
第1回
ESG説明会

~サステナブルな社会創造に向けて~

2018年11月30日

J. フロントリテイリング株式会社
取締役兼代表執行役社長 山本 良一

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



当社グループの原点

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



サステナブルな経営の実践とは



1717年 呉服商として創業



1611年 呉服小間物商として創業

300年+



経営統合
2007年9月



400年+



「理念」を経営の中核に据え、
経営活動のすべてを統合

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。これらを今の言葉に言い換えると、「お客様第一主義」「社会への貢献」であり、ステークホルダーの皆様のことを考え抜き、行動することが、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。

↓

今の言葉で言うと
“顧客第一主義” “社会への貢献”

↓

ESG課題をとらえた共通価値創造と一致

危機と革新の歴史

▶ 大塩平八郎の乱

1837年（天保8年）「大塩平八郎の乱」勃発。富豪や大商人はことごとく焼き討ちに大塩は「大丸は義商なり、犯すなかれ」と部下に命じ、難を免れる



大塩の乱の逸話を取り上げた文楽「大阪繁昌記」

▶ 明治末期の経営危機

幕末の混乱、明治維新、経済恐慌などの影響により、大丸の業積は徐々に悪化
1907年（明治40）資産を売却し、巨額の負債を整理。組織・業務の革新と近代化をはかり、経営危機を乗り越える



