

2020

統合報告書2020

くらしの「あたらしい幸せ」を**発明**する。



J. FRONT RETAILING

私たちに、乗り越えられない危機はない。

統合報告書2020 | CONTENTS

価値観とビジョン

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

ビジネスモデル

- 08 J.フロント リテイリングの価値創造プロセス
- 10 歴史
- 14 トップインタビュー
- 20 事業ポートフォリオ変革
- 22 企業リスクの把握と対応
- 24 〈特集〉新型コロナウイルスへの対応
- 26 〈特集〉インタビュー-01 百貨店の進化
- 28 〈特集〉インタビュー-02 パルコの進化

経営戦略

- 30 中期経営計画
- 32 百貨店事業革新
- 34 パルコ事業革新
- 36 クレジット金融事業
- 38 ICT戦略
- 40 人財戦略
- 42 財務戦略

サステナビリティ

- 44 サステナビリティ経営
- 47 低炭素社会への貢献
- 50 サプライチェーン全体のマネジメント
- 51 地域社会との共生
- 52 ダイバーシティの推進
- 53 ワーク・ライフ・バランスの実現

ガバナンス

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

データセクション

- 68 10年データ(財務・非財務)
- 70 財務・非財務ハイライト
- 72 事業概要(実績と見通し)
- 74 財務情報

J.フロント リテイリンググループ

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

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2019年度(2019年3月1日～2020年2月29日)を対象していますが、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ります。このことをご承知おきください。

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

社是

先義後利

先義後利—この言葉は、中国戦国時代の思想家・荀子の「榮辱篇」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榮える)の7文字でした。

一番大切なことは真実と誠意をもって事にあたることであり、

「お客様のためにならぬものは売らぬこと」「お客様に上下をつけぬよう」

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

大丸では常にお客様に謙虚であるよう教えていました。

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

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

ステークホルダーの皆様のことを考え抜き、行動することが、

延いては事業の発展につながるということとなります。

事業活動を通じて社会課題の解決を実現する

“共通価値創造(CSV:Creating Shared Value)”とは、

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

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。

基本理念

Group Vision

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

くらしが、スピード感をもって移り変わっていく、いまという時代。その変化にいちやくこたえること、さらには新しいニーズの芽を見つけだしていくことこそ、J.フロント リテイリングの大切な使命です。女性のさらなる社会進出。少子高齢化による生活スタイルの変容。グローバル化・デジタル消費の拡大。様々なきっかけが、新しい人生の楽しみ方をひろげるとともに、これまで感じたことのない不安やストレスをもうみだしていく。その「プラスとマイナス」両方を見つめ、くらしのすべてのシーンでお客様のお役にたてるグループへと、私たちは進化していきます。「楽しみ」においては、「モノを売る」ととどまらず、新しいできごと・体験を創造し、感動を与えていく。「不安」においては、「忙しさ」「心細さ」「面倒」といった、「足りない部分」をカバーして、心のモヤを晴らせるサービスをうみだしていく。「小売業」のワクにとらわれることなく、私たちの領域は拡大していきます。そして、そこには独創的なアイデアが、「あたらしい幸せ」の発明が必ずなければならない。いま、J.フロント リテイリングは、大いなる変革のとき。そして「変わりつつける」ことで、10年後100年後の生活にも「現在進行形」でよりそっていくことを、お客様にお約束します。



2019 年度新入社員

当社グループが担う新しい大義

当社グループは、これまで百貨店の大丸、松坂屋やパルコなどの中核事業を中心に「ハレの日のモノ」を中心にお客様のニーズに応えるべく商品やサービスを提供してきました。しかしながら、暮らし方の多様化が進むなかで、お客様のニーズはハレの日だけではなく、幅広く日常生活のなかにも生まれてきています。今

般の新型コロナウイルス感染拡大により、外出自粛や移動制限など多くの制約を受け、これまでに経験したことのないような不安や不満のなかで暮らすことを余儀なくされたことは象徴的な出来事のひとつです。

もっと便利に、もっと快適に、という日常生活のなかにある「不安」「不満」を取り除くことにより、多くのお客様がよりハレの日の領域に時間と余裕をまわせるようにしたい—こうしたことこそが、

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。



理念体系

我々がこれから果たしていくべき社会的役割、つまり大義であると考えています。

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

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

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



新型コロナウイルスの感染拡大により、世界は一変しました。かつて経験したことのないこのグローバル規模の衝撃は、社会構造を大きく変え、そして消費構造を大きく変えようとしています。当社を取り巻く経営環境は極めて不透明かつ厳しい状況にあり、対応を誤れば会社存続の危機にも及び得ることは明らかなです。

一方、こうした環境下にあっても、イノベーションを通じた成長や収益力向上を果たしている企業がいくつも存在している現実を直視する必要があります。すなわち、当社がいま抱える根本的な課題は、外部環境の急速な変化への対応力とその実行スピードが不足しているということに他ならないと考えています。

今対峙する“見えない敵”との戦いは、ある程度の長期戦を覚悟する必要があります。コロナ禍に伴い、4月以降は百貨店、パ

ルコとも殆どの店舗において休業を余儀なくされました。感染リスクを軽減する安全・安心な環境整備のもとで、各地域の状況を踏まえながら営業を再開することとなりましたが、今後の感染第2波への懸念など、決して気を緩めることはできません。

これらによる業績への影響は極めて厳しいものとなることが予想されます。まさに当社始まって以来の危機と言えるかもしれません。一方、見方を変えれば、この危機がなければ得られなかったかもしれない経験、例えば外出自粛や移動制限などの制約を受けた環境のなかから、当社グループの未来につながる可能性を秘めた多くの気づきがあったことも事実です。

当社は創業以来、300年、400年という長い歴史の中でそうした数々の危機に遭遇してきました。しかしながら、そうした危機に

新しい時代を見据えた、 変化の創造に取り組みます。

直面するたびに、義を先にして利を後にするものは栄える“先義後利”という社是に立ち返り、日々の事業活動を愚直に実践してきたことが、今日までのサステナブルな経営に繋がってきたものと確信しています。

時代・社会の変化に対応し、絶えざる自己革新に取り組む。その実現は、社是に込められた変わらない価値観、すなわち先ず「社会にとって正しい道とは何かを追求する」ことを経営活動の基軸としてきたことにより、もたらされたものと考えています。我々に乗り越えられない危機はありません。

コロナの後にどのような世界が訪れるのか、現状、明確に見えているものがある訳ではありません。我々の存在価値は、そうした社会の変化に向き合いながら、解を探し、提供し続けることにあります。そのため、当社はグループのこれまでの強みを活かしつつ、イノベーション、デジタル、グローバル、サステナブル、そしてコラボレーションという5つの要素を前提に加えるなかで、新たな中期経営計画の策定に着手しました。

新たな中期経営計画については、コロナ後の世界を見据えた2030年のゴールを定量的、定性的に設定し、まず来年2021年をスタートとする中期3ヵ年計画のなかでパルコの完全子会社化を契機としたシナジーを最大限に発揮させ、非連続な成長を目指し

ていきます。これらの取り組みにより、真の事業ポートフォリオ変革の実現をはかっていきます。

我々が社会の公器として果たすべき役割とは、ステークホルダーの皆様にともしっかりと目を配ることにより社会価値と経済価値の両立をはかっていくことです。長期的な企業価値向上は、社会との共存なくして成し得るものではありません。

大事なことは、リスクを適切に把握したうえで「守り」を固め、ステークホルダーの皆様の安全と安心の確保がはかれるよう努めると同時に、コロナとの共存を前提とした「攻め」の準備を怠りなく進めておくということです。

今ここにある危機を、ステークホルダーの皆様とともに乗り越え、その後に訪れる新たな現実に向けた具体的な成果につなげていくことにより、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。”の実現に全力で取り組んでいきます。

2020年 7月

取締役 兼 代表執行役社長

好本 連也

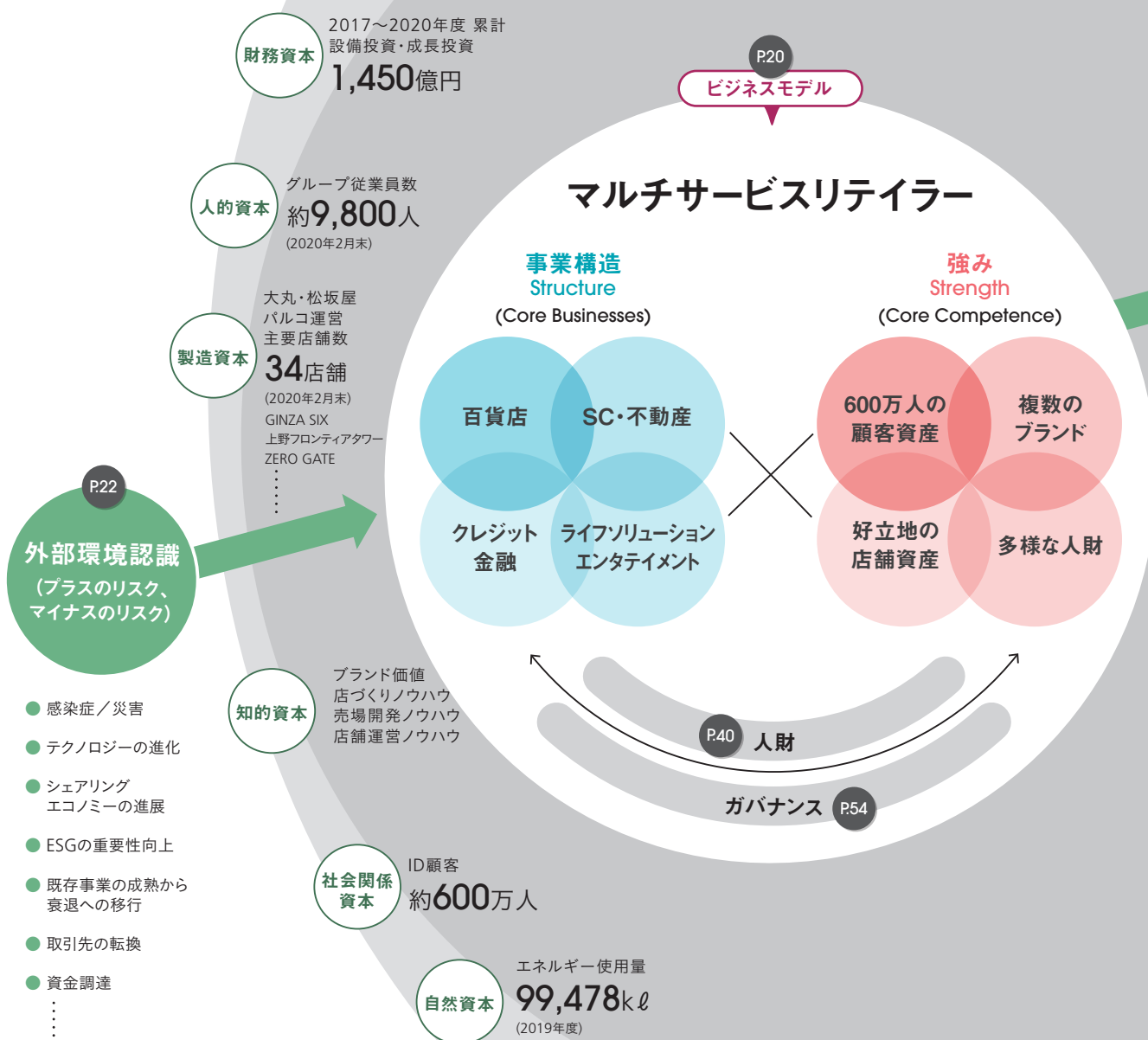
J.フロント リテイリングの 価値創造プロセス

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

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

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

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



アウトカム

低炭素社会への
貢献

P.47



お客様

新しい価値の提案を
通じて、お客様のところを
とらえる本物のご満足
を提供します。

株主様

高収益・高効率経営の
実践を通じて、企業価値の
長期的な向上に
努めます。

P.04
グループビジョン

くらしの
「あたらしい幸せ」を
発明する。

戦略

サプライチェーン
全体の
マネジメント

P.50



百貨店事業
革新

P.32

お取引先様

お互いに切磋琢磨
しながら信頼関係を築き、
ともに成長すること
を目指します。

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。

地域社会との
共生

P.51



パルコ事業
革新

P.34

地域社会

良き企業市民として、地域
社会の発展に貢献すると
ともに、環境に配慮した事業
活動を推進します。

クレジット
金融

P.36

2030

ダイバーシティの
推進

P.52



ICT戦略

P.38

財務戦略

P.42

ワークライフ
バランスの
実現

P.53



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を築き上げるための17の目標



SDGs (持続可能な開発目標)

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標。

改革の歴史が、伝統をつくる。

1717



心齋橋筋大阪店の図

享保2年
下村彦右衛門正啓が京都伏見の呉服屋「大文字屋」を開業(大丸創業)

1726

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

1728

享保13年
名古屋本町4丁目に名古屋店を開き、初めて「大丸屋」を称する(明治43年閉鎖)

1736

元文元年
「先義後利」の店是を全店に布告。京都・東洞院船屋町に大丸総本店「大文字屋」開店

1743

寛保3年
江戸大伝馬町3丁目に江戸店開業(明治43年閉鎖)

1757

宝暦7年
江戸深川木場4丁目繁栄橋畔に木場別荘を作り、一郭に繁栄稲荷を祀る(コアビルに現存)

江戸店が呉服商として売上日本一に

1837

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

1907

明治40年
資本金50万円で「株式合資会社大丸呉服店」を設立

大丸

1600

1700

創成期

1800

1900

松坂屋

1745

延享2年
京都室町錦小路に仕入店を開設

1740

元文5年
尾張藩の呉服御用となる

1868

慶応4年
上野店、上野戦争で官軍の本営となる

1805

文化2年
江戸大伝馬町に木綿問屋亀店を開業

1907

明治40年
上野店を「合資会社松坂屋」と改組

1881

明治14年
名古屋茶屋町角に伊藤銀行(旧東海銀行のルーツ)を開業

1659

万治2年
名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業

1736

元文元年
呉服太物小売商に転業

1768

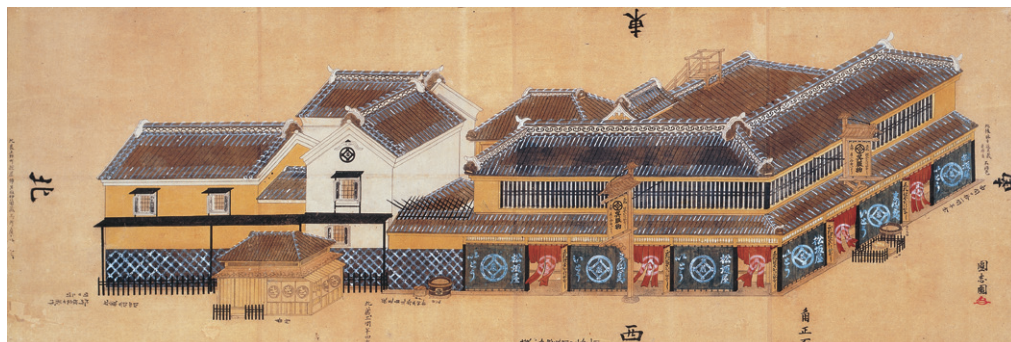
明和5年
上野の松坂屋を買収、「いとう松坂屋」と改め、江戸へ進出

1875

明治8年
あびす屋呉服店を買収、大阪へ進出

1611

慶長16年
伊藤源左衛門祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を創業



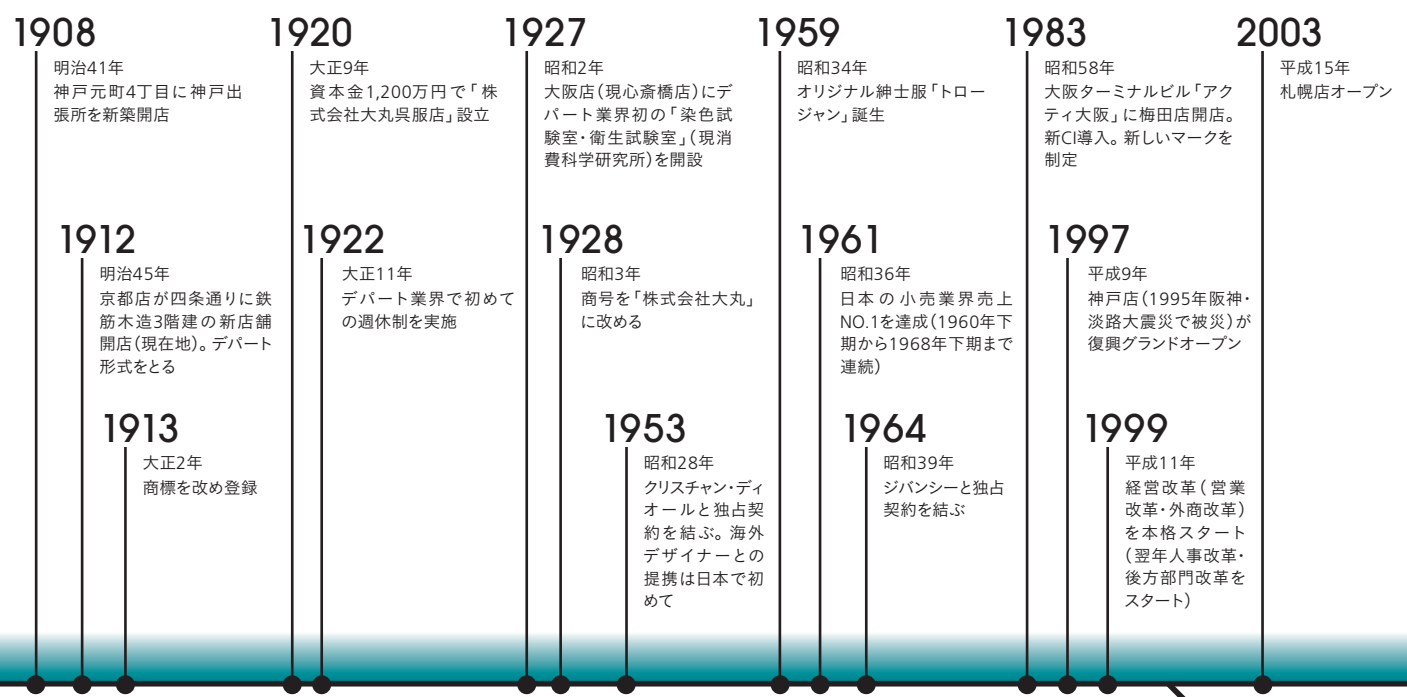
安永元年 上野店外郭見取り図



海外デザイナーと初めての提携

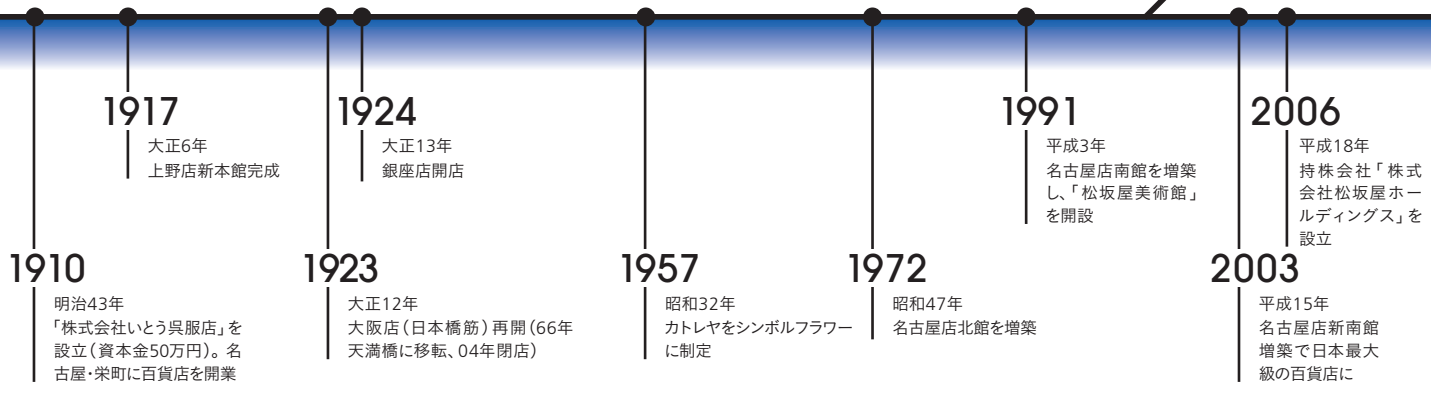


東京店開店



発展期／成熟期

2000



百貨店開業



銀座店



名古屋店新南館増築

融合を、革新につなげる。

2007



J. FRONT RETAILING

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

大丸東京店を第I期移転増床



2007年9月
J.フロントリテイリング(株)を設立



2010

平成22年
(株)大丸と(株)松坂屋が合併し、(株)大丸松坂屋百貨店が誕生

(株)J.フロント建装が(株)DHJを吸収合併

(株)大丸友の会が(株)マツザカヤ友の会を吸収合併し、(株)大丸松坂屋友の会が誕生

PARCO

2012

平成24年
(株)パルコ株式33.2%を取得し、持分法適用関連会社化
上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、中国上海市黄浦区での百貨店新設・運営において、当社が技術支援・協力することについて基本合意

(株)スタイリングライフ・ホールディングスとの共同出資により、JFR PLAZA Inc.を設立

(株)パルコ株式を公開買付けにより65%まで追加取得し連結子会社化

(株)ディンプルを会社分割し、(株)大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立

大丸東京店を第II期増床



2012年10月
大丸東京店第II期増床オープン

事業統合・再編期

基盤構築期

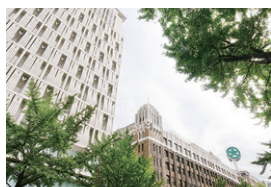
2009

平成21年
(株)レストランピーコックが松栄食品(株)を吸収合併し、(株)J.フロントフーズが誕生

松坂サービス(株)が(株)JFRサービスに社名変更

大丸心齋橋店北館を開業

(株)JFRサービスが(株)大丸リース&サービスを吸収合併



2009年11月
大丸心齋橋店北館オープン

2011

平成23年
松坂屋コレクション「慶長小袖」が重要文化財の指定を受ける

梅田店増床オープン



2011年3月
大丸梅田店増床オープン

2014

平成26年
楽天Rポイントカードとの提携開始
福岡PARCOが新館開業
クールジャパン機構へ出資

2014年～
2016年度
中期経営計画
スタート

2008

平成20年
(株)大丸クレジットサービスがJFRカード(株)に社名変更
(株)大丸装工と(株)大丸木工、松坂屋誠工(株)、日本リフェクス(株)が合併し、(株)J.フロント建装が誕生
(株)ディンプルが(株)大丸セールスアソシエイツを吸収合併
(株)大丸と(株)松坂屋の情報システムを統合

2013

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

2015

平成27年
 福岡PARCO本館を増床
 (株)千趣会株式22.6%を
 取得し持分法適用関連
 会社化
 上海新世界大丸百貨が
 開業
 大丸心齋橋店 本館の
 建替えを決定
 渋谷PARCOの建替えを
 決定
 スクラムベンチャーズへ
 出資



2017年4月
GINZA SIX 開業



2017年11月
上野フロンティアタワー 開業



2020年秋
大丸心齋橋店北館にPARCO開業予定
©TAKENAKA Corporation

2017

平成29年
 国際会計基準(IFRS)を任意適用
 (株)JFRオンラインを事業譲渡
 「GINZA SIX」開業
 指名委員会等設置会社へ移行
 フォーレスト(株)株式を譲渡
 上野PARCO_yaが開業
 上野フロンティアタワーが開業
 JFR PLAZA Inc.解散・清算

2020

令和2年
 (株)パルコを完全子会社化(3月)
 現中期経営計画を終了、新・中期
 経営計画策定に着手
 商業施設「日本生命栄町ビル」
 (仮称)が開業予定(秋)
 心齋橋店北館にPARCOが開業
 予定(秋)

2017年～
2021年
新中期経営計画
スタート

飛躍的成長期/
グループ構造変革期

くらしの
「あたらしい幸せ」を
発明する。

新・中期経営計画
スタート予定

2016

平成28年
 松坂屋名古屋店 第3期改装
 グランドオープン
 仙台PARCO2が開業

2018

平成30年
 (株)千趣会が実施する
 自己株式取得に応諾

2019

平成31年/令和元年
 錦糸町PARCOが開業(3月)
 サンエー浦添西海岸パルコ
 シティが開業(6月)
 大丸心齋橋店 新本館が
 開業(9月)
 新生渋谷PARCOが開業
 (11月)
 (株)パルコの完全子会社化
 に向けたTOB開始
 (12月)

2021

令和3年



2019年9月
大丸心齋橋店 新本館



2019年11月
新生渋谷PARCO

コロナ禍という未曾有の危機

「先義後利」— 義を先にして利を後にするものは栄える。この社は、300年、400年と続いてきた当社グループの礎になっていますが、まさに今という時代とフィットしているものと考えています。この理念に立ち返り、実践することは、社会価値と経済価値を両立するCSVそのものであり、ESGやSDGsの流れにもしっかりと通じているものと考えています。コロナ禍の中で先々を見通せないことが多いのは事実ですが、今一番大切にしま

なければならないことは何かを考えると、この社是我々の行動の拠り所になっているということを実感しています。

見えない敵との戦いとも言われるこの状況において、まず考えたのはお客様、お取引先を含む従業員の安全・安心確保、従業員の雇用確保、そして企業の存続ということです。日本で新型コロナの感染者が出たのが1月中旬でしたが、これを受けて当社は速やかに店頭および社内でアルコール消毒液の設置をはじめ、従業員へのマスク着用許可など感染予防策の徹底をはかりました。2月に

は当社に緊急対策本部を立ち上げ、同時にグループ各社へも対策本部設置を指示しました。我々グループの中心となるビジネスは、商業空間を創造し、お客様に広域からの移動を促して「密をつくる」ことで成り立ってきたと言えます。まさに、そうしたことがリスクそのものとなったわけです。3月に入ると百貨店では臨時休業日の設定や営業時間の短縮などを実施したほか、物産展など集客力のある大型催事は中止しました。パルコでも、営業時間を短縮するとともに、濃厚接触を伴う恐れのあるイベント等については

ビジネスモデル ▶ トップインタビュー

「成功体験を捨て、
コロナ共存の解を導く。」

Top interview

内容の変更、延期、あるいは中止をしました。そして4月には緊急事態宣言が発せられることとなり、ほぼすべての店舗は休業を余儀なくされました。好立地に位置するリアル店舗のビジネスを主体とする当社グループにとって、まさに先の見通せない未曾有の危機に直面することとなったわけです。

そのため、当社はコロナ禍の影響に伴う店舗休業期間がどのくらいまで及ぶかという前提を置きながら、「標準シナリオ」「リスクシナリオ」「ワーストシナリオ」という3つのシナリオを策定し、対応策を

検討しました。ワーストシナリオでは緊急事態宣言が8月まで継続するということまでを想定していました。刻一刻と変化する状況を見極めながら、特に資金調達面ではコマースペーパーの発行やコミットメントラインの増額など手許資金の確保を迅速に実施しました。

6月ようやく営業を再開できるようになりましたが、感染のリスクが完全に払拭されていない以上、休業前と同じ体制でというわけにはいきません。入口にはサーモグラフィをつけて、消毒液を置いて、体温が高い人、マスクをしない人が

一人も入れないような体制をつくりました。店頭ではフェイスシールドの設置やマスクの配布もしていますが、お客様の目に触れない従業員食堂や休憩所、ロッカーにおいても万全の体制で臨んでいます。

ピンチを「改革」の契機に

ここからはコロナと共存していくこととなります。新日常、新常态、ニューノーマルなどいろいろな言葉で言われていますが、これがどういうものになるのか、ここ半年、1年はどうなのか、3～5年後に

取締役 兼 代表執行役社長
好本 達也





どうなるのか、ということを考えなければなりません。ソーシャル・ディスタンスをどこまで保つ必要があるのか、グローバルな人の移動がいつになればこれまでの水準に戻るのかといったようなことは、現時点では誰も見通すことができないでしょう。

一方、コロナ禍を通じて改革が促される、そうした気づきがあったことも事実です。リアル店舗のビジネスに依存した現在の事業構造がいかに脆いものかを感じ知らされることになりました。繰り返しのようになりますが、我々のビジネスの中心は、お客様に広域からの移動を促して「密をつくる」ことで成り立っています。それができないとなれば、Eコマースといったアプローチがあるわけですが、当社の場合、完全に店舗から独立したオペレーションとなっていないのが現状です。店舗が開まっている状況ではモノが動かせないといったことが起こりました。さらに、外商顧客向けのWEBサイトでは数万人の会員の方がいらっしゃいますが、通常はお客様との接点として外商係員が介在しますので、サイトに決済機能を装備することが必ずしも要件ではないという考え方でした。コロナ禍を契機に、あらゆる仕組みがリアルを前提として組み立てられているということが、いかにお客様にご不便をかけ、機会損失に繋がるかを目の当たりにすることとなりました。

また、従業員の移動に伴う感染リスクを回避するため、グループ全体においては、本社部門を中心にテレワークを積極的に活用するよう促し、さらに会議においては集合形態をとらないWEB会議や電話会議を積極導入しました。近い将来、そういう時代になることを想定し、セキュリティを担保したインフラ整備は進めるなかで一部試験導入はしていたものの、まさかこの早いタイミングで本番が来ようとは想像もしていませんでした。しかし、いざやってみればそれが相応にできているという事実があります。現時点では、これで生産性向上がはかれたとの判断には至っていませんが、業務プロセスの課題が浮き彫りにされたところもありますので、本気になれば意外と早期に着実な成果につなげることができるのではないかと考えています。

コロナ時代を生き抜くために、デジタルの活用で「密をつくらない」状況をつくる。こうした対応は、どちらかといえばこれまではリアルの補完という位置づけであったかもしれませんが、これからはデジタルを中心に据えながら、リアルの強みを活かし、磨きをかけなければなりません。かつてない劇的な変化への対応が待たなしの状況です。そうした意味でも、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”という当社グループビジョンの重要性をますます感じるようになっていきます。

現中期計画の振り返りと課題

当社グループは、小売業の枠を超えたマルチサービスリテ일러を目指し、事業領域の拡大とともに、既存事業におけるビジネスモデルの転換に取り組んでいます。事業領域の拡大では、2017年にラグジュアリー・モールの「GINZA SIX」、またオフィス機能を兼ね備えた複合商業ビルの「上野フロンティアタワー」を開業させ、現中期計画がスタートする前と比べ、不動産事業セグメントを飛躍的に成長させることができました。また、クレジット金融事業は専門人材を積極投入することにより、中期的な成長に向けた経営基盤の強化が進み、その成長の鍵を握る「新カード」を今年度に発行する準備も整いました。

既存事業のビジネスモデル転換では、昨年9月、これまでに類を見ない、ハイブリッド構造の百貨店ビジネスモデルとして「丸の内・丸の内本店」を開業させ、さらに11月には斬新なテナント・ミックスで幅広い顧客層にリーチすることを可能にした「新生・渋谷パルコ」をオープンさせました。いずれも、期待どおりの成果につながっていると見ており、百貨店およびパルコにおいては、こうした新しいビジネスモデルを、いかにスピードを上げて基幹店に横展開してかが課題です。

2017年にスタートした現中期計画策定時においては、2019年度をボトムとして、2020年度以降は昨年開業した開発案件がフルに貢献することなどにより、増益に転じていく見込みでした。しかしながら、昨今の急激な環境変化により今年度2020年度においても利益水準が低下することは避けられず、さらに一定の利益貢献を織り込んだ新規事業への取り組みも遅れるなかで、中期計画最終年度2021年度の利益目標達成は極めて困難な状況となりました。

現中期計画の3年を経て、将来につながる確かな成果も見られる一方で、利益水準や事業ポートフォリオ変革におけ

るこれまでの進捗としては必ずしも順調とはいえないのが現実です。これらの背景には、今般の新型コロナによるパンデミック・リスクだけでなく、消費増税を契機とした想定以上の消費低迷や、婦人服ボリュームマーケット縮小の急加速、また地方店衰退とともに都市部基幹店の競争力低下など、現在の中期計画策定時と比べ、前提条件が想定を超える「規模」と「スピード」で変化してきたことがあると考えています。

一方、当社グループ自身にも「重要な転機」が訪れました。それは、連結子会社である(株)パルコの「完全子会社化」です。この完全子会社化を通じて、これまで成し得なかったダイナミックな事業構造変革への取り組みや、思い切った人財交流を行うことにより、スピードを上げてシナジーの最大化を目指す体制がようやく整ったことは、大きなプラス要素であると考えています。

このような、外部環境および内部環境に大きな変化が巻き起こる中、当社が目指す真の「事業ポートフォリオ変革」を実現するためには、現状の枠組みで現中期計画をそのまま推進するよりも、新たな体制のもとで、長期を見据えた野心的な目標により方向性を定め、一層グループ力を発揮できる戦略とともに再スタートすることが最善と判断しました。

何ができて、何ができなかったのか、できなかった要因はどこにあるのかということをまず明確にしながら、新たな中期計画策定に取り組まなければならないと考えています。

新たな中期計画策定に着手

この不透明な状況を踏まえた強固な経営体質構築を前提に、2021年度をスタートとする中期経営計画は本年10月の決算発表時に概要を説明したいと考えています。現中期計画は途中で終了することにしたので、きちんと振り返ったうえで、間違いのない方向性と我々の考

える10年先の「2030年像」を提示し、その最初の3年間に何を指すかということを確認したいと考えています。そのために、当社グループに影響を与えるリスクの分析を充分に行いました。新たな中期計画に不可欠な要素としては、「イノベーション」「デジタル」「グローバル」「サステナブル」「コラボレーション」という5つがキーワードになるでしょう。今や当たり前と言われる言葉ばかりですが、こうしたことが当たり前でなければ企業として成長、あるいは存続すらできないかも知れません。例えば「グローバル」については株主総会で質問をした方もいらっしゃいましたが、確かに今般のコロナ禍で世界規模で人々の移動が制限されるなかでグローバルの一つの要素であるインバウンド売上が蒸発した状況を踏まえると、「本当にそこは大丈夫か」というふうに思われるかもしれません。しかし、グローバルの流れを止めることはできませんし、新常态のもとではこれまでのグローバルの概念とは明らかに違ったものとなってくる可能性があります。「デジタル」「イノベーション」を進めるためには、より積極的な外部との「コラボレーション」が必要となるでしょう。外部と組むということは、もっとダイナミックにやっていく必要があると考えています。「サステナブル」は言うまでもなく社会価値と経済価値の両立なくして企業は存在し得ないということです。

現在、新中期計画について議論を重ねていますが、策定の中心となるメンバー10名のうち、百貨店出身者は私を含め4名しかいません。あとはパルコ出身者と中途入社で構成されています。今の中期計画を策定したメンバーは10名のうち私を含め9人までが百貨店出身でしたので、様変わりしたという印象です。女性や外部出身者がまだまだ少ないということは課題としてありますが、今般「パルコの完全子会社化」を実現したことは、新中期計画策定プロセスとその実行においてキーフクターとなることは間違

いありません。どのようなシナジーを発揮できるのか、そこは定量的に出していかなければならないと考えています。そのためには、百貨店とパルコ自身ももっと進化していくことが前提となるでしょう。

現中期計画でも着実に成長しつつある不動産事業はノウハウがより蓄積されたパルコに一元化します。ここは今般の完全子会社化によるシナジーで最も期待するところですが、これまでパルコは、パルコを屋号とする商業施設を中心としたディベロッパーであったと言えますが、今後は商業だけでなく新たなフィールドまで乗り出して不動産開発をしていくことを考えています。

現中期計画の中で一番成し遂げられなかったことは、マルチサービスリテラーを目指す、つまり小売業の枠を超えていくという成長戦略の深堀りです。小売の枠にとどまっていたは持続的な成長に限界があるというのは明らかですから、「百貨店とパルコ、そして金融をグループの柱としながら、「第4の柱」をどのようなものにしていくかが課題です。その実現にはパルコとのシナジーとともに外部の知見を入れた化学反応が必須であると考えています。

