

当社のコーポレートガバナンスの状況は以下のとおりです。

## I コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方 更新

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、当社グループにとっての最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的として、当社グループのあるべきコーポレートガバナンスのあり方を指し示す「コーポレートガバナンス方針書」(以下「方針書」といいます。)を制定しています。

「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」については、本報告書末尾に添付する方針書「第1章 総則」をご覧ください。

なお、方針書については、本報告書の前回更新日(2016年5月27日)から変更はありません。

当社は、コーポレートガバナンスの実効性を高めるため、2017年5月の定時株主総会の決議を経た後、現在の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行する方針を決定しました。監督と執行の分離による経営監督機能の強化に加え、業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進、経営の透明性・客観性の向上、グローバルに理解されやすい機関設計の構築を目指しています。これまでの取締役会及びガバナンス委員会でのあるべき姿についての議論を踏まえ、2016年10月の取締役会決議をもってその方針を決定し、2017年5月定時株主総会での正式決定に向け現在詳細を検討しています。

また、当社は、17年度から実施する新たな「グループビジョン」を設定し、2016年9月の取締役会において決議しました。これまでの百貨店を中心とするビジョンから、非連続な成長に向けたグループとしてのビジョンを構築し、2017年3月からの次期中期経営計画の指針とすることにより、中長期的な企業価値の向上を目指します。これに加えて、現在の「事業運営方針」と「私たちの行動原則」を統合し、「JFR Way」を新たに設定しました。なお、新しい「グループビジョン」や「JFR Way」の2017年度からのスムーズな運用に向け、現在その考え方について当社グループ各社内への理解と浸透を図っています。

新たに設定した考え方

・「グループビジョン」: ぐらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

・「JFR Way」: 私たちが大切にしている考え方

“未来を創ろう!”

“失敗を恐れず挑戦しよう!”

“新しい発想を取り入れよう!”

“自分で考えて行動しよう!”

“良識を持ち、誠実でいよう!”

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のためには、コーポレートガバナンス・コードの各原則の全てを実施することが必要であると考え、全ての各原則の実施に向けて取組みを開始しています。

なお、「コンプライ・オア・エクスプレイン」ルールに基づき本欄【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】及び次欄【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】で開示することが義務付けられているものは、

- ・現時点で実施していない原則
- ・金融商品取引所が定める「開示すべき11原則」

に限られていますが、当社は、

- ・現時点で実施しているものの、その取組みを開始してまだ間もない原則
- ・従前から方針・考え方等は存在していたものの、これまでは明文化・公表されていなかった原則
- ・従前から実施しているものの、さらにその実質的な内容を充実させなければならないと考えている原則
- ・コーポレートガバナンスに関する現時点の当社の取組み状況

についても併せて開示(「コンプライ・アンド・エクスプレイン」)することで、株主・投資家の皆様との建設的な対話の促進につながると考え、以下に開示します。

#### 【原則2-3、補充原則2-3-1】サステナビリティ

当社グループは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、グループ理念の精神に基づき、各種の企業活動を通じてあらゆるステークホルダー(お客様・株主様・お取引先様・従業員・地域社会など)の皆様との信頼関係の構築・醸成に努め、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ(持続可能性)を巡る課題に積極的・能動的に取り組んでいます。

良き企業市民として地域社会の発展により貢献していくため、当社グループは「安全・安心な商品・サービスの提供及び店舗環境づくりの推進」「循環型社会の構築への貢献」「次世代・女性への支援活動」などを基軸とするサステナビリティに関する方針を2017年度を目処に策定していきます。方針策定後には、この方針に基づきこれらの課題に取り組んでいきます。

#### 【原則3-1(iii)、4-2、補充原則4-2-1】取締役・監査役・執行役員の報酬決定方針・手続

取締役・監査役・執行役員の報酬決定方針については、2016年4月の人事・報酬委員会の答申に基づく取締役会決議をもって、2016年6月支給分から次のとおり変更しました。

<社内取締役・執行役員の報酬>

- ・経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成に向けたインセンティブ付与のため、報酬総額における年度役員賞与(業績連動報酬)の割合を増加させることとし、月額報酬60%、年度役員賞与40%(標準ランク)とする。

<社外取締役・監査役(社外・社内とも)の報酬>

- ・年度役員賞与を廃止し、月額報酬のみとする。

併せて、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て、社内取締役・執行役員に対する中長期的業績に連動する報酬

(株式対価報酬等)の2017年度以降導入を目指し、検討を進めています。

#### 【原則4-6】非業務執行取締役の活用

非業務執行社内取締役の活用については、指名委員会等設置会社への移行後の新体制に関する議論の中で検討するとともに、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、今後も継続的に検討していきます。

#### 【原則4-14、補充原則4-14-1、4-14-2】トレーニング

取締役・監査役・執行役員に対しては、監督・監査・執行等の役割・責務をそれぞれ果たすために必要となる知識等を習得・更新する機会を継続的に提供します。日本監査役協会が実施する研修会・講演会への適宜参加に加え、2016年度からは新たに加入した日本取締役協会が開催するセミナーを随時活用しています。

社内取締役・社内監査役・執行役員に対しては、コーポレートガバナンス・コンプライアンス・グループ経営に関する有用な情報等の提供のほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえ、個々人に合わせたトレーニングプランを設定・実施します。現在経営陣を対象に、リーダーシップ開発のための個別エグゼクティブコーチングを実施しています。

社外取締役・社外監査役に対しては、就任時及び継続的・定期的に、グループ理念・ビジョン・経営戦略・経営計画のほか、当社グループの事業内容・業績・財務状況・運営状況等の説明を実施します。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のためには、コーポレートガバナンス・コードの各原則の全てを実施することが必要であると考え、全ての各原則の実施に向けて取組みを開始しています。

なお、「コンプライ・オア・エクスプレイン」ルールに基づき前欄【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】及び本欄【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】で開示することが義務付けられているものは、

- ・ 現時点で実施していない原則
- ・ 金融商品取引所が定める「開示すべき11原則」

に限られていますが、当社は、

- ・ 現時点で実施しているものの、その取組みを開始してまだ間もない原則
- ・ 従前から方針・考え方は存在していたものの、これまでは明文化・公表されていなかった原則
- ・ 従前から実施しているものの、さらにその実質的な内容を充実させなければならないと考えている原則
- ・ コーポレートガバナンスに関する現時点の当社の取組み状況

についても併せて開示(「コンプライ・アンド・エクスプレイン」)することで、株主・投資家の皆様との建設的な対話の促進につながると考え、以下に開示します。

#### 【補充原則1-1-1】議決権行使結果の分析の実施

議決権行使結果の分析の実施については、方針書「第2章 株主との関係 1 株主総会 (3) 議決権行使結果の分析の実施」をご覧ください。

なお、第9期(2016年2月期)定時株主総会(2016年5月26日開催)における議決権賛成行使比率は、第1号議案(取締役選任議案)は96.56%~97.48%、第2号議案(年度役員賞与支給議案)は95.14%でした。

#### 【補充原則1-2-1】招集通知の内容

株主総会招集通知の内容に関する方針については、方針書「第2章 株主との関係 1 株主総会 (2) 議決権その他の株主の権利行使のための適切な環境整備 3」をご覧ください。

第9期定時株主総会の招集通知(事業報告・株主総会参考書類)については、法定記載事項に加え、次のとおりその内容の充実をはかっています。

- ・ 株主の皆様当社グループをより深く理解していただくため、「対処すべき課題」として、ビジョンとして掲げる小売業界のリーディングカンパニーとしての地位確立に向けた各種の取組み(「マルチリテイラーとしての競争力・収益力の抜本的強化」「オムニチャネル・リテイリングの推進」「店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの構築(アーバンドミナント戦略)」「財務戦略の強化」「コーポレートガバナンスの強化」など)を重点的に説明しました。
- ・ 議決権行使に際して株主の皆様適切に判断していただくため、「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」「取締役の指名・選任方針」「社外取締役・社外監査役の独立性判断基準」を記載するとともに、各取締役候補者について「取締役候補者とした理由」「取締役会への出席回数」「取締役としての在任期間」を記載しました。

#### 【補充原則1-2-5】実質株主の株主総会への参加

実質株主の株主総会への参加に関する方針については、方針書「第2章 株主との関係 1 株主総会 (2) 議決権その他の株主の権利行使のための適切な環境整備 5」をご覧ください。

なお、第9期定時株主総会においては、実質株主の皆様からの特段のお申し出はありませんでした。

#### 【原則1-3、5-2】資本政策の基本方針

資本政策に関する方針については、方針書「第2章 株主との関係 2 資本政策」をご覧ください。

上記の方針を踏まえ、2016年度上半期については次のとおり各施策を実施し、2016年度通期のROEは、前年比0.4ポイント減の6.5%を予想しています。

- ・ 戦略投資の実施  
減価償却費の範囲内に納めることを基本的な考え方とする経常投資に加えて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開をはかるため、2016年度上半期は「松坂屋上野店南館建替え」「大丸心齋橋本店建替え」「銀座六丁目10地区市街地再開発計画」「仙台パルコ2新築」「渋谷パルコ再開発」等の戦略投資を積極的に行い、総額約204億円(前年比3.7%減)の設備投資を実施しました。年度では454億円(前年比22.3%増)の設備投資を計画しています。  
また、一定金額以上の新規投資案件については、その損益計画の精査や投資計画の定量面の妥当性等を財務視点で検証する「投資計画検討委員会」と、既存の全事業について投資回収の観点から財務視点で検証の上、不振事業の再生・撤退計画を立案する「再生計画検討委員会」とを設置し、投下資本収益性の向上を目的とする財務戦略を遂行するための体制を整備し、その活用を図っています。
- ・ 株主還元の実施  
2015年4月から5月にかけて、株主還元の充実、資本効率の向上等を目的に約248万株(自己株式を除く発行済株式総数に対する割合0.9%)約50億円の自己株式取得を実施したほか、前年比2円増配(株式併合換算後)の1株当たり年間27円の剰余金配当を実施しました。また2016年度第2四半期も前期に引き続き、前年比1円増の1株当たり14円を中間配当としました。
- ・ 自己資本の拡充

2015年8月に150億円の社債発行を実施する一方、同年11月には発行済社債120億円を満期償還するなどし、2016年8月末有利子負債残高は約1,836億円(2016年2月末比約27億円増)となりました。その結果、有利子負債自己資本倍率(D/Eレシオ)は0.47倍、自己資本比率は38.2%(2016年2月末比0.6ポイント増)となりました。

**【原則1-4】政策保有株式**

政策保有株式に関する方針については、方針書「第2章 株主との関係 3 政策保有株式」をご覧ください。  
上記の方針を踏まえ政策保有株式の削減を進めた結果、2015年度において政策保有株式12銘柄を売却(売却金額約2,613百万円)しました。2016年8月の取締役会において、改めて政策保有株式の保有状況と合理性を検証するとともに、今後の売却計画を決議しました。2016年8月末時点で当社グループが保有する政策保有株式は64銘柄(貸借対照表計上額約11,606百万円)です。

**【原則1-7】関連当事者間取引**

関連当事者間取引に関する手続等については、方針書「第2章 株主との関係 4 関連当事者間取引」をご覧ください。

**【原則3-1(i)】グループ理念等**

当社グループの「グループ理念」等については、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。

- ・ グループ理念  
(<http://www.j-front-retailing.com/company/philosophy.php>)
- ・ 経営方針  
(<http://www.j-front-retailing.com/ir/policy/index.php>)
- ・ 中期経営計画  
([http://www.j-front-retailing.com/ir/mid\\_plan.php](http://www.j-front-retailing.com/ir/mid_plan.php))
- ・ 重点施策  
(<http://www.j-front-retailing.com/ir/po/po01.php>)

**【原則3-1(ii)】コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針**

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方については方針書「第1章 総則」を、基本方針については方針書「第2章 株主との関係」「第3章 情報開示」「第4章 取締役会等の役割・責務」をそれぞれご覧ください。

**【原則3-1(iii)】取締役・監査役・執行役員の報酬決定手続**

取締役・監査役・執行役員の報酬決定手続については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 5 取締役・監査役・執行役員の人事・報酬等 (3) 取締役・監査役・執行役員の報酬決定手続」をご覧ください。

