは決める。自分の部下や組織にしっかりと向き合う。自分が率いる組織で成し遂げたい夢を語る。基本的なことかもしれませんが、愚直に進めていきます。さらにあるべき評価制度や報酬体系の再検討も進めていきます。それぞれの能力を発揮する領域も変化していくと思いますので、登用や配置も見直さなければなりません。一人ひとりの挑戦と成長に対して、しっかりと報いる組織への進化を続けていきたいと考えています。

### IT・デジタル

IT・デジタル領域は少しずつキャッチアップしていく姿が明確になってきました。基幹システムのレガシー化など現状修正対応の必要はまだありますが、新たなトップ人財を迎えたことで将来を見据えた基盤の再構築がスタートしています。AIについては、外部のサービスに実装されているのが当たり前の状況が近づいているため、当社としてはそれを使いこなすリテラシーを組織的に高めていきます。AIの活用を目的化させることなく、どのような目的にAIを活用するかをしっかりと考えて差別化していきたいと考えています。ここは社員のアイデアにも大いに期待しているところです。

### ガバナンス

当社は指名委員会等設置会社です。取締役会は社外取締役が過半数を占め、女性取締役比率も30%と形式的な面では整っていると自負しています。しかし、私はこれで十分だとは思っていません。昨今のガバナンスをめぐる議論は、形式から実質へという方向で進んでいますが、当社も先鋭的にガバナンス整備を進めてきたからこそ、一度立ち止まって形式から実質への移行として自分たちに何が必要かを考えるべきだと思っています。私の次、またその次へとバトンを繋いでいくことを常に意識して、今やるべきことを考えています。中長期的な企業価値向上に向けて、私たちが次なるガバナンスのあり方を模索するフェーズに入っていきます。



## 持続的な成長の実現に向けた取り組み

### CSVの実現

私たちグループは価値共創リテラーとして「感動共創」「地域共栄」「環境共生」の3つの共創価値を掲げています。持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて、環境・社会課題の解決と企業の成長を両立させるサステナビリティ経営を推進し、お客様、お取引先様、従業員など全てのステークホルダーのWell-Being Life（心身ともに豊かなくらし）に貢献したいと考えています。そうでなければ、私たちの事業は成り立たず、存在意義すら薄れてしまいます。これからも社会の一員として、当社グループが必要不可欠な存在であり続けるために歩みを進めていきます。私たちは300年、400年という長い歴史の中で事業を継続してきました。当社グループの社是は「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」です。まさにサステナビリティ経営そのものであり、これまで地域、社会も含む全てのステークホルダーに受け入れられてきたからこそ、長い歴史を刻むことができているのだと思います。この私たちの拠り所となる核心部分については、これからも決して揺らぐことはありません。

具体的な取り組みの一例として、2025年11月にお取引先様説明会を開催し、230社以上のお取引様にご参加いただきました。当社グループの価値共創の考え方や環境への取り組みについて共有し、多くのご賛同を得られたものと感じています。私たちが目指すのは社会貢献にとどまらず、事業を通じて社会的価値と経済的価値の双方を高めていくというCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）の実現です。

### 企業価値向上

企業価値の向上とは、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によって実現できるものと捉えています。もちろん足元のROEについては、早期に引き上げなければなりません。そのうえで、企業価値向上のために目指すべきは持続的な成長であり、資本市場から期待されているのは、蓋然性のある成長ストーリーを示し、着実に実行していくことだと感じています。何に投資するのか、その投資はリスクに見合うリターンが見込めるのか、そのリターンの規模はどの程度なのか。その結果として将来どのような価値を提供する企業になっていくのか。このようなことをしっかりと示す必要があります。投資家がワクワクするようなストーリーを語り、一つずつ実現していきたいです。中長期的な成長ストーリーに説得力を持たせるためにも、単年度の業績をおろそかにしていません。結果を出し、実績を積み重ねていくことは、全てのステークホルダーからのご期待に応えるための必要条件であると理解しています。

2026年度は、変革期と位置づけた現中期経営計画の最終年度です。次の飛躍期に向けて、重点戦略と掲げた「リテール事業の深化」と「グループシナジーの進化」をやり遂げます。一方で、持続的な成長を実現するためには、変革に終わりはないと思っています。新たな時代を切り開くために、失敗を恐れずに挑戦し、変革を続けていきます。



## 共創を軸としたマテリアリティ

当社は、小売事業の店舗をはじめ、お客様とふれあう場をたくさん持っています。そこでは、さまざまな人びとが集い、出会いが生まれています。このふれあう場を豊かなものとして保ち続けるために、人びとが根ざしている地域社会は大切な役割を担っています。そして、地域社会が常に活力にあふれた接点として、いつまでも続いていくためには、全てを支えているかけがえない地球環境が、滞りなく次世代に引き継がれていくことが重要だと考えています。

この考えをもとに、2018年にサステナビリティ方針『持続可能な社会と、くらしのあたらしい幸せの実現～人びとと共に、地域と共に、環境と共に～』を策定しました。

2018年から2023年にかけては、本方針のもと、サステナビリティ経営を推進する体制整備や方針策定などの基盤構築を進めるとともに、マテリアリティを特定し、環境・社会課題への取り組みを強化しました。また、CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) 観点で、事業強化や新規事業の開発も進めてきました。

自社の事業活動のなかでできることから着実に取り組んできたなかでの気づきは、自社単独だけでは限界があるということでした。サステナビリティに関わる課題は、多くの人びとや企業に共通するテーマです。そのため、「競争」ではなく、ステークホルダーとともに価値を創り上げる「共創」によってこそ、解決の広がり和社会的インパクトを高めることができるとの認識に至りました。



| マテリアリティ         | コミットメント(目指す姿)                                                                                                                  |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| くらしにワクワクをプラスする  | 価値観が多様化するなか、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       | 当社の重点7エリア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  | 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 | 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      | 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。                       |

## サステナビリティ経営

### J.フロント リテイリンググループが目指すサステナビリティ経営

当社グループは300年、400年という歴史のなか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図っていきます。





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                                               | 2025年                     | 2026年          | 2030年            |
| くらしに<br>ワクワクを<br>プラスする | ●質の高い商品やサービス<br>●こころ躍るコンテンツ | グループ顧客会員数<br>(2023年度比)   |                                             | 15.7%増                                              | 32.5%増                    | 25%増           | ※1               |
|                        |                             | 顧客調査<br>(ワクワク・感動度)       |                                             | 基礎調査実施                                              | 70.5%                     | —              | 75%              |
| 地域の活力を<br>高める          | ●街の賑わい<br>●地域コミュニティの活性化     | 施設への入店客数<br>(2023年度比)    |                                             | 5.4%増                                               | 8.8%増                     | 10%増           | ※1               |
|                        |                             | 顧客調査<br>(地域への貢献度)        |                                             | 基礎調査実施                                              | 92.9%                     | —              | 80%              |
| 環境と共に<br>生きる社会を<br>つくる | ●温室効果ガス排出量削減<br>●循環型ビジネス    | 温室効果ガス排出量削減<br>(2017年度比) | Scope1・2                                    | ▲65.4%                                              | ▲69.5%                    | ▲70%           | ▲73%             |
|                        |                             |                          | Scope3                                      | ▲23.2%                                              | ▲23.8%                    | —              | ▲40%             |
|                        |                             | 事業活動で使用する電力に占める再エネ比率     |                                             | 67.2%                                               | 75.2%                     | 72%            | 75%              |
|                        |                             | 食品リサイクル率                 |                                             | 88.3%                                               | 92.9%                     | 80%            | 85%              |
|                        |                             | 新規開発物件の環境認証取得率           |                                             | 対象物件なし                                              | 対象物件なし                    | —              | 100%             |
|                        |                             | 顧客調査<br>(顧客の環境への取り組み度)   |                                             | 基礎調査実施                                              | 63.8%                     | —              | 55%              |
|                        |                             | 価値共創する<br>パートナーを<br>増やす  | ●業種・業態を超えた幅広い<br>パートナーシップ<br>●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           | 371件             |
| 人権アセスメント結果             |                             |                          |                                             | 2023年度結果に伴う対話<br>(112社)<br><br>Webセミナー実施<br>(63社参加) | 取引先説明会実施<br>(233社/336名参加) | 35%<br>(B評価以上) | 45%<br>(B評価以上)   |
| 多様な人財を<br>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%                                               | 68.3%※2                   | 70%            | 2026年度達成状況を踏まえ設定 |
|                        |                             |                          | 勤務推奨度                                       | 59.9%                                               | 62.0%                     | 60%            |                  |
|                        |                             | 女性管理職比率                  |                                             | 26.2%                                               | 27.7%                     | 31%            | 40%              |
|                        |                             | 男女賃金格差                   | 全労働者                                        | 66.5%                                               | 65.1%                     | 差異縮小※3         | 2026年度達成状況を踏まえ設定 |
|                        |                             |                          | 正規雇用労働者                                     | 75.0%                                               | 74.0%                     |                |                  |
|                        |                             |                          | 非正規雇用労働者                                    | 75.5%                                               | 69.2%                     |                |                  |
|                        |                             | 男性育児休職取得率                |                                             | 132.5%                                              | 95.5%                     | 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・目標を検討します。  
※2 2025年度より新サーベいの導入に伴い、従業員満足度は新サーベいの質問項目「満足度(仕事から得る達成感)」で測定  
※3 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%

マテリアリティの見直し

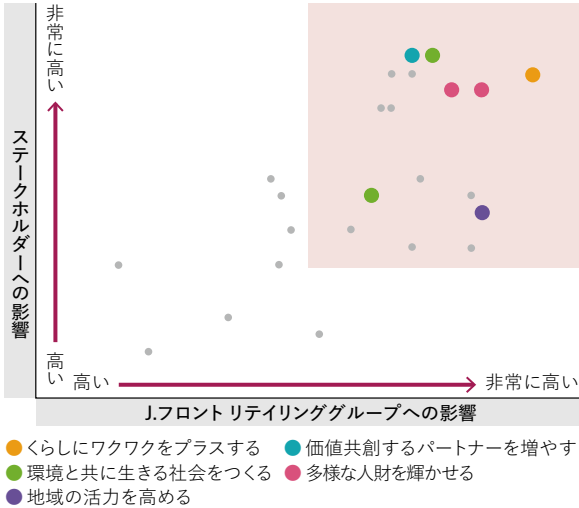
当社は、環境・社会課題と当社グループの事業活動の関連性を明確にするなかで、「企業と社会の持続的成長」および「持続可能な社会」の実現に資するテーマをマテリアリティ（重要課題）として特定し、2018年以降、中期経営計画策定のタイミングで見直すこととしています。 2024年度からスタート

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）<br>●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<br>●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<br>●都市機能の更新や集約・まちづくりが進行<br>●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<br>●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<br>●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    |

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<br>＝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<br>＝CSVの実現                                                                                                                            |
|                                                                                                          | お客様の健康・安全・安心なくらしの実現                                                                                                                         | く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<br>サーキュラー・エコノミーの推進                                                                                                                 | 環境と共に生きる社会をつくる                                                                                                                                         |
| 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<br>(4,250名)<br><br>●経営者インタビュー<br><br>●経営会議、取締役会で以下を論議<br>▶JFRグループ重要リスク<br>▶マテリアリティマップ作成 | ●経営会議、取締役会で以下を論議<br>▶環境課題を取り巻く外部環境の変化<br>▶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<br>▶JFRグループ重要リスク<br>▶社会変化を踏まえた取り組みの高度化<br><br>●ステークホルダーとのコミュニケーション | ●2030年将来像実現に向けた再整理<br>(感動共創・地域共栄・環境共生)<br><br>●経営会議、取締役会で以下を論議<br>▶JFRグループ重要リスク<br>▶サステナビリティと事業戦略の融合<br>▶従業員のアクション促進に向けた表現<br><br>●ステークホルダーとのコミュニケーション |



価値創造プロセス

# J.フロント リテイリングの 価値創造プロセス

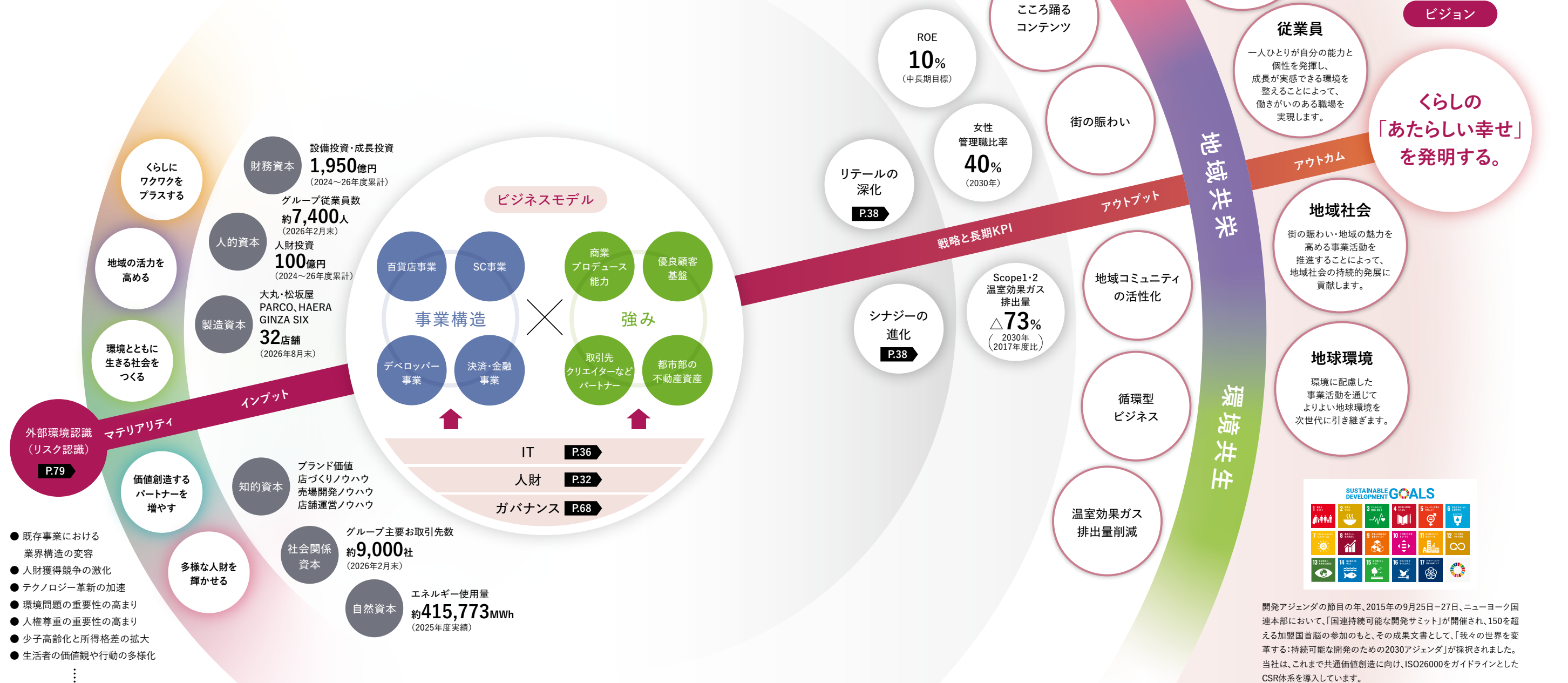
当社は、基本理念およびグループビジョンのもと、ステークホルダーの皆様とともに、時代の変化に即応した高質で新鮮かつホスピタリティにあふれる豊かなくらしを創造することに取り組んでいます。

当社の事業活動は、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図っていくことです。

それは、社会の公器として、さまざまなステークホルダーが共感する新たな価値を創造することにほかなりません。

当社が持つ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。





# 街は、“つなぐ”ことで 進化する。

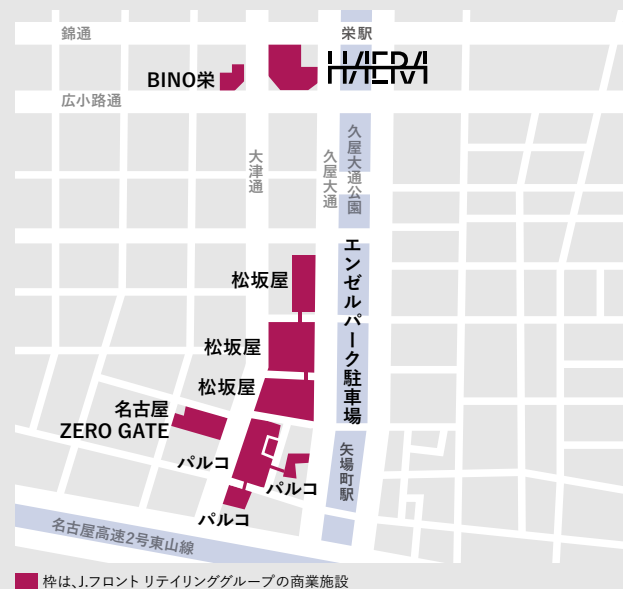


2024-2026年度中期経営計画において、当社グループは名古屋・栄を最重点エリアと位置づけ、地域共栄モデルの構築を進めてきました。

この街には、松坂屋3館、PARCO4館、ZERO GATE、BINO栄が集積しています。そして2026年6月、新商業施設「HAERA」が加わり、グループの商業施設は10館体制となりました。

しかし、私たちが目指しているのはドミナント形成だけではありません。これだけの規模を強みに、自社施設の枠を超え、街全体を一つのフィールドとして捉える。ハードだけでなくソフト面でも連携し、人の流れを設計し、体験を連鎖させ、価値を拡張していく——。当社グループは、商業施設を運営するのではなく、街そのものを進化させる商業プラットフォームの構築に挑んでいます。

HAERAの開業によって、その構想は大きく前進しました。中期経営計画の最終年度を迎えた今、名古屋・栄では地域共栄の姿が着実に形になりつつあります。



## 10館=2,000億円。 “エリア売上”という発想。

名古屋・栄では、10館体制の運営により、年間2,000億円以上の売上（取扱高）創出を目指しています。

これは単なる規模の拡大ではありません。

顧客が街を回遊し、滞在し、体験を重ねることで価値が増幅する。

その輪の中で、グループの売上も拡大する——

顧客生涯価値（LTV）を起点に再設計された、「J.フロント リテイリンググループの地域共栄モデル」です。





# 地域共栄を実現する、JFRグループの強み。

名古屋・栄で進む地域共栄の取り組み。  
その実現を支えているのは、地域との信頼関係、街づくりのDNA、  
唯一無二を生み出す力、そして多様なアセットが生み出す相乗効果です。  
当社グループならではの競争優位性を読み解きます。

## 世界に通用する魅力が、 栄に新たな人の流れを生む。 ——2026.6.11 HAERA開業

HAERAは、J.フロント都市開発が共同事業者と開発した「ザ・ランドマーク名古屋栄」の地下2階から地上4階に展開する新商業施設です。当社グループが進める栄エリア価値向上戦略の象徴として誕生しました。

### HAERA開業リリース

▶ [https://www.j-front-retailing.com/\\_data\\_json/news/\\_upload/20260317\\_HAERA\\_open.pdf](https://www.j-front-retailing.com/_data_json/news/_upload/20260317_HAERA_open.pdf)

### ザ・ランドマーク名古屋栄開業リリース

▶ [https://www.j-front-retailing.com/\\_data\\_json/news/\\_upload/20260317\\_Landmark\\_NAGOYASAKAE.pdf](https://www.j-front-retailing.com/_data_json/news/_upload/20260317_Landmark_NAGOYASAKAE.pdf)

最大の特徴は、カルティエ、シャネル、エルメス、ルイ・ヴィトンという世界的トップメゾンが一堂に集結し、それぞれが2～4フロアにわたるメゾネット形式で展開していることです。圧倒的な存在感と洗練された世界観は、国内はもとより世界でも類を見ないラグジュアリー空間を創出しています。

その実現を支えたのが、大丸松坂屋百貨店が培ってきたラグジュアリー領域での強みです。HAERAの構想段階からトップメゾンを核とする街づくりを描き、誘致を推進。久屋大通公園に面する緑豊かな環境も、立地や街との関係性を重視するトップメゾンの価値観と響き合い、栄ならではの空間形成につながりました。

HAERAは単なる高級商業施設ではありません。パルコの編集力によってラグジュアリーブランドと親和性の高いショップやサービスを融合させることで、異なる目的で訪れたお客様が自然に交わる回遊空間を実現しています。

さらにザ・ランドマーク名古屋栄の上層階にはラグジュアリーホテルが入居し、HAERAのラグジュアリー空間とあいまって、その世界観に共感するブランドをHAERAに引き寄せる好循環も生み出しています。

開業1か月後も話題のスイーツショップは行列が絶えず、5～9階のシネコンからのシャワー効果もあり、客数、売上ともに計画を大きく上回る好調なスタートを切りました。

HAERAは、栄エリアを国内外から人が訪れる「デスティネーション」へ進化させる新たな求心力として期待されています。そ

してHAERAは、栄エリア価値向上戦略の象徴であると同時に、グループの多様なアセットを結びつける新たな結節点でもあります。当社グループは、この人の流れを街全体の回遊や消費へとつなげることで、栄エリアの価値最大化を目指しています。

## 「唯一無二」を生み出す力が、 街の未来を拓く。

当社グループは、GINZA SIXや渋谷PARCO、HAERAといった、唯一無二の商業施設を生み出してきました。その過程で、「これまで見たことがない」「どこにもない」という突き抜けたレベルを追求する挑戦力、その実現のために過去の成功体験や固定観念を打ち破り、新たな発想や知見を積極的に取り入れながら自らを変革する力、そしてゴールまでやり切る徹底力を培ってきました。こうした力は、数多くの挑戦と試行錯誤の積み重ねによって身につけたものです。唯一無二を生み出す力は、当社グループが長年にわたり蓄積してきた組織能力であり、競争優位の源泉となっています。

## 地域とともに歩んできた時間の価値

大丸心齋橋店=300年、松坂屋上野店=258年、大丸京都店=114年、松坂屋名古屋店=101年、大丸神戸店=99年、池袋PARCO=57年、渋谷PARCO=53年…。これは、現在地で営業を続けている年数です。

当社グループには、長年にわたり店舗を構え、街とともに成長してきた歴史があります。常に当事者という立場で街の課題に向き合い、街の未来に向けた挑戦を続けてきました。その積み重ねにより、地域の人びとや行政、企業との間に信頼関係が築かれ、一朝一夕では形成できない関係資産となっています。

その信頼関係を強みに、地域のステークホルダーとの協業体制を強化し、エリアビジョン・戦略を強力に推進するために、2025年に「名古屋地域共栄担当」、2026年に「心齋橋地域共栄担当」を新設しました。長期的な視点で地域にコミットしてきた歴史と、現在の推進体制。当社グループが地域共栄を実現する土台は、着実に築かれています。

|           |                     |               |           |         |          |
|-----------|---------------------|---------------|-----------|---------|----------|
| イントロダクション | くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。 | 非連続な成長を描く経営戦略 | 事業ポートフォリオ | 価値創造の基盤 | データセクション |
|-----------|---------------------|---------------|-----------|---------|----------|

## 「街づくりのDNA」が、 地域共栄を支える。

当社グループには、自社店舗を起点に街全体を一つのフィールドとして捉え、「面」で魅力を高めていくDNAがあります。

大丸は1987年から、神戸・旧居留地において店舗と街が一体となった価値向上に取り組んできました。パルコも創業者・増田通二の「街はメディアである」という思想のもと、1973年の渋谷PARCO開業時には街自体を一つの「劇場空間」としてプロデュースするなど、多くの都市で街の魅力創出を推進してきました。松坂屋にも、1948年から掲げる「生活と文化を結ぶ松坂屋」という標語があります。店舗の魅力化にとどまらず、人が集い、文化が育まれる場をつくるという考え方を今日まで貫いてきました。こうした街づくりのDNAは、デベロッパー事業を担うJ.フロント都市開発をはじめ、グループ各社に受け継がれています。地域共栄は新たな取り組みではありません。街とともに価値を創造してきたDNAの延長線上にあります。

## 百貨店とPARCO。 二つの強みが交わる。

当社グループの大きな特徴は、百貨店とPARCOという異なる個性を持つ事業を併せ持つことです。大丸心齋橋店と心齋橋PARCOでは、両施設の連携によって顧客層の拡大や回遊促進を実現してきました。栄エリアでも松坂屋名古屋店と名古屋PARCOが隣接して立地し、それぞれ異なる顧客層を集客しながら、エリア全体の価値向上に貢献しています。

松坂屋名古屋店は、日本有数の外商基盤を有し、高質なモノ・コト・体験に価値を見いだす顧客から支持を集めています。2024年から2026年にかけて実施した大規模リニューアルでは、ラグジュアリーの強化、アート空間や酒文化発信拠点の整備などを通じて、来街目的となるコンテンツを拡充しました。

一方、名古屋PARCOは、ファッションやエンタテインメント、IPコンテンツを通じて若年層や次世代顧客との接点を創出しています。2024年の大規模リニューアル後も継続的な改装を重ね、ファッション領域の強化にくわえ、国内最大級のエンタメゾーンの形成を推進。常に新たな来街動機を生み出し、東海唯一のファッション&カルチャー集積地としての存在感を高めています。

両施設への積極的な投資は、それぞれが担う役割をさらに強化し、栄エリアの賑わい創出につながっています。さらに2027年春には、松坂屋名古屋店南館の一部がPARCO運営の商業施設へと生まれ変わる予定です。松坂屋とPARCOをつなぐ“ブリッジ”としての役割を担うことで、両施設の強みを掛け合わせた新たな顧客体験と回遊創出が期待されます。栄エリアでは、百貨店とPARCOのシナジーが次のステージへ進化しようとしています。

## 回遊を促すエリア経済圏の プラットフォーム

JFRカードは、QIRAポイントを介してエリア内の回遊を促す役割を担っています。通常よりも多くのポイントが付与される「QIRAポイントプラス対象店」を拡大することで利用を促進し、貯まったポイントは当社グループの商業施設以外でも利用できるさまざまなポイントや商品券に交換可能です。

現在、栄エリアのQIRAポイントプラス対象店は、中日ビルをはじめ約130店舗。ポイントの獲得・利用を通じてお客様の消費行動範囲を広げ、新たな消費機会を創出することで、街全体の賑わいにつなげています。JFRカードは、地域共栄を支えるエリア経済圏のプラットフォームとして機能しています。

## ウォーカブルタウンを実現するエリアハブ

「ウォーカブル」は栄エリア最大の魅力であり、名古屋駅エリアとの差別化を図るうえでの大きな強みです。車社会の名古屋において、車で栄を訪れ、そこから街歩きを楽しむ環境の整備は欠かせません。

エンゼルパークは、都市計画による公共駐車場として、1965年の創業以来掲げてきた「地域共栄」「この街とともに」の理念のもと、単なる駐車場ではなく、「PARK&WALK」を促進するエリアハブとしての役割を強化しています。現在提携店舗数は約70店舗に拡大し、来街者を周辺施設へとつなぐことで、街全体の回遊を支えています。百貨店グループならではのホスピタリティを活かした接客と利便性の高い提携ネットワークを強みに、エンゼルパークは栄エリアの価値向上を支える都市インフラとして機能しています。

## 資産を消費につなぐ価値循環モデル

MEGRÜSは、当社とコメ兵の合併会社が運営するブランド買取専門店です。栄エリアでは松坂屋名古屋店、名古屋PARCO店を展開し、日本一の外商を目指す松坂屋名古屋店の顧客基盤に支えられて順調に実績を重ねています。出張買取を含めた外商員による積極的な営業活動と、来年創業80周年を迎える地元・名古屋発祥のコメ兵への信頼も背景に、リユース未体験のお客様にも利用が広がっています。外商のお客様が高額の買取成功後に高額なお買い物をする例もあり、新規事業（MEGRÜS）と既存事業（百貨店）とのシナジーが発揮されているという点でも意義のある取り組みとなっています。お客様が資産を売却し、その価値が再び消費につながることで、新たな価値がエリア内で循環する。MEGRÜSは、地域共栄を支える価値循環の仕組みとして機能しています。



PEOPLE

# 人の熱量、つながる力が、街を動かす。

都市や街の価値は、当社グループだけで生み出せるものではありません。それぞれが持つ知見や強みを掛け合わせ、多様なプレイヤーが同じ方向を向いて挑戦を重ねることで、新たな魅力や賑わいが生まれます。

人と人、企業と企業、そして地域がつながることで広がる可能性。ONE TEAMで取り組む挑戦が、街の未来をより豊かに変えていきます。

当社は、挑戦の最前線に立つ人たちのストーリーを紹介するグループのオウンドメディア「J. FRONT PLUS」で、現中期経営計画における最重点エリア「名古屋・栄」の取り組みを多角的な視点で取り上げてきました。街の未来を思い描き、仲間やパートナーとともに新たな価値創造に挑む。一人ひとりの思いと熱量が、地域共栄の実現を支える原動力です。



## NEXT

## このモデルは、名古屋で終わらない。



イントロダクション

くらしの「あたらしい幸せ」を  
発明する。

非連続な成長を描く  
経営戦略

事業ポートフォリオ

価値創造の基盤

データセクション

※URLにアクセス、もしくはQRコードをスマートフォンで読み取ると、各記事をご覧ください。

### 松坂屋名古屋店本館20年振りの大規模改装。 空間を出発点に、人が輝くための店舗づくり



フィールドが異なる空間づくりのプロたちが立ち向かったのは、単なるリニューアルではなく「生活と文化を結ぶ松坂屋」の体現です。人々が集い、心を動かす空間——。そこに込められた思いを掘り下げました。

▶ <https://www.plus.j-front-retailing.com/frontline/detail/cd/000146/>



### 多彩な出会いを生み、新たな「縁」を結んでいく。 ONE TEAMでつくる百貨店の「お酒文化」発信拠点



目指したのは「東海随一のお酒売場」。大丸松坂屋百貨店と大丸興業が知見を持ち寄り、お酒との新たな出会いや、お酒を通じた発見・体験を生み出す場づくりを追求しました。そのこだわりの源泉を紐解きます。

▶ <https://www.plus.j-front-retailing.com/frontline/detail/cd/000147/>



### 加盟店とのシナジーで 加速する、エリア経済圏の確立。 JFRカードが目指す 「地域共栄」の姿とは——。



ポイントを紹介したエリア活性化策に力を注ぐJFRカード。ポイントの獲得・利用促進を通じて、エリア全体に人が回遊するしくみを探索しています。その根底には「地域共栄」という信条がありました。

▶ <https://www.plus.j-front-retailing.com/frontline/detail/cd/000148/>



### 東海随一のファッション& カルチャー集積地へ。 名古屋PARCO「街を変える」 挑戦と進化



栄を「行きたくなる街」にしたい——。そんな願いから始まった名古屋PARCOの大規模リニューアル。異色のファッションブランドやIPホルダーと手を携えて、新たなカルチャーの育成に挑む軌跡を追いました。

▶ <https://www.plus.j-front-retailing.com/frontline/detail/cd/000154/>



### ワンチームで示す 「価値共創」のかたち。 社会実験で 名古屋・栄の可能性を探究



J.フロント都市開発、三菱地所、竹中工務店が業界の垣根を越えてタッグ。地域の企業や行政も巻き込みながら、公園と街をつなぐ可能性を探り続けています。メンバーを突き動かす「共創の力」に迫ります。

▶ <https://www.plus.j-front-retailing.com/frontline/detail/cd/000150/>



名古屋・栄で構築するこの地域共栄モデルは、当社グループの成長戦略における“実証フィールド”です。

百貨店、PARCO、外商、カード、不動産、駐車場など、グループが持つ多様なアセットを掛け合わせながら、来街、回遊、消費へとつなげる。この一連の取り組みを通じて、当社グループはエリア価値向上に向けた新たな事業モデルを磨き上げてきました。

名古屋・栄で培われたのは、施設単体の競争力ではありません。街を一つの面として捉え、エリア全体の魅力を高めることで持続的な成長につなげていく——その考え方と実践知こそが、この地域共栄モデルの本質です。

この実践を通じて得た知見や人材、ネットワークは、大阪・心斎橋、福岡・天神をはじめとする重点エリアへと展開していきます。ただし、それは名古屋・栄のコピー&ペーストではありません。地域ごとに異なる歴史や文化、人の流れ、街の個性に向き合いながら、それぞれの地域に最適な形で地域共栄のしくみを育てていきます。

名古屋で実証したのは、一つの成功事例ではなく、地域とともに成長するための方法論です。

当社グループは、その実践知を各都市へ広げながら、地域ごとの新たな価値創造に挑戦し続けます。



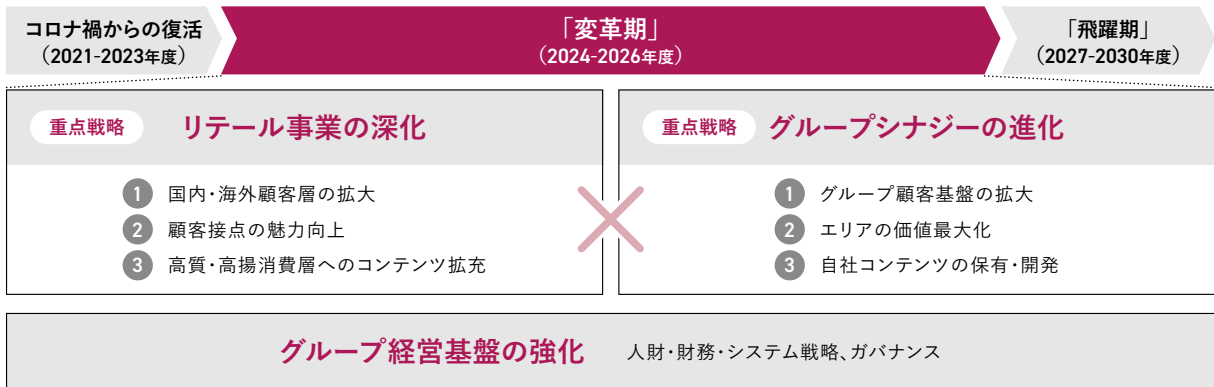
## 中期経営計画（2024～26年度）

### 前中期経営計画（2021～23年度）の振り返り

#### 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禍の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、主力の百貨店事業、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禍の前の水準に復活し、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。
- 2030年を見据えた再成長に向け、主力事業にくわえ、デベロッパー戦略では中長期計画の策定、事業再編を推進したほか、事業ポートフォリオ変革の観点から、新規事業創出に向けた出資やファンドの設立、事業の見極めなど経営効率の向上に取り組みました。