一方で、経営資源は無限ではありませんから、この危機を着実に乗り越えるための構造改革に取り組みます。何か新しいことをやるのであれば、何をやめるかということも明確にしていかなければなりません。選択と集中の本質は「何を捨てるか」を決めることです。

サステナブルな社会との共存

当社は、2018年にステークホルダー4,250名へのアンケートや経営会議、取締役会での論議を通じて「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワークライフバランスの実現」という5つのマテリアリティを特定しました。5つのマテリアリティにはそれ

ぞれ長期目標を設定し、その達成に向け具体的な取り組みを本格化させています。

「低炭素社会への貢献」については小売という業態で貢献できることは社会全体へのインパクトとしてはそれほど大きくないのかも知れませんが、温室効果ガスの増加はまさに地球規模の最大の課題であり、座して待つというわけにはいきません。当社グループが排出する二酸化炭素は主に店舗からのものであり、そのうちの約90%は電力使用によるものです。そのため、再生エネルギーへの切り替えや照明のLED化、営業社用車のEV化などを推進しています。いま我々にできることを考え抜き、率先して具体的な行動に移す。それに尽きると考えています。その一連のアクションとして、昨年、当社グループが設定した温室効果ガス削減目標は、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」により、科学的根拠に基づいた目標として認定されました。SBT イニシアチブは、新たに目標の認定基準を3段階に設定しており、当社が設定した目標はその基準のうち 2 番目に厳しい「2°Cを十分に下回る」目標として認定されました。また、金融安定理事会 (FSB) が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosure)」の最終報告書 (TCFD提言) にも賛同し、2019年5月27日に設立された「TCFDコンソーシアム」にも参画しました。今後、気候変動によるリスクと機会への対応、温室効果ガス排出量削減の長期目標達成に向けた取り組み等について効果的な情報開示を行うため、TCFDコンソーシアムへの参加を通じて、本提言に賛同する他の企業や金融機関との対話を行っていきます。

「サプライチェーン全体のマネジメント」については、お取引先のご理解、ご協力なくしてできるものではありません。そのため、当社は2019年6月に、サプライチェーン上における環境・社会へのリ

スク排除に向け、当社の行動原則および「お取引先様行動原則」を策定しました。この「お取引先様行動原則」を、各事業会社よりお取引先の代表者宛へ送付し、当社グループの考え方・規範をご理解・遵守いただくよう働きかけました。10月には主要事業会社である大丸松坂屋百貨店が「JFRお取引先様行動原則説明会」を東京・大阪で同時開催しましたが、参加者は530社652名にも及びました。これらを通じて、当社およびお取引先の双方が行動原則の遵守により企業価値向上を目指すという共通の思いが深まったのではないかと確信しています。

「地域社会との共生」は言うまでもなく当社グループの中核事業そのものです。当社は店舗が位置する5つの地区を重点エリアと設定し、店舗を核に地域と共に成長することを目指す「アーバンドミナント戦略」を進めています。2020年度は心齋橋店北館がパルコを核テナントとして秋にオープンを予定するほか、名古屋の栄地区にも新たな商業施設が開業を予定しています。

「ダイバーシティの推進」については、今般パルコが完全子会社となったことで、より人財交流が深まることを考えれば、非常に多様性のある企業になってきていると思っています。近年は外部人財の採用にも積極的で、2019年度だけでも69名を採用しており、新卒採用に迫る水準となっています。伝統的な百貨店を中心とする当社が急速に多様性を持ってきたということは確かです。さらに、育児と仕事の両立を高い次元で実現したいと考える女性を幅広く社外から募集する「マザー採用」という当社独自の仕組みを取り入れているのも、意欲のある優秀な人財を確保するという面で効果を発揮していると思います。ただ、経営幹部にはまだまだ男性が多いというのは事実ですので、従業員の個性と能力を十分発揮できる方法を真剣に考え、サクセッションプランに上がってくるような女性の人財も育成していきたいと思えます。

「ワークライフバランスの実現」については、働き方改革を単なる長時間労働の是正にとどめず、創造的かつ生産的で、仕事と生活がうまく調和していることが重要です。テレワークの定着もそうしたことを着実に後押しするでしょう。従業員が仕事と生活の両方を充実させ、誇りを持てるような企業にする。そうしたところ、人と企業が真の成長を実現することにつながるものと考えています。

ROICで資本コストへの意識を一層向上

当社の株主資本コストはCAPMにより6~7%のレンジにあると把握しています。その株主資本コストを上回るROE8%以上というのが、企業価値向上に向け当社が最低限目指すべき水準であると考えています。ROEをその構成要素に分解し、事業部門の取り組みとして落とし込むことにより、グループの連結ROE8%以上を継続的に達成できる経営体質の構築を目指しています。

事業部門での取り組みは営業利益率と資産回転率の掛け算であるROAの向上を目指しています。これは店舗という大きなアセットを使いながら事業を営む百貨店がPL偏重の経営を行っていたため、資産が生み出すリターンという意識に切り替える、つまりB/S重視の経営を実現する第1ステップであると考えています。ROAを店長の評価指標に加えるなど、店舗B/Sによる経営管理は着実に進んでいるものと考えています。さらに2020年度からは事業別・店舗別の資本設定に加え、社内金利制度、社内納税制度、社内配当制度など、会社経営の感覚でできる社内ルールを策定した「社内資本制」を導入し、B/S経営の一層の高度化をはかっています。

投資に対するリターンという観点ではハードルレートとしてWACCを用いていますが、当社のWACCは中長期的には5%程度と算出しています。WACCは百

貨店、パルコ、クレジット金融など事業別にも設定しています。WACCはROICのハードルレートですので、ROICとWACCのスプレッドがプラスであれば企業価値創出につながるようになります。現在当社ではROICを経営指標として正式には取り入れていませんが、投資家の皆様との対話においては度々ROICに言及されるのも事実です。現在の中期計画を出したときにも、実際に投資家の方から、「中期計画期間中の投資総額と予想営業利益からROICを計算するとスプレッドでやや物足りない」といった指摘も受けました。当然こうした議論は事業別にも展開されていきます。リターンの上がる事業に投資せよ、ということなのでしょう。ROEはROICとレバレッジに分解されますので、レバレッジに頼らない本質的なROE向上を目指すKPIとも言えるのかもしれませんが。そうしたことを踏まえ、現在策定中の新中期計画ではROICをKPIとして導入する方向で進めています。

なお、投資にあたっては財務戦略統括部長を委員長とし、経営企画部長を副委員長とする「投資計画検討委員会」を開催し、計画の検証を行っています。店舗改装では回収期間法、開発投資ではNPV法を活用し、またM&AではDCF法で株主価値の算定とリスクシナリオの策定、格付けへの影響等を確認するなどの定量基準とともに定性基準を加え総合的に判断しています。その結果を経営会議、取締役会に上申する仕組みを実践しており、経営判断のひとつの要素として位置づけています。

併せて、「再生計画検討委員会」では既存事業について3つのフェーズ管理を行い、事業検証と対応策の妥当性を審査し、機を逸することなく経営会議、取締役会に情報提供が行われています。

透明性の高い経営で対話を深化

当社は2015年にコーポレートガバナンスコードが公表されて以来、ガバナ

ス改革に継続的に取り組んでいます。当社はもともと監査役会設置会社でしたが、2017年度から指名委員会等設置会社に移行しました。当時、取締役13名のうち独立社外取締役は5名でしたが、2019年から1名増やした6名体制となっており、外部の視点を入れた一層の監督機能の強化をはかっています。

ガバナンスで最も重要なことは、経営の透明性を高めることであると私は考えています。透明性とは、積極的な情報開示を通じて高められるものであり、それがあってはじめて建設的な対話促進につながります。例えば、今般のコロナ禍においては、先行きがなかなか見通せない状況であることから、2月期決算、3月期決算の会社においては今期の業績予想を「未定」とするところが多く出ましたが、当社はこれまでどおり業績予想を開示しました。事態は刻一刻と変化する中で、予想を出すことは易しいことではありませんでしたが、企業は取り巻く環境を踏まえた一定の前提をもって経営していくことに変わりはありません。従って、当社は4月初旬の決算発表時には3月末までの入手し得る情報を分析することで業績予想を策定し開示しました。当社経営が考える基準を示すことによって資本市場との議論の糸口が提供され、対話が深ま

ると考えるからです。その直後に緊急事態宣言が発出されることとなりましたので、この前提も変わってしまったわけですが、そこで行われた対話は次につながる意義のあるもので、示唆に富んだものであったという印象を持っています。

いまはまさに「有事」です。このような状況下でサクセッションプランが実行され、私が社長としてバトンを引き継いだことには何か運命めいたものを感じるところもあります。これだけ環境が激変してしまっただけですから、マインドをリセットすることが必要です。いずれ元に戻るといった安易な考えで、これまで上手くいったやり方に固執するのはリスクそのものです。私の仕事はまず「成功体験を捨てる」ということがスタートなのかもしれません。新しい時代が変化の加速を促しており、当社グループの新しいあり方を模索する好機と捉えています。先々を見通しにくいときであるからこそ、一層の情報開示に努め、有益な対話を促し、多くの気づきを得て経営活動に反映させていくことが重要です。コロナ時代の解を導き、ステークホルダーの皆様と共にこの危機を着実に乗り越え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでいきたいと考えています。



事業ポートフォリオ変革を、加速する。

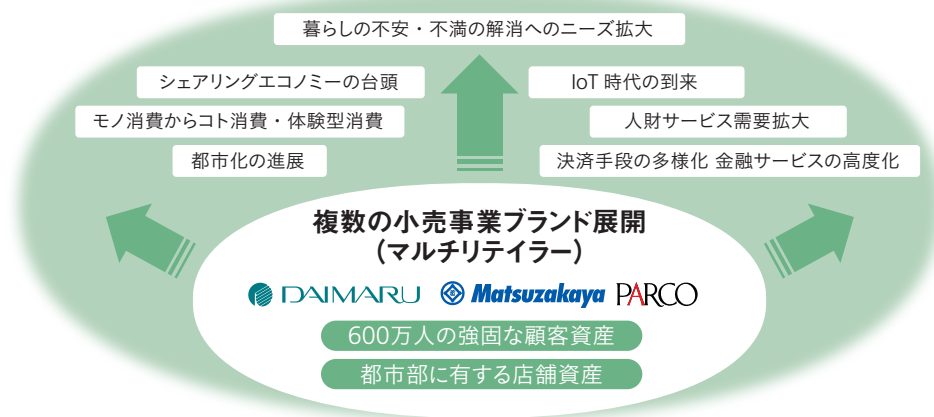
ポートフォリオ変革は待ったなし

当社はグループの中核事業である百貨店の領域、さらには小売の領域にこだわってはいは大きな成長が難しいとの認識のもと、従来の延長線上にない「非連続な成長」に向け、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”としての発展を目指すべく、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。今般のコロナ禍により、この方向性を貫いてこそ当社グループの中期的な発

展があるとの確信を強めることとなりました。ブランド力のある百貨店やパルコでの店舗資産を活かした事業革新は必須としながら、不動産事業や金融事業、ライフソリューションなど新たな領域の拡大にも取り組み、事業ポートフォリオの変革を通じた企業価値向上を目指します。

その実現に向けた大きな鍵となるのが、2020年3月に完全子会社化したパルコとの本格的なシナジー創出にあると考えています。

▶ マルチサービスリテイラー



パルコの完全子会社化でギアチェンジ

当社は、2012年3月に(株)パルコ普通株式2,740万株を取得し、持分法適用関連会社化しました。その後、同年7月に当社とパルコは資本業務提携契約を締結し、同時に当社が実施したパルコの株式に対する公開買付けにより、同年8月に当社はパルコの普通株式6,592万株を所有するに至りました(所有割合約65%)。

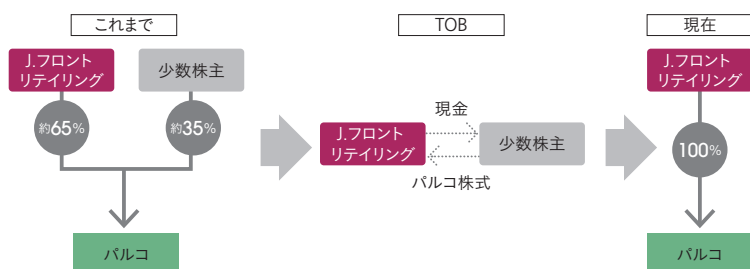
当社がパルコの親会社となったことを契機に、約7年間に亘り、両社のあいだで、幅広い分野において、当社グループの企業価値やブランド価値の向上に取り組んできました。

具体的には、2017年11月に開業した「上野フロンティアタワー」や、現在進行中の「大丸心齋橋店北館」における店舗の共同開発に加え、名古屋地区などにおける両社顧客基盤を活用した共同プロモーションなど、両社の事業シナジーが多くの場面で実現してきました。そのほか、人材交流を通じた相互理解の進展や取引先の相互紹介など幅広い分野での連携を実現し、当社グループの成長に貢献してきたものと考えています。

一方、経営を取り巻く環境は一層厳しさを増し、著しく変化しつつあります。しかもその変化が、かつてないほどのスピードで進んでいます。このような環境変化のなか、両社の企業価値やブランド価値のさらなる向上のためには、これまで以上に両社の深い連携のもとで、日々変化する消費者ニーズを機動的に捉えていくことが不可欠であると判断しました。

そうしたなかで、これまで実施してきた店舗の共同開発や共同販促といった連携により成果を追求することも一定程度は可能である一方、パルコが上場会社としてその運営に、一定の独立性を有することから、現状の両社の資本関係のなかでは当社

▶ パルコ完全子会社化のスキーム



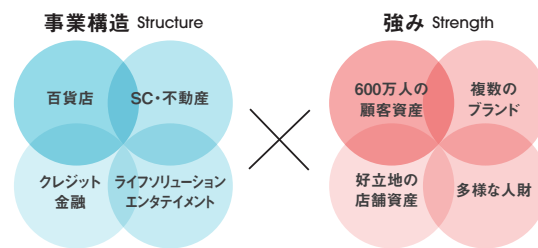
グループとしての意思決定を行うために時間を要し、戦略の遂行にあたって制約があったことも現実です。

今後、当社グループとしての抜本的かつ機動的な事業ポートフォリオの変革を、迅速な意思決定のもとでスピード感をもって推し進めるためには、両社の関係をさらに深め、経営資源を集中していくことが不可欠であると考え、公開買付けの実施によりパルコの完全子会社化を行うこととしました。

公開買付けを2019年12月27日から実施した結果、パルコは2020年3月に当社の完全子会社となりました。これを契機に、当社グループは“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”というグループビジョン実現に向け、ビジネスモデルの革新やアー

バンドミナント戦略の進展、さらに新たな事業領域の拡大を通じて、グループ構造変革を本格的に加速していく考えです。

▶ 当社グループの事業構造と強み



▶ 目指す4つのシナジー

1 小売・不動産事業グループとしての事業基盤強化

- 単独では取り組みの難しい大規模複合施設を含む店舗の共同開発をより一層推進
- 保有する土地・建物の有効活用による不動産開発力の強化
- パルコの完全子会社化後に不動産事業をパルコへ移管。グループ資源の集約化と管理・開発機能の一元化
- 顧客データの相互活用による営業力の強化

2 マルチサービスリテイラーとしての発展に向けた関連事業強化

- 店舗開発だけでなく建築工事請負業などの類似関連事業における協業推進
- エンタテインメント事業等、パルコの持つ優れた事業ノウハウをグループで最大限活用し、サービス分野・事業領域の拡大を実現

3 経営効率の向上

- 多様化するライフスタイルへの対応が求められる中、グループ一体での新規事業開発に努めることで経営効率の向上を実現
- 投資家関連、資金調達関連、株主総会関連などの間接部門・業務の統合による経営効率向上
- システム投資をグループ一体で実施することによる大幅な効率化

4 人財の相互交流を通じたノウハウの共有による競争力強化

- 事業会社の枠を超えた人財交流をより一層促進
- 両社それぞれが築いてきたノウハウを共有し多様化するお客様ニーズに応える幅広いサービスを提供

百貨店の革新は第2ステージへ

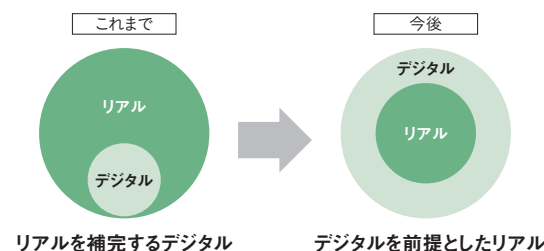
全国百貨店売上高は1991年にピークの9兆7千億円を記録した後、減少が続いており、近年はインバウンドの追い風があるにもかかわらず、2019年は5兆7千億円とこの18年間でおよそ4兆円ものマーケットを失うなど、3年連続で6兆円を下回る状況となっています。バブル崩壊、リーマンショック、そして今般の新型コロナウイルスのパンデミックなどの危機へと直面にとどまらず、デジタルネイティブの新たなプレイヤーやディスラプターの台頭によりかつてないほど業界を超えた競争が熾烈化を極めて

います。そうしたこともさることながら、当社が抱える本質的な課題は、変化のスピードへの対応の遅れであり、中核事業である百貨店ビジネスモデルの陳腐化にあると考えています。

2017年度からスタートした中期計画では、百貨店ビジネスモデルは2つの方向で革新をはかりました。ひとつは、あえて「百貨店をやらない」という選択肢で、松坂屋銀座店跡地を含む2街区に不動産賃貸モデルにより創造したラグジュアリーモール、

GINZA SIX(2017年)。もうひとつは、百貨店の良さと不動産賃貸の良さをミックスした「ハイブリッド型」の大丸心斎橋店本館(2019年)。これらのチャレンジはリアル店舗として想定どおりの成果につながりましたが、環境変化は想定以上のスピードで加速度的に進んでおり、さらなるイノベーションが求められる状況となっています。もはやリアルでの成功はデジタル抜きでは成し得ないと考えています。今般のコロナ禍はそうした課題を炙り出すことにもなりましたが、現在策定中の2021年度からスタートする新中期経営計画の重要テーマです。

▶ リアルとデジタルの関係の変化



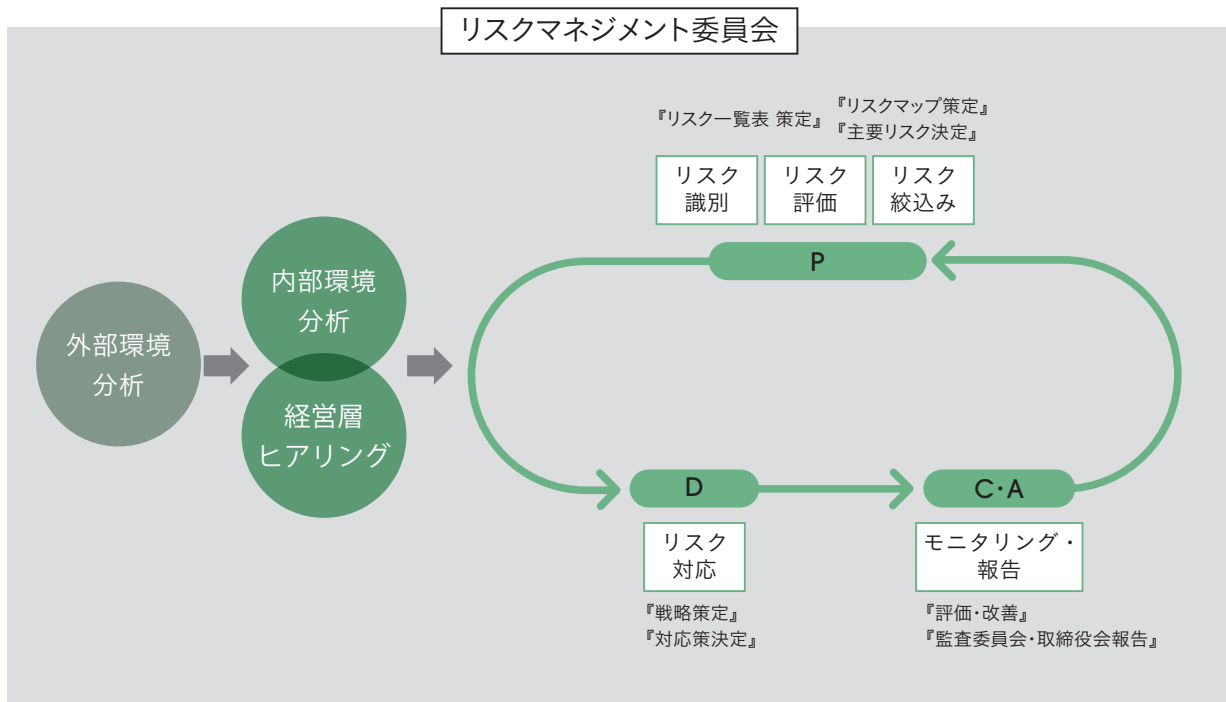
リスクを適切に、コントロールする。

当社グループでは、リスクを「環境変化の中で組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と定義しています。リスクには、プラス面（機会）、マイナス面（脅威）の両面があり、適切な対応により、企業の持続的な成長につながると考えています。

リスク管理体制においては、代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しています。同委員会には事務局を置き、リスク管理担当役員を事務局長とします。事務局は、リスクマネジメント委員会で決定した方針や重要な決定事項を事業会社に共有し、グループ全体のリスクマネジメントを推進し

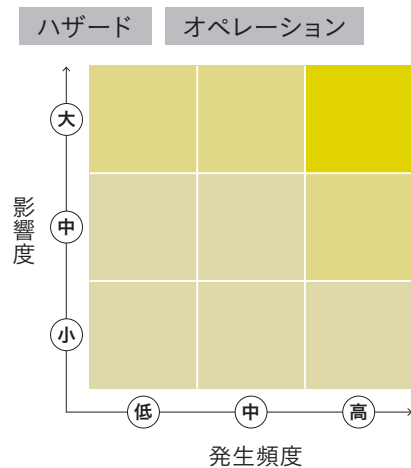
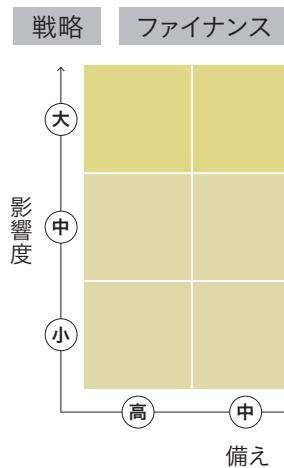
ます。リスクを戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることにより、企業価値向上につなげる取り組みの一つとして推進しています。

リスクマネジメント委員会においては、環境分析をもとにリスク（不確実性）を識別・評価し、優先的に対応すべきリスクの絞り込みを行い、101項目を抽出した「J.フロントリテイリンググループ リスク一覧表」（63ページを参照）として、グループ全体でリスク認識を共有しています。また、極めて重要度の高いリスクは、「企業リスク」としてリスクマネジメント委員会が対応方針を審議・決定し、「グループ戦略」に反映して対応しています。



▶ リスクマップ

リスクマップは「戦略」「ファイナンス」リスクマップ、「ハザードリスク」「オペレーション」リスクマップの2種類を運用。



▶ JFRグループ主要リスク一覧表

区分	リスク項目	当社グループへの影響	リスクのマイナス面 (脅威)	リスクのプラス面 (機会)	対応策
ハザード リスク	感染症	発現:今後増大 変化:急激に加速 事業の存続を左右するほどの影響	●人命損失 ●営業休止 ●事業活動や働き方の抜本的な見直し ●消費者の価値観、消費行動の変容	—	●顧客や従業員の安全確保 ●取引先企業との連携 ●代替サプライチェーンの確保 ●ビジネスモデルの変革
	災害	発現:数年前から増大 変化:急激に加速 事業の存続を左右するほど 業績・財務に極めて大きな影響	●人命損傷 ●事業活動の停止 ●店舗の集客力低下 ●改修費用の発生 ●システムの停止	—	●施設の安全確保 ●事業継続計画の整備、訓練の強化 ●重要データのクラウドへの移行、バックアップセンター設置
戦略 リスク	テクノロジーの進化	発現:数年前から増大 変化:更に加速 小売をはじめとする既存事業に非常に大きな影響	●IT企業による既存事業の創造的破壊 ●ビッグデータ活用遅延による既存事業の競争力低下	●既存事業におけるテクノロジー活用 ●ビッグデータの利活用 ●業務の改善	●テクノロジー・ビッグデータの利活用による新たな体験価値の創造 ●RPA導入などによる生産性の向上
	シェアリングエコノミーの進展	発現:中期的に増大 変化:緩やかに加速 小売事業に非常に大きな影響	●新興企業によるシェアリングの領域拡大 ●購買を前提としない消費行動の広がり	●消費者の変化を捉えた新たな需要の創造 ●循環型ビジネスへの参画	●自社による、シェアリング事業への参入 ●実店舗での3Rの推進
	ESGの重要性向上	発現:中長期的に増大 変化:更に加速 企業価値、レピュテーション、資金調達に非常に大きな影響	●ESGの取り組みと事業の収益性向上との運動性に対する厳しい視線	●消費者の持続可能な社会への関心の高まり ●資金調達面の好影響	●新たなCSVの創出 ●マテリアリティ(重要課題)の推進 ●情報開示の強化
	既存事業の成熟から衰退への移行	発現:数年前から増大 変化:緩やかに加速 小売事業をはじめ当社グループ全体の業績に非常に大きな影響	●ビジネスモデルの陳腐化による顧客離れ	●消費者における実店舗ならではの体験を重視する機運	●新たなコンセプトによる複合型店舗・フロアの開発 ●ビジネスモデルの革新
	取引先の転換	発現:数年前から増大 変化:急激に加速 小売事業の業績に非常に大きな影響	●小売店舗の品揃え、魅力の低下	●取引先政策転換の契機(新規開拓、既存取引先企業との新たな協業)	●既存取引先との共同による新たな店舗モデルの開発 ●新規優良取引先の開拓
ファイナンス リスク	資金調達 ●流動性の変化 ●金利の変動	発現:当面の最大課題 1~2年は増大 変化:急激に加速 財務安定性に非常に大きな影響	●資金確保の条件の悪化(金額・コスト・時期)	●効率的・効果的な資金調達	●資金調達方針に基づく調達手段の多様化
	為替 ●為替レートの変動	発現:1~2年は増大 変化:急激に加速 収益性に大きな影響	●訪日客の減少・消費意欲の減退 ●商品調達コスト増加	●訪日客の増加、高額消費の活発化 ●商品調達コスト低下	●中国以外の商圏の開拓 ●外国人富裕層の獲得、固定客化 ●為替予約などのリスクヘッジ
	株式 ●株式相場の変動	発現:1~2年は増大 変化:急激に加速 業績、財務状況に大きな影響	●富裕層の消費マインドの低下 ●当期利益の減少 ●年金資産の運用難	●高額消費の活発化 ●当期利益の増加 ●年金資産運用の良性	●富裕層ニーズに即した需要喚起策の実行 ●株価の適正水準確保(自己株式の取得) ●政策保有株式の削減
	減損 ●資産価値の変動	発現:1~2年は増大 変化:急激に加速 財務状況に非常に大きな影響	●ステークホルダーからの評価の低下 ●ブランド力の低下 ●保有資産の価値低下	●収益性と資産価値の整合	●投資案件の精査(投資回収) ●フェーズ管理による減損兆候の早期発見、是正
オペレーション リスク	情報管理	発現:数年前から増大 変化:更に加速 信頼性や企業イメージに大きな影響	●社会的信用失墜 ●損害賠償	—	●専門部署による支援強化 ●ハード面のセキュリティ強化 ●規程類の整備 ●従業員教育・訓練
	法規制及び法改正	発現:継続して大きい 変化:一定 既存・新規事業の安定運営、信用に大きな影響	●事業活動への制限 ●対応コスト発生 ●法違反による罰則 ●信用低下	—	●外部専門家の活用 ●専門部署による支援強化 ●従業員研修、内部通報制度の強化

さらに、気候変動に伴うリスクや機会は、事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識しています。そのため、当社グループは2019年5月、金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD, Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の最終報告書(TCFD提言)に賛

同しました。当社グループは、「低炭素社会への貢献」に向けてエネルギー消費量の削減、使用効率化、再生可能エネルギーの導入に積極的に取り組むとともに、TCFD提言に沿った情報開示のさらなる拡充をはかっていきます。(詳細は48ページを参照)

新型コロナウイルス感染拡大に、いかに対峙したか。

2020年の年明けとともに、「新型コロナウイルス感染拡大」という、いままで誰も経験したことがないパンデミックが世界中のリスクとして発現しました。当社がこの新たなリスクにどのように対処してきたのか。まず何よりも優先したのは、お客様、お取引先を含む従業員の安全と安心、そして企業の存続です。刻々と変化する状況へいかに対応してきたかのリアルなドキュメントです。

※2020年5月29日現在

2020年1月

	当社の対応	感染に関する主な社会動向
1月6日		中国：武漢で原因不明の肺炎患者が急増し厚生労働省が注意喚起
1月14日		WHO(世界保健機関)：新型コロナウイルスを確認
1月16日		厚労省：日本人の感染者を初確認
1月22日	国内感染初期段階において、JFRおよびグループ各社に対して感染予防に関する注意喚起の通達発信 ●社内および店頭での感染予防策(うがい・手洗い、アルコール消毒液の設置、マスク着用の許可等)の徹底 ●外務省「海外渡航情報」、厚労省「新型コロナウイルス感染症の相談・受診の目安」など政府方針の徹底 ●中国から帰国した際の対応(14日間自宅待機)、発症の疑いがある場合の対応等について徹底	
1月30日		WHO：新型コロナに関して「国際的な緊急事態」宣言

2020年2月

2月1日		日本政府：「指定感染症」と「検疫感染症」とする政令を施行
2月7日	上海新世界大丸百貨への支援実施 ●上海新世界大丸百貨へマスク送付 ●「2月7日：3万枚」、「2月20日：2万枚」、計5万枚	
2月13日		日本政府：新型コロナウイルス対策第1弾を決定(総額153億円)
2月17日	国内感染拡大に伴いJFR緊急対策本部を設置 ●2月17日付でJFR緊急対策本部設置(本部長：社長) ●グループ各社に対しても対策本部設置指示	
2月18日	【第1回】JFR緊急対策本部会議 ●従業員(含むお取引先)が発症した場合の営業及び広報対応における基本的考え方について協議・確認	
2月20日	【第2回】JFR緊急対策本部会議 ●国内感染状況を踏まえた今後の対応策について協議(感染疑いの場合の就業取り扱い、出張中等の予防対策) ●従業員が発症した場合の具体的な営業・広報対応について、ケーススタディを基に協議、確認	
2月24日	【第3回】JFR緊急対策本部会議 ●第2回本部会議を踏まえた新型コロナウイルス感染症への対応、注意喚起に関するグループ内通達について確認 ●感染防止に向けた「各種会議体」「出張」「研修」「採用活動」「働き方」などの見直し策を確認	日本：国内専門家会議、「今後1~2週間が急速な拡大に進むか、収束できるかの瀬戸際」との見方を示す
2月25日		日本政府：新型コロナウイルス感染症対策の基本方針を決定、発表
2月26日		日本政府：今後2週間のスポーツ・文化イベント、中止や延期を要請
2月27日	【第4回】JFR緊急対策本部会議 ●新型コロナ政府基本方針に基づく大丸松坂屋百貨店、バルコの対応について ①両社において、集客力の高い催事および罹患リスクの高い物産展等の一部催事やイベント等を当面中止 ②百貨店：お客様に安心安全な買物環境の提供、従業員の働き方と健康の確保、感染リスク低減の観点から、3月3日、10日、17日、24日の各火曜日、計4日間を臨時休業 ③バルコ：3月3日から各店において営業時間短縮 ●オフィス閉鎖を想定した場合の事業(業務)継続策について、グループ各社に検討指示	日本政府：3月2日〜春休みまで、全国の小中高生などに臨時休校を要請
2月28日	【第5回】JFR緊急対策本部会議 ●新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた百貨店店舗の臨時休業リリース案について協議、確認	北海道知事：「緊急事態宣言」発令

2020年3月

	当社の対応	感染に関する主な社会動向
3月1日	臨時休校対応 ●育児休暇、育児勤務制度について一部条件を拡大適用	
3月2日		政府：臨時休校などに伴う保護者の休暇取得支援を創設
3月3日	大丸松坂屋百貨店各店臨時休業(3月の火曜日、4日間) ●店内清掃、アルコール消毒の強化 バルコ各店にて営業時間短縮実施(当面の間)	
3月4日	【第6回】JFR緊急対策本部会議 ●感染者発生によりオフィス閉鎖した場合のJFRの業務継続対策について協議	
3月5日		外務省：中国、韓国からの入国者に2週間の待機要請 8都道府県に感染拡大
3月6日		PCR検査、公的医療保険適用開始
3月8日		イタリア：北部の1,600万人を隔離
3月9日	【第7回】JFR緊急対策本部会議 ●陽性が判明したディンブル派遣スタッフに関して、スタッフの現状と派遣先企業および当社の広報対応について報告、確認 ●JFR連結決算担当スタッフの感染リスク低減を目的に、担当スタッフの勤務場所隔離等の諸対応を実施 「21年2月期業績予想数値について」① 役員合宿で協議	新型コロナウイルス政府専門家会議が現状認識を公表「爆発的な感染状況には進んでおらず、一定程度持ちこたえている」「感染者数は当面増加傾向、警戒を緩めることはできない」
3月10日		首相：概ね10日間大規模イベント等自粛の延長要請 政府：緊急対応策第2弾取りまとめへ、「小中学校の休校継続」「マスクの転売禁止」「ウイルス検査体制の強化」
3月11日	【第8回】JFR緊急対策本部会議 ●JFR日本橋オフィス入居ビル他テナントにおける新型コロナウイルス陽性者判明に伴う、JFRオフィスの今後の勤務体制について電話協議 ●電話協議の結果、12日(水)は出勤停止措置とする旨を確認 CP200億円発行	WHO：新型コロナ「パンデミック」宣言
3月12日	JFR日本橋オフィス臨時休業 JFR日本橋オフィス3月13日(金)以降は通常勤務体制に ●通常通りの勤務体制とするなか、産業界の指示のもと、 ①出勤前の体温測定：37.0℃以上の場合は、無理して出勤せず、自宅待機し、医療機関受診 ②従来以上に、手洗い・消毒の徹底 ③ビル共用部への滞在は必要最小限に、を社内徹底	日本：新型コロナ対策の「改正特別措置法」が成立
3月14日		米国：「国家非常事態」を宣言 スペイン：「非常事態宣言」原則外出禁止、全土での人の移動を制限 フランス：「生活必需品以外の全店舗の休業」決定 WHO：欧州がパンデミックの「中心地」と見解
3月15日		日本：マスク転売が法律で禁止(罰則) WHO：世界の感染者15万人を超える
3月19日		政府専門家会議：「引き続き持ちこたえているものの、感染源のわからない患者が継続的に増加すれば爆発的な感染拡大の恐れも」「大規模なイベントは引き続き慎重な対応を」
3月23日	「21年2月期業績予想数値について」② 経営会議で協議	世界の感染者30万人を超える
3月25日	【第9回】JFR緊急対策本部会議 ●JFRオフィスの今後の勤務体制について電話協議 ●26日(木)、27日(金)について、可能な限りテレワーク実施する旨を確認。(26日には翌週以降も当面の間、継続することを決定)	東京都 小池知事25日緊急会見 「感染爆発の重大局面、今週末の不要不急の外出などを控えるよう、平日はできる限り在宅勤務要請」

	当社の対応	感染に関する主な社会動向
3月26日	JFR日本橋オフィス、テレワーク勤務体制に ●可能な限りテレワーク勤務体制に [21年2月期 連結業績予想数値について]④ 取締役会で報告 ハルコ 一部店舗臨時休業(3月28、29日)決定 渋谷PARCO、池袋PARCO、PARCO_ya上野の3店舗を臨時休館	企業の在宅勤務が拡大、百貨店は休業、スーパーは継続の動き相次ぐ
3月30日	大丸松坂屋百貨店 一部店舗営業時間の短縮決定 ●大丸心齋橋、大丸梅田、大丸東京、大丸神戸、松坂屋上野(4月1日～14日)	東京都知事:「感染拡大をおさえられるかどうか重大局面」と強調、夜間の外出も控えるよう要請

