



くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。  
J. FRONT RETAILING

# 株主 通信

2021年度 第15期中間期  
(2021年3月～2021年8月)

J.フロントリテイリング株式会社

証券コード：3086

完全復活と  
その先の成長へ

#### 将来の見通しに関する注意事項

本株主通信における記述は2021年10月12日現在入手可能な情報に基づき作成しております。  
従いまして、将来に関する記述は、様々な要因により変更される場合があります。

## トップメッセージ

# 「完全復活」、 そして「再成長」へ舵を切ります。

取締役 兼 代表執行役社長

好本 達也



株主の皆様には、日頃より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

まず、新型コロナウイルス感染症の影響を受けられた皆様に謹んでお見舞いを、また医療関係者など感染拡大防止に尽力されているすべての皆様に深く感謝を申し上げます。

## 危機意識を改革の推進力に

世界を一変させたとも言える今般のコロナ禍により、当社グループはまさに未曾有の危機に直面することとなりました。経営環境の変化は、これまでも増して加速しています。今、スピードを上げて変化に対応していくことが、今後の企業存続を左右すると言っても過言ではありません。

一方でコロナ禍は、人々の暮らしや働き方を見つめ直し、健康や安全・安心、人と人との繋がりの大切さを再認識する機会とな

ったことも確かです。そして、企業はお客様、株主様、お取引先様、地域社会といったステークホルダーの皆様と共にあるということを改めて強く感じています。

当社グループはこれまで300年、400年という歴史の中で数々の危機を乗り越え進化してきましたが、今は、およそ100年前の、呉服屋から百貨店に変わった時に匹敵する大きな転換期と捉えています。過去の成功体験を捨てて変えるべき部分と、守るべき部分を見極めていかなければなりません。コロナ禍で生じた変化に対応するためには、次元の異なる「変革への覚悟」が必要です。

従業員の皆が危機意識を持っている今は、変革のチャンスであると考えています。これからも社会から必要とされる企業グループであり続けるため、その危機意識を推進力に、必ず企業変革を成し遂げるとの決意です。

## まず3年で「完全復活」へ

本年度よりサステナビリティを経営の中核に据え、当社グループは新たな中期経営計画を策定し、スタートさせました。

2023年度までの3か年でP/L、B/S共にコロナ禍前の2019年度水準に戻すことにより、まず「完全復活」を目指します。2023年度の数値計画としては、営業利益403億円、ROE7%、有利子負債2,600億円を掲げています。2019年度の営業利益が402億円でしたので、これを必ず超えていきます。

ただし、売上がこの3か年で元の水準に戻るという前提ではありません。現状延長の取り組みではマーケットの縮小は免れないと想定しています。そのため、まず経営構造改革、具体的には固定費圧縮と事業基盤の絞込みにより一層筋肉質な企業体質へと転換させます。

同時に、当社グループの強みである「商業プロデュース能力」「優良な顧客基盤」「取引先、クリエイターなどのパートナー」「主要都市部の不動産資産」と中長期的な環境変化を踏まえ、3つの重点戦略に取り組んでいきます。

3つの重点戦略とは、「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」「デベロッパー戦略」です。

## 強みから導く3つの重点戦略

コロナ禍による最大の気づきは、当社グループの中核事業である百貨店、PARCOがいかに「時間と場所の制約」の中でビジネスを行っているかということです。それを克服する方法のひとつがデジタルであり、OMO（オンラインとリアル店舗の融合）です。単にモノを中心としたEコマースの拡充ではなく、店頭での接客

のような、「人」を介したリアルの強みを軸とした付加価値を提供したいと考えています。

「プライムライフ戦略」では「文化や芸術に価値を置き、こころ豊かでサステナブルなライフスタイルを楽しむ生活者」への提案を強化していきます。代表的な取り組みはロイヤルカスタマー向けのソリューションサービスの開発、そして外商オンラインコミュニケーションの進化です。これらを進めるにあたり、デジタルインフラの拡充と共に、他社との提携についても検討していきたいと考えています。