### 中期経営計画（2024～26年度）



本中期経営計画は、2030年に目指す姿の実現、中長期の成長を確かなものとする『変革期』と位置づけ、主力のリテール事業（百貨店・SC事業）を中心に利益創出を図る一方、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。

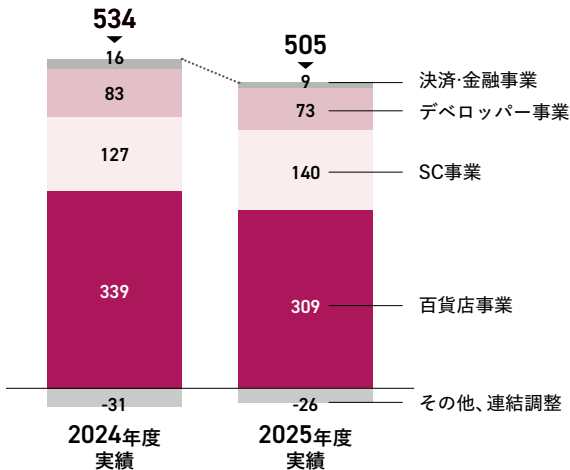
#### 経営数値目標

| 経営指標        | 当初目標    | 修正目標    |
|-------------|---------|---------|
| 連結事業利益      | 520億円   | 560億円   |
| 連結ROE       | 8.0%以上  | 8.0%以上  |
| 連結ROIC      | 5.0%以上  | 6.0%以上  |
| 有利子負債※1     | 2,850億円 | 2,700億円 |
| 温室効果ガス排出量※2 | △58.0%  | △70.0%  |
| 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

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、2025年度期首に経営数値目標を上方修正しました。

#### セグメント別事業利益推移(億円)



### 1)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。
- 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くわえ、アジアを中心とする海外企業との提携などにより海外顧客との関係強化を図ります。

#### ② 顧客接点の魅力向上

- 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図り、各地域での競争優位性を確立します。
- 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、来店価値の向上を図るため、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。
- 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図ります。

#### 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くわえ、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、パルコの強みであるエンタテインメントの強化を図ります。

### 2)グループシナジーの進化

#### ① グループ顧客基盤の拡大

- 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、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つの重点エリアのうち、本中期計画では「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の大型改装にくわえ、デベロッパー事業による複合商業施設の開業(2026年)、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。
- 「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)、「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。

- 建築内装事業、ビルマネジメント事業を統合再編し、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、専門人財の確保・育成など事業の拡大を図ります。

#### 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、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、各地域ならではの独自商品の発掘、育成などに取り組めます。
- 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くわえ、他社連携を通じた新規事業の開発を推進します。
- 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。

### 3)グループ経営基盤の強化

#### ① 人財戦略

- 高度専門人財の採用強化や能力開発、次世代人財の計画育成、女性活躍推進など経営戦略と一体となった人財戦略を推進します。
- グループ内人財交流を活発化し、従業員が有する「知」の融合を図るとともに、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図る人財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図るため、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図ります。

#### 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、業務の効率化を図ります。また、情報セキュリティや事業継続への対応強化を図るほか、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。

#### ④ コーポレートガバナンス

- 2024年度より始動した新たな経営体制のもと、経営の意思決定、執行の迅速化を図るとともに、取締役会による監督機能の強化などガバナンスの高度化により、中長期の成長実現、持続的な企業価値向上を図ります。





## グループ全体の稼ぐ力を高め、 持続的な企業価値向上を。

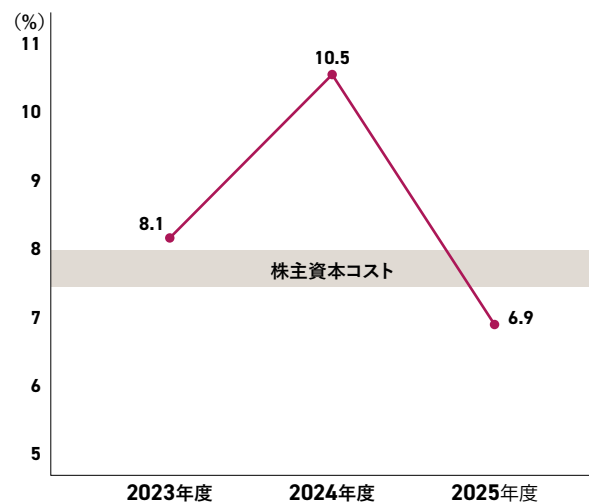
J. フロント リテILING株式会社  
取締役 兼 執行役常務 財務戦略統括部長 兼 CRE 戦略統括部長  
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 常務執行役員 財務本部長  
兼 株式会社パルコ 常務執行役員 コーポレート本部財務政策部担当  
長峯 崇公

### ROE > 株主資本コスト

私が財務運営において常に心掛けていることは、二つあります。一つは、奇手奇策に頼らず、基本に忠実に、オーソドックスなことを着実に積み重ねること。もう一つは、マーケットの変化を注意深く観察し、プロアクティブに対応していくことです。

現在、私たちを取り巻く外部環境は大きく変化しています。私たちの事業への影響を概括的に捉えるならば、昨今の株高・円安は、資産効果やインバウンド売上の押し上げなどを通じて、収入面で大きくプラスに寄与する一方、金利上昇やインフレは運営コストの増加要因となっています。2025年度の業績を振り返ると、連結総額売上高は1.7%の増収となったものの、連結事業利益は5.4%の減益となり、売上の伸長を上回るペースで運営コストなどが増加したことにより、増収減益という結果になりました。

### ROEの推移



こうした環境下において、私たちが持続的な成長を実現していくためには、インフレ局面におけるコストコントロールを徹底するとともに、お客様への付加価値の提供を通じてトップラインを引き上げ、バランスシートの「左側」である事業用資産の稼ぐ力を高めていかなければなりません。そして、企業価値向上のためには、稼ぐ力を高めることによってROEの水準を引き上げ、ROEが株主資本コストを安定的に上回る状態を築くことが何より重要と考えています。

### 稼ぐ力の向上

稼ぐ力を高めるために何をすべきか。各セグメントで優先的に取り組むべき施策は異なるため、一概には申し上げられませんが、グループとしてこれまで以上にセグメント間の戦略の連動性を高めることが不可欠です。

私たちは、小売を中核とするグループであり、大丸、松坂屋、PARCO、GINZA SIXなど大規模商業施設を全国に展開しています。くわえて、デベロッパー事業や決済・金融事業などを有しています。こうした各事業が持つ有形・無形の資産をグループ全体で有効活用することで、店舗を核とした小売ビジネスを中心に据えながらも、その周辺領域も含めた収益を獲得する機会はまだまだあると見ています。言い換えれば、グループシナジーの最大化ということになりますが、その実現に向けたキーワードの一つが「エリア」です。私たちが競争優位性を発揮できるエリアに経営資源を重点的に投下し、各エリアでしっかりとキャッシュを創出できるようにしなければなりません。

同時に、世の中がデフレからインフレへと転換したことに伴い、私たち自身にも根本的な発想の転換が求められていると感じています。いかにトップラインを引き上げていくか。コストをかけてでもトップラインを伸ばすことに、正面から向き合な

|           |                         |                   |           |         |          |
|-----------|-------------------------|-------------------|-----------|---------|----------|
| イントロダクション | くらしの「あたらしい幸せ」を<br>発明する。 | 非連続な成長を描く<br>経営戦略 | 事業ポートフォリオ | 価値創造の基盤 | データセクション |
|-----------|-------------------------|-------------------|-----------|---------|----------|

ければならない局面にあると思います。そのために必要となる事業投資やポートフォリオ・マネジメントを着実に進め、中長期的な成長を実現していきたいと考えています。

### 金融費用の抑制

本業の稼ぐ力を高めることが最も重要であることは言うまでもありませんが、ROEを高めていくうえで、財務担当として金融費用や税金費用にも十分に目を配っています。特に金融費用については、長らく続いた低金利時代から「金利のある世界」へと転換したことで、その重要性が一段と増えています。

当社の資産構成および事業特性を踏まえれば、これまでは有利子負債は長期・固定金利による調達を基本とすることが望ましく、これまでの低金利環境下ではなおさら効果的であったため、実際に長期固定金利による調達が大部分を占めています。その結果、金利上昇局面においても、低金利で調達した資金が残っていることから、足元の損益計算書において急激な金融費用の増加を抑制できている状況にあります。一方で、今後は借り換えに伴う金利上昇も織り込んでいく必要があり、金融費用抑制の観点から、調達手法や条件の多様化についても進めていく考えです。

### 資本コストの認識

現在、当社の株主資本コストはCAPMを用いて7.5~8.0%程度の水準と認識しています。しかし、日本経済の力強さが増している現下の状況においては、バランスシートに対する収益力や効率性が、より高い水準で問われていると理解していますので、8.0%では低いというご指摘もあるかもしれません。そうした声には真摯に耳を傾け、受け止めていきたいと思います。中長期的かつ持続的な成長を通じてステークホルダーの皆様へ価値を届けるために、変動著しい金融・資本市場の動向を注視しつつも、短期的な資本コストの変化に捉われず、成長と効率の両立を可能とする負債/資本構成を追求し、成長を支える安定的な資本政策を目指します。

また、小売業は景気動向など外部環境の影響を受けやすく、業績のボラティリティが高くなりがちです。しかしながら、小売を軸に複数の事業を展開し、それぞれの事業が一定の規模をもって成長していくことで、グループ全体の業績ボラティリティをある程度抑えることは可能と考えています。

2025年度は、百貨店事業は逆風下であり、下期に見直した利益予想には届きませんでした。しかし、SC事業やデベロッパー事業が好調に業績を伸ばしたことにより、連結事業利益は会社予想を上回ることができました。こうした事実は、グループとしての事業ポートフォリオが、着実に下支え機能を発揮していることを示していると感じています。

### バランスシートと株主還元

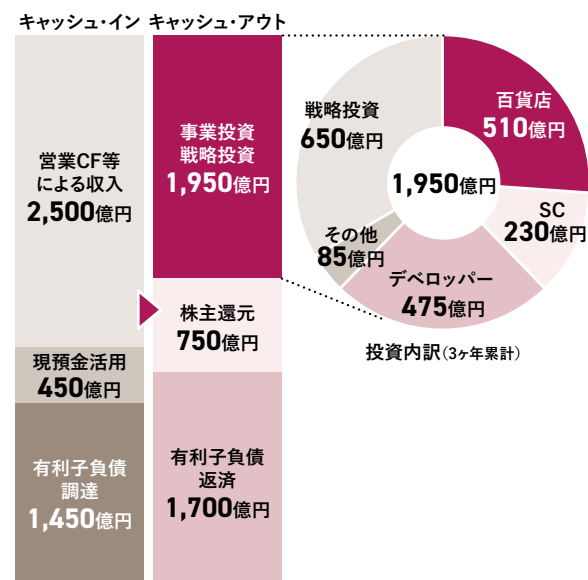
2026年2月末時点の資産合計は1兆1,400億円、負債合計は

7,100億円、資本合計は4,300億円となっています。財務の健全性は十分に維持されており、信用格付についても現在の格付を維持できる状況にあると認識しています。また、デットキャパシティも相応の余力を確保しており、バランスシートの右側については整った形になっています。現中期経営計画は、投資に1,950億円（事業投資1,300億円、戦略投資650億円）を配分する計画であり、変革期における積極投資のフェーズにありますが、それを支えるための財務基盤はしっかりと整備できています。課題は、1兆1,400億円の資産、すなわちバランスシートの左側である事業用資産を有効に活用し、いかに「利益（キャッシュ）」と「成長の芽」を獲得していくかを、財務担当としても推進していくことだと思います。そのため、私は、財務に携わるメンバーに対して管理機能にとどまることなく、ビジネスの伴走者として「ビジネス理解」と「連結マインド」を持って業務にあたるように伝えています。

株主還元については、配当性向40%以上という還元方針に基づき、安定的な配当に努めています。2024年度は1株当たり52円の配当を実施し、コロナ禍前の2019年度の1株当たり36円を大きく上回る水準となりました。2025年度についても、1株当たり2円の増配を実施しました。さらに、自己株式取得も、2024年度から2026年度まで3年連続で実施しており、いずれの年度も自己資本額の適正化を企図したことになります。

先行きの不確実性が高まる時代であり、当社の事業も大きな転換が必要な時だからこそ、財務には守りの規律と攻めの判断の双方が求められます。私は冒頭で申し上げたとおり、基本に忠実であること、そしてマーケットの変化に対応していくことで、事業の成長を支える財務運営を着実に実践していきます。そして、グループ全体の稼ぐ力を高め、持続的に企業価値を上らせていくことに、これからも全力を尽くしていきます。

### キャッシュ・アロケーション(2024~26年度3ヶ年累計)

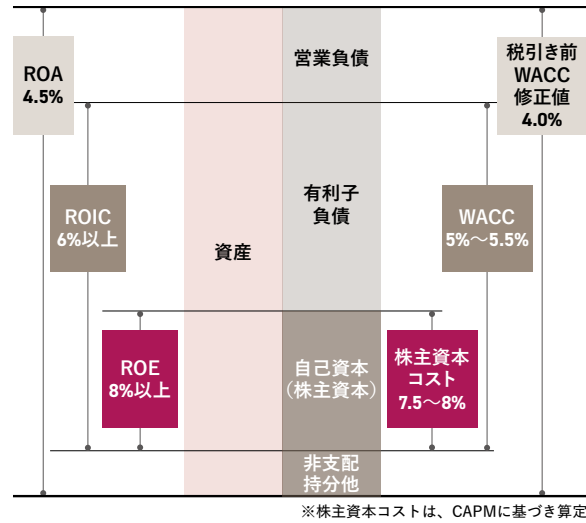




## 収益性を伴う成長

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。現中期経営計画では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図りつつ、財務戦略の推進により投下資本額および自己資本額を適切にコントロールし、資本収益性の確保と収益性を伴う成長を目指します。ROEについては、本業の儲けを示す事業利益を上げていくことで8%以上、中長期的には10%以上を安定的かつ持続的に達成していくことを目指します。ROE向上のため、事業会社は稼ぐ力を高めることでROICの向上を通じたROAの最大化、ホールディングスは税務コストの最適化や金融費用の抑制、財務レバレッジのコントロールなど、それぞれの役割を明確化して取り組みを進めています。

## ROIC・ROE目標とハードルレートの関係



## 事業会社とホールディングス(HD)の役割

|           | ROE   | = | HD<br>財務戦略                                    | × | 事業会社<br>ROA                                  | ×                                         | HD<br>財務戦略                                  |
|-----------|-------|---|-----------------------------------------------|---|----------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
|           |       |   | $\frac{\text{当期利益}}{\text{営業利益}}$<br>税務コスト最適化 |   | $\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$<br>売上高営業利益率 | $\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$<br>総資産回転率 | $\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$<br>財務レバレッジ |
| 2024年度 実績 | 10.5% |   | 0.71倍                                         |   | 5.1%                                         |                                           | 2.88倍                                       |
| 2025年度 実績 | 6.9%  |   | 0.58倍                                         |   | 4.3%                                         |                                           | 2.79倍                                       |

## ROIC経営

当社は事業ポートフォリオ変革と収益性を伴う成長を目指すため、ROICを中長期の業績管理指標としています。セグメントごとに事業特性や事業リスクに応じたあるべきバランスシート

を定めて、重点戦略の推進と投資管理の徹底によりROICの向上を目指します。

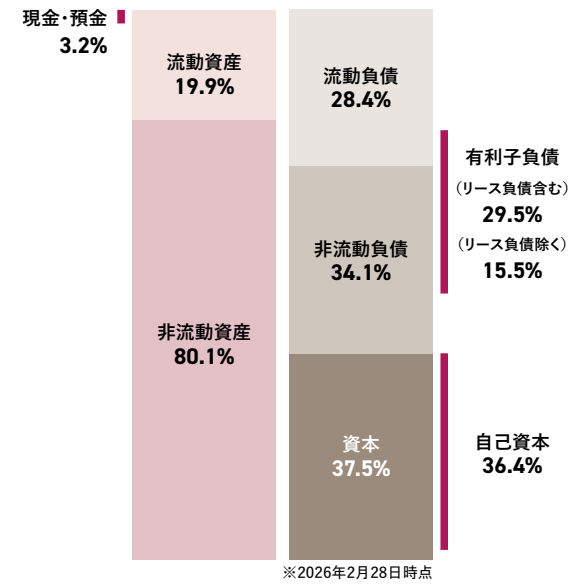
| セグメント |        | 2024年度 | 2025年度 | WACC※ | 中長期目標 | 重点戦略                         |
|-------|--------|--------|--------|-------|-------|------------------------------|
| 連結    | 百貨店    | 10.7%  | 9.3%   | 4～5%  | 6～7%  | エンゲージメントの高い顧客層の拡大と深耕         |
|       | SC     | 5.1%   | 5.8%   | 3～4%  | 5～6%  | IPコンテンツ、ラグジュアリー強化による重点店舗大型改装 |
|       | デベロッパー | 6.5%   | 5.7%   | 3～4%  | 4～5%  | 重点7都市におけるパイプラインを具体化          |
|       | 決済・金融  | 1.8%   | 1.0%   | 2～3%  | 3～5%  | カード一元化による顧客統合                |

※セグメント別の WACCは原則、中期経営計画期間ごとに見直し

## バランスシート管理

当社はバランスシート管理を行ううえで、安全性の観点から健全な財務基盤を維持し、現在の格付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います。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、資本効率の観点から有利子負債を適切に活用するとともに、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、現中期経営計画期間では配当性向40%以上に基づく配当に比べ、適宜、自己株式を取得するなど株主還元を実施します。

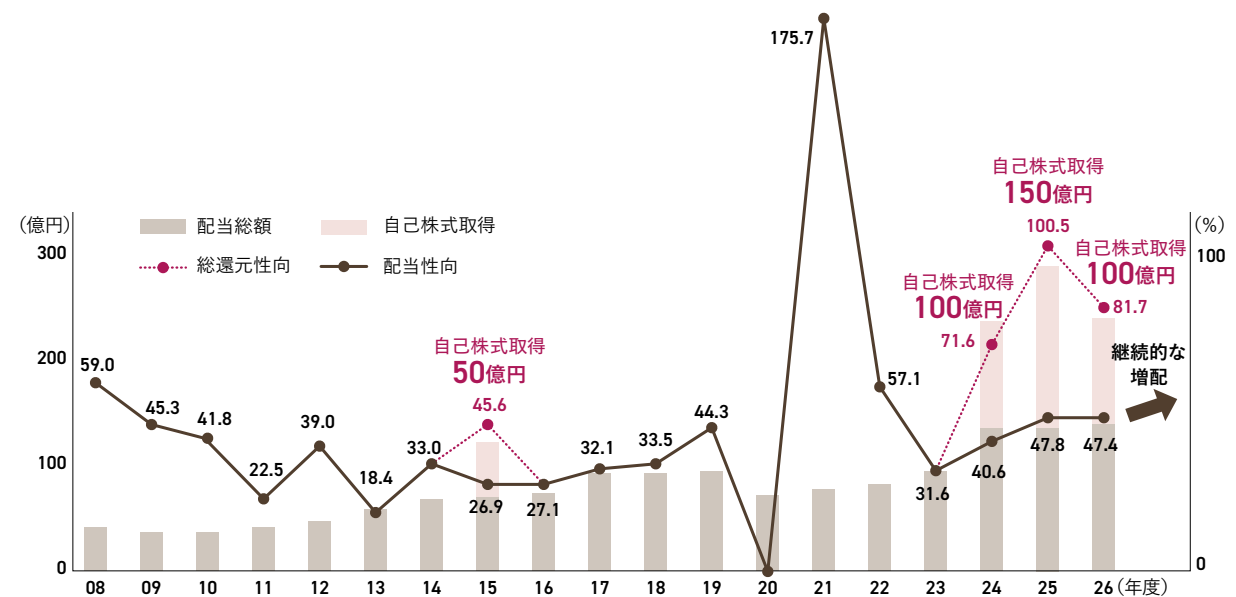
資産については、キャッシュ・マネジメントシステムを利用したグループ内ファイナンスによりグループ資金の効率化を推進しており、常時保有している現預金は運転資金など、必要最低限の水準でキャッシュ・マネジメントを行っています。また、当社の事業用資産については店舗などの有形固定資産が中心であり、効率的に活用することで営業キャッシュフローを最大化するように努めています。



## 株主還元

現中期経営計画では、配当性向をこれまでの30%以上から40%以上へと引き上げました。2025年度の配当については、過去最高水準となった前年度から2円増配し、1株当たり54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

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。同様に、2025年度は150億円、2026年度は100億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(西暦)     | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 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 | 56 |

2014年度：株式会社(2株→1株)後に調整した金額 2017年度：記念配当1株当たり2円を含む 2024年度：配当性向、総還元性向は、特殊要因を除く  
2026年度：2026年4月公表数値、総還元性向は自己株式取得分調整後





INTERVIEW

# 次の世代のために、今、何をするか。 持続的成長につながる 人と組織をつくっていきます。

J. フロント リテイリング株式会社  
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 常務執行役員 人事本部長  
兼 株式会社パルコ 常務執行役員 コーポレート本部 人事担当  
柴田 剛



## 人と組織と文化の ポテンシャルを解き放つ

当社には、古くは松坂屋創業の1611年以来、400年以上にわたってお客様に真摯に向き合い、お客様の思いを実現してきた圧倒的な歴史と伝統があります。現在も、大丸・松坂屋の社是の「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」に代表される先人から受け継いだ哲学を現場で実践する多くの従業員を擁していることが、当社の人的資本の最大の基盤であり、誇りであると自認しています。また、近年は日本の現代カルチャーを刺激し続けてきたパルコの完全統合を一つの契機に、独自性・創造性にあふれた従業員が増加していることも大きな強みとなっています。

一方で、少子高齢化や人びとの価値観の多様化、AIの急速な進化など、当社をめぐる環境は劇的な変化を続けています。これからの時代においても、激しい競争を勝ち抜き、引き続きお客様やさまざまなステークホルダーに支持をいただき続けるためには、現状に満足せず、人や組織が本来持つポテンシャルを最大限まで引き出し、積極的に新たな人財や知見を獲得し、さらに挑戦する人・組織・文化の強みを磨き続けていく必要があると考えています。

## タレントマネジメントを トッププライオリティにする

当社の現状でいうと、グループ従業員の平均年齢は50歳に近づいています。経験豊富な従業員が主要なポジションに就いていることは現在の強みの源泉ではありますが、今後の持続的な成長のためには、次世代の人財の獲得と、成長のために戦略的な取り組み、積極的な投資を続けていくことが欠かせません。

採用については、毎年一定数の新卒採用を継続するとともに、店舗・外商・コンテンツ・デジタルなどの領域を中心に、ビ

ジネスの変化に対応して、社外から優れた人財を獲得することを強化しており、昨年度はグループ全体で276人をキャリア採用として迎えました。また、百貨店の店長をパルコ出身者が、パルコ店長を百貨店出身者が担うような戦略的な人財配置をグループ横断で進めています。こうした人財の獲得や配置はそれ自体に意義がありますが、既存の人財や組織の、知見や専門性が更新されて、組織全体で変革が加速するという大きな効果があると認識しています。また、社内タレントのリスト化を進め、育成プログラムに投資を行い、要所を支えるプロフェッショナルが今後も途切れることのないように人財パイプラインを強化しています。こうした人財の獲得や戦略的な配置・育成は、トップマネジメントが経営戦略上の最重要事項として、判断・実行をリードする体制としています。

## 多様性とエンゲージメントの向上

持続的成長の実現には、多様な価値観や個性を組織の力へと転換していくことが不可欠です。

当社では、優位性のある女性活躍をはじめダイバーシティの推進に引き続き取り組むとともに、従業員一人ひとりが自分らしく能力を発揮できる環境づくりを進めています。単に数値目標の達成にとどまらず、多様な人財がいきいきと活躍する状態を実現したいと考えています。

また、従業員が主体的に仕事に向き合い、挑戦し続けるには、組織や仕事に対する従業員の積極的な関与と情熱を示すワークエンゲージメントの向上が重要です。組織運営やマネジメント、制度のあり方など多角的なアプローチを通じて、従業員が本来持つポテンシャルを最大限まで解き放ち、健全なコミットメントのもとに挑戦を楽しみ、成長を実感できる環境づく

|           |                     |               |           |         |          |
|-----------|---------------------|---------------|-----------|---------|----------|
| イントロダクション | くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。 | 非連続な成長を描く経営戦略 | 事業ポートフォリオ | 価値創造の基盤 | データセクション |
|-----------|---------------------|---------------|-----------|---------|----------|

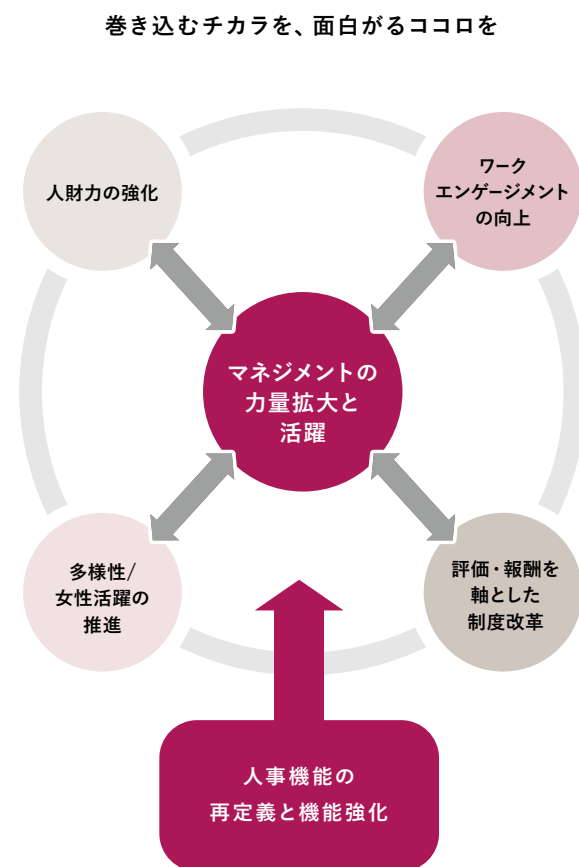
りをしていくことが、価値共創リテラーの実現には欠かせないと考えています。

## マネジメントが変革の主役

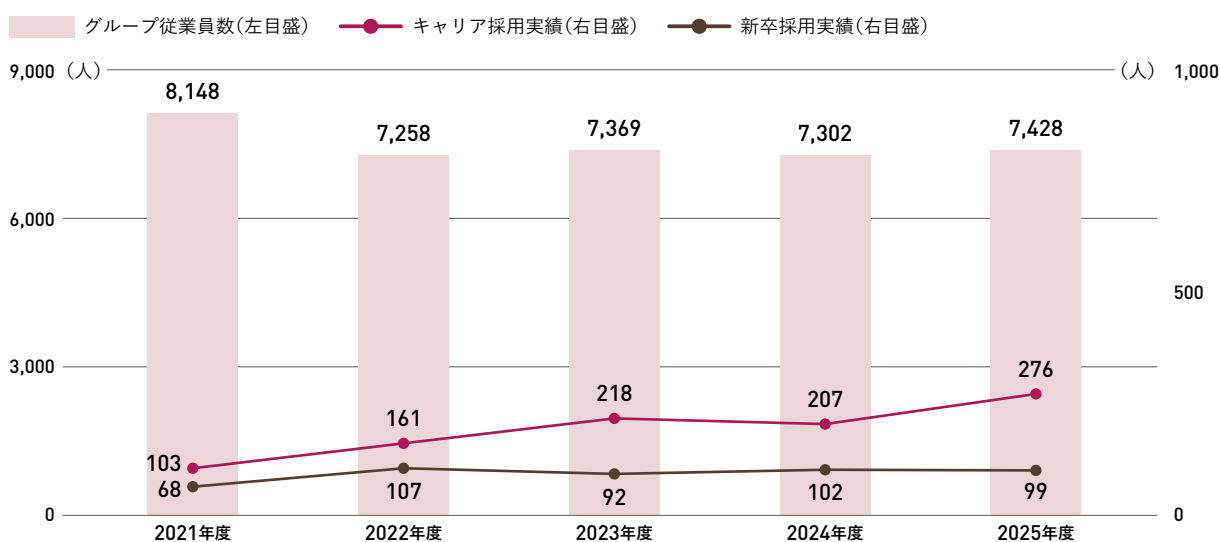
ビジネスの革新は、それぞれの現場で実践される変革の集合体であることはいまでもありません。それぞれの職場で変革の方向性を伝え、モチベーションを刺激しながら人財を育て、創意工夫のなかで目標を実現していくマネジメントの役割が従来以上に重要になっています。こうした観点から、大丸松坂屋百貨店を皮切りに、各組織の役員や部長層と各社の社長が直接対話をしながら組織革新に向けた取り組みを議論する「役員・部長ワークショップ」を開始しました。ワークショップでは、「従業員一人ひとりと向き合い、勇気ある決断をし、夢を語る」大切さを全員で熱く議論しています。地道な取り組みですが、今後も継続的に開催し、また対象会社を拡大していきます。

## 人事はビジネスドライバーに

これまで人事部門は伝統を大切にし、ルールを守り、公平性を保つことが基調でした。それ自体は今後も重要です。しかし、ビジネスを大きく変容するには、時には前例に捉われず、目的に照らして最適解を考え、事業と一緒に人や組織、ひいては企業文化を動かしていく戦略部門となることが求められます。こうした変革をグループ一体で推進していくため、2026年度から財務部門やIT部門とともに、ホールディングスと主要事業会社の人事役員を兼務する体制にしました。情報の鮮度が向上し、よりスピーディーに一体的な意思決定ができるようになり、手応えを感じています。人事部門も事業や人財の挑戦を後押しするドライバーの役割を担い、グループの価値共創の実現に貢献していきます。



## グループ従業員数と新卒およびキャリア採用の実績の推移



※グループ従業員数は、各年度末の数値です。



## 人財戦略の重点テーマ

当社は、「人財力の強化」「多様性/女性活躍の推進」「ワークエンゲージメントの向上」「評価・報酬を軸とした制度改革」の4つを重点テーマとしています。そして、これらの実効性を高めるうえで、マネジメント層が中核的な役割を担うとの認識のもと、「マネジメント力の強化と活躍促進」にも注力しています。

## 人財力の強化

当社では、新卒・若手人財にくわえ、店舗・外商・コンテンツ・デジタルなどの領域を中心に、事業環境の変化に対応する専門性の高い人財の採用を推進しています。また、職場環境整備やオンボーディングの強化を通じて定着を支援するとともに、従業員一人ひとりの能力を最大限に発揮できるよう、育成・研修の充実に取り組んでいます。

### ■ JFR選抜塾

当社では2017年より次期経営幹部候補の育成を目的とした重点プログラム「JFR選抜塾」を実施しています。

本プログラムは、「JFR経営塾」（次期経営幹部候補）、「JFRマネジメント塾」（次期部長候補）、「JFRリーダー塾」（次期マネジャー候補）の三層で構成し、経営者視点の醸成、トップの問題意識の共有、戦略策定トレーニングを実施するとともに、計画的・戦略的な配置をすることで、次世代基幹人財の早期育成を推進していきます。

#### 研修参加者実績（2025年度）

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 新入社員研修            | 98人    |
| JFR大卒新入社員3年育成スクール | 724人   |
| キャリア開発研修          | 2,294人 |
| 管理職研修             | 220人   |
| 新任管理職研修           | 428人   |
| JFRグループ公募型研修      | 107人   |
| JFRカレッジ           | 1,142人 |

※参加者は延べ人数

#### 研修実績（2025年度）

|                |         |
|----------------|---------|
| 社員一人当たりの平均研修時間 | 8.26時間  |
| 社員一人当たりの平均研修費用 | 58,813円 |

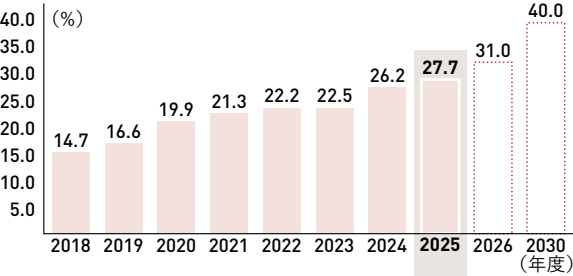
## 多様性/女性活躍の推進

当社は、将来にわたって持続的に成長していくためには、多様な個性を活かしながら組織の力に変換していくことが必要であると考えています。そのために、若手の抜てき登用からミドル・シニア層の活性化まで、一人ひとりが自分らしく活躍できる環境を整えていきます。

特に、グループ全体の従業員の半数以上を占める女性の活躍は不可欠です。これまで、働きやすさと働きがいの視点での

職場環境整備や働き方改革、キャリアの棚卸しやマネジメントを学ぶ“女性のためのキャリアフォーラム”、管理職向けのアンコンシャス・バイアス研修などを実施してきました。その結果、グループ全体の女性管理職比率は2025年度末時点で27.7%となりました。2026年5月には、多様な背景や経験を持つ役員や部長クラスの女性がメンターとなって、後輩社員の中長期的なキャリア形成を支援する社内メンター制度を導入しました。

#### 女性管理職比率推移（連結）



#### 2025年 階層別の女性比率（連結）

|     | 総数   | うち女性 | 女性比率  |
|-----|------|------|-------|
| 部長職 | 263人 | 33人  | 12.5% |
| 課長職 | 548人 | 192人 | 35.0% |
| 合計  | 811人 | 225人 | 27.7% |

※2026年2月末現在

### ■ アンコンシャス・バイアス研修

グループの全役員と管理職を対象に、無意識の思い込みや固定観念が意思決定やマネジメント、日常のコミュニケーションに与える影響について理解を深める研修を2025年度に実施しました（参加者約1,000名）。特に課長向けの研修では、AIを活用した演習を取り入れ、実際の職場で起こり得る場面を想定し、より実践的な内容で実施しました。

