

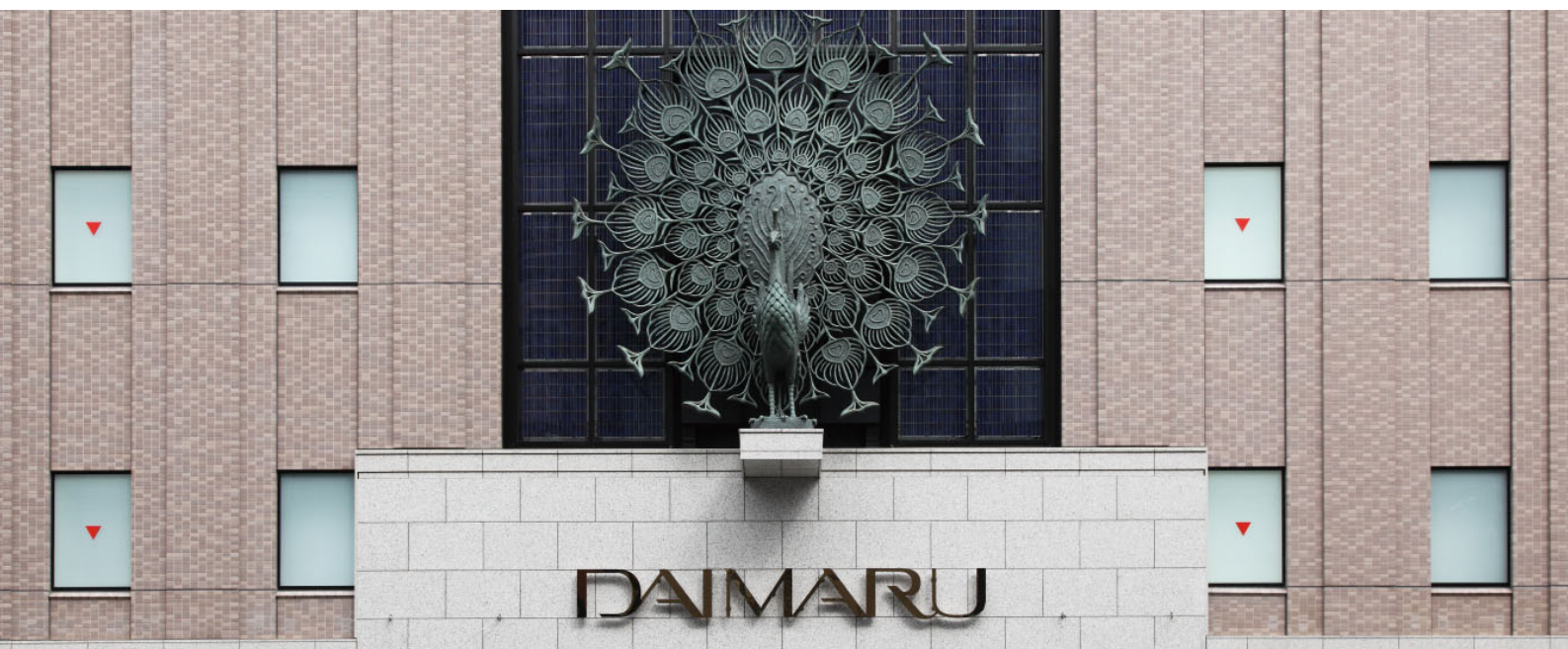
# 環境・社会・ガバナンス〔ESG情報〕

## 基本的な考え方

J.フロント リテイリングは、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、基本理念・グループビジョンの精神に基づき、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。

## Environment

環境



太陽光パネルを組み込んだ大丸京都店ファサード

近年、地球上でさまざまな環境問題が発生しています。なかでも地球温暖化につながる温室効果ガス（CO<sub>2</sub>など）の排出や、食糧・健康に影響を及ぼす生物多様性の損失は、地球全体に影響を及ぼすため、全人類共通の課題となっています。

当社グループは、小売業を中心とした事業活動を展開していることから、物販及び店頭活動を通じた取り組みを行うことがもっとも貢献できる領域であり、また社会的使命であると考えています。

また、事業活動を行ううえで、規模の大小はあれ、どの

組織でもエネルギーを消費したり廃棄物を出しており、法律でも規制されている省エネ、省資源といった日常業務に取入れやすい取り組みはもちろんのこと、その他、人的・技術的・経済的に可能な範囲でできる独自の取り組みがないかどうか、検討を行い実践していきます。

なお大丸松坂屋百貨店、消費科学研究所では、国際標準規格のISO14001の認証取得による環境マネジメントシステムを運用し、環境に及ぼす影響を低減するため、全員参画の基に、継続的な改善策に取り組んでいます。

## J.フロント リテイリング 環境方針

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へ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。

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取り組みます。
  - ①環境にやさしい商品・サービス・情報の提供
  - ②資源・エネルギーの有効活用
  - ③CO<sub>2</sub>排出量の削減
  - ④廃棄物の削減と再資源化
  - 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
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。
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。
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。

### (1)環境にやさしいライフスタイルの提案

大丸、松坂屋各店では、環境活動の重点項目として、持続可能な社会の構築に貢献するため、お客様の生活の中に「エコ」「エシカル」を取り入れるための提案を行っています。6月、10月の環境月間には、各店の売場で環境配慮型商品のご提供や、環境負荷の低減につながるライフスタイル提案を企画・推進しています。

