

有価証券報告書

(金融商品取引法第24条第1項に基づく報告書)

事業年度	自	2025年3月1日
(第19期)	至	2026年2月28日

J. フロント リテイリング株式会社

E03516

目 次

頁

第19期有価証券報告書

【表紙】

第一部【企業情報】	1
第1【企業の概況】	1
1【主要な経営指標等の推移】	1
2【沿革】	3
3【事業の内容】	6
4【関係会社の状況】	8
5【従業員の状況】	10
第2【事業の状況】	12
1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】	12
2【サステナビリティに関する考え方及び取組】	16
3【事業等のリスク】	38
4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】	49
5【重要な契約等】	57
6【研究開発活動】	57
第3【設備の状況】	58
1【設備投資等の概要】	58
2【主要な設備の状況】	58
3【設備の新設、除却等の計画】	61
第4【提出会社の状況】	62
1【株式等の状況】	62
2【自己株式の取得等の状況】	67
3【配当政策】	68
4【コーポレート・ガバナンスの状況等】	69
第5【経理の状況】	118
1【連結財務諸表等】	119
2【財務諸表等】	205
第6【提出会社の株式事務の概要】	217
第7【提出会社の参考情報】	219
1【提出会社の親会社等の情報】	219
2【その他の参考情報】	219
第二部【提出会社の保証会社等の情報】	220

監査報告書

内部統制報告書

確認書

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年5月26日

【事業年度】 第19期（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

【会社名】 J.フロント リテイリング株式会社

【英訳名】 J. FRONT RETAILING Co., Ltd.

【代表者の役職氏名】 代表執行役社長 小 野 圭 一

【本店の所在の場所】 東京都中央区銀座六丁目10番1号
(上記は登記上の本店所在地であり、実際の業務は下記の最寄りの連絡場所で行っております。)

【電話番号】 03(6865)7620

【事務連絡者氏名】 執行役 財務戦略統括部グループ主計・税務部長 野 口 秀 樹

【最寄りの連絡場所】 東京都港区港南一丁目2番70号

【電話番号】 03(6865)7620

【事務連絡者氏名】 執行役 財務戦略統括部グループ主計・税務部長 野 口 秀 樹

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所

(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

株式会社名古屋証券取引所

(名古屋市中区栄三丁目8番20号)

第一部【企業情報】

第 1【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	第15期	第16期	第17期	第18期	第19期
決算年月	2022年 2 月	2023年 2 月	2024年 2 月	2025年 2 月	2026年 2 月
売上収益 (百万円)	331,484	359,679	407,006	441,877	445,094
税引前利益 (百万円)	6,190	16,873	41,343	55,785	44,515
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	4,321	14,237	29,913	41,424	28,282
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	6,173	16,384	30,561	49,426	35,545
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	350,368	359,385	381,898	409,646	415,586
資産合計 (百万円)	1,192,907	1,120,953	1,114,726	1,164,147	1,141,567
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,337.29	1,370.43	1,453.71	1,597.24	1,671.35
基本的1株当たり当期利益 (円)	16.50	54.32	114.06	160.35	112.93
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	16.50	54.30	114.06	160.15	112.80
親会社所有者帰属持分比率 (%)	29.4	32.1	34.3	35.2	36.4
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	1.2	4.0	8.1	10.5	6.9
株価収益率 (倍)	58.29	23.27	13.02	12.15	22.85
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	49,866	65,480	90,692	85,812	66,992
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△5,289	△13,371	13,429	△28,308	△15,154
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△80,392	△105,694	△72,746	△74,001	△70,782
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	93,278	39,874	71,342	54,975	36,099
従業員数 (人)	5,589	5,115	5,277	5,343	5,584
〔外、平均臨時雇用者数〕	〔2,559〕	〔2,143〕	〔2,092〕	〔1,959〕	〔1,844〕

(注) 1 国際会計基準 (I F R S) に基づいて連結財務諸表を作成しております。

2 百万円未満を切り捨てて記載しております。

3 「役員報酬 B I P 信託」を導入し、役員報酬 B I P 信託が保有する当社株式を連結財務諸表において自己株式として計上しております。当該信託が保有する当社株式は、1株当たり親会社所有者帰属持分の算定上、期末発行済株式総数の計算において控除する自己株式に含め、また、基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

4 平均臨時雇用者数には、専任社員、有期雇用の嘱託、パートナーが含まれております。

5 第17期の希薄化後1株当たり当期利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、基本的1株当たり当期利益と同額であります。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第15期	第16期	第17期	第18期	第19期
決算年月	2022年 2 月	2023年 2 月	2024年 2 月	2025年 2 月	2026年 2 月
営業収益 (百万円)	15,482	15,238	16,512	20,727	25,179
経常利益 (百万円)	9,505	8,284	8,741	9,973	14,093
当期純利益 (百万円)	14,253	8,448	17,251	11,087	14,827
資本金 (百万円)	31,974	31,974	31,974	31,974	31,974
発行済株式総数 (株)	270,565,764	270,565,764	270,565,764	270,565,764	270,565,764
純資産額 (百万円)	335,241	336,121	345,175	335,382	321,044
総資産額 (百万円)	641,307	574,302	639,463	601,478	575,147
1株当たり純資産額 (円)	1,280.48	1,282.90	1,316.73	1,309.09	1,292.38
1株当たり配当額 (うち1株当たり 中間配当額) (円)	29.00 (14.00)	31.00 (15.00)	36.00 (16.00)	52.00 (22.00)	54.00 (27.00)
1株当たり当期純利益 (円)	54.44	32.25	65.82	42.98	59.24
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	54.44	32.24	65.82	42.93	59.17
自己資本比率 (%)	52.3	58.5	54.0	55.8	55.8
自己資本利益率 (%)	4.29	2.52	5.06	3.26	4.52
株価収益率 (倍)	17.67	39.19	22.57	45.32	43.55
配当性向 (%)	53.27	96.12	54.69	120.99	91.15
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕 (人)	138 [16]	151 [16]	185 [16]	233 [19]	243 [15]
株主総利回り (%)	97.4	130.2	155.5	206.1	273.5
(比較指標：配当込み TOPIX) (%)	(103.4)	(112.2)	(154.4)	(158.4)	(238.4)
最高株価 (円)	1,218	1,286	1,634.50	2,212.50	2,796.00
最低株価 (円)	882	867	1,182.00	1,226.00	1,553.00

(注) 1 百万円未満を切り捨てて記載しております。

2 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。

2【沿革】

- 2007年4月9日 株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスは、株主総会の承認を前提として、株式移転により共同で持株会社を設立することを取締役会で決議し、併せて「株式移転計画書」を作成し、「経営統合に関する合意書」を締結することを決議しました。また、両社はそれぞれの株主総会に付議すべき株式移転に関する議案の内容を取締役会で決議しました。
- 2007年5月24日 両社の定時株主総会において、両社が共同で株式移転の方法により、両社がその完全子会社となることについて決議しました。
- 2007年9月3日 両社が株式移転の方法により当社を設立しました。
当社の普通株式を株式会社東京証券取引所、株式会社大阪証券取引所及び株式会社名古屋証券取引所に上場しました。
- 2007年11月1日 当社は、株式会社松坂屋ホールディングスを吸収合併しました。
- 2008年9月1日 株式会社大丸装工は、株式会社大丸木工、松坂屋誠工株式会社、日本リフェクス株式会社の3社を吸収合併し、社名を株式会社J.フロント建装に変更しました。
株式会社ディンプルは、株式会社大丸セールスアソシエーツを吸収合併しました。
- 2009年1月1日 株式会社松坂屋は、株式会社横浜松坂屋（2008年10月26日に営業終了）を吸収合併しました。
- 2009年3月1日 株式会社レストランピーコックは、松栄食品株式会社を吸収合併し、社名を株式会社J.フロントフーズに変更しました。
- 2009年12月1日 株式会社J F R サービス（2009年9月1日に松坂サービス株式会社より社名変更）は、株式会社大丸リース&サービスを吸収合併しました。
- 2010年3月1日 株式会社松坂屋は、株式会社大丸を吸収合併し、社名を株式会社大丸松坂屋百貨店に変更しました。
株式会社J.フロント建装は、株式会社DHJを吸収合併しました。
- 2010年9月1日 当社は、株式会社J F R コンサルティングを設立しました。
株式会社大丸友の会は、株式会社マツザカヤ友の会を吸収合併し、社名を株式会社大丸松坂屋友の会に変更しました。
- 2011年3月1日 株式会社大丸ホームショッピングは、株式会社大丸松坂屋百貨店より分割した通信販売事業の一部を承継し、社名を株式会社J F R オンラインに変更しました。
- 2011年3月30日 当社は、株式会社スタイリングライフ・ホールディングスの株式を取得し、持分法適用関連会社化しました。
- 2012年1月4日 大丸興業株式会社は、大丸興業(タイランド)株式会社を設立しました。
- 2012年3月23日 当社は、株式会社パルコの株式を取得し、持分法適用関連会社化しました。
- 2012年8月20日 当社は、J F R P L A Z A Inc. を設立しました。
- 2012年8月27日 当社は、株式会社パルコの株式を追加取得し、同社及び同社の子会社5社を連結子会社化し、また、同社の子会社2社と関連会社1社を持分法適用関連会社化しました。

2012年9月3日 株式会社ディンプルの営む販売受託事業を会社分割し、その事業を設立した株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツが承継しました。

また、同日付をもって、株式会社ディンプルは、株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツの全ての株式を株式会社大丸松坂屋百貨店に譲渡し、株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツは株式会社大丸松坂屋百貨店の子会社となりました。

2013年4月1日 当社は、株式会社ピーコックストアの全株式をイオン株式会社へ譲渡しました。

2013年8月31日 株式会社今治大丸は、清算終了しました。

2013年12月20日 当社は、フォーレスト株式会社の株式を取得し、連結子会社化しました。

2014年2月24日 株式会社セントラルパークビルは、清算終了しました。

2014年8月18日 百楽和商業諮詢（蘇州）有限公司は、清算終了しました。

2015年1月7日 大丸興業株式会社は、台湾大丸興業股份有限公司を設立しました。

2015年4月22日 当社は、株式会社千趣会の株式を取得しました。

2015年5月7日 当社は、株式会社千趣会の株式を追加取得し、持分法適用関連会社化しました。

2015年12月17日 株式会社大丸松坂屋百貨店は、株式会社白青舎の全株式をイオンディライト株式会社へ譲渡しました。

2016年9月1日 株式会社大丸松坂屋百貨店は、株式会社大丸コム開発を吸収合併しました。

株式会社J F Rサービスは、株式会社J F Rオフィスサポート及び株式会社J F Rコンサルティングを吸収合併しました。

2017年3月1日 株式会社J F Rオンラインは、株式会社千趣会の100%子会社である株式会社フィールライフへ全事業を譲渡しました。

2017年8月31日 当社は、フォーレスト株式会社の全株式を株式会社エディオンへ譲渡しました。

2017年12月31日 J F R P L A Z A Inc. は、清算終了しました。

2018年2月26日 当社は、株式会社千趣会の自己株式取得に応諾したため、株式会社千趣会を持分法適用関連会社から除外しました。

2019年7月2日 株式会社J F Rオンラインは、清算終了しました。

2019年12月9日 株式会社大丸松坂屋百貨店は、銀座六丁目商業合同会社を通じ、銀座六丁目開発特定目的会社（G 6 T M K）の優先出資の一部を取得し、当社は、G 6 T M Kを持分法適用会社としました。

2020年3月1日 株式会社大丸松坂屋百貨店は、株式会社下関大丸を吸収合併しました。

2020年3月23日 当社は、株式会社パルコを完全子会社化しました。

2021年2月26日 当社は、株式会社J. フロントフーズの全株式を株式会社ダンシンダイナーへ譲渡しました。

2021年6月30日 株式会社パルコは、株式会社ヌーヴ・エイの全株式を株式会社リブラインベスコに譲渡しました。

2021年9月1日 株式会社大丸松坂屋百貨店は、株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツを吸収合併しました。

2022年2月28日 当社は、株式会社ディンプルの株式の90%を株式会社ワールドホールディングスに譲渡し、連結の範囲から除外しました。

- 2022年4月4日 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行しました。
- 2022年10月27日 当社は、株式会社パルコより株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズの全株式を譲り受け、その商号をJ.フロント都市開発株式会社に変更しました。
- 2022年12月1日 当社は、株式会社XENONZの株式を取得し、連結子会社化しました。
- 2023年1月5日 株式会社パルコは、心斎橋開発特定目的会社（心斎橋TMK）の優先出資の一部を取得し、当社は、心斎橋TMKを持分法適用会社としました。
- 2023年9月27日 当社は、株式会社スタイリングライフ・ホールディングスの自己株式取得への応諾及びSLHパートナーズ投資事業有限責任組合への当該株式の譲渡により、株式会社スタイリングライフ・ホールディングスを持分法適用関連会社から除外しました。
- 2023年11月14日 台湾大丸興業股份有限公司は、清算終了しました。
- 2024年3月27日 株式会社パルコは、株式会社アパレルウェブの一部を売却し、持分法適用関連会社から除外しました。
- 2024年7月31日 株式会社大丸松坂屋百貨店は、株式会社心斎橋共同センタービルディングの株式を追加取得し、持分法適用関連会社から連結子会社としました。
- 2024年11月1日 株式会社JFRサービスは、商号を「株式会社J.フロントONEパートナー」に変更しました。
- 2025年1月31日 J.フロント都市開発株式会社は、心斎橋みらい特定目的会社に共同出資し、持分法適用関連会社化しました。
- 2025年2月3日 PT. 大丸興業インドネシアは、清算終了しました。
- 2025年3月3日 当社は、株式会社JFR&KOMEHYO PARTNERSを共同出資により設立しました。
- 2025年7月28日 株式会社大丸松坂屋百貨店は、株式会社ANNIVELを共同出資により設立しました。
- 2025年9月1日 当社は、株式会社J.フロントプライムスペースを設立しました。
- 2026年1月30日 JFR子どもみらい株式会社は、清算終了しました。
- 2026年3月1日 株式会社J.フロントプライムスペースは、株式会社J.フロント建装及び株式会社パルコスペースシステムズを吸収合併しました。

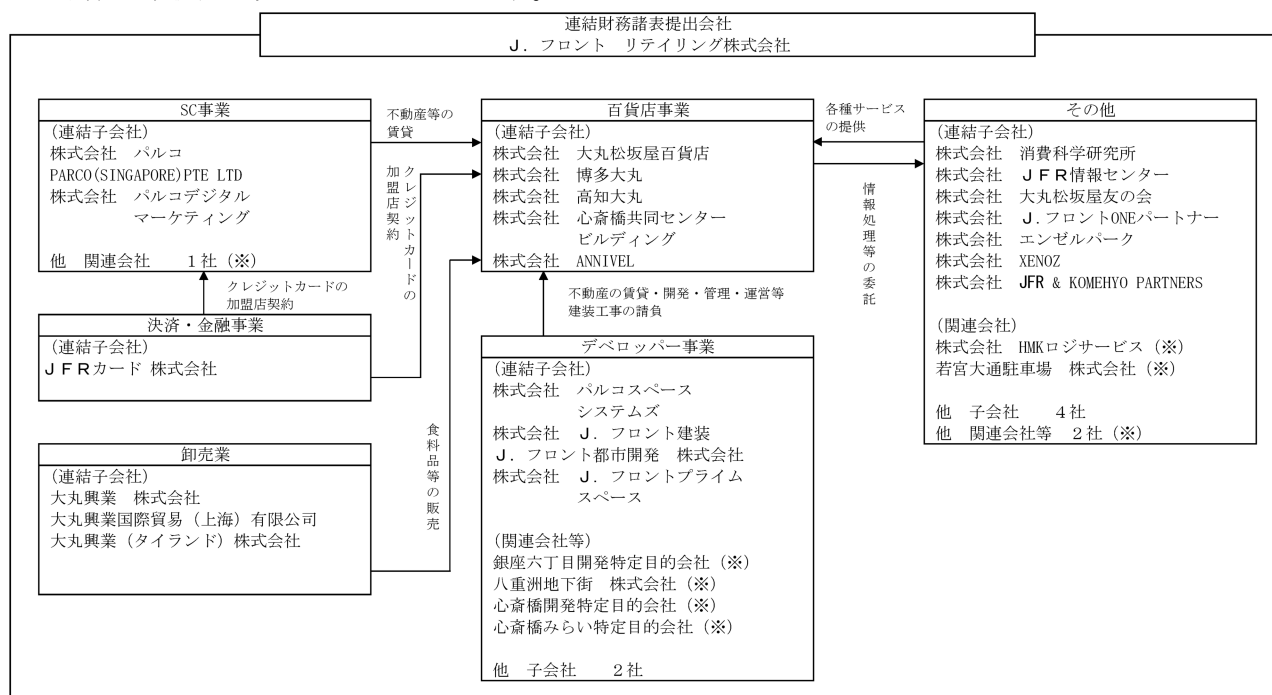
3【事業の内容】

当社の企業集団は、当社を持株会社とする39社（当社を含む）によって構成されており、百貨店事業を中心としてショッピングセンター事業（以下、S C事業）、デベロッパー事業、決済・金融事業、卸売業、事務処理業務受託業、駐車場業及びリース業などの事業を展開しております。

なお、当社は特定上場会社等であります。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

事業内容等	主な会社名	会社数
百貨店事業	株式会社大丸松坂屋百貨店、株式会社博多大丸、株式会社高知大丸、株式会社心斎橋共同センタービルディング、株式会社ANNIVEL	連結子会社 5社
S C 事業	株式会社パルコ、PARCO(SINGAPORE)PTE LTD、株式会社パルコデジタルマーケティング	連結子会社 3社 関連会社 1社
デベロッパー事業	株式会社パルコスペースシステムズ、株式会社J.フロント建装、J.フロント都市開発株式会社、株式会社J.フロントプライムスペース	連結子会社 5社 関連会社等 4社
決済・金融事業	J F Rカード株式会社	連結子会社 1社
卸売業	大丸興業株式会社、大丸興業国際貿易（上海）有限公司、大丸興業（タイランド）株式会社	連結子会社 3社
事務処理業務受託業、駐車場業及びリース業	株式会社J.フロントONEパートナー、株式会社エンゼルパーク	連結子会社 2社 関連会社 1社
その他	株式会社消費科学研究所、株式会社J F R情報センター、株式会社大丸松坂屋友の会、株式会社X E N O Z、株式会社JFR&KOMEHYO PARTNERS	連結子会社 6社 関連会社等 3社

事業の系統図は次のとおりであります。



(注) 1. (※)は持分法適用関連会社等。

2. セグメント情報においては、卸売業、駐車場業及びリース業等をあわせて「その他」として表示しておりますが、ほかの事業区分はセグメントの区分と同じであります。
3. 当社は、2025年3月3日付で株式会社JFR&KOMEHYO PARTNERSを共同出資により設立し、連結子会社の範囲に含めております。
4. 株式会社大丸松坂屋百貨店は、2025年7月28日付で株式会社ANNIVELを共同出資により設立し、連結子会社の範囲に含めております。
5. 当社は、2025年9月1日付で株式会社J. フロントプライムスペースを設立し、連結子会社の範囲に含めております。
6. JFRこどもみらい株式会社は、2026年1月30日付で清算終了しました。
7. 株式会社J. フロントプライムスペースは、2026年3月1日付で株式会社J. フロント建装及び株式会社パルコススペースシステムズを吸収合併しております。

4【関係会社の状況】

名称	住所	資本金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の所有 割合又は被所有割合(%)	関係内容
(連結子会社)					
株式会社大丸松坂屋百貨店 (注) 3, 4	東京都江東区	10,000	百貨店事業	100.0	役員の兼任あり 資金の貸付あり
株式会社博多大丸	福岡市中央区	3,037	百貨店事業	69.9 (69.9)	
株式会社高知大丸	高知県高知市	300	百貨店事業	100.0 (100.0)	資金の貸付あり
株式会社心斎橋共同センター ビルディング	大阪市中央区	50	百貨店事業	100.0 (100.0)	
株式会社ANNIVEL	東京都港区	75	百貨店事業	80.0 (80.0)	
株式会社バルコ (注) 3, 4	東京都豊島区	34,367	S C 事業	100.0	役員の兼任あり 資金の貸付あり
株式会社バルコデジタルマーケティング	東京都渋谷区	10	S C 事業	100.0 (100.0)	
PARCO(SINGAPORE)PTE LTD	シンガポール	百万Sドル 4	S C 事業	100.0 (100.0)	
株式会社バルコスペース システムズ	東京都渋谷区	100	デベロッパー事業	100.0	
株式会社J.フロント建装	大阪市中央区	100	デベロッパー事業	100.0	役員の兼任あり
J.フロント都市開発株式会社	東京都渋谷区	110	デベロッパー事業	100.0	役員の兼任あり
株式会社J.フロントプライムスペース	東京都港区	100	デベロッパー事業	100.0	役員の兼任あり 資金の貸付あり
J F Rカード株式会社	大阪府高槻市	100	決済・金融事業	100.0	役員の兼任あり 資金の貸付あり
大丸興業株式会社	大阪市中央区	1,800	その他 (卸売業)	100.0	役員の兼任あり
大丸興業国際貿易(上海) 有限公司	中華人民共和国 上海	百万米ドル 2	その他 (卸売業)	100.0 (100.0)	
大丸興業(タイランド)株式会社	タイ バンコク	百万 タイバーツ 210	その他 (卸売業)	99.9 (99.9)	
株式会社消費科学研究所	大阪市西区	100	その他 (商品試験業・品質管理業)	100.0	役員の兼任あり
株式会社エンゼルパーク	名古屋市中区	400	その他 (駐車場業)	50.2 (49.8)	役員の兼任あり
株式会社J.フロントONEパートナー	東京都江東区	100	その他 (事務処理業務受託業・リース業)	100.0	役員の兼任あり
株式会社J F R情報センター	大阪市天王寺区	10	その他 (情報サービス業)	100.0	役員の兼任あり
株式会社大丸松坂屋友の会	大阪市中央区	100	その他 (前払式特定取引業)	100.0 (100.0)	
株式会社X E N O Z	東京都渋谷区	100	その他 (eスポーツチームの運営等)	52.5	
株式会社JFR&KOMEHYO PARTNERS	東京都千代田区	100	その他 (ブランド品等の買取事業)	51.0	役員の兼任あり 資金の貸付あり

名称	住所	資本金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の所有割合又は被所有割合 (%)	関係内容
(持分法適用関連会社等)					
銀座六丁目開発特定目的会社	東京都中央区	2,610	デベロッパー事業 (特定資産の譲受け並びにその 管理及び処分にかかる業務等)	50.0 (50.0)	
株式会社HMKロジサービス	大阪市中央区	34	その他 (貨物運送業)	32.4 (32.4)	
若宮大通駐車場株式会社	名古屋市中区	1,063	その他 (駐車場業)	20.9 (20.9)	
八重洲地下街株式会社	東京都中央区	100	デベロッパー事業 (不動産賃貸業・テナント業)	28.5 (28.5)	
株式会社サンエーパルコ	沖縄県宜野湾市	10	S C事業	49.0 (49.0)	
心斎橋開発特定目的会社	東京都中央区	3,497	デベロッパー事業 (不動産開発投資業)	38.9 (38.9)	
心斎橋みらい特定目的会社	東京都千代田区	12,688	デベロッパー事業 (不動産開発投資業)	39.1 (39.1)	

- (注) 1 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しております。
2 「議決権の所有割合又は被所有割合」欄の()内は、間接所有割合で内数であります。
3 特定子会社に該当しております。
4 株式会社大丸松坂屋百貨店及び株式会社パルコについては、売上収益(連結会社相互間の内部売上収益を除く)の連結売上収益に占める割合が10%を超えております。株式会社大丸松坂屋百貨店及び株式会社パルコの主要な損益情報等につきましては以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	株式会社大丸松坂屋百貨店	株式会社パルコ
① 売上収益	249,900	66,504
② 税引前利益	27,799	10,663
③ 当期利益	19,088	7,473
④ 資本合計	186,457	79,085
⑤ 資産合計	505,934	283,594

5【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2026年2月28日現在

セグメントの名称	従業員数（人）
百貨店事業	3,037 [1,192]
S C 事業	579 [98]
デベロッパー事業	919 [356]
決済・金融事業	253 [18]
その他	553 [165]
全社（共通）	243 [15]
合計	5,584 [1,844]

- (注) 1 従業員数は就業人員であります。
 2 従業員数欄の〔外書〕は、専任社員、有期雇用の嘱託及びパートナーであります。

(2) 提出会社の状況

2026年2月28日現在

従業員数（人）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（円）
243 [15]	47.8	15.6	8,979,626

セグメントの名称	従業員数（人）
全社（共通）	243 [15]
合計	243 [15]

- (注) 1 従業員数は就業人員であり、株式会社大丸松坂屋百貨店をはじめとしたグループ会社からの出向者を含みます。
 2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
 3 従業員数欄の〔外書〕は、専任社員、有期雇用の嘱託及びパートナーであります。
 4 平均勤続年数は、当社グループからの出向者等については、各社での勤務年数を通算して算出しております。

(3) 労働組合の状況

当社グループには、J.フロント リテイリンググループ労働組合連合会があり、U Aゼンセンに加盟しております。

会社と組合との関係は、相互信頼に基づき良好であり、特記すべき事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

①提出会社

当事業年度				
管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注) 1	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注) 2	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1、3		
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
22.7	100.0	79.9	77.9	89.5

(注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。

2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。

3 男女の賃金差については、賃金制度上の男女間賃金格差はないものの、女性管理職比率が低いことや、女性で育児等に伴う短時間勤務社員が多いこと等で、格差が生じています。

②連結子会社

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注) 1	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注) 2	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1、3		
			全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
株式会社大丸松坂屋百貨店	32.1	100.0	61.1	72.2	77.5
株式会社博多大丸	35.7	—	76.3	78.1	76.7
株式会社パルコ	27.4	100.0	79.2	77.7	86.4
株式会社パルコスペースシステムズ	16.1	50.0	68.2	79.8	72.2
株式会社J. フロント建装	14.6	150.0	75.5	74.2	81.9
JFRカード株式会社	23.3	80.0	65.3	68.0	188.8
大丸興業株式会社	13.3	—	76.7	77.6	75.9
株式会社J. フロントONEパートナー	50.0	100.0	62.0	85.8	63.3

(注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。

2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。

男性労働者育児休業取得率は、該当者がいない場合は「—」としております。

3 男女の賃金差については、賃金制度上の男女間賃金格差はないものの、女性管理職比率が低いことや、女性で育児等に伴う短時間勤務社員が多いこと等で、格差が生じています。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

記載された事項で、将来に関するものは、有価証券報告書提出日現在（2026年5月26日）、入手可能な情報に基づく当社の経営判断や予測によるものです。

(1) 経営方針

当社グループは持株会社体制の下、大丸、松坂屋、パルコの店舗ネットワークや顧客基盤などの経営資源を最適かつ有効活用するとともに、時代の変化に的確に対応し、顧客満足の最大化と効率経営の徹底を通じ、リテール事業（百貨店・SC事業）をはじめ既存事業各社の競争力と収益力の向上を図ります。

加えて、より成長性のある分野に資源配分を行っていくなど、リテール事業を中核に競争力と収益性に優れた事業群でバランス良く構成されるポートフォリオへの見直しを進め、“くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。”というグループビジョンの実現に挑戦します。

(2) 経営目標

2024年4月15日に、当社グループは「2024～2026年度 中期経営計画」を公表しました。

その後、2024年度業績が当初掲げた本中期経営計画の最終年度の利益目標を達成したことから、経営数値目標を上方修正しました。しかしながら、百貨店免税売上高が想定を下回る情勢にあることから、2026年度業績予想値は中期経営計画の目標には届かない見通しです。

1. 経営数値目標

財務目標として連結事業利益は520億円、連結ROE6.9%以上（当初目標8.0%以上）、非財務目標として温室効果ガス排出量70%削減、女性管理職比率31.0%を目指します。

<主要な経営数値目標>

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 業績予想	(ご参考) 2026年度 中計目標
連結事業利益（IFRS）	534億円	505億円	520億円	560億円
連結ROE	10.5%	6.9%	6.9%	8.0%以上
連結ROIC	6.2%	5.9%	5.7%	6.0%以上
温室効果ガス排出量 ^{※1}	▲65.4%	▲69.5%	▲70.0%	▲70.0%
女性管理職比率	26.2%	27.7%	31.0%	31.0%

※1 Scope 1・2（2017年度比）、2025年度実績は概算値

2. 財務政策

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、自己資本額の適正化及び株主還元の強化に取り組めます。

本中期経営計画では、3年間で2,500億円以上の営業キャッシュ・フロー等（使用権資産に係る減価償却費を含む）を創出し、うち1,950億円を設備投資及び成長戦略投資に充当します。投資は2030年を見据え、中核の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PPER事業への先行投資、また成長戦略投資に重点配分します。株主還元については、連結配当性向40%以上の配当と柔軟かつ機動的な自己株式の取得により、自己資本の適正化に取り組んでまいります。

(3) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

2030年のグループ将来像である“価値共創リテラー”の実現に向けた「変革期」と位置付ける中期経営計画（2024～2026年度）の最終年度を迎えました。

中期経営計画の進捗として、不確実性の高い事業環境のもと、重点戦略などが奏功し、主力の百貨店・S C事業の成長などにより、連結事業利益は2023年度（前中計最終年度）の443億円から、2025年度に505億円へと伸長しました。あわせて、2030年を見据えた変革への取り組みとして、主に、名古屋をはじめとする重点エリア開発、グループ顧客基盤強化に向けた自社カード発行の集約、自社コンテンツの保有・開発などを着実に推進しました。

一方、最終年度となる2026年度の業績予想は、日中関係悪化などの影響により、免税売上高が当初想定を下回る情勢にあることから、連結事業利益520億円、連結R O E 6 %台と、中期経営計画で掲げた目標には届かない見通しです。

2026年度は、為替動向や物価上昇等による国内消費やインバウンド需要の変化などへの対応強化を図り、年度業績の確保に努めるとともに、本質的な課題である外部環境変化に依らない強靱な経営体質への転換を図る道筋を、改めて明確にする必要があると認識しています。

中期経営計画の総仕上げとして掲げた重点戦略・施策を完遂するとともに、サステナビリティ経営を基軸に、持続的成長を確かなものとする次期中期経営計画の策定を、グループ一体となり進めてまいります。

1) 中期経営計画の完遂

＜リテール事業の深化＞

1. 富裕層マーケットへの対応強化

- ・堅調な富裕層マーケットへの対応強化として、百貨店顧客基盤の拡大に向け、基幹店を起点に、各地域における外商活動の広域化、また若年富裕層の外商顧客化などに取り組みます。

2. 海外顧客層の拡大

- ・百貨店事業において、主にアジアからの訪日観光客を対象に、顧客会員化の更なる拡大や再来店の促進など、海外顧客とのコミュニケーション、提案力の強化を図ります。
- ・S C事業では、インバウンド取扱高を伸長させるべく、ポップカルチャーなど体験価値の提供を更に強化します。

3. 高質・高揚消費層向けコンテンツ拡充

- ・好調な渋谷PARCOなどでの成果を踏まえ、開業6年目を迎えた心斎橋PARCOのほか、池袋PARCO・名古屋PARCOなど基幹店を中心に大型リニューアルを推進します。特に、顧客支持の高いジャパンモードファッションやキャラクターゾーン、アニメなどI Pコンテンツ、飲食などの拡充を図ります。
- ・百貨店事業では、売場構成や品揃えの充実を継続します。特に、大丸梅田店では、国内外からの広域な集客を目指すため、フロア構成を抜本的に見直す大規模改装を推進します。

＜グループシナジーの進化＞

1. エリアの価値最大化

A) 名古屋栄エリア

- ・2026年6月、「ザ・ランドマーク名古屋栄」内に、百貨店とパルコの融合による新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」を開業します。同施設の開業を契機に、近隣の松坂屋名古屋店、名古屋PARCOとあわせ、栄エリアでの圧倒的なプレゼンスを確立します。さらに、来年春には松坂屋名古屋店南館の一部を、パルコが運営する新たな館にリニューアルし、エリアシナジーのさらなる発揮を目指します。
- ・上記とともに、栄エリアにおける周辺施設との連携強化を図り、街の賑い創出を目指します。

B) 大阪心斎橋エリア

- ・大丸心斎橋店南館再開発計画を策定するほか、「心斎橋ビル」の再開発プロジェクトに参画します。
- ・2026年4月に開業した、当社が一部出資する複合施設「クオーツ心斎橋」も含め、地域の皆様との連携を深め、エリア価値最大化への取り組みを強化推進します。

C) 福岡天神、神戸エリア

- ・人口増加が続く、アジアの玄関口とも称される福岡市において、街の中心地である「天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」の再開発計画を地域・他社共同で進めています。マーケット拡大が予想される同エリアでのリーダーポジションを確立すべく、事業計画の具体化を進めます。
- ・神戸エリアでは、「神戸旧居留地25番館」への出資を契機に、大丸神戸店をはじめ街の回遊性の向上や地域連携によるイベントの充実など、エリアのさらなる魅力向上に取り組みます。

2. グループ顧客基盤の拡大

- ・2025年度に、グループ内カード発行業務の集約を当初計画通り推進しました。これを契機に、カード会員やアプリ会員の更なる獲得を通じて、グループ顧客基盤の拡大を図ります。
- ・また、グループ内におけるポイント交換や一元化、各エリアでの買い回り促進施策など、事業や店舗を超えた顧客連携・サービスの充実に取り組みます。

3. 自社コンテンツの保有・開発、事業開発

- ・自社店舗内での展開に留まらない、独自商品やサービス、事業の保有・開発に向け、昨年度に推進した保有コンテンツの規模拡大を図るとともに、中長期を見据えたM&Aや他社提携、当社の事業承継・CVCファンドなどによる成長戦略投資を強化します。

4. 建築内装・施設事業の強化

- ・2026年3月に株式会社J. フロント建装および株式会社パルコスペースシステムズが経営統合し、株式会社J. フロントプライムスペースが始動しました。
- ・両社の強みをさらに融合し、上質な空間価値の創造、施設管理の高度化、業界内ポジションの地位向上による専門人財の確保・育成など事業・組織基盤の拡大を図ります。

＜グループ経営基盤の強化＞

戦略の実効性をより一層高めるため、人財・ＩＴデジタル・財務の３分野において、Ｊ．フロント リテイリングの執行役が、大丸松坂屋百貨店、パルコの執行役員を兼務する役員体制とします。これらにより、グループ全体最適の観点からの施策、機能の共通化やリソースの活用、効率化を進め、各社間の連携を一層加速します。

1. 人財戦略

- ・価値共創リテラーへの変革実現に向け、人と組織の持続的成長を図る新たなグループ人財戦略を、グループ一体となり強化推進します。
- ・女性活躍施策やグループ内人財交流など多様な人財の活躍機会の拡大などに加え、創造と挑戦を促す組織文化の醸成に向けたマネジメント力の向上、評価・報酬など人事制度改革に取り組みます。

2. ＩＴデジタル戦略

- ・デジタルの活用等を通じた生産性向上をより一層高めるため、百貨店事業をはじめとしたグループ全体でのＢＰＲ（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）に取り組みます。
- ・サイバーセキュリティの重要性が高まるなか、情報資産の脆弱性管理などリスク低減活動に継続して取り組むとともに、有事対応力を強化します。
- ・ＩＴ投資に係る承認プロセスの高度化など、グループＩＴガバナンスを強化します。

3. 財務戦略

- ・中長期視点で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のもと、既存事業の収益力強化、グループの事業基盤拡大につながる成長投資を強化します。
- ・財務健全性の確保を前提に、自己資本の適正化を目的に、今年度に上限100億円の自己株式取得を実施します。

4. コーポレートガバナンス

- ・中長期の成長実現、持続的な企業価値向上を図るため、経営の意思決定や執行の迅速化、取締役会の監督機能の高度化など、更なる実効性向上に取り組みます。

2) 持続的成長を図る「次期中期経営計画（2027年度以降）」の策定

- ・当社を取り巻く環境は、中期経営計画が始動した2024年度と比して、地政学リスクの高まりや所得・消費の変化、インフレや金利上昇の進展など想定以上に変化しています。
- ・これらの変化や見通しを、持続的な成長実現、強靱な経営体質への転換に向けた好機と捉え、機会とリスクの両面から成長シナリオを検証し、グループ将来像の実現、2027年度以降の成長を確かなものとする道筋を改めて明確にする必要があると考えます。
- ・中核事業であるリテールビジネスの収益力強化をはじめ、デベロッパー事業やコンテンツビジネスの拡張、これらを実現する経営資源の最適配分や他社連携など、将来像への解像度を高める次期中期経営計画の策定に取り組みます。

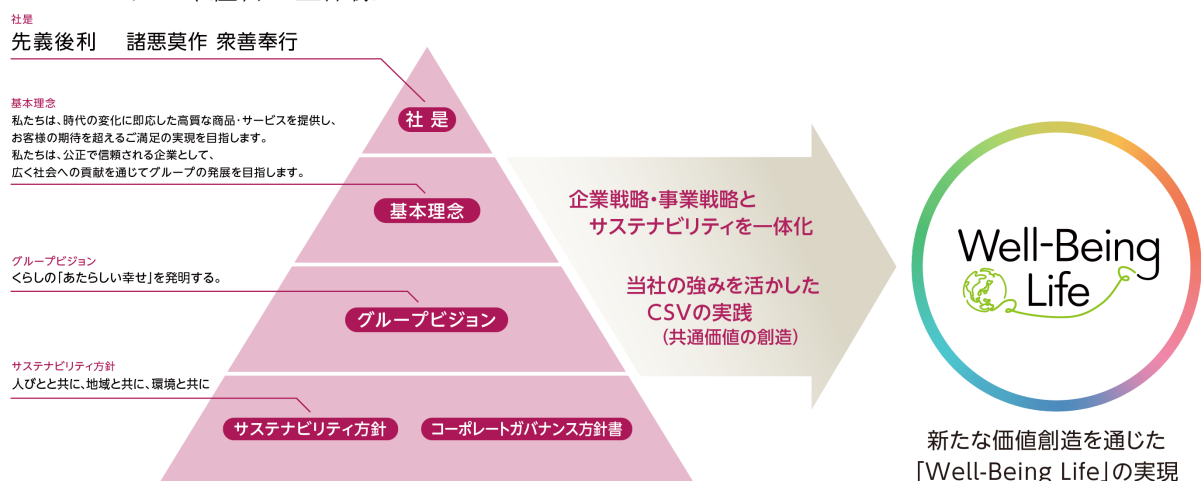
2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

(1) JFRグループが目指すサステナビリティ経営

当社グループの主要事業会社である大丸松坂屋百貨店は300年、400年という歴史の中で数々の危機に遭遇してきました。そうした状況に直面するたびに、「先義後利」「諸悪莫作、衆善奉行」という社是に立ち返り、お客様や社会の変化を機敏に捉えながら事業活動を愚直に実践してきたことが、今日の当社グループの経営につながっています。社会との共存なくして企業の発展はありません。いま経営には、一層の長期視点により、社会に存在意義を放つ将来のあるべき企業像を描くことが不可欠となっています。地球温暖化、海洋汚染、生物多様性の喪失など地球環境問題の深刻化、サプライチェーン上の人権問題などの課題から目を背けて企業活動を行うことができないのは明らかです。そのような課題の解決に向けたサステナビリティの概念を企業戦略や事業戦略に組み込み、融合して推進することにより、将来の成長に向けた持続可能な経営の枠組みを獲得できるものと考えています。

このような考えのもと、当社グループは、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、環境や社会課題の解決と企業の成長を両立させるCSV（共通価値の創造）を実践することで、サステナビリティ経営を推進し、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）」に貢献していきます。

<サステナビリティ経営の全体像>



①ガバナンス

当社では、取締役兼代表執行役社長がサステナビリティに係る経営判断の最終責任を負うとともに、サステナビリティ経営の実効性を高めるためのガバナンス体制を構築しています。

当社は、代表執行役社長の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、当社グループ事業の持続的成長に資する戦略や、環境・人権関連課題を含むサステナビリティに関する事項について議論するとともに、グループ全体の取り組みの進捗モニタリングを行っています。そのうえで、サステナビリティ経営をグループ全社で推進するうえで重要な事項については、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で審議・承認しています。

一方、取締役会は、サステナビリティ委員会で協議された内容及びグループ経営会議で審議・承認された内容の報告を受け、目標設定、対応方針、実行計画等について監督を行います。

・取締役のスキルマトリックス

当社は、取締役候補者の選任にあたり、取締役に期待する専門性及び経験等についてスキルマトリックスで明確にしています。サステナビリティ経営の推進を踏まえ、当社ではスキル項目として「環境」「社会」「ガバナンス」「人財・組織開発」を特定し、サステナビリティへの取り組みを適切に監督できる取締役を選任しています。

※スキルマトリックスについては、以下をご参照ください。

第19期招集通知

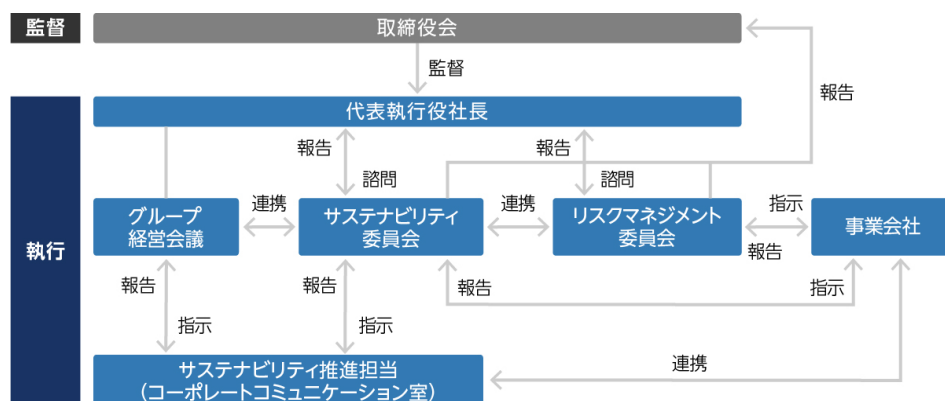
https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/260428_Notice_of_Convocation.pdf

・非財務指標を取り入れた役員報酬制度

当社は、役員報酬制度における業績連動株式報酬を決定する非財務指標として、2021年度から「Scope 1・2 温室効果ガス排出量削減率」及び「女性管理職比率」を設定しています。これらは、中期経営計画のKPIとも連動しており、目標達成に向けた執行役の責任を明確化するとともに、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にしています。

※役員報酬制度については、「4 コーポレート・ガバナンスの状況等(4) 役員の報酬等」をご参照ください。

<JFRグループ サステナビリティマネジメント体制>



＜JFRグループ サステナビリティマネジメントにおける会議体及び実行主体と役割＞

会議体及び実行主体		役割	開催頻度
会議体	取締役会	業務執行側において審議・承認された環境・人権関連課題を含むサステナビリティに関する目標設定及び取り組みの進捗の監督を行う。	毎月
	グループ経営会議	業務執行の最高意思決定機関として、全社的な経営に係る方針や施策について審議・承認する。リスクマネジメント委員会及びサステナビリティ委員会で論議された環境・人権関連課題を含むサステナビリティに係る包括的なリスク・機会に対する全社的な経営方針等についても審議・承認を行う。承認事項は取締役会へ報告される。	毎週
	リスクマネジメント委員会	包括的なリスク・機会の特定、評価及び対応策等について、審議を行うとともに、リスク対応のモニタリングを実施する。環境・人権関連課題を含むサステナビリティに関するリスク・機会についても、全社リスク管理の仕組みへ統合し、本委員会での他のリスクと合わせて管理する。委員会での審議内容は取締役会へ報告される。	年2回以上
	サステナビリティ委員会	当社グループ事業の持続的成長に資する戦略や、環境・人権関連課題を含むサステナビリティに関するリスク対応等、企業として取り組みが必要な事項について議論するとともに、グループ全体の取り組みの進捗モニタリングを行う。また、サステナビリティ関連課題に精通した有識者との対話も行う。協議内容は取締役会へ報告される。	年2回以上
実行主体	代表執行役社長	グループ経営会議の長を務めると同時に、リスクマネジメント委員会及びサステナビリティ委員会の委員長を務める。環境・人権関連課題を含むサステナビリティに関するリスク・機会の特定・評価・対応、課題解決に向けたグループ全体の取り組み推進などについて、業務執行の最終責任を負う。	
	事業会社	グループ経営会議での承認事項、リスクマネジメント委員会及びサステナビリティ委員会での協議内容を受け、各事業会社における環境・人権関連課題を含むサステナビリティに関する具体的施策を計画・実行するとともに、その進捗状況を当社のリスクマネジメント委員会及びサステナビリティ委員会へ報告する。	
	サステナビリティ推進担当 (コーポレートコミュニケーション室)	サステナビリティ経営を推進するためのグループ方針等について立案・提案を行う。環境・人権関連課題を含むサステナビリティに関するリスク及び機会に関する情報を収集するとともに、中長期的な取り組みの方向性等を立案し、グループ経営会議やサステナビリティ委員会へ報告する。	

＜サステナビリティ委員会の主な議題＞

2024年度 (2回)	・マテリアリティに関する従業員の自分ごと化 ・グループ全体のKPI進捗報告 ・外部講師講演「中長期的な企業価値向上と非財務活動の関係」
2025年度 (4回)	・今後の再生可能エネルギー調達のあり方 ・環境及び人権に係るリスクの更新 ・グループ全体のKPI進捗報告 ・外部講師講演「ネットゼロ移行計画に向けた再生可能エネルギーの導入」「アンコンシャス・バイアス」

②リスク管理

当社グループは、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そして、リスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面の双方に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

当社は、リスク管理が経営上極めて重要であるとの認識から、環境・人権関連課題を含むサステナビリティに係るリスク全般を全社統合的に管理するため、リスクマネジメント委員会を設置しています。同委員会での審議内容は、サステナビリティ委員会に共有されます。

なお、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会での協議内容、グループ経営会議での承認事項については、それぞれ取締役会に適時報告されており、取締役会による監督体制の下、当社グループの戦略に反映し、対応しています。

※当社のリスクマネジメント体制、プロセス及びグループ経営において極めて重要度の高いリスクの詳細については、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

また、環境関連については、「(2)気候/自然関連課題への対応 (TCFD/TNFD統合開示) ②リスク管理」をあわせてご参照ください。

③戦略

(a) マテリアリティの特定

当社は、環境・社会課題と当社グループの事業活動との関連性を明確にするなかで、「企業と社会の持続的成長」及び「持続可能な社会」の実現に資するテーマをマテリアリティ（重要課題）として特定し、2018年以降、中期経営計画策定のタイミングで見直すこととしています。

2024年度からスタートした今中期経営計画の策定においては、マテリアリティへの取り組みを課題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することを前提に、JFRグループ重要リスクや経営環境を取り巻く社会の変化などを踏まえて見直しを行い、5つのテーマを特定しました。

当社は、マテリアリティへの取り組みを通じて、リテール事業を中心に3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を提供し続ける「価値共創リテラーグループ」への変革を目指します。

※ JFRグループ重要リスクについては、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

〔5つのマテリアリティ〕

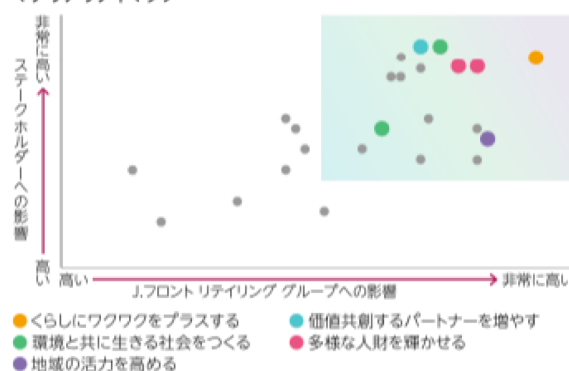
- ・くらしにワクワクをプラスする
- ・地域の活力を高める
- ・環境と共に生きる社会をつくる
- ・価値共創するパートナーを増やす
- ・多様な人財を輝かせる



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) ・ 心を充足させる「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」意識への更なる高まり
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・街づくりが進行 ・ 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が深刻化、地政学リスクの顕在化 ・ 人や地域とのつながりが希薄化、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

マテリアリティマップ





(b) マテリアリティのコミットメント

当社は、社会課題の解決は、多くの人と企業の共通テーマであり、競う「競争」ではなく、共に創る「共創」であってこそ、社会に対するインパクトを持つと考えています。これまでのマテリアリティへの取り組みは、自社の事業活動の中で出来ることが中心でしたが、今後は、事業戦略と融合させ、従業員と共にこれまで以上に多くのお客様やお取引先様などのステークホルダーを巻き込み、取り組みの輪を広げていきます。そうすることで、社会の持続性だけではなく、当社の事業機会の創出、企業としての持続的成長もあわせて獲得していただけるものと考えています。

5つのマテリアリティにおけるコミットメントは以下のとおりです。

マテリアリティ	コミットメント	アウトプット
くらしにワクワクをプラスする	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。	- 質の高い商品やサービス - 心躍るコンテンツ
地域の活力を高める	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、街に集う人びとにワクワクするあたらしい体験を提供する。	- 街のにぎわい - 地域コミュニティの活性化
環境と共に生きる社会をつくる	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、働きかけを行う。	- 温室効果ガス排出量削減 - 循環型ビジネス
価値共創するパートナーを増やす	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ともに、「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。	- 業種業界を超えた幅広いパートナーシップ - 持続可能なサプライチェーン
多様な人財を輝かせる	ダイバーシティ・エクイティ&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、意志・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。	働きやすさと働きがい

④指標と目標

サステナビリティに関する指標と目標、及び2025年度実績は以下のとおりです。

マテリアリティ	指標		実績	目標	
			2025年度	2026年	2030年
くらしに ワクワクを プラスする	グループ顧客会員数 (2023年度比増加率)		32.5%増	25%増	※1
	顧客調査(ワクワク・感動度)		70.5%	－	75%
地域の活力を 高める	施設への入店客数		8.8%増 (2023年度比)	10%増 (2023年度比)	※1
	顧客調査(地域への貢献度)		92.9%	－	80%
環境と 共に生きる 社会をつくる	Scope 1・2 排出量(2017年度比)		▲69.5% (2017年度比)	▲70% (2017年度比)	▲73% (2017年度比)
	Scope 3 排出量(2017年度比)		▲23.8% (2017年度比)	－	▲40% (2017年度比)
	事業活動で使用する電力に占める 再エネ比率		75.2%	72%	75%
	食品リサイクル率		92.7%	80%	85%
	新規開発物件の環境認証取得率		対象物件なし	－	100%
	顧客調査 (顧客の環境への取り組み度)		63.8%	－	55%
価値共創する パートナーを 増やす	ステークホルダー共創件数		371件	400件以上	500件以上
	人権アセスメント結果		取引先説明会実施	35% (B評価以上)	45% (B評価以上)
多様な人材を 輝かせる	従業員エンゲージメント	従業員満足度	68.3%	70%	2026年度達成状 況を踏まえ設定
		勤務推奨度	62.0%	60%	
	女性管理職比率		27.7%	31%	40%
	男女賃金格差	全労働者	65.1%	差異縮小 ^{※2}	2026年度達成状 況を踏まえ設定
		正規雇用労働者	74.0%		
		非正規雇用労働者	69.2%		
	男性育児休業取得率		95.5%	95%	

