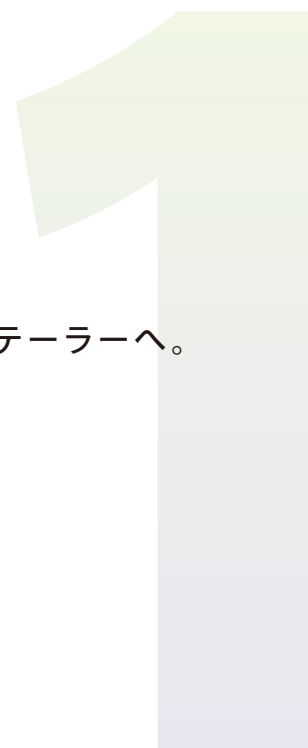


Time for a Change



シン・リテラーへ。

くらしの「あたらしい幸せ」を**発明**する。



J. FRONT RETAILING

進

百貨店とは顧客層もカルチャーも異なるパルコが同じグループになったのは2012年。その後、2020年の100%子会社化を経て資本市場からはシナジーへの期待が大きく膨らみました。心齋橋PARCOと大丸心齋橋店とは建物が一体化していることもあり、相応のシナジーが創出できることが示されました。しかし、それだけなのか?というお尋ねがあるのも事実です。多様性が進み、人材交流もようやく活発になってきた現在のグループ。シナジーをこれまでとは次元の異なるものにするために一番大切なのは、相互理解。私たちはそのことに気づき、ドライブをかけていきます。シナジーは進化する—この3年でグループがその答え合わせをしています。

SHINKA
深化
deepening

SHINKA
進化
evolution

百貨店はこの転換点を活かせるか—大丸で300年、松坂屋で400年。その長い歴史には、いくつもの危機を乗り越えてきた変化対応の連続があります。近年ではリーマンショック、そして2020年からはパンデミックのコロナ禍と、それらはいずれも当社が大きく変わるトリガーとなっているのは間違いありません。コロナ禍を契機に若年層を含めた富裕層マーケットが拡大を続ける百貨店。ラグジュアリーモールに百貨店から姿を変えたGINZA SIXの成長。そして、渋谷を拠点にグローバルでの支持を益々高めるパルコ。出店余地に限られるリテールモデルがどのようにスケールするのか。新たな体制のもとで、リテールの深化に向けた変革が始まります。

深

01 Values and Vision

- 04 私たちの価値観
- 06 歴史—①変化対応が、歴史をつくる
- 08 歴史—②融合が、未来を切り開く
- 10 サステナビリティ経営
- 11 マテリアリティの見直し

02 Value Creation

- 12 トップメッセージ
- 18 価値創造プロセス
- 20 追求する3つの価値
- 22 グループの強み
- 24 百貨店ビジネスモデル

03 Management Strategy

- 26 リスクマネジメント
- 28 前中期経営計画の振り返りと新・中期経営計画(2024-26年度)
- 32 マネジメントインタビュー 01
- 34 マネジメントインタビュー 02
- 36 マネジメントインタビュー 03
- 38 〈特集01〉7都市のグロース、ここに始まる。
- 42 百貨店事業—名古屋店大改装
- 44 百貨店事業—GINZA SIX
- 46 百貨店事業—外商ビジネス
- 48 〈特集02〉共創は、未来への挑戦でもある。
- 50 SC事業—リアル店舗の進化
- 52 SC事業—エンタテインメント
- 54 決済・金融事業
- 56 デジタル戦略
- 58 人財戦略
- 60 〈特集03〉共創する、ひと。

04 Sustainability

- 64 ネットゼロを目指して
- 66 TCFD・TNFD提言に沿った情報開示
- 70 人権尊重
- 72 マテリアリティの目標とその進捗
- 73 社外からのESG評価

05 Governance

- 74 社外取締役対談
- 79 新任社外取締役メッセージ
- 80 コーポレートガバナンス
- 90 役員一覧

06 Data

- 94 At a Glance
- 96 財務・非財務ハイライト
- 98 10年データ(財務・非財務)
- 100 10年データ(サステナビリティ)
- 102 財政状態および経営成績の状況
- 104 連結財務諸表
- 108 グループ企業一覧
- 110 店舗一覧
- 112 株式情報・会社情報

編集方針

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



対象期間

主に2023年度(2023年3月1日~2024年2月29日)を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

対象組織

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社

将来の見通しに関する注意事項

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



Values and Vision

私たちの価値観

先義後利—この言葉は、中国戦国時代の思想家・荀子の「荣辱篇」から引用した「先義而後利者榮」（義を先にして利を後にする者は栄える）の7文字でした。一番大切なことは真実と誠意をもって事にあたることであり、「お客様のためにならぬものは売らぬこと」「お客様に上下をつけぬよう」「人は正直で慈愛に富むのが第一」「いかに才能に勝れても、不律儀な人間は役に立たない」と、大丸では常にお客様に謙虚であるよう教えていました。松坂屋でも諸悪莫作、衆善奉行（諸悪を犯すなかれ、善行を行え）の精神が大切にされていました。これらを今の言葉に言い換えると、「お客様第一主義」「社会への貢献」であり、ステークホルダーの皆様のことを考え抜き、行動することが、ひいては事業の発展につながるということとなります。

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

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

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

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

社是

先義後利

諸悪莫作 衆善奉行

基本理念

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

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

グループ
ビジョン

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

JFR WAY

ビジョンを実現するため、私たちが大切にしている考え方

- 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。
- 新しい発想を取り入れよう! 内向きになるのではなく、外部のヒト、モノ、コトに触れて発想をひろげよう。
- 自分で考えて行動しよう! 人に言われるのではなく、自分で考えて行動しよう。そして熱意をもってやりきろう。
- 良識を持ち、誠実でいよう! 社会人として 社会の良識に沿った行動をしよう。いつでも誠実で、正直でいよう。

歴史—伝統(創業⇒百貨店誕生)

1717年(享保2年)

下村彦右衛門正啓が京都伏見に
呉服屋「大文字屋」を開業(大丸創業)

変化対応が、
歴史をつくる

呉服屋、呉服小間物問屋として創業した大丸と松坂屋。

300年、400年という長い歴史の道程は決して平坦ではありませんでした。

いくつもの危機を乗り越えながら店舗拡張などを経て、
100年前には百貨店へと業態転換。

変わらない価値観を持ちながら、時代の変化に対応し続けることで、
まさに「サステナビリティ」を体現しています。

1611年(慶長16年)

伊藤蘭丸祐道が名古屋本町に
呉服小間物問屋を創業



1700年代

1726年(享保11年)

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

1728年(享保13年)

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

1737年(元文2年)

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

1743年(寛保3年)

江戸大伝馬町3丁目に江戸店開業(明治43年閉鎖)

1757年(宝暦7年)

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

1787年(天明7年)

江戸店が呉服商として売上日本一に

1800年代

1837年(天保8年)

大塩の乱起こる。
「大丸は義商なり、犯すなかれ」と、焼き討ちを免れる

1717

1611

2007

1600年代

1659年(万治2年)

名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業

1700年代

1736年(元文元年)

呉服太物小売商に転業

1740年(元文5年)

尾張藩の呉服御用となる

1745年(延享2年)

京都室町錦小路に仕入店を開設

1768年(明和5年)

上野の松坂屋を買収、
「いとう松坂屋」と改め、江戸へ進出

1900年代

1907年(明治40年)

資本金50万円で「株式会社大丸呉服店」を設立

1908年(明治41年)

神戸元町4丁目に神戸出張所を新築開店

1912年(明治45年)

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

1913年(大正2年)

商標を改め登録

1920年(大正9年)

資本金1,200万円で「(株)大丸呉服店」設立

1922年(大正11年)

デパート業界で初めての週休制を実施

1927年(昭和2年)

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

1928年(昭和3年)

商号を「(株)大丸」に改める

1953年(昭和28年)

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

1959年(昭和34年)

オリジナル紳士服「トロージャン」誕生

1961年(昭和36年)

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

1964年(昭和39年)

ジバンシィと独占契約を結ぶ

1983年(昭和58年)

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

1997年(平成9年)

神戸店(1995年阪神・淡路大震災で被災)が
復興ランドオープン

1999年(平成11年)

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

2000年代

2003年(平成15年)

札幌店オープン

2007年(平成19年)

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

1900年代

1907年(明治40年)

上野店を「合資会社松坂屋いとう呉服店」に
改組

1910年(明治43年)

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

1917年(大正6年)

上野店新本館完成

1923年(大正12年)

大阪店(日本橋筋)再開
(66年天満橋に移転、04年閉店)

1924年(大正13年)

銀座店開店

1957年(昭和32年)

カトレヤをシンボルフラワーに制定

1972年(昭和47年)

名古屋店北館を増築

1991年(平成3年)

名古屋店南館を増築し、「松坂屋美術館」を
開設

歴史—革新(再編⇒ポートフォリオ変革)

融合が、 未来を切り開く

時代変化のスピードは加速の一途。

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

そうした中、大丸と松坂屋ホールディングスは

両社の強みを拡張し、

再成長を目指した経営統合を実行。

さらにリテールのウイング拡大に向け、

パルコを2012年に連結子会社化し、

2020年には完全子会社化を実現。

異質な文化の本格融合は、まさにこれからが本番です。

2007

年(平成19年)

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



J. FRONT RETAILING



2007 事業統合・再編期

2007年(平成19年)

大丸東京店を第I期移転増床

2008年(平成20年)

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

2009年(平成21年)

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

2010年(平成22年)

(株)大丸と(株)松坂屋が合併し、
(株)大丸松坂屋百貨店が誕生
(株)J.フロント建装が(株)DHJを吸収合併
(株)大丸友の会が(株)マツザカヤ友の会を吸収合併し、
(株)大丸松坂屋友の会が誕生

2011年(平成23年)

松坂屋コレクション「慶長小袖」が重要文化財の指定を受ける
大丸梅田店増床オープン

2012年(平成24年)

(株)パルコ株式33.2%を取得し、持分法適用関連会社化
上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、中国上海市黄浦区での百貨店新設・運営において、
当社が技術支援・協力することについて基本合意
(株)スタイリングライフ・ホールディングスとの共同出資により、
JFR PLAZA Inc.を設立
(株)パルコ株式を公開買付けにより65%まで追加取得し
連結子会社化

PARCO

(株)ディンプルを会社分割し、
(株)大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立
大丸東京店を第II期増床

2013年(平成25年)

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

2014・2016

中期経営計画

基盤構築期

2014年(平成26年)

「2014-2016年度
中期経営計画」スタート
楽天Rポイントカードとの
提携開始
福岡PARCOが新館開業
クールジャパン機構へ出資

2015年(平成27年)

福岡PARCO本館を増床
(株)千趣会株式22.6%を
取得し持分法適用
関連会社化
上海新世界大丸百貨が開業
大丸心齋橋店
本館の建替えを決定
渋谷PARCOの建替えを決定
スクラムベンチャーズへ出資

2016年(平成28年)

松坂屋名古屋店北館
「GENTA」誕生
「大丸京都店 祇園町家」を
オープン(11月)

2017・2020

中期経営計画

事業構造変革期

2017年(平成29年)

「2017-2021年度
中期経営計
画」スタート
国際会計基準(IFRS)を任意適用
(株)JFRオンラインを事業譲渡
「GINZA SIX」開業
指名委員会等設置会社へ移行
フォーレスト(株)株式を譲渡
上野PARCO_yaが開業
上野フロンティアタワーが開業
JFR PLAZA Inc.解散・清算

2018年(平成30年)

(株)千趣会が実施する
自己株式取得に応諾

2019年(平成31年/令和元年)

錦糸町PARCOが開業(3月)
サンエー浦添西海岸
パルコシティが開業(6月)
大丸心齋橋店 新本館が開業(9月)
新生渋谷PARCOが開業(11月)
(株)パルコの完全子会社化に
向けたTOB開始(12月)

2020年(令和2年)

(株)大丸松坂屋百貨店が
(株)下関大丸を吸収合併し、直
営店化(3月)
(株)パルコを完全子会社化(3月)
中期経営計画を終了、
2021-2023年度中期経営計画
策定に着手
(株)大丸松坂屋百貨店の不動産
事業を(株)パルコに移管(9月)
心齋橋店北館に心齋橋PARCO
が開業(11月)

2021・2023

中期経営計画

ポートフォリオ変革推進期

2021年(令和3年)

(株)J.フロントフーズの
全株式を譲渡(2月)
「2021-2023年度中期経営計画」
スタート
(株)ヌーブ・エイの
全株式を譲渡(6月)
(株)大丸松坂屋百貨店が
(株)大丸松坂屋セールス
アソシエイツを吸収合併(9月)

2022年(令和4年)

(株)ディンプルの
株式の一部を譲渡(2月)
イグニション・ポイントベチャー
パートナーズ(株)と共同で、
CVCファンド「JFR MIRAI
CREATORS Fund」を
設立(10月)
(株)XENOZの株式50.8%を
取得、子会社化(11月)

2023年(令和5年)

J.フロント都市開発(株)を設立
(3月)
(株)フィナンシェに出資(4月)

2024・2026

新・中期経営計画

変革期

2024年(令和6年)

「2024-2026年度 中期経営計画」
スタート
事業承継ファンド「Pride Fund」を
(株)日本政策投資銀行および
イグニション・ポイント ベンチャー
パートナーズ(株)と設立(4月)
当社とWealthPark(株)が
包括的業務提携(4月)
(株)大丸松坂屋百貨店が
タイのセントラルグループ・
Central Pattana Public
Company Limitedと
業務提携契約を締結(4月)

サステナビリティ経営

共通価値の創造 サステナビリティ経営

社会との共存なくして企業の発展はありません。いま経営には、一層の長期視点により、社会に存在意義を放つ将来のあるべき企業像を描くことが不可欠となっています。環境や社会、人権などの課題から目を背けて企業活動を行うことができないのは明らかです。そうした解決に向けたサステナビリティの概念を企業戦略および事業戦略に組み込むことにより、将来の成長に向けた持続可能な経営の枠組みを獲得できるものと考えています。

社是を軸にサステナビリティを経営の中核に据え、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組むことにより、社会的価値と経済的価値の両立をはかっていきます。

新たな価値創造を通じた「Well-Being Life」の実現

企業戦略・事業戦略とサステナビリティを一体化

当社の強みを活かしたCSVの実践(共通価値の創造)

社是
先義後利
諸悪莫作
衆善奉行

基本理念

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

グループビジョン

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

サステナビリティ方針

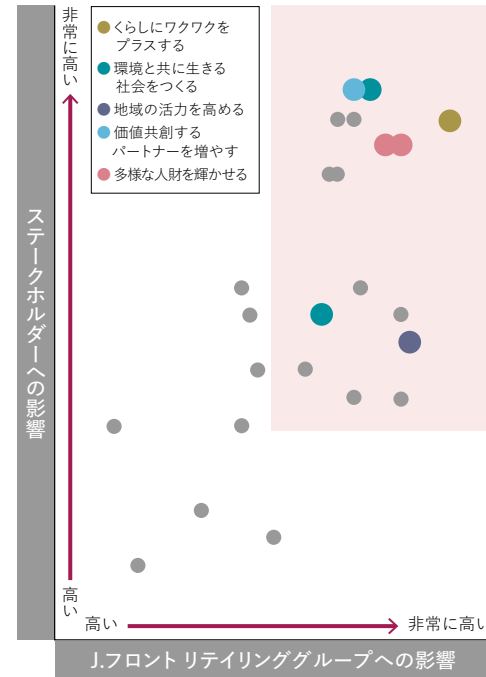
人びとと共に、地域と共に、環境と共に

コーポレートガバナンス方針書

5つのマテリアリティ (マテリアリティの見直し)

当社は、2024~26年度中期経営計画において経営会議・取締役会での論議を経て、5つのテーマを特定しました。

マテリアリティマップ



マテリアリティの変遷

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

マテリアリティと目標

マテリアリティ	アウトプット	コミットメント	主な指標	参考 目標		
				2023年実績	2026年	2030年
くらしにワクワクをプラスする	●質の高い商品やサービス ●心躍るコンテンツ	価値観が多様化するなか、人びとの心を動かすモノやコト、これらとの新たな出会いの場や空間を提供し、生活者一人ひとりのWell-Beingと心豊かでワクワクする未来のくらしを提案する。	グループ顧客会員数 顧客調査 ^{※2} (ワクワク・感動度)	70.7%	増加率25% (2023年度比)	※1 75%
地域の活力を高める	●街のにぎわい ●地域コミュニティの活性化	当社の重点7エリアをはじめ各地域との結びつきを強化し、地域コミュニティ、行政、NPO等と共に、地域の活力を高め、持続可能な街づくりを行う。また、地域の魅力を発掘・発信することで、街に集う人びとにワクワクするあたらしい体験を提供する。	施設への入店客数 顧客調査 ^{※2} (地域への貢献度)	— 74.7%	10%増 (2023年度比)	※1 80%
環境と共に生きる社会をつくる	●温室効果ガス排出量削減 ●循環型ビジネス	2050年ネットゼロ目標達成に向けて、サプライチェーン全体の脱炭素化とサーキュラー・エコノミーの推進の両輪で取り組む。また、自社単独の取り組みにとどまらず、価値共創パートナーと共に、持続可能な社会づくりに誰もが貢献できる機会を提供し、働きかけを行う。	Scope1,2排出量 Scope3排出量 顧客調査 ^{※2} (顧客の環境への取り組み度)	▲57.4% ▲1.0%	▲58% (2017年度比)	▲60% (2017年度比) ▲40%を目指す
価値共創するパートナーを増やす	●業種業界を超えた幅広いパートナーシップ ●持続可能なサプライチェーン	持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティに対する思いや考えを共有し、人権デューデリジェンスなどの社会的責任とともに、「感動共創」「地域共栄」「環境共生」の価値創出に向けたパートナー基盤をつくる。	ステークホルダー共創件数 人権アセスメント結果(B評価以上)	312件 31.5%	400件以上 35%	500件以上 45%
多様な人財を輝かせる	●働きやすさと働きがい	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンやワーク・ライフ・インテグレーションをはじめ従業員一人ひとりが活躍できる環境や仕組みを整え、意志・意欲や能力を最大限に引き出し、人財と企業の持続的な成長を実現する。	従業員エンゲージメント 女性管理職比率	従業員満足度67.7% 勤務推奨度57.7%	従業員満足度70% 勤務推奨度60%	2026年度達成状況を踏まえ設定 40%

※1 マテリアリティの実現に向けて事業戦略とより関連を高められる指標・目標を現中期経営計画の中で検討します。
※2 2024年6月の基礎調査を基に2030年中期目標を設定しました。2025年に本調査を実施し、目標の妥当性を検証します。

— Top Message —

攻めの変革で、 新たな強みを実装する。

バックキャストで導いた3つの価値

2024～26年度中期経営計画の策定においては、2030年という一つの節目をターゲットにしながら、そこからバックキャストで考えるというプロセスをたどってきました。足元のこの1年は、大丸松坂屋百貨店、パルコといったリテールを中心に好調を継続し、コロナ禍からの復活を果たしましたが、これを2030年に向けた次のフェーズとどううまく接続していくかが、中計策定の一つのポイントでした。

短中期においては、現状の小売業界の中において消費を牽引している富裕層とインバウンドの両マーケットの追い風をいかに最大化するかということが一番の命題だと思っています。2023年度のインバウンド売上は、百貨店ではコロナ前を超える671億円、パルコでも250億円を超えるレベルまで成長しました。

ただ、こうした状況がずっと続くかという点、私は決して楽観視はしていません。今のこのインバウンドの状況は、ラグジュアリー中心に動いていることを鑑みれば、かなり為替の影響を受けているのは間違いないでしょう。近年では、若年富裕層の台頭という新たな興味深い動きもありますが、百貨店業界全体としては、コロナ前はシュリンクを続けていたことを忘れてはならないということです。

従って、私は既存のフォーマットだけで持続的な成長を遂げるという見方ではなく、リテール事業の中で新しいビジネスモデルを作るということを同時に進めなければならないと考えています。その中で、今の追い風効果の最大化と新たに現れたマーケットの深耕、そして将来に向けた種まきを同時にしていかなければならないと考えています。そのため、この3ヵ年は変革期と位置づけ、2030年の飛躍に備えた積極的な投資も行い、スピード感を持って思い切った取り組みを進めていきます。

2030年のあるべき将来像の論議を経て、“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の実現に向けては、

3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を生み出す“価値共創リテラー”を目指していくことを導き出しました。

まず「感動共創」については、我々は商品やサービスの提供を通じて、消費者の生活に彩りを与えてきたという自負があります。その役割は維持・向上させながら、昨今低下しがちな社会の“体温”を上げることを我々の社会的な役割として位置づけようと考えました、そのキーワードが「感動」です。ワクワクする消費や心躍る体験などをお客様、そして従業員とともに生み出し、分かち合い、世の中の熱量を高めたいと思っています。

2つ目の「地域共栄」についてですが、言うまでもなく、我々のコアビジネスは店舗を軸に地域に根差したものです。店舗の魅力で街を活性化させ、そして街が活性化した結果として我々の店舗もさらに成長する。言わば、一種のエコシステムを地域の皆様と築いてきましたが、店舗の営業活動だけでなく、エリアの外部企業や地域行政と連携した取り組みなどを強化していくことで、これまで以上に地域の中で必要不可欠な存在になりたいと思っています。

3つ目の「環境共生」については、これまでも環境面の取り組みにおいて業界をリードしてきたと自負していますが、多くのお客様と接点を持つリテラーであるからこそ、サステナブルな社会にもっと貢献できることがあるのではないかと考えてきました。結果として、環境と共に生きる社会づくりに対して誰もが貢献できる文化を醸成する役割を果たすべきだということに行きつきました。

これまでもサステナビリティ経営ということを申し上げてきましたが、より分かりやすく言語化したものがこの3つの共創価値であり、価値共創リテラーということになります。我々の企業活動全てが社会価値と経済価値の両方につながる—これは「先義後利 諸悪莫作 衆善奉行」という社是の実践そのものです。当社グループは、いつの時代にもそういう存在であり続けたいと考えています。

J.フロントリテイリング株式会社
取締役兼代表執行役社長

小野 圭一

より大きなシナジーを発現させる

当社グループは、単純な百貨店グループではなく、様々な個性を持つ人と企業が集まった多様性に富んだグループであると言えます。

これまでもシナジーは一定の成果を上げてきました。例えば、大丸心齋橋店では北館をパルコに転換し、ほぼ一体化した商業施設を開発しました。また、松坂屋上野店では南館にPARCO-yaという新業態を展開しました。そうしたことが物理的、立地的に可能な環境下においては、大丸松坂屋とパルコのシナジーは色々な形で生み出されています。逆に言えば、そういうコンディションにないエリア・店舗においてはまだまだ伸びしろがあると認識しています。

さらなるシナジー創出に向けて必要なのはグループ内での

相互理解だと思っています。事業会社なので個々の利益の最大化がミッションとなるのは当然ですが、グループ全体の成長を視野に入れた取り組みができるよう、精神的・風土的な融合という面で大いに改善する余地があると思っています。

本年3月の人事において、パルコ出身者を大丸松坂屋百貨店の基幹店である東京店と札幌店の店長に就け、一方「ザ・ランドマーク名古屋栄」においてパルコが中心となって開発を進める新しい商業施設の計画準備室長に大丸松坂屋百貨店の出身者を充てました。当社ホールディングスには数年前からパルコの役員クラスが入っていますが、今回は事業会社の営業トップクラスの相互交流を始めています。その下のレイヤーでも交流が進んでいますので、グループ合同研修などと合わせて一層理解を深め、ワンチームとしてグループの成長に取り組もうとしています。

シナジー創出に足りないのは相互理解。

ここに踏み込む。

我々グループが特にシナジーを発揮できるのは、顧客、エリア、そしてコンテンツにあると考えています。

まず「顧客のシナジー」については、これまで百貨店、パルコそれぞれで顧客の会員化を進めてきましたが、今後は、グループ全体での顧客戦略を実現していきます。パルコは百貨店よりも若年層に支持されていますが、パルコを卒業する年齢を迎えた時に「今後は大丸や松坂屋で買物をしよう」という道筋ができるのが理想です。そのために何ができるかを考えています。

分かりやすい例として挙げられるのは、ポイントの融合です。大丸松坂屋百貨店とパルコのポイントは、心齋橋では一部交換できる仕組みを作っていますが、現状は別々のポイントであるというのが実態です。ポイントの共通化ができれば、ポイントをどちらの店舗でも使う、あるいは、パルコのファッションで買ったポ

イントで隣の百貨店のデパ地下で何か買って帰るようなことが可能になります。あくまで一例ですが、そういうことのスタディを始めています。

「エリアのシナジー」については、当社グループの開発可能なポテンシャルのあるエリアとして、札幌、東京、名古屋、大阪、京都、神戸、そして福岡を重点7都市と位置付けています。先ほども触れましたように、上野や心齋橋ではこれまでもハード面でのシナジーはありましたが、現在は、大丸松坂屋百貨店とパルコに加え、昨年設立したデベロッパー事業を営むJ.フロント都市開発や、決済・金融事業のJFRカードなども交え、エリアの中でどのような融合ができるかを試行錯誤しています。さらにはグループ外の企業・行政も含めて連携する取り組みを進めていきます。その中で、まずモデルケースを名古屋の栄エリアで作りたいと考えています。

「コンテンツのシナジー」については、シナジーの前に、まずは当社が商品やIP(知的財産)などのコンテンツの保有を目指すということからお話ししなければなりません。これまで当社グループは、商品を仕入れたら、テナントを誘致したりするアソートメントで独自の価値を創造し、お客様に提供することを中心としてきました。しかし、そうした取り組みだけではどうしても同質化というリスクから逃れることはできません。そのため、当社が自ら「コンテンツホルダー」として、お客様に独自の商品やサービスを提供する新たな成長軸を実装したいと考えています。かつて、百貨店としてプライベートブランドを展開した実績はありますが、今回は、M&Aなども視野に入れながら、これまでより一歩踏み込んだ取り組みを想定しています。今中期経営計画として設定した成長投資枠500億円も積極的に活用していきます。グループのノウハウを結集・融合させることにより、百貨店はMDコンテンツ、パルコはIPコンテンツを開発・保有し、成長させることを目指します。

名古屋エリアの共創がグループの変曲点へ

当社が名古屋・栄エリアで実現しようとしていることは、今後のグループのポテンシャルをご理解いただく上でも大変重要なエポックになると思います。すでに松坂屋名古屋店と名古屋PARCOは隣接していますが、2026年には「ザ・ランドマーク名古屋栄」が竣工を予定しています。その地下2階から地上4階におい

7エリアの成長余地。

これらが未来へのアドバンテージになる。

松坂屋名古屋店の大型改装は8フロアにおよびますが、若年富裕層、MZ層の開拓に向けたラグジュアリー強化とともにファッションフロアの再構築が大きなテーマとなります。百貨店の婦人ファッションをどうするかということはコロナ前からの本質的な課題でもあり、名古屋店ではここに切り込んで行きます。具体的には、本館3、4階で6割のテナントが入れ替わる大幅な刷新となります。店舗内装には著名建築家の永山祐子さんを起用し、圧倒的な店舗空間を創造します。松坂屋名古屋店で具体化する、リアル店舗ならではの五感を刺激する変革のエッセンスを他の基幹店にも順次展開していきたいと考えています。

名古屋PARCOは東館と西館の大型改装を実施し、東海地区ナンバーワンのポップカルチャーの集積を進めるとともに、MZ世代に向けたファッションゾーンの再構築を行います。特徴をより明確化することにより、広域からの集客を狙っていききたいと考えています。

このように、既存の松坂屋名古屋店と名古屋PARCOが強みをより強くする取り組みを進め、さらにそこに「ザ・ランドマーク名古屋栄」が加わります。我々の強みはグループ力を結集し、エリアとして強くできることであり、点ではなく「面」で戦えるところにあります。

て大丸松坂屋百貨店とPARCOのノウハウを融合させた新たな商業施設を展開します。名古屋地区全体で今後の開発状況を俯瞰すると、その軸足は明らかに栄エリアに移りつつあります。

松坂屋名古屋店、名古屋PARCO、そして新たに加わる「ザ・ランドマーク名古屋栄」も含めて買い回りを強化し、さらに外部との連携によって栄エリア全体を活性化させ、ここを目指してわざわざ来ただけのような“デスティネーション”にしていきたいと思っています。

こうした取り組みをより確かなものとするため、ホールディングスに「エリアマネジメント推進プロジェクト」を組織として設置しました。栄エリアにおいて、グループ内外の連携を深め、地域に価値貢献するための戦略を推進していきます。併せて、実効性のある推進体制確立の下で、具体的な連携施策の実現をはかっていきたいと考えています。

栄エリアでは最近変化も見え始めています。これまではセントレアにはいらっしやるのですが、名古屋を通過してそのまま飛騨高山、北陸方面に向かう方が多くなったためか、松坂屋名古屋店のインバウンド売上はそう大きくありませんでした。ところが、今年度に入ってこの売上が急速に伸びてきており、第1四半期時点では前年同期の6倍強となっています。今、松坂屋名古屋店は大型改装の最中であり、4フロアをクローズしている状況ですが、前年比プラスで推移しています。その原動力のひとつがインバウンドであることは間違いありません。名古屋へのインバウンド顧客の流入は、2026年度に向けた当社グループの仕掛けによって、さらに確固たるものになっていくと考えています。

名古屋以外では、福岡エリアで2030年に向けた“天神ビッグバン”がすでに進みつつあり、また先般新たに発表した大丸心齋橋店南館の完全取得によって同エリアにおける開発のオプションも増えました。そうした可能性を秘めたエリアが当社グループには7エリアあるというのは、未来への成長に確実につながる大きなアドバンテージであると考えています。

コンテンツにこだわる意味と意義

当社グループの強みとして、顧客資産と店舗資産があります。これをうまく活用してコンテンツを育てていくことができると考えています。つまり、数百万人の当社優良顧客に「次にどんなものをお求めになりたいか」という声を直接聞くこともできますし、あるいは店舗でトラフィックの良い場所に育てていきたいコンテンツを展開し、認知度を高め、それによってグループ外に出店していくこともできます。グループの強みと将来に向けた成長の絵姿をつなぎ合わせるのがコンテンツだと思っています。

そのプロセスにおいては、お取引先様と一緒に開発ということ

もあるでしょうし、M&Aによってグループ化するという点もあるかもしれません。全く違うベクトルで、店舗でつながりの強いエリアにおいてローカルのコンテンツを発掘し、それを全国の店舗網やWEBで取り上げ、さらに出資して当社グループの中で取り上げていくということもあるでしょう。多彩な道筋があると考えられます。

本年3月に設立した事業承継ファンドもその一つです。事業承継を課題としている地域の有力コンテンツを持つ企業をサポートしながら、最終的にそのファンドを通じて当社グループ内に迎え入れるということまで視野に入れています。

中核事業の百貨店あるいはパルコが全国の主要都市に立地の良い店舗を展開できているのはアドバンテージです。建て替えやリニューアル、あるいは再開発によってバリューアップのポテンシャルは大いに有していると言えます。一方で、国内での多店舗化によって今後の成長を目指すことが難しいというのは自明のことです。我々はグループの実店舗に頼らないビジネスの軸を持たなければならないと考えています。

当社グループの強みを突き詰めていくと、「目利き力」ということがキーワードとして現れます。大丸松坂屋百貨店は商品・サービスを発掘し、海外ラグジュアリーブランドとの独占契約を結んでいた時代もありました。また、パルコは独特な感性と情報収集力で、世に新しく出てきたものをいち早く取り込み、たびたびヒットさせてきました。このように、これまで「目利き力」は仕入れとテナント誘致に生かしてきましたが、今後は「出資による保有」という新たなコンテンツとの付き合い方に適応させていきます。

一方で、当社グループの課題は海外に商業施設を持っていないことです。収益性の低さにより90年代後半から海外に展開していた大丸、松坂屋は撤退し、資本関係のない上海新世界大丸百貨を除くと、現在は全くありません。人口動態から見ると国内マーケットは必ずシュリンクする中、海外事業のあり方を検討する必要があります。

もうひとつの課題はEコマース。アナザーアドレスのようなサブスクリプションの新しい取り組みもありますが、Eコマース売上は中

元・歳暮ギフトが大半であるのが実態です。思うように拡大できない理由のひとつに、自社だけで扱えるコンテンツが少ないという点があります。デジタルは、生産者が直接お客様とつながることができるのが利点のひとつなので、コンテンツを持たない事業者はよほどの規模や差別化ポイントがなければ成功は難しいと思います。

つまり、自分でコンテンツを持つことは、ECビジネスの拡大につながりますが、海外ビジネスとしても店舗を出店するのは大きなリスクが伴いますが、コンテンツを出店・輸出することは可能だと考えています。

例えば、当社はタイ・セントラルと提携をスタートしようとしています。海外パートナーの商業施設の中に我々のコンテンツをテナントとして出店することが考えられます。そこで、J.フロントリテイリング、あるいは大丸松坂屋百貨店、パルコということが分かるようにしておけば、商品を手にとったお客様が、日本に来た時に、当社グループの店舗に親近感を持って店に足を運んでいただけるかもしれません。言わばインバウンドの2次的な効果なども含め、様々な観点から進めようとしています。

人財育成は最大のミッション

ただし、コンテンツを持つだけではうまくいかないのは明らかです。コンテンツを成功させるケイパビリティ、つまりその源泉となる人財が重要となります。

当社グループにはバイヤーやストアプランナー、スペシャリストなど目利き力のある人たちが多くいます。この人たちの知見をもっと活用できると考えています。一方で課題は、MDやIPといったコンテンツを持った時にそれをより発展、成長させていく能力であり、このためには既存人財の育成に加え、新たな人財の採用やそうしたケイパビリティを取得するためのM&Aが必要になります。

コンテンツの取得ルートを多元化していくことと、取得したコンテンツを成長させていくケイパビリティの実装、この2軸でコンテンツビジネスの実現に近づけたいと考えています。

失敗は挑戦の証。

挑戦することを文化として根づかせる。

中長期の持続的な成長に欠かせないのはやはり人財です。私の最大のミッションは、人財育成であると捉えています。人財育成はある程度の長期スパンで考えていかなければなりません。今までの会社と社員の関係ではなく、社員が会社の力を使って自分のWillを発現する、やりたいことを会社の力を使って実現する、それが会社にとっての成長の原動力になる、そのようなサイクルを作っていきたいと思っています。そのためには、風土の活性化も必要ですし、人財に投資して教育をレベルアップさせていくことも必要となります。さらに、社員のアイデアもきちんと拾い上げ、いいものは会社として投資し、事業として育てていくこともあるでしょう。多段階、多角的な取り組みをそういったサイクルの中で作っていきたくと思っています。

当社のJFR WAY、つまりビジョン実現に向けた5つの行動指針のひとつに「失敗を恐れず挑戦しよう」ということがあります。私は、この考えを本当に大事にしていきたいと思っています。つまり、失敗というのは何かにトライした確かな証です。だから、結果としての失敗ではなく、トライしたこと自体が重要なのだということを文化としてしっかりと根づかせていきたい。どうせやっても無理だろう、と始める前からあきらめるのではなく、挑戦しようという人の背中を皆が一緒になって押していくようなグループになることが重要です。

当社がこれまで成功してきた源泉のひとつとして人的資源管理を中心としたコストコントロールをうまく進めてきたことがあります。一方で、そうした成功体験があるばかりに、人的資源管理

から人的資本経営への転換が他の企業に比べても難しいというところがあるのではないかと感じています。まずコストという意識が出てくるのはすごく大事なことでありますが、今はデフレからインフレ局面に転換しようとする中で、トップラインを上げていくために果敢に投資を仕掛けていかなければなりません。

コストコントロール力は強みとして持ちながらも、リターンを追求するための人財投資を積極化するという、ある意味大きな意識転換が必要となっています。今のような、正解がひとつとは限らない時代であるからこそ、様々なケイパビリティを実装していくことが求められます。風土を変え、新しい方向に向けていくことについては、高い壁、あるいは分厚い壁があることも覚悟は

投資家とベクトルを合わせる。

企業価値向上は共通の目標。

利のある世界”に大きく変わろうとしています。そうなれば当然、我々の資本コストの認識も改めていく必要があると同時に、将来に向けては我々が追求すべきROEやROICの達成すべき水準も引き上げていかなければなりません。

今中期経営計画は投資先行フェーズという位置づけになりますが、そうした中でも確実にROE8%以上を達成すると同時に、中長期的にはROE10%以上を目指すことができる事業構造への変革を果敢に進めていかなければならないと考えています。

ROICについては事業別にWACCを認識するとともにそれをハードルレートとして事業別にROICの向上をはかっていきます。事業別に見たときに既存事業でROICが高いのはやはりコア事業のリテールとなります。そうした中で、長期的な成長を目指すために、なゼリテールよりもROICが低いデベロッパーに積極投資するのということも投資家様から問われることもあります。

我々がデベロッパー事業に積極投資していくのは基本的には当社がすでに保有する資産を有効活用し、収益を顕在化させることをメインとしています。デベロッパー事業で開発を進めるのは、延いてはコア事業のリテールをより強化する、つまりリテール事業のROICをより高めるということを主眼に置いたものです。ただ、そうしたストーリーの解像度をさらに高めることが必要と認識していますし、PERを向上させるためにもそこは意識していきたいと思っています。

その一環として、大型物件開発を進めている重点エリアにはホールディングスがエリア内のシナジーを具現化していく体制を構築することとしました。大型開発案件を契機に、エリアにおけるグループトータルとしての収益向上に対する責任と権限を明確化し、グループシナジーの最大化をはかりたいと考えています。

その実現に向けては、ROIC経営を現場にまでしっかりと浸透させていくことも不可欠です。そのため、この夏、事業会社ごとにROICプロジェクトを立ち上げ、実効性の上がる推進体制を構築しました。私自身も、社内で機会あるごとにROICには言及するよう意識しており、先日実施した私とグループ従業員との直接対

話です。だからこそ、人財育成は私が先頭に立つことで、時間を掛けながら責任を持って進めていきたいと考えています。

資本コストを意識した経営で企業価値向上へ

当社は、現状においては株主資本コストを7.0~7.5%、WACCを4.0~4.5%と認識しています。これらを上回るROE、およびROICを持続的に達成することが中長期的な企業価値向上につながります。昨年度はこれまで中期的な目標水準として掲げてきたROE8%をクリアし、ROICも5%以上とすることができました。

しかしながら、日本はデフレの出口に差し掛かるとともに“金

話である「キャッチボールミーティング」でも中期経営計画の説明の中でROICと現場との関わりについて話しました。

なお、今年度からはROICを役員報酬における達成すべき経営指標として採用するとともに、より株価を意識した経営を推進するため、TSRも取り入れることとしました。つまり、投資家の皆様と同じベクトルで企業価値向上をともに目指す仕組みが一層強化されたこととなります。資本市場との対話を深めることにより、経営の実効性を高めていきたいと考えています。

併せて、配当性向はこれまでの30%以上から40%以上へと引き上げるとともに、キャッシュフローの状況を見ながら適宜自己株買戻しも実施し、この3か年では株主還元として450億円以上を配分することとしました。

今中期経営計画で大事なことは、長期目線による攻めの変革を貫いていくことです。この3か年の具体的な成果が当社グループの未来を決めるとの覚悟を持ち、失敗を恐れず、思い切った挑戦を何度も重ねながら、新しいグループを築いていきたいと思っています。



価値創造プロセス

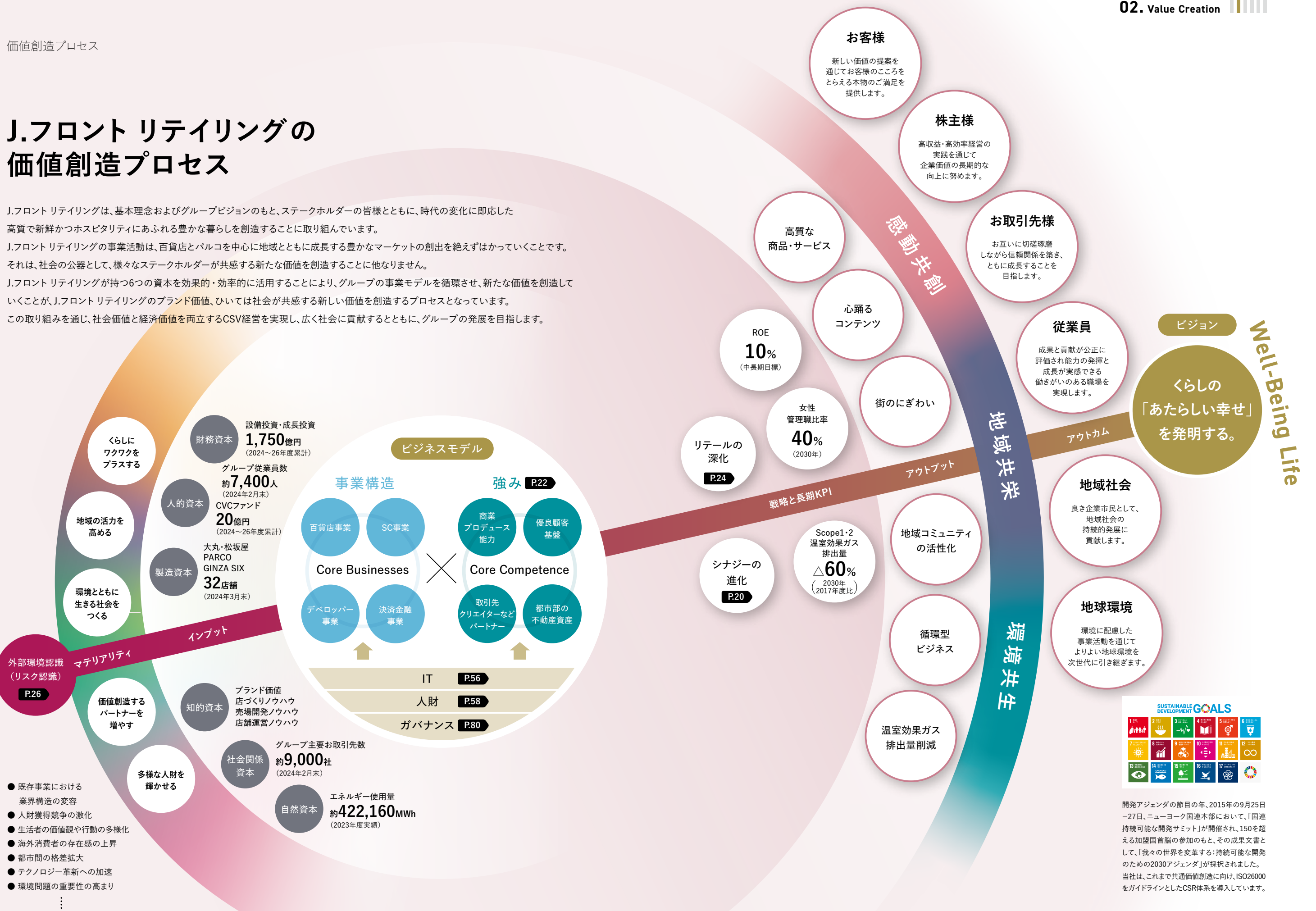
J.フロント リテイリングの 価値創造プロセス

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

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

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

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



インプット

- 外部環境認識 (リスク認識) P.26
- マテリアリティ
- 価値創造するパートナーを増やす
- 多様な人財を輝かせる
- 知的資本
- 社会関係資本
- 自然資本