2020年4月

4月1日	ハルコ関東エリア店舗 臨時休業(4月4、5、11、12日)決定 ●全館休業:池袋、渋谷、吉祥寺、PARCO_ya上野 ●一部を除く:新所沢、津田沼、調布、ひばりヶ丘、浦和、錦糸町	首相:「今の時点で緊急事態宣言を出す状況にはない」と発言 政府が各世帯に布マスク2枚配布する方針
4月2日	大丸松坂屋百貨店 一部店舗臨時休業(4月4、5日)決定 ●大丸東京、松坂屋上野 大丸松坂屋百貨店 一部店舗営業時間短縮決定 ●大丸京都(4月4日～14日) GINZA SIX 臨時休業(4月4、5日)決定 21年2月期業績予想開示数値最終確認 CP100億円発行 (ハルコ120億円発行)	感染者、世界で100万人を超える
4月4日		外出自粛要請を受け、都内百貨店臨時休業相次ぐ
4月5日	池袋PARCO 臨時休業(4月6日)決定 ●本館3Fユニテッドアローズ従業員が新型コロナウイルス感染(陽性)、館内消毒実施のため全館休業	
4月6日		首相「緊急事態宣言へ意向を固める 特措法に基づき初
4月7日	[第10回]JFR緊急対策本部会議 ●政府による緊急事態宣言を受けたグループ各社の今後の対応について協議、確認 ●グループ各社休業対応、株主総会対応、人事対応方針、日本橋オフィス勤務体制等を協議 大丸松坂屋百貨店 9店舗臨時休業決定 ●大丸心齋橋、梅田、神戸、須磨※、芦屋、東京、松坂屋上野店、高槻店※、(株)博多大丸 4月8日(水)～当面の間 ※須磨・高槻店は食品売場のみ 時間短縮営業(10～18時) ハルコ 臨時休業決定 ▶関東エリア店舗および福岡PARCOの臨時休業決定 ●池袋、渋谷、PARCO_ya上野(全館) 新所沢、津田沼、調布、ひばりが丘、浦和、吉祥寺、錦糸町、福岡(一部食品およびサービス店舗を除く) 4月8日(水)～当面の間 ●名古屋PARCO(全館) 4月11日(土)～当面の間 ●札幌、仙台、静岡PARCO(全館)、松本、広島PARCO(一部を除く) 4月18日(土)～当面の間	「政府」改正新型インフルエンザ等対策特別措置法第32条第1項の規定に基づき、「緊急事態宣言」を发出。 ▶「緊急事態措置実施期間」:4月7日から5月6日までの1か月間 ▶「実施すべき区域」:埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県、及び福岡県の7都府県。 ▶「概要」: ●新型コロナウイルス感染症については、肺炎等の重篤な症例の発症頻度が相当程度高く、国民の生命及び健康に著しく重大な被害を与えるおそれがある。 ●感染経路が特定できない症例が多数に上り、かつ急速な増加が確認、医療提供体制も逼迫してきている。 ●このような状況について、全国的かつ急速な蔓延(まん延)による国民生活及び国民経済に甚大な影響を及ぼすおそれがある事態が発生したと判断。 ●なお、感染拡大の状況等から措置を実施する必要がなくなったと認められるときは、速やかに緊急事態を解除する。
4月8日	大丸松坂屋百貨店 お取引先従業員罹患 大丸心齋橋店勤務お取引先従業員1名が新型コロナウイルス感染が判明、保健所指導のもと館内消毒実施。	
4月10日	大丸松坂屋百貨店 臨時休業店舗追加 ●松坂屋名古屋店、豊田店 4月11日(土)～当面の間 ※食品のみ営業(10～18時) 2020年2月期決算発表 ・2021年2月期業績予想を公表 新型コロナウイルス影響の3シナリオ検討①(標準・リスク・ワースト)	東京都:休業要請する対象業態・施設を公表 ▶要請期間:11日午前0時から5月6日まで ▶休止要請対象施設: 「遊興施設」「運動、遊技施設」など 大阪府知事:休業協力要請の業態・施設公表 ▶休業協力を要請する業態・施設 「遊興施設」「遊技場」など
4月12日		新型コロナ:世界の感染者177万人 米は死者2万人超で世界最多
4月13日	大丸松坂屋百貨店 臨時休業店舗追加 ●大丸京都店 4月15日(水)～当面の間 ※平日食品のみ営業(10時30分～18時30分)	
4月16日		政府:緊急事態宣言を全国に拡大 ▶7日の7都道府県に加え、北海道、茨城、石川、岐阜、愛知、京都を追加した13都道府県を「特定警戒都道府県」に指定 ▶緊急事態措置を実施すべき期間 4月7日(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県及び福岡県以外の道府県については、同日16日)から5月6日まで ▶緊急事態措置を実施すべき区域 全都道府県の区域

	当社の対応	感染に関する主な社会動向
4月17日	大丸松坂屋百貨店 臨時休業店舗追加 新たに大丸札幌店、松坂屋静岡店、高知大丸臨時休業決定 ●大丸札幌店 4月19日(日)～当面の間 ※平日食品営業(11～19時) ●松坂屋静岡店 4月18日(土)～当面の間 ※食品のみ営業(10～18時) ●高知大丸 4月18日(土)～当面の間 ※全館	
4月20日	新型コロナウイルス影響の3シナリオ検討②(標準・リスク・ワースト)	
4月27日		小売4団体(SC協会、百貨店協会、チェーンストア協会、専門店協会)は、経済産業省の梶山弘志大臣に、新型コロナウイルスに係る緊急経済対策に関する要望を提出。 テナント賃料を減免した場合の固定資産税の減免措置、テナント事業者等に対する持続化給付金の給付金額の増額等を要望
4月28日	「手許資金の積み増し」および「資金調達枠の増額」について取締役会決議 新型コロナウイルス影響の3シナリオ検討③(標準・リスク・ワースト)	

2020年5月

5月1日	大丸松坂屋百貨店 食料品売場営業再開決定 ●大丸心齋橋店・梅田・東京・神戸・芦屋店、松坂屋上野店、博多大丸、高知大丸 5月7日(木)～※平日のみ 11:00～18:00 コミットメントライン増額(計592億円)	
5月3日	大丸松坂屋百貨店 業務委託先従業員罹患 大丸札幌店勤務の物流委託会社の従業員1名が新型コロナウイルス感染判明、全館消毒・清掃実施	
5月4日		政府:緊急事態宣言を47都道府県を対象に5月31日まで延長することを決定。 政府は14日をめどに感染状況などの中間評価を行い、可能な限りは期限前に宣言を解除する方針。
5月8日	高知大丸、松坂屋静岡店 全館営業再開決定 ●高知大丸 5月11日(月)～ ●松坂屋静岡店 5月13日(水)～	
5月11日	ハルコ 一部店舗の営業再開決定 ●仙台PARCO、松本PARCO、静岡PARCO 5月14日(木)～	
5月14日		政府:東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪府、兵庫県、京都府、北海道を除く39県について、緊急事態宣言解除を発表
5月15日	大丸松坂屋百貨店 全館営業再開(東京、上野、札幌除く)決定 ●大丸心齋橋・梅田・京都・神戸・須磨・芦屋店、松坂屋名古屋・豊田・高槻店、博多大丸 5月19日(火)～(平日のみ)※松坂屋静岡店、高知大丸も営業条件同一に ハルコ 一部店舗の営業再開決定 ●広島、福岡PARCO営業再開決定 5月20日(水)～	
5月18日	ハルコ 一部店舗の営業再開決定 ●名古屋PARCO営業再開決定 5月22日(金)～ CP発行(1,000億円)	
5月21日		政府は、緊急事態宣言が続く8都道府県のうち、京都、大阪、兵庫の関西3府県について緊急事態宣言を解除
5月25日	大丸松坂屋百貨店 全館営業再開(東京、上野)決定 ●大丸東京店、松坂屋上野店全館 5月26日(火)～ 11時～18時(一部レストランを除く)	政府は、全都道府県への緊急事態宣言を解除25日、北海道と東京、埼玉、千葉、神奈川の緊急事態宣言解除を表明 49日ぶりに、全都道府県への宣言が解除。今後おおむね3週間ごとに、地域の感染状況などを評価しながら外出自粛などを段階的に緩和し、社会経済の活動レベルを引き上げていく方針。
5月26日	大丸松坂屋百貨店 全館営業再開(札幌)決定 ●大丸札幌店 5月27日(水)～ 11時～18時(食品レストランを除く) GINZA SIXの営業再開を決定 5月29日(金)～(一部店舗、サービス除く) ハルコ 一部店舗の営業再開決定 ●札幌、池袋、渋谷、浦和、PARCO_ya上野、吉祥寺、調布、錦糸町、津田沼、新所沢、ひばりが丘 6月1日(月)～ 大丸松坂屋について営業日・営業時間の拡大決定 5月30日(土)～土日の営業を再開、6月1日(月)～、営業時間を1時間拡大(1日8時間営業)	
5月28日	借入300億円増額	
5月29日	コミットメントライン増額(計1,079億円) ⇒6月中旬に3,000億円へ増額	





『百貨店を “成長モデル”として 再定義する。』

取締役 兼 執行役専務
(株)大丸松坂屋百貨店 代表取締役社長

澤田 太郎

百貨店を離れて見えたもの

百貨店の経営を離れて2年ほど経過しましたが、いままで交流がなかった例えば機関投資家など金融系の人たちと接点を持ち、産業としての百貨店という視点を持つことができたことは非常に大きいと思います。百貨店という産業の市場規模は、今ではおよそ5.9兆円ですが、業界として見ればずっと売上高が減り続けているのが現状です。皆、わかっているが目をそむけてきましたが、百貨店は成長産業ではありません。ここに、一般的な新型コロナ影響などが重なり、百貨店の脆弱性が一層顕著となりました。私が社長に就任するにあたっては、まずそこをスタート地点におかなければならないと考えています。

成長産業でなくなってしまった答えは明確で、スケールできないことにあります。小売業で成長するためには、基本は店舗展開を増やしていく必要がありますが、言うまでもなく、百貨店は現在、海外を含めて多店舗展開できる環境ではありません。ただし、それは「百貨店産業はこうでなければならない」という規定と枠の中での発想であり、その枠にとどまっている限りは言わば沈没する船に乗っているようなものです。こうした状況に陥った要因のひとつは、百貨店の個店レベルの経営を長くても3年ぐらいのスパンで見かてこなかったからではないかと考えています。前年の業績を上回ったのか、下回ったのかということばかりに着目して、長期スパンで見たら実は緩やかに下降してきたということ。短いスパンでばかり

見ることによって、本質的な問題に向き合えていなかったということです。

百貨店が成長できていないということ、どこかで変えなければならぬと考えていましたが、このコロナによって、本来向かい合うべき局面が、前倒しされて一気に訪れたと思っています。

百貨店は再定義が必要

百貨店を、再定義する— 今まさにそういうフェーズに来ていると思います。いろいろな視点がありますが、百貨店はどのポジションをとるのか、今までとは違う軸の中での定義づけが必要となってきます。それはすなわち、ビジネスモデルをイノベーションすることと同じことになります。デジタルをどう活用するかにより、無限

大とは言いませんが、成長するネタはいくつか広がるのは確かです。やり方次第で、新しくプライム立地に出店するようなインパクトを出せるくらいの何かができるのではないかと。そうしたことを真剣に考えています。

例えばトップラインや利益を稼ごうと思ったときに、やるべきことは大きく2つあります。ひとつは短期的に販促として経費を投入し売上を上げていくことであり、もうひとつは、無形のアセットとも言うべき仕組みを変えることにより売上をあげていくことです。これまで百貨店は、売上を上げていくことにおいて、中長期的な仕組みを作るというよりも、短期的な販促における対応が中心であったと思います。今まではそれで相応の成果につながっていた面もあるのですが、そのやり方がこの後も本当に通用するのかといえば疑問です。これまでも時代の変化に合わせ、数々の変革に取り組んできましたが、一般のコロナ禍を契機に、百貨店のあり方を抜本的に見直さなければならない局面にきていることは確かです。これまでとは次元の異なるマインドチェンジが必要であるとの認識です。

稼ぐ仕組みをつくるということは、すなわち成長戦略そのものだと思います。いま我々が持っている仕組みが、アフターコロナで通用するのかを考え、変化にフィットさせていかなければなりません。まさに、待ったなしの状況です。感染第2波への懸念が払拭されない現状では、今後も営業時間や営業面積の制限を求められることがあることを想定しておくべきです。その場合、短い営業時間でもクローズしているフロアでも大きく売上を落とさないような工夫が必要となります。「3密」がダメということが続けば、当然ながらお客様の数にも制限がかかります。それでも売上をこれまでの水準、あるいはそれ以上にしていくには、経費を投入した販促に依存することだけでは乗り切れないのは明らかです。

そこはアフターコロナにフィットする新たな仕組みを考えなければなりません。それがすなわちビジネスモデルを刷新していくことにつながるものと考えています。非連続な成長は、そこまで踏み込んで考えないと難しいと思います。その中心に据えなければならないのはデジタルです。残念ながら、当社にはデジタルを活用して稼ぐ仕組みは殆どないというのが現状です。販促ではなく、仕組みとしてデジタルをもっと事業の中心に置く。そうしたことが次の戦略の中心になると考えています。

■ サプライチェーンとしての役割

「未来を知るためには、過去を理解する」ということが言われますが、百貨店が隆盛であった時代になぜ支持されていたのかということは今一度考えてみなければいけません。サプライチェーンの中でどういう役割を果たすかという視点では、まだ世の中に出ていないけれど、実は発表の場を待っているような人たちが作るモノやサービスをうまく発掘し、当社の土俵に乗せることで、さらに大きくしていく、いわばインキュベーションのようなことが求められるものと考えています。お客様から見て非常に新鮮で、他にはないモノやサービスであれば、来店していただくひとつの動機になることは間違いありません。理想的には、それがネットにもないものであればなおいいわけです。当社を通じた新しい出会い、マッチングが常にある、そういう形を作っていきたいと考えています。

そのためには、広い視点や新しい価値観をクリエイトしている人たちをウォッチングすることが必要です。ただ、そういうところばかりでは商売にならないこともあり得るので、そこはバランスを取らなければいけません。

例えば、プラットフォームというのがある、サービサーがあり、そこをサポートするメーカーがある。私達はサービサー

にならなければいけないのだと思いますが、場合によっては富裕層に関しては、プラットフォームになる可能性もあると考えています。

さらに言えばもっとデジタルの視点で百貨店を位置づけなければならないと考えています。サプライチェーンで考えると、場合によってはもっと川上に登っていてもいいということもあるかもしれません。

■ 風土改革こそ経営改革

グループビジョンを実現するための行動指針「JFR WAY」では、「失敗してもいいから挑戦しよう」と言っているのですが、まだまだ多くが保守的というのが率直な思いです。だから、もっと挑戦する風土に変えていきたい。オペレーションをしっかり回したり効率化したりすることに関してはとても長けており、まさにそれは先輩方が積み上げてきた貴重な財産ではありますが、今の局面はそれだけでは乗り切れないのは明らかです。ペースになるのは、もう少しみんな新しいことへの「挑戦を楽しむ」こと。そういったムードを率先して作っていきたいと思います。成長させていこうと思うと、新しいチャレンジが不可欠ですし、そのためには外部の知見を積極的に取り入れることが重要です。自前で行うということについては、一旦置いておいて、外部といかに協業していくかが取り組みの軸になると考えています。それを実行するプランが描けたら、実行できる人財を配置、もしくは実行できる外部と組んで具体的な成果を出していきたいと考えています。

私はこれまでパルコ取締役も勤めてきましたが、百貨店と比べてパルコには「挑戦を楽しむ」人が多いという印象です。まさにそれがパルコの企業風土なのでしょう。そういうところは今後も積極的に学んでいきたいと思ったり、まさにそれが我々グループとして求めていたシナジーにつながるものと考えています。

「グループの飛躍に向け、 新たなステージに立つ。」



取締役 兼 執行役専務
株式会社パルコ
代表取締役 兼 社長執行役員

牧山 浩三

■グループで活躍の場を広げる

自分たちのスピード感やダイナミックさは足りない — 時代はデジタル化のほうが速くて、消費そのものが変わり、コロナの有無に関わらず、ビジネスの過渡期を迎えています。事業ポートフォリオを大きく変えなければいけないということで、非連続な成長をしよう、働き方としては、グループビジョンにある「くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。」、そのイノベティブな発想は正しかったのに創造性に欠けていたことが、コロナ禍を通じてより

鮮明にわかってきたというのが、いまだと思います。

3月に、パルコはJ.フロント リテイリングの完全子会社になりましたが、それ以前からお互いの、特に人の融合がはかられてきたと思います。ここからはさらに、いろいろな遠慮もしがらみもなく、本音を言いながら、J.フロント リテイリングという大きな枠の中で、パルコはさらに事業に専念でき、事業会社単独ではできない大きさのことや投資などを本格的にやっていける体制ができたと考えています。

我々が活躍できるステージがグループ

に広がることは大変重要です。人が倍になると、足し算で倍の考えが出るのではなく、コミュニケーションは、one-to-oneから始まって、相乗的に広がりますから、何倍も知恵が出てくる体制ができたのだと思っています。百貨店には信頼感という土台がありますので、そこにパルコが加わることによって面白い発想が上乘せされ、大きな力になると思います。百貨店でもない、パルコでもない、都市の進化に必要な業態を創って都市計画の中心になりたいですね。

ただ、自分たちの中だけで考えている

だけでは、世の中に必要とされるパーツしかできないということも自覚する必要があります。コラボレーションの仕方はいろいろあると思いますが、合体することです。いろいろなものを考えていく時代です。信頼感と少し先を行った発想が融合することによって、コロナ禍を起点に「10年先が一気にやってきた」ということを感じます。変化したこの世の中に対して新しい提案をできるグループになれることを私は確信しています。イノベーションを起こせる企業しか生き残れないというのは、まさにその通りだと思います。

大丸心齋橋店「北館」は 融合の象徴

パルコは、1969年に池袋の西武百貨店の隣にあった東京丸物百貨店を業態転換したのが始まりです。この秋に開業する大丸心齋橋店北館について、「今までは百貨店の隣にパルコがあって、百貨店の隣のパルコは非常に効率も良く動員が効くから良い商売ができていたが、今度はつながっている。そんな唯一無二の業態を作るのだ」とスタッフには言っています。かつてパルコが東京丸物を専門店ビルに変えた状態と全く同じです。今は宣伝がデジタル化されて効率的にできることが広がっていますが、当時はポスターでイメージ戦略を行いました。心齋橋店北館においても、発想自体は同じだと思っています。百貨店の隣に同じように百貨店があってもしょうがないという考えから、当時は、ビルの中に神戸のストリート、原宿のストリートを設けるという言わば「街をつくる」という発想で取り組みました。そうした思考は心齋橋店北館でも活かしていきます。時代を超えて、デジタル化とサステナビリティを接合することにより、大丸本館を補完するのではなく、もっと掛け算で、心齋橋という街にどうしても行きたくさせるにはどうするかということを考えていけば良いの

だという方向で考えています。

大丸心齋橋店本館の建て替えで一番感心したのは、1階の天井高を上げてヴォーリズの世界観を見事に再現したことです。ヴォーリズのデザインとはいえ、パーツしかないところから、1階をヴォーリズの世界に仕上げるために、大丸松坂屋百貨店の若いスタッフがデザインを考え抜いたということをお聞きしそれがグループの魅力なのだと思います。

一方、パルコが入る予定の北館については、「本館が歴史を感じる建物に復元されているのだから、北館の外壁は未来を感じる新しいデザインにしましょう」とJ.フロント リテイリングに提案し、理解を得られました。このプロジェクトは、そういう発想や考えを伝承していくバイブルになると思います。2020年度は、未来を語り、心齋橋の北館をいかに成功させるかがグループにとって大変重要です。

コロナ禍があり、大変な状況が続きますが、この北館では、まずは心齋橋の地元の方々やこの街が大好きな人々に「よく自分たちのことを考えてくれている。新しいものだ」と言ってもらえるようにしなければなりません。パルコがオルグしているコンテンツから欲しいものもあるでしょう。それをタイムリーに日々変化させながら、そこでできる最大の事をやりたい。心齋橋筋アーケードや大丸のファンの人たちにも街の魅力が増したと言ってもらえる業態を目指しています。「隣にパルコができたから百貨店も120%活性化しました」というものを作りたいのです。「PARCO_ya上野」以上の融合が心齋橋でできたのだから、次に名古屋、さらに天神、札幌でももっとできるのではないかと、布石になるような2020年度にしたいと考えています。

人財あつてのサステナビリティ

企業価値向上には社会・環境的な活動と経済的な活動の両立が求められて

います。社会的・環境的な活動によって、経済活動が最終的に収益化されていく。先義後利には、そういう世界が必要で、そこは、サステナビリティを念頭に置かないとできないだろうと考えています。

サステナビリティというテーマを考えたとき、楽しく仕事をするをどうやって実現できるかはとても重要です。社員にとって仕事を楽しんでいること、自分が社会に役立っていることを実感すること、それが「働き甲斐」であると思います。

「働き甲斐」はどうしたら生まれるのかと言えば、制度や職場環境では続かないのは自明です。それぞれスタッフが、積極的に働きたいと思えるモチベーションが必要で、その源泉が企業哲学であると考えています。J.フロント リテイリングは、非連続な成長というテーマと、「くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。」というビジョンを立てましたが、社員が共感して働き方が進化する、それがサステナビリティであると考えています。スタッフが興味のあることに向けて、どういう場を設ければスタッフがやりたいことを具体化できるか、マネジメント層と一緒に考えて共感を得て、それを大きなものにしていく、グループの財産にしていく、そういった作業をしていくのがポイントです。このグループにいてよかったと思えるような事例を出していくことがサステナビリティそのものです。スタッフには、世の中への価値貢献がなければ自分たちの価値は半減すると言っています。見返りを求めるのではなく、収益は最後についてくるという考え方で、もっと自分たちがやれることはあるのではないかと、姿勢で働く。そして、この方向性で改革を推進することが経営陣に求められています。社員と企業がともに成長し、結果を出すからこそ「働き甲斐」が生まれる。そんな土壌を強固なものにしていきたいと考えています。

現・中期計画の終了と、 新・中期計画の策定へ。

現・中期経営計画は2020年度で終了

当社グループは、小売業の枠を超えたマルチサービス・リテライラーを目指し、2021年度を最終年度とする中期経営計画を2017年度からスタートさせ、事業領域の拡大とともに、既存事業におけるビジネスモデルの転換に取り組んでいます。

事業領域の拡大では、2017年にラグジュアリー・モールの

「GINZA SIX」、またオフィス機能を兼ね備えた複合商業ビルの「上野フロンティアタワー」を開業させ、現中期計画がスタートす



GINZA SIX

る前と比べ、不動産事業セグメントを飛躍的に成長させることができました。

また、クレジット金融事業は専門人材を積極投入することにより、中期的な成長に向けた経営基盤の強化が進み、その成長の鍵を握る「新カード」を今年度に発行する準備も整いました。

既存事業のビジネスモデル転換では、昨年9月、これまでに類

を見ない、ハイブリッドな百貨店ビジネスモデルとして「大丸心齋橋店本館」を開業させ、さらに11月には斬新なテナント・ミック



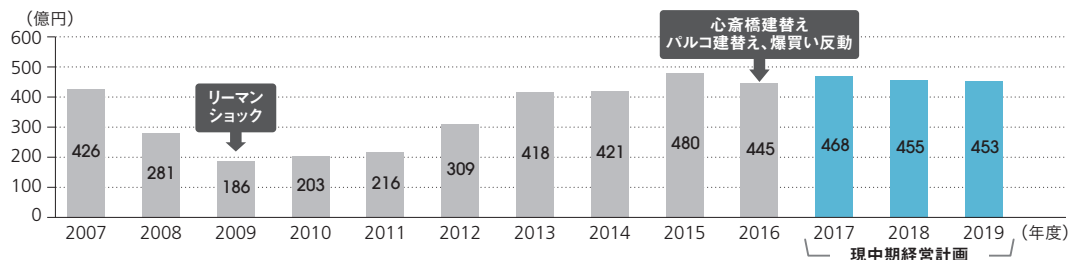
大丸心齋橋店本館

スで幅広い顧客層にリーチすることを可能にした「新生・渋谷PARCO」をオープンさせました。

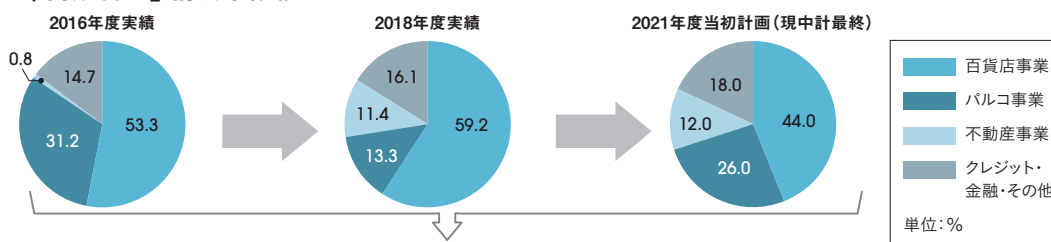
しかしながら、今般の新型コロナウイルスによる“パンデミック・リスク”だけでなく、消費増税を契機とした想定以上の消費低迷や、婦人服ボリュームマーケット縮小の急加速、また地方店衰退とともに都市部基幹店の競争力低下など、現在の中期計画策定時と比べ、前提条件が想定を超える「規模」と「スピード」で変化してきました。

そのため、2020年度は利益水準が大幅に低下することは避けられず、さらに一定の利益貢献を織り込んだ新規事業への取り組みも遅れるなかで、中期計画最終年度2021年度の利益目標達成は極めて困難な状況にあると言わざるを得ません。

▶ 連結事業利益推移※



▶ 「営業利益」構成率推移 (IFRS16号適用前)



事業ポートフォリオ変革に向けた体制立て直しが必要



▶ 現・中期経営計画の振り返り

	主な取り組み	これまでの成果・進捗	課題
成長戦略	マルチサービスリテラー (事業領域拡大)	<ul style="list-style-type: none"> ● 育児領域への参入 ● JFRこどもみらい(株)の設立、1号園の開園 ● 新規事業開発に向けた出資は2社に留まる ● JFRカードの成長の方向性を策定。J.フロント建装、ディンプルの成長の道筋は示せなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 育児領域以外の新規事業の実現 ● 新規事業開発におけるグループとしての体制・進め方の見直し ● J.フロント建装、ディンプルの人財基盤の強化とリソースの投入
	アーバンドミナント (開発PJ)	<ul style="list-style-type: none"> ● 再開発計画の推進 ● GINZA SIX、上野フロンティアタワー、大丸心斎橋店、渋谷PARCOの開業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大丸心斎橋店、渋谷PARCOにおける成功要因の基幹店舗への波及
	アーバンドミナント (不動産事業)	<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産賃貸事業の拡大 ● 町家をリノベーションした「祇園町家」、「ブルーボトルコーヒー 京都カフェ」、ビューティー&ヘルス「BINO」(東洞院、御徒町) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産事業のバルコ移管後の成長戦略
	ICT(守り)	<ul style="list-style-type: none"> ● グループITガバナンスの策定 ● ITガバナンス定義、方針、規定、細則の作成 ● セキュリティ強化体制整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● IT専門人材の外部採用・内部人材育成
	ICT(攻め)	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ統合顧客DB (LTS-Hub)の構築 ● ICTを活用したデジタルコミュニケーション基盤の整備 ● 百貨店スマホアプリ、外商SFAの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ統合顧客DB (LTS-Hub)の活用による成果創出 ● 基幹システムの見直し
	百貨店事業革新	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗魅力化に向けた取り組みの推進 ● 婦人服面積の適正化(対16年度30%減) ● 17~19年度累計7,492㎡(対16年度15%減) ● 新編集売場(キキヨコチョコ、ミチカケ) ● 下関大丸の直営化、大丸芦屋店・須磨店のリニューアル、大丸山科店の閉店 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存店舗の新たな価値創造(顧客視点・インサイトを探索した次世代MD・コンテンツ開発)
	バルコ事業革新	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗ポートフォリオ変革の推進 ● 渋谷PARCO、上野PARCO_yaの開業 ● 開発推進による小型商業事業の拡大 ● ゼロゲート(三宮、京都、原宿)、サンエー浦添西海岸バルコシティの開業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存店舗の新たな価値創造(渋谷PARCOの成功の各店への波及による店舗事業の改革) ● 専門店事業(ヌーヴ・エイ)の今後の成長性を見極め
基盤強化	コーポレートガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ● グループガバナンス機能強化 ● 指名委員会等設置会社への移行(2017年度) ● 監督機能(取締役会)、執行機能の強化、監督精度の向上 ● 取締役会付議基準の見直し ● 取締役会実効性評価 ● グループ会社管理規定の制定 ● 監査役会設置会社の「独任制監査」から「組織監査」への変更 ● 経営人事機能の強化 ● 第三者機関による経営人財評価 ● 新役員報酬制度の運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● バルコの完全子会社化に伴う持株会社と事業会社の機能の見直し ● 各事業会社のガバナンス機能強化 ● 経営人財の多様性の確保
	グループ財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE達成に向け投資回収に対する意識改革 ● フェーズ管理導入による課題会社管理 ● 低収益事業の再生・撤退の実践 ● 経営管理の高度化 ● IFRSの導入、新リース会計の適用 ● 投資家とのコミュニケーション向上 ● 事業別IRの実施(百貨店、金融、財務) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE8%達成の資本政策、株主還元策の立案 ● ESGの取り組みと事業収益の関連の明示 ● 収益見直し管理の見直し ● 事業IRの継続・高度化
	グループ組織人事改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門人材の採用(41名うちマザー11名) ● 新人財戦略に基づく各種制度(定年延長、55歳転籍終了、退職金・年金制度改正、キャリア選択支援時限適用)の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● ITなど専門人材の採用・育成 ● グループレベルでの適正配置
	ESGへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定、「サステナビリティ方針」「エコビジョン」「ソーシャルビジョン」など各種方針策定 ● 2030・50年の目標を設定し、その実現に向けた取り組みを推進 ● ESG説明会などを通じた情報発信・開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● CSVへの取り組み ● 企業価値の向上、時価総額の拡大につながる取り組みの推進 ● 着実な推進による目標達成 ● 開示情報の強化

2021年度から新・中期経営計画をスタート

一方、当社グループ自身にも“重要な転機”が訪れました。それは、連結子会社であるバルコの「完全子会社化」です。この「完全子会社化」を通じて、これまで成し得なかったダイナミックな事業構造変革への取り組みや、思い切った人財交流を行うことにより、スピードを上げてシナジーの最大化を目指す体制構築への準備が整ったことは、大きなプラス要素であると考えています。

このような、外部環境および内部環境に大きな変化が巻き起こる中、当社が目指す真の「事業ポートフォリオ変革」を実現す

るためには、現状の枠組みで現中期計画をそのまま推進するよりも、新たな体制のもとで、長期を見据えた野心的な目標により方向性を定め、一層グループ力を発揮できる取り組みとしてバージョンアップし、再スタートすることが最善と判断しました。

そのため、現中期計画は2020年度をもって終了することとし、この2020年度は短期業績へのリスクを最大限に織り込みつつ、中長期視点で、より「高み」を目指すよう、グループの“足場固め”に充てていきます。

なお、新たな中長期計画については、2030年のゴールをKPIにより定量的に設定する中で、まず来年2021年をスタートとする「中期3ヵ年計画」を軸に構成していくことを想定しています。

百貨店ハイブリッドモデル、誕生。



定借をミックスした斬新な構造

2019年9月にオープンした「大丸心齋橋店新本館」は集客力と収益力を兼ね備えた新たな百貨店ビジネスモデルの構築を目指したものです。

店づくりのコンセプトは「Delight the World世界が憧れる心齋橋へ」。心齋橋店の強みである富裕層や訪日外国人のお客様への対応をさらに強化しながら、「生活を積極的に楽しむすべてのお客様」をターゲットとして設定しています。

MD構成では、ラグジュアリー、化粧品、およびデパ地下・飲食において展開面積とブランド数を大幅に拡充。化粧品はメインフロアだけでなく、複数のフロアにおいてゾーンを構築しました。また、デパ地下・飲食はおよそ半分を新規ブランドで構成し、「体験型消費」を意識した飲食・物販融合型のMDを充実。その他のカテゴリーでは、従来の性別やアイテム別に構成された売場づくりを見直すとともに、新規ブランドも積極的に導入しました。

一方、ビジネスモデルは、従来の百貨店とはまったく異なり、全体面積の約65%を定期賃貸借の売場で構成するといった斬

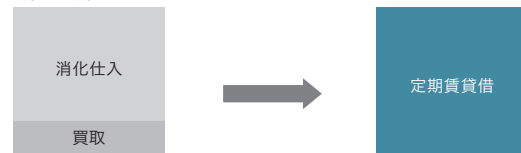


▶ 百貨店ビジネスモデル転換の方向性

ハイブリッド型 (ex. 大丸心齋橋店)



不動産賃貸型 (ex. GINZA SIX)





新たなレイヤー構造をベースとしたものとなりました。これにより要員構造も従来比で250ポストが圧縮されるなど、ローコストオペレーションがさらに進化しました。お客様の視点ではまったくのシームレスでありながら、買取・消化仕入と定期賃貸借のミックスバランスを最適化した、“ハイブリッドなビジネスモデル”の誕生です。

大胆な商品構成の見直し

成長カテゴリーであるラグジュアリーや化粧品等については買取または消化仕入で展開し、売上成長による粗利益の極大化に取り組みます。これまでの北館との比較では、化粧品およびビューティ関連の展開面積はほぼ倍増で、新たなブランドを28ブランド導入、またラグジュアリーの展開面積は15%増、新たなブランドを11ブランド導入するなど、特にこの2つについては戦略的な強化カテゴリーとして大幅に拡充させました。

百貨店が抱える課題の本丸である婦人アパレルについては定期賃貸借契約のもとで面積・ブランド数とも従来の6割程度に絞り込みました。同時に、フロア構成については、百貨店では常識となっている婦人服のフロア、紳士服のフロアといった商品分類による構成から脱却し、「ファッションのフロア」としてメンズ・レディースのファッションを組み合わせ合わせたコンバイン型ショップを積極的に導入することとしました。この手法は、GINZA SIXで取り入れられ、着実な成果を上げていることから、その経験・ノウハウが心齋橋店にも活かされることとなりました。

集客力の鍵となるフーズ・飲食では、百貨店ならではのクオリティによる体験型消費を提供するフードホールを新設するなど、展開面積は83%増で、全104ブランド中、64ブランドを新規に導入しました。そのほか、ジャパカルチャーを発信するポケモンカフェ、ジャンプショップの設置などエンタテインメント要素も格段に強化しました。

店舗環境においては、建替え前の心齋橋店が有したヴォーリ

ズの建築美に代表される「伝統」と、最新のデジタル技術導入による「革新」を融合させ、リアル店舗ならではの特別な体験を演出しています。

また、心齋橋店本館は、館内で使用するすべての電力に再生エネルギーを使用するほか、7階テラスと屋上では積極的な緑化を実施しています。また、館内物流の一括管理による納品作業時間の削減や搬出入の混雑解消、さらに環境配慮型包装資材の利用促進、エコフ活動による衣料品回収ボックスの常設化など、お客様やお取引先のご協力も得ながら低炭素・循環型社会への取り組みを積極的に展開しています。

