

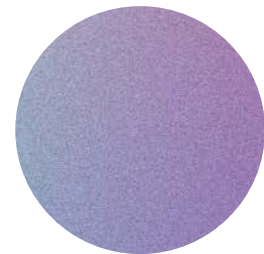
くらしの「あたらしい幸せ」を**発明**する。



J. FRONT RETAILING
統合報告書 2022

GEAR CHANGE

守りから、攻めへ。



FULL RECOVERY

完全復活 —

40.3

ビジネスモデル転換加速

経営構造改革

コロナ禍により3,700億円もの売上を失った当社グループの未曾有の危機。一方で、それは本当に大切なものは何かということを再認識する機会にもなりました。完全復活とは、2023年度にP/LとB/Sともコロナ前の水準に戻すという揺るぎない意思です。その象徴として、営業利益403億円、つまり2019年度の営業利益402億円を超えていくことを目指しています。しかし、その構造は以前とは大きく違ったものとなっているはず。コロナ禍の2年を経て、戻るとは戻らないものははっきりと見えてきました。待っても元に戻らない。変革なくして完全復活なし。変革へギアを上げる、2022年。

REGROWTH

再成長 —

未来への投資

完全復活はもちろんゴールではありません。我々が目指すのは2024年以後の持続的な成長による中長期的な企業価値向上です。そのためには、当社グループの強みを拡張したレジリエンスの高いポートフォリオへの変革が不可欠です。2030年には営業利益800億円、ROE10%、さらには2050年には脱炭素社会の実現に向けたネット・ゼロにもチャレンジします。不確実性がますます高まる時代。未来を切り開くのは「人」に他なりません。社是の価値観を起点としたサステナビリティ経営を貫き、CSVの実践による真の価値創造へ。

事業ポートフォリオ変革

80.0

完全復活と再成長に向けた ギアチェンジ

01

VALUES AND VISION

- 04 私たちの価値観
- 06 変革の歴史と、これから

02

VALUE CREATION

- 12 トップメッセージ
- 18 価値創造プロセス
- 20 J.フロントリテイリング
グループの強み
- 22 JFRのインタンジブルズ
人的資本への投資
デジタル戦略の最前線

03

MANAGEMENT STRATEGY

- 28 ビジネスモデル転換
- 30 リスクマネジメント
- 32 前中期経営計画の振り返りと
本中期経営計画
- 36 財務戦略
- 38 特集 マネジメントインタビュー 01
- 40 特集 マネジメントインタビュー 02
- 42 百貨店事業戦略
- 48 SC事業戦略
- 52 デベロッパー事業戦略
- 54 決算・金融事業戦略

04

SUSTAINABILITY

- 56 サステナビリティ
- 58 環境への取り組み
- 62 社会への取り組み

05

GOVERNANCE

- 66 コーポレートガバナンス
- 76 特集 社外取締役対談
- 80 役員一覧

06

DATA

- 82 At a Glance
- 84 財務・非財務ハイライト
- 86 10年データ(財務・非財務)
- 88 財政状態及び経営成績の状況
- 90 連結財務諸表
- 94 グループ企業一覧
- 96 店舗(マップ)
- 98 店舗(写真)
- 100 株式情報・会社情報

編集方針

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

対象期間

主に2021年度(2021年3月1日~2022年2月28日)を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

対象組織

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社

将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書における業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在されています。従って、様々な要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。



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。これらをいまの言葉に言い換えると、「お客様第一主義」「社会への貢献」であり、ステークホルダーの皆様のことを考え抜き、行動することが、ひいては事業の発展につながるということとなります。

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

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

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

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

社是

先義後利 諸悪莫作 衆善奉行

基本理念

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

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

グループビジョン

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

JFR WAY

ビジョンを実現するため、私たちが大切に考える

未来を創ろう！

社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを発明しよう。

失敗を恐れず挑戦しよう！

結果を恐れずに行動してみよう。そして皆で挑戦したことから学ぼう。

新しい発想を取り入れよう！

内向きになるのではなく、外部のヒト、モノ、コトに触れて発想をひろげよう。

自分で考えて行動しよう！

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

良識を持ち、誠実でいよう！

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

VALUES AND VISION

変革の歴史と、これから



大丸

1717

(享保2年)

下村彦右衛門正啓が京都伏見の呉服屋「大文字屋」を開業(大丸創業)

歴史は、 変化対応の連続

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。



松坂屋

1611

(慶長16年)

伊藤源左衛門祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を創業

1700年代

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

1728 (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 (元文元年)
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 (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 (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)
江戸店が呉服商として売上日本一に

1800年代

1837 (天保8年)
大塩の乱起こる。「大丸は義商なり、犯すなかれ」と、焼き討ちを免れる

1900年代

1907 (明治40年)
資本金50万円で「株式合資会社大丸呉服店」を設立

1908 (明治41年)
神戸元町4丁目に神戸出張所を新築開店

1912 (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 (大正2年)
商標を改め登録

1920 (大正9年)
資本金1,200万円で「株式会社大丸呉服店」設立

1922 (大正11年)
デパート業界で初めての週休制を実施

1927 (昭和2年)
大阪店(現心齋橋店)にデパート業界初の「染色試験室・衛生試験室」(現消費科学研究所)を開設

1928 (昭和3年)
商号を「株式会社大丸」に改める

1953 (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 (昭和34年)
オリジナル紳士服「トロージャン」誕生

1961 (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 (昭和39年)
ジバンシーと独占契約を結ぶ

1983 (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 (平成9年)
神戸店(1995年阪神・淡路大震災で被災)が復興ランドオープン

1999 (平成11年)
経営改革(営業改革・外商改革)を本格スタート(翌年人事改革・後方部門改革をスタート)

2003 (平成15年)
札幌店オープン

1600年代

1659 (万治2年)
名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業

1700年代

1736 (元文元年)
呉服太物小売商に転業

1740 (元文5年)
尾張藩の呉服御用となる

1745 (延享2年)
京都室町錦小路に仕入店を開設

1768 (明和5年)
上野の松坂屋を買収、「いとう松坂屋」と改め、江戸へ進出

1800年代

1805 (文化2年)
江戸大伝馬町に本綿問屋亀店を開業

1868 (慶応4年)
上野店、上野戦争で官軍の本営となる

1875 (明治8年)
糸びす屋呉服店を買収、大阪へ進出

1881 (明治14年)
名古屋茶屋町角に伊藤銀行(旧東海銀行のルーツ)を開業

1900年代

1907 (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 (明治43年)
「株式会社いとう呉服店」を設立(資本金50万円)。名古屋・栄町に百貨店を開業

1917 (大正6年)
上野店新本館完成

1923 (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 (大正13年)
銀座店開店

1957 (昭和32年)
カトレヤをシンボルフラワーに制定

1972 (昭和47年)
名古屋店北館を増築

1991 (平成3年)
名古屋店南館を増築し、「松坂屋美術館」を開設

2003 (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 (平成18年)
持株会社「株式会社松坂屋ホールディングス」を設立

VALUES AND VISION

変革の歴史と、これから

変革は、 融合で加速する —

2007

(平成19年)

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



事業統合・再編期

2008 (平成20年)

(株)大丸クレジットサービスがJFRカード(株)に社名変更

(株)大丸装工と(株)大丸木工、松坂屋誠工(株)、
日本リフェクス(株)が合併し、(株)J.フロント建装が誕生

(株)ディンプルが(株)大丸セールスアソシエイツを吸収合併

(株)大丸と(株)松坂屋の情報システムを統合

2009 (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 (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 (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
梅田店増床オープン

PARCO

2012 (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

(株)ディンプルを会社分割し、
(株)大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立

大丸東京店を第II期増床

2013 (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

時代変化のスピードは加速の一途。

90年代のバブル崩壊を期に景色は急変し、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HD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。

異業種融合によりグループはいま新たなステージへ。

ポートフォリオ変革推進期

2021年 — 2023年度 新・中期経営計画スタート

2021 (令和3年)

連結子会社株式会社J.フロントフーズ
の全株式を譲渡(2月)

「新・中期経営計画」スタート(3月)

連結子会社株式会社ヌーヴ・エイの
全株式を譲渡(6月)

2022 (令和4年)

連結子会社株式会社ディンプルの株式
の一部を譲渡(2月)

事業構造変革期

2017年 — 2021年度

中期経営計画スタート

2017 (平成29年)

国際会計基準(IFRS)を任意適用
(株)JFRオンラインを事業譲渡

「GINZA SIX」開業

指名委員会等設置会社へ移行
フォーレスト(株)株式を譲渡

上野PARCO_yaが開業

上野フロンティアタワーが開業

JFR PLAZA Inc.解散・清算

2018 (平成30年)

(株)千趣会が実施する自己株式取得に応諾

2019 (平成31年/令和元年)

錦糸町PARCOが開業(3月)

サンエー浦添西海岸パルコシティが開業(6月)

大丸心齋橋店 新本館が開業(9月)

新生渋谷PARCOが開業(11月)

株式会社パルコの完全子会社化に
向けたTOB開始(12月)

2020 (令和2年)

株式会社大丸松坂屋百貨店が
株式会社下関大丸を吸収合併し、直営店化(3月)

株式会社パルコを完全子会社化(3月)

中期経営計画を終了、新・中期経営計画策定に着手

株式会社大丸松坂屋百貨店の
不動産事業を株式会社パルコに移管(9月)

心齋橋店北館に心齋橋PARCOが開業(11月)

基盤構築期

2014年 — 2016年度

中期経営計画スタート

2014 (平成26年)

楽天Rポイントカードとの提携開始

福岡PARCOが新館開業

クールジャパン機構へ出資

2015 (平成27年)

福岡PARCO本館を増床

(株)千趣会株式22.6%を取得し
持分法適用関連会社化

上海新世界大丸百貨が開業

大丸心齋橋店 本館の建替えを決定

渋谷PARCOの建替えを決定

スクラムベンチャーズへ出資

2016 (平成28年)

松坂屋名古屋店

第3期改装グランドオープン

仙台PARCO2が開業

目指すべき方向性



共通価値の創造 サステナビリティ経営

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

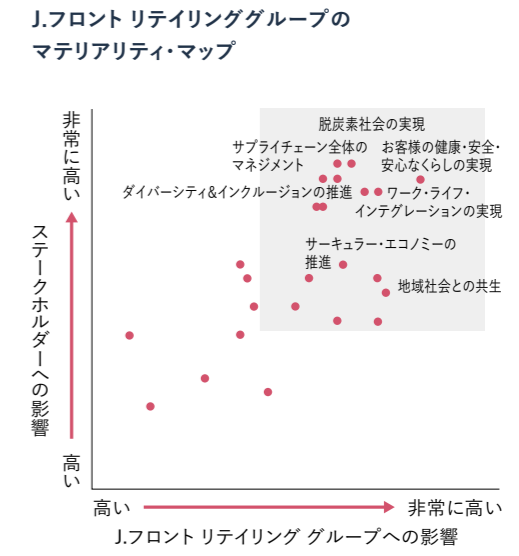


当社が優先して取り組む課題

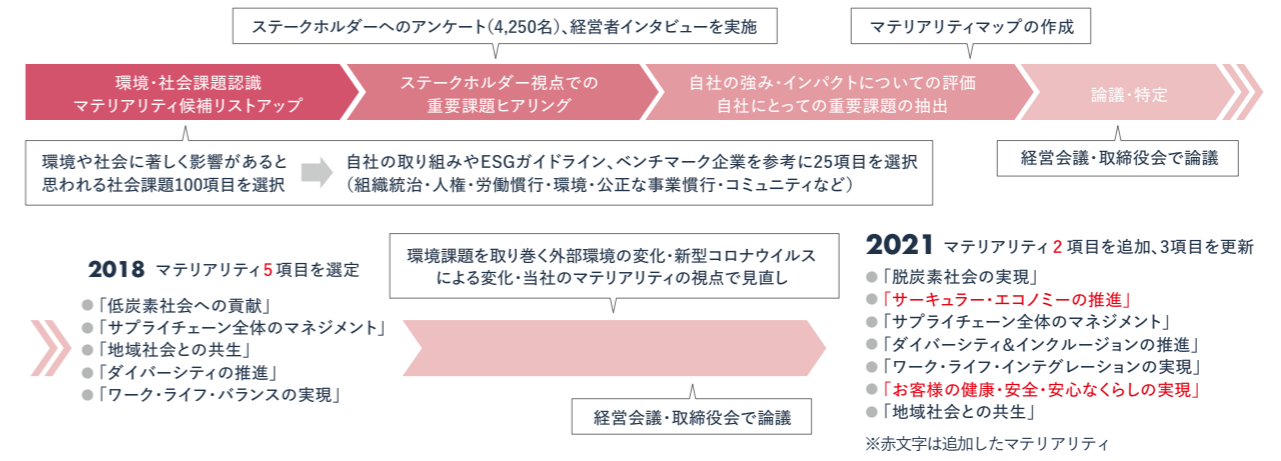
7つのマテリアリティ (重要課題)

脱炭素社会の実現	7 気候変動への対応	13 気候変動による環境への影響
サーキュラー・エコノミーの推進	12 気候変動への対応	13 気候変動による環境への影響
サプライチェーン全体のマネジメント	7 気候変動への対応	13 気候変動による環境への影響
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	5 多様な人材の確保	8 多様な人材の確保
ワーク・ライフ・インテグレーションの実現	3 社会的責任	8 多様な人材の確保
お客様の健康・安全・安心なくらしの実現	3 社会的責任	12 気候変動への対応
地域社会との共生	11 気候変動への対応	17 気候変動による環境への影響

当社は、サステナビリティ経営の推進、グループビジョンのゴールである「Well-Being Life」の実現に向けて、マテリアリティの見直しを行いました。環境問題、コロナ禍等による外部環境の変化、既存のマテリアリティのバランス、さらにSDGsへの貢献に向け検討した結果、新たに「サーキュラー・エコノミーの推進」「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」を追加しました。また、既存のマテリアリティについても、国内外での脱炭素の意識の一層の高まりを受け、「低炭素社会への貢献」については、「脱炭素社会の実現」に改めました。加えて、「ダイバーシティの推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」についても、社会的背景を考慮し、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」に改めました。今後、私たちは、7つのマテリアリティについて、リスクと機会の両面を明らかにすることで、リスク対応とともに、それぞれのマテリアリティにおけるビジネスチャンスを創出し、CSV(共通価値の創造)の考えに基づき社会的価値と経済的価値を同時に実現することを目指します。



マテリアリティの特定プロセス



守りから、攻めへ。
未来を見据えた変革に、
ギアを上げる。

J.フロントリテイリング株式会社
取締役兼代表執行役社長

好本尊也

コロナ禍で得た確信

当社グループは、コロナ危機からの完全復活と再成長を目指した新たな中期経営計画を2021年度からスタートさせました。初年度の2021年度は、想定以上にコロナ影響が長期化したことにより、投資の抑制や経営構造改革の加速など、「攻め」よりも「守り」を重視した取り組みを進めました。最初の半年に休業要請という一番厳しい事態が再び訪れ、その後、感染者拡大と減少を繰り返し、少しアクセルを踏んで、またブレーキ、という環境下での経営活動とならざるを得なかったということです。

今年度に入り、感染者数もようやく落ち着きを見せてきたとは言え、依然高止まりが続いています。今後も、感染拡大

の波が再び押し寄せる可能性は充分にあるものと想定しておくべきでしょう。我々に求められるのは、アフター・コロナをただ待つのではなく、ウイズ・コロナを前提とした変革への覚悟です。一方では、地政学リスクの高まりや世界的なインフレ急進への懸念など新たな先行き不透明な要素も加わり、経営環境は決して楽観できる状況にはありません。

現場を見ていると、消費の二極化はさらに進み、お客様の価値観や行動も大きく変化していることを実感しています。「戻るもの」と「戻らないもの」がはっきり見えてきたと言えるかもしれません。一方で、日本全体でコロナ禍で消費されずに貯蓄に回った、いわゆる「コロナ貯蓄」は50兆円に上り、個人金融資産は2,000兆円を超えているという状況です。今後、消費がどのように回復していくかを考えると、

成功体験に縋った

過去の延長線上に未来はない。

意識を変え、果敢に前に進む。

これまでと同じ道を辿って戻ることはないという前提が必要です。急激な環境変化は消費者のマインドにも大きな変化をもたらせました。コロナは消費の量もそうですが、むしろ質を大きく変えてしまったと考えています。

中計初年度を総括するなら「これまでと同じやり方では元に戻らない」ことを確信した1年ということになるでしょう。当社グループの中核は百貨店とショッピングセンター(SC)ですが、そこが他の小売業態と比べて出遅れているのは否めません。リアル店舗のビジネスに過度に依存した事業構造からの脱却はまさに今中期経営計画の大きなテーマです。成功体験に縋った過去の延長線上に未来はありません。意識を変え、果敢に前へ進むという覚悟を決めることができました。そうした面では大きな意味を持つ1年となったと考えています。

“完全復活”へ加速

ウイズ・コロナを前提に、我々が“完全復活”を果たし、さらに再成長につなげるためには、攻めに転じる決断、そのタイミングをはかることが極めて重要であると考えます。成長の

芽はどこにあるのか、中長期的なリターンをどこに求めるのか。非連続かつ飛躍的な成長を目指す強固な基盤構築には、明確な戦略に基づく相応の準備が不可欠です。そうした見極めを適時、適切に進めて行かなければなりません。

これらを踏まえた中期経営計画2年目となる今年度の位置づけは“ギア・チェンジ”であると考えています。コロナ危機対応の守り重視から、トップライン成長を目指した攻めへとマインドセットを変え、具体的なアクションと成果につなげるにより、持続的な成長を可能にする強固な経営基盤を構築していきます。

まず、完全復活に向けては、コロナ禍で特に打撃を受けた中核事業の百貨店、SCにおいてビジネスモデル転換の加速をはかります。コロナで炙り出された脆弱性、すなわちリアル店舗に過度に依存した事業構造からの脱却に向け、リアルとデジタルの融合をはかるとともに、オンラインでは実現できないリアルならではの圧倒的な付加価値向上に取り組めます。そのため、リアル店舗の魅力化とデジタル対応強化に向けた投資を積極化します。

一例を上げると、お客様とのタッチポイントとしてアプリの活用が急速に進んでいます。百貨店ではアプリはビジネ

VALUE CREATION

トップメッセージ

モデル転換の一丁目一番地と位置付けるものです。2021年度の実績を見ると、アプリユーザー売上は1,877億円、百貨店売上全体に占める割合は38.8%にまで高まっています。ここを突き詰めるため、自社カード顧客のアプリ会員化とともに新規会員の獲得を加速させます。時間と場所に制約されたビジネスモデルからの転換に向け、着実に前に進んでいることを確信しています。これにより、回帰分析などによるCRMの高度化もはかれるものと考えています。バルコでもスマートフォンアプリ「POCKET PARCO」の活用が進んでおり、お客様のご来店前からご来店中、ご来店後といった各シーンにおける最適な情報提供が可能になっています。ご来店中の回遊を促すためのインセンティブを差し上げる仕組みも取り入れています。お買い物いただいた場合、アプリのQRコード払いなど購買時点のデータが、館内回遊のリコメンドに使われることもあります。

中長期の成長を本気で目指す。

ポートフォリオ変革には

多様性と未来志向が不可欠。

デジタルのひとつの象徴となるであろう、当社グループ最大店舗松坂屋名古屋店のハイブリッドモデルへの転換に着手したいと考えています。

バルコでは池袋、名古屋など基幹5店舗に投資を集中し、エリア特性を踏まえた集客力、収益力の強化をはかります。また、コンテンツ開発やプロモーション展開にも積極的に取り組んでいます。演劇や映画などのエンタテインメントを創造するのまさにバルコの得意とするところ。コロナで萎縮した心を解き放つような、熱量のある体験価値を安全・安心に配慮しつつ可能な限りお届けしていきたいと思えます。

併せて、当社グループ全体では、急激な環境変化への対応力強化に向けた経営構造改革を着実に推進します。まず、損益分岐点の引き下げをはかるべく、ビジネスモデル転換を基軸とした要員構造改革や経費構造改革に取り組み、今中期経営計画において固定費100億円以上の圧縮を実現します。昨年度はおよそ43億円の削減を実施し、計画以上の進捗で推移しています。併せて、グループ事業の

リアルに一層の付加価値を

そうしたデジタルによるタッチポイントの進化が活きるのは、リアル店舗の魅力化があってこそのもので。大丸神戸店のラグジュアリー拡張が大きな成果につながり、すでにコロナ前の2019年度水準を上回る売上となっています。また、ラグジュアリーモールのGINZA SIXは昨年春から大型改装を順次行い、全体の3割を占めたインバウンド売上がほぼ消失した中であっても昨年12月は過去最高売上を記録することができました。特に最近の傾向で際立つのは、若年富裕層の活発な消費です。ラグジュアリーや現代アート、高級時計など付加価値の高いカテゴリーの動きは想像以上とも言えます。今年度は、百貨店ではプライムコンテンツの拡充に焦点を絞り、完全復活に向けた基盤整備を着実に進めていきます。そして、来年度後半には、リアル×

見極めや資産売却によるバランスシートの改善にも引き続き取り組みます。

ポートフォリオ変革へ体制強化

今後も、現在の中核事業である百貨店やバルコはビジネスモデル転換やコンテンツ開発により相応の成長は可能でしょう。しかし、コロナ前のような百貨店とSCで利益の8割を占めるという構造は、急激な環境変化へのレジリエンスという点でもバランスを変えていかなければなりません。我々が目指すグループの飛躍的な成長に向けては、ポートフォリオ変革が不可欠であると考えています。

そうした取り組みの加速に向け、本年3月、ホールディングスに「事業ポートフォリオ変革推進部」「CRE企画部」「デジタル推進部」の3部門を新たに設置し、推進体制を強化することとしました。基幹人材にはバルコや外部採用も積極的に登用し、多様性を活かしたこれまでにない発想を引き出しながら、非連続な成長を目指していきたいと考えています。



ポートフォリオ変革の鍵を握るひとつはデベロッパー事業です。当社グループは全国の主要都市に基幹店舗を展開するとともに、その多くは土地も持っているということが強みであるのは間違いありません。コロナを契機に、都心の価値の持続性に対して懐疑的な見方をされることもありますが、現実として主要都市での再開発計画はすでに勢いを取り戻しつつあります。ただ、リアルな場には、これまで以上に特別でプレミアムな体験価値の提供が期待されるのは間違いなく、その水準に応えられなければ存在価値を失うという危機感をもって臨む覚悟です。

百貨店やバルコといった商業を核としながらも、今後、レジデンスやオフィス、ホテルなども視野に入れば、そのエリアにフィットした不動産価値の最大化とともに新たな社会価値の創出につなげることができます。「点」ではなく、「面」として発展する。地域との共生を一層はかるために当社グループが貢献できる大事な方向性のひとつであると考えています。

また、決済・金融事業については、昨年1月にカードリニューアルを実施したことで、今中期経営計画において営業利益30億円の水準に回復させるメドができました。カードリニューアルの狙いは新たなポイント付加や優待サービス拡充によるカードの魅力向上です。カード切替時には一定の離反リスクを伴いますが、それも想定以下におさめることができました。こうした状況を踏まえ、決済・金融事業の中期経営計画での営業利益目標は当初計画から上方修正しています。

一方、決済・金融事業で目指すのはポートフォリオ変革に資する事業としての成長ですので、まずは営業利益50億円という水準を早期に超えていかなければなりません。そ

のため、今後はまず、店頭に賑わいを取り戻しつつある百貨店と協業しながら顧客基盤をさらに拡充するとともに、金融領域の拡大をアライアンスなども含めてはかっていく必要があります。そうしたプロセスを経て、長期的にはグループの中核事業のひとつとしてさらなる成長に取り組みたいと考えています。

リテールにもR&Dの視点

ただ、ホールディングスとして10年、20年といった長期的目線で考えると、グループの競争力強化に向けては、既存事業をイノベーションさせる、あるいは新規事業を開発する、いわばメーカーでは当然やっておられるR&Dのような取り組みを進めていく必要があることを痛感しています。当社グループは、リアル店舗ビジネスを中核とするということもあり、これまで投資によってリターンを追求する対象は有形資産が中心であったことは否めません。今中期経営計画では、戦略投資枠100億円においてアライアンスやM&A、CVCやコンテンツマネジメントファンドなども活用し、少し先を見た取り組みも進めていきたいと考えています。

その時に軸となるのは、顧客であり、サステナビリティということになるでしょう。例えば、百貨店で言えば外商が富裕層顧客に対し、商品・サービスの提供を行っていますが、お客様の視点ではその関わり方はライフ・タイム・バリューのほんの一部であるということとは否めません。そのシェアを高めていくところに機会はまだ充分にあるのは明らかです。また、お客様の価値観の変化ということを考えると、サステナビリティの要素はとても重要になります。特に、ミレ

VALUE CREATION

トップメッセージ

ニアル世代、あるいはZ世代など若い人たちがほどそうした傾向にあるというのは、様々な調査を見ても明らかです。意識しなければならないことだと感じています。当社グループのあるべき姿を勘案したうえで、お客様への提供価値の拡充をはかっていきたいと考えています。

イノベーションという点では、やはり攻めのデジタルということにホールディングスとして本腰を入れなければならないと考えています。グループデジタル統括部を新設して体制を強化したのはそのためです。この領域は特に進化のスピードが速いので、オン・タイムで取り組んでいかなければなりません。ある投資家の方と対話したときに「メタバースは小売3.0と言ってもいいくらい小売を革新する可能性を感じている」ともおっしゃっていました。百貨店やパルコでもトライアルはすでに行っていますが、さらにホールディングスとしてもグループ目線で研究を進めたいと考えています。

未来の価値創造を見据える

さらに、中長期的な価値創造を担う真の競争力を高めるためには、人的資本への投資に本気で取り組んでいかなければならないと考えています。

特に重要と考えるのは次世代の経営を担う人財ブルーの組成です。一人ひとりのキャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)を作成し、成長を促進するタフ・アサインメントやプロジェクトへのアサイン、社外への教育出向などを実施します。

そのひとつの具体的な取り組み事例は、昨年11月に立ち上げた「2030年 当社グループのありたい姿」プロジェ

クトです。2030年に当社グループが目指すべき企業像について、20代、30代を中心とした若手ならではの発想により、ありたい姿と提供価値の明確化を目指し、現在活動を続けています。

ホールディングスでは、例えば若い人々を活性化するために、受け身で考えるのではなく、もっと能動的に自らの意思表示ができる機会を積極的に提供しなければならないと考えています。つまり勉強する場をどんどん与えて、いろいろな経験させていくということが大事になります。経営としても、「最近の若い人たちは何を考えているかわからない」と言っているだけではなく、双方向の対話で率直な意見を交わし、ベクトルを合わせていくという機会も可能な限り設けていきたいと考えています。

また、リスキリングやアップスキリングに向けた教育体系の整備を行います。今後予見されるビジネスモデルやポートフォリオ変革に対応できる「スキルの見える化」をはかりながら、教育プログラムの整備や教育投資の効果検証に取り組んでいきます。例えば、いま百貨店の大きな強みとなっている外商であっても、10年後、その営業スタイルがいまの延長線上にあるとは想像することはできません。ビジネスモデルの転換には新たなスキルが必ず求められます。デベロッパー事業や決済・金融事業を飛躍的に成長させるのであれば戦略に見合った一段のスキルアップは不可欠です。

さらに、専門人財という視点からプロフェッショナル・キャリアの採用を強化します。他業界を経験した専門家など多様な経験や価値観を持つ人財のシェアを高めていきます。特にホールディングスにおいてはキャリア採用の人財比率を、将来的には50%まで高めることをイメージして

います。こうした取り組みを進めるプロセスで大事になるのは、インクルージョンであると考えています。せっかく多様な人財が集まっても、ベクトルが合っていないれば力が拡散するだけです。お互いに個性や価値観、考え方を認め合い、一体感を持って新たな価値創造に取り組むことが重要です。

これだけ複雑化した時代を切り開くにはイノベーションが不可欠です。そして、それを担うのはあくまでも「人」であるということです。

サステナブルであるということ

コロナ禍はサステナビリティ経営への思いをより強くするきっかけになったことも事実です。コロナ禍の1年目では、当社グループの売上は3,700億円が消失しました。我々

の存在価値とは何なのか。社会に必要とされるとはどういうことなのか。まさに本質的な問いを投げかけられたものと感じています。お客様をはじめ、従業員やお取引先様、社会とのつながりの大切さを改めて考える契機となりました。我々がサステナブルであるためには、長期にわたってお客様、マーケットから求められ続ける存在でなければなりません。それは、当社の社是である先義後利、あるいは諸悪莫作 衆善奉行といったことの実践そのものであると考えています。

気候変動や人権問題といった世界的な課題には、当社グループとして直接的にできることは影響度としては小さいかもしれませんが、ステークホルダーであるお客様やサプライチェーンを巻き込んだ取り組みにコミットすることで貢献できることはそれなりに大きなものになるものと考えています。ただそれは決して簡単なことではありません。

あくまで価値創造にこだわりたい。

社会価値と経済価値の両立は

我々に課せられた使命。

当社グループが排出するCO₂の排出量はScope1、2が全体の5%で、95%はサプライチェーンの上流と下流で排出される、いわゆるScope3となります。従って、お取引先様との協業が欠かせません。そのため、本年4月にお取引先説明会を開催し、約250社にご参加いただくなかで、CO₂削減に向けた連携の重要性を共有させていただきました。

お取引先様からは、「CO₂削減はコストアップ要因なので、販促などの見直しも必要」、「CO₂の計算自体が難しい中小企業もある」など、様々なご意見を頂戴しました。そうしたことを受け止めながら、共に前に進んでいく考えです。

また昨年は、当社が規定した「お取引先様行動原則」の浸透について7,415社を対象にアセスメントを実施し、3,012社から回答を得ました。人権に関する国際的な枠組みを認識、又は支持している企業が8割を超えるなど、関心の高さを確認することができました。一方で、人権に関する方針・ガイドラインを自社で策定しているところは半数を超えたくらいの水準にとどまっており、改善に向けた働

きかけを継続的に行っていきたいと考えています。

当社グループがサステナブルであるためには、社会価値と経済価値の両立によるCSV経営の実現、つまり価値創造ということに一層こだわりを持つ必要があると考えています。昨年春に若手のアイデアで新規に立ち上げたファッション・サブスクリプション事業「AnotherAddress」は商品の魅力とともに事業の背景にあるサステナブルな思想に共感を得て、予想以上のお客様からの支持を得ることができています。数年後には収益化できるのではないかと見込んでいます。こうした視点をもっと事業活動に組み込んでいく必要があると考えています。

我々がこだわらなければならないのは、言うまでもなく価値創造です。有形資産だけでなく、無形資産、なかでも人財への投資や将来に向けた戦略投資をこれまで以上に積極化し、当社グループならではの価値創造につなげていきたいと思えます。



VALUE CREATION

価値創造プロセス

J.フロントリテイリングの価値創造プロセス

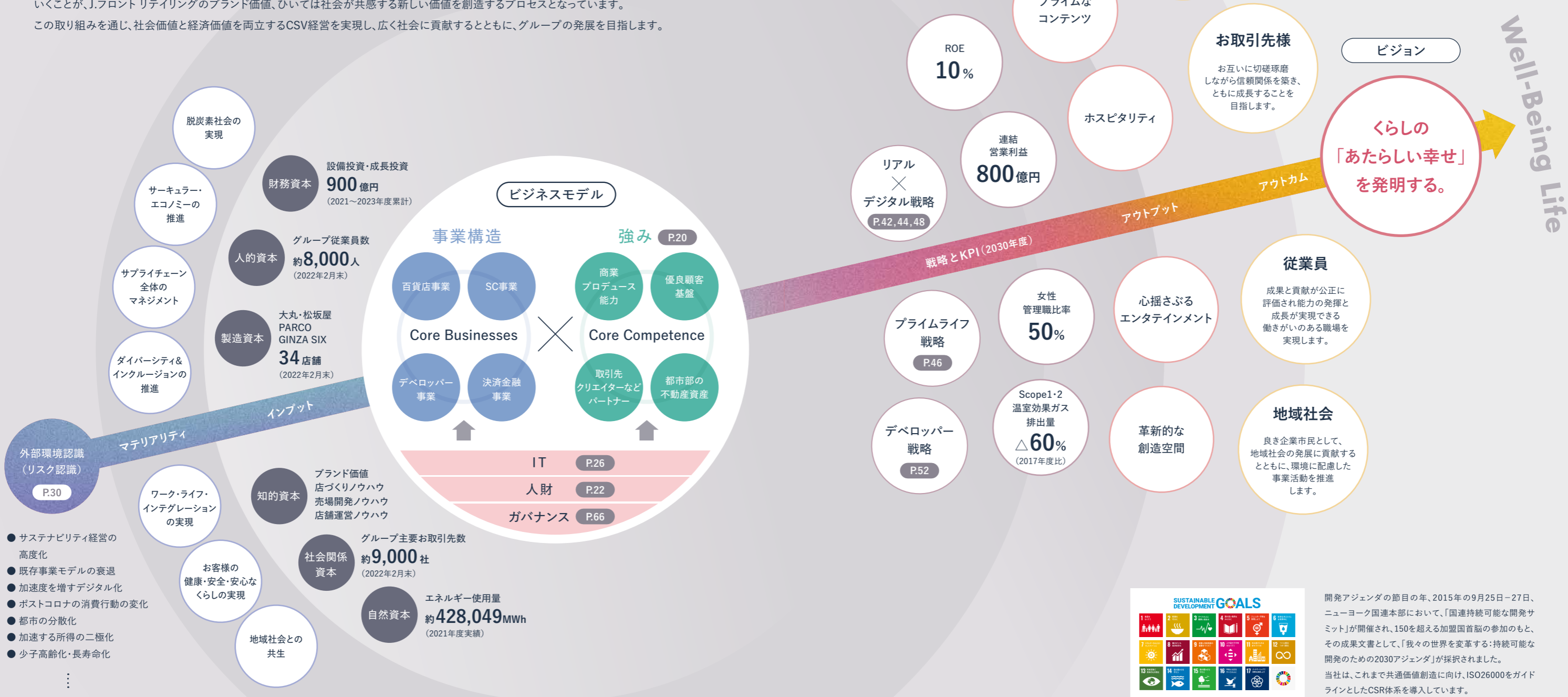
J.フロントリテイリングは、基本理念およびグループビジョンのもと、ステークホルダーの皆様とともに、時代の変化に即応した高質で新鮮かつホスピタリティにあふれる豊かな暮らしを創造することに取り組んでいます。

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

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

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

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



開発アジェンダの節目の年、2015年の9月25日-27日、ニューヨーク国連本部において、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える加盟国首脳の参加のもと、その成果文書として、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。当社は、これまで共通価値創造に向け、ISO26000をガイドラインとしたCSR体系を導入しています。

VALUE CREATION

J.フロントリテイリンググループの強み

強みを育て、 融合し、拡張する

グループ
の強み
1

商業プロデュース力

百貨店業態の大丸と松坂屋は、時代の変化に対応しながら300年、400年の歴史をつなぎ、まさにサステナブル経営を体現。いつの時代においてもお客様の生活をより豊かにする新しいライフスタイル提案に取り組んでいます。なかでも、ラグジュアリーな世界観の演出やコスメ・ビューティの圧倒的な集積、多彩で高質なフーズを展開したデパ地下の賑わい創出は優位性を持っています。さらに、「百貨店をやらない」という思い切った選択肢でラグジュアリー・モール「GINZA SIX」の開発にも成功しています。

SC業態のPARCOは、商業施設のトータルプロデュース力により魅力的な商業空間の創造に取り組んでいます。特に象徴的なのは次世代商業施設と位置づける唯一無二の「渋谷PARCO」。モード、アート、カルチャーの最先端の店舗揃いでPARCO

ブランドの発信拠点にもなっています。出店エリアのマーケティング、企画立案から、ショップ編集、環境演出、店舗運営、保守管理まで一気通貫で行います。2019年だけでも4店舗出店しており、最適なフォーマットによる商業開発は進化を続けています。また、定期的・積極的な改装により、マーケット変化に対応した鮮度を保っています。

今後の成長を見込むデベロッパー事業ではこうした2つの業態を持つ当社グループならではのユニークさを活かし、強みを融合した新たな商業空間の開発にチャレンジしていきます。

グループ
の強み
2

優良顧客基盤

大丸と松坂屋では約400万人のID顧客を有し、このうちリアル×デジタル戦略の一丁目一番地と位置づけるアプリのユーザー数は業界最多の130万人(2022年2月末)。また、百貨店独自の富裕層を中心とする外商顧客は32万人におよびます。外商顧客の近年顕著な動きとして、20~40代の若年富裕層の購買が活発であることがあげられます。若年層の開拓は百貨店の予てからの重要な課題のひとつですが、デジタル対応強化の後押しもあり、着実に進展しています。

PARCOのID顧客は約200万人で、なかでも20~30代で感度の高い顧客層に厚みを持っているのが特徴です。本年秋に

は新たにPARCOメンバーズとしてリアルとオンラインのIDを統合し、CRMの一層の深化がはかられることになります。

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



グループ
の強み
4

取引先、クリエイター などパートナー

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

百貨店ではこれまで数々の海外ブランドを発掘し、かつては独占契約を結ぶことも。時代は変わってもネット専業やD2Cブランドの発掘など、その目利き力は健在です。300年、400年という長い歴史を持つ大丸、松坂屋はブランド価値を大切にしてお取引先から厚い信頼を得ることができています。また、2017年に設立した「未来定番研究所」では、従来の百貨店の枠を超えて、様々なクリエイターや文化人、大学、地域、NPO、そして多くの企業と接点を持ちながら"異分子

