

第10期

2016年3月1日 ▶ 2017年2月28日

定時株主総会 招 集 ご 通 知

開
催
日
時

2017年5月25日（木）
午前10時
（受付開始：午前9時）

開
催
場
所

ニューピアホール
東京都港区海岸一丁目11番1号

目 次

■ 第10期定時株主総会招集ご通知	1
議決権行使についてのご案内	2
■ 株主総会参考書類	
第1号議案 定款一部変更の件	4
第2号議案 取締役13名選任の件	10
第3号議案 2016年度役員賞与支給の件	17

（第10期定時株主総会招集ご通知添付書類）

■ 事業報告	
1. 企業集団の現況に関する事項	18
2. 会社の株式に関する事項	35
3. 会社役員に関する事項	36
4. 会計監査人に関する事項	41
5. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方	42
6. 会社の体制及び方針	43
■ 連結計算書類	51
■ 計算書類	54
■ 監査報告書	57
株主総会 会場のご案内	末尾

J.フロント リテイリング株式会社



J. FRONT RETAILING





代表取締役社長
山本 良一

株主の皆さまへ

第10期定時株主総会を2017年5月25日（木曜日）に開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。

当社の事業の現況と課題及び株主総会の議案につき、ご説明申し上げますので、ご高覧賜りますようお願い申し上げます。

当社は本年9月3日をもちまして設立10周年という節目を迎えます。株主の皆さまをはじめとした多くの皆さま方の永きにわたるご支援に深く感謝いたします。

株主の皆さまにおかれましては、何卒より一層のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

J.フロント リテイリング グループ 基本理念

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

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

大阪・名古屋の
中継会場にご来
場の株主さまへ

大阪・名古屋の中継会場は**会社法上の株主総会の会場ではありません**。
中継会場にご来場の場合は、**議決権行使書もしくはインターネット**により、
あらかじめ**議決権のご行使**をお済ませのうえ、入場票を中継会場受付へ
ご提出くださいますようお願い申し上げます。

▶▶ 議決権行使書及びインターネットによる議決権行使についてのご案内は2～3頁をご覧ください。

〔証券コード3086〕
2017年5月2日

株主の皆さまへ

東京都中央区銀座六丁目10番1号
J.フロントリテイリング株式会社
代表取締役社長 山 本 良 一

第10期定時株主総会招集ご通知

謹啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、下記のとおり第10期定時株主総会を開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットによって議決権を行使することができますので、いずれの場合でも、2017年5月24日（水曜日）18時までに到着するようお手続きいただきたく、お願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2017年5月25日（木曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

2. 場 所 東京都港区海岸一丁目11番1号 ニューピアホール

3. 株 主 総 会 の 目 的 事 項

報告事項 1. 第10期（2016年3月1日から2017年2月28日まで）事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容報告の件

2. 会計監査人及び監査役会の第10期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項 第1号議案 定款一部変更の件

第2号議案 取締役13名選任の件

第3号議案 2016年度役員賞与支給の件

4. 招集にあたっての決定事項 次頁の【議決権行使についてのご案内】をご参照ください。

以 上

* 当日ご出席の場合は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出くださいますようお願い申し上げます。

なお、株主でない代理人及び同伴の方など、議決権を行使できる株主の方以外はご入場いただけませんので、ご注意ください。
（お身体の不自由な株主さまの同伴の方を除きます）

- 招集通知の添付書類のうち、連結計算書類の「連結注記表」及び計算書類の「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第16条に基づきインターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には掲載していません。
- 監査役及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集通知に記載の各書類と当社ウェブサイトに掲載しております「連結注記表」及び「個別注記表」とで構成されています。
- 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類、計算書類に修正が生じた場合は、修正後の事項をインターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

当社ウェブサイト ▶ <http://www.j-front-retailing.com/>

議決権行使についてのご案内

当日株主総会にご出席の場合



同封の議決権行使書用紙を
会場受付へご提出
くださいますよう
お願い申し上げます。



議決権行使書のご郵送またはインターネット
による議決権行使はいずれも不要です。

中継会場に ご来場の場合

当日ご出席 願えない場合

郵送（下記）もしくはインターネット
（右ページ）いずれかの方法により、
議決権を行使くださいますよう
お願い申し上げます。



中継会場は会社法上の株主総会の会場では
ございません。あらかじめ議決権行使をお
済ませのうえ、ご来場ください。



郵送で議決権を 行使される場合



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示され、折り返し
ご送付ください。

行使期限

2017年5月24日（水曜日）18時 到着分まで

議決権行使書のご記入方法のご案内

議決権行使書 Jフロンティアリング株式会社 申中		議決権の数 株主ご提出の所有株式数 議決権の数									
○○○○○○ 平成29年 月 日 ○○○○○○ Jフロンティアリング株式会社 ○○○○○○		<table border="1"> <tr> <th>議案</th> <th>議案に対する賛否</th> </tr> <tr> <td>第1号議案</td> <td>賛 否</td> </tr> <tr> <td>第2号議案</td> <td>賛 否</td> </tr> <tr> <td>第3号議案</td> <td>賛 否</td> </tr> </table>	議案	議案に対する賛否	第1号議案	賛 否	第2号議案	賛 否	第3号議案	賛 否	お願い 1. 〇 2. 〇 3. 〇 ログインID 仮パスワード 株主番号 Jフロンティアリング株式会社
議案	議案に対する賛否										
第1号議案	賛 否										
第2号議案	賛 否										
第3号議案	賛 否										

【議決権の行使のお取り扱いについて】

議決権行使書用紙において、各議案につき賛否のご表示のない場合は、「賛」の
意思表示があったものとして取り扱うこととさせていただきます。

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

第1号議案 第3号議案

●賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印

●否認する場合 ▶ 「否」の欄に○印

第2号議案

●全員賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印

●全員否認する場合 ▶ 「否」の欄に○印

●一部の候補者を
否認する場合 ▶ 「賛」の欄に○印をし、
否認する候補者の番号を
ご記入ください。

インターネットによる議決権行使に必要な、ログインIDと
仮パスワードが記載されています。



インターネットで議決権を行使される場合

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認のうえ、行使していただきますようお願い申し上げます。

行使期限

2017年5月24日（水曜日）18時 受付分まで

インターネットによる議決権行使の方法

1 議決権行使サイトにアクセスする

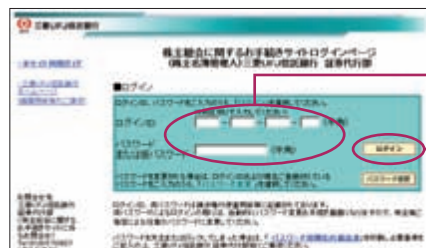
議決権行使サイトにアクセスして「次の画面へ」ボタンをクリックしてください。

議決権行使サイト
<http://www.evote.jp/>



2 ログインする

同封の議決権行使書用紙に表示された「ログインID」と「仮パスワード」をご入力いただき、「ログイン」をクリックしてください。



▶▶▶ これでログインが完了です。以降、画面の案内に沿ってお進みください。

- 株主さま以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主さまには、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。
- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
- 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

※議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・電話料金・パケット通信料等）は、株主さまのご負担となります。
※ファイアーウォール等の使用やアンチウイルスソフトの設定など、株主さまのインターネット利用環境により、ご利用できない場合がございます。

システムに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）

0120-173-027（通話料無料）

【受付時間】9時～21時

機関投資家の皆さまへ

当社株主総会における議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

(1) 当社は、監督と執行の分離による経営監督機能の強化、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、並びに経営の透明性・客観性の向上等をはかるため、指名委員会等設置会社へ移行いたします。これに伴い、各委員会及び執行役に係る規定の追加、監査役及び監査役会に係る規定の削除を行うほか、取締役員数の変更を行います。なお、定款変更案のうち、執行役の責任を法令に規定する限度内で免除できる旨の規定（定款変更案第37条）については、各監査役の同意を得ております。

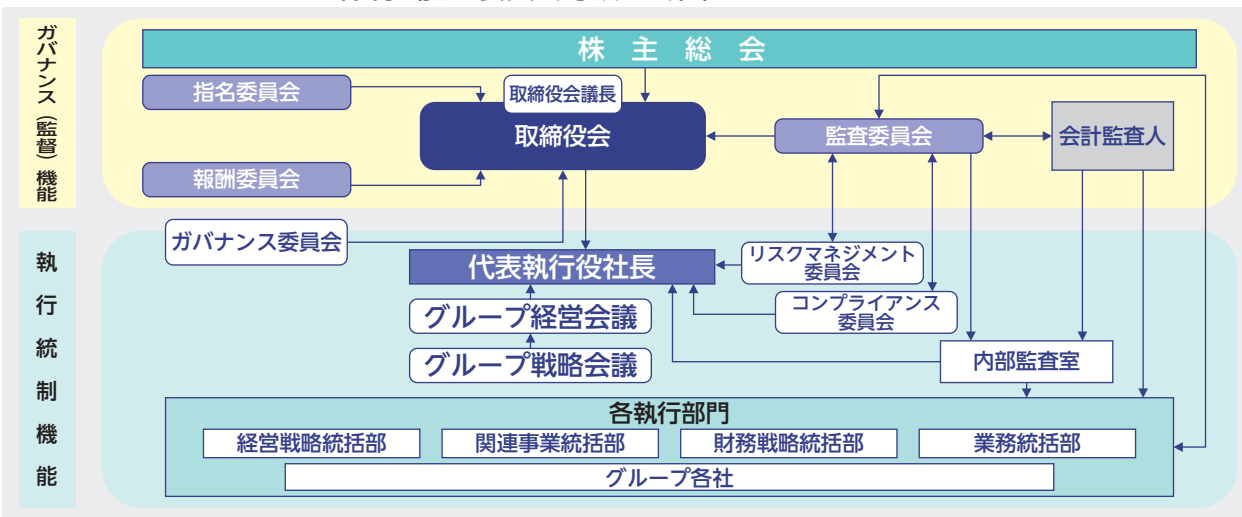
(2) 当社は、2015年12月25日策定の「コーポレートガバナンス方針書」において、いわゆる実質株主の皆様から株主としての権利行使について事前申出があった場合は、名義株主である信託銀行及び当社株主名簿管理人等の関係者と協議の上、株主としての権利を行使していただけるよう対応を講じる旨定めております。この方針に従い、信託銀行等の名義で株式を保有し自己名義で保有していない機関投資家が株主総会に出席してその議決権を代理行使することができるとする旨を現行定款第18条に新設いたします。

当社株主総会に出席してその議決権を代理行使することができる実質株主の皆様の範囲や総会出席に必要な要件・手続等の詳細は、当社株式取扱規程において定めることといたします。

(3) その他、相談役に係る規定の削除を行うとともに、上記の変更に伴う条数の調整及び所要の変更を行います。

なお、本定款変更は、本定時株主総会終結の時をもって効力が発生するものといたします。

コーポレートガバナンスの体制（指名委員会等設置会社）



2. 変更の内容
 変更の内容は、次のとおりであります。

(下線部分_____は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
第 1 章 総 則	(現行どおり)
第1条～第3条 (省 略)	第1条～第3条 (現行どおり)
(機関)	(機関)
第4条 当会社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。	第4条 当会社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。
(1) 取締役会	(1) 取締役会
(2) 監査役	(2) 指名委員会、監査委員会および報酬委員会
(3) 監査役会	(3) 執行役
(4) 会計監査人	(4) 会計監査人
第5条 (省 略)	第5条 (現行どおり)
第 2 章 株 式	(現行どおり)
第6条～第11条 (省 略)	第6条～第11条 (現行どおり)
第 3 章 株 主 総 会	(現行どおり)
第12条～第13条 (省 略)	第12条～第13条 (現行どおり)
(招集権者および議長)	(招集権者および議長)
第14条 株主総会は、取締役社長がこれを招集し、議長となる。	第14条 株主総会は、取締役会においてあらかじめ定めた取締役がこれを招集する。当該取締役に事故があるとき、または当該取締役が欠けたときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集し、議長となる。
取締役社長に事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集し、議長となる。	株主総会の議長は、執行役社長とする。執行役社長に事故があるとき、または執行役社長が欠けたときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役または執行役がこれにあたる。
第15条～第17条 (省 略)	第15条～第17条 (現行どおり)
(議決権の代理行使)	(議決権の代理行使)
第18条 株主は、当会社の議決権を有する他の株主1名を代理人として、その議決権を行使することができる。	第18条 株主は、当会社の議決権を有する他の株主1名を代理人として、その議決権を行使することができる。
(新 設)	前項の規定にかかわらず、取締役会において定める株式取扱規程に定めるところにより、信託銀行等の名義で株式を保有し自己名義で保有していない機関投資家は、株主総会に出席してその議決権を代理行使することができる。
ただし、株主または代理人は、株主総会ごとに代理権を証明する書面を当会社に提出しなければならない。	株主または代理人は、株主総会ごとに代理権を証明する書面を当会社に提出しなければならない。

(下線部分_____は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
第 4 章 取締役および取締役会 (取締役の員数) 第19条 当会社の取締役は、 <u>12名以内とする。</u> 第20条～第21条 (省 略) (代表取締役) 第22条 <u>取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。</u> (役付取締役) 第23条 <u>取締役会は、その決議によって取締役会長および取締役社長各 1 名を定めることができる。</u> (新 設) (取締役会の招集) 第24条 取締役会の招集通知は、会日の3日前までに各取締役および各監査役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 (取締役会の決議の省略) 第25条 当会社は、会社法第370条の要件を充たしたときは、取締役会の決議があったものとみなす。 (取締役会規程) 第26条 取締役会に関する事項は、法令または本定款に定めのあるもののほか、取締役会で定める取締役会規程による。 (相談役) 第27条 <u>取締役会の決議をもって、相談役を置くことができる。</u> (取締役の責任免除) 第28条 当会社は、会社法第426条第 1 項の規定により、任務を怠ったことによる取締役（取締役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。	(現行どおり) (取締役の員数) 第19条 当会社の取締役は、 <u>15名以内とする。</u> 第20条～第21条 (現行どおり) (削 除) (削 除) (取締役会議長および招集権者) 第22条 <u>取締役会は、その決議によって取締役会議長を1名選定する。</u> <u>取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会議長がこれを招集する。</u> <u>取締役会議長に事故があるとき、または取締役会議長が欠けたときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が取締役会を招集し、議長となる。</u> (取締役会の招集) 第23条 取締役会の招集通知は、会日の3日前までに各取締役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 第24条 (現行どおり) 第25条 (現行どおり) (削 除) 第26条 (現行どおり)

(下線部分_____は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
(取締役との責任限定契約) 第29条 当会社は、会社法第427条第1項の規定により、取締役（業務執行取締役または支配人その他の使用人であるものを除く。）との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、1,200万円以上であらかじめ定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額とする。	(取締役との責任限定契約) 第27条 当会社は、会社法第427条第1項の規定により、取締役（業務執行取締役、執行役または支配人その他の使用人であるものを除く。）との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、1,200万円以上であらかじめ定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額とする。
第 5 章 監査役および監査役会	(削 除)
(監査役の数) 第30条 当会社の監査役は、5名以内とする。	(削 除)
(監査役の選任方法) 第31条 監査役は、株主総会において選任する。 監査役の選任決議は、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。	(削 除)
(監査役の任期) 第32条 監査役の任期は、選任後4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の終結の時までとする。 任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。	(削 除)
(常勤の監査役) 第33条 監査役会は、その決議によって常勤の監査役を選定する。	(削 除)
(監査役会の招集通知) 第34条 監査役会の招集通知は、会日の3日前までに各監査役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。	(削 除)
(監査役会規程) 第35条 監査役会に関する事項は、法令または本定款に定めのあるもののほか、監査役会で定める監査役会規程による。	(削 除)
(監査役の責任免除) 第36条 当会社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。	(削 除)

