



ガバナンス ▶ コーポレートガバナンス

# コーポレートガバナンス

持株会社であるJ.フロント リテイリングは、グループの一元的なガバナンスの中心として、グループ全体の経営の遵法性・透明性・客観性・健全性を確保し、ステークホルダー（お客様、株主、従業員、お取引先、地域社会など）へのアカウンタビリティの重視・徹底をはかるため、グループ全体の内部統制システムの構築・整備およびその運用状況の監督を通じたコーポレートガバナンスの強化を、経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

その一環として、当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。その理由は

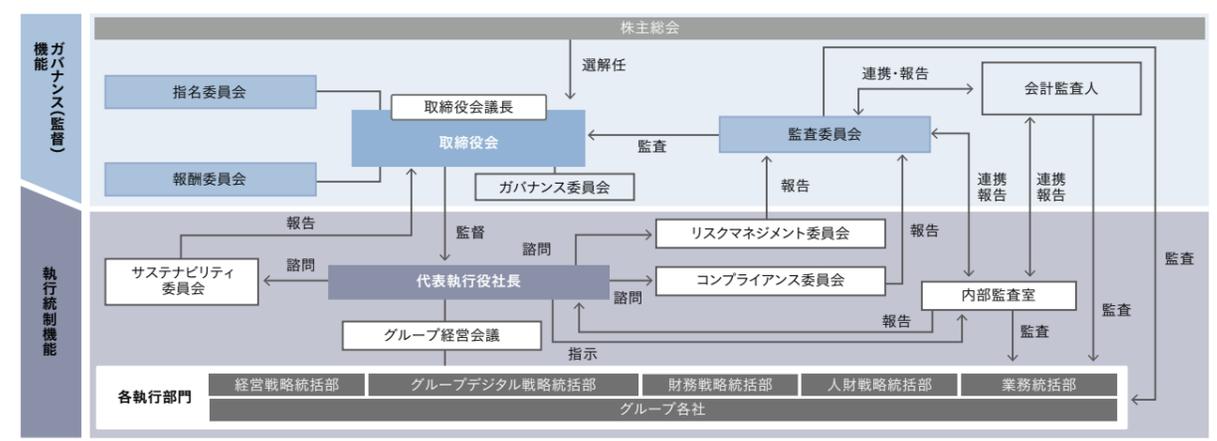
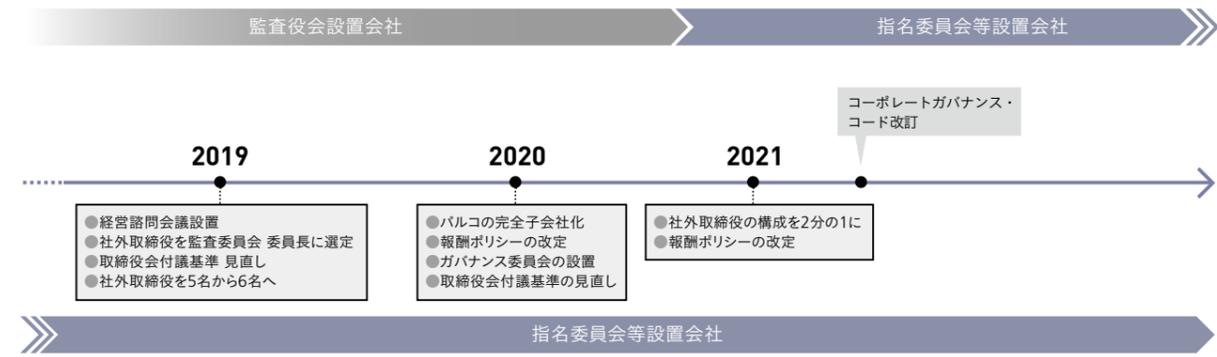
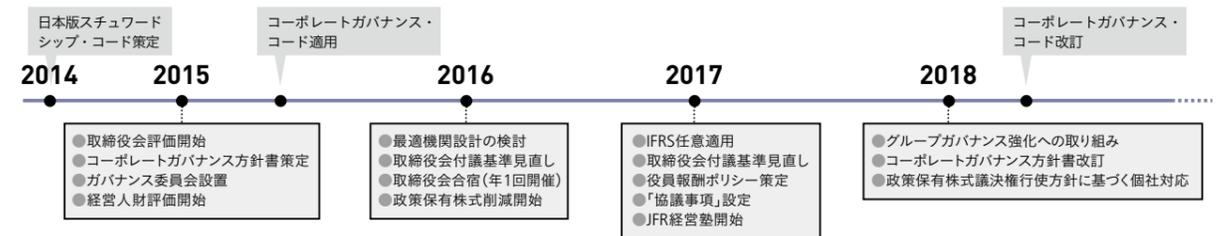
- ① 監督と執行の分離による経営監督機能の強化
  - ② 業務執行における権限・責任の明確化および機動的な経営の推進
  - ③ 経営の透明性・客観性の向上
  - ④ グローバルに対応できるガバナンス体制の構築
- により、コーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組むためです。

