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　2020年３月１日
（第14期）　　至　2021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14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】…… 4
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】…… 11
１【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】…… 11
２【事業等のリスク】…… 17
３【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】…… 47
４【経営上の重要な契約等】…… 54
５【研究開発活動】…… 54
第３【設備の状況】…… 55
１【設備投資等の概要】…… 55
２【主要な設備の状況】…… 55
３【設備の新設、除却等の計画】…… 57
第４【提出会社の状況】…… 58
１【株式等の状況】…… 58
２【自己株式の取得等の状況】…… 63
３【配当政策】…… 64
４【コーポレート・ガバナンスの状況等】…… 65
第５【経理の状況】…… 101
１【連結財務諸表等】…… 102
２【財務諸表等】…… 188
第６【提出会社の株式事務の概要】…… 199
第７【提出会社の参考情報】…… 201
１【提出会社の親会社等の情報】…… 201
２【その他の参考情報】…… 201
第二部【提出会社の保証会社等の情報】…… 202

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】	2021年５月28日
【事業年度】	第14期（自　2020年３月１日　至　2021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　　好　本　達　也
【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(6895)0179
【事務連絡者氏名】	執行役　財務戦略統括部主計・税務部長　　岩　田　義　美
【最寄りの連絡場所】	東京都中央区日本橋一丁目４番１号
【電話番号】	03(6895)0179
【事務連絡者氏名】	執行役　財務戦略統括部主計・税務部長　　岩　田　義　美
【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		国際会計基準				
		第10期	第11期	第12期	第13期	第14期
決算年月		2017年２月	2018年２月	2019年２月	2020年２月	2021年２月
売上収益	（百万円）	452,505	469,915	459,840	480,621	319,079
税引前利益又は税引前損失（△）	（百万円）	42,608	48,271	42,126	37,161	△28,672
親会社の所有者に帰属する当期利益又は親会社の所有者に帰属する当期損失（△）	（百万円）	27,052	28,486	27,358	21,251	△26,193
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	（百万円）	31,393	34,450	25,631	19,259	△27,296
親会社の所有者に帰属する持分	（百万円）	368,571	395,519	412,700	387,188	352,171
資産合計	（百万円）	1,005,069	1,022,348	1,029,573	1,240,308	1,263,722
１株当たり親会社所有者帰属持分	（円）	1,409.20	1,511.91	1,576.68	1,479.07	1,344.91
基本的１株当たり当期利益又は基本的１株当たり当期損失（△）	（円）	103.43	108.92	104.55	81.19	△100.03
希薄化後１株当たり当期利益	（円）	103.43	108.86	104.52	81.17	－
親会社所有者帰属持分比率	（%）	36.7	38.7	40.1	31.2	27.9
親会社所有者帰属持分当期利益率	（%）	7.6	7.5	6.8	5.4	△7.1
株価収益率	（倍）	16.69	17.91	11.79	14.13	－
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	33,764	57,079	34,870	73,358	56,471
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△27,952	△19,030	△26,836	△49,559	△20,870
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△2,097	△31,048	△21,274	△14,829	58,727
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	31,867	38,883	25,659	34,633	128,925
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕	（人）	6,871 〔3,861〕	6,723 〔3,706〕	6,695 〔3,581〕	6,579 〔3,265〕	6,528 〔3,107〕

（注）１　第11期より国際会計基準（ＩＦＲＳ）を適用しております。
２　百万円未満を切り捨てて記載しております。
３　売上収益には、消費税等は含まれておりません。
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14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記載しておりません。
６　第14期の株価収益率については、親会社の所有者に帰属する当期損失であるため記載しておりません。

回次		日本基準	
		第10期	第11期
決算年月		2017年２月	2018年２月
売上高	（百万円）	929,546	947,879
経常利益	（百万円）	44,425	41,032
親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	26,950	26,110
包括利益	（百万円）	33,425	36,695
純資産額	（百万円）	465,839	493,713
総資産額	（百万円）	1,050,109	1,066,480
１株当たり純資産額	（円）	1,553.60	1,651.46
１株当たり当期純利益金額	（円）	103.04	99.83
潜在株式調整後１株当たり当期純利益金額	（円）	103.04	－
自己資本比率	（％）	38.7	40.5
自己資本利益率	（％）	6.8	6.2
株価収益率	（倍）	16.75	19.54
営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	36,239	57,001
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△30,353	△18,719
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△2,189	△31,280
現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	31,846	38,863
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕	（人）	6,871 〔3,861〕	6,723 〔3,706〕

（注）１　売上高には、消費税等は含まれておりません。

２　平均臨時雇用者数には、無期雇用に転換した専任社員、有期雇用の嘱託、パートナーが含まれております。

３　第10期より、パルコ事業のテナント売上高を総額表示から純額表示に変更し、テナントが負担する店舗運営経費を「販売費及び一般管理費」から控除する方法から「売上高」とする方法に変更しております。また、店舗運営経費を「販売費及び一般管理費」とする方法から「売上原価」とする方法に変更しております。

４　「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号　平成25年９月13日）等を適用し、第10期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。

５　第11期の日本基準による諸数値につきましては、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づく監査を受けておりません。

(2) 提出会社の経営指標等

回次		第10期	第11期	第12期	第13期	第14期
決算年月		2017年２月	2018年２月	2019年２月	2020年２月	2021年２月
営業収益	(百万円)	13,646	14,776	18,770	34,116	13,812
経常利益	(百万円)	9,750	9,892	13,987	28,163	8,849
当期純利益	(百万円)	8,702	8,579	13,897	27,948	7,487
資本金	(百万円)	30,000	31,974	31,974	31,974	31,974
発行済株式総数	(株)	268,119,164	270,565,764	270,565,764	270,565,764	270,565,764
純資産額	(百万円)	305,105	305,802	310,329	328,871	329,351
総資産額	(百万円)	434,921	421,361	415,927	531,341	675,917
１株当たり純資産額	(円)	1,166.55	1,169.25	1,186.13	1,256.46	1,258.07
１株当たり配当額 (うち１株当たり中間配当額)	(円)	28.00 (14.00)	35.00 (16.00)	35.00 (17.00)	36.00 (18.00)	27.00 (9.00)
１株当たり当期純利益	(円)	33.27	32.80	53.12	106.80	28.60
潜在株式調整後１株当たり当期純利益	(円)	33.27	―	―	―	―
自己資本比率	(%)	70.2	72.6	74.6	61.9	48.7
自己資本利益率	(%)	2.86	2.81	4.51	8.74	2.28
株価収益率	(倍)	51.88	59.48	23.21	10.74	35.56
配当性向	(%)	84.15	106.71	65.89	33.71	94.41
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕	(人)	97 〔13〕	99 〔15〕	132 〔19〕	147 〔17〕	133 〔17〕
株主総利回り	(%)	133.3	153.0	101.0	97.3	89.5
(比較指標：配当込みTOPIX)	(%)	(120.9)	(142.2)	(132.2)	(127.3)	(161.0)
最高株価	(円)	1,792	2,190	1,944	1,612	1,175
最低株価	(円)	1,010	1,426	1,184	1,116	600

(注) １　営業収益には、消費税等は含まれておりません。
２　第11期の１株当たり配当額35円には、記念配当金２円を含んでおります。
３　最高株価及び最低株価は東京証券取引所（市場第一部）におけるものであります。

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いたしました。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いたしました。

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いたしました。

2007年９月３日　両社が株式移転の方法により当社を設立いたしました。
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いたしました。

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いたしました。

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いたしました。
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いたしました。

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）を吸収合併いたしました。

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いたしました。

2009年12月１日　株式会社ＪＦＲ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いたしました。

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いたしました。
株式会社Ｊ.フロント建装は、株式会社ＤＨＪを吸収合併いたしました。

2010年９月１日　当社は、株式会社ＪＦＲコンサルティングを設立いたしました。
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いたしました。

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ＪＦＲオンラインに変更いたしました。

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いたしました。

2012年１月４日　大丸興業株式会社は、大丸興業(タイランド)株式会社を設立いたしました。

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いたしました。

2012年８月20日　当社は、ＪＦＲ　ＰＬＡＺＡ　Inc.を設立いたしました。

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いたしました。

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いたしました。
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いたしました。

2013年８月31日　株式会社今治大丸は、清算結了いたしました。

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、連結子会社化いたしました。

2014年２月24日　株式会社セントラルパークビルは、清算結了いたしました。

2014年８月18日　百楽和商業諮詢（蘇州）有限公司は、清算結了いたしました。

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いたしました。

2015年４月22日　当社は、株式会社千趣会の株式を取得いたしました。

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いたしました。

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いたしました。

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

2017年３月１日　株式会社ＪＦＲ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いたしました。

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いたしました。

2017年12月31日　ＪＦＲ　ＰＬＡＺＡ　Inc.は、清算結了いたしました。

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いたしました。

2019年７月２日　株式会社ＪＦＲオンラインは、清算結了いたしました。

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（Ｇ６ＴＭＫ）の優先出資の一部を取得し、持分法適用関連会社化いたしました。

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いたしました。

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いたしました。

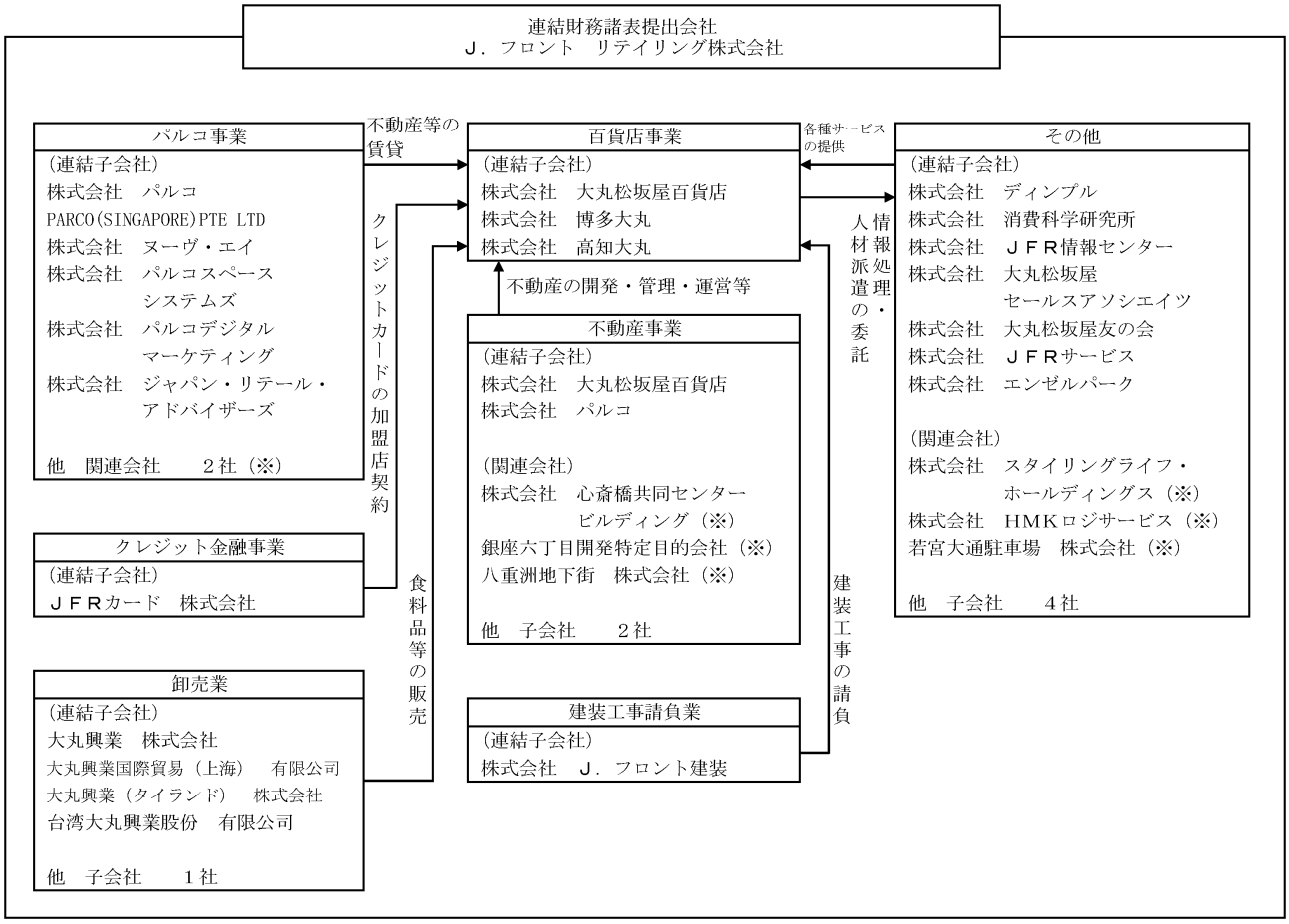
３【事業の内容】

当社の企業集団は、当社を純粋持株会社とする38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パルコ事業、不動産事業、クレジット金融事業、卸売業、事務処理業務受託業、リース業、駐車場業及び建装工事請負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	連結子会社　３社
不動産事業	株式会社大丸松坂屋百貨店、株式会社パルコ	連結子会社　３社 関連会社　３社
パルコ事業	株式会社パルコ、PARCO(SINGAPORE)PTE LTD、 株式会社ヌーヴ・エイ、株式会社パルコスペースシステムズ、 株式会社パルコデジタルマーケティング、 株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズ	連結子会社　６社 関連会社　２社
クレジット金融事業	ＪＦＲ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、台湾大丸興業股份有限公司	連結子会社　４社
事務処理業務受託業、不動産賃貸業・駐車場業及びリース業	株式会社ＪＦＲサービス、株式会社エンゼルパーク	連結子会社　２社 関連会社　１社
建装工事請負業	株式会社Ｊ.フロント建装	連結子会社　１社
その他	株式会社ディンプル、株式会社消費科学研究所、 株式会社ＪＦＲ情報センター、 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ、 株式会社大丸松坂屋友の会	連結子会社　５社 関連会社　２社

事業の系統図は次のとおりであります。



（注）１　(※)は持分法適用会社。

２　セグメント情報においては、卸売業、建装工事請負業、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　株式会社大丸松坂屋百貨店は、2020年３月１日付で株式会社下関大丸を吸収合併いたしました。

４　当社は、2021年２月26日付で株式会社Ｊ．フロントフーズの全株式を譲渡いたしました。

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、不動産事業	100.0	役員の兼任　５名 資金の貸付
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)	
株式会社パルコ （注）３，４	東京都豊島区	34,367	パルコ事業、不動産事業	100.0	役員の兼任　４名 資金の貸付
PARCO(SINGAPORE)PTE LTD	シンガポール	百万Ｓドル 4	パルコ事業	100.0 (100.0)	
株式会社ヌーヴ・エイ	東京都渋谷区	100	パルコ事業	100.0 (100.0)	
株式会社パルコスペース システムズ	東京都渋谷区	490	パルコ事業	100.0 (100.0)	
株式会社パルコデジタルマーケティング	東京都渋谷区	10	パルコ事業	100.0 (100.0)	
株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズ	東京都渋谷区	10	パルコ事業	100.0 (100.0)	
ＪＦＲカード株式会社	大阪府高槻市	100	クレジット金融事業	100.0	役員の兼任　３名 資金の貸付
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　２名
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 202	その他（卸売業）	99.9 (99.9)	
台湾大丸興業股份有限公司	中華民国 台北	百万NTドル 60	その他（卸売業）	100.0 (100.0)	
株式会社Ｊ.フロント建装	大阪市中央区	100	その他（建装工事請負業）	100.0	役員の兼任　３名
株式会社ディンプル	大阪市中央区	90	その他 （人材派遣業）	100.0	役員の兼任　２名
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　１名
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　２名
株式会社ＪＦＲサービス	東京都江東区	100	その他 （事務処理業務受託業・駐車場業及びリース業）	100.0	役員の兼任　１名 資金の貸付
株式会社ＪＦＲ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　１名
株式会社大丸松坂屋 セールスアソシエイツ	東京都江東区	90	その他（販売・店舗運営業務受託業）	100.0 (100.0)	役員の兼任　１名
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)	

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）					
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	不動産事業 （不動産賃貸業）	50.0 (50.0)	
株式会社スタイリングライフ・ホールディングス	東京都新宿区	100	その他 （雑貨小売業）	49.0	役員の兼任　３名
銀座六丁目開発特定目的会社	東京都中央区	6,320	不動産事業 （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）	33.3 (33.3)	
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	不動産事業 （不動産賃貸業・テナント業）	28.3 (28.3)	
株式会社アパレルウェブ	東京都中央区	590	パルコ事業	20.3 (20.3)	
株式会社サンエーパルコ	沖縄県宜野湾市	10	パルコ事業	49.0 (49.0)	

（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	161,818	48,971
② 税引前利益	△20,339	△8,743
③ 当期利益	△13,067	△10,460
④ 資本合計	144,270	142,302
⑤ 資産合計	475,963	429,489

５【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2021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	2,232 〔532〕
パルコ事業	1,575 〔514〕
不動産事業	47 〔7〕
クレジット金融事業	182 〔40〕
その他	2,359 〔1,997〕
全社（共通）	133 〔17〕
合計	6,528 〔3,107〕

（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

2021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）
133 〔17〕	45.7	19.4	7,140,164

セグメントの名称	従業員数（人）
全社（共通）	133 〔17〕
合計	133 〔17〕

（注）１　従業員数は就業人員であります。
　　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　当社の従業員は、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であります。
　　平均勤続年数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、ＵＡ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。

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（2021年５月28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、百貨店事業、パルコ事業をはじめ既存事業各社の競争力と収益力の向上をはかってまいります。

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、競争力と収益力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」を発明する。”というグループビジョンの実現に挑戦してまいります。

(2) 経営目標

2021年４月13日に、当社グループは「2021～2023年度　中期経営計画」を策定いたしました。

2021年度より報告セグメントを「百貨店事業」「SC（ショッピングセンター）事業」「デベロッパー事業」「決済・金融事業」の４つとします。

１．経営数値目標

本中期経営計画より、資本収益性を管理する指標として新たにＲＯＩＣ（投下資本利益率）を採用いたします。

2023年度に連結営業利益403億円、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）７％、ROIC５％、また、サステナビリティの目標として、温室効果ガス排出量40％削減、女性管理職比率26％達成を目指してまいります。

	2019年度実績	2020年度実績	2023年度目標
連結営業利益（ＩＦＲＳ）	40,286百万円	△24,265百万円	40,300百万円
連結ＲＯＥ	5.4%	△7.1%	7.0%
連結ＲＯＩＣ	－	－	5.0%
温室効果ガス排出量※	△16.3%	（算定中）	△40%
女性管理職比率	16.6%	19.9%	26%

※2017年度比 Scope１（事業者自らによる温室効果ガスの直接排出）, Scope２（他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出）、2020年度実績は算定中

２．財務政策

３年間で1,900億円以上の営業キャッシュ・フロー（使用権資産に係る減価償却費を含む）を創出し、うち900億円を成長投資と設備投資に充当いたします。投資は2023年度までに利益貢献する案件及び「デベロッパー戦略」に優先的に充当いたします。

有利子負債残高（除くリース負債）は2023年度末に2,600億円に圧縮いたします。

連結配当性向30％以上を目途に株主還元を実施し、自己株式取得も適宜検討してまいります。

(3) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

１．中期経営計画の策定について

当社グループは、2017年度からの前中期経営計画を事業ポートフォリオ変革に向けた構造変革期と位置づけ、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”のもと、事業領域の拡大や既存事業におけるビジネスモデルの転換、ESG経営などを着実に推進してまいりました。また、パルコの完全子会社化及び不動産事業の集約により、抜本的かつ機動的なポートフォリオ変革にグループ一体で取り組む体制を構築いたしました。

一方、新型コロナウイルス感染症の拡大は国内外の社会・経済活動に甚大な影響を及ぼし、当社グループにおいては2020年度に大幅な最終損失を計上するなど厳しい状況に直面しています。

経営を取り巻く環境は、少子高齢化や人口減少の進行、テクノロジーの進展などとともに、コロナ禍により変化した生活者の意識や行動が「ニューノーマル（新常態）」となり、コロナ禍前には戻らないと認識しております。

将来の不確実性が高い時こそ、当社グループが大切にする価値観や、社会や時代の変化に対する存在意義を問い直す機会と考えております。

本中期経営計画を策定するにあたり、早期の収益回復と財務体質の改善を果たすとともに、2030年にどのような企業グループでありたいか、目指す企業像とその実現に向けた戦略の方向性を描くことで、３年間に集中して取り組むべき具体的な戦略・施策を定めました。

２．基本方針　サステナビリティ経営の推進

新型コロナウイルス感染症の拡大は人々の暮らしや働き方を見つめ直し、健康や安全安心、人と人とのつながりの大切さを再認識する機会につながっています。

また、企業には経済的価値に加え、環境や社会、人権など多くの課題に向き合い、事業を通じて解決を図る役割・責任がより強く求められています。

当社グループは、グループビジョンの実現に向け、サステナビリティを経営の中核に据え企業活動全般で体現していくため、「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」と「サーキュラー・エコノミーの推進」を新たに加えた７つのマテリアリティ（重要課題）を設定しました。これらに基づく事業活動を推進することにより、すべてのステークホルダーの「Well-Being Life」を実現してまいります。

３．2030年を見据えた経営の方向性

(1) 目指す企業像

「こころ豊かなライフスタイルをプロデュースし、地域と共生する個性的な街づくりを行う企業グループ」

2030年を見据えた経営の方向性を定めるにあたり、当社グループがこれまで大切にしてきた「人の思いと個性の尊重」「地域社会との共生」「伝統文化の継承と先端カルチャーの発信」といった価値観はより重要になると考えております。当社グループは、これまで百貨店事業やショッピングセンター事業（パルコ事業）など商業分野を中心に事業を展開してまいりました。今後は、不動産事業など商業以外にも事業ポートフォリオを拡大し、生活者に対し文化的でこころ豊かなライフスタイルを、当社グループの特徴である地域と共生する個性的な街づくりを通して提供してまいります。

(2) 戦略の方向性

2030年を見据えた経営環境のうち、当社グループへの影響が大きい外部環境変化は、①国内人口が減少するなか「都市部商圏の底堅さ」、②「人」を介した情報と信頼性が見直される「リアルとデジタルの融合」、③「所得や消費の二極化の進行」の３つと捉えています。

また、当社グループが有する強みは、①東京、名古屋、大阪など国内主要都市の店舗不動産資産、②店づくりや店舗周辺の街づくりで培った商業プロデュース能力、③優良なコンテンツを持つお取引先様や専門店、独創的なクリエイターなどのパートナー、④アクティブなライフスタイルを楽しむ優良な顧客基盤の４つと認識しております。

1）３つの重点戦略　−デベロッパー戦略へのシフト−

これら長期的な環境変化を事業構造の変革及び新たなビジネスを創出する機会と捉え、当社グループが有する４つの強みを再構成し、グループ横断で最大活用する３つの重点戦略「デベロッパー戦略」「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」を定めました。なかでも「デベロッパー戦略」は、グループ再成長に向けた成長ドライバーと位置づけ、最重要戦略として経営資源を重点的に配分してまいります。

①デベロッパー戦略

・グループ保有不動産資産の価値最大化を図ります。複合再開発等では百貨店とパルコの規模適正化や容積率緩和を活用します。非商業用途のシェアを高め、収益性の向上を図ります。

・重点エリアにおける大型複合開発では、街の個性を尊重した魅力的な街づくりを通じて、街の賑わい創出に貢献し、生活者のマインドシェアの向上を目指します。

・新規不動産の取得と開発、私募ファンドなどの組成やアセットマネジメントなどにより、収益の複線化を図ります。また、開発エリアを準都心に拡大します。

②リアル×デジタル戦略

・店舗を起点としたデジタル活用により、時間や空間を超え新たな体験価値を提供する商業モデルへ変革します。

・顧客データの分析やデジタルツールの活用を高度化し、「人」を起点に、お客様との関係性を深めます。

・販売収益に加え、賃貸収益やデジタル活用を通じた手数料収益など、収益の複線化を図ります。

③プライムライフ戦略

・文化や芸術に価値を置き、こころ豊かでサステナブルなライフスタイルを楽しむ生活者への提案をさらに強化します。

・当社グループのエンタテインメントやアートを活用するほか、希少な体験等、新規の商品やサービスを外部提携により開発するなど、コンテンツの充実を図ります。

・このようなライフスタイルに共感する国内ニューリッチやアジアの海外富裕層など百貨店外商の枠を超えた顧客獲得を、他社提携を含め推進します。

・新たな決済手段の提供によるロイヤルカスタマーの拡大、また顧客のライフプランニングを通じた付加価値の高い金融サービスを展開します。

2）３つの重点戦略を集約したエリア戦略

百貨店とパルコが隣接する大阪・心斎橋地区と名古屋・栄地区において、３つの重点戦略の集約により、地域と共生する個性的な街づくりを推進してまいります。

エリアの顧客政策は、百貨店やパルコ、新たな商業施設や非商業施設など複数の事業を横断した統合顧客データベースを活用し、JFRカードの顧客サービスとの連携により推進してまいります。

3）アライアンス、M&A、ウイング拡大

重点戦略の規模拡大やスピード加速に資する他社との提携、事業買収などにより、長期的かつ重要度の高いグループ戦略を具体化してまいります。

(3) 戦略コミッティによるグループシナジーの追求

３つの重点戦略それぞれに、グループ横断メンバーで構成するコミッティを設置し、グループ最適の視点から計画立案と推進を主導いたします。

(4) 長期的な利益成長、事業ポートフォリオの考え方

2024年度以降、年率換算10％超の利益成長により、2030年度連結営業利益800億円及びROE10％の達成を目指してまいります。2030年の事業ポートフォリオにおける、デベロッパー事業と決済・金融事業等の連結営業利益に占めるシェアを2019年度の２割から４割に高めてまいります。

４．2021-2023年度　中期経営計画

(1) 中期経営計画の位置づけ　-完全復活と再成長への着手-

本中期経営計画を通じ、最終年度2023年度に財務数値を2019年度水準に回復し、コロナ禍からの「完全復活」を果たすとともに、2024年度以降の「再成長」への道筋をつける期間と位置づけます。

早期の収益回復を図るため、重点戦略「リアル×デジタル戦略」では基幹店の改装及びデジタル投資、「プライムライフ戦略」では百貨店外商を基盤とする顧客基盤強化に集中し取り組んでまいります。また、完全復活への最重要施策「経営構造改革」を着実に推進してまいります。

「デベロッパー戦略」は、中長期的な成長ドライバーとして、本計画期間中から先行して投資配分を増やしてまいります。

(2) 中期経営計画の骨子

・重点戦略

1) リアル×デジタル戦略

＜百貨店事業＞

①店舗、コンテンツの魅力化

・基幹店を中心にラグジュアリーのさらなる強化、コスメや時計など業界内シェアの高いアイテム群の深耕など、百貨店が強みをもつカテゴリーの拡充に集中的に取り組み、各地域での競争優位性を確立します。

・リアル店舗、外商、ＥＣなど多様な顧客接点を活かした新規コンテンツや売場開発、またリアル店舗ならではの快適な売場・店舗環境の向上、上質なサービスメニューの開発など、店舗の魅力化による顧客体験の価値向上に取り組みます。

②オンライン活用ビジネスの拡大

・店舗の魅力化とともに、コスメやアートなどリアル店舗を起点とした独自のＯＭＯ売場（リアル店舗とオンラインの融合）の開発に取り組みます。併せて、フーズやギフトなど商品の拡充、ブランド開発など百貨店WEBの再構築に取り組みます。

③ＣＳＶ（共有価値の創造）視点の事業活動

・脱炭素社会の実現に向けたお取引先様政策、オンライン活用によるサブスクリプション事業への参入、地域産品の発掘、販路拡大など、社会価値向上につながる事業活動を開発します。

＜ＳＣ（ショッピングセンター）事業＞

①パルコ店舗ブランド価値の再構築

・渋谷PARCO・心斎橋PARCOの店づくりの要素と、各出店エリアのローカルカルチャーとを組み合わせ、各店舗が提供する独自のブランド価値を再構築します。

②デジタルＳＣプラットフォームの追求

・お取引先様との協働によるデジタルＳＣプラットフォームにより、店舗の発信力を起点としたリアルとオンラインの相互送客など、パルコ独自のＯＭＯ売場の構築を進めます。

③提携型売場・新規コンテンツの開発

・「健康」「美」「食」「学び」などの体験価値を、リアル×デジタルで提供する売場やゾーン、コンテンツの開発に取り組みます。

④ＣＳＶ視点のコンテンツ事業の開発

・アートや演劇、音楽のオンライン企画の充実、街との連携による文化イベントの開催、またウェルネスやシェアオフィスなど新たな価値観やライフスタイルに対応した事業の開発に取り組みます。

2）プライムライフ戦略

①ソリューションサービスの開発

・百貨店外商を基盤に、主力カテゴリーの深耕に加え、新たなカテゴリーやサービスの開発など、従来の枠を超えたコンテンツや体験価値の提供に取り組みます。

②顧客とのコミュニケーション進化

・百貨店外商活動におけるデジタル化やリモート販売の充実などオンラインコミュニケーションの強化に取り組みます。

・顧客データベースの本格活用による顧客との関係強化、訪日外国人の固定客化など、ＣＲＭ（顧客関係構築）活動の高度化に取り組みます。

③決済・金融事業の商品拡充

・百貨店事業と協働し顧客基盤の強化に取り組むとともに、顧客のライフステージに応じた保険や金融サービスなど新たな商品を開発します。

3）デベロッパー戦略

①商業に限定しない多様な用途の取り組み

・商業に加え、レジデンスやオフィス、ホテル、またこれらの複合開発を他社との協業により推進します。

②ＣＲＥ（企業保有不動産）戦略の推進

・資産売却、入れ替えなどを通じた収益性向上に取り組みます。

③循環型投資スキームの着手

・私募ファンドを組成し循環型投資スキームを開始します。またアセットマネジメント事業に参入し、収益の複線化を図ります。

④準都心エリアへの進出

・「職住商」近接ニーズの増加を見据え、準都心エリアでの複合施設開発に取り組みます。

⑤重点エリア開発の推進

・2030年を見据え、大阪・心斎橋地区や名古屋・栄地区などグループ重点エリアにおける大型複合開発などに取り組みます。

・経営構造改革

1）構造改革による固定費削減

2023年度に2019年度対比で固定費を100億円削減し、損益分岐点を引き下げます。

①組織・要員構造改革

・各事業におけるビジネスモデル改革、店舗運営手法や業務委託領域の見直しなど組織・要員構造改革を推進します。

②経費構造改革

・働き方改革によるオフィスの効率化や広告宣伝のデジタル活用、資材備品等のグループ共同購買など経費削減を進めます。

2）経営効率、資産効率の向上

各事業の将来性や成長性にもとづく事業基盤の絞込みによる経営効率の向上、非事業用資産の見極めによる資産効率の向上を図ります。

・経営基盤強化

1）グループ財務戦略

コロナ禍による事業への影響を見極めながら、資金の流動性確保などに機動的に対応してまいります。また、ESG投資に向けた新たな資金調達、グループ税務方針にもとづくガバナンスの強化や税務コストの最適化を推進してまいります。

2）グループ人財戦略

重点戦略を支える従業員の能力開発や専門人財の採用強化など人財マネジメントを推進いたします。また、女性活躍や働き方改革、障がい者雇用の推進、LGBTへの取り組みなど従業員の個性や能力の最大発揮による人財開発企業の実現に取り組んでまいります。

3）グループIT戦略

経営管理の高度化に向けた基幹システムの再構築、業務プロセスの見直しなどによる生産性向上に取り組んでまいります。またIT投資の適正化や情報セキュリティ強化などITガバナンスを推進してまいります。

4）コーポレートガバナンスの高度化

経営の意思決定、執行の迅速化を図るため、執行役への業務執行権限のさらなる委譲と責任の明確化とともに、取締役会における監督機能の強化などガバナンスの高度化に取り組んでまいります。

２【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、以下のとおりであります。

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（2021年５月28日）において当社グループが判断したものであります。

