

# 第 17 期

2023年3月1日 ▶ 2024年2月29日

## 定時株主総会 招集ご通知

**開催日時** 2024年5月23日(木曜日) 午前10時  
(受付開始：午前9時30分)

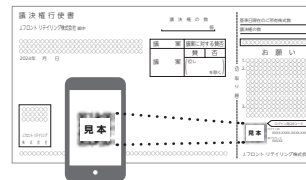
**開催場所** Otemachi One 三井物産ビル 3階  
大手町三井ホール  
東京都千代田区大手町一丁目2番1号

本年の定時株主総会より、株主総会の開催場所が「大手町三井ホール」に変更となっておりますので、ご注意ください。

### インターネット又は書面による議決権行使期限

2024年5月22日(水曜日) 午後6時まで

お手軽にご利用いただけるスマートフォンでの議決権行使を推奨します。



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。  
<https://p.sokai.jp/3086/>



※「第17期定時株主総会招集ご通知」の一部を抜粋したものです。

J.フロントリテイリング株式会社



J. FRONT RETAILING



株主の皆さまへ

本年3月より、代表執行役社長に就任いたしました小野 圭一でございます。

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社第17期定時株主総会を2024年5月23日(木曜日)に開催しますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。

## J.フロントリテイリング株式会社

代表執行役社長 小野 圭一

### 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。

### グループビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”



証券コード 3086  
2024年5月2日

株 主 各 位

東京都中央区銀座六丁目10番1号  
**J.フロントリテイリング株式会社**  
取締役兼執行役 好本 達也

## 第17期 定時株主総会 招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

さて、当社第17期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申しあげます。

【当社ウェブサイト】 <https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/meeting.html>

【株主総会資料掲載ウェブサイト】 <https://d.sokai.jp/3086/teiji/>

当社ウェブサイト



敬 具

記

開催日時 2024年5月23日（木曜日）午前10時（受付開始：午前9時30分）

開催場所 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 Otemachi One 三井物産ビル 3階 大手町三井ホール

目的事項 報告事項

- ① 第17期（2023年3月1日から2024年2月29日まで）事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
- ② 会計監査人及び監査委員会の第17期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項

議案 取締役10名選任の件

招集にあたっての決定事項 4ページの「議決権行使についてのご案内」をご参照ください。

以上

### （株主総会資料に関するご注意事項）

■電子提供措置事項のうち、下記事項については、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。なお、会計監査人及び監査委員会は下記事項を含む監査対象書類を監査しております。

- ①（ご参考）百貨店事業の会社別、店別及び商品別総額売上高
- ②（ご参考）ＳＣ事業のパルコ店別テナント取扱高（総額ベース）
- ③主要な事業内容
- ④主要な営業所
- ⑤従業員の状況
- ⑥会計監査人に関する事項
- ⑦業務の適正を確保するための体制＜内部統制システム構築の基本方針＞
- ⑧業務の適正を確保するための体制＜内部統制システム構築の基本方針＞の運用状況の概要
- ⑨株式会社の支配に関する基本方針
- ⑩連結注記表
- ⑪貸借対照表
- ⑫損益計算書
- ⑬株主資本等変動計算書
- ⑭個別注記表
- ⑮連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本
- ⑯会計監査人の監査報告書謄本
- ⑰監査委員会の監査報告書謄本

■電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記のインターネット上の各ウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

## 株主総会開催前

# 1

### 株主総会資料を見る



インターネット（パソコン、スマートフォン等）で「第17期定時株主総会招集ご通知」及び「第17期定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」をご確認ください。

当社ウェブサイト

<https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/meeting.html>

株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/3086/teiji/>

当社ウェブサイト



# 2

### 事前に議決権を行使する



スマートフォン パソコン 郵送

### 行使期限

2024年5月22日（水曜日）

午後6時受付分まで

お手軽にご利用いただけるスマートフォンでの議決権行使を推奨します。

▶ 詳細については4ページ「議決権行使についてのご案内」をご確認ください。

# 3

### 事前質問をする



### 受付期限

2024年5月16日（木曜日）午後6時受付分まで

株主総会オンラインサイトにおいて、株主さまからの事前のご質問をお受けいたします。

▶ 詳細については5ページ「株主総会オンラインサイト『Engagement Portal』のご案内」又は別紙「株主総会ライブ配信・事前質問受付のご案内」をご確認ください。

## 株主総会当日 (2024年5月23日 木曜日)



### 当日ご来場される方

#### 場 所

Otemachi One 三井物産ビル 3階  
大手町三井ホール  
東京都千代田区大手町一丁目2番1号

- ▶会場のご案内は最終ページをご確認ください。
- ▶会場における配慮が必要な方は、2024年5月16日(木曜日)18時までに、以下のお問い合わせフォームよりご連絡ください。  
〔<https://www.j-front-retailing.com/ir/inquiry.html>〕

#### 開会時刻

午前10時(受付開始：午前9時30分)

議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。



### ライブ配信をご利用の方

#### 配信時刻

午前10時から株主総会終了まで

株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、株主さま向けにインターネットによるライブ配信を行います。

- ▶詳細については5ページ「株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内」又は別紙「株主総会ライブ配信・事前質問受付のご案内」をご確認ください。

## 株主総会開催後



### 株主総会の模様を見る

(事後配信動画)



### 質問の回答要旨を見る



### 決議の結果を確認する

スマートフォンで見ると見る



パソコンで見ると見る



<https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/meeting.html>

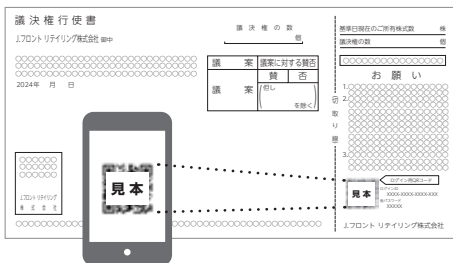
## 議決権行使についてのご案内

当日ご出席されない場合は、インターネット又は書面（郵送）によって議決権を行使することができますので、以下のいずれかの方法で事前の議決権行使をお願い申し上げます。

### QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。
- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

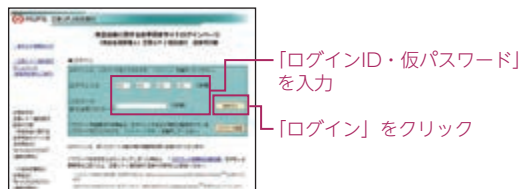


※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

### ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し「ログイン」をクリックしてください。



- 3 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

## システムに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

☎0120-173-027 (通話料無料)

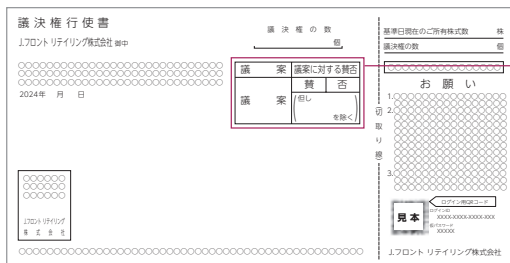
受付時間

午前9時から午後9時まで

### 機関投資家の皆さまへ

- ・当社株主総会における議決権行使の方法として、株式会社「C」が運営する「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。
- ・信託銀行等の名義で株式を保有し、自己名義で株式を保有していない機関投資家の方につきましても、当社定款及び株式取扱規程に定める要件及び手続を満たすことを条件に株主総会会場にご入場・ご出席いただけます。

## 議決権行使書のご記入方法のご案内



こちらに、議案の賛否をご記入ください。

- 全員賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印
- 全員否認する場合 ▶ 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を否認する場合 ▶ 「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

### 【議決権行使のお取り扱いについて】

- ・議決権行使書用紙において、議案につき賛否のご表示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとしてお取り扱いします。
- ・同一の株主さまが書面及び電磁的方法の双方により議決権行使を行った場合、電磁的方法による議決権行使を有効なものとしてお取り扱いします。なお、同一の株主さまが複数回電磁的方法による議決権行使を行った場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。

# 株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」 <https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



こちらのサイトより、株主総会のライブ配信のご視聴と事前のご質問が可能です。

議決権行使書に記載の「ログインID」と「パスワード」をご用意のうえ、上記の株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」にアクセスしてください。

- ① ログインID ▶ 議決権行使書等に記載されている「0007+株主番号」（数字12桁、ハイフン無し）
- ② パスワード ▶ 2024年2月29日時点の株主名簿ご登録住所の「郵便番号+2024」（数字11桁、ハイフン無し）

## 1. 株主総会のライブ配信視聴のご案内

配信開始時刻 2024年5月23日（木曜日）午前10時より

- ① ログイン画面で「ログインID」と「パスワード」を入力し、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「ログイン」ボタンをクリックしてください。
- ② ログイン後、「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、当日ライブ視聴等に関する利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」をクリックしてください。

※議決権行使書を投函される場合は、その前に必ずお手元「ログインID」と「パスワード」をお控えください。

なお、失念された際は、下記の「株主総会オンラインサイトに関するお問い合わせ先」までご連絡ください。

- ②パスワード（＝郵便番号+2024） ①ログインID（＝0007+株主番号）

### ご注意ください

- ②「パスワード（＝郵便番号+2024）」に使用する郵便番号は、議決権行使書に記載の郵便番号とは異なる場合があります（株主総会基準日以降の住所変更や、議決権行使書送付先をご指定いただいている場合等の情報が反映されておられません）。また、日本国外居住の株主さまにつきましては、常任代理人のご指定がある場合は、当該代理人の郵便番号をご入力ください。

### ご留意事項

- ①やむを得ない事情により、ライブ配信が実施できなくなった場合は、当社ウェブサイト（<https://www.j-front-retailing.com/>）にてお知らせいたします。
- ②ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上の株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、本招集ご通知4ページにてご案内の方法により、事前に行ってくださいようお願い申し上げます。
- ③ご視聴は、株主さまご本人のみに限定させていただき、代理人等によるご視聴は、ご遠慮いただきますようお願い申し上げます。
- ④ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は、固くお断りいたします。

## 2. ご質問の事前受付のご案内

質問受付期限 2024年5月16日（木曜日）午後6時まで

本株主総会の開催に先立ちまして、本株主総会の会議の目的事項に関するご質問をお受けいたします。株主さまからお寄せいただいたご質問のうち、特に株主さまのご関心が高い事項につきまして、株主総会議場にてご回答させていただきます。なお、ご回答をお約束するものではなく、また、個別のご回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

- ① 株主総会オンラインサイトにログインした後、画面に表示されている「事前質問」ボタンをクリックしてください。
- ② ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力した後、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「確認画面へ」ボタンをクリックしてください。
- ③ ご質問内容等をご確認後、「送信」ボタンをクリックしてください。

株主総会オンラインサイトに関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社「Engagement Portal」サポート専用ダイヤル

☎ 0120-676-808（通話料無料）

受付時間 土日祝日等を除く平日午前9時から午後5時まで（ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了まで）

## 新任のごあいさつ

— 企業価値向上に向けて、未来への解像度を上げる —

### 「共創」による新しい価値の提供

当社は、前中期経営計画を着実に実行したことにより、2023年度にコロナ禍からの完全復活を果たすことができました。しかし、将来に目を向けると対応すべき課題は満載です。本年3月に当社グループの代表を引き継いだ私の役割は、中長期を見据えた大胆な変革を進めることだと認識しています。

その第一歩が、これからご説明する新しい中期経営計画です。グループの中核であるリテール事業をさらに磨き上げながら、グループ顧客戦略の策定と推進、「名古屋栄エリア」に代表される重点エリアでのグループ内外との連携促進、将来の成長に向けた自社コンテンツの保有といったシナジーを最大化するための取り組みを進めてまいります。

グループビジョンである“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向けて、ステークホルダーの皆様との共創の輪を拡げ、新たな価値を提供し続ける企業グループへ進化してまいります。

- 
- ① 新中期経営計画策定にあたって ▶P.7
  - ② 2030年を見据えた経営の方向性について ▶P.7
  - ③ 新中期経営計画の概要 ▶P.9
  - ④ 当社のコーポレートガバナンスについて ▶P.11
- 



J.フロント リテイリング株式会社  
代表執行役社長

小野 圭一



## 1 新中期経営計画策定にあたって

### 前中期経営計画の振り返り – コロナ禍からの完全復活と再成長への基盤づくり –

前中期経営計画ではコロナの影響が想定以上に長期化したものの、富裕層市場の拡大やインバウンド市場の多様化などの需要回復を捉えるために、主力の百貨店、ショッピングセンター事業（以下、SC事業）では大型改装やデジタル化の推進といった戦略を着実に実行いたしました。また、固定費削減などの経営構造改革にも取り組むことで、連結営業利益はコロナ前の水準に復活し、財務体質も有利子負債を削減するなど大幅に改善させることができました。

同時に、2030年を見据えた再成長に向け、デベロッパー戦略の中長期計画を策定し、推進のための事業会社であるJ.フロント都市開発株式会社を新設しました。事業ポートフォリオ変革の観点からは、eスポーツ分野への進出やファンドの設立、事業の見極めなど経営効率の向上に取り組みました。

## 2 2030年を見据えた経営の方向性について

当社は、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向け、環境や社会課題に向き合い、事業を通じて解決を図るサステナビリティ経営を基軸として企業活動を推進しています。

当社の強みは、全国主要都市を中心とする優良な顧客基盤や店舗不動産、ステークホルダーの皆様との繋がりや信頼、そして百貨店やPARCOなどで培ってきた商業プロデュース能力や目利き力と認識しています。

今後の経営の方向性を定めるにあたり、これらの当社が有する強みと重要視する経営環境の変化を踏まえ、「2030年に目指す姿」を改めて描き直しました。当社はリテール事業（百貨店・SC事業）を中核に、「3つの共創価値」を提供し続ける「価値共創リテラーグループ」への進化を図ります。

### 1) 当社を取り巻く経営環境変化

#### 消費

- ・主要購買層の世代交代、グローバル化の進展（インバウンド需要など）
- ・こころを充足させる「共感・応援・信頼の繋がり」への欲求の高まり
- ・生産・消費のサイクルから、「循環」意識へのさらなる高まり

#### 市場

- ・国内人口減少、所得格差の進行
- ・都市機能の更新や集約・まちづくりが進行
- ・地域経済の担い手の減少、地域独自の伝統や文化への関心の強まり

#### 社会

- ・気候変動など環境問題の進行、地政学リスクの顕在化
- ・人や地域との繋がりが希薄化、デジタル上でのコミュニティが台頭
- ・労働力不足の深刻化、仕事選びでも自己実現、社会貢献などをより重要視

## 2) 2030年に目指す姿

### ① 3つの共創価値、マテリアリティ

当社が持っている強みを基盤に、これまでの枠にとらわれることなく、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様と「共創」の輪を広げることで3つの共創価値を提供し続けます。

#### < 3つの共創価値 >

<b>感動共創</b>	：顧客、従業員と共に、感動を生み分かち合う
<b>地域共栄</b>	：地域の魅力を高め、地域にとって必要不可欠な存在となる
<b>環境共生</b>	：環境と共に生きる社会づくりに、誰もが貢献できる文化を醸成する

また、これら3つの共創価値に基づいてマテリアリティを見直し、5つのテーマを特定しました。事業戦略と一体となった取り組みを推進することで、企業の持続的成長とステークホルダーの皆様の「Well-Being Life (心身ともに豊かなくらし)」を実現します。

### ② 戦略の方向性

国内外の「高質・高揚消費層<sup>※</sup>」からの圧倒的な支持を得て、

3つの共創価値を提供し続ける「価値共創リテーラグループ」へ進化する

※高質・高揚消費層とは：自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する全ての生活者

これらを実現するために、リテール事業（百貨店・SC事業）を深化させると共に、「顧客」「エリア」「コンテンツ」の3つの領域でグループシナジーを追求し、飛躍的な成長を目指します。



### 3 新中期経営計画の概要

#### ① 位置づけと重点戦略

本中期経営計画は、「2030年に目指す姿」の実現に向けた飛躍的成長を確かなものにするための「変革期」と位置づけています。主力のリテール事業を中心に利益を創出しながら、グループシナジーの具現化に向けた先行投資、成長戦略投資を拡大します。その中で、重点戦略として「リテール事業の深化」「グループシナジーの進化」に集中して取り組みます。

#### 重点戦略：リテール事業の深化

##### ① 国内・海外顧客層の拡大

百貨店の外商強化（お客様向けサービスの対象拡大、活動の広域化等）、PARCOでの新カード発行を契機とする会員獲得、アジアを中心とした海外企業との提携等による海外顧客との関係強化

##### ② 顧客接点の魅力向上

基幹店を中心とした大型改装による競争優位性の確立、デジタルを活用した顧客接点の拡充（アプリや百貨店お客様向け専用サイト等の改善・刷新）

##### ③ 高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充

強みのあるカテゴリーの更なる強化（百貨店：ラグジュアリー・時計・アート、PARCO：ジャパンポップカルチャー）、百貨店と連携したPARCOへのブランド導入

#### 重点戦略：グループシナジーの進化

##### ① グループ顧客基盤の拡大

GINZA SIXやPARCOなどのカード発行業務集約によるグループ顧客基盤拡大、事業や店舗を超えた顧客連携を推進するためのグループ顧客戦略立案

##### ② エリアの価値最大化

「名古屋栄エリア」でのデベロッパー事業による複合商業施設開業を契機としたエリアマネジメントの取り組み推進、重点エリア※の開発計画を推進するためデベロッパー事業へ投資を強化

