

---

# 第2回 E S G 説明会

---

2019年11月19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」を發明する。



# 1. JFRグループ紹介

# 当社グループの原点

くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。



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+

PARCO



J. FRONT RETAILING



小売業の枠を越えた  
「マルチサービスリテイラー」としての成長と発展

# 先義後利

義を先にして利を後にする者は栄える

↓

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）”と一致

## 2. ESGへの取組みと リスクマネジメントについて

## ■ 異常気象による自然災害の多発



グローバルでの  
企業のESG関連リスクへの取組み要請の高まり

## ■ リスク = 「不確実性」と定義 企業にとって、**機会・脅威**の両面がある。

発生の可能性が高いグローバルリスクの上位5位

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	資産価格の崩壊	資産価格の崩壊	暴風雨・熱帯低気圧	極端な所得格差	極端な所得格差	所得格差	地域的影響を伴う国家間紛争	大規模な非自発的移住	異常気象	異常気象	異常気象
2	中国経済成長鈍化 (<6%)	中国経済成長鈍化 (<6%)	洪水	長期間にわたる財政不均衡	長期間にわたる財政不均衡	異常気象	異常気象	異常気象	大規模な非自発的移住	自然災害	気候変動の緩和や適応への失敗
3	慢性疾患	慢性疾患	不正行為	温室効果ガス排出量の増大	温室効果ガス排出量の増大	失業・不完全雇用	国家統治の失敗	気候変動の緩和や適応への失敗	巨大自然災害	サイバー攻撃	自然災害
4	グローバル・ガバナンスの欠如	財政危機	生物多様性の喪失	サイバー攻撃	水供給危機	気候変動	国家の崩壊または危機	地域的影響を伴う国家間紛争	テロ攻撃	データの不正利用または窃盗	データの不正利用または窃盗
5	グローバル化の抑制 (新興諸国)	グローバル・ガバナンスの欠如	気候変動	水供給危機	高齢化への対策の失敗	サイバー攻撃	高度の構造的失業または過少雇用	巨大自然災害	データの不正利用または窃盗	気候変動の緩和や適応への失敗	サイバー攻撃

影響が大きいグローバルリスクの上位5位

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	資産価格の崩壊	資産価格の崩壊	財政危機	大規模でシステム的な金融破綻	大規模でシステム的な金融破綻	財政危機	水危機	気候変動の緩和や適応への失敗	大量破壊兵器	大量破壊兵器	大量破壊兵器
2	グローバル化の抑制 (先進国)	グローバル化の抑制 (先進国)	気候変動	水供給危機	水供給危機	気候変動	感染症疾患の迅速かつ広範囲にわたる蔓延	大量破壊兵器	異常気象	異常気象	気候変動の緩和や適応への失敗
3	石油・ガス価格の急騰	石油価格の急騰	地政学的紛争	食糧危機	長期間にわたる財政不均衡	水危機	大量破壊兵器	水危機	水危機	自然災害	異常気象
4	慢性疾患	慢性疾患	資産価格の崩壊	長期間にわたる財政不均衡	大量破壊兵器	失業・不完全雇用	地域的影響を伴う国家間紛争	大規模な非自発的移住	巨大自然災害	気候変動の緩和や適応への失敗	水危機
5	財政危機	財政危機	エネルギー価格の急激な変動	エネルギー・農産物価格の急激な変動	気候変動の緩和や適応への失敗	重要情報インフラの故障	気候変動の緩和や適応への失敗	エネルギー価格の変動	気候変動の緩和や適応への失敗	水危機	自然災害

出展: グローバルリスク報告書2019年度版

■ 経済 ■ **環境** ■ 地政学 ■ 社会 ■ テクノロジー

# 将来に向けた対応力

## 2019年度 JFRが特に重要視するリスク

シェアリング  
エコノミーの  
進展に係るリスク

テクノロジーの  
進化に係るリスク

ESGの  
重要性向上に  
係るリスク

災害等に  
係るリスク

消費増税・五輪後  
の不況発生に  
係るリスク

顧客の変化  
少子高齢化  
長寿命化  
に係るリスク

所得の二極化に  
係るリスク

次年度  
追加

既存事業の成熟  
に係るリスク

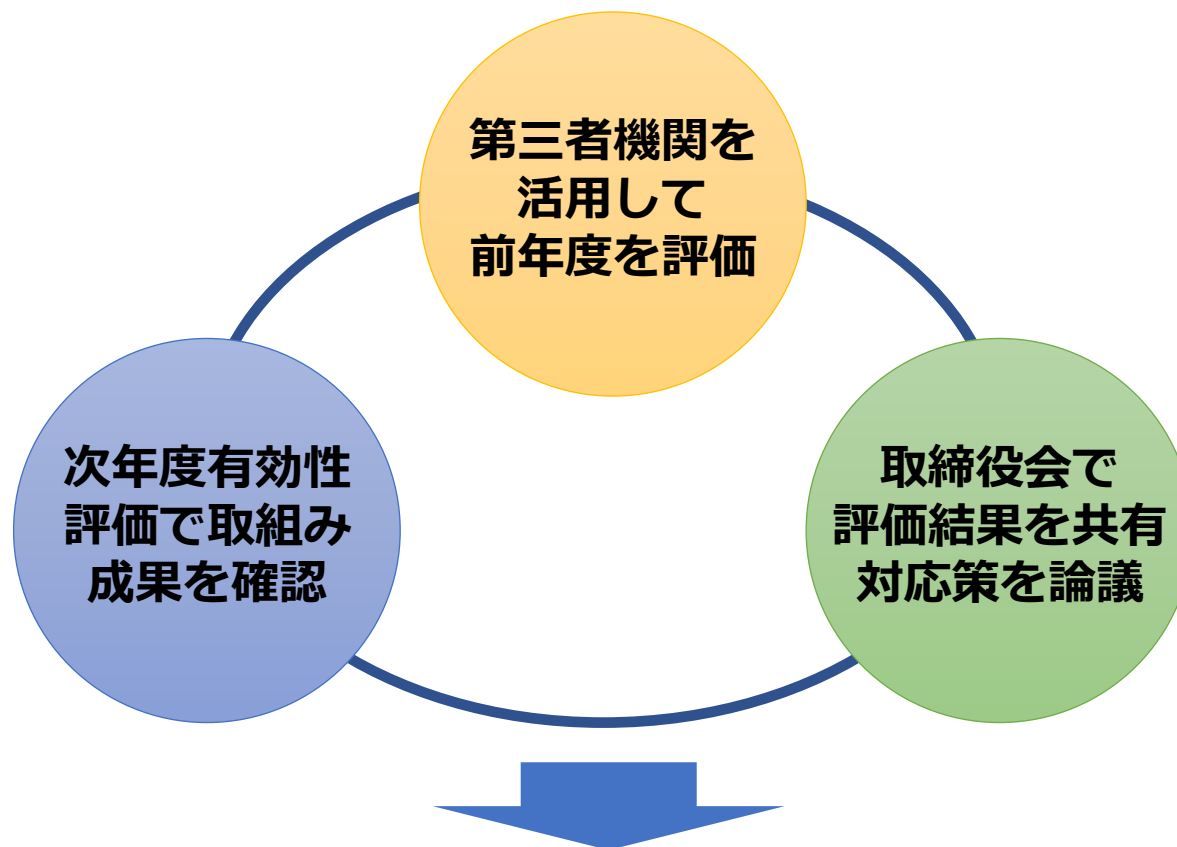
取引先の転換  
に係るリスク

今後「**既存ビジネスのリスク**」と「**将来ビジネスのリスク**」  
の両面からのリスク検証・対応が重要



### 3. コーポレートガバナンス改革

## ■ 取締役会有効性評価を活用したPDCAサイクル



4年間改革を推進 「踊り場」へ  
⇒手法の再検討

## 経営戦略全般に係る諸課題について 論議する場が必要

(ガバナンス委員会を発展的解消)