#### 良品・高品質商品の提案

品質の良い商品を長くご愛用いただくことは、環境にやさしいライフスタイルの基本です。松坂屋名古屋店では、日本の美意識が表れる匠の技に焦点を当てた全館フェア「にほんのよきもの」を開催。期間限定ショップや職人による実演も実施し、日本のものづくりの素晴らしさとともに、使うほどに愛着が増す「よきもの」を各階で紹介しました。



和伝統の有松絞りで魅せるキャディバッグ

### リサイクル活動の推進

大丸松坂屋百貨店では、「エコフ」リサイクルキャンペーンを実施しています。お客様の不要になった衣料品・靴・バッグをご持参していただき、引き換えにお渡しするショッピング サポートチケットを利用して、新しい商品を少しお得にお買物していただくという企画です。回収品は、バイオエタノールやコークスなどへリサイクルしています。



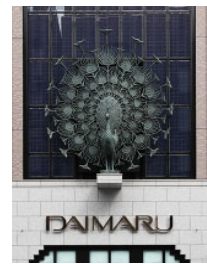
### (2)低炭素型社会構築への貢献

当社グループでは、CO<sub>2</sub>を削減し、地球温暖化を防止するためにさまざまな省エネに取り組んでいます。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しています。

#### LED化の推進・太陽光パネルの設置

既存照明をLED照明へ変更することにより使用電力及びCO<sub>2</sub>の削減に努めています。大丸、松坂屋の各店舗照明のLED化を積極的に進め、2017年2月までに、全店舗内LED交換対象の約46%にあたる19万7千台をLEDに更新しました。

大丸京都店では、孔雀ブロンズ像の背面に縦11メートル・横6.6メートルの太陽光パネル(定格出力10kW)を設置しました。年間予想発電量約6千kWhでデジタルサイネージや外部サイン相当にかかる電力をまかっています。



### (3)省資源・循環型社会構築への貢献

#### 水使用量の削減

トイレに節水センサーや擬音装置、または自動洗浄式節水装置、蛇口には自動水栓などを取り付け節水を実施しています。大丸京都店、神戸店、札幌店及び松坂屋名古屋店では地下水を、また松坂屋上野店では厨房排水をトイレの洗浄水として利用しています。大丸京都店では2003年から「井水浄化装置」を導入して地下水を濾過器で浄化し、飲料水にも使用しています。

## 包装資材の削減

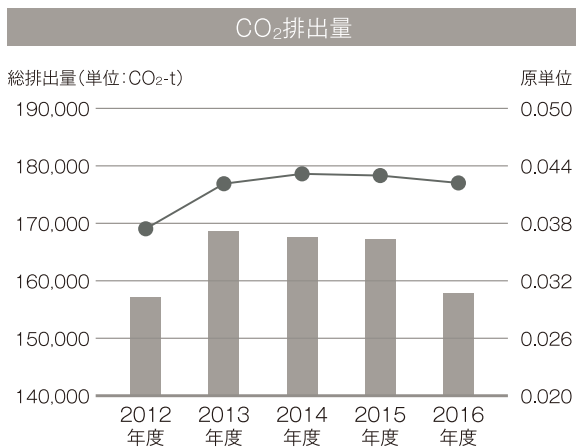
無駄のない適切な包装を推進するために、大丸・松坂屋各店ではスマートラッピングマニュアルに基づく研修を繰り返し実施しています。店頭では、お客様のご意向をお伺いし、手荷物のおまとめや商品承り時のお声かけなどにより、簡易包装へのご協力をお願いしています。

また、デザイン性と付加価値にこだわった「エコバッグ」の開発・販売にも取り組み、百貨店らしいお買い物スタイルの提案に努めています。



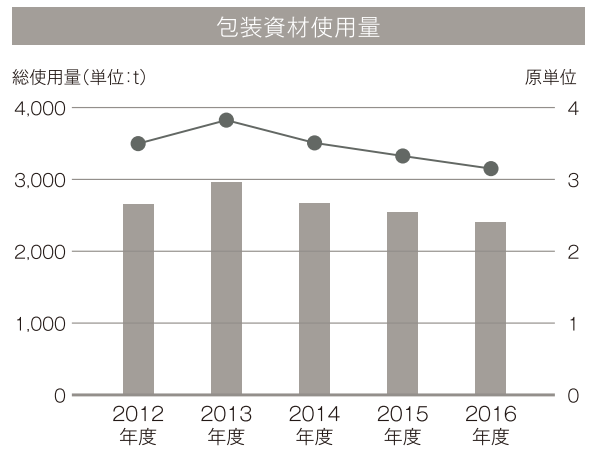
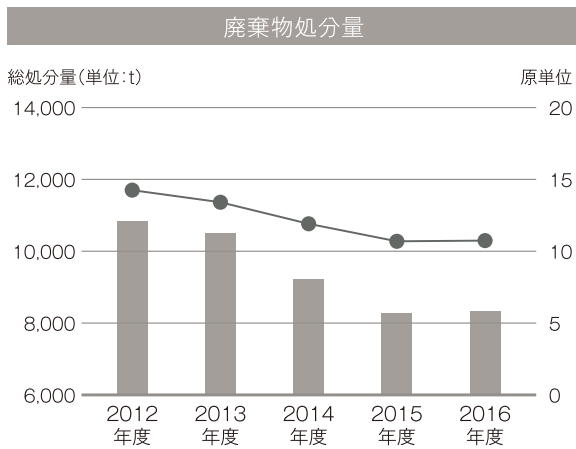
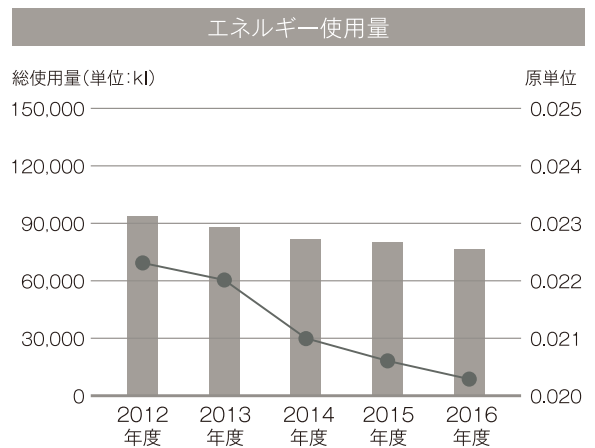
日本の伝統技術「伊勢型紙」をモチーフとしたエコバッグ

