

統合報告書 2019

# Aiming for “Multi Service Retailer”

“マルチサービスリテイラー”へ

くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。



J. FRONT RETAILING

# 統合報告書2019 Contents

## 編集方針:

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

## 対象期間:

主に2018年度(2018年3月1日~2019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。



## 価値観とビジョン

- 02 社是 グループ理念
- 04 グループビジョン “くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。”
- 06 トップメッセージ

## ビジネスモデル

- 14 J.フロント リテイリングの価値創造プロセス
- 16 歴史 一時代変化の波を越えて
- 18 百貨店ビジネスモデル転換
- 20 マルチサービスリテイラー

## 財務・非財務ハイライト

- 22 事業概要 At a Glance
- 24 グラフ編
- 26 数値編

## 経営戦略

- 28 企業リスク 一不確実性と対応の方向
- 30 中期経営計画全体像
- 32 百貨店事業革新
- 34 パルコ事業革新
- 36 アーバンドミナント戦略
- 38 クレジット金融事業戦略
- 40 ICT戦略
- 42 人財戦略
- 44 財務戦略

## サステナビリティ

- 46 マテリアリティ
- 48 サステナビリティロードマップと活動方針
- 50 低炭素社会への貢献
- 52 サプライチェーン全体のマネジメント
- 53 地域社会との共生
- 54 ダイバーシティの推進
- 55 ワーク・ライフ・バランスの実現

## ガバナンス

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

## 財務セクション

- 68 財務情報

## J.フロント リテイリンググループ

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

心齋橋筋大阪店の図



## 社 是

# 先 義 後 利

先義後利—この言葉は、中国戦国時代の思想家・荀子の「栄辱篇」から引用した

「先義而後利者栄」（義を先にして利を後にする者は栄える）の7文字でした。

一番大切なことは真実と誠意をもって事にあたることであり、

「お客様のためにならぬものは売らぬこと」「お客様に上下をつけぬよう」

「人は正直で慈愛に富むのが第一」「いかに才能に勝れても、不律儀な人間は役に立たない」と、

大丸では常にお客様に謙虚であるよう教えていました。

松坂屋でも諸悪莫作、衆善奉行（諸悪を犯すなかれ、善行を行え）の精神が大切にされていました。

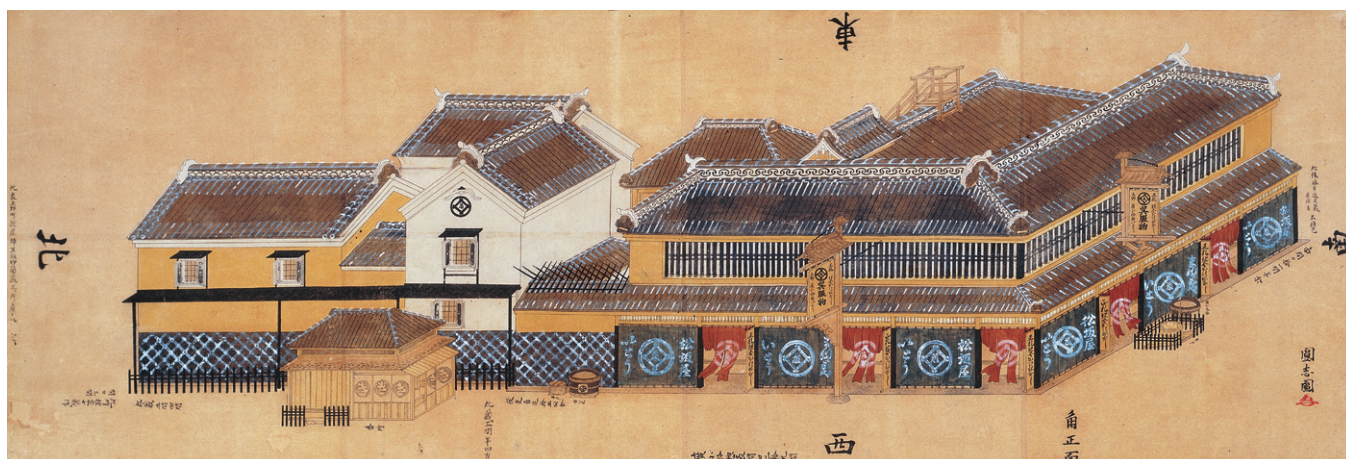
これらをいまの言葉に言い換えると、「お客様第一主義」「社会への貢献」であり、

ステークホルダーの皆様のことを考え抜き、行動することが、

延いては事業の発展につながるということとなります。

事業活動を通じて社会課題の解決を実現する“共通価値創造（CSV:Creating Shared Value）”とは、

すなわち、当社グループの社是を愚直に実践することに他ならないと考えています。



安永元年 上野店外郭見取り図



# グループ理念

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

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

## Group Vision

# くらしの 「あたらしい幸せ」を**発明**する。

くらしが、スピード感をもって移り変わっていく、いまという時代。その変化にいちやくこたえること、さらには新しいニーズの芽を見つけだしていくことこそ、J.フロント リテイリングの大切な使命です。

女性のさらなる社会進出。少子高齢化による生活スタイルの変容。

グローバル化・デジタル消費の拡大。様々なきっかけが、新しい人生の楽しみ方をひろげ、不安やストレスをうみだしていく。

その「プラスとマイナス」両方を見つめ、くらしのすべてでお客様のお役にたてるグループへと、私たちは進化していきます。

「楽しみ」においては、「モノを売る」にとどまらず、新しいできごと・体験を創造し、感動を与えていく。

「不安」においては、「忙しさ」「心細さ」「面倒」といった、「足りない部分」をカバーして、心のモヤを晴らせるサービスをうみだしていく。

「小売業」のワクにとらわれることなく、私たちの領域は拡大していきます。

そして、そこには独創的なアイデアが、「あたらしい幸せ」の発明が必ずなければならない。

いま、J.フロント リテイリングは、大いなる変革のとき。そして「変わりつつける」ことで、

10年後100年後の生活にも「現在進行形」でよりそっていくことを、お客様にお約束します。



## J. フロント リテイリングが担う新しい大義

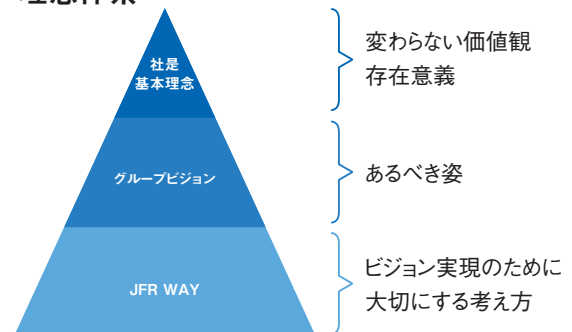
当社グループは、これまで百貨店の大丸、松坂屋やパルコなどの中核事業を中心に「ハレの日のモノ」を中心にお客様のニーズに応えるべく商品やサービスを提供してきました。しかしながら、暮らし方の多様化が進むなかで、お客様のニーズはハレの日だけではなく、幅広く日常生活のなかにも生まれてきています。もっと便利に、もっと快適に、という日常生活のなかにある「不安」「不満」を取り除くことにより、多くのお客様がよりハレの日の領域に時間と余裕をまわせるようにしたい—こうしたことこそが、我々がこれから果たしていくべき社会的役割、つまり大義であると考えています。

また、楽しみ方が多様化し、多くのお客様がこれまでのような画一的な消費の形では十分な満足感を得られなくなっているのも事実です。「今までにない体験をしたい」「気の合う仲間と楽しみたい」といったコト消費への変化に加え、「環境や倫理にも配慮したい」「社会への存在意義を感じたい」といっ

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

ビジョンとは、自分たち、自社がどうなりたいのかという将来の姿を表し、組織の戦略、方向性や意思決定プロセスの明確化に繋げるものです。それを具体的に実現していくのはまさに従業員一人ひとりであり、その成果の総体が企業価値となっていきます。

### 理念体系



# JFR WAY

ビジョンを実現するため、私たちが大切にしている考え方

### 未来を創ろう!

社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを発明しよう。

### 失敗を恐れず挑戦しよう!

結果を恐れずに行動してみよう。そして皆で挑戦したことから学ぼう。

### 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。

### 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。

### 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。

取締役 兼 代表執行役社長  
山本 良一



# 変化に挑み続け、 サステナブルな価値創造を目指します。

新時代への期待が高まる「令和」が幕を開けました。当社にとりまして、本年度は“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”という新たなグループビジョンを掲げ、2017年度からスタートした中期5ヵ年経営計画の折り返し点であると同時に、当社グループが今後、飛躍的に成長していくための大きな“転換点”になるものと考えています。

これまでの2年を経過した中期経営計画における取り組み成果では、新たにセグメントとして独立させた不動産事業の成長は、事業ポートフォリオ変革の着実な第一歩であり、またガバナンス改革やB/S経営の進展など、経営基盤の強化も確実に進んでいるものと考えています。一方、成長戦略の具体的な成果創出という面では、この2年間の進捗は、経営として決して満足できるレベルにあるとは言えません。

現在の当社を取り巻く経営環境は、不確実性や複雑性が増大しつつあります。昨年末以降、世界経済は『潮目が変わった』ように先行き不透明感が強まり、日本企業の多くにも様々な影響が見られ始めています。また近年は、地球温暖化に起因すると思われる異常気象が毎年のように発生しており、いわば“異常の常態化”が進行しつつあるとも言える状況です。そして、10月には消費税増税が予定されていますが、過去に実施された消費増税後の動きを鑑みれば、消費の二極化、あるいは節約志向が一層強まることは避けて通れないのではないかと見ております。さらに、デジタル化がもたらす社会構造の変化、あるいは“所有”から“共有”への価値観の変化といったことは、今後も加速度的に進行していくものと考えています。

そうした不確実性とはすなわちリスクと言い換えられますが、そこにはプラス(機会)とマイナス(脅威)の両面があることに留意しなければなりません。すなわち、マイナスのリスクに対しては適切にヘッジしていく一方、プラスのリスクに対しては積極的にテイクしていくことができれば持続的な成長に繋げ

られる可能性があることから、不確実性への取り組みの優先順位を明確化するなかで経営戦略に反映させていきます。

本年2019年度は、当社グループの転換点であることを象徴する、予てから進めてきた2つのビッグプロジェクトが完成します。具体的には、9月20日に開業予定の「大丸心斎橋店新本館」、同じく11月下旬に開業予定の「新生・渋谷パルコ」です。Eコマースやシェアリングエコノミーなどが急速に進展する時代にあって“リアル店舗の存在意義とは何か?”ということが今まさに問われていますが、この2つのプロジェクトで、当社ならではの未来に繋がる小売の新たなビジネスモデルの方向性を示したいと考えています。これらは、時代の変化への果敢な挑戦ではありますが、こうした変化への対応力こそが、当社の前身である大丸と松坂屋の300年、400年といった歴史に息づくグループのDNA、強みであり、社是の実践を通じたサステナブルな経営に繋がっているものと確信しています。

持続的な社会の創造は、社会の公器である各企業がステークホルダーとの対話を通じて自社として取り組むべき課題の優先順位を明確化し、役割を果たしていくことにより実現されるものと考えています。そのため、当社は昨年、ステークホルダーへのヒヤリングと取締役会での論議を経て5つのマテリアリティの特定を行うとともに、長期目標を策定・公表し、取り組みを本格化させました。本年度は推進体制のさらなる強化に向け、新たにサステナビリティ委員会を設置することにより、進捗管理の徹底と迅速な課題解決をはかっていきます。

ステークホルダーの皆様のご期待を超える真の飛躍に向け、当社グループの転換点として、ギアを上げてグループ事業構造の変革を進め、経済価値と社会価値を両立するなかで中長期的な企業価値の向上に取り組むとともに、持続的な社会の創造に貢献していきます。





「変化を創る。  
この一点を、愚直に貫く。」

## 絶えざる変化への対応

当社は、2007年9月に百貨店の大丸と松坂屋が経営統合して誕生した持ち株会社です。大丸は300年、松坂屋は400年以上といった永い歴史を有しており、お客様や社会の変化に適切に対応しながら、まさにサステナブルな経営を実践し続けているということになります。

ではなぜ、こうした永きに渡る経営が持続できてきたのかということですが、その根本にあるのは、時代がいかに変わろうともブレることのない理念を経営の中核に据え、経営活動のすべてをこの理念のもとに統合したことによるものと考えています。

社にある「先義後利」とは中国の儒学の祖のひとりである荀子の言葉から採ったもので、先義後利、即ち、「義を先にし、利を後にするものは栄える」と言う理念を掲げ、すべての経営活動をこの理念の下に統合してきました。

ここでいう「義」とは、信義、道義の「義」であり、今流に言えば Social Justice、即ち社会正義を意味し、商売における正しい道を追及する姿勢、あるいは公共のために尽くす気持ちといったことを意味しています。これは“顧客第一主義”“社会への貢献”に置き換えることができ、まさに今日の ESG 課題をとらえた社会価値と経済価値の両立、すなわち共通価値創造 (CSV) の枠組みとも一致したものとなっていると考えています。

当社グループの歴史をひもとくと、危機と革新の繰り返しであったということがわかります。これまでに直面した最大の危機は、天保8年「大塩平八郎の乱」で焼き討ちを免れたこと、あるいは江戸幕府の崩壊をきっかけに不良債権が膨らみ、次第に財政危機に陥った明治40年頃であり、一方、最大の革新は“座売りからショーケースへ”、すなわち呉服商から百貨店へとビジネスモデルを変貌させたおよそ100年前であったと思われます。300年、400年といった永い歴史の中で、幾度とない危機と、それを乗り越えた先人の努力や、改革・

革新への必死の取り組みによって、今日のJ.フロント リテイリンググループがある意味では奇跡的に存続してきたといえます。こうした変遷を見て良くわかることは、危機というものは、心に驕りが生じ、時代・社会の変化への対応を怠り、自己革新が途絶えた時に必ず起こるのだということです。

言い方を換えれば、今日までの絶えざる変化対応の実現は、変わらない価値観、すなわち理念を経営活動の基軸としてきたことによってもたらされたものであり、この精神が現在のグループビジョンにも脈々と引き継がれているものと考えています。

## ビジネスモデル転換が不可避

時代の変化とともにビジネスモデルの陳腐化が進むのは避けることはできません。呉服屋から百貨店というビジネスモデルが誕生したのはおよそ100年前ですが、その百貨店もカテゴリーキラーの台頭などによりすでに“百貨”を取り扱っていないというのはご承知のとおりです。百貨店という名の由来とも言える衣料品から家具、家電、食品までのフルラインから、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になったのは80年代。それらと同時に、事業構造はかつての仕入れて売るという買取主流から、在庫を持たない消化仕入が8割前後を占めるようになり、ビジネスの中心はマーチャнда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くこととなりました。まさに百貨店業界が売上のピークを迎えた時代です。

一方で、ちょうどその頃を境に日本の消費の中身は急速に変化していきます。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、2018年には3.8%と半分近くまで低下しています。しかしながら、百貨店は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とのズレが生じることになりました。消化仕入主体、婦人服主体のビジネスモデルは売上が右肩上がりの時代にはリスクも小さくコスト管理を徹底すれば収益成長を見込めるビジネスモデルですが、今日のような成熟したマーケット下においては景気感応度がより強くなることでリスクが相応に高まっていることは事実です。当社の強みのひとつは、都心の一等地に大きな資産を持っているということですが、そうしたリスクのもと、資産効率という視点で収益を十分に引き出せない状況となっていることが課題と認識しています。今後、資産価値に見合う収益を生みながら持続的な成長を目指し

ていくためには、地域ごとのマーケットを精査し、ビジネスモデルのあり方を再定義することが不可避となりました。

そこで、当社は新たなビジネスモデルとして大きく2つの方向性で検討することとしました。ひとつは、「百貨店をやらない」という選択肢で、不動産賃貸ビジネスに100%転換するということ。具体的には、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GINZA SIXや松坂屋上野店南館の建替えによる上野フロンティアタワーがこれにあたります。いずれも2017年に開業したのですが、期待通りの安定した収益により、不動産事業セグメントの成長に貢献しています。もうひとつは、百貨店ブランドのもとで不動産賃貸ビジネスの利点と買取・消化仕入ビジネスの利点を最適と考えるバランスでミックスしたハイブリッド型モデルを構築すること。具体的には本年9月20日にオープンを予定する大丸心齋橋店新本館です。コンセプトは“Delight the World 世界が憧れる心齋橋へ”とし、特に1階から3階は買取・消化仕入ビジネスで今後も成長を見込めるラグジュアリーと化粧品を“世界基準”で大幅に拡充させます。4~10階および地階は定期賃貸借で構成し、店全体に占める売場面積の割合は約65%となりますが、従来の画一的な商品分類によるフロアレイアウトにとられることなく、コト消費の要素も意識して取り入れていきます。また、これまでの百貨店とは要員構造が全く異なるものとなりますので、従来にないローコスト運営モデルが構築されることとなります。こうした大きなモデルチェンジであってもお客様からの視点では買取・消化仕入と定期賃貸借部分は全くシームレスな状態でお買物がお楽しみいただけます。百貨店の未来にひとつの方向性を示す拡張性ある新たな高収益モデルにご期待いただければと思います。

## 事業ポートフォリオ変革への挑戦

こうしたビジネスモデルの転換により、百貨店にも収益成長の余地は多分にあるともいえますが、より持続的な成長を目指していくためには、百貨店に過度に依存したグループ事業構造を変えていかなければならないと認識しています。当社はJ.フロント リテイリング設立以降、百貨店以外の小売事業の幅を広げるマルチリテイラーへの取り組みを進め、2011年には雑貨ショップのPLAZAを運営する株式会社スタイリングライフホールディングスを持分法適用関連会社化し、さらに2012年には株式会社パルコを連結子会社化するなど小売業としてのウイングを着実に広げてきました。こうして、小売事

業の幅は着実に広がってきたものの、消費はモノからコト、サービスへとシフトが進み、実店舗を中心としたビジネスに依存している、ステークホルダーの皆様への期待に応える飛躍的な成長は難しいと考えざるを得ません。そのため、当社はこれまでのマルチリテイラーの考えから一歩進め、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”として新たな事業領域への拡大をはかる一方、不採算事業領域の見極めなどにさらにスピードを上げて取り組み、事業の入れ替いを積極的に推進していくこととしました。今中期経営計画においては、まず新たなセグメントとして設定した不動産事業の拡大をはかるとともに、クレジット金融事業の中長期的な成長に向けた基盤構築が大きなテーマとなっています。不動産事業は百貨店資産のビジネスモデル転換により2017年に開業したGINZA SIXや上野フロンティアタワーが期待通りの成果に繋がっていることを含め、今中期経営計画がスタートする前には営業利益で0.8%のシェアであったものを今中期経営計画最終年度には12%程度を占める規模へ成長させることを見込んでいます。クレジット金融事業ではカード会社やモバイル決済会社で経験を積んだ人財を経営トップとして外部から招聘し、次期中期経営計画以降での大きな成長に向けた構造改革を進めています。なお、百貨店とパルコそれぞれのポートフォリオについても、地方店・郊外店を中心に先行きが厳しいと予想される店舗については業態転換や賃貸面積の縮小による効率化、それでも難しいようであれば営業終了といったことも視野に入れながら見直しを進めています。すでに、今中期経営計

画では大丸山科店、大津パルコ、千葉パルコ、宇都宮パルコ、熊本パルコなどの営業終了を決定していますが、今後もそれぞれの店舗が位置する商環境を見極め、方向付けを明確にしながら最適なポートフォリオを追求していきます。

### 情報の価値を高め、活用する

“人生100年時代”と言われる今は、まさに一人ひとりのライフタイム・バリューの拡張が進んでいます。当社の百貨店、パルコの実店舗には年間およそ3億人のお客様に訪れていただいておりますが、そうしたなかで、多種多様な商品・サービスを通じて直接お客様と多くの接点を持つことができているのは当社グループの大きな強みです。これらのお客様との接点を介して得られる「情報価値」が今後ますます高まることは言うまでもありません。

当社グループの百貨店やパルコなど、各社はそれぞれに独自の優良な顧客資産を保有しています。しかしながら、現状データとして蓄積されているのは、例えば百貨店であれば自社クレジットなどIDカードを通じて得られる顧客プロフィールや購買情報が中心で、しかもグループとして情報の一元化にはいたっておらず、顧客資産という「情報」が持つ真の価値を十分に引き出せる基盤が整備できていないのが現状です。そのため、当社は「ライフタイム・サービスHUB」という新たな顧客基盤の構築に取り組み、“お客様との生涯にわたるエンゲージメントを強めていく”ための仕組みづくりを進めています。

グループが保有する優良顧客データベースを統合・一元化し、AIやアプリなどICTの活用により“データ・エコノミー”への取り組みを強化していきます。

そのプロセスとして、本年5月、お買上金額に応じたインセンティブを提供する「モバイルアプリ」を大丸松坂屋百貨店全店でリリースしました。アプリの活用により、これまでのように自社カードに依存することなくお客様のID化を促進し、百貨店を通じた顧客ベースの大幅な拡大をはかっていきます。次のステップでは、グループ全体でチャットを活用し、会話履歴や購買履歴データの蓄積を通じて顧客情報の質的向上と量的拡大をはかってい



きます。そして高度化・高質化したデータベースにAI分析の実証実験を加えることにより、最適な商品・サービスの提供機会の拡大、さらには新たなビジネスの展開など、グループ各社のシナジー創出に取り組んでいきます。中長期的な企業価値とは、活用可能な「情報の質」によって差が生まれてくるのではないかと考えています。

## 資本コストを上回ることが必須

当社は、現中期経営計画最終年度(2021年度)の目標としてROE8%以上をコミットしていますが、これと併せて当社が認識する株主資本コストについてもレンジで公表しています。ROE目標を掲げるのであれば、資本コストを上回る数値を設定することは必然であり、経営としてはそこを認識したうえで取り組みを進めなければなりません。当社は歴史的にもともと都心の一等地に大きな資産を抱えながら商売を行う百貨店を生業としてきたことから、「ROEが上がりにくいのはしょうがない」という構造に安住しているところがありました。しかしながら、投資家の皆様からすれば、株主資本コストを上回るリターンを期待するのは当然です。当社は、正直なところ、そうした資本コストへの意識が希薄であったことは否めません。残念ながら、経営のなかでも資本コストの数値どころか、その概念さえも共有はできていませんでした。

そのため、当社はROE8%以上を目指す前提としての当社がとらえる現状資本コストを公表することとしました。株式市場での百貨店セクターは景気感応度が極めて高く、そのため資本コストがやや高めに出る特性があるのが現状です。そうした百貨店を中心としてきた当社グループがROE8%以上を実現するためには、利益水準をさらに向上させると同時に、資本コストの低減についても取り組む必要があるものと考えました。そのプロセスとして、成長戦略を遂行することで利益水準を向上させるだけでなく、事業ポートフォリオの変革を通じて資本コストを低減することについても検討をはじめました。

いま申し上げたことに関連する事例ですが、グループとしてROE8%以上の実現をはかるためには、グループの中核であり、かつ大きな資産を抱える百貨店が資産効率をいかに向上させるかが重要なポイントでもあります。そのため、当社は百貨店に店舗別B/Sを導入し、店舗ごとに資産効率を向上させる取り組みをスタートさせました。店舗のROAをツリーとして指標に分解し、現場レベルの改善アクションに結び付けました。ROAはROEの構成要素のひとつでもあります。グ



ープとしてROE8%以上を目指すために、ROA目標を事業毎に設定するとともに、例えば百貨店事業であれば、そこから店舗にさらにブレイクダウンして店舗別ROAとして目標化し、店長の評価にも結び付けています。投資家の方々からは、「百貨店で店舗B/Sを作るのは画期的」との評価もいただいております。今後、店舗の収益性だけでなく、店舗の資産効率についても対話が深まるようになるものと考えています。

## サステナブルな社会創造への貢献

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

具体的には、まず当社が取り組む意義があり、成果を上げることが出来る環境社会課題、そして本業を活かして取り組むことが出来る課題という視点から重要課題(マテリアリティ)となる候補を25項目を選択しました。次に、その25項目について、客観性・多様性が担保出来るようステークホルダー4,250名へアンケートを実施し、その結果をもとに、主要ガイドラインであるGRIスタンダードやISO26000及びSRIの評価項目、SDGsなどを反映した内容をもとに、経営会議などにおける社内論議を経てマテリアリティマップを策定しました。論議のプロセスでは、成長性、収益性、当社らしさなどの視点を入れるとともに、取締役会では取り組みやすさではなく、社会課題の重要性を勘案してマテリアリティ特定に向けた議論を行いました。そして、最終的には取締役会においてマテリアリティを「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワークライフバランスの実現」の5つに絞り込み、正式



決定しました。併せて、今後達成すべき長期目標の設定および行動計画の策定を行いました。

なかでも重視するのは「低炭素社会への貢献」です。パリ協定採択やSDGsなどの外的要因だけでなく、昨今国内外で頻発している異常気象や自然災害の影響は当社の事業活動にも実際に影響が出ています。長期的な視点でのマイナスリスクの大きさなどを勘案すると、手をこまねいていたり、他者任せにしたりしていい問題とは考えられません。一例ではありますが、大丸松坂屋百貨店本社ビルはすでに本年3月から再生可能エネルギー100%への切替を済ませています。さらに今秋に開業を予定する大丸心齋橋店新本館と新生・渋谷パルコは再生エネルギー100%使用のモデル店舗となる予定です。CO<sub>2</sub>排出量削減については当社が関わるサプライチェーン全体に働きかけることも極めて重要です。いわゆる「scope3」としての取り組みです。今般策定した取引先行動指針をはじめサプライチェーンマネジメントに関連する各種方針に基づき、まず従業員への教育・浸透およびお取引先説明会を通じて目的と目標の共有をはかっていきます。次のステップでは、お取引先の評価・選定と必要に応じて監査・モニタリングとフィードバックを行っていきます。こうしたことを愚直に継続していくことにより、具体的な成果につなげていきたいと考えています。

また「地域社会との共生」は当社の中核事業そのものであるとも言えます。当社は今中期経営計画の成長戦略として「アーバンドミナント戦略」を推進していますが、これはまさに百貨店などの店舗を核に地域と共に成長することを目指したものです。私は、街は生態系であると考えています。つまり、街を構成する大きなもの、小さなものすべてがそれぞれ相互に関連しあってそのエリア特有の魅力が創出されているわけ

です。逆の言い方をすれば、当社の店舗がひとり頑張っても、街の一部が弱って行くのを放置しておく、次第に街全体の活力も失われていくことになります。80年代後半から進めた大丸神戸店を基点とする周辺エリアへの店舗誘致・開発はアーバンドミナント戦略のルーツであり、「点」から「面」へと広がる街の魅力化に貢献しています。もちろん、こうしたことを当社がすべてのエリアで推進できるわけではありませんが、現在当社グループの基幹店舗が位置するエリアを重点化して取り組んでいます。神戸店の周辺店舗開発で蓄積したノウハウをさらに発展・拡張させることにより、心齋橋地区では今秋開業する大丸心齋橋店新本館を基点に“世界が憧れる心齋橋”の街づくりに向け、地域になくはない当社ならではの役割を果たしていきたいと考えています。

### 意識が変われば働き方が変わる

先ほど、街は生態系であるということを申し上げましたが、そうした街を構成する事業体とはまさに生き物だと考えています。それは、外部環境の変化に対応しようと常に進化していないと、坂道を転がり落ちるように急速に退化し、淘汰され、絶滅してしまうからです。経営者の大きな役目のひとつは、会社全体に健全な危機意識を植え付け、常にマーケットやお客の変化に即応しつづけることであると私は考えています。そのため、私は経営者としてビジョンを明確にし、会社が進むべき方向と新たな目標を従業員に示し続けていきたいと考えています。これを永続的に実現していくためには、まず意識を変える。次に仕事の仕組み、システムを変える。そして、目標を明確にする。そうすると人の働き方が変わる。その成果を公正に評価し、処遇に結びつける。さらに、高い目標に向けての教育を行う。このプロセスの絶えざる繰り返しこそが、改革を成功に導く唯一の方法であると信じています。

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”というビジョン策定と同時に示したJFR WAYでは、「未来をつくろう」「失敗を恐れず挑戦しよう」「新しい発想を取り入れよう」「自分で考えて行動しよう」「良識を持ち誠実でいよう」ということを従業員の行動指針として掲げています。このなかでこれまで意外とハードルが高かったのが「失敗を恐れず挑戦しよう」ということかもしれません。意識を変えるには会社としての仕組みや制度によるサポートにより背中を押すことも重要です。一例ですが、新たな人事制度では「チャレンジカード」という仕組みを取り入れ、従業員個人やチームのアイデア、ひらめきを具現化する

るサポートを行っています。その前提にあるのは、挑戦した人はまず加点評価をするということです。「失敗しない方法は何もしないこと」といったような考えが起こるようでは困るわけです。失敗してもいい、その具体的なアクションに取り組んだ挑戦そのものをプラスに評価する、ということを確認することで、仕事に向き合う姿勢の変化が顕著になりました。チャレンジカードの件数は年間6,700件にものぼっており、部門を越え、企業の枠を越えた交流に意欲的に取り組む人も目に見えて増えています。こうした一人ひとりの意識改革の広がりが風土を変え、働き方を変えることとなり、大きな企業変革につながるものと考えています。しかし、経営者にとっては挑戦や努力というプロセスだけでは当然ながら評価されません。言うまでもなく、経営は実行であり、結果がすべてです。

## 経営人財を育成する

取締役会改革を中心にガバナンス改革を始めて3年が経過しましたが、取り組みを通じて改めて見えてきたのは、やはり、取締役会の強化と経営人財の強化は両輪であるということです。つまり、経営人財の強化がなければ、取締役会の活性化もありません。言い換えると、結局鍵となるのは「人」だということです。投資家の皆様にすれば、当社グループが5年後、10年後どうなっているかを見通すビジョンと戦略の存在、そしてそれを完遂できる人財が存在するかをチェックして、投資するか否かを判断している側面もあるでしょう。そういう意味でも経営人財の強化は重要だと考えています。「人事は社長の専権事項、では通用しない」と言うのが私の考えでしたので、以前から人事報酬委員会を設け、審議をしていましたが、指名委員会等設置会社に移行後は、その内容を指名委員会に引き継ぎ、選定プロセスの明確化、透明性の確保に取り組んでいます。選解任に当たっては、社内の評価だけでなく、第三者による人財評価結果を掛け合わせ、客観性の高い論議を行っています。当社の指名委員会には、選任プロセスの妥当性を見ていただくだけでなく、J.フロント リテイリングおよび主要事業会社の取締役・執行役の個々の選解任そのものの判断まで委ねています。

リーダーシップの観点からすると、経営はトップ次第と言っても過言ではなく、最高経営責任者である社長の後継者計画は最も重要な戦略的意思決定と考えています。トップマネジメントのサクセッションプランについては、不測の事態を想定したエマージェンシープランに加え、5年先、10年先を想定

した後継者計画が必要となります。当社では任意で設けていた人事報酬委員会のおかげから候補者に順位をつけ、論議をしていますが、それ以前は、私の頭の中だけで思いを巡らせていました。現在はオープンに論議をしているので、時として社内の評価と社外役員からの評価に違いが出る場合もあります。社長にふさわしいのか、役員にふさわしいのか、論議にもなりますが、より広い視野で見ている、ベストな判断をしている、という確信につながっています。

また、社長の解職については、設定した目標や期待した成果と取り組みの結果に加え、指名委員会で決議した後継者計画により選定された後継者候補の成果発揮などの状況を踏まえ、指名委員会が審議・決議した答申内容を取締役会で決定することになっています。当社の指名委員会は過半数を社外取締役が占め、委員長も社外取締役が務めることにより、客観性・透明性が高いものと認識していますが、一方で私自身もこうした厳しいガバナンスのもとで緊張感をもちながら経営に臨むことができていると考えています。

非連続な成長を可能とするグループへの転換には、経営自らが成功体験に引きずられることなく変革を率先し、従業員の意識・行動を変えていく必要があります。会社が大きく変わろうとするプロセスの中で、具体的な成果創出に執着し、ステークホルダーの皆様のご期待を超える中長期的な企業価値向上に全力を挙げて取り組みます。

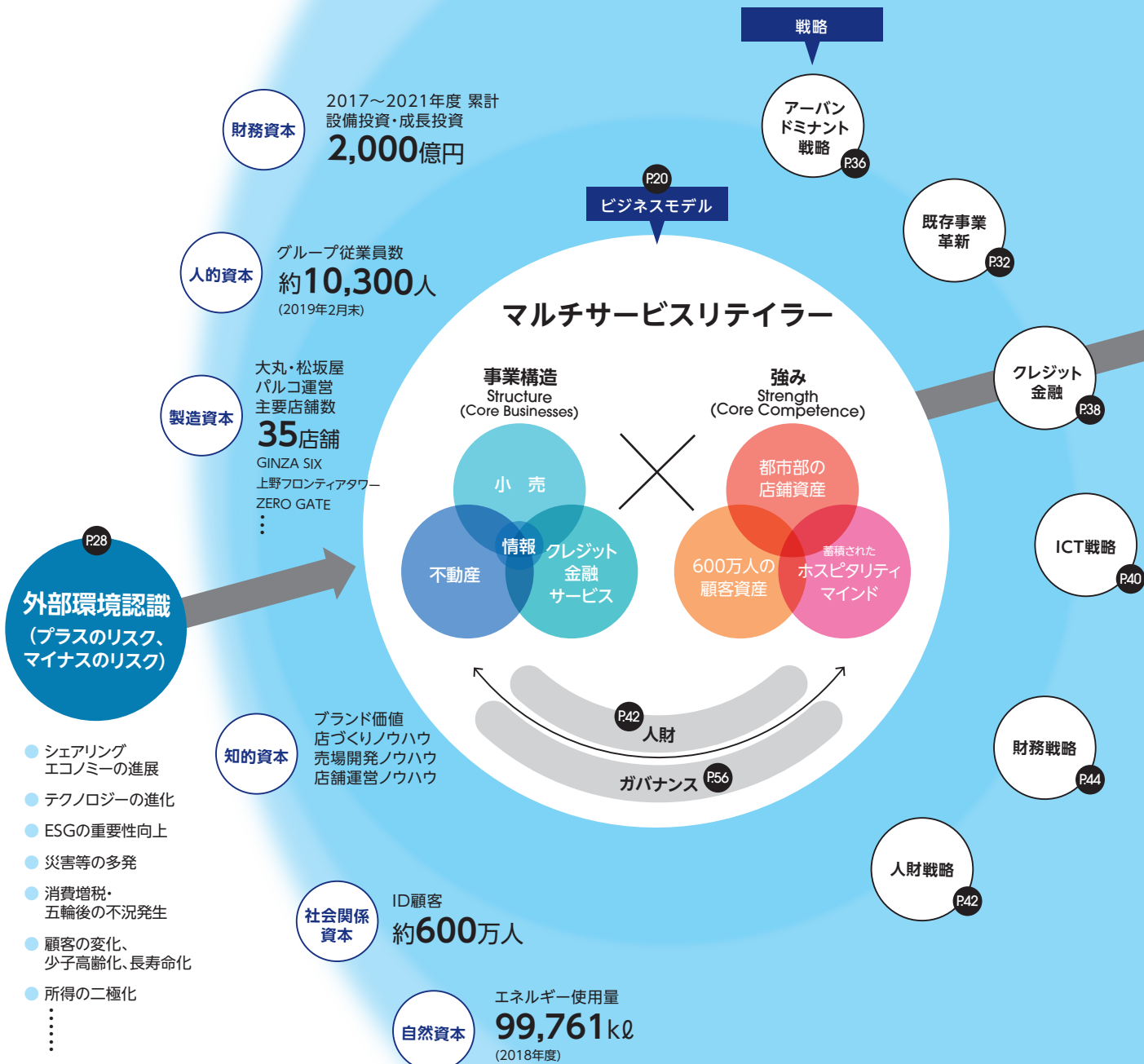


# J.フロント リテイリングの 価値創造プロセス

J.フロント リテイリングは、社はおよび基本理念のもと、「くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。」というグループビジョン実現に向け、ステークホルダーの皆様とともに、豊かな暮らしを創造することに取り組んでいます。