## 「経営諮問会議」を新設

### 【構成】

代表執行役社長、取締役会議長、社外取締役  
計8名（事務局長：経営戦略統括部長）

### 【考え方】

代表執行役社長の経営全般に係る課題認識



社外取締役から専門知識と豊富な経験に基づく  
助言

※社外取締役からの問題提起も可

### -2019年度論議テーマ-

- ・ ICT戦略（1月）
- ・ 取締役会決議基準（2月）
- ・ 人事戦略（3月）
- ・ 投資案件（5月）
- ・ ITガバナンス（10月）

## 4. サステナビリティ方針と マテリアリティ

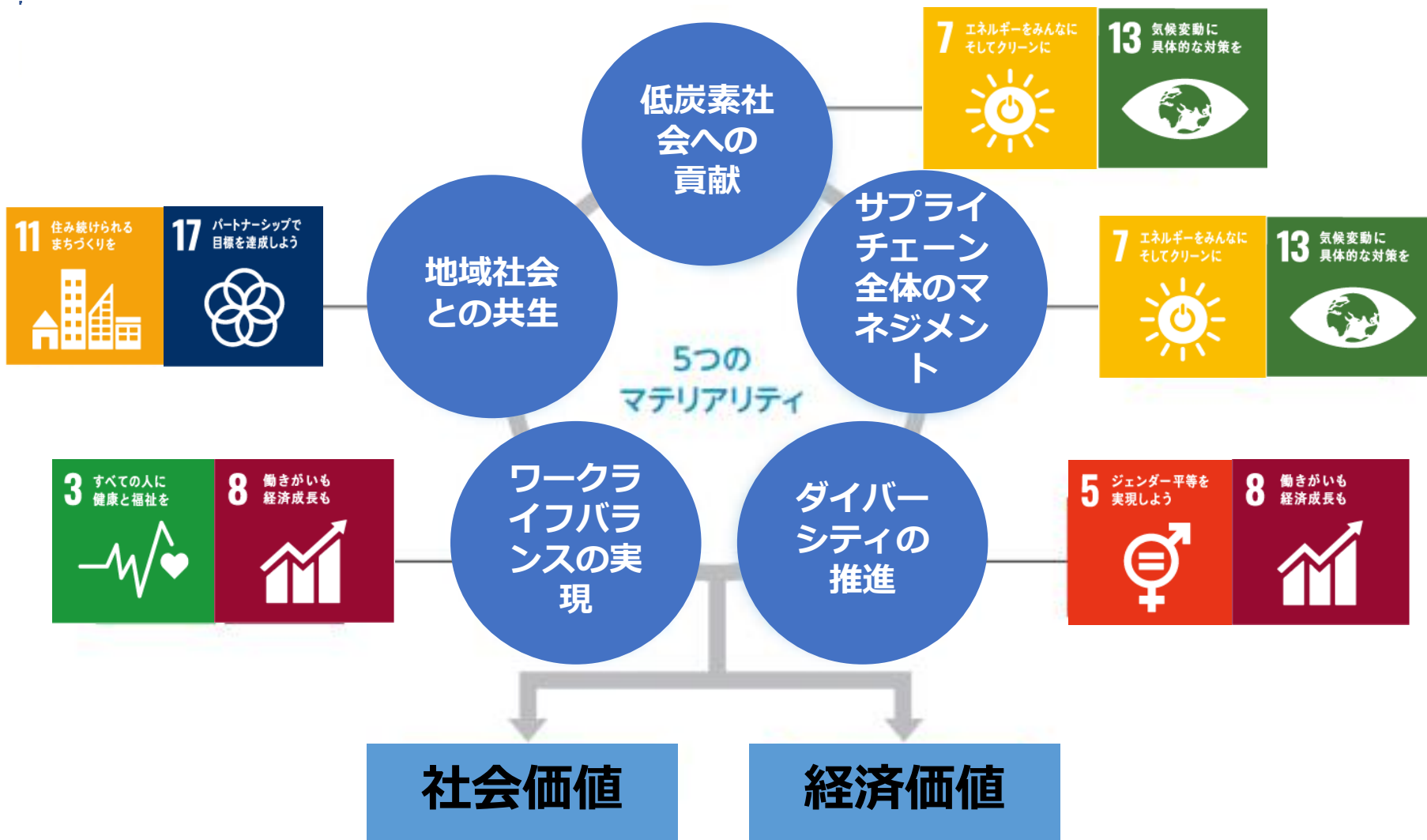
持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて

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

## ■ JFRの5つのマテリアリティ



## 5. サステナビリティ委員会の設置

# サステナビリティ委員会の設置

## ■ 2018年 ESG推進部設置

## ■ 2019年 サステナビリティ委員会設置

### 「位置付け」

- ・ 代表執行役社長直轄の諮問委員会

### 「構成メンバー」

- ・ 委員長：代表執行役社長
- ・ 委員：JFR統括部長 事業会社社長

### 「役割」

- ・ 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
- ・ 定期的（年2回）な取締役会への活動報告

第2回サステナビリティ委員会の様子





---

# 第2回 ESG説明会

---

2019年11月19日

J. フロントリテイリング株式会社

執行役常務経営戦略統括部長兼あたらしい幸せ発明部長

兼リスク管理担当 澤田 太郎

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。













# JFR

## 1年間のESGへの取組み



# 5つのマテリアリティの長期目標

マテリアリティ	長期目標	貢献するSDGs
低炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2050年 CO<sub>2</sub>排出量ゼロ (Scope1・2 2017年対比)</li> <li>●2030年 CO<sub>2</sub>排出量▲40% (Scope1・2 2017年対比)</li> </ul>	 
サプライチェーン全体のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2030年 お取引先様行動原則の100%浸透</li> <li>●2030年 CO<sub>2</sub>排出量 ▲40%を目指す (Scope 3 2017年対比)</li> </ul>	 
地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域と互いに連携しながら、当社が得意とする街づくりのノウハウと地域活性化を両立させ、持続可能な街づくりを実現します。</li> </ul>	 
ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性管理職比率 2025年 30% 2030年 50%を目指す</li> <li>●2030年 70歳定年を目指す</li> <li>●2030年 障がい者雇用率3.0%</li> </ul>	 
ワークライフバランスの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2030年 男性育児休職取得 100%</li> <li>●2025年 育児・介護離職 0%</li> </ul>	 

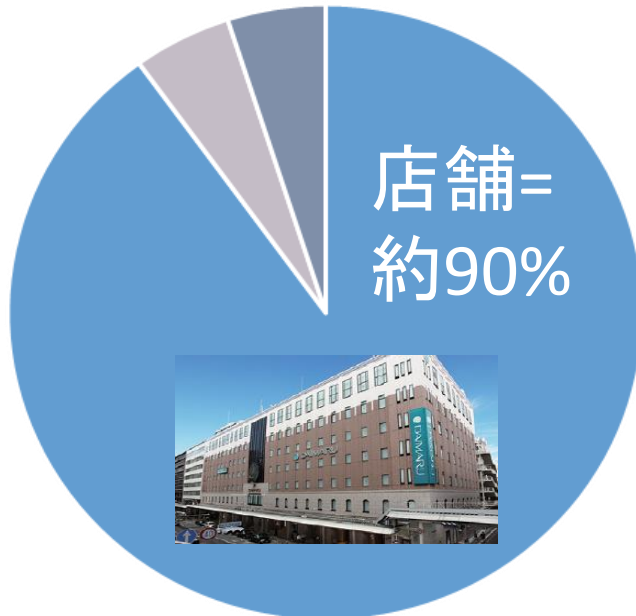
# 低炭素社会への貢献

# CO<sub>2</sub>排出量の現状

## ■ JFRグループのCO<sub>2</sub>排出量の現状 (Scope 1・2)

店舗におけるCO<sub>2</sub>排出量が約90%を占め、そのうち電気使用に伴う排出量が約90%を占める。(=店舗からのCO<sub>2</sub>排出量が**約80%**を占める)

当社グループのCO<sub>2</sub>排出量内訳



Scope1,2排出量の内、  
店舗におけるCO<sub>2</sub>排出量が約90%を占める



店舗におけるCO<sub>2</sub>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)

■ 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

# 再生可能エネルギーへの取組み

## ■ 再生可能エネルギーへの切替とEV車への切替

- 2019年3月  
大丸松坂屋百貨店本社 **100%再生可能エネルギーへ切替**
- 2019年9月  
グランドオープンした「大丸心齋橋店本館」 **100%再生可能エネルギーへ切替**  
心齋橋店 EV車への切替えスタート **EV車切替：2025年度までに100%**



約7000  
t - CO<sub>2</sub>  
削減

ESGフラッグシップ店舗  
新生心齋橋店本館



約190  
t - CO<sub>2</sub>  
削減

新生心齋橋店本館の社用車のEV車切替

## ■ 省エネ効率の高い機器の導入とLED化の推進

- 設備の更新や改装時・新規出店時には**省エネ効率の高い機器**を順次導入。
- 既存照明をLED照明へ変更することで、使用電力及びCO<sub>2</sub>の削減。  
2019年2月までに全店舗内LED交換対象の**約48%**にあたる約20万6千台をLEDに更新。
- 大丸心斎橋店は**100%LEDへ切替完了**。



改装とあわせて天井照明をLED化 (大丸東京店)



調光と調色も同時に行えるLED照明を導入  
(松坂屋名古屋店食品フロア「テーブルプリユス」)

約930  
t - CO<sub>2</sub>  
削減



## ■ サステナブル建築物等先進事業として採択（国土交通省）



©2019, Takenaka Corporation

- 屋上広場・立体街路などの魅力的な屋外空間の創出
- コージェネレーションシステム（CGS）を中心とした効率的エネルギーシステムの採用
- デジタルコミュニケーションによるエネルギーの効率的利用の促進

■ 一般建物に対しCO<sub>2</sub>排出量26%削減



## ■ JFRグループ全体での2017年度・2018年度 CO<sub>2</sub>排出量（Scope 1・2）についての第三者保証の取得



### LR独立保証証明書

J.フロントリテイリング株式会社の統合報告書 2019 に記載された  
2017年度及び2018年度環境データに関する保証

この保証証明書は、契約に基づいて J.フロントリテイリング株式会社に対して作成されたものであり、報告書の読者を意図して作成されたものである。

#### 保証業務の条件

ロイドレジスター・ケネディ・アシアナンス リミテッド（以下、LR という）は、J.フロントリテイリング株式会社（以下、会社という）からの依頼に基づき、統合報告書 2019 に記載された 2017 年度（2017年3月1日～2018年2月28日）及び2018年度（2018年3月1日～2019年2月28日）の会社の環境データ（以下、報告書という）に対して、保証人の専門的判断による重要性水準において、ISAE3000 および、温室効果ガス排出量については ISO14064-3 を検証基準として用いて独立保証業務を実施した。

LR の保証業務は、会社とその国内外連結会社における運営及び活動、以下の要求事項を対象とする。

- 報告書が会社の定める報告方針に従っていることの検証
- 以下の選択された環境データの正確性及び信頼性の検証<sup>1)</sup>
  - エネルギー使用量（稼働熱量および kWh）
  - スコープ1 GHG 排出量（トン CO<sub>2</sub>e）<sup>2)</sup>
  - スコープ2 GHG 排出量（トン CO<sub>2</sub>e）