結合"も推進しています。

PARCOでは取引先とのイコールパートナー主義に基づき、共に成長することを志向しています。出店における業態開発支援やプロモーションにおける先進のブランディングで積極的な集客をはかっています。また、新しいショップ業態の開発や、新進のファッションデザイナーやクリエイター、成長が期待される企業を支援する「インキュベーション」にも力を入れています。

大丸松坂屋百貨店とパルコを同じグループに持つことにより、それぞれの目利きで選んだパートナーが相互に行き交うことにより、他社グループにはないエクスクルーシブなシナジー創出がはかれるものと考えています。

グループ
の強み
3

都市部の不動産資産

北は北海道・札幌から南は福岡まで、全国の主要都市に百貨店を15店舗、PARCOを18店舗、そしてラグジュアリー・モールとしてGINZA SIXを展開し、バランスの取れた店舗配置が実現できています。名古屋、東京・上野、大阪・心斎橋、そして福岡では百貨店の大丸または松坂屋とPARCOが近接しており、グループとして相乗効果が発揮しやすいロケーションとなっています。大阪・心斎橋では2019年に建て替えオープンした大丸と2020年に新規開業したPARCOが連結したビルによって一体的に運営されていることにより、相互に利用されるお客様も多く、当社グループのシナジー創出の象徴となっています。異質なものを並べることによって、これまでにない新たな価値が創出されました。

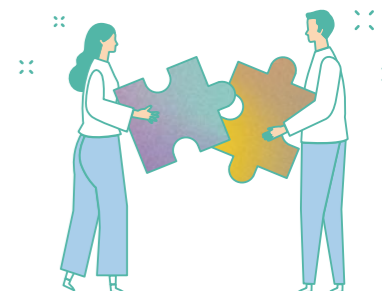
また、都市部の基幹店の多くは自社で保有していることに加え、店舗周辺に活用可能な不動産を相応に保有していることにより、既存店舗を起点に「面」としての開発余地、すなわちグループとしての中長期的な成長可能性が充分にあると考えています。

そうしたことを実現するために、今中期経営計画では3つの重点戦略のひとつとしてデベロッパー戦略を打ち出し、目指す方向を明確にするためにもデベロッパー事業セグメントを新たに設けています。今後特に発展を期待できるのは、名古屋地区、大阪・心斎橋地区で、これらのエリアではすでに開発計画の具体化が進行しつつあります。次期中期計画以降において着実な成果を見込んでいます。



Asia Fashion Collection (アジアファッションコレクション)
New York Fashion Week ランウェイショーの様子

未来定番研究所
MIRAITEIBAN
KENKYU-JYO
未来定番研究所



未来につなぐ、 価値創造の 原動力。

企業競争力の源泉はハードからソフトへ、いわゆる「見えざる資産」に移ってきています。財務パフォーマンス以外で、目には見えないが根源的かつ中長期的な企業価値を左右する重要な経営資産は「人的資本」です。

コロナ禍を契機に変化が加速し、いま起こっていることはまさに“ゲーム・チェンジ”に他なりません。投資対象は有形資産から無形資産にシフトするのは必然の流れであるとも言えます。そして、その無形資産の影響は長期にわたるということを認識することが重要です。人的資本への投資はまさに人財という「資本」の価値を最大限に引き出す重要なプロセスとなります。



サステナビリティ経営を掲げる当社では、2020年から、成果・貢献に直結する職務遂行能力と新たな価値を創出する力を「人財価値」として捉え、それを中核に据えた「人財力主義」の人事制度を展開しています。まさに企業の持続的成長と中長期的な価値創造につながるものと考えています。

「人財力」とは、成果発揮につながる行動や専門性の高い知識・スキル、その基盤となる職務遂行能力、変革推進に向けたエネルギーや学習行動、基盤となる性格・気質までの総合的な力です。

不確実性の高い環境のもとで、現状延長にとどまらない非連続な成長の実現を通じ、未来を切り開くのは、あくまでも「人」であることは言うまでもありません。そのため、中長期を見据えた人的資本への投資に重点的に取り組みます。

“ありがたい姿”を若手が動かす

そのひとつの具体的な取り組み事例は、昨年11月に立ち上げた「2030年 当社グループのありがたい姿」プロジェクトです。このプロジェクトを組成したひとつのきっかけは、昨年4月に「2021～2023年度 中期経営計画」を発表したときの当社経営と投資家との対話にありました。

「今回発表された中期経営計画では2030年までの長期の方向性も出しているが、今後、グループ各社の経営を担っていく若手・中堅社員の意見がどれくらい反映されているか。トップマネジメントと社外取締役だけの意見ということではすごく心配である。実際に次代を担っていかれる従業員の声が反映されているかが大事だと思う。」

今中期経営計画においては、「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」という目指す企業像を設定しました。既存の強みを拡張しながらポートフォリオを変革していく戦略的な方針を端的に表現したのですが、一方では、将来の生活者や2030年に当社を担っている若手の視点、社内浸透の観点が不足していたことは否めません。

そこで、「もっと若手を活かしてダイナミズムを生もう」と経営が動きました。将来の生活者や社会の変化を起点に、社内に対する従業員の意識変革・行動変容を促すメッセージとアクションプラン策定に向け、社長直轄で若手中心にグループ横断プロジェクトを組成しました。メンバーはダイバーシティを意識し、男性4名・女性6名、年代ではZ世代2名を含む計10名で構成されています。

2021年度下期は構想フェーズとしてありがたい姿抽出のためのリサーチ期間に充て、将来に向けた価値観や社会の変化に関するインサイト収集のために、プロジェクトメンバー自ら、

20代を中心としたリアルな生活者および社内外の有識者総勢50名超にデプス・インタビューを実施しました。また、ワークショップも延べ25回(各回2時間)開催しました。

これらのプロセスから得られた仮説をもとに、当プロジェクトにおいてグループ従業員の意識変革、行動変容につながる全員参画可能な企画を複数立案する予定です。

社長と従業員が直接対話する

社長がマネジメント層だけではなく、グループ従業員と広く直接対話する機会を可能な限り設けています。その一環として本年4月下旬から5月上旬にかけて、意欲ある人が手を上げて自発的に参加するスタイルで社長との「キャッチボール・ミーティング!」をオンラインで開催しました。ミーティング前半では社長が自らの言葉で2022年度グループ戦略についてグループ従業員に期待することを語り、後半は質疑応答の時間を設け、タイトルどおり社長とグループ従業員が双方の思いをぶつけあい、受け止め合う場となりました。参加者数は延べ1,062名におよび、これまでにない熱量のある対話の場となりました。こうしたことが、想像以上の規模感で実現できたのはデジタル化推進による働き方改革も大きな要素です。こうした階層を越えたフラットでインタラクティブな対話の機会は、従業員のWILLを育み、エンゲージメントの向上にもつながるものと考えています。

投資家と経営の対話がかき分けとなり誕生した「2030年 当社グループのありがたい姿」プロジェクト。若手中心のメンバー構成で、従業員の意識改革、行動変容につながる企画立案を目指します。



VALUE CREATION

JFRのインタンジブルズ

人的資本への投資

リーダーの育成

2030年のグループのありたい姿の実現に向け、これをけん引していく人財には、予測が難しく、変化の幅も大きい経営環境のなかでも、ゆるぎない軸を持ち続けることが求められます。その軸となるのが、個々人の原体験に基づく「内発的動機」と、それを起点とした「ライフパース」です。当社では、仕事という実践の場を通じて、自身の「ライフパース」の達成に向けて力強く取り組み、組織ひいては会社やグループ全体の変革をリードしていく人財を育成すべく、2022年4月から新たな選抜型研修「T3[※]プログラム」を開始しました。

第1期生は、グループ各社より30代半ばから40代前半の男女17名を選抜。研修前半は、歴史・哲学・宗教・自然科学・政治経済などのリベラルアーツを集中的に学び、グループワークが中心となる研修後半では、グループ外の他社からの参加者を変え、異なる視点や価値観に触れながら自身の内省・内観を深めていきます。正解のない問いについて、事象をどう捉え、何を感じ、どのような行動変容を起こしていくのか。自身の内発的動機を礎に、自身で考え抜き、覚悟を持ってやり遂げられる人財を育てる活動を継続し、同志を増やし、グループ全体の成長力につなげていきます。

※T3: Transition To Transformation (個人の意識変容が、組織の変容につながる)

「人財力」開発を加速する

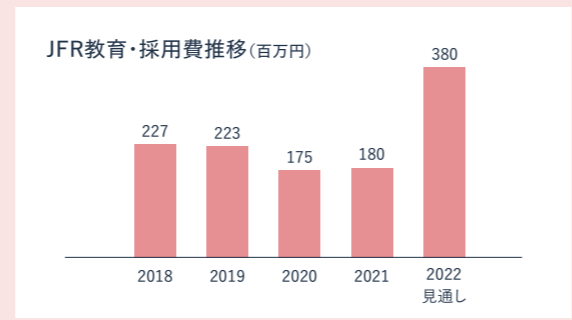
当社では、「人は仕事を通じて成長する」という考えのもと、採用・配置・評価・育成の4つの要素を連動させ、成長のエンジンとなるエネルギーを高め、人財の育成をはかっています。本

年度は、コロナ禍で停滞した教育・採用に関する予算を前年度から倍増させることで人財投資を加速し、多様で自律した人財基盤の構築を目指していきます。

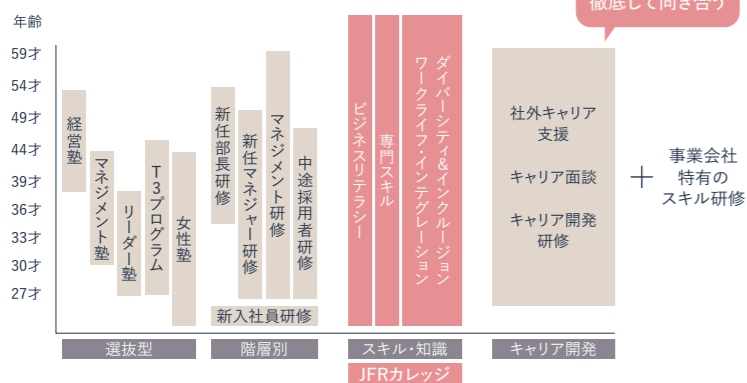
研修制度については、一律的な階層別研修はオンライン会議システムなどの活用により、出席率の向上と効率的運用をはかる一方、次期経営人財の育成を目指した「JFR塾」など選抜型研修では、従来の人事部門による選定に加え、今年度からは各部門からの推薦や参加を自ら決める「手挙げ方式」も導入し、新たな人財発掘につなげています。タフアサインや人財交流などの配置も通じ、特に若手登用のスピードアップをはかっています。

また、既存従業員が今後見られるビジネスモデルおよび事業ポートフォリオの変革に対応できるよう、リカレント、リスクリングの施策を検討・実施していきます。

さらに、自ら学び、成長を果たすといった意志意欲に応える機会の提供とともに、人財力の底上げをはかる観点から、事業領域にとらわれない汎用性、応用性の高いスキルや知識の習得を目指し、特にデジタル思考やリテラシー教育を重視した「JFRカレッジ」を構築します。



人財育成体系



JFRカレッジによる人財力向上

- ビジネスリテラシー**
 - コンセプチュアルスキル
 - ヒューマンスキル
 - テクニカルスキル
- 専門スキル**
 - デジタル(思考、リテラシー)
 - 語学
 - 専門職能(法務、財務、人事等)
 - 外部研修・セミナー派遣
 - 外部機関派遣
 - 資格取得支援(ITパスポート、宅建等)
- ダイバーシティ&インクルージョンワークライフ・インテグレーション**
 - 女性活躍推進プログラム
 - LGBT研修、アライ促進プログラム
 - ハラスメント防止
 - リベラルアーツ
 - キャリアデザイン
 - ライフプラン

専門人財を積極採用

事業構造転換に対応するための人財アロケーションの適正化に向けては、経営戦略と人財戦略との連動性をより強め、必要な人財の確保をはかっています。

具体的には、デジタルやデベロッパーなど新たな成長分野に必要な専門スキル、経験、知識を有した即戦力のプロフェッショナル人財のキャリア採用を積極的に実施します。2021年度はホールディングス、百貨店のデジタル部門や、決済・金融事業など、グループ合計で103名(前年度49名)のキャリア採用を実施しました。

また、子育てによって一度仕事から離れたものの、培った能力を遺憾なく発揮してキャリアアップを目指す方を対象とした「マザー採用」の取り組みを継続しており、2021年度(2022年度入社含む)は6名採用しました。

特に、ホールディングスにおいては社外の人財比率を、将来的には50%まで高めることをイメージしています。

多様な価値観を尊重

ダイバーシティ&インクルージョン、ワーク・ライフ・インテグレーションの実現により、イノベーション創出と生産性向上による価値創造に取り組むことで新たな事業機会を創出します。

当社グループは、性別を問わず、個人の能力・適性・意欲等に基づいて人財を活用しています。人財の多様性こそが企業の競争力の源泉であり、多様な人財がお互いを尊重し建設的な論議をすることで、異分子が結合し新たな価値を生み出していくことが重要であると認識しています。

特に女性が能力を発揮できる環境を整えるため、制度整備と教育を推進しています。制度として、育児をしている女性への支援制度を整備し、ライフステージの変化に影響されることなく、継続して働き続けられる環境となっています。教育では、管理職研修の実施や、仕事と育児の両立に取り組む短時間勤務者を主な対象とした「JFR女性塾」などの研修を実施しています。取締役についても、女性が社内出身1名と社外取締役2名の計3名となり、女性比率は30%となっています。

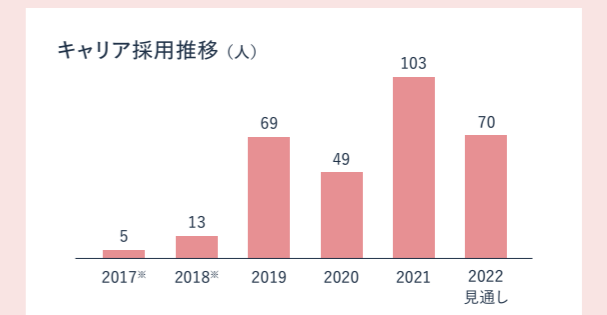
また、多様な社員が活躍できる職場環境を構築するため、LGBTへの支援を強化しています。制度面では、「同性パートナーシップ規則」「性別移行支援休暇」を新設し、各事業会社において、「LGBT相談窓口」を設置し、LGBTの社員が匿名で相談できる体制を整えました。加えて、管理職研修の実施や、全従業員を対象としたe-ラーニングの実施、社内イントラネットでのLGBTページでの啓発など、全従業員の理解促進と、新たな企業文化づくりにも積極的に取り組んでいます。

女性活躍推進プロジェクト

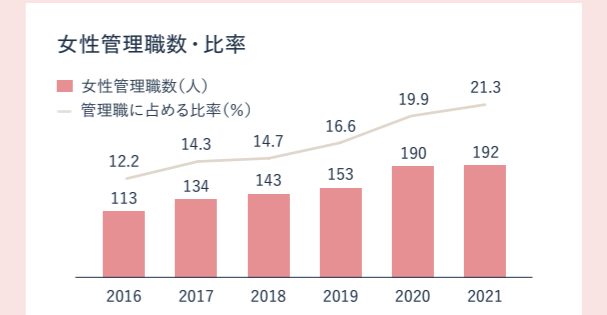
2022年4月、代表執行役社長直轄の「女性活躍推進プロジェクト」を設置しました。各事業会社選出のメンバー(20代から40代中心の男女)が、女性活躍推進における当社グループの共通課題を抽出し、女性が個性と能力を十分に発揮できる環境づくりについて論議を重ねています。プロジェクトは代表執行役社長に提言を行い、トップコミットメントにつなげていきます。

当社グループは、本プロジェクトを通じて、多様な従業員が活躍できる企業文化・組織風土を醸成していきたいと考えています。

人財は投資によって価値を増幅する資本そのものです。そうした認識のもと、事業ポートフォリオ変革を可能とする人財アロケーションの見直しにスピードを上げて取り組んでいます。



※2017年度および2018年度数値は大丸松坂屋百貨店実績



LGBTへの取り組み

同性パートナーシップ規則	「配偶者」に適用される諸規則等を同性パートナーに適用
性別移行支援休暇	ホルモン治療や性別適合手術等の休暇制度の新設
LGBT相談室	各事業会社にLGBT専門の相談窓口を設置
管理職への研修	LGBTに関する研修を実施
全従業員への研修	LGBTに関するe-ラーニングを実施
イントラネットでの掲出	全従業員がいつでもLGBTについて勉強できるサイトを作成

人的資本への投資

デジタル戦略の最前線



執行役常務
グループデジタル統括部長

林 直孝

Naotaka Hayashi

Web 3.0時代、 リテールを新体験に。

進取の気性

いまから10年前の2012年、当時の私はパルコの経営企画室にいたのですが、経営陣からひとつの問題提起がありました。従来、パルコはマスメディアを通じてお客様に情報を伝えるということが得意で、言わばそこを主戦場としていたところがありました。おかげでお客様のコミュニケーションのあり方が変わってきているのではないかと。早速、若手のプロジェクトチームをつくって議論したときにキーワードとしてあったのは、「スマートフォンの普及」ということでした。

スマホを皆が使うようになり、24時間いつでもどこでもインターネットに常時接続するような時代になったことで、お客様とのコミュニケーション方法もスマホを介した設計をすごく意識する必要が出てきました。

その変化に呼応するように、オムニチャネルという言葉が特に小売業界、パルコもそうでしたが新しいキーワードとして意識しないといけないという状況にありました。

そうした当社グループにとっては重要なお客様の変化がコロナでより顕在化することになりました。百貨店やパルコのリアル店舗とは、お客様への一番の価値提供の場であり、コミュニケーションの場であり、お買物をしていただける場です。ところが、コロナ禍で休業せざるを得なくなったときに、その機能を果たせなくなりました。そのため、お客様とのコミュニケーションや買物の体験、サービスの体験をしていただくために、オンラインのサービスをしっかり真正面から取り組んで実施する必要が出てきました。百貨店もパルコも非常にチャレンジングに対応してきたこの2年間だったと思います。

アフターデジタルに対応した、あるいはウィズコロナに対応してデジタルを活用しようという根底に流れている考え方は、パルコも百貨店も実は共通するのが多いと感じています。店頭にいる従業員、お取引先、パルコの場合はテナントの販売員ということになると思いますが、その人たちのこの商品、サービスをお客様に提供したいという想いに加え、接客力をデジタルも使って拡張するという。テクノロジー云々の前に、当社グループのお客様に対する提供価値に人の存在があります。ここにしかない価値をきちんとつくってそれをお客様にお届けする。そうすることでお客様が笑顔で応えてくださる。そういう状態をデジタルの力も使ってお客様に届けられるのか、お伝えできるのかというのが当社グループで進めてきたデジタル活用の基本で、それを戦略軸で語ると「リアル×デジタル戦略」ということになるわけです。

カスタマー・ データドリブン経営へ

リアル×デジタル戦略を進めることにより、リアルの価値を高め、デジタルツールの活用を進めた結果については、お客様の行動がデータとなって戻ってくるということになります。これまでのLTS-Hubを更新したプラットフォーム「JCDP」にはそうしたデータを蓄積していくことにより、お客様が潜在的にこんな商品やサービスがあったらいいなということ、データで理解するなかで実現していきたいと考えています。リアルの価値をより高めていくためにデータが使われ、よりリアルの価値提供の質が高まり、リアルだけではなくデジタルを介してその価値がお客様に届けられるようになり、またデータとなって戻ってくる。このサイクルがリアル×デジタル戦略の本質だと思っています。

百貨店やパルコ、JFRカードがそれぞれの会社で持つお客様との接点を通じて得られたデータをJCDPに集約し、お客様がどういふにパルコ、百貨店、カードのサービスをご利用になられているかを理解することで、お客様により良いサービスを提案していくことになり。また、現在は百貨店あるいはパルコいずれかのサービスしかご利用されていなくても、こういう商品、サービスをお届けしたらきっと喜んでいただけるに違いない、という仮説を見出し、双方のサービスをご利用いただける機会を生み出せるようになります。当社グループの独自性ということでは、こういうところをもっと深掘りしていきたいと考えています。

百貨店もパルコもお客様にどういふ商品、サービスを提供すると喜んでいただけるか、笑顔になっていただけるか、生活が豊かに感じていただくことができるかを考えてきました。お客様からお預かりしているデータを活用し、新たな価値を作り出していき、改善していくことを進めていけば、もっとお客様に喜んでいただける

価値をご提供できるグループになることができると思います。

こうした取り組みはリアル×デジタル戦略とともに重要なデベロッパー戦略やプライムライフ戦略にも必ず生きてきます。リアル×デジタル戦略を通じてお預かりしているデータがしっかり使われることにより、3つの戦略がすべてつながり、それぞれの戦略を推し進めていく力になる。これがカスタマー・データドリブン経営を実現することであると考えています。

メタバース領域へのトライ

いまはWEB3.0の時代が変わっていく過程にあります。環境としてはスマートフォンがより高機能化してきていますが、近い将来のどこかのタイミングで、次世代のデバイスとしてスマートグラスが出てくるといふことや、ブロックチェーン、さらにはクラウドにAIが乗ってくるという世界になってきます。2026年には世界中の4分の1の人が1日1時間メタバースで生活するようになるという予測があるのも事実です。

大丸松坂屋百貨店ではバーチャルマーケットへの出店、パルコではバーチャルミュージアムを展開しました。このバーチャルミュージアムというのは、リアルの展示会をバーチャル化するだけでなく、拡張すること、つまり現実と違う世界をそこに乗せることができます。いまは、色々なサービスをたくさん試す時期だと思っており、そうした試したい環境をいかに各事業会社に提供できるかが重要であると考えています。

先日、「NFT NYC」というイベントにスタートアップの人たちと一緒に参加してきましたが、そのイベントはニューヨークのタイムズスクエア周辺で行われ、タイムズスクエアにスマホを翳すとそこを日本のポップカルチャーが埋め尽くしているという状況を彼らのプラットフォームでつくっていました。百貨店、パルコも元々いつも

と違う体験を楽しみに来られている方が多く集まる場所ですが、そういう非日常は物理的につくろうとするとお金もかかりますし、サステナブルでもありません。いまある空間にバーチャルなものを組み合わせると、スマホを翳すのは恐らく過渡期的なことで、スマートグラスが普及したときには、百貨店、パルコという商業空間はすごく面白いものになり、そういうことがお客様の期待することになると思います。

これからの商業空間はリアル、バーチャル両方できるようにならないといけないでしょう。そのためにいまからメタバース領域に取り組むのは重要なことだと思います。メタバースは空間が拡張されるということなので、ある意味でリアル回帰と言えるかもしれません。パソコンやスマートフォンの画面ではなく、リアル、バーチャルを問わず、空間としてどういふ楽しみを提供できるのかということ。人を介するとか、コミュニティという概念もそうですが、リアルな世界とバーチャルな世界を掛け合わせて、お客様に新しい体験をご提供できる。それが一番できるところがお客様から支持されるわけで、そういう意味で当社グループには大いに可能性があると思っています。



着ているシャツは、2019年の渋谷PARCOオープン時に開催された柿落としての展覧会「AKIRA ART OF WALL」での限定グッズ。実はこのイベントにもすでにメタバースが関連していました。

100年を経た百貨店の、 “進化”を問う

コロナで百貨店業界が失った1.2兆円の意味

全国百貨店の売上は1991年の9.7兆円をピークに減少傾向が続いてきました。そして、コロナ禍を契機に、10年分の変化が一気に押し寄せたとも言われ、2020年は1年で1.2兆円の売上を消失。百貨店マーケットの縮小はマクロ的には人口減少や二極化の進行による中間層の崩壊、さらにはEコマースの急拡大をはじめとする業際を越えた競争激化など外部要因もありますが、本質的な課題はお客様の变化、急速な環境変化に対応しきれないビジネスモデルの陳腐化です。外出自粛による人流の減少だけでなく、消費やビジネスなどあらゆる場面でオンライン化が進展するなど、新型コロナによってもたらされた行動変容により、人流あるいはリアル店舗に過度に依存したビジネスモデルの行き詰まりを露呈することになりました。まさに百貨店の存在価値そのものが問われているとも言えます。この危機を「変革の契機」として、ビジネスモデルの転換を加速しなければならないと考えています。

コロナは消費の量だけでなく、むしろ消費の質に大きな変化を生みました。特に小売業界のなかでもコロナからの回復が遅れる百貨店は、その対応力がいま問われています。

デパートメント宣言一座売りからショーケースへ、百貨店というビジネスモデルが誕生したのはおよそ100年前。大型店舗を構え、紳士・婦人の洋服から呉服、子供服・玩具や、家具・家電、食品までその発展・繁栄とともに取り扱いカテゴリーを拡大してい

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

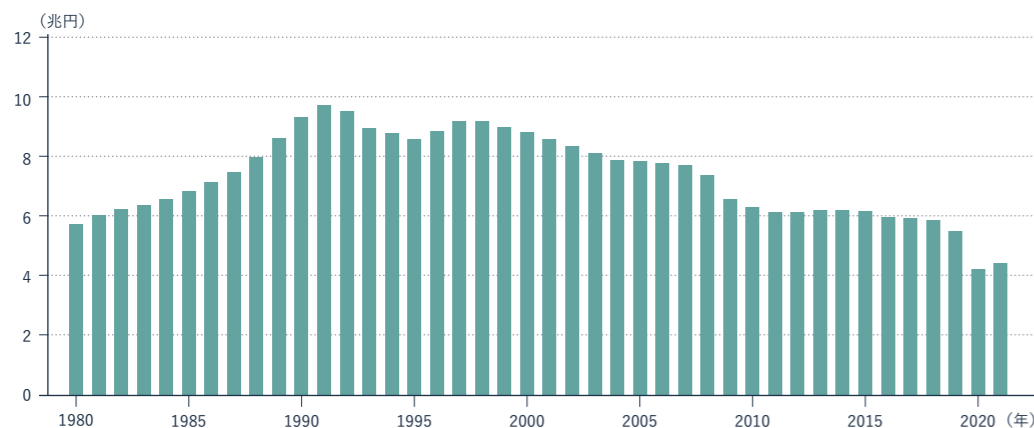
一方、総務省の家計支出調査によれば、91年に7.3%を占めていた被服履物への支出は、2021年には3.1%と半分以下にまで低下しました。百貨店はアパレルとともに成長してきたというかつての成功体験からなかなか抜け出すことができず、婦人服に過剰に面積配分した状況が続いたことにより、ますますお客様の嗜好や購買行動とのズレが生じることになりました。そのことがコロナでさらに加速し、百貨店のコンテンツとその提供方法、つまりビジネスモデルそのものが時代遅れとなり、抜本的な構造変革が迫られている状況です。

ビジネスモデルの転換でコンテンツも進化

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

ひとつは、「百貨店をやらない」という選択肢です。つまり、百貨

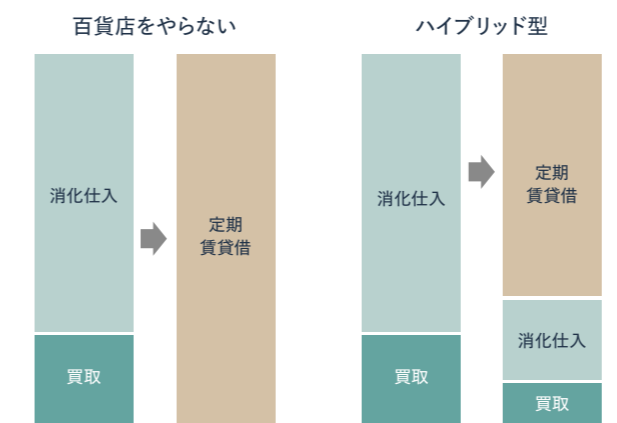
全国百貨店の売上高推移



※日本百貨店協会「全国百貨店売上高」より

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

もうひとつは、「百貨店ブランド」のもとで不動産賃貸と買取・消化仕入をミックスした「ハイブリッド型モデル」を構築することです。2019年に開業した大丸心齋橋店新本館が基幹大型店舗での代表例となります。中小型店舗でも、2020年に図書館を導入してリニューアルした大丸須磨店、2022年にアクアリウムを設置した松坂屋静岡店などビジネスモデルの転換を通じて地域に新たな賑わいを創出することができています。



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

店舗ごとに顧客ターゲットやエリア特性、建物形態などを考慮しながら、最適なバランスを導き出すことが重要となります。



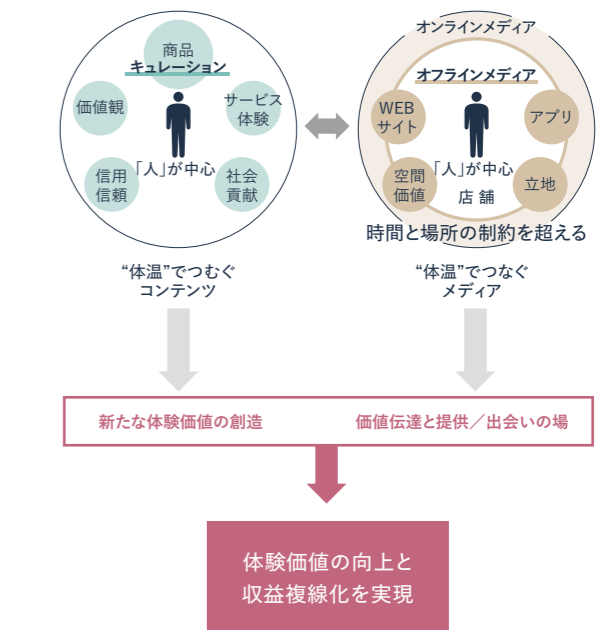
タッチポイントのデジタル化が生む顧客体験の革新

今般のコロナ禍で最も明らかになったのは、リアル店舗を中心としたビジネスがいかに「時間と場所」に制約されたものであるかということです。そうしたことを克服していくためにはデジタル対応が不可欠であることは言うまでもありません。

その“一丁目一番地”となるのはデジタルによるお客様とのタッチポイントとなる「アプリ」です。アプリによりお客様とは24時間つながることができるようになります。これにより、お客様とのコミュニケーションが深化し、購買予測の精度も格段に進化することなどによりCRMの高度化がはかれます。2022年に入り、百貨店の強みを発揮できる化粧品やアートのOMOサイトもローンチしました。



我々の主戦場はあくまでも人と人とのコミュニケーションを通じて提供価値を増幅していくことであり、そこに強みがあります。デジタル活用により全方位型フルアイテムでEコマースを拡大していく方向ではありません。人の力をデジタルで拡張する。その起点はあくまでもリアル店舗にあります。コンテンツと独自の編集力に基づく世界感を創出することでリアル店舗に一層磨きをかけるとともに、そこにデジタルを融合させていきます。人を中心とした独自のメディアを構築し、時間と場所の制約を克服することへの挑戦です。そして、そのメディアを介して新たな体験価値を創造するコンテンツを提供し、収益を複線化するメディアコマースへと進化を目指していきます。



リスクは、戦略の起点

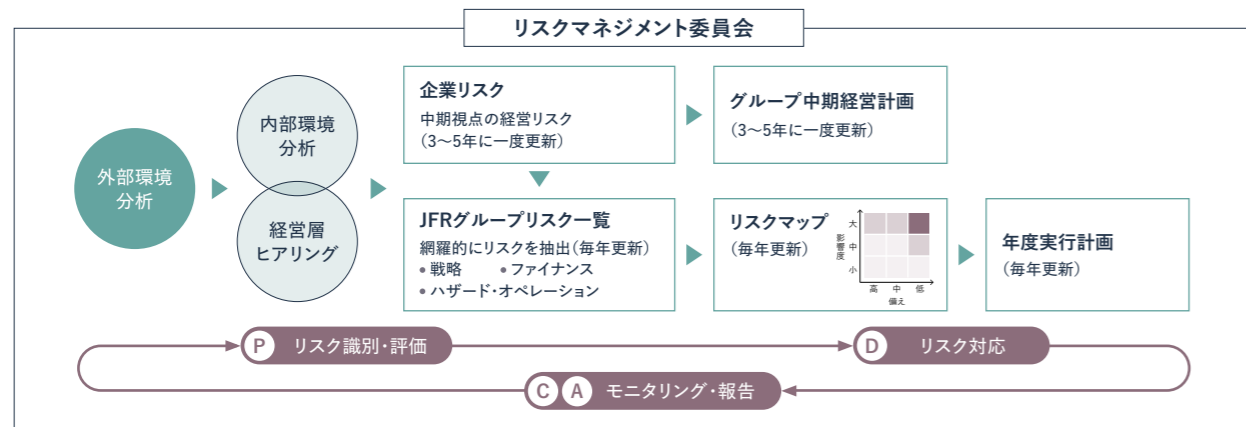
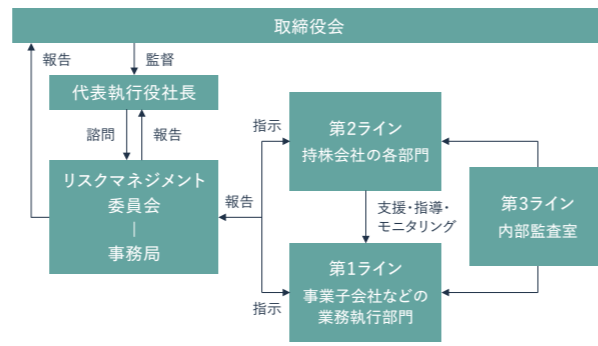
当社グループは、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そして、リスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

リスクマネジメント委員会では、リスクの抽出および評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

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

クマネジメントを企業価値向上につなげるよう努めています。なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、図のように3ラインを構築しています。

リスクマネジメント体制図



影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク

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

■ 戦略リスク
■ ハザードリスク
■ ファイナンスリスク

左記リスク以外の「企業リスク」

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

JFRグループ「企業リスク」一覧

分類	番号	項目	影響度	将来の見通し*	マイナス面	プラス面	対応策	
戦略リスク	1	サステナビリティ経営の高度化	非常に大	↑	ステークホルダーの離反、格付・ブランド力の低下	持続的な成長、当社グループのプレゼンス向上	社会的価値と経済的価値の両方を同時に生み出す価値創造ストーリーの明確化 ステークホルダーの「Well-Being Life」の実現	
	2	既存の事業モデルの衰退	非常に大	↑	大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下	大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	顧客接点のデジタル化 ～店舗同様の付加価値の提供とマーケティングの精度向上 店舗の役割の見直し ～体験、出会い、人とのつながりの場の提供	
	3	加速度を増すデジタル化への対応	非常に大	↑	グループ全体の成長の停滞 テクノロジー活用遅延による競争力の低下	デジタル活用によるビジネスモデルの変革 メタバースなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 業務の効率化、ペーパーレス化	顧客体験価値の最大化などビジネスモデルの変革 メタバースなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 業務システムの標準化・効率化	
	4	ポストコロナにおける消費行動の変化	非常に大	↑	消費者ニーズとのアンマッチによる顧客離反	新規市場の創造	消費行動の変化内容の分析 サステナブルな商品・サービスなど新規市場の創造	
	5	都市の分散化(都市と地方のリバランス)	大	→	都心立地の従来型商業施設の集客力低下	都市の分散化に対応した事業展開	グループ全体の不動産開発や保有不動産に関する戦略立案、所有不動産価値の最大化 エリアとの共生、多様な都市生活提案と複合再開発による魅力的な街づくりの推進	
	6	加速する所得の二極化	大	→	マスマーケットの縮小による売上減少	新たな中間層需要の掘り起こし 新富裕層市場の開拓	マスマーケットの商品・サービスの適正規模への見直し、細分化 リアル、デジタル両面での富裕層市場の深耕	
	7	顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化	大	→	国内市場規模の縮小	シニア市場の拡大	上質な子供服用品、教育事業への重点対応 シニア顧客の買い物の利便性向上やウェルネスなど関心の高いカテゴリーの強化	
	8	外国人市場の不透明さ	大	→	インバウンド売上低迷の長期化	インバウンド売上の段階的回復 ECやライブコマースの展開による外需獲得	インバウンド市場回復を見据えた販促策の準備 ECやライブコマースの展開強化	
	9	業際を超えた再編、M&Aの加速	大	→	当社グループの敵対的買収	事業ポートフォリオの変革 M&A活用による企業成長	既存事業の選別、経営資源配分の最適化 新規事業の検討・探索と、それを担う事業子会社の開発促進や事業育成	
	14	ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展	大	→	優秀人材の流出、人材獲得競争での劣後 従業員のモチベーション低下	従業員のエンゲージメント、組織力の向上 事業戦略の推進、イノベーションの創出	「人財主義」に基づいた人的資本の強化 働き方の柔軟性を高める施策の実行 多様性を尊重した組織改革 様々な機会を通じた若手人材の育成	
	ハザードリスク	10	頻発する自然災害・疫病	非常に大	→	お客様・従業員の人命損傷 事業継続の危機	事業の安定運営	新型コロナウイルス感染症の対応分析による新たな感染症への備えの強化 複数のシナリオ策定と事業への影響分析 実践的なBCP訓練の継続的な実施 事業計画の適正な適時見直しの実施
		11	情報セキュリティの重要性の向上	大	→	個人情報の漏洩、訴訟・損害賠償の発生、社会的信用失墜 業務の遅延・停滞	業務やシステムの安定稼働 業務の効率化、リモートワークの推進	インシデントの予防・検知を向上させる新たなセキュリティ対策の実施 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リテラシーの向上
		12	資金調達マネジメントの重要性の向上	大	→	資金コストの高止まり	資金コストの引下げ 成長戦略推進のサポート	手許資金及び有利子負債の適正化 サステナビリティボンドなど調達手段の多様化
	ファイナンスリスク	13	環境変化に対応できるコスト構造の必要性	非常に大	→	収益性の低下 投資の抑制	事業ポートフォリオの変革 事業基盤の強化	ビジネスモデル改革やオフィス再編、要員構成の見直しなどによるコスト削減 事業ポートフォリオ最適化の推進