### ■ 社内ネットワーキング「PERCH LABO」

当社は、女性のためのキャリアフォーラムの研修修了生で構成する社内ネットワーキングを2025年に立ち上げました。部門や事業会社の枠を超え、グループ内の女性社員がつながる場を、鳥が羽を休める「止まり木（PERCH）」になぞらえています。

情報交換にくわえ、業務で活用可能なスキルの習得機会も提供し、主体的なキャリア形成を支援するとともに、次世代リーダーの育成を推進しています。（2025年度のべ140名参加）



PERCH LABOのミーティング

## ワークエンゲージメントの向上

当社は、ワークエンゲージメントを組織や仕事に対する従業員の積極的な関与と情熱の度合いと定義しています。ワークエンゲージメントの高まりなしに従業員の挑戦は始まらないと考え、業務や役割、マネジメントの関与、社内諸制度など全ての従業員体験の機会をワークエンゲージメントの観点から点検・改善することに今後取り組んでいきます。

### ■ 従業員エンゲージメント調査

2025年度の調査では、質問項目の見直しを行い、現状をより的確に把握することに努めました。グループ全体では、KPIとしている「従業員満足度」（68.3%）や、「勤務推奨度」（62.0%）にくわえて、「継続勤務意向」「業務上の協力体制」「上司との信頼関係」「社会への貢献に対する誇り」が高い結果となりました。一方で、「仕事のやりがい」や「期待を超える仕事体験」の創出に改善の余地がある結果となり、ワークエンゲージメントを高める取り組みが必要であると認識しています。調査を通じて得られた気づきは、グループ全体の施策、各社・各部門での対話等につなげ、組織の成長につなげていきます。

## 評価・報酬を軸とした制度改革

適正な評価に基づく処遇は、従業員の挑戦心を引き出す重要な要素の一つです。当社では、一人ひとりの役割・成果・個の違いを的確に評価し、フィードバックできるよう、既存の評価制度の見直しと運用力を高めるトレーニングを上位職から進めていくとともに、採用競争力の強化や従業員の定着をより意識した報酬水準の実現を目指しています。

2026年4月には、グループ連結意識のさらなる強化と健全なコミットメントの実践を促すとともに、ワークエンゲージメントの向上を図ることを目的として、グループ内の幹部従業員を対象とした株式交付制度を導入しました。

## INTERVIEW

当社は現在、将来の持続的な成長に向けた変革期にあります。こうした環境においては、組織を牽引するマネジメントの役割が、組織全体の力や価値創造に大きな影響を与えていると考えています。

過去のやり方や成功体験をそのまま踏襲するだけでは、新たな未来を切り拓くことは難しいため、当社では役員を含むマネジメント層が今、何を実践すべきかについて検討を重ね、役員ワークショップでの議論を経て、次の3つのアクションを定めました。

- 向き合う（対話を通じて適切なフィードバックを行い、成長を支える）
- 決める（前例にとらわれず、自ら考え意思決定する）
- 夢を語る（組織の未来を描き、その方向性を部下と共有する）

現在は、役員を含む部門長一人ひとりが、これらを自らの言葉で言語化し、部下との対話を重ねながら、実践を通じて磨き上げていく取り組みを進めています。人事部門では、大丸松坂屋百貨店の部長を対象にワークショップを実施し、実践を後押ししています。

私は2025年に組織開発の専門人財として当社に入社しましたが、当社には高いポテンシャルを持つ人財が多くいると感じています。こうした一人ひとりの力を引き出し、人的資本の価値を高めていくことで、組織としての競争力の向上につなげていきたいと考えています。

## マネジメントの力量拡大と活躍

人財戦略に掲げる各取り組みにおいて中心的役割を担い、経営と現場をつなぐ結節点となるのはマネジメント層です。当社では、部長を中心とするマネジメント層が自身の能力を最大限発揮できるよう、環境改善と意識改革に重点的に取り組んでいます。具体的には、管理する部下の人数の見直しや組織活性化のための支援策の構築、挑戦を促進する評価制度への見直しなどを行うとともに、マネジメント層の行動変容を促す役員・部長のワークショップを継続的に実施しています。



役員・部長のワークショップ

## 人事機能の再定義と機能強化

各施策を着実に実行していくためには、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、人事部門の専門性向上に取り組むとともに、従業員が仕事を通じて成長実感を得られるよう業務運営プロセスの改革を進めています。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。



J. フロント リテイリング株式会社  
人財戦略統括部グループ  
人財開発部専任部長

小向 洋誌





## 次世代型IT組織が グループ変革を主導する

J. フロント リテイリング株式会社  
執行役常務 IT デジタル統括部長  
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 常務執行役員 IT デジタル本部長  
兼 株式会社パルコ 常務執行役員 コーポレート本部情報システム推進部担当

小澤 稔弘

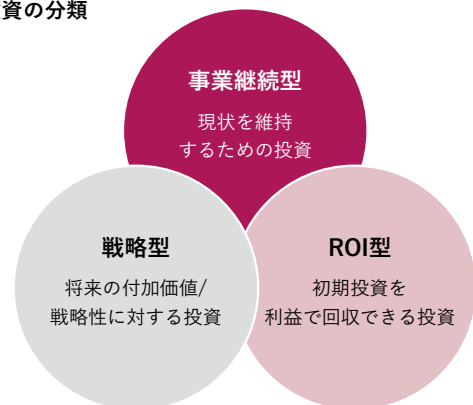


### はじめに ～当社グループのITデジタル上の課題

私はこれまで、CIOとしてさまざまな企業のIT組織の変革を担当し、今年の3月にJ.フロント リテイリングのITデジタル統括部長として着任しました。当社グループは、大丸と松坂屋という老舗百貨店を擁する一方、パルコの若年層への訴求力や、GINZA SIXという独自のプレゼンスなど、同業他社にはない大きな魅力と強みを持っています。

しかし、私の長年の経験に照らして当社グループのIT環境に目を向けると、さまざまな課題が見受けられます。例えば、グループ内に似たようなサービス基盤が複数存在していたり、基幹を含めて多くのシステムが老朽化していたりしています。結果として、本来であれば戦略型投資など新しい挑戦のためのIT投資を増やすべきところ、既存事業を維持継続するための投資にリソースを割かざるを得ないという状況に陥っています。

### IT投資の分類



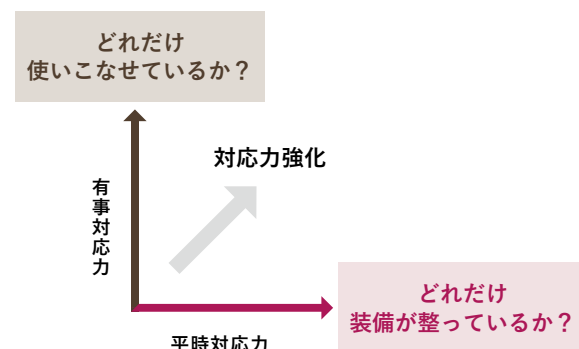
### 目指す姿 ～次世代型事業会社ITへの変革

課題への対応とグループIT機能のあるべき姿は、2027年度から始まる次期IT中期計画に反映させる予定です。私が考える理想の事業会社IT組織とは、決してシステムの保守運用部隊ではなく、事業側と並走しながら、ビジネスそのものを前に進めていく存在です。この「次世代型事業会社ITへの変革」に向け、次期中期計画では以下の柱を掲げて、戦略を推進する考えです。

#### ①グループITガバナンスの強化

グループ全体で最適なIT投資を実行していくためには、グループのIT投資案件を経営方針や戦略との整合性の視点からチェックし、ポートフォリオとして案件を管理して、ITリソースを最適配分することが重要です。このため、グループIT審議制度を導入し、IT投資の基本的な考え方や判断基準を定めたグループ規定を制定して、IT審議会において統一された判断基準で投資判断を実施します。

### サイバーセキュリティ状況の診断方針



|           |                         |                   |           |         |          |
|-----------|-------------------------|-------------------|-----------|---------|----------|
| イントロダクション | くらしの「あたらしい幸せ」を<br>発明する。 | 非連続な成長を描く<br>経営戦略 | 事業ポートフォリオ | 価値創造の基盤 | データセクション |
|-----------|-------------------------|-------------------|-----------|---------|----------|

また、サイバーセキュリティの強化も、ITガバナンス上の重要なポイントです。昨今、AIを活用した攻撃など、サイバー攻撃の脅威は増大しており、平時における対応力強化だけでなく、有事における対応力の強化も重要になっています。当社グループでは、米国の非営利団体:CIS (Center for Internet Security) が公開しているサイバーセキュリティ対策のベストプラクティス集である「CIS Control」や米国立標準技術研究所:NIST (National Institute of Standards and Technology) が公開しているサイバーセキュリティフレームワークである「NIST Cybersecurity Framework:NIST CSF」などをベンチマークに、グループのサイバーセキュリティ対応レベルをさらに引き上げていく考えです。

### ②BITA化／新内製化

“事業側と並走してビジネスを前に進めていく”うえで、キーとなる人材像が「BITA (Business IT Architect:ピータ)」です。BITAは、片手にテクノロジー、もう一方にビジネスを持ち、社内にある業務の入り口から出口までを一気通貫で把握して最適なプロセスや仕掛けを構築する役割を担います。こういった業務は、まさしく次世代型の事業会社IT組織の人財がやるべき仕事と言えますが、現行のIT部門では、従来から担っているシステム開発や保守運用業務で手一杯になっているため、それに代わってBITA業務を行うのは負荷がかかりすぎるという問題がありました。

そこで、最大の課題である保守運用工数の削減に向けた取り組みとして、「新内製化」を推進します。これは、サーバーなどのIT資産を自社で持たずクラウドサービスをフル活用し、従来の自社専用システムの開発を中心としたシステムインテグレーションから、複数のSaaS (Software as a Service) を組み合わせるサービスインテグレーションへ移行。基本は極力「開発しない」という方針で、開発する場合でもノーコード開発やAI駆動開発を前提とする。これらのアプローチをパート

ナーに依存せず自社で可能な限り行うことにより保守運用工数と外部委託費を大幅に削減し、ビジネスへのデリバリースピードを最大化する。これらが新内製化の狙いであり、事業会社IT人財としてのBITAが担うべき仕事になります。

### ③DSK(Digital Shared Knowledge)化

「DSK」とは、デジタル化された組織知のことです。これは、個人の頭の中にあるノウハウを仕組みに変えることを指します。個人のノウハウを、形式知として組織全体で再利用しやすいようにデジタル化して活用していくのがDSKの価値です。

例えば、ある数値群が一定の閾値を超えたら次のアクションへ移る、といった判断基準をデジタル化できれば、人によるムラがなくなり、ビジネスの再現性や品質が劇的に高まります。そのなかで経験を積み重ねることで、誰でも80点を容易に出せる土台ができ、そのうえで個々人が研鑽を積むことで120点を出せる社員が増えていく。DSK化を推進すると、このような組織運営が可能になります。

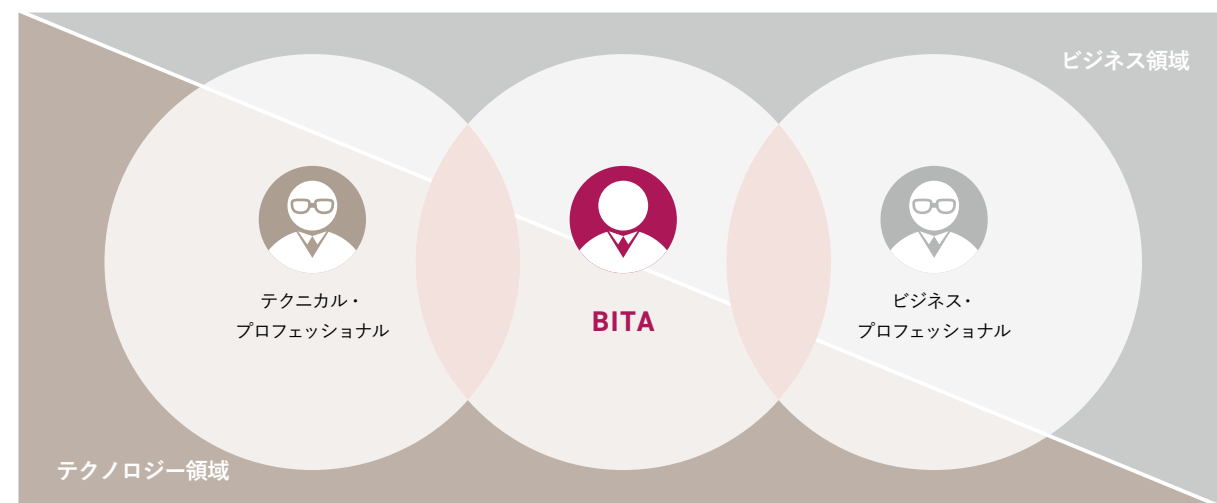
さらにこの先には、高度な判断能力を必要とする意志決定プロセスをAIで代替するようなことも可能となり、今後、特に熟練シニア社員の退職が見込まれる百貨店事業において、業務の継続を担保するとともに、効率化/高度化を実現することができます。

DSK化を推進するためには、社員のデジタルリテラシー向上が必須であり、教育・研修をさらに強化して、グループ全体のデジタル活用力を大幅に引き上げていきます。

### グループ変革を主導

JFRグループの変革はまだ始まったばかりです。私のミッションは明確であり、それは、IT組織をいかにして次世代型の事業会社IT機能を担うBITA組織へと転換させるか、ということ。BITA人財がビジネスの主軸の一つとして躍動することで、歴史ある企業の未来を変革していきたいと思っています。

### BITAとは?





# 変革期、その先の価値創造へ。

当社グループは、現中期経営計画期間である2024年度から2026年度までを、2030年のグループ将来像「価値共創リテラーグループ」の実現に向けた「変革期」と位置づけ、「リテール事業の深化」「グループシナジーの進化」、および将来に向けた探索に果敢に取り組んでいます。



## MESSAGE

J. フロント リテイリング株式会社  
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 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役  
兼 株式会社パルコ 取締役

田中 倫暁

## 「変革」の今

2025年度を振り返ると、百貨店事業においては、国内顧客のLTV（Life Time Value:顧客生涯価値）向上のための施策や、次世代顧客の開拓に一定の成果が認められました。また、（大阪・関西万博の）EXPO2025オフィシャルストアの展開では、売場づくりや、商品開発・仕入れに一から取り組み、かなりの手応えを得ています。SC事業は渋谷PARCOを中心とした戦略的な改装によりファン層の拡大が進み、決済・金融事業はグループ内のカード発行業務を自社に集約できました。

現中期経営計画の取り組みが着実に進む一方、戦略テーマであるグループシナジーの進化、とりわけ顧客基盤の拡大については、実行スピードが遅いことは否めません。我々の考える速度感で変革を進めることが、2026年度の課題です。

私は大丸松坂屋百貨店で執行役員を務め、2026年3月から現職に就きました。今、組んでいる橋本執行役はJFRカードの社長経験者ですし、徳田執行役は社外での経験が豊富です。3人が、お互いの知見・ノウハウを共有しながら、今度は当社で変革を推進しています。

## LTV向上のポテンシャル

当社グループの成長の起点は、エンドユーザーである「お客様」にあります。我々が保有する資産の多くは不動産で、そこで営んでいるのは商業です。顧客理解を深め、お客様が望んでい

る世界観、つまり高質で、心が高揚するような商品やサービス・体験といったものを、店舗単独で収益を高めることはもちろんのこと、エリアの魅力を高めるコンテンツを、店舗ではなくエリアそのものに提供するなど、当社グループが考えるエリア戦略には、このように収益性を伸ばしていける余地があります。

企業成長を実現するコンテンツについては、感動、地域、環境をキーワードとしています。地域の産品や伝統、環境共生の文脈にある取り組みを編集し、新たな価値にして世の中に提供していくことが、リテラーとしての当社グループの役割との認識です。従来のプライベートブランドやイベント型コンテンツとは、スケール感が異なります。

## そのエリアに必要とされるプレイヤーに

次中期経営計画は、これまでの取り組みを結果として示し、さらに高度化させる段階です。当社グループが考える「重点7都市」で、どれだけ新しい価値をお見せできるかにかかっています。

そのために、まずは2026年6月に開業した「HAERA」を、名古屋・栄エリアで存在感のある商業施設として成功させる。そして、当社グループはユニークな商業施設を展開できる会社である、と地域社会から再認識していただけるようにする。それが2026年度の到達点かつ、2027年度以降の出発点です。その先の展開も見据えて、グループ内そしてビジネス・パートナーの皆様と一緒に取り組んでいきます。



## 重点戦略 01

# リテール事業の深化

重点戦略の一つである「リテール事業の深化」においては、「国内・海外顧客層の拡大」「顧客接点の魅力化」「高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充」に取り組んでおり、特に、海外顧客層の拡大、国内富裕層マーケットへの対応強化、高質・高揚消費層向けコンテンツの拡充を重点的に推進しています。

## 海外顧客層の拡大

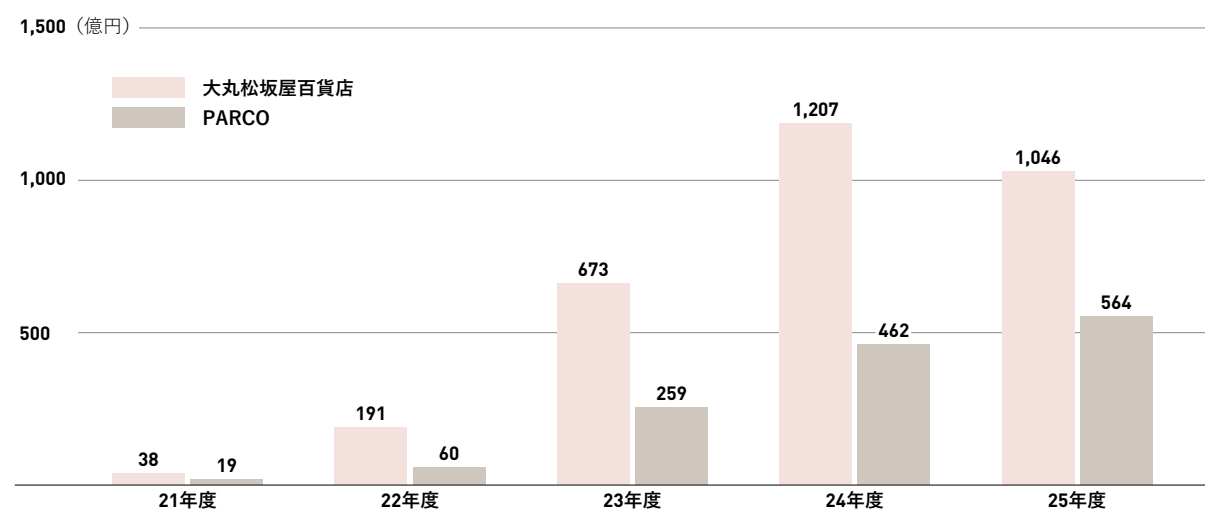
百貨店事業の大丸松坂屋百貨店では、主にアジアからの訪日観光客を対象とした海外顧客とのコミュニケーション、提案力の強化を図っています。具体的には、2024年度末より免税カウンターで海外富裕層に会員登録を勧める取り組みを始め、SNSやメールなど、適切なコミュニケーションツールによってニーズに応じた情報発信を行い、再来店と購買を促進しています。免税カウンターでの会員登録数は、2026年2月末で2,000人となりました。総会員数が約16万人（2026年2月末時点）※となった海外在住の大丸・松坂屋アプリ会員とともに、「顔の見える」海外顧客層が着実に拡大しています。

また、SC事業では、ポップカルチャーなど体験価値の提供をさらに強化しています。例えば渋谷PARCOでは、2019年以來の大型改装において有力IPコンテンツの世界初・国内初ショップやラグジュアリーブランドを導入したことによりインバウンド取扱高が伸長し、心斎橋PARCOでは、大阪・関西万博効果もあり、IPコンテンツの集積フロアが賑わうなど、結果としてインバウンド取扱高総額は過去最高を更新しました。

このほかにも、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、それ以来、互いの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。

※ID数は、複数のツールに登録している顧客を含みます

## 大丸松坂屋百貨店およびPARCOのインバウンド売上高(取扱高)の推移







## 重点戦略 02

# グループシナジーの進化

もう一つの重点戦略である「グループシナジーの進化」においては、「グループ顧客基盤の拡大」「自社コンテンツの保有・開発」「エリアの価値最大化」に取り組んでいます。当社グループの強み、すなわち、「商業および商業空間のプロデュース力」「優良な顧客基盤」「全国の主要都市に保有する不動産資産」「お取引先やクリエイターなどのパートナー」を活かした、リテラー・グループの未来の創造が進んでいます。

### グループ顧客基盤の拡大

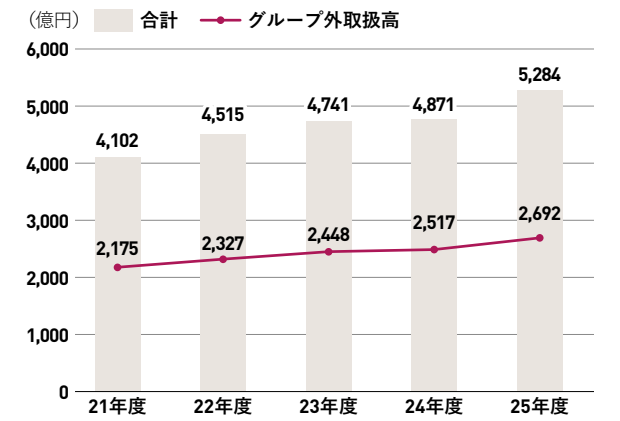
リテール事業をビジネスの中核に据えている当社グループにおいて、優良な顧客基盤から得られるデータは、品ぞろえやサービスの充実につながる、かけがえのない資産です。当社グループでは、一般顧客・外商顧客の皆様にカードやアプリ、ウェブメディアなどの展開を通じて会員化を推進し、グループ顧客基盤の拡大を図っています。

決済・金融事業のJFRカードは、既存の大丸松坂屋カードにくわえて、2024年4月よりGINZA SIXカード、2025年2月よりPARCOカード、同年3月より博多大丸孔雀カードを新たに発行し、グループ内のカード発行業務を集約しました。あわせて、当社グループの店舗周辺において加盟店の獲得を推進し、エリア経済圏の確立に取り組んでいます。2025年度のクレジット取扱高は、当社グループ内/外で同程度の比率となり、総額は前年を8.5%上回る、約5,280億円となりました。なお、グループ内カードが発行するポイントの統合および相互利用の開始は、2030年頃となる見通しです。

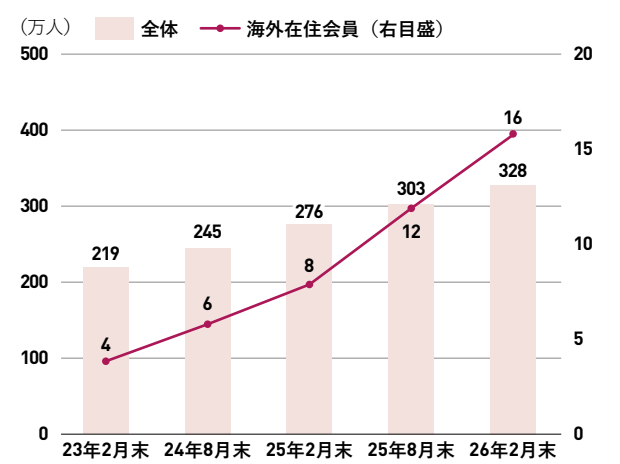
百貨店事業の大丸・松坂屋アプリの会員数は、2025年度末時点で313万人となりました。大丸松坂屋百貨店のカードホルダーのうち、アプリ会員と非アプリ会員の買上単価を比較すると2倍もの開きがあり、自社アプリを通じて良質なコミュニケーションが図れていることが分かります。また、外商顧客専用サイトの「コネスリーニュ」では、会員に対して特別商材の紹介などを行っており、好評を得ています。

今後さらに、顧客データベースの分析・活用などにも注力し、お客様のLTVの向上に取り組んでいきます。

### JFRカード発行カードのクレジット取扱高



### 大丸・松坂屋アプリ会員数



### 国内富裕層マーケットへの対応強化

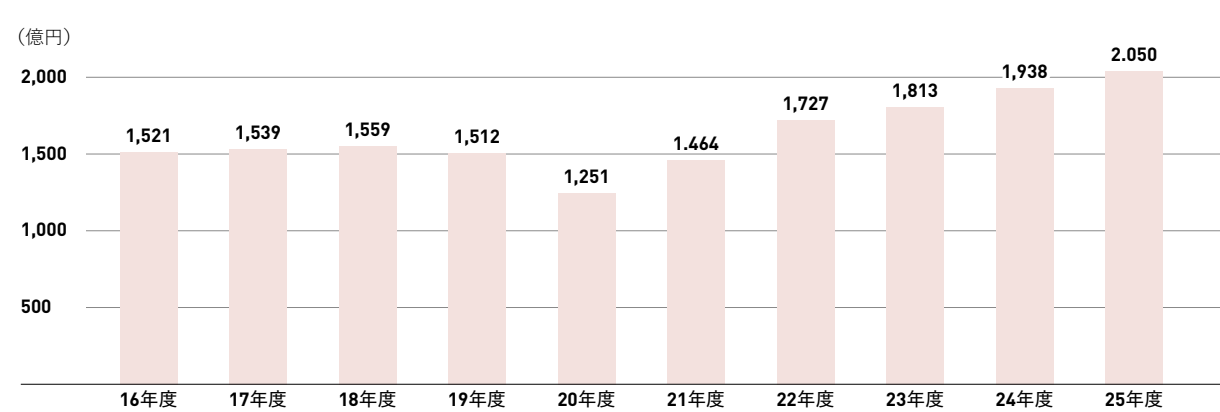
富裕層を中心とする百貨店特有のロイヤルカスタマーに対し、店舗やご自宅などの場所で商品を提案・販売する営業スタイル「外商」。大丸松坂屋百貨店の外商顧客は約30万人<sup>※</sup>、その利用額は同社の売上高の約25%を占める割合で推移しながら、年々伸長しています。この堅調な富裕層マーケットへの対応強化策として、顧客接点の起点となる店舗の魅力化、外商活動の広域化などを推進しています。

一例として、百貨店事業の松坂屋名古屋店において、既存顧客の深耕と次世代顧客の獲得を目指す大型改装を進め、2025年8月末に本館、2026年2月末に北館のリニューアルを完了しました。全館面積の約3割を対象とした今回の大型改装により、ラグジュアリーブランドの売場面積は改装前と比較して1.4倍、アートは約2.5倍に拡大する一方、婦人服は6割圧縮されています。また、上質で快適な店舗環境、空間価値の向上にも取り組みました。なお、同店南館は、一部をバルコが運営する形態にリニューアルします。当該フロアは、2026年2月以降順次工事を始めており、2027年春に新しい商業施設として開業する予定です。

外商活動の広域化については、百貨店やラグジュアリーブランドが撤退した地域にお住まいの方を対象とした顧客開拓の強化などに努めています。

※外商顧客数は、専用カードの発行枚数に基づきます

### 大丸松坂屋百貨店 外商売上高



### 高質・高揚消費層向けコンテンツの拡充

当社グループは、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、すなわち「高質・高揚消費層」に対し、新たなライフスタイルの提案に取り組んでいます。

SC事業では、PARCO各店においてマーケットの変化に応じてフロア構成などを抜本的に見直すリニューアルを推進中です。2025年度は、渋谷・広島・名古屋・仙台など基幹店を中心とした戦略改装により、特に国内外顧客の支持が高いジャパンモードやキャラクターゾーン、アニメなどIPコンテンツ、飲食を拡充しました。例えば、渋谷PARCOは、2025年春から秋にかけて「世界ユニークで面白い商業施設」をキーワードとする大型改装を実施してグローバルニッチ店舗へと進化させた結果、改装区画の2025年度取扱高実績は前年比で約8割増となりました。2026年度は、心斎橋・池袋・名古屋・仙台のPARCOの大型改装に着手しています。改装に伴う一時的な収益の減少影響はありますが、リニューアル後は、集客力の向上を見込んでいます。

このほか、大丸松坂屋百貨店は、2025年4月から10月に開催された大阪・関西万博において会場内にオフィシャルストアを展開し、日本の美意識を感じられる独自の空間演出や、オリジナル商品が好評を得て、当初の売上目標を大きく上回りました。

価値観は多様化していますが、当社グループは、これからも、お客様の心が動く瞬間に寄り添っていきたいと考えます。

P.44



## 自社コンテンツ保有・開発

当社グループは、リテール事業の新たな成長に向け、強みである目利き力や調達力、ネットワークなどを融合し、自社コンテンツの保有・開発、新規事業の開発を推進しています。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、自社コンテンツが一つの収益の柱とまでなるよう育てています。



パルコがインディーゲーム領域に特化したゲームパブリッシング事業に本格参入し、新レーベル「PARCO GAMES」を創設。



大丸松坂屋百貨店と(株)グレイプストーンが業務提携し、共同開発した新ブランド「モンブランTHE珀山」。



人気作品『ちいかわ』のコラボレーションメニューおよびオリジナルグッズを、権利元許諾のうえパルコが開発した「ちいかわレストラン」、池袋PARCOに続き、2店舗目に沖縄PARCO CITY店を出店。©nagano



大丸松坂屋百貨店、高知大丸が、高知県の菓子メーカー・(株)スウィーツと共同開発した「しあわせミルクサブレ」。



大丸松坂屋百貨店と(株)MON・CREVEが共同出資し設立した、オリジナルスイーツの販売運営を行うJV「(株)ANNIVEL」のスイーツブランド「PATISSERIE ANNIVEL」。

### 一例

- スイーツを他社と共同開発
- 人気キャラクターとコラボレーションした飲食店においてメニューおよび限定グッズを展開
- ゲームパブリッシング事業に本格参入
- 合併によりリユース事業に参入 **P.55**

## エリアの価値最大化

現中期経営計画において、当社グループは、重点7都市（札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸、福岡）のうち、「名古屋・栄エリア」におけるリーダーポジションを確立するため、集中的に取り組んでいます。

2025年度は、当社の百貨店事業・SC事業・デベロッパー事業が手掛けるラグジュアリーモール「HAERA」の開業準備を進めたほか、地域連携イベントの開催など街の賑わい創出に取り組みました。同館は、2026年6月のグランドオープン以降、多くのお客様で賑わいを見せています。 **P.20** このほか、デベロッパー事業において、(株)J.フロント建装と(株)パルコスペースシステムズを統合し、2026年3月に内装事業・施設事業

を営む「(株)J.フロントプライムスペース」に再編しました。同社は、一社化によりグループ内外のハイエンド/ハイグレード内装工事や電気設備工事、施設管理業務の受注拡大を目指しています。

くわえて、松坂屋名古屋店南館の一部を、2027年春にパルコが運営する新たな施設にリニューアルする計画も進行しています。そして、その次の強化エリアは「大阪・心斎橋エリア」「福岡・天神エリア」です。当社グループは、全国の主要都市に複数の拠点を持つという強みを活かし、次期中期経営計画期間にかけて地域社会やグループ各社と連携しながら「エリア＝“面”」で価値の最大化を図っていきます。

## SHINSAIBASHI



心斎橋PARCO、大丸心斎橋店 クオーツ心斎橋



PARCOカード 大丸松坂屋カード

### 事業構造

百貨店事業  
SC事業  
デベロッパー事業  
決済・金融事業

### 強み

商業プロデュース能力  
優良な顧客基盤  
都市部の不動産資産  
取引先・クリエイターなどパートナー

## HAKATA



(株)博多大丸・福岡天神店



博多大丸孔雀カード

|                          |                                | 現中期経営計画期間 |      |         |                  |                         |                       |      |      |      |      |      |
|--------------------------|--------------------------------|-----------|------|---------|------------------|-------------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|
| エリア別<br>不動産開発・大型改装パイプライン |                                | 2022      | 2023 | 2024    | 2025             | 2026                    | 2027                  | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 |
| 名古屋                      | ※1<br>百 松坂屋名古屋店                |           |      | 大型改装    | 2025年8月リニューアル完了  |                         |                       |      |      |      |      |      |
|                          | 北館                             |           |      | 大型改装    | 2026年2月リニューアル完了  |                         |                       |      |      |      |      |      |
|                          | 百 SC 南館                        |           |      |         |                  | 大型改装                    | 2027年春新施設開業予定         |      |      |      |      |      |
|                          | 東館                             |           |      | 大型改装    | 2027年春リニューアル完了予定 |                         |                       |      |      |      |      |      |
|                          | SC 名古屋PARCO 西館                 |           |      | 大型改装    | 2027年春リニューアル完了予定 |                         |                       |      |      |      |      |      |
|                          | 南館                             |           |      |         |                  |                         | ● 2027年2月末で営業終了予定     |      |      |      |      |      |
|                          | 百 SC D ザ・ランドマーク名古屋栄 (HAERA)    |           |      | 新規開発    | 2026年6月開業        |                         |                       |      |      |      |      |      |
| 大阪                       | 百 大丸梅田店                        |           |      |         |                  | 大型改装                    | 2029年オープン予定           |      |      |      |      |      |
|                          | 百 大丸心斎橋店                       |           |      | 大型改装    | 2025年2月リニューアル完了  |                         |                       |      |      |      |      |      |
|                          | 南館                             |           |      |         |                  |                         |                       |      |      |      |      |      |
|                          | SC 心斎橋PARCO                    |           |      |         |                  | 大型改装                    | 2026年10月リニューアル完了予定    |      |      |      |      |      |
|                          | D クオーツ心斎橋 ((仮称)心斎橋プロジェクト)      |           |      | 新規開発    | 2026年4月より順次開業    |                         |                       |      |      |      |      |      |
|                          | D ((仮称)心斎橋みらいプロジェクト)           |           |      |         |                  | 新規開発                    | 2028年開業予定             |      |      |      |      |      |
| 福岡                       | D ((仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト) |           |      | 再開発     | 2030年頃 開業予定      |                         |                       |      |      |      |      |      |
|                          | SC 福岡PARCO                     |           |      |         |                  |                         | ● 2027年2月末で営業終了予定     |      |      |      |      |      |
|                          | 百 博多大丸                         |           |      |         |                  | 食品改装                    | 2026年秋リニューアル完了予定      |      |      |      |      |      |
| 東京                       | 百 大丸東京店                        |           |      |         |                  | 特選食品改装                  | 2026年4月リニューアル完了       |      |      |      |      |      |
|                          | 百 松坂屋上野店                       |           |      |         |                  |                         |                       |      |      |      |      |      |
|                          | SC 渋谷PARCO                     |           |      |         |                  | 大型改装                    | 2026年11月リニューアル完了予定    |      |      |      |      |      |
|                          | SC 池袋PARCO                     |           |      |         |                  | 大型改装                    | 2026年10月リニューアル完了予定    |      |      |      |      |      |
|                          | 百 GINZA SIX                    |           |      |         |                  |                         | (定期建物賃貸借契約に基づき実施)     |      |      |      |      |      |
|                          | D ヒューリックみなとみらい                 |           |      |         |                  |                         | 2026年出資、商業アドバイザー業務を受託 |      |      |      |      |      |
| 札幌                       | 百 大丸札幌店                        |           | 特選改装 |         |                  | 大型改装                    |                       |      |      |      |      |      |
|                          | SC 札幌PARCO                     |           |      |         |                  |                         |                       |      |      |      |      |      |
| 京都                       | 百 大丸京都店                        |           | 特選改装 | レストラン改装 |                  | 婦人服・特選 <sup>※2</sup> 改装 | 2026年8月リニューアル完了予定     |      |      |      |      |      |
|                          | 周辺店舗                           |           |      |         |                  |                         |                       |      |      |      |      |      |
| 神戸                       | 百 大丸神戸店                        |           |      | 特選改装    |                  | 特選改装                    | 2027年リニューアル完了予定       |      |      |      |      |      |
|                          | 周辺店舗                           |           |      | 大型改装    |                  |                         | 2027年リニューアル完了予定       |      |      |      |      |      |
|                          | D 神戸旧居留地25番館                   |           |      |         |                  |                         | 出資、アセットマネジメント業務を受託    |      |      |      |      |      |