### ◆大丸松坂屋百貨店のエネルギー使用量・廃棄物処分量の削減



## 廃棄物の削減と再資源化

最終廃棄物を削減し、再資源化を推進するため、ゴミの分別を徹底しています。大丸・松坂屋各店では梱包容器の減量としてお取引先のご協力のもと、折りたたみコンテナや百貨店統一ハンガーなど再利用システムを推進して、廃棄物の総量抑制に努めています。また、大丸東京店、京都店、札幌店、松坂屋上野店では、店内から排出される発泡スチロールを圧縮・溶解することにより体積を大幅に減らしたうえでリサイクルしています。



■ 総使用量/処分量    ● 原単位

※2013年度のCO<sub>2</sub>排出量の増加は、火力発電の増加によるものです。  
 ※関係百貨店(博多大丸、下関大丸、高知大丸、鳥取大丸)を含む。  
 ※エネルギー使用量は、電気、ガス、ガソリン、軽・重油などの総使用量の原油換算値(単位:キロリットル)  
 ※包装資材使用量は、包装紙、ショッピングバッグ、紙製袋、食品ポリ袋などの重量(単位:トン)  
 ※廃棄物処分量は、一般ゴミ、食品生ゴミ、産業廃棄物等の総排出量からリサイクル分を除いた重量(単位:トン)

原単位について  
 ・エネルギー原単位: 使用量(キロリットル×1000) ÷ 延べ床面積(m<sup>2</sup>) × 営業時間(h) (メガリットル)/(m<sup>2</sup>×h)  
 ・包装資材原単位: 使用量(トン×1000) ÷ 売上高(百万円) (キロトン)/(百万円)  
 ・廃棄物処分量原単位: 処分量(トン×1000) ÷ 売上高(百万円) (キロトン)/(百万円)



# Society 社会



## (1) 従業員

J.フロント リテイリングは、健康への取り組みや労働条件・労働環境の改善に努めることにより、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)を考慮した、企業と従業員の双方にとって有益な組織づくりを進めること、また従業員の教育研修制度の向上や人材育成支援制度を設けるなど、人材の活性化に向けた仕組みづくりを推進しています。

### ワーク・ライフ・バランスを前提とした諸制度

社会や家庭環境の変化、労働環境の変化等を背景に、従業員が心身ともに健全であるためにも、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の重要性がますます高まっており、今日的な各種休暇制度や勤務制度の整備を行い、着実に推進していきます。

### 人材育成

「個人は主体的に自己のキャリア目標を描いてそれに向かってチャレンジする」「個人は仕事をやりきることで成長する 会社はその機会を積極的に提供する」という2つの考え方をベースに、人材育成に取り組んでいます。タレントマネジメントシステムを活用したグループ全体の人材状況の把握と、それに基づいた適材・適所の配

置により、「仕事を通じた人材の育成」「従業員の達成感・成長感の醸成」を目指しています。

#### ① 従業員のキャリア形成をサポートする仕組み

- ・JFR大卒新入社員3年間育成スクール(JES)をJFRグループで実施、リーダーとして必要な「個人の基礎力」を徹底的に鍛え強化しています。
- ・「キャリア開発研修」をJFRグループで実施(27歳対象)、過去から現在までの経験を振り返り、今後のキャリアビジョンを確認、今後のキャリア開発の機会としています。
- ・外部企業派遣やMBA派遣、外部研修などの公募の実施、自己申告制度や節目面談、キャリアエントリー制度による自分の意志を表明する機会の提供とともに、自己の知識スキルを獲得する場の提供として、若手勉強会やキャリアサポートカレッジ(自己啓発講座)の専門知識講座の充実を図っています。

(キャリアサポートカレッジ受講者数 2016年上期177名下期293名 合計470名)



新入社員3年間育成スクール

## 大丸松坂屋百貨店の主な制度内容

### ・育児・介護のための短時間勤務制度

法律をベースに適用範囲を拡大している「育児勤務」「介護勤務」制度に加え、「勤務選択制度」により、育児であれば中学校就学までの短時間勤務を、介護であれば当該事由が存在する期間の短時間勤務を制度化しています。

### ・育児・介護休職制度の充実

いずれも法定以上の期間にわたる休職を制度化しています。

### ・請求権消滅年次有給休暇の活用制度

長期療養、家族の介護に加え、不妊治療時において、直近2年間の失効日数(最大40日間)を取得可能としています。

### ・年次有給休暇の取得促進制度

半休制度(年間5日を限度として年次有給休暇を半日に分けて取得できる制度)やイベント休暇(各々のライフイベントに合わせて年次有給休暇を年間3日間計画的に取得)の導入と啓発により、年次有給休暇の取得を促進しています。

### ・フレックスタイム制

個人での始終業時刻決定可能な部署について適用しています。

### ・社員(エリア限定)の導入

就業観・価値観とライフスタイルの多様化に対応するため、働き方の選択肢を拡大し、キャリア形成と生活のバランスについて自律的に考え行動できる基盤の構築を目指し、「社員(エリア限定)」を新設しました。札幌・首都圏・関西・中部・静岡の5つの地域での勤務が選択できます。

