



2021年4月13日

各 位

会 社 名 J. フロント リテイリング株式会社
代 表 者 名 代表執行役社長 好 本 達 也
(コード 3086 東証、名証第一部)
問合せ先責任者 財 務 戦 略 統 括 部
I R 推 進 部 長 稲 上 創
(TEL 03 - 6895 - 0178)

役員報酬ポリシーの改定に関するお知らせ

1. 「役員報酬ポリシー」改定の目的

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシー（以下「本ポリシー」といいます。）を策定し、公表しておりますが、今般、新中期経営計画の策定に際し、改めて内容の見直しを行うことといたしました。

当社では、役員報酬についても、サステナビリティ経営を実現・推進するためのインセンティブとして機能するよう設計を行っております。

なお、本ポリシーの改定は、2021年5月27日開催予定の当社第14期定時株主総会後の、当社報酬委員会において改めて審議・決議し、その適用を開始する予定です。

2. 役員向け株式対価報酬の対象拡大について

当社では、株式対価報酬の対象を当社及び当社の主要子会社である大丸松坂屋百貨店の役員としておりましたが、今般の本ポリシーの改定に合わせ、パルコの役員についても対象に加えることを決定いたしました。

なお、同株式対価報酬の制度変更等については、2021年6月開催予定の当社取締役会及び報酬委員会において、制度の詳細内容や信託により株式を追加取得する時期等を含め、改めて審議・決議し、公表する予定です。

3. 「役員報酬ポリシー」の内容

(1) サステナビリティ経営の推進

①社是

当社では、変わらない価値観・存在意義として、社是及びグループ理念を位置付けています。

社是である「先義後利」は、中国戦国時代の思想家・荀子の「榮辱篇」から引用した「先義而後利者榮」（義を先にして利を後にする者は榮える）をもととする言葉です。

一番大切なことは真実と誠意をもって事にあたることであり、「お客様のためにならぬものは売らぬこと」「お客様に上下をつけぬよう」「人は正直で慈愛に富むのが第一」「いかに才能に勝れても、不律儀な人間は役に立たない」と、大丸では常にお客様に謙虚であるよう教えていました。

松坂屋でも諸悪莫作、衆善奉行（諸悪を犯すなかれ、善行を行え）の精神が大切にされてきました。

これらをいまの言葉に言い換えると、「お客様第一主義」「社会への貢献」であり、ステークホルダーの皆様のことを考え抜き、行動することが、ひいては事業の発展につながるということとなります。

事業活動を通じて社会課題の解決を実現する“共通価値創造（C S V : Creating Shared Value）”とは、すなわち、当社グループの社是を愚直に実践することにほかならないと考えています。

②グループ理念

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。

③グループビジョン

当社では、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”

をあるべき姿として位置づけています。

くらしが、スピード感をもって移り変わっていく、いまという時代。その変化にいち早くこたえること、さらには新しいニーズの芽を見つけだしていくことこそ、J. フロントリテイリングの大切な使命です。

女性のさらなる社会進出。少子高齢化による生活スタイルの変容。グローバル化・デジタル消費の拡大。様々なきっかけが、新しい人生の楽しみ方をひろげ、不安やストレスをもうみだしていく。