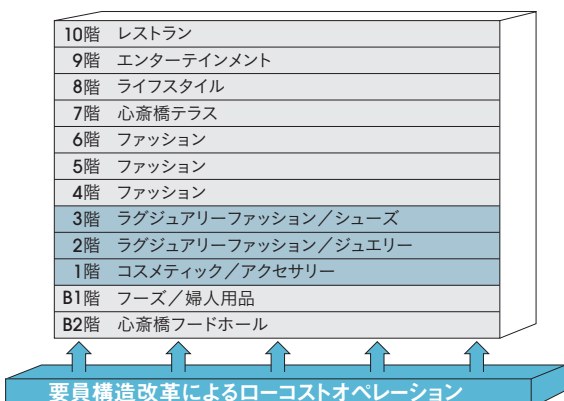
他の基幹店にも拡張展開

開業後の状況については、2020年1月までの動向を見ると、ラグジュアリーや化粧品、時計など特に強化したカテゴリーが狙い通りに牽引し、総取扱高が前年に比べ15%増、入店客数も11.1%増とたいへん好調に推移。顧客層では25歳～34歳という、従来、比較的弱かった若年層の売上が4割伸びるなど若返りにも成功しました。

足元では、新型コロナの影響によりインバウンド消費、国内消費とも一時的に苦戦していますが、百貨店の新たなビジネスモデルとしての手応えは充分にあり、今後、このモデルを他の基幹店にもスピードを上げて拡張展開していきたいと考えています。

さらに、本館開業前まで百貨店を運営してきた北館は不動産賃貸モデルへ転換します。具体的には、北館にはPARCOを導入するとともに、新時代のPARCOにふさわしい外装に一新します。同時に、北館は心齋橋店本館とは一体的に接続されますので、併せて80,000㎡を超える商業施設がグループシナジー最大化の期待とともに誕生することになります。

▶ 大丸心齋橋店本館のレイヤー (1～3階以外は基本的に定期賃貸借)



2020年秋 北館にPARCOを導入予定 ©TAKENAKA Corporation

“PARCO”ブランドの、発信力を増幅。



新生渋谷PARCOが起こしたイノベーション

新生渋谷PARCOは、2019年11月にグランドオープンしました。本物件は、2015年12月に都市再生特別地区の決定を受け、市街地再開発事業として計画を進めてきたもので、池袋PARCO開業から50周年を迎えた節目の年に生まれ変わることになりました。これまでの商業施設の枠を超え、新進気鋭のデザイナーやクリエイターなどと新しい取り組みを行うことにより、楽しさや刺激のある体験価値をグローバルに提案するビルづくりをコンセプトに掲げています。ターゲットを絞り込むことなく、感性で消費をする都市生活者が世界中から訪れるビルを目指しています。株式会社パルコの各事業やパルコグループ各社がそれぞれ新しい挑戦・進化を進め、持てるノウハウを注入したことにより、唯一無二の商業施設を実現しました。リアルとデジタルの融合したショップや多彩なペイメントなどで、ストレスの少ない快適な購買体験を提供しています。また、そこから生まれる商品データ・購買データ・閲覧データなど、様々なデータをAIで分析することにより、販売スタッフの接客をサポートし、更にお客様に寄り添うことでコミュニケーションが深まっていく「デジタルSCプラットフォーム」を構築していきます。

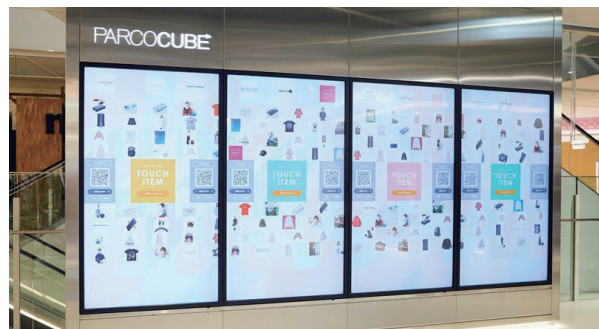
個性豊かな約190ショップが集結

「ファッション」「アートアンドカルチャー」「エンタテインメント」「フード」「テクノロジー」の5つの要素をミックスした、互いの魅

力を引き出しあう約190ショップを展開しています。

PARCO CUBE(パルコ キューブ)

オフラインとオンラインが融合したオムニチャネルショップを開発しました。共用部やショップ内のデジタルサイネージ・タブレット端末からQRコードを読み取り、気に入った商品のデータをお客様のスマートフォンに転送して、お買物をすることができます。PARCO CUBE内一部ショップには、試着時に自分の後ろ姿を見ることができる「CUBE MIRROR(キューブミラー)」を設置しています。カメラで撮影した映像を数秒遅れで表示することで、確認しづらい後ろ姿のスタイリングをチェックできる鏡機能のディスプレイです。



PARCO CUBE

電子レシートサービス

データを活用した顧客コミュニケーション向上も目指してい

ます。電子化したレシートをスマートフォンに届けるレシート管理アプリ「スマートレシートサービス」(東芝テック(株))を活用し、パルコ公式アプリ「POCKET PARCO」ユーザー向けに、「電子レシート」サービスの提供を一部のショップで開始しています。「POCKET PARCO」ユーザーは、バーコードをレジでスキャンするだけで、アプリ内でお買い物をしたレシートが確認でき、集計も行うことができます。

デジタルアート／体験型メディア

ARを活用したデジタルアートによる環境演出をはじめ、ART/CULTURE/FASHIONを立体映像として発信する“体験型メディア装置”としてXR^{*1}を活用しています。

コンピューターで制作した3Dクリエイティブコンテンツを、スマートフォンを通して、あたかもその場に存在するかのように展示するバーチャルショーケースを5Fで展開しています。

※1 XRとはVR(Virtual Reality)・AR(Augmented Reality)・MR(Mixed Reality)などの総称。



AR体験(オープン時にはAR対応グラスを設置)

インキュベーションを目的とした自主編集

次世代ファッションデザイナーやブランドのインキュベーション

を目的とした編集型売場 GEYSER PARCO(ガイザーパルコ)・PORT PARCO(ポートパルコ)では、パルコが内装・造作をプロデュースし、集合レジ・共通フィッシングなどを設け、出店しやすい環境を整えています。GEYSER PARCOとPORT PARCOには、これまでリアルショップを持たなかったテナントの初直営ショップもオープンしました。

環境負荷軽減モデルとして

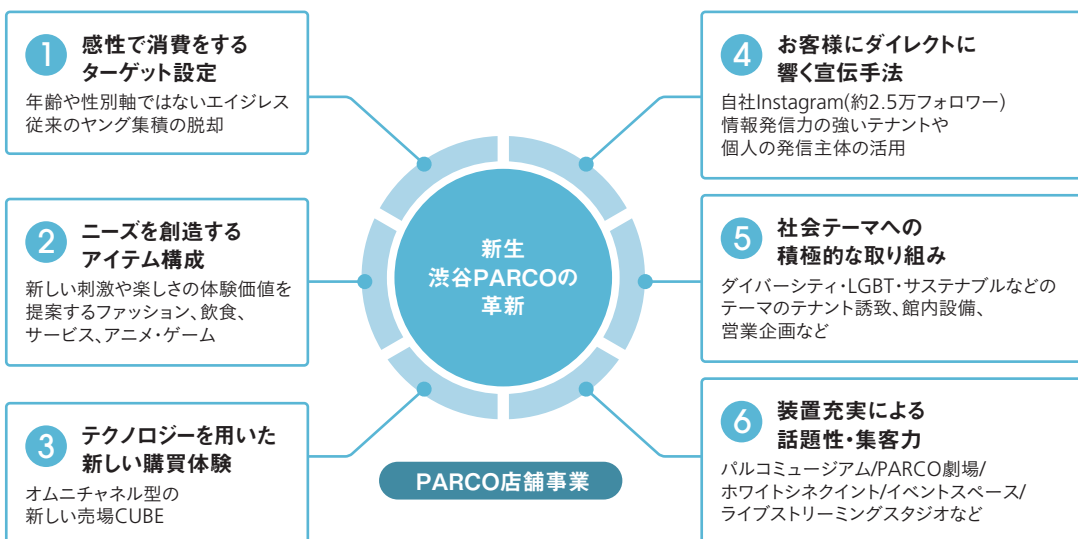
渋谷PARCOは

- ①「屋上広場・立体街路など魅力的な屋外空間の創出」、
- ②「ガスコージェネレーションシステムを中心とした高効率エネルギーシステムの導入」、
- ③「デジタルコミュニケーションによるエネルギーの効率的利用促進」

などの取り組みが評価され、「サステナブル建築物等先導事業(省CO₂先導型)」として国土交通省より採択されています。その取り組みの一環として、「外部環境の快適度」や、「ビルのエネルギー利用状況」を見える化した、渋谷パルコの“今”がわかるコンテンツをデジタルサイネージで発信することにより、地上1階から屋上広場までつながる立体街路(SPIRAL WALK)や屋外広場の活性化と、ビル全体のエネルギーの効率的な運用を促進しています。

また、周辺の歩道や敷地内の広場を整備し、歩行者のスペースを拡充することによる街歩きしやすい環境づくりを行なっています。さらに屋外広場での地域と連動した幅広いイベントをはじめ、ファッションショー、音楽、フードイベントなど様々なジャンルのイベントの開催を通じて地域の活性化に貢献していきます。

▶ 新生渋谷PARCOの革新



新カード発行を契機に、 新たな成長段階へ。

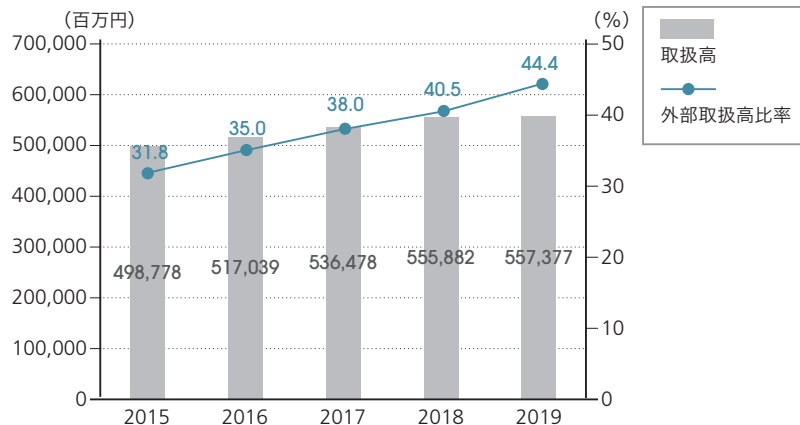


ポートフォリオ変革への重要な役割

当社を取り巻く決済、金融の環境は大きく変化しています。テクノロジーの急激な進化による、シェアリングエコノミー、スマートフォンの普及などの社会環境の変化の中で、決済・金融業界において、資金決済法、割賦販売法など、法律も今までにないスピードで改正されています。さらに、キャッシュレス推進の追い風も加わり、消費者のニーズも大きく変化し、新たな決済のプレーヤーが台頭しはじめています。

そうした環境のもと、当社はクレジット金融事業を大きな成長余地のある中核事業として位置づけ、決済を軸とした成長戦略に取り組んでいます。「集客力のある都心大型店舗」「1兆円を超える取扱高」「600万口座を越す優良な会員数」など当社の強みを活かしながら、決済の提供で得られる顧客とのつながりを通じた金融事業の拡大に取り組みます。そうした取り組みの着実な推進に向けては専門性の一段の向上が不可欠となります。そのため、クレジットカード業界の専門人材を外部から積極採用するとともに、不足しているリソースについては大胆なアライ

▶ カード取扱高推移



アンスも視野に検討を進めています。当社が目指す事業ポートフォリオ変革の実現に向け、まずは早期の営業利益50億円の達成を目指していきます。

2020年度に新カードを発行

お客様にとっての魅力度が向上する新たなポイントプログラムを付帯した「大丸松坂屋カード」の全面リニューアルを行います。現在の大丸松坂屋カードでたまる大丸松坂屋のポイントに加え、新たなポイントプログラムを導入します。新たなポイントプログラムは、すべてのクレジット決済でポイントが貯まり、アーバンドミナント戦略との連動の中で、百貨店だけでなく店舗を核とした周辺エリア内においてもお得にお買い物ができる、汎用性の高いポイントに交換できるスキームとなります。また、生活を豊かにする「食べること」と「美しくなること」を楽しんでいただくような優待サービスの付帯についても検討しています。これらのカードの魅力化を通じ、従来のお客様の一層の利用促進をはかるとともに、若年層を含めた新たな顧客層を獲得していきたいと考えています。

2019年にはVISA、マスターカードのライセンスを獲得し、アクワイアリング(加盟店)業務に取り組むことができる体制が整いました。当社のクレジットカードを保有する顧客が大丸松坂屋百貨店以外でもお得にご利用いただける加盟店を拡大していくことで、アーバンドミナントエリアへの来街者の拡大・加盟店間の相互送客の実現を目指していきます。アクワイアリング業務については、まず大丸松坂屋百貨店を中心とするグループ企業を対象に2020年度から実施することを予定しています。グループ外の加盟店を獲得するスキームについては現在検討を進めています。

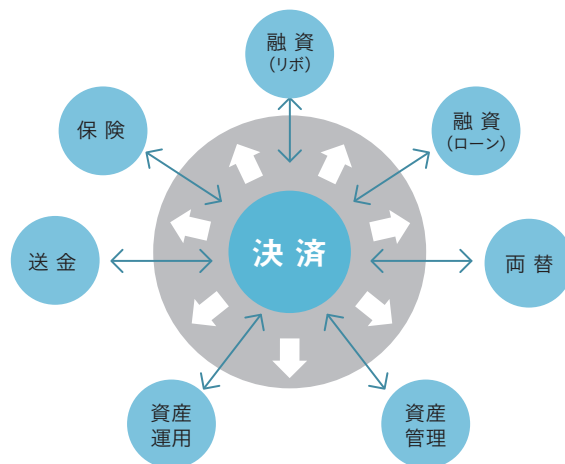
こうした、決済の支払い手段、そして受け取り手段、加盟店業務を拡大していくことで得られるデータを蓄積していくことにより、金融事業の拡大につなげていきます。

▶ 戦略アクション5つの柱



決済を軸に金融サービスを展開

決済を軸としてお客様とのリレーションを築くことにより、決済データを活用した様々な金融サービスを展開していきます。まずはグループの顧客、ビジネスモデルと親和性が高く、収益性も高い、融資と保険に注力していきます。大丸松坂屋カードのリニューアルにより、今までリーチできていない顧客層にもアプローチすることによりリポ利用者の拡大をはかるとともに、ビジネス拡大のための与信能力の強化にも取り組んでいきます。また、保険については、現時点で保険会社、提携保険代理店とのカード会員へのダイレクトマーケティングが中心ですが、今後はアーバンドミナントエリアへの来街者やグループの多くの取引先を対象にした新たな保険商品の開発・販売などにも取り組み、領域の拡大をはかっていきます。



デジタルシフトに向けて

顧客の利便性向上や顧客とのコミュニケーション強化をするため、2020年度にJFRカードのアプリを導入します。新規カード顧客開拓を従来のカードカウンターだけでなく、アプリやWEBのデジタル接点を活用して、場所や時間を選ばない開拓手法を強化していきます。また、カード顧客にアプリ等を通じて、タイムリーにお得な情報を配信することに加え、アライアンスによる新たな金融サービスの提供に取り組んでいきます。

一方で、当社グループの強みはリアル接点を保有していることであり、当社が目指すクレジット金融事業は、デジタルとグループが展開する実店舗や接客を中心に価値を提供するリアルビジネスの融合です。『デジタル×リアルの結合モデル』を通じて、着実な成長をはかり、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいきます。

ICTで守って、攻める。



「テレワーク」にもスムーズに対応

まず「守りのIT」においては、ペーパーレス化の推進、テレワークを可能にするクラウド対応パソコン導入や通信環境の整備が重要です。より柔軟な働き方の実現、クラウド移行の推進という2つの観点から、グループ全社において従来パソコンからクラウド対応パソコンへの入れ替えを実施しています。今や、ビジネス戦略を迅速かつ柔軟にデジタル化して実現するためには、クラウド環境への移行が必須とも言える状況です。当社はデータ連携機能やジョブ実行・監視機能を備えたグループにおけるクラウド基盤の構築は完了しており、今後導入のシステムはすべてクラウドベースで企画するなど、ハード、ソフトの両面で、レガ



シーシステムからクラウドシステムへの移行を推進します。

百貨店の店頭業務では、顧客サービス向上と、クレジットカードのセキュリティを強化するため、クレジットカードのIC決済や、お客様の面前で決済できる端末の導入を完了しました。セキュリティについては、業務システム、WEBサイトの脆弱性診断を実施し、その対策を構築するとともに、メール訓練、インシデント訓練、従業員教育等によりセキュリティ強化をはかりました。

ライフタイム・サービスHUB構想

「攻めのIT」においては、「ライフタイム・サービスHUB構想」、すなわち、お客様の生涯に寄り添うライフパートナーとなり、新たな商品やサービスの提供を目指す仕組み作りを推進しています。システム面では、大きく次の3つの機能をもつ仕組みとして構築します。

- 1) 各社が保有する顧客情報の収集・蓄積・統合を行う機能
- 2) お客様のプロファイル(趣味・嗜好や購買行動など)を分析・予測する機能

3) お客様とより綿密なコミュニケーションをはかるための機能
2019年度はグループ各社のあらゆる顧客データを共通資産として管理活用していくための「グループ統合顧客データベース」の基本機能開発を完了し、百貨店が保有するデータの取り込みを行いました。本年度は、パルコが保有するデータの取込みを行い、百貨店・パルコでの売上向上や来店促進に役立つデータ活用を支援するとともに、外部データの取込みや、分析機能な



ど追加機能の開発を行います。

ライフタイム・サービスHUBを活用することにより、「モノ起点」の販売に加えて、お客様視点にたった「ヒト起点」のOne-to-One コミュニケーションを実現し、パーソナライズされた購買体験・サービスを、より効率的・効果的に事業やチャネルを横断しながら提供します。システムの本格稼働は2021年を目指しています。

また、百貨店における新顧客戦略プロジェクトにおいても、スマートフォンアプリの百貨店全店展開や、新規コミュニケーションツールとしてのMA^{*}(マーケティング・オートメーション)ツール導入、新たな外商のビジネスモデルへ変革するためのシステム導入など、各プロジェクトの推進およびシステムの導入を行いました。

※MA=Marketing Automation(マーケティング業務の自動化による業務効率を高める仕組み)

セキュリティ対策

近年サイバー攻撃はより複雑化、巧妙化しており、情報セキュリティリスクが高まっています。そのため、当社はそうしたリスクの最小化に向け、グループ共通のセキュリティポリシーを2018年7月に制定し、これを指針としてセキュリティ対策を継続的に実施しています。

まず、グループ各社のセキュリティ対策状況の可視化と改善

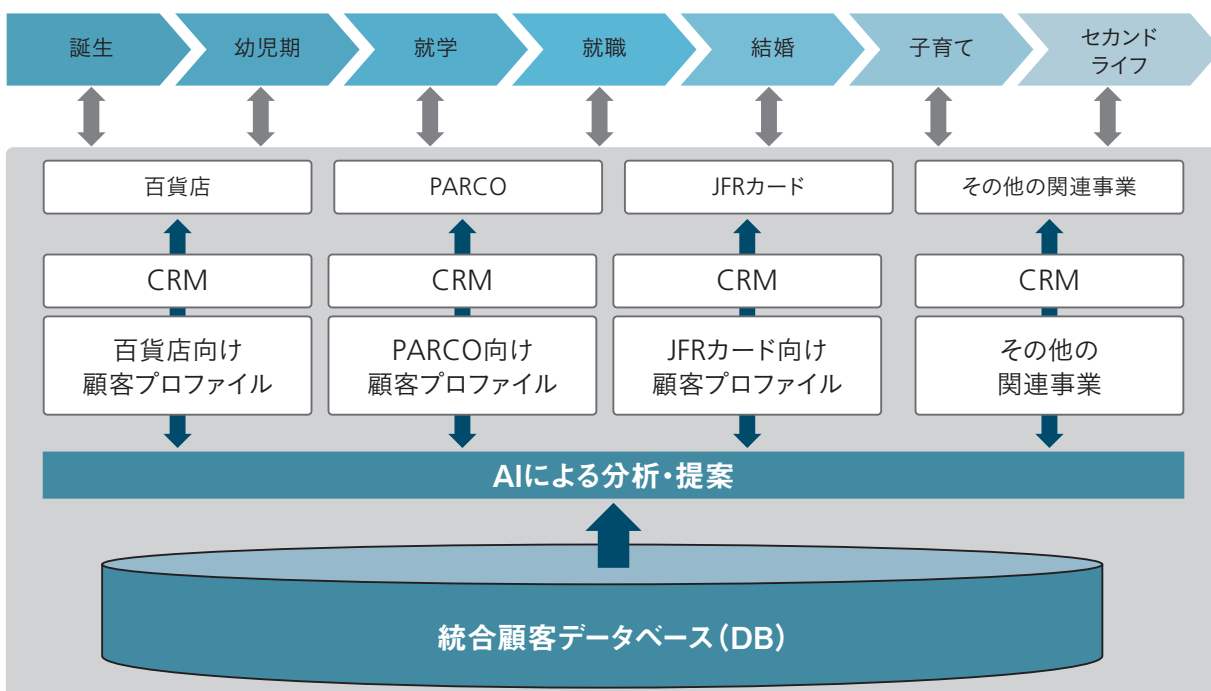
については、各社が保持するシステムのセキュリティ対策状況についてのヒアリング、情報漏洩リスクが高いWEBサイトや個人情報情報を保持するシステムの安全性を確認する為の脆弱性診断を実施し、問題が見られたシステムやサイトについては迅速に安全性を確保する改修を行いました。従業員が使用するパソコンでの不正アクセスや情報漏洩についての通信状況調査も継続的に実施しました。これらの取り組みを今年度も継続するとともに、サーバの堅牢性調査、モニタリングの強化、より適切な情報管理に向けた社内ルールの見直し等のセキュリティ強化も併せて行っていきます。

また、セキュリティのために重要となる一つの要素は従業員教育です。前年度に引き続き、eラーニングによる教育、標的型攻撃メール訓練を実施しました。今年度も同様に、教育・訓練による従業員の情報セキュリティレベルを高めるための活動を継続してまいります。

セキュリティ管理体制の強化に向けては、2019年度は当社および連結子会社JFR情報センターのセキュリティ担当部門が連携し、対策および事故発生時の初動を整備しました。具体的には、JFRグループCSIRT^{*}(シーサート)を立ち上げ、7月に日本CSIRT協会にも正式加盟いたしました。このJFR-CSIRTで整備したドキュメントはグループ各社へ横展開し、グループ各社でのインシデント対応体制にも着手しました。今年度は、特にITガバナンス強化活動と連携して管理体制の強化を進めてまいります。

※CSIRT=Computer Security Incident Response Team(セキュリティ事故対応チーム)

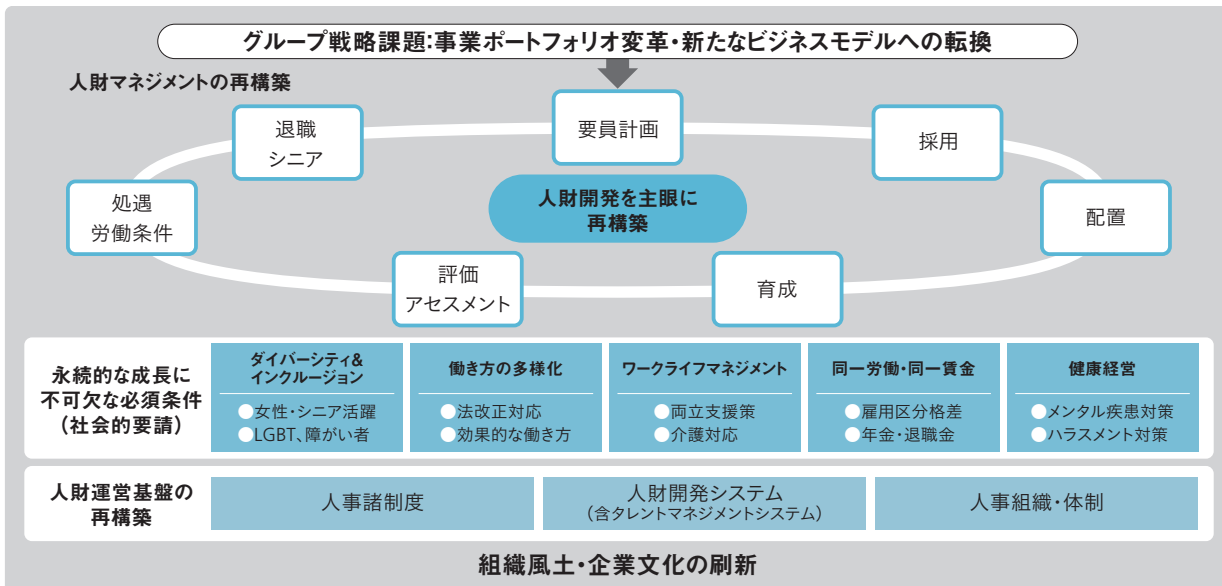
▶ ライフタイム・サービスHUB構想のイメージ図



「人財力」を高め、 サステナブルな成長へ。

J.フロントリテイリングは、
企業のサステナブルな成長に必要不可欠な
付加価値創造の主体は、一人ひとりの従業員であると認識しており、
最も重要な経営資源と位置づけています。
「従業員は宝(財)」であるとの認識のもと、
一人ひとりに徹底して向き合い、人財力を開発する
“人財開発企業”の実現を目指していきます。

▶ 人財開発を中核に据えた新人財戦略の全体像



職務成果主義から「人財力」主義へ人事制度を転換

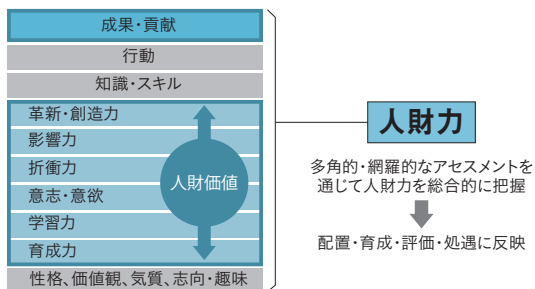
当社の人事制度は、過去に実施した諸改革と連動し、職務価値と処遇が連動する「職務成果主義」をとってきました。2020年度からは、個々の従業員の「人財力」に、よりスポットを当てた

制度に転換します。そのため「採用」から「配置」「育成」「評価・アセスメント」「処遇・労働条件」にいたるまで、常に人財開発を中核に据え、人財開発を基軸とした人事運営を徹底します。最終的にはグループビジョンの実現につながる組織風土・企業文化の刷新を目指していきます。

「人財力」を定義

当社では、実際の成果・貢献はもとより、成果発揮につながる行動や専門性の高い知識・スキル、その基盤となる職務遂行能力、変革推進に向けたエネルギーや学習行動、基盤となる性格・気質までの総合的な力を「人財力」と定義しています。特に成果・貢献に直結する職務遂行能力や新たな価値創造する力を「人財価値」として定義し、重視しています。

▶ 人財力の定義



個々人の人財力を「見える化」

個々人の人財力をより直接的に把握するため、2019年度はグループの中核事業会社である大丸松坂屋百貨店の全従業員に対して人事部門が直接面談を行い、個々人のキャリアの振り返りと今後のキャリアへの思いを把握しました。また、成績考課、多面観察(360度評価)、キャリア面談、研修データ、Web自己申告、職制情報、適性検査、異動・配置履歴など、様々な人財情報を統合した「人財カルテ」を作成。一人ひとりの人財力を「見える化」し、会社、マネジメントライン、本人が共有することにより、配置・育成・評価などの人財マネジメント強化につなげています。

人財育成

「仕事を通じて人財は育つ」という基本的な考え方のもと、①仕事・役割の付与 ②個人と会社のコミュニケーション ③それらを支える人財開発プログラム により人財の育成・開発を進めています。戦略的・計画的な配置・ローテーションを実施するとともに、人財の育成・開発を促す役割・課題付与とフィードバックを徹底します。また自律的なキャリア設計・開発に向けて、Web自己申告の通年実施や、社内公募を充実させるとともに、キャリア面談・キャリア開発研修などのキャリア支援を積極的に行います。また年齢に関わらない教育機会の充実やキャリア開発機会の提供のため、階層別プログラムや外部派遣、キャリアサポートカレッジ(自己啓発講座)の充実化を行っています。

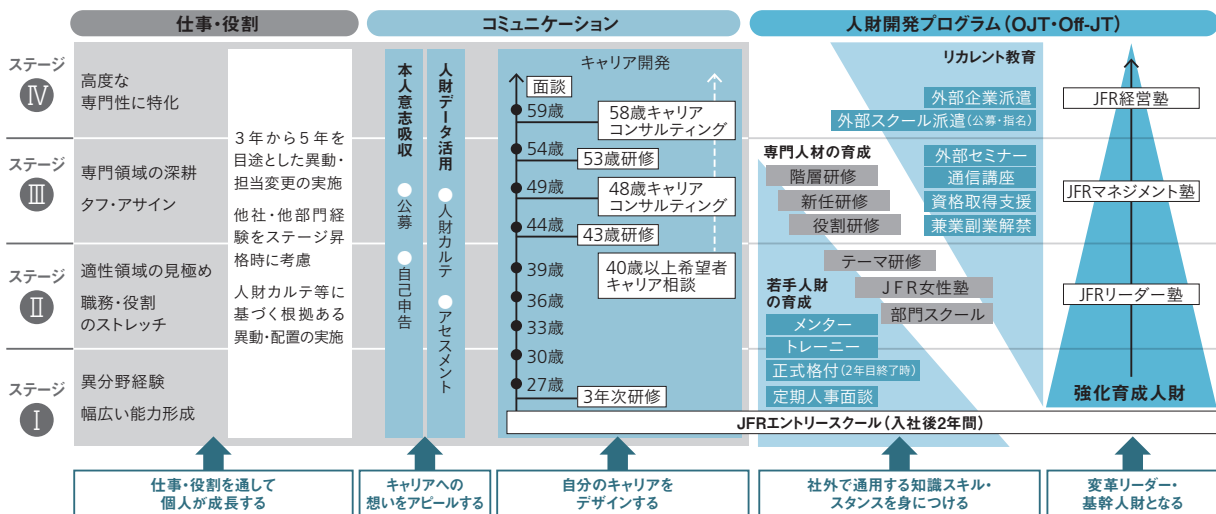
人財獲得

将来に向けた次世代基幹人財の獲得である新卒採用に加え、即戦力となる高度専門人財の獲得である中途採用も積極的に行っています。2019年度は戦略的に強化しているデジタル部門、新規事業、不動産事業、クレジット金融事業などを中心に、グループ全体で69名(男性39名、女性30名)の中途採用を行いました。今後も新たな価値創造を実現する多様性ある組織集団を形成するため、挑戦心・競争心や革新性・創造力の強い人財の獲得に努めていきます。

「サステナビリティ経営」と連動

当社がESGのマテリアリティとして特定している「ダイバーシティの推進」と「ワーク・ライフ・バランスの実現」は、人財力を高めていくために、必要不可欠な要素です。人財戦略は、サステナビリティ経営の一環として、今後も取り組みを進めていきます。

▶ 人財育成の全体図



非連続な成長を支える、財務政策。



資本コストを意識した経営

当社は、フリーキャッシュ・フロー (FCF) 創出力と、ROE向上を機軸とした財務政策を推進しています。目指すのは、①バランス・シート (B/S) を重視したFCF創出力の向上を事業ごとに推進し、FCFのプラス化を実現することで、企業価値を永続的に増大させられる基盤の構築と、②事業の収益性と成長性のバランスを取りながらROE8%を継続的に達成できる経営体質の実現です。そのなかで、2019年度のROEは5.4% (対前年度△1.4%) となりました。

ROEに対応したハードルレートである、当社の株主資本コスト(株主・投資家の皆様の期待利回り)は、2020年2月末現在では6%程度と算定しており、中長期では6~7%のレンジで推移するものと見ています。つまり、2021年度より新たな中期経営計画をスタートさせますが、ROE8%は株主の皆様への期待にお応えするため、最低限達成すべき水準であるとの認識に変わりはありません。

WACC (加重平均資本コスト) については、2020年2月末現在で4%をやや下回っており、中長期では5%前後の水準であると見ています。事業別にもWACCを把握し、投資計画検討時の

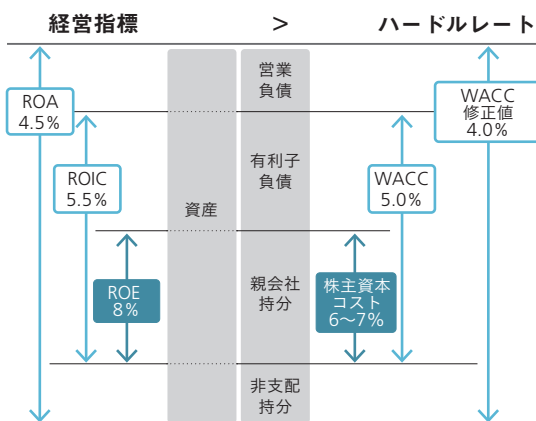
ハードルレートを設定するなど、資本コストを意識した経営を推進しています。

なお、現在策定中の新中期経営計画では、ROICを当社が目指すべきKPIのひとつとして設定し、経営管理の高度化をはかっていく予定です。ROICは、当社が重視してきたROEをベースに、そこに財務体質的なものを織り込んだ指標であり、当社の方向性に合致したものと考えています。今後、不動産事業・金融事業を拡大させていく過程では、借入に対する依存度はさらに高まるため、それを含めた投下資本という形で算定するROICがより重要になります。既にパルコにおいてはROICを重点指標として経営を進めてきているということもあり、スムーズに移行できるものと考えています。

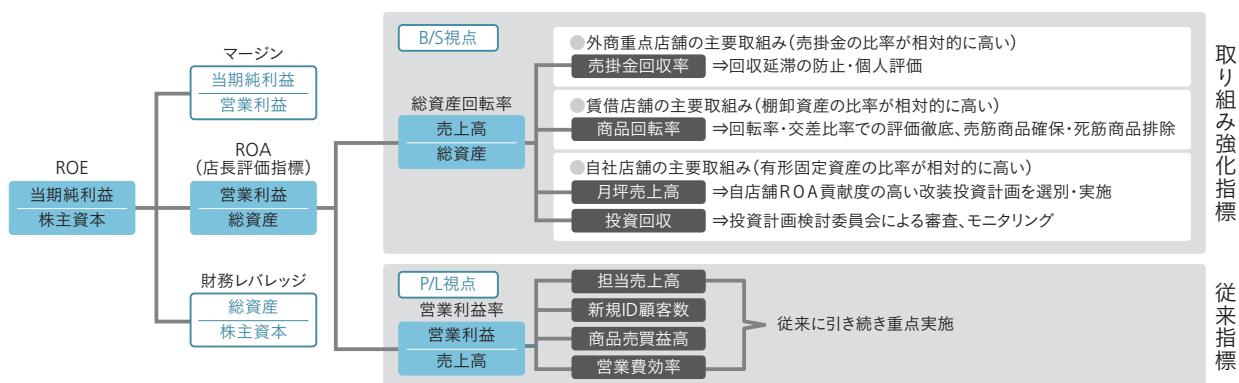
▶ ROEとROIC

ROE	株主資本に対するリターン	>	株主資本コスト
ROIC	投下資本に対するリターン	>	WACC 負債コスト 株主資本コスト

▶ 経営指標とハードルレートの相関



▶ 店舗B/S導入による経営管理の高度化



百貨店 店舗別B/S管理

各事業会社では、営業利益率と総資産回転率の掛け算であるROA向上をKPIとしています。中核事業の百貨店では店舗など大きな資産を使いながら事業活動を行っているにもかかわらず、資産効率という視点が希薄であったことから、2017年度より店舗別B/S管理を導入しました。これにより、売上・利益（P/L視点）だけではなく、資産から得られる適切なリターンを追求するというB/S視点が、店舗レベルの経営管理にまで加わりました。

具体的には、店舗ごとの資産収益性や投資回収能力を考慮した優先順位付けにより、売上の維持・拡大のみを企図した投資計画の牽制、および低収益部門の抜本対策を行っています。