(下線部分_____は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
(監査役との責任限定契約) 第37条 当会社は、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、1,200万円以上であらかじめ定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額とする。	(削 除)
(新 設)	第 5 章 委 員 会
(新 設)	(委員の員数) 第28条 各委員会は、3名以上の取締役で組織するものとし、その過半数は社外取締役とする。
(新 設)	(委員の選定方法) 第29条 各委員会の委員は、取締役の中から、取締役会の決議によって選定する。ただし、監査委員会の委員は、当社または当社子会社の執行役、業務執行取締役、会計参与もしくは支配人その他の使用人を兼務しないものとする。 各委員会の委員長は、取締役会の決議によって選定する。
(新 設)	(委員会規程) 第30条 各委員会の権限その他各委員会に関する事項は、法令または本定款に定めのあるもののほか、各委員会で定める各委員会規程による。
(新 設)	第 6 章 執 行 役
(新 設)	(執行役の員数) 第31条 当会社の執行役は、20名以内とする。
(新 設)	(執行役の選任方法) 第32条 執行役は、取締役会の決議によって選任する。
(新 設)	(執行役の任期) 第33条 執行役の任期は、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の終結後最初に招集される取締役会の終結の時までとする。 増員または補欠として選任された執行役の任期は、在任執行役の任期の満了する時までとする。
(新 設)	(代表執行役) 第34条 取締役会は、その決議によって代表執行役を選定する。

(下線部分_____は変更部分)	
現 行 定 款	変 更 案
(新 設)	(役付執行役) 第35条 取締役会は、その決議によって執行役社長 1 名、執行役副社長、執行役専務および執行役常務を各若干名定めることができる。
(新 設)	(執行役規程) 第36条 執行役に関する事項は、法令または本定款に定めのあるもののほか、取締役会で定める執行役規程による。
(新 設)	(執行役の責任免除) 第37条 当会社は、会社法第426条第 1 項の規定により、任務を怠ったことによる執行役（執行役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。
第 6 章 計 算	第 7 章 (現行どおり)
第38条～第41条 (省 略)	第38条～第41条 (現行どおり)
(新 設)	附 則
(新 設)	(監査役の責任免除に関する経過措置) 第 1 条 当会社は、会社法第426条第 1 項の規定により、任務を怠ったことによる第10期定時株主総会の終結前の行為に関する監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。
(新 設)	(相談役に関する経過措置) 第 2 条 第10期定時株主総会決議による変更前第27条（相談役）の規定は、現任の相談役についてはその終任時まで、その効力を有するものとする。

第2号議案 取締役13名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、現任の取締役全員（9名）が任期満了となり、また、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行に伴い、現任の監査役全員（5名）も任期満了となります。つきましては、指名委員会等設置会社移行後の指名、監査、報酬各委員会の構成や執行役を兼務する者の員数等を総合的に勘案し、取締役候補者を13名といたし、第1号議案「定款一部変更の件」の承認可決を条件としてその選任をお願いするものであります。

取締役候補者は次のとおりであります。

（ご参考）各取締役が所属を予定する委員会について

本議案が承認された場合、各委員会の構成は以下のとおりとする予定であります。（◎は委員長）

候補者番号	氏名	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	備考
1	小林泰行	○		○	取締役会議長
2	土井全一		◎		
3	堤啓之		○		
4	橘・フクシマ・咲江（社外）	◎		○	
5	太田義勝（社外）	○		◎	
6	鶴田六郎（社外）	○	○	○	
7	石井康雄（社外）		○		
8	西川晃一郎（社外）		○		
9	山本良一	○		○	代表執行役
10	好本達也				代表執行役
11	牧山浩三				執行役
12	藤野晴由				執行役
13	若林勇人				執行役

※なお、取締役を兼務しない執行役6名を、本定時株主総会終結後の取締役会において選任する予定です。

1



こ ば や し や す ゆ き
小林 泰 行

（1951年3月30日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1973年 4 月 株式会社大丸入社
2003年 2 月 同社理事 札幌店長
2003年 5 月 同社執行役員 札幌店長
2004年 1 月 同社東京店長
2007年 9 月 当社執行役員
2008年 1 月 株式会社大丸取締役兼執行役員
本社百貨店事業本部副本部長兼MD統括本部長
2010年 3 月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役兼執行役員
営業本部長兼MD戦略推進室長
2010年 5 月 同社取締役兼常務執行役員
2012年 5 月 株式会社パルコ取締役（現任）
2013年 4 月 当社常務執行役員
当社関連事業統括部長（現任）
2013年 5 月 当社取締役兼常務執行役員
2015年 5 月 当社専務執行役員（現任）
2016年 5 月 当社代表取締役（現任）

- 所有する当社の株式の数 34,800株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 15回中15回
- 取締役在任期間（本定時株主総会終結時点） 約4年

取締役候補者とした理由

小林泰行氏は、これまで百貨店事業会社における大丸札幌店開店プロジェクトを成功させ、MD戦略の推進役として手腕を発揮するとともに、2013年4月からは、当社の関連事業統括部長に就任いたしており、卸売業、クレジット事業など多岐に亘る事業分野を管掌しており、当社グループの事業全般に関して幅広い経験と知見を有しております。同氏は、当社グループ戦略における各事業の役割、期待を踏まえた全社経営の観点から、事業戦略を企画・推進してきた能力を活かし、取締役としての監督業務を通じて当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人材として適任であると判断し、引き続き取締役候補者としていたしました。

2

ど い ぜん い ち
土井 全 一

(1953年9月15日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1976年 3月 株式会社松坂屋入社
2002年 5月 同社名古屋事業部企画室長
2006年 5月 同社執行役員 営業企画室長
2008年 5月 同社常務執行役員 総合企画室長
兼営業改革推進室長兼営業企画室長
2009年 1月 同社取締役兼執行役員 営業統括室長
2010年 3月 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役兼執行役員
同社営業本部営業企画室長
2012年 3月 同社営業本部お得意様営業統括室長
2012年 5月 同社取締役兼常務執行役員
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 当社取締役 (現任)
当社常務執行役員 (現任)
当社業務統括部長 (現任)
当社コンプライアンス・リスク管理担当 (現任)
2017年 3月 株式会社白洋舎社外取締役 (現任)

- 所有する当社の株式の数 33,600株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 15回中15回
- 取締役在任期間 (本定時株主総会終結時点) 約2年

取締役候補者とした理由

土井全一氏は、これまで百貨店事業会社の経営陣として、販売促進、顧客戦略、外商戦略など百貨店事業の中核部門において手腕を発揮しており、各分野における豊富な経験に基づく幅広い知見を有しております。また、2015年5月の当社取締役就任以来、業務統括部長として、主にコンプライアンス・リスク管理を管掌いたしております。同氏は、当社グループ戦略を踏まえ、当社グループの健全かつ適正な運営に不可欠なコンプライアンス・リスク管理方針、体制及び適切な内部統制システムを構築する能力と、小売業全般に亘る幅広い知見を活かし、取締役としての監督業務を通じて当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人材として適任であると判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

3

つ つ み ひ ろ ゆ き
堤 啓 之

(1958年2月3日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年 4月 株式会社大丸入社
1993年 3月 香港大丸有限公司 会計部長
2001年 3月 株式会社大丸 本社財務本部長
2007年 9月 当社業務本部財務部部長
2010年 3月 株式会社大丸松坂屋百貨店 業務本部財務部長
2013年 5月 当社執行役員 (現任)
業務統括部財務部長
2016年 5月 当社財務戦略統括部部長兼財務経理担当
2017年 3月 当社社長特命事項担当 (現任)

新任
候補者

- 所有する当社の株式の数 14,998株
- 当社との特別の利害関係 なし

取締役候補者とした理由

堤啓之氏は、株式会社大丸に入社後2年目から経理担当に配属され、1989年3月からは一貫して財務領域で経験を積んでおり、財務・経理に関して豊富な知見を有しております。2013年5月から当社の財務部長に就任し、監査法人との連携をはかり各事業子会社の連結決算に関する指導を通じて、各社の事業特性と財務状況及び決算関連業務についても熟知しており、2016年3月に新設された財務戦略統括部の財務経理担当部長として、IFRS任意適用に向けた準備を主導的に進めてまいりました。同氏は、当社グループ戦略を踏まえ、当社グループの健全かつ適正な運営に不可欠な財務・会計に関する豊富な経験に基づく取締役としての監督業務を通じて当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人材として適任であると判断し、新たに取締役候補者いたしました。

4

社外
取締役
候補者独立
役員

- 所有する当社の株式の数 4,000株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 15回中15回
- 取締役在任期間 (本定時株主総会終結時点) 約5年

橘・フクシマ・咲江

(1949年9月10日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- | | |
|----------|---|
| 1980年 6月 | ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社 |
| 1987年 9月 | ペイン・アンド・カンパニー株式会社入社 |
| 1991年 8月 | コーン・フェリー・インターナショナル株式会社 日本支社プリンシパル |
| 1993年 6月 | 同社パートナー |
| 1995年 5月 | 同社米国本社取締役 |
| 2000年 9月 | 同社日本担当社長・米国本社取締役 |
| 2001年 5月 | 同社日本担当代表取締役社長・米国本社取締役 |
| 2007年 9月 | 同社日本担当代表取締役社長 |
| 2009年 5月 | 同社日本担当代表取締役会長 |
| 2010年 3月 | 株式会社ブリヂストン社外取締役 (現任) |
| 2010年 7月 | G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 (現任) |
| 2010年 8月 | コーン・フェリー・インターナショナル株式会社 アジア・パシフィック・シニアアドバイザー |
| 2011年 6月 | 味の素株式会社社外取締役 (現任) |
| 2012年 5月 | 当社社外取締役 (現任) |
| 2013年 6月 | 三菱商事株式会社社外取締役 |
| 2016年 6月 | ウシオ電機株式会社社外取締役 (現任) |

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

- ・橘・フクシマ・咲江氏は、米国企業の本社取締役や、多くの日本企業で社外取締役として得た内外のガバナンスに対する豊富な経験に基づく幅広い知見と外資系人財コンサルティング企業の日本支社長として得た経営経験とグローバル人財に関する高い見識を有しており、2012年5月の当社社外取締役就任以来、経営全般に関する方向性などについて、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、適切な助言、監督を行い、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。このような実績を踏まえ、社外取締役として、コーポレートガバナンス強化の観点から、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、引き続き取締役候補者としていたしました。
- ・同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
- ・当社は、同氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結いたしております。

5

社外
取締役
候補者独立
役員

- 所有する当社の株式の数 5,400株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 15回中15回
- 取締役在任期間 (本定時株主総会終結時点) 約2年

お 太 田 義 勝

(1941年12月28日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- | | |
|----------|-------------------------------------|
| 1964年 4月 | ミノルタカメラ株式会社入社 |
| 1991年 6月 | 同社取締役 複写機事業部長 兼 複写機営業部長 |
| 1994年 7月 | ミノルタ株式会社取締役 情報機器事業統括本部長 兼 情報機器営業本部長 |
| 1995年 6月 | 同社常務取締役 |
| 1999年 6月 | 同社代表取締役社長 |
| 2001年 4月 | 同社代表取締役社長 執行役員 |
| 2003年 8月 | コニカミノルタホールディングス株式会社 取締役 代表執行役副社長 |
| 2003年10月 | コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 代表取締役社長 |
| 2006年 4月 | コニカミノルタホールディングス株式会社 取締役 代表執行役社長 |
| 2009年 4月 | 同社取締役 取締役会議長 |
| 2012年 6月 | ヤマハ株式会社 社外取締役 |
| 2013年 4月 | コニカミノルタ株式会社取締役 取締役会議長 |
| 2014年 4月 | 同社取締役 |
| 2014年 6月 | 同社特別顧問 (現任) |
| 2015年 5月 | 当社社外取締役 (現任) |

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

- ・太田義勝氏は、ミノルタ株式会社とコニカ株式会社による経営統合を推進し、委員会設置会社 (現、指名委員会等設置会社) における取締役会議長に就任されるなど、当社と同じ持株会社の経営者として、幅広い経験に基づく豊富な知見を有しており、2015年5月の当社社外取締役就任以来、グループ経営の推進や当社の機関設計変更等について、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、適切な助言、監督を行い、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。このような実績を踏まえ、社外取締役として、コーポレートガバナンス強化の観点から、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、引き続き取締役候補者としていたしました。
- ・同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
- ・当社は、同氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

6

新任
候補者

社外
取締役
候補者

独立
役員



つ た ろ く ろ う
鶴 田 六 郎

(1943年6月16日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1970年 4 月 東京地方検察庁検事
2005年 4 月 名古屋高等検察庁検事長
2006年 6 月 退官
2006年 7 月 弁護士登録
2006年10月 千葉大学法科大学院教授
2007年 5 月 株式会社大丸社外監査役
2007年 6 月 帝国ピストンリング株式会社（現 T P R 株式会社）社外取締役（現任）
2007年 9 月 当社社外監査役（現任）
2009年 4 月 駿河台大学法科大学院教授
2010年 6 月 株式会社三菱ケミカルホールディングス社外監査役
2012年 6 月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外監査役（現任）
2015年 6 月 カヤバ工業株式会社（現 K Y B 株式会社）社外取締役（現任）

- 所有する当社の株式の数 3,900株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数
(社外監査役として) 15回中14回
- 監査役在任期間
(本定時株主総会終結時点) 約9年9ヶ月

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

- ・鶴田六郎氏は、法曹界出身者であり、法務に関する高い見識を有しており、これまで当社の社外監査役として、内部統制・監査などの業務運営上の規律遵守や、事業運営上の法的リスクなどについて、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。このような実績と法務に関する高い見識を踏まえ、社外取締役として、コーポレートガバナンス強化の観点から、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、新たな取締役候補者といいたしました。
- ・同氏は現在、当社の社外監査役であり、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
- ・当社は、同氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

7

新任
候補者

社外
取締役
候補者

独立
役員



い し い や す お
石 井 康 雄

(1947年9月4日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1970年 4 月 山之内製菓株式会社入社
2000年 6 月 同社取締役 医薬営業本部医薬部長
2001年 1 月 同社取締役 兼 山之内ヨーロッパB.V.会長
2003年 3 月 同社取締役 兼 山之内U.K.会長
兼 山之内ヨーロッパB.V.会長
2003年 6 月 同社常務取締役
2004年 6 月 同社常務執行役員
2005年 4 月 アステラス製薬株式会社常務執行役員
兼 アステラスファーマヨーロッパLtd.会長 兼 C E O
アステラス製薬株式会社代表取締役副社長
2008年 6 月 同社代表取締役副会長
2011年 6 月 同社代表取締役副会長退任
2013年 6 月 当社社外監査役（現任）
2015年 5 月 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役（現任）

- 所有する当社の株式の数 1,200株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数
(社外監査役として) 15回中15回
- 監査役在任期間
(本定時株主総会終結時点) 約2年

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

- ・石井康雄氏は、海外勤務経験が長く、海外での事業展開に精通するなど、小売業以外のグローバル経営分野における豊富な経験に基づく知見を有しており、これまで当社社外監査役として、執行の迅速な意思決定に向けた持株会社機能の強化など経営戦略全般について、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、コーポレートガバナンス強化の観点から、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、新たな取締役候補者といいたしました。
- ・同氏は現在、当社の社外監査役であり、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
- ・当社は、同氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

8

新任
候補者社外
取締役
候補者独立
役員にし かわ こう いち ろう
西川 晃 一 郎

(1947年7月12日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1970年 4 月 株式会社日立製作所入社
 1995年 8 月 日立アメリカ社副社長
 2001年 6 月 株式会社日立製作所理事 グローバル事業開発本部長
 2003年 4 月 同社理事 事業開発部門長
 2003年 6 月 同社執行役 事業開発部門長
 2006年 1 月 同社執行役常務 事業開発担当
 2007年 4 月 同社執行役専務 事業開発担当
 2010年 4 月 日立電線株式会社執行役専務
 2012年 4 月 株式会社日立総合計画研究所顧問
 2013年 3 月 同社顧問退任
 2014年 3 月 協和発酵キリン株式会社社外取締役 (現任)
 2015年 5 月 当社社外監査役 (現任)
 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役 (現任)

- 所有する当社の株式の数 600株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 (社外監査役として) 15回中15回
- 監査役在任期間 (本定時株主総会終結時点) 約2年

