



J. FRONT RETAILING

証券コード：3086

第19期

2025年3月1日 ▶ 2026年2月28日

定時株主総会 招集ご通知

開催
日時

2026年5月28日(木曜日) 午前10時
(受付開始：午前9時30分)

開催
場所

NTT DATA品川ビル (アレア品川)
東京コンファレンスセンター・品川5階 大ホール
東京都港区港南一丁目9番36号

昨年から会場変更となっております

インターネット等による事前の議決権行使
をお願い申し上げます。

事前行使期限

2026年5月27日(水曜日) 午後6時

議決権行使書右下のQRコードを読み込んで行使可能です。



名古屋に新たなラグジュアリーモール
「HAERA」を開業します

2026. 6. 11
GRAND OPEN

HAERA



HAERA WEBサイト



J.フロントリテイリング株式会社



株主の皆さまへ

当社第19期定時株主総会を2026年5月28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。

当社の事業の現況と課題及び株主総会の議案につき、ご説明申しあげますので、ご高覧賜り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。

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 小野 圭一

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

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”



証券コード 3086
2026年5月7日

株 主 各 位

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 小野 圭一

第19期 定時株主総会 招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第19期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

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、以下のインターネット上の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませよう願ひ申し上げます。

敬 具

記

開催日時 2026年5月28日（木曜日）午前10時（受付開始：午前9時30分）
開催場所 東京都港区港南一丁目9番36号 NTT DATA品川ビル（アレア品川）
東京コンファレンスセンター・品川5階大ホール

目的事項 報告事項

- ① 第19期（2025年3月1日から2026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19期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項

議案 取締役10名選任の件

招集にあたっての決定事項 4ページの「事前に議決権行使をするには」をご参照ください。

【当社ウェブサイト】 <https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/meeting.html>

【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



以上

（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、下記事項については、法令及び当社定款の規定に基づき、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。なお、会計監査人及び監査委員会は下記事項を含む監査対象書類を監査しております。





- ①（ご参考）百貨店事業の会社別、店別及び商品別総売上高
- ②（ご参考）ＳＣ事業のパルコ店別テナント取扱高（総額ベース）
- ③主要な事業内容
- ④主要な営業所
- ⑤従業員の状況
- ⑥会計監査人に関する事項
- ⑦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＞
- ⑧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
- ⑨株式会社の支配に関する基本方針
- ⑩連結注記表
- ⑪貸借対照表
- ⑫損益計算書
- ⑬株主資本等変動計算書
- ⑭個別注記表
- ⑮連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本
- ⑯会計監査人の監査報告書謄本
- ⑰監査委員会の監査報告書謄本

■電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記のインターネット上の各ウェブサイトにてその旨、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。

ご参考 本定時株主総会後の体制及び取締役候補者のスキルマトリクス（予定）

取締役会を構成する取締役候補者の選任については、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進を適切に監督するために必要な知見と経験を有する人財から選任するものとしております。

社外取締役候補者の選任については、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・会計に関する広範な知見と経験を有する方など、ボードダイバーシティを意識し、選任するものとしております。

取締役候補者									
		小出 寛子 ^(注)		山田 義仁		齋藤 和弘		塩野 紀子	
属 性		再任	非執行	再任	非執行	再任	非執行	新任	非執行
		独立	社外	独立	社外	独立	社外	独立	社外
所属予定の 委員会 (◎は委員長候補)	指 名	○		◎				○	
	監 査					◎			
	報 酬	○		○				◎	
期待する スキ ル	企業経営	○		○		○		○	
	財務・会計					○			
	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	○		○		○		○		

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

また、社内の非業務執行取締役候補者については、当社グループにおける幅広い実務経験や監査などの知見を有する方を選任しており、執行役を兼務する取締役候補者については、経営トップである代表執行役社長に加えて、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。

取締役会構成比率



取締役会男女比率



大村 恵実		大澤 栄子		好本 達也		吉川 潔		小野 圭一		長峯 崇公	
再任	非執行	新任	非執行	再任	非執行	新任	非執行	再任	執行	新任	執行
独立	社外	独立	社外								
				○							
○		○					○				
				○					○		○
		○				○			○		○
				○					○		
○		○									
○											
				○					○		
○		○				○			○		○
○		○		○		○		○		○	

(注) 小出寛子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。

事前に議決権行使するには

議決権行使期限 2026年5月27日（水曜日）午後6時受付分まで



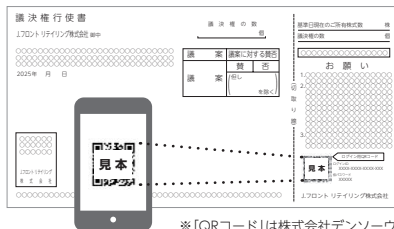
インターネットによる議決権行使

議決権行使ウェブサイトへアクセスし、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログイン用QRコードを読み取り

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のログイン用QRコードを読み取ってください。



※[QRコード]は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログインID パスワード入力

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へアクセス。
- 2 ログイン
議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご入力ください。
- 3 画面の案内に従って賛否をご入力ください。

ご注意事項

- 午前2時30分から午前4時30分はご利用いただけません。
 - 複数回にわたり行使された場合の議決権の取扱い
- 1 議決権行使書用紙の郵送とインターネットの双方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させていただきます。
 - 2 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。
- インターネット接続料、通信料等、議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用は株主さまのご負担となります。