座売りを陳列式に改め百貨店業態へ（松坂屋上野店）

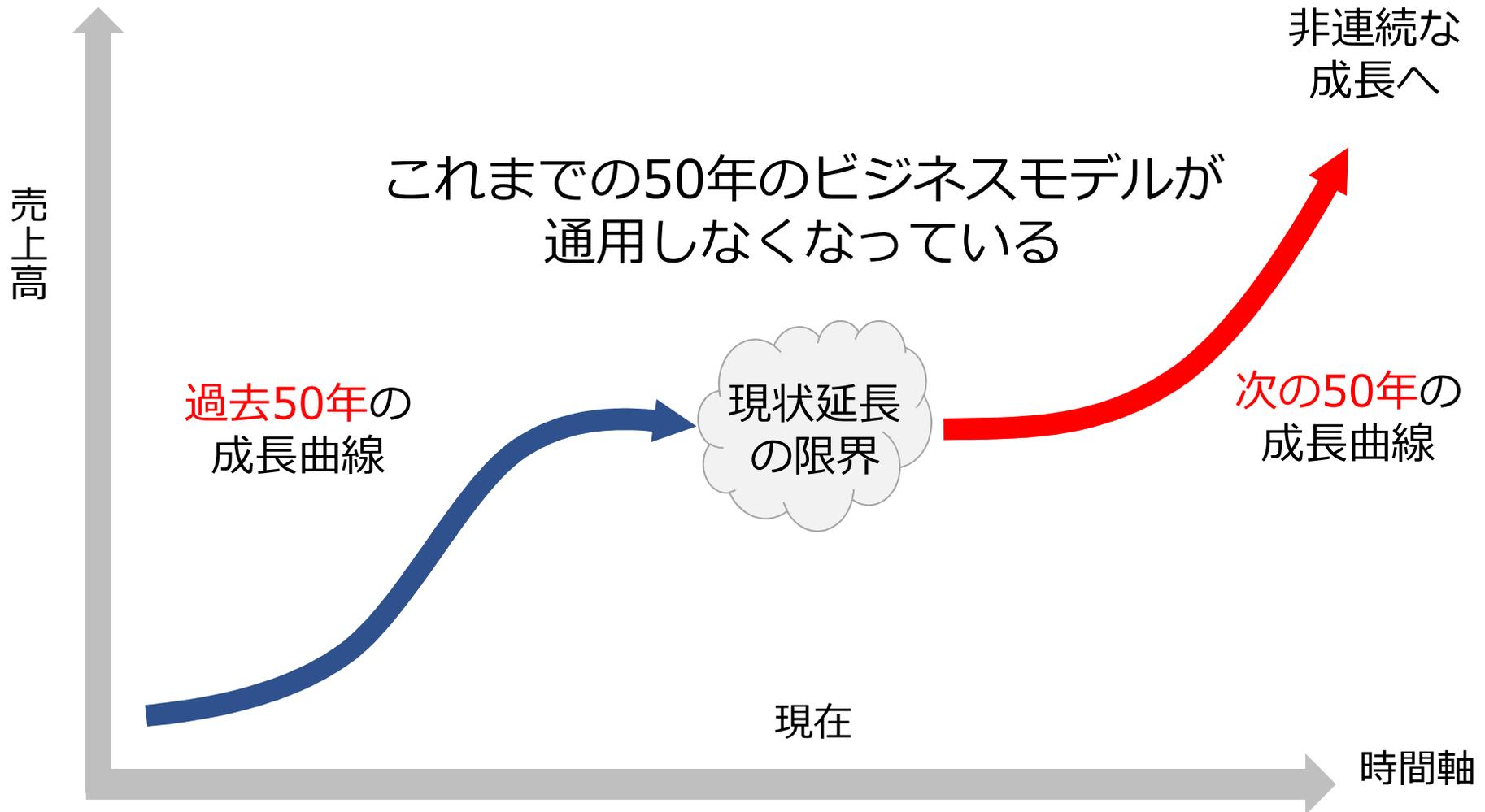
▶ 百貨店業態への転換

松坂屋は1910年（明治43年）、大丸は1920年（大正9年）に株式会社を設立
江戸時代から続いた座売りを陳列式建売りに改め、洋服、洋品、雑貨、化粧品などを展開

理念を経営活動の基軸に“変化への対応”を継続

時代は大きな「転換点」に

人口減少、高齢化、グローバル化、など × デジタルテクノロジーの進化



ガバナンス改革の実現



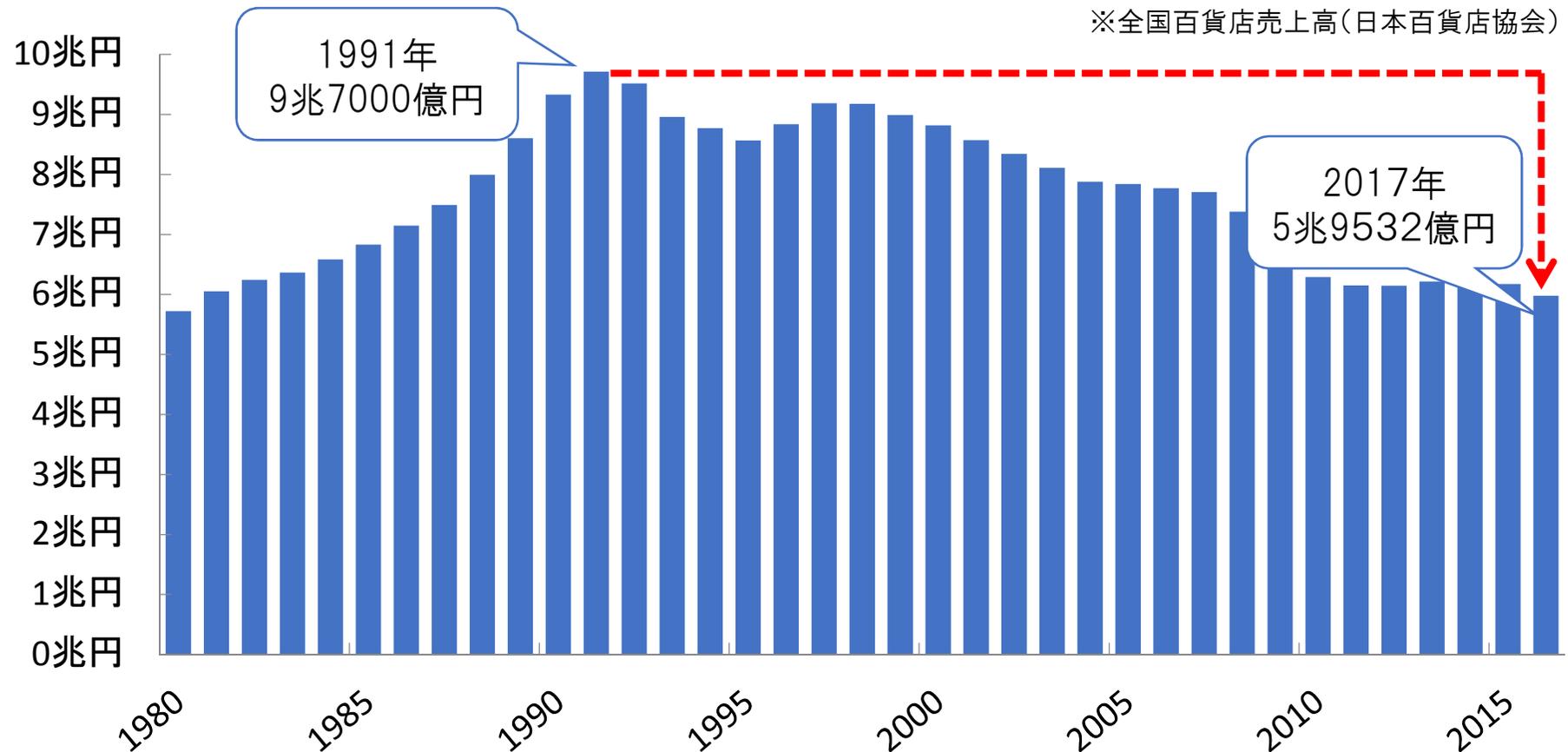
中長期的な企業価値向上に向けた
「建設的な対話」の深化

百貨店業界を取り巻く環境

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



▶ 昨年の全国百貨店売上高はピーク時（1991年）の6割にまで減少



旧来型ビジネスモデルの行き詰まり

1. 理念の実践およびビジョンの実現に向けた
強固なガバナンス体制の構築
2. 時代の変化を踏まえたマテリアリティの抽出と
目標を明確化した具体的な行動計画の策定
3. 積極的な情報開示を通じた資本市場との対話

第三者機関の取締役会有効性評価に基づき改革を実施

戦略議案への集中と論議の活発化

報告事項 【削減】

- 付議基準を明確化
(定性基準・定量基準を見直し)
- 事業会社の個別の執行案件は移管・縮小

戦略関連議題 【強化】

- ビジョン、中期経営計画、財務戦略、M & A、コーポレートガバナンスなど「経営の方向性・戦略論議」を充実

取締役会の論議時間を **2割** → **6割** に拡大

社外役員の知見を生かす場の拡大

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



種々の取り組みにより、
取締役会での論議の時間は
増加

徹底論議が必要な
ガバナンス議題は
別に論議する場が必要

「ガバナンス委員会」を新設

ガバナンスの諸課題を自由闊達に論議



透明性・客観性を確保する選解任

社内評価＋第三者評価による客観性を確保した
「指名委員会」による選解任

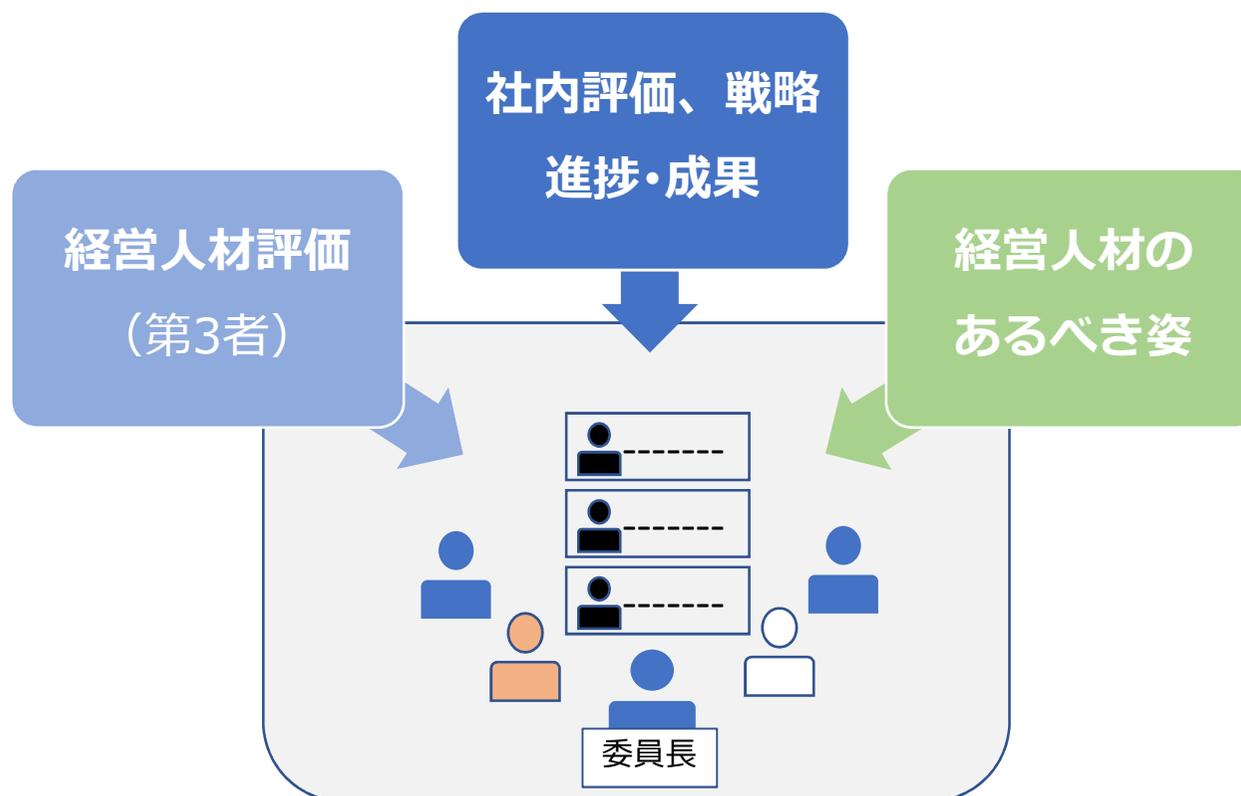
＜対象＞

経営トップを含む JFR・主要事業会社の取締役・執行役

選任プロセスだけでなく、
選解任そのものの判断まで拡大委任

社長の後継者計画は最も重要な「戦略的意思決定」

不測事態を想定したエマージェンシープラン
+
5年先、10年先を想定した後継者計画



役員報酬制度の見直し

<役員報酬の基本方針>

報酬構成

基本：賞与：P S
1：0.6：0.6

インセンティブ

短期 = 賞与
中長期 = 株式

株式保有

3年間継続保有

※非執行取締役（社内・社外）はインセンティブなし

【株式対価報酬制度の導入】

執行役および
主要事業会社執行役員

連結業績達成度に
連動する制度

非執行取締役

予め決められた数の
株式を交付する制度

株主と利害を共有するなかで中期計画を着実に遂行・推進

パフォーマンス・シェア

〔パフォーマンス・シェアの内容〕

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

KPI（重要業績指標）		短期	中長期	中長期PS	利用方法
収益性	① 連結営業利益	○	○	560億円	目標値(絶対値)に対する達成度で評価 評価ウエイトは各指標50%ずつ
	② 基本的1株当たり当期利益	○	○	141.47円	
	③ FCF	—	○	実績>0	目標未達成の場合、株式報酬の額を50%減額 (1つ未達成であれば25%減額)
効率性	④ ROE	—	○	8%以上	

(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。

ガバナンス改革の実現

経営監督機能の強化

経営の透明性・客観性の向上



投資家にとってのリスク軽減

資本コストの低減



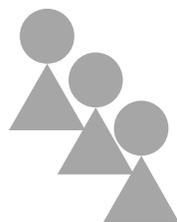
投資家との中長期的な視点による対話の促進

2017年度の対話実績

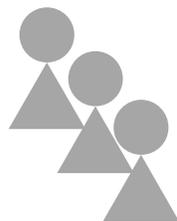
くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