保証業務の範囲は、会社のサプライヤー及び業務委託先、その他報告書で言及される第三者に関するデータ及び情報を除くものとする。

LR の責任は、会社に対してのみ負うものとする。開示で説明されている通り、LR は会社以外へのいかなる義務または責任も放棄する。会社は、報告書内のすべてのデータ及び情報の収集、集計、分析、公表、及び報告書の意となるシステムの効果的な内部統制の維持に対して責任を有するものとする。報告書は会社によって承認されており、その責任は会社にある。

#### 検証意見

LR の検証手続きにおいて、会社が

- 上述の要求事項を満たしていない
  - 正確で信用できる環境データを提示していない
- ことを示す事実を認められなかった。

表明された検証意見は、限定的保証水準及び保証人の専門的判断による重要性に基づいて形成された。

限定的保証業務の範囲政策は、合理的保証業務に比べて少ない範囲で行われ、各拠点を訪問してデータを確認するより集計されたデータに重点を置いている。従って、限定的保証業務で得られる保証水準は合理的保証業務が行われた場合に得られる保証に比べて相対的に低くなる。

#### 保証手続

LR の保証業務は、ISAE3000 および、温室効果ガス排出量については ISO14064-3 に従って実施された。保証業務の証拠収集プロセスの一環として、以下の事項が行われた。

<sup>1)</sup> 統合報告書 2019 の財務・運営情報・グライドに記載された 2017 年度、2018 年度の温室効果ガス排出量、エネルギー使用量について限定保証業務を行った。  
<sup>2)</sup> GHG 排出量の算定は報告書の不確かさを伴う。  
<sup>3)</sup> LR の保証業務の保証期間は、2017 年度分は 2017 年 4 月 1 日～2018 年 3 月 31 日に、2018 年度分は 2018 年 4 月 1 日～2019 年 3 月 31 日までである。

もれなく、ダブリなく正確に  
情報を吸い上げる体制の構築  
と正確なCO<sub>2</sub>排出量の測定

- 算定範囲
- 算定ルールの構築
- 算定結果

今後、正確でスムーズに行うために新システムの導入も検討

## ■ 2019年10月 SBT (Science Based Targets) の認定取得

2030年度目標 (40%削減) が2°Cを十分下回る目標に認定

Scope1・2・3 グループ排出削減目標 (2017年度比)

2030年度

Scope 1・2 40%削減

2030年度

Scope 3 40%削減を目指す

※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

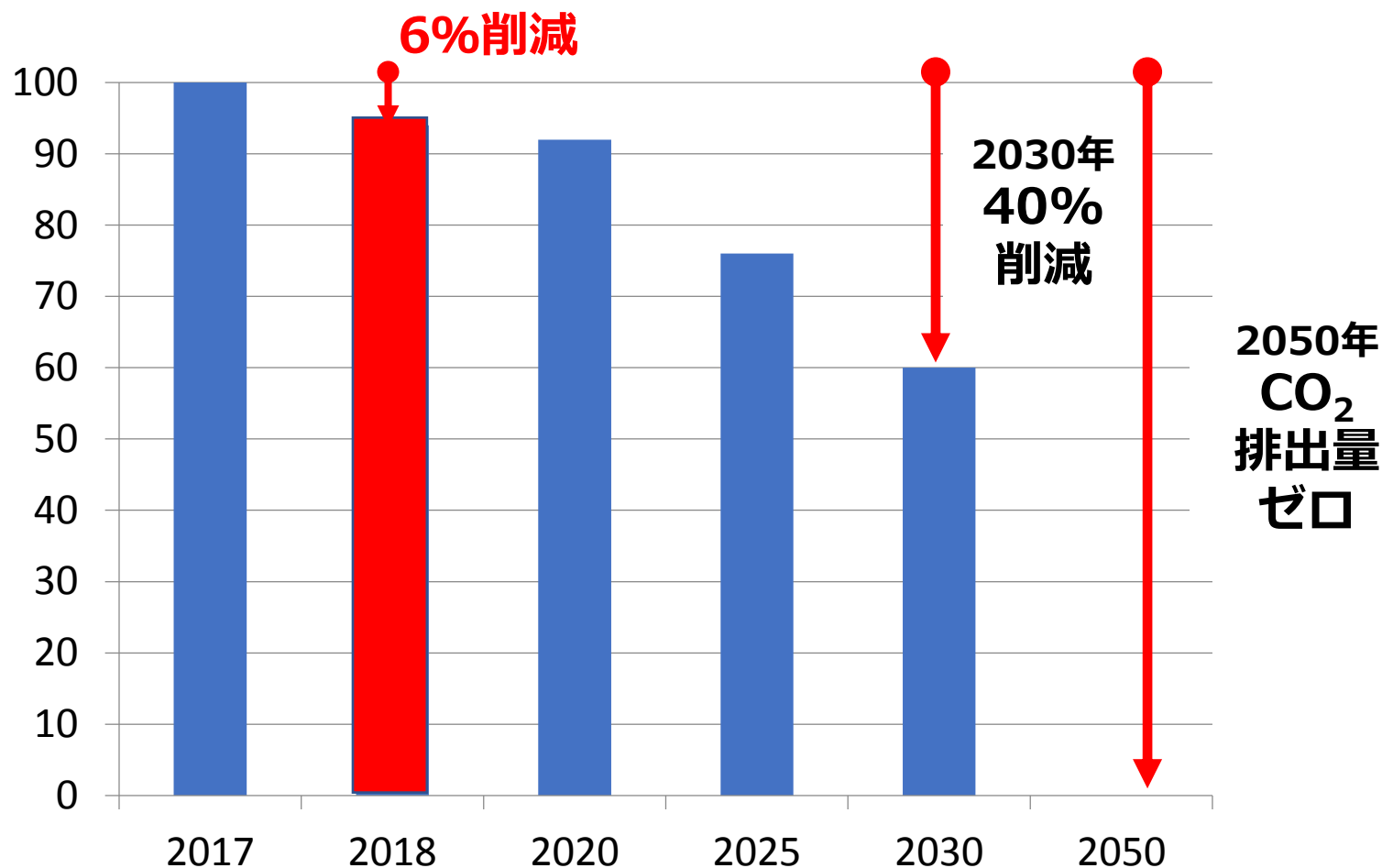


SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

## ■2017年度からのCO<sub>2</sub>排出削減量 ▲6%、11,589t- CO<sub>2</sub>削減

2018年度 Scope1・2 対前年▲6%で順調に推移





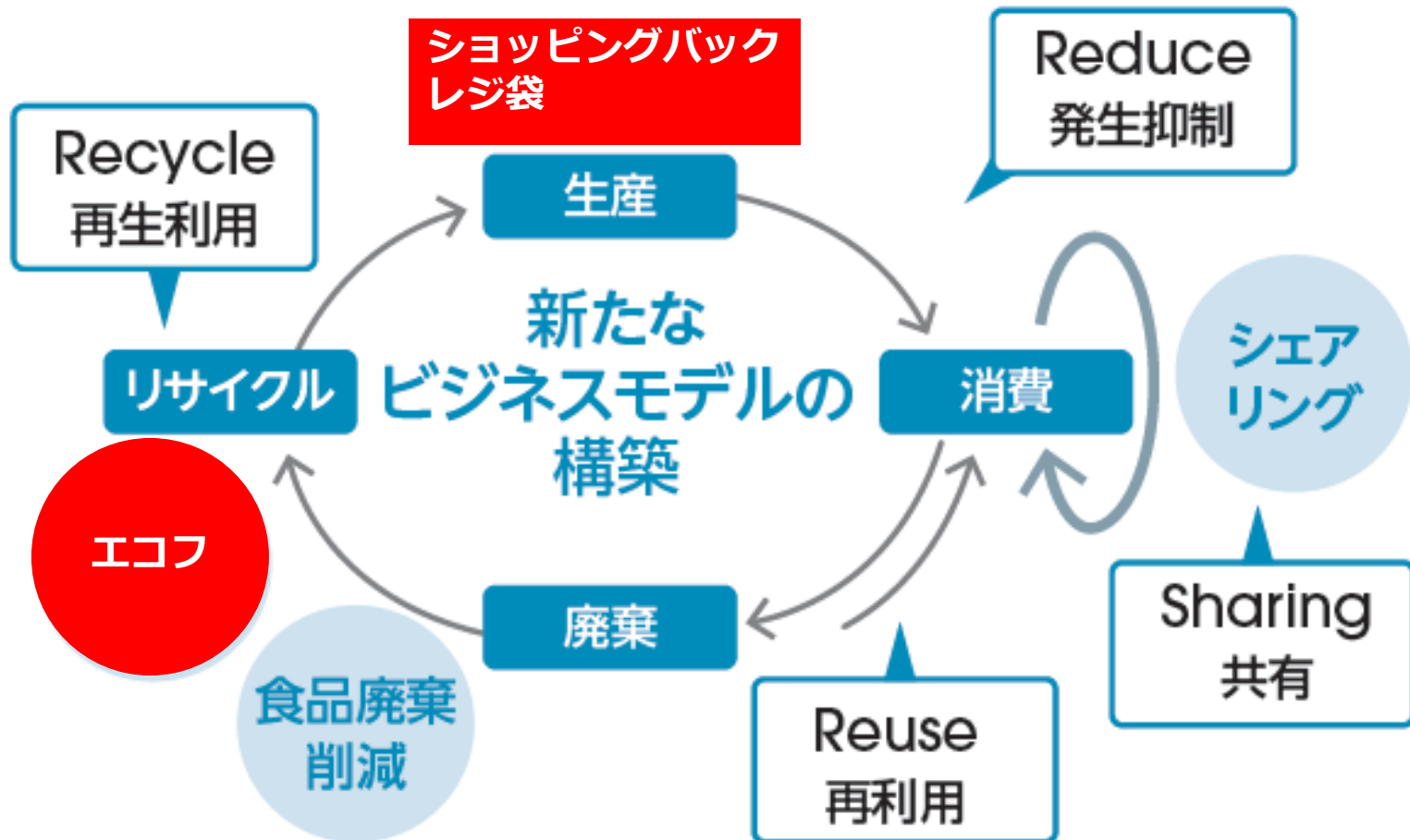
## ■ TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) への賛同