システム等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（午前9時～午後9時、通話料無料）

機関投資家の皆さまへ

株式会社IJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームより議決権を行使いただけます。



抽選で300名さまに電子ギフトプレゼント

議案の賛否にかかわらず、インターネットで議決権行使いただいた方の中から、抽選で300名さまに電子ギフトを贈呈いたします。くわしくは、同封しているチラシをご確認ください。



郵送による議決権行使

議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、ご返送ください。

ご注意事項

- 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。

ライブ配信の
ご案内



ライブ配信日時

2026年5月28日（木曜日）午前10時～株主総会終了まで

※配信画面へは、同日の午前9時30分よりアクセス可能です。

①株主総会オンラインサイト「**Engagement Portal**」にアクセスし、議決権行使書に記載の「**ログインID**」と「**パスワード**」を入力しログインしてください。

- 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）
- パスワード▶2026年2月28日時点の株主名簿登録住所の「郵便番号+2026」（数字11桁、ハイフン無し）

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。

URL

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



事前質問の
ご案内



上記に記載のURL又はQRコードを使用し、「**Engagement Portal**」にアクセスのうえ、「**事前質問**」をクリックし、質問をご登録ください。

受付期間

**2026年5月7日（木曜日）午前9時から
2026年5月21日（木曜日）午後6時まで**

ご注意事項

- ライブ配信のご視聴は会社法上の出席の扱いとはなりませんので、事前に議決権行使をお済ませくださいますようお願い申し上げます。
- 当日の視聴は株主さま本人に限定させていただきます。代理人などによるご視聴はご遠慮いただきますようお願い申し上げます。
- ID及びパスワードの第三者への提供は固くお断りします。
- ライブ配信の映像や音声データを複製・公開・転載することや第三者に提供することを禁止いたします。
- ご利用される機器やインターネットの通信環境により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- インターネット環境や機材トラブル、その他の事情により、やむを得ず、ライブ配信を中断又は中止することがございます。
- 株主の皆さまのご関心の高い事項につきまして、株主総会においてご回答させていただく予定です。なお、ご回答をお約束するものではなく、また、個別のご回答はいたしかねますので、ご了承ください。

株主総会オンラインサイトに関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社「Engagement Portal」サポート専用ダイヤル ☎ **0120-676-808**（通話料無料）

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）

日頃からのご支援、心より感謝申し上げます。今回は、株主の皆さまからよくいただく代表的な質問に対して、回答しております。どうぞご確認ください。



Question 2026年度は中期経営計画の最終年度ですが、今期の重点方針を教えてください。

Answer 中期経営計画で掲げた重点戦略・施策を完遂するとともに、持続的成長を確かなものとする次期中期経営計画を策定します。



代表執行役社長 **小野 圭一**

2026年度は、2030年のグループ将来像への変革実現に向けて、現中期経営計画の総仕上げとして掲げた重点戦略・施策を完遂するとともに、次期中期経営計画を策定する重要な年度となります。

地政学リスクの顕在化など事業環境は不確実性の高い状況が続いていますが、外部環境変化に依らない強靱な経営体質への転換は当社の本質的な課題です。サステナビリティ経営を基軸に、持続的成長を確かなものとする次期中期経営計画の策定を、グループ一体となって進めてまいります。中核のリテールビジネスの収益力強化、デベロッパー事業をはじめとした事業ポートフォリオの拡大、これらを実現する経営資源の最適配分や他社連携など、将来像実現への解像度を高める計画策定に取り組みます。

この招集ご通知は [タブ](#) をクリックまたはタップすると、対象のページや対象のウェブサイトへ移動します。

2024～26年度 中期経営計画



Question

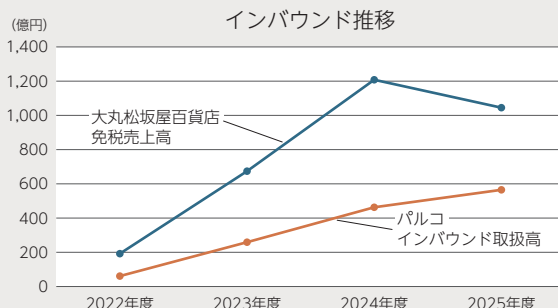
2025年度は百貨店免税売上減少により減益決算となるなどJ.フロント リテイリングのリテール事業はインバウンド動向に大きく左右されやすいビジネスですが、どのように安定的な拡大を図っていく考えですか。

Answer

インバウンド顧客の会員化を図り、提案力の強化やお客様に支持されるコンテンツの拡充により再来店を図ってまいります。

百貨店事業の免税売上高は、為替動向や国際情勢の変化などにより、短期的には大きく変動する状況がありますが、中長期視点では成長マーケットの一つと捉えています。このため、国内顧客と同様に、訪日外国人を対象に顧客会員化を図り、お客様とのコミュニケーションや提案力を強化して再来店を図るなど、顧客基盤の拡大を図ります。

一方で、当社グループにおけるSC事業（パルコ）のインバウンド取扱高は、外部環境変化に依らず安定的に拡大しています。引き続き、ジャパンモードやIPコンテンツなど海外のお客様にも支持されるパルコならではのコンテンツの拡充を進めていきます。