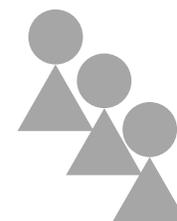
説明会・
スモールミーティング



国内を拠点とする
投資家との面談



海外を拠点とする
投資家との面談



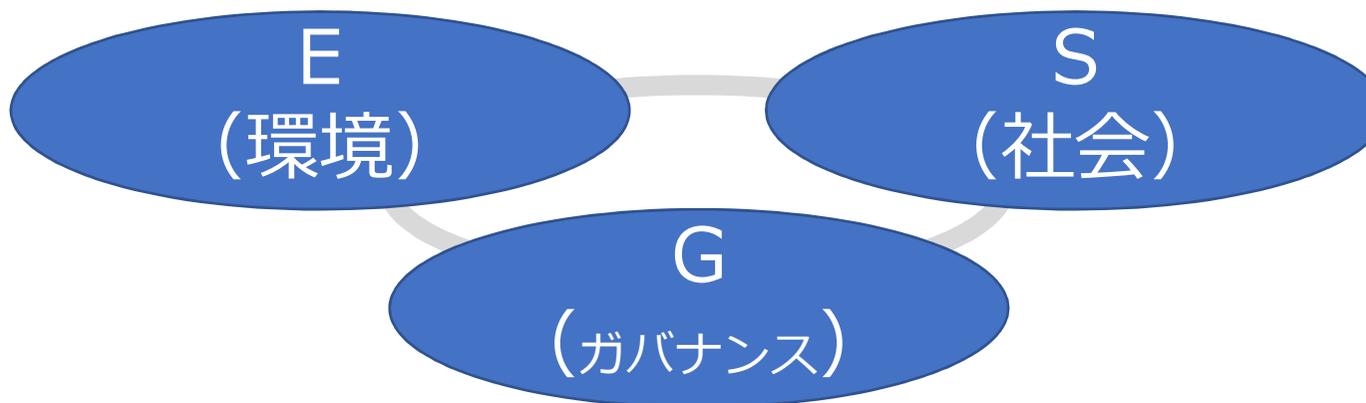
※うち約100件は
経営トップ自らが対話を実施



ESG課題への取り組みに絡めた対話機会が増加

- ▶ 国連投資原則PRIに署名した世界の機関投資家数2,000社超
運用資産総額は80兆ドル
- ▶ 世界最大の年金基金GPIFが2015年にPRI署名
2017年から3つのESG指数を採用
2018年から環境型カーボン・エフィシエント指数を採用
- ▶ 世界的に広がりつつあるダイベストメントの潮流