財務資本 設備投資・成長投資 1,750億円 (2024~26年度累計)

人的資本 グループ従業員数 約7,400人 (2024年2月末)

製造資本 CVCファンド 20億円 (2024~26年度累計)

大丸・松坂屋 PARCO GINZA SIX 32店舗 (2024年3月末)

ブランド価値 店づくりノウハウ 売場開発ノウハウ 店舗運営ノウハウ

グループ主要お取引先数 約9,000社 (2024年2月末)

エネルギー使用量 約422,160MWh (2023年度実績)

ビジネスモデル

事業構造

- 百貨店事業
- SC事業
- Core Businesses
- Core Competence
- 商業プロデュース能力
- 優良顧客基盤
- 取引先クリエイターなどパートナー
- 都市部の不動産資産

強み P.22

IT P.56

人財 P.58

ガバナンス P.80

戦略と長期KPI

- ROE 10% (中長期目標)
- 女性管理職比率 40% (2030年)
- リテールの深化 P.24
- シナジーの進化 P.20
- Scope1・2 温室効果ガス排出量 △60% (2030年 (2017年度比))
- 地域コミュニティの活性化
- 循環型ビジネス
- 温室効果ガス排出量削減

アウトカム

- 高質な商品・サービス
- 心踊るコンテンツ
- 街のにぎわい
- 地域社会
- 地球環境

ビジョン

くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。

Well-Being Life

環境共生

地域共栄

アウトカム

- 従業員: 成果と貢献が公正に評価され能力の発揮と成長が実感できる働きがいのある職場を実現します。
- 地域社会: 良き企業市民として、地域社会の持続的発展に貢献します。
- 地球環境: 環境に配慮した事業活動を通じてよりよい地球環境を次世代に引き継ぎます。



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

- 既存事業における業界構造の変容
- 人財獲得競争の激化
- 生活者の価値観や行動の多様化
- 海外消費者の存在感の上昇
- 都市間の格差拡大
- テクノロジー革新への加速
- 環境問題の重要性の高まり

追求する3つの価値

新時代へ、グループの進化を遂げる

2030年に向け、当社グループが社会から求められる存在であり続けるために大切にしなければならないものは何かを考えてきました。そして、3つの価値、3つのシナジー、そしてグループがあらためて1つになることの追求がその答えであるという結論に至りました。

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

3つの価値



感動共創

人口減少社会に入った日本。社会の成熟化とは、大量生産・大量消費の終焉でもあります。情報やモノがあふれ、それらが次々にアップデートされることで、くらしは豊かになりました。一方で、価値観や嗜好、ライフスタイルの多様化に伴い、市場の細分化も顕著に進んできています。消費の原動力として「推し」が様々なジャンルで現れてきたのもその特徴のひとつでしょう。大事なことは、お客様ともっとつながり、プロセスや体験をも共有し、こころの体温を上げる、つまりワクワクにつながる仕組みを作り上げるということです。我々はお客様と、そして従業員と一緒に感動を生み出し、分かち合う企業を目指します。



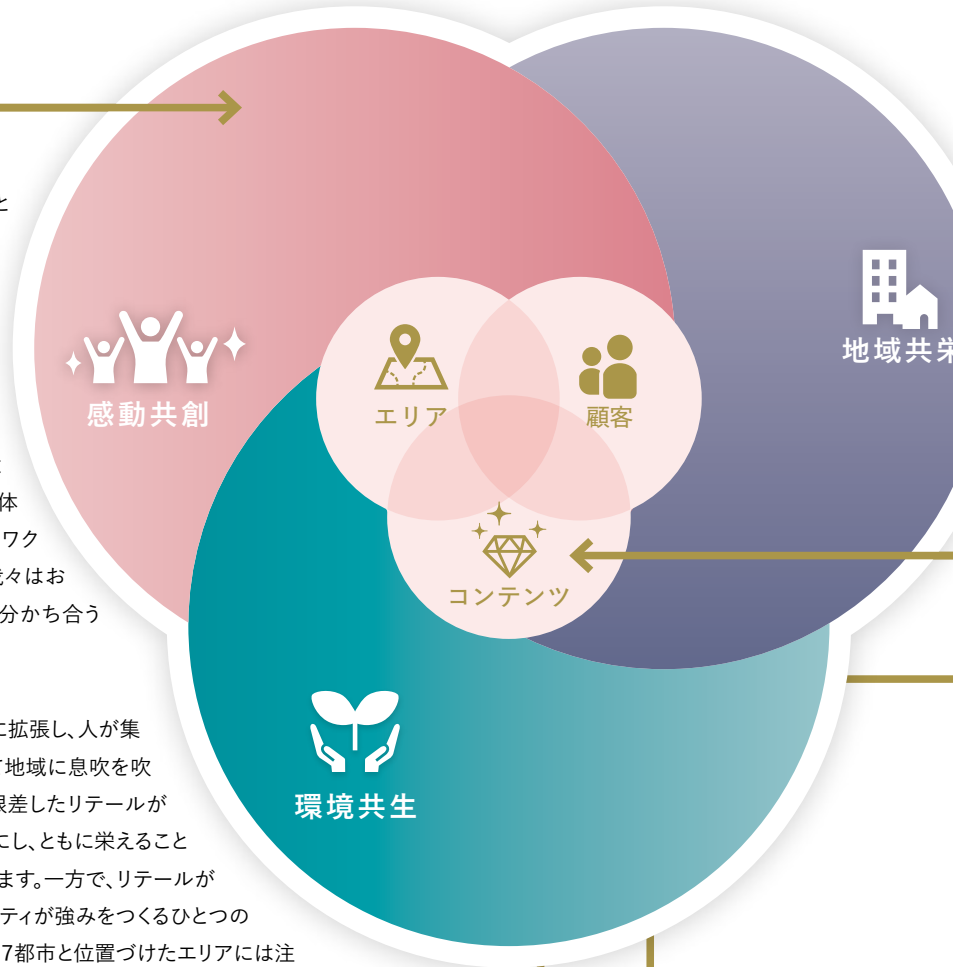
地域共栄

街は、生態系。事業が、機能が、エリアで重層的に拡張し、人が集まる。それぞれが互いに影響し合い、刺激し合って地域に息吹を吹き込んでいきます。我々のコアビジネスは地域に根差したリテールが原点です。地域とのつながり、ネットワークを大切に、ともに栄えることを志向するのは当社ビジネスの根幹であると言えます。一方で、リテールが陥りやすい課題は同質化。つまり、今後はローカルティが強みをつくるひとつのキーワードになるかもしれません。特に当社が重点7都市と位置づけたエリアには注目です。そこには、可能性しかないと言ってもいいでしょう。我々は地域にとって必要不可欠な企業を目指します。



環境共生

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



3つのシナジー



エリア

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



顧客

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



コンテンツ

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

1

つになる

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

また、グループの基盤となる仕組みの共通化、一元化をはかります。そのひとつは、カード統合です。これまで、グループ各社で複数のイシューにより発行されていたパルコカードやGINZA SIXカード、博多大丸カードをJFRカードに一元化する

ことを決定し、順次進めています。もうひとつは、グループ全体での業務システムの統合です。会計システム、決済システム、グループウェアと人事システムをグループ全体で共通化することにより、事業会社間の連携とともに、社内外コミュニケーションの活性化を促進していきます。

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

グループの強み

融合が、新たな強みになる

強み 01 商業プロデュース力

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

SC業態のPARCOは、商業施設のトータルプロデュース力により魅力的な商業空間の創造に取り組んでいます。特に象徴的なのは次世代商業施設と位置づける唯一無二の「渋谷PARCO」。モード、アート、カルチャーの最先端の店揃えでPARCOブランドの発信拠点にもなっています。出店エリアのマーケティング、企画立案から、ショップ編集、環境演出、店舗運営、保守管理まで一気通貫で行います。定期的・積極的な改装により、マーケット変化に対応した鮮度を保っています。

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

強み 02 優良顧客基盤

顧客とのリレーションの高度化に向け、一丁目一番地と位置づける大丸松坂屋百貨店アプリのユーザー数は219万人(2024年2月末)。また、百貨店独自の富裕層を中心とする外商顧客は30万人を超えています。外商顧客の近年顕著な動きとして、20~40代の若年富裕層の購買が活発であることがあげられます。若年層の開拓は百貨店の予てからの重要な課題のひとつですが、デジタル対応強化の後押しもあり、着実に進展しています。

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

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

なお、当社グループではこれまでグループ内でイシューが異なっていたカードをJFRカードに一元化することを順次進めています。これにより、強固な顧客基盤の構築を実現するとともに、決済・金融事業としての経営基盤の拡充もはかることができます。すでに本年4月には新たなGINZA SIXカードがJFRカードから発行されていますが、今後、パルコカードや博多大丸カードも新たに発行される予定となっています。こうしたプロセスを経て、シナジーに寄与するグループレベルでのCRMが格段に深化するものと見ています。



強み 03 都市部の不動産資産

北は北海道・札幌から南は福岡まで、全国の主要都市に百貨店を15店舗、PARCOを16店舗、そしてラグジュアリー・モールとしてGINZA SIXを展開し、バランスの取れた店舗配置が実現できています。東京・上野、名古屋、大阪・心斎橋、そして福岡では百貨店の大丸または松坂屋とPARCOが近接しており、グループとして相乗効果が発揮しやすいロケーションとなっています。大阪・心斎橋では2019年に建て替えオープンした大丸と2020年に新規開業したPARCOが、連結したビルによって一体的に運営されていることにより、相互に利用されるお客様も多く、当社グループのシナジー創出の象徴となっています。異質なものを並べることによって、これまでにない新たな価値が創出されました。

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

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

強み 04 取引先、クリエイターなどパートナー

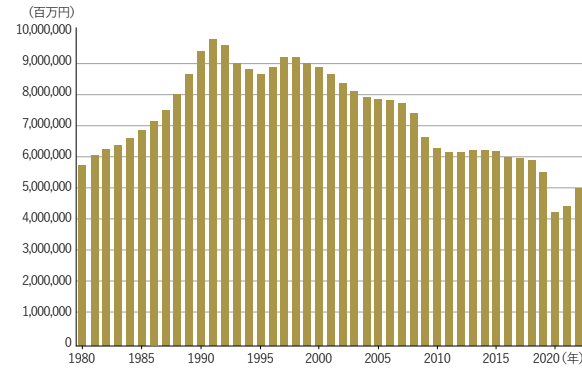
当社グループがお客様にお届けする様々な価値は、パートナーとの共創によるものにはなりません。百貨店ではこれまで数々の海外ブランドを発掘し、かつては独占契約を結んでいる時代もありました。300年、400年という永い歴史を持つ大丸、松坂屋はブランド価値を大切にしてお取引先から厚い信頼を得ることができているものと考えています。また、2017年に設立した「未来定番研究所」では、従来の百貨店の枠を超えて、未来の定番となるものを提案、発信していくため、様々なクリエイター、文化人、地域や多くの企業と接点を持ちながら「異分子結合」も推進しています。

パルコでは多様化するニーズに応える衣料品や雑貨のショップ導入などのリーシングに加え、さらなる事業成長へ向けには、生活者のライフスタイルの変化や需要に応じた業態のショップを先駆的に導入しています。また、出店企業と共同での新しいショップ業態の開発や、新進のファッションデザイナーやクリエイター、成長が期待される企業を支援する「インキュベーション」にも力を入れ、デザイナーが世に出るきっかけとなり得るイベントや若手デザイナーの発表の場を提供する「Asia Fashion Collection」の開催など、新しい才能の発掘と成長こそがパルコの成長と位置づけ、積極的な支援策を実施しています。

百貨店とパルコを同じグループに持つことにより、それぞれの目利きで選んだパートナーが相互に行き交うことで、他社グループにはないエクスクルーシブなシナジー創出がはかれるものと考えています。なかでも差別化の重要なファクターとなるコンテンツ開発には必須のコンピタンスです。当社が目指す新たなリテールモデルの実装に向け、様々なトライアルがもう始まっています。

百貨店復活は、実力か、“追い風参考”か

全国百貨店の売上高推移



業界はコロナ前を超える局面へ

小売業界においてコロナ禍からの復活が最も遅れていた百貨店は、2022年10月からスタートした全国旅行支援や、水際対策の大幅緩和、あるいはコロナ禍で積みあがった余剰貯蓄の効果もあり、売上は本格的な上昇トレンドに入りました。また、2023年5月に新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類に移行されたことにより、モメンタムに一層の強さが加わりました。

一方で、日本社会はデフレからインフレへと大きな構造変化の途上であり、国内消費はセクターごとに濃淡が生まれているのも現状です。そうした中で、百貨店はインフレに強い業態として、資産効果の下支えも加わり、持続的な消費の強さを示しました。国内顧客は富裕層消費が牽引するという構図で着実な回復を見せ、都心を中心にすでにコロナ前の水準を超える店舗も数多く現れました。さらに、急速な円安も後押しする中で、高額品消費を中心とするインバウンドが月を追うごとに加速し、客単価の上昇を背景に年度終盤には月次売上がコロナ前を超える状況となりました。

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

新型コロナによる行動変容は百貨店に多大な影響をもたらしました。外出自粛による人流の減少だけでなく、消費やビジネスなどあらゆる場面でオンライン化が急速に進展。人流あるいはリアル店舗に過度に依存したビジネスモデルの行き詰まりを露呈しました。まさに百貨店の存在価値そのものが問われたといっても過言ではありません。

コロナ禍を経て、消費の質は大きく変化しました。その質の変化とは、ひとつは消費の対象がより付加価値の高いモノやサービスにシフトしたこと、そしてもうひとつは百貨店の顧客層が若年富裕層に広がりを見せているということです。

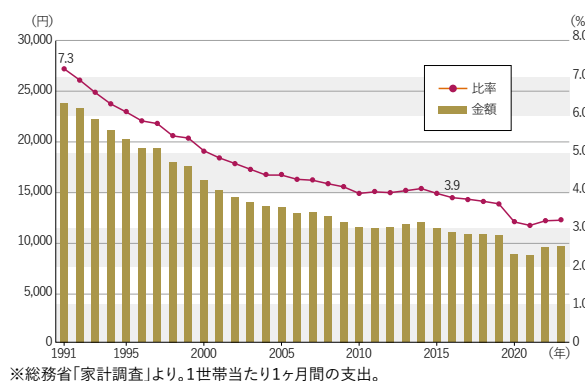
富裕層消費およびインバウンド消費の旺盛さに支えられた今の状況を実力と捉えるのか、あるいは“追い風参考”として変革の好機とするのか。百貨店は、まさに変化対応力が問われていると言えます。

百貨店の歴史は変化対応の連続

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

一方、総務省の家計支出調査によれば、91年に7.3%を占めていた被服履物への支出は、2016年には3%台へ、そして最近ではピークの半分以下となった状況が継続しています。百貨店はアパレルとともに成長してきたというかつての成功体験からなかなか抜け出すことができず、婦人服に過剰に面積配分した状況が続いたことにより、ますますお客様の嗜好や購買行動とのズレが生じることになりました。そのことがコロナでさらに加速し、百貨店のコンテンツとその提供方法、つまりビジネスモデルそのものが時代遅れとなり、抜本的な変革を模索している状況です。

家計消費支出に占める「被服履物」の推移



ビジネスモデルの時代への適合

当社は百貨店ビジネスモデルとして複数のオプションを開発しました。

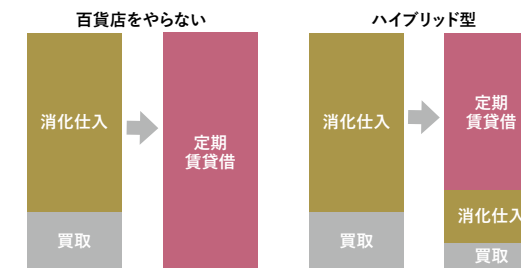
ひとつは、「百貨店をやらない」という選択肢です。つまり、百貨店で伝統的に行われてきた買取・消化仕入という取引形態を取らず、不動産賃貸ビジネス100%に転換しました。代表的なのは、2017年に旧松坂屋銀座店跡地を含む2街区一体開発により誕生したラグジュアリーモールのGINZA SIXです。

もうひとつは、“百貨店ブランド”のもとで不動産賃貸と買取・消化仕入をミックスした「ハイブリッド型モデル」を構築することです。2019年に開業した大丸心齋橋本店館が基幹大型店舗での代表例となります。中小型店舗でも、地域の顧客や周辺環境を分析することにより、最適あり方を追求しています。

定期賃貸借の利点は安定した収益の獲得や運営コストの圧縮を実現するだけでなく、サービス消費、体験型消費への対応強化に向けたテナントバリエーションを拡大することで店振りの鮮度アップをはかれること。安定的な収益確保をはかれることから、デフレに強いモデルであるとも言えます。

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

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



マーケット変化を捉える

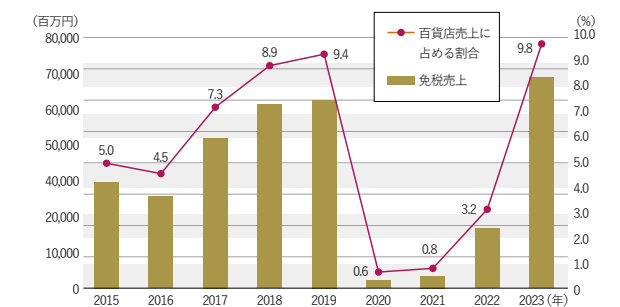
コロナ禍でも着実に売上を伸ばし、すでにコロナ前の水準を大幅に上回っているのはラグジュアリーコンテンツです。2023年度の特選売上は、2019年度比でほぼ倍増の97.0%増という高い伸びを示しています。コロナ禍で設備投資が限定される中、当社は戦略的に基幹店のラグジュアリー拡充に投資を集中し、国内消費とともにインバウンド消費の変化も捉え、大きな成果を得ています。

一方、ボリューム婦人服については2023年度でもコロナ前の7掛け程度にとどまっています。この課題に向き合うため、現在大型改装を進める松坂屋名古屋店では、既存ブランドの大幅入れ替えにより、若年層の開拓を含めた新たなマーケット開拓に取り組みます。

また、富裕層顧客を組織化した当社の外商売上はすでにコロナ前の2桁増で2,000億円を上回っています。外商はまさに「人」対「人」が商売の根幹にありますが、コロナ禍を契機に外商においてもデジタル化が進展しました。クラウドサイト「コネスリーニュー」は新たな外商の可能性を示す重要なツールとなっています。入会手続きのオンライン化を進めたことは若年富裕層の開拓を後押しすることにもつながっています。

インバウンドも2023年度はついにコロナ前の水準を超える673億円にまで成長しました。そのメインドライバーは顧客単価の大幅アップです。つまり、顧客数がコロナ前の7掛け程度にとどまっている中でコロナ前超えですので、今後の客数増による成長余地がまだまだ残されているものと見ています。

大丸松坂屋百貨店インバウンド売上(免税売上)推移



リアルの体験価値、空間価値がより重要に

コロナ禍は、社会のデジタル化を一気に加速させました。デジタルによって時間や場所の制約を超えられることを様々な生活の場面で実感することとなりました。一方で、その対極として五感から得られるリアルな体験価値がいかにかけがえのない尊いものかということに再認識する機会にもなりました。

そうした中、現在大型改装を進める松坂屋名古屋店のトビツクのひとつは圧倒的な空間価値の創造です。コンセプトは、“歴史に学び、未来をつくる”。「永山祐子建築設計」をパートナーとして起用し、“印象的なフォーカルポイントの構築”と“認識・回遊しやすい空間構成”をテーマとしてデザインを進めています。リアル店舗だからこそ実現できる、ラグジュアリーで心地いい、エクスクルーシブな顧客体験をお届けします。

我々の主戦場はあくまでも人と人とのコミュニケーションを通じて提供価値を増幅していくことであり、そこに強みがあります。人の力をデジタルで拡張する。その起点はあくまでもリアル店舗にあります。これからは、店舗ごとのローカルティを活かしたコンテンツをより意識していくことも重要になります。

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

リスクマネジメント

リスクは、戦略の起点

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

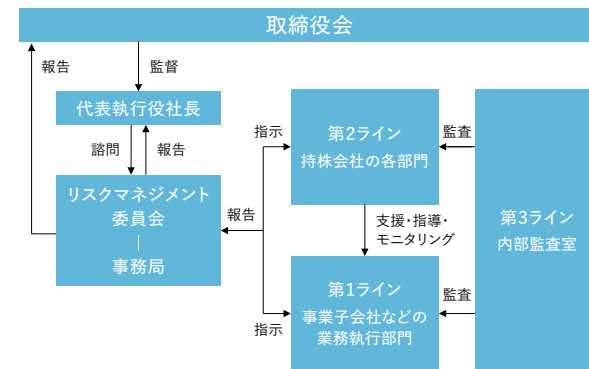
代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長、メンバーを当社執行役員および、主な事業会社の社長とするリスクマネジメント委員会を設置しており、リスクの抽出および評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

同委員会には、リスク管理担当役員を長とする事務局を置き、委員会で決定した重要な決定事項を事業子会社に共有し、ERM（全社的リスクマネジメント）を推進しています。また、リスクを

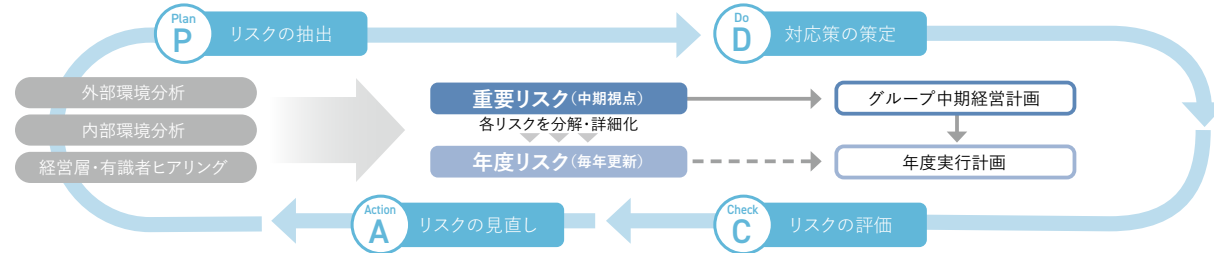
戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることにより、リスクマネジメントを企業価値向上につなげるよう努めています。

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

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメントプロセス(PDCA)



グループ重要リスクの全体像

	内部環境 (事業環境)	外部環境 (マクロ環境)
戦略リスク	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業における業界構造の変容 人財獲得競争の激化 生活者の価値観や行動の多様化 海外消費者の存在感の上昇 都市間の格差拡大 	<ul style="list-style-type: none"> テクノロジー革新の加速 環境課題の重要性の高まり 人権尊重の重要性の高まり 少子高齢化と所得格差の拡大
ファイナンスリスク		<ul style="list-style-type: none"> 経済動向の不安定さ
ハザードリスク		<ul style="list-style-type: none"> 地政学・地経学危機の顕在化 自然災害や疫病の発生や流行 情報セキュリティ脅威の増大
オペレーションリスク	オペレーションリスクについては年度リスクで対応	

■: 影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク

JFRグループ重要リスク一覧

分類	項目	影響度	将来の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
戦略リスク	既存事業における業界構造の変容	非常に大	↑	●大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下	●大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	●事業ポートフォリオの転換に向けた既存事業強化、事業開発 ●将来像を踏まえたM&AやCVCによる出資
	人財獲得競争の激化	非常に大	↑	●人財獲得競争での劣後、優秀人財の流出 ●従業員のモチベーション低下	●事業戦略の推進、イノベーションの創出 ●従業員のエンゲージメント、組織力の向上	●専門人財の採用、グループ人財交流、育成 ●従業員のWell-Being Life実現につながる人財投資
	テクノロジー革新の加速	非常に大	↑	●グループ全体の成長の停滞 ●テクノロジー活用遅延による競争力の低下	●テクノロジー活用によるビジネスモデルの変革 ●業務の効率化	●グループデータベース活用 ●AIの活用による業務効率化 ●Web3.0, XR, NFTなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 ●デジタル人材の育成
	環境課題の重要性の高まり	非常に大	➡	●ステークホルダーの離反、格付・ブランド力の低下	●持続的な成長、当社グループのプレゼンス向上	●温室効果ガス排出量削減 ●環境配慮型商品・サービスの取り扱い拡大 ●シェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大
	人権尊重の重要性の高まり	大	➡	●レピュテーション低下 ●労働環境悪化による生産性の低下、人財の流出	●ステークホルダーの支持獲得によるブランド力の向上 ●従業員のエンゲージメント向上	●人権デューデリジェンスの継続的な実施による持続可能なサプライチェーンの構築 ●従業員の理解向上のための社内教育
	少子高齢化と所得格差の拡大	大	➡	●国内市場規模の縮小 ●従来ターゲットのボリューム層の減少	●ターゲットへの対応による新規マーケット拡大	●自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者へのアプローチ ●上記ターゲットへリーチするための顧客基盤・事業基盤の拡大
	生活者の価値観や行動の多様化	大	➡	●売上、収益の減少	●新規マーケットの拡大	●自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者の価値観に沿った施策の推進(サブスクリプション事業、宅配事業、エンタテインメント、POPカルチャーなど)
	海外消費者の存在感の上昇	大	➡	●インバウンドの取り込みの遅れ ●インバウンドの急減	●インバウンド売上の拡大 ●ECなどの展開による外需獲得	●国内外顧客から支持の高い商品カテゴリーの継続強化 ●海外でのデジタル領域での展開を可能とするコンテンツ開発・保有の推進 ●継続した国内顧客基盤拡大の取り組み
	都市間の格差拡大	大	➡	●都心立地の商業施設の集客力低下	●都市のニーズ、街づくりへの貢献を通じた事業展開	●グループ重要拠点において自治体などと連携した街づくり参画(商業施設、オフィス、ホテル、レジデンスなど)
	ファイナンスリスク	経済動向の不安定さ	大	➡	●収益機会損失 ●資金コスト上昇	●成長戦略推進、事業ポートフォリオ変化の推進 ●資金コストの引き下げ
ハザードリスク	自然災害や疫病の発生や流行	非常に大	➡	●お客様、従業員の人命損傷 ●事業継続の危機	●事業の安定運営	●実践的なBCP訓練の継続実施 ●事業継続計画の定期的な見直し ●新たなパンデミックへの備えの強化
	地政学・地経学危機の顕在化	大	➡	●海外赴任(出張者)従業員の危険や生活困難	●海外事業の安定運営	●従業員の海外赴任先や出張先のリスク環境、実態を踏まえた海外危機管理体制の構築と推進 ●当社事業(特に海外事業)における影響監視
	情報セキュリティ脅威の増大	大	➡	●個人情報の漏洩、訴訟・損害賠償の発生、社会的信用失墜 ●業務の遅延・停滞	●業務やシステムの安定稼働 ●業務の効率化、リモートワークの推進	●グループ共通のシステムインフラの整備、高度化の推進 ●セキュリティ運用の高度化推進と対応体制の強化 ●グループセキュリティガイドラインの見直しと訓練等を通じた従業員のセキュリティ意識、リテラシーの向上

影響度: 中期経営計画期間中の、当社グループへの経済的なインパクト、ブランド価値へのインパクトを考慮したものの

見通し: 中期経営計画期間中のリスクの増減を、当社グループへの影響度を考慮して見通したものの

■: 影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク

リスクの分類については、複数の分野にまたがる場合は、当社グループの戦略に影響や関連性が最も高い分野で記載した

前中期経営計画の振り返りと新・中期経営計画

新・中期経営計画 (2024~26年度)

前中期経営計画(2021~23年度)の振り返り

—コロナ禍からの完全復活と再成長への基盤づくり

- 当初想定以上にコロナ影響が長期化したものの、中期経営計画の後半以降の需要回復を着実に捉えるべく、主力の百貨店、ショッピングセンター事業(以下、SC事業)での戦略効果、固定費削減など経営構造改革により、連結営業利益はコロナ前の水準に復活し、財務体質も有利子負債削減などにより大幅に改善しました。
- 2030年を見据えた再成長に向け、主力事業に加え、デベロッパー戦略では中長期計画の策定、事業再編を推進したほか、事業ポートフォリオ変革の観点から、新規事業創出に向けた出資やファンドの設立、事業の見極めなど経営効率の向上に取り組みました。

前中期経営計画(2021~23年度)とのつながり

前中期経営計画の主な成果と課題	新・中期経営計画(2024~26年度)とのつながり
リアル・デジタル戦略 <ul style="list-style-type: none"> 百貨店は本物本質重視による店舗の魅力化を推進し、ラグジュアリー、ウォッチ、アートにおいて目標売上を達成 デジタルタッチポイントとしてのアプリ会員が大幅に進展し、顧客単価上昇に貢献 SCはビルフレーム再構築の取り組みを推進し、当初計画以上の営業利益効果につなげた アナザーアドレスなど新規事業を創出 	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店は引き続き重点カテゴリーの強化 SCは基幹店のビルフレーム改革を推進 前中期経営計画で創出の新規事業の成長と新しい取り組みへのチャレンジ継続 リテールの魅力化に資するコンテンツの開発・保有
プライムライフ戦略 <ul style="list-style-type: none"> 外商顧客向けサービスの拡充や新規顧客の取り込みを推進 海外富裕層開拓に向けた協業先の開拓と取り組みの実施 グループ内カードのイシューア一元化を決定、カード会員の縮小傾向が課題 	<ul style="list-style-type: none"> 外商顧客の新規獲得に加え、顧客認識拡大による准外商・インバウンド層の取り込み オンラインのタッチポイントをさらに強化 カードのイシューア一元化を契機とした顧客基盤拡大
デベロッパー戦略 <ul style="list-style-type: none"> 戦略を主導する事業会社J.フロント都市開発を設立 中長期の大規模複合開発計画の策定・推進、商業以外の多様な用途の物件開発やファンド組成などの実行 	<ul style="list-style-type: none"> 策定した中長期大規模複合開発企画の推進 重点7都市における取り組みに集中
経営構造改革 <ul style="list-style-type: none"> 固定費削減は目標を大きく超過 不採算店舗の営業終了など事業基盤の絞り込みを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 課題事業・店舗の見極めを継続

2030年を見据えた経営の方向性について

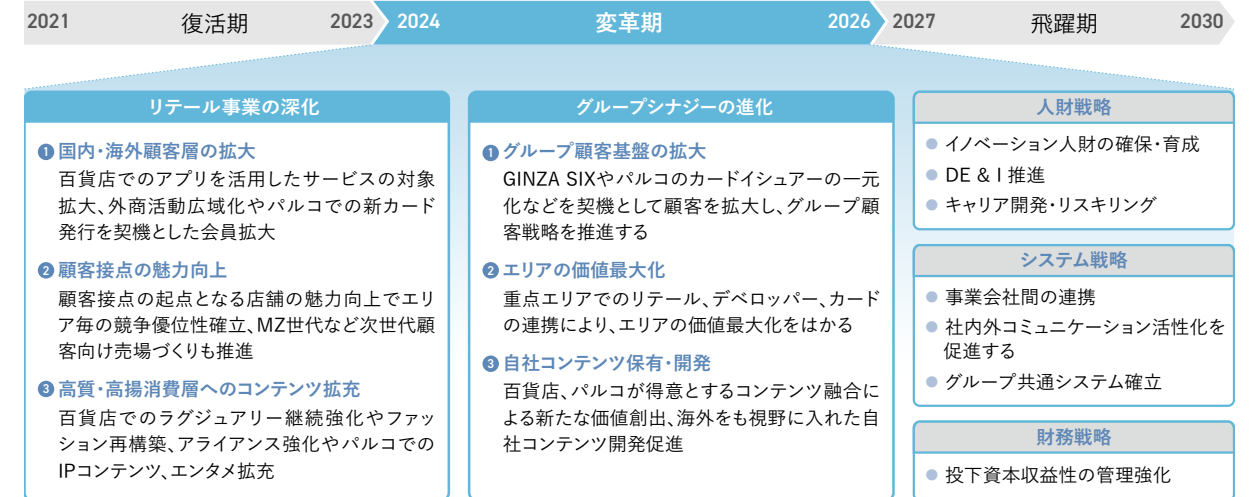
当社は、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向け、環境や社会課題に向き合い、事業を通じて解決をはかる「サステナビリティ経営」を基軸に、企業活動を推進しています。また、当社の強みは、全国主要都市を中心とする優良な顧客基盤や店舗不動産、ステークホルダーの皆様とのつながりや信頼、そして百貨店やPARCOなどで培ってきた商業プロ

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

当社を取り巻く経営環境変化		
消費	市場	社会
<ul style="list-style-type: none"> 主要購買層の世代交代、グローバル化の進展(インバウンド需要など) こころを充足させる「共感・応援・信頼のつながり」への欲求の高まり 生産・消費のサイクルから、「循環」意識へのさらなる高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 国内人口減少、所得格差の進行 都市機能の更新や集約・まちづくりが進行 地域経済の担い手の減少、地域独自の伝統や文化への関心の強まり 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動など環境問題が深刻化、地政学リスクの顕在化 人や地域とのつながりが希薄化、デジタル上でのコミュニティが台頭 労働力不足の深刻化、仕事選びでも自己実現、社会貢献などをより重要視

新・中期経営計画(2024~26年度)の位置づけ、全体構成

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



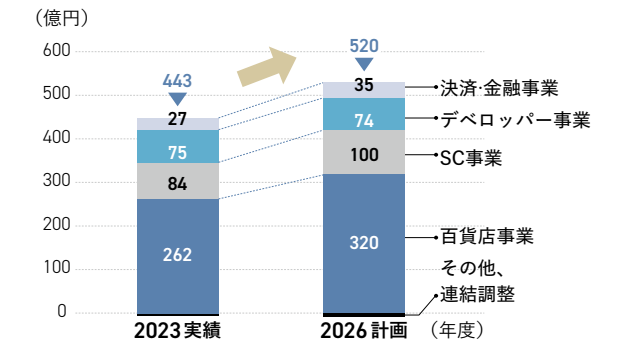
経営数値目標

経営指標	2026年度目標	対2023年度増減
事業利益	520億円	+17.3%
ROE	8.0%以上	+0.0p以上
ROIC	5.0%以上	+0.0p以上
有利子負債※1	2,850億円	+711億円
温室効果ガス排出量※2	△58%	△3p
女性管理職比率	31.0%	+8.5p

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

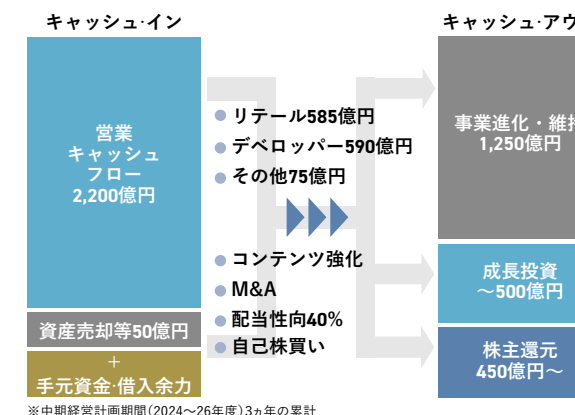
ROEは長期的には10%以上へ

セグメント別事業利益



キャッシュ・アロケーション

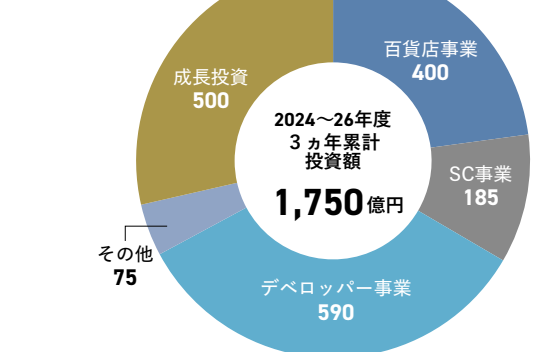
本中期経営計画では、リテール事業に加え、グループシナジーの具現化に向けたデベロッパー事業への先行投資、また成長戦略投資に重点配分します。



※中期経営計画期間(2024~26年度)3ヵ年の累計

また、連結配当性向40%以上の配当と自己株式の取得による自己資本額の適正化、株主還元強化をはかります。

セグメント別投資計画



収益性を伴う成長の実現

連結はROE経営、事業セグメント別ではROIC経営を推進します。2030年を見据えた成長投資を拡大する一方、成長性と収益

性に基づく投資管理の徹底などにより、収益性を伴った成長を実現します。

セグメント	2026年度ROIC目標	WACC
百貨店	10.5%	4~5%
SC	4.0%	3~4%
デベロッパー	4.3%	3~4%
決済・金融	3.4%	2~3%
新規	-	8~10%
連結ROIC	5.0%以上	4.0~4.5%
2026年度 ROE目標		株主資本コスト
連結ROE	8.0%以上	7.0~7.5%

ROIC > WACC (現状4.0~4.5%と認識)
ROE > 株主資本コスト (現状7.0~7.5%と認識)

グループシナジーの進化

① グループ顧客基盤の拡大

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

② エリアの価値最大化

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

③ 自社コンテンツの保有・開発

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

グループ経営基盤の強化

① 人財戦略

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

② 財務戦略

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

③ システム戦略

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

中期経営計画の骨子

リテール事業の深化

① 国内・海外顧客層の拡大

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

② 顧客接点の魅力化

- 百貨店事業では、顧客接点の起点となる店舗の魅力向上をはかり、各地域での競争優位性を確立します。松坂屋名古屋店をはじめ基幹店舗を中心に、重点カテゴリーの継続強化に加え、MZ世代など次世代顧客やマーケット変化に対応した売場づくり、また高質で快適な店舗環境、環境に配慮したデザインなど空間価値の向上に取り組みます。
- デジタルを活用した顧客接点の拡充に向けて、百貨店アプリやお客様向け専用サイトのリニューアルを通じた顧客コミュニケーションの高度化などに取り組みます。

- SC事業では、パルコ独自のブランド価値、来店価値の向上をはかるため、MZ世代や海外顧客からの支持拡大に向けた戦略改装を、重点4店舗を中心に実施します。渋谷PARCO・心斎橋PARCOでは初の大型改装を実施するほか、名古屋PARCOではエリア最大級のエンタテインメントやポップカルチャーの集積、次世代ファッションの導入などに取り組みます。
- パルコ店舗・オンラインでの顧客データの全社活用による顧客への発信強化、会員向けの新たなサービスの導入など、顧客接点の魅力化をはかります。

③ 高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充

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

事業別ROICの導入・定着を、 全社改革につなげる。

J. フロントリテイリング株式会社
取締役兼執行役常務 財務戦略統括部長

若林 勇人
Hayato Wakabayashi



ポートフォリオ変革に向けて

当社は中長期的かつ飛躍的な成長に向け、コア事業である「リテールの深化」を追求して収益拡大をはかりつつ、デベロッパー事業や決済・金融事業など非リテールへも領域を広げていくポートフォリオの変革に取り組んでいます。ポートフォリオ変革は企業の持続性・成長性にとって、永遠のテーマであるとも言えます。当社は今年度からスタートした中期経営計画を「変革期」と位置づけていますが、ポートフォリオを変革するための基盤を構築する時期であると捉えることもできます。足元の好調なリテール事業で稼いだ資金を将来のコア事業となり得る非リテール事業に重点的に投資していくことを本格的に進めていかなければなりません。中長期的目線での大きな構想と、短期間で形になるものの両面を示していく必要があると考えています。

リテールをコア事業としてきた当社の経営管理は、長年にわたりP/L中心の経営であったと言えますが、不動産事業をグループに加えた後は、B/S経営への転換に向け、ROA・ROEといった収益性指標を重視するように変革してきました。そうした中、ポートフォリオ変革において拡大を目指

すデベロッパー事業、決済・金融事業は、リテール事業とは異なり投資から回収まで長期間を要するとともに、有利子負債を活用したビジネスであるという特性があります。

そのため、当社は株主資本に借入金を加えた「投下資本」に対する収益性指標である「ROIC」に経営管理の軸を転換することにしました。3か年の中期経営計画のキャッシュ・アロケーションでは、「リテールの深化」とグループの将来に向けた「成長投資」に重点配分することにしました。前半は百貨店事業、SC事業での早期の成果創出に向けて積極的に投資を行い、後半はデベロッパー事業での大型開発投資を計画しています。また、成長投資枠として500億円を設定し、将来の成長への解像度を上げていきますが、ここでも「ROIC」を基軸とした「収益を伴う成長」の考え方に基づいて適切に判断していきます。

事業別ROICの本格運用

当社は事業別にROIC目標を設定しています。まず、事業特性の観点から同業他社をベンチマークして事業別WACC(加重平均資本コスト)を算定し、この事業別WACCを超過する水準で、「事業別ROIC」

の中長期目標を設定しました。事業の維持・拡大に向けた設備投資、および将来を見据えた成長投資を推進することで事業利益の向上に取り組む一方、成長性と収益性に基づく適切な投資管理の徹底により、ROIC目標の達成を目指しています。

「事業別ROIC」目標は、事業ごとに「将来B/S」を試算するというプロセスが必要となります。百貨店事業とSC事業は過去からの蓄積資本、つまり自己資本を有効活用し、デベロッパー事業、決済・金融事業については、有利子負債を大きく活用する想定で作成し、継続的にコントロールしていきます。併せて、ROIC目標達成に向けては、グループ各社の自己資本額の適正化をはかることも重要です。このことにより、グループ会社の経営陣にB/S管理の重要性や投下資本収益性に対する意識を高める効果とともに、J. フロントリテイリング単体の自己資本額を拡充することで、持株会社の格付において重要な指標の一つである「ダブルレバレッジ比率」が改善するなどの効果ももたらしています。

このように、ROIC導入はポートフォリオ変革を起点とした取り組みであると言えます。これまでは投資家目線の指標であるROEを活用してきましたが、ROICは企業側の目線