**【原則3-1(iv)、4-3、補充原則4-3-1】取締役・監査役候補の指名・選任の方針・手続**

取締役候補者・執行役員の指名・選任の方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 3 取締役・執行役員 (2) 取締役・執行役員の指名・選任方針」、監査役候補者の指名の方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 4 監査役・監査役 (3) 監査役の指名方針」を、これらの手続については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 5 取締役・監査役・執行役員の人事・報酬等 (1) 取締役・監査役・執行役員の指名・選任手続・開示」をそれぞれご覧ください。

**【原則3-1(v)】取締役候補者の指名理由**

取締役候補者の指名理由については、株主総会招集通知(株主総会参考書類)をご覧ください。

- ・ 第9期(2016年2月期)定時株主総会招集ご通知  
([http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/160428\\_jfr.pdf](http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/160428_jfr.pdf))

**【補充原則3-2-1】会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針**

会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 7 会計監査人 (1) 監査役による会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針」をご覧ください。

上記の方針を踏まえ、監査役会は、日本監査役協会「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を参考にして当社の「会計監査人の選定・評価基準」を策定し、同基準に照らして会計監査人の再任を決定しています。

**【原則4-1】取締役会の役割・責務**

純粋持株会社である当社の取締役会の主な役割・責務については、方針書「第1章 総則 2 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 (4) 取締役会等の役割・責務」をご覧ください。

上記の方針を踏まえ、収益力・資本効率の向上をはかるべく、改定を検討中のグループビジョン・事業運営方針など経営の基本方針や経営戦略議案については、建設的な議論を重ねるほかそのリスク評価を含めて多面的・客観的に審議するため、最終的な意思決定の段階のみではなく方向性の段階から取締役会で審議を実施しています。

**【補充原則4-1-1】経営陣に対する委任の範囲**

経営陣に対する委任の範囲に関する方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 1 権限分配に関する考え方」をご覧ください。

上記の方針は2015年6月から同年9月にかけて実施した取締役会評価の結果及びその課題を踏まえたものであり、当社は、2016年2月に取締役会規程を一部改定し、付議議案の明確化をはかるとともに付議基準(金額基準)を引き上げて経営陣への権限委譲を進め、取締役会が経営戦略議案の審議により集中できるような体制を整備しました。

**【補充原則4-1-3】後継者計画**

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

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策定した各後継者候補の評価内容について、社外取締役・社外監査役が過半数を占める人事・報酬委員会において審議を重ねることで、選定のプロセスの明確化、透明性を確保しています。

後継者の決定に際しては、取締役会は人事・報酬委員会からの答申内容に基づき、グループ理念の実現を見据え、監督の役割を果たします。

後継者に求められる資質については、方針書記載の「JFRグループ 経営人材のあるべき姿」にある、「戦略思考」「変革のリーダーシップ」「成果を出すことへの執着心」「組織開発力」「人材育成力」の5項目を役員に求められる資質として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしています。人事・報酬委員会でこれらを共有化することで、評価・育成指標の共有化を図り、中立的育成・選抜に努めています。

**【原則4-7、4-10、補充原則4-10-1】任意諮問委員会**

当社が設置している取締役会の諮問委員会については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 2 取締役会 (2) 取締役会の諮問委員会」をご覧ください。

人事・報酬委員会では、当社及び主要事業子会社の取締役・監査役・執行役員の人事について、あらかじめ定めた指名・選任方針に基づくほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえて審議・決定し、取締役会に対して人事案を答申しています。また、2016年4月には、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的とする取締役・監査役・執行役員の報酬決定方針の一部改定(2016年6月支給分)について審議・決定し、取締役会に対して答申しました。現在、中長期の業績に連動する報酬(株式対価報酬等)の2017年度以降導入を目指し、委員会での検討を進めています。また、執行役員候補について審議・決定し、2016年4月・7月の取締役会に対して答申しました。

ガバナンス委員会では、取締役会評価の結果を踏まえた取締役会の実効性向上のための諸課題や当社の機関設計のあり方などについて、建設的に議論・意見交換を実施し、2016年10月の取締役会において、2017年度からの指名委員会等設置会社への移行について答申しました。2017年5月定時株主総会への付議に向け、新しい体制の詳細について現在継続的に検討を進めています。

【原則4-9】社外取締役・社外監査役の独立性判断基準

社外取締役・社外監査役の独立性判断基準については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 6 社外取締役・社外監査役の独立性判断基準」をご覧ください。

なお、当社は、社外取締役2名・社外監査役3名の全5名を金融商品取引所が定める独立役員として届け出しています。

【原則4-11、補充原則4-11-1】取締役会・監査役会の構成

取締役会の構成に関する方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 2 取締役会（1）取締役会の構成」を、監査役会の構成に関する方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 4 監査役会・監査役（1）監査役会の構成」をそれぞれご覧ください。

【補充原則4-11-2】兼任状況

当社の取締役・監査役の他の上場会社の役員との兼任状況については、株主総会招集通知（事業報告・株主総会参考書類）をご覧ください。

- ・ 第9期（平成28年2月期）定時株主総会招集ご通知

（[http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/160428\\_jfr.pdf](http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/160428_jfr.pdf)）

【補充原則4-11-3】取締役会評価

当社は、昨年に引き続き、2016年8月～9月に第三者機関による第2回目の取締役会評価を実施しました。

評価項目は、取締役会の役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況・審議事項・審議資料などの項目についてそれぞれ分析・評価を行いました。

評価手法は、第三者機関が「個別インタビュー」及び「取締役会の直接観察」（注）した結果を集計・分析した報告書を作成し、その報告書を基に取締役会で審議する手法で行いました。

（注）「個別インタビュー」

取締役・監査役（社内・社外とも）の全員に対して第三者機関が個別インタビューを実施し、取締役会に関する各種質問に対する考え方・問題意識などをヒアリングしました。

「取締役会の直接観察」

第三者機関が取締役会に陪席し、取締役会の実際の議論の様子を直接観察しました。

前年調査の評価結果に基づき、当社は、付議議案・付議基準の明確化をはかるための取締役会規程の改定、事前説明の徹底及び取締役会における議案説明の短縮による議論のための時間の確保、議案資料の改善等に取り組み、取締役会全体の実効性の確保に努めてきました。これらの取組みの結果、2016年8月～9月にかけて実施した取締役会評価では、「経営戦略議案への集中」や「社外役員への事前説明、役員合宿実施など議論の充実を図るための仕掛けづくり」の点で大幅な改善が見られました。また重要議案を早期段階から取締役会に付議するなど、意思決定プロセスの見直しにより、監督機能が強化されつつあるという評価結果でした。一方、取締役会改革への更なる期待があり、グループ戦略立案を迅速に実行するための執行強化（実行スピード）に課題が残ることが確認されました。この結果を踏まえ、改めて改善に取り組み、今後も取締役会全体の実効性の確保に努めていきます。

【原則5-1】株主との建設的な対話に関する方針

株主との建設的な対話に関する方針その他の情報開示に関する方針については、方針書「第3章 情報開示」をご覧ください。

2016年2月期の決算説明会においては、その補足資料として当社グループの主要経営成績その他の経営指標等の経年推移を一覧・グラフ化した「ファクトブック」を作成し、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションのより一層の充実をはかっています。

また2016年度のアンニュアルレポートでは、当社が持つ6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）を効果的・効率的に活用することによってグループの事業モデルを循環させ、社会の公器として様々なステークホルダーに共感いただける新たな価値創造を目指す「価値創造プロセス」を、レポート巻頭に掲載するなど、将来の統合報告書発行を見据えた非財務情報の提供の強化をはかっています。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

### 【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,367,600	6.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	12,695,100	4.85
日本生命保険相互会社	9,828,928	3.75
J. フロントリテイリング共栄持株会	6,502,142	2.48
資産管理サービス信託銀行株式会社(投信受入担保口)	6,310,709	2.41
第一生命保険株式会社	5,732,150	2.19
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,624,473	2.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	4,670,300	1.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	3,381,200	1.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	3,204,500	1.22

支配株主(親会社を除く)の有無	——
-----------------	----

親会社の有無	なし
--------	----

補足説明 更新

[1]大株主の特株比率は、自己株式(6,569,780株)を控除して計算しています。

[2]平成26年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しました。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部、名古屋 第一部
決算期	2 月
業種	小売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

上場子会社の独立性に関する考え方

当社は、上場子会社として株式会社パルコ(東京証券取引所市場第一部上場、コード:8251)を有しており、同社との間で資本業務提携契約を締結しています。

資本業務提携契約の目的は、共に高質で付加価値の高い小売ビジネスを志向する両社の店舗基盤、顧客基盤を相互に有効活用することで、両社の企業価値の向上を実現することにあります。

当社は、資本業務提携に際し、同社の企業価値創造の源泉が同社の経営における自主性とこれに裏付けられた同社の役員及び従業員の自主性及び創造性にあることを理解し、同社の経営における自主性を尊重しています。

なお、資本業務提携契約において、同社における透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築することを目的に、同社の組織形態を指名委員会等設置会社とし、経営に対する客観性を担保するため取締役の半数以上を独立社外取締役とすることが確認されています。

## II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	2名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
橘・フクシマ・咲江	他の会社の出身者													
太田 義勝	他の会社の出身者													

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)

h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)

k その他

#### 会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
橘・フクシマ・咲江	○	G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 株式会社プリチストン社外取締役 味の素株式会社社外取締役 ウシオ電機株式会社社外取締役	橘・フクシマ・咲江氏は、グローバルな視野を持つ人材に関する高い見識及び国際的な企業経営者としての豊富な知識・経験に基づき、平成24年の当社社外取締役就任以来、経営全般に関する方向性などについて、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場から、適切な助言、監督を行い、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。このような実績を踏まえ、社外取締役として、コーポレート・ガバナンス強化の観点から、当社の経営に資するところが大きいと判断しました。
太田 義勝	○	コニカミノルタ株式会社特別顧問	太田義勝氏は、ミノルタ株式会社とコニカ株式会社による経営統合を推進し、委員会設置会社(現、指名委員会等設置会社)における取締役会議長を歴任されるなど、当社と同じ持株会社の経営者として、幅広い経験と豊富な知見を有しており、平成27年5月の当社社外取締役就任以来、グループ経営の推進などについて、業務執行を伴う経営陣から独立した客観的立場から、適切な助言、監督を行い、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。この

ような実績を踏まえ、社外取締役として、コーポレート・ガバナンス強化の観点から、当社の経営に資するところが大きいと判断しました。

指名委員会又は報酬委員会に相当する  
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当 する任意の委員会	人事・報酬委員会	4	0	1	2	1	0	社外取締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	人事・報酬委員会	4	0	1	2	1	0	社外取締役

補足説明

(注)上記の「社外有識者」1名は、いずれも社外監査役です。

〔1〕取締役・監査役・執行役員の指名・選任手続

当社及び主要事業子会社の取締役・監査役・執行役員の人事については、あらかじめ定めた指名・選任方針に基づくほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえて決定します。また、その決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役・社外監査役に構成し委員長を社外取締役とする「人事・報酬委員会」で審議・決定し、監査役候補者については監査役会の同意を得た上で、その内容を取締役に答申します。

〔2〕取締役・監査役・執行役員の報酬決定手続

当社の取締役・監査役の月額報酬の総額は株主総会の承認決議を経た額を限度とし、年度役員賞与の総額については、毎期、定時株主総会の承認決議を経るものとします。

各取締役・執行役員に対する具体的な報酬支給額については、あらかじめ定めた役員報酬基準に基づくほか、各取締役・執行役員について業績評価を毎期実施の上、その業績評価結果を基に、委員の過半数を社外取締役・社外監査役に構成し委員長を社外取締役とする「人事・報酬委員会」で審議・決定し、その内容を取締役に答申します。

各監査役に対する報酬支給額についても、「人事・報酬委員会」で審議の上、その内容を全監査役に答申します。

#### 【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5名
監査役の数	5名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役会は、社外監査役3名を含む計5名の監査役に構成され、監査の方針・方法を決定するとともに、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議・決議を行っています。

また、監査役会は毎月開催し、取締役の業務執行について監査し、重要な事項については取締役会に意見反映できる体制を採り、経営機構の健全性を支えています。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、当期の監査方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査するとともに、内部統制システムの状況を監視及び検証しています。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社からの事業の報告を受け、子会社に赴き、業務及び財産の状況を調査しています。

