



コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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透明性・健全性・遵法性を確保し、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）へのアカウントビリティの重視・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。

全社組織においては、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）による組織の役割・責任・権限の明確化をはかり、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。また、経営体制においても執行役員制度を導入し、経営の意思決定と執行の分離をはかり、より迅速な意思決定ができ、実行のスピード化をはかるための経営機構を構築しています。

また、当社は監査役会設置会社であり、会社の機関として会社法に規定する株主総会、取締役会、監査役会および会計監査人を設置するほか、業務執行機関としての執行役員制度を導入しています。現在、機関設計として監査役会設置会社を採用している理由は次のとおりです。

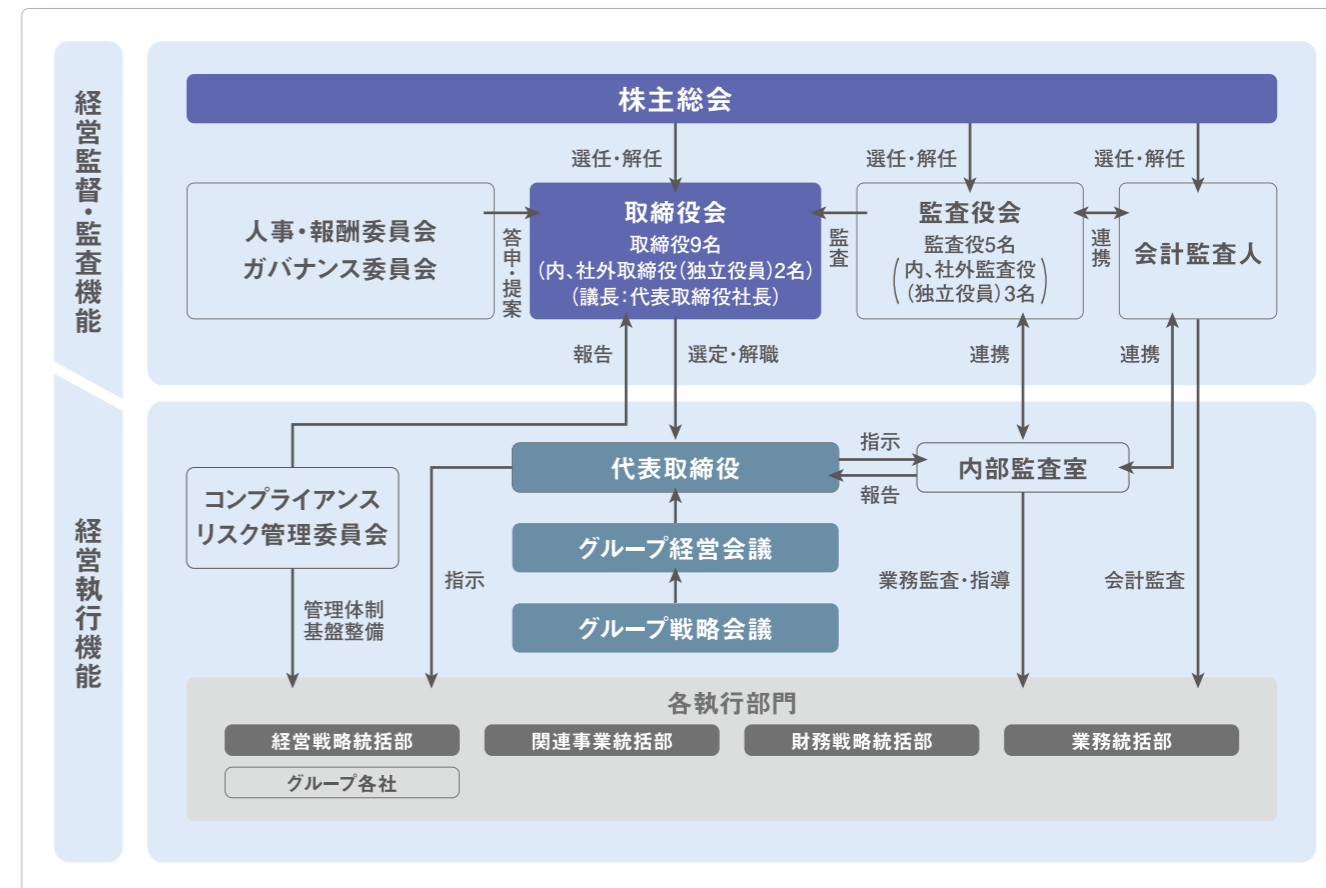
①当社グループの各事業の業務執行責任者が、取締役会においてグループ経営に関する重要な事項の審議及びその意思決定に携わることにより、執行との一体性・連続性が確保されること