に立った、より適切な収益管理指標であると言えます。この点で、ROICの活用は「収益を伴う成長」という観点からもデベロッパーや決済・金融事業を伸ばしていくという当社の考え方にも合致しています。特に、ROICは分母の投下資本に有利子負債を加えることとなりますので、借入金をいかに効率的に使うかがポイントになる。非リテール事業の収益性管理に適していると言えます。

一方で、「事業別ROIC」の考え方を浸透・定着させるには、一定の年数とグループが一丸となった全社レベルでの取り組み、まさに「全社改革」という意識を進める必要があると考えています。当社は「事業別ROIC」をこの3年で定着させるため、2024年6月に「ROICプロジェクト」を発足させ、ホールディングスと事業会社が一体となって推進する体制を構築しました。前年度よりもROICを1ポイント改善させるには何に取り組んでいくべきか、その課題を共有化するために事業ごとのROICツリー策定を今年度中に完成させる予定です。事業会社に設置する「ROIC分科会」には、財務部門だけでなく経営企画など多くの部門にも参画してもらっています。

さらに、この「事業別ROIC」の定着に併せて、「エリア別ROIC」の導入も推進していきます。今後、重点7エリアの開発が順次進んでいきますが、その目標となる収益水準をエリアごとに数値設定し、地域特性を反映した収益水準を説明できるようにしていきます。つまり、「事業軸とエリア軸のマトリックス経営」を志向していくことになります。

経営管理の高度化

経営管理レベルの高位平準化を目指し、経営管理指標として「ROIC」を導入するにあたっては、ホールディングス、事業会社それぞれの視点で重要なポイントがあります。ホールディングスでは、「事業ポートフォリオ管理」と「投資管理の厳格化」がその中心になり、事業会社においては、事業別ROICツリーの展開によって、投下資本収益性の考え方を事業現場に浸透させ、業績管理に活用することがポイントとなります。事業ポートフォリオ管理では、「売上高

成長率」に加えROICとWACCとの差分である「ROICスプレッド」、市場環境を勘案した「将来性」の3つの軸で管理していきます。グループにおける各事業の位置づけを明確にしたうえで、ホールディングスとして、事業別の戦略方針、数値目標を規定します。投資判断においてもROICを評価軸に加え、WACCと比較することで、投資する事業の収益性・効率性が充分にあることを確認します。そのうえで、投資後のモニタリングにおいてもROICを評価指標として追加し、B/Sが過度に膨張することないようにコントロールしていきます。また、事業特性や事業規模・市場シェア等を考慮したうえで、撤退・売却などの方向づけを行う指標としてもROICを活用します。

このように、ROICは事業会社のマネジメント強化にも有効であると考えています。具体的には、事業会社が行う一定の金額を上回る設備投資については、「投資計画検討委員会」において、定量的な投資基準に基づく検証を行い、投資回収の実現性を軸に経営会議や取締役会での意思決定をサポートする役割を実践しています。

常に複数のシナリオを持つ

さらに、グループの各事業・店舗を3つのフェーズに分類して管理を行う「フェーズ管理」の仕組みを導入しており、事業・店舗の将来キャッシュフロー創出力を軸とした事業診断を定期的に行っています。診断の結果、「フェーズII:要注意」に分類された事業については事業会社が、「フェーズIII:再生・撤退検討」に分類された事業については、ホールディングスが主導して再生計画を策定します。

また、従来に増して不確実性の高まりが顕著な昨今の経営環境下においてはリスク管理の強化は不可欠であり、複数のシナリオに基づいて事業会社を含めたグループ経営マネジメントを徹底していく必要があると考えています。特にホールディングスの役割として、リスクシナリオ、さらにはワーストシナリオへの備えを常に想定しておくことが不可欠であるとの認識から、ホールディングス主導で資産・事業の見極め等の

03. Management Strategy

プランを策定しています。

コロナ禍を経て、経営管理においては複数のシナリオを策定しておくことの重要性を改めて認識しました。リスク、ワーストシナリオが進行していく過程でも事業を適切に継続するためには、資金確保が最も重要となります。当時は、慎重過ぎるのではないかと意見もありましたが、経営環境がさらに悪化する状態を想定して、先手を打って運転資金の18ヵ月分を確保するというところを行いました。これも資金を重視したキャッシュフロー経営の考えに基づく施策であったと認識しています。また非事業用資産の見極めもホールディングスのリスク管理強化策の一つです。例としては、政策保有株式の縮減が挙げられます。政策保有株式については、新規取得は原則として行わず、保有合理性検証に基づき、適宜削減をはかることを基本方針と定めています。

財務の役割を「攻め」にシフトする

株主還元においては、2024年度から、連結配当性向をこれまでの30%以上から40%以上に引き上げ、持続的な利益成長を実現することにより、継続的な増配を目指すこととしました。併せて、株価やB/Sの状況を見ながら本年度上期にはすでに100億円規模の自己株買いも実施するなど、投資家に対する総合的なリターンの向上を意識し、財務の役割を従来以上に「攻め」にシフトすることにしました。

経営管理の高度化に伴い、財務部門に求められる役割は大きく変化してきました。2000年頃までは、経理・税務を担う部門として正確迅速に決算を行える「実務家」が求められてきましたが、2000年以降になると予算策定や投資家との対話などの財務を担う「専門家」、そして現在は、企業の羅針盤として攻めの領域にも取り組む専門性を持った「戦略家」が求められています。つまり、決算・税務や、会計・資金オペレーションなどの「守り」の領域を担うだけでなく、経営・事業戦略に積極的に参画し、財務戦略の立案・遂行や、IR・投資家対応などの「攻め」の領域へと役割をシフトしていくことが重要であると考えています。

浮かれず、 課題に正面から挑む。

株式会社大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長

宗森 耕二
Koji Munemori



独自のポジションをつくる

百貨店の足元は国内富裕層とインバウンドという2つの活発なドライバーにより好調です。マクロの視点でも、この状況はしばらく持続すると言えるでしょう。私はむしろ、こうした好環境下であるからこそ、まず強みを伸ばすということと同時に、百貨店の本質的な課題を解決することに取り組んでいかなければならないと思っています。

お客様視点では、まず伸びている外商、インバウンドは引き続き伸ばしていきたいと考えています。一方で、コロナ前の主要顧客は高齢化や所得の二極化の進展により購買力が低下傾向にあることから、新しいお客様を取り入れていかなければなりません。つまり、MZ世代のお客様をしっかりと取り入れていく戦略を持たなければならぬと考えています。

商品という視点では、伸びているラグジュアリーや時計、アートについては、本年度もしっかり伸ばしていきます。ただ、そうしたカテゴリーは当然ながら他の百貨店も注力しており、百貨店同士の差別化が難しくなります。

そこで重要になるのは、コンテンツと

いうアプローチです。先ほどMZ層の開拓ということが課題と申し上げましたが、コンテンツはその課題克服に欠かせないファクターであると位置づけています。そのため、当社は昨年秋に新規コンテンツ開発の専門部署を立ち上げ、既にこの1年間で大小含め70以上のブランド発掘・開発が進んでおり、ポップアップも含めて、力強く動き始めています。

こうした取り組みを通じ、当社独自のポジションをつくっていくことが不可欠であり、まさに私に課せられた重要な役割であると認識しています。百貨店を今という時代、マーケットにフィットさせていく。好業績の今だからこそ、スピードを上げて百貨店の変革を進めていきたいと考えています。

外商を“ブランド化”

富裕層顧客を組織化した当社の外商ビジネスは、着実な成長を持続しており、2,000億円を超えるマーケットにまで拡大しました。本年5月に実施した外商顧客向けの恒例大型催事では、過去最高売上も記録するなど、百貨店の活発な消費を牽引しています。

特に最近の特徴的な動きとして、若年富裕層が存在感を増してきているということがあります。オンラインでの顧客開拓を進めてきたことや、ラグジュアリー、アートなど付加価値の高いコンテンツを強化してきたことも成果につながっているものと思います。顧客単価が高いところにも注目しています。昨今の資産効果だけではなく、若年層パワーカップルの台頭など、今後もこうしたマーケットは安定的に成長を続けるのではないかと見ています。

「外商」は、「店舗」「アプリ」と並ぶお客様との重要なタッチポイントであると位置づけられます。あるいは、長年間に培ってきた無形資産のひとつであるという言い方もできるでしょう。私は、この「外商」という日本の百貨店独自のユニークなオペレーションのブランド化ができないかということを考えています。「百貨店の外商たるものは何か」ということを顧客目線でもう一度再定義すると、外商の根源的な価値がより顕在化するのではないかと見ています。ブランドとして若い世代にも認知されることにより、将来的には、例えば若い世代に圧倒的な支持基盤を持つGINZA SIXでも新

たなスタイルの外商が生まれてくれば面白いのではないかと考えています。

また、百貨店では今、外商顧客以外にも購買力の高いお客様が増えてきているというのが特徴です。そうした顧客もまずアプリ会員化を進め、CRMを強化していきます。そうした中で、一定以上の購買をしていただける顧客は「准外商」と認識することにより、インセンティブを付与しながら顧客単価の向上をはかります。究極は外商顧客になっていただくような仕組みにしていきたいと考えています。

海外富裕層という視点では、インバウンド顧客の固定客化を進めています。ポイントになるのは、そうした顧客にどのように情報を伝え、リピートしていただくかということですので、顧客のインサイトをいくつかのアプローチで探っているところです。国によって伝達手段を変えていくということも必要になるかもしれません。タイ・セントラルグループとの取り組みのように、海外富裕層の送客スキームを構築することも重要と考えています。

若年層へのアプローチを強化

最近の消費の特徴として、特にラグジュアリー、時計やアートといったカテゴリーにおいて若年層の消費が伸びているということがあります。逆の言い方をすれば、それらを除くと、若年層が積極的に百貨店に来られる理由が殆どないというのが現状だと思います。化粧品やデパ地下はこれまでも一定のご利用は見られますが、やはりファッションや雑貨、新規カテゴリーでいかに取り込めるかがポイントになります。

今年度11月と来年度上期の2期に分けて大改装を進める松坂屋名古屋店では、そうした顧客層の拡大、若返りという課題にチャレンジしていきます。今回の改装により、以前と比べて婦人服ブランドを大胆に入れ替え、いわゆる新しいラグジュアリーに分類されるファッション・雑貨を大幅に強化します。一方、継続ブランドについては、CRMデータを徹底的に分析するとともに、OMO化を重視しました。

婦人ボリュームファッションへの課題は、コロナ前から言われてきた百貨店が抱える課題の本質そのものでもあります。そうした中で、大幅な入れ替えをするという判断に至ったのは、コロナを契機としたある意味で不可逆的な行動変容の影響が大きいと言えます。

ひとつは職場環境でのファッションのカジュアル化がさらに進んだこと。二つ目は特に高齢の方のお出かけの行動範囲が狭まり、お出かけの機会が減少したこと。三つ目は、サステナビリティの考えがより浸透したことで、サプライサイドが多くつくり、バーゲンで売り切るといったマーケットが縮小したこと。これらの変容は元に戻るということはないでしょう。

この大胆な挑戦が我々の仮説どおりの成果につながれば、他の基幹店にも拡張展開することを想定しています。ボリューム婦人服の構成率が高い店舗がまだまだありますので、順次変えていきたい。名古屋店の大改装には、百貨店の将来を見据えた概念実証(PoC)といった意味合いが含まれていると言ってもいいかもしれません。

コンテンツを軸に同質化から脱却

百貨店は同質化し差別化ができておらず、新しいポジションも担えていないのが現状です。その打開に向けては、コンテンツが一番トップにある概念だと考えています。

今は「消齢化」、つまり年齢に関係なく価値観でつながる時代です。こうした時代に新たなコンテンツを発掘・開発していくためには、コンテンツの枠組みそのものの捉え方を変えていく必要があります。

我々の組織は、基本的にはカテゴリーやブランドで枠組みを決めて行動するところがあります。それは、組織運営としては効率的な面も当然ありますが、一方で、結果としてそのことで自らの行動範囲を狭めてしまっているのではないかと見えています。既存の枠を超えてコンテンツを発掘できる体制になっていないということです。

そのため、当社は新たに「新規コンテンツ開発担当」という組織を設置しました。コンテンツで重要なのは、新たなものを発掘するという視点とともに、既存の中の組み合わせで新たなものを開発するという視点です。もうひとつ大事なキーワードとなるのは「ローカル」であり、そこに当社の全国展開の店舗網という強みが生きてくると考えています。北は北海道・札幌、南は九州・博多まで、15のリアル店舗を展開していることをアドバンテージとしながら、そこで働く従業員という貴重な人財を通じて、ローカルコンテンツの魅力をもっと発掘できるのではないかと考えました。

例えば、ローカルコンテンツとラグジュアリーが共創するといった動きも実際に起きてきています。大丸京都店では、この秋にラグジュアリーのクラフトマンシップと、大丸の発祥の地である京都にて、次世代の伝統工芸職人をつなげて新しい価値を生み出すことにより、オリジナル商品の開発を実現しました。そうした動きを店舗のある各エリアでしっかり展開していきたい。それが地域とのつながりを強みにする当社のユニークさにもつながると考えています。

ラグジュアリーが牽引する中で百貨店業績が好調だということはありますが、次のステージに向かうためには、新たな提案が必要です。そこに向けて、コンテンツは最上位にある概念だと思います。その差別化の中軸を持つことができこそ、環境やサービスの向上がより生きることとなり、独自のポジション確立につながるものと考えています。

これらがブレイクスルーできれば、当社グループの百貨店が進化できるポテンシャルは高いと考えます。そうした意味でも、今回の名古屋店大改装には、今後の百貨店のあり方を大きく変える可能性を秘めた要素が数多く詰まっています。当社が考える中期的な百貨店のグロース、そのキック・オフを圧倒的なインパクトでぜひお見せしたいと思っています。

マネジメントインタビュー 03

強みをより強く、 そして未来につなぐ。

株式会社パルコ
代表取締役兼社長執行役員

川瀬 賢二
Kenji Kawase

重点店舗のポテンシャルを 最大化

今年度からスタートしたパルコの2024-26年度中期経営計画では、2040年という未来を展望しそこからバックキャストすることにより、この3か年間になすべきことを大きく2つに落とし込みました。

一つは店舗事業の再構築です。強い店舗はより強くしていかなければならないと考えています。

具体的には、池袋、渋谷、名古屋、心斎橋の4つのPARCO店舗に経営資源を投下し、これらの店舗が持つ社会価値と経済価値を最大化していくことがポイントです。特に渋谷PARCOと心斎橋PARCOは、今中期経営計画期間中に開業から5年という大きな節目を迎えます。両店舗はインバウンド需要も大きく取り込み、とても好調な店舗ですが、今の成功が5年後にも続いているかは分かりません。未来を見据え、変えるべきところにはしっかりと手を打っていきたくと考えています。名古屋PARCOは、東海地区NO.1のポップカルチャーコンテンツの強みを持つ店舗に進化させ、また、

J. フロント リテイリンググループで進行中の名古屋・栄エリアにおける開発案件「ザ・ランドマーク名古屋栄」に参画することにより、シナジー創出に貢献します。池袋PARCOでは、周辺商環境の大幅な変化を踏まえ、テナント構成の抜本的改革に取り組みます。

これらの重点4店舗に加え、札幌、仙台、浦和、調布、福岡の各PARCOでもビルフレーム改革に取り組みます。例えば、23年度、浦和PARCOは過去最高のテナント取扱高を更新しました。積極的な改装によりお客様からの支持が広がり、この街の中で唯一無二のお客様にとって「なくてはならない存在」になっていると自負しています。最先端のカルチャーやファッションを求めに応じて届けるということも役割ですが、そのエリアの特徴を出していくということがより重要です。

二つ目はコンテンツです。本年3月の組織改編で、世界に通じるコンテンツの創出を目指し文化創造事業本部を発足させました。従来のエンタテインメント事業に加え、新規ビジネス開発機能を集約し、パルコで最大の経営資源である渋谷PARCOという組織をその中に組

み込みました。

2019年に建て替えた新生渋谷PARCOは、ボーダーレス、エイジレス、ジェンダーレスをテーマに、ファッションにアート、カルチャーなどが高いレベルで結びつき、唯一無二の商業施設として、海外のお客様を含め多くのお客様に支持されています。パルコはこの渋谷の地で、創業以来、演劇、音楽、映画、コンテンツなどのエンタテインメント事業を自主運営し、独自の文化を創り上げてきました。さらに2023年9月には、新たにゲーム事業部を立ち上げました。ゲームを次世代カルチャーの成長分野として期待しており、ゲーム関連のイベント、展覧会やゲーム開発、グループ企業のXENOZと連携したeスポーツなど、新規事業として開発・探索していきます。渋谷に集まる情報や渋谷PARCO自体が持つ力とエンタテインメント事業を集結させ、国内外に向けてパルコブランド価値を高め、世界に通じる新しいコンテンツを創出します。この中期経営計画の3年間において、成功するための実証実験を繰り返しコンテンツ事業の勝ち筋を見つけることを目指しています。

今中期経営計画の大きな特徴は、未

来を見たときにやらなければならないこれら2つのことを同時に走らせることです。我々自身が次の時代を予見して、新時代の動きに先駆けて事業基盤・経営基盤を整えていこうと考えています。

「未来の働き方づくり プロジェクト」を発足

店舗を強くするという取り組みとともに「未来の働き方づくりプロジェクト」をこの7月からスタートさせました。

PARCOが出店している都市は成熟しているため今後マーケットとしての大きな成長は望めません。そうした中でパルコのビジネスモデルは、人口が伸びる、消費が伸びることを背景にしたこれまでのやり方から、新しいやり方に転換していかなければなりません。社内では、「2030年の仕事」をイメージしたときに、未来にやっていない業務は見極め、続けていく業務も今のやり方が良いのを見直し、早く着実に成果を出せる業務の在り方をつくっていきます。将来にわたり当社がパルコらしさを失わず、さらに事業を成長させるため、これまでの価値観や風土に基づいた仕事の仕方を発展的に改め、将来にも通用する仕組みを確立します。

パルコの本質を 再定義

パルコの社会的役割は、「街づくり」を基盤とした、「情報発信」と「インキュベーション」です。そのうちの「街づくり」はグループが連携して取り組む、大きな枠組みに昇華させました。私たちパルコは、「情報発信」と「インキュベーション」という2つの能力にさらに磨きをかけて強くしていきます。

一つ目の「情報発信」では、パルコの強みである集客力や話題作りの力を、収益の多元化の源泉にしたいと2019年頃から考えていました。北海道から九州までPARCO16拠点の店舗をメディアセンターと捉え、テレビコマーシャルや映画のロケーションへの活用や、サイネージ・店頭スペースなどを販売する動きのほか、各PARCOで地域共栄に取り組むプロデュース事業の動きも始まっています。これら、情報発信の力を収益につなげていきます。

「インキュベーション」では、例えば当社のコラボレーションカフェ事業は、アニメなどとコラボしたカフェを、各PARCO店舗を中心に展開しています。コンテンツ自体がまだまだ若くて伸びしろがあるときに、これから人気が出てくるIP*と手を組み、お客様がその世界観に浸れるような空間や時間を作って喜んでいただきたい。そういうマーケットに関しては、パルコに一日の長があります。これからの3年間で、IP*ホルダーとの関係性をさらに強化していきます。

グループの相互理解を 深める

3月の人事異動では渋谷PARCOと心斎橋PARCOの店長が、それぞれ大丸札幌店、大丸東京店の店長に就任するなど、グループ企業間で店長クラスの人財交流に踏み込みました。J.フロント リテイリンググループとしてシナジーを本格的に追求していこうとする取り組みの表れです。

百貨店とPARCOではマネジメントすべき人財の人数が相当に違っていません。顔の見える人数をマネジメントするPARCOの規模では、いわゆる阿吽の呼吸で済んでいたことも、百貨店の規

模では通用しません。百貨店の店長に就任した彼らは、これまでとは大きく違うマネジメントを身につけていかなければなりません。ぜひ、その身につけた新たな視点やノウハウを共通言語として、百貨店の良いところをパルコの中にも取り入れられるようフィードバックしてほしいと期待しています。また、パルコの社員は百貨店の「外商」について興味を持ち、理解すべきだと思います。逆に、百貨店側からもパルコのわかりづらい仕組みはたくさんあるでしょう。百貨店の若手にはパルコを経験してもらいたいと思っています。今、百貨店からパルコにも大勢のスタッフが出向してきていますが、特に若い世代はやはり好奇心のかたまりです。上からの指示ではなく、現場からアイデアが次から次へと湧き上がってきます。失敗もどんどん経験してほしい。百貨店とパルコの若いエネルギー同士がぶつかり合う、そんな動きが様々な現場で起こることを期待しています。

私は1年間ホールディングスで勤務し、ホールディングスから見た風景とパルコから見た風景の違いを理解しています。パルコ、百貨店、そしてホールディングスの間の相互理解をもっと進めて、パルコもグループも、もっと大きく成長させていきたいと考えています。

*IP: 知的財産を意味するIntellectual Propertyの略語。クリエイティブな活動によって生み出されたアイデア、創作物などの、知的財産として価値を持つアニメ・ゲーム・映画などのコンテンツ。

7都市のグロース、ここに始まる。

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

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

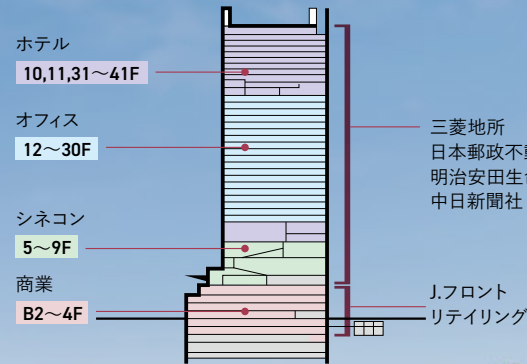
01 NAGOYA
名古屋
栄エリア

「ザ・ランドマーク名古屋栄」
2026年夏開業予定

J.フロント都市開発株式会社は、名古屋「栄」での新たなランドマークとなる文化・交流価値創造拠点の構築をコンセプトに、商業・ホテル・オフィス・シネマからなる複合施設を共同事業者(三菱地所株式会社、日本郵政不動産株式会社、明治安田生命保険相互会社、株式会社中日新聞社)とともに開発します。

本プロジェクトは2022年3月に名古屋市より都市計画決定を受け、2022年7月に新築工事に着手しました。J.フロント都市開発と共同事業者は本計画を通じ、愛知県や名古屋市が進める都市のブランド力向上に資するラグジュアリーホテル誘致等栄エリアの重層的な都市機能整備を推進することで、周辺エリアの賑わいをさらに高めるとともに、名駅エリアと合わせた2核両輪で名古屋市国際競争力強化に貢献していきます。

当社グループは地下2階から地上4階の商業部分を保有・運営する計画で、既存業態にこだわらないコンセプトで新たな商業空間を創造します。松坂屋名古屋店、名古屋PARCOなどグループが展開する近接商業施設、およびJFRカードとのエリア連携により、グループシナジーの拡大を追求したいと考えています。



松坂屋名古屋店と名古屋PARCOの強みをより強く

〈松坂屋名古屋店〉

松坂屋名古屋店ではすでに前中計においてラグジュアリーと時計の強化をはかり、着実な成果につなげています。本年11月から順次オープンする改装では、計8フロアにわたるリニューアルを計画し、MZ層を含む次世代顧客に向けたファッションの再構築やライフスタイルゾーンの刷新など、新たな魅力を取り入れます。また、リアル店舗というお客様との最大のタッチポイントにおける体験価値を飛躍的に高めるため、著名建築家との協業により、五感を刺激する居心地のいい店舗空間の創造にも取り組みます。

〈名古屋PARCO〉

名古屋PARCOについては本年秋に東館と西館の計約3,000㎡におよぶ大型改装を実施し、東海地区ナンバー・ワンのポップカルチャーの集積を進めるとともに、MZ世代に向けたファッションゾーンの再構築を行い、広域からの集客をはかります。東館は2階が全面「ポケモンセンターナゴヤ」になるなど、このリニューアルを契機にエンタメ空間「PARCOエンタPARK」としてパワーアップします。また、西館は全22ショップが大規模リニューアル。有力ブランドが集結し、より洗練されたファッションビルとして生まれ変わります。

松坂屋名古屋店、名古屋PARCOそれぞれが、強み、特徴をより際立たせることにより、栄エリアをデスティネーション化する役割を果たし、エリアの価値向上につなげていきたいと考えています。

公園の新たな可能性を探る 実証実験「PAXX?」

J.フロント都市開発株式会社は、名古屋市栄の久屋大通公園のエンゼル広場で、公園の新しい使い方や可能性を模索する実証実験「PAXX?」を三菱地所株式会社と株式会社竹中工務店とともに実施しました(2023年9月27日~10月2日)。久屋大通公園南エリアの沿道・周辺には、当社グループが運営する松坂屋、パルコ、名古屋ZERO GATE、BINO栄があり、さらに再開発事業「ザ・ランドマーク名古屋栄」を開発中です。沿道の施設と公園が呼び合う環境をつくることでシナジー効果生まれ、今以上に来街者の回遊性がある街がつかれるのではないかと考えました。

街づくりは当社グループだけでできるものではありません。周辺の企業や自治体の枠を超えて、協力し合いながら公園が魅力的になれば栄エリア全体の価値はさらに向上します。さらに実証実験を重ね、公園がより魅力的になるコンテンツを検証・提案していきたいと考えています。



02 FUKUOKA
福岡
天神エリア

福岡・天神が大きく変わる。
2030年度頃の開業を目指し、天神ビッグバンに参画

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

本年7月には、J.フロントリテイリング株式会社に「福岡天神エリア開発推進室」を新設し、プロジェクトの推進体制を強化しました。九州では九州新幹線の開通をはじめとした交通網の整備が進み、福岡の商圏が九州全域まで拡大していることに加え、アジアのエントランスとして今後ますますインバウンド消費が拡大するものと期待されています。また、隣接する熊本県に海外半導体メーカーの大型生産拠点が設けられたことで、関連企業の進出も増加しており、中期的に大きな経済波及効果も期待されています。

当社は本プロジェクトでグループのノウハウを結集することにより、九州・アジアを代表する複合施設の創造を目指します。



イメージバース

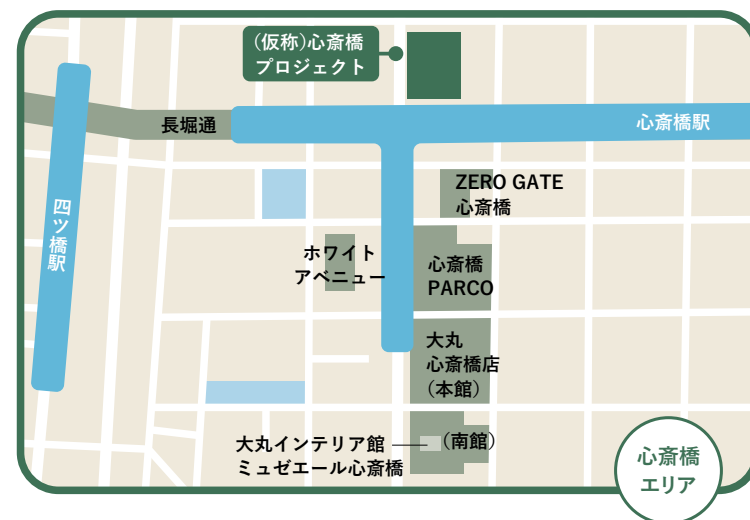


03 OSAKA
大阪
心斎橋エリア

「(仮称)心斎橋プロジェクト」は2026年、
エリア開発はその先さらに拡張

J.フロント都市開発株式会社は「(仮称)心斎橋プロジェクト」においてエリア最大級の物件として商業・ホテル・オフィスからなる複合施設を共同事業者と開発します。L Catterton Real Estate社 (LVMHグループの不動産開発投資会社)との共同出資により組成した特定目的会社を通じて事業に参画しています。御堂筋・長堀通に面する低層階には連続したメゾネット店舗(2~3層)を計画し、ラグジュアリーブランドを誘致するなど、新たなランドマークとして周辺エリアのさらなる賑わい創出・活性化に貢献していきます。

さらに今般、株式会社大丸松坂屋百貨店が、当社の持分法適用関連会社である株式会社心斎橋共同センタービルディングの発行済普通株式の42.6%(42,600株)を取得し、当社の連結子会社とすることおよび大丸松坂屋百貨店が三信株式会社との間で株式譲渡契約を締結することを決定。これにより、大丸心斎橋店を中心とした心斎橋エリアの開発自由度が大きく前進し、リテールの拡張や街の賑わい創出・魅力向上に資する計画推進を通じて、当社グループの同エリアでのプレゼンスをさらに強化していきます。



グループシナジーの進化に向けたプロジェクト

重点エリアにおけるシナジーの具現化

当社は名古屋・栄エリアの開発を契機として、エリア内シナジーを具現化するプロジェクトを立ち上げました。当プロジェクトでは栄エリアで当社が目指したいビジョンを明確化するとともに、グループ内外連携による「面で戦う」戦略モデルおよびグループ連携マネジメントモデルの構築を目指しています。

栄エリアでは、「あいちPITCH CONTEST 2024」に参画し、次世代スタートアップを含めた活性化シナジーが見込める企業との接点を持つことで、今後、協業イノベーション創出の可能性を模索していきます。その他、松坂屋名古屋店と名古屋PARCOをはじめ、当社グループ事業が連携することで、栄エリアの賑わい創出に貢献することを追求していきます。

こうしたエリアシナジーによる栄エリアでの成果検証を通じ、他の重点エリアへの拡張性についても検討していきます。

グループ顧客戦略プロジェクト

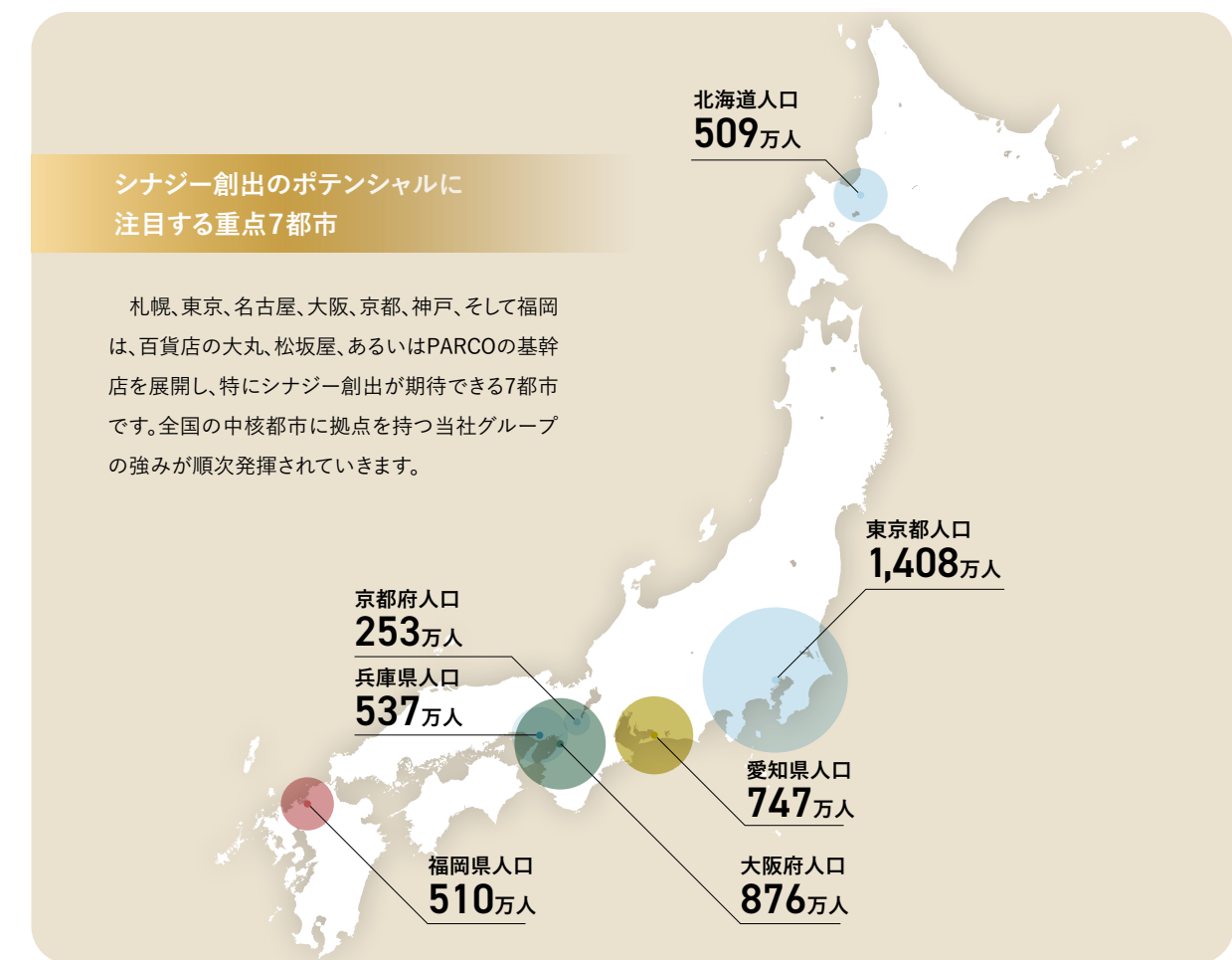
当社はグループシナジーの最大化におけるグループ顧客戦略の具体化に向け、事業会社の横断プロジェクトを組成し、グループ顧客戦略の目指す姿、アプリ・ポイント等の関連システム戦略やグループ全体での推進体制構築等の詳細について検討を進めています。

グループ顧客データはJCDP (JFRグループ・カスタマー・データ・プラットフォーム)に蓄積され、購買行動に関する様々な分析が進められています。グループのカード 이슈アをJFRカードに順次一元化することにより、グループ顧客戦略は格段に深化する見込みです。

グループが連携することにより、どのような顧客体験価値が提供できるのか。つまり、顧客を起点としたこれまでにないシナジー創出が当プロジェクトの肝になります。まずはいくつかのエリアにてトライアルを実施し成果創出に向け、事業会社間の連携を一層強化していきたいと考えています。

シナジー創出のポテンシャルに
注目する重点7都市

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



※政府統計「都道府県別人口推計」(2023年10月1日現在)より

百貨店事業—名古屋店大改装

エリアでの、 圧倒的な プレゼンスを



松坂屋名古屋店本館3階イメージ

強みをより強く—松坂屋名古屋店大改装

1611年、名古屋で創業した松坂屋の起源は尾張徳川家に重用された藩御用達の呉服商でした。その当時の得意先の屋敷を訪ねて商売をする方法が、今日における「外商」になったといわれています。長い歴史の中で培ってきた外商での知識と経験とともに、何代にもわたって地元の富裕層や上顧客の信頼を得て築き上げてきた顧客基盤があったからこそ、百貨店が地域とともに成長することができていると言えます。

松坂屋名古屋店の外商売上は全体の約半分を占めており、当社百貨店の中でも最も外商売上比率の高い店舗となっています。最近ではラグジュアリーコンテンツの継続的な強化拡充も功を奏し、若年層のシェアも拡大傾向にあります。こうした動きは名古屋にとどまらず百貨店全体でも見えてきており、ひとつの転換点にあるとも言えるかもしれません。

2024年11月を皮切りに、2025年秋まで順次オープンを予定する今回の松坂屋名古屋店大型改装では、本館および北館の計8フロアを刷新します。コンテンツ、サービス、そして店舗環境の充実を通じて、既存顧客の深耕とともに、将来を見据えた新たな顧客の開拓にも戦略的に取り組みます。強みをより強くしながら、当社が考える新しい百貨店像の具現化を目指していきたいと考えています。

次世代顧客も戦略的に開拓

百貨店の本質的な課題として、従来の婦人ファッションフロアをどのように再構築するか、さらに次世代顧客をいかに取り込ん

でいくかということがあります。松坂屋名古屋店では、今般の大型改装によりこうしたテーマにも戦略的に取り組んでいきます。

メインとなるファッションフロアにおいては、クリエイター系のラグジュアリーブランドをエリア最大規模で集積します。また、婦人服ゾーンの新たな姿を目指し、特に若年富裕層をターゲットとして意識しながら、自主運営売場を軸とした「ファッション×ライフスタイル」を提案するフロアを構築します。

ライフスタイルのフロアでは、年齢を問わずマーケットが拡大を続ける「ローカリティ」をテーマにしたゾーンを強化します。また、家具では高級ラインにシフトし、外商顧客をはじめとする富裕層をより意識したゾーンとして再構築します。

さらに百貨店最大のアートの売上規模を目指し、アートをコンセプトにワンフロアすべてを刷新します。リモデルしたギャラリーカフェも併設し、居心地のいいアート空間を提供します。

松坂屋名古屋店改装フロア

	本館	北館
10F	レストラン	
9F	レストラン	
8F	アート	—
7F	催事 ギフトサロン	インテリア& ライフスタイル(家具)
6F	インテリア&ライフスタイル (生活雑貨)	ラグジュアリー ビューティサロン
5F	キッズ&レディスファッション	GENTA THE WATCH
4F	レディスファッション	ゴルフスポーツ
3F	ラグジュアリー	紳士服・雑貨
2F	ラグジュアリー	紳士服
1F	ラグジュアリー	ラグジュアリー
B1	食品	酒・レストラン
B2	食品	—

圧倒的な空間価値を提供

コロナ禍を経て、リアル店舗の価値とは何かということが改めて見直される契機となっています。リアルでしか得られない、かけがえないタッチポイントの価値とは何か。そのひとつが、空間価値であると考えています。松坂屋名古屋店では、今回の大型改装でお客様のこころを揺さぶる圧倒的な店舗空間を構築します。

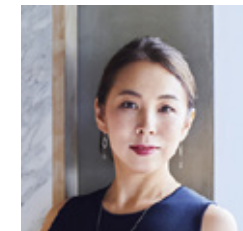
具体的には、店舗空間設計者に永山祐子氏を迎え、現代的なデザイン設計を取り入れるとともに、これまで松坂屋名古屋店が紡いできた歴史を軸に文化的価値も同時に発信する空間を表現します。

視覚的な落ち着きと上品さが特徴の「銅」と柔らかさと重厚さを持つ「真鍮」をメインに使用。このふたつの素材は、百貨店として松坂屋が建設された当時の建築物の屋根や装飾品などに多く使われていた素材です。時間の経過とともに味わいが増す特性を、時を経て輝きを増していく松坂屋名古屋店の未来に重ね合わせています。

デザインパートナー

建築家
永山祐子 Yuko Nagayama

東京生まれ。昭和女子大学生活美学科卒業後、青木淳建築計画事務所を経て、2002年永山祐子建築設計を設立。



松坂屋名古屋店本館3階イメージ

エリアでグループシナジーの追求

松坂屋名古屋店の強みをより強くする取り組みと同時に、近接する名古屋PARCOの改装も進められており、さらに2026年には当社が商業部分の開発・運営を行う「ザ・ランドマーク名古屋栄」の開業も控えています。栄エリアには当社グループとして関わる特徴あるリテールの集積が実現することになるだけでなく、その他にも栄エリアで開発案件が進行することで、商圏が東海地区にまで拡大することも想定され、エリアとしての競争力が大幅に向上するものと見えています。

当社はグループのカードイシューの一元化を進めており、エリアを回遊いただくことによるお客様にとってのメリット向上もはかれるものと見えています。グループシナジーの進化に向けた新たなプロジェクトも推進することでエリアの賑わい創出に貢献します。

次代を見据えた組織大幅改編

松坂屋名古屋店は、今回の大型改装を機に、さらなる飛躍を成し遂げるための環境整備として、2024年9月から組織体系を大幅に改編しました。具体的にはこれまで6部門で構成された組織を「CX推進部」「コンテンツ戦略部」「店舗戦略運営部」の3部門に再編。顧客営業の基幹を担う外商と店頭営業との連動性を強めるとともに、常に新鮮なコンテンツを提供する開発機能を強化することにより、顧客とのより強固な関係性の構築と店舗のさらなる魅力向上を実現していきます。リソースは「CX推進部」と「コンテンツ戦略部」に傾斜配分する一方、運営・後方支援については効率的な業務設計を行っていきます。

この名古屋店での取り組みを具体的な成果につなげることにより、順次各店にも拡大していきたいと考えています。

百貨店事業—GINZA SIX

進化を続ける、ラグジュアリーモール

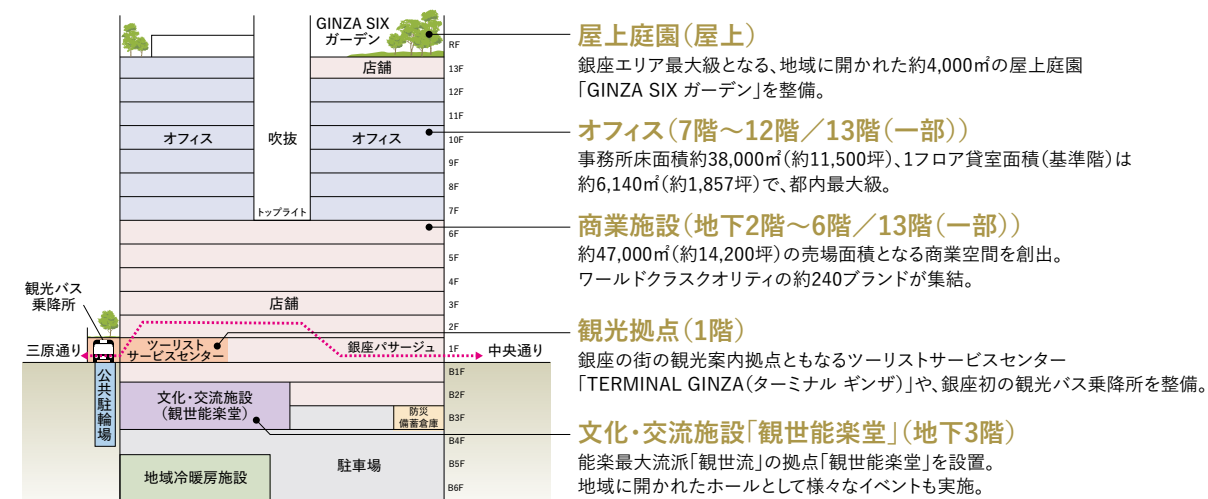


異彩を放つ新たなリテールモデル「GINZA SIX」

今や国内唯一無二の存在とも言えるラグジュアリーモール — GINZA SIXは“Life At Its Best 最高に満たされた暮らし”をコンセプトに、旧松坂屋銀座店跡地を含む二街区一体開発により2017年4月に誕生しました。世界に誇る銀座エリアにおいて、あえて「百貨店をやらない」という選択肢のもとで、4社（開業当時）の多様な知恵を結集して誕生した“リテールのイノベーション”として、異彩を放っています。メゾネット形式でファサードを展開する、ラグジュアリーブランドは、世界基準を意識したGINZA SIXの圧倒的なイメージを形成しています。

