

トップ  
コミットメント

サステナビリティ  
推進体制

JFRの  
マテリアリティ

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

事業会社の  
ESGの取り組み

社外取締役  
メッセージ

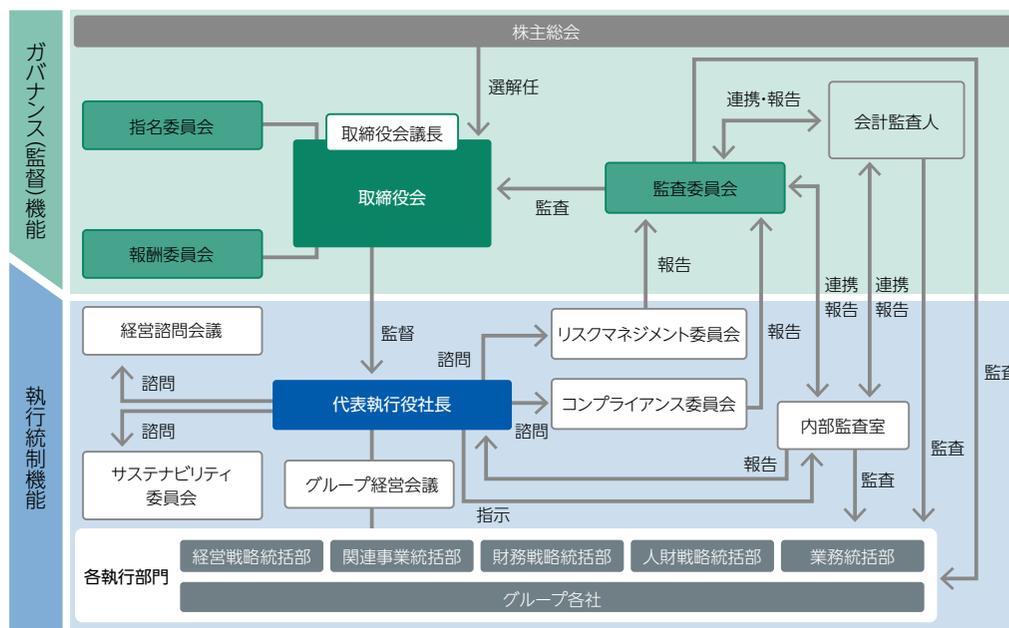
ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

# コーポレート ガバナンス

JFRグループは  
ステークホルダーとの協働を通して  
経営の透明性・客観性を確保し  
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ます。



## 取締役会の構成

社外取締役 6名



(全員独立社外取締役)

社内取締役 7名



非業務執行

業務執行

トップ  
コミットメントサステナビリティ  
推進体制JFRの  
マテリアリティ低炭素社会への  
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・  
バランスの実現事業会社の  
ESGの取り組み社外取締役  
メッセージ

ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 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5月の株主総会決議を経て指名委員会等設置会社へ移行しました。その理由は、次のとおりです。

- 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

J.フロント リテイリング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。

- 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・立案およびこれらの進捗・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・承認およびその進捗の監督・評価