## ②次期経営幹部育成の仕組み

2017年度から「JFR経営塾」(次期経営幹部候補)、「JFRマネジメント塾(次期部長候補)」、JFRリーダー塾(次期マネージャー候補)を開設し、中でも「JFR経営塾」では、JFRグループ経営人材のあるべき姿である、胆力を基礎とした「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つの切口をもとに、経営者視点の醸成や、経営トップとの問題意識の共有、戦略の具体的実行計画への落とし込みと実践などによって、次世代リーダーの早期育成を目指しています。

## 女性登用

性別を問わず、個人々の能力・成果・適性並びに各人の意欲に基づき、配置および人材活用を推進しています。中核事業会社である大丸松坂屋百貨店では、全リーダー職ポストのうち32.0%に女性を配置しています。入社後のキャリアパスについては、意欲ある女性の活躍を一層推進するため、リーダー職をはじめ枢要ポストへの積極的な配置を実施していく方針です。

◆大丸松坂屋百貨店の女性社員のリーダー職登用状況  
(2017年3月1日現在)

	女性人数	女性比率
部長職	12	12.1%
その他リーダー職	215	35.2%
合計	227	32.0%

※J. フロントリテイリング並びに大丸松坂屋セールスアソシエイトへの出向者を含む。

※「その他リーダー職」の人数は、マネジャー、サブマネジャー、バイヤー、ディベロッパー&エディター(大丸松坂屋セールスアソシエイトのスーパーバイザー、セクションリーダーを含む)の合計。  
なお、女性執行役員数は3名です。

### ①女性が働きやすい環境の整備

働きやすさの観点から以下のような諸制度を整備しており、今後も充実に向け取り組むとともに、女性の更なる活躍や生産性向上に繋がる取り組みを進めていきます。

## 大丸松坂屋百貨店における法を上回る育児関連諸制度

- ・育児休業：小学校就学月末日まで(法定は1歳未満)
- ・育児短時間勤務：小学校就学月末日まで(法定は3歳未満)さらに「勤務選択制度」により中学校就学まで短時間勤務可能
- ・子の看護休暇：有給(法定は無給)
- ・育児支援休暇：3歳未満の育児のため有給で4日間休暇付与(法定なし)
- ・配偶者出産休暇：有給で1日付与(法定なし)

### ②株式会社ディンプルの女性活躍支援

当社グループの人材派遣業である株式会社ディンプルでは、女性の活躍を推進することが企業発展において必

須と考え、個人の能力や成果、適性、意欲に基づく人材活用を推進し、現在、本社・各営業所・アウトソーシング部門における係長・リーダー相当職の女性比率は約60%に達しています。また、女性にとって働きやすい職場環境の整備に積極的に取り組む企業として、大阪市「女性活躍リーディングカンパニー」・愛知県「あいち女性輝きカンパニー」・石川県「いしかわ男女共同参画推進宣言企業」より認証を受けています。



## 障がい者雇用

障がい者雇用に関する社会的責任を果たし、社会に貢献する企業を目指すため、2017年4月3日に「株式会社JFRクリエ」を設立いたしました。同社は、法に基づく「特例子会社」の認定取得を前提としており、障がいをもたれた方が能力を発揮できる社会進出の場として、安定した職場環境の確保をはかります。

## 人権

人権問題を従業員一人ひとりが正しく認識し、理解するとともに人権尊重を基本とした企業風土づくりならびに企業の社会的責任を一層推進する視点から、人権教育・啓発に取り組んでいます。

◆主な取り組み「人権問題啓発推進委員会」の設置

### 構成

委員長(人事部長・業務推進部長)、推進委員(部門長)、推進担当者(メンバー)、事務局

### 活動テーマ

- ① 同和問題 ⇒ 同和問題についての正しい理解
- ② 障がい者問題 ⇒ 障がいについての正しい認識と理解
- ③ 女性問題 ⇒ セクシャルハラスメント等の理解と防止
- ④ その他人権問題 ⇒ 個人情報の守秘 他

### 活動内容

- ① 研修会への参加 ⇒ 入社時研修、社内人権セミナー 他
- ② 社外研修会への参加 ⇒ 行政諸機関主催の各種セミナー
- ③ 実践活動 ⇒ 各種啓発資料の配布、セミナー案内

## 健康管理の取り組み

法定基準の定期健康診断はもとより、35歳以上の全

従業員を対象に生活習慣病の予防検診と婦人科検診を実施しています。また心身両面にわたる健康管理全体の大きな枠組みの中でメンタルヘルスを取り上げ、セルフケアのツールとして生活状況調査を実施しています。これらの結果に基づき健康管理室等が実施する保健指導の取り組みを重視しています。

## 労使関係

日本においては、労働基準法をはじめとした労働関係関連法令のなかで、雇用機会、労働時間、安全衛生などの労働者の権利に関する基本的な内容が定められており、労使双方に遵守することが求められています。

J.フロント リテイリングとJ.フロント リテイリンググループ労働組合は、相互の基本的立場の尊重と信頼に基づき協力し、生産性の向上によりグループ企業の成長・発展とグループ企業組合員の相互福祉の向上をはかることを共通の目的としています。

## (2)お客様

### 品質管理の徹底

J.フロント リテイリンググループでは、品質管理を専門分野とする消費科学研究所をグループ各事業会社の品質管理の維持・向上に活用させるなど、企業と消費者が共に安心安全に生活の質を高めていけるよう取り組んでいます。