その「プラスとマイナス」両方を見つめ、くらしのすべてでお客様のお役にたてるグループへと、私たちは進化していきます。

「楽しみ」においては、「モノを売る」にとどまらず、新しいできごと・体験を創造し、感動を与えていく。

「不安」においては、「忙しさ」「心細さ」「面倒」といった、「足りない部分」をカバーして、心のモヤを晴らせるサービスをうみだしていく。

「小売業」のワクにとらわれることなく、私たちの領域は拡大していきます。

そして、そこには独創的なアイデアが、「あたらしい幸せ」の発明が必ずなければならぬ。

いま、J. フロント リテイリングは、大いなる変革のとき。

そして「変わりつつける」ことで、10年後 100年後の生活にも「現在進行形」でよりそっていくことを、お客様にお約束します。

④J F R-W a y

ビジョンを実現するため、私たちが大切にしている考え方がJ F R-W a yです。

「未来を創ろう！」

社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを発明しよう

「失敗を恐れず挑戦しよう！」

結果を恐れずに行動してみよう。そして皆で挑戦したことから学ぼう

「新しい発想を取り入れよう！」

内向きになるのではなく、外部のヒト、モノ、コトに触れて発想をひろげよう

「自分で考えて行動しよう！」

人に言われるのではなく、自分で考えて行動しよう。そして熱意をもってやりきろう

「良識を持ち、誠実でいよう！」

社会人として社会の良識にそった行動をしよう。いつでも誠実で、正直でいよう

⑤ステークホルダーとの約束

- (お客様) 新しい価値の提案を通じて、お客様のところをとらえる本物のご満足を提供します。
- (株主様) 高収益・高効率経営の実践を通じて、企業価値の長期的な向上に努めます。
- (お取引先様) お互いに切磋琢磨しながら信頼関係を築き、ともに成長することを目指します。
- (従業員) 成果と貢献が公正に評価され、能力の発揮と成長が実感できる、働きがいのある職場を実現します。
- (地域社会) 良い企業市民として、地域社会の発展に貢献するとともに、環境に配慮した事業活動を推進します。

⑥サステナビリティ方針

当社は2018年にサステナビリティ方針

持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて

人びとと共に、地域と共に、環境と共に

を策定し、4,250名のステークホルダーへのアンケートの実施結果をもとに経営会議・取締役会での議論を重ね、最終的に当社として取り組むべき5つのマテリアリティ（重要課題）として、「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」を特定しました。

また、今般、新たに「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」と「サーキュラー・エコノミーの推進」を加えた7つのマテリアリティに見直しました。

環境課題と社会課題の解決に向けた考え方と行動指針を示した「エコビジョン」「ソーシャルビジョン」を策定するとともに、それぞれのマテリアリティについて中長期目標を設定し、事業戦略と連動した取り組みを進めています。

サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、「サステナビリティ委員会」を設置し、JFRグループ各社の実行計画策定と進捗管理を行っています。

今後も持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて、人びとと共に、地域と共に、環境と共に、7つのマテリアリティにもとづく事業活動を推進することにより、すべてのステークホルダーの「Well-being Life」の実現に貢献してまいります。

⑦2030年を見据えた経営の方向性

(ア)目指す企業像

「こころ豊かなライフスタイルをプロデュースし、地域と共生する個性的な街づくりを行う企業グループ」

長期的に、少子高齢化や人口減少、テクノロジーの進展、消費の成熟化が継続して進みます。またコロナ禍により変化した生活者の意識や行動が「新常态（ニューノーマル）」となり、企業を取り巻く環境はコロナ禍前には戻らないと認識しております。

コロナ禍が収束した後の社会・経済、暮らしの変化を予測することは困難ですが、不確実性が高い時こそ、当社グループが大切にしている価値観は何か、生活者や時代に対する存在意義とはどのようなものかを問い直し、将来のありたい姿を新たに描く良い機会だと考えております。

今後の経営の方向性を見通したとき、当社グループがこれまで大切にしてきた「人の思いと個性の尊重」「地域との共生」「伝統文化の継承と先端カルチャーの発信」といった価値観は、より重要になると考えております。

当社グループは、これまで百貨店事業やショッピングセンター事業（パルコ事業）など商業分野を中心に事業を展開してまいりました。今後は、不動産事業など商業以外にも事業ポートフォリオを拡張し、生活者に対し文化的でこころ豊かなライフスタイルを、当社グルー

プの特徴である地域と共生する個性的な街づくりを通して提供してまいります。

(イ)戦略の方向性

2030年の目指す企業像を実現するにあたり、当社グループへの影響が大きい外部環境変化は、(i)国内人口が減少するなか「都市部商圏の底堅さ」、(ii)「人」を介した情報と信頼性が見直される「リアルとデジタルの融合」、(iii)「所得や消費の二極化の進行」の3つと捉えています。