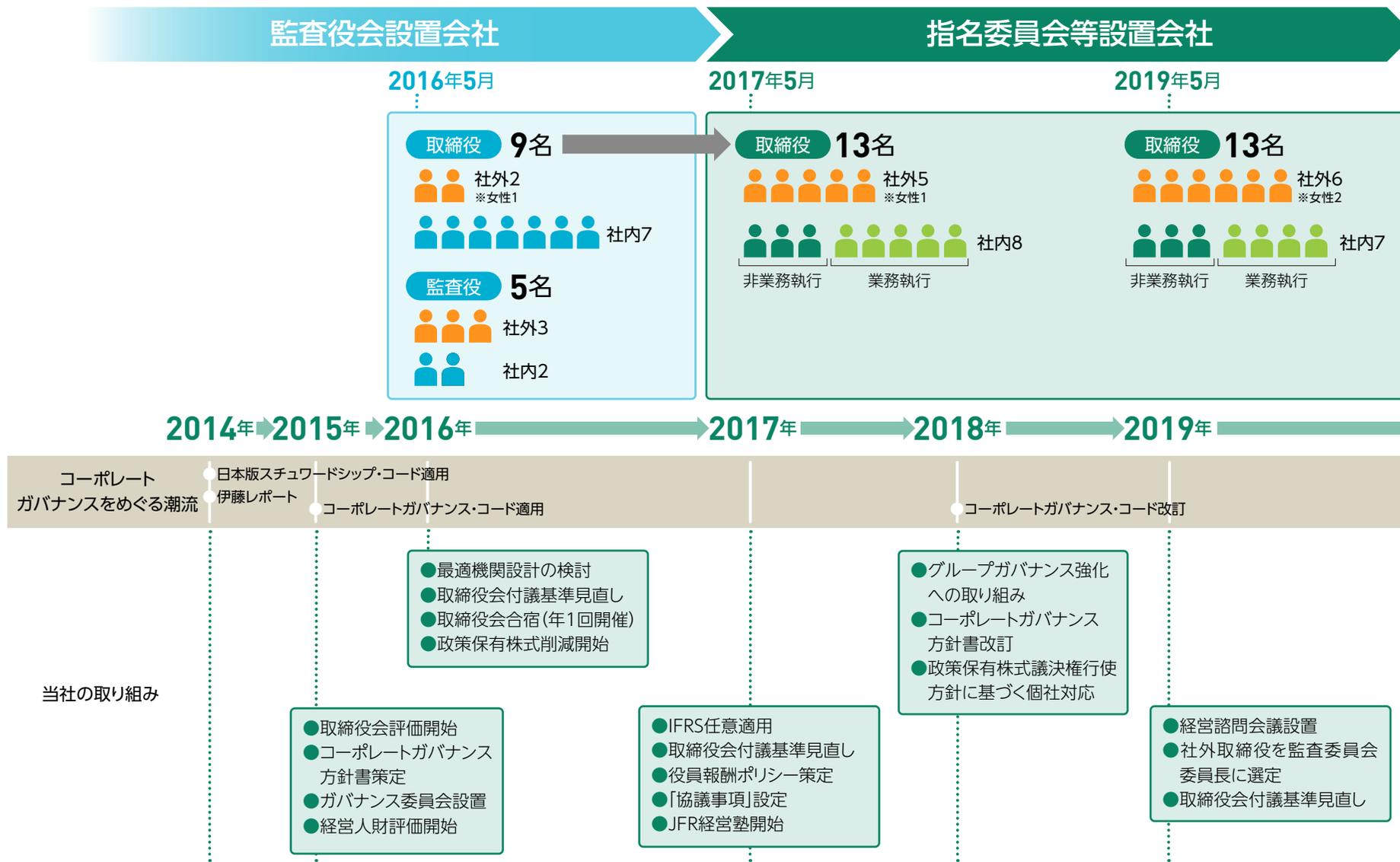
また、今後さらに企業を持続的に成長させるためには、従来の財務的な戦略・指標に加え、非財務的な取り組みの強化が必須であるとの考えから、ESGを将来に向けた事業成長の機会として捉え、グループ全体で取り組み、事業を通じた社会課題の解決にも取り組んでいます。コーポレートガバナンスは、このESGへの取り組みを支え、推進する役割を担うものと考え、一層の強化に努めています。

当社は、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として「コーポレートガバナンス方針書」を策定しており、これを絶えず見直し続けることで最良のコーポレートガバナンスの実現を目指しています。また、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とともに、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、真摯かつ建設的な対話を継続していきたいと考えています。

[WEB](#) → コーポレートガバナンス方針書

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## コーポレートガバナンスの変遷



トップ  
コミットメントサステナビリティ  
推進体制JFRの  
マテリアリティ低炭素社会への  
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・  
バランスの実現事業会社の  
ESGの取り組み社外取締役  
メッセージ

ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 株主総会

### 株主総会の位置付け

J.フロント リテイリングは、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。

### 株主の権利行使のための適切な環境整備

J.フロント リテイリングは、株主総会において、株主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みます。

- 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)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株主に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む)の内容を充実させます。また、外国人の株主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、実質株主から株主としての権利行使について事前申し出があった場合は、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。