また、監査役は、会計監査人より監査計画及び四半期決算レビュー結果等の報告を受けるほか、適宜意見交換を行い連携の強化に努めるとともに、会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制についても、説明を求め確認しています。

さらに、監査役は、内部監査室から内部監査計画及びその結果について報告を受けるほか、原則毎月1回の定例会合を実施し、当社グループ各社の財務報告に係る内部統制及び業務執行の状況について意見交換を行うなど、相互連携をはかっています。

内部統制部門との関係については、監査役は、内部統制システムの整備・運用の状況を監視及び検証し、内部統制部門へ必要な助言・指導を実施しています。内部監査室は、内部統制システムの有効性を評価し、その結果を内部統制部門へ報告しています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
鶴田 六郎	弁護士													
石井 康雄	他の会社の出身者													
西川 晃一郎	他の会社の出身者													

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

#### 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
鶴田 六郎	○	弁護士 TPR株式会社社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外監査役 KYB株式会社社外取締役	鶴田六郎氏は、法曹界出身者として高い見識を有しており、社外監査役として、特に法的な観点による客観的かつ公正な監査の執行、取締役会への助言を通して、コーポレート・ガバナンス強化の観点はもとより、コンプライアンス及びリスク管理体制強化の観点からも、当社の経営に資するところが大きいと判断したためであります。また、東京証券取引所が独立役員に関して定めたガイドラインに一切該当する項目がなく、高い独立性が認められるためであります。
石井 康雄	○	株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	石井康雄氏は、ヨーロッパにおける勤務経験が長く、特に海外での事業展開に精通するなど、事業法人の経営者としての豊富な経験と知見を有しています。また、東京証券取引所が独立役員に関して定めたガイドラインに一切該当する項目がなく、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にありますので、社外監査役として、コーポレート・ガバナンス強化の観点から当社の経営に資するところが大きいと判断したためであります。
西川 晃一郎	○	協和発酵キリン株式会社社外取締役 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	西川晃一郎氏は、主に事業提携や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おいても適切な知見を有しています。また、東京証券取引所が独立役員に関して定めたガイドラインに一切該当する項目がなく、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にありますので、社外監査役として、コーポレート・ガバナンス強化の観点から当社の経営に資するところが大きいと判断したためであります。

#### 【独立役員関係】

独立役員の数

5名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

#### 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

実施していない

該当項目に関する補足説明



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て、社内取締役・執行役員に対する中長期の業績に連動する報酬(株式対価報酬等)の2017年度以降導入を目指し、検討を進めていきます。

## ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

### 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況 個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、個別報酬の開示はしていません。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

#### 取締役・監査役・執行役員の報酬決定方針

現行の当社の取締役・監査役・執行役員の報酬は、月額報酬と1年毎の業績に対応した成果・成功報酬型の年度役員賞与(いずれも金銭報酬)で構成されています。取締役・監査役・執行役員の報酬決定方針については、2016年4月の人事・報酬委員会の答申に基づく取締役会決議をもって、2016年6月支給分から次のとおり変更しました。

##### <社内取締役・執行役員の報酬>

- ・ 経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成に向けたインセンティブ付与のための報酬総額における年度役員賞与(業績連動報酬)の割合を増加させることとし、月額報酬60%、年度役員報酬40%(標準ランク)とする。

##### <社外取締役・監査役(社外・社内とも)の報酬>

- ・ 年度役員賞与を廃止し、月額報酬のみとする。

併せて、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て、社内取締役・執行役員に対する中長期の業績に連動する報酬(株式対価報酬等)の2017年度以降導入を目指し、検討を進めていきます。

### 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

#### 取締役会・監査役会の支援体制

当社は、取締役会・監査役会の実効性を確保するため、取締役会事務局(コーポレートガバナンス推進担当)と監査役会事務局を設置し、次のとおり支援体制を構築しています。

- ・ 取締役会・監査役会・諮問委員会等の開催計画の決定
- ・ 各会議体の審議項目、年間審議計画の決定
- ・ 社外取締役・社外監査役への事前説明の実施その他の情報連携
- ・ 事前説明等における社外取締役・社外監査役からの質問・意見等の社内へのフィードバック
- ・ 審議資料の調整
- ・ 議事録の作成

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

### [1]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・グループ経営戦略・グループ経営計画の企画・立案及びこれらの進捗・成果管理
- ・ グループ経営資源の最適配分
- ・ グループ全体のコンプライアンスの確保、内部統制・リスク管理、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

また、当社の経営組織として4つの統括部(経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、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。さらには、業務執行事項の意思決定及び執行の迅速化をはかるため、執行役員制度を採用しています。

### [2]取締役会

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

- ・ ビジョン・経営戦略・経営計画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重要な業務執行事項について、その決定プロセスの透明性・公正性・合理性を担保しつつ、迅速・果断に意思決定すること
- ・ 経営戦略・経営計画の進捗管理を行うとともに、これらの評価を基にして経営陣の人事・報酬決定を行うこと

- ・ 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
- ・ 後継者（次期経営陣幹部）計画の策定・進捗状況を監督すること

当社の取締役会は、定款に定める12名以内の適切な員数（現在は取締役9名（うち女性取締役1名を含む社外取締役2名））の取締役（任期1年）で構成し、代表取締役、持株会社である当社の統括責任者及び主要事業子会社の責任者のほか、取締役会の監督機能を向上しその実効性を確保するため、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している複数名の社外取締役に構成します。

なお、取締役・監査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。

#### [3] 監査役会

当社の監査役会は、定款に定める5名以内の適切な員数（現在は5名（うち社外監査役3名））の監査役（任期4年）で構成し、会社法の規定に基づき常勤監査役を選定するほか、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している半数以上の社外監査役で構成します。また、監査役のうち少なくとも1名については、財務・会計に関する適切な知見を有する者とします。

監査役は、取締役の職務の執行を監督するほか、業務及び財産の状況に関する調査、取締役会に対する助言・勧告等の意見表明を通じて、取締役会と協働して当社及び当社グループの監督機能の一翼を担い、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努めるものとします。

#### [4] 会計監査人

当社は、新日本有限責任監査法人との間で監査契約を締結し、同監査法人は法律の規定に基づき会計監査を実施しています。なお、同監査法人は、業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置を採っています。

また、会計監査人による実効的な監査を支えるため、当社は、次のとおり体制を整備しています。

- ・ 高品質な監査を可能とするため、会計監査人から提案される監査計画の内容を尊重し、監査時間を十分に確保します。
- ・ 会計監査人と代表取締役・担当取締役・担当執行役員とのディスカッションを定期的（年間2回程度）に実施します。
- ・ 会計監査人と監査役・内部監査部門との情報共有・意見交換のための会合を定期的（年間6回程度）に実施します。
- ・ 会計監査人から取締役の職務の執行に関して不正・違法な重大事実がある旨の報告を受けた場合は、監査役会は、審議の上必要な調査を行い、取締役会に対する報告・助言・勧告等、必要な措置を講じます。

#### [5] 任意の諮問委員会（人事・報酬委員会、ガバナンス委員会）

当社は、監査役会設置会社における取締役会の機能を補完し、とりわけその監督機能の実効性を確保するため、次のとおり任意の諮問委員会を設置しています。

##### 人事・報酬委員会

当社及び主要事業子会社の取締役・監査役・執行役員の人事・報酬の決定については、その決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役・社外監査役に構成し委員長を社外取締役とする「人事・報酬委員会」で審議・決定し、その内容を取締役会に答申します。

##### ガバナンス委員会

代表取締役・社外取締役・社外監査役の全員で構成する「ガバナンス委員会」を設置し、コーポレートガバナンスや企業経営全般に関する諸課題（当社の機関設計のあり方についての考え方や、取締役会評価に基づく取締役会改革を含みます。）に関して自由闊達かつ建設的に議論・意見交換するほか、社外取締役・社外監査役の情報共有・連携をはかります。

#### [6] 責任限定契約

当社は、社外取締役及び監査役が職務の遂行にあたり、期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役及び監査役との間に責任限定契約を締結しています。責任限定契約の内容は、社外取締役及び監査役が任務を怠ったことにより損害賠償責任を負う場合は、1,200万円又は法令に定める金額のいずれか高い額を限度としてその責任を負うものとし、責任限定が認められるのは、当該社外取締役及び監査役が責任の原因となった職務の遂行において善意かつ重大な過失がないときに限るものとしています。

#### [7] コンプライアンス・リスク管理委員会、JFRグループコンプライアンス・ホットライン

当社は、当社グループのコンプライアンス経営上の課題への対応及び事業運営上のリスク管理と評価を適切に実施するため、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（メンバーに顧問弁護士を含みます。）を設置しています。同委員会は、重大なコンプライアンス違反事案・リスク管理案件への対応方針を策定するほか、コンプライアンス・リスク管理推進担当部門に対して、コンプライアンス・リスク管理体制の基盤整備（社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定など）や、各部門の法令・企業倫理等の遵守のための指導・教育を実施します。なお、同委員会での審議内容については、定期的（年2回程度）及び適時に取締役会に報告を実施します。

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

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、現在、機関設計として監査役会設置会社を採用しています。その理由は次のとおりです。

- ・ 当社グループの各事業の業務執行責任者が、取締役会においてグループ経営に関する重要な事項の審議及びその意思決定に携わることにより、執行との一体性・連続性が確保されること。
- ・ グループ経営の適法性を確保するためには、独立性・独任性が法律上確保されている監査役による客観性の高い監査と、常勤監査役による高い情報収集力による精度の高い監査とを実施することが合理的であること。

その上で、監査役会設置会社における取締役会の機能を補完し、とりわけその監督機能の実効性を確保するため、複数名の独立社外取締役を選任するほか、取締役会の諮問委員会として「人事・報酬委員会」「ガバナンス委員会」を設置することにより、取締役会の機能強化をはかっています。

なお、当社の機関設計のあり方（監査役会設置会社・監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社の選択）や非業務執行社内取締役の活用については、コーポレートガバナンスの実効性を更に高めるため、また、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、最適な体制の採用を継続的に検討していきます。

### III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

#### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	招集通知を早期発送(株主総会開催日の3週間前までを目処とします。)するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所及び当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様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9期定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、株主総会開催日の4週間前に金融商品取引所及び当社のウェブサイトにて開示しました。
集中日を回避した株主総会の設定	株主総会開催日その他の株主総会関連日程は、監査時間の確保にも配慮しつつ、設定します。
電磁的方法による議決権の行使	三菱UFJ信託銀行株式会社が運営するインターネット議決権行使サイト( <a href="http://www.evotep.jp/">http://www.evotep.jp/</a> )にパソコン、スマートフォン又は携帯電話経由によるアクセスで議決権行使が可能です。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	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ます。
招集通知(要約)の英文での提供	外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう招集通知の英訳を作成し、当社ウェブサイト及び議決権電子行使プラットフォームにて開示します。
その他	株主総会招集通知及び株主総会参考書類並びに招集通知添付書類を当社ウェブサイト( <a href="http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/meeting.php">http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/meeting.php</a> )に掲載しています。

#### 2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	<p><b>IR活動方針</b></p> <p>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。」というグループ理念のもと、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活動を推進してまいります。</p> <p><b>情報開示の基準</b></p> <p>当社は、金融商品取引法等の法令及び当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社グループの重要情報を適時・適切に開示します。また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとって有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社グループについての理解を深めていただくためにも、公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示します。</p> <p><b>情報開示の方法</b></p> <p>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、SNSの活用やアナニュアルレポートの発刊等を通じ発信していくよう努めます。</p> <p>当社は、開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・アナニュアルレポート・適時開示情報・決算情報・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。</p> <p><b>コミュニケーションの充実</b></p> <p>当社は、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、各種説明会、ミーティングの実施や株主・投資家の皆様からの日々のお問い合わせに対する回答等を通じて、コミュニケーションの充実に努めています。なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社及び関連するグループ各社等において広く共有し、企業価値向上に向けた会社経営の参考とさせていただきます。</p> <p>沈黙期間</p>	