※1 マテリアリティの実現に向けて事業戦略とより関連を高められる指標・目標を次期中期経営計画で設定します。

※2 2024年度の男女賃金差異は次のとおりです。

全労働者66.5%、正規雇用労働者75.0%、非正規雇用労働者75.5%

(2) 気候/自然関連課題への対応 (TCFD/TNFD統合開示)

ネットゼロ・ネイチャーポジティブを目指して

私たちのくらしや、あらゆる事業活動は、食料や水、気候の安定など、多様な生物が関わりあう生態系からの恵み(生態系サービス)によって支えられています。しかしながら、地球温暖化による気候変動の影響や自然環境の悪化により、動物や植物の多様性(生物多様性)がこれまでにない速さで失われつつあり、現代はもちろんのこと、将来世代にわたって生態系サービスを享受できなくなる危機にさらされています。

当社は、気候変動と生物多様性損失は互いに切り離せない課題であり、中長期にわたって当社事業に大きな影響を及ぼすとの認識のもと、マテリアリティ(経営上の重要課題)に「環境と共に生きる社会をつくる」を掲げています。

主力事業である百貨店やショッピングセンターなどのリテール事業において、お取引先様やお客様、また地域社会など様々なステークホルダーとのつながりを生かしながら、環境配慮型商品の調達や自然との共生を意識したライフスタイルの提案、環境性能の高い店舗開発等に取り組むことで、2050年までのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量ネットゼロ^{※1}、ネイチャーポジティブ^{※2}に向けた取り組みを包括的に推進していきます。

なお、当社は、依存・影響、リスク・機会の検討においても、気候変動と生物多様性のトレードオフも考慮し、気候/自然に関するシナリオ及び対応策を一体的に検討し、気候/自然関連情報を統合的に開示いたします。

※1 温室効果ガス排出量を徹底して削減し、残りの排出量について、森林吸収やCCS(CO₂の回収・貯留)等による除去量を差し引いて実質ゼロにすること

※2 ネイチャーポジティブ（自然再興）は、「自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させる」という考え方を指し、2022年に採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の2030年、2050年目標にも反映された概念

ネットゼロに向けた取り組みの方向性

当社グループは、2050年ネットゼロ実現に向けて、「温室効果ガス排出量削減」と「サーキュラー・エコノミーの推進」の両輪で取り組みます。

具体的には、店舗での省エネの徹底や再生可能エネルギー（以下「再エネ」という。）切り替え拡大等によるScope 1・2 温室効果ガス排出量

（以下「Scope 1・2 排出量」という。）削減、お取引先様やお客様との協働によるScope 3 温室効果ガス排出量（以下「Scope 3 排出量」という。）削減に取り組むとともに、3 R^{※3}強化やサーキュラー型ビジネスの拡大等を通じた資源循環を推進します。



※3 Reduce（リデュース）、Reuse（リユース）、Recycle（リサイクル）の3つのRの総称

目標設定

当社はグループ全体で気候変動対策を推進するためには、中長期の野心的な温室効果ガス排出量の削減目標設定とその達成に向けたロードマップの策定が必要だと考えています。この考えに基づき、2019年に、Scope 1・2・3 排出量削減目標について、SBT（Science Based Targets）イニシアチブ^{※4}による認定を取得しました。2021年には、2030年のScope 1・2 排出量削減目標を従来の40%から60%削減（基準年2017年度比）に引き上げ、「1.5℃目標」としてSBT認定を再取得しました。さらに2023年2月には、Scope 1・2・3 排出量について、2050年までの「ネットゼロ目標」のSBT認定を取得しました。

当社は、気候関連リスク・機会の分析結果や外部環境の変化を踏まえ、取締役会による監督の下、中期経営計画の策定・見直しサイクル等を通じて、温室効果ガス排出量削減目標の妥当性を定期的にレビューし、必要に応じて目標水準や目標年を見直しています。

なお、Scope 1・2 排出量の2030年目標「60%削減」は、2025年2月末時点で前倒しで達成したことから、目標を引き上げ、新たな2030年目標として「73%削減」を設定しました。目標の確実な達成に向け、今後も、Scope 1・2 排出量のさらなる削減に向けた取り組みを進めていきます。（2026年2月末時点で 69.5%削減となる見込み）

目標年度	SBT認定を取得した目標内容
2050年	●Scope1・2・3排出量ネットゼロ
2030年	●Scope1・2排出量 60% 削減(2017年度比) ●Scope3排出量40%削減(2017年度比)

目標引き上げ
73%削減

※4 企業が最新の気候科学に沿った野心的な排出削減目標の設定を可能にすることを目的として、2014年、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）、WWF（世界自然保護基金）の4団体が共同で設立

①ガバナンス

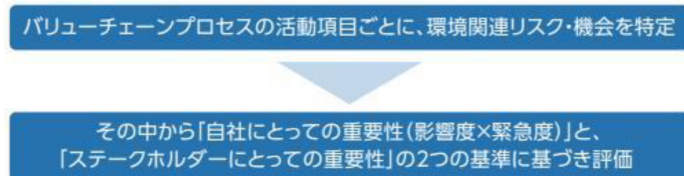
「(1)JFRグループが目指すサステナビリティ経営 ①ガバナンス」をご参照ください。

②リスク管理

(a) 気候/自然関連リスク・機会の特定・評価プロセスの詳細

当社グループは、リスク全般を、戦略の起点と位置づけ、「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しており、企業が適切に対応することで、持続的な成長につながると考えています。

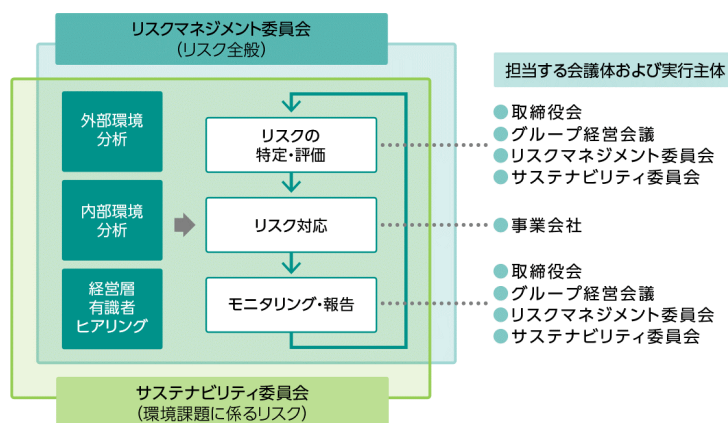
環境関連リスク・機会に関しても、同様の認識のもと、プラスとマイナスの両面から特定・評価を行っています。



(b) 重要な気候/自然関連リスク・機会の管理プロセスの詳細

当社は、環境関連リスク・機会について、サステナビリティ委員会の中でより詳細に検討を行い、各事業会社と共有化を図っています。各事業会社では、環境関連の取り組みを実行計画に落とし込み、各事業会社社長が議長を務める会議の中で論議しながら実行計画の進捗確認を行っています。その内容について、グループ経営会議やリスクマネジメント委員会及びサステナビリティ委員会において、進捗のモニタリングを行い、最終的に取締役会へ報告を行っています。なお、管理プロセスは前年度から変更はありません。

<JFRグループ リスク・機会の管理プロセス>



※気候関連リスク・機会の特定・評価プロセスの詳細及び全社リスク管理の仕組みへの統合状況は、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

③戦略

(a) 自然への依存と影響

当社グループの事業は、農産物、畜産物、水産物、木材や水などの資源に加え、土壌や森林、四季のある気候等、多くの自然の恵み（生態系サービス）を享受することで成り立っています。その一方で、私たちの事業活動は、温室効果ガスの排出や、廃棄物・排水の発生など、自然環境に様々な影響を与えています。当社は、自社の事業活動と自然環境との関係を、下図のように「依存」と「影響」の双方向で把握・評価し、特定された重要な課題については迅速に対応することが不可欠であると認識しています。

< 事業活動と生態系サービスとの関わり >



(b) LEAP^{※1}アプローチを考慮した自然関連課題等の評価

LEAPアプローチとは、TNFDが推奨する、自然との接点、自然への依存・影響、自然関連リスク・機会等、自然関連課題を特定・評価するための統合的なプロセスです。

当社は、2023年度に主要事業会社である大丸松坂屋百貨店が全国各地に有する百貨店15店舗を対象として、LEAPアプローチに沿った自然関連課題等（依存・影響、リスク・機会）の特定・評価を実施しました。

※1 LEAP：Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備）の4つのフェーズ

(c) 依存と影響の外観（Locate）

TNFDが推奨する「ENCORE」（自然への依存・影響を特定するツール）をベースに、百貨店事業におけるバリューチェーン全体の依存・影響及びその程度を把握するため、ヒートマップを作成し、直接操業（店舗運営や店舗開発）及びバリューチェーン上流（調達）における自然への依存・影響の度合いを確認しました。

依存ヒートマップ

事業	バリューチェーン	セクター	生態系サービス									
			供給サービス	調整サービス								
			繊維等素材	地表水	地下水	受粉媒介	土壌の質	水質調節機能	水質	気候の調節	気候の緩和	洪水抑制
百貨店事業	直接操業	店舗運営										L
		店舗開発		H	M							VL
	上流（調達）	アパレル	M	VH	VH			M	L			M
		家庭用品		M	M			M	L		VL	M
		農産物	M	H	VH	H	H	H	H	H	VH	VH
		畜産物	VH	VH	VH	VL	H	M	M	L	M	L
		水産物	VH	M	VL		VL	H	H	M	H	M
		紙製品	M	VH	VH			M		VL		
		店舗開発		H	M							VL
												L

VH Very High(とても高い) H High(高い) M Medium(中程度) L Low(低い) VL Very Low(とても低い)

影響ヒートマップ

事業	バリューチェーン	セクター	陸/淡水/海の利用の変化			汚染/汚染の除去				資源利用	気候変動
			陸域生態系の利用	淡水生態系の利用	海洋生態系の利用	大気汚染	土壌汚染	水質汚染	廃棄物	水資源の利用	GHG排出量
百貨店事業	直接操業	店舗運営				M	H	H	M	H	
		店舗開発	VH			M	M	M	H		H
	上流（調達）	アパレル	H			H	M	M	M	VH	
		家庭用品				M	H	H	H	H	H
		農産物	VH	VH			H	H		VH	
		畜産物	VH				M	M		VH	H
		水産物		VH	H		H	H			
		紙製品				M	H	H		VH	
		店舗開発	VH			M	M	M	H		H

ヒートマップを作成した結果、依存度が高いのは、アパレルや農畜水産物のバリューチェーン上流における水資源（供給サービス）に加え、洪水抑制や地形安定化等（調整サービス）であることがわかりました。また、影響度が高いのは、水資源の利用及び陸域・淡水生態系の利用であることが明らかになりました。

※特定した地域に関する詳細は以下をご参照ください

https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/sustainability/2025/J_FRONT_2025_J.pdf

(d) 短期・中期・長期のリスク・機会の詳細

当社は、環境関連リスク・機会は、長期間にわたり自社の事業活動に影響を与える可能性があるため、適切なマイルストーンにおいて検討することが重要であると考えています。それを踏まえ、中期経営計画の実行期間である2026年度までを短期、「気候変動に関する主要な目標であるSBT」における短期目標年度である2030年度までを中期、SBTネットゼロ目標年度である2050年度までを長期と位置づけました。

当社グループは、環境関連リスク・機会に対し、ネットゼロを実現する2050年までを見据えたバックカスティングにより、戦略を策定し、対応しています。

<JFRグループにおける環境関連リスク・機会の検討期間の定義>

気候関連リスク・機会の検討期間		JFRグループの定義
短期	2026年度まで	中期経営計画の実行期間
中期	2030年度まで	SBTにおける短期目標年度までの期間
長期	2050年度まで	SBTネットゼロ目標年度までの期間

(e) リスク・機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響の内容・程度

当社は、主軸であるリテール事業やデベロッパー事業における商品・原材料の調達や品質、店舗運営、また事業を行う上で欠かせないエネルギーの調達コスト等において、特に生態系の劣化や気候変動による影響を受けると捉えています。そのため、生態系の劣化や気候変動が当社グループに与えるリスク・機会とそのインパクトの把握、及び2030年度時点の世界を想定した当社グループの戦略のレジリエンスの検証・向上、そしてさらなる施策の必要性の検討を目的に、シナリオ分析を毎年実施しています。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）や、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表する複数の既存シナリオを参照し、気候変動及び生物多様性に関して、下表の通り2つの世界を想定しています。それぞれの世界において、当社事業におけるリスクや機会を検討しています。

気温上昇推定値	シナリオ（想定される世界）
1.5℃/2℃未満 ※1	●世界の平均気温上昇を産業革命前と比較して1.5℃未満に抑えることを目指す最も意欲的な世界 ⇒気候/自然関連の政策や規制が強化され、かつ市場もそれに整合し、気候変動や生態系の劣化のスピードが抑制された世界 ●カーボンプライシングの導入 ●再エネの普及・拡大 ●環境配慮型商品への関心の高まり ●環境価値の高い店舗・街づくり
4℃※2	●経済成長を優先し、現行政策のまま成り行きの世界 ⇒新たな気候/自然関連政策・規制は導入されず、市場も整合せず、気候変動や生態系の劣化が進行することを想定した世界 ●自然災害の激甚化（来店者激減、営業停止） ●季節の二季化（旬の消滅、伝統文化の喪失） ●産地の消滅 ●調達・物流ルートの断絶

（参照した既存シナリオ）

※1 移行：「Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)」(IEA、2025年)

物理：「Representative Concentration Pathways (RCP2.6)」(IPCC、2014年)

※2 移行：「Stated Policy Scenario (STEPS)」(IEA、2025年)

物理：「Representative Concentration Pathways (RCP8.5)」(IPCC、2014年)

これらのシナリオを踏まえ、百貨店やショッピングセンターなどのリテール事業を主軸とする当社グループは、バリューチェーン・プロセスの活動項目ごとに、TCFD/TNFD提言に沿って、気候/自然関連リスク・機会を抽出しました。その上で、気候変動や生態系の劣化がもたらす移行リスク（政策規制、技術、市場、評判）や物理リスク（急性、慢性）、また、気候変動や自然関連課題への適切な対応による機会（資源効率、エネルギー源、製品及びサービス、市場、レジリエンス）を特定しました。

(f) 関連するシナリオに基づくリスク・機会及び財務影響とそれに対する戦略・レジリエンス

当社は、特定した気候/自然関連リスク・機会の中から、「自社にとっての重要性（影響度×緊急度）」と、「ステークホルダーにとっての重要性」の2つの基準に基づき、その重要性を評価しました。特に重要性が高いと評価した項目について、2030年度を想定した1.5℃/2℃未満シナリオ、及び4℃シナリオの2つのシナリオにおける財務影響を定量、定性の両側面から評価し、それぞれの対応策を策定しました。

なお、財務影響を定量的に評価するための情報が入手困難なリスク・機会については、定性的に評価し、その結果を矢印の傾きによって3段階で表示しています。

JFRグループにとって特に重要な気候/自然関連リスクおよび財務影響

種別		分野	時間軸			テーマ	内容	財務影響		実施中の対応策	今後の対応策	対象事業	
			短期	中期	長期			1.5℃/2℃未満シナリオ	4℃シナリオ			リテール	デベロッパー
移行リスク	政策規制	気候		●	●	カーボンプライシング	・炭素税や排出量取引制度導入等に伴うコストの増加	➡	➡	●店舗における積極的な省エネ施策や再エネ切り替え拡大による温室効果ガス排出量削減 ●環境性能の高い設備導入による中長期的コスト削減 ●グリーンボンドを活用した資金調達	●新築物件のZEB化	○	○
		技術	●	●		省エネ	・高効率機器導入に係る投資の増加	➡	➡	●コスト効率のかつ計画的な投資の検討	●インターナルカーボンプライシングの活用 ●スマートメーターの設置 ●AIを活用した空調の最適制御	○	
	市場	気候	●	●	●	再エネ	・再エネ由来電力需要増による調達コストの増加	➡	➡	●インターナルカーボンプライシングの活用 ●再エネ調達手法の適切な組み合わせによる調達リスクの低減と中長期的なコストの削減	●オンサイト・オフサイトを含むコーポレートPPAの導入 ●改定GHGプロトコルやRE100に準拠した再エネ調達	○	○
		自然	●	●	●	建材	・木材等、建材不足による店舗開発の困難化、建築関連コストの増加、および環境に配慮した建材を調達しないことによる取引先から選ばれなくなるリスク	➡	➡	●森林認証制度「FSC®-CoC認証」取得	●国産間伐材の使用拡大 ●規制に対応した木材の調達		○
	評判	気候自然		●	●	トレードオフ	・低炭素エネルギーの調達と地域の生態系への配慮が両立できないことによるレピュテーションの低下	➡	➡	●自然共生サイトの認定取得 ●生物多様性への対応に関するサプライヤーアンケートの実施	●コーポレートPPAの発電設備設置場所における生態系への影響評価	○	○
		自然	●	●		廃棄物	・廃棄物の増加や適切な処理がなされないことによるレピュテーションの低下	➡	➡	●適切な廃棄物事業者の選定、および店舗従事者への管理指導・教育 ●プラスチックの資源循環 ●従業員によるコンポストコミュニティ活動を通じた食品廃棄物削減	●食品廃棄物削減のためのAI需要予測サービスの活用	○	○
		気候	●	●		物流	・省資源かつ効率的な輸送や梱包に係る新たな技術への対応遅れによる輸送コストの増加	➡	➡	●納品回数の削減、モーダルシフト、共同配送の実施 ●再利用可能なガゼットバッグ・ボックスの使用による段ボールの全廃(アナザーアドレス)	●在庫最適化システムの導入	○	
		急性	●	●		自然災害	・異常気象、自然災害の激化による店舗休業に伴う収益の減少 ・調達・物流ルート断絶による商品・サービスの販売機会の喪失 ・被災した建物の復旧費の増加	↑	↑	●BCP整備による店舗・事業所のレジリエンス強化 ●店舗の防災性能の向上	●調達先や輸送ルートの分散化	○	○
物理リスク	慢性	気候自然	●	●	●	気温・降雨パターン	・気温上昇に伴うエネルギーコストの増加、人への健康被害、および農水産物の取り扱い商品数の縮小による収益の減少 ・季節の二季化や降雨パターンの変化による収益の減少、調達・物流ルート断絶 ・猛暑日の増加に起因した工期遅れによる売上の減少	➡	➡	●商品需要構成や販促計画の見直し ●BCPの定期的な見直し、BCP訓練の実施	●気候・自然関連で重要な食品材料の調達リスクの議論と戦略策定 ●代替食品の販売 ●商業施設のクールスポットとしての活用 ●施工現場の温度管理機器の導入と空調設備、温度管理体制の強化による熱中症対策の実施	○	○

JFRグループにとって特に重要な気候/自然関連機会および財務影響



JFRグループの事業および財務への影響が非常に大きくなることが想定される



JFRグループの事業および財務への影響が大きくなることが想定される



JFRグループの事業および財務への影響が軽微であることが想定される

種別	分野	時間軸			テーマ	内容	財務影響		実施中の対応策	今後の対応策	対象事業	
		短期	中期	長期			1.5℃/2℃未満シナリオ	4℃シナリオ			リテール	デベロッパー
資源効率	自然	●	●		水	・効率的な水利用に伴うコストの削減	→	→	●節水機器の活用 ●雨水・中水の利用	●水使用量のモニタリングと削減目標の設定 ●水資源の効率的利用	○	○
	気候自然	●	●		建材	・間伐材利用等、建設資材の有効活用によるコストの削減	→	→	●石膏ボードの水平リサイクル ●解体工事の仮囲いを再利用可能なシステムパネル工法に変更 ●端材の活用	●国産間伐材の使用拡大		○
エネルギー	気候	●	●	●	省エネ	・高効率機器への切り替えによるエネルギー調達コストの削減	→	→	●地球温暖化係数の低いフロンへの移行を含めた高効率機器への更新	●ビル・エネルギー管理システム(BEMS)による施設環境とエネルギー性能の最適化	○	
製品およびサービス	気候自然	●	●	●	環境配慮型商品 (お取引先様)	・環境配慮型商品・サービスの提供とバリューチェーン全体での脱炭素化によるビジネス機会獲得に伴う収益の拡大	↑	↑	●お取引先様への環境配慮型商品・サービス取り扱い拡大依頼 ●廃食油のSAFへの再資源化 ●脱炭素化に向けたお取引先様説明会の開催(2022年・2025年)	●単品管理による環境配慮型商品の売上規模の把握・分析	○	
市場	気候自然	●	●	●	環境配慮型商品 (顧客)	・環境配慮型商品の取り扱い増加に伴う収益の拡大 ・サステナブルなライフスタイルを提案することによる新規顧客の獲得に伴う収益の拡大	↑	-	●顧客のサステナビリティに関する意識調査の実施 ●FSC® 認証等、環境配慮型包装資材への切り替えおよび有料化 ●顧客参加型リサイクル活動の実施 ●お中元・お歳暮のギフトカタログリサイクル ●アップサイクル素材を活用した商品や店内装飾	●環境配慮型商品の顧客への価値訴求、需要喚起 ●メンテナンス・リペアの強化	○	
	気候自然	●	●	●	サーキュラー型ビジネス	・サーキュラー型ビジネスへの新規参入による新たな成長機会の拡大	→	-	●ファッションサブスクリプション事業「アナザーアドレス」等サーキュラー型ビジネスの拡大 ●リユース事業「MEGRÜS(メグラス)」の店舗拡大	●環境関連のCVC、JVの拡大	○	
	気候自然	●	●	●	環境価値の高い店舗・街づくり	・環境価値の高い店舗への転換による新たなテナントの獲得に伴う収益の拡大 ・エリア全体の生物多様性や景観に配慮したグリーンインフラの推進による来街者の増加	→	-	●新規開発物件の環境認証の取得(ZEB、CASBEE等) ●グリーンボンドを活用した資金調達の安定化 ●店舗の再エネ化の促進 ●屋上都市養蜂、屋上緑化 ●SHINSAIBASHI グリーンプロジェクト	●重点7都市におけるエリア周辺の生物多様性や景観に配慮した不動産開発、店舗運営 ●ZEB化、既存施設の設備更新の推進 ●内装施工におけるグリーン調達推進	○	○
レジリエンス	自然		●	●	適応	・原材料のトレーサビリティを向上させることによる安定的な調達の実現	→	→	●生物多様性に関するサプライヤーアンケートの実施による生産状況の把握	●認証商品の優先調達や代替調達先の検討	○	○
	気候自然		●	●	エネルギー	・再エネの調達手法の多様化によるエネルギーレジリエンスの向上	↑	↑	●中・長期視点での再エネ調達ポートフォリオ策定	●コーポレートPPAの導入 ●調達コスト増の影響の最小限化と長期安定的なグループ全体での再エネ調達 ●メタネーション技術を活用したガスの脱炭素化	○	○

<2030年における財務に対するインパクト試算結果>

リスクタイプ	テーマ	内容	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク	カーボンプライシング	炭素税や排出量取引制度導入等に伴うコストの増加 ^{※1}	12億円 (2050年：0円)	7億円 (2050年：0円)
移行リスク	再エネ	再エネ由来電力需要増による調達コストの増加 ^{※2}	8億円	4億円
物理リスク	自然災害	異常気象、自然災害の激甚化による店舗休業に伴う収益の減少 ^{※3}	52億円	103億円
事業機会	省エネ	高効率機器への切り替えによるエネルギー調達コストの削減 ^{※4}	4億円	4億円
事業機会	環境価値の高い店舗・街づくり	環境価値の高い店舗への転換による新たなテナントの獲得に伴う収益の拡大 ^{※5}	11億円	—

(定量的財務影響の算出根拠)

※1 2030年度時点のJFRグループScope 1・2排出量に1 t-CO₂あたりの炭素価格を乗じて試算

※2 2030年度時点のJFRグループ電気使用量に通常の電気料金と比較した1 kWhあたりの再エネ由来電気料金価格高を乗じて試算

※3 過去の自然災害による店舗休業に伴う売上損失額に将来の洪水発生頻度を乗じて試算

※4 2030年度時点のJFRグループ省エネルギー量にエネルギー調達コストを乗じて試算

※5 2030年度時点のJFRグループ不動産収益に環境認証取得ビルの新規成約賃料への影響度合いを乗じて試算

<主なパラメータ>

パラメータ	出典
炭素税価格 2030年(1.5℃：157 \$/t-CO ₂ [※] 、4℃：87 \$/t-CO ₂) 2050年(1.5℃：250 \$/t-CO ₂ 、4℃：87 \$/t-CO ₂)	「Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)」 (IEA、2025年)
	「Stated Policy Scenario (STEPS)」 (IEA、2025年)
再エネ由来電気料金価格高	「日本のエネルギー2020」 (経済産業省、資源エネルギー庁、2021年)
将来の洪水発生頻度	「Representative Concentration Pathways(RCP8.5)」 (IPCC、2014年)

※2030年の数値は、IEAのWE02025から試算

レジリエンスに対する総括

想定したシナリオを前提に気候変動や生態系の劣化がもたらす影響を分析し、その対応策を検討した結果、いずれのシナリオ下においても、当社グループが既に実施している施策、計画している施策が、リスクを低減し、機会の実現に貢献できる実効性、柔軟性を有していることを確認しました。

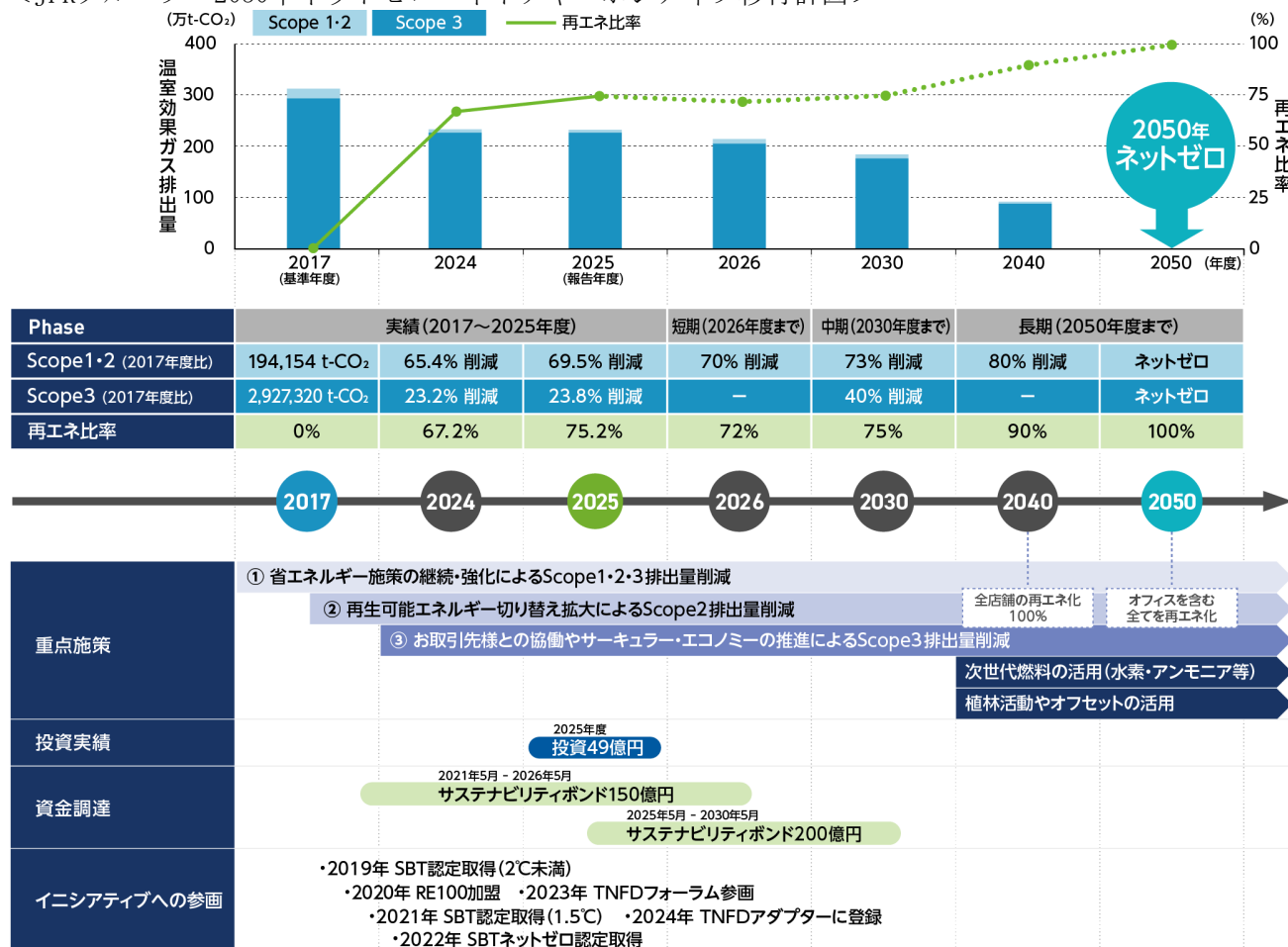
炭素税等導入によるコスト増や自然災害に伴う収益への影響については、サステナビリティボンド等を活用した再エネ導入の拡大、財務影響リスクを低減する対策を計画的かつ着実に実行していきます。また、シェアリング・アップサイクルやリユース事業等当社の特性をいかしたサーキュラー・エコノミーに資する事業を当社グループの成長につなげ、脱炭素社会の実現にも貢献していきます。

当社は、気候/自然関連課題のリスクと機会の両面を捉えた取り組みを推進することで、経営のレジリエンスを高めていきます。

JFRグループ 2050年ネットゼロ・ネイチャーポジティブ移行計画

当社は、2050年ネットゼロ・ネイチャーポジティブの実現に向け、中長期視点で取り組む必要があるとの認識に基づき、2050年までの移行計画を策定しています。気候/自然関連リスク・機会の分析結果、及びそれらによる財務影響を踏まえ、リスクに対しては適切な対応策を講じ、また機会に対しては、顧客ニーズの変化に積極的に対応することで新たな成長機会の獲得を目指す等、短期・中期・長期視点で、具体的な取り組みを推進していきます。本移行計画に、投資や資金計画、また当年度の取り組み実績・財務影響を合わせて明示することで、それぞれの関係性を明確にし、本計画の実効性をより高めていきます。なお、2025年度の環境投資については、計画どおり実施しました。

<JFRグループ 2050年ネットゼロ・ネイチャーポジティブ移行計画>



2025年度取り組み実績			投資額
① 省エネルギー化	店舗内照明のLED切り替え拡大	・ 導入したLED台数：約740台(累計205,310台、全体の82.0%)	170百万円
	社用車のEV化	・ 導入したEV台数：累計174台、全体の47.4%	102百万円
	高効率機器の更新	・ エレベーターやエスカレーター等の改修	853百万円
② 再エネ拡大	店舗および事業所での再エネ切り替え拡大	・ 購入した再エネ電力量：215,862 MWh (消費量に占める割合75.2%)	3,795百万円
③-1 サーキュラー・エコノミーの推進	シェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大	・ 衣料循環プロジェクト「roop」を通じたファッションのアップサイクルの推進 ・ リユース事業「MEGRUS(めぐらす)」立ち上げ(2025年度末現在9店舗)	
③-2 廃棄物削減	廃棄物排出量削減およびリサイクル率向上	・ 食品リサイクル率：2025年度 92.7 % ・ 廃食油を国産SAFとして再資源化：11店舗導入(2025年度末現在)(大丸松坂屋百貨店総排出量の約86%)	
③-3 Scope3削減	お取引先様との協働による温室効果ガス排出量データ取得に向けた対話や説明会の開催	・ 脱炭素化に向けたお取引先様説明会の開催(参加:233社/336名) ・ 一次データを活用した Scope3 排出量算定	

※移行計画については、有価証券報告書提出日現在(2026年5月26日)であり、今後の事業戦略に応じて修正する可能性があります。

④指標と目標

(a) 気候/自然関連リスク・機会の管理に用いる指標

当社は、生物多様性損失と気候変動は切り離せない課題であると認識しており、両者の包括的な解決を目指しています。その実現に向けて、世界全体の1.5℃目標の達成のための指標及び目標と、資源を効率的に循環させるための指標及び目標を設定し、取り組みを進めていきます。

＜JFRグループの気候/自然関連リスク・機会の管理に用いる指標と目標＞

指標	目標年度	目標内容
温室効果ガス排出量	2050年	Scope 1・2・3 排出量ネットゼロ ^{※1}
	2030年	Scope 1・2 排出量73%削減（2017年度比） ^{※2} Scope 3 排出量40%削減（2017年度比） ^{※3}
事業活動で使用する 電力に占める再エネ比率	2050年	再エネ比率100% ^{※4}
	2040年	再エネ比率90%
	2030年	再エネ比率75%
食品リサイクル率	2030年	食品リサイクル率85%
環境配慮型商品の展開	2030年	認証商品を含む環境配慮型商品の取扱高拡大
新規開発物件の環境認証取得率	2030年	新規開発物件の環境認証取得率100%

※1 2022年度「ネットゼロ目標」のSBT認定取得

※2 目標見直し前の2017年度比60%削減に対して、2021年度「1.5℃目標」のSBT認定取得

※3 2021年度「1.5℃目標」のSBT認定取得

※4 2020年 RE100に加盟

なお、役員報酬制度における業績連動株式報酬を決定する非財務指標の一つとして、Scope 1・2 排出量削減率目標を設定し、気候関連課題に対する執行役の責任を明確化しています。

※役員報酬制度については、以下をご参照ください。

<https://www.j-front-retailing.com/company/governance/governance05.html>

(b) 温室効果ガス排出量（Scope 1・2・3）

当社は、2017年度から、グループ全体の温室効果ガス排出量の算定に取り組んでいます。2025年度Scope 1・2 排出量は、59,255 t-CO₂（2017年度比69.5%削減）、Scope 3 排出量は、2,230,599 t-CO₂（2017年度比23.8%削減）となる見込みです。また、再エネ比率は75.2%となる見込みです。

なお、2025年度のScope 1・2・3 排出量及び再エネ電力使用量は、第三者保証の取得を予定しています。

＜JFRグループ Scope 1・2・3 排出量実績＞

(単位：t-CO₂)

	2017年度	2024年度	2025年度	
	実績 ^{※1}	実績 ^{※1}	見込み	2017年度比 (基準年度比)
Scope 1 排出量	16,052	14,430	13,638	▲15.0 %
Scope 2 排出量 (マーケット基準)	178,102	52,696	45,617	▲74.4 %
(ロケーション基準)	184,047	136,692	133,872	▲27.3 %
Scope 1・2 排出量 合計 ^{※2}	194,154	67,125	59,255	▲69.5 %
Scope 3 排出量 ^{※3}	2,927,320	2,247,051	2,230,599	▲23.8 %
カテゴリ1 調達した製品・サービス	2,701,018	1,958,949	1,934,925	▲28.4 %
カテゴリ2 資本財	81,883	58,639	64,266	▲21.5 %
カテゴリ3 Scope1・2を除くエネルギー	17,966	30,976	30,423	69.3 %
カテゴリ4 輸送・配送(上流)	7,400	3,756	3,556	▲51.9 %
カテゴリ5 事業から出る廃棄物	845	12,838	9,508	1,025.2 %
カテゴリ6 従業員の出張	627	4,099	5,101	713.6 %
カテゴリ7 従業員の通勤	1,158	1,825	2,169	87.3 %
カテゴリ9 輸送・配送(下流)	21,086	6,336	8,604	▲59.2 %
カテゴリ11 販売した製品の使用	—	14,841	16,111	—
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	68,423	140,487	142,304	108.0 %
カテゴリ13 リース資産(下流)	26,914	14,305	13,632	▲49.4 %
Scope 1・2・3 排出量 合計 ^{※2}	3,121,474	2,314,179	2,289,854	▲26.6 %
再エネ比率 (%)	—	67.2	75.2	—

※1 LRQAリミテッドによる第三者保証を取得

※2 合計に使用するScope2排出量はマーケット基準にて算定

※3 「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer. 2.8 (2026年3月 環境省経済産業省)」・「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer. 3.6 (2026年3月)」・IDEAv3.5に基づき算出

Scope3排出量カテゴリ8はScope1・2排出量で算定しているため算定除外

Scope3排出量カテゴリ10、14、15は当社グループの事業プロセスに該当しないため算定除外

* 当社グループのScope1・2・3排出量の算定にあたっては、上記日本のガイドライン等を用いており、サプライチェーン排出量に関する国際的基準であるGHGプロトコルの枠組みに沿って算定しています。

・温室効果ガス削減に向けた取り組み

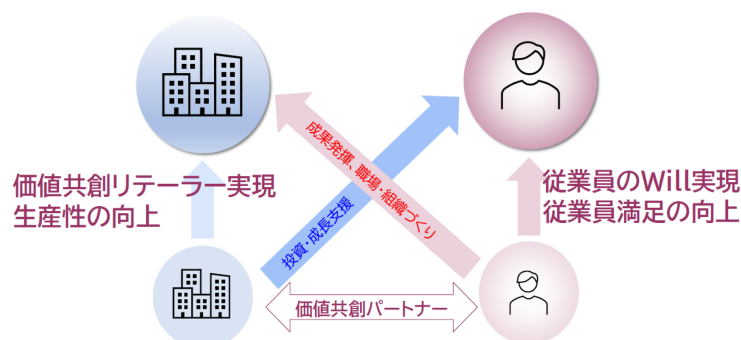
当社グループにおけるScope 1・2 排出量の多くは、大丸松坂屋百貨店やPARCOの店舗からの排出であり、その中でも割合が高いのが電力使用量によるものです。そのため、店舗で使用する電力について、インターナルカーボンプライシング (ICP) も活用しながら省エネやエネルギー効率の向上を図るとともに、再エネへの切り替えを進めています。大丸松坂屋百貨店では15店舗中10店舗、PARCOでは15店舗中12店舗を再エネで運営しています (いずれも2025年度末時点)。

Scope 3 排出量については、その約9割をカテゴリ1 (調達した製品・サービス) が占めているため、自社努力のみによる削減が難しく、バリューチェーン全体で協働した削減が必要です。主要事業会社である大丸松坂屋百貨店では、これまで、お取引先様の状況に応じて「排出量の算定依頼」や「削減目標の設定依頼」「排出量に係る一次データ (Scope 1・2 及びScope 3 上流) の提供依頼」などについて対話を進めてきました。その結果、2024年度には、41社のデータを一次データとして算定に活用し、同年のカテゴリ1の排出量は、前年度比で26.9%減となりました。また、2025年11月には、主要取引先を対象とした説明会を実施し、当社グループの環境への取り組みを説明するとともに、温室効果ガス排出量の算定をはたらきかけました (参加：233社/336名)。

(3) 人的資本に対する考え方

当社は、2030年に目指す姿として、リテール事業を中心に3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を提供し続ける“価値共創リテラーグループ”への変革を掲げています。未来を切り拓き、目指す姿を実現していくのは、従業員一人ひとりの力に他なりません。当社は、従業員を最も重要な価値共創パートナーと位置づけ、一人ひとりのW i l l（意志・意欲、内発的動機）に向き合いながら、会社と従業員が相互に支援・貢献することによって、共に成長していくことを目指しています。

＜会社と従業員の価値共創の概念＞



(a) 人財戦略の全体像

当社は、変革期と位置づけた今中期経営計画において、新たな成長パターンに転換するべく、積極的な人財投資を行い、将来の飛躍に向けた土台づくりを進めています。

「価値共創リテラー」の実現に向けては、グループ共通の人事領域における基本となる考え方として策定された「人財マネジメントポリシー」を軸に置きながら、経営戦略と同期した人財ポートフォリオへの転換を図ります。また、実効性のある人事施策を継続的に実施し、人財戦略のアウトカムとしてワークエンゲージメント及び一人当たりの生産性の向上を目指します。

(b) 人財マネジメントポリシー

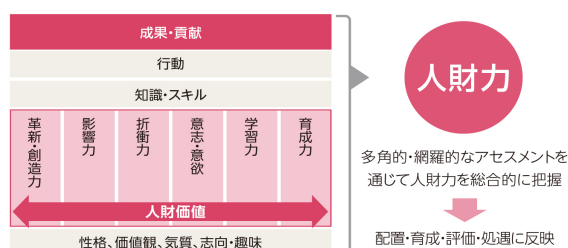
当社は、価値共創に必要な従業員の行動・マインド変革を進めるため、グループ共通の人財マネジメントポリシー「巻き込むチカラを、面白がるココロを。」を策定しました。本ポリシーを軸に、「自らのW i l lを原動力とする人財」「組織を越え、つながる人財」「仕事を楽しむ人財」の創出に向け、採用、育成、配置、評価などの人事施策を実施していきます。

(c) 「人財力主義」に基づく人事マネジメント

当社は、2019年度から、従業員が内包する人財力（人財価値、性格、価値観、気質、志向・趣味）を重視した当社独自の「人財力主義」に基づく人事制度運用を行っています。この人財力主義に基づく人事マネジメントを継続しながら、業務遂行を通じて観察可能な知識・スキルに基づく成果発揮状況や行動・マインドを評価・サーベイ等によって把握し、仕事を通じた人財育成を推進することで、当社全体における価値共創の実現を目指していきます。

＜人財力の定義＞

「人財価値」は、どのような状況であっても着実な成果・貢献に繋がる再現性・汎用性の視点で構成し（意志・意欲、学習力、革新・創造力、影響力、折衝力、育成力）、ステージごとに求めるレベルを設定しています。



①ガバナンス

当社は、人財戦略に関する方針や具体的な施策を、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で審議・承認しています。

これに対し、取締役会は、グループ経営会議で承認された内容の報告を受け、目標設定、対応方針、実行計画等について論議・監督を行います。

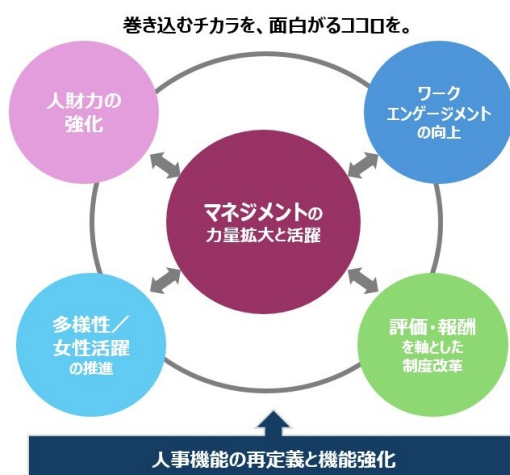
②リスク管理

労働人口の減少による働き手の不足や人財の流動化が進行することにより、人財獲得競争が一層激化しており、優秀な人財の獲得が短期的な業績への影響のみならず、当社が2030年に目指す姿「価値共創リテラーグループ」の実現においても重要リスクであると認識しています。

人財戦略の遂行に当たって、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会での協議内容、グループ経営会議での承認事項を、それぞれ取締役会に適時報告し、取締役会による監督体制の下、当社グループの戦略に反映し、対応しています。

③戦略

当社は、人財マネジメントポリシーを軸に、「人財力の強化」「多様性／女性活躍の推進」「ワークエンゲージメントの向上」「評価・報酬を軸とした制度改革」を重点取り組み領域と位置づけるとともに、各領域の実効性を高めるうえで中心的な役割が期待される「マネジメントの力量拡大と活躍」に注力することで、次期中期経営計画を視野に、適正な組織・人員構造の再構築を果たし、価値共創リテラーの実現を目指します。



(a) 人財力の強化

当社が「価値共創リテラーグループ」へ進化を遂げるためには、3つの価値を具現化する人財の確保・拡充が欠かせません。当社は、人事体制の強化と採用チャネルの拡大を行うとともに、ハイパフォーマンス人財の確保に向けた柔軟な制度運用に取り組んでいきます。

具体的には、新卒・若手人財に加え、高い専門性を持つ不動産・金融・財務等の人財、また、リテール事業においては、顧客ニーズをくみ取り新たなコンテンツやサービスを創造できる人財や富裕層顧客へ専門性とホスピタリティを持って対応できる営業人財、デジタルトランスフォーメーションを牽引するデジタル人財、法務・財務・M&A等の専門人財等を中心に採用及び配置、育成に注力していきます。

また、これと並行して職場環境整備やオンボーディングの強化等にも取り組み、人財の定着支援を行います。

(b) 多様性／女性活躍の推進

多様な個性を取り入れ、組織の力に変換していくことが価値共創と持続的な成長の実現につながると考えています。

そのために、若手の抜てき登用からミドル・シニア層の活性化まで、全ての従業員がその特性を活かして活躍できる環境を整えていきます。特に、従業員の半数以上が女性である当社グループにおいては、「女性活躍の推進」をさらに進めることが不可欠です。これまで取り組んできた職場環境整備・働き方改革を背景とした積極的な登用を実施した結果、2024年度26.2%であった女性管理職比率は、2025年度には27.7%に上昇しました。2026年度は31%という目標達成にむけて、管理職登用にむけた環境整備を行うとともに、社内外ネットワーキング活動、メンタリング制度、アンコンシャス・バイアス研修などを継続的に実施していきます。

(c) ワークエンゲージメントの向上

価値共創を具現化するためには、従業員の挑戦は不可欠であり、従業員がより挑戦したいと思える環境を整えることが重要であると認識しています。

当社は、ワークエンゲージメントを組織や仕事に対する従業員の積極的な関与と情熱の度合いと定義し、ワークエンゲージメントの高まりなしに従業員の挑戦は始まらないと考え、マネジメントの関与、社内諸制度、アサインメントなど全ての従業員体験の機会をワークエンゲージメントの観点から点検・改善することに取り組みます。

2025年度は、現状をよりの確に把握するため、エンゲージメントサーベイの見直しを行い、その結果を課題抽出の起点とした改善活動を推進しています。活動の結果を毎年のサーベイで検証し、次年度のアクションにつなげる活動を展開していきます。

(d) 評価・報酬を軸とした制度改革

適切な評価に基づく公正処遇の実現は、従業員の挑戦心を引き出すうえで最も重要な取り組みの一つであり、役割・成果・個の違いを的確に評価し、フィードバックできるよう、既存の評価制度の見直しと運用力を高めるトレーニングを上位職から進めていきます。

また、報酬政策については、人財力の強化にも直結する採用競争力の強化や従業員の定着という観点からも重要であり、採用マーケットをより意識した報酬水準の実現を目指します。

(e) マネジメントの力量拡大と活躍

人財戦略に掲げる各取り組みにおいて中心的役割を担い、経営と現場をつなぐ結節点でもあるマネジメントが、本来持つ力を最大限発揮できるよう、環境改善と意識改革に重点を置き、取り組みを進めています。具体的には、適切なマネジメント範囲への是正や組織活性化のための支援策の構築、挑戦を促進する評価制度への見直しなどに取り組むとともに、マネジメントの行動変容を促す役員・部長ワークショップを継続的に実施しています。

(f) 人事機能の再定義と機能強化

以上の各施策を着実に実行していくためには、人事部門の役割がこれまで以上に重要となります。採用・配置・育成・評価などの現場課題にスピーディーかつ適切に対応するべく、人事部門の専門性向上に取り組むとともに、従業員が仕事を通じて成長実感を得られるよう業務運営プロセスの改革を進めます。また、経営層や事業部門責任者のビジネス・パートナーとして貢献できる体制づくりに取り組みます。

④指標と目標

指標		2025年度実績	2026年度目標
女性管理職比率		27.7%	31%
男女賃金差異	全労働者	65.1%	キャリア開発や女性及びマネジメント向け研修など、キャリアロスを防ぐための取り組みを強化し、差異を縮小させていく
	正規雇用労働者	74.0%	
	非正規雇用労働者	69.2%	
男性育児休職取得率		95.5%	95%
エンゲージメントサーベイ 従業員満足度		68.3%	70%
エンゲージメントサーベイ 勤務推奨度		62.0%	60%

※ 管理職に占める女性労働者の割合及び労働者の男女の賃金差異は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規程に基づき算出したものです。

※ 特に記載がない限り、当社グループの集計です。

※ 労働者の男女賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金割合を示しています。

（４）人権尊重

昨今、サプライチェーン上で発生する強制労働や差別など人権課題への関心が高まっており、企業には人権を尊重した事業活動が求められています。当社は、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、あらゆる事業活動の土台に人権の尊重を据え、人権デューデリジェンスに継続的に取り組むことで、従業員やお取引先様と共に人権を尊重した事業活動を実現し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

①ガバナンス

（a）人権方針

当社は、2019年に「JFR行動原則」「JFRお取引先様行動原則」を策定し、その中に「人権方針」を定めています。人権方針は、責任あるサプライチェーンの構築を目指して当社が事業活動の中で人権を尊重した適切な対応を行うための考え方を示したものであり、すべての役員と従業員に適用され、また、お取引先様にも理解・遵守を働きかけています。



※ 人権方針については、以下をご参照ください。

https://www.j-front-retailing.com/sustainability/pdf/diversity04/Human_rights_policy.pdf

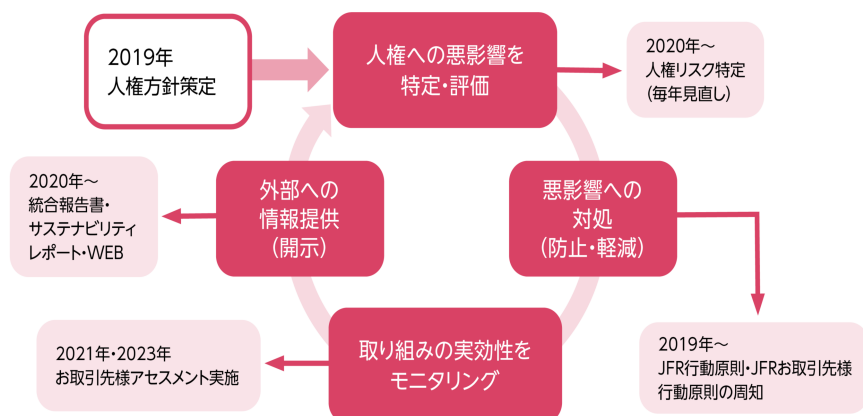
（b）推進体制

「（１）JFRグループが目指すサステナビリティ経営 ①ガバナンス」をご参照ください。

(c) 人権デューデリジェンス

当社は、人権方針に基づき、人権デューデリジェンスを継続的に実施しています。サプライチェーン上の人権への悪影響を特定・評価し、人権への悪影響の防止・低減に対処するとともに、定期的にお取引先様アセスメントを実施し、必要に応じて取引先との対話を実施しています。