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

- ・西川晃一郎氏は、事業提携やM&A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて財務面にも適切な知見を有しており、これまで当社の社外監査役として、新規事業やM&Aに関するリスクテイク、経営戦略における進捗管理や結果検証の高度化、数値計画の妥当性などについて、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、コーポレートガバナンス強化の観点から、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、新たな取締役候補者としたしました。
- ・同氏は現在、当社の社外監査役であり、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
- ・当社は、同氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

9

や ま も と り ょ う い ち
山 本 良 一

(1951年3月27日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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
 2005年 3 月 同社グループ本社首都圏新規事業開発室長
 2007年 1 月 同社グループ本社百貨店事業本部梅田新店計画室長
 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 (現任)

- 所有する当社の株式の数 63,300株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 15回中15回
- 取締役在任期間 (本定時株主総会終結時点) 約9年9ヶ月

取締役候補者とした理由

山本良一氏は、小売業全般に亘る豊富な経験を通じて得られた幅広い知見と高い視座を備えております。2013年の当社代表取締役社長就任後は、当社グループ全般の経営管理を的確かつ効率的に遂行してまいりました。同氏は、当社グループを取り巻く外部環境を踏まえ、当社の進むべき経営戦略の方向性を示す新グループビジョンを策定するとともに、コーポレートガバナンス・コードを経営の変革・改革の中枢に据え、強いリーダーシップの発揮により、グループ構造変革の基盤整備を推進しております。取締役としての職務執行を通じて、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できるとして適任であると判断し、引き続き取締役候補者としたしました。

10



よし もと たつ や
好本達也

(1956年4月13日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1979年 4 月 株式会社大丸入社
2000年 3 月 同社本社札幌店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（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）
2013年 5 月 当社取締役（現任）

- 所有する当社の株式の数 30,900株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 15回中15回
- 取締役在任期間（本定時株主総会終結時点） 約4年

取締役候補者とした理由

好本達也氏は、株式会社大丸松坂屋百貨店の代表取締役であり、経営管理、企画、店舗運営をはじめとする百貨店事業全般に関する豊富な経験と知見を有しております。同氏は、当社グループ戦略における百貨店事業の役割、期待を踏まえた従来からの高品質な百貨店事業戦略を実行するとともに、外部環境の大きな変化を踏まえ、新たな百貨店事業戦略を立案し、その実現に向け強い成果志向に基づくスピーディーで実効性の高いリーダーシップを発揮できる能力を有しておりますことから、主要事業子会社の責任者とし、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人材として適任であると判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

11



まき やま こう ぞう
牧山浩三

(1958年8月28日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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（現任）
2013年 5 月 当社取締役（現任）

- 所有する当社の株式の数 11,300株
- 当社との特別の利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 15回中15回
- 取締役在任期間（本定時株主総会終結時点） 約4年

取締役候補者とした理由

牧山浩三氏は、株式会社パルコの代表執行役であり、パルコの経営管理、店舗運営に関する豊富な経験と知見を有しております。同氏は、当社グループ戦略におけるパルコ事業の役割、期待を十分に理解したうえで、パルコ事業の特性を活かした経営ビジョンを遂行し、組織求心力に基づく実効性のリーダーシップを発揮するとともに、新たな事業領域の拡大に積極的に挑戦を続けることができる能力を有しておりますことから、主要事業子会社の責任者とし、当社グループの企業価値向上と持続的な成長に貢献できる人材として適任であると判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

12



ふじの はる よし
藤野 晴由

(1961年3月10日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1983年 4月 株式会社大丸入社
 2004年 4月 同社グループ本社東京店新店準備室長
 2008年 9月 当社百貨店事業政策部マーケティング企画推進室長
 2010年 1月 株式会社大丸 東京店長兼東京新店第Ⅱ期増床計画室長
 2010年 5月 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員東京店長
 兼同社本社大丸東京新店第Ⅱ期増床計画室長
 2014年 1月 当社執行役員
 経営戦略統括部グループ事業構造改革担当
 2014年 5月 当社取締役（現任）
 当社常務執行役員（現任）
 経営戦略統括部長（現任）
 2014年 5月 株式会社パルコ取締役（現任）

- 所有する当社の株式の数 9,500株
- 当社との特別な利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 15回中15回
- 取締役在任期間（本定時株主総会終結時点） 約3年

取締役候補者とした理由

藤野晴由氏は、これまで百貨店事業会社において、新規事業開発の企画・推進、さらに大丸東京店長としての店舗管理に取り組むなど、当社グループの事業全般に関して幅広い経験と知見を有しております。また、2014年5月以来、当社の経営戦略統括部長に就任し、M&Aによる業容の拡大ならびにグループ戦略の立案、推進を掌管いたしております。同氏は当社グループ戦略における各事業の役割、期待を踏まえた経営計画の策定ならびに総合的管理を行うことができる卓越した洞察力和高い構想力を有しておりますことから、取締役としての職務執行を通じて、当社の企業価値の持続的成長に貢献できる人材として適任であると判断し、引き続き取締役候補者となりました。

13



わ か ば や し は や と
若林 勇人

(1961年8月31日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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 兼 総経理
 2009年 2月 パナソニック株式会社本社財務・I R 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・I R 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（現任）
 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（現任）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（現任）

- 所有する当社の株式の数 1,100株
- 当社との特別な利害関係 なし
- 当事業年度の取締役会出席回数 15回中15回
- 取締役在任期間（本定時株主総会終結時点） 約1年

取締役候補者とした理由

若林勇人氏は、パナソニック株式会社及びそのグループ会社において、主に財務部門でキャリアを積み、財務体質の強化、資金管理レベルの向上など、財務政策に関する適切な知見、経験を十分に有しておりますことから、2015年5月に当社グループに招聘し、当社グループ全般に亘る財務戦略の構築及び推進という重要な役割を担っております。また、戦略性、変革のリーダーシップ、強い成果志向など経営人材として相応しい能力を有しておりますことから、取締役としての職務執行を通じて、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人材として適任であると判断し、引き続き取締役候補者となりました。

(ご参考) 「当社取締役の指名・選任方針」

① 社内取締役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、グループ経営の重要事項の審議及び経営判断にあたり必要となる当社グループ各事業の豊富な業務経験のほか、当社グループの事業環境（強み・課題等）について深い理解を有し、担当業務にとどまらずグループ視点でリスク・課題を把握の上、これらの執行状況を適切に監督する資質を有する者を指名します。

② 社外取締役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な感覚及び高い視座・広い視野を持ち、小売業以外のキャリアやグローバルな経営経験等を持つ者など、取締役会における社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督機能を期待できる者を指名します。

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

(ご参考) 「当社社外取締役の独立性判断基準」

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

① 当社グループの業務執行者

② 当社の主要株主（その業務執行者を含みます。以下③～⑥において同じ。）

③ 当社グループの主要な取引先

④ 当社グループから役員報酬以外に一定額以上の支払を受ける法律事務所、監査法人その他のコンサルタント等

⑤ 当社グループが一定額以上の寄付を行っている寄付先

⑥ 当社グループと役員相互就任関係となる場合のその関係先

⑦ 過去5年間に於いて、上記①～⑥に該当していた者

⑧ 上記①～⑦の配偶者又は二親等以内の親族

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

第3号議案 2016年度役員賞与支給の件

当期の業績、その他諸般の状況を総合的に勘案し、当期末時点における取締役9名のうち、2名の社外取締役を除く7名に対し、役員賞与金を総額82,000,000円以内で支給いたしたいと存じます。各取締役に対する金額は指名委員会等設置会社への移行に伴い設置する報酬委員会の決定によることといたします。

なにとぞご了承賜りますようお願い申し上げます。

(ご参考) 「取締役・監査役の報酬決定方針」

当連結会計年度（2016年度）に係る当社の取締役・監査役の報酬は、月額報酬と1年毎の業績に対応した成果・成功報酬型の年度役員賞与（いずれも金銭報酬）で構成されています。

【社内取締役の報酬】

- ・経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成に向けたインセンティブ付与のため、報酬総額における年度役員賞与（業績連動報酬）の割合を増加させることとし、月額報酬60%、年度役員賞与40%（標準ランク）とする。

【社外取締役・監査役（社内・社外とも）の報酬】

- ・年度役員賞与を廃止し、月額報酬のみとする。

以 上

事業報告 (2016年3月1日から2017年2月28日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度のわが国経済は、政府や日本銀行による各種政策の効果等により、企業収益や雇用環境は緩やかな回復が続きました。一方、中国の景気減速や英国のEU離脱問題を起点に世界経済の先行き不透明感が高まる中、為替相場や株式市場が安定感を欠いた状況で推移いたしました。また、個人消費は、高額品に持ち直しの動きが見られたものの、将来不安を背景とした節約志向の強まりに加え、インターネットなどの流通チャネルやライフスタイルの多様化に伴う消費行動の変化などもあり、力強さを欠く展開となりました。

このような状況の中、当社グループは、百貨店を核に複数の事業を展開するマルチリテイラーとしての発展に向け、店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの構築（アーバンドミナント戦略）や、リアル店舗の強みを活かしたオムニチャネル・リテイリングの推進など既存事業の競争力・収益力の一段の強化をはかるとともに、経営資源の成長分野への重点的な投入を進めました。

マルチリテイラーとしての発展を目指し、一昨年4月に資本業務提携契約を締結した株式会社千趣会との連携においては、M&Aによるシナジー創出に向け、同社のファッションブランド「Kカラット」やオリジナル婦人靴ブランド「ベネビス」を再構築し、共同開発ブランドとして百貨店基幹店舗、千趣会カタログ及び両社のECサイトにおいて相互販売をスタートいたしました。

アーバンドミナント戦略においては、銀座六丁目10地区市街地再開発、松坂屋上野店南館建替え計画のほか、大丸心斎橋店本館建替え計画、宇田川町14・15番地区第一種市街地再開発（渋谷パルコ建替え計画）などの大型プロジェクトを推進いたしました。このうち、銀座六丁目10地区市街地再開発については、本年4月、銀座地区最大の商業施設「GINZA SIX（ギンザ シックス）」としてオープンいたします。また、アーバンドミナント戦略の一層の推進に向け、魅力的な商業施設の企画・開発、運営管理の一元的な推進等、不動産開発力の抜本的強化をはかるため、大丸松坂屋百貨店が大丸コム開発を吸収合併し、不動産事業部を新設いたしました。



「GINZA SIX（ギンザ シックス）」外観



「GINZA SIX（ギンザ シックス）」中央吹抜け

オムニチャネル・リテリングの推進においては、より一層使いやすく、多様なニーズに対応したショッピングサイトを目指し、従来の中元・歳暮ギフトを中心としたサイトから、ご自身でお使いになるお品物の購入にも便利なサイトに変更するとともに、「あたらしい暮らしの形を提案する」提案型サイトの導入によりコンテンツの充実をはかりました。

また、海外事業では、技術支援を進めてまいりました「上海新世界大丸百貨」が5月に開業一周年を迎え、イベントの好調や認知度の向上もあり、業績は順調に推移いたしました。

あわせて、より強靱な経営体質の構築に向け、グループレベルで事業構造の改革に取り組みました。9月には、重複する業務運営コストの削減や組織横断的な業務革新を通じたさらなる効率化、ならびにグループ各社への支援機能の高度化を実現するため、グループ内のシェアードサービス会社3社を1社に再編いたしました。また、シニア層女性を中心とした顧客基盤を持つ通信販売業のJFRオンラインについては、30代から50代の女性を主要顧客とする千趣会の通信販売事業との顧客基盤の連続性をはかることが効果的であるとの判断から、JFRオンライン全事業の千趣会子会社への譲渡を決定いたしました。台湾において雑貨小売業を展開するJFRプラザについては、競合環境が激化する中、今後も黒字化は困難であるとの判断から、解散・清算を決定いたしました。大丸浦和パルコ店についても、営業赤字が継続し、今後も黒字化は困難であると判断いたしましたことから、本年7月末日をもって営業終了することを決定いたしました。

経営管理体制の強化に向けた取り組みとして、資産効率の向上及びコーポレートガバナンス体制の強化をはかりました。資産効率向上に向けた取り組みでは、百貨店基幹9店舗において、店舗別B/S（貸借対照表）の予算化に基づく業績管理を2017年度からスタートするための体制を整備いたしました。コーポレートガバナンス体制の強化に向けた取り組みでは、一層のガバナンス体制の強化をはかるため、監督と執行を分離し、「指名委員会等設置会社」へと移行する方針を決定いたしました。

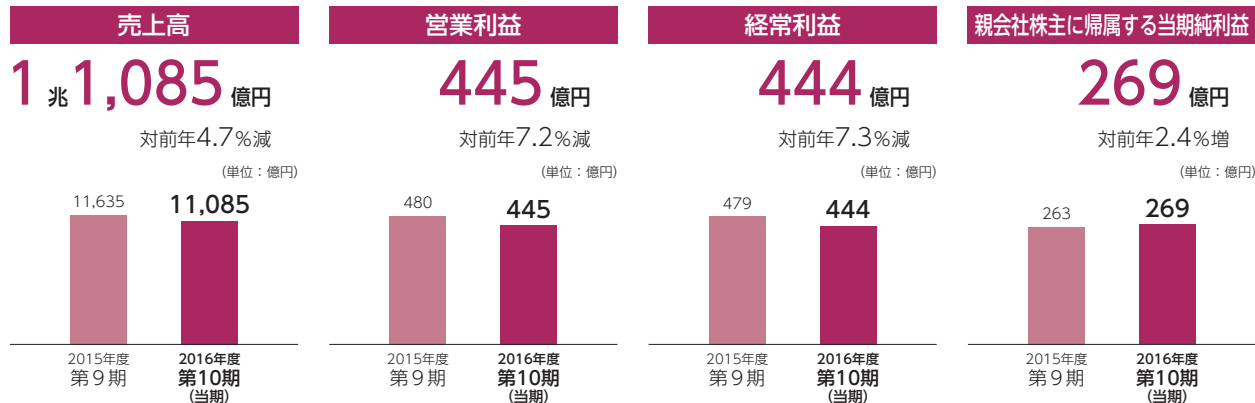
9月には、グループ人事部を新設し、グループ人事政策・戦略の立案、推進機能の強化・適正化をはかるとともに、グループ経営人材の育成・登用、グループレベルでの適正配置、人材開発・活用の実現に向けてスピードを上げて取り組みました。また、先進情報の収集能力の向上やオープンイノベーションによる成長の実現に向け、米国ベンチャーキャピタルへの出資と当社人材の派遣を実施いたしました。

環境・社会活動においては、循環型社会構築への貢献に向け、エネルギー使用量、包装資材使用量などの削減に継続的に取り組みました。また、熊本地震被災地支援では、行政との連携により被災地域の生産品販売を行うなど、復興支援に協力いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、当連結会計年度の連結業績は、売上高は1兆1,085億12百万円（対前年4.7%減）、営業利益は445億80百万円（同7.2%減）、経常利益は444億25百万円（同7.3%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は269億50百万円（同2.4%増）、自己資本当期純利益率（ROE）は6.8%（同0.1pt減）となりました。

期末配当金につきましては、1株につき14円とさせていただきます。なお、中間配当金14円を加えた年間配当額は1株につき28円となり、前年に対して1円の増配となります。

ご参考



企業集団の事業セグメント別売上高、営業利益

(単位：百万円)

事業セグメント	第9期 (2015年度)				第10期【当期】 (2016年度)			
	売上高		営業利益		売上高		営業利益	
	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比
百貨店事業	763,222	65.6%	28,786	59.9%	727,994	65.7%	24,592	55.2%
パルコ事業	281,050	24.2%	12,582	26.2%	273,377	24.6%	12,520	28.1%
卸売事業	57,849	5.0%	1,315	2.7%	47,291	4.3%	1,529	3.4%
クレジット事業	10,455	0.9%	2,703	5.6%	10,900	1.0%	2,844	6.4%
その他事業	104,739	9.0%	2,807	5.8%	97,575	8.8%	2,881	6.4%
調整額	△53,752	△4.7%	△156	△0.2%	△48,628	△4.4%	211	0.5%
合計	1,163,564	100.0%	48,038	100.0%	1,108,512	100.0%	44,580	100.0%

