

# 第 16 期

2022年3月1日 ▶ 2023年2月28日

## 定期株主総会 招集ご通知

**開催時**  
2023年5月25日（木）午前10時  
(受付開始：午前9時30分)

**開催所**  
ニューピアホール  
東京都港区海岸一丁目11番1号

### 株主総会資料の電子提供制度開始について

この度の会社法改正に伴い、これまで株主の皆さんに郵送にてお届けしておりました株主総会資料は、本年の定時株主総会より原則ウェブサイト上でご覧いただくこととなりました。

次ページでご案内の各ウェブサイトより、株主総会資料をご確認くださいますよう、お願い申しあげます。

### インターネット又は書面による議決権行使期限

2023年5月24日（水）午後6時まで



本招集通知は、パソコン・  
スマートフォンでも主要な  
コンテンツをご覧いただ  
けます。  
<https://p.sokai.jp/3086/>



※「第16期定期株主総会招集ご通知」の一部を抜粋したものです。

J.フロントリテイリング株式会社



J. FRONT RETAILING



## 第16期 定時株主総会 招集ご通知



第16期定時株主総会を2023年5月25日（木曜日）に開催しますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下の各ウェブサイトに「第16期定時株主総会招集ご通知」及び「第16期定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しておりますので、以下の各ウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいますようお願い申しあげます。

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あげます。

2023年5月1日

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

取締役兼代表執行役社長

好本 達也

### 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。

### グループビジョン

“暮らしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

### 当社ウェブサイト

<https://www.j-front-retailing.com/>

▶上記URLにアクセスのうえ、「第16期 定時株主総会」のバナーにより、株主総会ページにお進みいただき、「第16期 定時株主総会」に掲載の株主総会資料をご確認ください。

当社ウェブサイト



### 株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/3086/teiji/>

**日時** 2023年5月25日（木曜日）午前10時（受付開始：午前9時30分）

**場所** 東京都港区海岸一丁目11番1号 ニューピアホール

## 株主総会の目的事項

### 報告事項

- ① 第16期（2022年3月1日から2023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委員会の第16期連結計算書類監査結果報告の件

### 決議事項

議案 取締役11名選任の件

### 招集にあたっての決定事項

4ページの「議決権行使についてのご案内」をご参照ください。

以上

#### 〈株主総会会場でのご出席に関するご注意事項〉

- 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さま以外の方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）。
- ただし、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の方につきましては、当社定款及び株式取扱規程に定める要件及び手続を満たすことを条件としてご入場・ご出席いただけます。

#### 〈株主総会資料に関するご注意事項〉

- 電子提供措置事項のうち、事業報告の「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」、連結計算書類の「連結注記表」及び計算書類の「個別注記表」については、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。したがって、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面は、監査報告を作成するに際し、監査委員会及び会計監査人が監査をした対象書類の一部であります。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前記のインターネット上の当社ウェブサイト及び株主総会資料掲載ウェブサイトにその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

# 当社の株主総会の流れ

## 株主総会開催前

1

株主総会資料を見る



インターネットで  
「第16期定時株主総会招集ご通知」及び「第  
16期定時株主総会その他の電子提供措置事項  
(交付書面省略事項)」をご確認ください。

当社ウェブサイト

<https://www.j-front-retailing.com/>

株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/3086/teiji/>



当社  
ウェブサイト

2

事前に議決権を  
行使する

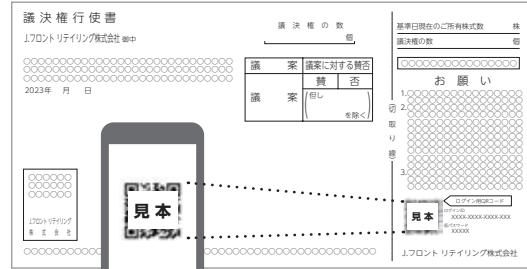


### 行使期限

2023年 5月24日 (水曜日)

午後 6 時受付分まで

お手軽にご利用いただける  
スマートフォンでの議決権  
行使を推奨します。



▶ 詳細については 4 ページ 「議決権行使についてのご案内」をご確認ください。

3

事前質問をする



### 受付期限

2023年 5月18日 (木曜日) 午後 6 時受付分まで

株主総会オンラインサイトにおいて、株主さまからの事前のご質問を  
お受けいたします。

▶ 詳細については 5 ページ 「株主総会オンラインサイト 「Engagement Portal」 の  
ご案内」 又は別紙 「株主総会のライブ配信のご案内」 をご確認ください。

## 株主総会当日

## 株主総会開催後



### 当日ご来場される方

#### 場 所

東京都港区海岸一丁目11番1号  
ニューピアホール

▶会場のご案内は最終ページをご確認ください。

#### 日 時

2023年5月25日（木曜日）  
午前10時（受付開始：午前9時30分）

### 議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

▶会場受付にて招集ご通知（電子提供措置事項）の冊子を配付いたします。



### ライブ配信をご利用の方

#### 配信日時

2023年5月25日（木曜日）  
午前10時から株主総会終了まで

株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけよう、株主さま向けにインターネットによるライブ配信を行います。

▶詳細については5ページ「株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内」又は別紙「株主総会のライブ配信のご案内」をご確認ください。

### 株主総会の模様を見る

(事後配信動画)



### 質問の回答要旨を見る



### 決議の結果を確認する



#### スマートフォンで見る



#### パソコンで見る



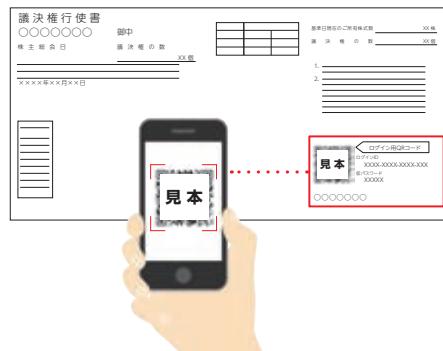
<https://www.j-front-retailing.com/>

# 議決権行使についてのご案内

## QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID・仮パスワードを入力することなく、議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。
- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

## ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使  
ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>



- 1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し「ログイン」をクリックしてください。



- 3 新しいパスワードをご登録ください。



- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

## 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)

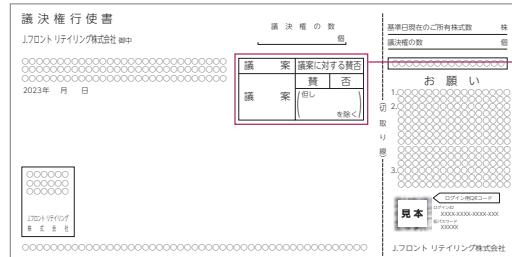
受付時間

午前9時から午後9時まで

### 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I CJ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。

## 議決権行使書のご記入方法のご案内



こちらに、議案の賛否をご記入ください。

### 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。

### 【議決権行使のお取り扱いについて】

- ・議決権行使書用紙において、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お取り扱いします。
- ・同一の株主さまが書面及び電磁的方法の双方により議決権行使を行った場合、電磁的方法による議決権行使を有効なものとしてお取り扱いします。なお、同一の株主さまが複数回電磁的方法による議決権行使を行った場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。

# 株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」 <https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



こちらのサイトより、株主総会のライブ配信のご視聴と事前のご質問が可能です。

議決権行使書に記載の「ログインID」と「パスワード」をご用意のうえ、上記の株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」にアクセスしてください。

① ログインID ▶ 議決権行使書等に記載されている「0007+株主番号」（数字12桁、ハイフン無し）

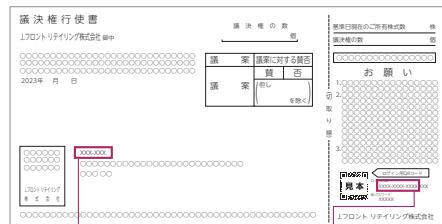
② パスワード ▶ 2023年2月28日時点の株主名簿ご登録住所の「郵便番号+2023」（数字11桁、ハイフン無し）

## 1. 株主総会のライブ配信の視聴方法

- ① ログイン画面で「ログインID」と「パスワード」を入力し、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「ログイン」ボタンをクリックしてください。
- ② ログイン後、「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、当日ライブ視聴等に関する利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」をクリックしてください。

※議決権行使書を投函される場合は、その前に必ずお手元に「ログインID」と「パスワード」をお控えください。

なお、失念された際は、下記の「株主総会オンラインサイトに関するお問い合わせ先」までご連絡ください。



②パスワード（=郵便番号+2023） ①ログインID（=0007+株主番号）

### ご注意ください

②「パスワード（=郵便番号+2023）」に使用する郵便番号は、議決権行使書に記載の郵便番号とは異なる場合があります（株主総会基準日以降の住所変更や、議決権行使書送付先をご指定いただいている場合等の情報が反映されておりません）。また、日本国外居住の株主さまにつきまして、常任代理人のご指定がある場合は、当該代理人の郵便番号をご入力ください。

### ご留意事項

- ① やむを得ない事情により、ライブ配信が実施できなくなった場合は、当社ウェブサイト (<https://www.j-front-retailing.com/>) にてお知らせいたします。
- ② ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上の株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、本招集ご通知4ページにてご案内の方法により、事前に行使くださいまようお願い申しあげます。
- ③ ご視聴は、株主さまご本人のみに限定させていただき、代理人等によるご視聴は、ご遠慮いただきますようお願い申しあげます。
- ④ ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は、固くお断りいたします。

## 2. ご質問の事前受付のご案内

株主さまから多くお寄せいただいたご質問につきまして、株主総会にてご回答させていただく予定です。なお、個別のご回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

- ① 株主総会オンラインサイトにログインした後、画面に表示されている「事前質問」ボタンをクリックしてください。
- ② ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力した後、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「確認画面へ」ボタンをクリックしてください。
- ③ ご質問内容等をご確認後、「送信」ボタンをクリックしてください。

質問受付期限 2023年5月18日（木曜日）午後6時まで

株主総会オンラインサイトに関するお問い合わせ先 | ► ☎ 0120-676-808 (通話料無料)  
三菱UFJ信託銀行株式会社「Engagement Portal」サポート専用ダイヤル

受付時間 土日祝日等を除く平日午前9時から午後5時まで（ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了まで）

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 議 案 取締役11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（10名）が任期満了となります。つきましては、多様な知見・経験を経営戦略に反映させるダイバーシティの観点と、持続的に監督機能を発揮するためのボードサクセッションの観点により、指名委員会等設置会社として目指すべきガバナンス体制の深化を図るといった指名委員会の決定に基づき、取締役1名を増員し、取締役候補者11名の選任をお願いするものであります。

本議案の取締役候補者が原案どおり選任されると、取締役会は独立社外取締役が11名中7名で過半数を占め、かつ女性取締役3名を含む体制となり、監督機能のさらなる強化と取締役会の多様性の確保に繋がるものと考えております。取締役候補者は以下のとおりであります。なお、取締役候補者のうち、再任となる社外取締役6名の活動状況については、事業報告の「3. 会社役員に関する事項」を、取締役会、各委員会の運営状況については、事業報告の「6. 取締役会の運営」、「7. 各委員会の運営」をそれぞれご参照願います。

候補者番号	氏名		属性				所属予定の委員会 (◎は委員長候補)		
							指名	監査	報酬
1	山本 良一	議長 <sup>(注)1</sup>	男性	再任	非執行		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
2	浜田 和子 <sup>(注)2</sup>		女性	再任	非執行			<input type="radio"/>	
3	矢後 夏之助		男性	再任	非執行	独立	社外	<input type="radio"/>	
4	箱田 順哉		男性	再任	非執行	独立	社外		<input type="radio"/>
5	内田 章		男性	再任	非執行	独立	社外	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	佐藤 りえ子 <sup>(注)3</sup>		女性	再任	非執行	独立	社外		<input type="radio"/>
7	関 忠行		男性	再任	非執行	独立	社外		<input type="radio"/>
8	小出 寛子		女性	再任	非執行	独立	社外	<input type="radio"/>	
9	片山 栄一		男性	新任	非執行	独立	社外		<input type="radio"/>
10	好本 達也		男性	再任	執行				
11	若林 勇人		男性	再任	執行				

(注) 1. 本議案において山本良一氏の選任をご承認いただいた場合、本定時株主総会終結後の取締役会において引き続き同氏を取締役会議長に選定する予定です。

2. 浜田和子氏の戸籍上の氏名は姫野和子です。

3. 佐藤りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田りえ子です。

4. 取締役を兼務しない執行役8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。

## 【取締役候補者に期待するスキル】

取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進（7つのマテリアリティの解決に向けた事業戦略の遂行）を適切に監督するために必要な経験と知見を有する人財で構成するものとします。社外取締役候補者の選任にあたっては、当社の中核事業である小売業に限らず、製造業など異なる業種の出自の経営者の方をはじめ、法律等の専門知識、マーケティングの視点、財務・会計に関する広い経験を有する方などボードダイバーシティを意識した人選を行っております。また、社内の非業務執行取締役候補者については、当社グループにおける幅広い実務経験や監査などの知見を有する方を選任しており、執行役を兼務する取締役候補者については、代表執行役社長に加えて、株主・投資家が求める戦略的財務政策を実行できる高度な知見を有する財務部門の責任者を選任しております。

候補者番号	氏名	取締役候補者に期待するスキル								
		経営戦略	ファイナンス	マーケティング	人財・組織開発	法務・コンプライアンス	IT・デジタル	E：環境	S：社会	G：ガバナンス
1	山本 良一	○		○				○		○
2	浜田 和子				○				○	○
3	矢後 夏之助	○						○		○
4	箱田 順哉	○	○							○
5	内田 章	○	○							○
6	佐藤 りえ子					○	○		○	○
7	関 忠行		○			○			○	
8	小出 寛子	○		○	○					
9	片山 栄一	○	○				○			○
10	好本 達也	○		○				○		○
11	若林 勇人	○	○		○					

再任

再任取締役候補者

非執行

執行役を兼務しない取締役候補者

独立

証券取引所届出独立役員

新任

新任取締役候補者

執行

執行役兼務の取締役候補者

社外

社外取締役候補者

# 1

やまもと りょういち  
**山本 良一**

(1951年3月27日生)



所有する当社の株式の数

**102,856株**

その他株式報酬としての未交付株式

**25,465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**

各委員会出席回数〔指名〕

**13回中13回**

各委員会出席回数〔報酬〕

**12回中12回**

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

**約15年9ヶ月**

### 略歴、地位及び担当

- 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)  
2021年6月 大同特殊鋼株式会社社外取締役(現任)  
株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役(現任)

### 重要な兼職の状況

- 大同特殊鋼株式会社社外取締役  
株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役

### 取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

山本良一氏は、小売業全般にわた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、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。

また同氏は、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グループビジョンを2017年度に制定し、その浸透をリードするとともに、コーポレートガバナンス・コードを経営の変革・改革の中核に据え、強いリーダーシップを発揮してまいりました。2020年5月からは取締役会議長を務め、その職務・職責を適切に果たし、取締役会の実効性向上に貢献しております。

このような実績と豊富な知見に加え、不確実性が増す経営環境下、グループビジョンの実現、サステナビリティ経営を遂行するには、グループ戦略全般と各事業の役割・期待を熟知した社内取締役が取締役会議長を務め、すべてのステークホルダーを意識した監督業務を行うことにより、当社グループの企業価値向上と持続的成長に繋げる役割を期待し、引き続き取締役候補者といたしました。

2

はまだ かずこ  
浜田 和子

(戸籍上の氏名：姫野 和子)  
(1962年9月6日生)



**略歴、地位及び担当**

- 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）

所有する当社の株式の数

**999株**

その他株式報酬としての未交付株式

**7,714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**

各委員会出席回数【監査】

**22回中22回**

取締役在任期間  
(本定期株主総会終結時点)