（１）リスクの定義と管理体制

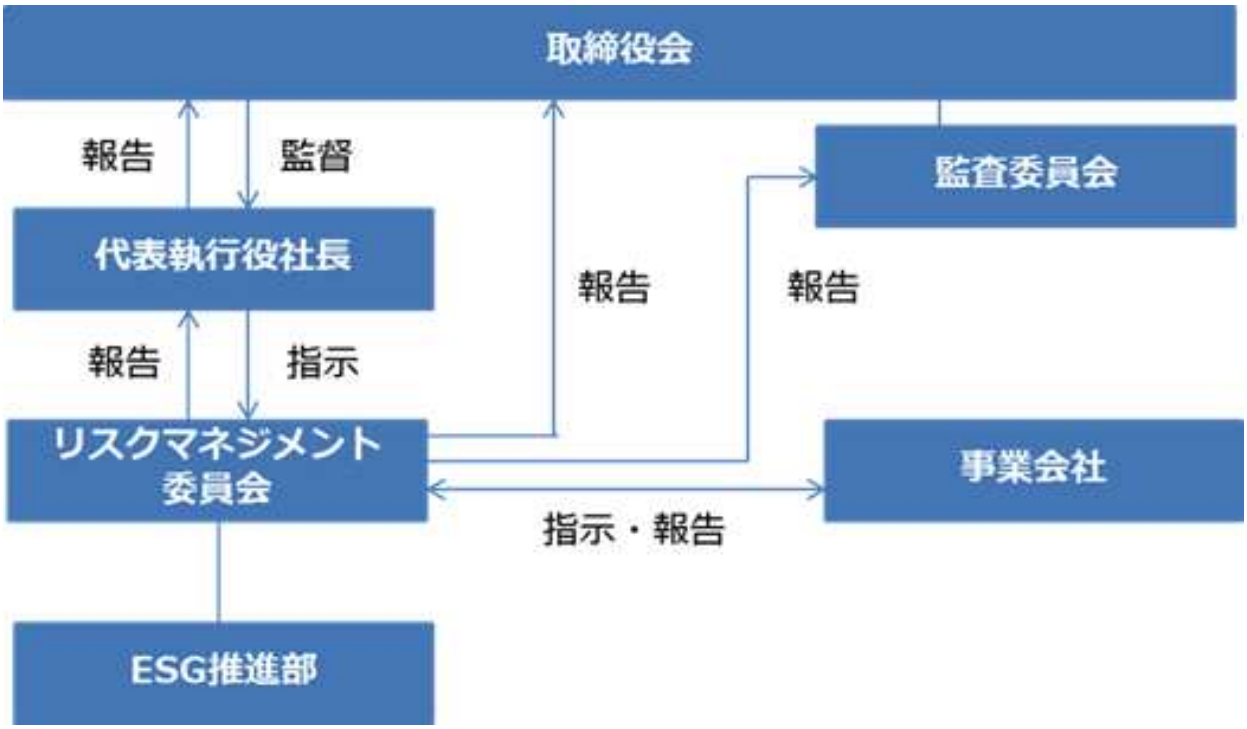
・リスクの定義

当社グループでは、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。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がると考えています。

・リスクマネジメント体制

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、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しています。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。

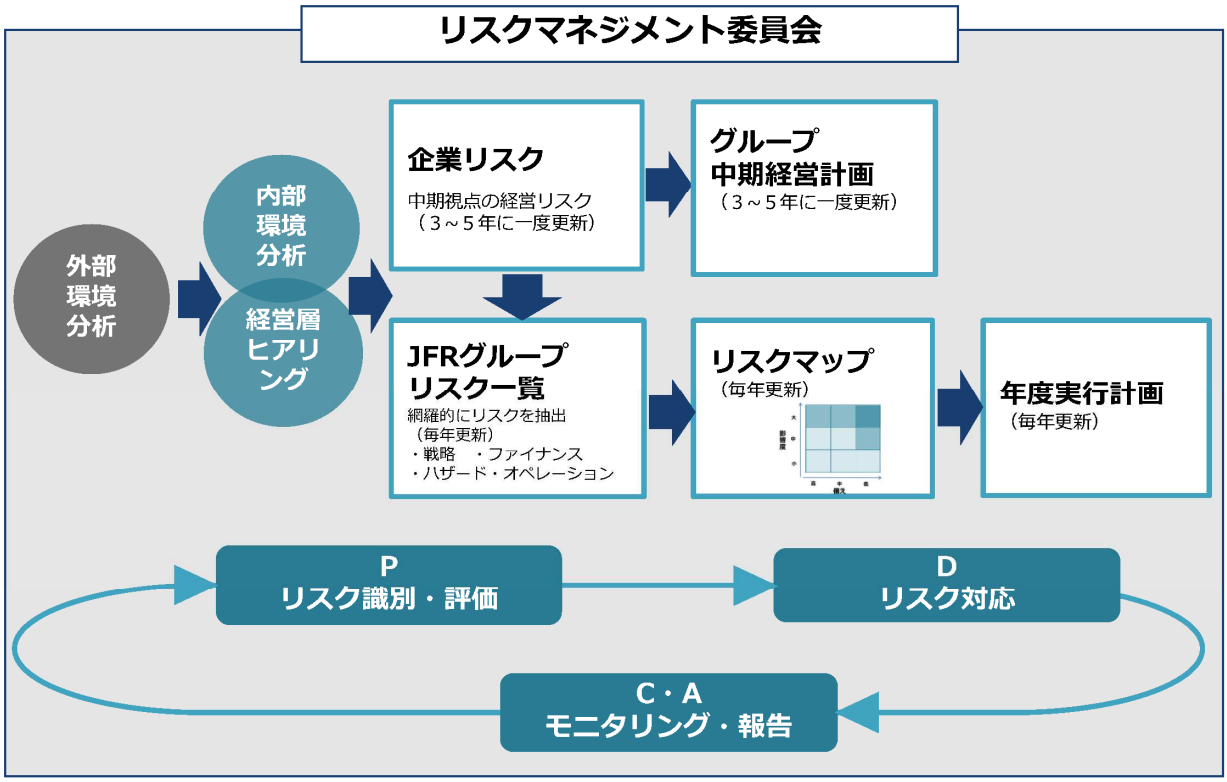


（２）リスクマネジメントプロセス

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。具体的には、外部・内部環境分析や、取締役を含む経営層および実務責任者の認識をもとに、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。

中期的に当社グループ経営において極めて重要度が高いものは、「企業リスク」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、「企業リスク」を受けて識別した年度リスクを「JFRグループリスク一覧」にまとめ、「リスクマップ」を用いて評価を行い、優先度をつけて対応策を実行しています。



（３）「企業リスク」　※当社グループ経営において重要性が高く、戦略の起点となるリスク

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」を更新しました。その際には、短期的な思考に陥ることがないよう、2030年に向けた長期メガトレンド予測を起点とし、新型コロナウイルス感染症による影響を加味した上で、バックキャスティングにより検討を行っています。

・2030年に向けた長期メガトレンド

最もインパクトがあるのは、「DXの加速」などテクノロジーと、「地球温暖化」など環境問題です。テクノロジーにより10年で生活・ビジネスは激変し、環境問題は、今後の世界的な取り組みの成否が問われます。「ステークホルダー資本主義」は、今後10年間で確実に浸透していくと想定されます。

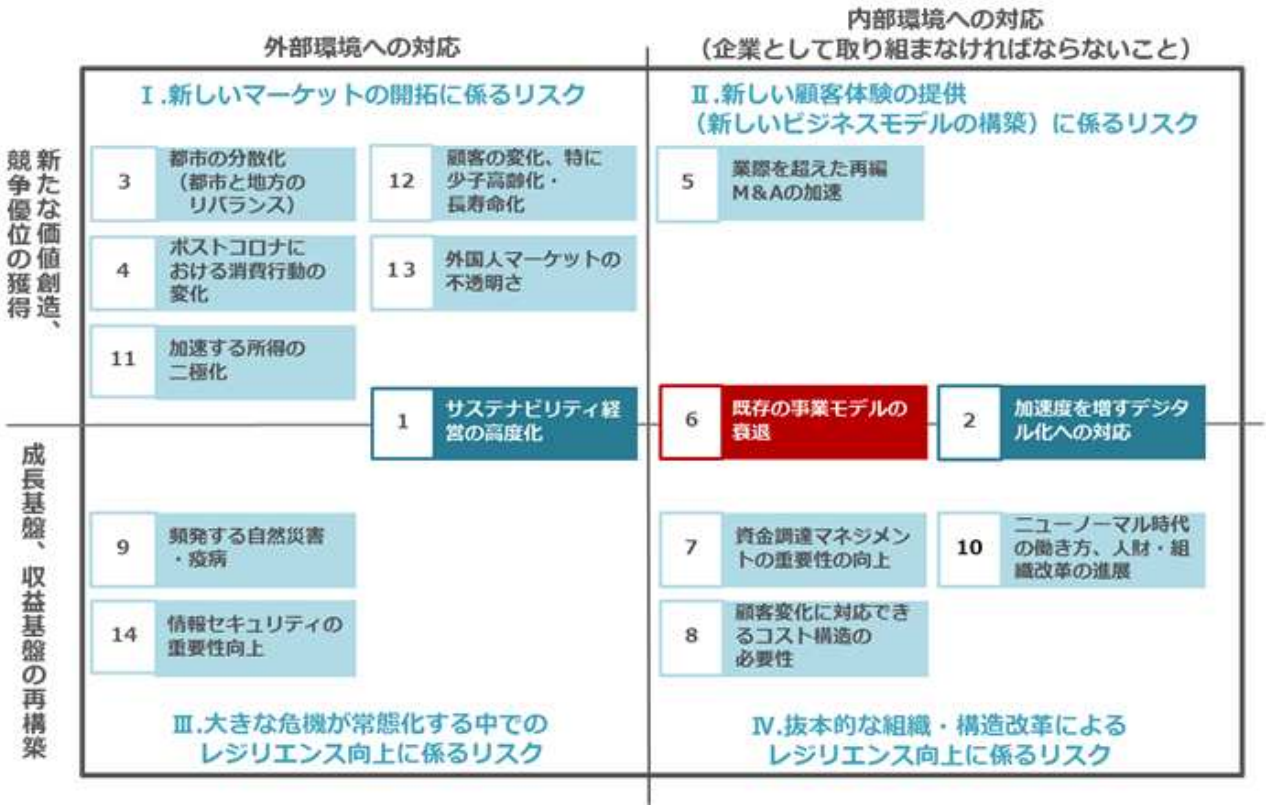
地政学	・米中の覇権争い、リーダー不在 ・国家資本主義国の台頭 ・パンデミックの発生増
経済	・グローバル化の進展 ・世界経済のアジアシフト ・ステークホルダー資本主義の定着
社会	・新興国の人口増加 ・高齢化の進行 ・貧富・階層の格差拡大
テクノロジー	・6GによるDX加速 ・自動運転実用化 ・デジタル経済圏形成
環境	・地球温暖化 ・再エネ転換加速 ・資源枯渇

・新型コロナウイルス感染症による影響

今回の新型コロナウイルス感染症は、長期メガトレンドに大きな影響を与え、今後もその影響は継続するものと思われます。なかでも個人の価値観・消費行動における「ニューノーマル（新常態）」化は、当社グループのビジネスへのインパクトが大きいと考えています。

経済・企業	短期	・コロナ禍長期化による景気低迷 ・失業・インフレ懸念の増大 ・需要・供給の蒸発
	長期	・緩和政策継続の反動による金融危機の発生 ・持続可能性を重視した経営に対する要請の高まり ・テクノロジーの加速度的進化 ・グローバルサプライチェーンの再構築 ・都市化（アーバナイゼーション）の変容 ・組織・働き方のパラダイムチェンジ
社会・個人	短期	・失業の増加・所得の減少・将来不安 ・３密（密閉・密集・密接）回避 ・コロナを契機とした消費トレンド （巣ごもり消費、近隣消費）
	長期	・持続可能な社会実現への意識の高まり ・ヘルスケア・保険など安全・安心への投資 ・地方の重要性の向上 ・バーチャル消費・バーチャルコミュニケーションの拡大 ・フィジカル（人的つながり・場）の重要性の向上 ・疫病・災害のニューノーマル（新常態）化

前述の分析を経て抽出したのが、以下の「企業リスク」です。中でも「６.既存の事業モデルの衰退」「１.サステナビリティ経営の高度化」「２.加速度を増すデジタル化への対応」は、当社グループの経営に及ぼすインパクトが極めて大きなリスクとして、中期経営計画の策定においても、上位概念に位置づけています。



（４）直近の環境変化とリスク認識

当社グループの経営にとって未曾有の影響をもたらしている新型コロナウイルス感染症は、変異型ウイルスにより再拡大しています。直近では、３度目の緊急事態宣言が発令され大幅な人流抑制のために対象地域の商業施設をはじめ集客施設に休業が要請されるなど、極めて厳しい経営環境が続いております。

本年も引き続き、先行き不透明な中での事業活動を強いられることは確実です。１度目の緊急事態宣言時、長期間に渡り顧客との繋がりが断たれたことから、オンラインを通じた顧客接点の確保などに努めてきておりますが、今後は次元の異なる変革が必要との強い危機意識を持っております。

これまでもリーマンショックや東日本大震災など、当社グループのビジネスにインパクトのある危機を乗り越えてきましたが、新型コロナウイルス感染症は、影響の及ぶ範囲や対象が比較にならないほど広く深く、まさに当社グループは、存続の危機に直面しております。

新型コロナウイルス感染症を契機とする人々の消費に対する価値観や消費行動の変容、小売業に求める価値の変化は、想定以上のスピードで進んでいます。リモートワークなどにより働き方や人々の生活スタイル、さらには都市のあり方も大きく変わっています。このように環境が激変する中、中核事業の百貨店をはじめ既存の事業モデルは、大きな影響を受けており、抜本的な変革の必要に迫られております。

変革に際しては、当社グループとして変えてはならないもの、変えていかなくてはならないものがあります。変えてはならないものは、「先義後利」「諸悪莫作、衆善奉行」という社是、「くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。」というグループビジョンです。一方、変えていくべきものは、既存の事業モデルの変革およびサステナビリティ経営への転換です。

今後、変えてはならないもの、変えていかなくてはならないものの軸をぶらすことなく、持続的な成長へと歩みを進めてまいります。

このような環境変化を踏まえて抽出した「企業リスク」を有価証券報告書提出日現在において投資家の皆さまの判断に影響を与える可能性があるリスクと認識しており、当社グループのリスク定義（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）に則し、リスク認識および対応策を以下に記載いたします。

6	既存の事業モデルの衰退		
影響度	非常に大	次年度の見通し	↑
当社の リスク認識	コロナ禍の緊急事態宣言下、当社グループの中核である大型店舗型小売業では、顧客との接点を絶たれ、店舗と関わりが深い他の事業も含め大きな打撃を受けました。 当社グループのリアルな大型店への依存は以前から課題でしたが、インバウンドの追い風もあり業績が堅調であったことから、事業モデルの改革は遅れていました。 今までの事業モデルの継続は大きなリスクですが、この機会を変革のチャンスと捉え取り組むことで再成長につなげることが可能となるとの認識を持っています。		
マイナス面 プラス面	・中核事業の業績低迷によるグループ全体の活力低下 ・中核事業の事業モデルの抜本的な変革による再成長		
対応策	大型店舗型小売業の事業モデルの継続はリスクである一方、都心の大型店舗は当社グループにとって重要な資産です。 この重要な資産である都心の大型店舗の魅力化に最優先で取り組みます。そのために、コンテンツの魅力向上、店舗とデジタルの融合、店舗の環境価値の向上を推進します。コンテンツの魅力向上では、既存の売場で顧客支持が低下しているゾーンを圧縮し、顧客ニーズに適応した新たなカテゴリーの商品・サービスを開発・導入します。 具体的には、既存の小売機能だけではなく、様々な情報を発信するメディア機能、価値の高いモノコトを紹介するギャラリー機能、エンタテインメント機能、ソリューション機能などを強化し、既存の小売り機能との相乗的な魅力向上をはかります。 店舗とデジタルの融合では、店舗の販売スタッフがお客様とオンラインでつながり、お客様が店舗でお買物をする時と変らないコミュニケーションを楽しんで商品を購入できるOMO（オンラインとオフラインの融合）ショッピングの仕組みをスタートします。 店舗の環境価値の向上では、サステナビリティ経営の一環として引き続き店舗の環境配慮化を推進します。店舗の環境価値の向上は、その価値に共感いただけるお客様の集客および環境意識の高い優良なお取引先様の出店につながると考えています。 当社グループの完全復活は、中核事業の事業モデルの変革なくしては成り立ちません。これらの取り組みにより、既存の事業モデルを変革し、都心の大型店舗という資産の価値を最大限に高めていきます。		

1	サステナビリティ経営の高度化		
影響度	非常に大	次年度の見通し	↑
当社の リスク認識	世界的ビジネスの潮流は、従来の株主資本主義からステークホルダー資本主義へ移行しており、その流れは、新型コロナウイルスの影響により加速しています。今後は経営において短期的な収益よりサステナビリティ（持続可能性）を備えているか、企業の存在意義と将来の成長に対する明確なビジョンを持っているかが問われることから、最上位に位置づけるべきリスクであると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・対応の遅れによる投資家・株主の離反、格付けの低下 ・着実な対応による持続的な成長		
対応策	当社のサステナビリティ経営が目指すゴールは、「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」の実現です。その実現に向け、従来の「脱炭素社会の実現」「ダイバーシティ＆インクルージョンの推進」「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」「地域社会との共生」「サプライチェーン全体のマネジメント」の５つに、新たに「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」「サーキュラーエコノミーの推進」の２つを加え、７つのマテリアリティ（重要課題）のもと、グループ各社で事業を通じた社会課題の解決、つまりCSV（共通価値の創造）を追求しています。 中でも最重要に位置づけているのが「脱炭素社会の実現」であり、当社グループ内での取り組みだけでなく、ステークホルダーの協力も得て、目標数値の達成を目指します。新たなマテリアリティである「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」では、エシカル消費への対応やウェルネス事業、防災・防疫に力を入れた店舗環境づくりに、同様にマテリアリティに追加した「サーキュラーエコノミーの推進」では、廃棄物削減、「ECOFF」（使用済製品のリサイクル）の拡大、ファッションのサブスクリプション事業に取り組みます。これら全体を通じて「Well-Being Life」を実現していきます。		

2	加速度を増すデジタル化への対応		
影響度	非常に大	次年度の見通し	↑
当社の リスク認識	すでに大きなものとなりつつあったデジタル化の波は、コロナ禍で外出などの制約が生じる中、我々の想定をはるかに超える速度で拡大しています。当社においてもビジネスや業務のあり方を抜本的に見直す必要に迫られており、今後も加速を続けるであろうデジタル化への対応スピード・方法は、当社グループ全体の成長を左右するリスクであると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・グループ全体の成長の停滞 ・競争力の低下 ・既存事業のビジネスモデルの変革 ・リアルな人との繋がりの再認識		
対応策	デジタル化への対応は、成長に欠かせないものであり、ビジネスモデルの変革、業務の変革の両面から進めています。 ビジネスモデルの変革については、デジタル化はあくまでも手段であり目的ではないとの考えのもと、当社の強みを活かし付加価値を創出するために、デジタルの活用を進めています。各事業において中心に据えるのは顧客であり、「OMO（オンラインとオフラインの融合）」による顧客体験価値の最大化、決済手段の多様化などに取り組んでいます。デジタル化が進行する一方、人との繋がりの価値が高まることから、対面での接客も重視し、リアルとデジタル両輪で、コミュニケーションの高度化を図ります。今までの当社グループのデジタル化への対応は十分とは言えませんでしたが、デジタル活用によるビジネスモデルの変革は、復活から持続的な成長への転換の鍵になることから、組織体制も強化し、実行のスピードを上げていきます。 業務の変革については、テレワークやオンライン会議の拡大、認証や申請業務の電子化などを進め、業務の生産性と同時に働き方の柔軟性を高め、当社の７つのマテリアリティ（重要課題）の１つ、「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」にもつなげています。		

3	都市の分散化（都市と地方のリバランス）		
影響度	大	次年度の見通し	↗
当社の リスク認識	前年までは「都市回帰と地方・郊外の縮小」として認識していたリスクですが、コロナ禍によりその流れが反転したことから、認識を新たにしました。 都心で人口流出が続いており、コロナ禍以降も、この流れは緩やかに継続すると想定されます。 事業環境分析から、都心立地の不動産価値は底堅いと見ていますが、働き方や消費行動は変容し、都市のあり方にも変化が生じてきています。これまで衰退傾向にあった地方都市・郊外では、人口流出が止まり、活性化が期待されます。 当社が保有する不動産は全国に点在しており、都市と地方のリバランスを注視しながら、各事業を展開することが肝要と考えています。		
マイナス面 プラス面	・都心立地の従来型商業施設の集客力低下 ・都市の分散化に対応した事業展開		
対応策	都心立地の商業施設の集客力低下の背景には、感染への懸念があることから、都心店舗では、防疫を強化するとともに、決済をはじめ非接触によるサービスを強化しています。 これまで不動産の有効利用は、都心の大型商業施設の開発を中心に一定の成果をあげてきていますが、今後は都市の変化にも対応し、都心のみならず準都心エリアにおいて、商業のみならず多様な用途の開発に取り組んでいきます。 中でも、百貨店とパルコが隣接する心斎橋、名古屋、福岡地区を重点エリアと位置づけ、エリアとの共生、多様な都市生活提案と魅力的な街づくりを目指し、複合再開発を推進します。		

4	ポストコロナにおける消費行動の変化		
影響度	大	次年度の見通し	↗
当社の リスク認識	コロナ禍を契機に、消費者の価値観や消費行動には、大きな変化が見られます。感染予防の意識から、オンライン購入比率が格段に高まり、所得の減少を受け、節約志向も鮮明になっています。 一方で、自分のこだわりを満たす、あるいは環境や社会課題の解決に役立つモノ・サービスへの消費は、着実に伸びています。 多岐に渡るモノ・サービスを扱う事業を展開する当社グループでは、消費行動の変化は、機会にも脅威にもなり得る影響の大きなリスクであり、常に敏感である必要があります。		
マイナス面 プラス面	・消費者ニーズとのアンマッチによる業績の低迷 ・新規マーケットの開拓		
対応策	利便性からオンライン購入比率の高まっているコモディティ商品（価格・買いやすさを主に選択が行われる汎用品）の展開は、適正規模に見直しています。当社グループにおけるECシェアは決して高くありませんが、コロナ禍で伸長しており、強化する方向です。 ただし、競合環境が激化しており、当社グループでは、単にECを強化するのではなく、顧客接点の「OMO（オンラインとオフラインの融合）」強化により、消費行動の変化に対応していきます。先駆けとなるのが化粧品であり、ライブ配信、オンラインカウンセリングなど非接触による新たな販売手法と、店頭接客の両方で、ストレスフリーで満足度の高い購買体験を提供していきます。 また、こだわりを満たすという視点でアートやカルチャーの拡充、環境・社会課題の解決という視点でエシカル商品やウェルネス事業の展開など伸長が見込まれるマーケットを強化します。 今後も、社内外のデータ分析により、消費者ニーズとのアンマッチを解消し、常に消費者の価値観や消費行動の変化を捉えた新たなコンテンツを開発・提供していくことにより、顧客満足度を向上させていきたいと考えています。		

5	業際を超えた再編、M&Aの加速		
影響度	大	次年度の見通し	↗
当社の リスク認識	コロナ禍を契機に、生き残りをかけた業界再編や事業再構築の機運が高まり、法整備や金融環境も追い風となり、M&Aは増加傾向にあります。本格的に加速するのはこれからですが、企業経営におけるM&Aは、確実に必要性・重要性が高まっています。 M&Aの加速については、攻めと守りの両方の観点から、注視していくべきリスクであると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・当社グループの敵対的買収 ・事業ポートフォリオの見直し ・M&A活用による企業成長		
対応策	当社グループでは、景気感応度の高い事業と景気に左右されにくい事業の最適化を図り、ポートフォリオのレジリエンス（強靭性）を高めることにより企業価値を保ち、敵対的買収への備えを強化しています。 一方、攻めの対応策として、グループ共通の資産である顧客データや経営資源を活用し、主力事業周辺での新規事業の創出に力を入れています。新規事業の創出は、自社単独で行うよりスピードや経済合理性で勝るオープン・イノベーションを採用すべきと考えています。そのため、自社の事業分野とシナジーを生み出せそうな企業のM&Aや他企業との業務提携などの検討を進めています。		

7	資金調達マネジメントの重要性の向上		
影響度	大	次年度の見通し	➡
当社の リスク認識	資金調達については、良好な調達環境が継続し、資金調達枠の確保など十分な備えもできていると認識していましたが、コロナ禍によりさらに資金対策を講じる必要が生じ、当社グループにおける、リスクの位置づけを高めています。 グループ全体の成長を支える基盤構築のためにも、資金調達マネジメントの重要性は今後も高くあり続けると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・資金不足による経営破綻 ・不利な条件での資金調達による成長の停滞 ・成長分野への投資資金確保による事業育成		
対応策	資金調達については、グループ子会社において金融機関からの資金調達を行わず、CMS(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、資金調達の一元化と資金効率化を推進しています。 コロナ禍においては、手許流動性および安全性確保の観点から、手許資金を積み増すための資金調達や、コミットメントラインなどの資金調達枠の増額を行いました。今後は、コロナ禍の収束状況に応じて、安全性に十分な留意を払いながら有利子負債の圧縮を図るとともに、コミットメントラインについても段階的に適正化を図ります。 また、サステナビリティボンドの発行をはじめとするESG調達や、アセットファイナンスの実践など、資金調達手段を多様化し、サステナビリティ経営および成長戦略の推進をサポートします。		

8	環境変化に対応できるコスト構造の必要性		
影響度	非常に大	次年度の見通し	↗
当社の リスク認識	コロナ禍以降、中核事業が軒並み大打撃を受け、極めて厳しい業績が継続しており、この事業環境の厳しさは、当面続くと想定しています。 クライシス発生時に大きく影響を受ける収益構造を改善し、高い損益分岐点を引き下げ環境変化に対応できる体制を構築することは、当社グループが完全復活を果たし再成長へと舵をきるために必須であり、短期的に最優先すべきリスクであると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・事業存続の危機 ・業績回復の遅れ ・事業ポートフォリオの組み替え ・成長事業への投資		
対応策	当社では、グループ全体の固定費削減を推進し、事業基盤を強固なものとするため、2020年10月に「構造改革推進部」を新設しています。 経営構造改革は、「ビジネスモデル改革によるコスト削減」「事業基盤の絞り込み」を２つの柱としています。「ビジネスモデル改革によるコスト削減」については、オフィス再編やグループ共同購買などによる経費構造改革に加え、業務運営の見直しに伴う要員構造改革を推進します。「事業基盤の絞り込み」については、非事業用資産の売却、不振事業の再生・撤退の検討を行い、事業ポートフォリオの組み替えを推進します。 目指すところは、損益分岐点を引き下げ、将来の勝ち残りに向けた体質改善を図ることであり、レジリエンス（強靭性）を備え、先の再成長につなげるために、取り組みを加速していきます。		

9	頻発する自然災害・疫病		
影響度	非常に大	次年度の見通し	➡
当社の リスク認識	新型コロナウイルス感染症のようなパンデミック（世界的な大流行）は、100年に一度とも言われていますが、地球環境や経済のグローバル化を考えると、近い将来にまた起こり得ることを前提としなければならないと考えています。 台風・豪雨・地震などの自然災害も年を追うごとに発生頻度、被害規模ともに増大しており、頻発する自然災害・疫病のリスクは、今後も企業の存続を危うくする非常に重大なリスクであり続けると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・顧客・従業員の人命損傷 ・事業継続の危機 ・地域社会の安全・安心確保への貢献		
対応策	当社グループでは、近年、災害の発生を想定したBCP（事業継続計画）強化に取り組むなど、リスク認識が高まっている自然災害への対応に注力しています。防疫に関しても、コロナ禍を機に、疫病への対応策の抜本的な見直しに着手しています。 事業継続を脅かす自然災害に対する備えとしては、「事業継続マニュアル」を整備するとともに、重要業務（資金業務、システム維持）の継続や、被災からの迅速な復旧・営業再開のためのBCP訓練を継続的に実施しています。 新型コロナウイルス感染症に対しては、早期に緊急対策本部を立ち上げ、組織的な感染防止対策の徹底を継続していますが、並行して、これまでの対応策の検証、将来の新たなパンデミックに備えるための「感染症対応マニュアル」の整備を進めています。 今後は、防災レジリエンス（強靭性）の高い事業活動を実現するとともに、地域社会の安全・安心確保への貢献もしていきたいと考えています。		

10	ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展		
影響度	大	次年度の見通し	↗
当社の リスク認識	緊急事態宣言を機に、在宅勤務が一気に拡大しましたが、コロナ収束後のニューノーマル時代においても、在宅勤務と出社のハイブリッドによる働き方は定着していくと思われます。 副業や中途採用などによる人財の流動化、異なる企業文化を持つ人財を活用した企業変革も活発化しています。 当社グループにおいても大胆にビジネスを変革していく必要性が生じており、今後、より位置づけが高まっていくリスクであると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・優秀人財の流出 ・人財獲得競争での劣後 ・企業文化の変革によるイノベーションの創出		
対応策	人財については、「マザー採用（専門性の高い仕事と育児を両立させたいと願う女性の中途採用）」や、デジタルなど戦略遂行に必要な専門人財の中途採用を強化しています。働き方についても、オフィス・自宅以外での勤務を認めるテレワークを拡充するなど、多様な働き方を可能にしています。 加えて、育児休暇や有給休暇などの取得を促進し、ライフステージに対応した柔軟な働き方ができる体制も整備しています。これらの取り組みにより、激化する人財獲得競争に備えています。 サステナビリティ（持続可能性）のある組織構築に向けては、「ダイバーシティ＆インクルージョン（多様性を受け入れ活かし合うこと）」「ワーク・ライフ・インテグレーション（仕事と個人の生活を高い次元で統合すること）」の視点から、採用・育成・評価・登用の見直しを進めています。組織改革により、保守的な企業文化から脱し、イノベーションの創出につなげていくことを目指しています。		

11	加速する所得の二極化		
影響度	大	次年度の見通し	↗
当社の リスク認識	コロナ禍により、以前から進んでいた所得の二極化は、加速しています。中流層が減る一方、株価上昇などが追い風となり、富裕層の購買力は高まっています。 今後も緩和的な金融政策が継続されることから、富裕層の資産は増加し続けると見込まれ、政策による格差是正がなされない限り、所得の二極化はさらに進むと認識しています。		
マイナス面 プラス面	・ボリュームマーケットの縮小による業績低迷 ・新たな富裕層マーケットの出現		
対応策	所得の二極化が加速する中で、ファッションを中心にマーケットの縮小が顕著なボリューム価格帯の商品・サービスについては、適正規模への展開の見直しを継続しています。 一方、拡大する富裕層マーケットについては、各事業において、商品・サービスを拡充しています。当社グループの富裕層顧客へは、従来、外商係員による対面での対応が主でしたが、コロナ禍において、外商顧客向けWebサイトを通じた商品紹介や、ライブショッピングの展開など、デジタル活用による顧客とのリレーションを強化しています。 また、LTV（顧客生涯価値）を向上させるため、今後、資産形成など富裕層向けソリューションサービスを展開していきます。 さらに、マーケットの強化には、新規顧客開拓も欠かせないため、富裕層を顧客に持つ組織との連携を強化し、若い富裕層の獲得にも努めています。		

12	顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化		
影響度	大	次年度の見通し	➡
当社の リスク認識	2020年は出生者数が統計史上最低となり、少子高齢化は想定以上に加速しています。コロナ影響を受け婚姻数も低下していることから、少子化は続くと見込まれます。 一方、衛生意識が高まったことにより、死亡者数は減少しています。デジタル化により医療も進化を遂げていることから、長寿命化はさらに進み、健康寿命も延びると想定されます。 人口動態は消費と関わりが深く、当社グループの戦略上、常に重要なリスクです。		
マイナス面 プラス面	・国内市場の縮小 ・シニアマーケットの拡大		
対応策	少子化により子供の数は減少する一方、祖父母からの援助もあり、子供一人当たりに対する消費額は増加しています。高級子供服・用品市場や幼児教育・保育市場は堅調さを保っており、当社グループにおいても、上質な子供服・用品に力を入れるとともに、数年前から英語教育を特徴とする保育事業に参入しています。今後もマーケット分析に基づき、将来顧客の開拓につながる対応を強化していきます。 一方で、「ライフシフト（人生100年時代への移行）」が現実のものとなりつつある中、定年は延長され、経済力のあるシニア層が増加しています。シニア市場への対応は、今後も店舗が主となると考えており、防疫・防災に優れた環境の整備、事前の来店・コンサルティング接客予約など、安心して買物ができる店舗づくりに力を入れています。また、アートやカルチャー、ウェルネスなどシニア層の関心が高いカテゴリーを強化し、モノだけでなくサービスの提供にも力を入れ、シニア層の「Well-Being Life」の実現をサポートしたいと考えています。		

13	外国人マーケットの不透明さ		
影響度	大	次年度の見通し	➡
当社の リスク認識	コロナ禍により、百貨店事業の売上を牽引していたインバウンド消費は、大打撃を受けています。ただし、未だ不透明ではあるものの、今後コロナ禍への対応が進むことによる入国制限の緩和に伴い、インバウンド消費は、徐々に回復すると見込んでいます。 一方、マーケット分析から外国人の日本製品に対する需要は底堅いことが窺え、不透明さを増す外国人マーケットにいかに対応するかは、当社グループの業績を左右する大きなリスクです。		
マイナス面 プラス面	・インバウンド売上大幅減少の長期化 ・新たなアプローチによる外需の獲得		
対応策	インバウンド消費の回復には、まだ相当の期間を要しますが、中長期的には市場は拡大すると見込んでいます。当社グループの外国人マーケットの中心がインバウンドであることに変わりはなく、人の往来の回復の見通しについて情報収集をするとともに、訪日機運が高まってきたタイミングに遅滞なくアプローチできるよう、新たな販促策の準備を進めています。 また、誘致に力を入れる国やインバウンド対応を強化する店舗、提案商品に偏りがあったとの反省のもと、その偏りをなくすべく、戦略の見直しを行っています。 さらに、今回のコロナ禍による経験を生かし、地理的・時間的制約を受けずにマーケット開拓ができる手段として、越境ECやライブコマースの展開をアジア圏において強化していく方向であり、取り扱い商品の拡大を進めています。		

