

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・健全性を確保するため、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、2017年度に機関設計を監査役会
設置会社から指名委員会等設置会社へ移行し、2022年度には
取締役会を独立社外取締役が過半数を占める体制にしまし
た。さらに、法定三委員会の委員長にくわえ、2024年度から独
立社外取締役を取締役会議長に選定しています。

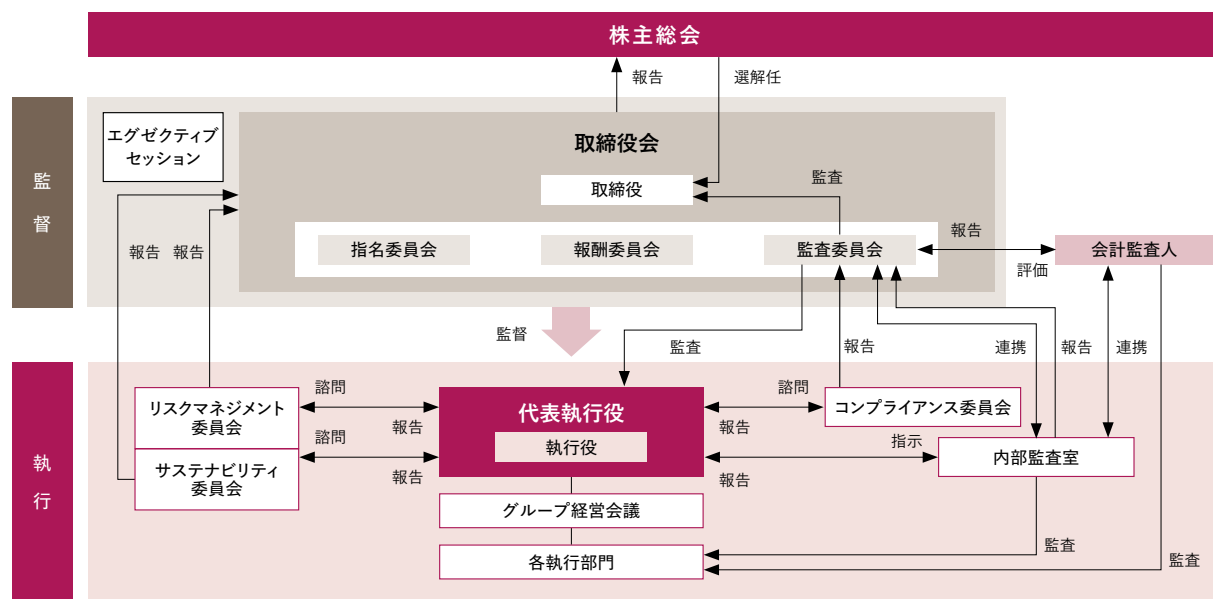
また、最良のコーポレートガバナンス実現のため、コーポレートガバナンス方針書を絶えず見直し、広く社会に公表しています。

ステークホルダーに対しては、事業活動を通じて、ガバナンスの主要な起点である株主の皆様をはじめ、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構築に努めています。

2024年度から始動した経営体制のもと、経営の意志決定、執行の迅速化を図るとともに、取締役会による監督機能の強化などガバナンスの高度化により、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ています。

なお、2026年度に予定されているコーポレートガバナンス・コードの改訂に対しては、内容に鑑みて当社ガバナンスの再点検を行い、適切に対応していきます。

コーポレートガバナンスの体制図



当社コーポレートガバナンスの変遷



コーポレートガバナンス体制の概要

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・サステナビリティ方針の企画・立案・浸透およびこれらの進捗・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・承認およびその進捗の監督・評価

また、当社の経営組織として統括部および推進部（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、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。

取締役会・法定三委員会

①取締役会の役割・責務

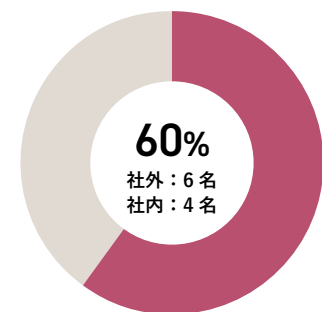
株主の皆様へ選任され当社の経営を負託された取締役は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループビジョン等の実現に向け、取締役会において次の役割・責務を果たしていきます。

- 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

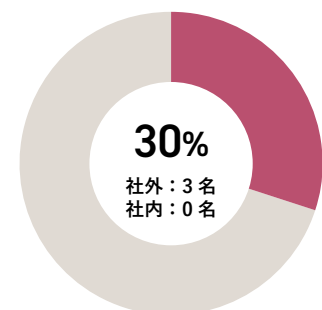
- 当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること
- 関連当事者間の利益相反を監督すること
- 指名委員会に諮問した代表執行役社長の後継者計画・経営人財に関わる人事配置計画・執行役のトレーニングについて指名委員会からの概要の報告をもとに進捗状況を監督すること

