

# コーポレートガバナンス方針書

## 序 文

J. フロントリテイリング株式会社（以下「当社」といいます。）は、当社グループ（当社及び当社子会社から成る企業集団をいいます。以下同じ。）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、この方針書を定めます。

この方針書は、当社グループのコーポレートガバナンスに関して、会社法その他の関係法令、定款及びサステナビリティ方針に次ぐ上位規程と位置付け、当社グループのその他の諸規程に優先して適用されるものとします。

この方針書は、現時点における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ものですが、最良のコーポレートガバナンスの実現のため、当社はこれを絶えず見直し続けていきます。

また、当社は、この方針書を広く社会に公表し、当社グループの様々なステークホルダーの皆様と、真摯かつ建設的な対話を継続していきたいと考えます。

## 第 1 章 総 則

### 1 はじめに

当社グループは、株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスの経営統合以来、「マルチリテイラーとしての競争力・収益力の強化」「地域とともに成長するビジネスモデルの構築」などに取り組んできました。一方で、時代の変化のスピードは加速し続け、過去50年間の成功体験や従来のビジネスモデルが陳腐化するなど経営環境は大きく変化しつつあり、現状のビジネスモデルの延長線上での成長が難しくなる中、グループ経営の舵を大きく切る転換期と捉えています。

そこで、当社グループは人々の幸せのあり方を考え、「暮らし方」と「楽しみ方」の両面から新たな価値提供を実現するため、グループビジョンを策定しました。このビジョンの実現に向け、事業領域の拡大と既存事業の変革を戦略的に進めることにより、人々の心豊かな生活の実現に貢献する企業グループを目指し、小売業の枠を超えたマルチサービスリテイラーとしての発展に向けて取り組んでいます。

また、非連続な成長を目指すための経営体制を強化する取組みの一環として、指名委員会等設置会社へ機関設計を変更しました。これにより、高い透明性・客観性に基づいた経営監督機能の強化と迅速な経営の意思決定を図り、企業価値の持続的な向上を実現するためのグループ経営管理体制、内部統制システムを整備・運用するとともに、ステークホルダーへの積極的な説明責任を果たします。

さらに、企業を持続的に成長させるために、従来の財務的な戦略・指標に加え、非財務的な取組みを強化していきます。そのため、当社ではESGを将来に向けた事業成長の機会として捉え、グループ全体でESGへの取組みを強化し、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいきます。コーポレートガバナンスは、このESGへの取組みを支え、推進する役割を担うものと考え、なお一層強化に取り組んでいきます。

### 2 グループ理念

#### (1) 基本理念

私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。

私たちは、公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。

#### (2) グループビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

#### (3) JFR-Way (私たちが大切にしている考え方)

「未来を創ろう！」

社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを発明しよう

「失敗を恐れず挑戦しよう！」

結果を恐れずに行動してみよう。そして皆で挑戦したことから学ぼう

「新しい発想を取り入れよう！」

内向きになるのではなく、外部のヒト、モノ、コトに触れて発想をひろげよう

「自分で考えて行動しよう！」

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

「良識を持ち、誠実でいよう！」

社会人として社会の良識にそった行動をしよう。いつでも誠実で、正直でいよう

#### (4) ステークホルダーとの約束

(お客様) 新しい価値の提案を通じて、お客様のところをとらえる本物のご満足を提供します。

(株主様) 高収益・高効率経営の実践を通じて、企業価値の長期的な向上に努めます。

(お取引先様) お互いに切磋琢磨しながら信頼関係を築き、ともに成長することを目指します。

(従業員) 成果と貢献が公正に評価され、能力の発揮と成長が実感できる、働きがいのある職場を実現します。

(地域社会) 良い企業市民として、地域社会の発展に貢献するとともに、環境に配慮した事業活動を推進します。

### 3 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

#### (1) コーポレートガバナンスのあり方

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上とは、まさにグループ理念の実現にほかならないと考えています。そのため、当社グループのあるべきコーポレートガバナンスとは、このグループ理念の実現に資するものでなくてはなりません。

純粋持株会社である当社は、グループ理念の実現に向けて、当社グループのコーポレートガバナンスの中心として、グループ全体の経営の透明性・健全性・遵法性の確保を担っていきます。