	<p>当社は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期ごとの決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間(クワイエット・ビリオド)」として、決算に関連するご質問等への回答は控えさせていただきます。ただし、沈黙期間中においても、業績を大きく修正する見込みが発生した場合には、適時・適切に開示します。</p> <p>将来予想について 当社が開示する情報のうち、今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する情報は、開示時点で合理的であると当社が判断する一定の前提に基づき作成しており、一定のリスクや不確実性を含んでおります。そのため、実際の業績や成果は、今後の当社を取り巻く経済環境・事業環境などの変化により、予想・見通しとは差異が発生する可能性があることをご承知おきください。</p>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	<p>個人投資家向けの説明会を2015年度は7月(福岡・大阪・東京)・11月(札幌)・2月(名古屋・東京・大阪)に実施しました。</p> <p>2016年度上期は、6月(東京)・7月(札幌)・8月(神戸)にて実施し、下期は11月(名古屋・大阪)・1月(東京)・2月(大阪)での開催を予定しています。</p>	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	<p>年に2回の決算発表(中間、年度)後、アナリスト向け説明会を実施していません。</p>	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	<p>2015年度は、海外投資家との個別ミーティングを6月(欧州)・11月(米国)に実施するとともに、3月・9月・12月に国内で開催された海外投資家向けカンファレンスに参加しました。</p> <p>2016年度は、上記の前年実績に加え、11月に香港においてアジア投資家に向けたカンファレンスへの参加を新たに予定しています。</p>	あり
IR資料のホームページ掲載	<p>上記決算説明会の模様をインターネットで動画配信しております。また、四半期毎の決算短信及び業績説明会資料、月度の連結営業報告、適時開示事項、その他のIR資料等を当社ウェブサイト(<a href="http://www.j-front-retailing.com/ir/">http://www.j-front-retailing.com/ir/</a>)に掲載しています。</p>	
IRに関する部署(担当者)の設置	<p>経営戦略統括部 コーポレートガバナンス推進担当</p> <p>当社は、IR(Investor Relations)、SR(Shareholder Relations)、PR(Public Relations)の3つの機能を統合した部署としてコーポレートガバナンス推進担当を設置し、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションのより一層の充実をはかっています。</p>	
その他	<p>建設的な対話の促進</p> <p>株主・投資家の皆様から当社に対する建設的な対話の申入れがあった場合には、その申入れの趣旨・目的等を考慮した上で、社長若しくはその他の取締役(社外取締役を含みます。)又はコーポレートガバナンス推進担当が適切に対応いたします。</p>	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの	<p>全てのステークホルダーに対する基本姿勢を明確にした、「基本理念」、「事業運営方針」、「ステークホルダーとの約束」、「私たちの行動原則」からなる「J. フロント リテイリング グループ理念」を定め、グループ各社の役職員一人ひとりがこの理念を深く理解し、積極的に行動することで、グループの更なる発展を目指します。</p> <p>「基本理念」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul> <p>この基本理念は、大丸(「先義後利」(義を先にして利を後にする者は栄える))と松坂屋(「諸悪莫作 衆善奉行」(諸悪をなすなかれ、多くの善行を行え)、「人の利するところにおいて、われも利する」)の企業理念、伝統精神に共通する「お客様第一主義」、「社会への貢献」の要素を表現したものです。</p> <p>「グループビジョン」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位確立</li> </ul> <p>「事業運営方針」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最大のお客様ご満足を最小のコストで提供する高質経営の実現</li> <li>・ 高質・新鮮・ホスピタリティの徹底追求</li> </ul> <p>この運営方針は、JFRグループ(各社)が、基本理念に基づき事業を運営していくうえで、基準とする方針を定めたものです。</p>

<p>立場の尊重について規定</p>	<p>「ステークホルダーとの約束」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(お客様)新しい価値の提案を通じて、お客様のこころをとらえる本物のご満足を提供します。</li> <li>・(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。</li> <li>・(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。</li> <li>・(従業員)成長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。</li> <li>・(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。</li> </ul> <p>上記につきましては、JFRグループ(各社)が、ステークホルダーの方々に対して守るべき約束を示したものです。</p> <p>「私たちの行動原則」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(お客様視点)常にお客様の立場に立って考え、行動します。</li> <li>・(革新への挑戦)絶えず可能性に挑戦し、より大きな成果を生み出すよう努めます。</li> <li>・(スピードと徹底実行)スピーディーに行動し、あきらめずに最後までやり抜きます。</li> <li>・(コミュニケーション)情報を共有化し、自由闊達に意見を交わして、強いチームワークを実現します。</li> <li>・(多様な個性の尊重)一人ひとりが能力を最大限に発揮できる、活気あふれる組織風土をつくります。</li> <li>・(倫理と公正)法令を遵守し、社会の良識・ルールに基づいて行動します。</li> </ul> <p>この行動原則は、JFRグループ(各社)で働く一人ひとりが、基本理念に基づき心がけるべき行動原則を示したものです。</p>
<p>環境保全活動、CSR活動等の実施</p>	<p>J. フロントリテイリング グループ 環境方針</p> <p>私たちJ. フロントリテイリング グループは、かけがえない地球環境を次世代に残していくための自らの役割と責任を認識し、お客様・お取引先様・地域の皆様とともに“持続可能な社会の実現”に向けた「環境にやさしい企業経営」を積極的に推進します。</p> <p>[1] 環境に及ぼす影響とその原因を認識し、グループ各社の事業活動を通じて環境保全活動を推進する体制・仕組みを構築し、環境負荷の低減に向け継続的な改善に努めます。</p> <p>(1) 環境にやさしい商品・サービス・情報の提供</p> <p>(2) 資源・エネルギーの有効活用</p> <p>(3) CO2排出量の削減</p> <p>(4) 廃棄物の削減と再資源化</p> <p>(5) お客様、お取引先様や地域の皆様と取り組む環境保全活動・社会貢献活動の推進</p> <p>[2] 環境に関する法令、条例及び協定などの要求事項を順守するとともに、汚染の予防に努めます。</p> <p>[3] 教育・啓発活動を通じて環境保全に対する意識の向上を図り、グループ内で働く一人ひとりが環境課題に自ら取り組む基盤を強化します。</p> <p>[4] この環境方針は、グループ各社で働くすべての人に周知徹底するとともに、社外にも公開します。</p> <p>なお、当社ウェブサイト(<a href="http://www.j-front-retailing.com/csr/index.php">http://www.j-front-retailing.com/csr/index.php</a>)にグループの環境保全活動及びCSR活動の取組みを詳しく紹介しています。</p>
<p>ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定</p>	<p>株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進することは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであると考えます。当社は、建設的な対話の前提となる適時・適切な情報開示を重視し、これらの情報開示を通じてステークホルダーの皆様との信頼関係の維持・発展に取り組んでいます。</p> <p>当社は、金融商品取引法等の法令及び当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社グループの重要情報を適時・適切に開示します。また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にも有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社グループについての理解をより深めていただくためにも、公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示します。</p> <p>ビジョン・経営戦略・経営計画の策定・公表</p> <p>当社は、グループ理念の実現を目的として、当社グループが目指すビジネスモデルや中長期の戦略ストーリーのほか目標とする経営指標等を指し示すグループビジョン・グループ経営戦略・グループ経営計画を策定します。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とその内容を共有するため、これらを公表します。</p> <p>情報開示の方法</p> <p>当社は、開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・アニュアルレポート・適時開示情報・決算情報・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。</p>
	<p>JFRグループ コンプライアンス・リスク管理行動原則</p>

その他

CSR経営の一環として、コンプライアンス経営の実現とリスク管理の推進を目的として、「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理行動原則」を定め、全ての役員及び従業員（JFRグループ各社と雇用関係にある者（契約社員、パートタイマー、アルバイトを含む。）及びお取引先様派遣者をいいます。）が遵守すべき視点を定め、周知徹底しています。

〔1〕「お客様第一主義の徹底」に関する行動原則

私たちは、常にお客様満足の実現を第一に考え、お客様との約束の履行、社会的に有用で安全な商品・サービスの開発・提供、適正な表示の徹底など、法令・社内規程等を遵守した誠意ある行動により、お客様の信頼と支持を獲得します。

〔2〕「健全な成長と発展のための高質経営の推進」に関する行動原則

私たちは、広く社会とコミュニケーションを行う開かれた企業を目指し、公正、透明かつ適正な企業活動を行うとともに、お取引先とは、共に成長するフェアな関係を維持し、健全な成長と発展のための高質経営を推進します。

〔3〕「個性と能力が尊重され、公平で活気のある組織づくり」に関する行動原則

私たちは、一人ひとりの基本的人権を尊重し、労働関係法を遵守した安心・安全な職場環境づくりと公平かつ公正な評価に基づく処遇により、意欲をもって能力を発揮できる活気にあふれる組織を実現します。

〔4〕「社会への貢献（社会と共生する良き企業市民）」に関する行動原則

私たちは、社会と共生する良き企業市民として、地域社会への貢献、環境問題への取り組みなど、広く社会に貢献する創造的な事業活動を積極的に行い、持続的な成長を実現します。

人材多様性と活用に向けた考え方

当社では人材の多様性を競争力の源泉と考え、性別を問わず、個々人の能力・成果・適性、並びに各人の意欲に基づき、配置及び人材活用を推進しています。

<参考>大丸松坂屋百貨店の女性社員のリーダー職登用状況（2016年9月現在）

女性部長職 12名（全部長職106名に占める割合 11.3%）

女性リーダー職 197名（全リーダー職605名に占める割合 32.6%）

合計 209名（全部長・リーダー職711名に占める割合 29.4%）

※ 当社並びに株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツへの出向者を含む。

※ 女性リーダー職の人数は、マネジャー、サブマネジャー、パイヤー（ディベロッパー&エディターを含む）及びチームリーダー（株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツのスーパーバイザー、セクションリーダーを含む）の合計。