②取締役会の構成

※2026年5月28日現在



独立社外取締役比率(10名中)



女性取締役比率(10名中)

取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進を適切に監督するために必要な経験と知識を有する人財を選任しています。社外取締役候補者の選任にあたっては、当社の中核事業である小売業に限らず、製造業など異なる業種の出自の経営者の方をはじめ、法律等の専門知識、マーケティングの視点、財務・会計に関する広い経験を有する方など、ボードダイバーシティを意識した人選を行っています。また、社内の非業務執行取締役候補者については、当社グループにおける幅広い実務経験や監査などの知見を有する方を選任しており、執行役を兼務する取締役候補者については、経営トップである代表執行役社長にくわえて、株主・投資家が求める戦略的財務政策を実行できる高度な知見を有する財務部門の責任者を選任しています。なお、中期経営計画ごとに戦略に対応した「期待するスキル」は変化するため、スキルマトリックスは、中期経営計画のスタートに合わせて戦略に沿う見直しを行っています。その後、年に一度「確認」、および必要に応じて「修正」を実施しています。

スキルマトリックス
(取締役に期待するスキル)

※2026年5月28日現在

		所属の委員会 (◎は委員長)			属性	企業 経営	財務・ 会計	マー ケ ー テ ィ ン グ	組 織 開 発	人財・ コン プ ラ イ ア ン ス	法 務・ コ ン プ ラ イ ア ン ス	コ ・ デ ジ タル	E環境	S社会	Gガ バ ナ ン ス
		指名	監査	報酬											
	取締役会議長 小出 寛子	○		○	非執行 独立 社外	○		○	○						○
	山田 義仁	◎		○	非執行 独立 社外	○		○	○						○
	齋藤 和弘		◎		非執行 独立 社外	○	○	○					○		○
	新任 塩野 紀子	○		◎	非執行 独立 社外	○		○						○	○
	大村 恵実		○		非執行 独立 社外						○	○		○	○
	新任 大澤 栄子		○		非執行 独立 社外		○				○			○	○
	好本 達也	○		○	非執行	○		○					○		○
	新任 吉川 潔		○		非執行		○							○	○
	小野 圭一				執行	○		○					○		○
	新任 長峯 崇公				執行	○	○							○	○

※「非執行」:執行役を兼務しない取締役、「執行」:執行役兼務の取締役、「独立」:証券取引所届出独立役員、「社外」:社外取締役

スキル一覧

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
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
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じて、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
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
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

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できる知識・経験
E: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できる知識・経験
S: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できる知識・経験
G: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

③指名委員会の役割・責務

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、取締役会からの諮問を受け、執行役の選任および解任や取締役会議長および各法定委員会の委員長ならびに委員の選定および解職などについて、取締役会へ答申します。

④監査委員会の役割・責務

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。また、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。

⑤報酬委員会の役割・責務

当社取締役および執行役、グループ主要子会社対象役員の個人別の報酬等の内容の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内容を決定します。

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図るうえでの問題点等、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。社外取締役からの要請に応じて、代表執行役社長も論議に参加しています。

2025年度(2025年3月~2026年2月)
取締役会および法定三委員会の開催回数、主な議論内容について

	開催回数	出席率	主な議題	1回あたりの 平均所要時間	【参考】人数 ※2026年5月28日現在
取締役会	14回	100%	●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状況 ●取締役会実効性評価報告 ●JFRグループ2026年度計画	2時間10分	社外 議長 4人 社内 4人
指名委員会	11回	100%	●サクセッション・プラン ●取締役体制、独立社外取締役体制 ●スキルマトリックスの確認 ●取締役候補者の選任 ●取締役会へ提案する執行役および代表執行役候補者 ●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	1時間8分	社外 委員長 3人 社内 1人
監査委員会	24回	99.1%	●内部監査室からの報告 ●コンプライアンス委員会からの報告 ●グループ各社監査役の監査報告 ●会計監査人の評価について	1時間30分	社外 委員長 3人 社内 1人
報酬委員会	8回	100%	●役員報酬制度の見直し ●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 ●役員向け株式対価報酬の業績連動係数と支給ポイント ●役員個人別報酬額	1時間	社外 委員長 3人 社内 1人

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〕

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・監査・報酬の各委員会活動の実効性など約50項目

〔評価手法〕

- 取締役への事前アンケート
- 事前アンケートをもとにした、第三者機関による「個別インタビュー」
- 取締役会・委員会陪席による審議状況の直接観察
- 取締役会等の討議資料の閲覧

