



2024年4月15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 小野圭一
(コード 3086 東証プライム市場、名証プレミアム市場)
問合せ先責任者 コーポレートコミュニケーション室
室長 稲上 創
(TEL 03 - 6865 - 7621)

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・公表し、さらに2021年5月27日より中期経営計画に応じた役員報酬制度の見直しを行いました。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、及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を見直しを行いました。

また、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、新中期経営計画の詳細については、本日付の「J. フロントリテイリング2024～2026年度中期経営計画について」をご参照ください。

https://www.j-front-retailing.com/_data_json/news/_upload/20240415_midtermplan_J.pdf

2. 「役員報酬ポリシー」の内容

(1) 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むけて（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及びパルコの取締役及び執行役員、並びにJ. フロント都市開発、JFRカード、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

(2) 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、第三者機関の客観的な報酬調査データ等を活用のうえ、業種、時価総額及び売上収益を基準に選定する同規模企業から構成するピア・グループと毎年相対比較を行い、適切な競争力のある報酬水準を設定します。なお、グループ主要子会社対象役員についても、同じ取扱いとします。

(3) 報酬構成の概要

<執行役>

執行役の報酬は、①ジョブサイズに応じた「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、持続的な成長にむ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、当社代表執行役社長については、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＝10：10：10とします。また、代表執行役社長以外の執行役については、当該執行役の職責に応じて基本報酬：賞与：業績連動株式報酬＝10：8：8または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、グループ主要子会社対象役員の報酬構成についても、当社と同じ報酬構成とすることとします。グループ主要子会社対象役員に対する「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。

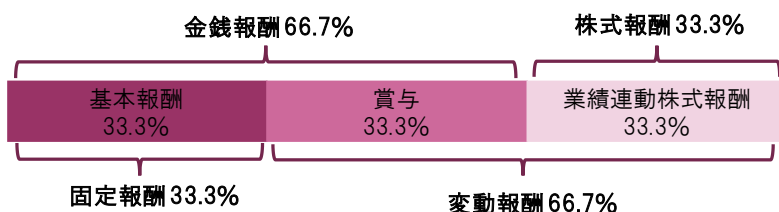
報酬の種類	支給基準				支給方法	報酬構成		
						社長	社長以外	
基本報酬 (固定)	ジョブサイズ別に決定				毎月現金	33.3%	38.5%	45.4%
賞与 (変動)	ジョブサイズ別の基準額×変動率 ^{※1} ※1 以下の定量・定性評価により評点を算出し、変動率を決定				年1回 現金	33.3%	30.8%	27.3%
	内容		評価ウェイト					
	定量評価<50%> ^{※2}	年度 財務評価	連結事業利益 ^{※3}	40%				
			連結ROIC ^{※4}	10%				
	定性評価<50%> ^{※2}	年度 非財務評価	個別ミッション達成 のためのアクションプランの達成度 ^{※5}	30%				
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 ^{※6}			20%					
業績連動 株式報酬 (変動)	【短期:40%】ジョブサイズ別の基準額×業績達成係数 ^{※7} ※7 以下の達成度から算出				年1回 株式 ^{※9}	33.3%	30.8%	27.3%
	内容		評価ウェイト					
			連結事業利益	100%				
	【中長期:60%】ジョブサイズ別の基準額×業績達成係数 ^{※8} ※8 以下の達成度から算出				中期 経営計画 終了時 株式 ^{※9}	33.3%	30.8%	27.3%
	内容		評価ウェイト					
	財務指標<60%>	ROE	40%					
連結ROIC		20%						
株価指標<20%>	r-TSR(対配当込みTOPIX成長率)	20%						
非財務指標<20%>	温室効果ガス削減(Scope1・2排出量)	10%						
	女性管理職比率	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%とする

- ※3 グループ主要子会社対象役員については、当該子会社の事業利益を使用し評価ウェイトを60%とする
- ※4 グループ主要子会社対象役員については、当該子会社のROICを使用する
- ※5 グループ主要子会社対象役員については、評価ウェイトを20%とする
- ※6 グループ主要子会社対象役員については、評価ウェイトを10%とする
- ※9 原則、納税資金に充当するため、交付予定の当社株式の50%相当を換価したうえで金銭にて給付。

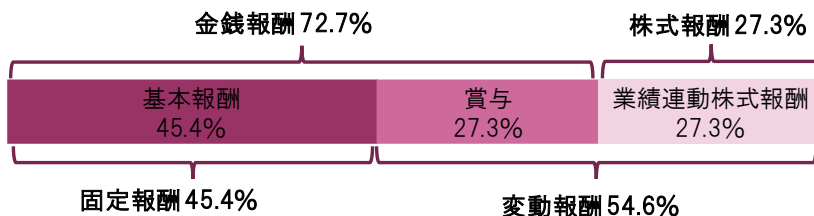
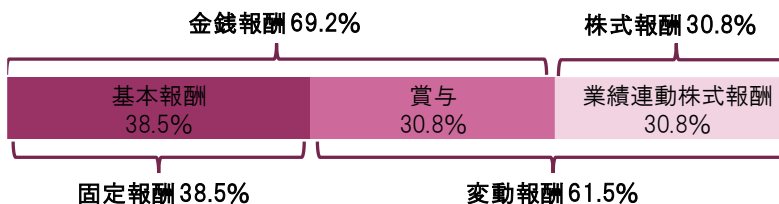
[執行役の種類別報酬割合]