「デベロッパー戦略」は足の長いビジネスのため、この3か年は大きく収益貢献しませんが、2024年以降の「再成長」に向けた準備は着実に進めます。昨年には不動産事業をパルコに一元化し、大丸松坂屋百貨店から47物件を移管しました。まずは、これら資産の有効活用を中心に収益化をはかります。

このように大胆に変革を推し進め、3か年で「完全復活」を果たします。当社グループがこの中期経営計画で果たす完全復活とは、未来に勝ち残るための企業変革そのものです。

## 10年後のポートフォリオを描く

2019年度の営業利益では、百貨店とPARCOのシェアが全体の約8割を占めていましたが、今般のコロナ禍では、まさにこの2つの事業が大きく毀損しています。

最適な事業ポートフォリオとはどのようなものか。今後、少子高齢化や人口減少、テクノロジーの進展、消費の成熟化などが進行し、コロナ禍で引き起こされた新常態も定着していくと思われます。一方で、当社グループが大切にしてきた価値観、すなわち「人の思いと個性の尊重」「地域との共生」「伝統文化の継承

と先端カルチャーの発信」はより重要になると考えています。

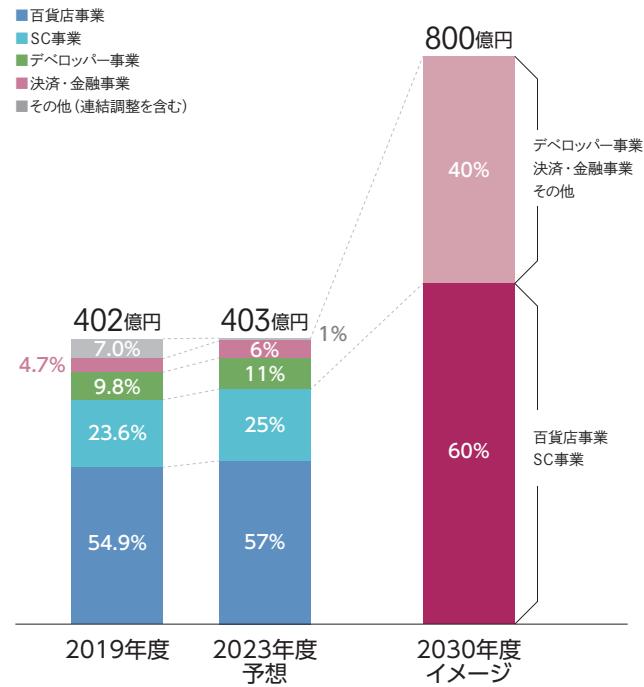
そうしたことも踏まえ、ウイングを拡げていくひとつの方向はデベロッパー事業へのシフトです。特に、大阪・心斎橋エリアと名古屋・栄エリアは中長期的に大規模な開発余地があると考えており、そこで新たな価値を創造し、地域と共生していくことを目指します。

もうひとつの方向は、決済・金融事業の成長です。本年1月に大丸松坂屋カードをリニューアルしましたが、当社グループの中核事業との親和性においても大きなポテンシャルがあると考えています。

これらの取り組みを通じ、2030年度にはデベロッパー事業、決済・金融事業、その他で営業利益のシェア4割、百貨店事業とSC事業でシェア6割というポートフォリオへと変革をはかります。そして、目指す企業像である「こころ豊かなライフスタイルをプロデュースし、地域と共生する個性的な街づくりを行う企業グループ」を実現したいと考えます。