投資計画検討委員会と再生計画検討委員会

投資や事業再生・撤退の経営判断について財務の視点でサポートする仕組みとして「投資計画検討委員会」と「再生計画検討委員会」を設けています。

「投資計画検討委員会」は財務戦略統括部長を委員長、経営企画部長を副委員長とし、投資基準をクリアしているか、投資計画の妥当性の検証や事業リスクを審議しています。また、より客観的な意見を提示するため、外部機関も参画できる体制を整えています。

「再生計画検討委員会」は主計・経営助成部長を委員長、経営企画部長を副委員長とし、I)正常、II)要注意、III)再生・撤退検討の3つのフェーズで管理することにより、事業検証と対応策の妥当性審査を行っています。

それぞれの委員会からの情報提供により、グループ経営会議、取締役会における迅速な経営判断につなげています。

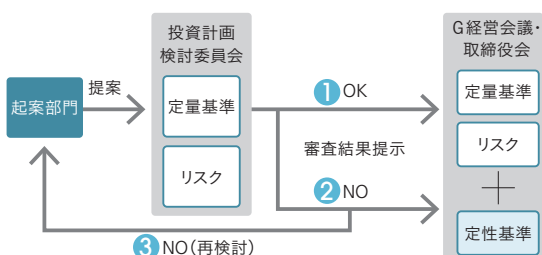
資金調達

資金調達は、①事業活動に必要な資金は営業活動から得られる資金でまかなう、②戦略投資資金等は財務の健全性・安定性を踏まえ、社債発行および金融機関からの借入れなどにより調達することを基本方針としています。

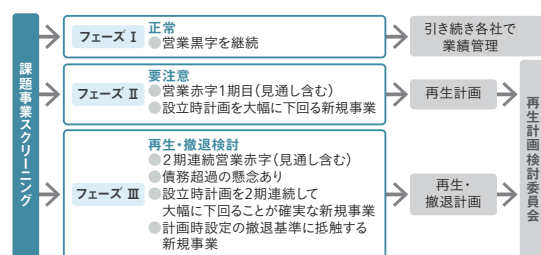
小売業に大きな影響を与えたコロナ禍を踏まえ、2020年度の設備投資額を当初計画の約半分に削減するという取り組みを進めています。なお、最優先課題である財務安定性・手元流動性の確保に向けた手立てについては、コミットメントラインの増額なども早期に講じており、当社の資金繰り、資金調達に大きな影響はないとの認識です。今後も引き続き、適時適切に手元資金の確保を行いながら、業績回復に取り組みます。

また、パルコの完全子会社化を踏まえ、グループ資金の一元管理による効率化の観点から、パルコを含めた新たなCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)の運用を開始しています。

▶ 「投資計画検討委員会」での投資案件審査フロー



▶ 「再生計画検討委員会」によるフェーズ設定



サステナビリティ経営

J.フロント リテイリンググループは、2018年度からサステナビリティ経営への取り組みの「土台作り」を進めてきました。この取り組みは、ポストコロナのこれから、益々重要な取り組みであり、積極的に押し進めていかなければならないと考えています。

当社グループは、サステナビリティ経営の考え方を軸にJFRらしいESGの取り組みを実現させていきたいと考えています。サステナビリティ経営のこれからの進化の方向性は、世の中を善くする、正しい事を行うという志を具現化することであり、その為には新たなマーケットを創り出すことであると考えています。それこそが当社グループが考えるCSV戦略です。

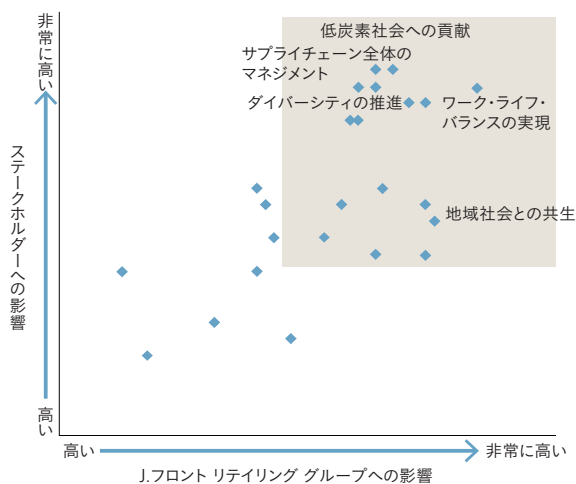
当社グループは、ESGへの取り組みを愚直に押し進めることで、企業の持続的成長を実現し、サステナブルな社会づくりに貢献します。



5つのマテリアリティの特定プロセス

当社は2018年にサステナビリティ方針を策定し、4,250名のステークホルダーへのアンケートの実施結果をもとに経営会議・取締役会での議論を重ね、当社グループとして取り組むべき5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。それぞれのマテリアリティについて中長期目標を設定し、事業戦略と連動した取り組みを進めています。

▶ J.フロント リテイリング グループのマテリアリティ・マップ



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を実施

マテリアリティマップの作成



環境や社会に著しく影響があると思われる社会課題
100項目選択

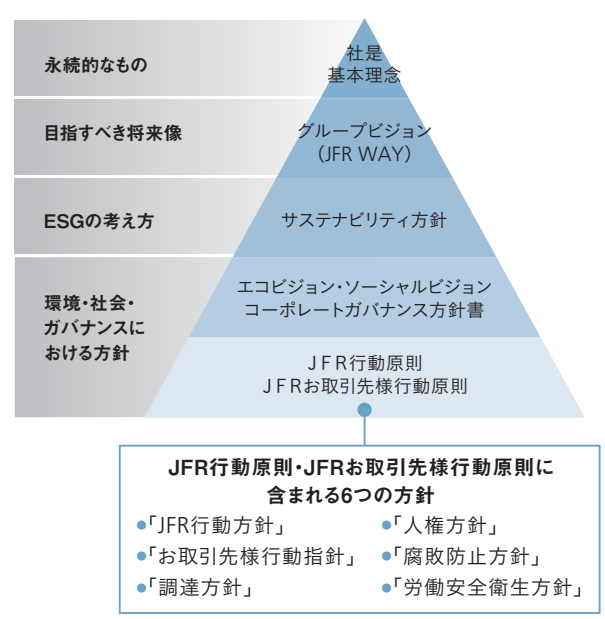
自社の取り組みやESGガイドライン、ベンチマーク企業を
参考に25項目を選択(組織統治・人権・労働慣行・環境・
公正な事業慣行・コミュニティなど)

経営会議・取締役会で
論議

サステナビリティに関する方針の策定

当社は、2018年にESGに取り組む上での考え方の基礎となる持続可能な社会と、くらしのあたたかい幸せの実現に向けて成長を続けていくことを主旨とする「サステナビリティ方針」を策定しました。また、サステナビリティ方針を受けた環境面・社会面の考え方を示した「エコビジョン」「ソーシャルビジョン」を策定し、「コーポレートガバナンス方針書」とあわせて、ESGの指針としています。

2019年には、当社グループが役員、従業員全員で社会的責任を果たすためにまとめた「JFR行動原則」とお取引先様とともに遵守すべき事項を記した「JFRお取引先様行動原則」を策定しました。これらの原則は基本的な方針である「JFR行動方針」「JFRお取引先様行動指針」と、「調達方針」「人権方針」「腐敗防止方針」「労働安全衛生方針」の4つの方針で構成されています。



サステナビリティ推進体制

サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進させるため、「サステナビリティ委員会」を設置しています。この委員会は、リスクマネジメント委員会・コンプライアンス委員会と並ぶ、代表執行役社長直轄の諮問委員会と位置づけ、半期に一度開催しています。主な活動内容として、各マテリアリティにおけるグループ各社の年度実行計画策定と進捗モニタリングを行っています。また、取締役会ではサステナビリティ委員会で論議された内容の報告を受け、ESG課題への長期目標や取り組み進捗についての論議・監督を行っています。



第2回サステナビリティ委員会

ESG説明会の開催

2018年から機関投資家向けの「ESG説明会」を年1回開催しています。サステナビリティに関する中長期目標や具体的な取り組み進捗について報告し、質疑応答を通じて投資家との直接対話を行っています(参加者は、2018年56名、2019年59名)。

今後も、資本市場との対話を通じて、サステナビリティ経営の質的向上に努めます。



第2回ESG説明会

サステナビリティレポートの発行

当社グループのESG情報について、統合報告書を補完し、網羅性を重視するものとして、2020年2月に初めて「サステナビリティレポート」を発行しました。このレポートはサステナビリティについての当社の考え方や推進体制、5つのマテリアリティに関する長期目標並びに取り組み進捗など、ESG情報を詳細に開示しています。今後も年に一度のペースで発行していきます。



サステナビリティレポート2019

サステナビリティ経営についての社内浸透

社内研修の場で経営トップ自らがESGの取り組み背景や重要性について説明を行うとともに、社内報や社内サイト等を積極的に活用することで、従業員の理解・浸透をはかっています。2019年9月に開設したESG専門の社内サイトでは、事業を通じて社会課題の解決に貢献するためのヒントや理解を深めるための教育動画を掲載し、SNSを活用して各事業会社の従業員と双方向で情報共有を行っています。

▶ 長期目標と2019年度の主な取り組み一覧

	関連する ステークホルダー	長期目標	2019年度の主な取り組み
低炭素社会への 貢献	お客様 取引先 従業員 地域社会	2030年 Scope1・2温室効果ガス排出量 40%削減(2017年度比) 2050年 Scope1・2温室効果ガス排出量 排出量ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> ● SBTイニシアチブの認定取得 ● TCFD提言への賛同 ● CDP「A-」評価取得 ● Scope1・2温室効果ガス排出量削減実績 2019年度11.0%削減(対前年) ● 再生可能エネルギーへの切り替え ● 社用車のEV化 ● 省エネ機器・高効率機器の導入 ● 照明のLED化 ● RE100加盟準備(2020年10月加盟予定)
サプライチェーン 全体の マネジメント	取引先 お客様	2030年 JFRお取引先様行動原則 100%浸透 2030年 Scope3温室効果ガス排出量 40%削減を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ● JFRお取引先様行動原則の策定 ● JFRお取引先様行動原則の共有(送付・説明会の実施) ● Scope3温室効果ガス排出量の算定 ● 環境配慮型用度への切り替え ● 循環型社会への取り組み「エコフ」
地域社会との共生	地域社会 お客様	2050年 地域、行政、小売が相互に連 携しながら、JFRグループが得 意とする街の資産をいかした街 づくりと環境課題の解決を両立 させ、持続的かつ先進的な街づ くりを実現する。	<ul style="list-style-type: none"> ● アーバンドミナント戦略の推進 ● ESGモデル店舗を核とした街づくり ・大丸心齋橋店本館・渋谷PARCO オープン ● 地産地消の拡大 ● 安全・安心な店舗環境づくり ・災害時対応 BCP計画
ダイバーシティの 推進	お客様 従業員	2025年 女性管理職比率 30% 2030年 女性管理職比率 50%を目指す 2030年 70歳定年を目指す 2030年 障がい者雇用率 3.0%	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性の活躍推進 ・女性管理職比率 18.8%(2019年度、連結) ● シニアの活躍推進 ・65歳定年2020年3月スタート(大丸松坂屋百貨店) ● 障がい者雇用の取り組み ・障がい者雇用率 2.21% 2019年6月時点(大丸松坂屋百貨店を含む関係会社の 特例範囲における障がい者雇用率) ● 人権方針の策定
ワーク・ライフ・ バランスの実現	従業員	2030年 男性の育児休職取得 100% 2025年 育児・介護による離職率 0%	<ul style="list-style-type: none"> ● 勤務体系の拡充 ・テレワークの推進 ● 働き方の制度・ルールの拡充 ・短期間育児休職制度(有給)の新設 ・男性育児休職 18名取得(2019年度、連結) ・育児休職復帰率 89.5%(2019年度、大丸松坂屋百貨店)

▶ 社外からの評価

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)※ 3年連続選定 2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)	CDP2019気候変動の調査において 「A-」に認定 	PRIDE指標2019 「シルバー」受賞 
SNAM サステナビリティ・2020 インデックス 9年連続選定 	健康経営優良法人2020 認定 	令和元年度 「障害者活躍企業」 認証 
令和元年「準なでしこ」に 選定 	第3回日経スマートワーク経営調査 4星認定 	内部通報制度認証(自己適合宣言登録 制度)に登録 

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

低炭素社会への貢献

背景

現在、世界では気候変動をはじめとする環境問題が深刻化しています。日本国内でも台風や集中豪雨など自然災害が頻発しており、気候変動への取り組みは企業にとって看過できない状況となっています。

取り組み概要

当社グループは、5つのマテリアリティのうち、「低炭素社会への貢献」を最重要課題と位置づけています。気候変動に対応するため、中長期の目標達成に向けた実行計画の立案等、全社的な取り組みを進めています。

今後の方向性

当社グループは、温室効果ガス削減の取り組みに加えて、環境配慮型店舗の拡大やサーキュラーエコノミーなどに取り組み、企業活動として「低炭素社会への貢献」を通じて持続的成長につなげていきます。

長期目標

2030年 Scope1・2温室効果ガス排出量40%削減
(2017年度比)*
※SBT認定

2050年 Scope1・2温室効果ガス排出量ゼロ

2019年度の主な取り組み(一部2020年度あり)

- SBTイニシアチブの認定取得
- CDP2019気候変動「A-」認定取得
- ESGモデル店舗 グランドオープン
- 環境マネジメントシステム導入
- Scope1・2エネルギー使用量および温室効果ガス排出量の第三者保証取得
- 再生可能エネルギーへの切り替え、省エネ機器・高効率機器の導入、社用車のEV化
- RE100加盟準備(10月加盟予定)

SBTイニシアチブの認定取得

当社グループが設定した温室効果ガス削減目標が、2019年10月、国際的イニシアチブである「SBT(Science Based Targets)イニシアチブ」により、科学的根拠に基づいた削減目標として認定されました。当社グループが設定した目標は2番目に厳しい「2°Cを十分に下回る」目標として認定されています。当社グループは、SBTで認定された温室効果ガス削減目標達成に向けて、積極的な施策に取り組んでいます。



ル(東京都江東区)、9月に大丸心齋橋店(本館・南館)を、パルコは2019年10月に池袋PARCO(P'館)および調布PARCOを、再生可能エネルギーへ切り替えました。

今後も、大丸松坂屋百貨店やパルコの主要店舗を中心に、再生可能エネルギーへの切り替えを進めるとともに、2020年度中には「RE100(Renewable Energy 100%)」への加盟を目指し、取り組みを進めています。

ESGモデル店舗 グランドオープン

当社グループは、「持続可能な社会の実現」に向け、環境に配慮した店づくりを推進しており、2019年9月に大丸心齋橋店本館、11月に渋谷PARCOをESGモデル店舗としてグランドオープンしました。大丸心齋橋店本館および南館は、館内で利用するすべての電力を100%再生可能エネルギーに切り替え、また渋谷PARCOは、国土交通省から「サステナブル建築物等先導事業(省CO₂先導型)」として採択されています。今後も、この取り組みの成果を他の店舗へも拡大していきます。

2019年度 Scope1・2エネルギー使用量および温室効果ガス排出量の第三者保証取得

当社グループは、2020年7月、2019年度Scope1・2のエネルギー使用量および温室効果ガス排出量の算定方法やその適切性について、また、当社グループとして初めて、Scope3における温室効果ガス排出量の算定方法とその適切性について、ロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッド(LRQA)による独立保証声明書を取得しました。今後も、新たに導入した環境パフォーマンスデータ管理システムを活用し、環境ガバナンスの強化に努めていきます。



再生可能エネルギーへの切り替え

当社グループのScope1・2温室効果ガス排出の約80%が店舗からの電力使用である現状を踏まえ、温室効果ガス排出削減への取り組みは、電力の使用に重点を置くことが重要であると考えています。大丸松坂屋百貨店は、2019年3月に本社ビ

▶ 2019年度 Scope1・2温室効果ガス削減目標および温室効果ガス排出量実績

	2019年度	対前年比	
	排出量 (t-CO ₂)	削減量 (t-CO ₂)	削減率 (%)
目標	174,994	▲7,572	▲3.9
実績	162,508	▲20,058	▲11.0

気候変動への対応とTCFD提言に沿った情報開示

J.フロント リテイリンググループは、気候変動をサステナビリティ経営上の最重要課題であると捉え、気候変動に伴うリスクや機会は、事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識しています。

当社グループは2019年5月、金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の最終報告書(TCFD提言)」に賛同しました。TCFD提言では、投資家等が気候関連のリスクと機会が投資先の財務状況にどのような影響を及ぼすかを的確に把握することが適切な投資判断につながるとの考えに基づき、企業に対して4つの中核的要素である「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」に関する情報を開示することを推奨しています。

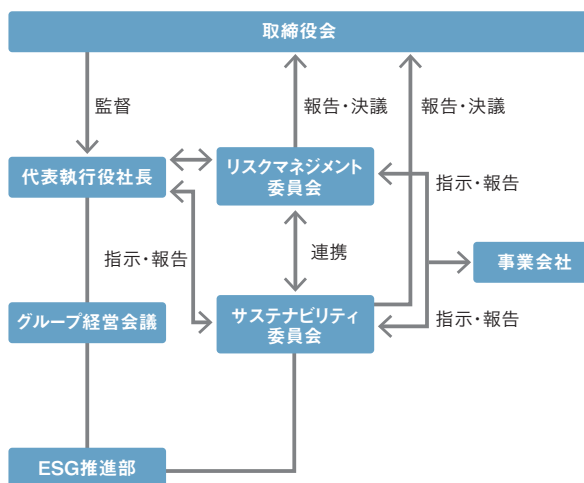
当社グループは、最重要マテリアリティである「低炭素社会への貢献」に向けた中長期の目標達成のため、エネルギー消費量の削減、使用効率化、再生可能エネルギーの導入等に全社的に取り組むとともに、TCFD提言に沿った情報開示のさらなる拡充をはかっていきます。

環境課題に関するガバナンス

当社グループは、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、2019年度に「サステナビリティ委員会」を設置しました。「サステナビリティ委員会」は、当社グループの環境課題に対する実行計画の策定と進捗モニタリングを行い、取締役会ではその内容について、論議・監督を行っています。

また、環境課題に関する具体的な取り組み施策について、業務執行の最高意思決定機関である「グループ経営会議」で協議しており、決議事項は取締役会へ報告されます。「グループ経営会議」の長である代表執行役社長は、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」の委員長も担うことにより、環境課題に係る戦略的意思決定の最終責任を負っています。取締役会による監督体制のもと、環境マネジメントにおけるガバナンスの強化を進めています。

▶ 環境マネジメント体制図



リスク管理

当社グループは、リスク(不確実性)を戦略の起点と位置づけ、全社的に管理する体制を構築することが重要であると考えています。「リスクマネジメント委員会」では、外部環境分析をもとにリスクを識別・評価し、優先的に対応すべきリスクの絞り込みを行い、グループ戦略に反映して対応しています。

また、「サステナビリティ委員会」では、「リスクマネジメント委員会」で特定したリスクのうち、環境課題に係るリスクについて、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。その内容について、「グループ経営会議」や「リスクマネジメント委員会」および「サステナビリティ委員会」において、進捗のモニタリングを行い、最終的に取締役会へ報告を行っています。

戦略

当社グループは、気候変動が当社グループに与えるリスク・機会と財務影響を把握するため、シナリオ分析を実施しました。

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2°C未満シナリオおよび各国の気候関連の政策目標がすべて達成されることを想定した3°Cシナリオの2つの世界を想定しました。

上記シナリオを前提に、気候変動が当社グループの事業にもたらす影響を分析し、その対応策を検討し、当社グループの戦略レジリエンス(強靱性)を検証しています。

※参照した既存シナリオ

想定される世界	既存シナリオ
1.5~2°C未満シナリオ	「Below 2 Degree Scenario(B2DS)」(IEA、2017年) 「Sustainable Development Scenario(SDS)」(IEA、2019年) 「Representative Concentration Pathways (RCP2.6)」(IPCC、2014年)
3°Cシナリオ	「Stated Policy Scenario(STEPS)」(IEA、2019年) 「Representative Concentration Pathways (RCP6.0)」(IPCC、2014年)

▶各シナリオにおける当社グループのリスク・機会とそれらに伴う事業/財務影響の概観

事業/財務への影響の大きさは表中の矢印の傾きを3段階で定性的に表示しています。

- ↑:当社グループの事業/財務への影響が非常に大きくなることが想定される
- ↗:当社グループの事業/財務への影響がやや大きくなることが想定される
- :当社グループの事業/財務への影響は軽微であることが想定される

リスク/機会 タイプ		当社グループのリスク/機会の概要		財務影響	
				1.5~2°C未満シナリオ	3°Cシナリオ
リスク	移行リスク	政策規制	●炭素税(カーボンプライシング)等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入・規制強化に伴う、オペレーションコストの増加 ●温室効果ガス排出に関する情報開示義務の拡大と、その対応不備による罰金リスク	↑	↗
	移行リスク	市場	●環境課題に対する消費行動の変化や顧客意識の向上に伴う、低炭素製品・サービスの需要増等マーケット変化への対応遅れによる、成長機会の喪失 ●気候変動に起因する感染症リスク増加への対応の遅れによる、成長機会の喪失	↗	→
	物理リスク	急性	●気候変動に起因する自然災害による調達・物流ルート断絶に伴う、製品・サービスの販売機会の喪失 ●気候変動に起因する自然災害による店舗・事務所の損害、営業停止 ●気候変動に起因する感染症リスク(新型コロナ等)の増加に伴う、店舗での販売機会の喪失	↗	↑
機会	エネルギー源		●低炭素エネルギー源の利用によるオペレーションコストの減少 ●新規技術の利用に伴うコストの減少 ●カーボン市場への参画、エネルギー分散化へのシフト等によるエネルギーレジリエンス ●最新のエネルギー高効率機器導入によるオペレーションコストの減少 ●再エネ・省エネ推進に伴う、エネルギー調達リスクの回避	↗	→
	市場		●環境課題に対する消費行動の変化や顧客意識の向上に伴う、マルチサービスリテラーとしての事業ポートフォリオの再構築と、伸長が見込まれる市場への集中による収益力向上 ●気候変動に起因する感染症リスク増加への対応による、新たな成長機会の拡大	↑	↗

2030年時点における当社グループへの財務影響

当社グループは、2030年時点を想定した財務への影響のうち、特に日本国内における炭素税[※]の導入および再生可能エネルギー由来の電気料金の変動が、重要なパラメータ(指標)になると考えています。そのため、この2つのパラメータについて、1.5~2°C未満シナリオおよび3°Cシナリオにおける当社グループへの財務影響を定量的に試算しています。

※気候変動の主な原因である二酸化炭素(CO₂)の排出に課される税

重要なパラメータ(指標)	2030年時点を想定した当社グループへの財務影響		
	項目	1.5~2°C未満シナリオ	3°Cシナリオ
炭素税	●炭素税価格(千円/t-CO ₂)	10	3.3
	●炭素税課税に伴うコスト増(百万円)	1,165	384
再生可能エネルギー由来の電気料金	●再生可能エネルギー由来の電気料金の価格増(円/kWh)	1~4	
	●再生可能エネルギー由来の電気の調達コスト増(百万円)	164~658	

2030年時点に想定される前提条件

- 先進国の炭素税価格: \$100/t-CO₂(1.5~2°C未満シナリオ)、\$33/t-CO₂(3°Cシナリオ)
- 当社グループ温室効果ガス排出量: 116,492t-CO₂(対2017年度比40%削減)
- 再生可能エネルギー由来の電気料金: 1~4円/kWhの価格高(再生可能以外の電気料金との比較)
- 当社グループ再生可能エネルギー由来の電気使用量: 164,450MWh(再生可能比率50%)

気候関連シナリオに基づくリスクと機会へ対応した取り組み

シナリオ分析結果を踏まえ、当社グループは、事業活動に伴うScope1・2温室効果ガス排出量、およびサプライチェーンにおけるScope3温室効果ガス排出量の削減、また、サステナブルな店づくりの実現による地域社会への貢献に向けた取り組みを強化・推進しています。

指標と目標

当社グループでは、1.5~2°C未満シナリオの実現に向けた上記戦略に基づき、SBT認証を受けた中長期の温室効果ガス排出量削減目標を設定しています。

目標年度	目標内容
2030年	Scope1・2・3温室効果ガス排出量を40%削減する(2017年度比) [※] ※SBT認定
2050年	Scope1・2温室効果ガス排出量ゼロ

今後も、当社グループは、気候変動に関する中長期目標を達成するため、エネルギー消費量の削減、使用効率化、再生可能エネルギーの導入等、コーポレートガバナンス機能の強化を通じて、全社で積極的に取り組んでいきます。

サプライチェーン全体のマネジメント

背景

経済のグローバル化やステークホルダーのニーズの多様化に伴い、商品・資材・材料などを調達する際に、環境や人権課題についてサプライチェーン全体で対応することが求められています。また、新型コロナウイルス感染症の影響で、サプライチェーンの寸断が発生し、持続可能なサプライチェーン構築の必要性が一層高まっています。

取り組み概要

社会的責任のあるサプライチェーンの構築に向けて、調達基準に環境・社会軸を追加、取引先の状況把握のためのサプライチェーンアセスメント強化、社内外への持続可能な調達への教育・支援活動を行っています。

今後の方向性

JFRお取引先様行動原則の浸透とサプライチェーンアセスメントの実施、人権面での取り組み強化、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減に取り組みます。さらにCSV戦略の実現に向け、環境や社会課題に配慮した新規取引先の選定や、環境課題に配慮した商品の展開も進めます。

長期目標

2030年 JFRお取引先様行動原則100%浸透

2030年 Scope3温室効果ガス排出量40%削減を目指す(2017年度比) ※SBT認定目標

2019年度の主な取り組み(一部2020年度あり)

- JFR行動原則、JFRお取引先様行動原則策定
- Scope3温室効果ガス排出量の算定と第三者保証の取得
- お取引先様への賛同働きかけ(行動原則の送付、お取引先様説明会の実施)
- 環境配慮型包装資材への切り替え
- エコフの取り組み

JFRお取引先様行動原則策定と賛同の働きかけ

JFRグループは、2019年6月に「JFRお取引先様行動原則」を策定し、お取引先様とともに実現させていく持続可能な社会づくりにつながる企業行動について示しています。

この行動原則をグループのお取引先代表者宛へ送付し、考え方・規範にご賛同いただけるよう働きかけを行いました。(2019年11月末現在8,727社へ送付)また、2019年10月、大丸松坂屋百貨店は「JFRお取引先様行動原則説明会」を東京・大阪で同時開催し、530社652名に参加いただきました。今後も、お取引先様とともに社会的責任を果たし、双方の企業価値向上につなげていきます。



大丸松坂屋百貨店による
JFRお取引先様行動原則説明会

Scope3の算定と第三者保証の取得

JFRグループは、サプライチェーンから排出される温室効果ガス排出量(Scope3)の削減についても、SBT認証を取得した長期目標を掲げ取り組みを進めています。

2020年度はScope1・2に加えて、Scope3についても第三者保証を取得し、より客観性と透明性を高め、サプライチェーン全体での温室効果ガスの排出削減に取り組みます。

環境配慮型包装資材への切り替え

大丸松坂屋百貨店では、2019年9月から環境に配慮し管理された森林から作られた紙を使用したショッピングバッグに切り替えています。また、海洋プラスチックゴミ問題で注目されている食品レジ袋についても、バイオマス(植物由来の資源)を30%使用した製品に切り替え、従来製品と比較して1枚あたり約24%の温室効果ガス排出量を削減することができました。さらに、2020年6月からは大丸松坂屋百貨店オリジナルのレジ袋や食品用手提袋の有料化を行っています。



森林認証の紙を使用した
ショッピングバッグ



バイオマスを30%使用した
レジ袋

持続可能な顧客参加型プロジェクト「エコフ」の取り組み

大丸松坂屋百貨店では、お客様がご不要になった衣類・バッグ・靴などを店頭で回収し、リサイクル・リユースすることで環境負荷をOFFする活動「エコフ」を展開しています。この取り組みは、回収点数に応じてショッピングサポートチケットを進呈し、エコ活動だけでなく、お得にお買物をしていただける、循環型のショッピング&リサイクルキャンペーンとして、多くのお客様にご参加いただいています。

さらに現在は、全国9店舗での回収BOXの常設や、使用されなかったチケットの相当金額の一部を環境保護団体に寄付をしています。(累計回収点数:232万2021点 2019年11月現在)

地域社会との共生

背景

少子高齢化が進む一方で、都市部へ人口が集中する中、地域の魅力向上や地域活性化が社会課題となっています。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、人口が集中している都市のあり方が変化しています。企業には街の活性化への取り組みが求められています。

取り組み概要

基幹店舗を中心とした街の生態系の構築に取り組むアーバンドミナント戦略を推進することで、街と店舗の持続的な成長に取り組んでいます。

今後の方向性

持続可能な街づくりと街の活性化が実現するための店舗を展開し、経済価値、環境価値、社会価値がともに向上する街づくりを目指します。さらに、地域の防災インフラの役割を加えることで、より街と密着した店づくりを進めます。

長期目標

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

2019年度の主な取り組み(一部2020年度あり)

- ESGモデル店舗大丸心齋橋店本館・渋谷PARCOのオープンを核とした街づくり
- アーバンドミナント戦略の推進
- パルコのクラウドファンディング事業による地域活性化
- 地産地消による地域活性化

アーバンドミナント戦略

アーバンドミナント戦略は、店舗を核に地域全体の魅力化に取り組み、地域とともに成長するビジネスモデルであり、地域の魅力向上や地域貢献につながるものです。アーバンドミナント戦略のルーツは、大丸神戸店の神戸・旧居留地における周辺店舗開発に遡ります。地域全体の活性化を実現したこのノウハウを拡張・発展させ、現在は、心齋橋、京都、神戸、名古屋、上野の5つの重点地区でアーバンドミナント戦略を推進しています。

2019年9月に大丸心齋橋店本館を、11月に渋谷PARCOをランドオープンしました。それぞれの地域への来街促進など街の魅力化に貢献し、地域の新たな賑わいを創出しています。

地産地消

当社グループは、全国に店舗がある強みを活かし、地域ならではの商材の取り扱いを拡大することで地域活性化に貢献します。百貨店事業のひとつである博多大丸は、「九州探検隊」として九州地区の商品を販売・紹介することで地産地消を通じて地域活性化に貢献しています。今後も、当社グループは、一層取り組みを拡大し、それぞれの地域の特色をいかし、進化させていきます。



九州探検隊締結式

パルコクラウドファンディング しずおかMIRUIプロジェクト

2020年1月、静岡県内事業者の新たな挑戦・困りごと解決を応援する「しずおかMIRUI(みるい)プロジェクト」を発足しました。クラウドファンディングBOOSTERの特設サイトに掲載した該当プロジェクトを、静岡PARCO・松坂屋静岡店・静岡新聞SBSが店舗、SNS、メディア媒体等を通じて宣伝応援し、成功に導いています。

クラウドファンディングBOOSTERでは、引き続き地域活性化につながるコラボレーション企画を展開していきます。



安全・安心な店舗環境づくり

当社グループは、百貨店店舗で、地震や火災発生時、自然災害に備えて、自衛消防隊を組織し、防災訓練やBCP®訓練を実施しています。

大丸松坂屋百貨店は、新型コロナウイルスの感染防止対策として、お客様にはマスクの着用や検温、ソーシャルディスタンスの確保、アルコール消毒への協力をお願いしています。

従業員には健康管理の徹底と、飛まつ防止シールド等による感染防止対策を行っています。また、店舗では、館内空調の強化と外気の取り入れを実施しています。

※BCP: 災害時に事業継続または早期復旧させるための計画

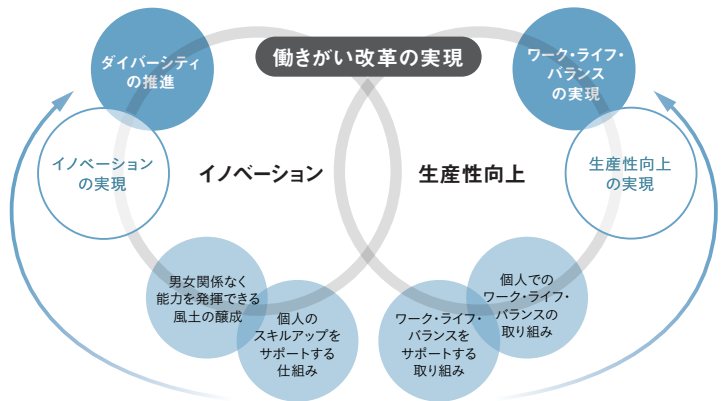


安全・安心ポスター

ダイバーシティの推進

働きがい改革の実現

JFRグループは、ダイバーシティの推進とワーク・ライフ・バランスの実現を通じて「働きがい改革」を進めています。当社グループの考える「働きがい改革」とは、イノベーションを生み出すダイバーシティの推進と、生産性向上を実現するワーク・ライフ・バランスの実現を包括的に取り込むことで、個人の働きがいと組織の生産性向上を同時に実現することです。



背景

少子高齢化による労働人口の減少が予想され、また女性活躍推進の重要性が認識される中、ダイバーシティの推進により、多様な人材が能力を發揮できる環境を提供することで、企業の競争力強化につなげることができます。

取り組み概要

育児や介護などライフステージに応じた支援体制の整備に取り組んでいます。また、専門性の高い人材や育児をしている女性の中途採用（マザー採用）など、新しい採用形態も推進しています。

今後の方向性

多様な人材が個々の能力を存分に發揮し、イノベーションを生み出すことができる組織づくりに取り組みます。また、社員のスキルアップのための教育機会をつくり、個々の能力開発をサポートします。

長期目標

- 2025年** 女性管理職比率 30%
- 2030年** 女性管理職比率 労務構成比と同等の50%を目指す
- 2030年** 70歳定年を目指す
- 2030年** 障がい者雇用率 3.0%

2019年度の主な取り組み（一部2020年度あり）

- 女性活躍推進
- 65歳定年の導入（大丸松坂屋百貨店）
- 障がい者雇用の取り組み
- LGBTの取り組み ● 人権方針の策定

女性活躍推進

当社グループは、性別を問わず、個人の能力・適性・意欲等に基づいて人材活用を推進しています。

子育て中の女性に対しては、仕事と育児の両立支援制度の整備に加えて、長期的なキャリア形成意識を醸成する研修「JFR女性塾」を開催し、働きやすさだけでなく働きがい高める取り組みを行っています。また、2019年は、女性社員を取り巻く環境を整備するため、管理職を対象に、ジェンダーバイアスへの気づきと理解を深める研修も実施しました。

※女性管理職比率 18.8%（連結）

65歳定年の導入

大丸松坂屋百貨店は、2020年3月から定年を65歳に延長しました。各事業会社でも65歳定年延長を検討しています。シニアのスキルやノウハウを活用した生産性向上や付加価値向上を目指していきます。

障がい者雇用

当社グループは、障がい者雇用は企業の社会的責任であると認識しており、事業会社における採用と労働環境の整備を進めています。

※障がい者雇用率 2.21%（関係会社の特例範囲における障がい者雇用率 2019年6月時点）

LGBTの取り組み

当社グループは、「JFR行動原則」において性的指向・性自認への差別とハラスメントを禁止しています。経営層と人事部門責任者がより理解を深めるための研修を実施しました。また、大丸松坂屋百貨店の各店舗においても、LGBTのお客様を対象としたイベントなど、様々な取り組みを行っています。

ワーク・ライフ・バランスの実現

背景

新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワークの導入・活用が広がり、働き方の見直しが進んでいます。また、育児や介護をしながら働く社員を含め、全ての社員が働きがいを持てる職場環境が必要となっています。

取り組み概要

新型コロナウイルス感染防止対策として、テレワークの活用を強化しています。また、休暇制度の拡充や勤務制度の整備、業務プロセスの改革に取り組んでいます。

今後の方向性

個人の働き方の改革と、それを支える仕組みづくりを行い、さらに、育児や介護などをサポートする制度を整備します。それにより、誰もがライフステージに関わらず仕事に取り組める環境をつくり出し、労働生産性向上を実現します。