＜人権デューデリジェンスの全体像＞



②リスク管理

(a) 人権リスクの特定・評価・報告のプロセス

当社の事業活動に関連して負の影響を受け得るステークホルダーの人権リスク（人権への潜在的な悪影響）については、事業全体のバリューチェーンの整理と事業内容ごとに想定される人権課題を網羅的に洗い出し、それぞれの深刻度（規模、範囲、救済困難度）及び発生可能性の視点で評価し、外部専門家も加わり検討を重ねます。そのうえで、代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会で論議し、重要な人権リスクを特定するとともに、その防止軽減策についても確認しています。

なお、サステナビリティ委員会での論議内容は、取締役会に報告されます。

※ JFRグループにおける重要な人権リスクは、③戦略「重要な人権リスクに対する防止・軽減策」をご参照ください。

③戦略

(a) 考え方

当社は、事業を通じて環境・社会課題の解決を図るサステナビリティ経営を基軸に、リテール事業を中心に「感動共創」「地域共栄」「環境共生」の3つの価値を提供し続ける“価値共創リテラー”を目指しています。そして、これを実現するためのマテリアリティとして「価値共創するパートナーを増やす」を特定しています。

当社は、お取引先様、従業員や地域社会など様々なパートナーの皆様と共に、人権尊重を事業活動の基盤に据え、持続可能な社会の実現と当社の持続的成長につなげていきます。

マテリアリティ	コミットメント
価値共創するパートナーを増やす	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ともに、「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。

(b) 重要な人権リスクに対する防止・軽減策

当社は、JFRお取引先様行動原則の周知、お取引先様アセスメントや個別対話の実施、また従業員向けのハラスメント窓口設置や社内教育の実施など、人権リスクの防止・軽減に取り組んでいます。

＜JFRグループにおける重要な人権リスク及び主な防止・軽減策＞

	取引先	自社グループ	顧客
ステークホルダー	仕入先企業、出店企業、協力企業、ビジネスパートナー企業の従業員 ※2次以降の取引先含む	JFRグループの従業員・店舗で働くお取引先派遣者・アルバイト	お客様、地域住民
内容	製造、卸売、サービスの提供、施工	商業施設、店舗運営(改装・宣伝・施設管理・販促等)、販売(EC含む)、企画、施工	商品サービスの使用
重要な人権リスク	● 強制労働 ● 児童労働 ● 外国人の労働条件 ● 長時間労働 ● 低賃金 ● 救済にアクセスする権利 ● 差別(ジェンダー、LGBTQ等) ● ハラスメント ● 労働安全衛生	● ハラスメント ● 長時間労働 ● 差別(ジェンダー、LGBTQ等)	● 顧客のプライバシー侵害(個人情報と肖像権) ● 広告等を通じた差別的表現 ● 製品の安全および施設における身体の安全
防止・軽減策	▶JFRお取引先様行動原則の周知 ▶人権デューデリジェンスの実施 ・定期的なアセスメント 実施:2021年,2023年 ・説明会 実施:2019年、2022年、2025年 ・セミナー 実施:2024年 ▶お取引先様との対話・改善要請 ・アセスメント結果に基づく対話、個別事案	▶JFR行動原則の周知 ▶人権教育の実施 (ハラスメント研修、eラーニング等) ▶ホットライン、ハラスメント相談窓口の設置 ▶ハラスメントアンケートの実施 ▶カスタマーハラスメント対応方針の策定 ▶カスタマーハラスメント対応ガイドの活用 ▶長時間労働防止に向けた施策 長時間労働者の把握、管理職研修の実施 有給休暇取得促進、残業削減策実施	▶お客様相談室の設置 ▶販売商品の品質検査 (消費科学研究所) ▶個人情報の保護 ▶安心・安全でレジリエントな店づくり ▶バリアフリーな店づくりの推進

※JFRお取引先様行動原則については、以下のウェブサイトをご参照ください。

<https://www.j-front-retailing.com/sustainability/supply-chain/supply-chain02.html>

※2023年実施のアセスメント及び内部通報制度等の詳細については、以下をご参照ください。

統合報告書2025 p 73-74

https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/annual/2025/J_FRONT_2025_J.pdf

④指標と目標

当社は、人権尊重をはじめとしたサプライチェーン全体での取り組みが求められる事項について、お取引先様の取り組み状況を確認するアセスメントを定期的の実施しています。

2025年11月には、大丸松坂屋百貨店の主要お取引先様を対象とした説明会を実施し、当社グループの環境・人権への取り組みについて説明を行うとともに、今後の人権アセスメントへの協力を呼びかけました。(参加：233社／336名)

当社は、アセスメントを通じたお取引先様との対話により、「ビジネスと人権の指導原則」に沿った取り組みがなされているお取引先様の割合を増やし、サプライチェーン全体での人権リスクの低減につなげていきたいと考えています。

指標	目標	
	2026年	2030年
人権アセスメント結果 (B評価以上の割合)	35%	45%

※2023年度実績31.7%

※B評価以上：人権尊重への取り組み状況を当社基準でAからDの4段階で評価。B評価以上とは、「ビジネスと人権の指導原則」に沿った取り組みがなされている状態

3【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりです。

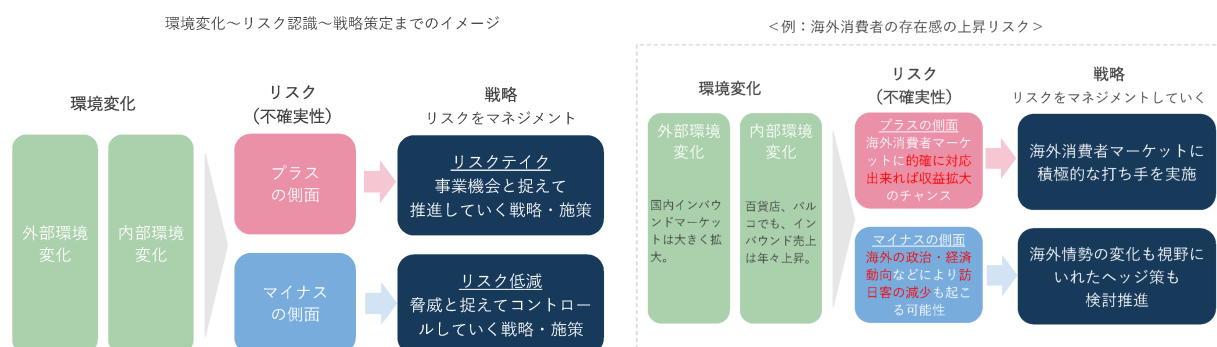
なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在（2026年5月26日）において当社グループが判断したものです。

（1）リスクマネジメントの考え方と体制

・リスクマネジメント

当社グループは、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そして、リスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

そして、当社にとって重要度の高いリスクに対し、「リスクテイクし事業機会と捉えて推進していく戦略・施策」、「リスクを脅威と捉えてコントロールしていく戦略・施策」を検討し、リスクを戦略の起点と位置づけて対応を進めています。



・リスクマネジメント体制

当社は、代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長、メンバーを当社執行役及び、主な事業会社の社長とするリスクマネジメント委員会を設置しており、リスクの抽出及び評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

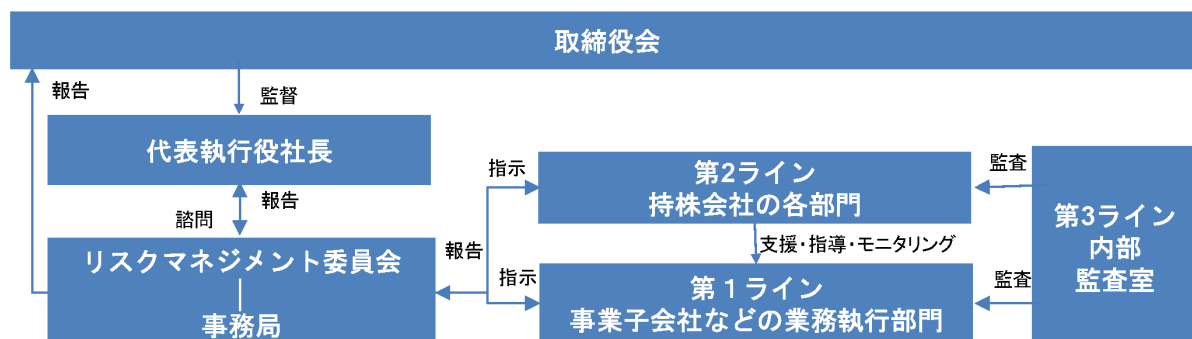
同委員会には、リスク管理担当役員を長とする事務局を置き、委員会で決定した重要な決定事項を事業子会社に共有し、ERM（全社的リスクマネジメント）を推進しています。また、リスクを戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることにより、リスクマネジメントを企業価値向上につなげるよう努めています。

なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり3ラインを構築しています。

- ・第1ライン（事業子会社などの業務執行部門）：自らリスクの特定及び必要な対策を行う。
- ・第2ライン（持株会社の各部門）：業務執行部門から独立した立場でリスクマネジメントの支援・指導・モニタリングを行う。

- ・第3ライン（内部監査部門）：業務執行部門及び持株会社の各部門などから独立した立場でリスク管理機能及び内部統制システムの有効性について監査を行う。

第2ラインによる支援とモニタリング、第3ラインによる独立した監査によって、第1ライン（業務執行部門）は、遅滞なく、また適正な手続きで、リスク対応を主体的に遂行していきます。



(2) リスク抽出とモニタリングのプロセス

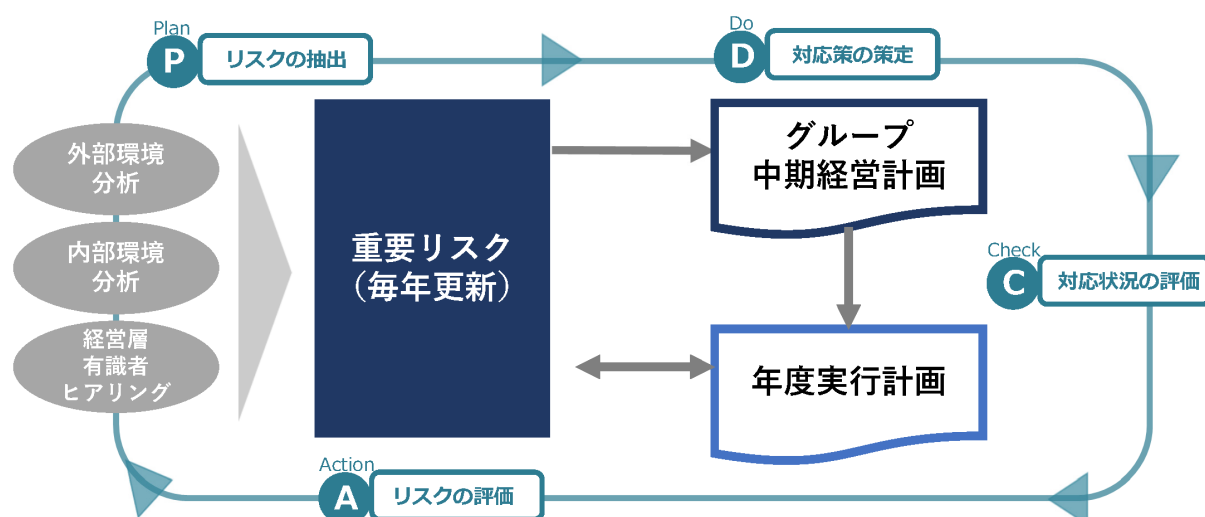
当社グループでは、下記のプロセスにより、リスクマネジメントを推進しています。

リスクの抽出については、外部・内部環境分析や、取締役、経営層や外部有識者および実務部門の認識をもとに当社グループにとって重要度の高いリスクの抜け漏れが生じないように努めています。

その中でも、中長期的に当社のグループ経営において極めて重要度が高いものは、「JFRグループ重要リスク」と位置づけ「グループ中期経営計画」の起点としています。また、「JFRグループ重要リスク」は策定後、事業会社に共有します。各事業会社はグループのリスクを参考としつつ、個社特有のリスクを抽出し、事業会社ごとに「重要リスク」を策定しています。

JFR、各事業会社は、ともにリスク対応策を年度で策定し、半期ごとに対応状況をモニタリングしています。併せて、リスク自体も再評価し、重要リスクを見直して次年度戦略に繋げています。

「リスクの抽出方法とPDCA」



(3) JFRのグループ重要リスク

当社は、中長期にわたりJFRグループの成長・存続を左右する最重要のリスクとして13項目の「JFRグループ重要リスク」を特定しています。

2025年度に実施した重要リスクの見直しにおいては、コンプライアンス違反が及ぼす経営への影響を鑑み「コンプライアンスの重要性増大」を新たに追加しました。また、重要リスクとして特定していた「環境課題の重要性の高まり」と「人権尊重の重要性の高まり」については、自然、気候、人権の課題が複雑に絡み合う中で統合的なアプローチが求められる現状を踏まえ、「サステナビリティ課題の複雑化」としました。

その中でも、「既存事業における業界構造の変容」「人財獲得競争の激化」「テクノロジー革新の加速」「サステナビリティ課題の複雑化」は、当社のグループ経営に及ぼす影響が極めて大きいとの認識に立ち、中期経営計画において最優先で対応すべきリスクと位置づけています。

「グループ重要リスクの全体像」 ＊は、影響が極めて大きく最優先で対応しているリスク

	内部環境（事業環境）	外部環境（マクロ環境）
戦略リスク	*既存事業における業界構造の変容 *人財獲得競争の激化 生活者の価値観や行動の多様化 海外消費者の存在感の上昇 都市間の格差拡大	*テクノロジー革新の加速 *サステナビリティ課題の複雑化 少子高齢化と所得格差の拡大
ファイナンスリスク		経済動向の変動による消費行動やコスト構造の変化
ハザードリスク		地政学・地経学危機の顕在化 自然災害や疫病の発生や流行 情報セキュリティ脅威の増大
オペレーションリスク	コンプライアンスの重要性増大	

JFRグループ「グループ重要リスク」一覧

分類	項目	影響度	将来の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
戦略	既存事業における業界構造の変容	非常に大	↑	・大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下	・大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	・事業ポートフォリオの転換に向けた既存事業強化、事業開発 ・将来像を踏まえたM&AやCVCによる出資
	人財獲得競争の激化	非常に大	↑	・人財獲得競争での劣後、優秀人財の流出 ・従業員のモチベーション低下	・事業戦略の推進、イノベーションの創出 ・従業員のエンゲージメント、組織力の向上	・専門人財の採用、グループ人財交流、育成 ・従業員のWell Being Life実現につながる人財投資
	テクノロジー革新の加速	非常に大	↑	・グループ全体の成長の停滞 ・テクノロジー活用遅延による競争力の低下	・テクノロジー活用によるビジネスモデルの変革 ・業務の効率化	・AIの活用による業務効率化 ・グループベースでのBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）への取組み ・デジタル人財/IT人財の育成
	サステナビリティ課題の複雑化	非常に大	→	・自然災害の激甚化や気候変動の影響による売上、収益の減少 ・ステークホルダーの離反、格付・ブランド力の低下	・持続的な成長、当社グループのプレゼンス向上	・温室効果ガス排出量削減 ・環境配慮型商品・サービスの取り扱い拡大 ・シェアリング、アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大 ・人権デューデリジェンスの実施 ・顧客、取引先、地域社会等とのエンゲージメント強化
	少子高齢化と所得格差の拡大	大	→	・国内市場規模の縮小 ・従来ターゲットのボリューム層の減少	・ターゲットへの対応による新規マーケット拡大	・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生活者へのアプローチ ・上記ターゲットへリーチするための顧客基盤・事業基盤の拡大
	生活者の価値観や行動の多様化	大	→	・売上、収益の減少	・新規マーケットの拡大	・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生活者の価値観に沿った施策の推進（サブスクリプション事業、エンタテインメント、POPカルチャーなど）
	海外消費者の存在感の上昇	大	→	・インバウンドの取り込みの遅れ ・インバウンドの急減	・インバウンド売上の拡大	・国内外顧客から支持の高い商品カテゴリーの継続強化 ・海外顧客の会員化 ・継続した国内顧客基盤拡大の取り組み
	都市間の格差拡大	大	→	・地方における消費パイの縮小	・都市のニーズ、街づくりへの貢献を通じた事業展開	・グループ重要拠点において自治体などと連携した街づくり参画（商業施設、オフィス、ホテル、レジデンスなど）

分類	項目	影響度	将来の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
ファイナンス	経済動向の変動による消費行動やコスト構造の変化	大		・収益機会損失 ・資金調達コスト上昇	・成長戦略推進、事業ポートフォリオ変革の推進 ・資金調達コストの引き下げ	・固定金利での長期調達 ・新規資金調達局面での適切な調達手段の選択 ・常に変動を注視し、必要に応じた計画・方針の見直し
ハザード	自然災害や疫病の発生や流行	非常に大		・お客様、従業員の人命損傷 ・事業継続の危機	・事業の安定運営	・実践的なBCP訓練の継続実施 ・事業継続計画の定期的な見直し ・新たなパンデミックへの備えの強化
	地政学・地経学危機の顕在化	大		・海外赴任（出張者）従業員の危険や生活困難	・海外事業の安定運営	・従業員の海外赴任先や出張先のリスク環境、実態を踏まえた海外危機管理体制の構築と推進 ・当社事業（特に海外事業）における影響注視
	情報セキュリティ脅威の増大	大		・個人情報の漏洩、訴訟・損害賠償の発生、社会的信用失墜 ・業務の遅延・停滞	・業務やシステムの安定移動 ・業務の効率化、リモートワークの推進	・グループ共通のシステムインフラの整備、高度化の推進 ・監視体制の強化や脆弱性管理対象範囲の拡大による、情報漏洩やインシデントの未然防止 ・グループセキュリティガイドラインの見直しと訓練等を通じた従業員のセキュリティ意識、リテラシーの向上
オペレーション	コンプライアンスの重要性増大	大		・事業継続の危機 ・社会的信用失墜 ・ステークホルダーの離反、企業価値の低下	・企業価値の向上 ・当社グループ従業員のエンゲージメント向上や企業風土の変革	・「JFR行動原則」の継続的周知浸透の取組み ・グループ企業の経営層を対象とした意識醸成のための施策実施 ・内部通報制度の設置

：影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク

リスクの分類については、複数の分野にまたがる場合は、当社グループの戦略に影響や関連性が最も高い分野で記載した

影響度：中期経営計画期間中の、当社グループへの経済的なインパクト、ブランド価値へのインパクトを考慮したもの

見通し：中期経営計画期間中のリスクの増減を、当社グループへの影響度を考慮して見通したもの



：非常に拡大



：拡大



：継続して重要

(4) 各リスクについて

①戦略上のリスク

●既存事業における業界構造の変容（影響度：非常に大、見通し：非常に拡大）

<リスク認識>

業界内での競争激化、ECをはじめとした他社・他業態の参入、取引先との関係の変化、消費マーケット自体の縮小や消費者の行動変容の進展、さらに固定費の増加・変動など、事業運営を行う上でベースとなる業界構造や収益構造は変容しています。当社グループの主要事業である百貨店事業の業界動向は長期的な縮小傾向にあり、従来のビジネスモデルの継続のみでは収益の維持や拡大は困難な状況です。構造変化に応じた新たな事業モデルの再構築や、事業ポートフォリオの組み換えが収益拡大のチャンスとなる一方、適切に対応できない場合には、業績が悪化し、固定資産の減損が必要となるなど、会計・税務上のリスクが生じる恐れがあります。

<対応策>

当社グループは、本中期経営計画期間を長期的成長に向けた変革期と位置づけ、主力のリテール事業の深化により利益成長を図るとともに、2030年を見据えた先行投資、成長戦略投資を強化します。既存事業の変革（海外・デジタルなどビジネス領域の拡大、コンテンツ・サービスの保有、開発を推進）する他、ポートフォリオの組み換えを図るべく、将来像を踏まえたM&Aや事業継承ファンドやCVCによる出資先と協同でのオープンイノベーションの推進を実施していきます。

●人財獲得競争の激化（影響度：非常に大、見通し：非常に拡大）

<リスク認識>

労働力人口の減少による働き手の不足、および人財の流動性の高まりにより、人財獲得競争は熾烈を極めていきます。持続可能な経営の必須条件は人財の継続的な確保であり、また、事業ポートフォリオ変革には、これと連動した動的な人財ポートフォリオの実現が不可欠です。人財の質と量の継続的な確保に向けて、適切な投資・教育を行い、新たな人財獲得（採用）と既存人財のリカレント、リスクリングによる社内流動性の向上が求められています。

<対応策>

“価値共創リテラー”への変革実現に向け、人と組織の持続的成長を図る新たなグループ人財戦略を、グループ体となり強化推進します。女性活躍やグループ内交流など多彩な人財の活用機会の拡大に加え、想像と挑戦を促す組織文化の醸成に向けたマネジメント力の向上、評価・報酬など人事制度改革に取り組みます。

●テクノロジー革新の加速（影響度：非常に大、見通し：非常に拡大）

<リスク認識>

ビジネスに大きなインパクトを持つテクノロジー革新の中でも、生成AIは特に活用範囲が広く、業務のあり方を変えつつあります。また、新たなデジタル技術やサービスは、生活者のライフスタイルや価値観・コミュニケーションを変化させ、新たに主要な市場へ成長する可能性があるとともに、既存ビジネスモデルにも影響します。技術を活用して新たなビジネスモデルを構築することにより、変化する消費者行動に適応し、収益向上に寄与できる一方、適切な対応ができない場合には、事業の変革対応の遅れや、ビジネス機会の喪失・業務効率の低下などの可能性があります。

<対応策>

デジタルの活用等を通じた生産性をより一層高めるため、グループベースでのBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）に取り組みます。また、IT投資に係る承認プロセスの高度化など、グループITガバナンスを強化します。また、百貨店・パルコ各店舗でのXR・VRを活用したイベント実施やアバター販売など、リアルとデジタルを融合した新たな体験価値創出のビジネスモデルにトライしています。

●サステナビリティ課題の複雑化（影響度：非常に大、見通し：拡大）

＜リスク認識＞

地球温暖化、海洋汚染、生物多様性の喪失など地球環境問題の深刻化、サプライチェーン上の人権問題など、サステナビリティをめぐる問題は相互に絡み合い、これまで以上に複雑化・深刻化しています。企業単独での対応には限界があるため、ステークホルダーとの連携やサプライチェーン全体での取り組みが求められています。更には、気候変動と生物多様性あるいは環境と人権等のトレードオフを考慮しながら取り組むことも必要です。

＜対応策＞

当社の環境・人権関連課題を含むサステナビリティに関する考え方及び対応策については、「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご参照ください。

●少子高齢化と所得格差の拡大（影響度：大、見通し：拡大）

＜リスク認識＞

人口減少により日本の消費人口は縮小しており、また、中長期的には、消費の中心はミレニアム世代、Z世代（以下、MZ世代）へと交代が進展していきますが、MZ世代の価値観、行動様式は従前の世代とは大きく異なる面を持っています。また、世界的に所得格差は拡大、日本においても二極化が進展しており、ターゲットとする顧客に適切に対応することが求められます。

＜対応策＞

消費の多様化が進み、求められる商品やサービスが画一的ではなくなった今、当社グループは、属性に関わらず自身のこだわりや価値観に合う付加価値には高額でも対価を払う高質高揚消費層（特にMZ世代、富裕層、インバウンド等が顕著）に、新たな価値を提供していきます。また、当社の強みでもある富裕層ビジネス分野での競争優位性を確立するため、各エリアにおいて、顧客開拓、催事・体験企画の充実などに取り組んでいます。

●生活者の価値観や行動の多様化（影響度：大、見通し：拡大）

＜リスク認識＞

生活者の価値観の変化は、消費の主役の世代交代の進展とともに一層顕著となっていきます。消費トレンドは、所有から利用へ、便利で役立つものから情緒的で物語性のあるもの、今この瞬間しか味わえない体験（トキ消費）、競争から共創など多様化しています。また、「持続可能な経済活動（エシカル消費）」も求められています。消費行動プロセスも多様化しており、消費やサービスをオンライン上で完結したい消費者も増加しています。このような消費行動・ニーズの変容に適切に対応することができれば、当社の企業価値の向上や収益拡大のチャンスともなります。

＜対応策＞

上記のようなマーケットや次世代顧客に対応するため、目利き力や調達力、ネットワークなど組織力を融合した自社コンテンツの開発に取り組み、百貨店では共同開発や共同出資による、複数の次世代スイーツブランドをオープンしました。また、PARCOでは、ゲームパブリッシング事業に本格参入し、新レーベル「PARCO GAMES（パルコゲームズ）」では3作品の発売を開始しました。加えて、サーキュラー・エコノミーに貢献できる事業として、コメ兵社と「（株）JFR & KOMEHYO PARTNERS」を設立し、ブランド買取専門店「MEGRUS（めぐらす）」を百貨店、PARCOの店舗内に順次出店しています。

●海外消費者の存在感の上昇（影響度：大、見通し：拡大）

＜リスク認識＞

低成長が続く日本とは対照的に、アジアを中心とする新興国は高成長を続けています。また、アジアにおいても富裕層は増加しており、中間層も人数や所得が急増しているなど、消費の牽引役としてアジアの重要性が高まっています。日本政府も2030年を見据えて大きなインバウンド対策目標を掲げており、海外消費者マーケットは今後も拡大していくと見られます。

このような中、海外消費者は当社グループにとって大きなターゲットと考えられるため、この市場に目を向けて適切に対応することが大きなチャンスとなります。一方、海外政治情勢等の理由からインバウンドが大きく落ち込むことも想定し、国内顧客への対応も継続して注力していく必要があります。

<対応策>

百貨店事業においては、主にアジアからの訪日観光客を対象に、顧客会員化の促進や再来店の促進など、海外顧客とのコミュニケーション、提案力の強化を図り、海外情勢等にも影響を受けにくい基盤を目指します。PARCOにおいては、インバウンド取扱高を伸長させるべく、ポップカルチャーなど体験価値の提供を更に強化します。

●都市間の格差拡大（影響度：大、見通し：拡大）

<リスク認識>

日本の人口減少、少子高齢化が進む中、三大都市圏や主要都市には人口が流入し、雇用の機会やマーケットも拡大、他都市との労働人口や経済の格差が拡大しています。

各都市において、自治体その他ステークホルダーなどとも連携し、街づくりや地域課題の解決に参画していくことが出来れば、地域の発展とJFRグループの収益拡大という両面を実現することができます。

<対応策>

当社グループでは、2026年初夏、「ザ・ランドマーク名古屋栄」に、百貨店とPARCOの融合による商業施設「HAERA（ハエラ）」を開業し、近隣の松坂屋名古屋店、名古屋PARCOと合わせ、栄エリアでの圧倒的なプレゼンスを確立します。その他、大阪心斎橋エリアや福岡天神エリアでの再開発計画、神戸エリアでの旧居留地25番館への出資を契機として街の回遊性向上や地域連携によるイベントの充実など、エリアの更なる魅力向上に取り組めます。

②ファイナンス上のリスク

●経済動向の変動による消費行動やコスト構造の変化（影響度：大、見通し：拡大）

<リスク認識>

国内景気は米国をはじめとするグローバルな経済状況や政策に左右され、国内外ともに、景気や為替、金利、株価などの不確実性は高くなっています。特に、金利は、デベロッパー事業に大きく影響、また為替はインバウンド消費にも影響する可能性があります。不確実性の高い経営環境の中、JFRグループとして、各種施策を検討・実施する過程において、複数のシナリオを策定し、機動的に対応することが重要です。

適切な対応により収益機会の拡大やリスク低減に繋がる一方、その対応を誤ると、収益機会損失や資金調達コストの上昇などマイナスの影響を及ぼす可能性があります。

<対応策>

資金調達に関しては、当社では、従来から事業特性を勘案して、固定金利での長期調達比率を高くしており、金利の上昇によって急激に支払い利息が増加するなど、短期的に大きな影響を受けることのない仕組みを導入しています。一方で、成長戦略の推進に伴う大型投資においては、支払い利息が増加していく可能性があると考えています。新規での資金調達局面においては、調達手段を適切に選択することにより、金融費用を極力抑制する施策に取り組んでいきます。

事業視点では、常に経済動向の変動とその影響を確認し、必要に応じて、中期経営計画の見直し、次年度方針に反映をしていきます。

③ハザードリスク

●自然災害や疫病の発生や流行（影響度：非常に大、見通し：継続して重要）

<リスク認識>

南海トラフ地震や首都圏直下地震など巨大地震の発生リスクは高まっています。また、巨大台風や集中豪雨など異常気象による自然災害についても、発生頻度、被害規模ともに増大しています。また、疫病の発生などパンデミック（世界的な大流行）の可能性もあります。

このようなリスクが顕在化し、人的被害、事業活動の停止、サプライチェーンの分断、施設改修に係る費用の発生など事業運営に重大な支障が生じた場合、当社グループに影響を及ぼす可能性があります。このようなリスクが顕在化する場合を想定し、事前に適切な対策や訓練を実施することが必要です。

<対応策>

事業継続を脅かす自然災害等のリスクに対し、事業継続計画に基づき重要業務（資金、支払業務等）、重要インフラ（システム等）確保の観点から業務継続体制を整備、定期的な訓練の実施等により体制を強化していきます。また、新型コロナウイルス感染症の対応分析をふまえ、今後新たな感染症が発生した際にも、人命の安全確保や、平時における体制整備に関する事項などを定めた「新型コロナウイルス感染症対応マニュアル」に基づき対応し、事業への影響を極小化していきます。

●地政学・地経学危機の顕在化（影響度：大、見通し：拡大）

<リスク認識>

各地で地政学リスクが顕在化しています。こうした中で、資源や食料、先端技術などの自国への囲い込みが進み、物価やサプライチェーン、消費者動向にも影響を与えます。世界の不確実性が高まっていく中で、その動向を注視し、各種状況を想定したプランの策定や事前の訓練は、海外従業員の安全・安心を確保し、被害を最小限に抑える上でも不可避な取り組みです。リスクが顕在化した場合でも適時・適切な対応が可能となるよう、事前に有事を想定して準備をしておくことが重要です。

<対応策>

従業員の海外赴任先や出張先のリスク環境・実態を踏まえた海外危機管理体制を構築していきます。海外での危機事象発生時における行動指針を定めた「海外安全対策マニュアル」に基づき対応能力を継続して強化していくほか、海外拠点、駐在員のおかれている事業会社での事業継続計画の見直しを実施していきます。

また、戦略視点でも、常に不安定要素と事業への影響を確認し、必要に応じて、次年度方針への反映や、施策の柔軟な変更を実施していきます。

●情報セキュリティ脅威の増大（影響度：大、見通し：拡大）

<リスク認識>

リモートワークの定着やクラウド、モバイルの利活用拡大など、事業活動を取り巻くIT環境が高度化・多様化する一方で、サイバー攻撃や不正アクセス等の情報セキュリティ上の脅威は多様化・高度化しています。

このような環境下において、当社グループは顧客情報や個人情報を含む重要な情報資産を多数保有しており、外部からの攻撃、人為的なミス、委託先における管理不備等により、情報漏洩やシステム障害、サービスの停止等が発生するリスクを有しています。

これらの事象が発生した場合には、社会的信用の失墜に加え、被害の規模や内容によっては、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

<対応策>

具体的には、グループ共通のシステムインフラの整備・高度化を進めるとともに、多要素認証導入拡大などの認証・アクセス管理の強化を図っています。また、外部監視サービスを含めた監視体制の強化、脆弱性管理対象範囲の拡大等により、情報漏洩やインシデントの未然防止に努めています。

あわせて、グループセキュリティガイドラインの改訂やインシデント対応体制の強化を進めるとともに、インシデント対応訓練、情報セキュリティeラーニングや標的型攻撃メール訓練を継続的に実施し、従業員のセキュリティ意識およびリテラシーの向上を図っています。さらに、当社に情報セキュリティに関する専門組織（JFR-CSIRT）を設置するとともに、各事業会社に情報セキュリティ責任者を任命するなど、グループ全体での情報セキュリティ管理体制の強化を行っています。

これらの施策により情報セキュリティリスクの低減に努めておりますが、今後も新たな脅威の出現や攻撃手法の高度化が進む可能性があることから、継続的な対策の見直しと強化が必要であると考えています。

●コンプライアンスの重要性増大（影響度：大、見通し：継続して重要）

<リスク認識>

反社会勢力との取引、法令（中小受託取引適正化法、独占禁止法、消費者関連法、各業法等）違反や規制当局からのガイドライン（マネー・ローンダリング等）への未対応、不正行為等があった場合のレピュテーション上のインパクトは増大しています。特に、業法に基づいた適正な手続き、業務運営が実施されなければ、行政指導などにより事業継続に大きな影響が発生する可能性があります。また、上記の行為等が発生した場合、当社に対する社会的信用の失墜やステークホルダーの離反、企業価値の低下が生じる可能性があります。

<対応策>

当社は、当社及びグループ会社にコンプライアンス担当部門または担当者を設置し、従業員への法令教育や業務運用状況の監督を継続的に実施するとともに、グループ全体において適切な経営判断がなされるよう、グループ会社の経営層の意識醸成を目的とした各種施策を実施しています。また、JFRグループの全役員・従業員が、社是・グループビジョンの実現に向け社会的責任を果たすために、自らの役割と責任を認識し、高い倫理感を持って行動するという観点から、日々守るべき基本的な行動として「JFR行動原則」を定め、周知を行っています。

さらに、全役員・従業員および当社グループで勤務する全ての者（アルバイト・お取引先派遣者を含む）が、JFRグループ内におけるコンプライアンス上の問題について通知し、その是正を求めることができる内部通報制度を設置しています。

4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 財政状態及び経営成績の状況

① 当期の経営成績

(単位：百万円、%)	2026年2月期	対前年		対10月予想
		増減高	増減率	増減高
総額売上高	1,290,489	22,167	1.7	△2,511
売上収益	445,094	3,217	0.7	△6,906
売上総利益	215,412	2,816	1.3	1,912
販売費及び一般管理費	164,814	5,708	3.6	△186
事業利益	50,597	△2,893	△5.4	2,097
その他の営業収益	4,131	△7,700	△65.1	631
その他の営業費用	5,713	△1,409	△19.8	△2,287
営業利益	49,015	△9,184	△15.8	5,015
税引前利益	44,515	△11,270	△20.2	5,015
親会社の所有者に 帰属する当期利益	28,282	△13,142	△31.7	2,282

当連結会計年度の日本経済は、米国通商政策などの影響が見られたものの、堅調な企業収益を背景に設備投資が増加し、また訪日外国人消費も日中関係の影響を受けつつ伸長するなど、総じて緩やかな回復を見せました。個人消費については物価上昇が進む一方で、雇用・所得環境の改善基調が続くなか、資産効果なども背景に底堅く推移しました。

一方で、地政学リスクの高まり等により、内外経済の先行き不安や物価上昇による消費マインドの下押しへの懸念が強まるなど不透明な状況が続きました。

こうしたなか、当社は2030年のグループ将来像“価値共創りテラー”への変革実現に向け、中期経営計画（2024 - 2026年度）において、「リテール事業の深化」、「グループシナジーの進化」、「グループ経営基盤の強化」に集中して取り組んでいます。

「リテール事業の深化」では、顧客接点の起点となる店舗の魅力化に向け、百貨店事業において、松坂屋名古屋店で既存顧客の深耕と次世代顧客の獲得を目指す大型改装を進め、本館と北館のリニューアルが完了しました。大丸梅田店では西日本最大の商業拠点である同エリアで新たな存在感を発揮し、収益性向上を図る大型改装に2025年10月より着手しました。

富裕層マーケットへの対応強化として、顧客基盤の拡大に向けた外商活動の広域化などに加え、新たな催しや体験企画などコンテンツの拡充に取り組みました。なお、大阪・関西万博オフィシャルストアでは日本文化を体験する空間演出とともに、社員の目利き力を活かしたオリジナル商品を開発・展開し、お客様から好評を得ました。

S C 事業では、渋谷PARCOや広島PARCO、仙台PARCOなど基幹店を中心とした戦略改装を推進しました。特に、渋谷PARCOでは建て替え以来初となる大型改装を実施し、ラグジュアリーや気鋭ブランドの拡充、IPコンテンツストアの展開強化など「グローバルニッチ」を体現する店づくりを進めました。

国内・海外顧客層の拡大に向けて、百貨店・S C 事業においてアプリ会員やカード会員の拡大などに引き続き取り組みました。また、海外顧客層への対応強化のため、百貨店事業では訪日外国人客を対象とした顧客会員化への取り組みを強化したほか、他社提携による相互送客などに取り組みしました。

「グループシナジーの進化」では、エリアの価値最大化に関し、重点エリアと位置付ける名古屋・栄エリアでの競争優位性のさらなる向上に向け、百貨店とパルコの融合による新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」の開業準備を進めたほか、地域連携によるイベント開催など街の賑い創出に取り組みました。また神戸エリアでは、エリアの魅力向上などを目的に、大丸神戸店が立地する旧居留地において、大規模複合施設「神戸旧居留地 25 番館」への出資を決定しました。

グループ顧客基盤の拡大に向けて、2024年度に発行を開始したGINZA SIXカード、PARCOカードに続き、博多大丸孔雀カードを新たに発行し、グループ内のカード発行業務の集約を計画に基づき完了しました。これらを契機に、各社連携のもとグループ顧客会員基盤の拡大に取り組みました。

リテール事業の新たな成長に向けた自社コンテンツの保有・開発について、株式会社コメ兵との合併によりリユース事業に参入し、ブランド買取専門店「MEGRUS（めぐらす）」を百貨店、PARCOの店舗内に順次出店しました。また、百貨店事業において次世代スイーツブランドを他社共同で開発したほか、ＳＣ事業では「PARCO GAMES（パルコゲームズ）」を創設し、オリジナルゲームの開発、販売などゲームパブリッシング事業に本格参入しました。

「グループ経営基盤の強化」について、人財戦略では、グループ将来像の実現に向け、価値共創の源泉である人財・組織の開発、組織文化の変容を目指す新たな人財戦略を策定しました。これらに基づき、専門人財の採用強化、グループ人財交流や女性活躍など多様な人財活躍の推進、マネジメントのスキルやマインド向上などに取り組みしました。

システム戦略では、経営管理の高度化、業務効率の向上を図る会計システムの本格稼働などグループ内の共通システム化に取り組みました。また、システム投資や資産管理の高度化、情報セキュリティへの対応などITガバナンスを推進しました。

財務戦略では、中長期的な資本収益性の向上、自己資本の適正化、株主還元の強化を目的に、連結配当性向40%以上の配当、及び総額150億円の自己株式取得を実施したほか、サステナビリティ経営に基づく事業成長を図るため「サステナビリティボンド」を発行しました。

コーポレートガバナンスに関しては、取締役会実効性評価を踏まえ、中期経営計画に対するモニタリングや監査機能の強化など、監督機能のさらなる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、当期の連結業績は、主に、百貨店事業における国内顧客売上、またＳＣ事業の業績は堅調に推移した一方、昨年度に大きく伸長した百貨店免税売上高が大幅に減少した結果、売上収益は445,094百万円（対前年0.7%増）、事業利益は50,597百万円（対前年5.4%減）となりました。また、昨年度に計上した株式会社心斎橋共同センタービルディングの株式取得（子会社化）に伴う段階取得に係る差益の反動減などから、営業利益は49,015百万円（対前年15.8%減）、税引前利益は44,515百万円（対前年20.2%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は28,282百万円（対前年31.7%減）となりました。

セグメントの業績は、以下のとおりです。

2024年9月1日付のグループ内組織再編に伴い、従来、「その他」に含まれていた株式会社J. フロントONEパートナーの運営事業の一部を「デベロッパー事業」の株式会社パルコスペースシステムズ他へ移管しました。これらに伴い、前連結会計年度の期首（2024年3月1日）より移管されたものとみなし、遡及修正しています。

セグメント業績

<百貨店事業>

(単位：百万円、%)	2026年2月期	対前年		対10月予想
		増減高	増減率	増減高
売上収益	268,175	4,532	1.7	△3,025
事業利益	30,900	△3,082	△9.1	△1,000
営業利益	29,856	179	0.6	△344

インバウンド需要が変動するなか、中期経営計画に基づく重点戦略を着実に推進しました。具体的には、松坂屋名古屋店において既存顧客の深耕や次世代顧客の獲得を目指す大型改装を引き続き推進し、本館と北館のリニューアルが完了しました。大丸梅田店では、当社を含む3社連携により、西日本最大の商業拠点である同エリアで新たな存在感を発揮し、収益性向上を図る大型改装を2025年10月より着手しました。

また、当社の強みである富裕層ビジネス分野での競争優位性を確立するため、各エリアにおいて顧客基盤拡大に向けた顧客開拓、催事・体験企画の充実などに取り組みました。なお、大阪・関西万博オフィシャルストアにおいて日本文化を体験する空間演出とともに、社員の目利き力を活かした有名作家やデザイナーズブランドと手掛けたアート作品やオリジナル商品を開発し、好評を得ました。

このほか、リテール事業の新たな成長に向けて、目利き力や調達力、ネットワークなど組織能力を融合した自社コンテンツの開発・保有に取り組みました。具体的には次世代スイーツブランドを他社と共同で開発し、2025年10月に2ブランドをオープンしたほか、共同出資によるオリジナルスイーツ販売運営会社を設立し、2025年10月に新スイーツブランドをオープンしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、当連結会計年度は、国内顧客売上は堅調に推移したものの、昨年度に当初想定以上に伸長した免税売上高が減少したことなどから、売上収益は268,175百万円（対前年1.7%増）、事業利益は30,900百万円（対前年9.1%減）の減益となりました。

<SC事業>

(単位：百万円、%)	2026年2月期	対前年		対10月予想
		増減高	増減率	増減高
売上収益	67,277	2,859	4.4	277
事業利益	14,007	1,262	9.9	707
営業利益	13,669	819	6.4	669

中期経営計画の重点戦略に基づき、主に、店舗事業を構造的に進化させる大型改装、ビルフレーム改革を推進しています。具体的には、渋谷PARCOの大型改装を2025年9月に完了し、『ジョジョの奇妙な冒険』世界初の体験型公式ショップや、65年の歴史の中で豊富なIPを生み出してきた株式会社セガによる国内初となる旗艦店のオープンなど、国内・海外顧客からの支持拡大に向けた「グローバルニッチ」に基づく日本発のコンテンツを強化しました。また、渋谷PARCOでの取り組み成果などを踏まえ、広島PARCOではエンタテインメントフロアをオープン、仙台PARCOでは開業来最大規模となる大型改装を実施しました。

また、コンテンツ事業の拡大に向けて、これまで培った独自の目利き力と創造性、ネットワークを活用し、ゲームパブリッシング事業に本格参入しました。新レーベル「PARCO GAMES（パルコゲームズ）」では、パブリッシングタイトル第1弾として3作品の発売を開始しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、当連結会計年度は、国内に加えインバウンド取扱高の好調持続による店舗賃貸収入、決済手数料収入の増加などにより売上収益は67,277百万円（対前年4.4%増）と増加し、事業利益は14,007百万円（対前年9.9%増）と増益となりました。営業利益は静岡PARCOの営業終了（2027年1月末予定）決定に伴い、事業整理損を計上したものの、13,669百万円（対前年6.4%増）と増益となりました。

<デベロッパー事業>

(単位：百万円、%)	2026年2月期	対前年		対10月予想
		増減高	増減率	増減高
売上収益	81,393	△9,265	△10.2	△1,807
事業利益	7,386	△974	△11.6	586
営業利益	7,023	△1,166	△14.2	523

重点エリア戦略に基づき、名古屋市中区錦三丁目において開発中の「ザ・ランドマーク名古屋栄」にて、新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」を2026年6月に開業することを発表し、開業準備を進めました。神戸エリアでは、商業施設とホテルから構成される複合施設「神戸旧居留地 25 番館」への出資を決定しました。大丸神戸店など百貨店事業との連携を軸に、旧居留地全体の魅力向上に貢献してまいります。この他、大阪・心斎橋エリアでは、「クオーツ心斎橋」への参画、福岡・天神エリア、「天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」の再開発計画を、地域の皆様、グループ各社が連携して推進しています。引き続き、リテール事業を中核に重点エリアにおけるプレゼンス向上、街の魅力向上にグループ一体となり取り組みます。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、主に、前年の保有物件売却益及び建築内装事業における大型工事受注の反動減などにより、売上収益は81,393百万円（対前年10.2%減）、事業利益は7,386百万円（対前年11.6%減）の減益となりました。

<決済・金融事業>

(単位：百万円、%)	2026年2月期	対前年		対10月予想
		増減高	増減率	増減高
売上収益	13,504	369	2.8	△473
事業利益	962	△675	△41.2	△247
営業利益	920	△540	△37.0	△233

重点戦略に基づき、主に、2025年2月のPARCOカードに加え、同3月に博多大丸孔雀カードの新規発行により、中期経営計画に基づくグループ内のカード発行業務の集約が完了しました。これらを契機に、大丸松坂屋カードでは即時発行・利用が可能となる新サービスを開始するなど、カード会員の拡大に向け、各社と連携した獲得施策を推進しました。また、カード取扱高の拡大に向けて与信枠の拡大および適正化を実施しました。加盟店事業では、重点エリアを中心に加盟店獲得を進めたほか、グループ商業施設のアクワイアリング拡大により取扱高が増加しました。なお、業界課題である不正利用については各種施策の効果により縮小しており、引き続き対策等を講じています。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益はカード取扱高、加盟店事業取扱高の拡大などにより13,504百万円（対前年2.8%増）の増収となりました。一方で、新カード発行に伴う会員獲得費用や広告宣伝費、人件費の増加などにより、事業利益は962百万円（対前年41.2%減）の減益となりました。

② 財政状態

(単位：百万円、%)	2025年2月期	2026年2月期	増減高
流動資産	241,045	227,519	△13,526
非流動資産	923,101	914,047	△9,054
資産合計	1,164,147	1,141,567	△22,580
流動負債	341,341	324,502	△16,839
非流動負債	399,570	389,042	△10,528
負債合計	740,911	713,544	△27,367
親会社の所有者に帰属する持分	409,646	415,586	5,940
親会社所有者帰属持分比率	35.2	36.4	1.2
資本合計	423,235	428,022	4,787

当連結会計年度末の資産合計は1,141,567百万円となり、現金及び現金同等物や使用権資産の減少などにより前連結会計年度末に比べ22,580百万円減少しました。一方、負債合計は713,544百万円となり、社債及び借入金やリース負債の減少などにより前連結会計年度末に比べ27,367百万円減少しました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は、336,675百万円となり、前連結会計年度末に比べ26,903百万円減少しました。

資本合計は、428,022百万円となり、自己株式の取得や配当金の支払いの一方、当期利益の計上などにより前連結会計年度末に比べ4,787百万円増加しました。

③ キャッシュ・フロー

(単位：百万円)	2025年2月期	2026年2月期	増減高
営業活動によるキャッシュ・フロー	85,812	66,992	△18,820
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,308	△15,154	13,154
フリーキャッシュ・フロー	57,503	51,838	△5,665
財務活動によるキャッシュ・フロー	△74,001	△70,782	3,219
現金及び現金同等物の増減額	△16,498	△18,944	△2,446
現金及び現金同等物の期末残高	54,975	36,099	△18,876

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（54,975百万円）に比べ18,876百万円減の36,099百万円となりました。

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66,992百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が減益となったことに加え、法人所得税の支払額の増加などにより18,820百万円の収入減となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は15,154百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、前年の株式会社心斎橋共同センタービルディングなどの株式取得の反動減などにより13,154百万円の支出減となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は70,782百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、自己株式の取得による支出が増加した一方、社債の発行による収入などにより3,219百万円の支出減となりました。

④ 生産、受注及び販売の実績

1) 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	生産高（百万円）	前年同期比（％）
デベロッパー事業	684	129.8

（注） 1 請負工事につきましては生産実績を定義することが困難であるため、「生産実績」は記載しておりません。

2 上記以外のセグメントについては該当事項はありません。

2) 受注実績

当連結会計年度における受注実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	受注高（百万円）	前年同期比（％）
デベロッパー事業	60,544	122.8

（注） 1 上記以外のセグメントについては該当事項はありません。

3) 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	内訳	販売高（百万円）	前年同期比（％）
百貨店事業	大丸松坂屋百貨店	249,817	102.8
	博多大丸	14,966	87.6
	その他	3,391	97.3
	計	268,175	101.7
ＳＣ事業	パルコ	66,503	104.8
	その他	773	82.6
	計	67,277	104.4
デベロッパー事業	Ｊ．フロント都市開発	11,200	84.0
	Ｊ．フロント建装	40,395	79.8
	パルコスペースシステムズ	29,796	111.7
	計	81,393	89.8
決済・金融事業	ＪＦＲカード	13,504	102.8
その他	卸売業	45,938	115.3
	その他	12,048	111.0
	計	57,987	114.3
調整額		△43,243	106.3
合計		445,094	100.7

（注） 1 セグメント間の取引については、「調整額」欄で調整しております。

2 販売高は、売上収益を記載しております。

(2) 経営者の視点による経営成績の状況に関する分析・検討内容

当社グループに関する財政状態及び経営成績の分析・検討内容は、原則として連結財務諸表に基づいて分析した内容であります。

文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

①重要性のある会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、国際会計基準に基づいて作成しております。この連結財務諸表の作成にあたって、経営者による会計方針の選択・適用、資産・負債及び収益・費用の報告金額及び開示に影響を与える見積りを必要とします。経営者は、これらの見積りについて、過去の実績や現状を勘案し合理的に判断しておりますが、実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、これらの見積りと異なる場合があります。

当社グループの連結財務諸表で採用する重要性のある会計方針は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 3. 重要性のある会計方針」に記載しております。

また、連結財務諸表作成にあたって用いた会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載しております。

②当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

1)経営成績等

セグメントごとの情報については、(1) 財政状態及び経営成績の状況 ① 当期の経営成績に記載しております。

a)売上収益

売上収益は、前連結会計年度に比べ3,217百万円増の445,094百万円となりました。

b)営業利益

営業利益は、前連結会計年度に比べ9,184百万円減の49,015百万円となりました。

c)税引前利益

税引前利益は、前連結会計年度に比べ11,270百万円減の44,515百万円となりました。

d)親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前連結会計年度に比べ13,142百万円減の28,282百万円となりました。

e)財政状態

当連結会計年度末の資産合計は1,141,567百万円となり、前連結会計年度末に比べ22,580百万円減少いたしました。一方、負債合計は713,544百万円となり、前連結会計年度末に比べ27,367百万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、336,675百万円となり、前連結会計年度末に比べ26,903百万円減少しました。資本合計は、428,022百万円となり、前連結会計年度末に比べ4,787百万円増加いたしました。これらの結果、資産合計営業利益率（ROA）は、4.3%、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）は、6.9%、親会社所有者帰属持分比率は、36.4%となりました。

f) キャッシュ・フロー

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は66,992百万円の収入となりました。「投資活動によるキャッシュ・フロー」は15,154百万円の支出、「財務活動によるキャッシュ・フロー」は70,782百万円の支出となりました。