## セグメント別「営業利益」シェア

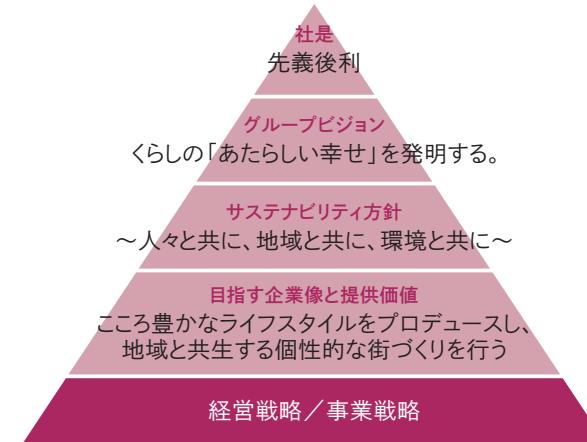


## サステナブルな企業へ

まずは、この3ヵ年で「完全復活」を果たし、「再成長」へ舵を切る。そして2030年度には、連結営業利益800億円、ROE10%以上の高効率な企業グループへと発展させます。同時に社会課題、環境課題に向き合い、その解決に向けて責任を果たしていきます。本中期経営計画から非財務指標を定量目標に加えたのは課題解決への本気度の表れです。

今後もステークホルダーの皆様と共に、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組み、サステナブルな社会の創造に貢献していきます。

## サステナビリティ経営体系図



## 経営数値目標

	2023年度	2030年度
連結営業利益(IFRS)	403億円	800億円
連結ROE	7%	10%
連結ROIC	5%	5%
温室効果ガス排出量*	△40%	△60%
女性管理職比率	26%	50%

※2017年度比 Scope1,2

## 中期経営計画の全体構成

サステナビリティ経営の概念を、企業活動全般及び戦略と一体化。



# 重点戦略のポイント

本中期経営計画で取り組む「3つの重点戦略」について、具体例と共にご紹介します。



## 1. リアル×デジタル戦略

### リアルを軸としたOMO (OMO: オンラインとオフラインの融合)

コロナ禍は、リアル店舗を中心とした百貨店やPARCOのビジネスが、いかに「時間と場所」に制約されたものであるかという気づきとなりました。これに対し、当社グループの強みである「商業プロデュース能力」「取引先、クリエイターなどのパートナー」を活かしたコンテンツをはじめ、リアル店舗や人材が持つ魅力にデジタルを掛け合わせることで、時間や空間を超え、新たな体験価値を提供する商業モデルへ変革できると考えています。



化粧品サイト「DEPACO (デパコ)」のリニューアルと百貨店の社員によるブランド横断型オンラインカウンセリング開始 (共に2022年春予定)



現代アートのウェビナーによるトークイベント・抽選販売



PARCO STAGE @ ONLINE 舞台作品のオンライン配信  
大丸パルコ人④マジロックオペラ「愛が世界を救います(ただし屁が出ます)」

DEPACO <https://dmdepart.jp/depaco/>

PARCO STAGE @ ONLINE <https://stage.parco.jp/blog/detail/2335/>

Welpa <https://wellness.parco.jp/>

J PRIME <https://j-prime.jp/>

## 1. リアル×デジタル戦略

### 店舗の魅力化・コンテンツの充実

当社グループにおいてデジタルが活きるのは、リアル店舗の発信力や体験価値があつてこそと考えています。つまりOMOを進めるためには、リアル店舗を「魅力的な商品やサービスと出会い、上質な顧客体験を得られる場」へと一層磨き上げていくことが不可欠です。

その取り組みの方向性として、例えば百貨店では、ラグジュアリーなど強みをもつカテゴリーの拡充や、従来の枠組みにとらわれない店づくりを推進します。パルコでは、渋谷PARCO・心斎橋PARCOの店づくりと各出店エリアのカルチャーを組み合わせ独自ブランド価値を再構築するほか、「健康」「美」「食」「学び」などの体験価値を提供する売場やゾーン、コンテンツの開発に取り組めます。



松坂屋名古屋店 時計売場改装イメージ (2022年度予定)



大丸須磨店「神戸市立名谷図書館」 撮影/浅野豪



仙台PARCO「NISHIKIYA KITCHEN」



心斎橋PARCO 医療ウェルネスモール「Welpa (ウェルパ)」  
(2021年11月開業予定)