また当社グループが有する強みは、(i)東京、名古屋、大阪、福岡、札幌など国内主要都市の店舗不動産資産、(ii)店づくりや店舗周辺の街づくりで培った商業プロデュース能力、(iii)優良なコンテンツを持つ取引先や専門店及び、独創的なクリエイターなどのパートナー、(iv)アクティブなライフスタイルを楽しむ優良な顧客基盤の4つと認識しております。

(a) 3つの重点戦略

デベロッパー戦略へのシフト

この長期的な環境変化を事業構造の変革及び新たなビジネスを創出する機会と捉え、当社グループが有する4つの強みを再構成し、グループ横断で最大活用する3つの重点戦略「デベロッパー戦略」「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」に集中して取り組んでまいります。

なかでも「デベロッパー戦略」は中長期的なグループ成長のドライバーと位置づけ、最重要戦略として経営資源を重点的に配分してまいります。

1) デベロッパー戦略

- ・グループ保有不動産資産の価値最大化を図ります。複合再開発等では百貨店とパルコの規模適正化や容積緩和を活用します。非商業用途のシェアを高め、収益性の向上を図ります。
- ・重点エリアにおける大型複合開発では、地域の歴史や環境などの個性を尊重した魅力的な街づくりを通じて街の賑わいづくりに貢献し、生活者のマインドシェアを向上します。
- ・新規不動産の取得と開発、私募ファンドなどの組成とアセットマネジメントなどにより、収益の複線化を図ります。また、開発エリアを準都心に拡大してまいります。

2) リアル×デジタル戦略

- ・リアル店舗を購買の場だけでなく、魅力的な商品やサービスとの出会い、上質な顧客体験を得られる場へと転換してまいります。
- ・店舗を起点としたデジタル活用により、時間や空間を超え新たな体験価値を提供する商業モデルへ変革します。
- ・顧客データの分析やデジタルツールの活用を高度化し、販売員・外商・バイヤーなど一人ひとりがお客様との関係性を深めてまいります。
- ・販売収益に加え、不動産関連収益やデジタル活用を通じた手数料収益など、収益の複線化を図ります。

3) プライムライフ戦略

- ・文化や芸術に価値を置き、こころ豊かでサステナブルなライフスタイルを楽しむ生活者への提案をさらに強化してまいります。
- ・当社グループのエンタテインメントやアートを活用するほか、プレミアムな体験等、新規の商品やサービスを他社提携により開発するなど、コンテンツの充実を図ります。
- ・このようなライフスタイルに共感する国内のニューリッチやアジアの海外富裕層など、百貨店外商の枠を超えた顧客の獲得を、他社提携を含め推進してまいります。
- ・デジタルを活用した顧客管理の高度化により、多様化する顧客のインサイトを捉えて提案力を強化し、優良顧客のライフタイム・バリューを最大化してまいります。
- ・新たな決済手段の提供によるロイヤルカスタマーの拡大、また顧客のライフプランニ

ングを通じた付加価値の高い金融サービスを展開してまいります。

(b) 3つの重点戦略を集約したエリア戦略

- ・百貨店とパルコが隣接する大阪・心斎橋地区と名古屋・栄地区において、3つの重点戦略を集約し、地域と共生する個性的な街づくりを推進してまいります。保有不動産を活用した大型複合開発などにより、新たな店づくりや非商業施設の誘致を進めてまいります。
- ・エリアの顧客政策は、百貨店とパルコ、新たな商業施設や非商業施設など複数の事業を横断してグループ顧客統合データベース「ライフタイム・サービスHUB」を活用し、JFRカードの顧客サービスとも連携して進めてまいります。

(c) アライアンス、M&A、ウイング拡大の方針

- ・3つの重点戦略の規模拡大や、スピード加速に資する、新規事業の創出やケイパビリティの拡充につながる他社との提携ならびに事業買収を積極的に進めてまいります。

(ウ) 推進体制

3つの戦略コミッティ

- ・3つの重点戦略それぞれに、グループ横断メンバーで構成するコミッティを設置し、グループ最適の視点から計画立案と推進を主導いたします。
- ・他社との提携や事業買収など、長期的かつ重要度の高いグループ戦略を具体化してまいります。
- ・当社グループが有する4つの強みなど経営資源をグループ横断で活用して推進し、グループシナジーを最大化することで経営のスピードを加速させます。