##### ③ 自社コンテンツの保有・開発

百貨店やPARCOなど各社が有する目利き力や調達力、ネットワークなどの組織能力を融合し、国内のみならず、海外・デジタル領域での展開を見据えた自社コンテンツ、サービスの開発・保有、また新規事業の開発を推進

※重点エリア：札幌、東京、名古屋、京都、大阪、神戸、福岡

## ② グループ経営基盤の強化

「2030年に目指す姿」の実現と戦略の実効性を高めるため、グループ一体となって経営基盤の強化に取り組みます。特に、価値創造の源泉となる人財へは重点的に投資を行い、スピードを上げて取り組みます。

### 人財戦略

- ・高度専門人財の採用強化や育成、次世代人財の計画育成、女性活躍推進など経営戦略と一体での推進
- ・グループ内人財交流の活発化と、活躍機会の拡大によるチャレンジマインド醸成
- ・従業員一人ひとりが挑戦できる環境・仕組みづくりによる、人と組織の持続的成長

### 財務戦略

- ・中長期的に資本収益性を向上させるため、成長性と収益性に基づく投資管理を徹底し、ROIC経営を強化推進
- ・資本市場等の動向を踏まえ、フリーキャッシュ・フローの創出、長期安定資金の確保、有利子負債のコントロールなど財務体質を強化

### システム戦略

- ・事業会社間の連携、社内外コミュニケーションの活性化を促すグループ共通システム、グループウェアの構築

### コーポレートガバナンス

- ・新経営体制のもと、経営の意思決定・執行の迅速化
- ・ガバナンスの高度化による、中長期の成長実現と持続的な企業価値の向上

## ③ 目標

### ■ 主要な経営数値目標

	2026年度目標	(ご参考) 2023年度実績
連結事業利益 (IFRS)	520億円	443億円
連結ROE	8.0%以上	8.1%
連結ROIC	5.0%以上	5.1%
温室効果ガス排出量 <sup>*1</sup>	△58.0%	△55.0%
女性管理職比率 <sup>*2</sup>	31.0%	22.5%

\*1 Scope1,2削減率 (2017年度比)、2023年度実績は概算値 (確定値は算定中) ※2 2024年3月1日現在: 26.2%

### ■ 財務目標

	2024-2026年度 (累計)
フリーキャッシュ・フロー (IFRS)	500億円以上
設備投資及び成長戦略投資	1,750億円
有利子負債 (リース負債を除く残高)	2,850億円
親会社所有者帰属持分比率 (自己資本比率)	30.0%以上
株主還元	連結配当性向40.0%以上 自己株式取得を適宜実施

## 4 当社のコーポレートガバナンスについて

### ① 当社のコーポレートガバナンスの取り組み

当社は、グループ理念の実現に向けて、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。ステークホルダーの皆様とは情報開示の強化も含め、信頼関係の構築に努めています。そして、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと、内部統制システムの構築・整備及びその運用状況の監督を通じた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付けており、今後もさらなる強化を目指してまいります。

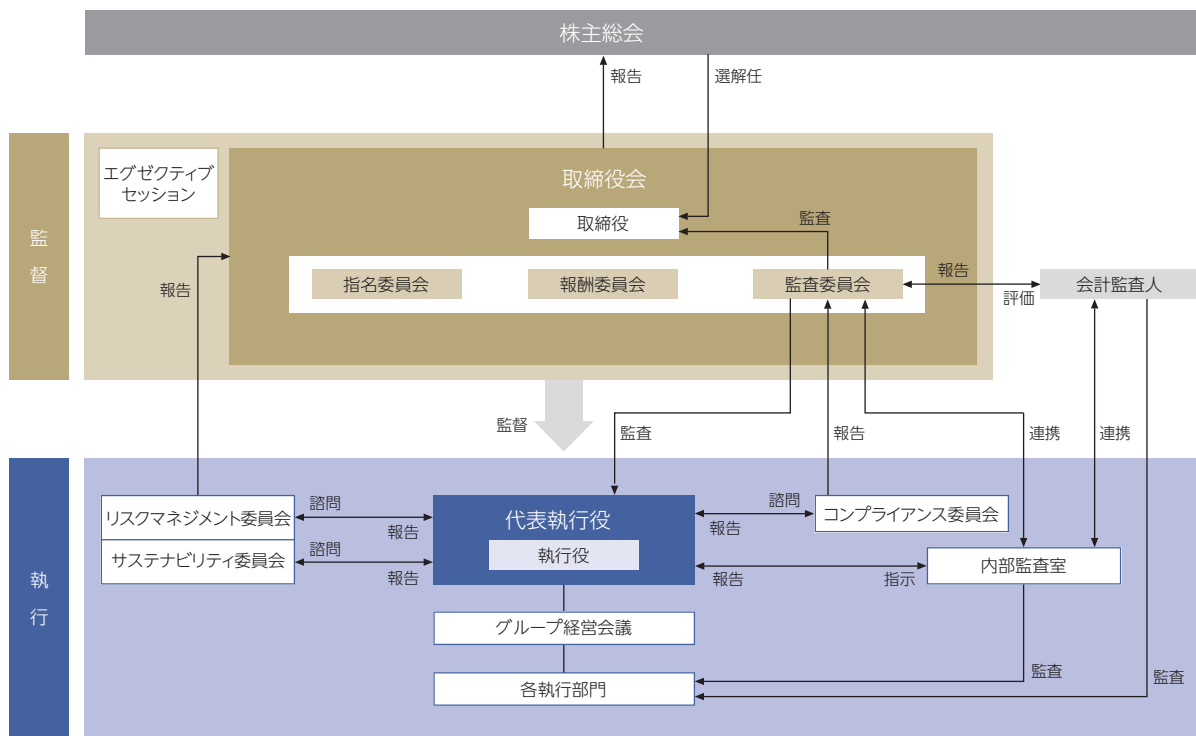
2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
監査役会設置会社			指名委員会等設置会社					
<b>2015年度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 取締役会評価開始</li><li>● コーポレートガバナンス方針書策定</li><li>● ガバナンス委員会設置</li><li>● 経営人財評価開始</li></ul>	<b>2016年度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 最適機関設計の検討</li><li>● 取締役会付議基準見直し</li><li>● 取締役会合宿（年1回開催）</li><li>● 政策保有株式削減開始</li></ul>	<b>2017年度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 社外取締役を指名委員会委員長、報酬委員会委員長に選定</li><li>● 役員報酬ポリシー策定</li><li>● 「協議事項」設定</li></ul>	<b>2018年度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● グループガバナンス強化への取り組み</li><li>● コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴うコーポレートガバナンス方針書改定</li><li>● 政策保有株式議決権行使方針に基づく個社対応</li></ul>	<b>2019年度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 経営諮問会議設置</li><li>● 社外取締役を監査委員会委員長に選定</li><li>● 社外取締役を5名から6名へ</li></ul>	<b>2020年度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● パルコの完全子会社化</li><li>● 報酬ポリシーの改定</li><li>● ガバナンス委員会の設置</li></ul>	<b>2021年度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 社外取締役の構成を2分の1に</li><li>● 報酬ポリシーの改定</li></ul>	<b>2022年度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴うコーポレートガバナンス方針書改定</li><li>● 社外取締役の構成を過半数に</li></ul>	<b>2023年度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 社外取締役を6名から7名へ</li></ul>

## ② 現在のコーポレートガバナンス体制

当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。その理由は 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により、コーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組むためです。

2024年度より始動した新たな経営体制のもと、経営の意思決定、執行の迅速化を図ると共に、取締役会による監督機能の強化などガバナンスの高度化により、中長期の成長実現、持続的な企業価値向上を図ります。

コーポレートガバナンスの体制図



# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 議案 取締役10名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、現任の取締役全員（11名）が任期満了となります。つきましては、多様な知見・経験を経営戦略に反映させるダイバーシティの観点と、持続的に監督機能を発揮するためのボードサクセッションの観点により、指名委員会等設置会社として目指すべきガバナンス体制の深化を図るといった指名委員会の決定に基づき、取締役候補者10名の選任をお願いするものであります。

本議案の取締役候補者が原案どおり選任されますと、取締役会は独立社外取締役が10名中6名で過半数を占め、かつ女性取締役3名を含む体制となり、監督機能の強化と取締役会の多様性の確保に繋がるものと考えております。取締役候補者は以下のとおりであります。

なお、取締役候補者のうち、再任となる社外取締役5名の活動状況については、事業報告の「3. 会社役員に関する事項」を、取締役会、各委員会の運営状況については、事業報告の「5. 取締役会の運営」、「6. 各委員会の運営」をそれぞれご参照願います。

候補者番号	氏名		属性				所属予定の委員会 (◎は委員長候補)		
							指名	監査	報酬
1	小出 寛子 <sup>(注1)</sup>	女性	再任	非執行	独立	社外	○		○
2	矢後 夏之助	男性	再任	非執行	独立	社外	◎		○
3	箱田 順哉	男性	再任	非執行	独立	社外		◎	
4	内田 章	男性	再任	非執行	独立	社外	○		◎
5	関 忠行	男性	再任	非執行	独立	社外		○	
6	大村 恵実	女性	新任	非執行	独立	社外		○	
7	好本 達也	男性	再任	非執行			○		○
8	浜田 和子 <sup>(注2)</sup>	女性	再任	非執行				○	
9	小野 圭一	男性	新任	執行					
10	若林 勇人	男性	再任	執行					

再任 再任取締役候補者    
 非執行 執行役を兼務しない取締役候補者    
 独立 証券取引所届出独立役員  
新任 新任取締役候補者    
 執行 執行役兼務の取締役候補者    
社外 社外取締役候補者

(注) 1. 本議案において小出寛子氏の選任をご承認いただいた場合、本定時株主総会終結後の取締役会において同氏を取締役会議長に選定する予定です。

2. 浜田和子氏の戸籍上の氏名は姫野和子です。

3. 取締役を兼務しない執行役9名を、本定時株主総会終結後の取締役会において選任する予定です。

### 【取締役候補者の選任について】

取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進を適切に監督するために必要な経験と知見を有する人財を選任しております。

社外取締役候補者の選任にあたっては、当社の中核事業である小売業に限らず、製造業など異なる業種の出自の経営者の方をはじめ、法律等の専門知識、マーケティングの視点、財務・会計に関する広い経験を有する方などボードダイバーシティを意識した人選を行っております。

また、社内の非業務執行取締役候補者については、当社グループにおける幅広い実務経験や監査などの知見を有する方を選任しており、執行役を兼務する取締役候補者については、代表執行役社長に加えて、株主・投資家が求める戦略的財務政策を実行できる高度な知見を有する財務部門の責任者を選任しております。

候補者 番号	氏名	取締役候補者に期待するスキル								
		企業経営	財務・会計	マーケティング	人財・ 組織開発	法務・ コンプライアンス	IT・デジタル	E：環境	S：社会	G：ガバナンス
1	小出 寛子	○		○	○					○
2	矢後 夏之助	○						○		○
3	箱田 順哉	○	○							○
4	内田 章	○	○							○
5	関 忠行		○			○			○	○
6	大村 恵実					○	○		○	○
7	好本 達也	○		○				○		○
8	浜田 和子				○				○	○
9	小野 圭一	○		○				○		○
10	若林 勇人	○	○		○					○



**ご参考** 取締役候補者に期待するスキルについて

企 業 経 営	経営経験を有し、企業価値向上につながる戦略立案や、中期経営計画策定に向けた課題抽出方法など、企業経営に関わる知識・経験。
財 務 ・ 会 計	強固な財務基盤構築を通じた企業価値向上や資本コストを意識した財務戦略立案など、財務・会計に関する幅広い知識・経験。
マ ー ケ テ ィ ン グ	顧客の問題を発見し、それを解決する商品やサービスの創造、情報の伝達、付加価値の提供を通じて、顧客の満足と継続的な企業価値向上を生み出す活動における知識・経験。
人 財 ・ 組 織 開 発	多様な従業員の個性や能力を最大限に引き出し、新たな価値創造を実現する人的資本経営に関する知識・経験。
法 務 ・ コ ン プ ラ イ ア ン ス	企業経営が適法かつ適正に遂行されることは、持続的な企業価値向上の基盤であり、企業法務の高度かつ専門的知識やコンプライアンス経営を推進する知識・経験。
Ｉ Ｔ ・ デ ジ タ ル	既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けて、ＩＣＴ活用支援や新規ビジネス開発を、最新のＩＴ動向を把握し顧客視点から監督が出来る知識・経験。
Ｅ ： 環 境	環境に対する課題解決を意識した事業活動や、中長期目標の設定を含む環境計画などＪＦＲグループの“環境共生”の取り組みに対し適切な監督が出来る知識・経験。
Ｓ ： 社 会	ＪＦＲグループの“地域共栄”の取り組みや持続可能な社会の実現に向けた取り組みについて適切な監督が出来る知識・経験。
Ｇ ： ガ バ ナ ン ス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における監督機能の実効性向上に向けたコーポレートガバナンスにおける知識・経験。

# 1 こ い で ひ ろ こ 小出 寛子

(1957年8月10日生)

独立  
役員

社外  
取締役  
候補者



所有する当社の株式の数

2,810株

その他株式報酬としての未交付株式

5,942株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕

15回中15回

各委員会出席回数〔報酬〕

13回中13回

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

約3年

## 略歴、地位

- 1986年9月 J.ウォルター・トンプソン・ジャパン株式会社 (現 VML Japan) 入社
- 1993年5月 日本リーバ株式会社 (現 ユニリーバ・ジャパン株式会社) 入社
- 2001年4月 同社取締役
- 2006年4月 マスターフーズ リミテッド (現 マースジャパン リミテッド) マーケティング統括本部長
- 2008年4月 同社チーフ・オペレーティング・オフィサー
- 2010年11月 パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン株式会社 代表取締役社長
- 2013年1月 キリン株式会社社外取締役
- 2013年4月 ニューウェル・ラバーメイド・インコーポレーテッド (米国) (現 ニューウェル・ブランズ・インコーポレーテッド) グローバル・マーケティング シニア・ヴァイス・プレジデント
- 2016年6月 三菱電機株式会社社外取締役 (2024年6月退任予定)
- 2018年4月 ヴィセラ・ジャパン株式会社取締役
- 2019年6月 本田技研工業株式会社社外取締役 株式会社J・オイルミルズ社外取締役 (2024年6月退任予定)
- 2021年5月 当社社外取締役 (現任)

## 重要な兼職の状況

- 三菱電機株式会社社外取締役 (2024年6月退任予定)
- 株式会社J・オイルミルズ社外取締役 (2024年6月退任予定)

## 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

小出寛子氏は、長年にわたり外資系企業の役員を務め、米国企業の本社マーケティングトップとして企業経営に携わるなど、グローバル経営及びマーケティング分野における豊富な経験に基づく知見、複数の上場企業の社外取締役としての幅広い知見を有しており、既存中核事業の進化に向けた戦略の重要性、マーケティング思考に基づく顧客ターゲットの明確化や深掘り、中長期経営戦略と人財戦略の同期などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、指名委員会委員として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決定プロセスの審議、報酬委員会委員として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献しております。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者いたしました。なお、同氏は、本定時株主総会終結後に開催する取締役会において取締役会議長に選定される予定です。

# 2 やご なつ の すけ 矢後 夏之助

(1951年5月16日生)

独立  
役員

社外  
取締役  
候補者



所有する当社の株式の数

8,400株

その他株式報酬としての未交付株式

7,875株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕

15回中15回

各委員会出席回数〔報酬〕

13回中13回

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

約4年

## 略歴、地位

- 1977年4月 株式会社荏原製作所入社
- 2002年6月 同社執行役員
- 2004年4月 同社上席執行役員精密・電子事業本部長  
兼 Ebara Precision Machinery Europe GmbH代表取締役会長  
兼 Ebara Technologies Inc.代表取締役会長  
兼 上海荏原精密機械有限公司董事長
- 2004年6月 同社取締役
- 2005年4月 同社取締役兼台湾荏原精密股份有限公司 董事長
- 2005年6月 同社取締役精密・電子事業カンパニー・プレジデント 兼 藤沢事業所長
- 2006年4月 同社取締役常務執行役員精密・電子事業カンパニー・プレジデント
- 2007年4月 同社代表取締役社長
- 2007年5月 同社代表取締役社長内部統制整備推進統括部長
- 2009年7月 同社代表取締役社長内部統制統括部長
- 2013年4月 同社取締役会長
- 2017年10月 公益財団法人荏原山記念文化財団代表理事（現任）
- 2019年3月 株式会社荏原製作所取締役会長退任
- 2019年6月 株式会社SUBARU社外取締役
- 2020年5月 当社社外取締役（現任）
- 2021年5月 株式会社パルコ取締役

## 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

矢後夏之助氏は、長年にわたりトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営の豊富な経験と、指名委員会等設置会社への移行経験に基づく内部統制やコーポレートガバナンスに関する高度な専門知識を有しており、全体最適を意識した中期経営計画策定の在り方、政策株式保有の考え方、過去の経験や反省を踏まえた海外事業展開、人的投資や人財評価の在り方などについて能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、指名委員会委員長として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決議を行うとともに、報酬委員会委員として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献しております。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、社外取締役として当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者となりました。