## コーポレートガバナンス体制の概要

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、グループ経営に関する重要なものを除き、各事業子会社にその権限を委任しています。

- なお、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。
- 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・立案およびこれらの進捗・成果管理

- グループ経営資源の最適配分
  - 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
  - グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
  - 各事業会社の経営方針・経営戦略への助言・承認およびその進捗の監督・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、グループデジタル戦略統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部、業務統括部）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はかっています。



## 取締役会

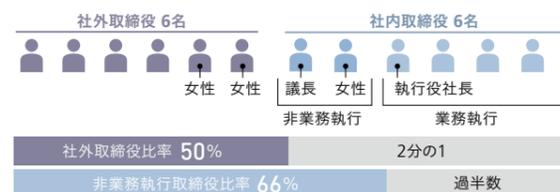
## ① 取締役会の基本的な役割・責務

株主の皆様へ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・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
- 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、およ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
- 指名委員会に委任した経営陣幹部の後継者計画・経営人材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

## ② 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で構成します。2021年5月27日現在、取締役12名(うち独立社外取締役6名)で任期は1年です。取締役候補者の指名に際しては、経営監督機能強化の観点はもとより、監督と執行の人数や、事業経営に関する経験と知見を有する人材などによる構成を考慮しつつ、バランスとボードダイバーシティを確保します。また、社外取締役の選任に当たっては、当社が設定した独立性判断基準に照らし、当社株主と利益相反が生じる恐れがない高い独立性を有している者を選任します。



## スキルマトリックス(取締役に期待するスキル)

氏名	経営戦略	ファイナンス	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
山本 良一	○		○				○		○
浜田 和子				○				○	○
矢後 夏之助	○						○		○
箱田 順哉	○	○						○	○
内田 章	○	○						○	○
佐藤 リえ子					○	○		○	○
関 忠行		○			○			○	
小出 寛子	○		○	○					
好本 達也	○		○				○		○
澤田 太郎	○		○			○		○	
牧山 浩三	○		○	○		○		○	
若林 勇人	○	○		○					

## ③ 取締役会における主な論議内容、および課題解決の

## 取り組みについて

2020年度の実績は、コロナ禍によって業績が大きな影響を受けるなか、グループの収益力や財務の安定性を踏まえ、経営構造改革を最優先に取り組みことを取締役会で意思決定し、アジェンダセッティングに反映しました。2021年3月にスタートした中期経営計画の策定に向けては、グループが持つ強みを事業間で横断的に活かし、成果につなげる計画を通じて、最終年度である2023年度にコロナ禍前の2019年度業績水準に戻すことを目標とする論議を行いました。

また、前述のアジェンダセッティングに加え、取締役会課題管理表の導入や、取締役会議長と法定3委員会の各委員長との定期ミーティングの開催などを通じて、より実質的な論議につながる取り組みを行いました。

- 2021~23年度グループ中期経営計画
- 経営構造改革
- ESG中期3ヶ年計画
- ITガバナンス強化の取り組み
- 内部統制システム構築の基本方針
- 株主政策・IR活動への取り組み
- 政策保有株式の保有合理性検証