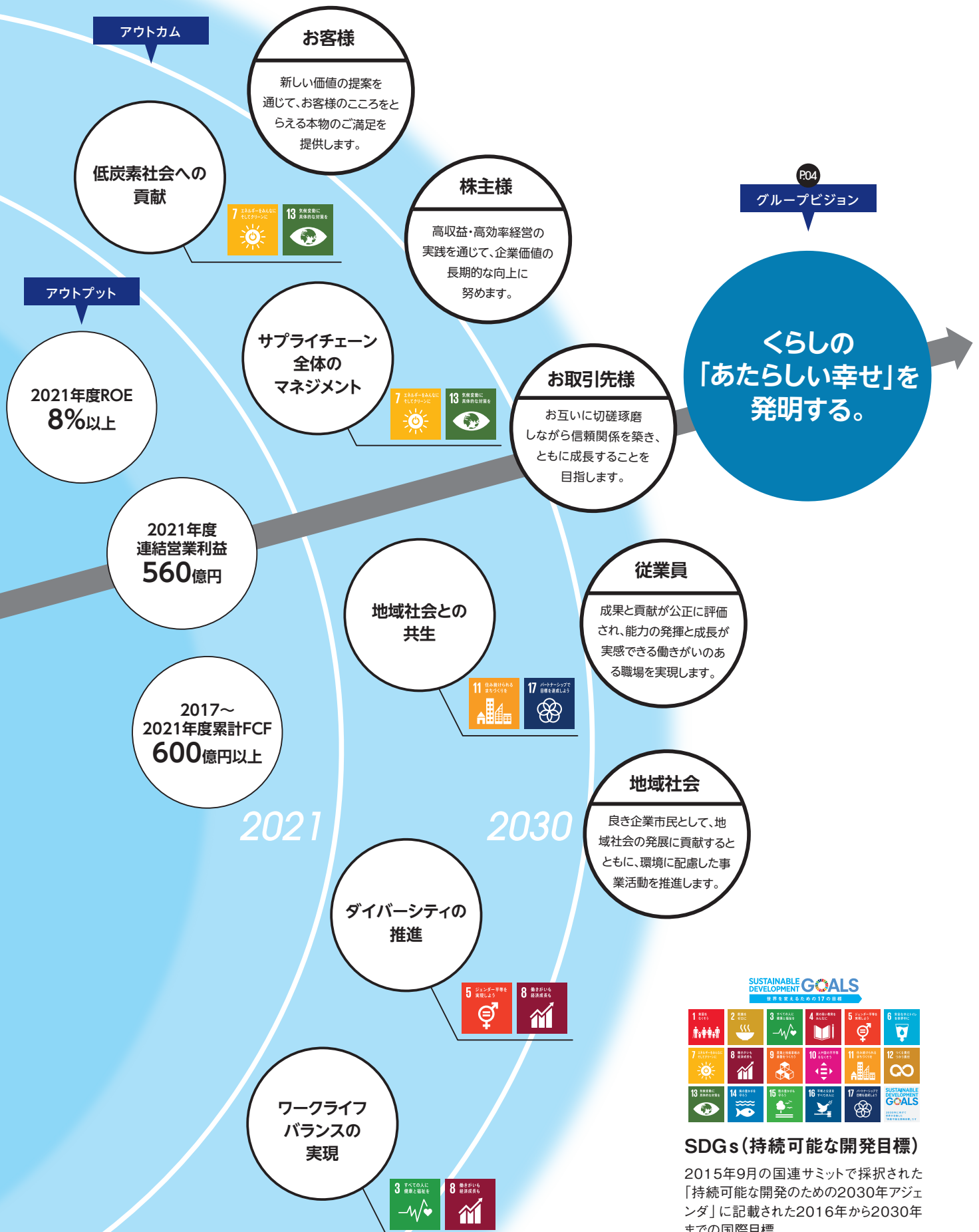
J.フロント リテイリングの事業活動は、百貨店とパルコを中心に地域とともに成長する豊かなマーケットの創出を絶えずはかっていくことです。それは、社会の公器として、様々なステークホルダーが共感する新たな価値を創造することにほかなりません。

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



外部環境認識  
(プラスのリスク、  
マイナスのリスク)

- シェアリングエコノミーの進展
- テクノロジーの進化
- ESGの重要性向上
- 災害等の多発
- 消費増税・五輪後の不況発生
- 顧客の変化、少子高齢化、長寿命化
- 所得の二極化
- …





# 伝統と革新の融合 —そして、発明へ

- 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)

- 「先義後利」の店是を全店に布告

- 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

- 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

- 資本金1,200万円で「株式会社大丸呉服店」設立



J. FRONT RETAILING

- (株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合
- J.フロントリテイリング(株)を設立
- 大丸東京店を第I期移転増床

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



2011年3月  
大丸梅田店増床オープン

## 事業統合・再編期

1611 1717 1736 1757 1768 1837 1910 1920 1999 2007 2008 2009 2010 2011

### 創成期

### 発展期 / 成熟期

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

- 上野の松坂屋を買収、「いとう松坂屋」と改め、江戸へ進出

- 「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

- 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)

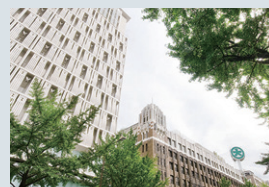
- (株)大丸クレジットサービスがJFRカード(株)に社名変更
- (株)大丸装工と(株)大丸木工、松坂屋誠工(株)、日本リフェクス(株)が合併し、(株)J.フロント建装が誕生
- (株)ディンプルが(株)大丸セールスアソシエイツを吸収合併
- (株)大丸と(株)松坂屋の情報システムを統合



- (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



2007年9月  
J.フロントリテイリング(株)を設立



2009年11月  
大丸心齋橋店北館オープン

- 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

- 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



2017年4月  
GINZA SIX 開業



2017年11月  
上野フロンティアタワー 開業

- 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
- 京都 ZERO GATE が開業
- 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

- 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)
- 川崎 ZERO GATE が開業予定(8月)
- 大丸心齋橋店 新本館が開業予定(9月)
- 新生渋谷 PARCO が開業予定(11月)

- 商業施設「日本生命栄町ビル(仮称)が開業予定(11月)

- 大丸心齋橋店 新本館と北館を接続予定(春)
- 大丸心齋橋店北館にパルコ出店予定

2014年～  
2016年度  
中期経営計画  
スタート



### 基盤構築期

PARCO

- (株)パルコ株式33.2%を取得し、持分法適用関連会社化
- 上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、中国上海市黄浦区での百貨店新設・運営において、当社が技術支援・協力することについて基本合意
- (株)スタイリングライフ・ホールディングスとの共同出資により、JFR PLAZA Inc. を設立
- (株)パルコ株式を公開買い付けにより65%まで追加取得し連結子会社化
- (株)ディンプルを会社分割し、(株)大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立
- 大丸東京店を第II期増床

- 楽天Rポイントカードとの提携開始
- 名古屋 ZERO GATE を開業
- 福岡 PARCO が 新館開業
- クールジャパン機構へ出資

2017年～  
2021年  
新中期経営計画  
スタート

### 飛躍的成長期/ グループ構造変革期

- 原宿・三宮 ZERO GATE が開業
- (株)千趣会が実施する自己株式取得に応諾

- 札幌 ZERO GATE が開業
- 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
- 広島 ZERO GATE2 が開業

くらしの  
「あたらしい幸せ」を  
発明する。



2012年10月  
大丸東京店第II期増床オープン



2019年9月  
大丸心齋橋店 新本館 完成予想図



2019年11月 渋谷 PARCO イメージ  
©2019, Takenaka Corporation

# 百貨店ビジネスモデルの、大転換。

## 百貨店を取り巻く環境

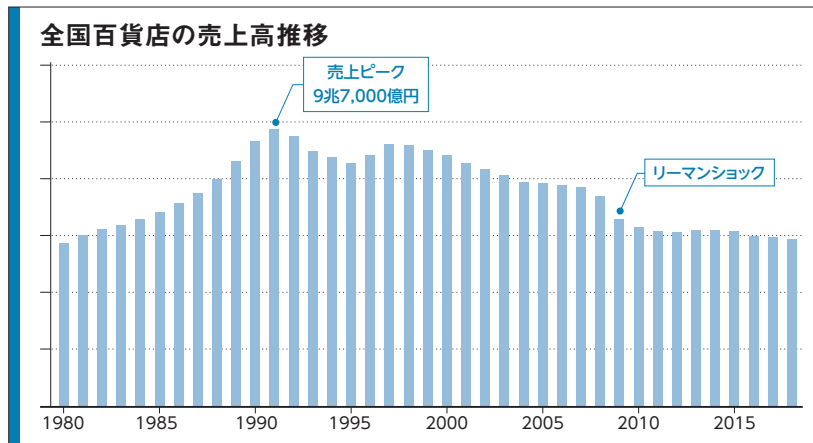
呉服屋が時代の変化に対応することにより、“百貨店”という業態が生まれておよそ100年。そのビジネスモデルは大きな転換点を迎えています。日本百貨店協会のデータによると、全国百貨店売上高は1991年にピークの9兆7千億円を記録した後、減少が続き、2018年には5兆8870億円と前年に引き続き6兆円を下回り、ピーク時の6割にまで落ち込んでいます。その間、バブル崩壊やリーマンショックなどの経済危機に直面するとともに、業際を超えた競争の苛烈化も加速度的に進行してきました。そうした外的要因もさることながら、より大きな課題は、いまという時代の変化のスピードに充分に対応できていない状況、いわば“百貨店ビジネスモデルの陳腐化”にあるものと当社は考えています。

百貨店は都心の一等地に大きな資産を抱えて商売を行っていることが特徴ですが、必ずしも現状そのすべてが資産価値に見合った収益を充分に創出できているとは言えません。高度成長期は売上だけに注力していても相応の収益は獲得できていましたが、今日のような成熟期、低成長期においてはB/S志向を一層強め、資産効率向上の視点による構造改革が不可避となっています。

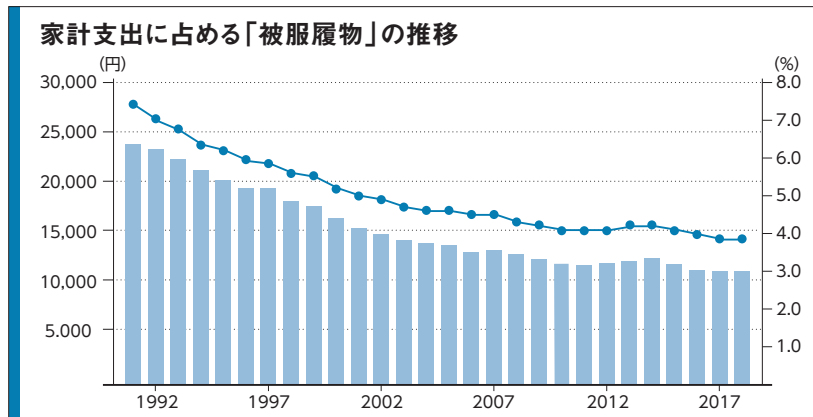
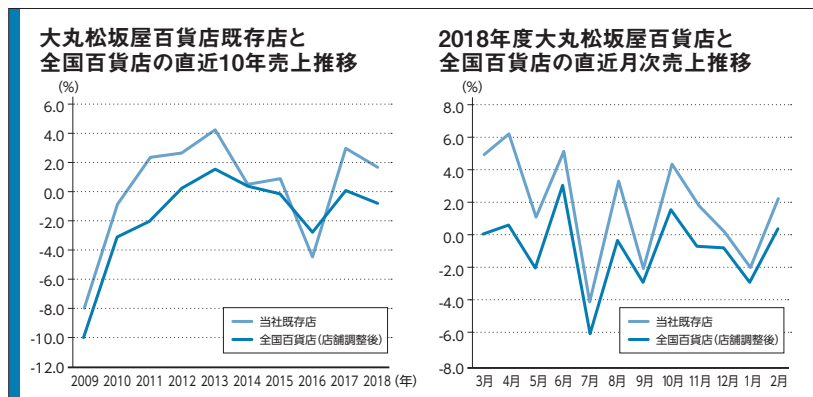
また、売場アロケーションについても、80年代以降急速に肥大化した婦人服売場はお客様の消費行動の変化とミスマッチを起こしています。総務省家計支出調査によると被服履物への支出シェアは百貨店売上がピークであった91年には7.3%あったものが直近2018年には3.8%ま

で落ち込んでいます。その背景にはファッションのカジュアル化、グローバル化とともにメリハリ消費、コト消費、体験型消費へのシフトなど消費の質の変化が進展していることがあります。

これらを踏まえると、百貨店に求められているのは改善レベルではなく、過去の成功体験から脱却した非連続な成長への取り組み、つまり陳腐化したビジネスモデルの大転換であるという認識です。



※日本百貨店協会「全国百貨店売上高」より



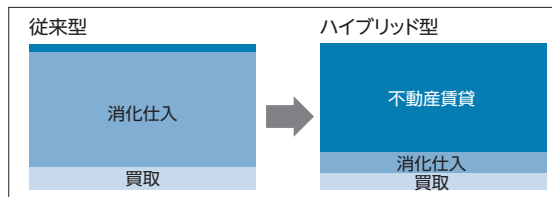
※総務省「家計調査」1世帯あたり1ヶ月の支出(2人以上の世帯)より

## 新しいビジネスモデル構築

そうしたなかで、現在当社が取り組むビジネスモデル転換の方向性を大きく2つに定めました。ひとつは小売と不動産賃貸をバランスよくミックスさせた百貨店の進化形としての「ハイブリッド型」モデル、もうひとつは“百貨店をやらない”、業態転換も含めた「不動産賃貸型モデル」への転換です。また、百貨店のマーケットはエリアごとに大きく特性が異なりますので、お客様満足高め、店舗資産の収益力を高めていくためには、各店舗の店舗戦略に基づく最適化が重要となります。

### ①ハイブリッド型モデル

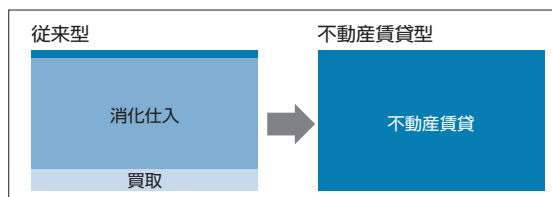
2019年9月20日に開業の「大丸心斎橋店新本館」が代表例です。心斎橋店新本館の場合は売場面積のうち不動産賃貸部分の割合が約65%、残りの約35%が買取・消化仕入というバランスが最適としています。



大丸心斎橋店新本館

### ②不動産賃貸型モデル

かつて松坂屋銀座店を展開した土地を含む2街区一体開発で誕生した「GINZA SIX」、松坂屋上野店南館を建替えて複合商業ビルに転換した「上野フロンティアタワー」などが代表例です。



GINZA SIX

## 売場アロケーションの見直し

肥大化した婦人服売場は今中期経営期間中に2016年度との比較で売場面積を30%圧縮し、捻出されたスペースにおいて収益成長、集客効果を見込めるカテゴリーを展開します。札幌店(2018年4月)や名古屋店(2019年3月)では化粧品、雑貨、飲食などによる独自の編集売場“KiKi YOCOCHO”を展開し、集客力、売場効率の向上など具体的な成果に繋がっています。今後も各店舗戦略に基づきアロケーションの見直しをはかっていきます。

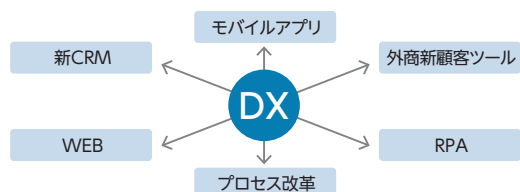


松坂屋名古屋店「KiKi YOCOCHO」

	2017年度	2018年度	2019年度(予定)	2021年度(予定)
婦人服売場面積圧縮率(累計)	△2%	△6%	△16%	△30%

## DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

2019年5月にリリースした大丸、松坂屋共通のモバイルアプリによりお客様の百貨店でのお買い物体験をより魅力的にするとともに、当社の顧客固定化の軸をスマートフォンにシフトすることにより、CRM活動を活性化していきます。さらに、外商活動を高度化する新顧客管理ツール導入やデジタルプラットフォーム活用による富裕層マーケットの掘り起こし、さらには業務のRPA化による生産性向上など百貨店ビジネスのデジタル化への転換を推進していきます。



# 小売業の枠を超えた “マルチサービスリテイラー”へ。

当社グループの中核事業である百貨店は、ビジネスモデルの転換により資産効率の向上をはかり、成長する余地は充分残されていると考える一方、人口減少や消費の質の変化など当社を取り巻く経営環境を踏まえれば、中長期的な目線では、百貨店の領域、さらには小売の領域にこだわってはいは大きな成長が難しいのは明らかなです。

## 小売業界の変遷

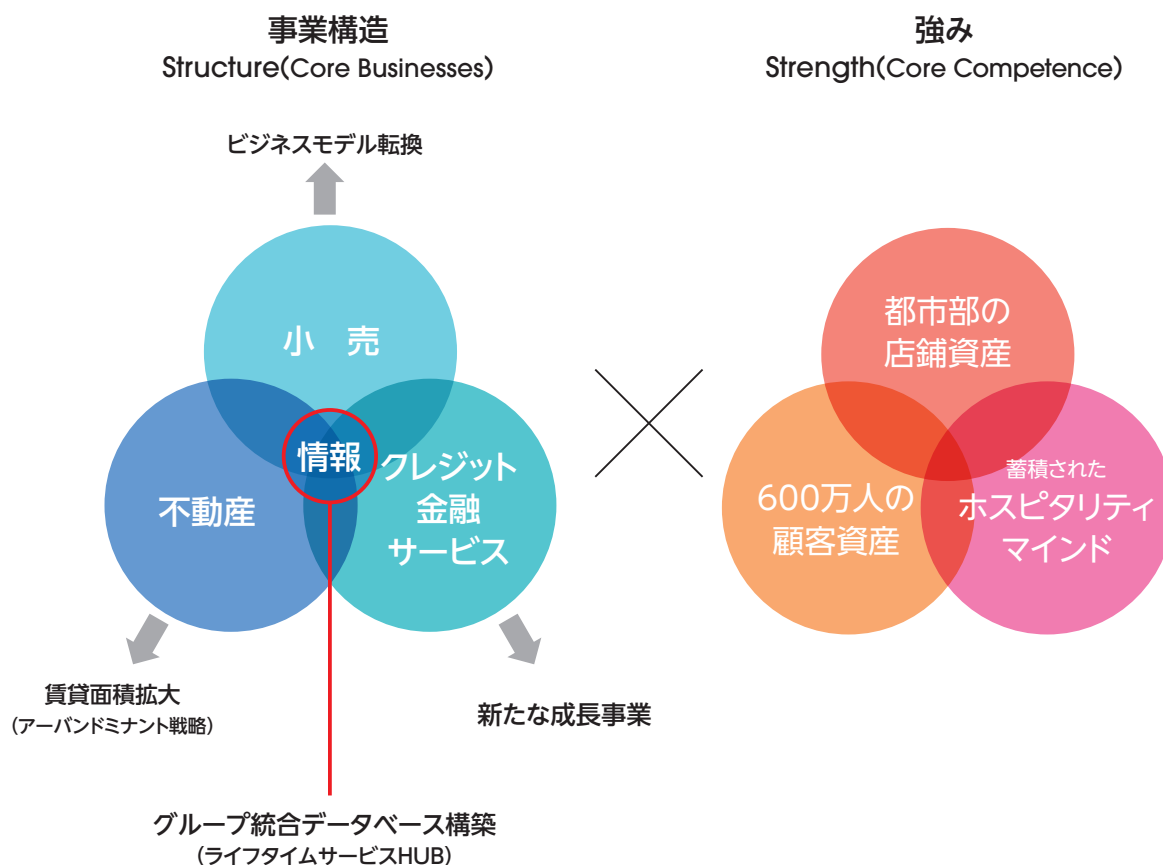
	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代				
富国強兵 (戦争)	1868年 明治維新	経済復興	高度経済成長期	安定成長期	バブル景気	バブル崩壊	低成長期					
時代性		三種の神器 1956年 経済白書 「もはや戦後ではない」	所得倍増計画 1962年 林周二 「流通革命」	オイルショック	DCブランドブーム 1985年 博報堂 「分衆の誕生」	海外特選ブランド人気 1999年 NTTドコモ 「iモード」誕生	いざなぎ景気 海外ファストファッション 日本進出加速	リーマンショック インバウンド急成長 シェア経済拡大				
百貨店	1904年 株式会社三越呉服店 (デパートメントストア宣言) 1907年 株式会社大丸呉服店 1910年 株式会社いとう呉服店	61年~68年 大丸売上高日本一	91年 百貨店売上ピーク	82~83年 西武百貨店キャッチコピー 「おいしい生活」	00年 そごう民事再生法 03年 ミレニアムリテイリングに商号変更 07年 J.フロント リテイリング 07年 H2Oリテイリング 08年 三越伊勢丹ホールディングス 01年 マイカル経営破綻	1904年 株式会社三越呉服店 (デパートメントストア宣言) 1907年 株式会社大丸呉服店 1910年 株式会社いとう呉服店	●洋風建築、陳列式 ●制服制定 ●土足入場 ●エレベーター・ガール登場 など、新しい取り組み	57年 ダイエー1号店 58年 ヨーカ堂設立 56年 西武ストアー設立	69年 玉川高島屋SCオープン 72年 ダイエー売上高日本一	69年 ジャスコ設立 69年 池袋パルコオープン 74年 セブンイレブン1号店 75年 ローソン1号店 73年 ファミリーマート実験1号店開店 76年 東急ハンズ1号店 76年 ビームス1号店 84年 ユニクロ1号店 76年 新宿ルミネオープン	80年 「無印良品」誕生 87年 「ロフト」誕生 97年 「楽天市場」開始 04年 「ZOZOTOWN」運営開始	16年 ファミマ・ユニー 経営統合 16年 三菱商事が ローソン子会社化 18年 メルカリ上場
スーパー												
他業態												
規制	1937年 百貨店法		1973年 大規模小売店舗法(大型スーパーまで対象)				2000年 大店立地法					
人口	1868年 34百万人		1967年 1億人突破		1985年 1億2100万人		1998年 生産年齢人口 (15-64歳)が減少 2004年 人口ピーク 1億2787万人	人口減少 社会				

そのため、今中期計画では、従来の延長線上にない「非連続な成長」に向け、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”としての発展を目指すべく、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。事業ポートフォリオの考え方は、中核である百貨店やパルコでの成長をはかりつつも、不動産事業やクレジット金融事業など新たな領域へ、当社のグループの強みを活かしながら拡大をはかることによりそのシェアを伸ばしていきます。

## マルチサービスリテイラー



2017年度にスタートした中期経営計画は2年を経過しましたが、これまでの進捗としては、GINZA SIX、上野フロンティアタワーの開業などにより不動産事業が着実に成長し、営業利益で10%を超えるシェアとなりました。一方、クレジット金融事業は次期中期計画での飛躍的な成長に向けた基盤構築に重点化して取り組んでいます。今後は、グループビジョンに基づくお客様の不満、不安の解消に向け新たなサービス分野への参入についても、グループ統合データベース構築を通じたライフタイムサービスHUB構想の具体化や、M&A・提携などを含めて検討していきます。



## 当社グループの強み

1

### 全国都市部の店舗資産

札幌から東京、名古屋、大阪、博多まで全国主要都市に百貨店、パルコ、GINZA SIXなど店舗資産を展開。さらに、重点地区ではそうした基幹店舗を核としながら周辺に中小型店舗を集積するなど地域と共に成長するアーバンドミナント戦略を推進し、新たな賑わい創出を通じた地域との共生に取り組んでいます。

2

### 600万人超の優良な顧客資産

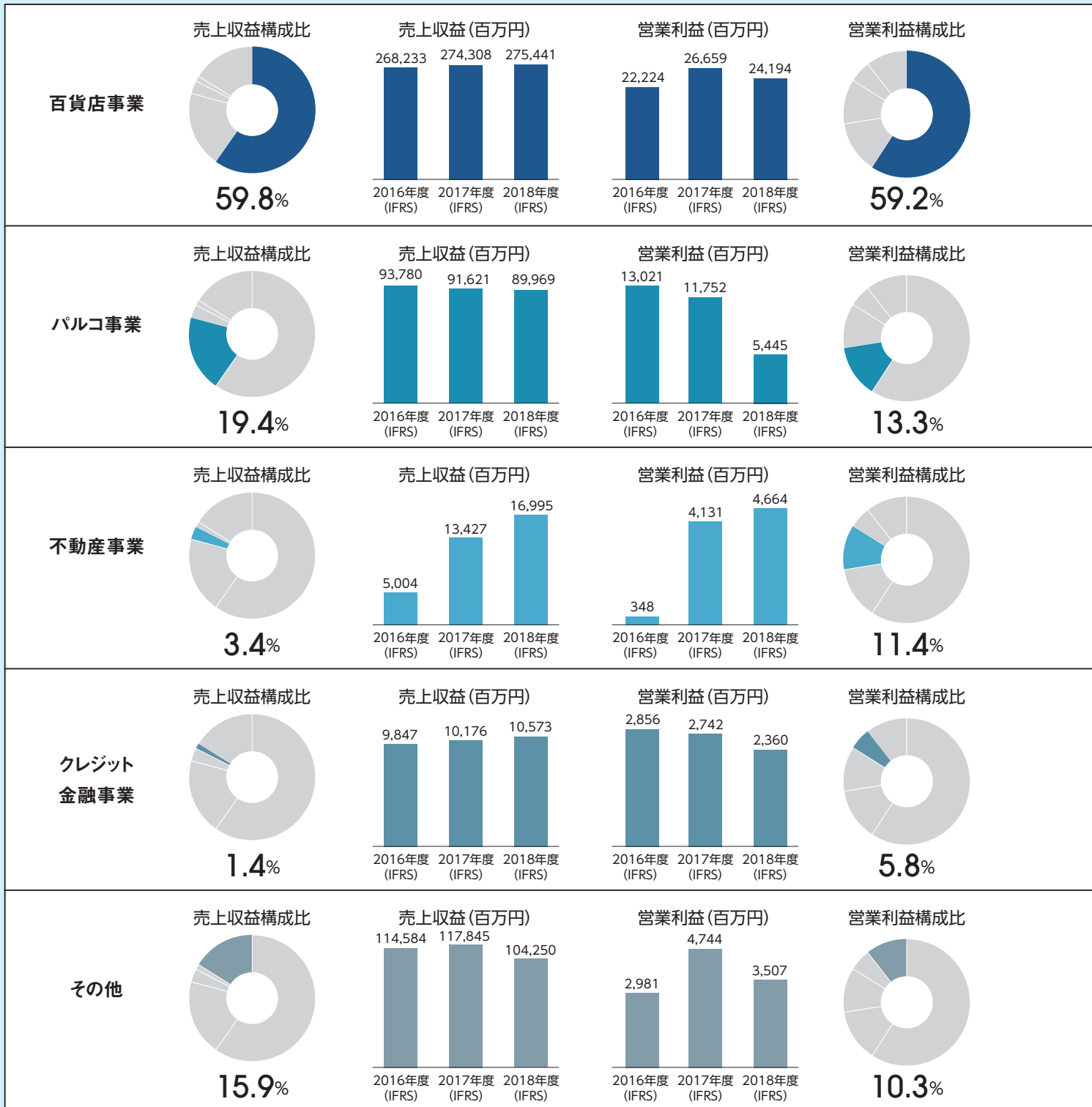
大丸、松坂屋とパルコのカード顧客600万人超の優良顧客資産を保有。百貨店では富裕層顧客、いわゆる外商顧客組織を有し、その売上シェアは20%を超えています。2019年度からは新たにアプリを導入し、これまで捕捉できていなかった他社カードをご使用の優良顧客を固定客化することにも取り組んでいます。

3

### 蓄積されたホスピタリティ

先義後利の社是のもと、お客様第一の考えに基づく接客サービスから生まれ、歴史の中で培われてきたホスピタリティ。その精神は社員の行動基軸であるとともに、人材派遣子会社が提供するサービス、さらにお取引先従業員が多くなった店頭でも教育を通じて高質なサービスを維持する仕組みにも繋がっています。

## 事業概要 (2018年度) At a Glance



### ご参考 新リース会計基準 (IFRS 第16号) について

●当社グループは、過去にIAS第17号を適用してオペレーティング・リースに分類したリースについて、IFRS第16号の適用開始日に、使用権資産及びリース負債を認識しております。リース負債は、リース料総額の未決済分を適用開始日現在の借手の追加借入利率を用いて割り引いた現在価値で測定しております。使用権資産は、IFRS第16号がリース契約の開始日から適用されていたかのように遡及的に測定しております。

●この結果、適用開始日の連結財政状態計算書において、資産が2,106億円、負債が2,252億円それぞれ増加、資本が145億円減少しております。なお、2019年度の連結損益計算書において、従来基準 (IFRS第16号適用前) と比較し、営業利益が約46億円増加する一方、当期利益に与える影響は軽微であると見込んでおります。また、2019年度の営業活動によるキャッシュ・フローは従来基準と比較し、約280億円増加し、財務活動によるキャッシュ・フローが同額減少すると見込んでおります。

- 売上収益構成比は各セグメント間の取引を消去した外部顧客に対する売上収益の比率です。
- 売上収益・営業利益は、各セグメント間の取引を含みます。
- 「その他」の営業利益の構成比の算出は調整額を含みます。

## 2018年度業績

インバウンドや富裕層消費は好調が持続する一方、ボリュームゾーンは全般に苦戦しました。また、7月の西日本を中心とする記録的な豪雨や、8月、9月の大型台風、さらには北海道地区の大地震などの自然災害により、営業時間の短縮や臨時休業などを余儀なくされることとなりました。さらに、12月から1月にかけての「暖冬」傾向は、衣料品の冬物商戦に大きな打撃を与えました。この結果、売上収益は前年比較で0.4%の微増となりましたが、情報システム関連費用等の増加により「事業利益」は4.3%の減益、営業利益は前年に計上した不動産売却益(14億円)の反動も加わり9.2%の減益となりました。

一昨年の11月、「上野フロンティアタワー」の核テナントとしてオープンした「PARCO\_ya」が好調のほか、原宿、三宮などで新たに開業したゼロゲートによる嵩上げなどもありました。しかしながら、全般に衣料品が苦戦したことに加え、地方店の不振や、エンタテインメント事業の反動減などもあり、パルコ事業トータルは売上収益は前年比較で1.8%の減収、「事業利益」は15.2%の減益となりました。また、競合環境の変化を勘案し、熊本パルコと宇都宮パルコの営業終了を決定したことなどに伴う事業整理損などの計上も加わったことにより、営業利益は53.7%の大幅減益となりました。

開業2年目も好調に推移する「GINZA SIX」(2017年4月オープン)および「上野フロンティアタワー」(同11月オープン)がフル稼働で寄与したほか、大丸神戸店周辺店舗の多くを不動産事業に移管した影響も加わり、売上収益は前年比較で26.6%の大幅増収、「事業利益」は79.5%の大幅増益、営業利益は前年に不動産売却益(16億円)を計上した反動があったものの、12.9%の2桁増益となりました。

外部加盟店手数料の増加などにより、売上収益は前年比較で3.9%の増収ですが、将来の成長に向けた専門人材の採用など組織強化に伴う人件費(+1.6億円)や5年ごとに発生するカード更新費用(+1.4億円)、さらにブランドフィーの料率変更(+1.0億円)など経費増加要因が重なったことから、「事業利益」は16.6%の減益、営業利益は13.9%の減益となりました。

Jフロント建装が前年大型物件の売上反動減にもかかわらず、収益性改善で増益となりましたが、大丸興業の不振や、前年度8月末に連結子会社であったフォーレストを事業譲渡した影響などもあり、売上収益は前年比較で11.5%の減収、「事業利益」は19.7%の減益、営業利益は26.1%の減益となりました。

## 2019年度見通し

消費増税が10月に予定されるなかで、国内富裕層消費やインバウンド消費は引き続き堅調に推移することを予想するとともに、ボリューム対策を含めた都心店各店での改装効果や心斎橋店新本館開業前の北館売りつくしによる嵩上げを見込み、売上収益は、対前年0.5%の増収としました。利益面では、心斎橋店新本館の開業に伴う初期コストや減価償却費、全社的なPOSシステム改修にともなう作業費の増加などがあるものの、それらを売上総利益の増加とともに、賃借料の圧縮や人件費の効率化によりカバーし、「事業利益」は13.3%の増益予想です。一方、営業利益は、心斎橋店北館改装に伴う固定資産除却損の発生などを織り込みながら、7.5%の増益見通しです。

新生・渋谷パルコや「錦糸町パルコ」などの開業効果をはじめ、主要店舗での改装や周年事業による嵩上げなどにより、売上収益は対前年29.2%の増収、「事業利益」は20.4%の増益を見込みます。さらに、渋谷再開発に伴う受取補償金の増加や、前年度に計上された熊本パルコ、宇都宮パルコ営業終了決定に伴う事業整理損計上の反動などもあり、営業利益は133.2%の増益を見込んでいます。

大丸神戸店周辺店舗の移管影響などにより売上収益は対前年4.1%の増収見通しです。一方、大丸心斎橋店新本館開業後、心斎橋店北館は“不動産事業セグメントの資産”として移管されるため、北館に係る固定資産税や減価償却費などが不動産事業セグメントに計上されることとなります。この結果、「事業利益」は対前年13.1%の減益、さらに北館改装に係る工事費用などがその他の営業費用に加わることで、営業利益は22.8%の減益見通しとなります。

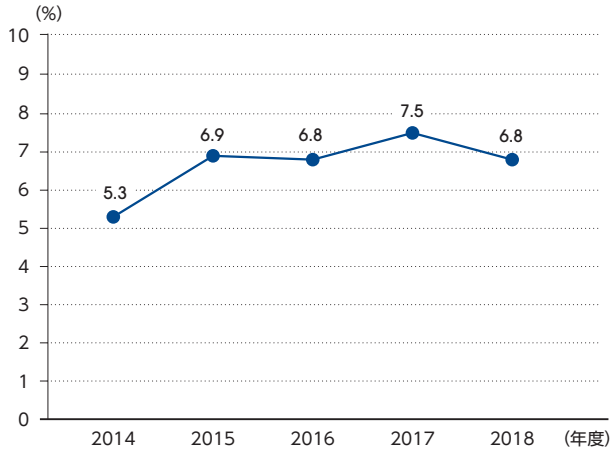
加盟店手数料の増加や割賦販売利息の増加により売上収益は対前年10.7%の増収としますが、新カード発行関連費用や成長に向けた人材増強などに伴う費用の増加を見込むため、「事業利益」、営業利益とも15.3%の減益見通しです。

大丸心斎橋店新本館の内装工事など大型受注が確実に見込めるJ.フロント建装をはじめ、受注納入体制の強化に取り組む大丸興業などの業績向上を織り込み、売上収益は対前年14.1%の増収、「事業利益」は35.1%の増益、営業利益は37.7%の増益を見込んでいます。