(株)消費科学研究所は、JFRグループが有する品質・衛生管理のトータルソリューションカンパニーです。1927年に大丸百貨店の染色試験室・衛生試験室としてスタート以来、流通業界での品質管理業務の先駆者として、企業と消費者の信頼関係を築く活動を行っています。消費者に不利益や健康被害を与えないよう関連法規の観点をはじめ、消費者視点での要求基準に照合し、科学的、かつ専門的コンサルティングを行っています。

### ①消費生活相談コーナーの設置

大丸・松坂屋・関係百貨店計10店舗では「消費生活相談コーナー」を設置し、有資格者である消費生活アドバイザーが、購入された商品についてのお客様からのお申し出(苦情・相談)に対する適切な対応と処理を行い、消費者目線で解決に取り組んでいます。



## ②大丸興業株式会社の品質管理向上への取り組み

大丸興業は、自動車部の検査業務を行う品質管理センターにおいて、日産自動車(株)総合研究所から1992年以来、26年連続で無検査認定メーカー認証を受けました。

※無検査メーカー合格基準は、良品率98%以上、納期達成率95%以上。  
現在当社含め2社のみ。



## 安全・安心な店舗環境づくり

百貨店などの店舗、事務所などでは、地震や火災発生時に備えて、自衛消防隊を組織し、防災訓練やBCP訓練※1を実施しています。また、緊急地震速報システムや、全従業員の安否確認システム、衛星携帯電話の導入など、システム面でも整備を進めています。

店舗の自衛消防隊は、迅速に消火活動や顧客避難誘導、情報収集など適切な対応が確実に実施できるよう、お取引先様を含む勤務者全員参加の訓練を定期的に行っています。また、震度5弱以上の地震発生に伴い緊急地震速報を受信したときは、リアルタイムで自動的に店舗内に放送を行うシステム※2を導入しています。

また、百貨店を中心にAED(自動体外式除細動器)を設置し、従業員へ使用訓練を継続的に実施しています。



AED訓練講習の様子

※1 BCP=災害時に事業継続又は早期復旧させるための計画  
※2 現在、大丸の心齋橋・梅田・東京・京都・神戸・札幌・須磨と博多大丸天神、高知大丸の各店舗及び松坂屋全店に導入。

## (3)お取引先様

「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理マニュアル」では、「健全な成長と発展のための高質経営の推進」を置き、「公正、透明かつ適切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する」ことを謳っています。

具体的には、独占禁止法や下請法をはじめ、景品表示法、インサイダー取引の規制や、企業情報の適切な開示、反社会的勢力との関係断絶など様々な関連法令

の遵守に取り組んでいます。お取引先様とは、事前合意に基づく取引基本契約を締結するとともに、全従業員には、日本百貨店協会編纂の公正取引マニュアルに基づき、関係法令を理解、遵守するよう教育・啓発活動を推進しています。最近では、コンプライアンスにかかるeラーニングを導入し、より効率的な教育、周知活動を進めています。

## (4)社会貢献

### 「ペットボトルキャップを集めて、世界の子どもたちにワクチンを届けよう!」

大丸・松坂屋の各店舗を中心に、2009年12月より、店頭及び従業員施設・グループ会社事務所に回収BOXを設置し、不要なペットボトルのキャップを回収しています。回収したキャップはNPO法人「Reライフスタイル」を通じてリサイクルし、その対価を認定NPO法人「世界の子どもにワクチンを日本委員会」に全額寄付することで、世界の子どもたちにワクチンを届ける仕組みです。



ペットボトルキャップ回収BOX

取り組み開始以来、2017年5月までに1億1,170万個のペットボトルキャップを回収。累計の寄付金額をポリオワクチンに換算すると21万人を突破しています。

## ピンクリボン運動

大丸・松坂屋・パルコおよびJFRカードでは、乳がんの早期診断、発見、治療を促す啓発活動「ピンクリボン運動」に取り組んでいます。大丸・松坂屋各店では「母の日」や「ピンクリボン月間(10月)」を中心に、啓発冊子の配布やマンモグラフィー検診車による検診体験などの啓発活動に加え、オリジナルピンバッジなどの販売収益金をピンクリボン啓発団体へ寄付しています。



しりとりタッチ体験会

## LOVE49プロジェクト

4月9日を「子宮の日」として「LOVE49プロジェクト」が行う子宮頸がん予防・啓発活動に参画しています。各地区の細胞検査士会とも連携して大丸・松坂屋の店頭で

ニュースレターの配布を行うとともに、缶バッジの販売や店頭募金などを実施して、認定NPO法人「子宮頸がんを考える市民の会」へ寄付しています。



チャリティ缶バッジ

## TABLE FOR TWOへの参画

大丸・松坂屋およびパルコでは、開発途上国の子供たちに給食支援を行う認定NPO法人「TABLE FOR TWO International」(TFT)の活動に協賛し、レストランや従業員食堂の売上の一部を寄付しています。

TFTが毎年10月16日の「世界食料デー」に協賛して行う“100万人のいただきます!”キャンペーンに参画し、



「TABLE FOR TWO」のポスター

大丸・松坂屋の店内レストラン及び喫茶でTFTメニューを提供。また、J.フロントフーズではTFTを支援する近隣の大学生連合と連携し、メニューを開発しています。

## 地域貢献活動

松坂屋名古屋店と国立大学法人名古屋大学は、2017年5月に包括連携協定を締結しました。

本協定は、文化、産業、教育、学術等の分野で、名古屋大学と松坂屋名古屋店が相互に連携し、地域の発展と人材の育成に寄与することを目的としています。ICTを活用した栄エリア活性化研究会を皮切りに、「情報おもてなし都市・なごやの創造」に向けて、サービスイノベーションとエリア魅力開発に貢献する様々な取り組みを展開する予定です。