開業から4年を経た2021年、まさにコロナ禍の最中に、開業時から約50%のブランドを入替える大幅リニューアルを実施しました。時代の変化に適合しながら鮮度をさらにアップさせ、新たな顧客層の開拓にも成功しています。2023年度は、好調な国内富裕層の消費に加えてインバウンドも大幅に拡大し、さらなる成長を実現しています。

エバー・リニューアルが絶妙なサイクルで実施されることは、持続的な価値創造に欠かせないキーフaktorであると考えています。

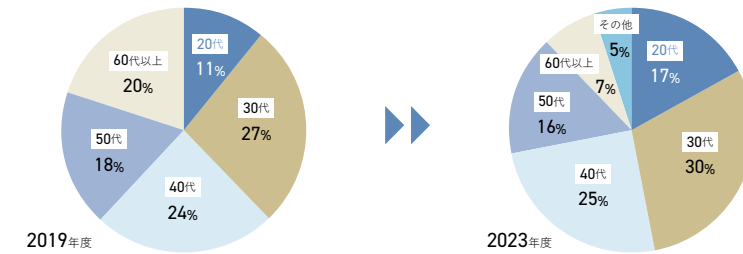


若年層からの高い支持

GINZA SIXの大きな特徴は、若年層からの支持が極めて高いことにあります。特に、取扱高全体に占める20～30代のシェアは2019年でも38%という高い数値を示していましたが、2021年度以降の定期的な改装とともに顧客層も変化し、2023年度は約47%と半分に近いシェアになっています。百貨店でも近年は若年

富裕層が高い購買力を見せつつあるとはいえ、60代以上のお客様で取扱高の半分以上を占めることを考えると、今の百貨店ではまだアクセスできていないプロフィールのお客様へのさらなる可能性も見えてきます。百貨店が抱える構造的な課題解決に向けた、ひとつの重要な示唆がGINZA SIXにはあると言えます。

取扱高全体に占める各世代の割合の推移



リアルならではの顧客体験

GINZA SIXがお客様の支持を集めるひとつの特徴は、アートな空間創出です。施設中央に設けられた吹き抜け空間では、斬新かつ大胆なインスタレーションが一定間隔で変化しながら繰り広げられています。また、B2Fのフードのショーウィンドウや、南北のエレベーターホールと3F～5Fの通路におけるパブリックアートの展開、そして高さ12mにおよぶ壁面のリビングウォールアートなど、スペシャルなおもてなしの演出を随所に見ることができます。

さらに、屋上には銀座エリア最大の約4,000㎡におよぶ、地域に開かれた屋上庭園を設置しています。都会の中で自然を身近に感じられる環境をシンボリックに表現した庭園は、銀座を訪れた人々に憩いや交流の場を提供しています。

リアルでないと味わうことのできない独特の空気感は、まさにエクスクルーシブな体験価値としてGINZA SIXの存在価値を示しています。



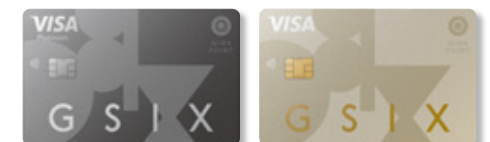
中央吹き抜け ヤノベケンジ《BIG CAT BANG》(撮影: Yasuyuki Takaki)

グループシナジー創出

当社グループ全体としての顧客基盤の強化に向けたカード発行の一元化への取り組みにより、GINZA SIXの新たなカードが2024年4月に発行されました。これにより、グループ顧客戦略は着実に進展していきます。

特に、首都圏の百貨店外商顧客にとってはGINZA SIXをご利用いただくことでラグジュアリーの商品揃えが格段に充実することにもつながります。その実現に向けては、外商顧客向けクロズドサイト「コネスリーニュ」などのツールも積極的に活用し、情報発信を強化するとともに、各種販促連携もはかっています。

個性あるリテールモデルを複数持つことは当社グループの大きなアドバンテージです。GINZA SIXおよび大丸松坂屋百貨店、パルコといった言わばグループの“トライアングル”で首都圏のプレゼンスを向上させ、当社グループならではのシナジー創出に取り組んでいきます。



百貨店事業—外商ビジネス

外商は進化し、 拡張する



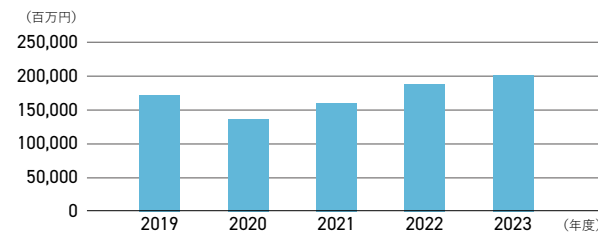
若年富裕層の拡大

百貨店では、コロナ禍からのリオープン後、高額品消費の好調さが今も継続しています。その背景には資産効果や消費の二極化といったことだけでなく、コロナ禍を契機とした消費の質の変化が影響しているものと考えています。つまり、より本質的な価値が重視される消費行動が強まる傾向にあると言えるかもしれません。

なかでも、外商顧客の購買行動は活発です。当社の2023年度「百貨店事業」の外商売上は2,000億円を超え、前年同期比較で7.0%増となりました。当社は、札幌から博多まで各エリアに基幹店を有し、各エリアに富裕層顧客とつながる外商組織を持つのが強みです。2023年度の百貨店売上に占める外商売上のシェアは約26%ですが、近年特に伸びているのは20代から40代の若年層であるのが特徴です。同年の外商売上全体に占める若年富裕層売上のシェアは約3割となっています。都心などで際立つパワーカップルの台頭による家計所得の増加も影響していると見ています。若年層にフィットするラグジュアリーやアートの品揃えの拡充やラウンジサービスの提供などが奏功していることに加え、オンライン入会を促進していくことも効果を発揮しています。

当社の外商顧客はおよそ30万人。ヒューマンとデジタルのタッチポイントを巧みに組み合わせながらお客様に寄り添うことで幅広いニーズ、ウォンツにお応えし、一層のLTVの拡大に取り組んでいきます。

百貨店事業外商売上推移



「准外商」顧客の深耕

当社のアプリ会員数は毎年増加を続け、2023年度末時点で220万人にも及んでいます。アプリをご利用いただいている顧客分析によれば、当社のカードをお持ちではないお客様で年間100万円以上を当社百貨店でご利用いただいているお客様が相当数いらっしゃる事が把握できており、2023年度の売上は約360億円にものぼっています。

当社はこうしたお客様を「准外商顧客」と位置づけ、一層の購買促進をはかることとしました。アプリから得られたデータをもとにしたパーソナルなアプローチをはじめ、クレジットカード会社との連携に取り組むなど、システムやオペレーションの構築を進めています。トライアルとして5月に開催した外商顧客向け催事にご招待した際には、想定以上のお買上げをいただくことができました。

アプリというデジタルタッチポイントを入り口として優良顧客へのアプローチを強化することにより、強固なリレーションを構築していきたいと考えています。

次世代型外商コミュニケーションの確立

大丸松坂屋百貨店では、「コネスリーニュ」という外商独自のクローズドサイトを運営しており、外商ならではの特別商材の紹介や、各種情報の提供を行っています。2023年度は新たに13,000件以上の新規会員を獲得し、会員数は11万人を超えました。外商のお客様全体に占めるコネスリーニュ会員の比率は36.8%となり、約4割のお客様とデジタルのタッチポイントを保有しています。今後は、大丸松坂屋アプリを起点として、准外商顧客をコネスリーニュ会員へと誘導することで、既存の外商サービスを提供できる環境づくりを進めていく計画です。

また、外商顧客のデータ分析による潜在購買顧客の抽出により、2023年度はデータ分析による見込み顧客へのアプローチによって、24億円の売上実績につなげることができました。今後、さらに分析の精度を高め、顧客情報のリッチ化とAIを使った潜在ニーズの抽出により、これまで以上にきめ細やかなサービスの提供につなげていきます。

GINZA SIXと百貨店外商との連携強化

大丸松坂屋百貨店は、2023年9月から、GINZA SIXとの新外商連携をスタートさせました。これまで外商連携の取り組みは行ってきましたが、新たな外商連携では、GINZA SIXでのポイントメリットなど外商ならではのサービスを受けられるテナント数が飛躍的に拡大しています。

大丸松坂屋百貨店は、外商顧客向けクローズドサイト「コネスリーニュ」を通じたGINZA SIXの情報発信に加え、各種ツールで外商係員から顧客へご案内することで、外商顧客によるGINZA SIXのご利用促進をはかっています。こうした取り組みは、首都圏外商のプレゼンス向上にも寄与するものと認識しています。

また、GINZA SIXとしても、外商顧客を集客につなげることで全館売上および賃料収益の拡大、新規富裕層のアプリ会員化につながるとともに、テナントにとっても、外商顧客という新たな富裕層との接点が生かれます。

海外富裕層へのアプローチ

人口減少に伴う国内需要縮小を補うため、グローバル需要の取り込みは重要課題になっています。当社は、2024~26年度中期経営計画において、インバウンド消費の拡大をはかるとともに、海外富裕層とのリレーション構築に向けた取り組みを進めています。

大丸松坂屋百貨店は、タイのセントラルグループ・Central Pattana Public Company Limitedと業務提携契約を結び、2023年6月から、大丸心斎橋店とセントラルワールドを対象に、相互のVIP顧客に優待プログラムを提供する相互送客を実施しています。24年4月からは、大丸札幌店、セントラルブーケットを対象店舗に拡大しました。

また、当社は、24年4月、WealthPark 株式会社の子会社であるWealthPark RealEstate Technologies株式会社 (WPRET) と、包括的業務提携契約を締結しました。これにより、当社は日本に不動産を有する海外富裕層などのWPRET顧客に、言語対応をはじめとする同社のサポートを受けてアプローチすることが可能となります。

海外富裕層を顧客として取り込んでいくためには、様々なアプローチが必要であると考えています。今後も、ビジネスパートナーとの提携なども含め、海外顧客基盤の強化に取り組んでいきます。

03. Management Strategy



セントラルワールド
(タイ・バンコク)



大丸心斎橋店
(大阪市中央区)

共創は、 未来への挑戦でもある。

我々のコア事業であるリテールビジネスを俯瞰すると、お取引先、クリエイターとお客様の真ん中に位置していることがよくわかります。つまり、我々はコンテンツとお客様をつなぐことで付加価値を創造するという役割を担っていると言えます。コンテンツを開発・発掘したり、時代の中で再定義したりすることは、お客様のくらしや社会をアップデートする重要なファクターであるとともに、我々の存在意義を改めて認識するプロセスにもなっています。

当社の目利きを活かした取引先、クリエイターのネットワークや地域に根差した強いつながりは、まさに可能性の宝庫です。提携やM&Aで新たな強みの獲得にトライすることも欠かせません。感動共創、地域共栄、環境共生という3つの価値創造に向けた、未来につながる共創が次々と始まっています。

京都の伝統とイタリアの美意識が見事に融合。 地域共生のもとでエクスクルージブな価値を創造。

京藍染師の松崎陸さんとミラノ発のバッグブランド「ヴァレクストラ」の共創により、日本古来の美しいブルーをまとった、アートのような作品が誕生しました。京都の伝統とイタリアの美意識との融合が、まさにエクスクルージブな価値を創り出しています。

松崎陸さんは約100年前に滅びた京都の藍を当時の産地で復活させ、京藍という存在や価値を次代に伝え残していこうと日々研鑽を重ねています。ジャパンブルーの呼び名で親しまれている藍染の歴史を紐解き、室町時代から伝わる伝統技法に則って、植物の栽培から染まですべて一人の手作業で行っています。伝統を重んじるのは日本人特有のアイデンティ

ティーそうした考えをまさに体現しながら、時代を超え、国境を越えたチャレンジに取り組んでいます。

このプロジェクトは松崎陸さんとつながる大丸京都店のスタッフがヴァレクストラに京藍染の素晴らしさを紹介したことからスタートしました。イタリアからヴァレクストラのデザインチームが松崎さんの工房へ訪問したのは2023年4月。そこから約1年の試行錯誤を経てついに形にすることができました。本バッグは京都「CASA VALEXTRA」での限定販売となりますが、こうしたストーリーは未来へのひとつの示唆として広がる可能性を秘めているのではないかと期待しています。



長く、大切にしたい。 その思いが卓越した職人技でアートに昇華。

金継ぎとは、割れた陶磁器や漆器を漆で接着し、その接合部に金粉などの金属粉で美しく装飾する日本の伝統的な技法です。日本では器を修復する技術のひとつとして評価が高い一方で、最近ではラグジュアリーブランドで金継ぎに着想を得た作品がリリースされるなど、海外ではアートという側面でも評価が高まっています。

そうした中、大丸京都店は2024年3月に金継ぎのサービスを提供する「大丸金継ぎサロン」をオープンしました。

小売業として販売するだけでは我々の責任は果たせません。販売したモノをどう未来につなぐか、

アップサイクルしていくかという観点でも、金継ぎには大きな可能性があります。

お客様にとって大切なものには時間とともに紡がれたそれぞれのストーリーがあります。モノを販売するだけでなく、その先の未来もお客様とともに創造する。大切なものを未来につなぐ。京都の人々に受け継がれてきた「物を最後まで大切に使い切る」という価値観を反映した金継ぎは、物語性としての魅力もあります。

百貨店が長年培ってきた信頼や接客技術、目利き力などの強みを生かし、伝統文化を継承しながら新たな生命を吹き込むというところに、当社として取り組む意義が大いにあると考えています。



ファッションをサブスクに。 貴重な資源をつなぐサステナブルモデル。

当社が展開するファッション・サブスクリプション事業「AnotherADdress」は、「服は使い捨てではない」という信念のもと、ファッションの本質的な価値や、サステナブルな取り組みを重視し、社会や環境にとって持続性の高いビジネスモデルへ転換することを目指すサービスです。

2024年には環境省が選定する環境配慮行動普及促進事業費補助金および二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金「デコ活(脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動)」推進事業に採択されました。

AnotherADdressが推進する衣類循環アップサイクルプロジェクト「roop」では、お客様から回収した大切な衣類が、新たに「reADdress」(アップサイクルアイテム)として生まれ変わります。製作を担当するのは、ファッションの未来を担う服飾学生やデザイナーたちです。新たな命を吹き込まれたアイテムたちは、2025年春よりAnotherADdressでレンタル可能になります。

人生を変えるファッションの力を信じながら、「服の廃棄を減らす」「服の寿命を伸ばす」「服の技術・意思を継承する」をテーマに生活者の行動変容を促し、衣類循環の新しい形をつくっていきたくと考えています。



AnotherADdress

MZ層にリーチする。 デジタルとの親和性も高いeスポーツが、感動を共創。

当社は次の時代の芽を発掘し新たな体験・感動を提供することが大切な使命のひとつと考えています。若い世代を中心に盛り上がりを見せるeスポーツは注目カテゴリーのひとつです。

そのため、当社はeスポーツチーム「SCARZ(スカーズ)」を保有する株式会社XENOZ(ゼノス)の株式50.8%を取得し、子会社化しました。eスポーツ事業に本格参入することで、バルコや百貨店など既存事業とのシナジー創出を通じた、新たな価値創造に取り組んでいます。

XENOZ社はeスポーツの主要大会で数々の好成績を収める老舗プロチーム「SCARZ」を擁するだけ

でなく、自ら大会運営を行うなど、eスポーツ創成期から業界をリードしています。当社がeスポーツの黎明期から参入し、エンタテインメント事業の将来の柱として育成します。

eスポーツはZ世代をはじめとする若い世代の関心が高いことが特徴です。そうした次世代顧客へのアプローチを通じて認知度やブランド価値の向上につなげます。

さらに、eスポーツはメタバースやNFTなどデジタルを活用したビジネスと親和性が高いことから、デジタル領域へのビジネス拡張にもつなげていきたいと考えています。



地域の人に愛されるコンテンツを、未来へつなぐ。 事業承継ファンド「Pride Fund」を設立。

日本国内には地域に愛される優れた商品を提供する企業が数多く存在します。一方で、後継者、資金、経営ノウハウなどの不足による廃業が地域経済に大きな影響を与えています。

こうしたことを踏まえ、当社は株式会社日本政策投資銀行、およびイグニッション・ポイント ベンチャーパートナーズ株式会社と共同で事業承継ファンド「Pride Fund(プライド・ファンド)」を設立しました。3社が持つそれぞれの強みを生かして事業承継を支えることで、未来にコンテンツを受け継ぎ、地域社会への貢献を実現します。

この国には、長い歴史の中で培われ、今日まで

脈々と受け継がれてきた文化があります。その身に刻み込まれた技術と、研ぎ澄まされた感性で今日も丁寧な仕事をするつくり手たちがいます。我々は、伝統に革新をもたらすことで、次の100年にもその価値をつなぎ、届けていきます。

時を超え大切に育まれてきた文化を守ることは、すなわち、つくり手だけでなく、地域、日本の誇りを守ることだと考えています。当社は事業の承継だけでなく、事業成長支援に加え、海外でも展開できるような新たな商品やブランドを開発するなど、地域企業の皆様とともに挑戦していきます。



SC事業—リアル店舗の進化

個性と価値で 新たな時代をつくる



“PARCO”ブランドが渋谷発でバリューアップ

パルコは、ショッピングセンター「PARCO」を北海道の札幌から九州の福岡まで、全国に展開し、出店しているマーケットごとに異なったストアコンセプトで運営しています。店舗ごとのマーケット変化に迅速に対応し、商品構成や運営手法を最適化することにより、強固な収益基盤を構築しています。また、テナントとのイコールパートナー主義のもと、改装による新陳代謝や宣伝・販促活動による集客、きめ細かなテナントサポートにより各テナントの売上向上を目指しています。さらに創業以来、単に物を売るだけでなく、時間の過ごし方や新しい生活の楽しさなどをプロデュースし提案する、情報発信基地となって独自の文化を生み出す取り組みをしてきました。

PARCOブランドを強力に発信するのは、「唯一無二」の次世代商業空間として進化を続ける渋谷PARCO。渋谷を起点としたリブランディングにより、お客様や出店テナント、クリエイターに選ばれるビルとしてのプレゼンスを確立し、中長期的な財務価値向上につなげるため、変わらない価値提供の進化に取り組んでいます。長年培ってきたテナント企業との関係を活かした独自企画の展開により、「新しいことに挑戦する」企業イメージを具現化し

ています。近年は、インバウンドマーケットも急速に拡大し、渋谷PARCOの海外想定売上高は急伸。まさにグローバルから注目される存在としてさらに成長を続けています。

重点4店舗にリソース配分

今年度からスタートした中期経営計画では、この渋谷PARCOをはじめ、名古屋PARCO、池袋PARCO、心齋橋PARCOを重点4店舗と位置づけ、リソースを優先的に配分します。総合的な改装の推進やIPコンテンツの強化などを進めながら、さらなる収益力の向上を目指します。パルコを牽引し好調な渋谷PARCOと心齋橋PARCOは、大型リニューアルを計画しており、投資効果を踏まえた選択と集中により成果を確実なものとし

このうち名古屋PARCOについては、西館と東館の大型改装を実施し、東海地区ナンバーワンのポップカルチャーショップの集積を進めるとともにMZ世代に向けたファッションゾーンの再構築を行うことで広域からの集客をはかります。また、開発案件「ザ・ランドマーク名古屋栄」への参画により、名古屋・栄エリアのグループシナジー最大化に貢献します。

ソフトコンテンツプロデュース

パルコは、コンテンツ開発やプロモーション展開にも積極的に取り組んでいます。演劇や映画などの文化的情報や時代を捉えたコンテンツ素材を多面展開したり、異種素材のコラボレーションをプロデュースしてヒット企画を生み出したりするなど、商業の付加価値を創造しています。パルコのオリジナリティのあるリソースがあるからこそ、多様なコンテンツ創出が可能であり、様々なカルチャーやステークホルダーとの接点が生まれ、さらなるコンテンツプロデュースにつながっています。

「可哀想に!」氏による大人気キャラクター「おぼんちゅうさぎ」の魅力全開の展覧会「おぼんちゅうさぎ展」を、2023年3月の池袋PARCOを皮切りに、名古屋・心齋橋・静岡・広島・仙台・札幌・福岡・松本・浦和の各PARCOとサンエー浦添西海岸 PARCO CITY(沖縄)で巡回、開催しました。



©KAWAISOUN!!

デジタルテクノロジーを活用したコミュニケーション

パルコは、お客様とのコミュニケーションの手法としてデジタルテクノロジーを活用しています。ショップスタッフ自身によるオンラインコミュニケーション「ショップニュース」、ECサイト「ONLINE PARCO」では特定のお客様にだけ販売する「シークレット機能」、パルコ公式スマートフォンアプリ「POCKET PARCO」でのお客様のシーンごとのサービス提供など、様々な機能によりお客さまとショップスタッフがオンラインでつながり、ショップに販売機会を提供しています。

広告においても最新のテクノロジーを活用しており、パルコのホリデーシーズンを盛り上げる、画像生成AIを駆使したファッション広告「HAPPY HOLIDAYS」キャンペーン。実際のモデル撮影は行わず、人物から背景まで、グラフィック・ムービー・ナレーション・音楽をすべて生成AIで作成。デジタルメディア協会主催「Digital Contents of the Year '23/第29回 AMD アワード」の優秀賞を受賞しました。



医療ウェルネスモール「Welpa」

医療ウェルネスモール「Welpa(ウェルパ)」は、ウェルネス領域に関するライフスタイルを提案し価値を提供することで、自分をケアすることを習慣化できるようサポートするサービスです。現在、心齋橋PARCOと浦和PARCOの2拠点でクリニックを中心に展開しています。ライフステージによって心身が大きく変化する女性がヘルスケアを「知る」きっかけと「心地よく」体験する環境を提供します。

浦和PARCOの7階に2号拠点となる「Welpa浦和」を2024年2月にオープンしました。日本における乳がんなどの検診率は先進諸国の中で極めて低く、未受診が60%近くまで上ります。Welpaは、PARCO店舗顧客の中心層である20~40代の女性が抱える医療・健康面の課題解決に向けた支援を中心に、心豊かな社会づくりに貢献することを目指しています。



2024年2月 Welpa 浦和を開業

クラウドファンディングサービス「BOOSTER」

クラウドファンディング「BOOSTER(ブースター)」は、挑戦者が実現したいことをインターネット経由で発信し、資金や応援を集める仕組みです。PARCO店舗や大丸松坂屋百貨店出店エリアとの連携によって地域活性化やファンづくりに貢献しています。2023年度は約160プロジェクトを実施し、挑戦者や地域への支援を実現しました。



新選組結成160年 「土方歳三像」、 京都壬生に建立プロジェクト

大丸京都店と連携し、「新選組結成の地」京都壬生エリアの地域活性化を目的に、新選組副長・土方歳三像建立をクラウドファンディングで実現。建立された壬生寺には、新選組ファンや歴史好きの方が数多く訪れています。

SC事業—エンタテインメント

時代の熱量を、 とものにつくる

STAGE



PARCO劇場客席 (撮影:尾崎大)



ART

体験価値がより求められる時代。そこにはバーチャルでは得られない触感があり、体温があります。クリエイティブな空間で、喜怒哀楽を共有する。そのリアルな瞬間に得られる感情は何ものにも代え難いバリューかもしれません。アートやカルチャーが放つ熱量は、こころを揺さぶり、時に背中を押してくれる存在でもあります。PARCOは創業当時から演劇や音楽、アートの分野で新しいカル

チャーを積極的に紹介し、こころ豊かなライフスタイルを提案してきました。魅力あふれる様々なコンテンツをプロデュースしています。今年度から始まった中期経営計画では、これらエンタテインメントやカルチャーなどのコンテンツ分野の成長市場で、J、フロントリテイリンググループ連携による研究・開発を行い、新規事業の基盤を構築します。



演劇

PARCO劇場を中心に、全国の劇場で演劇、ミュージカル、ダンスなどのプロデュース公演を展開。才能あふれるクリエイターや魅力的な俳優陣と良質な作品を制作しています。



音楽

国内外の新進気鋭のアーティストを招聘し、良質なライブミュージックを提供するライブハウス「CLUB QUATTRO (クラブクアトロ)」のほか、ミュージックカフェ&バー「QUATTRO LABO (クアトロラボ)」を運営しています。



映画

映画館「CINE QUINTO (シネクイント)」「WHITE CINE QUINTO (ホワイトシネクイント)」の運営や、映画の配給・出資・買付・制作を行い、日本映画・海外映画作品を広く紹介しています。



ギャラリー・カフェ

展覧会制作やギャラリーの企画・運営、アーティストやアニメキャラクターとのコラボレーションカフェ展開など、エンタテインメントに関する幅広い事業を他部門と連携して展開しています。



出版

芸術書から実用書、文芸書まで多様な出版物を手掛けており、国内外の時代の最先端アーティスト、クリエイターの書籍や、イベントと連動した出版物の刊行など、幅広い展開をしています。



ゲーム

新しいカルチャーであり世界とつながるコミュニケーショングラウンドである「ゲーム」。eスポーツやインディーゲームの紹介を通じ、クリエイターや協業者とともにゲームの新しいムーブメントを起こしていきます。

ゲーム事業で 新しいコミュニケーションを創造

バルコは創業以来、ファッションを中心に、音楽、アート、演劇、映画などさまざまなカルチャーを積極的に紹介し、新しい才能を見つけ、ともに未来を切り開いてきました。そして2023年9月、新しいコミュニケーション創造のためにゲーム専任部門を新設し、ゲーム事業を開始しました。「ゲーム」を言葉や国境を越えた新たなコミュニケーションと捉え、そこで生まれる熱狂を新しいライフカルチャーとして世界に届けていきます。



eスポーツイベントの パブリックビューイング (PARCO劇場)

バルコのゲーム事業として、eスポーツチーム「SCARZ」が日本代表として出場するVALORANTのアジア大会『VCT ASCENSION PACIFIC 2023』のパブリックビューイングを、2023年6月に開催しました。

PARCO劇場 開場50周年記念シリーズ 『ラビット・ホール』

PARCO劇場は、2023年に開場50周年を迎え「PARCO劇場開場50周年記念シリーズ」を上演しました。日本演劇界の中心にいる演出家による作品や新たな才能とトライする企画、海外の気鋭の演出家作など、充実のラインナップで、多くのお客様に来場いただきました。また、4月公演『ラビット・ホール』が、第31回読売演劇大賞で優秀作品賞を受賞しました。



SHIBUYA CLUB QUATTRO 35TH ANNIV. 『NEW VIEW』

開店35周年のアニバーサリー企画 SHIBUYA CLUB QUATTRO 35TH ANNIV. 『NEW VIEW』を2023年6月から11月に開催。総勢50組のアーティスト、計30公演を超えるオリジナルライブ企画に加えて、出演アーティストの私物のリサイクルグッズの販売やリユースカップの導入など、新しいライブハウス像を目指したSDGs企画も実施しました



決済・金融事業

グループ顧客戦略推進に向け、カード一元化を推進

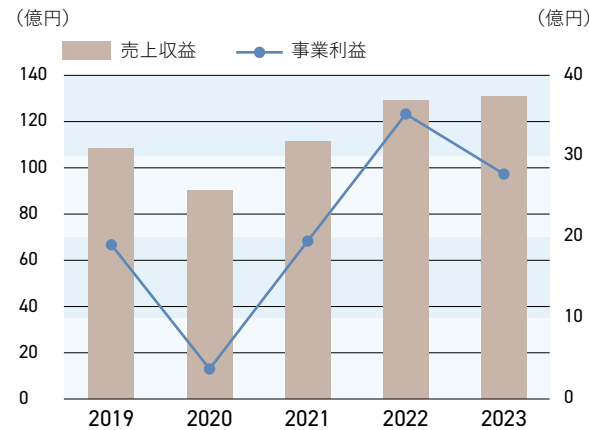


カード一元化に向けた投資先行フェーズ

決済・金融事業は、前中期経営計画では2021年1月に大丸松坂屋カードの全面リニューアルを行い、独自のポイントプログラムを導入してお客様の利便性を向上させるとともに、年会費を含めた収益構造の改善にも取り組みました。またグループ内の商業施設でありながら、過去の経緯などから発行会社が異なっていた、PARCO、GINZA SIX、博多大丸などのカード発行業務をグループ内に集約し、順次JFRカードの発行としていくことを決定しました。

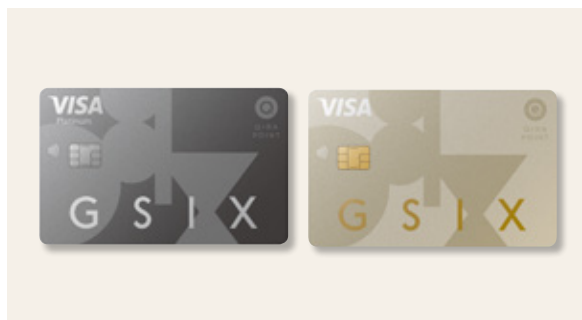
そのため、現中期経営計画における前半はカード集約に伴い投資先行フェーズとなりますが、最終年度には増益に転じる見込みです。この取り組みにより、グループ顧客戦略を進展させるとともに、決済・金融事業の収益力を強化していきます。

JFRカードの業績推移



本年4月から新たにGINZA SIXカードを発行

グループ内カード集約の第1弾として、2024年4月に新たなGINZA SIXカードを発行しました。新たなカードは、「いつものGINZAのその先へ。」を提供価値とし、これまでのサービスに加え、GINZA SIXで貯まるポイントの種類や銀座エリアでの体験が変わる特典・サービスを提供します。またGINZA SIXカードの発行を通じて、お客様へ価値ある体験を提供し、中長期的には銀座エリアの魅力向上につながるサービス・仕組みづくりにも取り組んでいきます。

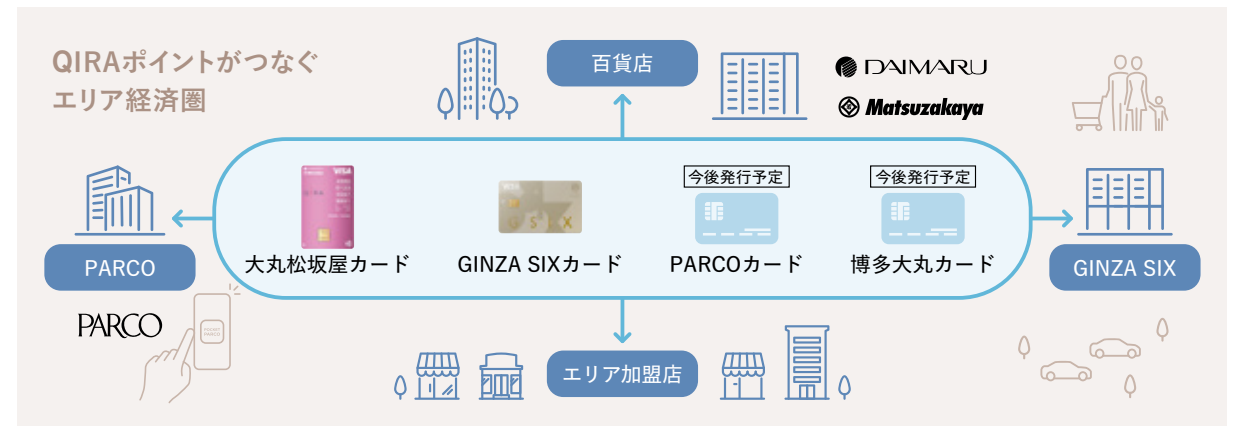


エリア経済圏の確立

JFRカードはVISA、Mastercardとのライセンス契約を締結しており、当社が中期経営計画で進めている7つの重点エリアにおいて、加盟店獲得を推進しています。独自のポイントプログラムであるQIRAポイントを媒介として、グループ施設間の相互送客、エリア内の顧客回遊を促進します。

例えばグループ中期経営計画で重点的に進める名古屋栄エ

リアの開発においては、百貨店、PARCO、そして、新たに開業する「ザ・ランドマーク名古屋栄」(2026年夏開業予定)などを買回っていただき、それらの周辺にあるエリア加盟店の商品・サービスなどをご利用いただくことで、お客様にとってはお得にQIRAポイントが貯まり、加盟店にとってもメリットとなるエリア経済圏の確立を目指します。

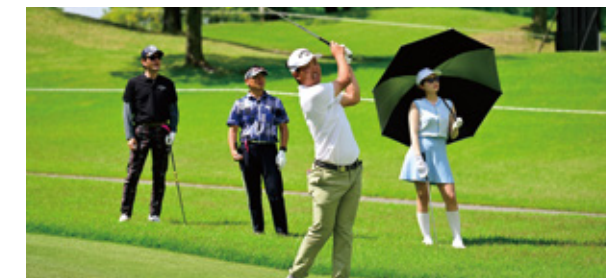


顧客体験価値の向上

JFRカードでは、グループ間のポイント交換促進と併せ、QIRAポイント交換商品のひとつとして「特別体験」を提供しています。

2024年には、「京都市京セラ美術館」を夜間に貸切り「村上隆ものけ 京都」を鑑賞いただくイベントやプロゴルファーと一緒にプロアマ大会でゴルフコースをまわるイベント、日本三大祭のひとつである京都「祇園祭」山鉦巡行を福寿園京都本店から観覧できるイベント等を実施しました。

今後はグループのアセットを活用しながらQIRAポイントによる「まだ見ぬ“新しい感動”に出会える」特別な体験機会の提供を通じ、地域の魅力を発信し、エリアの価値最大化に取り組むとともに顧客体験価値の向上をはかっていきます。



中長期的な成長ステージへ

決済・金融事業のさらなる事業成長には「事業基盤の再構築・強化」が必須と考えており、現中期経営計画では、カード統合や商品性向上による「カード会員数拡大」と、グループ店舗周辺の加盟店拡大による「カード利用促進」に注力します。

特に、カード統合で、パルコをご利用する若年層のお客様がカード会員となることにより、カード会員の年齢構成や金融ニーズが多様化すると考えており、中長期的にはお客様のニーズに合わせた「金融領域の拡大」で事業成長を目指していきます。また、カードをグループ決済インフラとして位置づけ、グループ中期経営計画の「エリア価値向上」や「グループ顧客戦略」と連動さ

せることで、カード会員数拡大・利用促進を一段と加速させます。

以上の取り組みにより、2026年度には事業利益35億円を目指し、2030年に向けてさらなる利益成長をはかっていきます。



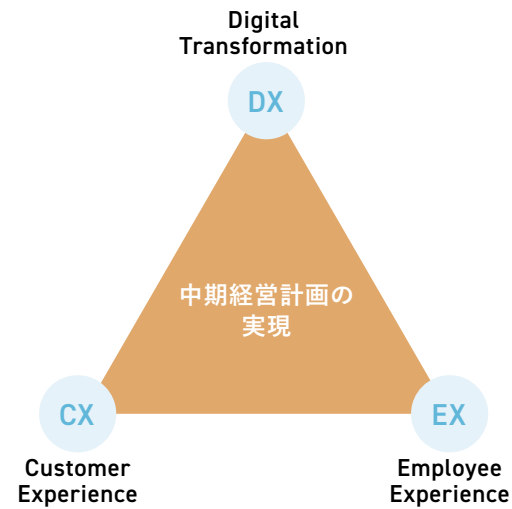
CXとEXを連携させたデジタルの力を発揮

EXを意識したグループ共通基盤の推進

当社は2024年3月から、グループデジタル統括部とグループシステム統括部を統合し、デジタル戦略統括部を新設しました。「攻め」と「守り」で実行していたデジタルのアクションを連携させることで、グループシナジーを活かしたJFRグループならではのデジタル変革を実現していきます。

まず、グループ全体での業務システムの統合にも取り組むことで、グループ内の連携やコミュニケーションを深めていきます。具体的には、会計システム、決済システム、グループウェアと人事システムです。

グループ全体で業務システムを共通化することにより、グループの人財交流による効果がさらに高まります。EXを醸成するこのような取り組みがCXを生み出す原動力になります。



デジタルテクノロジーを活用した新たなコンテンツの開発

メタバース(XR)やweb3などのデジタルテクノロジーを活用した新たなコンテンツ開発に向け、様々な取り組みを推進しています。

大丸松坂屋百貨店では2023年10月からメタバースでの利用を想定したアバターの販売を開始しました。そこで培ったクリエイターネットワークを元に、他社のメタバース進出も支援しています。

また、九州全域の「ひと・もの・こと」を発掘し、顧客に提供することで九州全体の活性化を目指す九州探検隊では、2023年4月に投資した(株)フィナンシェの協力を得て、新たな地方創生モデル“未来共栄プロジェクト”を始動しました。トークン販売による

新たな活動資金の調達やコミュニティ作りをサポートすることで、生産者・事業者が叶えたい夢を支援するプロジェクトです。

パルコでは、大型セール“グランバザール”にて“マツケン”こと俳優の松平健さんが空に浮かび上がる“マツケンARパレード”を全国のPARCOで開催。また、実際に花火を打ち上げることが難しい都市部の市街地において、AR技術を活用したこれまでにない花火イベント“MIRAI HANABI”を渋谷PARCOで実施しました。店舗・空間の価値をデジタルテクノロジーで拡張する取り組みを進めています。



大丸松坂屋百貨店が販売するオリジナル3Dアバター



渋谷PARCOで開催されたARイベント

CXを意識したカスタマードリブン経営の推進

当社におけるカスタマードリブン経営のエンジンとなるのは、グループ統合データベースである「JCDP」です。百貨店、パルコなどグループ内のデータを蓄積・分析することで事業会社単体でのデータ分析ではわからなかった示唆を出し、事業会社の活動をサポートしています。大丸札幌店、札幌PARCOと連携したデータ活用施策の共同検討をはじめ、名古屋(松坂屋、パルコ)や心斎橋(大丸、パルコ)エリアなどにおける顧客分析・データ活用など店舗と連携した取り組みを進めています。

また、従来行っていた高級時計に加え、家具の購買可能性が高い顧客の抽出と購買要因の分析をするなど、具体的な取り組みの範囲が広がっています。

さらに生成AIチャット「JFR Group Gen AI」の全社員への提供を開始しました。2024年度以降は積極的な活用により業務の効率化を推進するとともに、スタッフ部門の価値創造業務への適用も目指します。

ITガバナンスの強化

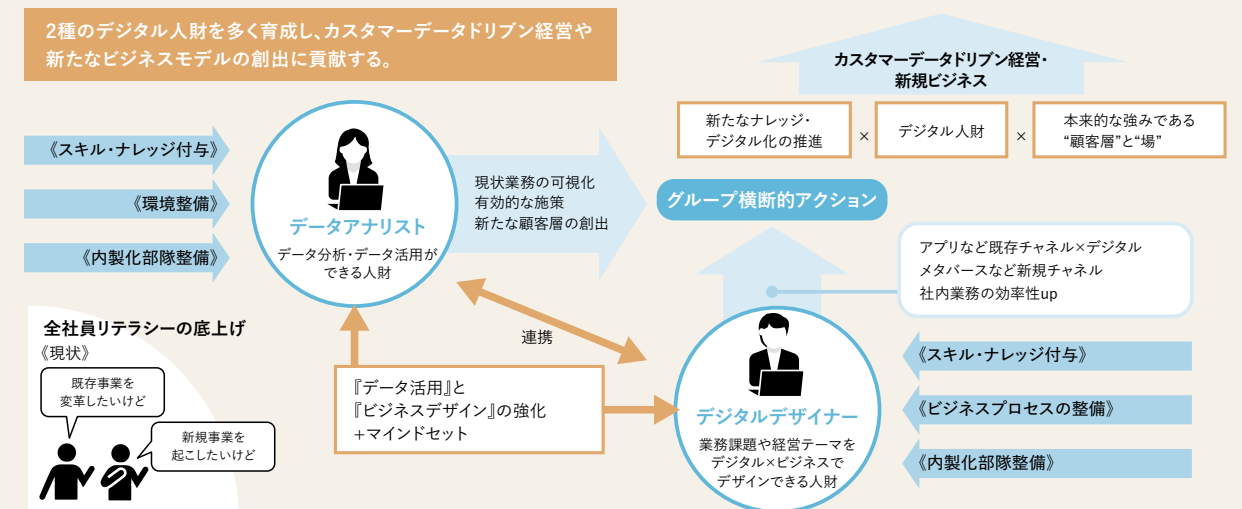
デジタル変革を円滑に進めるためにはITガバナンスの強化が重要となります。各種ITリソースに対する適切なマネジメントの実施や規定類の整備、中期的なITコスト管理のマネジメントを行います。

そして、ITに関わるリスクマネジメントの一環として、情報セキュリティ組織を強化し、情報システムの安全稼働および堅牢性の高いセキュリティの構築に努めています。具体的には、テレワーク環境においても安全にパソコンが操作できる新たな管理ツールの導入をはじめ、セキュリティを強化した館内Wi-Fi環境への切替えも推進しています。併せて、IT担当者を対象としたインシデント対応訓練の実施、全従業員を対象とした情報セキュリティe-ラーニングや標的型攻撃メール訓練の継続実施などにより、従業員のセキュリティ意識とリテラシーの向上に努めています。

デジタルコア人財の育成

これらデジタル戦略を遂行するためには、デジタルコア人財の育成が不可欠です。当社は独自のデジタル人財育成プログラムを開発し、コア人財となる「データアナリスト」「デジタルデザイナー」の育成をスタートさせています。2024年8月末時点で、デジタルコア人財の育成人数は当初目標どおり100名を達成しました。引き続き、2030年度までに1,000名の育成を目指すとともに、コア人財が活動するための環境整備やグループ横断アクションの創出に取り組んでいきます。

併せて、全従業員のデジタルスキルの底上げをはかるため、社員向けプログラムを開始し、店舗があるエリアを中心に全国でセミナーやワークショップを開催、ならびに専用の学習サイトを開設しオリジナル動画で学習ができる環境を整えました。また、2024年度は、経営層向けプログラムをホールディングスおよび百貨店、パルコで完了しました。今後は、他のグループ会社でも実施するなど範囲を拡大し、デジタル戦略の実行に貢献していきます。



Will実現を原動力に、アウトプットの質を高める

人的資本に対する考え方

当社を取り巻く環境は、テクノロジーの進化をはじめ、その変化のスピードは加速し、不確実性は一層高まっています。こうした経営環境の中で当社グループの未来を切り拓くことができるのは人財のみであると考えています。