所有する当社の株式の数

2,811株

その他株式報酬としての未交付株式

5,942株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔監査〕

24回中23回

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

約3年

#### 略歴、地位

- 1974年4月 三菱レイヨン株式会社（現 三菱ケミカル株式会社）入社
- 1980年11月 プライスウォーターハウス公認会計士共同事務所  
（1983年6月 青山監査法人に組織変更）入所
- 1984年4月 公認会計士登録
- 2000年4月 中央青山監査法人／プライスウォーターハウスクーパース パートナー
- 2006年8月 あらた監査法人代表社員／プライスウォーターハウスクーパース パートナー
- 2008年4月 慶應義塾大学大学院特別招聘教授（内部監査論）
- 2009年9月 独立行政法人日本貿易振興機構契約監視委員会委員
- 2010年9月 日本内部統制研究会学理事
- 2014年12月 シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社社外監査役（現任）
- 2015年3月 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会理事（現任）
- 2015年6月 ヤマハ株式会社社外監査役  
イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役  
ヤマハ株式会社社外取締役監査委員長
- 2017年6月 ヤマハ株式会社社外取締役監査委員長
- 2019年9月 日本公認会計士協会倫理委員会委員
- 2020年8月 日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会副専門委員長
- 2021年5月 当社社外取締役（現任）
- 2021年8月 日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会専門委員長

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

箱田順哉氏は、プライスウォーターハウスクーパースにおいて、長年にわたり、会計監査、経営コンサルティング及び監査法人等の内部監査に携わり、また、慶應義塾大学大学院において内部監査論の特別招聘教授を務めるなど、企業監査に関する豊富な経験と高度な専門知見を有しております。また、ヤマハ株式会社の指名委員会等設置会社への機関設計変更にあたり、監査委員長を務めるなど、コーポレートガバナンスや経営監査における高度な専門知識を有しており、中期経営計画のモニタリングに必要なKPIの視点、マクロ環境を踏まえた財務政策の検討、新規事業展開における社内人財の活用、変革期における人財登用の考え方などについて能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、監査委員会の委員長として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について、適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議を推進することが期待されており、これらの役割を果たすことにより、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでいます。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者いたしました。

## 4

うちだ あきら  
内田 章

(1950年10月4日生)

独立  
役員社外  
取締役  
候補者

所有する当社の株式の数

6,217株

その他株式報酬としての未交付株式

9,808株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕

15回中15回

各委員会出席回数〔報酬〕

13回中13回

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

約5年

## 略歴、地位

- 1975年4月 東レ株式会社入社
- 1996年6月 トーレ・インダストリーズ（アメリカ）社  
Executive Vice President
- 2000年6月 東レ株式会社経営企画第1室主幹 兼 広報室主幹
- 2004年6月 同社経営企画室参事 兼 I R室参事
- 2005年6月 同社取締役財務経理部門長  
トーレ・ホールディング（U.S.A）社長
- 2009年6月 同社常務取締役財務経理部門長  
トーレ・ホールディング（U.S.A）社長
- 2012年6月 同社常務取締役C S R全般統括  
総務・法務部門・I R室・広報室・宣伝室統括  
東京事業場長
- 2016年6月 同社顧問
- 2019年3月 同社顧問退任
- 2019年5月 当社社外取締役（現任）
- 2019年6月 横河電機株式会社社外取締役（現任）
- 2020年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
- 2022年5月 株式会社パルコ取締役（現任）

## 重要な兼職の状況

横河電機株式会社社外取締役

## (当社グループ内の兼職状況)

株式会社パルコ取締役

## 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

内田章氏は、経営企画やI Rに加え、財務経理部門の責任者としてコーポレート部門における幅広い経験や知見を有しており、中期経営計画策定時の課題抽出の重要性やリスクへの対応、サステナビリティ経営方針と事業戦略との整合、店舗も活用したデジタル戦略、当社における人的資本経営の考え方などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、報酬委員会委員長として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しを行うとともに、指名委員会委員として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決定プロセスの審議において、適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献しております。

このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。



所有する当社の株式の数

4,083株

その他株式報酬としての未交付株式

7,875株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔監査〕

24回中24回

取締役在任期間  
(本定時株主総会最終時点)

約4年

#### 略歴、地位

- 1973年4月 伊藤忠商事株式会社入社  
 1998年6月 伊藤忠インターナショナル会社（ニューヨーク駐在）財務部長  
 2004年6月 伊藤忠商事株式会社執行役員食料カンパニーCFO  
 2007年4月 同社常務執行役員財務部長  
 2009年6月 同社代表取締役常務取締役  
 財務・経理・リスクマネジメント担当役員兼CFO  
 2010年4月 同社代表取締役専務執行役員  
 2011年5月 同社代表取締役専務執行役員CFO  
 2013年4月 同社代表取締役副社長執行役員CFO  
 2014年4月 同社代表取締役副社長執行役員社長補佐・CFO・CAO  
 2015年4月 同社顧問  
 2016年5月 株式会社パルコ社外取締役  
 2016年6月 日本バルカー工業株式会社（現株式会社バルカー）社外取締役  
 2017年4月 伊藤忠商事株式会社理事  
 2017年6月 J S R 株式会社社外取締役（現任）  
 2017年7月 朝日生命保険相互会社社外監査役（現任）  
 2020年5月 当社社外取締役（現任）  
 株式会社パルコ取締役  
 2022年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（現任）

#### 重要な兼職の状況

J S R 株式会社社外取締役  
 朝日生命保険相互会社社外監査役

#### (当社グループ内の兼職状況)

株式会社大丸松坂屋百貨店取締役

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

関忠行氏は、総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する豊富な知識と経験、複数企業の社外取締役、監査役として幅広い知見を有しており、資本コストを意識した事業戦略の推進、事業ポートフォリオ変革における課題店舗・事業への対応の重要性、新規事業参入へのリスクとその対応などについて能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。

このような実績と高い知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者となりました。



所有する当社の株式の数

なし

当社との特別の利害関係

なし

#### 略歴、地位

- 2002年10月 弁護士登録  
ミネルバ法律事務所入所
- 2007年3月 アメリカ合衆国ニューヨーク州弁護士登録
- 2008年7月 アテナ法律事務所パートナー
- 2010年9月 国際労働機関 (ILO) 国際労働基準局 (ジュネーブ本部) アソシエイト・エキスパート
- 2013年9月 アテナ法律事務所パートナー
- 2014年1月 日本弁護士連合会国際室室長
- 2014年9月 株式会社デジタルガレージ社外取締役 (現任)
- 2019年6月 神谷町法律事務所カウンセラー
- 2021年4月 C L S 日比谷東京法律事務所カウンセラー
- 2021年11月 バリュエンスホールディングス株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任)
- 2022年1月 C L S 日比谷東京法律事務所パートナー (現任)
- 2022年12月 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役 (監査等委員) (現任)
- 2023年6月 公益財団法人日本女性学習財団監事 (現任)

#### 重要な兼職の状況

- C L S 日比谷東京法律事務所パートナー
- 株式会社デジタルガレージ社外取締役
- バリュエンスホールディングス株式会社社外取締役 (監査等委員)
- 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役 (監査等委員)

#### 社外取締役候補者としての理由及び期待する役割の概要

大村恵実氏は、弁護士として国際機関でのグローバルな経験や労働法務における専門的知見を有し、数多くの案件を取り扱った経験に加え、上場企業 (B to C ビジネス) での社外取締役 (監査等委員) としての豊富な経験を有しております。特に、人権デューデリジェンス等のサステナビリティ・E S G 法務分野の実務に精通し、ダイバーシティ経営等、企業が直面する多様な課題に対して、客観的な視点で助言・監督を行う豊富な経験を有しております。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの適切な経営の監督に反映していただけることを期待し、新たな社外取締役候補者いたしました。

# 7 よしもと たつ や 好本 達也

(1956年4月13日生)



所有する当社の株式の数

108,150株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

約11年

## 略歴、地位及び担当

- 1979年4月 株式会社大丸入社
- 2000年3月 同社本社札幌出店計画室札幌店開設準備室部長
- 2008年1月 同社東京店長
- 2008年5月 同社執行役員東京店長
- 2010年1月 当社執行役員百貨店事業政策部営業企画推進室長  
兼 マーケティング企画推進室長
- 2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員  
同社経営企画室長
- 2012年5月 同社取締役兼執行役員
- 2013年4月 同社代表取締役社長  
兼 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役社長
- 2013年5月 当社取締役（現任）
- 2017年5月 当社代表執行役常務
- 2020年5月 当社代表執行役社長
- 2023年3月 当社代表執行役社長 兼 C R E 戦略統括部長
- 2024年3月 当社執行役（現任）

## 取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

好本達也氏は、長年にわたり百貨店事業において、経営管理、企画、店舗運営など事業全般に関する豊富な経験と知見を有しており、2013年の株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長就任後は、当社グループ戦略における百貨店事業の役割、期待を踏まえた従来からの高品質な百貨店事業戦略を実行するとともに、外部環境の大きな変化を踏まえ、新たな百貨店事業戦略を立案し、その実現に向け強い成果志向に基づくスピーディーで実効性の高いリーダーシップを発揮してまいりました。

また、2017年より当社代表執行役常務として、グループ全体の経営マネジメントやコーポレートガバナンス・コードに基づく経営改革の経験を通じた知見を有しております。

2020年度の当社代表執行役社長就任後、厳しい経営環境のもと、2019年度の営業利益水準への完全復活を目指した中期経営計画において、当社グループの構造改革を断行するほか、グループシナジーの最大化に向けた組織改編・人財交流、グループ従業員との直接対話、若手・中堅による直轄プロジェクトの推進など、サステナビリティ経営の実践と未来に勝ち残るための企業変革に向け、リーダーシップを発揮し、コロナ禍からの完全復活を実現いたしました。

このような実績と現下の経営環境を勘案すると、グループ戦略全般と各事業の役割、各事業への期待を熟知したものが、全てのステークホルダーを意識した監督業務を行うことが、当社グループの企業価値向上と持続的成長に繋がると判断し、引き続き取締役候補者としていたしました。



8

は ま だ か ず こ  
**浜田 和子**

(戸籍上の氏名：姫野 和子)  
 (1962年9月6日生)



#### 略歴、地位及び担当

1985年 4月 株式会社パルコ入社  
 2000年 9月 同社営業統括局マーケティング部部长  
 2002年 3月 同社吉祥寺店店长  
 2005年 3月 同社吉祥寺店店长  
 2007年 3月 同社新所沢店店长  
 2010年 3月 同社執行役人事担当  
 2013年 3月 同社執行役総務・人事担当  
 2015年 3月 同社執行役グループ監査室担当  
 2020年 5月 同社監査役  
 2021年 5月 当社取締役（現任）

所有する当社の株式の数

**1,851株**

その他株式報酬としての未交付株式

**15,428株**

当社との特別の利害関係

**なし**

当事業年度の取締役会出席回数

**15回中15回**

各委員会出席回数（監査）

**24回中24回**

取締役在任期間  
 (本定時株主総会終結時点)

**約3年**

#### 取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

浜田和子氏は、株式会社パルコにて吉祥寺・新所沢店の店長を務めたのち、2010年3月に同社執行役に就任し、その後は総務・人事担当として経営幹部育成プログラムを企画するなど、同社の店舗運営、経営管理分野及び企業のダイバーシティ推進に関して豊富な経験に基づく幅広い知見を有しております。

また、2015年3月には同社グループ監査室担当、2020年5月からは同社監査役を歴任し、パルコ事業の監査機能強化に貢献してまいりました。

2021年5月より、社内選出の取締役として監査委員会の委員を務め、経営会議等の社内重要会議に出席するほか、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に貢献しております。

このような実績と経験を通じて得た幅広い知見を活かし、適切な経営監督業務を行うとともに、パルコとのグループシナジー最大化を通じて当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献する役割を期待し、引き続き取締役候補者といいたしました。

# 9 おのけいいち 小野圭一

(1975年8月2日生)

新任  
候補者



所有する当社の株式の数

8,907株

当社との特別の利害関係

なし

## 略歴、地位及び担当

- 1998年4月 株式会社大丸入社
- 2007年4月 同社本社百貨店事業本部梅田新店計画室
- 2010年9月 株式会社大丸松坂屋百貨店大丸梅田店営業推進部販促広告担当
- 2012年11月 株式会社パルコ本社ストアプランニング部
- 2013年11月 株式会社大丸松坂屋百貨店本社営業本部営業企画室インバウンド担当
- 2015年9月 同社本社MD・チャンネル開発統括部部長インバウンド担当
- 2016年9月 同社大丸京都店営業推進部長
- 2018年3月 当社執行役  
株式会社ディンプル代表取締役社長
- 2020年10月 当社財務戦略統括部構造改革推進部長
- 2022年3月 当社執行役常務  
当社経営戦略統括部長 兼 リスク管理担当
- 2022年5月 株式会社パルコ取締役
- 2024年3月 当社代表執行役社長 兼 C R E戦略統括部長（現任）

## 取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

小野圭一氏は、百貨店の企画部門でのインバウンド担当、パルコへの出向、グループ子会社社長を経験した後に、当社では構造改革推進部長を経て、経営戦略統括部長に就任いたしました。インバウンド担当では発想豊かな戦略立案を実行したことで業績の向上に貢献し、また、構造改革推進部長としては、事業ポートフォリオの変革やグループ全体での固定費圧縮などを進めました。2022年3月に経営戦略統括部長に就任後は、グループ全体の戦略立案と並行して、企業買収やCVC、事業承継ファンドの立ち上げなど、前例のないチャレンジを実行し続けてきました。また、複数のグループ事業会社の取締役として各社のマネジメントに携わるなど、グループ全体を俯瞰して見る豊富な経験、能力を有しております。今般策定した中期経営計画においては、グループの向かうべき方向を広い視野と長期的な視点を持って立案し、リーダーシップを発揮しながらグループ戦略を推進しております。

このようなグループ全体を俯瞰的に見る事業戦略構築力、変革推進におけるリーダーシップなど経営人財として相応しい能力を有しておりますことから、本年3月に代表執行役社長に就任いたしました。さらに取締役としての業務執行を通じて、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財であると判断し、新たな取締役候補者といたしました。

# 10 若林 勇人

(1961年8月31日生)



所有する当社の株式の数

20,064株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

約8年

## 略歴、地位及び担当

- 1985年4月 松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）入社
- 1998年4月 パナソニックファイナンシャルセンターマレーシア株式会社社長
- 2007年4月 松下電器（中国）財務有限公司董事・総経理
- 2009年2月 パナソニック株式会社  
本社財務・IRグループ財務企画チームリーダー（部長）
- 2013年7月 パナソニック株式会社コーポレート戦略本部財務・IRグループ  
ゼネラルマネジャー兼財務戦略チームリーダー（理事）
- 2015年5月 当社入社  
当社業務統括部付財務政策担当
- 2015年9月 当社執行役員  
当社業務統括部財務戦略・政策担当
- 2016年3月 当社財務戦略統括部長（現任）兼 財務政策担当
- 2016年5月 当社取締役（現任）
- 2017年3月 当社資金・財務政策担当
- 2017年5月 当社執行役員常務（現任）
- 2018年5月 当社資金・財務政策部長
- 2020年5月 株式会社パルコ取締役
- 2023年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（現任）

## 重要な兼職の状況

(当社グループ内の兼職状況)

株式会社大丸松坂屋百貨店取締役

## 取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

若林勇人氏は、総合電機メーカーにおいて、主に財務部門でキャリアを積み、財務体質の強化、資金管理レベルの向上など、財務政策に関する適切な知見、経験を十分に有しておりますことから、2015年5月に当社グループに招聘し、当社グループ全般にわたる財務戦略の構築及び推進を担ってまいりました。

2017年からの国際会計基準（IFRS）の適用、コロナ禍の厳しい経営状況において企業活動の継続を支える資金対策を実施したほか、グループ連結納税制度の導入や、会計システム刷新への着手、投下資本収益性向上に向けた事業別ROICの設定など、グループ全体の財務戦略・施策の推進に加え、財務体質の改善に貢献してまいりました。

このような実績と高度な財務知見に加え、戦略性、変革のリーダーシップ、強い成果志向など経営人財として相応しい能力を有しておりますことから、取締役としての業務執行を通じて、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者としていたしました。

### 取締役候補者に関する特記事項

- ・ 当社は、取締役候補者である小出寛子氏、矢後夏之助氏、箱田順哉氏、内田章氏、関忠行氏及び浜田和子氏との間で会社法第427条第1項に規定する同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。また、本議案において取締役候補者である大村恵実氏及び好本達也氏の選任をご承認いただいた場合、両氏と同契約を締結する予定です。
- ・ 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項の規定に基づく役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、すべての被保険者の保険料を当社が全額負担いたしております。当該保険契約の被保険者は、当社のすべての取締役及び執行役並びに子会社のすべての取締役及び監査役です。本議案において各取締役候補者の選任をご承認いただいた場合、当該保険契約の被保険者となります。なお、当社は当該保険契約を次回更新時にも同様の内容で更新する予定です。
- ・ 取締役候補者である小出寛子氏、矢後夏之助氏、箱田順哉氏、内田章氏及び関忠行氏は、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。また、本議案において新任の取締役候補者である大村恵実氏の選任をご承認いただいた場合には同氏を独立役員として指定する旨、各証券取引所に届け出ております。
- ・ 取締役候補者の当社グループ内における兼職である取締役は、いずれも非業務執行取締役であります。
- ・ 取締役候補者である小出寛子氏が2016年6月から社外取締役として在任している三菱電機株式会社において、2021年4月以降、同社製品の一部にかかる品質不適切行為の事実が複数判明しました。また、当該事実が判明したことを受け、2021年7月以降、当該事実に関する複数の同社製造拠点において、ISO9001認証及びIRIS認証の一時停止並びにISO9001認証の適用範囲の一部及びIRIS認証の取消の通知を受けました。なお、同氏は当該事実のいずれにも直接関与しておらず、当該事実の判明以前には当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、当該事実の判明以前に取締役会において品質問題に対する意識変革の重要性について意見表明を行うなど、平素より法令遵守の観点から提言を行っており、当該事実の判明後も法令・契約遵守の徹底や実効性のある不正防止策の実施に向けた取り組みについて助言や監督を行うなど、社外取締役としての職責を果たしております。