※1 百(百貨店事業)・SC(SC事業)・D(デベロッパー事業)は、それぞれ開発・改装後の収益貢献が見込まれるセグメントを指します。

※2 周辺店舗のビル建て替えに伴い、一部のブランドが本館に移設しています。

※3 掲載情報は、本統合報告書発行時点のものです。



COLUMN

## 高質・高揚消費層に触れる

### 価値観に響く体験が、 関係を進化させる

J.フロント リテイリンググループが掲げる「高質・高揚消費層」は、自身の価値観やこだわりを大切に、高質で心が高揚するような体験やストーリーを伴う消費を好む生活者です。こうした消費層との関係構築を通じて企業価値創出につなげる取り組みを紐解きます。

2025年秋の拡張リニューアルで生まれたVIPラウンジの「路地」。空間の移り変わりを演出。(GINZA SIX)



## 02「本質」をひらく

### GINZA SIXが生み出す、唯一無二の体験

銀座エリア最大級の複合商業施設GINZA SIXでは、ワールドクラスのラインアップと、ここにしかない体験を通じて、来館者の知的好奇心や感性を満たしています。

その一つが、VIPラウンジで実施する会員限定プログラムです。アートや伝統文化、食、クラフトなど多彩なテーマで、第一線のクリエイターとの特別な体験を提供し、上質な学びと交流を通じて新たな感性や美意識との出会いを創出。VIPラウンジは2025年9月に拡張リニューアルし、より上質でインタラクティブな体験価値を追求しています。

館内では、象徴的な吹き抜けでのスケールあるアート展示をはじめ、トップクリエイターと協業するアートプロジェクトも展開しています。「A Tree」では、完成された作品を展示するだけでなく、その原点である素材から形を変え、空間に展開されていく過程そのものもコンテンツとして届けています。来館者が期せずしてアートや高質なプロダクトと出会うことで、新たな気づきや感性の広がりが生まれます。

GINZA SIXは、「Life At Its Best 最高に満たされたくらし」を体現し、世界中から訪れたいくなる商業施設として進化し続けています。



ゲストとの交流や会話を楽しみ、インタラクティブを誘発するVIPラウンジ内の一角。



2025年春より約3年をかけて展開中のアートプロジェクト「A Tree」。吉野の森や林業の現地で得た着想をもとにデザインした椅子が館内を彩る。

## 01「関係」を深める

### 外商が創り出す、あなただけの場と時間

かねてより事業の根幹を支え、百貨店事業の総売上高の約3割を占める外商は、今後の成長戦略においても重要な役割を担っています。外商は、お客様との深い信頼関係を基盤に、お客様の価値観や嗜好に寄り添った提案を重ねてきました。そして現在、お客様との関係構築は新たなステージへと移行しています。

外商顧客限定の催事では、洗練された非日常の空間に厳選された商品を取り揃え、ラグジュアリーブランドやアーティスト等、各分野のトップランナーとの協業による体験を織り込み、心が高揚する時間そのものを創出しています。ブランドや商品の背景にある思想に触れる機会や、ここでしか味わえないおもてなしを通じて、お客様はご自身の感性に響く価値を見いだされます。こうした取り組みにより、この催事では最高売上高を更新し続けており、既存のお客様との関係の深化にくわえ、新たなお客様とのつながりも生まれています。外商とお客様との関係は、ショッピングを超えた場と時間のなかで、「選ばれる存在」から「ともに価値を感じる・創る存在」へと変化しています。

上質なデザインの専用サイトで商品のストーリーを紹介するなど、コミュニケーションの設計にもこだわります。



選りすぐりの逸品だけを集めた特別ルーム。他とは一線を画す空間を演出。



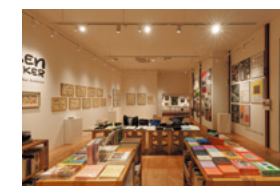
ウェルカムドリンクやアーティストによるフラワー演出も好評。



高級ウイスキーの試飲販売会等、商品カテゴリーを超えた出会いを提供。



©荒木飛呂彦&LUCKY LAND COMMUNICATIONS/集英社  
©荒木飛呂彦&LUCKY LAND COMMUNICATIONS/集英社・ジョジョの奇妙な冒険THE ANIMATION PROJECT



## 03「共鳴」を広げる

### 渋谷PARCOが体現する、グローバルニッチ

渋谷PARCOでは、2025年秋にかけて約80区画に及ぶ大型改装を行いました。創業者・増田通二の言葉「解体を主張する」を再解釈し、時代の変化を捉えながら次なる価値の創出に取り組んでいます。

ラグジュアリーブランドや気鋭のブランドファッションを、連続性をもって繋がるストーリーとしてフロアを編集し、来館者の感性に深く刺さる世界観を創り出しています。さらに、日本発のゲームやアニメなどのIPコンテンツを集積したフロアの展開など、ここでしか味わえない体験が「感動を持ち帰れる場所」として、国内外のファンを引き寄せ、強い目的性を生み出しています。

「グローバルニッチ」を体現する渋谷PARCOでは、来館者は単に商品を購入するだけでなく、自らの価値観や志向と響き合うカルチャーに出会い、共感し、その体験を共有していきます。渋谷PARCOが持つストーリーや体験価値を求めて人が集う場として存在感を高めています。

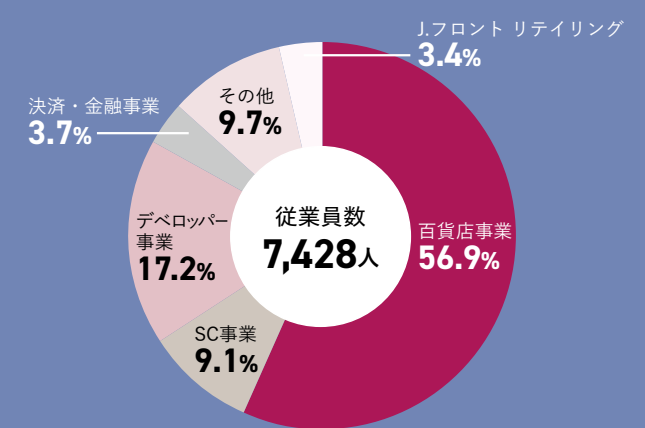
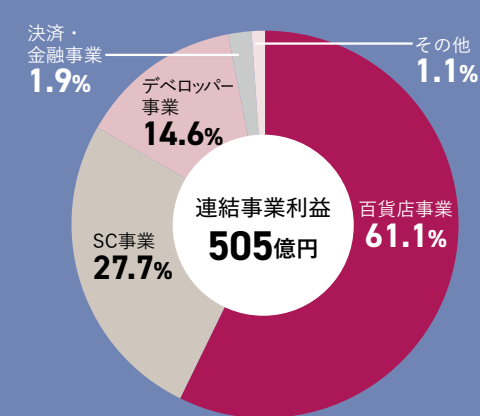
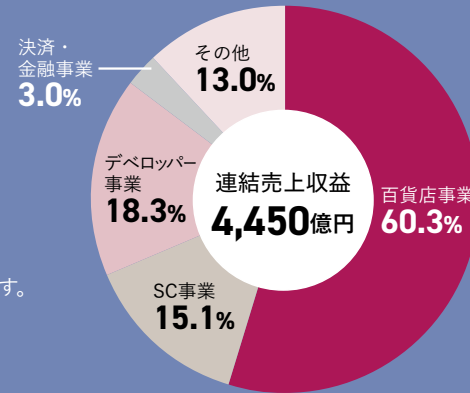
渋谷PARCOを「街全体の一部」と捉え、多様なものが響き合う世界観に。写真上から、THE★JOJO WORLD、COMME des GARÇONS、BRAIN DEAD STUDIOS SHIBUYA、NONLECTURE books/arts



## At a Glance

# At a Glance (2025年度)

J.フロント リテイリンググループは、百貨店事業、SC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業の4つのコアビジネスを軸に、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいます。



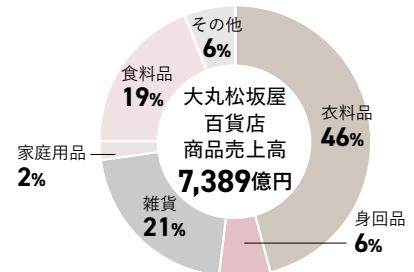
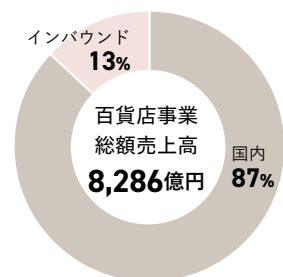
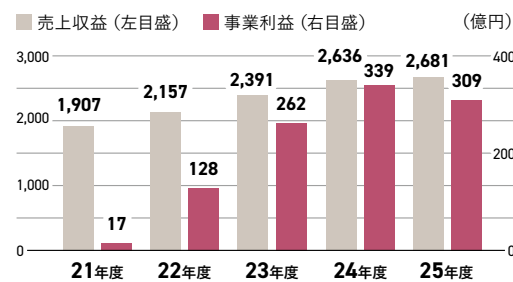
## 百貨店事業

### 事業の概要

全国の主要都市に大丸、松坂屋屋号の百貨店を15店舗展開しているほか、東京・銀座ではラグジュアリーモールのGINZA SIXを展開しています。

### 25年度業績概要

国内顧客売上は堅調に推移したものの、前年度に当初想定以上に伸長したインバウンド売上高が減少したことなどから、売上収益は増加したものの、事業利益は減少しました。



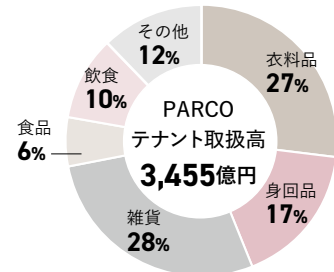
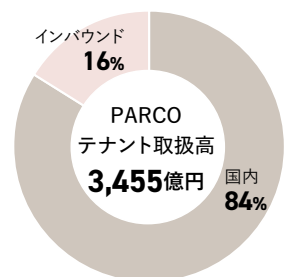
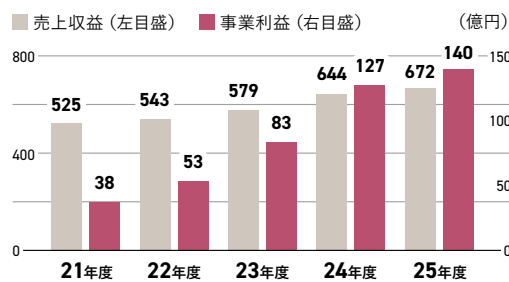
## SC事業

### 事業の概要

全国の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。

### 25年度業績概要

国内にくわえインバウンド取扱高の好調持続による店舗賃貸収入、決済手数料収入の増加などにより、売上収益、事業利益ともに増加しました。



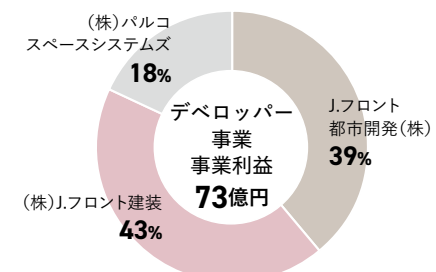
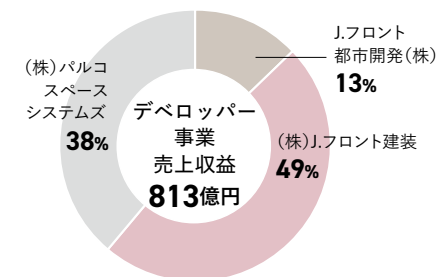
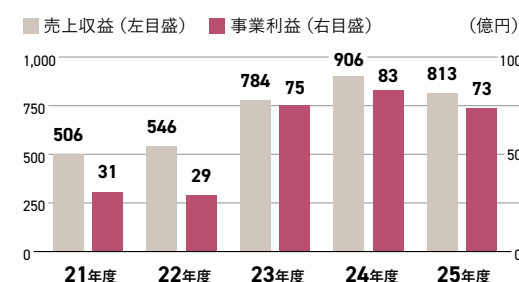
## デベロッパー事業

### 事業の概要

不動産開発業のJ.フロント都市開発、建築内装・施設事業のJ.フロントプライムスペース（旧J.フロント建装と旧バルコスペースシステムズが経営統合して誕生）で構成されます。

### 25年度業績概要

主に、前年の保有物件売却益および建築内装事業における大型工事受注の反動減などにより、売上収益、事業利益ともに減少しました。



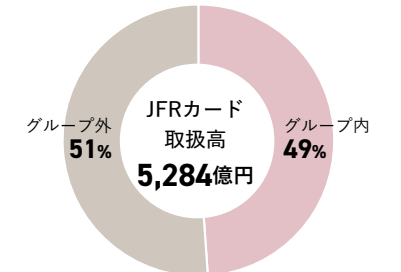
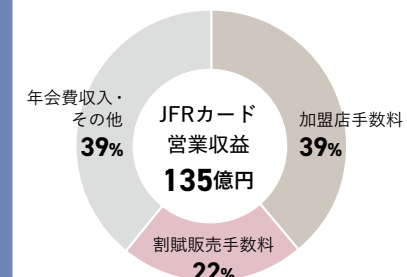
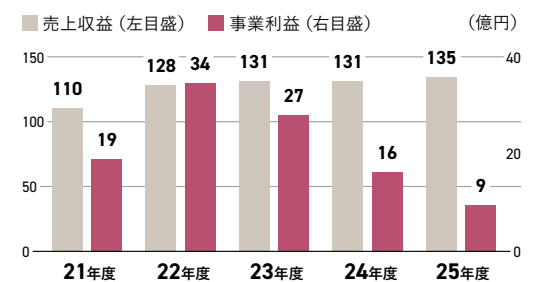
## 決済・金融事業

### 事業の概要

JFRカードがクレジットカード発行、加盟店、保険・金融の3つの事業を営んでいます。大丸松坂屋カードをはじめ、GINZA SIXカード、PARCOカード、博多大丸孔雀カードを発行しています。

### 25年度業績概要

売上収益はカード取扱高、加盟店事業取扱高の拡大などにより増加しましたが、新カード発行に伴う会員獲得費用の増加などにより、事業利益は減少しました。



(注1) 総額売上高は、売上収益のうち「百貨店事業」の消化仕入取引を総額に、「SC事業」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。  
(注2) 事業利益は、売上収益から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。  
(注3) 連結売上収益、連結事業利益の円グラフの構成比は連結調整額を除いて記載しています。



百貨店事業

# ローカリティと サステナビリティを究める。



株式会社大丸松坂屋百貨店  
代表取締役社長  
宗森 耕二

## 変革の手応えを感じた1年

2025年は、円安や株高、地政学リスクなど外部環境が大きく変動するなか、中期経営計画の2年目として変革の成果を実感できた一年となりました。当社におけるリテールの深化にくわえ、「顧客」「エリア」「コンテンツ」を軸とした重点戦略を着実に実行し、売上は増収を確保するなど一定の成果が表れています。

まず、「顧客」戦略では、外商顧客を中心とした富裕層マーケット強化や自社カード会員の拡大により、顧客接点の質と量の双方を高めてきました。購買データの活用や顧客体験の高度化によりロイヤル顧客層の拡大が進み、安定的な売上基盤の強化につながっています。二つ目の「エリア」戦略では、名古屋・栄や大阪・心斎橋といった主要エリアにおける店舗の魅力向上や街づくりなど、百貨店単体ではなくエリア全体の価値向上を意識した取り組みを推進しました。2026年6月に開業した「HAERA」は、商業施設としての機能だけでなく、文化・交流・体験を生み出す拠点として、名古屋・栄エリアを国内外から人が集まる新たなデスティネーションとして発展させることを目指しています。三つ目の「コンテンツ」戦略では、2025年10月、百貨店クオリティと物語性のあるブランドづくりを融合させた、新しいアニバーサリースイーツブランドとしてPATISSERIE ANNIVEL（パティスリー アニヴェル）を大丸東京店にオープンしたほか、お取引先様や地域と連携した独自イベントや体験型

企画を拡充するなど、百貨店ならではの価値を提供してきました。商品販売だけでなく、文化や体験を提供する場としての存在感が高まりつつあると考えています。

一方で、インフレによる水光熱費・物流費等のコスト上昇が想定を上回り、増収が必ずしも利益成長に直結しにくい面も露呈しました。変革の手応えは確かなものとなりつつありますが、持続的な成長のためには、これらの課題に対する具体的な打ち手を継続して講じていく必要があると考えています。



PATISSERIE ANNIVEL

## お客様とのエンゲージメントを高める

今後の成長の鍵は、お客様とのエンゲージメントをいかに高めていくにあると考えています。近年、消費者の価値観は大きく変化しており、百貨店に求められる役割も「モノを買う場所」から「体験を楽しむ場所」へと拡大しています。当社では、イベント、文化企画、地域との連携プロジェクトなどを通じて、買い物の楽しさにくわえ、その先にある体験価値の創出を重視しています。

例えば、外商においては単なる購買額の拡大ではなく、催事や特別イベント、お取引先様との協業による独自コンテンツの開発など、他社にはない体験価値を通じて顧客との関係性を深める取り組みを強化しています。また、デジタル接点の強化も重要なテーマであり、アプリやオンラインコンテンツを活用することで、これまで接点が少なかった顧客との関係構築も進めています。こうした取り組みを通じて、お客様との長期的な関係性を築き、百貨店を訪れること自体が特別な体験となるような店づくりを進めていきたいと考えています。

## 人財の多様化による百貨店の再定義

消費の多様化と市場環境の変化に伴い、百貨店に対するお客様のイメージや期待も変化しています。かつての百貨店は、高品質な商品と丁寧な接客を提供する「買い物の場」という側面が強く、社内で育成された人財を中心に運営されてきましたが、過去の成功体験に依存した組織は、成長を阻害するリスクにもなり得ます。

当社は、人財の多様化を変革の起点に据え、グループ内での人財交流にとどまらず、他業界や外部企業からの人財登用を進めています。単なる“人の入れ替え”ではなく、さまざまなバックグラウンドや専門性を持つ人財が加わることで、新しい視点や発想が組織に取り込まれ、ゼロベースで課題を再整理することにより、従来の百貨店の常識を見直す動きが生まれています。その結果、経営会議などでも意見が出やすくなり、意思決定の質とスピードが格段に上がったと実感しています。また、現場でも従業員一人ひとりが主体的に顧客価値を考え、行動できる組織文化の醸成につながっています。多様な人財が互いの強みを活かしながら協働することで、百貨店という業態そのものを再定義していく。人の力こそが百貨店の最大の資産であり、その可能性を最大限に引き出すことが、次の時代の百貨店づくりにつながると考えています。



大丸心斎橋店300周年ロゴ



大丸心斎橋店正面入口期間限定暖簾掲揚

## 「先義後利」の原点に立ち返る

当社が目指す将来像は、「ローカリティ」と「サステナビリティ」を徹底的に追求する百貨店への進化であると考えています。人口減少や消費構造の変化により、店舗というアセットのみを拡大することには限界があり、今後は街づくりや体験価値の創出、地域資源の発掘と発信などを通じて、顧客とのつながりを深める「体験アセット」を拡充していくことが重要になります。例えば、京都の農家と連携して進めている抹茶作りのように、地域に貢献しながら独自の価値を生み出す取り組みは、当社らしさを体現する象徴的な事例です。地域に根差した価値創造と持続可能な事業運営を両立させることで、百貨店の新たな存在意義を確立していきます。

当社の経営の根底には、「先義後利」という社是があります。これは、目先の利益よりも、まず社会や顧客にとって正しいことを優先し、その結果として利益が生まれるという考え方であり、長年にわたり受け継がれてきたDNAです。事業環境が複雑化し、意思決定の難しさが増している現代においても、この理念は経営判断の拠り所となっています。また、2026年に大丸心斎橋店は300周年という節目を迎えました。長い歴史のなかで「先義後利」の精神を大切にし続けてきた結果、顧客との信頼関係の賜物です。今後も、迷った時には「先義後利」の原点に立ち返り、顧客や社会にとって何が最も価値ある行動なのかを問い続けることで、長期的に信頼され続ける企業として、さらなる進化成長を目指していきます。



大丸心斎橋店館内装飾(2026年3月)



# パルコらしくあり続け、 未来を創る挑戦を。



株式会社パルコ  
代表取締役兼社長執行役員  
川瀬 賢二

## 今やるべきこと、それは挑戦

2025年度の事業利益は140億円となり、昨年度に続き、過去最高益を達成することができました。社員全員が積み重ねてきた努力の賜物だと深く感じています。店舗事業の構造的進化の一環として、「ビルフレーム改革」を推進し、好調に推移しています。また、渋谷PARCOでは2025年に大規模リニューアルを行い、唯一無二の商業施設としてグローバルニッチを体現することで、世界100カ国以上から多くのお客様にご来館いただき、大変な賑わいを見せています。

これらは非常に喜ばしいことですが、私はこのような状況を手放しでは喜んでいません。業績が良い時だからこそ、やらなければならないことがあります。それは挑戦です。既存事業であれ新規事業であれ、リスクテイクをして成果が出るまでには相應の時間が必要です。今、店舗の業績が好調なうちに、新しい事業の芽を育くんでいかなければならないと思っています。5年後を見据えて、すでに動き始めています。現中期経営計画も順調に進捗し、確かな手応えも感じています。が、挑戦に終わりはありません。

## 商業施設の深化とポータビリティ

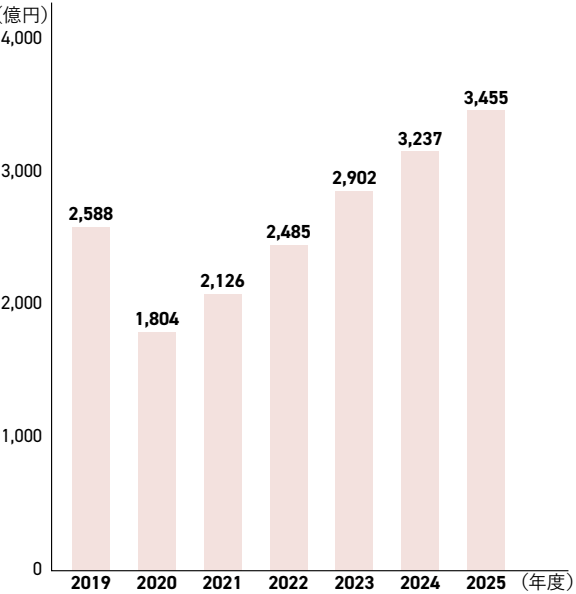
新しい商業施設の開発においては、本年6月に、名古屋・栄にHAERAを開業しました。百貨店の強みとPARCOの強みを融合

した、百貨店でもPARCOでもない商業施設です。もともと名古屋・栄には松坂屋名古屋店や名古屋PARCOがあって、それぞれが異なる個性を持っている点が魅力だと思います。さらに来春には松坂屋名古屋店南館にパルコが運営する売場が加わり、各々の強みを掛け合わせることで、ますます栄エリアを盛り上げていきます。

大丸心斎橋店と隣接している心斎橋PARCOは開業から5年が経過し、多くのお客様が大丸と相互に回遊しています。今、心斎橋PARCOは開業以来初となる大型リニューアルに着手しています。これからも、J.フロント リテイリンググループだからこそ実現できるビルや商業施設を創造していきたいです。そのなかで、パルコに求められているのは、「パルコらしくあり続けること」です。グループの力を結集するうえでも、パルコ独自の価値を発揮していきます。

コロナ禍を経て、リアルな体験の価値や楽しさが再認識されました。一方で、今、商業施設に求められるものに、ある種の型のようなものができあがってしまっていると感じています。それは備えるべきものではありませんが、どこか画一的で、パルコが目指す方向性とは異なります。良い意味で期待を裏切り続ける存在でありたいです。体験価値で重要なのは、「どう」体験するかではなく、「なに」を体験するかだと考えています。パルコはそこにフォーカスしています。

## PARCOテナント取扱高 推移



HAERA



心斎橋PARCO

新規事業については、コンテンツホルダーの立場から事業を広げていくことを考えています。今はまだ種の段階で、ノウハウなどを蓄積している途上です。事業としてインパクトのある規模に育てていくには、ビジネスを支える基盤についても、さらに整備していかなければなりません。解決すべき課題が多く残っています。しかし、ゲームやマンガなどのジャンルで、一つひとつ形になってきています。これは大きな成果だと感じています。

これらの種を蒔く先として、国内ではPARCOという館にとどまらず、さらには海外にも大きな可能性があると見ています。昨年、香港やニューヨークで実際にビジネスを行い、想定以上の可能性を感じた一方、容易ではない側面も認識し、多くの経験値を得ることができました。海外には非常に大きなポテンシャルを感じています。コンテンツホルダーとして、私たちのポータビリティを高めるために挑戦を続けていきたいと思っています。

## 常識や正解からの逸脱

パルコの原点は文化にあります。ファッション、演劇、映画、出版、音楽、アート。私は文化ということ、常識や正解からの逸脱として捉えています。1969年の池袋PARCOからスタートした私たちは、その後、日本各地の都市化の進展とともに全国に店舗網を拡大していきました。若者を中心に東京で始まったことが地方都市へと伝播し共通の価値観が生まれ、全国でPARCOが受け入れられる素地ができあがっていった時代といえます。このような文化的な許容度、言い換えるならば規範に対する逸脱を許容できるような文化を持つ都市には、パルコがビジネスを行う機会があると考えています。海外に目を向けてみると、ポータビリティを備えた私たちがオルタナティブな価値を提供できる都市は数多くあります。一方で、パルコらしさを成立させるためには、都市の経済的な規模や成長力だけでは不十分だということも改めて実感しています。

また、テクノロジーや科学技術は時代とともに人間の感覚を変化させていきます。1970年代、80年代はインターネットもなく、ウィンドウショッピングや買い物自体がエンタテインメント

の一つでしたが、今は、ショッピングをエンタテインメントと言い切るのは少しためられます。同様に、インターネットの普及により情報も事実上無料になり、紙媒体で情報を買う時代から、デジタル媒体で無料の情報を検索する時代へと変わりました。こうした変化が今後も続いていくのだろうと思います。ただ、興味深いのは、一部でまた紙媒体が復活してきていることです。

AIもまた、知識や正解を速く正確に見つけ出し、それを反復することに優れているので、非常に便利、大いに利用すべきだと思います。文明と文化でいうとAIは文明側の道具です。したがって、文化を起点に「刺激・デザイン・クリエイト」というVISION（描きたい未来）を掲げる私たちとの間にはまだ距離があると見ています。しかし、いずれAIがこれらの領域でも最先端を走る日が来るのかもしれませんが、その時は恐らく人間の感性や求める価値も変化していて、私たちはまた違うことをやっているでしょう。そうした変化のなかで、パルコは常にパルコらしくオルタナティブな選択肢を提示し続ける存在でありたいです。

## パルコが好き

では、なぜパルコはパルコらしくあり続けられるのか。パルコは社員数が約700名の会社です。先日、私は全社員に向けて1時間の動画メッセージを送りました。パルコの創業から現在までの歴史とこれから目指していくこと、挑戦していくことを話しましたが、社員一人ひとりがあらためてパルコというものを深く理解する機会になったと思います。視聴後のアンケートでも「パルコが好き」と思っている社員が多いことを実感し、心強く感じました。それぞれ、パルコの解釈は少しずつ異なりますが、自分が思っているパルコが好きなのです。そして、もともと彼女らが持っている才能や感性がパルコという場の中でさらに磨かれ、刺激されているのだと思います。「パルコが好き」。まさにその思いこそが、パルコらしさを生む原動力であり、今後も受け継いでいくべきものだと思います。



# 市況変化に適応し、 魅力的な施設、街づくりに貢献します。



J. フロント都市開発株式会社  
代表取締役社長  
平井 裕二

## 中期経営計画の進捗・手応え

当社は、リテール事業を中核とするJ.フロント リテイリンググループのなかで不動産事業を担い、重点エリアを中心に多様な都市生活提案と魅力的な街づくりを目指しています。

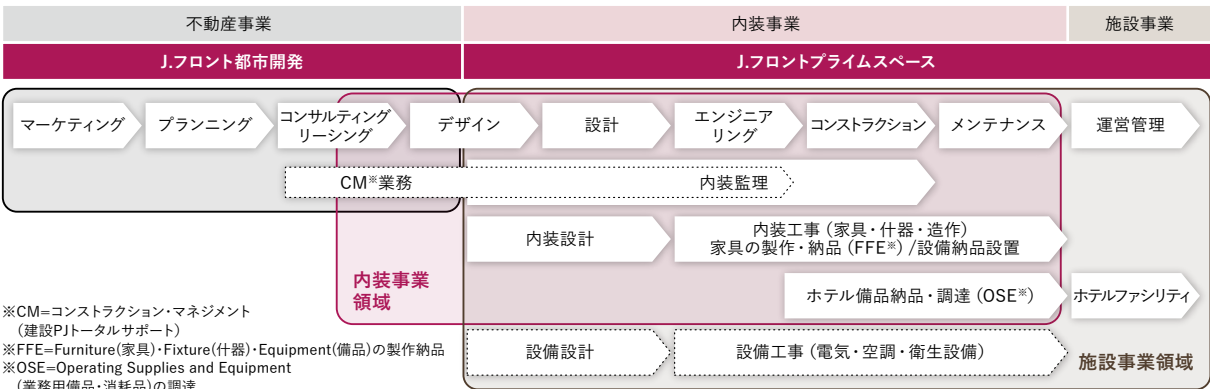
中期経営計画の進捗として、重点エリアでの開発計画の推進、共同プロジェクトへの出資・参画、同時にノンコア資産の売却などを計画的に進めてきました。主な成果としては大きく三つあると認識しています。一つ目はCRE戦略の具現化への取り組みです。重点エリアである名古屋・栄エリアにおいて、いよいよ「HAERA」がオープンを迎えました。また大阪・心斎橋エリアでは「クオーツ心斎橋」が竣工しました。さらに、福岡・天神エリアにおける再開発計画は今年度中の事業認可申請を目

指しています。これら案件はグループシナジーを体現する大型プロジェクトであり、市況変化のなかでも計画に基づき進めることができています。二つ目は組織力、実行力の強化です。これら開発プロジェクトは、グループ各社はもとより他社との共同事業です。他社との共創を通じて得られる交渉力や合意形成力、ネットワーク、専門性は将来に向けた大きな財産になると感じています。三つ目は重点エリアを中心とした外部不動産、開発への参画です。心斎橋エリアでは百貨店・PARCOに隣接する開発プロジェクト、また神戸エリアでは百貨店との相乗効果を生み出す自社ファンドを組成・取得するなど外部不動産の投資を進めました。

## マーケット変化への対応

今後もこれらエリア開発をはじめ、事業、組織力強化をさらに進めていく考えですが、一方で、プライム立地を中心に賃料上昇は続いているものの、各地で開発計画の見直しが相次ぐなど不動産市況を取り巻く環境は大きく変化しています。当社グループは不動産専門会社とは異なりますが、保有不動産の価値最大化を基軸に、アセットマネジメント基盤の強化や外部パートナーとの連携などマーケット変化を踏まえた対応が求められます。この度、横浜みなとみらい地区の複合物件に出資しましたが、目的は、強みである商業開発・誘致ノウハウにくわえ、グループ各社への波及効果（ビジネス機会の創出）など、グループ一体となりバリューアップを目指す新たな取り組みです。収益性と事業成長を両立しながら、街のさらなる魅力向上に貢献していきたいと考えています。

## デベロッパー事業のグループ・バリューチェーン



# 統合を契機に、 想像や期待を超える価値を創出します。



株式会社 J. フロントプライムスペース  
代表取締役社長  
吉村 穰

中期経営計画の進捗について、計画2年目となる2025年度業績は、前中期計画（2023年度）と比較して、売上収益が約19%増、事業利益は1.5倍と伸長しました。現中期計画における重点課題は、各事業の成長はもちろんですが、グループシナジーの進化に向けた内装・施設事業の再編統合です。

## 新会社として本格稼働

当社の沿革は、2007年の大丸・松坂屋の経営統合以前に遡りますが、今日に至るまでグループ再編の流れのなかで幾度も再編統合を重ねながら、今春に「J.フロントプライムスペース」が誕生しました。統合により業界大手2社に次ぐ事業規模となりましたが、当社はグループのなかでも出自の異なる人財が集う、最も多様性に富んだ会社といえます。新会社のMission”想いを、カタチに。