※ 女性執行役員数は3名です。

## IV 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

- [1] グループ各社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制  
(会社法第362条第4項第6号、会社法施行規則第100条第1項第4号、第5号二)
- (1) コーポレートガバナンス
- <1> 経営に係る重要事項の最終意思決定及び取締役の職務執行の監督は、「取締役会規程」に則り、毎月1回以上開催する取締役会において行う。
- <2> 取締役会の意思決定、監視行為等について、経営トップから独立した判断を下し、適切な意思決定ができる独立性の高い社外取締役を置く。
- <3> 監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役及び執行役員の職務執行を監査する。
- <4> 有識経験者であり、客観的な立場から当社の経営を監視する社外監査役を招聘し、監査機能を強化する。
- <5> 取締役会、監査役会の他、以下の会議体を運営する。
- グループ経営会議  
(社内取締役で構成し、常勤監査役の出席を求め、グループ経営全般に関わる重要な方針・政策について審議・決定する。)
- グループ戦略会議  
(社内取締役で構成し、グループ経営に関する重要課題についての論議と方向付けを行う。)
- グループ業績・戦略検討会  
(社内取締役等で構成し、グループ業績及び関連する重要課題の論議、フォロー等を行う。)
- グループ連絡会  
(社内取締役等で構成し、グループ各社間の重要案件の情報共有等を行う。)
- 関連事業社長会議、SS事業社長会議  
(百貨店を除くグループ各社の業績進捗確認と課題の確認及び情報共有を行う。)
- <6> 経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部及び業務統括部を設置し、組織の役割・責任・権限の明確化を図るとともに、執行役員制度を導入し、経営の意思決定と業務執行の分離を図る。
- (2) コンプライアンス・リスク管理
- <1> グループ各社の全役員及び使用人に対して「JFRグループ理念」「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理マニュアル」を浸透させる。
- <2> 社長を委員長とし、顧問弁護士並びに委員長の指名する取締役及び監査役等をメンバーとするコンプライアンス・リスク管理委員会を設置する。
- <3> コンプライアンス・リスク管理経営を推進するため、コンプライアンス・リスク管理担当役員を置く。
- <4> グループ各社にコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を設置し、日常的に法令、社内規程に則った業務運営の監督、指揮を行う。
- <5> コンプライアンス・リスク管理委員会は、社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定等の基盤整備に努めるとともに、各社コンプライアンス・リスク管理推進担当部門を通じた定期的な階層別コンプライアンス・リスク管理教育によりグループ全社に法令及び社内ルールを遵守する体制を強化する。なお、社内規程、マニュアル等はイントラネットに掲載することで、全役員及び使用人がいつでも閲覧、確認できることとする。
- <6> コンプライアンス・リスク管理委員会は、グループ各社のコンプライアンス・リスク管理推進担当者から各所管のコンプライアンス・リスク管理状況について定期的に報告を求め、適切な是正措置をとるとともに、グループとしての指針及び再発防止策を策定、これを実施させる。
- <7> 社外(顧問弁護士)にも通報窓口を置くJFRグループの内部通報システムとして、グループ各社で勤務するすべての者が利用できる「JFRグループ コンプライアンス・ホットライン」を設置する。
- <8> 内部監査室を設置し、グループ各社の業務監査を行い、または、業務監査結果を適正に報告させ、その業務プロセスの適切性、有効性を検証し、当社各部門及びグループ各社に指導・啓蒙を行う。なお、重要な事項については、取締役会、監査役会へ適切に報告する。
- (3) 財務報告の適正性確保のための体制
- 会計基準その他関連する諸法令を遵守し、財務報告の適法性及び適正性を確保するための社内体制を構築するとともに、グループ各社にも構築させる。
- [2] グループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
(会社法施行規則第100条第1項第2号、第5号ロ)
- <1> 事業運営上のリスクについては、コンプライアンス・リスク管理委員会が評価・管理を行い、重要なリスクについては管理状況を取締役会に定期的に報告する。
- <2> 認識された事業運営上のリスクのうち特に重大な案件については、コンプライアンス・リスク管理委員会が対応方針を審議・決定し、グループ各社の所管部門にこれを実行させることで、リスクの発生を防止する。
- <3> 大規模な地震、火災、事故等の有事においては、社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたる。
- [3] 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制  
(会社法施行規則第100条第1項第1号)
- <1> 取締役の職務の執行に係る以下の文書については、文書管理規程に基づき各所管部門が定められた期間、保存・管理し、常時閲覧できる体制をとる。
- 1) 株主総会議事録と関連資料  
2) 取締役会議事録と関連資料  
3) 稟議書、申請書、報告書  
4) 財務報告に係る関係書類
- <2> 取締役が主宰する会議体の議事録と関連資料、その他取締役の職務の執行に係る重要な文書については、所管部門が保存・管理し、常時閲覧できる体制をとる。
- [4] グループ各社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制  
(会社法施行規則第100条第1項第3号、第5号ハ)
- <1> 当社の経営組織として経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部及び業務統括部を置き、統括部長には原則として取締役が就くこととし、これをもって、取締役会の意思決定事項を執行役員に伝わりやすく、迅速な業務執行を行う。
- <2> 当社の社長及び統括部長は、各々の役割・責任・権限に基づき、経営目標、中長期計画の達成に向けて、グループ各社の全役員及び使用人への周知徹底、実行指示及び効率的な業務執行の監督を行う。また、経営目標、中長期計画に基づく各部門の目標達成の進捗状況については、グループ業績・戦略検討会等において報告を求め、管理する。
- <3> 全社的な重要事項についての検討、決定にあたっては、グループ経営会議、グループ戦略会議等を有効に活用し、取締役会の意思決定に資するものとする。
- <4> 当社は、グループ事業戦略の企画・立案、グループ経営資源の最適配分及びグループ戦略の進捗・成果管理を行う。また、当社は、グループ全体の事業価値の向上を図るため、グループ各社との契約に基づき、グループ会社に対し、必要かつ適切な経営指導・管理等各種役務の提供を行う。
- <5> 当社は、グループ共通会計システムの原則導入及び、グループ資金の集中管理の推進など、グループ全体の効率を上げるための体制を構築する。

- [5] グループ各社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制  
(会社法施行規則第100条第1項第5号イ)
- <1> 当社の社長及び統括部長はグループ各社に対し、必要と認められる業務についての適切な内部統制システムの整備を行うよう指導する。
  - <2> 当社の社長及び統括部長はグループ各社に対し、グループ業績・戦略検討会、関連事業社長会議、SS事業社長会議等を通じて業務報告を求め、適正な業務執行を監督する。
  - <3> 内部監査室が、グループ各社の日常業務について、内部監査を行い、または、業務監査結果を適正に報告させ、その業務プロセスの適切性、有効性を検証し、当社各部門及びグループ各社に指導・啓蒙を行う。重要な事項については、取締役会、監査役会へ適切に報告する。
  - <4> コンプライアンス・リスク管理委員会は、グループ各社のコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を統制し、会議体の活用により、グループ全社におけるコンプライアンス・リスク管理経営を推進する。
  - <5> 当社からの経営管理、経営指導内容が法令に違反し、その他、コンプライアンス・リスク管理上問題があると認められる場合には、グループ各社は、当社の監査役及びコンプライアンス・リスク管理委員会に報告するものとし、当社の監査役及びコンプライアンス・リスク管理委員会は取締役会に意見を述べるとともに、改善策の策定を求めることができるものとする。
  - <6> グループ各社は、事業運営上のリスク案件及び大規模な地震、火災、事故等の有事の発生状況について当社に報告する。
- [6] 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項  
(会社法施行規則第100条第3項第1号、2号、3号)
- <1> 監査役は、専任の監査役付スタッフがこれを担当する。
  - <2> 監査役付スタッフの任命、異動については、社内監査役の同意を得た上で行う。
  - <3> 監査役付スタッフの人事考課は、社内監査役の同意を得た上で行う。
  - <4> 監査役付スタッフに対する指揮、命令権は、監査役に属するものとする。
- [7] グループ各社の取締役等及び使用人から監査役に報告をするための体制及びその他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制  
(会社法施行規則第100条第3項第3号、4号イ、ロ、第7号)
- <1> 当社の取締役及び使用人は、グループ各社に著しい損害を及ぼす事実が発生し又は発生する恐れがあるとき、グループ各社の取締役等及び使用人による違法又は不正な行為を発見したとき、その他監査役会が報告すべきものと定めた事項が生じたときは、監査役会に報告する。また、前記に関わらず、監査役はいつでも必要に応じて、グループ各社の取締役及び使用人に対して報告を求めることができる。
  - <2> 監査役は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、取締役会及びグループ経営会議等重要な会議及び委員会に出席するとともに、稟議書等業務執行に係る重要な文書を閲覧し、必要に応じてグループ各社の役員及び使用人にその説明を求めることができる。
  - <3> 子会社の監査役及びグループ各社の内部監査室並びに内部監査部門は、監査役から依頼または請求があった場合には、必要な監査並びに監査報告書の提出、その他の業務を行う。
  - <4> 監査役会は、監査役監査の環境整備、代表取締役との関係強化、監査役監査の経営に対するフィードバックのため、「監査役会規程」に則り、代表取締役との定期的会合等を持つ。
  - <5> コンプライアンス・リスク管理委員会事務局長は、「JFRグループ コンプライアンス・ホットライン」に通報された内容(重要でないものを除く。)について、速やかにコンプライアンス・リスク管理委員会及び監査役に報告する。
  - <6> 子会社の監査役及びグループ各社の内部監査室並びに内部監査部門は、内部監査結果や違法又は不正な行為を発見したときは、速やかに当社の監査役に報告する。
  - <7> 関連事業統括部などグループ会社を管理する部署は、グループ各社からの違法又は不正な行為に関する報告について、速やかに当社の監査役に報告する。
  - <8> 当社の監査役は、グループ全体の監査の充実及び強化のため、子会社の監査役との定期的会合等を持つ。
- [8] 前項の報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制  
(会社法施行規則第100条第3項第5号)
- <1> グループ各社は、報告者に対し、報告を理由とした不利益な取扱い等は行っていない。
  - <2> 報告者から不利益な取扱いを受けている旨の申出があった場合、コンプライアンス・リスク管理委員会事務局長は、グループ各社に事実関係の調査を行うよう指示する。
- [9] 監査役等の職務の執行について生ずる費用等の処理に係る方針に関する事項  
(会社法施行規則第100条第3項第6号)
- <1> 監査に係る諸費用については、年度計画に基づき予算を措置する。
  - <2> 監査に係る諸費用について請求を受けたときは、原則として、当該請求に基づき速やかに支払手続を行う。
  - <3> 監査役が予算以外に緊急または臨時に支出した諸費用についても、原則として、当該請求に基づき速やかに支払手続を行う。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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すことを「J. フロントリテイリング グループ理念」の「基本理念」に掲げており、社会的責任(CSR)重視経営の徹底を行っています。また、反社会的な勢力等との関係断絶に関し、「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理行動原則」において次のように定めています。

反社会的な勢力等との関係断絶

### [1] 不当な介入の排除

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体からの接触や要求に対しては、毅然とした態度で臨み、金品などを渡すことで解決を図ったりしません。

### [2] 反社会的な勢力等との取引禁止

反社会的勢力や反社会的勢力と関係のある取引先・団体とは、いかなる取引も行いません。

これらに基づき、当社及び当社グループ各社は、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決します。



1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

株式会社の支配に関する基本方針

〔1〕基本方針の内容

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社グループの財務及び事業の内容や当社グループの企業価値の源泉を十分に理解し、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を継続的かつ持続的に確保し、これを向上していくことを可能とする者であることが必要であるものと考えております。

当社は、当社が上場会社であることから、当社の株主の在り方については、一般的には金融商品取引所における自由な市場取引を通じて決まるものであり、特定の株主又は特定の株主グループによって当社株式の一定規模以上の取得行為(以下「大量取得行為」といいます。)が行われる場合であっても、当該大量取得行為が当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであれば、一概にこれを否定するものではなく、これに応じるか否かについては、最終的には株主の皆さまのご判断に委ねられるべきものと考えております。

しかしながら、大量取得行為の中には、その目的等からして当社グループの企業価値に対する明白な侵害をもたらすもの、株主の皆さまに当社株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、当社取締役会や株主の皆さまが大量取得者の提案内容等について検討し、又は当社取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないものなど、当社グループの企業価値を毀損する重大なおそれをもたらすものも想定されます。

このような当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益に資さない大量取得行為を行う者(以下「大量取得者」といいます。))は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者としては不適切であり、当社は、このような大量取得行為に対しては、大量取得者による情報提供並びに当社取締役会による検討及び評価といったプロセスを確保するとともに、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の毀損を防止するため、当社取締役会及び株主の皆さまが大量取得者の提案内容を検討するための十分な時間を確保することこそが、株主の皆さまから当社経営の負託を受けた当社取締役会の責務であると考えております。

〔2〕基本方針の実現に資する取組み

当社グループは、大丸・松坂屋の創業以来、その企業理念、伝統精神である「先義後利(義を先にして利を後にする者は栄える)」、「諸悪莫作 衆善奉行(諸悪をなすなかれ、多くの善行を行え)」、「人の利するところにおいて、われも利する」に基づき、永年にわたって呉服商、百貨店業を営んでまいりました。

当社は、当社グループの企業価値の源泉は、これらの理念、精神に基づくことにより築き上げられてきた、お客さま及び社会との信頼関係にあるものと考えております。

そこで、当社は、これらの理念、精神に共通する「お客さま第一主義」、「社会への貢献」を体現するため、当社グループの基本理念として「時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客さまの期待を超えるご満足の実現を目指す」、「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す」ことを掲げ、この基本理念に基づき、当社のグループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保及び向上に資するため、当社グループのビジョンである「百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位の確立」を目指し、さまざまな施策に取り組んでおります。

〔3〕基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

当社は、現在のところ、大量取得者が出現した場合の具体的な取組み、いわゆる買収防衛策について特にこれを定めてはおりません。

しかしながら、大量取得者が出現した場合には、当社グループの企業価値の毀損を防止するため、大量取得者の属性、大量取得行為の目的、大量取得者が提案する財務及び事業の方針、株主の皆さま及び当社グループのお客さま・お取引先さま・従業員・当社グループを取り巻く地域社会その他のステークホルダーに対する対応方針など、大量取得者に関するこれらの情報を把握した上で、当該大量取得行為が当社グループの企業価値に及ぼす影響を慎重に検討する必要があるものと考えています。

したがって、このような場合には、当社は、当社社内取締役から独立した立場にある社外役員及び有識者をメンバーとする独立委員会を設置し、その勧告意見を踏まえた上で、当該大量取得者が前記の基本方針に照らして不適切な者であると判断されるときは、必要かつ相当な対応を講じることにより、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を確保する所存であります。