*中期経営計画期間内のリスク変化を、当社グループへの影響度や対応策等を考慮して見通したもの。
■:影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク

MANAGEMENT STRATEGY

前中期経営計画の振り返りと本中期経営計画

「完全復活」から、「再成長」へ。

中期経営計画（2021～2023年度）

前中期経営計画(2017～2021年度)の振り返り

2017年度からスタートした前回の中期経営計画では、事業ポートフォリオ変革に向けた構造変革期と位置づけ、事業領域の拡大や既存事業のビジネスモデル転換、さらにはESGへの取り組み強化などを着実に進めてきました。

しかしながら、2020年初頭に始まった新型コロナウイルス感染症拡大により経営環境は急激に変化したことから、道半ばながら中期経営計画は1年前倒し(2020年度)で終了することとしました。

主な成果

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

残された主な課題

ビジネスモデルの陳腐化	コロナ禍を契機に百貨店、パルコの業績が急速に悪化。リアル店舗に過度に依存してきたビジネスモデルの陳腐化が加速。攻めのデジタルへの対応が急務。
事業ポートフォリオのレジリエンス不足	百貨店、SCで8割を超える収益構造の脆弱性が急激な環境変化により一気に露呈。百貨店、SCへの過度な依存を是正するため資源配分の見直しが必要。
推進体制の不十分さ、専門人材の不足	事業ポートフォリオ変革に向けた組織推進体制の不十分さや専門人材の不足は否めず。デジタルや不動産(デベロッパー)の専門人材強化は喫緊。
サステナビリティ課題の解決	気候変動や人権問題はサプライチェーンレベルでの取り組みが不可避。コロナを契機に安全・安心の重要性がさらに向上。CSV視点による取り組み強化が不可欠。

前中期経営計画と本中期経営計画のつながり

前中期経営計画の主な戦略	本中期経営計画での位置づけ
① マルチサービスリタイラー戦略 【新規事業の開発】 生活者の不満・不安を解消するサービス領域での新規事業開発 【重点3事業の成長】 ・JFRカード ・Jフロント建装 ・ディンプル	【HD】 一定規模以上の出資案件やアライアンス先を開発 【事業会社】 既存事業の周辺領域で、新規事業を開発 重点3事業の位置づけは見直す ・JFRカード：各戦略に寄与するとともに、自立した成長をはかる ・J建装：デベロッパーセグメントに位置づけ、パルコ、PSSと連動して成長をはかる ・ディンプル：百貨店事業との業務整理→ディンプル株式の一部を譲渡(2022年2月)
② アーバンドミナント戦略 【大型開発PJ】 GINZA SIX・上野FT・渋谷・心齋橋の開発 【不動産開発】 不動産賃貸事業の拡大 【エリア共生】	【大型開発PJ・不動産開発】 複合再開発を推進。心齋橋、名古屋、福岡の百貨店とパルコが隣接する地区にて当社グループならではのゾーンを開発する(①～③の3つの戦略連動) 【エリア共生】 考え方を継承。生活者へ価値提供、環境性能向上
③ IOT時代に対応したICT戦略 1. ECの強化 2. LTSHub開発 3. ICT活用への組織整備	【事業会社】 顧客接点のOMO強化 【HD】 ・LTSHubの本格活用を実現→JCDPとしてプラットフォームを更新 ・ITガバナンスは継続強化
④ 既存事業の革新 【百貨店事業革新】 店舗魅力化、地方郊外店改革 【パルコ事業革新】 店舗ポートフォリオ変革	【事業会社】 店舗の魅力化を継続。基幹店への投資、改装推進、コンテンツの発掘や共創を行う

2021～2023年度 中期経営計画概要

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

現在も、感染症の拡大は社会や経済活動に甚大な影響をおよぼしており、本中期経営計画の期間においても、各事業への直接的な影響は当面継続すると想定しています。

このようななか、早期の収益回復をはかるため、重点戦略「リア

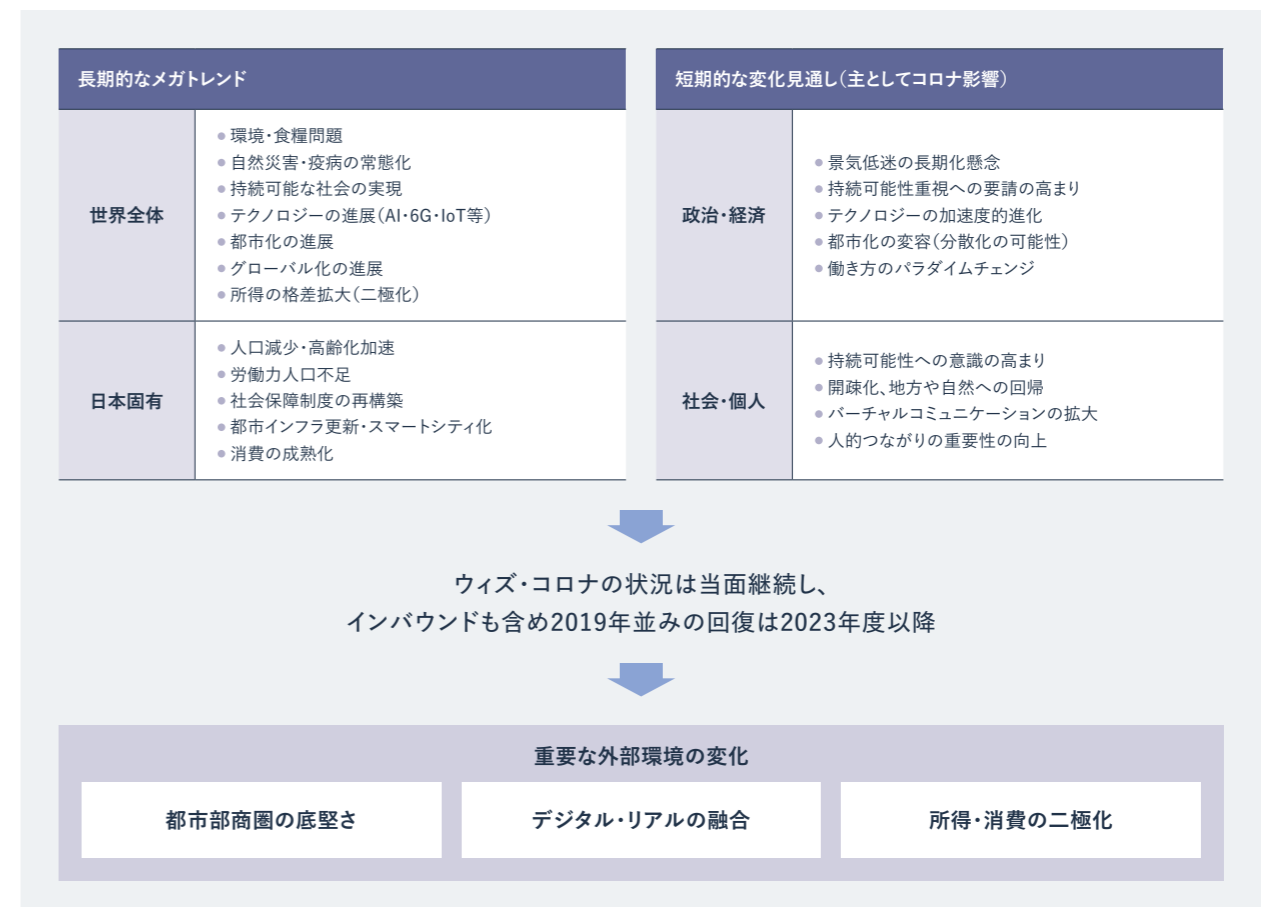
ル×デジタル戦略」では基幹店の改装およびデジタル投資、「プライムライフ戦略」では百貨店外商を基盤とした顧客基盤強化に集中して取り組んでいきます。「デベロッパー戦略」は、中長期的な成長ドライバーとして、本計画期間中から先行して投資配分を増やしていきます。

併せて、完全復活に向けた重要施策として「経営構造改革」を遂行し、固定費の削減や、有利子負債の圧縮を進めていきます。

経営数値目標

	2023年度	
資本収益性	ROE 7%	ROIC 5%
事業成長性	営業利益 403億円	事業利益 440億円
財務健全性	有利子負債 ^{※1} 2,600億円	Net D/E 0.6倍
サステナビリティ	温室効果ガス排出量 ^{※2} △40%	女性管理職比率 26%

※1 リース負債を除く
 ※2 2017年度比、Scope1, 2



MANAGEMENT STRATEGY

前中期経営計画の振り返りと本中期経営計画

本中期経営計画の全体構成

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

3つの戦略

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

1. リアル×デジタル戦略

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

2. プライムライフ戦略

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

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

3. デベロッパー戦略

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

経営構造改革

- 組織・要員構造改革、経費構造改革を通じ、2019年度比で固定費を100億円削減し、損益分岐点を引き下げます。
- 各事業の将来性や成長性に基づくグループ事業の絞込みや、遊休資産、低利回り資産の見極めによる効率向上をはかります。

グループ人材戦略

<再成長に向けた人材マネジメント>

- 重点戦略を担う人材を確保するため、従業員の能力開発や専門人材の外部採用強化、これらをグループ内で最大活用できる仕組みならびに、制度やシステムの整備に取り組んでいきます。

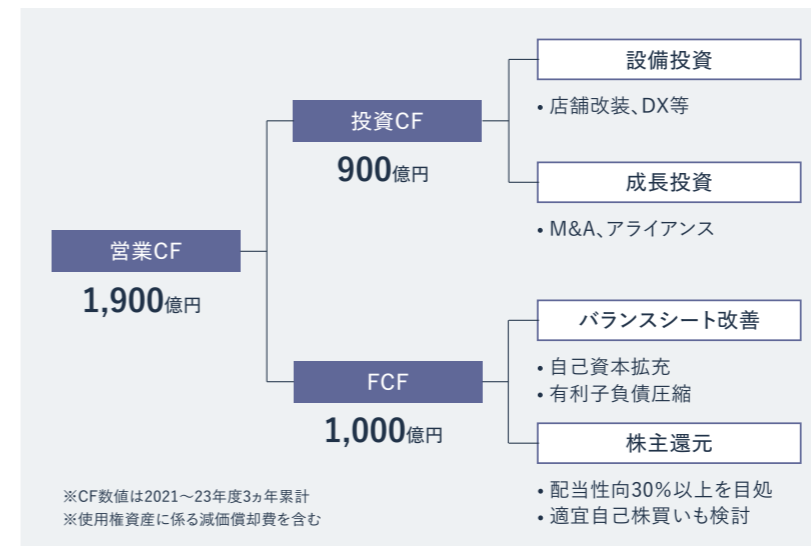
<ダイバーシティ&インクルージョンの推進、ワーク・ライフ・インテグレーションの実現>

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

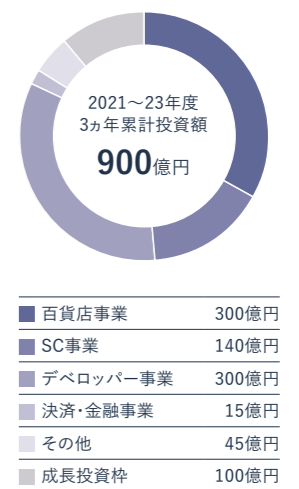
アライアンス、M&A、ウイング拡大の方針

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

キャッシュフロー・アロケーション



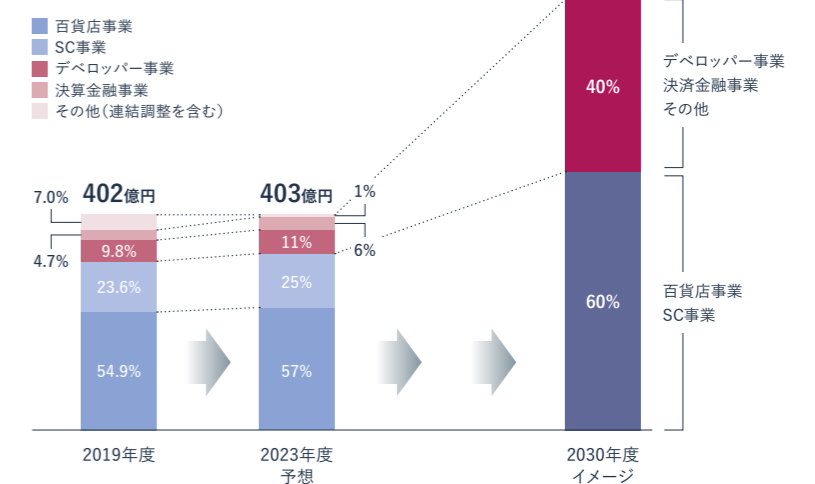
セグメント別投資計画内訳



ポートフォリオ改革

2023年度に完全復活を果たす際に、百貨店、パルコなどによるリテールビジネスのシェアは依然8割以上と予想しますが、2030年度にはそのシェアを6割程度に抑えます。一方、デベロッパー、決済金融や新規事業など、リテール以外で4割程度までシェアを高めたいと考えています。これらの取り組みを通じて、レジリエンスの高いポートフォリオへの変革はかかっていきます。

セグメント別「営業利益」シェア



資本コストを意識した ROIC 経営を推進

資本コストを上回ることが必須

当社は、資本コスト(WACC)を意識した経営を推進しており、本中期経営計画では最終年度である2023年度に、連結営業利益403億円、ROE7%、ROIC5%の達成を目指しています。資本コストとは、資金の提供者である金融機関、投資家・株主が投資先である企業に期待するリターン水準です。それは資金運用の立場からすれば投資利回りであり、また資金提供を受ける企業の立場からすれば調達コストと認識されるべきものと言えます。

当社の中長期的な株主資本コスト(株主期待利回り)の水準は、6~7%程度と認識しています。そして目標とするROEは、株主

の皆様の期待にお応えするため、株主資本コストを上回る水準に設定しています。具体的には、ROE10%を2030年度の目標数値に据えており、そのマイルストーンとして2023年度に7%を達成する計画です。

資本コストは、市場の金利動向や企業の有利子負債総額、株式時価総額などの影響を受けますが、当社の中期的な水準は4~4.5%程度と認識しています。そのため、本中期経営計画より資本収益性の管理指標として採用した2023年度のROIC目標の水準も、資本コストを上回る5%と設定しています。

ROIC目標

- 収益を伴う成長実現のため、KPIとして事業別ROICを導入
- 事業別ROICは、事業別WACCを超過する水準で設定

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

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

事業別ROICを導入

事業への投下資金には、株主の皆様からお預かりした株主資本に加え、金融機関等から調達した資金があり、それらをいかに効率良く活用するかという視点で経営を管理することが重要です。当社が取り組んでいく事業ポートフォリオ変革においては、デベロッパー事業および決済・金融事業へのシフトがテーマであり、有利子負債の活用がポイントとなります。そのため、事業の成

長性と収益性に加え、株主資本と有利子負債の合計である「投下資本」に対する収益性に着眼した管理を実践することを目的として、事業セグメント別ROICを導入しました。

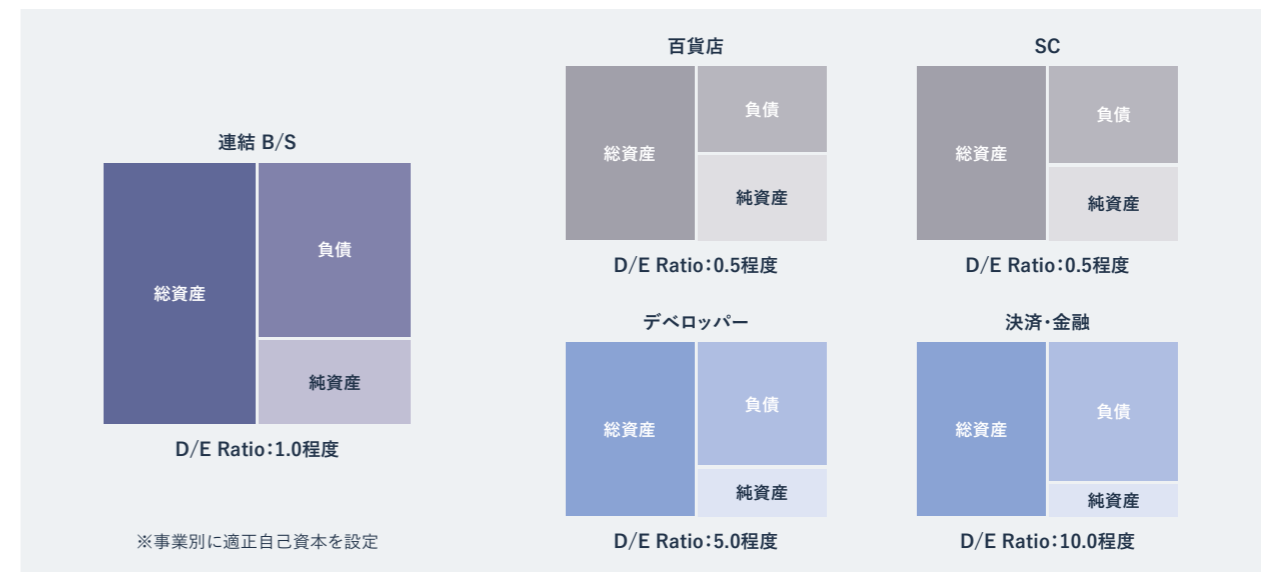
各事業会社は、これまでは保有する資産をいかに効率的に活用するかというROAを重視してきましたが、ROICの導入により経営管理を進化させることとなります。また、ROICツリーの展開により、事業利益の向上と、従業員の取り組みの結びつきがわかりや

すい指標に分解されることもポイントです。そしてホールディングスは、コア事業への経営資源の集中投入やノンコア事業の撤退・売却、新規事業の組み入れなどを実施することで、資本収益性の向上(ROICスプレッドの拡大)による企業価値最大化を目指して

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

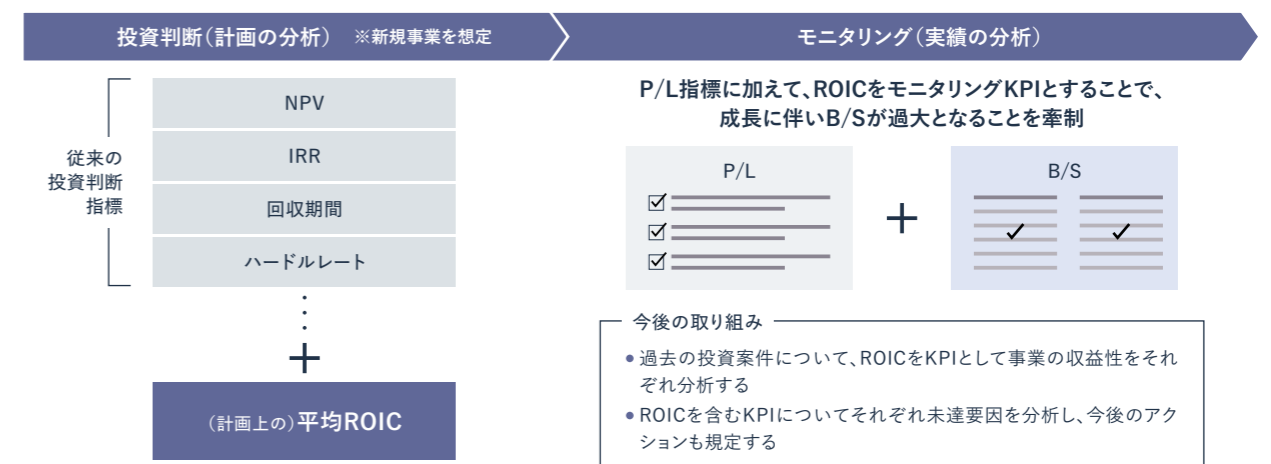
事業別B/Sイメージ(2030年度)

- 事業特性を反映した事業別の将来B/Sを算定
- デベロッパー、決済・金融は、D/E Ratioで有利子負債額をコントロール



投資管理の高度化

- 投資判断時には、計画数値のROICがWACCを上回ることを確認する
- モニタリング時には、P/L数値に加えてROICも管理していく



事業の成長性に加えて、収益性/効率性を考慮した投資判断・モニタリングを実施

マーケットの仮説を、 変革につなげる



大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長
澤田 太郎
Taro Sawada

タッチポイントのデジタル化

百貨店には変革が迫られています。そのための重要なテーマのひとつが、アプリを軸にお客様とのタッチポイントをデジタル化することだと思っています。コロナ以前は、お客様とのタッチポイントといえばほぼ店頭だけだったと言えますが、タッチポイントをデジタル化することにより、この一年間で成果が確実に見えてきました。

タッチポイントがデジタル化することにより、例えば我々が作っているオウンドメディアを、お客様が何分間見ているのか、何秒間見ているのか、リンクを踏んでいるのかいないのか、といったオンライン上のお客様の行動データが分かるようになります。

いままでは、そういう手法がありませんでした。手紙を送っても読んでいただけているかどうかは分かりません。結局のところ、お客様が来店され商品を購入された、その購買データというもののしかない状況でした。タッチポイントをデジタル化することで、得られるデータの粒度は格段に高くなります。購入以前のデータ、このお客様はどうやらこういうモノ・コトに興味を持っておられそうだという、潜在ニーズのようなものが探れるようになってきています。

こういうことは、オンラインのプレーヤーは当然行っていることだと思いますが、我々のタッチポイントをデジタルソフトすることによって、ようやくその辺りが見えてきたと言えます。

これはある種、革命的なことだと思っています。20数年間、ある意味POSデータ・筋でCRMを行ってきましたが、顧客育成にはつながっていたとしても、マーケットを深掘りすることにはつながっていませんでした。もう単に「24時間つながっていて良いよね」という次元ではありません。これらを、今後もっと活用していかなければならないと考えています。

外商活動が格段に進化

タッチポイントをデジタル化することで、いままさに威力を発揮しているのが外商顧客向けのクローズドサイト「コネスリーニュー」です。コネスリーニューが持つポテ

ンシャルには、以前から気付いていたことではありますが、それは想像をはるかに超えるものとなっています。例えば、マーケットですごく価値のあるものを見つけてきても、残念ながらごく限られた数量しかないという場合もあります。しかし、いまは価値のあるコンテンツが見つければ、それをすぐにコネスリーニューに掲載する。欲しい方には申し込んでいただき、もし限定数をオーバーした場合は抽選にさせていただく。そうしたプロセスで、アナログでは数週間を要していた販売活動が、一晩から二晩、およそ一昼夜で勝負がついてしまうという状況です。

外商売上は近いうちに2,000億円規模に成長させることを目標としていますが、そのために組織構造をどうするかという話から入るのではなく、「誰に」「何を」「どのように」販売するのかというマーケット発想に基づいて緻密に組み立てています。顧客データからは、顧客ステータスが8つ、外商では2つに分かれています。カテゴリ別では、ラグジュアリー、アートなどで個別に目標設定ができています。タッチポイント別では、店頭、外商係員というヒューマンもあれば、オンラインという世界もあるという状況です。

我々の仕事は、価値あるコンテンツをいかに組織化されたお客様に紹介していくかという“価値とお客様とのマッチング”だと思います。その舞台、チャンネルが、店頭というリアルもあれば外商、オンラインもあるということになります。

コンテンツ・ファースト

オンラインのチャンネルが整い、お客様のデータベースも進化してきているということになれば、勝負はやはりコンテンツということになります。ここが業界の中で絶対に負けないというくらいの調達力、あるいは開発力を持てれば、上手く回っていくという手応えは感じています。

当社は現在、特に「アート」の世界で優

位性を確立しつつあると思っています。売上としてはまだ100億円くらいの規模ですが、今後マーケットが益々拡大していくのは明らかですので、今のうちにトップシェアを獲得していきたいと考えています。現代アートはバブルだと批判的に言われることもありますが、成熟した国であればあるほど、文化的な投資、マーケットは大きくなると思いますので、そこはあまり心配していません。

当社は今年に入ってアートヴィラというOMOサイトをローンチし、先般はアートフェア東京と組んだD-art, ARTという業界初の試みや、パルコが実施する展覧会の絵を大丸・松坂屋の外商顧客に販売するといったことも実現しています。

人材採用の面でも、当社のアートへのユニークな取り組みがひとつの志望動機につながっていることを実感しています。際立って面白いことに取り組んでいると、人が集まってくる。そうして優秀な人が集まってくると、より一層面白いことができ、また人も集まってくる。今度はお客様もそこに巻き込まれていくという、好循環が生まれつつあるような気がしています。

百貨店はカテゴリーによってはまだまだ強みを十分に発揮できます。アートについては商品開発力もあり、アートヴィラという新たなメディアもあり、お客様もきちんと組織化されつつあります。アートヴィラも30代半ばの若手が立ち上げたもので、今後はさらに拡張性を追求していきたいとも言っています。コンテンツを軸にプロフェッショナル集団ができつつあると思っています。

マーケット仮説を名古屋で具現化

いま痛切に感じているのは、我々はもっとマーケットに対して向き合って、きちんと仮説を作らなければいけないということです。いまこそ全店・全社を挙げて、マーケットは今後どうなっていくだろうかと、地

域性も踏まえながら、もっと向き合っていかなければならないなと思っています。

よく「マスマーケット」と「中間層」という話が同じような意味合いで議論されることがありますが、そこは少し違うと思っています。百貨店の優位性があるところをやっているとうと、自ずとラグジュアリーなどプレミアムなカテゴリーの構成比が増えてきます。それを中間層のお客様も買ってきているというのが現実です。また、北海道展やデパ地下、あるいは化粧品には厚いご支持をいただいています。そうした分野では若いお客様も増えてきています。問題は、中間層の女性たちが百貨店で洋服を買わなくなったことが顕在化したということです。全ての中間層のお客様が百貨店で買うものがないとおっしゃっているわけではありません。

婦人服のマーケットは細分化されているのが明らかです。当社のなかにファッションの目利きがいて、当社の考えをしつかりとお取引先と話すことができ、主導して希少価値の高いブランドを誘致できるということになれば、いま現在苦戦している婦人服が適正面積の中で活性化していく可能性は充分にあると考えています。マーケットの変化に真剣に向き合うことにより、あるべき姿への仮説はできてきていると実感しています。

その仮説を基に、松坂屋名古屋店プロジェクトでは、複数のフロアで大規模な改装を行います。我々が考えているファッションとはこういうものだ、名古屋店を皮切りに新しく形にすることができるのではないかなと思っています。2023年後半からラグジュアリーゾーンが順次立ち上がっていく予定ですが、2024年以降に、いままでもマーケットが分からなくて手をつけてこなかったところにいよいよ手をつけて、我々の考え方を形にしていけるよう進めています。店頭、外商、オンラインの3つのタッチポイントを上手く機能させていくことにより、未来につながる新たな百貨店を構築していきたいと考えています。

グループの先陣を切り、革新的ムーブメントを



株式会社パルコ
代表取締役 兼 社長執行役員
牧山 浩三
Kozo Makiyama

パルコのDNAは「革新」

渋谷PARCOを開業した時、「Nintendo TOKYO」をリアルショップとして誘致しました。任天堂直営のオフィシャルショップは、国内では初めてです。このショップを出店してもらう意義について、当社スタッフが熱量を持ってしっかり任天堂に伝えたことにより実現することになりました。パルコの考え方への深い賛同を得たことで、渋谷PARCOに出店しているテナントとのコラボ商品の開発にもつなげることができました。

2021年11月に渋谷PARCOで実施したカップヌードルの発売50周年を祝うコラボレーション企画も、パルコの活動をしっ

かり伝えながら企業との関係を作ってきたスタッフの力は大きいと思います。日清食品とパルコは革新的な考え方という点で近いものを感じていました。私は日清食品の、健康志向に応える製品の研究と開発に本気で取り組んでいるところに感銘を受けました。日清食品は、革新が続けてきたからこその日清食品があるのだと思います。

私は、パルコのDNAを持つ社員の考え方が一致しているからこそ、企業の伝統が革新の連続の上に形成されるものだと思っています。今せつかくパルコという会社にいるのだから、そういうDNAで相手のハートをどんどん射止めていって欲しい。パルコからストーリーのある本物が生まれ

る、そういう成果をさらに皆で追求していきたいと考えています。

リアルを活かすデジタル

パルコではデジタル活用のひとつとして、NEW VIEWというデジタルアートのコンテンツを行っています。そこで優秀作品賞を得た人が、驚くような価格でデジタル作品が販売されるくらいに成長してきました。デジタルにおけるパルコの独自性とは、アーティスト・クリエイターのインキュベーションにウエイトを置いていることだと思います。イメージコアの渋谷PARCOではそのNEW VIEWをはじめとして、国境を越えて、いまここにしかない

唯一無二のものをオーダーするのが当たり前になってきています。ECを活性化しようというテーマではなく、ここで今体験しなければダメだとか、あるいはいまでもこれ欲しい、という人に商品が届くように移動させるといったようなデジタル活用が進んでいます。

それにも増して大きなポイントは「どうしてもリアルに行きたくなる」というファクターを作っていくことに、デジタル戦略の中で一番力を入れていることです。一例ですが、ラグジュアリーブランドをポップアップでデジタルと融合しながら展開し、EC販売を通じたアフィリエイトをいただくという新しいビジネススキームもできつつあります。また、ロケーションビジネスとして、渋谷PARCOをいわば「聖地」にしているということにも取り組んでいます。

J.フロントリテイリンググループが取り組むべきリアル×デジタル戦略とは、ECビジネスをどう振興させるかというより、時間と空間を超えていくという視点でリアルをどう活かしていくのかということだと思います。

さらに言えば、これからはもっと接客されることに喜びを感じる人が増えるのではないのでしょうか。人と会話して、迷って、商品を選ぶことが、どれほど豊かなことであつたかと思ひ知った人たちは少なくないと思います。やっぱりあの人から買いたい、あの人と会話したいと改めて思ったはずです。これからはカップル消費も台頭してくるでしょう。私はそれを「ヒト消費」と言っていますが、「ヒト消費」が活性化するためのデジタル、これが「リアル×デジタル戦略」の一番の肝だと思います。

独自性あるデベロッパーへ

2020年9月に大丸松坂屋百貨店から不動産を承継し、百貨店出身メンバーとともに(仮称)心齋橋プロジェクトおよび(仮称)名古屋錦三丁目25番街区計画の具体化を進めてきました。いずれもリーシング

は順調で、ビル外装のデザイン、それぞれの地域との良好な関係の構築、行政折衝まで加速度的に進行することができています。これまでJ.フロントリテイリンググループでは、百貨店やショッピングセンターが中心でしたが、専門店事業と百貨店事業が合体すると、インスパイアされてどのような商業施設になるのか、これは私としてもワクワクするところです。これからの時代は複合施設になっていくと予想しますが、商業をやってきたセンスやデザイン性を複合ビル全体に活かせるということをしつかりと証明していきたいと考えています。

レジデンス事業にも新たに参入しました。ここでも当社ならではのこれまでとは少し違ったものができると思います。例えば、名古屋の計画では、レジデンスの共用スペースはパルコのデザインチームが監修しています。また、コワーキングスペースやラウンジも作るようになっており、これは、当社の単身赴任者やマンション利用者が、この時代に家族でいるとコワーキングスペースがあれば家族と離れて同じビルの中で仕事ができるので「これがあると良いな」という発想から、協業先に提案し、ほぼ受け入れてもらいました。

現時点において開発案件は順風満帆で、発想もどんどん広がってきています。デベロッパーと一言で言っても、他社にはできないことがこのグループならできる。そうしたことを具体的に示していける場面が近づいてきていますので、ぜひご期待いただきたいと思っています。

Well-Being Lifeにつなげる価値創造

コロナの長期化でストーリーは少し変わりましたが、コロナの状態がこれ以上悪くならないければ、パルコとしての中期計画の達成は視野に入ってきているというのがいまの認識です。

グループが掲げる“くらしの「あたらし

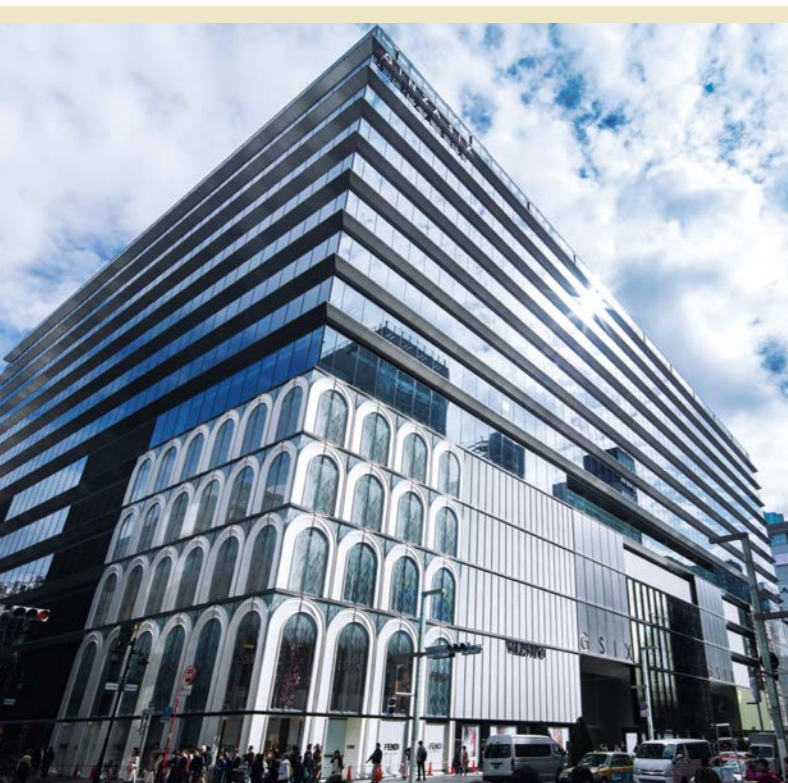
い幸せ」を發明する。”というビジョンに則った時、パルコの役割は、グループの先陣を切り、トライアルを含めてそこにつながるムーブメントを起こし、そこで次世代がこころ豊かに新しい文化・カルチャー創造を謳歌し、その源になるということ。これこそが、グループのサステナビリティ経営につながる大事なファクターであると考えています。

ショッピングセンターとともにエンタテインメントのイメージが強いパルコですが、共通するのはプロデュース力だということです。エンタテインメントでは、マイナーなアーティストをメジャーにしていく、ショッピングセンターでは小さな事業、個に近い人達を企業化していったメジャーになるまで寄り添っていくというインキュベーションがパルコの力です。社員がそこに働き甲斐を求めるようなステージを我々は用意できるので、そこで自分のインベティブな価値創造を実践できるようにチームを組みながら育てていこうという考えを持っています。

パルコはアートと寄り添うことを大切にしてきましたので、希少なものがパルコを介して百貨店にも流通できるようになってきています。これまでのものを活かしながら、NFTのようなものにもチャレンジしていきたい。そうしたことを、Z世代の人は普通に考えているので、当社の若い人に教わりながら取り組んでいきたいと考えています。

いまのフェーズはパルコにとって、大きなチャンスがやってきているとも言えます。パルコには生活に便利なものを期待されているのではなく、「生活が豊かになる」ものが求められています。いまの時代は、こころが豊かになること、つまりWell-Being Lifeが一番の幸せなのではないでしょうか。パルコが文化を創っていくことや、エンタテインメントで色々な人達をインキュベーションすることがWell-Beingのひとつになっていくものと確信しています。

リアル の 価値 を 再構築 する



GINZA SIX

マーケットを見極める

コロナ渦で生活・消費スタイルが急速に変化し、戻らないマーケットと成長を見込めるマーケットがかなり鮮明になってきました。そのようななか、リアル売場においては、早期かつ確実に成果の獲得が期待できる強化カテゴリーへの重点投資を進めています。

少子高齢化、消費の二極化、リモートワークの定着など生活・消費動向の変化を受け、百貨店に求める顧客ニーズも変わってきたと捉えています。

一方、コロナ渦でも着実に成長を続けてきたのが、ラグジュアリーブランド、アート、時計といったプライムなカテゴリーです。若年富裕層による購買の拡大などもあり、これらはすでにコロナ前の2019年度水準を超える売上推移を示しています。

日本初のラグジュアリー・モールとして象徴的な存在であるGINZA SIXでは、2021年12月に開業以来最高売上を記録しました。コロナ前は免税売上が3割を占めていましたが、現在は若年富裕層の購買が押し上げています。

売場ポートフォリオ転換

こうした状況を受け、百貨店では強化カテゴリーへの売場ポートフォリオの転換をはかっており、今年度はそれを一気に加速させる一年となります。

大丸神戸店は当社の中でもいち早く業績回復が進み、すでに店舗全体で2019年度水準を超過しています。好調の背景として、外商顧客をはじめとした強固な顧客基盤を持つことに加え、顧客ニーズに応えられるラグジュアリーブランドの品揃えができていくことが挙げられます。さらなる品揃えの充実に向け、2022年3月には店舗近隣にルイ・ヴィトンの西日本フラッグシップショップをオープンしました。フラッグシップショップならではの魅力で広域からお客様を誘引し、店舗全体の活性化につなげます。

松坂屋名古屋店は、北館5階の時計・宝飾売場を14年ぶりに大改装し、時計展開スペースを従来の約2倍に拡大した新たな時計・宝飾売場「ジェンタ ザ ウォッチ (GENTA the Watch)」を2022年秋にグランドオープン。ロレックスのショップ面積を3倍にするなど品揃えが格段に充実しました。オンラインサービスの強化やエンタテインメント要素のある修理工房設置などを通じ「日本一の時計売場」を目指します。