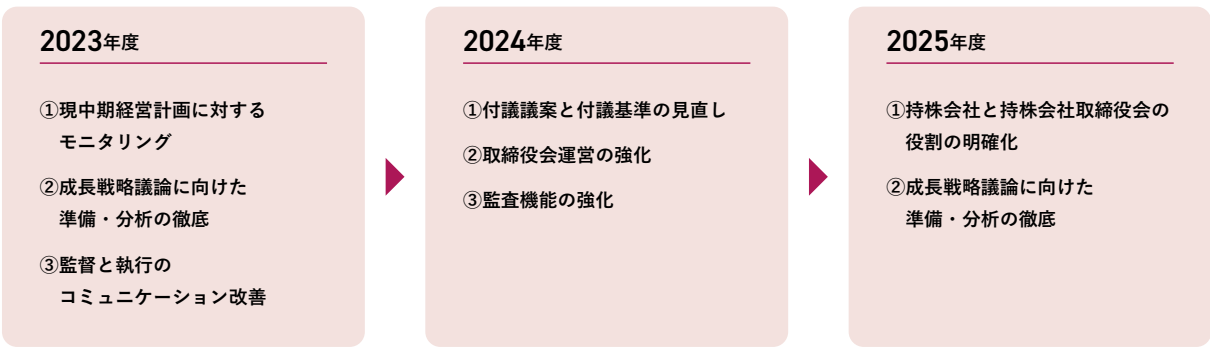
これらを集計・分析した報告書に基づいて取締役会で協議する手法で行いました。

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。全取締役を対象に行ったアンケート結果を踏まえ、第三者機関が個別に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。

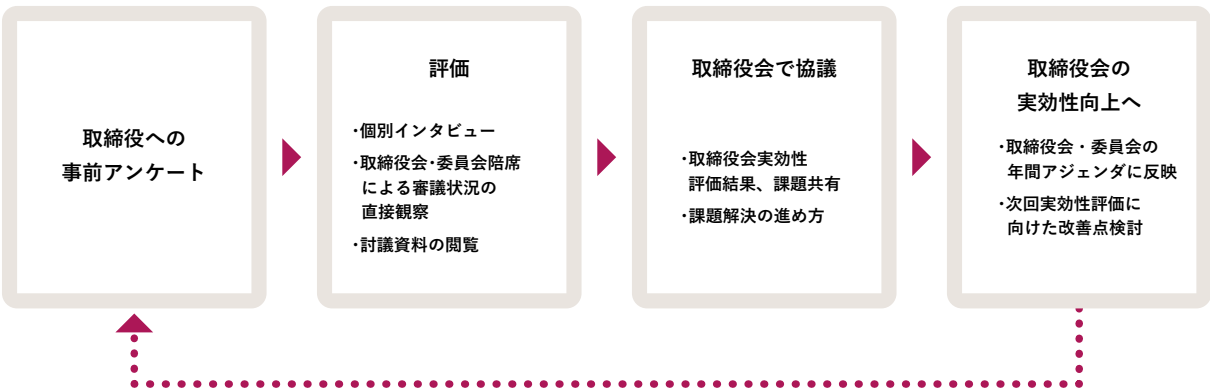
実効性評価の結果、前年度に指摘された課題のうち、「付議議案と付議基準の見直し」、「取締役会運営の強化」、「監査機能の強化」については相応の課題解決状況が確認されました。一方、2025年度の評価では、「持株会社と持株会社取締役会の役割の明確化」、「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」などが課題として挙げられました。

これを受けて、課題解決の進め方について3月の取締役会で再度協議を行い、具体的なアクションや推進体制を明確化し、2026年度の実効性評価のアジェンダに反映させています。

取締役会実効性評価 課題の経年変化



取締役会実効性評価のサイクル



後継者の計画

〔代表執行役社長の選定〕

当社は、代表執行役社長の選定を最も重要な戦略的意思決定と捉え、後継者計画の策定・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、独立社外取締役3名と非執行の社内取締役1名で構成される指名委員会において審議を重ね、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、代表執行役社長の選定を行い、監督の役割を果たします。