(エ) 長期的な利益成長、事業ポートフォリオの考え方

2030年度目標 連結営業利益 800億円、ROE 10%

- ・2024年度以降、年率換 10%超の利益成長により、2030年度の連結営業利益 800億円及び、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）10%の達成を目指してまいります。
- ・2030年の事業ポートフォリオにおける、デベロッパー事業と決済・金融事業等の連結営業利益に占めるシェアを、2019年度の2割から4割に高めてまいります。
- ・2021年度より報告セグメントを「百貨店事業」「SC（ショッピングセンター）事業」「デベロッパー事業」「決済・金融事業」の4つとします。

⑧ 2021~2023年度 グループ中期経営計画

2021~2023年度中期経営計画では、最終年度に財務数値を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」への道筋をつける期間と位置づけ、早期の収益回復を図るため、重点戦略「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」に集中して取り組み、中長期的な成長ドライバーである「デベロッパー戦略」については、先行して投資配分を増やしてまいります。あわせて完全復活に向けた重要施策として「経営構造改革」を遂行し、固定費の削減や、有利子負債の圧縮を進めてまいります。以上の取り組みにより、2023年度には、営業利益 403億円、有利子負債 2,600億円への圧縮、ROE 7%の達成を目指します。

(2) 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大丸松坂屋百貨店ならびにパルコにおいても、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（主はリテレーション）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

(3) 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（HRガバナンス・リーダーズ㈱の「経営者報酬サーベイ」）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。原則として、30~50社程度（一部のスーパーやドラッグストア等も含む）をピア・グループとして設定しております。なお、大丸松坂屋百貨店ならびにパルコの取締役及び執行役員についても、同じ取扱いとします。

(4) 報酬構成の概要

<執行役>

執行役の報酬は、①ミッショングレードに応じた「基本報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③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。

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意識し、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、当社社長については、職責（役割と責任）の重要性を鑑み、報酬の業績連動性を高めるため、基本報酬：賞与：業績連動株式報酬＝10：6：10、社長以外の執行役については、基本報酬：賞与：業績連動株式報酬＝10：6：6としております。

外部から役員を招聘する場合等においては、当該役員が担う職責や業務特性等を踏まえ、報酬委員会での審議を経て、上記とは異なる報酬設計を行うことがあります。

なお、大丸松坂屋百貨店ならびにパルコの取締役及び執行役員の報酬構成についても、同報酬構成とすることとします。同社の「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」では、当社株式を交付することとします。

(注)「賞与」及び「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」は会社法における業績連動報酬等、「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」は非金銭報酬等に該当いたします。

(基本報酬)

基本報酬は、固定報酬と位置付け、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ます。支給は、毎月金銭により行います。

(賞与)

賞与は、中期経営計画のマイルストーンである各事業年度の目標達成を後押しする業績連動報酬とし、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。年度財務指標では、各事業年度の年初に取締役会決議を経て公表する連結財務指標の目標値（管掌事業がある場合は管掌事業の目標値）に対する達成度を評価し、年度非財務指標では、各事業年度の財務指標を達成するためのアクションプラン及び当社のマテリアリティから各役員のミッションに応じた非財務目標に対するアクションプランの達成度を評価します。

年度財務指標と年度非財務指標のウェイトは 70 : 30 とし、年度非財務指標のうち 1/3（ウェイト全体の 10%）は当社のマテリアリティ達成に向けたアクションプランに対する評価とします。

年度財務指標では、期初に予想値（I F R Sベース）を公表する連結営業利益を採用し、当事業年度の目標に対する達成度を基礎として評価を行います。なお、管掌事業がある場合は、期初に当社取締役会にて決定される、各管掌事業の営業利益の目標を用いることとします。当該指標は、中期経営計画で掲げる各指標とも連動していることから選択しております。