Question

同業他社と比べたJ.フロント リテイリングの強みを教えてください。

Answer

全国の主要都市にバランスよく店舗網を展開しているほか、百貨店とパルコの異なる強みを掛け合わせたユニークな取り組みをグループ一体となって拡張していきます。

当社グループは、全国の主要都市に大丸、松坂屋、PARCO、GINZA SIXなど、バランスよく店舗を展開しています。また各地域において多くのお客様やお取引先様などパートナー、地域の皆様との繋がりを有しているほか、百貨店とパルコの異なる強みを融合したシナジーの発揮が可能です。

これらの強みや特徴を踏まえ、特に「エリア」「顧客」「コンテンツ」の領域でシナジー発揮に取り組んでいます。一例として、名古屋栄エリアにおいて松坂屋やパルコなどに加え、新たにラグジュアリーモール「HAERA（ハエラ）」が6月に開業します。この施設は、百貨店が有するラグジュアリーやコスメ、デパ地下など賑わいを演出する優位性と、PARCOが有するモード、アート、カルチャーなど最先端で魅力的な商業空間をプロデュースする力を融合させた従来にないユニークな商業施設です。こうした取り組みをグループ一体となり拡張していきます。

HAERA サイト



Q uestion

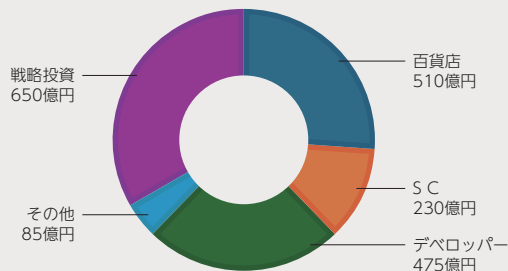
日本の人口減少が予想される中、どのようにリテール事業を成長させていくのでしょうか。

A nswer

リテール事業の新たな成長に向け、自社コンテンツの保有・開発に着手しています。コンテンツビジネスの拡張に向けては、戦略投資枠を活用します。

重点7都市を中心に、リアル店舗を起点とした百貨店やショッピングセンター事業の強化と共に、自社店舗内にとどまらず、将来的には海外やデジタル領域での事業展開を見据えた自社コンテンツの保有・開発に着手しています。百貨店事業では次世代スイーツブランドを他社共同で開発したほか、SC事業ではオリジナルゲームの開発、販売などパブリッシング事業に参入しました。また、他社共同で始動したリユース事業ではブランド買取専門店を順次出店しています。本中期経営計画では約650億円の戦略投資枠を確保しており、これらの活用を含めて、リテール事業の新たな成長に向けたコンテンツビジネスの拡大に取り組みます。

中計の投資内訳 (2024-2026年度累計)



Q uestion

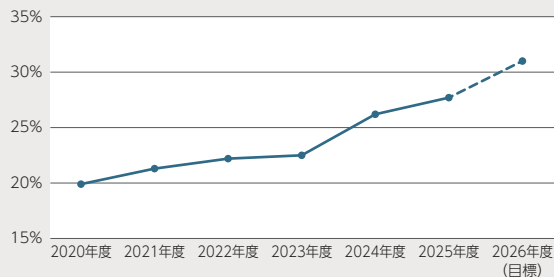
ダイバーシティ推進の中でも、特に女性活躍をもう少しスピードアップしてほしいと思うが、どのように取り組む考えですか。

A nswer

女性が活躍し続けられる環境を整備し、管理職比率向上を目指します。

当社が目指すグループ将来像の実現、新たな価値共創の源泉は人財です。従業員一人ひとりの多様な個性や意志・意欲を、組織の力に変換していくことが持続的成長の実現につながると考えています。特に、従業員の半数以上が女性である当社グループでは、女性活躍を更に進めることが不可欠です。女性管理職比率は、過去5年間で約20%（2020年度）から27.7%（2025年度）に上昇しました。2030年度の目標40%の実現に向けて、戦略的な人財配置や育成、社内外ネットワーキング活動、メンタリング制度、アンコンシャスバイアス研修などを強化します。

女性管理職比率の推移



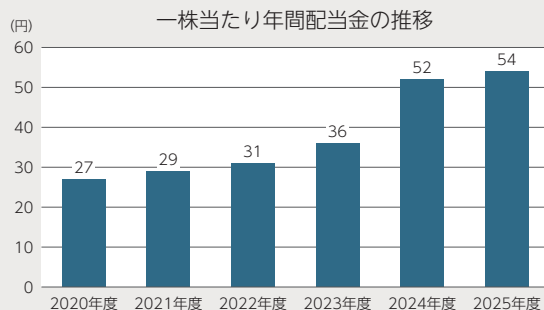
Question

株主としては、ぜひ株価を上げて、配当も継続的に増やしていただきたい。どのように取り組む方針ですか。

Answer

資本収益性向上のため既存事業の収益力や成長投資を強化します。あわせて、株主還元の充実にも取り組みます。

中長期的な資本収益性向上を図るには、収益力のさらなる強化と資本のマネジメントが重要です。本中期経営計画においては、コア事業を中心に既存事業における収益力を引き上げると共に、将来の事業基盤拡大につながる成長投資を強化します。株主還元については、2025年度の配当は一株当たり54円と過去最高水準とさせていただきます。なお、自己資本の適正化と株主還元の強化を目的に、今年度において上限100億円の自社株取得を実施します。