### 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。

### 株主総会と取締役会

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、

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、

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、委任することがふさわしいかを検討します。

証券コード：3086

# 第12期

2018年3月1日 ▶ 2019年2月28日

## 定時株主総会 招集ご通知

**開催日時** 2019年5月23日(木)  
午前10時  
(受付開始：午前9時)

**開催場所** ニューピアホール  
東京都港区海岸一丁目11番1号

本招集通知は、J.フロント リテイリングのスマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。  
<https://jfr.co.jp/3086/>

J.フロント リテイリング株式会社 J. FRONT RETAILING

目次

- 第12期定時株主総会招集ご通知 ..... 1
- 議決権行使についてのご案内 ..... 2
- 株主総会参考書類
- 議案 取締役13名選任の件 ..... 4
- (第12期定時株主総会招集ご通知添付書類)
- 事業報告
- 1. 企業集団の現況に関する事項 ..... 13
- 2. 会社の株式に関する事項 ..... 32
- 3. 会社役員に関する事項 ..... 33
- 4. 会計監査人に関する事項 ..... 41
- 5. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 ..... 41
- 6. 取締役会の選任 ..... 43
- 7. 各委員会の選任 ..... 44
- 8. 会社の体制及び方針 ..... 47
- 連結計算書類 ..... 60
- 計算書類 ..... 63
- 監査報告書 ..... 66
- 株主総会 会場のご案内 ..... 未尾

株主総会招集通知

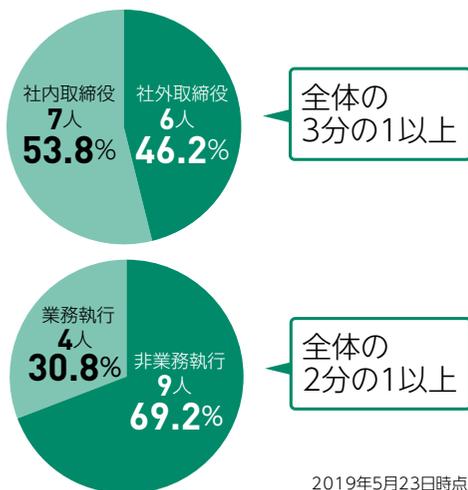
→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 取締役会

### 取締役会の構成

J.フロント リテイリングの取締役会は、定款に定める15名以内の適切な員数で構成します。現在は取締役13名(うち女性取締役2名を含む独立社外取締役6名)で、任期は1年です。監督と執行の分離、取締役会の議論の実効性向上の観点から、独立社外取締役が3分の1以上、かつ独立社外取締役と執行を担わない社内出身の非業務執行取締役との割合が過半数で構成しています。取締役会議長については、監督と執行の分離、取締役会の円滑な運営の観点から、社内出身の非業務執行取締役とします。

2018年度の開催回数は14回、出席率は取締役全員100%でした。



2019年5月23日時点

### 取締役会の役割・責務

株主に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およ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

### 取締役会と経営陣

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・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、意思決定およ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。



J.フロント リテイリング 取締役

		取締役在任期間	
社外取締役 ⑥	非業務執行 ⑨	橋・フクシマ・咲江 *	約7年
		太田 義勝	約4年
		石井 康雄	約2年
		西川 晃一郎	約2年
		佐藤 リえ子 *	約1年
		内田 章	新任
社内取締役 ⑦	業務執行 ④	小林 泰行 (取締役会議長)	約6年
		堤 啓之	約2年
		村田 荘一	新任
		山本 良一 (代表執行役社長)	約11年9カ月
		好本 達也 (代表執行役常務)	約6年
	牧山 浩三 (執行役常務)	約6年	
	若林 勇人 (執行役常務)	約3年	

\*女性

2019年5月23日時点

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 指名委員会・報酬委員会・監査委員会

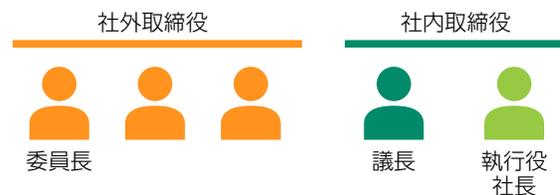
### 指名委員会

社外取締役3名と非業務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ています。

同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、取締役会からの諮問を受け、当社および大丸松坂屋百貨店の経営陣の選任および解任や各法定委員会の委員長・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。