長期目標

2030年 男性の育児休職取得率 100%

2025年 育児・介護による離職率 0%

2019年度の主な取り組み（一部2020年度あり）

- 男性の育児参加促進
- 育児・介護離職防止への取り組み
- テレワークの推進
- 健康経営の推進

男性の育児参加促進

J.フロント リテイリング、大丸松坂屋百貨店、JFRカード、JFRサービスの4社においては、2019年から3歳未満の子どものいる社員を対象とした「短期間育児休職制度」（有給最長2週間）を導入しました。この制度を導入することにより、男性も育児休職を取得しやすくなりました。

従前からある育児支援休暇（有給4日間）や配偶者出産休暇（有給1日）、通常の有給休暇とあわせて活用することで、2週間を超える休暇取得を促進しています。

※男性育児休職取得人数 18名（連結）

務者が主体的に仕事の機会を拡大できるよう、週1回のフルタイム勤務、フレックス勤務などを導入しています。

※育児休職取得後復帰率 89.5%（大丸松坂屋百貨店）

テレワークの推進

当社グループは、生産性向上を目指した働く環境の整備のため、2019年度からテレワークの活用を推進しています。モバイルPC、スマートフォン、TV会議システム等の導入によりテレワーク環境を整え推進しています。新型コロナウイルスの感染防止対策として、政府・自治体から出勤者の削減やテレワークの実施が要請されましたが、事務部門のほとんどの社員がスムーズにテレワークに切り替えることができました。併せて、TV会議システムを増設し、グループチャットを活用するなど、従業員間の円滑なコミュニケーションをはかる取り組みも進めました。また、テレワークにより育児中の社員も子どもの長期休校への対応と仕事を両立させて働くことができました。

今後も、事業継続性（BCP）の観点における社員の安全な職場環境を構築し、労働生産性向上につながるテレワークの活用をさらに推進していきます。

育児・介護離職防止への取り組み

J.フロント リテイリングと大丸松坂屋百貨店は、仕事と育児・介護を両立し、働きがいをもって働き続けられるよう、法定を上回る様々な育児・介護支援制度を導入しています。

大丸松坂屋百貨店は、2019年から育児や介護による短時間勤務

▶ 法を上回る育児・介護関連諸制度と2019年度取得者数（大丸松坂屋百貨店）

制度	内容	取得者数
育児休職	小学校就学月末日まで（法定は最長2歳未満）	161人
育児短時間勤務	小学校就学月末日まで（法定は3歳未満）	157人
介護休職	通算1年以内分割取得可、分割回数制限なし（法定は93日以内で3回を上限に分割取得可）	3人
介護休暇	有給（法定は無給も可）	30人

健康経営の推進

当社グループは、労働安全衛生の徹底、社員の健康保持・増進の取り組みを推進しています。新型コロナウイルスの感染防止対策として、毎日の検温を行うなど社員の健康管理を徹底しています。また、大丸松坂屋百貨店は、産業医によるオンライン面談や外部の専門機関によるEAP（従業員支援プログラム）カウンセリングサービスを整備しています。

コーポレートガバナンス





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

その一環として、当社は、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。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は純粋持株会社であり、経営判断の迅速化・経営責任

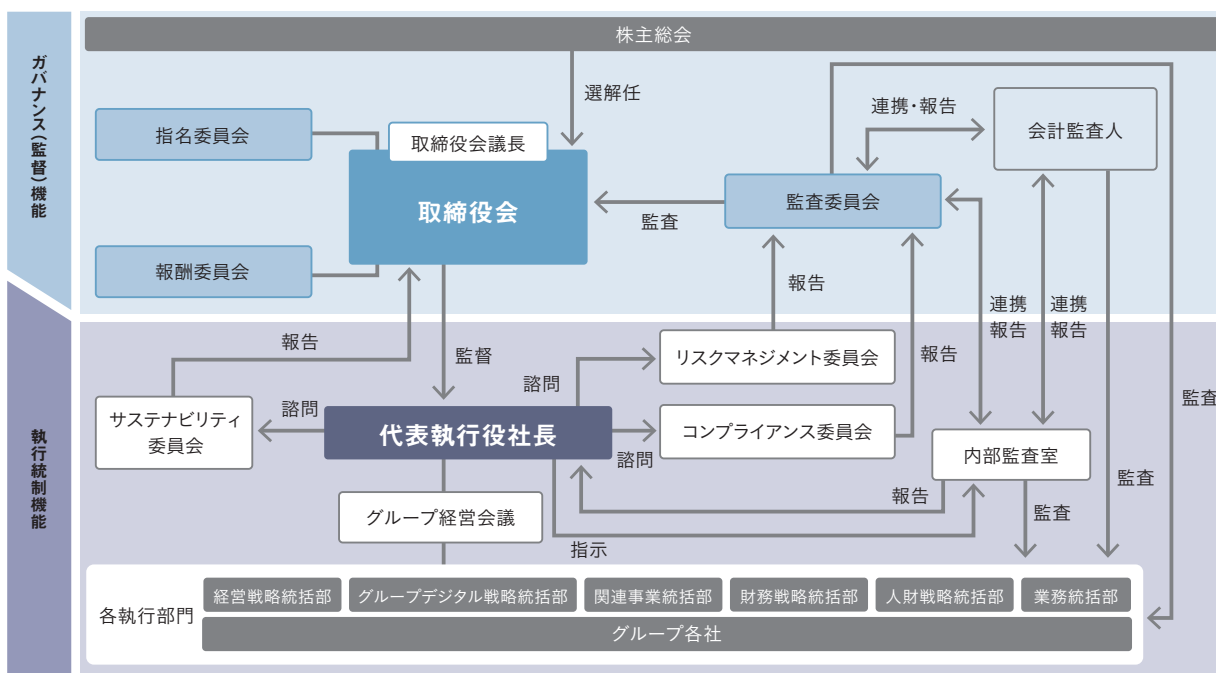
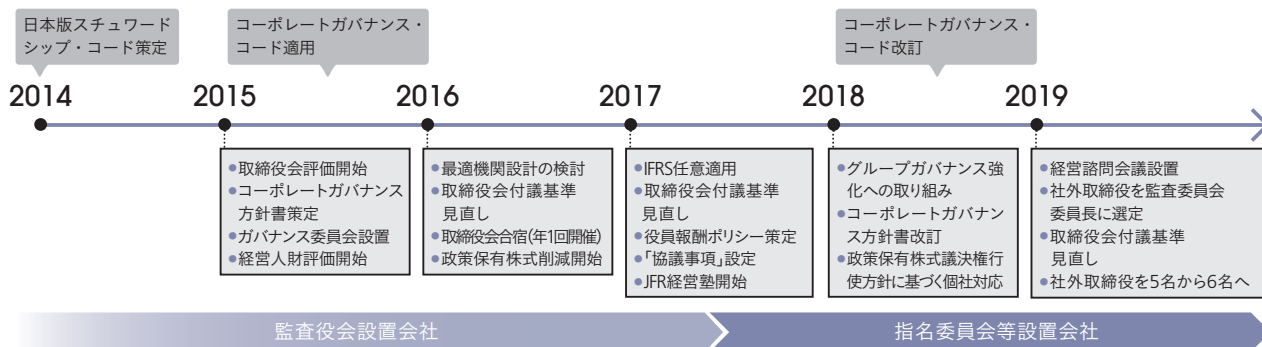
の明確化をはかるため、事業子会社の業務執行事項については、グループ経営に関する重要なものを除き、各事業子会社にその権限を委任しています。

なお、純粋持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

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

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

▶コーポレートガバナンス進化の変遷



取締役会

① 取締役会の基本的な役割・責務

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

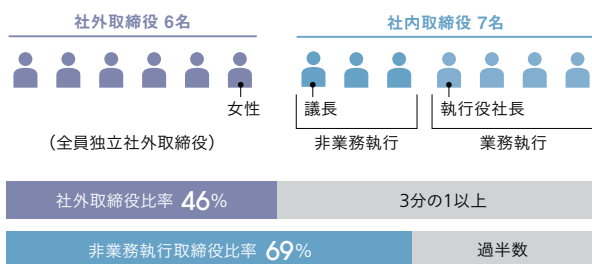
- グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほか、そのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
- 上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと、およびその計画について進捗・結果を監督すること
- 非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと

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

② 取締役会の構成

当社の取締役会は、定款に定める15名以内の適切な員数で構成します。2020年5月28日現在、取締役13名(うち独立社外取締役6名)で任期は1年です。

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



③取締役会における主な議論内容

2019年度の取締役会は、15回開催し、主に以下の内容について議論を行いました。

- 中期経営計画の進捗状況の確認および課題と対応策
- 政策保有株式の保有合理性検証
- ITガバナンス強化の取り組み
- ESGの取り組み
- 株主政策・IR活動への取り組み
- 内部統制システム構築の基本方針
- IFRS16号適用に伴う取締役会付議基準の見直し



取締役会および取締役会の事前説明はオンラインで行われています。

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

①指名委員会

指名委員会は、社外取締役3名と非執行の取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。

指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容を決定するとともに、執行役の選解任や各法定委員会の委員長および委員の選定および解職などについて、取締役会への答申内容を決定します。



②監査委員会

監査委員会は、社外取締役3名と、監査精度の維持・向上をはかるため、社内情報に精通した常勤の社内非業務執行取締役2名で構成します。透明性・客観性確保の観点から、委員長

は独立社外取締役から選定しています。

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行が法令および定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われているかを実効的に監査し、必要な助言・勧告等を行うとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成します。また、監査委員会は会計情報の信頼性の確保のため会計監査人を監督し、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を実施します。



③報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役3名と非執行の取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客観性の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。

報酬委員会は、当社取締役および執行役、子会社の役員(取締役、執行役員および監査役)の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針並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。



▶ 2019年度(2019年3月～2020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	13回	15回	11回
社内取締役出席率	100%	100%	100%	100%
社外取締役出席率	100%	100%	100%	100%
1回あたりの平均所要時間	2時間29分	1時間3分	1時間51分	50分

エグゼクティブ・セッション

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

後継者の計画

代表執行役社長の選定は最も重要な戦略的意思決定であり、当社は、後継者(次期経営陣幹部)計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置づけています。後継者候補の選定に際しては、社内データをもとに第三者機関による診断を踏まえて作成した各後継候補者の評価内容について、社外取締役が過半数を占める指名委員会において審議を重ねることで、選定プロセスを明確化、透明性を確保しています。後継者の決定に際しては、取締役会は指名委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、監督の役割を果たします。

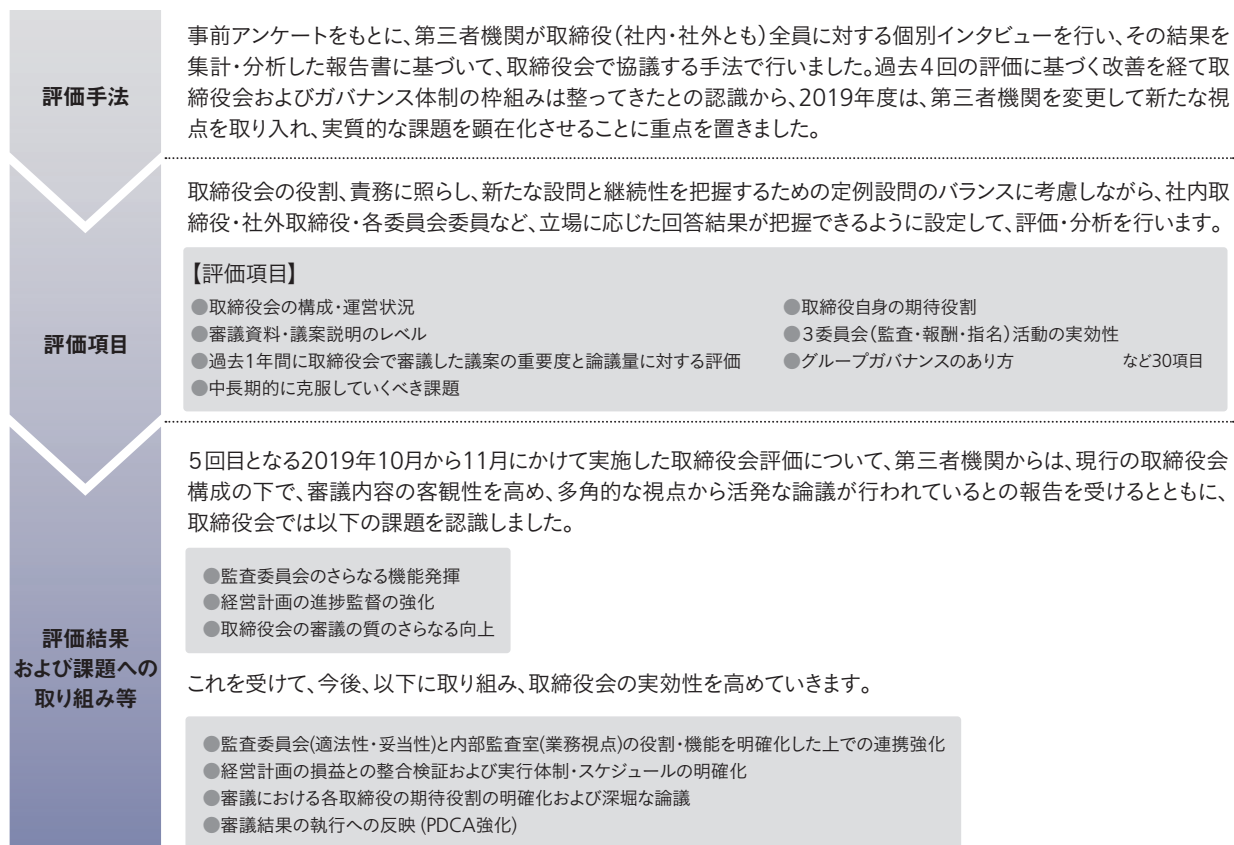
後継者に求められる資質については、コーポレートガバナンス方針書の「JFRグループ 経営人財のあるべき姿」において、役員に求められる5つの資質を明確にし、必要な価値観・能力・行

動特性を明確にしています。

- ①戦略思考 ②変革のリーダーシップ ③成果を出すことへの執着心 ④組織開発力 ⑤人財育成力

指名委員会でこれらを共有することで、評価・育成指標の認識を一致させ、中立的育成・選抜に努めています。また、代表執行役社長の解職については、設定した目標や期待した成果と取り組みの結果(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成果発揮等の状況を踏まえ、指名委員会が審議・決議した答申内容を取締役会で決定することとしています。なお、後継者計画は、当社を取り巻く環境や置かれた状況の変化、掲げた戦略の進捗等を勘案した内容となるよう計画的かつ継続的に指名委員会の中で議論を重ねています。また、経営陣幹部については、代表執行役社長の場合と同様、指名委員会の審議を受け決定します。

▶ 取締役会評価



役員報酬制度

当社は、グループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行をはかるため、役員向け株式対価報酬制度の導入を含む「役員報酬ポリシー」を2017年4月に策定しました。さらに2020年4月には、サステナビリティ経営の推進等を反映させ、

本ポリシーの内容をより充実させることを目的として、内容の見直しを行いました。

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

▶ 役員報酬制度

① 取締役・執行役の報酬決定方針

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
- 執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機づける業績連動性の高い報酬制度であること
- 当社が経営を担う者に求める「経営人材のあるべき姿」に適用人材を確保(主はリテンション)できる報酬水準であること
- 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
- 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

② 取締役・執行役の報酬決定手続

報酬の水準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社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を社外取締役とする「報酬委員会」の審議・決議により決定します。

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

【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並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

【基本報酬】(金銭報酬)

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

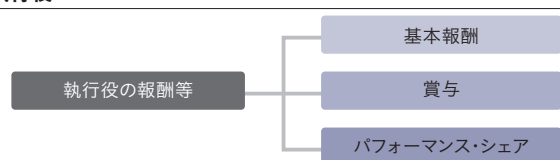
【パフォーマンス・シェア】(業績連動株式報酬)

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

【リストラクテッド・ストック】(業績非連動株式報酬)

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

執行役



執行役の役位ごとの種類別報酬割合

【社長】

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

【社長を除く執行役】

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

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

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

パフォーマンス・シェアの内容

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

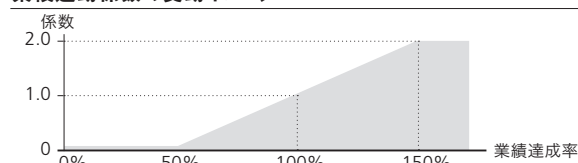
(注)KPI(Key Performance Indicator):重要業績指標

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

業績連動係数の計算方法

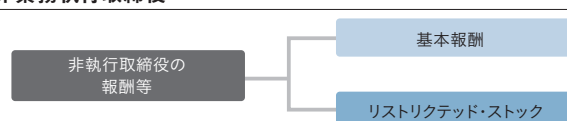
業績達成率	業績連動係数
150%以上	2.0
50%以上150%未満	(実績値÷目標値-0.5)×2
50%未満	0

業績連動係数の変動イメージ



(注)業績達成率が50%未満の場合、業績連動係数は0(0%)とし、業績達成率が150%以上の場合、業績連動係数は2.0(200%)とします。

非業務執行取締役



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、「戦略投資の実施」「株主還元の充実」およびリスクへの備えを考慮した「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。また、有利子負債による調達フリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。フリーキャッシュ・フロー、ROEの向上には、収益性を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」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。

株主還元方針

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

政策保有株式

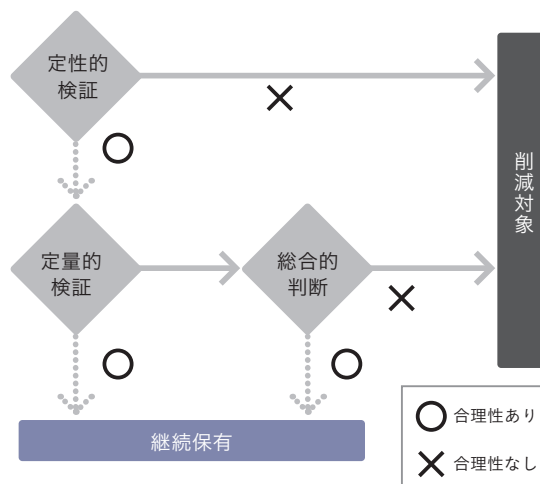
①保有方針

当社グループは、政策保有株式(子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場株式をいいます。)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

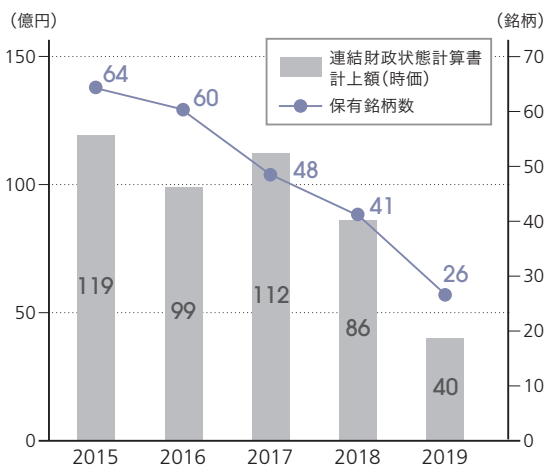
の検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進する上で不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。たとえば、当社の重点戦略であるアーバンドミナント戦略の推進にあたり、地元行政や企業などから保有要請があった場合は、ESGの重要課題の一つである「地域社会との共生」への取り組みの観点から、執行内で保有の適否を十分検討の上、保有することがあります。なお、既に保有している政策保有株式については、検証の結果、保有合理性がないと判断したものは、お客様企業・お取引先企業との間で交渉を行い、売却方法・期間などの合意を得た上で適宜削減していきます。

②保有合理性の検証

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



▶政策保有株式(みなし保有を除く上場株式)数の推移



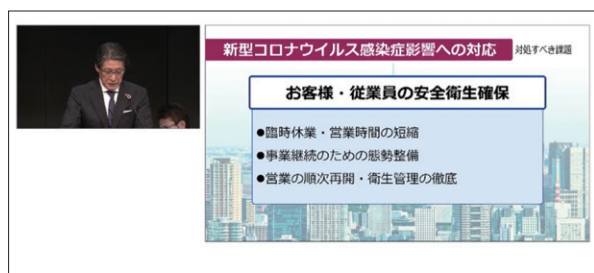
③議決権行使

政策保有株式に係る議決権の行使に際しては、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。特に、コーポレートガバナンス体制に係る議案(役員選任)、株主還元に係る議案(剰余金処分)、株主価値に影響を与える議案(買収防衛策導入)など、コーポレートガバナンス強化の上で重要度が高いと考える議案については、議決権行使の判断となる指針を定め、当社グループ全体として、当指針に沿った対応を行います。なお、必要な場合にあっては、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、株主の皆さまと建設的な対話に向け、株主総会の招集通知を早期発送(株主総会開催日の3週間前までを目処とします。)するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所および当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様への議決権行使のための検討時間を十分に確保します。第13期定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、開催日の4週間前に金融商品取引所および当社ウェブサイトに開示しました。また、国内外の機関投資家を含む株主の皆様への議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用しています。さらに、外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう招集通知の英訳を作成し、当社ウェブサイトおよび議決権電子行使プラットフォームで開示しています。

なお、第13期定時株主総会においては、総会会場へのご来場に伴う新型コロナウイルス感染拡大リスクを極力低減させる観点から、従来以上にネットによる議決権行使を促すとともに、ご来場いただけない株主様に向け、総会における「経過成果」と「対処すべき課題」の説明の様態をライブ配信しました。



スマートフォンで見たライブ配信のキャプチャー画像

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・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ESG説明会等についてはプレゼンテーション動画・資料と質疑応答の要約テキストを、また決算電話会議については質疑応答の要約テキストを和文・英文にてできるだけ速やかに当社ウェブサイトにて公開しています。また、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、各種説明会、ミーティングの実施や株主・投資家の皆様からの日々のお問い合わせに対する回答等を通じて、コミュニケーションの充実に努めています。なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社および関連するグループ各社等において広く共有し、企業価値向上に向けた会社経営の参考としています。

▶ 2019年度の投資家との主な対話活動

項目		備考
機関投資家・アナリスト向け決算説明会(決算・経営説明)	2回	当社ウェブサイトにて和文・英文とも動画配信。当日の質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向け決算電話会議(1Q、3Q)	2回	当社ウェブサイトにて当日の質疑応答要約版を和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向け事業戦略説明会	1回	
機関投資家・アナリスト向けESG説明会	1回	当社ウェブサイトにて和文・英文とも動画配信。当日の質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向け店舗見学会	2回	大丸心斎橋店新本館、新生渋谷PARCOの見学会を実施。
海外IR	3回/39社	欧州・北米・アジアを各1回実施。
証券会社主催カンファレンス(国内・海外)	5回/42社	国内4回、海外1回を実施。
機関投資家向け個別ミーティング	149回	来社、訪問を中心に電話会議を含む。
個人投資家向け説明会	11回	東京3回、大阪4回、横浜、名古屋、奈良、福岡各1回を実施。



2020 JFRグループリスク一覧表

世界での政治的・軍事的対立、宗教問題に端を発する戦争・紛争・テロの発生	ガバナンス改革の進展の成否
米中貿易戦争の長期化	サクセッションプランの成否
日韓関係をはじめとするアジアの緊張	グループガバナンスの成否
政府主導によるビッグデータに関するルール整備とビジネスへの活用促進	会社法内部統制構築の成否
70歳以上の就業機会確保、中途採用強化に対する国家的要請	戦略、組織変更、システム変更などに伴うJ-SOX体制構築の成否
国家主導による観光立国政策の推進	リスクマネジメントプロセス運用の成否
日本を含む世界主要国における資産バブル崩壊の兆し	効果的なIR・SR活動の成否
世界的な政治の混乱による大型経済危機・金融危機の発生、日本への波及	効果的な広報活動の成否
国内景気の減速傾向	現預金・有利子負債マネジメントの成否
自国の通貨安・経済低迷・法規制などを契機とするインバウンド市場の変調	格付の変動・資金調達マネジメントの成否
所得の二極化の継続的な拡大	金融収支の増減
ニューリッチ層など新たな富裕層の台頭	為替レートの変動
就業者の可処分所得の伸び悩み	株価センチメントの変化
少子高齢化・長寿命化(人口減少)の加速	最適資本構成検討の成否
都心回帰(人口集中)と地方過疎化	虚偽・誤謬のない財務諸表作成の成否
単身世帯化(高齢・若年層)	財務諸表適時開示の成否
共働き・ひとり親世帯の増加	資産(のれん含む)の減損発生
モノ消費からコト消費への移行	税制改正、新会計基準への対応の成否
サブスクリプション(定額課金)サービスの利用拡大	事業継続計画運用の遅延
ネットショッピングを牽引するスマートフォン利用の拡大	災害・事故等の初期対応の遅延
消費者からのリアル店舗見直しの兆し	緊急事態発生時の広報対応の不備
入手の手軽さを重視する利便性消費の継続的な拡大	建物・設備の安全管理の不備
共働き世帯における自分の気に入った価値には対価を払うプレミアム消費拡大の兆し	災害による店舗設備の倒壊・破損
キャッシュレス化の進展による決済手段の多様化	災害・異常気象による社会インフラの停止
AIを活用したビッグデータ分析・マーケティングの高度化	有害物質(フロン、PCB等)漏洩、土壌汚染・アスベストの発生
RPAによる組織の生産性向上	火災・漏電などの事故、設備故障の発生
サーキュラーエコノミーの進展	疫病の流行、感染症の発生
シェアリングエコノミーの進展	店舗における怪我、事故(加害・被害)の発生
リユースマーケットに対応する二次流通ビジネスチャンスの広がり	店舗における食中毒など健康被害の発生
5G実用化、VR・AR・MRなどの進化による新たな店舗モデルの台頭	外部からのサイバー攻撃、システム障害の発生
顧客志向の向上・マーケット変化対応の成否	特定ベンダー・機種への依存、システム拠点の一極集中
理念・ビジョン浸透の成否	悪意、または不注意による内部からの個人情報漏洩
事業ポートフォリオ再構築の成否	従業員の健康管理(身体、メンタル)の不備
新規ビジネス事業化の成否	労働時間管理の不備
既存事業の成熟	外国人労働者の労働環境の不備
既存取引先の消滅	同一労働・同一賃金への対応の不備
特定マーケットへの集中	不適切な請負・業務委託・労働者派遣
投資基準に基づく戦略投資の成否	退職金・年金制度運用の失敗
不採算事業の再生・撤退判断の遅延	反社会的勢力との取引、独禁法・下請法などに違反した取引
業種・業態の垣根を越えた業界再編機運の高まり	役員・従業員の不正・不法行為
国内市場の縮小を見据えた海外戦略の成否	機密情報・インサイダー情報の漏洩
敵対的買収対応の成否	新法・法改正への対応の遅れ、届出・免許取得の不備
多様化する雇用形態・採用への対応の成否	知的財産権侵害(侵害・被侵害)
最低賃金水準と人財獲得コストの上昇への対応の成否	誤表示・虚偽表示など消費者関連法の違反
ITなど専門性を有する人財の獲得・育成の成否	倫理観の希薄化などコンプライアンス体制の不備
手堅い企業風土	商品調達コストマネジメントの不備
従業員の高齢化	PL法遵守など商品・サービス品質管理マネジメントの不備
環境課題対応マネジメントの成否(CO ₂ 削減、廃プラなど)	物流サービス品質管理マネジメントの不備
社会課題対応マネジメントの成否(人権問題、ワークライフバランスなど)	契約書保管、更新オペレーションの不備
ESGを巡るグローバルな要請への対応の成否	取引先の倒産
機関投資家、ESG評価会社、取引先、顧客などへの情報開示の成否	



佐藤 りえ子 社外取締役インタビュー

略歴

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

ガバナンスへの真摯な取り組み

新型コロナウイルスというパンデミックにより、どこも売上、利益が落ちており、その中でV字回復できる場所はめったにないと思いますが、そういうところに社外取締役がどのように関わっていけるのかということがガバナンスの重要な課題です。多くの企業はパンデミックをリスクとして掲げていましたが、まさか自分が関わる時代に発現するとは考えてなかったのではない

でしょうか。誰も想定していなかったことが、本当に起きてしまった。そういう意味で非常に難しいことに直面しています。

当社のガバナンスは総論的には非常に良くできていると思います。取締役会を含め社外取締役と関わる機会、時間が他社と比べても多いという印象もあります。仕組みもそうですが、やっておられる皆さんも真摯に取り組んでおられ、社外取締役のプリミティブな質問にもまじめにちゃんと答えていただけていると思います。取

締役会前には社外取締役向けに事前説明がしっかりとなされ、そこで社外取締役から出された課題をきちんと取締役会にフィードバックし、そこから始めるといったところは、他社に紹介すると大変参考になるとの声もいただいています。

これまでの取締役会で印象に残ったのは、中期経営計画についての議論です。17年にスタートした中期計画では、二つの大きな戦略がありました。一つ目のアーバンドミナント戦略はうまくいっていると思います。それは、百貨店を中心として従来からよくわかっている分野を地域で広げていくというものだったので、うまくいったのだと思います。ところが、もう一つのマルチサービスリテラーは小売の枠を超えた新しい分野に出ていこうとするもので、方向性は間違いないのですが、そこはまだできていないとは言えません。

恐らく、これまでの業界のやり方をベースに発想するからうまくいかないのではないのでしょうか。例えば、今のようなコロナの時代は、最終的にモノを動かすことがネックとなっています。モノを動かさない限りお客様には届きません。それをどう解決するか。またリアル店舗には行きにくいお客様にオンラインで販売するならば、販売員がオンラインで説明し販売することも考えられます。さらに、究極は、お客様の体型をオンラインで計測し、オンラインで試着するといったこともできればよいのかもしれない。そういう発想で、百貨店から一歩引いて、みんなで考えれば、いろんなニーズが出てきて、お客様に喜ばれる商品、サービスが展開できるのではないかと思います。

成功体験を捨て、柔軟な発想を

執行のスピード感については、レガシーのある会社は似ていると感じるところがあります。スピードが遅くなるのは成功体験があって、その事業モデルでやってきた、成功してきたというところが逆に遅さにつながり、邪魔しているのではないかと思います。

執行のスピードに課題があるという点について言えば、例えば百貨店で何かをやろうとして、その会議のプロセスを見ていると、丁寧にわかりやすい資料を詳細に作成したり、修正したりということに労力を費やしているという印象があります。そういうことも大事なことで、間違いないのですが、もう少し、まずは具体的な挑戦、アクションを促す、言わば“やってみなはれ”という風土になればいいのと思います。場合によっては“石橋をたたいても渡らない”という印象すら受けることもあります。

例えば、百貨店の優良なお客様は外商顧客を中心に高齢層にシフトしているのが一つの課題です。裾野を広げたオンラインの“御用聞き”のようなこともやったらどうかと思うのですが、それに類似したことはやっているということで、なかなか耳を傾けてもらえません。百貨店の人たちと私たち社外取締役が言う視点は明らかに違っているのですが、議論がかみ合わない、伝わっていない隔靴搔痒感が時々あるのも事実です。言うまでもなく、私たちは企業価値を上げるために議論をしているのであって、決して責めているわけではありません。こういう視点もあるということを受け止めていただければいいのです。

オンラインショップでもいろんな切り口でやれば、当たらなければまた次の切り口を考えれば、いいと思うのですが、とにかくやってみたら、やらない理由が次々出てきます。考える全てのサービスを提供しないと百貨店じゃない、あるいは気がすまないところがあるという印象です。お客様のことを一生懸命考えているということで、これまではそうしたことがいい面であったのかもしれませんが、それによって対応に時間がかかるというなら、今はそういう時代ではないのではないかと思います。もっと軽くて、もっと短くて、あっという間に変わっていくのが今という時代。いわゆる“ディスラプターたち”は、今までのしがらみを考えず、軽やかに飛び越えていく人たちです。そういう人々と伝統だけで勝負しても

勝てないのは明らかです。伝統があって、いい立地にリアル店舗があるのは強みであるのは確かですが、ECで戦える何かがないとリアル店舗も活かしていくことはできません。リアル店舗があるという今の強みは、リアルだけをやっているのであればそれは強みではなく、ECをやっているからこそその強みとなるのでしょう。

リスクをとりたがらない、柔軟な発想に欠けるというのは、これまで百貨店として長く成功してきたからかもしれません。私が子供の頃、親に連れられていったデパートは、そこにおもちゃがあり、洋服があり、ご飯を食べて、屋上に遊園地があって、といったようにあらゆるものが揃う「夢の国」のようでしたが、時代は大きく変化しました。でも、そうしたことが成功体験としてあるので、モノやサービスを総花的に提供したいという思いが依然として強いという印象です。お客様の価値観の変化は、思っている以上に進んでいると考えべきです。成功体験が柔軟な発想を妨げているという要素は大きいと思います。

執行の取り組みを大きな視点で見る

社外取締役にはコーチの役割もあるのではないのでしょうか。現在の社外取締役はいろいろな分野からきており、非常にバランスよく選任されていると思います。客観的に見ていると、ここが足りないのではないかと、そこが多すぎるよね、ということが見えてきます。そこで、こうした方がいいのではないかと、言ったときに、すぐに取り入れる部分と何度言っても変わらない部分が混在しています。そこが一番の課題ではないかと思っています。

重視することは、何事も少し引いて見るということ。私は経営の経験はなく、実際に執行がどういう風な形でやられるかはわからないので、むしろ半歩あるいは一歩引いて、大きな視点で見ることを心掛けています。あまり執行に入り込むというのではなく、なるべく客観的に、足りないところも良いところも見ようという心掛けています。どうしても執行の中だけでやっていると近視眼的になりが

ちなので、一歩引いて見ると、まだここが足りない、そこをやったほうが良いということがわかるということだと思います。

例えば、M&Aを検討するなら、いきなり大きなところではなく、よく知っている先からまずやらないといけないのではないのでしょうか。マルチサービスリテラーを志向するのであれば、お客様ニーズから考えていくことで違った展開ができてくるのではないかと思います。まずは小さく出資して、ノウハウを取得するとかそれを大きく育てるとかを考えた方がいいと思います。まずは提携、出資が第一歩ではないでしょうか。当社は製造業にはなれませんが、D to Cといった形でそういうものを見つけてくれば、そこに投資することによって製造業的な発想にもなってくると思います。呉服に始まり、いろいろなものを発掘して百貨店として発展してきたという原点に戻れば、いろいろなモノやサービスの提供ができるのではないかと思います。

現在策定を進める新しい中期経営計画では、ECとリアルをうまく活用するビジネスに期待しています。コロナ禍の影響は、2年くらいは続くと考えないといけないかもしれませんが、そのときの消費チャネルはECが主流になっていると考えておくべきです。せっかくのいい立地にあるリアル店舗もECを充実させないと生きてこないでしょう。“マルチサービスリテラー”の考え方は素晴らしいと思いますので、伝統ある百貨店という業態に囚われずに、お客様にどういったニーズがあるのかというところから、柔軟な発想で考えていただきたいです。



役員一覧 (2020年5月28日現在)

取締役



山本 良一

所有する当社株式数:89,412株

取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員

1973年4月 株式会社大丸入社
2003年5月 同社代表取締役社長 兼 最高執行責任者 兼 グループ本社百貨店事業本部長
2007年9月 当社取締役営業改革・外商改革推進担当
株式会社大丸本社百貨店事業本部長 兼 梅田新店計画室長
株式会社松坂屋取締役
2008年3月 株式会社大丸本社営業本部長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長
2012年9月 同社代表取締役社長 兼 株式会社大丸松坂屋セールスアシエント 代表取締役社長
2013年4月 当社代表取締役社長
2017年5月 当社取締役 兼 代表執行役社長
2020年5月 当社取締役 取締役会議長(現任)