〔4〕具体的な取組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

当社グループで策定するさまざまな施策は、当社グループの基本理念に基づいて策定されており、当社グループの企業価値の源泉であるお客さま及び社会との信頼関係の更なる構築を目指すものであります。したがって、これらの施策は、基本方針の内容に沿うものであり、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に資するものであると考えております。

また、基本方針に照らして不適切な者であると判断される大量取得者に対して必要かつ相当な対応を講じることについては、当社社内取締役からの独立性が確保されている独立委員会の勧告意見を踏まえて判断することにより、その判断の公正性・中立性・合理性が担保されており、当社グループの企業価値・株主共同の利益を損なうものではないとともに、当社の会社役員の地位の維持をその目的とするものではないと考えております。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

適時開示体制の概要

〔1〕会社情報の把握・管理体制

(1) 経営の意思決定に係る情報を把握する仕組み

各統括部(経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、業務統括部)の役割・権限を明確化した体制の下、各統括部及びグループ各社に関する情報は、それぞれの統括部及びグループ各社を所管する取締役又は執行役員が把握できる体制にあります。また、経営に係る重要事項の最終意思決定を行う取締役会(毎月1回以上開催)に付議する事項の起案については、各統括部が行い、原則として、あらかじめ「グループ経営会議」及び「グループ戦略会議」に上程することとしています。このほか、「グループ業績・戦略検討会」、「グループ連絡会」、「関連事業社長会議、SS事業社長会議」等の各種会議体を運営し、当社及びグループ各社に関する情報について把握し、共有化しています。

(2) 監査役会、内部監査室、コンプライアンス・リスク管理委員会等から情報を把握する仕組み

監査役は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、取締役会及びグループ経営会議等重要な会議・委員会に出席するとともに、稟議書等業務執行に係る重要な文書を閲覧しています。また、当社に著しい損害を及ぼす事実が発生し、又は発生するおそれがあるときなどは、取締役及び使用人が監査役会に報告する体制を採っています。

内部監査室は、当社及びグループ各社の日常業務について内部監査を行い、重要な事項については、取締役会、監査役会に適切に報告する体制を採っています。

また、内部通報制度である「JFRグループ コンプライアンス・ホットライン」を設置してコンプライアンス上の問題に関する情報を収集し、これらの問題について、コンプライアンス・リスク管理委員会が適切に取締役会に報告する体制を採っています。

(3) 会社情報の管理体制

会社情報、特に投資者の投資判断に影響を及ぼす重要事実や金融商品取引所の定める適時開示が義務付けられている情報については、「インサイダー取引防止規程」でその取扱い、管理方法、管理責任者を定め、適切に管理する体制を構築しています。

また、当社は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期ごとの決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間(クワイエット・ピリオド)」として、決算に関連するご質問等への回答は控えさせていただきます。ただし、沈黙期間中においても、業績を大きく修正する見込みが発生した場合には、適時・適切に開示します。

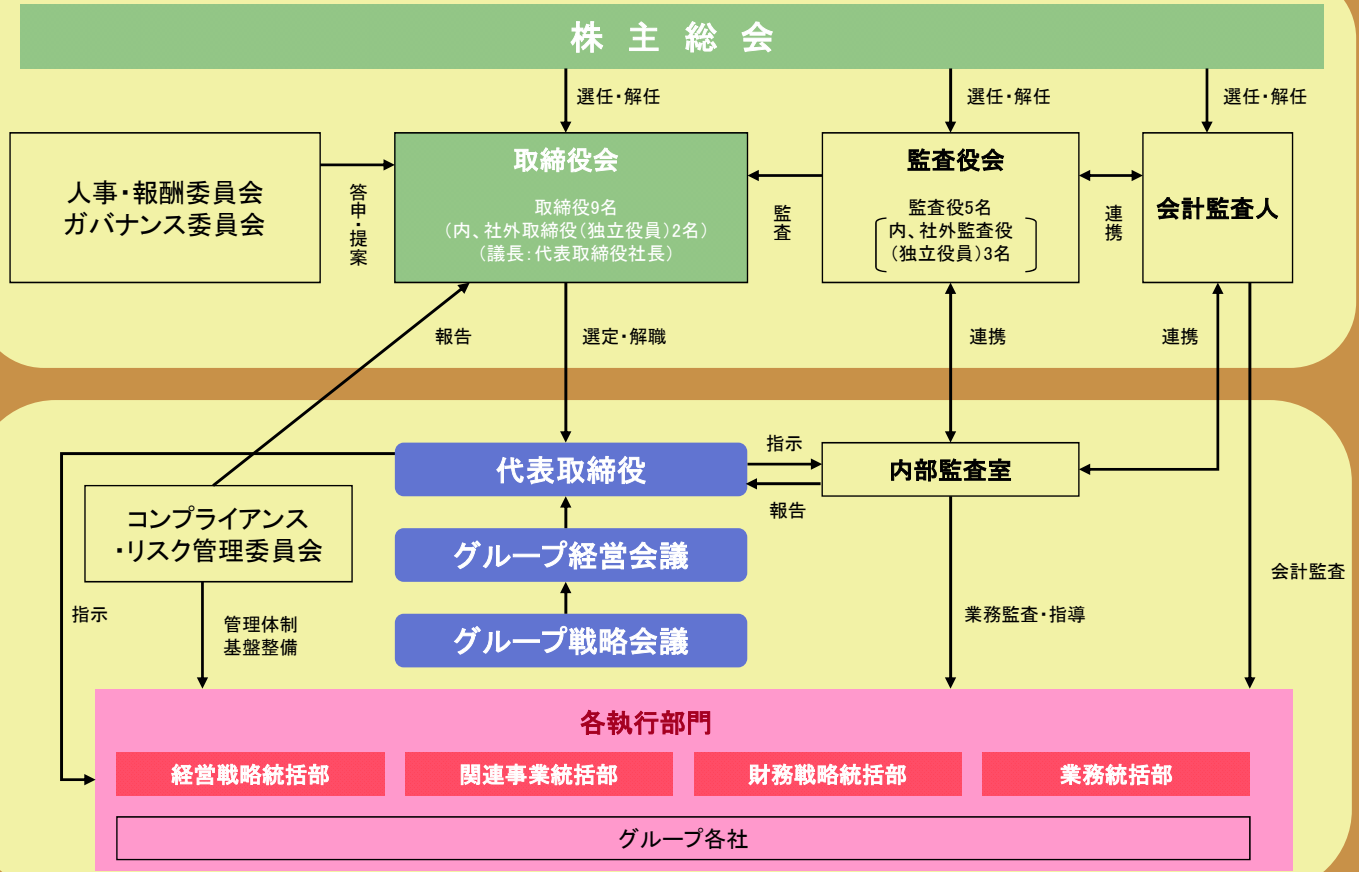
[2] 会社情報の適時開示の仕組み

開示の要否を問わず、重要な会社情報については「グループ戦略会議」に上程されます。これらの会社情報は、重要性の程度に応じて「グループ経営会議」「取締役会」に上程されますが、それぞれの会議の段階で開示の必要性を判断し、適時・適切に開示を行うこととしています。なお、上記ルートによらない緊急の会社情報が発生した場合は、所要の機関決定を経て、速やかに開示します。具体的な開示情報の取りまとめは、総務部・財務経理担当・コーポレートガバナンス推進担当が行い、開示事務手続きは、総務部又は財務経理担当が担当します。開示に関する問合せ等への対応は、コーポレートガバナンス推進担当が行います。

# コーポレートガバナンスの体制

経営監督・監視機能

経営執行機能



■ J. フロント リテイリング株式会社 コーポレートガバナンス報告書 更新一覧表

更新日	主な更新内容	当報告書における記載場所
2016.11.04	2017年5月定時株主総会の決議を経た後、指名委員会等設置会社へ移行する方針の決定について開示しました。	・ I の 1. 「基本的な考え方」
	2017年度からのグループビジョンの変更、グループ理念の体系と内容の一部変更について開示しました。	・ I の 1. 「基本的な考え方」
	非業務執行取締役の活用に向けた取組みについての記載を更新しました。	・ I の 1. 「コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由」 【原則4-6】
	経営陣に対するトレーニング実施状況についての記載を更新しました。	・ I の 1. 「コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由」 【原則4-14、補充原則4-14-1、4-14-2】
	資本政策の基本方針に基づく実施内容と数値結果の記載を、2016年8月末時点での内容に更新しました。	・ I の 1. 「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」 【原則1-3、5-2】
	政策保有株式の保有状況についての記載を、2016年8月末時点での内容に更新しました。	・ I の 1. 「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」 【原則1-4】
	後継者計画策定についての記載を更新しました。	・ I の 1. 「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」 【補充原則4-1-3】
	任意諮問委員会の活動についての記載を更新しました。	・ I の 1. 「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」 【原則4-7、4-10、補充原則4-10-1】
	取締役会評価についての記載を、2016年度調査結果に基づき更新しました。	・ I の 1. 「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」 【補充原則4-11-3】
	株主との建設的な対話に関する方針についての記載を更新しました。	・ I の 1. 「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」 【原則5-1】
	大株主の状況についての記載を、2016年8月末時点での内容に更新しました。	・ I の 2. 「資本構成」 大株主の状況
	社外取締役の兼任状況についての記載を更新しました。	・ II の 1. 「機関構成・組織運営等に係る事項」
	IRに関する活動状況についての記載を更新しました。	・ III の 2. 「IRに関する活動状況」
	大丸松坂屋百貨店の女性社員のリーダー職登用状況についての記載を、2016年9月時点での内容に更新しました。	・ III の 3. 「ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」

以上

## コーポレートガバナンス方針書

### 序 文

J. フロントリテイリング株式会社（以下「当社」といいます。）は、当社グループ（当社及び当社子会社から成る企業集団をいいます。以下同じ。）の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、当社グループにとっての最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的として、この方針書を定めます。

この方針書は、当社グループのコーポレートガバナンスに関して、会社法その他の関係法令及び定款に次ぐ上位規程と位置付け、当社グループのその他の諸規程に優先して適用されるものとします。

この方針書は、当社の取締役会決議をもって、現時点における当社グループのあるべきコーポレートガバナンスのあり方を指し示すものとして制定されました。しかしながら、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のため、また、当社グループにとっての最良のコーポレートガバナンスの実現のため、私たちは絶えずこの方針書の内容を見直し続けていきます。

私たちは、この方針書を広く社会に公表し、当社グループの様々なステークホルダーの皆様と、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のため、真摯かつ建設的な対話を継続していきたいと考えます。

## 第 1 章 総 則

### 1 グループ理念

#### (1) 基本理念

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

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

#### (2) グループビジョン※

百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位確立

#### (3) 事業運営方針※

最大のお客様ご満足を最小のコストで提供する高質経営の実現  
高質・新鮮・ホスピタリティの徹底追求

#### (4) ステークホルダーとの約束

(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。

(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) 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。

#### (5) 私たちの行動原則

(お 客 様 視 点) 常にお客様の立場に立って考え、行動します。

(革 新 へ の 挑 戦) 絶えず可能性に挑戦し、より大きな成果を生み出すよう努めます。

(スピードと徹底実行) スピーディーに行動し、あきらめずに最後までやりぬきます。

(コミュニケーション) 情報を共有化し、自由闊達に意見を交わして、強いチームワークを実現します。

(多様な個性の尊重) 一人ひとりが能力を最大限に発揮できる、活気あふれる組織風土をつくります。

(倫 理 と 公 正) 法令を遵守し、社会の良識・ルールに基づいて行動します。

---

※ グループ理念のうち「グループビジョン」「事業運営方針」については、現在、その見直しを検討中です。

## 2 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

### (1) コーポレートガバナンスのあり方

私たちは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上とは、まさにグループ理念の実現にほかならないと考えています。そのため、当社グループのあるべきコーポレートガバナンスとは、このグループ理念の実現に資するものでなくてはなりません。

純粋持株会社である当社は、グループ理念の実現に向けて、当社グループのコーポレートガバナンスの中心として、グループ全体の経営の透明性・健全性・遵法性の確保を担っていきます。

### (2) 株主との関係

株主の皆様は、当社の資本の提供者であり、当社グループのコーポレートガバナンスの主要な起点です。したがって、当社は、株主（少数株主・外国人株主を含みます。）の権利を最大限に尊重し、その権利を実質的に確保します。