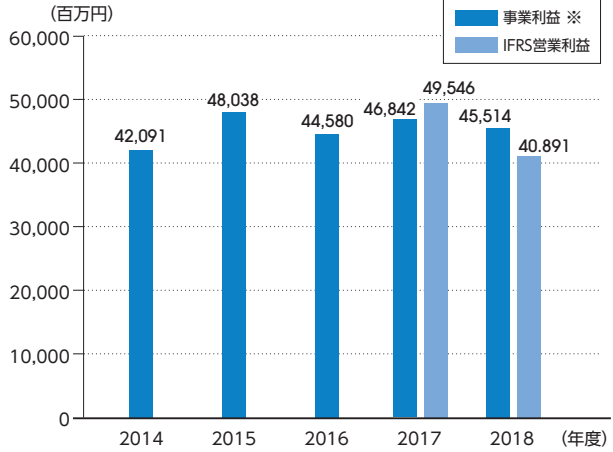


# 財務・非財務ハイライト

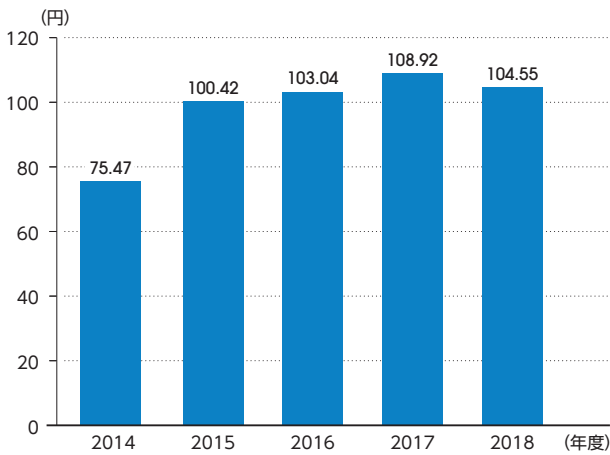
## ROE



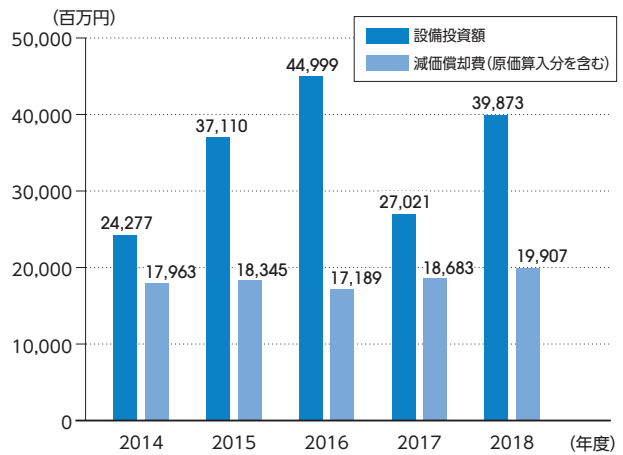
## 連結事業利益/IFRS営業利益



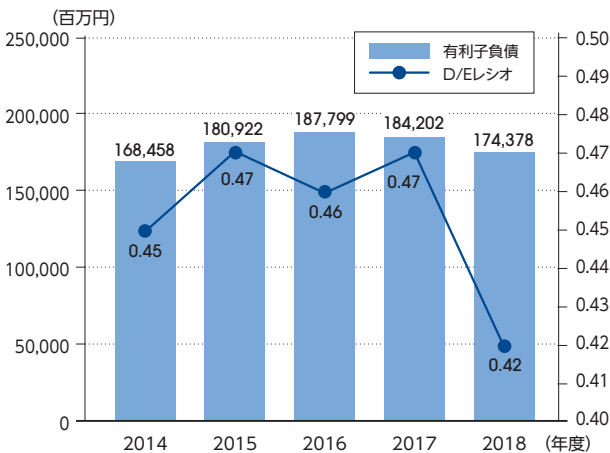
## EPS



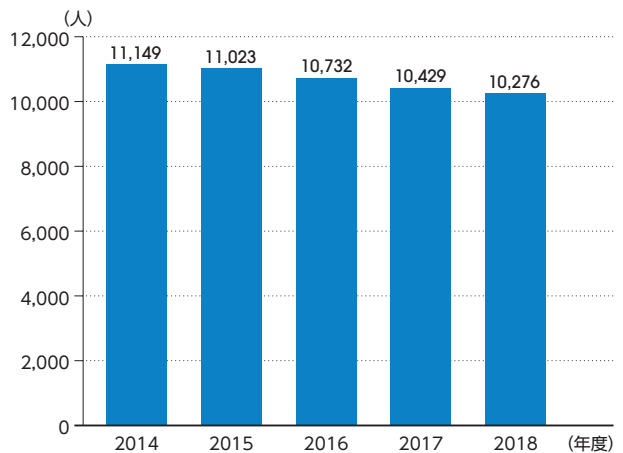
## 設備投資額・減価償却費(原価算入分を含む)



## 有利子負債とD/Eレシオ



## 連結従業員数



※2015年度からたな卸資産の評価方法を個別法に変更しています。

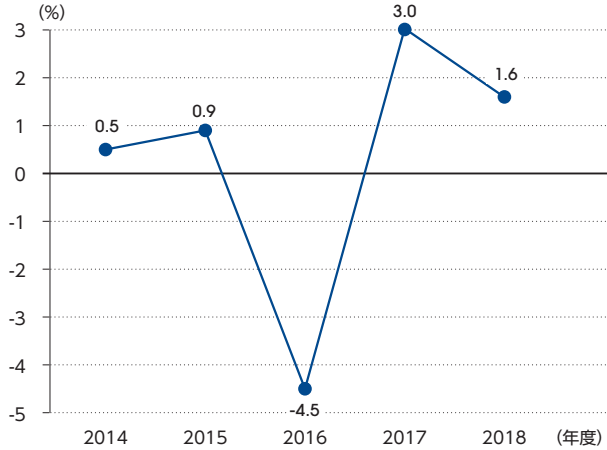
※2017年度から国際会計基準(IFRS)を適用しています。2016年度以前は日本基準(JGAAP)による数値を表記しています。

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

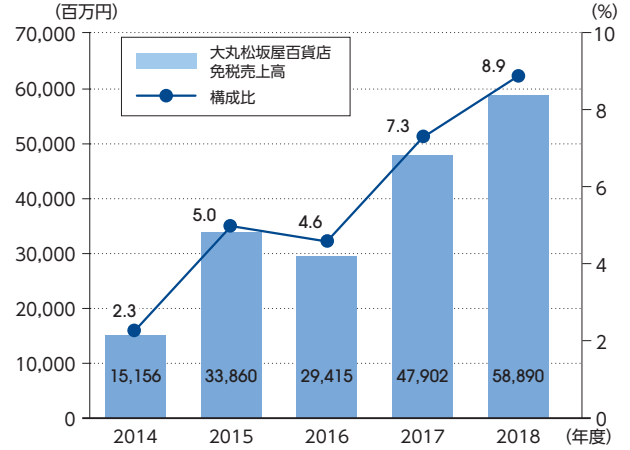
※事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しており、概ね日本基準(JGAAP)の「営業利益」に相当します。

事業利益の2016年度までは日本基準の営業利益を表記しています。

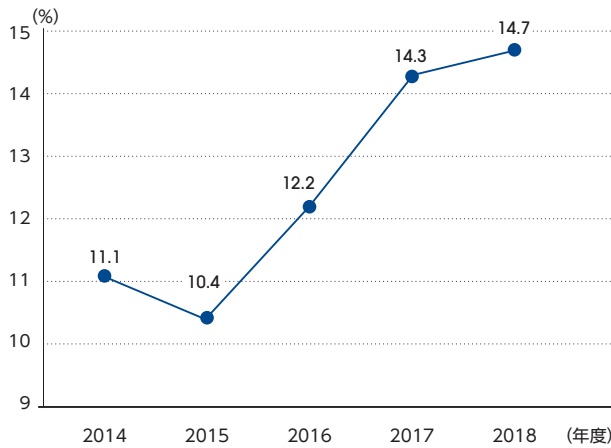
大丸松坂屋百貨店既存店売上(対前年増減率)



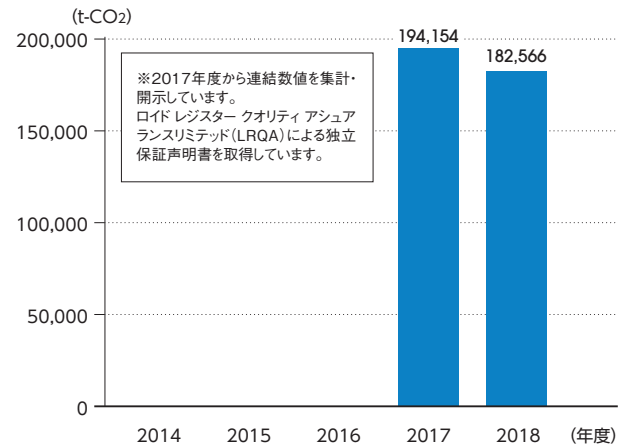
大丸松坂屋百貨店免税売上高と構成比



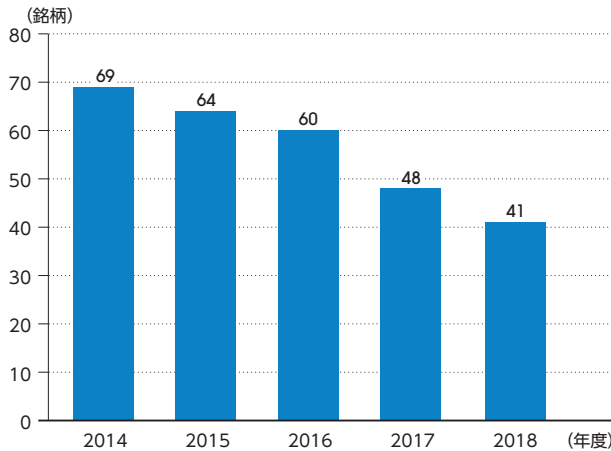
女性管理職比率(連結)



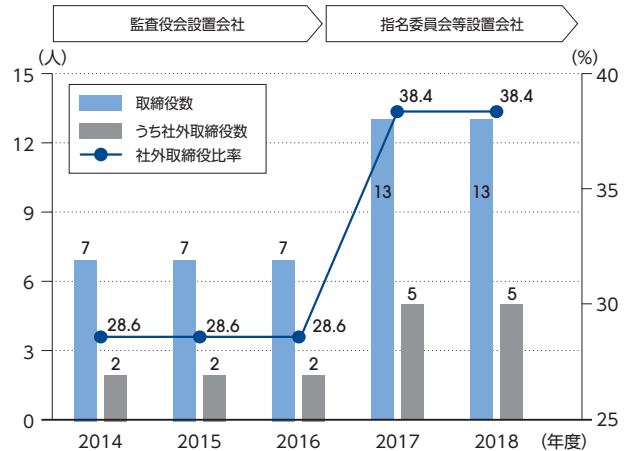
温室効果ガス排出量(連結)



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



※銀座店は2013年6月30日に営業終了  
 ※上野店南館は建替えのため2014年3月11日に営業一時休止  
 ※心斎橋店本館は建替えのため2015年12月30日に営業一時休止  
 ※浦和店は2017年7月31日に営業終了  
 ※2017年度から従来店売上に含めていた不動産賃貸売上のうち不動産事業に移管した金額を本年・前年とも控除  
 ※山科店は2019年3月31日に営業終了

# 財務・非財務ハイライト

日本基準

単位:百万円(別途記載のものを除く)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
<b>売上高／総額売上高</b>	982,533	950,102	941,415	1,092,756
－／売上収益	－	－	－	－
売上総利益	240,211	229,588	226,646	245,615
販売費および一般管理費	221,627	209,265	205,052	214,757
事業利益	－	－	－	－
営業利益	18,584	20,323	21,594	30,857
経常利益／税引前当期利益	19,966	21,092	22,941	32,202
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益	8,167	8,862	18,804	12,183
<b>総資産</b>	804,534	775,029	767,543	1,009,165
自己資本	314,494	318,033	332,917	341,318
純資産	323,506	327,242	342,561	390,667
有利子負債総額	125,937	108,658	106,025	213,085
<b>営業活動によるキャッシュフロー</b>	22,996	21,270	24,365	26,025
<b>投資活動によるキャッシュフロー</b>	△40,879	△8,432	△26,781	△73,977
<b>財務活動によるキャッシュフロー</b>	29,212	△23,128	△6,872	58,275
設備投資	59,566	20,020	19,246	19,038
減価償却費(原価含む)	13,295	13,610	13,347	16,482
<b>1株当たり情報(単位:円)</b>				
1株当たり当期純利益(EPS)／基本的1株当たり当期利益※1	30.90	33.53	71.15	46.11
1株当たり純資産(BPS)／1株当たり親会社所有者帰属持分※1	1,189.79	1,203.24	1,259.60	1,292.36
1株当たり配当金※1	14.00	14.00	16.00	18.00
<b>財務指標(単位:%)</b>				
売上高総利益率／売上収益総利益率	24.45	24.16	24.08	22.48
売上高販管費比率／売上収益販管費比率	22.6	22.0	21.8	19.7
売上高営業利益率／売上収益営業利益率	1.9	2.1	2.3	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)	2.6	2.8	5.8	3.6
総資産営業利益率(ROA)／資産合計利益率(ROA)	2.4	2.6	2.8	3.5
投下資本利益率(ROI)／投下資本利益率(ROI)	4.7	4.9	5.3	6.5
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	39.1	41.0	43.4	33.8
配当性向	45.3	41.8	22.5	39.0
<b>非財務指標</b>				
従業員数(連結)(人)	15,431	14,307	13,413	14,838
女性社員比率(連結)(%)	－	－	－	－
女性管理職比率(連結)(%)※2	－	－	－	－
従業員離職率(連結)(%)※3	－	－	－	－
定年再雇用比率(連結)(%)	－	－	－	－
百貨店売場面積(直営)(㎡)	570,117	549,739	573,323	569,137
パルコ営業面積(㎡)	444,500	454,000	443,000	442,600
入店客数(大丸松坂屋百貨店)(千人)	－	224,242	236,876	246,764
客単価(大丸松坂屋百貨店)(円)	－	3,842	3,797	3,838
自社カード発行枚数(大丸松坂屋百貨店)(千枚)	3,872	4,056	4,365	4,580
自社カード会員数(パルコ)(千人)	1,574	1,618	1,612	1,614
温室効果ガス(CO <sub>2</sub> )排出量(連結)(t-CO <sub>2</sub> )※4	－	－	－	－
エネルギー使用量(連結)原油換算(kl)※5	－	－	－	－
包装資材使用量(大丸松坂屋百貨店)(t)※6	－	2,574	2,627	2,669
廃棄物処分量(大丸松坂屋百貨店)(t)※7	－	10,803	11,004	10,797
食品廃棄物処分量(大丸松坂屋百貨店)(t)※8	－	2,517	2,327	2,109

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

※2) 課長相当職以上の人数です。

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

※4)、5)はロイドレジスタークオリティアシュアランスリミテッド(LRQA)による保証書を取得しています。

IFRS

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度	2017年度	2018年度
1,146,319	1,149,529	1,163,564	1,108,512	1,134,342	1,138,981	1,125,153
-	-	-	-	452,505	469,915	459,840
244,130	243,739	245,532	234,785	212,567	212,935	212,396
202,313	201,572	197,494	190,205	167,668	166,688	166,882
-	-	-	-	44,898	46,842	45,514
41,816	42,167	48,038	44,580	41,727	49,546	40,891
40,502	40,480	47,910	44,425	42,608	48,271	42,126
31,568	19,967	26,313	26,950	27,052	28,486	27,358
998,730	1,018,495	1,019,146	1,050,109	1,005,069	1,022,348	1,029,573
370,173	375,886	383,699	406,336	368,571	395,519	412,700
422,215	430,260	440,594	465,839			-
187,950	168,458	180,922	187,799	205,952	184,202	174,378
37,532	44,650	36,799	36,239	33,764	57,079	34,870
△8,858	△16,272	△39,741	△30,353	△27,952	△19,030	△ 26,836
△32,027	△27,587	△1,041	△2,189	△2,097	△31,048	8,033
52,758	24,277	37,110	44,999	44,999	27,021	39,873
17,698	17,963	18,345	17,189	17,284	18,683	19,907
119.55	75.66	100.42	103.04	103.43	108.92	104.55
1,402.53	1,424.28	1,467.05	1,553.60	1,409.20	1,511.91	1,576.68
22.00	25.00	27.00	28.00	28.00	35.00	35.00
21.30	21.20	21.10	21.18	46.98	45.31	46.19
17.6	17.5	17.0	17.2	37.1	35.5	36.3
3.6	3.7	4.1	4.0	9.2	10.5	8.9
8.9	5.4	6.9	6.8	7.6	7.5	6.8
4.2	4.2	4.7	4.3	4.2	4.9	4.0
7.3	7.3	8.6	7.7	7.6	8.4	7.2
37.1	36.9	37.6	38.7	36.7	38.7	40.1
18.4	33.1	26.9	27.2	27.1	32.1	33.5
11,561	11,149	11,023	10,732	-	10,429	10,276
-	-	-	-	-	57.2	56.8
-	11.1	10.4	12.2	-	14.3	14.7
-	-	-	-	-	3.6	3.3
-	-	-	-	-	55.3	73.1
543,785	529,460	498,460	498,460	-	495,331	495,331
442,600	451,000	456,000	409,000	-	389,000	401,000
237,647	220,411	207,512	197,250	-	200,966	202,066
4,107	4,215	4,414	4,420	-	4,676	4,841
4,659	4,595	4,217	4,062	-	4,029	3,939
1,643	1,754	1,885	1,990	-	2,031	2,018
-	-	-	-	-	194,154	182,566
-	-	-	-	-	101,143	99,761
2,978	2,682	2,553	2,412	-	2,370	2,236
10,456	9,205	8,198	8,256	-	7,669	7,298
1,955	1,718	1,527	1,826	-	2,081	1,867

※5) エネルギー使用量は、電気、ガス、ガソリン、軽・重油などの総使用量の原油換算値(単位:キロリットル)です。  
 ※6)～8)は大丸松坂屋百貨店、博多大丸、下関大丸、高知大丸、鳥取大丸の合計です。  
 ※6) 包装資材使用量は、包装紙、ショッピングバッグ、紙製袋、食品ポリ袋などの重量(単位:トン)です。  
 ※7) 廃棄物処分量は、一般ゴミ、食品生ゴミ、産業廃棄物等の総排出量からリサイクル分を除いた重量(単位:トン)です。  
 ※8) 食品廃棄物処分量は、廃棄物処分量に含まれます。

# 不確実性(リスク)に、向き合う。

## ——「リスクのプラス面」と「リスクのマイナス面」

当社グループはリスクを環境変化の中で  
の組織の収益や損失に影響を与える「不  
確実性」と定義し、プラス面(機会)、マイナ  
ス面(脅威)の両面があるものと捉えています。  
リスク管理経営に係る執行役社長の諮問  
機関としては、執行役社長を委員長、執行  
役などをメンバーとするリスクマネジメント委  
員会を設置しています。委員会では、外部・  
内部環境分析をもとに定期的にリスク(不  
確実性)について論議し、リスク(不確実性)  
の洗い出し及び評価を行い、対応策のモニ  
タリングを行っています。

2019年度は当社グループを取り巻く不  
確実性として、「戦略」「ファイナンス」「オペ  
レーション」「ハザード」の4つのカテゴリーか  
ら137項目のリスクを認識しました。認識し  
た個々のリスクについては分析・評価を行い、  
当社グループの業績及び財務状況への影  
響が非常に大きいと考えるリスクは、戦略に  
反映させて優先的に取り組んでいます。そ  
の137項目のなかから右記の7項目を特に  
重要視するリスクとしました。

リスクのマイナス面に対しては適切にリス  
クヘッジする一方、マーケットの変化を見極  
め、積極的なリスクテイクができれば、今後  
の企業の持続的成長につながるものと考え  
ています。

### 7つの重要リスク(不確実性)と対応策

#### 特に重視するリスクへの絞り込み

#### 発現度合い/影響度

### 137項目のリスクを認識 特に重視する7つのリスク

シェアリング  
エコノミーの  
進展に係るリスク

- 発現度合い  
すでに顕在化、中期的に拡大
- 影響度  
当社グループ全体が衰退するという  
非常に大きな影響

テクノロジーの  
進化に係るリスク

- 発現度合い  
すでに顕在化、短期的に急速に拡大
- 影響度  
リアル店舗を中核とする小売事業への  
非常に大きな影響

ESGの  
重要性向上に  
係るリスク

- 発現度合い  
すでに顕在化、長期的に確実に拡大
- 影響度  
当社グループ全体が衰退するという  
非常に大きな影響

災害等に  
係るリスク

- 発現度合い  
すでに顕在化、中期的に継続し  
規模も拡大
- 影響度  
当社グループの業績および財務状況  
への非常に大きな影響

消費増税・五輪後の  
不況発生に  
係るリスク

- 発現度合い  
事象発生直後から顕在化し、数年に  
渡り継続
- 影響度  
リアル店舗を中核とする小売事業への  
大きな影響

顧客の変化  
少子高齢化  
長寿命化に  
係るリスク

- 発現度合い  
すでに顕在化、団塊世代が75歳に  
突入する数年後から深刻化
- 影響度  
当社グループの業績及び財務状況  
への大きな影響

所得の二極化に  
係るリスク

- 発現度合い  
すでに顕在化、長期的に緩やかに  
拡大
- 影響度  
当社グループの業績及び財務状況  
への非常に大きな影響

リスクのマイナス面(脅威)	リスクのプラス面(機会)	対応検討の方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>● C2Cの拡大</li> <li>● 物販の縮小によるリアル店舗の衰退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シェアリングを切り口とした新たなビジネス展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モノや場所、スキルなどの新たなシェアリングサービス事業の検討</li> <li>● クラウドファンディングによる新たなエンタメや地域開発に繋がるサービス開発</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルディスrupterの攻勢</li> <li>● D2Cの進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テクノロジーを活用したサービスの高度化、業務の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客統合データベース構築を通じたライフタイムバリュー最大化</li> <li>● VR・ARを活用した新たな顧客体験提供</li> <li>● 新たな決済手段導入による利便性向上</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対応遅れによるレピュテーション低下に伴う消費者離れ、地域社会との関係悪化、ダイベストメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切な対応によるレピュテーション向上</li> <li>● 多様な人財活用による競争力強化</li> <li>● 高い透明性を通じた経営基盤強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5つのマテリアリティ特定による具体的な取り組み開始</li> <li>● 指名委員会等設置会社で透明性の高い経営推進</li> <li>● 積極的な情報開示と対話の質の向上</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業の休止・停止による機会損失</li> <li>● 施設、基幹システムへのダメージ修復費用増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害時インフラとしての存在価値向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BCP計画の再構築および対策本部の設置、訓練強化、老朽化したインフラへの投資、災害備品整備を推進</li> <li>● 重要データのバックアップセンター設置</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 複合的な消費不況の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費増税に左右されない訪日外国人客増</li> <li>● 教育無償化による子育て世代の家計負担軽減</li> <li>● 増税後の政府主導の各種経済対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 東南アジア全体からの訪日外国人客の集客強化</li> <li>● 訪日外国人の固定客化への取り組み推進</li> <li>● 消費増税前後の喚起策の推進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対応遅れによるシニアマーケットの喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マルチステージ時代による新たなマーケット出現</li> <li>● 健康寿命の伸びによるアクティブシニアマーケットの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 統合顧客データベースを活用した新たな商品・サービスの開発</li> <li>● 高質な幼児保育事業の新展開</li> <li>● 高齢者向けサービス事業の検討</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中間層マーケットのさらなる縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強みである富裕層マーケットの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 富裕層の多様化する興味・関心に対応する新たな資産価値のある商品・サービスの開発</li> <li>● WEBマガジン、自社サイト、リアル店舗を融合させた富裕層との接点強化</li> <li>● 中間層に向けた新たな消費ニーズをとらえた売場再構築</li> </ul>

# 着実に進む、事業ポートフォリオ変革。

## 2017～2021年度 中期経営計画

2017～2021年度中期経営計画では、新たなグループビジョンに基づく非連続な成長の実現に向け、グループ経営の舵を大きく切る転換期、すなわち「グループ構造変革期」と位置づけ、2021年度ROE8%以上の実現を目指していきます。

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

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

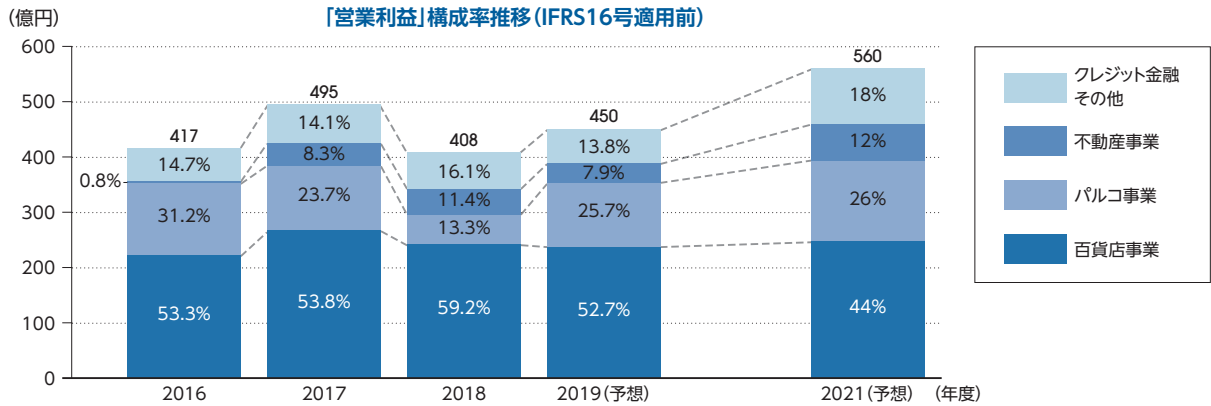
2021年度目標	
連結営業利益(IFRS)	560 億円
連結営業利益率(IFRS)	10.0%以上
連結ROE(IFRS) (親会社所有者帰属持分当期利益率)	8.0%
2017～2021年度累計	
連結営業キャッシュフロー	2,600 億円以上
設備投資および成長投資	2,000 億円

※数値はIFRS16号適用前

## 中期計画達成に向けた成長戦略・基盤強化戦略

成長戦略	<b>1 小売業の枠を超えた「事業領域の拡大」(マルチサービスリテイラー戦略)</b> ● 新グループビジョン実現に向けて、小売の枠を超えてサービス分野も含めた事業領域の拡大を推進。
	<b>2 不動産管理面積拡大を通じた「不動産事業の拡大」(アーバンドミナント戦略)</b> ● 不動産事業機能強化やアーバンドミナント取り組み拡大により賃貸借面積を拡大。
	<b>3 IoT時代に対応した「ICT戦略の本格化」</b> ● ICT基盤整備による収益力向上、ICTを活用した新規事業具現化、デジタルコミュニケーションの設計。
	<b>4 既存事業の革新に向けた取り組み</b> ● 百貨店事業：グループビジョン実現に向けて、百貨店では企業体質を発明実現体質に変革して、「5年先の“未来定番”生活を提案する」という目標を設定。その達成に向けて百貨店コア業務を変革し、店舗バリューの最大化を実現。 ● パルコ事業：店舗ポートフォリオ変革と新型店舗エリア戦略強化、開発推進による小型商業事業拡大、ソフト型事業拡大(ソフトコンテンツ強化)。 ● 関連事業：外部収益拡大、新規事業領域拡大、高効率関連事業強化。
	<b>5 ESG活動推進</b>
基盤強化戦略	<b>6 グループ業務システム刷新</b> ● 品質と生産性の高い強靱なグループ業務システム基盤の構築、グループコスト構造改革の推進。
	<b>7 グループ財務戦略(IFRSへの移行)</b> ● 資本効率性(ROE)の向上、事業収益性(FCF)のプラス化実現。
	<b>8 グループ組織人事改革</b> ● グループビジョン実現に向けた、「人と組織のエネルギー」の最大化を実現。
	<b>9 コーポレートガバナンス強化(指名委員会等設置会社への移行)</b> ● 取締役会強化、グループガバナンス機能強化、経営人事機能強化。

## 事業ポートフォリオ変革の進捗



## 今中期計画におけるこれまでの主なトピックス

### 新たな成長に向けた取り組み成果

#### 不動産事業拡大(アーバンドミナント戦略)

- 「GINZA SIX」開業(2017年4月)
- 「上野フロンティアタワー」開業(2017年11月)



GINZA SIX



上野フロンティアタワー

#### 百貨店事業革新

- 「大丸心斎橋店新本館」開業(2019年9月予定)



大丸心斎橋店新本館

#### パルコ事業革新

- 「PARCO\_ya」開業(2017年11月)
- 「錦糸町PARCO」開業(2019年3月)
- 「新生渋谷PARCO」開業(2019年11月予定)



錦糸町PARCO



渋谷PARCO イメージ ©2019, Takenaka Corporation

#### 新業態・小型商業事業

- 「京都ZERO GATE」開業(2017年11月)
- 「原宿ZERO GATE」開業(2018年3月)
- 「三宮ZERO GATE」開業(2018年9月)
- 「サンエー浦添西海岸 PARCO CITY」開業(2019年6月)
- 「川崎ZERO GATE」開業(2019年8月予定)



サンエー浦添西海岸 PARCO CITY



川崎ZERO GATE

#### 事業領域拡大

- 「Daimaru Matsuzakaya Kids DuoInternational」開園(2019年4月)



Daimaru Matsuzakaya Kids DuoInternational

### 不採算事業撤退・事業の入れ替え

- 連結子会社「JFRオンライン」事業譲渡(2017年3月)
- 「大丸浦和パルコ店」営業終了(2017年7月)
- 「大津PARCO」営業終了(2017年8月)
- 連結子会社「フォーレスト」株式譲渡(2017年8月)
- 持分法関連会社「千趣会」株式譲渡(2018年4月)
- 「大丸山科店」営業終了(2019年3月)
- 「宇都宮PARCO」営業終了(2019年5月)
- 「熊本PARCO」営業終了(2020年2月予定)

### ESGへの取り組み強化

- 役員向け株式対価報酬制度導入(2017年4月)
- 指名委員会等設置会社への移行(2017年5月)
- 政策保有株式△19銘柄縮減(2017~18年度)
- マテリアリティ特定およびKPI設定(2018年度)
- グローバルコンパクトへの参加(2018年度)
- 気候変動イニシアチブへの賛同(2018年度)
- SBT 認証申請、TCFD への賛同(2019年度)





経営戦略 > 百貨店事業革新

## “百貨店の未来”が、ここにある。



### 未来を見据えた、大丸心齋橋店本館建替え

百貨店が抱える複合的課題克服に向けた、百貨店事業革新の象徴と位置づけるビッグプロジェクト——2019年9月20日、大丸心齋橋店新本館は、店舗空間、店づくりからオペレーションまで「伝統」と「革新」が融合された、これまでに類を見ない“エクスクルーシブ”な店舗として新たに生まれ変わります。外観および内装の一部には、かつての心齋橋店を彩った“ヴォーリスの建築美”を随所に活かしながら、現代のデザインを融合させ、リアル店舗ならではの“体験価値”を提供する



孔雀のレリーフ

商業空間を創造します。

店づくりのコンセプトは「Delight the World世界が憧れる心齋橋へ」とし、心齋橋店の強みである富裕層や訪日外国人のお客様への対応をさらに強化しながら、“生活を積極的に楽しむすべてのお客様”をターゲットとして設定しています。MD構成では、ラグジュアリー、化粧品、およびデパ地下・飲食において展開面積とブランド数を大幅に拡充します。化粧品はメインフロアだけでなく、複数のフロアにおいてゾーンを構築します。また、デパ地下・飲食はおよそ半分を新規ブランドで構成するほか、フードホールなど“体験型消費”を意識し



エレベーターホール



7階 水晶塔

た飲食・物販融合型のMDを充実させます。その他のカテゴリーでは、従来の性別やアイテム別に構成された売場づくりを見直すとともに、新規ブランドも積極的に導入。関西初出店37店舗、新業態50店舗を含む370店舗を展開します。

## 革新的ハイブリッド型ビジネスモデル

一方、ビジネスモデルは、従来の百貨店とはまったく異なり、全体面積の約65%を定期賃貸借の売場で構成するといった斬新なレイヤー構造をベースとしたものとなります。伝統的な百貨店は、かつては買取が主体でしたが、その後在庫を持たない消化仕入という取引形態が現れ、80年代にはその割合が8割を占めるようになりました。しかし、今日のような低成長かつ不確実性の高い時代には、消化仕入への過度な依存は新規性あるマーケットへのチャレンジを疎かにするだけでなく、収益性の低下を引き起こすといったリスクを高めることにもつながります。そのため、店舗の魅力化と収益の最大化を実現する新たなビジネスモデルとは何かを追求し、そのひとつの答えが心齋橋店新本館で具現化することになったのです。お客様の視点ではまったくのシームレスでありながら、買取・消化仕入の利点と定期賃貸借の利点を最適バランスでミックスした、新時代のハイブリッドな百貨店ビジネスモデルを構築します。

そして、この新たなトライアルで得られた成果を、各店舗やエリア特性によってカスタマイズしながら、“拡張性ある新たな百貨店ビジネスモデル”として、順次展開していきたいと考えています。

## ESG視点のフラッグシップ店舗としても

当社は「持続可能な社会」の実現に向け、当社として優先すべき重要課題を5つのマテリアリティ<sup>(※1)</sup>として特定し、



地下2階 フードホールイメージ

その成果創出に全社をあげて取り組んでいますが、この心齋橋店新本館はそうした視点による店づくりであることもポイントです。具体的には、館内で使用するすべての電力に再生エネルギーを使用するほか、館内照明はバックヤードを含め、すべてLED化をはかります。また、館内物流の一括管理による納品作業時間の削減や搬出入の混雑解消、さらに環境配慮型包装資材の利用促進、エコフ<sup>(※2)</sup>活動による衣料品回収ボックスの常設化など、お客様やお取引先のご協力も得ながら低炭素・循環型社会への取り組みを積極的に展開してまいります。

※1) 当社の5つのマテリアリティとは:「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワークライフバランスの実現」

※2) 当社が進める衣料品・くつ・バッグなどのリサイクルキャンペーン

## 2021年春には北館にパルコが登場

新本館開業後、現在百貨店を展開している北館は改装工事に入り、2021年春に核テナントをパルコとする不動産賃貸モデルとして新たに誕生する予定です。北館は地下2階、地上14階のフロア構成となりますが、「パルコ」はそのうち地下2階から地上7階の大型核テナントとして出店します。大阪地区はパルコ業態にとっての空白地帯で、これまで多くの地元のお客様からパルコの出店が強く待ち望まれていました。この取り組みを通じ、さらなるグループシナジーの創出拡大をはかっていきます。同時に、新本館と北館を一体的に接続することにより、幅広いお客様を魅了する80,000mを超える複合商業施設を創造します。

いよいよ本格化する、“世界が憧れる心齋橋”としての街づくり。アーバンドミナント戦略の推進を通じて街の魅力化に貢献し、地域に新たな賑わいを創出します。



経営戦略 ▶ パルコ事業革新

渋谷 PARCO 外観イメージ ©2019, Takenaka Corporation

# ブランド価値を増幅する、 “次世代パルコ”。



## 次世代パルコの象徴、新生渋谷 PARCO

渋谷 PARCO は、1973年にオープン以来、「インキュベーション」「街づくり」「情報発信」に取り組み、街を刺激し、同時に刺激をもらいながら渋谷の発展の一端を担ってきました。この3つの取り組みはパルコのDNAであり、原点であり、進化し続けるパルコの信念ともいえます。