セグメントの業績は、以下のとおりであります。

百貨店事業

売上高

7,279億94百万円

対前年 4.6%減

営業利益

245億92百万円

対前年 14.6%減

百貨店事業においては、各店舗の地域特性に合わせたマーケット対応力の強化、収益性向上に向けた運営体制の見直しによる業態革新「新百貨店モデル」の確立に向けた取り組みを加速させました。

松坂屋名古屋店においては、上質で高感度なものを求める大人に対応する館として、昨年4月、北館にメンズフロアを移設し「松坂屋 ジェンタ」としてオープンいたしました。これにより、3期にわたる改装が完了し、「上質な生活と文化を発信する進化型百貨店」として、全館グランドオープンをいたしました。

大丸京都店においては、10月にセルフ型ビューティショップ「アミューズ ボーテ」を地下2階にオープンさせ、従来の流通チャネルの壁を越えた多彩な化粧品ブランドを展開するとともに、気軽に試して自由に選べる快適なサービス環境を整えました。また、11月には、アーバンドミナント戦略の一環として、「大丸京都店 祇園町家」をオープンし、第一弾として「エルメス祇園店」を期間限定で展開いたしました。

大丸東京店においては、東京駅へのアクセス向上による乗降客数の増加や駅周辺の再開発によるオフィス人口の増加など、店舗を取り巻く環境が大きく変化したことを踏まえ、オリジナル商品の開発・販売などの希少性を打ち出した営業活動の実施により入店客数が増加したことから、業績は順調に推移いたしました。

外商においては、新規口座開拓を継続して推進するとともに、富裕層マーケットに対応した商品の開発・提案に取り組みました。また、インバウンドマーケットにおいては、訪日外国人富裕層などリピート顧客の利便性向上をはかるため、「大丸松坂屋エクスクルーシブカード」の新規発行や決済手段の多様化への対応として、中国のモバイル決済サービス「QQ Wallet（キューキューウォレット）」「Alipay（アリペイ）」を導入いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、大丸心斎橋店本館建替え工事に伴う売場面積の減少や訪日外国人客による購買単価の低下などもあり、売上高は7,279億94百万円（対前年4.6%減）、営業利益は245億92百万円（同14.6%減）となりました。

百貨店事業の商品別及び会社別、店別売上高は次のとおりであります。

百貨店事業の商品別売上高

(単位：百万円)

商品別	金 額	構成比	対前年 増減率
		%	%
紳 士 服 ・ 洋 品	50,208	6.9	△3.3
婦 人 服 ・ 洋 品	214,320	29.4	△4.7
子 供 服 ・ 洋 品	16,028	2.2	△4.9
呉服・寝具・その他衣料	11,133	1.5	△12.6
身 回 品	70,056	9.6	△9.6
家 具	6,035	0.8	△16.8
家 電	709	0.1	△30.4
家 庭 用 品	23,367	3.2	△7.9
食 料 品	174,840	24.0	△3.8
食 堂 喫 茶	21,643	3.0	△5.0
雑 貨	108,641	14.9	△2.8
サ ー ビ ス	2,919	0.4	△3.6
そ の 他	28,091	4.0	6.3
合 計	727,994	100.0	△4.6

百貨店事業の会社別、店別売上高

(単位：百万円)

会社別、店別		金 額	構成比	対前年 増減率
			%	%
株式会社 大丸 松坂屋百貨店	大阪・心斎橋店	73,939	10.2	△18.8
	大阪・梅田店	63,740	8.8	△2.3
	東 京 店	74,804	10.3	2.2
	浦和パルコ店	3,259	0.4	△13.7
	京 都 店	67,326	9.3	△3.8
	山 科 店	3,812	0.5	△4.0
	神 戸 店	82,454	11.3	△3.1
	須 磨 店	8,995	1.2	△5.7
	芦 屋 店	6,809	0.9	△4.5
	札 幌 店	62,261	8.6	△0.7
	小 計	447,403	61.5	△5.1
	名 古 屋 店	120,685	16.6	△3.3
	上 野 店	40,865	5.6	△1.7
	静 岡 店	21,383	2.9	△2.9
	高 槻 店	8,627	1.2	△4.8
	豊 田 店	8,026	1.1	△3.8
	小 計	199,586	27.4	△3.0
	小 計	646,990	88.9	△4.5
	株式会社博多大丸	53,902	7.4	△5.0
	株式会社下関大丸	14,611	2.0	△6.9
	株式会社高知大丸	12,490	1.7	△5.9
	合 計	727,994	100.0	△4.6

(注) 大丸心斎橋店本館は建替えのため2015年12月30日に営業を一時休止いたしました。

パルコ事業

売上高

2,733 億 77 百万円

対前年 2.7%減

営業利益

125 億 20 百万円

対前年 0.5%減

ショッピングセンター事業（パルコ、ゼロゲート）においては、7月に「仙台パルコ 2」、9月に「広島ゼロゲート 2」を開業させたほか、福岡パルコや名古屋パルコなど既存のパルコ店舗においては、ライフスタイルの変化やインバウンド需要の獲得に向け、ターゲット層の拡大をテーマとした改装を推進いたしました。また、ICT活用への取り組みを強化し、パルコ公式スマートフォンアプリ「POCKET PARCO」と「PARCOカード」を連携させたCRM施策を実施いたしました。なお、渋谷パルコ（パート1、パート3）については、パルコブランドのさらなる強化に向けて、8月より建替えのため一時休業するとともに、千葉パルコについては、11月末日をもって営業終了いたしました。

内装・電気工事やビルマネジメントの総合空間事業（パルコスペースシステムズ）は、売上総利益率の改善や販売費及び一般管理費の効率化などにより、営業利益は好調に推移いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、渋谷パルコの一時休業や千葉パルコ営業終了の影響などもあり、売上高は2,733億77百万円（対前年2.7%減）、営業利益は125億20百万円（同0.5%減）となりました。

卸売事業

売上高

472 億 91 百万円

対前年 18.3%減

営業利益

15 億 29 百万円

対前年 16.3%増

食品部門の事業縮小による減収や産業資材部門の不調がありましたものの、電子デバイス部門が年度後半から回復したことや自動車部品部門が好調に推移したことに加え、売上総利益率の向上と販売費及び一般管理費の見直しの効果もあり、売上高は472億91百万円（対前年18.3%減）、営業利益は15億29百万円（同16.3%増）となりました。

クレジット事業

売上高

109 億円

対前年 4.3%増

営業利益

28 億 44 百万円

対前年 5.2%増

百貨店売上高の減少に伴いカード会員による購買が前年を下回る推移となり、百貨店からの手数料収入は減少いたしましたものの、会員数の拡大に伴う年会費収入に加え、加盟店手数料収入、利息収入などの増加により、売上高は109億円（対前年4.3%増）、営業利益は28億44百万円（同5.2%増）となりました。

その他事業

売上高

975 億 75 百万円

対前年 6.8% 減

営業利益

28 億 81 百万円

対前年 2.7% 増

人材派遣業のディンプルは、グループ外企業の受託契約増加に伴い売上高が拡大したことから増収増益となり、J.フロント建装は、高収益物件の増加により増益となりました。しかしながら、同社の前年度のグループ百貨店大型改装工事に伴う売上増加による反動減の影響が大きく、売上高は975億75百万円（対前年6.8%減）、営業利益は28億81百万円（同2.7%増）となりました。

(2) 設備投資の状況

当社グループの経常的な設備投資は、減価償却費の範囲内に収めることを基本的な考え方としております。当連結会計年度は、経常投資に加え戦略投資を積極的に実施した結果、総額449億99百万円となりました。

①当連結会計年度中に完成した主要設備

主なものは、百貨店事業では、松坂屋名古屋店改装工事23億57百万円、G I N Z A S I X 関連工事19億67百万円などであります。また、パルコ事業では、渋谷パルコの再開発事業に伴う資産の取得112億97百万円などであります。

②当連結会計年度継続中の主要設備の新設、拡充

主なものは、百貨店事業では、松坂屋上野店南館建替工事、大丸心斎橋店本館建替工事など、パルコ事業では、渋谷パルコの再開発事業に伴う建物新築工事などであります。

③重要な固定資産の売却、撤去、滅失

主なものは、松坂屋名古屋店改装、大丸心斎橋店本館建替えに伴う除却であります。

(3) 資金調達の状況

当社グループでは、事業活動に必要な資金は営業活動から得られる資金でまかなうことを基本方針としております。その上で、投資等で必要資金が生じる場合には、財務の健全性・安定性維持を踏まえ、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。

グループ子会社については原則として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、当連結会計年度の資金調達について特記すべき事項はありません。

(4) 対処すべき課題

グループを取り巻く経営環境

急速に進行する少子高齢化と人口減少に加え、所得の二極化に伴う中間層の減少、ECの台頭やモノからコトへの消費のシフト、シェアリングエコノミーをはじめとする新たな消費形態の浸透など実店舗を中心とする既存事業の経営環境は、今後ますます厳しさを増すことが予想されます。また、さらなる消費増税も予定されており消費への影響も懸念されます。

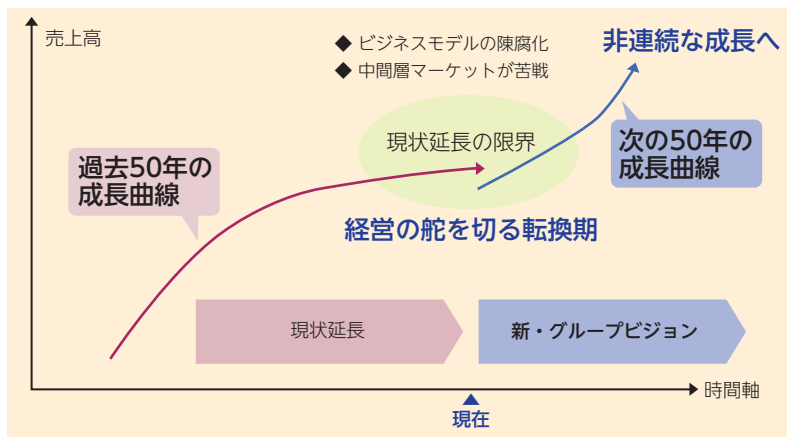
一方、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向け訪日外国人旅行客の増加が見込めるほか、女性の社会進出やシニア層の拡大、ICTの進化や人々のライフスタイル・価値観の多様化などマーケット変化への対応により、新たなビジネスチャンスをつ捉えることができると考えております。

新グループビジョンの策定について

こうした経営環境の大きな変化により、現状のビジネスモデルの延長線上での成長が難しくなる中、今がグループ経営の舵を大きく切る転換期と捉えております。

少子高齢化の進展や家族のあり方の変化に伴う「暮らし方の多様化」、またモノからコトへの消費の変化やICTの進化などによる「楽しみ方の多様化」が、今後ますます進展することが予想されます。そうした中、当社グループは人々の

幸せのあり方を考え、「暮らし方」と「楽しみ方」の両面から新たな価値提供を実現するため、事業領域の拡大と既存事業の変革を戦略的に進めることにより、人々の心豊かな生活の実現に貢献する企業グループを目指した新グループビジョン



“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

を策定いたしました。

このグループビジョンで目指すべき将来の方向性を示すことにより、グループを大きく変革させるとともに、非連続な成長の実現を目指してまいります。

2017～2021年度 グループ中期経営計画について

中期経営計画の位置づけと基本方針

2014～2016年度中期経営計画で着手した大型開発計画が完成し、収益として成果が表れる2017～2021年度までの5か年を当中期経営計画の期間と定めます。これらの開発計画の完成により飛躍的な成長を実現するとともに、新たなグループビジョンに基づく非連続な成長の実現に向け、グループ経営の舵を大きく切る転換期、すなわち「グループ構造変革期」と位置づけ、2021年度のROE 8 %実現を目指してまいります。

そのため、これまでのマルチリテイラーの考え方から一歩進め、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”として新たな事業領域への拡大をはかる一方、不採算事業領域の見極めなどにさらにスピードを上げて取り組み、事業の入れ替えを積極的に推進してまいります。

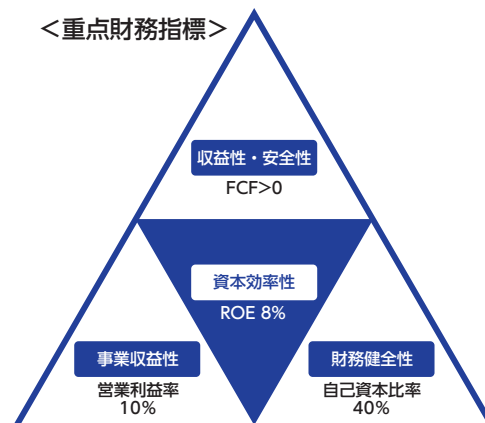
国際会計基準（IFRS）への移行

適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性の向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティの強化を目的とし、今中期経営計画期間のスタートとなる2017年3月から、国際会計基準（以下、IFRS）を任意適用することといたしました。今後、当社グループが発表する業績予想及び実績値などについては、中期経営計画の経営数値目標を含め、IFRSで開示いたします。

経営数値目標

新グループビジョン実現に向けた取り組みを通じ、中期経営計画・最終年度である2021年度には、営業利益560億円、営業利益率10%、ROE 8 %の達成を目指してまいります。

重点財務指標として、資本効率性はROE、事業収益性は営業利益、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー（FCF）、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）の各指標を重視してまいります。



	2021年度目標	2016年度実績（概算）
連結営業利益（IFRS）	560億円	417億円
連結営業利益率（IFRS）	10.0%	9.2%
連結ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）	8.0%以上	7.6%

5年間で2,600億円以上の営業キャッシュ・フローを創出し、うち2,000億円を主に設備投資のほか、事業ポートフォリオの再構築に向けた新規事業拡大など成長戦略投資に投入した上で、連結配当性向30%以上を目処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。

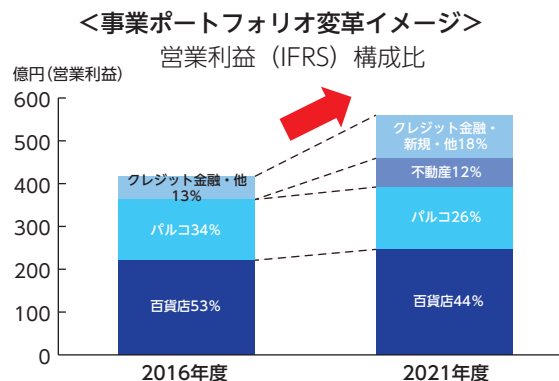
	2017～2021年度累計
営業キャッシュ・フロー	2,600億円以上
設備投資及び成長投資	2,000億円
株主還元	配当性向30%以上を目処に自己株式取得も適宜検討

コーポレートガバナンス強化（指名委員会等設置会社への移行）

- ・指名委員会等設置会社への移行決定に基づき、経営監督機能の強化、機動的な経営の推進、監査精度の維持・向上に取り組んでまいります。
- ・グループの成長実現に向け、持株会社と事業子会社の権限・責任の明確化をはかるとともに、各社における経営監督機能の強化、迅速な経営の意思決定による機動的な経営を推進し、グループ全体のコーポレートガバナンスの強化をはかってまいります。
- ・移行後に設置する指名委員会・報酬委員会の活動を通じ、透明性・客観性の高い経営人事機能の強化に取り組んでまいります。あわせて、監査委員会による監査については、組織監査の実効性を高めるため、内部統制システムの見直し・強化をはかってまいります。

事業ポートフォリオの考え方

- ・2017年度より報告セグメントを「百貨店事業」「パルコ事業」「不動産事業」「クレジット金融事業」の4つといたします。
- ・これまでグループ営業利益の約9割近くを占めていた百貨店事業とパルコ事業のシェアを7割程度にする一方、不動産事業の強化及び新規事業領域の拡大によりそのシェアを伸ばしてまいります。