### (ご参考)「当社社外取締役の独立性判断基準」

当社の社外取締役は、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年間に於いて、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。

以上

# 事業報告 (2023年3月1日から2024年2月29日まで)

## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

#### 業績ハイライト

売上収益 <b>4,070</b> 億円 対前年 13.2% <b>↑</b>	営業利益 <b>430</b> 億円 対前年 125.9% <b>↑</b>	親会社の所有者に 帰属する当期利益 <b>299</b> 億円 対前年 110.1% <b>↑</b>	資産合計 <b>11,147</b> 億円 対前年 △62億円 <b>↓</b>
---	--	--	--

当連結会計年度の日本経済は、国際情勢の不安定化や海外経済の減速など不確実性が高まる一方、社会・経済活動の正常化が一段と進むなか、サービス消費やインバウンド需要の伸長などにより、緩やかな回復基調が続きました。

個人消費は、雇用・所得環境の改善基調が続くなか、対面型サービスなどは増加した一方、物価上昇により実質賃金が低下するなど、先行き不透明な状況が続きました。

#### <2021－2023年度 中期経営計画の全体構成>

「完全復活」  
「再成長」に向けた  
重点戦略、  
経営構造改革

#### リアル×デジタル 戦略

百貨店事業、  
S C事業（パルコ）

#### プライムライフ 戦略

百貨店事業、  
決済・金融事業

#### デベロッパー 戦略

デベロッパー事業（パルコ）

#### 経営構造改革

固定費の削減、  
経営効率・資産効率の向上

中長期の成長を  
支える経営基盤強化

#### 財務戦略・人財戦略・IT戦略（守り）・ガバナンス

当社は、2021年度より、サステナビリティ経営を基軸とする中期経営計画（2021－2023年度）を推進してきました。本計画は、コロナ禍からの「完全復活」を果たし、2024年度以降の「再成長」に着手する期間と位置づけ、主に、3つの重点戦略及び経営構造改革、また中長期の成長を支える経営基盤強化に取り組んできました。

本計画の最終年度となる当年度は、コロナ禍を経た消費行動の変化やインバウンド需要を着実に捉え、「完全復活」への足取りを確かなものとし、2024年度以降の「再成長」に繋げるため、本計画で掲げた重点戦略・施策を着実に推進しました。

サステナビリティへの取り組みでは、主に、7つのマテリアリティ（重要課題）において、重点戦略と一体化した活動を通じて、環境・社会課題の解決に取り組みました。

これらの結果、当初想定以上にコロナ感染症の影響が長期化したものの、本計画で掲げた連結営業利益目標（403億円）をはじめ主要な経営数値目標を概ね達成し、財務体質は有利子負債の削減などにより改善しました。

また、本計画の目標達成に向けた戦略推進と並行して、2030年を見据えたグループの目指す姿、2024年度からスタートする次期中期経営計画（2024－2026年度）を策定しました。あわせて、グループ経営の更なる強化と企業価値の向上に向け、次期中期経営計画を始動させる新たな経営体制を決定しました。

#### <中期経営計画の主要な経営数値目標、実績>

	中期経営計画目標 <sup>*1</sup>	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	(ご参考) 2019年度実績
連結営業利益（IFRS）	40,300百万円	9,380百万円	19,059百万円	43,048百万円	40,286百万円
連結ROE	7.0%	1.2%	4.0%	8.1%	5.4%
連結ROIC	5.0%	1.2%	2.7%	5.1%	—
温室効果ガス排出量 <sup>*2</sup>	△40.0%	△36.7%	△43.5%	△55.0%	△16.3%
女性管理職比率 <sup>*3</sup>	26.0%	21.3%	22.2%	22.5%	16.6%

<sup>\*1</sup> 本計画の策定時に、最終年度である2023年度に財務数値を2019年度水準に戻し、コロナ禍からの「完全復活」を果たすとともに、2024年度以降の「再成長」への道筋をつけるための目標として設定しました。

<sup>\*2</sup> Scope1,2削減率（2017年度比）、2023年度実績は概算値（確定値は算定中）  
 (ご参考) Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（社用車のガソリンなど）  
 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出（店舗・事務所の電気使用など）

<sup>\*3</sup> 女性管理職比率 2024年3月1日現在：26.2%

#### 1) 「完全復活」「再成長」に向けた重点戦略、経営構造改革の推進

重点戦略に基づく施策や戦略投資、また「完全復活」への最重要施策と位置づける経営構造改革を推進しました。

「リアル×デジタル戦略」では、百貨店事業やSC事業において基幹店を中心に、リアル店舗の魅力化に向けた主力カテゴリーの強化や店舗改装など戦略投資を推進したほか、来店価値向上に向け、大型動員催事などプロモーション強化などに取り組みました。デジタル活用ではサブスクリプションサービスなどオンラインビジネスの拡充、また顧客との強固な関係構築に向け、アプリなどを通じた顧客接点のデジタル化を推進しました。

「プライムライフ戦略」では、富裕層マーケットへの対応を強化するため、主に百貨店外商を基盤に、重点カテゴリーの拡充、店頭・オンラインの両面から希少性の高い商品・サービスの開発と共に、新規顧客の獲得など顧客層の拡大を図りました。

「デベロッパー戦略」では、当年度から始動した新たな事業推進体制のもと、名古屋栄エリアや大阪心斎橋エリアに加え、新たに福岡天神エリアなど、当社が基盤を有する7都市の重点エリアを中心に中長期の開発計画を策定、推進しました。また、保有資産の有効活用に向けレジデンス事業に参入し、物件開発を推進しました。

「経営構造改革」では、固定費削減について組織・要員構造改革の効果に加え、業務委託の見直し、宣伝手法のデジタル化などにより当初計画以上の削減を図りました。また、経営効率向上への取り組みとして、当社が保有する株式会社スタイリングライフ・ホールディングスの全株式を譲渡しました。この結果、同社は当社の持分法適用関連会社から除外となりました。なお、新所沢P A R C Oは2024年2月末に営業終了しました。

これらの戦略推進に加え、事業ポートフォリオの変革や他社との共創による新規事業の創出を見据え、株式会社フィナンシェやクオン株式会社へ出資したほか、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）ファンドを通じて8社に出資しました。なお、当社のサステナビリティの重要課題である「地域社会との共生」に基づき、地域社会への貢献と各地域に根ざした商品・サービスの発掘・継承を目的として、2024年3月に他社共同による事業承継ファンドを設立しました。

## 2) 中長期の成長を支える経営基盤強化

グループ人財戦略では、ホールディングスや各事業での高度専門人財の採用強化や能力開発に加え、デジタル人財の計画育成、中堅・若手社員の活躍推進などグループ横断による人財開発に取り組みました。また、従業員の意思・意欲を反映した公募型の配置、組織・人財の多様性を高める人財交流を積極的に推進しました。

グループ財務戦略では、事業環境変化や今後の見通しなどを踏まえ、現預金残高の適正化や有利子負債の削減を進めるなど財務体質の改善を図りました。また、次期中期経営計画を見据え、中長期の財務政策を策定しました。

グループシステム戦略では、各事業での戦略推進支援とあわせ、経営管理の高度化と生産性向上を図るグループ共通会計システムの事業会社への導入を進めたほか、情報セキュリティや事業継続への対応強化を図りました。

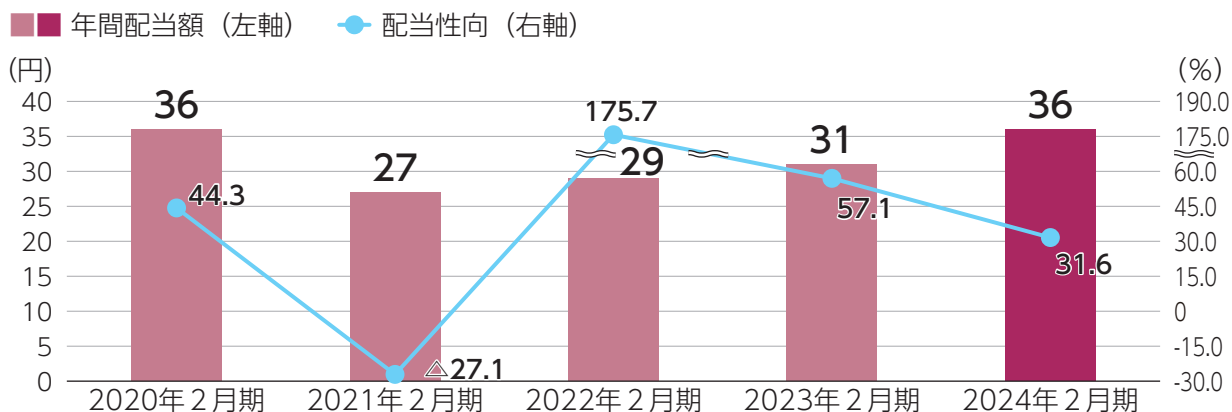
### 3) 当期の連結及びセグメント別業績

#### ① 連結業績

以上のような諸施策に取り組みました結果、当期の連結業績について、売上収益は4,070億6百万円（対前年13.2%増）となりました。事業利益は売上収益の改善に加え、固定費削減の効果や経費節減により443億30百万円（対前年78.4%増）となりました。営業利益は百貨店の一部店舗で減損損失を計上する一方、持分法適用関連会社の株式譲渡などにより430億48百万円（対前年125.9%増）、税引前利益は413億43百万円（対前年145.0%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は299億13百万円（対前年110.1%増）と大幅増益となりました。

なお、配当金につきまして、年間配当金は前期実績に比べ5円増配の1株当たり36円（前期実績31円）とさせていただきます。

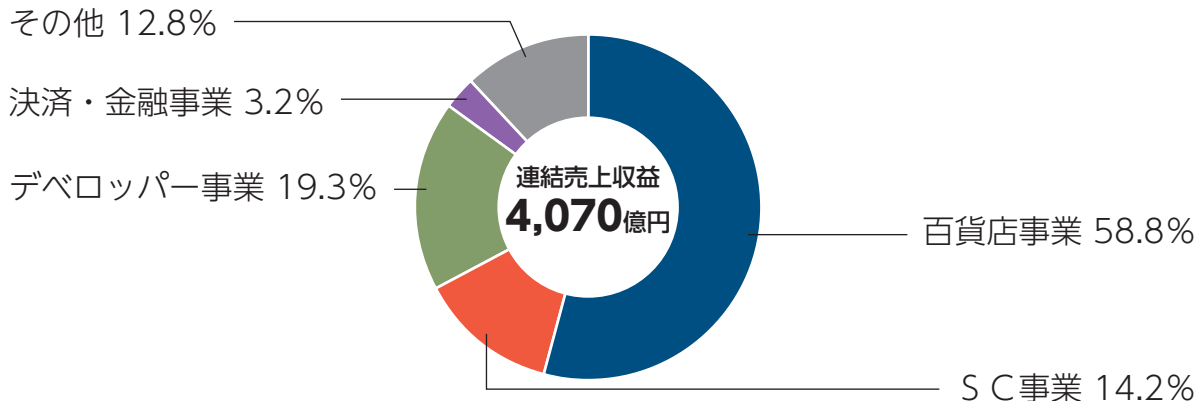
#### （ご参考）1株当たり年間配当金の推移





② セグメント別業績

第17期（2023年度）売上収益構成比



(注) 上記の円グラフの構成比は、調整額を除いて記載しております。

企業集団の事業セグメント別売上収益及び営業利益

(単位：百万円)

事業セグメント	第16期 (2022年度)				第17期【当期】 (2023年度)			
	売上収益		営業利益		売上収益		営業利益	
	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比
		%		%		%		%
百貨店事業	215,754	60.0	7,529	39.5	239,125	58.8	23,587	54.8
SC事業	53,779	15.0	4,244	22.3	57,944	14.2	9,414	21.9
デベロッパー事業	55,252	15.4	3,184	16.7	78,418	19.3	7,437	17.3
決済・金融事業	12,889	3.6	3,485	18.3	13,115	3.2	2,583	6.0
計	337,676	93.9	18,443	96.8	388,604	95.5	43,022	99.9
その他	55,922	15.5	899	4.7	51,925	12.8	1,370	3.2
調整額	△33,919	△9.4	△283	△1.5	△33,523	△8.2	△1,343	△3.1
連結合計	359,679	100.0	19,059	100.0	407,006	100.0	43,048	100.0

※ 2023年3月1日付の組織再編に伴い、2022年度実績につきましては、株式会社パルコからJ.フロント都市開発株式会社に移管された不動産が2022年3月1日から移管されたものとみなし遡及修正しております。

## セグメント別業績

# 百貨店事業

★富裕層マーケットに対応した  
戦略・施策が奏功

★免税売上高も過去最高

社会・経済活動の正常化が一段と進むなか、主に堅調な富裕層マーケットへの対応をはじめとする戦略・施策の効果に加え、訪日外国人観光客による売上が一段と伸長し、売上高は大幅な増収となりました。

店舗別では、特に訪日外国人売上が好調な大丸心斎橋店や大丸京都店に加え、ターミナル立地の大丸東京店や大丸札幌店において入店客数、売上高が大きく改善しました。

重点戦略への取り組みでは、基幹店を中心にラグジュアリーブランドや高級時計など主力カテゴリーの強化、リニューアルを実施したほか、お客様ラウンジの導入など上質な店舗環境の構築に取り組みました。また、オンラインビジネスの強化に向けて、ファッションやアート、食のサブスクリプションサービスを拡充するなどデジタルを活用した新たな顧客体験の創出などに取り組みました。また、顧客との強固な関係構築に向け、リアル店舗に加え、大丸・松坂屋アプリなどを通じた顧客接点のデジタル化を着実に推進しました。

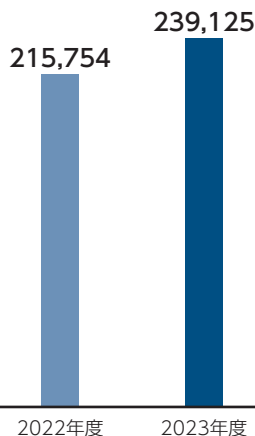
以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は2,391億25百万円（対前年+10.8%増）の増収となりました。営業利益は235億87百万円（対前年+213.3%増）と、売上収益の改善に伴う変動費の増加などがあつたものの、大幅な増益となりました。



### 売上収益

2,391億25百万円

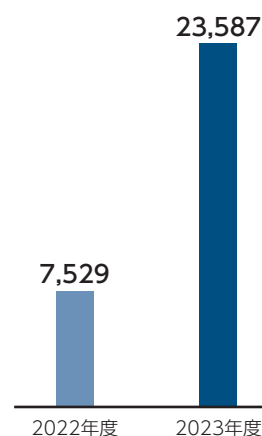
(単位：百万円)



### 営業利益

235億87百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総額売上高 7,478億55百万円 (対前年+13.7%)  
事業利益 262億65百万円 (対前年+104.6%)

## セグメント別業績

# SC事業

### ★基幹店での戦略改装や全店統一企画のプロモーション効果が奏功

基幹店を中心とする戦略改装や全店統一企画等のプロモーションの効果、また、渋谷PARCO、心斎橋PARCOをはじめとする訪日外国人観光客の来店増などにより、入店客数、テナント取扱高ともに増加しました。

重点戦略に基づき、店舗の魅力化に向け、池袋PARCOでは話題性の高いエンタテインメントショップを集積したゾーンの構築、名古屋PARCOではユニセックス・レディス要素を拡張し共用環境を刷新するなど戦略改装を推進しました。浦和PARCOでは“好感度・上質な生活の提案”“心地よい日常生活”をキーワードとしたテナントを導入しました。また、来店価値向上に向け、人気TVアニメの大型動員催事の展開など独自のプロモーションに加え、渋谷PARCOでは50周年を記念し、半世紀を超える広告クリエイティブの歴史を巡る展覧会“「パルコを広告する」1969-2023 PARCO広告展”を開催しました。なお、新所沢PARCOは本年2月末に営業を終了しました。

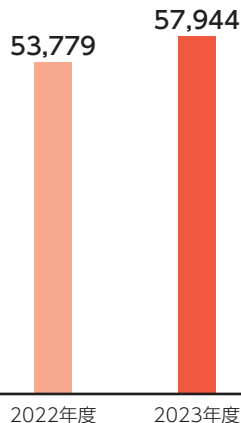
以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は579億44百万円（対前年7.7%増）となりました。営業利益は売上収益の改善に加え、保有資産の売却益なども加わり94億14百万円（対前年121.8%増）と大幅な増益となりました。



### 売上収益

579億44百万円

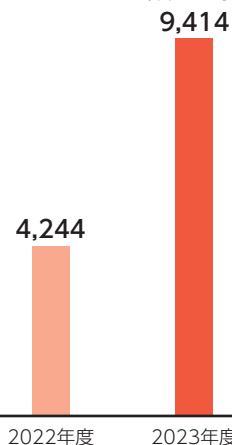
(単位：百万円)



### 営業利益

94億14百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総売上高 2,969億51百万円 (対前年+16.3%)  
事業利益 83億79百万円 (対前年+43.1%)