企業の持続性あるいは存続性そのものに
影響を与えると考えられる中長期的リスク



企業のリスク“対応力”が問われている

積極的な情報開示による「対話」が不可欠

持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて

人びとと共に、地域と共に、
環境と共に



事業活動を通じた社会課題の解決により
ステークホルダーの皆様にとっての価値を創出するとともに
持続可能な社会の創造に貢献することを明確化

マテリアリティ（重要課題）の特定

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



＜マテリアリティ抽出の視点＞

- 1) 本業を活かして取り組むことができる課題
- 2) 当社が取り組む意義があり、成果をあげることができる環境・社会課題

候補として25項目抽出

ステークホルダー 4,250件にアンケート実施

主要ガイドラインのGRIスタンダード、ISO26000、SDGsなどを参照

経営会議など社内論議を経てマテリアリティマップ策定

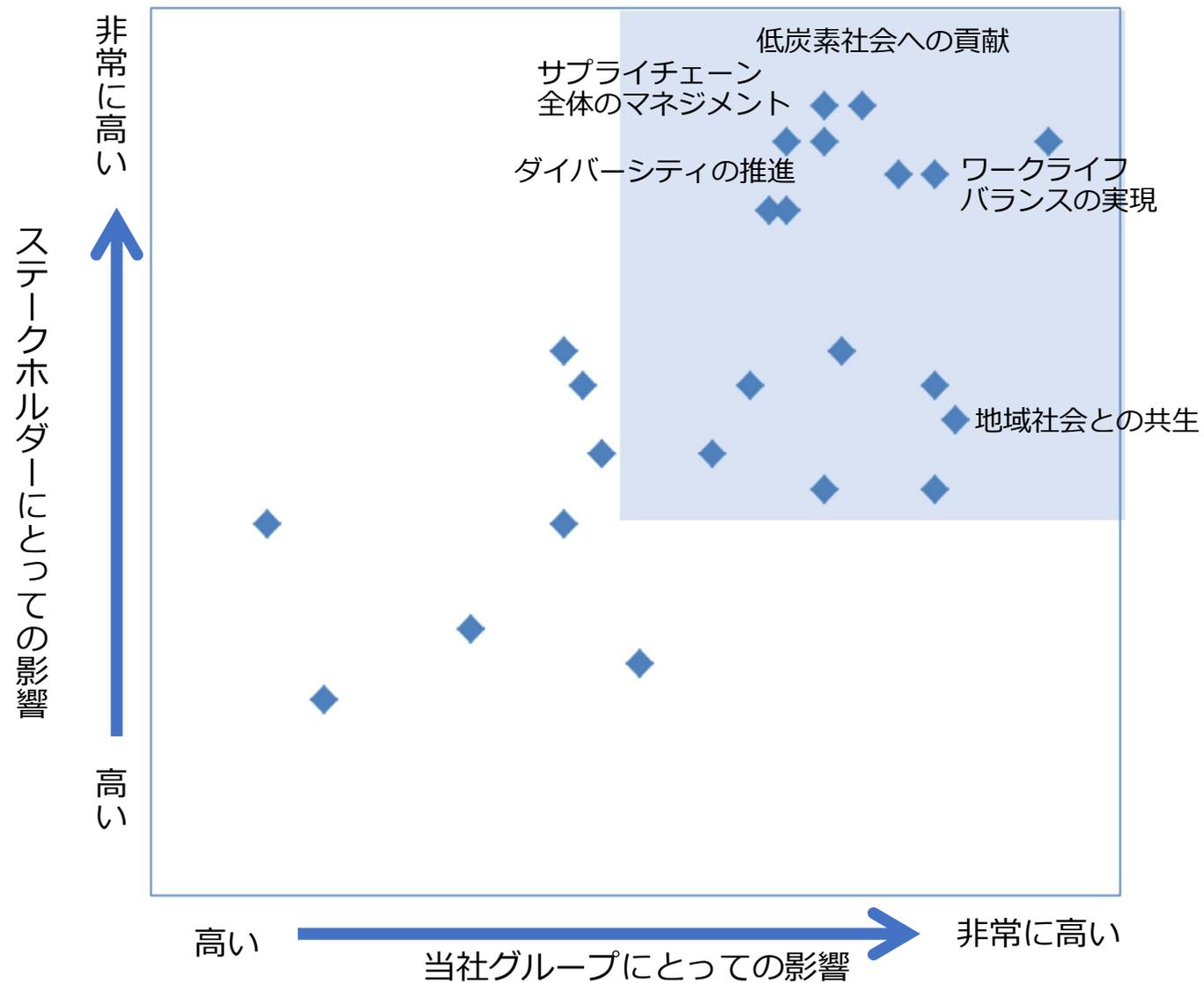
取締役会でマテリアリティの優先順位を正式決定

マテリアリティマップ

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

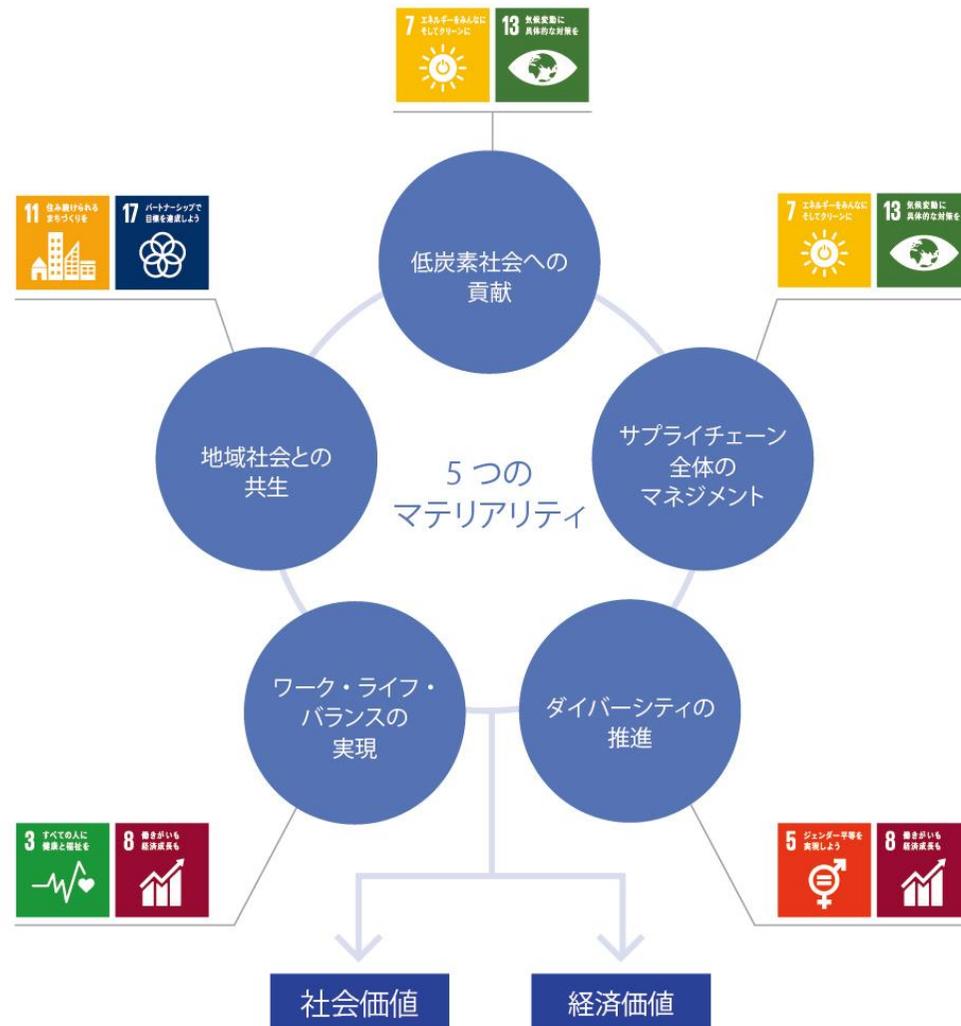


<J.フロントリテイリングのマテリアリティ・マップ>



5つのマテリアリティとSDGs

＜当社グループが優先して取り組む5つのマテリアリティ＞



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。「気候変動」や「健康と福祉」、「ジェンダー平等」「働きがいと経済成長」など持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない(leave no one behind)ことを誓っています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



Environment/環境

- ・ 気候変動への世界的意識の高まり
- ・ 地球温暖化への対応は社会の一員として看過できない状況

低炭素社会への貢献は喫緊かつ最大の課題であり、最優先事項として取り組む。



**環境課題の解決と企業としての持続的成長を両立させた
ビジネスモデルの構築**

2050年 あるべき目標

CO₂ 排出量削減に取り組み、**2050年の**
CO₂ 排出量**ゼロ**を目指します。(SCOPE 1・2)

同じく、**2030年のCO₂ 排出量を40%削減**
します。(SCOPE 1・2)

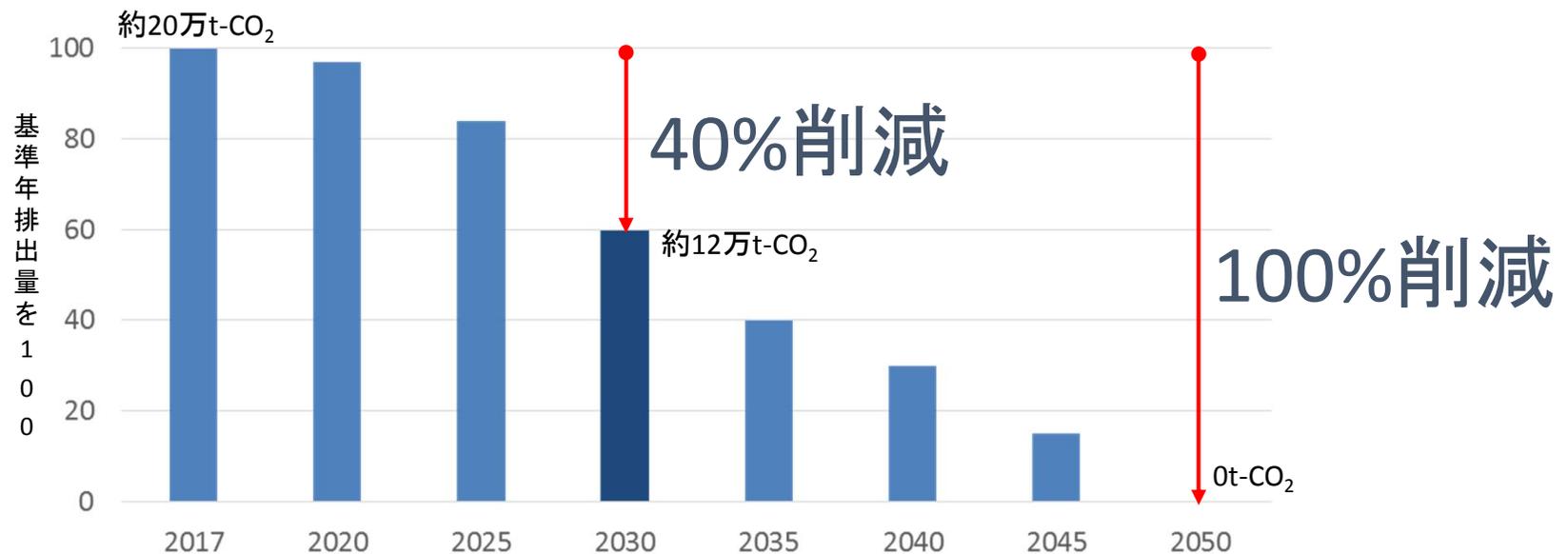
※対2017年度比

Scope1, 2 グループ排出削減目標 (2017年度比)

2030年度 40%削減

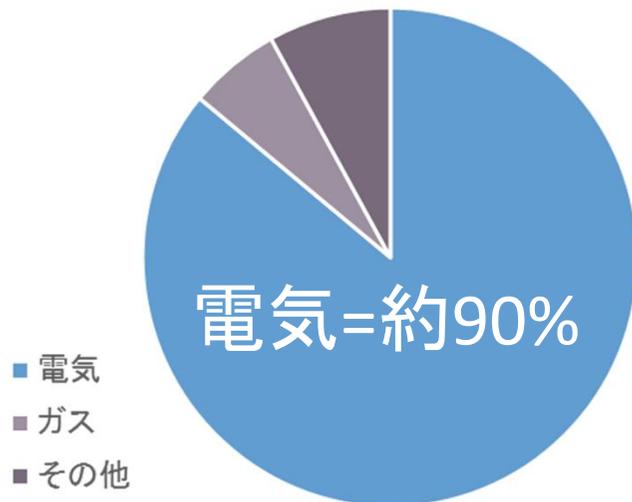
2050年度 ゼロ(100%削減)を目指す

- ・ Scope3排出削減目標は今期検討
- ・ 今期、Science Based Target (SBT) ※申請予定



※SBT: Science Based Targets Initiative (WWF、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRIによる共同イニシアチブ)が推進。科学的知見(2°C上昇未満に抑える)に整合した削減目標