②グループ経営の適法性を確保するためには、独立性・独任制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さらに高めるため、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。

◆コーポレート・ガバナンスの体制図



取締役会

当社は、経営意思決定機関として、取締役9名（うち女性取締役1名を含む社外取締役2名）を置き、代表取締役社長の主宰により監査役の出席のもと原則月1回開催し、法令または定款に定めるもののほか、取締役会規定に定める事項を審議・決議しています。なお、社外取締役の2名は、経営を社内の取締役とは異なる視点から検討するなど、取締役会の機能強化・活性化を担っています。

2015年度に16回開催された取締役会では、予算や決算の承認をはじめ、「株式会社千趣会との資本業務提携」「自己株式の取得」「大丸心斎橋店本館建替え」などについて審議決議しました。

なお、グループ経営全般に関わる重要な方針・政策に係る取締役会付議案については、社内取締役および常勤監査役等で構成する「グループ経営会議」、社内取締役で構成する「グループ戦略会議」等で事前に審議することとしています。

諮問委員会の設置

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、任意の諮問委員会として「人事・報酬委員会」と「ガバナンス委員会」を設置しています。

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・執行役員報酬決定方針の一部改定（2016年6月支給分から）について審議・決定し、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・意見交換を実施しています。

監査役会

当社は、監査役5名（うち3名は社外監査役）で構成する監査役会を置き、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は、取締役会に意見反映できる体制をとり、経営機能の健全性を支えています。また、社長直轄機関である内部監査室を設置し、年間の監査計画に基づき、当社およびグループ各社の日常・決算業務について、その業務プロセスの適正性、有効性を検証します。また、重要な事項については、取締役会、監査役会へ適宜報告する体制をとっています。

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。

取締役会評価の実施

当社は、2015年6月から同年9月にかけて、第三者機関による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」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。

「個別インタビュー」では、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。また、「取締役会の直接観察」では、第三者機関が取締役に陪席し、取締役会の実際の議論の様子を直接観察しました。

その結果、当社の取締役会は、その役割・責務に照らし、付議議案の選定、本質的な議論、議案資料の質などの項目について改善点があることが確認されました。これら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います。

社外役員の選任について

当社は、取締役9名うち2名を社外取締役、監査役5名うち3名を社外監査役としていますが、社外役員の選任にあたっては、当社が設定した独立性の判断基準に照らし、当社株主と利益相反が生じるおそれなく、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあることを確認しています。

役員報酬の決定方針と決定手続き

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。あわせて、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、検討を進めています。

後継者の計画

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。

今後、人事・報酬委員会において、「『当社グループの経営人材のあるべき姿』を踏まえた選定方針の策定」「当該方針に基づく後継者候補の選定」「各後継者候補に対する育成計画の策定・実施」等を順次進めていきます。

資本政策の基本方針

当社は、フリー・キャッシュフローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えています。その実現に向け、「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。あわせて、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。

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。

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。

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。

社外取締役

橋・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

選任の理由

橋・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、引き続き取締役候補者いたしました。

同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。

当社は橋・フクシマ・咲江氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結いたしております。

◆当事業年度の取締役会出席回数 16回中16回(100%)

太田 義勝

コニカミノルタ株式会社 特別顧問

選任の理由

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、引き続き取締役候補者いたしました。

同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。

当社は太田義勝氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結いたしております。

◆当事業年度の取締役会出席回数 就任後12回中12回(100%)

社外監査役

鶴田六郎

弁護士

選任の理由

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。

◆当事業年度の取締役会出席回数 16回中15回(93.8%)

石井康雄

株式会社大丸松坂屋百貨店 監査役

選任の理由

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。

◆当事業年度の取締役会出席回数 就任後12回中12回(100%)

西川晃一郎

株式会社大丸松坂屋百貨店 監査役

選任の理由

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。

◆当事業年度の取締役会出席回数 就任後12回中12回(100%)

株主総会の充実

当社は、株主の皆様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、開催日の4週間前に金融商品取引所及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、当社ウェブサイト及び議決権電子行使プラットフォームで開示しています。