#### (2) 株主を中心とするステークホルダーとの関係

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

株主の皆様は、当社の資本の提供者であり、当社グループのコーポレートガバナンスの主要な起点です。したがって、当社は、株主（少数株主・外国人株主を含みます。）の権利を最大限に尊重し、その権利を実質的に確保します。

当社は、株主の有する株式の内容及びその数に応じて、株主を平等・公平に取り扱います。また、何人に対しても、特定の株主の権利の行使に関して、当社及び当社グループから財産上の利益を供与しません。

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

#### (3) 情報開示

株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進することは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであると考えます。当社は、建設的な対話の前提となる適時・適切な情報開示を重視し、これらの情報開示を通じてステークホルダーの皆様との信頼関係の維

持・発展に取り組んでいます。

当社は、金融商品取引法等の法令及び当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社グループの重要情報を適時・適切に開示します。また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社グループについての理解をより深めていただくためにも、公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示します。

#### (4) 取締役会等の役割・責務

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

- ① グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほか、そのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
- ② 上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと及びその計画について進捗・結果を監督すること
- ③ 非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと
- ④ 当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること
- ⑤ 関連当事者間の利益相反を監督すること
- ⑥ 指名委員会に委任した経営陣幹部の後継者計画・経営人財に係わる人事配置計画・経営陣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

当社は、現在、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。その理由は次のとおりです。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 過半数を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」に移行することにより、経営の透明性・客観性の向上をはかります。
- ④ 海外投資家などにグローバルな視点での分かりやすいガバナンス体制を構築します。

## 第 2 章 株主を中心とするステークホルダーとの関係

### 1 株主総会

#### (1) 株主総会の位置付け

当社は、株主総会を当社の最高意思決定機関であるとともに、株主の皆様と建設的な対話を行うための重要な機会として位置付けています。

#### (2) 議決権その他の株主の権利行使のための適切な環境整備

当社は、当社の最高意思決定機関である株主総会において、株主の皆様が議決権その他の権利を適切に行使できるよう、以下のとおり環境整備に取り組めます。

- ① 株主総会開催日その他の株主総会関連日程は、監査時間の確保にも配慮しつつ、設定します。
- ② 招集通知を早期発送（株主総会開催日の3週間前までを目処とします。）するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所及び当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。
- ③ 株主の皆様当社グループをより深く理解していただき、適切な判断に基づきその議決権を行使していただけるよう、招集通知（事業報告、計算書類、株主総会参考書類を含みます。）の内容を充実させます。また、外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう、招集通知の英訳を作成し開示します。
- ④ 国内外の機関投資家を含む株主の皆様の議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用します。
- ⑤ 株主提案権その他の少数株主権の権利行使に対しては、その権利が実質的に確保されるよう適切に対応します。また、実質株主の皆様から株主としての権利行使について事前申出があった場合は、必要な手続きをとることで株主としての議決権を代理行使することができるよう定款に定めています。

#### (3) 議決権行使結果の分析の実施

当社提案の株主総会議案に対して、その議案内容・決議要件・過去同種議案との比較・議決権行使比率等を勘案して相当数の反対議決権行使がされた場合には、当社は、その原因を分析の上、株主の皆様との対話など必要と考えられる対応を講じるほか、次期株主総会付議案の内容検討にも反映させます。

### 2 資本政策

#### (1) 資本政策の基本方針

当社は、フリーキャッシュ・フローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えています。その実現に向けて、「戦略投資の実施」「株主還元の実現」及びリスクへの備えを考慮した「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。

また、有利子負債による調達フリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負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、営業利益の最大化と営業利益率を持続的に向上させていくことが重要であると考えています。

なお、グループビジョン実現に向けた取組みを通じた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、事業収益性は連結営業利益、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います。

## （２）株主還元方針

当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリー・キャッシュフローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針とします。また、資本効率の向上及び機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討します。

## （３）株主の利益を害する可能性のある資本政策実行時における株主の権利の尊重

MBO、大規模第三者割当増資その他の支配権の異動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を実行する場合には、当社は、既存の株主の皆様を権利を不当に害することのないよう、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している社外取締役を含む取締役会においてその必要性・合理性を慎重に検討するほか、株主の皆様には十分な説明を行うとともに必要かつ適正な手続を確保します。