この結果、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18,876百万円減の36,099百万円となりました。

今後も、利益水準やキャッシュ・フローの動向等を考慮し、適切な利益配分や設備投資を行っていく予定であります。

g) 資本の財源及び資金の流動性

(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。

(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、無担保普通社債の発行により300億円（うち、サステナビリティボンド200億円）を調達いたしました。一方、長期借入金284億円及び短期借入金150億円を返済した結果、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135億円減少し、1,765億円となりました。

なお、資金調達に係るリスクについては、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」に記載しております。

(財務政策)

「2024-2026年度 中期経営計画」における財務政策については、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載しております。

(配当政策)

当社の剰余金の配当に関する基本方針並びに当期の配当実績については、「第4 提出会社の状況 3 配当政策」に記載しております。

2) 経営目標の達成状況

「2024-2026年度 中期経営計画」2年度である2025年度において、不確実性の高い事業環境のもと、重点戦略などが奏功し、主力の百貨店・SC事業の成長などにより、連結事業利益は2023年度（前中計最終年度）の443億円から、2025年度に505億円へと伸長しました。

一方、最終年度となる2026年度の業績予想は、日中関係悪化などの影響により、免税売上高が当初想定を下回る情勢にあることから、連結事業利益520億円、連結ROE6%台と、中期経営計画で掲げた目標には届かない見通しです。

引き続き「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載の成長戦略に取り組み、経営目標の達成に努めてまいります。

5【重要な契約等】

＜連結子会社＞

賃貸借に関する契約

会社名	事業所名	貸借先	貸借物件	面積	賃料
(株)大丸松坂屋百貨店	大丸 大阪・梅田店	JR西日本ステーションシティ(株)	建物	53,570㎡	定額賃借料 年額 4,500百万円
	大丸 東京店	(株)JR東日本クロスステーション	建物	64,657㎡	(1) 定額賃借料 年額 5,330百万円 (2) 歩合賃借料 直前3事業年度の年間最高売上高を超過した額の1%
(株)博多大丸	本館	(株)西日本新聞ビルディング 紙与不動産(株) (株)西日本新聞社	建物	31,258㎡	年額 1,266百万円
	東館 (エルガーラ)	(株)西日本新聞ビルディング (株)西日本新聞社	建物	15,155㎡	年額 1,048百万円

6【研究開発活動】

特記すべき事項はありません。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

当連結会計年度の設備投資は、百貨店事業、S C事業を中心に総額で264億71百万円となりました。

セグメント別の内訳は以下のとおりであります。

セグメントの名称	設備投資額（百万円）
百貨店事業	32,470
S C事業	9,569
デベロッパー事業	4,553
決済・金融事業	120
その他	1,284
調整額	△21,526
合計	26,471

（注）1 上記金額には、出店保証金等を含んでおります。

2 上記金額には、新規に取得した棚卸資産、使用権資産を含んでおります。

主なものは、百貨店事業では、松坂屋名古屋店プロジェクト改装工事、大丸神戸店改装工事など、S C事業では、名古屋PARCO、広島PARCOに付随する資産の取得など、デベロッパー事業では、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。

所要資金につきましては、自己資金及び借入金により充当いたしました。

2【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりであります。

(1) 提出会社

2026年2月28日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）					従業員数 (人)
			建物及び 構築物	土地 (面積㎡)	使用権資産	その他	合計	
J.フロント リテイリング㈱ (東京都港区)	全社 (共通)	事務所等	182	— (—)	176	54	413	243 [15]

（注）従業員数欄の〔外書〕は、専任社員及び有期雇用の嘱託その他の年間平均雇用人員であります。

(2) 国内子会社

2026年2月28日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）					従業員数 (人)
				建物及び 構築物	土地 (千㎡)	使用権 資産	その他	合計	
㈱大丸 松坂屋 百貨店	大丸 大阪・心斎橋店 (大阪市中央区)	百貨店 事業	店舗等	22,788	7,919 (11)	10,168	585	41,460	202 [77]
	大丸 大阪・梅田店 (大阪市北区)	百貨店 事業	店舗等	676	— (—)	53,097	172	53,947	114 [87]
	大丸 東京店 (東京都千代田区)	百貨店 事業	店舗等	3,209	— (—)	7,719	253	11,181	115 [56]
	大丸 京都店 (京都市下京区)	百貨店 事業	店舗等	9,245	8,759 (10)	1,727	63	19,795	206 [137]
	大丸 神戸店 (神戸市中央区)	百貨店 事業	店舗等	7,748	1,693 (11)	8,287	200	17,929	238 [175]
	大丸 須磨店 (神戸市須磨区)	百貨店 事業	店舗等	1,162	— (—)	473	1	1,637	14 [2]
	大丸 芦屋店 (兵庫県芦屋市)	百貨店 事業	店舗等	98	— (—)	742	24	866	10 [9]
	大丸 札幌店 (札幌市中央区)	百貨店 事業	店舗等	7,131	12,696 (8)	79	71	19,979	159 [130]
	大丸 下関店 (山口県下関市)	百貨店 事業	店舗等	—	1,302 (11)	4	0	1,307	46 [26]
	松坂屋 名古屋店 (名古屋市中区)	百貨店 事業	店舗等	17,533	65,919 (19)	24,190	302	107,946	450 [119]
	松坂屋 上野店 (東京都台東区)	百貨店 事業	店舗等	2,992	27,718 (7)	497	27	31,235	153 [45]
	松坂屋 静岡店 (静岡市葵区)	百貨店 事業	店舗等	1,813	6,380 (7)	42	55	8,292	58 [32]
	松坂屋 高槻店 (大阪府高槻市)	百貨店 事業	店舗等	954	3,738 (5)	1	33	4,727	11 [—]
	GINZA SIX (東京都中央区)	百貨店 事業	店舗等	11,806	82,660 (4)	302	277	95,047	1 [—]
	本社・その他 (東京都江東区等)	百貨店 事業	事務所等	2,159	4,045 (37)	561	112	6,879	1,001 [160]
	合計	—	—	89,322	222,835 (135)	107,895	2,181	422,234	2,778 [1,055]

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額（百万円）					従業員数 (人)
				建物及び 構築物	土地 (千㎡)	使用権 資産	その他	合計	
(株)博多大丸	福岡天神店等 (福岡市中央区等)	百貨店 事業	店舗等	5,124	7,068 (8)	2,868	492	15,553	210 [118]
(株)高知大丸	高知大丸 (高知県高知市)	百貨店 事業	店舗等	827	414 (3)	287	69	1,598	47 [19]
(株)パルコ	札幌PARCO (北海道札幌市)	S C 事業	店舗等	1,267	5,011 (2)	639	109	7,028	20 [5]
	仙台PARCO (宮城県仙台市)	S C 事業	店舗等	7,923	4,261 (2)	5,265	293	17,744	19 [1]
	浦和PARCO (埼玉県さいたま市)	S C 事業	店舗等	7,011	10,300 (7)	551	148	18,011	18 [2]
	池袋PARCO (東京都豊島区)	S C 事業	店舗等	4,363	7,120 (1)	11,812	162	23,458	25 [5]
	渋谷PARCO (東京都渋谷区)	S C 事業	店舗等	15,580	34,948 (3)	1,550	605	52,684	27 [1]
	PARCO_ya上野 (東京都台東区)	S C 事業	店舗等	737	— (—)	4,856	38	5,632	9 [2]
	錦糸町PARCO (東京都墨田区)	S C 事業	店舗等	1,418	— (—)	7,847	50	9,316	— [—]
	吉祥寺PARCO (東京都武蔵野市)	S C 事業	店舗等	1,367	— (—)	2,948	44	4,360	11 [3]
	調布PARCO (東京都調布市)	S C 事業	店舗等	3,098	8,029 (4)	786	191	12,105	16 [4]
	ひばりが丘PARCO (東京都西東京市)	S C 事業	店舗等	312	— (—)	803	40	1,156	— [—]
	静岡PARCO (静岡県静岡市)	S C 事業	店舗等	—	— (—)	3	—	3	10 [1]
	名古屋PARCO (愛知県名古屋市)	S C 事業	店舗等	5,502	6,519 (3)	7,188	215	19,426	34 [10]
	心斎橋PARCO (大阪府大阪市)	S C 事業	店舗等	11,072	21,309 (4)	369	231	32,982	19 [2]
	広島PARCO (広島県広島市)	S C 事業	店舗等	2,889	6,031 (2)	1,500	178	10,600	18 [3]
	福岡PARCO (福岡県福岡市)	S C 事業	店舗等	3,261	23,633 (3)	230	14	27,140	14 [1]
	本社・その他 (東京都渋谷区等)	S C 事業	事務所等	1,292	2,200 (3)	2,319	333	6,145	260 [53]
	合計	—	—	67,100	129,365 (40)	48,674	2,656	247,796	500 [93]

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額（百万円）					従業員数 (人)
				建物及び 構築物	土地 (千㎡)	使用権 資産	その他	合計	
J. フロント都市開発㈱	上野フロンティアタワー (東京都台東区)	デベロッパー事業	複合ビル	9,437	15,812 (2)	254	10	25,514	－ 〔－〕
	その他 (東京都渋谷区等)	デベロッパー事業	商業ビル、貸物件等	9,268	37,896 (17)	11,453	92	58,710	74 〔7〕
	合計	－	－	18,705	53,708 (20)	11,707	103	84,225	74 〔7〕

(注) 1 従業員数欄の〔外書〕は、専任社員及び有期雇用の嘱託その他の年間平均雇用人員であります。

2 主要な設備のうち、外部から賃借しているものについては、「第2 事業の状況 5 重要な契約等 賃貸借に関する契約」に記載しております。

3【設備の新設、除却等の計画】

重要な設備の新設、除却等の計画は以下のとおりであります。

(1) 重要な設備の新設等

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	投資予定額		資金調達 方法	着手年月	完了予定 年月
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)			
㈱大丸松坂屋百貨店	大丸 京都店等 (京都市下京区等)	百貨店事業	売場改装等	12,254	3,188	自己資金及び借入金	2026年 3月	2027年 2月
J. フロント都市開発㈱	ザ・ランドマーク名古屋栄 (名古屋市中区)	デベロッパー事業	複合ビル	12,725	6,020	自己資金及び借入金	2018年 10月	2026年 6月
J. フロント都市開発㈱	クオーツ心斎橋 (大阪市中央区)	デベロッパー事業	複合ビル	1,464	1,359	自己資金及び借入金	2022年 12月	2026年 4月

(2) 重要な設備の除却等

特記すべき事項はありません。

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

①【株式の総数】

種類	発行可能株式総数（株）
普通株式	1,000,000,000
計	1,000,000,000

②【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数（株） （2026年2月28日）	提出日現在発行数（株） （2026年5月26日）	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	270,565,764	270,565,764	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミアム市場	単元株式数 100株
計	270,565,764	270,565,764	—	—

(2)【新株予約権等の状況】

①【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

②【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 （千株）	発行済株式 総数残高 （千株）	資本金 増減額 （百万円）	資本金 残高 （百万円）	資本準備金 増減額 （百万円）	資本準備金 残高 （百万円）
2017年7月24日（注）	2,446	270,565	1,974	31,974	1,974	9,474

（注）有償第三者割当

発行価格 1,614円

資本組入額 807円

割当先 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（役員報酬B I P信託口）

(5) 【所有者別状況】

2026年2月28日現在

2023年12月29日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数100株）								単元未満株式の状況（株）
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	－	35	27	1,000	303	223	160,735	162,323	－
所有株式数（単元）	－	856,842	209,792	133,409	609,238	442	890,456	2,700,179	547,864
所有株式数の割合（％）	－	31.73	7.77	4.94	22.56	0.02	32.98	100.00	－

(注) 1 自己株式20,316,343株は、「個人その他」に203,163単元及び「単元未満株式の状況」に43株含まれております。なお、自己株式20,316,343株は株主名簿上の株式であり、期末日現在の実質的な所有株式数と同一であります。

2 「その他の法人」の欄には、証券保管振替機構名義の株式が94単元含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2026年2月28日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式（自己株式を除く。）の 総数に対する所有 株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	東京都港区赤坂一丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	38,805	15.51
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	東京都中央区晴海一丁目8番12号	19,197	7.67
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内一丁目6番6号	9,828	3.93
J P モルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内二丁目7番3号 東京ビルディング	6,311	2.52
J. フロント リテイリング共栄持株会	東京都港区港南一丁目2番70号 品川シーズンテラス	6,110	2.44
みずほ証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目5番1号	5,197	2.08
J. P. Morgan Securities plc (常任代理人 JPモルガン証券株式会社)	London, 25 Bank Street, Canary Wharf, E14 5JP, United Kingdom (東京都千代田区丸の内2丁目7番3号 東京ビルディング)	3,802	1.52
J P JPMSE LUX RE MA CQUARIE BANK LTD LONDON EQ CO (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	LEVEL 6, 50 MARTIN PLACE, SYDNEY, AUSTRALIA, 2000 (東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 決済事業部)	3,749	1.50
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	東京都中央区晴海一丁目8番12号	3,555	1.42
J P MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	3,467	1.39
計	—	100,026	39.97

(注) 1 J. フロント リテイリング共栄持株会は、当社グループの取引先企業で構成されている持株会であります。

2 上記のほか自己株式が20,316千株（発行済株式総数に対する所有株式数の割合は7.5%）あり、所有株式数の割合は、当該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信託が所有する当該株式は含めておりません。

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2026年 2 月 28 日現在

区分	株式数 (株)	議決権の数 (個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式 (自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式 (その他)	—	—	—
完全議決権株式 (自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 20,316,300	—	—
完全議決権株式 (その他)	普通株式 249,701,600	2,497,016	—
単元未満株式	普通株式 547,864	—	—
発行済株式総数	270,565,764	—	—
総株主の議決権	—	2,497,016	—

(注) 1. 「完全議決権株式 (その他)」の欄には、役員報酬 B I P 信託が保有する当社株式 1,835,600 株 (議決権 18,356 個) 及び証券保管振替機構名義の株式が 9,400 株 (議決権 94 個) 含まれております。

2. 「単元未満株式」には、当社所有の自己株式 43 株及び役員報酬 B I P 信託口所有の自己株式 93 株が含まれております。

② 【自己株式等】

2026年 2 月 28 日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数の 割合 (%)
(自己保有株式) J. フロント リテイリング(株)	東京都中央区銀座 六丁目10番1号	20,316,300	—	20,316,300	7.50
計	—	20,316,300	—	20,316,300	7.50

(注) 役員報酬 B I P 信託が保有する当社株式は、上記自己株式には含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

1) 新たな役員向け株式対価報酬制度の概要

当社は2024年4月開催の報酬委員会において、当社及び当社グループの主要子会社の役員を対象とした株式交付信託を活用する株式対価報酬制度（以下「本制度」といいます。）の継続を決議しました。

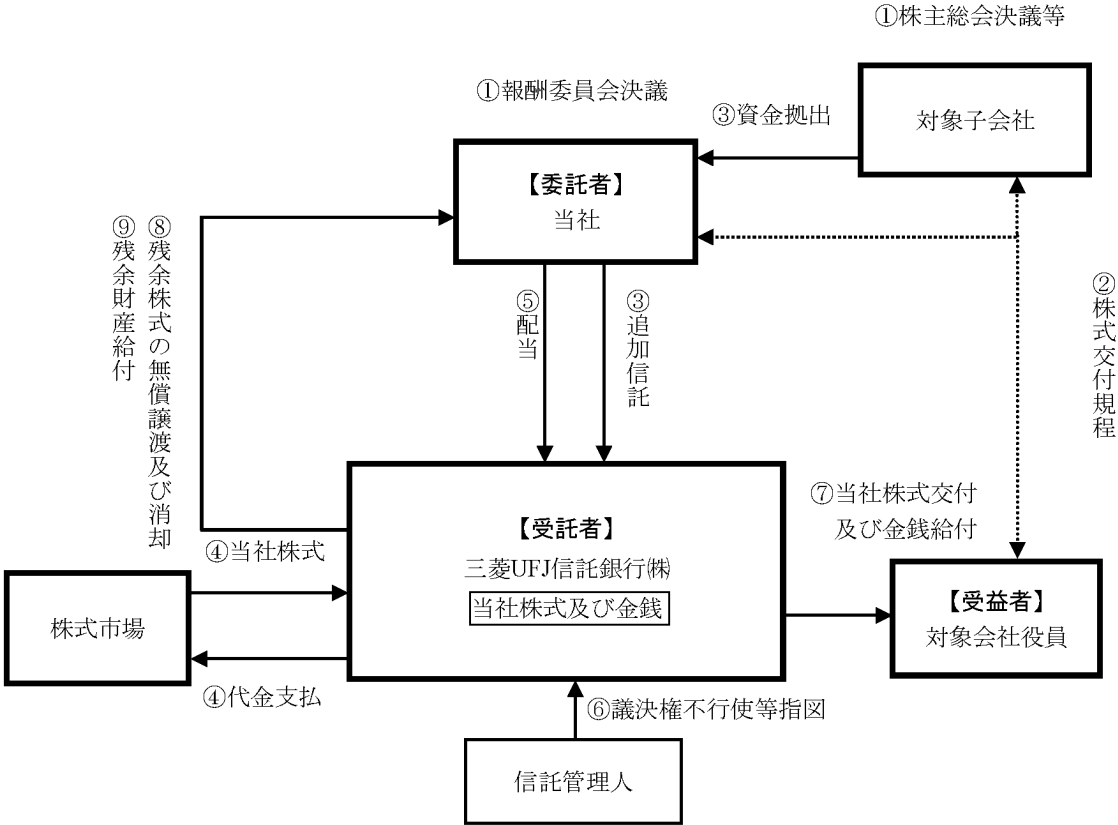
本制度の継続においては、設定済みの次の2つの株式交付信託の信託期間を3年間延長し、金銭の追加拠出を行うことにより、本制度の株式交付信託として継続利用することとします。

- ①当社の執行役、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・執行役員、J.フロント都市開発株式会社及びJFRカード株式会社並びに株式会社J.フロント建装の代表取締役を対象者とし、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的に、業績連動株式報酬として、当社株式を交付するもの（以下「信託Ⅰ」といいます。）。
- ②当社の非執行の取締役（独立社外取締役及び非執行の社内取締役（以下「非執行取締役」といいます。））を対象者とし、当社の攻め・守りのガバナンス強化のため、ステークホルダー代表として執行とは異なる立場で中長期目線の経営に携わることを目的に、業績には連動しない方法で当社株式を交付するもの（以下「信託Ⅱ」といいます。）。

2) 信託契約の概要

	(参考) 「信託Ⅰ」	「信託Ⅱ」
①信託の種類	特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）	
②信託の目的	当社執行役、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・執行役員、J.フロント都市開発株式会社及びJFRカード株式会社並びに株式会社J.フロント建装の代表取締役に対するインセンティブの付与	当社非執行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中長期目線の経営に携わるため
③委託者	当社	
④受託者	三菱UFJ信託銀行株式会社 （共同受託者：日本マスタートラスト信託銀行株式会社）	
⑤受益者	当社執行役、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・執行役員、J.フロント都市開発株式会社及びJFRカード株式会社並びに株式会社J.フロント建装の代表取締役のうち受益者要件を充足する者	当社非執行取締役のうち受益者要件を充足する者
⑥信託管理人	当社と利害関係のない第三者（公認会計士）	
⑦信託契約日	2017年7月14日（2024年4月18日付で変更）	
⑧信託の期間	2017年7月14日～2024年8月末（2024年4月18日付の信託契約の変更により、2027年8月末日まで延長）	
⑨議決権行使	行使しない	

3) 株式交付信託の仕組み



2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号に該当する普通株式の取得及び会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2)【取締役会決議による取得の状況】

会社法第459条第1項の規定に基づく取得

区分	株式数（株）	価額の総額（円）
取締役会（2025年4月14日）での決議状況 （取得期間 2025年4月15日～2025年8月29日）	11,500,000	15,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	7,988,500	14,999,904,056
残存決議株式の総数及び価額の総額	—	—
当事業年度の末日現在の未行使割合（%）	—	—
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合（%）	30.53	—

区分	株式数（株）	価額の総額（円）
取締役会（2026年4月14日）での決議状況 （取得期間 2026年4月15日～2026年6月26日）	5,000,000	10,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	—	—
残存決議株式の総数及び価額の総額	—	—
当事業年度の末日現在の未行使割合（%）	—	—
当期間における取得自己株式	1,335,800	3,208,240,818
提出日現在の未行使割合（%）	73.28	67.92

（注）「当期間における取得自己株式」には、2026年5月1日からこの有価証券報告書提出日までの取得株式数は含まれておりません。

(3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数（株）	価額の総額（円）
当事業年度における取得自己株式	4,542	9,904,210
当期間における取得自己株式	527	1,293,462

（注）「当期間における取得自己株式」には、2026年5月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取請求による株式数は含まれておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数（株）	処分価額の総額（円）	株式数（株）	処分価額の総額（円）
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他（単元未満株式の買増請求による売渡による減少）	—	—	—	—
保有自己株式数	20,316,343	—	21,652,670	—

（注） 「保有自己株式数」には、単元未満株式の買取りによる自己株式が含まれております。なお、当該株式には、2026年5月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含まれておりません。

3 【配当政策】

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しております。

この方針に基づき、当中期経営計画期間（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。

内部留保につきましては、リテール事業（百貨店事業・ＳＣ事業）を更に強化するための店舗改装投資や、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、成長投資などに活用し、企業価値の向上を図っていく所存であります。

なお、当期の配当は、中間配当27円に期末配当27円を加えた年間配当54円としました。

当社の剰余金の配当は、中間配当と期末配当の年2回を基本方針としており、取締役会の決議によって行うことができる旨を定款に定めております。

（注）基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2025年10月14日 取締役会決議	6,756	27.00
2026年4月27日 取締役会決議	6,756	27.00

4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

①企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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を目指し、当社グループにとっての最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的として、当社グループのあるべきコーポレートガバナンスのあり方を指し示す「コーポレートガバナンス方針書」を制定しています。

当社は持株会社であり、経営判断の迅速化・経営責任の明確化を図るため、事業子会社の業務執行事項については、グループ経営に影響を及ぼすものを除き、各事業子会社にその権限を委任しています。

なお、持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

- ・グループビジョン、グループ中期経営計画、グループ年度経営計画の企画・立案・浸透及びこれらの進捗、成果管理
- ・グループ事業ドメインの設定
- ・事業ポートフォリオマネジメント（経営資源の最適配分）
- ・事業間シナジーの創出
- ・グループ全体のリスクマネジメント体制の確立
- ・グループ全体の組織設計と運営
- ・グループ全体の人財マネジメント
- ・株主マネジメント
- ・グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
- ・グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
- ・各事業子会社の経営方針・経営戦略への助言・承認及びその進捗の監督・評価

また、当社の経営組織として5つの統括部（経営戦略統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部、CRE戦略統括部、ITデジタル統括部）と1つの推進部（業務推進部）を設置し、それぞれの組織の役割・責任・権限を明確にし、監督機能の強化、グループ全体の内部統制システムの充実を図っています。

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。理由は以下の観点から、コーポレートガバナンスの更なる強化に取り組むためです。

- ・監督と執行を分離することにより取締役会の業務執行に対する監督機能を強化します。
また取締役会は、グループ経営に関わる重要な戦略課題を社外の知見も積極的に取り入れ徹底的に論議することで戦略の高度化をはかります。
- ・業務執行の決定を執行役に委任することが可能になることで、権限・責任の明確化を図りつつ、迅速な経営の意思決定を行います。
- ・過半数を独立社外取締役で構成する指名・監査・報酬の3委員会を置く「指名委員会等設置会社」を採用することにより、経営の透明性・客観性の向上をはかります。
- ・海外投資家などにグローバルな視点で分かりやすいガバナンス体制を構築します。

1) 会社の機関の内容

A 取締役会

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。

- ・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、グループ年度経営計画、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
- ・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
- ・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
- ・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
- ・関連当事者間の利益相反を監督すること
- ・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

当社の取締役会は、定款に定める11名以内の適切な員数で構成します。現在は取締役10名（うち独立社外取締役7名）で、任期は1年です。監督と執行の分離、取締役会における議論の実効性確保の観点から、独立社外取締役が過半数の構成としています。

なお、取締役候補者の指名に際しては、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスに配慮の上、その多様性を確保します。

取締役会の構成員は、以下のとおりです。

社外取締役 小出 寛子（取締役会議長）

社外取締役 矢後 夏之助

社外取締役 箱田 順哉

社外取締役 関 忠行

社外取締役 大村 恵実

社外取締役 山田 義仁

社外取締役 齋藤 和弘

取締役 好本 達也

取締役 浜田 和子

取締役 小野 圭一

（注）社外取締役 内田 章氏、取締役 若林 勇人氏は、2025年5月29日開催の第18期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任しました。

なお、2025年度（2025年3月から2026年2月）は取締役会を14回開催いたしました。取締役の出席状況は100%となっています。（1回あたりの平均所要時間 2時間10分）

《2025年度（2025年3月から2026年2月）の主な議題》

- ・グループ人財戦略
 - ・グループ長期戦略
 - ・中期経営計画の進捗報告
 - ・取締役会実効性評価報告
 - ・JFRグループ2026年度計画
- など

<取締役会のスキルマトリクス>

当社の取締役会は、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性の観点から、定款に定める11名以内の適切な員数の取締役（任期1年）で構成し、当社株主と利益相反が生じるおそれがない独立社外取締役が全体の過半数の構成とします。また、取締役会全体として求められる知識・経験・能力のバランスに配慮の上、ジェンダーを含むその多様性を確保し、取締役の有するスキル等の組み合わせ（スキルマトリックス）を開示しています。

氏 名	取締役に期待するスキル								
	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
小出 寛子	○		○	○					○
矢後 夏之助	○						○		○
箱田 順哉	○	○							○
関 忠行		○			○			○	○
大村 恵実					○	○		○	○
山田 義仁	○		○	○					○
齋藤 和弘	○	○	○				○		○
好本 達也	○		○				○		○
浜田 和子				○				○	○
小野 圭一	○		○				○		○

- i 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
- ii 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
- iii 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して、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
- iv 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
- v 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
- vi IT・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
- vii 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
- viii 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

ix 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

《取締役会実効性評価》

当社は、2015年より毎年、第三者機関による取締役会実効性評価を実施しています。

〔評価項目〕

1 グループ全体への取締役会の貢献度、2 取締役会の構成、3 運営状況、4 論議内容、5 指名・報酬・監査の各委員会活動の実効性など約40項目としました。

〔評価手法〕

事前アンケートをもとに、第三者機関が「個別インタビュー」（注）を行い、その結果を集計・分析した報告書に基づいて取締役会で協議する手法で行いました。

（注）「個別インタビュー」

取締役（社内・社外とも）の全員に対してアンケート結果をもとに、1時間程度の個別インタビューを第三者機関が実施し、取締役会に関する各種質問に対する考え方・問題意識などをヒアリングしました。取締役会ではインタビューの結果を踏まえて課題の解決につなげています。

〔評価結果及び課題への取り組み等〕

当社は2025年11月から12月にかけて、第11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2月の取締役会で協議いたしました。

実効性評価の結果、前年度に指摘された課題のうち、「付議議案と付議基準の見直し」「取締役会運営の強化」「監査機能の強化」については相応の課題解決状況が確認されました。一方、2025年度の評価では、「持株会社と持株会社取締役会の役割の明確化」「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」などが課題として挙げられました。

これを受けて、課題解決の進め方を3月の取締役会で再度協議し、具体的なアクションに繋がったほか、2026年度の実効性評価の年間アジェンダに反映させております。

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

B 3 委員会

(指名委員会)

指名委員会は、独立社外取締役3名と常勤の社内非業務執行取締役1名で構成しています。また、客観性・透明性・合理性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。

同委員会は、株主総会に提出する取締役の選任・解任に関する議案内容を決定、取締役会からの諮問を受け、代表執行役の選定・解職、執行役の選任・解任、取締役会議長及び各法定委員会の委員長ならびに委員の選定・解職などについて、取締役会へ答申します。

構成員

社外取締役	矢後	夏之助（指名委員会委員長）
社外取締役	小出	寛子
社外取締役	山田	義仁
取締役	好本	達也

なお、2025年度（2025年3月から2026年2月）は指名委員会を11回開催いたしました。委員の出席状況は100%となっています。（1回あたりの平均所要時間 1時間8分）

《2025年度（2025年3月から2026年2月）の主な議題》

- ・サクセッション・プラン（2回）
- ・取締役体制、独立社外取締役体制（7回）
- ・スキルマトリックスの確認
- ・取締役候補者の選任（1回）
- ・取締役会へ提案する執行役および代表執行役候補者（6回）
- ・取締役会へ提案する取締役会議長および各委員会委員長・委員候補者（2回）

(監査委員会)

監査委員会は、独立社外取締役4名と、監査精度の維持・向上を図るため、社内情報に精通した常勤の社内非業務執行取締役1名で構成しています。また、透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。

同委員会は、執行役及び取締役の職務執行が法令及び定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われているかを実効的に監査し、必要な指摘・勧告等を行うとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成します。

構成員

社外取締役	箱田 順哉 (監査委員会委員長)
社外取締役	関 忠行
社外取締役	大村 恵実
社外取締役	齋藤 和弘
取締役	浜田 和子

なお、2025年度（2025年3月から2026年2月）は監査委員会を24回開催いたしました。委員の出席状況は99.1%となっています。（1回あたりの平均所要時間 1時間30分）

《2025年度（2025年3月から2026年2月）の主な議題》

- ・内部監査室からの報告（11回）
- ・コンプライアンス委員会からの報告（4回）
- ・グループ各社監査役の監査報告（4月、10月）
- ・会計監査人の評価について（1回）

また、監査委員会は会計情報の信頼性の確保のため会計監査人の職務の執行状況を監視、検証し、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を実施します。

《監査委員会と会計監査人との主な連携状況》

- ・2024年度会計監査人の監査報告（4月）
- ・会計監査人の評価に関するフィードバック（5月）
- ・第19期監査及び期中レビュー計画の報告（6月）
- ・2024年度マネジメントレター報告（6月）
- ・会計監査人期中レビュー報告（10月）及び監査経過報告（7月・1月）

(注) 1. 年度を通じて、各報告時に、監査計画の見直しがあればその報告を受けております。

2. KAMに関連する情報開示の適切性・整合性についても確認をしております。

(報酬委員会)

報酬委員会は、独立社外取締役3名と常勤の社内非業務執行取締役1名で構成しています。また、透明性・客観性の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。

同委員会は、当社取締役及び執行役、グループ主要子会社対象役員の個人別の報酬等の内容に係る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。

構成員

社外取締役 矢後 夏之助 (報酬委員会委員長)
社外取締役 小出 寛子
社外取締役 山田 義仁
取締役 好本 達也

なお、2025年度(2025年3月から2026年2月)は報酬委員会を8回開催いたしました。委員の出席状況は100%となっています。(1回あたりの平均所要時間 1時間)

《2025年度(2025年3月から2026年2月)の主な議題》

- ・役員報酬制度の見直し(3回)
- ・外部データを用いた役員報酬水準・構成の検証
- ・役員評価結果、役員賞与額(5回)
- ・役員向け株式対価報酬の業績連動係数と支給ポイント(3回)
- ・役員個人別報酬額(3回)

なお、2026年2月末時点の取締役の2025年度(2025年3月から2026年2月)取締役会および法定3委員会の開催状況、個々の取締役の出席状況は次の通りです。

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
小出 寛子 ※	◎100%(14/14回)	100%(11/11回)	—	100%(8/8回)
矢後 夏之助 ※	100%(14/14回)	◎100%(11/11回)	—	◎100%(8/8回)
箱田 順哉 ※	100%(14/14回)	—	◎100%(24/24回)	—
関 忠行 ※	100%(14/14回)	—	95.8%(23/24回)	—
大村 恵実 ※	100%(14/14回)	—	100%(24/24回)	—
山田 義仁 ※	100%(11/11回)	100%(8/8回)	—	100%(5/5回)
齋藤 和弘 ※	100%(11/11回)	—	100%(17/17回)	—
好本 達也	100%(14/14回)	100%(11/11回)	—	100%(8/8回)
浜田 和子	100%(14/14回)	—	100%(24/24回)	—
小野 圭一	100%(14/14回)	—	—	—

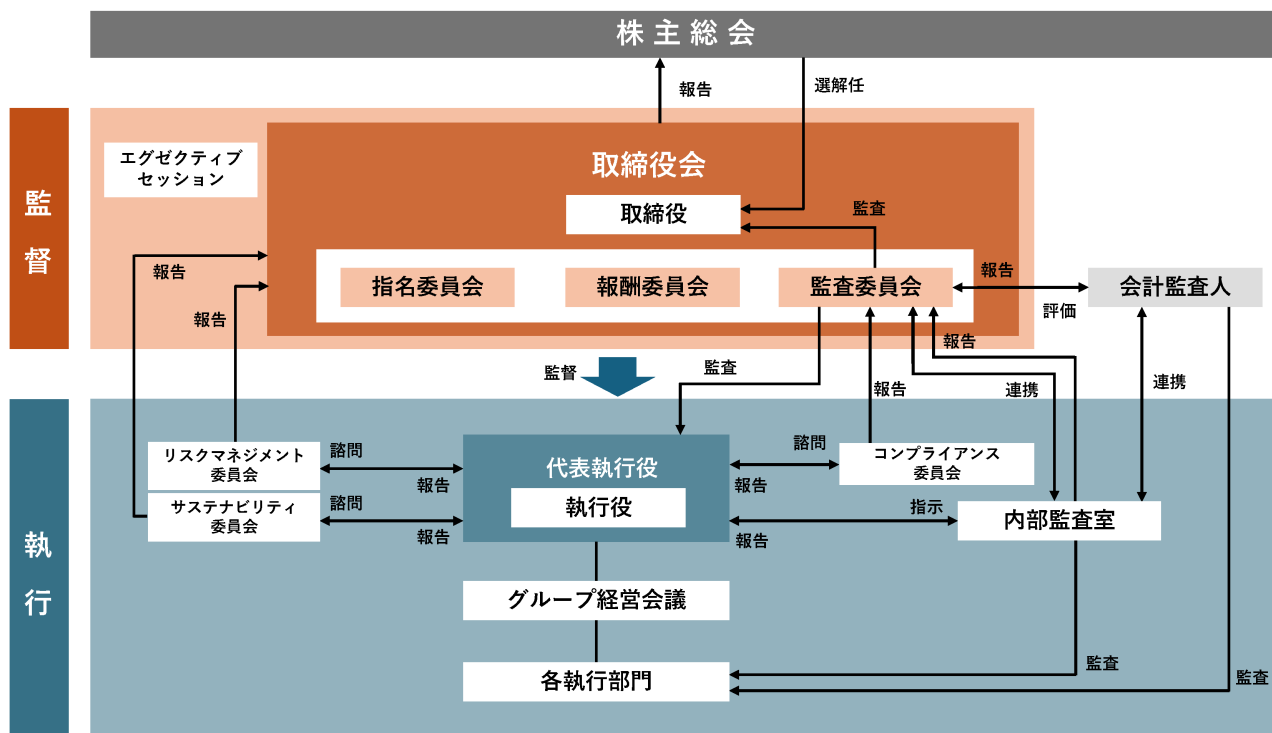
(注) 1 ()内は、出席回数/在任中の開催回数 を示しております。

2 ◎は、議長または委員長を示しております。

3 ※は、独立社外取締役を示しております。

4 山田義仁氏、齋藤和弘氏は、取締役就任(2025年5月)以降に開催された取締役会・委員会を対象としています。

2) コーポレートガバナンスの体制



② 内部統制システムの整備の状況

当社は、会社法に定める「監査委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項」（会社法第416条第1項第1号ロ）、及び「執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」（会社法第416条第1項第1号ホ）に関して、取締役会において以下の内容（内部統制システム構築の基本方針）を決議しております。

内部統制システム構築の基本方針

A グループ管理体制

グループ管理体制としましては、取締役会は監督機能として執行役及び取締役の職務の執行の監督を行います。取締役会は、会社法または定款に規定される事項のほか、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・グループ年度経営計画・新規事業開発やM&Aに係る事項を審議・決議するものとし、取締役会規程において、あらかじめ決議事項を定めます。これら以外の業務執行事項の決定については、意思決定及び執行の迅速化を図るため、グループ経営に重要な影響を及ぼすものを除き、執行に委任します。

また、執行体制としましては、経営の監督と執行を明確に分離し、取締役会の監督機能を強化するとともに、執行への権限委譲を行い迅速な経営の意思決定を行います。

内部統制推進体制としましては、代表執行役社長の指揮の下、執行の内部統制を強化するために、内部統制担当部門、担当者を設置し、当社及び事業子会社において、会社法における内部統制、及び金融商品取引法における内部統制の体制の整備・運用の管理を行います。

B リスク管理体制

リスク管理体制としましては、代表執行役社長を委員長とし、メンバーを当社執行役及び、主な事業子会社の社長とするリスクマネジメント委員会を設置します。リスクマネジメント委員会は、リスクの抽出及び評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、経営の意思決定に活用します。同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

ハザードリスク対応としましては、大規模な地震、火災、事故などのハザードリスク発生時においては、代表執行役社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたります。

C 法令遵守体制

法令遵守体制としましては、代表執行役社長を委員長とし、各統括部長・推進部長及び各事業セグメントを代表する者として委員長が指名する者、顧問弁護士をメンバーとするコンプライアンス委員会を設置します。コンプライアンス委員会は、事業子会社各社のコンプライアンス担当部門との連携を強化し、コンプライアンス体制の基盤整備や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進するほか、重大なコンプライアンス事案が発現した際にはその対応策の策定等を行います。同委員会での審議内容については、適時に監査委員会に報告します。

また、内部通報制度としましては、社外（顧問弁護士）にも通報窓口を置く当社グループの内部通報システムとして、当社及び事業子会社で勤務するすべての者が利用できる「JFRグループコンプライアンス・ホットライン」を設置します。経営幹部に対するホットラインの通報は直接監査委員会に入り、監査委員会からの指示を受ける体制を構築することで独立性を有する通報ルートを確保します。

D 内部監査体制

内部監査体制としましては、代表執行役社長の指揮の下に、独立した内部監査部門を設置します。内部監査部門は、内部監査規程に基づき、代表執行役社長の指示の下、当社及び事業子会社の監査を行い、または、業務監査結果を適正に報告させ、その業務プロセスの適切性、有効性を検証し、当社各部門及び事業子会社に指摘・助言・提案を行います。

E 監査委員会体制

監査委員会体制としましては、社外取締役を委員長とし、社内非業務執行取締役を含む5名で構成しております。監査委員会は執行役及び取締役の職務の執行について、適法性及び妥当性の監査を行います。監査委員会は、定期的に代表執行役社長と会合などを持ち、情報の共有化を図ります。また必要に応じて当社の執行役及び取締役を監査委員会に出席させ、報告・意見を求めることができます。

監査委員会の指示のもと、その職務をサポートする組織として監査委員会事務局を設置し、監査委員会事務局員の任命・異動と監査委員会事務局の責任者の人事考課は、独立性を担保するために、監査委員会の事前の同意を得ることとしています。

F 情報保存管理体制

執行役及び取締役の職務の執行に係る文書、並びに執行役及び取締役が主催する会議体の議事録と関連資料（ともに電磁的記録を含む）については、法令及び秘密情報管理規程に基づき各所管部門が定められた期間、保存・管理し、常時閲覧できる体制を取ります。

情報セキュリティ管理としましては、システム部門の推進部長が、情報セキュリティポリシー、ITガバナンス方針に基づき、当社の情報セキュリティ管理を統括し、情報システムの管理状況などについて、定期的及び必要に応じて都度、取締役会、監査委員会、経営会議及び代表執行役社長に報告を行います。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、非業務執行取締役が職務の遂行にあたり、期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第427条第1項の規定に基づき、非業務執行取締役との間に責任限定契約を締結しています。責任限定契約の内容は、非業務執行取締役が任務を怠ったことによって損害賠償責任を負う場合は、1,200万円又は法令に定める金額のいずれか高い額を限度としてその責任を負うものとし、責任限定が認められるのは、当該非業務執行取締役が責任の原因となった職務の遂行において善意かつ重大な過失がないときに限るものとしています。

④ 取締役の定数

当社の取締役は11名以内とする旨、定款に定めています。

⑤ 取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨及び累積投票によらない旨、定款に定めています。

⑥ 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨、定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

⑦ 剰余金の配当金等の決定機関

当社は、より機動的な配当政策を行うために、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、株主総会の決議によらず取締役会の決議により定める旨、定款に定めています。

⑧株式会社の支配に関する基本方針

1) 基本方針の内容

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社グループの財務及び事業の内容や当社グループの企業価値の源泉を十分に理解し、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を継続的かつ持続的に確保し、これを向上していくことを可能とする者であることが必要であるものと考えています。

当社は、当社が上場会社であることから、当社の株主のあり方については、一般的には金融商品取引所における自由な市場取引を通じて決まるものであり、特定の株主または特定の株主グループによって当社株式の一定規模以上の取得行為（以下「大量取得行為」といいます。）が行われる場合であっても、当該大量取得行為が当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであれば、一概にこれを否定するものではなく、これに応じるか否かについては、最終的には株主の皆様のご判断に委ねられるべきものと考えています。

しかしながら、大量取得行為の中には、その目的等からして当社グループの企業価値に対する明白な侵害をもたらすもの、株主の皆様が当社株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、当社取締役会や株主の皆様が大量取得者の提案内容等について検討し、または当社取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないものなど、当社グループの企業価値を毀損する重大なおそれをもたらすものも想定されます。

このような当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益に資さない大量取得行為を行う者（以下「大量取得者」といいます。）は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者としては不適切であり、当社は、このような大量取得行為に対しては、大量取得者による情報提供並びに当社取締役会による検討及び評価といったプロセスを確保するとともに、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の毀損を防止するため、当社取締役会及び株主の皆様が大量取得者の提案内容を検討するための十分な時間を確保することこそが、株主の皆様から当社経営の負託を受けた当社取締役会の責務であると考えています。

2) 基本方針の実現に資する取り組み

当社グループは、大丸・松坂屋の創業以来、その企業理念、伝統精神である「先義後利（義を先にして利を後にする者は栄える）」、「諸悪莫作 衆善奉行（諸悪をなすなかれ、多くの善行を行え）」、「人の利するところにおいて、われも利する」に基づき、永年にわたって呉服商、百貨店業を営んできました。

当社は、当社グループの企業価値の源泉は、これらの理念、精神に基づくことにより築き上げられてきた、お客様及び社会との信頼関係にあるものと考えています。

そこで、当社は、これらの理念、精神に共通する「お客様第一主義」、「社会への貢献」を体現するため、当社グループの基本理念として「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す」、「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す」ことを掲げ、この基本理念に基づき、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保及び向上に資するため、当社グループのビジョンである“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現を目指し、さまざまな施策に取り組んでいます。

3) 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組み

当社は、現在のところ、大量取得者が出現した場合の具体的な取り組み、いわゆる買収防衛策について特にこれを定めていません。

しかしながら、大量取得者が出現した場合には、当社グループの企業価値の毀損を防止するため、大量取得者の属性、大量取得行為の目的、大量取得者が提案する財務及び事業の方針、株主の皆様及び当社グループのお客様・お取引先様・従業員・当社グループを取り巻く地域社会その他のステークホルダーに対する対応方針など、大量取得者に関するこれらの情報を把握した上で、当該大量取得行為が当社グループの企業価値に及ぼす影響を慎重に検討する必要があるものと考えます。

したがって、このような場合には、当社は、当社経営陣及び社内取締役から独立した立場にある社外取締役及び有識者を構成員とする独立委員会を設置し、その勧告意見を踏まえた上で、当該大量取得者が前記の基本方針に照らして不適切な者であると判断されるときは、必要かつ相当な対応を講じることにより、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を確保する所存であります。

4) 具体的な取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

当社グループで策定するさまざまな施策は、当社グループの基本理念に基づいて策定されており、当社グループの企業価値の源泉であるお客様及び社会との信頼関係のさらなる構築を目指すものであります。したがって、これらの施策は、基本方針の内容に沿うものであり、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に資するものであると考えています。

また、基本方針に照らして不適切な者であると判断される大量取得者に対して必要かつ相当な対応を講じることについては、当社経営陣及び社内取締役からの独立性が確保されている独立委員会の勧告意見を踏まえて判断することにより、その判断の公正性・中立性・合理性が担保されており、当社グループの企業価値・株主共同の利益を損なうものではないとともに、当社の会社役員の地位の維持をその目的とするものではないと考えています。

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

2026年5月26日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、次のとおりであります。
男性21名 女性6名 （役員のうち女性の比率22.22%）

(1) 取締役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 取締役会 議長	小 出 寛 子	1957年8月10日	1986年9月 J. ウォルター・トンブソン・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 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 2021年5月 当社社外取締役(現任) 2024年5月 当社取締役会議長(現任) 2024年6月 大成建設株式会社社外取締役(現任)	(注) 2	4
取締役	矢 後 夏 之 助	1951年5月16日	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 公益財団法人荏原島山記念文化財団代表理事 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	(注) 2	10

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	箱 田 順 哉	1951年 7 月 10 日	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 クーパーズ パートナー 2006年 8 月 あらた監査法人（現PwC Japan有限責任監査法人）代表社 員／プライスウォーターハウス クーパーズ 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 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 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 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	(注) 2	4
取締役	関 忠 行	1949年12月 7 日	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（現任） 2017年 6 月 ＪＳＲ株式会社社外取締役 2017年 7 月 朝日生命保険相互会社社外監査役 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）	(注) 2	5
取締役	大 村 恵 実	1976年 9 月 2 日	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 2019年 6 月 神谷町法律事務所カウンセラー 2021年 4 月 ＣＬＳ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） 2022年 1 月 ＣＬＳ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） 2024年 5 月 当社社外取締役（現任） 2025年 5 月 株式会社パルコ取締役（現任）	(注) 2	0

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	山 田 義 仁	1961年11月30日	1984年4月 立石電機株式会社（現 オムロン株式会社）入社 2008年6月 オムロン株式会社執行役員 兼 オムロンヘルスケア株式会社代表取締役社長 2010年3月 オムロン株式会社グループ戦略室長 2010年6月 同社執行役員常務 2011年6月 同社代表取締役社長 2013年6月 同社代表取締役社長CEO 2023年6月 同社取締役会長 取締役会議長（現任） 日本電気株式会社社外取締役（現任） 2025年5月 当社社外取締役（現任） 2025年6月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社社外取締役（現任）	(注) 2	0
取締役	齋 藤 和 弘	1956年10月31日	1979年4月 サントリー株式会社入社 1999年1月 同社食品事業部部長 2005年9月 同社食品事業部副事業部長 2009年4月 サントリーホールディングス株式会社執行役員 兼サントリー食品株式会社常務取締役 2011年1月 サントリー中国ホールディングス有限公司副社長 中国食品事業部長 兼三得利（上海）食品貿易有限公司董事長總經理 2014年4月 サントリー中国ホールディングス有限公司社長 兼中国ビール・黄酒事業部長 2015年4月 サントリー食品インターナショナル株式会社（現サントリービバレッジ&フーズ株式会社）常務執行役員 経営企画本部担当財経本部長 2016年4月 同社常任顧問 兼Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd., CEO 2019年4月 同社代表取締役社長 2023年4月 アド・コムグループ株式会社会長 2025年5月 当社社外取締役（現任） 2025年6月 丸三証券株式会社社外取締役（現任） 2026年3月 コクヨ株式会社社外取締役（監査委員）（現任）	(注) 2	0
取締役	好 本 達 也	1956年4月13日	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CRE戦略統括部長 2024年3月 当社執行役	(注) 2	159

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	浜 田 和 子	1962年 9 月 6 日	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長 2002年 3 月 同社吉祥寺店店次長 2005年 3 月 同社吉祥寺店店長 2007年 3 月 同社新所沢店店長 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）	(注) 2	4
取締役	小 野 圭 一	1975年 8 月 2 日	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 兼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（現任） 兼C R E戦略統括部長 2024年 5 月 当社取締役（現任）	(注) 2	33
計					221

- (注) 1 取締役小出寛子、矢後夏之助、箱田順哉、関忠行、大村恵実、山田義仁、齋藤和弘の各氏は、社外取締役であります。
- 2 任期は、2025年 2 月期に係る定時株主総会終結の時から2026年 2 月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 3 取締役浜田和子氏の戸籍上の氏名は姫野和子であります。

(2) 執行役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表執行役 社長	小 野 圭 一	1975年8月2日	(注) 1	(注) 2	33
執行役 常務 経営戦略統括部長	田 中 倫 暁	1974年5月18日	1998年4月 株式会社大丸入社 2016年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店大丸東京店営業2部長 2017年2月 同社大丸札幌店営業推進部長 2019年3月 同社大丸神戸店営業推進部長 2021年3月 同社大丸東京店営業推進部長 2023年3月 同社執行役員大丸東京店長事務管掌 2024年3月 同社常務執行役員経営戦略本部長兼リスク管理担当事務管掌 2026年3月 当社執行役常務経営戦略統括部長兼福岡天神エリア開発推進室長兼リスク管理担当 (現任)	(注) 2	8
執行役 常務 財務戦略統括部長 兼CRE戦略統括 部長	長 峯 崇 公	1975年7月3日	1998年4月 住友商事株式会社入社 2005年6月 中国住友商事有限公司 2021年10月 米州住友商事会社財務部 Vice President 2022年6月 同社Vice President & Treasurer 2023年10月 株式会社レーサム入社 執行役員社長室長 2024年10月 当社入社 財務戦略統括部資金・財務政策部専任部長 2025年3月 当社執行役財務戦略統括部長 2025年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 (現任) 2025年9月 当社CRE戦略統括部長 (現任) 2026年3月 当社執行役常務財務戦略統括部長 (現任) 兼株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員財務本部長 (現任) 兼株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部財務政策部担当 (現任)	(注) 2	1
執行役 常務 人財戦略統括部長	柴 田 剛	1968年6月26日	1991年4月 ソニー株式会社入社 2010年10月 同社グループ人事部担当部長 2011年11月 同社人事部門人事企画部統括部長 2016年4月 ソニー株式会社 (現ソニーグループ株式会社) グループ人事部シニアゼネラルマネジャー 2019年4月 株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント取締役シニアバイスプレジデント (人事・総務担当) 2024年11月 当社入社 人財戦略統括部専任部長 2025年3月 当社執行役常務人財戦略統括部長 (現任) 2025年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 (現任) 兼株式会社パルコ取締役 (現任) 2026年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員人事本部長 (現任) 兼株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部人事部担当 (現任)	(注) 2	1