- TCFDが提言する情報開示枠組みを活用（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）することで、気候関連情報を求める投資家のニーズに対して効果的な情報開示を実施
- 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建設的な対話を実施



TCFDに準じた開示を行うことで金融機関との建設的な対話を実現

## サプライチェーン全体での循環型社会に向けた取り組み



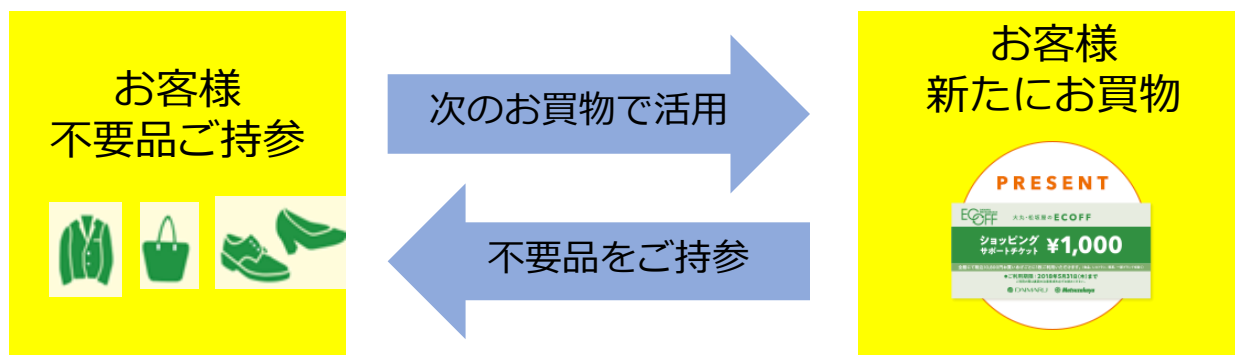
## ■ 持続可能なお客様参加型プロジェクト『エコフ活動』

環境に優しいリサイクル・リユース活動を通じてお客様のお買物のご負担と環境負荷の軽減を両立

ECOFF

累計回収点数 **192万点 約578 t**

2019年4月現在



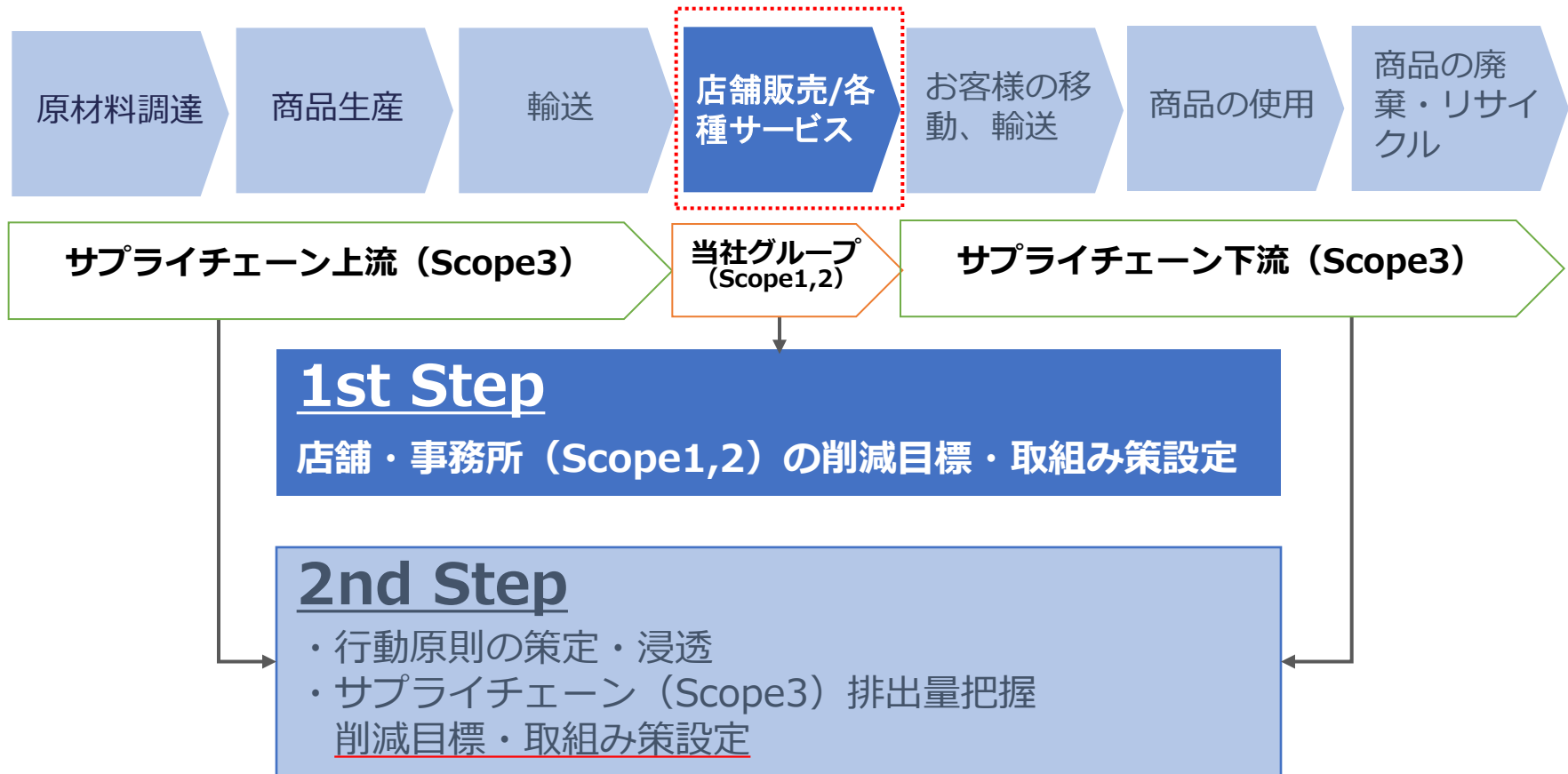
分別

- ・ ポリエステル素材→ペレット化→**新素材へ**
- ・ 綿素材・リユース不可製品→**エネルギー再資源化**
- ・ リユース可能製品→**海外再利用**