当社は、従業員を最も重要な価値共創パートナーとして位置づけ、一人ひとりのWill(意志・意欲、内発的動機)に寄り添い、持てる力を最大限発揮するための制度や環境整備、キャリア形成などの成長支援を通じて、「従業員のWill実現」を会社の成長の原動力とし、グループビジョンの実現を目指しています。

「人財力主義」に基づく人事マネジメント

当社は職務型人事制度を経て、2019年度から当社独自の「人財力主義」に基づく人事制度を運用しています。これは、従業員一人ひとりの成果・行動・知識/スキルといった表出している部分に加え、従業員が内包する目に見えない人財力(人財価値、性格、価値観、気質、志向・趣味)を丁寧に可視化し、適正な配置と評価を行うことで、仕事を通じた成長を促進していく人事マネジメントです。

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

①ガバナンス

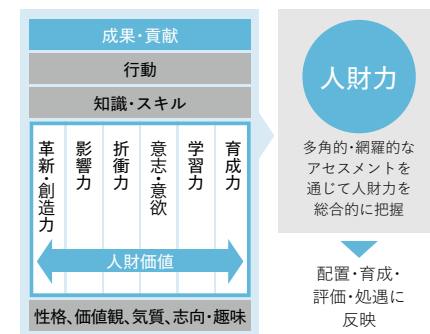
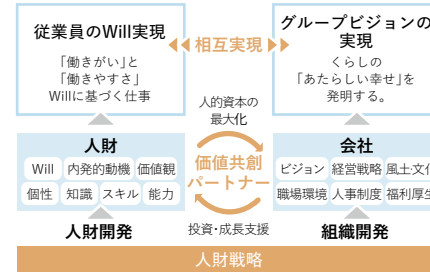
当社グループは、環境や社会課題への対応などサステナビリティに対する具体的な取り組み方針を、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で審議・承認しています。グループ経営会議で承認された事項は、代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会で全事業会社に共有されます。併せて、サステナビリティ委員会では、各事業会社の実行計画および進捗モニタリングを行っており、グループ全体の取り組みの実効性を高めています。

②リスク管理

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

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

JFR人的資本経営の概念

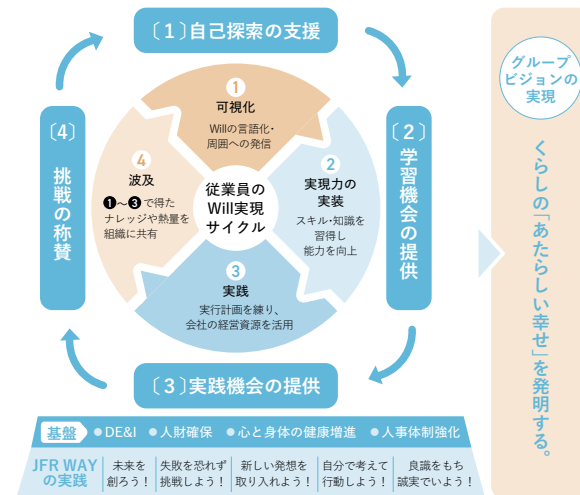


③戦略

人財育成方針

従業員の意志・意欲、内発的動機を起点としたWill実現サイクルを「可視化」「実現力の実装」「実践」「波及」という4プロセスで捉え、それぞれに効果的な人事施策を実行することを通じて、従業員の挑戦と学習を支援・伴走していきます。またこれに加え、ビジョン実現に向けて私たちが大切にしている考え方「JFR WAY」を実践することで、このサイクルを加速させていきます。

従業員のWill実現サイクル



(1)自己探索の支援

質の高い1on1を通じて、従業員一人ひとりが潜在的に持っているWillの探索と言語化に伴走し、人財の特長・志向性に沿ったキャリア形成・能力開発を支援していきます。

また、主な伴走者であるマネジメント層への教育を通じて、心理的安全性の高い職場づくり、気づきや本音を引き出す対話力の強化、従業員の強みや個性を伸ばす育成力の向上を促進していきます。

(2)学習機会の提供

従業員の自発的なキャリア形成・能力開発を支援すべく、公募型研修の拡充や教育研修費の補助、またグループの全従業員が利用可能な自己研鑽学習のためのポータルサイト「JFRカレッジ」を運営し、職種や勤務地に制限されることなく、自らの意志と選択により学ぶことができる環境を整備していきます。

また、仕事という実践の場を通じてWill実現に取り組み、自組織をはじめグループ全体の変革をリードしていく人財を育成するための「変革リーダー育成研修(T3研修)」等にも取り組んでいきます。

(3)実践機会の提供

従業員の挑戦・Willの実践に向けた様々な仕組みを提供していきます。具体的には、従業員がマネジメント層と共創して取り組む「RED」の活用推進や、会社の枠を越えた新たな事業領域の挑戦に向けた様々な仕組み(出資先を含むグループ外への出向・グループ公募制度など)の構築に取り組んでいきます。

(4)挑戦の称賛

人財が成長する過程において、「挑戦すること」は非常に重要なファクターであると考えています。挑戦した結果、それが叶えば自信につながり、新たな挑戦に向かうエネルギーとなります。また思い通りにいかなかったとしても、挑戦する過程で得られた気づきや発見が、次につながる大切な学びになると考えています。

このため当社は、結果・成果にこだわりながらも、まずは「従業員が勇気を持って挑戦したこと」そのものを称賛し、評価します。そして、その挑戦する姿勢・熱量が周囲の心を動かし、誰かの新しいWillの芽生えにつながると考えています。この熱量の伝播を社内に広く波及させていくことで、従業員のWill実現サイクルをパワフルに循環させていきます。

社内環境整備

●ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

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

んできた職場環境整備・働き方改革に加えて、従業員一人ひとりに寄り添った育成プランの立案や管理職登用後の定期的なフォローを強化していきます。

また、年齢・性別・働き方などから生じるアンコンシャス・バイアスを払拭し、人財の特性や志向性にあった登用・役割付与を実現していきます。

●人財確保

当社が「価値共創リテラグループ」へ進化を遂げるためには、3つの共創価値を創り出せる人財の確保・拡充が欠かせません。これに向けて当社は、人事体制の強化とアルムナイ・リファラルなどの採用ルートの拡大を行い、採用力の向上をはかっていきます。

特に、採用ターゲットとして、新卒・若手人財に加え、高い専門性を持つ不動産・金融・財務等の人財を積極的に採用していきます。また、リテール事業においては、顧客ニーズをくみ取り新たなコンテンツやサービスを創造できる人財、デジタルトランスフォーメーションを牽引するデジタル人財を中心に採用を進めていきます。

また、これと並行して賃金政策や職場環境整備にも取り組み、人財の定着支援を行います。

●心と身体 の健康増進

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

●人事体制の強化

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

④指標と目標

指標	2023年度実績	2026年度目標	
女性管理職比率	22.5%	31%	
男女賃金差異	全労働者	65.3%	キャリア開発や女性およびマネジメント向け研修など、キャリアロスを防ぐための取り組みを強化し、差異を縮小させていく
	正規雇用労働者	74.4%	
	非正規雇用労働者	72.7%	
男性育児休業取得率	87.5%	95%	
離職率	5.4%	5.3%以下	

※1 管理職に占める女性労働者の割合および労働者の男女の賃金差異は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規程に基づき算出したものです。

※2 特に記載がない限り、当社グループの集計です。

※3 労働者の男女賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金割合を示しています。※4 2024年5月時点の指標と目標であり、今後の人財戦略に応じて、追加、見直しをする可能性があります。

共創する、ひと。

同質なものを組み合わせても、足し算以上のものは生まれません。
 今のような不確実性の高い時代、正解のない時代に求められるのはイノベーション。
 その本質とは、異質な組み合わせから新たな価値を創出することに他なりません。
 多様な人材が揃うのは当社グループの誇りであり、
 これからの大きな強みになっていきます。
 現場の嗅覚、手触りを大事にしなが課題に向き合い、
 ステークホルダーとともに、掛け算の解を求め、
 新たな未来を切り開いていきます。

店舗のアップデートで、 面白い首都圏シナジーに挑む。

緒方 道則

株式会社大丸松坂屋百貨店
 執行役員 大丸東京店長

昨年度まで心齋橋PARCOの店長として、連絡
 通路で直結する大丸心齋橋店の店長とは常にシ
 ナジー効果の最大化を意識しながら様々なアイデ
 アをぶつけ合うことで具体的な成果につなげるこ
 とができました。そしてこの3月からは大丸東京店
 の店長として、首都圏のシナジー拡大に向けた取
 り組みを進めつつあります。

心齋橋では両店のビルそのものが直結している
 という好条件が備わっていましたが、首都圏では
 そうしたアドバンテージはありません。入店客数が
 年間3,000万人にも及ぶ東京店のお客様が、渋谷
 PARCOやGINZA SIXも回遊したくなる店舗のアッ
 プデートや仕組みづくりが不可欠です。

大丸東京店はポテンシャルの大きい店舗だと
 改めて感じます。さらに東京駅周辺の再開発は八
 重洲側に軸が移っていますのでこれからが楽しみ
 なエリアです。東京店は12年前に今の形となりま
 した。その後大きく消費は変化しましたのでアッ
 プデートしたいことはたくさんあります。例えばアート
 やエンタメコンテンツについてPARCOとも何かシ
 ナジーを創出できないか、すでに話を進めています。
 コミュニティをつくることも重要な鍵になるかも
 しれません。新たなお客様も呼び込みながら、クセ
 になる百貨店、面白い百貨店として、「Will」を館の
 中にどんどん取り入れていきたいと思っています。



互いの理解を深めると、 できることはもっとある。

内山 由己

株式会社パルコ 宣伝部

私は昨年度まで心齋橋PARCOに勤務
 し、心齋橋PARCOと大丸心齋橋店の若手
 が中心になってシナジー発揮を目指した
 共同企画「FOOD Meets CAMP」に携わ
 る機会がありました。その時に感じたこと
 は、両店舗は連絡通路でつながっているの
 にその連絡通路の先のことは本当に何も
 わかっていないということ。しかし、この企
 画をきっかけに個々の社員と対話すること
 で大丸心齋橋店への理解度は一気に進み
 ました。資料などを介するより、実務を通し
 て相手を知る。経験の浅いスタッフが共通
 の目標に向かって話し合いを重ねるプロ
 セスはお互いのリスペクトにもつながりま
 した。こうしたことがグループ全体にもっと

広がっていけばいいと思っています。

GINZA SIXや渋谷PARCOが同じグ
 ループであるということをご存じでない
 方がまだ多くいらっしゃるのが現実です。
 グループの価値が十分に伝えられてい
 ないと感じます。同じグループだと知られ
 るきっかけとして、まず店舗ごとに自発的
 に協働する企画をつくるだけではなく、グ
 ループ全体で活性化させるというのがい
 いかもしれません。情報交換は上層部だ
 けがすればいいという話ではなく、実際
 に働く若手スタッフも含めて行い、各所で
 プロジェクトが進んでいくと、もっと様々
 な好循環が生まれてくるのではないかと
 思っています。



“縁を紡ぐ”ことで、 地域に新たな価値を創出する。

本田 大助

株式会社大丸松坂屋百貨店
 MDコンテンツ開発第2部 フーズ専任部長

私は21年間、北海道に居住しながら大
 丸の食品パイヤーを務めてきました。北海
 道には豊かな自然の恵みとともに、その素
 材を活かす素晴らしいシェフやパティシエ
 も多くいらっしゃいます。地域で作られたも
 のを地域の方々と連携し、いわば「縁を紡
 ぐ」ということに取り組みながら、新たな価
 値をつくったり、新たな魅力を発掘したり
 しています。それが地域の課題解決につな
 がっていけば理想だと思っています。

近年、一次産品においては、農産品だ
 けでなく、水産品でも気候変動の影響が
 強く見られるようになってきました。サケを
 獲るための定置網に大量のブリが掛かっ
 ていることもよくあるようです。これまで獲

れていたものが獲れなくなり、反対に獲れ
 なかったものが獲れるようになってきてい
 る。つまり、定番が変わってきていることが
 課題となってきています。3年後、5年後に
 どうなっているかという未来予想図を描
 いたときにさらに変わっている可能性もあ
 ります。そうした、5年後の未来定番、新し
 い名物のようなものを地域の方々と一緒
 に考えていきたいと思っています。

自らがWillを持ち、人を巻き込みながら
 一緒になってやっていく。その楽しさを地
 域の方々とともに醸成していくというのが
 とても大事です。そうしたことがそれぞれの
 地域で進んでいくといいと思います。



グループ、そして地域とつながり、 「面」の魅力を高める。

松井 江真

J.フロント都市開発株式会社
建築ユニット 建築企画部

私は前職で鉄道会社の商業開発部門に勤めていましたが、子供の出産育児なども重なり、異なる分野への異動をしていました。そうした時に、大丸松坂屋百貨店での不動産部門立ち上げのタイミングで求人があり、同時に「マザー採用」という新しい取り組みのお話もあり、中途入社する機会を得ました。商業開発に興味がある私にとって、当時打ち出されていたアーバンドミナント戦略、つまり施設単体というよりもエリア、点ではなく面で魅力を高めるという考え方にはとても惹かれるものがあり、ぜひメンバーの一人として関わってみたいと思いました。

これまでいくつかの開発プロジェクトで他社と協業し、改めて気づいたことは当社グループが持つ商業施設の開発・運営ノ

ウハウは確かな強みだということです。その軸を持ちながら、エリアにお越しのお客様にどういった付加価値を提供できるのかを追求していくことが大切になります。そのためにはやはりグループの連携が不可欠です。今、グループがそういう方向に大きく変わって行こうとしていることを感じ、とても嬉しく思っています。

現在は大阪・心斎橋エリアを中心とした複数のプロジェクトを担当していますが、先般、大丸心斎橋店南館を保有する会社の完全子会社化が発表されたように、このエリアには未来の開発ポテンシャルが詰まっています。グループ各社ともしっかりとつながり、地域とつながることで、お客様から選ばれ施設を創造していくことが楽しみです。



お客様に寄り添い、 顧客体験をカスタマイズする。

瀬尾 望

株式会社大丸松坂屋百貨店
本社営業企画部 外商マネジャー

私は百貨店で近年も着実に成長を続ける「外商」に所属しています。外商とは百貨店におけるお客様との深い関係性構築のかたちであり、百貨店売上のおよそ4分の1を構成しています。お客様にどれだけ寄り添えるか、お客様の潜在的なニーズをどれだけ引き出すことができるか。今、デジタルの活用を進めています。まさにお客様との信頼関係には、やはり人間力が欠かせません。アナログとデジタル、そのバランスがとても大事だと思っています。

外商活動はその名の通り、かつては自宅や会社に訪問して商売することが中心でした。それが今ではデジタルでつながり、LINEでのやりとりの中でお客様の要望にスピーディにお応えできたりすること

も多くなっています。そういう点は若い人にとっての外商のイメージが変わり、タッチポイントのひとつとして支持いただけるようになってきているのでしょう。外商顧客の若年層シェアが高まっている背景にはコンテンツの充実とともに、そうしたことも影響していると思います。

百貨店の同質化ということが長く言われていますが、お客様に何をどのように提案するか、最後はお客様にどれだけ寄り添えるかによって違いは出せると信じています。そのために、売場やお取引先と目標や情報を共有化し、アライアンスなどにも取り組みながら、特別な購買体験をともに提供し続けたいと思います。



データでファクトを積み上げ、 LTVを最大化する。

小宮 直樹

J.フロントリテイリング株式会社
グループデジタル推進部 スタッフ

私は、JCDPという当社グループのデータ基盤を通して大丸松坂屋百貨店とPARCOをご利用されているお客様の購買動向を分析し、お客様のLTV(ライフタイムバリュー)最大化に向けた取り組みをデジタルの側面から進めています。

データを見ると、百貨店のみ、もしくはPARCOのみをご利用のお客様よりも、両店舗をご利用のお客様の方が、購買単価や来店回数やセット率が高いということがよく分かります。その因子を分解していくと、今後大きなシナジーが期待される名古屋地区においても、松坂屋とPARCOで特に化粧品や食品をブリッジとして一定の買い回りがあることが分かっています。

データはファクトであり、それらを積み上げていくことによりいくつかの仮説が導き出されています。同地区で「ザ・ランドマーク名古屋栄」がオープンする2026年にパフォーマンスを最大化するために、デジタルの果たす役割は大きいと思います。

全社では「グループ顧客戦略プロジェクト」が立ち上がり、私も推進メンバーとして参画しています。並行して進められているカードイシューの一元化はお客様へのメリットとともに、エリアで活用できるデータの質も格段に向上します。まず名古屋でグループ連携による明らかな成果を生み出し、その他のエリアでのシナジーへの期待につなげたいと思います。

“内と外”を見たアルムナイとして、 風を吹き込む。

宿利 保章

J.フロントリテイリング株式会社
グループ人財政策部長

私は5年前に当社グループを一旦離れていましたが、AIソフト企業や外資系企業を経た後、当社に再入社することになりました。

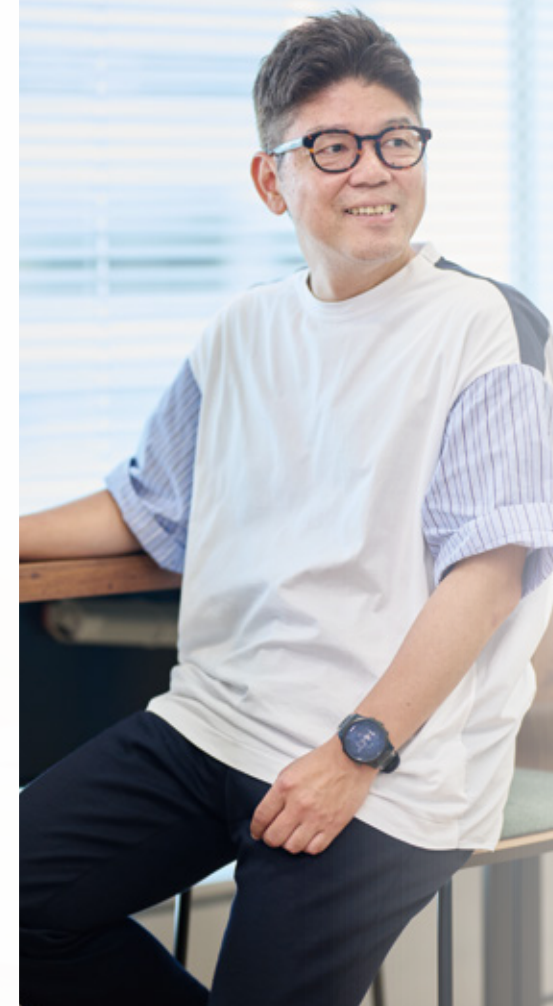
5年を経て当社は大きく変わり、さらに変わろうとしているように見えます。外部からの転職者も増え、多様性は格段に進みました。ハイブリッドで柔軟な働き方へ変わったことも後押しになっているのでしょう。

一方で、その多様な人財がまだ混ざり切っていないという印象があります。逆に、そこにまだまだ当社の伸びしろがあるとも言えますので、もっとコミュニケーションの仕掛けをつくらないといけないと感じています。

共創には、そうしたコミュニケーションの深化とともに、会社と従業員、従業員同士

をもっとオープンな関係にすることが必要です。例えば、個人としてやりたいビジネスがあれば会社を利用すればいい。従業員同士で言えば、「巻き込む」と「面ががる」を強化します。促したいのは、まず自らのWillを上司に伝え、巻き込むパワーを発揮すること。ただ全員がそういうタイプとは限らないので、面ががり、自ら巻き込まれることも同様にエネルギーを要する大事なことでという考えです。

また、外部との交流機会を設けることも必要です。他流試合、修羅場経験は間違いなく人を成長させます。原体験を通じて自分の強み・弱みを感じたり、キャリアについて考える場をつくっていききたいと思います。



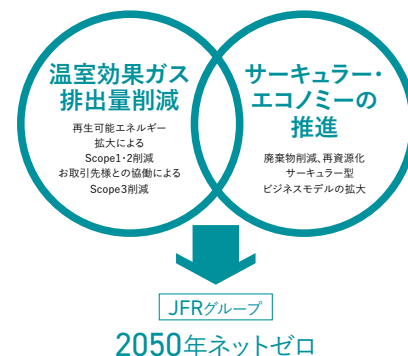
サステナビリティ

2050年ネットゼロを目指して

昨今、気候変動は極めて深刻なレベルまで進行し、将来世代はもちろんのこと、現代の私たちを含め人類がその危機にさらされています。当社は、気候変動への対応をサステナビリティ経営上の重要課題と位置づけています。気候変動に伴うリスクや機会は、当社グループの事業戦略に大きな影響を及ぼすとの認識のもと、2050年までのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量ネットゼロ^{※1}を目指し、対策に取り組んでいます。

ネットゼロに向けた取り組みの方向性

2050年ネットゼロ実現に向けて、当社グループは「温室効果ガス排出量削減」と「サーキュラー・エコノミーの推進」の両輪で取り組みます。具体的には、省エネの徹底や店舗の再生可能エネルギー（再エネ）切り替え拡大等によるScope1・2温室効果ガス排出量（以下「Scope1・2排出量」という。）削減、お取引先様やお客様との協働によるScope3温室効果ガス排出量（以下「Scope3排出量」という。）削減に取り組むとともに、3R強化やサーキュラー型ビジネスの拡大等を通じた資源循環を推進します。

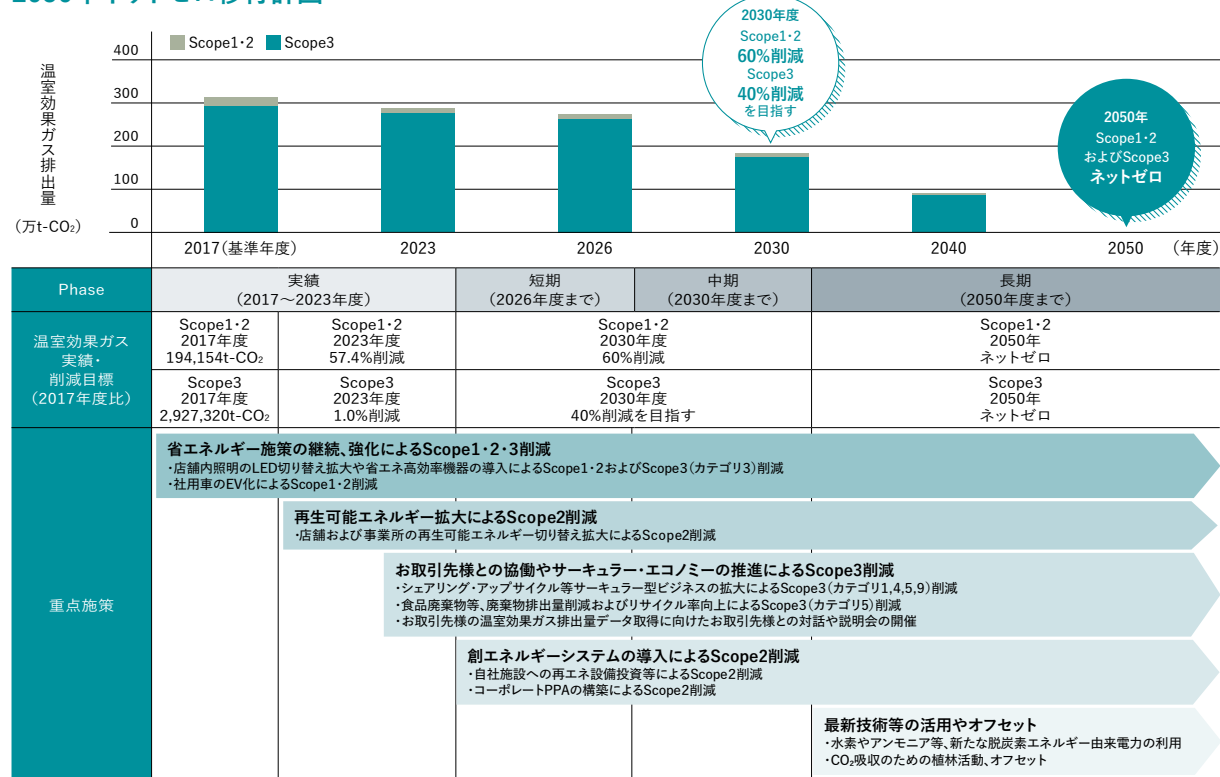


目標設定

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

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

2050年ネットゼロ移行計画[※]



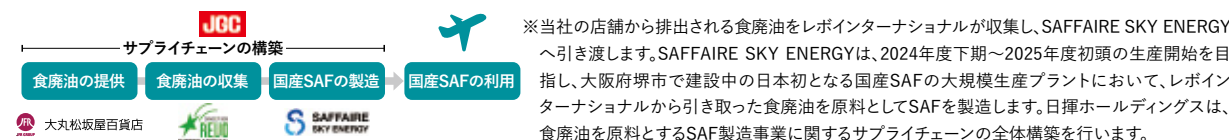
※2024年5月末時点の計画であり、今後の事業戦略に応じて修正する可能性があります。

環境の主な取り組み

使用済食用油の資源循環 ～「Fry to Fly Project」へ参画

大丸松坂屋百貨店は、2023年9月、持続可能な航空燃料(SAF : Sustainable Aviation Fuel)の国内初となる大規模生産を目指した食廃油(使用済食用油)の資源循環の取り組み「Fry to Fly Project」に参画しました。

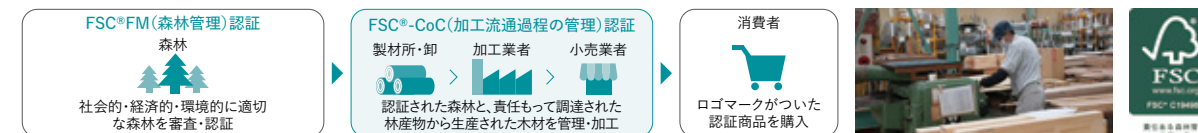
2024年8月末現在、大丸松坂屋百貨店の7店舗のレストランや総菜店等から出る食廃油を提供しています。これらの店舗から発生する食廃油は、1年あたり約73トン(2023年度実績)で、全店舗の総排出量の約47%を占めています。今後も提供店舗の拡大をはかるとともに、国産SAFの認知向上、普及の契機となるイベントの開催などを通して、お客様に資源循環の重要性を伝えていきます。



森林認証制度『FSC®-CoC認証』取得

J-フロント建装は、ホテルや商業施設・オフィスを中心にお客様のニーズに合わせて、別注家具や店舗什器などを数多く製造しています。同社は、大阪工場と製品のお客様窓口である営業部を対象に森林管理認証(FM認証)を取得した森林から産出された木材やその他のリスクの低い木材を用いて生産された製品を適切に管理・加工していることの証として、2023年10月、「FSC®-CoC認証」[※]を取得しました。

※CoC(Chain of Custody)認証とは、適切に管理された森林と、責任もって調達された林産物を使用した製品が消費者の手に届くまでの加工・流通過程を認証するもの



循環型モデル構築を目指して

アップサイクルブランド「reADdress」を新展開

大丸松坂屋百貨店が2021年3月にスタートした「AnotherADdress(アナザーアドレス)」は、ファッションの本質的な価値や、サステナブルな取り組みを重視し、社会や環境にとって持続性の高いビジネスモデルへ転換することを目指すファッションサブスクリプション事業です。

2023年12月には、シミや汚れ、傷など、レンタルが難しくなった衣類等に新たな価値を施し、寿命を延ばすことでもう一度楽しんでほしいという思いから、アップサイクルブランド「reADdress(リアドレス)」を立ち上げました。今後も、持続可能な社会の実現に向けて、サーキュラービジネスモデルの構築を目指します。



Scope3削減に向けた取り組み

当社のScope3排出量は、その90%以上をカテゴリ1(調達した製品・サービス)が占めているため、自社コントロールおよび自社努力による削減が極めて難しく、バリューチェーン全体で協働して削減に取り組むことが必要です。大丸松坂屋百貨店では、お取引先様に温室効果ガス排出量の算定を働きかけるとともに、既に算定済のお取引先様には削減目標の設定を依頼するなど、対話を通じて段階的に取り組みを進めています。

バリューチェーンに向けたこれまでの取り組み

方針の周知	お取引先様説明会の開催(253社参加)
現状の把握	CO ₂ 排出量に関するアンケートの実施(330社送付)
算定および削減依頼	継続的に直接対話・訪問を実施

インターナルカーボンプライシングの導入

当社は、2024年2月、インターナルカーボンプライシング(Internal Carbon Pricing: ICP)を導入しました。社内におけるCO₂排出量を金額換算することにより、CO₂に対する削減効果と削減コストを可視化し、脱炭素への意識醸成や脱炭素投資と連動した意思決定の促進を目的としています。将来の炭素税等の発生コストを見通して先手で対策を講じて取り組むことは、長期視点ではコスト減、また事業創出の機会にもつながると考えています。(社内炭素価格:10,000円/t-CO₂)

TCFD・TNFD提言に沿った情報開示

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

ガバナンス TCFD TNFD

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

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

取締役会は、グループ経営会議およびサステナビリティ委員会で審議・承認された内容の報告を受け、当社グループの環境関連課題への対応方針、目標設定、実行計画等についての論議・監督を行っています。

なお、当社は、取締役候補者の選任にあたり、取締役に期待する専門性および経験等についてスキルマトリックスで明確にしておき、その項目の一つに「環境」を掲げています。事業活動を通じた環境関連課題の解決に向けた中長期目標を含む環境計画に対し、具体的な行動計画や定期的なレビュー、継続的改善の取り組み状況を適切に監督できる取締役を選任することで、環境関連課題に対する取り組みの実効性を高めています。

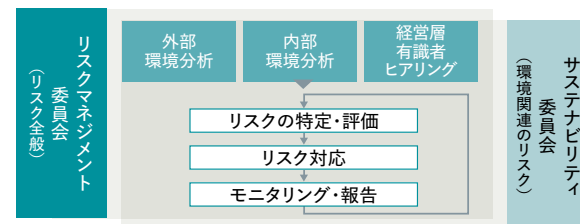
リスク管理 TCFD TNFD

当社は、リスクを戦略の起点と位置づけ、「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しており、企業が適切に対応することで、持続的な成長につながるかと考えています。そのため、リスク管理が経営上極めて重要であるとの認識のもと、リスクマネジメント委員会にて、環境関連を含む各種リスクを全社統合的に管理することとしています。

環境関連のリスク・機会に関しては、サステナビリティ委員会の中でより詳細に検討を行い、各事業会社と共有化をはかっています。各事業会社では、環境関連の取り組みを実行計画に落

とし込み、各事業会社社長を長とする会議の中で論議しながら実行計画の進捗確認を行っています。

リスク管理プロセス



戦略 TCFD

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

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

シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の既存シナリオを参照の上、パリ協定の目標である「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保ち、1.5°Cに抑える努力をすること」を想定した1.5°C/2°C未満シナリオ、および新たな気候関連政策・規制は導入されない世界を想定した4°Cシナリオの2つの世界を想定しています。

参照した既存シナリオ

想定される世界	既存シナリオ
1.5°C/2°C未満シナリオ	「Net-Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)」(IEA, 2023年)
	「Representative Concentration Pathways (RCP2.6)」(IPCC, 2014年)
4°Cシナリオ	「Stated Policy Scenario(STEPS)」(IEA, 2023年)
	「Representative Concentration Pathways (RCP8.5)」(IPCC, 2014年)

当社は、特定した気候関連リスク・機会の中から、「自社にとっての重要性(影響度×緊急度)」と、「ステークホルダーにとっての重要性」の2つの基準に基づき、その重要性を評価しました。特

に重要性が高いと評価した項目について、2030年度を想定した1.5°C/2°C未満シナリオ、および4°Cシナリオの2つのシナリオにおける財務影響を定量、定性的両側面から評価し、それぞれの

対応策を策定しました。なお、財務影響を定量的に評価するための情報が入手困難なリスク・機会については、定性的に評価し、その結果を矢印の傾きによって3段階で表示しています。

JFRグループにとって特に重要な気候関連リスク・機会、および2030年度の財務影響

↑: JFRグループの事業および財務への影響が非常に大きくなることが想定される
 ↗: JFRグループの事業および財務への影響が大きくなることが想定される
 →: JFRグループの事業および財務への影響が軽微であることが想定される

気候関連リスク・機会の種類	発現時期			JFRグループにとって特に重要な気候関連リスク・機会	財務影響		対応策
	短期	中期	長期		1.5°C/2°C未満シナリオ	4°Cシナリオ	
リスク	移行リスク	●	●	●炭素税等の導入に伴うコストの増加	約15億円*1	約13億円*1	●2050年ネットゼロ目標達成に向けた店舗における積極的な省エネ施策や再エネ切り替え拡大による温室効果ガス排出量削減
		●	●	●環境性能の高い物件の開発と設備導入に係るコストの増加	↑	↑	●グリーンボンド等を活用した資金調達
		●	●	●高効率省エネルギー機器導入に係る投資の増加	↗	↗	●コスト効率の設備導入
	●	●	●再エネ由来電力需要増による再エネ調達コストの増加	約7億円*2	約3億円*2	●インテリジェントカーボンプライシングの導入	
物理リスク	●	●	●自然災害による店舗休業に伴う収益の減少	約52億円*3	約103億円*3	●コスト効率のかつ計画的な投資の検討	
機会	エネルギー源	●	●	●高効率省エネルギー機器導入によるエネルギー調達コストの減少	約4億円*4		●インテリジェントカーボンプライシングの導入
	製品およびサービス	●	●	●環境配慮型商品・サービスの需要増への対応によるバリューチェーン全体の脱炭素化および収益の拡大	↑	↗	●再エネ調達手法の分散化による調達リスクの低減と中長期的なコストの低減
	市場	●	●	●サーキュラー型ビジネスへの新規参入による新たな成長機会の拡大	↑	↗	●自社施設への再エネ設備導入等、再エネ自給率の向上
		●	●	●環境価値の高い店舗への転換による新たなテナントの獲得機会増に伴う収益の拡大	約25億円*5	-	●BCP整備による店舗・事業所のレジリエンス強化

* CVC(Corporate Venture Capital): 将来性のあるスタートアップ企業への投資を通じて、事業共創を効率的・効果的に推進する仕組み。当社は、2022年度「JFR MIRAI CREATORS Fund」を設立し、オープンイノベーションを推進。

(2030年度時点)を想定した定量的財務影響の算出根拠

*1 2030年度時点のJFRグループScope1・2温室効果ガス排出量に1t-CO₂あたりの炭素価格を乗じて試算(パラメータ:1.5°Cシナリオ 140\$/t-CO₂、4°Cシナリオ 120\$/t-CO₂)

*2 2030年度時点のJFRグループ電気使用量に通常の電気料金と比較した1kWhあたりの再エネ由来電気料金価格高を乗じて試算

*3 過去の自然災害による店舗休業に伴う売上損失額に将来の洪水発生頻度を乗じて試算(出典:「Representative Concentration Pathways (RCP2.6) (RCP8.5)」(IPCC, 2014年))

*4 2030年度時点のJFRグループ省エネルギー量にエネルギー調達コストを乗じて試算

*5 2030年度時点のJFRグループ不動産収益に環境認証取得ビルの新規成約賃料への影響度合いを乗じて試算

上記シナリオを前提に気候変動がもたらす影響を分析し、その対応策を検討した結果、いずれのシナリオ下においても、当社グループが既に実施している施策および計画している施策が、

リスクを低減し、機会の実現に貢献できる実効性、柔軟性を有していることを確認しました。今後も経営のレジリエンスを高めることにつなげていきます。

指標と目標 TCFD

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

JFRグループ Scope1・2・3温室効果ガス排出量⁽¹⁾(単位:t-CO₂)

	2017年度		2022年度		2023年度		2030年 目標	2050年 目標
	実績	実績	実績	実績	実績	2017年度比 (基準年度比)		
Scope1・2排出量 合計	194,154	109,785	82,757	▲57.4%	60%削減 (2017年度比)*2	ネットゼロ*2		
内訳								
Scope1排出量	16,052	13,714	14,021	▲12.7%				
Scope2排出量	178,102	96,071	68,736	▲61.4%				
Scope3排出量	2,927,320	2,761,669	2,898,436	▲1.0%	40%削減を目指す (2017年度比)*2			
再エネ比率	-	33.6%	52.9%	-	60%		100%*3	

*1 LRAQリミテッドによる第三者保証を取得 *2 SBT認定取得 *3 2020年RE100に加盟

人権尊重

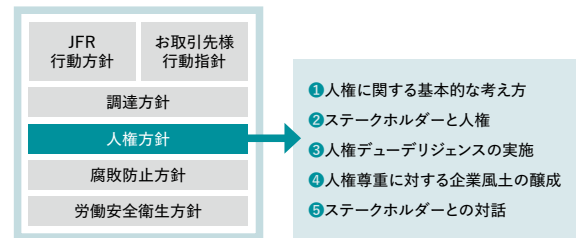
サプライチェーン上で発生する強制労働や差別など人権問題への関心が高まる中、当社は、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、あらゆる事業活動の土台に人権尊重を据え、人権デューデリジェンスに継続的に取り組むことで、お取引先様と共に人権を尊重した事業活動の実現を目指しています。

人権方針

当社は、国際的な人権に関する指針[※]に基づき、2019年に「人権方針」を策定しました。すべての役員と従業員が、事業での活動全般にわたって関係する様々な人権問題について理解を深め、人権を尊重した適切な対応を行うための考え方を示しています。

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

JFR行動原則/JFRお取引先様行動原則

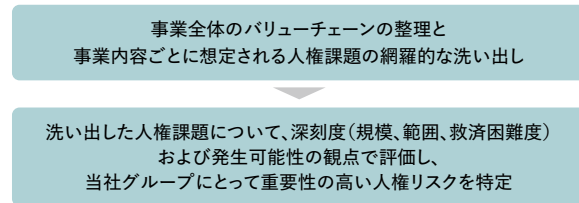


人権デューデリジェンス

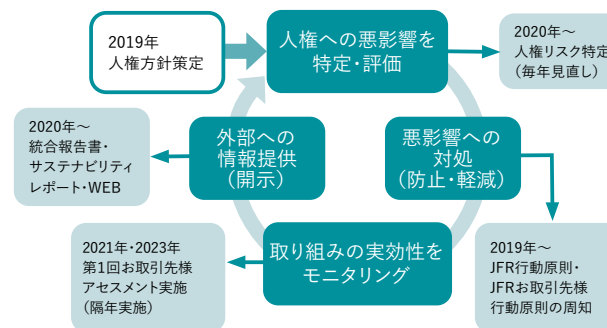
当社は、企業活動における人権リスクを特定・評価し、その防止および軽減に向けて、人権デューデリジェンスを実施しています。

①人権リスクの特定・評価

当社の事業活動に関連して負の影響を受け得るステークホルダーの人権リスク(人権への潜在的な悪影響)について、以下のプロセスで特定・評価しました。事業会社の担当部門や弁護士を含む外部専門家も加わって検討を重ねたことで、より実質的な人権リスクの特定・評価につなげています。



人権デューデリジェンスサイクル



重要な人権リスク

バリューチェーン	上流 (調達)	中流 (JFRグループ事業活動)	下流 (商品・サービスの利用)
ステークホルダー	仕入先企業・出店企業・協力企業・ビジネスパートナー企業の従業員	JFRグループの従業員 (店舗のアルバイト・お取引先派遣者含む)	お客様・地域住民
内容	製造・卸売・サービスの提供・施工	商業施設・店舗運営(改装・宣伝・施設管理・販促等)・販売(EC含む)・企画・施工	商品・サービスの使用
当社グループ事業に関連する重要な人権リスク	<ul style="list-style-type: none"> 強制労働 児童労働 外国人の労働条件 長時間労働 低賃金 救済にアクセスする権利 差別(ジェンダー、LGBTQ等) 	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント 長時間労働 差別(ジェンダー、LGBTQ等) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のプライバシー侵害(個人情報と肖像権) 広告等を通じた差別的表現 健康および安全

②防止・軽減の取り組み

〔JFRお取引先様行動原則の浸透〕

当社は、人権方針を含む「JFRお取引先様行動原則」を2019年に策定し、お取引先様にご理解、遵守いただけるよう働きかけを行っています。お取引先様が商品や原材料等を調達される調達

先様も含め、本原則を遵守いただくことで、責任の連鎖をつなぎ、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

〔従業員教育〕

当社は、2020年に「ハラスメント撲滅宣言」を策定し、人権リスクのひとつと捉えているハラスメントの撲滅と未然防止に努めています。アルバイトや派遣社員等を含む従業員を対象に、毎年ハラスメントアンケートを実施し、その結果を踏まえた管理職向けの人権研修を実施しています。また2023年には、グループ全従業員を対象としたビジネスと人権に関するeラーニングを実施しました(受講率:88.7%)。今後も従業員一人ひとりが、人権の尊重に対する見識を深め、自分ごととして取り組めるよう、継続的な教育を実施していきます。

③人権に関するアセスメントの実施

当社は、サプライチェーン全体での取り組みが求められる事項について、お取引先様の取り組み状況を確認するアセスメントを2021年から実施しています(原則として隔年で実施)。

2回目となる2023年のアセスメントは、人権尊重に重点を置いて実施しました。

〔概要〕

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

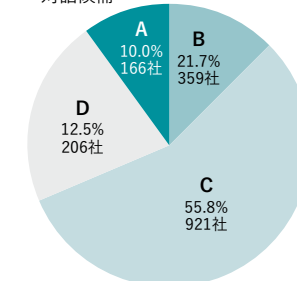
〔アセスメント結果〕

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

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

評価	得点	割合	社数
A	41～50点	10.0%	166社
B	31～40点	21.7%	359社
C	16～30点	55.8%	921社
D	0～15点	12.5%	206社

※50点満点



●JFRお取引先様行動原則の浸透状況

日々の事業活動における「JFRお取引先様行動原則(人権方針を含む)」を理解・遵守しているかとの問いに対し、78%の企業が「はい」と回答(前回60.9%)

〔今後の対応〕

今回のアセスメント結果では、ビジネスと人権に関する取り組みが進まない理由として、「人権尊重のために何をしたらよいかわからない」「ビジネスと人権の基本的な枠組みがわからない」など、知見不足をあげる企業が多くみられました。

これを踏まえ、当社は今後、専門家によるセミナーの開催やお取引先様への参考情報の提供を行っていきたく考えています。また、必要に応じて対話の場を設け、アセスメント結果を共有、ビジネスと人権の取り組みの重要性をご理解いただくとともに、お取引先様の状況を把握し、改善を働きかけます。