## 2. プライムライフ戦略

### こころ豊かなライフスタイルの提案

当社グループは、経営への影響が大きい中長期的な外部環境の変化を「所得や消費の二極化の進行」「リアルとデジタルの融合」「都市部商圏の底堅さ」と捉えています。そして、これらの変化は取り組み次第で成長の機会となり得ると考えています。例えば「所得や消費の二極化の進行」には、日々の消費において節約志向が強まる一方、「憧れ」「こだわり」のモノ・サービスは価格を問わず手に入れたいという欲求が根強く存在する側面もあるからです。

当社グループが目指すのは、「こころ豊かなライフスタイル」をプロデュースすることです。強みである「優良な顧客基盤」「取引先、クリエイターなどのパートナー」をグループ横断で活用し、新たなサービスの提供や顧客コミュニケーションの進化、新規顧客の獲得に取り組むことで、大きな成果に繋がりたいと考えています。



新編集長に戸賀敬城氏が就任したWEBメディア「J PRIME」ではニューリッチなライフスタイルを提案

## 3. デベロッパー戦略

### 都市型ライフスタイルデベロッパーを目指す

これまで当社グループで営んできた不動産事業は商業開発が中心でした。しかし、街に求められる機能は当然ながら商業だけではありません。当社グループの社会的役割は、街と共生し、共に成長していくことです。

中長期の事業成長に向け、今後は商業のほかにも多様な不動産開発を進めると共に、資産の売却や入れ替え、循環型投資スキームなどにも取り組み、不動産価値の最大化をはかっていきます。



「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

人々と共に

地域と共に

環境と共に

## サステナビリティ

当社グループはサステナビリティ経営を通じ、皆様に「Well-Being Life」を提案していきます。

(Well-Being Life：心身ともに豊かなくらし)

### 循環型社会の実現に向けて

### ファッション・サブスクリプション事業に参入

2021年3月に開始した「AnotherADress(アナザーアドレス)」は、“服は使い捨てではない”という信念のもと、ファッションの本質的な価値や、サステナブルな取り組みを重視し、社会や環境にとって持続性の高いビジネスモデルへ転換することを目指すサービスです。

所有や消費の意識が変化している時代だからこそ、クリエイティブな服が持つ「人を元気に、愉しくする力」をより多くの方に改めて伝えることは、今当社グループが取り組むべきことであると考えています。



### 地域の魅力を発掘・発信

### 博多大丸「九州探検隊」プロジェクト

博多大丸が展開する「九州探検隊」は、九州119市を訪問し、行政と協力して情報を収集・発掘するプロジェクトです。魅力あふれる九州の「モノ」や「コト」を発掘し、店頭やWEBメディアで紹介することで九州全体の活性化を目指しています。



### サステナビリティ経営の推進を資金面でサポート

### 当社初の「サステナビリティボンド」を発行

事業活動を通じて社会・環境課題の解決に貢献することを目指し、2021年5月、当社として初めての「サステナビリティボンド」を発行しました。当調達資金は大丸心斎橋店本館や渋谷PARCOの建設、再生可能エネルギー由来電力の購入及び女性の活躍推進への取り組みに要する支出などに充当する予定です。

※発行総額：150億円、発行年限：5年

※サステナビリティボンド：調達資金の使途について、①環境改善効果があること、及び②社会的課題の解決に資するものであることの双方を有する債権

## TOPICS

当社グループの新しいニュースをお届けします。

### 松本市美術館×松本PARCO パルコde美術館

松本PARCOでは「松本市美術館×松本PARCO パルコde美術館」を開催中です。松本市美術館の一時休館に伴い、松本市が企画する「松本まちなかアートプロジェクト 2021」の一環として、2022年2月末まで4つの期間に分けて12人の作家の現代アート作品を展示しています。



### 熊本市中心部新規ビルへの出店を決定 (2023年春開業予定)

(株)パルコは、熊本市中心部に建設予定の新築ビル(「(仮称)下通GATE プロジェクトビル」の一部)を賃借し、新たな商業施設を出店することを決定しました。ホテルと商業施設をシームレスに繋ぎ、街の賑わいに相乗効果をもたらす施設の実現を目指します。