渋谷 PARCO 建替え計画として2007年より検討を開始してきたこのプロジェクトは、2015年12月に都市再生特別地



渋谷 PARCO 4階「PARCO MUSEUM TOKYO」イメージ

区の決定を受け、市街地再開発事業として計画を進めてきました。次世代商業空間の創造に向けた店舗づくりの方向性では、任天堂の国内初の直営オフィシャルショップ「Nintendo TOKYO(ニンテンドートウキョウ)」のオープンやパルコ劇場の拡大など体験型コンテンツを拡充させるほか、ラグジュアリー、モード、ストリート・カルチャーのミックスによるファッションの再提案や、ICTを活用した未来型の売場づくりなどに取り組んでいます。

ニーズを満たすのではなく、ニーズを創造し、新しい消費提案・価値観を提供する——これまでの商業施設の枠を超え、デザイナー・クリエイターなどの送り手と共感・共創し、新たな取り組みを行うことで新しい刺激や楽しさの体験価値を提案し、グローバルに情報発信するビルを目指していきます。デザイン・アート性やエンタテインメント性の高い専門店を軸とした編集をし、渋谷 PARCO ならではの独自性を高めています。また、特定の年齢層や性別の方にターゲットを絞るのではなく、感性で消費をする「新しいこと、人と違うこと、面白いこと、個性を追求する」都市生活者が世界中から訪れる商業施設を目指します。個性あふれる魅力的なショップは約180店。「FASHION」「ART&CULTURE」「ENTERTAINMENT」「FOOD」

「TECHNOLOGY」の5本の柱で構成し、それぞれのジャンルをミックスし、お互いの魅力を引き出しあうフロア編集を行います。

次世代に向けたフラッグシップストアとして「パルコブランド」を進化させ、他の店舗へもブランド力を波及させていきたいと考えています。

## ショッピングとテクノロジーの融合

新生渋谷 PARCO 5階では店頭販売に加え、ECを併設したオムニチャンネル型売場「CUBE(仮称)」を展開。約130坪のエリアに11店舗の小型ショップが店出し、従来の売場より小さなスペース・店頭在庫数で、デジタルテクノロジーを活用して、お客様の求める商品に出会える店舗ゾーンにチャレンジします。ショールームの機能を高めたNEXT店舗として、戦略アイテムや限定商品を中心にそろえ、その他の商品はデジタルで在庫管理し、「PARCO ONLINE STORE」(EC)で販売します。共用部に設置する大型サイネージやショップ内サイネージでは、手持ちのスマートフォンへ直接データを転送し、店頭にはないオンライン上の商品をいつでも買うことができ、その場でストレスなく買い物ができる仕組みも整えています。



渋谷 PARCO 5階「CUBE PARCO(仮称)」イメージ

また、XR\*1技術を活用し、コンピューターで制作した3次元のクリエイティブ作品を、スマートフォンやAR対応グラスを通して、あたかもその場に存在するかのように展示する空間演出を実施します。2018年に実施したVRのコンテンツアワード「NEWVIEW AWARD 2018」でPARCO賞を受賞したVR空間デザイナーDiscont氏によるインスタレーション作品の展示を予定し、制作を進めています。

\*1 XRとはVR(Virtual Reality)・AR(Augment Reality)・MR(Mixed Reality)等の総称。

さらに1階には、日本初となるクラウドファンディングを活用した実証実験型AIショールーム「BOOSTER STUDIO by

CAMPFIRE」をオープン。ここでは、IoT製品などをはじめとした、世界中の世に出る前のユニークなデジタル製品やアイデアを実際に触れて試すことができます。

## ハード、ソフト両面による地域への貢献

新しい渋谷 PARCOが入居する当ビルは、地下1階～地上8階・10階一部を商業部分、9階をクリエイティブスタジオ(育成施設)、1階(エントランス)、10階一部及び12階～18階をオフィスとする地上19階・地下3階、延べ床面積約64,000㎡の公園通りのシンボルとなる施設として、ビルのハード・ソフトの両面から、「街づくり」へ貢献していきます。

ハード面では、周辺の歩道や敷地内の広場を整備し、歩行者のスペースを拡充することによって、街歩きしやすい環境を作り、地域のにぎわいの創出をはかります。また、地域荷捌き場や駐輪場をビル内に設けることで、街歩きの妨げとなっている路上荷捌きや路上駐輪などの地域の課題へ取り組みました。さらに、このビルは①屋上広場・立体街路などの魅力的な屋外空間の創出②コージェネレーションシステム(CGS:熱源より電力と熱を生産し供給するシステムの総称)を中心とした高効率エネルギーシステムの積極的導入③デジタルコミュニケーションによるエネルギーの効率的利用の促進の取り組みが評価され、「サステナブル建築物等先導事業(省CO<sub>2</sub>先導型)」として国土交通省より採択されました。最新設備機器の導入にとどまらず、エネルギー管理システムを活用した“見える化”により運転効率を高めた省CO<sub>2</sub>型の複合ビルを実現。“都市型ファッションビルにおける省CO<sub>2</sub>リーディングプロジェクト”として、他の複合施設へサステナブルを波及していきます。

一方、ソフト面では、ビルに設置した屋外広場で、地域と連動したイベントや、ファッションショー、音楽、フードイベントなど幅広いジャンルのイベントの開催を通じて、街場の活性化に貢献していきます。



渋谷 PARCO 10階 屋上広場イメージ ©2019, Takenaka Corporation



経営戦略 > アーバンドミナント戦略

# 地域とともに、“生態系”を構築。



## 店舗を核とした街づくり

当社が全国主要都市部に展開する百貨店、パルコという資産を活用、あるいは基点としながら、もっと地域に新たな賑わいをもたらすことはできるのではないかと、その結果、もっと資産価値の向上、資産効率の向上が一層はかれるのではないかと。アーバンドミナント戦略は、都心に店舗を持つ当社の強みを最大限に活かした街づくり、街との共生への取り組みです。

アーバンドミナント戦略のルーツは大丸神戸店での取り組みに遡ります。それは、大丸神戸店が「点」ではなく地域トータルとしての「面」での活性化を目指した、神戸・旧居留地における周辺店舗開発です。この取り組みが始まったのは、1987年。当時、神戸地区の交通やビジネスの中心は三宮にシフトが進み、大丸神戸店が位置する元町は相対的に活力が低下しつつあったことから、ご来店いただくための魅力づくり、吸引力の醸成が急務となっていたわけです。同店の周

辺店舗開発は、まず自社ビルからスタートしましたが、それだけでは地域の活性化には限界があります。そのため、旧居留地内の他のビルにも大丸神戸店が窓口となってブランドショップの誘致を積極的に進め、地域全体としての集客力の強化をはかってきました。“旧居留地38番館”“ブロック30”など、歴史ある近代洋風建築が醸し出す、懐かしい、けれど新しい表情を生かしながら多彩な個性を持つ店舗展開は60を超えるブランド&ショップに至り、街の歴史に新たな時代の息吹を吹き込んでいます。

その後、こうしたノウハウは、大丸心齋橋店や大丸京都店にも応用が進み、これらをさらに拡張・発展させる取り組みとして「アーバンドミナント戦略」が構築されるに至りました。

今後のアーバンドミナント戦略の推進においては、心齋橋、京都、神戸、名古屋、上野の5つを重点地区として位置づけ、周辺開発の推進プランや地元と連携した来街動機の創出など、それぞれの「エリア戦略」の明確化にも取り組み、当社の店舗をエリアの核とした魅力的な街づくりに取り組んでいきます。

## 名古屋地区で大きな進展

重点エリアの名古屋地区では2つの開発計画がよいよ始動しました。

ひとつは、「日本生命栄町ビル」(仮称)への商業施設の出店です。日本生命保険相互会社が所有する当物件を大

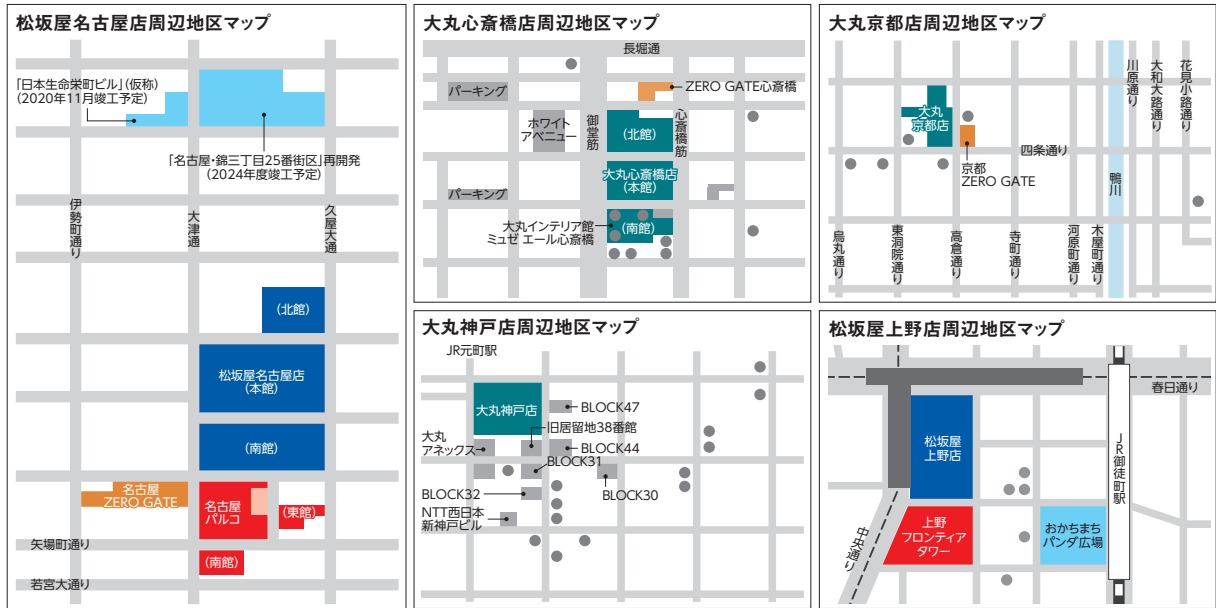


神戸周辺店舗写真



BINO 東洞院

●は周辺店舗



丸松坂屋百貨店がマスターリースし、テナントを募集して商業施設開発を行うこととしました。栄地区の中心に位置する建物は、地下2階、地上6階、延床面積は6,343㎡となる見込みですが、新しい商業施設は、栄地区の中心地に位置することを踏まえ、松坂屋名古屋店、名古屋パルコ等とともに当社グループとしての相乗効果をはかりながら、栄地区の賑わいと集客力の向上に資する商業施設として開発していきます。竣工は2020年11月を予定しています。

もうひとつは、「名古屋・錦三丁目25番街区」の再開発です。大丸松坂屋百貨店と名古屋市は、本年1月、両者が所有する敷地において、相互に協力して開発を推進していくための基本合意を締結いたしました。全体の敷地面積は4862.96㎡、うち3040.82㎡を当社が所有しています。主な開発条件は①大丸松坂屋百貨店は、地下2階から上層階に向けた低層部で商業専門店事業を展開する②事業候補者の主な導入機能は、滞在・文化・学び・アミューズメント等とする③地下鉄施設および地下街施設と接続し、スロープ、エレベーターの設置等によるバリアフリー導線を確保する、ということです。竣工は2024年度を目指しています。

これらは一例ですが、重点各エリアに位置する百貨店、パルコなどとともに、こうした不動産管理面積の拡大を通じて、グループとして相乗効果をはかりながら、街の賑わいに貢献し、地域と共に成長するアーバンドミナント戦略を推進していきます。

## 地域のランドマークとして新たな顧客を吸引

百貨店から不動産賃貸にビジネスモデルを転換した2つの再開発は、地域に新たな賑わいをもたらすとともに、収益にも

着実に貢献しています。

ワールドクラスオリティでブランドを集結した銀座地区最大のラグジュアリーモール「GINZA SIX」。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同施設は、2017年4月にオープン以来、東京だけではなく、日本全国さらには世界からお越しのお客様を魅了しています。海外からのお客様はおよそ3割、年齢層で見ると20代、30代が過半数を占めており、これまでにない新たなお客様を呼び込むことができています。このGINZA SIXの成功要因のひとつとも言える商品分類の枠を超えたフロアづくりの概念は本年9月20日に開業する大丸心齋橋店新本館に活かされています。

また、同年11月に松坂屋上野店南館を建替え、高層化することにより複合商業ビルとしてリモデルした「上野フロンティアタワー」は、パルコの新業態 PARCO\_yaを核テナントとしながらシネマコンプレックスや高機能オフィスも併設することにより、幅広いお客様を吸引するランドマークとなっています。この取り組みはパルコとの初めての大型開発案件でもあり、ここで得られた経験・ノウハウが2021年に開業予定の大丸心齋橋店新北館で発揮されるものと考えています。

地域に新たな価値を創造し、新たな顧客を創造する。当社が進めるアーバンドミナント戦略の本格化はこれからです。



GINZA SIX



上野フロンティアタワー

# 「決済」と「金融」による成長モデルへ。



## 外部から専門人材を積極的に登用

クレジット金融事業を取り巻く環境は急速なスピードで変化しています。政府主導によるキャッシュレス化の推進をはじめ、QRコードなど新しい決済手段の拡大やテクノロジー向上など、対応次第で事業拡大の機会が創出されています。また、当社グループの強みは全国主要都市に展開する店舗資産、600万人超の優良顧客資産、そして永い歴史の中で培われたホスピタリティです。クレジット金融事業はお客様と直接の接点を持つ百貨店など小売との親和性が高く、グループとしてのさらなるシナジー発揮も期待できます。こうした背景を踏まえ、当社はクレジット金融事業をグループの核となりうる成長事業として位置付け、経営資源を投下して取り組みを強化することとしました。

## 飛躍的な成長に向けた戦略再構築

そのため、当社は2018年3月に外部から決済金融領域に知見のある人材を、クレジット金融事業を営む「JFRカード」の社長として招聘し、スキルや経験を活かした客観的視点で同社の分析・調査を行いました。この結果をもとにクレジット金融事業戦略を再構築し、既存事業の活性化と領域拡大に取り組んでいます。

まず着手したのは業務改善です。当社カード事業の元々のスキームが一部を除くカード運營業務の殆どを外部に業務委託していることから、カード事業に精通した専門家の目線により既存業務の精査と見直しを行いました。そこで見えてきたことは、これまで社内では気付くことができなかった非効率なプロセスがいくつかあるということです。こうした短期で取り組

### グループの強みが競争優位の源泉

集客力の高い  
**都心大型  
店舗**

1兆円を超える  
**グループ  
取扱高**

600万人超の  
**優良顧客**

**ブランド力・  
接客能力**

### 戦略アクション5つの柱

① 既存ビジネスの  
収益改善

② カード商品の  
強化

③ 加盟店業務の  
開始

④ システム  
プラットフォーム  
の見直し

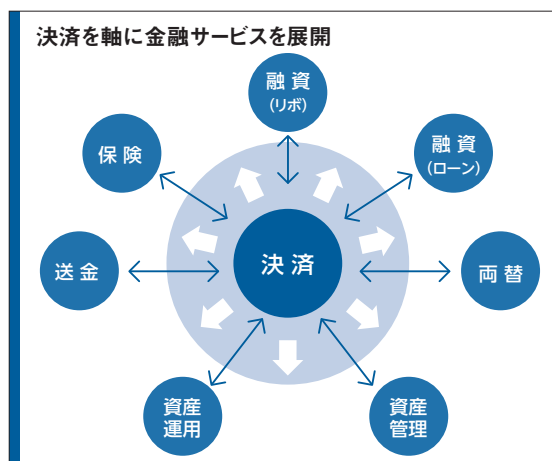
⑤ 人材育成／組織構築

める業務改善は既に着手しており、業務の効率化によるコストダウンとして一定の効果が出てきています。

また、これまでとステージを異にする成長事業として発展させていくためには、戦略遂行を支える人財育成・組織構築が必須です。そのため、2018年9月に組織改正を実施し、マーケティング担当およびシステム担当を設けるとともに、それら組織ミッションを達成するための専門的知見がある人財を外部から採用しました。こうした組織強化をはじめ、現在は将来の成長に向けたコストが先行するフェーズにありますが、急速に変化するクレジット金融事業を取り巻く環境に対応すべく、スピードを上げて事業基盤の確立に取り組んでいきます。

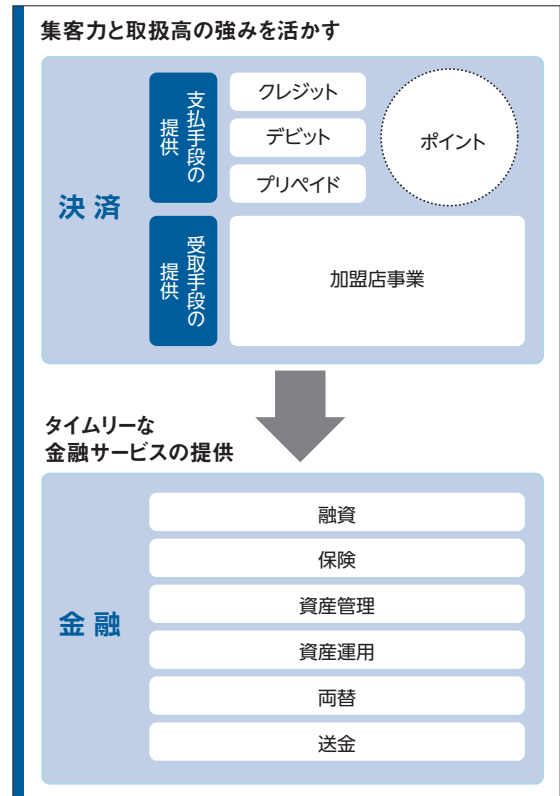
こうしたことをベースに、クレジット金融事業の成長戦略は「決済」を軸に「金融」サービスを展開するという組み立てにより再構築しました。

「決済」領域については、まず新たなロイヤリティプログラムを備えた新カード発行に向け、準備を進めていきます。新たなプログラムについては、お客様にとっての使いやすさとお得感を視点に、現在、百貨店とのあいだで詰め作業を行っていますが、新カードは来年度を目標に発行することを計画しています。また、国際カードブランドのライセンス取得などによる決済事業者としての業容拡大や、新たな決済技術の導入によるキャッシュレス化のサポートなどにも取り組み、決済手段の幅広い提供による顧客数の拡大と決済データの拡充をはかっていきます。



もう一方の「金融」については、店舗を介してお客様との豊富な接点を持つ当社グループの強みを活かし、クレジットカードにとどまらない多様な決済手段を提供することにより、決済データを基に「保険」や「融資」をはじめとする顧客に最適な金融サービスを提供することを目指していきます。金融事業

の拡大に向けては、不足しているリソースを補う積極的な投資やアライアンスも視野に入れながら検討を進めていきます。



当社が目指すクレジット金融事業は、デジタルビジネスと、グループが展開する実店舗を中心に価値を提供するリアルビジネスの融合です。『デジタル×リアルの結合モデル』、これこそが、当社グループならではのクレジット金融事業における成長戦略と考えています。



# ICT活用による、新たな価値提供。



## “ライフタイム・サービスHUB” 構想

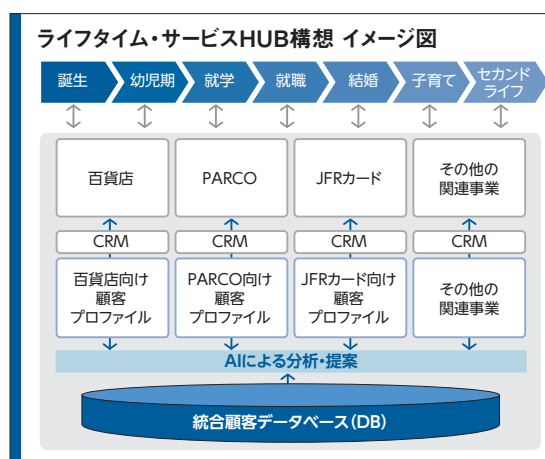
当社は「ライフタイム・サービスHUB」という新たな顧客基盤の構築に取り組み、グループ各社が保有する600万人を超える優良顧客データベースを統合することにより、“お客様との生涯にわたるエンゲージメントを強めていく”ための仕組みづくりを進めています。

“人生100年時代”と言われる今は、まさに一人ひとりのライフタイム・バリューの拡張が進んでいます。そうしたなかで、多種多様な商品・サービスのご提供を通じて、直接お客様と多くの接点を持つことができているのは、当社グループの大きな強みです。ICT化の進展により、その接点を介して得られる情報が付加価値創出の源泉とますます重要な位置づけとなっています。そのため、ライフタイム・サービスHUBにより、“お客様との生涯にわたるエンゲージメントを強めていく”ための仕組みづくりを進めていきたいと考えています。これにより、これまで取得してきた顧客の属性情報や買上情報といった「定型情報」だけでなく、お客様との繋がりの強さを生かしたチャット会話を通して得られる「非定型情報」の収集と活用を行い、これまで以上に深く顧客を理解し、飛躍的にエンゲージメントを高めていきます。

今年度はまず、百貨店のお客様から得られた情報を新たな統合データベースに順次蓄積していき、厚みを増した顧客資産が持つ情報としての価値向上をはかっていきます。2020年度には、この取り組みをパルコなどグループ各社に拡大し、グループとしてデータベースを統合・一元化します。さらに、チャットを含めた新たなタッチポイントを活用しながら、会話履歴や購買履歴データの蓄積を通じて情報の高度化・高質化をは

かっていきます。

将来的には、そうしたデータベースにAI分析の実証実験を加えることにより、“人生100年時代”を念頭に置きつつ、誕生から一生涯にわたる様々なシーンや節目において、お客様とこれまで以上に接点を持ち、永く、深く、関係性をつくることにより、お客様の「不満」や「不安」の解消に向けた最適な商品・サービスの提供機会の拡大、さらには新たなビジネスの展開など、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテラー”として、新たな価値提供に取り組んでいきたいと考えています。



## モバイルアプリをリリース

ICT技術の進展により、個人のモバイル端末の保有状況はスマートフォンの保有率が約6割、モバイル端末全体(携帯電話・PHS及びスマートフォン)の保有率は8割以上とも言われています。こうした背景のもと、大丸松坂屋百貨店ではデジタル技術を活用した「新しい顧客体験の提供」と「営業活動の高度化」という視点から顧客戦略を再構築し、更なる

お客様との関係強化への取り組みの一環として、本年5月にモバイルアプリを全国13店舗でスタートさせました。

主な機能としては、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」、ご来店やお買い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。今後はさらなるサービスの充実に向け「決済機能」も付加していく予定です。

アプリの活用により、これまでの自社クレジットなどIDカードを通じて得られる情報だけでなく、より幅広いお客様の購買行動や嗜好も把握することが可能となり、お客様とのリレーション、すなわちCRM活動が格段に進化するものと見ています。こうした取り組みを通じて高度化した情報がライフタイム・サービスHUB構想の根幹をなすものとして統合顧客データベースに蓄積されていきます。



### 店頭サービス向上にもデジタル技術

お客様視点によるデジタル技術活用事例として、大丸東京店の具体的な取り組みを紹介します。大丸東京店はターミナル立地という特性から、平均平日10万人、週末は12万人という大変多くのお客様にご利用いただいています。各階のレストラン・喫茶は立地の利便性により非常に稼働率が高く、週末ともなると多くの空席待ちが発生しています。同様に、地下1階や2階の女子トイレの待ち時間も長くなっています。

この状況を改善するため、空席情報配信サービス企業の株式会社バカンの協力で、AI(人工知能)などのデジタル技術を活用した「リアルタイム空席状況表示サービス」を導入することにより、店舗内では各階のデジタルサイネージで、また店舗の外ではスマートフォンなどの携帯端末等でWEBサイ

トにアクセスし、事前に『空席あり』か『満席』かの情報を確認できるようにしました。

この取り組みを他店舗にも拡張するなど、今後も、お客様に寄り添ったデジタル技術を活用することにより、お客様のお買物体験価値を高めるサービスの開発・向上に努めていきます。

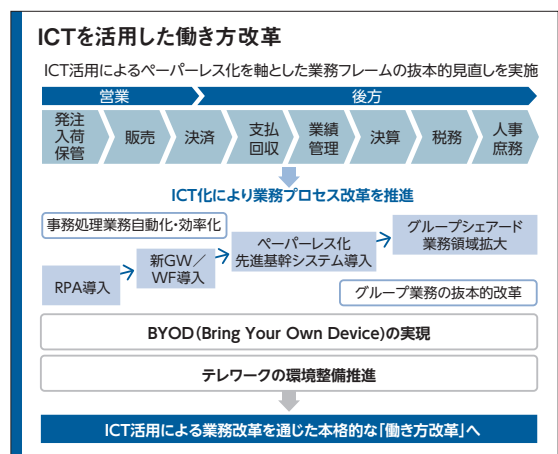


リアルタイム空席状況表示サービス

### RPA 導入による働き方改革

当社は、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を導入することにより、事務業務体制の合理化および高付加価値業務へのシフトによる「働き方改革」に取り組んでいます。具体的には、まず当社および大丸松坂屋百貨店、JFRサービスの3社において、経費精算や受発注業務のシステム入力、また企画書に必要な入力情報の収集など、定型業務を対象として抽出し、順次RPA化を進めています。2018年度は新ソフトウェアの導入や体制強化をはかることにより、42業務、約8,000時間の業務自動化を実施しました。今中期経営計画の5年間では、グループ全体で300業務規模まで拡大を予定しており、マンパワーでおよそ30,000時間の業務自動化を通じた生産性向上を目指しています。

こうした取り組みに加え、業務のペーパーレス化やBYOD(Bring Your Own Device)、テレワークの環境整備などを進め、本格的な「働き方改革」を実現していきたいと考えています。



# 未来を切り拓く、人財を開発。



J.フロントリテイリングは、不確実性の高い経営環境下において、永続的な成長に向け、未来を切り拓くことができるのは「人財」のみであり、「人財」の成長なくして企業の成長はあり得ないと認識しています。「従業員は宝(財)」であるとの認識のもと、一人ひとりに徹底して向き合い、人財力を開発する“人財開発企業”の実現を目指してまいります。



## 人財戦略の考え方

人財戦略は、内外リスクへの対応方針の明確化と、成長に不可欠な人財力を最大限引き出すことを中心に据え、グループビジョン「くらしのあたらしい幸せを発明する」の実現に向け、従業員一人ひとりが自律と挑戦にコミットし、仕事を通じた成長を実感するとともに、多様な人財の結合により、新たな価値を創造し続ける、強い競争力を有する企業グループの構築に資するよう、推進していきます。

## 目指す人財像・組織像

- **目指す人財像:**  
「生涯にわたり学習を通じて成長し続ける人財」
- 新たな価値創造に向けて、失敗を恐れず創造・挑戦し、常に自己成長のため、学習し続ける、意志・意欲を持った人財
- 仕事を通じたビジョン実現はもとより、一人の人間・地域社会の構成員として、生涯にわたり、イキイキと輝き続ける人財

●目指す組織像:

「多様性を尊重しながら切磋琢磨し続ける価値創造集団」

新たな価値創造に向けて、相互の多様性を尊重・受容し、切磋琢磨しあう闊達なコミュニケーションにより、イノベーション生み出す組織を目指します。

人事運営の基軸の見直し

従来の職務型人事制度から、より人財にフォーカスし、人財力を高めるため、職能主義と職務主義をあわせた「人財力主義」へ転換します。

そのため、一人ひとりの総合的な人財力(成果、行動、知識・スキル、意志・意欲、学習力、育成力、革新・創造力、影響力、折衝力、性格、価値観、気質、志向・趣味など)を適正に把握し、適材適所・適所適材の配置や、人財力を高めるための育成、それらを適正に評価・処遇するといった、「採用」から「配置・活用」「育成」「評価・アセスメント」「処遇」「退職」という一連の人財マネジメントシステムそのものを刷新します。

人財マネジメントシステム再構築のポイント

① 一人ひとりの人財力を的確に把握

人事部門による「全員面談」をはじめ、多角的なアセスメント

トを実施します。

② 自立的なキャリア開発・人財価値の向上

社外経験をはじめ、多様な教育・研修機会を創出し、従業員⇄会社のエンゲージメントを強化します。

③ 年齢・経験にかかわらず抜擢登用を推進

人財力全体、特に意志・意欲に着目し、将来の活躍可能性を重視した配置・登用を推進します。

④ 人財力に基づいた処遇

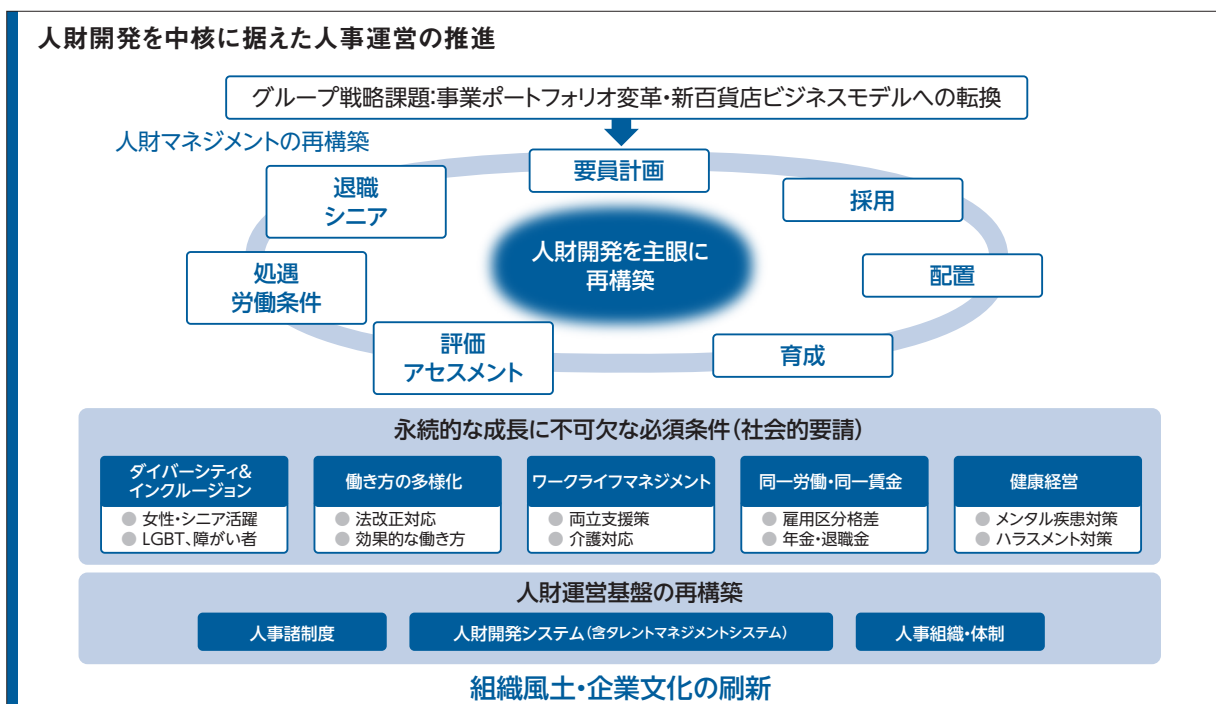
職務(=ポスト)の変更だけではなく、人財力全体の伸長を処遇に反映します。

⑤ 人財データベースの見える化

多角的なアセスメントによる人財情報の一元管理・分析により、戦略的・科学的な人事運営を行います。

企業が取り組むべき人事課題の解決

人財開発を中心に据えた人財マネジメントシステムを再構築するとともに、永続的な企業成長に不可欠な条件である「ダイバーシティ&インクルージョン」「働き方の多様化」「ワークライフマネジメント」「同一労働・同一賃金」「健康経営」といった諸課題に対して着実に取り組んでいきます。そのために、人事諸制度改正や人財開発システムの再構築、人事組織・体制の再構築にも取り組んでいきます。



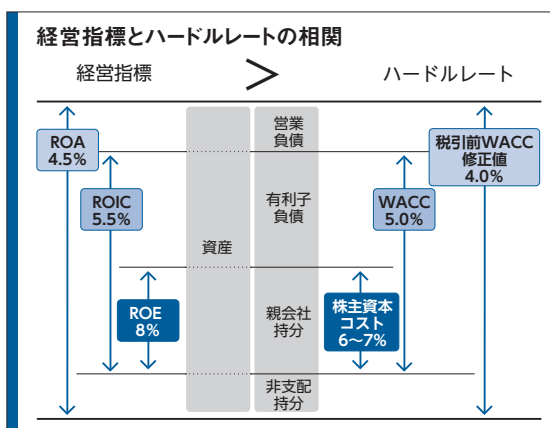
# ROE8%以上の実現を支える、財務政策。

## 資本コストを意識した経営の推進

当社グループは、中期経営計画最終年度の2021年度に連結ROE8%以上の達成を目指しています。ROEに対応したハードルレートである、当社の株主資本コスト(株主・投資家の皆様の期待利回り)は、2019年2月末現在では6%と算定していますが、中長期では6~7%のレンジで推移するものと見えています。つまりROE8%は、株主の皆様のお期待にお応えするため、最低限達成すべき水準であるとの認識です。

WACC(加重平均資本コスト)については、2019年2月末現在で4%をやや上回っており、中長期では5%前後の水準であると見えています。百貨店事業、パルコ事業、不動産事業、クレジット金融事業などの事業別にもWACCを算定し、投資検討時のハードルレートを設定しています。

資本コストを認識することにより、持続的かつ中長期的な企業価値向上の原資となるスプレッド拡大に向けた経営活動を推進していきます。

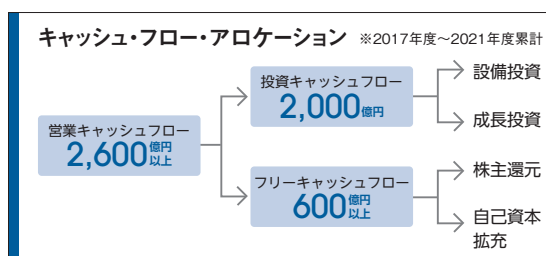


## キャッシュフロー創出と成長・還元のバランス

当社グループは、今中期計画5年間(2017年度~2021年度)累計で2,600億円以上の営業キャッシュフローを創出し、うち2,000億円を主に既存事業の設備投資や、事業ポートフォリオの再構築に向けた成長戦略投資へ投入します。経営数値目標として設定していないものの、この投資に対するリターン(ROIC)は、当社のハードルレート(WACC)である5%を上回る計画です。

投資の配分は、グループの中核事業である百貨店事業およびパルコ事業に6割強、不動産事業に2割弱、その他に1割弱とし、成長に向けたM&A枠には270億円を設定しています。今中期計画期間における設備投資のピークは、大丸心斎橋店新本館と新生・渋谷パルコが開業する2019年度です。

フリーキャッシュ・フローは5年間で600億円以上を生み出す見込みですが、株主還元および自己資本の拡充をはかり、バランスを踏まえた資本政策の推進に取り組んでいきます。