2018年度の開催回数は13回、出席率は委員全員100%でした。

#### 指名委員会



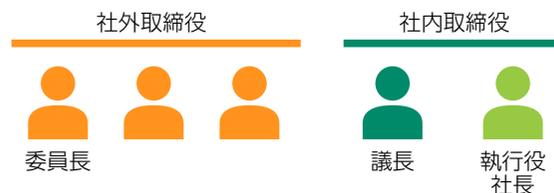
### 報酬委員会

社外取締役3名と非業務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ています。

同委員会は当社および大丸松坂屋百貨店の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針ならびに個人別の報酬内容を決定します。

2018年度の開催回数は7回、出席率は委員全員100%でした。

#### 報酬委員会



### 監査委員会

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ています。また、委員のうち少なくとも1名については、財務・会計に関する適切な知見を有する者とします。

同委員会は、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、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。

同委員会委員長については、指名委員会等設置会社移行期は、監査委員会のスムーズな運営に向けて、社内

情報の収集力を重視し、社内非業務執行取締役を委員長としておりましたが、監査精度の向上・進展に伴って、あるべき監査委員会運営にとってふさわしい委員長の役割を再検討した結果、2019年5月総会後の新体制から、より高い独立性を持った社外取締役を委員長とすることとしました。

2018年度の開催回数は17回、出席率は委員全員100%でした。

#### 監査委員会



	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
開催回数	14回	13回	7回	17回
社内取締役出席率	100%	100%	100%	100%
社外取締役出席率	100%	100%	100%	100%
1回あたりの平均所要時間	2時間11分	1時間14分	56分	1時間48分

トップ  
コミットメントサステナビリティ  
推進体制JFRの  
マテリアリティ低炭素社会への  
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・  
バランスの実現事業会社の  
ESGの取り組み社外取締役  
メッセージ

ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 取締役・執行役の指名・選任など

### JFRグループ 経営人財のあるべき姿

J.フロント リテイリングは、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認識しています。

#### 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行的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。

### 指名・選任方針

#### 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および高い視座・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。

#### 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の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、ならびに、監査役会体制からのスムーズな移行による監査精度の維持・向上をはか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。

#### 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。

### 指名・選任手続、開示

J.フロント リテイリングおよび主要事業会社の取締役・執行役・執行役員の人事については、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。

当社の取締役候補者の選任理由およ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において開示します。

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

### 社外取締役(2019年5月31日現在)



橘・フクシマ・咲江

社外取締役  
所有する当社株式数:5,500株  
その他株式報酬としての未交付株式:  
1,933株

指名委員会委員長  
報酬委員会委員

**【選任理由】**米国企業の本社取締役や、多くの日本企業で社外取締役として得た内外のガバナンスに対する幅広い知見に加え、外資系人財コンサルティング企業の日本支社長として得た経営経験とグローバル人材に関する高い見識を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。



太田 義勝

社外取締役  
所有する当社株式数:8,300株  
その他株式報酬としての未交付株式:  
1,933株

報酬委員会委員長  
指名委員会委員

**【選任理由】**ミノルタ株式会社とコニカ株式会社による経営統合を推進し、小委員会設置会社(現、指名委員会等設置会社)の取締役会議長に就任されるなど、持株会社の経営者として、幅広い経験に基づく豊富な知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。



石井 康雄

社外取締役  
所有する当社株式数:2,700株  
その他株式報酬としての未交付株式:  
1,933株

指名委員会委員  
報酬委員会委員

**【選任理由】**海外勤務経験が長く、海外での事業展開に精通するなど、小売業以外のグローバル経営分野における豊富な経験に基づく知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。



西川 晃一郎

社外取締役  
所有する当社株式数:1,300株  
その他株式報酬としての未交付株式:  
1,933株

監査委員会委員長

**【選任理由】**事業提携やM&A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて財務面にも適切な知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。



佐藤 りえ子

社外取締役  
所有する当社株式数:300株

監査委員会委員

**【選任理由】**主に企業法務を専門とする弁護士として、高度かつ専門的な知識により数多くの案件を取り扱ったキャリアに加え、他の会社の社外取締役・監査役としての豊富な経験を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。