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
執行役 常務 ITデジタル統括部長	小 澤 稔 弘	1965年4月3日	1990年4月 NTTデータ通信株式会社(現株式会社NTTデータ)入社 2000年8月 シーアイエス株式会社入社 2005年10月 三洋電機株式会社入社 2008年1月 株式会社インテリジェンス (現パーソルキャリア株式 会社) 入社 2008年12月 株式会社インテリジェンスビジネスソリューションズ (現パーソルプロセス&テクノロジー株式会社) 代表 取締役 2011年7月 株式会社インテリジェンス (現パーソルキャリア株式 会社) 取締役兼常務執行役員 2016年6月 テンプホールディングス株式会社 (現パーソルホール ディングス株式会社) 取締役執行役員 2019年4月 株式会社Sun Asterisk社外取締役 (監査等委員) (現 任) 2019年6月 パーソルホールディングス株式会社取締役 (常勤監査 等委員) 2021年7月 株式会社ファイントゥデイ資生堂(現株式会社ファイ ントゥデイ)入社 専務執行役員CIO IT本部長 2026年1月 当社入社 2026年3月 当社執行役常務ITデジタル統括部長 (現任) 兼株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員ITデジタ ル本部長 (現任) 兼株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部情報 システム推進部担当 (現任)	(注) 2	—
執行役 常務	林 研 一	1960年9月1日	1983年4月 株式会社大丸入社 2007年2月 同社大丸京都店紳士服飾部長 2009年3月 同社大丸京都店紳士服飾部長兼住文化用品部長兼美術 呉服宝飾部長 2011年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店大丸神戸店紳士服飾部長兼 住文化用品部長兼美術呉服宝飾部長 2013年3月 同社松坂屋静岡店営業部長 2015年9月 同社本社営業本部MD戦略推進室MD・チャネル開発 統括部部長 (催事企画・運営担当) 2016年1月 株式会社J F Rオンライン代表取締役社長 2017年3月 株式会社博多大丸取締役営業統括部長 2018年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店本社営業本部MD企画・新 規事業開発室長兼MD企画部長 2018年8月 大丸興業株式会社代表取締役兼社長執行役員 2021年1月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸札幌店長事務 管掌 2024年3月 当社執行役常務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 2025年12月 当社執行役常務経営戦略統括部長兼福岡天神エリア開 発推進室長兼リスク管理担当 兼株式会社パルコ取締役 (現任) 兼大丸興業株式会社代表取締役兼社長執行役員 (現 任) 2026年3月 当社執行役常務社長特命事項担当 (現任)	(注) 2	17

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
執行役	小 室 孝 裕	1962年6月19日	1987年4月 株式会社大丸入社 2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店松坂屋銀座店営業推進部長 2013年7月 同社本社経営企画室スタッフ 2014年3月 当社グループIT新規事業開発室スタッフ 2015年3月 当社経営戦略統括部スタッフ（コーポレートガバナンス推進担当） 2017年9月 当社経営戦略統括部コーポレートガバナンス推進部マネジャー 2018年1月 当社取締役会室長兼経営戦略統括部コーポレートガバナンス推進部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店業務本部コーポレートガバナンス推進部長 2018年3月 当社 取締役会室長兼経営戦略統括部E S G推進部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店 業務本部コーポレートガバナンス推進部長 2020年1月 株式会社大丸松坂屋百貨店松坂屋静岡店長 2021年1月 同社執行役員大丸大阪・心斎橋店長事務管掌 2025年9月 当社執行役経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸大阪・心斎橋店長事務管掌 2026年3月 当社執行役取締役会室長（現任）	(注) 2	14
執行役	稲 上 創	1972年1月27日	1994年4月 株式会社松坂屋入社 2018年1月 当社経営戦略統括部I R・グループ広報推進部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店業務本部広報部長 2018年9月 当社財務戦略統括部I R推進部長 2023年3月 当社コーポレートコミュニケーション室長 2025年3月 当社執行役取締役会室長兼コーポレートコミュニケーション室長 2026年3月 当社執行役コーポレートコミュニケーション室長（現任）	(注) 2	2
執行役 業務推進部長	齊 藤 毅	1969年9月2日	1992年3月 株式会社松坂屋入社 2014年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店 業務本部コスト構造改革推進部部長（物流担当） 2016年9月 同社業務本部コスト構造改革推進部部長（コスト戦略推進担当） 2019年9月 同社業務本部業務推進部部長（松坂屋名古屋店担当） 2024年3月 同社執行役員松坂屋名古屋店長事務管掌 2025年3月 当社執行役経営戦略統括部名古屋地域共栄担当 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員松坂屋名古屋店長事務管掌 2026年3月 当社執行役業務推進部長兼コンプライアンス担当（現任）	(注) 2	9
執行役	橋 本 尚 弥	1986年12月3日	2009年4月 当社入社 2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店入社 2018年9月 J F Rカード株式会社事業開発部マネジャー 2019年9月 同社事業開発部部長 2021年3月 同社経営企画部兼加盟店事業部部長 2022年3月 同社ビジネスパートナー本部本部長 2024年3月 同社代表取締役社長 2025年6月 同社代表取締役社長兼経営戦略本部本部長 2026年3月 当社執行役経営戦略統括部グループ経営企画部長（現任）	(注) 2	5

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
執行役	徳 田 和 嘉 子	1983年 8 月21日	2008年 4 月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社 2011年 2 月 ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社入社 2012年 4 月 株式会社CROSS FM出向 執行役員 2012年 9 月 同社取締役副社長 2013年 6 月 同社代表取締役社長 2018年 7 月 株式会社MAYAホールディングス取締役 2020年 4 月 ゆこゆこホールディングス株式会社取締役C00 2020年 9 月 同社代表取締役C00 2021年 6 月 同社代表取締役社長 2021年 6 月 株式会社ケーズホールディングス社外取締役 2025年 7 月 当社入社 取締役会室専任部長 2025年 9 月 当社業務推進部秘書部専任部長 2026年 3 月 当社執行役経営戦略統括部グループ事業開発部長（現任）	(注) 2	—
執行役	塩 山 将 人	1975年 5 月26日	1999年 4 月 株式会社パルコ入社 2019年 3 月 同社マーケットクリエイション部部长 2022年 3 月 同社渋谷店店长 2024年 3 月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸札幌店店长事務管掌 2026年 3 月 当社執行役経営戦略統括部名古屋地域共栄担当（現任） 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員松坂屋名古屋店店长事務管掌（現任）	(注) 2	4
執行役	米 山 由 紀	1970年10月27日	1993年 4 月 株式会社松坂屋入社 2012年 9 月 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ出向百貨店販売事業部部长（東京・上野店担当） 2015年 9 月 株式会社大丸松坂屋百貨店営業本部MD戦略推進室自主事業統括部マーチャンダイザー（婦人洋品担当） 2016年 9 月 ギンザシックスリテールマネジメント株式会社出向 2017年 5 月 同社営業部部长 2021年 3 月 株式会社大丸松坂屋百貨店 経営戦略本部経営企画部部长（サステナビリティ戦略担当） 2025年 3 月 株式会社パルコ出向パルコ浦和店店长 2026年 3 月 当社執行役経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当（現任） 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸大阪・心斎橋店店长事務管掌（現任）	(注) 2	—
執行役	浦 木 浩 史	1969年12月19日	1992年 4 月 株式会社大丸入社 2020年 6 月 当社財務戦略統括部資金・財務政策部長兼マネジャー（資金担当） 2021年 3 月 当社財務戦略統括部資金・財務政策部長 2025年 3 月 当社執行役財務戦略統括部グループ資金・財務政策部長（現任）	(注) 2	8
執行役	野 口 秀 樹	1965年 5 月15日	1990年 4 月 株式会社パルコ入社 2007年 3 月 同社財務統括局経理・財務担当部長 2010年 3 月 同社執行役経理部、財務/IR部担当 2020年 5 月 同社執行役員経理部、事業統括部、総務・法務部担当 2021年 5 月 同社執行役員経理・財務部、事業管理部、事業統括部、総務・法務部担当 2022年 3 月 当社執行役財務戦略統括部グループ主計・税務部長（現任） 2025年 5 月 株式会社J. フロントONEパートナー代表取締役社長（現任）	(注) 2	19

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
執行役	梅 林 憲	1972年5月4日	1995年4月 株式会社大丸入社 2009年5月 同社業務本部業務推進部付（組合専従） （東京店担当） 2016年9月 当社業務統括部グループ人事部スタッフ 2017年3月 当社業務統括部グループ人事部スタッフ兼 取締役会室スタッフ 2017年9月 当社業務統括部グループ人事部部長（グループ人事 政策担当）兼取締役会室スタッフ 2018年5月 当社人財戦略統括部グループ人財政策部長兼 取締役会室スタッフ 2020年3月 当社人財戦略統括部グループ人財政策部長兼 指名委員会兼報酬委員会事務局スタッフ 2020年10月 当社人財戦略統括部グループ人財政策部長兼 指名委員会兼報酬委員会事務局スタッフ兼 財務戦略統括部構造改革推進部スタッフ 2021年9月 当社人財戦略統括部グループ人財政策部長兼グループ 人財開発部長兼指名委員会兼報酬委員会事務局 スタッフ兼財務戦略統括部構造改革推進部スタッフ 2022年3月 当社執行役人財戦略統括部グループ人財政策部長 兼グループ人財開発部長兼グループ福利厚生部長 兼指名委員会事務局兼報酬委員会事務局 2023年3月 当社執行役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 2024年3月 当社執行役取締役会室長 2025年3月 当社執行役業務推進部長 コンプライアンス担当兼人財 戦略統括部グループ人財政策部長 2026年3月 当社執行役人財戦略統括部グループ人財政策部長（現 任） 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人事本部副本部 長（現任）	(注) 2	13
執行役	今 津 貴 子	1971年8月7日	1995年4月 株式会社大丸入社 2019年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店大丸札幌店人財開発部長 2022年12月 J. フロント都市開発株式会社コーポレートユニット 執行役員 2024年3月 当社執行役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 2025年3月 当社執行役人財戦略統括部グループ人財開発部長（現 任） 2026年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人事本部副本部長 （現任）	(注) 2	7
執行役	野 村 泰 一	1963年12月25日	1987年4月 全日本空輸株式会社入社 2011年4月 Peach Aviation株式会社イノベーション統括部長 2015年4月 同社アドバリュークリエーションラボ所長 2016年4月 全日本空輸株式会社ANAHDデジタルデザインラボ担当 部長 2017年4月 同社業務プロセス改革室イノベーション推進部長 （兼務） 2022年4月 当社グループデジタル統括部 チーフデジタルデザイナー 2024年3月 当社執行役デジタル戦略統括部グループシステム推進 部長 2025年3月 当社執行役DX推進部長 2026年3月 当社執行役社長特命事項担当（現任）	(注) 2	4
計					152

(注) 1 「(2) 役員の状況 ①役員一覧 (1) 取締役の状況」に記載されております。

2 執行役の任期は、その選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会後最初に開催される取締役会の終結の時までであります。

3 執行役徳田和嘉子氏の戸籍上の氏名は浅井和嘉子であります。

4 執行役米山由紀氏の戸籍上の氏名は大熊由紀であります。

2026年5月28日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役10名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況は、次のとおりとなる予定であります。

なお、当該定時株主総会の直後に開催予定の取締役会の決議事項の内容（役職名等）も含めて記載しております。

男性17名 女性7名 （役員のうち女性の比率29.17%）

（１）取締役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 取締役会 議長	小 出 寛 子	1957年8月10日	1986年9月 J. ウォルター・トンブソン・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 バルファン・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 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 2021年5月 当社社外取締役（現任） 2024年5月 当社取締役会議長（現任） 2024年6月 大成建設株式会社社外取締役（現任）	(注) 2	4
取締役	山 田 義 仁	1961年11月30日	1984年4月 立石電機株式会社（現 オムロン株式会社）入社 2008年6月 オムロン株式会社執行役員 兼 オムロンヘルスケア株式 会社代表取締役社長 2010年3月 オムロン株式会社グループ戦略室長 2010年6月 同社執行役員常務 2011年6月 同社代表取締役社長 2013年6月 同社代表取締役社長CEO 2023年6月 同社取締役会長 取締役会議長（現任） 日本電気株式会社社外取締役（現任） 2025年5月 当社社外取締役（現任） 2025年6月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社社外取締役 （現任）	(注) 2	0
取締役	齋 藤 和 弘	1956年10月31日	1979年4月 サントリー株式会社入社 1999年1月 同社食品事業部部長 2005年9月 同社食品事業部副事業部長 2009年4月 サントリーホールディングス株式会社執行役員 兼サントリー食品株式会社常務取締役 2011年1月 サントリー中国ホールディングス有限公司副社長 中国食品事業部長 兼三得利（上海）食品貿易有限公司董事長總經理 2014年4月 サントリー中国ホールディングス有限公司社長 兼中国ビール・黄酒事業部長 2015年4月 サントリー食品インターナショナル株式会社（現サント リービレッジ&フード株式会社）常務執行役員 経営企画本部担当経本部長 2016年4月 同社常任顧問 兼Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd., CEO 2019年4月 同社代表取締役社長 2023年4月 アド・コムグループ株式会社会長 2025年5月 当社社外取締役（現任） 2025年6月 丸三証券株式会社社外取締役（現任） 2026年3月 コクヨ株式会社社外取締役（監査委員）（現任）	(注) 2	0

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	塩 野 紀 子	1960年10月18日	1983年 8 月 日本ニューメディア株式会社入社 1999年 1 月 フェデラルエクスプレス社マーケティング部長 2001年 3 月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社入社 2002年10月 同社マーケティング&セールスバイスプレジデント 2006年 2 月 同社コーポレートマーケティングバイスプレジデント 2008年 4 月 エスエス製薬株式会社取締役マーケティング本部長 2010年 3 月 同社代表取締役社長 2012年 1 月 株式会社コナミスポーツ&ライフ（現コナミスポーツ株式会社）取締役副社長 2014年 1 月 同社代表取締役社長 2016年 5 月 同社取締役会長 2017年10月 ワイデックス株式会社代表取締役社長 2020年 6 月 キリンホールディングス株式会社社外取締役（現任） 2024年 1 月 ワイデックス株式会社アドバイザー 2024年 6 月 日本郵政株式会社社外取締役（現任） 弁護士ドットコム株式会社社外取締役（現任） 2026年 5 月 当社社外取締役（予定）	(注) 2	—
取締役	大 村 恵 実	1976年 9 月 2 日	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（I L O）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 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） 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） 2024年 5 月 当社社外取締役（現任） 2025年 5 月 株式会社バルコ取締役（2026年 5 月28日退任予定）	(注) 2	0
取締役	大 澤 栄 子	1963年 2 月27日	1989年10月 監査法人朝日親和会計社（現有限責任あずさ監査法人）入所 1993年 6 月 太田昭和監査法人（現E Y新日本有限責任監査法人）入所 1993年 8 月 公認会計士登録 2005年 8 月 企業会計基準委員会出向専門研究員 2006年10月 国際会計基準審議会出向客員研究員 2008年 7 月 新日本有限責任監査法人（現E Y新日本有限責任監査法人）パートナー（2021年 6 月退任） 2021年 7 月 大澤公認会計士事務所代表（現任） 2021年 9 月 税理士登録 2021年11月 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人監督役員（現任） 2023年 6 月 エクシオグループ株式会社社外監査役（現任） 2024年 6 月 任天堂株式会社社外取締役（監査等委員）（現任） 2026年 5 月 当社社外取締役（予定）	(注) 2	1

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	好 本 達 也	1956年 4 月 13 日	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CRE戦略統括部長 2024年 3 月 当社執行役	(注) 2	159
取締役	吉 川 潔	1964年 8 月 11 日	1988年 4 月 株式会社松坂屋入社 2006年 3 月 同社財務経理部経理課会計、出納、与信・売掛管理担当 統括課長 2006年 6 月 同社財務政策室財務政策担当 2007年11月 当社財務スタッフ 2010年 3 月 当社業務統括部財務部財務政策・戦略担当 2016年 3 月 当社財務戦略統括部財務経理担当 2017年 3 月 当社財務戦略統括部主計・経営助成担当 2018年 3 月 当社財務戦略統括部主計・経営助成担当マネジャー 2019年 3 月 当社取締役会室担当 2020年 3 月 当社監査委員会事務局担当 2020年 5 月 当社監査委員会事務局長 2023年 5 月 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役（2026年 5 月 28 日 退任 予定） 2026年 5 月 当社取締役（予定）	(注) 2	1
取締役	小 野 圭 一	1975年 8 月 2 日	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 兼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（現任） 兼CRE戦略統括部長 2024年 5 月 当社取締役（現任）	(注) 2	33

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	長 峯 崇 公	1975年 7 月 3 日	1998年 4 月 住友商事株式会社入社 2005年 6 月 中国住友商事有限公司 2021年10月 米州住友商事会社財務部 Vice President 2022年 6 月 同社Vice President & Treasurer 2023年10月 株式会社レーサム入社 執行役員社長室長 2024年10月 当社入社 財務戦略統括部資金・財務政策部専任部長 2025年 3 月 当社執行役財務戦略統括部長 2025年 5 月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（2026年 5 月28日退任予定） 2025年 9 月 当社C R E戦略統括部長（現任） 2026年 3 月 当社執行役常務財務戦略統括部長（現任） 兼株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員財務本部長（現任） 兼株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部財務政策部担当（現任） 2026年 5 月 当社取締役（予定）	(注) 2	1
計					201

- (注) 1 取締役小出寛子、山田義仁、齋藤和弘、塩野紀子、大村恵実、大澤栄子の各氏は、社外取締役であります。
- 2 任期は、2026年 2 月期に係る定時株主総会終結の時から2027年 2 月期に係る定時株主総会終結の時までであります。

(2) 執行役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表執行役 社長	小 野 圭 一	1975年 8 月 2 日	(注) 1	(注) 2	33
執行役 常務 財務戦略統括部長 兼CRE戦略統括 部長	長 峯 崇 公	1975年 7 月 3 日	(注) 1	(注) 2	1
執行役 常務 経営戦略統括部長	田 中 倫 暁	1974年 5 月 18 日	1998年 4 月 株式会社大丸入社 2016年 3 月 株式会社大丸松坂屋百貨店大丸東京店営業2部長 2017年 2 月 同社大丸札幌店営業推進部長 2019年 3 月 同社大丸神戸店営業推進部長 2021年 3 月 同社大丸東京店営業推進部長 2023年 3 月 同社執行役員大丸東京店長事務管掌 2024年 3 月 同社常務執行役員経営戦略本部長兼リスク管理担当事務管掌 2026年 3 月 当社執行役常務経営戦略統括部長兼福岡天神エリア開発推進室長兼リスク管理担当(現任) 2026年 5 月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役(予定) 兼株式会社バルコ取締役(予定)	(注) 2	8
執行役 常務 人財戦略統括部長	柴 田 剛	1968年 6 月 26 日	1991年 4 月 ソニー株式会社入社 2010年10月 同社グループ人事部担当部長 2011年11月 同社人事部門人事企画部統括部長 2016年 4 月 ソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)グループ人事部シニアゼネラルマネジャー 2019年 4 月 株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント取締役シニアバイスプレジデント(人事・総務担当) 2024年11月 当社入社 人財戦略統括部専任部長 2025年 3 月 当社執行役常務人財戦略統括部長(現任) 2025年 5 月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役(2026年 5 月 28 日 退任予定) 兼株式会社バルコ取締役(2026年 5 月 28 日 退任予定) 2026年 3 月 株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員人事本部長(現任) 兼株式会社バルコ常務執行役員 コーポレート本部人事部担当(現任)	(注) 2	1

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
執行役 常務 ITデジタル統括部長	小 澤 稔 弘	1965年4月3日	1990年4月 NTTデータ通信株式会社(現株式会社NTTデータ)入社 2000年8月 シーアイエス株式会社入社 2005年10月 三洋電機株式会社入社 2008年1月 株式会社インテリジェンス (現パーソルキャリア株式会社) 入社 2008年12月 株式会社インテリジェンスビジネスソリューションズ (現パーソルプロセス&テクノロジー株式会社) 代表 取締役 2011年7月 株式会社インテリジェンス (現パーソルキャリア株式 会社) 取締役兼常務執行役員 2016年6月 テンプホールディングス株式会社 (現パーソルホール ディングス株式会社) 取締役執行役員 2019年4月 株式会社Sun Asterisk社外取締役 (監査等委員) (現 任) 2019年6月 パーソルホールディングス株式会社取締役 (常勤監査 等委員) 2021年7月 株式会社ファイントゥデイ資生堂(現株式会社ファイ ントゥデイ)入社 専務執行役員CIO IT本部長 2026年1月 当社入社 2026年3月 当社執行役常務ITデジタル統括部長 (現任) 兼株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員ITデジタ ル本部長 (現任) 兼株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部情報 システム推進部担当 (現任)	(注) 2	—
執行役	小 室 孝 裕	1962年6月19日	1987年4月 株式会社大丸入社 2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店松坂屋銀座店営業推進部長 2013年7月 同社本社経営企画室スタッフ 2014年3月 当社グループIT新規事業開発室スタッフ 2015年3月 当社経営戦略統括部スタッフ (コーポレートガバナ ンス推進担当) 2017年9月 当社経営戦略統括部コーポレートガバナンス推進部マ ネジャー 2018年1月 当社取締役会室長兼経営戦略統括部コーポレートガバ ナンス推進部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店業務本部コーポレートガ バナンス推進部長 2018年3月 当社 取締役会室長兼経営戦略統括部E S G推進部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店 業務本部コーポレート ガバナンス推進部長 2020年1月 株式会社大丸松坂屋百貨店松坂屋静岡店長 2021年1月 同社執行役員大丸大阪・心斎橋店長事務管掌 2025年9月 当社執行役経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸大阪・心斎 橋店長事務管掌 2026年3月 当社執行役取締役会室長 (現任)	(注) 2	14
執行役	稲 上 創	1972年1月27日	1994年4月 株式会社松坂屋入社 2018年1月 当社経営戦略統括部I R・グループ広報推進部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店業務本部広報部長 2018年9月 当社財務戦略統括部I R推進部長 2023年3月 当社コーポレートコミュニケーション室長 2025年3月 当社執行役取締役会室長兼コーポレートコミュニケー ション室長 2026年3月 当社執行役コーポレートコミュニケーション室長 (現 任)	(注) 2	2

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
執行役 業務推進部長	齊 藤 毅	1969年9月2日	1992年3月 株式会社松坂屋入社 2014年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店 業務本部コスト構造改革推進部部長（物流担当） 2016年9月 同社業務本部コスト構造改革推進部部長（コスト戦略 推進担当） 2019年9月 同社業務本部業務推進部部長（松坂屋名古屋店担当） 2024年3月 同社執行役員松坂屋名古屋店長事務管掌 2025年3月 当社執行役経営戦略統括部名古屋地域共栄担当 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員松坂屋名古屋店 長事務管掌 2026年3月 当社執行役業務推進部長兼コンプライアンス担当（現 任）	(注) 2	9
執行役	橋 本 尚 弥	1986年12月3日	2009年4月 当社入社 2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店入社 2018年9月 J F R カード株式会社事業開発部マネジャー 2019年9月 同社事業開発部部長 2021年3月 同社経営企画部兼加盟店事業部部長 2022年3月 同社ビジネスパートナー本部本部長 2024年3月 同社代表取締役社長 2025年6月 同社代表取締役社長兼経営戦略本部本部長 2026年3月 当社執行役経営戦略統括部グループ経営企画部長（現 任） 2026年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（予定） 兼株式会社バルコ取締役（予定）	(注) 2	5
執行役	徳 田 和 嘉 子	1983年8月21日	2008年4月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社 2011年2月 ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社入社 2012年4月 株式会社CROSS FM出向 執行役員 2012年9月 同社取締役副社長 2013年6月 同社代表取締役社長 2018年7月 株式会社MAYAホールディングス取締役 2020年4月 ゆこゆこホールディングス株式会社取締役C00 2020年9月 同社代表取締役C00 2021年6月 同社代表取締役社長 2021年6月 株式会社ケーズホールディングス社外取締役 2025年7月 当社入社 取締役会室専任部長 2025年9月 当社業務推進部秘書部専任部長 2026年3月 当社執行役経営戦略統括部グループ事業開発部長（現 任）	(注) 2	—
執行役	塩 山 将 人	1975年5月26日	1999年4月 株式会社バルコ入社 2019年3月 同社マーケットクリエイション部部長 2022年3月 同社渋谷店店長 2024年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸札幌店長事務 管掌 2026年3月 当社執行役経営戦略統括部名古屋地域共栄担当（現 任） 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員松坂屋名古屋店 長事務管掌（現任）	(注) 2	4
執行役	米 山 由 紀	1970年10月27日	1993年4月 株式会社松坂屋入社 2012年9月 株式会社大丸松坂屋セールスアシエツ出向百貨店 販売事業部部長（東京・上野店担当） 2015年9月 株式会社大丸松坂屋百貨店営業本部MD戦略推進室自主 事業統括部マーチャンダイザー（婦人洋品担当） 2016年9月 ギンザシックスリテールマネジメント株式会社出向 2017年5月 同社営業部部長 2021年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店 経営戦略本部経営企画部 部長（サステナビリティ戦略担当） 2025年3月 株式会社バルコ出向バルコ浦和店長 2026年3月 当社執行役経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当（現 任） 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸大阪・心斎 橋店長事務管掌（現任）	(注) 2	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
執行役	浦 木 浩 史	1969年12月19日	1992年4月 株式会社大丸入社 2020年6月 当社財務戦略統括部資金・財務政策部長兼マネジャー (資金担当) 2021年3月 当社財務戦略統括部資金・財務政策部長 2025年3月 当社執行役財務戦略統括部 グループ資金・財務政策部長 (現任)	(注) 2	8
執行役	野 口 秀 樹	1965年5月15日	1990年4月 株式会社パルコ入社 2007年3月 同社財務統括局経理・財務担当部長 2010年3月 同社執行役経理部、財務/IR部担当 2020年5月 同社執行役員経理部、事業統括部、総務・法務部担当 2021年5月 同社執行役員経理・財務部、事業管理部、 事業統括部、総務・法務部担当 2022年3月 当社執行役財務戦略統括部グループ主計・税務部長 (現任) 2025年5月 株式会社J. フロントONEパートナー代表取締役社長 (現任)	(注) 2	19
執行役	梅 林 憲	1972年5月4日	1995年4月 株式会社大丸入社 2009年5月 同社業務本部業務推進部付 (組合専従) (東京店担当) 2016年9月 当社業務統括部グループ人事部スタッフ 2017年3月 当社業務統括部グループ人事部スタッフ兼 取締役会室スタッフ 2017年9月 当社業務統括部グループ人事部部長 (グループ人事 政策担当) 兼取締役会室スタッフ 2018年5月 当法人財戦略統括部グループ人財政策部長兼 取締役会室スタッフ 2020年3月 当法人財戦略統括部グループ人財政策部長兼 指名委員会兼報酬委員会事務局スタッフ 2020年10月 当法人財戦略統括部グループ人財政策部長兼 指名委員会兼報酬委員会事務局スタッフ兼 財務戦略統括部構造改革推進部スタッフ 2021年9月 当法人財戦略統括部グループ人財政策部長兼グループ 人財開発部長兼指名委員会兼報酬委員会事務局 スタッフ兼財務戦略統括部構造改革推進部スタッフ 2022年3月 当社執行役人財戦略統括部グループ人財政策部長 兼グループ人財開発部長兼グループ福利厚生部長 兼指名委員会事務局兼報酬委員会事務局 2023年3月 当社執行役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 2024年3月 当社執行役取締役会室長 2025年3月 当社執行役業務推進部長コンプライアンス担当兼人財 戦略統括部グループ人財政策部長 2026年3月 当社執行役人財戦略統括部グループ人財政策部長 (現 任) 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人事本部副本部 長 (現任)	(注) 2	13
執行役	今 津 貴 子	1971年8月7日	1995年4月 株式会社大丸入社 2019年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店大丸札幌店人財開発部長 2022年12月 J. フロント都市開発株式会社コーポレートユニット 執行役員 2024年3月 当社執行役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 2025年3月 当社執行役人財戦略統括部グループ人財開発部長 (現 任) 2026年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人事本部副本部長 (現任)	(注) 2	7
計					130

(注) 1 「(2) 役員の状況 ①役員一覧 (1) 取締役の状況」に記載されております。

2 執行役の任期は、その選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会後最初に開催される取締役会の終結の時までであります。

3 執行役徳田和嘉子氏の戸籍上の氏名は浅井和嘉子であります。

4 執行役米山由紀氏の戸籍上の氏名は大熊由紀であります。

② 社外役員の状況

当社の社外取締役は7名であります。

指名委員会等設置会社のコーポレートガバナンス体制における基本的な考え方である監督と執行の分離、取締役会議論の実効性確保及び透明性・客観性の維持・向上の観点に基づき、独立社外取締役が半数の構成としております。なお、社外における豊富な経営経験や各専門分野における高い見識を有する独立社外取締役7名は取締役会議長、指名・監査・報酬の各委員会の委員長もしくは3委員会の委員として、独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべくその役割を果たします。

1) 社外取締役と当社との関係及び選任状況

氏名	重要な兼職の状況 (2026年5月26日現在)	当社との関係及び選任状況
小出 寛子	大成建設株式会社 社外取締役	小出寛子氏は取締役として、戦略策定に際しての多角的なマーケティングの重要性、投資案件におけるリスク管理、事業計画の進捗管理などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行ったほか、取締役会議長として、中長期視点のアジェンダ設定や積極的なファシリテーションなど戦略論議の質的向上に主導的に取り組んでまいりました。 また、指名委員会委員として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するグランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論において、報酬委員会委員として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、それぞれ適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略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、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社との間に特別な利害関係はありません。
矢後 夏之助		矢後夏之助氏は取締役として、収益性向上にむけた事業ポートフォリオ戦略の推進、グループ将来像に基づく組織・人財戦略の方向性、組織監査機能の強化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、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するグランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論をリードし、促進するとともに、報酬委員会委員長として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略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、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社との間に特別な利害関係はありません。
箱田 順哉		箱田順哉氏は取締役として、金融・資本市場変化を踏まえたリスク管理、経営資源配分と資本政策、組織監査機能の強化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、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社との間に特別な利害関係はありません。

氏名	重要な兼職の状況 (2026年5月26日現在)	当社との関係及び選任状況
関 忠行		関忠行氏は取締役として、事業ポートフォリオ変革を見据えた財務・資本政策、株主・投資家との対話のあ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、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おります。 さらに、監査委員会委員として、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、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社との間に特別な利害関係はありません。
大村 恵実	C L S 日比谷東京法律事務所 パートナー 株式会社FOOD&LIFE COMPANIES 社外取締役（監査等委員） 株式会社バルコ 取締役	大村恵実氏は取締役として、AIなど社会変化を踏まえた戦略の方向性、投資案件にかかるリスク管理、人財戦略における社内スキルの再定義と教育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、同時に、グループ全体のガバナンス向上にも取り組んでおります。 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、当社グループに資する役割を期待し、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社との間に特別な利害関係はありません。
山田 義仁	オムロン株式会社 取締役会長 取締役会議長 日本電気株式会社 社外取締役 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社 社外取締役	山田義仁氏は取締役として、事業ポートフォリオ戦略や中核事業の成長戦略の推進、持株会社の役割機能のあり方、コンプライアンス経営の徹底などについて、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、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するグランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論において、報酬委員会委員として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、それぞれ適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略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、深い見識を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、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社との間に特別な利害関係はありません。
齋藤 和弘	丸三証券株式会社 社外取締役 コクヨ株式会社 社外取締役（監査委員）	齋藤和弘氏は取締役として、顧客・市場分析に基づく事業戦略やデジタル戦略の重要性、グループの組織・人財など経営資源配分の最適化などについて、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、同時に、グループ全体のガバナンス向上にも取り組んでおります。 このような実績と豊富な経験、深い見識を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、社外取締役といたしました。なお、同氏と当社との間に特別な利害関係はありません。

③ 社外取締役による監督と内部監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

当社の社外取締役は、取締役会の構成員として当社グループの経営方針・経営戦略に関する基本方針、その他の経営にかかる業務執行の決定を行うとともに、業務執行から独立した立場で経営に対する実効性の高い監督機能を発揮しています。監査委員会は、後述の「（３）監査の状況」に記載のとおり、監査委員会で策定された監査方針・計画に基づき、会計監査人との連携及び社内の組織を活用して取締役及び執行役の職務執行の適法性・適正性について監査を行っています。

(3) 【監査の状況】

① 監査委員会監査の状況

1) 監査委員会の組織、人員及び手続き

監査委員会は5名（有価証券報告書提出日現在 常勤1名、社外4名）の監査委員で構成されております。

監査委員長の箱田順哉は、公認会計士として、企業監査に関する豊富な経験を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。関忠行は、伊藤忠商事株式会社においてCFOを歴任し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。齋藤和弘は、サントリーグループにおける海外での豊富な経営経験に加え、経営企画担当経本部長としての経験を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また、大村恵実は、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識と数多くの案件を取り扱った経験を有しております。なお、監査委員会による監査にあたりその職務をサポートする組織として、監査委員会事務局（4名）を設置しております。

2021年度より取締役会実効性評価の指摘に基づき、監督機能を強化すべくグループ各社監査役の任命・異動に関する監査委員会の同意権を「監査委員会規程」に明文化し、組織監査体制の充実に向け、グループ各社監査役を監査委員会事務局兼務としております。

監査委員会は、監査委員会で策定された監査方針・計画に基づき、会計監査人との連携及び社内の組織を活用して取締役及び執行役の職務執行の適法性・妥当性について監査を行い、監査報告を作成します。

2) 監査委員会の活動状況

＜監査方針・重点監査項目＞

監査委員会は執行役及び取締役の職務執行が法令及び定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われているかを公正不偏の姿勢をもって実効的に監査することを監査の基本方針としております。また、必要に応じて指摘・勧告等を行うことで、当社グループの健全な経営を支援しています。当事業年度は、「変革期」と位置付けられた中期経営計画の2年目であり、2027年度以降の「飛躍期」に繋がる着実な成果と、それを支えるガバナンス体制の更なる実効性向上が求められる状況にあります。このような背景を踏まえ、監査委員会は以下の3つを重点監査項目に設定し、ガバナンス・リスク・コンプライアンスの視点に基づいた監査を実施しました。

重点監査項目	主な監査視点
ガバナンス体制の実効性強化に向けた取り組み	・グループマネジメント体制の進化の状況 ・経営方針の浸透とグループ内連携の更なる強化の状況 ・取締役会と執行の議論の更なる充実 ・グループ再編計画と戦略的体制整備の推進状況
中期経営計画の着実な遂行及び中長期成長への取り組み	・中期経営計画骨子（①リテール事業の深化②グループシナジーの進化③グループ経営基盤の強化）の遂行状況 ・投資決定・実行プロセスの実効性向上の進捗状況
内部統制システム及びリスク・コンプライアンス体制の維持・向上に向けた取り組み	・経営陣の率先垂範による社内コンプライアンス教育の実施状況 ・リスク管理体制を通じた、執行による重大リスクへの対応の適切性（特に自然災害リスク及び人権リスク対策の進捗状況）

＜監査活動概要＞

当事業年度における監査委員会の開催回数は合計24回となります。個々の監査委員の出席状況については次の通りです。

区分	氏名	監査委員会出席状況
監査委員長（社外）	箱田順哉	全24回中24回
監査委員（常勤）	浜田和子	全24回中24回
監査委員（社外）	関忠行	全24回中23回
監査委員（社外）	大村恵実	全24回中24回
監査委員（社外）	齋藤和弘（注）	全17回中17回

在任期間中の開催回数に基づいております。

（注）2025年5月29日に就任しております。

監査委員会での監査及び協議の実効性を向上するため、監査委員会とは別に監査委員ミーティングを設定し、当年度は19回開催いたしました。監査委員会及び監査委員ミーティングを併せた1回あたりの平均所要時間は約2時間半であります。監査委員会、監査委員ミーティングそれぞれの主な活動は下記の通りです。

また、常勤監査委員の活動につきましては、稟議書の確認や、社内重要会議等への出席のほか、内部監査室、会計監査人、グループ各社監査役との定例の会議を通じ監査上の問題を認識し、他の委員との情報共有を図りながら組織監査体制の構築を推進しました。

監査委員会における主な活動

<決議事項>

- ・監査方針、重点監査項目、監査計画、業務分担
- ・監査報告書、監査所見
- ・会計監査人再任、監査報酬への同意
- ・次年度グループ各社監査役体制

<協議事項>

- ・会計監査人の監査の相当性、会計監査人の評価
- ・KAM (Key Audit Matters) について

<報告事項>

- ・内部監査室からの報告
- ・会計監査人からの報告（決算関連他）
- ・グループ各社監査役からの監査報告
- ・財務部門からの報告（決算関連、財務の状況他）
- ・法令等の遵守状況（法務部門、コンプライアンス委員会連携）
- ・内部統制システムの構築及び運用の状況

監査委員ミーティングにおける主な活動

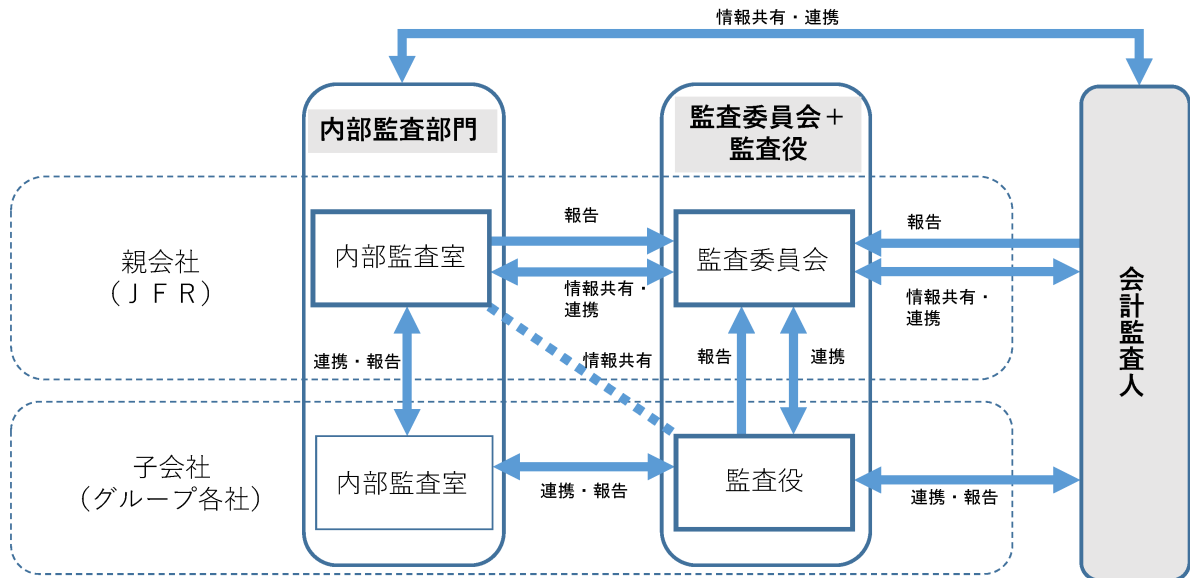
- ・代表執行役への職務執行監査、意見交換
- ・取締役・執行役への職務執行監査またはヒアリング
- ・監査委員会での決議事項に関する事前協議
- ・常勤監査委員からの報告
- ・監査役体制（人財要件、配置、報酬等）についての協議

監査委員会はこれらから得た情報に基づき取締役会へ月次で報告し、また、特に重要と判断される事項については「監査所見」という形で、指摘、提言しております。

3) 組織監査の充実

当社は、監査委員会、内部監査室及びグループ各社監査役が、定期的な会合やレポート等を通じて監査上発見された課題に関する情報共有を常に図り、その解決に対し協働する組織監査体制を下図の通り構築しております。また会計監査人とは、監査委員会のほか内部監査室及びグループ各社監査役もそれぞれ定期的な会合を持ち、その内容を監査委員会とも共有するなどし、グループ全体での組織監査の充実に努めております。

組織監査体制図



② 内部監査の状況

1) 内部監査の組織、人員及び手続き

当社は、代表執行役社長のもと、独立した内部監査室（11名）を設置しております。内部監査室は、当社及びグループ会社の業務監査に加え、コーポレートガバナンス体制、リスクマネジメント体制、コンプライアンスマネジメント体制の適法性、有効性を検証・評価しております。

報告対象を代表執行役社長と監査委員会とするデュアルレポート体制を取っており、監査結果及び監査指摘事項に対する改善策を定期的に報告しております。改善策に対する経営からの指示事項については、被監査部門と連携し、迅速な課題対応を行っております。

2) 内部監査、監査委員会監査及び会計監査の相互連携並びにこれらの監査と内部統制部門との関係

「① 監査委員会監査の状況」に記載の内容に加え、内部監査室は、監査の方針及び計画の策定に当たり、監査委員会に事前に報告を行うとともに、監査結果を定期的に代表執行役社長及び監査委員会に対して報告します。監査委員会は、必要に応じて内部監査室に追加監査の実施を要請する権限や、直接監査を行う権限を有します。

また、有事の場合を想定し、より具体的な内容として、「内部監査室は、監査委員会から調査委嘱を受けた場合、これに対応する。なお、当該委嘱の内容が代表執行役社長からの指示と競合する場合には委嘱内容を優先する」旨、内部監査規程に記述しております。内部監査室長の任命及び異動については、監査委員会の事前の同意を得ることとし、またその人事考課に当たり、監査委員会は執行に対し意見を述べます。

③ 会計監査の状況

1) 監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

2) 継続監査期間

当社設立の2008年2月期以降

（注）当社は、2007年に株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが株式移転により共同で設立した持株会社であり、継続してEY新日本有限責任監査法人と監査契約を締結しております。また、株式会社大丸は、青野、山本、公認会計士事務所と1952年2月期より監査契約を締結しています。その後、青野、山本、公認会計士事務所が参加した、監査法人第一監査事務所と監査契約を締結しており、1986年に監査法人第一監査事務所を合併して設立されたセンチュリー監査法人、2000年にセンチュリー監査法人を合併して設立された監査法人太田昭和センチュリーへと変遷しており、現在は監査法人太田昭和センチュリーから名称変更したEY新日本有限責任監査法人が会計監査業務を行っております。

なお、業務執行社員のローテーションが実施されており、筆頭業務執行社員については連続して5会計期間、筆頭以外の業務執行社員については、連続して7会計期間を超えて会計監査業務に関与しません。また、EY新日本有限責任監査法人においては、筆頭業務執行社員については、5会計期間関与の後に再度の関与は行わない運用としており、筆頭以外の業務執行社員については、7会計期間関与の後に再度同じ会計監査業務に関与する場合には、5会計期間のインターバルを設けることとしています。

3) 業務を執行した公認会計士

小島 亘司氏（継続監査期間 3年間）

大沼 健二氏（同 3年間）

刀禰 哲朗氏（同 2年間）

4) 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士28名、その他43名であります。

5) 監査法人の選定方針と理由

監査委員会は、会計監査人による適正な監査の確保に向けて、独立性・専門性その他の監査業務の遂行に関する事項から構成される会計監査人の選定・評価基準をあらかじめ策定し、これらの基準に基づき、経営陣等の意見も参考にした上で株主総会に提出する会計監査人の選解任・不再任議案の決定を行います。

なお、会計監査人が会社法第340条第1項の解任事由に該当し、又は監督官庁から監査業務停止処分を受けるなど当社の監査業務に重大な支障を来す事態が生じ、これらにより会計監査人の解任又は不再任が相当であると判断されるに至ったときは、監査委員会は、委員会の決議により会計監査人を解任し、又は株主総会に提出する会計監査人の解任・不再任議案の決定を行うなど必要な対応を講じます。

6) 監査委員会による監査法人の評価

監査委員会が策定した会計監査人の評価基準に基づき、EY新日本有限責任監査法人の監査活動の適切性や妥当性などを評価しております。

④ 監査報酬の内容等

1) 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	136	—	124	2
連結子会社	236	—	238	—
計	373	—	363	2

（注）当連結会計年度における当社の非監査業務の内容は、社債発行に係るコンフォートレター作成業務であります。

2) 監査公認会計士等と同一のネットワーク（Ernst&Young）によって構成される会社に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	—	—	—	—
連結子会社	11	—	7	—
計	11	—	7	—

なお、非監査業務の委託にあたっては、提供を受ける業務が会計監査人等の独立性に対する阻害要因を生じさせないことを確認の上、監査委員会の事前の了解を得ております。

3) 監査報酬の決定方針

監査体制及び監査日数等を勘案したうえで、決定しております。

4) 監査委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査委員会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積の算出根拠などが適切であるかどうかについて検討を行ったうえで、妥当であると判断し、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシーを策定・公表し、さらに2021年5月に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。そして、2024年度よりスタートした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。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。

<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J.フロント都市開発株式会社、JFRカード株式会社及び株式会社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、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、同じ取り扱いとします。

＜報酬構成の概要＞

〔執行役〕

執行役の報酬は、ジョブサイズに応じた「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 ^{※10}	
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 ^{※2} ＜50%＞	年度 財務評価	連結事業利益 ^{※3}	40%				
			連結ROI C ^{※4}	10%				
	定性評価 ^{※2} ＜50%＞	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}			
	内容		評価ウェイト					
	財務指標 ＜60%＞	ROI E		40%				
		連結ROI C		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（Scope 1・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。なお、2026年度より代表執行役社長については、定量評価100%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%相当を換価した上で金銭にて給付。

※10 社長以外の報酬構成は、職責に応じていずれかを適用。

（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）。なお、2026年度より代表執行役社長については、定量評価100%とします。

（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。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）を掲げる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（Scope 1・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。

〔業績連動株式報酬の目標値〕

KPI		目標値	ウエイト
財務	連結事業利益	560億円（2026年度）	100%

KPI		目標値	ウエイト
財務	① ROE	8.0%以上（2026年度）	40%
	② 連結ROIC	6.0%以上（2026年度）	20%
株価	③ r-TSR（対配当込みTOPIX成長率）	配当込みTOPIX成長率	20%
非財務	④ 温室効果ガス削減（Scope 1・2 排出量）	▲70.0%（2017年度比）	10%
	⑤ 女性管理職比率	31.0%（2026年度）	10%

（当連結会計年度（2025年3月～2026年2月）における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績）

報酬の種類			目標	実績
賞与	財務の視点	連結事業利益	54,000百万円	50,597百万円
		連結ROIC	6.2%	5.9%
業績連動株式報酬	短期	連結事業利益	54,000百万円	50,597百万円
	中長期	ROE	—	—
		連結ROIC	—	—
		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。

4) 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名と社内出身の非業務執行取締役の合計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を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います。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。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。なお、当事業年度では報酬委員会を10回開催いたしました。

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。

5) 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。

6) 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 提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 (人)
		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 (うち社外取締役)	216 (126)	170 (105)	— (—)	— (—)	45 (21)	10 (8)
執行役	675	239	192	244	—	16
計	892	410	192	244	45	26

(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 上記表中の取締役に対する報酬等の総額216百万円には、2025年3月1日から同年5月29日までの間に在任しておりました取締役1名に支給した金額4百万円（業績非連動株式報酬を含む）を含んでおります。

3 執行役を兼務する取締役の執行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。

4 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（ジョブサイズ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。

5 「業績連動賞与」及び「業績連動株式報酬」については、2026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2026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。

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の 総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結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
小野 圭一	126	執行役	提出会社	43	35	48	—

（注） 1 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

2 報酬等の額には、兼務する取締役としての報酬等も含まれます。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社及び当社グループは、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）の区分について、以下のとおり定義しております。

（保有目的が純投資目的である投資株式）

株式の価格変動や配当金の受領によって利益を得ることを目的として保有する株式

（純投資目的以外の目的である投資株式）

当社グループの事業戦略を推進するうえで不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると判断して保有する株式

② 当社グループにおける株式の保有状況

1) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

イ．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社グループは、コーポレートガバナンス方針書に、以下のとおり、政策保有株式の保有方針、保有の合理性を検証する方法等を定め、取締役会において保有の適否を判断しております。

（保有方針）

- ・新規に取得することは、原則として行いません。ただし、保有合理性検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進するうえで不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。
- ・既に保有している株式については、保有の合理性を毎年検証し、保有の合理性がないと判断したものは、保有先企業との間で交渉を行い、売却手法・期間などの合意を得た上で適宜削減していきます。

2026年2月末時点で当社グループが保有する政策保有株式は137銘柄（うち、上場株式は10銘柄）となっております。

（保有の合理性を検証する方法）

個別銘柄ごとに、以下の観点により当社グループ共通の検証方法で保有の合理性を毎年検証しております。

・定性的検証

地域社会を共に構成する企業・お客様企業・お取引先企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保等の事業戦略の観点

・定量的検証

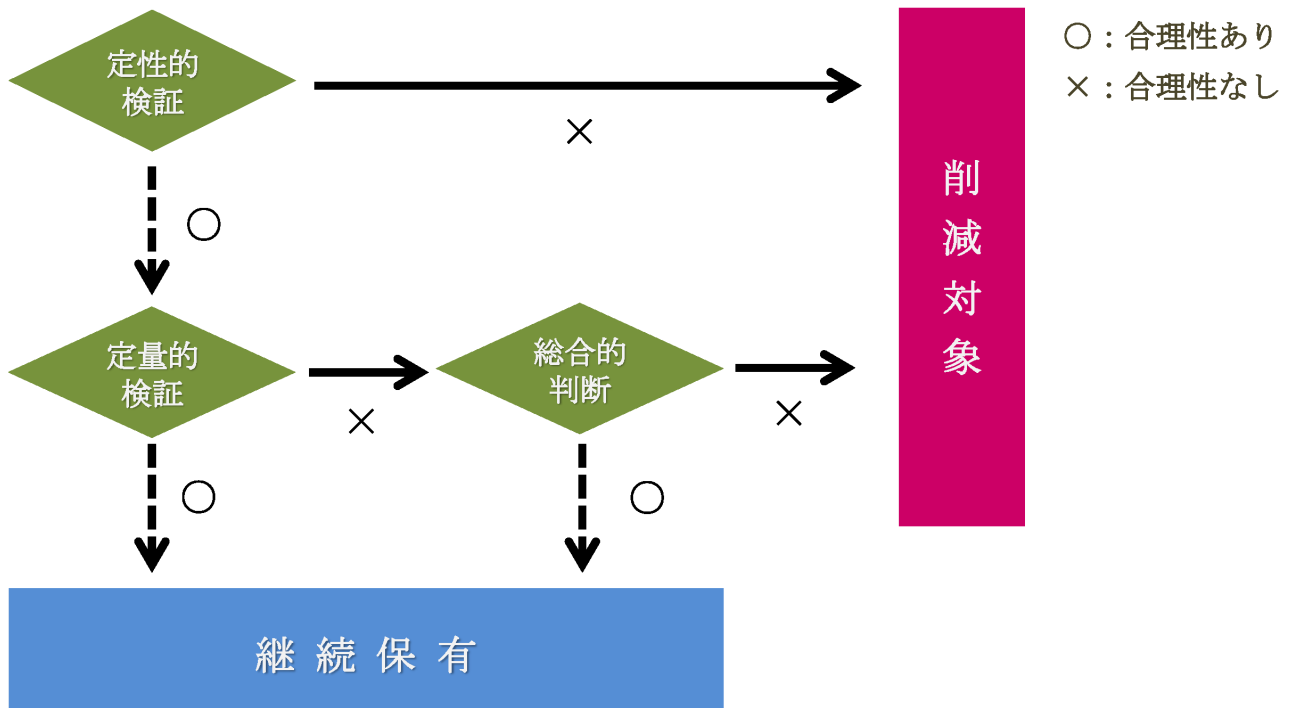
関連取引利益、配当金等を含めた株式保有による収益が資本コストを上回るか等の観点

（個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等の検証の内容）

- ・毎年8月開催の取締役会において、保有方針に基づいて行われる上記検証結果とともに、保有の継続・削減の判断、及び削減計画について協議し、翌年3月の取締役会において削減結果を確認します。