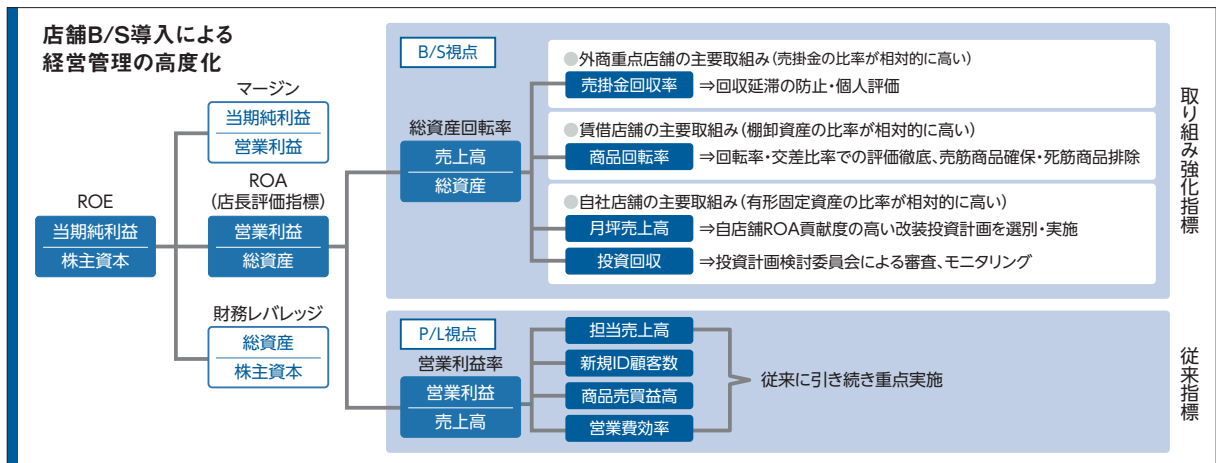


## 百貨店 店舗B/S管理の推進

連結ROE8%の達成に向け、事業会社各社はROA向上に最も注力しています。中核事業の百貨店では店舗など大きな資産を使いながら事業活動を行っているにもかかわらず、資産効率という視点が希薄であったことから店舗別B/S管理を導入。売上・利益に偏ったP/L視点だけではなく、資産から得られる適切なリターンを追求するというB/S視点を店舗レベルの経営にも取り入れるよう「意識改革」を行いました。

具体的には、2017年3月から各店舗においてB/S予算を策定し、実績との対比を可能とすることで、店舗の資産収益性を把握できるようにしました。店舗ごとの投資回収能力を考慮した投資の優先順位付けを行い、売上の維持・拡大のみを企図した投資計画の牽制、および低収益部門の抜本対策に寄与しています。各店舗の積極的な施策展開により、ROAの改善・向上をはかります。

今後は、資産効率(B/S)KPIの現場への落とし込み、中期目標の作成と、百貨店への「投資計画検討委員会」導入による投資PDCAサイクルの構築を推進し、資産効率向上に取り組めます。また、B/S経営の進化に向け、これまで百貨店本社へ集約されていた累積利益を見える化する「店舗別資本額」の設定についても検討を始めています。



### 投資計画検討委員会と再生計画検討委員会

当社は、投資や事業再生・撤退の経営判断について財務の視点でサポートする仕組みとして、「投資計画検討委員会」と「再生計画検討委員会」を設けています。いずれも定量審査に加え、財務・法務リスクの確認も行うなど、多面的にチェックしています。

「投資計画検討委員会」における投資判断手法としては、店舗改装投資では回収期間法を、開発投資ではNPV法(ハードルレートによる割引現在価値 $\geq 0$ )を、M&Aでは、DCF法を活用しています。多方面なチェック(株主価値の算定)を行うとともに、より客観的かつ厳格な意見提示のため、

外部機関の参画を実施できる体制も整えています。

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

### グループ各社自己資本額の適正化

グループ各社がB/Sを意識した経営を推進し、財務安全性を考慮したうえで資本効率性の向上をはかるため、各社の自己資本額適正化および総資産額の圧縮をはかりました。

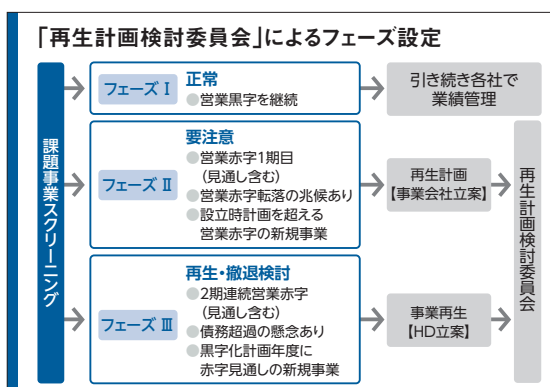
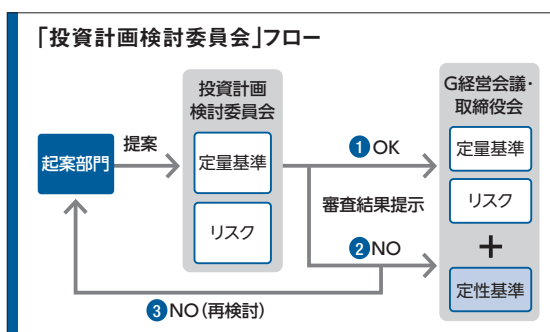
具体的には、運転資金等の必要資金、減損リスク回避可能額および事業リスク回避可能額の検証を通じて、各社の適正自己資本比率を設定しました。基準日(2018年2月末)時点の自己資本額と適正自己資本額の差額については持株会社のJ.フロント リテイリングへの臨時配当として吸収することで自己資本額の拡充をはかり、この結果、持株会社の格付上、重要な指標のひとつであるダブルレバレッジ比率は100%から94%へと改善することとなりました。

※ダブルレバレッジ: 持株会社が関係会社株式を負債の活用によって取得し、さらに関係会社が負債を調達している構造のこと

#### グループ各社自己資本額適正化

##### 計算式

$$\text{ダブルレバレッジ比率 (100%以下が望ましい)} = \frac{\text{関係会社株式}}{\text{JFR自己資本}}$$

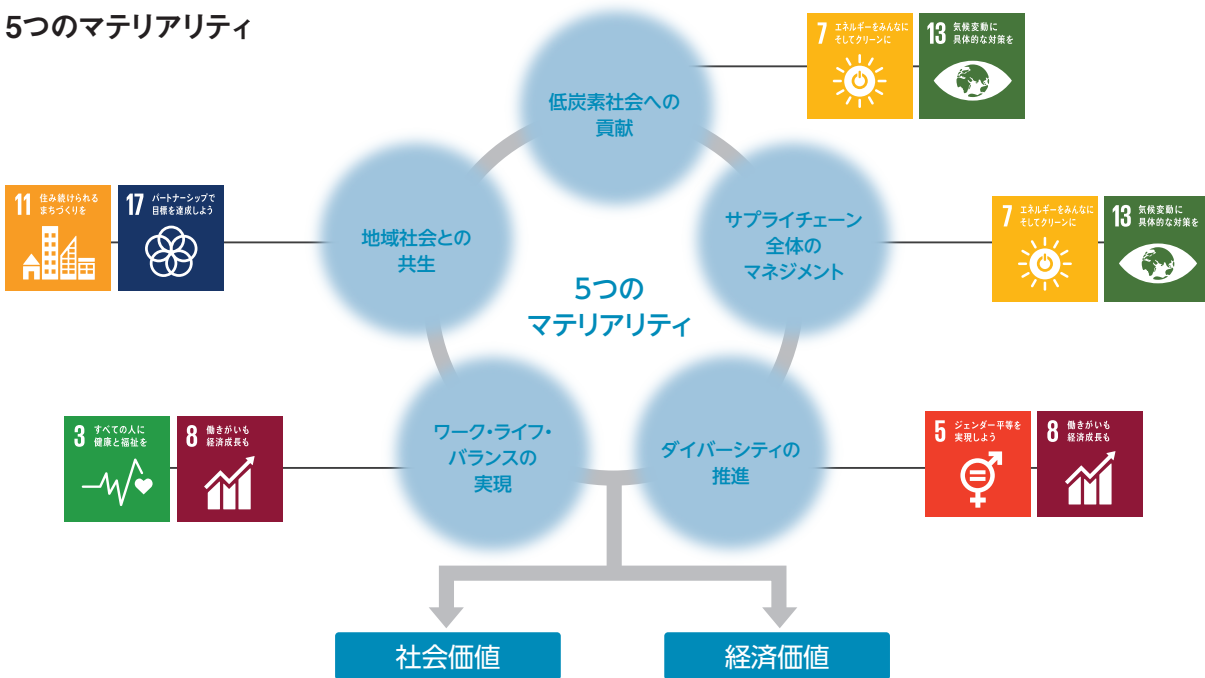


# サステナビリティ

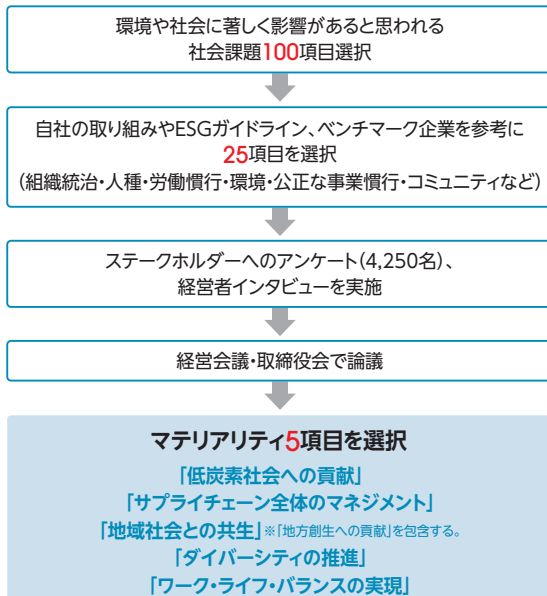
当社は2018年にサステナビリティ方針を策定し、4,250名のステークホルダーへのアンケートの実施結果をもとに経営会議・取締役会での議論を重ね、最終的に当社として取り組むべき5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。また環境課題と社会課題の解決に向けた考え方や行動指針を示した「エコビジョン」「ソーシャルビジョン」を策定するとともに、それぞれのマテリアリティについて中長期目標を設定し、事業戦略と連動した取り組みを進めています。サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、「サステナビリティ委員会」を設置し、JFRグループ各社の実行計画策定と進捗管理を行っています。

今後も持続可能な社会とくらしのあたたかい幸せの実現に向けて、人びととともに、地域とともに、環境とともに、当社ならではの取り組みを進めてまいります。

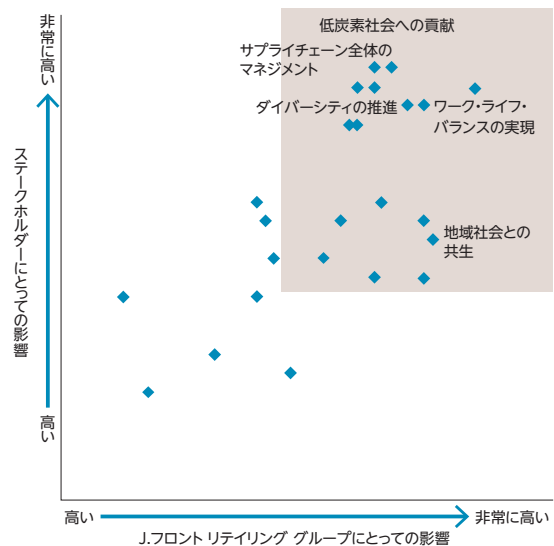
## 5つのマテリアリティ



## マテリアリティの特定プロセス



## J.フロント リテイリング グループの マテリアリティ・マップ



## マテリアリティのKPIと取り組み策

5つのマテリアリティについてそれぞれ中長期目標を設定し、具体的な取り組みを進めています。それぞれの取り組みを進めていくことが、国連の提唱するSDGs(持続可能な開発目標)にも貢献すると考えています。

	長期目標	取り組み策
低炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2050年 CO<sub>2</sub>排出量ゼロ (スコープ 1・2 2017年対比)</li> <li>●2030年 CO<sub>2</sub>排出量 ▲40% (スコープ 1・2 2017年対比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●再生可能エネルギーへの切替</li> <li>●省エネ高効率機器の導入</li> <li>●照明のLED化</li> <li>●社用車のEV車への切替</li> <li>●環境素材用度への切替</li> <li>●ペーパーレス化の推進</li> <li>●SBT・TCFD・CDPへの対応</li> </ul> 
サプライチェーン全体のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2030年 お取引先様行動原則の100%浸透</li> <li>●2030年 CO<sub>2</sub>排出量 ▲40%を目指す (スコープ 3 2017年対比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お取引先様行動原則の策定と浸透</li> <li>●スコープ3 CO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>●環境素材用度への切替え</li> <li>●エコフの取り組み</li> </ul> 
地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域と互いに連携しながら、当社が得意とする街づくりのノウハウと地域活性化を両立させ、持続可能な街づくりを実現します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●街づくりの推進 大丸心斎橋店新本館・新生渋谷パルコの店作り 地域の歴史的施設のリノベーションによる開発</li> <li>●地産地消の拡大 全国の店舗網を活かした地産地消拡大 日本ならではの商材の取扱い拡大</li> <li>●災害時対応 BCP計画</li> </ul> 
ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性管理職比率 2025年 30% 2030年 50%を目指す</li> <li>●2030年 70歳定年を目指す</li> <li>●2030年 障がい者雇用率3.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性の活躍に向けた取り組み 子育て復帰者への短時間勤務制度整備 休職中の教育・情報提供の充実 女性塾の開催、子育て世代のマザー採用</li> <li>●シニアの活躍推進 60歳以降の職域・職務開発、労働時間選択制、副業・兼業の解禁</li> <li>●障がい者雇用の取り組み グループ事業会社での労働環境整備 特例子会社による新規事業開発</li> </ul> 
ワークライフバランスの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2030年 男性育児休職取得 100%</li> <li>●2025年 育児・介護離職 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●勤務体系の拡充 在宅勤務、遠隔地勤務 (サテライトオフィス設置) 転勤単身赴任の最小化</li> <li>●テクノロジーの活用 AI化、RPA化などテクノロジーの活用</li> <li>●働き方の制度・ルールの拡充 育児休職有給制度の導入、介護休暇制度の整備 事務所内保育施設の整備</li> </ul> 

## イニシアティブへの参加

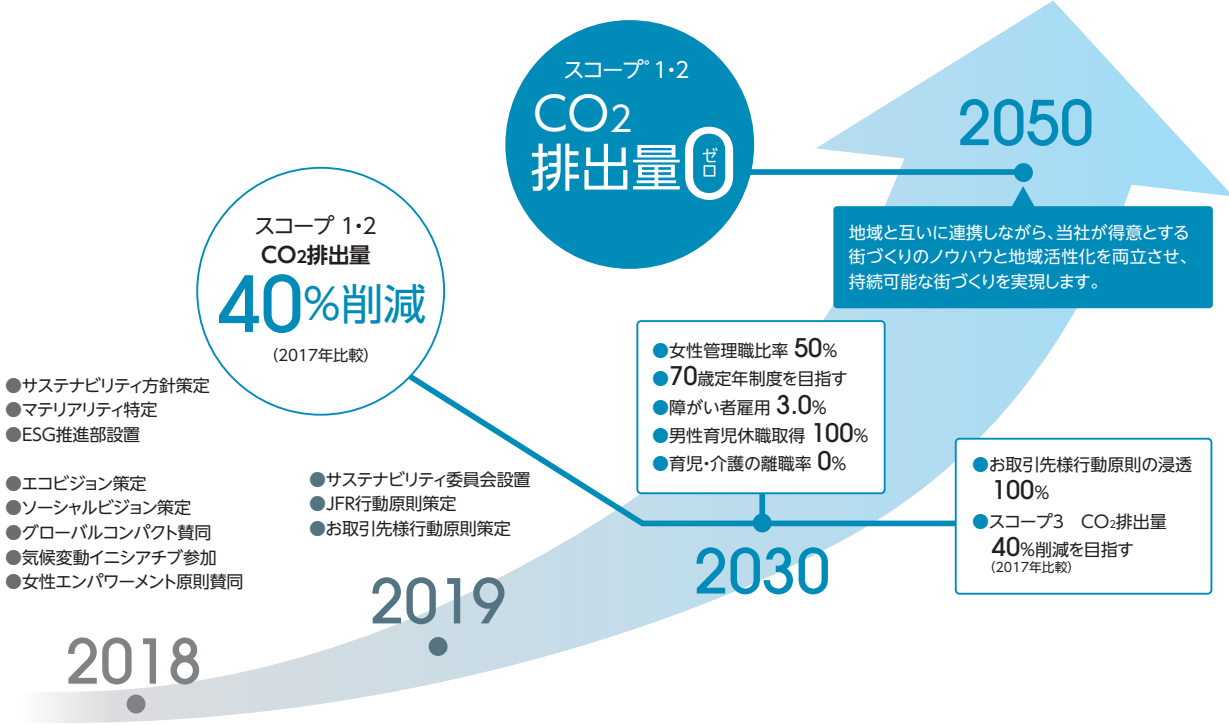
サステナビリティに取り組む意志を明確にするため、国連グローバルコンパクトをはじめとする国際的なイニシアティブへの参加を表明しています。各イニシアティブに定められた原則を遵守することにより、企業市民としての責任を果たすと共に、SDGsの実現に取り組んでいきます。





## サステナビリティ・ロードマップ

持続的な企業価値向上を目指して、2030年、2050年のあるべき目標を設定し、バックカスティングによって「非連続な取り組み」にチャレンジしてまいります。

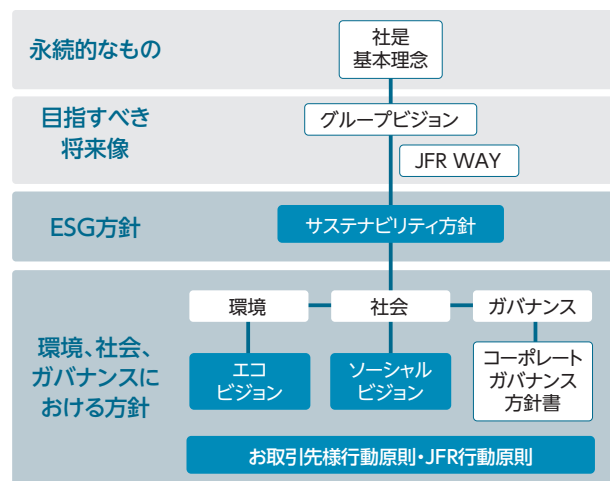


## サステナビリティ委員会の設置

ESGの重要課題への対応を通じたサステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進させるため、サステナビリティ委員会を設置しています。この委員会は、リスクマネジメント委員会・コンプライアンス委員会と並ぶ、代表執行役社長直轄の諮問委員会と位置づけ、半期に一度開催し、JFRグループとして一貫通貫の取組みとなるようグループ各社の5つのマテリアリティについての実行計画策定と進捗モニタリングを行っています。また取締役会ではサステナビリティ委員会で論議された内容の報告を受け、ESG課題への長期目標や取組み進捗についての議論・監督を行っています。

## ESG活動方針

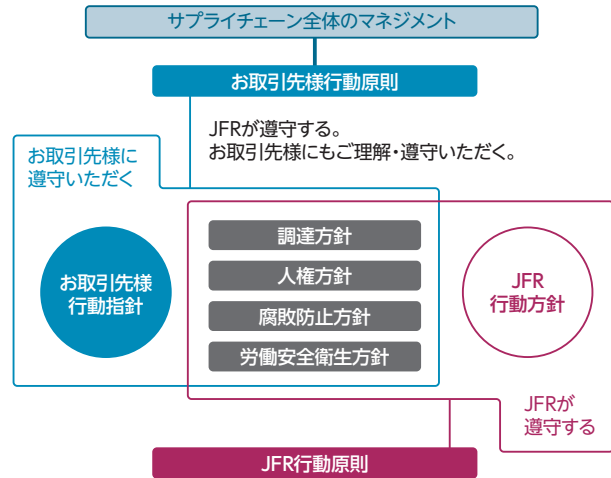
ESGの取り組みの全体方針を規定する「サステナビリティ方針」は、すべてのESG活動の指針となるものです。「サステナビリティ方針」を受けた環境、社会の個別ビジョン(エコビジョン、ソーシャルビジョン)を策定し、コーポレートガバナンス方針書とあわせてESG活動の指針としました。これらを受けた具体的な取り組みを進めていくために、具体的な行動レベルに落とし込んだ「JFR行動原則」と「お取引先様行動原則」を策定しました。これらの原則に従業員、お取引先様と共有化し、ESG活動を推進していきます。



## JFR 行動原則とお取引先様行動原則

JFR 行動原則は、JFRグループのすべての役員・社員一人ひとりが、社是・ビジョンの実現に向け、社会的責任を果たすために、自らの役割と責任を認識し、高い倫理感を持って行動するという観点から役員・従業員が理解し、日々守るべき基本的な行動を定めたものです。

また、お取引先様行動原則は、JFRグループとお取引先様がともに社会的責任を果たしていくために遵守すべき事項を定めたものです。JFRグループでは、本原則を遵守することで、お取引先様とともに社会的責任を果たし、企業価値の向上の実現を目指していきます。



## JFR 行動方針・お取引先様行動指針と4つの方針を策定

### JFR 行動方針・お取引先様行動指針

「行動原則」の中で最も基本的な方針です。「公正な企業活動の徹底」「人権・労働環境への配慮」「環境への配慮」「商品・サービスの安心・安全への配慮」「地域社会への貢献」の5つの項目について、当社が遵守するとともに、お取引先様にご理解とご協力を求めています。

### 調達方針・人権方針・腐敗防止方針・労働安全方針

#### ① 調達方針

事業に最適な調達の実現に向け、商品やサービスを調達し事業競争力を高め、企業価値の向上を実現するための方針です。

#### ② 人権方針

私たちのあらゆる事業活動の土台となる様々な人権問題について理解を深め、適切な行動をとっていくための方針を策定しています。

#### ③ 腐敗防止方針

汚職・贈収賄を企業の信頼を著しく損なう重大なリスク要因として認識し、それに該当するおそれのある行為を未然に

防止し、公正で透明性の高い企業活動を遂行します。

#### ④ 労働安全衛生方針

労働安全は事業活動の最重要基盤であるとの考え方のもと、安全と健康の確保を最優先として、従業員の労働安全衛生水準の向上に取り組みます。

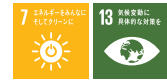
「JFR 行動方針」「お取引先様行動指針」の項目	
① 公正な企業活動の徹底	① 法令順守 ② 反社会勢力との取引禁止 ③ 汚職、賄賂などの禁止 ④ 不適切な利益供与および受領の禁止 ⑤ 競争制限的行為の禁止 ⑥ 情報公開 ⑦ 個人情報情報の漏えい防止 ⑧ 知的財産の保護 ⑨ 責任ある調達の推進
② 人権・労働環境への配慮	① 差別の禁止 ② ハラスメントの禁止 ③ 安全な労働環境の提供 ④ 結社の自由と団体交渉の尊重 ⑤ 強制労働の禁止 ⑥ 児童労働の禁止 ⑦ 地域コミュニティに対する責任 ⑧ 防災対策
③ 環境への配慮	① 地球温暖化への対応 ② 持続可能な資源利用 ③ 汚染防止 ④ 生物多様性 ⑤ 化学物質の排除
④ 商品・サービスの安心・安全への配慮	① 安全基準の遵守 ② 事故の発生・拡大の防止 ③ お客様への対応
⑤ 地域社会への貢献	① 地域社会の発展を実現するための活動 ② 地域社会との連携

## 社内浸透策

ESGの取り組みを推進するためには、従業員一人ひとりがその目的と意義を理解し、「自分ごと」として取り組むことが必要不可欠であると考えています。そのために、各事業会社で経営層自らESGの取り組みの背景や重要性について説明を行うと共に、社内報を通じて啓蒙をはかっています。

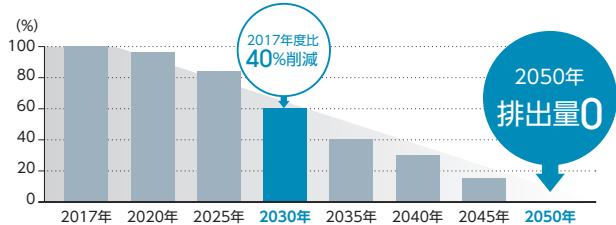
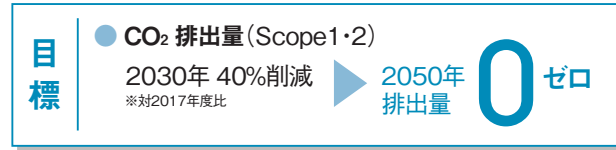


# CO<sub>2</sub> 排出量ゼロへ。



## 低炭素社会への貢献

世界的に気候変動に対する問題意識が高まる中、長期的な環境ビジョン(エコビジョン)を定め、自社としてエネルギー消費量の削減、使用効率化、再生可能エネルギー化に、お取引先様・お客様と共にCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組むことで、地球温暖化・大気汚染の防止に貢献し、地球環境が持続可能となる社会を目指します。



## エコビジョン

### 考え方

地球温暖化が進み、異常気象が多発するなど私たちの暮らしは環境におけるリスクにさらされています。私たちは、環境問題を最重要な課題であると考え、このかけがえのない地球環境を保ち続けるために全社一丸で努力していくことが社会の一員である私たちの重要な使命であると考えています。私たちはその使命を果たすために事業活動を通じた環境課題の解決に向けた取組みを行っていきます。それがサステナビリティ方針で掲げたさまざまなステークホルダーとの接点を永続させていくことにつながると考えています。

私たちは一人ひとりが環境問題に対しての見識を深め、法的要求事項および社内基準を遵守し、責任を持ってこの課題に取り組んでいきます。

### 行動方針

- 1 エネルギーおよび排出ガス削減への取組み**  
店舗や事業所における事業活動およびすべてのサプライチェーン上で使用するエネルギーおよび排出ガスの継続的削減に取り組めます。
- 2 循環型社会への対応**  
お客様、お取引先様とともにご家庭や店頭・事業所で排出される廃棄物のリサイクルに取り組み、資源再利用や再生資源活用を通して事業活動における資源効率を高めることに取り組めます。
- 3 低炭素社会に貢献する商品・サービスの提供**  
店舗・事業所を通して、低炭素社会に貢献する、環境にやさしくまた高い付加価値を持つ商品・サービスを開発しご提供します。
- 4 推進体制の構築**  
「サステナビリティ委員会」においてJ.フロントリテイリンググループの環境計画を策定します。この環境計画に基づいてグループ各社はそれぞれ中長期目標を設定し、具体的な行動計画を策定・推進、定期的なレビュー、継続的な改善に取り組めます。
- 5 環境教育およびステークホルダーとのコミュニケーション**  
従業員一人ひとりの環境への意識向上に向け、環境に関する啓蒙活動を積極的に推進します。また、ステークホルダーの皆様との積極的な対話を通じた相互の環境への意識向上に取り組めます。

## 環境に関するイニシアティブへの参加

気候変動に対する企業としての取り組みを明確にするため、各種イニシアティブへの参加を表明しています。

### ● SBT (Science Based Target Initiative) の申請

「科学的根拠に基づく削減目標」の国際的イニシアティブであるSBTの申請を行い、2019年度の認証取得を目指しています。

### ● TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への賛同

金融安定理事会 (FSB) が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース」(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosure)の最終報告書(TCFD提言)に賛同するとともに、2019年5月27日に設立された「TCFDコンソーシアム」に参画しました。



### ● 「気候変動イニシアティブ」への参加

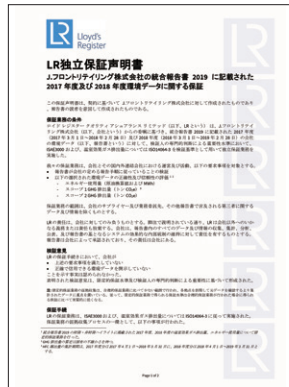
脱炭素社会の実現を目指す国内の企業、自治体、NGOなど多様な主体のネットワークである「気候変動イニシアティブ」に参加しています。



## CO<sub>2</sub>排出量の進捗と管理

### ●CO<sub>2</sub>排出量の第三者保証を取得

CO<sub>2</sub>削減の長期目標達成に向けて、グループ全体で年度ごとの排出目標を設定し、進捗管理を行っていきます。開示データの客観性・信頼性を担保する観点から、CO<sub>2</sub>削減の基準年である2017年度と、2018年度のCO<sub>2</sub>排出量・エネルギー使用量について第三者保証を取得しました。



独立保証証明書(抜粋)

### JFRグループ環境数値実績

	2017年度(基準年)	2018年度
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	194,154	182,566
エネルギー使用量(kℓ)	101,143	99,761

## ESG 推進のフラッグシップ店舗

### 一大丸心斎橋店本館

2019年9月20日に開業を予定している大丸心斎橋店新本館では、ESG 推進のフラッグシップ店舗として、「低炭素社会への貢献」に向けた様々な取り組みを展開していきます。

大丸心斎橋店新本館は、旧本館(2015年度)と比較<sup>※1</sup>、2020年度CO<sub>2</sub>排出量を約7,000t-CO<sub>2</sub>削減。館内で利用するすべての電力に再生可能エネルギーを利用するほか、館内照明の100%LED化も実現します。

新たに設けられる屋上スペースと7階テラスでは、積極的な緑化を実施。屋上では緑化スペースを利用してミツバチの養蜂活動の展開を予定しています。また70台の社用車も順次電気自動車に切り替える予定です。

※建て替えのため、建物構造は同一ではありません。



ESGのフラッグシップ店舗  
大丸心斎橋店新本館

7階テラス

## 環境に配慮した次世代型ビルー新生渋谷PARCO

2019年11月下旬に開業を予定している渋谷PARCOでは、  
①屋上広場・立体街路などの魅力的な屋外空間の創出  
②コージェネレーションシステム(CGS)(\*1)を中心とした高効率エネルギーシステムの積極的導入 ③デジタルコミュニケーションによるエネルギーの効率的利用の促進の取り組みが評価され、「サステナブル建築物等先導事業(省CO<sub>2</sub>先導型)」として国土交通省より採択されました。最新設備機器の導入にとどまらず、エネルギー管理システムを活用した“見える化”により運転効率を高めた省CO<sub>2</sub>型の複合ビルを実現します。



環境に配慮した次世代型ビルー渋谷PARCOイメージ

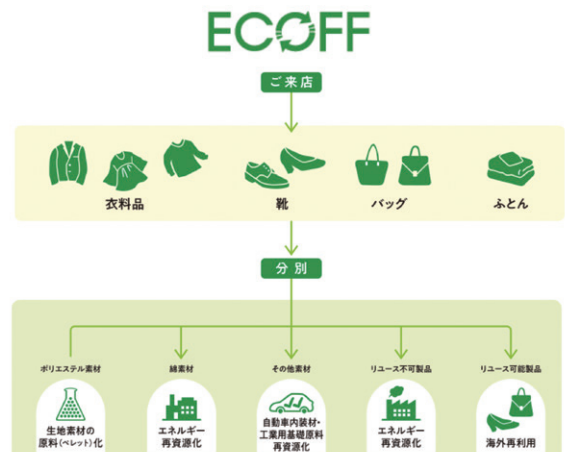
©2019, Takenaka Corporation

\*1 コージェネレーションシステム(CGS):熱源より電力と熱を生産し供給するシステムの総称。

## お客様とともに

### 循環型社会実現への取り組み

大丸松坂屋百貨店で実施している「エコフ(ECOFF)リサイクルキャンペーン」は、お客様のご不要となった衣料品・靴・バッグ等を百貨店店頭にご持参いただき、リユースやリサイクルに繋げるとともに、お客様には「ショッピングサポートチケット」をお渡しし購買につなげるという仕組みです。2016年8月~2019年4月までの累計回収点数は192万点を突破し、順調に拡大しています。



# 調達から消費まで、サステナブルに。



## サプライチェーン全体のマネジメント

サプライチェーン全体での社会的責任の遵守および環境に配慮した取り組みの推進により、サプライチェーン全体のリスクを排除し、お客様が環境面・社会面で楽しく安心してご利用いただける商品を提供することでお取引先様と双方の企業価値向上を実現します。

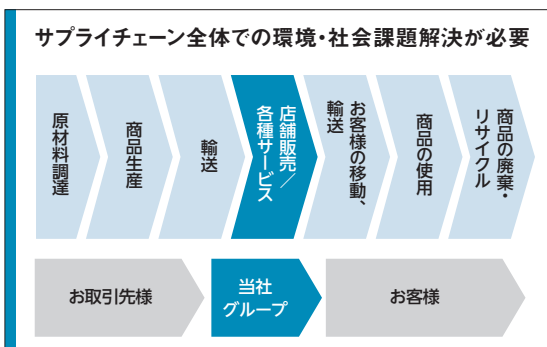
### 目標

#### 2030年に到達すべき目標

- ▶ サプライチェーン方針(お取引先様行動原則)浸透目標 **100%**
- ▶ Scope3 CO<sub>2</sub>排出量削減目標 **40%削減を目指す**。※対2017年度比

## 当社のサプライチェーン

当社グループは、中核事業である小売業において、商品原料の調達から製造・販売・消費までのサプライチェーンにおける販売・サービスを中心とした役割を担っています。環境課題、社会課題の解決のためには、当社が直接関わる部分はもちろんのこと、お取引先様を含めたサプライチェーン全体における取り組みが不可欠です。



## JFR 行動原則と

### お取引先様行動原則を策定

サプライチェーン全体における環境・社会的なリスクを排除するため、当社は「JFR 行動原則」と「お取引先様行動原則」を策定しました。

「JFR 行動原則」「お取引先様行動原則」は、JFRグループとお取引先様がともに社会的責任を果たしていくために遵守すべき事項を定めたものです。各原則は「JFR 行動方針」「お取引先様行動指針」に加えて4つの方針「調達方針」「人権方針」「腐敗防止方針」「労働安全衛生方針」を定めています。本原則を遵守することで、お取引先様とともに社会的責任を果たし、双方の企業価値向上を目指していきます。

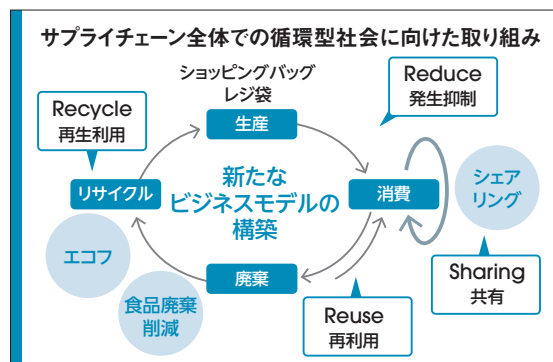
## お取引先様行動原則に関する今後の取り組み

2019年夏以降お取引先様の賛同を得るため、適宜説明会等を実施しながら、「お取引先様行動原則」をご理解いただくとともに、本原則に準拠した活動をお願いしていきます。また今後本原則の遵守状況を確認するためのアンケートの実施やアセスメントの体制も順次整えていきます。また社会的責任の遵守および環境負荷の少ない商品・サービス等に配慮した事業活動を行うことを約束して頂くことのできる新規営業取引の開拓を推進していきます。

## サプライチェーン全体での循環型社会実現に向けた取り組み

当社グループは、環境に配慮したリサイクルやリユース活動を通じて顧客参画型の購買スタイルの提案やシェアリングエコノミーに対する新しいビジネスモデルの開発を目指します。

大丸松坂屋百貨店では2016年度から実施している「エコフ(ECOFF)リサイクルキャンペーン」のほか、2019年8月から16店舗で使用するショッピングバックをFSC認証を受けた環境配慮型紙を使用したものに、また食品ポリ袋を「植物由来の原料を30%使用した製品」に順次切り替えるなど、循環型社会実現への取り組みを進めています。



# 地域とともに、お客様とともに。



## 地域社会との共生

地域社会との共生を通して、持続可能な社会の実現と、エリア内での店舗と街づくりが一体化した買物の楽しさの実現の融合をはかることで、街区の魅力化による地域の活性化に貢献し、地域と共に中長期的に成長することを目指します。