Question

個人株主がJ.フロント リテイリングのビジネスを理解する機会を増やして欲しい。

Answer

個人の株主様を対象とした施設見学会、会社説明会を開催します。

リテール事業を中核とする当社にとって、お客様でもある個人株主様は大変重要な存在と考えています。当社の事業や戦略への理解を深めて頂く機会として、今年度は名古屋栄エリアに開業する「HAERA（ハエラ）」の見学会に抽選でご招待いたします。招集通知に同封したリーフレットをご覧の上、ぜひご応募ください。また、個人株主様を対象とした会社説明会の開催も検討しておりますので、詳細が決まり次第、ご案内します。

※「HAERA（ハエラ）」の見学会については、
5月7日午前10時より募集を開始いたします。

HAERA見学会応募サイト



株主総会参考書類

議案及び参考事項

議 案 取締役10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するためのボードダイバーシティ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2つの観点から、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ことを目的として、指名委員会の決定に基づき、取締役候補者10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まると、取締役会は独立社外取締役が10名中6名と過半数を占め、かつ女性取締役が4名の体制となり、取締役会の監督機能の強化と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4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「5. 取締役会の運営」「6. 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		
							指名	監査	報酬
1	小出 寛子 ^(注)	女性	再任	非執行	独立	社外	○		○
2	山田 義仁	男性	再任	非執行	独立	社外	◎		○
3	齋藤 和弘	男性	再任	非執行	独立	社外		◎	
4	塩野 紀子	女性	新任	非執行	独立	社外	○		◎
5	大村 恵実	女性	再任	非執行	独立	社外		○	
6	大澤 栄子	女性	新任	非執行	独立	社外		○	
7	好本 達也	男性	再任	非執行			○		○
8	吉川 潔	男性	新任	非執行				○	
9	小野 圭一	男性	再任	執行					
10	長峯 崇公	男性	新任	執行					

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

(注)本議案において小出寛子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。

【取締役候補者の選任について】

取締役会を構成する取締役候補者の選任については、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進を適切に監督するために必要な知見と経験を有する人財から選任するものとしております。

社外取締役候補者の選任については、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・会計に関する広範な知見と経験を有する方など、ボードダイバーシティを意識し、選任するものとしております。

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、経営トップである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								
		企業経営	財務・会計	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	小出 寛子	○		○	○					○
2	山田 義仁	○		○	○					○
3	齋藤 和弘	○	○	○				○		○
4	塩野 紀子	○		○					○	○
5	大村 恵実					○	○		○	○
6	大澤 栄子		○			○			○	○
7	好本 達也	○		○				○		○
8	吉川 潔		○						○	○
9	小野 圭一	○		○				○		○
10	長峯 崇公	○	○						○	○

ご参考 取締役候補者に期待するスキルについて

企 業 経 営	経営経験を有し、企業価値向上につながる戦略立案や中期経営計画策定に向けた課題抽出方法など、企業経営に関わる知識・経験。
財 務 ・ 会 計	強固な財務基盤構築を通じた企業価値向上や資本コストを意識した財務戦略立案など、財務・会計に関する幅広い知識・経験。
マ ー ケ テ ィ ン グ	顧客の問題を発見し、それを解決する商品やサービスの創造、情報の伝達、付加価値の提供を通じて、顧客の満足と継続的な企業価値向上を生み出す活動における知識・経験。
人 財 ・ 組 織 開 発	多様な従業員の個性や能力を最大限に引き出し、新たな価値創造を実現する人的資本経営に関する知識・経験。
法 務 ・ コ ン プ ラ イ ア ン ス	企業経営が適法かつ適正に遂行されることは、持続的な企業価値向上の基盤であり、企業法務の高度かつ専門的知識やコンプライアンス経営を推進する知識・経験。
Ｉ Ｔ ・ デ ジ タ ル	既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けて、ＩＣＴ活用支援や新規ビジネス開発を、最新のＩＴ動向を把握し顧客視点から監督が出来る知識・経験。
Ｅ ： 環 境	環境に対する課題解決を意識した事業活動や、中長期目標の設定を含む環境計画などＪＦＲグループの“環境共生”の取り組みに対し適切な監督が出来る知識・経験。
Ｓ ： 社 会	ＪＦＲグループの“地域共栄”の取り組みや持続可能な社会の実現に向けた取り組みについて適切な監督が出来る知識・経験。
Ｇ ： ガ バ ナ ン ス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における監督機能の実効性向上に向けたコーポレートガバナンスにおける知識・経験。

1 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

4,076株

その他株式報酬としての未交付株式

10,986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

14回中14回

各委員会出席回数〔指名〕

11回中11回

各委員会出席回数〔報酬〕

8回中8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

1986年9月 J.ウォルター・トンプソン・ジャパン株式会社 (現 VML Japan) 入社
1993年5月 日本リーバ株式会社 (現 ユニリーバ・ジャパン株式会社) 入社
2001年4月 同社取締役
2006年4月 マスターフーズ リミテッド (現 マースジャパン リミテッド)
マーケティング統括本部長
2008年4月 同社チーフ・オペレーティング・オフィサー
2010年11月 パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン株式会社代表取締役社長
2013年1月 キリン株式会社社外取締役
2013年4月 ニューウェル・ラバーメイド・インコーポレーテッド (米国)
(現 ニューウェル・ブランズ・インコーポレーテッド)
グローバル・マーケティング シニア・ヴァイス・プレジデント
2016年6月 三菱電機株式会社社外取締役
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
2021年5月 当社社外取締役 (現任)
2024年5月 当社取締役会議長 (現任)
2024年6月 大成建設株式会社社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