松坂屋名古屋店「ジェンタ ザ ウォッチ (GENTA the Watch)」

「売らない」百貨店

リアル店舗に期待される機能を見つめ直し、売場モデルの多様化を進めてきました。リアル店舗を持つ百貨店の強みを活かし、昨年10月に大丸東京店でオープンしたD2Cブランドのショールーミングスペース「明日見世 (asumise)」では、ECサイト経由で直接販売するD2Cブランドの商品を手にとってみることができ、商品背景を熟知した大丸松坂屋百貨店のスタッフ(=アンバサダー)を通じて、商品の説明を聞いたり、ブランドストーリーを知ることができます。「出会いの循環」から新しい可能性を生み出す場としてのコンセプトに基づき、出店商品は期間限定で順次変化していきます。アライアンスのあり方を模索し、将来的には多店舗展開も目指していきます。



大丸東京店「明日見世 (asumise)」

ターミナル店舗の見直し

大丸東京店、大丸梅田店は、それぞれ東京駅、大阪駅という二大ターミナルに位置する店舗で、豊富なトラフィックに支えられてきたのが大きな特徴です。一方で、過去2年間における地域間移動の大幅な減少など、コロナ影響を最も大きく受けたのもこの2店舗であると言えます。

そのため、他の店舗と比べ出遅れてはいましたが、足元では急速に回復が進んできています。中長期的には東京、大阪とも周辺エリアの大規模開発が着実に進行しており、周辺人口の増加など再成長への期待も充分持てるものと見ています。コロナを契機としリモートワークの定着など環境が変化中、店舗の新たな存在価値を検討していくことが不可欠です。

地方店を活性化するための新たなモデル

外部環境の急速な変化を受け、都心店舗以上にスピード感を持って商材カテゴリー、ビジネスモデルの転換を進めてきたのが地方店舗です。デジタル化の進展で時間・空間を超える消費が可能となったなか、地方店舗においては来店動機の創出にいち早く取り組んでいく必要がありました。

松坂屋静岡店では、新たな試みとして、2022年4月に「SMART AQUARIUM SHIZUOKA (スマートアクアリウム静岡)」(水族館)を導入しました。百貨店が将来に向けて地域に貢献していくためには何が必要か熟慮を重ね、モノを売るだけでなく、体験価値を感じていただける空間づくりを行い、駅前の中核的なコンテンツの創造を目指しました。この取り組みを含め、静岡店ではすでに全売場面積の55%を改装し、ラグジュアリーおよび化粧品、食品は強化する一方、アパレルは面積を圧縮して適正化をはかり、思い切ったカテゴリー転換を実現しました。



松坂屋静岡店「SMART AQUARIUM SHIZUOKA (スマートアクアリウム静岡)」

2022年度は、大丸東京店、梅田店とも、高級時計の充実に向けた改装投資を実施するほか、2022年末には大丸梅田店に、任天堂株式会社の直営オフィシャルショップ「Nintendo OSAKA (ニンテンドーオオサカ)」をオープンします。渋谷PARCOで展開する「Nintendo TOKYO」に次ぐ国内2店舗目のショップ。広域から集客できるターミナル店舗の立地特性を活かし、国内外の幅広い顧客層が足を運びたいような魅力あるコンテンツの提供を進めていきます。

各店舗を取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。それぞれの店舗が背負ってきた歴史を大切にしつつ、顧客にしっかりと向き合い、さらに魅力ある店舗づくりを目指し、変化への対応を続けていきます。

アプリから始まる、百貨店DX



CRMが格段に進化

アプリを活用することにより、デジタルコミュニケーションの質は大きく向上します。お客様一人ひとりに合ったコミュニケーションが可能になり、これまで以上の良好な関係構築を通じたライフタイム・バリューの向上を目指すことができます。

アプリの活用による新たな成果は具体的な数値としても見え始めています。アプリユーザー数は着実に増加基調にあり、2022年2月末現在でおよそ130万人まで拡大。2021年度のユーザー買上高は1,877億円となりました。百貨店売上に占めるアプリユーザー売上で見るとシェアが38.8%にまで拡大しています。また、自社カード顧客がアプリ会員になると、顧客単価が15.3%上昇したという分析結果も得られました。

アプリデータによる購買予測モデルの活用も徐々に進み、潜在顧客の高級時計やラグジュアリーのお買上げにつながった事例が全国各店で数多く見られるようになってきました。お客様の利便性を高めるシングル・サインオンも実装されました。

今後はさらにデータ活用の精度を高め、CRMの高度化をはかるとともに、自社カードとの連携も深め、顧客基盤の強化と拡充に取り組みます。

主な指標	2021年度実績	対前年
アプリユーザー売上高	1,877億円	+37.6億円
百貨店売上に占めるシェア	38.8%	+5.8ポイント
アプリユーザー数	130万人	+44万人
自社カード顧客のアプリ会員化による顧客単価*		+15.3%

※2021年度上期にアプリ化した会員を抽出し、アプリ会員前(2020年9-1月度)とアプリ会員後(2021年9-1月度)の売上比較を実施

アプリはデジタル戦略の一丁目一番地

アフターデジタルの世界—日本国内のスマートフォン普及率はすでに9割を超え、お客様との接点は一層デジタルにシフトしつつあります。オンラインとオフラインはもはや別物ではなく、今後は顧客体験を軸に融合がさらに進んでいくものと考えています。お客様との接点を拡張し、コミュニケーションをより深化させるためにはスマートフォンの活用が不可欠な状況であると言えます。

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

2つのユニークなOMOサイトが登場

大丸松坂屋百貨店では、人と人との距離が求められ生活様式が変化している昨今の状況のなか、リアルを基軸としながらそこにデジタルを融合させたOMOの実現により、新たな体験価値を創造することに取り組んでいます。時間と場所の制約を克服し、百貨店の強みである「人」の力をデジタルで拡張していきます。

DEPACO

▶ DEPACO(デパコ)

2022年3月、これまでも好評をいただいていたデパコス情報メディア「DEPACO」がコスメの情報メディア&オンラインストアを運営する「メディアコマース」としてリニューアル。リアル店舗とEコマース、そしてオウンドメディアの機能を組み合わせた魅力的なサイトに生まれ変わりました。Eコマースであってもリアルと同じようにコンサルティングや接客をしっかりと受けることができる、まさにコスメカウンターのようなメディアコマースです。

DEPACO編集部やコスメブランドのビューティアドバイザーから、デパコスにまつわる月約100本以上のオリジナル記事や情報を発信。Eコマースではお馴染みの人気ブランドから、店舗ではご購入いただけないブランドまでラインナップ。また「ブランドを横断して相談したい」というニーズにもお応えし、百貨店の強みを活かしたブランド横断型のDEPACO専任ビューティアドバイザーがスキンケア、メイクアップとカテゴリーを分け、需要の高いアイテム群から順次オンラインカウンセリングが可能になっています。

ARToVILLA

▶ ARToVILLA(アートヴィラ)

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

アートヴィラは、それぞれの生き方のなかでアートの扉をひらき、カルチャーシーンで活躍される「#DOORS」の方々とのプロジェクト。コンセプトは「アートをつくる人、受け取る人、お互いが一緒になってアートを楽しむ視点を増やす」ということです。アートを所有することの敷居を下げるコンテンツをオンラインと店頭で発信し、アート所有までの体験をお届けします。アートを「見る人」は増えてきましたが、アートを「買う(所有する)人」は、まだ少数という現状を踏まえ、日常に紐づいた独自の切り口でアートを買うことを日常化し、アートのある豊かな生活を定着させたいと考えています。

サブスクリプションが成長

2021年3月から新たに参入したファッションサブスクリプション事業「アナザードレス」は、おかげさまで想定を超えるお客様にご支持いただき、好調に推移しています。

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

百貨店業、小売業は、ファッション産業を取り巻く大量生産、大量消費といった流れとともに成長してきました。しかしながら、その流れの裏にある大量廃棄を中心とした環境問題が社会や地球に与える影響は非常に大きなものとなっています。その問題に真剣に向き合い、ビジネスモデル全体をより持続可能な方向に舵を切ることは、当社グループの大きな責務であると考えています。

現在はレディスファッションを対象に展開していますが、今後は当事業をプラットフォームとして「横展開」することも視野に入れながら、サブスクリプション・マーケットの拡大に取り組みたいと考えています。



上質なコンテンツとサービスを



大丸神戸店「D's LOUNGE」

富裕層マーケットが拡大

近年、金融緩和による株価の上昇傾向の継続を受け、国内の純金融資産保有額は増加の一途をたどっています。これまでのいわゆる富裕層の保有資産が増えるだけでなく、保有する資産価値が上がったことなどにより、20~40代の起業家など、新たに富裕層となる世帯も増加しています。また、金融資産運用も行う若年共働き世帯など、将来の富裕層となりうるアッパー層も拡大傾向にあります。

こうしたいわゆる若年富裕層は、現代アートなど、これまでの富裕層と違う嗜好、価値観を持っています。また、デジタルを活用した情報収集やコミュニケーションにも精通しています。このような背景もあり、外商顧客以外の高額購買顧客も増加しています。

富裕層マーケットの広がり多様化に対し、百貨店を中心に、従来の外商の枠組みを大きく広げた「プライムライフ戦略」を推進し、成果を着実に積み上げています。

新たな優良顧客を開拓

戦略の一つ目の柱が、デジタル活用による顧客基盤の拡大と深化です。現在の外商顧客数はおよそ32万人ですが、2021年度よりスタートしたオンライン入会手続きや、アライアンス先顧客への入会促進活動などにより、さらに口座数・顧客数の拡大をはかっています。現代アートに特化したオープンメディアのARToVILLAなど、希少性の高いコンテンツの紹介を通じ、購買意欲の高い顧客へのアプローチが行えるようになっており、コンテンツをきっかけとした新規顧客の開拓が進んでいます。こうした取り組みにより、獲得した新規口座の初年度平均顧客単価は140万円を超えています。

百貨店アプリを軸とした顧客の育成も進んでいます。外商顧客以外でも、年間100万円以上購買いただく顧客の売上が伸びていることが、アプリの利用実績を通じて把握できるようになりました。こうした高額購買顧客には、外商口座への登録をお勧めし、提供サービスの充実をはかっています。アプリ登録によるコミュニケーションの活性化により、顧客へのタイムリーな情報提供と、購買額拡大にスムーズにつなげられる仕組みを整えています。

プライムコンテンツの拡充

戦略の二つ目の柱が、購買動機につながる価値あるコンテンツの充実です。強化カテゴリとする、ラグジュアリー、高級時計については、売場の拡大、新規ブランド導入など、基幹店舗への集中投資を行っています。また、アートについては、全国百貨店巡回型のアートフェア「D-art,ART」をはじめとした大型催事を開催するほか、パルコのアートイベントの紹介や先行販売を積極的に実施するなど、グループシナジー発揮の取り組みも進めています。さらに、外部企業とのアライアンスを通じ、マンションや高級車など百貨店商材にとられない提供コンテンツの拡張も行っています。



D-art,ART (たけだ美術 浅岡咲子)

顧客とコンテンツの“マッチング”

戦略の三つ目の柱が、オフラインとオンラインを活用した、顧客とコンテンツをつなぐ取り組みです。基幹店では順次、お客様ラウンジを整備し、特別なおもてなし空間の構築を進めてきました。くつろいでいただくだけでなく、ギャラリーとして、作家の来場や希少性のある洋酒の試飲会なども開催。顧客と店舗・コンテンツとの結びつきをさらに強くするよう、ご利用いただく顧客に向けた特別な機会を提供しています。また、デジタル化により、オンラインでの関係構築が着実に進化しています。外商顧客向けクローズドサイト「コネスリーニュ」では、ラグジュアリーなど希少性の高い商品に加え、特別席での祭事鑑賞など、コト消費の需要にも応える豊富なコンテンツで、顧客接点として重要な役割を果たしています。



外商顧客向けクローズドサイト「コネスリーニュ」

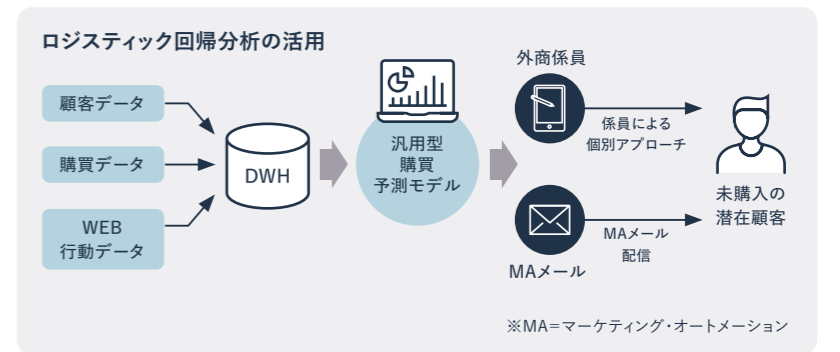
データ活用の進展

若年富裕層の増加などを背景に、外商顧客のニーズや購買特性も多様化するなか、最適な情報発信、サービスを提供する外商組織の編成を進めています。顧客と1対1のきめ細やかな営業活動を行う専任担当に加え、店頭送客、店内アテンドを中心に、メール、電話による営業活動を行うシステムグループ担当の充実をはかっています。システムを駆使することにより、一人当たりでは専任担当の5倍以上の口座数を担当することが可能となっています。

データ活用の飛躍的進化も、営業活動の向上に大きく寄与しています。購買いただいた情報に加え、アプリやサイト、メールの閲覧などWEB上の行動データを元に、予測モデルを作成します。さらに外商担当員による個別アプローチ情報を組み合わせ、未購入の潜在顧客リストを抽出します。すでに時計、高級ジュエリーなど、カテゴリを特定し、基幹店での

高効率な販売につながっています。

また、こうした外商組織の充実の下支えとなっているのが、営業・接客経験豊富な、これまでの店頭人財です。高額・希少商材の取引やアテンドに関するリスクリングを行うことにより、新たな活躍の場を広げています。



「パルコ・プロデュース」で、リアルを磨き上げる



SC事業の「リアル×デジタル戦略」

リアル×デジタル戦略の基軸となる「店舗・コンテンツの魅力化」においてPARCO (SC事業) が最も注力するのは、Eコマースをはじめオンラインサービスに慣れ親しんでいる方々であっても「今、そこ(店頭)に行きたい」と惹きつけて止まない価値を創っていくことです。

渋谷PARCOは建て替えを経て2019年11月に開業、心斎橋PARCOはもともと大丸心斎橋店北館であったところをPARCOへ業態転換するかたちで2020年11月に開業しました。いずれもコロナ禍での本格稼働あるいは開業となりましたが、ウィズ・コロナの状況下においても堅調に推移しています。そうしたことを踏まえると、まだ本来のポテンシャルを発揮できていないとも言え、今後のさらなる発展が期待されます。

(上)渋谷PARCO「PARCO OUTDOOR PARK」
(下)心斎橋PARCO「Welpa 心斎橋」

渋谷PARCO・心斎橋PARCOのポテンシャル

渋谷PARCOでは、独自の期間限定ショップや展覧会企画が成功を収めています。2022年は「ユナイテッドアローズ」「コム デギャルソン」「ニューバランス」の共同企画「自由な背広」など独自性の高い期間限定ショップを積極的に展開しています。また、展覧会企画『Mickey Mouse Now and Future』を開催した際には、そのポップアップトラックが全国各地のPARCO・大丸を巡回するなど、グループレベルでの「コンテンツの魅力化」にも貢献しました。

このほか2021年9月には、ライフスタイルの変化に伴うアウトドア市場の成長をとらえ、渋谷PARCO5階フロアの約半分を「PARCO OUTDOOR PARK」としてリニューアル。アウトドアからタウンユースまで幅広いシーンで活躍するアイテムを取り揃え、街とフィールドを行き来する都市型アウトドスタイルを提案しています。

唯一無二の商業空間として進化を続けることにより、PARCOブランドの発信力を高めていきます。

心斎橋PARCOは、隣接する大丸心斎橋店と連絡通路でつながり、一体的な商業施設として相乗効果を発揮しています。購買データ分析によれば、お客様の両店での買いまわりは想定以上。カード・ポイント交流や共同イベントの開催、パルコが魅力的なコンテンツを発掘・プロデュースし、大丸・松坂屋の外商顧客に提案するといったことも実現できています。



渋谷PARCO「自由な背広」期間限定ショップ

また店舗・コンテンツの魅力化として、パルコは新たに医療モールの開発・運営事業へ参入し、2021年11月、医療から物販・サービスをシームレスに提供する医療ウェルネスモール「Welpa (ウェルパ)」の1号拠点を心斎橋PARCO10階にオープンしました。婦人科クリニックやフェムテック専門店を含む7テナントと、ラウンジ・ギャラリーにより、日常的なセルフケアに役立つ商品・サービスを医療から食品まで幅広く提案しています。

心斎橋エリアで新たなマーケットを開拓し、グループシナジーも発揮しながら地域の賑わいと活性化に貢献していきます。

2022年度は主要店舗を中心的にリニューアル

2022年度は、池袋PARCO、名古屋PARCOなどの主要店舗において、時代の変化に対応した大型改装を順次進めています。

池袋PARCOでは、「アスレジャー」「スキンケア・インナービューティー」「食」「カルチャー」をテーマとした新規店舗の導入を進め、2022年4月にリニューアルを完了しました。約16年ぶりの全面改装となったランドフロアをはじめ、長年レディスファッションを中心に展開していた本館下層階のリニューアルによりジェンダーレス・ノンエイジな提案を強化。併せて、ゲーム&アニメカルチャー分野のショップを本館5階に新規導入し、街の魅力向上と賑わい創出への貢献に向けた取り組みを進めました。



池袋PARCO本館 1階「CASEIFY STUDIO」

名古屋PARCOでは2022年5月までに、西館・東館・南館の3館において、全体の約1/3にあたる4,000坪の大規模改装を実施しました。まず西館は、ファッション・カルチャー・ビューティーを中心とした上質な商品と空間にグレードアップ。東館は、エンタテインメント特化型ビルへと進化させ、イベントやライブステージなど新たな賑わいゾーンを新設しました。そして南館は、アパレル大手のペイクルーズが手掛けるグルーピングストアを4フロアで展開するという、新たなビルフレームに取り組んでいます。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」へと一層磨き上げはかかっていきます。



名古屋PARCO西館 1階「MEDICOM TOY PLUS NAGOYA」

その熱量が、 こころ揺さぶる



PARCO劇場客席(撮影:尾崎大)

エンタメの役割がさらに大きく

当社グループにおいてエンタテインメント事業を営むパルコは、創業当時から演劇や音楽、アートの分野で新しいカルチャーを積極的に紹介してきました。エンタテインメントはリアルな価値を増幅させる重要なファクターのひとつ。例えば、舞台芸術において演者と観客が共鳴するような感覚は、リアルならではの迫力と言えるでしょう。

当事業では魅力あふれる様々なコンテンツを演劇、音楽、映画、出版の切り口からプロデュースするほか、作品のDVD・書籍化、コラボレーション企画の実施など、分野の枠を超えたマルチ展開も加え、感動・発見のあるエンタテインメントを提供しています。また、これらの取り組みはPARCO各店への集客や販売促進の効果だけでなく、グループレベルのブランディング・差別化にも貢献しています。

時代を先取りしたカルチャー

パルコのエンタテインメント事業は、PARCO劇場、クラブクアトロなど自社の拠点でクリエイター・アーティストとつながり、そこに業界の情報が集まることによって、常に新しいコンテンツを創造・発信しています。近年では、連動企画として映画、出版、展覧会などのジャンルを横断した試みや、当社グループの大丸・松坂屋のお客様へのアート作品販売などにも取り組み、価値提供の幅を広げています。

さらに、デジタル技術を取り入れ、話題性の高い情報発信と付加価値の創造に取り組んでいます。演劇部門では公演ごとに有料配信やSNSでのダイジェスト無料配信を行い、音楽部門ではアーティストのトーク番組のようなオリジナルコンテンツを配信するなど、オンライン・オフラインの垣根を超えた体験を提供しています。

パルコの強みはポテンシャルのある素材を見出し、最適なインフラを掛け合わせ、独創的な企画を編集・プロデュースする力であると考えています。今後もこの強みをさらに磨き、時代変化を先取りしながら、エクスクルーシブな体験価値向上を目指していきます。



PARCO劇場で 音楽劇『海王星』を上演

寺山修司氏が1963年「天井桟敷」結成前に書き下ろし、未上演であった音楽劇『海王星』を、PARCO劇場で上演しました。寺山氏は、『中国の不思議な役人』(1977)、『青ひげ公の城』(1979)をPARCO劇場に書き下ろし、演出するなど、パルコにゆかりの深い人物です。近年もパルコ・プロデュース作品として、数多くの寺山作品を上演してきました。この度の上演でも、旬の演出家、俳優を起用し、大きな話題になりました。なお、演出を手掛けた眞鍋卓嗣氏は、本作などの演出により、2021年の優れた演劇作品や演劇人を顕彰する第29回読売演劇大賞優秀演出家賞を受賞されました。



舞台写真 撮影:岡千里

音楽劇『海王星』 2021年12月6日～12月30日 PARCO劇場
作:寺山修司 演出:眞鍋卓嗣 音楽・音楽監督:志磨遠平(ドレスコース)
出演:山田裕貴 松雪泰子 清水くるみ 伊原六花 大谷亮介
中尾ミエ ユースケ・サンタマリアほか
PARCO劇場での上演ののちに大阪、富山、宮城、青森、名古屋で上演しました。



アートポスターフェア 『PARCO PRINT CENTER』を開催

アートポスター作品を製作・販売するアートマーケットイベント『PARCO PRINT CENTER』を、2022年2月に渋谷PARCO地下1階で開催しました。様々なジャンルの14アーティストをパルコがキュレーション。プリントのライブ感にこだわり、ポスター・レイアウト・デザイン・用紙・プリンティングにいたるまで、アートプリントの表現の可能性に挑戦しました。エディションナンバー入りのアートポスターを特製のホワイトボックスに封入、販売したほか、『ART BOOK MARCHÉ』や音楽、トークも加えたイベントを開催しました。



コラボレーションカフェ 『ミニオンカフェ』をシンガポールで開催

PARCO(Singapore) Pte Ltd(パルコシンガポール社)は、現地のカフェオペレーターにコンセプトおよびノウハウを提供し、2021年10月から約2ヶ月間、シンガポールにて『ミニオンカフェ』を期間限定オープンしました。日本のPARCO(池袋・心齋橋・名古屋)で人気を博した『ミニオンサマーカフェ』のオリジナルメニューに加え、ローカル色豊かな新メニューやシンガポールオリジナルのグッズも取り揃え、「キャラクターカフェ」の楽しさを紹介しました。



©UCS LLC

お客様にこころの豊かさを

コロナ禍によりこれまでの日常が奪われ、言葉では言い表せないような不安や不自由さを経験しました。そのため現代社会においては、日常を彩る消費・体験というものが一層求められる状況にあるとも言えます。パルコはカルチャーの紹介を通じ、こころ豊かなライフスタイルの提案に取り組んできましたが、そうしたことがま

さにいまという時代の空気にフィットしたものになっています。お客様に常に寄り添いながら、「いま」と「未来」を見つめ続けてきた当社グループだからこそ、これからもカルチャーの紹介を通じてお客様の生活に潤いを提供し、Well-Being Lifeの創造につなげていきたいと考えています。

エンタテインメント事業拠点



演劇 1拠点(渋谷)



音楽 5拠点(渋谷/名古屋/広島/梅田)



映画 2拠点(渋谷)



ギャラリー・カフェ



ギャラリー 7拠点(渋谷/池袋/名古屋/心齋橋/広島/福岡)
カフェ 4拠点(渋谷/池袋/名古屋/心齋橋)
ほかPARCO各店の巡回など

新たな価値創造で、地域と共に成長



「(仮称)錦三丁目25番街区計画」イメージ

ポートフォリオ変革の鍵を握る

当社グループのデベロッパー事業は、物件開発による不動産賃貸業と商業施設やホテル等の内装工事を請け負う建築事業により構成。多様な都市生活提案と魅力的な街づくりを実現する「都市型ライフスタイルデベロッパー」を目指し、国内不動産開発における事業戦略を推進しています。当社グループの百貨店とPARCOがエリアの核として立地する名古屋・栄地区や大阪・心斎橋地区などグループ重点戦略エリアでの大型複合再開発やリテールに限らない多様な用途への取り組み、ファンド・アセットマネジメントビジネススキームなどの開発手法を活用した新たな業態・業種創造へもチャレンジしています。

今後のグループの成長に向けては、デベロッパー事業では当社グループの店舗が位置するプライムロケーションにおいて複合大型開発を推進するほか、得意とする商業だけでなく、新たにレジデンスやホテル、オフィスなど非商業も含めた多様な用途開発にも取り組んでいきます。

これらを強力に推進するため、ホールディングスに新たに「CRE企画室」を設置しました。グループ全体の不動産開発ならびに保有不動産に関するCRE戦略の立案、パルコの不動産関連部署との連携強化による、所有不動産価値の最大化の実現をはかります。これにより、物件ポートフォリオの見直しによるCRE戦略の推進、グループ各社が保有する不動産の取得、処分、売却に関する計画の立案や新たな物件開発スキームを構築・推進し、デベロッパー戦略の実現を目指します。併せて、デベロッパー戦略コミッティをリードする役割を担います。

当社グループの2024年度以降の飛躍的な成長に向け、デベロッパー事業を重点事業のひとつと位置づけ、今中期経営計画期間では300億円を投入。パルコとCRE企画部が連携して戦略を推進していきます。

ZERO GATE

単独または少数のテナントで構成し、プライム立地の中低層商業施設に特化したモデルです。今後はその立地の良さを活かし、リテールにこだわらない多様な業種と連携した多層階モデルや、視認性・DXを活用した新たな事業スキームを創出していきます。ZERO GATEという名称には、ファッションやカルチャーなど様々なテーマで都市のライフスタイルをプロデュースしてきたパルコが、「原点=ZERO」に立ち、街の「入口(顔)=GATE」として、新たな価値観を提案していく、という想いを込めています。

BINO

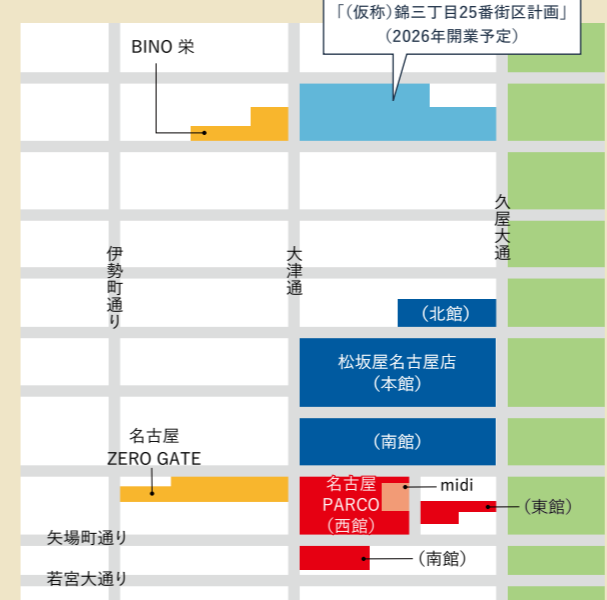
2020年9月に株式会社大丸松坂屋百貨店よりパルコに移管された施設です。「ビューティ&ヘルス」をコンセプトとする中低層商業施設で、美しさを「内から」「外から」サポートする商業施設を目指しています。BINOという名称は、「Beauty Inside aNd Out」に由来しています。

2026年開業へ 「(仮称)錦三丁目25番街区計画」着工

三菱地所株式会社、株式会社パルコ、日本郵政不動産株式会社、明治安田生命保険相互会社、株式会社中日新聞社の5社は、名古屋市中区錦三丁目において推進する「(仮称)錦三丁目25番街区計画」の新築工事に関し2022年6月13日に起工式を執り行い、2022年7月1日に着工しました。「名古屋の新たなランドマークとなる国内外の文化・交流価値創造拠点」をコンセプトに、栄エリアの都市機能強化を目指します。本計画の竣工は2026年3月、施設の開業は2026年夏頃を予定しています。

5社は本計画を通じ、愛知県や名古屋市が進める都市のブランド力向上に資する高級ホテル誘致等栄エリアの重層的な都市機能整備を推進することで、周辺エリアの賑わいをさらに高めるとともに、名駅エリアと合わせた2核両輪で名古屋市国際競争力強化に貢献していきます。

名古屋・栄地区マップ



2026年竣工へ 「(仮称)心斎橋プロジェクト」発表

ヒューリック株式会社、株式会社竹中工務店、JR西日本不動産開発株式会社および株式会社パルコの4社で推進している「(仮称)心斎橋プロジェクト」。本計画地は、大阪のメインストリートである御堂筋および長堀通に面した「心斎橋」の交差点に位置する視認性の高い立地となっています。

長年に渡り心斎橋エリアの賑わいを牽引してきた「心斎橋プラザビル」および「心斎橋フジビル」を建替え、新たなランドマークとして店舗・宿泊施設・事務所の複合施設を一体開発するものです。

御堂筋・長堀通に面する低層階には連続したメゾネット店舗(2~3層)を計画し、ラグジュアリーブランドを誘致。店舗・宿泊施設・事務所といった多様な用途の融合による周辺エリアのさらなる賑わい創出・活性化を目指しています。

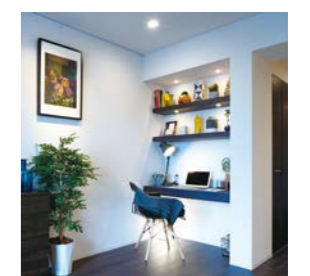


大阪・心斎橋地区マップ



マンションの開発計画も進行中

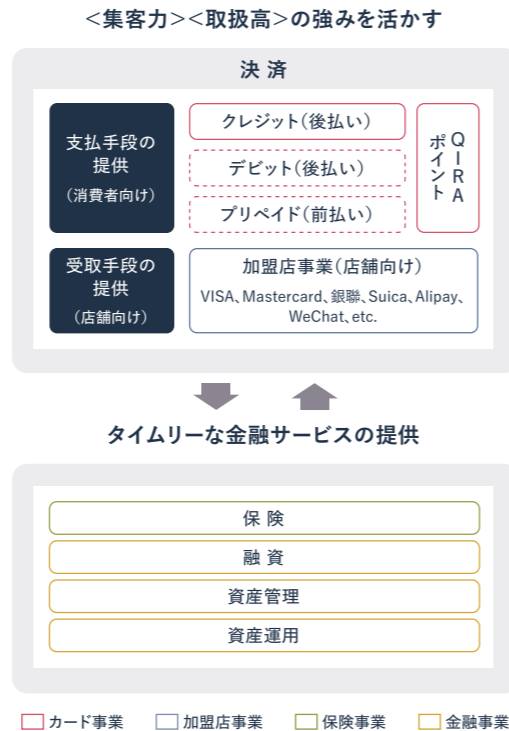
商業に限らない不動産用途開発については、2022年4月にレジデンス事業への新規参入として、名古屋や横浜などでの賃貸・分譲マンションの開発計画を発表しました。



決済を軸に、金融サービス展開拡大へ

決済・金融事業を取り巻く環境

コロナ禍を経て、消費行動の変化、ECの拡大、キャッシュレス化の進展、スマホ(アプリ)によるコミュニケーションの進化、新たなテクノロジープレーヤーの参入など、決済、金融を取り巻く環境は急速に変化しています。そのようななか、当社グループは中期経営計画で、デベロッパー戦略による地域での顧客拡大や、リアルデジタル戦略における顧客とのタッチポイントの拡大、プライムライフ戦略による新たな富裕層顧客の獲得などを目指しており、決済を通じてお客様とのリレーションを構築し、顧客データを活用して金融サービスを提供することによって、決済・金融事業を大きく成長させていくことができると考えています。



新カードを発行

2021年1月、「大丸松坂屋カード」の全面リニューアルを行いました。従来の大丸・松坂屋のポイントに加え、新ポイントプログラム「QIRA[キラ]ポイント」を導入しました。大丸・松坂屋でのご利用だけでなく、あらゆるクレジット決済で幅広くポイントが貯まり、貯まったポイントは、大丸・松坂屋のポイントへの交換のほか、さまざまな提携ポイントや商品や特別な体験への交換にご利用頂ける設計としました。カードデザインも一新し、業界初となる縦型のカードデザインを採用しました。またVISAのタッチ決済機能も搭載し、お客様の利便性向上にも努めています。

カードリニューアルにより、ターゲットとしている49歳以下の顧客シェアは3.5ポイント上がりました。また口座あたりの取扱高も、コロナ前の19年度と比較して、5.4%上がるという効果も出ています(2021年度ベース)。今後はQIRAポイントの認知・理解度・価値向上を通じ、稼働率の向上、取扱高拡大をはかります。



加盟店事業の推進

JFRカードは、2019年7月にVISA、Mastercardとライセンス契約を締結し、2021年2月よりアクワイアリング(加盟店)業務を開始しました。現在大丸松坂屋百貨店、PARCO、GINZA SIXなどグループ施設の加盟店業務の集約を進めています。また当社グループの店舗が出店する地域で、グループ外の加盟店獲得を積極的に進めています。加盟店に対しては、売上拡大、新規顧客の獲得、グループ顧客の送客等の価値提供を行うとともに、お客様に対しては「エリアの中で一番お得な決済・金融サービス」としての認知を得ることで、グループ顧客と加盟店を繋ぐエリア経済圏を構築することを目指します。



金融事業の拡大

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

人生100年時代における就学、就職、結婚、子育て、セカンドライフなど、さまざまなライフステージにおける健康やお金にまつわるお客様のニーズに応え、サポートしていきます。大丸松坂屋カードでのリボ・分割払いでの利便性向上のほか、2021年2月にはオリックス・クレジット株式会社と提携し、カードローン「QIRA[キラ]ローン-BRIGHT LIFE-」、2021年8月には株式会社ファミトラと提携し、「家族信託」紹介の取り扱いを開始しました。今後は将来に向けた資産形成をサポートする新たな金融サービスの提供に取り組んでいきます。

保険については、グループ内の保険代理店事業の統合により、手数料収益が順調に伸びています。今後は外商顧客や大丸松坂屋カード会員へのアプローチを強化するとともに、新たな法人顧客の開拓によって、収益の拡大を目指します。



QIRA LOAN
-BRIGHT LIFE-



中期的な成長に向けて

決済・金融事業は、2021年度の営業利益が19億円まで回復し、今中期経営計画において、営業利益30億円規模への利益拡大の目処をつけることができました。今後はグループ顧客基盤の強化、グルー

プ重点エリアを中心とした加盟店網の拡大、データを利活用した金融サービスの開発・拡大などにより、グループの成長、収益に大きく貢献できる体制を構築していきます。

サステナビリティ

地球温暖化や海洋汚染など地球環境問題の深刻化、サプライチェーン上の人権問題、また、新型コロナウイルス感染症の長期化や地政学的リスクの高まりなど、先行き不透明感が増すなか、社会構造や消費行動が大きく変わろうとしています。このような環境において、企業には、社会課題の解決と事業成長を両立するサステナビリティ経営が求められています。当社グループは、「CSV:Creating Shared Value(共通価値の創造)」への取り組みを通じて、サステナビリティ経営を推進し、お客様、従業員、お取引先様などすべてのステークホルダーの「Well-Being Life」を実現していきます。

「Well-Being Life(心身ともに豊かなくらし)」の実現

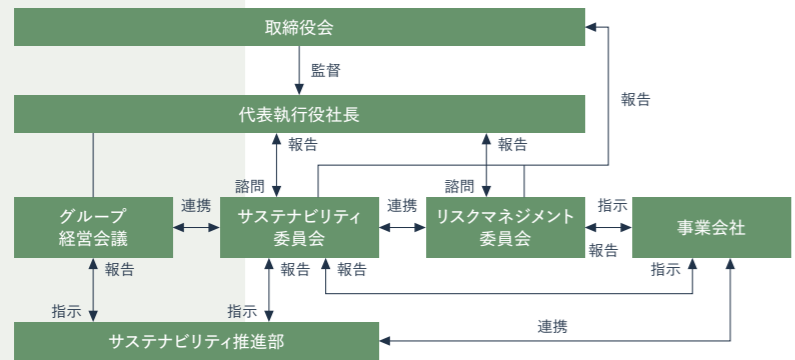
当社グループは、2021年度からスタートした中期経営計画において、ステークホルダーの皆様の「Well-Being Life」の実現を掲げました。

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



サステナビリティ推進体制

当社グループは、環境や人権を含む社会課題に関する具体的な取り組み方針を、業務執行の最高意思決定機関である「グループ経営会議」で協議・決議しています。グループ経営会議で協議・決議された事項は、代表執行役社長の諮問機関である「サステナビリティ委員会」で全事業会社に共有するとともに、同委員会が各社が策定した実行計画の進捗モニタリングを行っています。また、取締役会では、グループ経営会議およびサステナビリティ委員会が協議・決議された内容の報告を受け、論議・監督を行っています。



役員報酬ポリシーとの連動

当社グループは、2021年4月スタートの中期経営計画の策定にあわせて役員報酬ポリシーを改定し、業績連動株式報酬の非財務指標として、次の2項目を設定しました。

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

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

サステナビリティ委員会の主な議題

2021年度

- 4月・Scope3排出量削減に向けたお取引先様との取り組み
- ・2021年度お取引先様アセスメント(人権含む)実施概要
- ・サステナビリティ方針の改定
- ・グループ全体の2020年度進捗
- 9月・外部講師講演「ESG情報開示の重要性」
- ・お取引先様アセスメント(人権含む)の実施
- ・グループ全体の2021年度上期進捗