ハラスメント相談窓口設置と内部通報制度

●ハラスメント相談窓口

当社は、ハラスメントの撲滅と未然防止に向け、「ハラスメント防止対策委員会」「ハラスメント相談窓口」をグループ各社に設置し、問題発生時の迅速な対応や再発防止に取り組んでいます。

※2023年度相談件数：41件

●内部通報制度

当社の内部通報制度は、全役員・従業員および当社で勤務する全ての人(アルバイト・お取引先派遣者を含む)が、当社内における人権侵害や腐敗行為を含むコンプライアンス上の問題についてコンプライアンス委員会に直接通知し是正を求めることが可能です。通報窓口は、社内のほか社外(顧問弁護士)にも設置し、公益通報者保護法に則り、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取り扱いの禁止について、社内規程で厳格に規定しています。

※2023年度利用件数：61件

2023年度マテリアリティの目標とその進捗

マテリアリティ	指標	2023年度目標	2023年度実績と主な取り組み
脱炭素社会の実現	● Scope1・2排出量	● 40%削減(2017年度比)	● Scope1・2排出量 57.4 %削減(2017年度比)
	● 事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率	● 40%	● 再エネ比率52.9%
	● 創エネルギー	● 新電力事業者との協業による再生可能エネルギーの自家発電	● 再エネ電力使用量157,454MWh(購入・生成)
サーキュラー・エコノミーの推進	● 廃棄物最終処分量(食品廃棄物含む)	● 15%削減(2019年度比)	● 廃棄物最終処分量30.8%削減(2019年度比)
	● エコフリサイクル回収量	● 累計1,500t	● エコフリサイクル回収量約377t ※2016~2022年度累計約1,845t
	● リサイクル・リユース	● お取引先様やお客様との協働による使用済み製品のリサイクルや再製品化の実現	● ファッションサブスクリプション事業「AnotherADdress」メンズライン投入、アップサイクルブランド「reADdress」立ち上げ(大丸松坂屋百貨店)
	● シェアリング・サブスクリプション・アップサイクル等事業	● お取引先様との協働によるシェアリング・アップサイクル等事業への新規参入	● 食廃油から国産SAF(持続可能な航空燃料)の製造を目指す「Fry to Fly Project」へ参画(大丸松坂屋百貨店)
サプライチェーン全体のマネジメント	● Scope3 排出量	● 10%削減(2017年度比)	● Scope3排出量1.0%削減(2017年度比)
	● JFRお取引先様行動原則の浸透	● アセスメント回答率80%、浸透率25%	● 人権尊重に関するアセスメント実施(回答率50.4%、行動原則浸透率78%)
	● 人権が尊重される事業活動	● 人権デューデリジェンスの取り組み拡大 ● 従業員への人権教育実施率100%	● 2023年度人権リスク見直し ● 従業員対象「ビジネスと人権」eラーニング実施(受講率88.7%)
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● 女性管理職比率	● 26%	● 女性管理職比率22.5%
	● 定年延長	● 65歳定年導入の事業会社拡大	● 障がい者雇用率2.89%(2023年6月時点)
	● 障がい者雇用率(関係会社の特別範囲)	● 2.6%	● 女性管理職候補対象の「キャリアフォーラム」開催
	● ダイバーシティの企業文化醸成	● ダイバーシティ&インクルージョンの従業員の浸透率100% ● LGBT等多様なお客様への売場・商品・サービスの展開	● LGBTに関するイベントの開催(大丸京都店・渋谷PARCO)
ワーク・ライフ・インテグレーションの実現	● 育児・介護離職率	● 1.0%未満	● 育児・介護離職率2.0%
	● 男性育児休職取得率	● 100%	● 男性育児休職取得率87.5%
	● 働き方	● いつでもどこでも働ける組織構築への制度・評価の定着	● 従業員満足度調査の実施(満足度67.7%)
	● 従業員満足度	● 60%	
お客様の健康・安全・安心な暮らしの実現	● エシカル消費	● 食品安全と環境保全に関する認証商品の取り扱い強化スタート	● 認証取得した商材を使った商品の販売
	● 心と身体の健康	● 伝統文化やアート、カルチャーなどのエンタテインメント事業の領域拡大 ● ウェルネス事業の立ち上げ	● 「Welpa(ウェルパ)」浦和PARCOオープン(2024年2月)
	● サステナビリティ活動へのお客様認知度・共感度	● 30%	● ヘアケア製品の「毛髪評価試験」事業領域の強化(消費科学研究所)
	● BCP・防災・防疫	● BCPの高度化と防疫対策の強化 ● デジタルを活用したコミュニケーションによる非接触での顧客接点の強化	● 海外安全対策マニュアルの改定
地域社会との共生	● 地域開発	● 文化や歴史をはじめとする地域の特徴をいかした街の魅力向上、街の賑わい創出に資する開発 ● 店舗のCSV化(サステナビリティ化)の横展開	● 「HAB@熊本」開業(2023年4月) ● 熊本県と包括連携協定締結(博多大丸) ● 台東区、ローカルフードサイクリング株式会社と「循環型ライフスタイルへの転換に向けた協定」締結(大丸松坂屋百貨店) ● BOOSTER(クラウドファンディング)を活用した中小企業の販路開拓支援企画実施(パルコ)
	● 地域コミュニティとの連携	● 行政、教育機関、NGO・NPOとの連携による地域活性化の推進 ● 地産地消などローカルコンテンツの発掘・発信による地域活性化の推進	● 九州探検隊とFINANCIEによる「未来共栄プロジェクト」発表(博多大丸) ● 地域共生の取り組み「Think LOCAL」(大丸松坂屋百貨店)

サステナビリティボンド(第9回無担保社債)レポート

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

事業カテゴリー	アウトプット	アウトカム	インパクト	資金使途金額(百万円)	
脱炭素社会の実現					
グリーンビルディング	● 適格事業の概要 ● 大丸心齋橋本店の建設(2019年度) ● 渋谷PARCOの建設(2019年度)	● 建物認証・確認取得状況(取得時期・取得した認証レベル) ・大丸心齋橋本店:大阪建築物環境計画書制度 Aランク取得(2019年度) ・渋谷PARCO: 東京都建築物環境計画書制度 第3段階取得(2021年)	● 電力削減量 ・大丸心齋橋本店 2,166MWh増(2014年度比*) ・渋谷PARCO 2,500MWh削減(2014年度比*) ● Scoop1・2温室効果ガス排出削減量 ・大丸心齋橋本店 7,836t-CO ₂ 削減(2014年度比*) ・渋谷PARCO 875t-CO ₂ 削減(2014年度比*) ※建て替え前の通年最終年度である2014年の推定値(建て替えのため、建物構造は同一ではありません)	脱炭素社会をリードし次世代へつなぐ地球環境の創造	合計充当額: 6,000
再生可能エネルギー	● 購入した再生可能エネルギー由来電力量 157,443MWh	● 全電力消費量に占める再生可能エネルギー由来電力割合 52.9%(対前年19.3%増)			合計充当額: 3,040
グリーン調達	● リース対象のEV台数: 2023年度21台 (累計177台、累計47.6%)	● EV化によるCO ₂ 排出削減量:年間約389t-CO ₂ (同カテゴリー車種のガソリン車の排出量との比較にて算出)			合計充当額: 261
エネルギー効率	● 切り替えのため導入されたLED: 2023年度約19,500台 (累計189,700台)	● LED化によるCO ₂ 削減量:年間約9,485t-CO ₂			合計充当額: 1,230
地域社会との共生					
社会経済的向上とエンパワメント(コミュニティ)	● 大丸神戸店の周辺店舗として神戸・旧居留地で運営している店舗数 2023年度末 52店舗	● コミュニティ活性化の取り組み ・地元の兵庫・神戸エリアのスイーツが一挙に揃う「洋菓子フェスタinKOBE」を開催 ・「旧居留地パレンタイン」というテーマで「チョコ掛け BE KOBE」を象徴に、地元企業や旧居留地全体を巻き込んだイベント「パレンタインシヨコロブムナード」を開催 ・地元兵庫の神戸の魅力ある商品の発信、販売「神戸市(いち)」「手みやげクローズアップ」「ひょうご国」の開催 ・バスの待合所を活用し、遠方のお客様へ地下を届ける出張販売「バスカル三田」「フラワータウン三田」「淡路島 高田屋嘉兵衛公園」「洲本バスセンター」と強化開催 ● 大丸神戸店の来客者数 2023年度 9,903,000人	地域の皆様とともに店舗を基とした人々が集う豊かな未来に向けた街づくりの実現	合計充当額: 4,440	
ダイバーシティ&インクルージョンの推進					
社会経済的向上とエンパワメント(女性・障がい者)	● JFR女性塾開催回数 2023年度 4回実施 ● マザー採用にかかる費用 2023年度 13,302千円	● 女性管理職登用状況(連結)2023年度女性管理職比率22.5% ● JFR女性塾への参加人数(年間)2023年度33名 ● マザー採用者人数(年間)2023年度6名	すべての人々がより互いの多様性を認め個性を柔軟に発揮できるダイバーシティに富んだ社会の実現	合計充当額: 29	
<資金充当状況>発行額:15,000百万円、既充額:15,000百万円、未充当額:0円				合計充当額: 15,000百万円	

外部からの評価

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジアパシフィック・インデックス(DJSI Asia / Pacific) 初選定	MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数選定* GPIF採用指数	MSCI日本株女性活躍指数(WIN) 7年連続選定* GPIF採用指数	FTSE Blossom Japan Index 2年連続選定 GPIF採用指数
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 3年連続選定	FTSE4Good Index Series 2年連続選定	S&P/JPX CARBON EFFICIENT INDEX選定 GPIF採用指数	Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)選定 GPIF採用指数
CDP2023気候変動の調査4年連続「A」認定	環境省「エコ・ファースト企業」に認定 ECO FIRST	第5回ESGファイナンス・アワード・ジャパン「環境サステナブル企業」に選定 ESG FINANCE AWARDS JAPAN	PRIDE指標 3年連続「ゴールド」受賞 work with Pride Gold

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

社外取締役対談

次世代リーダーに、攻めの経営を託す。

独立社外取締役
内田 章
報酬委員会委員長

独立社外取締役
小出 寛子
取締役会議長

独立社外取締役
矢後 夏之助
指名委員会委員長

サクセッションプランの実行

矢後取締役 今般の社長交代、つまりサクセッションの議論は私が指名委員会委員長になった3年前から本格的に始まりました。このプロセスで特に留意した点は、透明性、公平性、つまりどうい人も社長候補の対象になるということです。さらに大事なことは継続性ということ。サクセッションは1回きりの話ではなく、社長が変わるたびにまた次のサクセッションが動き始めます。

サクセッションが上手くいくかどうかの前提になるのは、経営人財のプールが存在するか、しないかということです。プールが存在すれば、まずはプールに入っている人の中から候補者を複数名選び、その人の特性や考え方といったことを確認しながらベストな人財を選んでいくことができます。そういう点では、J・フロント リテイリングには経営塾というものも存在しており、経営人財の能力あるいは経験について一定程度把握できて

いたというのは、このプロセスを成功させる上での大事な点でした。

また、社長交代にあたって大事なものは、大まかに言えば「攻めの人財」と「守りの人財」を適宜切り替えていくことです。トップの考え方、つまりからだに染み付いたものが、攻めなのか、守りなのかを見極めていく必要があると考えています。攻めばかりが続いても組織は疲弊してしまうところがあり、そうしたところで失敗することも少なくないのではないのでしょうか。前社長はコロナというタイミングもあり、守りを固めながら再び成長軌道に戻すことに注力してきたと評価しつつ、成長軌道に戻り始めた今回のタイミングでは、攻めに転じることができる人財を選ぶべきだと判断しました。

小出取締役 会社がどのフェーズにいるかということにもよりますが、業種もひとつのファクターだと思います。リテール事業を中核とする当社グループの特性を考えると、今の経営トップには世

中の変化に敏感で、その変化のスピードに対応できる年齢層が好ましいのではないのでしょうか。コロナをなんとか乗り切り、これからまた新しいことをやっていきたいという意味では、若くてエネルギーレベルの高い人が理想だと考えました。

私は、小野社長はコミュニケーション能力が高いと感じます。伝えたいことが非常にクリアに分かりやすく伝わりますので、そこは絶対的な強みだと思います。トップとして大事なことは、はっきりと言語化してメッセージを発信することで、トップがすべてのことを自分でできるわけではなく、考えを伝えることにより人を動かさなければなりません。そうした意味で、メッセージ性の明解さは大きな強みになると思います。

また、これまでホールディングスの社長は百貨店の社長を経てきたという共通点がありましたが、今回は違いました。いわゆる典型的なルートで上がってきたのではないところに逆に期待があるとも言えます。これまでとは違う思考を

持てるのではないかと、違う経験値を持っているのではないかと、だから違うことができるのではないかと、ということです。

内田取締役 小野社長はコミュニケーション能力が高いというのがありますが、それに加えて言動がとても素直だと私は思います。相手の意見が正しいと思えば、比較的柔軟に受け入れられますが、自分が正しいと思えばしっかりと主張します。何が正しいかという軸があり、それに沿って素直に行動していると言えるのではないのでしょうか。

一方、リーダーシップに関してかなり強い面があるという気もします。若くしてトップになっていますので、順調にいけば長期政権になる可能性もあるでしょう。その時に周りの人たちが率直に意見を言える体制をきちんと作ることができるかということが、これから先のひとつの課題です。バランスを持った経営をやっていたと必要だと思えます。

若いということに関しては、若い方がよりチャレンジする意欲がありますし、環境変化に対応する力もあると思います。私の若い頃を振り返っても、よくあんなことをやっていたなということがあります。やはり若い方が環境変化に迅速に反応できますし、困難な課題を乗り越える力もあります。当社のように、今後のグループを非連続に変えていきたいということであれば、若い人の方がいいという

のはあるでしょう。

チャレンジへの期待

矢後取締役 今後、小野社長に期待するのは創造性です。失敗を恐れずチャレンジする、突っ込んでいく気概に注目しています。周りの様子を気にし過ぎてはいけません。そういうところが本人が社長として成長しているかどうかという判断材料になると思います。失敗することが市場からの評価を下げてしまうかもしれないという思いに入り込んでしまっ、急に守りに入ろうとするかもしれません。そうではなく、思い切ったチャレンジをしていく、そのチャレンジの内容を取締役会でしっかり見ていく。チャレンジが暴走にならないようにする。チャレンジがなければ、この業界そのものの将来性、当社の将来性を見通すのは難しいかもしれません。

小出取締役 それにつながる話ですが、今後さらに目線を上げた長期ビジョンを打ち出し、例えば10年後ならこう変えていくんだという当社の将来像を示していただきたい。現状は、まだ皆が一生涯懸命やっている改善をサポートする、そのリーダーのようなところにいる感じがしています。皆が一生涯懸命やっているのを気を使っているということもあるかもしれませんが、現状を否定してこっちに

行くぞ、というふうには言い切ることも必要となるのではないのでしょうか。現場を尊重しながらも、誰も発想できていない新しい未来を打ち出さないと会社は成長していかないとしますので、その具体像を早く出せるようになってほしいと期待しています。戦略の構想力というところに力を発揮していただきたいということです。

内田取締役 例えば、当社は今中期経営計画でコンテンツの開発を進めています。取締役会ででも話題になっていましたが、MDコンテンツの開発では様々なアイデアを挙げて説明するのですが、いずれも着手に至っていないということがありました。もっとスピードを上げてどんどんやればいいと思うのですが、アイデアとして報告するにとどまっていた。

新しいことを始めようと思えば、失敗はあって当然だと思いますので、とにかく数多くやる必要があります。どんどんチャレンジしていけばいいのですが、やや動きが鈍いという印象があります。失敗すればそこから学ばばいい。百貨店やパルコではラグジュアリーやジャパンコンテンツなど好調なカテゴリーもありますが、ボリュームゾーンの顧客のご期待には充分に応えられていません。その解決に向けてのがまさにコンテンツの開発ということになるのなら、チャレンジを

期待するのは創造性。
失敗を恐れずチャレンジする
気概に注目。

続けて、そのうち1割でも2割でも成功すればいいと思います。

これまでの商品・サービスを仕入れて売るという習性から一気に抜け出すのは容易でないでしょう。しかし、コンテンツの開発・保有という領域に踏み込むのであれば、時には製造まで関与して開発するという意識も必要かもしれません。そこまで発想を飛躍させて非連続に考えて具体的な成果につなげてほしいと思います。

小出取締役 そもそも本当の「競合」というのはどこなのかということをも少し明確にしなければならぬでしょう。それは同業他社という近い競合という意味ではありません。消費者のお財布に入っているお金には限りがありますので、それをどこにどれだけ配分するかということが大事なわけです。もし、私たちの商品やサービスに使われるお金が減っているのだとすれば、代わりに他のどこに使われているのか、もっと広い視野で競合しているものは何か、どこからシェアを奪い取れるのかを考える必要があります。百貨店やパルコといった枠組みに縛られると発想は広がりにくいです。広い目で見るときに消費者の購買行動から本当の競合はどこなのか、それに対して、当社にどのような優位性があるのかを明確に打ち出してほしいと思います。

矢後取締役 社長がこうやりたいという意思を示して、そして実行してもらう、それに対して我々はサポートするし、暴走があれば止める。私はそういう考え方で、どちらかというと「社外取締役受け身説」と言えるかもしれません。つまり、社長が打席に立ってボールを打ってくれなければ次の作戦は考えられません。

百貨店やSCを中核とする当社で新しいビジネスにチャレンジしたとしても、今まで築き上げてきた土台ごと失ってしまうということはないでしょうから、まずは積極的にトライをしてみる。いわゆるセレンディピティを意識することが大事なことですね。ダメだと思ったらすぐに見切る。新しいビジネスを生み出すということは、その繰り返しだという意識をもってチャレンジしてほしいという思いがあります。

経営人財プールへの課題

矢後取締役 サクセッションを実行するにあたり、当社には経営トップが主催する「経営塾」が経営人財の育成プロセスとして存在していたのですが、このやり方自体はあまり時代に合ったものではないかもしれません。つまり、これは経営者が「私のやり方」や「やりたいこと」を見せる場とも言えますので、それに合わせることで正解だというような安易な思考につながる可能性があります。それを

繰り返すと、まるでマトリョーシカのように、見た目が同じで、中身がどんどん小さくなっていくサクセッションになってしまうことが懸念されます。今回のサクセッションでは、「経営塾」から得たデータを評価基準として一定程度使用しましたので、私の中では新社長の評価はまだ定まっていないとも言えます。

小出取締役 日本の会社はトップマネジメントが「塾長」となって次世代人財を育成するスタイルを好むという印象がありますね。私が今まで経験した欧米の会社ではあまりそういうことは聞きません。もちろんCEOが未来を語るなどの場はありますが、あまりトレーニングや育成の場に「私の塾です」といったようなことをやっているのは殆ど見かけません。トレーニングに特化したエキスパート集団を目的に合わせて使いこなしている企業が多いと思います。

プロフェッショナルな育成を志向するのであれば、様々な特徴を持ったトレーニングアプローチはいくつも存在します。トレーニングの質と多様性という面での改善余地は大いにあると思います。座学でビジネススキルを学ぶやり方ではなく、リーダーシップへの考え方を根本的に変える、あるいは発想力を高めるなど、会社の未来を本気で考えるためにはそういったもっと本質的なトレーニングの導入を考えてもいいかもしれません。

内田取締役 米国にはMBAを取得できるビジネススクールが数多くあり、MBAを取ってCEOになる人も多くいます。一方、日本では、MBA修了後に会社に帰ってくると、その成果を活かす適切な居場所がないこともよくあると聞きます。そういうことから、MBAに代わるスクールのようなものを社内につくることがありますが、優秀な講師がない場合、実際にはあまりうまく機能していないように思います。また、研修に先立って動機づけのために社長が話すことは必要ですが、研修の場に会社の社長が講師のように入っていくのは決していいとは思えません。MBAの水準に近いような外部講師を投入し、半年くらいかけてある程度の期間缶詰でやるくらいのスクールにしないとあまり効果はないと思います。

矢後取締役 日本で経営のプロが育たない、目立たないというのは会社そのものがそういうことを求めて来なかったということだと思います。逆に言えば、会社側の意思をはっきりと示せばそういうことができる専門集団を生み出すことはできます。まさに会社の意思次第ということになります。

また、日本の研修は目的をはっきりさせないで実行するところがあると思います。例えば、これは社長を選ぶプロセスだということをはっきり言って、トーナメントのような形にすればいいのです。1回戦、2回戦で負けてもこの経験は必ず生きます。そこで一緒に仕事をしてお互いにチームを組もうという思いが生まれることもあります。つまり、自分のチームをつくるメンバーを探す場であり、爪痕を残す場でもあります。自分以外の人財をどう活用するのがいいかを互いに考えるのも、次の社長になるための大事な要素になると思います。

多様性という視点では、女性で十分な経験を積む場を与えられていない人もいます。そういう人たちが研修で大きく変わっていく、いわゆる自身の能力を見極めるという場として活用すれば、女性役員の登用を進めていくうえで役に立つ

と思います。

進化したガバナンス体制の先にあるもの

小出取締役 本年5月から、当社としては初めて社外取締役である私が取締役会議長を務めるようになりました。社外取締役の割合はすでに過半数を超えるなど、ガバナンスは外形的には十分進化していると言えるでしょう。ただし、本当のクオリティ、実質面でさらに進化したといえないと考えています。

直近の取締役会実効性評価では、中計のモニタリングが十分に出来ていない、あるいは本当の意味での骨太の成長戦略議論が交わされていないといったことなどが指摘されていました。もちろん取締役会と執行の両方でクオリティを上げていかないと成り立たないと思いますが、本当の意味で監督と執行という関係性にまだ改善の余地があると思います。

取締役会では様々な議題が設定され、積極的にディスカッションはされていますが、そもそもその議題でいいのか、あるいはそうした粒度のことにこれほど時間を費やしているのかということを感じることがあります。アジェンダセッティングは議長としての重要な役割なので、会社の今後の成長に向けての本質的な議論ができるように変化させていきたいと思っています。細かいことに時間を割き過ぎると、より長期的な戦略的な議論に時間が使えないことになります。

一方で、戦略的な議題として、例えば人財戦略、デジタル戦略といったテーマを出すのは簡単なのですが、単なる抽象論に終わらず、意味のある議論ができるようにするにはどうしたらいいかについては試行錯誤の状態です。戦略的な議題であっても、それがどこにも役に立たない抽象論で終わっては意味がありません。当社の今後の成長戦略に活かせるような議論をしていく必要があります。

先ほど話がありましたが、やりっ放しにしないというのも重要なことです。失

敗はいいのですが、かといって100個失敗しましたと、そのまま何の検証や分析もせずに放置しては意味がありません。振り返りと次にどう活かしていくかということがないままに、なんとなく消えていくのが一番良くありません。これから積極的に新規ビジネスやM&Aにもトライしていただきたいが、同時に結果、評価、今後への学びや課題のようなものを定期的にレビューする仕組みと併せて進めていかないと、取締役会も正しく監督できないことになります。

内田取締役 取締役会実効性評価では、執行サイドと社外取締役のパーセプションギャップも指摘されました。つまり、同じ言葉でも双方の認識が違うことにより、出てきた答えが期待しているおりのものになっていなかったことがあります。例えば、中長期戦略の審議において10年後の姿ということで、将来どういう姿になりたいのかとの問いかけに対し、執行サイドは「文化創造企業」といったことを打ち出してきました。それはひとつの考えではありますが、どちらかというところと理念とかビジョンということになります。我々としては、事業ポートフォリオをどのように構成するのかというところを期待していたのですが、そうではありませんでした。

同じ言葉でも捉え方が違う。まさに企業のDNA、文化や育ちと社外取締役の背景、キャリアとが違うのでそういうことになるでしょう。執行サイドと社外取締役のコミュニケーションを密にして認識をそろえていくことは重要です。10年後の姿で解像度が上がらないのは、その辺の議論がうまく合わなかったため、十分に議論できていなかったという反省があります。

小出取締役 取締役会ではやはり執行と取締役の間の信頼関係が肝だと思っています。執行サイドは、取締役からの意見を全部そのまま鵜呑みにするということではなく、いろいろな視点や意見があるところを咀嚼しながら気づきを得



本当の競合はどこで、
当社にどのような優位性があるか
打ち出すべき。



役員報酬ポリシーを見直し、
ROICとTSRを採用することで
株主と目線を合わせる。

新任社外取締役メッセージ

独立社外取締役
大村 恵実
監査委員会委員



2002年に弁護士登録した当初は、過労死や職場のハラスメントの救済など、労働者側の案件を主に担当していました。ジェンダー法を専門とする先輩弁護士とともに、育児休業を申請後に雇止めされた有期雇用の女性を代理し、勝訴したこともあります。有期雇用労働者に育児休業を認めていなかった当時、既存の法制度に対する批判的思考を養うことができました。

その後ニューヨーク大学ロースクールへの留学や、NGOでのインターンを通じて米国の法制度を学ぶ機会を得ます。国際的な仕事にも関わっていきたくという思いから、2010年に国連の専門機関であるILO(国際労働機関)のジュネーブ本部での仕事に挑戦しました。中核的労働基準(雇用差別の撤廃などに関する国際的な基準)などを担当する部署に3年在籍しました。

政労使の三者構成からなるILOでの勤

務を経て、使用者側(企業)へのアプローチの重要性に気づきます。

現在は、働き方改革や労働安全衛生、国際社会から日本の大きな課題と指摘される男女の賃金格差を解消するための方策などについて、さまざまな業種の企業に対して助言しています。中核的労働基準に沿った取り組みをすることが、企業のサステナビリティにつながるからです。

当社のマテリアリティを見て、私は、専門としてきた人権デューデリジェンスやサステナビリティの知見を活かせると思いました。人権デューデリジェンスは、事業活動が人権の主体に与える負の影響をきちんと会社が把握し、対処するプロセスを指しており、投資家が注目するポイントになってきています。

当社の環境や人権に関する方針づくりは強みだと思います。有価証券報告書などにサステナビリティに関する考え方や取り組みをこまめでしっかりと書いている

会社はそれほど多くはないでしょう。最新のフレームワークに則った当社の積極的な開示姿勢を感じることができます。

一方で、実態が伴っているかというところは社外取締役としてよく見ていく必要があると考えています。現場から見て、「格好いいことを言っているが、違うよね」といったことになっていないかどうか。その検証をするために、私はできるだけ多様な社員の話、意見を聞きたいと思っています。弁護士は、ヒアリングなどを通じて事実を集め、その中から何が重要かを分析し見抜くスキルを日々の業務で培っています。当社でも、きちんと現場を理解して事実を集めていく姿勢を大事にしたいと思っています。

また、日々頑張っている人たちがモチベーションを落とさずに働ける環境づくりを経営陣が常に意識しているか、モニタリングすることも労働法に携わってきた私の役割と思っています。

取締役会では皆さんが積極的に意見をおっしゃっていると感じます。ガバナンスの観点から執行の監督が第一ですが、同時に戦略的投資や新規事業プロジェクトを迅速果断に意思決定できる素地があるか、過度なブレーキになっていないか。執行サイドの本音はどこにあるのか。常に自問しています。社外取締役の指摘に対しては、当社が目指すビジョンとの関係を具体的に説明し、応えてもらいたいと考えています。

お客様の「くらし」や地域に根差した事業を展開する当社には、その創造する空間を通じて、社会の進化をリードするメッセージを発信してほしいです。海外にいた経験との比較で言えば、日本は女性活躍と言いつつも平等ではない部分もかなり残っているのではないのでしょうか。民族的マイノリティや性的マイノリティの生きづらさもあるはずですが、社会全体のDE&I実現に向けて、当社ができることはまだまだある。社外取締役として期待していますし、そのための提言、提案は建設的にしていきたいと思っています。

るという柔軟なマインドセットも大事です。お互いに相手のことをリスペクトしながら、聞く意味があると思っていないと信頼関係は成り立ちません。ベーシックな話ではありますが、そうした信頼関係を高めていかないといけないと感じてきています。それによってより建設的な対話ができるようになればいいと思います。

矢後取締役 コミュニケーションは重要な要素ですが、私はオフサイトミーティングのようなやり方はあまりいいとは思いません。社外取締役は自身の知識・経験に基づいて取締役会という場でやり取りをすることが重要だと考えます。社外取締役は独立性を大事にするという中で、お互いに意見交換をすることのメリットとは何かということです。そういうことを考え過ぎると、本来の社外取締役の役割が果たせなくなるのではないかと感じます。

やはり経営の実行は執行がやることであり、その「意思」というのが非常に大事だと思います。社外取締役はあくまでも部外者なので、社外取締役が議論を引っ張っていくということ自体がノーマルではないという感じがします。だからこそ、執行としてしっかりと意思を示してほしいということです。

そうした意味で、社長が前例踏襲、周囲への村度ばかりで動かないといったときは、はっきり言えば社長交代という

ことがあり得るといことになります。社長交代の基準は非常に難しく、例えば5年連続でROEが一定の水準を下回るといったこともあるかもしれませんが、本当は不作為、やらなかったことの責任というのが一番大きいと思います。そういうことを客観的に判断して、どういった状況のときに新しい経営陣にバトンを渡すかどうかという議論は常にしておく必要があります。

内田取締役 ガバナンス強化という視点では、当社は今中期経営計画のスタートに合わせ、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を一層高め、かつ株主との利益共有をはかるという観点から、役員報酬ポリシーを見直しました。中でも、ROICとTSRを評価指標として採用したのが特徴です。これは、役員のすべてが資本効率向上への意識を一層高め、株主と目線を合わせるということに他なりません。

ROEが重要な指標であることに変わりはありません。ただ一方で、ROEは株主に帰属する資本の効率性を示すものであり、利益が改善しなくても株主還元を大幅に増やすことによって短期的に対応できる指標とも言えます。これだけでは企業の本当の資本の効率性を示しているかどうかは疑問です。ROICは投下資本全体に対してどれだけの利益を稼ぐかを見ようとする指標ですので一歩進んだと言えると思います。

事業別ROICがWACCを下回り、かつ改善の見込みがないものは基本的にはイグジットすべきです。そういうことを判断する指標でもあるので、そのことも認識して使っていただきたい。ただし、ROICは単年度というよりも、3年あるいは5年といったレンジの中で見るものだと思います。例えば、先行投資のフェーズでは一時的に下がることもあり得ます。そういうことも含めて、事業別に見て収益性の高い事業に資本、リソースを投下していくべきです。ROICを現場ごとの目標までツリーを分解し、管理していくことも重要です。

TSRを採用したことについては、当社がより株価も意識した経営を進めていく意思を示しています。株価は経営の通信簿だと思います。業績や中期経営計画の公表で株価が動くことはありますが、その内容をしっかり資本市場に伝達し、理解を得て支持をいただいているかということも重要であり、そこまで経営は踏み込んだ活動をしなければなりません。市場とのコミュニケーションをしっかりとやりやって株主の支持を得る活動を行うことが執行役以上に求められています。TOPIXとの相対TSRを指標にしていることでTOPIXを上回れば、戦略と成果についてしっかりと市場とコミュニケーションして理解を得て支持をいただいているということになるのではないかと考えています。

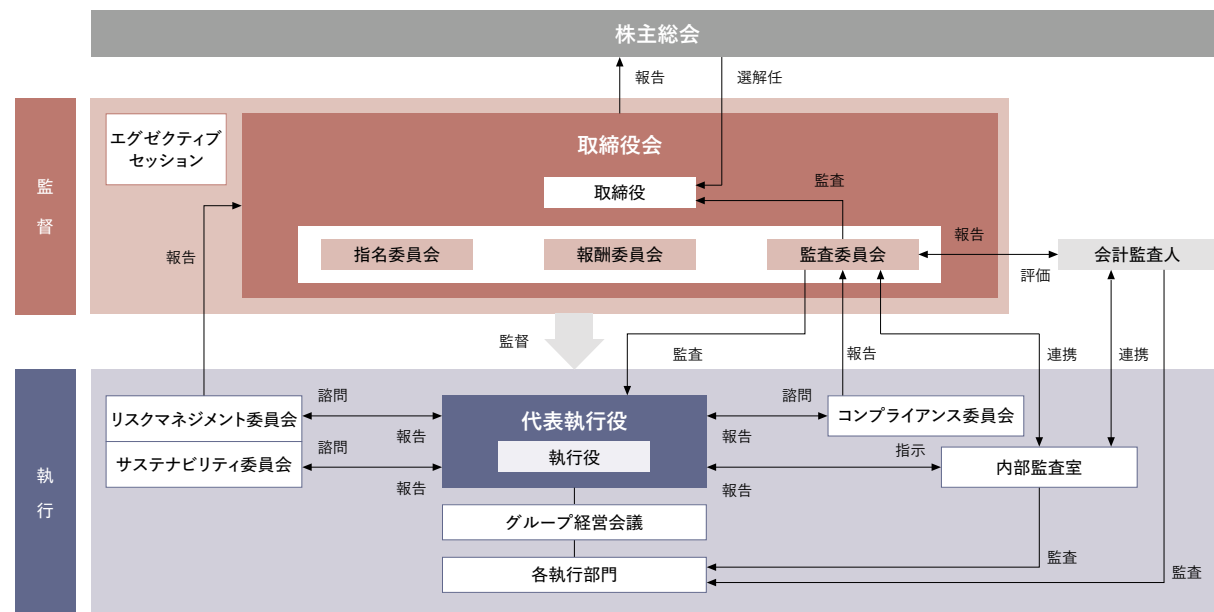
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

持株会社であるJ.フロント リテイリングは、グループ理念の実現に向けて、グループのコーポレートガバナンスの中心として、グループ全体の経営の透明性・健全性・遵法性の確保を担っていきます。ステークホルダーの皆様とは情報開示の強化も含め、信頼関係の構築に努めています。そして、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと、内部統制システムの構築・整備およびその運用状況の監督を通じたコーポレートガバナンスの強化を、経営の最重要課題の一つとして位置づけています。また、当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。

その理由は ①監督と執行の分離による経営監督機能の強化 ②業務執行における権限・責任の明確化および機動的な経営の推進 ③経営の透明性・客観性の向上 ④グローバルに対応できるガバナンス体制の構築により、コーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組むためです。2024年度より始動した新たな経営体制のもと、経営の意思決定、執行の迅速化をはかるとともに、取締役会による監督機能の強化などガバナンスの高度化により、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

コーポレートガバナンスの体制図



当社コーポレートガバナンスの変遷



コーポレートガバナンス体制の概要

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

なお、持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

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

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

取締役会

①取締役会の役割・責務

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

●グループビジョン・サステナビリティ方針・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針・その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほか、そのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと

●上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うことおよびその計画について進捗・結果を監督すること

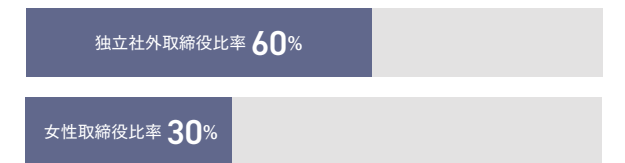
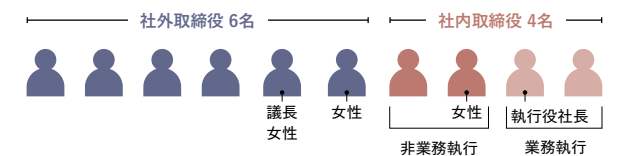
●非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと

●当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること

●関連当事者間の利益相反を監督すること

●指名委員会に諮問した代表執行役社長の後継者計画・経営人材に係わる人事配置計画・執行役のトレーニングについて指名委員会からの概要の報告を基に進捗状況を監督すること

②取締役会の構成



取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進を適切に監督するために必要な経験と知識を有する人材を選任しています。社外取締役候補者の選任にあたっては、当社の中核事業である小売業に限らず、製造業など異なる業種の出自の経営者の方をはじめ、法律等の専門知識、マーケティングの視点、財務・会計に関する広い経験を有する方などボードダイ

パーセンテージを意識した人選を行っています。また、社内の非業務執行取締役候補者については、当社グループにおける幅広い実務経験や監査などの知見を有する方を選任しており、執行役を

兼務する取締役候補者については、代表執行役社長に加えて、株主・投資家が求める戦略的財務政策を実行できる高度な知見を有する財務部門の責任者を選任しています。

スキルマトリックス(取締役に期待するスキル)

氏名	属性	企業経営	財務・会計	マーケティング	組織開発 人財・ コンプライアンス	法務・ デジタル	IT・ デジタル	E・環境	S・社会	G・ガバナンス
小出 寛子	取締役会議長 指名委員会委員 報酬委員会委員	非執行、 独立、社外	○	○	○					○
矢後 夏之助	指名委員会委員長 報酬委員会委員	非執行、 独立、社外	○					○		○
箱田 順哉	監査委員会委員長	非執行、 独立、社外	○	○						○
内田 章	報酬委員会委員長 指名委員会委員	非執行、 独立、社外	○	○						○
関 忠行	監査委員会委員	非執行、 独立、社外	○			○			○	○
新任 大村 恵実	監査委員会委員	非執行、 独立、社外				○	○		○	○
好本 達也	指名委員会委員 報酬委員会委員	非執行	○	○				○		○
浜田 和子	監査委員会委員	非執行			○				○	○
新任 小野 圭一		執行 (代表執行役社長)	○	○				○		○
若林 勇人		執行 (執行役常務)	○	○	○					○

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

企業経営	経営経験を有し、企業価値向上につながる戦略立案や、中期経営計画策定に向けた課題抽出方法など、企業経営に関わる知識・経験	IT・デジタル	既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けて、ICT活用支援や新規ビジネス開発を、最新のIT動向を把握し顧客視点から監督ができる知識・経験
財務・会計	強固な財務基盤構築を通じた企業価値向上や資本コストを意識した財務戦略立案など、財務・会計に関する幅広い知識・経験	E：環境	環境に対する課題解決を意識した事業活動や、中長期目標の設定を含む環境計画などJFRグループの“環境共生”の取り組みに対し適切な監督ができる知識・経験
マーケティング	顧客の問題を発見し、それを解決する商品やサービスの創造、情報の伝達、付加価値の提供を通して、顧客の満足と継続的な企業価値向上を生み出す活動における知識・経験	S：社会	JFRグループの“地域共栄”の取り組みや持続可能な社会の実現に向けた取り組みについて適切な監督ができる知識・経験
人財・組織開発	多様な従業員の個性や能力を最大限に引き出し、新たな価値創造を実現する人的資本経営に関する知識・経験	G：ガバナンス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における監督機能の実効性向上に向けたコーポレートガバナンスにおける知識・経験
法務・コンプライアンス	企業経営が適法かつ適正に遂行されることは、持続的な企業価値向上の基盤であり、企業法務の高度かつ専門的知識やコンプライアンス経営を推進する知識・経験		

③取締役ににおける主な議論内容、および課題解決の取り組みについて

2021-2023年度中期経営計画の最終年度となる2023年度の実績は、次の内容を議題として取り上げ、審議を行いました。

主な議題

- コーポレートガバナンス方針書の改定
- コーポレートガバナンス報告書の改訂
- 内部統制システム構築の基本方針の運用状況および財務報告に係る内部統制の評価結果
- 内部統制システム構築の基本方針の改定
- 取締役会実効性評価結果
- 次期中期経営計画
- 次期中期経営計画の策定に向けたグループ重要リスクの選定
- サステナビリティの方向性
- 決済・金融事業の成長戦略
- 内装事業・BM/FM事業の成長戦略
- 人的資本経営
- 政策保有株式保有合理性の検証
- 決算関連

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

指名委員会



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

主な議題

- サクセッション・プラン
- 取締役体制
- スキルマトリックスの確認
- 取締役候補者の選任
- 取締役会へ提案する執行役および代表執行役候補者の推薦
- 取締役会へ提案する取締役会議長ならびに各委員会委員長・委員候補者の推薦
- JFRグループ各社の経営体制

監査委員会



執行役および取締役の職務執行が法令および定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われている

るかを実効的に監査し、必要な助言・勧告等を行うとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成します。また、会計情報の信頼性の確保のため会計監査人の職務の執行状況を監視、検証し、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を実施します。

主な議題

- 監査方針・監査計画、選定監査委員・特定監査委員選定
- グループ会社監査役体制の報告
- 内部監査室監査計画報告
- 会計監査人の監査計画報告、会計監査人報酬同意
- 内部統制システム構築の基本方針運用状況および財務報告に係る内部統制の評価結果報告
- グループ会社監査役監査報告
- 監査委員会監査報告書、監査所見
- 内部監査室監査報告
- 会計監査人レビュー報告、監査結果報告
- 会計監査人マネジメントレター報告
- 会計監査人の評価および再任について
- グループ監査役研修会について
- KAM(Key Audit Matters)について
- コンプライアンス委員会報告
- 事業会社フェーズ管理報告

報酬委員会



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

主な議題

- 役員報酬制度の見直し
- 外部データを用いた役員報酬水準・構成の検証
- 役員報酬ポリシーおよび役員報酬規程等の改定
- 役員評価結果、役員賞与額
- 役員向け株式対価報酬の業績連動係数と支給ポイント
- 役員個人別報酬額

2023年度(2023年3月～2024年2月)開催回数

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
開催回数	15回	15回	24回	13回
出席率	98.8%	100%	97.3%	100%
1回あたりの平均所要時間	2時間28分	1時間23分	1時間18分	55分

エグゼクティブ・セッション

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

後継者の計画

〔代表取締役社長の選定〕

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

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

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

〔代表取締役社長の解職〕

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

〔後継者に求められる資質〕

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

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

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

なお、後継者計画は、当社を取り巻く環境や置かれた状況の変化、掲げた戦略の進捗等を勘案し、計画的かつ継続的に指名委員会で議論を重ねていきます。また、執行役の選解任について

も、代表取締役社長の場合と同様、指名委員会で審議し、その答申案を取締役会で審議、決定します。

このプロセスを経て、2024年3月に新たな代表取締役社長が就任しました。

新たな代表取締役社長については、12ページ(トップメッセージ)、74ページ(社外取締役対談)を併せてご覧ください。

取締役会実効性評価

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

〔評価項目〕

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

〔評価手法〕

- 取締役への事前アンケート
- 事前アンケートをもとにした、第三者機関による「個別インタビュー」(約1時間)
- 取締役会・委員会陪席による審議状況の直接観察
- 取締役会等の討議資料の閲覧