14	情報セキュリティの重要性向上		
影響度	大	次年度の見通し	↗
当社の リスク認識	ビジネス・業務のデジタル化やリモートワークの拡大に伴い、不正アクセスなどによる機密情報の流出、個人情報漏洩などのインシデントが増加しています。 また、消費者のプライバシー保護に対する意識も高まっており、顧客データの活用においては、より堅牢な仕組みの導入や、システムセキュリティの対策が必要になっています。情報活用によるDX（デジタルトランスフォーメーション）はビジネスの成長に欠かせませんが、ビジネスの成長と情報セキュリティのリスクは、切っても切り離せないものであると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・重要情報流出による社会的信用失墜・営業損失 ・業務の遅延・停滞 ・セキュリティ対策のコスト増 ・円滑なDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進		
対応策	情報セキュリティは、最優先課題として継続的に強化をしていますが、インシデントは年々多様化・複雑化してきており、ハード・ソフト両面での一層の取り組みが必要であると考えています。 ハード面では、「情報セキュリティポリシー」や「ITガバナンス方針」などを整備し、新システム導入時などのチェック体制を強化するとともに、脆弱性診断を実施しています。また、既存システムの老朽化やリモートワークの拡大などにより生じ得るリスクを低減するためにも、システムのクラウド移行を推進しています。 ソフト面では、最新のインシデントに関する情報をもとに、全従業員を対象にeラーニングによる啓蒙を図り、標的型攻撃メール訓練などを実施し、情報リテラシーの向上に努めています。 強固な情報セキュリティは、グループ統合顧客データベースを活用したDX（デジタルトランスフォーメーション）を加速させるうえで欠かせないものであり、DXと両輪で強化を図っていきます。		

・JFRグループ「企業リスク」一覧

分類	項目	影響度	次年度の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
戦略リスク	既存の事業モデルの衰退	非常に大	↑	・中核事業の業績低迷によるグループ全体の活力低下	・中核事業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	・コンテンツの魅力向上、デジタルとの融合、環境価値の向上による店舗の魅力化および都心の大型店舗の資産価値向上
	サステナビリティ経営の高度化	非常に大	↑	・対応の遅れによる投資家・株主の離反、格付けの低下	・着実な対応による持続的な成長	・「脱炭素社会の実現」をはじめとする７つのマテリアリティ（重要課題）の推進による「Well-Being Life」の実現
	加速度を増すデジタル化への対応	非常に大	↑	・グループ全体の成長の停滞 ・競争力の低下	・既存事業のビジネスモデルの変革 ・リアルな人との繋がりの再認識	・「OMO（オンラインとオフラインの融合）」によるビジネスモデルの変革 ・リアルとデジタル両輪でのコミュニケーションの高度化 ・デジタル化による業務の変革
	都市の分散化（都市と地方のリバランス）	大	↗	・都心立地の従来型商業施設の集客力低下	・都市の分散化に対応した事業展開	・都心店舗での防疫、非接触サービスの強化 ・都心や準都心での商業だけでなく多様な用途での不動産開発
	ポストコロナにおける消費行動の変化	大	↗	・消費ニーズとのアンマッチによる業績の低迷	・新規マーケットの開拓	・コモディティ（汎用）商品の適正規模への見直し ・「OMO（オンラインとオフラインの融合）」による顧客満足向上 ・アート・カルチャー・エシカル商品の強化
	業際を超えた再編、M&Aの加速	大	↗	・当社グループの敵対的買収	・事業ポートフォリオの見直し ・M&Aの活用による企業成長	・事業ポートフォリオのレジリエンス（強靭性）向上 ・他企業のM&A、他企業との業務提携による新規事業創出
	ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展	大	↗	・優秀人財の流出 ・人財獲得競争での劣後	・企業文化の変革によるイノベーションの創出	・中途採用の強化 ・働き方の柔軟性の向上 ・サステナビリティ（持続可能性）のある組織への変革
	加速する所得の二極化	大	↗	・ボリュームマーケットの縮小による業績低迷	・新たな富裕層マーケットの出現	・ボリューム価格帯の商品・サービスの適正規模への見直し ・多様なアプローチによる富裕層マーケットの深耕
	顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化	大	→	・国内市場の縮小	・シニアマーケットの拡大	・上質な子供マーケットの深耕 ・安全・安心な店舗環境の整備 ・アート・カルチャー・ウェルネスの強化
	外国人マーケットの不透明さ	大	→	・インバウンド売上大幅減少の長期化	・新たなアプローチによる外需の獲得	・インバウンド戦略の見直し ・越境ECやライブコマースの強化
ファイナンスリスク	資金調達マネジメントの重要性の向上	大	→	・資金不足による経営破綻 ・不利な条件での資金調達による成長の停滞	・成長分野への投資資金確保による事業育成	・グループ資金調達の一元化と資金効率化 ・資金調達手段の多様化
	環境変化に対応できるコスト構造の必要性	非常に大	↗	・事業存続の危機 ・業績回復の遅れ	・事業ポートフォリオの組み替え ・成長事業への投資	・ビジネスモデル改革によるコスト削減 ・事業基盤の絞り込み
ハザードリスク	頻発する自然災害・疫病	非常に大	→	・顧客・従業員の人命損傷 ・事業継続の危機	・地域社会の安全・安心確保への貢献	・「事業継続」「感染症対応」マニュアルの整備 ・BCP訓練の継続的な実施
	情報セキュリティの重要性向上	大	↗	・重要情報流出による社会的信用失墜・営業損失 ・業務の遅延・停滞	・円滑なDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進	・「情報セキュリティポリシー」「ITガバナンス方針」の整備 ・システムのクラウド移行の推進 ・教育・訓練による情報リテラシーの向上

（５）TCFD提言に沿った情報開示

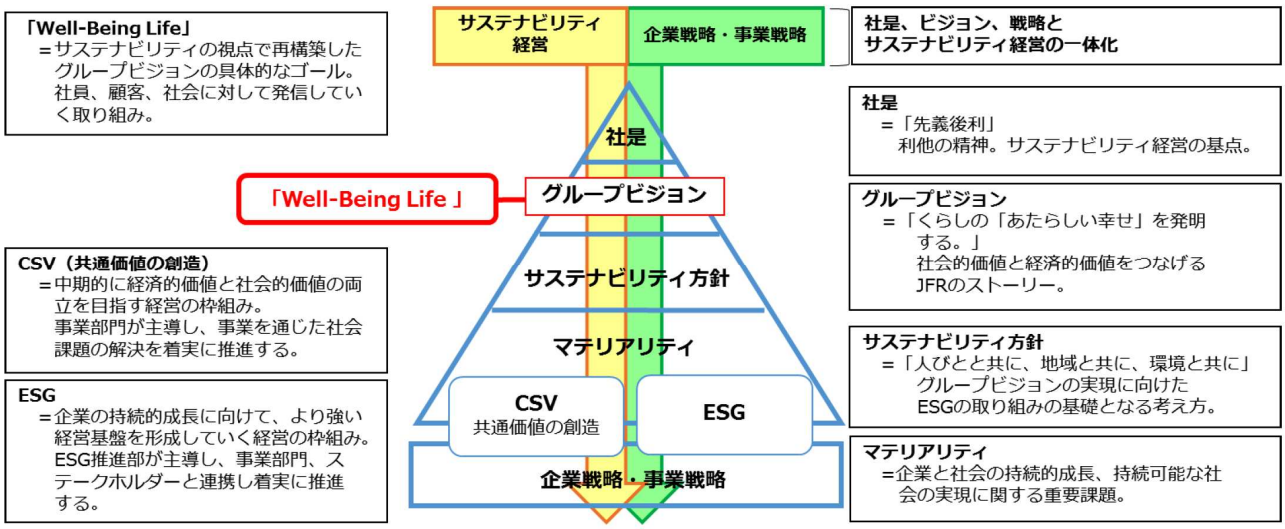
①JFRグループが目指すサステナビリティ経営

昨今、企業を取り巻く環境はより一層不透明さを増しています。また、ウィズコロナによりニューノーマル化した社会では、企業は社会的価値を理解し、サステナビリティ経営の傘のもと、経営を実行しなければならない時代となっています。

JFRグループは、サステナビリティの概念を企業戦略および事業戦略に組み込むことで、将来の成長に向けた「持続可能な経営の枠組み」を獲得できると考えています。

当社グループの強み（コアコンピタンス）は、「つくる人」と「つかう人」をつなぐ（発見・発掘、編集）能力です。当社グループは、「持続可能性」と、JFRらしさである「美」「健康」「高質」「カルチャー」「信頼」と、当社グループの強みである「つくる人とつかう人をつなぐ能力」を掛け合わせた視点のもと、独自の新しい豊かさを「Well-Being Life」と位置づけました。「Well-Being Life」は、サステナビリティの視点で再構築した当社のグループビジョンのゴールであり、環境および社会課題の解決のための取り組みとして、ステークホルダーの皆様に対して発信していきます。

・サステナビリティ経営の全体像



②新中期経営計画におけるマテリアリティの強化

JFRグループは、企業の確実な成長のため、持続的成長に有効なマテリアリティを特定し、企業経営の中核となるビジョン、経営計画にそれらを組み込み、実行していかなければならないと考えています。

当社グループは、環境問題、コロナ禍等に伴う外部環境の変化、既存のマテリアリティのバランス、さらに2030年をゴールとした国際的な持続可能な開発目標であるSDGｓへの貢献に向け、2030年からバックキャスティングし検討した結果、新中期経営計画３ヵ年で取り組むべきマテリアリティに、新たに「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」「サーキュラー・エコノミーの推進」を追加しました。また、既存のマテリアリティである「低炭素社会への貢献」「ダイバーシティの推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」については、それぞれ取り組み内容の進化に伴い「脱炭素社会の実現」「ダイバーシティ＆インクルージョンの推進」「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」に名称を改めました。

当社グループは、新たに特定した７つのマテリアリティについて、KGIおよび2023年度および2030年度のKPIを設定し、2030年度までに当社グループが目指す姿を明確にしました。これらの達成に向け、全社一丸となって取り組んでまいります。

・JFRグループが新たに特定した７つのマテリアリティ

マテリアリティ	2030年度KGI	JFRグループの持続可能な社会の実現に向けたコミットメント
脱炭素社会の実現	脱炭素社会をリードし次世代へつなぐ地球環境の創造	私たちは、かけがえのない地球環境を次世代に引き継ぐため、再生可能エネルギーの調達拡大や、省エネルギーの徹底等に全社一丸となって取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。
サーキュラー・エコノミーの推進	サーキュラー・エコノミーの推進による未来に向けたサステナブルな地球環境と企業成長の実現	私たちは、お取引先様やお客様との協働により、新たな環境価値を生み出すための革新的なビジネスモデルを創造し、サーキュラー・エコノミーにおける競争優位性を獲得します。
サプライチェーン全体のマネジメント	お取引先様とともに創造するサステナブルなサプライチェーンの実現	私たちは、お取引先様とサステナビリティに対する考え方を共有し、共に社会的責任を果たすことを通じて、サプライチェーン全体で持続可能な未来の社会づくりに貢献します。
	お取引先様とともに創造するサプライチェーン全体での脱炭素化の実現	私たちは、お取引先様とともに、環境に配慮した製品やサービスの調達等に取り組むと同時に、再生可能エネルギー化、省エネルギー化に取り組み、サプライチェーン全体での脱炭素社会の実現に貢献します。
	お取引先様とともにサプライチェーンで働く人々の人権と健康を守るWell-Beingの実現	私たちは、お取引先様とともに、サプライチェーンで働く人々の人権が守られ、健康に働き続けることができる職場環境づくりを実現します。
地域社会との共生	地域の皆様とともに店舗を基点とした人々が集う豊かな未来に向けた街づくりの実現	私たちは、地域のコミュニティ、行政、NGO・NPOとともに、店舗を基点として、地域資産をいかした持続可能な街づくりに貢献します。また、地域の魅力を発掘・発信することで、街に集う人々にワクワクするあたらしい体験を提供します。
お客様の健康・安全・安心なくらしの実現	未来に向けたお客様の心と身体を満たすWell-Beingなくらしの実現	私たちは、お客様の心身ともに健康なくらし、安心なくらしに寄り添う高質で心地よい商品やサービスを提供することにより、お客様それぞれの自分らしいWell-Beingと心豊かなワクワクする未来を提案します。
	未来を見据え安全・安心でレジリエントな店づくりの実現	私たちは、防災や感染症リスク、BCP(事業継続)に対応し、店舗のレジリエンスを高めます。また、それと同時にデジタルを活用したオペレーションを構築することで、安全・安心に配慮した新しい顧客接点を創造し、社会の期待に応える店づくりを推進します。
ダイバーシティ＆インクルージョンの推進	すべての人々がより互いの多様性を認め個性を柔軟に発揮できるダイバーシティに富んだ社会の実現	私たちは、多様性と柔軟性をキーワードにステークホルダーすべての人がダイバーシティの本質である異なる個性や視点を大切にし、多様な能力を発揮できる企業をつくります。また、多様な個性や能力が相互に影響し、機能し合うこと（インクルージョン）により、イノベーションを生み出し、多様なお客様の期待に応え事業の成長を目指します。
ワーク・ライフ・インテグレーションの実現	多様性と柔軟性を実現する未来に向けた新しい働き方による従業員とその家族のWell-Beingの実現	私たちは、ニューノーマル時代の新しい働き方として、多様性と柔軟性をキーワードにした働き方を促進し、同時に心身の健康を保ちます。これにより、従業員と家族のWell-Beingを実現し、組織の生産性向上につなげます。

③気候変動への対応

昨今、世界では気候変動をはじめとする環境課題が深刻化しています。日本国内でも異常気象による大規模な自然災害が多発するなど大きな影響をもたらし、今や気候変動は企業にとって看過できない状況となっています。

このような中、JFRグループは、気候変動をサステナビリティ経営上の最重要課題であると捉え、気候変動に伴うリスクや機会は、事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識しています。当社グループは、2021年度に新たに特定した７つのマテリアリティのうち、「脱炭素社会の実現」を最も重要なマテリアリティと位置づけ、再生可能エネルギー由来電力の導入や、エネルギー消費量の削減等、Scope１・２温室効果ガス排出量の削減に積極的に取り組んでいます。さらに今回、環境課題の解決に向け、新たに「サーキュラー・エコノミーの推進」をマテリアリティに追加しました。

一方、当社グループは小売業を中核とする企業グループであり、サプライヤーであるお取引先様や、消費者であるお客様と協働したScope３排出量削減の取り組みも非常に重要な課題であると認識し、マテリアリティの一つである「サプライチェーン全体のマネジメント」において取り組んでいます。

④TCFD提言が推奨する４つの開示項目に沿った情報開示

TCFD提言は、すべての企業に対し、「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」の４つの項目に基づいて開示することを推奨しています。当社グループは、TCFD提言の４つの開示項目に沿って、気候関連情報を開示致します。

開示項目	具体的な開示内容
ガバナンス	(a) 取締役会が気候関連課題について報告を受けるプロセス、議題として取り上げる頻度、監視対象
	(b) 経営者の気候関連課題に対する責任、報告を受けるプロセス（委員会等）、モニタリング方法
リスク管理	(a) 気候関連リスクの特定・評価プロセスの詳細、重要性の決定方法
	(b) 重要な気候関連リスクの管理プロセスの詳細、優先順位付けの方法
	(c) 全社リスク管理の仕組みへの統合状況
戦略	(a) 短期・中期・長期のリスク・機会の詳細
	(b) 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
	(c) 関連するシナリオに基づくリスク・機会および財務影響とそれに対する戦略・レジリエンス
指標と目標	(a) 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標
	(b) 温室効果ガス排出量（Scope1・2・3）
	(c) 気候関連リスク・機会の管理に用いる目標および実績

出典：気候関連財務情報開示タスクフォース「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言（最終版）」（2017年）

＜ガバナンス（環境課題に対するガバナンス）＞

(a) 取締役会が気候関連課題について報告を受けるプロセス、議題として取り上げる頻度、監視対象

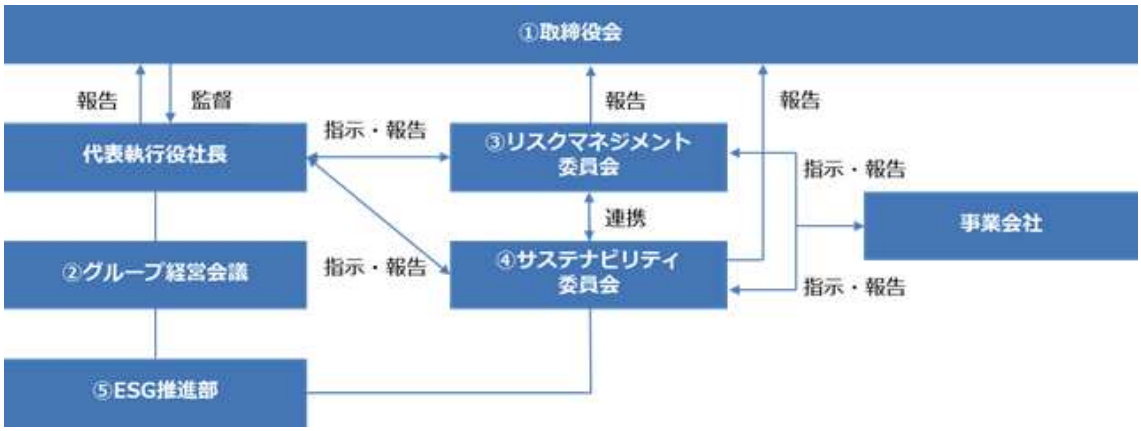
JFRグループでは、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、環境課題に関する具体的な取り組み施策について、業務執行の最高意思決定機関である「グループ経営会議」で協議・決議しています。また、半期に一度開催される「サステナビリティ委員会」において、「グループ経営会議」で協議・決議された環境課題への対応方針等を共有し、当社グループの環境課題に対する実行計画の策定と進捗モニタリングを行っています。

取締役会は、「グループ経営会議」および「サステナビリティ委員会」で協議・決議された内容の報告を受け、当社グループの環境課題への対応方針および実行計画等についての論議・監督を行っています。

(b) 経営者の気候関連課題に対する責任、報告を受けるプロセス（委員会等）、モニタリング方法

代表執行役社長は、「グループ経営会議」の長を担うと同時に、直轄の諮問委員会である「リスクマネジメント委員会」および「サステナビリティ委員会」の委員長も担っており、環境課題に係る経営判断の最終責任を負っています。「グループ経営会議」および「サステナビリティ委員会」で協議・決議された内容は、最終的に取締役会へ報告を行っています。

・JFRグループ　環境マネジメント体制図



・環境マネジメント体制における会議体と役割

会議体および体制	役割
①取締役会	業務執行において論議・承認された環境課題に関する取り組み施策の進捗を監督する。毎月開催。
②グループ経営会議	環境課題に対する具体的な取り組み施策を含む全社的な経営に係る施策について協議・決議する。 決議事項は取締役会へ報告される。毎週開催。
③リスクマネジメント委員会	環境課題を含む包括的なリスクを抽出し、対策を協議・決議する。各事業会社の進捗状況のモニタリングなどを実施し、決議事項は取締役会へ報告される。都度開催。
④サステナビリティ委員会	グループ経営会議で協議された環境課題への対応方針を協議・決議する。環境課題に関する長期計画とKGI/KPIの策定、各事業会社の進捗状況のモニタリングなどを実施し、決議事項は取締役会へ報告される。半期に一度開催。
⑤ESG推進部	全社的な環境課題への対応を推進する。環境関連情報を収集し、グループ経営会議やサステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会へ報告する。

＜リスク管理＞

(a) 気候関連リスクの特定・評価プロセスの詳細、重要性の決定方法

JFRグループは、リスク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。

当社グループは、環境課題に係るリスクについて、「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、気候変動の取り組みを実行計画に落とし込み、各事業会社社長を長とす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」および「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。

(b) 重要な気候関連リスクの管理プロセスの詳細、優先順位付けの方法

JFRグループは、気候変動に伴うリスクと機会は、自社の事業戦略に大きな影響を及ぼすとの認識のもと、下記のプロセスを通じて気候変動に伴うリスクと機会を特定し、その重要性を評価しました。

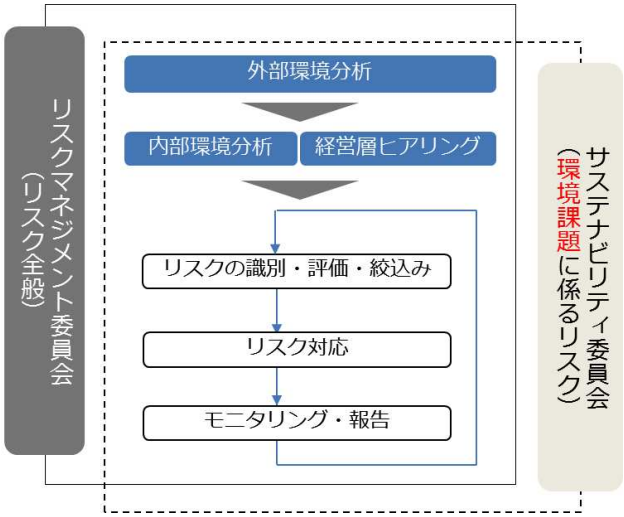
はじめに、当社グループは、サプライチェーン・プロセスの活動項目である「商品調達」「輸送・顧客の移動」「店舗販売」「商品や、サービスの利用」「廃棄」の活動項目ごとに、気候変動に伴うリスクと機会を網羅的に抽出しました。次に、網羅的に抽出した気候変動に伴うリスクと機会の中から、当社にとって重要な気候変動に伴うリスクと機会を特定しました。最後に、特定した気候変動に伴うリスクと機会について、「自社にとっての影響度および発生可能性」と、「ステークホルダーにとっての影響度」の２つの評価基準に基づき、その重要性を評価しました。

当社グループは、上記のプロセスを経て、特に重要と評価された気候変動に伴うリスクと機会について、取締役会による監督体制の下、当社における企業リスクの一つとして当社グループの戦略に反映し、対応しています。

(c) 全社リスク管理の仕組みへの統合状況

JFRグループは、リスクを全社的に管理する体制を構築することが重要であることを踏まえ、「リスクマネジメント委員会」を設置しています。「リスクマネジメント委員会」では、外部環境分析をもとに、環境課題に係るリスクを含めた企業リスクを識別・評価し、優先的に対応すべき企業リスクの絞り込みを行い、進捗のモニタリングを行っています。「リスクマネジメント委員会」で論議・承認された内容は、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。

・リスク管理プロセス



・リスク管理体制

リスク管理プロセス	担当する会議体
・リスクの識別・評価・絞り込み	・取締役会 ・グループ経営会議 ・リスクマネジメント委員会（経営に係るリスク全般が対象） ・サステナビリティ委員会（環境課題に係るリスクが対象）
・リスク対応	・各事業会社
・モニタリング・報告	・取締役会 ・グループ経営会議 ・リスクマネジメント委員会（経営に係るリスク全般が対象） ・サステナビリティ委員会（環境課題に係るリスクが対象）

＜戦略＞

(a) 短期・中期・長期のリスク・機会の詳細

JFRグループは、環境課題に係るリスクは長期間にわたり、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。当社グループは、中期経営計画の実行フェーズである2021～2023年度、SBT目標設定年度である2030年度を見据え、気候変動がもたらす異常気象等の物理リスク、政府による政策規制の導入、および市場ニーズの変化等の移行リスクの検討※を行い、検討の結果特定したリスク・機会は、当社グループの戦略に反映し、対応しています。

※（b）の表「JFRグループのリスク・機会の概要と事業および財務への影響」に記載。

・JFRグループにおける気候関連リスクと機会の検討期間の定義

	期間	定義
中期	2021～2023年度まで	2021～2023年度の中期経営計画の実行期間
長期	2030年度まで	JFRグループ　Scope1・2・3温室効果ガス排出量のSBT目標設定年度までの期間

(b) 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

JFRグループは、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、および2030年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と、さらなる施策の必要性の検討を目的に、シナリオ分析を実施しています。

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の上、パリ協定の目標である「産業革命前からの全世界の平均気温の上昇を２℃未満に抑える」ことを想定したシナリオ（２℃未満シナリオ）、および新たな政策・制度が導入されず、公表済の政策・規制が達成されることを想定した世界の温室効果ガス排出量が、現在より増加するシナリオ（４℃シナリオ）の２つの世界を想定しました。

最重要マテリアリティである「脱炭素社会の実現」に向け、当社グループの事業活動について、上記シナリオを前提に、気候変動がもたらす影響を分析し、その対応策を検討し、当社グループの戦略レジリエンス（強靭性）を検証しています。

・参照した既存シナリオ

想定される世界	既存シナリオ
2℃未満シナリオ	「Sustainable Development Scenario（SDS）」（IEA、2019、2020年）
	「Representative Concentration Pathways （RCP2.6）」（IPCC、2014年）
4℃シナリオ	「Stated Policy Scenario（STEPS）」 （IEA、2019、2020年）
	「Representative Concentration Pathways （RCP6.0、8.5）」（IPCC、2014年）

・2030年時点を想定した２℃未満シナリオおよび４℃シナリオにおけるJFRグループの事業および財務への影響

２つのシナリオにおけるJFRグループのリスク・機会とそれらに伴う事業および財務への影響の概観は下記の通りです。なお、事業および財務への影響の大きさは表中の矢印の傾きを３段階で定性的に表示しています。

・JFRグループのリスク・機会の概要と事業および財務への影響

リスク・機会の種類			JFRグループのリスク・機会の概要	事業および財務への影響	
				2℃未満シナリオ	4℃シナリオ
リスク	移行リスク	政策規制	・炭素税（カーボンプライシング）等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入・規制強化に伴う、オペレーションコストの増加	↑	↗
			・温室効果ガス排出に関する情報開示義務の拡大と、その対応不備による罰金リスク	↑	↗
		市場	・環境課題に対する消費行動の多様化や顧客意識の向上に伴う、低炭素（カーボンニュートラル）製品の需要増等のマーケット変化への対応遅れによる、成長機会の喪失	↗	→
			・気候変動に起因する感染症リスク（新型コロナウィルス感染症等）への対応の遅れによる、成長機会の喪失	↗	→
	物理リスク	急性	・気候変動に起因する自然災害による調達・物流ルート断絶に伴う、製品・サービスの販売機会の喪失	↗	↑
			・気候変動に起因する自然災害による店舗・事業所の損害、営業停止	↗	↑
			・気候変動に起因する感染症リスク（新型コロナウイルス感染症等）の増加に伴う、店舗での販売機会の喪失	↗	↑
機会	エネルギー源		・再エネに係る新たな政策・制度の進展とその利用に伴うエネルギー調達コストの減少	↗	→
			・再エネ拡大、省エネ強化、創エネ導入に伴うエネルギー調達リスクの回避	↗	→
	製品およびサービス		・リユース製品・リサイクル製品の需要増による、売上収益拡大	↑	↗
			・リユース製品・リサイクル製品の取扱い拡大による、Scope3排出量の削減	↑	↗
	市場		・シェアリングビジネスやアップサイクルビジネスへの新規参入による、新たな成長機会の拡大	↑	↗
			・環境課題に対する消費行動の多様化や顧客意識の向上に伴う、小売業の枠を超えた事業ポートフォリオの再構築と、低炭素（カーボンニュートラル）製品市場への参入・拡大による収益力の向上	↑	↗
			・気候変動に起因する感染症リスク（新型コロナウイルス感染症等）の増加への対応による、新たな成長機会の拡大	↑	↗

↑：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やや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。

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

JFRグループの温室効果ガス排出量の約90%は、電気の使用に由来しており、当社グループの温室効果ガス排出量削減の取り組みは、再生可能エネルギー由来電力の調達に重点を置くことが重要であると考えています。この現状を踏まえ、当社グループは、2030年時点を想定した２つのシナリオにおける事業および財務への影響のうち、特に日本国内における炭素税※の導入および再生可能エネルギー由来の電気料金の変動が、重要なパラメータ（指標）になると考えています。そのため、２℃未満シナリオおよび４℃シナリオにおける２つのパラメータについて、当社グループの財務への影響を定量的に試算しています。

※気候変動の主な原因である二酸化炭素の排出に課される税。

・2030年時点を想定したJFRグループへの財務影響

重要なパラメータ（指標）	2030年時点を想定したJFRグループへの財務影響		
	項目	2℃未満シナリオ	4℃シナリオ
炭素税	・炭素税価格（千円/t-CO_2）	10	3.3
	・炭素税課税に伴うコスト増（百万円）	770	254
再エネ由来の電気料金	・再エネ由来の電気料金の価格増（円/kWh）	1～4	
	・再エネ由来の電気の調達コスト増（百万円）	196～784	

(2030年時点に想定される前提条件)

・炭素税価格※1：$100/t-$CO_2$（２℃未満シナリオ）、$33/t-CO_2（４℃シナリオ ）※2

※１　「Stated Policy Scenario（STEPS）」（IEA、2019）を参照。

※２　2030年時点では日本国内でも炭素税が導入されることを想定し、４℃シナリオにおけるEUの炭素税価格で試算。

・JFRグループ温室効果ガス排出量：約77,000t-CO_2（対2017年度比60%削減）

・再エネ由来の電気料金：１～４円/kWhの価格高（再エネ以外の電気料金との比較）

・JFRグループ再エネ由来の電気使用量：196,000MWh（再エネ比率60%）

当社グループは、２℃未満シナリオおよび４℃シナリオのいずれのシナリオ下においても、中長期視点から高い戦略レジリエンスを強化していきます。そのため、事業戦略や中期経営計画において、マイナスのリスクに対しては適切な回避策を策定する一方、プラスの機会に対しては、マーケット変化へ積極的に対応する等、新たな成長機会の獲得を目指してまいります。

＜指標と目標＞

(a) 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標

JFRグループは、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope１・２・３温室効果ガス排出量、および事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率の２つの指標を定めています。

(b) 温室効果ガス排出量（Scope１・２・３）

JFRグループは、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。当社グループの2020年度Scope１・２温室効果ガス排出量は、約13.6万t-CO_2（対2019年度16.3％削減）を見込んでいます。また、2020年度Scope３温室効果ガス排出量は、約283万t-CO_2（対2019年度比25.2％削減）を見込んでいます。

当社グループは、2017年度から、温室効果ガス排出量の第三者保証を取得しており、2020年度の温室効果ガス排出量についても、第三者保証を取得する見込みです。

・JFRグループ Scope１・２・３温室効果ガス排出量実績および見通し

（単位：t-CO_2、％）

		温室効果ガス排出量　実績			温室効果ガス排出量　見通し	
		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	対2019年度増減
Scope1・2排出量　合計		194,154※	182,565※	162,508※	136,000	▲16.3
内訳	Scope1排出量	16,052※	15,960※	15,214※	13,000	▲14.6
	Scope2排出量	178,102※	166,605※	147,294※	123,000	▲16.5
Scope3排出量　合計		3,075,130	3,123,238	3,782,555※	2,830,000	▲25.2

※ロイド レジスター　クオリティ　アシュアランス　リミテッドによる第三者保証を取得。

(c) 気候関連リスク・機会の管理に用いる目標および実績

JFRグループは、世界全体の２℃未満目標達成のため、2018年度から、長期的な温室効果ガス排出量削減目標を設定しています。「2030年までにScope１・２およびScope３温室効果ガス排出量を40％削減する（2017年度比）」という目標を設定し、「SBT（Science Based Targets）イニシアチブ※1」の認定を取得しています。当社グループは、これまでの取り組み内容の進化に伴い、Scope１・２について「2030年までにScope１・２温室効果ガス排出量を60％削減する（2017年度比）」という、より野心的な目標に改めました。また、「2050年までにScope１・２温室効果ガス排出量をゼロにする」という目標を設定し、カーボンニュートラルの実現を目指します。

これらの長期目標達成のため、当社グループは、2019年度から、自社施設における再生可能エネルギー由来電力の調達を開始し、2020年10月に「RE100※2」に加盟しました。今後も、カーボンニュートラルの実現に向け、再生可能エネルギー由来電力の調達拡大に取り組みます。

※１　産業革命前からの気温上昇を２℃未満に抑えるため、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標達成を推進することを目的として、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2015年に共同で設立。

※２　事業活動で使用する電力を、2050年までに100％再生可能エネルギーにすることを目標とする国際的イニシアチブ。

・JFRグループの気候関連リスク・機会の管理に用いる目標

指標	目標年度	目標内容
温室効果ガス排出量	2050年	Scope1・2温室効果ガス排出量ゼロ
	2030年	Scope1・2温室効果ガス排出量を60%※1削減する（2017年度比） Scope3温室効果ガス排出量40%削減を目指す（2017年度比）※2 ※1　SBTイニシアチブにより認定を受けている削減率は40% ※2　SBTイニシアチブにより認定
事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率	2050年	事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率100%※3 ※3　2020年　RE100に加盟
	2030年	事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率60%