大成建設株式会社社外取締役

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、戦略策定に際しての多角的なマーケティングの重要性、投資案件におけるリスク管理、事業計画の進捗管理などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行ったほか、取締役会議長として、中長期視点のアジェンダ設定や積極的なファシリテーションなど戦略論議の質的向上に主導的に取り組みを進めております。

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いたしました。なお、同氏は、本定時株主総会終結後に開催する取締役会において引き続き取締役会議長に選定される予定です。



所有する当社の株式の数

392株

その他株式報酬としての未交付株式

一株

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

11回中11回

各委員会出席回数〔指名〕

8回中8回

各委員会出席回数〔報酬〕

5回中5回

 取締役在任期間
 (本定時株主総会終結時点)

約1年

略歴、地位

- 1984年 4月 立石電機株式会社 (現 オムロン株式会社) 入社
- 2008年 6月 オムロン株式会社執行役員 兼 オムロンヘルスケア株式会社代表取締役社長
- 2010年 3月 オムロン株式会社グループ戦略室長
- 2010年 6月 同社執行役員常務
- 2011年 6月 同社代表取締役社長
- 2013年 6月 同社代表取締役社長CEO
- 2023年 6月 同社取締役会長 取締役会議長 (現任)
日本電気株式会社社外取締役 (現任)
- 2025年 5月 当社社外取締役 (現任)
- 2025年 6月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

- オムロン株式会社取締役会長 取締役会議長
- 日本電気株式会社社外取締役
- 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

山田義仁氏は、オムロン株式会社において、長年にわたり代表取締役社長 CEO としてリーダーシップを発揮され、2023年からは同社の取締役会長 取締役会議長として経営の監督に尽力されるなど、中長期的な視点での企業経営と取締役会の適切な運営について、豊富な経験と深い見識を有しております。

また、同社において社長指名諮問委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員を務められるほか、上場企業の社外取締役を務められるなど、コーポレートガバナンスやサステナビリティに関する高度な知見を有しており、事業ポートフォリオ戦略や中核事業の成長戦略の推進、持株会社の役割機能のあり方、コンプライアンス経営の徹底などについて、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。

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。



所有する当社の株式の数

392株

その他株式報酬としての未交付株式

一株

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

11回中11回

各委員会出席回数〔監査〕

17回中17回

 取締役在任期間
 (本定時株主総会終結時点)

約1年
略歴、地位

- 1979年 4月 サントリー株式会社入社
 1999年 1月 同社食品事業部部长
 2005年 9月 同社食品事業部副事业部长
 2009年 4月 サントリーホールディングス株式会社執行役員
 兼 サントリー食品株式会社常務取締役
 2011年 1月 サントリー中国ホールディングス有限公司副社长 中国食品事业部长
 兼 三得利(上海)食品貿易有限公司董事长兼总经理
 2014年 4月 サントリー中国ホールディングス有限公司社长 兼 中国ビール・黄酒事业部长
 2015年 4月 サントリー食品インターナショナル株式会社
 (現サントリービバレッジ&フード株式会社) 常務執行役員
 経営企画本部担当財務本部长
 2016年 4月 同社常任顧問
 兼 Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd., CEO
 2019年 4月 同社代表取締役社长
 2023年 4月 アド・コムグループ株式会社会長
 2025年 5月 当社社外取締役(現任)
 2025年 6月 丸三証券株式会社社外取締役(現任)
 2026年 3月 コクヨ株式会社社外取締役(監査委員)(現任)

重要な兼職の状況

- 丸三証券株式会社社外取締役
 コクヨ株式会社社外取締役(監査委員)

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

齋藤和弘氏は、サントリーグループにおける海外での豊富な経営経験に加え、飲料・食料品事業会社におけるマーケティングや経営企画、財務・会計に関する豊富な経験と高度な知見を有しております。

さらに2019年から約4年にわたり、飲料・食料品事業会社の代表取締役社長としてグループ経営を実践し、強いリーダーシップを発揮されるなど、中長期的な視点でのグループ経営に関する豊富な経験と深い見識を有しており、顧客・市場分析に基づく事業戦略やデジタル戦略の重要性、グループの組織・人材など経営資源配分の最適化などについて、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。

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。



所有する当社の株式の数

なし

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位

1983年 8月 日本ニューメディア株式会社入社
 1999年 1月 フェデラルエクスプレス社マーケティング部長
 2001年 3月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社入社
 2002年10月 同社マーケティング&セールス バイスプレジデント
 2006年 2月 同社コーポレートマーケティング バイスプレジデント
 2008年 4月 エスエス製菓株式会社取締役マーケティング本部長
 2010年 3月 同社代表取締役社長
 2012年 1月 株式会社コナミスポーツ&ライフ (現コナミスポーツ株式会社)
 取締役副社長
 2014年 1月 同社代表取締役社長
 2016年 5月 同社取締役会長
 2017年10月 ワイデックス株式会社代表取締役社長
 2020年 6月 キリンホールディングス株式会社社外取締役 (現任)
 2024年 1月 ワイデックス株式会社アドバイザー
 2024年 6月 日本郵政株式会社社外取締役 (現任)
 弁護士ドットコム株式会社社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

キリンホールディングス株式会社社外取締役
 日本郵政株式会社社外取締役
 弁護士ドットコム株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