**約2年**

**取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要**

浜田和子氏は、株式会社パルコにて吉祥寺・新所沢店の店長を務めたのち、2010年3月に同社執行役に就任し、その後は総務・人事担当として経営幹部育成プログラムを企画するなど、同社の店舗運営、経営管理分野及び企業のダイバーシティ推進に関して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3月には同社グループ監査室担当、2020年5月からは同社監査役を歴任し、パルコ事業の監査機能強化に貢献してまいりました。

2021年5月より、社内選出の取締役として監査委員会の委員を務め、経営会議等の社内重要会議に出席するほか、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・妥当性等の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に貢献しております。

このような実績と経験を通じて得た幅広い知見を活かし、適切な経営監督業務を行うとともに、パルコとのグループシナジー最大化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する役割を期待し、引き続き取締役候補者といたしました。

# 3 矢後 夏之助

や ご な つ の す け

(1951年5月16日生)

独立  
役員

社外  
取締役  
候補者



所有する当社の株式の数

**6,696株**

その他株式報酬としての未交付株式

**4,904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**

各委員会出席回数【指名】

**13回中13回**

各委員会出席回数【報酬】

**12回中12回**

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

**約3年**

## 略歴、地位

- 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 同社上席執行役員精密・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  
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

## 重要な兼職の状況

株式会社SUBARU社外取締役

## 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

矢後夏之助氏は、長年にわた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、中長期戦略で明示すべき方向性と策定時のポイント、新たなデベロッパー事業会社のあるべき姿、財務戦略における保有資産の考え方、顧客データの収益化に向けた考え方など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おります。

また、指名委員会委員長として、サクセッション・プランに基づき、将来の経営陣幹部候補者の状況を確認し、客観性・透明性・継続性を担保した役員決定プロセスの構築を進めるとともに、報酬委員会委員として役員報酬制度における賞与と株式報酬の適正な報酬水準と運用ルール見直しなどの審議において、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、社外取締役として当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

4

はこだ  
箱田 順哉

(1951年7月10日生)

独立  
役員

社外  
取締役  
候補者



所有する当社の株式の数

1,958株

その他株式報酬としての未交付株式

2,971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

各委員会出席回数【監査】

22回中22回

取締役在任期間  
(本定期株主総会終結時点)

約2年

略歴、地位

- 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  
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  
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  
2021年5月 当社社外取締役（現任）  
2021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専門委員長（現任）

重要な兼職の状況

日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会専門委員長

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

箱田順哉氏は、プライスウォーターハウスクーパースにおいて、長年にわたり、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知識を有しております。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。中長期の財務計画と中長期戦略の整合性、新規事業への取り組み、人財育成の考え方、国際ビジネス戦略策定における留意点などについて能動的かつ積極的な助言・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、監査委員会の委員長として、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・妥当性等の観点で意見交換、協議を推進することが期待されており、これらの役割を果たすことにより、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでいます。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

# 5

うちだ  
内田 章

(1950年10月4日生)

独立  
役員

社外  
取締役  
候補者



所有する当社の株式の数

**5,364株**

その他株式報酬としての未交付株式

**6,837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**

各委員会出席回数〔指名〕

**13回中13回**

各委員会出席回数〔報酬〕

**12回中12回**

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

**約4年**

### 略歴、地位

- 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C S R全般統括  
総務・法務部門・I R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  
2022年 5月 株式会社パルコ取締役（現任）

### 重要な兼職の状況

横河電機株式会社社外取締役

（当社グループ内の兼職状況）

株式会社パルコ取締役

### 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

内田章氏は、経営企画やI R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、中期経営計画の策定時に持つべきK P Iの視点、事業ポートフォリオ変革の推進における資金計画の考え方、持株会社としてのグループ間連携やガバナンスのあり方、専門人財の獲得・育成、新規事業への取り組みを後押しする留意点などについて能動的かつ積極的な助言・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、報酬委員会委員長として、役員報酬制度における賞与と株式報酬の適正な報酬水準と運用ルール見直しなどを推進するとともに、指名委員会委員としてサクセション・プランに基づき、将来の経営陣幹部候補者の状況を確認し、客觀性・透明性・継続性を担保した役員決定プロセスの審議において、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知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

# 6 佐藤 りえ子

(戸籍上の氏名：鎌田 りえ子)  
(1956年11月28日生)

独立  
役員

社外  
取締役  
候補者



所有する当社の株式の数

3,125株

その他株式報酬としての未交付株式

8,770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

各委員会出席回数【監査】

22回中22回

取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)

約5年

## 略歴、地位

- 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 株式会社丸松坂屋百貨店取締役  
2020年6月 株式会社NTTデータ社外取締役（監査等委員）  
三菱商事株式会社社外監査役（現任）

## 重要な兼職の状況

- 石井法律事務所パートナー  
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

## 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

佐藤りえ子氏は、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、企業価値創造や利益目標達成に向けた道筋の明確化、サステナビリティ経営に繋がる脱炭素やダイバーシティ＆インクルージョンの具体策、顧客データの戦略的活用、政策保有株式の縮減に関する法的見解などについて能動的かつ積極的な助言・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、当社では、社外取締役が自由闇達に意見交換、情報共有する機会としてエグゼクティブ・セッションを設けており、同氏はそのリードディレクターを担っております。さらに、監査委員会の委員を務め、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・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。

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、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

# 7 関 忠行

(1949年12月7日生)

独立  
役員

社外  
取締役  
候補者



所有する当社の株式の数

**3,230株**

その他株式報酬としての未交付株式

**4,904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**

各委員会出席回数【監査】

**22回中22回**

取締役在任期間  
(本定期株主総会終結時点)

**約3年**

## 略歴、地位

- 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  
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  
2022年 5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（現任）

## 重要な兼職の状況

- 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  
**(当社グループ内の兼職状況)**  
株式会社大丸松坂屋百貨店取締役

## 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

関忠行氏は、総合商社において長年にわた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・会計に関する豊富な知識と経験、複数企業の社外取締役、監査役として幅広い知見を有しており、事業ポートフォリオ変革の推進に向けた保有事業・資産の考え方、戦略とコアコンピタンスやリソースの整合、新規事業への取り組みにおけるリスク認識などについて能動的かつ積極的な助言・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・妥当性等の観点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。

このような実績と高い知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

8

こ い で ひ ろ こ  
小出 寛子

(1957年8月10日生)

独立  
役員社外  
取締役  
候補者

所有する当社の株式の数

**1,957株**

その他株式報酬としての未交付株式

**2,971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**

各委員会出席回数【指名】

**13回中13回**

各委員会出席回数【報酬】

**12回中12回**取締役在任期間  
(本定時株主総会終結時点)**約2年****略歴、地位**

- 1986年9月 J. ウォルター・トンプソン・ジャパン株式会社  
(現ワンダーマン・トンプソン・トウキョウ合同会社) 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 マスタークーズ 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・プランズ・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  
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)

**重要な兼職の状況**

- 三菱電機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

**社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要**

小出寛子氏は、長年にわた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、グローバル経営及びマーケティング分野における豊富な経験に基づく知見、複数の上場企業の社外取締役としての幅広い知見を有しており、骨太の戦略論議に基づく中長期戦略の策定のあり方、ターゲットやニーズの明確化などマーケティング思考の重要性、新たなデベロッパー事業会社のあるべき姿などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、指名委員会委員としてサクセッション・プランに基づき、将来の経営陣幹部候補者の状況を確認し、客觀性・透明性・継続性を担保した役員決定プロセスの審議、報酬委員会委員として役員報酬制度における賞与と株式報酬の適正な報酬水準と運用ルール見直しなどの審議において、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、引き続き社外取締役候補者といたしました。

9

かたやま えいいち  
片山 栄一

(1966年5月17日生)

新任  
候補者独立  
役員社外  
取締役  
候補者

所有する当社の株式の数

1,500株

当社との特別の利害関係

なし

## 略歴、地位

- 1989年 4月 株式会社野村総合研究所入社
- 2000年 6月 野村企業情報株式会社出向
- 2010年10月 メリルリンチ日本証券株式会社（現 BofA証券株式会社）入社
- 2012年 6月 同社マネージングダイレクター調査部長
- 2016年 1月 パナソニック株式会社入社 役員（事業開発担当）
- 2017年 1月 同社役員（戦略事業担当）  
エコソリューションズ社副社長、エイジフリー事業担当
- 2017年 4月 パナソニックサイクルテック株式会社代表取締役社長
- 2019年 2月 パナソニック株式会社執行役員CSO  
経営企画担当、事業開発担当、事業創出プロジェクト担当
- 2020年 4月 同社常務執行役員CSO
- 2020年10月 同社スポーツマネジメント事業担当
- 2021年10月 同社常務執行役員 くらし事業本部副本部長  
コールドチェーンソリューションズ社社長  
兼スポーツマネジメント事業担当
- 2022年 4月 同社副社長執行役員  
コールドチェーンソリューションズ社社長  
兼DEI推進担当、コールドチェーン事業部長
- 2023年 4月 同社副社長執行役員  
コールドチェーンソリューションズ社社長  
CDO兼DEI推進担当（現任）

## 重要な兼職の状況

パナソニック株式会社副社長執行役員

## 社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

片山栄一氏は、長年にわたる証券会社のアナリストや投資銀行業務の経験から、財務・会計の幅広い知識を有しております。

また、総合電機メーカーにおける複数の事業会社の経営者として、強いリーダーシップを発揮し、事業再生・構造改革などを実現するほか、CSOとして各種M&A施策の構築・執行、全社戦略立案・遂行や純粋持株会社への移行をリードし、グループガバナンスの強化にも貢献するなど多様な経験と高度な知見を有しております。

さらに、新規事業担当役員としてデジタル基軸の新規事業創造に関する知見、既存事業をデジタルで発展させる取り組みを通じ、最新のデジタルトレンドを顧客視点で俯瞰できる知見を有しております。

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、新たな社外取締役候補者といたしました。

# 10 よしもと たつや 好本 達也

(1956年4月13日生)



所有する当社の株式の数

**96,391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10年**

## 略歴、地位及び担当

- |          |  |
|----------|--|
| 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<br>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<br>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<br>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 | 当社代表執行役社長                                |
| 2023年 3月 | 当社代表執行役社長兼C R E 戦略統括部長（現任）               |

## 取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

好本達也氏は、長年にわたり百貨店事業において、経営管理、企画、店舗運営など事業全般に関する豊富な経験と知見を有しており、2013年の株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長就任後は、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してまいりました。

また2017年より当社代表執行役常務として、グループ全体の経営マネジメントやコーポレートガバナンス・コードに基づく経営改革の経験を通じた知見を有しております。

2020年度の当社代表執行役社長就任後、厳しい経営環境のもと、2019年度の営業利益水準への完全復活を目指した中期経営計画において、当社グループの構造改革を断行するほか、グループシナジーの最大化に向けた組織改編・人財交流、グループ従業員との直接対話、若手・中堅による直轄プロジェクトの推進など、サステナビリティ経営の実践と未来に勝ち残るための企業変革に向け、リーダーシップを発揮しております。

このような実績と経験を踏まえ、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財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

# 11 若林 勇人

わかばやし

はやと

(1961年8月31日生)



所有する当社の株式の数

17,210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7年

## 略歴、地位及び担当

- 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・総經理  
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（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  
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）

## 重要な兼職の状況

（当社グループ内の兼職状況）

株式会社パルコ取締役

## 取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

若林勇人氏は、総合電機メーカーにおいて、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わたる財務戦略の構築及び推進を担ってまいりました。

2017年からの国際会計基準（IFRS）の適用、コロナ禍の厳しい経営状況において企業活動の継続を支える資金対策を実施したほか、グループ連結納税制度の導入や、会計システム刷新への着手、投下資本収益性向上に向けた事業別ROIの設定など、グループ全体の財務戦略・施策の推進に加え、財務体質の改善に貢献してまいりました。

このような実績と高度な財務知見に加え、戦略性、変革のリーダーシップ、強い成果志向など経営人財として相応しい能力を有しておりますことから、取締役としての業務執行を通じて、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財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

### **取締役候補者に関する特記事項**

- ・当社は、取締役候補者である山本良一氏、浜田和子氏、矢後夏之助氏、箱田順哉氏、内田章氏、佐藤りえ子氏、関忠行氏及び小出寛子氏との間で会社法第427条第1項に規定する同法第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。また、本議案において新任の取締役候補者である片山栄一氏の選任をご承認いただいた場合、同氏と同契約を締結する予定です。
- ・当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、すべての被保険者の保険料を当社が全額負担いたしております。当該保険の被保険者は、当社のすべての取締役及び執行役並びに子会社のすべての取締役及び監査役であり、取締役候補者全員は当該保険契約の被保険者に含まれております。また、本議案において新任の取締役候補者である片山栄一氏の選任をご承認いただいた場合、同氏も当該保険契約の被保険者に含まれる予定です。
- ・取締役候補者である矢後夏之助氏、箱田順哉氏、内田章氏、佐藤りえ子氏、関忠行氏及び小出寛子氏は、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。また、本議案において新任の取締役候補者である片山栄一氏の選任をご承認いただいた場合には同氏を独立役員として指定する旨、各証券取引所に届け出ております。
- ・取締役候補者である小出寛子氏が2016年6月から社外取締役として在任している三菱電機株式会社において、2021年4月以降、同社製品の一部にかかる品質不適切行為の事実が複数判明しました。また、当該事実が判明したことを受け、2021年7月以降、当該事実に関する複数の同社製造拠点において、ISO9001認証及びIRIS認証の一時停止並びにISO9001認証の適用範囲の一部及びIRIS認証の取消の通知を受けました。なお、同氏は当該事実のいずれにも直接関与しておらず、当該事実の判明以前には当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、当該事実の判明以前に取締役会において品質問題に対する意識変革の重要性について意見表明を行うなど、平素より法令遵守の観点から提言を行っており、当該事実の判明後も法令・契約遵守の徹底や実効性のある不正防止策の実施に向けた取り組みについて助言や監督を行うなど、社外取締役としての職責を果たしております。

### **(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年間において、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。

以上

# 事業報告

(2022年3月1日から2023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

業績ハイライト			
売上収益	営業利益	親会社の所有者に 帰属する当期利益	資産合計
<b>3,596億円</b>	<b>190億円</b>	<b>142億円</b>	<b>11,209億円</b>
対前年 8.5% ↗	対前年 103.2% ↗	対前年 229.4% ↗	対前年 719億円 ↘

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（以下、コロナ感染症）による影響が徐々に緩和され、内需を中心に緩やかに持ち直しの動きがみられた一方で、ウクライナ情勢など地政学リスクの顕在化、急激な為替変動や物価上昇など不安定な状況が続きました。

企業業績は、社会・経済活動が正常化に向かうなかで、コロナ禍からの需要回復に伴い、サービス業などの収益に改善の動きがみられたものの、海外景気の減速や資源価格の高騰、資材供給不足による生産活動の停滞など一進一退の状況となりました。

個人消費は、行動制限等の緩和に伴い、主に年度中盤以降において、対面型サービス消費や観光需要が回復するなどコロナ感染症による影響が縮小に向かう一方で、物価上昇等により節約意識が高まるなど、先行き不透明感が強まりました。

当社は、コロナ禍による未曾有の経営環境に直面するなか、2021年度より、サステナビリティ経営を基軸とする中期経営計画（2021－2023年度）をスタートさせました。本計画では、コロナ危機からの「完全復活」を果たし、2024年度以降の「再成長」に着手する期間と位置づけています。

中期経営計画の2年目となる当年度は、昨年度までのコロナ感染症の拡大や行動制限等による影響が縮小に向かうなか、完全復活への足取りを確かなものとし、2024年度以降の再成長に繋げるため、“攻めの経営”に転じる年度と位置づけ、本計画で掲げる重点戦略・施策を推進しました。