⑤今後の取り組み

昨今、天然資源や製品が一度きりの使い捨ての形で使用されることが前提となる、従来型の「リニア・エコノミー」は、大量採取による天然資源の枯渇、温室効果ガス排出による地球温暖化、大量の廃棄物による海洋汚染等、深刻な気候変動をもたらしています。

JFRグループは、小売業を中核とする企業グループである強みをいかし、これらの気候変動に伴うリスクと機会に対応していくことが重要であると考え、

・気候変動に伴う物理リスクへの対応策の強化による強靭なサプライチェーンの実現
・店舗を核とするCSVへの取り組みを通したサステナブルな店づくりの実現による
　地域社会への貢献
・「サーキュラー・エコノミー」の推進による新しいビジネス機会の実現
・消費者の消費行動の変化に対応した低炭素製品・サービスへの積極的対応

等に取り組んでいきます。

今後も、当社グループは、取締役会による監督体制のもと、環境マネジメントにおけるガバナンスの強化を進め、中長期の目標達成に向けた実行計画の立案等、全社的な取り組みを進めていきます。

３【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

当連結会計年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受ける結果となりました。実質ＧＤＰ成長率は、記録的なマイナスに陥った年度序盤を底に持ち直しの動きが見られたものの、年度後半の感染再拡大により緩やかな回復に留まりました。企業業績は好調な業種も見られる一方、投資抑制や雇用・所得の減少を余儀なくされる状況が散見されました。個人消費についても年度序盤の落ち込みから徐々に回復したものの、年度終盤の緊急事態宣言再発出などの影響も加わり、低迷しました。

未曾有の経営環境に直面するなか、当社グループは、お客様や従業員の安全安心の確保と企業存続を最優先に、各事業において刻々と変化する状況に応じた事業運営に努めました。同時に、将来を見据え、持続可能な社会への貢献と当社グループの中長期的な成長実現に向けた取り組みを推進しました。

「新型コロナウイルス感染症への対応」では、感染症拡大による未曾有の経営環境へ適切に対応するため、当社グループは感染症拡大初期段階から緊急対策本部を設置し、徹底した衛生管理による安全安心の確保、事業継続と経営の安定を図るための対策を実行しました。

営業面では、主に政府や各自治体の要請を踏まえ店舗休業や時短営業を実施しました。営業に際しては店舗内の消毒や顧客導線の確保、空調管理、催事の見直しなど、お客様に安心してご利用いただける店頭体制の構築など感染症拡大防止に取り組みました。また、お取引先様には当社ウェブサイトなどの活用による販売支援、店頭販売員には休憩所やロッカーなどの衛生管理の徹底、事務部門ではテレワークや時差出勤の推奨、WEB会議の活用など職場環境の整備に努めました。

同時に、事業継続と経営の安定を図る観点から、感染症影響が想定を上回る規模で生じる際への備えとして、投資抑制や経費圧縮、手許資金の積み増し、資金調達枠の増額などの対策を早期に講じ、財務安定性・流動性の確保に取り組みました。

一方、外出自粛が広がるなか、新たな生活様式に対応するため、デジタル技術を活用した営業活動を進めました。具体的には、百貨店においてオンラインショップの品揃え拡充や店頭からのオンライン接客・動画配信によるリモート販売に取り組みました。また、各地の生産者支援のため９月に始動させた「Think LOCAL」では店舗のある地域の名産品をウェブサイトで紹介しました。パルコでは、心斎橋PARCOにおける館内バーチャルツアーの配信や、お取引先様との協働によるオンライン販売の強化など、リアル店舗とオンラインの融合に向けた取り組みを推進しました。

「中長期の成長実現に向けた取り組み」では、パルコの完全子会社化による体制整備として組織改革、不動産事業の集約を行いました。組織改革では「新体制検討委員会」を設置し、グループシナジーの早期創出と高効率経営の推進の観点から持株会社及びパルコ本社機能の再編・統合を行い、パルコにおいて事業強化に専心できる体制を構築しました。不動産事業の集約については、９月に大丸松坂屋百貨店の不動産事業をパルコに移管し、グループ資源の集約と運営・管理・開発機能の一元化を図りました。

また、グループシナジー創出への取り組みとして、心斎橋PARCOを11月に開業しました。この店舗は、一体化した大丸心斎橋店とともに地域社会との共生、心斎橋エリアの賑わい創出への貢献、新たな顧客層の獲得によるエリア顧客基盤の拡大を目指しており、当社グループが推進するサステナビリティ経営、百貨店とパルコの融合を具現化した新たな商業施設です。開業後は幅広い層のお客様がご来店され、大丸心斎橋店との相乗効果を発揮しています。

こうした中長期の成長実現に向けた基盤強化とともに、2021年度から始動する新たな中期経営計画の策定に取り組みました。このうち経営構造改革については、将来に向けた成長基盤を早期に構築するため、ビジネスモデルの転換加速による収益改善、グループ事業再編による経営効率向上とともに、各事業の将来性や成長性の厳格な見極めを掲げています。こうしたなか、各事業の環境変化やマーケットの将来性に鑑み、２月に飲食店業のＪ．フロントフーズの全株式を譲渡し連結子会社から除外したほか、パルコ事業の津田沼PARCO及び新所沢PARCOの営業終了（津田沼PARCOは2023年２月28日営業終了予定、新所沢PARCOは2024年２月29日営業終了予定）を決定しました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、感染症拡大の影響により、特に中核の百貨店事業において国内消費・インバウンド消費がともに低迷したことなどから、当期の連結業績は、前年に比べ売上収益は３３．６％減の３，１９０億７９百万円となりました。

こうしたなか、年度を通じた投資抑制や経費削減に努めました結果、事業利益は２３億６６百万円と黒字を確保しましたものの、営業利益は主に休業に伴う固定費の振替、店舗閉鎖や減損損失等の費用計上が加わり、２４２億６５百万円の損失（前年は営業利益４０２億８６百万円）となりました。税引前損失は２８６億７２百万円（前年は税引前利益３７１億６１百万円）、親会社の所有者に帰属する当期利益は子会社の繰延税金資産の取り崩しによる費用増も加わり、２６１億９３百万円の損失（前年は親会社の所有者に帰属する当期利益２１２億５１百万円）となりました。

なお、配当金につきましては、中間配当金は未曾有の経営環境、厳しい業績見通し及び財務状況を踏まえ、１株あたり９円（前年実績１８円）とさせていただきましたが、期末配当金は株主の皆様への安定配当の観点から、前年実績と同額の１株あたり１８円とさせていただきました。この結果、年間配当金は１株につき２７円となりました。

セグメント業績

＜百貨店事業＞

感染症拡大の影響により、各店において３月から営業の縮小、４月の緊急事態宣言発出後は食料品売場を除き、ほぼ全店を休業しました。５月中旬から順次、営業再開したものの、外出自粛に加え、「３密」回避の観点から催事やセール運営の見直し、海外からの渡航制限などにより、年間を通じて入店客数、売上ともに大きく減少しました。

一方、巣ごもり需要に対応した「大丸松坂屋オンラインショッピング」の品揃え拡充やご自宅にいながらお買い物が楽しめるリモート販売、来場予約システムの活用など、デジタルを活用した営業活動を推進しました。また、顧客参加型の衣料品回収「ECOFF（エコフ）リサイクルキャンペーン」において非接触型回収ボックスを設置するなど、コロナ禍のなか新たな施策を実施しました。

このほか、大丸心斎橋店では心斎橋PARCO開業時に大丸心斎橋店顧客をご招待し、また百貨店・パルコ双方のハウスカードを利用した相互送客などを実施しました。

また地方郊外店舗の構造改革として、下関大丸を直営化し、３月にリニューアルオープンしたほか、大丸芦屋店・須磨店において地域に密着した店づくりを推進しました。

以上のような諸施策とあわせ、年度を通じた設備投資や経費削減などに取り組みましたものの、国内消費・インバウンド消費がともに低迷したことなどにより、前年に比べ売上収益は３７．８％減の１，６４０億２４百万円と大幅減収、営業利益は減損損失等の計上も加わり、２２１億９９百万円の損失（前年は営業利益１７６億２５百万円）となりました。

＜パルコ事業＞

感染症拡大の影響により、店舗の休業や時短営業、エンタテインメント拠点における入場制限を余儀なくされ、入店客数・テナント取扱高ともに大きく減少しました。こうしたなか、顧客コミュニケーションの進化を図るため、お取引先様との協働による「PARCO ONLINE STORE」の強化やオンライン展覧会の開催、ライブコマースの推進、海外向けＥＣサービスの導入など新たなデジタル施策に取り組みました。

また、パルコとして約９年ぶりの大阪・心斎橋への出店となる心斎橋PARCOを11月に開業しました。感染症が再拡大するなかでの開業となりましたが、幅広い層のお客様がご来店され、想定を上回る売上で推移しました。

以上のような諸施策に加え、設備投資や売上原価、経費の圧縮などに取り組みました結果、事業利益は２０億６２百万円と黒字を確保したものの、売上収益は前年の渋谷再開発における保留床売却の反動などにより、前年に比べ３８．６％減の６８８億６１百万円となりました。また、営業利益は店舗閉鎖関連費用の計上等により、６８億９５百万円の損失（前年は営業利益１０８億２３百万円）となりました。

＜不動産事業＞

百貨店事業やパルコ事業と同様に、施設の休業や営業時間短縮を余儀なくされるほか、外出自粛などの影響によるテナント売上の減少に伴い、賃貸収入が減少しました。一方、松坂屋名古屋店・名古屋PARCO等とともに名古屋・栄地区の魅力化に向けたエリア開発を推進しました。具体的には2026年の竣工・開業を目指す「錦三丁目25番街区開発」における基本協定を７月に締結し、また「BINO（ビーノ）栄」を11月に開業しました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、休業期間中の受取固定賃料の減免措置、歩合賃料の減少などにより、前年に比べ売上収益は１３．６％減の１５３億７２百万円、営業利益は前年の不動産売却益計上の反動も加わり７０．５％減の１９億８６百万円となりました。

＜クレジット金融事業＞

事業の強化に向け、１月に大丸松坂屋カードのリニューアルを実施し、サービス面の充実を図るとともに新ポイントプログラム「QIRA（キラ）ポイント」を導入しました。また２月には個人向けカードローン「QIRA ローン -BRIGHT LIFE-」の取り扱いを開始しました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、主に百貨店における取扱高の減少やカードリニューアルに伴う費用増などにより、前年に比べ売上収益は１５．７％減の９０億３５百万円、営業利益は７７．９％減の４億２１百万円となりました。

＜その他＞

卸売業の大丸興業は電子デバイス部門が好調に推移しました。一方、建装工事請負業のＪ．フロント建装において前年の大丸心斎橋店本館改装に係る特需の反動や、人材派遣業のディンプルにおいて派遣先施設の休業影響などにより、前年に比べ売上収益は２２．４％減の９５７億２２百万円、営業利益は３９．３％減の２８億５２百万円となりました。

② 財政状態

当連結会計年度末の資産合計は１兆２，６３７億２２百万円となり、前連結会計年度末に比べ２３４億１４百万円増加いたしました。一方、負債合計は８，９９３億７８百万円となり、前連結会計年度末に比べ５８７億５１百万円増加いたしました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は５，６２８億１５百万円となり、前連結会計年度末に比べ８４０億４２百万円増加いたしました。資本合計は３，６４３億４３百万円となり、前連結会計年度末に比べ３５３億３８百万円減少いたしました。

③ キャッシュ・フロー

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９４２億９２百万円増の１，２８９億２５百万円となりました。これは財務安定性確保のため、手許資金を積み上げたことによるものであります。

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５６４億７１百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前損失となったことなどにより１６８億８７百万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２０８億７０百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、有形固定資産の取得による支出の減少などにより２８６億８９百万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５８７億２７百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、コマーシャル・ペーパーの発行などにより７３５億５６百万円の収入増となりました。

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（%）
その他	756	84.5

（注）1　上記金額には、消費税等は含まれておりません。
　　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（%）
パルコ事業	7,798	79.4
その他	31,809	53.3

（注）1　上記金額には、消費税等は含まれておりません。
　　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。

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	149,602	63.3
	博多大丸	11,153	59.8
	高知大丸	3,269	71.9
	計	164,024	62.2
パルコ事業	ショッピングセンター事業	42,829	58.5
	専門店事業	11,873	66.4
	総合空間事業	10,680	74.0
	その他事業	3,478	51.8
	計	68,861	61.4
不動産事業	不動産賃貸業・テナント業	15,372	86.4
クレジット金融事業	クレジットカードの発行及び運営等	9,035	84.3
その他	卸売業	34,826	115.8
	建装工事請負業	24,137	53.9
	人材派遣業	15,634	70.4
	その他	21,124	80.5
	計	95,722	77.6
調整額		△33,937	―
合計		319,079	66.4

（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。
　　3　上記金額には、消費税等は含まれておりません。

(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重要な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な会計方針は、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　連結財務諸表注記　３．重要な会計方針」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、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で消費が落ち込み、全てのセグメントにおいて減収となったことにより、前連結会計年度に比べ１，６１５億４２百万円減の３，１９０億７９百万円となりました。

b)営業利益

営業利益は、前連結会計年度に比べ６４５億５１百万円減の２４２億６５百万円の損失となりました。

c)税引前利益

税引前利益は、前連結会計年度に比べ６５８億３３百万円減の２８６億７２百万円の損失となりました。

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４７４億４４百万円減の２６１億９３百万円の損失となりました。

e)財政状態

当連結会計年度の資産合計は１兆２，６３７億２２百万円、手許資金を積み増したことなどにより前連結会計年度末に比べ２３４億１４百万円増加いたしました。一方、負債合計は８，９９３億７８百万円、前連結会計年度末に比べ５８７億５１百万円増加いたしました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は５，６２８億１５百万円、金融機関からの借入やコマーシャル・ペーパーの発行などにより前連結会計年度末に比べ８４０億４２百万円増加いたしました。

資本合計は３，６４３億４３百万円、前連結会計年度末に比べ３５３億３８百万円減少いたしました。

これらの結果、資産合計営業利益率（ＲＯＡ）は、△１．９％、親会社所有者帰属持分当期利益率（ＲＯＥ）は、△７．１％、親会社所有者帰属持分比率は、２７．９％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５６４億７１百万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２０８億７０百万円の支出、「財務活動によるキャッシュ・フロー」は５８７億２７百万円の収入となりました。

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」は、前連結会計年度末に比べ９４２億９２百万円増の１，２８９億２５百万円となりました。

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つながるものと考えております。その実現に向けて、「戦略投資の実施」「株主還元の充実」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いたします。

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」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、自ら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。そのうえで、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、資金調達の一元化と資金効率化を推進しております。なお、パルコにつきましてもグループシナジー創出と経営効率化を図るため、完全子会社化を機に資金調達の一元化を完了しております。

当連結会計年度については、上記方針に基づき、感染症拡大の影響に伴う資金不足に備え、充分な手許資金を確保することを目的として、次のとおり資金調達を実施いたしました。金融機関からの長期借入金により820億円、短期借入金により470億円を調達したことに加え、コマーシャル・ペーパーにより660億円を調達いたしました。一方、第３回無担保普通社債100億円を償還したことに加え、短期借入金600億円、長期借入金234億円の返済を進めた結果、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1,017億円増加し、3,599億円、現預金残高が1,289億円となりました。さらに、感染症拡大の想定以上の長期化に対する資金不足の備えとして、コミットメントライン3,000億円の設定をいたしました。

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

（財務政策）

「2021-2023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

「2017～2021年度 中期経営計画」は2020年度をもって終了いたしましたため、2021年度において掲げておりました経営数値目標の達成状況は記載を省略いたします。

なお、「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とおり、当社は「2021-2023中期経営計画」を策定いたしました。本中期経営計画を通じ、最終年度2023年度に財務数値を2019年度水準に回復し、コロナ禍からの「完全復活」を果たすとともに、2024年度以降の「再成長」への道筋をつける期間と位置づけ、目標達成に向けて取り組んでまいります。

４【経営上の重要な契約等】

＜連結子会社＞

賃貸借に関する契約

会社名	事業所名	賃借先	賃借物件	面積	賃料
㈱大丸松坂屋百貨店	大丸 大阪・梅田店	大阪ターミナルビル㈱	建物	95,101㎡	(1) 定額賃借料 年額　6,186百万円 (2) 歩合賃借料 売上高85,000百万円を超過した額の1.5%
	大丸 東京店	㈱鉄道会館	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%
㈱博多大丸	本館	㈱西日本新聞ビルディング 紙与不動産㈱	建物	31,258㎡	年額　1,266百万円
	東館 （エルガーラ）	㈱西日本新聞ビルディング	建物	15,155㎡	年額　1,041百万円

５【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、パルコ事業を中心に総額で２９９億９６百万円となりました。

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	11,785
パルコ事業	13,455
不動産事業	4,246
クレジット金融事業	149
その他	796
調整額	△436
合計	29,996

（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、大丸心斎橋店北館工事など、パルコ事業では、心斎橋パルコの新規出店に伴う資産の取得などであります。

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

2021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㈱（東京都中央区）	全社（共通）	事務所等	90	－（－）	387	21	499	133〔17〕

（注）１　上記金額には、消費税等は含まれておりません。
　　２　従業員数欄の〔外書〕は、有期雇用の嘱託の年間平均雇用人員であります。

(2) 国内子会社

2021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	31,414	7,919 (11)	12,065	1,018	52,417	177 〔42〕
	大丸 大阪・梅田店 (大阪市北区)	百貨店事業	店舗等	10	― (―)	26,648	―	26,658	65 〔2〕
	大丸 東京店 (東京都千代田区)	百貨店事業	店舗等	3,395	― (―)	31,071	114	34,581	67 〔6〕
	大丸 京都店 (京都市下京区)	百貨店事業	店舗等	10,023	8,759 (9)	3,417	31	22,232	140 〔28〕
	大丸 神戸店 (神戸市中央区)	百貨店事業	店舗等	7,720	1,693 (11)	7,906	87	17,408	159 〔27〕
	大丸 須磨店 (神戸市須磨区)	百貨店事業	店舗等	922	― (―)	649	2	1,575	13 〔2〕
	大丸 芦屋店 (兵庫県芦屋市)	百貨店事業	店舗等	―	― (―)	945	―	945	7 〔1〕
	大丸 札幌店 (札幌市中央区)	百貨店事業	店舗等	7,340	12,696 (8)	156	75	20,268	98 〔13〕
	大丸 下関店 (山口県下関市)	百貨店事業	店舗等	2,253	1,408 (11)	54	137	3,854	53 〔34〕
	松坂屋 名古屋店 (名古屋市中区)	百貨店事業	店舗等	16,977	65,919 (19)	6,417	377	89,691	304 〔26〕
	松坂屋 上野店 (東京都台東区)	百貨店事業	店舗等	5,017	27,718 (7)	843	68	33,647	119 〔15〕
	松坂屋 静岡店 (静岡市葵区)	百貨店事業	店舗等	3,659	6,628 (7)	83	182	10,554	61 〔4〕
	松坂屋 高槻店 (大阪府高槻市)	百貨店事業	店舗等	1,750	3,738 (5)	6	10	5,505	8 〔3〕
	松坂屋 豊田店 (愛知県豊田市)	百貨店事業	店舗等	―	― (―)	―	―	―	7 〔1〕
	本社・その他 (東京都江東区等)	百貨店事業	事務所等	17,819	87,082 (41)	4,983	669	110,554	608 〔185〕
	合計	―	―	108,305	223,564 (134)	95,248	2,775	429,894	1,886 〔389〕

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	
㈱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	5,616	7,101 (8)	10,489	248	23,456	262 〔109〕
㈱高知大丸	高知大丸 （高知県高知市）	百貨店事業	店舗等	1,199	414 (3)	744	64	2,423	94 〔38〕
㈱パルコ	池袋パルコ等 （東京都豊島区等）	パルコ事業 不動産事業	店舗等	114,590	190,856 (118)	80,100	3,322	388,870	554 〔99〕

（注）１　上記金額には、消費税等は含まれておりません。
２　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。
３　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　４　経営上の重要な契約等　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	松坂屋　名古屋店等 （名古屋市中区等）	百貨店事業	売場改装等	7,732	36	自己資金及び借入金	2021年３月	2022年２月
㈱パルコ	名古屋千代田 （名古屋市中区）	パルコ事業	売場改装等	3,853	―	自己資金及び借入金	2021年３月	2023年夏

（注）上記金額には、消費税等は含まれておりません。

(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） （2021年２月28日）	提出日現在発行数（株） （2021年５月28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 市場第一部 名古屋証券取引所 市場第一部	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ＢＩＰ信託口）

(5)【所有者別状況】

2021年２月28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）	－	62	35	895	302	133	132,497	133,924	－
所有株式数（単元）	－	1,012,013	173,722	165,344	520,342	389	827,764	2,699,574	608,364
所有株式数の割合（%）	－	37.49	6.44	6.12	19.28	0.01	30.66	100.00	－

（注）１　自己株式6,596,977株は、「個人その他」に65,969単元及び「単元未満株式の状況」に77株含まれております。なお、自己株式6,596,977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】

2021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）	東京都港区浜松町二丁目11番３号	24,946	9.45
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	14,201	5.37
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	3.72
SMBC日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内三丁目３番１号	8,491	3.21
Ｊ.フロント リテイリング共栄持株会	東京都中央区日本橋一丁目４番１号 日本橋一丁目三井ビルディング	6,353	2.40
第一生命保険株式会社	東京都千代田区有楽町一丁目13番１号	5,470	2.07
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	東京都千代田区丸の内二丁目７番１号	4,373	1.65
株式会社日本カストディ銀行（信託口９）	東京都中央区晴海一丁目８番12号	4,326	1.63
GOLDMAN SACHS & CO.REG （常任代理人　ゴールドマン・サックス証券株式会社）	200 WEST STREET NEW YORK,NY,USA （東京都港区六本木六丁目10番１号）	4,325	1.63
株式会社日本カストディ銀行（信託口５）	東京都中央区晴海一丁目８番12号	3,740	1.41
計	－	86,056	32.60

（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6,596千株（発行済株式総数に対する所有株式数の割合は2.43%）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】

2021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　6,596,900	―	―
完全議決権株式（その他）	普通株式　263,360,500	2,633,605	―
単元未満株式	普通株式　608,364	―	―
発行済株式総数	270,565,764	―	―
総株主の議決権	―	2,633,605	―

（注）１　「完全議決権株式（その他）」の欄には、役員報酬ＢＩＰ信託が保有する当社株式2,178,300株（議決権21,783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77株及び役員報酬ＢＩＰ信託口所有の自己株式3株が含まれております。

②【自己株式等】

2021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㈱	東京都中央区銀座六丁目10番１号	6,596,900	―	6,596,900	2.43
計	―	6,596,900	―	6,596,900	2.43

（注）役員報酬ＢＩＰ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業績連動型株式報酬制度の内容

１）業績連動型株式報酬制度の概要

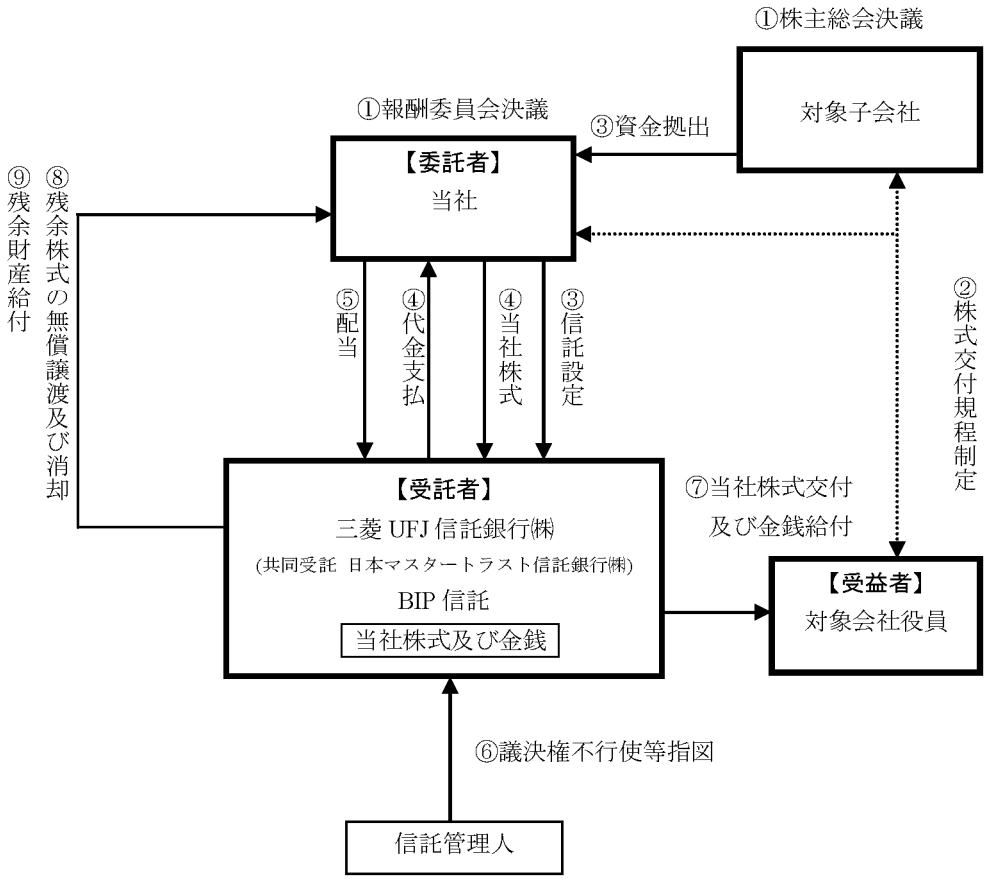
当社は、2017年６月28日開催の報酬委員会において、下記のとおり、当社及び当社の主要子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店の役員を対象に、役員報酬ＢＩＰ（Board Incentive Plan）信託（以下「ＢＩＰ信託」といいます。）を導入することを決議しました。これは、対象会社の対象取締役に、新たなグループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行及び推進を目的としております。

ＢＩＰ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）信託契約の内容

・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）
・信託の目的	当社執行役並びに当社子会社の取締役及び執行役員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で経営に携わるため
・委託者	当社
・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)
・受益者	当社執行役並びに当社子会社の取締役及び執行役員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
・信託管理人	当社と利害関係のない第三者（公認会計士）
・信託契約日	2017 年 7 月 14 日
・信託の期間	2017 年 7 月 14 日～2022 年 8 月末（予定）
・取得株式の種類	当社普通株式
・取得株式の総額	3,948,812,400円
・株式の取得時期	2017年７月24日
・株式の取得方法	第三者割当による当社株式の取得（第三者割当の方法による新株式発行）

３）ＢＩＰ信託の仕組み


①株主総会決議
対象子会社
①報酬委員会決議
③資金拠出
【委託者】
当社
⑨残余財産給付
⑧残余株式の無償譲渡及び消却
⑤配当
④代金支払
④当社株式
③信託設定
②株式交付規程制定
【受託者】
三菱 UFJ 信託銀行㈱
(共同受託 日本マスタートラスト信託銀行㈱)
BIP 信託
当社株式及び金銭
⑦当社株式交付
及び金銭給付
【受益者】
対象会社役員
⑥議決権不行使等指図
信託管理人

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】

該当事項はありません。

(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	4,859	4,129,444
当期間における取得自己株式	883	943,343

（注）「当期間における取得自己株式」には、2021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（株式併合による減少）	－	－	－	－
その他（単元未満株式の買増請求による売渡による減少）	214	342,350	－	－
保有自己株式数	6,596,977	－	6,597,860	－

（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、2021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ております。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いたします。

内部留保につきましては、営業力を強化するための店舗改装投資や事業拡大投資、財務体質の強化などに活用し、企業価値の向上をはかっていく所存であります。

当事業年度の配当は、中間配当９円に期末配当18円を加えた年間27円を実施いたしました。

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）
2020年10月13日 取締役会決議	2,375	9.0
2021年４月13日 取締役会決議	4,751	18.0

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・グループ経営戦略・グループ経営計画の企画・立案及びこれらの進捗・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、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。

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。

・監督と執行の分離による経営監督機能の強化
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、戦略の高度化を図ります。
・業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進
業務執行の決定を執行役に委任することが可能となることで、迅速な経営の意思決定を行います。
・経営の透明性・客観性の向上
過半数を独立社外取締役で構成する指名・監査・報酬の３委員会を置くことにより、経営の透明性・客観性の向上を図ります。
・グローバルに対応できるガバナンス体制の構築
海外投資家など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。

1）会社の機関の内容

A 取締役会

株主の皆様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。

・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
・指名委員会に委任した経営陣幹部の後継者計画・経営人材に関わる人事配置計画・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12名（うち独立社外取締役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、独立社外取締役が半数、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。

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。

社内取締役　山本良一（議長）、浜田和子、好本達也、澤田太郎、牧山浩三、若林勇人
社外取締役　矢後夏之助、箱田順哉、内田章、佐藤りえ子、関忠行、小出寛子

B　３委員会

（指名委員会）

指名委員会は、独立社外取締役３名と業務を執行しない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及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、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。

（構成員）矢後夏之助（委員長）、内田章、小出寛子、山本良一

（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。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。監査委員会は、取締役会で決定した全体方針・計画に則して取締役及び執行役の職務執行を監査するほか、取締役会に付議する重要案件その他監査委員会が必要と認める個別案件について監査するとともに、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。

（構成員）箱田順哉（委員長）、佐藤りえ子、関忠行、浜田和子

（報酬委員会）

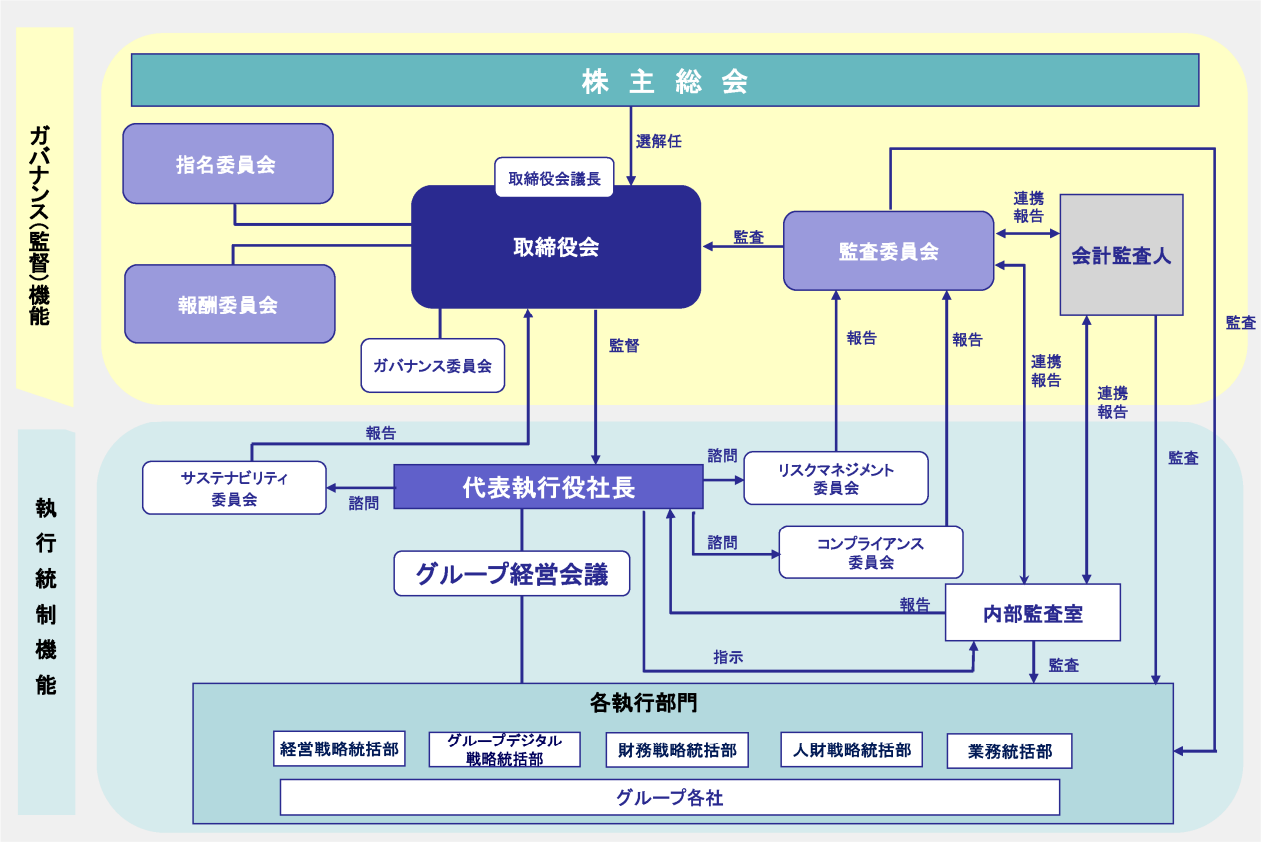
報酬委員会は、独立社外取締役３名と業務を執行しない取締役会議長で構成します。透明性・客観性の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。報酬委員会は、当社及び子会社の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針ならびに当社経営陣の個人別の報酬内容を決定します。