内田 章

社外取締役  
所有する当社株式数:0株

監査委員会委員

**【選任理由】**経営企画やIR、財務経理部門の責任者としての幅広い経験や知見に加え、「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」やその後のフォローアップ会議のメンバーとして、その策定と推進に携わるなど高度な専門知見を有しており、それらを当社グループの経営に反映していただくため。

### 社外取締役の独立性判断基準

J.フロントリテイリングの社外取締役は、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む、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いを

- 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年間に於いて、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。

当社は、社外取締役6名全員を金融商品取引所が定める独立役員として届け出しています。

トップ  
コミットメントサステナビリティ  
推進体制JFRの  
マテリアリティ低炭素社会への  
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・  
バランスの実現事業会社の  
ESGの取り組み社外取締役  
メッセージ

ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 多様性の確保

J.フロント リテイリングは、人財の多様性こそが企業の競争力の源泉であると認識し、多様な人財が意見を戦わせることで、異分子が結合し新たな価値を生み出していくことが重要と捉えています。また、当社は、企業の持続的成長と持続可能な社会の実現に向けて、今後優先して取り組むマテリアリティの一つに「ダイバーシティの推進」を掲げて、中長期的な目標を設定し、具体的取り組み策を実行していくことで、多様性を尊重・受容する企業の実現を目指しています。

これを踏まえ、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ています。

現在、当社取締役13名のうち、女性は2名(独立社外取締役)となっています。

## トレーニング

J.フロント リテイリングの取締役・執行役と主要事業会社の取締役・監査役・執行役員に対しては、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ています。

### 社内取締役・執行役と主要事業会社の

#### 取締役・監査役・執行役員

コーポレートガバナンス、コンプライアンスおよびグループ経営に関する有用な情報等の提供のほか、第三者機関による経営人財評価の結果を踏まえ、個人に期待する成果の発揮につながるコーチングなどのトレーニングプラン

を設定・実施しています。

#### 執行役を含む次期経営陣幹部候補

経営トップの問題意識の共有、中期経営計画遂行のための構想力を高めるトレーニングの場として、代表執行役社長が塾頭を務める「JFR経営塾」を実施しています。外部コンサルタントを講師に迎え、当社の中期経営計画と担当部門の中期経営計画を経営者目線で再考させ、代表執行役社長に直接プレゼンテーションし、評価しています。代表執行役社長は全ての回に終日参加します。さらに、単なる座学で留まることがないように新規事業の立案等を課しています。なお、1年間の取り組みの成果については、塾生が取締役会でプレゼンテーションする機会を設け、取締役会としてアドバイスをを行うこととしています。

2017年3月から2019年8月末までにJFR経営塾より4名が執行役・執行役員に登用されました。

#### 社外取締役

就任時および継続的・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ています。

## 後継者計画

J.フロント リテイリングは、最高経営責任者の選定を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

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、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。また、後継者計画の妥当性を担保するため、当社を取り巻く社内外の環境変化、戦略の進捗等を反映できるよう、毎年定期的に後継者計画を指名委員会において確認しています。

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。

#### 最高経営責任者の解職

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。

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 取締役・執行役の報酬制度

### 取締役・執行役の報酬決定方針

J.フロント リテイリングは、新たな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の導入を含む新たな「役員報酬ポリシー」を2017年に策定しました。役員報酬の基本方針は、次のとおりです。

- 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ること
- 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
- 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

### 取締役・執行役の報酬決定手続き

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、今後、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。

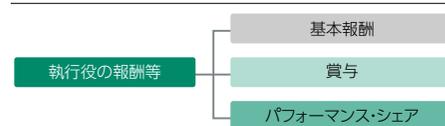
### 執行役・非業務執行取締役の報酬構成

#### 【基本報酬】(金銭報酬)

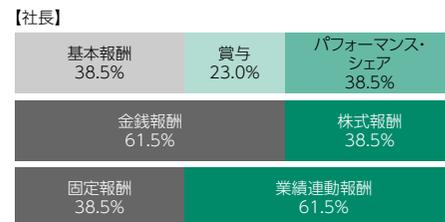
基本報酬は、固定報酬と位置付け、各役員の職責の大きさ(重さ)に応じて役位(職位)ごとにテーブルを決定します。