名古屋大学における調印式  
(左:松坂屋名古屋店店長、右:名古屋大学学長)

## 芸術・文化への貢献

一般財団法人 J.フロント リテイリング史料館(以下、J.フロント史料館)は、独立行政法人国際交流基金とフランス国立ギメ東洋美術館(以下、ギメ美術館)との共催で、2017年2月22日～5月22日の約3カ月間、パリにあるギメ美術館において、「Kimono, au bonheur des dames展」(着物・オ・ボヌール・デ・ダム展)を開催しました。

この展覧会では、J.フロント史料館と名古屋市博物館

が所蔵する5,000点を超える松坂屋コレクションから小袖、帯、婚礼道具、浮世絵等選りすぐりの120点を海外初展示しました。着物に影響を受けた著名なファッションデザイナーの作品を展示し、着物が現代ファッションへ果たした役割を説明しました。



江戸時代の小袖

J.フロント史料館では、こうした大切な文化資産を維持管理、公開・展示運営を行い、芸術・文化に貢献していきます。

## 被災地支援

J.フロント リテイリングとパルコでは、熊本地震の際、被災地の皆様へ両社それぞれ1,000万円ずつを義援金として寄付しました。また、大丸神戸店、博多大丸では、熊本県・中小企業基盤整備機構とともに、本業を活かした販路支援を行いました。

## 東北支援

東日本大震災発生以降、松坂屋上野店では毎年春先に東北支援活動を実施しています。2017年4月、東北物産展開催中にバンダ広場にて東北支援イベントを開催し、物産販売やワークショップ、ストリートラグビーなどをお楽しみいただきました。

また、期間中日本赤十字社の「わたしたちは忘れない」キャンペーンに協賛し、本館1階案内所には募金箱を設置しました。



上野店バンダ広場の東北支援イベント

◆2016年度の主な募金活動・チャリティ支援(大丸松坂屋百貨店) (単位:千円)

募金名または支援先	支援内容	寄付金額
熊本地震災害義援金	日本赤十字社イベント活動への協力、日本百貨店協会チャリティストラップ販売金の一部寄付など	1,317
東日本大震災で被災した子どもを支援するための育英基金(注1)	「サンクスフェスティバル」チャリティピンバッジ販売金の一部寄付、日本赤十字社イベント活動への協力など	242
認定NPO法人 子宮頸がんを考える市民の会	オリジナルエコバッグの販売収益金の一部などを子宮頸がん予防啓発活動支援として寄付	588
各地区ピンクリボン支援団体	オリジナルピンバッジ、ハートバンの販売収益金の一部などを乳がん予防啓発活動支援として寄付	788
認定NPO法人TABLE FOR TWO International(注2)	ヘルシーなメニューの売上金の一部等を開発途上国の給食支援として寄付	1,424

※注1:宮城・岩手・福島各県の東日本大震災子ども育英基金への寄付金額合計  
※注2:大丸・松坂屋の店舗のレストラン・喫茶および従業員食堂の寄付金額合計





### 指名委員会等設置会社への移行

当社は、2017年5月の株主総会において指名委員会等設置会社への変更を決議しました。その理由は以下の観点から、コーポレートガバナンスの更なる強化に取り組むためです。

- ① 監督と執行の分離による経営監督機能の強化
- ② 業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進
- ③ 経営の透明性・客観性の向上
- ④ グローバルに対応できるガバナンス体制の構築

### 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。

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。

### 取締役会

#### (1) 取締役会の基本的な役割・責務

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

#### (2) 取締役会の構成

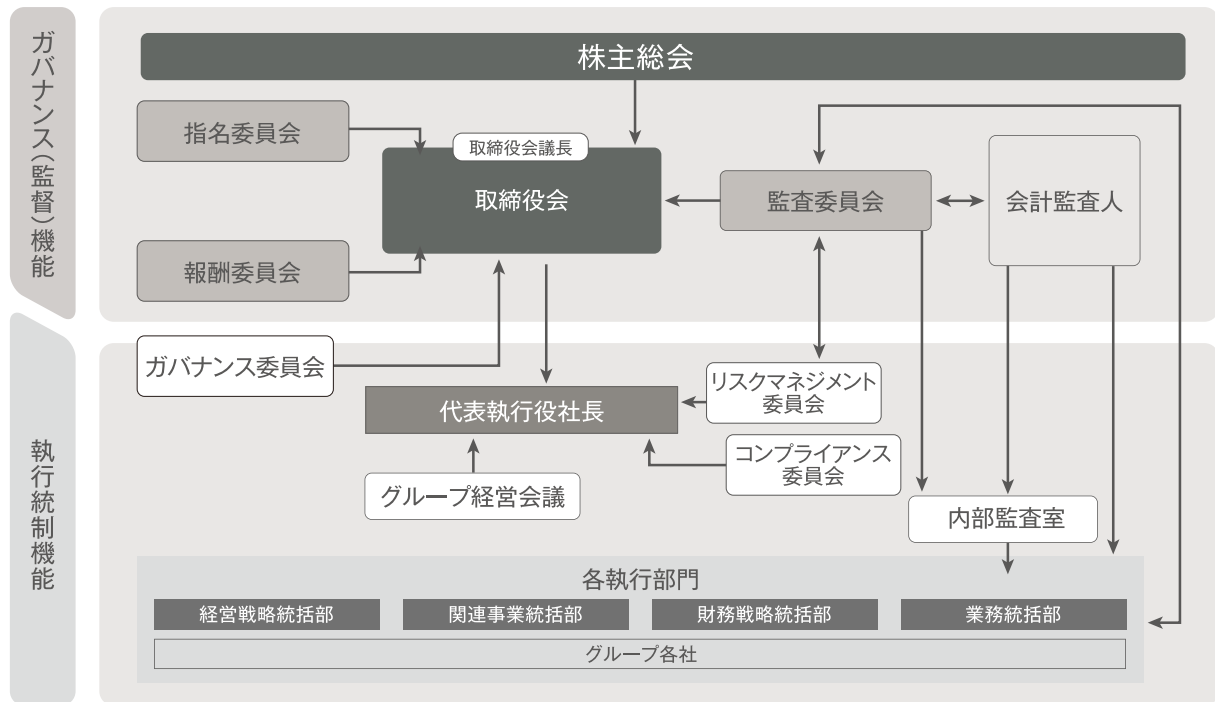
当社の取締役会は、現在、取締役13名（うち女性取締役1名を含む独立社外取締役5名）で、任期は1年です。監督と執行の分離、取締役会の議論の実効性向上の観点から、独立社外取締役が3分の1以上、かつ独立社外取締役と執行を担わない社内出身の非業務執行取締役との割合が過半数で構成しています。取締役会議長については、監督と執行の分離、取締役会の円滑な運営の観点から、社内出身の非業務執行取締役とします。