□ 保有合理性検証プロセス

- ・取得時の目的に則し、定性的な合理性が継続していることを重点的に検証



□ 保有合理性検証・交渉・削減スケジュール

※ ○：X年（初年度）、●：X+1年、●：X+2年 の取組み

実施時期 実施内容		X 年			X + 1 年				X + 2 年			
		上期	8月	下期	3月	上期	8月	下期	3月	上期	8月	下期
執行部門	保有合理性検証	○				●				●		
	削減計画策定	○				●				●		
	交渉／削減											
取締役会	協議		○				●				●	
	確認				○		○		●		●	

(議決権行使)

当社グループは、政策保有株式に係る議決権の行使に際して、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。特に、コーポレートガバナンス体制に係る議案（役員選任）、株主還元に係る議案（剰余金処分）、株主価値に影響を与える議案（買収防衛策導入）など、コーポレートガバナンス強化の上で重要度が高いと考える議案については、議決権行使の判断となる指針を定め、当社グループ全体として、当指針に沿った対応を行います。なお、必要な場合にあっては、議決権の行使に際して、保有先企業との対話を実施します。

ロ．銘柄数及び連結財政状態計算書計上額（I F R S）

(非上場株式)

	前連結 会計年度	増加※	減少	期末評価	当連結 会計年度	株式数の増加の理由
銘柄数(銘柄)	134	1	△8	—	127	(増加した株式) 革新的な技術やビジネスモデル を持つスタートアップ企業など
連結財政状態 計算書計上額 (百万円)	27,341	29	△74	6,497	33,793	(目的) 業務提携による新規事業の創 出、既存事業の変革

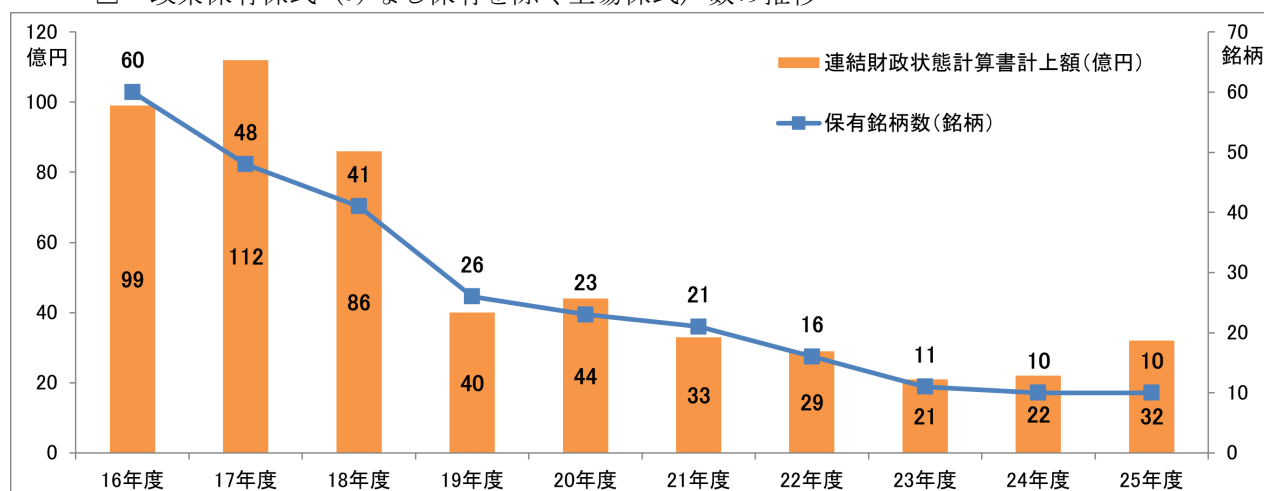
※うち1銘柄は、コーポレート・ベンチャー・キャピタル「JFR MIRAI CREATORS Fund」による取得であります。

(非上場株式以外の株式)

	前連結 会計年度	増加	減少	時価の 増減	当連結 会計年度	株式数の増加の理由
銘柄数(銘柄)	10	—	—	—	10	(増加した株式) 持株会への定期拠出
連結財政状態 計算書計上額 (百万円)	2,259	5	—	1,034	3,298	(目的) 取引関係の維持

なお、親会社の所有者に帰属する持分に対する政策保有株式の連結財政状態計算書計上額の割合は、8.92%であります。

□ 政策保有株式（みなし保有を除く上場株式）数の推移



③ 提出会社における株式の保有状況（日本基準）

提出会社については以下のとおりであります。

1) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

イ．銘柄数及び貸借対照表計上額

（非上場株式）

	前事業年度	増加	減少	期末評価	当事業年度	株式数の増加の理由
銘柄数(銘柄)	8	—	—	—	8	—
貸借対照表 計上額(百万円)	2,039	—	—	△102	1,937	

（非上場株式以外の株式）

	前事業年度	増加	減少	時価の 増減	当事業年度	株式数の増加の理由
銘柄数(銘柄)	1	—	—	—	1	—
貸借対照表 計上額(百万円)	20	—	—	0	20	

ロ．特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

（特定投資株式）

当社は、全ての政策保有株式について、当社グループ共通の検証方法により、保有の合理性を検証しております。

なお、定量的な保有効果については、営業秘密等の観点から記載は控えております。

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的 及び業務提携等の概要	定量的な保有効果／総合的判断	株式数が 増加した 理由	当社株式 の保有の 有無
	株式数（株）	株式数（株）				
	貸借対照表 計上額 （百万円）	貸借対照表 計上額 （百万円）				
株式会社御園座	12,000	12,000	(保有目的) ・地域発展への寄与 ・芸術、文化振興	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・店舗所在地域における芸術、文化発展のために不可欠な企業である点を勘案し、継続保有と判断	—	無
	20	20				

④ 株式会社大丸松坂屋百貨店における株式の保有状況（日本基準）

当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい会社（最大保有会社）である株式会社大丸松坂屋百貨店については以下のとおりであります。

1) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

イ．銘柄数及び貸借対照表計上額

（非上場株式）

	前事業年度	増加	減少	期末評価	当事業年度	株式数の増加の理由
銘柄数(銘柄)	87	—	△6	—	81	—
貸借対照表 計上額(百万円)	2,053	—	△43	△9	2,001	

（非上場株式以外の株式）

	前事業年度	増加	減少	時価の 増減	当事業年度	株式数の増加の理由
銘柄数(銘柄)	5	—	—	—	5	—
貸借対照表 計上額(百万円)	1,839	—	—	731	2,570	

ロ．特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

（特定投資株式）

当社グループは、全ての政策保有株式について、当社グループ共通の検証方法により、保有の合理性を検証しております。

なお、定量的な保有効果については、営業秘密等の観点から記載は控えております。

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的 及び業務提携等の概要	定量的な保有効果／総合的判断	株式数が 増加した 理由	当社株式 の保有の 有無
	株式数（株）	株式数（株）				
	貸借対照表 計上額 （百万円）	貸借対照表 計上額 （百万円）				
東邦瓦斯株式会社	222,893	222,893	(セグメント) ・百貨店 (保有目的・取引概要) ・良好な関係の維持 ・安定的な商品販売	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・店舗所在地域における中 核的企業である点、継続 的に一定水準の利益貢献 が認められる点を勘案 し、継続保有と判断	—	無
	1,254	915				
中部日本放送 株式会社	568,205	568,205	(セグメント) ・百貨店 (保有目的・取引概要) ・良好な関係の維持 ・PR活動等広告宣伝	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・店舗所在地域における中 核的企業である点、継続 的に一定水準の利益貢献 が認められる点を勘案 し、継続保有と判断	—	有
	701	371				
株式会社御園座	200,000	200,000	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・地域発展への寄与 ・芸術、文化振興	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・店舗所在地域における芸 術、文化発展のために不 可欠な企業である点を勘 案し、継続保有と判断	—	無
	343	344				
ANAホールディングス 株式会社	41,100	41,100	(セグメント) ・百貨店 (保有目的・取引概要) ・良好な関係の維持 ・安定的な商品販売	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・継続的に一定水準の利益 貢献が認められる点を勘 案し、継続保有と判断	—	無
	139	117				
岡谷鋼機株式会社	13,200	13,200	(セグメント) ・百貨店 (保有目的・取引概要) ・良好な関係の維持 ・安定的な商品販売	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・店舗所在地域における中 核的企業である点、継続 的に一定水準の利益貢献 が認められる点を勘案 し、継続保有と判断	—	無
	130	92				

第5【経理の状況】

1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。）第312条の規定により、国際会計基準（以下「I F R S」という。）に準拠して作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

(3) 本報告書の金額の表示は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2025年3月1日から2026年2月28日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2025年3月1日から2026年2月28日まで）の財務諸表について、EY新日本有限責任監査法人による監査を受けております。

3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びI F R Sに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びI F R Sに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っております。その内容は以下のとおりであります。

(1) 会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等についての的確に対応できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構に加入し、同機構等が主催するセミナー等に参加する等を行っております。

(2) I F R Sの適用については、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っております。また、I F R Sに基づく適正な連結財務諸表を作成するために、I F R Sに準拠したグループ会計方針を作成し、それらに基づいて会計処理を行っております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結財政状態計算書】

	注記	前連結会計年度 (2025年 2 月28日)	当連結会計年度 (2026年 2 月28日)
		百万円	百万円
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	7	54,975	36,099
営業債権及びその他の債権	8, 30	156,663	155,096
その他の金融資産	10, 39	8,690	14,266
棚卸資産	9, 11	12,662	14,129
その他の流動資産	13	6,421	6,503
小計		239,414	226,095
売却目的で保有する資産	12	1,631	1,423
流動資産合計		241,045	227,519
非流動資産			
有形固定資産	14, 18	469,417	468,476
使用権資産	16, 18	136,389	123,174
のれん	15, 18	6,799	6,799
投資不動産	17, 18	177,176	177,187
無形資産	15, 18	8,350	9,955
持分法で会計処理されている投資	19	27,840	28,129
その他の金融資産	10, 11, 39	81,535	82,238
繰延税金資産	21	3,190	2,700
その他の非流動資産	13	12,402	15,385
非流動資産合計		923,101	914,047
資産合計		1,164,147	1,141,567

	注記	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
		百万円	百万円
負債及び資本			
負債			
流動負債			
社債及び借入金	22, 23, 39	53, 330	45, 220
営業債務及びその他の債務	24, 39	162, 810	161, 326
リース負債	16, 22	25, 294	24, 060
その他の金融負債	23, 39	28, 262	27, 655
未払法人所得税等		11, 576	6, 186
引当金	26	785	624
その他の流動負債	27, 30	59, 280	59, 430
流動負債合計		341, 341	324, 502
非流動負債			
社債及び借入金	22, 23, 39	136, 728	131, 316
リース負債	16, 22	148, 225	136, 079
その他の金融負債	23, 39	33, 368	33, 474
退職給付に係る負債	25	15, 369	14, 486
引当金	26	5, 905	6, 308
繰延税金負債	21	59, 519	66, 901
その他の非流動負債	27	453	476
非流動負債合計		399, 570	389, 042
負債合計		740, 911	713, 544
資本			
資本金	28	31, 974	31, 974
資本剰余金	28	188, 081	187, 549
自己株式	28	△23, 940	△38, 620
その他の資本の構成要素	28	14, 219	19, 545
利益剰余金	28	199, 311	215, 138
親会社の所有者に帰属する持分合計		409, 646	415, 586
非支配持分		13, 588	12, 436
資本合計		423, 235	428, 022
負債及び資本合計		1, 164, 147	1, 141, 567

②【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

	注記	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
		百万円	百万円
売上収益	30	441,877	445,094
売上原価	32	△229,281	△229,682
売上総利益		212,596	215,412
販売費及び一般管理費	33	△159,106	△164,814
その他の営業収益	31	11,831	4,131
その他の営業費用	34	△7,122	△5,713
営業利益		58,199	49,015
金融収益	35	781	797
金融費用	35	△4,270	△6,294
持分法による投資損益	19	1,074	996
税引前利益		55,785	44,515
法人所得税費用	21	△14,273	△16,436
当期利益		41,512	28,079
当期利益の帰属			
親会社の所有者		41,424	28,282
非支配持分		87	△203
当期利益		41,512	28,079
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円)	37	160.35	112.93
希薄化後1株当たり当期利益(円)	37	160.15	112.80

【連結包括利益計算書】

	注記	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
		百万円	百万円
当期利益		41,512	28,079
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
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	36, 39	6,717	5,158
確定給付制度の再測定	36	1,135	2,005
持分法適用会社におけるその他の包括利益 に対する持分	36	0	0
純損益に振り替えられることのない項目合計		7,852	7,164
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
キャッシュ・フロー・ヘッジ	36	△46	40
在外営業活動体の換算差額	36	213	97
持分法適用会社におけるその他の包括利益 に対する持分	36	△2	—
純損益に振り替えられる可能性のある項目 合計		164	137
税引後その他の包括利益		8,017	7,301
当期包括利益		49,529	35,381
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		49,426	35,545
非支配持分		102	△164
当期包括利益		49,529	35,381

③【連結持分変動計算書】

親会社の所有者に帰属する持分						
注記	その他の資本の構成要素					
	資本金	資本剰余金	自己株式	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
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年3月1日時点の残高	31,974	189,172	△14,231	314	17	7,050
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	211	△46	6,716
当期包括利益合計	—	—	—	211	△46	6,716
自己株式の取得 28	—	△117	△11,458	—	—	—
配当金 29	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	△973	1,749	—	—	—
連結子会社の増資による変動	—	—	—	—	—	—
子会社の支配獲得に伴う変動	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△45
所有者との取引額合計	—	△1,090	△9,708	—	—	△45
2025年2月28日時点の残高	31,974	188,081	△23,940	525	△29	13,722
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	97	40	5,144
当期包括利益合計	—	—	—	97	40	5,144
自己株式の取得 28	—	△63	△15,009	—	—	—
配当金 29	—	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	287	329	—	—	—
連結子会社の増資による変動	—	—	—	—	—	—
子会社の支配獲得に伴う変動	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△756	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	43
所有者との取引額合計	—	△532	△14,680	—	—	43
2026年2月28日時点の残高	31,974	187,549	△38,620	622	11	18,910

親会社の所有者に帰属する持分							
	注記	その他の資本の構成要素		利益剰余金	合計	非支配持分	合計
		確定給付制度 の再測定	合計				
		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年3月1日時点の残高		—	7,383	167,600	381,898	12,333	394,232
当期利益		—	—	41,424	41,424	87	41,512
その他の包括利益		1,120	8,002	—	8,002	15	8,017
当期包括利益合計		1,120	8,002	41,424	49,426	102	49,529
自己株式の取得	28	—	—	—	△11,575	—	△11,575
配当金	29	—	—	△10,879	△10,879	△64	△10,943
株式報酬取引		—	—	—	776	—	776
連結子会社の増資による 変動		—	—	—	—	5	5
子会社の支配獲得に伴う 変動		—	—	—	—	1,210	1,210
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替		△1,120	△1,166	1,166	—	—	—
所有者との取引額合計		△1,120	△1,166	△9,712	△21,678	1,151	△20,526
2025年2月28日時点の残高		—	14,219	199,311	409,646	13,588	423,235
当期利益		—	—	28,282	28,282	△203	28,079
その他の包括利益		1,980	7,263	—	7,263	38	7,301
当期包括利益合計		1,980	7,263	28,282	35,545	△164	35,381
自己株式の取得	28	—	—	—	△15,073	—	△15,073
配当金	29	—	—	△14,393	△14,393	△94	△14,487
株式報酬取引		—	—	—	616	—	616
連結子会社の増資による 変動		—	—	—	—	1	1
子会社の支配獲得に伴う 変動		—	—	—	—	324	324
支配継続子会社に対する 持分変動		—	—	—	△756	△1,218	△1,974
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替		△1,980	△1,937	1,937	—	—	—
所有者との取引額合計		△1,980	△1,937	△12,455	△29,606	△987	△30,594
2026年2月28日時点の残高		—	19,545	215,138	415,586	12,436	428,022

④【連結キャッシュ・フロー計算書】

	注記	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
		百万円	百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益		55,785	44,515
減価償却費及び償却費		45,593	44,290
減損損失	18	2,689	1,979
金融収益		△781	△797
金融費用		4,270	6,294
持分法による投資損益（△は益）		△1,074	△996
固定資産売却損益（△は益）		△140	△1,827
固定資産処分損		2,699	2,607
段階取得に係る差益	44	△8,525	—
棚卸資産の増減額（△は増加）		2,530	△1,467
営業債権及びその他の債権の増減額 （△は増加）		△16,567	1,343
営業債務及びその他の債務の増減額 （△は減少）		11,157	△1,962
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）		△616	△882
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）		△787	△2,184
その他		181	△1,024
小計		96,415	89,887
利息の受取額		186	175
配当金の受取額		129	148
利息の支払額		△4,223	△6,020
法人所得税の支払額		△10,390	△17,734
法人所得税の還付額		3,695	536
営業活動によるキャッシュ・フロー		85,812	66,992
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出		△14,412	△14,157
有形固定資産及び無形資産の売却による収入		182	3,445
投資不動産の取得による支出		△1,216	△2,444
投資不動産の売却による収入		—	2,157
無形資産の取得による支出		△2,574	△4,561
投資有価証券の取得による支出		△6,641	△658
投資有価証券の売却による収入		1,699	613
差入保証金等の回収による収入		3,645	2,780
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	44	△6,220	—
その他		△2,771	△2,330
投資活動によるキャッシュ・フロー		△28,308	△15,154

	注記	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
		百万円	百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額（△は減少）	22	—	△15,000
長期借入れによる収入	22	8,500	—
長期借入金の返済による支出	22	△12,430	△28,430
社債の発行による収入	22, 23	—	29,849
社債の償還による支出	22, 23	△20,000	—
リース負債の返済額	16, 22	△27,590	△26,041
自己株式の取得による支出		△11,575	△15,073
配当金の支払額		△10,847	△14,343
非支配株主への配当金の支払額		△64	△94
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	44	—	△1,970
その他		5	320
財務活動によるキャッシュ・フロー		△74,001	△70,782
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）		△16,498	△18,944
現金及び現金同等物の期首残高		71,342	54,975
現金及び現金同等物の為替変動による影響		130	67
現金及び現金同等物の期末残高		54,975	36,099

【連結財務諸表注記】

1. 報告企業

J. フロント リテイリング株式会社（以下、「当社」という。）は当社グループの中で最上位の親会社であり、日本に所在する企業であります。当社の登記されている本社の住所は、東京都中央区であります。

2026年2月28日に終了する当社の連結財務諸表は、当社及びその子会社並びに関連会社等に対する当社グループの持分により構成されております。

当社グループの主要な活動については、注記「6. セグメント情報」をご参照下さい。

2. 作成の基礎

(1) IFRSに準拠している旨

当社グループの連結財務諸表は、国際会計基準審議会により公表された国際会計基準（以下「IFRS」という。）に準拠して作成しております。

当社グループの連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号）第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第312条の規定により、IFRSに準拠して作成しております。

(2) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、注記「3. 重要性のある会計方針」に記載のとおり、公正価値で測定されている特定の金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

(3) 機能通貨及び表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満を切り捨てて表示しております。

3. 重要性のある会計方針

本連結財務諸表において適用する重要性のある会計方針は、特段の記載がない限り、この連結財務諸表に記載されている全ての期間について適用された会計方針と同一であります。

(1) 連結の基礎

① 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業をいい、支配とは、企業活動から便益を得るために当該企業の財務及び営業の方針を左右する力を有することをいいます。

子会社の財務諸表は、当社グループが支配を獲得した日から支配を喪失する日まで、連結の対象に含めております。

子会社持分を一部処分した際、支配が継続する場合には、資本取引として会計処理しております。非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、親会社の所有者に帰属する持分として資本に直接認識されております。

非支配持分の追加取得については、資本取引として会計処理しているため、当該取引からのれんは認識しておりません。

子会社の所在する現地の法制度上不可能である等の理由により、子会社の財務諸表の決算期が当社の決算期である2月末と異なる子会社については、追加的に当社の決算期で財務諸表を作成する等の調整を行っております。

② 関連会社

関連会社とは、当社グループが当該企業に対し、財務及び営業の方針に重要な影響力を有しているものの、支配をしていない企業をいいます。

関連会社については、取得時には取得原価で認識され、以後は持分法によって会計処理しております。関連会社に対する投資は、取得に際して認識されたのれん（減損損失累計額控除後）が含まれております。

他の株主との関係等により、当社の決算期である2月末と異なる関連会社については、追加的に当社の決算期で財務諸表を作成する等の調整を行っております。

③ 共同支配

共同契約（Joint arrangement）とは、複数の当事者が共同支配を有する契約上の取決めで
す。

当社グループは、共同支配の取決めへの関与を、当該取決めに対する当事者の権利及び義務に応じて、ジョイント・オペレーション（取決めに関連して当社グループが資産への権利を有し、負債への義務を負う場合）と、ジョイント・ベンチャー（当社グループが取決めの純資産に対する権利のみを有する場合）に分類しております。

ジョイント・オペレーションの場合は、自らの資産、負債、収益及び費用並びにそれらを共同で保有又は負担する場合の持分相当額を認識します。ジョイント・ベンチャーは、取得時に取得原価で認識し、その後は持分法を用いて会計処理しております。

(2) 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理しております。取得対価は、被取得企業の支配と交換に譲渡した資産、引き受けた負債及び当社が発行する資本性金融商品の取得日の公正価値の合計として測定されます。取得対価が識別可能な資産及び負債の公正価値を超過する場合は、連結財政状態計算書においてのれんとして計上しております。反対に下回る場合には、直ちに連結損益計算書において収益として計上しております。

当社グループは、識別可能な純資産の認識金額の比例持分で測定しております。

(3) 外貨換算

① 外貨建取引

当社グループの各企業は、その企業が営業活動を行う主たる経済環境の通貨として、それぞれ独自の機能通貨を定めており、各企業の取引はその機能通貨により測定しております。

各企業が個別財務諸表を作成する際、その企業の機能通貨以外の通貨での取引の換算については、取引日の為替レートを使用しております。

期末日における外貨建貨幣性資産及び負債は、期末日の為替レートで換算しております。

換算又は決済により生じる換算差額は、純損益として認識しております。ただし、非貨幣性項目に係る利益又は損失がその他の包括利益に計上される場合は、為替差額もその他の包括利益に計上しております。

② 在外子会社等の財務諸表

在外子会社等の資産及び負債については期末日の為替レートを用いて日本円に換算しております。在外子会社等の収益及び費用については、当該期間の為替レートが著しく変動していない限り、その期間の平均為替レートを用いて日本円に換算しております。為替レートに著しい変動がある場合には、取引日の為替レートを用いて換算します。

在外子会社等の財務諸表の換算から生じる換算差額は、その他の包括利益として認識しております。在外子会社等の換算差額は、在外子会社等が処分された期間に損益として認識されません。

(4) 金融商品

① 非デリバティブ金融資産

当社グループは、営業債権及びその他の債権を、これらの発生日に当初認識しております。その他の全ての金融資産は、当社グループが当該金融商品の契約当事者となった取引日に当初認識しております。

非デリバティブ金融資産の分類及び測定モデルの概要は以下のとおりであります。

(i) 償却原価で測定する金融資産

負債性金融商品に対する投資のうち、契約上のキャッシュ・フローが、特定日に支払われる元本及び利息から構成され、かつ当社グループが、契約上のキャッシュ・フローを回収するために保有することを目的とする事業モデルに基づいて保有している場合には、当該負債性金融商品を実効金利法を用いて償却原価で測定しております。

(ii) 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（以下、FVTOCIの金融資産）

負債性金融商品に対する投資のうち、契約上のキャッシュ・フローが、特定日に支払われる元本及び利息から構成され、かつ当社グループが、契約上のキャッシュ・フローの回収及び当該金融資産の売却の双方を目的とする事業モデルに基づいて保有している場合には、当該負債性金融商品を公正価値で測定しております。

売買目的保有ではない資本性金融商品に対する投資について、当社グループは、当初認識時に公正価値で測定し、その変動を、その他の包括利益で認識するという選択（撤回不能）を行う場合があります。この場合、公正価値の変動は、その他の包括利益（純損益に組替調整されません）で認識しております。その他の包括利益として認識した金額は、当該金融資産の認識を中止した場合に、その累積額を利益剰余金に振替えております。なお、配当金については、明らかに投資原価の一部回収である場合を除き純損益で認識しております。

(iii) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産（以下、FVTPLの金融資産）

上記以外の金融資産は、公正価値で測定し、その変動を純損益で認識しております。

当社グループは、いずれの負債性金融商品も、会計上のミスマッチを取り除くあるいは大幅に削減させるために純損益を通じて公正価値で測定するものとして指定しております。

(iv) 金融資産の減損

当社グループは、償却原価又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される負債性金融商品の減損の認識にあたって、期末日ごとに対象となる金融資産又は金融資産グループに当初認識時点からの信用リスクの著しい増加があるかどうかに基づいております。具体的には、当初認識時点から信用リスクが著しく増加していない場合には、12ヶ月の予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。一方、当初認識時点から信用リスクの著しい増加があった場合には、残存期間にわたる予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。信用リスクが著しく増加しているか否かは、デフォルトリスクの変化に基づいて判断しております。

当社グループの通常の取引より生じる営業債権については、回収までの期間が短いため、簡便的に過去の信用損失に基づいて、当初から残存期間にわたる予想信用損失を認識しております。

(v) 金融資産の認識の中止

当社グループは、金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が失効した場合、又は、当該金融資産の所有にかかるリスク及び便益を実質的に全て移転する取引において、金融資産から生じるキャッシュ・フローを受け取る契約上の権利を移転する場合に、当該金融資産の認識を中止しております。移転した金融資産に関して当社グループが創出した、又は当社グループが引き続き保有する持分については、別個の資産・負債として認識しております。

② 非デリバティブ金融負債

当社グループは、金融負債を当社グループが当該金融商品の契約の当事者になる取引日に認識しております。

非デリバティブ金融負債には、借入金、社債、営業債務、その他の短期債務、全国百貨店共通商品券及び預り金等が含まれ、公正価値で当初認識し、実効金利法に基づき償却原価で事後測定しております。

当社グループは、金融負債が消滅した場合、つまり、契約上の義務が免責、取消又は失効となった場合に、金融負債の認識を中止しております。

(5) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されております。

(6) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しております。正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から見積販売費用等を控除した額であります。取得原価は、主として個別法に基づいて算定されており、購入原価、現在の場所及び状態に至るまでに要した全ての費用を含んでおります。

(7) 売却目的で保有する資産

非流動資産の帳簿価額が、継続的使用よりも、主として売却取引により回収される場合に、当該資産（又は処分グループ）は、「売却目的で保有する資産」として分類しております。

売却目的で保有する資産は、帳簿価額と売却費用控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定します。「売却目的で保有する資産」に分類後の有形固定資産、無形資産及び投資不動産については、減価償却及び償却は行っておりません。

(8) 有形固定資産

有形固定資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で計上しております。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体・除去及び土地の原状回復費用、及び資産計上すべき借入費用が含まれております。

土地及び建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、定額法で計上されております。主要な資産項目ごとの見積耐用年数は以下のとおりであります。

・建物及び構築物	2－60年
・機械装置及び運搬具	2－17年
・器具備品	2－20年

(9) のれん

当社グループは、のれんを取得日時点で測定した被取得企業に対する非支配持分の認識額を含む譲渡対価の公正価値から、取得日時点における識別可能な取得資産及び引受負債の純認識額（通常、公正価値）を控除した額として測定しております。

のれんの償却は行わず、毎年度又は減損の兆候が存在する場合には、その都度、減損テストを実施しております。

のれんの減損損失は連結損益計算書において認識され、その後の戻入は行っておりません。

また、のれんは連結財政状態計算書において、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で計上されます。

(10) 無形資産

無形資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

のれん以外の無形資産は、当初認識後、耐用年数を確定できない無形資産を除いて、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却され、主要な無形資産の見積耐用年数は以下のとおりであります。また、耐用年数を確定できない重要な無形資産はありません。

・ ソフトウェア 5－10年

(11) 使用権資産

当社グループは、使用権資産をリースの開始日に認識し、取得原価で当初測定を行っております。当該取得原価は、リース負債の当初測定の金額、リース開始日より前に支払ったリース料から、受け取ったリース・インセンティブを控除したもの、及び発生した当初直接コストから構成されております。

使用権資産は、当初測定後、リース期間にわたり定額法を用いて減価償却しております。リース期間については、リースの解約不能期間に、延長することが合理的に確実である期間、及び、解約しないことが合理的に確実な期間を加えた期間を加味し決定しています。また、使用権資産が減損した場合は、減損損失を使用権資産の帳簿価額から減額しております。

(12) リース負債

リース負債は、リースの開始日以降、リース期間にわたって将来支払われるリース料の現在価値で当初測定しております。現在価値計算においては、リースの計算利率が容易に算定できる場合、当該利率を割引率として使用し、そうでない場合は、借手の追加借入利率を使用しております。

リース負債の測定に使用するリース料には、主に固定リース料、リース期間がリース延長オプションの行使を反映している場合、延長期間のリース料、及びリース期間がリース解約オプションの行使を反映している場合その解約に伴う手数料が含まれます。

当初測定後、リース負債は実効金利法を用いて償却原価で測定しております。そのうえで、指数またはレートの変更により将来のリース料に変更が生じた場合、または延長オプションや解約オプションの行使可能性の評価に変更が生じた場合、リース負債を再測定しております。

リース負債を再測定した場合、使用権資産の帳簿価額もリース負債の再測定の金額で修正します。ただし、リース負債の再測定による負債の減少額が使用権資産の帳簿価額より大きい場合、使用権資産をゼロまで減額したあとの金額は純損益で認識します。

(13) 投資不動産

投資不動産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。（減価償却の方法、及び耐用年数については、「(8) 有形固定資産」をご参照下さい。）

(14) 非金融資産の減損

棚卸資産及び繰延税金資産を除く当社グループの非金融資産の帳簿価額は、期末日ごとに減損の兆候の有無を判断しております。減損の兆候が存在する場合は、当該資産の回収可能価額を見積っております。のれん及び耐用年数を確定できない、又は未だ使用可能ではない無形資産については、回収可能価額を毎年同じ時期に見積っております。

資産又は資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と処分コスト控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としております。資金生成単位については、継続的に使用することにより他の資産又は資産グループのキャッシュ・イン・フローから、概ね独立したキャッシュ・イン・フローを生み出す最小の資産グループとしております。

のれんの減損テストを行う際には、のれんが配分される資金生成単位を、のれんが関連する最小の単位を反映して減損がテストされるように統合しております。企業結合により取得したのれんは、結合のシナジーが得られると期待される資金生成単位に配分しております。

減損損失は、資産又は資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合に純損益として認識しております。過去に認識した減損損失は、減損の戻入の兆候があり、回収可能価額の決定に使用した見積りが増加した場合に、回収可能価額まで減損損失を戻し入れております。ただし、のれんに関連する減損損失は戻入を行っておりません。減損損失は、減損損失を認識しなかった場合の帳簿価額から必要な減価償却費及び償却額を控除した後の帳簿価額を上限として戻し入れております。

(15) 従業員給付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定給付制度（企業年金基金制度、退職一時金制度等）を設けているほか、一部の連結子会社については確定拠出制度を導入しております。

当社グループは、確定給付制度債務の現在価値及び関連する当期勤務費用並びに過去勤務費用を、予測単位積増方式を用いて算定しております。

割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき算定しております。

確定給付制度に係る負債又は資産の純額は、確定給付制度債務の現在価値から、制度資産の公正価値（制度資産の上限の調整を含む）を控除して算定しております。

確定給付に係る負債又は資産の純額の再測定はその他の包括利益として認識し、直ちにその他の資本の構成要素から利益剰余金に振替えております。再測定は、確定給付制度債務に係る数理計算上の差異、制度資産に係る収益（制度資産に係る利息収益の金額を除く）等で構成されております。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、従業員がサービスを提供した期間に費用として認識しております。

(16) 株式報酬

当社は、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はかるため、信託を活用した役員向け株式対価報酬制度（役員報酬B I P信託）を採用しております。

役員報酬B I P信託とは、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）する制度です。受領したサービスの対価は、付与日における当社株式の公正価値で測定しており、付与日から権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しております。

(17) 引当金

引当金は過去の事象の結果として、当社グループが、現在の法的又は推定的債務を負っており、当該債務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額が信頼性をもって見積ることができる場合に認識しております。引当金は、貨幣の時間的価値による影響が重要な場合、見積将来キャッシュ・フローを貨幣の時間的価値及び当該負債に固有のリスクを反映した税引前割引率を用いて現在価値に割り引いております。時の経過に伴う割引額の割戻しは金融費用として認識しております。

資産除去債務

賃借終了時に原状回復義務のある貸借店舗・事務所等の原状回復費用等の見込額について、資産除去債務を計上しております。

事業整理損失引当金

事業整理、店舗の閉鎖又は建替えにより、将来発生すると見込まれる店舗の解体費用等の法的又は推定的債務を計上しております。

(18) 売上収益

当社グループは、下記の5ステップアプローチに基づき、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に当社グループが権利を得ると見込んでいる対価の金額を収益として認識しております。

- ステップ1：顧客との契約を識別する
- ステップ2：契約における履行義務を識別する
- ステップ3：取引価格を算定する
- ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する
- ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社グループは、持株会社体制の下、百貨店事業を中心としてSC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業などの事業を展開しております。各事業の収益の計上基準については下記の通りです。

① セグメント別の収益の計上基準

i) 百貨店事業

百貨店事業は、衣料品、雑貨、家庭用品、食料品等の販売を行っております。このような物品販売については、多くの場合、物品を顧客に引き渡した時点で、顧客が当該物品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断しており、当該物品の引渡時点において収益を認識しております。物品代金は主に履行義務の充足時点である物品引渡時に受領しております。

ii) SC事業

SC事業は、ショッピングセンターの開発、経営、管理、運営を行っており、これらのサービスの提供については、継続的に提供しており履行義務は一定の期間にわたり充足されると判断していることから、サービスの提供に応じて収益を認識しております。ショッピングセンターの賃貸等による収益は、IFRS第16号に従い、そのリース期間にわたって賃貸収益を認識しております。

iii) デベロッパー事業

デベロッパー事業は、不動産の開発、販売、管理、運営、内装工事等を行っております。

不動産の賃貸等による収益は、IFRS第16号に従い、そのリース期間にわたって賃貸収益を認識しております。不動産の販売による収益は、対象となる不動産開発物件の所有権を顧客に引き渡した時点で、履行義務が充足されると判断しており、引渡時点で収益を認識しております。引渡した物件に係る代金は履行義務の充足時点である物件引渡時に受領しております。

内装工事の設計及び施工による収益は、当該事業における工事契約について一定の期間にわたり履行義務が充足されると判断し、履行義務の充足に係る進捗度に基づき収益を認識しております。このような工事契約については、原価の発生が工事の進捗度を適切に表すと判断しているため、進捗度の測定は、各報告期間の期末日までに発生した工事原価が、予想される工事原価の合計に占める割合に基づいて行っております。なお、当該進捗度を合理的に

測定することができないが、当該履行義務を充足する際に発生するコストを回収することが見込まれる場合には、当該進捗度を合理的に測定することができるようになるまで、一定の期間にわたり充足される履行義務について、発生したコストの範囲で収益を認識しております。

iv) 決済・金融事業

決済・金融事業は、クレジットカードの発行と運営等を行っております。

決済・金融事業においては、会員からの年会費、百貨店、ショッピングセンター及び外部加盟店からの手数料等を収益として認識しております。

年会費による収益は、顧客である会員との契約に基づき、会費の期間に応じて履行義務が充足されるため、期間に応じて収益を認識しております。加盟店手数料による収益は、顧客である加盟店との契約に基づき、役務の提供が完了し、履行義務が充足されるクレジットカード利用時に収益を認識しております。割賦販売利息による収益は、リボルビング残高、分割支払回数に対して、それぞれ一定の利率を乗じた利息収益をIFRS第9号に従い、その利息の属する期間に認識しております。

v) その他

その他のうち、卸売業における電子部品、自動車部品、産業資材、酒類等の製品・商品の販売については、多くの場合、物品の引渡時点において顧客が当該商品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、主として当該物品の引渡時点で収益を認識しております。

② 収益の総額と純額表示

当社グループが当事者として取引を行っている場合には、顧客から受け取る対価の総額で収益を表示しております。当社グループが第三者のために代理人として取引を行っている場合には、顧客から受け取る対価の総額から第三者のために回収した金額を差し引いた純額で収益を表示しております。

(19) 法人所得税

法人所得税は、当期税金及び繰延税金から構成されており、その他の包括利益で認識される項目等を除き、純損益として認識しております。

繰延税金は、決算日における資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除に対して認識しております。

繰延税金資産及び負債は、決算日までに制定または実質的に制定されている法律に基づいて一時差異が解消される際に適用されると予測される税率によって測定されます。

繰延税金資産は将来減算一時差異、繰越欠損金、繰越税額控除のうち利用できる課税所得が生じる可能性が高い範囲内で認識した上で、毎連結会計年度末日に回収可能性を見直しております。繰延税金負債は原則として全ての将来加算一時差異について認識しております。

当社及び一部の子会社は、グループ通算制度を適用しております。

4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の金額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定を行うことが義務付けられております。実際の業績は、これらの見積りとは異なる場合があります。

見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの変更による影響は、その見積りを変更した会計期間及び影響を受ける将来の会計期間において認識されます。

事業を取り巻く環境について、日本経済は総じて緩やかな回復基調が続き、国内消費は堅調に推移している一方で、世界情勢の変化、金利や為替変動等による内外経済の減速、物価上昇等による国内やインバウンド消費の減退懸念の高まりなど不透明な状況にあります。これらの状況を踏まえ、当社グループとしては、2026年度において国内個人消費は富裕層マーケットを中心に引き続き堅調に推移し、インバウンド需要は中国からの訪日観光客数の減少が当面続くとの仮定を基に、各事業における戦略・施策の効果を織込み、報告期間の末日時点での状況を踏まえ、合理的な見積りを実施しております。なお、不確実性が更に高まった場合は、将来の会計期間において資産又は負債の帳簿価額の見直しを行う可能性があります。

経営者が行った連結財務諸表の金額に重要な影響を与える見積り及び判断は、以下のとおりであります。

(1) 有形固定資産、使用権資産、のれん、投資不動産及び無形資産

当社グループは、有形固定資産、使用権資産、のれん、投資不動産及び無形資産が減損している可能性を示す兆候がある場合には、減損テストを実施しております。

減損テストは、資産の帳簿価額と回収可能価額を比較することにより実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、減損損失を計上しております。

回収可能価額は、使用価値と処分コスト控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としております。使用価値の算定の見積り要素は、資産の使用から生み出される将来キャッシュ・フロー、最終的な処分から生み出される将来キャッシュ・フロー及び割引率を見積っております。

将来キャッシュ・フローの予測期間は、関連する資産の残存耐用年数等を考慮して見積っております。

割引前将来キャッシュ・フローについては、事業計画を基礎として見積っており、主要な仮定は、国内個人消費動向の予測及びインバウンド需要の見通し、並びに事業計画以降の期間の売上成長率であります。

売上収益の基礎となる国内個人消費動向の予測については直近の実績を基に、事業計画における施策の効果を織込み、該当する主要な事業セグメント毎に予測しております。また、インバウンド需要の見通しにおいては、外部機関の国際輸送予測、観光需要予測を基にシナリオ設定し、その範囲での需要を想定しています。

社会情勢・経済情勢の変化による消費影響の変化等についても予測は困難ではありますが、一定の仮定を置き国内個人消費動向の予測及びインバウンド需要の見通しに織込んでおります。

なお、事業計画以降の期間の売上成長率は関連する市場の長期成長率等を勘案して決定しております。このような見積りは、経営者による最善の見積りによって行っておりますが、将来の不確実な経済条件の変動の結果によって実際の結果と異なる可能性があります。

処分コスト控除後の公正価値の算定にあたっては、不動産鑑定評価等を基礎として、処分費用見込額を控除して算定しております。

なお、百貨店事業セグメント及びS C事業セグメントにおける減損損失及び非金融資産の金額は以下のとおりです。

(百万円)

	百貨店事業	S C 事業
減損損失	756	973
有形固定資産	245,339	195,564
使用権資産	84,710	48,459
のれん	6,275	523
投資不動産	127,364	3,144
無形資産	4,654	1,051

(2) 退職後給付

当社グループは、従業員及び退職者に対して確定給付型及び確定拠出型の退職後給付制度を有しております。確定給付制度債務の現在価値、勤務費用等は、様々な数理計算上の仮定に基づいて算定しております。数理計算上の仮定には、割引率、将来の給与支給、制度からの将来の脱退者、加入者の平均余命など、様々な要素の見積りをしております。このような見積りは、経営者による最善の見積りにより行っておりますが、将来の不確実な経済条件の変動の結果や関連法令の改正・公布によって実際の結果と異なる可能性があります。

なお、上記の各仮定のうち特に重要な割引率と予想昇給率については、注記25、「従業員給付」に記載しております。

(3) リース期間の決定及び見直し

当社グループは、リース期間について、リースの解約不能期間に、延長することが合理的に確実である期間、及び解約しないことが合理的に確実な期間を加えた期間を加味し決定しています。具体的には、リース期間を延長又は短縮することによる賃借料の変動、解約違約金の有無、重要な賃借物件の造作設備等の投資回収期間を考慮の上、合理的に確実な期間を見積っております。

百貨店事業における借手の不動産リースについて、母店及び母店に紐付く物件は、各店舗ごとに、次回の大規模改装計画発生時又は次期中期経営計画決定時にリース期間の見直しを行う可能性があります。リース期間の見直しが必要となった場合、翌連結会計年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

5. 未適用の新基準

連結財務諸表の承認日までに公表されている基準書及び解釈指針のうち、当社グループが早期適用していない主なものは、以下のとおりであります。

IFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」の適用が当社グループの連結財務諸表に与える影響は検討中であります。

基準書		強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用予定時期	新設・改訂の概要
IFRS第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2028年2月期	財務諸表における表示及び開示に関する現行の会計基準であるIAS第1号を置き換える新基準

6. セグメント情報

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループでは持株会社体制の下、百貨店事業を中心に事業活動を展開しており、「百貨店事業」、「ＳＣ事業」、「デベロッパー事業」、「決済・金融事業」を報告セグメントとしております。

「百貨店事業」は衣料品、雑貨、家庭用品、食料品等の販売を行っております。「ＳＣ事業」はショッピングセンターの開発、経営、管理、運営等を行っております。「デベロッパー事業」は不動産の開発、販売、管理、運営、内装工事等を行っております。「決済・金融事業」はクレジットカードの発行と運営等を行っております。

2024年9月1日付のグループ内組織再編に伴い、従来、「その他」に含まれていた株式会社Ｊ．フロントＯＮＥパートナーの運営事業の一部を「デベロッパー事業」の株式会社パルコススペースシステムズ他へ移管いたしました。これに伴い、前連結会計年度の期首（2024年3月1日）より移管されたものとみなし、遡及修正しております。

(2) セグメント収益及び業績

当社グループの報告セグメントによる収益及び業績は以下のとおりであります。なお、セグメント間の取引は概ね市場実勢価格に基づいております。

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

	報告セグメント					その他	合計	調整額	連結
	百貨店 事業	S C 事業	デベロッパ ー事業	決済・金融 事業	計				
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
外部収益	263,242	63,251	69,144	5,370	401,009	40,859	441,868	9	441,877
セグメント間収益	401	1,167	21,513	7,765	30,846	9,857	40,704	△40,704	－
計	263,643	64,418	90,658	13,135	431,855	50,716	482,572	△40,694	441,877
セグメント利益	29,677	12,850	8,189	1,460	52,177	797	52,975	5,224	58,199
金融収益									781
金融費用									△4,270
持分法による投資 損益									1,074
税引前利益									55,785
セグメント資産	617,068	285,933	144,196	85,954	1,133,153	82,075	1,215,229	△51,082	1,164,147
その他の項目									
減価償却費及び 償却費	28,803	12,172	4,284	202	45,463	833	46,297	△703	45,593
減損損失	1,878	765	－	－	2,643	102	2,746	△56	2,689
持分法で会計処理 されている投資	21,607	15	5,888	－	27,511	157	27,668	171	27,840
資本的支出	14,698	3,878	1,877	588	21,043	1,577	22,621	360	22,981

（注） 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、卸売業、駐車場業及びリース業等を含んでおります。

2. 資本的支出は、有形固定資産、使用権資産、投資不動産及び無形資産の増加額であります。

3. 調整額は以下のとおりであります。

- (1) セグメント利益の調整額には、セグメント間取引消去及び各事業セグメントに配分していない全社収益・全社費用が含まれております。全社収益・全社費用は主に事業セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の収益・費用であります。
- (2) セグメント資産の調整額にはセグメント債権の相殺消去、固定資産の未実現利益の調整及び事業セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の資産等が含まれております。
- (3) 減価償却費及び償却費の調整額は、セグメント間振替であります。
- (4) 持分法で会計処理されている投資の調整額は、事業セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の持分法で会計処理されている投資であります。
- (5) 資本的支出の調整額は、セグメント間取引消去、セグメント間未実現利益及び各事業セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の資本的支出等であります。

4. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

	報告セグメント					その他	合計	調整額	連結
	百貨店 事業	S C 事業	デベロッパ ー事業	決済・金融 事業	計				
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
外部収益	267,744	66,027	60,198	4,276	398,247	46,839	445,086	7	445,094
セグメント間収益	431	1,249	21,194	9,227	32,102	11,147	43,250	△43,250	－
計	268,175	67,277	81,393	13,504	430,350	57,987	488,337	△43,243	445,094
セグメント利益	29,856	13,669	7,023	920	51,470	435	51,906	△2,890	49,015
金融収益									797
金融費用									△6,294
持分法による投資 損益									996
税引前利益									44,515
セグメント資産	636,000	283,611	138,768	96,937	1,155,316	82,539	1,237,855	△96,288	1,141,567
その他の項目									
減価償却費及び 償却費	29,188	11,917	4,295	232	45,634	967	46,601	△2,310	44,290
減損損失	756	973	256	－	1,985	1	1,986	△7	1,979
持分法で会計処理 されている投資	21,842	15	5,975	－	27,833	158	27,991	137	28,129
資本的支出	31,979	9,233	4,277	119	45,609	1,266	46,875	△21,526	25,349

（注） 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、卸売業、駐車場業及びリース業等を含んでおります。

2. 資本的支出は、有形固定資産、使用権資産、投資不動産及び無形資産の増加額であります。

3. 調整額は以下のとおりであります。

- (1) セグメント利益の調整額には、セグメント間取引消去及び各事業セグメントに配分していない全社収益・全社費用が含まれております。全社収益・全社費用は主に事業セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の収益・費用であります。
- (2) セグメント資産の調整額にはセグメント債権の相殺消去、固定資産の未実現利益の調整及び事業セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の資産等が含まれております。
- (3) 減価償却費及び償却費の調整額は、セグメント間振替であります。
- (4) 持分法で会計処理されている投資の調整額は、事業セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の持分法で会計処理されている投資であります。
- (5) 資本的支出の調整額は、セグメント間取引消去、セグメント間未実現利益及び各事業セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の資本的支出等であります。

4. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

(3) 地域別に関する情報

外部顧客への売上収益

本邦の外部顧客への売上収益が連結損益計算書の売上収益の大部分を占めるため、記載を省略しております。

非流動資産

本邦に所在している非流動資産の金額が連結財政状態計算書の非流動資産の金額の大部分を占めるため、記載を省略しております。

7. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
	百万円	百万円
現金	3,310	3,762
預金（預入期間が3ヶ月以内の定期預金を含む）	51,665	32,336
合計	54,975	36,099

8. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は以下のとおりであります。

いずれも償却原価で測定される金融資産に分類しております。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
	百万円	百万円
受取手形	3,093	2,311
売掛金	97,702	107,904
未収入金	41,269	33,521
契約資産	10,433	6,092
その他	4,165	5,266
合計	156,663	155,096

9. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
	百万円	百万円
商品及び製品	11,943	13,229
仕掛品	251	346
貯蔵品	466	553
合計	12,662	14,129

費用として認識された、棚卸資産の金額は前連結会計年度（2025年2月期）194,982百万円、当連結会計年度（2026年2月期）193,289百万円であります。

費用として認識された棚卸資産の評価減の金額は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
	百万円	百万円
評価減の金額	118	103

10. その他の金融資産

その他の金融資産の内訳は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
	百万円	百万円
償却原価で測定する金融資産		
預入期間が3ヶ月超の定期預金	5,073	5,255
敷金及び保証金	49,359	48,152
貸付金	1,961	1,832
その他	3,991	3,981
純損益を通じて公正価値で測定する金融商品		
デリバティブ金融資産	—	16
株式	950	850
その他	118	72
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		
株式及び出資金	28,770	36,344
合計	90,225	96,504
流動資産合計	8,690	14,266
非流動資産合計	81,535	82,238

11. 担保に供している資産

担保に供している資産は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
その他の金融資産	243	407
棚卸資産	153	151
合計	397	558

12. 売却目的で保有する資産

売却目的で保有する資産は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
	百万円	百万円
有形固定資産	1,631	—
投資不動産	—	1,423
合計	1,631	1,423

前連結会計年度において、売却目的で保有する資産は、百貨店事業とＳＣ事業におけるものであり、当該分類は土地・建物等を売却する意思決定を行ったことにより、売却目的で保有する資産に分類したものであります。当該資産は当連結会計年度中に売却が完了しております。

当連結会計年度において、売却目的で保有する資産は、百貨店事業におけるものであり、当該分類は投資不動産を売却する意思決定を行ったことにより、売却目的で保有する資産に分類したものであります。当該資産は翌連結会計年度中に売却が完了する予定です。

13. その他の資産

その他の資産の内訳は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
	百万円	百万円
前払費用	2,824	3,548
前渡金	917	652
仮払金	580	354
退職給付に係る資産	9,238	11,422
その他	5,262	5,911
合計	18,824	21,889
その他の流動資産	6,421	6,503
その他の非流動資産	12,402	15,385

14. 有形固定資産

(1) 増減表

有形固定資産の取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額並びに帳簿価額の増減は以下のとおりであります。