未来へ、共に。“の実現に向け、社内の組織・人心の融合はもとより、多くのステークホルダーとともに、多様な思いをカタチにしていくことで想像や期待を超える価値を生み出していきます。そして、アセットを持たない当社において新たな価値を生み出す源泉は「人財」です。このため新会社として組織・人心の融合を図るため、早い段階から分科会や社内イベントなど交流機会を定期的に開催しました。おおむね順調なスタートを切れたとの認識です。

## 「ニッチトップ戦略」「ワンストップ」を強みに

当社の事業は「内装事業」「施設事業」の2本柱です。成長戦略の基本方針はニッチトップ戦略。これまで培ってきた両事業における強みを踏まえた、「上質な空間を創造し、計画から運営までワンストップサービスを提供する唯一無二の会社」です。

事業を取り巻く環境は、建築投資が堅調に推移する一方、人手不足の深刻化や資材高騰など不確実性の高い状況にあります。価格転嫁について一定の理解は広がっていますが、新築案件については慎重な動きも見られます。

一方で、今後は内装だけでなく施設事業を含め、より広い機能を束ねてワンストップで提供できる会社の価値が高まるのではないかと考えています。実際に内装事業をみると、ゼネコンも以前のように内装工事を細分化して管理することは容易ではなく、当社のような会社に一括して任せる流れが強まっています。施設事業の分野でも清掃、警備、保守など業務は多岐にわたりますが、それらをまとめて担えるプレイヤーは数多くありません。これらのニーズを掴むことができることは大きな差別化につながります。J.フロント都市開発をはじめグループの連携を深め、グループ内外の建物・施設の価値をトータルで高めていくという視点が重要であり、高ROICである新会社として統合効果を発揮していきたいと考えています。



不動産事業



内装事業 ※ナカサ&パートナーズ撮影



施設事業



## 決済・金融事業

# クレジットカード会社の枠を超え、 体験価値を高めています。



JFRカード株式会社  
代表取締役社長  
大木 淳史

## JFRカードの強みと伸びしろ

私はパルコに入社後、店舗運営に長く携わったのち、2026年3月にJFRカード社の社長に就任しました。以前は、広くグループ各社に決済機能を提供していることが当社の強みだと思っていましたが、実際に当社に来てみて感じるのは、「多様なお客様と多様な接点を持っていること」こそが当社の強みだということです。

当社グループには複数のリテール事業会社があり、それぞれにお客様がいらっしゃいます。また、流通系のクレジットカード会社のため、グループ内商業施設の店頭やウェブを通じたお取引、各種イベントなど多様な顧客接点があり、いろいろなアプローチをすることで、ビジネスチャンスを見出すことが可能です。他方、各事業会社が独立して運営しているがゆえに、お客様にとってはグループ各社での個々のお取引が一連の体験価値として受け取りにくい、という点は課題だと思います。

## 現中期経営計画最終年度の挑戦

2025年にPARCOカード、博多大丸孔雀カードを新規発行し、中期経営計画に基づくグループ内のカード発行業務の集約が完了しました。2025年度は、これらの新カード発行に伴う費用増により、事業利益が10億円を割り込む結果となりましたが、収益基盤は着実に強化できました。現中期経営計画最終年度の重点課題としては、まず事業利益目標20億円の達成。外部競争環境や経費上昇圧力を考えると、決して簡単なハードルではありませんが、何としてもやり遂げたいと考えています。

ポイントは、お客様の声にお応えしながら取扱高を増やしていくことです。グループのリテール事業は堅調に売り上げが伸びており、カード利用の拡大が期待できます。また、当社の取扱高の5割超を占め、収益力の高いグループ外利用はさらに伸ばしていきたい。ファイナンス債権残高も増加基調が続いていますので、ファイナンス手数料収入の拡大余地もあります。

次期中期経営計画に向け、持続的な成長を図るための戦略を策定することも、2026年度の重要な課題です。キーワードは「お客様の体験価値向上」です。今までは決済基盤を提供する会社でしたが、これからは顧客接点を提供する会社を目指したい。グループのリアル・デジタルに点在している顧客接点を単発の接点ではなく、例えばポイント連携などでJFRカードがつなぎ合わせ、一連の体験として設計することで、お客様の体験価値をもっと高めていけると考えています。また、店頭にお越しの購買顧客だけでなく、店舗に入居するお取引先やカード加盟店などの取引顧客も含め、当社顧客に対して提供できる価値はもっとあるはずです。

## 新たな発想と価値の創出

私はパルコ出身者として初めて、JFRカード社に入りました。当社は、銀行や他のクレジットカード会社などでキャリアを積んだ専門人材が多いのですが、グループ人材交流を促進し、もっと多様な人材が目標に向けワンチームで議論していけば、今までにない新たな発想が生まれてくると信じています。

「JFRカードは、金融の文字通りに『資金』を融通するだけではなく、『価値』を融通する」。グループの豊富なリソースを活かして、クレジットカード会社の枠を超えた新たな価値の創造を目指していきます。



## 新規事業紹介

### リユース事業

# 「ときめき」が巡り、循環し続ける未来へ ブランド買取専門店「MEGRÜS(めぐらす)」

J.フロントリテイリングは、サステナビリティ経営を推進するうえで、サーキュラー・エコノミーへの貢献を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一つとして、当社は2024年度からリユース事業(買い取り)に参入し、2025年3月、(株)コメ兵と合弁会社(JV)「(株)JFR & KOMEHYO PARTNERS」を設立しました。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、当JVを通じて取り組んでいます。

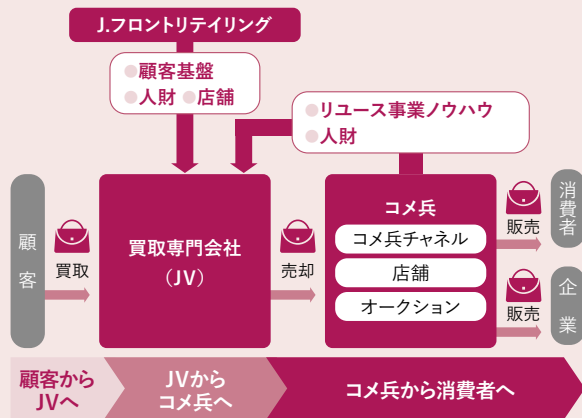
お客様との新たな接点となる店舗名は「MEGRÜS」。お客様よりブランド品などを買い取り、コメ兵へ全量卸売りしています。2025年度は、8月の松坂屋名古屋店を皮切りに、大丸・松坂屋・PARCOの店舗内に8店舗を出店しました。百貨店の外商員を帯同した買取件数や買取客単価が目標を上回るなど、初年度の買取総額は当初計画通りに進捗しており、一定の手応えを得られています。2026年度は外商員との連携強化や、当社グループ内のMEGRÜS未出店店舗への期間限定出店などに注力しています。

同社で循環させるものは、資源であると同時に「ときめき」でもあります。単にモノを買い取るだけでなく、お客様がときめきを感じ、楽しみながら、サーキュラー・エコノミーの輪に自然と参加できるようなサービスを提供していきます。



MEGRÜS 大丸東京店

MEGRÜS 大丸福岡天神店  
©グレアフォト横山隆俊



## グループ企業一覧 (2026年5月31日現在)

### 百貨店事業

株式会社大丸松坂屋百貨店 (百貨店事業)  
株式会社博多大丸 (百貨店事業)  
株式会社高知大丸 (百貨店事業)  
株式会社心斎橋共同センタービルディング (百貨店の不動産管理業)  
株式会社 ANNIVEL (百貨店オリジナル洋菓子販売業)

### SC事業

株式会社パルコ (ショッピングセンター事業)  
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)  
PARCO (Singapore) Pte Ltd (ショッピングセンター事業)

### デベロッパー事業

J.フロント都市開発株式会社 (不動産業)  
株式会社J.フロントブライムスペース (内装事業・施設事業)

### 決済・金融事業

JFRカード株式会社 (決済・金融事業)

### その他

大丸興業株式会社 (卸売業)  
大丸興業国際貿易 (上海) 有限公司 (卸売業)  
大丸興業 (タイランド) 株式会社 (卸売業)  
株式会社消費科学研究所 (商品試験業・品質管理業)  
株式会社エンゼルパーク (駐車場業)  
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)  
株式会社JFR情報センター (情報サービス業)  
株式会社大丸松坂屋友の会 (前払式特定取引業)  
株式会社XENOS (eスポーツ事業)  
株式会社JFR & KOMEHYO PARTNERS (ブランド品等の買取事業)



## ネットゼロ・ネイチャーポジティブを目指して

私たちのくらしや、あらゆる事業活動は、食料や水、気候の安定など、多様な生物が関わり合う生態系からの恵みによって支えられています。しかしながら、地球温暖化による気候変動の影響や自然環境の悪化により、動物や植物の多様性がこれまでにない速さで失われつつあり、現代はもちろんのこと、将来世代にわたって生態系サービスを享受できなくなる危機にさらされています。当社は、気候変動と生物多様性損失は互いに切り離せない課題であり、中長期にわたって当社事業に大きな影響を及ぼすと認識しています。こうした認識のもと、マテリアリティに「環境と共に生きる社会をつくる」を掲げ、推進していきます。

ネットゼロ：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(CO<sub>2</sub>の回収・貯留)等による除去量を差し引いて実質ゼロにすること  
ネイチャーポジティブ：「自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させる」という考え方を指し、2022年に採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の2030年、2050年目標にも反映された概念

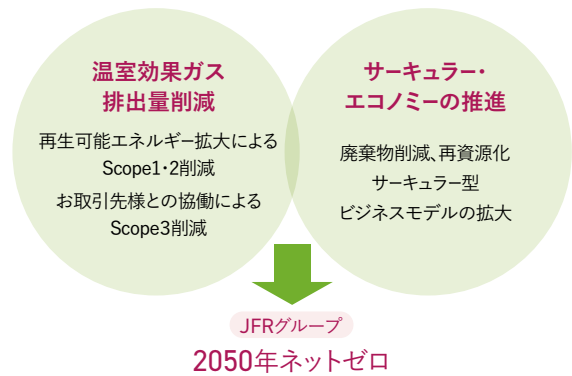
### 取り組みの方向性

当社は、2050年ネットゼロ実現に向けて、「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<sup>※</sup>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。

※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

### 目標設定

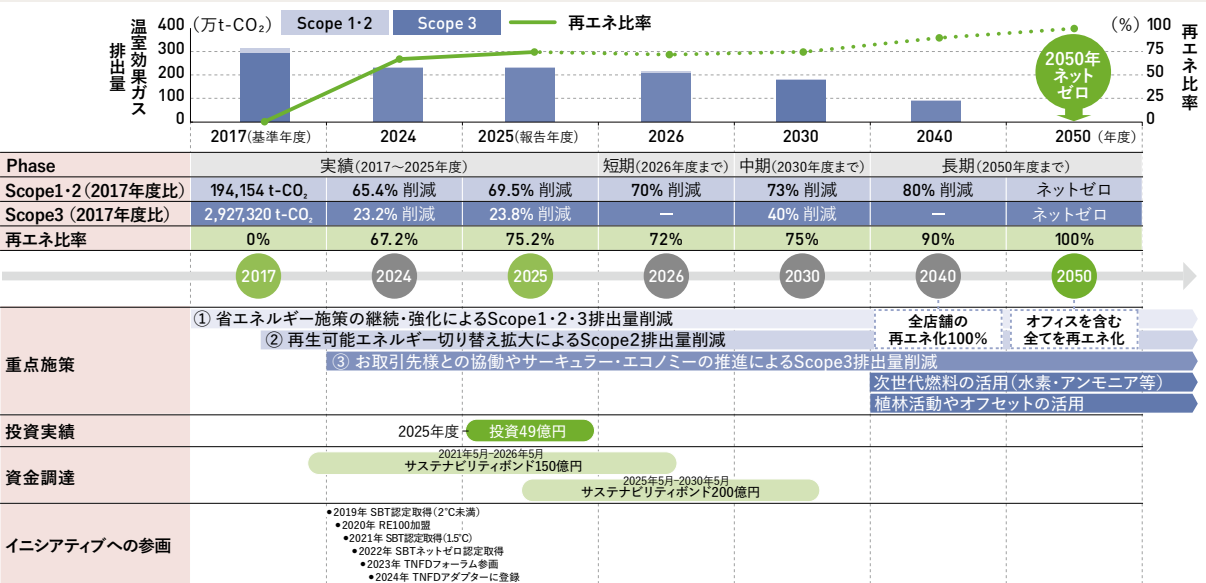
当社はグループ全体で気候変動対策を推進するためには、中長期の野心的な温室効果ガス排出量の削減目標設定とその達成に向けたロードマップの策定が必要だと考えています。この考えに基づき、2019年に、Scope1・2・3排出量削減目標について、SBT (Science Based Targets) イニシアチブ<sup>※</sup>による認定を取得しました。2021年には、2030年のScope1・2排出量



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。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。

※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

### JFRグループ 2050年ネットゼロ移行計画



※移行計画については、2026年5月末時点の計画であり、今後の事業戦略に応じて修正する可能性があります。

## 環境の主な取り組み

### Scope1・2・3排出量・再エネ実績

当社は、2017年度から、グループ全体の温室効果ガス排出量の算定に取り組んでいます。2025年度Scope1・2排出量は、59,241 t-CO<sub>2</sub> (2017年度比69.5%削減)、Scope3排出量は、2,230,492 t-CO<sub>2</sub> (2017年度比23.8%削減)となります。また、再エネ比率は75.2%となります。

なお、2025年度のScope1・2・3排出量および再エネ電力使用量は、第三者保証を取得しています。

### 再エネへの切り替え

当社は、Scope1.2排出量の多くが大丸松坂屋百貨店やPARCOの店舗からの排出であり、そのなかでも割合が高いのが電力使用量によるものです。そのため、店舗で使用する電力について、インターナルカーボンプライシング (ICP) も活用しながら省エネやエネルギー効率の向上を図るとともに、再エネへの切り替えを進めています。大丸松坂屋百貨店では15店舗中10店舗、PARCOでは15店舗中12店舗を再エネで運営しています（いずれも2025年度末時点）。

### JFRグループ Scope1・2・3排出量実績(単位:t-CO<sub>2</sub>)

|                                |            | 2017年度           | 2024年度           | 2025年度           |                    |
|--------------------------------|------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
|                                |            | 実績 <sup>※1</sup> | 実績 <sup>※1</sup> | 実績 <sup>※1</sup> | 2017年度比<br>(基準年度比) |
| Scope1排出量                      |            | 16,052           | 14,430           | 13,635           | ▲ 15.1 %           |
| Scope2<br>排出量                  | (マーケット基準)  | 178,102          | 52,695           | 45,606           | ▲ 74.4 %           |
|                                | (ロケーション基準) | 184,047          | 136,692          | 133,887          | ▲ 27.3 %           |
| Scope1・2排出量 合計 <sup>※2</sup>   |            | 194,154          | 67,125           | 59,241           | ▲ 69.5 %           |
| Scope3 排出量 <sup>※3</sup>       |            | 2,927,320        | 2,247,051        | 2,230,492        | ▲ 23.8 %           |
| Scope1・2・3排出量 合計 <sup>※2</sup> |            | 3,121,474        | 2,314,176        | 2,289,733        | ▲ 26.6 %           |
| 再エネ比率(%)                       |            | -                | 67.2             | 75.2             | -                  |

※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

※3 「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer.2.8(2026年3月 環境省 経済産業省)」・「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer.3.6(2026年3月)」・IDEAv3.5に基づき算出

\* 当社グループのScope1・2・3排出量の算定にあたっては、上記日本のガイドライン等を用いており、サプライチェーン排出量に関する国際的基準であるGHGプロトコルの枠組みに沿って算定しています。

### Scope3削減に向けたステークホルダーエンゲージメント

当社は、Scope3排出量の約9割をカテゴリ1（調達した製品・サービス）が占めているため、自社努力のみ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。大丸松坂屋百貨店では、これまで、お取引先様の状況に応じて「排出量の算定依頼」や「削減目標の設定依頼」「排出量に係る一次データ（Scope1・2およびScope3上流）の提供依頼」などについて対話を進めてきました。また、2025年、主要なお取引先様を対象とした説明会を実施し、当社の環境への取り組みを説明するとともに、温室効果ガス排出量の算定を働きかけました（参加:233社/336名）。これらの取り組みにより、2025年度は50社の一次データを活用してカテゴリ1を算定しました(2024年度は41社)。その結果、Scope3は、2017年度比23.8%減となりました。

### その他2025年度の取り組みと投資実績

|                     |                                         | 2025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740台<br>(累計205,310台、全体の82.0%)                                             | 170百万円   |
|                     | 社用車のEV化                                 | ●導入したEV台数：累計174台、全体の47.4%                                                             | 102百万円   |
|                     | 高効率機器の更新                                | ●エレベーターやエスカレーター等の改修                                                                   | 853百万円   |
| 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                     | ●使用した再エネ電力量：215,897 MWh<br>(消費量に占める割合75.2%)                                           | 3,795百万円 |
| ③-1 サーキュラー・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           | ●衣料循環プロジェクト「roop」を通じたファッションのアップサイクルの推進<br>●リユース事業「MEGRÜS(めぐらす)」立ち上げ<br>(2025年度末現在8店舗) |          |
| 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：92.9 %<br>●廃食用油を国産SAFとして再資源化：11店舗導入                                         |          |
| 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 | ●お取引先様説明会の開催：233社/336名参加<br>●一次データを活用した Scope3 排出量算定                                  |          |



## 気候/自然関連課題への対応 ―TCFD/TNFD統合開示―

当社は、お取引先様やお客様、また地域社会などさまざまなステークホルダーとのつながりを生かしながら、環境に配慮した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、環境性能の高い店舗開発等に取り組むことで環境関連課題への対応を包括的に推進していきます。なお、当社は、依存・影響、リスク・機会の検討においても、気候変動と生物多様性のトレードオフを考慮し、環境関連課題に関するシナリオおよび対応策を一体的に検討し、環境関連情報を統合的に開示いたします。

### ガバナンス

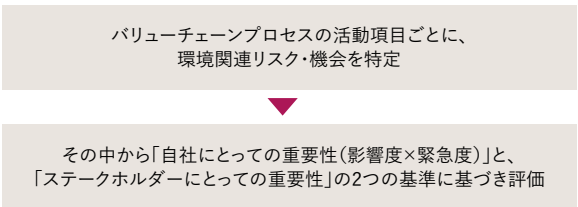
※ガバナンスについては、P.66をご参照ください。 **P.66**

### リスク管理

#### 気候/自然関連リスク・機会の特定・評価プロセスの詳細

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。

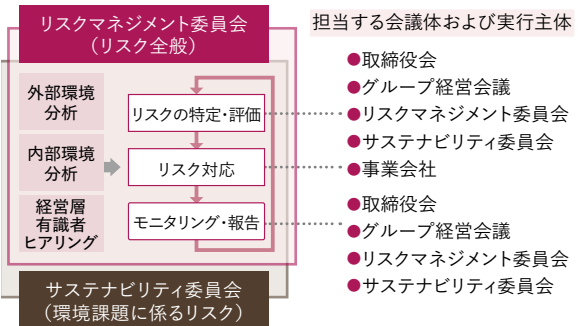
環境関連課題リスク・機会に関しても、同様の認識のもと、プラスとマイナスの両面から特定・評価を行っています。



#### 重要な気候/自然関連リスク・機会の管理プロセスの詳細

当社は、環境関連課題リスク・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図っています。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、各事業会社社長が議長を務め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。その内容について、グループ経営会議や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において、進捗のモニタリングを行い、最終的に取締役会へ報告を行っています。なお、管理プロセスは前年度から変更はありません。

#### JFRグループ リスク・機会の管理プロセス



※環境関連課題リスク・機会の特定・評価プロセスの詳細及び全社リスク管理の仕組みへの統合状況はP.66をご参照ください。 **P.66**

### 戦略

#### 自然への依存と影響

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くわえ、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、私たちの事業活動は、温室効果ガスの排出や、廃棄物・排水の発生など、自然環境にさまざま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を、「依存」と「影響」の双方で把握・評価し、特定された重要な課題については迅速に対応することが不可欠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、自然への依存・影響、自然関連リスク・機会等、自然関連課題を特定・評価するための統合的なプロセスです。

当社は、2023年度に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アプローチに沿った自然関連課題等(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

#### 依存と影響の外観

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          | 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 | 水資源の利用 | GHG排出量 |
| 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      |        |
|       |          | 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)

ヒートマップを作成した結果、依存度が高いのは、アパレルや農畜水産物のバリューチェーン上流における水資源(供給サービス)にくわえ、洪水抑制や地形安定化等(調整サービス)であることがわかりました。また、影響度が高いのは、水資源の利用および陸域・淡水生態系の利用であることが明らかになりました。

※特定した地域に関する詳細は、以下をご参照ください。  
[https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/sustainability/2026/J\\_FRONT\\_2026\\_J.pdf](https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/sustainability/2026/J_FRONT_2026_J.pdf)

#### 短期・中期・長期のリスク・機会の詳細

当社は、環境関連課題リスク・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、「気候変動に関する主要な目標である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。

当社は、環境関連課題リスク・機会に対し、ネットゼロを実現する2050年までを見据えたバックキャスティングにより、戦略を策定し、対応しています。

#### リスク・機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響の内容・程度

当社は、主軸であるリテール事業やデベロッパー事業における商品・原材料の調達や品質、店舗運営、また事業を行ううえで欠かせないエネルギーの調達コスト等において、特に生態系の劣化や気候変動による影響を受けると捉えています。そのため、生態系の劣化や気候変動が当社に与えるリスク・機会とそのインパクトの把握、および2030年度時点の世界を想定した当社の戦略のレジリエンスの検証・向上、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し、気候変動および生物多様性に関して、下表のとおり2つの世界を想定しています。それぞれの世界において、当社事業におけるリスクや機会を検討しています。

| 気温上昇推定値                       | シナリオ(想定される世界)                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5°C/<br>2°C未満 <sup>※1</sup> | <b>世界の平均気温上昇を産業革命前と比較して1.5°C未満に抑えることを目指す最も意欲的な世界</b><br><br>(環境関連政策・規制が強化され、かつ市場もそれに整合し、気候変動や生態系の劣化のスピードが抑制された世界) <ul style="list-style-type: none"><li>カーボンプライシングの導入</li><li>再エネの普及・拡大</li><li>環境に配慮した商品への関心の高まり</li><li>環境価値の高い店舗・街づくり</li></ul> |
| 4°C <sup>※2</sup>             | <b>経済成長を優先し、現行政策のまま成り行きの世界</b><br><br>(新たな環境関連政策・規制は導入されず、市場も整合せず、気候変動や生態系の劣化が進行することを想定した世界) <ul style="list-style-type: none"><li>自然災害の激甚化(来店者激減、営業停止)</li><li>季節の二季化(旬の消滅、伝統文化の喪失)</li><li>産地の消滅</li><li>調達・物流ルートの断絶</li></ul>                   |

(参照した既存シナリオ)

※1 移行:「Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)」(IEA, 2025年)  
物理:「Representative Concentration Pathways (RCP2.6)」(IPCC, 2014年)

※2 移行:「Stated Policy Scenario(STEPS)」(IEA, 2025年)  
物理:「Representative Concentration Pathways (RCP8.5)」(IPCC, 2014年)

これらのシナリオを踏まえ、主力事業であるリテール事業(百貨店、SC)、デベロッパー事業について、バリューチェーン・プロセスの活動項目ごとに、TCFD/TNFD提言に沿って、気候/自然関連リスク・機会を抽出しました。



2030年における財務に対するインパクト試算結果

| リスクタイプ | テーマ                | 内容                                                   | 1.5°C<br>シナリオ       | 4°C<br>シナリオ        |
|--------|--------------------|------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|
| 移行リスク  | カーボン<br>プライシング     | 炭素税や排出量取引制度導入等に伴う<br>コストの増加 <sup>※1</sup>            | 12億円<br>(2050年: 0円) | 7億円<br>(2050年: 0円) |
| 移行リスク  | 再エネ                | 再エネ由来電力需要増による<br>調達コストの増加 <sup>※2</sup>              | 8億円                 | 4億円                |
| 物理リスク  | 自然災害               | 異常気象、自然災害の激甚化による<br>店舗休業に伴う収益の減少 <sup>※3</sup>       | 52億円                | 103億円              |
| 事業機会   | 省エネ                | 高効率機器への切り替えによる<br>エネルギー調達コストの削減 <sup>※4</sup>        | 4億円                 | 4億円                |
| 事業機会   | 環境価値の高い<br>店舗・街づくり | 環境価値の高い店舗への転換による<br>新たなテナントの獲得に伴う収益の拡大 <sup>※5</sup> | 11億円                | -                  |

(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-CO<sub>2</sub>あたりの炭素価格を乗じて試算  
※2 2030年度時点のJFRグループ電気使用量に通常の電気料金と比較した1kWhあたりの再エネ由来電気料金価格高を乗じて試算  
※3 過去の自然災害による店舗休業に伴う売上損失額に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

主なパラメータ

| パラメータ        |       |              | 出典                                                             |
|--------------|-------|--------------|----------------------------------------------------------------|
| 炭素税価格        | 2030年 | 1.5°C<br>4°C | 157\$/t-CO <sub>2</sub> <sup>※</sup><br>87\$/t-CO <sub>2</sub> |
|              | 2050年 | 1.5°C<br>4°C | 250\$/t-CO <sub>2</sub><br>87\$/t-CO <sub>2</sub>              |
| 再エネ由来電気料金価格高 |       |              | 「日本のエネルギー2020」(経済産業省、資源エネルギー庁、2021年)                           |
| 将来の洪水発生頻度    |       |              | 「Representative Concentration Pathways(RCP8.5)」(IPCC、2014年)    |

※2030年の数値は、IEAのWEO2025から試算

レジリエンスに対する総括

想定したシナリオを前提に気候変動や生態系の劣化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、当社が既に実施している施策、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、サステナビリティボンド等を活用した再エネ導

指標と目標

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ています。その実現に向けて、世界全体の1.5°C目標の達成のための指標および目標と、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。

なお、役員報酬制度における業績連動株式報酬を決定する非財務指標の一つとして、Scope1・2排出量削減率目標を設定し、環境関連課題に対する執行役の責任を明確化しています。

※役員報酬制度については、以下をご参照ください。  
<https://www.j-front-retailing.com/company/governance/governance05.html>

※詳細は「TCFD/TNFDレポート」を、ご参照ください。  
[https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/sustainability/2026/J\\_FRONT\\_2026\\_J.pdf](https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/sustainability/2026/J_FRONT_2026_J.pdf)

関連するシナリオに基づくリスク・機会および財務影響とそれに対する戦略・レジリエンス

当社は、特定した環境関連課題リスク・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、財務影響を定量、定性的の両側面から評価し、それぞれの対応策を策定しました。

↑ JFRグループの事業および財務への影響が非常に大きくなることが想定される

➡ JFRグループの事業および財務への影響が大きくなることが想定される

➡ JFRグループの事業および財務への影響が軽微であることが想定される

| 種別                                | 分野       | 時間軸      |    |    | テーマ | 内容                         | 財務影響                                                                                                                                   |             | 実施中の対応策 | 対象事業                                                                                                                                 |                            |   |
|-----------------------------------|----------|----------|----|----|-----|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|
|                                   |          | 短期       | 中期 | 長期 |     |                            | 1.5°C/<br>2°C未満<br>シナリオ                                                                                                                | 4°C<br>シナリオ |         | リ<br>テ<br>ー<br>ル                                                                                                                     | デ<br>ス<br>ロ<br>ッ<br>パ<br>ー |   |
| JFRグループにとって特に重要な気候/自然関連リスクおよび財務影響 |          |          |    |    |     |                            |                                                                                                                                        |             |         |                                                                                                                                      |                            |   |
| 移行リスク                             | 政策規制     | 気候       |    | ○  | ○   | カーボン<br>プライ<br>シング         | ・炭素税や排出量取引制度導入等に伴うコストの増加                                                                                                               | ➡           | ➡       | ・店舗における積極的な省エネ施策や再エネ切り替え<br>拡大による温室効果ガス排出量削減<br>・環境性能の高い設備導入による中長期的コスト削減<br>・グリーンボンドを活用した資金調達                                        | ○                          | ○ |
|                                   | 技術       | 気候       | ○  | ○  |     | 省エネ                        | ・高効率機器導入に係る投資の増加                                                                                                                       | ➡           | ➡       | ・コスト効率的かつ計画的な投資の検討                                                                                                                   | ○                          |   |
|                                   | 市場       | 気候       | ○  | ○  | ○   | 再エネ                        | ・再エネ由来電力需要増による調達コストの増加                                                                                                                 | ➡           | ➡       | ・インターナルカーボンプライシングの活用<br>・再エネ調達手法の適切な組み合わせによる調達リスク<br>の低減と中長期的なコストの削減                                                                 | ○                          | ○ |
|                                   | 評判       | 気候<br>自然 |    | ○  | ○   | トレード<br>オフ                 | ・低炭素エネルギーの調達と地域の生態系への配慮が両<br>立できないことによるレピュテーションの低下                                                                                     | ➡           | ➡       | ・自然共生サイトの認定取得<br>・生物多様性への対応に関するサプライヤーアンケートの<br>実施                                                                                    | ○                          | ○ |
|                                   |          | 自然       | ○  | ○  |     | 廃棄物                        | ・廃棄物の増加や適切な処理がなされないことによる<br>レピュテーションの低下                                                                                                | ➡           | ➡       | ・適切な廃棄物事業者の選定、および店舗従事者への<br>管理指導・教育<br>・プラスチックの資源循環<br>・従業員によるコンポストコミュニティ活動を通じた食品廃<br>棄物削減                                           | ○                          | ○ |
|                                   |          | 気候       | ○  | ○  |     | 物流                         | ・省資源かつ効率的な輸送や梱包に係る新たな技術への<br>対応遅れによる輸送コストの増加                                                                                           | ➡           | ➡       | ・納品回数の削減、モーダルシフト、共同配送の実施<br>・再利用可能なガーメントバッグ・ボックスの使用による<br>段ボールの全廃(アナザーアドレス)                                                          | ○                          |   |
| 物理リスク                             | 急性       | 気候<br>自然 | ○  | ○  |     | 自然<br>災害                   | ・異常気象、自然災害の激甚化による店舗休業に伴う収益<br>の減少<br>・調達・物流ルート断絶による商品・サービスの販売機会の<br>喪失<br>・被災した建物の復旧費の増加                                               | ↑           | ↑       | ・BCP整備による店舗・事業所のレジリエンス強化<br>・店舗の防災性能の向上                                                                                              | ○                          | ○ |
|                                   | 慢性       | 気候<br>自然 |    | ○  | ○   | 気温・降雨<br>パターン              | ・気温上昇に伴うエネルギーコストの増加、人への健康被<br>害、および農水産物の取り扱い商品数の縮小による収益<br>の減少<br>・季節の二季化や降雨パターンの変化による収益の減少、<br>調達・物流ルート断絶<br>・猛暑日の増加に起因した工期遅れによる売上の減少 | ➡           | ➡       | ・商品需要構成や販促計画の見直し<br>・BCPの定期的な見直し、BCP訓練の実施                                                                                            | ○                          | ○ |
| JFRグループにとって特に重要な気候/自然関連機会および財務影響  |          |          |    |    |     |                            |                                                                                                                                        |             |         |                                                                                                                                      |                            |   |
| 資源効率                              | 自然       | ○        | ○  |    |     | 水                          | ・効率的な水利用に伴うコストの削減                                                                                                                      | ➡           | ➡       | ・節水機器の活用<br>・雨水・中水の利用                                                                                                                | ○                          | ○ |
| エネルギー源                            | 気候       | ○        | ○  | ○  |     | 省エネ                        | ・高効率機器への切り替えによるエネルギー調達コストの<br>削減                                                                                                       | ➡           | ➡       | ・地球温暖化係数の低いフロンへの移行を含めた高効率<br>機器への更新                                                                                                  | ○                          |   |
| サービス<br>および<br>製品                 | 気候<br>自然 | ○        | ○  | ○  |     | 環境<br>配慮型<br>商品<br>(お取引先様) | ・環境配慮型商品・サービスの提供とバリューチェーン全体<br>での脱炭素化によるビジネス機会獲得に伴う収益の拡大                                                                               | ↑           | ↑       | ・お取引先様への環境配慮型商品・サービス取り扱い拡大<br>依頼<br>・廃食用油のSAFへの再資源化<br>・脱炭素に向けたお取引先様説明会の開催(2022年・<br>2025年)                                          | ○                          |   |
| 市場                                | 気候<br>自然 |          | ○  | ○  | ○   | 環境配慮<br>型商品<br>(顧客)        | ・環境配慮型商品の取り扱い増加に伴う収益の拡大<br>・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<br>客の獲得に伴う収益の拡大                                                                | ↑           | —       | ・顧客のサステナビリティに関する意識調査の実施<br>・FSC®認証等、環境配慮型包装資材への切り替えおよ<br>び有料化<br>・顧客参加型リサイクル活動の実施<br>・お中元・お歳暮のギフトカタログリサイクル<br>・アップサイクル素材を活用した商品や店内装飾 | ○                          |   |
|                                   |          | 気候<br>自然 | ○  | ○  | ○   | サーキュラー<br>型ビジネス            | ・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<br>機会の拡大                                                                                                    | ➡           | —       | ・ファッションサブスクリプション事業「アナザーアドレ<br>ス」等サーキュラー型ビジネスの拡大<br>・リユース事業「MEGRÜS(めぐらす)」の店舗拡大                                                        | ○                          |   |
|                                   | 気候<br>自然 |          | ○  | ○  |     | 環境価値<br>の高い<br>店舗・<br>街づくり | ・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<br>得に伴う収益の拡大<br>・エリア全体の生物多様性や景観に配慮したグリーンインフ<br>ラの推進による来街者の増加                                                | ➡           | —       | ・新規開発物件の環境認証の取得(ZEB、CASBEE等)<br>・グリーンボンドを活用した資金調達の安定化<br>・店舗の再エネ化の促進<br>・屋上都市養蜂、屋上緑化<br>・SHINSAIBASHI グリーンプロジェクト                     | ○                          | ○ |
|                                   |          | 自然       | ○  | ○  |     | 適応                         | ・原材料のトレーサビリティを向上させることによる安定的<br>な調達の実現                                                                                                  | ➡           | ➡       | ・生物多様性に関するサプライヤーアンケートの実施によ<br>る生産状況の把握                                                                                               | ○                          | ○ |
| レジリエンス                            | 気候<br>自然 |          | ○  | ○  |     | エネルギー                      | ・再エネの調達手法の多様化によるエネルギーレジリエ<br>ンスの向上                                                                                                     | ↑           | ↑       | ・中長期視点での再エネ調達ポートフォリオ策定                                                                                                               | ○                          | ○ |