（構成員）内田章（委員長）、矢後夏之助、小出寛子、山本良一

C　ガバナンス委員会

ガバナンス委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役会議長・独立社外取締役全員・代表執行役社長で構成します。同委員会は、将来の取締役会構成や取締役会の監督機能の強化など、グループ全体の健全な成長を支えるための取締役会及びグループガバナンスのあり方について協議します。

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）、および「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号第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、グループ中期経営計画などグループ経営の全体方針・計画、Ｍ＆Ａ、グループ資金計画、その他グループ経営に関する個別事項を協議・決議するものとします。これら以外の業務執行事項については、意思決定及び執行の迅速化をはかるため、グループ経営に関する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。

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、執行役等をメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置します。事業上のリスクについては、リスクマネジメント委員会が評価・管理を行い、重要なリスクについては管理状況を取締役会に定期的に報告します。

また、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、経営戦略統括部内のＥＳＧ推進部に専任のスタッフを置き、当社及び事業会社における統制環境の整備・管理を行います。

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、顧問弁護士、執行役等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、社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定など基盤の整備に努めるとともに、eラーニングなど、各事業会社のコンプライアンス推進担当部門を通じた定期的なコンプライアンス浸透活動の立案・進捗管理を行います。

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、代表執行役社長の下に、独立した内部監査室（９名）を設置します。内部監査室は、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、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、監査委員会事務局の組織及び事務局員の人事は、独立性を担保するために、監査委員会の事前同意を得ることとします。

Ｆ その他

執行役及び取締役の職務の執行に係る文書については、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。

デジタル情報セキュリティとしましては、グループデジタル戦略統括部長がＩＴガバナンス方針に基づき当社のデジタル情報管理を統括し、デジタル情報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15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おります。

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さまのご判断に委ねられるべきものと考えております。

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、株主の皆さまに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さま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さま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、株主の皆さま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おります。

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、百貨店業を営んでまいりました。

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おります。

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として“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”を掲げ、さまざまな施策に取り組んでおります。

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はおりません。

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、株主の皆さま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、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おります。

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おります。

（２）【役員の状況】

①　役員一覧

男性17名　女性3名　（役員のうち女性の比率15.00％）

（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	山　本　良　一	1951年３月27日	1973年４月　株式会社大丸入社 2003年５月　同社代表取締役社長兼最高執行責任者 兼グループ本社百貨店事業本部長 2007年９月　当社取締役 当社営業改革・外商改革推進担当 株式会社大丸本社百貨店事業本部長 兼梅田新店計画室長 株式会社松坂屋取締役 2008年３月　株式会社大丸本社営業本部長 2010年３月　株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長 2012年９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４月　当社代表取締役社長 2017年５月　当社取締役兼代表執行役社長 2020年５月　当社取締役取締役会議長（現任）	(注) 2	95
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	―
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 機密・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　公益財団法人荏原畠山記念文化財団　代表理事（現任） 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（現任） 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（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）
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ス　パートナー 2006年８月　あらた監査法人代表社員／プライスウォーターハウスクーパース　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　日本内部統制研究学会理事 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（現任） 2015年６月　ヤマハ株式会社社外監査役 2015年６月　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（現任） 2020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副専門委員長（現任） 2021年５月　当社社外取締役（現任）	(注) 2	―
取締役	内　田　　章	1950年10月４日	1975年４月　東レ株式会社入社 1996年６月　トーレ・インダストリーズ（アメリカ）社 Executive Vice President 2000年６月　東レ株式会社　経営企画第１室主幹兼広報室主幹 2004年６月　同社経営企画室参事兼ＩＲ室参事 2005年６月　同社取締役　財務経理部門長 トーレ・ホールディング（Ｕ．Ｓ．Ａ）社　社長 2009年６月　同社常務取締役　財務経理部門長 トーレ・ホールディング（Ｕ．Ｓ．Ａ）社　社長 2012年６月　同社常務取締役　CSR全般統括 総務・法務部門・IR室・広報室・宣伝室統括 東京事業場長 2016年６月　同社顧問 2019年３月　同社顧問退任 2019年５月　当社社外取締役（現任） 2019年６月　横河電機株式会社　社外取締役（現任） 2020年５月　株式会社大丸松坂屋百貨店　取締役（現任）	(注) 2	3
取締役	佐 藤　り え 子	1956年11月28日	1984年４月　弁護士登録 1989年８月　シャーマン・アンド・スターリング法律事務所 1998年７月　石井法律事務所パートナー（現任） 2004年６月　味の素株式会社社外監査役 2012年６月　株式会社ＮＴＴデータ社外監査役 2015年６月　第一生命保険株式会社社外取締役 2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）（現任） 2018年５月　当社社外取締役（現任） 2019年５月　株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（現任） 2020年６月　株式会社NTTデータ社外取締役（監査等委員）（現任） 三菱商事株式会社社外監査役（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）
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（現任） 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（現任） 2017年７月　朝日生命保険相互会社社外監査役（現任） 2020年５月　当社社外取締役（現任） 株式会社パルコ取締役（現任）	(注) 2	0
取締役	小　出　寛　子	1957年８月10日	1986年９月　Ｊ．ウォルター・トンプソン・ジャパン株式会社 （現ジェイ・ウォルター・トンプソン・ジャパン 合同会社）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（現任） 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（現任） 株式会社Ｊ-オイルミルズ社外取締役（現任） 2021年５月　当社社外取締役（現任）	(注) 2	―
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　当社取締役兼代表執行役社長（現任）	(注) 2	75

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数（千株）
取締役	澤　田　太　郎	1960年１月17日	1983年４月　株式会社大丸入社 2004年６月　同社神戸店営業企画ＣＳ推進室販売促進部部長 2010年３月　株式会社大丸松坂屋百貨店経営企画室部長 2011年１月　同社大丸神戸店長 2011年５月　同社執行役員 2012年５月　同社大丸大阪・心斎橋店長 2015年９月　同社大丸大阪・心斎橋店長兼心斎橋新店計画室長 2016年７月　同社経営企画室長 2017年３月　同社経営企画室長兼経営企画部長兼未来定番研究所長 2017年５月　同社取締役 同社常務執行役員 2018年５月　当社取締役 当社執行役常務 当社経営戦略統括部長兼リスク管理担当 2019年３月　当社あたらしい幸せ発明部長 2020年５月　当社取締役（現任） 当社執行役専務（現任） 株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長（現任） 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（現任）	(注) 2	20
取締役	牧　山　浩　三	1958年８月28日	1981年４月　株式会社パルコ入社 2004年３月　同社執行役　店舗運営局長 2007年３月　同社常務執行役　店舗統括局長 2008年３月　同社専務執行役　店舗運営本部長兼店舗統括局長 2008年５月　同社取締役兼専務執行役 2009年３月　同社店舗運営局統括 2010年３月　同社店舗統括担当 2011年３月　同社事業統括担当 2011年５月　同社取締役兼代表執行役社長 2013年５月　当社取締役（現任） 2017年５月　当社執行役常務 2020年５月　同社代表取締役兼社長執行役員（現任） 当社執行役専務（現任）	(注) 2	26
取締役	若　林　勇　人	1961年８月31日	1985年４月　松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）入社 1998年４月　パナソニックファイナンシャルセンターマレーシア 株式会社社長 2007年４月　松下電器（中国）財務有限公司董事・総経理 2009年２月　パナソニック株式会社 本社財務・ＩＲグループ財務企画チームリーダー （部長） 2013年７月　パナソニック株式会社コーポレート戦略本部 財務・ＩＲグループゼネラルマネジャー 兼財務戦略チームリーダー（理事） 2015年５月　当社入社 当社業務統括部付財務政策担当 2015年９月　当社執行役員 当社業務統括部財務戦略・政策担当 2016年３月　当社財務戦略統括部長兼財務政策担当 2016年５月　当社取締役（現任） 2017年３月　当社資金・財務政策担当 2017年５月　当社執行役常務（現任） 2018年５月　当社資金・財務政策部長 2020年５月　株式会社パルコ取締役（現任） 2020年６月　当社財務戦略統括部長（現任）	(注) 2	12
計					237

（注）１　取締役矢後夏之助、箱田順哉、内田章、佐藤りえ子、関忠行、小出寛子の各氏は、社外取締役であります。
２　任期は、2021年２月期に係る定時株主総会終結の時から2022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	好　本　達　也	1956年４月13日	（注）１	(注) ２	75
執行役 専務	澤　田　太　郎	1960年１月17日	（注）１	(注) ２	20
執行役 専務	牧　山　浩　三	1958年８月28日	（注）１	(注) ２	26
執行役 常務 財務戦略統括部長	若　林　勇　人	1961年８月31日	（注）１	(注) ２	12
執行役 常務 経営戦略統括部長	平　野　秀　一	1958年６月27日	1981年４月　株式会社パルコ入社 2004年３月　同社執行役名古屋パルコ店長 2005年３月　同社執行役企画室担当 2007年３月　同社常務執行役企画室長 2008年３月　同社代表執行役社長 2008年５月　同社取締役取締役会議長兼代表執行役社長 2011年５月　同社専務執行役事務統括担当 2012年３月　同社専務執行役関連事業担当 2013年５月　同社取締役兼専務執行役事業戦略部門管掌 兼関連事業部担当 2015年３月　同社取締役兼専務執行役事業戦略部門管掌 兼新規プランニング部、関連事業部担当 2016年３月　同社取締役兼専務執行役事業戦略部門管掌 兼飲食事業部、新規プランニング部、関連事業部担当 2017年３月　同社取締役兼専務執行役関連事業部門管掌 兼関連事業部担当 2019年３月　同社取締役兼専務執行役関連事業部長 2020年５月　同社取締役兼専務執行役関連事業部門管掌 当社執行役常務（現任） 経営戦略統括部長兼リスク管理担当 兼株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（現任）	(注) ２	1
執行役 常務 人財戦略統括部長 業務統括部長	松　田　弘　一	1960年３月29日	1983年４月　株式会社大丸入社 2005年４月　同社グループ本社管理本部人事部労務担当部長 2008年１月　同社グループ本社管理本部人事部長 2010年３月　株式会社大丸松坂屋百貨店本社業務本部部長 人事・要員構造改革担当 2014年３月　同社本社業務本部人事部部長人事・要員構造改革担当 兼人事企画・労務担当 2014年５月　当社執行役員経営戦略統括部グループ組織要員政策 担当 同社執行役員業務本部人事部長 2015年１月　同社業務本部長兼コンプライアンス・リスク管理担当 2015年５月　同社取締役兼執行役員 2017年５月　同社取締役兼常務執行役員 2018年５月　同社常務執行役員 2021年３月　当社執行役常務人財戦略統括部長兼業務統括部長兼 コンプライアンス担当（現任）	(注) ２	12

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 グループデジタル 戦略統括部長	中　山　高　史	1966年10月14日	1992年４月　三菱商事株式会社入社 1998年４月　ｅＣｕｂｅＮｅｔ．ｃｏｍ株式会社新規事業開発部長 2003年４月　ユーフォリンク株式会社執行役員パートナー 2004年４月　同社副社長兼ＣＯＯ 2008年４月　株式会社シグマクシス 流通商社セクター・パートナー 2015年４月　三菱商事株式会社ＩＴ企画部 プロセスエンジニアリング・ユニットリーダー 2017年３月　同社退職 2017年４月　当社入社 当社経営戦略統括部グループデジタル戦略部長 兼あたらしい幸せ発明部長 2017年９月　当社執行役経営戦略統括部グループデジタル戦略部長 兼あたらしい幸せ発明部長 2019年３月　当社執行役経営戦略統括部グループデジタル戦略部長 2020年５月　当社執行役グループデジタル戦略統括部長 兼デジタル推進部長 2021年５月　当社執行役常務グループデジタル戦略統括部長 （現任）	(注) 2	5
執行役	今　津　貴　博	1971年７月31日	1995年４月　株式会社大丸入社 2013年３月　株式会社大丸松坂屋百貨店東京店営業２部長 2013年９月　同社大丸東京店営業推進部長 2014年９月　当社経営戦略統括部部長経営企画担当 2015年５月　当社執行役員 経営戦略統括部部長経営企画担当 2016年３月　当社経営戦略統括部長 グループ経営戦略推進担当 2017年３月　当社経営戦略統括部長兼グループデジタル戦略部長 兼あたらしい幸せ発明部長 2017年４月　当社経営戦略統括部経営企画部長 2017年５月　当社執行役 2018年１月　株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員 兼大丸大阪・梅田店長 2020年１月　当社執行役 当社経営戦略統括部経営企画部長 兼グループ広報推進部長 2020年５月　当社執行役（現任） 当社経営戦略統括部経営企画部長 兼グループ広報推進部長 兼あたらしい幸せ発明部長 2021年３月　当社経営戦略統括部経営企画部長 兼グループ広報推進部長（現任）	(注) 2	11
執行役	岩　田　義　美	1963年４月27日	1987年４月　株式会社松坂屋入社 2013年３月　当社業務統括部財務部部長資金担当 2016年３月　当社財務戦略統括部財務経理担当資金部長 2017年３月　当社執行役員財務戦略統括部部長主計・経営助成担当 2017年５月　当社執行役財務戦略統括部部長主計・経営助成担当 2018年５月　当社執行役財務戦略統括部主計・経営助成部長 2021年３月　当社執行役財務戦略統括部主計・税務部長（現任）	(注) 2	13
執行役	小　野　圭　一	1975年８月２日	1998年４月　株式会社大丸入社 2016年９月　株式会社大丸松坂屋百貨店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　当社執行役財務戦略統括部構造改革推進部長（現任）	(注) 2	3

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数（千株）
執行役	二 之 部　守	1961年10月13日	1986年４月　アメリカン・エキスプレス・インターナショナル日本支社入社 2000年８月　住銀アメックス・サービス株式会社代表取締役副社長 2000年11月　アメリカン・エキスプレス・インターナショナル日本支社　グローバル・ネットワーク・サービス 日本/韓国地区副社長 2003年10月　アメックス・カード・サービス株式会社代表取締役社長 2004年４月　同社グローバル・ネットワーク・サービス日本・アジアフランチャイズ地区（ベトナム、スリランカ、パキスタン、モルジブ、ブルネイ）副社長 2005年８月　同社トラベラーズチェック・プリペイドサービス副社長 アメックス・プリペイド・カード有限会社取締役 2007年９月　リシュモン・ジャパン株式会社カルティエ・リテール本部本部長 2011年９月　ビザ・ワールドワイド・ジャパン株式会社ビジネスデベロップメントII　ー　ヘッド 2015年10月　ビジネス・アドバイザリー・サービス（決済・金融サービス）代表 2017年２月　株式会社Ｏｒｉｇａｍｉ　アドバイザー 2018年３月　当社執行役（現任） 兼ＪＦＲカード株式会社代表取締役社長（現任）	(注) 2	3
執行役	近　藤　保　彦	1963年２月14日	1985年４月　株式会社松坂屋入社 2011年９月　株式会社大丸松坂屋百貨店松坂屋豊田店長 2013年２月　同社松坂屋名古屋店営業推進部長 2014年１月　同社松坂屋上野店長 2016年１月　同社執行役員松坂屋名古屋店長 2018年１月　同社執行役員社長特命事項担当 2018年３月　当社執行役（現任） 兼株式会社Ｊ．フロント建装代表取締役社長（現任）	(注) 2	14
計					200

（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あります。

② 社外役員の状況

当社の社外取締役は６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、かつ独立社外取締役と執行を伴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おります。なお、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た社内非業務執行取締役２名は、取締役会議長や監査委員として、また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６名は指名・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 (2021年５月28日現在)	当社との関係及び選任状況
矢後 夏之助	株式会社ＳＵＢＡＲＵ 社外取締役	同氏は、長年に亘りトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営の豊富な経験と、指名委員会等設置会社への移行経験に基づく内部統制やコーポレートガバナンスに関する高度な専門知識を有しており、構造改革における適切な目標設定の考え方、中期経営計画策定に向けた課題抽出方法やマトリクス経営におけるマネジメントのあり方、マテリアリティの設定・検証手法・具体的推進策など、持株会社における経営戦略全般について、能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。また、指名委員会の委員として透明性・公正性のある役員人事案の決定やサクセッションプランを中心とした指名委員会の運営方針等の審議、報酬委員会の委員として具体的な報酬額や役員報酬制度改定等の審議において、適宜必要な助言を行うことで、経営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、同氏と当社の間に特別な利害関係はありません。
箱田　順哉	日本公認会計士協会 倫理委員会委員 日本公認会計士協会 社外役員研修研究専門 委員会副専門委員長	同氏は、プライスウォーターハウスクーパースにおいて、長年に亘り公認会計士として、会計監査、経営コンサルティング及び監査法人等の内部監査に携わり、また、慶應義塾大学大学院において内部監査論の特別招聘教授を務めるなど企業監査に関する豊富な経験と高度な専門的知見を有しております。また、ヤマハ株式会社の指名委員会等設置会社への機関設計変更にあたり、監査委員長を務めるなど、コーポレートガバナンスや経営監査における高度な専門知識を有しております。このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループで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、同氏と当社の間に特別な利害関係はありません。
内田　章	横河電機株式会社 社外取締役	同氏は、経営企画やIRに加え、財務経理部門の責任者としてコーポレート部門における幅広い経験や知見を有しており、グループシナジーに繋がる組織間の連携強化、構造改革推進及びデジタルへの取り組みにおける指揮命令系統の明確化について、また企業価値向上に繋がるESG及びCSV経営の考え方やステークホルダーが期待するビジョンや戦略の立案・発信方法について、能動的かつ積極的に助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。また、報酬委員会の委員長として具体的な報酬支給額の決定及び役員報酬制度改定の審議などを推進するとともに、指名委員会の委員として、透明性・公平性のある役員人事の決定、サクセッションプランを中心とした指名委員会の運営方針等の審議に適宜必要な助言を行うことで、経営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、同氏と当社の間に特別な利害関係はありません。
佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー 株式会社ＮＴＴデータ 社外取締役(監査等委員) 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役 （監査等委員） 三菱商事株式会社 社外監査役	同氏は、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、構造改革の推進方法や留意点及び中長期戦略における将来の環境分析の重要性並びに顧客が期待するデジタルを活用したサービスのあり方等について、法令視点の見解を踏まえた積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、監査委員会の委員として、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・妥当性の視点で協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、社外取締役としました。なお、同氏と当社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 (2021年５月28日現在)	当社との関係及び選任状況
関　忠行	株式会社バルカー 社外取締役 ＪＳＲ株式会社 社外取締役 朝日生命保険相互会社 社外監査役	同氏は、総合商社において長年に亘り国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する幅広い経験と複数企業の社外取締役・監査役として豊富な経験を有しており、構造改革の推進方法及び中期経営計画における決済・金融事業や新規事業のあり方、資本コストを意識した財務戦略のあり方などについて、取締役会に対し能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、監査委員会の委員として、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、取締役会で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・妥当性等の視点で協議を行い、監査機能の強化に貢献しております。このような実績と高い知見を踏まえ、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、同氏と当社の間に特別な利害関係はありません。
小出　寛子	三菱電機株式会社 社外取締役 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	同氏は、長年に亘り外資系企業の役員を務め、米国企業の本社マーケティングトップとして企業経営に携わるなど、グローバル経営の経験とマーケティング分野において豊富な経験に基づく知見を有しております。また、複数の上場企業の社外取締役として幅広い知見を有しており、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」に記載の通り、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４名（有価証券報告書提出日現在 常勤１名、社外３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、公認会計士としての豊富な経験と企業監査に関する高度な専門的知見を有しており、監査委員の関忠行は、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。また、監査委員の佐藤りえ子は、弁護士としての企業法務に関する豊富な経験及び高度な知見を有しております。

当事業年度においては、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会社監査役の任命・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、グループ会社監査役を監査委員会事務局兼務としました。

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、監査報告書を作成します。

2）監査委員会の活動状況

当事業年度において当社は監査委員会を合計18回開催しており、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（注）1
監査委員長（社外）	西川晃一郎（注）2	全18回中18回
監査委員長（社外）	箱田　順哉（注）3	―
監査委員　（常勤）	堤　　啓之（注）2	全18回中18回
監査委員　（常勤）	村田　荘一（注）2	全18回中18回
監査委員　（常勤）	浜田　和子（注）3	―
監査委員　（社外）	佐藤りえ子	全18回中18回
監査委員　（社外）	内田　　章（注）4	全 5 回中 5 回
監査委員　（社外）	関　　忠行（注）5	全13回中13回

（注）1　在任期間中の開催回数に基づいております。
2　2021年５月27日に退任しております。
3　2021年５月27日に就任しております。
4　2020年５月28日に退任しております。
5　2020年５月28日に就任しております。

当事業年度における監査委員会の活動としましては、執行役及び取締役の職務執行の状況や内部統制システムの整備・運用状況の検討にあたり、監査委員会（18回開催）とは別に、前事業年度より設定した「監査委員ミーティング」（16回開催）の場における執行役、取締役へのヒアリングや意見交換をはじめ、常勤監査委員がグループ経営会議、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会等の重要会議に出席することで一層の現状把握に努めました。加えて、内部監査室、会計監査人、グループ会社監査役との定例の会議を通じて監査上の問題認識などの共有と意見交換を緊密に行い、取締役会への定期的な監査報告のほか、特に重要と判断される事項について「監査所見」という形で指摘、提言しております。

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（９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ダブ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ております。

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

69年間

（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、上記継続監査期間は株式会社大丸の継続監査期間を含んで記載しております。

3）業務を執行した公認会計士

竹之内　和徳氏（継続監査期間　３年間）
芝山　喜久氏　（同　４年間）
松浦　大氏　　（同　４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36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。

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	125	23	102	10
連結子会社	104	7	143	－
計	230	31	245	10

（注）当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度は国際会計基準（IFRS)に係るコンサルティング業務等、当連結会計年度は不動産移管における会計支援等であります。

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	－	17	－	3
連結子会社	3	13	5	4
計	3	30	5	7

（注）当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度はデューデリジェンス業務等、当連結会計年度は不動産移管における税務支援等であります。
連結子会社における非監査業務の内容は、システム関連支援業務等であります。

3）その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

当社の連結子会社である株式会社パルコ及び同社の子会社は、前連結会計年度まで有限責任あずさ監査法人の監査を受けており、同監査法人に対する監査証明業務に基づく報酬額は、97百万円でありました。

4）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。

5）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（以下「本ポリシー」といいます。）を策定し、公表いたしましたが、2021年４月13日、新中期経営計画の策定に際し、改めて内容の見直しを行うことといたしました。

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。本ポリシーの概要は、以下の通りであります。

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ならびにパルコにおいても、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、外部専門機関の客観的な報酬調査データ（ＨＲガバナンス・リーダーズ株式会社の「経営者報酬サーベイ」）等を活用のうえ、同業（百貨店・小売業）・同規模（時価総額・連結営業利益にて選定）他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年相対比較を行います。原則として、30～50社程度（一部のスーパーやドラッグストア等も含む）をピア・グループとして設定しております。なお、大丸松坂屋百貨店ならびにパルコの取締役及び執行役員についても、同じ取扱いとします。

3）報酬構成の概要

＜執行役＞

執行役の報酬は、①ミッショングレードに応じた「基本報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③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。執行役の報酬構成においては、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを意識し、業績連動報酬及び株式報酬の比率を設定します。

<table>
<tr><th>報酬の種類</th><th colspan="4">支給基準</th><th>支給方法</th><th colspan="2">報酬構成</th></tr>
<tr><th colspan="4"></th><th></th><th>社長</th><th>社長以外</th></tr>
<tr><td>基本報酬
（固定）</td><td colspan="4">ミッショングレード別に決定</td><td>毎月現金</td><td>38.5%</td><td>45.4%</td></tr>
<tr><td rowspan="5">賞与
（変動）</td><td colspan="4">ミッショングレード別の基準額×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</td><td rowspan="5">年１回
現金</td><td rowspan="5">23.0%</td><td rowspan="5">27.3%</td></tr>
<tr><td colspan="3">内容</td><td>評価ウェイト</td></tr>
<tr><td>定量評価
＜70%＞</td><td>年度
財務評価</td><td>連結営業利益※2</td><td>70%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">定性評価
＜30%＞</td><td rowspan="2">年度
非財務評価</td><td>年度財務評価を達成するための
アクションプランの達成度</td><td>20%</td></tr>
<tr><td>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</td><td>10%</td></tr>
<tr><td rowspan="9">業績連動
株式報酬
（変動）</td><td colspan="4">[短期：40%]ミッショングレード別の基準額×業績達成係数※3
※3　以下の達成度から算出※4</td><td rowspan="2">年１回
株式※5</td><td rowspan="9">38.5%</td><td rowspan="9">27.3%</td></tr>
<tr><td colspan="3">内容</td><td>評価ウェイト</td></tr>
<tr><td colspan="3">連結営業利益</td><td>100%</td></tr>
<tr><td colspan="4">[中長期：60%]ミッショングレード別の基準額×業績達成係数※3
※3　以下の達成度から算出※4</td><td rowspan="5">中期
経営計画
終了時
株式※5</td></tr>
<tr><td colspan="3">内容</td><td>評価ウェイト</td></tr>
<tr><td rowspan="2">財務指標
＜80%＞</td><td colspan="2">連結営業利益</td><td>40%</td></tr>
<tr><td colspan="2">ROE</td><td>40%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">非財務指標
＜20%＞</td><td colspan="2">温室効果ガス削減（Scope１・２排出量）</td><td>10%</td></tr>
<tr><td colspan="2">女性管理職比率の目標達成</td><td>10%</td></tr>
</table>

※2　原則、連結財務指標の目標値だが、管掌事業がある場合は管掌事業の目標値を使用

※4　業績連動株式報酬の業績連動係数は以下の計算方法により算出。女性管理職比率は2020年度実績を基準とし、変動率を評価。実績値＝実績－2020年度実績、目標値＝26%－2020年度実績とする

業績達成度	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

※5　原則、納税資金に充当するため、交付予定の当社株式の50%相当を換価したうえで金銭にて給付。ただし、当社に未公表の重要事実が存在する場合には、当社株式の換価は行わない

（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）に応じてミッショングレードごとに決定します。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、各事業年度の年初に取締役会決議を経て公表する連結財務指標の目標値（管掌事業がある場合は管掌事業の目標値）に対する達成度を評価し、年度非財務指標では、各事業年度の財務指標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から各役員のミッションに応じた非財務目標に対する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70：30とし、年度非財務指標のうち１/３（ウェイト全体の10%）は当社のマテリアリティ達成に向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、期初に予想値（ＩＦＲＳベース）を公表する連結営業利益を採用し、当事業年度の目標に対する達成度を基礎として評価を行います。なお、管掌事業がある場合は、期初に当社取締役会にて決定される、各管掌事業の営業利益の目標を用いることとします。当該指標は、中期経営計画で掲げる各指標とも連動していることから選択しております。年度非財務指標では、年初に評価者である社長と各執行役が面談（社長は取締役会議長と面談）を行い、各執行役のミッションに基づくアクションプランを策定します。

（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。ただし、当社に未公表の重要事実が存在する場合には、当社株式の換価は行いません。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。中期経営計画終了時に交付する部分は、80%を財務指標によって評価することとし、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）を掲げる連結営業利益を40%、ＲＯＥを40%のウェイトで評価し、残りの20%を非財務指標によって評価することとします。非財務目標は、当社のマテリアリティにかかる温室効果ガス削減（Scope１・２排出量）を10%、女性管理職比率の目標達成を10%のウェイトで評価する制度とします。毎年交付する部分は、取締役会決議を経て期初に公表する予想値（ＩＦＲＳベース）に対する達成度について、連結営業利益のみで評価するものとします。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			中長期の目標値
収益性	①	連結営業利益	403億円（2023年度）
効率性	②	ROE	７%（2023年度末時点）
非財務	③	温室効果ガス削減（Scope１・２排出量）	▲40%（2017年度比）
	④	女性管理職比率の引き上げ	26%（2023年度末時点）

（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。

（当連結会計年度（2020年３月～2021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	連結売上収益 連結営業利益 ROE	411,000百万円 12,000百万円 1.3%	319,079百万円 △24,265百万円 △7.1%
業績連動株式報酬	短期	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益	12,000百万円 19.10円	△24,265百万円 △100.03円
	中期	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益	－	－

＜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「リストリクテッド・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。当社では、報酬委員会と指名委員会の委員を同一とすることで、選抜や評価等を含む経営陣の指名領域・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、大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員（取締役、執行役及び執行役員）の個人別の報酬内容の決定に関する方針なら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。大丸松坂屋百貨店及びパルコの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（当社の独立社外取締役を委員に含む）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。なお、当事業年度では報酬委員会を15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（ＨＲガバナンス・リーダーズ㈱）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、大丸松坂屋百貨店及びパルコの取締役及び執行役員も、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)	221 (99)	167 (80)	－ (－)	－ (－)	53 (18)	12 (8)
執行役	252	229	23	－	－	14
計	474	397	23	－	53	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12百万円であります。

２　上記表中の取締役に対する報酬等の総額221百万円には、2020年３月１日から同年５月28日までの間に在任しておりました取締役３名に支給した金額21百万円（業績非連動株式報酬を含む）を含んでおります。

３　当社では、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う業績悪化並びに当該影響を踏まえた業績予想及び配当予想の下方修正を受け、執行役及び社内取締役からの提案を受けた報酬委員会の承認により、2020年７月から同年９月までの間、取締役（社外取締役を含む）及び執行役の基本報酬の10％減額（返納）を行いました。当該基本報酬の減額（返納）に係る影響額は、その他営業外収益として計上しており、上記の報酬等の総額及び基本報酬には当該基本報酬の減額（返納）の影響を反映しておりません。

４　執行役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。

５　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（役位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、会社法における金銭報酬に該当するものであり、日本基準により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。

６　「業績連動賞与」については、2021年２月期に係る業績を反映し、引当金として費用計上した金額を記載しております。なお、各執行役の業績評価を加味した実際の支給総額については2021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。

７　「業績連動株式報酬」については、業績連動係数がゼロとなることに伴い、短期インセンティブについて2021年２月期第１四半期に引き当てた引当金の取崩65百万円を行っております。また業績連動株式報酬の中長期インセンティブ分であるパフォーマンス・シェアに関しても、業績連動係数がゼロとなることから、引当金の取崩356百万円を行っております。

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
山本 良一	60	取締役	提出会社	44	－	－	16
堤 啓之	34	取締役	提出会社	25	－	－	9
村田 荘一	34	取締役	提出会社	25	－	－	9
石井 康雄	20	取締役(注) 1	提出会社	17	－	－	3
内田 章	19	取締役(注) 1	提出会社	16	－	－	3
西川 晃一郎	16	取締役(注) 1	提出会社	13	－	－	3
佐藤 りえ子	19	取締役(注) 1	提出会社	16	－	－	3
関 忠行	17	取締役(注) 1	提出会社	14	－	－	3
矢後 夏之助	12	取締役(注) 1	提出会社	9	－	－	3
好本 達也	48	執行役	提出会社	43	5	－	－
牧山 浩三	62	執行役	提出会社	44	－	－	18
若林 勇人	23	執行役	提出会社	21	2	－	－
澤田 太郎	38	執行役	提出会社	34	4	－	－
平野 秀一	21	執行役	提出会社	20	1	－	－
有澤 久	22	執行役	提出会社	20	2	－	－
中山 高史	17	執行役	提出会社	16	1	－	－
今津 貴博	17	執行役	提出会社	16	1	－	－
岩田 義美	17	執行役	提出会社	16	1	－	－
二之部 守	26	執行役	提出会社	25	1	－	－
近藤 保彦	17	執行役	提出会社	16	1	－	－
小野 圭一	17	執行役	提出会社	16	1	－	－

（注） 1　独立社外取締役であります。

2　2021年５月27日株主総会時点の在籍役員のみを記載しております。

3　執行を兼務する取締役は、執行役の欄に記載しております。

4　事業会社を兼務する執行役の報酬額には、各社から支払われる報酬を含んでおります。

（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、以下の通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、以下の通り、政策保有株式の保有方針、保有合理性検証方法等を定め、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、毎年行う保有合理性検証の結果「保有合理性がない」と判断したものについては、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うえで適宜削減していきます。