その他、持株会社として当社J.フロントリテイリングが設立される以前の大丸・松坂屋時代と比較して、総会会場が遠くなった多くの株主様に株主総会視聴の機会を提供するため、大阪地区（大丸心齋橋店）と名古屋地区（松坂屋名古屋店）に総会の中継会場を設けています。

また、第9期株主総会から会場での「事業報告」説明部分を録画でオンデマンド配信しています。



株主総会の模様をウェブサイトで配信（録画）



株主総会

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、SNSの活用やア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。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。

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いたします。

2015年度の投資家との主な対話活動

- ◆個人投資家向け
証券会社等主催による説明会へ参加（計7回）
- ◆アナリスト・機関投資家向け
決算説明会（半期ごとに開催）
- ◆海外機関投資家向け
海外ロードショーの実施（計2回）
国内開催の海外投資家向けカンファレンスへの参加（計3回）

内部統制システム

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ています。

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）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）において開示しています。

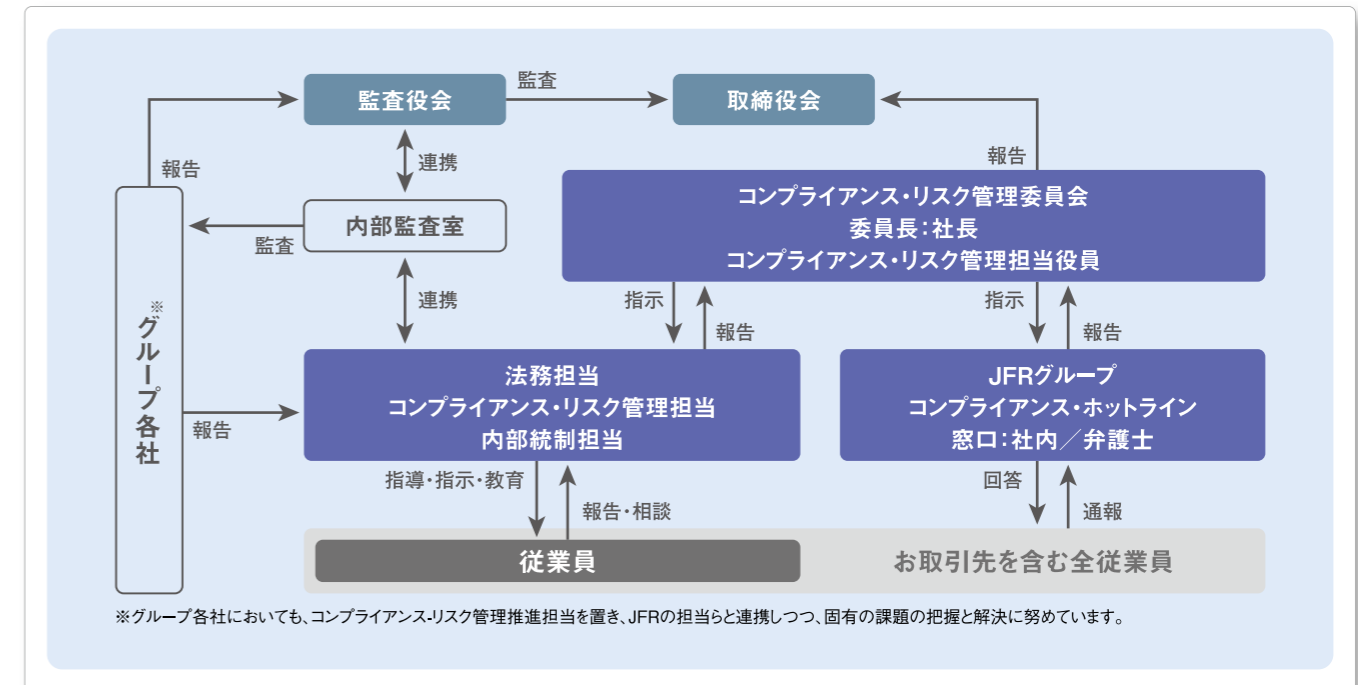
コンプライアンス・リスク管理

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の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・リスク管理担当部門等に対して、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、同委員会は、定期的（年4回）及び適時に開催し、必要に応じて取締役会に報告を実施します。

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、

◆コンプライアンス・リスク管理体制



コンプライアンス・リスク管理行動原則・行動規範の4つの視点

- 1 お客様第一主義の徹底**
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**
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**
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）**
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。