サステナビリティへの取り組みでは、主に、7つのマテリアリティ（重要課題）において、重点戦略と一体化した活動に加え、中長期目標に基づく温室効果ガスの排出量削減、お取引先様との協働による環境・社会課題の解決に取り組みました（当社のサステナビリティへの取り組みは「（6）当社のサステナビリティへの取り組みについて」をご参照ください）。

## <2021–2023 中期経営計画の全体構成>



### 1) 「完全復活」「再成長」に向けた重点戦略、経営構造改革の推進

重点戦略に基づく施策や戦略投資、完全復活への最重要施策である経営構造改革を着実に推進しました。

「リアル×デジタル戦略」について、店舗の魅力化に向け、百貨店事業では重点カテゴリーの拡充に加え、地域・店舗特性を活かした売場・店づくりを推進しました。S C 事業では基幹店において大規模改装を推進したほか、各店において大型プロモーションを拡大展開しました。デジタル活用の取り組みでは、主に、アプリ会員数拡大による顧客接点のデジタル化を進めるとともに、潜在顧客の発掘などデータ活用の高度化を図りました。

「プライムライフ戦略」では、富裕層マーケットへの対応を強化するため、主に百貨店外商を基盤に、重点カテゴリーの拡充、また店頭・オンラインの両面から希少性の高い商品・サービス提案の充実を図るとともに、顧客層の拡大などに取り組みました。

「デベロッパー戦略」では、主に、重点エリアである名古屋栄地区や大阪心斎橋地区の大型複合施設の開発に加え、新たに、福岡天神地区において地域や他社との連携による再開発の検討を進めました。また、保有不動産の有効活用に向けレジデンス事業に参入しました。

「経営構造改革」では、固定費削減について組織・要員構造改革の効果創出に加え、宣伝手法のデジタル化や資材等のグループ共同購買、賃借物件の見直しなどにより、当初計画以上の削減を図りました。また、経営効率・資産効率の向上に向け、非事業用資産の売却を進めたほか、松本PARCOの営業終了（2025年2月末予定）を決定しました。

同時に、2030年を見据えた「再成長」への取り組みを加速するため、当年度より、持株会社において「グループデジタル」「グループC R E」「事業ポートフォリオ変革」など経営戦略の立案、推進機能の強化を図りました。

これらを通じ、グループデジタル戦略では、顧客データベースの分析・活用によるグループ顧客基盤の拡大、デジタル技術を活用した新規事業計画の立案、グループ横断のデジタル人財育成計画の策定、実行に取り組みました。

グループC R E 戦略では、保有不動産の価値最大化に向けた基本方針・戦略を定めたほか、グループ全体最適の視点から迅速な意思決定を行い、さらなる事業成長を図るため、デベロッパー事業の再編を決定しました。

事業ポートフォリオ変革への取り組みでは、スタートアップ企業との共創による新規事業の創出、経営人財の育成、創造と挑戦を促す企業風土への進化を目指し、C V C ファンドを設立しました。また、今後成長が期待されるe スポーツ事業への参入、S C 事業など各事業とのシナジー創出を目的に、株式会社 X E N O Z の株式を取得しました。

## 2) 中長期の成長を支える経営基盤強化

グループ人財戦略では、重点戦略に基づく高度専門人財の採用強化や能力開発、中堅・若手社員や女性活躍の推進に向けたグループ横断のプロジェクトの推進など人財への投資を強化しました。また、従業員の意思・意欲を反映した公募型の人財配置、組織・人財の多様性を高めるグループ人財交流を推進しました。

グループ財務戦略では、コロナ感染症による事業環境の変化、業績進捗や見通しなどを見極め、フリーキャッシュ・フローの確保、手許現預金の適正化や有利子負債の削減など財務体質の改善を図りました。また、各事業の投下資本利益率（R O I C）向上への取り組みに加え、税務ガバナンスの強化及び税務コストの適正化を目的に、連結納税制度を導入しました。

グループシステム戦略では、各事業における重点戦略の推進支援とあわせ、経営管理の高度化に向けたグループ共通会計システムの開発を進めたほか、情報セキュリティや事業継続への対応強化を図りました。

### 3) 当期の連結及びセグメント別業績

#### ① 連結業績

以上のような諸施策に取り組みました結果、当期の連結業績について、売上収益は3,596億79百万円（対前年8.5%増）となりました。

また、年度を通じた売上収益の改善に加え、固定費削減の効果や経費節減により、事業利益は248億54百万円（対前年112.1%増）となりました。営業利益は百貨店・パルコ店舗の減損損失や松本PARCOの営業終了決定に伴う事業整理損を計上したものの190億59百万円（対前年103.2%増）、税引前利益は168億73百万円（対前年172.6%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は142億37百万円（対前年229.4%増）と大幅増益となりました。

なお、配当金につきましては、年間配当金は前年実績に比べ2円増配の1株当たり31円（前年実績29円）とさせていただきました。

#### <主要な経営数値実績・目標>

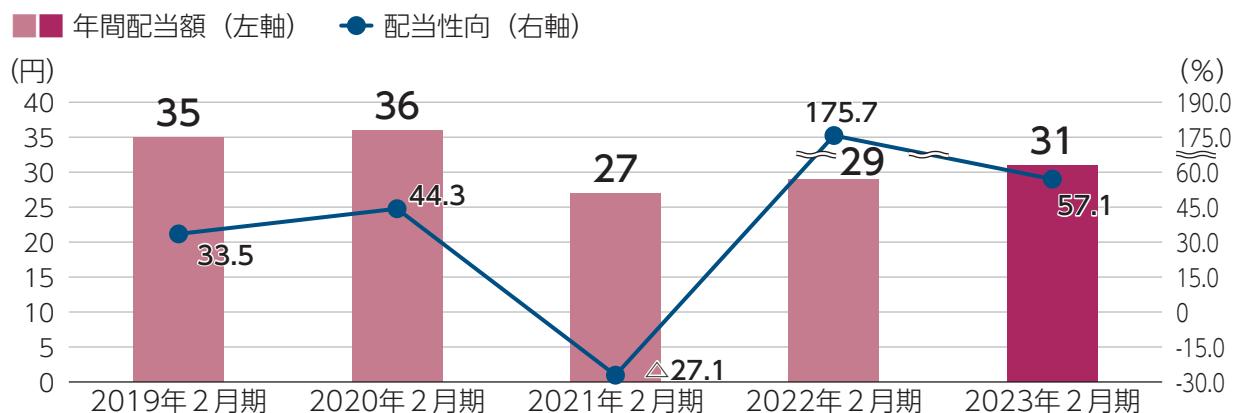
	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標
連結営業利益（IFRS）	▲24,265百万円	9,380百万円	19,059百万円	38,500百万円
連結ROE	▲7.1%	1.2%	4.0%	7.0%
連結ROIC	0.2%	1.2%	2.7%	4.6%
温室効果ガス排出量 ※	▲32.0%	▲36.7%	算定中	▲40%
女性管理職比率	19.9%	21.3%	22.2%	26%

※2017年度比 Scope1,2。2022年度実績は算定中。

（ご参考）Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（社用車のガソリンなど）

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（店舗・オフィスの電気使用など）

(ご参考) 1株当たり年間配当金の推移



② セグメント業績

企業集団の事業セグメント別売上収益及び営業利益

(単位：百万円)

事業セグメント	第15期 (2021年度)				第16期【当期】 (2022年度)			
	売上収益		営業利益		売上収益		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	190,739	57.5	△4,594	—	215,754	60.0	7,529	39.5
S C 事業	52,556	15.9	2,055	—	54,361	15.1	3,733	19.6
デベロッパー事業	50,633	15.3	4,711	—	54,670	15.2	3,695	19.4
決済・金融事業	11,037	3.3	1,970	—	12,889	3.6	3,485	18.3
計	304,967	92.0	4,142	—	337,676	93.9	18,443	96.8
その他の事業	61,755	18.6	1,199	—	55,922	15.5	899	4.7
調整額	△35,239	△10.6	4,039	—	△33,919	△9.4	△283	△1.5
連結合計	331,484	100.0	9,380	100.0	359,679	100.0	19,059	100.0

## セグメント業績

### 百貨店事業

売上収益  
**2,157億54百万円**  
対前年 **13.1% ↗**

営業利益  
**75億29百万円**  
前年の営業損失 **45億94百万円 ↗**

<参考数値>  
総額売上高 6,579億55百万円（対前年+18.4%）、事業利益 128億34百万円（対前年+613.7%）

感染症拡大や行動制限等による影響が縮小に向かうなか、主に年度中盤以降において、これまで控えられていた消費行動が回復に向かい、また訪日外国人観光客が増加するなか、この間推進してきた戦略投資の効果創出により、入店客数、売上高は着実に改善しました。

重点戦略への取り組みでは、主に、基幹店を中心にラグジュアリーや時計、アートなど重点カテゴリーの拡充に加え、大丸梅田店での大型キャラクター集積ゾーンの構築など各店の店舗特性を活かした魅力的な売場、店づくりを推進しました。

また、デジタル活用の取り組みでは、アプリを通じた顧客接点のデジタル化の推進に加え、データ分析・活用を通じた潜在顧客の発掘など顧客政策の進化を図りました。また、リアル店舗や販売力など百貨店の強みを活かしたコスメの情報サイト「DEPACO（デパコ）」をメディアコマースとして新たにスタートさせました。

富裕層マーケットへの対応を強化するため、重点カテゴリーの拡充やお得意様ラウンジなど上質な店舗環境の構築、また店頭・お得意様専用サイトでの希少性の高い商品やサービス提案の充実を図るとともに、顧客層の拡大などに取り組みました。

経営構造改革への取り組みでは、新たな店舗運営モデルを見据えた組織・要員構造改革の効果創出、業務委託領域の見直しなど経費構造の見直しに取り組みました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は2,157億54百万円（対前年13.1%増）の増収となりました。営業利益は店舗の減損損失を計上したものの75億29百万円（前年は営業損失45億94百万円）となり、黒字に転換しました。



松坂屋名古屋店北館（GENTA）5階「GENTA the Watch」



コスメのメディアコマース「DEPACO（デパコ）」

(ご参考) 百貨店事業の会社別、店別及び商品別総額売上高は次のとおりであります。

### 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	70,805	10.8	33.9
	大阪・梅田店	48,311	7.3	17.2
	東京店	64,236	9.8	34.9
	京都店	61,520	9.4	17.3
	神戸店	83,954	12.8	19.7
	須磨店	6,314	1.0	△3.6
	芦屋店	4,204	0.6	0.7
	札幌店	62,068	9.4	25.7
	下関店	8,360	1.3	△0.6
	小計	409,776	62.3	23.1
松坂屋	名古屋店	117,737	17.9	13.2
	上野店	23,984	3.6	14.8
	静岡店	17,517	2.7	2.5
	高槻店	5,504	0.8	6.3
	小計	164,743	25.0	8.9
	法人・本社等	27,970	4.3	28.0
合計		602,490	91.6	19.1
株式会社博多大丸		47,108	7.2	13.5
株式会社高知大丸		8,379	1.3	1.2
調整		△22	0.0	—
合計		657,955	100.0	18.4

### 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	36,959	5.6	15.9
婦人服・洋品	227,036	34.5	28.5
子供服・洋品	6,494	1.0	2.1
呉服・寝具・その他衣料	6,318	1.0	12.2
身回品	46,608	7.1	19.9
家 具	4,939	0.8	15.2
家 電	171	0.0	13.0
家庭用品	13,598	2.1	△7.1
食 料 品	141,573	21.5	8.3
食 堂 喫 茶	15,419	2.3	41.5
雜 貨	118,712	18.0	18.3
サ ー ビ ス	2,379	0.4	22.7
そ の 他	37,765	5.7	13.3
調 整	△22	0.0	—
合 計	657,955	100.0	18.4

(注) 総額売上高は、IFS売上収益のうち消化仕入取引を総額に置き換えて算出しております。

## セグメント業績

### SC事業

#### 売上収益

543億61百万円  
対前年 3.4% ↗

#### 営業利益

37億33百万円  
対前年 81.6% ↗

<参考数値>

総額売上高 2,546億41百万円（対前年+16.2%）、事業利益 53億82百万円（対前年+40.0%）

前期の店舗休業やエンタテインメント拠点での入場制限等の反動、また年度中盤以降において個人消費が回復に向かうなか、基幹店を中心とした戦略改装やプロモーション強化などにより、入店客数、テナント取扱高は着実に改善しました。

重点戦略への取り組みでは、時代変化やコロナ禍による生活スタイルの変化を見据え、池袋PARCOではグランドフロア改装やエリアとの親和性の高いコンテンツの拡充、名古屋PARCOではジェンダーレス、エイジレスをテーマとした大規模改装を推進しました。また、各店において独自性の高いポップアップストアやキャラクターとのコラボレーション企画、地元連携による共同企画を展開しました。また、テナントとの協働によるアプリ会員の拡大、店舗・オンラインストアの買い回りの向上などの基盤整備を進めました。なお、津田沼PARCOは本年2月末に営業を終了しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は543億61百万円（対前年3.4%増）となりました。営業利益は松本PARCOの営業終了（2025年2月末予定）決定に伴う事業整理損や店舗の減損損失等を計上したものの、37億33百万円（対前年81.6%増）となりました。



名古屋PARCO南館 3階～地下1階 「BAYCREW'S STORE」



名古屋PARCO西館地下1階 「FOOD LIBRARY」

(ご参考) SC事業のパルコ店別テナント取扱高（総額ベース）は次のとおりであります。

### SC事業のパルコ店別テナント取扱高

(単位：百万円)

店別	金額	構成比	対前年 増減率	店別	金額	構成比	対前年 増減率
札幌PARCO	9,980	% 4.0	% 25.3	新所沢PARCO	7,570	% 3.0	% △6.9
仙台PARCO	17,304	7.0	16.4	津田沼PARCO	9,702	3.9	4.2
浦和PARCO	25,851	10.4	9.6	ひばりが丘PARCO	6,798	2.7	11.0
池袋PARCO	20,991	8.4	28.7	松本PARCO	4,020	1.6	0.8
PARCO_ya上野	6,481	2.6	23.2	コミュニティ型店舗グループ計	28,092	11.3	1.9
吉祥寺PARCO	6,852	2.8	15.2	都市型・コミュニティ型店舗合計	248,502	100.0	16.9
渋谷PARCO	22,823	9.2	33.7	(注) 1. テナント取扱高は、パルコ店舗におけるテナント取扱高の合計値です。 2. 津田沼PARCOは、2023年2月28日をもって営業を終了いたしました。			
錦糸町PARCO	8,715	3.5	25.4				
調布PARCO	17,411	7.0	14.4				
静岡PARCO	7,669	3.1	0.6				
名古屋PARCO	26,910	10.8	18.5				
心斎橋PARCO	17,757	7.1	30.3				
広島PARCO	11,921	4.8	11.0				
福岡PARCO	19,739	7.9	15.2				
都市型店舗グループ計	220,410	88.7	19.1				

## セグメント業績

■ デベロッパー事業	売上収益	営業利益
	546億70百万円 対前年 8.0% ↗	36億95百万円 対前年 21.6% ↓

<参考数値>

総額売上高 546億70百万円 (対前年+1.6%)、事業利益 29億47百万円 (対前年△6.0%)

グループ保有不動産の最大活用と不動産ポートフォリオの変革に向けた重点戦略を推進しました。主に、保有不動産を活用した非商業施設の開発としてレジデンス事業に参入したほか、当社が基盤を有する重点エリアにおいて大型複合施設の開発を計画・推進しました。具体的には、2026年の竣工・開業を目指す名古屋栄地区「(仮称)錦三丁目25番街区計画」、大阪心斎橋地区「(仮称)心斎橋プロジェクト」に加え、新たに、福岡天神地区において魅力的で質の高い街づくりへの貢献を目指し、地域や他社との連携による再開発の検討を進めました。

また、さらなる事業成長を図るため、持株会社直下に「J.フロント都市開発株式会社」を設置し、現在、株式会社パルコが運営するデベロッパー事業を同社に承継することを決定しました。本事業再編を通じて、グループ全体最適の視点から迅速な意思決定を行う体制を構築するとともに、専門人財の育成・確保、事業に適した経営管理やリスクマネジメントによるガバナンスの強化を一層進めてまいります。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は既存物件の営業終了による影響があったものの、グループ内外の内装・設備工事や施設管理業務等の増加により、546億70百万円 (対前年8.0%増)となりました。営業利益は前期の固定資産売却益の反動等により、36億95百万円 (対前年21.6%減)となりました。

The screenshot shows the homepage of J-Front Urban Development's website. At the top, there is a navigation bar with links for Home, News, Corporate Philosophy, Management Team, Business Overview, and Company Profile. To the left of the main content area is the company logo, which consists of stylized letters 'JFD' in a circular emblem. The main visual is a black and white aerial photograph of a dense urban area with numerous buildings. Overlaid on this image is the text 'Challenge to update the city'. At the bottom of the page, there is a footer section containing a link to 'Press Release' dated '2023.03.01' and a note stating 'New' with the text 'New company started'. There is also a small icon of a person walking.