埴 啓之

所有する当社株式数:17,298株
その他株式報酬としての未交付株式:11,710株

監査委員会委員

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



村田 荘一

所有する当社株式数:15,810株

監査委員会委員

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



石井 康雄

社外取締役
所有する当社株式数:3,600株
その他株式報酬としての未交付株式:3,866株

指名委員会委員長
報酬委員会委員

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

1970年4月 山之内製薬株式会社入社
2000年6月 同社取締役 医薬営業本部医薬部長
2001年1月 同社取締役 兼 山之内ヨーロッパB.V.会長
2003年3月 同社取締役 兼 山之内U.K.会長 兼 山之内ヨーロッパB.V.会長
2003年6月 同社常務取締役
2004年6月 同社常務執行役員
2005年4月 アステラス製薬株式会社 常務執行役員 兼 アステラスファーマヨーロッパLtd. 会長 兼 CEO
2008年6月 アステラス製薬株式会社 代表取締役副社長
2011年6月 同社代表取締役副会長
2013年6月 同社代表取締役副社長退任
2015年5月 当社社外監査役 株式会社大丸松坂屋百貨店 社外監査役
2017年5月 当社社外取締役(現任)
2018年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役
2020年5月 株式会社バルコ 取締役(現任)



西川 晃一郎

社外取締役
所有する当社株式数:1,800株
その他株式報酬としての未交付株式:3,866株

監査委員会委員長

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

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



内田 章

社外取締役
所有する当社株式数:1,500株

報酬委員会委員長
指名委員会委員

【選任理由】経営企画やIR、財務経理部門の責任者としての幅広い経験に加え、コーポレートガバナンスやESG経営分野における高度な専門知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

1975年4月 東レ株式会社入社
1996年6月 トレーディング・ホールディング(アメリカ)社 Executive Vice President
2000年6月 東レ株式会社 経営企画第1室室長 兼 広報室室長
2004年6月 同社経営企画室参事 兼 IR室参事
2005年6月 同社取締役 財務経理部門長
2009年6月 トレー・ホールディング(U.S.A)社社長 同社常務取締役 財務経理部門長
2012年6月 トレー・ホールディング(U.S.A)社社長 同社常務取締役 CSR全般統括 総務・法務部門・IR室・広報室・宣伝室 統括 東京事業場長
2016年6月 同社顧問
2019年3月 同社顧問退任
2019年5月 当社社外取締役(現任)
2019年6月 横河電機株式会社 社外取締役(現任)
2020年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役(現任)



佐藤 りえ子

社外取締役
所有する当社株式数:800株
その他株式報酬としての未交付株式:1,933株

監査委員会委員

【選任理由】主に企業法務を専門とする弁護士として、高度かつ専門的な知識により数多くの案件を取り扱ったキャリアに加え、他の会社の社外取締役・監査役としての豊富な経験を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

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



関 忠行

社外取締役

監査委員会委員

【選任理由】総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する豊富な経験と高度な専門知識に加え、株式会社バルコをはじめとする複数企業の社外取締役、監査役として幅広い知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

1973年4月 伊藤忠商事株式会社入社
1988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(現任)
伊藤忠商事株式会社 理事(現任)
2017年4月 JSR株式会社 社外取締役(現任)
2017年7月 朝日生命保険相互会社 社外監査役(現任)
2020年5月 当社社外取締役(現任)

執行役



矢後 夏之助

社外取締役

指名委員会委員
報酬委員会委員

【選任理由】長年にわたりトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営に関する豊富な経験とともに、内部統制やコーポレートガバナンスにおける高度な専門知識を有しており、これらを当社グループの経営に反映していただくため。

1977年4月 株式会社荏原製作所入社
2002年6月 同社執行役員
2004年4月 同社上席執行役員 精密・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 公益財団法人荏原昌山記念文化財団 代表理事(現任)
2019年3月 株式会社荏原製作所 取締役会長退任
2019年6月 株式会社SUBARU 社外取締役(現任)
2020年5月 当社社外取締役(現任)



好本 達也

所有する当社株式数:61,065株

代表執行役社長
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ズアソシエイツ 代表取締役社長
2013年5月 当社取締役
2017年5月 当社代表執行役常務
2020年5月 当社代表執行役社長(現任)



澤田 太郎

所有する当社株式数:17,747株

執行役専務

1983年4月 株式会社大丸入社
2004年6月 同社神戸店営業企画CS推進室販売促進部長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店経営企画室部長
2011年1月 同社 大丸神戸店長
2011年5月 同社執行役員
2012年5月 同社 大丸大阪・心齋橋店長
2015年9月 同社 大丸大阪・心齋橋店長 兼 心齋橋新店計画室長
2016年7月 同社経営企画室長
2017年3月 同社経営企画部長 兼 未来定審研究所長
2017年5月 同社取締役
同社常務執行役員
2018年5月 当社取締役
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
株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役
株式会社バルコ 取締役
2019年3月 当社あたらしい幸せ発明部長
2020年5月 当社取締役 兼 執行役専務(現任)
株式会社大丸松坂屋百貨店 代表取締役社長(現任)
兼 株式会社大丸松坂屋セールズアソシエイツ 代表取締役社長(現任)

好本 達也

代表執行役社長

澤田 太郎

執行役専務
株式会社大丸松坂屋百貨店
代表取締役社長
兼 株式会社大丸松坂屋
セールズアソシエイツ 代表取締役社長

牧山 浩三

執行役専務
株式会社バルコ 代表取締役
兼 社長執行役員

若林 勇人

執行役常務
財務戦略統括部長
兼 株式会社バルコ 取締役

平野 秀一

執行役常務
経営戦略統括部長
兼 リスク管理担当
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店
取締役

柚木 和代

執行役常務
関連事業統括部長

有澤 久

執行役常務
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

今津 貴博

執行役
経営戦略統括部経営企画部長
兼 グループ広報推進部長
兼 あたらしい幸せ発明部長

中山 高史

執行役
グループデジタル戦略統括部長
兼 デジタル推進部長

岩田 義美

執行役
財務戦略統括部主計・経営助成部長

二之部 守

執行役
JFRカード株式会社 代表取締役社長

近藤 保彦

執行役
株式会社 J.フロント建築 代表取締役社長

小野 圭一

執行役
株式会社ディンプル 代表取締役社長



牧山 浩三

所有する当社株式数:20,700株

執行役専務

1981年4月 株式会社バルコ入社
2004年3月 同社執行役員店舗運営局長
2007年3月 同社常務執行役員店舗統括局長
2008年3月 同社専務執行役員店舗運営本部長 兼 店舗統括局長
2008年5月 同社取締役
兼 専務執行役員
2009年3月 同社店舗運営局統括
2010年3月 同社店舗統括担当
2011年3月 同社事業統括担当
2011年5月 同社取締役
兼 代表執行役社長
2013年5月 当社取締役(現任)
2017年5月 当社執行役常務
2020年5月 当社執行役専務(現任)
兼 株式会社バルコ 代表取締役
兼 社長執行役員(現任)



若林 勇人

所有する当社株式数:9,647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 同社コーポレート戦略本部財務・IRグループゼネラルマネジャー
兼 財務戦略チームリーダー(理事)
2015年5月 当社入社
当社業務統括部付財務政策担当
2015年9月 当社執行役員業務統括部財務戦略政策担当
2016年3月 当社財務戦略統括部長(現任)
兼 財務政策担当
2016年5月 当社取締役(現任)
2017年3月 当社資金・財務政策担当
2017年5月 当社執行役常務(現任)
2018年5月 当社資金・財務政策部長
2020年5月 株式会社バルコ 取締役(現任)

10年データ(財務・非財務)

日本基準

単位:百万円(別途記載のものを除く)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
財務数値				
売上高/総売上高	950,102	941,415	1,092,756	1,146,319
ー/売上収益	—	—	—	—
売上総利益	229,588	226,646	245,615	244,130
販売費および一般管理費	209,265	205,052	214,757	202,313
事業利益	—	—	—	—
営業利益	20,323	21,594	30,857	41,816
経常利益/税引前当期利益	21,092	22,941	32,202	40,502
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益	8,862	18,804	12,183	31,568
総資産				
自己資本/親会社の所有者に帰属する持分	318,033	332,917	341,318	370,173
有利子負債総額	108,658	106,025	213,085	187,950
営業活動によるキャッシュフロー	21,270	24,365	26,025	37,532
投資活動によるキャッシュフロー	△8,432	△26,781	△73,977	△8,858
財務活動によるキャッシュフロー	△23,128	△6,872	58,275	△32,027
設備投資	20,020	19,246	19,038	52,758
減価償却費(原価含む)	13,610	13,347	16,482	17,698
1株当たり情報[単位:円]※1				
1株当たり当期純利益(EPS)/基本的1株当たり当期利益	33.53	71.15	46.11	119.55
1株当たり純資産(BPS)/1株当たり親会社所有者帰属持分	1,203.24	1,259.60	1,292.36	1,402.53
1株当たり配当金	14.00	16.00	18.00	22.00
財務指標[単位:%]				
売上高総利益率/売上収益総利益率	24.16	24.08	22.48	21.30
売上高販管費比率/売上収益販管費比率	22.0	21.8	19.7	17.6
売上高営業利益率/売上収益営業利益率	2.1	2.3	2.8	3.6
自己資本当期純利益率(ROE)/親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	2.8	5.8	3.6	8.9
総資産営業利益率(ROA)/資産合計利益率(ROA)	2.6	2.8	3.5	4.2
投下資本利益率(ROI)/投下資本利益率(ROI)	4.9	5.3	6.5	7.3
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	41.0	43.4	33.8	37.1
配当性向	41.8	22.5	39.0	18.4
非財務指標				
従業員数(連結)[人]	14,307	13,413	14,838	11,561
女性社員比率(連結)[%]	—	—	—	—
女性管理職比率(連結)[%]※2	—	—	—	—
従業員離職率(連結)[%]※3	—	—	—	—
定年再雇用比率(連結)[%]	—	—	—	—
百貨店売場面積(直営)[㎡]	549,739	573,323	569,137	543,785
パルコ営業面積[㎡]	454,000	443,000	442,600	442,600
入店客数(大丸松坂屋百貨店)[千人]	224,242	236,876	246,764	237,647
客単価(大丸松坂屋百貨店)[円]	3,842	3,797	3,838	4,107
自社カード発行枚数(大丸松坂屋百貨店)[千枚]	4,056	4,365	4,580	4,659
自社カード会員数(パルコ)[千人]	1,618	1,612	1,614	1,643
温室効果ガス(CO ₂)排出量(連結)[CO ₂ -t][Scope1,2]※4	—	—	—	—
温室効果ガス(CO ₂)排出量(連結)[CO ₂ -t][Scope3]※5	—	—	—	—
エネルギー使用量(連結)原油換算[kJ][Scope1,2]※4	—	—	—	—
包装資材使用量(大丸松坂屋百貨店)[t]※6	2,574	2,627	2,669	2,978
廃棄物処分量(大丸松坂屋百貨店)[t]※7	10,803	11,004	10,797	10,456
食品廃棄物処分量(大丸松坂屋百貨店)[t]※8	2,517	2,327	2,109	1,955

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

※2) 課長相当職以上の人数です。

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

※4) ロイドレジスタークオリティアシュアランスリミテッド(LRQA)による第三者保証を取得しています。

IFRS

2014年度	2015年度	2016年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
1,149,529	1,163,564	1,108,512	1,134,342	1,138,981	1,125,153	1,133,654
—	—	—	452,505	469,915	459,840	480,621
243,739	245,532	234,785	212,567	212,935	212,396	206,953
201,572	197,494	190,205	167,668	166,688	166,882	161,590
—	—	—	44,898	46,842	45,514	45,363
42,167	48,038	44,580	41,727	49,546	40,891	40,286
40,480	47,910	44,425	42,608	48,271	42,126	37,161
19,967	26,313	26,950	27,052	28,486	27,358	21,251
1,018,495	1,019,146	1,050,109	1,005,069	1,022,348	1,029,573	1,240,308
375,886	383,699	406,336	368,571	395,519	412,700	387,188
168,458	180,922	187,799	205,952	184,202	174,378	478,773
44,650	36,799	36,239	33,764	57,079	34,870	73,358
△16,272	△39,741	△30,353	△27,952	△19,030	△26,836	△49,559
△27,587	△1,041	△2,189	△2,097	△31,048	△21,274	△14,829
24,277	37,110	44,999	44,999	27,021	39,873	48,636
17,963	18,345	17,189	17,284	18,683	19,907	50,953
75.66	100.42	103.04	103.43	108.92	104.55	81.19
1,424.28	1,467.05	1,553.60	1,409.20	1,511.91	1,576.68	1,479.07
25.00	27.00	28.00	28.00	35.00	35.00	36.00
21.20	21.10	21.18	46.98	45.31	46.19	43.06
17.5	17.0	17.2	37.1	35.5	36.3	33.6
3.7	4.1	4.0	9.2	10.5	8.9	8.4
5.4	6.9	6.8	7.6	7.5	6.8	5.4
4.2	4.7	4.3	4.2	4.9	4.0	3.2
7.3	8.6	7.7	7.6	8.4	7.2	4.5
36.9	37.6	38.7	36.7	38.7	40.1	31.2
33.1	26.9	27.2	27.1	32.1	33.5	44.3
11,149	11,023	10,732	—	10,429	10,276	9,844
—	—	—	—	57.2	56.8	57.0
11.1	10.4	12.2	—	14.3	14.7	18.8
—	—	—	—	3.6	3.3	3.9
—	—	—	—	55.3	73.1	91.6
529,460	498,460	498,460	—	495,331	495,331	489,023
451,000	456,000	409,000	—	389,000	401,000	435,800
220,411	207,512	197,250	—	200,966	202,066	194,879
4,215	4,414	4,420	—	4,676	4,841	4,979
4,595	4,217	4,062	—	4,029	3,939	4,017
1,754	1,885	1,990	—	2,031	2,018	1,939
—	—	—	—	194,154	182,566	162,508
—	—	—	—	3,075,130	3,123,238	3,782,555
—	—	—	—	101,143	99,761	99,478
2,682	2,553	2,412	—	2,370	2,236	2,030
9,205	8,198	8,256	—	7,669	7,264	7,112
1,718	1,527	1,826	—	2,081	1,835	1,752

※5) 2019年度は、ロイドレジスタークオリティアシアランスリミテッド(LRQA)による第三者保証を取得しています。

※2019年度からIFRS16号を適用しています。

※6)～8)は大丸松坂屋百貨店、博多大丸、下関大丸、高知大丸の合計です。

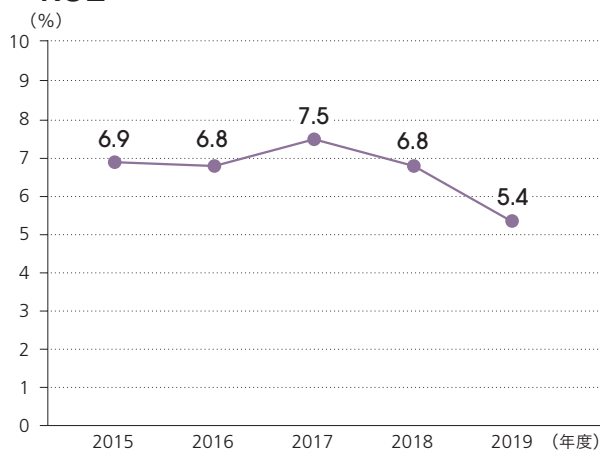
※6) 包装資材使用量は、包装紙、ショッピングバッグ、紙製袋、食品ホリ袋などの重量(単位:トン)です。

※7) 廃棄物処分量は、一般ゴミ、食品生ゴミ、産業廃棄物等の総排出量からリサイクル分を除いた重量(単位:トン)です。

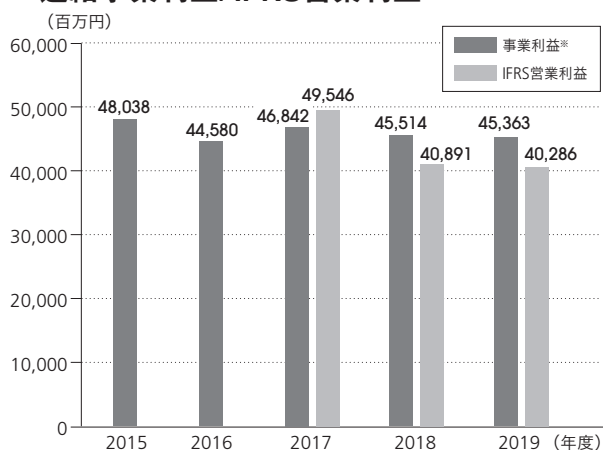
※8) 食品廃棄物処分量は、廃棄物処分量に含まれます。

財務・非財務ハイライト

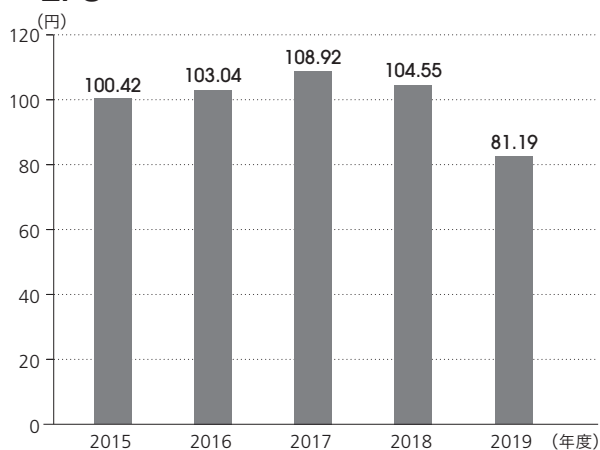
▶ ROE



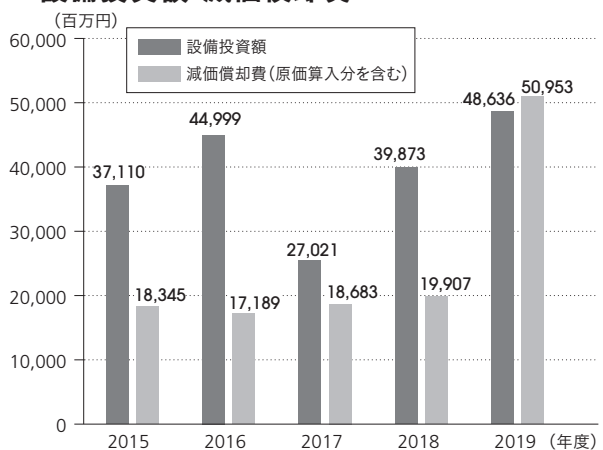
▶ 連結事業利益/IFRS営業利益



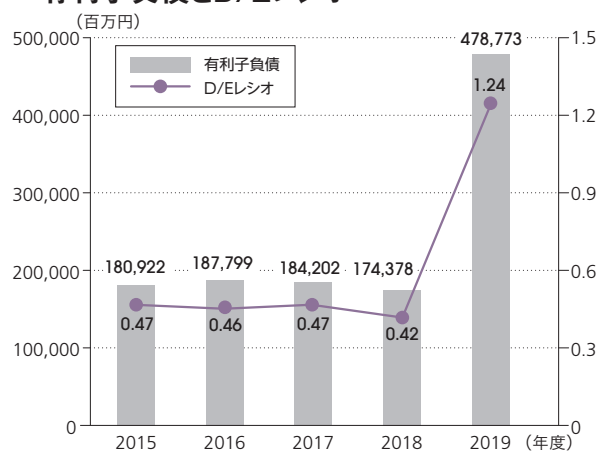
▶ EPS



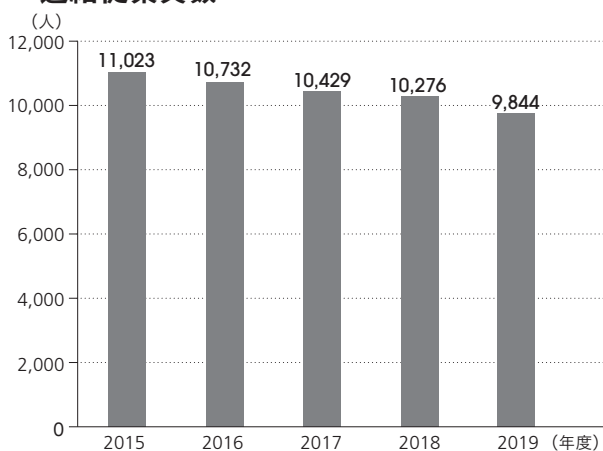
▶ 設備投資額・減価償却費(原価参入分を含む)



▶ 有利子負債とD/Eレシオ



▶ 連結従業員数

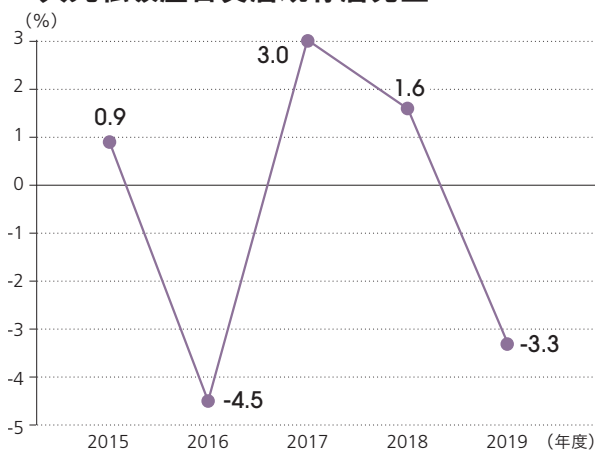


※2015年度からたな卸資産の評価方法を個別法に変更しています。

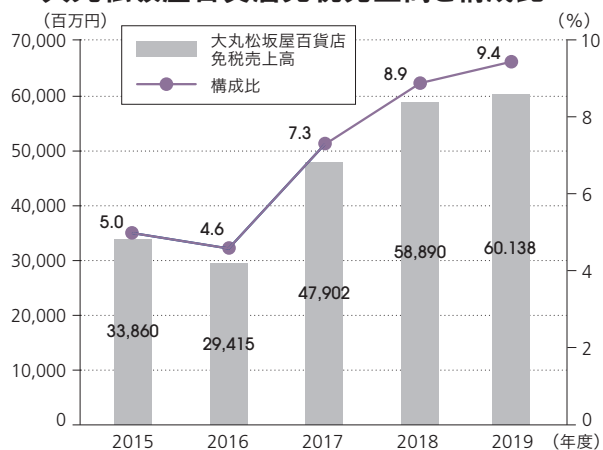
※2017年度から国際会計基準(IFRS)を適用しています。2016年度以前は日本基準(JGAAP)による数値を表記しています。

※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。

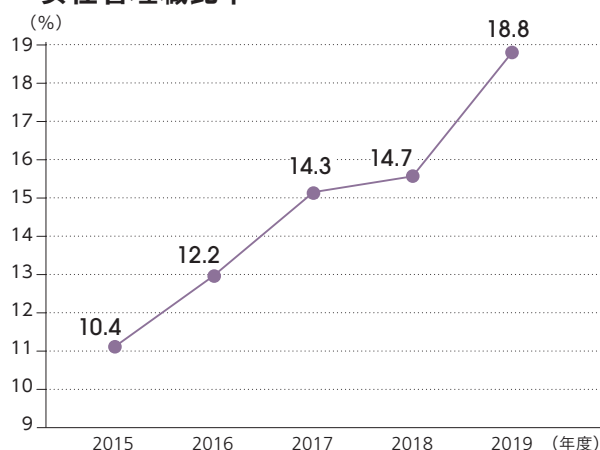
▶ 大丸松坂屋百貨店既存店売上(対前年増減率)



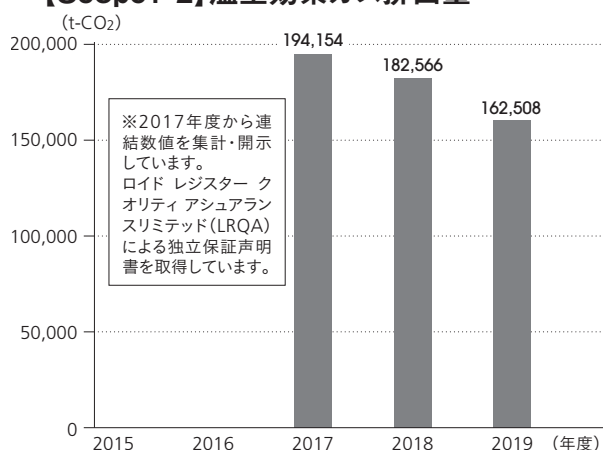
▶ 大丸松坂屋百貨店免税売上高と構成比



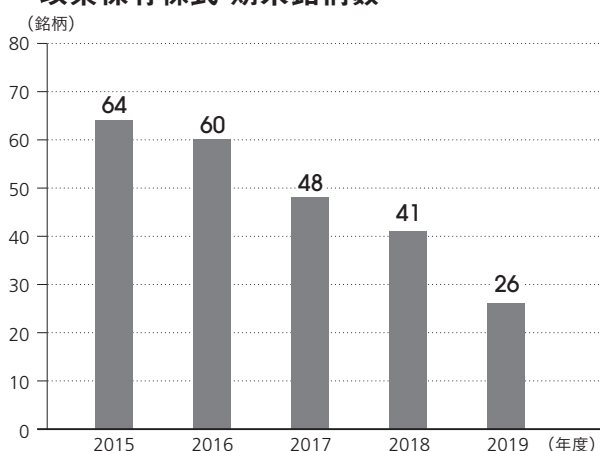
▶ 女性管理職比率(連結)



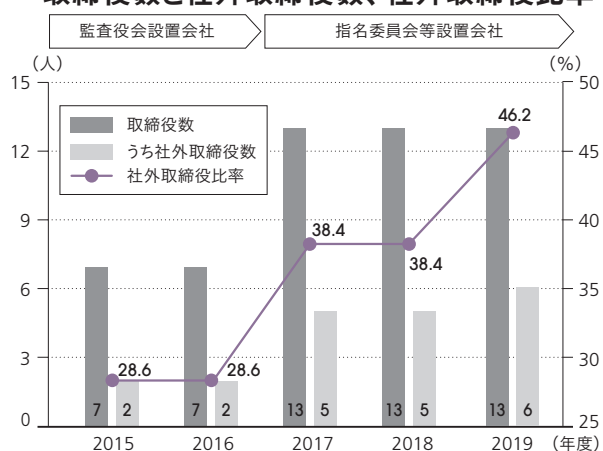
▶ 【Scope1・2】温室効果ガス排出量(連結)



▶ 政策保有株式 期末銘柄数

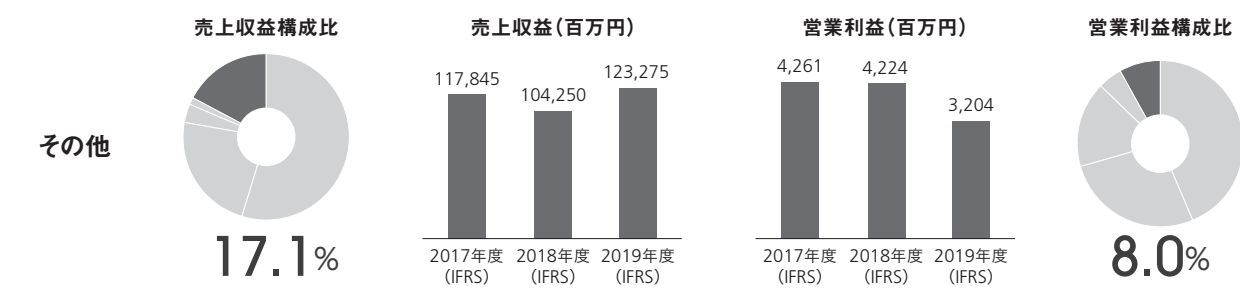
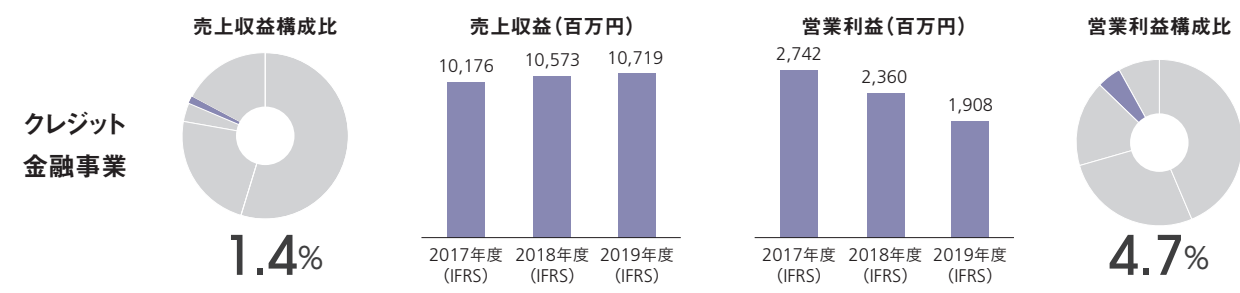
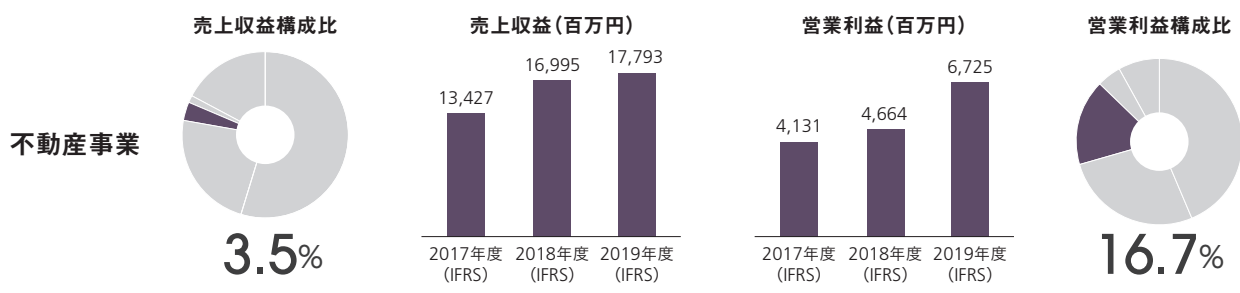
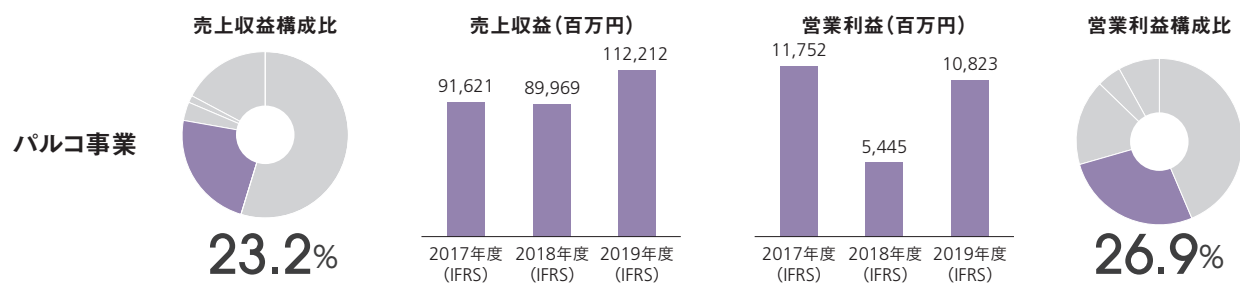
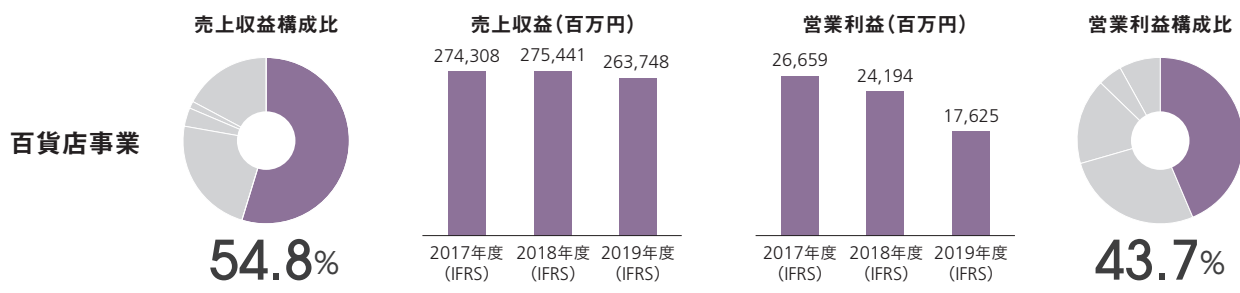


▶ 取締役数と社外取締役数、社外取締役比率



※心斎橋店本館は建替えのため2015年12月30日に営業一時休止 2019年9月20日開業(賃貸面積拡大)
 ※浦和店は2017年7月31日に営業終了
 ※2017年度から従来店売上に含めていた不動産賃貸売上のうち不動産事業に移管した金額を本年・前年とも控除
 ※山科店は2019年3月31日に営業終了

事業概要 (2019年度) At a Glance



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

ご参考

新リース会計基準 (IFRS第16号) について

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

● この結果、2019年度の期首時点の連結財政状態計算書において、資産が2,106億円、負債が2,252億円それぞれ増加、資本が145億円減少しています。なお、2019年度の連結損益計算書において、従来基準 (IFRS第16号適用前) と比較し、営業利益が約46億円増加する一方、当期利益に与える影響は軽微です。

2019年度概要

百貨店事業

上期商戦のヤマ場である6月から7月にかけて気温の低い状況が長く続き、衣料品を中心とする夏の販売がプロパー、セールともに不調に終わりました。また8月には西日本への台風上陸により関西の3店舗が臨時休業を余儀なくされたことに加え、元安が急速に進行した影響などにより免税売上が一時マイナスに転じるなど、厳しい戦いを強いられることとなりました。

9月は大丸心齋橋店本館のグランドオープンに加え、消費税増税前の駆け込み消費により高額品を中心に3割を超える増収となりました。10月はその反動減で2桁のマイナスに転じ、その後、月を追うごとに減少幅は縮小に向かいましたが、記録的な暖冬影響により冬物商戦が不振を極め、改善のスピードが一気に鈍化しました。

さらに、1月下旬からは新型コロナウイルスの感染拡大により、インバウンド消費の急減速にとどまらず、国内にも外出を控える動きが広まったことにより、国内外のお客様の来店数が大幅に減少することにつながり、売上面でかつてないほどの打撃を受けることとなりました。

この結果、総売上高は前年比較で△3.8%の減収ですが、退職給付費用の大幅減などもあり事業利益は5.2%の増益、一方、営業利益は人事制度改正に伴う一時費用や心齋橋店北館の除却損などの計上も加わり△27.2%の減益となりました。

パルコ事業

3月の錦糸町パルコなどの新規開業、そして11月の渋谷パルコグランドオープンに加え、渋谷パルコに関連する保留床売却(217億円)による嵩上げなどがあったことにより、総売上高は前年比較で11.5%の増収となりました。なお、この保留床売却にあたっては同額の原価が計上されております。

こうした、新規開業による押し上げ効果があったものの、一部の地方店の低迷や雑貨ショップを展開するヌーブ・エイの不振などが響き、事業利益は△1.6%の減益となりました。一方、営業利益は、渋谷パルコに関連する受取補償金が増加したほか、前年に宇都宮パルコと熊本パルコの店舗閉鎖損失などを計上した反動増も加わり、ほぼ倍増(98.7%増)となりました。

不動産事業

「GINZA SIX」や「上野フロンティアタワー」が堅調であったほか、百貨店周辺店舗の多くを不動産事業に移管した影響も加わり、総売上高は前年比較で4.0%の増収となりました。一方、大丸心齋橋店本館が9月に開業した後に、北館が不動産事業に移管されたことに伴い、減価償却費や固定資産税などが増加し、事業利益は△13.8%の減益となりましたが、不動産売却益の計上により営業利益は44.2%の大幅増益となりました。

クレジット金融事業

外部加盟店手数料の増加などにより、総売上高は前年比較で2.4%の増収ですが、将来の成長に向けた専門人材の採用など組織強化に伴う人件費や東京オフィス移転に伴う施設費などの増加により、事業利益は△18.7%の減益、営業利益は△19.1%の減益となりました。

その他

9月に開業した大丸心齋橋店本館の内装工事により大幅増となったJフロント建装が牽引し、大丸興業など不調の事業もカバーしました。この結果、総売上高は9.6%の増収、事業利益は36.7%の増益、営業利益は34.0%の増益となりました。