〔代表執行役社長の解職〕

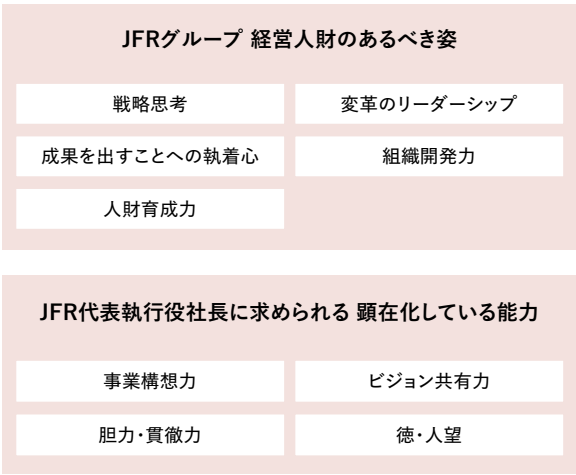
設定した目標や期待した成果と取り組みの結果（毎期の業績、戦略の遂行状況等）にくわえ、指名委員会で決議した後継者計画により選定された後継者候補の職務執行の状況を踏まえ、指名委員会が審議、決議した答申案を取締役会が審議、決定することとしています。

〔後継者に求められる資質〕

当社は、基本理念・グループビジョンに照らし、当社グループの代表執行役社長および経営を担う者については「JFRグループ経営人財のあるべき姿」「JFR代表執行役社長に求められる顕在化している能力」において、役員に求められる資質として必要な価値観・能力・行動特性を明確にしています。

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、計画的かつ継続的に指名委員会で議論を重ねていきます。また、執行役の選解任についても、代表執行役社長の場合と同様、指名委員会で審議し、その答申案を取締役会で審議、決定します。

このプロセスを経て、2024年3月に新たな代表執行役社長が就任しました。



役員報酬制度

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およ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、当社グループの主要子会社である大丸松坂屋百貨店およびパルコの取締役および執行役員、ならびにJフロント都市開発、JFRカード、Jフロントプライムスペースの代表取締役（以下「グループ主要子会社対象役員」）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
- 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3名と非執行の社内取締役1名の合計4名で構成し、かつ委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。当社では、報酬委員会と指名委員会の委員を同一とし、両委員会で共通する評価シートを用いることにより、グループ主要子会社対象役員も含めた経営陣の指名領域・報酬領域に係る活動について、統合的な連携を図っています。なお、中期経営計画の策定時に想定し得ない有事・外部環境等の変化が生じた場合には、報酬委員会の決定に基づき、報酬水準ならびに賞与およびパフォーマンス・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。

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、経営環境およびリスクへの備えを勘案したうえで「戦略投資の実施」「株主還元の充実」「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」および投下資本収益性を向上させる「財務戦略（資本政策を含む）」が重要です。これらを実現するために、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的に配分します。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ます。

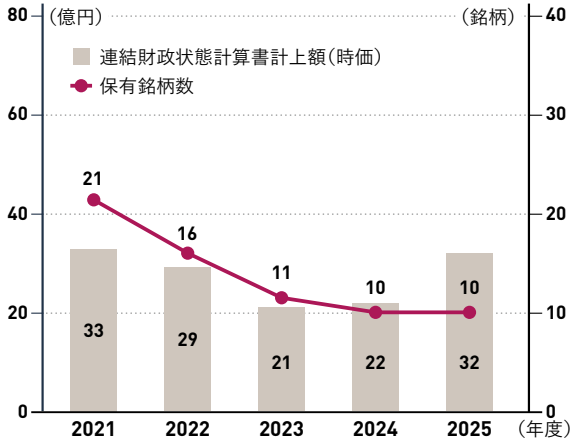
この方針に基づき、本中期経営計画期間(2024-26年度)においては、連結配当性向40%以上の配当と、自己株式の取得により自己資本の適正化に取り組みます。

政策保有株式

①保有方針

当社は、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・非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。なお、既に保有している政策保有株式（上場・非上場）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、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うえで適宜削減していきます。

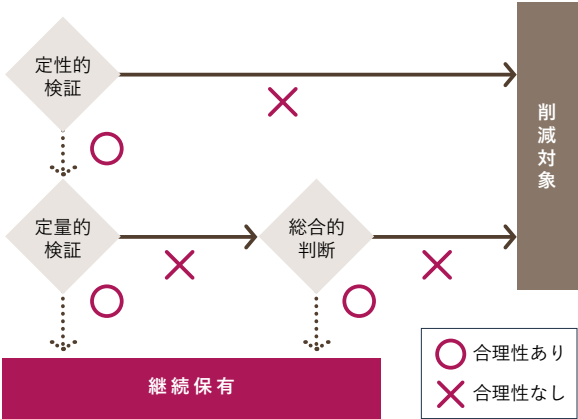
政策保有株式（みなし保有を除く上場株式）数の推移



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、地域社会とともに構成する企業・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などに係るものです。

保有合理性の検証



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うえ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。