当社は、株主の有する株式の内容及びその数に応じて、株主を平等・公平に取り扱います。また、何人に対しても、特定の株主の権利の行使に関して、当社及び当社グループから財産上の利益を供与しません。

### (3) 情報開示

株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進することは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであると考えます。当社は、建設的な対話の前提となる適時・適切な情報開示を重視し、これらの情報開示を通じてステークホルダーの皆様との信頼関係の維持・発展に取り組んでいます。

当社は、金融商品取引法等の法令及び当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社グループの重要情報を適時・適切に開示します。また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にも有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社グループについての理解をより深めていただくためにも、公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示します。

### (4) 取締役会等の役割・責務

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

- ① ビジョン・経営戦略・経営計画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
- ② 上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する重要な業務執行事項について、その決定プロセスの透明性・公正性・合理性を担保しつつ、迅速・果断に意思決定すること
- ③ 経営戦略・経営計画の進捗管理を行うとともに、これらの評価を基にして経営陣の人事・報酬決定を行うこと
- ④ 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

- ⑤ 関連当事者間の利益相反を監督すること
- ⑥ 後継者（次期経営陣幹部）計画の策定・進捗状況を監督すること

当社は、現在、機関設計として監査役会設置会社を採用しています<sup>※</sup>。その理由は次のとおりです。

- ① 当社グループの各事業の業務執行責任者が、取締役会においてグループ経営に関する重要な事項の審議及びその意思決定に携わることにより、執行との一体性・連続性が確保されること。
- ② グループ経営の適法性を確保するためには、独立性・独任性が法律上確保されている監査役による客観性の高い監査と、常勤監査役による高い情報収集力による精度の高い監査とを実施することが合理的であること。

その上で、監査役会設置会社における取締役会の機能を補完し、とりわけその監督機能の実効性を確保するため、複数名の独立社外取締役を選任するほか、取締役会の諮問委員会として「人事・報酬委員会」「ガバナンス委員会」を設置することにより、取締役会の機能強化をはかっています。

---

<sup>※</sup> なお、当社の機関設計のあり方（監査役会設置会社・監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社の選択）や非業務執行社内取締役の活用については、コーポレートガバナンスの実効性を更に高めるため、また、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、最適な体制の採用を継続的に検討していきます。



## 第 2 章 株主との関係

### 1 株主総会

#### (1) 株主総会の位置付け

当社は、株主総会を当社の最高意思決定機関であるとともに、株主の皆様と建設的な対話を行うための重要な機会として位置付けています。

#### (2) 議決権その他の株主の権利行使のための適切な環境整備

当社は、当社の最高意思決定機関である株主総会において、株主の皆様が議決権その他の権利を適切に行使できるよう、以下のとおり環境整備に取り組みます。

- ① 株主総会開催日その他の株主総会関連日程は、監査時間の確保にも配慮しつつ、設定します。
- ② 招集通知を早期発送（株主総会開催日の3週間前までを目処とします。）するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所及び当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。
- ③ 株主の皆様にご理解をいただき、適切な判断に基づきその議決権を行使していただけるよう、招集通知（事業報告、計算書類、株主総会参考書類を含みます。）の内容を充実させます。また、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開示します。
- ④ 国内外の機関投資家を含む株主の皆様の議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用します。
- ⑤ 株主提案権その他の少数株主権の権利行使に対しては、その権利が実質的に確保されるよう適切に対応します。また、実質株主の皆様から株主としての権利行使について事前申出があった場合は、名義株主である信託銀行及び当社株主名簿管理人等の関係者と協議の上、株主としての権利を行使していただけるよう対応を講じます。

#### (3) 議決権行使結果の分析の実施

当社提案の株主総会議案に対して、その議案内容・決議要件・過去同種議案との比較・議決権行使比率等を勘案して相当数の反対議決権行使がされた場合には、当社は、その原因を分析の上、株主の皆様との対話など必要と考えられる対応を講じるほか、次期株主総会付議案の内容検討にも反映させます。

### 2 資本政策

#### (1) 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」及びリスクへの備えを考慮した「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。

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

フリー・キャッシュフロー、ROEの向上には、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及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。

## （２）株主還元方針

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

## （３）株主の利益を害する可能性のある資本政策実行時における株主の権利の尊重

MBO、大規模第三者割当増資その他の支配権の異動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を実行する場合には、当社は、既存の株主の皆様の権利を不当に害することのないよう、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している社外取締役・社外監査役を含む取締役会においてその必要性・合理性を慎重に検討するほか、株主の皆様には十分な説明を行うとともに必要かつ適正な手続を確保します。

## （４）当社の支配に関する基本方針

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社グループの財務及び事業の内容や当社グループの企業価値を十分に理解し、当社グループの企業価値を継続的かつ持続的に確保し、これを向上していくことを可能とする者でなければならぬと考えています。

当社は、当社グループの企業価値を毀損する当社株式の大量取得行為を行う者が出現した場合の具体的な取組み、いわゆる買収防衛策について特にこれを定めていません。しかしながら、このような大量取得者が出現した場合には、当社グループの企業価値の毀損を防止するため、当社社内取締役から独立した立場にある社外取締役・社外監査役及び有識者をメンバーとする独立委員会を設置し、その勧告意見を踏まえた上で、必要かつ相当な対応を講じることにより、当社グループの企業価値を確保する所存です。

## 3 政策保有株式

### （１）政策保有株式の保有方針

当社グループは、政策保有株式（子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場株式をいいます。）については、市場環境・株価動向等を勘案の上、適宜削減していきます。ただし、下記の検証を通じて保有合理性が確認されたものについては、この限りではありません。

(2) 政策保有株式の保有合理性の検証

当社は、当社グループが保有する主要な政策保有株式の保有合理性について、お客様企業・お取引先様企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保など事業戦略に係る定性的な観点のほか、配当収益その他の経済合理性等の定量的な観点も踏まえて、毎年取締役会において検証します。

(3) 政策保有株式に係る議決権行使方針

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。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することも検討します。

4 関連当事者間取引

当社は、取締役との取引を行う場合には、会社法及び取締役会規程の定めに基づく事前承認・事後報告を実施します。また、役員と当社グループとの取引の有無については、定期的に確認を行っています。

グループ内で上場子会社・上場関連会社と取引する場合には、その会社の少数株主の利益を害さないよう、独立当事者間取引と同水準の取引条件で取引することを原則とします。

## 第 3 章 情報開示

### 1 株主・投資家との建設的な対話

#### (1) 建設的な対話の促進

株主・投資家の皆様から当社に対する建設的な対話の申入れがあった場合には、その申入れの趣旨・目的等を考慮した上で、社長若しくはその他の取締役（社外取締役を含みます。）又はコーポレートガバナンス推進担当が適切に対応させていただきます。

#### (2) 建設的な対話を支える部門横断的な情報共有

当社は、各部門間で有機的な連携を行うほか、グループ戦略会議・グループ経営会議等の各種会議体において当社の各統括部及び当社グループの各社間での情報共有を行うなど、建設的な対話を支える体制を構築しています。

#### (3) コミュニケーションの充実

当社は、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、決算説明会・個別ミーティング・個人投資家説明会・海外機関投資家ミーティング等の実施や、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。また、いわゆる株主判明調査を実施し当社の株主構造の把握に努め、実質株主とのコミュニケーションの充実に活用しています。なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社及び関連するグループ各社等において広く共有し企業価値向上に向けた会社経営の参考とさせていただきます。

当社は、I R（Investor Relations）、S R（Shareholder Relations）、P R（Public Relations）の3つの機能を統合した部署としてコーポレートガバナンス推進担当を設置し、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションのより一層の充実をはかっていきます。

### 2 会社情報の適切な開示

#### (1) ビジョン・経営戦略・経営計画の策定・公表

当社は、グループ理念の実現を目的として、当社グループが目指すビジネスモデルや中長期の戦略ストーリーのほか目標とする経営指標等を指し示すグループビジョン・グループ経営戦略・グループ経営計画を策定します。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とその内容を共有するため、これらを公表します。

#### (2) 情報開示の方法

当社は、開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・アニュアルレポート・適時開示情報・決算情報・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。

#### (3) 情報開示の体制

開示の可否を問わず、重要な会社情報については「グループ戦略会議」に上程されま

す。これらの会社情報は、重要性の程度に応じて「グループ経営会議」「取締役会」に上程されますが、それぞれの会議の段階で開示の必要性を判断し、適時・適切に開示を行うこととしています。なお、上記ルートによらない緊急の会社情報が発生した場合は、所要の機関決定を経て、速やかに開示します。

具体的な開示情報の取りまとめは、総務部・財務部・コーポレートガバナンス推進担当が行い、開示事務手続きは、総務部又は財務部が担当します。開示に関する問合せ等への対応は、コーポレートガバナンス推進担当が行います。

#### (4) インサイダー情報の適切な管理

会社情報、特に投資者の投資判断に影響を及ぼす重要事実や金融商品取引所の定める適時開示が義務付けられている情報については、「インサイダー取引防止規程」でその取扱い、管理方法、管理責任者を定め、適切に管理する体制を構築しています。

また、当社は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期ごとの決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間（クワイエット・ピリオド）」として、決算に関連するご質問等への回答は控えさせていただきます。ただし、沈黙期間中においても、業績を大きく修正する見込みが発生した場合には、適時・適切に開示します。

## 第 4 章 取締役会等の役割・責務

### 1 権限分配に関する考え方

#### (1) 株主総会と取締役会との権限分配

株主総会は、取締役・監査役等の選解任、定款の変更その他の会社法又は定款に規定される事項を審議・決議するものとします。

会社法が取締役会への委任を許容する事項のうち、剰余金の配当、自己株式の取得など経営判断の機動性・専門性を確保すべきものについては、その意思決定を取締役会が担うものとします。

#### (2) 取締役会と経営陣との権限分配

取締役会は、会社法又は定款に規定される事項のほか、経営戦略・経営計画その他の経営の基本方針、グループ予算・グループ資金計画、M&A、その他のグループ経営に関する重要な事項を審議・決議するものとし、取締役会規程において、あらかじめ付議事項・報告事項を定めます。

上記以外の業務執行事項の決定については、意思決定及び執行の迅速化をはかるため、グループ経営に関する重要なものを除き、経営陣に委任します。

#### (3) 持株会社と事業子会社との権限分配

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。

- ① グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
- ② グループビジョン・グループ経営戦略・グループ経営計画の企画・立案及びこれらの進捗・成果管理
- ③ グループ経営資源の最適配分
- ④ グループ全体のコンプライアンスの確保、内部統制・リスク管理、内部監査
- ⑤ グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定

### 2 取締役会

#### (1) 取締役会の構成

当社の取締役会は、定款に定める12名以内の適切な員数の取締役（任期1年）で構成し、代表取締役、持株会社である当社の統括責任者及び主要事業子会社の責任者のほか、取締役会の監督機能を向上しその実効性を確保するため、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している複数名の社外取締役で構成します。

なお、取締役・監査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。

#### (2) 取締役会の諮問委員会

当社は、監査役会設置会社における取締役会の機能を補完し、とりわけその監督機能

の実効性を確保するため、次のとおり任意の諮問委員会を設置しています。

① 人事・報酬委員会

当社及び主要事業子会社の取締役・監査役・執行役員の人事・報酬の決定については、その決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役・社外監査役で構成し委員長を社外取締役とする「人事・報酬委員会」で審議・決定し、その内容を取締役に答申します。

② ガバナンス委員会

代表取締役・社外取締役・社外監査役の全員で構成する「ガバナンス委員会」を設置し、コーポレートガバナンスや企業経営全般に関する諸課題（当社の機関設計のあり方についての考え方や、取締役会評価に基づく取締役会改革を含みます。）に関して自由闊達かつ建設的に議論・意見交換するほか、社外取締役・社外監査役の情報共有・連携をはかります。