これらを集計・分析した報告書に基づいて取締役会で協議する手法で行いました。

9回目となる2023年8月から9月にかけて実施した取締役会実効性評価について、第三者機関からは、当社取締役会は、指名委員会等設置会社への移行、独立社外取締役が過半数を占めるなど先進的なガバナンス体制を構築し、法定三委員会の機能強化などを通じて実効性向上を果たしてきたと評価されました。一方、これら形式面での体制整備がほぼ完了する中、中長期の企業価値向上を目指す観点から、実質面の課題として「中期経営計画に対するモニタリング」「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」が挙げられました。これらの課題を受け、今後も、取締役会実効性評価を基点に課題の共有を行い、取締役会の実質的な実効性を高めていきます。

役員報酬制度

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシーを策定・公表し、さらに2021年5月27日より中期経営計画に応じた役員報酬制度の見直しを行いました。2024年度よりスタートする中期経営計画に応じて役員報酬制度および役員報酬ポリシーの改定を実施しました。改定においては、第三者機関の調査等を活用して、全体的な報酬水準・体系の客観性・透明性をより高めるために役員報酬の新たな算定方法を導入し、その下で中長期的な企業価値向上への貢献意欲を一層高め、かつ株主との利益共有をはかる

という観点から、業績連動比率、株式報酬比率の見直し、および役員個人の成果発揮状況を反映する賞与や全社連結業績に連動する株式報酬について、評価指標や評価ウェイトなどの見直しを行いました。また、当社では、役員報酬についても、サステナビリティ経営を実現・推進するためのインセンティブとして機能するよう設計を行っております。

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

① 役員報酬の基本方針

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

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

② 報酬の決定プロセス

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

〔報酬の没収等〕(クローバック・マルス)

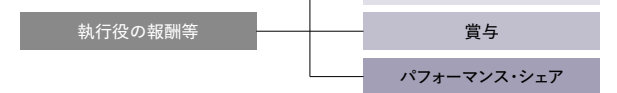
執行役の賞与および株式報酬については、重大な会計上の誤り

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

③ 執行役・非業務執行取締役の報酬構成

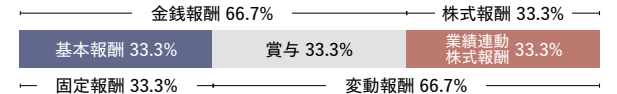
執行役の報酬は、①ジョブサイズに応じた「基本報酬」(金銭報酬)、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」(金銭報酬)および③中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)」(信託型株式報酬)とします。非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①職責に応じた「基本報酬」(金銭報酬)と②株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストラクテッド・ストック(業績非連動株式報酬)」(信託型株式報酬)とします。

執行役



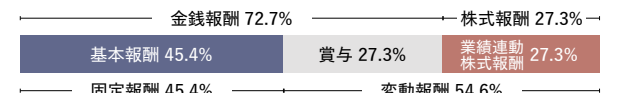
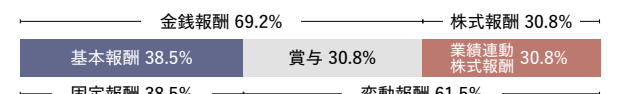
執行役の種類別報酬割合

〔代表取締役社長〕



〔代表取締役社長を除く執行役〕

職責に応じて以下のいずれかを適用



(注)上記図は、賞与を標準ランク、株式報酬に係る業績達成率を100%とした場合のモデルです。
(注)グループ主要子会社対象役員もジョブサイズに応じて上記と同じ報酬構成とします。

① 基本報酬(金銭報酬)

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

② 賞与(金銭報酬)

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

◎パフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)

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

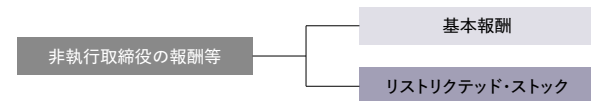
業績連動株式報酬の目標値等

KPI		目標値	ウェイト
財務	連結事業利益	520億円(2026年度)	100%

KPI		目標値	ウェイト
財務	① ROE	8%以上(2026年度)	40%
	② 連結ROIC	5%以上(2026年度)	20%
株主	③ r-TSR (対配当込みTOPIX成長率)	対当込みTOPIX成長率	20%
非財務	④ 温室効果ガス削減 (Scope1・2排出量)	▲58%(2017年度比)	10%
	⑤ 女性管理職比率	31%(2026年度)	10%

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

非業務執行取締役



◎リストラクテッド・ストック(業績非連動株式報酬)

リストラクテッド・ストックは、非執行の取締役がステークホルダー代表として、執行とは異なる立場で当社の攻め・守りのガバナンス強化のため、中長期目線で経営に携わることを目的に、当社株式を業績には連動しない方法で交付する制度とし、株式交付の時期は退任時とします。

資本政策の基本方針

当社は、フリーキャッシュ・フローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えています。その実現に向けて、経営環境およびリスクへの備えを勘案したうえで「戦略投資の実施」「株主還元の実現」および「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。また、有利子負債による資金調達にはフリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。フリーキャッシュ・フロー、ROEの向上には、収益を伴った売上拡大

を実現する「事業戦略」および投下資本収益性を向上させる「財務戦略(資本政策を含みます。)」が重要です。併せて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することにより、営業利益の最大化と営業利益率を持続的に向上させていくことが重要であると考えています。なお、中期経営計画の達成における重要財務指標として、資本効率性はROE、事業収益性は連結事業利益およびROIC、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)の各指標を重視しています。

株主還元方針

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

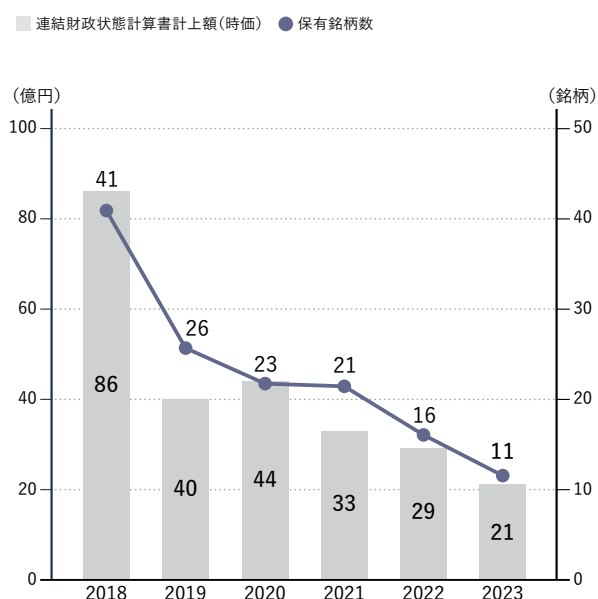
この方針に基づき、本中期経営計画期間(2024~26年度)においては、連結配当性向40%以上の配当と、自己株式の取得により自己資本の適正化に取り組みます。

政策保有株式

①保有方針

当社グループは、政策保有株式(子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場・非上場株式をいいます。)を新規に取得することは、原則として行いません。ただし、保有合理性の検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進する上で不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められる

政策保有株式(みなし保有を除く上場株式)数の推移



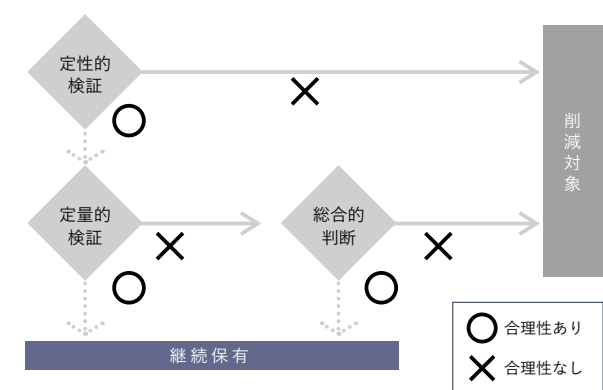
ものについては、この限りではありません。なお、既に保有している政策保有株式(上場・非上場)については、検証の結果、保有合理性がないと判断したものは、保有先企業との間で交渉を行い、売却方法・期間などの合意を得た上で適宜削減しています。

②保有合理性の検証

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

③議決権行使方針

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



株主総会の充実

当社は、株主の皆様との建設的な対話に向け、会社法に定められている電子提供措置開始日(株主総会開催日の3週間前または招集通知発送日のいずれか早い日)以前の実務上可能な限り早期に、株主総会資料を当社および金融商品取引所等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17期定時株主総会資料は、開催日の約5週間前に当社および金融商品取引所ウェブサイトに掲載しました。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株主総会資料の英訳を作成し、当社ウェブサイトおよび議決権電子行使プラットフォームで開示しています。また、株主総会のライブ配信やウェブ上での事前質問の受付等、遠隔地在住の株主様を含む株主の皆様への株主総会への参加・傍聴機会の確保に努めています。

2023年度の投資家との対話活動

対話機会	回数	備考
決算説明会(2Q, 4Q)	2回	WEB会議、電話会議にて実施。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも開示。
電話会議(1Q, 3Q)	2回	電話会議にて実施。質疑応答要約版も和文・英文とも開示。
スモールミーティング	10回	セルサイド向けはリアル・電話会議のハイブリッド開催。他はWEB会議にて実施。
社外取締役スモールミーティング	1回	WEB会議にて実施。
事業戦略説明会	1回	WEB会議にて実施。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも開示。
ESG説明会	1回	WEB会議にて実施。当社WEBサイトに和文・英文とも動画オンデマンド配信。質疑応答要約版も和文・英文とも開示。
海外IR	19回	リアル、WEB会議にて実施
証券会社主催海外投資家カンファレンス	35回	5社の証券会社主催でリアル開催。
個別IRミーティング	150回	一部リアル開催、主にはWEB会議、電話会議にて実施。
個別SRミーティング	11回	一部リアル開催、主にはWEB会議にて実施。
店舗見学会	4回	大丸心齋橋店、心齋橋PARCO、GINZA SIXにて実施
個人投資家向け説明会	2回	リアル、WEB会議にて実施。

ディスクロージャーとIR活動

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

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

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

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

IR活動への外部からの評価

当社は、IR活動を通じて「第3回 日経統合報告書アワード(主催:日本経済新聞社)」において、「優秀賞」を受賞し、「GPIFの運用機関が選ぶ優れた統合報告書」のひとつとして7度目の選出も受けました。

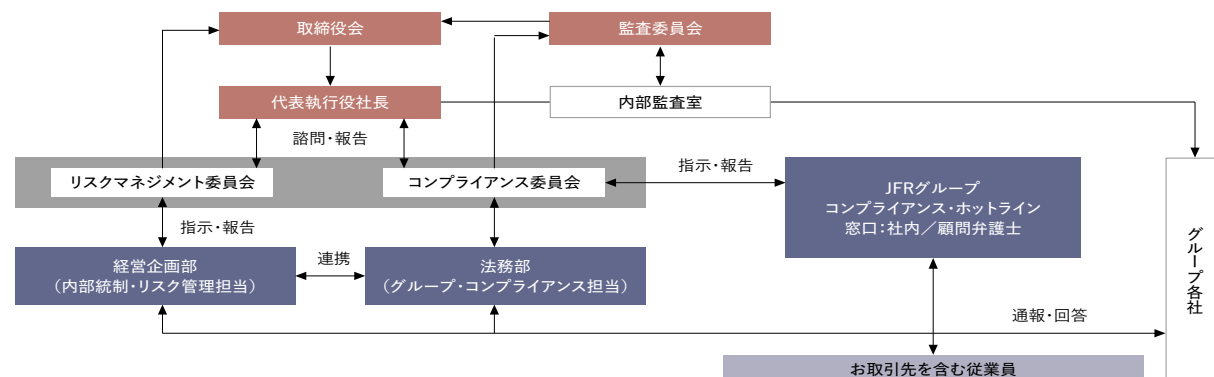
また、「IR優良企業賞2023」(主催:一般社団法人日本IR協議会)において「IR向上企業プレミアム」を受賞しました。「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業」(主催:公益社団法人日本証券アナリスト協会)において、2022年度の第2位に続き、小売部門の第3位に選定されました。

リスクマネジメント

当社は、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そしてリスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。当社は、代表執行役社長の諮問機関として「リスクマネジメント委員会」を設置しており、リスクの抽出および評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。また、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり3ラインを構築しています。

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

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



「2024-26年度グループ中期経営計画」の起点となる「JFRグループ重要リスク」(P26参照)を識別するとともに、これを分解・詳細化したものを「JFRグループ年度リスク」として位置づけ、優先度をつけて対応策を実行しています。

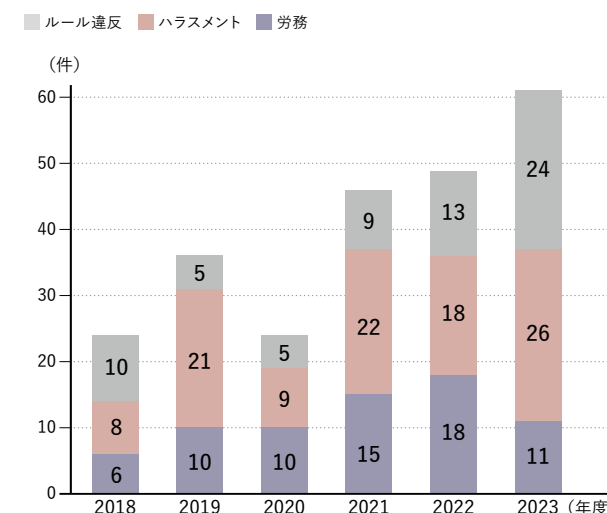
コンプライアンス

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

JFRグループコンプライアンス・ホットライン

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

通知の種類



JFRグループ年度リスク一覧表

戦略リスク	1	地政学、地経学の不透明性拡大
	2	海外拠点の安全性の不透明化
	3	景気・金利・為替・物価等の変動
	4	消費行動・価値観の多様化
	5	訪日外国人富裕層の存在感拡大
	6	テクノロジーによる新たなビジネスの勃興
	7	データ活用の有効性増大
	8	DXによる業務効率化の進展
	9	基本理念・グループビジョンの重要性の高まり
	10	コーポレートガバナンス改革の進展
	11	環境課題への対応要請の高まり
	12	人権リスクなど社会課題の影響度増大
	13	消費マーケットの縮小
	14	チャネル増加による競争激化
	15	収益構造の変容と収益力の低下
ファイナンスリスク	16	都市間の格差拡大
	17	働き方の多様化浸透
	18	人材獲得競争の激化と人件費上昇
	19	戦略に適合した専門人材の配置・活用の必要性
ハザードリスク	20	コーポレートコミュニケーション活動の重要性拡大
	21	経営指標への注目の高まり
	22	資金調達コストの上昇
	23	金融機関による融資先の選別の進展
	24	財務諸表監査の厳格化傾向
	25	自然災害の発生可能性拡大
	26	企業責任による事故・故障・怪我等への防止策要請の高まり
	27	サイバー攻撃等によるシステム障害の脅威増大
	28	セキュリティリテラシーの必要性
	29	重大事案発生に対する備えの必要性
オペレーショナルリスク	30	労務管理の重要性拡大
	31	退職金・年金制度運用状況の悪化
	32	倫理・コンプライアンス事案のインパクト増大
	33	情報管理の重要性の高まり
	34	商品・サービスの品質管理、調達コスト管理の重要性
	35	取引先(業務委託先含む)・顧客管理の重要性



役員一覧 取締役

2024年5月23日現在 ※ 取締役が保有する当社株式数は2024年2月29日現在で表記しています。

① 小出 寛子 社外取締役

所有する当社株式数:2,810株
その他株式報酬としての未交付株式:5,942株

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

③ 箱田 順哉 社外取締役

所有する当社株式数:2,811株
その他株式報酬としての未交付株式:5,942株

● 監査委員会委員長
1974年4月 三菱レイヨン株式会社(現三菱ケミカル株式会社)入社
1980年11月 プライスウォーターハウス公認会計士共同事務所 (1983年6月青山監査法人に組織変更)入所
1984年4月 公認会計士登録
2000年4月 中央青山監査法人/プライスウォーターハウスクーパース パートナー
2006年8月 あらた監査法人代表社員/プライスウォーターハウスクーパース パートナー
2008年4月 慶應義塾大学大学院特別招聘教授(内部監査論)
2009年9月 独立行政法人日本貿易振興機構契約監視委員会委員
2010年9月 日本内部統制研究会理事
2014年12月 シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社社外監査役(現任)
2015年3月 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会理事(現任)
2015年6月 ヤマハ株式会社社外監査役 イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役
2017年6月 ヤマハ株式会社社外取締役監査委員長
2019年9月 日本公認会計士協会倫理委員会委員
2020年8月 日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会副専門委員長
2021年5月 当社社外取締役(現任)
2021年8月 日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会専門委員長

② 矢後 夏之助 社外取締役

所有する当社株式数:8,400株
その他株式報酬としての未交付株式:7,875株

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

④ 内田 章 社外取締役

所有する当社株式数:6,217株
その他株式報酬としての未交付株式:9,808株

● 報酬委員会委員長	● 指名委員会委員
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 トーレ・ホールディング(U.S.A.)社社長	
2009年6月 同社常務取締役財務経理部門長 トーレ・ホールディング(U.S.A.)社社長	
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)	
2019年6月 横河電機株式会社社外取締役(現任)	
2020年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	
2022年5月 株式会社バルコ取締役(現任)	

⑤ 関 忠行 社外取締役

所有する当社株式数:4,083株
その他株式報酬としての未交付株式:7,875株

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

⑧ 浜田 和子

所有する当社株式数:1,851株
その他株式報酬としての未交付株式:15,428株

● 監査委員会委員
1985年4月 株式会社バルコ入社
2000年9月 同社営業統括局マーケティング部部長
2002年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店次長
2005年3月 同社吉祥寺店長
2007年3月 同社新所沢店長
2010年3月 同社執行役人事担当
2013年3月 同社執行役総務・人事担当
2015年3月 同社執行役グループ監査担当
2020年5月 同社監査役
2021年5月 当社取締役(現任)

⑥ 大村 恵実 社外取締役

所有する当社株式数:なし

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

⑨ 小野 圭一

所有する当社株式数:8,907株

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

⑦ 好本 達也

所有する当社株式数:108,150株

● 指名委員会委員	● 報酬委員会委員
1979年4月 株式会社大丸入社	
2000年3月 同社本社札幌出店計画室 札幌店開設準備室部長	
2008年1月 同社東京店長	
2008年5月 同社執行役員東京店長	
2010年1月 当社執行役員百貨店事業政策部営業企画 推進室長兼マーケティング企画推進室長	
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員 同社経営企画室長	
2012年5月 同社取締役兼執行役員	
2013年4月 同社代表取締役社長兼株式会社大丸松坂 屋セールスアシエイト代表取締役社長	
2013年5月 当社取締役(現任)	
2017年5月 当社代表執行役常務	
2020年5月 当社代表執行役社長	
2023年3月 当社代表執行役社長兼CRE戦略統括部長	
2024年3月 当社執行役	

⑩ 若林 勇人

所有する当社株式数:20,064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シャルセンター 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 パナソニック株式会社コーポレート戦略本 部 財務・IRグループゼネラルマネジャー 兼財務戦略チームリーダー(理事)
2015年5月 当社入社 当社業務統括部付財務政策担当
2015年9月 当社執行役員 当社業務統括部財務戦略・政策担当
2016年3月 当社財務戦略統括部長(現任) 兼財務政策担当
2016年5月 当社取締役(現任)
2017年3月 当社資金・財務政策担当
2017年5月 当社執行役常務(現任)
2018年5月 当社資金・財務政策部長
2020年5月 株式会社バルコ取締役
2023年5月 大丸松坂屋百貨店取締役(現任)

役員一覧

社外取締役選任理由

● 小出 寛子

同氏は、長年にわたり外資系企業の役員を務め、米国企業の本社マーケティングトップとして企業経営に携わるなど、グローバル経営およびマーケティング分野における豊富な経験に基づく知見、複数の上場企業の社外取締役としての幅広い知見を有しており、既存中核事業の進化に向けた戦略の重要性、マーケティング思考に基づく顧客ターゲットの明確化や深掘り、中長期経営戦略と人財戦略の同期などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、指名委員会委員として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決定プロセスの審議、報酬委員会委員として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献しております。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。

なお、同氏と当社間に特別な利害関係はありません。

● 箱田 順哉

同氏は、プライスウォーターハウスクーパースにおいて、長年にわたり、会計監査、経営コンサルティングおよび監査法人等の内部監査に携わり、また、慶應義塾大学大学院において内部監査論の特別招聘教授を務めるなど企業監査に関する豊富な経験と高度な専門知見を有しております。また、ヤマハ株式会社の指名委員会等設置会社への機関設計変更にあたり、監査委員長を務めるなど、コーポレートガバナンスや経営監査における高度な専門知識を有しており、中長期経営計画のモニタリングに必要なKPIの視点、マクロ環境を踏まえた財務政策の検討、新規事業展開における社内人財の活用、変革期における人財登用の考え方などについて能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、監査委員会の委員長として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について、適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議を推進することが期待されており、これらの役割を果たすことにより、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでいます。このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。

なお、同氏と当社間に特別な利害関係はありません。

● 矢後 夏之助

同氏は、長年にわたりトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営の豊富な経験と、指名委員会等設置会社への移行経験に基づく内部統制やコーポレートガバナンスに関する高度な専門知識を有しており、全体最適を意識した中期経営計画策定の在り方、政策株式保有の考え方、過去の経験や反省を踏まえた海外事業展開、人的投資や人財評価の在り方などについて能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、指名委員会委員長として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決議を行うとともに、報酬委員会委員として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献しております。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。

なお、同氏と当社間に特別な利害関係はありません。

● 内田 章

同氏は、経営企画やIRに加え、財務経理部門の責任者としてコーポレート部門における幅広い経験や知見を有しており、中長期経営計画策定の課題抽出の重要性やリスクへの対応、サステナビリティ経営方針と事業戦略との整合、店舗も活用したデジタル戦略、当社における人的資本経営の考え方などについて能動的かつ積極的に助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、報酬委員会委員長として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しを行うとともに、指名委員会委員として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決定プロセスの審議において、適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。

なお、同氏と当社間に特別な利害関係はありません。

● 関 忠行

同氏は、総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する豊富な知識と経験、複数企業の社外取締役、監査役として幅広い知見を有しており、資本コストを意識した事業戦略の推進、事業ポートフォリオ変革における課題店舗・事業への対応の重要性、新規事業参入へのリスクとその対応などについて能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。このような実績と高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役といたしました。

なお、同氏と当社間に特別な利害関係はありません。

● 大村 恵実

同氏は、弁護士として国際機関でのグローバルな経験や労働法務における専門的知見を有し、数多くの案件を取り扱った経験に加え、上場企業(BtoCビジネス)での社外取締役(監査等委員)としての豊富な経験を有しております。特に、人権デューデリジェンス等のサステナビリティ・ESG法務分野の実務に精通し、ダイバーシティ経営等、企業が直面する多様な課題に対して、客観的な視点で助言・監督を行う豊富な経験を有しております。このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの適切な経営の監督に反映していただけることを期待し、社外取締役といたしました。

なお、同氏と当社間に特別な利害関係はありません。

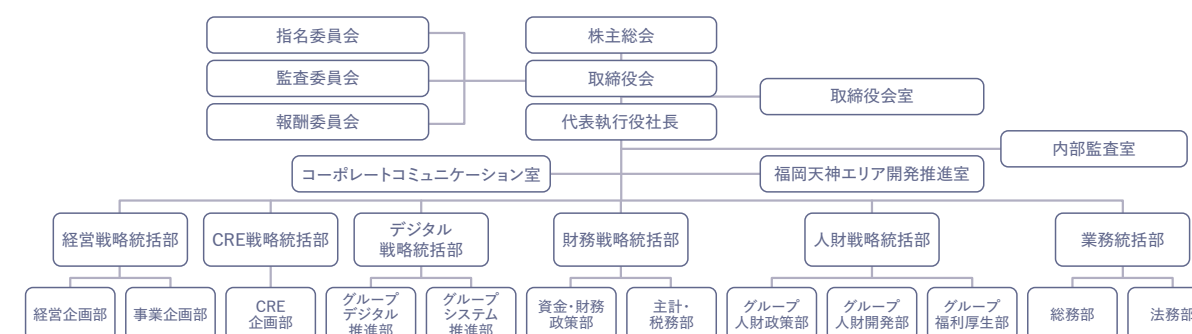
執行役

2024年9月1日現在

代表執行役社長	小野 圭一	CRE戦略統括部長	梅林 憲	取締役会室長
執行役常務	若林 勇人	財務戦略統括部長 兼(株)大丸松坂屋百貨店 取締役	落合 功男	経営戦略統括部経営企画部長 兼 グループ顧客戦略担当
執行役常務	林 研一	経営戦略統括部長 兼 福岡天神エリア開発推進室長 兼 リスク管理担当 兼(株)パルコ 取締役	森田 幸介	経営戦略統括部事業企画部長
執行役常務	林 直孝	デジタル戦略統括部長 兼(株)大丸松坂屋百貨店取締役	野村 泰一	デジタル戦略統括部 グループシステム推進部長
執行役常務	松田 弘一	人財戦略統括部長 兼 業務統括部長 兼 コンプライアンス担当 兼(株)パルコ取締役	野口 秀樹	財務戦略統括部主計・税務部長
			今津 貴子	人財戦略統括部グループ人財開発部長 兼 グループ福利厚生部長

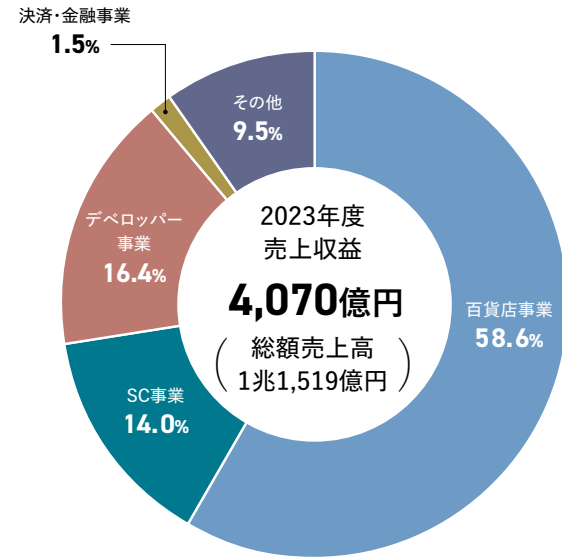
J.フロント リテイリング組織図

2024年9月1日現在

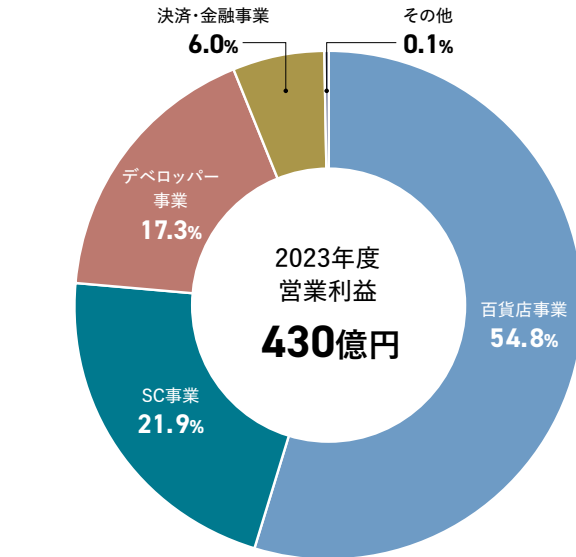


財務情報
At a Glance

売上収益



営業利益



※「その他」の営業利益には調整額を含む。

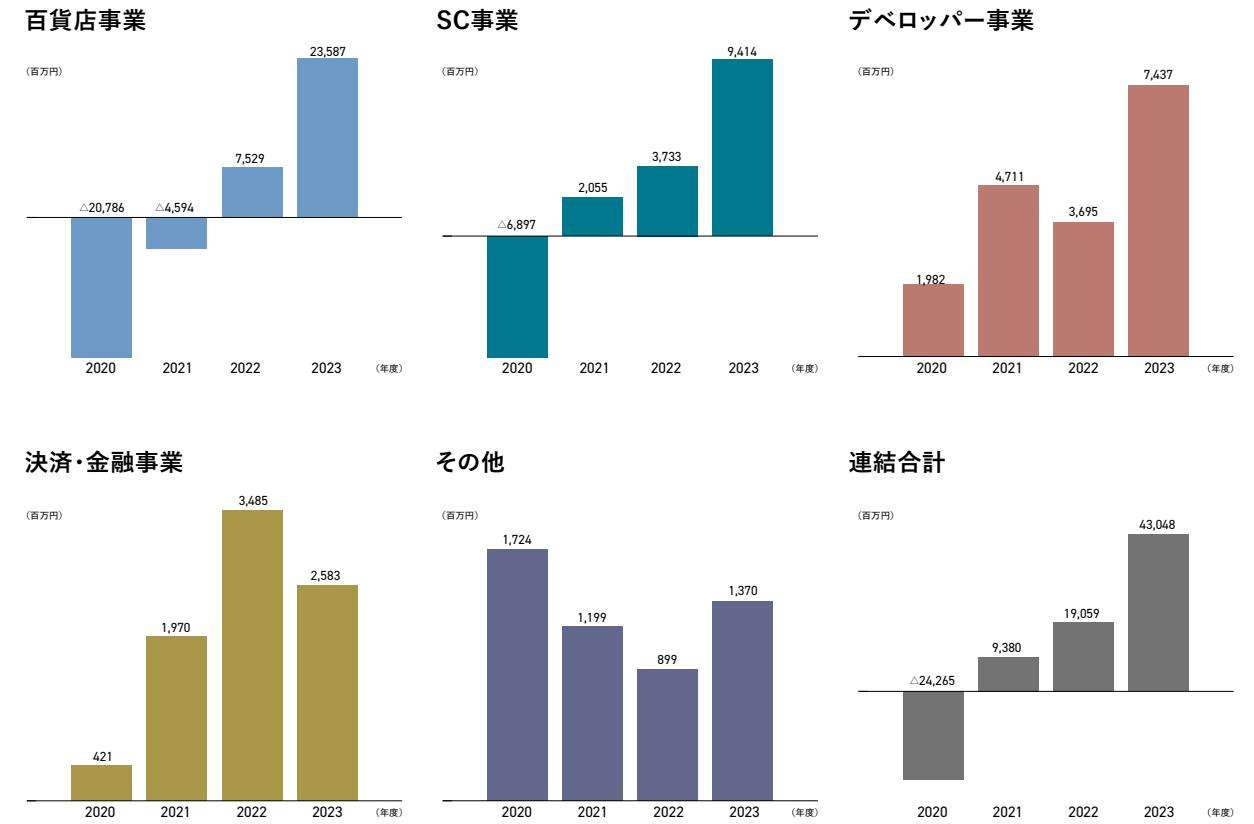
従業員数



※2024年2月末現在の社員、専任社員、有期雇用の合計

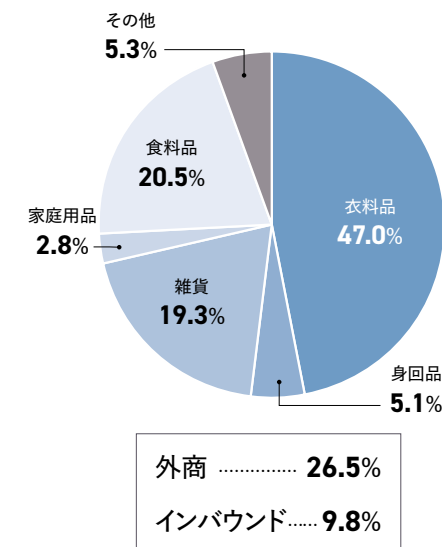
<p>■ 百貨店事業 全国主要都市に大丸、松坂屋屋号の百貨店を15店舗展開。 ラグジュアリーモールのGINZA SIXを展開。</p>	<p>■ 決済・金融事業 大丸松坂屋カード、大丸松坂屋お得意様ゴールドカードなどを発行。近年は保険など金融商品の取り扱いも。</p>
<p>■ SC事業 全国主要都市にショッピングセンターPARCOを16店舗展開。 映画や演劇などをプロデュースするエンタテインメント事業も営む。</p>	<p>■ その他 卸売事業の大丸興業やグループのシェアードサービス会社群で構成。</p>
<p>■ デベロッパー事業 不動産賃貸物件の開発および建築内装事業を営む。 名古屋・栄地区や大阪・心斎橋地区で大型開発案件が進行中。</p>	

セグメント別営業利益推移と見通し

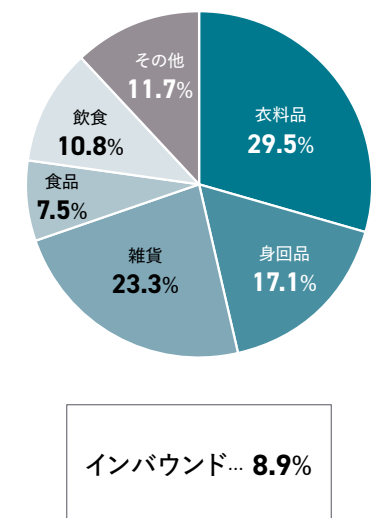


売上高／取扱高構成率(商品別・外商・インバウンド)

2023年度大丸松坂屋百貨店 商品別売上構成率

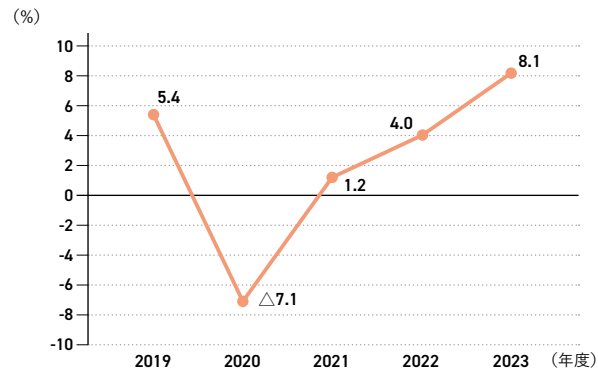


2023年度PARCO 商品別テナント取扱高構成率

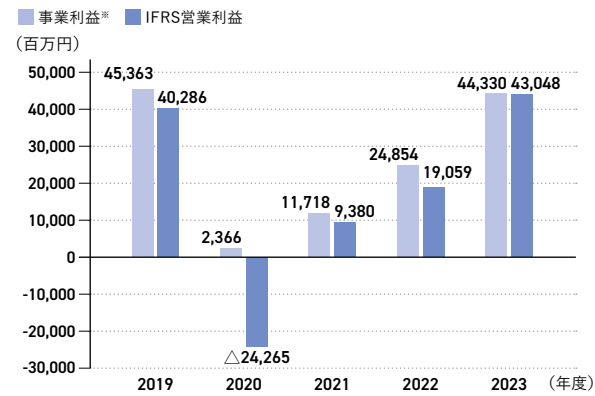


財務・非財務ハイライト

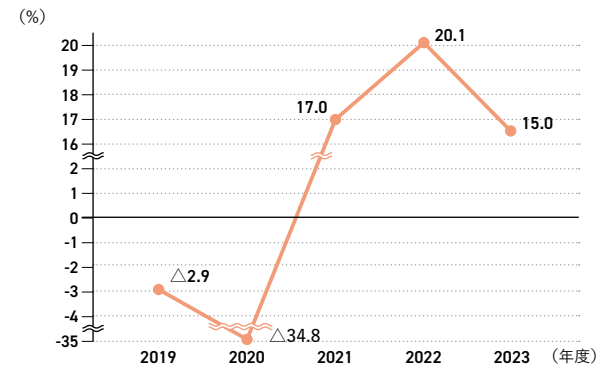
ROE



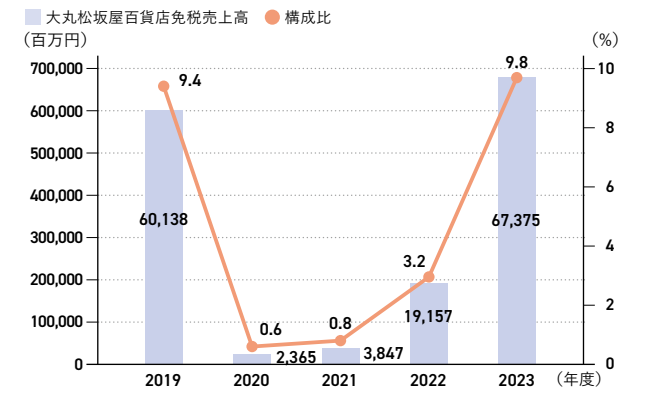
連結事業利益/IFRS営業利益



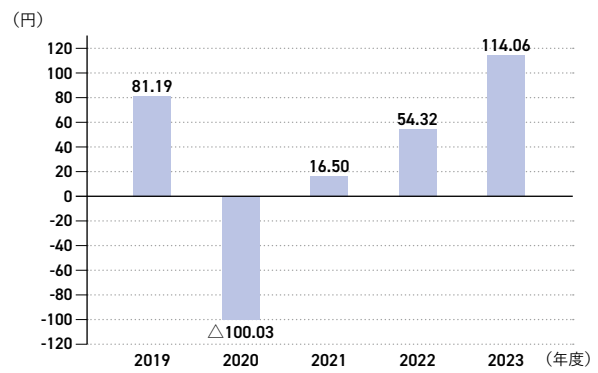
大丸松坂屋百貨店既存店売上(対前年増減率)



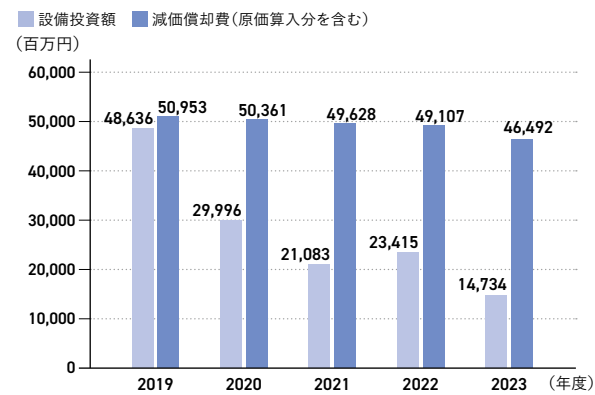
大丸松坂屋百貨店免税売上高と構成比



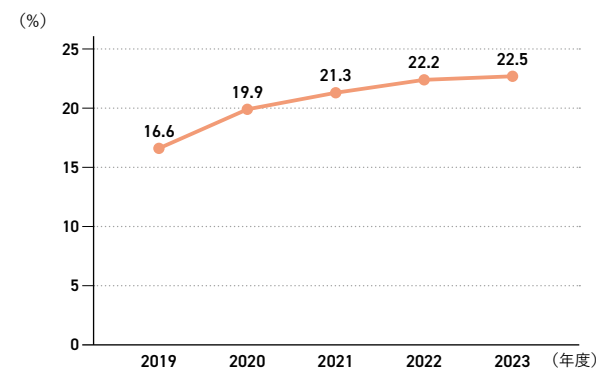
EPS



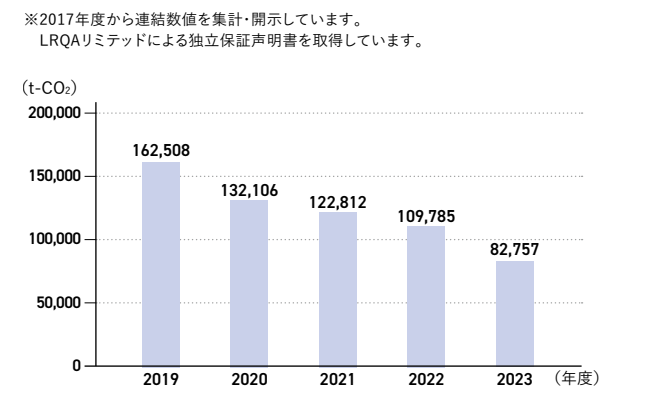
設備投資額・減価償却費(原価参入分を含む)



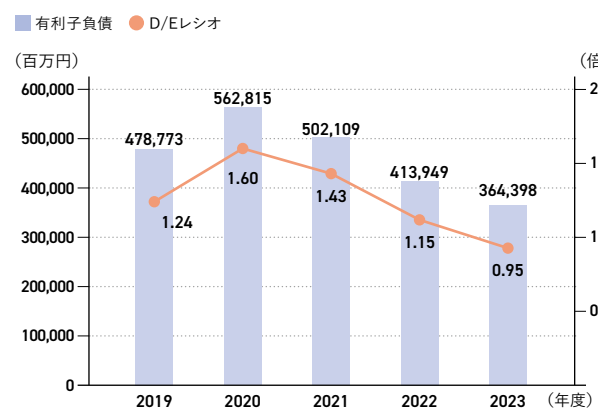
女性管理職比率(連結)



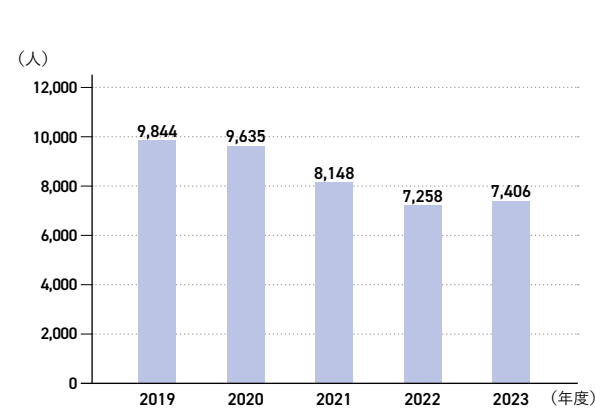
【Scope1・2】温室効果ガス排出量(連結)



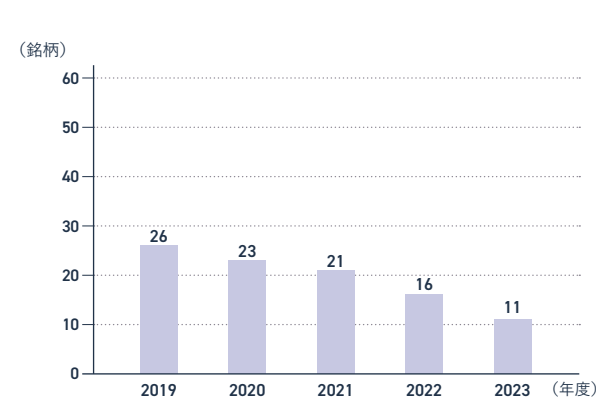
有利子負債とD/Eレシオ



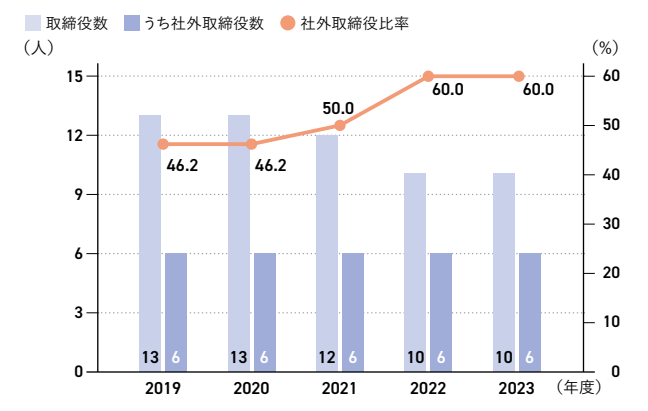
連結従業員数



政策保有株式 期末銘柄数



取締役数と社外取締役数、社外取締役比率



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

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

10年データ(財務・非財務)