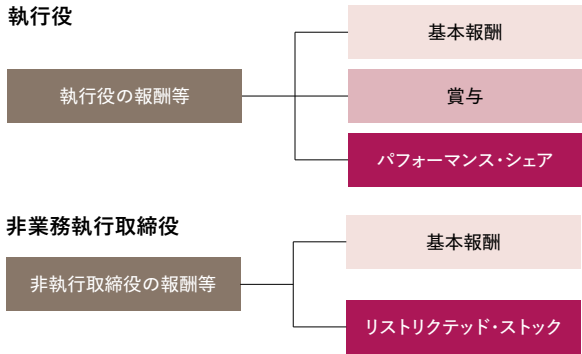
〔報酬の没収等〕（クローバック・マルス）

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。

③執行役・非業務執行取締役の報酬構成

執行役の報酬は、③ジョブサイズに応じた「基本報酬」（金銭報酬）、④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⑤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。

非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、③職責に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と④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。



③基本報酬（金銭報酬）

執行役の基本報酬は、固定報酬と位置づけ、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。非執行の取締役の基本報酬は、固定報酬と位置づけ、各役員の職責の大きさ（重さ）に応じてテーブルを決定します。

④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。なお、2026年度より代表執行役については、評価基準を全て定量評価としています。

⑤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。業績連動株式報酬全体の40%（短期）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%（中長期）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。

④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。

執行役の種類別報酬割合

〔代表執行役社長〕

基本報酬 33.3%	賞与 33.3%	パフォーマンス・シェア 33.3%
---------------	-------------	----------------------

〔代表執行役社長を除く執行役〕

職責に応じて以下のいずれかを適用

基本報酬 38.5%	賞与 30.8%	パフォーマンス・シェア 30.8%
---------------	-------------	----------------------

基本報酬 45.4%	賞与 27.3%	パフォーマンス・シェア 27.3%
---------------	-------------	----------------------

（注）上図は、賞与を標準ランク、株式報酬に係る業績達成率を100%とした場合のモデルです。
（注）グループ主要子会社対象役員もジョブサイズに応じて上記と同じ報酬構成とします。

業績連動株式報酬の目標値等

短期	KPI		目標値	ウェイト
	財務	連結事業利益	560億円(2026年度)	100%

中長期	KPI			目標値	ウェイト
	財務	①	ROE	8%以上(2026年度)	40%
		②	連結ROIC	6%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(Scope1・2排出量)	▲70%(2017年度比)	10%
		⑤	女性管理職比率	31%(2026年度)	10%

（注）業績達成率に応じた報酬の変動幅は 0%~200%とします。それぞれの重要業績指標において、目標達成度に応じた業績連動係数を策定しています。

取締役会議長メッセージ

取締役会のさらなる実効性向上へ

ガバナンスの再定義と、 中長期の成長を支える 取締役会の進化

独立社外取締役 取締役会議長

小出 寛子



取締役会議長就任2年目の2025年度は、取締役会の実効性を一段高める基盤整備を進めた1年でした。取締役会実効性評価の結果からは、これまで課題として認識されながら十分に改善しきれていなかったテーマが改めて可視化され、当社ガバナンスの進化は、むしろこれからという感覚でいます。

当社のガバナンスについて、「形」ではなく、「質」の面を再定義する。ようやく、そこに手を付けられる段階に來たということは、取締役全員の共通認識です。一方で、当社にふさわしいガバナンスのあり方には、それぞれ異なる考え・思いがあり、2025年度末時点では合意形成には至っていません。

とりわけ、グループ将来像を見据えた持株会社と事業会社の役割の整理は避けて通れません。持株会社の取締役会は、事業ポートフォリオや資本配分といった大局的な議論に集中すべきなのか、事業会社の重要事項についても一定は監督すべきなのか。持株会社の取締役会のあるべき姿の整理は、2026年度に取り組む最大の課題と捉えています。

そのうえで、社外取締役の立場から見ると、当社の取締役会は一昔前と比較すれば改善しているものの、成長戦略や中長期視点の骨太な議論が、まだ足りていないと感じています。

取締役会は、2025年度から2026年度

にかけて次期中期経営計画について議論しますが、そこには計画の推進力を高める人財戦略やITデジタル戦略が一体化されていなければなりません。これらの分野に、外部からプロフェッショナル人財を登用して議論の土台が整い始めたことは、大きな第一歩であると評価しています。

従来は、ややもすると課題分析が不十分のまま施策の説明に終始していた印象でしたが、今はデータに基づいた現状分析が進み、課題認識、アクションプランやタイムラインについて議論できるようになりました。したがって、取締役会議長の役割は定期的にこれらを取締役会のアジェンダに載せ、事業戦略や中期経営計画と一体となって進捗しているかをモニタリングできるようにすることと認識しています。