入の拡大、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、環境関連課題リスク・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。

JFRグループの気候/自然関連リスク・機会の管理指標と目標

| 指標                           | 目標年度  | 目標内容                                                                                     |
|------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | 2050年 | Scope1・2・3排出量ネットゼロ <sup>※1</sup>                                                         |
| 温室効果ガス<br>排出量                | 2030年 | Scope1・2排出量73%削減<br>(2017年度比) <sup>※2</sup><br>Scope3排出量40%削減<br>(2017年度比) <sup>※3</sup> |
|                              | 2050年 | 100% <sup>※4</sup>                                                                       |
| 事業活動で使用<br>する電力に占める<br>再エネ比率 | 2040年 | 90%                                                                                      |
|                              | 2030年 | 75%                                                                                      |
|                              | 2030年 | 食品リサイクル率85%                                                                              |
| 環境配慮型商品の<br>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<br>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°C目標」のSBT認定取得  
※3 2021年度「1.5°C目標」のSBT認定取得  
※4 2020年 RE100に加盟



JFRグループにおける重要な人権リスクと主な防止・軽減策

|          | 取引先                                                                                                                                               | 自社グループ                                                                                                                                                                            | 顧客                                                                                     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 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<br>の従業員<br>※2次以降の取引先含む                                                                                                | JFRグループの従業員・店舗で働くお取引先派遣者・アルバイト                                                                                                                                                    | 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                                                                              |
| 重要な人権リスク | ●強制労働<br>●外国人の労働条件<br>●低賃金<br>●差別(ジェンダー、LGBTQ等)<br>●ハラスメント<br>●児童労働<br>●長時間労働<br>●救済にアクセスする権利<br>●労働安全衛生                                          | ●ハラスメント<br>●長時間労働<br>●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)<br>●広告等を通じた差別的表現<br>●製品の安全および施設における身体の安全                        |
| 防止・軽減策   | ▶JFRお取引先様行動原則の周知<br>▶人権デューデリジェンスの実施<br>●アセスメント……2021年、2023年<br>●説明会……2019年、2022年、2025年<br>●セミナー……2024年<br>▶お取引先様との対話・改善要請<br>●アセスメント結果に基づく対話、個別事案 | ▶JFR行動原則の周知<br>▶人権教育の実施(ハラスメント研修、eラーニング等)<br>▶ホットライン、ハラスメント相談窓口の設置<br>▶ハラスメントアンケートの実施<br>▶カスタマーハラスメント対応方針の策定ならびに対応ガイドの活用<br>▶長時間労働防止に向けた施策、長時間労働者の把握、管理職研修の実施<br>有給休暇取得促進、残業削減策実施 | ▶お客様相談室の設置<br>▶販売商品の品質検査(消費科学研究所)<br>▶個人情報の保護<br>▶安心・安全でレジリエントな店づくり<br>▶バリアフリーな店づくりの推進 |

▶ JFRお取引先様行動原則の浸透

当社はお取引先様に対して、自社の調達先も含めて、人権方針を含む「JFRお取引先様行動原則」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。

〔行動原則の浸透状況〕

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

▶ 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、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。 ※2026年に第3回アセスメントを実施予定

〔2023年アセスメント結果〕

●回答数1,652社、回答率50.4% (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)

※人権尊重の取り組み状況を当社基準でAからDの4段階で評価

〔結果を踏まえた対応〕

- グループ全体で計112社と対話(直接対話、メールでのやり取り含む)を2024年に実施し、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。
- ビジネスと人権に関する知識面でのサポートがほしいとの要望を受け、お取引先様を対象に外部有識者によるWEBセミナーを実施し、人権尊重の重要性や基礎知識の理解促進を図りました(2025年1月、63社参加)。
- 大丸松坂屋百貨店の主要お取引先様を対象に、当社グループの価値共創の考え方にくわえ、環境・人権への取り組みについて説明会を行いました(2025年11月、233社/336名参加)。

## 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、従業員やお取引先様とともに人権を尊重した事業活動を実現し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

ガバナンス

人権方針

当社は、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たものであり、全ての役員と従業員に適用され、また、お取引先様にも理解・遵守を働きかけています。

※「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および権利に関するILO宣言」「国連グローバル・コンパクト10原則」  
※人権方針については、以下をご参照ください。  
https://www.j-front-retailing.com/sustainability/pdf/diversity04/Human\_rights\_policy.pdf

推進体制

※サステナビリティのガバナンスについてはP66をご参照ください。 **P.66**

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。サプライチェーン上の人権への悪影響を特定・評価し、人権への負の影響の防止・低減に対処するとともに、定期的にお取引先様アセスメントを実施し、必要に応じてお取引先様との対話を実施しています。

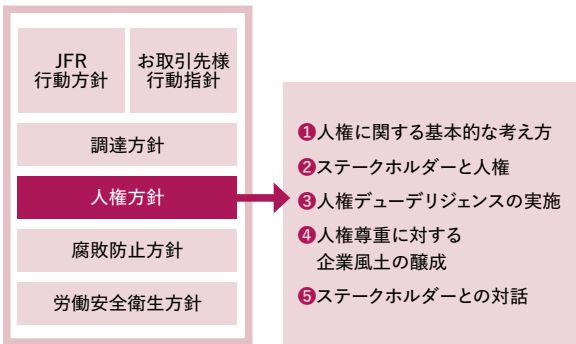
リスク管理

人権リスクの特定・評価・報告のプロセス

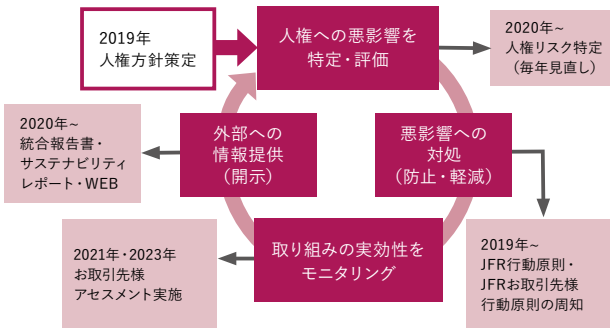
当社の事業活動に関連して負の影響を受け得るステークホルダーの人権リスク(人権への潜在的な悪影響)については、事業全体のバリューチェーンの整理と事業内容ごとに想定される人権課題を網羅的に洗い出し、それぞれの深刻度(規模、範囲、救済困難度)および発生可能性の視点で評価し、外部専門家も加わり検討を重ねています。そのうえで、代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会で論議し、重要な人権リスクを特定するとともに、その防止軽減策についても確認しています。

なお、サステナビリティ委員会での論議内容は、取締役会に報告されます。

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、マテリアリティとして「価値共創するパートナーを増やす」を特定しています。お取引先様、従業員や地域社会などさまざまなパートナーの皆様とともに、人権尊重を事業活動の基盤に据え、持続可能な社会の実現と当社の持続的成長につなげていきます。

| 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。 |



## ステークホルダーエンゲージメント

当社は、全国の主要都市に展開する店舗を起点として、お客様やお取引先様をはじめとした地域の多様なステークホルダーとの出会いとつながりの中で、長い歴史を紡いできました。こうして築いてきた関係性は、地域の文化やくらしに寄り添いながら価値をともに創り上げてきた当社の基盤でもあります。当社は、事業活動での共創にくわえ、対話やアンケートなどさまざまなコミュニケーションの機会を通じて、ステークホルダーの皆様のご意見や要望を把握し、それらを経営や事業活動に反映していきます。こうした双方向のエンゲージメントを深化させることで、よりよい社会とくらしの実現に貢献し、持続可能な企業価値の向上につなげていきます。

### お客様

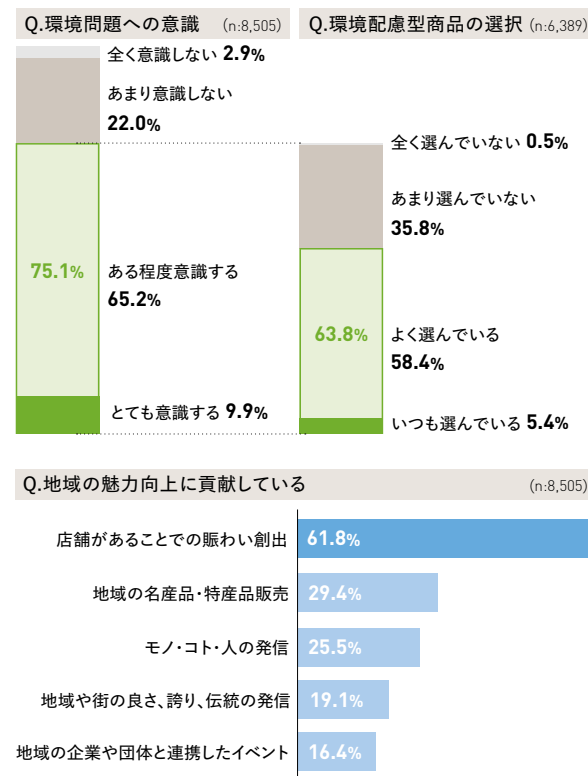
当社は、お客様ご自身の環境問題に対する意識や大丸・松坂屋・パルコの店舗がある地域への貢献度などサステナビリティに関する取り組みについて、ご意見をお伺いするアンケートを、2024年より毎年実施しています。

※実施概要 期間：2025年6月12日～6月30日 計19日間、回答者数：8,505人、方法：WEBアンケート（大丸松坂屋・パルコのメールマガジン配信）

### 〔アンケート結果〕

2025年度の調査では、買い物時に環境問題を意識している方が全体の7割を超え、そのうち、実際に環境配慮型商品やサービスを購入または利用されている方が6割強を占めることが分かりました。また、地域への貢献度については、店舗の存在がその街の賑わいにつながっているという点が、最も評価される結果となりました。さらに、当社グループへのご意見や要望など、約3千件に及ぶ貴重なご意見をいただきました。

当社は、今後も継続的に調査を実施し、お客様からの環境や地域社会への期待・関心を受け止めながら、事業活動や取り組みの向上につなげていきます。



### お取引先様

大丸松坂屋百貨店は、2025年11月、お取引先様説明会を開催しました。2019年、2022年に続き3回目となる今回は、当社グループの価値共創の考え方や具体的な共創事例、環境・人権への取り組みについて説明を行いました。また、ご参加のお取引先様からは、地域コミュニティとの連携方法や労働環境に関するご意見をいただくなど、貴重な対話の場となりました。（参加：233社／336名）



大丸松坂屋百貨店 お取引先様説明会



株式会社マザーハウス  
代表取締役副社長

**山崎 大祐 様**

説明会では、経営層が自らの言葉で想いを語る姿がとても印象的でした。そのメッセージは、私たちが日頃、現場で感じていることとストーリーにつながりがあると感じ、情報共有にとどまらず、相互に考えを深め、確かめ合う有意義な対話の場となりました。

当社は、出店店舗における地域ならではの取り組みに注力しています。地域連携に関する質問に対して、ともに想いを共有し真摯に向き合おうとする姿勢に触れることができ、共創パートナーとしての信頼が大きく高まりました。

私たちは、消費行動が変化し多様化するなかで、日本の小売りのあり方を変える存在になりたいと考えています。JFRグループとは、ワクワクするようなユニークな挑戦ができると確信しており、今後の新たな価値創出に強く期待しています。

### 地域社会

#### 九州探検隊

2018年に発足した「九州探検隊」は、九州・沖縄の自治体や地域の事業者、生産者と連携し、まだ広く知られていない九州の食や工芸、くらしの文化などの魅力を発掘・発信する博多大丸の地域共創プロジェクトです。

例えば、長崎県対馬市とは、深刻化する海洋プラスチックごみ問題をテーマに、地域の人びとや団体と協働し、漂着ごみを活用したクリスマスツリーの制作など、環境課題への理解を深める啓発プロジェクトを展開しています。

また、福岡県久留米市を中心に受け継がれてきた「久留米餅」。国の重要無形文化財にも指定されたこの織物の価値を未来へつなぐため、産地に伴走しながら伝統継承の取り組みを進めています。博多大丸で年に一度開催する「久留米餅大博覧会」には約20の事業者が集い、新たな出会いと販路の広がりが生まれています。九州探検隊は、九州・沖縄の魅力に光を当て、地域の未来をともに創っていきます。



久留米餅大博覧会 博多大丸・福岡天神店



株式会社博多大丸  
九州探検隊

**伊藤 敬一郎**

百貨店事業を営む私たちが、どのように地域の声に耳を傾け、課題に寄り添い、新たな価値をともに創っていくのか。九州探検隊は、その問いを日々追求しています。

これまでに、九州・沖縄の119市を訪問。私たちの活動にご賛同いただいた自治体や事業者の方々と、さまざまな取り組みを行っています。現地へ足を運び、声を聴き、想いに寄り添い、ともに汗をかく。そして、百貨店が持つ「場」「目利き力」「つなぐ力」を活かし、地域課題の解決に挑む。この「地域に根ざす」姿勢こそ私たちの原点です。

これからも、生産者、お客様や地域をつなぐ架け橋として、皆が幸せになる「共創」を生み出しながら、九州の未来をより豊かにするための冒険を続けていきます。

#### 上野・御徒町

松坂屋上野店が1768年に創業して以来、当社は、この地域に住まう人びとをはじめ、各商店会や観光連盟、地元の企業やお取引先様とのつながりを大切にしながら、街のくらしに彩りを添えてきました。

店舗に隣接するおかちまちパンダ広場では、1年を通じて行政や地元企業とタイアップしたイベントを開催し、地域全体の活性化に貢献しています。また、地元大学との協働による「シタマチ.文化祭」の開催や、東日本大震災を機にスタートした岩手県大船渡市と台東区の小学生が参加する「むすびの旗プロジェクト※」が制作したデザインによる装飾を店内各所に施す活動なども行っています。

※大丸松坂屋百貨店と東京藝術大学が、芸術活動を通して東日本大震災の被災地を支援することを目的に、2014年より継続しているワークショップ

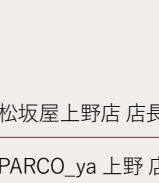


むすびの旗プロジェクトによるデザインの広告幕 松坂屋上野店



松坂屋上野店 店長

**山崎 進司**



PARCO\_ya 上野 店長

**松井 良子**

上野・御徒町エリアは、江戸から現代に至るまで、交通・文化・教育・商業が重なり合い、人びとのくらしと多様な文化が交差してきた街です。私たちは、この地に根ざす店舗として、ステークホルダーの皆様のご期待や課題に向き合いながら、新たな価値と街の魅力の創出に取り組んでいます。今後も、長年にわたり培ってきた信頼関係を礎に、松坂屋上野店とPARCO\_ya上野それぞれの強みを掛け合わせ、地域の皆様とともに、上野・御徒町ならではの価値をさらに高め、次の時代へとつながる新たな歴史を紡いでいきます。





サステナビリティボンド(第11回無担保社債)レポーティング

当社は事業活動を通じて環境・社会双方の課題解決に貢献することを目指し、2025年5月にサステナビリティボンド200億円を発行しました。(2021年5月につづき2回目)

| 事業<br>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             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 環境と共に生きる社会をつくる                                    |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                      |                    |
| グリーン<br>ビルディング                                    | ●建物概要<br>ザ・ランドマーク名古屋栄<br>建設代金                                                                                         | ●建物認証・確認取得状況<br>(取得認証種類・ランク・取得時期)<br>▶名古屋建築物環境計画書制度<br>(CASBEE名古屋)Sランク取得(2022年度)<br><br>※当該ビルは、2026年6月開業のため、使用電力削減量、Scope1・2<br>温室効果ガス排出削減量は、2026年度実績から記載予定                                                                                                                                                                | 環境共生<br>(脱炭素社会の実現)                                                   | 合計充当額:<br>1,832百万円 |
| 再生可能<br>エネルギー                                     | ●購入した再生可能エネルギー<br>由来電力量:215,887MWh                                                                                    | ●全電力消費量に占める<br>再生可能エネルギー由来電力割合:75.2%<br>(対前年8.0ポイント増)                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                      | 合計充当額:<br>3,830百万円 |
| クリーン輸送                                            | ●リース対象のEV台数:<br>2025年度▲10台<br>※駐車場改装のため(累計174台、全体47.4%)                                                               | ●EV化によるCO <sub>2</sub> 排出削減量:年間約383 t-CO <sub>2</sub><br>(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:<br>102百万円   |
| 地域の活力を高める                                         |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                      |                    |
| 地方創生                                              | ●大丸神戸店の周辺店舗として<br>神戸・旧居留地で運営している<br>店舗数<br>2025年度末50店舗                                                                | ●コミュニティ活性化の取り組み<br><br>▶地元兵庫、神戸エリア、旧居留地を巻き込んだ恒例<br>イベント「洋菓子フェスタinKOBE」「こうべいち」<br>「旧居留地バレンタイン」等の継続開催<br><br>▶兵庫県内旧五国それぞれの国(摂津/播磨/但馬<br>/丹波/淡路)のモノ作りの素晴らしさを世界に発<br>信するプロジェクト「ひょうご国」の開催<br><br>▶兵庫県産の食材を使用し、地元のスイーツショッ<br>プとコラボしたオリジナル商品を学生が実習販<br>売した「兵庫県立神戸商業高校・学生考案商品<br>販売実習イベント」の開催<br><br>●大丸神戸店の来客者数:2025年度10,067,000人 | 店舗を基点とした<br>地域資産を活かした<br>持続可能な街づくり                                   | 合計充当額:<br>1,306百万円 |
| 創業・<br>事業承継支援                                     | ●JFR MIRAI CREATORS Fundに<br>よるスタートアップ企業への<br>投融資・投資企業数17件<br><br>●Pride Fundによる事業承継課題を<br>持つ地域 中小企業への<br>投融資・投資企業数1件 | ●JFR MIRAI CREATORS Fund投資先の企業概要<br><br>▶株式会社NearMeAIを活用したオンデマンドの<br>シェア乗りサービスの展開<br><br>●Pride Fund投資先の企業概要<br><br>▶昭栄堂1901年(明治34年)宮崎県都城市に和菓<br>子店として創業、菓子の製造・販売                                                                                                                                                          | 新しいビジネスモデル<br>による社会課題解決や、<br>地域産業の継続による<br>雇用創出・維持を目指すした<br>地域経済への貢献 | 合計充当額<br>1,750百万円  |
| 〈資産充当状況〉発行額:20,000百万円 既充額:8,820百万円 未充当額:11,180百万円 |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                      | 合計充当額:<br>8,820百万円 |

外部からの評価

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                         |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dow Jones Best-in-Class (DJ BIC)<br>Asia Pacific Index<br>(DJBIC Asia /Pacific)<br>4年連続選定                                                  | MSCI<br>セレクト<br>リーダーズ<br>選定<br><div>GPiF採用指数</div> <div>MSCI ESG RATINGS AAA</div> <div>2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</div> | MSCI日本株<br>女性活躍指数<br>(WIN)選定<br><div>GPiF採用指数</div> <div>2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</div>      | FTSE JPX<br>Blossom Japan Index<br>選定<br><div>GPiF採用指数</div> <div>FTSE JPX Blossom Japan Index</div>                                                                                    |
| FTSE JPX<br>Blossom<br>Japan Sector<br>Relative Index<br>選定<br><div>GPiF採用指数</div> <div>FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index</div> | FTSE4 Good<br>Index Series<br>選定<br><div>GPiF採用指数</div> <div>FTSE4Good</div>                                                            | S&P/JPX<br>CARBON<br>EFFICIENT<br>INDEX 選定<br><div>GPiF採用指数</div> <div>S&amp;P/JPX カーボン エフィシエント 指数</div>  | Morningstar<br>日本株式 ジェンダー・<br>ダイバーシティ・<br>ティルト指数<br>(除くREIT)<br>選定<br><div>GPiF採用指数</div> <div>Morningstar GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2020</div> |
| CDP2025<br>気候変動の<br>調査<br>6年連続<br>「A」認定<br><div>Climate A List 2025</div>                                                                  | 環境大臣「エコ・ファースト企業」に<br>認定<br><div>ECO FIRST</div>                                                                                         | 第7回ESG<br>ファイナンス・<br>アワード・<br>ジャパン<br>「環境サステナ<br>ブル企業」<br>に選定<br><div>2026 ESG FINANCE AWARDS JAPAN</div> | PRIDE指標<br>5年連続<br>「ゴールド」<br>受賞<br><div>work with Pride Gold 2025</div>                                                                                                                 |

※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また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および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。

サステナビリティのガバナンスとリスク管理

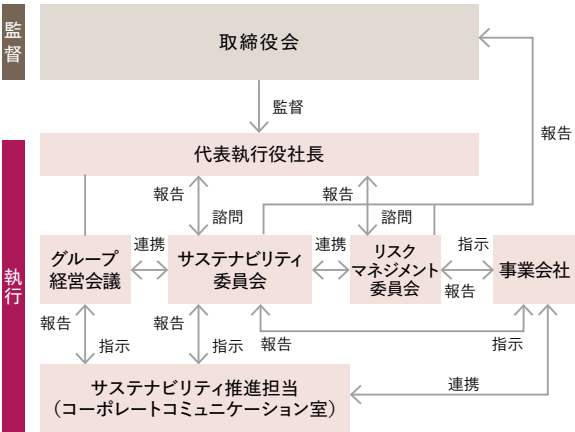
当社では、代表執行役社長がサステナビリティに係る経営判断の最終責任を負うとともにサステナビリティ経営の実効性を高めるためのガバナンス体制を構築しています。また、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義し、リスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけています。リスクのプラス面・マイナス面の双方に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

ガバナンス

当社は、代表執行役社長の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、当社グループ事業の持続的成長に資する戦略や、環境・人権関連課題を含むサステナビリティに関する事項について議論するとともに、グループ全体の取り組みの進捗モニタリングを行っています。そのうえで、サステナビリティ経営をグループ全社で推進するうえで重要な事項については、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。

一方、取締役会は、サステナビリティ委員会で協議された内容およびグループ経営会議で審議・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監督を行います。

JFRグループ サステナビリティマネジメント体制



サステナビリティ委員会の主な議題

|                |                                                                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024年度<br>(2回) | ●マテリアリティに関する従業員の自分ごと化<br>●グループ全体のKPI進捗報告<br>●外部講師講演「中長期的な企業価値向上と非財務活動の関係」                                       |
| 2025年度<br>(4回) | ●今後の再生可能エネルギー調達のあり方<br>●環境および人権に係るリスクの更新<br>●グループ全体のKPI進捗報告<br>●外部講師講演「ネットゼロ移行計画に向けた再生可能エネルギーの導入」「アンコンシャス・バイアス」 |

取締役のスキルマトリックス

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います。サステナビリティ経営の推進を踏まえ、当社ではスキル項目として「環境」「社会」「ガバナンス」「人財・組織開発」を特定し、サステナビリティへの取り組みを適切に監督できる取締役を選任しています。

※スキルマトリックスについては、P.71をご参照ください。 **P.71**

非財務指標を取り入れた役員報酬制度

当社は、役員報酬制度における業績連動株式報酬を決定する非財務指標として、2021年度から「Scope1・2温室効果ガス排出量削減率」および「女性管理職比率」を設定しています。これらは、中期経営計画のKPIとも連動しており、目標達成に向けた執行役の責任を明確化するとともに、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にしています。

※役員報酬制度については、P.73-74をご参照ください。 **P.73-74**

リスク管理

当社は、リスク管理が経営上きわめて重要であるとの認識から、環境・人権関連課題を含むサステナビリティに係る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を設置しています。同委員会は、「リスクの特定・評価」および「戦略に反映させるリスクの決定」等の重要事項を審議します。当社は、リスクを戦略の起点と位置づけていることから、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。同委員会での審議内容は、サステナビリティ委員会に共有されます。

なお、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会での協議内容、グループ経営会議での承認事項については、それぞれ取締役会に適時報告されており、取締役会による監督体制の下、当社の戦略に反映し、対応しています。

※当社のリスクマネジメント体制については、P.78-79をご参照ください。 **P.78-79**



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

持株会社であるJ.フロント リテイリングは、グループの一元的なガバナンスの中心として、グループ全体の経営の遵法性・透明性・客観性・健全性を確保するため、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけています。その一環として、当社は、2017年度に機関設計を監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行し、2022年度には取締役会を独立社外取締役が過半数を占める体制にしました。さらに、法定三委員会の委員長に比べ、2024年度から独立社外取締役を取締役会議長に選定しています。

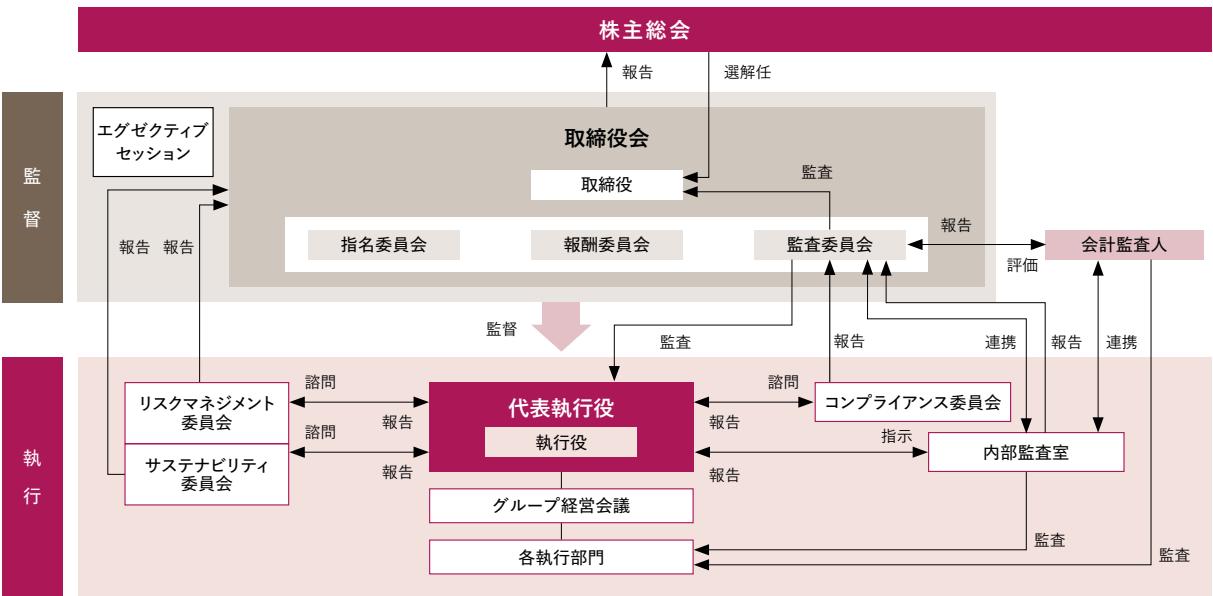
また、最良のコーポレートガバナンス実現のため、コーポレートガバナンス方針書を絶えず見直し、広く社会に公表しています。

ステークホルダーに対しては、事業活動を通じて、ガバナンスの主要な起点である株主の皆様をはじめ、お客様・お取引先様・従業員・地域社会などの皆様との信頼関係構築に努めています。

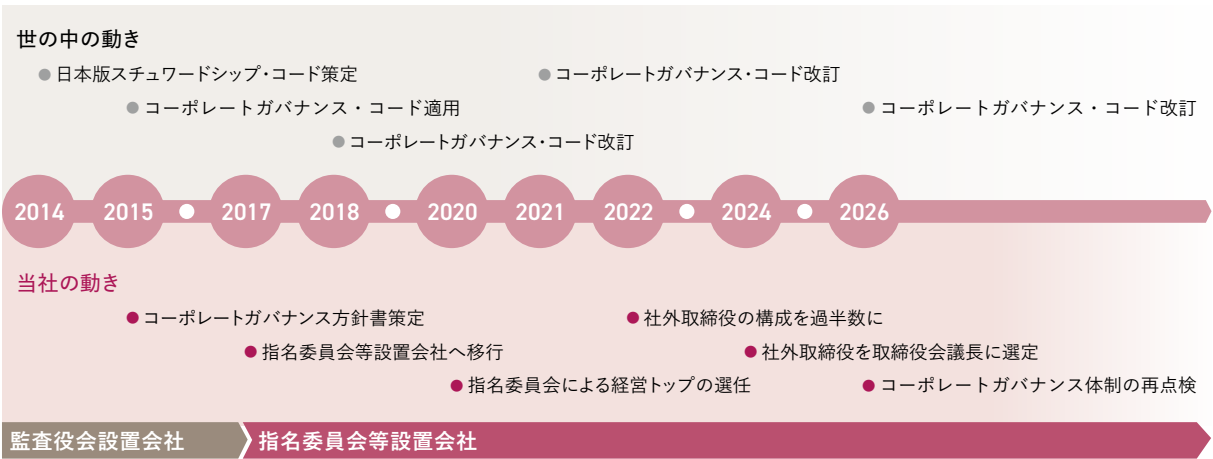
2024年度から始動した経営体制のもと、経営の意志決定、執行の迅速化を図るとともに、取締役会による監督機能の強化などガバナンスの高度化により、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

なお、2026年度に予定されているコーポレートガバナンス・コードの改訂に対しては、内容に鑑みて当社ガバナンスの再点検を行い、適切に対応していきます。

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図るため、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、ITデジタル統括部、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図っています。

取締役会・法定三委員会

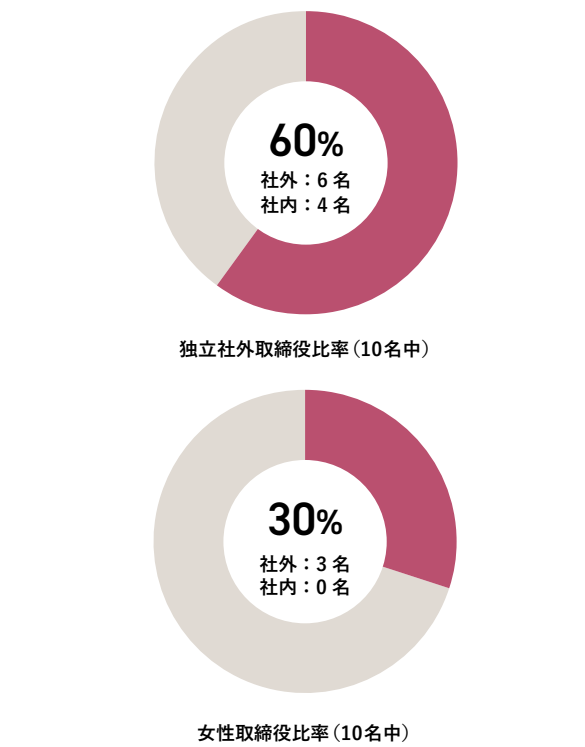
①取締役会の役割・責務

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



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に比べて、株主・投資家が求める戦略的財務政策を実行できる高度な知見を有する財務部門の責任者を選任しています。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った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。



スキルマトリックス  
(取締役に期待するスキル)

※2026年5月28日現在

| 所属の委員会<br>(◎は委員長)                                                                     |                 | 指名 | 監査 | 報酬 | 属性              | 企業<br>経営 | 財務・<br>会計 | マー<br>ケ<br>ー<br>テ<br>ィ<br>ン<br>グ | 組<br>織<br>開<br>発 | 人財・<br>コン<br>プ<br>ラ<br>イ<br>ア<br>ン<br>ス | 法<br>務・<br>コ<br>ン<br>プ<br>ラ<br>イ<br>ア<br>ン<br>ス | コ<br>ー<br>デ<br>ジ<br>タル | E環境 | S社会 | Gガ<br>バ<br>ナ<br>ン<br>ス |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----|----|----|-----------------|----------|-----------|----------------------------------|------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|-----|-----|------------------------|
|                                                                                       |                 |    |    |    |                 |          |           |                                  |                  |                                         |                                                 |                        |     |     |                        |
|    | 取締役会議長<br>小出 寛子 | ○  |    | ○  | 非執行<br>独立<br>社外 | ○        |           | ○                                | ○                |                                         |                                                 |                        |     |     | ○                      |
|    | 山田 義仁           | ◎  |    | ○  | 非執行<br>独立<br>社外 | ○        |           | ○                                | ○                |                                         |                                                 |                        |     |     | ○                      |
|    | 齋藤 和弘           |    | ◎  |    | 非執行<br>独立<br>社外 | ○        | ○         | ○                                |                  |                                         |                                                 |                        | ○   |     | ○                      |
|    | 新任 塩野 紀子        | ○  |    | ◎  | 非執行<br>独立<br>社外 | ○        |           | ○                                |                  |                                         |                                                 |                        |     | ○   | ○                      |
|    | 大村 恵実           |    | ○  |    | 非執行<br>独立<br>社外 |          |           |                                  |                  |                                         | ○                                               | ○                      |     | ○   | ○                      |
|   | 新任 大澤 栄子        |    | ○  |    | 非執行<br>独立<br>社外 |          | ○         |                                  |                  |                                         | ○                                               |                        |     | ○   | ○                      |
|  | 好本 達也           | ○  |    | ○  | 非執行             | ○        |           | ○                                |                  |                                         |                                                 |                        | ○   |     | ○                      |
|  | 新任 吉川 潔         |    | ○  |    | 非執行             |          | ○         |                                  |                  |                                         |                                                 |                        |     | ○   | ○                      |
|  | 小野 圭一           |    |    |    | 執行              | ○        |           | ○                                |                  |                                         |                                                 |                        | ○   |     | ○                      |
|  | 新任 長峯 崇公        |    |    |    | 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じて、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      |