「J.フロント都市開発株式会社」ウェブサイト

## セグメント業績

### ■ 決済・金融事業

#### 売上収益

128億89百万円  
対前年 16.8% ↗

#### 営業利益

34億85百万円  
対前年 76.9% ↗

<参考数値>

総額売上高 128億89百万円（対前年+16.8%）、事業利益 34億86百万円（対前年+82.9%）

決済事業において、百貨店事業及び外部加盟店での取扱高の回復に加え、独自のポイントプログラム（Q I R A ポイント）の認知度向上に向け、会員向けの独自イベントの実施など特別体験の提供に取り組みました。また、グループ商業施設での決済環境の整備など加盟店事業の強化を図りました。

金融事業では、保険代理店事業の強化に加え、他社提携による投信積立サービスなど金融サービスの拡充に取り組みました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は128億89百万円（対前年16.8%増）、営業利益は34億85百万円（対前年76.9%増）となりました。

(注) 当年度より、J F R カード株式会社の総額売上高を I F R S 売上収益に変更して算出しております。

対前年増減率は、2022年2月期実績を組み替えて算出しております。

### ■ その他

#### 売上収益

559億22百万円  
対前年 9.4% ↓

#### 営業利益

8億99百万円  
対前年 25.0% ↓

<参考数値>

総額売上高 573億58百万円（対前年△12.3%）、事業利益 9億24百万円（対前年△26.2%）

卸売業の大丸興業株式会社は、主に自動車部品部門の受注回復などにより増収増益となりましたものの、前期末において人材派遣事業を連結範囲から除外した影響等により、売上収益は559億22百万円（対前年9.4%減）、営業利益は8億99百万円（対前年25.0%減）となりました。

(注) 当年度より、大丸興業株式会社の総額売上高を I F R S 売上収益に変更して算出しております。

対前年増減率は、2022年2月期実績を組み替えて算出しております。

## (2) 財政状態に関する説明

### (当連結会計年度末における資産、負債、資本の状況)

当連結会計年度末の資産合計は1兆1,209億53百万円となり、前連結会計年度末に比べ719億54百万円減少いたしました。一方、負債合計は7,495億42百万円となり、前連結会計年度末に比べ812億45百万円減少いたしました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は感染症拡大の影響に備え確保していた手許現預金の適正化を実施し、返済を進めたことなどから、4,139億49百万円となり、前連結会計年度末に比べ881億60百万円減少いたしました。

資本合計は、3,714億10百万円となり、前連結会計年度末に比べ92億90百万円増加いたしました。

### (キャッシュ・フローの状況)

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534億4百万円減の398億74百万円となりました。

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654億80百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が増益になったことなどにより156億14百万円の収入増となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は133億71百万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が増加したことに加え、投資不動産や子会社株式の売却による収入の反動などにより80億82百万円の支出増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は1,056億94百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、社債の償還など有利子負債の返済を進めたことにより253億2百万円の支出増となりました。

## (3) 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、総額234億15百万円となりました。

### 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、大丸京都店売場改装投資など、S C事業では、名古屋PARCO、池袋PARCO等の店内改装及び設備の更新など、デベロッパー事業では、H A B @熊本への出店に伴う投資などであります。

### ②当連結会計年度継続中の主要設備の新設、拡充

名古屋栄地区「(仮称)錦三丁目25番街区計画」に伴う新築工事

### ③重要な固定資産の売却、撤去、滅失

特記すべき事項はありません。

#### (4) 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、グループで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。その上で、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持株会社が一元的に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必要資金の調達を行うことで、グループ資金の効率化を推進しております。

当連結会計年度については、上記方針に基づき、金融機関からの長期借入金により55億円を調達いたしました。一方、感染症拡大の影響に備え確保していた手許現預金の適正化を実施し、短期借入金240億円及び長期借入金151億円を返済したことに加え、無担保普通社債200億円及びコマーシャル・ペーパー150億円の償還を進めた結果、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686億円減少し、2,491億円となりました。また、コミットメントラインについても、設定額を2,000億円から1,000億円へと引き下げを実施いたしました。

#### (5) 対処すべき課題

サステナビリティ経営を基軸とする中期経営計画（2021－2023年度）をスタートさせ、2年が経過しました。

2022年度は、度重なる感染症拡大や行動制限等による影響が縮小に向かうなか、“攻めの経営”への転換を図り、重点戦略に基づく集中投資、経営構造改革などを推進しました。これらの結果、主に年度中盤以降、売上収益は着実に回復基調を辿り、また有利子負債の削減などにより財務体質は改善しました。

事業を取り巻く環境は、社会・経済活動の正常化が進む一方、地政学リスクの顕在化や世界的なインフレの進行、供給制約の長期化による景気後退懸念の高まりなど不確実性が一層増しています。「コロナ禍による消費行動の変化」「既存の事業モデルの衰退」に加え、これらのリスクに対し、「短期」「中長期」の両面から対応する必要があると認識しています。

中期経営計画の最終年度となる2023年度は、回復基調にある国内消費やインバウンド需要を着実に捉え、「早期の収益力回復」を図るため、各事業において重点戦略・施策の推進にスピードを上げて取り組みます。また、不確実性の高い事業環境を踏まえ、経営構造改革における固定費削減では、当初計画に対しさらなる効果創出を図るとともに、変動費など経費管理を徹底してまいります。

2023年度の業績目標について、当初想定以上に水光熱費等の高騰が見込まれること、国内消費やインバウンド需要の動向を見極める必要があることから、期初時点では営業利益目標を慎重に設定しました。今後の事業環境変化を踏まえ、各戦略・施策を着実に推進することにより、中期経営計画の業績目標の達成を目指してまいります。

また、コロナ禍による消費行動の変化が加速するなか、事業ポートフォリオ変革の重要性が一層高まっています。こうしたなか、サステナビリティ経営を基軸に、2030年を見据えたグループ将来像を定め、既存事業のビジネスモデル変革、非商業分野での事業成長や新規事業の創出など「再成長への道筋」を明確にいたします。また、これらの中長期戦略に基づき、2024年度から始動する次期中期経営計画の策定に取り組んでまいります。

## 1) 「早期の収益力回復」に向けた重点戦略、経営構造改革の加速推進

### ①リアル×デジタル戦略

基幹店舗への集中投資による店舗の魅力化、デジタルを活用したオンラインビジネスの強化に取り組みます。

また、グループ顧客データベースの統合活用に向け、名古屋・心斎橋など重点エリアにおける相互送客の促進などグループ顧客基盤の拡大に取り組みます。

#### A. 店舗の魅力化

- ・各地域での競争優位性の確立に向け、百貨店事業では顧客支持の高い重点カテゴリーのさらなる強化を図るほか、独自の催事・イベントを強化します。また、美や健康、環境を切り口とした新規コンテンツの開発を進める一方、実用性商材を扱う売場を効率化するなどマーケット変化への対応を加速します。
- ・渋谷や池袋、名古屋、心斎橋PARCOなど基幹店舗への集中投資に加え、来店価値向上に向け、新しさや楽しさを体験できる売場開発やプロモーションの展開、国内外への情報発信強化に取り組みます。また、地域密着型の新たな商業施設を開業します。



地域密着型の新たな商業施設  
「HAB@ (ハブアット)」

#### B. オンラインビジネスの強化

- ・百貨店WEBや化粧品メディアコマースの商品・ブランドの拡充などに加え、ファッショングループのEC事業でのメンズラインのサービス開始、オンラインを活用した地域産品の販路拡大などCSV視点の事業活動を強化します。
- ・EC事業では、従来のオンラインストアを刷新し、ショップや販売メニューの充実、越境ECへの対応など顧客やショップの利便性向上、付加価値の高いサービス提供に取り組みます。



新しいオンラインストア  
「ONLINE PARCO」

## ②プライムライフ戦略

富裕層マーケットへの対応強化に向け、顧客基盤の拡大、新たなコンテンツの開発、店頭・外商・ＷＥＢなど多様な顧客接点を通じた顧客政策の進化を図ります。

### A. 顧客基盤の拡大

- ・百貨店事業では、他社提携やオンライン入会、お得意様向け専用サイトの会員登録の促進による顧客基盤の拡大とともに、アプリを活用した訪日外国人の顧客固定化に取り組みます。

### B. 新たな商品・サービスの開発

- ・百貨店事業では、主力カテゴリーのさらなる強化に加え、希少性の高いコンテンツの開発やロイヤルティを高めるサービスの構築、また決済・金融事業では業務提携等を通じた顧客のライフステージに応じた金融サービスの開発・提供を他社との連携により推進します。

### C. 顧客政策の進化

- ・お得意様向け専用サイトやオンライン接客などデジタルを活用した営業活動の強化、またデータ分析・活用範囲の拡大によるCRMの進化を図ります。

## ③デベロッパー戦略

重点エリアでの大型開発プロジェクトの推進に加え、保有不動産の有効活用、事業基盤の強化を図ります。

また、本年3月から始動した新たな事業推進体制のもと、グループ全体最適、保有資産の高度利用の観点から、当社が事業基盤を有する7都市の重点エリア（※）を中心とする長期の開発計画を策定、推進します。

※札幌、東京、名古屋、京都、大阪、神戸、福岡



「(仮称) 心斎橋プロジェクト」

### A. 重点エリアにおける大型開発プロジェクトの推進

- ・名古屋栄地区、大阪心斎橋地区の大型開発プロジェクトに加え、福岡天神地区における「(仮称) 天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」を、地域や他社との連携により推進します。

### B. 保有不動産の有効活用

- ・保有不動産の特性に応じたレジデンス物件の開発、竣工による収益貢献を図ります。

### C. 事業基盤の強化

- ・資産の入替え、アセットマネジメントビジネスの受託体制整備など事業基盤の強化に取り組みます。

#### ④経営構造改革

固定費削減において当初計画に対し、さらなる効果創出に取り組みます。加えて、想定以上に水光熱費等の高騰が続くなか、変動費の管理徹底を図ります。

##### A. 固定費削減

- ・この間推進してきた組織・要員構造改革、グループ共同購買や賃借物件の見直し等の効果とあわせ、業務委託領域の見直し、後方業務の効率化など経費構造改革のさらなる見直しを図ります。

##### B. 経営効率、資産効率の向上

- ・2024年度以降の「再成長」を見据え、将来性や成長性、投下資本に対する収益性に基づく事業基盤の絞り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。

### 2) 2030年を見据えたグループ将来像、「再成長」への道筋の明確化

コロナ禍を契機に、日常生活においてデジタル活用が進む一方で、地域や人との繋がり、場所や空間、感動の共有などリアルならではの体験価値が再認識され、また社会・環境課題への意識の高まりなど、消費行動の変化が加速しています。

お客様の暮らし方や楽しみ方が多様化するなか、2030年を展望し「持続可能な社会と暮らしのあたらしい幸せの実現」に向けたグループ将来像を定め、事業を通じた社会課題の解決、従来の事業領域や商品・サービスにとらわれない新たな価値創造に取り組んでまいります。

また、これらの具現化に向け、当社が有する店舗資産、顧客や地域、お取引先様との繋がり、事業ノウハウなどの経営資源を最大限活用し、既存事業のビジネスモデル変革、非商業分野での事業成長や新規事業の創出など「再成長」に向けた中長期の経営戦略、次期中期経営計画の策定に取り組んでまいります。

### <「再成長」に向けた経営課題、方向性>

#### ①既存事業のビジネスモデル変革

百貨店・S C事業のビジネスモデル変革に向け、重点エリアでの顧客交流、海外顧客や次世代顧客への対応強化による顧客基盤の拡大、環境・社会価値の創出に向けた新規ビジネスの開発に取り組みます。

#### ②非商業分野での事業成長

デベロッパー事業では、多様な都市生活提案と魅力的な街づくりへの貢献を目指し、重点エリアにおける長期の開発計画、また建築内装事業の拡大、資産の入替えやアセットマネジメントによる収益の多元化など長期戦略を立案、推進します。

決済・金融事業では、グループ決済基盤の確立に向けた計画策定、顧客データを活用した付加価値の高いサービスの開発など金融ビジネスの成長戦略を再構築します。

### **③新規事業の創出**

eスポーツ、サブスクリプション事業など今後成長が期待される事業の育成や参入、また、リアル店舗と仮想空間を掛け合わせ、お客様に新しい体験を提供するなど、デジタル技術を活用した新規事業の創出に取り組みます。

また、これら戦略の実効性を高めるため、地域や他社との提携、事業買収、CVCファンドとの事業共創など社内外の多様な知見を活用します。

## **3) 中長期の成長実現に向けた経営基盤の強化**

2030年を見据えたグループ将来像、事業ポートフォリオ変革の実効性を高める経営基盤強化に取り組んでまいります。特に、当社が目指すサステナビリティ経営の実現に向け、多様性を積極的に推進し、新たな価値を生み出す“人財”への重点投資を通じて、人と組織の持続的成長を図る「人的資本経営」を推進いたします。

### **①グループ人財戦略**

高度専門人財の採用強化や能力開発、次世代を担う人財育成、女性活躍の推進に加え、一人ひとりの意思意欲や潜在能力を引き出す配置やリスクリング（新たなスキルの獲得）など人財投資の強化を図ります。

また、グループ将来像、事業ポートフォリオ変革を見据え、求められる人財や能力の可視化に基づく育成・採用、配置政策の立案、従業員エンゲージメントの向上など、経営戦略と連動した人財戦略の推進にスピードを上げて取り組みます。

### **②グループ財務戦略**

事業ポートフォリオ変革、各事業の収益性を伴った成長実現に向け、各事業との連携による投下資本利益率（ROIC）向上への計画策定、社内浸透などグループ経営管理の高度化に取り組みます。また、資本市場等の動向等をふまえ、営業キャッシュ・フローの創出、戦略投資資金の確保、有利子負債のコントロールなど財務体質の強化を図ります。

### **③グループシステム戦略**

経営管理の高度化、業務の効率化を目指すグループ共通会計システムについて、次期中期経営計画での本格稼働を見据え、各社への導入を進めます。また、グループ全体最適及び情報セキュリティや事業継続への対応強化の観点から、新ネットワークの構築、投資計画・プロセスの一元管理など、グループITガバナンスを強化推進します。

### **④コーポレートガバナンスの強化**

中長期的な成長実現・企業価値の向上を目指し、事業ポートフォリオ変革に向けた経営の意思決定、執行の迅速化を図るとともに、取締役会による監督機能の強化などガバナンスの高度化に取り組みます。