取得原価

	土地	建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	器具備品	建設仮勘定	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年3月1日	287,255	508,889	4,089	17,198	306	817,739
取得	74	12,906	108	1,563	425	15,077
売却又は処分	△217	△10,144	△84	△661	—	△11,107
売却目的で保有する資産への振替	△1,139	△11,250	△16	△238	—	△12,645
科目振替	△287	229	—	3	△327	△380
企業結合による取得	16,008	514	—	0	—	16,522
その他	△13	—	—	—	—	△13
2025年2月28日	301,680	501,146	4,096	17,864	405	825,192
取得	710	10,820	28	2,447	2,134	16,141
売却又は処分	△33	△3,715	△40	△641	—	△4,429
科目振替	107	227	9	174	△396	122
2026年2月28日	302,464	508,478	4,094	19,846	2,143	837,027

減価償却累計額及び減損損失累計額

	土地	建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	器具備品	建設仮勘定	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年3月1日	△608	△341,449	△3,161	△13,897	—	△359,116
減価償却費	—	△14,488	△186	△1,050	—	△15,725
減損損失	△248	△1,619	—	△15	—	△1,883
売却又は処分	216	9,028	80	610	—	9,936
売却目的で保有する資産への振替	261	10,499	16	236	—	11,014
科目振替	—	—	—	0	—	0
2025年2月28日	△377	△338,029	△3,251	△14,116	—	△355,774
減価償却費	—	△14,403	△176	△1,149	—	△15,730
減損損失	—	△1,187	—	△22	—	△1,209
売却又は処分	—	3,274	40	602	—	3,917
科目振替	7	239	—	—	—	246
2026年2月28日	△370	△350,105	△3,387	△14,686	—	△368,550

帳簿価額

	土地	建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	器具備品	建設仮勘定	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年3月1日	286,647	167,440	927	3,300	306	458,623
2025年2月28日	301,302	163,116	845	3,748	405	469,417
2026年2月28日	302,094	158,372	706	5,159	2,143	468,476

- (注) 1. 有形固定資産の減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含めております。
2. 前連結会計年度（2025年2月期）及び当連結会計年度（2026年2月期）の固定資産売却益については注記「31. その他の営業収益」を、固定資産処分損については注記「34. その他の営業費用」をそれぞれご参照下さい。

(2) コミットメント

有形固定資産の購入に関するコミットメントについては、注記「42. コミットメント」をご参照下さい。

15. のれん及び無形資産

(1) 増減表

のれん及び無形資産の取得原価、償却累計額及び減損損失累計額並びに帳簿価額の増減は以下のとおりであります。

取得原価

	のれん	無形資産		
		ソフトウェア	その他	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年3月1日	995	17,437	495	17,932
取得	6,275	2,916	12	2,929
売却又は処分	—	△2,036	△1	△2,037
科目振替	—	△62	1	△60
2025年2月28日	7,271	18,255	508	18,764
取得	—	4,054	94	4,148
売却又は処分	—	△1,728	△2	△1,731
科目振替	—	△74	△75	△149
2026年2月28日	7,271	20,507	525	21,032

(注) 前連結会計年度におけるのれんの取得は、企業結合（株式会社心斎橋共同センタービルディングの株式取得）によるものであります。

償却累計額及び減損損失累計額

	のれん	無形資産		
		ソフトウェア	その他	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年3月1日	△435	△9,608	△437	△10,045
償却費	—	△2,362	△2	△2,364
減損損失	△36	△1	—	△1
売却又は処分	—	1,997	0	1,998
科目振替	—	△1	1	0
2025年2月28日	△472	△9,976	△437	△10,414
償却費	—	△2,377	△2	△2,380
売却又は処分	—	1,718	—	1,718
2026年2月28日	△472	△10,636	△440	△11,076

(注) 前連結会計年度におけるのれんの減損損失は、株式会社XEN0Zの収益性低下によるものであります。

帳簿価額

	のれん	無形資産		
		ソフトウェア	その他	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年3月1日	560	7,828	58	7,886
2025年2月28日	6,799	8,279	70	8,350
2026年2月28日	6,799	9,870	84	9,955

(注) 無形資産の償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含まれております。

のれんの減損損失は、連結損益計算書の「その他の営業費用」に含まれております。

(2) のれんの減損

企業結合で生じたのれんは、取得日に企業結合から利益がもたらされる資金生成単位又は資金生成単位グループに配分しております。のれんの帳簿価額のセグメント別内訳は以下のとおりであります。

(単位:百万円)

報告セグメント	資金生成単位又は 資金生成単位グループ	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
百貨店事業	大丸心齋橋店	6,275	6,275
S C 事業	株式会社パルコ	523	523
その他	株式会社XENOZ	0	0
合計		6,799	6,799

当社グループは、のれんについて、毎年度又は減損の兆候が存在する場合にはその都度減損テストを実施しております。

回収可能価額は主として使用価値によっており、算定にあたっては、資産の使用から生み出される将来キャッシュ・フローの割引現在価値と最終的な処分から生み出される将来キャッシュ・フローの割引現在価値を見積っております。このような見積りは、経営者による最善の見積りによって行っておりますが、将来の不確実な経済条件の変動の結果によって実際の結果と異なる可能性があります。

重要なのれんが配分された資金生成単位の使用価値の算定に用いた税引前の割引率は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
大丸心齋橋店	6.8%	6.4%

減損テストに使用した主要な仮定が変更された場合には減損が発生するリスクがありますが、百貨店事業セグメント及びS C 事業セグメントにおいては、使用価値が当該資金生成単位または資金生成単位グループの帳簿価額を十分に上回っており、減損テストに使用した主要な仮定が合理的に予測可能な範囲で変化したとしても、使用価値が帳簿価額を下回る可能性は低いと判断しております。

(3) コミットメント

無形資産の購入に関するコミットメントについては、注記「42. コミットメント」をご参照下さい。

16. リース

(1) 借手側

当社グループでは、主に資産の入替に係る柔軟性の確保、資産管理に係る事務負担の軽減や資金の効率的な運用等を目的として、百貨店事業における不動産、各種設備等の賃貸借契約を締結しております。これらの契約のうち、特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転するものについては、リースである又はリースを含んだものであると判断し、リースの開始日において使用権資産及びリース負債を認識しております。ただし、短期リース及び原資産の価値が少額であるリースについては、当該リースに関連したリース料を、リース期間にわたり定額法により費用として認識しております。

上記の契約のうち、一部賃貸借契約には、借手がリース期間を延長するオプションが付されております。

リースを延長するオプションは、契約対象資産の収益性、近隣マーケットの環境変化及びオプションの行使条件等を総合的に勘案し、行使する必要があると判断した場合にはこれを行わせることとしておりますが、リース開始日において、行使されることが合理的に確実であるとはいえない場合には、その対象期間はリース期間に含めておらず、当該期間におけるリース料はリース負債の測定に含めておりません。

リースを延長するオプション及び解約するオプションは、いずれも、その行使の可能性を每期見直したうえで、重大な事象又は状況の重大な変化が発生した場合にリース期間を見直しております。

なお、当社グループにおいては、変動リース料、残価保証を含む契約又は契約しているにもかかわらずまだ開始していないリースに重要性はありません。

使用権資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	原資産の種類				合計
	建物及び構築物	機械、工具及び備品	土地	無形・その他	
2025年2月28日	115,474	821	19,080	1,013	136,389
2026年2月28日	103,629	680	17,832	1,031	123,174

使用権資産の増加については、注記「22. キャッシュ・フロー情報」をご参照ください。

使用権資産に関連する損益及びキャッシュアウト・フロー

①リースに関連する費用

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
使用権資産の減価償却費		
建物及び構築物を原資産とするもの	20,726	19,208
機械、工具及び備品を原資産とするもの	454	391
土地を原資産とするもの	1,249	1,224
無形資産、その他を原資産とするもの	150	169
使用権資産の減価償却費合計	22,580	20,993
使用権資産の減損損失		
建物及び構築物を原資産とするもの	29	463
機械、工具及び備品を原資産とするもの	—	—
土地を原資産とするもの	54	49
無形資産、その他を原資産とするもの	0	0
使用権資産の減損損失合計	84	513
リース負債に係る支払利息	2,995	4,381
短期リースに係る費用	481	965
少額資産のリースに係る費用	687	738
リース負債の測定に含めていない変動リース料	140	166

- (注) 1 減価償却費、減損損失については投資不動産の定義を満たす使用権資産は除いております。
2 減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含まれております。
3 減損損失は、連結損益計算書の「その他の営業費用」に含まれております。

②サブリース収益

(単位：百万円)

サブリース収益	12,996	13,222
---------	--------	--------

(注) 投資不動産の定義を満たす使用権資産から生じるサブリース収益は除いております。

③リースに係るキャッシュアウト・フロー

(単位：百万円)

リースに係るキャッシュアウト・フロー	32,005	32,155
--------------------	--------	--------

リース負債

リース負債の満期分析は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
契約上の割引前キャッシュ・フロー		
1年以内	29,575	28,012
1年超2年以内	26,173	19,581
2年超3年以内	18,962	15,711
3年超4年以内	15,316	14,252
4年超5年以内	13,724	13,008
5年超	105,458	106,274
割引前リース負債の残高	209,210	196,841
流動	25,294	24,060
非流動	148,225	136,079

(2) 貸手側

当社グループは、主に投資不動産及び商業施設内テナントスペースをファイナンス・リース及びオペレーティング・リース取引により賃貸しております。

これらのリース資産は、賃借人の通常の使用を超える使用、故意又は過失により毀損されるリスクに晒されております。これらのリスクを回避又は低減するために、当社グループでは、賃貸借契約において、一定の敷金又は保証金を預託することを賃借人に求めるとともに、実際に資産が毀損された場合は、その修繕に要する費用に当該敷金又は保証金を充当することとしております。

①ファイナンス・リース（貸手側）

重要性に乏しいため、記載を省略しております。

②オペレーティング・リース（貸手側）

オペレーティング・リースに係る収益は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
リース収益（変動リース料以外）	25,513	25,622
リース収益（変動リース料）	36,008	38,010

オペレーティング・リースに係るリース料の満期分析は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
1年内	18,526	19,352
1年超2年内	16,294	17,857
2年超3年内	15,424	16,403
3年超4年内	14,279	14,686
4年超5年内	12,727	13,905
5年超	78,840	77,077
合計	156,093	159,282

連結財政状態計算書の「投資不動産」に計上しているオペレーティング・リースの対象となっている原資産の帳簿価額、取得原価並びに減価償却累計額及び減損損失累計額の増減は、注記「17. 投資不動産」をご参照ください。

連結財政状態計算書の「有形固定資産」に計上しているオペレーティング・リースの対象となっている原資産の帳簿価額、取得原価並びに減価償却累計額及び減損損失累計額の増減は、以下のとおりであります。

帳簿価額

(単位：百万円)

	土地	建物及び構築物
2024年3月1日残高	149,229	86,601
取得	—	2,143
売却又は処分	△25	△223
売却目的で保有する資産への振替	△531	△639
減価償却費	—	△6,599
その他	—	△0
2025年2月28日残高	148,672	81,281
取得	709	3,677
売却又は処分	—	△249
減価償却費	—	△6,513
減損損失	—	△619
その他	△13	△17
2026年2月28日残高	149,369	77,559

取得原価

(単位：百万円)

	土地	建物及び構築物
2024年3月1日残高	149,708	207,767
2025年2月28日残高	148,672	196,296
2026年2月28日残高	149,369	198,519

減価償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	土地	建物及び構築物
2024年3月1日残高	478	121,166
2025年2月28日残高	—	115,015
2026年2月28日残高	—	120,960

17. 投資不動産

(1) 増減表

投資不動産の取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額並びに帳簿価額の増減及び各連結会計年度末における公正価値は、以下のとおりであります。

取得原価

	自己所有資産	使用権資産	合計
	百万円	百万円	百万円
2024年3月1日	178,300	43,358	221,658
取得	1,255	452	1,708
売却又は処分	△385	—	△385
科目振替	287	28	315
その他（注）	△77	△814	△891
2025年2月28日	179,380	43,025	222,405
取得	2,437	—	2,437
売却又は処分	△832	—	△832
売却目的で保有する資産への振替	△1,527	—	△1,527
科目振替	215	91	306
その他（注）	—	4,936	4,936
2026年2月28日	179,673	48,053	227,727

（注） 主に条件変更による変動が含まれております。

減価償却累計額及び減損損失累計額

	自己所有資産	使用権資産	合計
	百万円	百万円	百万円
2024年 3 月 1 日	△20,406	△19,267	△39,673
減価償却費	△1,899	△3,307	△5,207
減損損失	△223	△459	△683
売却又は処分	365	—	365
科目振替	—	△28	△28
その他	—	△1	△1
2025年 2 月 28 日	△22,164	△23,064	△45,229
減価償却費	△1,837	△3,370	△5,207
減損損失	△29	△226	△256
売却又は処分	379	—	379
売却目的で保有する資産への振替	103	—	103
科目振替	△330	—	△330
2026年 2 月 28 日	△23,877	△26,661	△50,539

帳簿価額及び公正価値

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年 2 月 28 日)		当連結会計年度 (2026年 2 月 28 日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
投資不動産	177,176	298,490	177,187	314,421

投資不動産の公正価値は、当該不動産が所在する地域及び評価される不動産の種類に関する最近の鑑定経験を持ち、公認の専門的資格を有する社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価等に基づいており、その評価は、当該不動産の所在する国の評価基準に従い類似資産の取引価格を反映した市場証拠に基づいております。

投資不動産の公正価値ヒエラルキーは、観察可能でないインプットを含むことからレベル3に分類しております。なお、公正価値ヒエラルキーについては注記「39. 金融商品」に記載しております。

(2) 投資不動産からの収益及び費用

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
賃貸料収入	22,258	23,120
直接営業費	12,287	12,702

投資不動産からの賃貸料収入及びそれに伴って発生する直接営業費の金額は、それぞれ連結損益計算書の「売上収益」及び「売上原価」に含まれております。

(3) コミットメント

投資不動産の購入に関するコミットメントについては、注記「42. コミットメント」をご参照下さい。

18. 非金融資産の減損

非金融資産は、概ね独立したキャッシュ・インフローを生み出す最小の資金生成単位（主として店舗）を基礎としてグルーピングを行っております。

使用価値の見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表注記「4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」の記載のとおりです。

減損損失は、連結損益計算書の「その他の営業費用」に計上しております。

減損損失を認識した資産のセグメント別内訳は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

（単位：百万円）

セグメント	場所	用途	種類	減損損失
百貨店事業	(株)大丸松坂屋百貨店 (静岡県静岡市等)	店舗等	建物及び構築物	1,601
			器具備品	9
			土地	248
			使用権資産	19
S C 事業	(株)パルコ (熊本県熊本市等)	店舗等	建物及び構築物	12
			器具備品	0
			使用権資産	65
			ソフトウェア	0
			投資不動産	683
その他	大丸興業(株) (大阪市中央区)	ソフトウェア	ソフトウェア	1
	(株)XENOZ (東京都渋谷区)	のれん等	建物及び構築物	6
			器具備品	5
			のれん	36
			合計	2,689

①百貨店事業につきましては、主に株式会社大丸松坂屋百貨店の松坂屋静岡店の収益性が低下したため、建物及び構築物、土地の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額1,730百万円を減損損失として認識いたしました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額8,341百万円は処分コスト控除後の公正価値により測定しており、処分コスト控除後の公正価値については不動産鑑定評価等を基礎として算定しております。当該公正価値ヒエラルキーはレベル3であります。

②S C 事業につきましては、主に株式会社パルコのHAB@熊本店の収益性が低下したため、投資不動産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額683百万円を減損損失として認識いたしました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額383百万円は使用価値により測定しており、将来の収益性などを勘案した将来キャッシュ・フローを測定時のWACCを基礎とした割引前割引率である4.8%で割り引いて算出しております。

前連結会計年度（2025年2月期）において計上した減損損失の戻入はありません。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

（単位：百万円）

セグメント	場所	用途	種類	減損損失
百貨店事業	㈱大丸松坂屋百貨店 （大阪市北区等）	店舗等	建物及び構築物	550
			器具備品	12
			使用権資産	186
S C事業	㈱パルコ （静岡県静岡市等）	店舗等	建物及び構築物	635
			器具備品	9
			使用権資産	327
デベロッパー事業	J. フロント都市開発㈱ （神奈川県川崎市）	商業施設	投資不動産	256
その他	㈱XENOZ （東京都渋谷区）	内装設備等	建物及び構築物	1
			器具備品	0
			合計	1,979

①百貨店事業につきましては、主に株式会社大丸松坂屋百貨店の大丸梅田店の上層階の返却に伴い、資金生成単位を変更し、上層階の建物及び構築物、使用権資産、器具備品の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額730百万円を減損損失として認識いたしました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額は将来キャッシュ・フローが見込めないため、使用価値をゼロとして算出しております。

②S C事業につきましては、株式会社パルコの静岡店において、2027年1月末営業終了を決定したことにより、減損損失895百万円を事業整理損として計上しました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額は将来キャッシュ・フローが見込めないため、使用価値をゼロとして算出しております。

③デベロッパー事業につきましては、J. フロント都市開発株式会社の川崎ゼロゲートの収益性が低下したため、投資不動産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額256百万円を減損損失として認識いたしました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額748百万円は使用価値により測定しており、将来の収益性などを勘案した将来キャッシュ・フローを測定時のWACCを基礎とした税引前割引率である5.1%で割り引いて算出しております。

当連結会計年度（2026年2月期）において計上した減損損失の戻入はありません。

19. 持分法で会計処理されている投資

関連会社及びジョイント・ベンチャーに対する投資

個々には重要性のない関連会社及びジョイント・ベンチャーに対する投資の帳簿価額は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
関連会社	3,337	3,575
ジョイント・ベンチャー	24,502	24,553
合計	27,840	28,129

個々には重要性のない関連会社及びジョイント・ベンチャーの当期包括利益の持分取込額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
関連会社		
当期利益に対する持分取込額	336	423
その他の包括利益に対する持分取込額	△ 2	0
当期包括利益に対する持分取込額	333	424
ジョイント・ベンチャー		
当期利益に対する持分取込額	737	572
その他の包括利益に対する持分取込額	—	—
当期包括利益に対する持分取込額	737	572
関連会社及びジョイント・ベンチャー		
当期利益に対する持分取込額	1,074	996
その他の包括利益に対する持分取込額	△ 2	0
当期包括利益に対する持分取込額	1,071	996

20. 共同支配事業（ジョイント・オペレーション）

(1) 「GINZA SIX」の運営事業

当社グループは、子会社の株式会社大丸松坂屋百貨店において、銀座六丁目10地区における商業施設「GINZA SIX」の共同運営に取り組んでおり、パートナーのL Real Estate S.C.A SICAR他1社とジョイント・オペレーションを運営しております。テナント契約に基づく損益等の当該商業施設の運営に関わる収益、費用は、当該商業施設の所有権区分等に応じて決定する株式会社大丸松坂屋百貨店の持分比率(68%)相当額を認識しております。

(2) 「ザ・ランドマーク名古屋栄」の開発事業

当社グループは、子会社のJ.フロント都市開発株式会社において、名古屋市中区錦三丁目における「ザ・ランドマーク名古屋栄」の新築工事に取り組んでおり、パートナーの三菱地所株式会社、日本郵政不動産株式会社、明治安田生命保険相互会社、株式会社中日新聞社とジョイント・オペレーションで開発しております。

本計画に係る事業費用のうち、商業用途に係る専有部分及び一部共用部分の建築費用については、全額を、全体共用部分の建築費用等については、専有面積割合等に基づいて定められた割合相当額をJ.フロント都市開発株式会社にて認識します。

なお、本計画の「ザ・ランドマーク名古屋栄」内に新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」を2026年6月に開業いたします。

21. 法人所得税

(1) 繰延税金資産及び繰延税金負債

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳及び増減は以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

（単位：百万円）

	2024年 3月1日	純損益を通じて 認識	その他の包括利 益において認識	企業結合による 取得	2025年 2月28日
繰延税金資産					
退職給付に係る負債	4,599	△554	△148	—	3,895
貸倒引当金	1,006	188	—	—	1,195
固定資産	4,593	1,011	—	—	5,604
資産除去債務	1,720	△59	—	—	1,661
税務上の繰越欠損金	1,020	△660	—	—	359
債務勘定整理益	7,034	159	—	—	7,194
長期前受収益	87	△5	—	—	81
前払費用（借地権）	3,004	11	—	—	3,015
リース負債	45,653	6,819	—	—	52,472
その他	14,568	61	12	—	14,643
合計	83,288	6,971	△135	—	90,124
繰延税金負債					
固定資産	72,925	867	—	5,275	79,067
有価証券	5,566	△1,061	2,839	—	7,344
使用権資産	42,693	7,111	—	—	49,804
その他	9,906	△100	430	—	10,236
合計	131,091	6,816	3,269	5,275	146,453
繰延税金資産 純額	△47,803	154	△3,405	△5,275	△56,328

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

（単位：百万円）

	2025年 3月1日	純損益を通じて認 識	その他の包括利益 において認識	2026年 2月28日
繰延税金資産				
退職給付に係る負債	3,895	236	△1,369	2,762
貸倒引当金	1,195	△395	—	800
固定資産	5,604	△1,225	—	4,379
資産除去債務	1,661	409	—	2,070
税務上の繰越欠損金	359	△210	—	149
債務勘定整理益	7,194	295	—	7,489
長期前受収益	81	△3	—	78
前払費用（借地権）	3,015	208	—	3,224
リース負債	52,472	3,573	—	56,045
その他	14,643	140	△12	14,770
合計	90,124	3,029	△1,382	91,770
繰延税金負債				
固定資産	79,067	2,654	—	81,722
有価証券	7,344	△20	2,641	9,965
使用権資産	49,804	4,417	—	54,222
その他	10,236	263	△438	10,061
合計	146,453	7,315	2,203	155,971
繰延税金資産 純額	△56,328	△4,286	△3,585	△64,200

連結財政状態計算書上の繰延税金資産及び繰延税金負債は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
繰延税金資産	3,190	2,700
繰延税金負債	59,519	66,901
純額	△56,328	△64,200

当社グループは、繰延税金資産の認識にあたり、税務上の繰越欠損金又は将来減算一時差異に関して、将来課税所得に対して利用できる可能性を考慮しております。繰延税金資産の回収可能性においては、予定される繰延税金負債の取り崩し、予測される将来課税所得及びタックス・プランニングを考慮しております。

上記の繰延税金資産の回収可能性の評価の結果から、当社グループは税務上の繰越欠損金及び将来減算一時差異の一部について、一部の子会社において繰延税金資産を認識しておりません。繰延税金資産が認識されていない税務上の繰越欠損金及び将来減算一時差異は以下のとおりであります。

なお、当社グループの繰延税金資産の主要な残高は当社を通算親法人とした通算グループに係るものであり、その多くが国内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において計上したものであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
税務上の繰越欠損金	7,183	8,835
将来減算一時差異	48,203	49,699
合計	55,387	58,534

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金の繰越期限は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
1年目	—	—
2年目	—	—
3年目	—	—
4年目	—	640
5年目以降	7,183	8,194
合計	7,183	8,835

当社及び一部の国内子会社は、グループ通算制度を適用しております。上記には同制度の適用外である地方税(住民税及び事業税)に係る繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異及び繰越欠損金の金額を含めておりません。地方税(住民税及び事業税)に係る将来減算一時差異の金額は、当連結会計年度末において51,541百万円(前連結会計年度末：51,585百万円)であり、繰越欠損金の金額は当連結会計年度末において21,017百万円(前連結会計年度末：15,844百万円)であります。

前連結会計年度末(2025年2月28日)及び当連結会計年度末(2026年2月28日)現在、繰延税金負債として認識されていない子会社の投資に関する一時差異の総額は、それぞれ191,395百万円及び206,609百万円であります。

(2) 法人所得税

法人所得税の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
当期税金：		
当期	14,423	11,893
過年度	4	256
当期税金 計	14,428	12,149
繰延税金：		
一時差異等の発生と解消	△267	1,501
未認識の繰延税金資産の増減	112	2,784
繰延税金 計	△154	4,286
合計	14,273	16,436

(3) 実効税率の調整

法定実効税率と平均実際負担税率との差異要因は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
	%	%
法定実効税率	30.6	30.6
交際費	0.5	0.6
役員賞与	0.3	0.4
受取配当金	△1.1	△0.0
持分法投資損益	△0.6	△0.7
未認識の繰延税金資産	0.3	3.2
税額控除	△0.6	△1.4
税率変更による影響	—	4.1
段階取得に係る差益	△4.7	—
その他	0.9	0.1
平均実際負担税率	25.6	36.9

(4) 実効税率の調整

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2027年3月1日以後開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算し

ております。

22. キャッシュ・フロー情報

(1) 財務活動に係る負債の変動

財務活動に係る負債の変動は以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

	2024年 3月1日	キャッシュ・フロー を伴う変動	キャッシュ・フローを 伴わない変動			2025年 2月28日
			新規リース 及び 契約変更等	公正価値 変動	その他	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
短期借入金	24,900	—	—	—	—	24,900
長期借入金	109,180	△3,930	—	—	—	105,250
社債	79,868	△20,000	—	—	40	59,908
リース負債	150,450	△27,590	50,660	—	—	173,520
合計	364,398	△51,520	50,660	—	40	363,578

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

	2025年 3月1日	キャッシュ・フロー を伴う変動	キャッシュ・フローを 伴わない変動			2026年 2月28日
			新規リース 及び 契約変更等	公正価値 変動	その他	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
短期借入金	24,900	△15,000	—	—	—	9,900
長期借入金	105,250	△28,430	—	—	—	76,820
社債	59,908	29,849	—	—	57	89,816
リース負債	173,520	△26,041	12,660	—	—	160,139
合計	363,578	△39,621	12,660	—	57	336,675

(2) 非資金取引

リース取引に係る使用権資産の増加は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日) 百万円	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日) 百万円
リース取引に係る使用権資産の増加	53,053	13,088

(3) 株式会社心斎橋共同センタービルディングの株式取得

前連結会計年度及び当連結会計年度における株式取得時の資産及び負債の内訳並びに取得に伴うキャッシュ・フローについては、注記「44. 企業結合及び非支配持分の取得」をご参照ください。

23. 社債及び借入金

「社債及び借入金」及び「その他の金融負債」の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)	平均利率 (注) 1	返済期限
	百万円	百万円	%	
短期借入金	53,330	30,220	0.78	—
長期借入金	76,820	56,500	0.57	2027年3月～ 2035年3月
社債 (注) 2	59,908	89,816	(注) 2	(注) 2
預り保証金	35,411	35,601	—	—
その他	26,220	25,528	—	—
合計	251,690	237,666	—	—
流動負債	81,592	72,875	—	—
非流動負債	170,097	164,790	—	—

(注) 1 平均利率は、期末残高に対する各々の約定利率と期末残高の加重平均利率によっております。

(注) 2 社債の発行条件の要約は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

会社名	銘柄	発行年月日	前連結 会計年度 (2025年 2月28日)	当連結 会計年度 (2026年 2月28日)	利率 (%)	償還期限
J.フロント リテイリング㈱	第6回 無担保社債	2017年8月4日	20,000	20,000	0.43	2027年8月4日
J.フロント リテイリング㈱	第8回 無担保社債	2019年5月22日	10,000	10,000	0.37	2029年5月22日
J.フロント リテイリング㈱	第9回 無担保社債	2021年5月26日	15,000	15,000	0.17	2026年5月26日
J.フロント リテイリング㈱	第10回 無担保社債	2021年5月26日	15,000	15,000	0.47	2028年5月26日
J.フロント リテイリング㈱	第11回 無担保社債	2025年5月29日	—	20,000	1.48	2030年5月29日
J.フロント リテイリング㈱	第12回 無担保社債	2025年5月29日	—	10,000	2.24	2035年5月29日
合計			60,000	90,000	0.82	

当社グループの一部の借入金に係る約定は、特定の財務比率及び純資産の一定水準の維持を要求しております。

なお、当社グループはすべての借入金に係る約定を遵守しております。

24. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は以下のとおりであります。

いずれも、償却原価で測定される金融負債に分類しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
支払手形	2,169	274
買掛金	107,182	105,252
未払金	34,230	36,853
預り金	18,634	18,099
その他	593	846
合計	162,810	161,326

25. 従業員給付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定給付制度（企業年金基金制度、退職一時金制度等）を設けているほか、一部の連結子会社については確定拠出制度を導入しております。また、通常の退職日前における従業員の退職に際して割増退職金を支払う場合があります。なお、一部の連結子会社において退職給付信託を設定しております。

確定給付企業年金法等において、当社グループには企業年金基金への掛金の拠出等の義務が課されております。基金の理事には、基金のために忠実に、積立金の管理及び運用に関する業務を遂行する忠実義務等の責任が課されております。また、理事に対しては、第三者の利益を図ることを目的とした資産管理契約の締結の禁止が規定されるとともに、利益相反行為の禁止等の行為準則が明確化されております。

制度は主に当社グループより独立した企業年金基金によって運営されております。代議員会は、雇用主側から選出された代表者（選定代議員）及び従業員側から選出された代表者（互選代議員）が同一人数にて構成し、代議員会の議長（理事長）は雇用主側から選出されます。

代議員会の議事は出席者の過半数で決しますが、可否同数の場合は、議長である理事長が決する権限を有しております。ただし、特に重要な事項に関する議事については、上記を超える多数で決することと規定しております。

投資方針等の重要な事項の決定権限は全て代議員会が有しております。実際の資産運用は、投資委託契約に基づき運用受託機関が行い、代議員会による個別の運用銘柄等の指示は、法令により禁止されております。

当社には、企業年金基金に対する掛金の拠出が要求され、掛金は法令が認める範囲で定期的に見直されております。当社は将来にわたり企業年金基金が定める掛金の拠出義務を負っておりますが、同拠出に加え、任意に退職給付信託に積み立てを行っております。

退職一時金制度については、当社が直接受給者への支給義務を負っております。積立に関する法的要請はありません。

(1) 確定給付制度

確定給付制度債務の現在価値及び制度資産の公正価値と連結財政状態計算書の認識額との関係は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
積立型の確定給付制度債務の現在価値	20,388	19,251
制度資産の公正価値	△30,392	△31,584
小計	△10,004	△12,332
資産上限額の影響	267	355
非積立型の確定給付制度債務の現在価値	15,867	15,040
確定給付制度の負債額	6,130	3,063
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	15,369	14,486
退職給付に係る資産	9,238	11,422
連結財政状態計算書に計上された確定給付 負債及び資産の純額	6,130	3,063

確定給付制度債務の現在価値の変動は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
確定給付制度債務の現在価値の期首残高	38,528	36,256
勤務費用	1,333	1,169
利息費用	376	562
再測定		
人口統計上の仮定の変化により生じた数 理計算上の差異	△0	—
財務上の仮定の変化により生じた数理計 算上の差異	△1,841	△1,095
過去勤務費用	—	△79
給付支払額	△2,133	△2,525
その他	△7	3
確定給付制度債務の現在価値の期末残高	36,256	34,292

制度資産の公正価値の変動は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
制度資産の公正価値の期首残高	31,038	30,392
利息収益	303	478
再測定		
制度資産に係る収益	138	1,950
事業主からの拠出金	508	489
給付支払額	△1,596	△1,727
制度資産の公正価値の期末残高	30,392	31,584

資産上限額の影響の変動は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
資産上限額の影響の期首残高	39	267
利息収益の制限	—	4
再測定		
資産上限額の影響の変動	227	84
資産上限額の影響の期末残高	267	355

制度資産の項目ごとの公正価値は以下のとおりであります。

前連結会計年度 (2025年2月28日)

(単位：百万円)

制度資産の項目	活発な市場における 公表市場価格があるもの	活発な市場における 公表市場価格がないもの	合計
現金及び現金同等物	5,439	—	5,439
国内株式	5,104	338	5,443
海外株式	3,434	331	3,766
合同運用信託 (株式)	—	805	805
国内債券	4,862	690	5,553
海外債券	2,318	135	2,454
合同運用信託 (公社債)	551	992	1,544
生保一般勘定	—	4,550	4,550
その他	—	834	834
合計	21,711	8,681	30,392

当連結会計年度（2026年2月28日）

（単位：百万円）

制度資産の項目	活発な市場における 公表市場価格があるもの	活発な市場における 公表市場価格がないもの	合計
現金及び現金同等物	5,767	—	5,767
国内株式	5,226	371	5,598
海外株式	3,689	353	4,042
合同運用信託（株式）	—	863	863
国内債券	5,011	748	5,760
海外債券	2,437	149	2,586
合同運用信託（公社債）	546	1,069	1,616
生保一般勘定	—	4,354	4,354
その他	38	955	994
合計	22,717	8,866	31,584

当社グループの制度資産運用は、将来にわたり年金及び一時金の給付を確実に行うために必要な収益を長期的に確保することを目的としております。そのための投資方針は、各資産ごとのリスク・リターンの特性を分析し、各資産間の相関を考慮した上で分散投資を図ることを基本としております。

具体的には、投資対象資産の期待収益率及びリスクを考慮した上で、将来にわたり最適な組み合わせである政策的資産構成割合を策定し、それに沿って、運用受託機関により運用を行っております。

制度資産については、財政状態の定期的な確認、長期運用方針の策定、資産配分状況のモニタリングなどにより資産運用状況を管理しております。

当社グループの年金積立は、税法上の損金算入限度額、制度資産の積立状態、数理計算等の様々な要因を考慮の上行われます。制度資産への拠出は、既に提供された役務に対する給付に加え、将来提供される部分に対する給付を賄うことも意図しております。

確定給付企業年金法の規定に従い、企業年金基金の規約においては将来にわたって財政の均衡を保つことができるように3～5年ごとに事業年度末日を基準日として掛金の額の再計算を行うことが規定されております。再計算では、掛金に係る基礎率（予定利率、予定死亡率、予定脱退率、予定昇給指数、予定新規加入者数等）を見直し、掛金の妥当性を再検証しております。

当社グループは、翌連結会計年度（2027年2月期）に378百万円の掛金を拠出する予定であります。

前連結会計年度末における確定給付制度債務の加重平均デュレーションは7.65年であります。

当連結会計年度末における確定給付制度債務の加重平均デュレーションは7.34年であります。

確定給付制度債務の現在価値の算定に用いた主な数理計算上の仮定は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
	%	%
割引率	主として1.6	主として2.4
予想昇給率	主として4.7	主として4.7

感応度分析は期末日において合理的に推測しうる仮定の変動に基づき行われております。

感応度分析は、分析の対象となる数理計算上の仮定以外の全ての数理計算上の仮定が一定であることを前提としておりますが、実際には他の数理計算上の仮定の変化が感応度分析に影響する可能性があります。

その他の仮定に変動が無い場合、割引率の変化が各年度末における確定給付制度債務に与える感応度は以下のとおりであります。なお、予想昇給率については変動を見込んでおりません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
割引率の変化		
0.5%の上昇	△1,303	△1,173
0.5%の低下	1,395	1,254

退職給付費用として認識した金額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
勤務費用	1,333	1,169
利息純額	72	88
過去勤務費用	—	△79
その他	168	247
合計	1,574	1,426

(2) 確定拠出制度

確定拠出制度に関して費用として計上した金額は、前連結会計年度（2025年2月期）が4,663百万円、当連結会計年度（2026年2月期）が4,873百万円であり、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含まれております。なお、上記の金額には、厚生年金保険料の事業主負担額を含めております。

(3) 割増退職金

通常の退職日前における従業員の退職に際して割増退職金を支払う場合があります。

割増退職金に関して費用として計上した金額は、前連結会計年度（2025年2月期）が25百万円、当連結会計年度（2026年2月期）が18百万円であり、連結損益計算書の「その他の営業費用」に含まれております。

(4) 従業員給付費用

従業員給付費用の金額は、前連結会計年度（2025年2月期）が60,389百万円、当連結会計年度（2026年2月期）が62,018百万円であり、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含まれております。

26. 引当金

引当金の内訳及び増減は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	資産除去債務	事業整理損失引当金	合計
2024年3月1日	6,072	3,161	9,233
期中増加額	145	684	830
割引計算の期間利息費用	49	—	49
期中減少額（目的使用）	△60	△1,348	△1,409
期中減少額（戻入）	△289	△1,725	△2,014
その他	1	—	1
2025年2月28日	5,918	772	6,691
期中増加額	1,009	—	1,009
割引計算の期間利息費用	57	—	57
期中減少額（目的使用）	△40	△737	△778
期中減少額（戻入）	△14	△34	△49
その他	1	—	1
2026年2月28日	6,932	—	6,932

引当金の連結財政状態計算書における内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
流動負債	785	624
非流動負債	5,905	6,308
合計	6,691	6,932

(1) 資産除去債務

賃借契約終了時に原状回復義務のある賃借店舗・事務所等の原状回復費用等の見込額について、資産除去債務を計上しております。これらの費用は主に連結会計年度末から1年以上経過した後に支払われることが見込まれておりますが、将来の事業計画等により影響を受けます。

(2) 事業整理損失引当金

事業整理、店舗の閉鎖又は建替えにより、将来発生すると見込まれる店舗の解体費用等の損失額を計上しております。これらの費用は主に店舗の閉鎖又は建替え後（連結会計年度末から4年以内）に支払われることが見込まれておりますが、周辺環境の変化等により影響を受けます。

27. その他の負債

その他の負債の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
未払賞与	7,103	6,528
未払有給休暇	2,719	2,889
繰延収益(注)	336	310
契約負債	39,320	39,676
その他の未払費用	6,742	6,342
その他	3,510	4,160
合計	59,733	59,906
その他の流動負債	59,280	59,430
その他の非流動負債	453	476

(注) 前連結会計年度の繰延収益の内訳は、政府補助金336百万円であります。

当連結会計年度の繰延収益の内訳は、政府補助金310百万円であります。

28. 資本及びその他の資本項目

(1) 資本金及び資本剰余金

授權株式数、発行済株式数及び資本金等の残高の増減は以下のとおりであります。

	授權株式数 (株)	発行済株式数 (株)	資本金 (百万円)	資本剰余金 (百万円)
2024年3月1日	1,000,000,000	270,565,764	31,974	189,172
期中増減	—	—	—	△1,090
2025年2月28日	1,000,000,000	270,565,764	31,974	188,081
期中増減	—	—	—	△532
2026年2月28日	1,000,000,000	270,565,764	31,974	187,549

(注) 当社の発行する株式は、すべて権利内容に何ら限定のない無額面の普通株式であり、発行済株式は全額払込済みとなっております。

(2) 自己株式

自己株式数及び残高の増減は以下のとおりであります。

	株式数(株)	金額(百万円)
2024年3月1日	8,420,629	△14,231
期中増減	5,949,279	△9,708
2025年2月28日	14,369,908	△23,940
期中増減	7,782,128	△14,680
2026年2月28日	22,152,036	△38,620

(注) 1 役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、上記自己株式に含まれております。

(注) 2 当連結会計年度の期中の増減の主な要因は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加7,988,500株によるものであります。

(3) 資本剰余金及び利益剰余金の内容及び目的

① 資本剰余金

日本における会社法（以下、会社法）では、株式の発行に対しての払込みまたは給付の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りを資本剰余金に含まれている資本準備金に組み入れることが規定されております。また、会社法では、資本準備金は株主総会の決議により、資本金に組み入れることができます。

② 利益剰余金

会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金（資本剰余金の一項目）及び利益準備金（利益剰余金の一項目）の合計額が資本金の4分の1に達するまで、資本準備金または利益準備金として積み立てることとされています。積み立てられた利益準備金は、欠損填補に充当できます。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができることとされています。

(4) その他の資本の構成要素の内容及び目的

在外営業活動体の換算差額

外貨建で作成された在外子会社等の財務諸表を連結する際に発生した換算差額であります。

キャッシュ・フロー・ヘッジ

当社グループは将来キャッシュ・フローの変動リスクを回避するためのヘッジを行っており、キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されたデリバティブ取引の公正価値の変動額のうち有効と認められる部分であります。

その他の包括利益を通じて測定する金融資産

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の公正価値の変動額であります。

確定給付制度の再測定

確定給付制度における期首時点の数理計算上の仮定と実際の結果との差異による影響額及び数理計算上の仮定の変更による影響額であります。これについては、発生時にその他の包括利益で認識し、その他の資本の構成要素から利益剰余金に直ちに振替えております。

29. 配当金

(1) 配当金支払額

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

決議日	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年4月15日 取締役会	普通株式	5,285	20.00	2024年2月29日	2024年5月7日
2024年10月8日 取締役会	普通株式	5,681	22.00	2024年8月31日	2024年11月12日

（注）2024年4月15日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬B I P信託の保有する当社株式に対する配当金42百万円が含まれております。

2024年10月8日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬B I P信託の保有する当社株式に対する配当金45百万円が含まれております。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

決議日	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年4月24日 取締役会	普通株式	7,747	30.00	2025年2月28日	2025年5月8日
2025年10月14日 取締役会	普通株式	6,756	27.00	2025年8月31日	2025年11月12日

（注）2025年4月24日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬B I P信託の保有する当社株式に対する配当金61百万円が含まれております。

2025年10月14日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬B I P信託の保有する当社株式に対する配当金49百万円が含まれております。

(2) 配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

決議日	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年4月24日 取締役会	普通株式	7,747	30.00	2025年2月28日	2025年5月8日

（注）2025年4月24日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬B I P信託の保有する当社株式に対する配当金61百万円が含まれております。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

決議日	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2026年4月27日 取締役会	普通株式	6,756	27.00	2026年2月28日	2026年5月8日

（注）2026年4月27日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬B I P信託の保有する当社株式に対する配当金49百万円が含まれております。

30. 売上収益

(1) 収益の分解

当社グループは、IFRS第8号「事業セグメント」に従って、「百貨店事業」、「S C 事業」、「デベロッパー事業」、「決済・金融事業」という4つのセグメントを報告しております。当該報告セグメントは、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。また、「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、卸売業、駐車場業及びリース業等を含んでおります。

当社グループは、当該報告セグメントの区分がIFRS第15号第114項の分解開示に関する要求事項の目的を満たすために使用できると判断しております。以下の表では、上記の区分に基づき収益を分解するとともに、分解した収益と各セグメントがどのように関連するかを示す調整表も含まれております。

なお、これらの事業から生じる収益は主に顧客との契約に従い計上しており、変動対価等に係る売上収益の額に重要性はありません。また、約束した対価の金額に重要な金融要素は含まれておりません。

2024年9月1日付のグループ内組織再編に伴い、従来、「その他」に含まれていた株式会社J. フロントONE パートナーの運営事業の一部を「デベロッパー事業」の株式会社パルコススペースシステムズ他へ移管いたしました。これに伴い、前連結会計年度の期首（2024年3月1日）より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		前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
		百万円	百万円
百貨店事業	大丸 大阪・心斎橋店	41,301	42,129
	大阪・梅田店	19,375	20,058
	東京店	22,154	22,354
	京都店	20,927	19,943
	神戸店	28,993	30,043
	札幌店	23,337	23,249
	松坂屋 名古屋店	38,250	39,929
	上野店	8,958	8,793
	その他店舗等	60,344	61,673
	セグメント間売上収益の消去	△401	△431
		263,242	267,744
S C 事業	パルコ	63,484	66,504
	その他	934	772
	セグメント間売上収益の消去	△1,167	△1,249
		63,251	66,027
デベロッパー事業	J. フロント都市開発	13,414	11,202
	パルコススペースシステムズ	25,844	31,479
	J. フロント建装	50,645	40,403
	その他	754	△1,692
	セグメント間売上収益の消去	△21,513	△21,194
		69,144	60,198
決済・金融事業	決済・金融事業	13,135	13,504
	セグメント間売上収益の消去	△7,765	△9,227
		5,370	4,276
その他	その他	50,716	57,987
	セグメント間売上収益の消去	△9,857	△11,147
		40,859	46,839
調整額		9	7
合計		441,877	445,094

	顧客との契約から生じた収益	377,851	378,162
	その他の源泉から生じた収益	64,026	66,932
売上収益		441,877	445,094

(注1) 「百貨店事業」「SC事業」「デベロッパー事業」の区分は、IFRS第16号に基づくリース収益を含んでおり、「決済・金融事業」の区分は、IFRS第9号に基づく利息収益を含んでおります。なお、リース収益及び利息収益は「その他の源泉から生じた収益」に含めております。「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、卸売業、駐車場業及びリース業等を含んでおります。

(注2) 各事業区分における「その他」にはセグメント内売上収益の消去を含んでおります。

① 百貨店事業

百貨店事業は、衣料品、雑貨、家庭用品、食料品等の販売を行っております。このような物品販売については、多くの場合、物品を顧客に引渡した時点で、顧客が当該物品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断しており、当該物品の引渡時点において収益を認識しております。物品代金は主に履行義務の充足時点である物品引渡時に受領しております。

② SC事業

SC事業は、ショッピングセンターの開発、経営、管理、運営を行っており、これらのサービスの提供については、継続的に提供しており履行義務は一定の期間にわたり充足されると判断していることから、サービスの提供に応じて収益を認識しております。ショッピングセンターの賃貸等による収益は、IFRS第16号に従い、そのリース期間にわたって賃貸収益を認識しております。

③ デベロッパー事業

デベロッパー事業は、不動産の開発、販売、管理、運営、内装工事等を行っております。

不動産の賃貸等による収益は、IFRS第16号に従い、そのリース期間にわたって賃貸収益を認識しております。不動産の販売による収益は、対象となる不動産開発物件の所有権を顧客に引き渡した時点で、履行義務が充足されると判断しており、引渡時点で収益を認識しております。引渡した物件に係る代金は履行義務の充足時点である物件引渡時に受領しております。

内装工事の設計及び施工による収益は、当該事業における工事契約について一定の期間にわたり履行義務が充足されると判断し、履行義務の充足に係る進捗度に基づき収益を認識しております。このような工事契約については、原価の発生が工事の進捗度を適切に表すと判断しているため、進捗度の測定は、各報告期間の期末日までに発生した工事原価が、予想される工事原価の合計に占める割合に基づいて行っております。なお、当該進捗度を合理的に測定することができないが、当該履行義務を充足する際に発生するコストを回収することが見込まれる場合には、当該進捗度を合理的に測定することができるようになるまで、一定の期間にわたり充足される履行義務について、発生したコストの範囲で収益を認識しております。

④ 決済・金融事業

決済・金融事業は、クレジットカードの発行と運営等を行っております。

決済・金融事業においては、会員からの年会費、百貨店、ショッピングセンター及び外部加盟店からの手数料等を収益として認識しております。

年会費による収益は、顧客である会員との契約に基づき、会費の期間に応じて履行義務が充足されるため、期間に応じて収益を認識しております。加盟店手数料による収益は、顧客である加盟店との契約に基づき、役務の提供が完了し、履行義務が充足されるクレジットカード利用時に収益を認識しております。割賦販売利息による収益は、リボルビング残高、分割支払回数に対して、それぞれ一定の利率を乗じた利息収益をIFRS第9号に従い、その利息の属する期間に認識しております。

⑤ その他

その他のうち、卸売業における電子部品、自動車部品、産業資材、酒類等の製品・商品の販売については、多くの場合、物品の引渡時点において顧客が当該商品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、主として当該物品の引渡時点で収益を認識しております。

(2) 契約残高

当社グループの契約残高は以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

（単位：百万円）

	2024年3月1日	2025年2月28日
顧客との契約から生じた債権	98,071	102,726
契約資産	6,821	10,433
契約負債	38,784	39,320

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

（単位：百万円）

	2025年3月1日	2026年2月28日
顧客との契約から生じた債権	102,726	107,824
契約資産	10,433	6,092
契約負債	39,320	39,676

（注）1 顧客との契約から生じた債権

顧客との契約から生じた債権は主に当社グループが発行しているクレジットカードの利用に伴う債権等で構成されており、当該金額には代理人取引として第三者のために回収した金額も含めております。これらの債権の回収期間は主に1～2ヶ月以内です。

2 契約資産

契約資産は、主に請負工事契約に関連して認識された、一連の履行に沿って当社グループが顧客から支払いを受領する場合に生じる顧客に対する権利に係るものであります。当社グループは、完了した作業に対する契約資産を前もって認識することになり、顧客の検収を受け、請求した時点で営業債権に振り替えられます。

契約資産は、連結財政状態計算書において営業債権及びその他の債権に含めております。

3 契約負債

契約負債は、契約に基づく履行に先立って受領した対価に関連するものであり、当社グループが契約に基づき履行した時点で収益に振り替えられます。

契約負債は、連結財政状態計算書においてその他の流動負債に含めております。

前連結会計年度末における契約負債のうち、当連結会計年度において収益に認識した金額は20,392百万円であります。

当連結会計年度の契約資産の減少は、主に工事受注の減少によるものであります。

過去の期間に充足または部分的に充足した履行義務について、売上収益に認識した金額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において発生しておりません。

(3) 残存履行義務に配分した取引価格

残存履行義務に配分した取引価格について、当社グループは工事の完成に向けた進捗、商品券・ポイントの実際の利用、及び年会費のサービスの履行に応じて収益を認識します。残存履行義務に配分した取引価格の総額及び収益の認識が見込まれる期間は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
1年以内	36,590	33,754
1年超2年以内	11,248	10,709
2年超	6,885	18,241
合計	54,724	62,705

31. その他の営業収益

その他の営業収益の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
固定資産売却益 (注) 1	144	1,827
段階取得に係る差益 (注) 2	8,525	—
店舗閉鎖損失引当金戻入益 (注) 3	1,950	—
その他	1,210	2,304
合計	11,831	4,131

(注) 1 前連結会計年度の固定資産売却益は、主にＳＣ事業における保有不動産を売却したことによる売却益であります。当連結会計年度の固定資産売却益は、百貨店事業、ＳＣ事業における保有不動産を売却したことによる売却益であります。

2 段階取得に係る差益については、注記「44. 企業結合及び非支配持分の取得」をご参照ください。

3 前連結会計年度の店舗閉鎖損失引当金戻入益は、店舗の原状回復費用の負担が不要になり、引当金の一部を取崩したものであります。

32. 売上原価

売上原価の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
商品売上原価	186,919	186,089
人件費	8,399	8,852
減価償却費及び償却費	20,632	19,970
その他	13,330	14,769
合計	229,281	229,682

33. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
人件費	54,840	55,903
減価償却費及び償却費	24,961	24,320
広告宣伝費	10,802	12,182
作業費	11,050	12,227
その他	57,451	60,180
合計	159,106	164,814

34. その他の営業費用

その他の営業費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
固定資産処分損	2,699	2,607
減損損失 (注) 1	2,689	1,083
事業整理損 (注) 2	526	895
その他	1,205	1,126
合計	7,122	5,713

(注) 1 詳細は「18. 非金融資産の減損」をご参照ください。

2 前連結会計年度の事業整理損は、株式会社パルコにおいて、ペディ汐留の営業終了を決定したことにより計上された店舗閉鎖に係る費用（撤去費用等）526百万円であります。当連結会計年度の事業整理損は、株式会社パルコにおいて、静岡PARCOの営業終了を決定したことにより計上された減損損失895百万円であります。