Jフロント リテイリングの現状と気候変動との関連



<当社グループの温室効果ガス排出源内訳>
2017年の排出量 約20万t

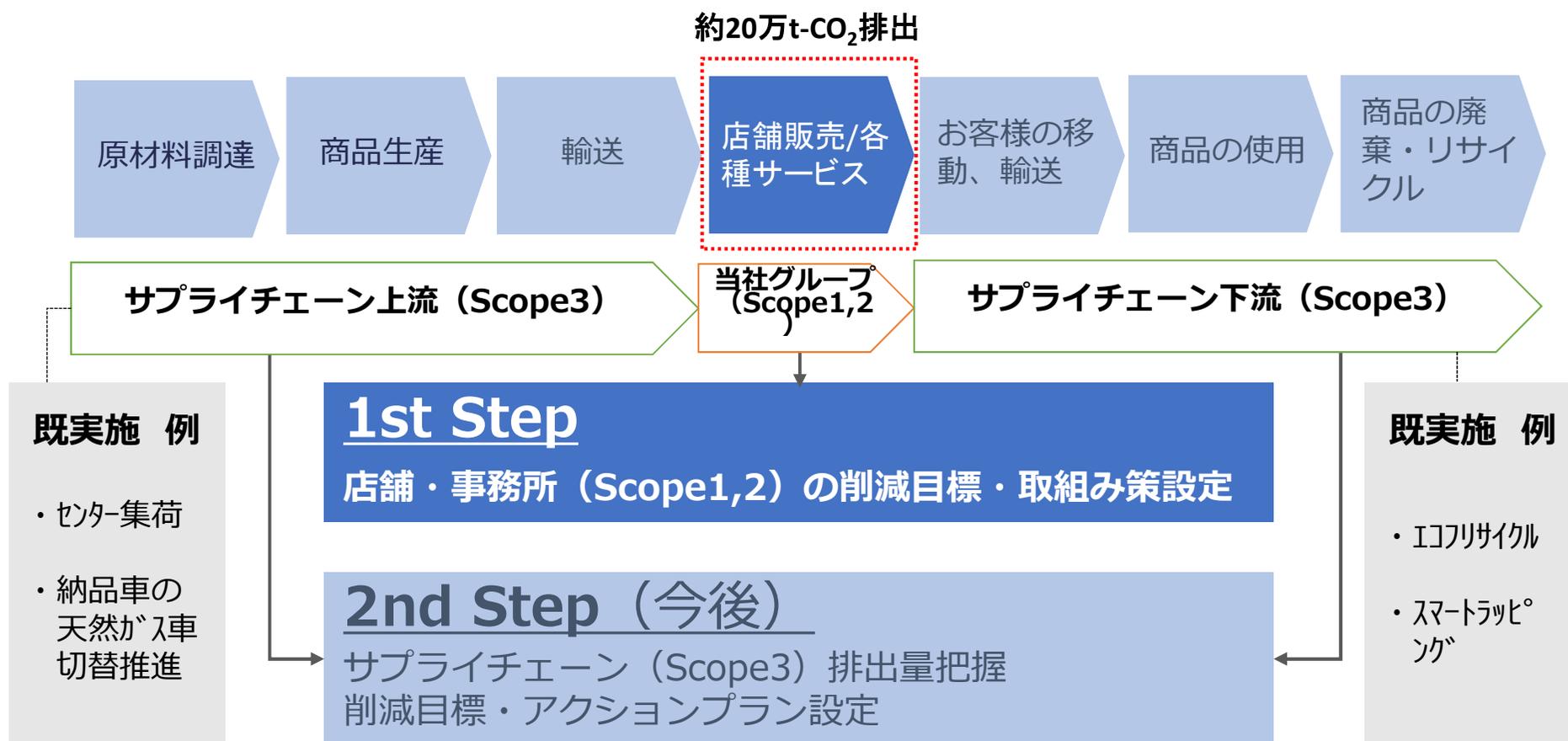
その他=地域冷暖房（梅田、札幌、名古屋）、重油使用（札幌）、ガソリン（社用車）

- 当社の温室効果ガス排出量は、百貨店業界の約13%*
- 当社事業は、調達や物流等、サプライチェーンの排出量への影響も大きい
- 気候変動対応は将来の事業リスク低減、コスト削減に直結

低炭素社会への貢献（気候変動への対応）は当社経営にとって重要な対応課題

*出所：百貨店業界の低炭素社会実行計画，2017年，日本百貨店協会

当社のサプライチェーン



店舗における電力の再生可能エネルギー※1導入を中心とした「店舗CO₂排出ゼロ取組み」を展開

当社グループの温室効果ガス排出量内訳



■ 店舗 ■ オフィス ■ 輸送(自社)

- | | | |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| ・店舗
大丸松坂屋百貨店
パルコなど | ・オフィス
本社ビル
関連事業会社
事務所など | ・輸送(自社)
社用車
外商車 など |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|

Scope1,2排出量の内、
店舗におけるCO₂排出量が約90%を占める

店舗におけるCO₂排出量の内、
電気使用に伴う排出量が約90%を占める
(その他約10%はガスの使用等に伴う排出量)

主な取組み

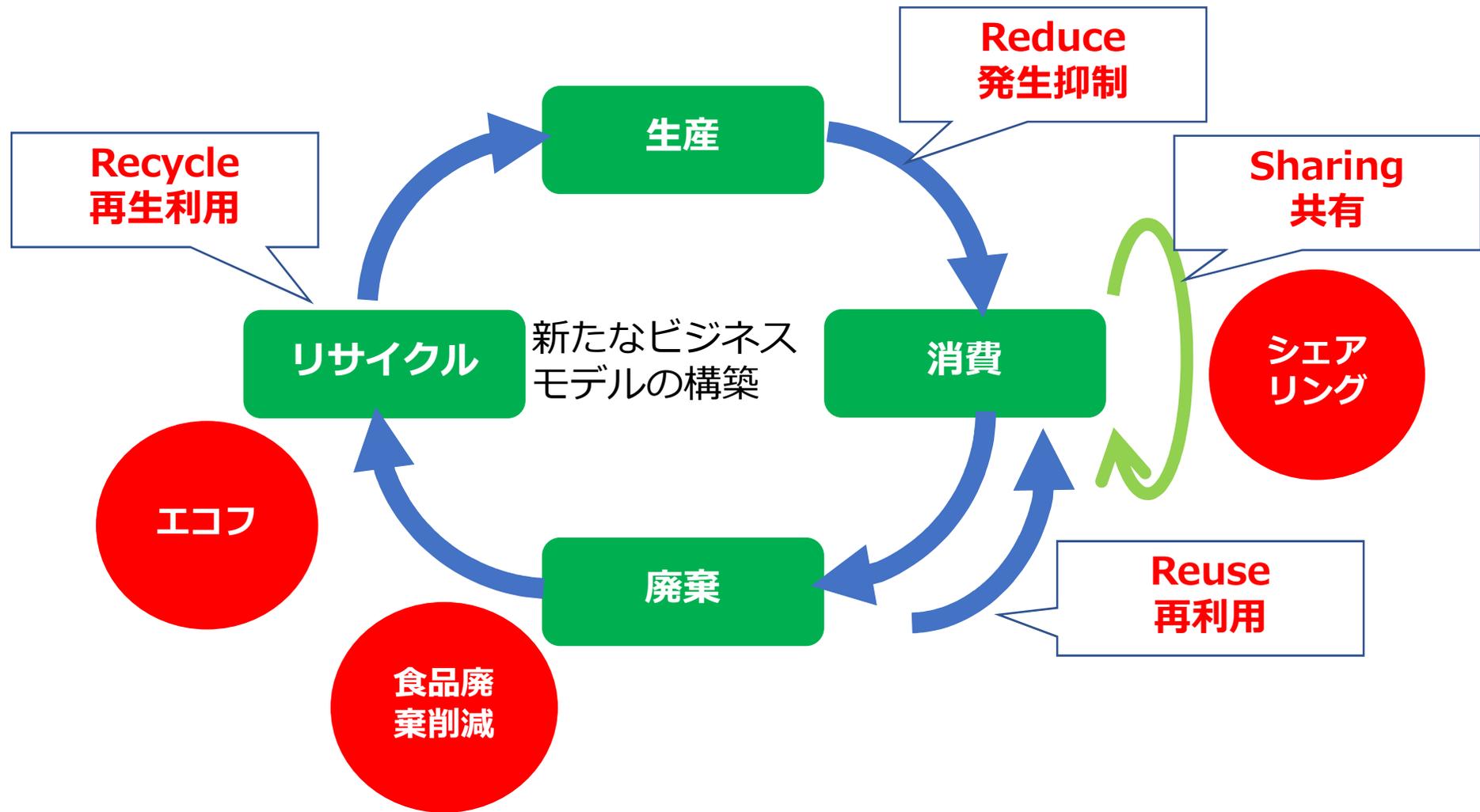
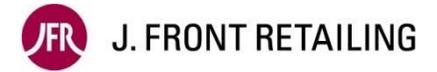
- ① 低炭素電力、再生可能エネルギー由来電力への切替
- ② 省エネルギーの徹底・継続
- ③ 環境素材用度への切替、ペーパーレス化の推進
- ④ グリーン電力証書やJクレジット購入