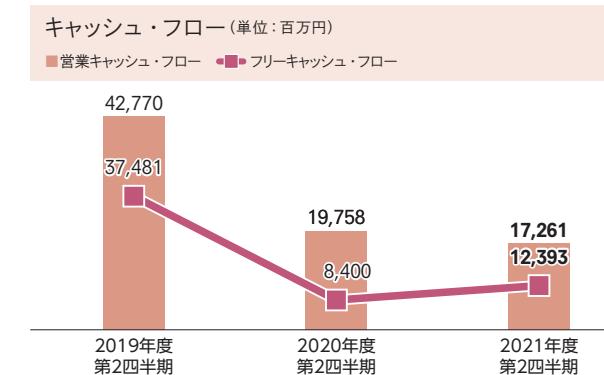
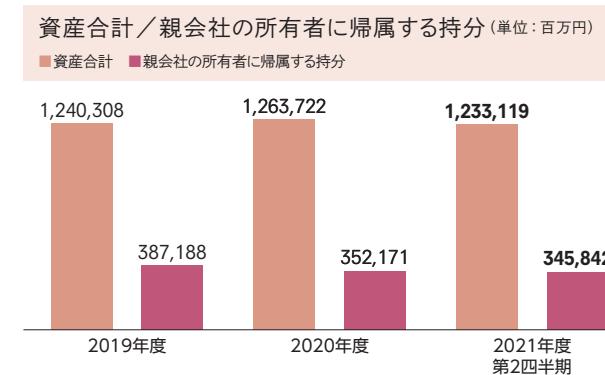
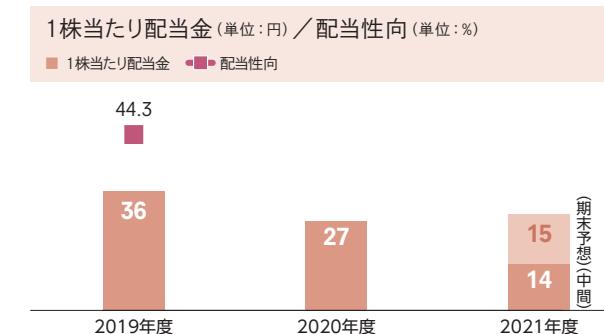
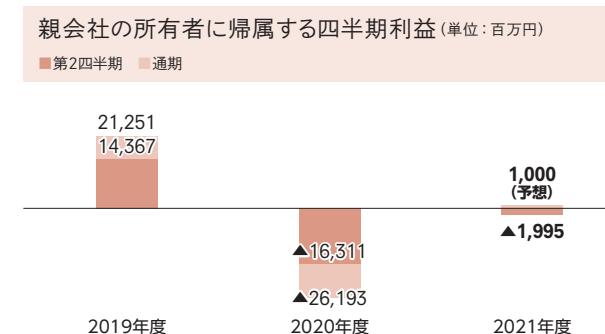
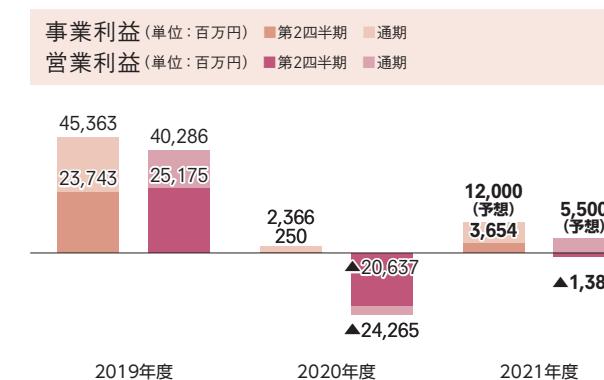
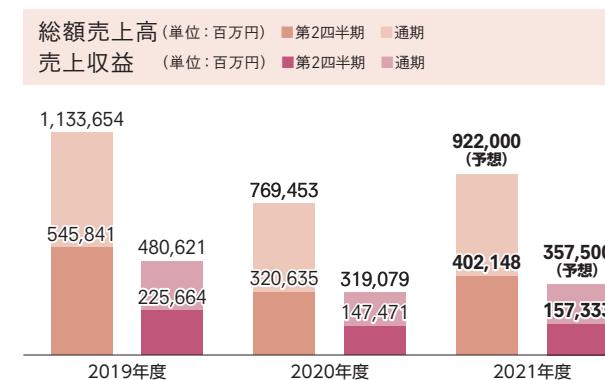
### JFRカードとGMOペイメントゲートウェイが加盟店事業で協業