中期経営計画戦略骨子

グループ構造変革に向けた成長戦略の推進

① マルチサービスリテ일러戦略

小売業の枠を超えた事業領域の拡大に向け、「マルチサービスリテ일러戦略」を推進してまいります。

1) 新グループビジョン実現に向けた新規事業領域の拡大

- ・子育て世帯、共働き世帯、シニアなどのお客さまが抱える課題解決やニーズに応えるため、小売業の枠を超えてサービス分野を含めた新規事業領域の拡大を進めてまいります。

2) 経営効率の高い事業領域の拡大

- ・クレジット金融事業、人材派遣業、建装事業など高効率で、かつ当社の持つリソースの活用やマーケットの成長が期待できる事業において事業領域拡大を進めてまいります。

② アーバンドミナント戦略

店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの構築を目指す「アーバンドミナント戦略」の取り組みをさらに加速させてまいります。昨年9月、百貨店に新設した不動産事業部とパルコの不動産開発部門との連携強化をはかるとともに、新たな商業施設の開発と賃貸借面積の拡大により不動産事業をグループセグメントの柱として強化してまいります。

1) 不動産賃貸事業の拡大

- ・都市部の好立地の強みを活かし、既存店舗の周辺エリアを中心に賃貸借面積の拡大に取り組んでまいります。

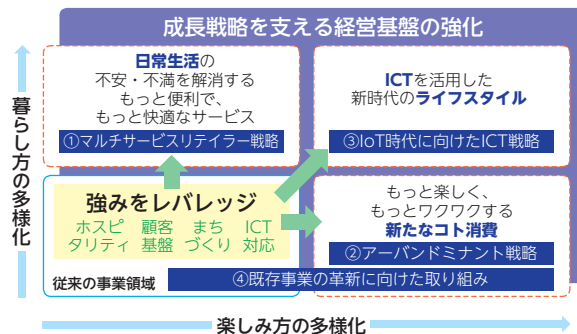
2) 新たな商業施設モデルの具現化

- ・不動産開発による新たな事業モデルを本年4月20日に開業予定の「GINZA SIX（ギンザ シックス）」や「上野店新南館」で実現させるとともに、今後計画が進む「心斎橋店新本館」や「新生渋谷パルコ」の開業に向け、さらに進化させてまいります。

3) 基幹店舗を中心としたまちづくりの推進

- ・各エリア戦略やコンセプトにもとづき、地域と連携した新しいサービスやイベントによる来街動機の創出に取り組んでまいります。

＜グループビジョン実現に向けた中期経営計画各戦略の位置づけ＞



松坂屋上野店南館建替え計画



大丸心斎橋店本館建替え計画



宇田川町14・15番地区第一種市街地再開発
(渋谷パルコ建替え計画)

③IoT時代に向けたICT戦略

「あらゆるモノがネットにつながるIoT時代のライフスタイル」に対応するため、Eコマースの強化による収益性向上、ICTを活用したお客さまとの関係性強化、新規事業の具現化に取り組んでまいります。

1) Eコマースの強化による収益性向上

- ・千趣会のフルフィルメントを活用し、百貨店ECサイトの刷新をはかるとともに、百貨店事業のプライベートブランドにおいて、店頭との在庫一元化によるオムニチャネル販売の拡大による収益性向上をはかってまいります。

2) ICTを活用したお客さまとの関係性強化

- ・スマートフォンの活用などによる、お客さまごとにカスタマイズされたコミュニケーション手法の確立に取り組んでまいります。

3) オープンイノベーションによる新規事業の具現化

- ・先進情報の収集力強化のため、ベンチャーキャピタル（VC）への出資を継続するとともに、VCへのグループ人材派遣など人材育成を推進してまいります。あわせてVCの先進情報や知見を活用したオープンイノベーションの取り組みを通じ、新たなサービスや事業の具現化を進めてまいります。

④既存事業の革新に向けた取り組み

店舗の提供価値向上に向けた取り組みを通じ、グループ営業利益の過半を占める百貨店事業、パルコ事業など既存事業の変革を強力に進めてまいります。

<百貨店事業の革新>

店舗戦略の基軸を集客力の強化、顧客基盤の拡大と位置づけ、多様化する顧客ニーズを先取りしグループビジョンの具現化を通じ、店舗の提供価値向上、収益力向上を推進してまいります。

1) クリエイティブ改革の推進

- ・百貨店に「未来定番研究所」を設立し、オープンイノベーションの推進により店舗の提供価値向上をはかってまいります。

2) 店舗別ブランディングの再構築

- ・暮らし方、楽しみ方の多様化に対応するため、各店舗の立地や強みを活かした店舗別ブランディングの再構築に取り組んでまいります。
- ・新たな成長に向け、小型店・地方店の構造改革を進めてまいります。

3) 幅広いテナント導入の推進（新編集売場の拡大）

- ・魅力的な体験価値を提供する店舗への変革に向け、コト・サービスなど物販に止まらない幅広いテナント導入に加え、既存編集売場の見直しによる新たな編集売場の導入、拡大などを推進してまいります。

<パルコ事業の革新>

都市生活を楽しみたい消費者に対し、パルコ固有の強みを活かした事業領域の拡大を進めてまいります。

1) ストアブランドの進化と店舗ポートフォリオの変革推進による都心型店舗の魅力向上

- ・「新生渋谷パルコ創造」の取り組み推進によりパルコのストアブランド進化を実現させるとともに、店舗のスクラップ&ビルドの推進により都心型店舗の魅力向上をはかってまいります。

2) 価値提供拡大に向けた商業不動産プロデュース力の強化

- ・ゼロゲートなど商業事業のエリア開発や業態進化に取り組み、提供価値拡大に向けた商業不動産のプロデュース力強化をはかってまいります。

3) 楽しみ方の多様化に対応したソフトコンテンツの拡大

- ・店舗の提供価値向上に向け、コンテンツ開発力の強化と外部展開を推進してまいります。

<関連事業の革新>

1) グループ外収益の拡大に向けた新たな取り組みの推進

- ・グループ各社の強みを活かし、成長マーケットへの領域拡大をはかることにより、グループ外収益の拡大を推進してまいります。

2) 経営効率の高い事業領域の拡大

- ・クレジット金融事業、人材派遣業、建装事業など高効率で、かつ当社の持つリソースの活用やマーケットの成長が期待できる事業において、外部企業とのアライアンスやM&Aを含め事業領域の拡大を進めてまいります。

⑤成長戦略を支える経営基盤の強化

<グループ業務システム刷新>

- ・経営効率向上に向け、ICT活用とペーパーレス化を軸とした業務プロセス改革を推進してまいります。また生産性向上に向け、IT環境の整備を通じて働き方改革に取り組んでまいります。

<グループ組織人事改革>

- ・グループビジョンの実現に向け、高い付加価値を生み出す「人材育成」と「人と組織の活性化」に取り組むとともに、生産性向上による働き方改革を推進してまいります。

<CSR活動推進>

- ・CSR活動を「環境」「人権」「働き方」「事業リスク」「コミュニティへの参画」など、国際標準規格（ISO26000）に則った課題に分類し、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進してまいります。

こうした取り組みを通じ、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上をはかってまいります。株主の皆さまにおかれましては、なにとぞより一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

(5) 財産及び損益の状況

①企業集団の財産及び損益の状況の推移

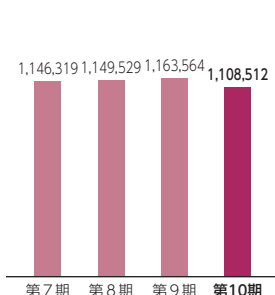
(単位：百万円、%)

区 分	第7期 (2013年度)	第8期 (2014年度)	第9期 (2015年度)	第10期【当期】 (2016年度)
売 上 高	1,146,319	1,149,529	1,163,564	1,108,512
営 業 利 益	41,816	42,167	48,038	44,580
経 常 利 益	40,502	40,480	47,910	44,425
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	31,568	19,967	26,313	26,950
1株当たり当期純利益	59円77銭	75円66銭	100円42銭	103円04銭
総 資 産	998,730	1,018,495	1,019,146	1,050,109
純 資 産	422,215	430,260	440,594	465,839
自己資本当期純利益率 (R O E)	8.9	5.4	6.9	6.8

- (注) 1. 2014年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。第8期(2014年度)の期首に当該株式併合が行われたと仮定して1株当たり当期純利益を算定しております。
2. 第9期(2015年度)よりたな卸資産の評価方法を変更しております。第8期(2014年度)の期首に当該変更が行われたと仮定して各財務数値を修正しております。
3. 第9期(2015年度)より退職給付会計基準等を適用しております。退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従って、第9期(2015年度)の期首の各財務数値を修正しております。

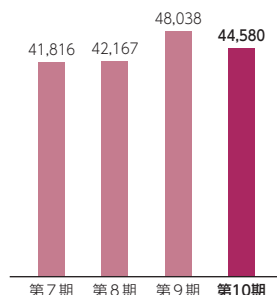
■売上高

(単位：百万円)



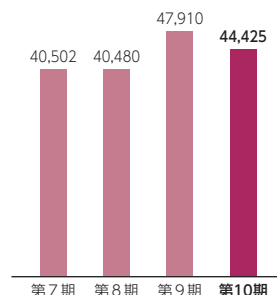
■営業利益

(単位：百万円)

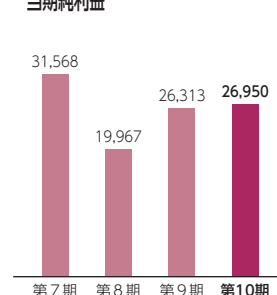


■経常利益

(単位：百万円)

■親会社株主に帰属する
当期純利益

(単位：百万円)



②当社の財産及び損益の状況の推移

(単位：百万円)

区 分	第7期 (2013年度)	第8期 (2014年度)	第9期 (2015年度)	第10期【当期】 (2016年度)
営 業 収 益	8,983	11,147	12,213	13,646
営 業 利 益	6,280	8,391	9,194	10,433
経 常 利 益	6,398	8,460	9,201	9,750
当 期 純 利 益	12,405	8,388	6,872	8,702
1株当たり当期純利益	23円48銭	31円77銭	26円22銭	33円27銭
総 資 産	438,491	429,226	428,175	434,921
純 資 産	306,654	308,681	303,737	305,105

- (注) 2014年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。第8期(2014年度)の期首に当該株式併合が行われたと仮定して1株当たり当期純利益を算定しております。

(6) 重要な親会社及び子会社の状況

①親会社との関係

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

(単位：百万円、%)

会 社 名	資 本 金	当社の出資比率	主 要 な 事 業 内 容
株式会社大丸松坂屋百貨店	10,000	100.0	百貨店事業
株式会社博多大丸	3,037	69.9	百貨店事業
株式会社下関大丸	480	100.0	百貨店事業
株式会社高知大丸	300	100.0	百貨店事業
株式会社パルコ	34,367	64.9	パルコ事業
PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	4百万Sドル	64.9	パルコ事業
株式会社ヌーヴ・エイ	490	64.9	パルコ事業
株式会社パルコスペースシステムズ	490	64.9	パルコ事業
株式会社パルコ・シティ ※	10	64.9	パルコ事業
大丸興業株式会社	1,800	100.0	卸売事業
大丸興業国際貿易（上海）有限公司	2百万米ドル	100.0	卸売事業
大丸興業（タイランド）株式会社	202百万タイバツ	99.9	卸売事業
台湾大丸興業股份有限公司	60百万NTドル	100.0	卸売事業
JFRカード株式会社	100	100.0	クレジット事業
株式会社J.フロント建装	100	100.0	建装工事請負業・家具製造販売業
株式会社JFRオンライン	100	100.0	通信販売業
株式会社ディンプル	90	100.0	人材派遣業
株式会社J.フロントフーズ	100	100.0	飲食店業
株式会社消費科学研究所	450	100.0	商品試験業・品質管理業
JFR PLAZA Inc.	185百万NTドル	90.0	雑貨小売業
フォーレスト株式会社	90	72.9	通信販売業
株式会社エンゼルパーク	400	50.2	駐車場業
株式会社JFRサービス	100	100.0	事務処理業務受託業・リース業・ 駐車場管理業
株式会社JFR情報センター	10	100.0	情報サービス業
株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ	90	100.0	販売・店舗運営業務受託業
株式会社大丸松坂屋友の会	100	100.0	前払式特定取引業

※株式会社パルコ・シティは、2017年3月1日付で株式会社パルコデジタルマーケティングに商号を変更しております。

③特定完全子会社に関する事項

名称	住所	帳簿価額の合計額	当社の総資産額
株式会社大丸松坂屋百貨店	東京都江東区木場二丁目18番11号	222,130百万円	434,921百万円

(7) 主要な事業内容

百貨店事業、パルコ事業、卸売事業、クレジット事業及びその他の事業として建装工事請負業、通信販売業等

(8) 主要な営業所

百貨店事業

名 称	所 在 地	名 称	所 在 地
株式会社 大丸松坂屋百貨店	東京都中央区	松坂屋 名古屋 店	名古屋市中区
大丸 本 大阪・心斎橋 店	大阪府大阪市中央区	名 上 野 店	東京都台東区
大丸 大阪・梅田 店	大阪府大阪市北区	静 岡 店	静岡県葵区
大丸 東 京都 店	東京都千代田区	高 槻 店	大阪府高槻市
大丸 浦和 パルコ 店	さいたま市浦和区	株 式 会 社 博 多 大 丸	福岡市中央区
大丸 京 都 科 戸 店	京都市下京区	株 式 会 社 下 関 大 丸	山口県下関市
大丸 山 神 須 磨 屋 店	京都市山科区	株 式 会 社 高 知 大 丸	高知県高知市
大丸 須 磨 屋 店	神戸市須磨区		
大丸 芦 幌 店	兵庫県芦屋市		
大丸 札幌 店	札幌市中央区		

パルコ事業

名 称	所 在 地	名 称	所 在 地
株式会社 パルコ	東京都豊島区	松 本 パ ル コ	長野県松本市
本 店	東京都豊島区	静 岡 パ ル コ	長野県松本市
大丸 本 店	東京都豊島区	名 古 屋 パ ル コ	名古屋市中区
大丸 札幌 パルコ	札幌市中央区	大 津 パ ル コ	滋賀県大津市
大丸 仙台 パルコ	仙台市青葉区	広 島 パ ル コ	広島市中区
大丸 宇 都 宮 パルコ	栃木県宇都宮市	熊 本 パ ル コ	熊本市中区
大丸 浦和 パルコ	さいたま市浦和区	札 幌 ゼ ロ ゲ ー ト	札幌市中央区
大丸 新所沢 パルコ	埼玉県所沢市	名 古 屋 ゼ ロ ゲ ー ト	名古屋市中区
大丸 池袋 パルコ	東京都豊島区	心 斎 橋 ゼ ロ ゲ ー ト	大阪府大阪市
大丸 渋谷 パルコ	東京都渋谷区	道 頓 堀 ゼ ロ ゲ ー ト	大阪府大阪市
大丸 ひばりが丘 パルコ	東京都西東京市	広 島 ゼ ロ ゲ ー ト	広島市中区
大丸 吉祥寺 パルコ	東京都武蔵野市	Pedi (ペディ) システムズ	東京都港区
大丸 調布 パルコ	東京都調布市	株式会社 パルコスペースシステムズ	東京都渋谷区
大丸 津田沼 パルコ	千葉県船橋市	PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	シンガポール
株式会社 ヌーヴ・エイ	東京都渋谷区		
株式会社 パルコ・シティ	東京都渋谷区		

卸売事業

名 称	所 在 地
大 丸 興 業 株 式 会 社	本 社：大阪市中央区 事務所：東京都 1、名古屋市 1、長野県 1、大分県 1、海外 5
大丸興業国際貿易（上海）有限公司	本 社：中国・上海市
大丸興業（タイランド）株式会社	本 社：タイ・バンコク
台湾大丸興業股份有限公司	本 社：台湾・台北市