- ・ 主要店舗における電力を再生可能エネルギー100%へ
- ・ 店舗からのCO₂排出をゼロへ

※1 太陽光や太陽熱、水力、風力、バイオマス、地熱などのエネルギーは、一度利用しても比較的短期間に再生が可能であり、資源が枯渇しないエネルギー

サプライチェーン全体のマネジメント

くらしの「あたらしい幸せ」を发明する。





2050年 あるべき目標

サプライチェーンの環境的課題、社会的課題へ真摯に取り組み、その解決を通して、お取引先様と共にサプライチェーンの上流に対する責任を果たすと共に、お客様に安心・安全な商品を提供し、かつお客様と共に循環型社会の実現に向け取り組んでいきます。



2030年に到達すべき目標

Scope3 CO2排出量削減目標

2030年 40%削減を目指す

サプライチェーン方針浸透目標

2030年 100%



取組み策

お取引先様との取組み

- ・サプライチェーン方針の策定・浸透
- ・環境に配慮した取引先の開拓

環境型社会実現に向けた取組み

- ・Scope3 CO2 排出量削減
- ・環境素材用度への切り替え、ペーパーレス化、プラスチック問題対応の推進

循環型社会実現に向けた取組み

- ・エコフへの取組み拡大

サプライチェーン全体のマネジメント

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



今年の百貨店のショッピングバッグにはFSC®Forest Stewardship Council(森林管理協議会®)認証紙を使用

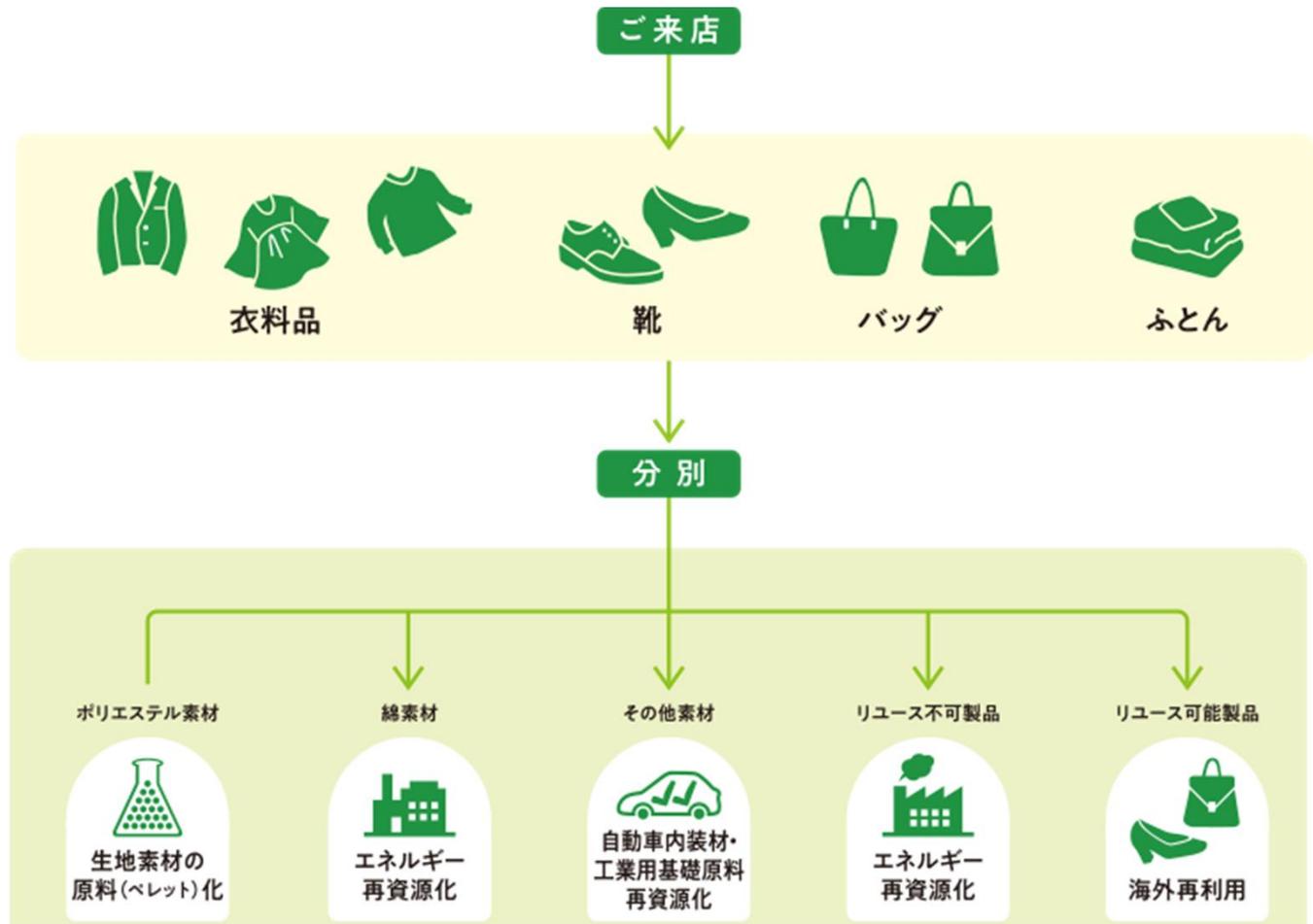


サプライチェーン全体のマネジメント