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議案については、執行役及び統括部長で構成する「グループ経営会議」で事前に審議することとしています。

#### (3) 2016年度の実行役員会における主な議論内容

2016年度に15回開催された取締役会では、企業グループの中長期的な成長に向けた戦略議論として「グループビジョン」「次期中期経営計画」について、コーポ

## ◆ コーポレート・ガバナンスの体制図



レートガバナンスに関する議論として「指名委員会等設置会社への移行」「政策保有株の保有合理性の検証と売却」等について、また個別成長事業についての議論として、「渋谷パルコ建替え計画の進捗」「大丸神戸店改装計画」「不動産事業の再編」、資本効率向上に向けた不振事業への対応として、「大丸浦和パルコ店の営業終了」「大津パルコの営業終了」「JFRオンラインの事業譲渡」「JFRプラザの事業撤退」について審議・決議しました。

## 指名委員会・監査委員会・報酬委員会

## (1) 指名委員会

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

## (2) 監査委員会

監査委員会は、社外取締役3名と、監査精度の維持・向上をはかるため、社内情報に精通した常勤の社内非業務執行取締役2名で構成します。委員長については、現行の監査役会体制からのスムーズな移行の観点から、2017年度は、社内出身の非業務執行取締役が務めることとしていますが、将来的には見直しを含めて最適な体制を検討します。

## (3) 報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役3名と業務を執行しない取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。

## ◆ 各取締役の所属する委員会

(○は委員長)

氏名	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	備考
小林 泰行	○		○	取締役会議長
土井 全一		◎		非業務執行
堤 啓之		○		非業務執行
橋・フクシマ・咲江	◎		○	独立社外取締役
太田 義勝	○		◎	独立社外取締役
鶴田 六郎	○	○	○	独立社外取締役
石井 康雄		○		独立社外取締役
西川 晃一郎		○		独立社外取締役
山本 良一	○		○	代表執行役社長
好本 達也				代表執行役常務
牧山 浩三				執行役常務
藤野 晴由				執行役常務
若林 勇人				執行役常務

## ガバナンス委員会

当社は、これまでの監査役会設置会社時より任意の諮問委員会として「ガバナンス委員会」を設置し、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きました。2016年10月の取締役会では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、その後、新たなコーポレートガバナンス体制の方針・考え方などについて検討を進め、取締役会に答申しました。

指名委員会等設置会社への移行後も引き続き代表執行役社長・取締役会議長・社外取締役の全員で構成する任意の諮問委員会として「ガバナンス委員会」を設置しています。

## 取締役会評価の実施

当社は、2015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として、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。

2015年の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。

その結果、「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はか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から、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)に課題が残るとの声が出たことから、取締役会で指摘があった課題については、実施時期とその対応内容

について次回取締役会の冒頭で毎回確認するなど工夫を講じています。また、経営戦略統括部の組織体制強化をはかるなど、改めて改善に取り組んでいます。今後も取締役会全体の実効性の確保に努めていきます。

## 役員報酬の決定方針と決定手続き

報酬総額における業績連動割合の増加、中長期的な企業価値の向上に向けた中期業績連動報酬の導入、非業務執行取締役・社外取締役の報酬の固定報酬への一本化等の観点を踏まえ、新たな役員報酬ポリシーを策定し、2017年5月より適用を開始しています。

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。

### ◆執行役の報酬

執行役の報酬は、①職位に応じた「基本報酬」(金銭報酬)、②事業年度ごとの個人評価に基づく「賞与」(金銭報酬)、及び③株式対価報酬制度として、中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア」(信託型株式報酬)から構成されます。執行役の報酬構成においては、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを目的に、業績連動報酬及び株式報酬の比率を設定します。具体的には、「基本報酬」を基準として「賞与」は基本報酬の60%程度、「パフォーマンス・シェア」は基本報酬の60%程度とします。

### ◆非業務執行取締役の報酬

業務執行に携わらない取締役の報酬は固定報酬のみとし、①職位に応じた「基本報酬」(金銭報酬)と②株式対価報酬制度として業績に連動しない「リストラクテッド・ストック」(信託型株式報酬)とします。