クレジット事業

名 称	所 在 地
J F R カ ー ド 株 式 会 社	本 社：大阪府高槻市 営業所：東京都 2、大阪市 2、京都市 1、神戸市 1、札幌市 1、名古屋市 1、 静岡市 1

その他の子会社

本社：大阪府 9 社、名古屋市 1 社、さいたま市 1 社、台湾 1 社

(9) 従業員の状況

①企業集団の従業員の状況

区 分	員 数
J.フロントリテイリング	97名
百 貨 店 事 業	2,491
パ ル コ 事 業	1,507
卸 売 事 業	185
ク レ ジ ッ ト 事 業	113
そ の 他 事 業	2,478
合 計	6,871

(注) 上記従業員のほかに、臨時従業員が期中平均で3,861名おります。

②当社の従業員の状況

員 数	平 均 年 齢
97名	45.2才

(注) 上記従業員のほかに、臨時従業員が期中平均で13名おります。

③主要な子会社の従業員の状況

名 称	員 数	平 均 年 齢
株式会社 大丸松坂屋百貨店	1,967名	46.5才
株 式 会 社 パ ル コ	465	42.2
大 丸 興 業 株 式 会 社	152	45.6

(10) 主要な借入先

企業集団の主要な借入先

(単位：百万円)

借 入 先	借 入 額	借 入 先	借 入 額
株式会社三菱東京UFJ銀行	33,034	株式会社みずほ銀行	11,957
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	15,577	株式会社日本政策投資銀行	9,925

(11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2. 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 268,119,164株

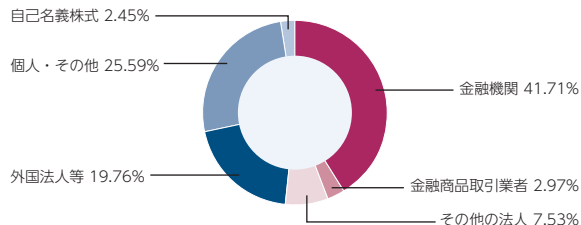
(3) 株主数 91,185名

(4) 大株主

株 主 名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	19,371千株	7.40%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	16,630	6.35
日本生命保険相互会社	9,828	3.75
資産管理サービス信託銀行株式会社（投信受入担保口）	6,868	2.62
J.フロント リテイリング共栄持株会	6,519	2.49
第一生命保険株式会社	5,732	2.19
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,624	2.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	5,383	2.05
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	3,429	1.31
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,293	1.25

(注) 持株比率は、自己株式（6,573千株）を控除して計算しております。

ご参考 所有者別株式分布状況



3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等

会社における地位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況	取締役会 出席状況 (注) 1	責任限定 契約 (注) 3
取締役社長 (代表取締役)	山 本 良 一		100% 15/15回	
取締役 兼専務執行役員 (代表取締役)	小 林 泰 行	関連事業統括部長 株式会社パルコ取締役	100% 15/15回	
取 締 役	好 本 達 也	株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエーツ代表取締役社長	100% 15/15回	
取 締 役	牧 山 浩 三	株式会社パルコ取締役兼代表執行役社長	100% 15/15回	
取締役 兼常務執行役員	藤 野 晴 由	経営戦略統括部長 株式会社パルコ取締役	100% 15/15回	
取締役 兼常務執行役員	土 井 全 一	業務統括部長兼コンプライアンス・リスク管理担当 株式会社白洋舎社外取締役 (2017年3月就任)	100% 15/15回	
取締役 兼執行役員	若 林 勇 人	財務戦略統括部長兼財務政策担当	100% 15/15回	
取締役 (社外)	橘・フクシマ・咲江	G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 株式会社ブリヂストン社外取締役 味の素株式会社社外取締役 ウシオ電機株式会社社外取締役	100% 15/15回	○
取締役 (社外)	太 田 義 勝	コニカミノルタ株式会社特別顧問	100% 15/15回	○
監査役 (社外)	鶴 田 六 郎	弁護士 TPR株式会社社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外監査役 KYB株式会社社外取締役	93.3% 14/15回	○
監査役 (社外)	石 井 康 雄	株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 15/15回	○
監査役 (社外)	西 川 晃 一 郎	協和発酵キリン株式会社社外取締役 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 15/15回	○
監査役 (常勤)	越 智 文 史 郎	株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 15/15回	○
監査役 (常勤)	加 藤 洋 一	株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 15/15回	○

(注) 1. 取締役会出席回数/在任中の取締役会開催回数

2. 各監査役の監査役会出席回数につきましては、鶴田六郎氏を除く4名が在任中15回すべてに出席し、鶴田六郎氏が在任中15回のうち12回に出席いたしました。

3. 当社と該当者（○印）との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,200万円または同法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。
4. 2017年3月1日付で、「担当及び重要な兼職の状況」が次のとおり変更となりました。

氏 名	担当及び重要な兼職の状況
若 林 勇 人	財務戦略統括部長兼資金・財務政策担当

（ご参考）

○2017年2月28日現在の執行役員は次のとおりであります。

（取締役の兼務者を除く）

会社における地位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
執 行 役 員	今 津 貴 博	経営戦略統括部部長グループ経営戦略推進担当
執 行 役 員	牧 田 隆 行	経営戦略統括部部長コーポレートガバナンス推進担当 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員業務本部コーポレートガバナンス推進部長
執 行 役 員	有 澤 久	関連事業統括部部長関連事業担当
執 行 役 員	堤 啓 之	財務戦略統括部部長財務経理担当
執 行 役 員	忠 津 剛 光	業務統括部グループ人事部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員業務本部人事部長

（注）2017年3月1日付で、執行役員として新たに岩田義美氏が就任したほか、「担当及び重要な兼職の状況」が次のとおり変更となりました。

氏 名	担当及び重要な兼職の状況
今 津 貴 博	経営戦略統括部経営企画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
牧 田 隆 行	取締役会室長兼経営戦略統括部コーポレートガバナンス推進部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員業務本部コーポレートガバナンス推進部長
岩 田 義 美	財務戦略統括部部長主計・経営助成担当
堤 啓 之	社長特命事項担当

（2）取締役及び監査役の報酬等の総額

	支 給 人 員	報酬等の総額
取 締 役	10 名	298 百万円
（うち社外取締役）	（ 2 ）	（ 22 ）
監 査 役	5	40
（うち社外監査役）	（ 3 ）	（ 18 ）
計	15	338

- （注）1. 報酬等の総額には、第10期定時株主総会において決議予定の役員賞与82百万円を含めております。
2. 上記のほか、当事業年度において、社外監査役が当社子会社から受けた報酬等の総額は9百万円であります。
3. 2008年5月定時株主総会決議による取締役の報酬限度額は、月額50百万円であります。
4. 2008年5月定時株主総会決議による監査役の報酬限度額は、月額7百万円であります。

（3）各会社役員の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針の決定方法及び内容の概要

①取締役・監査役の報酬決定方針

当連結会計年度（2016年度）に係る当社の取締役・監査役の報酬は、月額報酬と1年毎の業績に対応した成果・成功報酬型の年度役員賞与（いずれも金銭報酬）で構成されています。

なお、その決定方針につきましては、2016年4月の人事・報酬委員会の答申に基づく取締役会決議をもって、2016年6月支給分から次のとおり変更いたしました。

【社内取締役の報酬】

- ・経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成に向けたインセンティブ付与のため、報酬総額における年度役員賞与（業績連動報酬）の割合を増加させることとし、月額報酬60%、年度役員賞与40%（標準ランク）とする。

【社外取締役・監査役（社内・社外とも）の報酬】

- ・年度役員賞与を廃止し、月額報酬のみとする。

②取締役・監査役の報酬決定手続

当社の取締役・監査役の月額報酬の総額は株主総会の承認決議を経た額を限度とし、年度役員賞与の総額については、毎期、定時株主総会の承認決議を経るものとしたします。各取締役に対する具体的な報酬支給額については、あらかじめ定めた役員報酬基準に基づくほか、各取締役について業績評価を毎期実施の上、その業績評価結果をもとに、委員の過半数を社外取締役・社外監査役で構成し委員長を社外取締役とする「人事・報酬委員会」で審議・決定し、その内容を取締役会に答申いたします。各監査役に対する報酬支給額についても、「人事・報酬委員会」で審議の上、その内容を全監査役に答申いたします。

<2017年6月以降の取締役・執行役の報酬決定方針及び手続について>

当社は、中期経営計画の初年度に際し、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はかるため、コーポレートガバナンス体制強化の一環である指名委員会等設置会社への移行を機に、新たな「役員報酬ポリシー」（役員向け株式対価報酬制度の導入を含む）の策定について内定決議いたしました。

「役員報酬ポリシー」の基本的な考え方は以下のとおりです。

- ①当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
- ②執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること
- ③当社が経営を担う者に求める「経営人材のあるべき姿」に適う人材を確保（主はリテンション）できる報酬水準であること
- ④株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
- ⑤報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

これを受けて、執行役と非執行取締役、それぞれの報酬構成は以下のとおりいたします。

<執行役>

執行役の報酬は、①役位（職位）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株式対価報酬制度としての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」とします。

<非執行取締役>

非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①役位（職位）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「リストラクテッド・ストック」とします。

(4) 社外役員に関する事項
 ＜社外取締役＞

橘 ・ フ ク シ マ ・ 咲 江 独立役員 （注）	重要な兼職の状況	G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 株式会社ブリヂストン社外取締役 味の素株式会社社外取締役 ウシオ電機株式会社社外取締役
	当社と各兼職先との関係	特別な関係はありません。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	100％（在任期間中15回すべてに出席）
＜当事業年度における主な活動状況＞ 橘・フクシマ・咲江氏は、米国企業の本社取締役や、多くの日本企業で社外取締役として得た内外のガバナンスに対する豊富な経験・知識に基づき、また外資系人財コンサルティング企業の日本支社長として得た経営経験とグローバル人財に関する高い見識を通じ、社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。 また、他社での報酬・指名委員長の経験を活かし、取締役会の諮問委員会である人事・報酬委員会の委員長を務め、新たな役員報酬体系の構築など経営人事機能の強化に尽力し、経営陣の人事・報酬に関する透明性・客観性の向上に努めております。		
太 田 義 勝 独立役員 （注）	重要な兼職の状況	コニカミノルタ株式会社特別顧問
	当社と兼職先との関係	特別な関係はありません。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	100％（在任期間中15回すべてに出席）
＜当事業年度における主な活動状況＞ 太田義勝氏は、ミノルタ株式会社とコニカ株式会社による経営統合を推進し、当社と同じ持株会社の経営者、かつ委員会設置会社（現 指名委員会等設置会社）における取締役会議長を歴任するなど、企業経営者としての幅広い経験と豊富な知見に基づき、グループ経営の推進や指名委員会等設置会社移行に向けた体制構築などについて、社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。 また、取締役会の諮問委員会である人事・報酬委員会のメンバーを務め、新たな役員報酬体系の構築など経営人事機能の強化に適切な助言を行い、経営陣の人事・報酬に関する透明性・客観性の向上に努めております。		

（注）株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務づけている独立役員であります。

<社外監査役>

鶴田六郎 独立役員 (注)	重要な兼職の状況	弁護士 TPR株式会社社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外監査役 KYB株式会社社外取締役
	当社と各兼職先との関係	特別な関係はありません。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	93.3% (在任期間中15回のうち、14回出席)
	監査役会出席状況	80.0% (在任期間中15回のうち、12回出席)
<当事業年度における主な活動状況> 鶴田六郎氏は、法曹界出身者として法務に関する高い見識に基づき、内部統制・監査など事業運営上の規律遵守や、事業運営上の法的リスクなどについて、取締役会に対する能動的・積極的な助言・勧告などを行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。また、取締役会の諮問委員会である人事・報酬委員会のメンバーを務め、役員人事の選任など経営人事機能の強化に関する透明性・客観性の確保に寄与しております。また、監査役会においては、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。		
石井康雄 独立役員 (注)	重要な兼職の状況	株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
	当社と兼職先との関係	株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社となります。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	100% (在任期間中15回すべてに出席)
	監査役会出席状況	100% (在任期間中15回すべてに出席)
<当事業年度における主な活動状況> 石井康雄氏は、海外勤務経験が長く、海外での事業展開に精通するなど、小売業以外のグローバル経営の分野における豊富な経験と適切な知見に基づき、グループビジョンの社内外への浸透や執行の迅速な意思決定に向けた持株会社機能の強化など経営戦略全般について、取締役会に対する能動的・積極的な助言・勧告などを行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。また、監査役会においては、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。		
西川晃一郎 独立役員 (注)	重要な兼職の状況	協和発酵キリン株式会社社外取締役 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
	当社と各兼職先との関係	株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社となります。その他は特別な関係はありません。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	100% (在任期間中15回すべてに出席)
	監査役会出席状況	100% (在任期間中15回すべてに出席)
<当事業年度における主な活動状況> 西川晃一郎氏は、事業提携やM&A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて財務面にも適切な知見を有し、新規事業やM&Aに関してのリスクテイク、経営戦略における進捗管理や結果検証の高度化、数値計画の妥当性などについて、取締役会に対する能動的・積極的な助言・勧告などを行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。また、監査役会においては、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。		

(注) 株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務づけている独立役員であります。

※当社子会社の株式会社J F R オンラインは、2016年11月に公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告及び指導を受けました。当社は本事実を厳粛に受け止め、当社グループにかかるコンプライアンス面も含めたリスク管理体制の構築について、取締役会として課題認識し、論議を重ねております。
社外取締役、社外監査役全員は、これら取締役会の審議その他を通じ、当該課題に関する能動的、積極的な助言・勧告を行っております。

4. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

新日本有限責任監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

①当社が支払うべき報酬等の額	92百万円
②当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	196百万円

(注) 1. 当社の重要な子会社のうち、株式会社パルコ及び同社の子会社4社は当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。なお、株式会社パルコは有限責任あずさ監査法人の監査を受けております。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約においては、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額等を区分しておらず、かつ、実質的にも区分できないことから、上記①の金額はこれらの合計額を記載しております。

(3) 非監査業務の内容

国際会計基準（IFRS）への移行等に係るコンサルティング業務等

(4) 監査役会が会計監査人の報酬に同意した理由

監査役会は、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。

(5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項の解任事由に該当し、また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きたす事態が生じ、これらにより当該会計監査人の解任または不再任が相当であると判断されるに至ったときは、監査役会は、監査役全員の同意により会計監査人を解任し、また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) 会計監査人が過去2年間に受けた業務停止処分

金融庁は2015年12月22日付で以下の概要の懲戒処分を発表しました。

① 処分対象者

新日本有限責任監査法人

② 処分の内容

- ・ 契約の新規の締結に関する業務の停止 3ヶ月（2016年1月1日～同年3月31日）
- ・ 業務改善命令

③ 処分理由

ア) 新日本有限責任監査法人は、株式会社東芝の2010年3月期、2012年3月期及び2013年3月期における財務書類の監査において、7名の公認会計士が、相当の注意を怠り、重大な虚偽のある財務書類を重大な虚偽のないものとして証明した。

イ) 当監査法人の運営が著しく不当と認められた。

なお、金融庁は2016年1月22日付けで課徴金21億1,100万円の納付命令を決定いたしました。

5. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

(1) コーポレートガバナンスのあり方

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

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

(2) 株主との関係

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

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

(3) 情報開示

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

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

(4) 取締役会等の役割・責務

株主の皆さまに選任され当社の経営を負託された取締役・監査役は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループ理念の実現に向け、取締役会において次の役割・責務を果たしてまいりました。

- ①ビジョン・経営戦略・経営計画その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほかそのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
- ②上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する重要な業務執行事項について、その決定プロセスの透明性・公正性・合理性を担保しつつ、迅速・果断に意思決定すること
- ③経営戦略・経営計画の進捗管理を行うとともに、これらの評価をもとに経営陣の人事・報酬決定を行うこと
- ④当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること
- ⑤関連当事者間の利益相反を監督すること
- ⑥後継者（次期経営陣幹部）計画の策定・進捗状況を監督すること