塩野紀子氏は、国内外の複数の企業で代表取締役社長を歴任し、複雑な事業環境において的確な判断とリーダーシップを発揮してまいりました。その経歴を通じて、マーケティング分野や事業戦略に関する豊富な知見を培うとともに、企業経営における幅広い実践的な経験と深い見識を備えております。

また、複数の企業における社外取締役としての経験をを通じて、取締役会の議論へ深く関与し、取締役会の責務や役割への深い洞察力を有しております。これにより、ステークホルダーを重視した意思決定やガバナンス強化に向けた積極的な助言が期待されます。

このような実績と豊富な経験、深い見識を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。

5 おおむら え み 大村 恵実

(1976年9月2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

534株

その他株式報酬としての未交付株式

2,073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

14回中14回

各委員会出席回数〔監査〕

24回中24回

取締役在任期間
(本定時株主総会最終時点)

約2年

略歴、地位

- 2002年10月 弁護士登録
ミネルバ法律事務所入所
- 2007年3月 アメリカ合衆国ニューヨーク州弁護士登録
- 2008年7月 アテナ法律事務所パートナー
- 2010年9月 国際労働機関（ILO）国際労働基準局（ジュネーブ本部）アソシエイト・エキスパート
- 2013年9月 アテナ法律事務所パートナー
- 2014年1月 日本弁護士連合会国際室室長
- 2014年9月 株式会社デジタルガレージ社外取締役
- 2019年6月 神谷町法律事務所カウンセラー
- 2021年4月 C L S 日比谷東京法律事務所カウンセラー
- 2021年11月 パリュエンスホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）
- 2022年1月 C L S 日比谷東京法律事務所パートナー（現任）
- 2022年12月 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役（監査等委員）（現任）
- 2023年6月 公益財団法人日本女性学習財団監事（現任）
- 2024年5月 当社社外取締役（現任）
- 2025年5月 株式会社パルコ取締役（2026年5月退任予定）

重要な兼職の状況

C L S 日比谷東京法律事務所パートナー
株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役（監査等委員）

（当社グループ内の兼職の状況）

株式会社パルコ取締役（2026年5月退任予定）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

大村恵実氏は、弁護士として国際機関でのグローバルな経験や労働法務における専門的知見を有し、数多くの案件を取り扱った経験に加え、他上場企業（B to Cビジネス）での社外取締役（監査等委員）としての豊富な経験を有しております。特に、人権デュー・デリジェンス等のサステナビリティ・ESG法務分野の実務に精通し、ダイバーシティ経営等、企業が直面する多様な課題に対し、専門家として助言してまいりました。当社グループにおいては、AIなど社会変化を踏まえた戦略の方向性、投資案件にかかるリスク管理、人財戦略における社内スキルの再定義と教育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。

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。

6

おおさわ えいこ
大澤 栄子

(1963年2月27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

1,000株

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位

- 1989年10月 監査法人朝日親和会計社（現有限責任あずさ監査法人）入所
- 1993年6月 太田昭和監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）入所
- 1993年8月 公認会計士登録
- 2005年8月 企業会計基準委員会出向専門研究員
- 2006年10月 国際会計基準審議会出向客員研究員
- 2008年7月 新日本有限責任監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）パートナー（2021年6月退任）
- 2021年7月 大澤公認会計士事務所代表（現任）
- 2021年9月 税理士登録
- 2021年11月 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人監督役員（現任）
- 2023年6月 エクシオグループ株式会社社外監査役（現任）
- 2024年6月 任天堂株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）

重要な兼職の状況

- 大澤公認会計士事務所代表
- 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人監督役員
- エクシオグループ株式会社社外監査役
- 任天堂株式会社社外取締役（監査等委員）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

大澤栄子氏は、公認会計士および税理士として企業会計全般に精通しており、監査法人におけるパートナーとしての豊富な経験を通じて、監査実務、内部統制、財務報告プロセスに関する高度な専門知識を有しております。特に、複雑化する財務環境やコンプライアンスに対応すべく、実務現場で応用可能な知識と鋭い分析力を有しております。

さらに、異なる業種で取締役（監査等委員）や監査役を歴任し、監督業務の豊富な経験を有しております。取締役会の意思決定の適正性を確保し、課題解決型の戦略的な提言、内部監査体制の強化や透明性の高いガバナンス構築に資する積極的な助言が期待されます。

このような実績と豊富な経験、深い見識を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。

7 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

159,213株

その他株式報酬としての未交付株式

10,768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

14回中14回

各委員会出席回数〔指名〕

11回中11回

各委員会出席回数〔報酬〕

8回中8回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約13年

略歴、地位及び担当

- 1979年4月 株式会社大丸（現株式会社大丸松坂屋百貨店）入社
- 2000年3月 同社本社札幌出店計画室札幌店開設準備室部長
- 2008年1月 同社東京店長
- 2008年5月 同社執行役員東京店長
- 2010年1月 当社執行役員百貨店事業政策部営業企画推進室長
兼 マーケティング企画推進室長
- 2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員
同社経営企画室長
- 2012年5月 同社取締役 兼 執行役員
- 2013年4月 同社代表取締役社長
兼 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役社長
- 2013年5月 当社取締役（現任）
- 2017年5月 当社代表執行役常務
- 2020年5月 当社代表執行役社長
- 2023年3月 当社代表執行役社長 兼 C R E 戦略統括部長
- 2024年3月 当社執行役