## （４）当社の支配に関する基本方針

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なければならないと考えています。

当社は、当社グループの企業価値を毀損する当社株式の大量取得行為を行う者が出現した場合の具体的な取組み、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、このような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、当社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メンバー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、必要かつ相当な対応を講ずることにより、当社グループの企業価値を確保する所存です。

# 3 政策保有株式

## （１）政策保有株式の保有方針

当社グループは、政策保有株式（子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場株式をいいます。）を新規に取得することは、原則として行いません。ただし、下記の保有合理性の検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進する上で不可欠であり、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。

なお、既に保有している政策保有株式については、検証の結果、保有合理性がないと判断したものは、お客様企業・お取引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。

#### (2) 政策保有株式の保有合理性の検証

当社は、当社グループが保有する政策保有株式の保有合理性について、個別銘柄ごとに、定性的な観点及び定量的な観点の両面から、取締役会において、毎年定期的に検証を行います。定性的な検証は、お客様企業・お取引先様企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保など事業戦略に係るものです。定量的な検証は、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に係るものです。

#### (3) 政策保有株式に係る議決権行使方針

政策保有株式に係る議決権の行使に際しては、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。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。

#### (4) 政策保有株主から自社株式の売却意向への対応

当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から売却等の意向が示された場合は、取引の縮減を示唆する等の売却を妨げることは一切行わず、適切に売却等に対応します。

### 4 国際会計基準 I F R S の適用

適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性の向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティの強化を目的とし、国際会計基準を任意適用しています。

### 5 関連当事者間取引

当社は、取締役・執行役との取引を行う場合には、会社法及び取締役会規程の定めに基づく事前承認・事後報告を実施します。また、役員と当社グループとの取引の有無については、定期的に確認を行っています。

グループ内で上場子会社・上場関連会社と取引する場合には、その会社の少数株主の利益を害さないよう、独立当事者間取引と同水準の取引条件で取引することを原則とします。

### 6 株主以外のステークホルダーとの関係

当社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）をめぐる課題に対処するために「サステナビリティ方針」を策定し、今後、グループ全体で優先して取り組むマテリアリティ（重要課題）として「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」

「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」の5項目を特定しました。事業活動を通じてこれらの課題に積極的・能動的に取り組み、お客様・お取引先様・従業員・地域社会などの皆様との信頼関係の構築に努めます。



## 第 3 章 情報開示

### 1 株主・投資家との建設的な対話

#### (1) IR活動方針

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

#### (2) 建設的な対話の促進

株主・投資家の皆様から当社に対する建設的な対話の申入れがあった場合には、その申入れの趣旨・目的等を考慮した上で、社長若しくはその他の取締役（社外取締役を含みます）・執行役又はIR推進部が適切に対応させていただきます。

#### (3) 建設的な対話を支える部門横断的な情報共有

当社は、各部門間で有機的な連携を行うほか、グループ経営会議等の会議体において当社の各統括部及び当社グループの各社間での情報共有を行うなど、建設的な対話を支える体制を構築しています。

#### (4) コミュニケーションの充実

当社は、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、決算説明会・個別ミーティング・個人投資家説明会・海外機関投資家ミーティング等の実施や、株主・投資家の皆様からの日々のお問い合わせに対する回答等を通じて、コミュニケーションの充実に努めています。また、いわゆる株主判明調査を実施し当社の株主構造の把握に努め、実質株主とのコミュニケーションの充実に活用しています。なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社及び関連するグループ各社等において広く共有し企業価値向上に向けた会社経営の参考とさせていただきます。

当社は、株主・投資家の皆様と安定的な信頼関係を築くため、財務戦略統括部にIR推進部を設置しています。短期の経営実績に加え、事業戦略の遂行に伴う将来見通しに関しても、財務数値に基づいてより確度の高い情報による建設的な対話の充実を目指しています。

### 2 会社情報の適切な開示

#### (1) グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針の策定・公表

当社は、グループ理念の実現を目的として、当社グループが目指すビジネスモデルや中長期の戦略ストーリーのほか目標とする経営指標等を指し示すグループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針を策定します。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とその内容を共有するため、これらを公表します。