## 指名委員会・監査委員会・報酬委員会

## ① 指名委員会

指名委員会は、独立社外取締役3名と非執行の取締役会議長で構成します。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。指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容を決定するとともに、代表執行役を含む執行役の選解任や各法定委員会の委員長および委員の選定および解職に加え、代表執行役社長をはじめとした経営陣の後継者計画について、取締役会への答申内容を決定します。



## &lt;主な論議&gt;

- 取締役の選任および解任
- 代表執行役の選定および解職
- 執行役の選任および解任ならびに職務の委嘱および解職
- 取締役会議長の選定および解職
- 法定3委員会の各委員長および各委員の選定および解職
- サクセッションプランに関する事項

## ② 監査委員会

監査委員会は、独立社外取締役3名と、監査精度の維持・向上をはかるため、社内情報に精通した常勤の社内非業務執行取締役1名で構成します。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。

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行が法令および定款に適合し、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。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を監督し、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。



## &lt;主な論議&gt;

- 監査方針・監査計画の策定
- 内部監査室報告
- 会計監査人報告
- 監査所見の作成
- 監査報告書の作成

## ③ 報酬委員会

報酬委員会は、独立社外取締役3名と非執行の取締役会議長で構成します。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。

報酬委員会は、当社取締役および執行役、主要子会社の役員(取締役、執行役員および監査役)の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針ならびに当社取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。



## &lt;主な論議&gt;

- 役員報酬ポリシーにかかる修正要否
- 個人別の役員報酬水準(ミッショングレード別の基準額)
- 賞与にかかる業績目標および評価テーブル
- 前事業年度の賞与にかかる業績評価および個人別支給額等

- 前事業年度の株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等
- 外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・KPI等の検証
- 大きな経営環境の変化等に伴う役員報酬にかかる対応

## 2020年度(2020年3月~2021年2月)

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
開催回数	15回	14回	18回	15回
社内取締役出席率	100%	100%	100%	100%
社外取締役出席率	98.8%	100%	100%	100%
1回あたりの平均所要時間	2時間48分	46分	1時間45分	1時間1分

## エグゼクティブ・セッション

独立社外取締役のみによる会合として実施し、自由闊達に意見交換、情報共有を行います。取締役会での課題や実効性向上をはかる上での問題点等、監督する立場として注意を払うべき必要がある事項について論議しています(リードディレクターは、独立社外取締役 佐藤リえ子氏)。リードディレクターの要請に応じて、代表執行役社長や取締役会議長も論議に参加しています。

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大影響を踏まれば、経営構造改革への取り組みが最優先という議論に基づき、取締役会議題の見直しなどにつなげました。

## ガバナンス委員会

当社が指名委員会等設置会社に移行した2017年から一定の期間が経過し、この間にバルコの完全子会社化や新たな中期経営計画の策定などの変化の他、取締役会実効性評価において、あるべきガバナンスの姿と実態とのギャップに関する課題認識も踏まえ、グループ全体のガバナンス体制と運営ルール等を再検証する場が必要であると判断しました。そこで当社グループ全体の健全な成長を支え、中長期的な企業価値向上に資するグループガバナンスの再構築の実現に向け、取締役会の諮問機関として、2020年10月にガバナンス委員会を設置しました。ガバナンス委員会は、独立社外取締役6名と、取締役会議長、代表執行役社長で構成します。

2020年度は、当社のガバナンス体制のあるべき姿、経営のスピード向上に向けた取締役会付議基準の見直し、取締役会としてのサステナビリティへの取り組み、そしてスキルマトリックスなどについて論議しました。

## 後継者の計画

代表執行役社長の選定は最も重要な戦略的意思決定であり、当社は、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づけています。後継者候補の選定に際しては、社内データをもとに第三者機関による診断を

踏まえて作成した各後継候補者の評価内容について、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、透明性を確保しています。後継者の決定は、指名委員会が審議結果を取締役に答申し、基本理念・グループビジョンの実現を見据えて、取締役会が決議します。

後継者に求められる資質については、コーポレートガバナンス方針書の「JFRグループ経営人財のあるべき姿」において、役員に求められる5つの資質を明確にし、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしています。