（保有合理性検証方法）

個別銘柄ごとに、以下の観点により定期的に保有合理性を検証しております。

・定性的検証

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

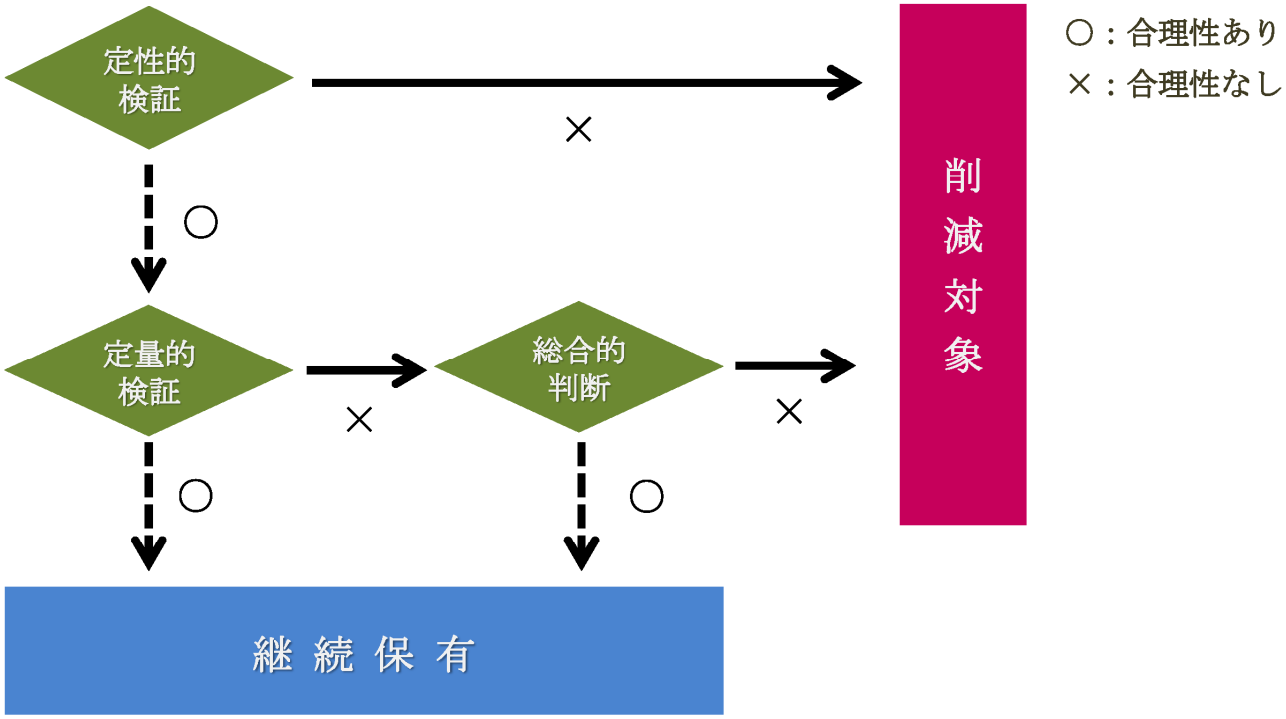
関連取引利益、配当金等を含めた株式保有による収益が資本コストを上回るか等の観点

（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・処分の判断、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。
この結果、2021年２月末時点で当社グループが保有する政策保有株式（みなし保有を除く上場株式）は23銘柄となり、2016年度からの５ヵ年で37銘柄（△61%）の削減となりました。

□　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		○				●				●		
執行部門	削減計画策定		○				●				●		
執行部門	交渉／削減				⇔	⇔	⇔	⇔	⇔	⇔	⇔	⇔	⇔
取締役会	協議	継続/削減判断		○				●				●	
取締役会	確認	交渉/削減結果				○		●		●		●	

ロ．銘柄数及び連結財政状態計算書計上額（ＩＦＲＳ）

（非上場株式）

	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)	138	2	△1	－	139	主に新規事業のノウハウ獲得や既存事業の強化等を目的として取得
連結財政状態計算書計上額(百万円)	21,421	100	△49	△3,203	18,269	

（非上場株式以外の株式）

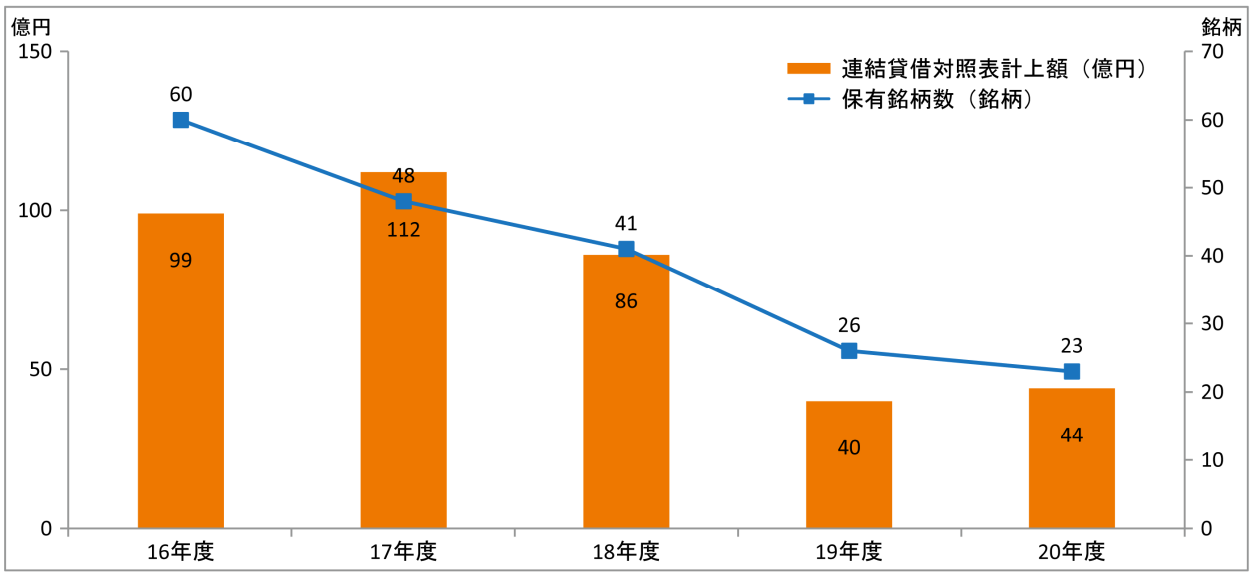
	前連結会計年度	増加	減少	時価の増減	当連結会計年度	株式数の増加の理由
銘柄数(銘柄)※	26	－	△3	－	23	－
連結財政状態計算書計上額(百万円)	4,005	－	△105	527	4,427	

（みなし保有株式）

	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)※	11	－	△4	－	7	－
連結財政状態計算書計上額(百万円)	10,769	－	△3,376	457	7,850	

※ うち１銘柄は、非上場株式以外の株式とみなし保有株式の双方に含めております。

□ 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通りであります。

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)	6	－	△1	－	5	－
貸借対照表計上額(百万円)	1,196	－	△48	△17	1,131	

（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)	32	－	－	△4	28	

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、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に係る定性的な観点、及び関連取引利益、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定量的な観点から、保有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 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	保有目的	定量的な保有効果	株式数が増加した理由	当社株式の保有の有無
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
	28	32				

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通りであります。

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)	93	6	－	－	99	2020年3月に株式会社下関大丸を吸収合併し、保有株式を継承
貸借対照表計上額(百万円)	2,683	26	－	－	2,709	

（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)※	17	2	△2	－	17	2020年3月に株式会社下関大丸を吸収合併し、保有株式を継承
貸借対照表計上額(百万円)	3,564	18	△70	479	3,991	

（みなし保有株式）

	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)※	11	－	△4	－	7	－
貸借対照表計上額(百万円)	10,769	－	△3,376	457	7,850	

※ うち１銘柄は、非上場株式以外の株式とみなし保有株式の双方に含めております。

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、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に係る定性的な観点、及び関連取引利益、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定量的な観点から、保有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 株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	保有目的	定量的な保有効果	株式数が増加した理由	当社株式の保有の有無
東邦瓦斯株式会社	222,893	222,893	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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
	1,395	821				
大阪瓦斯株式会社	310,400	310,400	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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
	591	541				
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
	476	547				
株式会社白洋舎	171,337	171,337	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・顧客に対するサービスの提供 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・顧客サービスの維持に不可欠である点を勘案し、継続保有と判断	―	有
	402	433				
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) ・ＰＲ活動等広告宣伝 ・良好な取引関係の維持	(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
	313	329				
ANAホールディングス株式会社	82,200	82,200	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足	―	無
	209	238				

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	保有目的	定量的な保有効果	株式数が増加した理由	当社株式の保有の有無
名港海運株式会社	144,803 166	144,803 159	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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を勘案し、継続保有と判断	－	無
養命酒製造株式会社	52,000 98	52,000 98	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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	－	有
凸版印刷株式会社	42,500 71	42,500 79	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・サプライチェーンの確保 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足	－	有 ※1
ワシントンホテル株式会社	79,200 66	79,200 65	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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
岡谷鋼機株式会社	6,600 59	6,600 59	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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
伊勢湾海運株式会社 ※3	57,973 41	79,173 61	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	保有目的	定量的な保有効果	株式数が増加した理由	当社株式の保有の有無
株式会社サンゲツ	24,000 36	24,000 39	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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
株式会社 ロイヤルホテル	21,750 28	21,750 25	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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
林兼産業株式会社	26,620 16	－ －	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足	※２	無
リンナイ株式会社	1,155 12	1,155 8	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足	－	有
株式会社 山口フィナンシャルグループ	5,000 3	－ －	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足	※２	無
株式会社東京ソワール ※４	－ －	61,200 47	－	－	－	有
知多鋼業株式会社 ※４	－ －	11,000 7	－	－	－	有

※１　凸版印刷株式会社及び同社の子会社であるトッパン・フォームズ株式会社が保有

※２　2020年３月に、株式会社大丸松坂屋百貨店が株式会社下関大丸を吸収合併し、保有株式を継承

※３　合意を得た上で、当事業年度に一部売却

※４　合意を得た上で、当事業年度に全数売却

（みなし保有株式）

当社が、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した株式を、当社の子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店における年金財政の健全化を目的として退職給付信託に拠出しております。

なお、議決権行使の指図権は、株式会社大丸松坂屋百貨店が保有しております。

また、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 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	保有目的	定量的な保有効果	株式数が増加した理由	当社株式の保有の有無
株式会社三菱UFJ フィナンシャル・ グループ	4,913,000 2,741	4,913,000 2,613	(保有目的) ・金融取引や事業情報収集 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・保有先企業との関係性や、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 ※1
三井住友トラスト・ ホールディングス 株式会社	670,500 2,348	670,500 2,480	(保有目的) ・金融取引や事業情報収集 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・企業との関係性や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 ※2
株式会社三井住友 フィナンシャル グループ	280,000 1,047	280,000 975	(保有目的) ・金融取引や事業情報収集 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足	－	有 ※3
ヤマトホールディングス 株式会社	270,000 756	270,000 459	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・サプライチェーンの確保 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・顧客サービスの維持に不可欠である点を勘案し、継続保有と判断	－	有
大阪瓦斯株式会社	300,000 571	300,000 523	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品販売 ・良好な取引関係の維持	(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
OUGホールディングス 株式会社	115,000 324	115,000 269	(セグメント) ・百貨店 (保有目的) ・安定的な商品仕入 ・良好な取引関係の維持	(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

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	保有目的	定量的な保有効果	株式数が増加した理由	当社株式の保有の有無
株式会社南都銀行	33,000 59	33,000 70	(保有目的) ・金融取引や事業情報収集 ・良好な取引関係の維持	(定量基準) ・充足せず (総合的判断) ・保有先企業との関係性を勘案し、継続保有と判断	－	無
東京海上ホールディングス株式会社 ※6	－ －	300,000 1,740	－	－	－	有 ※4
アサヒグループホールディングス株式会社 ※6	－ －	200,000 830	－	－	－	有 ※5
株式会社大林組 ※6	－ －	440,000 479	－	－	－	無
武田薬品工業株式会社 ※6	－ －	87,000 327	－	－	－	無

※1　同社の子会社である株式会社三菱UFJ銀行及び三菱UFJ信託銀行株式会社が保有
※2　同社の子会社である三井住友信託銀行株式会社が保有
※3　同社の子会社である株式会社三井住友銀行及び三井住友カード株式会社が保有
※4　同社の子会社である東京海上日動火災保険株式会社が保有
※5　同社の子会社であるアサヒビール株式会社が保有
※6　合意を得た上で、当事業年度に全数売却

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93条の規定により、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。

(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（2020年３月１日から2021年２月28日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2020年３月１日から2021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み及びＩＦＲＳ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み及びＩＦＲＳ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) ＩＦＲＳ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、ＩＦＲＳに基づく適正な連結財務諸表を作成するために、ＩＦＲＳ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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021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	6	34,633	128,925
営業債権及びその他の債権	7,27	144,244	113,414
その他の金融資産	9,36	5,095	5,841
棚卸資産	8	19,169	20,684
その他の流動資産	10	5,281	4,739
流動資産合計		208,424	273,605
非流動資産			
有形固定資産	11,20	473,167	493,644
使用権資産	13	179,632	157,819
のれん	12	523	523
投資不動産	14	219,354	188,879
無形資産	12	5,662	5,752
持分法で会計処理されている投資	16	37,439	37,815
その他の金融資産	9,20,36	91,379	86,870
繰延税金資産	18	9,988	6,751
その他の非流動資産	10	14,734	12,061
非流動資産合計		1,031,883	990,116
資産合計		1,240,308	1,263,722

	注記	前連結会計年度 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021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	19, 20	108, 400	145, 151
営業債務及びその他の債務	21	144, 020	121, 937
リース負債	13	29, 493	29, 799
その他の金融負債	13, 19, 20, 36	30, 199	30, 211
未払法人所得税等		4, 349	1, 957
引当金	23	999	914
その他の流動負債	24, 27	56, 427	59, 953
流動負債合計		373, 889	389, 926
非流動負債			
社債及び借入金	19, 20	149, 876	214, 779
リース負債	13	191, 003	173, 085
その他の金融負債	13, 19, 20, 36	41, 087	39, 237
退職給付に係る負債	22	20, 175	19, 781
引当金	23	4, 909	10, 534
繰延税金負債	18	58, 829	51, 301
その他の非流動負債	24	855	731
非流動負債合計		466, 737	509, 451
負債合計		840, 627	899, 378
資本			
資本金	25	31, 974	31, 974
資本剰余金	25	189, 340	188, 542
自己株式	25	△14, 974	△14, 830
その他の資本の構成要素	25	11, 641	9, 578
利益剰余金	25	169, 206	136, 906
親会社の所有者に帰属する持分合計		387, 188	352, 171
非支配持分		12, 493	12, 171
資本合計		399, 681	364, 343
負債及び資本合計		1, 240, 308	1, 263, 722

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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
		百万円	百万円
売上収益	27	480,621	319,079
売上原価	29	△273,667	△184,711
売上総利益		206,953	134,368
販売費及び一般管理費	30	△161,590	△132,001
その他の営業収益	28	8,663	5,711
その他の営業費用	31	△13,740	△32,343
営業利益又は営業損失（△）		40,286	△24,265
金融収益	32	1,091	962
金融費用	32	△5,862	△6,086
持分法による投資損益		1,644	717
税引前利益又は税引前損失（△）		37,161	△28,672
法人所得税費用	18	△13,767	2,251
当期利益又は当期損失（△）		23,393	△26,421
当期利益又は当期損失（△）の帰属			
親会社の所有者		21,251	△26,193
非支配持分		2,141	△227
当期利益又は当期損失（△）		23,393	△26,421
１株当たり当期利益			
基本的１株当たり当期利益又は基本的１株当たり当期損失（△）（円）	34	81.19	△100.03
希薄化後１株当たり当期利益又は希薄化後１株当たり当期損失（△）（円）	34	81.17	－

【連結包括利益計算書】

	注記	前連結会計年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
		百万円	百万円
当期利益又は当期損失（△）		23,393	△26,421
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	33,36	△2,318	△2,106
確定給付制度の再測定	33	256	1,107
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	33	△37	△94
純損益に振り替えられることのない項目合計		△2,099	△1,093
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	33	0	13
在外営業活動体の換算差額	33	24	△26
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	33	1	3
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計		26	△9
税引後その他の包括利益		△2,073	△1,102
当期包括利益		21,320	△27,523
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		19,259	△27,296
非支配持分		2,060	△226
当期包括利益		21,320	△27,523

③【連結持分変動計算書】

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					
					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
2019年３月１日時点の残高		31,974	212,210	△15,090	△83	△5	14,834
会計方針の変更の影響		－	－	－	－	－	－
会計方針の影響を反映した残高		31,974	212,210	△15,090	△83	△5	14,834
当期利益又は当期損失（△）		－	－	－	－	－	－
その他の包括利益		－	－	－	24	1	△2,237
当期包括利益合計		－	－	－	24	1	△2,237
自己株式の取得	25	－	－	△7	－	－	－
自己株式の処分	25	－	△0	0	－	－	－
配当金	26	－	－	－	－	－	－
支配継続子会社に対する持分変動		－	△23,106	－	△6	△0	84
株式報酬取引		－	236	122	－	－	－
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		－	－	－	－	－	△970
所有者との取引額合計		－	△22,870	115	△6	△0	△885
2020年２月29日時点の残高		31,974	189,340	△14,974	△65	△3	11,710
当期利益又は当期損失（△）		－	－	－	－	－	－
その他の包括利益		－	－	－	△24	15	△2,107
当期包括利益合計		－	－	－	△24	15	△2,107
自己株式の取得	25	－	－	△3	－	－	－
自己株式の処分	25	－	△0	0	－	－	－
配当金	26	－	－	－	－	－	－
株式報酬取引		－	△796	148	－	－	－
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		－	－	－	－	－	53
所有者との取引額合計		－	△797	144	－	－	53
2021年２月28日時点の残高		31,974	188,542	△14,830	△89	11	9,656

	注記	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	合計
		その他の資本の構成要素		利益剰余金	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
2019年３月１日時点の残高		―	14,745	168,861	412,700	55,784	468,485
会計方針の変更の影響		―	―	△12,675	△12,675	△1,914	△14,590
会計方針の影響を反映した残高		―	14,745	156,185	400,025	53,869	453,895
当期利益又は当期損失（△）		―	―	21,251	21,251	2,141	23,393
その他の包括利益		219	△1,992	―	△1,992	△80	△2,073
当期包括利益合計		219	△1,992	21,251	19,259	2,060	21,320
自己株式の取得	25	―	―	―	△7	―	△7
自己株式の処分	25	―	―	―	0	―	0
配当金	26	―	―	△9,419	△9,419	△972	△10,392
支配継続子会社に対する持分変動		―	77	―	△23,028	△42,465	△65,494
株式報酬取引		―	―	―	359	―	359
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		△219	△1,189	1,189	―	―	―
所有者との取引額合計		△219	△1,111	△8,230	△32,096	△43,437	△75,534
2020年２月29日時点の残高		―	11,641	169,206	387,188	12,493	399,681
当期利益又は当期損失（△）		―	―	△26,193	△26,193	△227	△26,421
その他の包括利益		1,013	△1,103	―	△1,103	0	△1,102
当期包括利益合計		1,013	△1,103	△26,193	△27,296	△226	△27,523
自己株式の取得	25	―	―	―	△3	―	△3
自己株式の処分	25	―	―	―	△0	―	△0
配当金	26	―	―	△7,066	△7,066	△94	△7,161
株式報酬取引		―	―	―	△648	―	△648
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		△1,013	△959	959	―	―	―
所有者との取引額合計		△1,013	△959	△6,107	△7,719	△94	△7,813
2021年２月28日時点の残高		―	9,578	136,906	352,171	12,171	364,343

④【連結キャッシュ・フロー計算書】

	注記	前連結会計年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021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			
税引前利益又は税引前損失（△）		37,161	△28,672
減価償却費及び償却費		50,953	50,361
減損損失	15	2,496	14,122
金融収益		△1,091	△962
金融費用		5,862	6,086
持分法による投資損益（△は益）		△1,644	△717
固定資産売却損益（△は益）		△2,832	0
固定資産処分損		3,576	1,260
棚卸資産の増減額（△は増加）		20,173	△1,522
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）		△6,899	26,608
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）		△4,071	△12,720
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）		△8,828	△267
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）		776	2,988
その他		364	5,666
小計		95,995	62,232
利息の受取額		111	110
配当金の受取額		275	232
利息の支払額		△5,894	△6,028
法人所得税の支払額		△19,783	△6,251
法人所得税の還付額		2,654	6,176
営業活動によるキャッシュ・フロー		73,358	56,471
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		△33,073	△14,729
有形固定資産の売却による収入		930	7
投資不動産の取得による支出		△2,759	△3,813
投資不動産の売却による収入		3,257	－
投資有価証券の取得による支出		△19,574	△1,401
投資有価証券の売却による収入		4,558	1,480
その他		△2,898	△2,413
投資活動によるキャッシュ・フロー		△49,559	△20,870

	注記	前連結会計年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021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）	19	53,480	△13,000
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）	19	4,000	66,001
長期借入れによる収入	19	10,300	82,000
長期借入金の返済による支出	19	△13,800	△23,400
社債の発行による収入	19	29,864	－
社債の償還による支出	19	－	△10,000
リース負債の返済額	13,19	△29,241	△29,254
自己株式の取得による支出		△10	△3
配当金の支払額		△9,396	△7,056
非支配株主への配当金の支払額		△972	△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		△59,042	△6,471
その他		△10	6
財務活動によるキャッシュ・フロー		△14,829	58,727
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）		8,970	94,328
現金及び現金同等物の期首残高	6	25,659	34,633
現金及び現金同等物の為替変動による影響		4	△37
現金及び現金同等物の期末残高	6	34,633	128,925

【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。

2021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「５．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93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．重要な会計方針」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。

(4)会計方針の変更

（IFRS第16号「リース」の修正の適用）

当社グループは、当連結会計年度よりIFRS第16号「リース」の修正「Covid-19に関連した賃料減免」（2020年５月公表、2021年３月修正）を早期適用しております。

当社グループは、借手のリースにおいて、Covid-19パンデミックの直接の結果として生じる賃料減免で、かつIFRS第16号第46B項の条件のすべてが満たされる場合、実務上の便法を適用し、リースの条件変更であるかどうかの評価を行わないことを選択しております。

この結果、当連結会計年度の連結損益計算書において、減免された賃借料をその他の営業収益として認識しておりますが、その影響は軽微であります。

３．重要な会計方針

本連結財務諸表において適用する重要な会計方針は、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。

子会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該子会社の財務諸表に調整を加えております。当社グループ間の債権債務残高及び内部取引高、並びに当社グループ間の取引から発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しております。

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。

連結子会社の非支配持分は、当社グループの持分とは別個に識別されております。子会社の包括利益については、非支配持分が負の残高となる場合であっても、親会社の所有者と非支配持分に帰属させております。

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。

関連会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該関連会社の財務諸表に調整を加えております。

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、非支配持分を公正価値で測定するか、又は識別可能な純資産の認識金額の比例持分で測定するかを個々の取引ごとに選択しております。

取得関連費用は、発生時に費用処理しております。

(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、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す。

(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償却原価で測定しております。償却原価で測定する金融資産の取得に直接帰属する取引コストは、当初測定額に加算しております。

当初認識後は、実効金利法を適用して償却原価を測定し、減損損失を認識した場合には減損損失を控除しております。償却原価で測定する金融資産に係る利息収益、為替差損益、減損損失は、純損益で認識しております。

（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。この場合、実効金利法による利息収益、為替差損益及び減損損失を純損益で認識し、これらを除いた公正価値の変動を、その他の包括利益で認識しております。なお、当該金融資産の認識の中止時にその他の包括利益に認識されていた累計額は、純損益に組替調整されます。

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。

FVTOCIの金融資産の取得に直接帰属する取引コストは、当初測定額に加算しております。

（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。FVTPLの金融資産の取得に直接帰属する取引コストは、発生時に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せん。

（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。

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。

当社グループは、非デリバティブ金融負債として、主に借入金、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を有しており、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。

③　金融資産及び金融負債の表示

金融資産及び金融負債は、当社グループがそれらの残高を相殺する法的権利を有し、純額で決済するか、又は資産の実現と負債の決済を同時に行う意図を有する場合にのみ、連結財政状態計算書上で相殺し、純額で表示しております。

④　デリバティブ及びヘッジ会計

当社グループは、金利変動リスク、為替変動リスクをヘッジするためデリバティブを利用しております。これらに用いられるデリバティブは主に、為替予約及び金利スワップなどであります。

当初のヘッジ指定時点において、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係、リスク管理目的、ヘッジ取引を実行する際の戦略、ヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジされるリスクの性質、及びヘッジ関係の有効性の評価方法、有効部分及び非有効部分の測定方法を文書化しております。

当社グループは、ヘッジ手段がヘッジ対象期間において関連するヘッジ対象の公正価値やキャッシュ・フローの変動に対して高度に相殺効果を有すると予想することが可能であるか否かについて、ヘッジ関係の開始時とともに、その後も継続的に評価を実施しております。

予定取引に対してキャッシュ・フロー・ヘッジを適用するためには、当該予定取引の発生可能性が非常に高い必要があります。

デリバティブは公正価値で当初認識し、関連する取引費用は発生時に純損益で認識しております。当初認識後は、デリバティブは公正価値で測定し、その変動は以下のように会計処理しております。

（ｉ）キャッシュ・フロー・ヘッジ

デリバティブを、認識済み資産・負債、又は純損益に影響を与え得る発生可能性の非常に高い予定取引に関連する特定のリスクに起因するキャッシュ・フローの変動をヘッジするためのヘッジ手段として指定した場合、デリバティブの公正価値の変動のうちヘッジ有効部分は、「キャッシュ・フロー・ヘッジ」として、その他の資本の構成要素に含めております。キャッシュ・フロー・ヘッジの残高は、ヘッジ対象のキャッシュ・フローが純損益に影響を及ぼす期間と同一期間において、連結包括利益計算書においてその他の包括利益から控除し、ヘッジ対象と同一の項目で純損益に振替えられております。デリバティブの公正価値の変動のうちヘッジ非有効部分は、即時に純損益で認識されます。

ヘッジがヘッジ会計の要件を満たさない場合、ヘッジ手段が失効、売却、終了又は行使された場合、あるいはヘッジ指定が取り消された場合には、ヘッジ会計の適用を将来に向けて中止しております。

ヘッジ会計を中止した場合、当社グループは、すでにその他の包括利益で認識したキャッシュ・フロー・ヘッジの残高を、予定取引が純損益に影響を与えるまで引き続き計上しております。予定取引の発生が予想されなくなった場合は、キャッシュ・フロー・ヘッジの残高は、即時に純損益で認識されます。

（ⅱ）公正価値ヘッジ

ヘッジ手段であるデリバティブの公正価値の変動は純損益で認識しております。ヘッジ対象の帳簿価額は公正価値で測定し、ヘッジされたリスクに起因するヘッジ対象に係る利得又は損失は、その変動を純損益で認識しております。

(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」としての分類の条件は、売却の可能性が非常に高く、現状で直ちに売却することが可能な場合にのみ満たされます。経営者が、当該資産の売却計画の実行を確約していなければならず、分類した日から１年以内で売却が完了する予定でなければなりません。

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　　３－50年
・機械装置及び運搬具　　２－20年
・器具備品　　２－20年

なお、見積耐用年数及び減価償却方法等は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

(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、その後の戻入れ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。

個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定されます。

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無形資産はありません。

・ソフトウエア　　５年

なお、見積耐用年数、残存価額及び償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

(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、およ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、および、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、リースの計算利子率が容易に算定できる場合、当該利子率を割引率として使用し、そうでない場合は、借手の追加借入利子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、およ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

投資不動産は、賃貸収入又はキャピタル・ゲイン、もしくはその両方を得ることを目的として保有する不動産であります。

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。）

投資不動産とそれ以外の部分との区分処理が不可能な場合には、自家使用部分の重要性が低い場合に限り、全体を投資不動産として処理しております。

(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。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間的価値及び当該資産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。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。

当社グループの全社資産は、独立したキャッシュ・イン・フローを生み出していないため、全社資産に減損の兆候がある場合、全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額を判断しております。

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いたします。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に資金生成単位内のその他の資産の帳簿価額を比例的に減額いたします。のれんに関連する減損損失は戻入いたしません。その他の資産については、過去に認識した減損損失は、報告末日において減損の減少又は消滅を示す兆候の有無を評価しております。回収可能価額の決定に使用した見積りが変化した場合は、減損損失を戻し入れます。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。

過去勤務費用は、ただちに純損益として処理しております。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、拠出した時点で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、役員に対する業績連動型株式報酬として、役員報酬ＢＩＰ（Board Incentive Plan）信託を採用しております。（以下、「ＢＩＰ信託」）

ＢＩＰ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パルコ事業、不動産事業、クレジット金融事業などの事業を展開しております。百貨店事業では衣料品、雑貨、家庭用品、食料品等の販売を行っており、このような物品販売については、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。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から、値引、リベート及び返品などを控除した金額で測定しております。

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、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)パルコ事業

パルコ事業は、ショッピングセンターの開発、経営、管理、運営を行うショッピングセンター事業、身回品・雑貨等の販売を行う専門店事業、内装工事の設計及び施工等を行う総合空間事業等を展開しております。

ショッピングセンター事業における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。

専門店事業における身回品・雑貨等の販売については、多くの場合、物品を顧客に引き渡した時点で、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。

総合空間事業における内装工事の設計及び施工については、工事契約の成果が信頼性をもって見積もることができる場合は、履行義務の進捗に応じて収益を認識しております。工事契約の成果が信頼性をもって見積もれない場合は、発生した工事契約原価のうち回収される可能性が高い範囲でのみ収益を認識しております。

ⅲ)不動産事業

不動産事業は、主として大丸松坂屋百貨店各店舗の周辺エリアを中心とした自社物件の開発及び外部物件の賃借と取得による賃貸借面積の拡大、当該物件の管理、運営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、その発生期間に賃貸収益を認識しております。

ⅳ)クレジット金融事業

クレジット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。

クレジット金融事業においては、会員からの年会費、百貨店及び外部加盟店からの手数料、割賦販売利息を収益として認識しております。

② 利息収益

利息収益は、実効金利法により認識しております。

③ 配当金

配当収益は、配当を受け取る権利が確定した時点で認識しております。

④　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。

当社グループが当事者として取引を行っているか、代理人として取引を行っているかの判定にあたっては、次の指標を考慮しております。

・企業が、契約を履行する主たる責任を有しているか
・企業が、顧客の発注前後、出荷中や返品時に在庫リスクを有しているか
・企業が、価格決定の裁量権を有しているか

(19) 政府補助金

補助金交付のための条件を満たし、補助金を受領することに合理的な保証がある場合は、補助金収入を公正価値で測定し、認識しております。発生した費用に対する補助金は、費用の発生と同じ連結会計年度に収益として計上しております。資産の取得に対する補助金は、資産の耐用年数にわたって規則的にその他の営業収益として計上し、未経過の補助金収入を繰延収益として負債に計上しております。

(20) 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ます。これらは、企業結合に関連するもの、及び直接資本又はその他の包括利益で認識される項目を除き、損益として認識しております。

①　当期税金

当期税金は、税務当局に対する納付又は税務当局から還付が予想される金額で測定されます。税額の算定にあたっては、当社グループが事業活動を行い、課税対象となる損益を稼得する国において、決算日までに制定又は実質的に制定されている税率及び税法に従っております。

②　繰延税金

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、繰越欠損金及び繰延税額控除に対して認識しております。

なお、以下の一時差異に対しては、繰延税金資産及び負債を計上しておりません。

・のれんの当初認識から生じる一時差異
・企業結合取引を除く、会計上の利益にも税務上の課税所得にも影響を与えない取引によって発生する資産及び負債の当初認識により生じる一時差異
・子会社及び関連会社に対する投資に係る将来加算一時差異のうち、解消時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に一時差異が解消しない可能性が高い場合

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され、繰延税金資産は将来減算一時差異を使用できるだけの課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で、全ての将来減算一時差異について認識されます。

繰延税金資産の帳簿価額は毎期見直され、繰延税金資産の全額又は一部が使用できるだけの十分な課税所得が稼得されない可能性が高い部分については、帳簿価額を減額しております。未認識の繰延税金資産は毎期再評価され、将来の課税所得により繰延税金資産が回収される可能性が高くなった範囲内で認識されます。

繰延税金資産及び負債は、決算日までに制定されている、又は実質的に制定されている法定税率及び税法に基づいて資産が実現する期間又は負債が決済される期間に適用されると予想される税率及び税法によって測定されます。

繰延税金資産及び負債は、当期税金負債と当期税金資産を相殺する法律上強制力のある権利を有し、かつ同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合、相殺しております。

(21) １株当たり利益

基本的１株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期損益を、その期間の自己株式を調整した発行済株式の加重平均株式数で除して計算しております。希薄化後１株当たり当期利益は、希薄化効果を有する全ての潜在株式の影響を調整して計算しております。

(22) 事業セグメント

事業セグメントとは、他の事業セグメントとの取引を含む、収益を稼得し費用を発生させる事業活動の構成単位であります。すべての事業セグメントの事業の成果は、個別にその財務情報が入手可能なものであり、かつ各セグメントへの経営資源の配分及び業績の評価を行うために、当社の取締役会が定期的にレビューしております。

(23) 自己株式

自己株式は取得原価で評価され、資本から控除しております。当社の自己株式の購入、売却又は消却において利得又は損失は認識しておりません。なお、帳簿価額と売却時の対価との差額は、資本剰余金として認識しております。

(24) 借入費用

当社グループは、意図した使用又は販売が可能となるまでに相当の期間を必要とする資産、つまり、適格資産の取得、建設又は生成に直接帰属する借入費用は、その資産が実質的に意図した使用又は販売を可能にするときまで、それらの資産の取得原価に加算しております。