## (2) 情報開示の方法

当社は、開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・統合報告書・適時開示情報・決算情報・サステナビリティレポート・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。

## (3) 情報開示の体制

開示の要否を問わず、重要な会社情報については「グループ経営会議」に上程されます。これらの会社情報は、重要性の程度に応じて「取締役会」に上程されますが、その会議の段階で開示の必要性を判断し、適時・適切に開示を行うこととしています。なお、上記ルートによらない緊急の会社情報が発生した場合は、所要の機関決定を経て、速やかに開示します。

情報開示への対応は、法務部、主計・経営助成部、IR推進部及びグループ広報推進部が行います。

## (4) インサイダー情報の適切な管理

会社情報、特に投資者の投資判断に影響を及ぼす重要事実や金融商品取引所の定める適時開示が義務付けられている情報については、「インサイダー取引防止規程」でその取扱い、管理方法、管理責任者を定め、適切に管理する体制を構築しています。

また、当社は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期ごとの決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間（クワイエット・ピリオド）」として、決算に関連するご質問等への回答は控えさせていただきます。ただし、沈黙期間中においても、業績を大きく修正する見込みが発生した場合には、適時・適切に開示します。

## 第 4 章 取締役会等の役割・責務

### 1 権限分配に関する考え方

#### (1) 株主総会と取締役会との権限分配

株主総会は、取締役の選解任、定款の変更その他の会社法又は定款に規定される事項を審議・決議するものとします。

会社法が取締役会への委任を許容する事項のうち、剰余金の配当、自己株式の取得など経営判断の機動性・専門性を確保すべきものについては、その意思決定を取締役会が担うものとします。

なお、取締役会へ委任した事項については、最適なコーポレートガバナンスの実現に向け、委任することが相応しいかを検討します。

#### (2) 取締役会と経営陣との権限分配

取締役会は、会社法又は定款に規定される事項のほか、グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針・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・協議事項・報告事項を定めます。

上記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はかるため、グループ経営に重要な影響を及ぼすものを除き、経営陣に委任します。

#### (3) 持株会社と事業子会社との権限分配

当社は純粋持株会社であり、経営判断の迅速化・経営責任の明確化をはかるため、事業子会社の業務執行事項については、グループ経営に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ます。

なお、純粋持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

- ① グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
- ② グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針の企画・立案及びこれらの進捗・成果管理
- ③ グループ経営資源の最適配分
- ④ グループ全体のリスクマネジメント体制の確立、内部監査
- ⑤ グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
- ⑥ 各事業会社の経営方針・経営戦略への助言・承認及びその進捗の監督・評価

### 2 取締役会

#### (1) 取締役会の構成

当社の取締役会は、定款に定める15名以内の適切な員数の取締役（任期1年）で構成し、代表執行役、持株会社である当社の統括責任者及び主要事業子会社の責任者のほか、取締役会の監督機能を向上しその実効性を確保するため、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している複数名の社外取締役で構成します。

なお、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性確保の観点から取締役会は、非業務執行取締役（社内非執行・独立社外）が全体の過半数、独立社外取締役が全体の3分の1以上を占める体制とした上で、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。

## (2) 3委員会（指名・監査・報酬）の役割

### ① 指名委員会

社外取締役3名と非執行の取締役会議長、代表執行役社長で構成し、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ます。

同委員会は株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の決定、取締役会からの諮問を受け、執行役の選任及び解任や各法定委員会の委員長及び委員の選定及び解職などについて、取締役会へ答申します。

### ② 監査委員会

社外取締役3名と常勤の社内非業務執行取締役2名で構成し、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、必要な助言・勧告等を行います。

### ③ 報酬委員会

社外取締役3名と非執行の取締役会議長、代表執行役社長で構成し、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ます。

同委員会は当社取締役及び執行役、子会社の役員（取締役、執行役員及び監査役）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。