## (6) 当社のサステナビリティへの取り組みについて

### 1) サステナビリティ経営と7つのマテリアリティ（重要課題）

当社は、サステナビリティ方針に「持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて、“人びとと共に、地域と共に、環境と共に”」を定め、グループ全体でサステナビリティ経営を推進しています。

2021年度からスタートした中期経営計画では、サステナビリティ経営の推進、「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」の実現に向けて、7つのマテリアリティを特定し、それぞれのマテリアリティにおいて、リスクと機会の両面を捉えビジネスチャンスを創出することで、社会的価値と経済的価値を両立するC S V（共通価値の創造）の実現を目指しています。



### 2) 2022年度の主な取り組み

#### ・再生可能エネルギーの活用による温室効果ガス排出量の削減

店舗やオフィスにおける再生可能エネルギーへの切り替え、照明のLED化、社用車のEV化など、Scope1・2 温室効果ガス排出量の削減を進めました（2022年度実績は算定中、2023年度目標：2017年度比40%削減）。また、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は、2022年度末までに30%を超える見通しです（2023年度目標：40%）。

#### ・資源循環とサーキュラー型ビジネスの推進

株式会社大丸松坂屋百貨店では、“ファッショニの愉しさ”と“大量生産・廃棄型モデルからの脱却”的両立を目指し、2021年3月にファッショソブスクリプション事業「AnotherADdress（アナザーアドレス）」に参入しました。コロナ禍による生活様式の変化、環境配慮型サービスへの関心が一層高まるなか、多くのお客様にご支持いただき、成長を続けています。2023年3月には、新たにメンズラインを加えるなど事業拡大に取り組みます。

また、株式会社大丸松坂屋百貨店では、お客様から不要な衣料や靴、バッグなどを回収し、新たな素材や製品に再資源化・再利用する「エコフレリサイクルキャンペーン」活動を推進しています。2022年度も引き続き多くのお客様にご参加いただいた結果、回収量は約367トンとなり、参加者・回収量ともに拡大しています。

- ・お取引先様とともに取り組む温室効果ガス排出量の削減

株式会社大丸松坂屋百貨店では、2022年4月、主要なお取引先様を対象に説明会を実施しました（253社、300名出席）。脱炭素社会の実現に向けた当社グループの覚悟、具体的な取り組みをお伝えしました。引き続き、サプライチェーン全体での脱炭素社会の実現に向け、お取引先様との協働を進めていきます。

- ・女性活躍の推進

当社グループは、女性社員が全社員の52.9%を占めており、企業成長を目指す上で女性活躍の推進は重要な経営戦略と位置づけ、取り組みを進めています。

2022年度は、各事業会社選出メンバーによる「女性活躍推進プロジェクト」を社長直轄で実施し、女性が個性と能力を十分に発揮できる環境づくりについて議論を重ねました。また、管理職候補を対象とした「キャリアフォーラム」を開催し、リーダーシップの発揮、管理職になるためのマインドセットについて研修を行いました。

これらの結果、女性管理職比率は、2022年度末時点での22.2%となりました（2023年度目標：26%）。

- ・高度専門人財の採用強化

当社グループは、デジタルやデベロッパー、また決済・金融事業など新たな成長分野に必要な専門スキル、経験、知識を有した即戦力となる高度専門人財の採用を積極的に実施しています。2022年度は、グループ全体で132名（前年度103名）を採用しました。特に持株会社では、従業員に占める外部採用人財の比率が36.4%となりました。組織・人財の多様性を通じた持続的な成長の実現、新たな価値創造に取り組みます。

※なお、当社では、「Scope1・2 温室効果ガス排出量」「女性管理職比率」を役員報酬の業績連動株式報酬の非財務指標として設定しており、目標達成に向けた経営陣の責任を明確化しています。

※当社のサステナビリティに関する詳細は、こちらで確認できます。

<https://www.j-front-retailing.com/sustainability/sustainability.html>



## (7) 財産及び損益の状況

### 企業集団の財産及び損益の状況の推移

(単位：百万円、%)

国際会計基準 (IFRS)				
区分	第13期 (2019年度)	第14期 (2020年度)	第15期 (2021年度)	第16期 (2022年度)
総額売上高	1,133,654	769,453	865,919	998,755
売上収益	480,621	319,079	331,484	359,679
事業利益	45,363	2,366	11,718	24,854
営業利益	40,286	△24,265	9,380	19,059
売上収益営業利益率	8.4	△7.6	2.8	5.3
税引前利益	37,161	△28,672	6,190	16,873
親会社の所有者に帰属する当期利益	21,251	△26,193	4,321	14,237
資産合計	1,240,308	1,263,722	1,192,907	1,120,953
資本合計	399,681	364,343	362,120	371,410
親会社の所有者に帰属する持分	387,188	352,171	350,368	359,385
親会社所有者帰属持分比率	31.2	27.9	29.4	32.1
有利子負債総額 (うちリース負債)	478,773 (220,497)	562,815 (202,885)	502,109 (184,394)	413,949 (164,825)
営業活動によるキャッシュ・フロー	73,358	56,471	49,866	65,480
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49,559	△20,870	△5,289	△13,371
フリーキャッシュ・フロー	23,799	35,601	44,577	52,109
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,829	58,727	△80,392	△105,694
現金及び現金同等物の期末残高	34,633	128,925	93,278	39,874
親会社所有者帰属持分当期利益率 (R O E)	5.4	△7.1	1.2	4.0
資産合計営業利益率 (R O A)	3.2	△1.9	0.8	1.6
投下資本利益率 (R O I C)	—	0.2	1.2	2.7
基本的1株当たり当期利益 (円) (E P S)	81.19	△100.03	16.50	54.32
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,479.07	1,344.91	1,337.29	1,370.43
株価収益率 (P E R)	14.13	△10.17	58.29	23.55
中間配当金 (円)	18.00	9.00	14.00	15.00
期末配当金 (円)	18.00	18.00	15.00	16.00
配当性向	44.3	—	175.7	57.1
親会社所有者帰属持分配当率	2.4	2.0	2.2	2.3

(注) 1. R O E 算出の利益は親会社の所有者に帰属する当期利益、R O A 算出の利益は営業利益、R O I C 算出の利益は税引後事業利益を使用しております。

2. 総額売上高は、IFRS 売上収益のうち「百貨店事業」の消化仕入取引を総額に、「S C事業」の純額取引をテナント取扱高（総額ベース）に置き換えて算出しております。それに伴い、第15期の総額売上高を遡及修正しております。

3. 事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算定しております。

## (8) 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
株式会社高知大丸	300	100.0	百貨店事業
株式会社パルコ	34,367	100.0	ショッピングセンター事業
PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	4百万Sドル	100.0	ショッピングセンター事業
株式会社パルコスペースシステムズ	100	100.0	総合空間事業
株式会社J.フロント建装	100	100.0	建装工事請負業
株式会社パルコデジタルマーケティング	10	100.0	インターネット関連事業
J.フロント都市開発株式会社 (注) 1	10	100.0	不動産業
J F R カード株式会社	100	100.0	決済・金融事業
大丸興業株式会社	1,800	100.0	卸売業
大丸興業国際貿易（上海）有限公司	2百万米ドル	100.0	卸売業
大丸興業（タイランド）株式会社	202百万タイバーツ	99.9	卸売業
台湾大丸興業股份有限公司 (注) 2	60百万NTドル	100.0	卸売業
株式会社消費科学研究所	100	100.0	商品試験業・品質管理業
株式会社エンゼルパーク	400	50.2	駐車場業
株式会社 J F R サービス	100	100.0	事務処理業務受託業・リース業・駐車場業
株式会社 J F R 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友の会	100	100.0	前払式特定取引業
株式会社XENOZ (注) 3	100	50.8	eスポーツ事業

(注) 1. 当社は、2022年10月27日付で株式会社パルコより株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズの全株式を譲り受け、その商号を「J.フロント都市開発株式会社」に変更いたしました。

2. 台湾大丸興業股份有限公司は、2022年8月22日付で解散を決議し、清算手続き中であります。

3. 当社は、2022年12月1日付で株式会社XENOZの株式を取得し、連結子会社といたしました。

### 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	202,109百万円	574,302百万円
株式会社パルコ	東京都豊島区南池袋一丁目28番2号	160,581百万円	574,302百万円

(注) 特定完全子会社とは、事業年度の末日において、当該子会社の株式の帳簿価額が当社の資産合計の5分の1を超えるか、かつ、その株式の全部を保有する子会社をいいます。

## (9) 主要な事業内容

百貨店事業、SC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業、その他として卸売業、駐車場業及びリース業等

## (10) 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 本 大 丸 大 阪 ・ 心 斎 橋 店 大 阪 ・ 梅 田 店 東 京 都 神 戸 店 須 磨 屋 店 芦 札 下 札 下	東 京 都 江 東 区 大 阪 市 中 央 区 大 阪 市 北 区 東 京 都 千 代 田 区 京 都 市 下 京 区 神 戸 市 中 央 区 神 戸 市 須 磨 区 兵 库 県 芦 札 下 幌 幌 市 中 央 区 山 口 県 下 関 市	松坂屋 名 古 屋 店 上 静 野 岡 槻 高	名 古 屋 市 中 区 東 京 都 台 東 区 静 岡 市 葵 区 大 阪 府 高 槻 市
		GINZA SIX	東 京 都 中 央 区
		株 式 会 社 博 多 大 丸	福 岡 市 中 央 区
		株 式 会 社 高 知 大 丸	高 知 県 高 知 市

(SC事業)

名 称	所 在 地	名 称	所 在 地
株式会社パルコ 本 渋 谷 本 部 札 幌 P A R C O 仙 台 P A R C O 浦 和 P A R C O 新 所 沢 P A R C O 池 袋 P A R C O P A R C O _ y a 上 野 (上 野 フロ ンティア タワー) 錦 糸 町 P A R C O 渋 谷 P A R C O	東 京 都 豊 島 区 東 京 都 渋 谷 区 札 幌 市 中 央 区 仙 台 市 青 葉 区 さ い た ま 市 浦 和 区 埼 玉 県 所 沢 市 東 京 都 豊 島 区 東 京 都 台 東 区 東 京 都 墨 田 区 東 京 都 渋 谷 区	ひばりが丘 P A R C O 吉 祥 寺 P A R C O 調 布 P A R C O 津 田 沼 P A R C O 松 本 P A R C O 静 岡 P A R C O 名 古 屋 P A R C O 心 斎 橋 P A R C O 広 島 P A R C O 福 岡 P A R C O	東 京 都 西 東 京 市 東 京 都 武 蔵 野 市 東 京 都 調 布 市 千 葉 県 船 橋 市 長 野 県 松 本 市 静 岡 市 葵 区 名 古 屋 市 中 区 大 阪 市 中 央 区 広 島 市 中 区 福 岡 市 中 央 区
PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	シ ン ガ ポ ー ル		

(デベロッパー事業)

名 称	所 在 地	名 称	所 在 地
株式会社パルコ Pedi (ペディ) 汐留 札幌ZERO GATE 原宿ZERO GATE 川崎ZERO GATE 名古屋ZERO GATE 京都ZERO GATE 心斎橋ZERO GATE 三宮ZERO GATE 広島ZERO GATE	東京都港区 札幌市中央区 東京都渋谷区 川崎市川崎区 名古屋市中区 京都市下京区 大阪市中央区 神戸市中央区 広島市中区	BINO (ビーノ) 御徒町 B I N O 銀座 B I N O 荣 B I N O 東洞院 他	東京都台東区 東京都中央区 名古屋市中区 京都市中京区
株式会社パルコスペースシステムズ	東京都渋谷区	株式会社パルコデジタルマーケティング	東京都渋谷区
株式会社J.フロント建装	大阪市中央区	J.フロント都市開発株式会社	東京都渋谷区

(決済・金融事業)

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3、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5社、名古屋市1社、川崎市1社、上海1社、タイ1社、台湾1社
--------------------------------------

## (11) 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	151名
百貨店事業	2,884
S C 事業	494
デベロッパー事業	843
決済・金融事業	211
その他の	532
合計	5,115

(注) 上記従業員のほかに、専任社員が1,195名、有期雇用の嘱託及びパートナー等が948名おります。

### ②当社の従業員の状況

員数	平均年齢
151名	49.0歳

(注) 上記従業員のほかに、専任社員が3名、有期雇用の嘱託及びパートナー等が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	2,627名	49.0歳
株式会社パルコ	688	43.9

## (12) 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
借入金	株式会社三井UFJ銀行	37,658
	株式会社日本政策投資銀行	34,484
	株式会社三井住友銀行	23,184
	株式会社みずほ銀行	12,284
	その他の	61,700
	小計	169,310
普通社債等		79,813
合計		249,123

## (13) その他企業集団の現況に関する重要な事項

当社は、2022年10月11日開催の取締役会において、2023年3月1日を効力発生日として、当社の完全子会社である株式会社パルコのデベロッパー事業を会社分割（吸収分割）により当社の完全子会社である株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズ（現 J.フロント都市開発株式会社）に承継させることを決議いたしました。

## 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 270,565,764株

(3) 株主数 166,642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）	46,039千株	17.42%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	20,798	7.87
日本生命保険相互会社	9,828	3.72
J.フロントリテイリング共栄持株会	6,462	2.45
第一生命保険株式会社	4,012	1.52
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	3,825	1.45
JPモルガン証券株式会社	3,565	1.35
SMB日興証券株式会社	3,387	1.28
株式会社SMB信託銀行（株式会社三井住友銀行退職給付信託口）	3,204	1.21
日本証券金融株式会社	3,124	1.18

(注) 持株比率は、自己株式（6,272千株）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信託が所有する当社株式は含めておりません。

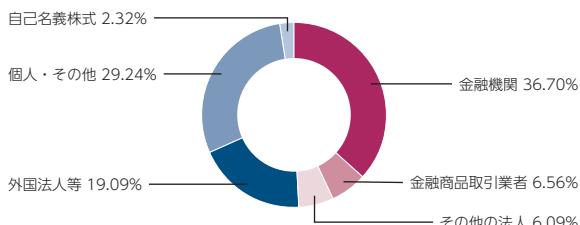
### （5）当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当事業年度中に交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

	交付人員（名）	株式数（株）
取 締 役	—	—
（うち社外取締役）	—	—
執 行 役	25	35,930
計	25	35,930

(注) 1. 執行役を兼務する取締役の執行役在任期間中に係る職務執行の対価として交付された株式数については、執行役の欄に記載しております。  
2. 上記の交付人員及び株式数には、当事業年度に在任しておりました役員のほか、当事業年度中に退任した役員及び2017年5月25日から2021年2月28日までの間に在任しておりました役員に交付した株式を含んでおります。  
3. 上記の株式数は各役員に現実に交付された株式数であり、各役員に交付の権利が付与された株式のうち39,654株につきましては、株式対価報酬制度に係る株式交付規程に基づき、信託内で換価のうえ、換価処分額の金額として給付されております。

### 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) 3	責任限定契約 (注) 4
取 締 役	山 本 良 一	取締役会議長 指名委員会委員、報酬委員会委員 大同特殊鋼株式会社社外取締役 株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役	100.0% 15/15回	○
取 締 役	浜 田 和 子 (注) 1	監査委員会委員	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	矢 後 夏之助	指名委員会委員長、報酬委員会委員 株式会社SUBARU社外取締役	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	箱 田 順 哉	監査委員会委員長 日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会 専門委員長	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	内 田 章	報酬委員会委員長、指名委員会委員 横河電機株式会社社外取締役 株式会社パルコ取締役	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	佐 藤 りえ子 (注) 2	監査委員会委員 石井法律事務所パートナー 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	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	関 忠 行	監査委員会委員 株式会社バルカー社外取締役 J S R 株式会社社外取締役 朝日生命保険相互会社社外監査役 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	小 出 寛 子	指名委員会委員、報酬委員会委員 三菱電機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	100.0% 15/15回	○
取 締 役 (代表執行役社長)	好 本 達 也		100.0% 15/15回	
取 締 役 (執行役常務)	若 林 勇 人		100.0% 15/15回	