## 目標

**2050年** ▶ 地域、行政、小売が相互に連携しながら、当社が得意とする街の資産を活かした街づくりと環境課題の解決を両立させ、持続的かつ先進的な街づくりを実現する。

## アーバンドミナント戦略の推進

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

2017年にはGINZA SIX、上野フロンティアタワーを開業し、エリアに新たな顧客を呼び込むことに成功しました。

GINZA SIXでは、文化・交流施設「観世能楽堂」や、銀座エリア最大の屋上庭園、バス乗降所、ツーリストサービスセンターなどを備え、災害時の帰宅困難者受入れ環境も整備することで、地域の利便性や快適性、防災機能向上に貢献しています。また上野フロンティアタワーでは、松坂屋本館地下1階に地域の情報発信や物販・イベントを行う「上野が、好き。ステーション」を開設するとともに、「おかちまちバンダ広場」で、行政や商店街とタイアップしたイベントを定期的実施しています。

2019年秋に開業する大丸心齋橋店新本館、新生渋谷パルコにおいても、地域・行政と連携して、先進的街づくりを推進することにより、エリアの魅力化に取り組んでまいります。



GINZA SIX

上野フロンティアタワー



## 地産地消の推進

地域の生産品をその地域で消費する「地産地消」は、地域経済の活性化につながります。大丸、松坂屋各店では、全国に店舗がある強みを活かして、地域ならではの商材の取り扱いを拡大することで、地域活性化に貢献していきます。松坂屋静岡店では、地元農園と調理製菓学校との協働による地産地消スイーツの開発・販売を行いました。



地元農園様・調理製菓学校の生徒様と、スイーツに使用するトマトを収穫

## 地域の大学との提携

大丸神戸店は、神戸学院大学と「地域社会の活性化と生涯学習の振興に関する包括連携協定」を締結しています。子どもたちの創造性を育むための共催事業、次世代支援、教育の推進・人材育成、防災・減災、地域振興・地域課題の解決などの9項目で連携をすすめています。

また松坂屋名古屋店と国立大学法人名古屋大学は、包括連携協定を締結しています。文化、産業、教育、学術等の分野で、名古屋大学と松坂屋名古屋店が相互に連携し、地域の発展と人材の育成に寄与することを目的としています。



大丸神戸店8階みどりの広場を使って農業体験と食育のレッスンを実施。

# 多様性を成長の原動力に。



## ダイバーシティの推進

異なる文化習慣を持った人々、さまざまな年齢、ジェンダー、障がいをもった人々などが共存し、多様性を尊重・受容する企業の実現を目指して、全社的・継続的な実行・推進体制を構築しています。

### 目標

- 女性管理職比率  
2025年 30% ▶ 2030年 50%を目指す
- 定年制度 ▶ 2030年 70歳定年を目指す
- 障がい者雇用目標 ▶ 2030年 3.0%

## 女性の活躍推進

### ①女性リーダーの登用

性別を問わず個人々の能力・成果・適性、並びに各人の意欲に基づき、配置および人財活用を推進しています。中核事業会社である大丸松坂屋百貨店では2019年3月現在、全管理職の23.0%を女性が占めています。また2019年5月29日現在、3名の女性執行役員を登用。大丸松坂屋百貨店の全執行役員15名に占める割合は20.0%です(他にJ.フロント リテイリングの執行役常務に女性1名を登用)。今後も意欲ある女性の活躍を一層推進するため、管理職、リーダー職をはじめ枢要ポストへの積極的な配置を実施していく方針です。

#### 大丸松坂屋百貨店女性社員の管理職登用状況

	女性人数	総人数	女性比率	
部長職	14	108	13.0%	※大丸松坂屋セールスアソシエイツへの出向者を含む。 ※「課長職」の人数は、マネジャー、セールスマネジャー、ディベロッパー&エディター、スーパーバイザー(大丸松坂屋セールスアソシエイツ)の合計。
課長職	81	305	26.6%	
合計	95	413	23.0%	

(2019年3月1日現在)

※J.フロント リテイリング(連結)の女性管理職の比率は14.7%です。(2019年2月末現在)

### ②女性活躍推進に向けた取り組み

育児により離職している専門人財の採用(「マザー採用」)に取り組んでいます。また育児短時間勤務者を中心に、タイムマネジメントやビジネススキルを習得する「JFR女性塾」を開講し、2018年度は32名が受講しました。加えて女性が

#### 大丸松坂屋百貨店の法定を上回る育児関連諸制度

制度	内容
育児休業	小学校就学月末日まで(法定は最長で2歳未満)
育児短時間勤務	小学校就学月末日まで(法定は3歳未満) ※さらに「勤務選択制度」により中学校就学月末日まで短時間勤務可能
子の看護休暇	有給(法定は無給も可)
育児支援休暇	3歳未満の育児のため有給で4日間付与(法定はなし)
配偶者出産休暇	有給で1日付与(法定はなし)
短時間育児休職制度 *2019年3月導入	現制度では無給である育児休職に加え、短期間に限り有給で取得できる制度を新設(法定は無給も可)

働きやすい仕組みの整備として、法定を上回る育児関連諸制度を整備しています。

## シニアの活躍推進

今後の高齢化社会の到来に向けては、シニア人財の活躍推進は必要不可欠と考えています。目標とする2030年定年70歳の実現に向け、60歳以上の職域と職務開発、労働時間選択制、副業と兼業の解禁などに取り組んでいきます。

定年を迎える前に今後の生活設計、健康管理、働きがい、生きがいをテーマに、毎年53歳になる従業員を対象に「マイライフプランセミナー」を実施しています(2018年度は300名が受講)。一方でシニア人財についても習得した知識・スキルの後進への継承だけではなく、新たな知識・スキルの習得が重要と考えており、リカレント(学びなおし)教育のための研修プログラム構築に取り組んでいきます。

## 障がい者雇用

障がい者雇用は企業の社会的責任であると認識しており、グループ事業会社による労働環境整備とあわせて、特例子会社による事業開発に取り組んでいます。2017年4月に特例子会社「JFRクリエ」を設立し、同年9月に厚生労働省による特例子会社認定を受けました。同社は障がい者の雇用や就労支援に積極的に取り組む企業として、「大阪府障がい者サポートカンパニー優良企業」に登録されています。

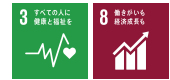
\*2018年6月現在の、大丸松坂屋百貨店を含む関係会社の特例範囲における障がい者雇用率は2.21%です。



「アビリンピックおおさか2018」(2018年度大阪障害者技能競技大会)では、「オフィスアシスタント」競技で金賞1名・銀賞2名という好成績を収めました。



# 働き方のイノベーションを。



## ワーク・ライフ・バランスの実現

ライフスタイルの変化や価値観の多様化を受けた真のワーク・ライフ・バランスの実現に向け、テクノロジーの活用などを通じた働き方のイノベーションを起こし、業務の効率化と創造的な業務へのシフトを実現し、従業員およびその家族が幸せを実感しながら働く環境を実現します。

### 目標

- 男性の育児休職取得 ▶ 2030年 100%
- 育児・介護による離職率 ▶ 2025年 0%

## 2050年のあるべき目標

ワークライフバランスの実現の取り組みにおける2050年の目標は「従業員一人ひとりがそれぞれのライフステージの状況に応じた仕事と生活のバランスを実現できる風土・働きかたの選択肢が整備されており、従業員およびその家族の幸せを実現できる企業となっていること」です。そのために多様な働き方の拡充に取り組みます。

## 働き方改革に向けた制度・ルールの拡充

### ① 短期間育児休職制度の新設

無給である育児休職に加え、短期間(最長2週間)に限り有給で育児休業を取得できる制度を開始しました。これにより男性の育児休業取得も促進します。

### ② 短時間勤務者(育児勤務、介護勤務)に柔軟な働き方を導入

短時間勤務者が主体的に仕事の機会を拡大できるよう、週1回のフルタイム勤務を認可することとしました。また短時間勤務者にもフレックスタイム勤務を認可しました。

### ③ 年次有給休暇の半日取得

有給休暇を半日ずつ2回に分けて取得できる制度を導入しました。

### ④ テレワークの導入

在宅型テレワークの導入を進めています。

※①～③はいずれもJFR、大丸松坂屋百貨店、DMSA、JFRサービスで2019年3月から開始。④はパルコ、JFR情報センターに加え、2019年5月からJFRで開始。

## エリア限定社員制度

働き方の選択肢を拡大し、キャリア形成と生活のバランスについて自律的に考え行動できる基盤の構築を目指し、大丸松坂屋百貨店では、本人の意志に基づき勤務地域を限定できる制度「エリア限定社員」を導入しています。札幌・首都圏・

関西・中部・静岡の5つの地域での勤務が選択できます。

## テクノロジーの活用

AIやRPA化など、テクノロジーの活用による業務効率化とそこから創出されるマンアワーを高付加価値業務へシフトさせていきます。テクノロジーに任せられる業務は徹底して任せ、クリエイティブな業務への人財配置を進めていきます。

また今後の柔軟な働き方に対応できるよう、モバイルPCの導入、新たなTV会議システムの導入、デジタル会議によるペーパーレス化などを推進しています。

## 健康保持・増進の取り組み

「従業員は会社にとって最大の財産であり、お客様によりよいサービスを提供するためには、まず従業員が心身ともに健康であることが何よりも大切である」との基本的な考え方にに基づき、労働安全衛生の徹底、従業員の健康保持・増進の取り組みを推進しています。健康保持・増進の具体的な取り組み内容として、健康保険組合と連携して生活習慣病予防、メンタルヘルスクエアに重点を置いて推進しています。

生活習慣病予防については、一般の定期健康診断はもとより、特定健康診査の項目を包含した生活習慣病予防健診を、35歳以上に対象を拡大して実施しています。また、乳がんや子宮がんの婦人科検診、50歳以上の男性を対象にしたPSA検査を導入しています。これらの健診データをもとに個人に対する保健指導を実施するとともに、事業所ごとに健康課題・目標を設定し、改善に向けて各種施策を実施しています。

メンタルヘルスクエアについては、法令で定められているストレスチェックに加え、組織診断アンケートの結果を踏まえて、従業員自身のセルフケアはもとより、いきいきと働くことができる職場環境の実現に向けた取り組みを推進しています。





ガバナンス > コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス

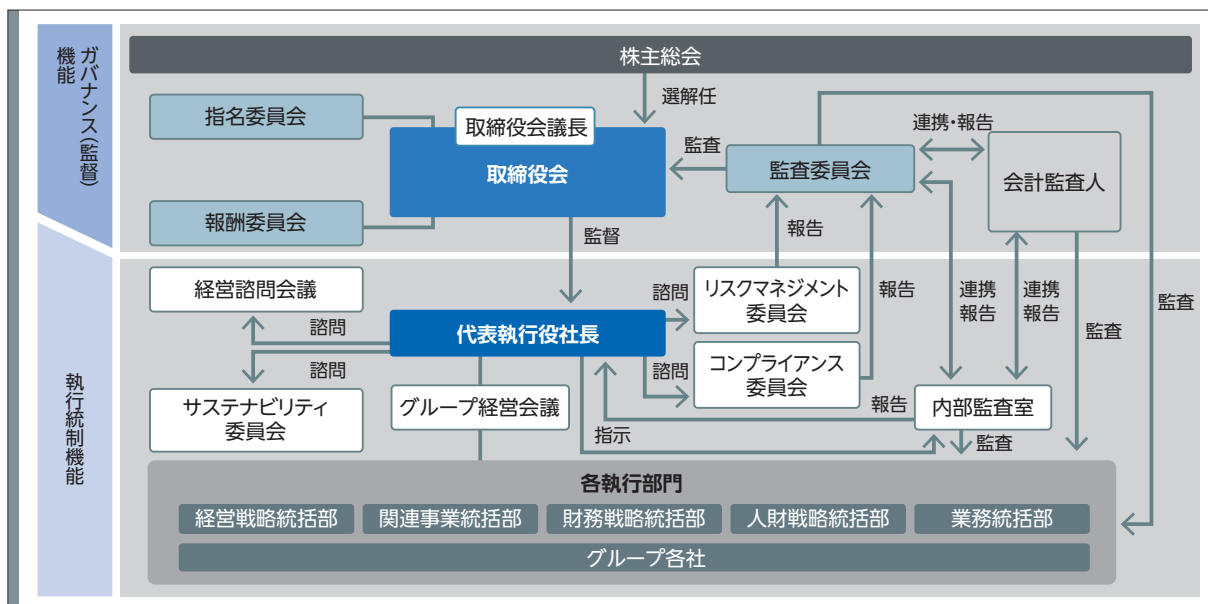
持株会社であるJ.フロントリテイリングは、グループの一元的なガバナンスの中心として、グループ全体の経営の遵法性・透明性・客観性・健全性を確保し、ステークホルダー（お客様、株主、従業員、お取引先、地域社会など）へのアカウントビリティの重視・徹底をはかるため、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

その一環として、当社は2017年5月の株主総会決議を経

て指名委員会等設置会社へ移行しました。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・責任の明確化及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更なる強化に取り組むためです。



## コーポレートガバナンス体制の概要

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

なお、純粋持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

- グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
- グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針の企画・立案及びこれらの進捗・成果管理
- グループ経営資源の最適配分
- グループ全体のリスクマネジメント体制の確立、内部監査
- グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
- 各事業子会社の経営方針・経営戦略への助言・承認及びその進捗の監督・評価

また、当社の経営組織として5つの統括部（経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部、業務統括部）を設置し、それぞれの組織の役割・責任・権限を明確にし、監督機能の強化、グループ全体の内部統制システムの充実をはかっています。

## 取締役会

### ① 取締役会の基本的な役割・責務

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

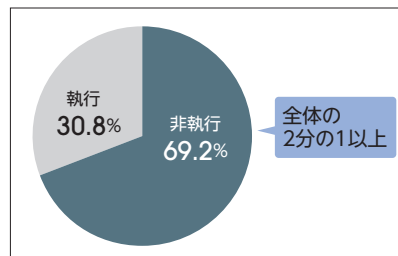
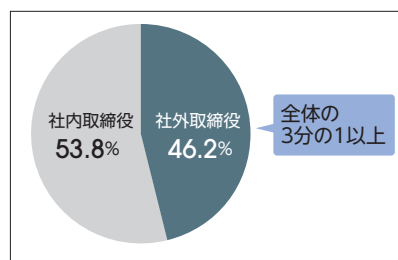
- グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほかそのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
- 上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと及びその計画について進捗・結果を監督すること
- 非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと
- 当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること

- 関連当事者間の利益相反を監督すること
- 指名委員会に委任した経営陣幹部の後継者計画・経営人財に係わる人事配置計画・経営陣トレーニングについて指名委員会からの概要の報告を基に進捗状況を監督すること

### ② 取締役会の構成

当社の取締役会は、定款に定める15名以内の適切な員数で構成します。2019年5月23日現在、取締役13名（うち独立社外取締役6名）で任期は1年です。

取締役候補者の指名に際しては、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスに配慮の上、その多様性を確保します。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準に照らし、当社株主と利益相反が生じる恐れがない高い独立性を有している者を選任します。



2019年  
5月23日時点

### ③ 2018年度の実行役員会における主な議論内容

2018年度に14回開催された取締役会では、予算や決算の承認決議のほか、企業グループの中長期的な成長に向けた戦略議論として「中期経営計画の進捗」、個別成長事業の議論として「クレジット金融事業の成長戦略」「名古屋栄角地開発計画」、コーポレートガバナンスに関する議論として「政策保有株の保有合理性の検証と売却」「内部統制システム構築の基本方針」、また経営基盤の強化に向けた議論として「グループ人財戦略」「戦略的なESG経営への取り組み」、資本効率向上に向けた事業や資産の入れ替えとして「大丸山科店の営業終了」「宇都宮パルコ・熊本パルコの営業終了」、さらに「株式会社千趣会が実施する自己株式の買付け取引への応募及び同社との資本業務提携の解消」などについて審議・決議しました。

議案の内容の決定等を実施します。

## 指名委員会・監査委員会・報酬委員会

### ①指名委員会

指名委員会は、社外取締役3名と非執行の取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容を決定するとともに、当社及び大丸松坂屋百貨店の経営陣の選解任や各法定委員会の委員長及び委員の選定及び解職などについて、取締役会への答申内容を決定します。

### ②監査委員会

監査委員会は、社外取締役3名と、監査精度の維持・向上をはかるため、社内情報に精通した常勤の社内非業務執行取締役2名で構成します。透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。監査委員会は、執行役及び取締役の職務執行が法令及び定款に適合し、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。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、監査委員会は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

### ③報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役3名と非執行の取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客観性の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。報酬委員会は、当社及び大丸松坂屋百貨店の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針及び個人別の報酬内容を決定します。

## 経営諮問会議

当社は、これまで任意の諮問委員会としてガバナンス課題を中心に議論をする場として設けていたガバナンス委員会を発展的に解消し、2019年1月に代表執行役社長・社外取締役全員・取締役会議長で構成する経営諮問会議を新たに設置しました。経営諮問会議では、コーポレートガバナンスや企業経営全般に関する諸課題に関して自由闊達かつ建設的に議論・意見交換するほか、社外取締役の情報共有・連携をはかっています。

## 後継者の計画

最高経営責任者の選定は最も重要な戦略的意思決定であり、当社は、後継者(次期経営陣幹部)計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置付けています。

## 各委員会および会議のメンバー構成

			取締役在任期間	法定3委員会			経営諮問会議	
				指名委員会	監査委員会	報酬委員会		
社外取締役 (6)	非執行 (9)	橘・フクシマ・咲江*	約7年	◎		○	○	
		太田 義勝	約4年	○		◎	○	
		石井 康雄	約2年	○		○	○	
		西川 晃一郎	約2年		◎		○	
		佐藤 りえ子*	約1年		○		○	
		内田 章	新任		○		○	
社内取締役 (7)	執行 (4)	小林 泰行	取締役会議長	約6年	○		○	
		堤 啓之		約2年		○		
		村田 莊一		新任		○		
		山本 良一	代表執行役社長	約11年9カ月	○		○	◎
		好本 達也	代表執行役常務	約6年				
		牧山 浩三	執行役常務	約6年				
		若林 勇人	執行役常務	約3年				

\*女性

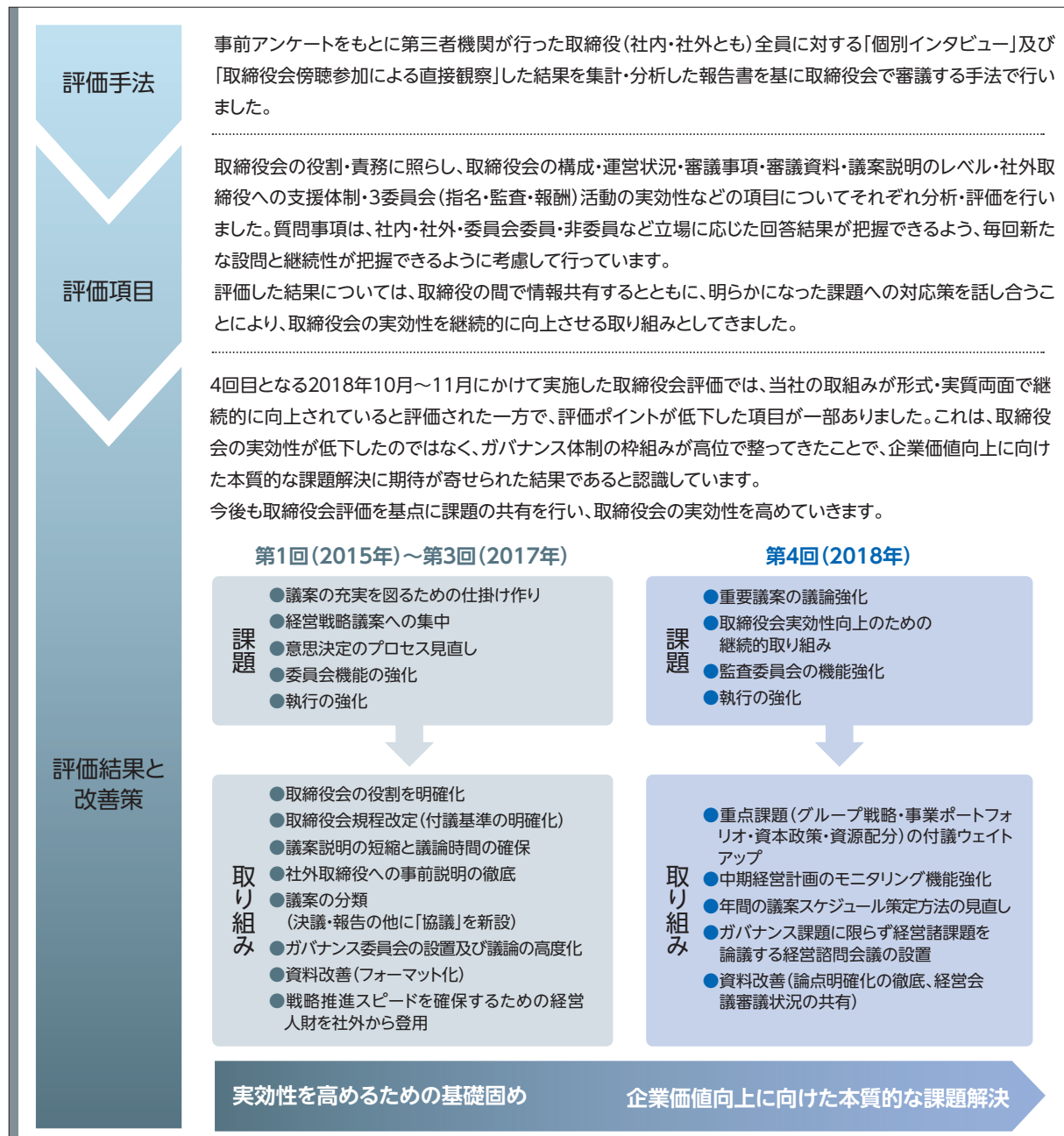
2019年5月23日時点

後継者候補の選定に際しては、社内データをもとに第三者機関による診断を踏まえて作成した各後継候補者の評価内容について、社外取締役が過半数を占める指名委員会において審議を重ねることで、選定プロセスを明確化、透明性を確保しています。後継者の決定に際しては、取締役会は指名委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、監督の役割を果たします。後継者に求められる資質については、方針書記載の「JFRグループ経営人財のあるべき姿」において、「戦略思考」「変革のリー

ダーシップ」「成果を出すことへの執着心」「組織開発力」「人材育成力」の5項目を役員に求められる資質として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしています。指名委員会ではこれらを共有化することで、評価・育成指標の共有化をはかり、中立的育成・選抜に努めています。

また、最高経営責任者の解職については、設定した目標や期待した成果と取組みの結果（毎期の業績、戦略の遂行状況等）の差異に係るデータを指名委員会・報酬委員会に提示し、両委員会における客観性の高い審議により決定し

## 取締役会評価



## 役員報酬制度

### 1 取締役・執行役の報酬決定方針

当社は、新たなグループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行をはかるため、役員向け株式対価報酬制度の導入を含む新たな「役員報酬ポリシー」を2017年に策定しました。役員報酬の基本方針は、次のとおりです。

- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
- 執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること
- 当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」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 取締役・執行役の報酬決定手続

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

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

### 3 執行役・非業務執行取締役の報酬構成

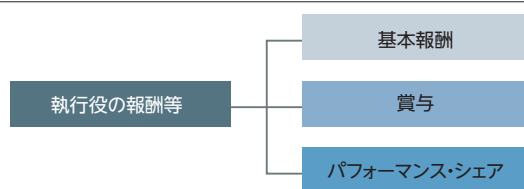
#### 【基本報酬】(金銭報酬)

基本報酬は、固定報酬と位置付け、各役員の職責の大きさ(重さ)に応じて役位(職位)ごとにテーブルを決定します。

#### 【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いたします。

#### 執行役



#### 執行役の役位ごとの種類別報酬割合

##### 【社長】

基本報酬 38.5%	賞与 23.0%	パフォーマンス・シェア 38.5%
金銭報酬 61.5%		株式報酬 38.5%
固定報酬 38.5%	業績連動報酬 61.5%	

##### 【社長を除く執行役】

基本報酬 45.4%	賞与 27.3%	パフォーマンス・シェア 27.3%
金銭報酬 72.7%		株式報酬 27.3%
固定報酬 45.4%	業績連動報酬 54.6%	

(注)上記図は、賞与を標準ランク、株式報酬に係る業績達成率を100%とした場合のモデルです。

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

#### パフォーマンス・シェアの内容

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

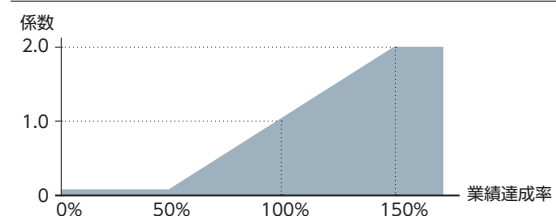
(注)KPI(Key Performance Indicator):重要業績指標

(注)短期の目標値は、毎年4月に決算短信で公表する当該事業年度の予想値(IFRSベース)を用います。

#### 業績連動係数の計算方法

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

#### 業績連動係数の変動イメージ



(注)業績達成率が50%未満の場合、業績連動係数は0(0%)とし、業績達成率が150%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



た評価に基づき実施することとしています。

なお、後継者計画は、当社を取り巻く環境や置かれた状況の変化、掲げた戦略の進捗等を勘案した内容となるよう計画的かつ継続的に指名委員会の中で議論を重ねています。

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

## 資本政策の基本方針

当社は、フリー・キャッシュフローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えています。その実現に向け、「戦略投資の実施」「株主還元の充実」及びリスクへの備えを考慮した「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。

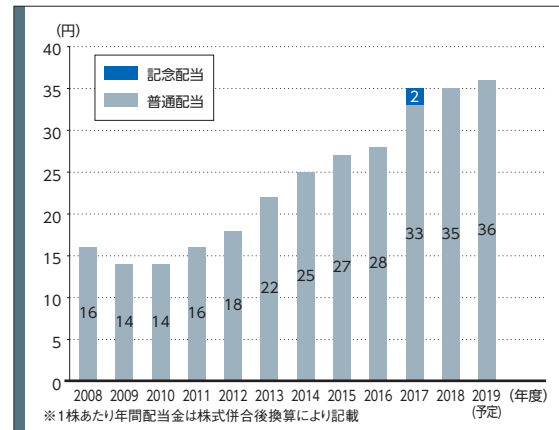
また、有利子負債による調達フリー・キャッシュフロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。

フリー・キャッシュフロー、ROEの向上には、収益性を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及び投下資本収益率を向上させる「財務戦略(資本政策を含みます。)」が重要です。あわせて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することにより、営業利益の最大化と営業利益率を持続的に向上させていくことが重要であると考えています。

## 株主還元方針

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

## 1株当たり年間配当推移(円)

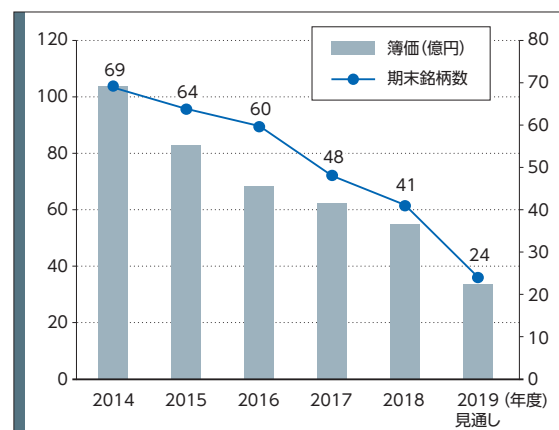


## 政策保有株式の保有方針

当社グループは、政策保有株式(子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場株式をいいます。)については、市場環境・株価動向等を勘案の上、適宜削減してまいります。ただし、当社の重点戦略であるアーバンドミナント戦略の推進にあたり、地元行政や企業などから保有要請があった場合は、ESGの重要課題の一つである「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の上、判断します。

当社グループが保有する主要な政策保有株式の保有合理性について、お客様企業・お取引先様企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保など事業戦略に係る定性的な観点のほか、個別銘柄ごとに配当金・関連取引利益等を含めた収益率が資本コストを上回るか等の

## 政策保有株式の銘柄数と簿価の推移



定量的な観点も踏まえて、毎年取締役会において検証します。

政策保有株式に係る議決権の行使に際しては、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。特に、コーポレートガバナンス体制に係る議案（役員選任）、株主還元に係る議案（剰余金処分）、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、必要な場合によっては、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、株主の皆さまと建設的な対話に向け、株主総会の招集通知を早期発送（株主総会開催日の3週間前までを目処とします。）するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所及び当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。第12期定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、開催日の4週間前に金融商品取引所及び当社ウェブサイトに開示しました。

また、国内外の機関投資家を含む株主の皆様の議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用しています。さらに、外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう招集通知の英訳を作成し、当社ウェブサイト及び議決権電子行使プラットフォームで開示しています。

## 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・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・統合報告書・適時開示情報・決算情報・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。決算説明会や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、当社及び関連するグループ各社等において広く共有し、企業価値向上に向けた会社経営の参考としています。

## リスクマネジメント、コンプライアンス

当社は、戦略リスクを中心にリスク全般に全社的な視点から組織的に管理・対応するため、「リスクマネジメント委員会」を執行体制の中に設置しています。「リスクマネジメント委員会」は成長機会の確保に向けたプラスの戦略に係るリスクを中心にリスク全般にグループ全社的な視点から組織的に管理・対応し、リスクマネジメントに特化した視点での経営の意思決定を行います。同委員会は、代表執行役社長を委員長とし、各統括部長及び主要事業会社社長等の委員から構成され、各統括部から選任された委員の持つ幅広くかつ専門的な知識を活用しながら、多様なリスクについての評価を実施するとともに対策・その実行を担当部門に指示し、進捗を管理します。

事業環境の変化は企業にとって避けることのできない不確実性であり、こうした不確実性、つまり「リスク」にはプラスの側面としての「機会」と、マイナスの側面としての「脅威」があり、当社は「リスクヘッジ」のみならず、成長実現に向けた

## 2018年度の投資家との主な対話活動

項目		備考
機関投資家・アナリスト向け決算説明会(決算・経営説明)	2回	当社ウェブサイトにて和文・英文とも動画配信。当日の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	当社ウェブサイトにて当日の質疑応答要約版を和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向けESG説明会	1回	当社ウェブサイトにて和文・英文とも動画配信。当日の質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向け店舗見学会	1回	海外投資家向けにGINZA SIXの見学会を実施。
海外IR	3回/45社	欧州・北米・アジアを各1回実施。
証券会社主催カンファレンス(国内・海外)	4回/41社	国内3回、海外1回を実施。
機関投資家向け個別ミーティング	163回	来社、訪問を中心に電話会議を含む。
個人投資家向け説明会	16回	東京7回、大阪3回、名古屋2回、埼玉、札幌、神戸、京都各1回を実施。

「リスクテイク」の両面から、中期経営計画で掲げる戦略課題について取り組んでいます。

2019年度は、当社グループに係るリスクとして137個のリスクを抽出し、その中から特に重要視するリスク項目を「企業リスク」として15個を特定しました。これらに加え、近年、異常気象や台風・豪雨など地球温暖化に起因すると思われる災害が頻発していることを受けたハザードリスクや、世界の政情不安や経済の減速を鑑み、その影響が大きいと考えられるファイナンスリスクについても当社グループの事業活動への影響が非常に大きいと考えるリスクとして優先的に取り組んでいます。

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

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

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。

## 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・従業員及び当社グループで勤務する全ての者(アルバイト・お取引先派遣者を含みます。)が、コンプライアンス上の問題について「コンプライアンス委員会」に直接通知し是正を求めることを可能とする内

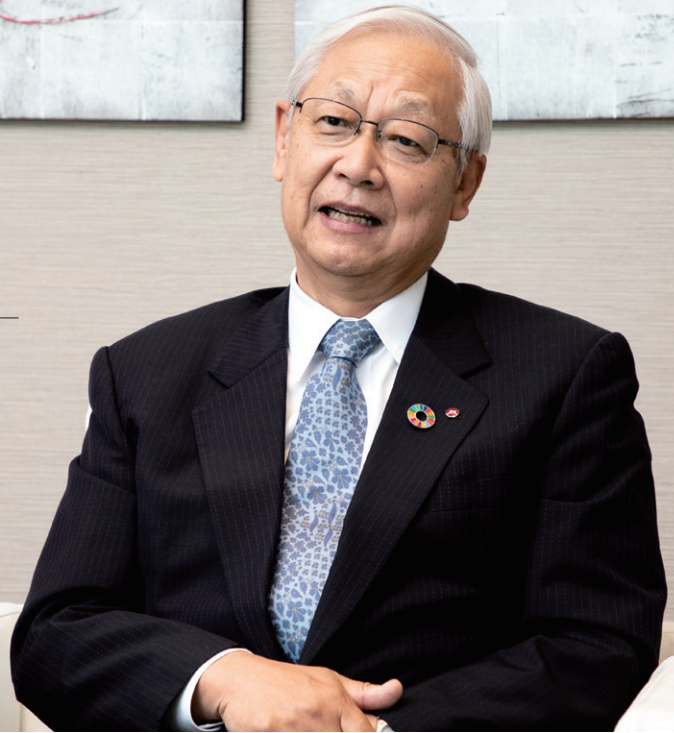


# 社外取締役インタビュー

西川 晃一郎 NISHIKAWA Koichiro

## 略歴

1970年4月	株式会社日立製作所入社
1995年8月	日立アメリカ社副社長
2001年6月	株式会社日立製作所理事グローバル事業開発本部長
2003年4月	同社理事事業開発部門長
2003年6月	同社執行役事業開発部門長
2006年1月	同社執行役常務事業開発担当
2007年4月	同社執行役専務事業開発担当
2010年4月	日立電線株式会社執行役専務
2012年4月	株式会社日立総合計画研究所顧問
2014年3月	協和発酵キリン株式会社社外取締役
2015年5月	当社監査役兼株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
2017年5月	当社社外取締役(現任)
2018年5月	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役



## ガバナンス改革は「器」から「中味」へ

私は2015年5月から当時の監査役会設置会社の社外監査役、そして2017年5月からは指名委員会等設置会社の社外取締役として当社のガバナンスに関わっています。

ガバナンス改革への本格的な動きは2015年7月にガバナンス委員会が設置されてから始まったと思いますが、あるべきガバナンス体制を構築することを目的に、執行と社外取締役で議論を重ねました。当社が目指す監督と経営の分離による監督機能の強化、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、経営の透明性・客観性の向上、グローバルな投資家の視点も考慮した分かりやすいガバナンス体制の構築といったことを実現するには、指名委員会等設置会社に移行すべきとの提言をガバナンス委員会として導き出し、2017年5月に指名委員会等設置会社に移行するという結果を残しました。このガバナンス委員会も、2019年1月からは社長が経営全般に係る課題について社外取締役から積極的な助言を求める場として経営諮問会議に発展しました。ガバナンスの「器」はできたので、それに盛る「内容」の充実に向け協議するためのものに進化したものととらえています。

ガバナンス改革に取り組んでからの取締役会の変化は明らかです。私が監査役として出席していました2015年の取締役会では、たとえば投資に関する議題について言えば、議案説明や審議の内容は「利益が上がるかどうか」の視点、それだけでした。財務諸表でいうとP/L(損益計算書)だけの議論しか行われていなかったということになります。最近の取締役会では、ROE8%の達成に向け、株主目線の経営を実態として行うために、その投資案件がB/S(貸借対照表)にどうい