#### 【リストラクテッド・ストック】(業績非連動株式報酬)

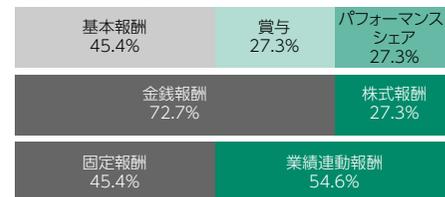
#### 執行役



#### 執行役の役位ごとの種類別報酬割合



#### 【社長を除く執行役】



(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。

リストラクテッド・ストックは、非業務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。

#### パフォーマンス・シェアの内容

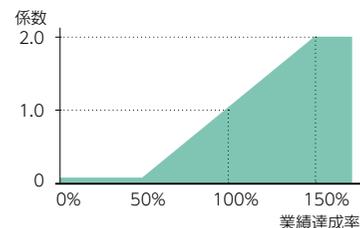
	KPI	短期	中長期	利用方法
収益性	① 連結営業利益	○	○	目標値(絶対値)に対する達成率で評価 評価ウェイトは各指標50%ずつ
	② 基本的1株当たり当期利益	○	○	
	③ フリーキャッシュ・フロー	-	○	
効率性	④ ROE	-	○	目標未達成の場合、株式報酬の額を50%減額 (1つ未達成であれば25%減額)

(注) KPI(Key Performance Indicator):重要業績指標  
(注) 短期の目標値は、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。

#### 業績連動係数の計算方法

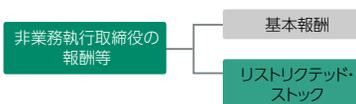
業績達成率	業績連動係数
150%以上	2.0
50%以上150%未満	(実績値÷目標値-0.5)×2
50%未満	0

#### 業績連動係数の変動イメージ



(注) 業績達成率が50%未満の場合、業績連動係数は0(0%)とし、業績達成率が150%以上の場合、業績連動係数は2.0(200%)とします。

#### 非業務執行取締役



トップ  
コミットメントサステナビリティ  
推進体制JFRの  
マテリアリティ低炭素社会への  
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・  
バランスの実現事業会社の  
ESGの取り組み社外取締役  
メッセージ

ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 取締役会の監督機能の実効性を確保するための仕組み

### 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しています。コーポレートガバナンスや代表執行役社長の経営全般に係る課題認識について、高度な専門知識と豊富な経験に基づく知見を有する社外取締役から助言を得たり、社外取締役からの問題提起について論議する有益な場として機能しています。

### エグゼクティブ・セッション

取締役会終了後に、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。社外取締役の要請に応じて、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。



エグゼクティブ・セッション

## 取締役会評価

J.フロント リテイリングは、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います。その実効性が十分に確保されているかどうかを確認するため、2015年より毎年、第三者機関による取締役会評価を実施しています。

### 評価手法

事前アンケートをもとに、第三者機関が取締役全員に個別インタビューを行い、その結果を集計・分析した報告書を基に取締役会で審議します。

過去4回の取締役会評価に基づく改善を経てガバナンス体制の枠組みは高位で整ってきたとの認識から、2019年実施時には、企業価値向上に向けたより実質的

な課題を解決していくために、アンケートの質問内容を工夫したり、第三者機関を変更して評価の透明性・客観性を改めて見直す等、新たな視点を取り入れました。

### 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。

[2019年の主な評価項目]

- 取締役会の構成・運営状況
- 審議資料・議案説明のレベル
- 過去1年間に取締役会で審議した議案の重要度と論議量に対する評価

- 中長期的に克服していくべき課題
- 取締役自身の期待役割
- 3委員会(指名・報酬・監査)活動の実効性
- グループガバナンスのあり方 など約30項目

### 評価結果と改善策

2019年10月～11月に実施した5回目となる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ました。報告内容を踏まえ、取締役会で審議した結果、取締役会および各委員会の実効性は十分に確保されていることを確認しました。なお、今回明らかになった課題とそれに対する取り組みについては、取締役会で協議しています。

## → コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

今後も取締役会評価を基点に課題の共有を行い、取締役会の実効性を高めていきます。



## 事業会社における取締役会評価

J.フロントリテイリングは、JFRグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上には、当社だけでなく、各事業会社においてもガバナンスを強化することが必須であると考えています。そこで、事業会社においても取締役会評価を実施する取り組みを始めました。

各事業会社が独自に取り組む取締役会の実効性向上にとどまらず、当社が各社の取締役会の状況を的確に把握することで課題を顕在化させ、課題解決のための必要な支援を適時適切に行うことにも役立てています。

2019年度時点では一部の事業会社(大丸松坂屋百貨店、パルコ、JFRカード、J.フロント建装、ディンプル)での実施にとどまっていますが、今後、拡大を検討していきます。

なお、大丸松坂屋百貨店は、第三者機関を活用した取締役会評価を行っています。

## 会計監査人

### 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、執行との十分な意見交換を経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。

### 会計監査人による実効的な監査を支える体制の整備

J.フロントリテイリングは、新日本有限責任監査法人との間で監査契約を締結し、同監査法人は法律の規定に基づき会計監査を実施しています。なお、同監査法人は、業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置を採っています。

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高品質な監査を可能とするため、会計監査人から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・担当執行役とのディスカッションを定期的(年間2回程度)に実施します。
- ③監査精度の実効性向上をはかるため、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およ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。

トップ  
コミットメントサステナビリティ  
推進体制JFRの  
マテリアリティ低炭素社会への  
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・  
バランスの実現事業会社の  
ESGの取り組み社外取締役  
メッセージ

ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 株主の権利・利益を確保するための体制

### 株主との関係

J.フロント リテイリングは、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います。

株主は、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・外国人株主を含む）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およびその数に応じて、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、当社およ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いきます。

### 資本政策の基本方針

J.フロント リテイリングは、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」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。あわせて、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、新グループビジョン実現に向けた取り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。

### 資本コストを認識した経営の推進

J.フロント リテイリンググループは、中期経営計画最終年度の2021年度に連結 ROE8%以上の達成を目指しています（2018年度のROEは6.8%）。8%をターゲットとして設定した背景には、株主・投資家の期待利回り、すなわち当社の株主資本コストを認識することからスタートしています。

株主資本コストについては、中長期で見ると6~7%のレンジのなかで推移していると見ているため（2019年2月末現在では6%程度）、それを上回る水準のROE8%以上を安定的に達成することが求められていると考えています。

また、WACC（加重平均資本コスト）については、計算上では2019年2月末現在で5%をやや下回っていますが、グループ全体として中長期では5%前後の水準であると認識しています。百貨店事業、パルコ事業、不動産事業、

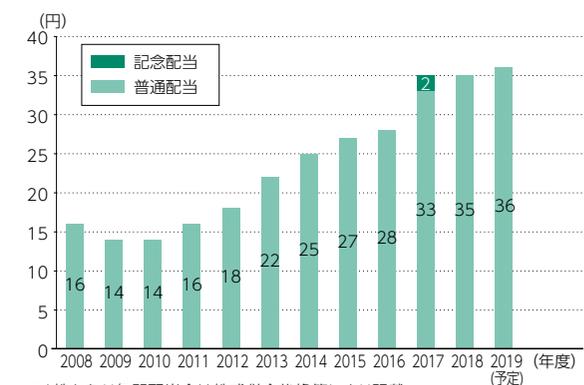
クレジット金融事業などの主要各事業でもWACCを把握しています。

今後、事業ポートフォリオの変革を進めていくなかで、株主・投資家の事業リスク認識の軽減や最適資本構成を追求することで資本コストを低減させることについても意識していきたいと考えています。

### 株主還元方針

J.フロント リテイリングは、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。

#### 1株当たり年間配当推移（円）



※1株あたり年間配当金は株式併合後換算により記載

トップ  
コミットメントサステナビリティ  
推進体制JFRの  
マテリアリティ低炭素社会への  
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・  
バランスの実現事業会社の  
ESGの取り組み社外取締役  
メッセージ

ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 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、J.フロント リテイリングは、既存の株主の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、株主に十分な説明を行うとともに必要かつ適正な手続きを確保します。