- (注) 1. 浜田和子氏の戸籍上の氏名は姫野和子です。  
2. 佐藤りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田りえ子です。  
3. 取締役会出席回数／在任中の取締役会開催回数を記載しております（各委員会の出席状況は「7.各委員会の運営」に記載しております）。
4. 当社は、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、1,200万円又は同法第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。
5. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金や争訟費用等が填補されることなり、すべての被保険者の保険料を当社が全額負担いたしております。当該保険の被保険者は、当社のすべての取締役及び執行役並びに子会社のすべての取締役及び監査役です。なお、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、被保険者による犯罪行為や法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為等に起因する損害等については、これらを填補の対象外としております。
6. 監査委員である箱田順哉氏は、長年にわた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、企業監査に関する豊富な経験と高度な専門知識を有しております、財務及び会計に関する相当の知見を有しております。
7. 監査委員である関忠行氏は、国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、CFOとしての財務・会計に関する豊富な経験と高度な専門知識を有しております、財務及び会計に関する相当の知見を有しております。
8. 監査委員である浜田和子氏は常勤の監査委員であります。これは社内組織や業務執行に精通し、業界特有の分野への専門性を有する社内出身の非業務執行取締役を常勤の監査委員とすることにより、監査の実効性の向上を目指すことによるものであります。

## (2) 執行役の氏名等

会社における地位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	好 本 達 也	
執行役常務	若 林 勇 人	財務戦略統括部長兼株式会社パルコ取締役
執行役常務	小 野 圭 一	経営戦略統括部長兼リスク管理担当兼株式会社パルコ取締役
執行役常務	林 直 孝	グループデジタル統括部長
執行役常務	中 山 高 史	グループシステム統括部長兼株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
執行役常務	松 田 弘 一	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 兼株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
執行役	川 瀬 賢 二	経営戦略統括部経営企画部長兼事業ポートフォリオ変革推進部長兼グループ広報推進部長
執行役	平 井 裕 二	経営戦略統括部C R E企画部長兼株式会社パルコ執行役員 兼J.フロント都市開発株式会社代表取締役社長
執行役	山 崎 史 朗	グループシステム統括部システム企画部長
執行役	野 口 秀 樹	財務戦略統括部主計・税務部長
執行役	梅 林 憲	人財戦略統括部グループ人財政策部長兼グループ人財開発部長兼グループ福利厚生部長

(参考) 2023年3月1日付で、新たに執行役が選任され就任し、一部の執行役の担当及び重要な兼職を次のとおり変更いたしました。

会社における地位	氏 名	就任後又は変更後の担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	好 本 達 也	兼C R E戦略統括部長
執行役(新任)	落 合 功 男	経営戦略統括部経営企画部長兼事業ポートフォリオ変革推進部長
執行役	梅 林 憲	人財戦略統括部グループ人財開発部長兼グループ福利厚生部長

また、同日付で川瀬賢二、平井裕二の両氏が執行役を退任し、川瀬賢二氏が株式会社パルコ代表取締役兼社長執行役員に就任、平井裕二氏がJ.フロント都市開発株式会社代表取締役社長(専任)となりました。

### (3) 取締役及び執行役の報酬等の総額

	支給人員 (名)	報酬等の 総額 (百万円)	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
取 締 役	8	192	151	—	—	40
(うち社外取締役)	(6)	(104)	(86)	—	—	(18)
執 行 役	15	483	213	122	147	—
計	23	675	365	122	147	40

- (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9百万円であります。  
 2. 執行役を兼務する取締役の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。  
 3. 上記表中の執行役に対する報酬等の総額483百万円には、2022年3月1日から同年5月26日までの間に在任しておりました執行役4名に支給した金額25百万円（業績連動株式報酬を含む）を含んでおります。  
 4. 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、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。なお、当事業年度を含む賞与及びパフォーマンス・シェアの算定に係る財務指標（連結営業利益及びROE）の実績の推移については「1. 企業集団の現況に関する事項（7）財産及び損益の状況」に、非財務指標（温室効果ガス排出量、女性管理職比率）の実績の推移については「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」の〈主要な経営数値実績・目標〉に記載のとおりであります。  
 5. 「業績連動賞与」及び「業績連動株式報酬」については、2023年2月期の業績評価を加味する前の引当金として計上した金額（標準額）を記載しております。なお、実際の支給総額及び個人別の支給額については2023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。

#### (4) 各会社役員の報酬等の額又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・執行役の報酬決定方針

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシーを策定・公表し、2021年5月27日より、役員報酬をサステナビリティ経営の実現・推進に向けたインセンティブとして機能させるなど、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会において、中期経営計画に応じた役員報酬制度の見直しを行うとともに、「役員報酬ポリシー」の改定を行い、適用を開始しております。

##### <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株式会社大丸松坂屋百貨店及び株式会社パルコの取締役及び執行役員、並びにJ.F.Rカード株式会社及びJ.フロント都市開発株式会社、株式会社J.フロント建装の代表取締役（以下「グループ主要子会社対象役員」という。）においても、同基本方針を定めることとします。

- 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り、かつ、企業文化と整合したものであること
- 2) プロの経営者の経営戦略に基づく役割（ミッション）の遂行を後押しする報酬制度であること
- 3) 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
- 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

##### <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。なお、グループ主要子会社対象役員についても、同じ取り扱いとします。

## <報酬構成>

### 【執行役】

執行役の報酬は、ミッショングレードに応じた「基本報酬」（金銭報酬）、事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び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。賞与及びパフォーマンス・シェアの業績指標は、中期経営計画の最終年度におけるKPIの達成と持続的成長に向けた健全なインセンティブが機能することを意識し、下表のとおり選定しております。

報酬の種類	支 給 基 準			支給方法	報酬構成				
	社長	社長以外							
基本報酬 ( 固 定 )	ミッショングレード別に決定			毎月現金	38.5%	45.4%			
賞与 ( 变 動 )	ミッショングレード別の基準額×変動率 <sup>※1</sup> ※1 以下の定量・定性評価により評定を算出し、変動率を決定			年1回 現金	23.0%	27.3%			
	内 容		評価ウェイト						
	定量評価 <sup>※2</sup> <50%>	年 度 財務評価	連結営業利益 <sup>※3</sup>	50%					
	定性評価 <sup>※2</sup> <50%>	年 度 非財務評価	個別のミッションを達成するためのアクションプランの達成度	30%					
業績連動 株式報酬 ( 变 動 )	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			年1回 株式 <sup>※6</sup>  中期 経営計画 終了時 株式 <sup>※6</sup>	38.5%	27.3%			
	【短期：40%】ミッショングレード別の基準額×業績達成係数 <sup>※4</sup> ※4 以下の達成度から算出								
	内 容		評価ウェイト						
	連結営業利益		100%						
	【中長期：60%】ミッショングレード別の基準額×業績達成係数 <sup>※5</sup> ※5 以下の達成度から算出								
	内 容		評価ウェイト						
	財務指標 <80%>	連結営業利益	40%						
	R O E		40%						
	非財務指標 <20%>	温室効果ガス削減 (Scope1・2排出量)	10%						
	女性管理職比率の目標達成		10%						

※ 2 グループ主要子会社対象役員については、定量評価70%、定性評価30%とし、定性評価の評価ウェイトは、個別のミッションを達成するためのアクションプランの達成度を20%、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を10%とする。

※ 3 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, 5 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。

なお、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

※ 6 原則、納税資金に充当するため、交付予定の当社株式の50%相当を換価した上で金銭にて給付。

## 【非業務執行取締役】

非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、職責に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と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。リストリクテッド・ストックは、非業務執行取締役がステークホルダー代表として、執行役とは異なる立場で当社の攻め・守りのガバナンス強化のため、中長期目線で経営に携わることを目的に、当社株式を業績には連動しない方法で交付する制度とし、株式交付の時期は退任時といたします。株式交付までは、潜在株式数として保有株式数に含め、開示を行います。

## <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、グループ主要子会社対象役員も、当社株式の取得・保有については同様の方針とします。

## ②取締役・執行役の報酬決定プロセスと執行役の報酬の没収（クローバック・マルス）

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（過半数）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。

報酬委員会は、年に4回以上開催することを予定し、当社、グループ主要子会社の役員（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並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ており、固定報酬と位置づけている基本報酬は、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、賞与については定量評価である「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。また、パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）の40%を占める短期のパフォーマンス・シェアについては、取締役会決議を経て期初に公表する連結営業利益の予想値（IFRSベース）に対する達成度に応じた業績連動係数を報酬委員会で確認しております。

これらの結果に基づき、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が当社の役員報酬の基本方針及び報酬水準の考え方へ沿うものであると報酬委員会は判断しております。

また、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並

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・交付する権利を没収、又は、支給・交付済みの報酬の返還を求めることが可能となります。

以上の取り組みを適正に進めることを目的に、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。

なお、役員報酬制度の見直しについては、中期経営計画期間に応じて実施することとしており、2021-2023年度中期経営計画に併せて2021年4月に役員報酬ポリシーを改定し、その後も継続して審議を行い、適宜修正しております。

また、中期経営計画期間中において、外部環境の劇的な変化等で大幅な見直しが必要となった場合には、基本報酬の水準を見直すこととします。

## (5) 社外取締役に関する事項

独立  
役員

(注)

### 矢後夏之助

重要な兼職の状況	株式会社SUBARU社外取締役
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)
所属委員会出席状況	指名 100% (在任期間中13回すべてに出席) 報酬 100% (在任期間中12回すべてに出席)

#### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

矢後夏之助氏は、長年にわた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に関する豊富な経験と、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おける高度な知見を通じて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されております。そして、中長期戦略で明示すべき方向性と策定時のポイント、新たなデベロッパー事業会社のあるべき姿、財務戦略における保有資産の考え方、顧客データの収益化に向けた考え方などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。委員会委員としては、指名委員会の委員長及び報酬委員会の委員を務め、指名委員会委員長としてサクセション・プランに基づき、将来の経営陣幹部候補者の状況の確認、客觀性・透明性・継続性を担保した役員決定プロセスの構築を進めるとともに、報酬委員会委員として、役員報酬制度における賞与と株式報酬の適正な報酬水準と運用ルール見直しなどに貢献することが期待されており、これらの役割を果たすことで、経営人事機能の強化に尽力いたしました。

独立  
役員

(注)

### 箱田順哉

重要な兼職の状況	日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会専門委員長
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)
所属委員会出席状況	監査 100% (在任期間中22回すべてに出席)

#### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

箱田順哉氏は、プライスウォーターハウスグーパースにおいて、長年にわた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通じて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されております。そして、中長期の財務計画と中長期戦略の整合性、新規事業への取り組み、人財育成の考え方、国際的なビジネス戦略の策定における留意点などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。委員会委員としては、監査委員会の委員長を務め、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・妥当性等の視点で意見交換、協議を推進することが期待されており、これらの役割を果たすことにより、監査機能の強化に尽力いたしました。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。

独立  
役員

(注)

## 内田 章

重要な兼職の状況	横河電機株式会社社外取締役 株式会社パルコ取締役
当社と各兼職先との関係	株式会社パルコは当社の完全子会社であります。
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)
所属委員会出席状況	指名 100% (在任期間中13回すべてに出席) 報酬 100% (在任期間中12回すべてに出席)

### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

内田章氏は、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通じて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されております。そして、中期経営計画の策定時に持つべきKPIの視点、事業ポートフォリオ変革の推進における資金計画の考え方、持株会社としてのグループ間連携やガバナンスのあり方、専門人財の獲得・育成、新規事業への取り組みを後押しする留意点などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。委員会委員としては、報酬委員会委員長及び指名委員会委員を務め、報酬委員会委員長として役員報酬制度における賞与と株式報酬の適正な報酬水準と運用ルールの見直しなどを推進するとともに、指名委員会委員としてサクセション・プランに基づき、将来の経営陣幹部候補者の状況を確認し、客觀性・透明性・継続性を担保した役員決定プロセスに貢献することが期待されており、これらの役割を果たすことでの経営人事機能の強化に尽力いたしました。

独立  
役員

(注)

## 佐藤りえ子

重要な兼職の状況	石井法律事務所パートナー 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
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)
所属委員会出席状況	監査 100% (在任期間中22回すべてに出席)

### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

佐藤りえ子氏は、主に企業法務を専門とする弁護士としての豊富な経験及び高度かつ専門的な見識に基づく観点その他各議題に対する法令視点での見解などについて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されております。そして、企業価値創造や利益目標達成に向けた道筋の明確化、サステナビリティ経営に繋がる脱炭素やダイバーシティ＆インクルージョンの具体策、顧客データの戦略的活用、政策保有株式の縮減に関する法的見解などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。また、当社では、社外取締役が自由闊達に意見交換、情報共有する機会としてエグゼクティブ・セッションを設けており、同氏はそのリードディレクターを担ってまいりました。委員会委員としては、監査委員会の委員を務め、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・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力いたしました。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。

独立  
役員

(注)

## 関 忠 行

### 重要な兼職の状況

株式会社バルカー社外取締役  
J S R 株式会社社外取締役  
朝日生命保険相互会社社外監査役  
株式会社大丸松坂屋百貨店取締役

### 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であります。

### 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)

### 所属委員会出席状況

監査 100% (在任期間中22回すべてに出席)

### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

関忠行氏は、長年にわたる総合商社での国際的な事業経営やリスクマネジメント、CFOとしての財務・会計に関する豊富な知識と経験、複数企業での社外取締役、監査役としての幅広い知見を通じて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されております。そして、事業ポートフォリオ変革の推進に向けた保有事業・資産の考え方、戦略とコアコンピタンスやリソースの整合、新規事業への取り組みにおけるリスク認識などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。委員会委員としては、監査委員会の委員を務め、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・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力いたしました。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。

独立  
役員

(注)

## 小出 寛子

### 重要な兼職の状況

三菱電機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

### 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)

### 所属委員会出席状況

指名 100% (在任期間中13回すべてに出席)  
報酬 100% (在任期間中12回すべてに出席)

### 〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

小出寛子氏は、長年にわた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、グローバル経営及びマーケティング分野における豊富な経験に基づく知見、複数の上場企業の社外取締役としての幅広い知見を通じて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されております。そして、骨太の戦略論議に基づく中長期戦略の策定のあり方、ターゲットやニーズの明確化などマーケティング思考の重要性、新たなデベロッパー事業会社のあるべき姿などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。委員会委員としては、指名委員会の委員及び報酬委員会の委員を務め、指名委員会委員としてサクセション・プランに基づき、将来の経営陣幹部候補者の状況を確認し、客觀性・透明性・継続性を担保した役員決定プロセスに貢献し、また、報酬委員会委員として役員報酬制度における賞与と株式報酬の適正な報酬水準と運用ルール見直しなどに貢献することが期待されており、これらの役割を果たすことで、経営人事機能の強化に尽力いたしました。

(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。

## 4. 会計監査人に関する事項

### (1) 会計監査人の名称

E Y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	139百万円
②当社及び当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	338百万円

(注) 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

収益認識に関する会計基準適用に係る業務等

### (4) 監査委員会が会計監査人の報酬に同意した理由

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上で、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) 会計監査人の解任又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、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きたす事態が生じ、これらにより当該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、監査委員全員の同意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) 監査委員会が会計監査人の再任を決定した理由

監査委員会が策定した会計監査人の評価基準に基づき、E Y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た上で、総合的に検討を重ねた結果、このたびの再任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

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います。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。

持株会社である当社は、グループ理念の実現に向けて、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いきます。