年度非財務指標では、年初に評価者である社長と各執行役が面談（社長は取締役会議長と面談）を行い、各執行役のミッションに基づくアクションプランを策定します。

報酬委員会は社長及び各執行役のミッション及びアクションプランについて、年初・中間の確認を行い、原則として翌事業年度の5月に行われる報酬委員会において、前事業年度の年度財務指標及び年度非財務指標の評価結果から、最終的な賞与支給額の決定を行います。

なお、賞与は報酬委員会の決議によって支給されない場合もありますが、通常は年度財務指標及び年度非財務指標の評価結果に応じて0%~200%の間で変動いたします。大きな経営環境の変化等が発生した場合には、上記の評価結果に報酬委員会が裁量による判断を加えることができるものとします。支給は、年1回、金銭により行います。

(パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）)

業績連動株式報酬は、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向け、中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動して、当社株式を交付します。なお、株式交付の際、納税資金に充当するため、原則として交付予定の当社株式の50%相当を換価したうえで金銭にて給付します。ただし、当社に未公表の重要事実が存在する場合には、当社株式の換価は行いません。

業績連動株式報酬全体の60%は中期経営計画終了時に株式を一括交付し、40%は株主目線に立った経営を促進するため、株式を毎年交付する制度とします。

中期経営計画終了時に交付する部分は、80%を財務指標によって評価することとし、取締役会決議を経て公表する中期経営計画において数値目標（I F R Sベース）を掲げる連結営業利益を40%、ROEを40%のウェイトで評価し、残りの20%を非財務指標によって評価することとします。非財務目標は、当社のマテリアリティにかかる温室効果ガス削減（Scope 1・2排出量）を10%、女性管理職比率の目標達成を10%のウェイトで評価する制度とします。

毎年交付する部分は、取締役会決議を経て期初に公表する予想値（I F R Sベース）に対する達成度について、連結営業利益のみで評価するものとします。

業績達成率に応じた報酬の変動幅は0%~200%とします。

なお、信託型株式報酬の制度管理は、独立性・客観性・公正性に配慮し、信託銀行に事務を委託しております。

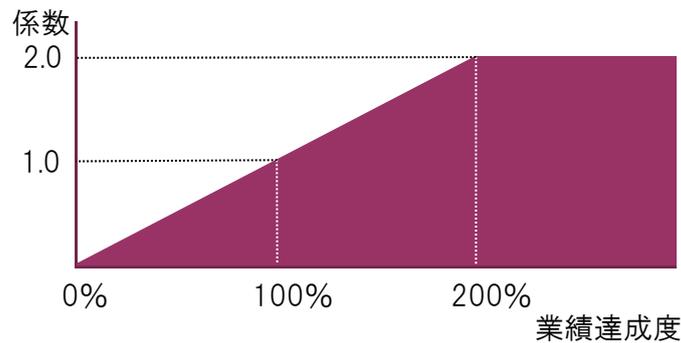
[業績連動株式報酬の目標値]

KPI		中長期の目標値
収益性	① 連結営業利益	403億円(2023年度)
効率性	② ROE	7%(2023年度末時点)
非財務	③ 温室効果ガス削減(Scope1・2排出量)	▲40%(2017年度比)
	④ 女性管理職比率の引き上げ	26%(2023年度末時点)

(注) KPI (Key Performance Indicator) : 重要業績指標

(注) 短期では①連結営業利益のみを採用し、当該目標値には、毎年4月に決算短信で公表する当該事業年度の予想値 (IFRS ベース) を用います。

[業績連動係数の変動イメージ]



(注) 業績達成率が0の場合は業績連動係数は0 (0%) とし、業績達成率が200%以上の場合、業績連動係数は2.0 (200%) とします。

<取締役>

非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①職責に応じた「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。

報酬の種類	支給基準	支給方法
基本報酬 (固定)	役位(職位)別に決定	毎月現金
業績非連動 株式報酬(固定)	役位(職位)別に決定	退任時 株式

(注) 非執行の取締役とは、社外取締役のほか、監査委員その他の非執行の社内取締役を指すものとします。

(注) 「リストラクテッド・ストック (業績非連動株式報酬)」は会社法における非金銭報酬等に該当いたします。

(基本報酬)