なお、当社は更なるコーポレートガバナンスに係る体制強化の一環として、本定時株主総会の決議を経て、機関設計を現行の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行することを予定しております。これにより、「経営監督機能の強化」「監査精度の維持・向上」などの取り組みを進め、コーポレートガバナンスの実効性をより高めてまいります。

6. 会社の体制及び方針

(1) 業務の適正を確保するための体制＜内部統制システム構築の基本方針＞

(2016年3月25日改定)

本方針は、当社及び子会社で構成される企業集団（以下、「グループ」という）における全体業務の適正を確保するための内部統制システム構築に関する基本方針を定めたもので、当該方針を具体的に推進することにより企業価値の向上に資することを目的とする。

I. グループ各社の取締役等及び使用人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

(会社法第362条第4項第6号、会社法施行規則第100条第1項第4号、第5号二)

1) コーポレートガバナンス

- ①経営に係る重要事項の最終意思決定及び取締役の職務執行の監督は、「取締役会規程」に則り、毎月1回以上開催する取締役会において行う。
- ②取締役会の意思決定、監視行為等について、経営トップから独立した判断を下し、適切な意思決定ができる独立性の高い社外取締役を置く。
- ③監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役及び執行役員の職務執行を監査する。
- ④有識経験者であり、客観的な立場から当社の経営を監視する社外監査役を招聘し、監査機能を強化する。
- ⑤取締役会、監査役会の他、以下の会議体を運営する。

グループ経営会議

(社内取締役で構成し、常勤監査役の出席を求め、グループ経営全般に関わる重要な方針・政策について審議・決定する。)

グループ戦略会議

(社内取締役で構成し、グループ経営に関する重要課題についての論議と方向付けを行う。)

グループ業績・戦略検討会

(社内取締役等で構成し、グループ業績及び関連する重要課題の論議、フォロー等を行う。)

グループ連絡会

(社内取締役等で構成し、グループ各社間の重要案件の情報共有等を行う。)

関連事業社長会議、SS事業社長会議

(百貨店を除くグループ各社の業績進捗確認と課題の確認及び情報共有を行う。)

- ⑥経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部及び業務統括部を設置し、組織の役割・責任・権限の明確化をはかるとともに、執行役員制度を導入し、経営の意思決定と業務執行の分離をはかる。

2) コンプライアンス・リスク管理

- ①グループ各社の全役員及び使用人に対して「JFRグループ理念」、「JFRグループコンプライアンス・リスク管理マニュアル」を浸透させる。
- ②社長を委員長とし、顧問弁護士並びに委員長の指名する取締役及び監査役等をメンバーとするコンプライアンス・リスク管理委員会を設置する。
- ③コンプライアンス・リスク管理経営を推進するため、コンプライアンス・リスク管理担当役員を置く。
- ④グループ各社にコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を設置し、日常的に法令、社内規程に則った業務運営の監督、指揮を行う。

- ⑤コンプライアンス・リスク管理委員会は、社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定等の基盤整備に努めるとともに、各社コンプライアンス・リスク管理推進担当部門を通じた定期的な階層別コンプライアンス・リスク管理教育によりグループ全社に法令及び社内ルールを遵守する体制を強化する。なお、社内規程、マニュアル等はイントラネットに掲載することで、全役員及び使用人がいつでも閲覧、確認できることとする。
- ⑥コンプライアンス・リスク管理委員会は、グループ各社のコンプライアンス・リスク管理推進担当者から各所管のコンプライアンス・リスク管理状況について定期的に報告を求め、適切な是正措置をとるとともに、グループとしての指針及び再発防止策を策定、これを実施させる。
- ⑦社外（顧問弁護士）にも通報窓口を置くJFRグループの内部通報システムとして、グループ各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」を設置する。
- ⑧内部監査室を設置し、グループ各社の業務監査を行い、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、当社各部門及びグループ各社に指導・啓蒙を行う。なお、重要な事項については、取締役会、監査役会へ適切に報告する。

3) 財務報告の適正性確保のための体制

会計基準その他関連する諸法令を遵守し、財務報告の適法性及び適正性を確保するための社内体制を構築するとともに、グループ各社にも構築させる。

II. グループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

（会社法施行規則第100条第1項第2号、第5号ロ）

- ①事業運営上のリスクについては、コンプライアンス・リスク管理委員会が評価・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する。
- ②認識された事業運営上のリスクのうち特に重大な案件については、コンプライアンス・リスク管理委員会が対応方針を審議・決定し、グループ各社の所管部門にこれを実行させることで、リスクの発生を防止する。
- ③大規模な地震、火災、事故等の有事においては、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る。

III. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

（会社法施行規則第100条第1項第1号）

- ①取締役の職務の執行に係る以下の文書については、文書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とる。
 - 1) 株主総会議事録と関連資料
 - 2) 取締役会議事録と関連資料
 - 3) 稟議書、申請書、報告書
 - 4) 財務報告に係る関係書類
- ②取締役が主宰する会議体の議事録と関連資料、その他取締役の職務の執行に係る重要な文書については、所管部門が保存・管理し、常時閲覧できる体制をとる。

IV. グループ各社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

（会社法施行規則第100条第1項第3号、第5号ハ）

- ①当社の経営組織として経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部及び業務統括部を置き、統括部長には原則として取締役が就くこととし、これをもって、取締役会の意思決定事項を執行役員に伝わりやすくし、迅速な業務執行を行う。

- ②当社の社長及び統括部長は、各々の役割・責任・権限に基づき、経営目標、中長期計画の達成に向けて、グループ各社の全役員及び使用人への周知徹底、実行指示及び効率的な業務執行の監督を行う。また、経営目標、中長期計画に基づく各部門の目標達成の進捗状況については、グループ業績・戦略検討会等において報告を求め、管理する。
- ③全社的な重要事項についての検討、決定にあたっては、グループ経営会議、グループ戦略会議等を有効に活用し、取締役会の意思決定に資するものとする。
- ④当社は、グループ事業戦略の企画・立案、グループ経営資源の最適配分及びグループ戦略の進捗・成果管理を行う。また、当社は、グループ全体の事業価値の向上をはかるため、グループ各社との契約に基づき、グループ会社に対し、必要かつ適切な経営指導・管理等各種役務の提供を行う。
- ⑤当社は、グループ共通会計システムの原則導入及び、グループ資金の集中管理の推進など、グループ全体の効率を上げるための体制を構築する。

V. グループ各社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
(会社法施行規則第100条第1項第5号イ)

- ①当社の社長及び統括部長はグループ各社に対し、必要と認められる業務についての適切な内部統制システムの整備を行うよう指導する。
- ②当社の社長及び統括部長はグループ各社に対し、グループ業績・戦略検討会、関連事業社長会議、SS事業社長会議等を通じて業務報告を求め、適正な業務執行を監督する。
- ③内部監査室が、グループ各社の日常業務について、内部監査を行い、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、当社各部門及びグループ各社に指導・啓蒙を行う。重要な事項については、取締役会、監査役会へ適切に報告する。
- ④コンプライアンス・リスク管理委員会は、グループ各社のコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を統制し、会議体の活用により、グループ全社におけるコンプライアンス・リスク管理経営を推進する。
- ⑤当社からの経営管理、経営指導内容が法令に違反し、その他コンプライアンス・リスク管理上問題があると認められる場合には、グループ各社は、当社の監査役及びコンプライアンス・リスク管理委員会に報告するものとし、当社の監査役及びコンプライアンス・リスク管理委員会は、取締役会に意見を述べるとともに、改善策の策定を求めることができるものとする。
- ⑥グループ各社は、事業運営上のリスク案件及び大規模な地震、火災、事故等の有事の発生状況について当社に報告する。

VI. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

(会社法施行規則第100条第3項第1号、2号、第3号)

- ①監査役の職務の補助は、専任の監査役付スタッフがこれを担当する。
- ②監査役付スタッフの任命、異動については、社内監査役の同意を得た上で行う。
- ③監査役付スタッフの人事考課は、社内監査役の同意を得た上で行う。
- ④監査役付スタッフに対する指揮、命令権は、監査役に属するものとする。

- Ⅶ. グループ各社の取締役等及び使用人から監査役に報告をするための体制及びその他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
(会社法施行規則第100条第3項第4号イ、ロ、第7号)
- ①当社の取締役及び使用人は、グループ各社に著しい損害を及ぼす事実が発生したまたは発生する恐れがあるとき、グループ各社の取締役等及び使用人による違法または不正な行為を発見したとき、その他監査役会が報告すべきものと定めた事項が生じたときは、監査役会に報告する。また、前記にかかわらず、監査役はいつでも必要に応じて、グループ各社の取締役等及び使用人に対して報告を求めることができる。
 - ②監査役は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、取締役会及びグループ経営会議等重要な会議及び委員会に出席するとともに、稟議書等業務執行に係る重要な文書を閲覧し、必要に応じてグループ各社の役員及び使用人にその説明を求めることができる。
 - ③子会社の監査役及びグループ各社の内部監査室並びに内部監査部門は、監査役から依頼または請求があった場合には、必要な監査及び監査報告書の提出その他の業務を行う。
 - ④監査役会は、監査役監査の環境整備、代表取締役との関係強化、監査役監査の経営に対するフィードバックのため、「監査役会規程」に則り、代表取締役との定期的会合等を持つ。
 - ⑤コンプライアンス・リスク管理委員会事務局長は、「JFRグループ コンプライアンス・ホットライン」に通報された内容（重要でないものを除く。）について、速やかにコンプライアンス・リスク管理委員会及び監査役に報告する。
 - ⑥子会社の監査役及びグループ各社の内部監査室並びに内部監査部門は、内部監査結果や違法または不正な行為を発見したときは、速やかに当社の監査役に報告する。
 - ⑦関連事業統括部などグループ会社を管理する部署は、グループ各社からの違法または不正な行為に関する報告について、速やかに当社の監査役に報告する。
 - ⑧当社の監査役は、グループ全体の監査の充実及び強化のため、子会社の監査役との定期的会合等を持つ。
- Ⅷ. 前項の報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
(会社法施行規則第100条第3項第5号)
- ①グループ各社は、報告者に対し、報告を理由とした不利益な取扱いは行ってはならない。
 - ②報告者から不利益な取扱いを受けている旨の申出があった場合、コンプライアンス・リスク管理委員会事務局長は、グループ各社に事実関係の調査を行うよう指示する。
- Ⅸ. 監査役の職務の執行について生ずる費用等の処理に係る方針に関する事項
(会社法施行規則第100条第3項第6号)
- ①監査に係る諸費用については、年度計画に基づき予算を措置する。
 - ②監査に係る諸費用について請求を受けたときは、原則として、当該請求に基づき速やかに支払手続を行う。
 - ③監査役が予算以外に緊急または臨時に支出した諸費用についても、原則として、当該請求に基づき速やかに支払手続を行う。

(2) 業務の適正を確保するための体制<内部統制システム構築の基本方針>の運用状況の概要

当社は、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、内部統制体制の整備とその適切な運用に努めております。当事業年度における主な運用状況は以下のとおりであります。

I. コーポレートガバナンスについて

- ①当社は、コーポレートガバナンスの実効性を高めるため、2017年5月の定時株主総会の決議を得た後、現在の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行する方針を決定し、監督と執行の分離による経営監督機能の強化に加え、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、経営の透明性・客観性の向上、グローバルに理解されやすい機関設計の構築を目指しております。
- ②当社は、2017年度から実施する新たな「グループビジョン」において、非連続な成長に向けたグループとしてのビジョンを構築し、2017年3月からの次期中期経営計画の指針とすることにより、中長期的な企業価値の向上を目指します。これに加えて、現在の「事業運営方針」と「私たちの行動原則」を統合し、「J F R Way」を新たに設定しました。新しい「グループビジョン」や「J F R Way」の2017年度からのスムーズな運用に向け、現在その考え方について当社グループ各社内への理解と浸透をはかっております。
- ③当社は、監査精度の維持・向上、リスクマネジメント機能の強化、コーポレートの役割明確化、監査役会と取締役会の役割分担などの体制の見直しなど、ガバナンスの強化を進めております。

II. コンプライアンス・リスク管理体制及び損失の危機の管理について

- ①当社は、「J. フロント リテイリンググループコンプライアンス・リスク管理マニュアル」をイントラネットに掲載するとともに、職制を通じた教育や、eラーニング研修を行い、コンプライアンスの啓発を推進しております。当事業年度は、「下請法遵守（公正取引）」「品質管理の徹底」「ハラスメント対応」を重点テーマとしました。
- ②当社は、当社グループのコンプライアンス経営上の課題への対応及び事業運営上のリスク管理と評価を適切に実施するため、コンプライアンス・リスク管理委員会（メンバーに顧問弁護士を含みます）を設置しております。コンプライアンス・リスク管理委員会は、重大なコンプライアンス違反事案・リスク案件への対応方針を策定するほか、コンプライアンス・リスク管理担当部門に対して、コンプライアンス・リスク管理体制の基盤整備（社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定など）を行っております。
なお、コンプライアンス・リスク管理委員会（当事業年度は4回開催）での審議内容については、定期的及び適時に取締役会に報告を実施しております。
- ③当社は、内部通報制度（J F Rグループコンプライアンス・ホットライン）を設置しております。この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益な取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定し、通報への対応も適切に行っております。
- ④当社は、大規模な地震、火災、事故等の有事が発生した時は、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。当事業年度は大規模な地震、火災、事故等は発生しておりません。
- ⑤当社は、子会社のJ F Rオンラインが2016年11月に公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告及び指導を受けた件について、J F Rオンラインとしてその内容を役職員全員に周知・徹底をはかり再発防止に努めるとともに、当社グループにおきましても下請法をはじめとする法令遵守に関する社内研修やモニタリング体制の一層の強化・充実を進め、また、2017年度はバイヤー、マネジャーを対象に研修も行っています。

Ⅲ. 取締役の職務執行について

- ①経営戦略・経営計画等の経営の基本方針について、建設的な論議を重ねるほかそのリスク評価を含めて多面的・客観的に審議し、当社グループ経営の大きな方向性を示すことや重要な業務執行について迅速・果断に意思決定することなどを取締役会の役割・責務としております。
取締役会については、戦略の方向性論議に集中するため、「取締役会規程」に基づき、取締役会（当事業年度は15回開催）において社外役員の意見を踏まえた論議を行っております。
- ②社外役員への支援・情報連携として、新任就任時には事業概要説明を行うほか、取締役会議案は開催前に社内での論議プロセスや背景を含めて、事前に説明をしております。
また、事前説明や取締役会当日に社外役員から出された指摘や要望については、取締役会事務局が課題、進捗管理を行うことで戦略の実効性向上をはかっております。
- ③年間の議題をスケジュール化し、経営戦略案件等の重要な業務執行の意思決定等については、方向性の段階から論議を重ねる等、効率的で効果的な管理体制を構築し、取締役会議事録についても正確に記録・作成し、情報の保存及び管理を適切に行っております。
なお、当事業年度は、グループビジョンや中期経営計画を複数回協議の上、決定しております。

Ⅳ. 企業集団における業務の適正を確保するための体制について

- ①当社グループ経営にかかわる重要な事項は、当社の取締役会決議その他の承認を受ける体制を整備しております。
- ②当社グループ各社からの業務執行状況は、「グループ経営会議」等において、報告を受けております。
- ③財務報告に係る内部統制については、内部監査室が「財務報告に係る内部統制規程」に基づき、評価対象としている当社グループ各社の内部統制評価を実施しております。

Ⅴ. 監査役の職務執行及び監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制について

- ①監査役は、「取締役会」「グループ経営会議」「コンプライアンス・リスク管理委員会」等の重要な会議に出席し、業務執行の意思決定の内容等を確認しております。
- ②監査役は、当社グループ各社への往査や、代表取締役、内部監査室及び会計監査人等と定期的に情報・意見を交換し、監査の実効性・効率性を高めております。
- ③監査役事務局を1名配置し、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしております。また、監査役の職務上必要と見込まれる費用については、予算を計上しております。

(3) 株式会社の支配に関する基本方針

I. 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。

II. 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である「百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位の確立」を目指し、さまざまな施策に取り組んでおります。