## (2) ステークホルダーとの関係

当社は、事業活動を通じてあらゆるステークホルダーの皆様との信頼関係の構築に努めています。

株主の皆様は、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しません。

そして、お客様・お取引先様・従業員・地域社会などの皆様に対して、持続可能な社会の実現に向け、環境、社会への責任を積極的に果たしていきます。

## (3) 情報開示

株主・投資家の皆様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様との信頼関係の維持・発展に取り組んでいます。

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様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します。

## (4) 取締役会等の役割・責務

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。

①グループビジョン・サステナビリティ方針・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針・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示すること

②上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと及びその計画について進捗・結果を監督すること

③非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと

④当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること

⑤関連当事者間の利益相反を監督すること

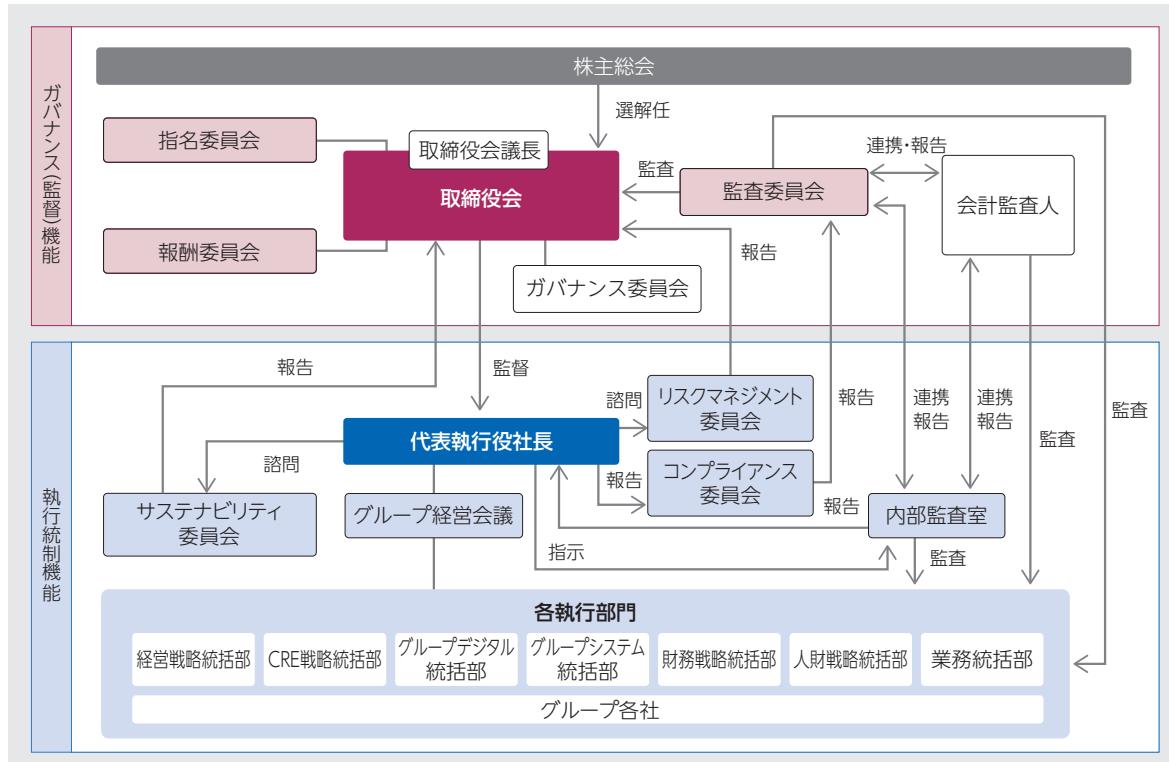
⑥指名委員会に諮問した代表執行役社長の後継者計画・経営人財に係わる人事配置計画・執行役のトレーニングについて指名委員会からの概要の報告を基に進捗状況を監督すること

## (5) コーポレートガバナンス体制

当社は、現在、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。その理由は次のとおりです。

- ①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。
- ②業務執行の決定を執行役に委任することが可能になることで、権限・責任の明確化を図りつつ、迅速な経営の意思決定を行います。
- ③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「指名委員会等設置会社」を採用することにより、経営の透明性・客観性の向上を図ります。
- ④海外投資家などにグローバルな視点で分かりやすいガバナンス体制を構築します。

ガバナンス体制図（2023年3月以降）



## 6. 取締役会の運営

人 員 体 制	非業務執行取締役8名（うち社外取締役6名）、執行役兼務取締役2名で構成
主 な 任 務	会社法又は定款に規定される事項のほか、サステナビリティ方針・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針等、経営戦略に係る事項や資産の取得等重要な業務執行に係る事項を審議・決議いたします。
運 営 状 況	原則月1回以上開催。独立社外取締役が全体の過半数を占める体制の中で、重要事項の決議機関に留まることなく、建設的な論議、審議の場として機能しており、コーポレートガバナンス強化の要となっております。



取締役  
**山本 良一**

### 議長コメント

2022年度より、当社の取締役会が独立社外取締役が過半数を占める体制になったことを踏まえ、従来以上に監督機能を高めて実効性の高い審議の実現を目指してまいりました。また、昨年度の取締役会実効性評価で認識された課題である、「骨太の成長戦略論議の徹底」に繋がる議題の設定や議事運営を行い、特に、「現中期経営計画の進捗」「2023年度グループ経営方針」「次期中期経営計画」「グループの将来像」などについて、実効性の高い戦略的重要議案として重点的に審議を行いました。

現中期経営計画の最終年度である2023年度は、経済情勢の変化を十分注視しながら、単年度利益目標の達成に向けてモニタリングを行ってまいります。また、次期中期経営計画から再成長に繋がる基盤構築に向けて、質の高い戦略の実行に繋がる論議に取り組むことで、企業価値の向上に貢献したいと考えております。

### (取締役会の実効性評価について)

当社は2022年9月から10月にかけて、第8回目の取締役会実効性評価を行いました。全取締役に対して行った事前アンケートの結果を踏まえて、第三者機関が個別のインタビューを実施し、その内容に基づいて2022年10月の取締役会で協議いたしました。

実効性評価の結果としては、当社取締役会が前年度に指摘された諸課題の解決に努め、取締役会及び法定三委員会の実効性が概ね確保されていると評価されました。一方で、今後さらなる実効性向上に向けた課題として「現中期経営計画に対するモニタリング強化」、「骨太の成長戦略論議の徹底」、「法定三委員会のさらなる実効性向上」が挙げられました。

「現中期経営計画に対するモニタリング強化」については、施策の進捗を測る重要指標（KPI）の明確化などを通じて、進捗状況のモニタリング強化を図りました。また、「骨太の成長戦略論議の徹底」は、当社グループの将来像の解像度向上や、次期中期経営計画の策定に向けて、グループの大きな方向性の明示に繋がる論議を行いました。そして「法定三委員会のさらなる実効性向上」は、各委員会において課題解決に向けた論議を継続的に重ねております。

今後も、取締役会実効性評価を基点に課題の共有を行い、取締役会の実効性を高めてまいります。

## 7. 各委員会の運営

### (1) 指名委員会

**人 員 体 制** 非業務執行取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成

**主 な 任 務** 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の決定、取締役会からの諮問を受け、当社及び主要事業子会社の経営陣の選任及び解任や各委員会の委員長及び委員の選定及び解職などについて、取締役会へ答申いたします。

**出 席 状 況** 委員 4 名は 13 回すべてに出席いたしました。

開催  
回数 | 13 回



取締役（社外）  
**矢後 夏之助**

#### 委員長コメント

指名委員会は、有効な取締役構成に関する審議及び取締役、執行役の選解任について、社内の評価情報に加え、第三者機関によるアセスメントデータを活用するとともに、必要に応じて候補者との面談を実施するなど人柄や考え方方に触れる機会を確保し、より高い客観性と透明性、合理性の確保に努めております。

企業の持続的成長のために重要な経営陣のサクセション・プラン（継承計画）を中心的な議題と位置づけ、継続審議するとともに、次代の経営幹部候補育成についても、経営人財診断結果を踏まえつつ、各人の成果の評価確認及び面談を実施し、後継者候補の育成・強化に向けた役割・配置転換等について議論し、必要に応じて実施に繋げております。

指名委員会は、企業の永続的な成長・発展に不可欠な経営人財の確保と、適所適才の選任が果たせるよう努めてまいります。

## (2) 監査委員会

**人 員 体 制** 非業務執行取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成

**主 な 任 務** 取締役会で決定した全体方針・計画に即して取締役及び執行役の職務執行、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を監査いたします。

**出 席 状 況** 委員 4 名は 22 回すべてに出席いたしました。

開催回数 | 22回



取締役（社外）  
**箱田 順哉**

### 委員長コメント

監査委員会として定めた監査委員会規程、監査基準及び内部統制システムに係る監査実施基準に基づき、当年度の監査計画を立案、実行し、その内容を取締役会に報告いたしました。

また、グループ中期経営計画の 2 年目における主要戦略の推進状況や内部統制システムの整備・運用状況、コンプライアンス・リスクマネジメント体制等について、監査委員会とは別に設置した「監査委員ミーティング」の場（18回）で、執行役やグループ各社の主管者から意見聴取し、現状把握に努めました。

監査委員会は、監査の実効性と精度の向上を図る観点から、内部監査室、会計監査人、グループ各社監査役との相互連携により、組織監査体制のさらなる強化・充実に向けて取り組む一方、引き続きグループの成長と企業価値向上のため、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立し、公正不偏の姿勢をもって監査を行ってまいります。

### (3) 報酬委員会

**人 員 体 制** 非業務執行取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成

**主 な 任 務** 当社及び主要事業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並びに個人別の報酬内容を決定いたします。

**出 席 状 況** 委員 4 名は 12 回すべてに出席いたしました。

開催  
回数 | 12回



取締役（社外）  
**内田 章**

#### 委員長コメント

報酬委員会は2017年4月に策定し、その後改定を行った役員報酬ポリシーに基づき、役員報酬全体の水準や業績連動比率の構成比及びその中に占める株式対価報酬の構成比について、予め設定したピア・グループとの検証を実施することで、常に客観的で適切な報酬水準・体系を維持しております。

また、2021年度よりスタートした中期経営計画に応じて見直した役員報酬制度及び役員報酬ポリシーについて、第三者機関の調査等を活用し、役員報酬の全体的な水準や業績連動比率、役員向け株式対価報酬制度などの動向を検証しております。併せて、役員個人の成果発揮状況を反映する賞与について、より公正で客観的な結果となるよう評価項目や評価ウェイト、評価ランク決定プロセスに加え、各役員の目標設定や評価結果を確認しております。

各役員がプロの経営者として任された職務と役割を果たし、その働きに見合った報酬を受け取る適切な報酬体系と水準となるよう、今後もその適正な運用を図ってまいります。

## 8. 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>（2022年5月26日改定）

本基本方針につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に交付する書面には記載しておりません。

インターネット上の当社ウェブサイト（<https://www.j-front-retailing.com/>）及び株主総会資料掲載ウェブサイト（<https://d.sokai.jp/3086/teiji/>）掲載の「第16期定期株主総会その他電子提供事項（交付書面省略事項）」に記載しておりますので、ご参照ください。

また、こちらからも全文をご覧いただけます（<https://www.j-front-retailing.com/company/internalcontrol.html>）。



### (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（2022年度）

当社では、「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. グループ管理体制

##### ①取締役会

- 1) 取締役会は、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性確保の観点から、当社株主と利益相反が生じるおそれがない独立社外取締役が全体の過半数の構成としています。
- 2) 取締役会では、当社グループ経営に係る重要な事項について審議を重ねております。取締役会での指摘事項や課題については、執行に対し再報告を求め、改めて取締役会で協議するなど、P D C Aサイクルを回すことに努めています。また、取締役会の論議をより充実させるため、取締役会に先立ち社外取締役に対して事前の説明会を行っております。これらの取り組みにより、取締役会の実効性の向上を図っております。
- 3) 当事業年度は15回開催し、会社法又は定款に規定される事項のほか、現中期経営計画についてのモニタリング、デベロッパー事業会社の設立のほか、グループの将来像などについて論議しました。また、「内部統制システム構築の基本方針」に定める各事項については、整備・運用状況を評価し、重要な不備は存在しないことを確認しております。
- 4) 毎年度、第三者機関を活用した取締役会実効性評価を実施し、顕在化した課題を解決することで、取締役会の一層の実効性向上に継続的に取り組んでおります。

## ②執行体制

- 1) 当社は、執行組織として、戦略実行の実効性とスピードアップを実現する最適な統括部を設置しております。代表執行役社長のミッションを受け、中期経営計画、年度実行計画を実現するために統括部長である執行役が各統括部のミッションを作成しております。各統括部は、自部門のミッション及び業務分掌に基づき、業務執行及び事業子会社の経営管理、サポートを行っております。
  - 2) 持株会社である当社は、グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針の企画・立案・浸透及びこれらの進捗・成果管理、事業ポートフォリオマネジメント（経営資源の最適配分）、グループ全体の人財マネジメント、株主マネジメントやグループ全体のコーポレートガバナンスの確立などを役割・責務としております。事業子会社の業務執行事項については、経営判断の迅速化・経営責任の明確化を図るため、グループ経営に重要な影響を及ぼす事項を除き事業会社に権限を委任するための基準を設定し、その基準に基づいた運用を行っております。
  - 3) 当社は、役割を明確に定めた執行の会議体を複数設置しております。グループ経営会議はグループ経営の全体方針・計画など取締役会に付議する重要事項を中心に論議し、またグループ政策会議やセグメント別中期経営計画進捗会議、関連事業業績・戦略検討会などにおいて論議確認を行うことで、迅速な経営判断に繋げております。
  - 4) グループ共通会計システムを原則導入し、業務の効率化を推進するとともに、キャッシュ・マネジメントシステムによるグループ資金調達の一元化と効率化を推進しております。
- ③ 内部統制推進体制
- 1) 代表執行役社長の指揮の下、内部統制担当部門、担当者を設置し、当社及び事業子会社において、会社法における内部統制及び金融商品取引法における内部統制の体制の整備・運用の管理を行っております。
  - 2) 財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法その他関連する法令に基づき、財務報告の信頼性を確保するための社内体制を、当社及び事業子会社で整備・運用しております。
  - 3) 当事業年度は、開示すべき重要な不備は見られず、その旨を監査委員会、取締役会に報告しております。

## II. リスク管理体制

- 1) 当社は、リスク管理経営に係る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とし、執行役及び事業子会社社長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おります。
- 2) リスクマネジメント委員会は、定期的にリスク（不確実性）について論議し、リスク（不確実性）の識別及び評価を行い、優先順位をつけて戦略に反映するとともに、対応策のモニタリングを行い、取締役会に報告を行っております。
- 3) 当事業年度は3回開催し、マクロ環境分析やリスクサーベイを踏まえて現状の企業リスクについて論議しました。また、現行の中期経営計画におけるリスク管理体制を振り返り、今後の有効なリスクマネジメントのあり方について論議しました。加えて、来年度のグループリスク一覧表を決定するとともに、リスクマネジメントに関する対外的な開示方針について協議しました。
- 4) 大規模な地震、火災、事故などのハザードリスク発生については、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る体制を取っております。

当事業年度は「危機管理規程」及び大規模自然災害を想定した「事業継続マニュアル」に基づき、事業会社においてBCP訓練を複数回実施するなど幅広い危機事象への対応能力の向上に努めました。感染症への対応についても、危機管理規程に基づく「新型感染症対応マニュアル」の下、お客様と従業員の安心安全を第一として、集団感染を防止するための衛生管理と感染拡大予防対策を行っております。