## (3) 取締役会の監督機能の実効性を確保するための仕組み

当社は、取締役会の機能を補完し、とりわけその監督機能の実効性を確保するため、任意の諮問会議を設置しています。

### ・経営諮問会議

代表執行役社長の任意の諮問会議として、代表執行役社長・社外取締役全員・取締役会議長で構成する「経営諮問会議」を設置し、コーポレートガバナンスや企業経営全般に関する諸課題に関して自由闊達かつ建設的に議論・意見交換するほか、社外取締役の情報共有・連携をはかります。

## (4) 取締役会・各委員会（指名・監査・報酬）の支援体制

当社は、取締役会議長・各委員会委員長の効果的な会議運営による十分な論議が可能となるように、取締役会事務局・各委員会事務局を設置しています。各事務局は、以下の支援を行い、取締役会・各委員会の実効性向上を推進します。

- ① 取締役会・各委員会・諮問委員会等の開催計画の決定のサポート
- ② 各会議体の審議項目、年間審議計画の決定のサポート
- ③ 社外取締役への事前説明の実施その他の情報連携
- ④ 事前説明等における社外取締役からの質問・意見等の社内へのフィードバック及び課題進捗管理
- ⑤ 審議資料の調整

## ⑥ 議事録の作成

### (5) 取締役会評価

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のためには当社取締役会の実効性が確保されることが極めて重要であると理解しており、その実効性が十分に確保されているかどうか、次のとおり取締役会評価を実施します。

#### ① 評価項目

取締役会の構成・運営状況・審議事項・審議内容、審議資料・議案説明のレベル、社外取締役への支援体制、指名・監査・報酬の3委員会活動の実効性など。

#### ② 評価手法

取締役全員の自己評価及び第三者機関による第三者評価を実施します。

#### ③ 評価頻度

毎年定期的に行います。

#### ④ 評価結果

取締役会評価の結果については、その概要をコーポレートガバナンス報告書で開示します。

## 3 取締役・執行役

当社は、基本理念・グループビジョンに照らし、当社グループの経営を担う者は次に掲げる資質を備えるべきと考えます。

### 【JFRグループ 経営人財のあるべき姿】

#### ① 戦略思考

市場・顧客の変化を能動的に分析し、これを多角的に活用することで課題の本質を洞察し、中長期的視点で戦略を打ち出し目的達成に向けて先見のかつ革新的な独自解決策を考察する。

#### ② 変革のリーダーシップ

先例や過去事例にとらわれることなく挑戦心を持って新しい取り組みを実行し、リスクを恐れず、組織に健全な危機感を醸成しながら変革のステップを推進する。

#### ③ 成果を出すことへの執着心

高い目標に対する使命感と挑戦心とを持って、達成するまで諦めず成果が出るまでやり抜く。

#### ④ 組織開発力

組織目標の達成に向けてビジョン・戦略をメンバーに浸透させ、組織の諸要素（業務・仕組み・文化風土・人財）に働きかけて組織に内在するエネルギーや主体性を最大限に高め、成果につなげる。

#### ⑤ 人財育成力

「人は仕事を通じて成長する」という人財育成の考え方のもと、課題付与・成果の振り返り評価・育成プランの策定の一連のプロセスを通じて、メンバーの成長力を最大限に高める。

上記を踏まえ、取締役・執行役の指名・選任方針を次のとおりとします。

#### ① 社外取締役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、企業経営

者としての豊富な経験に基づく実践的な感覚及び高い視座・広い視野を持ち、小売業以外のキャリアやグローバルな経営経験もしくは財務・会計、法務などの高い専門的知見を持つ者など、取締役会における社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督機能を期待できる者を指名します。

なお、社外取締役については、当社株主と利益相反が生じることのないよう、本章の「5 社外取締役の独立性判断基準」を満たす者を指名します。

#### ② 社内非業務執行取締役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、当社グループ各事業での豊富な業務経験に基づく社内情報に精通し、かつ、客観的な経営の監督に対する実効性を確保が期待できる者を指名します。

監督機能を一層強化しつつ、一方で、円滑な取締役会運営を行う観点から取締役会議長、並びに、監査精度の維持・向上を図る観点から常勤監査委員についてはそれぞれ非業務執行取締役を選定します。