【代表執行役社長】



【代表執行役社長を除く執行役】

職責に応じて以下のいずれかを適用



(注) 上記図は、賞与を標準ランク、株式報酬に係る業績達成率を100%とした場合のモデルです。

(注) グループ主要子会社対象役員もジョブサイズに応じて上記と同じ報酬構成とします。

(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）に応じてジョブサイズごとに決定します。支給は、毎月金銭により行います。

(賞与)

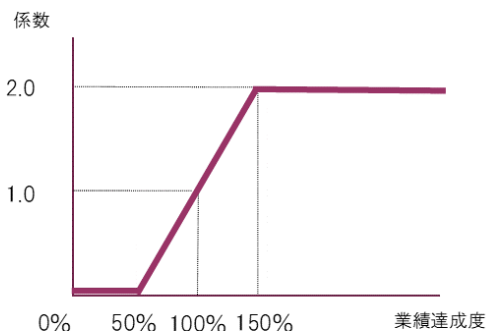
賞与は、中期経営計画のマイルストーンである各事業年度の目標達成を後押しする業績連動報酬とし、定量評価である「年度財務指標」と、定性評価を含む「年度非財務指標」により、評価を行います。年度財務指標では、取締役会において決議された中期経営計画に定める各事業年度の連結財務指標の目標値（グループ主要子会社対象役員は当該子会社の目標値）に対する達成度を評価し、年度非財務指標では、各事業年度の各役員の個別ミッションを達成するためのアクションプラン及び当社のマテリアリティを達成するためのアクションプランの達成度を評価します。

年度財務指標と年度非財務指標のウェイトは 50 : 50（グループ主要子会社対象役員は 70 : 30）とし、年度非財務指標のうち 2/5（ウェイト全体の 20%、対象子会社役員は 1/3）は当社のマテリアリティ達成にむけたアクションプランに対する評価とします。

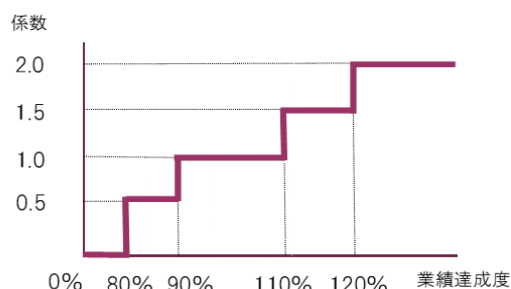
年度財務指標では、連結事業利益及び連結 ROIC を採用し、中期経営計画において定める各事業年度の目標に対する達成度を評価します（グループ主要子会社対象役員は、各社の事業利益及び ROIC の目標に対する達成度を評価します）。

〔業績連動係数の変動イメージ〕

連結事業利益



連結 ROIC



年度非財務指標では、年初に評価者である代表執行役社長と各執行役が面談を行い、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。

報酬委員会は代表執行役社長及び各執行役並びにグループ主要子会社対象役員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、期末に代表執行役社長と各執行役及びグループ主要子会社対象役員の面談により当事業年度の年度財務指標の見込み値及び年度非財務指標の評価（年度非財務指標の評価は、各執行役及びグループ主要子会社対象役員については代表執行役社長、代表執行役社長については報酬委員会にて実施）をフィードバックのうへ、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、最終的な評価結果の確定及び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。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むけ、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。

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

毎年交付する部分は、中期経営計画において定める各事業年度の目標値に対する達成度について、連結事業利益のみで評価するものとします。

中期経営計画終了時に交付する部分は、60%を財務指標、20%を株価指標、20%を非財務指標によって評価することとし、財務指標は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（IFRS ベース）に掲げる ROE を 40%、連結 ROIC を 20%のウェイトで評価し、株価指標は r-TSR（対配当込み TOPIX 成長率）によって評価し、