た影響を与え、ROEの向上において短期的、中期的、長期的にどういった効果を持っているのか、リスクとリターンの関係はどうなっているのか、さらには株主の方からお預かりしている資本に対してどのように貢献できる案件なのか、といったディスカッションが中心となり、かつてのようなP/L偏重ではなく、B/Sの議論もしっかり行えるROE経営へと変わってきました。株主視点を重視した経営が着実に根付いてきていることを示す顕著な事例であると思います。また、最近で特に印象的だったのは、ICT戦略に関する議論です。躍進著しいECビジネスへの対応策など中期経営計画推進上の対応策だけでなく、DX(デジタルトランスフォーメーション)における“2025年の壁”問題や、グループ本社と各事業部間における役割と責任分担のあり方など広範な課題について、監査委員会での事前ヒヤリング、社外取締役だけのエグゼクティブセッションなど、取締役会にとどまらず時間をかけて様々な角度から検討を行いました。この問題は取締役会として継続的にフォローしていく最重要課題のひとつと認識しています。

2015年以来、定期的実施している取締役会有効性評価では、第三者機関によりモニタリング、アンケート、インタビュー、定量的、時系列的分析などが定期的に行われていますが、これまで行われた4回の報告書を読み直してみると、たとえば「取締役会の議題をどうするか」「議事において時間配分をどうするか」「議案内容の事前説明を含めディスカッションを進化させるためにどうするか」「重要な案件については協議時間を十分に確保し論議を十分に尽くし、問題点を絞りながら決定に至る」といったように、形が整ってきたことについては評価されていると思います。

一方で、特に直近の評価では、「論議に参加しているメン

バーの中で、社内取締役の意見が少ない」「もっと議題を、例えば中期経営計画の進捗状況に絡むものに重点化すべきである」「監査委員会の取り組みが不十分ではないか」「社外取締役の中には執行のスピードに不満を持っている」といったことも出ていることには留意しなければなりません。申し上げたいことは、取締役会の評価として、形においては十分整備ができていますので、あとはそこに盛り込む内容と、成果・結果を出すための経営力、執行力を高めていく段階に来ているということが顕著に出てきているということです。

## 大事な役割は、経営に “コモンセンス”を提供すること

私は社外取締役としての“コモンセンス(常識)”が大切であると考えています。たとえば、当社に入社以来、ずっと小売の世界、百貨店の世界で経験を積んで来られ、そして経営をされる立場になると、業界に対する高い知見や専門性は持つ反面、経営に求められる判断の物差しが限られた環境、範囲のなかで培われたものとなっているのではないのでしょうか。日本の常識は世界の非常識かもしれませんし、あるいは社内の常識が社会の非常識といったこともあるかもしれません。私自身もこれまでの経験のなかでそうした場面にはしばしば遭遇してきました。そういう意味で“コモンセンス”、すなわち「世の中の常識」をお伝えすることが、自らの経営能力や経営経験をお伝えすること以上に大切なのではないかと考えています。1980年代、複数の日本の電機メーカーの社員が、米連邦捜査局のおとり捜査を受けて逮捕されるという産業スパイ事件が起きました。当時、私はその対応に関わり、米国の著名な顧問弁護士に弁護してもらったことで最終的には解決しましたが、その弁護士から「君の会社はオペレーションにビタミンCが足りない」と言われました。「ビタミンCとはどういうことですか」と尋ねたら「Cはコモンセンス(common sense)だ」と答えられました。さらに、「グローバルに事業を行うためのコモンセンスがない。だから、こんな事件を起こしたんだ」と言われました。当時、アメリカの著名なジャーナリストでリベラルかつ愛国的な姿勢から「米国の良心」と言われたウォルター・クロンカイト氏を社外取締役に招聘すべきとも言われました。振り返ってみますと、今まさにこうしたことが現実のことになっています。と言いますのは、当社に外国人の取締役はいませんが、前職の会社の社外取締役は、現在過半数が外国人になっています。当時は非現実的と思われたことが、今まさに現実になっているのです。こうした経験もあり、私は“コモンセンス”をお伝えすることを当社の社

外取締役として常に意識しています。

またリスクについても留意が必要です。当社では「リスク」を「不確実性」という言葉に置き換えることで、プラス面とマイナス面の両面から経営戦略と関連付けて検討しています。一般的に言う“リスク(risk)”はネガティブなものと捉えられますので、言葉遣いを整理したほうがいい、特にリスクという言葉を使うことについては慎重にやらないといけないと思っていました。「リスク」を「不確実性=アンサータンティ(uncertainty)」と置き換えれば、いわゆる“リスク”をネガティブな意味での不確実性、“オポチュニティ(opportunity)”をポジティブな意味での不確実性と捉えることができ、これまでと比べて整理できるようになったのではないかと考えています。取締役会でよく申し上げているのは、不確実な未来、つまり先が見通せない時に何もしないで放っておくのなら、それは経営ではないということです。運を天に任せるというのなら、経営者は必要ありません。そういう意味では、ネガティブな意味でのリスクをカバーし、ポジティブな意味でのチャンスを積極的に取っていくことが大切です。不確実な未来に対し、どう決断していくかということが経営の全てですから、実行する時にはどれだけ選択肢があるかが重要になります。各選択肢の確率やセンシビリティを分析し、企業価値を中長期的に最大化する選択肢の実行とバックアッププランを用意すること。その選択肢が実現した時には、チャンスだったらどのように取っていくか、あるいはネガティブなリスクであったらどのようにカバーするかということも細かく考えていくということではないかと思っています。そのためには定量的分析が不可欠であることは言うまでもありません。

製薬会社の社外取締役を務めた経験で申し上げますと、製薬会社の投資は非常に不確実性が高く、かつ投資規模も大きく、判断を間違えると経営危機に瀕しますので、投資判断のかなりの部分でAIを使っています。私は、今日のようなビッグデータやシミュレーション能力の向上を背景に、これらを活用した“AI経営”の時代がまさに始まろうとしているのではないかと思います。小売業を中心とする当社であっても、そうした発想や考えが必要になってくるかも知れません。本年度から監査委員長に就任することにもなりましたが、違法監査だけではなく、こうしたことも含めて経営にコモンセンスを提供することを大切にしつつ、中期経営計画を達成するために不確実な未来に対する経営判断が総合的にバランスのとれたリスク・リターン経営を実行できているかを監査することに努めていきたいと考えています。

# 役員一覧 (2019年5月31日現在)

## 取締役



**小林 泰行**

所有する当社株式数:35,800株  
その他株式報酬としての未交付株式:10,037株

取締役会議長  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

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



**堤 啓之**

所有する当社株式数:16,398株  
その他株式報酬としての未交付株式:5,855株

監査委員会委員

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



**村田 荘一**

所有する当社株式数:12,689株

監査委員会委員

1980年4月 株式会社大丸入社  
2000年3月 同社大阪・梅田店紳士服飾部長  
2002年9月 同社大阪・梅田店営業企画 CS推進室  
営業企画部長  
2005年1月 同社大阪・梅田店営業統括店次長  
2006年1月 同社大阪・梅田店営業統括店次長  
兼 本社梅田新店計画室部長  
2010年1月 同社大阪・梅田店長  
2010年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員  
大丸大阪・梅田店長  
2013年4月 同社常務執行役員 営業本部長  
兼 MD戦略推進室長  
2013年5月 同社取締役 兼 常務執行役員  
2017年5月 当社執行役員 業務統括部長  
兼 コンプライアンス担当  
2019年5月 当社取締役 (現任)



**橋・フクシマ・咲江**

社外取締役  
所有する当社株式数:5,500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】米国企業の本社取締役や、多くの日本企業で社外取締役として得た内外のガバナンスに対する幅広い知見に加え、外資系人財コンサルティング企業の日本支社長として得た経営経験とグローバル人材に関する高い見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

1980年6月 ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社  
1987年9月 ベン・アンド・カンパニー株式会社入社  
1991年8月 コーンフェリー・インターナショナル株式会社 日本支社プリンシパル  
1993年6月 同社パートナー  
2000年9月 同社日本担当社長・米国本社取締役  
2001年5月 同社日本担当代表取締役社長・米国本社取締役  
2007年9月 同社日本担当代表取締役社長  
2009年5月 同社日本担当代表取締役会長  
2010年3月 株式会社ブリヂストン社外取締役  
2010年7月 G&S グローバル・アドバイザーズ株式会社 代表取締役社長 (現任)  
2010年8月 コーンフェリー・インターナショナル株式会社 アジア・パシフィック・シニアアドバイザー  
2011年6月 味の素株式会社社外取締役 (2019年6月退任)  
2012年5月 当社社外取締役 (現任)  
2013年6月 三菱商事株式会社社外取締役  
2016年6月 ウソイ電機株式会社社外取締役 (現任)



**太田 義勝**

社外取締役  
所有する当社株式数:8,300株  
その他株式報酬としての未交付株式:1,933株

報酬委員会委員長  
指名委員会委員

【選任理由】ミノルタ株式会社とコニカ株式会社による経営統合を推進し、委員会設置会社 (現・指名委員会等設置会社) の取締役会議長に就任されるなど、持株会社の経営者として、幅広い経験に基づき豊富な知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

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



**石井 康雄**

社外取締役  
所有する当社株式数:2,700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  
報酬委員会委員

【選任理由】海外勤務経験が長く、海外での事業展開に精通するなど、小売業以外のグローバル経営分野における豊富な経験に基づく知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

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



**西川 晃一郎**

社外取締役  
所有する当社株式数:1,300株  
その他株式報酬としての未交付株式:1,933株

監査委員会委員長

【選任理由】事業提携やM&A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて財務面にも適切な知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

1970年4月 株式会社日立製作所入社  
1995年8月 日立アメリカ副社長  
2001年6月 株式会社日立製作所理事  
グローバル事業開発本部長  
同社理事 事業開発部門長  
同社執行役員 事業開発部門長  
2003年4月 同社執行役員 事業開発担当  
2006年1月 同社執行役員 事業開発担当  
2007年4月 同社執行役員 事業開発担当  
2010年4月 日立電線株式会社執行役員専務  
2012年4月 株式会社日立総合計画研究所顧問  
2014年3月 協和発酵キリン株式会社  
社外取締役  
2015年5月 当社社外監査役  
株式会社大丸松坂屋百貨店  
社外監査役  
2017年5月 当社社外取締役 (現任)  
2018年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店  
取締役



**佐藤 りえ子**

社外取締役  
所有する当社株式数:300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 シャーマン・アンド・スターン法律事務所  
1998年7月 石井法律事務所パートナー (現任)  
2004年6月 味の素株式会社社外監査役  
2012年6月 株式会社NTTデータ社外監査役 (現任)  
2015年6月 第一生命保険株式会社社外取締役  
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社社外  
取締役 (監査等委員) (現任)  
2018年5月 当社社外取締役 (現任)  
2019年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店  
取締役 (現任)

※ 取締役が保有する当社株式数は2019年2月28日現在で表記しています。

## 取締役



**内田 章**

社外取締役  
社外取締役所有する当社株式数:0株

監査委員会委員

【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や知見に加え、「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」やその後のフォローアップ会議のメンバーとして、その策定と推進に携わるなど高度な専門知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

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 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)



**牧山 浩三**

所有する当社株式数:17,100株

執行役常務

1981年4月 株式会社バルコ入社  
2004年3月 同社執行役員店舗運営局長  
2007年3月 同社常務執行役員店舗統括局長  
2008年3月 同社専務執行役員店舗運営本部長 兼 店舗統括局長  
2008年5月 同社取締役 兼 専務執行役員  
2009年3月 同社店舗運営局統括  
2010年3月 同社店舗統括担当  
2011年3月 同社事業統括担当  
2011年5月 同社取締役 兼 代表執行役社長(現任)  
2013年5月 当社取締役(現任)  
2017年5月 当社執行役常務(現任)



**山本 良一**

所有する当社株式数:79,366株

代表執行役社長  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

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



**若林 勇人**

所有する当社株式数:6,359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  
2015年9月 当社業務統括部付財務政策担当  
2016年3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)  
2016年5月 兼 財務政策担当  
2017年5月 当社取締役(現任)  
2017年5月 当社執行役常務(現任)  
2018年5月 資金・財務政策担当  
2018年5月 当社資金・財務政策部長(現任)



**好本 達也**

所有する当社株式数:49,459株

代表執行役常務

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

## 執行役

**山本 良一**  
代表執行役社長

**好本 達也**  
代表執行役常務  
株式会社大丸松坂屋百貨店  
代表取締役社長  
兼 株式会社大丸松坂屋  
セールズアソシエイツ代表取締役社長

**牧山 浩三**  
執行役常務  
株式会社バルコ 取締役  
兼 代表執行役社長

**澤田 太郎**  
執行役常務  
経営戦略統括部長  
兼 あたらしい幸せ発明部長  
兼 リスク管理担当

**若林 勇人**  
執行役常務  
財務戦略統括部長  
兼 資金・財務政策部長

**柚木 和代**  
執行役常務  
関連事業統括部長

**有澤 久**  
執行役常務  
業務統括部長  
兼 コンプライアンス担当

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

**牧田 隆行**  
執行役  
経営戦略統括部経営企画部長  
兼 グループ広報推進部長

**中山 高史**  
執行役  
経営戦略統括部グループデジタル戦略部長

**岩田 義美**  
執行役  
財務戦略統括部部長主計・経営助成部長

**二之部 守**  
執行役  
JFRカード株式会社 代表取締役社長

**近藤 保彦**  
執行役  
株式会社 J.フロント 建築 代表取締役社長

**小野 圭一**  
執行役  
株式会社ディンプル 代表取締役社長

# 財政状態及び経営成績に関する分析

## 営業概況

当連結会計年度の日本経済は、国内企業収益の堅調な動きを背景に設備投資の増加や雇用情勢の改善などにより緩やかな回復基調で推移しましたものの、年度後半は海外経済の不確実性の高まりから景気減速懸念が強まり、企業収益の改善に足跡が見られるなど安定感を欠く状況となりました。個人消費については、雇用・所得環境の改善が続くとともに、高額品消費が堅調に推移するなど明るい材料が見られましたものの、社会保障費負担の増加に伴う先行き不安や天候不順、大規模な自然災害による影響も加わり一進一退の状況となりました。

このような状況の中、当社グループは「2017～2021年度 中期経営計画」の2年目の取り組みとして、グループビジョン「くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。」の実現を目指し、事業ポートフォリオの変革に向け、①事業領域の拡大を目指す「マルチサービスリテラー戦略」、②店舗を核に、地域とともに成長を目指す「アーバンドミナント戦略」、③あらゆるものがネットにつながる「IoT時代に向けたICT戦略」、④百貨店・パルコをはじめとする既存事業の革新、⑤ESG視点によるCSRの再構築、⑥成長を支える経営基盤強化に取り組みました。

①「マルチサービスリテラー戦略」では、事業領域の拡大への取り組みとして、高質な幼児保育サービスを提供する認可外保育園の開園準備を進めたほか、経営効率の高い重点3事業（クレジット金融事業、人材派遣事業、建築事業）においては、新たな経営体制のもと中期経営計画達成に向けた新プランを策定するとともに、攻めと守りの両面から戦略を着実に推進するための人材・組織基盤強化に取り組みました。

②「アーバンドミナント戦略」では、各エリア戦略に基づく基幹店舗の周辺開発に加え、地域と連携したイベントの実施など街の魅力向上に努めるとともに、当社グループが持つ都市部の好立地の強みを活かし不動産賃貸事業の拡大をはかりました。あわせてGINZA SIX（ギンザ シックス）、上野フロンティアタワーに続く大型再開発計画の成功に向け、2019年秋に開業予定の大丸心齋橋店新本館、新生渋谷パルコの再開発を着実に推進しました。

③「IoT時代に向けたICT戦略」では、お客様との生涯にわたる関係を強固なものとし、新たな商品やサービスの提供を通じて、お客様のライフタイム・バリューの最大化を目指す「ライフタイム・サービスハブ構築」の確立に向け、グループ各社の顧客データをグループ共通資産として統合的に活用していくための顧客データベースの構築に着手いたしました。あわせて、セキュリティ強化を主軸としたグループ各社のITインフラ整備に継続して取り組む

など、攻めと守りの両面からICT戦略を推進しました。

④中核事業である百貨店事業・パルコ事業の革新に向けた取り組みでは、百貨店事業における新編集売場の開発に加え、インバウンド需要や富裕層マーケットに対応する商品・サービスの拡充など収益力向上に取り組むとともに、新たな百貨店ビジネスモデルの具現化に向け大丸心齋橋店新本館の開発を推進しました。また、パルコ事業ではコト消費・サービスなど時代変化に対応した新たなテナントの導入や、スマートフォン・アプリ「POCKET PARCO」を起点としたお客様とのコミュニケーション向上をはかるとともに、新生渋谷パルコ、錦糸町パルコなどの開発案件に継続して取り組みました。

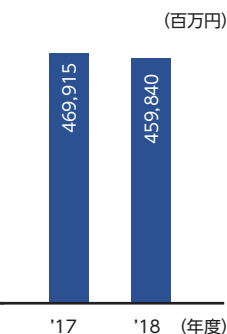
⑤持続可能な社会の実現に向けたESGの取り組み（「環境（Environment）、社会（Society）、ガバナンス（Governance）」）では、当社グループとして企業活動における最上位概念と位置づけ、ESGの全体方針となる「サステナビリティ方針」の策定とともに、「低炭素社会への貢献」をはじめとする「持続可能な社会の実現」に向け5つの重要課題を特定し、中長期の目標達成に向けた行動計画の立案など全社的な取り組みをスタートさせました。

⑥経営基盤の強化に向けた取り組みでは、財務政策においては、資本効率の高い経営体質の構築に向け、百貨店基幹店舗における店舗B/Sによる経営管理に継続して取り組むとともに、新たに各事業会社の資本適正化の計画を推進しました。また、フリーキャッシュ・フローの増大をはかるため、投資・撤退基準にもとづく事業運営による投資効率の向上と収益改善に努めました。加えて、適正な資産評価による効率経営の実践を目指し、国際会計基準（IFRS）にもとづく新リース会計基準への対応を進めました。

経営効率向上を目指すグループ業務システム革新においては、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の適用拡大による営業・後方部門の業務自動化を推進したほか、情報セキュリティの強化、生産性向上に向けたビジネスツールの導入などオフィス環境のインフラ整備に取り組みました。

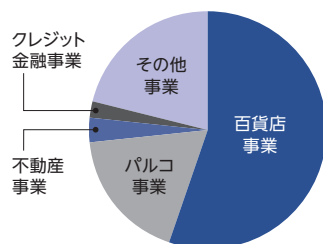
グループ組織人事改革においては、非連続な成長の実現に向け人事政策の基軸を新たな価値を生み出す「人材力」に転換し、その推進をグループとして一層強化するため、5月に人材戦略統括部を新設いたしました。加えて、中期経営計画の目標達成に向け、新たな事業領域をリードできる専門人材の獲得をはじめ、一人ひとりの能力、適性、意志・意欲に応じたグループレベルでの最適配置、発明体質への転換にむけた組織風土の醸成などに継続して取り組みました。コンプライアンス・マネジメントの取り組みにおいては、法令違反事案等の再発防止に向けマ

### ▶ 売上収益



### ▶ 事業セグメント別の売上収益

〈各セグメント間の取引を含まない売上収益構成〉



〈各セグメント間の取引を含みます〉

事業セグメント	売上収益 (百万円)
百貨店事業	275,441
パルコ事業	89,969
不動産事業	16,995
クレジット金融事業	10,573
その他事業	104,250

ニューアの整備や研修の実施などコンプライアンス体制の強化とともに、定期的かつリアルタイムな活動報告にもとづく改善策の実行など運用面の強化、徹底に努めました。

## 売上収益

売上収益は、百貨店事業、不動産事業、クレジット金融事業が増収となりましたものの、前年の連結子会社売却による減収影響のほか、卸売事業、建装事業の不振もあり、前連結会計年度に比べ100億75百万円減の4,598億40百万円となりました。

## 営業利益

営業利益は、前連結会計年度に比べ86億55百万円減の408億91百万円となりました。

## 税引前利益

税引前利益は、前連結会計年度に比べ61億45百万円減の421億26百万円となりました。

## 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前連結会計年度に比べ11億28百万円減の273億58百万円となりました。

## セグメント概況

### <百貨店事業>

店舗戦略の基軸を集客力の強化、顧客基盤の拡大と位置づけ、店舗の提供価値向上と収益力向上に取り組みました。集客力の強化への取り組みでは、大丸札幌店・婦人服フロアにおいて、「コスメ」「フーズ」「グッズ」からなる新編集売場として「KiKiYOCOCHO(キキヨコチョ)」をオープンさせました。また、「アーバンドミナント戦略」のもと、重点エリアを中心とする店舗周辺の開発とあわせ、地域や行政などと連携したイベントの開催など各店舗が立地するエリアの魅力向上、賑わいの創出に取り組みました。

顧客基盤拡大の取り組みでは、ID顧客の拡大に向け、大丸東京店にモバイルアプリを先行導入するとともに、顧客との関係強化をはかる新顧客戦略の基盤づくりを進めました。また、拡大

する富裕層マーケットに対応するため新規口座開拓に継続して取り組むとともに、新たな外商ビジネスモデルの構築に向け、ICTを活用した業務支援システムの整備・構築を推進いたしました。

また、訪日外国人客の増加に着実に対応するため、基幹店舗における化粧品売場の拡大やSNS(ソーシャル・ネットワーク・サービス)を活用した情報配信による集客力の強化、モバイル決済対応売場の拡大に取り組みました。

なお、大丸山科店については昨今の経済環境の変化と競合激化が進む中、業績の改善を見通すことは困難であるとの判断から、2019年3月31日をもって営業を終了いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、店舗所在エリアにおいて度重なる自然災害等の発生により営業時間の短縮や臨時休業を余儀なくされたほか、衣料品販売の苦戦などもありましたことから、売上収益は0.4%増の2,754億41百万円の微増収にとどまりました。営業利益につきましては、前年の固定資産売却益の反動減に加え、大丸心齋橋店再開発に伴う減価償却費のほか、POSレジの更新、空調・昇降機など店舗設備に関する安全安心投資に加え、将来の成長に向けた先行投資に伴う販売費及び一般管理費の増加により、9.2%減の241億94百万円となりました。

### <パルコ事業>

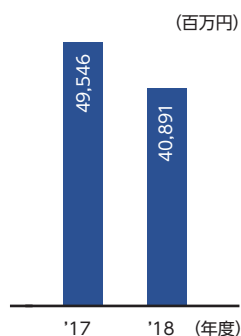
パルコのストアブランド強化に向け、店舗事業において食品や飲食、ヘルス&ビューティ、コト消費関連など成長分野の強化に向けた改装に加え、新たなショップやブランドの発掘と育成を目的としたスペース「UP NEXT(アップ・ネクスト)」の導入を推進いたしました。

お客様とのさらなる関係性強化では、スマートフォン・アプリ「POCKET PARCO」の機能拡充などによるCRM戦略を推進いたしました。また、新たな商業施設モデルの具現化に向け、原宿ゼロゲート・三宮ゼロゲートを開業させるとともに、錦糸町パルコ、新生渋谷パルコ、サンエー浦添西海岸 PARCO CITY、大丸心齋橋店北館出店などの開発案件に継続して取り組みました。

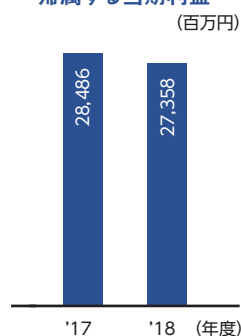
なお、店舗を取り巻く商業環境の変化などを勘案した結果、宇都宮パルコについては2019年5月31日をもって、また熊本パルコについては、建物の老朽化と商業環境の変化などを勘案した結果、建物賃貸借契約の満了にあわせ2020年2月29日をもって営業を終了することを決定いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、専門店事業において不採算店舗の閉鎖を進めたことや、衣料品販売、地方・郊外店の苦戦などもあり、売上収益は1.8%減の899億69百万円となりました。営業利益につきましては、売上収益減に伴う売上総利益の減少に加え、上記2店舗の営業終了決定に伴う損失などを計上しましたことから、53.7%減の54億45百万円となりました。

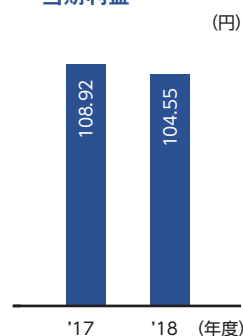
### ▶ 営業利益



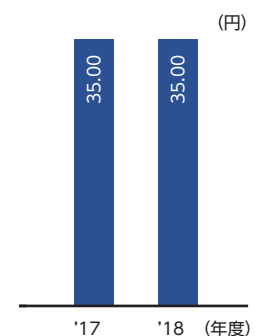
### ▶ 親会社の所有者に帰属する当期利益



### ▶ 基本的1株当たり当期利益



### ▶ 1株当たり年間配当金



<不動産事業>

上野、名古屋、京都、心斎橋、神戸など重点エリアを中心に、賃貸床面積拡大を通じた不動産賃貸事業の強化に取り組みました。大型再開発案件として2017年度に開業したGINZA SIX（ギンザ シックス）や上野フロンティアタワーが順調に推移し、年度を通じて業績向上に寄与したほか、大丸京都店・大丸神戸店の周辺開発に取り組みました。また、名古屋栄エリアの魅力化に貢献すべく日本生命栄町ビル（仮称）の商業開発に加え、錦三丁目25番街区の開発に名古屋市と共同で推進していくことを決定するなど資産の有効活用、事業拡大への取り組みを着実に推進しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は26.6%増の169億95百万円、営業利益は前年の固定資産売却益計上による反動減がありましたものの、12.9%増の46億64百万円となりました。

<クレジット金融事業>

カード会員の新規獲得を積極的に進めるとともに、カード利用率、取扱高の向上に取り組みました。これらの結果、加盟店手数料収入、割賦販売利息収入等が増加し、売上収益は3.9%増の105億73百万円となりました。しかしながら、営業利益については発行済みカードの更新費用や支払い手数料増加に加え、決済・金融サービスを機軸とする中長期の成長実現に向けた体制強化、専門人材の採用などの先行投資による経費が増加しましたことから、13.9%減の23億60百万円となりました。

<その他>

人材派遣事業のディンプルは、グループ外企業の受託契約増加に伴う売上及び売上総利益の増加により増収増益となり、建築事業のJ.フロント建装は、前年の大型物件計上の反動減による影響などから減収となりましたものの、利益管理の徹底により増益となりました。しかしながら、卸売事業の大丸興業は主力の電子デバイス部門の苦戦により大幅な減収減益となりましたことから、その他の売上収益は11.5%減の1,042億50百万円、営業利益は26.1%減の35億7百万円となりました。

財政状態

当連結会計年度末の資産合計は1兆295億73百万円となり、前連結会計年度末に比べ72億25百万円増加いたしました。一方、負債合計は5,610億87百万円となり、前連結会計年度末に比べ103億73百万円減少いたしました。なお、有利子負債残高は1,743億78百万円となり、前連結会計年度末に比べ98億24百万円減少いたしました。

資本合計は、4,684億85百万円となり、前連結会計年度末に比べ175億98百万円増加いたしました。

キャッシュ・フロー

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

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

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

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は348億70百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、棚卸資産や営業債権及びその他の債権の増加などにより222億9百万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268億36百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、有形固定資産の取得による支出の増加などにより78億6百万円の支出増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は212億74百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、長期借入金の返済による支出の減少などにより97億74百万円の支出減となりました。

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132億24百万円減の256億59百万円となりました。

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

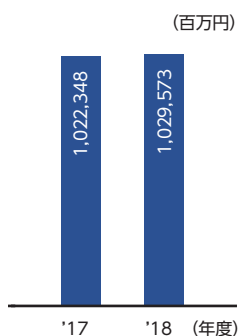
利益配分に関する基本方針および配当

当社は、健全な財務体質の維持・向上を図りつつ、利益水準、今後の設備投資、キャッシュ・フローの動向等を勘案し、連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針としております。また、資本効率の向上及び機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討してまいります。

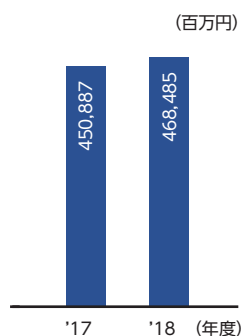
内部留保につきましては、営業力を強化するための店舗改装投資や事業拡大投資、財務体質の強化などに活用し、企業価値の向上を図っていく所存であります。

なお、当期の配当は、中間配当17円に期末配当18円を加えた年間配当35円といたしました。また、次期の配当につきましては、中間配当18円に期末配当18円を加えた年間36円を予定しております。

▶ 資産合計



▶ 資本合計



## 事業等のリスク

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

当社グループでは、リスク管理経営に係る執行役社長の諮問機関として、執行役社長を委員長とし、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しています。委員会では、外部・内部環境分析をもとに定期的にリスク（不確実性）について論議し、リスク（不確実性）の洗い出し及び評価を行い、対応策のモニタリングを行っています。本年度は当社グループを取り巻くリスク（不確実性）として、「戦略」「ファイナンス」「オペレーション」「ハザード」の4つのカテゴリから137項目のリスク（不確実性）を認識しました。

認識した個々のリスクについては分析・評価を行い、当社グループの業績及び財務状況への影響が非常に大きいと考えるリスクは、戦略に反映させて優先的に取組んでいます。当社グループを取り巻く環境は想定を大幅に上回るスピードで変化しており、「シェアリングエコノミーの進展に係るリスク」「テクノロジーの進化に係るリスク」は小売業を中核とする当社グループに非常に大きな影響を与えています。将来的には「サーキュラーエコノミー」というさらに大きなリスクへの進展が見込まれる「シェアリングエコノミー」の波はとりわけ大きく、欧米においては既存のマーケットや産業を破壊するデジタル・ディスラプターが出てきており、日本でもその波が大きくなるのは近いと考えられます。さらに「ESG（環境・社会・ガバナンス）の重要性向上に係るリスク」は、投資家のみならず社会全体で関心が高まっており、その視点で企業が峻別されることが当たり前となっていることから、企業の対応が必須となりつつあります。また、近年、異常気象や台風・豪雨など地球温暖化に起因すると思われる災害が頻発していることを受け、「災害に係るリスク」に対しては、認識の強化をしております。

以上、4項目の最も重要と考えるリスクに加え、世界の政情不安や経済の減速を鑑み、その影響が高いと考えられるファイナンスに係る5項目、その他主要なリスク5項目とあわせ、計14項目を有価証券報告書提出日現在において投資家の皆さまの判断に影響を与える可能性がある主要なリスクと捉え、以下にリスク認識および対策を記載しています。

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

## 企業リスク（最重要リスク）

### ①シェアリングエコノミーの進展に係るリスク

所有から共有へという消費者の価値観の変化を伴った「シェアリングエコノミー」の波は大きさを増しており、欧米においては、既存のマーケットを破壊するデジタル・ディスラプターが出現しています。この流れは日本においても急速に顕在化してきており、テクノロジーの革新スピードを勘案すると、日本においてこのリスクが中期的に拡大する可能性が非常に高いと想定されます。このリスクが顕在化した場合、当社グループにとって小売業を中核とするグループ全体が衰退するという非常に大きな影響が想定されます。

一方で、消費者の価値観の変化を潜在需要掘り起こしの機会と捉え、既存の当社グループのリソースと組み合わせるなどシェアリングを切り口とした新たなビジネスを創出できれば、既存顧客の需要拡大や新規顧客の獲得につながり、将来的には中核の小売事業の次の柱となる新たな事業へと育成することが可

能となります。

当社グループでは、その実現に向けて国内外の市場調査などを踏まえ、モノやスキルなどの新たなシェアリングサービス事業の検討をスタートさせており、中期的にはマルチサービスリテラーの一翼を担う新規事業の創出につなげていきたいと考えています。また、すでにクラウド・ファンディングにより新しいエンタテインメントや地域活性化につながるサービスの開発を行う取り組みをスタートしています。

### ②テクノロジーの進化に係るリスク

テクノロジーの進化およびその進化がもたらすビジネスの変革のスピードは加速度的に増し、すでに顕在化している「テクノロジーの進化に係るリスク」は、業界の垣根を破壊するデジタル・ディスラプターの攻勢や、消費者と商品・サービスを直接つなげるスマートフォンを活用したサービスの飛躍的な進歩により、リアル店舗の小売事業を中核とする当社グループに中期的に非常に大きな影響を与えると想定されます。また、ビッグデータなどの活用の遅れ、情報システムの脆弱性を突いたサイバー攻撃などについても、当社グループの業務運営への支障、生産性向上の妨げとなる可能性があります。

一方で、5Gのサービス開始に伴い、スマートフォンを活用してリアル店舗と連携したサービスの構築や情報提供ができれば、既存顧客の潜在需要の掘り起こし、新規顧客の獲得につながります。また、ブロックチェーンやVR（仮想現実）・AR（拡張現実）、AI（人工知能）などのテクノロジーを適切に活用することができれば、業務の自動化による人手不足の解消、業務の効率化が可能となります。

当社グループでは、顧客の統合データベースの基盤を構築し、スマートフォンの活用による顧客生涯価値の最大化に向けたサービスの取組みを進めており、中期的には、購買データを活用しマネタイズするビジネスモデルの構築や、キャッシュレス社会に対応した新たな決済手段の導入による顧客利便性の向上の実現を目指しております。また、リアル店舗においては、VR・ARを活用した新たな顧客体験の提供、人的サービスをテクノロジーに置き換えることによる省力化と利便性向上など、既存のビジネスとテクノロジーを融合した新たなサービスを創出しています。情報システムの安全性の確保については、重要システムの脆弱性診断やネットワーク通信調査などにより早期に問題を発見し、対策を講じる仕組みを確立しています。

### ③ESGの重要性向上に係るリスク

ESGに対する取組みの重要性が今後益々高まることは避けられず、環境、社会、ガバナンスの3つの課題への対応は必須となり、今すぐ対応が求められる喫緊のリスクに加えて将来に向けて今から取組みを始めるリスクまで、長期的にリスクが顕在化する可能性があります。なかでも気候変動など環境問題は対応を誤ると大きなレピュテーション低下につながるリスクと考えています。また、ダイベストメントが世界的な潮流になる中、日本の環境問題への認識は諸外国と比較して低いと指摘されていることもあり、企業としては決して避けては通れない課題となっています。「ESGの重要性向上に係るリスク」が顕在化した場合、消費者離れ、地域社会との関係悪化や投資の対象から外れるなどの事態が生じ、グループ全体が衰退するという非常に大きな影響が想定されます。

一方で、従来型CSRの範疇に留まらず「CSV（共通価値の創造）」の発想へ転換し、事業活動を通じた社会課題の解決ができれば、売上の拡大や集客力の向上に加え顧客および投資家に対するレピュテーションの向上につながり、当社グループの持続的成長が可能となります。

「先義後利」「諸悪莫作、衆善奉行」を社是として常に広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指す当社グループでは、ESGの取組みについて、2018年度にステークホルダーの意見も取り入れたうえで、「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシ