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、株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長として、百貨店事業全般に関する豊富な経験と知見に裏打ちされた新たな百貨店事業戦略を立案し、その実現に向けて強いリーダーシップを発揮してまいりました。2020年の当社代表執行役社長就任後は、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、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、コロナ禍からの完全復活を実現いたしました。

2024年5月からは社内選出の非業務執行取締役として、これまでの豊富な経験に裏打ちされた広範かつ高い視座からの知見を活用し、グループ戦略全般および各事業の役割ならびに各事業への期待を踏まえ、全てのステークホルダーを意識した監督業務を行うことで、取締役会の監督機能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通じて、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いたしました。



所有する当社の株式の数

1,642株

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位及び担当

- 1988年 4月 株式会社松坂屋（現株式会社大丸松坂屋百貨店）入社
- 2006年 3月 同社財務経理部経理課会計、出納、与信・売掛管理担当統括課長
- 2006年 6月 同社財務政策室財務政策担当
- 2007年11月 当社財務スタッフ
- 2010年 3月 当社業務統括部財務部財務政策・戦略担当
- 2016年 3月 当社財務戦略統括部財務経理担当
- 2017年 3月 当社財務戦略統括部主計・経営助成担当
- 2018年 3月 当社財務戦略統括部主計・経営助成担当マネージャー
- 2019年 3月 当社取締役会室担当
- 2020年 3月 当社監査委員会事務局担当
- 2020年 5月 当社監査委員会事務局長
- 2023年 5月 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役（2026年5月退任予定）

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

吉川潔氏は、財務・会計分野で長年にわたる豊富な経験を有し、財務戦略や会計実務に関する深い知見を備えております。特に株式会社大丸と株式会社松坂屋の会計業務共通化プロジェクトにおいて中心的な役割を果たし、2017年には、国際会計基準（IFRS）の導入に伴う複雑な移行プロセスを完遂させるなど重要な役割を果たすことで、企業の財務基盤の強化に貢献してまいりました。

さらに、監査委員会事務局長として、豊富な財務経理知識を基盤とした実直な姿勢で、監査委員会の運営の透明性と実効性を向上させ、組織全体の健全性を堅持するための体制強化に寄与しております。

また、大丸松坂屋百貨店において監査役を務め、内部統制の充実やコンプライアンス体制の強化に向けた推進状況の監視・検証に取り組んでおります。加えて、経営リスク管理（管理体制）の評価や是正措置を通じて健全な経営環境の構築に寄与するとともに、監査役の立場から経営陣への助言を行うことで経営判断の実効性向上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、当社のグループ企業価値向上と持続的成長に貢献する役割を期待し、新たな取締役候補者としていたしました。

9 おのけいいち 小野圭一

(1975年8月2日生)



所有する当社の株式の数

33,289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

14回中14回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約2年

略歴、地位及び担当

- 1998年4月 株式会社大丸（現株式会社大丸松坂屋百貨店）入社
- 2007年4月 同社本社百貨店事業本部梅田新店計画室
- 2010年9月 株式会社大丸松坂屋百貨店大丸梅田店営業推進部販促広告担当
- 2012年11月 株式会社パルコ本社ストアプランニング部
- 2013年11月 株式会社大丸松坂屋百貨店本社営業本部営業企画室インバウンド担当
- 2015年9月 同社本社MD・チャンネル開発統括部部長インバウンド担当
- 2016年9月 同社大丸京都店営業推進部長
- 2018年3月 当社執行役
株式会社ディンプル代表取締役社長
- 2020年10月 当社財務戦略統括部構造改革推進部長
- 2022年3月 当社執行役常務
経営戦略統括部長 兼 リスク管理担当
- 2022年5月 株式会社パルコ取締役
- 2024年3月 当社代表執行役社長（現任） 兼 C R E 戦略統括部長
- 2024年5月 当社取締役（現任）

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

小野圭一氏は、百貨店の企画部門でのインバウンド担当、パルコへの出向、グループ子会社社長を経験した後に、当社では構造改革推進部長を経て、経営戦略統括部長に就任。インバウンド担当では発想豊かな戦略立案を実行したことで業績の向上に貢献し、また、構造改革推進部長としては、事業ポートフォリオの変革やグループ全体での固定費圧縮などを進めました。2022年3月に経営戦略統括部長に就任後は、グループ全体の戦略立案と並行して、企業買収やCVC、事業承継ファンドの立ち上げなど、前例のないチャレンジを実行し続けてきました。また、複数のグループ事業会社の取締役として各社のマネジメントに携わるなど、グループ全体を俯瞰して見る豊富な経験、能力を有しております。現在進行中の中期経営計画の策定においては、グループの向かうべき方向を広い視野と長期的な視点を持って立案し、全社戦略を推進しました。

2024年3月に代表執行役社長に就任後は、グループ全体を俯瞰的に見る事業戦略構築力、将来の成長に向けた変革推進など経営全般にわたってリーダーシップを発揮しており、2024～2026年度中期経営計画の達成と2030年を目指す価値共創リテラーグループの実現に向けた取り組みを進めております。

これらのことから、代表執行役社長として業務執行の先頭立って当社グループを牽引するとともに、監督と執行の両面で当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献することが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。

10 ながみね たかまさ 長峯 崇公

(1975年7月3日生)