2022年度

- 4月・外部講師講演「ESG・サステナビリティ経営」
- ・2022年度実行計画
- ・女性活躍推進プロジェクトの進め方
- ・2021年度お取引先様アセスメント(人権含む)結果の説明
- ・グループ全体の2021年度進捗
- 5月・外部講師講演「経営戦略としてのダイバーシティ」

7つのマテリアリティ 長期目標一覧

マテリアリティ	リスクと機会	指標	2030年度目標 (一部2050年目標含む)	2023年度目標	2021年度実績と主な取り組み
環境 脱炭素社会の実現	リスク <ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型製品の需要増等、マーケット変化への対応遅れによる成長機会の喪失 再生可能エネルギー由来電力使用量の増加による調達コストの増加 環境課題や消費行動の多様化への対応遅れによるレピュテーションの低下 	Scope1・2温室効果ガス排出量	◎2050年度ネットゼロ ●60%削減(2017年度比)	●40%削減(2017年度比)	<ul style="list-style-type: none"> ●Scope1・2排出量36.7%削減(2017年度比) ●再エネ比率20.3%(再エネ電力量62,156MWh)
		創エネルギー	●新電力事業者との協業による再生可能エネルギーの自家発電・自家消費の拡大	●40%	
環境 サーキュラー・エコノミーの推進	機会 <ul style="list-style-type: none"> 小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長 サーキュラー型ビジネスへの新規参入による新たな成長機会の拡大 環境配慮型製品・サービスの需要増への対応による収益の拡大 	廃棄物排出量(食品含む)	●50%削減(2019年度比)	●15%削減(2019年度比)	<ul style="list-style-type: none"> ●廃棄物排出量11.9%削減(2019年度比) ●エコフリサイクル回収量: 累計1,101t ●ファッションサブスクリプション事業「アナザーアドレス」の開始(大丸松坂屋百貨店)
		エコフリサイクル回収量累計	●累計3,000t	●累計1,500t	
環境 社会 サプライチェーン全体のマネジメント	リスク <ul style="list-style-type: none"> 製品・サービス調達の不安定化 人権侵害など社会課題への未対応によるレピュテーションの低下 機会 <ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの安定的な調達 強靱なサプライチェーン構築による事業のレジリエンス強化 	Scope3温室効果ガス排出量	◎2050年度ネットゼロ ●40%削減を目指す(2017年度比)	●10%削減(2017年度比)	<ul style="list-style-type: none"> ●Scope3排出量17.3%削減(2017年度比) ●アセスメント実施: 回答率40.6%・浸透率60% ●お取引先様説明会実施(大丸松坂屋百貨店)(2022年4月) ●JFRお取引先様行動原則共有(パルコ) ●人権アセスメント実施 ●2022年度人権リスク特定
		JFRお取引先様行動原則の浸透	●アセスメント回答率95%・浸透率100%	●アセスメント回答率80%・浸透率25%	
社会 ダイバーシティ&インクルージョンの推進	機会 <ul style="list-style-type: none"> 組織の生産性向上、優秀人材の獲得 従業員のエンゲージメント、組織力の向上 事業戦略の推進、イノベーションの創出による企業価値の向上 	女性管理職比率	●労務構成比と同様の50%を目指す	●26%	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率21.3% ●障がい者雇用率2.66%(2021年6月時点) ●アンコンシャスバイアスアンケート実施(従業員対象) ●ダイバーシティ研修(管理職対象) ●「同性パートナーシップ規則」「性別移行支援休暇」LGBT相談窓口」新設 ●LGBTに関するeラーニング実施(従業員対象) ●ハラスメントアンケート実施(従業員対象)
		定年延長	●70歳定年を目指す	●65歳定年導入の事業会社拡大	
社会 ワークライフ・インテグレーションの実現	機会 <ul style="list-style-type: none"> 消費者ニーズとのアンマッチによる顧客離反 頻発する自然災害・疫病による店舗休業などの販売機会の喪失 新規マーケットの創造 消費者の価値観の変容を捉えた製品・サービスの開発 エシカル消費に関心の高い顧客層の獲得 	障がい者雇用率	●3.0%	●2.6%	<ul style="list-style-type: none"> ●ダイバーシティ&インクルージョンの従業員の浸透率100% ●LGBT等多様なお客様への売場・商品・サービスの展開 ●育児・介護離職率 ●男性育児休業取得率 ●いつでもどこでも働ける組織による生産性の向上 ●従業員満足度
		ダイバーシティの企業文化醸成	●お取引先様と従業員の人権が尊重される事業活動の定着	●お取引先様と従業員の人権が尊重される事業活動の定着	
社会 お客様の健康・安全・安心なくらしの実現	機会 <ul style="list-style-type: none"> 最新テクノロジーによる、防災・防疫に対応したレジリエンスの高い店づくりと健康に配慮した快適な空間の提供 	育児・介護離職率	●0%	●1.0%未満	<ul style="list-style-type: none"> ●育児介護離職率1.4% ●男性育児休業取得率43.6% ●テレワーク制度の拡充として、勤務場所の選択肢の拡大(JFR本社は自宅以外も可) ●副業の拡大(JFR本社・パルコ) ●社内協業(20%ルール)制度導入(パルコ) ●J,フロントリテイリング健康宣言策定
		男性育児休業取得率	●性別問わず100%	●100%	
社会 地域社会との共生	機会 <ul style="list-style-type: none"> 都市機能の分散化に対応した事業展開 	働き方	●いつでもどこでも働ける組織による生産性の向上	●60%	<ul style="list-style-type: none"> ●認証取得製品の販売 ●ウェルネスやエシカル商品を扱うショップの誘致 ●エンカルイベントの開催 ●医療ウェルネスモール「Welpa(ウェルパ)」開業(心斎橋PARCO) ●ショールーミングスペース「明日見世」を開設(大丸東京店) ●催事・ギフトセンターのバーチャル化 ●「JFR新型コロナウイルス対応マニュアル」制定
		従業員満足度	●80%	●30%	
社会 地域社会との共生	機会 <ul style="list-style-type: none"> 文化や歴史をはじめとする地域の特徴をいかした街の魅力向上、街の賑わい創出に資する開発 店舗のCSV化(サステナビリティ化)の横展開 行政、教育機関、NGO・NPOとの連携による地域活性化の推進 地産地消などローカルコンテンツの発掘・発信による地域活性化の推進 	エシカル消費	●ライフスタイル全般におけるエシカル消費の拡大	●食品安全と環境保全に関する認証商品の取り扱い強化スタート	<ul style="list-style-type: none"> ●地域共生の取り組み「Think LOCAL」(大丸松坂屋百貨店)、クラウドファンディング「BOOSTER」(パルコ)の実施 ●地方活性化に向けた産学連携協定 ●市立図書館の開設(大丸須磨店)
		心と身体の健康	●エンタテインメント事業やウェルネス事業の拡大による生活の彩りの提供と新たな顧客体験の創出	●伝統文化やアート、カルチャーなどのエンタテインメント事業の領域拡大	
社会 地域社会との共生	機会 <ul style="list-style-type: none"> 行政、教育機関、NGO・NPOとの連携による地域活性化の推進 地産地消などローカルコンテンツの発掘・発信による地域活性化の推進 	サステナビリティ活動へのお客様認知度・共感性	●80%	●30%	<ul style="list-style-type: none"> ●「JFR新型コロナウイルス対応マニュアル」制定
		BCP・防災・防疫	●最新テクノロジーによる、防災・防疫に対応したレジリエンスの高い店づくりと健康に配慮した快適な空間の提供	●BCPの高度化と防疫対策の強化	

環境への取り組み

昨今、深刻化する地球温暖化は、大規模な気候変動を引き起こす要因となり、将来世代はもちろんのこと、現世代の私たちを含め人類がその危機にさらされています。このようななか、当社グループは、気候変動に伴うリスクと機会が事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識し、「脱炭素社会の実現」と「サーキュラー・エコノミーの推進」をマテリアリティに掲げ、環境リスクの低減と新たなビジネス機会の獲得に取り組んでいます。

2050年度ネットゼロ^{※1}への移行

2018年には気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が「1.5°C特別報告書」において、「1.5°C目標の達成には2050年頃までのネットゼロが必要である」との科学的指標を示し、また、2021年にはSBT(Science Based Targets)イニシアチブ^{※2}が、科学的知見に基づいた「企業のネットゼロ基準」を新たに公表する等、企業にとってネットゼロの必要性は看過できない状況となっています。

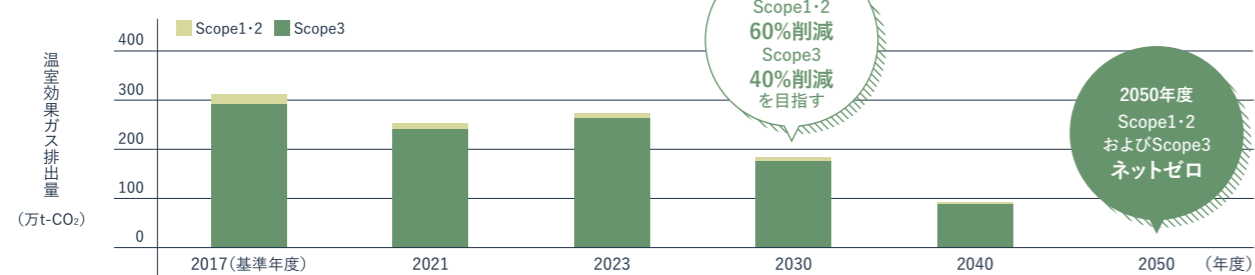
当社グループは、2021年にScope1・2温室効果ガス排出量(以下、排出量という。)削減目標を40%から60%に引き上げ(SBT基

準年2017年度比)、SBTイニシアチブが定める新基準「1.5°C目標」の認定を再取得しました。

さらに、SBTイニシアチブの「企業のネットゼロ基準」に基づき、Scope1・2・3排出量における「2050年度ネットゼロ」の実現に向けて2022年5月に「JFRグループ 2050年度ネットゼロ移行計画」を策定しました。短期・中期・長期的視点から、事業戦略において、マイナスのリスクに対しては適切な回避策を策定する一方、プラスの機会に対してはマーケット変化に積極的に対応する等、新たな成長機会の獲得を目指します。

※1 温室効果ガスの排出量から、植林、森林管理等による吸収量や、温室効果ガスの回収・地中への貯留等による除去量を差し引いて、合計を実質的にゼロにすること
 ※2 産業革命前からの気温上昇を2°C未満に抑えるため、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標達成を推進することを目的とした国際的イニシアチブ

JFRグループ 2050年度ネットゼロ移行計画



Phase	実績 (2017~2021年度)	短期 (2023年度まで)	中期 (2030年度まで)	長期 (2050年度まで)
温室効果ガス実績見直し・削減目標 (2017年度比)	Scope1・2 2017年度 194,154t-CO ₂	Scope1・2 2021年度 36.7%削減	Scope1・2 2030年度 60%削減	Scope1・2 2050年度 ネットゼロ
	Scope3 2017年度 2,927,320t-CO ₂	Scope3 2021年度 17.3%削減	Scope3 2030年度 40%削減を目指す	Scope3 2050年度 ネットゼロ

重点施策
省エネルギー施策の継続、強化によるScope1・2・3削減 ・店舗内照明のLED切り替え拡大や省エネ高効率機器の導入によるScope1・2およびScope3(カテゴリ3)削減 ・社用車のEV化によるScope1・2削減
再生可能エネルギー拡大によるScope2削減 ・店舗および事業所の再生可能エネルギー切り替え拡大によるScope2削減
お取引先様との協働やサーキュラー・エコノミーの推進によるScope3削減 ・お取引先様やお客様と協働した既存の3R高度化によるScope3(カテゴリ1, 4, 5, 9)削減 ・お取引先様との協働によるScope3(カテゴリ1)削減 ・廃棄物排出削減およびリサイクル率向上によるScope3(カテゴリ5)削減
創エネルギーシステムの導入によるScope2削減 ・自社施設への再生設備投資等によるScope2削減 ・コーポレートPPAの構築によるScope2削減
最新技術等の活用やオフセット ・水素やアンモニア等、新たな脱炭素エネルギー由来電力の利用 ・CCUS(CO ₂ 回収・転換・貯留技術)の活用 ・CO ₂ 吸収のための植林活動によるオフセット

※2022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。

再生可能エネルギーの活用によるScope1・2排出量削減

当社グループは、店舗や本社オフィスにおける再生可能エネルギーへの切り替え、照明のLED化、社用車のEV化など、Scope1・2排出量の削減に取り組んでいます。特に、店舗の再生可能エネルギー化は、排出量の削減だけでなく、店舗の環境価値の向上にもつながり、環境課題に関心の高いお客様やお取引先様からの支持獲得につながると考えています。

再生可能エネルギーへの切り替えにより、2022年2月末現在の再生率は20.3%となっています。今後は、再生可能エネルギーの自家消費等、創エネルギー施策についても検討し、エネルギー源の多様化によるレジリエンス強化に取り組んでいきます。

2021年度 JFRグループScope1・2排出量目標・実績

	2021年度	2020年度比	2017年度比 (SBT基準年度比)
目標	Scope1・2合計 126,822	▲4.0	▲34.7
実績	Scope1・2合計 122,812 [*]	▲7.0	▲36.7

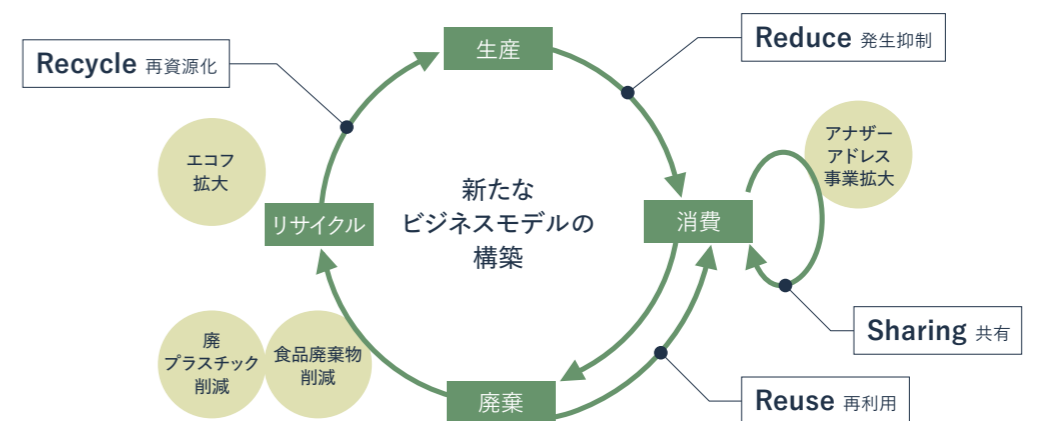
※LRQAリミテッドによる第三者保証取得

お取引先様とともに取り組むScope3排出量削減

当社グループのScope3排出量は、サプライチェーン全体の排出量の約95%を占めています。小売業を中核とした当社グループの特性を踏まえると、Scope3排出量削減は、自社単独の取り組みだけではなく、調達先等のお取引先様と協働して取り組むことが重要であると考えています。

当社グループのScope3排出量の約86%を占める大丸松坂屋百貨店では、2022年4月、主要なお取引先様を対象に説明会を実施しました(参加社数253社、300名)。脱炭素社会の実現に向けた大丸松坂屋百貨店の取り組みを伝えることで当社グループの覚悟を示すとともに、お取引先様との協働が必須であること、また、各社で排出量を可視化することが第一歩になること等を説明しました。

JFRグループが目指すサーキュラー・エコノミーのイメージ図



今後は、2050年度ネットゼロに向けて、お取引先様と協働してScope3排出量削減のための具体的施策を検討、実行していくことで、サプライチェーン全体で脱炭素社会の実現に貢献します。



2021年度 JFRグループScope3排出量実績

	2021年度	2020年度比	2017年度比 (SBT基準年度比)
実績	Scope3合計 2,420,492 [*]	+19.1	▲17.3

※LRQAリミテッドによる第三者保証取得

資源循環とサーキュラー型ビジネスモデルの構築

製品の大量生産・大量廃棄が深刻な社会課題となっているなか、天然資源や製品の使用効率を最大化させ、廃棄物の発生を最小化するサーキュラー・エコノミーの重要性が高まっており、当社グループでも取り組みを進化させています。

大丸松坂屋百貨店では、お客様から不要な衣料品や靴・バッグなどを回収し、新たな素材や製品に再資源化・再利用化する「エコフ」に取り組む等、従来から3R^{*}を実践し、ステークホルダーの皆様からの支持を獲得してきました。さらに、2021年にはサブスクリプション型ファッションレンタルサービス「アナザアドレス」を立ち上げ、サステナブルな取り組みを進めています。

今後も、「資源循環の取り組み」と「サーキュラー型ビジネスモデルの構築」の2つの重点取り組みを軸に3Rを進化・拡大させ、環境負荷の低減と新たなビジネス機会の獲得の両立を目指します。

※Reduce(抑制)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化)の3つのRの総称

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

気候変動への対応とTCFD提言に沿った情報開示

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

環境課題に対するガバナンス

当社グループは、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、環境課題に関する具体的な取り組み施策について、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で協議・決議しています。また、半期に一度以上開催されるサステナビリティ委員会において、グループ経営会議で協議・決議された環境課題への対応方針等を共有し、当社グループの環境課題に対する実行計画の策定と進捗モニタリングを行っています。

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

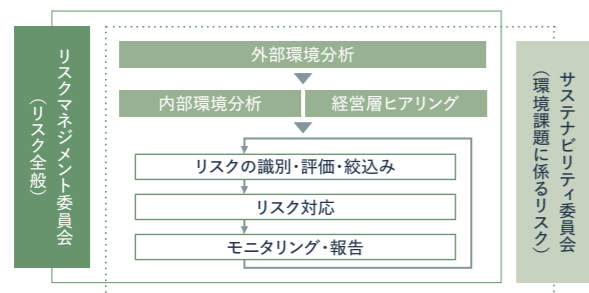
代表執行役社長は、グループ経営会議の長を担うと同時に、直轄の諮問機関であるリスクマネジメント委員会およびサステナビリティ委員会の委員長も担っており、環境課題に係る経営判断の最終責任を負っています。グループ経営会議およびサステナビリティ委員会で協議・決議された内容は、最終的に取締役会へ報告を行っています。

リスク管理

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

代表執行役社長直轄の諮問機関であるリスクマネジメント委員

リスク管理プロセス



会では、外部環境分析をもとに、リスクを識別・評価し、優先的に対応すべきリスクの絞り込みを行い、当社グループでリスク認識を共有し、グループ戦略に反映して対応しています。

戦略

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

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

シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の既存シナリオを参照の上、パリ協定の目標である「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保ち、1.5°Cに抑える努力をすること」を想定した1.5°C/2°C未満シナリオ、および、現在のペースで温室効果ガスが排出されることを想定した4°Cシナリオの2つの世界を想定しています。

当社グループは、気候関連リスク・機会に対し、ネットゼロを実現する2050年度を見据えたバックカスティングにより、グループの戦略を策定し、対応しています。

参照した既存シナリオ

想定される世界	既存シナリオ
1.5°C/2°C未満シナリオ	「Net-Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)」(IEA, 2021年)
	「Sustainable Development Scenario(SDS)」(IEA, 2021年)
4°Cシナリオ	「Representative Concentration Pathways(RCP2.6)」(IPCC, 2014年)
	「Stated Policy Scenario(STEPS)」(IEA, 2021年)
	「Representative Concentration Pathways(RCP6.0, 8.5)」(IPCC, 2014年)

JFRグループの特に重要な気候関連リスク・機会および財務影響

気候関連リスク・機会の種類	発現時期	JFRグループにとって特に重要な気候関連リスク・機会	財務影響		対応策		
			1.5°C/2°C未満シナリオ	4°Cシナリオ			
リスク	移行リスク	政策規制	短・中期	炭素税等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入・規制強化によるエネルギーコストの増加	約11億円 ^{※1} のコスト増	約6億円 ^{※1} のコスト増	店舗・事業所における省エネルギーや再生可能エネルギーへの切り替えによるScope1・2排出量削減
				グリーン電力証書の購入等による温室効果ガス排出削減コストの増加	↗	➡	店舗・事業所における最新の高効率機器の導入によるエネルギー使用量の削減
				再生可能エネルギー由来電力使用量の増加による再生可能エネルギー調達コストの増加	約7億円 ^{※2} のコスト増	約2億円 ^{※2} のコスト増	自社施設への再生可能エネルギー設備投資等、創エネルギーシステムの導入による再生可能エネルギーの自家消費
リスク	物理リスク	急性	短・中期	気候変動に起因する自然災害による店舗・事業所の損害、休業による収益の減少	約52億円 ^{※3} の減収	約103億円 ^{※3} の減収	BCP整備による店舗・事業所のレジリエンス強化
				気候変動に起因する感染症リスク(新型コロナウイルス感染症等)の増加による店舗での販売機会の喪失	↗	↑	中期経営計画で策定した「リアル×デジタル戦略」の推進による販売チャネルの多様化
機会	エネルギー源	短・長期	短・中期	最新のエネルギー高効率機器導入によるエネルギー調達コストの減少	↗	➡	店舗・事業所における最新の高効率機器の導入によるエネルギー使用量の削減
				お取引先様との協働によるシェアリング、アップサイクル製品の需要増への対応による収益の拡大	↑	↗	お取引先様との協働によるシェアリング、アップサイクル等のサーキュラー型ビジネスモデルへの転換
				リユース製品・リサイクル製品等、お客様からの環境配慮型製品・サービスの需要増への対応による収益の拡大	↑	↗	お取引先様やお客様との協働による3Rの高度化や、環境配慮型製品・サービスの取扱い拡大
機会	市場	短・長期	短・長期	環境価値の高い店舗や事業所への転換に伴う環境意識の高いテナントの来店による収益の拡大	約10億円 ^{※4} の増収	—	省エネや再生可能エネルギーへの切り替えによる店舗・事業所の環境認証取得
				気候変動に起因する感染症リスク(新型コロナウイルス感染症等)の増加への対応による新たな成長機会の獲得	↑	↗	中期経営計画で策定した「リアル×デジタル戦略」の推進による販売チャネルの多様化

(2030年度時点をもとに算出した定量的財務影響の算出根拠)
 ※1 2030年度時点のJFRグループScope1・2排出量に対して、1t-CO₂あたりの炭素税価格を乗じて試算
 ※2 2030年度時点のJFRグループ電気使用量に対して、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の価格高を乗じて試算
 ※3 過去の自然災害に伴う休業等による売上損失額に対して、洪水発生頻度を乗じて試算
 ※4 2030年度時点のJFRグループの不動産収入利益に対して、環境認証取得ビルの新規成約賃料変動率を乗じて試算

📄 「2050年度ネットゼロ移行計画」については58ページをご覧ください。

指標と目標

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

また、2021年4月に改定した役員報酬ポリシーでは、業績連動報酬を決定する指標として、Scope1・2排出量削減目標を設定し、気候変動問題に対する執行役の責任を明確化しています。

JFRグループの気候関連リスク・機会の管理に用いる目標

指標	目標年度	目標内容
温室効果ガス排出量	2050年	Scope1・2・3排出量ネットゼロ
	2030年	Scope1・2排出量60%削減(2017年度比) ^{※1} Scope3排出量40%削減を目指す(2017年度比) ^{※1}
事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率	2050年	事業活動で使用する電力に占める再エネ比率100% ^{※2}
	2030年	事業活動で使用する電力に占める再エネ比率60%

※1 SBTイニシアチブにより認定
 ※2 2020年 RE100に加盟

📄 2021年度 Scope1・2・3排出量実績については、59ページをご覧ください。

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

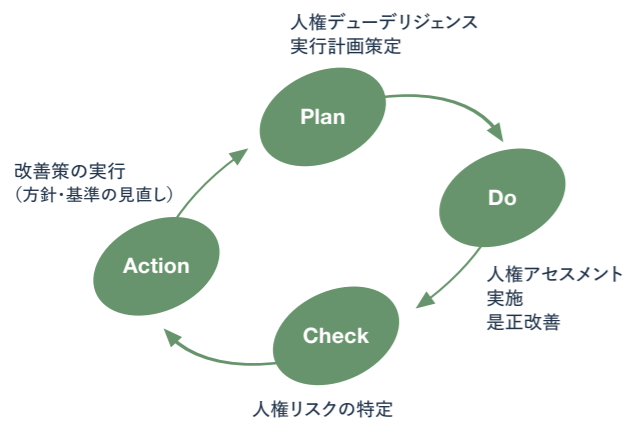
社会への取り組み

新型コロナウイルス感染症の長期化やサプライチェーン上の人権問題など、企業を取り巻く環境が変わっています。その影響により社会構造や消費行動が大きく変化し、企業の事業活動においても大きな影響を及ぼしています。当社グループは、お取引先様とサステナビリティに対する考え方を共有し、ともに社会的責任を果たすことで、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。また、お取引先様とともに、サプライチェーンで働く人々の人権が守られ、健康に働き続けることができる職場環境づくりを実現します。

人権デューデリジェンス

サプライチェーン上で発生する強制労働や差別など、国内外において人権問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。

当社グループは、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のPDCAサイクルを回しています。この取り組みにより、消費者、お取引先様、従業員の人権を尊重した事業活動を実現し、ステークホルダーの皆様のWell-Being Lifeの実現に貢献します。



人権アセスメント

2021年10月～12月、お取引先様7,415社を対象に、「JFRお取引先様行動原則」の浸透状況について確認を行うアセスメントを実施しました。人権については、この行動原則に含まれる「人権方針」に沿って、お取引先様の取り組み状況を確認しました。

3,012社のお取引先様から回答をいただいた結果、人権方針については概ね遵守されており、今回のアセスメントでは注視するような人権リスクは見当たりませんでした。

一方で、自社における人権方針やガイドラインの策定が未整備なお取引先様が確認されたため、今後は対話を通じて、人権の取り組みの重要性を共有し、改善に向けた働きかけを実施していきます。

人権リスクの特定

2022年、当社グループの事業特性を踏まえ、想定される人権リスクを特定しました。なお、人権への影響を考慮すべき対象については、「従業員」「お取引先様（一次サプライヤー）」「消費者（お客様）」としました。

参考にした資料等

- 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や日本政府の「ビジ

人権リスク

	2022年度
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ● あらゆる差別やハラスメント ● 過剰・不当な労働時間 ● 労働安全衛生 ● COVID-19による在宅勤務の増加による健康悪化 ● 個人情報の漏えい・プライバシーの侵害
お取引先様 (一次サプライヤー)	<ul style="list-style-type: none"> ● 強制労働・児童労働 ● 結社の自由や団体交渉の制限 ● 賃金の不足・未払い ● 過剰・不当な労働時間 ● あらゆる差別やハラスメント ● 外国人労働者の権利 ● 労働安全衛生 ● COVID-19による需要減少における非正規雇用などの不当解雇 ● 地政学上の紛争等によるサプライチェーン上の人権リスクへの間接的な加担
消費者（お客様）	<ul style="list-style-type: none"> ● 不十分な品質チェックや違法検査による製品・サービスの安全欠如 ● 製品の誤った使用による事故 ● アルコールや加工食品などによる健康被害 ● 個人情報の漏えい・プライバシーの侵害

ネスと人権に関する行動計画」などの国際的なビジネスにおける人権指針

- 当社グループのリスクを網羅的に抽出した「JFRグループリスク」
- 2021年度実施の「お取引先様アセスメント結果」
- グループ内従業員を対象とした「ハラスメントアンケート結果」

当社は、明確にした人権リスクに対して重点的に取り組んでいくとともに、人権をめぐる環境は常に変化していることを鑑み、今後も定期的かつ継続的に人権リスクを見直していきます。

人権リスクの予防と是正の実施

当社グループは、人権リスクの予防と是正に向け、従業員には、行動原則の周知や人権教育等を実施しています。また、お取引先様には、お取引先様行動原則の浸透、ならびに改善に向けた継続的な対話などを行っています。消費者（お客様）には、お客様相談窓口の設置、商品の品質に関して試験やコンサルティングを行う消費科学研究所を設置するとともに、正確で分かりやすい情報発信にも努めます。

人権尊重に向けた従業員への取り組み

当社グループは、人権リスクのひとつと捉えているハラスメントの撲滅と未然防止に向け、2020年に「ハラスメント撲滅宣言」を策定しました。また、問題発生時の迅速な対応や再発防止に取り組むため、「ハラスメント防止対策委員会」「ハラスメント相談窓口」を設置しています。加えて、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む）が、コンプライアンス上の問題についてコンプライアンス委員会に直接通知し是正を求めることを可能とする内部通報制度*を設置しています。

*2021年度JFRグループコンプライアンス・ホットライン利用件数46件

JFRお取引先様行動原則に関するアセスメントの実施

2021年10月～12月、JFRお取引先様行動原則に賛同いただいたお取引先様を対象に、行動原則の理解・遵守状況を確認するアセスメントを初めて実施しました。

<概要>

実施会社：JFR本社、大丸松坂屋百貨店、関連事業会社7社
対象：JFRお取引先様行動原則を共有しているお取引先様（一次サプライヤー） 7,415社

評価基準

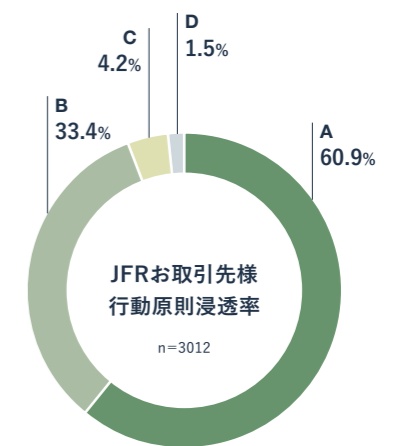
- 質問の80%以上（19問中16問以上）に「はい」と回答したお取引先様は、行動原則が遵守されているとみなす。

・「はい」の回答率が30%未満（5問以下）であったお取引先様については、次ステップとして対話の候補とする。

<アセスメント結果>

3,012社から回答いただき、回答率は40.6%でした。行動原則浸透度の目安である質問の80%以上に「はい」と回答いただいたお取引先様は約60%となり、行動原則の浸透が進んでいると判断しています。

また、対話を行う候補となったお取引先様は、1.5%に留まりました。



質問19問に対し「はい」と回答	回答社数
■ A：16問以上（80%以上）	1,833社
■ B：10問以上	1,008社
■ C：6問以上	126社
■ D：6問未満	45社

<アセスメント後の対応>

当社グループは、お取引先様行動原則の浸透において課題がみられた場合は、必要に応じてお取引先様と対話の場を設けることとしています。対話を通じて、アセスメント結果を共有し、当社グループのサプライチェーンマネジメントの考え方、行動原則を遵守いただくことの重要性をご理解いただくとともに、お取引先様の状況を把握し、改善を働きかけます。

今後も、当社グループは行動原則の遵守や人権の尊重に対する重要性を理解・賛同いただくよう努めます。また、お取引先様説明会を実施するなど、行動原則のさらなる浸透に努め、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

お客様のWell-Being Life実現に向けて

当社グループが考えるWell-Being Lifeとは、モノや経済的な豊かさだけでなく、心も身体も、社会的・環境的にも豊かなくらしです。当社は、お客様のWell-Being Lifeの実現に向けて、お取引先様と協働しながら、当社がもつ商業プロデュース力や不動産資産を活用し、新たな顧客体験の創出や、店舗を基点とした地域の賑わいのある街づくりに取り組んでいます。

生活の彩りの提供と新たな顧客体験の創出

パルコ エンタテインメント事業部は、優れたコンテンツを持つお取引先様や独創的なクリエイターなどのパートナーの皆様と、魅力あるアートやカルチャー、エンタテインメントを通して、お客様に生活の彩りと心躍る新たな顧客体験を提供しています。

パルコ エンタテインメント事業部については、50ページをご覧ください。

地域との連携と賑わいのある街づくり

当社グループは、ステークホルダーのWell-Being Life実現のために、地域コミュニティやパートナーの皆様と協働し、店舗を基点とした周辺エリアの地域開発、地産地消による地域活性化等を通じて、新たな地域との連携と賑わいのある街づくりに取り組んでいます。

また、店舗のある地域を軸にオンラインと融合して地域事業者の皆様とともに地域活性化にも取り組んでいます。

地域開発については、52ページをご覧ください。

お客様に安心してご来店いただける防災・防疫に強い店舗環境づくり

当社グループでは、従来の感染防止対応策の検証を行い、将来の新たなパンデミックに備えるための「JFR新型コロナウイルス対応マニュアル」を制定するなど、感染防止対策の徹底に組織的に対応しています。また、大丸松坂屋百貨店やパルコの店舗では、防災訓練やBCP訓練を定期的に行い、新型コロナウイルス感染症防止対策として、3密空間とならない環境づくりや館内空調強化等、安全・安心対策を実施しています。

大丸松坂屋百貨店

地域共生プロジェクト「Think LOCAL」



Think LOCALは、地域の課題を考え応援するプロジェクトです。店舗のある地域を中心に、おいしい名産やお土産の銘品などを紹介し、オンライン販売する「ニッポンをお取り寄せ地産市場」を運営。オンラインでの販売強化とともに、各店舗での地域との共生に取り組んでいます。

博多大丸

九州探検隊



「九州探検隊」は、百貨店の社員が九州の各市を訪問し、行政と協力して、まだ広く知られていない素晴らしい食や工芸、コト文化などを情報収集・発掘し、広く紹介する事によって地産地消を推進し、九州全体の活性化を目指すプロジェクトです。九州探検隊は、2022年6月現在、89市を訪問し、各市から情報発信アンバサダーに認定されています。

パルコ

クラウドファンディング「BOOSTER(ブースター)」



パルコは、株式会社CAMPFIREと共同運営するクラウドファンディング「BOOSTER」を活用して、地域活性化への取り組みを進化させています。「静岡PARCO」「松坂屋静岡店」「静岡新聞・静岡放送」とともに静岡県内事業者の新たな挑戦や困りごと解決をする「しずおかMIRUI(みるい)プロジェクト」をはじめ、2021年には「大丸京都店」「京都信用金庫」とともに京都の魅力を発信する展示応援プロジェクト「みっけ! KYOTO」を開始しました。

大丸須磨店

公立図書館「神戸市立名谷図書館」



photo/Takeshi asano

2021年3月、大丸須磨店はリニューアルに伴い、国内百貨店としては初めて店内に「神戸市立名谷図書館」を誘致しました。図書館内のベンチには六甲山木材を多用し、百貨店でのお買い物を楽しみながら、地域の人々が集う憩いの空間を創出しています。

第三者保証の取得

右記2021年度データは、信頼性を確保するためLRQAリミテッドによる独立した第三者保証を取得しています。

環境	エネルギー使用量	428,049MWh	廃棄物発生量	26,637t
	再生可能エネルギー使用量	62,156MWh	廃棄物リサイクル量	12,845t
	Scope1排出量	14,004t-CO ₂	廃棄物排出量	13,792t
	Scope2排出量	108,808t-CO ₂	食品廃棄物発生量	4,211t
	Scope3排出量	2,420,492t-CO ₂	食品廃棄物リサイクル量	1,678t
社会	水使用量	2,449,396m ³	食品廃棄物排出量	2,533t
	女性管理職比率	21.3%	女性育児休業取得後復帰率	95.3%
	障がい者雇用率	2.66%	男性育児休業取得率	43.6%
	育児休業取得者数	88人	業務上死亡者数	0人

サステナビリティボンド(第9回無担保社債)レポーティング

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

事業カテゴリー	アウトプット	アウトカム	インパクト	資金使途金額
脱炭素社会の実現				
グリーンビルディング	● 適格事業の概要 大丸心齋橋店本館の建設(2019年度) 渋谷PARCOの建設(2019年度)	● 建物認証・確認取得状況(取得時期・取得した認証レベル) 大丸心齋橋店本館：大阪市建築物環境計画書制度 Aランク取得(2019年度) 渋谷PARCO：東京都建築物環境計画書制度 第3段階取得(2021年)	脱炭素社会をリードし次世代へつなぐ地球環境の創造	既充当額 6,000百万円
再生可能エネルギー	● 購入した再生可能エネルギー由来電力量： 62,156MWh	● 全電力消費量に占める再生可能エネルギー由来電力割合： 20.3%(対前年10.3%増)		既充当金額 300百万円 2021年度充当額 1,053百万円
グリーン調達	● リース対象のEV車の台数： 2021年度13台 (累計145台、累計39%)	● EV化によるCO ₂ 排出削減量： 年間約393t-CO ₂ (同カテゴリー車種のガソリン車の排出量との比較にて算出)		既充当額 90百万円 2021年度充当額 80百万円
エネルギー効率	● 切り替えのため導入されたLED： 2021年度約1,600灯 (累計224,600灯)	● LED化によるCO ₂ 削減量： 年間約11,230t-CO ₂		既充当額 590百万円 2021年度充当額 249百万円
地域社会との共生				
社会経済的向上とエンパワメント(コミュニティ)	● 大丸神戸店の周辺店舗として、神戸・旧居留地で運営している店舗数：54店舗	● コミュニティ活性化の取り組み ・兵庫の生産者による地域活性化プロジェクト「エイチLABO」 ・地元播州織マスクの販売 ・地元兵庫と神戸の魅力ある商品の発信販売「神戸市(いち)」 ● 大丸神戸店の来客者数：7,636,000人	地域の皆様とともに店舗を基点とした人々が集う豊かな未来に向けた街づくりの実現	既充当額 2,000百万円 2021年度充当額 1,137百万円
ダイバーシティ&インクルージョンの推進				
社会経済的向上とエンパワメント(女性・障がい者)	● JFR女性塾開催回数 (2021年度コロナ禍のため未実施) ● マザー採用にかかる費用： 2021年度 2,894千円	● 女性管理職登用状況(連結) 2021年度女性管理職比率：21.3% ● JFR女性塾への参加人数(年間) (2021年度コロナ禍のため未実施) ● マザー採用者人数(年間)：2021年度 1名	すべての人々がより互いの多様性を認め個性を柔軟に発揮できるダイバーシティに富んだ社会の実現	既充当額 20百万円 2021年度充当額 3百万円