## セグメント別業績

# ■ デベロッパー事業

★リテール事業の成長・最大化に  
寄与すべく、2030年にむけた  
長期戦略投資が続く

2023年度から始動した新たな事業推進体制のもと、グループ全体最適の観点から、当社グループが基盤を有する7都市の重点エリアを中心に中長期の開発計画策定に取り組みました。具体的には、2026年の竣工・開業を目指す名古屋栄エリア〔(仮称)錦三丁目25番街区計画〕、大阪心斎橋エリア〔(仮称)心斎橋プロジェクト〕、福岡天神エリアにおける再開発計画を推進しました。また、保有資産を活用した非商業施設の開発として、当社が手掛けたレジデンス3物件を竣工させました。

建築内装事業では、都市部での再開発や出店拡大などの投資機会を捉え、ホテルなど開発案件への参画、特選ブランド等からの受注拡大など、営業力の強化に取り組みました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は、開発不動産の自社が組成したファンドへの売却、グループ内外の内装・設備工事や施設管理業務等の増加により、784億18百万円（対前年41.9%増）となりました。これらにより、営業利益は74億37百万円（対前年+133.5%）の増益となりました。



### 売上収益

784億18百万円

(単位：百万円)

78,418

55,252

2022年度

2023年度

### 営業利益

74億37百万円

(単位：百万円)

7,437

3,184

2022年度

2023年度

<参考数値> 総額売上高 784億18百万円 (対前年+45.1%)  
事業利益 75億46百万円 (対前年+204.7%)

## セグメント別業績

# ■ 決済・金融事業

### ★グループ顧客会員基盤の拡大に向けた先行投資が続く

決済事業では、百貨店との協働による会員獲得とともに、独自のポイントサービス「Q I R Aポイント」の認知度向上に向けた特別イベントを実施しました。また、グループ商業施設での決済環境の整備や、グループ店舗が立地する各エリアでの他社施設との連携など加盟店事業の強化を図りました。金融事業では、他社との連携・協業による会員向けの新サービスの開発などを推進しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は131億15百万円（対前年+1.8%増）の増収となりましたものの、営業利益は事業基盤拡大に向けた投資費用等の増加やカード不正利用に伴う費用増などもあり、25億83百万円（対前年△25.9%減）の減益となりました。



### 売上収益

131億15百万円

(単位：百万円)

12,889      13,115

2022年度      2023年度

### 営業利益

25億83百万円

(単位：百万円)

3,485      2,583

2022年度      2023年度

<参考数値> 総売上高 131億15百万円 (対前年+1.8%)  
事業利益 27億77百万円 (対前年△20.4%)

## セグメント別業績

### ■ その他

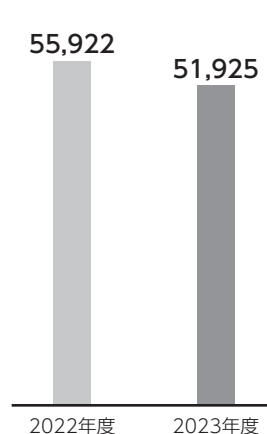
#### ★卸売業は自動車関連の不振が影響

卸売業の大丸興業において、主力の電子部品部門での受注減や海外事業の売上減少などにより、売上収益は519億25百万円（対前年△7.1%減）の減収となりましたものの、営業利益は為替差益や保有資産の売却益などにより、13億70百万円（対前年+52.3%増）の増益となりました。

#### 売上収益

519億25百万円

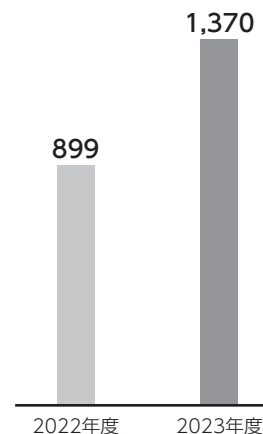
(単位：百万円)



#### 営業利益

13億70百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総額売上高 533億 8百万円 (対前年△7.1%)  
事業利益 9億65百万円 (対前年+4.4%)

## (2) 財政状態に関する説明

### (当連結会計年度末における資産、負債、資本の状況)

当連結会計年度末の資産合計は1兆1,147億26百万円となり、前連結会計年度末に比べ62億27百万円減少いたしました。一方、負債合計は7,204億94百万円となり、前連結会計年度末に比べ290億48百万円減少いたしました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は、3,643億98百万円となり、前連結会計年度末に比べ495億51百万円減少いたしました。

資本合計は、3,942億32百万円となり、前連結会計年度末に比べ228億22百万円増加いたしました。

### (キャッシュ・フローの状況)

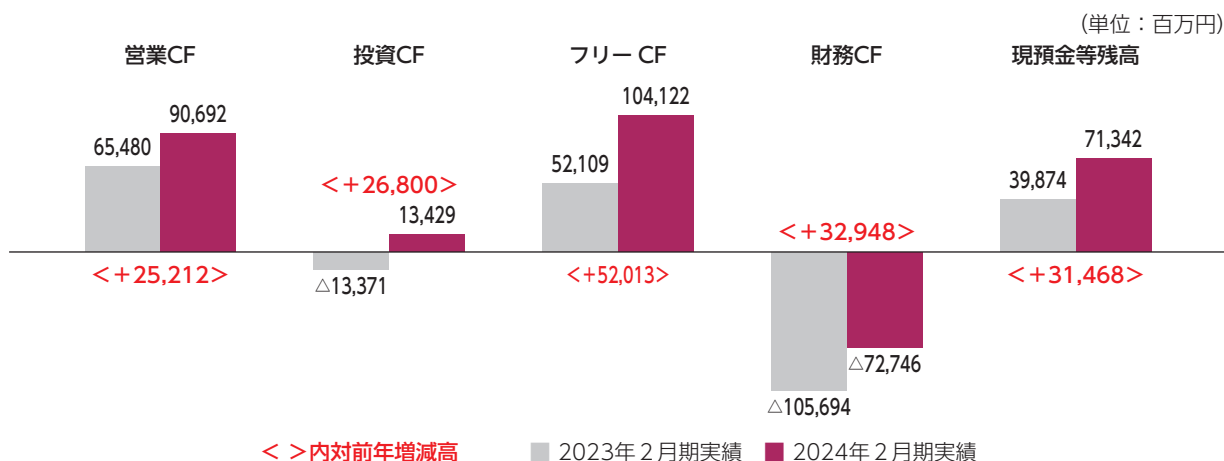
当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」の残高は、前連結会計年度末に比べ314億68百万円増の713億42百万円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は906億92百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が増益になったことなどにより252億12百万円の収入増となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は134億29百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、設備投資を実施した一方、持分法適用会社株式や投資不動産などの売却収入により268億円の収入増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は727億46百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、有利子負債の返済を進めたことなどにより329億48百万円の支出減となりました。



### (3) 設備投資の状況

当社グループの経常的な設備投資は、減価償却費の範囲内に収めることを基本的な考え方としております。当連結会計年度は、総額161億94百万円となりました。

#### ①当連結会計年度中に完成した主要設備

主なものは、百貨店事業では、松坂屋名古屋店、大丸札幌店売場改装投資など、S C事業では、パルコヤ上野に付随する資産の取得及びH A B@熊本建設に伴う資産の取得など、デベロッパー事業では、自社開発マンション内駐車場建設に伴う資産の取得並びに各店舗の店内改装及び設備の更新に伴う投資などであります。

#### ②当連結会計年度継続中の主要設備の新設、拡充

名古屋栄地区「(仮称) 錦三丁目25番街区計画」に伴う新築工事

#### ③重要な固定資産の売却、撤去、減失

津田沼P A R C O撤退に伴う資産の売却・撤去等及び(仮称) 心齋橋プロジェクト計画進捗に伴う敷地売却等

### (4) 資金調達の状況

当社グループでは、事業活動に必要となる資金は、グループで創出した資金でまかなうことを基本方針としております。その上で、事業投資等で必要資金が生じる場合には、財務の健全性維持を勘案し、主として社債の発行及び金融機関からの借入などにより持株会社が一元的に資金調達を行っております。

グループ子会社は金融機関からの資金調達を行わず、キャッシュ・マネジメントシステムを利用したグループ内ファイナンスにより必要資金の調達を行うことで、グループ資金の効率化を推進しております。

当連結会計年度については、上記方針に基づき、金融機関からの長期借入金により34億円を調達いたしました。一方、短期借入金91億円及び長期借入金295億円を返済した結果、有利子負債残高(除くリース負債)は、前連結会計年度末に比べ351億円減少し、2,139億円となりました。



## (5) 対処すべき課題

### 中期経営計画（2024－2026年度）の策定について

当社は新たな経営体制のもと、2030年を見据えた中期経営計画（2024－2026年度）をスタートさせました。

前中期経営計画（2021－2023年度）では、コロナ影響が長期化したものの、社会・経済活動が正常化に向かうなか、回復基調に転じた国内消費やインバウンド需要を着実に捉えるべく、主力の百貨店・SC事業を中心に重点戦略・施策、また固定費削減など経営構造改革を着実に推進しました。これらの結果、利益水準はコロナ前の水準に復活し、財務体質も改善するなど、前中期経営計画で掲げた経営数値目標を達成しました。

一方、当社を取り巻く経営環境は、地政学リスクの顕在化や海外経済の減速懸念、物価や金融市場の動向など不確実性が増えています。また、人口減少や所得・消費の二極化の進行、テクノロジーの進展、環境や社会課題への意識の高まりなど、コロナ禍を経た生活者の消費への意識、行動は大きく変容しています。

本中期経営計画の策定にあたり、当社はこれらの環境変化を企業変革の好機と捉え、サステナビリティ経営を基軸に、「2030年に目指す姿」を描き、本中期経営計画において取り組むべき重点戦略を定めました。

当社は、2030年を見据えた飛躍的成長に向け、百貨店・SC事業などリテール事業を中核に、グループの力を結集し、お客様をはじめステークホルダーの皆様と共に、新たな価値を提供し続ける企業グループへの進化を図ります。

本中期経営計画では、これら経営の方向性を踏まえ、百貨店・SC事業など「リテール事業の深化」、飛躍的成長に向けた「グループシナジーの進化」と共に、これらの戦略の実効性を高める「グループ経営基盤の強化」に集中して取り組んでまいります。

### 2030年を見据えた経営の方向性について

当社は、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を究明する。”の実現に向け、環境や社会課題に向き合い、事業を通じて解決を図るサステナビリティ経営を基軸に、企業活動を推進しています。また、当社の強みは、全国主要都市を中心とする優良な顧客基盤や店舗不動産、ステークホルダーの皆様との繋がりと信頼、そして百貨店やPARCOなどで培ってきた商業プロデュース能力や目利き力と認識しています。

今後の経営の方向性を定めるにあたり、これらの当社が有する強みと重要視する経営環境の変化を踏まえ、「2030年に目指す姿」を描きました。当社はリテール事業を中核に、「3つの共創価値」を提供し続ける「価値共創リテラーグループ」への進化を図ります。

## 1) 当社が重要視する経営環境の変化

消 費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要購買層の世代交代、グローバル化の進展（インバウンド需要など）</li> <li>・こころを充足させる「共感・応援・信頼の繋がり」への欲求の高まり</li> <li>・生産・消費のサイクルから、「循環」意識へのさらなる高まり</li> </ul>
市 場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内人口減少、所得格差の進行</li> <li>・都市機能の更新や集約・まちづくりが進行</li> <li>・地域経済の担い手の減少、地域独自の伝統や文化への関心の強まり</li> </ul>
社 会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動など環境問題の進行、地政学リスクの顕在化</li> <li>・人や地域との繋がりが希薄化、デジタル上でのコミュニティが台頭</li> <li>・労働力不足の深刻化、仕事選びでも自己実現、社会貢献などをより重要視</li> </ul>

## 2) 2030年に目指す姿

### ① 3つの共創価値、マテリアリティ

当社が有する強みを基盤に、従来の枠にとらわれず、お客様の心を動かす新たな価値を創出すると共に、街の魅力・活力を高め、持続可能な環境や社会づくりに誰もが貢献できる文化を醸成します。

リテール事業を中核に、お客様をはじめステークホルダーの皆様と「共創」の輪を広げ、3つの共創価値を提供し続けます。

「感動共創」：顧客、従業員と共に、感動を生み分かち合う

「地域共栄」：地域の魅力を高め、地域にとって必要不可欠な存在となる

「環境共生」：環境と共に生きる社会づくりに、誰もが貢献できる文化を醸成する

上記の3つの共創価値に基づき、マテリアリティの見直しを行い、5つのテーマを特定しました。これらマテリアリティへの取り組みを事業戦略と一体となり推進し、企業の持続的成長とステークホルダーの皆様の「Well-Being Life（心身ともに豊かな暮らし）」を実現します。

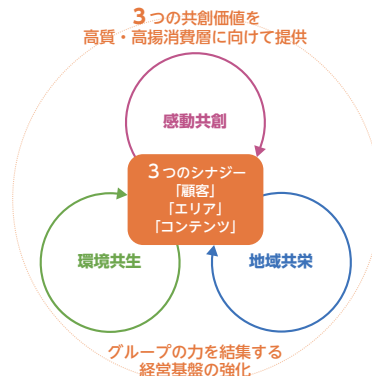
なお、当社のサステナビリティ方針、マテリアリティの詳細は、「(6) 当社のサステナビリティへの取り組みについて」をご参照ください。



## ②戦略の方向性

～ 国内外の「高質・高揚消費層」からの圧倒的な支持を得て、  
3つの共創価値を提供し続ける「価値共創リテラーグループ」へ進化する～

- ・消費の多様化が進み、求める商品やサービスは画一的でなくなった今、当社は、「高質・高揚消費層（自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する全ての生活者）」に、3つの共創価値を提供し続ける「価値共創リテラーグループ」への進化を図ります。
- ・これらの実現には、従来に増してグループ一体となり、当社の強みを拡張していく必要があります。このため、リテール事業の深化と共に、以下の「顧客」「エリア」「コンテンツ」の3つの領域でグループシナジーを追求し、飛躍的な成長を目指します。



### < 顧客シナジー >

優良な顧客基盤の深耕に加え、海外顧客やMZ世代など新たな顧客との繋がりを強化します。店舗や事業会社、地域を越えてお客様と繋がり、生涯を通じてお客様から選ばれるパートナーであり続けます。

### < エリアシナジー >

全国主要都市の店舗不動産や事業基盤をグループ横断で活用し、街の魅力化に貢献します。特に、7つの重点エリア\*では、百貨店やP A R C O店舗の個性を磨き上げると共に、中長期の開発計画、エリア内の顧客連携や回遊促進などを通じて、街の賑わいの創出、さらなる魅力向上に取り組みます。

※重点エリア：札幌、東京、名古屋、京都、大阪、神戸、福岡

### < コンテンツシナジー >

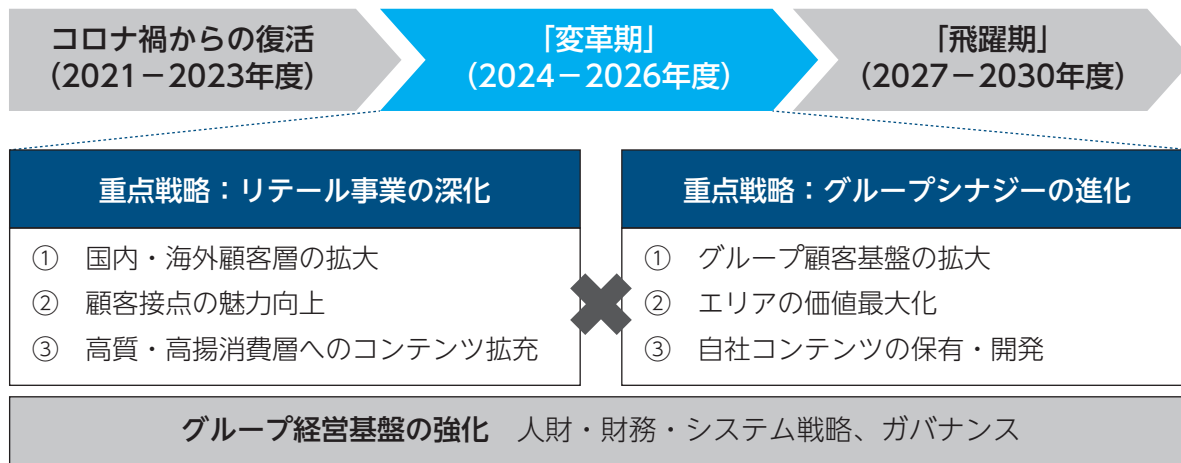
これまで培ってきた目利き力や調達力、また地域やお取引先様、クリエイターとのネットワークを融合し、国内に加え、海外やデジタル領域での事業展開など、リテール事業の新たな成長に向けた自社コンテンツの開発を推進します。

上記の実現に向けて、新たな価値を生み出す人材交流やシステム統合など、グループの力を結集する経営基盤の強化に取り組みます。

## 2024－2026年度 中期経営計画

### 1) 中期経営計画の位置づけ、全体構成

- ・「2030年に目指す姿」の実現、中長期の成長を確かなものとする「変革期」と位置づけます。
- ・このため、本中期経営計画では主力のリテール事業（百貨店・SC事業）を中心に利益創出を図る一方、グループシナジーの具現化に向けた先行投資、成長戦略投資を拡大します。
- ・重点戦略として「リテール事業の深化」「グループシナジーの進化」、併せて「グループ経営基盤の強化」に集中して取り組みます。



### 2) 経営数値目標

「変革期」と位置づける本中期経営計画の最終年度（2026年度）の財務目標として、連結事業利益520億円、連結ROE 8.0%以上とします。また非財務目標として、温室効果ガス排出量<sup>※1</sup>58.0%削減、女性管理職比率31.0%の達成を目指します。