地域と共に成長するために。  
お客様と加盟店の皆様を  
お繋ぎするサポートを行います。

JFRカード(株)は、2021年7月よりGMOペイメントゲートウェイ(株)と協業し、当社グループ商業施設の周辺店舗を中心とした加盟店網の拡大に取り組むことを発表しました。加盟店網拡大による、当社グループ商業施設と周辺店舗との相互送客により、「地域社会との共生」に貢献していきます。

## 2022年2月期 第2四半期 連結決算ハイライト

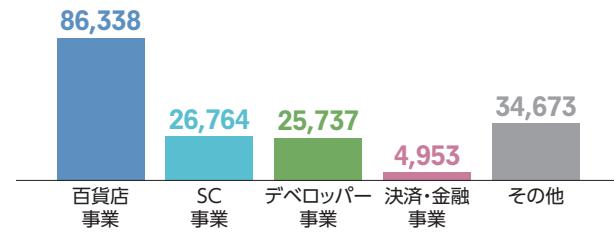


※当社グループは、2018年2月期より国際会計基準(IFRS)を適用し、IFRSに準拠し開示しています。  
※総売上高は、IFRS売上収益のうち「百貨店事業」と「その他(大丸興業)」の消化仕入取引を総額に、「SC事業(パルコSC)」の純額取引をテナント取扱高(総額ベース)に置き換えて算出しています。  
※事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

# セグメント別概況

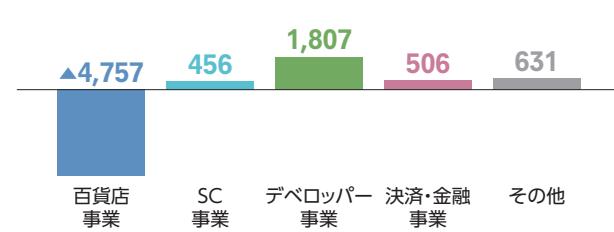
## セグメント別売上収益

(単位:百万円)



## セグメント別営業利益

(単位:百万円)



※ セグメント別売上収益・営業利益共にセグメント間の内部取引を含んでいます。

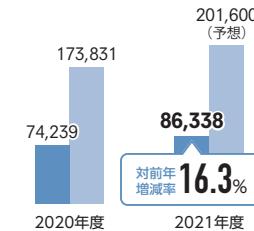
※ (株)大丸松坂屋百貨店は、2021年9月1日付で(株)大丸松坂屋セールスアシエンツを吸収合併しました。これに伴い、「百貨店事業」及び「その他」の通期予想数値については、期首から合併されたものとみなして算出しています。



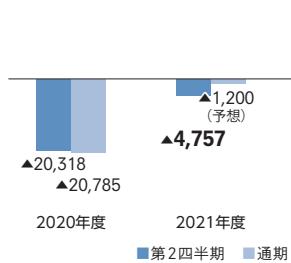
## 百貨店事業

- ▶ 売上収益は、前年の緊急事態宣言期間中における全館臨時休業影響などの反動から、前年同期比で増収。
- ▶ 営業利益は、売上収益の改善や前年に減損損失を計上した反動もあり、前年同期比で損失幅が縮小。

### 売上収益 (単位:百万円)



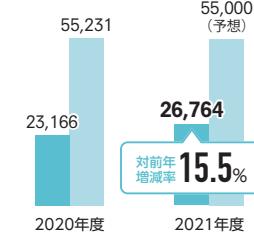
### 営業利益 (単位:百万円)