- ① 戦略思考
- ② 変革のリーダーシップ
- ③ 成果を出すことへの執着心
- ④ 組織開発力
- ⑤ 人財育成力

指名委員会では、これらを共有するとともに、10年後の当社グループのあるべき姿を見据え、そこで求められる社長の人財要件について議論することで、評価・育成指標の認識を一致させ、育成・選抜に努めています。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り組みの結果(毎期の業績、戦略の遂行状況等)に加え、指名委員会が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、指名委員会からの答申を受け決定します。

## 取締役会評価

事前アンケートをもとに、第三者機関が取締役(社内・社外とも)全員に対する個別インタビューを行い、その結果を集計・分析した報告書に基づいて、取締役会で協議しています。過去5回の評価に基づく改善を経て取締役会およびガバナンス体制の枠組みは整ってきたと認識していますが、2020年度は、取締役会議長と代表執行役社長の交代による新体制となったことを踏まえ、昨年度の指摘課題への対応状況を検証する一方、特に取締役会の審議・運営状況を踏まえた課題の顕在化に重点を置きました。

### 【評価項目】

取締役会の役割、責務に照らし、新たな設問と継続性を把握するための定例設問のバランスに考慮しながら、社内取締役・社外取締役・各委員会委員など、立場に応じた回答結果が把握できるように設定して、評価・分析を行います。

### 【2020年度の主な評価項目】

- グループ全体への取締役会の貢献度
- 取締役会の構成
- 運営状況
- 論議内容

- 指名・報酬・監査の各委員会活動の実効性

など37項目

### 【評価結果および課題への取り組み等】

6回目となる2020年9月から10月にかけて実施した取締役会評価について、第三者機関からは、現行の取締役会構成の下で、審議内容の客観性を高め、多角的な視点から活発な論議が行われているとの報告を受けるとともに、取締役会では以下の課題を認識しました。

- 取締役会の役割の再定義
- 中長期戦略に関する議論の強化
- 取締役会の構成見直し
- 取締役会のPlan、Checkの強化
- 指名委員会の機能強化

これらの課題を受けて、2021年度は以下に取り組み、取締役会の実効性を高めていきます。

- 取締役会の役割を見直し、執行への権限委譲を進めて経営のスピードアップにつなげる
- 中長期成長戦略は、コロナ禍の状況を踏まえ、執行の取り組みのモニタリングを強化する
- 取締役会課題管理表を作成し、課題の進捗管理をおこなう
- 経営陣の評価プロセスを見直し、指名委員会と報酬委員会との連携を強化する

## 役員報酬制度

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、役員向け株式対価報酬制度を含む「役員報酬ポリシー」を2017年4月に策定し、公表しておりますが、新中期経営計画の策定に際し、内容を見直し、2021年4月に改定しました。

なお、本ポリシーの改定に合わせ、株式対価報酬の対象を当社取締役および執行役、当社の主要子会社である大丸松坂屋百貨店の取締役および執行役員に加えてバルコの執行役員にも拡大しております。

また、2020年度より、有価証券報告書における提出会社の役員としての報酬等(主要な連結子会社の役員としての報酬等がある場合には、当該報酬等を含む。)の開示につき、連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることなく、開示しています。

### ① 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて(pay for purpose)、以下を基本的な考え方とします。なお、主要子会社である大丸松坂屋百貨店ならびにバルコにおいても、同基本方針を定めることとします。

- 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
- 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

- 当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に合う人財を確保(主はリテンション)できる報酬水準であること
- 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
- 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

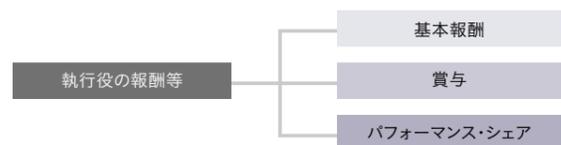
### ② 報酬の決定プロセス

報酬の水準および報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については独立社外取締役と業務を執行しない取締役会議長で構成し、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。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。ただし、中期経営計画期間中において、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。

### 【報酬の没収等】(クローバック・マルス)

執行役の賞与および株式報酬については、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった者ならびに当社の意思に反して在任期間中に自己都合により退任した者が発生した場合等に、報酬を支給・交付する権利の没収、または、支給・交付済みの報酬の返還を求めることができることとしています。