<主要な経営数値目標>

	2026年度目標	(ご参考) 2023年度実績
連結事業利益（IFRS）	520億円	443億円
連結ROE	8.0%以上	8.1%
連結ROIC	5.0%以上	5.1%
温室効果ガス排出量 <sup>※1</sup>	△58.0%	△55.0%
女性管理職比率 <sup>※2</sup>	31.0%	22.5%

※1 Scope1,2削減率（2017年度比）、2023年度実績は概算値（確定値は算定中）

※2 2024年3月1日現在：26.2%

### 3) 財務・資本政策

中長期的な資本収益性の向上を図るため、「収益性を伴う成長の実現」と「自己資本額の適正化、株主還元強化」に取り組めます。

#### ①収益性を伴う成長の実現

- ・連結はROE経営、事業セグメント別ではROIC経営を推進します。2030年を見据えた成長投資を拡大する一方、成長性と収益性に基づく投資管理の徹底などにより、収益性を伴った成長を実現します。
- ・本中期経営計画における投資計画では、リテール事業に加え、グループシナジーの具現化に向けたデベロッパー事業への先行投資、また成長戦略投資に重点配分します。

#### ②自己資本額の適正化、株主還元強化

- ・事業成長による利益創出に加え、資本収益性の継続的な向上を図る財務基盤を構築します。
- ・本中期経営計画では、連結配当性向40%以上の配当と自己株式の取得による自己資本額の適正化、株主還元強化を図ります。

	2024-2026年度 (累計)
フリーキャッシュ・フロー (IFRS)	500億円以上
設備投資及び成長戦略投資	1,750億円
有利子負債 (リース負債を除く残高)	2,850億円
親会社所有者帰属持分比率 (自己資本比率)	30.0%以上
株主還元	連結配当性向40.0%以上 自己株式取得を適宜実施

### 4) 中期経営計画の骨子

#### ①リテール事業の深化

##### A. 国内・海外顧客層の拡大

- ・百貨店事業では、アプリを活用したお客様向けサービスの対象拡大や外商活動の広域化など、百貨店外商を基盤とする顧客基盤の拡大に取り組めます。またパルコ店舗などグループとの外商連携を推進します。
- ・SC事業では、アプリ会員と共に、新カードの発行を契機とする会員獲得を、JFRカードとの連携により強化推進します。
- ・百貨店・SC事業において、訪日外国人観光客の各店への送客や情報発信の強化に加え、アジアを中心とする海外企業との提携による顧客連携や店舗施設の相互利用など、海外顧客との関係強化を図ります。

## B. 顧客接点の魅力向上

- ・百貨店事業では、顧客接点の起点となる店舗の魅力向上を図り、各地域での競争優位性を確立します。松坂屋名古屋店をはじめ基幹店舗を中心に、重点カテゴリーの継続強化に加え、MZ世代など次世代顧客やマーケット変化に対応した売場づくり、また高質で快適な店舗環境、環境に配慮したデザインなど空間価値の向上に取り組みます。
- ・デジタルを活用した顧客接点の拡充に向けて、百貨店アプリやお得意様向け専用サイトのリニューアルを通じた顧客コミュニケーションの高度化などに取り組みます。
- ・SC事業では、パルコ独自のブランド価値、来店価値の向上を図るため、MZ世代や海外顧客からの支持拡大に向けた戦略改装を、重点4店舗を中心に実施します。渋谷・心齋橋PARCOでは初の大型改装を実施するほか、名古屋PARCOではエリア最大級のエンタテインメントやポップカルチャーの集積、次世代ファッションの導入などに取り組みます。
- ・パルコ店舗・オンラインでの顧客データの全社活用による顧客への発信強化、会員向けの新たなサービスの導入など、顧客接点の魅力化を図ります。

## C. 高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充

- ・百貨店事業では、国内・海外顧客から支持の高いラグジュアリーブランドや時計などの継続強化に加え、ファッション、美や健康など、マーケット変化に対応した新たなライフスタイルを提案します。
- ・また、富裕層マーケットへの対応強化に向けて、外部企業との協働による新たな商品やサービスの拡充などに取り組みます。
- ・SC事業では、店舗改装を通じたジャパンポップカルチャーゾーンの展開や百貨店との連携によるブランドの導入等に加え、パルコの強みである演劇や音楽、映画、またeスポーツなどデジタルを含めたエンタテインメントの強化を図ります。

## ②グループシナジーの進化

### A. グループ顧客基盤の拡大

- ・本中期経営計画期間において、アプリの会員拡大と共に、GINZA SIXやPARCOなどの自社カード発行業務をグループに集約します。また、グループ決済基盤の確立を契機に、グループ顧客基盤の拡大を図り、顧客のLTV（Life Time Value：顧客生涯価値）の向上に取り組みます。
- ・事業や店舗を超えた顧客連携を進めるほか、重点エリアを中心に顧客データベースの分析・活用などグループ顧客戦略を立案、推進します。

## B. エリアの価値最大化

- ・7つの重点エリアのうち、本中期経営計画では「名古屋栄エリア」でのシナジー創出に集中的に取り組めます。
- ・松坂屋名古屋店、名古屋P A R C Oの大型改装に加え、デベロッパー事業による複合商業施設の開業（2026年予定）、J F Rカードでの外部加盟店の拡大などにより、グループ施設間の相互送客、エリア内の顧客回遊を促進します。これらを通じて街の賑わい創出や魅力化に貢献し、エリア価値の最大化を図ります。
- ・「名古屋栄エリア」「大阪心斎橋エリア」での複合商業施設の開業（2026年予定）に加え、「福岡天神エリア」での開発計画を推進するため、デベロッパー事業への投資を強化します。一方、低稼働資産の活用、資産売却や入れ替えなど収益性向上に取り組めます。
- ・現在の建築内装事業、ビルマネジメント事業を統合再編し、重点エリアをはじめグループ内外の施設における上質な空間価値の創造、設備維持・管理など業務品質の向上、専門人財の確保・育成など事業の拡大を図ります。

## C. 自社コンテンツの保有・開発

- ・リテール事業の新たな成長に向けて、百貨店やパルコなど各社が有する目利き力や調達力、ネットワークなど組織能力を融合し、国内のみならず、海外・デジタル領域での事業展開を見据えた自社コンテンツ、サービスなどの開発や保有、また新規事業の開発を他社連携により推進します。
- ・全国主要都市に展開する当社の事業基盤を活かし、食文化をはじめ、各地域ならではの独自商品やサービスの発掘・育成などに取り組めます。
- ・時代に先駆けた新たなコンテンツやテナントの誘致に加え、サブカルチャーを軸としたゲームなどコンテンツの開発、保有を推進します。
- ・サブスクリプション事業の強化に加え、消費の循環を促す事業への新規参入など、他社連携を通じた新規事業の開発を推進します。
- ・これらの取り組みを加速推進するため、M&Aや他社提携、当社の事業承継・CVCファンドによる成長戦略投資を強化します。

### ③グループ経営基盤の強化

「2030年に目指す姿」の実現、戦略の実効性を高める経営基盤の強化に、グループ一体となり取り組みます。特に、価値創造の源泉である人財への重点投資、人財戦略の推進にスピードを上げて取り組みます。

#### A. 人財戦略

- ・高度専門人財の採用強化や能力開発、次世代人財の計画育成、女性活躍推進など経営戦略と一体となった人財戦略を推進します。
- ・グループ内人財交流を活発化し、従業員が有する「知」の融合を図ると共に、活躍機会を拡大することで、チャレンジマインドの醸成につなげます。
- ・従業員一人ひとりが挑戦できる環境や仕組みを整え、従業員の意思・意欲や能力を引き出し、人と組織の持続的成長を図る人財開発企業の実現に取り組みます。

#### B. 財務戦略

- ・中長期的な資本収益性の向上を図るため、成長性と収益性に基づく投資管理を徹底するほか、事業会社との連携による社内浸透などR O I C経営を強化推進します。
- ・資本市場等の動向を踏まえ、フリーキャッシュ・フローの創出、長期安定資金の確保、有利子負債のコントロールなど財務体質の強化を図ります。

#### C. システム戦略

- ・事業会社間の連携、社内外コミュニケーションの活性化を促すグループ共通システム、グループウェアを構築します。
- ・グループ共通会計システムの本格稼働による経営管理の高度化、業務の効率化を図ります。また、情報セキュリティや事業継続への対応強化を図るほか、システム投資や資産管理の高度化などITガバナンスを推進します。

#### D. コーポレートガバナンス

- ・2024年度より始動した新たな経営体制のもと、経営の意思決定、執行の迅速化を図ると共に、取締役会による監督機能の強化などガバナンスの高度化により、中長期の成長実現、持続的な企業価値向上を図ります。



## (6) 当社のサステナビリティへの取り組みについて

当社は、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、環境・社会課題の解決と企業の成長を両立させるサステナビリティ経営を推進し、お客様、お取引先様、従業員などステークホルダーの皆様の「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」に貢献したいと考えています。

### ・サステナビリティ方針（抄） “人びとと共に、地域と共に、環境と共に”

当社は、小売事業の店舗をはじめ、お客様とふれあう場をたくさん持っています。そこでは、お客様、従業員、お取引先様、地域の方々など、さまざまな人びとが集い、出会いが生まれています。このふれあう場を豊かなものとして保ち続けるために、人びとが根ざしている地域社会は大切な役割を担っています。そして、地域社会がつねに活力にあふれた接点として、いつまでも続いていくためには、すべてを支えているかけがえのない地球環境が、次世代に引き継がれていくことが重要だと考えています。

※全文はこちら

[https://www.j-front-retailing.com/sustainability/way\\_to\\_think.html#sustainability\\_contents\\_waytothink\\_03](https://www.j-front-retailing.com/sustainability/way_to_think.html#sustainability_contents_waytothink_03)

### ・マテリアリティ（重要課題）

当社は、2024年からスタートした中期経営計画の策定にあたり、2030年の社会を展望した当社の目指す姿を描きました。そこでは、当社の事業を通じて私たちが社会に提供したい価値とは「感動共創」「地域共栄」「環境共生」であり、それらをステークホルダーの皆様と分かち合うことでグループとして持続的に成長していくと結論づけました。

これに基づき、マテリアリティの見直しを行い、5つのテーマを特定しました。マテリアリティへの取り組みを、課題の解決にとどまらず企業成長に結びつけていくため、事業戦略と融合させ推進します。このため、従来に増して従業員一人ひとりの熱量と行動が重要であるとの考えから、能動的な表現に変更しています。



私たちは、サステナビリティと事業戦略を融合させ、「C S V（Creating Shared Value：共通価値の創造）」に取り組むことで、ステークホルダーの皆様のWell-Being Lifeを実現していきます。

マテリアリティ	コミットメント
<p>くらしにワクワクをプラスする</p>	<p>価値観が多様化するなか、人びとの心を動かすモノやコト、これらとの新たな出会いの場や空間を提供し、生活者一人ひとりのWell-Beingと心豊かでワクワクする未来のくらしを提案する。</p>
<p>地域の活力を高める</p>	<p>当社の重点7エリアをはじめ各地域との結びつきを強化し、地域コミュニティ、行政、NPO等と共に、地域の活力を高め、持続可能な街づくりを行う。また、地域の魅力を発掘・発信することで、街に集う人々にワクワクするあたらしい体験を提供する。</p>
<p>環境と共に生きる社会をつくる</p>	<p>2050年ネットゼロ目標達成に向けて、サプライチェーン全体の脱炭素化とサーキュラー・エコノミーの推進の両輪で取り組む。また、自社単独の取り組みにとどまらず、価値共創パートナーと共に、持続可能な社会づくりに誰もが貢献できる機会を提供し、働きかけをおこなう。</p>
<p>価値共創するパートナーを増やす</p>	<p>持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティに対する思いや考えを共有し、人権デューデリジェンスなどの社会的責任と共に、「感動共創」「地域共栄」「環境共生」の価値創出に向けたパートナー基盤をつくる。</p>
<p>多様な人財を輝かせる</p>	<p>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンやワーク・ライフ・インテグレーションをはじめ、従業員一人ひとりが活躍できる環境や仕組みを整え、意思・意欲や能力を最大限に引き出し、人財と企業の持続的な成長を実現する。</p>

※当社のサステナビリティに関する詳細は、こちらで確認できます。  
<https://www.j-front-retailing.com/sustainability/sustainability.html>



## (7) 財産及び損益の状況

### 企業集団の財産及び損益の状況の推移

(単位：百万円、%)

区分	国際会計基準 (IFRS)			
	第14期 (2020年度)	第15期 (2021年度)	第16期 (2022年度)	第17期 (2023年度)
総額売上高	769,453	865,919	998,755	1,151,972
売上収益	319,079	331,484	359,679	407,006
事業利益	2,366	11,718	24,854	44,330
営業利益	△24,265	9,380	19,059	43,048
売上収益営業利益率	△7.6	2.8	5.3	10.6
税引前利益	△28,672	6,190	16,873	41,343
親会社の所有者に帰属する当期利益	△26,193	4,321	14,237	29,913
資産合計	1,263,722	1,192,907	1,120,953	1,114,726
資本合計	364,343	362,120	371,410	394,232
親会社の所有者に帰属する持分	352,171	350,368	359,385	381,898
親会社所有者帰属持分比率	27.9	29.4	32.1	34.3
有利子負債総額 (うちリース負債)	562,815 (202,885)	502,109 (184,394)	413,949 (164,825)	364,398 (150,450)
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,471	49,866	65,480	90,692
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,870	△5,289	△13,371	13,429
フリーキャッシュ・フロー	35,601	44,577	52,109	104,122
財務活動によるキャッシュ・フロー	58,727	△80,392	△105,694	△72,746
現金及び現金同等物の期末残高	128,925	93,278	39,874	71,342
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	△7.1	1.2	4.0	8.1
資産合計営業利益率 (ROA)	△1.9	0.8	1.6	3.9
投下資本利益率 (ROIC)	0.2	1.2	2.7	5.1
基本的1株当たり当期利益 (円) (EPS)	△100.03	16.50	54.32	114.06
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,344.91	1,337.29	1,370.43	1,453.71
株価収益率 (PER)	△10.17	58.29	23.27	13.02
中間配当金 (円)	9.00	14.00	15.00	16.00
期末配当金 (円)	18.00	15.00	16.00	20.00
配当性向	－	175.7	57.1	31.6
親会社所有者帰属持分配当率	2.0	2.2	2.3	2.5

(注) 1. ROE算出の利益は親会社の所有者に帰属する当期利益、ROA算出の利益は営業利益、ROIC算出の利益は税引後事業利益を使用しております。

2. 総額売上高は、IFRS売上収益のうち「百貨店事業」の消化仕入取引を総額に、「SC事業」の純額取引をテナント取扱高（総額ベース）に置き換えて算出しております。それに伴い、第15期の総額売上高を遡及修正しております。

3. 事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算定しております。

## (8) 重要な親会社及び子会社の状況

### ①親会社との関係

該当事項はありません。

### ②重要な子会社の状況及び主要な事業内容

(単位：百万円、%)

会社名	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
株式会社大丸松坂屋百貨店	10,000	100.0	百貨店事業
株式会社博多大丸	3,037	69.9	百貨店事業
株式会社高知大丸	300	100.0	百貨店事業
株式会社パルコ	34,367	100.0	ショッピングセンター事業
PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	4百万Sドル	100.0	ショッピングセンター事業
株式会社パルコスペースシステムズ	100	100.0	総合空間事業
株式会社 J.フロント建装	100	100.0	建装工事請負業
株式会社パルコデジタルマーケティング	10	100.0	インターネット関連事業
J.フロント都市開発株式会社	110	100.0	不動産業
JFRカード株式会社	100	100.0	決済・金融事業
大丸興業株式会社	1,800	100.0	卸売業
大丸興業国際貿易（上海）有限公司	2百万米ドル	100.0	卸売業
大丸興業（タイランド）株式会社	202百万タイバツ	99.9	卸売業
株式会社消費科学研究所	100	100.0	商品試験業・品質管理業
株式会社エンゼルパーク	400	50.2	駐車場業
株式会社 JFR サービス	100	100.0	事務処理業務受託業・リース業・ 駐車場業
株式会社 JFR 情報センター	10	100.0	情報サービス業
株式会社大丸松坂屋友の会	100	100.0	前払式特定取引業
株式会社 XENOZ	100	51.6	eスポーツ事業

(注) 当社連結子会社であった台湾大丸興業股份有限公司は2023年11月14日に清算終了したため、連結除外しております。

### ③特定完全子会社に関する事項

(単位：百万円)

名称	住所	帳簿価額の合計額	当社の総資産額
株式会社大丸松坂屋百貨店	東京都江東区木場二丁目18番11号	202,109	639,463

(注) 特定完全子会社とは、事業年度の末日において、当該子会社の株式の帳簿価額が当社の資産合計の5分の1を超え、かつ、その株式の全部を保有する子会社をいいます。

## (9) 主要な借入先

企業集団の主要な借入先

(単位：百万円)

借入先		借入額
借入金	株式会社三菱UFJ銀行	35,344
	株式会社日本政策投資銀行	33,212
	株式会社三井住友銀行	16,712
	株式会社みずほ銀行	8,212
	その他	40,600
	小計	134,080
普通社債等		79,868
合計		213,948