大丸松坂屋百貨店 循環型購買ビジネス『エコフ』



累計回収点数
100万点





2050年 あるべき目標

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

取組み策

街づくりの推進

- ・2019年 新生大丸心齋橋店、新生渋谷パルコの新たな店作り
- ・地域の歴史的施設のリノベーションによる開発

地産地消の拡大

- ・全国にある店舗網を活かした地産地消の取組み拡大
- ・日本ならではの商材の取扱い拡大

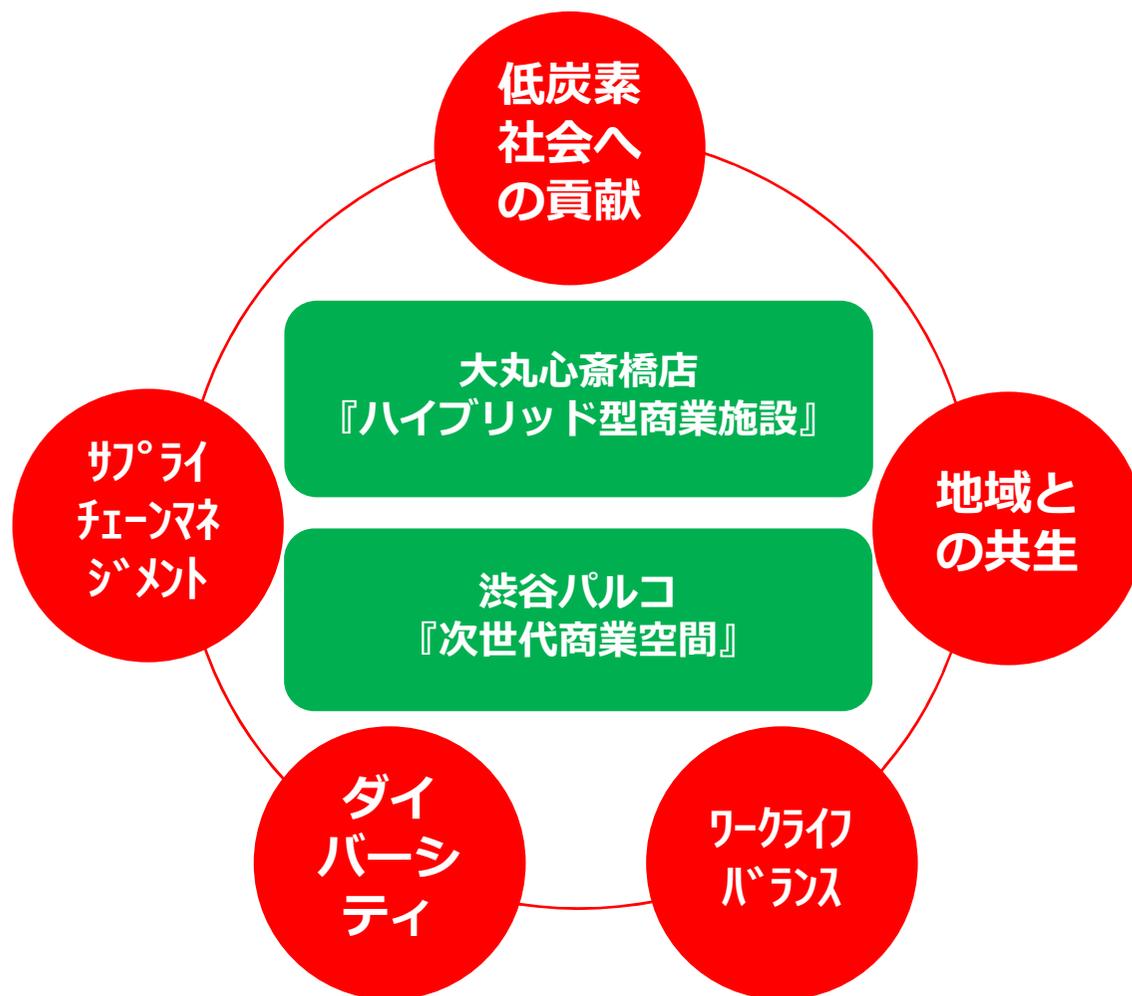
社会的責任としての復興支援策の策定

地域社会との共生

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

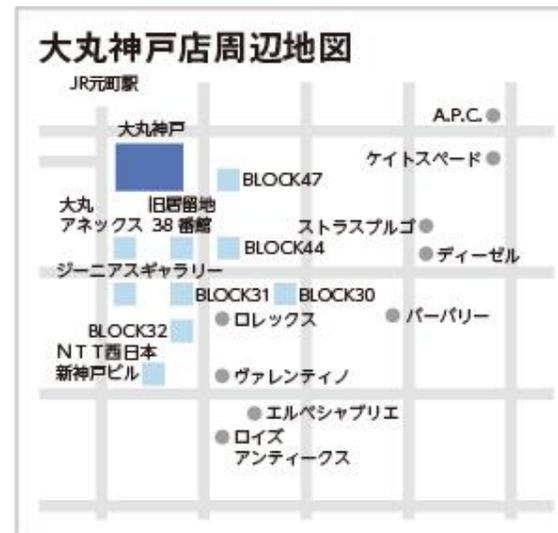


2019年秋に開業する「新生・大丸心齋橋店本館」「新生・渋谷パルコ」において、新しい店作りに加え、環境問題への対応をはじめとしたマテリアリティへの取り組みを掛け合わせた新たな店作りを提案する。



歴史的施設のリノベーション開発

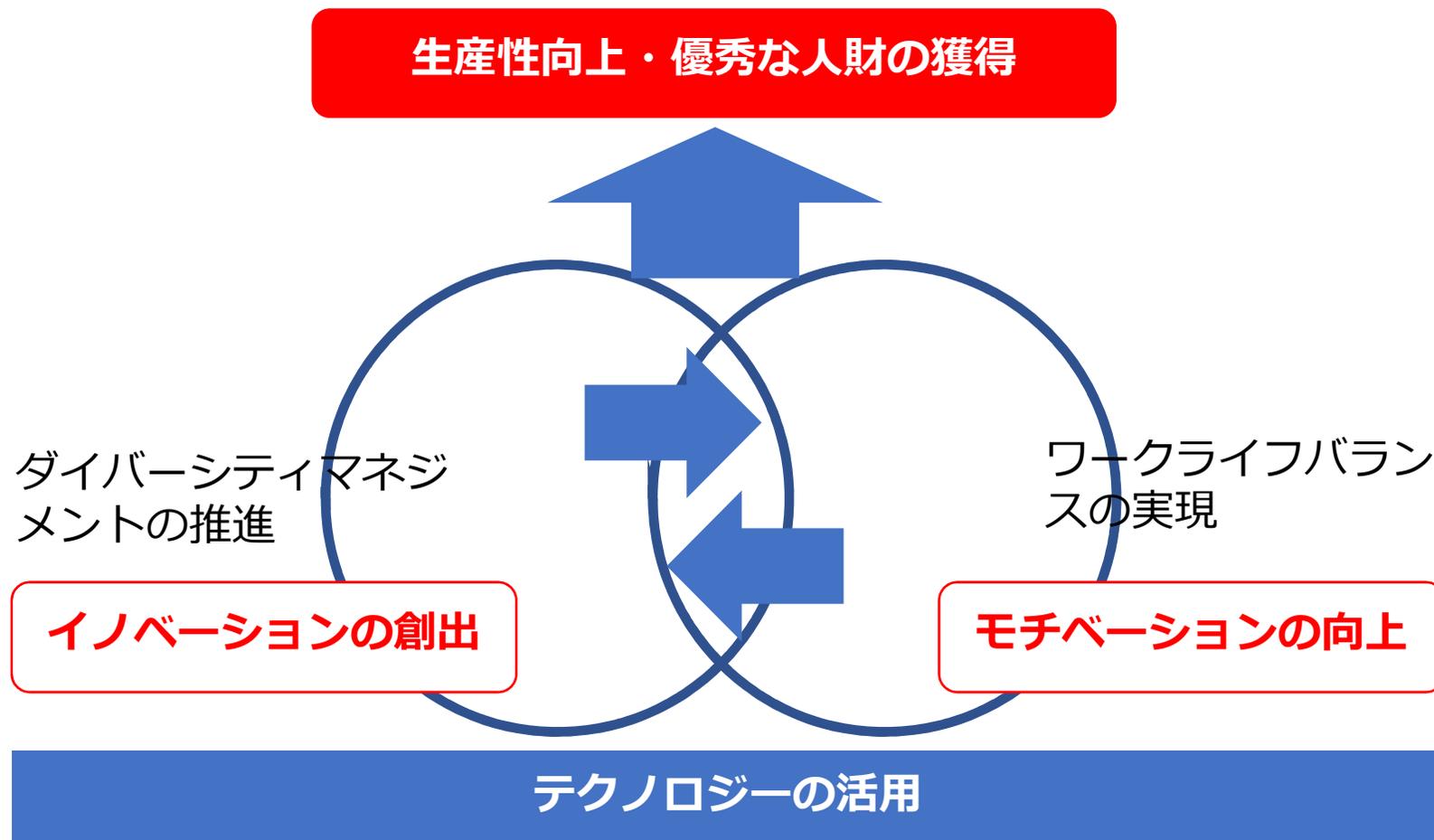
■大丸神戸店の周辺店舗開発



■京都・町家プロジェクト



Social/社会





2050年 あるべき目標

従業員が分け隔てなくすべてのお客様と向き合い、その幸せを実現できる企業を目指すために、国籍、宗教、性別、LGBT、年齢、障がいはもとより、当社グループで働く全ての従業員が、それぞれの個性を遺憾なく発揮し活躍できる環境・仕組みを整えていきます。