<資産充当状況>発行額：15,000百万円、既充当額：9,000百万円、21年度充当額：2,522百万円、合計充当額：11,522百万円、未充当額：3,478百万円

外部からの評価

MSCI日本株女性活躍指数(WIN) [※] 5年連続選定 2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄に選定 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	CDP2021気候変動の調査において2年連続「A」に認定 CDP A LIST 2021 CLIMATE	SNAMサステナビリティ・インデックス選定 2022 Sompo Sustainability Index
令和3年度なでしこ銘柄に選定 NADE SHI KO 2022	健康経営優良法人2022 大規模法人部門 ホワイト500認定 健康経営優良法人 2022 Health and productivity ホワイト500	PRIDE指標2021「ゴールド」受賞 work with Pride WIP Gold 2021	2021年度IR優良企業大賞受賞 IR 優良企業大賞

※The inclusion of J. Front Retailing Co., Ltd. in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or Index names herein do not constitute a sponsorship, endorsement, or promotion of J. Front Retailing Co., Ltd. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

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

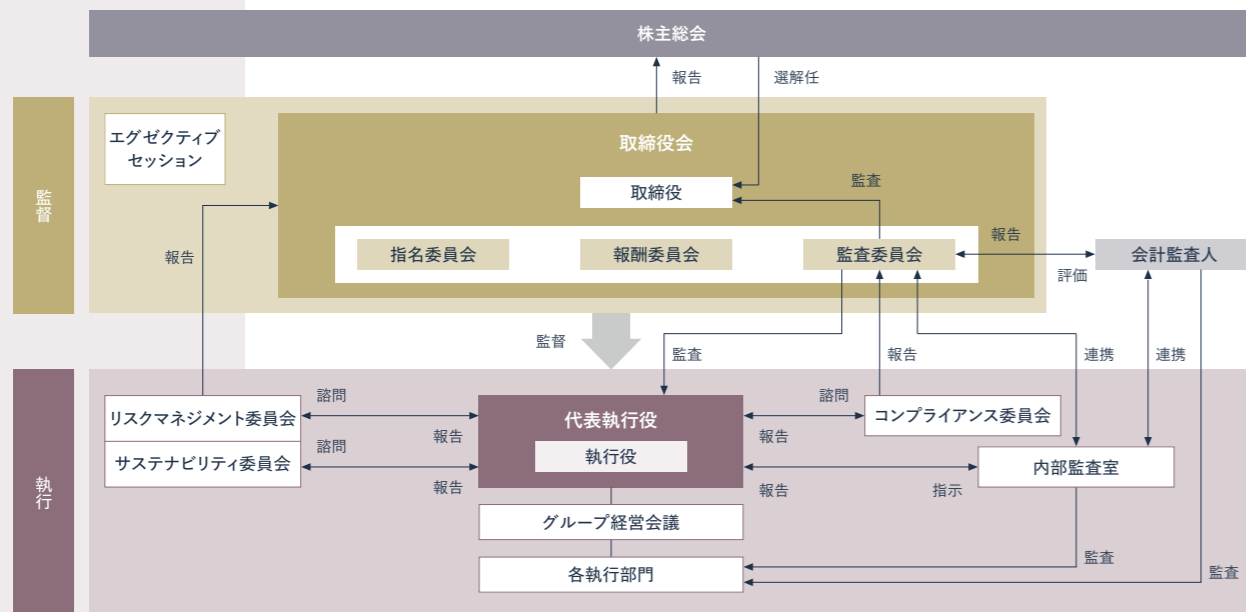
また、当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。

その理由は

- ①監督と執行の分離による経営監督機能の強化
- ②業務執行における権限・責任の明確化および機動的な経営の推進
- ③経営の透明性・客観性の向上
- ④グローバルに対応できるガバナンス体制の構築

により、コーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組むためです。なお、当社は、業務執行との分離による監督機能のさらなる強化をめざし、取締役員数の適正化のため、2022年5月に開催した株主総会において、取締役の員数を「15名以内」から「11名以内」に減員するよう定款の変更を行いました。

コーポレートガバナンスの体制図



コーポレートガバナンス体制の概要

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

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

また、当社の経営組織として6つの統括部（経営戦略統括部、グループデジタル統括部、グループシステム統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部、業務統括部）を設置し、それぞれの組織の役割・責任・権限を明確にし、監督機能の強化、グループ全体の内部統制システムの充実をはかっています。

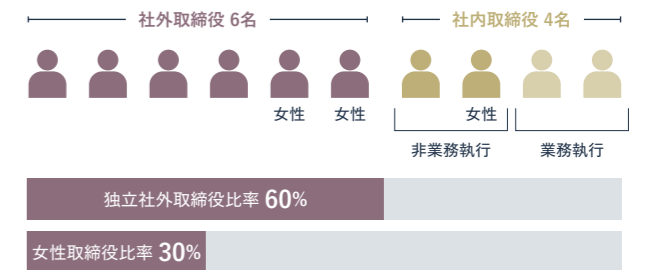
取締役会

①取締役会の役割・責務

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

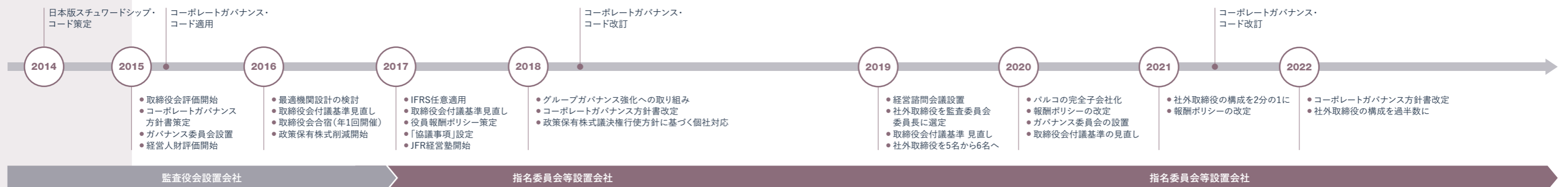
- グループビジョン・サステナビリティ方針・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針・その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほか、そのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
- 上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うことおよびその計画について進捗・結果を監督すること
- 非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと
- 当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること
- 関連当事者間の利益相反を監督すること
- 指名委員会に諮問した代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

②取締役会の構成



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

当社コーポレートガバナンスの変遷



GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

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

スキルマトリックス(取締役期待するスキル)

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

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

社外取締役活動内容

氏名	取締役会等における助言・発言など
矢後 夏之助	グループトップの意志・リーダーシップの重要性、デベロッパー事業のあるべき姿、事業基盤の見直しにつながる構造改革などの抜本的な取り組みなど、持株会社における経営戦略全般について助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、指名委員会委員長、報酬委員会委員を務めています。
箱田 順哉	中期経営計画の目標としてのROICや事業基盤の見直し時・セグメント検証時におけるキャッシュ・フローなど指標の重要性、デジタル戦略を俯瞰したモニタリングのためのロードマップの策定などについて助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、監査委員会委員長を務めています。
内田 章	ステークホルダーへの適切な情報発信、持株会社としてのグループ間連携の強化、事業ポートフォリオの見直しにおける新規事業の必要性などについて助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、報酬委員会委員長、指名委員会委員を務めています。
佐藤 りえ子	中期経営計画における持株会社としての取り組みの強化、デジタル戦略のスピードを上げた取り組みの必要性、グループ年度経営方針を踏まえた具体案の策定、その他各議題に対して法令視点の見解を踏まえた助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、監査委員会委員を務めています。
関 忠行	資本コストを意識した財務戦略の重要性、M&Aにおける事業ポートフォリオの適正なバリエーションの必要性などについて助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しています。また、監査委員会委員を務めています。
小出 寛子	持株会社としての中期経営計画等の取り組みの具体化、ターゲットやニーズの明確化などマーケティング思考の重要性、目標と実績が乖離した際の原因分析・対応策などについて助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に寄与しております。また、指名委員会委員、報酬委員会委員を務めています。

を有する財務部門の責任者を選任しています。

③取締役会における主な論議内容、および課題解決の

取り組みについて

2021年度の実務取締役は、新型コロナウイルス感染症の状況や、2021-2023年度中期経営計画の初年度を踏まえ、次の内容を議題として取上げ、審議を行いました。

また、取締役会・監査委員会課題管理表による課題の進捗管理

や、取締役会議長と法定3委員会の各委員長とのミーティングの開催などを通じて、課題解決の取り組みを行いました。

主な議題

- コロナウイルス感染症の状況を踏まえた対応
- 経営上の重要なリスクについて
- 中期経営計画推進に向けた戦略の見直しについて
- 中期経営計画における決済・金融事業について
- 中期経営計画における3つの戦略(デベロッパー・プライムライフ・デジタル)の取り組み進捗について
- 中期経営計画におけるESGの取り組みについて
- 2022年度グループ経営方針
- コーポレートガバナンス方針書の改定
- コーポレートガバナンス報告書の改訂
- 取締役会実効性評価結果
- 内部統制システム構築の基本方針の改定
- 政策保有株式保有合理性の検証
- 決算関連
- 株式会社ディンプルの株式売却

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

指名委員会

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

主な議題

- スキルマトリックスの確認
- 当社取締役候補者12名の選任
- 取締役会へ提案する執行役および代表執行役候補の推薦と顧問の委嘱
- 取締役会へ提案する取締役会議長ならびに各委員会委員長・委員候補者の推薦
- (株)大丸松坂屋百貨店・(株)パルコならびにその子会社の役員人事
- JFRグループ各社の経営体制
- 社長後継者計画の策定
- 執行役再任基準
- 代表執行役社長・執行役の再任
- 取締役会実効性評価における課題への対応
- 主要事業会社社長人事に関するJFR(株)指名委員会の関与のあり方

監査委員会

執行役および取締役の職務執行が法令および定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われているかを実効的に監査し、必要な助言・勧告等を行うとともに、内部

統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成します。また、会計情報の信頼性の確保のため会計監査人を監督し、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を実施します。

主な議題

- 内部監査室監査計画報告
- グループ会社監査役体制報告
- 内部統制システム構築の基本方針運用状況および財務報告に係る内部統制の評価結果報告
- 監査結果の会計監査人報告、監査報告書について
- 会計監査人の再任について
- グループ会社監査役監査報告、監査委員会監査所見
- 会計監査人マネジメントレター報告
- 監査委員会監査方針・監査計画、選定監査委員・特定監査委員選定
- 監査計画の会計監査人報告、会計監査人報酬同意
- 会計監査人レビュー報告
- 内部監査室監査報告
- コンプライアンス委員会報告、リスクマネジメント委員会報告
- 会計監査人评价基準について
- 組織監査体制の運営について

報酬委員会

当社取締役および執行役、グループ主要事業子会社の役員(取締役、執行役員および監査役)の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針ならびに当社取締役および執行役の個人別の報酬内容を決定します。

主な議題

- 業績評価シートの結果、役員賞与総額、個人別役員賞与額、個人別報酬額
- 役員報酬ポリシーの見直し、役員報酬制度の見直し
- 役員向け株式対価報酬(短期パフォーマンス・シェア)の業績連動係数と支給ポイント数
- 役員報酬ポリシーの改定および役員報酬規程の制定
- 報酬委員会規程の見直し
- 信託型株式報酬の信託契約書の見直し(概要)、株式報酬制度に係る株式交付規程の見直し(概要)
- 新たな株式報酬制度の導入に係る開示資料、新たな株式報酬制度の導入に伴う第三者割当による自己株式処分に係る開示資料
- ミッショングレードのグレーディング結果およびプロセスの検証
- 外部データを用いた役員報酬水準・構成の検証
- グループ主要子会社の役員報酬制度の見直し
- ミッショングレードおよび個人別報酬額

2021年度(2021年3月~2022年2月)

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
開催回数	15回	16回	20回	11回
出席状況	100%	100%	100%	100%
1回あたりの平均所要時間	2時間24分	1時間10分	1時間25分	39分

GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

エグゼクティブ・セッション

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

後継者の計画

〔代表執行役社長の選定〕

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

後継者候補の選定に際しては、独立社外取締役3名と社内出身の非業務執行取締役である取締役会議長で構成される指名委員会において審議を重ね、選定プロセスを明確化し、透明性・客観性を確保します。

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

〔代表執行役社長の解職〕

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

〔後継者に求められる資質〕

当社は、基本理念・グループビジョンに照らし、当社グループの代表執行役社長、および経営を担う者については「JFRグループ

経営人財のあるべき姿」「JFR代表執行役社長に求められる顕在化している能力」において、役員に求められる資質として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしています。

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

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

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

取締役会実効性評価

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

7回目となる2021年6月から10月にかけて実施した取締役会実効性評価においては、「2015年以降、機関設計変更・社外取締役比率の向上・アジェンダセッティング強化・審議内容の充実などの取り組みを通じ、取締役会機能は強化されており、2020年度の課題の多くは改善した。」「一方で、2020年度の課題のうち『取締役会の役割の再定義』については、引き続き課題として残っている」という評価を受けるとともに、以下課題を認識し、取り組み内容を確認しました。

2020年度	
<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●取締役会の役割の再定義 ●中長期戦略に関する議論の強化 ●取締役会構成の見直し ●取締役会のPlan、Checkの強化 ●指名委員会の機能強化 	<p>評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ●課題は概ね改善 ●取締役会の役割の再定義については継続課題
<p>【評価項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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 ○議論内容 ○指名・報酬・監査の各委員会活動の実効性など約40項目 	<p>【評価手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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」(約1時間) ○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 <p>↓</p> <p>上記内容を集計・分析した報告書に基づく取締役会での協議</p>

2021年度	
<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●持株会社と持株会社取締役会の役割の明確化 ●取締役会での戦略的重要議案と議論への集中 ●取締役会構成の見直し ●取締役会事務局機能の更なる強化 	<p>取り組み内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2022年度経営方針において持株会社の役割を明確にするとともに、戦略実行のための企画機能の強化を図る ●持株会社取締役会は、中期経営計画の進捗やPMIについてモニタリング機能を強化する ●議論の実効性を一層高めるために独立社外取締役が過半数となる構成とする ●取締役会室は、経営陣とのコミュニケーション強化を図り、今まで以上に経営課題を踏まえた議案設定に努める ●取締役会室は、取締役会で提起された課題に、執行が十分に検討・対応を深められるようにフォローする

役員報酬制度

当社は、グループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行をはかるため、役員向け株式対価報酬制度を含む「役員報酬ポリシー」を2017年4月に策定し、公表していますが、新中期経営計画の策定に際し、内容を見直し、2021年4月に改定しました。

なお、本ポリシーの改定に合わせ、株式対価報酬の対象を当社取締役および執行役、当社の主要子会社である大丸松坂屋百貨店の取締役および執行役員に加え、パルコの執行役員、ならびにJFRカードとJ.フロント建装の代表取締役にも拡大しています。

また、2020年度より、有価証券報告書における提出会社の役員としての報酬等(主要な連結子会社の役員としての報酬等がある場合には、当該報酬等を含む。)の開示につき、連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることなく、開示しています。

① 役員報酬の基本方針

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

- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、かつ、企業文化と整合したものであること
- プロの経営者の経営戦略に基づく役割(ミッション)の遂行を後押しする報酬制度であること
- 当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に適う人財を確保(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と業務を執行しない取締役会議長で構成し、かつ委員長を独立社外取締役とする「報酬委員会」の決議により決定します。役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとなります。ただし、中期経営計画期間中において、外部環境の劇的な変化等で大幅な見直しが必要となった場合には、基本報酬の水準を見直すこととします。

〔報酬の没収等〕(クローバック・マルス)

執行役の賞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

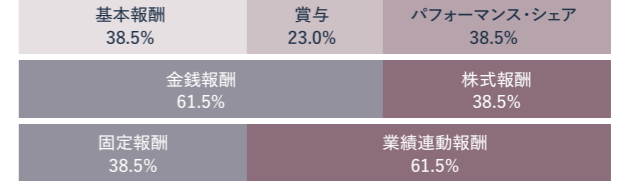
執行役の報酬は、①ミッショングレードに応じた「基本報酬」(金銭報酬)、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」(金銭報酬)および③中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)」(信託型株式報酬)とし、非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、④職責に応じた「基本報酬」(金銭報酬)と⑤株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストラクテッド・ストック(業績非連動株式報酬)」(信託型株式報酬)とします。

執行役

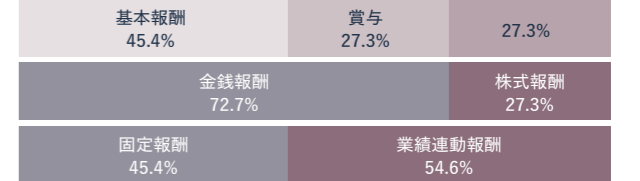


執行役の役位ごとの種類別報酬割合

【社長】



【社長を除く執行役】



(注)上記図は、賞与を標準ランク、株式報酬に係る業績達成率を100%とした場合のモデルです。
(注)大丸松坂屋百貨店ならびにパルコの取締役および執行役員、JFRカードならびにJ.フロント建装の代表取締役も上記図の「社長を除く執行役」と同じ報酬構成とします。

①基本報酬(金銭報酬)

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

②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。

GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

⑥パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）

パフォーマンス・シェアは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動して、執行役に対して当社株式を交付します。

業績連動株式報酬全体の60%は中期経営計画終了時に株式を一括交付し、40%は株主目線に立った経営を促進するため、株式を毎年交付する制度とします。

業績連動株式報酬の目標値および評価ウェイト

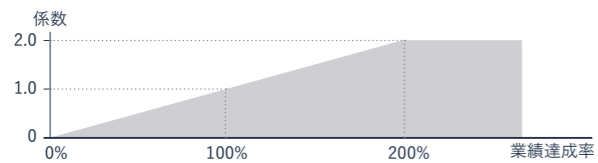
	KPI	中長期の目標値	評価ウェイト
収益性	① 連結営業利益	403億円(2023年度)	40%
効率性	② ROE	7%(2023年度末時点)	40%
非財務	③ 温室効果ガス削減(Scope1・2)排出量	▲40%(2017年度比)	10%
	④ 女性管理職比率の引き上げ	26%(2023年度末時点)	10%

(注) KPI(Key Performance Indicator):重要業績指標
(注) 短期では①連結営業利益のみを採用し、当該目標値には、毎年4月に決算短信で公表する当該事業年度の予想値(IFRSベース)を用います。なお、2022年度の目標値は210億円です。

業績連動係数の計算方法

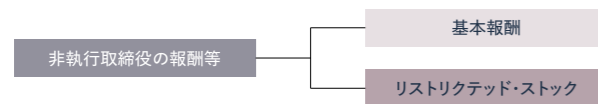
業績達成率	業績連動係数
200%以上	2
0%以上200%未満	実績値÷目標値
0%未満	0

業績連動係数の変動イメージ



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

非業務執行取締役



④リストラクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）

リストラクテッド・ストックは、非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。

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」および「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。また、有利子負債による資金調達にフリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。フリーキャッシュ・フロー、ROEの向上には、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」および投下資本収益性を向上させる「財務戦略（資本政策を含みます。）」が重要です。併せて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することにより、営業利益の最大化と営業利益率を持続的に向上させていくことが重要であると考えています。

なお、中期経営計画の達成における重要財務指標として、資本効率性はROE、事業収益性は連結営業利益およびROIC、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）の各指標を重視しています。

株主還元方針

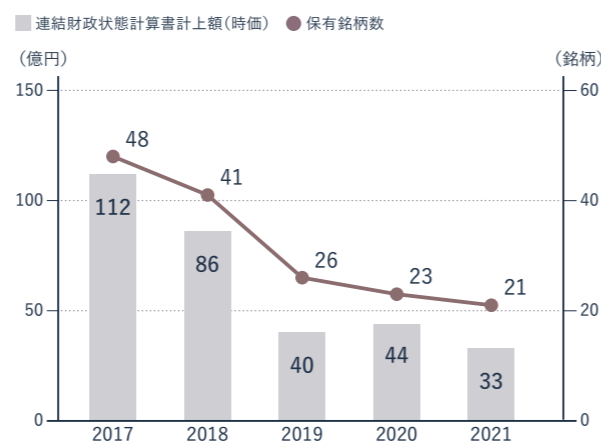
当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針とします。また、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討します。

政策保有株式

①保有方針

当社グループは、政策保有株式（子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場・非上場株式をいいます。）を新規に取得することは、原則として行いません。ただし、保有合理性の

政策保有株式（みなし保有を除く上場株式）数の推移

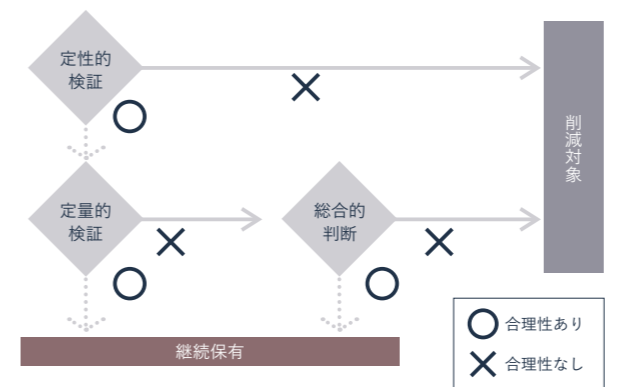


検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進する上で不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。例えば、地域活性化に向けて保有要請があった場合、サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティの一つである「地域社会との共生」への取り組みの観点から、執行内で保有の適否を十分検討した上で、保有することが考えられます。なお、既に保有している株式のうち上場株式（退職給付信託株式を含む）については、検証の結果、保有合理性がないと判断したものは、お客様企業・お取引先企業との間で交渉を行い、売却方法・期間などの合意を得た上で適宜削減しています。

また、非上場株式については、売却・削減に向け、執行内で継続的に保有の適否を検討してきましたが2021年度からは、上場株式と同様にすべての株式において定性的な観点、および定量的な観点の両面から保有の適否を確認し、削減に向けた取り組みを強化しています。

②保有合理性の検証

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



2021年度の投資家との主な対話活動

対話機会	回数	備考
機関投資家・アナリスト向け決算説明会(2Q, 4Q)	2回	WEB会議、電話会議にて実施。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向け決算電話会議(1Q, 3Q)	2回	電話会議にて実施。質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向けスモールミーティング	12回	WEB会議、電話会議にて実施。
機関投資家向け社外取締役スモールミーティング	1回	WEB会議にて実施。
機関投資家・アナリスト向けESG説明会	1回	WEB会議にて実施。社外取締役も登壇。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
海外IR	23回	WEB会議にて実施。
証券会社主催海外投資家カンファレンス	15回	WEB会議にて実施。
機関投資家向け個別ミーティング	120回	主に電話会議、WEB会議にて実施。

③議決権行使方針

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

株主総会の充実

当社は、株主の皆様と建設的な対話に向け、株主総会の招集通知を早期発送（株主総会開催日の3週間前までを目処とします。）するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所および当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様への議決権行使のための検討時間を十分に確保します。第15期定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、開催日の4週間前に金融商品取引所および当社ウェブサイトにて開示しました。また、国内外の機関投資家を含む株主の皆様への議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用しています。さらに、外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう招集通知の英訳を作成し、当社ウェブサイトおよび議決権電子行使プラットフォームで開示しています。

なお、2021年度は総会会場へのご来場に伴う新型コロナウイルス感染拡大リスクを極力低減させる観点から、インターネットによる議決権行使を一層促すと同時に、ご来場いただけない株主様に向けて、総会における「経過成果」と「対処すべき課題」の説明に加え、質疑応答の模様についてもライブ配信しました。

GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

ディスクロージャーとIR活動

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

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

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

なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社および関連するグループ各社等において広く共有し、企業価値向上に向けた会社経営の参考としています。

IR活動への外部からの評価

当社は「IR優良企業賞2021」(主催：一般社団法人 日本IR協議会)において、「IR優良企業大賞」を受賞しました。大賞は当社として初めての受賞となりました。



リスクマネジメント

①リスクマネジメント

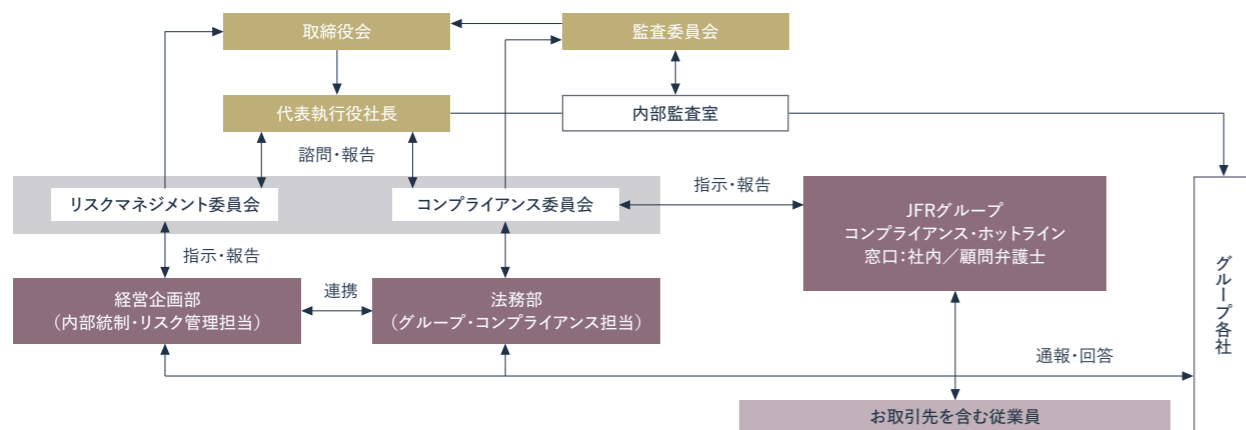
当社グループは、リスクを「企業の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そしてリスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

当社は、代表執行役社長の諮問機関として「リスクマネジメント委員会」を設置しており、リスクの抽出および評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。

なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

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

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



①第1ライン：事業子会社などの業務執行部門。自らリスクの特定および必要な対策を行う。

②第2ライン：持株会社の各部門。業務執行部門から独立した立場でリスクマネジメントの支援・指導・モニタリングを行う。

③第3ライン：内部監査部門。業務執行部門および持株会社の各部門などから独立した立場でリスク管理機能および内部統制システムの有効性について監査を行う。

「2021-23年度グループ中期経営計画」の起点となる「企業リスク」(P.30参照)を識別するとともに、これを受けて識別した年度リスクを「JFRグループリスク」一覧表としてまとめています。

コンプライアンス

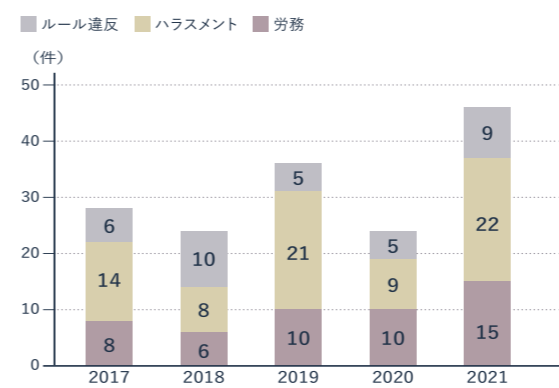
当社は、当社グループのコンプライアンス経営上の課題への対応を適切に実施するため、「コンプライアンス委員会」(構成員に顧問弁護士を含みます。)を設置しています。同委員会は、代表執行役社長を委員長とし、コンプライアンス推進担当部門との連携を密にし、コンプライアンス体制の基盤整備や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進します。また、重大なコンプライアンス違反事案が発現した際にはその対応方針を策定します。

なお、同委員会での審議内容については、定期的および適時に監査委員会に報告を実施します。

JFRグループコンプライアンス・ホットライン

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

通知の種類



JFRグループリスク一覧表

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



中長期的な価値創造へ、 さらに議論を深める



当社のガバナンスについて

関: 当社は2017年に指名委員会等設置会社に移行し、以後も毎年様々な改善をはかりながら、今年度は社外取締役の比率を過半数としました。そうした機関設計や形式要件を整備することも大事なことでありますが、本質的には実際に取締役会が機能しているか、あるいは指名委員会等設

置会社として3つの委員会が機能しているかということのほうはるかにガバナンス上は重要な事項だと思います。

小出: ガバナンスについては、やはりただトップが覚悟を持って本気で取り組むかによって違いが出てくるのではないのでしょうか。一般論として取締役のメンバーには様々な考え方の人がおられるの

で、温度差を縮めるのは結構難しいとは思いますが、当社においてはトップのリーダーシップにより、皆が同じ方向に進んでいると感じます。

関: 私は監査委員を務めています。当社では監査委員会に加え、監査委員ミーティングという会議があります。監査委員ミーティングでは代表執行役社長・執行役、事業会社社長の職務執行監査に加え、その時々課題・問題をより自由に討議する場になっています。監査委員会、監査委員ミーティングを合わせると年間30回超のミーティングを行っていることになります。ここまで時間をかけてやっている会社は稀ではないでしょうか。監査委員会は子会社の監査役や内部監査室とも連携が密にとれており、全体としてしっかりとした仕組みづくりができています。ガバナンスに対する意識の高さを改めて感じています。

小出: 私は指名委員会と報酬委員会に入っており、監査委員会ほどではありませんが、それぞれ月に1回は必ず会議があり、年間12回、必要があれば臨時でプラスアルファということもあります。形式ではなく、本当に中身を充実させていこうという姿勢を委員会の議論から感じています。

アウトカムに関しては、例えば、指名委員会での最重要課題は経営陣のサクセッションプランですが、中長期的視野からのプロセスがすでにスタートしており、外部の専門家の力も借りながら経営人財診断を実施し、さらに様々な形で候補人財のインタビューを行い、その人柄や考え方を知りながら先に進めている状況です。

報酬委員会については、昨年の中期経営計画スタートとともに役員報酬制度を改定したことで形は一旦できていると思いますが、次期中計に向けてさらにこれを見直して実効性を高めていこうと議論を行っています。パルコを本当の意味でインテグレーションしていくことが大きな課題としてこの1年間言われてきたと思いますが、人財の融合を含めた組織改正を行うなかで、報酬の仕組みも見直すべきではないかと。そういう充実した議論が怠れない意見交換のなかできちんとできていると感じています。

関: やはりガバナンスというのは、ガバナンスに対するトップの姿勢がどうであるかが重要なんでしょう。トップが社外役員をどう使うかということをきちんと考えておられると感じます。要するに、お飾り、形式ではない。そこが一番のポイントだと思います。

小出: 「もうあまり余計なことを言わないでいいです」という雰囲気を取締役会の中で感じる会社も実際にあると聞いています。当社の取締役会では企業価値向上に貢献したいというポジティブな気持ちでの議論ができています。そういう意味でのガバナンスは非常に健全な形で機能していると思います。もちろん、細かいとこ

ろを見ればまだこれから手をつけないといけない、あるいは取り組みの中の課題はいろいろありますが、ガバナンスを強化していこうとする仕組みづくりや姿勢は素晴らしいと思います。

取締役会の実効性

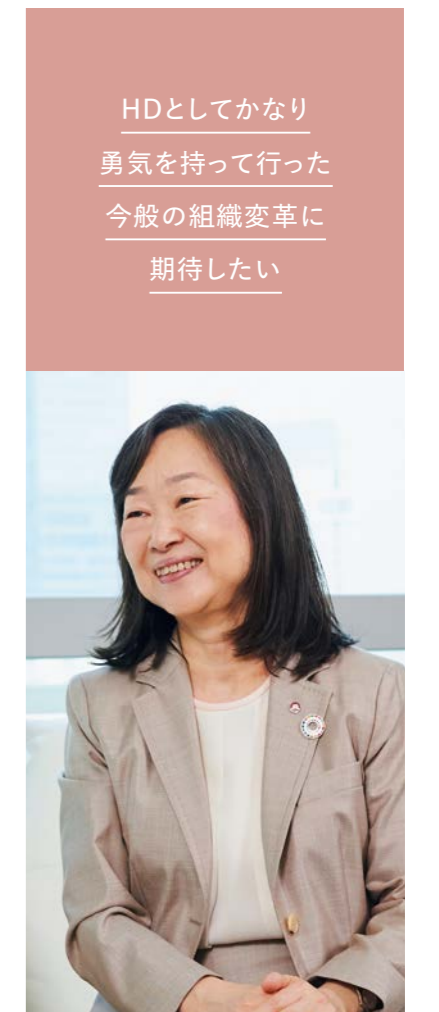
関: 毎年、外部評価機関を使った取締役会実効性評価が行われています。私は実効性評価を社内、社外取締役全員の意見を出し合い、お互いの課題認識を共有するプロセスだと認識しています。昨年出てきた課題として大きなものは、「HDの役割の明確化」と「取締役会の役割の明確化」でした。評価結果・課題をベースに社内役員と社外役員がオープンな議論を重ねて課題を解決していこうとする双方の姿勢、そのプロセスが非常に重要で有益だと思います。

お互いに言い放しではなく、社内と社外の意見が異なっても、お互いに信頼感が出るような議論を重ねて課題解決に向けていく、そういうプロセスに実効性評価は欠かせないツールだと思います。評価結果への対応に関しても、執行側は非常に真摯に結果を踏まえて動こうとしているのが良くわかります。毎年の実効性評価が取締役会の実効性を高める効果をもたらしているように見受けられます。

小出: やはり、HDと事業会社のすみわけがうまくできていなかったり、パルコが一体化できていなかったり、そのあたりが社外取締役全員が認識していた大きな課題だったと思いますが、今年度かなり勇気を持って組織変革をしていただけたので、それは素晴らしいことだと思います。これだけ大きく体制を変え、パルコの人をHDに一気に登用するには、いろんな軋轢もあったとは思いますが、これで成功につながる組織のひとつの形というのが見えたのではないのでしょうか。こうしたことはなかなか出来そうで出来ないことです。

最近、HDにきたパルコ出身者と話をすることも増えてきましたが、パルコ目線から全社目線が変わってきています。やるべきこともいろいろ見えてきたといった意見も聞きます。いままでの経験を活かしながら、視点が変わったということを実感しながらやっていただけるのは素晴らしいこと。まず組織を変え、HDの役割はこうだということを目に見える形で示せたのは大きな成果だったと思います。実効性評価を踏まえたうえで、取締役全員の意見が反映され、問題意識が共有できたうえで実行されたのでとても良かったと思います。

関: 本来のHDの役割をここで具現化して欲しいというのは、ものすごく期待として持っています。



HDとしてかなり
勇気を持って行った
今般の組織変革に
期待したい



いま求められる
創造性を育むためには
多様な組織で
なければ難しい

小出: 一般の組織改正では若い方上のポジションに就かれて、年齢のダイバーシティという面でも良かったと思います。年功序列から抜けられない会社も多い中で、日本的に考えればかなり若手の方が部門のトップに就かれたのは意義あることだと思います。

関: やはり、この変化の激しい社会のなかで、従前からのビジネスモデルにしがみついているはいけません。それを変えていくためにも、若い人であるとか、あるいは女性ももっと活躍する会社にならないといけないでしょう。百貨店もパルコもお客様の半分以上は女性だと思いますので。

小出: ある意味、取締役会では女性を増

やしたければ外から招聘すれば数を増やすことはできますが、やはり社内から引き上げていかないと本当の意味での女性活用とは言えません。その面ではまだ物足りなさを感じます。中間管理職クラスでは相応にいるのかもしれませんが、執行役クラスはまだ男性ばかりなのはとても気になっています。

関: 変革に向けた取り組みを進めるいまの当社には、創造性ということがとても求められています。そうした創造性を育てていくためには、多様性がある組織でなければなかなか難しいのではないかと思います。

小出: 皆が同じことしか考えなかつたら発展には限りがでてきます。ただ、多様性とは異なる価値観どおしがぶつかり合うことでもありますので、そんなに楽なものではないですし、痛みを伴うのも事実です。そのぶつかり合いを良しとするような気持ちで取り組む必要があります。「意見が合わない人ばかりでやられてられないよ」というようになってしまったら多様性は活かせません。そこをきちんと受け入れる気持ちと覚悟が皆にあるのかというのが重要だと思います。

関: インクルージョンですね。

小出: そうです。女性や外国人などをただ形式的に増やせばいいということではなく、多様な人たちをインクルージョンしないと意味はありません。いろんな考え方の、いろんな年齢の人、日本人だけど海外で育った人など、いろんなバックグラウンドの人がいて、その中で自分には思いつかないような意見を言うような人が会議の中に何人もいて、ぶつかり合うことによって新しいアイデアが出てくると思います。

私も米国の会社に勤務していたときに、国境を越えた多様性の中で議論が活性化するというのを肌で感じていました。なかなか日本ではそこまでの幅広さを求

めるのは難しいかもしれませんが、そうした意味でも、よほど意識的に違うタイプの人を入れていかないと未来に向けての成長が難しくなっていくのではないかと感じています。

HDの役割とは、まさに未来をつくることです。もっと若い人も入れてみるなど年齢の多様性も考えるべきかもしれません。

中期計画の進捗

関: コロナ禍で厳しい状況ではありますが、リアル×デジタル戦略とプライムライフ戦略、デベロッパー戦略という3つの戦略を軸に着実に取り組んでいるのは良くわかります。ただ、より重要なことは、今の百貨店事業とSC事業で収益の8割を占めている状況を2030年には6割くらいにして、あとの4割は他のデベロッパー事業と決済・金融事業その他で拡大したいという事業ポートフォリオ変革であるはずで、その割には備えが充分には見えてきていないというのが正直なところではあります。