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。

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図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。社外取締役からの要請に応じて、代表執行役社長も論議に参加しています。

2025年度(2025年3月~2026年2月)  
取締役会および法定三委員会の開催回数、主な議論内容について

|       | 開催回数 | 出席率   | 主な議題                                                                                                                                                                                                     | 1回あたりの<br>平均所要時間 | 【参考】人数<br>※2026年5月28日現在         |
|-------|------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------|
| 取締役会  | 14回  | 100%  | <ul style="list-style-type: none"><li>●グループ人財戦略</li><li>●グループ長期戦略</li><li>●中期経営計画の進捗状況</li><li>●取締役会実効性評価報告</li><li>●JFRグループ2026年度計画</li></ul>                                                           | 2時間10分           | <div>社外 議長</div> <div>社内</div>  |
| 指名委員会 | 11回  | 100%  | <ul style="list-style-type: none"><li>●サクセッション・プラン</li><li>●取締役体制、独立社外取締役体制</li><li>●スキルマトリックスの確認</li><li>●取締役候補者の選任</li><li>●取締役会へ提案する執行役および代表執行役候補者</li><li>●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</li></ul> | 1時間8分            | <div>社外 委員長</div> <div>社内</div> |
| 監査委員会 | 24回  | 99.1% | <ul style="list-style-type: none"><li>●内部監査室からの報告</li><li>●コンプライアンス委員会からの報告</li><li>●グループ各社監査役の監査報告</li><li>●会計監査人の評価について</li></ul>                                                                      | 1時間30分           | <div>社外 委員長</div> <div>社内</div> |
| 報酬委員会 | 8回   | 100%  | <ul style="list-style-type: none"><li>●役員報酬制度の見直し</li><li>●外部データを用いた役員報酬水準・構成の検証</li><li>●役員評価結果、役員賞与額</li><li>●役員向け株式対価報酬の業績連動係数と支給ポイント</li><li>●役員個人別報酬額</li></ul>                                     | 1時間              | <div>社外 委員長</div> <div>社内</div> |



## 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50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

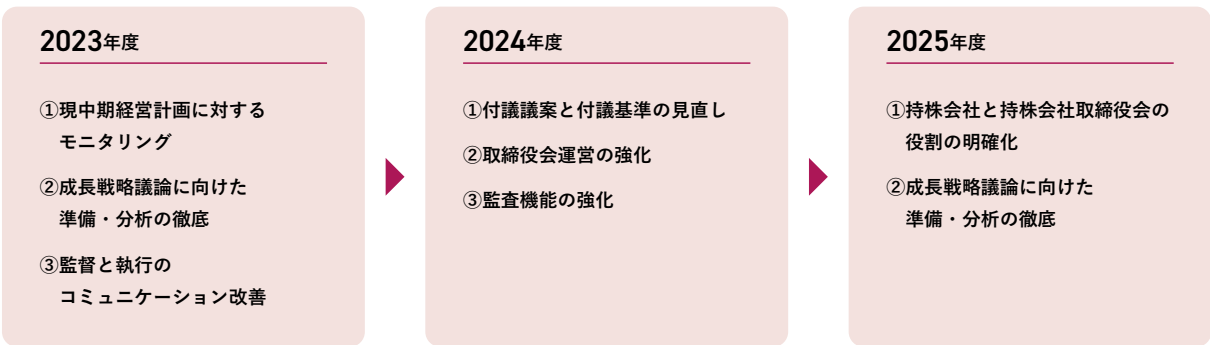
これらを集計・分析した報告書に基づいて取締役会で協議する手法で行いました。

2025年11月から12月にかけて、第11回の取締役会実効性評価を行いました。全取締役を対象に行ったアンケート結果を踏まえ、第三者機関が個別にインタビューを実施し、その内容に基づいて2月の取締役会で協議しました。

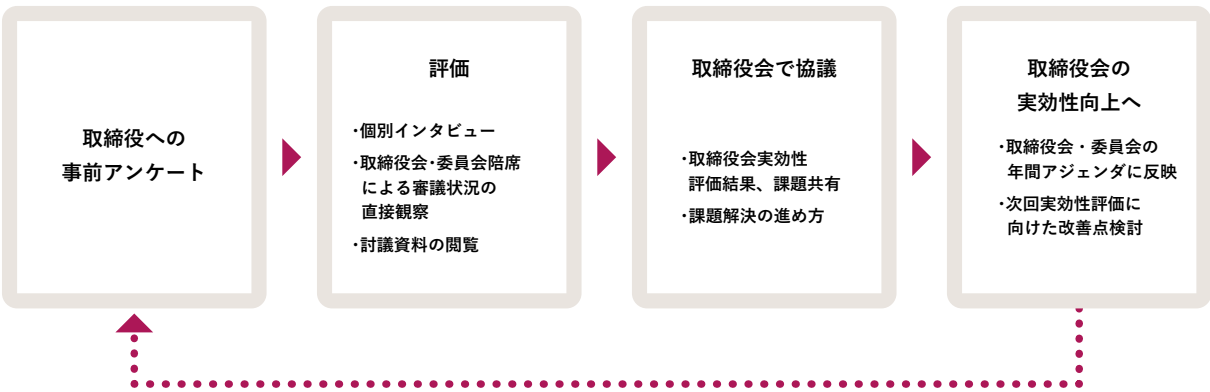
実効性評価の結果、前年度に指摘された課題のうち、「付議議案と付議基準の見直し」、「取締役会運営の強化」、「監査機能の強化」については相応の課題解決状況が確認されました。一方、2025年度の評価では、「持株会社と持株会社取締役会の役割の明確化」、「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」などが課題として挙げられました。

これを受けて、課題解決の進め方について3月の取締役会で再度協議を行い、具体的なアクションや推進体制を明確化し、2026年度の実効性評価のアジェンダに反映させています。

### 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〕

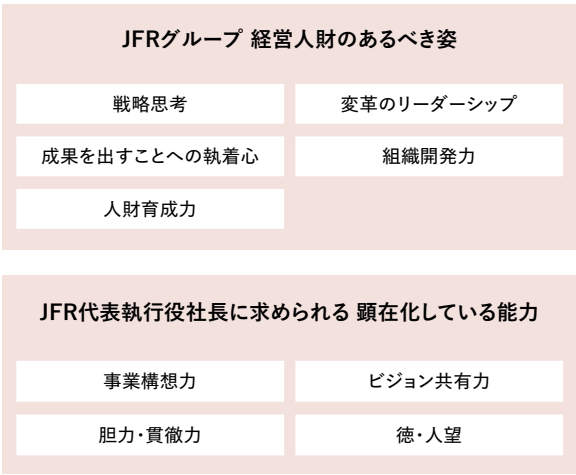
設定した目標や期待した成果と取り組みの結果（毎期の業績、戦略の遂行状況等）にくわえ、指名委員会で決議した後継者計画により選定された後継者候補の職務執行の状況を踏まえ、指名委員会が審議、決議した答申案を取締役会が審議、決定することとしています。

### 〔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。



## 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。そして、2024年度よりスタートした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。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フロントプライムスペースの代表取締役（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」に適う人財を確保（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、統合的な連携を図っています。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。



## 資本政策の基本方針

当社は、フリーキャッシュ・フローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えています。その実現に向けて、経営環境およびリスクへの備えを勘案したうえで「戦略投資の実施」「株主還元の充実」「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、有利子負債による資金調達はフリーキャッシュ・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・向上を図りつつ、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。

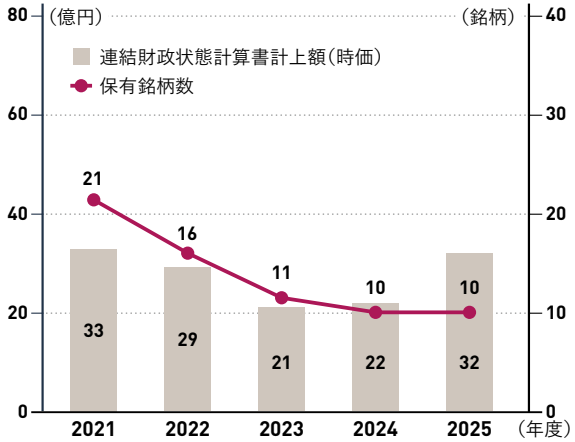
この方針に基づき、本中期経営計画期間(2024-26年度)においては、連結配当性向40%以上の配当と、自己株式の取得により自己資本の適正化に取り組みます。

## 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、売却手法・期間などの合意を得たうえで適宜削減していきます。

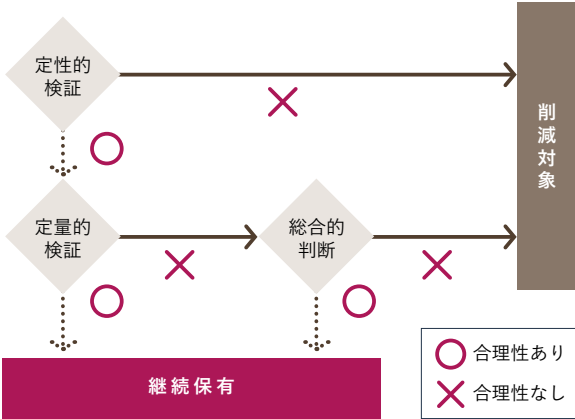
### 政策保有株式（みなし保有を除く上場株式）数の推移



### 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、地域社会とともに構成する企業・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などに係るものです。

### 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。

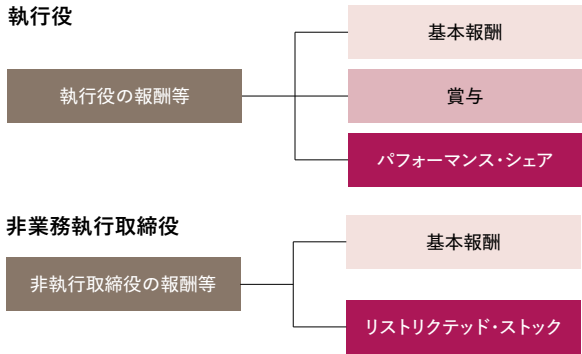
### 〔報酬の没収等〕（クローバック・マルス）

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、③ジョブサイズに応じた「基本報酬」（金銭報酬）、④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⑤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、③職責に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と④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。



### ③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。

### 業績連動株式報酬の目標値等

| 短期 | KPI |        |  | 目標値           | ウェイト |
|----|-----|--------|--|---------------|------|
|    | 財務  | 連結事業利益 |  | 560億円(2026年度) | 100% |

| 中長期 | KPI |   |                       | 目標値           | ウェイト |
|-----|-----|---|-----------------------|---------------|------|
|     | 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。

### ④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。なお、2026年度より代表執行役については、評価基準を全て定量評価としています。

### ⑤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。

### ④リストラクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）

リストラクテッド・ストックは、非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<br>33.3% | 賞与<br>33.3% | パフォーマンス・シェア<br>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<br>38.5% | 賞与<br>30.8% | パフォーマンス・シェア<br>30.8% |
|---------------|-------------|----------------------|

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

（注）上図は、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。



## 取締役会議長メッセージ

取締役会のさらなる実効性向上へ

# ガバナンスの再定義と、 中長期の成長を支える 取締役会の進化

独立社外取締役 取締役会議長

小出 寛子



取締役会議長就任2年目の2025年度は、取締役会の実効性を一段高める基盤整備を進めた1年でした。取締役会実効性評価の結果からは、これまで課題として認識されながら十分に改善しきれていなかったテーマが改めて可視化され、当社ガバナンスの進化は、むしろこれからという感覚でいます。

当社のガバナンスについて、「形」ではなく、「質」の面を再定義する。ようやく、そこに手を付けられる段階に來たということは、取締役全員の共通認識です。一方で、当社にふさわしいガバナンスのあり方には、それぞれ異なる考え・思いがあり、2025年度末時点では合意形成には至っていません。

とりわけ、グループ将来像を見据えた持株会社と事業会社の役割の整理は避けて通れません。持株会社の取締役会は、事業ポートフォリオや資本配分といった大局的な議論に集中すべきなのか、事業会社の重要事項についても一定は監督すべきなのか。持株会社の取締役会のあるべき姿の整理は、2026年度に取り組む最大の課題と捉えています。

そのうえで、社外取締役の立場から見ると、当社の取締役会は一昔前と比較すれば改善しているものの、成長戦略や中長期視点の骨太な議論が、まだ足りていないと感じています。

取締役会は、2025年度から2026年度

にかけて次期中期経営計画について議論しますが、そこには計画の推進力を高める人財戦略やITデジタル戦略が一体化されていなければなりません。これらの分野に、外部からプロフェッショナル人財を登用して議論の土台が整い始めたことは、大きな第一歩であると評価しています。

従来は、ややもすると課題分析が不十分のまま施策の説明に終始していた印象でしたが、今はデータに基づいた現状分析が進み、課題認識、アクションプランやタイムラインについて議論できるようになりました。したがって、取締役会議長の役割は定期的にこれらを取締役会のアジェンダに載せ、事業戦略や中期経営計画と一体となって進捗しているかをモニタリングできるようにすることと認識しています。

なかでも人財戦略は、今後の成長を左右する重要テーマとして2025年度に重点的に議論しました。事業会社間で異なる人事制度や人財構成、人事評価の実態が可視化され、改めてグループ課題が明らかになりました。今後は採用・配置・育成・評価を一体で捉え、次世代経営人財の育成や女性活躍の推進も含めたグループ共通のキャリアデベロップメントプログラムの構想状況について把握することが必要と認識しています。

繰り返しになりますが、これらは全て、成長戦略と一体で語られなければなりません。IR・SR活動の報告を踏まえると、当社の将来的な成長ストーリーが資本市

場には十分に見えていないと感じています。当社が目指す事業ポートフォリオは何か、どの市場で誰と競争し、どのような強みで勝ちにいくのか。取締役会では、それらを明確にしたうえで、次期中期経営計画における最適KPIや資本配分の設定、現状とのギャップの埋め方について議論、監督していきます。重要なのは、やりたいことを積み上げる発想ではなく、目指す姿や水準から逆算して、構造改革を含めた必要な打ち手を定めることです。

2026年度を取締役会は、メンバーの約半数が入れ替わりました。そのなかで議論の質を高めるには、エグゼクティブ・セッション、オフサイトミーティングや現場視察など、自由に意見を交わせる場を意図的に増やすことが欠かせません。また、取締役会事務局の機能強化や、執行側の戦略思考・議論力の向上、さらには将来の経営人財候補が事務局で取締役会運営を経験できるようなキャリアの仕組みづくりも重要です。

ガバナンスを「形」だけでなく「質」の面から進化させること、そして、中長期視点の成長戦略を取締役会がしっかりと議論・監督することにより、持続的な企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

## 法定三委員会委員長コメント



独立社外取締役 指名委員会委員長  
山田 義仁

本年5月より、指名委員会委員長を拝命しました。委員長として、職務を果たすべく、以下に注力したいと考えております。

指名委員会では、実効性の高い取締役構成の実現に向けた審議や、取締役・執行役の選解任にあたり、社内評価にくわえて第三者機関によるアセスメントデータを活用しています。また必要に応じて、候補者と面談をするなど、その人柄や考え方を把握する機会も設けることで、客観性・透明性・合理性の向上に努めております。

経営人財のサクセッション・プランは、当委員会の中核的議題として継続的に取り組んでいます。代表執行役のサクセッションについては、緊急時のサクセッサーの選定および次世代幹部候補の育成を起点に、全体像の明確化と具体的な育成プロセスの確立を進め、計画的な登用と定着を図ってまいります。また、社外取締役についても中長期的視点から議論を深め、当社にふさわしい多様な人財の登用と監督機能の強化を通じて、ガバナンスの向上に取り組んでまいります。

指名委員会は、企業の永続的な発展に不可欠な経営人財の確保と、最適配置が図れる選任の実現を目指し、本年度も引き続き全力を尽くしてまいります。



独立社外取締役 監査委員会委員長  
齋藤 和弘

本年5月より、監査委員会委員長を務めております。前委員長のもと、当社グループでは監査計画に基づく監査の実施にくわえ、執行役や主要グループ会社との対話、事業所視察、内部監査室・会計監査人・グループ各社監査役との連携を通じて、監査の実効性向上に努めてきました。私はこの取り組みをさらに充実させ、当社グループの持続的成長を支える監査委員会の役割を高めてまいります。

取締役会では、内部統制システムの運用状況やコンプライアンス体制、サイバーリスクへの備えなどについて報告を受け、必要な議論を行っています。監査委員会としては、形式的な確認にとどまらず、意思決定プロセスの透明性やリスクマネジメントの実効性を確認し、執行が健全にリスクを取り、失敗を早く学びに変え、次の挑戦につなげられる環境を支えることも重要だと考えています。

今後も公正不偏の立場から、執行との建設的な対話を重ねるとともに、組織監査体制の実効性を高め、当社グループの成長と社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に貢献してまいります。



独立社外取締役 報酬委員会委員長  
塩野 紀子

5月より、報酬委員会委員長を務めております。

報酬委員会は、2017年4月に策定・改定した役員報酬ポリシーに基づき、今後も役員報酬全体の水準や、業績連動報酬・株式報酬の構成比についてピア・グループ比較を通じて、常に客観的かつ最適な体系の維持・向上を図ってまいります。

また、中期経営計画や経営環境の変化を踏まえた役員報酬制度の見直しも継続的に進め、第三者機関の調査や外部専門家の知見を活用し、報酬制度が中長期的な企業価値向上の原動力として機能しているかを多角的に検証していきます。

こうした検証の結果、役員個々人が高いモチベーションを維持し、株主の期待に沿える成果をもたらすよう制度をより有効なものに進化させていきます。また、賞与についても決定プロセスの透明性・公平性を担保し、客観的かつ合理的な決定がなされるよう運用してまいります。

各役員がプロの経営者として、多様な経験と知見、責任感を十分に発揮できるよう、その貢献に応じた適正な報酬体系と水準を確保し、これらの取り組みを通じて、持続的な企業価値の向上と株主利益の最大化に引き続き努めてまいります。



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       | *サステナビリティ課題の複雑化           |
|            | 生活者の価値観や行動の多様化   | 少子高齢化と所得格差の拡大             |
|            | 海外消費者の存在感の上昇     |                           |
|            | 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  |                  | 経済動向の変動による消費行動やコスト構造の変化   |
| 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 | コンプライアンスの重要性増大   |                           |

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<br>●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<br>●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<br>●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<br>●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<br>●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<br>●業務の効率化           | ●AIの活用による業務効率化<br>●グループベースでのBPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)への取り組み<br>●デジタル人材/IT人材の育成                                                  |
|         | サステナビリティ課題の複雑化          | 非常に大 | ↗      | ●自然災害の激甚化や気候変動の影響による売上、収益の減少<br>●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<br>●環境配慮型商品・サービスの取り扱い拡大<br>●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<br>●人権デューデリジェンスの実施<br>●顧客、取引先、地域社会等とのエンゲージメント強化        |
|         | 少子高齢化と所得格差の拡大           | 大    | ↗      | ●国内市場規模の縮小<br>●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<br>●上記ターゲットヘ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<br>●インバウンドの急減                            | ●インバウンド売上の拡大                                | ●国内外顧客から支持の高い商品カテゴリーの継続強化<br>●海外顧客の会員化<br>●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    | ↗      | ●地方における消費バイの縮小                                           | ●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)                                                                          |
|         | 経済動向の変動による消費行動やコスト構造の変化 | 大    | ↗      | ●収益機会損失<br>●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<br>●資金調達コストの引き下げ     | ●固定金利での長期調達<br>●新規資金調達局面での適切な調達手段の選択<br>●常に変動を注視し、必要に応じた計画・方針の見直し                                                             |
|         | 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<br>●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<br>●事業継続計画の定期的な見直し<br>●新たなパンデミックへの備えの強化                                                                       |
| ハザード    | 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<br>●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<br>●業務の遅延・停滞                 | ●業務やシステムの安定稼働<br>●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<br>●監視体制の強化や脆弱性管理対象範囲の拡大による、情報漏洩やインシデントの未然防止<br>●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 |
|         | コンプライアンスの重要性増大          | 大    | ➡      | ●事業継続の危機<br>●社会的信用失墜<br>●ステークホルダーの離反、企業価値の低下             | ●企業価値の向上<br>●当社グループ従業員のエンゲージメント向上や企業風土の変革   | ●「JFR行動原則」の継続的周知浸透の取り組み<br>●グループ企業の経営層を対象とした意識醸成のための施策実施<br>●内部通報制度の設置                                                        |
| オペレーション |                         |      |        |                                                          |                                             |                                                                                                                               |

◻:影響がきわめて大きく、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  
↑:非常に拡大    ↗:拡大    ➡:継続して重要  
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

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

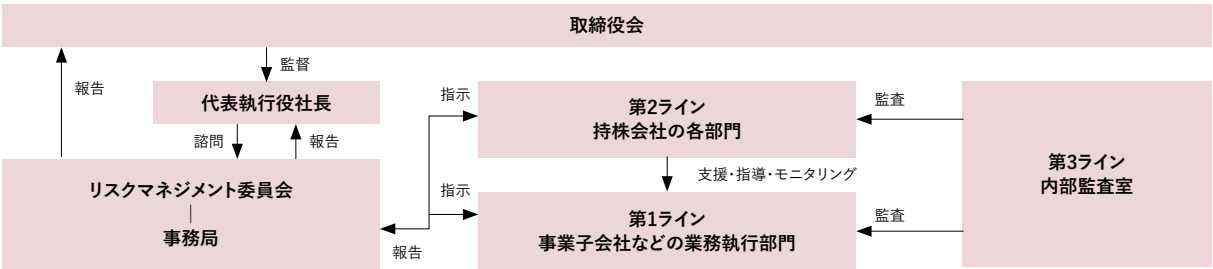
当社は、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そして、リスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

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。

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



リスクの抽出方法とPDCAサイクル

リスクの抽出については、外部・内部環境分析や、経営層、有識者および実務部門の認識をもとに当社グループにとって重要度の高いリスクの抜け漏れが生じないように努めています。なかでも、中期的に当社のグループ経営においてきわめて重要度が高いものは「JFRグループ重要リスク」と位置づけ、「グ

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。

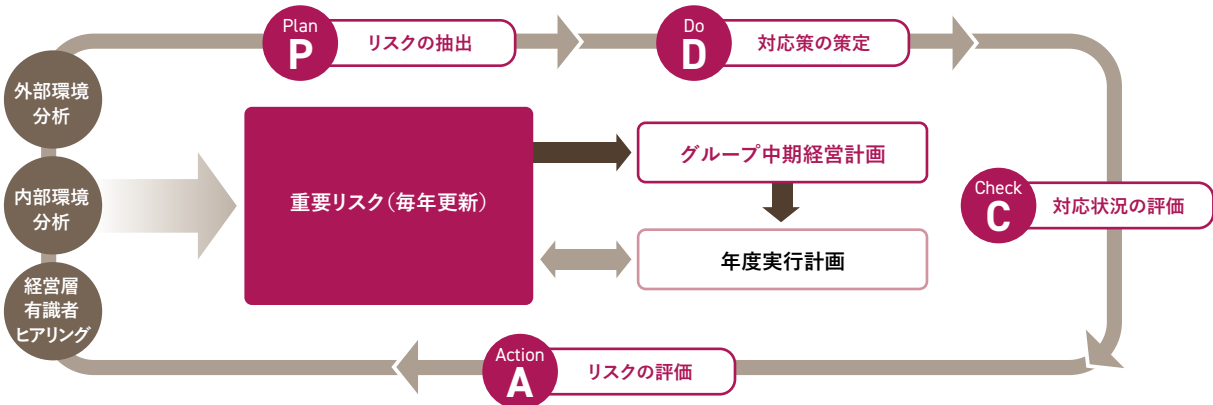
なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり3ラインを構築しています。

- 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。

ループ中期経営計画」の起点として、優先順位をつけて対応策を実行しています。

「JFRグループ重要リスク」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、その内容を取締役会に報告しています。

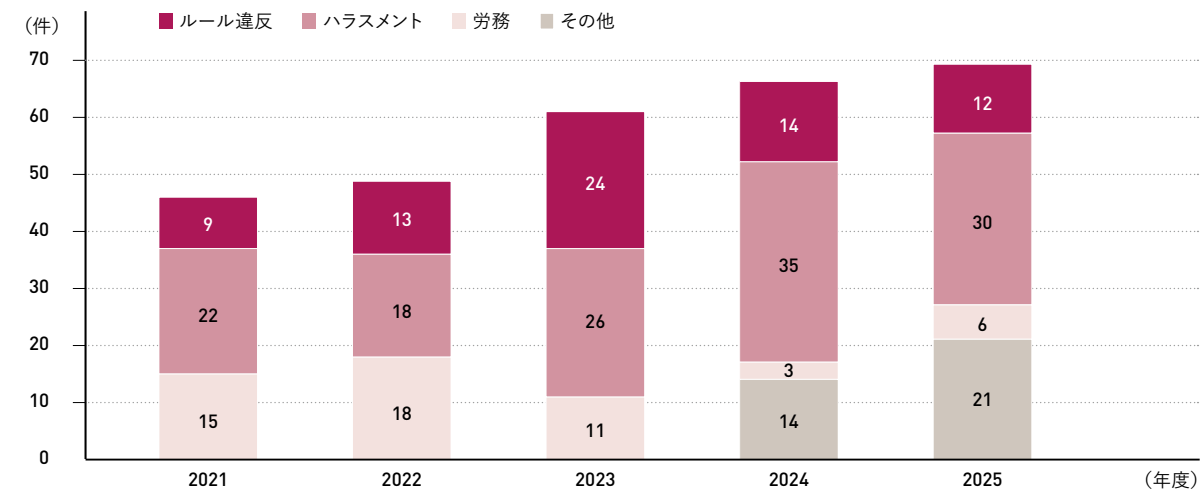




## コンプライアンス

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

### 通知の種類



## 情報セキュリティの強化

当社グループは、情報セキュリティを重要な経営課題の一つと位置づけ、保有する情報資産をさまざまな脅威から適切に保護するため、情報セキュリティ管理体制の整備および強化に取り組んでいます。

近年、サイバー攻撃の高度化・巧妙化にくわえ、クラウドサービスやモバイルデバイスの利用拡大により、情報セキュリティリスクは一層高まっています。くわえて、当社グループは顧客情報や個人情報をはじめとする重要な情報資産を保有しており、これらを適切に保護することを重要な責務と考えています。

こうした状況を踏まえ、2026年3月に情報セキュリティ管理体制を見直し、情報セキュリティに関する方針・規定の策定および管理を担う機能と、それらに基づく対策の実装・運用を担う機能を分離しました。これにより、情報セキュリティガバナンスの強化を図るとともに、牽制機能の実効性を高める体制を構築しています。

## 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全ての者（アルバイト・お取引先派遣者を含みます。）が、コンプライアンス上の問題について、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。

## 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分かりやすく、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。

当社からの情報発信、ミーティングを通じて株主・投資家の皆様からいただいたご意見・ご要望は、代表執行役社長またはIR部門から取締役会、当社およびグループ各社の経営層へ、フィードバックの機会を通じて広く共有することとしており、企業価値向上に向けた会社経営の参考としています。

### IR活動への外部からの評価（2025年度）

- 日本経済新聞社「第5回 日経統合報告書アワード」準グランプリ

### IR Dayプログラム内容

- 社外取締役から見る当社の現状と課題
- 内装・施設事業統合による成長戦略
- 人財交流による価値共創
- 渋谷PARCOの再生

### 機関投資家向け店舗見学会会場

- 大丸心斎橋店



2026年2月17日「IR Day」齋藤取締役（社外）



同「IR Day」J、フロントプライムスペース 吉村社長



同「IR Day」GINZA SIXリテールマネジメント 小林部長

※役職名は当時のもの

### 2025年度の投資家との対話活動

| 対話機会                 | 回数  | 対応者   |      |      |      |
|----------------------|-----|-------|------|------|------|
|                      |     | 社外取締役 | HD社長 | 役員等※ | IR担当 |
| 決算説明会                | 4   |       | ○    | ○    |      |
| スモールミーティング           | 11  |       | ○    | ○    |      |
| IR Day（社外取締役の登壇含む）   | 2   | ○     |      | ○    |      |
| 海外IR                 | 21  |       | ○    | ○    |      |
| 証券会社主催海外投資家向けカンファレンス | 44  |       | ○    | ○    |      |
| アナリスト・機関投資家向けミーティング  | 210 |       |      | ○    | ○    |
| 機関投資家向け店舗見学会         | 1   |       |      |      | ○    |
| 個人投資家向け説明会           | 3   |       |      | ○    |      |

※役員等には、グループ会社社長を含みます



|                                      |           |                |
|--------------------------------------|-----------|----------------|
|                                      |           | (2026年5月28日現在) |
| 取締役が保有する当社株式数は、2026年2月28日現在で表記しています。 |           |                |
| <b>吉川 潔</b>                          | <b>新任</b> |                |
| ● 所有する当社株式数                          | 1,642株    |                |

| 監査委員会委員  |                               |
|----------|-------------------------------|
| 1988年 4月 | 株式会社松坂屋(現 株式会社大丸松坂屋百貨店)入社     |
| 2006年 3月 | 同社財務経理部経理課会計、出納、与信・売掛管理担当統括課長 |
| 2006年 6月 | 同社財務政策室財務政策担当                 |
| 2007年11月 | 当社財務スタッフ                      |
| 2010年 3月 | 当社業務統括部財務部財務政策・戦略担当           |
| 2016年 3月 | 当社財務戦略統括部財務経理担当               |
| 2017年 3月 | 当社財務戦略統括部主計・経営助成担当            |
| 2018年 3月 | 当社財務戦略統括部主計・経営助成担当マネジャー       |
| 2019年 3月 | 当社取締役会室担当                     |
| 2020年 3月 | 当社監査委員会事務局担当                  |
| 2020年 5月 | 当社監査委員会事務局長                   |
| 2023年 5月 | 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役               |

|              |           |
|--------------|-----------|
| <b>長峯 崇公</b> | <b>新任</b> |
| ● 所有する当社株式数  | 1,292株    |

| 執行役常務    |                                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------------------|
| 1998年 4月 | 住友商事株式会社入社                                                      |
| 2005年 6月 | 中国住友商事有限公司                                                      |
| 2021年10月 | 米州住友商事会社財務部Vice President                                       |
| 2022年 6月 | 同社Vice President & Treasurer                                    |
| 2023年10月 | 株式会社レーサム入社執行役員社長室長                                              |
| 2024年10月 | 当社入社財務戦略統括部資金・財務政策部専任部長                                         |
| 2025年 3月 | 当社執行役<br>当社財務戦略統括部長                                             |
| 2025年 5月 | 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役                                                 |
| 2025年 9月 | 当社財務戦略統括部長 兼 CRE戦略統括部長(現任)                                      |
| 2026年 3月 | 当社執行役常務(現任)                                                     |
| 2026年 3月 | 株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員財務本部長(現任)<br>株式会社バルコ常務執行役員コーポレート本部財務政策部担当(現任) |

|                                                           |
|-----------------------------------------------------------|
| <b>橋本 尚弥</b>                                              |
| 執行役 経営戦略統括部グループ経営企画部長<br>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 |

|                       |
|-----------------------|
| <b>徳田 和嘉子</b>         |
| 執行役 経営戦略統括部グループ事業開発部長 |

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| <b>塩山 将人</b>                                         |
| 執行役 経営戦略統括部名古屋地域共栄担当<br>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 |

|                                                        |
|--------------------------------------------------------|
| <b>米山 由紀</b>                                           |
| 執行役 経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当<br>兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員 大丸大阪・心斎橋店長 |

|                          |
|--------------------------|
| <b>浦木 浩史</b>             |
| 執行役 財務戦略統括部グループ資金・財務政策部長 |

|                                                           |
|-----------------------------------------------------------|
| <b>野口 秀樹</b>                                              |
| 執行役 財務戦略統括部グループ主計・税務部長<br>兼 株式会社 J. フロント ONEパートナー 代表取締役社長 |

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| <b>梅林 憲</b>                                          |
| 執行役 人材戦略統括部グループ人材政策部長<br>兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員 人事部副本部長 |

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| <b>今津 貴子</b>                                         |
| 執行役 人材戦略統括部グループ人材開発部長<br>兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員 人事部副本部長 |

|            |                              |
|------------|------------------------------|
| 執行役 取締役会室長 | 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員 人事本部副本部長 |
| 稲上 創       | 今津 貴子                        |

| 指名委員会委員/報酬委員会委員 |                                           |
|-----------------|-------------------------------------------|
| 1979年 4月        | 株式会社大丸(現 株式会社大丸松坂屋百貨店)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        | 同社執行役員百貨店事業政策部営業企画推進室長                    |
| 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<br>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<br>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<br>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                                     |

J. FRONT RETAILING Integrated Report 2026

| 代表執行役社長  |                                 |
|----------|---------------------------------|
| 1998年 4月 | 株式会社大丸(現 株式会社大丸松坂屋百貨店)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<br>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<br>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(現任) 兼 CRE戦略統括部長       |
| 2024年 5月 | 当社取締役(現任)                       |

|                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>執行役一覧</b>                                                                                        |
| <b>小野 圭一</b>                                                                                        |
| 取締役 兼 代表執行役社長                                                                                       |
| <b>長峯 崇公</b>                                                                                        |
| 取締役 兼 執行役常務 財務戦略統括部長 兼 CRE戦略統括部長<br>兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 常務執行役員 財務本部長<br>兼 株式会社バルコ 常務執行役員 コーポレート本部財務政策部担当 |
| <b>田中 倫暁</b>                                                                                        |
| 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<br>兼 リスク管理担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役<br>兼 株式会社バルコ 取締役                     |
| <b>柴田 剛</b>                                                                                         |
| 執行役常務 人材戦略統括部長<br>兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 常務執行役員 人事本部長<br>兼 株式会社バルコ 常務執行役員 コーポレート本部人事部長担当                    |
| <b>小澤 稔弘</b>                                                                                        |
| 執行役常務 ITデジタル統括部長<br>兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 常務執行役員 ITデジタル本部長<br>兼 株式会社バルコ 常務執行役員 コーポレート本部情報システム推進部担当         |
| <b>小室 孝裕</b>                                                                                        |
| 執行役 取締役会室長                                                                                          |
| <b>稲上 創</b>                                                                                         |
| 執行役 コーポレートコミュニケーション室長                                                                               |
| <b>齊藤 毅</b>                                                                                         |
| 執行役 業務推進部長 兼 コンプライアンス担当                                                                             |