## (10) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

## 2. 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 270,565,764株

(3) 株主数 176,971名

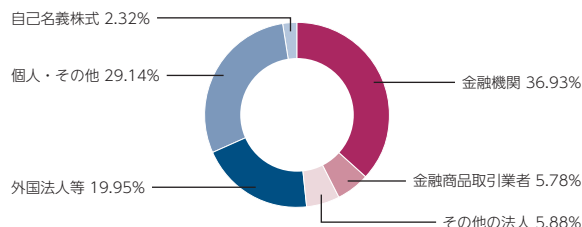
### (4) 大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	45,154千株	17.09%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	22,542	8.53
日本生命保険相互会社	9,828	3.72
J.フロント リテイリング共栄持株会	6,295	2.38
SMB C日興証券株式会社	4,261	1.61
J P モルガン証券株式会社	3,628	1.37
第一生命保険株式会社	3,439	1.30
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	3,401	1.29
株式会社SMB C信託銀行（株式会社三井住友銀行退職給付信託口）	3,204	1.21
JUNIPER	2,871	1.09

(注) 1. 当社は自己株式を6,277千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、当該自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式は含めておりません。

### ご参考 所有者別株式分布状況



### (5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当事業年度中に交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

	交付人員（名）	株式数（株）
取締役	—	—
（うち社外取締役）	—	—
執行役員	12	22,022
計	12	22,022

(注) 1. 執行役を兼務する取締役の執行役在任期間中に係る職務執行の対価として交付された株式数については、執行役の欄に記載しております。

2. 上記の交付人員及び株式数は、2022年5月26日から2023年5月25日までの間に在任しておりました役員に交付した株式を記載しております。

3. 上記の株式数は各役員に現実交付された株式数であり、各役員に交付の権利が付与された株式のうち22,917株につきましては、株式対価報酬制度に係る株式交付規程に基づき、信託内で換価のうえ、換価処分金相当額の金銭として給付されております。

### 3. 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役の氏名等

会社における地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況	取締役会出席状況 (注) 3	責任限定契約 (注) 4
取締役	山本良一	取締役会議長 指名委員会委員、報酬委員会委員 大同特殊鋼株式会社社外取締役 株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役	100.0% 15/15回	○
取締役	浜田和子 (注) 1	監査委員会委員	100.0% 15/15回	○
取締役(社外)	矢後夏之助	指名委員会委員長、報酬委員会委員	100.0% 15/15回	○
取締役(社外)	箱田順哉	監査委員会委員長	100.0% 15/15回	○
取締役(社外)	内田章	報酬委員会委員長、指名委員会委員 横河電機株式会社社外取締役 株式会社パルコ取締役	100.0% 15/15回	○
取締役(社外)	佐藤りえ子 (注) 2	監査委員会委員 石井法律事務所パートナー 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員) 三菱商事株式会社社外監査役	86.7% 13/15回	○
取締役(社外)	関忠行	監査委員会委員 J S R 株式会社社外取締役 朝日生命保険相互会社社外監査役 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	100.0% 15/15回	○
取締役(社外)	小出寛子	指名委員会委員、報酬委員会委員 三菱電機株式会社社外取締役 株式会社J・オイルミルズ社外取締役	100.0% 15/15回	○
取締役(社外)	片山栄一	監査委員会委員 パナソニック株式会社副社長執行役員	100.0% 12/12回	○
取締役 (代表執行役社長)	好本達也		100.0% 15/15回	
取締役 (執行役常務)	若林勇人		100.0% 15/15回	

- (注) 1. 浜田和子氏の戸籍上の氏名は姫野和子です。  
2. 佐藤りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田りえ子です。  
3. 取締役会出席回数／在任中の取締役会開催回数を記載しております（各委員会の出席状況は「6.各委員会の運営」に記載しております）。  
4. 当社は、該当事（○印）との間で、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しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,200万円又は同法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。  
5. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項の規定に基づく役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなり、すべての被保険者の保険料を当社が全額負担いたしております。当該保険の被保険者は、当社のすべての取締役及び執行役並びに子会社のすべての取締役及び監査役です。なお、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、被保険者による犯罪行為や法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為等に起因する損害等については、これらを填補の対象外としております。  
6. 監査委員である箱田順哉氏は、長年にわたり公認会計士として、会計監査、経営コンサルティング及び監査法人等の内部監査に携わり、企業監査に関する豊富な経験と高度な専門知識を有しており、財務及び会計に関する相当の知見を有しております。  
7. 監査委員である関忠行氏は、国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、CFOとしての財務・会計に関する豊富な経験と高度な専門知識を有しており、財務及び会計に関する相当の知見を有しております。  
8. 監査委員である浜田和子氏は常勤の監査委員であります。これは社内組織や業務執行に精通し、業界特有の分野への専門性を有する社内出身の非業務執行取締役を常勤の監査委員とすることにより、監査の実効性の向上を目指すことによるものです。



## (2) 執行役の氏名等

会社における地位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	好 本 達 也	兼 C R E 戦略統括部長
執行役常務	若 林 勇 人	財務戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
執行役常務	小 野 圭 一	経営戦略統括部長 兼 リスク管理担当 兼 株式会社パルコ取締役
執行役常務	林 直 孝	グループデジタル統括部長 兼 グループシステム統括部長
執行役常務	松 田 弘 一	人財戦略統括部長 兼 業務統括部長 兼 コンプライアンス担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 兼 株式会社パルコ取締役
執行役	落 合 功 男	経営戦略統括部経営企画部長 兼 事業ポートフォリオ変革推進部長
執行役	山 崎 史 朗	グループシステム統括部システム企画部長 兼 システム推進部長
執行役	野 口 秀 樹	財務戦略統括部主計・税務部長
執行役	梅 林 憲	人財戦略統括部グループ人財開発部長 兼 グループ福利厚生部長

(注) 中山高史氏は、2023年12月8日付で執行役常務グループシステム統括部長及び株式会社パルコ取締役を辞任により退任いたしました。

(参考) 2024年3月1日付で執行役の体制を変更いたしました。同日時点における執行役の氏名等は以下のとおりです。

会社における地位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	小 野 圭 一	兼 C R E 戦略統括部長
執行役常務	若 林 勇 人	財務戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
執行役常務	林 研 一	経営戦略統括部長 兼 リスク管理担当 兼 株式会社パルコ取締役
執行役常務	林 直 孝	デジタル戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
執行役常務	松 田 弘 一	人財戦略統括部長 兼 業務統括部長 兼 コンプライアンス担当 兼 株式会社パルコ取締役
執行役	好 本 達 也	
執行役	梅 林 憲	取締役会室長
執行役	落 合 功 男	経営戦略統括部経営企画部長
執行役	森 田 幸 介	経営戦略統括部事業企画部長
執行役	野 村 泰 一	デジタル戦略統括部グループシステム推進部長
執行役	野 口 秀 樹	財務戦略統括部主計・税務部長
執行役	今 津 貴 子	人財戦略統括部グループ人財開発部長 兼 グループ福利厚生部長
執行役	山 崎 史 朗	社長特命事項担当

### (3) 取締役及び執行役の報酬等の総額

	支給人員 (名)	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
			基本報酬	業績連動 賞与	業績連動 株式報酬	業績非連動 株式報酬
取締役	9	207	161	—	—	45
(うち社外取締役)	(7)	(117)	(95)	—	—	(21)
執行役	10	377	182	104	90	—
計	19	584	344	104	90	45

- (注) 1. 上記のほか、当事業年度において、社外取締役が当社子会社から受けた報酬等の総額は7百万円であります。
2. 執行役を兼務する取締役の執行役に在任期間中に係る職務執行の対価として支給された報酬等については、執行役の欄に記載しております。
3. 当社は、2018年2月期より、グループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行を図るため、信託を活用した役員向け株式対価報酬制度（役位や中期経営計画等の目標達成度に応じて、当社株式を役員に交付（一定の場合には、信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭を給付）する制度）を採用しております。上記表中の株式報酬は、当期に費用計上した金額を記載しており、単年度業績及び中期経営計画の達成度に応じて付与される業績連動株式報酬と、非業務執行の取締役に付与される業績非連動株式報酬に分けられます。なお、当事業年度を含む賞与及びパフォーマンス・シェアの算定に係る指標の実績の推移については「1.企業集団の現況に関する事項（1）事業の経過及びその成果」の〈中期経営計画の主要な経営数値目標、実績〉に記載のとおりであります。
4. 「業績連動賞与」及び「業績連動株式報酬」については、2024年2月期の業績評価を加味する前の引当金として計上した金額（標準額）を記載しております。なお、実際の支給総額及び個人別の支給額については、2024年4月以降に開催する報酬委員会において決定いたします。

#### (4) 各会社役員報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針の決定方法及び内容の概要

##### ①取締役・執行役の報酬決定方針

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシーを策定・公表し、2021年5月27日より、役員報酬をサステナビリティ経営の実現・推進に向けたインセンティブとして機能させるなど、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会において、中期経営計画に応じた役員報酬制度の見直しを行うとともに、「役員報酬ポリシー」の改定を行い、適用を開始しております。

##### <役員報酬の基本方針>

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて（pay for purpose）、以下を基本的な考え方とします。なお、当社グループの主要子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店及び株式会社パルコの取締役及び執行役員、並びにJFRカード株式会社及びJ.フロント都市開発株式会社、株式会社J.フロント建装の代表取締役（以下「グループ主要子会社対象役員」という。）においても、同基本方針を定めることとします。

- 1) 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り、かつ、企業文化と整合したものであること
- 2) プロの経営者の経営戦略に基づく役割（ミッション）の遂行を後押しする報酬制度であること
- 3) 当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に適う人財を確保（主はリテンション）できる報酬水準であること
- 4) 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
- 5) 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

##### <報酬水準の考え方>

執行役及び取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を活用のうえ、同業（百貨店・小売業）・同規模（時価総額・連結営業利益にて選定）他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年相対比較を行います。なお、グループ主要子会社対象役員についても、同じ取り扱いとします。

<報酬構成>

【執行役】

執行役の報酬は、ミッショングレードに応じた「基本報酬」（金銭報酬）、事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び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（業績連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。賞与及びパフォーマンス・シェアの業績指標は、中期経営計画の最終年度におけるKPIの達成と持続的成長に向けた健全なインセンティブが機能することを意識し、下表のとおり選定しております。

報酬の種類	支給基準			支給方法	報酬構成		
					社長	社長以外	
基本報酬 (固定)	ミッショングレード別に決定			毎月現金	38.5%	45.4%	
賞与 (変動)	ミッショングレード別の基準額×変動率 <sup>※1</sup> ※1 以下の定量・定性評価により評定を算出し、変動率を決定			年1回 現金	23.0%	27.3%	
	内 容		評価ウェイト				
	定量評価 <sup>※2</sup> <50%>	年度 財務評価	連結営業利益 <sup>※3</sup>				50%
	定性評価 <sup>※2</sup> <50%>	年度 非財務評価	個別のミッションを達成するためのアクションプランの達成度 マテリアリティに沿った非財務目標達成のためのアクションプランの達成度				30% 20%
業績連動 株式報酬 (変動)	【短期：40%】ミッショングレード別の基準額×業績達成係数 <sup>※4</sup> ※4 以下の達成度から算出			年1回 株式 <sup>※6</sup>	38.5%	27.3%	
	内 容		評価ウェイト				
	連結営業利益		100%				
	【中長期：60%】ミッショングレード別の基準額×業績達成係数 <sup>※5</sup> ※5 以下の達成度から算出			中期 経営計画 終了時 株式 <sup>※6</sup>			
	内 容		評価ウェイト				
	財務指標 <80%>	連結営業利益 ROE	40% 40%				
非財務指標 <20%>	温室効果ガス削減 (Scope1・2排出量) 女性管理職比率の目標達成	10% 10%					

※2 グループ主要子会社対象役員については、定量評価70%、定性評価30%とし、定性評価の評価ウェイトは、個別のミッションを達成するためのアクションプランの達成度を20%、マテリアリティに沿った非財務目標達成のためのアクションプランの達成度を10%とする。

※3 原則、連結財務指標の目標値だが、管掌事業がある場合は管掌事業の目標値を使用。

※4,5 業績連動株式報酬の業績連動係数は以下の計算方法により算出。  
なお、女性管理職比率は2020年度実績を基準とし、変動率を評価。実績値=実績-2020年度実績、目標値=26%-2020年度実績とする。

業績達成度	業績連動係数
200%以上	2
0以上200%未満	実績値÷目標値
0未満	0

※6 原則、納税資金に充当するため、交付予定の当社株式の50%相当を換価した上で金銭にて給付。

### 【非業務執行取締役】

非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、職責に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストラクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。リストラクテッド・ストックは、非業務執行取締役がステークホルダー代表として、執行役とは異なる立場で当社の攻め・守りのガバナンス強化のため、中長期目線で経営に携わることを目的に、当社株式を業績には連動しない方法で交付する制度とし、株式交付の時期は退任時といたします。株式交付までは、潜在株式数として保有株式数に含め、開示を行います。

#### <株式の取得・保有>

執行役が株式報酬として取得した当社株式は、その株式交付後3年が経過するまで（又は役員退任後1年を経過するまで）継続保有することとします。これは、株主と役員との利益の共有を深めること、特に執行機能を担う執行役については、業績連動株式報酬により報酬として株式を交付することで、中長期的な視点での業績及び企業価値の向上に対する一層のインセンティブを付与することを目的としています。なお、グループ主要子会社対象役員も、当社株式の取得・保有については同様の方針とします。

### ②取締役・執行役の報酬決定プロセスと執行役の報酬の没収（クローバック・マルス）

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（過半数）と業務を執行しない取締役会議長で構成し、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。

報酬委員会は、年に4回以上開催することを予定し、当社、グループ主要子会社の役員（取締役、執行役及び執行役員）の個人別の報酬内容の決定に関する方針並びに当社取締役及び執行役の個人別の報酬内容を決定しており、固定報酬と位置づけている基本報酬は、各役員の職責の大きさ（重さ）に応じてミッショングレードごとに決定し、賞与については定量評価である「年度財務指標」と、定性評価を含む「年度非財務指標」により、評価を行います。また、パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）の40%を占める短期のパフォーマンス・シェアについては、取締役会決議を経て期初に公表する連結営業利益の予想値（I F R S ベース）に対する達成度に応じた業績連動係数を報酬委員会で確認しております。

これらの結果に基づき、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が当社の役員報酬の基本方針及び報酬水準の考え方に沿うものであると報酬委員会は判断しております。

また、執行役の賞与及び株式報酬については、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が

取締役会において決議された場合、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった者並びに当社の意思に反して在任期間中に自己都合により退任した者が発生した場合等に、報酬を支給・交付する権利を没収、又は、支給・交付済みの報酬の返還を求めることができることとしております。

以上の取り組みを適正に進めることを目的に、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、経営状況及び企業文化等を考慮し、報酬水準及び報酬制度等について検討しております。

なお、役員報酬制度の見直しについては、中期経営計画期間に応じて実施することとしており、2024－2026年度中期経営計画に併せて改定を実施いたしました。今般改定いたしました役員報酬ポリシーの概要につきましては、当社ウェブサイトをご覧ください。

詳細はこちら（[https://www.j-front-retailing.com/\\_data/news/240415\\_remenurationpolicy\\_J.pdf](https://www.j-front-retailing.com/_data/news/240415_remenurationpolicy_J.pdf)）



## (5) 社外取締役に関する事項

独立  
役員

(注)

### 矢後夏之助

- 重要な兼職の状況 該当事項はありません。
- 当社と兼職先との関係 特別な関係はありません。
- 特定関係事業者との関係 該当事項はありません。
- 取締役会出席状況 100.0% (在任期間中15回すべてに出席)
- 所属委員会出席状況 指名 100.0% (在任期間中15回すべてに出席)  
報酬 100.0% (在任期間中13回すべてに出席)

#### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

矢後夏之助氏は、長年にわたりトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営の豊富な経験と、指名委員会等設置会社への移行経験に基づく内部統制やコーポレートガバナンスに関する高度な専門知識を有しており、全体最適を意識した中期経営計画策定の在り方、政策株式保有の考え方、過去の経験や反省を踏まえた海外事業展開、人的投資や人財評価の在り方などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。

また、指名委員会委員長として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決議を行うとともに、報酬委員会委員として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献してまいりました。

独立  
役員

(注)

### 箱田順哉

- 重要な兼職の状況 該当事項はありません。
- 当社と兼職先との関係 特別な関係はありません。
- 特定関係事業者との関係 該当事項はありません。
- 取締役会出席状況 100.0% (在任期間中15回すべてに出席)
- 所属委員会出席状況 監査 95.8% (在任期間中24回のうち23回に出席)

#### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

箱田順哉氏は、プライスウォーターハウスクーパースにおいて、長年にわたり、会計監査、経営コンサルティング及び監査法人等の内部監査に携わり、また、慶應義塾大学大学院において内部監査論の特別招聘教授を務めるなど企業監査に関する豊富な経験と高度な専門知見を有しております。また、ヤマハ株式会社の指名委員会等設置会社への機関設計変更にあたり、監査委員長を務めるなど、コーポレートガバナンスや経営監査における高度な専門知識を有しており、中期経営計画のモニタリングに必要なKPIの視点、マクロ環境を踏まえた財務政策の検討、新規事業展開における社内人財の活用、変革期における人財登用の考え方などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。

また、監査委員会の委員長として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について、適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議を推進することが期待されており、これらの役割を果たすことにより、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでまいりました。

独立  
役員

(注)

## 内田 章

重要な兼職の状況	横河電機株式会社社外取締役 株式会社パルコ取締役
当社と各兼職先との関係	株式会社パルコは当社の完全子会社であります。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100.0% (在任期間中15回すべてに出席)
所属委員会出席状況	指名 100.0% (在任期間中15回すべてに出席) 報酬 100.0% (在任期間中13回すべてに出席)

### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

内田章氏は、経営企画やIRに加え、財務経理部門の責任者としてコーポレート部門における幅広い経験や知見を有しており、中期経営計画策定時の課題抽出の重要性やリスクへの対応、サステナビリティ経営方針と事業戦略との整合、店舗も活用したデジタル戦略、当社における人的資本経営の考え方などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。

また、報酬委員会委員長として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しを行うとともに、指名委員会委員として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決定プロセスの審議において、適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献してまいりました。

独立  
役員

(注)

## 佐藤 りえ子

重要な兼職の状況	石井法律事務所パートナー 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役 (監査等委員) 三菱商事株式会社社外監査役
当社と各兼職先との関係	特別な関係はありません。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	86.7% (在任期間中15回のうち13回に出席)
所属委員会出席状況	監査 91.7% (在任期間中24回のうち22回に出席)

### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

佐藤りえ子氏は、主に企業法務を専門とする弁護士としての豊富な経験及び高度かつ専門的な見識に基づく観点その他各議題に対する法令視点での見解などについて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されております。そして、コンテンツビジネスにおける責任者の明確化、金融事業の取り組み方針、その他各議題に対する法令視点での見解などについて能動的かつ積極的な助言を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。また、当社では、社外取締役が自由闊達に意見交換、情報共有する機会としてエグゼクティブ・セッションを設けており、同氏はそのリードディレクターを担ってまいりました。

また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでまいりました。



独立  
役員

(注)

## 関 忠 行

- **重要な兼職の状況** J S R 株式会社社外取締役  
朝日生命保険相互会社社外監査役  
株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
- **当社と各兼職先との関係** 株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社であります。
- **特定関係事業者との関係** 該当事項はありません。
- **取締役会出席状況** 100.0% (在任期間中15回すべてに出席)
- **所属委員会出席状況** 監査 100.0% (在任期間中24回すべてに出席)

### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

関忠行氏は、総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する豊富な知識と経験、複数企業の社外取締役、監査役として幅広い知見を有しており、資本コストを意識した事業戦略の推進、事業ポートフォリオ変革における課題店舗・事業への対応の重要性、新規事業参入へのリスクとその対応などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。

また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでまいりました。

独立  
役員

(注)

## 小 出 寛 子

- **重要な兼職の状況** 三菱電機株式会社社外取締役  
株式会社J - オイルミルズ社外取締役
- **当社と各兼職先との関係** 特別な関係はありません。
- **特定関係事業者との関係** 該当事項はありません。
- **取締役会出席状況** 100.0% (在任期間中15回すべてに出席)
- **所属委員会出席状況** 指名 100.0% (在任期間中15回すべてに出席)  
報酬 100.0% (在任期間中13回すべてに出席)

### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

小出寛子氏は、長年にわたり外資系企業の役員を務め、米国企業の本社マーケティングトップとして企業経営に携わるなど、グローバル経営及びマーケティング分野における豊富な経験に基づく知見、複数の上場企業の社外取締役としての幅広い知見を有しており、既存中核事業の進化に向けた戦略の重要性、マーケティング思考に基づく顧客ターゲットの明確化や深掘り、中長期経営戦略と人財戦略の同期などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。

また、指名委員会委員として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決定プロセスの審議、報酬委員会委員として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献してまいりました。

## 片山 栄一

重要な兼職の状況	パナソニック株式会社副社長執行役員
当社と兼職先との関係	特別な関係はありません。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100.0% (在任期間中12回すべてに出席)
所属委員会出席状況	監査 100.0% (在任期間中17回すべてに出席)

## 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

片山栄一氏は、長年にわたる証券会社のアナリストや投資銀行業務の経験から、財務・会計の幅広い知識を有しております。また、総合電機メーカーにおける複数の事業会社の経営者として、強いリーダーシップを発揮し、事業再生・構造改革などを実現するほか、CSOとして各種M&A施策の構築・執行、全社戦略立案・遂行や純粋持株会社への移行をリードし、グループガバナンスの強化にも貢献するなど多様な経験と高度な知見を有しております。

さらに、新規事業担当役員としてデジタル基軸の新規事業創造に関する知見、既存事業をデジタルで発展させる取り組みを通じ、最新のデジタルトレンドを顧客視点で俯瞰できる知見を有しており、デベロッパー事業に対するリスクマネジメント、IP（知的財産）ビジネスにおける出口戦略の明確化、戦略策定におけるステークホルダー視点の重要性などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。

また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでまいりました。

(注) 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づけている独立役員であります。

## 4. 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

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。

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) ステークホルダーとの関係

当社は、事業活動を通じてあらゆるステークホルダーの皆様との信頼関係の構築に努めています。

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。

そして、お客様・お取引先様・従業員・地域社会などの皆様に対して、持続可能な社会の実現に向け、環境、社会への責任を積極的に果たしていきます。

### (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は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は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループビジョンの実現に向けて、取締役会において次の役割・責務を果たしていきます。

- ①グループビジョン・サステナビリティ方針・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針・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全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと及びその計画について進捗・結果を監督すること
- ③非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと
- 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指名委員会に諮問した代表執行役社長の後継者計画・経営人財に係わる人事配置計画・執行役のトレーニングについて指名委員会からの概要の報告を基に進捗状況を監督すること

## 5. 取締役会の運営

- 人員体制** 独立社外取締役7名、非業務執行社内取締役2名、執行役兼務取締役2名で構成（うち女性取締役3名）
- 主な任務** 会社法又は定款に規定される事項のほか、グループ中期経営計画・グループ人的資本経営等、経営戦略に係る事項や資産の取得等重要な業務執行に係る事項を審議・決議いたします。
- 運営状況** 原則月1回以上開催。独立社外取締役が全体の半数以上を占める体制の中で、重要事項の決議機関に留まることなく、建設的な論議、審議の場として機能しており、コーポレートガバナンス強化の要となっております。



### 議長コメント

2023年度は、前年度の取締役会実効性評価で認識された課題である「骨太の成長戦略論議の徹底」、「中期経営計画に対するモニタリング」を踏まえ、2021－2023年度中期経営計画の進捗及び2023年度利益目標の達成状況を監督しました。また、2024年度よりスタートする新中期経営計画について、重点的に審議を行いました。

取締役会は、新中期経営計画の初年度である2024年度に、2030年にめざす姿の実現に向けた各戦略・施策の進捗状況について、予め設定したKPIのモニタリング等を行い、企業価値向上に貢献したいと考えております。

取締役

山本 良一

### （取締役会の実効性評価について）

当社は2023年8月から9月にかけて、第9回の取締役会実効性評価を行いました。全取締役に対して行った事前アンケートの結果を踏まえて、第三者機関が個別のインタビューを実施し、その内容に基づいて2023年10月の取締役会で協議いたしました。

実効性評価の結果、当社取締役会は、指名委員会等設置会社への移行、独立社外取締役が過半数を占めるなど先進的なガバナンス体制を構築し、法定三委員会の機能強化などを通じて実効性向上を果たしてきたと評価されました。一方、これら形式面での体制整備がほぼ完了する中、中長期の企業価値向上を目指す観点から、実質面の課題として「中期経営計画に対するモニタリング」「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」が挙げられました。

これらの課題を受けて、2021－2023年度中期経営計画の振り返りを行い、抽出された課題と対策が、新中期経営計画に反映されるよう監督しました。

今後も、取締役会実効性評価を基点に課題の共有を行い、取締役会の実質的な実効性を高めてまいります。

## 6. 各委員会の運営

### (1) 指名委員会

**人員体制** 非業務執行取締役4名（うち社外取締役3名）で構成。

**主な任務** 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の決定、取締役会からの諮問を受け、当社及び主要事業子会社の経営陣の選任及び解任や各委員会の委員長及び委員の選定及び解職などについて、取締役会へ答申いたします。

**出席状況** 委員4名は15回すべてに出席いたしました。

開催回数 | 15回



取締役（社外）  
矢後 夏之助

### 委員長コメント

指名委員会は、有効な取締役構成に関する審議及び取締役、執行役の選解任について、社内の評価情報に加え、第三者機関によるアセスメントデータを活用するとともに、必要に応じて候補者との面談を実施するなど人柄や考え方に触れる機会を確保し、より高い客観性と透明性、合理性の確保に努めております。

企業の持続的成長のために重要な経営陣のサクセッション・プラン（継承計画）を中心的な議題と位置づけ、継続審議の結果、今年度は新たな代表執行役を選定いたしました。また、次代の経営幹部候補育成についても、経営人財診断結果を踏まえつつ、各人の成果の評価確認及び面談を実施し、後継者候補の育成・強化に向けた役割・配置転換等について議論し、必要に応じて実施に繋げております。

指名委員会は、企業の永続的な成長・発展に不可欠な経営人財の確保と、適所適財の選任が果たせるよう努めてまいります。

## (2) 監査委員会

**人員体制** 非業務執行取締役5名（うち社外取締役4名）で構成。

**主な任務** 取締役会で決定した全体方針・計画に即して取締役及び執行役の職務執行、取締役会に付議する重要案件、その他監査委員会が必要と認める個別案件を監査いたします。

**出席状況** 委員5名のうち2名は24回すべてに出席し、1名は23回、1名は22回出席いたしました。2023年5月に新たに選定された片山委員は、在任期間中17回すべてに出席いたしました。なお、欠席時の審議内容については後日、別途情報共有いたしております。

開催回数 | 24回



取締役（社外）  
箱田 順哉

### 委員長コメント

監査委員会として定めた監査委員会規程、監査基準及び内部統制システムに係る監査実施基準に基づき、当年度の監査計画を立案、実行し、その内容を取締役に報告いたしました。

また、グループ中期経営計画の最終年度における主要戦略の推進状況や内部統制システムの整備・運用状況、コンプライアンス・リスクマネジメント体制等について、監査委員会とは別に設置した「監査委員ミーティング」の場（18回）で、執行役やグループ各社の管理者から意見聴取し、現状把握に努めました。

監査委員会は、監査の実効性と精度の向上を図る観点から、内部監査室、会計監査人、グループ各社監査役との相互連携により、組織監査体制のさらなる強化・充実に向けて取り組む一方、引き続きグループの成長と企業価値向上のため、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立し、公正不偏の姿勢をもって監査を行ってまいります。

### (3) 報酬委員会

**人員体制** 非業務執行取締役4名（うち社外取締役3名）で構成。

**主な任務** 当社及び主要事業子会社の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針並びに個人別の報酬内容を決定いたします。

**出席状況** 委員4名は13回すべてに出席いたしました。

開催回数 | 13回



取締役（社外）  
内田 章

#### 委員長コメント

報酬委員会は2017年4月に策定し、その後改定を行った役員報酬ポリシーに基づき、役員報酬全体の水準や業績連動比率の構成比及びその中に占める株式報酬の構成比について、予め設定したピア・グループとの検証を実施することで、常に客観的で適切な報酬水準・体系を維持しております。

当年度は、2024年度よりスタートする中期経営計画に応じて役員報酬制度及び役員報酬ポリシーの改定を実施しました。改定においては、第三者機関の調査等を活用して、全体的な報酬水準・体系の客観性・透明性をより高めるために役員報酬の新たな算定方法を導入し、その下で中長期的な企業価値向上への貢献意欲を一層高め、かつ株主との利益共有を図るという観点から、業績連動比率、株式報酬比率の見直し、および役員個人の成果発揮状況を反映する賞与や全社連結業績に連動する株式報酬について、評価指標や評価ウェイトなどの見直しを行いました。

これらにより各役員がプロの経営者として任された職務と役割を果たし、その働きに見合った報酬を受け取る適切な報酬体系と水準となるよう、今後もその適正な運用を図ってまいります。



## 7. 会社の体制及び方針

### (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繋がるものと考えています。その実現に向けて、経営環境及びリスクへの備えを勘案した上で「戦略投資の実施」「株主還元の充実」及び「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、有利子負債による資金調達に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、事業利益の最大化と事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おります。

なお、中期経営計画の達成における重要財務指標として、資本効率性はROE、事業収益性は連結事業利益及びROIC、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）の各指標を重視しております。

### (2) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、健全な財務体質の維持・向上を図りつつ、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、安定的な配当と柔軟かつ機動的な自己株式取得により、適切な利益還元を行うことを基本方針といたします。

この方針に基づき、本中期経営計画期間（2024－2026年度）においては、連結配当性向40%以上の配当と、自己株式の取得により、自己資本の適正化に取り組みます。

### (3) IR活動方針

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（財務情報・非財務情報）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活動を推進します。

以 上

---

・以上の事業報告における百万円単位の記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書 (2024年2月29日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>(資産)</b>		<b>(負債)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>246,501</b>	<b>流動負債</b>	<b>331,261</b>
現金及び現金同等物	71,342	社債及び借入金	57,330
営業債権及びその他の債権	143,321	営業債務及びその他の債務	151,230
その他の金融資産	11,439	リース負債	27,222
棚卸資産	15,193	その他の金融負債	28,362
その他の流動資産	5,203	未払法人所得税等	7,183
<b>非流動資産</b>	<b>868,225</b>	引当金	2,487
有形固定資産	458,623	その他の流動負債	57,445
使用権資産	107,623	<b>非流動負債</b>	<b>389,232</b>
のれん	560	社債及び借入金	156,618
投資不動産	181,985	リース負債	123,228
無形資産	7,886	その他の金融負債	34,798
持分法で会計処理されている投資	23,531	退職給付に係る負債	15,980
その他の金融資産	72,034	引当金	6,746
繰延税金資産	3,636	繰延税金負債	51,439
その他の非流動資産	12,343	その他の非流動負債	419
<b>資産合計</b>	<b>1,114,726</b>	<b>負債合計</b>	<b>720,494</b>
		<b>(資本)</b>	
		<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>	<b>381,898</b>
		資本金	31,974
		資本剰余金	189,172
		自己株式	△ 14,231
		その他の資本の構成要素	7,383
		利益剰余金	167,600
		<b>非支配持分</b>	<b>12,333</b>
		<b>資本合計</b>	<b>394,232</b>
		<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,114,726</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結損益計算書 (2023年3月1日から2024年2月29日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上収益	407,006
売上原価	△ 211,490
<b>売上総利益</b>	<b>195,516</b>
販売費及び一般管理費	△ 151,185
その他の営業収益	3,673
その他の営業費用	△ 4,955
<b>営業利益</b>	<b>43,048</b>
金融収益	1,609
金融費用	△ 4,847
持分法による投資損益	1,532
<b>税引前利益</b>	<b>41,343</b>
法人所得税費用	△ 11,096
<b>当期利益</b>	<b>30,247</b>
<b>当期利益の帰属</b>	
親会社の所有者	29,913
非支配持分	333
当期利益	30,247

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結持分変動計算書 (2023年3月1日から2024年2月29日まで)

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											非支配持分	合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					利益剰余金	合計			
				在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	合計					
2023年3月1日残高	31,974	189,068	△14,466	209	△2	10,448	-	10,654	142,153	359,385	12,025	371,410	
当期利益	-	-	-	-	-	-	-	-	29,913	29,913	333	30,247	
その他の包括利益	-	-	-	105	20	△1,647	2,169	648	-	648	40	688	
当期包括利益合計	-	-	-	105	20	△1,647	2,169	648	29,913	30,561	373	30,935	
自己株式の取得	-	-	△7	-	-	-	-	-	-	△7	-	△7	
自己株式の処分	-	△0	0	-	-	-	-	-	-	0	-	0	
配当金	-	-	-	-	-	-	-	-	△8,386	△8,386	△64	△8,450	
連結子会社の増資による変動	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6	
支配継続子会社に対する持分変動	-	0	-	-	-	-	-	-	-	0	△7	△6	
株式報酬取引	-	104	240	-	-	-	-	-	-	344	-	344	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	-	-	△1,749	△2,169	△3,919	3,919	-	-	-	
所有者との取引額合計	-	103	234	-	-	△1,749	△2,169	△3,919	△4,466	△8,048	△65	△8,113	
2024年2月29日残高	31,974	189,172	△14,231	314	17	7,050	-	7,383	167,600	381,898	12,333	394,232	

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

[ご参考]

## 連結キャッシュ・フロー計算書 (要旨)

(2023年3月1日から2024年2月29日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	90,692
投資活動によるキャッシュ・フロー	13,429
財務活動によるキャッシュ・フロー	△72,746
現金及び現金同等物の増減額	31,375
現金及び現金同等物の期首残高	39,874
現金及び現金同等物の為替変動による影響	92
現金及び現金同等物の期末残高	71,342

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 第17期定時株主総会 会場のご案内

**日時** 2024年5月23日(木) 午前10時 受付開始：午前9時30分

**会場** 東京都千代田区大手町一丁目2番1号  
Otemachi One 三井物産ビル 3階 大手町三井ホール

昨年の会場から変更となっておりますので、お間違いのないよう、ご注意願います。



**交通** 地下鉄「大手町駅」下車 C4出口直結

●千代田線 ●半蔵門線 ●丸の内線 ●東西線 ●都営三田線

お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

〈株主総会会場でのご出席に際してのご案内〉

- ・議決権行使書用紙をご持参ください。
- ・会場受付にて、招集ご通知(交付書面)の冊子を配付いたします。
- ・株主でない代理人及び同伴の方など、議決権を行使できる株主さま以外の方はご入場いただけません。  
※心身の機能に障害がある株主さまの介助の方はご入場いただけます。



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。



環境に配慮した植物油  
インキを使用しています。