# サプライチェーン全体のマネジメント

# サプライチェーン全体のマネジメント

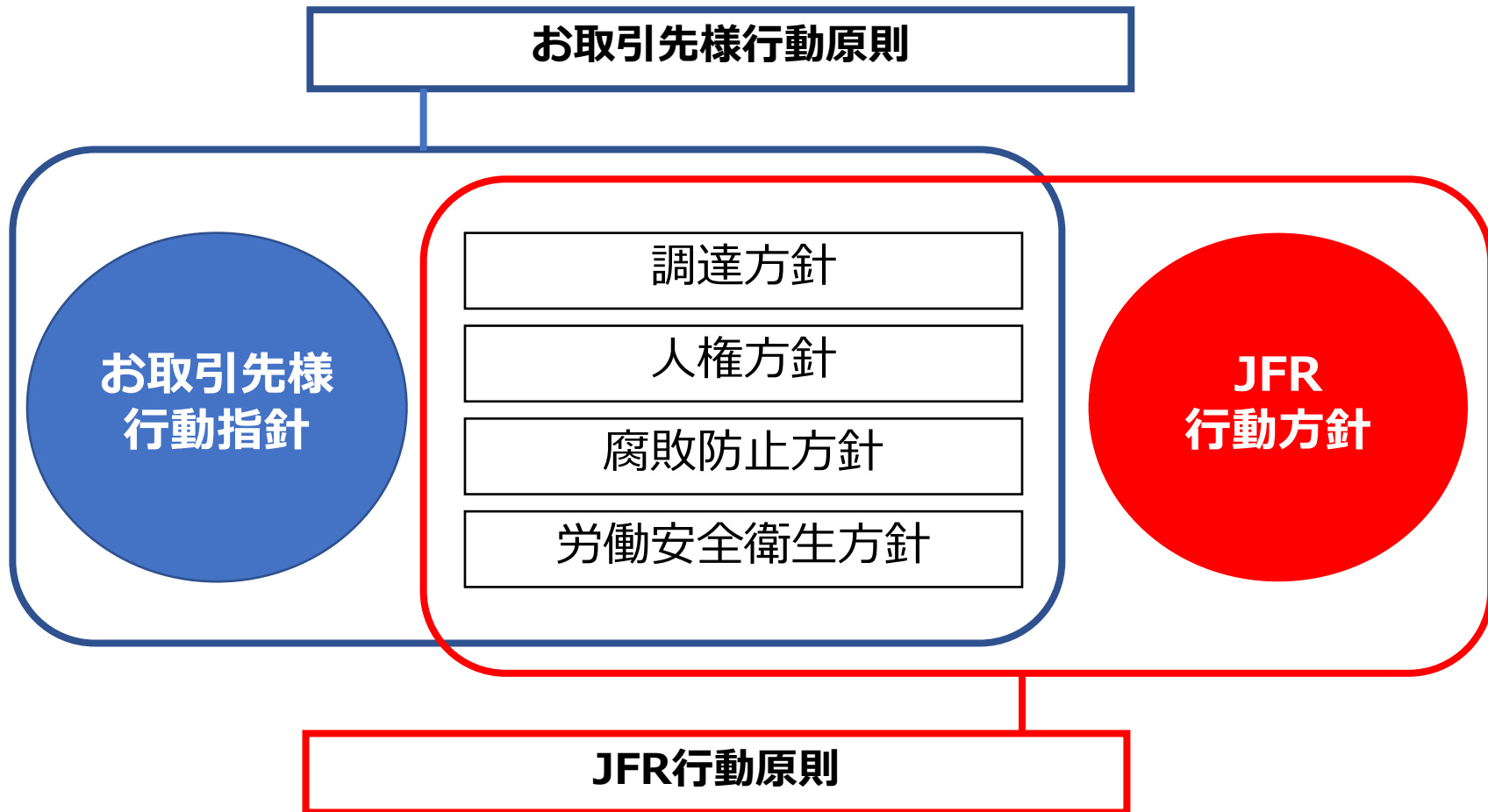
## ■ 当社のサプライチェーン





# 行動原則の策定

## ■ お取引先様行動原則・JFR行動原則の策定・浸透への取組み



# お取引先様説明会の開催

- JFRグループでは、「お取引先様行動原則」を直接取引のあるお取引先様8,600社様に郵送し、規範と考え方を共有。
- **主要事業会社である大丸松坂屋百貨店では初の「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名の皆様をご参加。**



日時：2019年10月23日

## 登壇者

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

株式会社大丸松坂屋百貨店

代表取締役社長

好本 達也

他

東京会場（グランドハイアット東京）の様子

# お取引先様の反応

『非常に分かりやすいプレゼンだった。』  
『売場などで何かシナジーが生まれそうだ。』

ESG対応に伴う投資や資源（ヒト・カネ）の  
コストアップについて、会社としての方向性は？

優先し投資する項目は再生可能エネルギー。コストアップだが電力会社などと連携しコストダウンの工夫を行っている。

ESGやSDGs を行っていく上では営業利益と相反するものが沢山ある。  
営業日や営業時間については売上を失う可能性も秘めているが今後どのように考えているのか？

5つのマテリアリティのなかにワークライフバランスという項目があり、生産性の向上が一番大事であると捉えている。  
営業時間の件については皆様と一緒に考えて行きたい。

## ■ Scope 3 のCO<sub>2</sub>排出量削減

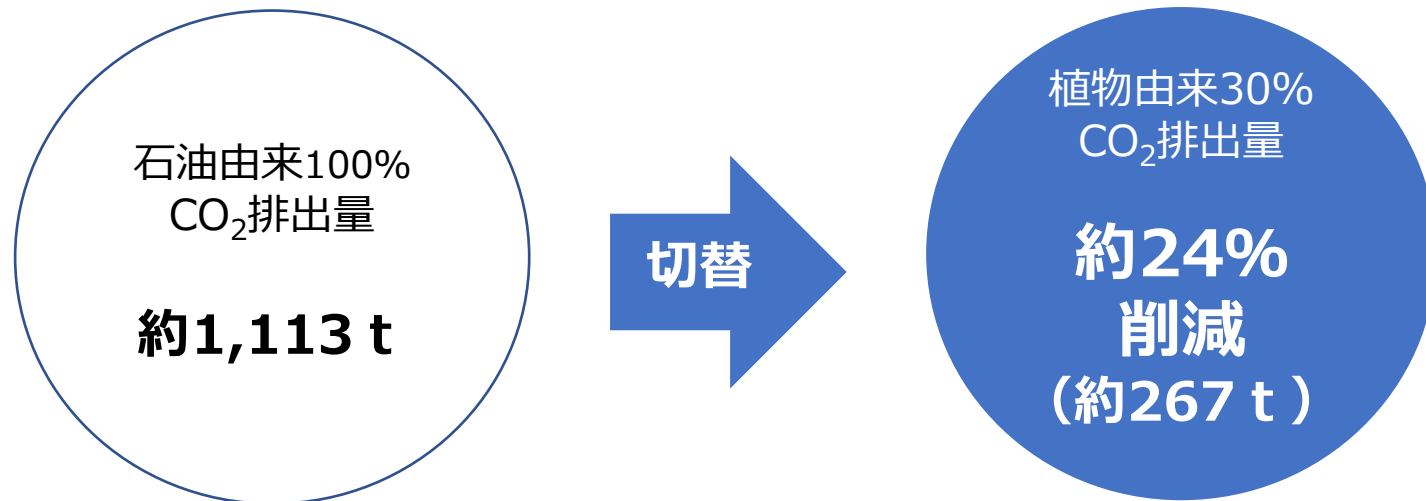
大丸松坂屋百貨店では包装資材を環境配慮型へ順次切替

- ・ **ショッピングバックをFSC認証を受けた紙に切り替え、森林保護に貢献**

※2018 年度使用枚数は約 2,316 万枚

- ・ **食品ポリ袋を植物由来の原料を 30% 使用する製品に順次切り替え、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献**

※2018年度使用枚数は約3,845万枚



## ■ 2018年度 Scope 3 実績 1.6%の増加（対2017年比）

増加要因：「自社の資本財の建設・製造に伴う排出における投資額」の対前年+48%増加

カテゴリー名	2017排出量 t -CO <sub>2</sub>	2018排出量t-CO <sub>2</sub>	増減率%
①購入した製品・サービス	2,701,018	2,704,488	0.1
②資本財	81,883	120,929	47.7
③Scope1.2に含まれない 燃料、エネルギー関連活動	17,966	17,712	▲1.4
④輸送・配送（上流）	7,400	9,727	31.4
⑤事業からでる廃棄物	845	759	▲10.2
⑥出張	627	627	0
⑦雇用者の通勤	1,158	1,173	1.3
⑨輸送、配送（下流）	168,727	171,229	1.5
⑫販売した製品の廃棄	68,423	69,679	1.8
⑬リース資産（下流）	26,914	26,914	0
<b>合計</b>	<b>3,074,960</b>	<b>3,123,236</b>	<b>1.6</b>

# ダイバーシティの推進

## ■ 働き甲斐改革の推進

### 働き甲斐改革の実現

**イノベーションの創出**

ダイバーシティの推進

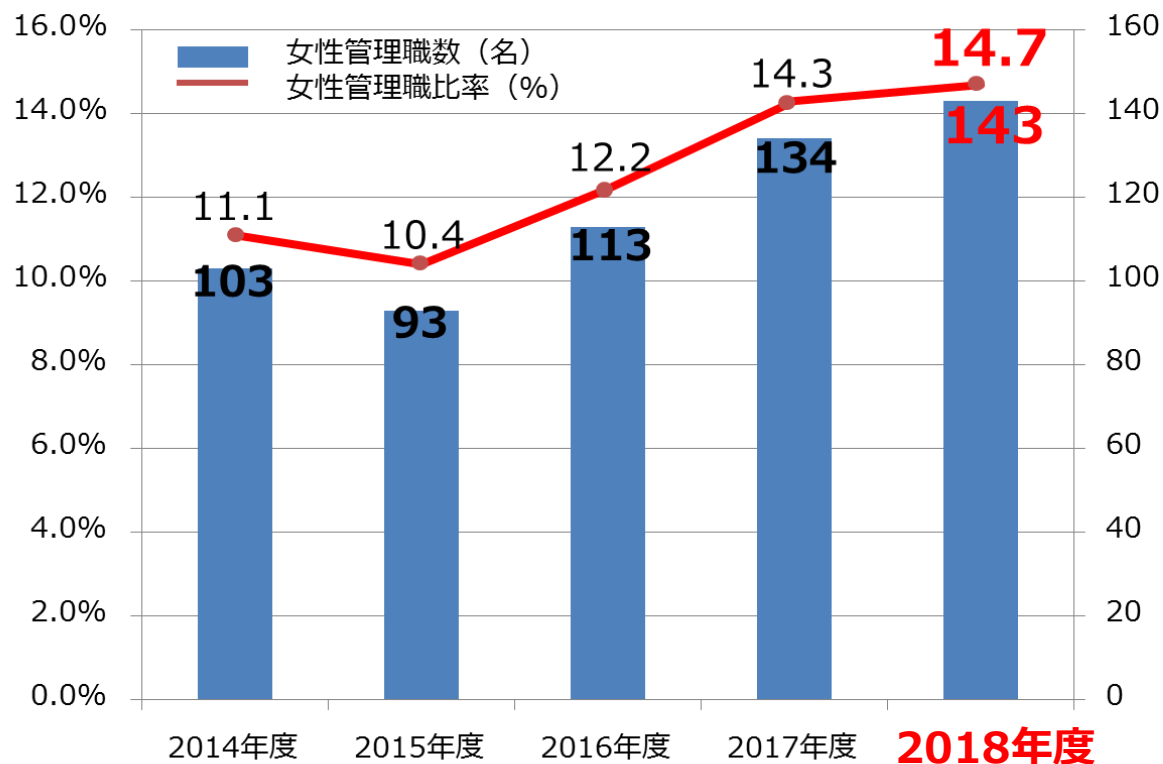
**生産性の向上**

ワーク・ライフ・バランス  
の実現

テクノロジーの活用による生産性向上

## ■女性の活躍推進

**2018年度 女性管理職比率（連結）14.7%**  
（2017年度14.3%、2025年目標30%）



- ・ J.フロントリテイリング  
社外女性取締役 2名  
(15.4%)  
女性執行役 1名  
(7.1%)
- ・ 大丸松坂屋百貨店  
社外女性取締役 1名  
(20.0%)  
女性執行役員 3名  
(20.0%)