## 執行役



### 執行役の役員ごとの種類別報酬割合

#### 【社長】

基本報酬	賞与	パフォーマンス・シェア
38.5%	23.0%	38.5%
金銭報酬		株式報酬
61.5%		38.5%
固定報酬	業績連動報酬	
38.5%	61.5%	

#### 【社長を除く執行役】

基本報酬	賞与	パフォーマンス・シェア
45.4%	27.3%	27.3%
金銭報酬		株式報酬
72.7%		27.3%
固定報酬	業績連動報酬	
45.4%	54.6%	

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

(注) 大丸松坂屋百貨店ならびにバルコの取締役および執行役員も上記図の「社長を除く執行役」と同じ報酬構成とします。

### ③ 執行役・非業務執行取締役の報酬構成

執行役の報酬は、②ミッショングレードに応じた「基本報酬」(金銭報酬)、⑥事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」(金銭報酬)および⑦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、非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、④職責に応じた「基本報酬」(金銭報酬)と⑧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。

※大丸松坂屋百貨店ならびにバルコの取締役および執行役員も上記図の「社長を除く執行役」と同じ報酬構成とします。

#### ④ 基本報酬(金銭報酬)

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)に応じて執行役についてはミッショングレードごとに決定し、非業務執行取締役についてはテーブルを決定します。

#### ⑥ 賞与(金銭報酬)

執行役に支給する賞与は、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「年度財務目標」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。

#### ⑦ パフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)

パフォーマンス・シェアは、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、執行役に対して当社株式を交付します。

## 業績連動株式報酬の目標値および評価ウェイト

	KPI	中長期の目標値	評価ウェイト
収益性	① 連結営業利益	403億円(2023年度)	40%
	② ROE	7%(2023年度末時点)	40%
非財務	③ 温室効果ガス削減(Scope1・2)排出量	▲40%(2017年度比)	10%
	④ 女性管理職比率の引き上げ	26%(2023年度末時点)	10%

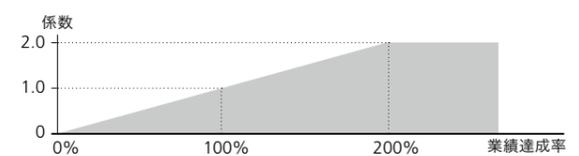
(注) KPI(Key Performance Indicator):重要業績指標

(注) 短期では①連結営業利益のみを採用し、当該目標値には、毎年4月に決算短信で公表する当該事業年度の予想値(IFRSベース)を用います。なお、2021年度の目標値は110億円です。

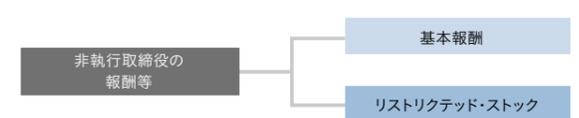
## 業績連動係数の計算方法

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

## 業績連動係数の変動イメージ



## 非業務執行取締役



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

#### ⑥リストラクテッド・ストック(業績非連動株式報酬)

リストラクテッド・ストックは、非執行の取締役がステークホルダー代表として、執行とは異なる立場で当社の攻め・守りのガバナンス強化のため、中長期目線で経営に携わることを目的に、当社株式を業績には連動しない方法で交付する制度とし、株式交付の時期は退任時とします。

### 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」「株主還元の充実」およ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、収益性を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」およ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り組みを通じた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および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います。

### 株主還元方針

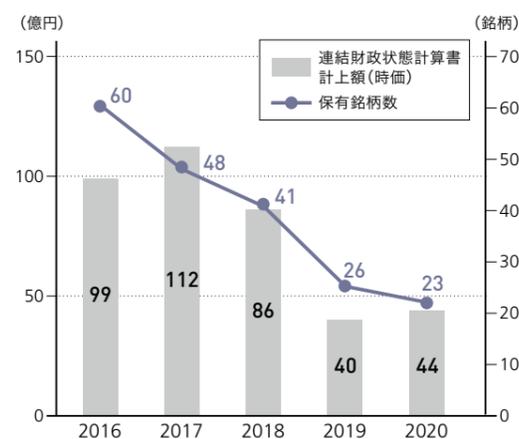
当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針とします。また、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討します。