## 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。

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候補者の評価内容について、社外取締役が過半数を占める人事・報酬委員会(2017年5月までの監査役会設置会社時)において審議を重ねることで、選定プロセスの明確化、透明性を確保しました。後継者に求められる資質を「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項目として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしました。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はかり、中立的育成・選抜に努めてきました。

## 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繋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

## 社外取締役の選任について

当社は、監督と執行の分離、取締役会議論の実効性確保、及び透明性・客観性確保のため、取締役13名のうち5名を独立社外取締役としています。選任に当たっては、当社が設定した独立性判断基準に照らし、当社株主と利益相反が生じるおそれがなく、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあることを確認しています。

◆ 2017年5月25日「指名委員会等設置会社」への移行後の社外取締役

社外取締役	選任の理由	2016年度の取締役会出席回数
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	橘・フクシマ・咲江氏は、米国企業の本社取締役や、多くの日本企業で社外取締役として得た内外のガバナンスに対する豊富な経験に基づく幅広い知見と外資系人財コンサルティング企業の日本支社長として得た経営経験とグローバル人財に関する高い見識を有しており、2012年5月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で、適切な助言、監督を行いました。	15回中 15回
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に就任するなど、当社と同じ持株会社の経営者として、幅広い経験に基づく豊富な知見を有しており、2015年5月の当社社外取締役就任以来、グループ経営の推進や当社の機関設計変更等について、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、適切な助言、監督を行いました。	15回中 15回
鶴田 六郎 弁護士	鶴田六郎氏は、法曹界出身者であり、法務に関する高い見識を有しており、これまで当社の社外監査役として、内部統制・監査などの業務運営上の規律遵守や、事業運営上の法的リスクなどについて、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行いました。	15回中 14回 ※
石井 康雄	石井康雄氏は、海外勤務経験が長く、海外での事業展開に精通するなど、小売業以外のグローバル経営分野における豊富な経験に基づく知見を有しており、これまで当社社外監査役として、執行の迅速な意思決定に向けた持株会社機能の強化など経営戦略全般について、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行いました。	15回中 15回 ※
西川 晃一郎 協和発酵キリン株式会社社外取締役	西川晃一郎氏は、事業提携やM&A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて財務面にも適切な知見を有しており、これまで当社の社外監査役として、新規事業やM&Aに関するリスクテイク、経営戦略における進捗管理や結果検証の高度化、数値計画の妥当性などについて、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行いました。	15回中 15回 ※

※ 鶴田六郎氏、石井康雄氏、西川晃一郎氏は2016年度は監査役として取締役会に出席。

債構成を目指します。

フリー・キャッシュフロー、ROEの向上には、収益性を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及び投下資本収益率を向上させる「財務戦略(資本政策を含みます。)」が重要です。併せて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することにより、営業利益の最大化と営業利益率を持続的に向上させていくことが重要であると考えています。

### 株主還元方針

当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリー・キャッシュフローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針とします。また、資本効率の向上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、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毎年行われる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。

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。

### 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。

### リスクマネジメント、コンプライアンス

当社は、これまで成長機会の確保に向けたプラスのリスクについての検討が十分ではなかったとの反省のもと、戦略リスクを中心にリスク全般に全社的な視点から組織的に管理・対応するため、「リスクマネジメント委員会」を新たに執行体制の中に設置しました。同委員会は、代表執行役社長を委員長とし、各統括部長及び主要子会社社長等の委員から構成され、委員の持つ幅広くかつ専門的な知識を活用しながら、多様なリスクについての評価を実施するとともに対策を策定し、その進捗管理等を行います。

また当社は、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を適切に実施するため、「コンプライアンス委員会」(構成員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への対応方針を策定するほか、コンプライアンス推進担当部門との連携を密にし、コンプライアンス体制の基盤整備(推進体制や推進計画の策定など)や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進します。

なお、両委員会での審議内容については、定期的及び適時に監査委員会に報告を実施します。

### 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。

## 株主総会の充実

当社は、株主の皆様との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10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。

なお、2017年5月の第10期定時株主総会において、信託銀行等の名義で株式を保有し自己名義で保有していない機関投資家が、株主総会に出席してその議決権を代理行使することができるよう定款を変更しました。次期株主総会時よりその運用を開始します。

## ディスクロージャーとIR活動

当社は、「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。」という基本理念のもと、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼関係を維持・発展させるため、当社に関する重要な情報を正確にわかりやすく、公平かつ適時・適切に開示することにより、経営の透明性を高めるとともに、当社についての理解を深めていただくことを目的

### 【2016年度の投資家との主な対話活動】

〈国内機関投資家向け〉	
決算説明会	2件
スモールミーティング	13件
個別取材	121件
IRイベント	3件
〈海外機関投資家向け〉	
海外ロードショー	37件
国内外カンファレンス	53件
個別取材	55件
〈個人投資家向け〉	
会社説明会	7件

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の活用や統合報告書の発刊等を通じ発信していくよう努めます。開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・統合報告書・適時開示情報・決算情報・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と併せ、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します。

## IR優良企業賞を受賞

当社は、2016年（第21回）「IR 優良企業賞」（主催：一般社団法人日本 IR 協議会）を受賞しました。受賞理由では、「経営トップのIR活動に対する意識が高く、全社に浸透していることがうかがえる。経営層の姿勢と説明力に加え、経営戦略の納得性が高い点も評価されている。IR部門の陣容は充実しており、アクセスも良い。株主総会の議案検討時間の確保や情報開示の充実などのガバナンスに関する取り組みも機敏であり、開示の公平性確保にも努めている。ファクトブックやアンニュアルレポート、決算説明補足資料など、IRツールも充実している。」（日本 IR 協議会リリースより）といったことが評価されました。