単位:百万円(別途記載のものを除く)

	日本基準			IFRS								
	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
連結P/L												
総売上高	1,149,529	1,163,564	1,108,512	1,134,342	1,138,981	1,125,153	1,133,654	766,297	865,919	998,755	1,151,972	
売上収益	—	—	—	452,505	469,915	459,840	480,621	319,079	331,484	359,679	407,006	
売上総利益	243,663	245,532	234,785	212,567	212,935	212,396	206,953	134,368	147,842	169,536	195,516	
販売費及び一般管理費	201,572	197,494	190,205	167,668	166,688	166,882	161,590	132,001	136,123	144,682	151,185	
事業利益	—	—	—	44,898	46,842	45,514	45,363	2,366	11,718	24,854	44,330	
営業利益	42,091	48,038	44,580	41,727	49,546	40,891	40,286	△24,265	9,380	19,059	43,048	
当期純利益/親会社所有者に帰属する連結当期利益	19,918	26,313	26,950	27,052	28,486	27,358	21,251	△26,193	4,321	14,237	29,913	
(セグメント別事業利益)												
百貨店事業	—	—	—	24,592	26,453	25,154	26,461	△4,899	1,798	12,834	26,265	
SC事業	—	—	—	—	—	—	—	—	3,844	5,382	8,379	
パルコ事業	—	—	—	12,520	10,284	8,723	8,582	2,062	—	—	—	
デベロッパ事業	—	—	—	—	—	—	—	—	3,134	2,947	7,546	
不動産事業	—	—	—	—	3,251	5,062	4,364	2,637	—	—	—	
決済・金融事業	—	—	—	2,844	2,803	2,338	1,901	396	1,906	3,486	2,777	
その他の事業	—	—	—	4,410	4,490	3,605	4,926	3,204	1,252	924	965	
調整額	—	—	—	211	△440	629	△873	△1,035	△217	△722	△1,602	
(セグメント別営業利益)※2016年以前はJGAAPの営業利益を表記												
百貨店事業	23,115	28,786	24,592	—	26,659	24,194	17,625	△22,199	△4,594	7,529	23,587	
SC事業	—	—	—	—	—	—	—	—	2,055	3,733	9,414	
パルコ事業	12,255	12,582	12,520	—	11,752	5,445	10,823	△6,895	—	—	—	
デベロッパ事業	—	—	—	—	—	—	—	—	4,711	3,695	7,437	
不動産事業	—	—	—	—	4,131	4,664	6,725	1,986	—	—	—	
決済・金融事業	3,424	2,703	2,844	—	2,742	2,360	1,908	421	1,970	3,485	2,583	
その他の事業	3,485	4,122	4,410	—	4,744	3,507	4,700	2,852	1,199	899	1,370	
調整額	△190	△156	211	—	△483	717	△1,496	△430	4,039	△283	△1,343	
(SG&A)												
人件費	71,059	69,470	67,879	—	62,989	62,692	56,880	48,627	49,944	47,284	50,067	
広告宣伝費	30,319	27,733	26,544	—	10,534	10,364	11,729	7,996	9,189	10,489	10,639	
包装配達費	7,631	7,053	6,456	—	4,992	3,837	3,664	2,985	2,849	2,872	2,626	
賃借料	28,366	28,682	28,637	—	24,372	23,418	2,389	2,105	997	542	—	
減価償却費	16,023	16,194	14,843	—	10,944	11,580	30,601	25,135	25,971	26,915	25,053	
作業費	16,567	16,338	15,621	—	8,148	8,296	9,296	6,117	6,677	9,581	11,274	
その他	31,604	32,020	30,222	—	44,705	46,692	47,029	39,033	40,494	46,996	51,523	
(設備投資・減価償却費)												
設備投資額	24,277	37,110	44,999	—	27,021	39,873	37,912	22,922	12,616	15,014	14,734	
使用権資産	—	—	—	—	—	—	10,723	7,073	8,467	8,400	1,460	
総投資額	—	—	—	—	—	—	48,636	29,996	21,083	23,415	16,194	
減価償却費(原価算入分を含む)	17,963	18,345	17,189	—	18,683	19,907	50,953	50,361	49,629	49,107	46,492	
連結B/S												
総資産	1,018,700	1,019,146	1,050,109	1,005,069	1,022,348	1,029,573	1,240,308	1,263,722	1,192,907	1,120,953	1,114,726	
自己資本/親会社の所有者に帰属する持分	376,091	383,699	406,336	368,571	395,519	412,700	387,188	352,171	350,368	359,385	381,898	
有利子負債	168,458	180,922	187,799	205,952	184,202	174,378	478,773	562,815	502,109	413,949	364,398	
連結CF												
営業活動によるキャッシュフロー	44,650	36,799	36,239	33,764	57,079	34,870	73,358	56,471	49,866	65,480	90,692	
投資活動によるキャッシュフロー	△16,272	△39,741	△30,353	△27,952	△19,030	△26,836	△49,559	△20,870	△5,289	△13,371	13,429	
財務活動によるキャッシュフロー	△27,587	△1,041	△2,189	△2,097	△31,048	△21,274	△14,829	58,727	△80,392	△105,694	△72,746	
1株当たり情報												
基本的1株当たり当期利益(円)	75.47	100.42	103.04	103.43	108.92	104.55	81.19	△100.03	16.50	54.32	114.06	
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	1,425.05	1,467.05	1,553.60	1,409.20	1,511.91	1,576.68	1,479.07	1,344.91	1,337.29	1,370.43	1,453.71	
一株当たり配当金(円)	25.00	27.00	28.00	28.00	35.00	35.00	36.00	27.00	29.00	31.00	36.00	
配当性向(%)	33.1	26.9	27.2	27.1	32.1	33.5	44.3	—	175.7	57.1	31.6	
財務指標(単位:%)												
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	5.3	6.9	6.8	7.6	7.5	6.8	5.4	△7.1	1.2	4.0	8.1	
資産合計利益率(ROA)	4.2	4.7	4.3	4.2	4.9	4.0	3.2	△1.9	0.8	1.6	3.9	
投下資本利益率(ROIC)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5.1	
投下資本利益率(ROI)	7.3	8.6	7.7	7.6	8.4	7.2	4.5	△3.2	1.2	2.7	—	
有利子負債親会社所有者持分倍率(倍)	0.45	0.47	0.46	0.56	0.47	0.42	1.24	1.60	1.43	1.15	0.95	
事業会社関連非財務情報												
大丸松坂屋百貨店売場面積(m ²)	529,460	498,460	498,460	—	495,331	495,331	489,023	512,935	494,715	494,715	494,715	
パルコ営業面積(m ²)	451,000	456,000	409,000	—	389,000	401,000	435,800	461,000	462,000	462,000	439,000	
大丸松坂屋百貨店入店客数(千人)	220,411	207,512	197,250	—	200,966	202,066	194,879	101,336	119,883	149,974	176,297	
大丸松坂屋百貨店客単価(円)	4,215	4,414	4,420	—	4,676	4,841	4,979	4,737	5,003	5,560	6,343	
自社カード発行枚数(大丸松坂屋百貨店)(千枚)	4,595	4,217	4,062	—	4,029	3,939	4,017	3,629	3,753	4,281	4,661	
自社カード会員数(パルコ)(千人)	1,754	1,885	1,990	—	2,031	2,018	1,939	1,771	1,612	1,474	1,270	

1. 2015年度からたな卸資産の評価方法を個別法に変更しています。
2. 2017年度から国際会計基準(IFRS)を適用しています。2016年度以前は日本基準(JGAAP)による数値を表記しています。

3. 総売上高は、IFRS売上収益のうち「百貨店事業」と「その他(大丸興業)」の消化仕入取引を総額に、「SC事業(パルコSC)」の純額取引をテナント取扱高(総額ベース)に置き換えて算出しています。
なお、2022年度から「その他(大丸興業)」は総額に置き換えずに表記しています。
4. 事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出してあり、概ね日本基準(JGAAP)の「営業利益」に相当します。

10年データ(サステナビリティ)

社会	範囲	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数	連結	人	11,149	11,023	10,732	10,429	10,276	9,844	9,635	8,148	7,258	7,369
社員	連結	人	7,190	7,038	6,871	6,723	6,695	6,579	6,528	5,589	5,115	5,277
専任社員	連結	人	—	—	—	1,573	1,697	1,739	1,688	1,444	1,195	1,170
有期社員	連結	人	3,959	3,985	3,861	2,133	1,884	1,526	1,419	1,115	948	922
女性社員比率	連結	%	—	—	—	57.2	56.8	57.0	56.3	55.6	52.9	53.45
女性管理職比率※1	連結	%	—	10.4	12.2	14.3	14.7	16.6	19.9	21.3	22.2	22.5
新卒採用者数	連結	人	—	69	58	79	94	76	94	68	107	92
男	連結	人	—	32	24	36	44	38	41	33	38	34
女	連結	人	—	37	34	43	50	38	53	35	69	58
新卒採用女性比率	連結	%	—	53.6	58.6	54.4	53.2	50.0	56.4	51.5	64.5	63.04
障がい者雇用率※2	連結	%	—	—	—	—	2.21	2.21	2.21	2.66	2.93	2.89
外国人従業員数	連結	人	—	—	—	—	15	14	40	42	50	50
外国人従業員比率	連結	%	—	—	—	—	0.1	0.1	0.4	0.5	0.7	0.7
社員離職率※3	連結	%	—	—	—	3.6	3.3	3.9	1.9	10.5	5.3	5.4
非自発的離職率	連結	%	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0
育児休業取得者数*	連結※4	人	—	—	—	175	203	161	139	88	75	81
女性育児休業取得後復帰率*	連結※5	%	—	—	—	93.0	97.4	89.5	94.4	95.3	93.4	94
男性育児休業取得率*	連結	%	—	—	—	—	—	—	18.8	43.6	68.0	87.5
男女の賃金差異※6(全労働者)	連結	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	65.3
正規雇用労働者※7	連結	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	74.4
非正規雇用労働者※8	連結	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	72.7
育児短縮勤務取得人数	大丸松坂屋百貨店	人	—	148	135	137	166	157	209	304	298	276
育児休業取得後復帰率	大丸松坂屋百貨店	%	—	90.6	89.3	93.0	97.4	89.5	94.4	93.0	93.0	95
介護休業取得人数	大丸松坂屋百貨店	人	—	4	2	2	10	3	2	5	8	8
介護休業取得人数	大丸松坂屋百貨店	人	—	16	20	31	42	30	30	4	40	52
介護短時間勤務者人数	大丸松坂屋百貨店	人	—	0	1	0	1	0	0	1	4	18
地域別最低賃金の従業員割合※9	大丸松坂屋百貨店	%	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0
健康診断受診率	大丸松坂屋百貨店	%	—	99.5	99.7	99.7	99.9	99.6	100.0	99.8	100.0	100
ストレスチェック回答率	大丸松坂屋百貨店	%	—	85.3	94.0	95.9	96.4	96.5	97.4	97.1	96.3	97.2
労働災害発生件数(業務災害)	連結※10	件	—	36	31	40	38	68	81	51	40	50
労働災害発生件数(通勤災害)	連結※10	件	—	16	25	26	17	23	38	31	31	30
休業災害率(従業員)※11	連結	%	—	—	—	—	—	—	—	1.85	0.88	0.79
業務上死亡者数(従業員)*	連結	人	—	—	—	—	—	—	—	0	0	0
ハラスメント相談件数	連結	件	—	14	16	14	22	50	40	37	47	41
JFRグループコンプライアンス・ホットライン利用件数	連結	件	—	24	22	28	24	36	24	46	49	61
情報セキュリティデータ侵害の件数※12	連結	件	—	0	0	0	0	0	0	0	1	0
コミュニティ寄付金額	連結	百万円	—	—	—	—	—	—	—	75	87	35.93
政治献金費用	連結	百万円	—	—	—	2.2	0.2	0.3	0.07	0.04	0.17	0.17
腐敗に関する罰金	連結	百万円	—	—	—	0	0	0	0	0	0	0
腐敗防止違反による懲罰・解雇	連結	人	—	—	—	0	0	0	0	0	0	0
環境												
エネルギー*												
都市ガス	使用量	MWh	—	—	—	70,353	67,118	64,095	58,064	64,632	63,516	61,488
A重油	使用量	MWh	—	—	—	70	70	70	65	49	65	52
ガソリン	使用量	MWh	—	—	—	6,805	6,295	5,368	2,929	3,011	2,126	1,916
灯油	使用量	MWh	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.1
天然ガス	使用量	MWh	—	—	—	13	14	11	1	0	0	0
軽油	使用量	MWh	—	—	—	—	—	88	88	105	101	28
電力	使用量	MWh	—	—	—	333,514	328,900	327,851	288,691	305,752	305,287	297,828
蒸気・冷水・温水	使用量	MWh	—	—	—	64,758	65,969	68,730	54,133	54,500	59,344	60,848
合計	使用量	MWh	—	—	—	475,513	468,366	466,214	403,973	428,049	430,439	422,160
再生可能エネルギー*	使用量	MWh	—	—	—	—	—	13,046	29,647	62,156	102,676	157,454
Scope1温室効果ガス(GHG)*	電力使用量に占める再エネ比率	%	—	—	—	—	—	4.0	10.3	20.3	33.6	52.9
二酸化炭素(CO2)	排出量	t-CO2	—	—	—	14,548	13,824	13,074	11,170	12,368	11,958	11,459
代替フロン(HFC)	排出量	t-CO2	—	—	—	1,504	2,137	2,140	813	1,636	1,756	2,562
Scope1	排出量	t-CO2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	14,021
Scope2温室効果ガス(GHG)*	二酸化炭素(CO2)	排出量(マーケット基準)	—	—	—	178,102	166,605	147,294	120,123	108,808	96,071	68,736
Scope2	排出量(ロケーション基準)	t-CO2	—	—	—	184,047	177,987	174,094	147,820	149,690	146,810	142,935
Scope1・2温室効果ガス(GHG)*	排出量	t-CO2	—	—	—	194,154	182,566	162,508	132,106	122,812	109,785	82,757
Scope3温室効果ガス(GHG)*	SBT基準年2017年度比	%	—	—	—	—	△6.0	△16.3	△32.0	△36.7	△43.5	△57.4
Scope3	排出量	t-CO2	—	—	—	2,927,320	3,123,238	3,782,555	2,470,411	2,420,492	2,761,669	2,898,436
Scope1・2温室効果ガス排出量原単位	SBT基準年2017年度比	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Scope1・2	連結売上高当たり	t-CO2/百万円	—	—	—	0.17	0.16	0.14	0.17	0.14	0.11	0.07
水*												
水道水	使用量	m ³	—	—	—	—	1,317,230	1,260,594	1,407,531	1,719,788	1,796,295	1,880,316
地下水	使用量	m ³	—	—	—	—	480,731	452,702	459,054	570,760	613,303	625,066
中水	使用量	m ³	—	—	—	—	136,804	125,989	198,882	158,848	151,017	140,709
合計	使用量	m ³	—	—	—	—	1,934,765	1,839,285	2,065,467	2,449,396	2,560,615	2,646,091
排水量※13	排出量	m ³	—	—	—	—	1,934,765	1,839,285	2,065,467	2,449,396	2,560,615	2,646,091
廃棄物(食品廃棄物を含む)※15	発生量	t	—	—	19,885	18,532	17,597	21,694	26,637	29,855	29,814	29,814
リサイクル量	連結※14	t	—	—	11,644	10,863	9,938	10,453	12,479	12,845	15,421	16,176
最終処分量	連結※14	t	—	—	8,241	7,669	7,264	7,144	9,216	13,792	14,434	13,638
リサイクル率	連結※14	%	—	—	58.6	58.6	57.8	57.5	57.5	48.2	51.7	54.3
食品廃棄物*	発生量	t	—	—	4,540	4,497	4,312	4,379	2,886	4,394	4,753	4,943
リサイクル量	連結※15	t	—	—	2,716	2,416	2,477	2,610	1,857	3,027	3,598	3,934
最終処分量	連結※15	t	—	—	1,824	2,081	1,835	1,769	1,157	1,367	1,155	1,009
リサイクル率	連結※15	%	—	—	59.8	53.7	57.4	59.6	64.3	68.9	75.7	79.6
特定有害廃棄物※16	排出量	t	—	—	—	—	—	—	—	6	0.2	0
包装資材使用量※17	大丸松坂屋百貨店	t	—	—	2,409	2,370	2,236	2,030	1,075	1,129	1,200	1,221

* LRQAリミットによる第三者保証取得(水と廃棄物は2020年度から、社会データおよびエネルギー、再生可能エネルギー、食品廃棄物は2021年度から取得)

※1 課長相当職以上
※2 各年6月時点、関係会社の特別範囲

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

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

※5 2020年度までは大丸松坂屋百貨店
※6 男女の賃金差異=女性の平均年間賃金/男性の平均年間賃金×100%(通勤手当を除く)

※7 社員(社外への出向者を含む)
※8 専任社員、パートナー、嘱託、定年再雇用嘱託

※9 地域給与テーブルを採用しているグレード1・2の専任社員

※10 2018年度までは大丸松坂屋百貨店

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

※12 機密情報の漏洩と個人情報の漏洩
※13 水排出量は、水使用量と同量

※14 2019年度までは大丸松坂屋百貨店

※15 廃棄物:一般廃棄物、産業廃棄物、食品廃棄物

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

※17 包装紙、ショッピングバッグ、紙製袋、食品ポリ袋などの重量

財政状態および経営成績の状況(2023年度)

営業概況

2023年度の日本経済は、国際情勢の不安定化や海外経済の減速など不確実性が高まる一方、社会・経済活動の正常化が一段と進む中、サービス消費やインバウンド需要の伸長などにより、緩やかな回復基調が続きました。

個人消費は、雇用・所得環境の改善基調が続く中、対面型サービスなどは増加した一方、物価上昇による実質賃金の低下などにより、消費の持ち直しの動きに足踏みが見られるなど、緩やかな回復にとどまりました。

当社は、2021年度より、サステナビリティ経営を基軸とする中期経営計画(2021-2023年度)を推進してきました。本計画は、コロナ危機からの「完全復活」を果たし、2024年度以降の「再成長」に着手する期間と位置づけ、主に、3つの重点戦略「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」「デベロッパー戦略」および経営構造改革、また中長期の成長を支える経営基盤強化に取り組んできました。

中期経営計画の最終年度となる2023年度は、回復基調の続く国内消費やインバウンド需要を着実に捉え、「完全復活」への足取りを確かなものとし、2024年度以降の「再成長」につなげるため、本計画で掲げた重点戦略・施策を着実に推進しました。

この結果、売上収益は407,006百万円(対前年13.2%増)となりました。事業利益は売上収益の改善に加え、固定費削減の効果や経費節減により44,330百万円(対前年78.4%増)となりました。営業利益は百貨店の一部店舗で減損損失を計上する一方、持分法適用関連会社の株式譲渡などにより43,048百万円(対前年125.9%増)、税引前利益は41,343百万円(対前年145.0%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は29,913百万円(対前年110.1%増)と大幅増益となりました。

セグメント業績

〈百貨店事業〉

社会・経済活動の正常化が一段と進む中、主に堅調な富裕層マーケットへの対応をはじめとする戦略・施策の効果に加え、訪日外国人観光客による売上が一段と伸長し、売上高は大幅な増収となりました。

店舗別では、特に訪日外国人売上が好調な大丸心齋橋店や大丸京都店に加え、ターミナル立地の大丸東京店や大丸札幌店において入店客数、売上高が大きく改善しました。

重点戦略への取り組みでは、基幹店を中心にラグジュアリーブランドや高級時計など主力カテゴリーの強化、リニューアルを実

施したほか、お客様ラウンジの導入など上質な店舗環境の構築に取り組みました。また、オンラインビジネスの強化に向けて、ファッションやアート、食のサブスクリプションサービスを拡充するなどデジタルを活用した新たな顧客体験の創出などに取り組みました。また、顧客との強固な関係構築に向け、リアル店舗に加え、大丸・松坂屋アプリなどを通じた顧客接点のデジタル化を着実に推進しました。

以上のような諸施策の結果、売上収益は239,125百万円(対前年10.8%増)の増収となりました。営業利益は23,587百万円(対前年213.3%増)と、売上収益の改善に伴う変動費の増加などがあつたものの、大幅な増益となりました。

〈SC事業〉

基幹店を中心とする戦略改装や全店統一企画等のプロモーションの効果、また渋谷PARCO、心齋橋PARCOをはじめとする訪日外国人観光客の来店増などにより、入店客数、テナント取扱高ともに増加しました。

重点戦略に基づき、店舗の魅力化に向け、池袋PARCOでは話題性の高いエンタテインメントショップを集積したゾーンの構築、名古屋PARCOではユニセックス・レディス要素を拡張し共用環境を刷新するなど戦略改装を推進しました。浦和PARCOでは“好感度・上質な生活の提案”“心地よい日常生活”をキーワードとしたテナントを導入しました。また、来店価値向上に向け、人気TVアニメの大型動員催事の展開など独自のプロモーションに加え、渋谷PARCOでは50周年を記念し、半世紀を超える広告クリエイティブの歴史を巡る展覧会“「パルコを広告する」1969-2023PARCO広告展”を開催しました。なお、新所沢PARCOは本年2月末に営業を終了しました。

以上のような諸施策の結果、売上収益は57,944百万円(対前年7.7%増)となりました。営業利益は売上収益の改善に加え、保有資産の売却益なども加わり9,414百万円(対前年121.8%増)と大幅な増益となりました。

〈デベロッパー事業〉

2023年度から始動した新たな事業推進体制の下、グループ全体最適の観点から、当社グループが基盤を有する7都市の重点エリアを中心に中長期の開発計画策定に取り組みました。具体的には、2026年の竣工・開業を目指す名古屋栄エリア「ザ・ランドマーク名古屋栄」、大阪心齋橋エリア「(仮称)心齋橋プロジェクト」、福岡天神エリアにおける再開発計画を推進しました。また、保有資産を活用した非商業施設の開発として、当社が手掛けたレジデンス3物件を竣工させました。

建築内装事業では、都市部での再開発や出店拡大などの投資機会を捉え、ホテルなど開発案件への参画、特選ブランド等からの受注拡大など、営業力の強化に取り組みました。

以上のような諸施策の結果、売上収益は、開発不動産の自社が組成したファンドへの売却、グループ内外の内装・設備工事や施設管理業務等の増加により、78,418百万円(対前年41.9%増)となりました。これらにより、営業利益は7,437百万円(対前年133.5%増)の増益となりました。

〈決済・金融事業〉

決済事業では、百貨店との協働による会員獲得とともに、独自のポイントサービス「QIRAポイント」の認知度向上に向けた特別イベントを実施しました。また、グループ商業施設での決済環境の整備や、グループ店舗が立地する各エリアでの他社施設との連携など加盟店事業の強化を図りました。金融事業では、他社との連携・協業による会員向けの新サービスの開発などを推進しました。

以上のような諸施策の結果、売上収益は13,115百万円(対前年1.8%増)の増収となりましたものの、営業利益は事業基盤拡大に向けた投資費用等の増加やカード不正利用に伴う費用増などもあり、2,583百万円(対前年25.9%減)の減益となりました。

〈その他〉

卸売業の大丸興業において、主力の電子部品部門での受注減や海外事業の売上減少などにより、売上収益は51,925百万円(対前年7.1%減)の減収となりましたものの、営業利益は為替差益や保有資産の売却益などにより、1,370百万円(対前年52.3%増)の増益となりました。

財政状態

2023年度末の資産合計は1,114,726百万円となり、前連結会計年度末に比べ6,227百万円減少しました。一方、負債合計は720,494百万円となり、前連結会計年度末に比べ29,048百万円減少しました。なお、有利子負債残高(含むリース負債)は、364,398百万円となり、前連結会計年度末に比べ49,551百万円減少しました。資本合計は、394,232百万円となり、前連結会計年度末に比べ22,822百万円増加しました。これらの結果、資産合計営業利益率(ROA)は、3.9%、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)は、8.1%、親会社所有者帰属持分比率は、34.3%となりました。

キャッシュ・フロー

2023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31,468百万円増の71,342百万円となりました。

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

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は90,692百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が増益になったことなどにより25,212百万円の収入増となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は13,429百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、設備投資を実施した一方、持分法適用会社株式や投資不動産の売却による収入などにより26,800百万円の収入増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は72,746百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、当年度においても有利子負債の返済を進めましたが32,948百万円の支出減となりました。

配当政策

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

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

内部留保につきましては、リテール事業を更に強化するための店舗改装投資や、グループシナジーの具現化に向けたデベロッパー事業への先行投資、成長投資などに活用し、企業価値の向上をはかっていく所存です。

なお、当期の配当は、中間配当16円に期末配当20円を加えた年間配当36円としました。

当社の剰余金の配当は、中間配当と期末配当の年2回を基本方針としており、取締役会の決議によって行うことができる旨を定款に定めています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社
2022年2月28日、2023年2月28日および2024年2月29日現在

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	93,278	39,874	71,342
営業債権及びその他の債権	112,262	129,121	143,321
その他の金融資産	11,929	10,836	11,439
棚卸資産	12,459	16,932	15,193
その他の流動資産	4,954	5,094	5,203
流動資産合計	234,884	201,860	246,501
非流動資産			
有形固定資産	480,380	469,401	458,623
使用権資産	140,470	119,501	107,623
のれん	523	995	560
投資不動産	189,688	187,247	181,985
無形資産	7,289	7,797	7,886
持分法で会計処理されている投資	38,761	41,402	23,531
その他の金融資産	79,977	79,711	72,034
繰延税金資産	8,209	3,137	3,636
その他の非流動資産	12,721	9,897	12,343
非流動資産合計	958,022	919,092	868,225
資産合計	1,192,907	1,120,953	1,114,726
負債及び資本			
負債			
流動負債			
社債及び借入金	108,152	63,530	57,330
営業債務及びその他の債務	116,107	133,835	151,230
リース負債	28,554	28,411	27,222
その他の金融負債	29,915	29,975	28,362
未払法人所得税等	4,485	1,527	7,183
引当金	954	2,397	2,487
その他の流動負債	59,243	58,276	57,445
流動負債合計	347,413	317,953	331,261
非流動負債			
社債及び借入金	209,562	185,593	156,618
リース負債	155,839	136,414	123,228
その他の金融負債	36,741	35,290	34,798
退職給付に係る負債	19,416	16,754	15,980
引当金	9,553	8,699	6,746
繰延税金負債	51,697	48,366	51,439
その他の非流動負債	563	469	419
非流動負債合計	483,373	431,589	389,232
負債合計	830,787	749,542	720,494
資本			
資本金	31,974	31,974	31,974
資本剰余金	188,894	189,068	189,172
自己株式	△14,780	△14,466	△14,231
その他の資本の構成要素	9,574	10,654	7,383
利益剰余金	134,705	142,153	167,600
親会社の所有者に帰属する持分合計	350,368	359,385	381,898
非支配持分	11,751	12,025	12,333
資本合計	362,120	371,410	394,232
負債及び資本合計	1,192,907	1,120,953	1,114,726

連結損益計算書および連結包括利益計算書

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社
2023年2月28日および2024年2月29日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

	2022年度	2023年度
連結損益計算書		
売上収益	359,679	407,006
売上原価	△190,142	△211,490
売上総利益	169,536	195,516
販売費及び一般管理費	△144,682	△151,185
その他の営業収益	4,540	3,673
その他の営業費用	△10,336	△4,955
営業利益	19,059	43,048
金融収益	871	1,609
金融費用	△5,218	△4,847
持分法による投資損益	2,161	1,532
税引前利益	16,873	41,343
法人所得税費用	△2,611	△11,096
当期利益	14,262	30,247
当期利益の帰属		
親会社の所有者	14,237	29,913
非支配持分	25	333
当期利益	14,262	30,247
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	54.32	114.06
希薄化後1株当たり当期利益(円)	54.30	114.06
連結包括利益計算書		
当期利益	14,262	30,247
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	823	△1,638
確定給付制度の再測定	1,176	2,276
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	△7	△75
純損益に振り替えられることのない項目合計	1,992	562
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	△1	20
在外営業活動体の換算差額	144	103
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	4	1
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	147	126
税引後その他の包括利益	2,140	688
当期包括利益	16,402	30,935
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	16,384	30,561
非支配持分	18	373
当期包括利益	16,402	30,935

連結持分変動計算書

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社
2023年2月28日および2024年2月29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
2022年3月1日時点の残高	31,974	188,894	△14,780	60	△1	9,516
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	148	△1	822
当期包括利益合計	—	—	—	148	△1	822
自己株式の取得	—	—	△8	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	1	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
子会社の支配獲得に伴う変動	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	175	322	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	109
所有者との取引額合計	—	174	314	—	—	109
2023年2月28日時点の残高	31,974	189,068	△14,466	209	△2	10,448
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	105	20	△1,647
当期包括利益合計	—	—	—	105	20	△1,647
自己株式の取得	—	—	△7	—	—	—
自己株式の処分	—	△0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	104	240	—	—	—
連結子会社の増資による変動	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	0	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△1,749
所有者との取引額合計	—	103	234	—	—	△1,749
2024年2月29日時点の残高	31,974	189,172	△14,231	314	17	7,050

	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				
2022年3月1日時点の残高	—	9,574	134,705	350,368	11,751	362,120
当期利益	—	—	14,237	14,237	25	14,262
その他の包括利益	1,177	2,147	—	2,147	△6	2,140
当期包括利益合計	1,177	2,147	14,237	16,384	18	16,402
自己株式の取得	—	—	—	△8	—	△8
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△7,857	△7,857	△64	△7,921
子会社の支配獲得に伴う変動	—	—	—	—	319	319
株式報酬取引	—	—	—	497	—	497
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△1,177	△1,067	1,067	—	—	—
所有者との取引額合計	△1,177	△1,067	△6,789	△7,368	255	△7,113
2023年2月28日時点の残高	—	10,654	142,153	359,385	12,025	371,410
当期利益	—	—	29,913	29,913	333	30,247
その他の包括利益	2,169	648	—	648	40	688
当期包括利益合計	2,169	648	29,913	30,561	373	30,935
自己株式の取得	—	—	—	△7	—	△7
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△8,386	△8,386	△64	△8,450
株式報酬取引	—	—	—	344	—	344
連結子会社の増資による変動	—	—	—	—	6	6
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	0	△7	△6
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△2,169	△3,919	3,919	—	—	—
所有者との取引額合計	△2,169	△3,919	△4,466	△8,048	△65	△8,113
2024年2月29日時点の残高	—	7,383	167,600	381,898	12,333	394,232

連結キャッシュ・フロー計算書

J.フロントリテイリング株式会社および連結子会社
2023年2月28日および2024年2月29日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

	2022年度	2023年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	16,873	41,343
減価償却費及び償却費	49,107	46,492
減損損失	5,900	2,310
金融収益	△871	△1,609
金融費用	5,218	4,847
持分法による投資損益(△は益)	△2,161	△1,532
固定資産売却損益(△は益)	△771	△757
固定資産処分損	2,102	1,302
棚卸資産の増減額(△は増加)	△2,185	3,748
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△16,898	△13,010
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	17,599	18,001
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△2,661	△773
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	3,360	△2,306
その他	1,944	△812
小計	76,558	97,245
利息の受取額	123	150
配当金の受取額	170	899
利息の支払額	△5,172	△4,803
法人所得税の支払額	△8,282	△4,679
法人所得税の還付額	2,083	1,880
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,480	90,692
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	△8,641	△7,030
有形固定資産の売却による収入	190	241
投資不動産の取得による支出	△3,043	△1,594
投資不動産の売却による収入	1,599	4,014
無形資産の取得による支出	△3,099	△2,863
投資有価証券の取得による支出	△1,946	△1,885
投資有価証券の売却による収入	2,072	22,179
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△207	—
差入保証金等の回収による収入	2,342	2,422
その他	△2,638	△2,054
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,371	13,429
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)	△24,000	△9,100
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△15,002	—
長期借入れによる収入	5,500	3,400
長期借入金の返済による支出	△15,150	△29,530
社債の償還による支出	△20,000	—
リース負債の返済額	△29,138	△29,088
自己株式の取得による支出	△9	△8
配当金の支払額	△7,832	△8,362
非支配株主への配当金の支払額	△64	△64
その他	2	6
財務活動によるキャッシュ・フロー	△105,694	△72,746
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△53,585	31,375
現金及び現金同等物の期首残高	93,278	39,874
現金及び現金同等物の為替変動による影響	181	92
現金及び現金同等物の期末残高	39,874	71,342

グループ企業一覧

グループ企業一覧 (2024年9月1日現在)

百貨店事業

株式会社大丸松坂屋百貨店

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

大丸大阪・心斎橋店

所在地:〒542-8501 大阪府大阪市中央区心斎橋筋一丁目7番1号
 電話番号:050-1781-0000 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:050-1780-0000 開店:1983年(昭和58年)4月

大丸東京店

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

大丸京都店

所在地:〒600-8511 京都府京都市下京区四条通高倉西入立売西町79番地
 電話番号:050-1790-3000 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:050-1780-6000 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:050-1782-7000 開店:1910年(明治43年)3月

松坂屋上野店

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

株式会社博多大丸

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

SC事業

株式会社パルコ(ショッピングセンター事業)

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

株式会社パルコデジタルマーケティング(インターネット関連事業)

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

デベロッパー事業

J.フロント都市開発株式会社(デベロッパー事業)

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

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
 資本金:1億円 出資比率:100%

大丸須磨店

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

大丸芦屋店

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

大丸下関店

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

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

松坂屋静岡店

所在地:〒420-8560 静岡県静岡市葵区御幸町10番地の2
 電話番号:050-1783-0000 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:050-1783-3000 開店:1979年(昭和54年)11月

法人外商事部

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

株式会社高知大丸

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

PARCO(Singapore)Pte Ltd(ショッピングセンター事業)

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

株式会社J.フロント建装(建築工事請負業、家具製造・販売業)

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

決済・金融事業

JFRカード株式会社(決済・金融事業)

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

その他

大丸興業株式会社(卸売業)

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

大丸興業国際貿易(上海)有限公司(卸売業)

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

大丸興業(タイランド)株式会社(卸売業)

所在地:Unit 1902, 19th Floor, Sathorn Square Office Building,
 98 North Sathorn, Kwaeng Silom, Khet Bangrak,
 Bangkok 10500, Thailand
 資本金:202百万タイバーツ 出資比率:100%

株式会社消費科学研究所(商品試験業・品質管理業)

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

株式会社エンゼルパーク(駐車場業)

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

株式会社JFRサービス

(事務処理業務受託業・リース業・駐車場管理業)
 所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
 資本金:1億円 出資比率:100%

株式会社JFR情報センター(情報サービス業)

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

株式会社大丸松坂屋友の会(前払式特定取引業)

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

株式会社XENOX(eスポーツチームの運営・イベント運営事業)

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

店舗一覧

大丸と松坂屋、パルコで 日本全国の主要大都市をカバー

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

百貨店事業では、「大丸」と「松坂屋」を15店舗と「GINZA SIX」、SC事業では、ショッピングセンター「PARCO」を16店舗展開しています。当社グループは、全国主要都市にバランスよく展開された店舗資産を最大限に活用するとともに、さらなる成長を目指して出店・開発戦略を加速していきます。



大丸・松坂屋の店舗 (2024年6月30日現在)

 大丸大阪・心齋橋店 (売場面積 46,490m ²)	 大丸京都店 (売場面積 50,830m ²)	 大丸大阪・梅田店 (売場面積 64,000m ²)	 大丸神戸店 (売場面積 50,656m ²)	 大丸東京店 (売場面積 46,000m ²)	 大丸札幌店 (売場面積 45,000m ²)
 大丸須磨店 (売場面積 13,076m ²)	 大丸下関店 (売場面積 23,912m ²)	 大丸芦屋店 (売場面積 3,395m ²)	 (株)高知大丸 (売場面積 16,068m ²)	 (株)博多大丸・福岡天神店 (売場面積 44,192m ²)	
 松坂屋名古屋店 (売場面積 86,758m ²)	 松坂屋高槻店 (売場面積 17,387m ²)	 松坂屋上野店 (売場面積 21,759m ²)	 松坂屋静岡店 (売場面積 25,452m ²)	 GINZA SIX (売場面積 47,000m ²)	

パルコの店舗 (2024年6月30日現在)

PARCO都市型店舗

 札幌PARCO 北海道札幌市中央区南1条西3-3 地下2階-地上8階 OPEN:1975.8.24	 仙台PARCO 宮城県仙台市青葉区中央1-2-3 本館:地下1階-地上9階 OPEN: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上野 東京都台東区上野3-24-6 地下1階-6階 OPEN:2017.11.4 上野フロンティアタワー 地上7-10階	 吉祥寺PARCO 東京都武蔵野市吉祥寺本町1-5-1 地下2階-地上8階 OPEN:1980.9.21
 渋谷PARCO 東京都渋谷区宇田川町15-1 地下1階-地上10階 OPEN:1973.8.8 REOPEN:2019.11.22	 錦糸町PARCO 東京都墨田区江東橋4-27-14 地下1階-地上7階 OPEN:2019.3.16	 調布PARCO 東京都調布市小島町1-38-1 地下1階-地上10階 OPEN:1989.5.25	 静岡PARCO 静岡県静岡市葵区紺屋町6-7 地下1階-地上8階 OPEN:2007.3.15	 名古屋PARCO 愛知県名古屋市中区栄3-29-1 西館:地下1階-地上11階 東館:地下1階-地上8階 南館:地下1階-地上10階 OPEN:1989.6.29 PARCO midi(パルコミディ): 地上1階-3階 OPEN:2015.3.27	 広島PARCO 広島県広島市中区本通10-1 本館:地下1階-地上10階 OPEN:1994.4.9 新館:地下1階-地上9階 OPEN:2001.9.21
 福岡PARCO 福岡県福岡市中央区天神2-11-1 本館:地下1階-地上8階 OPEN:2010.3.19 新館:地下2階-地上6階 OPEN:2014.11.13	 心齋橋PARCO 大阪府中央区心齋橋筋1-8-3 地下2階-地上14階 OPEN:2020.11.20	 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	 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	

海外駐在員事務所・現地法人

パリ駐在員事務所 ● 21 rue Auber, 75009 Paris, France ● Phone: +33-1-4574-2151
大丸松坂屋百貨経営諮詢(上海)有限公司 ● Huaxin Haixin Building 13F Rm-15A1, 666 Fuzhou Rd, Shanghai 200001, China ● Phone: +86-21-6248-1538

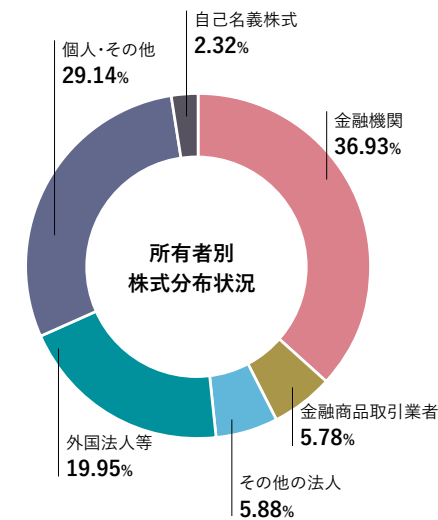
株式情報・会社情報 (2024年2月29日現在)

株式の状況

発行可能株式総数：1,000,000,000株
 発行済株式の総数：270,565,764株
 証券コード：3086
 上場証券取引所：東京、名古屋
 株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社
 株主数：176,971名

株主名	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	45,154	17.09
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	22,542	8.53
日本生命保険相互会社	9,828	3.72
J.フロントリテイリング共栄持株会	6,295	2.38
SMBC日興証券株式会社	4,261	1.61
JPモルガン証券株式会社	3,628	1.37
第一生命保険株式会社	3,439	1.30
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	3,401	1.29
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	3,204	1.21
JUNIPER	2,871	1.09

※持株比率は自己株式(6,277千株)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	68	99,936	36.93
金融商品取引業者	43	15,633	5.78
その他の法人	1,091	15,918	5.88
外国法人等	586	53,969	19.95
個人・その他	175,182	78,831	29.14
自己名義株式	1	6,277	2.32

※単元株所有者

会社概要

商号：J.フロントリテイリング株式会社
 (英文表示)：J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.
 本店所在地：東京都中央区銀座六丁目10番1号
 事務所所在地：東京都港区港南一丁目2番70号 品川シーズンテラス(2022年8月29日移転)
 設立：2007年9月3日
 資本金：319億74百万円
 グループ事業の概況：百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、輸出入業、各種建設工事の設計・監理および請負業、通信販売業、クレジットカード業、商品検査およびコンサルティング業、その他
 従業員数(連結)：5,277名(2024年2月29日現在)
 (注)上記従業員のほかに、専任社員、有期雇用の嘱託およびパートナーが2,092名おります。
 URL：https://www.j-front-retailing.com/

SHINKA
 真価
 true value

真

変革を進めるプロセスでは、当然失敗もあります。これまでも、例えばM&Aや新規事業がすべて成功しているわけではありません。これほどの変化が急速な時代だからこそ、様々なトライは不可欠です。多様な知をぶつけ合い、融合し、イノベーションを起こす。私たちはどちらかと言えば保守的で、一歩踏み出せないことが多くあったのも否定できません。しかし、次のフェーズに向かうグループの土壌は整いました。失敗を咎めるのではなく、失敗を恐れて何もしないことこそが問題。そういうカルチャーに変えていきたいと思っています。これまでの殻を破ることができるかどうか。私たちの真価が問われるのは、やはり企業価値が向上したのかどうかということ。2030年に向け、この3か年の変革を通じて未来への解像度を上げ、期待値を上げていきたいと思っています。

くらしの
「あたらしい幸せ」を
発 明 する。



J. FRONT RETAILING



この報告書は、植物油インキとFSC®認証紙を使用しています。