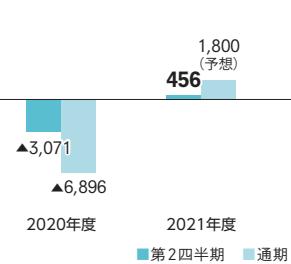
## SC事業

- ▶ 売上収益は、百貨店事業と同様に前年の緊急事態宣言期間中における全館臨時休業影響などの反動から、前年同期比で増収。
- ▶ 営業利益は、子会社株式売却損を計上したものの、売上収益の回復に加え、期中での経費削減により前年同期比で増益。

### 売上収益 (単位:百万円)



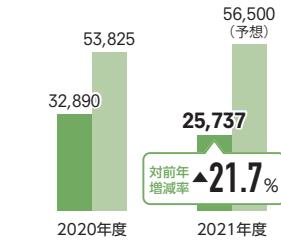
### 営業利益 (単位:百万円)



## デベロッパー事業

- ▶ 売上収益は、(株)J.フロント建装において売上収益の計上方法変更の影響などから前年同期比で大幅減収。
- ▶ 営業利益は、(株)パルコに集約した移管物件の活用などにより前年同期比で増益。

### 売上収益 (単位:百万円)



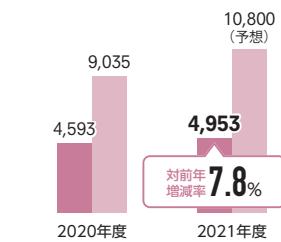
### 営業利益 (単位:百万円)



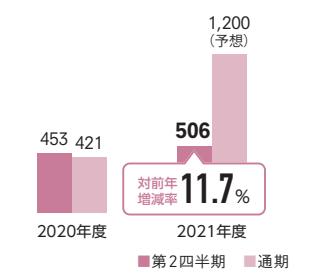
## 決済・金融事業

- ▶ 売上収益は、百貨店でのカード取扱高増加に伴う収入の増加などにより、前年同期比で増収。
- ▶ 営業利益は、広告費及び加盟店事業の開始に伴う経費が増加したものの、期中での経費見直しにより、前年同期比で増益。

### 売上収益 (単位:百万円)



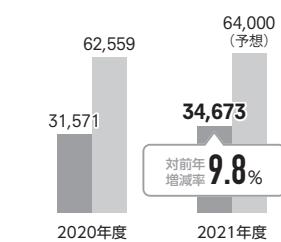
### 営業利益 (単位:百万円)



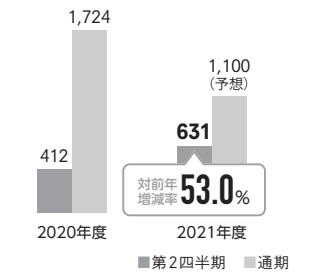
## その他

- ▶ 売上収益は、主に卸売業の大丸興業(株)において自動車部品などの受注が伸長したことにより前年同期比で増収。
- ▶ 営業利益は、前年度の子会社の事業譲渡による連結除外の影響などにより前年同期比で増益。

### 売上収益 (単位:百万円)



### 営業利益 (単位:百万円)



### 報告セグメントの変更について

当社グループは、2022年2月期から「百貨店事業」、「SC事業」、「デベロッパー事業」、「決済・金融事業」を報告セグメントとしています。詳しくは、「第14期定時株主総会招集ご通知」([https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/\\_/210428\\_Notice\\_of\\_Convocation\\_.pdf](https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/_/210428_Notice_of_Convocation_.pdf)) 40ページをご覧ください。

# 株式情報

株式の状況 (2021年8月31日現在)