取組み策

女性の活躍に向けた取組み推進

- ・子育てからの復帰者に向けた短時間勤務制度整備
、休職中の教育・自己啓発の充実
- ・女性塾の開催、子育て世代を対象にしたマザー採用の拡充

シニアの活躍推進

- ・60歳以降の職域・職務開発、労働時間選択制、副業・兼業の解禁

障がい者雇用への取組み

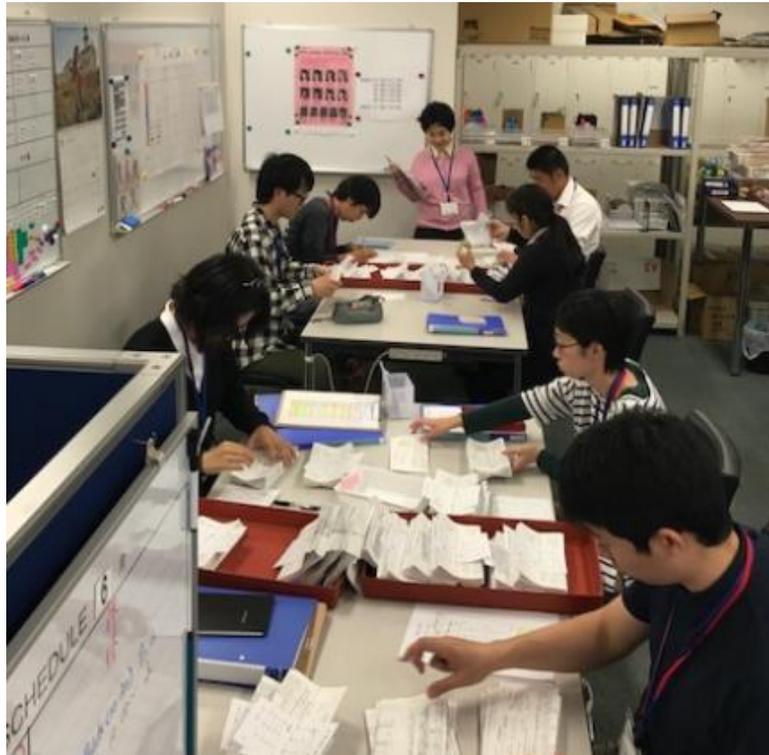
- ・グループ事業会社における労働環境整備
- ・特例子会社による新規事業開発への取組み

ダイバーシティマネジメントの推進

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



株式会社 JFR クリエ（J. フロントリテイリンググループ特例子会社）





2030年に到達すべき目標

女性管理職比率

2025年 30%

2030年 労務構成である50%を目指す

定年制度

2030年 70歳定年を目指す

障がい者雇用目標

2030年 3.0%

ワークライフバランスの実現

2050年 あるべき目標

従業員一人ひとりがそれぞれのライフステージの状況に応じた仕事と生活のバランスを実現できる風土・働き方の選択肢が整備されており、従業員および家族の幸せを実現できる企業を目指します。

取組み策

勤務体系の拡充

- ・在宅勤務、遠隔地勤務（サテライトオフィスの設置）、転勤・単身赴任の最小化

テクノロジーの活用

- ・A I 化、R P A 化などテクノロジーの活用による業務効率化と高付加価値業務へのシフト

働き方の制度・ルールの拡充

- ・育児休職有給制度の導入、介護休暇制度の整備と拡充、事務所内保育施設の整備

2030年に到達すべき目標

男性の育児休職取得
2030年 100%

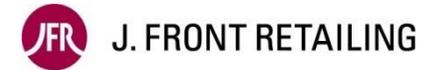
育児・介護による離職率
2025年 0%

その他のESGの取組み

- ・ サステナビリティ委員会の設置
- ・ ESG課題に取り組む意思と覚悟

サステナビリティ委員会の設置

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



2018年 ESG推進部設置

2019年 サステナビリティ委員会設置

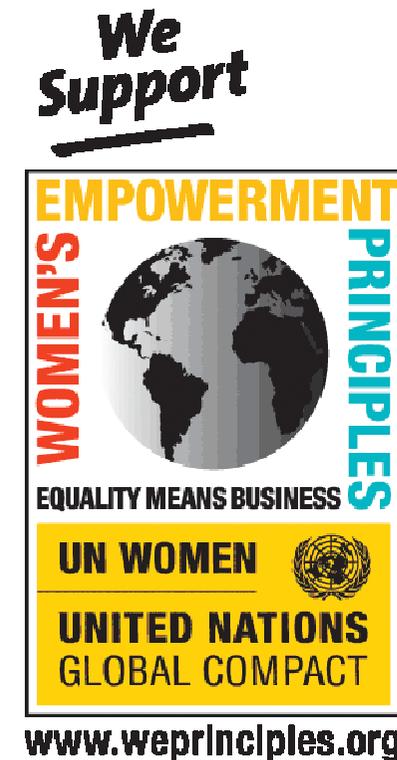
▶ サステナビリティ委員会

- ・ サステナビリティ経営を推進するにあたり必要な方針策定、体系整備
- ・ KGI/KPIの設定
- ・ 事業会社の取組進捗管理
- ・ 定期的（年2回）な取締役会への活動報告

ESG課題へ取り組む意志と覚悟

- ▶ 「国連グローバル・コンパクト」に署名（2018年10月17日）
- ▶ 「気候変動イニシアティブ」への参加認証（2018年9月11日）
- ▶ 「女性のエンパワーメント原則」への参加認証（2018年10月4日）

WE SUPPORT



経営戦略としてのESGへの取り組み

投資家をはじめとするステークホルダーの価値観の変化が
企業側に事業変革、意識改革を迫っている



ESG課題に向き合うことは中長期的な企業価値向上に不可欠



ESGを経営戦略に組み込むことによる
事業活動を通じた社会課題の解決への取り組み



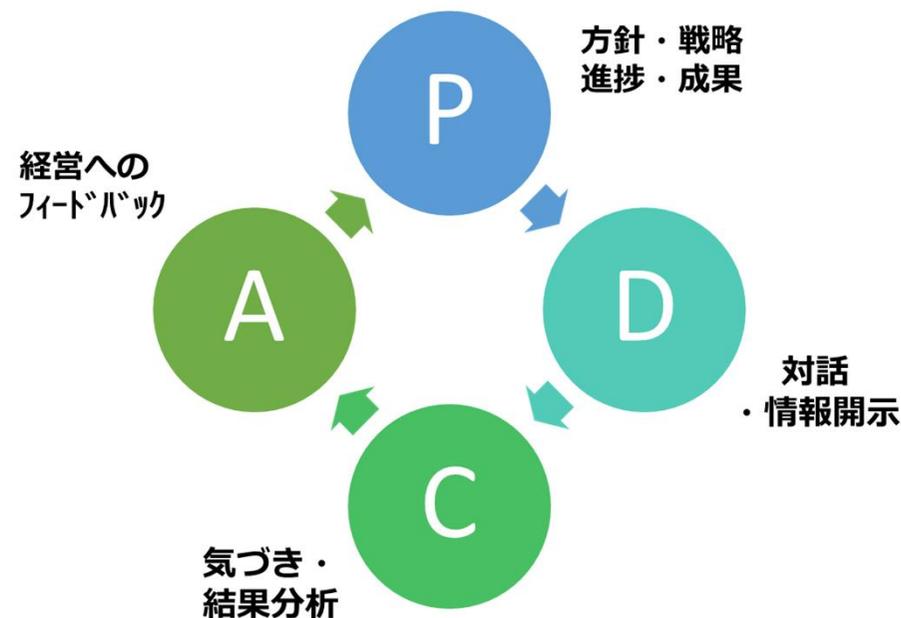
「社会の公器」としての基軸・責務

企業価値向上に繋がる対話促進

投資家と企業の対話の目的は
「企業価値を向上させること」で一致

積極的な情報開示を通じた対話の深化

経営の感度を高め、得られた「気づき」をフィードバック



Website

<http://www.j-front-retailing.com>

統合報告書

<http://www.j-front-retailing.com/ir/library/annual.php>



2017年度 新入社員

本資料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想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されております。従いまして、様々な要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。



J. FRONT RETAILING