デベロッパー事業については相応の中期戦略というものを説明していただきましたが、決済・金融事業の将来についてはまだ我々には示していただけていません。さらに言えば、この2つの事業分野だけでいいのかということもあります。ウイングの拡大というのを過去何回か議論しましたが、やはり新規事業ということについては残念ながら提案される数が極めて少ないと思います。

小出: 今中期計画は、まずコロナ前の利益水準に戻すというリカバリー策が中心です。これはこれで絶対に必要なのですが、本当に考えるべき中期計画というのはむしろその先の話だと思います。

去年も事業ポートフォリオ変革の話が出たときに、次の中期計画で考えるといったような発言がありましたが、これはとても危険だと思っています。3年間の中期計画でここまで来ました、といってそこから変

革への戦略を考え始めたら、またそれを実行できるのは3年後になってしまいますよね。リカバリーなら、いまのビジネスモデルの範囲で頑張ればできるかもしれませんが、その先は新規ビジネスも含めて今までの延長線上にないことをやっていかないと伸びていかないことは明らかです。

やはり、この会社が5年後、10年後にどういう会社になりたいというのがまだ見えていません。いま社名には「リテイリング」とついています、今後もリテールだけなのか、リテールを革新させるのか、リテールからもっと別のところに広げるのか、街づくりの会社なのか、製造まで手がけるのか、などいろいろ発想はあると思いますので、そこをまずはっきりさせていくべきだと思います。

関: 事業ポートフォリオ変革に関しては、現在の4つの事業セグメントだけではやはり限界があると思います。ある程度の成長は維持が出来ても、飛躍的な成長は難しいのではないかと感じます。いままでも議論はしていますが、なかなか新しい事業を増やすといった具体策が出てきません。

私は前職ではむしろ逆の経験をしています。もうこれ以上投資はやめてくれというくらいに次から次へと案件が出てきていました。それに比べると、当社はあまりにも静かという印象です。

新しくHDに設置された「事業ポートフォリオ変革推進部」は、変革という言葉を使っているのですから、求められるのは単なるポートフォリオの組み換えではありません。名前のとおり、レボリューショナルな提案をしていただきたいと思っています。

その意味では、やはり外部との接点をもっと持つべきです。必ずしも何か新しい芽を見つけてM&Aをするということでもなく、パートナーと一緒に新たな取り組みを検討してはどうでしょう。特に企画部門では社内調整も重要ではありますが、そこに腐心しているようではだめで、いかにコネクションを外部に持ち、高

いアンテナを掲げるかということが重要な役割だと思います。

小出: 社外取締役が持つネットワークからいろいろな方々を紹介してもらって訪ねていくだけでも、相当数の人に会えるのではないのでしょうか。まずは会ったこともないようなタイプの10人に会ってみるといいと思います。10人に会うとそこからまた新たに紹介されてどんどんネットワークが拡大していきます。私たちは協力を惜しみませんので、社外取締役を活用していただきたいと思っています。

社外取締役として重視すること

関: 私は前職で6年ほどCFOを務め、IRの責任者でもありました。この間、国内外の機関投資家、セルサイド、バイサイドのアナリストの方々に鍛えられました。彼らの視点は、常に株主目線、つまり会社がより良くなるため、即ち企業価値を高めるにはどうすればいいかということです。会社の価値を毀損しないように、というような視点で率直なご意見を頂きました。対話のなかで、耳の痛いことを言われたときは必ず経営会議、取締役会でフィードバックしていました。そうした経験がいまでも染み付いています。執行側から出されてくる様々な案件を考えるにあたっては「これ

は資本市場から見たらどう思われるのだろう」という視点で物事を見るようにしています。私の社外取締役としての拠り所はここにあると思います。

小出: おっしゃるとおり、まずは、そうした株主や投資家といったステークホルダー目線が大事になりますね。もうひとつの大きな役割は、社内で当たり前のように思われていることに対し、ある意味新鮮な目で「本当にそれでいいんですか?」と質問を繰り返すことだと思います。あとは自分の専門性という分野からすると、やはり大切なステークホルダーであるお客様/消費者目線。当社が10年後にどのような会社になっているかはまだわかりませんが、いまは小売業を中核とする会社ですので、消費者目線なしにビジネスを行うことはあり得ません。

これからの百貨店やパルコ、あるいは新規ビジネスを考えるにしても、若い世代のモノやコトに対する考え方や価値観、購買行動というところに立ち戻って考えると、いったいこれからどんなものが求められていくのだろう、私たちはどんな価値を提供できるのだろう、ということを常に考え続けなければならないと思っています。企業側、店側の論理が優先しすぎることにならないよう、そうしたところを消費者視点で助言をしていければと思います。



GOVERNANCE

役員一覧

役員一覧

(2022年5月26日現在)

※ 取締役が保有する当社株式数は2022年2月28日現在で表記しています。

取締役



山本 良一

所有する当社株式数:98,016株
取締役会議長
報酬委員会委員
指名委員会委員
1973年4月 株式会社大丸入社
2003年5月 同社代表取締役社長 兼 最高執行責任者
兼 グループ本社百貨店事業本部長
2007年9月 当社取締役営業改革・外商改革推進担当
株式会社大丸本社百貨店事業本部長
兼 梅田新店計画室長
2008年3月 株式会社大丸本社百貨店事業本部長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長
2012年9月 同社代表取締役社長
兼 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエーツ
代表取締役社長
2013年4月 当社代表取締役社長
2017年5月 当社取締役 兼 代表執行役社長
2020年5月 当社取締役 取締役会議長(現任)
2021年6月 大同特殊鋼株式会社 社外取締役(現任)
株式会社ノリタケカンパニーリミテド 社外取締役(現任)



浜田 和子

所有する当社株式数:266株
監査委員会委員
1985年4月 株式会社バルコ入社
2000年9月 同社営業統括局マーケティング部長
2002年3月 同社吉祥寺店次長
2005年3月 同社吉祥寺店長
2007年3月 同社新所沢店長
2010年3月 同社執行役人事担当
2013年3月 同社執行役総務・人事担当
2015年3月 同社執行役グループ監査室担当
2020年5月 同社監査役
2021年5月 当社取締役(現任)



矢後 夏之助

社外取締役
所有する当社株式数:4,557株
その他株式報酬としての未交付株式:1,933株
指名委員会委員長
報酬委員会委員
【選任理由】 長年にわたりトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営に関する豊富な経験とともに、内部統制やコーポレートガバナンスにおける高度な専門知識を有しており、これらを当社グループの経営に反映していただくため。
1977年4月 株式会社荏原製作所入社
2002年6月 同社執行役員
2004年4月 同社取締役 兼 台湾荏原精密股份有限公司 董事長
兼 Ebara Precision Machinery Europe GmbH 代表取締役会長 兼 Ebara Technologies Inc. 代表取締役会長 兼 上海荏原精密機械有限公司 董事長
2004年6月 同社取締役
2005年4月 同社取締役 兼 台湾荏原精密股份有限公司 董事長
2005年6月 同社取締役
精密・電子事業カンパニー・プレジデント 兼 藤沢事業所長
2006年4月 同社取締役常務執行役員
精密・電子事業カンパニー・プレジデント
同社代表取締役社長
2007年4月 同社代表取締役社長
2007年5月 同社代表取締役社長 内部統制整備推進統括部長
2009年7月 同社代表取締役社長 内部統制統括部長
2013年4月 同社取締役会長
2017年10月 公益財団法人荏原山記念文化財団 代表理事(現任)
2019年3月 株式会社荏原製作所 取締役会長退任
2019年6月 株式会社SUBARU 社外取締役(現任)
2020年5月 当社社外取締役(現任)
2021年5月 株式会社バルコ 取締役



関 忠行

社外取締役
所有する当社株式数:2,160株
その他株式報酬としての未交付株式:1,933株
監査委員会委員
【選任理由】 総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する豊富な経験と高度な専門知識に加え、株式会社バルコをはじめとする複数企業の社外取締役・監査役として幅広い知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。
1973年4月 伊藤忠商事株式会社入社
1998年6月 伊藤忠インターナショナル会社(ニューヨーク駐在)財務部長
2004年6月 伊藤忠商事株式会社 執行役員食料カンパニーCFO
2007年4月 同社常務執行役員 財務部長
2009年6月 同社代表取締役 常務取締役
財務・経理・リスクマネジメント担当役員 兼 CFO
同社代表取締役 専務執行役員
2010年4月 同社代表取締役 専務執行役員CFO
2011年5月 同社代表取締役 専務執行役員CFO
2013年4月 同社代表取締役 副社長執行役員CFO
2014年4月 同社代表取締役 副社長執行役員社長補佐・CFO・CAO
2015年4月 同社顧問
2016年5月 株式会社バルコ 社外取締役
2016年6月 日本バルカー工業株式会社(現株式会社バルカー) 社外取締役(現任)
2017年4月 伊藤忠商事株式会社 理事(現任)
2017年6月 JSR株式会社 社外取締役(現任)
2017年7月 朝日生命保険相互会社 社外監査役(現任)
2020年5月 当社社外取締役(現任)
株式会社バルコ 取締役
2022年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役(現任)



小出 寛子

社外取締役
所有する当社株式数:885株
指名委員会委員
報酬委員会委員
【選任理由】 長年にわたり外資系企業の役員を務め、米国企業の本社マーケティングトップとして企業経営に携わるなど、グローバル経営の経験とマーケティング分野において豊富な経験に基づく知見を有しております。また、複数の上場企業の社外取締役として幅広い知見を有しており、これらを当社グループの適切な経営の監督に反映していただくため。

1986年9月 Jウォルター・トンプソン・ジャパン株式会社
(現ファンダーマン・トンプソン・トウキョウ合同会社)入社
1993年5月 日本リーバ株式会社(現ユニリーバ・ジャパン株式会社)入社
2001年4月 同社取締役
2006年4月 マスターフーズリミテッド(現マースジャパン リミテッド)
マーケティング統括本部長
2008年4月 同社チーフ・オペレーティング・オフィサー
2010年11月 バルファラン・クリスチアン・ディオール・ジャパン株式会社
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(アメリカ)
(現ニューウェル・ブランド・インコーポレーテッド)
グローバル・マーケティング シニア・ヴァイス・プレジデント
三菱電機株式会社社外取締役(現任)
2016年6月 ヴィセラ・ジャパン株式会社取締役
2018年4月 本田技研工業株式会社社外取締役
2019年6月 株式会社J-オイルミルズ社外取締役(現任)
2021年5月 当社社外取締役(現任)

執行役

好本 達也
代表執行役社長

若林 勇人
執行役常務
財務戦略統括部長
兼 株式会社バルコ 取締役

小野 圭一
執行役常務
経営戦略統括部長
兼 リスク管理担当
兼 株式会社バルコ 取締役

林 直孝
執行役常務
グループデジタル統括部長

中山 高史
執行役常務
グループシステム統括部長
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役

松田 弘一
執行役常務
人財戦略統括部長
兼 業務統括部長
兼 コンプライアンス担当
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役

川瀬 賢二
執行役
経営戦略統括部経営企画部長
兼 事業ポートフォリオ変革推進部長
兼 グループ広報推進部長

平井 裕二
執行役
経営戦略統括部CRE企画部長
兼 株式会社バルコ 執行役員

山崎 史朗
執行役
グループシステム統括部システム企画部長

野口 秀樹
執行役
財務戦略統括部主計・税務部長

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



箱田 順哉

社外取締役
所有する当社株式数:886株
監査委員会委員長
【選任理由】 長年にわたり公認会計士として、会計監査、経営コンサルティング及び監査法人等の内部監査に携わり、企業監査に加え、コーポレートガバナンスや経営監査における高度な専門知識を有しており、これらを当社グループでの適切な経営の監督に反映していただくため。
1974年4月 三菱レイコン株式会社(現三菱ケミカル株式会社)入社
1980年11月 プライオワーターハウス公認会計士共同事務所
(1983年6月青山監査法人に組織変更)入所
1984年4月 公認会計士登録
2000年4月 中央青山監査法人/
プライオワーターハウスクーパーズ パートナー
2006年8月 あらた監査法人代表社員/
プライオワーターハウスクーパーズ パートナー
2008年4月 慶應義塾大学大学院特別招聘教授(内部監査論)
2009年9月 独立行政法人日本貿易振興機構契約監視委員会委員
2010年9月 日本内部統制研究会理事
2014年12月 シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社
社外監査役(現任)
2015年3月 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会理事(現任)
2015年6月 ヤマハ株式会社社外監査役
2015年6月 イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役
2017年6月 ヤマハ株式会社社外取締役監査委員長
2019年9月 日本公認会計士協会倫理委員会委員(現任)
2021年5月 当社社外取締役(現任)
2021年8月 日本公認会計士協会社外役員
研修研究専門委員会 専門委員長(現任)



内田 章

社外取締役
所有する当社株式数:4,292株
その他株式報酬としての未交付株式:3,866株
報酬委員会委員長
指名委員会委員
【選任理由】 経営企画やIR、財務経理部門の責任者としての幅広い経験に加え、コーポレートガバナンスやESG経営分野における高度な専門知識を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。
1975年4月 東レ株式会社入社
1996年6月 トーレ・インダストリーズ(アメリカ)社
Executive Vice President
2000年6月 東レ株式会社 経営企画第1室主幹
兼 広報室主幹
2004年6月 同社経営企画室参事 兼 IR室参事
2005年6月 同社取締役 財務経理部門長
2009年6月 トーレ・ホールディング(U.S.A)社社長
同社常務取締役 財務経理部門長
2012年6月 トーレ・ホールディング(U.S.A)社社長
同社常務取締役 CSR全般統括
総務・法務部門・IR室・広報室・宣伝室統括 東京事業場長
2016年6月 同社顧問
2019年3月 同社顧問退任
2019年5月 当社社外取締役(現任)
2019年6月 横河電機株式会社 社外取締役(現任)
2020年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役(現任)
2022年5月 株式会社バルコ 取締役(現任)



佐藤 りえ子

社外取締役
所有する当社株式数:2,483株
その他株式報酬としての未交付株式:5,799株
監査委員会委員
【選任理由】 主に企業法務を専門とする弁護士として、高度かつ専門的な知識により数多くの案件を取り扱ったキャリアに加え、他の会社の社外取締役・監査役としての豊富な経験を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

1984年4月 弁護士登録
1989年8月 シヤーマン・アンド・スターリング法律事務所
1998年7月 石井法律事務所パートナー(現任)
2004年6月 味の素株式会社 社外監査役
2012年6月 株式会社NTTデータ 社外監査役
2015年6月 第一生命保険株式会社 社外取締役
2016年10月 第一生命ホールディング株式会社社外取締役
(監査等委員)(現任)
2018年5月 当社社外取締役(現任)
2019年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役
2020年6月 株式会社NTTデータ 社外取締役(監査等委員)
三菱商事株式会社 社外監査役(現任)



好本 達也

所有する当社株式数:81,742株
代表執行役社長
1979年4月 株式会社大丸入社
2000年3月 同社本社
札幌出店計画室札幌店開設準備室部長
2008年1月 同社東京店長
2008年5月 同社執行役員東京店長
2010年1月 当社執行役員
百貨店事業政策部営業企画推進室長 兼 マーケティング企画推進室長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員
同社経営企画室長
2012年5月 同社取締役 兼 執行役員
2013年4月 同社代表取締役社長 兼 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエーツ 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(現任)

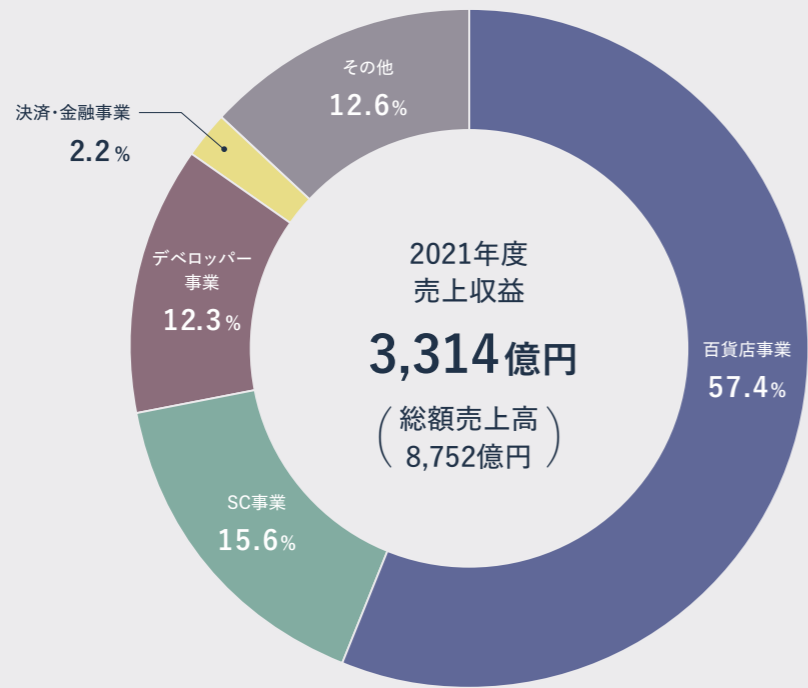


若林 勇人

所有する当社株式数:13,339株
執行役常務
1985年4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社
1998年4月 パナソニックファイナンスセンター・マレーシア株式会社社長
2007年4月 松下電器(中国)財務有限公司董事・総経理
2009年2月 パナソニック株式会社本社財務・IRグループ財務企画チームリーダー(部長)
2013年7月 同社コーポレート戦略本部財務・IRグループゼネラルマネージャー
兼 財務戦略チームリーダー(理事)
2015年5月 当社入社
当社業務統括部付財務政策担当
2015年9月 当社執行役員業務統括部財務戦略・政策担当
2016年3月 当社財務戦略統括部長(現任)
兼 財務政策担当
2016年5月 当社取締役(現任)
2017年3月 当社資金・財務政策担当
2017年5月 当社執行役常務(現任)
2018年5月 当社資金・財務政策部長
2020年5月 株式会社バルコ 取締役(現任)

At a Glance

グループの売上収益構造



百貨店事業

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

SC事業

全国主要都市にショッピングセンターPARCOを18店舗展開。映画や演劇などをプロデュースするエンタテインメント事業も営む。

デベロッパー事業

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

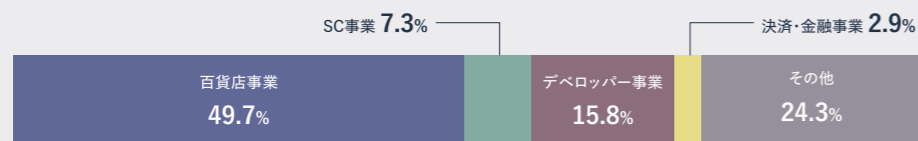
決済・金融事業

大丸松坂屋百貨店カード、大丸松坂屋お客様ゴールドカードなどを発行。近年は保険など金融商品の取り扱いも。

その他

卸売事業の大丸興業やグループのシェアードサービス会社群で構成。

セグメント別従業員数構成率



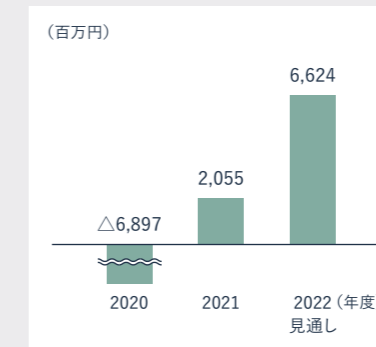
※ 2022年2月末現在。
社員、専任社員、有期雇用者を含む。

セグメント別営業利益推移と見通し

百貨店事業



SC事業



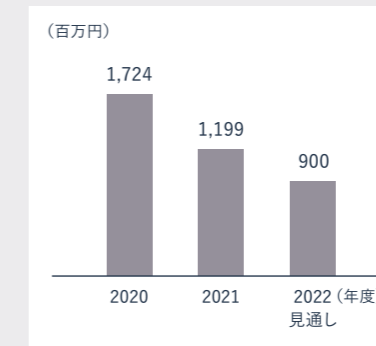
デベロッパー事業



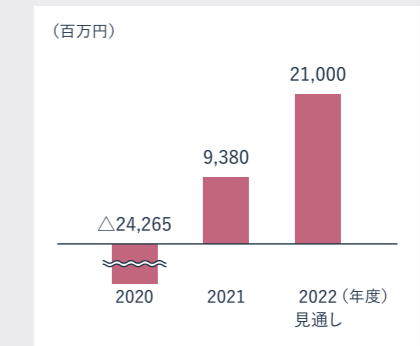
決済・金融事業



その他

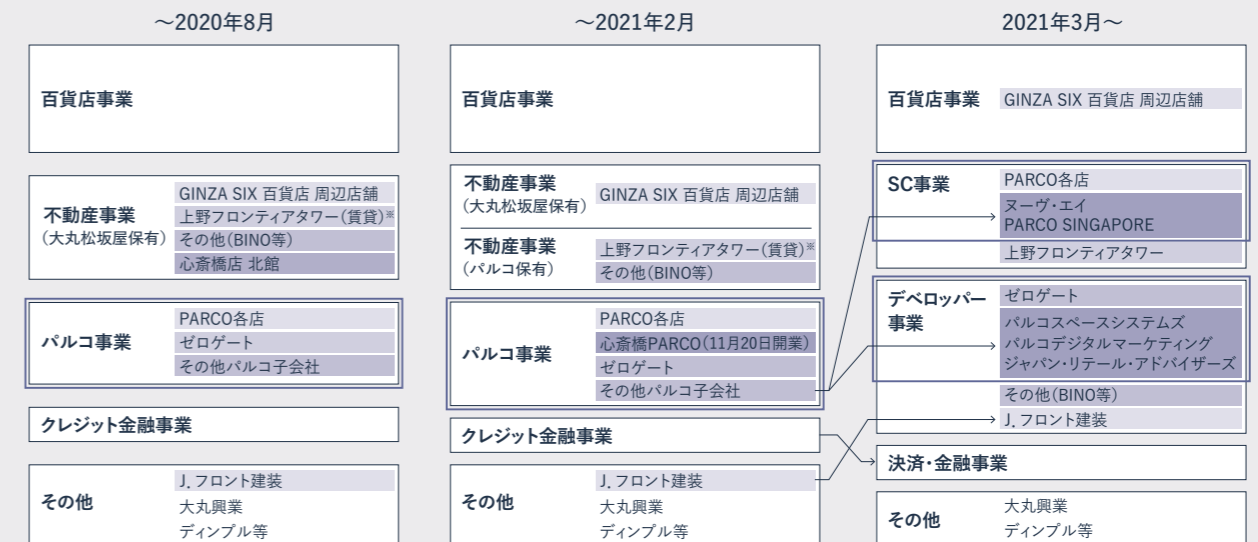


連結合計



報告セグメントの変更について

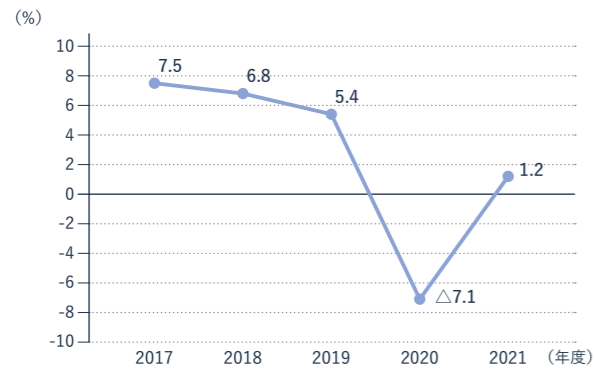
当社は2021年3月から報告セグメントを一部変更しています。上記グラフでは2020年度はDMSA合併を含めた遡及修正を行っています。



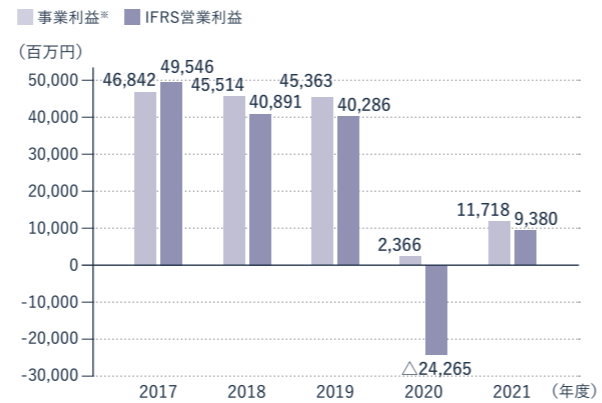
※ 2021年2月までの「上野フロンティアタワー(賃貸)」には、PARCO_ya上野に対する株パルコからの不動産賃貸収入を含みます。
※ □ は従来までのパルコ事業の範囲を示しています。

財務・非財務ハイライト

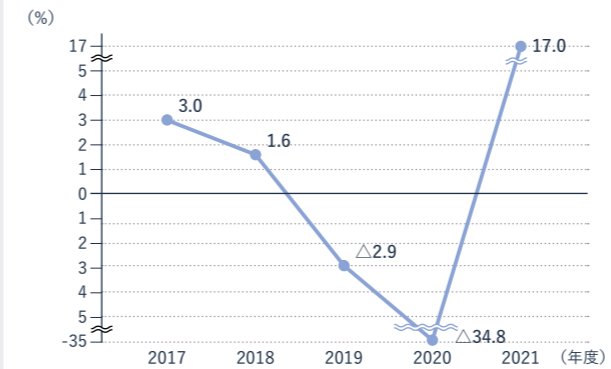
ROE



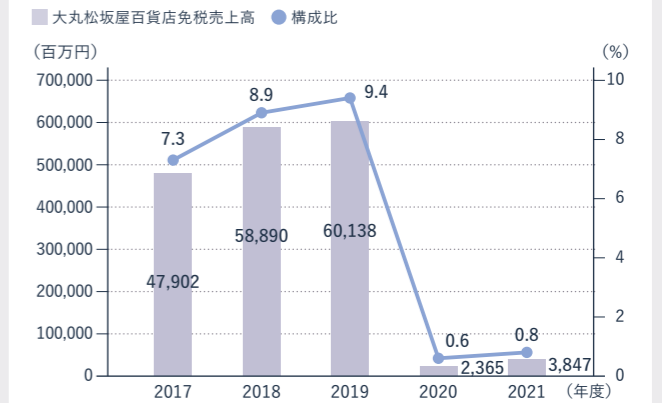
連結事業利益/IFRS営業利益



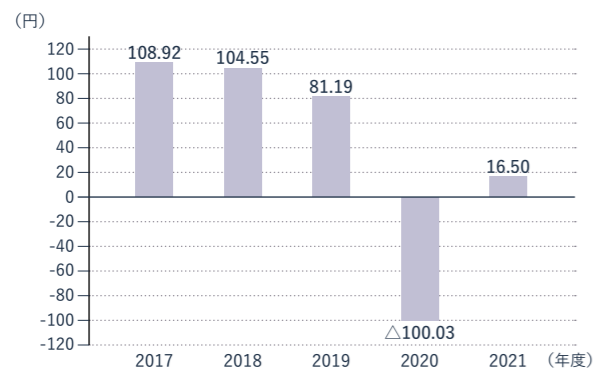
大丸松坂屋百貨店既存店売上(対前年増減率)



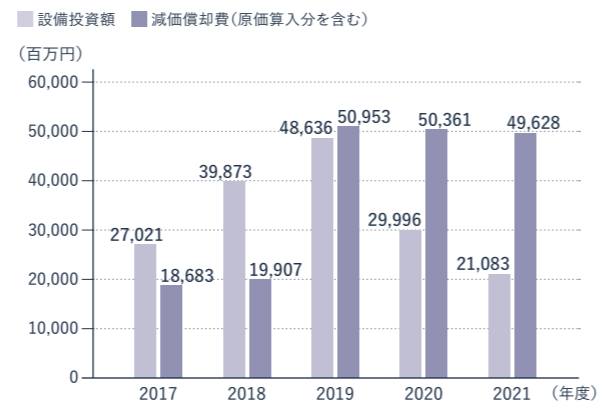
大丸松坂屋百貨店免税売上高と構成比



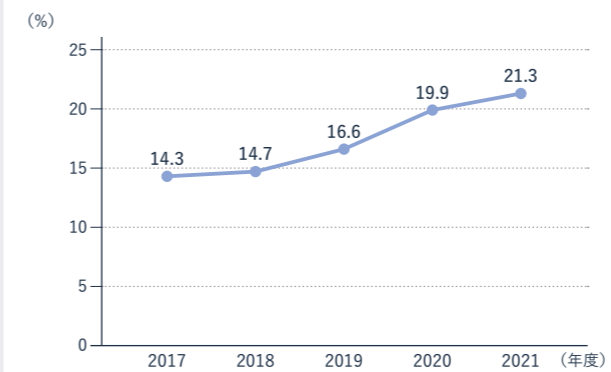
EPS



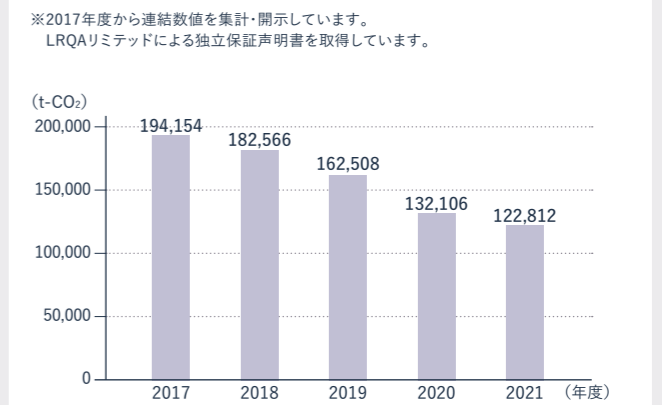
設備投資額・減価償却費(原価参入分を含む)



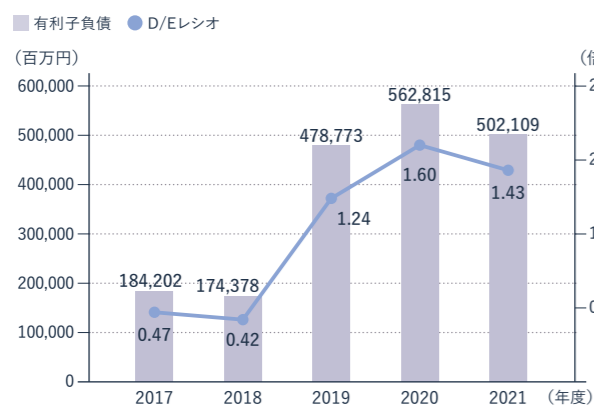
女性管理職比率(連結)



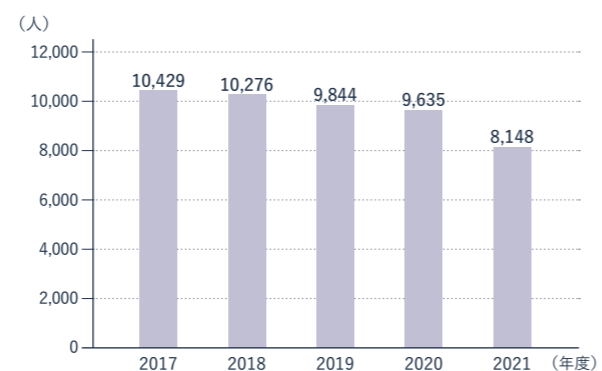
【Scope1・2】温室効果ガス排出量(連結)



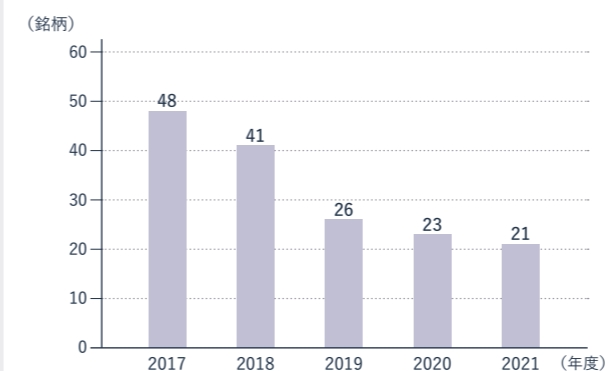
有利子負債とD/Eレシオ



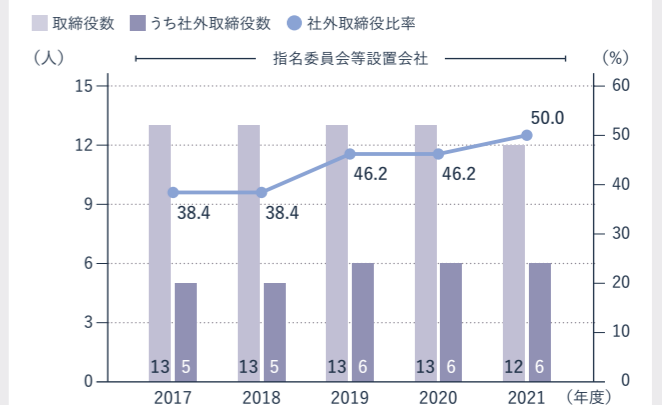
連結従業員数



政策保有株式 期末銘柄数



取締役数と社外取締役数、社外取締役比率



※2017年度から国際会計基準(IFRS)を適用しています。
 ※2019年度からIFRS16号を適用しています。これに伴い、オペレーティング・リース契約が新たに使用権資産・リース負債として計上されることになるため、設備投資額や減価償却費、有利子負債などに大きな変動が生じています。
 ※浦和店は2017年7月31日に営業終了

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

DATA

財務情報

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

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
財務数値											
売上高/総売上高	1,092,756	1,146,319	1,149,529	1,163,564	1,108,512	1,134,342	1,138,981	1,125,153	1,133,654	766,297	875,281
—/売上収益	—	—	—	—	—	452,505	469,915	459,840	480,621	319,079	331,484
売上総利益	245,615	244,130	243,739	245,532	234,785	212,567	212,935	212,396	206,953	134,368	147,842
販売費および一般管理費	214,757	202,313	201,572	197,494	190,205	167,668	166,688	166,882	161,590	132,001	136,123
事業利益	—	—	—	—	—	44,898	46,842	45,514	45,363	2,366	11,718
営業利益	30,857	41,816	42,167	48,038	44,580	41,727	49,546	40,891	40,286	△ 24,265	9,380
経常利益/税引前当期利益	32,202	40,502	40,480	47,910	44,425	42,608	48,271	42,126	37,161	△ 28,672	6,190
当期純利益/親会社の所有に帰属する当期利益	12,183	31,568	19,967	26,313	26,950	27,052	28,486	27,358	21,251	△ 26,193	4,321
総資産											
自己資本/親会社の所有者に帰属する持分	1,009,165	998,730	1,018,495	1,019,146	1,050,109	1,005,069	1,022,348	1,029,573	1,240,308	1,263,722	1,192,907
有利子負債総額	341,318	370,173	375,886	383,699	406,336	368,571	395,519	412,700	387,188	352,171	350,368
営業活動によるキャッシュフロー	26,025	37,532	44,650	36,799	36,239	33,764	57,079	34,870	73,358	56,471	49,866
投資活動によるキャッシュフロー	△73,977	△8,858	△16,272	△39,741	△30,353	△27,952	△19,030	△ 26,836	△ 49,559	△ 20,870	△ 5,289
財務活動によるキャッシュフロー	58,275	△32,027	△27,587	△1,041	△2,189	△2,097	△31,048	△ 21,274	△ 14,829	58,727	44,577
設備投資額	19,038	52,758	24,277	37,110	44,999	44,999	27,021	39,873	48,636	29,996	21,083
減価償却費	16,482	17,698	17,963	18,345	17,189	17,284	18,683	19,907	50,953	50,361	49,628
1株当たり情報[単位:円]※1											
一株あたり当期純利益(EPS)/基本的一株あたり当期利益	46.11	119.55	75.66	100.42	103.04	103.43	108.92	104.55	81.19	△ 100.03	16.50
一株あたり純資産(BPS)/1株あたり親会社所有持分	1,292.36	1,402.53	1,424.28	1,467.05	1,553.60	1,409.20	1,511.91	1,576.68	1,479.07	1,344.90	1,337.29
一株あたり配当金	18.00	22.00	25.00	27.00	28.00	28.00	35.00	35.00	36.00	27.00	29.00
財務指標[単位:%]											
売上高総利益率/売上収益総利益率	22.48	21.30	21.20	21.10	21.18	46.98	45.31	46.19	43.06	42.11	44.60
売上高販管費比率/売上収益販管費比率	19.7	17.6	17.5	17.0	17.2	37.1	35.5	36.3	33.6	41.4	41.1
売上高営業利益率/売上収益営業利益率	2.8	3.6	3.7	4.1	4.0	9.2	10.5	8.9	8.4	△ 7.6	2.8
自己資本当期純利益率(ROE)/親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	3.6	8.9	5.4	6.9	6.8	7.6	7.5	6.8	5.4	△ 7.1	1.2
総資産営業利益率(ROA)/資産合計利益率(ROA)	3.5	4.2	4.2	4.7	4.3	4.2	4.9	4.0	3.2	△ 1.9	0.8
投下資本利益率(ROI)/投下資本利益率(ROI)	6.5	7.3	7.3	8.6	7.7	7.6	8.4	7.2	4.5	△ 3.2	1.2
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	33.8	37.1	36.9	37.6	38.7	36.7	38.7	40.1	31.2	27.9	29.4
配当性向	39.0	18.4	33.1	26.9	27.2	27.1	32.1	33.5	44.3	—	175.7
非財務指標											
従業員数(連結)[人]	14,838	11,561	11,149	11,023	10,732	—	10,429	10,276	9,844	9,635	8,148
女性社員比率(連結)[%]	—	—	—	—	—	—	57.2	56.8	57.0	56.3	55.6
女性管理職比率(連結)[%]※3	—	—	11.1	10.4	12.2	—	14.3	14.7	16.6	19.9	21.3
従業員離職率(連結)[%]※4	—	—	—	—	—	—	3.6	3.3	3.9	1.9	10.5
男性育児休業取得率(連結)[%]※3 ※5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	18.8	43.6
障がい者雇用率(連結)[%]※3	—	—	—	—	—	—	—	—	2.21	2.21	2.66
百貨店売場面積(直営)[m ²]	569,137	543,785	529,460	498,460	498,460	—	495,331	495,331	489,023	512,935	494,715
パルコ営業面積[m ²]	442,600	442,600	451,000	456,000	409,000	—	389,000	401,000	435,800	461,000	462,000
入店客数(大丸松坂屋百貨店)[千人]	246,764	237,647	220,411	207,512	197,250	—	200,966	202,066	194,879	101,336	119,883
客単価(大丸松坂屋百貨店)[円]	3,838	4,107	4,215	4,414	4,420	—	4,676	4,841	4,979	4,737	5,003
自社カード発行枚数(大丸松坂屋百貨店)[千枚]	4,580	4,659	4,595	4,217	4,062	—	4,029	3,939	4,017	3,629	3,753
自社カード会員数(パルコ)[千人]	1,614	1,643	1,754	1,885	1,990	—	2,031	2,018	1,939	1,771	1,612
温室効果ガス(GHG)排出量(連結)[t-CO ₂][Scope1・2]※6	—	—	—	—	—	—	194,154	182,566	162,508	132,106	122,812
温室効果ガス(GHG)排出量(連結)[t-CO ₂][Scope3]※6 ※7	—	—	—	—	—	—	2,927,320	3,123,238	3,782,555	2,470,411※8	2,420,492
エネルギー使用量(連結)[MWh][Scope1・2]※3	—	—	—	—	—	—	475,513	468,366	466,214	403,973	428,049
再生可能エネルギー使用量(連結)[MWh]※3	—	—	—	—	—	—	—	—	13,046	29,647	62,156
水使用量(連結)[m ³]※6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,065,467	2,449,396
廃棄物発生量(連結)[t]※6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	21,694	26,637
包装資材使用量(大丸松坂屋百貨店)[t]※8	2,669	2,978	2,682	2,553	2,412	—	2,370	2,236	2,030	1,075	1,315