#### ③ 執行役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、当社グループ各事業での豊富な業務経験のほか、当社グループの事業環境（課題等）について深い理解を有し、取締役会で決定した会社経営方針に基づいた業務執行について着実かつ迅速に実行することが期待できる者を指名します。

なお、当社は代表執行役に加え役付執行役を若干名定め、業務執行に係る基本的また最終的な意思決定の責任者とし、執行役の業務執行を統括、指揮、指導します。

### 4 取締役・執行役の人事・報酬等

#### (1) 取締役・執行役の指名・選任手続、開示

当社の取締役・執行役の人事については、上記の指名・選任方針に基づくほか、第三者機関による経営人財評価の結果を踏まえて決定します。また、その決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を独立社外取締役とする「指名委員会」で審議・決定し、その内容を取締役会の諮問に基づき答申します。なお、当社の取締役候補者の選任理由及び他の上場会社の役員との兼任状況については、株主総会の招集通知（株主総会参考書類）において開示します。

#### (2) 取締役・執行役の報酬決定方針

当社は、サステナビリティ経営の実現・推進、また中期経営計画の着実な遂行に向け、各取締役・執行役がその役割を最大限に発揮することを目的として、株式対価報酬制度を含む「役員報酬ポリシー」を策定しています。

役員報酬の基本方針は、次のとおりです。

- 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 執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い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

#### （３）取締役・執行役の報酬決定手続

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

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

#### （４）取締役・執行役のトレーニング

取締役・執行役に対しては、監督・監査・執行等の役割・責務をそれぞれ果たすために必要となる知識等を習得・更新する機会を継続的に提供します。

非業務執行取締役及び社外取締役に対しては、就任時及び継続的・定期的に、基本理念・グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針のほか、当社グループの事業内容・業績・財務状況・運営状況等の説明を実施します。

執行役に対しては、就任時を中心にコーポレートガバナンス・リスクマネジメント・グループ経営に関する有用な情報等を提供するほか、第三者機関による経営人財評価の結果を踏まえ、個々人に合わせたトレーニングプランを設定・実施します。

また、リーダーシップ開発のための個別エグゼクティブコーチングや執行役を含む次期経営幹部候補を対象とする研修を開催し、中期計画の遂行のための構想力を高めるトレーニングを実施するなど、経営陣の執行力強化、計画的な次世代育成を実施しています。

#### （５）経営陣の後継者計画

当社は、代表執行役社長の選定は最も重要な戦略的意思決定ととらえ、後継者（次期経営陣幹部）計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置付けています。

後継者候補の選定に際しては、社外取締役が過半数を占める指名委員会において審議を重ねることで、選定プロセスを明確化し、透明性・客観性を確保します。取締役会は、指名委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、監督の役割を果たします。

また、代表執行役社長の解職については、設定した目標や期待した成果と取組みの結果（毎期の業績、戦略の遂行状況等）に加え、指名委員会で決議した後継者計画により選定された後継者候補の成果発揮等の状況を踏まえ、指名委員会が審議、決議した答申内容を取締役会で決定することとしています。なお、後継者計画は、当社を取り巻く環境や置かれた状況の変化、掲げた戦略の進捗等を勘案した内容となるよう計画的かつ継続的に指名委員会の中で議論を重ねていきます。また、経営陣幹部については、代表執行役社長の場合と同様、指名委員会の審議を受け決定します。

## 5 社外取締役の独立性判断基準

当社の社外取締役は、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している者から選任されるものとします。なお、その独立性の判断基準は、次のいずれにも該当しないこととします。

- ① 当社グループの業務執行者
- ② 当社の主要株主（その業務執行者を含みます。以下③～⑥において同じ。）
- ③ 当社グループの主要な取引先
- ④ 当社グループから役員報酬以外に一定額以上の支払を受ける法律事務所、監査法人その他のコンサルタント等
- ⑤ 当社グループが一定額以上の寄付を行っている寄付先
- ⑥ 当社グループと役員相互就任関係となる場合のその関係先
- ⑦ 過去5年間において、上記①～⑥に該当していた者
- ⑧ 上記①～⑦の配偶者又は二親等以内の親族