### 政策保有株式

#### ①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、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

### 政策保有株式(みなし保有を除く上場株式)数の推移

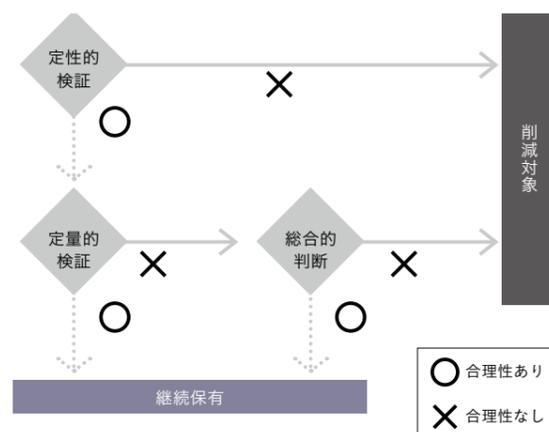


可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。例えば、地域活性化に向けて保有要請があった場合、サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティの一つである「地域社会との共生」への取り組みの観点から、執行内で保有の適否を十分検討した上で、保有することが考えられます。なお、既に保有している政策保有株式については、検証の結果、保有合理性がないと判断したものは、お客様企業・お取引先企業との間で交渉を行い、売却方法・期間などの合意を得た上で適宜削減していきます。

また、非上場株式については、売却・削減に向け、執行内で継続的に保有の適否を検討してきましたが当事業年度からは、上場株式と同様に定性的な観点、および定量的な観点の両面から保有の合理性を確認し、削減に向けた取り組みを強化していきます。

#### ②保有合理性の検証

個別銘柄ごとに、定性的な観点およ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議決権行使方針

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。

### 株主総会の充実

当社は、株主の皆様と建設的な対話に向け、株主総会の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およ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。第14期定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、開催日の4週間前に金融商品取引所および当社ウェブサイトに開示しました。また、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ています。さらに、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、当社ウェブサイトおよび議決権電子行使プラットフォームで開示しています。

なお、2020年度より総会会場へのご来場に伴う新型コロナウイルス感染拡大リスクを極力低減させる観点から、従来以上にインターネットによる議決権行使を促すとともに、ご来場いただけない株主様に向けて、総会における「経過成果」と「対処すべき課題」の説明の様様をライブ配信しました。

### 2020年度の投資家との主な対話活動

項目		備考
機関投資家・アナリスト向け決算説明会(決算・経営説明)	2回	当社ウェブサイトにて和文・英文とも動画配信。当日の質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向け決算電話会議(1Q、3Q)	2回	当社ウェブサイトにて当日の質疑応答要約版を和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向けスモールミーティング	12回	
機関投資家・アナリスト向けESG説明会	1回	当社ウェブサイトにて和文・英文とも動画配信。当日の質疑応答要約版も和文・英文とも掲載。
機関投資家・アナリスト向け店舗見学会	1回	心齋橋PARCO(2020年11月オープン)見学会を実施。
海外IR	2回/26社	オンライン形式で実施。
証券会社主催海外投資家カンファレンス	3回/17社	オンライン形式で実施。
機関投資家向け個別ミーティング	137回	電話会議中心に実施。

### ディスクロージャーとIR活動

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活動を推進しています。適時開示規則に該当する当社の重要情報は、東京証券取引所が提供するTDnet(適時開示情報伝達システム)を通じて開示を行うとともに、当社ウェブサイト等においてもできるだけ速やかにその内容を掲載します。また、適時開示規則に該当しない場合においても、当社への理解を深めていただけると考えられる情報については、当社ウェブサイトへの掲載をはじめ、統合報告書の発刊等を通じ発信していくよう努めます。開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・サステナビリティレポート・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・有価証券報告書・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。決算説明会やESG説明会等についてはプレゼンテーション動画・資料と質疑応答の要約テキストを、また決算電話会議については質疑応答の要約テキストを和文・英文にてできるだけ速やかに当社ウェブサイトにて公開しています。また、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、各種説明会、ミーティングの実施や株主・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。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、当社およ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しています。