非財務指標は、当社のマテリアリティにかかる温室効果ガス削減（Scope1・2 排出量）を10%、女性管理職比率を10%のウェイトで評価する制度とします。

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。

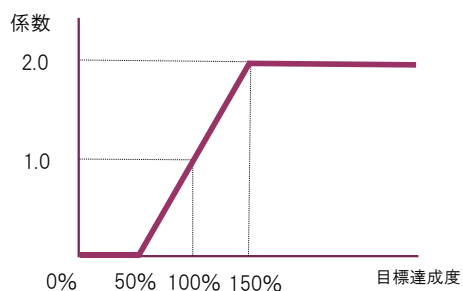
〔業績連動株式報酬の目標値等〕

KPI		目標値	ウェイト
財務	連結事業利益	520億円(2026年度)	100%

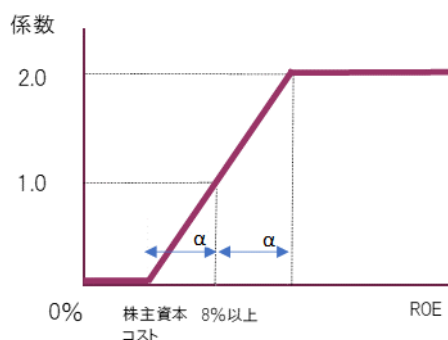
KPI		目標値	ウェイト
財務	① ROE	8%以上(2026年度)	40%
	② 連結ROIC	5%以上(2026年度)	20%
株価	③ r-TSR(対配当込みTOPIX成長率)	対当込みTOPIX成長率	20%
非財務	④ 温室効果ガス削減(Scope1・2排出量)	▲58%(2017年度比)	10%
	⑤ 女性管理職比率	31%(2026年度)	10%

〔業績連動係数の変動イメージ〕

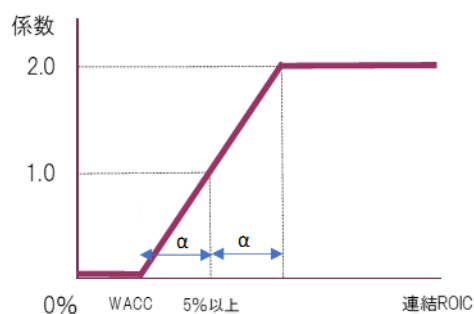
連結事業利益



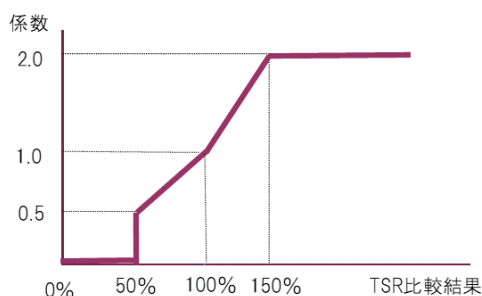
ROE



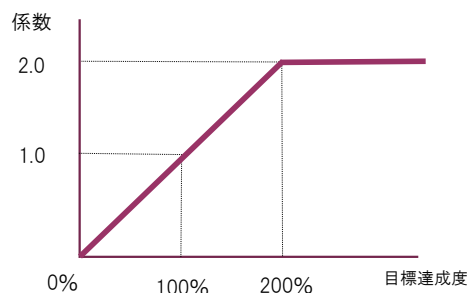
連結 ROIC



r-TSR（対配当込み TOPIX 成長率）



温室効果ガス削減・女性管理職比率



<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、独立社外取締役及び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中心に、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。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。

(4) 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3名と非執行の社内取締役の合計4名で構成し、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。当社で

は、報酬委員会と指名委員会の委員を同一とし、両委員会で共通する評価シートを用いることにより、グループ主要子会社対象役員も含めた経営陣の指名領域・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、当社及びグループ主要子会社対象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おります。グループ主要子会社対象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（グループ主要子会社のうち大丸松坂屋百貨店並びにパルコにて設置されており、当社の独立社外取締役を委員に含みます）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。なお、中期経営計画の策定時に想定し得ない有事・外部環境等の変化が生じた場合には、報酬委員会の決定に基づき、報酬水準並びに賞与及びパフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）の評価方法の見直しを行うこととします。

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。

<2023年度報酬委員会の開催状況>

2023年度は、報酬委員会を以下のとおり13回開催いたしました。

開催日	出席者	主な議題	
2023年3月17日		2022年度役員賞与総額、役員報酬制度の見直し(規程・報酬ポリシー改定)	決議
2023年4月20日	代表執行役社長	役員向け株式対価報酬(短期・中期パフォーマンス・シェア)の業績連動係数と支給ポイント数 2022年度役員評価結果	決議
2023年5月8日		2022年度個人別の役員賞与額・短期パフォーマンス・シェア支給ポイント 2023年度ミッション グレード・個人別報酬額等	決議 審議
2023年5月25日		2023年度ミッショングレード・個人別報酬額 報酬委員会スケジュール等	決議
2023年6月19日	代表執行役社長	役員報酬制度の見直し	審議
2023年7月18日	代表執行役社長	役員報酬制度の見直し	審議
2023年8月18日		役員報酬制度の見直し	審議
2023年10月24日		役員報酬制度の見直し	審議
2023年11月20日	代表執行役社長	役員報酬制度の見直し	審議
2023年12月18日	代表執行役社長	役員報酬制度の見直し	審議
2023年12月26日		役員報酬制度の見直し	審議
2024年1月22日	代表執行役社長	役員報酬制度の見直し	決議
2024年2月19日		役員報酬制度の見直し 個人別報酬額	決議

※報酬委員4名は13回すべてに出席いたしました。

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、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。

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、代表執行役社長・執行役・取締役（独立社外取締役を含みます）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、当該報酬等を含みます。以下「連結報酬等」といいます。）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