なお、上記において、「業務執行者」とは「業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等」を、「主要株主」とは「当社の10%以上の議決権を保有する株主」を、「主要な取引先」とは「過去5年間のいずれかの年度において、当社グループとその取引先との間で、当社の連結年間売上高又はその取引先の年間売上高の2%以上の取引が存在する取引先」を、「一定額」とは「過去5年間のいずれかの年度において年間1千万円」をいうものとします。

## 6 会計監査人

### (1) 監査委員会による会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針

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たす事態が生じ、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。

### (2) 会計監査人による実効的な監査を支える体制の整備

会計監査人による実効的な監査を支えるため、当社は、次のとおり体制を整備しています。

- ① 厳正な監査を可能とするため、会計監査人から期初に提案される監査計画の内容を尊重し、監査時間を十分に確保します。
- ② 会計監査人と代表執行役社長・担当執行役とのディスカッションを会計監査人の作成する「マネジメントレター（経営者報告書）」に基づいて、定期的（年間2回程度）に実施します。また、当社の経営戦略について、代表執行役社長より会計監査人に対して適宜説明を行います。
- ③ 監査精度の実効性向上を図るため、会計監査人と監査委員・内部監査部門との情報共有・意見交換のための会合を定期的（年間6回程度）に実施します。



- ④ 会計監査人から取締役及び執行役の職務の執行に関して不正・違法な重大事実がある旨の報告を受けた場合は、監査委員会は、審議の上必要な調査を行い、取締役会に対する報告・助言・勧告等、必要な措置を講じます。

## 7 リスクマネジメント体制

### (1) リスクマネジメント

当社における、リスクとは組織の収益や損失に影響を与える不確実性と捉え、そのリスクのマイナスの影響を抑えつつ、リスクテイクを行うことによるリターンの最大化を追求する活動をリスクマネジメントと定義します。

なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり社内に3つの防御（3ライン・ディフェンス）を構築しています。

- ①第1の防御：事業子会社などの業務執行部門が自らリスクの特定及び必要な対策を行う。
- ②第2の防御：持株会社のコーポレート部門が業務執行部門から独立した立場でリスク及びその管理状況の監視を行う。
- ③第3の防御：内部監査部門が業務執行部門、コーポレート部門などから独立した立場から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。

また、当社は、成長機会の確保に向けたプラスの戦略に係るリスクを中心にリスク全般にグループ全社的な視点から組織的に管理・対応するため、「リスクマネジメント委員会」を設置しています。同委員会は、各統括部から選任された委員の持つ幅広くかつ専門的な知識を活用しながら、多様なリスクについての評価を実施するとともに対策・その実行を担当部門に指示し、進捗を管理します。

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

### (2) 内部統制システム

当社は、当社グループ全体の業務の適正を確保するため「内部統制システム構築に関する基本方針」を定め、その方針を具体的に推進することによって、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。

財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法その他関連する法令に基づき、財務報告の適法性及び適正性を確保するための社内体制を当社及び事業会社で整備・運用しています。

### (3) 内部統制システム運用状況の監督・開示

当社グループ全体の内部統制システムの運用状況については、定期的及び適時に取締役会への報告を実施し、取締役会において適切に監督を行います。また、その運用状況の概況については、株主総会の招集通知（事業報告）において開示します。

## 8 コンプライアンス

当社グループのコンプライアンス経営上の課題への対応を適切に実施するため、「コンプライアンス委員会」（メンバーに顧問弁護士を含みます。）を設置しています。

同委員会は、重大なコンプライアンス違反事案への対応方針を策定するほか、グループ各社のコンプライアンス推進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します。

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

## 9 内部通報制度

当社は、当社グループの全役員・従業員及び当社グループで勤務する全ての者（アルバイト・お取引先派遣者を含みます。）が、コンプライアンス上の問題について「コンプライアンス委員会」に直接通知し是正を求めることを可能とする内部通報制度を設置しています。通報窓口は、当社の社内窓口のほか、社外（顧問弁護士）にも窓口を置いています。

この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定しています。

## 附 則

この方針書の改廃（軽微な変更等は除きます。）は、当社の取締役会決議をもって行うこととします。

以 上

2015年12月25日制定

2017年 7月25日改定

2018年 6月28日改定

2018年 9月 1日改定

2019年 5月23日改定

2020年 5月28日改定