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| <b>J. FRONT RETAILING Integrated Report 2026</b> |
|                                                  |

|              |                |
|--------------|----------------|
| <b>山田 義仁</b> | <b>独立社外取締役</b> |
| ● 所有する当社株式数  | 392株           |

| 指名委員会委員長/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<br>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)<br>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)                             |
| 2025年 6月         | 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社社外取締役(現任)            |

|              |           |                |
|--------------|-----------|----------------|
| <b>塩野 紀子</b> | <b>新任</b> | <b>独立社外取締役</b> |
| ● 所有する当社株式数  | なし        |                |

| 報酬委員会委員長/指名委員会委員 |                                            |
|------------------|--------------------------------------------|
| 1983年 8月         | 日本ニューメディア株式会社入社                            |
| 1999年 1月         | フェデラルエクスプレス社マーケティング部長                      |
| 2001年 3月         | ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社入社                      |
| 2002年10月         | 同社マーケティング&セールス バイスプレジデント                   |
| 2006年 2月         | 同社コーポレートマーケティング バイスプレジデント                  |
| 2008年 4月         | エスエス製薬株式会社取締役マーケティング本部長                    |
| 2010年 3月         | 同社代表取締役社長                                  |
| 2012年 1月         | 株式会社コナミスポーツ&ライフ(現 コナミスポーツ株式会社)<br>取締役副社長   |
| 2014年 1月         | 同社代表取締役社長                                  |
| 2016年 5月         | 同社取締役会長                                    |
| 2017年10月         | ワイデックス株式会社代表取締役社長                          |
| 2020年 6月         | キリンホールディングス株式会社社外取締役(現任)                   |
| 2024年 1月         | ワイデックス株式会社アドバイザー                           |
| 2024年 6月         | 日本郵政株式会社社外取締役(現任)<br>弁護士ドットコム株式会社社外取締役(現任) |

|              |           |                |
|--------------|-----------|----------------|
| <b>大澤 栄子</b> | <b>新任</b> | <b>独立社外取締役</b> |
| ● 所有する当社株式数  | 1,000株    |                |

| 監査委員会委員  |                                                  |
|----------|--------------------------------------------------|
| 1989年10月 | 監査法人朝日親和会計社(現 有限責任あずさ監査法人)入所                     |
| 1993年 6月 | 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所                      |
| 1993年 8月 | 公認会計士登録                                          |
| 2005年 8月 | 企業会計基準委員会出向専門研究員                                 |
| 2006年10月 | 国際会計基準審議会出向客員研究員                                 |
| 2008年 7月 | 新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)<br>パートナー(2021年6月退任) |
| 2021年 7月 | 大澤公認会計士事務所代表(現任)                                 |
| 2021年 9月 | 税理士登録                                            |
| 2021年11月 | 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人監督役員(現任)                      |
| 2023年 6月 | エクシオグループ株式会社社外監査役(現任)                            |
| 2024年 6月 | 任天堂株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)                          |

|                    |         |
|--------------------|---------|
| 取締役一覧              |         |
| 小出 寛子              | 独立社外取締役 |
| ● 所有する当社株式数        | 4,076株  |
| ● その他株式報酬としての未交付株式 | 10,986株 |

| 取締役会議長/指名委員会委員/報酬委員会委員 |                                                                                             |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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)<br>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)<br>(現 ニューウェル・ブランズ・インコーポレーテッド)<br>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・ジャパン株式会社取締役                                                                            |
| 2019年 6月               | 本田技研工業株式会社社外取締役<br>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)                                                                           |

|              |                |
|--------------|----------------|
| <b>齋藤 和弘</b> | <b>独立社外取締役</b> |
| ● 所有する当社株式数  | 392株           |

| 監査委員会委員長 |                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------|
| 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<br>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<br>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<br>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<br>(現 サントリービバレッジ&フード株式会社)常務執行役員<br>経営企画本部担当経本部長 |
| 2016年 4月 | 同社常任顧問<br>兼 Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd., CEO              |
| 2019年 4月 | 同社代表取締役社長                                                            |
| 2023年 4月 | アド・コムグループ株式会社社会長                                                     |
| 2025年 5月 | 当社社外取締役(現任)                                                          |
| 2025年 6月 | 丸三証券株式会社社外取締役(現任)                                                    |
| 2026年 3月 | コクヨ株式会社社外取締役(監査委員)(現任)                                               |

|                    |                |
|--------------------|----------------|
| <b>大村 恵実</b>       | <b>独立社外取締役</b> |
| ● 所有する当社株式数        | 534株           |
| ● その他株式報酬としての未交付株式 | 2,073株         |

| 監査委員会委員  |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 2002年10月 | 弁護士登録<br>ミネルパ法律事務所入所                         |
| 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)<br>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)               |
| 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                                   |

|                  |
|------------------|
| <b>取締役・執行役一覧</b> |
|                  |



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      |           |           |           |           |           |           |           |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                    | 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    | 2025年度    |
| 連結P/L                              |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 総売上高                               | 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 | 1,290,489 |
| 売上収益                               | —         | 452,505   | 469,915   |  | 459,840   | 480,621   | 319,079   | 331,484   | 359,679   | 407,006   | 441,877   | 445,094   |
| 売上総利益                              | 234,785   | 212,567   | 212,935   |  | 212,396   | 206,953   | 134,368   | 147,842   | 169,536   | 195,516   | 212,596   | 215,412   |
| 販売費及び一般管理費                         | 190,205   | 167,668   | 166,688   |  | 166,882   | 161,590   | 132,001   | 136,123   | 144,682   | 151,185   | 159,106   | 164,814   |
| 事業利益                               | —         | 44,898    | 46,842    |  | 45,514    | 45,363    | 2,366     | 11,718    | 24,854    | 44,330    | 53,490    | 50,597    |
| 営業利益                               | 44,580    | 41,727    | 49,546    |  | 40,891    | 40,286    | △24,265   | 9,380     | 19,059    | 43,048    | 58,199    | 49,015    |
| 当期純利益／親会社所有者に帰属する連結当期利益            | 26,950    | 27,052    | 28,486    |  | 27,358    | 21,251    | △26,193   | 4,321     | 14,237    | 29,913    | 41,424    | 28,282    |
|                                    |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| （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    | 30,900    |
| SC事業                               | —         | —         | —         |  | —         | —         | —         | 3,844     | 5,382     | 8,379     | 12,745    | 14,007    |
| 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     | 7,386     |
| 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     | 962       |
| その他の事業                             | —         | 4,410     | 4,490     |  | 3,605     | 4,926     | 3,204     | 1,252     | 924       | 965       | 832       | 539       |
| 調整額                                | —         | 211       | △440      |  | 629       | △873      | △1,035    | △217      | △722      | △1,602    | △4,069    | △3,200    |
|                                    |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| （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                              | 24,592    | —         | 26,659    |  | 24,194    | 17,625    | △22,199   | △4,594    | 7,529     | 23,587    | 29,677    | 29,856    |
| SC事業                               | —         | —         | —         |  | —         | —         | —         | 2,055     | 3,733     | 9,414     | 12,850    | 13,669    |
| パルコ事業                              | 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     | 7,023     |
| 不動産事業                              | —         | —         | 4,131     |  | 4,664     | 6,725     | 1,986     | —         | —         | —         | —         | —         |
| 決済・金融事業                            | 2,844     | —         | 2,742     |  | 2,360     | 1,908     | 421       | 1,970     | 3,485     | 2,583     | 1,460     | 920       |
| その他の事業                             | 4,410     | —         | 4,744     |  | 3,507     | 4,700     | 2,852     | 1,199     | 899       | 1,370     | 797       | 435       |
| 調整額                                | 211       | —         | △483      |  | 717       | △1,496    | △430      | 4,039     | △283      | △1,343    | 5,224     | △2,890    |
|                                    |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| （SG&A）                             |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 人件費                                | 67,879    | —         | 62,989    |  | 62,692    | 56,880    | 48,627    | 49,944    | 47,284    | 50,067    | 54,840    | 55,903    |
| 広告宣伝費                              | 26,544    | —         | 10,534    |  | 10,364    | 11,729    | 7,996     | 9,189     | 10,489    | 10,639    | 10,802    | 12,182    |
| 包装配達費                              | 6,456     | —         | 4,992     |  | 3,837     | 3,664     | 2,985     | 2,849     | 2,872     | 2,626     | 2,662     | 2,898     |
| 賃借料                                | 28,637    | —         | 24,372    |  | 23,418    | 2,389     | 2,105     | 997       | 542       | —         | —         | —         |
| 減価償却費                              | 14,843    | —         | 10,944    |  | 11,580    | 30,601    | 25,135    | 25,971    | 26,915    | 25,053    | 24,961    | 24,320    |
| 作業費                                | 15,621    | —         | 8,148     |  | 8,296     | 9,296     | 6,117     | 6,677     | 9,581     | 11,274    | 11,050    | 12,227    |
| その他                                | 30,222    | —         | 44,705    |  | 46,692    | 47,029    | 39,033    | 40,494    | 46,996    | 51,523    | 54,789    | 57,282    |
|                                    |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| （設備投資・減価償却費）                       |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 設備投資額                              | 44,999    | —         | 27,021    |  | 39,873    | 37,912    | 22,922    | 12,616    | 15,014    | 14,734    | 19,698    | 23,076    |
| 使用権資産                              | —         | —         | —         |  | —         | 10,723    | 7,073     | 8,467     | 8,400     | 1,460     | 4,157     | 3,395     |
| 総投資額                               | —         | —         | —         |  | —         | 48,636    | 29,996    | 21,083    | 23,415    | 16,194    | 23,855    | 26,471    |
| 減価償却費（原価算入分を含む）                    | 17,189    | —         | 18,683    |  | 19,907    | 50,953    | 50,361    | 49,629    | 49,107    | 46,492    | 45,593    | 44,290    |
|                                    |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 連結B/S                              |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 総資産                                | 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 | 1,141,567 |
| 自己資本／親会社の所有者に帰属する持分                | 406,336   | 368,571   | 395,519   |  | 412,700   | 387,188   | 352,171   | 350,368   | 359,385   | 381,898   | 409,646   | 415,586   |
| 有利子負債                              | 187,799   | 205,952   | 184,202   |  | 174,378   | 478,773   | 562,815   | 502,109   | 413,949   | 364,398   | 363,578   | 336,675   |
|                                    |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 連結CF                               |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 営業活動によるキャッシュフロー                    | 36,239    | 33,764    | 57,079    |  | 34,870    | 73,358    | 56,471    | 49,866    | 65,480    | 90,692    | 85,812    | 66,992    |
| 投資活動によるキャッシュフロー                    | △30,353   | △27,952   | △19,030   |  | △26,836   | △49,559   | △20,870   | △5,289    | △13,371   | 13,429    | △28,308   | △15,154   |
| 財務活動によるキャッシュフロー                    | △2,189    | △2,097    | △31,048   |  | △21,274   | △14,829   | 58,727    | △80,392   | △105,694  | △72,746   | △74,001   | △70,782   |
|                                    |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 1株当たり情報                            |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 基本的1株当たり当期利益（円）                    | 103.04    | 103.43    | 108.92    |  | 104.55    | 81.19     | △100.03   | 16.50     | 54.32     | 114.06    | 160.35    | 112.93    |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分（円）                 | 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  | 1,671.35  |
| 一株当たり配当金（円）                        | 28.00     | 28.00     | 35.00     |  | 35.00     | 36.00     | 27.00     | 29.00     | 31.00     | 36.00     | 52.00     | 54.00     |
| 配当性向（％）                            | 27.2      | 27.1      | 32.1      |  | 33.5      | 44.3      | —         | 175.7     | 57.1      | 31.6      | 32.4      | 47.8      |
|                                    |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 財務指標（単位：％）                         |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）               | 6.8       | 7.6       | 7.5       |  | 6.8       | 5.4       | △7.1      | 1.2       | 4.0       | 8.1       | 10.5      | 6.9       |
| 資産合計利益率（ROA）                       | 4.3       | 4.2       | 4.9       |  | 4.0       | 3.2       | △1.9      | 0.8       | 1.6       | 3.9       | 5.1       | 4.3       |
| 投下資本利益率（ROIC）                      | —         | —         | —         |  | —         | —         | —         | —         | —         | 5.1       | 6.2       | 5.9       |
| 投下資本利益率（ROI）                       | 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）                 | 0.46      | 0.56      | 0.47      |  | 0.42      | 1.24      | 1.60      | 1.43      | 1.15      | 0.95      | 0.89      | 0.81      |
|                                    |           |           |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 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   | —         | 495,331   |  | 495,331   | 489,023   | 512,935   | 494,715   | 494,715   | 494,715   | 494,715   | 494,715   |
| パルコ営業面積（㎡）                         | 409,000   | —         | 389,000   |  | 401,000   | 435,800   | 461,000   | 462,000   | 462,000   | 439,000   | 422,000   | 400,000   |
| 大丸松坂屋百貨店入店客数（千人）                   | 197,250   | —         | 200,966   |  | 202,066   | 194,879   | 101,336   | 119,883   | 149,974   | 176,297   | 183,009   | 188,203   |
| 大丸松坂屋百貨店客単価（円）                     | 4,420     | —         | 4,676     |  | 4,841     | 4,979     | 4,737     | 5,003     | 5,560     | 6,343     | 7,141     | 7,067     |
| JFRカード カード発行枚数（千枚）                 | 1,897     | —         | 1,923     |  | 1,929     | 1,893     | 1,703     | 1,530     | 1,419     | 1,328     | 1,272     | 1,332     |

1. 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。

2. 総売上高は、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。

3. 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        | 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    | 2025年度    |
|----------------------------|------------------|----------------------|----------|-----------|--------|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 社会                         |                  |                      |          |           |        |           |  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 従業員数                       |                  |                      | 連結       | 人         | 10,732 | 10,429    |  | 10,276    | 9,844     | 9,635     | 8,148     | 7,258     | 7,369     | 7,302     | 7,428     |
| 社員                         |                  |                      | 連結       | 人         | 6,871  | 6,723     |  | 6,695     | 6,579     | 6,528     | 5,589     | 5,115     | 5,277     | 5,343     | 5,584     |
| 専任社員                       |                  |                      | 連結       | 人         | —      | 1,573     |  | 1,697     | 1,739     | 1,688     | 1,444     | 1,195     | 1,170     | 1,131     | 1,062     |
| 有期社員                       |                  |                      | 連結       | 人         | 3,861  | 2,133     |  | 1,884     | 1,526     | 1,419     | 1,115     | 948       | 922       | 828       | 782       |
| 女性社員比率                     |                  |                      | 連結       | %         | —      | 57.2      |  | 56.8      | 57.0      | 56.3      | 55.6      | 52.9      | 53.45     | 53.8      | 54.0      |
| 女性管理職比率※1                  |                  |                      | 連結       | %         | 12.2   | 14.3      |  | 14.7      | 16.6      | 19.9      | 21.3      | 22.2      | 22.5      | 26.2      | 27.7      |
| 新卒採用者数                     |                  |                      | 連結       | 人         | 58     | 79        |  | 94        | 76        | 94        | 68        | 107       | 92        | 102       | 99        |
| 男                          |                  |                      | 連結       | 人         | 24     | 36        |  | 44        | 38        | 41        | 33        | 38        | 34        | 39        | 38        |
| 女                          |                  |                      | 連結       | 人         | 34     | 43        |  | 50        | 38        | 53        | 35        | 69        | 58        | 63        | 61        |
| 新卒採用女性比率                   |                  |                      | 連結       | %         | 58.6   | 54.4      |  | 53.2      | 50.0      | 56.4      | 51.5      | 64.5      | 63.0      | 61.8      | 61.6      |
| 障がい者雇用率※2                  |                  |                      | 連結       | %         | —      | —         |  | 2.21      | 2.21      | 2.21      | 2.66      | 2.93      | 2.89      | 3.09      | 3.01      |
| 外国人従業員数                    |                  |                      | 連結       | 人         | —      | —         |  | 15        | 14        | 40        | 42        | 50        | 50        | 27        | 57        |
| 外国人従業員比率                   |                  |                      | 連結       | %         | —      | —         |  | 0.1       | 0.1       | 0.4       | 0.5       | 0.7       | 0.7       | 0.4       | 0.8       |
| 社員離職率※3                    |                  |                      | 連結       | %         | —      | 3.6       |  | 3.3       | 3.9       | 1.9       | 10.5      | 5.3       | 5.4       | 4.6       | 3.9       |
| 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※4                 |                  |                      | 連結※4     | 人         | —      | 175       |  | 203       | 161       | 139       | 88        | 75        | 81        | 86        | 98        |
| 女性育児休職取得後復帰率※5             |                  |                      | 連結※5     | %         | —      | 93.0      |  | 97.4      | 89.5      | 94.4      | 95.3      | 93.4      | 94.0      | 92.5      | 93.4      |
| 男性育児休職取得率※6                |                  |                      | 連結       | %         | —      | —         |  | —         | —         | 18.8      | 43.6      | 68.0      | 87.5      | 132.5     | 95.5      |
| 男女の賃金差異※6(全労働者)            |                  |                      | 連結※9     | %         | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | 59.8      | 65.3      | 66.5      | 65.1      |
| 正規雇用労働者※7                  |                  |                      | 連結※9     | %         | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | 71.3      | 74.4      | 75.0      | 74.0      |
| 非正規雇用労働者※8                 |                  |                      | 連結※9     | %         | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | 70.9      | 72.7      | 75.5      | 69.2      |
| 従業員エンゲージメント(従業員満足度)※10     |                  |                      | 連結       | %         | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | —         | 67.7      | 68.9      | 68.3      |
| (勤務推奨度)                    |                  |                      | 連結       | %         | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | —         | 57.7      | 59.9      | 62.0      |
| 介護休職取得人数                   |                  |                      | 連結※5     | 人         | 2      | 2         |  | 10        | 3         | 2         | 12        | 8         | 10        | 17        | 10        |
| 介護休暇取得人数                   |                  |                      | 連結※5     | 人         | 20     | 31        |  | 42        | 30        | 30        | 23        | 58        | 80        | 88        | 128       |
| 介護短時間勤務者人数                 |                  |                      | 大丸松坂屋百貨店 | 人         | 1      | 0         |  | 1         | 0         | 0         | 1         | 4         | 18        | 24        | 25        |
| 地域別最低賃金の従業員の割合※11          |                  |                      | 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 | %         | 99.7   | 99.7      |  | 99.9      | 99.6      | 100       | 99.8      | 100       | 100       | 100       | 100       |
| ストレスチェック回答率                |                  |                      | 大丸松坂屋百貨店 | %         | 94.0   | 95.9      |  | 96.4      | 96.5      | 97.4      | 97.1      | 96.3      | 97.2      | 95.2      | 95.7      |
| 労働災害発生件数(業務災害)             |                  |                      | 連結※12    | 件         | 31     | 40        |  | 38        | 68        | 81        | 51        | 40        | 50        | 8         | 50        |
| 労働災害発生件数(通勤災害)             |                  |                      | 連結※12    | 件         | 25     | 26        |  | 17        | 23        | 38        | 31        | 31        | 30        | 17        | 46        |
| 休業災害度数率(従業員)※13            |                  |                      | 連結       | —         | —      | —         |  | 2.17      | 1.86      | 1.74      | 1.85      | 0.88      | 0.79      | 0.55      | 1.87      |
| 業務上死亡者数(従業員)※              |                  |                      | 連結       | 人         | —      | —         |  | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| ハラスメント相談件数                 |                  |                      | 連結       | 件         | 16     | 14        |  | 22        | 50        | 40        | 37        | 47        | 41        | 49        | 61        |
| 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         | 22     | 28        |  | 24        | 36        | 24        | 46        | 49        | 61        | 66        | 69        |
| 情報セキュリティ データ侵害の件数※14       |                  |                      | 連結       | 件         | 0      | 0         |  | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 0         | 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        | 63        |
| 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      | 0.03      |
| 腐敗に関する罰金                   |                  |                      | 連結       | 百万円       | —      | 0         |  | 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         | 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   | 286,965   |
|                            |                  | 都市ガス                 | 連結       | MWh       | —      | 70,353    |  | 67,118    | 64,095    | 58,064    | 64,632    | 63,516    | 61,488    | 66,599    | 61,681    |
|                            |                  | 液化石油ガス(LPG)          | 連結       | MWh       | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | —         | —         | —         | 61        |
|                            |                  | 軽油                   | 連結       | MWh       | —      | —         |  | —         | 88        | 88        | 105       | 101       | 28        | 5         | 6         |
|                            |                  | A重油                  | 連結       | MWh       | —      | 70        |  | 70        | 70        | 65        | 49        | 65        | 52        | 64        | 87        |
|                            |                  | 灯油                   | 連結       | MWh       | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | —         | 0.1       | 0.05      | 0.02      |
|                            |                  | ガソリン                 | 連結       | MWh       | —      | 6,805     |  | 6,295     | 5,368     | 2,929     | 3,011     | 2,126     | 1,916     | 1,793     | 1,693     |
|                            |                  | 天然ガス                 | 連結       | MWh       | —      | 13        |  | 14        | 11        | 1         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
|                            |                  | 蒸気・冷水・温水             | 連結       | MWh       | —      | 64,758    |  | 65,969    | 68,730    | 54,133    | 54,500    | 59,344    | 60,848    | 63,785    | 65,280    |
|                            |                  | 合計                   | 連結       | MWh       | —      | 475,513   |  | 468,366   | 466,214   | 403,973   | 428,049   | 430,439   | 422,160   | 426,515   | 415,773   |
|                            | 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   | 215,897   |
|                            |                  | 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      | 75.2      |
|                            |                  | Scope1温室効果ガス(GHG)※   | 連結       | t-CO2     | —      | 14,548    |  | 13,824    | 13,074    | 11,170    | 12,368    | 11,958    | 11,459    | 11,551    | 10,736    |
|                            |                  | 二酸化炭素(CO2)           | 連結       | t-CO2     | —      | 1,504     |  | 2,137     | 2,140     | 813       | 1,636     | 1,756     | 2,562     | 2,879     | 2,899     |
|                            |                  | 代替フロン(HFC)           | 連結       | t-CO2     | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | —         | 14,021    | 14,430    | 13,635    |
|                            |                  | Scope1               | 連結       | t-CO2     | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | —         | 68,736    | 52,695    | 45,606    |
|                            |                  | 二酸化炭素(CO2)           | 連結       | t-CO2     | —      | 178,102   |  | 166,605   | 147,294   | 120,123   | 108,808   | 96,071    | 68,736    | 52,695    | 45,606    |
|                            |                  | 排出量(マーケット基準)         | 連結       | t-CO2     | —      | 184,047   |  | 177,987   | 174,094   | 147,820   | 149,690   | 146,810   | 142,935   | 136,692   | 133,887   |
|                            |                  | 排出量(ロケーション基準)        | 連結       | t-CO2     | —      | 194,154   |  | 182,566   | 162,508   | 132,106   | 122,812   | 109,785   | 82,757    | 67,125    | 59,241    |
|                            |                  | Scope1・2温室効果ガス(GHG)※ | 連結       | t-CO2     | —      | —         |  | △6.0      | △16.3     | △32.0     | △36.7     | △43.5     | △57.4     | △65.4     | △69.5     |
|                            |                  | SBT基準年2017年度比        | 連結       | %         | —      | —         |  | △32.0     | △16.3     | △32.0     | △36.7     | △43.5     | △57.4     | △65.4     | △69.5     |
|                            |                  | Scope3温室効果ガス(GHG)※   | 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 | 2,230,492 |
|                            |                  | SBT基準年2017年度比        | 連結       | %         | —      | —         |  | —         | —         | —         | △17.3     | △5.7      | △1.0      | △23.2     | △23.8     |
| Scope1・2温室効果ガス排出量原単位       | 水※               | 連結売上高当たり             | 連結       | t-CO2/百万円 | —      | 0.17      |  | 0.16      | 0.14      | 0.17      | 0.14      | 0.11      | 0.07      | 0.05      | 0.05      |
|                            |                  | 水道水                  | 連結※16    | m3        | —      | —         |  | 1,317,230 | 1,260,594 | 1,407,531 | 1,719,788 | 1,796,295 | 1,880,316 | 1,904,299 | 1,884,414 |
|                            |                  | 地下水                  | 連結※16    | m3        | —      | —         |  | 480,731   | 452,702   | 459,054   | 570,760   | 613,303   | 625,066   | 598,766   | 565,123   |
|                            |                  | 中水                   | 連結※16    | m3        | —      | —         |  | 136,804   | 125,989   | 198,882   | 158,848   | 151,017   | 140,709   | 153,350   | 160,188   |
|                            |                  | 合計                   | 連結※16    | m3        | —      | —         |  | 1,934,765 | 1,839,285 | 2,065,467 | 2,449,396 | 2,560,615 | 2,646,091 | 2,656,415 | 2,609,725 |
|                            |                  | 排水量※15               | 連結※16    | m3        | —      | —         |  | 1,934,765 | 1,839,285 | 2,065,467 | 2,449,396 | 2,560,615 | 2,646,091 | 2,656,415 | 2,609,725 |
|                            | 廃棄物(食品廃棄物を含む)※17 | 発生量                  | 連結※16    | t         | 19,885 | 18,532    |  | 17,202    | 17,597    | 21,694    | 26,637    | 29,855    | 29,814    | 48,201    | 37,643    |
|                            |                  | リサイクル量               | 連結※16    | t         | 11,644 | 10,863    |  | 9,938     | 10,453    | 12,479    | 12,845    | 15,421    | 16,176    | 18,759    | 18,408    |
|                            |                  | 最終処分量                | 連結※16    | t         | 8,241  | 7,669     |  | 7,264     | 7,144     | 9,216     | 13,792    | 14,434    | 13,638    | 29,443    | 19,235    |
|                            |                  | リサイクル率               | 連結※16    | %         | 58.6   | 58.6      |  | 57.8      | 59.4      | 57.5      | 48.2      | 51.7      | 54.3      | 38.9      | 48.9      |
|                            |                  | 発生量                  | 連結※5     | t         | 4,540  | 4,497     |  | 4,312     | 4,379     | 2,886     | 4,394     | 4,753     | 4,943     | 4,587     | 4,309     |
|                            |                  | リサイクル量               | 連結※5     | t         | 2,716  | 2,416     |  | 2,477     | 2,610     | 1,857     | 3,027     | 3,598     | 3,934     | 4,051     | 4,004     |
|                            |                  | 最終処分量                | 連結※5     | t         | 1,824  | 2,081     |  | 1,835     | 1,769     | 1,029     | 1,367     | 1,155     | 1,009     | 536       | 305       |
|                            |                  | リサイクル率               | 連結※5     | %         | 59.8   | 53.7      |  | 57.4      | 59.6      | 64.3      | 68.9      | 75.7      | 79.6      | 88.3      | 92.9      |
|                            |                  | 特定有害廃棄物※18           | 連結       | t         | —      | —         |  | —         | —         | —         | 6         | 0.2       | 0         | 0.1       | 0         |
|                            |                  | 包装資材使用量※19           | 連結       | t         | —      | —         |  | —         | —         | —         | —         | —         | —         | —         | —         |
|                            |                  | 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     | 1,147     |

※ 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 2022年度は大丸松坂屋百貨店

※10 2025年度より新サーベイの質問項目「満足度(仕事から得る達成感)」で測定

※11 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

※12 2018年度までは大丸松坂屋百貨店

※13 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

※14 機密情報の漏洩と個人情報の漏洩

※15 水排出量は、水使用量と同量

※16 2019年度までは大丸松坂屋百貨店

※17 廃棄物：一般廃棄物、産業廃棄物、食品廃棄物

※18 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、鉍さい、ばいじん、廃酸、廃アルカリ 等

※19 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



## 店舖一覽

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」15店舗と「HAERA」などを展開しています。

また、デベロッパー事業のJ、フロント都市開発も、多様な都市生活の提案と魅力的な街づくりを目指して、マルチパーパスビル開発に取り組んでいます。

当社グループは、全国主要都市にバランス良く展開された

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。



(2026年6月30日現在)

## 大丸・松坂屋の店舗

- 大丸大阪・心齋橋店
  - 大丸大阪・梅田店
  - 大丸京都店
  - 大丸神戸店
  - 大丸東京店
  - 大丸札幌店
  - 大丸須磨店
  - 大丸芦屋店
  - 大丸下関店
- [2027年8月末で営業終了予定]
- 株式会社高知大丸
  - 株式会社博多大丸・福岡天神店
  - 松坂屋名古屋店
  - 松坂屋上野店
  - 松坂屋静岡店
  - 松坂屋高槻店
  - GINZA SIX

パルコの店舗

- ▶ 札幌PARCO
- ▶ 仙台PARCO
- ▶ 浦和PARCO
- ▶ ひばりが丘PARCO
- ▶ 池袋PARCO
- ▶ PARCO\_ya上野
- ▶ 吉祥寺PARCO
- ▶ 渋谷PARCO
- ▶ 錦糸町PARCO
- ▶ 調布PARCO
- ▶ 静岡PARCO  
[2027年1月末で営業終了予定]
- ▶ 名古屋PARCO  
[南館は2027年2月末で営業終了予定]
- ▶ 心斎橋PARCO
- ▶ 広島PARCO
- ▶ 福岡PARCO  
[2027年2月末で営業終了予定]
- ▶ HAERA 他

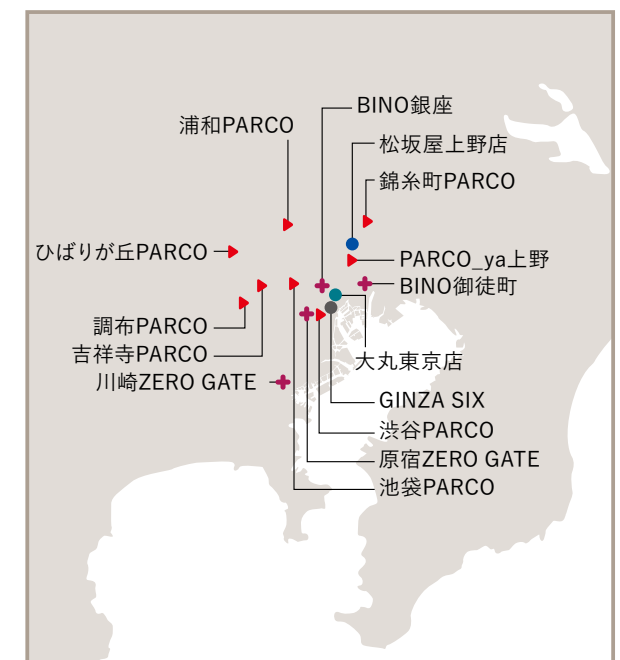
## J. フロント都市開発の店舗

- ✦ 札幌ZERO GATE
- ✦ 原宿ZERO GATE
- ✦ 川崎ZERO GATE
- ✦ 名古屋ZERO GATE
- ✦ 京都ZERO GATE
- ✦ 心齋橋ZERO GATE
- ✦ 広島ZERO GATE
- ✦ 広島ZERO GATE 2
- ✦ 三宮ZERO GATE
- ✦ BINO銀座
- ✦ BINO御徒町
- ✦ BINO栄
- ✦ BINO東洞院
- ✦ クオーツ心齋橋 他

### B.中部地区



### C. 関東地区





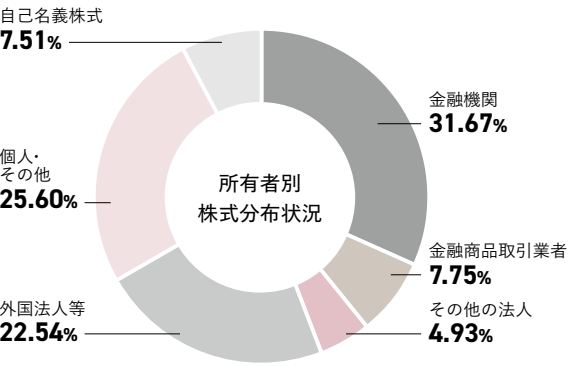
(2026年2月28日現在)

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      | 172,994名       |

| 株主名                                                | 所有株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|----------------------------------------------------|--------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(信託口)                        | 38,805       | 15.51       |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                 | 19,197       | 7.67        |
| 日本生命保険相互会社                                         | 9,828        | 3.93        |
| JPモルガン証券株式会社                                       | 6,311        | 2.52        |
| J.フロントリテイリング共栄持株会                                  | 6,110        | 2.44        |
| みずほ証券株式会社                                          | 5,197        | 2.08        |
| J.P. Morgan Securities plc                         | 3,802        | 1.52        |
| JP JPMSE LUX RE MACQUARIE BANK<br>LTD LONDON EQ CO | 3,749        | 1.50        |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口4)                                | 3,555        | 1.42        |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781                        | 3,467        | 1.39        |

※持株比率は自己株式(20,316千株)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<br>(名) | 株式数<br>(千株) | 比率<br>(%) |
|------------|------------|-------------|-----------|
| 政府・地方公共団体  | —          | —           | —         |
| 金融機関       | 36         | 85,684      | 31.67     |
| 金融商品取引業者   | 37         | 20,980      | 7.75      |
| その他の法人     | 1,057      | 13,348      | 4.93      |
| 外国法人等      | 566        | 60,972      | 22.54     |
| 個人・その他     | 171,297    | 69,262      | 25.60     |
| 自己株式名義     | 1          | 20,316      | 7.51      |

※単元株所有者

会社概要

|              |                                                                       |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 商号<br>(英文表示) | J.フロントリテイリング株式会社<br>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                                             |
| 設立           | 2007年9月3日                                                             |
| 資本金          | 319億74百万円                                                             |
| 事業の内容        | 百貨店事業を中心としてSC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業、卸売業、事務処理業務受託業、駐車場業およびリース業など          |
| 従業員数(連結)     | 5,584名(2026年2月28日現在)<br>(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1,844名おります。 |
| URL          | https://www.j-front-retailing.com/                                    |