### IR活動への外部からの評価

当社は「IR優良企業賞2020」(主催:一般社団法人 日本IR協議会)において、「IR優良企業賞」を受賞しました。2016年に続き、2度目の受賞となります。また、昨年度の統合報告書2020は、日本経済新聞社による「第23回日経アニュアルレポートアワード」において、特別賞を受賞しました。



### リスクマネジメント、コンプライアンス

#### ①リスクマネジメント

当社は、成長機会の確保に向けた戦略リスクを中心に、リスク全般に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、代表執行役社長を委員長とし、各統括部長および主要事業会社社長等の委員で構成し、当社グループに係るリスクの識別および評価を行います。委員会の決定事項は当社各部門やグループ会社に共有し、リスクマネジメントが企業価値向上につながるよう取り組みを進めています。2020年度は、「2021-23年度グループ中期経営計画」の起点となる「企業リスク」(P.22参照)を識別するとともに、これを受けて識別した年度リスクを「JFRグループリスク」一覧表としてまとめました。

#### ②コンプライアンス

当社は、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」(構成員に顧問弁護士を含みます。)を設置しています。同委員会は、代表執行役社長を委員長とし、コンプライアンス推進担当部門と

の連携を密にし、コンプライアンス体制の基盤整備(推進体制や推進計画の策定など)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。また、重大なコンプライアンス違反事案が発現した際にはその対応方針を策定します。

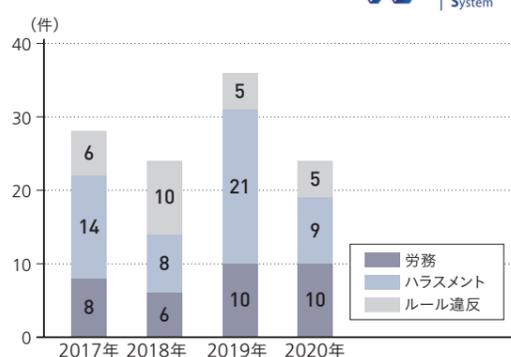
なお、両委員会での審議内容については、定期的および適時に監査委員会に報告を実施します。

### JFRグループコンプライアンス・ホットライン

当社は、当社グループの全役員・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けています。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。

「JFRグループ コンプライアンス・ホットライン」は、2020年3月に消費者庁所管の「内部通報制度認証(自己適合登録制度)」(WCMS認証)に登録され、2021年も3月に更新しました。