Ⅲ. 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役員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。

Ⅳ. 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。

(4) 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、「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、有利子負債による調達フリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識し、事業ポートフォリオの変化に対応した最適な資本・負債構成を目指してまいります。

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る、営業利益の最大化と営業利益率の向上を通じて、当期利益を持続的に拡大させていくことが重要であると考えております。

(5) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針としております。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。

連 結 計 算 書 類

連結貸借対照表 (2017年2月28日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	192,829	流動負債	312,568
現金及び預金	33,018	支払手形及び買掛金	87,964
受取手形及び売掛金	68,997	短期借入金	37,280
有価証券	1,500	コマーシャル・ペーパー	33,799
たな卸資産	34,499	1年内償還予定の社債	12,000
繰延税金資産	10,523	未払法人税等	7,125
その他	44,540	前受金	24,136
貸倒引当金	△249	商品券	38,596
		賞与引当金	5,493
		役員賞与引当金	206
		返品調整引当金	21
		単行本在庫調整引当金	133
固定資産	857,220	販売促進引当金	445
有形固定資産	684,063	商品券等回収損失引当金	14,493
建物及び構築物	196,598	事業整理損失引当金	1,855
土地	420,894	その他	49,015
建設仮勘定	58,296	固定負債	271,701
その他	8,273	社債	15,000
無形固定資産	41,647	長期借入金	89,720
のれん	208	繰延税金負債	85,296
その他	41,438	退職給付に係る負債	31,605
		役員退職慰労引当金	5
		店舗建替損失引当金	1,712
		その他	48,362
投資その他の資産	131,509	負債合計	584,269
投資有価証券	45,437	(純資産の部)	
長期貸付金	1,534	株主資本	411,868
敷金及び保証金	60,561	資本金	30,000
退職給付に係る資産	10,738	資本剰余金	209,551
繰延税金資産	3,695	利益剰余金	183,598
その他	12,351	自己株式	△11,281
貸倒引当金	△2,810	その他の包括利益累計額	△5,532
繰延資産	60	その他有価証券評価差額金	2,053
社債発行費	60	繰延ヘッジ損益	288
資産合計	1,050,109	為替換算調整勘定	349
		退職給付に係る調整累計額	△8,223
		非支配株主持分	59,503
		純資産合計	465,839
		負債純資産合計	1,050,109

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書

(2016年3月1日から2017年2月28日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		
商品売上高	1,094,964	
不動産賃貸収入	13,547	1,108,512
売上原価		
商品売上原価	866,009	
不動産賃貸原価	7,718	873,727
売上総利益		234,785
販売費及び一般管理費		190,205
営業利益		44,580
営業外収益		
受取利息	349	
受取配当金	395	
持分法による投資利益	308	
その他	4,543	5,596
営業外費用		
支払利息	1,181	
その他	4,570	5,751
経常利益		44,425
特別利益		
固定資産売却益	1,998	
投資有価証券売却益	1,283	
その他	327	3,609
特別損失		
固定資産処分損	1,589	
減損損失	748	
事業整理損	4,106	
その他	1,038	7,483
税金等調整前当期純利益		40,550
法人税、住民税及び事業税	13,577	
法人税等調整額	△3,413	10,164
当期純利益		30,386
非支配株主に帰属する当期純利益		3,435
親会社株主に帰属する当期純利益		26,950

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結株主資本等変動計算書

(2016年3月1日から2017年2月28日まで)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主 資本 合計	その他有 価証券評 価差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
2016年3月1日残高	30,000	209,551	163,971	△11,286	392,236	2,113	223	516	△11,391	△8,537	14	56,880	440,594
連結会計年度中の変動額													
剰余金の配当			△7,323		△7,323								△7,323
親会社株主に帰属する 当期純利益			26,950		26,950								26,950
自己株式の取得				△10	△10								△10
自己株式の処分		△0		15	14								14
株主資本以外の項目の連結 会計年度中の変動額(純額)						△59	64	△166	3,167	3,005	△14	2,622	5,613
連結会計年度中の変動額合計	-	△0	19,627	4	19,631	△59	64	△166	3,167	3,005	△14	2,622	25,245
2017年2月28日残高	30,000	209,551	183,598	△11,281	411,868	2,053	288	349	△8,223	△5,532	-	59,503	465,839

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

[ご参考]

連結キャッシュ・フロー計算書 (要旨)

(2016年3月1日から2017年2月28日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,239
投資活動によるキャッシュ・フロー	△30,353
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,189
現金及び現金同等物に係る換算差額	2
現金及び現金同等物の増減額	3,699
現金及び現金同等物の期首残高	28,147
現金及び現金同等物の期末残高	31,846

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

計 算 書 類

貸借対照表 (2017年2月28日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	68,776	流動負債	64,232
現金及び預金	13,133	短期借入金	18,500
関係会社短期貸付金	54,217	コマーシャル・ペーパー	31,699
繰延税金資産	260	1年内償還予定の社債	12,000
その他	2,169	未払費用	229
貸倒引当金	△1,005	未払法人税等	147
		賞与引当金	160
		役員賞与引当金	82
固定資産	366,085	事業整理損失引当金	1,042
有形固定資産	46	その他	371
建物及び構築物	46	固定負債	65,584
その他	0	社債	15,000
		長期借入金	50,575
無形固定資産	69	その他	9
ソフトウェア	69	負債合計	129,816
その他	0	(純資産の部)	
投資その他の資産	365,968	株主資本	305,089
投資有価証券	988	資本金	30,000
関係会社株式	323,941	資本剰余金	247,101
関係会社長期貸付金	40,775	資本準備金	7,500
繰延税金資産	123	その他資本剰余金	239,601
その他	140	利益剰余金	38,505
		その他利益剰余金	38,505
繰延資産	60	繰越利益剰余金	38,505
社債発行費	60	自己株式	△10,517
資産合計	434,921	評価・換算差額等	15
		その他有価証券評価差額金	15
		純資産合計	305,105
		負債純資産合計	434,921

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

損益計算書 (2016年3月1日から2017年2月28日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
受取配当金	10,228	
経営指導料	3,417	13,646
一般管理費		3,213
営業利益		10,433
営業外収益		
受取利息	633	
受取配当金	245	
その他	55	935
営業外費用		
支払利息	525	
貸倒引当金繰入額	1,005	
その他	87	1,617
経常利益		9,750
特別損失		
事業整理損失引当金繰入額	1,042	
関係会社株式評価損	113	1,155
税引前当期純利益		8,595
法人税、住民税及び事業税	158	
法人税等調整額	△265	△106
当期純利益		8,702

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

株主資本等変動計算書 (2016年3月1日から2017年2月28日まで)

(単位：百万円)

	株主資本						評価・換算 差額等	新株予約権	純資産合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金		
		資本準備金	その他 資本剰余金	その他 利益剰余金					
				繰越利益 剰余金					
2016年3月1日残高	30,000	7,500	239,600	37,126	△10,521	303,705	17	14	303,737
事業年度中の変動額									
剰余金の配当				△7,323		△7,323			△7,323
当期純利益				8,702		8,702			8,702
自己株式の取得					△10	△10			△10
自己株式の処分			0		14	14			14
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額（純額）							△1	△14	△15
事業年度中の変動額合計	－	－	0	1,379	4	1,383	△1	△14	1,367
2017年2月28日残高	30,000	7,500	239,601	38,505	△10,517	305,089	15	－	305,105

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2017年4月6日

J.フロント リテイリング株式会社

取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 小 市 裕 之 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 鈴 木 博 貴 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 押 谷 崇 雄 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、J.フロント リテイリング株式会社の2016年3月1日から2017年2月28日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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連結計算書類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計算書類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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、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及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2017年4月6日

J.フロント リテイリング株式会社

取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 小 市 裕 之 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 鈴 木 博 貴 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 押 谷 崇 雄 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、J.フロント リテイリング株式会社の2016年3月1日から2017年2月28日までの第10期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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計算書類及びその附属明細書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計算書類及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2016年3月1日から2017年2月28日までの第10期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、当期の監査方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、当期の監査方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
- ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②事業報告に記載されている取締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会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役、執行役員及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
- ③事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ④会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。
- 以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容及びその運用状況は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても指摘すべき事項は認められません。
- なお、事業報告に記載のとおり、当社子会社のJFRオンラインは2016年11月に公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告及び指導を受けました。監査役会としては、当社及び当社グループが一丸となって法令遵守及び再発防止に向けた管理体制の改善強化に努めていることを確認しております。
- ④事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
- 会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
- 会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2017年4月7日

J.フロント リテイリング株式会社 監査役会

常勤監査役	越 智 文史郎	㊞
常勤監査役	加 藤 洋 一	㊞
社外監査役	鶴 田 六 郎	㊞
社外監査役	石 井 康 雄	㊞
社外監査役	西 川 晃一郎	㊞

以 上

<ご参考> 国際会計基準（ＩＦＲＳ）の任意適用について

当社は、2018年2月期第1四半期決算から連結財務諸表及び連結計算書類について、従来の日本基準に替えて国際会計基準（以下、ＩＦＲＳ）を任意適用することを2016年12月27日開催の取締役会において決議いたしました。

当社は、2017～2021年度中期経営計画で掲げたＲＯＥ８％の達成に向け、ＩＦＲＳの適用により、適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や、当期利益重視の経営管理を進めてまいります。また、財務情報の国際的な比較可能性を高め、海外投資家の利便性向上をはかります。

ＩＦＲＳの適用による連結損益計算書及び連結貸借対照表への影響の概要は以下のとおりであります。なお、個別決算には影響ありません。

【ＩＦＲＳ移行に伴う主な影響】

(1) 連結損益計算書

- ・売上高は、在庫リスクを負わない取引を「総額表示」から「純額表示」に変更（※１）するため、グループ全体で約60％程度減少しますが、売上総利益に影響はありません。
- ・営業利益は、退職給付及びのれんの費用処理の変更（※２）や、日本基準の営業外・特別損益のうち、金融損益及び持分法損益に該当しないもの（固定資産除却損、減損損失等）を含めて表示するため、減少いたします。
- ・当期利益は、退職給付及びのれんの費用処理の変更（※２）により増加いたします。

（※１）総額売上高については、競争と成長の視点から重要な経営指標として月次業績管理し、他社比較情報として月次の売上開示、決算説明資料で参考開示いたします。

（※２）退職給付については、年金資産の積立不足などの数理計算上の差異の償却費用がなくなります。日本基準では数理計算上の差異を、発生した翌年度から複数年にわたり定額法により費用処理しておりましたが、ＩＦＲＳでは費用処理せず、即時に利益剰余金に反映させております。また、のれんは償却いたしません。

(2) 連結貸借対照表

- ・資産及び純資産は、含み損のある土地等を時価に修正し、適正な水準といたしました。
- ・負債への影響は軽微であります。

2017年、大丸は創業300周年を迎えました。



京都・伏見の地で産声をあげ、今日まで脈々と受け継いできた「先義後利」の理念のもと、お客様と共に日本の生活文化をより新しく、より美しくする為に歩んでまいりました。

創業300周年にあたり、“不易”＝伝統や本質を大切にしつつ、“流行”＝新たなものを取り入れ、さらに新しいものを創っていくというコンセプトをベースに、300周年記念企画として、新たなMD、イベント、プロモーションを展開してまいります。



第10期中間

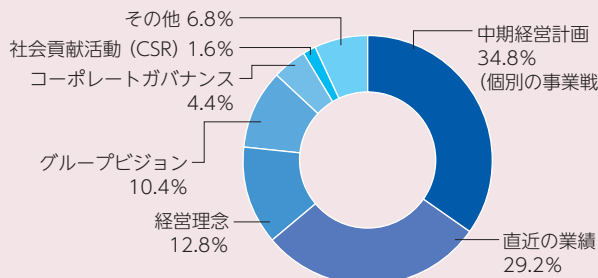
株主通信アンケート結果のご報告

2016年11月発送の「第10期中間 株主通信」において実施いたしましたウェブアンケートについてご報告いたします。ご協力いただきました株主様には、まことにありがたく厚く御礼申し上げます。

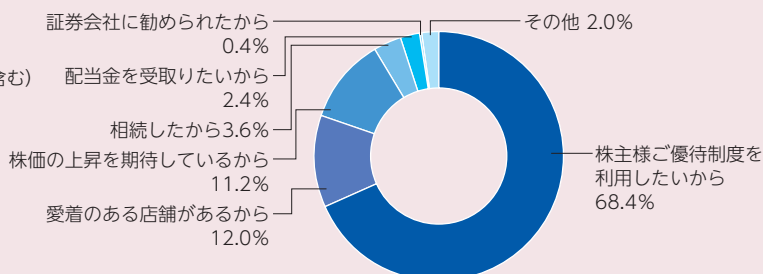
頂戴いたしました株主様の貴重なご意見は、今後のIR活動、情報発信等に活かしてまいりたいと存じます。

以下に集計結果の一部を掲載させていただきます。

当社に関し最も重視する情報



当社株式の取得理由



「ヴォーグ ファッションズ ナイト アウト」

2017年3月25日、「大丸創業 300周年記念企画」としてファッション誌『VOGUE JAPAN』との共催イベント「ヴォーグ ファッションズ ナイト アウト」を大丸神戸店において開催いたしました。

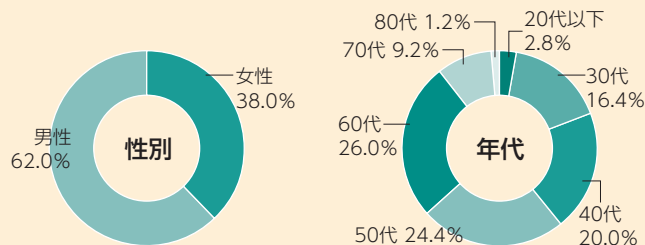


大丸神戸店だけでなく、行政や地元メディア、周辺の商業施設と一体となった街ぐるみのイベントとして、神戸店の地元・旧居留地を盛り上げました。

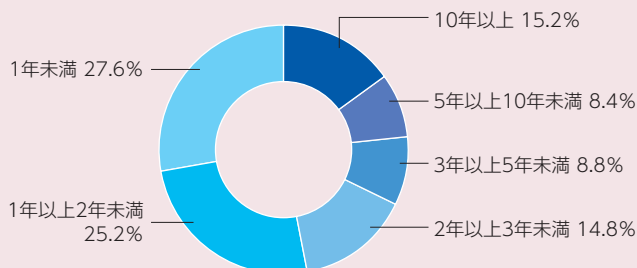
こうした取り組みを通じ、店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの構築を目指してまいります。



▶ ご回答いただきました株主様のプロフィール ◀



当社株式の保有年数



株主メモ

剰余金の配当の基準日 期末2月末日 中間8月31日

定時株主総会の基準日 2月末日

定時株主総会 5月中に開催

公告方法 電子公告をもって行います。ただし、事故やその他の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、日本経済新聞に掲載して行います。
(登記ホームページ
<http://www.j-front-retailing.com/>)

**株主名簿管理人
特別口座の
口座管理機関** 三菱UFJ信託銀行株式会社

同連絡先 三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部
〒137-8081
東京都江東区東砂七丁目10番11号
(通話料無料) (0120) 232-711

当ホームページアドレス <http://www.j-front-retailing.com/>
より詳細な開示情報や、最新の企業情報をご覧ください。

(ご注意)

- 株主様の住所変更、買取請求その他各種手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行）ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- 特別口座に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関（三菱UFJ信託銀行）にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。

第10期定時株主総会 会場のご案内

開催日時

2017年5月25日（木）午前10時
受付開始：午前9時

会場

東京都港区海岸一丁目11番1号
ニューピアホール

交通のご案内

JR線[浜松町駅]北口
東京モノレール[浜松町駅]中央口
都営地下鉄[大門駅]B1出口
東京臨海新交通 ゆりかもめ[竹芝駅]東出口

――▶ 徒歩7分
――▶ 徒歩9分
――▶ 徒歩8分
――▶ 徒歩2分



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。



環境に配慮した植物油
インキを使用しています。