※管理職 = 課長職相当以上



## ■女性の活躍推進

### 2018年度 「マザー採用」スタート

9名（2019年8月現在）

経営戦略、法務、財務、不動産事業など専門知識・スキルを活かして各部門で活躍

- ・今後の自身のキャリアを広げるために転職を考えた。
- ・自身が何ができるのかを考え、ここだったら今までの経験も活かされるのではないかと思い志望。
- ・ここには多様な働き方が制度としてあるので働きやすい。

## ■シニアの活躍推進

2020年3月1日

**65歳への定年延長決定** 大丸松坂屋百貨店  
(2030年目標 定年70歳を目指す)

「人生100年時代」と言われる中で、

- ・生涯に亘る人財開発を前提に、仕事経験を通じて蓄積された人財力を発揮できる場の提供
- ・成果、貢献に相応しい評価・処遇を行うことで、シニア人財がやりがい・働きがいをもって企業成長に貢献することができる制度・環境を整備

## ■ 障がい者雇用への取組み

2019年6月現在 障がい者雇用率\* 2.21%  
(2018年6月 2.21%、2030年目標 3.0%)

\*大丸松坂屋百貨店を含む関係会社の特例範囲

## ■ 特例子会社 JFRクリエの取組み

J. フロントリテイリンググループの特例子会社である株式会社JFRクリエは、「令和元年度大阪府ハートフル企業顕彰」において、「ハートフル企業教育貢献賞」を2017年の開業後わずか2年で受賞。



# ワーク・ライフ・バランスの実現

## ■ 男性の育児休職取得への取組み

2019年 短期間育児休職制度の新設

男性の育児休職取得 15名 2019年8月現在  
(2030年目標 100%)

- ・ 第二子の出産を期に取得。妻が一人で出産と長男の育児の両立は難しいだろうと考え取得。
  - ・ 早くから上司に相談し、仕事を調整。
  - ・ 改めて妻への感謝の気持ちが湧きました。
  - ・ 夫婦で家事・育児をシェアでき、普段より「ゆとり」を取戻せた。
- 
- ・ 育児・介護による離職率 2025年度0%  
→退職理由の実態把握と退職者が求めているニーズの顕在化を進め  
ニーズが明らかになり次第具体的な取組みを進めていきます。

## ■テレワークへの取り組み

2019年5月 テレワークの実施スタート

(J.フロントリテイリング)

モバイル端末の普及・TV会議システム拡充

- ・テレワークに適した、一人で出来る仕事、集中してしたい仕事を計画的に考え、仕事を行うことができる。
- ・テレビ会議システムで、テレワークであっても打合せができる。
- ・自宅で仕事をするため、家族との時間を作ることができ喜ばれている。

## その他制度

- ・フレックス制度 (コアタイムの無いスーパーフレックス)
- ・連休取得促進、有休取得促進 など

- 『MSCI日本株女性活躍指数（WIN）』構成銘柄に選定
- 『DBJ健康格付2018』格付取得
- 『健康経営優良法人2019ホワイト500』認定
- 『第3回日経スマートワーク経営調査』4星に認定
- 『PRIDE指標 シルバー』受賞



MSCI Japan Empowering  
Women Index (WIN)





# ワーク・ライフ・バランスを支援する制度

<b>妊娠</b>	妊娠保護休職（産休前3週間。欠勤控除）	産前・産後休業（産前10週、産後8週。法定産前6週間）	妊産婦の健康管理措置	不妊治療を目的とした休暇失効積立 年次有給休暇	
<b>育児【休暇】</b>	育児休職（小学校就学月末日まで。法定では2歳未満）	育児支援休暇（男性、女性取得可。満3歳未満。4日間有給。法定なし）	子の看護休暇（有給。小学校就学末日。法定は無給も可）	配偶者出産休暇（男性のみ。有給1日。法定なし）	短期間育児休職制度（最長2週間有給）
<b>育児【勤務制度】</b>	育児勤務（短時間勤務。小学校就学末日まで法定3歳未満）	勤務選択制度（中学校就学月末日まで）	妊産婦～小学校就学月末日の子を有する方の時間外労働・休日労働免除	育児時間（1歳未満の子どものいる女性。1日2回30分。有給）	短時間勤務者の週1日フルタイム勤務
<b>育児【費用補助制度】</b>	出産手当金（健保）	出産費資金貸付制度（健保）	出産育児一時金（健保）	出産育児一時金付加金（健保）	託児所利用料補助金（満2歳まで。共済会）
	ホームヘルパー利用補助（未就学児30日/年。共済会）				
<b>介護【休暇】</b>	介護休職（分割取得の回数制限なし。法定は3回上限）	介護休暇（5日間有給。法定は無給も可）	介護を目的とした失効積立年次有給休暇		
<b>介護【勤務制度】</b>	介護勤務（短時間勤務）	勤務選択制度（介護が必要な期間）	介護による時間外労働・休日労働・深夜労働の免除		
<b>介護【費用補助制度】</b>	介護休職補助金（24ヶ月まで）（共済会）	ホームヘルパー利用補助（30日/年）（共済会）	介護休業給付金（3ヶ月まで）		



各種休暇	リフレッシュ連休	イベント休暇（有休のうち3日間）	半日休暇制度（短時間勤務者含）	赴任休暇（3～7日）	結婚休暇（5日）
	キャリアプランニング連休（連続5日）	セカンドキャリア準備休暇（上限40日）	ボランティア休暇（無給10日）		
	ボランティア休職（無給。1ヶ月～1年）	リハビリ勤務（勤続年数により80%給与補助）	自己研修休職（無給。1ヶ月～1年）		
勤務制度など	フレックスタイム制度（短時間勤務者含）	エリア限定社員制度	変形労働時間制	フリーアドレス化	テレワーク



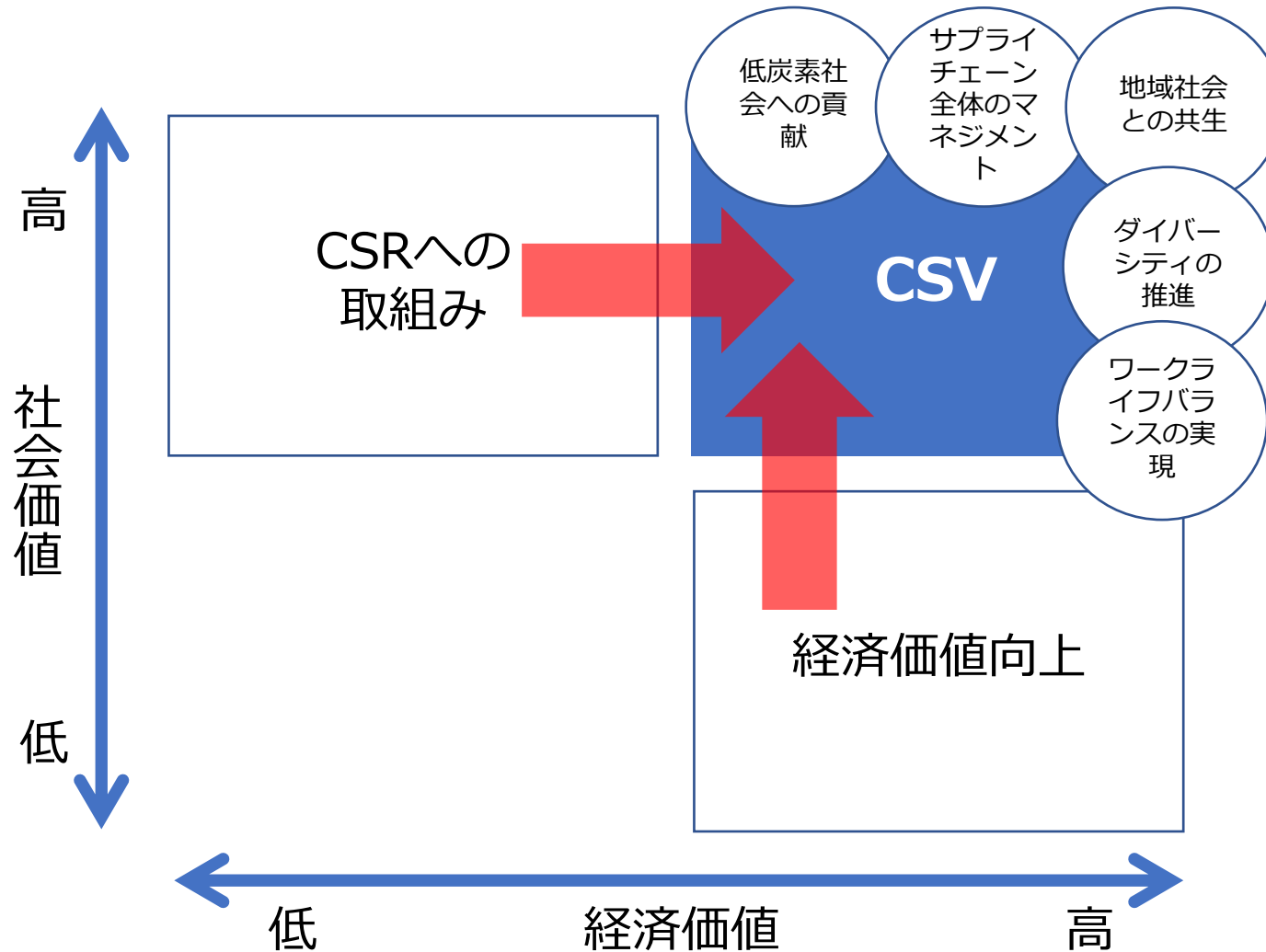
# ダイバーシティを支援する制度

<b>多様性の実現</b>	障がい者雇用 (特例子会社)	マザー採用	定年再雇用制 度	エリア限定社員	有期社員の無 期雇用化(1年。 法定5年)
<b>代表的な 人財育成</b>	JFR塾(経営、 リーダー、マネ ジメント)	JFR女性塾	グループ公募 型研修	キャリア開発研 修	キャリアサ ポートカレッ ジ