#### 通知の種類

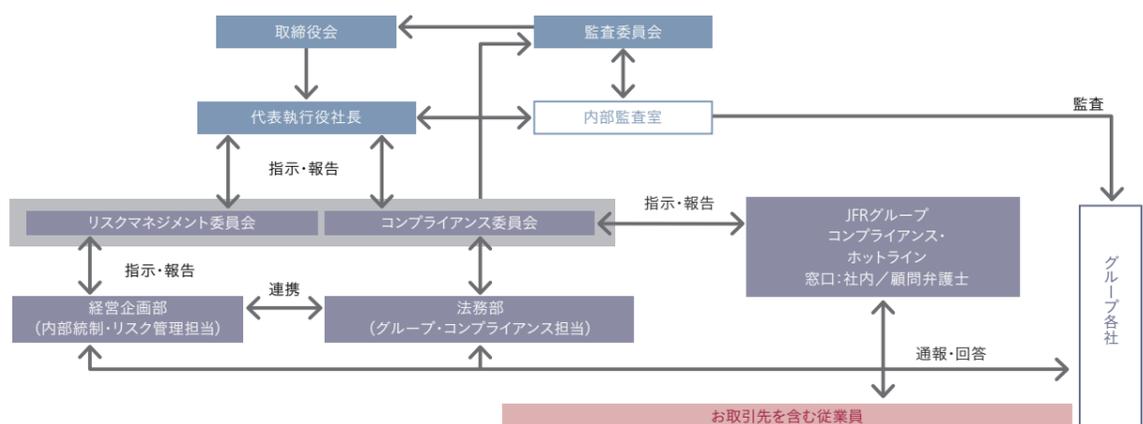


#### 統合報告書2021HP

<https://www.j-front-retailing.com/ir/library/annual.php>



### リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



## JFRグループリスク一覧表

1	米中をはじめ主要国分断の深刻化	51	コロナ禍における収益管理の実効性
2	グローバルな人・モノの流れの制約	52	コロナ禍における資金調達の持続性
3	コロナ禍の経済政策と疫病・災害への対応	53	最適資本構成の検討
4	デジタル化の加速など「新たな日常の実現」に向けた各種政策の進展	54	為替レートの急激な変動
5	戦後最大の世界景気後退の長期化	55	財務諸表の虚偽・誤謬、適時開示の遅れの発生
6	東京一極集中の是正に伴う市場の変化	56	資産(のれん含む)減損の発生
7	コロナ禍による資産バブル崩壊の可能性の高まり	57	税制改正、新会計基準への対応
8	外的要因によるインバウンド市場の変動		
9	越境ECを中心とした海外における外国人市場の拡大	58	自然災害の常態化
10	コロナ禍による金融危機の発生の高まり	59	疫病の流行・深刻化
11	新富裕層の台頭	60	店舗・事務所の被災、インフラの停止
12	コロナ禍での失業による所得喪失・所得減	61	有害物質漏洩など環境破壊の発生
13	少子化および人口減少の継続	62	火災・漏電など事故、設備故障の発生
14	高齢化の加速および長寿命化	63	食中毒など健康被害、怪我・事故(加害・被害)の発生
15	人口の都心から地方への反転	64	サイバー攻撃によるシステム障害・不正アクセスの増加
16	単身世帯化の減速など世帯構成の変化の兆し	65	外部に依存するシステムのトラブルの発生
17	自己充足的、無形の価値を重視した消費の台頭	66	BCM(事業継続マネジメント)の不足・遅延
18	プレミアム消費の拡大	67	緊急事案発生時の広報対応の不備
19	デジタルとフィジカルが融合した消費行動の増加	68	危機管理文書類の不備・欠落
20	環境・社会に配慮した消費の拡大	69	建物・設備の安全管理の不備
21	テクノロジーの活用による既存ビジネスの変革		
22	データ活用によるマーケティングの高度化	70	従業員の健康など労務管理の不備(外国人・障がい者含む)
23	キャッシュレス決済の急増	71	不適切な雇用・請負・業務委託・労働者派遣
24	業務のデジタル化の進展	72	退職金・年金制度運用の失敗
25	シェアリングエコノミーの進展	73	反社会的勢力との取引、各種法令に違反した取引・営業
26	既存ビジネスを脅かす新たなビジネスモデルの台頭	74	下請法・独禁法の未遵守
27	コロナ禍により生じた新規マーケットの台頭	75	役員・従業員の不正・不法行為
28	業界再編の加速	76	個人情報・機密情報・インサイダー情報の漏洩
29	業際を超えた企業買収・提携の増加	77	倫理観の希薄化などコンプライアンス体制の不備
30	既存の事業モデルの脆弱性	78	コンプライアンス事案に係るレポートラインの未遵守
31	既存取引先の消滅・戦略変更	79	商品・サービスの品質・調達コスト管理の不備
32	真の顧客志向の実践	80	業務委託先管理の不備
33	特定マーケット・取引先への依存	81	契約管理の不備
34	戦略投資、不採算事業の再生・撤退の判断的確性	82	取引先・顧客の倒産・貸倒れ
35	事業ポートフォリオの分析・再構築		
36	理念・ビジョン・パーパス(存在意義)の発信		
37	国内市場の縮小を見据えた海外戦略の検討		
38	働き方や組織体制のパラダイムチェンジ		
39	オープンイノベーションの活発化		
40	戦略に適合した専門人材の獲得・育成・配置と活用		
41	手堅い企業風土		
42	CSVの実現による企業価値向上への要請		
43	環境課題対応のマネジメント		
44	社会課題対応のマネジメント		
45	サプライチェーンの持続可能性		
46	コーポレートガバナンス改革の進展		
47	内部統制(会社法・J-SOX)の整備・管理・的確な評価		
48	リスクマネジメントプロセスの着実な実践・検証		
49	IR・SR活動の実効性		
50	広報活動の実効性		

戦略リスク

ファイナンスリスク

ハザードリスク

オペレーションリスク