2020年度見通し

新型コロナウイルスの感染拡大により、2020年度は極めて不透明な状況となっております。特に当社グループの百貨店においては、インバウンド消費、国内消費ともに大打撃を受け、2月度の売上は前年に比べ△2割減、3月度は△4割減、4月度は緊急事態宣言により百貨店、パルコとも殆どの店舗で休業を余儀なくされました。5月終盤から段階的に営業を再開し、百貨店、パルコとも6月度によりやく△2割強のマイナスまで改善してきましたが先行きは依然不透明な状況です。そのため、2021年2月期第1四半期決算発表時の2020年度業績見通しのうち、「新型コロナ」のリスクについては、連結総売上高の減少額として△3,640億円を見込んでいます。連結合計では百貨店事業を中心にコスト削減を徹底することにより、下期事業利益、営業利益の赤字回避を想定しています。

なお、休業期間に係る固定費112億円(売上原価39億円、販管費73億円)はその他の営業費用に振り替えられます。また、業績悪化に伴い、第1四半期の時点で百貨店、パルコ、ヌーブ・エイなどにおいて減損損失115億円を計上しています。

(単位:百万円、%)

2021年 2月期	上期		下期		年度	
	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率	予想	対前年 増減率
売上収益	140,000	△38.0	192,000	△24.7	332,000	△30.9
百貨店事業	70,000	△47.0	112,500	△14.6	182,500	△30.8
パルコ事業	28,650	△34.4	39,950	△41.7	68,600	△38.9
不動産事業	6,500	△26.3	10,100	12.6	16,600	△6.7
クレジット金融 事業	4,360	△16.1	5,390	△2.3	9,750	△9.0
その他	45,200	△19.5	46,600	△30.6	91,800	△25.5
調整額	△14,710	-	△22,540	-	△37,250	-
営業利益	△30,000	-	0	-	△30,000	-
百貨店事業	△25,800	-	1,400	△80.1	△24,400	-
パルコ事業	△5,300	-	△800	-	△6,100	-
不動産事業	1,000	△82.5	△300	-	700	△89.6
クレジット金融 事業	80	△92.7	70	△91.5	150	△92.1
その他	420	△79.1	540	△79.9	960	△79.6
調整額	△400	-	△910	-	△1,310	-

※2020年6月29日時点での業績予想

百貨店事業

グループの中で最も新型コロナの影響を受けるものと考えています。6月時点において全店で営業を再開していますが、現状の渡航制限状況を鑑みインバウンド需要はほぼゼロであると見込み、総売上高は第2四半期単独で前年比7割程度、下期で同8割程度までしか回復しないという前提を置いています。一方、設備投資の大幅削減や管理可能経費の削減などコスト圧縮の追加措置により、下期は事業利益、営業利益とも黒字化を見込んでいます。

パルコ事業

昨年11月オープンした渋谷パルコがフルに貢献するとともに、本年秋季、大丸心齋橋店北館にパルコが開業するなどプラス材料もありますが、新型コロナ影響によりテナントからの収入である不動産賃料の条件緩和を下期にかけても一定程度織り込むとともに、エンタテインメント事業においては客席数を50%と想定しています。また、心齋橋店北館に係る不動産は下期からパルコに移管を予定しているため、当該資産に係る登録免許税などの費用増も加わり、下期も赤字が継続する見込みです。

不動産事業

大丸心齋橋店北館がパルコを核テナントとして本年秋に開業を予定していますが、この北館が稼働するまでの費用負担が発生するとともに、新型コロナ影響により既存不動産賃貸物件においても歩合賃料の減少が予想されることから、減収、減益の見通しです。

クレジット金融事業

本年度にポイントプログラムやデザインを刷新した「大丸松坂屋カード」を発行し、中期的な成長に向けた準備がようやく整いますが、新型コロナの影響により百貨店を中心とする取扱高の減少は避けられず、また新カード発行に伴う費用増も加わり、減収、減益の見通しです。

その他

昨年、心齋橋店本館改装工事の特需があった建装事業のJフロント建装における反動減だけでなく、新型コロナの影響が建装事業や卸売事業のサプライチェーンに及び、納期遅れなどにつながるリスクを考慮するとともに、人材派遣業においても商業施設の休業等によるニーズの減少が大きく影響することから、減収、減益となる見通しです。

財政状態及び経営成績に関する分析

営業概況

当連結会計年度の日本経済は、海外経済の減速や自然災害などの影響から、輸出・生産が伸び悩み、設備投資や国内需要の減少など景気回復が鈍化するなか、年度終盤において企業の生産や設備投資、消費など内外経済の不確実性が急速に高まり、不安定な状況となりました。個人消費は、雇用・所得環境は堅調に推移したものの、消費税率引き上げに伴う消費低迷の長期化などにより力強さを欠いたことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響により、インバウンド消費、国内消費ともに落ち込み、年度終盤において悪化しました。

このような状況のなか、当社グループは、グループビジョンの実現、事業ポートフォリオの変革に向けた「2017～2021年度中期経営計画」の3年目の取り組みとして、以下5つの成長戦略及び基盤強化戦略に取り組みました。

「マルチサービスリテラー戦略」では、既存事業領域の拡大への取り組みとして、クレジット金融事業において7月にVISAやマスターカードのライセンスを取得し、当社グループ内でのアクワイアリング(加盟店契約)事業の実施に向け、環境整備を進めたほか、2020年秋に導入予定の新ポイントプログラムや付帯サービス等を刷新する既存カードのリニューアルに取り組みました。また、新規事業領域の拡大への取り組みとして、「物やサービスなどを所有ではなく共有する」という価値観が進展するなか、これらのリスクに対応するため、ファッションレンタル事業のマーケット理解と参入への検討を進めました。

「アーバンドミナント戦略」では、GINZA SIX(ギンザ シックス)や上野フロンティアタワーに次ぐ、大型エリア再開発プロジェクトである大丸心齋橋店本館を9月に、渋谷PARCOを11月に完成させたほか、京都・上野エリアにビューティー&ヘルスをコンセプトとする商業施設「BINO(ビーノ)」を2店舗オープンさせるなど、基幹店舗を中心とした周辺開発に取り組みました。また、上野・名古屋・神戸エリアで百貨店とパルコの共同プロモーションやエリア活性化イベントを開催したほか、地域の大学と共同で次世代支援や地域振興などに向けて連携するなど、街の魅力度向上に努めました。

「IoT時代におけるICT戦略」では、顧客データをグループの

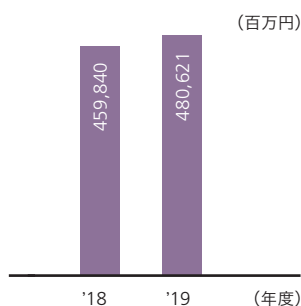
共通資産として統合的に活用し、お客様のライフタイム・バリューの最大化(※)を目指す「ライフタイム・サービスHUB構想」の推進基盤となる統合データベースの構築に取り組みました。併せて、グループ各社のセキュリティ管理やビジネス戦略のデジタル化に迅速かつ柔軟に対応できるクラウド環境の構築などに取り組みました。(※お客様一人ひとりのライフステージに応じた商品サービスの提供を通じて、顧客との生涯にわたる関係をより強固にし、顧客価値を最大化していくこと)

「既存事業の革新」では、百貨店事業では、大丸心齋橋店本館において従来の百貨店にはない斬新なフロア構成により、成長性と収益性を兼ね備えた新たな百貨店ビジネスモデルを具現化させるとともに、マーケット変化に対応した新たな売場開発を各店において推進しました。また、下関大丸、大丸芦屋店をはじめ地方・郊外店舗の構造改革を着実に推進しました。創業50周年を迎えたパルコでは、体験型コンテンツの拡充やファッションの再提案、ICTを活用した未来型の売場づくりなど、パルコブランドの新たな魅力を表現した次世代型商業施設「新生・渋谷PARCO」を開業させました。また、錦糸町PARCO、サンエー浦添西海岸 PARCO CITY、川崎ゼロゲートを開業するなど多様な業態開発を着実に推進しました。

「ESGへの取り組み」では、「低炭素社会への貢献」など5つの重要課題の解決に向けた全社的な取り組みを推進しました。ESG推進のフラッグシップ店舗である大丸心齋橋店本館では、館内で使用する全ての電力を再生可能エネルギーに切り替えたほか、大丸松坂屋百貨店では、2019年に策定した「JFRお取引先様行動原則」について、ESG活動の協同推進に向けたお取引先様への説明会を初開催しました。これらの取り組みの結果、気候変動調査など外部機関によるESGに係る認定や評価が向上しました。(ESG:環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance))

グループ人事改革においては、持続的な成長実現に向けた人財開発企業を目指し、新たな価値を生み出す「人財力」を基軸とする人財マネジメントの再構築をはかるため、創造と挑戦を引き出す人事制度改正を推進したほか、専門人財の採用、またシニア活躍の観点から各社において65歳への定年延長を推進しました。

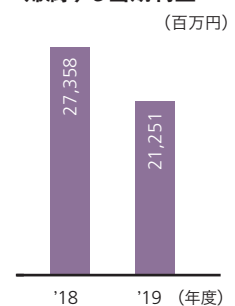
▶ 売上収益



▶ 営業利益



▶ 親会社の所有者に 帰属する当期利益



グループ財務戦略においては、資本効率の高い経営体制の構築を目指すB/S視点の経営管理の推進による資産効率の向上に取り組みましたほか、国際会計基準(IFRS)に基づく新リース会計基準に着実に対応しました。また、投資家の皆様との対話機会の充実を目的に「事業戦略説明会」を初開催しました。

グループ業務システム革新においては、情報セキュリティの強化や、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の拡大によるグループ後方業務を中心とした業務自動化の推進、生産性向上に向けたビジネスツールの導入など、経営効率の向上に努めました。

売上収益／営業利益

売上収益は、消費税率引き上げによる消費低迷の長期化や自然災害・暖冬影響に加え、新型コロナウイルス感染症の影響等がありましたものの、売上収益は渋谷再開発における保留床売却等により前年に比べ4.5%増の4,806億21百万円となりました。

営業利益は、前年に比べ1.5%減の402億86百万円となりました。

税引前収益／親会社の所有者に帰属する当期利益

税引前収益は、前年に比べ11.8%減の371億61百万円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は前年に比べ22.3%減の212億51百万円となりました。

財政状態

当連結会計年度末の資産合計は1兆2,403億8百万円となり、前連結会計年度末に比べ2,107億35百万円増加しました。これは主にIFRS第16号「リース」の適用による使用権資産の増加などによるものです。一方、負債合計は8,406億27百万円となり、前連結会計年度末に比べ2,795億40百万円増加しました。なお、有利子負債残高は4,787億73百万円となり、前連結会計年度末に比べ3,043億95百万円増加しました。これは主にIFRS第16号「リース」の適用によるリース負債の増加などによるものです。

資本合計は、3,996億81百万円となり、前連結会計年度末に比べ688億4百万円減少しました。これは主にパルコ株式追加取得による資本剰余金及び非支配持分の減少などによるものです。

キャッシュフロー

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持並びに健全な財政状況を目指し、安定的な営業キャ

ッシュフローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。

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

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

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は733億58百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、使用権資産の増加にかかる減価償却費及び償却費の調整や棚卸資産の減少などにより384億88百万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495億59百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、投資有価証券の取得による支出の増加などにより227億23百万円の支出増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は148億29百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、パルコ株式追加取得による支出やリース負債の返済額の計上があったものの、社債の発行などの資金調達により64億45百万円の支出減となりました。

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

利益配分に関する基本方針および配当

当社は、健全な財務体制の維持・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、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針としています。また、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討していきます。

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

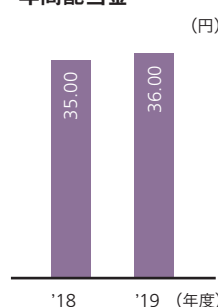
なお、当期の配当は、中間配当18円に期末配当18円を加えた年間配当36円としました。

また、次期配当につきましては、新型コロナウイルス感染拡大の影響による未曾有の厳しい経営環境、業績見通しおよび財務状況を踏まえ、中間配当予想は経営の安定をはかる観点から前期実績から9円減配の1株当たり9円としますが、期末配当予想は株主の皆様への安定配当の観点から、前期実績と同額の1株当たり18円とします。これにより、年間配当予想は1株当たり27円(前期実績36円)とさせていただきます。

▶ 基本的1株当たり当期利益



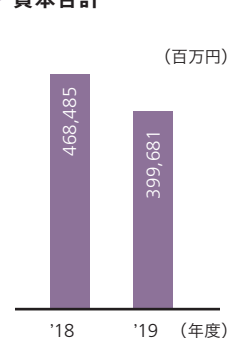
▶ 1株当たり年間配当金



▶ 資産合計



▶ 資本合計



連結財政状態計算書

J. フロントリテイリング株式会社及び連結子会社

2018年3月1日、2019年2月28日及び2020年2月29日現在

単位：百万円

	2018年	2019年	2020年
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	38,883	25,659	34,633
営業債権及びその他の債権	125,649	132,943	144,244
その他の金融資産	4,067	7,324	5,095
棚卸資産	33,755	38,349	19,169
その他の流動資産	6,076	7,004	5,281
売却目的で保有する資産	6,732	—	—
流動資産合計	215,164	211,281	208,424
非流動資産			
有形固定資産	458,877	471,238	473,167
使用権資産	—	—	179,632
のれん	523	523	523
投資不動産	195,608	197,162	219,354
無形資産	3,588	4,489	5,662
持分法で会計処理されている投資	16,425	17,616	37,439
その他の金融資産	100,016	96,225	91,379
繰延税金資産	7,286	8,280	9,988
その他の非流動資産	24,857	22,754	14,734
非流動資産合計	807,183	818,291	1,031,883
資産合計	1,022,348	1,029,573	1,240,308
負債及び資本			
負債			
流動負債			
社債及び借入金	46,230	31,320	108,400
営業債務及びその他の債務	141,343	138,938	144,020
リース負債	—	—	29,493
その他の金融負債	30,811	32,252	30,199
未払法人所得税等	9,202	8,174	4,349
引当金	202	1,851	999
その他の流動負債	64,561	62,490	56,427
流動負債合計	292,351	275,028	373,889
非流動負債			
社債及び借入金	137,972	143,058	149,876
リース負債	—	—	191,003
その他の金融負債	34,240	38,486	41,087
退職給付に係る負債	29,909	29,003	20,175
引当金	4,595	5,176	4,909
繰延税金負債	61,161	60,455	58,829
その他の非流動負債	11,231	9,880	855
非流動負債合計	279,109	286,059	466,737
負債合計	571,460	561,087	840,627
資本			
資本金	31,974	31,974	31,974
資本剰余金	211,864	212,210	189,340
自己株式	△15,244	△15,090	△14,974
その他の資本の構成要素	15,772	14,745	11,641
利益剰余金	151,151	168,861	169,206
親会社の所有者に帰属する持分合計	395,519	412,700	387,188
非支配持分	55,368	55,784	12,493
資本合計	450,887	468,485	399,681
負債及び資本合計	1,022,348	1,029,573	1,240,308

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2019年2月28日及び2020年2月29日に終了した連結会計年度

単位：百万円

連結損益計算書	2019年	2020年
売上収益	459,840	480,621
売上原価	△247,443	△273,667
売上総利益	212,396	206,953
販売費及び一般管理費	△166,882	△161,590
その他の営業収益	3,237	8,663
その他の営業費用	△7,860	△13,740
営業利益	40,891	40,286
金融収益	1,104	1,091
金融費用	△1,170	△5,862
持分法による投資損益	1,301	1,644
税引前利益	42,126	37,161
法人所得税費用	△12,950	△13,767
当期利益	29,176	23,393
当期利益の帰属		
親会社の所有者	27,358	21,251
非支配持分	1,817	2,141
当期利益	29,176	23,393
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	104.55	81.19
希薄化後1株当たり当期利益(円)	104.52	81.17
連結包括利益計算書	2019年	2020年
当期利益	29,176	23,393
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
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	△471	△2,318
確定給付制度の再測定	△1,220	256
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	33	△37
純損益に振り替えられないことのない項目合計	△1,657	△2,099
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	58	0
在外営業活動体の換算差額	△71	24
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	2	1
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△10	26
税引後その他の包括利益	△1,668	△2,073
当期包括利益	27,507	21,320
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	25,631	19,259
非支配持分	1,875	2,060
当期包括利益	27,507	21,320

連結持分変動計算書

J. フロントリテイリング株式会社及び連結子会社

2019年2月28日及び2020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	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
2018年3月1日時点の残高	31,974	211,864	△15,244	△43	△15	15,831
当期利益	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	-	-	-	△70	60	△530
当期包括利益合計	-	-	-	△70	60	△530
自己株式の取得	-	-	△8	-	-	-
自己株式の処分	-	△0	0	-	-	-
配当金	-	-	-	-	-	-
支配継続子会社に対する持分変動	-	1	-	-	-	-
株式報酬取引	-	343	162	-	-	-
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	-	-	△466
その他	-	-	-	29	△49	-
所有者との取引額合計	-	345	154	29	△49	△466
2019年2月28日時点の残高	31,974	212,210	△15,090	△83	△5	14,834
会計方針の変更の影響	-	-	-	-	-	-
会計方針の影響を反映した残高	31,974	212,210	△15,090	△83	△5	14,834
当期利益	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	-	-	-	24	1	△2,237
当期包括利益合計	-	-	-	24	1	△2,237
自己株式の取得	-	-	△7	-	-	-
自己株式の処分	-	△0	0	-	-	-
配当金	-	-	-	-	-	-
支配継続子会社に対する持分変動	-	△23,106	-	△6	△0	84
株式報酬取引	-	236	122	-	-	-
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	-	-	△970
その他	-	-	-	-	-	-
所有者との取引額合計	-	△22,870	115	△6	△0	△885
2020年2月29日時点の残高	31,974	189,340	△14,974	△65	△3	11,710

	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				
2018年3月1日時点の残高	-	15,772	151,639	396,006	55,368	451,374
当期利益	-	-	27,358	27,358	1,817	29,176
その他の包括利益	△1,186	△1,727	-	△1,727	58	△1,668
当期包括利益合計	△1,186	△1,727	27,358	25,631	1,875	27,507
自己株式の取得	-	-	-	△8	-	△8
自己株式の処分	-	-	-	0	-	0
配当金	-	-	△9,417	△9,417	△942	△10,359
支配継続子会社に対する持分変動	-	-	-	1	△516	△515
株式報酬取引	-	-	-	505	-	505
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	1,186	719	△719	-	-	-
その他	-	△19	-	△19	-	△19
所有者との取引額合計	1,186	699	△10,136	△8,937	△1,459	△10,396
2019年2月28日時点の残高	-	14,745	168,861	412,700	55,784	468,485
会計方針の変更の影響	-	-	△12,675	△12,675	△1,914	△14,590
会計方針の影響を反映した残高	-	14,745	156,185	400,025	53,869	453,895
当期利益	-	-	21,251	21,251	2,141	23,393
その他の包括利益	219	△1,992	-	△1,992	△80	△2,073
当期包括利益合計	219	△1,992	21,251	19,259	2,060	21,320
自己株式の取得	-	-	-	△7	-	△7
自己株式の処分	-	-	-	0	-	0
配当金	-	-	△9,419	△9,419	△972	△10,392
支配継続子会社に対する持分変動	-	77	-	△23,028	△42,465	△65,494
株式報酬取引	-	-	-	359	-	359
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△219	△1,189	1,189	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-
所有者との取引額合計	△219	△1,111	△8,230	△32,096	△43,437	△75,534
2020年2月29日時点の残高	-	11,641	169,206	387,188	12,493	399,681

連結キャッシュ・フロー計算書

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2019年2月28日及び2020年2月29日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	2019年	2020年
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	42,126	37,161
減価償却費及び償却費	19,907	50,953
減損損失	2,514	2,496
金融収益	△1,104	△1,091
金融費用	1,170	5,862
持分法による投資損益(△は益)	△1,301	△1,644
固定資産売却損益(△は益)	△23	△2,832
固定資産処分損	1,641	3,576
棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,594	20,173
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△7,500	△6,899
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△2,087	△4,071
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△905	△8,828
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	1,334	776
その他	△462	364
小計	50,714	95,995
利息の受取額	98	111
配当金の受取額	330	275
利息の支払額	△1,063	△5,894
法人所得税の支払額	△17,662	△19,783
法人所得税の還付額	2,453	2,654
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,870	73,358
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	△28,954	△33,073
有形固定資産の売却による収入	9	930
投資不動産の取得による支出	△4,250	△2,759
投資不動産の売却による収入	32	3,257
投資有価証券の取得による支出	△1,040	△19,574
投資有価証券の売却による収入	8,826	4,558
その他	△1,459	△2,898
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,836	△49,559
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)	△9,849	53,480
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△1,000	4,000
長期借入れによる収入	20,350	10,300
長期借入金の返済による支出	△19,360	△13,800
社債の発行による収入	—	29,864
リース負債の返済額	—	△29,241
自己株式の取得による支出	△9	△10
配当金の支払額	△9,389	△9,396
非支配株主への配当金の支払額	△942	△972
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△59,042
その他	△1,073	△10
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,274	△14,829
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△13,240	8,970
現金及び現金同等物の期首残高	38,883	25,659
現金及び現金同等物の為替変動による影響	16	4
現金及び現金同等物の期末残高	25,659	34,633

グループ企業一覧

百貨店事業 / 不動産事業

株式会社大丸松坂屋百貨店

所在地: 〒135-0042 東京都江東区木場二丁目18番11号
 電話番号: (03)6895-0816 資本金:100億円 出資比率:100%
<https://www.daimaru-matsuzakaya.com>

大丸大阪・心齋橋店

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

大丸大阪・梅田店

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

大丸東京店

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

大丸京都店

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

大丸神戸店

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

大丸札幌店

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

松坂屋名古屋店

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

松坂屋上野店

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

大丸須磨店

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

大丸芦屋店

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

大丸下関店

所在地: 〒750-0025 山口県下関市竹崎町四丁目4番10号
 電話番号: (083)232-1111
 ※(株)下関大丸は、2020年3月1日付で(株)大丸松坂屋百貨店へ吸収合併され、
 屋号を「大丸下関店」に変更いたしました。

松坂屋静岡店

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

松坂屋高槻店

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

松坂屋豊田店

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

不動産事業部

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

法人外商事業部

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

株式会社博多大丸

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

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/>

パルコ事業

株式会社パルコ(ショッピングセンター事業)

所在地: 〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス
 電話番号: (03)3477-5710 資本金:343億6700万円 出資比率:100%

PARCO(Singapore)Pte Ltd(ショッピングセンター事業)

所在地: 10 Anson Road #09-05/06 International Plaza Singapore 079903
 電話番号: (65)6595-9100 資本金:450万ドル 出資比率:100%

株式会社ヌーヴ・エイ(専門店事業)

所在地: 〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス
 電話番号: (03)5428-2600 資本金:4億9000万円 出資比率: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
 電話番号: (03)5459-6811 資本金:4億9000万円 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
 電話番号: (03)3477-8910 資本金:1000万円 出資比率:100%

クレジット金融事業

JFRカード株式会社(クレジット金融事業)

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
 電話番号: (072)686-0108
 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
 電話番号: (03)3548-8841
 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(卸売事業)

所在地:〒541-0051 大阪府大阪市中央区備後町三丁目4番9号
 輸出繊維会館
 電話番号: (06)6205-1000 資本金:18億円 出資比率:100%
<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
 電話番号: (86)21-6841-3588 資本金:2百万米ドル 出資比率:100%

大丸興業(タイランド)株式会社(卸売業)

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

台湾大丸興業股份有限公司(卸売業)

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

株式会社J.フロント建装(建築工事請負業)

所在地:〒104-0053 東京都中央区晴海一丁目8番8号
 晴海アイランドトリトンスクエア
 オフィスタワーW棟16階・17階
 電話番号: (03)6890-6710
 所在地:〒541-0052 大阪府大阪市中央区安土町一丁目8番15号
 野村不動産大阪ビル2階
 電話番号: (06)4705-6200
 資本金:1億円 出資比率:100%
<https://www.jfdc.co.jp/>

株式会社ディンプル(人材派遣業)

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

株式会社J.フロントフーズ(飲食店業)

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

株式会社消費科学研究所(商品試験業・品質管理業)

所在地:〒550-0002 大阪府大阪市西区江戸堀二丁目1番1号
 江戸堀センタービル20階・21階
 電話番号: (06)6445-4670
 所在地:〒110-0005 東京都台東区上野三丁目18番6号
 松坂屋黒門別館2階
 電話番号: (03)6695-6780
 所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄五丁目2番36号
 松坂屋パークプレイス10階
 電話番号: (052)261-2030
 資本金:1億円 出資比率:100%
<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
 久屋大通公園下
 電話番号: (052)261-5746 資本金:4億円 出資比率:50.2%
<http://www.angelpark.co.jp/>

株式会社JFRサービス

(事務処理業務受託業・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
 電話番号: (072)681-7245 資本金:1億円 出資比率:100%

株式会社JFR情報センター(情報サービス業)

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

株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ
(販売・店舗運営業務受託業)

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
 電話番号: (072)684-8145 資本金:90百万円 出資比率:100%

株式会社大丸松坂屋友の会(前払式特定取引業)

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

大丸と松坂屋、パルコで 日本全国の主要大都市をカバー

J.フロント リテイリンググループは、北は北海道・札幌から南は九州・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16店舗、パルコ事業では、
ショッピングセンター「PARCO」を17店舗展開。

その他、「GINZA SIX」や都心型中低層商業施設を開発する新業態「ZERO GATE」を11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。





GINZA SIX (2017年4月開業)



上野フロンティアタワー・PARCO_ya (2017年11月開業)

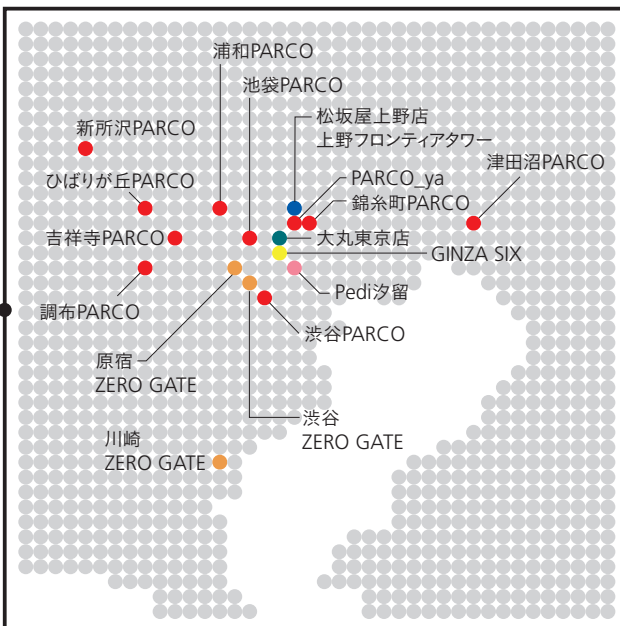


渋谷PARCO (2019年11月開業)

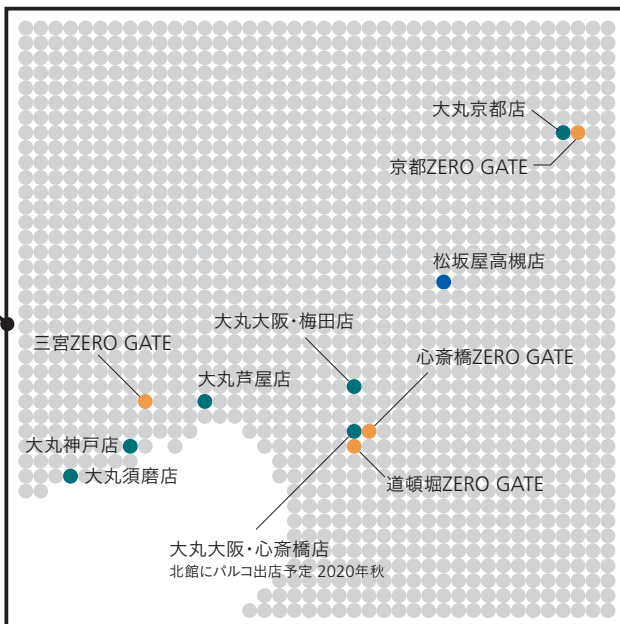


大丸大阪・心齋橋店本館 (2019年9月開業)

関東地区



関西地区



大丸・松坂屋の店舗



大丸大阪・心齋橋店(売場面積 46,490㎡)



大丸京都店(売場面積 50,830㎡)



大丸須磨店(売場面積 13,076㎡)



大丸下関店(売場面積 23,912㎡)



大丸大阪・梅田店(売場面積 64,000㎡)



大丸神戸店(売場面積 50,656㎡)



大丸芦屋店(売場面積 3,395㎡)



(株)高知大丸(売場面積 16,068㎡)



大丸東京店(売場面積 46,000㎡)



大丸札幌店(売場面積 45,000㎡)



(株)博多大丸・福岡天神店
(売場面積 44,192㎡)



松坂屋名古屋店(売場面積 86,758㎡)



松坂屋高槻店(売場面積 17,387㎡)



松坂屋豊田店(売場面積 18,220㎡)



松坂屋上野店(売場面積 21,759㎡)



松坂屋静岡店(売場面積 25,452㎡)



GINZA SIX(売場面積 47,000㎡)

海外駐在員事務所・現地法人

パリ駐在員事務所

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

大丸松坂屋百貨経営諮詢(上海)有限公司

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

2020年6月30日現在

パルコの店舗

PARCO都市型店舗



札幌PARCO
北海道札幌市中央区南1条西3-3
地下2階-地上8階
OPEN : 1975.8.24



仙台PARCO
宮城県仙台市青葉区中央1-2-3
本館：地下1階-地上9階
OPEN : 2008.8.23
仙台PARCO2：地上1階-9階
宮城県仙台市青葉区中央3-7-5
OPEN : 2016.7.1



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



池袋PARCO
東京都豊島区南池袋1-28-2
本館：地下2階-地上8階
OPEN : 1969.11.23
P'PARCO(ピーダッシュパルコ)：
地下2階-地上8階
OPEN : 1994.3.10



PARCO_ya
東京都台東区上野3-24-6
地上1階-6階
OPEN : 2017.11.4



吉祥寺PARCO
東京都武蔵野市吉祥寺本町1-5-1
地下2階-地上8階
OPEN : 1980.9.21



渋谷PARCO
東京都渋谷区宇田川町15-1
地下1階-地上10階
OPEN : 1973.8.8
REOPEN : 2019.11.22



錦糸町PARCO
東京都墨田区江東橋4-27-14
地下1階-地上7階
OPEN : 2019.3.16



調布PARCO
東京都調布市小島町1-38-1
地下1階-地上10階
OPEN : 1989.5.25



静岡PARCO
静岡県静岡市葵区紺屋町6-7
地下1階-地上8階
OPEN : 2007.3.15



名古屋PARCO
愛知県名古屋市中区栄3-29-1
西館：地下1階-地上11階
東館：地下1階-地上8階
OPEN : 1989.6.29
南館：地下1階-地上10階
OPEN : 1998.11.6
PARCO midi(パルコミディ)：
地上1階-3階
OPEN : 2015.3.27



広島PARCO
広島県広島市中区本通10-1
本館：地下1階-地上10階
OPEN : 1994.4.9
新館：地下1階-地上9階
OPEN : 2001.9.21



福岡PARCO
福岡県福岡市中央区天神2-11-1
本館：地下1階-地上8階
OPEN : 2010.3.19
新館：地下2階-地上6階
OPEN : 2014.11.13

PARCOコミュニティ型店舗



津田沼PARCO
千葉県船橋市前原西2-18-1
A館：地下1階-地上6階
B館：地下1階-地上6階
OPEN : 1977.7.1



新所沢PARCO
埼玉県所沢市緑町1-2-1
P館：地下1階-地上5階
L館：地下1階-地上4階
OPEN : 1983.6.23



ひばりが丘PARCO
東京都西東京市ひばりが丘1-1-1
地下1階-地上5階
OPEN : 1993.10.8



松本PARCO
長野県松本市中央1-10-30
地下1階-地上6階
OPEN : 1984.8.23

ZERO GATE

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

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

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

名古屋ZERO GATE
愛知県名古屋市栄3-28-11
地上1階-3階
OPEN : 2014.10.10

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

心齋橋ZERO GATE
大阪府大阪市中央区心齋橋筋1-9-1
地下2階-地上4階
OPEN : 2013.4.13

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

広島ZERO GATE
広島県広島市中区新天地2-7
地上1階-3階
OPEN : 2013.10.10

広島ZERO GATE2
広島県広島市中区本通9-4
地上1階-3階
OPEN : 2016.9.10

三宮ZERO GATE
兵庫県神戸市中央区三宮町2-11-3
地上1階-4階
OPEN : 2018.9.14

川崎ZERO GATE
神奈川県川崎市川崎区小川町1-1
地上1階-2階
OPEN : 2019.8.8予定

その他店舗

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

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

海外日系飲食集積ゾーン

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

株式情報

株式の状況 (2020年2月29日現在)

発行可能株式総数：1,000,000,000株	上場証券取引所：東京、名古屋
発行済株式の総数：270,565,764株	株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社
証券コード：3086	株主数：122,552名

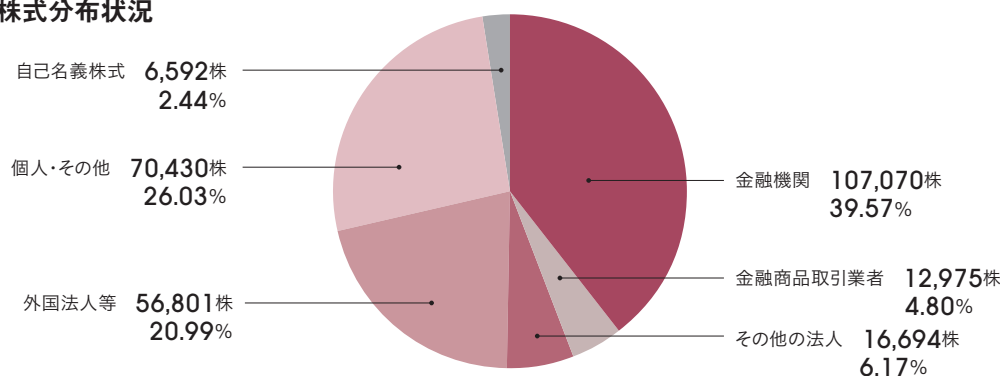
株主名	所有株数(千株)	持株比率(%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,620	8.94
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	16,598	6.28
3 日本生命保険相互会社	9,828	3.72
4 J.フロント リテイリング共栄持株会	6,319	2.39
5 第一生命保険株式会社	5,732	2.17
6 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,779	1.81
7 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	4,444	1.68
8 株式会社三菱UFJ銀行	4,373	1.65
9 JP MORGAN CHASE BANK 385151	4,158	1.57
10 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,472	1.31

※持株比率は自己株式(6,592千株)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	76	107,070	39.57
■ 金融商品取引業者	42	12,975	4.80
■ その他の法人	858	16,694	6.17
■ 外国法人等	609	56,801	20.99
■ 個人・その他	120,966	70,430	26.03
■ 自己名義	1	6,592	2.44

2020年2月29日現在

所有者別株式分布状況



会社概要

商号	: J.フロント リテイリング株式会社
(英文表示)	: J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.
本店所在地	: 東京都中央区銀座六丁目10番1号
事務所所在地	: 東京都中央区日本橋一丁目4番1号 日本橋一丁目三井ビルディング
設立	: 2007年9月3日
資本金	: 319億74百万円
グループ事業の概況	: 百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、輸出入業、各種建設工事の設計・監理及び請負業、通信販売業、クレジットカード業、労働者派遣事業、商品検査及びコンサルティング業、その他
従業員数(連結)	: 6,579名(2020年2月29日現在) (注)上記従業員のほかに、専任社員が期中平均で1,739名、有期雇用の嘱託、パートナーが1,526名おります。
URL	: https://www.j-front-retailing.com/



J. FRONT RETAILING



この報告書は、植物油インキとFSC®認証紙/木材を使用しています。