※1 2014年9月1日付けで普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しています。
2011年度の期初に当該株式併合が行われたと仮定し、それぞれの1株当たり情報を算出しています。

※2 課長相当職以上の人数です。

※3 2021年度はLRQAリミテッドによる第三者保証を取得しています。

※4 年度内の退職社員数/期初社員数×100(%)。退職理由が定年・契約満了・転籍・役員就任の者は退職社員数からのぞく。

※5 年度内に育児休業を取得した男性社員数/年度内に生まれた男性社員数×100(%)。

※6 LRQAリミテッドによる第三者保証を取得しています。

※7 2021年SBT基準年(2017年度)の数値を、GHGプロトコルに基づきカテゴリ9排出量を再算定し、認定を再取得しました。

※8 カテゴリ1排出量の算定方法を見直し、第三者保証を再取得しました。

※2019年度からIFRS16号を適用しています。

財政状態及び経営成績の状況

営業概況

当連結会計年度(2022年2月期)の日本経済は、昨年度に続き新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延により、国内外の社会・経済活動に甚大な影響を受け、また年度後半には地政学リスクが急速に高まるなど、不安定な状況が継続しました。

個人消費は、感染者数の減少やワクチン接種の進行などにより、昨年10月以降、回復の兆しが見られたものの、年度終盤のコロナ変異株の感染急拡大、まん延防止等重点措置の適用などにより、消費マインドが再び後退するなど厳しい状況が続きました。

当社はコロナ禍という未曾有の危機に直面するなか、サステナビリティを経営の中核に据え、2030年の目指す企業像に向け、「2021～2023年度 中期経営計画」をスタートさせました。本中期経営計画は、①経営数値においてコロナ禍前の2019年度水準への「完全復活」を果たすとともに、②2024年度以降の「再成長」に着手する期間と位置づけています。

本中期経営計画の初年度となる当年度は、感染症影響の先行きが依然不透明、かつ年度を通じて感染症拡大が断続するなか、お客様や従業員の安全安心の確保、及び事業継続を最優先に、各事業において刻々と変化する状況に応じた事業運営に努めたほか、年度中を含めた経費削減、投資の厳選などの対策を講じるなど機動的に対応しました。

この結果、売上収益は前年に比べ3.9%増の3,314億84百万円となりました。

また、年度を通じて投資抑制や経費削減に努めました結果、事業利益は前年に比べ395.1%増の117億18百万円となりました。

営業利益は主に子会社株式会社売却益や固定資産売却益、構造改革関連費用の計上等により、93億80百万円(前年は営業損失242億65百万円)となりました。

税引前利益は61億90百万円(前年は税引前損失286億72百万円)、親会社の所有者に帰属する当期利益は43億21百万円(前年は親会社の所有者に帰属する当期損失261億93百万円)となりました。

セグメント業績

〈百貨店事業〉

緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の適用に伴い、各店では上期を中心に生活必需品以外の売場休業や時短営業、入場制限を余儀なくされるなど厳しい事業環境が継続しました。

一方、アプリを起点とした顧客とのコミュニケーション強化やリモート販売の充実など、デジタルを活用した営業活動を推進しま

した。また、OMOへの取り組みとして、アートの魅力を店頭・オンラインで発信するメディア「ARToVILLA(アートヴィラ)」を新たにスタートさせました。

店舗の魅力化に向け、基幹店を中心に重点カテゴリーの拡充やお得意様ラウンジの構築などの改装を実施したほか、各地域に密着した新たな店づくりに向け3月に大丸須磨店、7月に松坂屋高槻店をリニューアルオープンしました。また、大丸東京店ではD2Cブランドのショールーミングスペース「明日見世(asumise)」をオープンするなど新規コンテンツの開発を推進いたしました。なお、松坂屋豊田店は9月に営業を終了しました。

また、事業環境変化に対する機動性を高め、組織・人的生産性の向上をはかるため、販売機能子会社の吸収合併や委託業務の見直しに加え、ビジネスモデル改革を見据えた組織・要員構造改革の取り組みを推進しました。

以上の結果、売上収益は前期の店舗休業の反動等もあり、前年に比べ9.7%増の1,907億39百万円となりました。営業利益は構造改革関連費用の計上等により、45億94百万円の営業損失となりましたものの、前期(営業損失207億85百万円)から改善しました。

〈SC事業〉

感染症再拡大の影響による店舗休業や時短営業、エンタテインメント拠点における入場制限など、百貨店事業と同様に、事業環境は厳しい状況が継続しました。

こうしたなか顧客コミュニケーションの進化に向け、テナントとの協働によるアプリ会員拡大など顧客接点のデジタル化や「PARCO ONLINE STORE」の強化、アプリ決済機能の拡充などに取り組みました。店舗のリブランディングでは、浦和PARCO、仙台PARCO、福岡PARCOなど基幹店を中心に改装を実施したほか、渋谷PARCOではラグジュアリーブランドとの独自性の高いポップアップストアを積極的に展開しました。また、話題性あるキャラクターとのコラボレーションによる企画の展開、渋谷・心齋橋PARCOにおいて周年イベントを実施しました。

ウェルネス領域の新規事業として医療モールの開発・運営事業に参入し、新しいコンセプトの医療ウェルネスモール「Welpa(ウェルパ)」の1号店を、11月に心齋橋PARCOに開業しました。

以上の結果、店舗事業は増収となる一方、6月に専門店事業のヌーヴ・エイの全株式を譲渡した影響により、売上収益は前年に比べ5.2%減の525億56百万円となりました。営業利益は前期の店舗閉鎖関連費用の反動等により、20億55百万円(前年は営業損失69億68百万円)の大幅増益となりました。

〈デベロッパー事業〉

前期に実施した不動産事業のバルコへの集約をふまえ、3月に松坂屋流通センター跡地での商業施設の開業や商業以外の多用途な開発、非事業用資産の売却など既存物件の活用を推進しました。また7月に熊本市中心部の新規ビル(旧熊本PARCO建替物件)への出店を決定しました。

また、名古屋・栄地区の魅力化に向けたエリア開発の一環として、2026年の竣工・開業を目指す「(仮称)錦三丁目25番街区計画」の開発を推進しました。

以上の結果、前年に比べ売上収益は休業に伴う賃料減免措置、また建築内装工事での特需の反動減や受注工期の延期見直しにより、5.9%減の506億33百万円となったものの、営業利益は固定資産売却益の計上等により、137.7%増の47億11百万円となりました。

〈決済金融事業〉

決済事業では、前期に実施したカードリニューアル、新たなポイントプログラム(QIRAポイント)の導入など顧客基盤の維持・拡大への取り組みとともに、エリア加盟店網の拡大、グループ店舗間の相互送客などに着手しました。

金融事業では、グループ内の保険代理店事業の統合、また新たな金融商品の拡充に向け家族信託サービスの提供を開始しました。

以上の結果、売上収益は前年に比べ、主に百貨店での取扱高の回復やカードリニューアルに伴う年会費収入増などにより、22.2%増の110億37百万円、営業利益は367.8%増の19億70百万円となりました。

〈その他〉

卸売業の大丸興業は電子デバイス部門、自動車部品部門が半導体需給ひっ迫の影響を受け、減収となりました。一方、人材派遣業のディンプルは派遣先施設の営業回復などにより増収となりました。

以上の結果、売上収益は前年に比べ1.3%減の617億55百万円、営業利益は30.5%減の11億99百万円となりました。

なお、2月末にディンプルの株式を一部売却し、連結の範囲から除外しました。

財政状態

当連結会計年度末の資産合計は1兆1,929億7百万円となり、前連結会計年度末に比べ708億15百万円減少しました。一方、負

債合計は8,307億87百万円となり、前連結会計年度末に比べ685億91百万円減少しました。なお、有利子負債残高(含むリース負債)は感染症拡大の影響に備え確保していた手許現預金の適正化に取り組み、返済を進めたことなどから、5,021億9百万円となり、前連結会計年度末に比べ607億6百万円減少しました。資本合計は、3,621億20百万円となり、前連結会計年度末に比べ22億23百万円減少しました。

キャッシュフロー

当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」の残高は、前連結会計年度末に比べ356億47百万円減の932億78百万円となりました。

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

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は498億66百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が黒字転換したものの、営業債権が増加(収入の減)したことなどにより66億5百万円の収入減となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は52億89百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、有形固定資産の取得による支出が減少したことに加え、投資不動産や子会社株式の売却による収入などにより155億81百万円の支出減となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は803億92百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、社債の発行による収入があったものの、前年に実施したコロナ感染症対策の資金調達の反動などにより1,391億19百万円の収入減となりました。

利益配分に関する基本方針および配当

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、経営環境及びリスクへの備えを勘案した上で「戦略投資の実施」「株主還元の実充」及び「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。

また、有利子負債による資金調達に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。

配当金につきましては、年間配当金は前期実績に比べ2円増配の1株当たり29円(前期実績27円)とさせていただきます。なお、中間・期末配当のバランスを勘案し、中間配当金は前期実績に比べ5円増配の1株当たり14円(前期実績9円)、期末配当金は前期実績に比べ3円減配の1株当たり15円とさせていただきます。

DATA

連結財務諸表

連結財政状態計算書

J.フロントリテイリング株式会社及び連結子会社
2020年2月29日、2021年2月28日及び2022年2月28日現在

(単位:百万円)

	2020年	2021年	2022年
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	34,633	128,925	93,278
営業債権及びその他の債権	144,244	113,414	112,262
その他の金融資産	5,095	5,841	11,929
棚卸資産	19,169	20,684	12,459
その他の流動資産	5,281	4,739	4,954
流動資産合計	208,424	273,605	234,884
非流動資産			
有形固定資産	473,167	493,644	480,380
使用権資産	179,632	157,819	140,470
のれん	523	523	523
投資不動産	219,354	188,879	189,688
無形資産	5,662	5,752	7,289
持分法で会計処理されている投資	37,439	37,815	38,761
その他の金融資産	91,379	86,870	79,977
繰延税金資産	9,988	6,751	8,209
その他の非流動資産	14,734	12,061	12,721
非流動資産合計	1,031,883	990,116	958,022
資産合計	1,240,308	1,263,722	1,192,907
負債及び資本			
負債			
流動負債			
社債及び借入金	108,400	145,151	108,152
営業債務及びその他の債務	144,020	121,937	116,107
リース負債	29,493	29,799	28,554
その他の金融負債	30,199	30,211	29,915
未払法人所得税等	4,349	1,957	4,485
引当金	999	914	954
その他の流動負債	56,427	59,953	59,243
流動負債合計	373,889	389,926	347,413
非流動負債			
社債及び借入金	149,876	214,779	209,562
リース負債	191,003	173,085	155,839
その他の金融負債	41,087	39,237	36,741
退職給付に係る負債	20,175	19,781	19,416
引当金	4,909	10,534	9,553
繰延税金負債	58,829	51,301	51,697
その他の非流動負債	855	731	563
非流動負債合計	466,737	509,451	483,373
負債合計	840,627	899,378	830,787
資本			
資本金	31,974	31,974	31,974
資本剰余金	189,340	188,542	188,894
自己株式	△14,974	△14,830	△14,780
その他の資本の構成要素	11,641	9,578	9,574
利益剰余金	169,206	136,906	134,705
親会社の所有者に帰属する持分合計	387,188	352,171	350,368
非支配持分	12,493	12,171	11,751
資本合計	399,681	364,343	362,120
負債及び資本合計	1,240,308	1,263,722	1,192,907

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

J.フロントリテイリング株式会社及び連結子会社
2021年2月28日及び2022年2月28日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

連結損益計算書	2021年	2022年
売上収益	319,079	331,484
売上原価	△184,711	△183,642
売上総利益	134,368	147,842
販売費及び一般管理費	△132,001	△136,123
その他の営業収益	5,711	11,068
その他の営業費用	△32,343	△13,406
営業利益又は営業損失(△)	△24,265	9,380
金融収益	962	1,335
金融費用	△6,086	△5,890
持分法による投資損益	717	1,364
税引前利益又は税引前損失(△)	△28,672	6,190
法人所得税費用	2,251	△2,225
当期利益又は当期損失(△)	△26,421	3,964
当期利益又は当期損失(△)の帰属		
親会社の所有者	△26,193	4,321
非支配持分	△227	△356
当期利益又は当期損失(△)	△26,421	3,964
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益又は基本的1株当たり当期損失(△)(円)	△100.03	16.50
希薄化後1株当たり当期利益又は希薄化後1株当たり当期損失(△)(円)	△100.03	16.50
連結包括利益計算書	2021年	2022年
当期利益又は当期損失(△)	△26,421	3,964
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△2,106	△52
確定給付制度の再測定	1,107	1,632
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△94	136
純損益に振り替えられることのない項目合計	△1,093	1,716
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	13	△13
在外営業活動体の換算差額	△26	151
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	3	△0
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△9	136
税引後その他の包括利益	△1,102	1,853
当期包括利益	△27,523	5,818
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△27,296	6,173
非支配持分	△226	△355
当期包括利益	△27,523	5,818

DATA

連結財務諸表

連結持分変動計算書

J.フロントリテイリング株式会社及び連結子会社
2021年2月28日及び2022年2月28日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産
2020年3月1日時点の残高	31,974	189,340	△14,974	△65	△3	11,710
当期利益又は当期損失(△)	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	△24	15	△2,107
当期包括利益合計	—	—	—	△24	15	△2,107
自己株式の取得	—	—	△3	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	△796	148	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	53
所有者との取引額合計	—	△797	144	—	—	53
2021年2月28日時点の残高	31,974	188,542	△14,830	△89	11	9,656
当期利益又は当期損失(△)	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	150	△13	△53
当期包括利益合計	—	—	—	150	△13	△53
自己株式の取得	—	—	△32	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	351	81	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△86
所有者との取引額合計	—	351	49	—	—	△86
2022年2月28日時点の残高	31,974	188,894	△14,780	60	△1	9,516

	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の資本の構成要素		利益剰余金	合計	非支配持分	合計
	確定給付制度の再測定	合計				
2020年3月1日時点の残高	—	11,641	169,206	387,188	12,493	399,681
当期利益又は当期損失(△)	—	—	△26,193	△26,193	△227	△26,421
その他の包括利益	1,013	△1,103	—	△1,103	0	△1,102
当期包括利益合計	1,013	△1,103	△26,193	△27,296	△226	△27,523
自己株式の取得	—	—	—	△3	—	△3
自己株式の処分	—	—	—	△0	—	△0
配当金	—	—	△7,066	△7,066	△94	△7,161
株式報酬取引	—	—	—	△648	—	△648
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△1,013	△959	959	—	—	—
所有者との取引額合計	△1,013	△959	△6,107	△7,719	△94	△7,813
2021年2月28日時点の残高	—	9,578	136,906	352,171	12,171	364,343
当期利益又は当期損失(△)	—	—	4,321	4,321	△356	3,964
その他の包括利益	1,769	1,852	—	1,852	1	1,853
当期包括利益合計	1,769	1,852	4,321	6,173	△355	5,818
自己株式の取得	—	—	—	△32	—	△32
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△8,377	△8,377	△64	△8,442
株式報酬取引	—	—	—	433	—	433
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△1,769	△1,855	1,855	—	—	—
所有者との取引額合計	△1,769	△1,855	△6,522	△7,976	△64	△8,041
2022年2月28日時点の残高	—	9,574	134,705	350,368	11,751	362,120

連結キャッシュ・フロー計算書

J.フロントリテイリング株式会社及び連結子会社
2021年2月28日及び2022年2月28日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

	2021年	2022年
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益又は税引前損失(△)	△28,672	6,190
減価償却費及び償却費	50,361	49,629
減損損失	14,122	1,136
金融収益	△962	△1,335
金融費用	6,086	5,890
持分法による投資損益(△は益)	△717	△1,364
固定資産売却損益(△は益)	0	△2,666
固定資産処分損	1,260	1,726
子会社株式売却益	—	△3,951
子会社株式売却損	—	1,818
棚卸資産の増減額(△は増加)	△1,522	5,904
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	26,608	△536
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△12,720	△4,159
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△267	△365
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	2,988	△407
その他	5,666	228
小計	62,232	57,737
利息の受取額	110	130
配当金の受取額	232	208
利息の支払額	△6,028	△5,808
法人所得税の支払額	△6,251	△4,548
法人所得税の還付額	6,176	2,147
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,471	49,866
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△14,729	△5,820
有形固定資産の売却による収入	7	492
投資不動産の取得による支出	△3,813	△2,601
投資不動産の売却による収入	—	2,887
投資有価証券の取得による支出	△1,401	△2,760
投資有価証券の売却による収入	1,480	2,503
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	91	3,479
その他	△2,505	△3,469
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,870	△5,289
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△13,000	—
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	66,001	△54,998
長期借入れによる収入	82,000	—
長期借入金の返済による支出	△23,400	△17,150
社債の発行による収入	—	29,867
社債の償還による支出	△10,000	—
リース負債の返済額	△29,254	△29,674
自己株式の取得による支出	△3	△32
配当金の支払額	△7,056	△8,348
非支配株主への配当金の支払額	△94	△64
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△6,471	—
その他	6	8
財務活動によるキャッシュ・フロー	58,727	△80,392
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	94,328	△35,815
現金及び現金同等物の期首残高	34,633	128,925
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△37	168
現金及び現金同等物の期末残高	128,925	93,278

DATA

グループ企業一覧

グループ企業一覧 (2022年6月30日現在)

百貨店事業

株式会社大丸松坂屋百貨店

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

大丸大阪・心齋橋店

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

大丸大阪・梅田店

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

大丸東京店

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

大丸京都店

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

大丸神戸店

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

大丸札幌店

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

松坂屋名古屋店

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

松坂屋上野店

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

株式会社博多大丸

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

SC事業

株式会社パルコ(ショッピングセンター事業)

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

株式会社パルコ(デベロッパー事業)

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

株式会社パルコスペースシステムズ(総合空間事業)

所在地：〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストブレイス
資本金：4億90百万円 出資比率：100%

株式会社パルコデジタルマーケティング(インターネット関連事業)

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

大丸須磨店

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

大丸芦屋店

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

大丸下関店

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

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

松坂屋静岡店

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

松坂屋高槻店

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

法人外商事業部

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

株式会社高知大丸

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

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

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

株式会社J.フロント建装(建装工事請負業)

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

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

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

決済・金融事業

JFRカード株式会社(クレジット金融事業)

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

その他

大丸興業株式会社(卸売業)

所在地：〒541-0051 大阪府大阪市中央区備後町三丁目4番9号

輸出繊維会館
資本金：18億円 出資比率：100%
https://www.daimarukogyo.co.jp/

大丸興業国際貿易(上海)有限公司(卸売業)

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

大丸興業(タイランド)株式会社(卸売業)

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

資本金：202百万タイバーツ 出資比率：100%

台湾大丸興業股份有限公司(卸売業)

所在地：Room709, No.142, Sec.3, Ming Chuan East Road,

Taipei 10542, TAIWAN, R.O.C.
資本金：60百万NTドル 出資比率：100%

株式会社消費科学研究所(商品試験業・品質管理業)

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

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

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

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

株式会社エンゼルパーク(駐車場業)

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

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

株式会社JFRサービス

(事務処理業務受託業・リース業・駐車場管理業)

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

株式会社JFR情報センター(情報サービス業)

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

株式会社大丸松坂屋友の会(前払式特定取引業)

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

DATA

店舗(マップ)

大丸と松坂屋、パルコで 日本全国の主要大都市をカバー

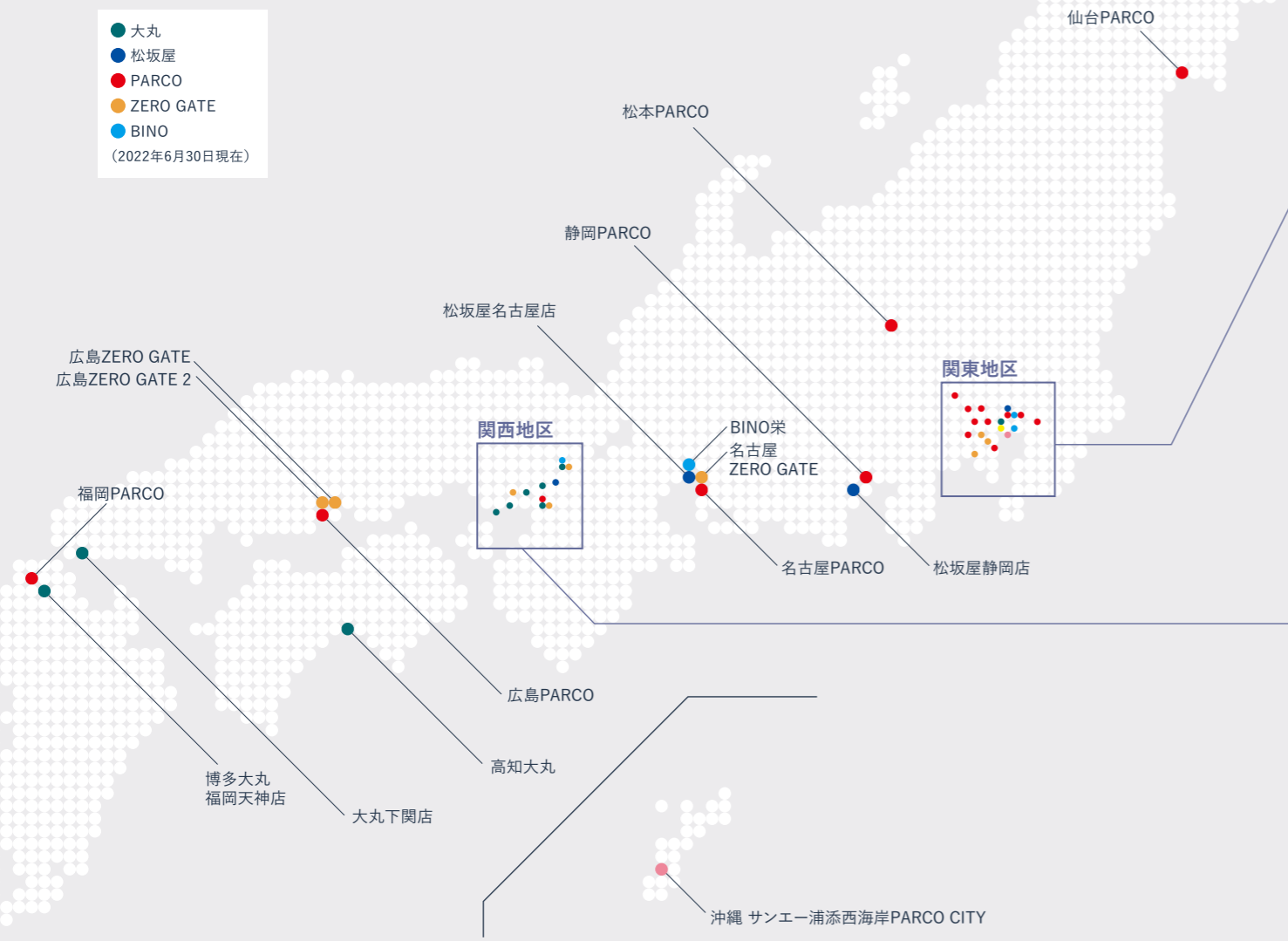
J.フロントリテイリンググループは、北は北海道・札幌から南は九州・博多まで、全国の主要都市で店舗を展開しています。

百貨店事業では、「大丸」と「松坂屋」を15店舗、SC事業では、ショッピングセンター「PARCO」を18店舗展開。

その他、「GINZA SIX」や都心型中低層商業施設「ZERO GATE」、ビューティ&ヘルスをコンセプトとするBINOなどを展開しています。

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

- 大丸
- 松坂屋
- PARCO
- ZERO GATE
- BINO
- (2022年6月30日現在)



札幌PARCO
大丸札幌店
札幌ZERO GATE

仙台PARCO

松本PARCO

静岡PARCO

松坂屋名古屋店

BINO米名古屋ZERO GATE

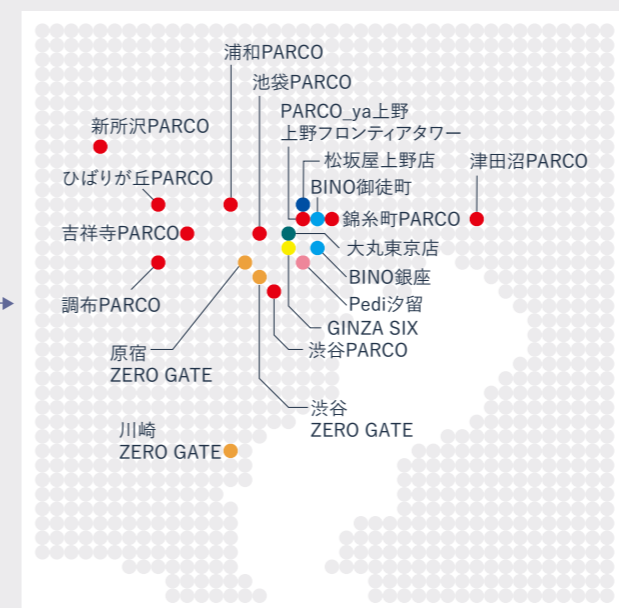
名古屋PARCO

松坂屋静岡店

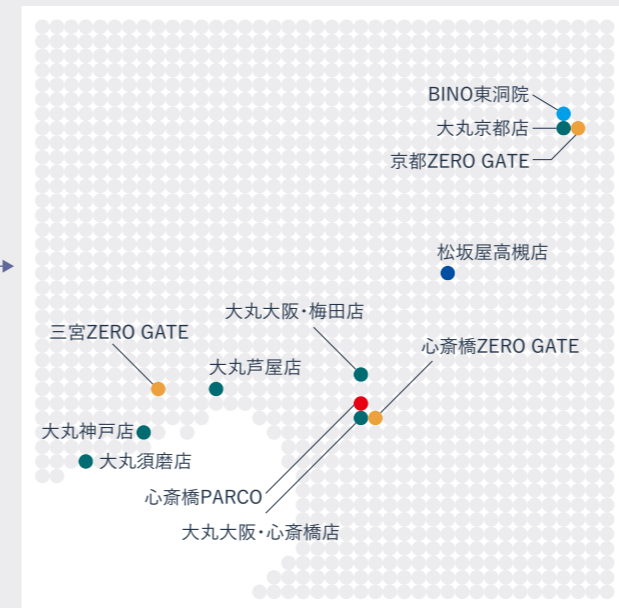
関西地区

関東地区

関東地区



関西地区



GINZA SIX (2017年4月開業)



心斎橋PARCO (2020年11月開業)



渋谷PARCO (2019年11月開業)


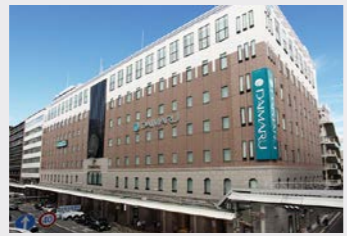











大丸大阪・心斎橋店本館 (2019年9月開業)

DATA

店舗(写真)

大丸・松坂屋の店舗 (2022年6月30日現在)

 大丸大阪・心齋橋店(売場面積 46,490m ²)	 大丸京都店(売場面積 50,830m ²)	 大丸須磨店(売場面積 13,076m ²)	 大丸下関店(売場面積 23,912m ²)
 大丸大阪・梅田店(売場面積 64,000m ²)	 大丸神戸店(売場面積 50,656m ²)	 大丸芦屋店(売場面積 3,395m ²)	 (株)高知大丸(売場面積 16,068m ²)
 大丸東京店(売場面積 46,000m ²)	 大丸札幌店(売場面積 45,000m ²)	 (株)博多大丸・福岡天神店(売場面積 44,192m ²)	

 松坂屋名古屋店(売場面積 86,758m ²)	 松坂屋高槻店(売場面積 17,387m ²)
 松坂屋上野店(売場面積 21,759m ²)	 松坂屋静岡店(売場面積 25,452m ²)
 GINZA SIX(売場面積 47,000m ²)	

海外駐在員事務所・現地法人

パリ駐在員事務所
21 rue Auber, 75009 Paris, France
Phone : +33-1-4574-2151

大丸松坂屋百貨経営諮詢(上海)有限公司
Huaxin Haixin Building 13F Rm-15A1, 666 Fuzhou Rd, Shanghai 200001, China
Phone : +86-21-6248-1538

パルコの店舗 (2022年6月30日現在)

PARCO都市型店舗

 札幌PARCO 北海道札幌市中央区南1条西3-3 地下2階-地上8階 OPEN:1975.8.24	 仙台PARCO 宮城県仙台市青葉区中央1-2-3 本館:地下1階-地上9階 OPEN:2003.8.23 仙台PARCO2:地上1階-9階 宮城県仙台市青葉区中央3-7-5 OPEN:2016.7.1	 浦和PARCO 埼玉県さいたま市浦和区 東高砂町11-1 地下1階-地上7階 OPEN:2007.10.10	 池袋PARCO 東京都豊島区南池袋1-28-2 本館:地下2階-地上8階 OPEN:1969.11.23 P'PARCO(ビーダッシュパルコ): 地下2階-地上8階 OPEN:1994.3.10	 PARCO ya上野 東京都台東区上野3-24-6 地上1階-6階 OPEN:2017.11.4 上野フロンティアタワー 地下1階-地上7-10階
 吉祥寺PARCO 東京都武蔵野市吉祥寺本町1-5-1 地下2階-地上8階 OPEN:1980.9.21	 渋谷PARCO 東京都渋谷区宇田川町15-1 地下1階-地上10階 OPEN:1973.8.8 REOPEN:2019.11.22	 錦糸町PARCO 東京都墨田区江東橋4-27-14 地下1階-地上7階 OPEN:2019.3.16	 調布PARCO 東京都調布市小島町1-38-1 地下1階-地上10階 OPEN:1989.5.25	 静岡PARCO 静岡県静岡市葵区紺屋町6-7 地下1階-地上8階 OPEN:2007.3.15
 名古屋PARCO 愛知県名古屋市中区栄3-29-1 西館:地下1階-地上11階 東館:地下1階-地上8階 OPEN:1989.6.29 南館:地下1階-地上10階 OPEN:1998.11.6 PARCO midi(パルコミディ): 地上1階-3階 OPEN:2015.3.27	 広島PARCO 広島県広島市中区本通10-1 本館:地下1階-地上10階 OPEN:1994.4.9 新館:地下1階-地上9階 OPEN:2001.9.21	 福岡PARCO 福岡県福岡市中央区天神2-11-1 本館:地下1階-地上8階 OPEN:2010.3.19 新館:地下2階-地上6階 OPEN:2014.11.13	 心斎橋PARCO 大阪市中央区心斎橋筋1-8-3 地下2階-地上14階 OPEN:2020.11.20	

PARCOコミュニティ型店舗

 津田沼PARCO 千葉県船橋市前原西2-18-1 A館:地下1階-地上6階 B館:地下1階-地上6階 OPEN:1977.7.1	 新所沢PARCO 埼玉県所沢市緑町1-2-1 P館:地下1階-地上5階 L館:地下1階-地上4階 OPEN:1983.6.23	 ひばりが丘PARCO 東京都西東京市ひばりが丘1-1-1 地下1階-地上5階 OPEN:1993.10.8	 松本PARCO 長野県松本市中央1-10-30 地下1階-地上6階 OPEN:1984.8.23
---	--	---	--

ZERO GATE

 札幌ZERO GATE 北海道札幌市中央区南2条西3-15-1 地下2階、地上1階-4階 OPEN:2016.2.26	 渋谷ZERO GATE 東京都渋谷区宇田川町16-9 地上1階-4階 OPEN:2011.4.16	 原宿ZERO GATE 東京都渋谷区神宮前4-31-12 地上4階 OPEN:2018.3.17	 名古屋ZERO GATE 愛知県名古屋市中区栄3-28-11 地上1階-3階 OPEN:2014.10.10	 京都ZERO GATE 京都市下京区四乗通高倉東入立売中之町83-1 地下2階-7階 OPEN:2017.11.4
 心斎橋ZERO GATE 大阪府大阪市中央区心斎橋筋1-9-1 地下2階-地上4階 OPEN:2013.4.13	 広島ZERO GATE 広島県広島市中区新天地2-7 地上1階-3階 OPEN:2013.10.10	 広島ZERO GATE2 広島県広島市中区本通9-4 地上1階-3階 OPEN:2016.9.10	 三宮ZERO GATE 兵庫県神戸市中央区三宮町2-11-3 地上1階-4階 OPEN:2018.9.14	 川崎ZERO GATE 神奈川県川崎市川崎区小川町1-1 地上1階-2階 OPEN:2019.8.8

その他店舗

Pedi(ペディ)汐留
東京都港区東新橋1-9-1 地下2階-1階、地上2階
OPEN:2005.2.16

サンエー浦添西海岸PARCO CITY
沖縄県浦添市西洲3-1-1 商業フロア 地上1階-3階
OPEN:2019.6.27

海外日系飲食集積ゾーン

itadakimasu by PARCO
100AM Mall 100 Tras Street, Singapore 079027
OPEN:2016.12.1

DATA

株式情報・会社情報

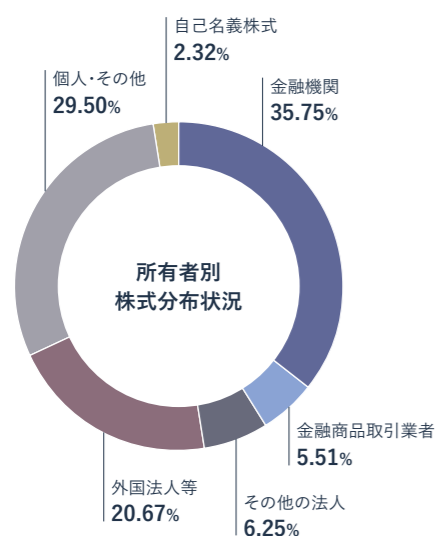
株式情報・会社情報 (2022年2月28日現在)

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：155,375名

株主名	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	43,781	16.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,163	5.73
日本生命保険相互会社	9,828	3.71
J.フロントリテイリング共栄持株会	6,344	2.40
DAIWA CM SINGAPORE LTD-NOMINEE ROBERT LUKE COLLICK	5,439	2.05
第一生命保険株式会社	5,158	1.95
BNYM AS AGT/CLTS NONTREATY JASDEC	4,308	1.62
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,207	1.21
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
JPモルガン証券株式会社	2,909	1.10

※持株比率は自己株式(6,264千株)を控除して計算しています。なお、当該自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式は含めておりません。



所有者別株式分布状況	株主数 (名)	株式数 (千株)	比率 (%)
政府・地方公共団体	—	—	—
金融機関	57	96,725	35.75
金融商品取引業者	44	14,912	5.51
その他の法人	1,026	16,920	6.25
外国法人等	492	55,934	20.67
個人・その他	153,755	79,808	29.50
自己名義株式	1	6,264	2.32

会社概要

商号：J.フロントリテイリング株式会社
 (英文表示)：J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.
 本店所在地：東京都中央区銀座六丁目10番1号
 事務所所在地：東京都港区港南一丁目2番70号 品川シーズンテラス(2022年8月29日移転)
 設立：2007年9月3日
 資本金：319億74百万円
 グループ事業の概況：百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、輸出入業、各種建設工事の設計・監理および請負業、通信販売業、クレジットカード業、労働者派遣事業、商品検査およびコンサルティング業、その他
 従業員数(連結)：5,589名(2022年2月28日現在)
 (注)上記従業員のほかに、専任社員、有期雇用の嘱託およびパートナーが2,559名おります。
 URL：https://www.j-front-retailing.com/

未来へ、動け。

FRONT

RETAILING

J. FRONT RETAILING

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。