# JFRの考えるCSV

# CSV戦略の推進を通じた価値創造

## ■ 事業活動を通じた5つのマテリアリティ解決による価値創造



# 「CSVストア」とは

- 「CSVストア」とは、百貨店・パルコのビジネスモデルとCSV戦略を掛け合わせた持続的成長に向けた戦略的な店舗を指す

## 5つのマテリアリティ

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

ワークライフ  
バランスの実現

ダイバーシティの  
推進

## 「CSVストア」の取組み（例）

### （低炭素社会への貢献）

CO<sub>2</sub>削減への取組み 再生可能エネルギーの利用

### （低炭素社会への貢献）

サーキュラーエコノミーへの取組み

### （サプライチェーン全体のマネジメント）

環境に配慮したサプライチェーンの実現

### （サプライチェーン全体のマネジメント）

人権に配慮したサプライチェーンの実現

### （地域社会との共生）

エリア経済圏の中核の役割

### （ワークライフバランスの実現）

効率的な働き方ができる環境の実現

# 「CSVストア」の具現化

## ■ CSVストアとして生まれ変わった心齋橋店本館



約7,000  
t - CO<sub>2</sub>  
削減

情報開示強化  
社内浸透強化

# ESGの社内浸透強化

## ■一人ひとり腑に落ちるまで社内浸透を継続

- ・従業員一人ひとりの、ESG課題への取組みの自分ごと化を目指し、ESG課題への意識向上と、事業を通じた社会課題の解決の考え方について理解・共感してもらう。腹落ちしてもらうまで何度も繰り返し伝え続ける。



**FACE to FACE**  
 説明会・研修  
 社内コミュニティ等

## 様々な社内メディアの活用

**紙媒体**  
 ブックレット  
 携帯冊子等

**WEB・SNS**  
 社内サイト  
 社内SNS





# ESGの情報開示強化

## ■ 社外への情報開示

- 2017年『統合報告書』発刊（財務情報＋非財務情報）
- 2020年2月 JFRのESGへの取組みを全て掲載した『サステナビリティブック』を発刊予定

投資家の皆様をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様への情報ニーズに対応



サステナビリティブックを軸にESG説明会、WEBという異なる形式で総合的にコミュニケーションを図る。

---

## 第2回

# ESG説明会

独立社外取締役の立場から見た J. フロントリテイリングの現況と今後の期待

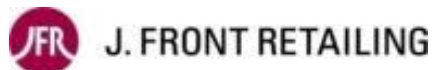
---

2019年11月19日

J. フロントリテイリング株式会社

取締役 橘・フクシマ・咲江

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

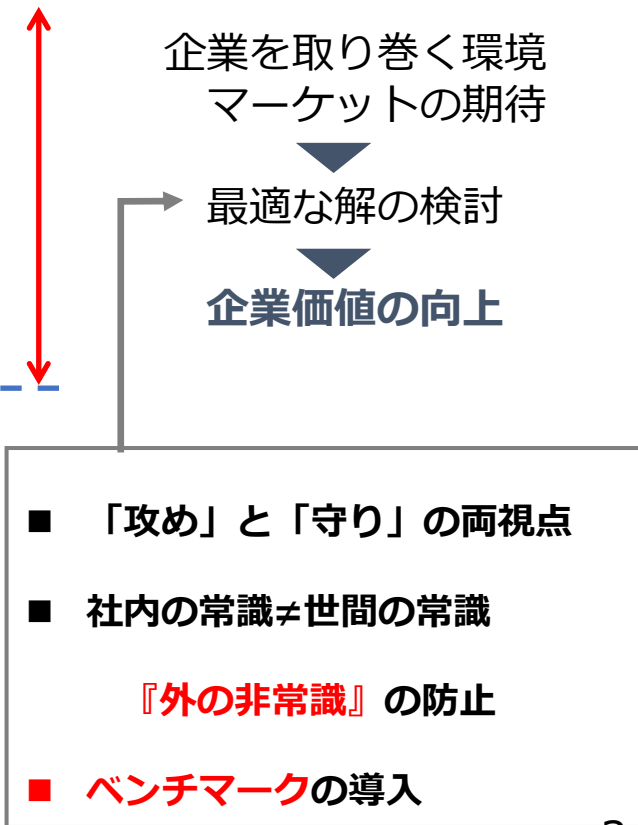
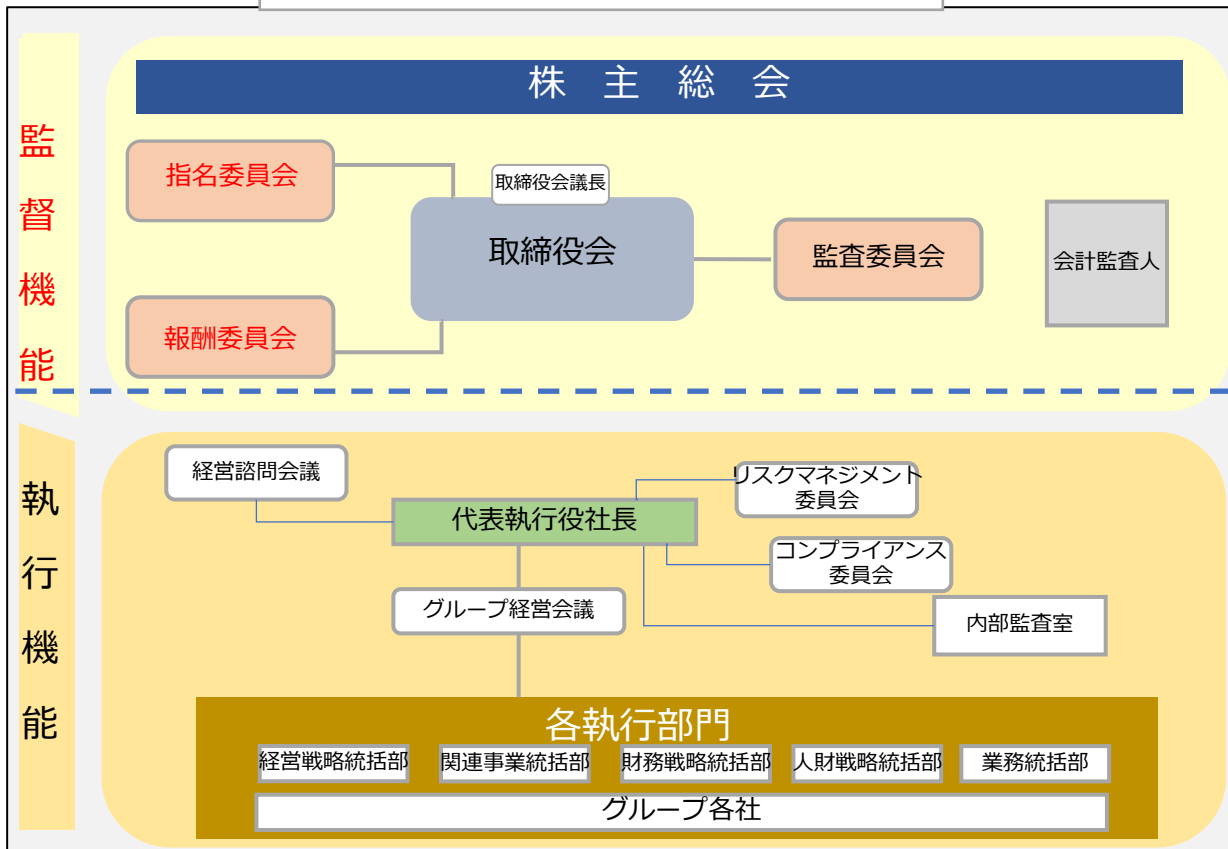


1. はじめに
2. 独立社外取締役について
3. コーポレートガバナンスの取組みについて
4. 指名委員会活動について
5. 今後の課題
6. おわりに

# ● 監督の立場

- ・ 取締役会の独立かつ客観的な監督の実効性を確保すべく、業務執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用を要請  
(コーポレートガバナンスコード)
- ・ 社外取締役には社内出身とは別の視点・観点による助言・監督機能を期待  
(当社コーポレートガバナンス方針書)