## III. 法令遵守体制

### ①コンプライアンス推進体制

- 1) 当社は、コンプライアンス経営に係る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とし、顧問弁護士、執行役などをメンバーとするコンプライアンス委員会を設置しております。
- 2) 事業子会社にもコンプライアンス担当部門、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・指揮を行っております。
- 3) 当事業年度は、コンプライアンス委員会を3回開催し、当社グループ内の組織風土上の課題と改革の取り組み等について論議を行いました。また内部通報制度の集計状況を踏まえ、対応について協議を行いました。
- 4) コンプライアンスの取り組み浸透を図るため、グループ各社のコンプライアンス担当者による会議を年3回開催し、グループ全体のコンプライアンス意識及び活動の向上を図っております。また、グループ各社役員及びコンプライアンス担当者を対象として、コンプライアンス・企業風土をテーマとした研修を実施いたしました。

## ②内部通報制度

- 1) 当社は、社内及び社外（顧問弁護士）に通報窓口を置き、当社及び事業会社で勤務するすべての者が利用できる内部通報システム（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。
- 2) 経営幹部に対するホットラインの通報は、窓口から監査委員会に直接伝えられ、監査委員会からの指示を受ける体制を構築しております。
- 3) 当事業年度は、社内ポータルサイトにおいて通知内容の分析や対応状況を掲載するなどグループ各社従業員に向け制度の浸透及び理解の促進を図りました。その結果、人事労務関係など49件の通報があり、事務局を中心に対応しております。

## IV. 内部監査体制

- 1) 当社は、代表執行役社長の下、独立した内部監査室を設置しております。内部監査室は、当社及び事業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。
- 2) 代表執行役社長及び監査委員会へのデュア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。
- 3) 新型コロナウイルス感染症影響下においても監査を実施できるようにデジタル機器を活用した監査体制を構築し、監査を実施しております。当事業年度は、労働施策総合推進法や独占禁止法などの法令遵守状況、規程類・業務ルールの整備及び遵守状況などの業務監査に加え、「働き方改革遂行状況」「秘密情報・個人情報管理状況」などのテーマに基づく監査を行いました。

## V. 監査委員会体制

- 1) 監査委員会は、社外取締役を監査委員長とし、社内取締役である非業務執行取締役を含む4名で構成しております。
- 2) 監査委員会は、取締役会で決定した全体方針・計画に即して、執行役及び取締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、監査報告を作成しております。
- 3) 監査委員会は、会計監査人から監査開始前に監査の方針及び計画の説明を受けるとともに、監査の実施結果について説明・報告を受ける一方、監査項目について要望を表明するなど、定期的な意見交換を実施しております。また、内部監査室からは定期的に監査報告を受け、内部監査により判明した課題の改善状況について確認を行っています。

- 4) 監査委員会は、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、常勤監査委員がグループ経営会議など重要な会議・委員会に出席するとともに、稟議書など業務執行に係る重要な文書を閲覧しております。
- 5) 当事業年度は、監査委員会を22回開催いたしました。同委員会とは別に「監査委員ミーティング」において、当社全執行役の職務執行監査を行い執行の現状把握に努めております。また、グループ会社監査役との定例の会議を通じて、監査上の課題認識などの共有と意見交換を緊密に行っております。

## VII. 情報保存管理体制

### ①秘密情報管理

当社は、執行役及び取締役の職務の執行に係る文書、並びに執行役及び取締役が主催する会議体の議事録と関連資料（ともに電磁的記録を含む）について、法令や社内規程に基づき、各所管部門が情報の保存・管理を適切に行っております。

### ②情報セキュリティ管理

当社は、情報セキュリティポリシー、ITガバナンス方針を制定してグループ内で共有し、それに基づき各所管部門が情報セキュリティ管理を行っております。また情報システムの管理状況などは、定期的及び必要に応じて、取締役会、監査委員会、グループ経営会議で報告を行っております。

ITに係る潜在リスクを最小化し企業価値向上を果たすことを目的に、「ITガバナンス方針・規程・細則」に基づくITガバナンス定例会・システム開発協議会などを通じてIT戦略の策定から実行までの一連の活動を統制するとともに、標的型攻撃メール訓練やインシデント対応訓練を継続的に実施するなど情報セキュリティポリシー遵守に向けた取り組みを推進しております。

## (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、当社の株主の在り方については、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、特定の株主又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様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、株主の皆様に当社株式の売却を事实上強要するおそれがあるもの、当社取締役会や株主の皆様が大量取得者の提案内容等について検討し、又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と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様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、株主の皆様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）」、「諸惡莫作 衆善奉行（諸惡をなすなけれ、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“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現を目指し、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、株主の皆様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ております。

したがって、このような場合には、当社は、当社経営陣及び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構成員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、当社経営陣及び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繋がるものと考えています。その実現に向けて、経営環境及びリスクへの備えを勘案した上で「戦略投資の実施」「株主還元の充実」及び「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。

また、有利子負債による資金調達はフリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。

フリーキャッシュ・フロー、ROEの向上には、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」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。

なお、中期経営計画の達成における重要財務指標として、資本効率性はROE、事業収益性は連結営業利益及びROIC、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）の各指標を重視しております。

## (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・向上を図りつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針とします。また、資本効率の向上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します。

## (6) I R活動方針

当社は、「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。」という基本理念のもと、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼関係を維持・発展させるため、当社に関する重要な情報（財務情報・非財務情報）を正確にわかりやすく、公平かつ適時・適切に開示することにより、経営の透明性を高めるとともに、当社についての理解を深めていただくことを目的にI R活動を推進します。

以 上

---

・以上の事業報告における百万円単位の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

## 連結財政状態計算書 (2023年2月28日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>(資産)</b>		<b>(負債)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>201,860</b>	<b>流動負債</b>	<b>317,953</b>
現金及び現金同等物	39,874	社債及び借入金	63,530
営業債権及びその他の債権	129,121	営業債務及びその他の債務	133,835
その他の金融資産	10,836	リース負債	28,411
棚卸資産	16,932	その他の金融負債	29,975
その他の流動資産	5,094	未払法人所得税等	1,527
		引当金	2,397
		その他の流動負債	58,276
<b>非流動資産</b>	<b>919,092</b>	<b>非流動負債</b>	<b>431,589</b>
有形固定資産	469,401	社債及び借入金	185,593
使用権資産	119,501	リース負債	136,414
のれん	995	その他の金融負債	35,290
投資不動産	187,247	退職給付に係る負債	16,754
無形資産	7,797	引当金	8,699
持分法で会計処理されている投資	41,402	繰延税金負債	48,366
その他の金融資産	79,711	その他の非流動負債	469
繰延税金資産	3,137	<b>負債合計</b>	<b>749,542</b>
その他の非流動資産	9,897	<b>(資本)</b>	
		<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>	<b>359,385</b>
		資本金	31,974
		資本剰余金	189,068
		自己株式	△14,466
		その他の資本の構成要素	10,654
		利益剰余金	142,153
		<b>非支配持分</b>	<b>12,025</b>
		<b>資本合計</b>	<b>371,410</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,120,953</b>	<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,120,953</b>

(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 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上収益	359,679
売上原価	△190,142
<b>売上総利益</b>	<b>169,536</b>
販売費及び一般管理費	△144,682
その他の営業収益	4,540
その他の営業費用	△10,336
<b>営業利益</b>	<b>19,059</b>
金融収益	871
金融費用	△5,218
持分法による投資損益	2,161
<b>税引前利益</b>	<b>16,873</b>
法人所得税費用	△2,611
<b>当期利益</b>	<b>14,262</b>
<b>当期利益の帰属</b>	
親会社の所有者	14,237
非支配持分	25
<b>当期利益</b>	<b>14,262</b>

(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。

## 連結持分変動計算書 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分										非支配 持分	合計		
	資本金	資本 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					利益 剰余金	合計				
				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	確定給付 制度の 再測定	合計						
2022年3月1日残高	31,974	188,894	△14,780	60	△1	9,516	－	9,574	134,705	350,368	11,751	362,120		
当期利益	－	－	－	－	－	－	－	－	14,237	14,237	25	14,262		
その他の包括利益	－	－	－	148	△1	822	1,177	2,147	－	2,147	△6	2,140		
当期包括利益合計	－	－	－	148	△1	822	1,177	2,147	14,237	16,384	18	16,402		
自己株式の取得	－	－	△8	－	－	－	－	－	－	△8	－	△8		
自己株式の処分	－	△0	1	－	－	－	－	－	－	0	－	0		
配当金	－	－	－	－	－	－	－	－	△7,857	△7,857	△64	△7,921		
新規連結による変動	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	319	319		
株式報酬取引	－	175	322	－	－	－	－	－	－	497	－	497		
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	－	－	－	－	－	109	△1,177	△1,067	1,067	－	－	－		
所有者との取引額合計	－	174	314	－	－	109	△1,177	△1,067	△6,789	△7,368	255	△7,113		
2023年2月28日残高	31,974	189,068	△14,466	209	△2	10,448	－	10,654	142,153	359,385	12,025	371,410		

(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）

(2022年3月1日から2023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	65,480
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,371
財務活動によるキャッシュ・フロー	△105,694
現金及び現金同等物の増減額	△53,585
現金及び現金同等物の期首残高	93,278
現金及び現金同等物の為替変動による影響	181
現金及び現金同等物の期末残高	39,874

(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 (2023年2月28日現在)

J. フロント リテイリング株式会社

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>(資産)</b>		<b>(負債)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>110,851</b>	<b>流動負債</b>	<b>49,971</b>
現金及び預金	31,087	短期借入金	45,530
関係会社短期貸付金	75,100	未払金	725
未収入金	4,939	未払法人税等	121
その他	124	未払費用	719
貸倒引当金	△400	預り金	2,337
<b>固定資産</b>	<b>463,264</b>	賞与引当金	194
<b>有形固定資産</b>	<b>219</b>	役員賞与引当金	122
建物及び構築物	185	役員報酬BIP信託引当金	178
その他	34	その他	41
<b>無形固定資産</b>	<b>1,348</b>	<b>固定負債</b>	<b>188,209</b>
ソフトウエア	1,348	社債	80,000
<b>投資その他の資産</b>	<b>461,695</b>	長期借入金	105,780
投資有価証券	1,762	資産除去債務	76
関係会社株式	378,341	長期預り金役員株式信託	1,575
関係会社長期貸付金	81,000	役員報酬BIP信託引当金	777
繰延税金資産	472	<b>負債合計</b>	<b>238,180</b>
その他	619	<b>(純資産)</b>	
貸倒引当金	△500	<b>株主資本</b>	<b>336,043</b>
<b>繰延資産</b>	<b>186</b>	資本金	31,974
社債発行費	186	資本剰余金	248,874
<b>資産合計</b>	<b>574,302</b>	資本準備金	9,474
		その他資本剰余金	239,400
		利益剰余金	68,719
		その他利益剰余金	68,719
		繰越利益剰余金	68,719
		自己株式	△13,526
		<b>評価・換算差額等</b>	<b>78</b>
		その他有価証券評価差額金	78
		<b>純資産合計</b>	<b>336,121</b>
		<b>負債及び純資産合計</b>	<b>574,302</b>

(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 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)

J. フロント リテイリング株式会社

(単位：百万円)

科目	金額
<b>営業収益</b>	
受取配当金	9,379
経営指導料	5,859
<b>一般管理費</b>	
営業利益	15,238
<b>営業外収益</b>	
受取利息	6,278
受取配当金	8,959
その他	78
<b>営業外費用</b>	
支払利息	672
コミットメントフィー	69
貸倒引当金繰入額	45
その他	888
<b>経常利益</b>	383
<b>税引前当期純利益</b>	30
法人税、住民税及び事業税	159
法人税等調整額	1,462
<b>当期純利益</b>	8,284
	8,284
(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。	△1,276
	1,112
	△163
	<b>8,448</b>

## 株主資本等変動計算書 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)

J. フロント リテイリング株式会社

(単位：百万円)

資本金	株主資本					評価・換算差額等	純資産合計	
	資本準備金	資本剰余金		利益剰余金	自己株式			
		その他資本剰余金	資本剰余金	その他利益剰余金	株主資本合計			
2022年3月1日残高	31,974	9,474	239,400	68,200	△13,816	335,233	7 335,241	
剰余金の配当	—	—	—	△7,928	—	△7,928	— △7,928	
当期純利益	—	—	—	8,448	—	8,448	— 8,448	
自己株式の取得	—	—	—	—	△8	△8	— △8	
自己株式の処分	—	—	△0	—	299	299	— 299	
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	—	70 70	
事業年度中の変動額合計	—	—	△0	519	290	809	70 879	
2023年2月28日残高	31,974	9,474	239,400	68,719	△13,526	336,043	78 336,121	

(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

2023年4月10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、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2022年3月1日から2023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、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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、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、「連結計算書類の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。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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。

連結計算書類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計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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。

### 連結計算書類の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、全体としての連結計算書類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計算書類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、連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、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計算書類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計算書類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計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類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、連結計算書類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。

### 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

# 会計監査人の監査報告書 謄本

## 独立監査人の監査報告書

2023年4月10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、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2022年3月1日から2023年2月28日までの第16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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「計算書類等の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。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等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計算書類等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等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。

### 計算書類等の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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。
- ・ 計算書類等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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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

# 監査委員会の監査報告書 謄本

## 監 査 報 告 書

当監査委員会は、2022年3月1日から2023年2月28日までの第16期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下の通り報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに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）について取締役及び執行役並びに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、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

①監査委員会が定めた監査方針・計画、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、オンライン形式も含め重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役、執行役員及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて本社及び事業所に赴き、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会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号口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。

③内部監査部門より期初の計画に基づき実施した監査の結果について定期的に報告を受け、情報共有を図りました。

④会計監査人より監査計画の説明を受け、協議を行うとともに、監査結果の報告を受け、意見交換を行いました。さらに、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遂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。併せて、「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」（2005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（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分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取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容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並びに取締役及び執行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。

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は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、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 E Y 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 E Y 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。

2023年4月10日

J.フロント リテイリング株式会社 監査委員会

監査委員長 箱田順哉㊞

監査委員（常勤）浜田和子㊞

監査委員 佐藤りえ子㊞

監査委員 関忠行㊞

監査委員箱田順哉、佐藤りえ子及び関忠行は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以 上

# 第16期定期株主総会 会場のご案内



2023年5月25日（木）  
午前10時  
受付開始：午前9時30分

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 ➔ 徒歩7分  
東京モノレール [浜松町駅]  
中央口 ➔ 徒歩9分  
都営地下鉄 [大門駅]  
B1出口 ➔ 徒歩8分  
東京臨海新交通  
ゆりかもめ [竹芝駅]  
1A出口 ➔ 徒歩2分

※会場受付にて招集ご通知（電子提供措置事項）の冊子を配付いたします。

NAVITIME



▶ 出発地から株主総会会場までスマートフォンがご案内します。右図を読み取りください。▶



株主総会資料（招集ご通知）の  
書面郵送サービスのご案内



会社法に定める書面交付請求手続きを行うことができなかった株主さまを対象とした任意サービス\*です。株主さまに下記のウェブサイトにアクセスいただき、ID（株主番号）とパスワード（郵便番号）による株主認証後、送付先をご指示いただくことで、受付締切日後、株主総会資料（招集ご通知）を郵送手配させていただきます。

お届けまでお時間をいただく場合がございますことをあらかじめご了承ください。

受付サイト：<https://shomen.sokai.jp/3086/2023/9/>

【受付期間】2023年5月1日（月曜日）～5月11日（木曜日）



\*今後も書面での送付を希望される株主さまは、証券口座を開設されている証券会社又は株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 0120-696-505）へお問い合わせいただき、書面交付請求に関するお手続きをお申出いただきますよう、お願い申しあげます（既に一度、書面交付請求に関するお手続きをお済ませの株主さまにつきましては、再度のお手続きは不要です）。



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。