上記以外のすべての借入費用は、それが発生した会計期間に損益として認識しております。

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。

新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延に伴い、当社グループは店舗の臨時休業等による業績の悪化等の影響を受けております。２回目の緊急事態宣言は解除されたものの、現時点において、感染症拡大の収束時期や消費の回復時期を予測することは困難であり、将来的な影響は不透明な状況にあります。このような状況を踏まえ、当社グループとしては、新型コロナウイルス感染症による影響は2023年頃には回復するとの仮定を置いた上で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、のれん、無形資産及び投資不動産

当社グループは、有形固定資産、のれん、無形資産及び投資不動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。

(2) 有形固定資産、投資不動産の耐用年数

当社グループは、有形固定資産、投資不動産の耐用年数を各連結会計年度末に再検討し、変更が必要となった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

見積耐用年数の見直しが必要となった場合、翌期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。

(3) 繰延税金資産の回収可能性

当社グループは、繰延税金資産については、将来減算一時差異を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ておりますが、回収可能性の判断は、当社グループの事業計画に基づいて決定した各将来事業年度の課税所得の見積りを前提としております。将来事業年度の課税所得の見積りには、将来の不確実な経済条件の変動によって影響を受ける可能性があります。

(4) 引当金

当社グループは、資産除去債務及び事業整理損失引当金を引当金として連結財政状態計算書に認識しております。

引当金として認識する金額は、報告日における過去の実績等を考慮に入れた、現在の債務を決済するために必要となる支出の最善の見積りにより行っておりますが、実際の結果と異なる可能性があります。

（資産除去債務の見積りの変更）

当社の子会社である株式会社パルコにおいて、新中期経営計画を策定し事業継続・撤退戦略の見直し検討を行い、かつ直近の退店実績等を勘案した結果、新たに撤去コストを負担する可能性が高まったため、1,809百万円を資産除去債務に追加計上しております。

なお、当該見積りの変更は当連結会計年度末に行ったため、当連結会計年度の純損益に与える影響はありません。

(5) 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。

(6) 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、および、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、翌期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．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」、「パルコ事業」、「不動産事業」、「クレジット金融事業」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。「パルコ事業」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。「不動産事業」は不動産の開発、管理、運営等を行っております。「クレジット金融事業」はクレジットカードの発行と運営等を行っております。

(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　2019年３月１日　至　2020年２月29日）

	報告セグメント					その他	合計	調整額	連結
	百貨店事業	パルコ事業	不動産事業	クレジット金融事業	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	263,388	111,614	16,644	6,872	398,519	82,101	480,621	－	480,621
セグメント間収益	360	598	1,148	3,846	5,954	41,173	47,128	△47,128	－
計	263,748	112,212	17,793	10,719	404,474	123,275	527,749	△47,128	480,621
セグメント利益	17,625	10,823	6,725	1,908	37,082	4,700	41,783	△1,496	40,286
金融収益									1,091
金融費用									△5,862
持分法による投資損益									1,644
税引前利益									37,161
セグメント資産	471,955	344,162	264,663	78,589	1,159,370	139,143	1,298,514	△58,205	1,240,308
その他の項目									
減価償却費及び償却費	29,043	15,804	4,753	107	49,707	1,987	51,695	△741	50,953
減損損失	1,167	1,234	－	－	2,401	94	2,496	－	2,496
持分法で会計処理されている投資	3,141	40	18,474	－	21,657	164	21,821	15,618	37,439
資本的支出	24,578	14,549	5,180	538	44,846	2,414	47,260	△331	46,929

（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、建装工事請負業及び家具製造販売業、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、セグメント間未実現利益等であります。

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　2020年３月１日　至　2021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	パルコ事業	不動産事業	クレジット金融事業	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	163,667	68,307	14,360	5,952	252,287	66,792	319,079	－	319,079
セグメント間収益	357	553	1,011	3,083	5,007	28,930	33,937	△33,937	－
計	164,024	68,861	15,372	9,035	257,294	95,722	353,017	△33,937	319,079
セグメント利益又は損失（△）	△22,199	△6,895	1,986	421	△26,687	2,852	△23,835	△430	△24,265
金融収益									962
金融費用									△6,086
持分法による投資損益									717
税引前損失（△）									△28,672
セグメント資産	457,519	343,870	217,249	70,165	1,088,806	120,612	1,209,418	54,303	1,263,722
その他の項目									
減価償却費及び償却費	27,974	16,341	4,691	133	49,141	2,079	51,220	△859	50,361
減損損失	10,357	3,175	－	－	13,533	245	13,778	343	14,122
持分法で会計処理されている投資	3,317	45	18,640	－	22,003	158	22,161	15,653	37,815
資本的支出	19,599	13,402	4,039	149	37,191	789	37,980	△8,620	29,360

（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、建装工事請負業、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) セグメント利益又は損失（△）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等であります。

４．セグメント利益又は損失（△）は、連結財務諸表の営業利益又は営業損失（△）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。

６．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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
	百万円	百万円
現金	3,619	4,031
預金（預入期間が３ヶ月以内の定期預金を含む）	31,013	124,893
合計	34,633	128,925

７．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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
	百万円	百万円
受取手形	2,783	2,342
売掛金	69,962	53,512
未収入金	60,237	49,990
契約資産	6,494	3,280
その他	4,765	4,289
合計	144,244	113,414

８．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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
	百万円	百万円
商品及び製品	18,622	20,061
仕掛品	221	127
貯蔵品	324	495
合計	19,169	20,684

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（2020年２月期）258,867百万円、当連結会計年度（2021年２月期）155,579百万円であります。

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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
	百万円	百万円
評価減の金額	388	205

９．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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021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	5,544	4,918
敷金及び保証金	56,837	56,820
貸付金	2,143	1,693
その他	5,984	5,860
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	8	27
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	25,957	23,391
合計	96,475	92,711
流動資産合計	5,095	5,841
非流動資産合計	91,379	86,870

10．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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
	百万円	百万円
前払費用	2,310	2,368
前渡金	974	618
仮払金	599	382
退職給付に係る資産	12,086	9,098
その他	4,044	4,332
合計	20,016	16,800
その他の流動資産	5,281	4,739
その他の非流動資産	14,734	12,061

11．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
2019年３月１日	239,541	438,797	4,106	18,454	70,433	771,333
会計方針の変更に伴う影響	－	△4,032	△483	△3,280	－	△7,796
2019年３月１日	239,541	434,764	3,623	15,174	70,433	763,536
取得	259	12,555	373	2,908	19,615	35,713
売却又は処分	△589	△12,674	△53	△1,115	－	△14,432
科目振替	32,673	47,698	21	1,117	△89,212	△7,701
2020年２月29日	271,884	482,344	3,965	18,085	835	777,115
取得	－	11,742	39	939	1,033	13,754
売却又は処分	－	△5,014	△26	△608	－	△5,648
科目振替	15,831	20,339	252	△674	△1,597	34,150
その他	－	△497	－	△125	－	△623
2021年２月28日	287,715	508,914	4,229	17,617	271	818,748

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
2019年３月１日	△487	△283,927	△2,679	△13,000	－	△300,094
会計方針の変更に伴う影響	－	117	127	1,534	－	1,779
2019年３月１日	△487	△283,809	△2,551	△11,466	－	△298,314
減価償却費	－	△15,803	△191	△1,147	－	△17,142
減損損失	－	△874	△11	△89	－	△976
売却又は処分	5	10,750	50	1,053	－	11,860
科目振替	－	700	－	－	－	700
その他	－	△56	－	△18	－	△75
2020年２月29日	△481	△289,092	△2,704	△11,669	－	△303,947
減価償却費	－	△15,471	△236	△1,333	－	△17,041
減損損失	－	△8,240	△25	△234	－	△8,500
売却又は処分	－	4,701	24	588	－	5,314
科目振替	△18	△1,825	79	251	－	△1,513
その他	－	476	－	107	－	583
2021年２月28日	△499	△309,452	△2,863	△12,289	－	△325,104

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
2019年３月１日	239,054	154,870	1,427	5,453	70,433	471,238
2020年２月29日	271,403	193,252	1,260	6,415	835	473,167
2021年２月28日	287,215	199,462	1,366	5,328	271	493,644

（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」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の営業費用」に含めております。

２．前連結会計年度（2020年２月期）及び当連結会計年度（2021年２月期）の固定資産売却益については注記「28．その他の営業収益」を、固定資産処分損については注記「31．その他の営業費用」をそれぞれご参照下さい。

(2) 担保提供資産

担保提供資産については、注記「20．社債及び借入金」をご参照下さい。

(3) 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「39．コミットメント」をご参照下さい。

12．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	その他の無形資産		
		ソフトウェア	その他	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
2019年３月１日	568	9,226	571	9,797
会計方針の変更に伴う影響	－	△91	－	△91
2019年３月１日	568	9,135	571	9,706
取得	－	3,025	201	3,226
売却又は処分	－	△1,170	△7	△1,178
科目振替	－	177	△177	△0
2020年２月29日	568	11,167	587	11,754
取得	－	2,426	1	2,428
売却又は処分	－	△691	△40	△732
科目振替	－	147	△58	88
その他	－	△12	△4	△16
2021年２月28日	568	13,036	485	13,521

償却累計額及び減損損失累計額

	のれん	その他の無形資産		
		ソフトウェア	その他	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
2019年３月１日	△44	△4,876	△432	△5,308
会計方針の変更に伴う影響	－	41	－	41
2019年３月１日	△44	△4,835	△432	△5,267
償却費	－	△1,627	△1	△1,628
減損損失	－	△141	－	△141
売却又は処分	－	946	－	946
その他	－	△0	－	△0
2020年２月29日	△44	△5,658	△433	△6,092
償却費	－	△1,834	△1	△1,836
減損損失	－	△451	－	△451
売却又は処分	－	691	－	691
科目振替	－	△93	2	△91
その他	－	10	－	10
2021年２月28日	△44	△7,336	△432	△7,769

帳簿価額

	のれん	その他の無形資産		
		ソフトウェア	その他	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
2019年３月１日	523	4,350	139	4,489
2020年２月29日	523	5,508	153	5,662
2021年２月28日	523	5,699	52	5,752

（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。

(2) のれんの減損テスト

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。

	前連結会計年度 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
	百万円	百万円
パルコ事業	523	523
合計	523	523

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。

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。

回収可能価額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。

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、使用価値は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。

13．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使す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毎期見直しております。

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	
2020年２月29日	151,134	3,101	23,649	1,746	179,632
2021年２月28日	131,651	2,221	22,400	1,546	157,819

使用権資産に関連する損益

リースに関連する費用及びキャッシュ・アウト・フローは、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2019年３月１日 至 2020年２月29日）	当連結会計年度 （自 2020年３月１日 至 2021年２月28日）
使用権資産の減価償却費（注）		
建物及び構築物を原資産とするもの	23,633	23,092
機械、工具及び備品を原資産とするもの	946	988
土地を原資産とするもの	1,168	1,161
無形資産、その他を原資産とするもの	166	165
使用権資産の減価償却費合計	25,914	25,408
リース負債に係る支払利息	4,793	4,445
短期リースに係る費用	522	428
少額資産のリースに係る費用	943	1,053
リース負債の測定に含めていない変動リース料	1,054	576
リースに関連する費用合計（純額）	7,314	6,504
リース負債の返済額	29,241	29,254
サブリースによる収益（注）	16,885	11,720
セール・アンド・リースバック取引による損益	194	－
リースに係るキャッシュ・アウト・フロー	19,475	24,038

（注）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。

リース負債

リース負債の満期分析は以下の通りです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2019年３月１日 至 2020年２月29日）	当連結会計年度 （自 2020年３月１日 至 2021年２月28日）
契約上の割引前キャッシュ・フロー		
１年以内	33,709	33,137
１年超２年以内	30,906	30,347
２年超３年以内	29,143	28,048
３年超４年以内	27,044	26,518
４年超５年以内	25,733	21,676
５年超	110,491	90,376
割引前リース負債の残高	257,030	230,103
流動	29,493	29,799
非流動	191,003	173,085

(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 2019年３月１日 至 2020年２月29日）	当連結会計年度 （自 2020年３月１日 至 2021年２月28日）
リース収益（変動リース料以外）	23,244	26,372
リース収益（変動リース料）	27,805	21,628

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 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
1年内	20,002	21,939
1年超2年内	18,239	19,507
2年超3年内	17,137	18,945
3年超4年内	16,674	17,612
4年超5年内	15,599	15,876
5年超	131,101	120,612
合計	218,754	214,493

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
2019年３月１日残高	77,950	60,553
取得	34,932	22,909
企業結合による取得	－	－
売却又は処分	△410	△210
科目振替	－	0
減価償却費	－	△4,827
減損損失	－	△41
在外営業活動体の換算差額	－	－
その他	－	－
2020年２月29日残高	112,472	78,383
取得	－	13,493
企業結合による取得	－	－
売却又は処分	－	△66
リースの開始・終了による増減	21,309	6,288
科目振替	14,100	12,837
減価償却費	－	△6,364
減損損失	△263	△1,141
在外営業活動体の換算差額	－	－
その他	△49	－
2021年２月28日残高	147,569	103,431

取得原価

（単位：百万円）

	土地	建物及び構築物
2019年３月１日残高	78,171	146,266
2020年２月29日残高	112,687	168,111
2021年２月28日残高	148,048	206,992

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
2019年３月１日残高	221	85,713
2020年２月29日残高	215	89,727
2021年２月28日残高	478	103,561

14．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
2019年３月１日	211,197	―	211,197
会計方針の変更に伴う影響	△1,570	29,487	27,917
2019年３月１日	209,627	29,487	239,115
取得	2,233	5,388	7,622
売却又は処分	△2,132	―	△2,132
科目振替	2,704	―	2,704
その他	―	△3,597	△3,597
2020年２月29日	212,433	31,278	243,711
取得	4,569	4,193	8,763
売却又は処分	△185	―	△185
科目振替	△34,227	△251	△34,479
その他	△726	△132	△859
2021年２月28日	181,862	35,088	216,950

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
2019年３月１日	△14,035	―	△14,035
会計方針の変更に伴う影響	104	△6,022	△5,917
2019年３月１日	△13,930	△6,022	△19,953
減価償却費	△2,598	△3,002	△5,601
減損損失	△15	△265	△280
売却又は処分	1,288	―	1,288
科目振替	△700	―	△700
その他	△5	896	890
2020年２月29日	△15,962	△8,394	△24,356
減価償却費	△2,322	△3,118	△5,441
減損損失	△130	△47	△177
売却又は処分	54	―	54
科目振替	1,509	6	1,516
その他	216	116	332
2021年２月28日	△16,634	△11,436	△28,071

帳簿価額及び公正価値

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2020年２月29日）		当連結会計年度 （2021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	219,354	317,782	188,879	266,687

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。

(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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
賃貸料収入	20,210	16,027
直接営業費	11,856	10,271

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「39．コミットメント」をご参照下さい。

15．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。

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　2019年３月１日　至　2020年２月29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 （愛知県豊田市）	店舗等	建物及び構築物	436
			機械装置及び運搬具	11
			器具備品	1
			使用権資産	296
			その他	4
	㈱高知大丸 （高知県高知市）	事務所・駐車場	建物及び構築物	180
			器具備品	3
			その他	231
パルコ事業	㈱パルコ （広島県広島市等）	店舗等	建物及び構築物	12
			器具備品	0
			使用権資産	33
			ソフトウェア	1
			投資不動産	280
	㈱ヌーヴ・エイ （東京都渋谷区等）	店舗等	建物及び構築物	131
			器具備品	80
			使用権資産	512
			ソフトウェア	139
	㈱パルコスペースシステムズ （神奈川県小田原市等）	ホテル事業	建物及び構築物	27
			器具備品	1
			使用権資産	12
			ソフトウェア	0
その他	㈱Ｊ．フロントフーズ （東京都台東区等）	店舗等	建物及び構築物	85
			器具備品	2
			使用権資産	7
			合計	2,496

①百貨店事業につきましては、営業終了を決定した松坂屋豊田店について、減損損失（750百万円）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である4.1％で割り引いて算出しております。また、高知大丸におきまして、主に同社の事務所として使用していたピアンタビルの売却が決定したことから、各資産の帳簿価額をゼロまで減額し、当該減少額（183百万円）及び事業整理損（231百万円）を減損損失として計上しております。

②パルコ事業につきましては、主に広島ゼロゲート等のショッピングセンターにおける収益性の低下により投資額の回収が見込まれないため、資金生成単位の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失（329百万円）として認識いたしました。また、収益性の低下により投資額の回収が見込まれない専門店についても、資金生成単位の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失（862百万円）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である3.6％で割り引いて算出しております。

前連結会計年度（2020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　2020年３月１日　至　2021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	6,883
			機械装置及び運搬具	2
			器具備品	41
			使用権資産	3,386
			その他	44
パルコ事業	㈱パルコ （長野県松本市等）	店舗等	建物及び構築物	1,171
			機械装置及び運搬具	7
			器具備品	24
			使用権資産	1,204
			投資不動産	54
	㈱ヌーヴ・エイ （東京都渋谷区等）	店舗等	建物及び構築物	146
			器具備品	156
			使用権資産	341
			ソフトウェア	56
			その他	7
	㈱パルコスペースシステムズ （埼玉県所沢市等）	事業所等	器具備品	2
			使用権資産	5
その他	㈱Ｊ．フロントフーズ （東京都中央区等）	事業所等	建物及び構築物	138
			器具備品	3
			ソフトウェア	5
			その他	13
	大丸興業㈱ （大阪市中央区等）	事業所等	建物及び構築物	16
			機械装置及び運搬具	16
			器具備品	6
			ソフトウェア	46

セグメント	場所	用途	種類	減損損失
調整額(全社)	Ｊ．フロントリテイリング㈱ (東京都中央区)	その他	ソフトウェア	343
			合計	14,122

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収益性が低下したため、建物及び構築物等の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額9,534百万円を減損損失として認識しました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額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である3.7%で割り引いて算出しております。

②パルコ事業につきましては、主に株式会社パルコの松本パルコの収益性が低下したため、建物及び構築物等の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額783百万円を減損損失として認識しました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額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である3.6%で割り引いて算出しております。
また、営業終了を決定した株式会社パルコの津田沼パルコについては減損損失(925百万円)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である3.4%で割り引いて算出しております。

当連結会計年度（2021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。

16. 持分法で会計処理されている投資

関連会社に対する投資

個々には重要性のない関連会社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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
帳簿価額合計	37,439	37,815

個々には重要性のない関連会社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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
当期利益に対する持分取込額	1,644	717
その他の包括利益に対する持分取込額	△35	△91
当期包括利益に対する持分取込額	1,608	626

17. 共同支配事業（ジョイント・オペレーション）

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、住友商事株式会社とジョイント・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。

18．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　2019年３月１日　至　2020年２月29日）

（単位：百万円）

	2019年 ３月１日	IFRS第16号適用 による調整	純損益を通じて 認識	その他の包括利 益において認識	2020年 ２月29日
繰延税金資産					
退職給付に係る負債	8,062	－	△2,263	12	5,810
貸倒引当金	628	－	36	－	665
固定資産	3,679	－	2,220	－	5,900
その他の金融資産	－	－	－	－	－
資産除去債務	917	－	143	－	1,061
税務上の繰越欠損金	150	－	△120	－	30
債務勘定整理益	4,761	－	△47	－	4,714
長期前受収益	910	－	△806	－	104
前払費用（借地権）	2,961	－	11	－	2,972
リース負債	－	72,673	△10,203	－	62,469
その他	10,057	－	1,615	0	11,673
合計	32,128	72,673	△9,412	12	95,401
繰延税金負債					
固定資産	75,540	－	△864	－	74,676
有価証券	7,729	－	△286	△1,000	6,442
使用権資産	－	67,048	△4,602	－	62,445
その他	1,033	－	△53	△300	678
合計	84,303	67,048	△5,807	△1,301	144,243
繰延税金資産　純額	△52,174	5,624	△3,604	1,313	△48,841

当連結会計年度（自　2020年３月１日　至　2021年２月28日）

（単位：百万円）

	2020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	その他 （注）	2021年 ２月28日
繰延税金資産					
退職給付に係る負債	5,810	1,534	△164	－	7,180
貸倒引当金	665	△50	－	－	614
固定資産	5,900	△527	－	－	5,372
その他の金融資産	－	85	△31	6	60
資産除去債務	1,061	883	－	－	1,944
税務上の繰越欠損金	30	5,457	－	－	5,487
債務勘定整理益	4,714	520	－	－	5,235
長期前受収益	104	1	－	－	106
前払費用（借地権）	2,972	－	－	－	2,972
リース負債	62,469	△2,885	－	－	59,584
その他	11,673	△1,594	△294	－	9,784
合計	95,401	3,425	△490	6	98,343
繰延税金負債					
固定資産	74,676	4,612	－	△384	78,903
有価証券	6,442	△781	△786	－	4,873
使用権資産	62,445	△6,208	－	△3	56,233
その他	678	1,727	611	△134	2,882
合計	144,243	△650	△175	△522	142,893
繰延税金資産　純額	△48,841	4,076	△314	529	△44,550

（注）その他には、連結子会社の売却による増減等が含まれております。

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 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
繰延税金資産	9,988	6,751
繰延税金負債	58,829	51,301
純額	△48,841	△44,550

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。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
税務上の繰越欠損金	10,893	12,310
将来減算一時差異	43,793	54,097
合計	54,686	66,408

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 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
１年目	－	－
２年目	－	－
３年目	－	－
４年目	35	－
５年目以降	10,857	12,310
合計	10,893	12,310

前連結会計年度末（2020年２月29日）及び当連結会計年度末（2021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168,970百万円及び140,938百万円であります。

(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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
当期税金：		
当期	10,135	1,910
過年度	27	△86
当期税金　計	10,162	1,824
繰延税金：		
一時差異等の発生と解消	678	△9,692
未認識の繰延税金資産の増減	2,925	5,616
税率の変更等	－	－
繰延税金　計	3,604	△4,076
合計	13,767	△2,251

(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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
	%	%
法定実効税率	30.6	30.6
交際費	0.8	△0.3
役員賞与	0.2	△0.0
受取配当金	△0.0	0.0
持分法投資損益	△1.4	0.8
未認識の繰延税金資産	7.3	△23.2
その他	△0.6	△0.1
平均実際負担税率	37.1	7.9

19. 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　2019年３月１日　至　2020年２月29日）

	2019年３月１日	IFRS第16号適用による調整	2019年３月１日（調整後）	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			2020年２月29日
					新規リース及び契約変更	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	百万円	百万円
短期借入金	17,520	－	17,520	53,480	－	－	－	71,000
コマーシャル・ペーパー	－	－	－	4,000	－	－	－	4,000
長期借入金	107,010	－	107,010	△3,500	－	－	－	103,510
社債	49,848	－	49,848	29,864	－	－	54	79,766
リース負債	10,301	228,414	238,715	△29,241	11,023	－	－	220,497
デリバティブ	14	－	14	－	－	－	△14	－
合計	184,694	228,414	413,108	54,602	11,023	－	39	478,773

デリバティブは、金利変動リスク、為替変動リスクをヘッジする目的で保有しているものになります。

当連結会計年度（自　2020年３月１日　至　2021年２月28日）

	2020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			2021年２月28日
			新規リース及び契約変更	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	71,000	△13,000	－	－	－	58,000
コマーシャル・ペーパー	4,000	66,001	－	－	－	70,001
長期借入金	103,510	58,600	－	－	－	162,110
社債	79,766	△10,000	－	－	52	69,819
リース負債	220,497	△29,254	11,701	－	△59	202,885
合計	478,773	72,346	11,701	－	△6	562,815

(2) 非資金取引

リースにより取得した使用権資産は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
	百万円	百万円
リースにより取得した使用権資産	11,409	10,883

20．社債及び借入金

(1) 金融負債の内訳

「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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021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	94,400	75,150	0.30	－
コマーシャル・ペーパー	4,000	70,001	－	－
長期借入金	80,110	144,960	0.38	2022年３月～ 2035年３月
社債　(注) 2	79,766	69,819	(注) 2	(注) 2
預り保証金	40,814	39,555	－	－
その他	30,472	29,893	－	－
合計	329,563	429,379	－	－
流動負債	138,599	175,363	－	－
非流動負債	190,964	254,016	－	－

（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（2020年２月29日）	当連結会計年度（2021年２月28日）	利率（%）	償還期限
Ｊ.フロントリテイリング㈱	第３回無担保社債	2015年８月５日	10,000	－	0.30	2020年８月５日
Ｊ.フロントリテイリング㈱	第４回無担保社債	2015年８月５日	5,000	5,000	0.46	2022年８月５日
Ｊ.フロントリテイリング㈱	第５回無担保社債	2017年８月４日	15,000	15,000	0.16	2022年８月４日
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７回無担保社債	2019年５月22日	20,000	20,000	0.20	2024年５月22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
合計			80,000	70,000	0.30	

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。

(2) 担保に供している資産

当社グループは、会社の財産を借入金等の担保に供しております。担保権を有する債権者は、当社グループの財産について他の一般債権者に先立って自己の債権の弁済を受ける権利を有しております。

借入金等の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（2020年２月29日）	当連結会計年度（2021年２月28日）
土地	5,290	5,290
建物及び構築物	2,442	2,288
その他の金融資産	221	241
棚卸資産	－	83
合計	7,953	7,903

対応する債務は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2020年２月29日）	当連結会計年度（2021年２月28日）
長期借入金	525	225
営業債務及びその他の債務	200	110
合計	725	335

21．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 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
支払手形	4,339	2,276
買掛金	73,035	61,741
未払金	39,359	32,495
預り金	26,031	22,893
その他	1,254	2,530
合計	144,020	121,937

22．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おこなっております。

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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
積立型の確定給付制度債務の現在価値	28,440	25,291
制度資産の公正価値	△39,253	△36,043
小計	△10,812	△10,752
非積立型の確定給付制度債務の現在価値	18,900	21,435
確定給付制度の負債額	8,088	10,683
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	20,175	19,781
退職給付に係る資産	12,086	9,098
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	8,088	10,683

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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
確定給付制度債務の現在価値の期首残高	60,207	47,341
勤務費用	1,891	1,652
利息費用	104	79
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	132	△146
財務上の仮定の変化により生じた数理計算上の差異	△952	802
過去勤務費用	△4,128	－
給付支払額	△6,766	△2,877
その他	△3,148	△125
確定給付制度債務の現在価値の期末残高	47,341	46,726

（注）前連結会計年度の過去勤務費用△4,128百万円は、㈱大丸松坂屋百貨店の退職金・年金制度改定により発生したものであります。

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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
制度資産の公正価値の期首残高	44,067	39,253
利息収益	80	60
再測定		
制度資産に係る収益	△436	2,268
事業主からの拠出金	876	819
給付支払額	△3,111	△2,360
信託資産の返還	－	△4,000
その他	△2,223	2
制度資産の公正価値の期末残高	39,253	36,043

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（2020年２月29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	4,322	－	4,322
国内株式	14,465	－	14,465
海外株式	2,384	－	2,384
合同運用信託（株式）	－	933	933
国内債券	345	7,226	7,571
海外債券	128	1,601	1,730
合同運用信託（公社債）	－	1,738	1,738
生保一般勘定	－	5,365	5,365
その他	－	740	740
合計	21,646	17,606	39,253

当連結会計年度（2021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	1,704	－	1,704
国内株式	11,085	238	11,323
海外株式	3,888	249	4,137
合同運用信託（株式）	－	684	684
国内債券	353	7,758	8,112
海外債券	120	2,588	2,708
合同運用信託（公社債）	－	1,149	1,149
生保一般勘定	－	5,444	5,444
その他	－	778	778
合計	17,151	18,891	36,043

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（2022年２月期）に732百万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10.22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9.48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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
	%	%
割引率	主として0.1	主として0.3
予想昇給率	主として4.6	主として4.6

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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
割引率の変化		
0.5%の上昇	△2,295	△2,094
0.5%の低下	2,484	2,266

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　2019年３月１日 至　2020年２月29日)	当連結会計年度 (自　2020年３月１日 至　2021年２月28日)
勤務費用	1,891	1,652
利息純額	24	19
その他	△3,929	76
合計	△2,013	1,748

(注) 主に退職給付制度の改定により、前連結会計年度の退職給付費用は大幅に減少しております。

(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（2020年２月期）が5,817百万円、当連結会計年度（2021年２月期）が4,575百万円であり、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（2020年２月期）が3,056百万円、当連結会計年度（2021年２月期）が101百万円であり、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（2020年２月期）が70,742百万円、当連結会計年度（2021年２月期）が61,307百万円であり、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。

23．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
2019年３月１日	3,377	3,651	7,028
期中増加額	556	706	1,263
割引計算の期間利息費用	43	－	43
期中減少額（目的使用）	△165	△2,134	△2,299
期中減少額（戻入）	－	△266	△266
その他	139	－	139
2020年２月29日	3,952	1,956	5,908
期中増加額	3,024	3,637	6,661
割引計算の期間利息費用	43	－	43
期中減少額（目的使用）	△118	△505	△623
期中減少額（戻入）	－	△102	△102
その他	△192	△245	△438
2021年２月28日	6,708	4,740	11,449

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 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
流動負債	999	914
非流動負債	4,909	10,534
合計	5,908	11,449

(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。

24．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 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
未払賞与	5,509	3,794
未払有給休暇	3,511	3,389
前受金	1,590	1,594
繰延収益（注）	441	434
契約負債	35,411	41,341
その他の未払費用	7,890	6,949
その他	2,928	3,182
合計	57,283	60,685
その他の流動負債	56,427	59,953
その他の非流動負債	855	731

（注）前連結会計年度の繰延収益の内訳は、政府補助金441百万円であります。

当連結会計年度の繰延収益の内訳は、政府補助金434百万円であります。

25．資本及びその他の資本項目

(1) 資本金及び資本剰余金

授権株式数、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。

	授権株式数（株）	発行済株式数（株）	資本金（百万円）	資本剰余金（百万円）
2019年３月１日	1,000,000,000	270,565,764	31,974	212,210
期中増減	－	－	－	△22,870
2020年２月29日	1,000,000,000	270,565,764	31,974	189,340
期中増減	－	－	－	△797
2021年２月28日	1,000,000,000	270,565,764	31,974	188,542

（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）
2019年３月１日	8,933,064	△15,090
期中増減	△70,697	115
2020年２月29日	8,862,367	△14,974
期中増減	△87,087	144
2021年２月28日	8,775,280	△14,830

（注）　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。

(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。

26．配当金

(1) 配当金支払額

前連結会計年度（自　2019年３月１日　至　2020年２月29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
2019年４月９日取締役会	普通株式	4,751	18.00	2019年２月28日	2019年５月７日
2019年10月８日取締役会	普通株式	4,751	18.00	2019年８月31日	2019年11月11日

（注）2019年４月９日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ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。

2019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ＢＩＰ信託の保有する当社株式に対する配当金40百万円が含まれております。

当連結会計年度（自　2020年３月１日　至　2021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
2020年４月10日取締役会	普通株式	4,751	18.00	2020年２月29日	2020年５月８日
2020年10月13日取締役会	普通株式	2,375	9.00	2020年８月31日	2020年11月11日

（注）2020年４月10日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託の保有する当社株式に対する配当金40百万円が含まれております。

2020年10月13日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託の保有する当社株式に対する配当金19百万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　2019年３月１日　至　2020年２月29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
2020年４月10日取締役会	普通株式	4,751	18.00	2020年２月29日	2020年５月８日

（注）2020年４月10日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託の保有する当社株式に対する配当金40百万円が含まれております。

当連結会計年度（自　2020年３月１日　至　2021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
2021年４月13日取締役会	普通株式	4,751	18.00	2021年２月28日	2021年５月７日

（注）2021年４月13日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託の保有する当社株式に対する配当金39百万円が含まれております。

27．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」、「パルコ事業」、「不動産事業」、「クレジット金融事業」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、建装工事請負業及び家具製造販売業、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。

セグメント		前連結会計年度 （自 2019年３月１日 至 2020年２月29日）	当連結会計年度 （自 2020年３月１日 至 2021年２月28日）
		百万円	百万円
	大丸　　大阪・心斎橋店	39,857	17,613
	大阪・梅田店	24,354	14,298
	東京店	25,495	12,650
	京都店	22,164	14,362
	神戸店	24,296	17,974
	札幌店	22,639	13,084
	松坂屋　名古屋店	41,184	30,054
	上野店	20,944	16,938
	その他店舗	42,811	27,047
	セグメント間売上収益の消去	△360	△357
百貨店事業		263,388	163,667
	ショッピングセンター事業	73,186	42,798
	専門店事業	17,885	11,873
	総合空間事業	14,431	10,680
	その他の事業	6,709	3,509
	セグメント間売上収益の消去	△598	△553
パルコ事業		111,614	68,307
	不動産事業	17,793	15,372
	セグメント間売上収益の消去	△1,148	△1,011
不動産事業		16,644	14,360
	クレジット金融事業	10,719	9,035
	セグメント間売上収益の消去	△3,846	△3,083
クレジット金融事業		6,872	5,952
	その他	123,275	95,722
	セグメント間売上収益の消去	△41,173	△28,930
その他		82,101	66,792
合計		480,621	319,079