なかでも人財戦略は、今後の成長を左右する重要テーマとして2025年度に重点的に議論しました。事業会社間で異なる人事制度や人財構成、人事評価の実態が可視化され、改めてグループ課題が明らかになりました。今後は採用・配置・育成・評価を一体で捉え、次世代経営人財の育成や女性活躍の推進も含めたグループ共通のキャリアデベロップメントプログラムの構想状況について把握することが必要と認識しています。

繰り返しになりますが、これらは全て、成長戦略と一体で語られなければなりません。IR・SR活動の報告を踏まえると、当社の将来的な成長ストーリーが資本市

場には十分に見えていないと感じています。当社が目指す事業ポートフォリオは何か、どの市場で誰と競争し、どのような強みで勝ちにいくのか。取締役会では、それらを明確にしたうえで、次期中期経営計画における最適KPIや資本配分の設定、現状とのギャップの埋め方について議論、監督していきます。重要なのは、やりたいことを積み上げる発想ではなく、目指す姿や水準から逆算して、構造改革を含めた必要な打ち手を定めることです。

2026年度を取締役会は、メンバーの約半数が入れ替わりました。そのなかで議論の質を高めるには、エグゼクティブ・セッション、オフサイトミーティングや現場視察など、自由に意見を交わせる場を意図的に増やすことが欠かせません。また、取締役会事務局の機能強化や、執行側の戦略思考・議論力の向上、さらには将来の経営人財候補が事務局で取締役会運営を経験できるようなキャリアの仕組みづくりも重要です。

ガバナンスを「形」だけでなく「質」の面から進化させること、そして、中長期視点の成長戦略を取締役会がしっかりと議論・監督することにより、持続的な企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

法定三委員会委員長コメント



独立社外取締役 指名委員会委員長
山田 義仁

本年5月より、指名委員会委員長を拝命しました。委員長として、職務を果たすべく、以下に注力したいと考えております。

指名委員会では、実効性の高い取締役構成の実現に向けた審議や、取締役・執行役の選解任にあたり、社内評価にくわえて第三者機関によるアセスメントデータを活用しています。また必要に応じて、候補者と面談をするなど、その人柄や考え方を把握する機会も設けることで、客観性・透明性・合理性の向上に努めております。

経営人財のサクセッション・プランは、当委員会の中核的議題として継続的に取り組んでいます。代表執行役のサクセッションについては、緊急時のサクセッサーの選定および次世代幹部候補の育成を起点に、全体像の明確化と具体的な育成プロセスの確立を進め、計画的な登用と定着を図ってまいります。また、社外取締役についても中長期的視点から議論を深め、当社にふさわしい多様な人財の登用と監督機能の強化を通じて、ガバナンスの向上に取り組んでまいります。

指名委員会は、企業の永続的な発展に不可欠な経営人財の確保と、最適配置が図れる選任の実現を目指し、本年度も引き続き全力を尽くしてまいります。



独立社外取締役 監査委員会委員長
齋藤 和弘

本年5月より、監査委員会委員長を務めております。前委員長のもと、当社グループでは監査計画に基づく監査の実施にくわえ、執行役や主要グループ会社との対話、事業所視察、内部監査室・会計監査人・グループ各社監査役との連携を通じて、監査の実効性向上に努めてきました。私はこの取り組みをさらに充実させ、当社グループの持続的成長を支える監査委員会の役割を高めてまいります。

取締役会では、内部統制システムの運用状況やコンプライアンス体制、サイバーリスクへの備えなどについて報告を受け、必要な議論を行っています。監査委員会としては、形式的な確認にとどまらず、意思決定プロセスの透明性やリスクマネジメントの実効性を確認し、執行が健全にリスクを取り、失敗を早く学びに変え、次の挑戦につなげられる環境を支えることも重要だと考えています。

今後も公正不偏の立場から、執行との建設的な対話を重ねるとともに、組織監査体制の実効性を高め、当社グループの成長と社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に貢献してまいります。



独立社外取締役 報酬委員会委員長
塩野 紀子

5月より、報酬委員会委員長を務めております。

報酬委員会は、2017年4月に策定・改定した役員報酬ポリシーに基づき、今後も役員報酬全体の水準や、業績連動報酬・株式報酬の構成比についてピア・グループ比較を通じて、常に客観的かつ最適な体系の維持・向上を図ってまいります。

また、中期経営計画や経営環境の変化を踏まえた役員報酬制度の見直しも継続的に進め、第三者機関の調査や外部専門家の知見を活用し、報酬制度が中長期的な企業価値向上の原動力として機能しているかを多角的に検証していきます。