35. 金融収益及び金融費用

金融収益の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	652	648
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産	129	148
合計	781	797

金融費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	1,014	1,510
リース負債に係る支払利息	2,995	4,381
その他	260	402
合計	4,270	6,294

36. その他の包括利益

その他の包括利益の各項目別の当期発生額及び損益への組替調整額、並びに税効果の影響は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
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		
当期発生額	9,762	7,786
税効果額	△3,045	△2,628
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	6,717	5,158
確定給付制度の再測定		
当期発生額	1,751	2,957
税効果額	△616	△952
確定給付制度の再測定	1,135	2,005
持分法適用会社におけるその他の包括利益 に対する持分		
当期発生額	0	0
税効果額	△0	△0
持分法適用会社におけるその他の包括利益に 対する持分	0	0
純損益に振り替えられないことのない 項目合計	7,852	7,164
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ		
当期発生額	△67	58
組替調整額	—	—
税効果調整前	△67	58
税効果額	20	△17
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△46	40
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	213	97
組替調整額	—	—
税効果調整前	213	97
税効果額	—	—
在外営業活動体の換算差額	213	97

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分		
当期発生額	△2	—
組替調整額	—	—
税効果調整前	△2	—
税効果額	—	—
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△2	—
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	164	137
その他の包括利益合計	8,017	7,301

37. 1株当たり利益

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	41,424	28,282
当期利益調整額	—	—
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する当期利益(百万円)	41,424	28,282
期中平均普通株式数(株)	258,336,126	250,455,637
普通株式増加数：		
役員報酬B I P信託(株)	320,864	267,591
希薄化後の期中平均普通株式数(株)	258,656,990	250,723,228
基本的1株当たり当期利益(円)	160円35銭	112円93銭
希薄化後1株当たり当期利益(円)	160円15銭	112円80銭

(注) 基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益の算定において、役員報酬B I P信託の所有する当社株式を自己株式として処理していることから、期中平均普通株式数から当該株式数を控除しております。

38. 株式報酬

(1) 株式報酬制度

①株式報酬制度の内容

当社グループは、当社、株式会社大丸松坂屋百貨店及び株式会社パルコの役員に加え、J F Rカード株式会社、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を対象とする業績連動型株式報酬として、役員報酬B I P (Board Incentive Plan) 信託（以下、「B I P 信託」といいます。）を採用しております。B I P 信託とは、欧米の業績連動型株式報酬 (Performance Share) 及び譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock) と同様に、役位や中期経営計画等の目標達成度等に応じて、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）する制度です。

②期中に付与されたポイント数及びポイントの加重平均公正価値

公正価値の評価に際しては、株式の市場価格を基礎として予想配当を考慮に入れて修正し、算定しております。期中に付与されたポイント数及びポイントの加重平均公正価値は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

	B I P 信託		
	短期 P S	中長期 P S	R S
期中に付与されたポイント数	185, 286	314, 517	43, 939
加重平均公正価値（円）	922	922	922

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

	B I P 信託		
	短期 P S	中長期 P S	R S
期中に付与されたポイント数	196, 062	210, 080	28, 590
加重平均公正価値（円）	1, 544	1, 466	1, 466

- （注） 1. P S（パフォーマンスシェア）は、予め定めた一定期間の業績目標を達成した場合に株式が交付される株式報酬制度です。短期 P S は毎年の業績達成度に応じて毎年交付され、中長期 P S は中期経営計画の達成度に応じて中期経営計画終了後に株式が役員に交付されます。
2. R S（リストラクテッド・ストック）は、一定期間の譲渡制限条項を設定した上で株式が交付される株式報酬制度で、退任時に役位に応じた株式が交付されます。

(2) 株式に基づく報酬費用

連結損益計算書に含まれている株式に基づく報酬費用として認識した額は、前連結会計年度は776百万円、当連結会計年度においては616百万円であります。

39. 金融商品

(1) 資本管理

当社グループは、グループとしての生産性、経営効率の向上に取り組み、企業価値の持続的な向上を目指して資本管理をしております。

当社グループの資本管理においてモニタリングする主な指標の一つは、D／E レシオであり、マネジメントがモニターし、確認しております。なお、当社グループが適用を受ける重要な資本の規制はありません。

D／E レシオは、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年 2 月28日)	当連結会計年度 (2026年 2 月28日)
有利子負債	363, 578	336, 675
資本（親会社の所有者に帰属する持分）	409, 646	415, 586
D／E レシオ（倍）	0. 89	0. 81

(2) 財務上のリスク管理方針

当社グループは、経営活動を行う過程において、財務上のリスク（信用リスク・流動性リスク・為替リスク・金利リスク）に晒されており、当該財務上のリスクを軽減するために、リスク管理を行っております。

また、当社グループは、デリバティブ取引を為替変動リスク又は金利変動リスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

① 信用リスク管理

信用リスクは、取引先が契約上の債務に関して債務不履行になり、当社グループに財務上の損失を発生させるリスクであります。

当該リスクに関しては、当社グループ各社において取引先ごとの期日管理及び残高管理を行い、回収懸念の早期把握や軽減に努めております。

当社グループの債権は、広範囲の産業や地域に広がる多数の取引先に対するものであります。

なお、当社グループは、単独の相手先又はその相手先が所属するグループについて、過度に集中した信用リスクを有しておりません。

金融資産の信用リスクに係る最大エクスポージャーは、連結財務諸表に表示されている減損後の帳簿価額となります。これらの信用リスクに係るエクスポージャーに関し、担保として保有する物件及びその他の信用補完するものではありません。

当社グループは、当初認識時点からの信用リスクの著しい増加があるかどうかを検討し、貸倒引当金を設定しております。具体的には、当初認識時点から信用リスクが著しく増加していない場合には、12ヶ月の予想信用損失を貸倒引当金として測定しております。

一方、当初認識時点から信用リスクの著しい増加があった場合には、全期間にわたる予想信用損失を貸倒引当金として測定しております。信用リスクが著しく増加しているか否かは、デフォルトリスクの変化に基づいて判断しております。上記にかかわらず、重要な金融要素を含んでいない営業債権及びリース債権等については、貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しております。

これらの予想信用損失の測定にあたっては、過年度の貸倒実績や債権の延滞状況、債権者の財務状況等、過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測について、期末日において利用可能な合理的で裏付け可能な情報を用いております。信用リスクが著しく増加していない金融資産及び重要な金融要素を含んでいない営業債権等の予想信用損失は、信用リスク特性がほぼ同質的であることから全体を一つのグループとして設定し、過去の信用損失の実績に基づき集合的に評価しております。

信用リスクが著しく増加した金融資産及び信用減損金融資産の予想信用損失は、過去の信用損失の実績及び将来の回収可能見込額等を加味し、個別で評価しております。

債務者が、支払期限到来後90日以内に支払いを行わない場合、債務不履行としております。

当社グループは、金融資産の全部又は一部が回収不能と評価され、信用調査の結果償却することが適切であると判断した場合、信用減損している金融資産の帳簿価額を直接償却しております。

(i) 貸倒引当金の増減

当社グループは、当初認識時点からの信用リスクの著しい増加があるかどうかを検討し、貸倒引当金を設定しております。

貸倒引当金の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想 信用損失	全期間の予想信用 損失 (集合的に評価)	全期間の予想信用 損失 (個別に評価)	信用減損金融資産 (全期間の予想信 用損失)
2024年3月1日	108	31	3,669	1,131
全期間の予想信用損失への振替	△51	—	89	△37
信用減損金融資産への振替	△217	—	△198	416
12ヶ月の予想信用損失への振替	0	—	△0	△0
金融資産の新規発生及び回収に伴う増減	294	10	186	263
当期中に認識の中止が行われた金融資産	—	—	—	—
直接償却	△0	—	△60	△417
その他	—	—	—	—
2025年2月28日	134	41	3,685	1,355
全期間の予想信用損失への振替	△28	—	31	△3
信用減損金融資産への振替	△161	—	△280	442
12ヶ月の予想信用損失への振替	0	—	△0	△0
金融資産の新規発生及び回収に伴う増減	197	5	86	△339
当期中に認識の中止が行われた金融資産	—	—	△949	△0
直接償却	△0	—	△85	△215
その他	△1	△1	△49	—
2026年2月28日	140	46	2,437	1,239

(ii) 金融資産のリスク分類別帳簿価額（貸倒引当金控除前）は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
	百万円	百万円
償却原価で測定する金融資産等 (12ヶ月の予想信用損失)	104,577	96,626
営業債権及びその他の債権 (全期間の予想信用損失)	111,620	116,487
信用リスクが当初認識より著しく増加した金融資産 (全期間の予想信用損失)	4,659	3,611
信用減損金融資産 (全期間の予想信用損失)	1,409	1,457

② 流動性リスク管理

流動性リスクは、当社グループが期限の到来した金融負債の支払義務を履行するにあたり、支払期日にその支払いを実行できなくなるリスクであります。

当社グループは、各社が月次で資金繰計画を作成するなどの方法により管理するとともに、主要取引銀行とのコミットメントライン契約及び当座借越契約により充分な手許流動性を確保するなどして、流動性リスクを管理しております。

金融負債（リース負債等を除く）の期日別残高は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

前連結会計年度 (2025年2月28日)	帳簿価額	契約上の 金額	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	162,810	162,810	162,810	—	—	—	—	—
短期借入金	53,330	53,489	53,489	—	—	—	—	—
長期借入金	76,820	78,687	380	20,700	22,290	753	9,751	24,811
社債	59,908	60,669	220	15,207	20,151	15,072	10,018	—
その他の金融負債	61,590	61,707	28,221	1,153	1,182	414	755	29,980
デリバティブ金融負債								
為替予約	41	41	41	—	—	—	—	—
合計	414,501	417,405	245,163	37,060	43,624	16,240	20,525	54,791

（注） 1 短期借入金は、1年内返済予定の長期借入金を含めております。

2 デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

(単位：百万円)

当連結会計年度 (2026年2月28日)	帳簿価額	契約上の 金額	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	161,326	161,326	161,326	-	-	-	-	-
短期借入金	30,220	30,399	30,399	-	-	-	-	-
長期借入金	56,500	57,897	290	22,290	753	9,751	16,120	8,690
社債	89,816	93,907	15,727	20,671	15,592	10,538	20,371	11,006
その他の金融負債	61,130	61,337	27,655	3,219	1,075	694	485	28,207
デリバティブ金融負債								
為替予約	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	398,992	404,867	235,398	46,180	17,421	20,984	36,978	47,903

(注) 短期借入金は、1年内返済予定の長期借入金を含めております。

当社グループは、営業債務等の支払いのために一時的に資金が不足する場合、下記の調達手段で資金を調達しております。各年度の資金調達手段及び調達状況は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
コミットメントライン		
使用	-	-
未使用	100,000	100,000
合計	100,000	100,000
当座借越枠		
使用	21,900	6,900
未使用	114,330	128,830
合計	136,230	135,730
コマーシャル・ペーパー発行枠		
使用	-	-
未使用	100,000	100,000
合計	100,000	100,000

③ 為替リスク管理

当社グループは、外貨建の取引を行っており、外国通貨の対日本円での為替変動リスクに晒されておりますが、税引前利益に与える影響は軽微であります。

④ 金利リスク管理

当社グループは、事業活動の中で様々な金利変動リスクに晒されており、特に、金利の変動は借入コストに大きく影響いたします。

当社グループは、このような金利変動リスクを軽減するために、金利市場をモニタリングしています。

(3) 金融商品の公正価値

① 公正価値の算定方法

(現金及び現金同等物、営業債権及びその他の債権、その他の金融資産(流動)、営業債務及びその他の債務、その他の金融負債(流動))

短期間で決済されるため、公正価値は帳簿価額に近似するものであることから、当該帳簿価額によっております。

デリバティブは、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産又は金融負債として、取引先金融機関から提示された価格に基づいて算定しております。

(その他の金融資産(非流動)、その他の金融負債(非流動))

上場株式の公正価値については、期末日の市場価格によって算定しております。非上場株式の公正価値については、割引将来キャッシュ・フロー、収益及び純資産に基づく評価モデル及び類似企業比較法等により算定しております。

償却原価で測定されるその他の金融資産又はその他の金融負債は、主に差入敷金及び保証金又は預り敷金及び保証金となり、これらの公正価値については将来キャッシュ・フローを現在の市場利子率等で割り引いた現在価値により算定しております。

(社債及び借入金)

社債は、日本証券業協会等の売買参考統計値を用いて公正価値を見積っております。借入金は、主として将来キャッシュ・フローを新規に同様の契約を実行した場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。

② 償却原価で測定される金融商品

償却原価で測定される金融商品の帳簿価額と公正価値は、以下のとおりであります。

なお、公正価値で測定する金融商品及び帳簿価額と公正価値が極めて近似している金融商品については、次表に含めておりません。

	前連結会計年度 (2025年2月28日)		当連結会計年度 (2026年2月28日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
	百万円	百万円	百万円	百万円
金融資産				
その他の金融資産（非流動）	51,695	51,288	44,971	44,134
合計	51,695	51,288	44,971	44,134
金融負債				
借入金	130,150	128,655	86,720	84,660
社債	59,908	58,662	89,816	87,991
その他の金融負債（非流動）	33,368	33,368	33,474	33,474
合計	223,427	220,686	210,010	206,126

③ 公正価値測定

公正価値で測定される金融商品について、測定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じた公正価値測定額を、レベル1からレベル3まで分類しております。

レベル1：活発な市場における同一の資産又は負債の市場価格

レベル2：レベル1以外の、観察可能な価格を直接又は間接的に使用して算出された公正価値

レベル3：観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値

公正価値により測定する金融商品の公正価値は、以下のとおりであります。

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、各報告日において認識しております。なお、前連結会計年度及び当連結会計年度において、レベル1、レベル2及びレベル3の間の振替はありません。

前連結会計年度（2025年2月28日）

経常的に公正価値で測定する金融資産

	レベル 1	レベル 2	レベル 3	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ金融資産	—	—	—	—
その他の金融資産	—	118	950	1,068
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				
その他の金融資産（非流動）	2,259	63	26,447	28,770
合計	2,259	182	27,397	29,839
負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ金融負債	—	41	—	41
合計	—	41	—	41

当連結会計年度（2026年2月28日）

経常的に公正価値で測定する金融資産

	レベル 1	レベル 2	レベル 3	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ金融資産	—	16	—	16
その他の金融資産	—	72	850	922
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				
その他の金融資産（非流動）	3,298	63	32,981	36,344
合計	3,298	152	33,832	37,283
負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ金融負債	—	—	—	—
合計	—	—	—	—

④ レベル3に分類された金融商品の当期首から当期末までの変動

レベル3に分類された金融商品の当期首から当期末までの変動は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
	百万円	百万円
期首残高	17,588	27,397
利得及び損失合計	9,378	6,605
純損益(注1)	—	△129
その他の包括利益(注2)	9,378	6,735
購入	485	29
売却	△80	△201
その他	26	—
期末残高	27,397	33,832

(注1) 純損益に含まれている利得及び損失は、決算日時点の純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に関するものであります。これらの利得及び損失は、連結損益計算書の「金融費用」に含まれております。

(注2) その他の包括利益に含まれている利得及び損失は、決算日時点の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に関するものであります。これらの利得及び損失は、連結包括利益計算書の「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」に含まれております。

レベル3に分類されている金融商品は、主に非上場株式により構成されております。非上場株式の公正価値は、当社グループの担当部門がグループ会計方針等に従って、四半期ごとに入手可能な直前の数値を用いて測定し、公正価値の変動の根拠と併せて上位者に報告がなされ、必要に応じて経営者にも報告がなされております。

公正価値ヒエラルキーのレベル3に分類される公正価値測定について用いている重要な観察不能なインプットである非流動性ディスカウントは、30%で算定しております。

このインプットの著しい増加(減少)は、公正価値の著しい低下(上昇)を生じることとなります。

(4) 公正価値で測定されていないが、公正価値が開示されている資産及び負債の公正価値ヒエラルキー

償却原価で測定される金融商品の公正価値は、以下のとおりであります。

なお、公正価値で測定する金融商品及び帳簿価額と公正価値が極めて近似している金融商品については、次表に含めておりません。

(単位：百万円)

前連結会計年度 (2025年2月28日)	レベル1	レベル2	レベル3	合計
資産：				
償却原価で測定する金融資産				
その他の金融資産（非流動）	—	3,631	47,656	51,288
合計	—	3,631	47,656	51,288
負債：				
償却原価で測定する金融負債				
借入金	—	128,655	—	128,655
社債	—	58,662	—	58,662
その他の金融負債（非流動）	—	—	33,368	33,368
合計	—	187,317	33,368	220,686

(単位：百万円)

当連結会計年度 (2026年2月28日)	レベル1	レベル2	レベル3	合計
資産：				
償却原価で測定する金融資産				
その他の金融資産（非流動）	—	2,141	41,992	44,134
合計	—	2,141	41,992	44,134
負債：				
償却原価で測定する金融負債				
借入金	—	84,660	—	84,660
社債	—	87,991	—	87,991
その他の金融負債（非流動）	—	—	33,474	33,474
合計	—	172,651	33,474	206,126

(5)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

当社グループでは、取引関係の維持・強化を目的として保有する資本性金融商品に対する投資について、その保有目的を鑑み、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に指定しております。

① 主な銘柄ごとの公正価値

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に指定した資本性金融商品に対する投資の主な銘柄ごとの公正価値は、以下のとおりであります。

前連結会計年度末（2025年2月28日）

（単位：百万円）

銘柄	金額
(株)アサヒプロパティズ	12,551
(株)ナゴヤドーム	1,481
長島観光開発(株)	1,237
(株)中日新聞社	1,008
(株)MBSメディアホールディングス	972
東邦瓦斯(株)	915
九州勧業(株)	620
東海テレビ放送(株)	544
日本割賦保証(株)	515
タワーレコード(株)	429

当連結会計年度末（2026年2月28日）

（単位：百万円）

銘柄	金額
(株)アサヒプロパティズ	19,121
(株)MBSメディアホールディングス	1,314
東邦瓦斯(株)	1,254
(株)ナゴヤドーム	1,177
長島観光開発(株)	1,176
(株)中日新聞社	1,143
中部日本放送(株)	701
東海テレビ放送(株)	664
九州勧業(株)	584
日本割賦保証(株)	440

② 受取配当金

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
期中に認識を中止した投資	1	0
期末日現在で保有する投資	127	148
合計	129	148

③ 期中に認識を中止した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

当社グループでは、定期的なポートフォリオの見直しやリスクアセットの管理等を目的として、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の売却を行っており、その売却日における公正価値及び売却に係る累積利得または損失（税引前）は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
売却日における公正価値	188	218
売却に係る累積利得または損失（△）	64	143

④ 利益剰余金への振替額

当社グループでは、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の公正価値の変動による累積利得または損失は、認識を中止した場合に利益剰余金に振替えることとしております。利益剰余金へ振替えたその他の包括利益の累積利得または損失（税引後）は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ45百万円及び△43百万円であります。

(6) デリバティブ及びヘッジ

① キャッシュ・フロー・ヘッジ

キャッシュ・フロー・ヘッジとは、将来キャッシュ・フローの変動リスクを回避するためのヘッジであります。当社は予定取引に関するキャッシュ・フローの変動をヘッジするために為替予約を利用しております。キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されたデリバティブ取引の公正価値の変動はその他の包括利益として認識し、その他の資本の構成要素に含まれており、ヘッジ対象が当期損益に認識された時点で当期損益へ振り替えております。

キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されているヘッジ手段の詳細は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2025年2月28日）

	契約額	うち1年超	帳簿価額		連結財政状態計算書上の表示科目	ヘッジ非有効部分の計算に用いた公正価値変動
			資産	負債		
	百万円	百万円	百万円	百万円		百万円
為替リスク						
為替予約取引	2,316	—	—	41	その他の金融負債	—

当連結会計年度（2026年2月28日）

	契約額	うち1年超	帳簿価額		連結財政状態計算書上の表示科目	ヘッジ非有効部分の計算に用いた公正価値変動
			資産	負債		
	百万円	百万円	百万円	百万円		百万円
為替リスク						
為替予約取引	2,762	—	16	—	その他の金融資産	—

(7) 金融資産の譲渡

当社グループでは営業債権の一部について、債権譲渡により流動化を行っております。しかし、当該流動化債権の中には、債務者が支払いを行わない場合に、当社グループに遡求的に支払義務が発生するものがあり、このような流動化債権については、金融資産の認識の中止の要件を満たさないことから、認識の中止を行っておりません。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、このような譲渡資産を「営業債権及びその他の債権」に、また当該資産の譲渡時に生じた入金額を関連する負債として「社債及び借入金」に前連結会計年度末は3,000百万円、当連結会計年度末は3,000百万円計上しております。

40. 重要な子会社

当連結会計年度末の主要な子会社の状況は、「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」に記載のとおりであります。

41. 関連当事者

(1) 関連当事者との取引

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

関連当事者との取引（連結財務諸表において消去されたものを除く）については、重要な取引等がないため、注記を省略しております。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

関連当事者との取引（連結財務諸表において消去されたものを除く）については、重要な取引等がないため、注記を省略しております。

(2) 主要な経営幹部に対する報酬

当社グループの取締役とその他の主要な経営者に対する報酬は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当連結会計年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
役員報酬	2,072	2,119
退職後給付	1	1
株式報酬	776	616
合計	2,849	2,737

42. コミットメント

決算日以降の支出に関するコミットメントは以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2025年2月28日)	当連結会計年度 (2026年2月28日)
有形固定資産の取得	595	1,856
無形資産の取得	289	1,343
投資不動産の取得	6,109	4,651
合計	6,994	7,851

43. 偶発債務

重要な偶発債務はありません。

44. 企業結合及び非支配持分の取得

前連結会計年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

（株式会社心齋橋共同センタービルディングの株式取得）

1. 企業結合の概要

（1）被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称	株式会社心齋橋共同センタービルディング
事業の内容	不動産の所有及び賃貸

（2）企業結合を行った主な理由

株式会社心齋橋共同センタービルディング（以下、SCB）が保有する建物は、1970年から大丸心齋橋店南館として営業しており、当社の心齋橋エリアにおける戦略的拠点として、直近では特選ブランドや、インバウンド向けを中心とする化粧品売場、免税カウンターなどを運営しています。心齋橋エリアにおいて当社は上記の大丸心齋橋店南館に加え、大丸心齋橋店本館、心齋橋パルコなどを運営しています。大丸、パルコ各々の独自性・強みの発揮とともに、百貨店とパルコの相乗効果をさらに高める取り組みとして商品連携や共同販促、周辺他社施設とのエリア連携、人財交流などを積極的に展開しています。心齋橋エリアは、地域のお客様をはじめインバウンドを含めた来街者の増加、また大阪市が推進している御堂筋の側道歩行者空間化などにより、より一層の発展と魅力向上が見込まれます。こうした中、今般、本株式取得によりSCBを当社子会社である大丸松坂屋の完全子会社とすることにより、大丸心齋橋店南館を含めた今後のエリア戦略について当社による自由度の高い事業計画策定が可能となります。今後、大丸心齋橋店南館を含めた将来像の検討を進め、心齋橋エリアにおけるリテールの拡張や街の賑わい創出・魅力向上に資する計画推進を通じて、当社グループの同エリアでのプレゼンスをさらに強化していきます。

（3）企業結合日

2024年7月31日

（4）企業結合の法的形式

当社の連結子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店による現金を対価とする株式取得
被取得企業による自己株式取得

（5）取得した議決権比率

追加取得前の議決権比率	50.0%
SCBの自己株式取得により増加した議決権比率	4.0%
企業結合日に追加取得した議決権比率	35.2%
追加取得後の議決権比率	89.2%

2. 取得関連費用

取得関連費用として10百万円を連結損益計算書上の「販売費及び一般管理費」に計上しております。

3. 段階取得に係る差益

取得日直前に保有していた持分法適用関連会社であった被取得企業の持分を取得日における公正価値で再測定した結果、8,525百万円の段階取得に係る差益を連結損益計算書上の「その他の営業収益」に計上しております。

4. 取得日における取得資産及び引受負債の公正価値

(単位：百万円)

	金額
支払対価の公正価値	6,422
取得日直前に保有していた持分の公正価値	9,850
合計	16,272
取得資産及び引受負債の公正価値	
有形固定資産	16,522
うち、土地	16,008
その他資産	348
繰延税金負債	5,275
その他負債	389
取得資産及び引受負債の公正価値（純額）	11,206
非支配持分（注） 1	1,210
のれん（注） 2	6,275
合計	16,272

（注） 1. 非支配持分は、取得日における被取得企業の識別可能な純資産の公正価値に対する非支配持分割合で測定しております。

2. のれんは、主に期待される将来の超過収益力の合理的な見積もりにより発生したものです。当該のれんについて税務上、損金算入を見込まれるものではありません。

5. 取得に伴うキャッシュ・フロー

(単位：百万円)

項目	金額
取得により支出した現金及び現金同等物	6,422
取得時に被取得企業が保有していた現金及び現金同等物	201
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	6,220

6. 当社グループに与える影響

当該企業結合に係る取得日以降の損益情報及び当該企業結合が期首に行われたと仮定した場合の損益情報は、連結損益計算書に与える影響額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。当該プロフォーマ情報は監査証明を受けておりません。

当連結会計年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

（株式会社心斎橋共同センタービルディングの完全子会社化）

当社グループは、2025年7月31日付で連結子会社である株式会社心斎橋共同センタービルディングに対する持分を追加取得し、完全子会社としました。当該追加取得に伴う「非支配持分との取引」の概要は、次のとおりです。

(単位：百万円)

項目	金額
取得した非支配持分の帳簿価額	1,214
非支配持分に支払う対価	1,970
親会社の所有者に帰属する持分の減少	755

45. 後発事象

(自己株式の取得)

当社は、2026年4月14日開催の取締役会において、会社法第459条第1項及び当社定款第39条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項を決議しました。

1. 取得の理由

当社は、「2024～2026年度 中期経営計画」において、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、株主還元の強化」に取り組むこととしております。本件は、この方針に基づき実施するものです。

2. 取得に係る事項の内容

(1) 取得対象株式の種類

普通株式

(2) 取得し得る株式の総数

5,000,000株（上限）

（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合2.00%）

* 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。

(3) 株式の取得価額の総額

100億円（上限）

(4) 取得期間

2026年4月15日～2026年6月26日

(5) 取得方法

東京証券取引所における市場買付け（証券会社による取引一任方式）

46. 連結財務諸表の承認

本連結財務諸表は、2026年5月26日に代表執行役社長小野圭一によって承認されております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第 1 四半期	中間連結会計期間	第 3 四半期	当連結会計年度
売上収益 (百万円)	110,802	219,925	328,127	445,094
税引前中間 (当期) (四半期) 利益 (百万円)	15,097	27,874	37,440	44,515
親会社の所有者に帰属する中間 (当期) (四半期) 利益 (百万円)	10,483	18,354	24,684	28,282
基本的 1 株当たり中間 (当期) (四半期) 利益 (円)	41.25	72.80	98.33	112.93

(会計期間)	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
基本的 1 株当たり四半期利益 (円)	41.25	31.50	25.47	14.48

(注) 第 1 四半期および第 3 四半期については、当該四半期に係る財務情報に対する期中レビューは受けておりません。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年 2 月 28 日)	当事業年度 (2026年 2 月 28 日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	46,053	25,330
関係会社短期貸付金	120,254	112,486
未収入金	1,166	1,446
その他	218	629
貸倒引当金	△832	-
流動資産合計	166,859	139,893
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	223	182
その他	63	54
有形固定資産合計	287	237
無形固定資産		
ソフトウェア	2,272	2,254
無形固定資産合計	2,272	2,254
投資その他の資産		
投資有価証券	2,060	1,957
関係会社株式	368,387	368,661
関係会社長期貸付金	60,500	61,000
繰延税金資産	635	388
その他	383	571
投資その他の資産合計	431,967	432,578
固定資産合計	434,526	435,070
繰延資産		
社債発行費	91	183
繰延資産合計	91	183
資産合計	601,478	575,147

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年2月28日)	当事業年度 (2026年2月28日)
負債の部		
流動負債		
短期借入金	50,330	27,220
社債（償還1年内）	-	15,000
関係会社預り金	74,098	75,256
未払費用	811	783
未払法人税等	89	220
賞与引当金	328	334
役員賞与引当金	230	192
役員報酬B I P信託引当金	155	170
その他	1,653	1,717
流動負債合計	127,695	120,894
固定負債		
社債	60,000	75,000
長期借入金	76,820	56,500
役員報酬B I P信託引当金	377	752
その他	1,202	955
固定負債合計	138,400	133,208
負債合計	266,095	254,103
純資産の部		
株主資本		
資本金	31,974	31,974
資本剰余金		
資本準備金	9,474	9,474
その他資本剰余金	239,400	239,400
資本剰余金合計	248,874	248,874
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	77,628	77,951
利益剰余金合計	77,628	77,951
自己株式	△23,219	△37,899
株主資本合計	335,258	320,901
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	123	143
評価・換算差額等合計	123	143
純資産合計	335,382	321,044
負債純資産合計	601,478	575,147

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年 3 月 1 日 至 2025年 2 月28日)	当事業年度 (自 2025年 3 月 1 日 至 2026年 2 月28日)
営業収益		
受取配当金	※ 1 14, 657	※ 1 18, 836
経営指導料	※ 1 6, 070	※ 1 6, 342
営業収益合計	20, 727	25, 179
一般管理費	※ 1, ※ 2 9, 848	※ 1, ※ 2 9, 931
営業利益	10, 878	15, 247
営業外収益		
受取利息	※ 1 806	※ 1 1, 396
受取配当金	※ 1 20	※ 1 25
貸倒引当金戻入額	※ 3 167	-
その他	50	34
営業外収益合計	1, 044	1, 456
営業外費用		
支払利息	※ 1 1, 196	※ 1 1, 400
社債利息	228	609
貸倒引当金繰入額	-	※ 4 14
コミットメントフィー	192	192
投資事業組合運用損	114	244
その他	218	147
営業外費用合計	1, 950	2, 610
経常利益	9, 973	14, 093
特別損失		
投資有価証券評価損	-	※ 5 132
関係会社株式評価損	※ 6 170	-
特別損失合計	170	132
税引前当期純利益	9, 803	13, 960
法人税、住民税及び事業税	△991	△1, 103
法人税等調整額	△293	236
法人税等合計	△1, 284	△866
当期純利益	11, 087	14, 827

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日）

（単位：百万円）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		自己株式	株主資本合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計		
当期首残高	31,974	9,474	239,400	248,874	77,513	77,513	△13,316	345,046
当期変動額								
剰余金の配当	-	-	-	-	△10,967	△10,967	-	△10,967
当期純利益	-	-	-	-	11,087	11,087	-	11,087
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	△11,458	△11,458
自己株式の処分	-	-	-	-	-	-	1,555	1,555
現物配当による増減	-	-	-	-	△6	△6	-	△6
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	-	-	-	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	-	-	-	114	114	△9,902	△9,788
当期末残高	31,974	9,474	239,400	248,874	77,628	77,628	△23,219	335,258

	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	128	128	345,175
当期変動額			
剰余金の配当	-	-	△10,967
当期純利益	-	-	11,087
自己株式の取得	-	-	△11,458
自己株式の処分	-	-	1,555
現物配当による増減	-	-	△6
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△4	△4	△4
当期変動額合計	△4	△4	△9,793
当期末残高	123	123	335,382

当事業年度（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）

（単位：百万円）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		自己株式	株主資本 合計
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計	その他利益 剰余金	利益剰余金 合計		
					繰越利益 剰余金			
当期首残高	31, 974	9, 474	239, 400	248, 874	77, 628	77, 628	△23, 219	335, 258
当期変動額								
剰余金の配当	-	-	-	-	△14, 504	△14, 504	-	△14, 504
当期純利益	-	-	-	-	14, 827	14, 827	-	14, 827
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	△15, 009	△15, 009
自己株式の処分	-	-	-	-	-	-	329	329
現物配当による増減	-	-	-	-	-	-	-	-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	-	-	-	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	-	-	-	323	323	△14, 680	△14, 356
当期末残高	31, 974	9, 474	239, 400	248, 874	77, 951	77, 951	△37, 899	320, 901

	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	123	123	335,382
当期変動額			
剰余金の配当	-	-	△14,504
当期純利益	-	-	14,827
自己株式の取得	-	-	△15,009
自己株式の処分	-	-	329
現物配当による増減	-	-	-
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	19	19	19
当期変動額合計	19	19	△14,337
当期末残高	143	143	321,044

【注記事項】

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(重要な会計方針)

1 資産の評価基準及び評価方法

(1) 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

(なお、投資事業有限責任組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。)

(2) その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

2 デリバティブの評価基準及び評価方法

デリバティブ

時価法

3 棚卸資産の評価基準及び評価方法

貯蔵品

先入先出法による原価法（収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

4 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）

定額法

(2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法

ただし、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法を採用しております。

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産は、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

5 繰延資産の処理方法

社債発行費

償還までの期間にわたり定額法により償却しております。

6 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与支給に備えるため、支給見込額を計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員に対する賞与支給に備えるため、支給見込額を計上しております。

(4) 役員報酬B I P信託引当金

役員報酬B I P信託による当社株式の交付に備えるため、株式交付規程に基づき、役員等に割り当てられたポイントに応じた株式の支給見込額を計上しております。

7 収益及び費用の計上基準

持株会社である当社における顧客との契約により生じる収益は、主に子会社からの経営指導料と受取配当金です。経営指導料は、子会社への経営・企画等の指導を行うことが履行義務であり、当該履行義務は経常的に充足されるため、契約期間に渡って期間均等額で収益を認識しております。受取配当金は、効力発生日をもって認識しております。

8 ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

金利スワップについては特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を採用しております。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

① ヘッジ手段

金利スワップ取引

② ヘッジ対象

借入金及び借入金の支払利息

(3) ヘッジ方針

リスク管理方針に基づき、金利変動リスクをヘッジすることを目的として実施することとしております。

(4) ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジ対象及びヘッジ手段について、毎事業年度末に個別取引ごとのヘッジ効果を検証しておりますが、ヘッジ対象の資産又は負債とヘッジ手段について元本・利率・期間等の重要な条件が同一である場合には、本検証を省略することとしております。

(重要な会計上の見積り)

翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある会計上の見積りはありません。

(会計方針の変更)

該当事項はありません。

(損益計算書関係)

※ 1 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当事業年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
営業取引による取引高		
営業収益	20,727百万円	25,179百万円
一般管理費	973	1,051
営業取引以外の取引高	1,499	2,242

※ 2 一般管理費の主なもの

	前事業年度 (自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)	当事業年度 (自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)
役員報酬	917百万円	876百万円
従業員給料	1,454	1,696
賞与引当金繰入額	328	334
役員賞与引当金繰入額	230	192
退職給付費用	61	63
福利費	423	463
租税公課	296	321
減価償却費	585	653
賃借料	239	252
作業費	1,968	1,788
業務委託費	1,246	1,294
雑費	1,024	872

※ 3 貸倒引当金戻入額

前事業年度(自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)

関係会社である J F R こどもみらいへの貸付金に対し貸倒引当金戻入額を計上しております。

※ 4 貸倒引当金繰入額

当事業年度(自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)

関係会社である J F R こどもみらいへの貸付金に対し貸倒引当金繰入額を計上しております。

※ 5 投資有価証券評価損

当事業年度(自 2025年3月1日 至 2026年2月28日)

投資しているクオンの株式に対し評価損を計上しております。

※ 6 関係会社株式評価損

前事業年度(自 2024年3月1日 至 2025年2月28日)

関係会社である X E N O Z の株式に対し評価損を計上しております。

（有価証券関係）

子会社株式及び関連会社株式

前事業年度（2025年 2 月28日）

区分	貸借対照表計上額 （百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
子会社株式	-	-	-
合計	-	-	-

（注）上表に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

区分	貸借対照表計上額 （百万円）
子会社株式	367,260
関連会社株式	15
投資事業組合等への出資金	1,111

当事業年度（2026年 2 月28日）

区分	貸借対照表計上額 （百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
子会社株式	-	-	-
合計	-	-	-

（注）上表に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

区分	貸借対照表計上額 （百万円）
子会社株式	367,666
関連会社株式	15
投資事業組合等への出資金	979

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2025年2月28日)	当事業年度 (2026年2月28日)
繰延税金資産		
関係会社株式簿価修正	2,770百万円	2,954百万円
賞与引当金	100	102
未払保険料	22	20
未払事業税	25	19
税務上の繰越欠損金	765	1,057
関係会社貸倒引当金	266	-
関係会社株式評価損	301	361
投資有価証券評価損	200	248
役員報酬B I P 信託引当金	82	52
固定資産減損損失	112	115
減価償却費超過額	269	282
その他	249	146
繰延税金資産小計	5,166	5,362
評価性引当額	△4,459	△4,898
繰延税金資産合計	706	463
繰延税金負債		
資産除去債務に対応する除去費用	△16	△9
その他有価証券評価差額金	△54	△65
繰延税金負債合計	△70	△75
繰延税金資産の純額	635	388

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2025年2月28日)	当事業年度 (2026年2月28日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△51.1	△41.3
交際費等永久に損金に算入されない項目	7.7	1.4
住民税均等割	0.1	0.0
評価性引当額	0.1	1.6
その他	△0.4	1.5
税効果会計適用後の法人税等の負担率	△13.1	△6.2

3 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号2021年8月12日）に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

4 法人税等の税率変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に成立し、2026年4月1日以後開始する事業年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。この改正に伴い、2027年3月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法廷実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

（企業結合等関係）

該当事項はありません。

（収益認識関係）

収益を理解するための基礎となる情報は、「注記事項（重要な会計方針）7. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

（重要な後発事象）

自己株式の取得

自己株式の取得については、連結財務諸表注記「45. 後発事象」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

④【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

（単位：百万円）

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物及び構築物	223	-	-	40	182	114
	その他	63	1	1	8	54	31
	計	287	1	1	49	237	146
無形固定資産	ソフトウェア	2,272	645	59	604	2,254	-
	計	2,272	645	59	604	2,254	-

【引当金明細表】

（単位：百万円）

区分	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	832	22	855	-
賞与引当金	328	334	328	334
役員賞与引当金	230	192	230	192
役員報酬B I P信託引当金	533	718	328	922

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	3月1日から2月末日																			
定時株主総会	5月中																			
基準日	2月末日																			
剰余金の配当の基準日	2月末日、8月31日																			
1単元の株式数	100株																			
単元未満株式の買取り																				
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部																			
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社																			
取次所	－																			
買取手数料	無料																			
公告掲載方法	電子公告によっております。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に記載いたします。																			
株主に対する特典	①	2月末日現在100株以上の株主及び8月31日現在100株以上の新規株主に対し、(株)大丸松坂屋百貨店（大丸心斎橋店・大丸梅田店・大丸東京店・大丸京都店・大丸神戸店・大丸須磨店・大丸芦屋店・大丸札幌店・大丸下関店・松坂屋名古屋店・松坂屋高槻店・松坂屋上野店・松坂屋静岡店）、(株)博多大丸（福岡天神店）、(株)高知大丸における値札価格でのお買物、大丸松坂屋ONLINE STORE及びDEPACOでのご利用に限り、下記のご利用限度額の範囲内でその10%を割引する「大丸・松坂屋お買い物ご優待カード」を以下の基準により発行いたします。 2月末日現在の株主各位に対し、その所有株数に応じて、年間ご利用限度額を次のとおり設定し、5月中旬に発行いたします。（有効期限 5月中旬（カード到着日）から翌年5月31日まで）																		
		<table><tr><th rowspan="2">2月末日所有株数</th><th colspan="2">ご利用限度額</th></tr><tr><th>継続保有3年未満</th><th>継続保有3年以上</th></tr><tr><td>100株以上 500株未満</td><td>年間 50万円</td><td>年間 150万円</td></tr><tr><td>500株以上 1,000株未満</td><td>年間 100万円</td><td>年間 200万円</td></tr><tr><td>1,000株以上 4,000株未満</td><td>1,000株増すごとに100万円ずつ加算</td><td>1,000株増すごとに100万円ずつ加算</td></tr><tr><td>4,000株以上</td><td>年間 500万円（上限）</td><td>年間 600万円（上限）</td></tr></table>		2月末日所有株数	ご利用限度額		継続保有3年未満	継続保有3年以上	100株以上 500株未満	年間 50万円	年間 150万円	500株以上 1,000株未満	年間 100万円	年間 200万円	1,000株以上 4,000株未満	1,000株増すごとに100万円ずつ加算	1,000株増すごとに100万円ずつ加算	4,000株以上	年間 500万円（上限）	年間 600万円（上限）
		2月末日所有株数	ご利用限度額																	
			継続保有3年未満	継続保有3年以上																
		100株以上 500株未満	年間 50万円	年間 150万円																
500株以上 1,000株未満	年間 100万円	年間 200万円																		
1,000株以上 4,000株未満	1,000株増すごとに100万円ずつ加算	1,000株増すごとに100万円ずつ加算																		
4,000株以上	年間 500万円（上限）	年間 600万円（上限）																		
8月31日現在の新規株主に対し、その所有株数に応じて、上記年間ご利用限度額の半額を設定し、11月中旬に発行いたします。（有効期限 11月中旬（カード到着日）から翌年5月31日まで）																				
②	「大丸・松坂屋お買い物ご優待カード」の提示により、ご持参人及び同伴者1名様に限り、(株)大丸松坂屋百貨店及び(株)パルコ（札幌・渋谷・名古屋・心斎橋及び福岡ほかのアートスペース）で開催される有料文化催事に無料で入場できます。 ※一部対象外となる場合があります																			
	③																			
		2月末日現在100株以上の株主に対し、(株)パルコの国内店舗（札幌PARCO・仙台PARCO・渋谷PARCO・池袋PARCO・錦糸町PARCO・吉祥寺PARCO・調布PARCO・ひばりが丘PARCO・浦和PARCO・静岡PARCO・名古屋PARCO・心斎橋PARCO・広島PARCO・福岡PARCO及びPARCO_上野）において、当社指定のクレジットカード※またはポケパル払いで決済いただくお買い物につき、1回のお買上金額税込5,000円ごとに500円分としてご利用いただける「パルコお買い物ご優待券」2枚を5月に発行いたします。（有効期限 5月中旬のお届け日から翌年5月31日まで） 8月31日現在の新規株主（100株以上取得）に対して同優待券1枚を11月中旬に発行いたします。（有効期限11月中旬のお届け日から翌年5月31日まで） ※PARCOカード・大丸松坂屋カード・さくらパンダカード・大丸松坂屋ゴールドカード・大丸松坂屋お得意様ゴールドカード・博多大丸孔雀カード、博多大丸お得意様ゴールドカード																		

（注）当社は単元未満株式についての権利を定款に定めております。当該規定により単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、以下の権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 単元未満株式の買増しを請求する権利

第 7 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に次の書類を提出しております。

- (1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書
事業年度 第18期（自 2024年3月1日 至 2025年2月28日） 2025年5月30日関東財務局長に提出。
- (2) 内部統制報告書
2025年5月30日関東財務局長に提出。
- (3) 半期報告書及び確認書
（第19期中）（自 2025年3月1日 至 2025年8月31日） 2025年10月15日関東財務局長に提出。
- (4) 臨時報告書
2025年5月30日関東財務局長に提出。
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における議決権行使の結果）に基づく臨時報告書であります。
- (5) 自己株券買付状況報告書
2025年6月13日関東財務局長に提出。
2025年7月15日関東財務局長に提出。
2025年8月15日関東財務局長に提出。
2025年9月12日関東財務局長に提出。
2026年5月15日関東財務局長に提出。
- (5) 発行登録書（社債）及びその添付書類
2026年3月4日関東財務局長に提出。

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年5月26日

J. フロント リテイリング株式会社

取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 小 島 亘 司

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 大 沼 健 二

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 刀 禰 哲 朗

<連結財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているJ. フロント リテイリング株式会社の2025年3月1日から2026年2月28日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社の2026年2月28日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

百貨店事業及びＳＣ事業における非金融資産の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
連結財務諸表注記「４．重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載されているとおり、Ｊ．フロント リテイリング株式会社は、非金融資産として、当連結会計年度末において、百貨店事業は有形固定資産245,339百万円、使用権資産84,710百万円、のれん6,275百万円、投資不動産127,364百万円及び無形資産4,654百万円を、SC事業は有形固定資産195,564 百万円、使用権資産48,459百万円、のれん523百万円、投資不動産3,144百万円及び無形資産1,051百万円を計上しており、当該金額は連結資産合計の62%を占めている。また、事業環境の変化に伴い収益性が低下したこと等 により、当連結会計年度において、減損損失を百貨店事業で756百万円、ＳＣ事業で973百万円計上している。 百貨店事業及びＳＣ事業は、主要都市への人口流入等による都市間の経済格差拡大、海外消費者の存在感の上昇と将来の縮小リスク、少子高齢化と所得格差拡大等による消費者の価値観や行動様式の変化等の環境変化の影響を受けている。そのため、減損損失の測定において、回収可能価額の算定には不確実性がある。 減損テストにおいては、資産又は資金生成単位における回収可能価額を使用価値及び処分コスト控除後の公正価値のいずれか大きい方の金額により測定している。使用価値の算定にあたっては、資産の使用から生み出される将来キャッシュ・フロー、最終的な処分から生み出される将来キャッシュ・フロー及び割引率が見積もられている。また、将来キャッシュ・フローの予測期間は、関連する資産の残存耐用年数等を考慮して見積もられている。将来キャッシュ・フローは事業計画を基礎として見積もられており、その見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表注記「４．重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載のとおり、売上収益の基礎となる国内個人消費動向の予測及びインバウンド需要の見通し、並びに事業計画以降の期間の売上成長率である。処分コスト控除後の公正価値の算定にあたっては、不動産鑑定評価等を基礎として、処分費用見込額を控除して算定している。 百貨店事業及びＳＣ事業における非金融資産の回収可能価額は、連結財政状態計算書への潜在的な影響が大きく、また、将来キャッシュ・フローの見積りにおける上記の主要な仮定は不確実性を伴い、経営者による判断を必要とすることから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項と判断した。	当監査法人は、百貨店事業及びＳＣ事業の非金融資産の回収可能価額の算定について、主として以下の監査手続を実施した。 （使用価値） ・将来キャッシュ・フローについて、経営者によって承認された事業計画との整合性を検証した。さらに、過年度の事業計画とそれらの実績を比較することにより、会計上の見積りの偏向の有無や会社の見積りの精度を評価した。 ・将来キャッシュ・フローの見積りにおける主要な仮定である国内個人消費動向の予測及びインバウンド需要の見通し、並びに事業計画以降の期間の売上成長率について、経営者及び百貨店の店長等と議論し主要な仮定を理解・分析するとともに、過去のトレンドや利用可能な外部データとの比較を行うことにより、会社が採用した主要な仮定を評価した。 ・割引率について、割引率の算定に使用されたインプット情報と外部情報との整合性について検討した。 ・将来キャッシュ・フローの予測期間について、関連する資産の残存耐用年数等と比較した。 （処分コスト控除後の公正価値） ・経営者が利用した専門家の適性及び実施業務の客観性を評価した。 ・評価方針及び評価手法の妥当性を評価した。 ・評価に係る主要項目について利用可能な外部データ等と比較した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

- ・ 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないとは判断した場合は、当該事項を記載しない。

<内部統制監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、J. フロント リテイリング株式会社の2026年2月28日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、J. フロント リテイリング株式会社が2026年2月28日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

内部統制報告書に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、

全体としての内部統制報告書の表示を検討する。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等（３）【監査の状況】に記載されている。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

※１　上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

２　XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年5月26日

J. フロント リテイリング株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 小 島 亘 司
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 大 沼 健 二
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 刀 禰 哲 朗
業務執行社員

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているJ. フロント リテイリング株式会社の2025年3月1日から2026年2月28日までの第19期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、J. フロント リテイリング株式会社の2026年2月28日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

当監査法人は、監査報告書において報告すべき監査上の主要な検討事項はないと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

※ 1 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

【表紙】

【提出書類】	内部統制報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の4の4第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年5月26日
【会社名】	J.フロント リテイリング株式会社
【英訳名】	J. FRONT RETAILING Co., Ltd.
【代表者の役職氏名】	代表執行役社長 小 野 圭 一
【最高財務責任者の役職氏名】	該当事項はありません。
【本店の所在の場所】	東京都中央区銀座六丁目10番1号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号) 株式会社名古屋証券取引所 (名古屋市中区栄三丁目8番20号)

1【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表執行役社長小野圭一は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しております。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものであります。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

2【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である2026年2月28日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しております。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しております。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況进行评估することによって、内部統制の有効性に関する評価を行っております。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、会社並びに連結子会社及び持分法適用関連会社等について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しております。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響の重要性並びにその発生可能性を考慮して決定しており、会社及び連結子会社8社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しております。なお、連結子会社17社及び持分法適用関連会社9社については、金額的及び質的重要性並びにその発生可能性の観点から僅少であると判断し、全社的な内部統制の評価範囲に含めておりません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、当社グループは百貨店事業及びショッピングセンター事業を中心に事業活動を営んでいることから、重要な事業拠点の選定に際して、グループにおける事業規模を測る指標として売上収益（連結会社間取引消去後）が適切と判断し、当該指標を採用しております。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から、全社的な内部統制の評価結果が良好であると判断したため、各事業拠点の当連結会計年度の売上収益（連結会社間取引消去後）の金額が高い拠点から合算していき、連結売上収益のおおむね3分の2に達している2事業拠点を「重要な事業拠点」としております。

さらに、事業特有の商慣行や将来の成長可能性等の質的影響の重要性及びその発生可能性を考慮して、卸売業を営む1事業拠点及びデベロッパー事業を営む2事業拠点並びに百貨店事業を営む1事業拠点を「重要な事業拠点」に追加しております。選定した重要な事業拠点においては、当社グループの事業目的に大きく関わる勘定科目として、企業の収益獲得活動に関連する売上収益、売掛金及び棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象としております。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスとして、固定資産の減損、退職給付に係る負債、使用権資産などを評価対象に追加しております。

3【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

4 【付記事項】

該当事項はありません。

5 【特記事項】

該当事項はありません。

【表紙】

【提出書類】	確認書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の4の2第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年5月26日
【会社名】	J.フロント リテイリング株式会社
【英訳名】	J. FRONT RETAILING Co. , L t d.
【代表者の役職氏名】	代表執行役社長 小 野 圭 一
【最高財務責任者の役職氏名】	該当事項はありません。
【本店の所在の場所】	東京都中央区銀座六丁目10番1号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号) 株式会社名古屋証券取引所 (名古屋市中区栄三丁目8番20号)

1【有価証券報告書の記載内容の適正性に関する事項】

当社代表執行役社長小野圭一は、当社の第19期（自 2025年3月1日 至 2026年2月28日）の有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認しました。

2【特記事項】

確認に当たり、特記すべき事項はありません。