	顧客との契約から生じた収益	424,362	270,895
	その他の源泉から生じた収益	56,258	48,183
売上収益		480,621	319,079

（注）「百貨店事業」「パルコ事業」「不動産事業」の区分は、IFRS第16号に基づくリース収益を含んでおり、リース収益は「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、建装工事請負業及び家具製造販売業、駐車場業及びリース業等を含んでおります。

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、物品を顧客に引き渡した時点で、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。

なお、当事業につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大による店舗の営業時間の短縮や営業自粛等の影響が大きく、売上収益は大幅に減少しております。

②　パルコ事業

パルコ事業は、ショッピングセンターの開発、経営、管理、運営を行うショッピングセンター事業、身回品・雑貨等の販売を行う専門店事業、内装工事の設計及び施工等を行う総合空間事業等を展開しております。

ショッピングセンター事業における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。

専門店事業における身回品・雑貨等の販売については、多くの場合、物品を顧客に引き渡した時点で、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。

総合空間事業における内装工事の設計及び施工については、工事契約の成果が信頼性をもって見積もることができる場合は、履行義務の進捗に応じて収益を認識しております。工事契約の成果が信頼性をもって見積もれない場合は、発生した工事契約原価のうち回収される可能性が高い範囲でのみ収益を認識しております。

なお、当事業につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大によるパルコ店舗の休業や時間短縮営業、エンタテインメント施設の営業休止等の影響が大きく、売上収益は大幅に減少しております。

③　不動産事業

不動産事業は、主として大丸松坂屋百貨店各店舗の周辺エリアを中心とした自社物件の開発及び外部物件の賃借と取得による賃貸借面積の拡大、当該物件の管理、運営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、その発生期間に賃貸収益を認識しております。

なお、当事業の一部につきましては、2020年９月１日付で㈱大丸松坂屋百貨店から㈱パルコへ移管しております。

④　クレジット金融事業

クレジット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。

クレジット金融事業においては、会員からの年会費、百貨店及び外部加盟店からの手数料、割賦販売利息を収益として認識しております。

⑤　その他

その他のうち、建装業における内装工事の設計及び施工について、工事契約の成果が信頼性をもって見積もることができる場合は、履行義務の進捗に応じて収益を認識しております。工事契約の成果が信頼性をもって見積もれない場合は、発生した工事契約原価のうち回収される可能性が高い範囲でのみ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通りであります。

前連結会計年度（自　2019年３月１日　至　2020年２月29日）

（単位：百万円）

	2019年３月１日	2020年２月29日
顧客との契約から生じた債権	101,676	105,283
契約資産	1,935	6,494
契約負債	42,721	35,411

当連結会計年度（自　2020年３月１日　至　2021年２月28日）

（単位：百万円）

	2020年３月１日	2021年２月28日
顧客との契約から生じた債権	105,283	87,602
契約資産	6,494	3,280
契約負債	35,411	41,341

（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か月以内です。

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13,509百万円であります。

当連結会計年度の契約資産の減少は、主に工事受注減による減少3,214百万円によるものであります。

当連結会計年度の契約負債の増加は、主に商品券の発行額に対して、コロナ禍における売上減により商品券利用が低調であったためであります。

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、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通りであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
１年以内	30,720	31,770
１年超２年以内	5,249	4,175
２年超	3,783	5,184
合計	39,753	41,130

28．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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
固定資産売却益	2,832	0
雇用調整助成金	－	2,574
受取補償金	3,649	5
その他	2,181	3,131
合計	8,663	5,711

（注）雇用調整助成金は、新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、雇用調整助成金等の特例措置の適用を受けたものであります。

29．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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
商品売上原価	230,093	143,158
人件費	16,019	12,713
減価償却費	20,103	19,737
その他	7,450	9,101
合計	273,667	184,711

30．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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
人件費	56,880	48,627
減価償却費及び償却費	30,601	25,135
広告宣伝費	11,729	7,996
賃借料	2,389	2,105
作業費	9,296	6,117
その他	50,693	42,018
合計	161,590	132,001

31．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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
固定資産処分損	3,576	1,260
減損損失	1,745	13,196
休業に伴う費用	－	11,473
事業整理損	870	4,663
事業構造改善費用	2,173	－
再生計画関連費用	1,075	－
その他	4,298	1,748
合計	13,740	32,343

（注）１　当連結会計年度の休業に伴う費用は、主に㈱大丸松坂屋百貨店や㈱パルコにおいて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で休業した店舗等の休業中に発生した固定費（減価償却費、人件費など）であります。

２　当連結会計年度の事業整理損は、主にパルコ事業の㈱パルコにおいて津田沼パルコ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、営業補償等）1,843百万円及び減損損失925百万円であります。

32．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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	816	759
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	275	203
合計	1,091	962

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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	859	1,135
リース負債に係る支払利息	4,793	4,445
その他	209	505
合計	5,862	6,086

33．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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021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	△3,319	△2,564
税効果額	1,000	457
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	△2,318	△2,106
確定給付制度の再測定		
当期発生額	384	1,520
税効果額	△127	△412
確定給付制度の再測定	256	1,107
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	△57	△143
税効果額	19	49
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	△37	△94
純損益に振り替えられることのない項目合計	△2,099	△1,093
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	0	19
組替調整額	―	―
税効果調整前	0	19
税効果額	△0	△6
キャッシュ・フロー・ヘッジ	0	13
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	24	△26
組替調整額	―	―
税効果調整前	24	△26
税効果額	―	△0
在外営業活動体の換算差額	24	△26

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021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	3
組替調整額	―	―
税効果調整前	2	3
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	1	3
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	26	△9
その他の包括利益合計	△2,073	△1,102

34．１株当たり利益

	前連結会計年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
親会社の所有者に帰属する当期利益又は親会社の所有者に帰属する当期損失（△）（百万円）	21,251	△26,193
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又は損失（△）（百万円）	21,251	△26,193
期中平均普通株式数（株）	261,763,803	261,842,400
普通株式増加数：		
役員報酬ＢＩＰ信託（株）	46,778	―
希薄化後の期中平均普通株式数（株）	261,810,581	261,842,400
基本的１株当たり当期利益又は基本的１株当たり当期損失（△）（円）	81円19銭	△100円3銭
希薄化後１株当たり当期利益（円）	81円17銭	―

（注）１　基本的１株当たり当期利益又は基本的１株当たり損失及び希薄化後１株当たり当期利益の算定において、役員報酬ＢＩＰ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。

２　当連結会計年度の希薄化後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記載しておりません。

35．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、当社及び株式会社大丸松坂屋百貨店において、中期経営計画の着実な遂行及び推進をはかるため、役員に対する業績連動型株式報酬として、役員報酬ＢＩＰ（Board Incentive Plan）信託（以下、「ＢＩＰ信託」といいます。）を採用しております。ＢＩＰ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（RestrictedStock）と同様に、役位や中期経営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。また、株式会社パルコでは、執行役員に対する株式報酬として、株式交付信託を採用しております。

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　2019年３月１日　至　2020年２月29日）

	ＢＩＰ信託			株式交付信託
	短期ＰＳ	中長期ＰＳ	ＲＳ	
期中に付与されたポイント数	84,733	128,585	32,646	86,387
加重平均公正価値（円）	1,521	1,500	1,500	1,850

当連結会計年度（自　2020年３月１日　至　2021年２月28日）

	ＢＩＰ信託			株式交付信託
	短期ＰＳ	中長期ＰＳ	ＲＳ	
期中に付与されたポイント数	37,560	126,490	33,491	59,981
加重平均公正価値（円）	1,483	1,475	1,475	1,850

（注）１．ＰＳ（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ＰＳは毎年の業績達成度に応じて毎年交付され、中長期ＰＳは中期経営計画（５年）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．ＲＳ（リストリクテッド・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。

３．株式交付信託は、退任時に株式の交付及び換価処分金相当額の金銭が給付されます。

(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553百万円、当連結会計年度においては△537百万円であります。

36．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 (2020年２月29日)	当連結会計年度 (2021年２月28日)
有利子負債	478,773	562,815
資本（親会社の所有者に帰属する持分）	387,188	352,171
Ｄ／Ｅレシオ（%）	1.24	1.60

(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）
2019年３月１日	151	64	2,167	914
全期間の予想信用損失への振替	△30	－	74	△43
信用減損金融資産への振替	△71	－	△102	173
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	113	2	940	295
当期中に認識の中止が行われた金融資産	－	△2	－	△36
直接償却	△0	－	△92	△375
モデル／リスク変数の変更	－	－	－	－
2020年２月29日	163	65	2,987	927
全期間の予想信用損失への振替	△25	－	78	△52
信用減損金融資産への振替	△86	－	△147	233
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	78	1	265	266
当期中に認識の中止が行われた金融資産	－	△5	－	△1
直接償却	△0	－	△98	△379
モデル／リスク変数の変更	－	－	－	－
2021年２月28日	131	61	3,085	994

（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（2020年２月29日）	当連結会計年度（2021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）	133,240	121,407
営業債権及びその他の債権（全期間の予想信用損失）	80,635	60,402
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）	4,056	4,136
信用減損金融資産（全期間の予想信用損失）	968	1,032

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 (2020年２月29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	144,020	144,020	144,020	－	－	－	－	－
短期借入金	94,400	94,488	94,488	－	－	－	－	－
コマーシャル・ペーパー	4,000	4,000	4,000	－	－	－	－	－
長期借入金	80,110	81,491	302	16,945	14,901	12,737	12,090	24,513
社債	79,766	81,317	10,226	211	20,187	164	20,144	30,384
その他の金融負債	71,286	71,262	30,203	3	10	19	16	41,009
デリバティブ金融負債								
為替予約	－	－	－	－	－	－	－	－
金利スワップ	－	－	－	－	－	－	－	－
合計	473,583	476,579	283,240	17,160	35,099	12,920	32,250	95,907

（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 （2021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	121,937	121,937	121,937	－	－	－	－	－
短期借入金	75,150	75,334	75,334	－	－	－	－	－
コマーシャル・ペーパー	70,001	70,000	70,000	－	－	－	－	－
長期借入金	144,960	148,100	498	15,688	30,012	12,844	26,764	62,292
社債	69,819	71,091	211	20,187	164	20,144	124	30,260
その他の金融負債	69,449	69,445	30,211	82	1,094	620	26	37,410
デリバティブ金融負債								
為替予約	－	－	－	－	－	－	－	－
金利スワップ	－	－	－	－	－	－	－	－
合計	551,317	555,909	298,194	35,957	31,271	33,608	26,915	129,963

（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。

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 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
コミットメントライン		
使用	－	－
未使用	25,200	300,000
合計	25,200	300,000
当座借越枠		
使用	68,000	40,000
未使用	150,730	141,030
合計	218,730	181,030
コマーシャル・ペーパー発行枠		
使用	4,000	70,000
未使用	66,000	30,000
合計	70,000	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、金利スワップ取引を行うことなどにより当該リスクをヘッジしております。

(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ほぼ等しいことから、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。主な金融商品の種類別の帳簿価額と公正価値は、以下のとおりであります。

（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）

社債及び借入金は、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 (2020年２月29日)		当連結会計年度 (2021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）	65,902	70,175	63,893	66,967
合計	65,902	70,175	63,893	66,967
金融負債				
借入金	174,510	174,994	220,110	220,018
社債	79,766	80,426	69,819	69,387
その他の金融負債（非流動）	41,087	41,244	39,237	39,189
合計	295,364	296,665	329,166	328,595

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、前連結会計年度において、保有銘柄の上場によるレベル３からレベル１への振替がありました。その他の振替はありません。当連結会計年度においては、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（2020年２月29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	－	8	－	8
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）	4,005	－	21,471	25,477
合計	4,005	8	21,471	25,485
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	－	－	－	－

当連結会計年度（2021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	－	27	－	27
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）	4,427	－	18,549	22,976
合計	4,427	27	18,549	23,004
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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
	百万円	百万円
期首残高	23,620	21,471
その他の包括利益（注）	△2,198	△3,022
購入	100	100
売却	△37	△0
その他	△12	－
期末残高	21,471	18,549

（注）　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）

前連結会計年度末 (2020年２月29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）	－	8,985	61,190	70,175
合計	－	8,985	61,190	70,175
負債：				
償却原価で測定する金融負債				
借入金	－	174,994	－	174,994
社債	－	80,426	－	80,426
その他の金融負債（非流動）	－	－	41,244	41,244
合計	－	255,420	41,244	296,665

（単位：百万円）

当連結会計年度末 (2021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）	－	7,931	59,036	66,967
合計	－	7,931	59,036	66,967
負債：				
償却原価で測定する金融負債				
借入金	－	220,018	－	220,018
社債	－	69,387	－	69,387
その他の金融負債（非流動）	－	－	39,189	39,189
合計	－	289,406	39,189	328,595

(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（2020年２月29日）

（単位：百万円）

銘柄	金額
㈱アサヒプロパティズ	6,490
㈱竹中工務店	5,471
㈱中日新聞社	995
東邦瓦斯㈱	821
㈱ナゴヤドーム	652
長島観光開発㈱	652
㈱ＭＢＳメディアホールディングス	650
㈱御園座	580
大阪瓦斯㈱	541
東海テレビ放送㈱	517

当連結会計年度末（2021年２月28日）

（単位：百万円）

銘柄	金額
㈱アサヒプロパティズ	4,875
㈱竹中工務店	4,243
東邦瓦斯㈱	1,395
㈱中日新聞社	986
長島観光開発㈱	697
㈱ナゴヤドーム	682
㈱ＭＢＳメディアホールディングス	638
大阪瓦斯㈱	591
東海テレビ放送㈱	536
㈱御園座	504

② 受取配当金

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
期中に認識を中止した投資	57	2
期末日現在で保有する投資	217	200
合計	275	203

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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
売却日における公正価値	3,479	77
売却に係る累積利得または損失（△）	1,438	1

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970百万円及び△53百万円であります。

(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、また、変動金利の借入に関連するキャッシュ・フローの変動をヘッジするために金利スワップ及び通貨スワップ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（2020年２月29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	2,394	－	8	－	その他の金融資産	－
金利リスク						
金利スワップ	－	－	－	－	その他の金融負債	－

当連結会計年度（2021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	2,163	－	27	－	その他の金融資産	－
金利リスク						
金利スワップ	－	－	－	－	その他の金融負債	－

(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。

前連結会計年度末およ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18,000百万円計上しております。

37．子会社

子会社の状況は以下のとおりであります。

名称	所在地	報告セグメント	持分割合（%）	
			2020年 ２月29日	2021年 ２月28日
株式会社大丸松坂屋百貨店	日本	百貨店事業 不動産事業	100.0	100.0
株式会社博多大丸	日本	百貨店事業	69.9	69.9
株式会社高知大丸	日本	百貨店事業	100.0	100.0
株式会社パルコ	日本	パルコ事業 不動産事業	100.0	100.0
PARCO（SINGAPORE）PTE LTD	シンガポール	パルコ事業	100.0	100.0
株式会社ヌーヴ・エイ	日本	パルコ事業	100.0	100.0
株式会社パルコスペースシステムズ	日本	パルコ事業	100.0	100.0
株式会社パルコデジタルマーケティング	日本	パルコ事業	100.0	100.0
株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズ	日本	パルコ事業	100.0	100.0
ＪＦＲカード株式会社	日本	クレジット金融事業	100.0	100.0
大丸興業株式会社	日本	その他（卸売業）	100.0	100.0
大丸興業国際貿易（上海）有限公司	中華人民共和国	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	その他（卸売業）	99.9	99.9
台湾大丸興業股份有限公司	中華民国	その他（卸売業）	100.0	100.0
株式会社Ｊ.フロント建装	日本	その他（建装工事請負業）	100.0	100.0
株式会社ディンプル	日本	その他 （人材派遣業）	100.0	100.0
株式会社消費科学研究所	日本	その他（商品試験業・品質管理業）	100.0	100.0
株式会社エンゼルパーク	日本	その他 （駐車場業）	50.2	50.2
株式会社ＪＦＲサービス	日本	その他（事務処理業務受託業・駐車場業及びリース業）	100.0	100.0
株式会社ＪＦＲ情報センター	日本	その他 （情報サービス業）	100.0	100.0
株式会社大丸松坂屋 セールスアソシエイツ	日本	その他（販売・店舗運営業務受託業）	100.0	100.0
株式会社大丸松坂屋友の会	日本	その他（前払式特定取引業）	100.0	100.0

38．関連当事者

(1) 関連当事者との取引

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　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当連結会計年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
役員報酬	1,939	1,685
退職後給付	1	1
株式報酬	553	△537
合計	2,494	1,149

39. 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 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
有形固定資産の取得	3,522	1,987
無形資産の取得	405	3
投資不動産の取得	3,578	―
合計	7,506	1,990

40. 偶発債務

保証債務額

当社グループは、当社グループの従業員の金融機関との取引等に対して、次のとおり保証を行っております。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2020年２月29日）	当連結会計年度 （2021年２月28日）
従業員に対する債務保証	3	2
合計	3	2

41．後発事象

（新型コロナウイルス感染症の再拡大）

新型コロナウイルス感染症の再拡大に伴い、2021年４月23日に日本政府より、東京都、京都府、大阪府、兵庫県の４都府県に対して緊急事態宣言が発出されました。当社グループでは、緊急事態宣言および都道府県知事の要請を踏まえて、2021年４月25日以降、対象地域の店舗において一部売場を除き臨時休業、あるいは営業範囲や営業時間を縮小するなどの対応措置を講じております。以上のことから当社グループの翌連結会計年度の業績に重要な影響を与えますが、現時点ではその影響を合理的に算定することが困難であります。

（社債の発行）

当社は、2021年２月24日開催の取締役会における決議に基づき、2021年５月19日に第９回及び第10回社債の発行を決定し、2021年５月26日に発行いたしました。

その概要は次の通りであります。

J．フロント リテイリング株式会社第９回無担保社債（社債間限定同順位特約付）（サステナビリティボンド）

１．発行総額：15,000百万円
２．発行価格：金額100円につき金100円
３．利率　　：年0.170％
４．償還期限：2026年５月26日
５．払込期日（発行日）：2021年５月26日
６．資金使途：当社子会社への融資資金に充当し、当該子会社は、大丸心斎橋店本館・渋谷パルコの建設等、再生可能エネルギー由来電力の購入、LED照明への切り替え、社用車のEV化、神戸・旧居留地の賃借、女性の活躍推進への取り組みに要する支出に充当する予定

J．フロント リテイリング株式会社第10回無担保社債（社債間限定同順位特約付）

１．発行総額：15,000百万円
２．発行価格：金額100円につき金100円
３．利率　　：年0.470％
４．償還期限：2028年５月26日
５．払込期日（発行日）：2021年５月26日
６．資金使途：コマーシャル・ペーパー償還資金の一部に充当する予定

42．連結財務諸表の承認

本連結財務諸表は、2021年５月28日に代表執行役社長好本達也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	第２四半期	第３四半期	当連結会計年度
売上収益（百万円）	63,459	147,471	230,699	319,079
税引前四半期（当期）損失（△）（百万円）	△28,492	△22,760	△21,593	△28,672
親会社の所有者に帰属する四半期（当期）損失（△）（百万円）	△20,334	△16,311	△15,632	△26,193
基本的１株当たり四半期（当期）損失（△）（円）	△77.66	△62.30	△59.70	△100.03

（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又は損失(△)（円）	△77.66	15.36	2.59	△40.33

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 (2020年２月29日)	当事業年度 (2021年２月28日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	14,327	117,810
関係会社短期貸付金	56,245	26,244
その他	6,378	2,050
貸倒引当金	△180	△340
流動資産合計	76,772	145,764
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	104	90
その他	24	21
有形固定資産合計	129	111
無形固定資産		
ソフトウエア	505	205
無形固定資産合計	505	205
投資その他の資産		
投資有価証券	1,229	1,159
関係会社株式	371,288	377,358
関係会社長期貸付金	81,175	151,000
その他	508	636
貸倒引当金	△500	△500
投資その他の資産合計	453,701	529,654
固定資産合計	454,335	529,972
繰延資産		
社債発行費	233	180
繰延資産合計	233	180
資産合計	531,341	675,917

（単位：百万円）

	前事業年度 （2020年２月29日）	当事業年度 （2021年２月28日）
負債の部		
流動負債		
短期借入金	82,990	56,925
コマーシャル・ペーパー	4,000	70,001
社債（償還１年内）	10,000	－
未払費用	546	626
未払法人税等	135	135
賞与引当金	164	106
役員賞与引当金	106	23
役員報酬ＢＩＰ信託引当金	136	－
その他	490	1,883
流動負債合計	98,569	129,701
固定負債		
社債	70,000	70,000
長期借入金	31,735	144,960
役員報酬ＢＩＰ信託引当金	674	106
関係会社事業損失引当金	10	－
繰延税金負債	1	3
その他	1,480	1,794
固定負債合計	103,901	216,864
負債合計	202,470	346,565
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	239,601	239,601
資本剰余金合計	249,075	249,075
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	62,038	62,398
利益剰余金合計	62,038	62,398
自己株式	△14,210	△14,066
株主資本合計	328,878	329,382
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	△7	△30
評価・換算差額等合計	△7	△30
純資産合計	328,871	329,351
負債純資産合計	531,341	675,917

②【損益計算書】

（単位：百万円）

	前事業年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当事業年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
営業収益		
受取配当金	※1 29,040	※1 9,210
経営指導料	※1 5,076	※1 4,602
営業収益合計	34,116	13,812
一般管理費	※1,※2 5,228	※2 4,264
営業利益	28,888	9,547
営業外収益		
受取利息	※1 468	※1 677
受取配当金	※1 179	※1 158
その他	28	90
営業外収益合計	676	926
営業外費用		
支払利息	※1 231	※1 644
社債利息	224	223
社債発行費償却	54	52
貸倒引当金繰入額	※3 680	※3 200
コミットメントフィー	46	415
その他	165	88
営業外費用合計	1,402	1,624
経常利益	28,163	8,849
特別損失		
関係会社株式評価損	※4 199	※4 763
関係会社株式売却損	―	※5 241
減損損失	―	※6 343
関係会社事業損失引当金繰入額	※7 10	―
特別損失合計	210	1,348
税引前当期純利益	27,952	7,500
法人税、住民税及び事業税	6	15
法人税等調整額	△1	△1
法人税等合計	4	13
当期純利益	27,948	7,487

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自　2019年３月１日　至　2020年２月29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	239,601	249,075	43,593	43,593	△14,326	310,317
当期変動額								
剰余金の配当					△9,503	△9,503		△9,503
当期純利益					27,948	27,948		27,948
自己株式の取得							△7	△7
自己株式の処分			△0	△0			123	123
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	－	－	△0	△0	18,445	18,445	115	18,560
当期末残高	31,974	9,474	239,601	249,075	62,038	62,038	△14,210	328,878

	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	12	12	310,329
当期変動額			
剰余金の配当			△9,503
当期純利益			27,948
自己株式の取得			△7
自己株式の処分			123
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	18,541
当期末残高	△7	△7	328,871

当事業年度（自　2020年３月１日　至　2021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	239,601	249,075	62,038	62,038	△14,210	328,878
当期変動額								
剰余金の配当					△7,127	△7,127		△7,127
当期純利益					7,487	7,487		7,487
自己株式の取得							△4	△4
自己株式の処分			△0	△0			148	148
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	－	－	△0	△0	360	360	144	504
当期末残高	31,974	9,474	239,601	249,075	62,398	62,398	△14,066	329,382

	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	△7	△7	328,871
当期変動額			
剰余金の配当			△7,127
当期純利益			7,487
自己株式の取得			△4
自己株式の処分			148
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△23	△23	△23
当期変動額合計	△23	△23	480
当期末残高	△30	△30	329,351

【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

(2) その他有価証券

時価のあるもの

期末日の市場価格等に基づく時価法

（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）

時価のないもの

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　たな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エアについては、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ＢＩＰ信託引当金

役員報酬ＢＩＰ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　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。

8　消費税等の会計処理方法

消費税及び地方消費税の会計処理は税抜方式によっております。

なお、資産に係る控除対象外消費税等のうち、税法に定める繰延消費税等は長期前払費用に計上のうえ５年間で均等償却しております。

（表示方法の変更）

（損益計算書関係）

前事業年度において、「営業外費用」の「その他」に含めていた「コミットメントフィー」は、金額的重要性が増したため、当事業年度より独立掲記することとしました。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「営業外費用」の「その他」に表示していた212百万円は、「コミットメントフィー」46百万円、「その他」165百万円として組み替えております。

（損益計算書関係）

※１　関係会社との取引高

	前事業年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当事業年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
営業取引による取引高		
営業収益	34,116百万円	13,812百万円
一般管理費	556	591
営業取引以外の取引高	650	833

※２　一般管理費の主なもの

	前事業年度 （自　2019年３月１日 至　2020年２月29日）	当事業年度 （自　2020年３月１日 至　2021年２月28日）
役員報酬	602百万円	156百万円
従業員給料	934	871
賞与引当金繰入額	164	106
役員賞与引当金繰入額	106	23
退職給付費用	66	63
福利費	265	225
租税公課	284	334
減価償却費	93	103
賃借料	336	317
雑費	1,338	1,182

※３　貸倒引当金繰入額

前事業年度（自　2019年3月1日　至　2020年2月29日）

関係会社であるＪＦＲ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。

当事業年度（自　2020年3月1日　至　2021年2月28日）

関係会社であるＪＦＲ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。

※４　関係会社株式評価損

前事業年度（自　2019年3月1日　至　2020年2月29日）

関係会社であるＪＦＲこどもみらいの株式に関して、評価損を計上しております。

当事業年度（自　2020年3月1日　至　2021年2月28日）

関係会社であるＪ．フロントフーズの株式に関して、評価損を計上しております。

※５　関係会社株式売却損

当事業年度（自　2020年3月1日　至　2021年2月28日）

関係会社であるＪ．フロントフーズの株式売却に伴い、売却損を計上しております。

※６　減損損失

当事業年度（自　2020年3月1日　至　2021年2月28日）

ソフトウェアに係る減損損失を計上しております。

※７　関係会社事業損失引当金繰入額

前事業年度（自　2019年3月1日　至　2020年2月29日）

関係会社であるＪＦＲこどもみらいの財政状態を勘案し当社が負担することとなる損失見込額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（2020年２月29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	132,734	180,314	47,579
合計	132,734	180,314	47,579

（注）時価を把握することが極めて困難と認められる子会社株式及び関連会社株式

区分	貸借対照表計上額 （百万円）
子会社株式	228,406
関連会社株式	10,147

これらについては、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、上表の「子会社株式」には含めておりません。

当事業年度（2021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）時価を把握することが極めて困難と認められる子会社株式及び関連会社株式

区分	貸借対照表計上額 （百万円）
子会社株式	367,211
関連会社株式	10,147

（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 （2020年２月29日）	当事業年度 （2021年２月28日）
繰延税金資産		
賞与引当金	50百万円	32百万円
未払保険料	7	5
未払事業税	39	41
税務上の繰越欠損金	1,769	2,250
関係会社貸倒引当金	208	257
関係会社株式評価損	61	61
役員報酬ＢＩＰ信託引当金	120	32
固定資産減損損失	－	105
その他	69	65
繰延税金資産小計	2,325	2,848
評価性引当額	△2,325	△2,848
繰延税金資産合計	－	－
繰延税金負債		
資産除去債務に対応する除去費用	△4	△3
その他有価証券評価差額金	3	－
繰延税金負債合計	△1	△3
繰延税金資産の純額	△1	△3

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 （2020年２月29日）	当事業年度 （2021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	△31.9	△37.7
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.2	0.0
住民税均等割	0.0	0.0
評価性引当額	2.4	6.6
その他	△1.2	0.6
税効果会計適用後の法人税等の負担率	0.0	0.0

（企業結合等関係）

該当事項はありません。

（重要な後発事象）

（新型コロナウイルス感染症の再拡大）

「１連結財務諸表等　連結財務諸表注記　41.後発事象」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しています。なお、当社の翌事業年度の業績に重要な影響を与える可能性がありますが、現時点ではその影響を合理的に算定することは困難であります。

（社債の発行）

当社は、2021年２月24日開催の取締役会における決議に基づき、2021年５月19日に第９回及び第10回社債の発行を決定し、2021年５月26日に発行いたしました。その概要は「１連結財務諸表等　連結財務諸表注記　41.後発事象」に記載の通りであります。

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	104	－	－	13	90	44
	その他	24	1	－	5	21	16
	計	129	1	－	19	111	61
無形固定資産	ソフトウエア	505	127	362 (343)	64	205	－
	計	505	127	362 (343)	64	205	－

（注）「当期減少額」欄の（　）内は内書きで、減損損失の計上額を記載しております。

【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	680	200	40	840
賞与引当金	164	106	164	106
役員賞与引当金	106	23	106	23
役員報酬ＢＩＰ信託引当金	810	288	992	106
関係会社事業損失引当金	10	－	10	－

(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】

<table>
<tr><td>事業年度</td><td colspan="2">３月１日から２月末日</td></tr>
<tr><td>定時株主総会</td><td colspan="2">５月中</td></tr>
<tr><td>基準日</td><td colspan="2">２月末日</td></tr>
<tr><td>剰余金の配当の基準日</td><td colspan="2">２月末日、８月31日</td></tr>
<tr><td>１単元の株式数</td><td colspan="2">100株</td></tr>
<tr><td>単元未満株式の買取り

取扱場所

株主名簿管理人

取次所

買取手数料</td><td colspan="2">（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
（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
－
無料</td></tr>
<tr><td>公告掲載方法</td><td colspan="2">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。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">株主に対する特典</td><td>①</td><td>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、㈱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・松坂屋豊田店・松坂屋高槻店・松坂屋上野店・松坂屋静岡店）、㈱博多大丸（福岡天神店）、㈱高知大丸及び㈱鳥取大丸（※）における値札価格でのお買物に限り、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）
（※）鳥取大丸は、2021年５月31日まで
<table><tr><th rowspan="2">２月末所有株数</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>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）</td></tr>
<tr><td>②</td><td>「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、㈱大丸松坂屋百貨店及び㈱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</td></tr>
<tr><td>③</td><td>２月末日・８月31日現在100株以上の株主のうちご希望される株主に対し、㈱パルコの国内店舗（札幌パルコ・仙台パルコ・浦和パルコ・新所沢パルコ・津田沼パルコ・渋谷パルコ・池袋パルコ・錦糸町パルコ・ひばりが丘パルコ・吉祥寺パルコ・調布パルコ・静岡パルコ・名古屋パルコ・松本パルコ・心斎橋パルコ・広島パルコ・福岡パルコ及びパルコヤ上野）の店頭及びネット通販PARCO ONLINE STOREでのお買い物（一部のショップ、商品、サービス等を除く）が請求時に５％割引となる「パルコお買い物ご優待カード（クレジットカード）」を発行いたします。（有効期限　お届け日から翌年５月31日まで）</td></tr>
</table>

（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13期（自　2019年３月１日　至　2020年２月29日）　2020年５月29日関東財務局長に提出。

(2) 内部統制報告書
2020年５月29日関東財務局長に提出。

(3) 四半期報告書及び確認書
第14期第１四半期（自　2020年３月１日　至　2020年５月31日）　2020年７月14日関東財務局長に提出。
第14期第２四半期（自　2020年６月１日　至　2020年８月31日）　2020年10月14日関東財務局長に提出。
第14期第３四半期（自　2020年９月１日　至　2020年11月30日）　2021年１月13日関東財務局長に提出。

(4) 臨時報告書
2020年５月29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) 訂正発行登録書
2020年５月29日関東財務局長に提出。
2020年１月30日に提出した発行登録書に係る訂正発行登録書であります。
2021年４月13日関東財務局長に提出。
2020年１月30日に提出した発行登録書に係る訂正発行登録書であります。

(6) 発行登録追補書類（株券、社債券等）
2021年５月19日関東財務局長に提出
2020年１月30日に提出した発行登録書に係る発行登録追補書類であります。

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

２０２１年5月２８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　竹　之　内　　和　徳　㊞

指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員　公認会計士　芝　　山　　喜　　久　㊞

指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員　公認会計士　松　　浦　　　　大　㊞

＜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２０２０年３月１日から２０２１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９３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２０２１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。

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を表明するために、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。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

＜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２０２１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２０２１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。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指示、監督及び実施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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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　上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は有価証券報告書提出会社が別途保管している。
2　XBRLデータは監査の対象に含まれていない。

独立監査人の監査報告書

２０２１年5月２８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　竹　之　内　　和　徳　㊞

指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員　公認会計士　芝　　山　　喜　　久　㊞

指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員　公認会計士　松　　浦　　　　大　㊞

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２０２０年３月１日から２０２１年２月２８日までの第１４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２０２１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。

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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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　上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は有価証券報告書提出会社が別途保管している。
2　XBRLデータは監査の対象に含まれていない。

【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】	2021年５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　　好　本　達　也
【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】

代表執行役社長好本達也は、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2021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を評価することによって、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を考慮して決定しており、会社及び連結子会社11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13社及び持分法適用会社８社については、金額的及び質的重要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、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、売上収益計の概ね２／３に達している４事業拠点を「重要な事業拠点」としております。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上収益、売掛金及びたな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、見積も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を財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加するべきか検討を行っております。

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】	2021年５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　　好　本　達　也
【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好本達也は、当社の第14期（自　2020年３月１日　至　2021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。