こうした検証の結果、役員個々人が高いモチベーションを維持し、株主の期待に沿える成果をもたらすよう制度をより有効なものに進化させていきます。また、賞与についても決定プロセスの透明性・公平性を担保し、客観的かつ合理的な決定がなされるよう運用してまいります。

各役員がプロの経営者として、多様な経験と知見、責任感を十分に発揮できるよう、その貢献に応じた適正な報酬体系と水準を確保し、これらの取り組みを通じて、持続的な企業価値の向上と株主利益の最大化に引き続き努めてまいります。

グループ重要リスクの全体像

	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	*テクノロジー革新の加速
	*人材獲得競争の激化	*サステナビリティ課題の複雑化
	生活者の価値観や行動の多様化	少子高齢化と所得格差の拡大
	海外消費者の存在感の上昇	
	都市間の格差拡大	*は、影響が極めて大きく最優先で対応しているリスク
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
	人材獲得競争の激化	非常に大	↑	●人材獲得競争での劣後、優秀人材の流出 ●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	●専門人材の採用、グループ人材交流、育成 ●従業員のWell-Being Life実現につながる人材投資
	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)への取り組み ●デジタル人材/IT人材の育成
	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	↗	●地方における消費バイの縮小	●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)
	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
	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
ハザード	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稼働 ●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
	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り組み ●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
オペレーション						

◻:影響がきわめて大きく、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
↑:非常に拡大 ↗:拡大 ➡:継続して重要
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と

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

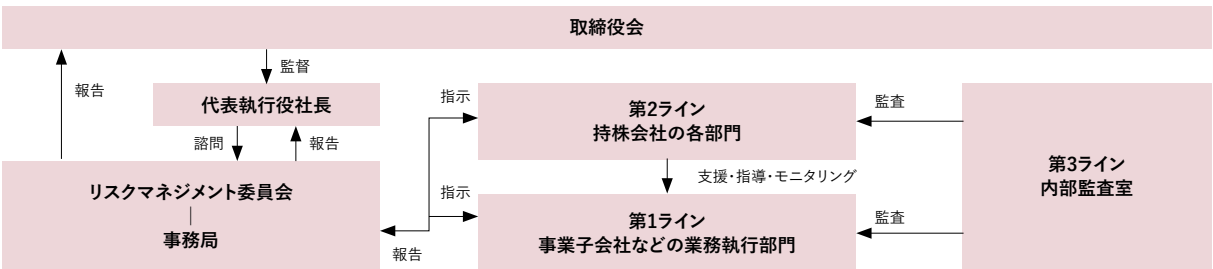
当社は、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そして、リスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

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および、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、リスクの抽出および評価、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



リスクの抽出方法とPDCAサイクル

リスクの抽出については、外部・内部環境分析や、経営層、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。なかでも、中期的に当社のグループ経営においてきわ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

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。

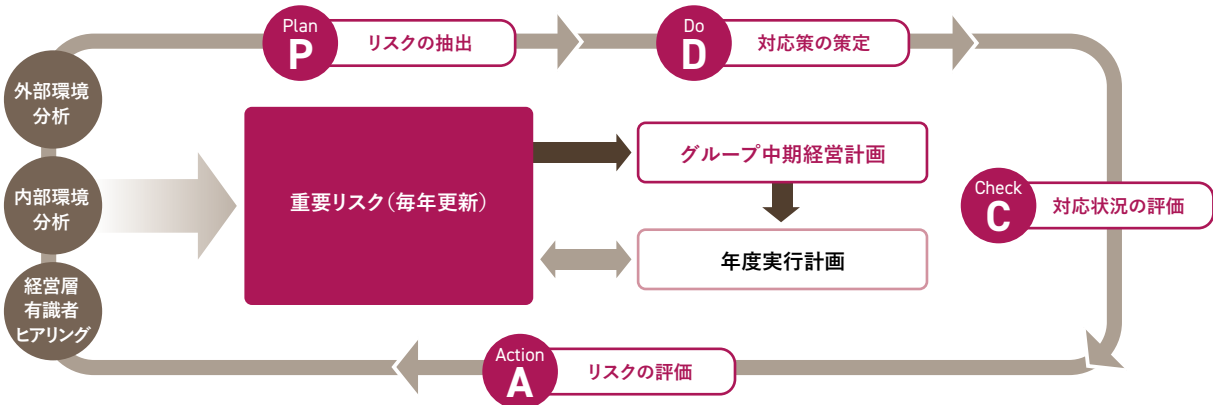
なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり3ラインを構築しています。

- **第1ライン(事業子会社などの業務執行部門):**
自らリスクの特定およ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):**
業務執行部門およ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およ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。