基本報酬は、固定報酬と位置付け、各役員の仕事の大きさ (重さ) に応じてテーブルを決定します。支給は、毎月金銭により行います。

(リストラクテッド・ストック (業績非連動株式報酬))

業績非連動株式報酬は、非執行の取締役がステークホルダー代表として、執行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。株式交付の際、納税資金に充当するため、原則として交付予定の当社株式の50%相当を換価したうえで金銭にて給付します。ただし、当社に未公表の重要事実が存在する場合には、当社株式の換価は行いません。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。

なお、信託型株式報酬の制度管理は、独立性・客観性・公正性に配慮し、信託銀行に事務を委託しております。

(5) 報酬ガバナンス

① 報酬の決定プロセス

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、独立社外取締役と業務を執行しない取締役会議長で構成^{※1}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。当社では、報酬委員会と指名委員会の委員を同一とすることで、選抜や評価等を含む経営陣の指名領域・報酬領域にかかる活動について、統合的な連携を図っております。

報酬委員会は、当社、大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員（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なら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ます。また、当社取締役及び執行役の報酬にかかる社内規程等についても審議・決議を行うこととしています。大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員の個人別の報酬内容は、各社が任意に設置する指名・報酬委員会（当社の独立社外取締役を委員に含む）において審議し、必要に応じて各社株主総会における決議を経たうえで、各社取締役会において決定するものとします。

報酬委員会は年に4回以上開催することを予定し、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。中期経営計画の期間中、外部環境の劇的な変化等で大幅な見直しが必要となった場合には、基本報酬の水準を見直すこととします。

また、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（HRガバナンス・リーダーズ^株）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、当社では第三者機関による取締役会評価のなかで、報酬委員会の活動にかかる実効性についても毎年確認を行い、更なる取締役会の実効性向上に活かしております。

<報酬委員会の主要アジェンダ>

- ・役員報酬ポリシーにかかる修正要否の検討
- ・個人別の役員報酬水準（ミッショングレード別の基準額）の決定
- ・賞与にかかる業績目標及び評価テーブルの決定
- ・前事業年度の賞与にかかる業績評価及び個人別支給額等の決定
- ・前事業年度の株式報酬にかかる業績評価及び個人別支給額等の報告
- ・外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・KPI等の検証
- ・大きな経営環境の変化等に伴う役員報酬にかかる対応の要否^{※2}

※1 従来は代表執行役社長を報酬委員会の委員に含んでいましたが、2021年5月開催予定の当社定時株主総会後の報酬委員会から、非執行の取締役のみの体制に変更する予定です。

※2 2020年度は、コロナ禍に伴う基本報酬及び賞与の減額について審議いたしました。

② 報酬の没収等（クローバック・マルス）

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

反があった者なら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・交付する権利の没収、または、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。

その他、経営環境が大きく変わった場合等には、執行役や取締役からの報酬の自主返上にかかる申し出等を契機として、報酬委員会において役員報酬の減額等を審議する場合があります。

③ 株式の取得・保有の方針

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、大丸松坂屋百貨店及びパルコの取締役及び執行役員も、当社株式の取得・保有については同様の方針とします。

④ エンゲージメントの方針

当社の役員報酬制度の内容については、各種法令等に基づき作成・開示することとなる有価証券報告書、事業報告、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書及び当社ウェブサイト等を通じ、当社株主に対し迅速に開示します。

また、機関投資家とのエンゲージメントについては、社長・執行役・取締役（独立社外取締役を含む）を中心に、年間100件以上の開催を目標としています。当社の価値観及びビジョンに理解のある株主や投資家とのエンゲージメントをコアバリューと位置付け、エンゲージメントを通して受けた株主や投資家の意見を取締役会等で共有し、サステナビリティ経営を実現・推進するために活用します。報酬委員会では、従業員への給与や株主への配当額等も考慮し、役員報酬支給額の決定を行っております。

有価証券報告書における提出会社の役員としての報酬等（主要な連結子会社の役員としての報酬等がある場合には、当該報酬等を含む。以下「連結報酬等」という。）の開示につき、原則として連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることなく、開示することとします。

以 上