(3) 取締役会・監査役会の支援体制

当社は、取締役会・監査役会の実効性を確保するため、取締役会事務局（コーポレートガバナンス推進担当）と監査役会事務局を設置し、次のとおり支援体制を構築しています。

- ① 取締役会・監査役会・諮問委員会等の開催計画の決定
- ② 各会議体の審議項目、年間審議計画の決定
- ③ 社外取締役・社外監査役への事前説明の実施その他の情報連携
- ④ 事前説明等における社外取締役・社外監査役からの質問・意見等の社内へのフィードバック
- ⑤ 審議資料の調整
- ⑥ 議事録の作成

(4) 取締役会評価

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のためには当社取締役会の実効性が確保されることが極めて重要であると理解しており、その実効性が十分に確保されているかどうか、次のとおり取締役会評価を実施します。

- ① 評価項目  
取締役会の構成・運営状況・審議事項・審議内容、審議資料・議案説明のレベル、社外取締役・社外監査役への支援体制など
- ② 評価手法  
取締役・監査役全員の自己評価又は第三者機関による第三者評価を実施します。
- ③ 評価頻度  
毎年定期的 to 実施します。
- ④ 評価結果  
取締役会評価の結果については、その概要をコーポレートガバナンス報告書で開示します。

3 取締役・執行役員

(1) 執行役員制度

当社は、業務執行事項の意思決定及び執行の迅速化をはかるため、執行役員制度を採

用しています。執行役員（任期1年）は、あらかじめ取締役会において定められた担当業務について、その業務執行の責務を負うものとします。

## （2）取締役・執行役員の指名・選任方針

当社は、グループ理念に照らし、当社グループの経営を担う者は次に掲げる資質を備えるべきと考えます。

### 【JFRグループ 経営人材のあるべき姿】

#### ① 戦略思考

市場・顧客の変化を能動的に分析し、これを多角的に活用することで課題の本質を洞察し、中長期的視点で戦略を打ち出し目的達成に向けて先見のかつ革新的な独自解決策を考察する。

#### ② 変革のリーダーシップ

先例や過去事例にとらわれることなく挑戦心を持って新しい取組みを実行し、リスクを恐れず、組織に健全な危機感を醸成しながら変革のステップを推進する。

#### ③ 成果を出すことへの執着心

高い目標に対する使命感と挑戦心とを持って、達成するまで諦めず成果が出るまでやり抜く。

#### ④ 組織開発力

組織目標の達成に向けてビジョン・戦略をメンバーに浸透させ、組織の諸要素（業務・仕組み・文化風土・人材）に働きかけて組織に内在するエネルギーや主体性を最大限に高め、成果につなげる。

#### ⑤ 人材育成力

「人は仕事を通じて成長する」という人材育成の考え方のもと、課題付与・成果の振り返り評価・育成プランの策定の一連のプロセスを通じて、メンバーの成長力を最大限に高める。

上記を踏まえ、取締役・執行役員の指名・選任方針を次のとおりとします。

#### ① 社内取締役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、グループ経営の重要事項の審議及び経営判断にあたり必要となる当社グループ各事業の豊富な業務経験のほか、当社グループの事業環境（強み・課題等）について深い理解を有し、担当業務にとどまらずグループ視点でリスク・課題を把握の上、これらの執行状況を適切に監督する資質を有する者を指名します。

#### ② 社外取締役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な感覚及び高い視座・広い視野を持ち、小売業以外のキャリアやグローバルな経営経験等を持つ者など、取締役会における社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督機能を期待できる者を指名します。

なお、社外取締役については、当社株主と利益相反が生じることのないよう、本章の「6 社外取締役・社外監査役の独立性判断基準」を満たす者を指名します。

#### ③ 執行役員

取締役会で策定されたビジョン・経営戦略・経営計画等に基づく個別の業務執行



事項について、強いリーダーシップを発揮し、迅速かつ適切に執行できる経験・能力・責任を有する者を選任します。

#### 4 監査役会・監査役

##### (1) 監査役会の構成

当社の監査役会は、定款に定める5名以内の適切な員数の監査役（任期4年）で構成し、会社法の規定に基づき常勤監査役を選定するほか、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している半数以上の社外監査役で構成します。また、監査役のうち少なくとも1名については、財務・会計に関する適切な知見を有する者とします。

##### (2) 監査役の役割・責務

監査役は、取締役の職務の執行を監査するほか、業務及び財産の状況に関する調査、取締役会に対する助言・勧告等の意見表明を通じて、取締役会と協働して当社及び当社グループの監督機能の一翼を担い、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努めるものとします。

##### (3) 監査役の指名方針

上記の監査役の役割・責務を踏まえ、監査役の指名方針を次のとおりとします。

###### ① 社内監査役

当社グループ各事業の豊富な業務経験のほか、財務・会計、法務等についての見識を有し、適切な監督・監査機能を発揮するための業務執行者からの独立性を確保できる資質を有する者を指名します。

###### ② 社外監査役

監督・監査機能の向上のため、財務・会計、法務、グローバル経営等の分野における豊富な経験と適切な知見を有するほか、取締役会に対する能動的・積極的な助言・勧告等を期待できる者を指名します。

なお、社外監査役については、当社株主と利益相反が生じることのないよう、本章の「6 社外取締役・社外監査役の独立性判断基準」を満たす者を指名します。

#### 5 取締役・監査役・執行役員の人事・報酬等

##### (1) 取締役・監査役・執行役員の指名・選任手続、開示

当社及び主要事業子会社の取締役・監査役・執行役員の人事については、上記の指名・選任方針に基づくほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえて決定します。また、その決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役・社外監査役で構成し委員長を社外取締役とする「人事・報酬委員会」で審議・決定し、監査役候補者については監査役会の同意を得た上で、その内容を取締役会に答申します。

なお、当社の取締役・監査役候補者の選任理由及び他の上場会社の役員との兼任状況については、株主総会の招集通知（株主総会参考書類）において開示します。

## (2) 取締役・監査役・執行役員の報酬決定方針

現行の当社の取締役・監査役・執行役員の報酬は、月額報酬と1年毎の業績に対応した成果・成功報酬型の年度役員賞与（いずれも金銭報酬）で構成されています。

なお、現在、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て、上記の報酬決定方針を次の観点で見直すことを検討しています。

- ① 経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成に向けたインセンティブ付与のための報酬総額における業績連動報酬の割合の増加
- ② 中長期的な企業価値の向上に向けた中長期業績連動報酬の導入
- ③ 報酬水準の妥当性の検証（業界比較、従業員給与水準との比較等）
- ④ 固定報酬・業績連動報酬、金銭報酬・株式対価報酬等の最適バランス
- ⑤ 社外取締役・監査役（社外・社内とも）報酬の固定報酬への一本化

## (3) 取締役・監査役・執行役員の報酬決定手続

当社の取締役・監査役の月額報酬の総額は株主総会の承認決議を経た額を限度とし、年度役員賞与の総額については、毎期、定時株主総会の承認決議を経るものとします。

各取締役・執行役員に対する具体的な報酬支給額については、あらかじめ定めた役員報酬基準に基づくほか、各取締役・執行役員について業績評価を毎期実施の上、その業績評価結果を基に、委員の過半数を社外取締役・社外監査役で構成し委員長を社外取締役とする「人事・報酬委員会」で審議・決定し、その内容を取締役に答申します。

各監査役に対する報酬支給額についても、「人事・報酬委員会」で審議の上、その内容を全監査役に答申します。

## (4) 取締役・監査役・執行役員のトレーニング

取締役・監査役・執行役員に対しては、監督・監査・執行等の役割・責務をそれぞれ果たすために必要となる知識等を習得・更新する機会を継続的に提供します。

社内取締役・社内監査役・執行役員に対しては、コーポレートガバナンス・コンプライアンス・グループ経営に関する有用な情報等の提供のほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえ、個々人に合わせたトレーニングプランを設定・実施します。

社外取締役・社外監査役に対しては、就任時及び継続的・定期的に、グループ理念・ビジョン・経営戦略・経営計画のほか、当社グループの事業内容・業績・財務状況・運営状況等の説明を実施します。

## 6 社外取締役・社外監査役の独立性判断基準

当社の社外取締役・社外監査役は、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している者から選任されるものとします。なお、その独立性の判断基準は、次のいずれにも該当しないこととします。

- ① 当社グループの業務執行者
- ② 当社の主要株主（その業務執行者を含みます。以下③～⑥において同じ。）
- ③ 当社グループの主要な取引先
- ④ 当社グループから役員報酬以外に一定額以上の支払を受ける法律事務所、監査法人その他のコンサルタント等
- ⑤ 当社グループが一定額以上の寄付を行っている寄付先

- ⑥ 当社グループと役員相互就任関係となる場合のその関係先
- ⑦ 過去5年間において、上記①～⑥に該当していた者
- ⑧ 上記①～⑦の配偶者又は二親等以内の親族

なお、上記において、「業務執行者」とは「業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等」を、「主要株主」とは「当社の10%以上の議決権を保有する株主」を、「主要な取引先」とは「過去5年間のいずれかの年度において、当社グループとその取引先との間で、当社の連結年間売上高又はその取引先の年間売上高の2%以上の取引が存在する取引先」を、「一定額」とは「過去5年間のいずれかの年度において年間1千万円」をいうものとします。

## 7 会計監査人

### (1) 監査役会による会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針

監査役会は、会計監査人による適正な監査の確保に向けて、独立性・専門性その他の監査業務の遂行に関する事項から構成される会計監査人の選定・評価基準をあらかじめ策定し、これらの基準に基づき、経営陣との十分な意見交換を経た上で株主総会に提出する会計監査人の選解任・不再任議案の決定を行います。

なお、会計監査人が会社法第340条第1項の解任事由に該当し、又は監督官庁から監査業務停止処分を受けるなど当社の監査業務に重大な支障を来たす事態が生じ、これらにより会計監査人の解任又は不再任が相当であると判断されるに至ったときは、監査役会は、監査役全員の同意により会計監査人を解任し、又は株主総会に提出する会計監査人の解任・不再任議案の決定を行うなど必要な対応を講じます。

### (2) 会計監査人による実効的な監査を支える体制の整備

会計監査人による実効的な監査を支えるため、当社は、次のとおり体制を整備しています。

- ① 高品質な監査を可能とするため、会計監査人から提案される監査計画の内容を尊重し、監査時間を十分に確保します。
- ② 会計監査人と代表取締役・担当取締役・担当執行役員とのディスカッションを定期的（年間2回程度）に実施します。
- ③ 会計監査人と監査役・内部監査部門との情報共有・意見交換のための会合を定期的（年間6回程度）に実施します。
- ④ 会計監査人から取締役の職務の執行に関して不正・違法な重大事実がある旨の報告を受けた場合は、監査役会は、審議の上必要な調査を行い、取締役会に対する報告・助言・勧告等、必要な措置を講じます。

## 8 内部統制システム

### (1) 内部統制システムの構築・整備

当社は、当社グループ全体の業務の適正を確保するため「内部統制システム構築に関する基本方針」を定め、その方針を具体的に推進することによって、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努めます。

## (2) 内部統制システム運用状況の監督・開示

当社グループ全体の内部統制システムの運用状況については、定期的（年間2回程度）及び適時に取締役会への報告を実施し、取締役会において適切に監督を行います。また、その運用状況の概況については、株主総会の招集通知（事業報告）において開示します。

## 9 コンプライアンス・リスク管理

当社は、当社グループのコンプライアンス経営上の課題への対応及び事業運営上のリスク管理と評価を適切に実施するため、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（メンバーに顧問弁護士を含みます。）を設置しています。

同委員会は、重大なコンプライアンス違反事案・リスク管理案件への対応方針を策定するほか、コンプライアンス・リスク管理推進担当部門に対して、コンプライアンス・リスク管理体制の基盤整備（社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定など）や、各部門の法令・企業倫理等の遵守のための指導・教育を実施します。なお、同委員会での審議内容については、定期的（年2回程度）及び適時に取締役会に報告を実施します。

## 10 内部通報制度

当社は、当社グループの全役員・従業員及び当社グループで勤務する全ての者（アルバイト・お取引先派遣者を含みます。）が、コンプライアンス上の問題について「コンプライアンス・リスク管理委員会」に直接通知し是正を求めることを可能とする内部通報制度を設置しています。通報窓口は、当社の社内窓口のほか、社外（顧問弁護士）にも窓口を置いています。

この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定しています。

## 附 則

この方針書の改廃（軽微な変更等は除きます。）は、当社の取締役会決議をもって行うこととします。

以 上