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  
 株主数 148,902名

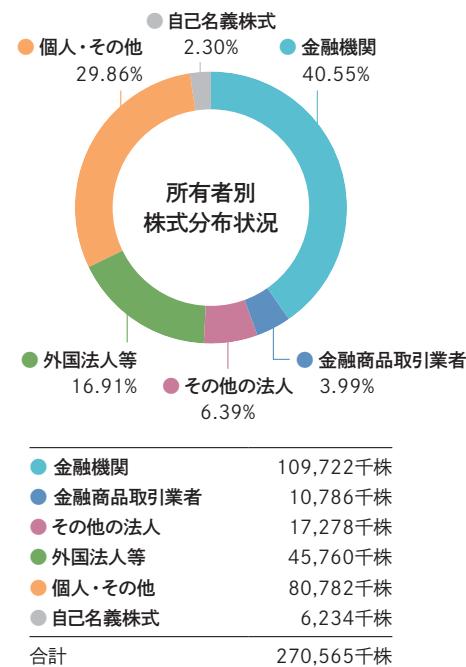
大株主	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	29,422	11.13
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,339	6.94
3 日本生命保険相互会社	9,828	3.72
4 J.フロントリテイリング共栄持株会	6,442	2.44
5 第一生命保険株式会社	5,158	1.95
6 株式会社三菱UFJ銀行	4,373	1.66
7 株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	3,783	1.43
8 株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	3,469	1.31
9 株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	3,350	1.27
10 株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	3,204	1.21

(注) 当社は自己株式6,234千株を所有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
 また、持株比率は当該自己株式を控除して、計算しております。なお、当該自己株式には、役員報酬BIP信託が所有する当該株式は含めておりません。

## 株主メモ

剰余金の配当の基準日	期末2月末日 中間8月31日	株主名簿管理人 特別口座の 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
定時株主総会の基準日	2月末日	口座管理機関	
定時株主総会 公告方法	5月中旬に開催 電子公告をもって行います。ただし、事故やその他のやむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。 (登記ホームページ <a href="https://www.j-front-retailing.com/">https://www.j-front-retailing.com/</a> )	同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 電話：(0120) 232-711 (通話料無料) 郵送先：〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

- (ご注意) 1. 株主様の住所変更、買取請求その他各種手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。  
 2. 特別口座に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。



# 会社情報 (2021年10月1日現在)

## 会社概要

商号	J. フロント リテイリング株式会社	設立	2007年9月3日
(英文表示)	J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.	資本金	31,974,406,200円
事業内容	百貨店業等の事業を行う子会社及びグループ会社の経営計画・管理並びにそれに付帯する業務	決算期	2月末日
本店所在地	東京都中央区銀座六丁目10番1号	従業員数(連結)	7,519名(2021年8月31日現在) (注)上記従業員のほかに、有期雇用の嘱託及びパートナーが1,290名おります。

## 役員

取締役		指名委員会 監査委員会 報酬委員会			執行役	
山本 良一	取締役会議長	○		○	好本 達也	代表執行役社長*
浜田 和子			○		澤田 太郎	執行役専務* 株式会社大丸松坂屋百貨店 代表取締役社長
矢後 夏之助	独立社外取締役	◎		○	牧山 浩三	執行役専務* 株式会社パルコ 代表取締役 兼 社長執行役員
箱田 順哉	独立社外取締役		◎		若林 勇人	執行役常務* 財務戦略統括部長 兼 株式会社パルコ 取締役
内田 章	独立社外取締役	○		◎	平野 秀一	執行役常務 経営戦略統括部長 兼 リスク管理担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役
佐藤 リえ子	独立社外取締役		○		松田 弘一	執行役常務 人財戦略統括部長 兼 業務統括部長 兼 コンプライアンス担当
関 忠行	独立社外取締役		○		中山 高史	執行役常務 グループデジタル戦略統括部長
小出 寛子	独立社外取締役	○		○	今津 貴博	執行役 経営戦略統括部経営企画部長 兼 グループ広報推進部長
好本 達也	代表執行役社長				岩田 義美	執行役 財務戦略統括部主計・税務部長
澤田 太郎	執行役専務				小野 圭一	執行役 財務戦略統括部構造改革推進部長
牧山 浩三	執行役専務				二之部 守	執行役 JFRカード株式会社 代表取締役社長
若林 勇人	執行役常務				近藤 保彦	執行役 株式会社J.フロント建築 代表取締役社長

◎は委員長

\*は取締役を兼務