ティの推進]「ワーク・ライフ・バランスの実現」という5つのマテリアリティ(重要課題)を決定しました。それぞれについて2050年の目標を設定し、その達成を目指し、CSVの考えのもと事業活動を通じて社会課題の解決を図っています。なかでも「低炭素社会への貢献」は最重要課題と位置づけ、新しく建替える大丸心斎橋店本館をモデル店舗に再生可能エネルギーへの切替えによるCO2削減をスタートさせるとともに、環境、社会に優しい活動を通じてお客様および地球への負担を低減する取組みを強化しています。環境、社会双方に係る「サプライチェーン全体のマネジメント」については「お取引先様行動原則」を定め、今後当社グループと取引のある多数のお取引先様とともに、環境や人権などに配慮した調達を進めていく予定です。「地域社会との共生」については、小売店舗を核にエリア全体の魅力化に取組み、地域とともに成長するビジネスモデルを創るという当社グループ独自の取組みを推進しています。「ダイバーシティの推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」は、小売事業を中核とする当社グループにとって生産性向上のために重要な課題であると認識しており、なかでも女性活躍推進については具体的な数値目標を定めて取組んでいます。また、シニア、障がい者の活用も積極的に行っています。「ワーク・ライフ・バランスの実現」については、在宅勤務制度の導入や男性の育児休業有給休暇取得の推進などにより、働きやすい環境づくりに努めています。これらの取組みを支えるコーポレートガバナンスについては、指名委員会等設置会社へ機関変更するとともに、複数の社外取締役を選任して経営監督機能を強化し、透明性の高い経営を進めています。これらESGの取組みについては、「ESG説明会」などを通じて社外に対し積極的に情報を開示しています。

#### ④ 災害などに係るリスク

異常気象や自然災害をはじめ「災害などに係るリスク」は年々高まり、中期的にも継続するとともに規模の拡大が見込まれます。台風、地震などの自然災害、火災・停電などの事故が発生し、インフラの休止により事業活動が停止した場合や施設の改修に多額の費用が発生した場合、消費マインドが落ち込んだ場合など、当社グループの業績および財務状況への非常に大きな影響が想定されます。加えて、システム障害が発生した場合、売上の逸失や重要データの消失につながる可能性があります。

当社グループでは拡大する災害に備え、取締役会、経営会議において過去の経験も踏まえながらソフト・ハード両面から対応策の優先順位について論議・共有をしたうえで、行動レベルまで落とし込まれたBCP計画を再構築しました。それをもとに、対策本部の設置、訓練の強化、災害備蓄品の整備を進めるとともに、積極的な設備更新を行っています。また、決済を中心とする重要なデータを処理する関西のデータセンターのバックアップセンターを関東に設け、想定外の災害が起こった場合であっても被災地区以外の店舗の営業に差支えないように備えています。これら事前の対策により災害による被害の最小化、当社グループの業績および財務状況への影響の低減に努めています。さらに、早期に事業を復旧することにより、社会的インフラとしての役割を果たす取組みを進めています。

#### ⑤ 消費税増税、五輪後の不況発生に係るリスク

間近に迫った消費増税、五輪後の反動などにより、増税後すぐのタイミングから数年に渡り複合的な消費不況が起こる可能性は高く、増税前の駆け込み需要の取り込みや、五輪後の消費の落ち込みへの対応策などを構築できなければ、当社グループの業績及び財務状況への大きな影響が想定されます。

一方で、消費増税に左右されない外国人富裕層への対応を強化するとともに、教育の無償化や住宅ローン減税の延長、プレミアム商品券の発行など消費増税後の手厚い政策を踏まえ対応策を講じることで、新たな消費を生み出すことが可能となります。

当社グループでは、富裕層に向けた高額品の新規催事を開催するなど百貨店を中心に消費増税前の駆け込み需要を取り

込むための施策を講じております。また、増税後についても増税の影響を受けにくい最寄品の強化などに加え、外国人富裕層については、旅行者のみならず商圏拡大という発想で固定客化に向けた取組みを推進しています。

#### ⑥ 顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化に係るリスク

すでに顕在化している「顧客の変化、特に少子高齢化、長寿命化に係るリスク」は、数年後にボリュームの大きい団塊世代が75歳に突入することから、より深刻になると見込まれます。この大きな変化への対応は不可欠であり、かつ競合との競争激化が必至であることから、対応が後手に回れば当社グループの業績及び財務状況への大きな影響が想定されます。

一方で、近い将来に到来する「人生100年時代」は、従来は一直線であったライフステージを複数の人生の節目や転機を伴うマルチステージへと変化させます。それに伴い暮らし方の新たなマーケットが生まれるため、こうした変化に対応していくことができれば、当社グループの新たな成長機会が拡大します。

当社グループでは、少子高齢化や家族構成など家族のあり方の変化に伴う暮らし方や楽しみ方の多様化に対応するため、グループの顧客データを統合したデータベースの活用により新たな商品・サービスを生み出し、生涯価値の最大化を図ります。その第一弾として2018年度、子育て世代の不安・不満を解消し教育の充実と長時間保育を両立させる保育園を設立し、2019年度より運営を開始しています。

#### ⑦ 所得の二極化に係るリスク

すでに顕在化している「所得の二極化に係るリスク」は、各種統計から判断すると今後もさらに進展が見込まれ、当社グループの既存事業を支えてきた従来の中間層の減少は避けられません。これにより中間価格帯の商材の落ち込みがさらに深まり、当社グループの業績及び財務状況への非常に大きな影響が想定されます。

一方で、当社グループが得意としている富裕層マーケットは拡大しており、フローリッチと言われる従来の富裕層とは異なるライフスタイルや嗜好を持つ富裕層、アジア圏からの外国人富裕層が増加しています。これら新たな富裕層へのニーズに的確に対応することができれば、新しい成長の機会が拡大します。

当社グループでは、富裕層の多様化する興味・関心に対応する資産価値のある商品・サービスを開発しています。また、富裕層のニーズに合わせて、従来の人的対応にICTを活用した支援システムを組み合わせお得意様営業活動を高度化しています。顧客アプローチについてもWEBマガジン、自社サイト、リアル店舗を融合させた新たな対応を行っています。一方で、外国人富裕層については、アプリを活用して固定客化を促進しています。当社グループの中核事業である小売事業の中間層マーケット衰退への対策として、消費性向にかげりが見られる婦人服ボリュームゾーンなど従来型のカテゴリーを圧縮し、消費性向に勢いがあるウェルネス、ビューティ、フーズ、サービスなど新たな消費ニーズを捉えたカテゴリーに軸足を移すことで、再成長へとつなげる取組みを進めています。

#### ⑧ 減損に係るリスク

当社グループは、事業活動上、店舗用土地・建物を始めとする事業用固定資産を保有または賃借しています。新会計基準IFRS16号の適用を機に、資産の賃借についても保有資産と同様に使用権資産として財政状態計算書に計上が必要となり、2019年度以降、「減損に係るリスク」が顕在化した場合、減損規模が大きくなる可能性が高まります。したがって、当社グループが保有および賃借する資産が経済、競合などの外部環境変化や既存店舗モデルの陳腐化などによる収益性の低下、地価の下落などに直面した場合、減損を認識しなければならず、当社グループの財務状況への非常に大きな影響が想定されます。

当社グループでは、事前の対策として、グループへの影響が高いと思われる一定金額以上の投資案件について投資計画

検討委員会において損益計画の妥当性、投資回収の実現性を審査しています。スタンダードプランに加え案件特有のリスクを反映したプランについても検証し、投資判断に誤りが生じないように努めています。また、不測の事態を招かぬよう、事後の対策として、再生計画検討委員会において減損の有無について判断し早期に対策を講じることで、財務状況への影響を最小化しています。加えて、減損リスクを意識することで、資産収益性を高める取組みを加速させ、キャッシュフロー創出力および企業価値の向上を促進していきます。

#### ⑨資金調達に係るリスク

世界的な景気減速懸念から金融市場は大きく変動する傾向があり、中期的に「資金調達に係るリスク」が顕在化する可能性は高まると考えられます。当社グループは、出店、改装、M&Aなどに関する資金を金融機関からの借入および、社債、コマーシャル・ペーパーの発行などにより金融市場から調達しており、金融機関による貸付枠や信用供与枠などの条件変更、当社グループの信用格付の大幅な引下げ、投資家の投資意欲の減退が生じた場合、適時に適切な条件で必要な資金を調達できず、当社グループの財務状況への非常に大きな影響が想定されます。

当社グループでは、事業活動に必要な資金は、自ら創出した資金でまかなうことを基本方針としております。その上で、事業投資などで必要資金が生じる場合には、財務の健全性維持を勘案し、主として社債の発行及び金融機関からの借入などにより資金調達を行っております。資金調達については、事業年度毎に資金調達方針を定め、資金調達手段を多様化することや、金融機関からの借入などの間接金融と社債の発行などの直接金融、並びに短期調達と長期調達の適正なポートフォリオの構築に取り組んでおります。また、急激な金融市場の変動に備えるため、金融機関、格付機関、債券投資家と日常的に意思疎通を密にすることにより、調達環境が不透明な状況にあっても適切に調達できる環境を整えています。加えて、ESGを重視した経営を行うことで、効率的・効果的な資金調達を行う環境を整えています。さらに、コミットメントラインの設定によって不測の事態への備えも実施しています。

#### ⑩金利の変動に係るリスク

景気の減速、金融緩和政策などにより長期間、低金利が継続しているものの、中期的には「金利の変動に係るリスク」が顕在化する可能性はやや高まると想定されます。当社グループは、金融債権や有利子負債を保有しており、金利の大幅な変動は、調達手段、支払利息額や受取利息額、金融資産・負債の評価を変容させ、業績および財務状況にも影響が想定されます。

当社グループは、自己資本に加え金融市場の動向を把握した上で戦略的な資金調達を行っております。具体的には、適切な金利水準による資金調達を実施するために、市場動向の把握、損益の視点を加えた調達手段の選択など、調達・運用の両面でポートフォリオを的確に行うことにより、支払利息の削減や受取利息の増加、金融資産の適正化につなげています。また、低金利での安定的な資金を戦略的に確保することで、複数の事業における新たな投資やM&Aを促進し、グループ全体の業績の向上につなげています。

#### ⑪株式相場の変動に係るリスク

EUの政情不安や米中貿易摩擦などにより景気減速の兆候が見られ、中期的に「株式相場の変動に係るリスク」はやや高まると想定されます。株式相場が下落すると、当社グループの中核事業である百貨店顧客の名目的な資産減少から消費マインドの低下を招き、業績および財務状況への非常に大きな影響が想定されます。また、当社グループの株価が下落すると、新株発行により調達できる資金の減少につながります。さらに、当社グループは金融資産の一部として国内企業の株式などの有価証券を保有していることから、株価下落などの株式価値の減少により、親会社の所有者に帰属する持分や年金資産が少なからず

減少する可能性があります。

当社グループでは、株価変動を支える対策として顧客とのつながりを強化するため、グループの顧客情報を統合した顧客基盤を構築し、顧客のニーズに柔軟に 대응することで需要を喚起する対策を講じています。また、自己株式の取得により株価を適正水準に保つことや、資産全体や年金資産に占める株式の割合を適正に保つことにより、財務の安定化を図っています。国内企業の株式などの有価証券については、保有合理性のある株式以外を削減することにより、株式相場の変動による資産価値の変動を防いでいます。

#### ⑫為替の変動に係るリスク

米国の金融政策の変更、EUの政情不安などファンダメンタルズに変化が見られるものの為替相場は安定傾向にあります。中期的には「為替の変動に係るリスク」はやや高まると想定されます。当社グループの中核事業である小売事業に占めるインバウンド売上上のシェアは年々上がっており、過度に円高が進行した場合、中国をはじめとする一般訪日外国人の来店客数及び購入金額が減少し、当社グループの業績に大きな影響を与えます。一方、当社グループは一部の商品や原材料を海外から調達しており、長期にわたり円安が継続した場合には、商品、原材料の仕入れ価格や店頭の商品価格に少なからず影響を受けます。

当社グループでは、インバウンドについては受け身の対応ではなく商圏拡大という発想で外国人富裕層の固定客化を進め、円高によるインバウンドの落ち込みを防いでいます。また、一部の商品や原材料の調達については実需に基づく為替予約取引の活用や、海外の商品調達先を分散するなどの対策を講じ、リスクの低減に努めています。

#### ⑬情報管理に係るリスク

SNSの進展などの背景もあり、すでに顕在化している「情報管理に係るリスク」は今後もさらに高まっていくことが想定されます。当社グループは多数のお客様からお預かりしている個人情報および営業機密を有しており、他企業から機密情報を受け取ることもあります。これらの情報が不正または過失により外部に流出した場合、当社グループの信頼性や企業イメージが著しく低下するとともに、損害賠償など対応のための多額の費用負担が発生し、当社グループの業績および財務状況への大きな影響が想定されます。

当社グループでは、不正または過失による個人情報や営業機密の流出などが生じないよう、基本方針・基本規程・ガイドラインなどからなる「情報セキュリティポリシー」を整備したうえで、全従業員に対して教育を実施し、個人情報保護を厳格に行っています。また、業務監査を通じて継続的なモニタリングも行っています。知的財産については法務部門による管理を徹底し、リスクの低減に努めています。

#### ⑭法規制及び法改正に係るリスク

小売事業を中核として複数の事業を展開する当社グループは、様々な法規制の適用を受けています。マルチサービスリテライザー戦略に基づき事業領域を拡大していることから対応すべき法規制も増える傾向にあり、すでに顕在化している「法規制および法改正に係るリスク」は、今後もさらに高まっていくことが想定されます。法規制や法改正への対応には新たな対応コストが発生することに加え、事業活動が制限を受ける場合、ビジネスの転換や縮小を招き、当社グループの業績および財務状況への大きな影響が想定されます。

当社グループでは、第一に担当部署が中心となり、適宜外部の専門家を活用しながら法務部門がサポートすることで法を遵守しています。あわせて、法務部門から法改正に関する動向を経営層へ発信・周知することにより、法改正への対応を推進・強化しています。

# 連結財政状態計算書

## J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2017年3月1日、2018年2月28日及び2019年2月28日現在

単位：百万円

	2017年	2018年	2019年
<b>資産</b>			
流動資産			
現金及び現金同等物	31,867	38,883	25,659
営業債権及びその他の債権	122,703	125,649	132,943
その他の金融資産	5,852	4,067	7,324
棚卸資産	34,332	33,755	38,349
その他の流動資産	5,462	6,076	7,004
売却目的で保有する資産	1,049	6,732	—
流動資産合計	201,268	215,164	211,281
非流動資産			
有形固定資産	459,979	458,877	471,238
のれん	534	523	523
投資不動産	189,013	195,608	197,162
無形資産	3,426	3,588	4,489
持分法で会計処理されている投資	26,033	16,425	17,616
その他の金融資産	94,840	100,016	96,225
繰延税金資産	8,974	7,286	8,280
その他の非流動資産	20,998	24,857	22,754
非流動資産合計	803,800	807,183	818,291
資産合計	1,005,069	1,022,348	1,029,573
<b>負債及び資本</b>			
負債			
流動負債			
社債及び借入金	101,229	46,230	31,320
営業債務及びその他の債務	143,711	141,343	138,938
その他の金融負債	31,419	30,811	32,252
未払法人所得税等	7,117	9,202	8,174
引当金	2,177	202	1,851
その他の流動負債	54,407	64,561	62,490
流動負債合計	340,062	292,351	275,028
非流動負債			
社債及び借入金	104,722	137,972	143,058
その他の金融負債	32,217	34,240	38,486
退職給付に係る負債	31,760	29,909	29,003
引当金	5,158	4,595	5,176
繰延税金負債	57,868	61,161	60,455
その他の非流動負債	11,836	11,231	9,880
非流動負債合計	243,562	279,109	286,059
負債合計	583,625	571,460	561,087
資本			
資本金	30,000	31,974	31,974
資本剰余金	209,551	211,864	212,210
自己株式	△11,281	△15,244	△15,090
その他の資本の構成要素	12,610	15,772	14,745
利益剰余金	127,690	151,151	168,861
親会社の所有者に帰属する持分合計	368,571	395,519	412,700
非支配持分	52,872	55,368	55,784
資本合計	421,444	450,887	468,485
負債及び資本合計	1,005,069	1,022,348	1,029,573

# 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

2018年2月28日及び2019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	2018年	2019年
売上収益	469,915	459,840
売上原価	△256,979	△247,443
売上総利益	212,935	212,396
販売費及び一般管理費	△166,688	△166,882
その他の営業収益	8,967	3,237
その他の営業費用	△5,668	△7,860
営業利益	49,546	40,891
金融収益	1,090	1,104
金融費用	△1,194	△1,170
持分法による投資損益	△1,171	1,301
税引前利益	48,271	42,126
法人所得税費用	△16,415	△12,950
当期利益	31,855	29,176
当期利益の帰属		
親会社の所有者	28,486	27,358
非支配持分	3,368	1,817
当期利益	31,855	29,176
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	108.92	104.55
希薄化後1株当たり当期利益(円)	108.86	104.52
連結包括利益計算書	2018年	2019年
当期利益	31,855	29,176
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	3,464	△471
確定給付制度の再測定	2,298	△1,220
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	33
純損益に振り替えられることのない項目合計	5,758	△1,657
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	57	58
在外営業活動体の換算差額	69	△71
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	70	2
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	197	△10
税引後その他の包括利益	5,955	△1,668
当期包括利益	37,811	27,507
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	34,450	25,631
非支配持分	3,360	1,875
当期包括利益	37,811	27,507

# 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

2018年2月28日及び2019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
2017年3月1日時点の残高	30,000	209,551	△11,281	△154	△66	12,832
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	92	111	3,471
当期包括利益合計	—	—	—	92	111	3,471
新株の発行	1,974	1,974	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	△3,963	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△56	—	—	—	—
株式報酬取引	—	395	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	△60	△472
その他	—	—	—	18	—	—
所有者との取引額合計	1,974	2,313	△3,962	18	△60	△472
2018年2月28日時点の残高	31,974	211,864	△15,244	△43	△15	15,831
会計方針の変更の影響	—	—	—	—	—	—
会計方針の影響を反映した残高	31,974	211,864	△15,244	△43	△15	15,831
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	△70	60	△530
当期包括利益合計	—	—	—	△70	60	△530
新株の発行	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	△8	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	1	—	—	—	—
株式報酬取引	—	343	162	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△466
その他	—	—	—	29	△49	—
所有者との取引額合計	—	345	154	29	△49	△466
2019年2月28日時点の残高	31,974	212,210	△15,090	△83	△5	14,834

	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				
2017年3月1日時点の残高	—	12,610	127,690	368,571	52,872	421,444
当期利益	—	—	28,486	28,486	3,368	31,855
その他の包括利益	2,287	5,963	—	5,963	△7	5,955
当期包括利益合計	2,287	5,963	28,486	34,450	3,360	37,811
新株の発行	—	—	—	3,948	—	3,948
自己株式の取得	—	—	—	△3,963	—	△3,963
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△7,846	△7,846	△911	△8,757
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	△56	56	—
株式報酬取引	—	—	—	395	—	395
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△2,287	△2,820	2,820	—	—	—
その他	—	18	—	18	△10	8
所有者との取引額合計	△2,287	△2,801	△5,025	△7,502	△865	△8,367
2018年2月28日時点の残高	—	15,772	151,151	395,519	55,368	450,887
会計方針の変更の影響	—	—	487	487	—	487
会計方針の影響を反映した残高	—	15,772	151,639	396,006	55,368	451,374
当期利益	—	—	27,358	27,358	1,817	29,176
その他の包括利益	△1,186	△1,727	—	△1,727	58	△1,668
当期包括利益合計	△1,186	△1,727	27,358	25,631	1,875	27,507
新株の発行	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	△8	—	△8
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△9,417	△9,417	△942	△10,359
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	1	△516	△515
株式報酬取引	—	—	—	505	—	505
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	1,186	719	△719	—	—	—
その他	—	△19	—	△19	—	△19
所有者との取引額合計	1,186	699	△10,136	△8,937	△1,459	△10,396
2019年2月28日時点の残高	—	14,745	168,861	412,700	55,784	468,485

# 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

2018年2月28日及び2019年2月28日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	2018年	2019年
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	48,271	42,126
減価償却費及び償却費	18,683	19,907
減損損失	2,576	2,514
金融収益	△1,090	△1,104
金融費用	1,194	1,170
持分法による投資損益(△は益)	1,171	△1,301
固定資産売却損益(△は益)	△3,103	△23
固定資産処分損	1,609	1,641
棚卸資産の増減額(△は増加)	△354	△4,594
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△3,557	△7,500
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△1,971	△2,087
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,850	△905
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△3,455	1,334
その他	12,474	△462
小計	70,597	50,714
利息の受取額	131	98
配当金の受取額	330	330
利息の支払額	△1,108	△1,063
法人所得税の支払額	△14,833	△17,662
法人所得税の還付額	1,961	2,453
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,079	34,870
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	△17,708	△28,954
有形固定資産の売却による収入	2,089	9
投資不動産の取得による支出	△8,993	△4,250
投資不動産の売却による収入	1,810	32
投資有価証券の取得による支出	△1,946	△1,040
投資有価証券の売却による収入	2,857	8,826
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,839	—
その他	1,020	△1,459
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,030	△26,836
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)	950	△9,849
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△32,799	△1,000
長期借入れによる収入	16,500	20,350
長期借入金の返済による支出	△28,960	△19,360
社債の発行による収入	34,838	—
社債の償還による支出	△12,000	—
自己株式の取得による支出	△15	△9
配当金の支払額	△7,822	△9,389
非支配株主への配当金の支払額	△911	△942
その他	△827	△1,073
財務活動によるキャッシュ・フロー	△31,048	△21,274
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,000	△13,240
現金及び現金同等物の期首残高	31,867	38,883
現金及び現金同等物の為替変動による影響	15	16
現金及び現金同等物の期末残高	38,883	25,659

# グループ企業一覧

## 百貨店事業／不動産事業

### 株式会社大丸松坂屋百貨店

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

#### 大丸大阪・心斎橋店

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

#### 大丸大阪・梅田店

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

#### 大丸東京店

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

#### 大丸京都店

所在地:〒600-8511 京都府京都市下京区四條通高倉西入立売西町79番地  
 電話番号:(075)211-8111 開店(現在地):1912年(大正元年)10月

#### 大丸神戸店

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

#### 大丸札幌店

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

#### 松坂屋名古屋店

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

#### 松坂屋上野店

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

### 株式会社博多大丸

所在地:〒810-8717 福岡県福岡市中央区天神一丁目4番1号  
 電話番号:(092)712-8181 資本金:30億3700万円 出資比率:69.9%  
<http://www.daimaru.co.jp/fukuoka/index.html>

### 株式会社下関大丸

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

## パルコ事業

### 株式会社パルコ(ショッピングセンター事業)

所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス  
 電話番号:(03)3477-5710 資本金:343億6700万円 出資比率:65.2%

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

所在地:10 Anson Road #09-05/06 International Plaza Singapore 079903  
 電話番号:(65)6595-9100 資本金:450万Sドル 出資比率:65.2%

### 株式会社ヌーヴ・エイ(専門店事業)

所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス  
 電話番号:(03)5428-2600 資本金:4億9000万円 出資比率:65.2%

#### 大丸須磨店

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

#### 大丸芦屋店

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

#### 松坂屋静岡店

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

#### 松坂屋高槻店

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

#### 松坂屋豊田店

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

#### 不動産事業部

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

#### 法人外商事業部

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

### 株式会社パルコスペースシステムズ(総合空間事業)

所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス  
 電話番号:(03)5459-6811 資本金:4億9000万円 出資比率:65.2%

### 株式会社パルコデジタルマーケティング(インターネット関連事業)

所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス  
 電話番号:(03)3477-8910 資本金:1000万円 出資比率:65.2%

## クレジット金融事業

### JFRカード株式会社(クレジット金融事業)

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

## その他

### 大丸興業株式会社(卸売事業)

所在地:〒541-0051 大阪府大阪市中央区備後町三丁目4番9号  
 輸出繊維会館  
 電話番号:(06)6205-1000 資本金:18億円 出資比率:100%  
<http://www.daimarukogyo.co.jp/>

### 大丸興業国際貿易(上海)有限公司(卸売業)

所在地:6th Floor, Heng Seng Bank Tower, 1000 Lujiazui Ring Rd.,  
 Pudong New Area, Shanghai, China  
 電話番号:(86)21-6841-3588 資本金:2百万米ドル 出資比率:100%

### 大丸興業(タイランド)株式会社(卸売業)

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

### 台湾大丸興業股份有限公司(卸売業)

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

### 株式会社J.フロント建装(建装工事請負業・家具製造販売業)

所在地:〒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  
 電話番号:(03)6890-6710  
 所在地:〒541-0052 大阪府大阪市中央区安土町一丁目8番15号  
 野村不動産大阪ビル2階  
 電話番号:(06)4705-6200  
 資本金:1億円 出資比率:100%  
<http://www.jfdc.co.jp/>

### 株式会社ディンプル(人材派遣業)

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

### 株式会社J.フロントフーズ(飲食店業)

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

### 株式会社消費科学研究所(商品試験業・品質管理業)

所在地:〒550-0002 大阪府大阪市西区江戸堀二丁目1番1号  
 江戸堀センタービル20階・21階  
 電話番号:(06)6445-4670  
 所在地:〒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  
 電話番号:(03)6695-6780  
 所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄五丁目2番36号  
 松坂屋パークプレイス10階  
 電話番号:(052)261-2030  
 資本金:1億円 出資比率:100%  
<http://www.shoukaken.jp/>

### 株式会社エンゼルパーク(駐車場業)

所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番10号先  
 久屋大通公園下  
 電話番号:(052)261-5746 資本金:4億円 出資比率:50.2%  
<http://www.angelpark.co.jp/>

### 株式会社JFR サービス

(事務処理業務受託業・駐車場業およびリース業)  
 所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号  
 電話番号:(072)681-7245 資本金:1億円 出資比率:100%

### 株式会社JFR情報センター(情報サービス業)

所在地:〒543-0062 大阪府大阪市天王寺区逢阪一丁目3番24号  
 電話番号:(06)6775-3700 資本金:10百万円 出資比率:100%  
<http://www.jfr-ic.jp/>

### 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ

(販売・店舗運営業務受託業)  
 所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号  
 電話番号:(072)684-8145 資本金:90百万円 出資比率:100%

### 株式会社大丸松坂屋友の会(前払式特定取引業)

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号  
 電話番号:(072)684-8101 資本金:1億円 出資比率:100%  
<http://www.dmtomonokai.co.jp/>



# 大丸と松坂屋、パルコで 日本全国の主要大都市をカバー

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

百貨店事業では、「大丸」と「松坂屋」を16店舗、パルコ事業では、  
ショッピングセンター「PARCO」を18店舗※展開。

その他、「GINZA SIX」や都心型中低層商業施設を開発する新業態「ZERO GATE」を10店舗展開しています。

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

※建替えに伴う一時休業の渋谷 PARCO を含む

- 大丸
  - 松坂屋
  - PARCO
  - ZERO GATE
- (2019年6月30日現在)





GINZA SIX (2017年4月開業)



上野フロンティアタワー・PARCO\_ya (2017年11月開業)

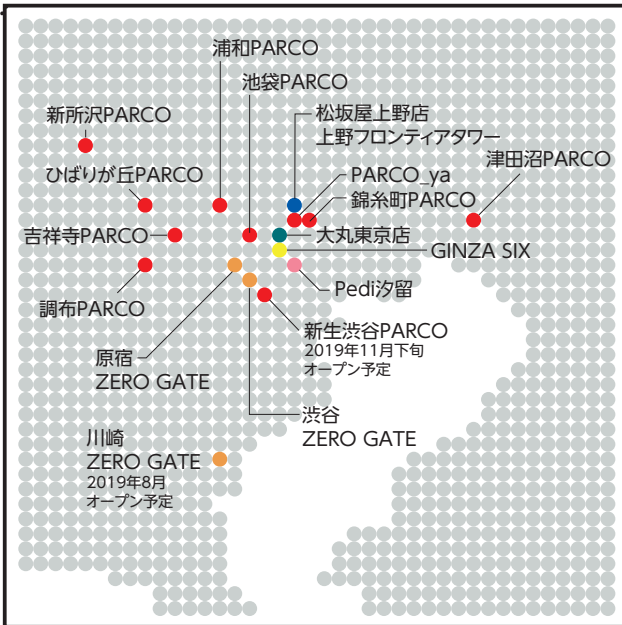


新生渋谷PARCO イメージ (2019年11月下旬オープン予定)

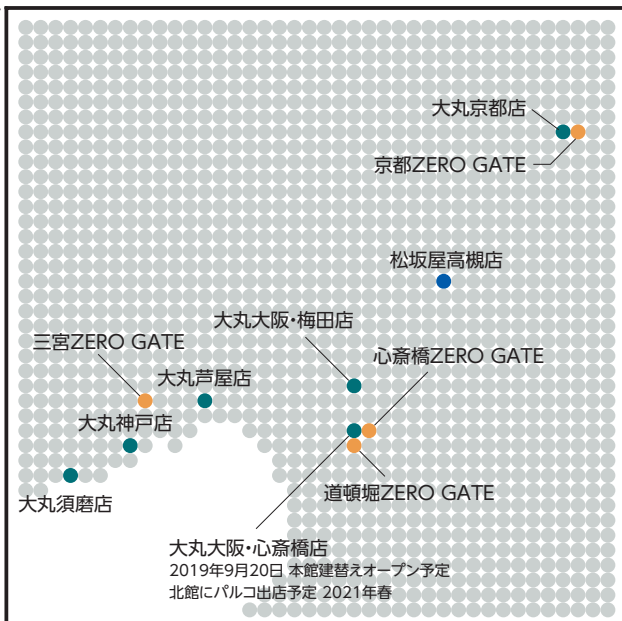


大丸大阪・心齋橋店本館完成予想図 (2019年9月20日 本館建替えオープン予定)

関東地区



関西地区



## 大丸・松坂屋の店舗



大丸大阪・心斎橋店 (売場面積 46,490㎡)  
※新本館は2019年9月20日に開業予定



大丸京都店 (売場面積 50,830㎡)



大丸須磨店 (売場面積 13,076㎡)



(株)下関大丸 (売場面積 23,912㎡)



大丸大阪・梅田店 (売場面積 64,000㎡)



大丸神戸店 (売場面積 50,656㎡)



大丸芦屋店 (売場面積 3,395㎡)



(株)高知大丸 (売場面積 16,068㎡)



大丸東京店 (売場面積 46,000㎡)



大丸札幌店 (売場面積 45,000㎡)



(株)博多大丸・福岡天神店  
(売場面積 44,192㎡)



松坂屋名古屋店 (売場面積 86,758㎡)



松坂屋高槻店 (売場面積 17,387㎡)



松坂屋豊田店 (売場面積 18,220㎡)



松坂屋上野店 (売場面積 21,759㎡)



松坂屋静岡店 (売場面積 25,452㎡)



GINZA SIX (売場面積 47,000㎡)

### 海外駐在員事務所・現地法人

#### パリ駐在員事務所

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

#### 大丸松坂屋百貨経営諮詢(上海)有限公司

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

#### ミラノ駐在員事務所

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

2019年6月30日現在

# パルコの店舗

J.フロント リテイリンググループ

## 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 : 2008.8.23  
仙台 PARCO2:地上1階-9階  
宮城県仙台市青葉区中央3-7-5  
OPEN : 2016.7.1



**浦和 PARCO**  
埼玉県さいたま市浦和区  
東高砂町11-1  
地下1階-地上7階  
OPEN : 2007.10.10



**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(ピーダッシュパルコ):  
地下2階-地上8階  
OPEN : 1994.3.10



**PARCO\_ya**  
東京都台東区上野3-24-6  
地上1階-6階  
OPEN : 2017.11.4



**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3階-地上19階  
2019.11月下旬開業予定  
CLUB QUATTRO:  
東京都渋谷区宇田川町32-13  
地上4階-5階  
OPEN : 1988.6.28



**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(パルクミディ):  
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

## 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



**熊本 PARCO**  
熊本県熊本市中央区手取本町5-1  
地下1階-地上9階  
OPEN : 1986.5.2

## ZERO GATE

### 札幌 ZERO GATE

北海道札幌市中央区南2条西3-15-1  
地下2階-地上4階  
OPEN : 2016.2.26

### 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

### 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 予定

### 渋谷 ZERO GATE

東京都渋谷区宇田川町16-9  
地下1階-地上4階  
OPEN : 2011.4.16

### 道頓堀 ZERO GATE

大阪府大阪市中央区道頓堀1-8-22  
地上1階-3階  
OPEN : 2013.4.20

### 原宿 ZERO GATE

東京都渋谷区神宮前4-31-12  
地上1階-4階  
OPEN : 2018.3.17

### 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

### 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

### 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

### 京都 ZERO GATE

京都市下京区四條通高倉東入立売中之町83-1  
地下2階-7階  
OPEN : 2017.11.4

### 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

## 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

Level 3, 100AM Mall 100 Tras Street, Singapore 079027  
OPEN : 2016.12.1

# 株式情報

## 株式の状況 (2019年2月28日現在)

発行可能株式総数：1,000,000,000株  
 発行済株式の総数：270,565,764株  
 証券コード：3086

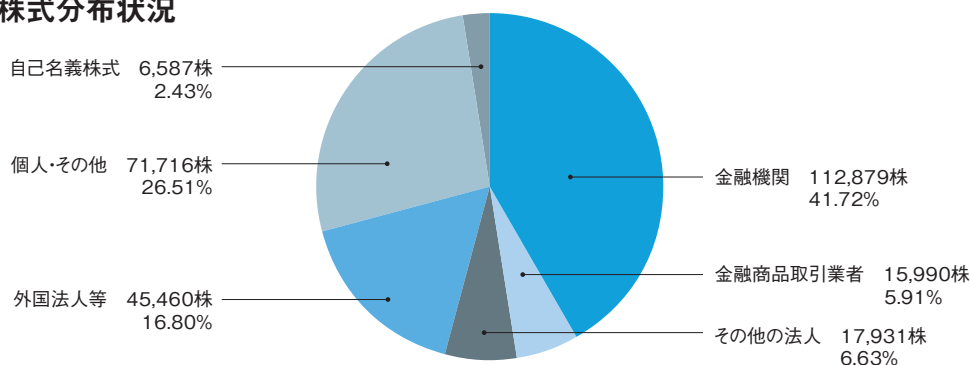
上場証券取引所：東京、名古屋  
 株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社  
 株主数：117,086名

大株主	所有株数(千株)	持株比率(%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,913	9.05
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	13,822	5.23
3 日本生命保険相互会社	9,828	3.72
4 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,822	2.58
5 J.フロントリテイリング共栄持株会	6,129	2.32
6 第一生命保険株式会社	5,732	2.17
7 株式会社三菱UFJ銀行	4,998	1.89
8 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,941	1.87
9 JPモルガン証券株式会社	4,693	1.77
10 JP MORGAN CHASE BANK385151	3,861	1.46

(注)持株比率は、自己株式(6,587千株)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	86	112,879	41.72
■ 金融商品取引業者	43	15,990	5.91
■ その他の法人	866	17,931	6.63
■ 外国法人等	580	45,460	16.80
■ 個人・その他	115,510	71,716	26.51
■ 自己名義株式	1	6,587	2.43

## 所有者別株式分布状況



## 会社概要

商号：J.フロントリテイリング株式会社  
 (英文表示)：J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.  
 本店所在地：東京都中央区銀座六丁目10番1号  
 事務所所在地：東京都中央区日本橋一丁目4番1号 日本橋一丁目三井ビルディング  
 設立：2007年9月3日  
 資本金：319億74百万円  
 グループ事業の概況：百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、輸出入業、各種建設工事の設計・監理及び請負業、通信販売業、クレジットカード業、労働者派遣事業、商品検査及びコンサルティング業、その他  
 従業員数(連結)：6,695名(2019年2月28日現在)  
 (注)上記従業員のほかに、専任社員が期中平均で1,697名、有期雇用の嘱託、パートナーが1,884名おります。  
 URL：https://www.j-front-retailing.com/



J. FRONT RETAILING



この報告書は、植物油インキとFSC®認証紙/木材を使用しています。