ループ中期経営計画」の起点として、優先順位をつけて対応策を実行しています。

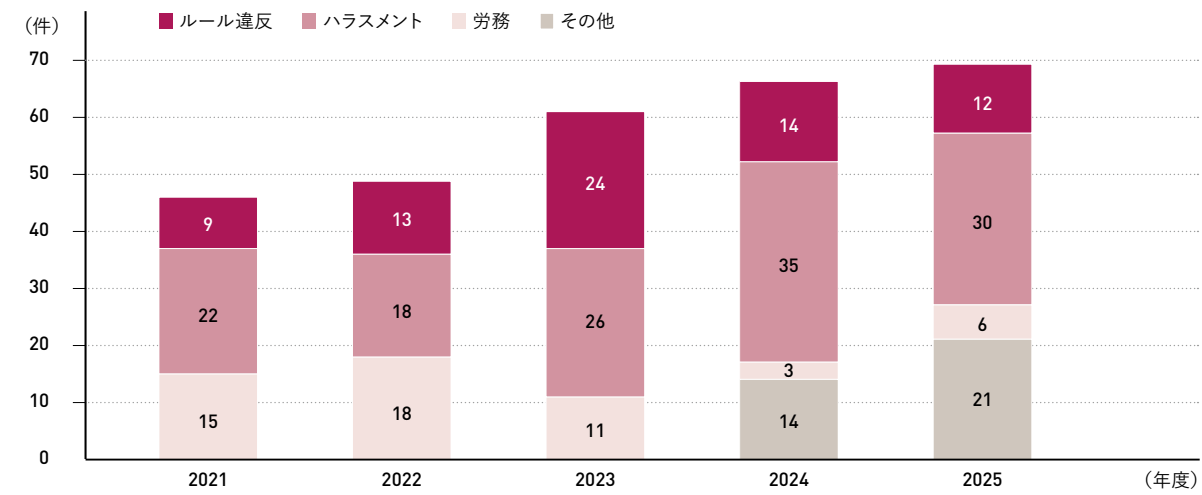
「JFRグループ重要リスク」は、リスクを取り巻く環境変化と対応策の進捗についてモニタリングを行い、リスクマネジメント委員会で論議後、その内容を取締役会に報告しています。



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、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密にし、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。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、同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。

通知の種類



情報セキュリティの強化

当社グループは、情報セキュリティを重要な経営課題の一つと位置づけ、保有する情報資産をさまざまな脅威から適切に保護するため、情報セキュリティ管理体制の整備および強化に取り組んでいます。

近年、サイバー攻撃の高度化・巧妙化にくわえ、クラウドサービスやモバイルデバイスの利用拡大により、情報セキュリティリスクは一層高まっています。くわえて、当社グループは顧客情報や個人情報をはじめとする重要な情報資産を保有しており、これらを適切に保護することを重要な責務と考えています。

こうした状況を踏まえ、2026年3月に情報セキュリティ管理体制を見直し、情報セキュリティに関する方針・規定の策定および管理を担う機能と、それらに基づく対策の実装・運用を担う機能を分離しました。これにより、情報セキュリティガバナンスの強化を図るとともに、牽制機能の実効性を高める体制を構築しています。

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、JFRに設置される「JFRグループコンプライアンス・ホットライン事務局」へ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。

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分かりやすく、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。

当社からの情報発信、ミーティングを通じて株主・投資家の皆様からいただいたご意見・ご要望は、代表執行役社長またはIR部門から取締役会、当社およびグループ各社の経営層へ、フィードバックの機会を通じて広く共有することとしており、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（2025年度）

- 日本経済新聞社「第5回 日経統合報告書アワード」準グランプリ

IR Dayプログラム内容

- 社外取締役から見る当社の現状と課題
- 内装・施設事業統合による成長戦略
- 人財交流による価値共創
- 渋谷PARCOの再生

機関投資家向け店舗見学会会場

- 大丸心斎橋店

2025年度の投資家との対話活動

対話機会	回数	対応者			
		社外取締役	HD社長	役員等※	IR担当
決算説明会	4		○	○	
スモールミーティング	11		○	○	
IR Day(社外取締役の登壇含む)	2	○		○	
海外IR	21		○	○	
証券会社主催海外投資家向けカンファレンス	44		○	○	
アナリスト・機関投資家向けミーティング	210			○	○
機関投資家向け店舗見学会	1				○
個人投資家向け説明会	3			○	

※役員等には、グループ会社社長を含みます



2026年2月17日「IR Day」齋藤取締役(社外)



同「IR Day」J、フロントプライムスペース 吉村社長



同「IR Day」GINZA SIXリテールマネジメント 小林部長

※役職名は当時のもの