## J.フロント リテイリングの支配に関する 基本方針

J.フロント リテイリングは、当社の財務およ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およ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ぬと考えています。

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、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およ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じることにより、当社グループの企業価値を確保します。

## 国際会計基準IFRS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。

## 関連当事者間取引

J.フロント リテイリングは、取締役・執行役との取引を行う場合には、会社法およ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。

## 政策保有株式

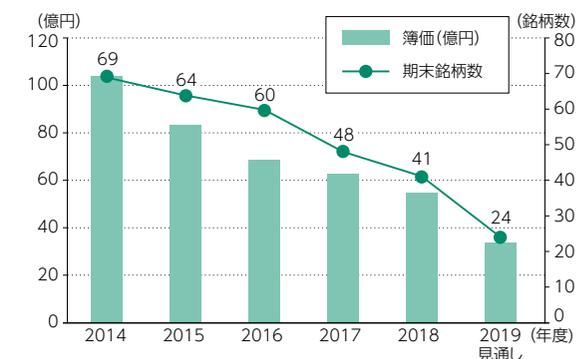
保有方針 .....

J.フロント リテイリンググループは、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)について、市場環境・株価動向等を勘案の上、適宜削減していきます。ただし、当社の重点戦略であるアーバンドミナント戦略の推進にあたり、地元行政や企業などから保有要請があった場合は、ESGの重要課題の一つである「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に検討した上、判断します。

保有合理性の検証 .....

J.フロント リテイリングは、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、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定性的な観点のほか、個別銘柄ごとに配当金・関連取引利益等を含めた収益率が資本コストを上回るか等の定量的な観点も踏まえて、毎年取締役会において検証しています。その結果、2018年度末(2019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41銘柄となりました。

## 政策保有株式の銘柄数と簿価の推移



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、J.フロント リテイリング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

トップ  
コミットメントサステナビリティ  
推進体制JFRの  
マテリアリティ低炭素社会への  
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・  
バランスの実現事業会社の  
ESGの取り組み社外取締役  
メッセージ

ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

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。

政策保有株主から自社株主の売却意向への対応 ……………

J.フロント リテイリング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。

## 会社情報の適切な開示

J.フロント リテイリングは、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とその内容を共有するため、これらを公表します。

### 情報開示の基準

J.フロント リテイリングは、金融商品取引法等の法令およ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に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が深まるよう、公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示します。

### 情報開示の方法

J.フロント リテイリングは、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・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。

### 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推進部およびグループ広報推進部が行います。

### 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」でその取り扱い、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、J.フロント リテイリングは、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ています。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。

トップ  
コミットメントサステナビリティ  
推進体制JFRの  
マテリアリティ低炭素社会への  
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・  
バランスの実現事業会社の  
ESGの取り組み社外取締役  
メッセージ

ガバナンス

データ集

→ コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス

## 株主・投資家との建設的な対話

### IR活動方針

J.フロント リテイリングは、「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。

### 建設的な対話の促進

株主・投資家から当社に対する建設的な対話の申し入れがあった場合には、その申し入れの趣旨・目的等を考慮した上で、社長もしくはその他の取締役（社外取締役を含む）・執行役またはIR推進部が適切に対応します。

### 建設的な対話を支える部門横断的な情報共有

J.フロント リテイリングは、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および各事業会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。

### コミュニケーションの充実

J.フロント リテイリングは、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信にあわせ、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・投資家からの日々の問い合わせに対する回答を行っています。決算説明会の補足資料である「ファクトブック」（2016年2月期決算から作成）、「統合報告書」（2017年度から発行）などもあわせて活用することで、

コミュニケーションの充実に努めています。

あわせて、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。

当社は、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に努めています。

### 2018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	海外投資家向けにGINZA SIXの見学会を実施。
海外IR	3回/45社	欧州・北米・アジアを各1回実施。
証券会社主催カンファレンス（国内・海外）	4回/41社	国内3回、海外1回を実施。
機関投資家向け個別ミーティング	163回	来社、訪問を中心に電話会議を含む。
個人投資家向け説明会	16回	東京7回、大阪3回、名古屋2回、埼玉、札幌、神戸、京都各1回を実施。



2018年度ESG説明会