JFRコーポレートガバナンス体制図



## 攻め：企業価値＝将来の不確実性への対応

『グローバル化』

『テクノロジー』を活用する戦略

※特にデジタル化による新経済体系⇒**シェアリング・エコノミー**を注視

## 守り：最悪発生時の備え

『最悪のリスクシナリオ』の策定

—独立社外取締役として大事にしていること—

決定の「一貫性」と「量と質のバランス」、  
立ち位置としての「客観性対親和性」、  
「時間とコミットメント」、  
「機密性」、「誠実さ」

# ● JFRのコーポレートガバナンス

- ・ スチュワードシップコード
  - ・ コーポレートガバナンスコード
  - ・ ガバナンスシステムガイドライン
- ・ ・ ・



**最適な  
機関設計の  
検討・論議**



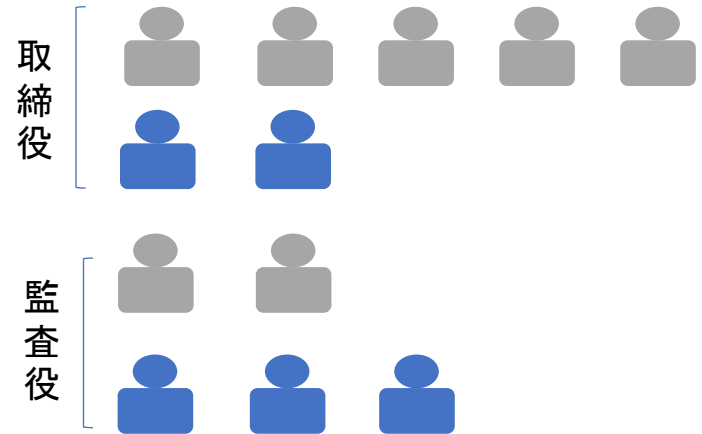
**2017年  
指名委員会等  
設置会社  
への移行**

# ● JFRのコーポレートガバナンス

2012年当時  
(監査役会設置会社)

現在  
(指名委員会等設置会社)

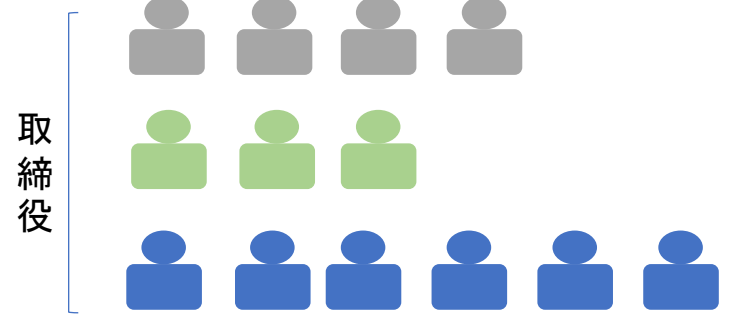
取締役会



社内執行取締役5名、独立社外取締役2名  
社内監査役2名、社外監査役5名

**2名 / 13名**

**法定議案中心**



社内執行取締役4名  
非業務執行取締役3名  
独立社外取締役6名

**6名 / 13名**

**戦略議案中心**

社内   非業務執行   独立社外

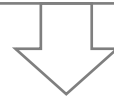
**情報の非対称性の解消**

- ✓ 取締役会事前説明
- ✓ エグゼクティブセッション

## ● JFRのコーポレートガバナンス

- ・ スチュワードシップコード
- ・ コーポレートガバナンスコード
- ・ ガバナンスシステムガイドライン

...



最適な  
機関設計の  
検討・論議



2017年  
指名委員会等  
設置会社  
への移行



更なる  
高度化  
への取組み



# ● 指名委員会について

## 構成とミッション



社内



非業務執行



独立社外

取締役会

指名委員会

独立社外取締役

非業務執行取締役

業務執行取締役



委員長



人財状況の把握  
※社内情報 + **第三者機関評価**

把握に基づく配置



『**適所適財**』  
の実現

人財の考え方

## JFRの経営人財のあるべき姿 (求められるコンピテンシー)

- 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

指名委員会の主な活動内容

## 取締役候補の決定

- 株主総会へ提案する取締役候補の決定

## 取締役会からの諮問事項への対応

# ● 指名委員会について

## 要件と選任：戦略に沿ったバランスの取れた取締役会の構成の例 独立取締役に求められる要件のマトリクス：ABC株式会社

求められる要件／独立取締役	# 1	# 2	# 3	候補者 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6
CEO/COO/社長の経験/スキル	●	●	●	●	●	●	●		●
CFO/財務の経験/スキル				●				●	●
業界の経験/知識	●	●	●	●	●	●	●		●
国際的経験/知識	●			●	●	●		●	●
M&Aの経験/知識				●		●		●	●
公開会社の取締役の経験			●	●	●	●	●	●	●
多様性（ダイバーシティ）	●		●			●	●		
人的資本の業績評価の経験/知識	●							●	
成長志向			●	●		●		●	●
投資家/官庁との関係	●							●	

## 取締役候補の決定

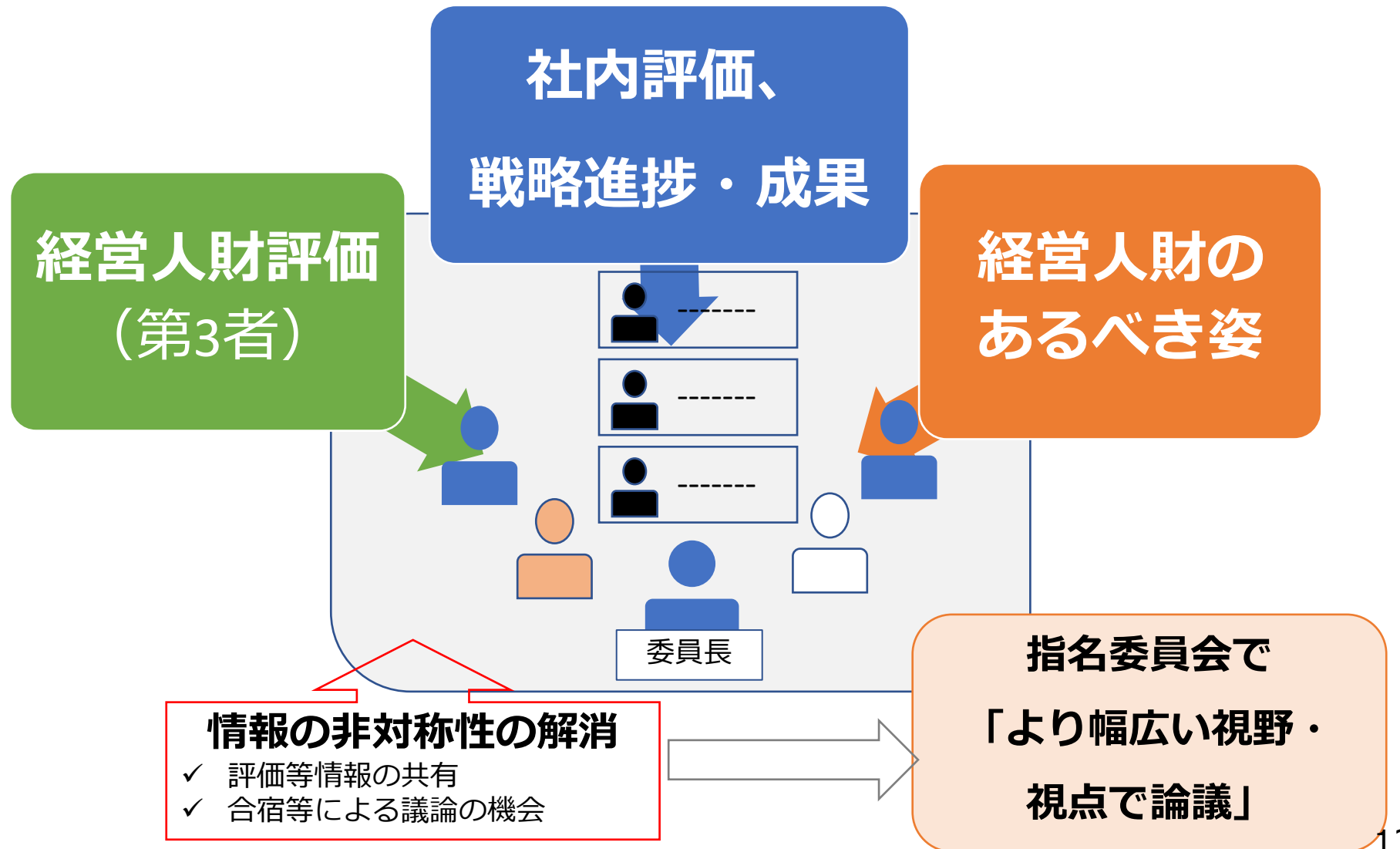
- 株主総会へ提案する取締役候補の決定
- 執行役、主要子会社の役員の選解任も対象

## 取締役会からの諮問事項への対応

- 代表執行役の選定および解職
- 取締役会議長の選定および解職
- 経営人財の配置計画、育成計画
- 経営人財のトレーニング計画
- 後継者計画

# ● 指名委員会について

後継者計画：透明性、客観性の確保



## 「攻め」

- ✓ 激変する企業環境での成長戦略
  - ・ 新産業革命とグローバル化を機会とする新ビジネス・モデル
- ✓ それを可能にする人財の確保・育成
  - ・ ダイバーシティ向上（国籍、性別、世代、専門性）
- ✓ 生産性向上と新しい働き方

## 「守り」

- ✓ コンプライアンスの課題
  - ・ 社員の多様化及び意識変化によるリスク（事故、違法行為、セクハラ・パワハラ等）
- ✓ リスクの把握と対応策
  - ・ ICT推進によるサイバーリスク
  - ・ 自然災害のリスク
  - ・ 地政学的リスク

## コーポレート・ガバナンスの姿勢

# 外柔内剛で