新任
候補者



略歴、地位及び担当

- 1998年 4月 住友商事株式会社入社
- 2005年 6月 中国住友商事有限公司
- 2021年10月 米州住友商事会社財務部 Vice President
- 2022年 6月 同社 Vice President & Treasurer
- 2023年10月 株式会社レーサム入社執行役員社長室長
- 2024年 9月 当社入社財務戦略統括部資金・財務政策部専任部長
- 2025年 3月 当社執行役員
当社財務戦略統括部長
- 2025年 5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 (2026年5月退任予定)
- 2025年 9月 当社財務戦略統括部長 兼 C R E 戦略統括部長 (現任)
- 2026年 3月 当社執行役員常務 (現任)
- 2026年 3月 株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員財務本部長 (現任)
株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部財務政策部担当 (現任)

(当社グループ内の兼職の状況)

株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 (2026年5月退任予定)

所有する当社の株式の数

1,292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及び期待する役割の概要

長峯崇公氏は、住友商事株式会社およびそのグループ会社において、財務部門を中心にキャリアを積み、財務戦略や資金管理、グローバルな経営支援業務において高度な専門知識と豊富な実務経験を培われました。特に、グローバル企業の財務部門でリーダーシップを発揮し、複雑な財務運営や資本戦略の構築に精通しております。

その後、バランスシートの管理や資産管理の観点から、事業価値の向上に向けた具体的な施策を企画・実行し、効率的な資産管理の仕組みを構築するなど、幅広い視点から経営課題に取り組んだ経験を有しております。

現在、財務戦略統括部長 兼 C R E 戦略統括部長として、財務領域の深い知見を中心に不動産領域においても、企業の持続可能な成長に向けた取り組みをリードしております。さらに、経営意思決定に不可欠な財務分析や資本戦略など、企業価値向上にむけた多角的な提言を行い、経営基盤の強化に寄与しております。

これらのことから、監督と執行の両面で当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献することができる人財として適任であると判断し、新たな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小出寛子氏、山田義仁氏、齋藤和弘氏、大村恵実氏及び好本達也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塩野紀子氏、大澤米子氏及び吉川潔氏の選任をご承認いただいた場合、各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項の規定に基づく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。当該保険契約の被保険者は、当社のすべての取締役及び執行役員並びに子会社のすべての取締役及び監査役です。本議案において各取締役候補者の選任をご承認いただいた場合、当該保険契約の被保険者となります。なお、当社は当該保険契約を次回更新時にも同様の内容で更新する予定です。
- ・取締役候補者である大澤米子氏は、パートナーとしてEY新日本有限責任監査法人に2021年6月まで在籍しておりましたが、退任後、約5年経過しており、独立性判断基準に抵触する事実はないと判断しております。
- ・取締役候補者である小出寛子氏、山田義仁氏、齋藤和弘氏及び大村恵実氏は、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塩野紀子氏及び大澤米子氏の選任をご承認いただいた場合、両氏を独立役員として指定する旨を各証券取引所に届け出る予定です。
- ・取締役候補者の当社グループ内における兼職である取締役は、いずれも非業務執行取締役であります。（執行役兼務の取締役候補者である長峯崇公氏を除きます。）
- ・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た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、当該事実に関係する複数の同社製造拠点において、ISO9001認証及びI R I S 認証の一時停止並びにISO9001認証の適用範囲の一部及びI R I S 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した。
- ・取締役候補者である塩野紀子氏が社外取締役として在任している日本郵政株式会社の子会社である日本郵便株式会社は、郵便局において発生した点呼業務不備事案に関し、2025年6月に国土交通省から一般貨物自動車運送事業の許可の取消処分を、2025年10月に貨物自動車運送事業法に基づく自動車の使用の停止処分を受けました。同氏は、これらの事実について事前には認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令順守の重要性とその徹底について適宜発言をしておりました。また、これらの事実判明後は、再発防止を指示するなど、そ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。

以上

事業報告 (2025年3月1日から2026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 4,450 億円 対前年 0.7% ▲	事業利益 505 億円 対前年 Δ 5.4% ▼	親会社の所有者に 帰属する当期利益 282 億円 対前年 Δ 31.7% ▼	資産合計 11,415 億円 対前年 Δ 225億円 ▼
--	---	--	---

当連結会計年度の日本経済は、米国通商政策などの影響が見られたものの、堅調な企業収益を背景に設備投資が増加し、また訪日外国人消費も日中関係の影響を受けつつ伸長するなど、総じて緩やかな回復を見せました。

個人消費については、物価上昇が進みましたが、雇用・所得環境の改善基調が続くなか、資産効果なども背景に底堅く推移しました。一方で、地政学リスクの高まり等により、内外経済の先行き不安や物価上昇による消費マインドの下押しへの懸念が強まるなど不透明な状況が続きました。

<中期経営計画（2024 - 2026年度）への取り組み>

こうしたなか、当社は2030年のグループ将来像“価値共創リテラー”への変革実現に向け、中期経営計画（2024 - 2026年度）において、「リテール事業の深化」、「グループシナジーの進化」、「グループ経営基盤の強化」に集中して取り組んでいます。

コロナ禍からの復活
(2021 - 2023年度)

「変革期」
(2024 - 2026年度)

「飛躍期」
(2027 - 2030年度)

重点戦略：リテール事業の深化

- ① 国内・海外顧客層の拡大
- ② 顧客接点の魅力向上
- ③ 高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充

重点戦略：グループシナジーの進化

- ① グループ顧客基盤の拡大
- ② エリアの価値最大化
- ③ 自社コンテンツの保有・開発

グループ経営基盤の強化 人財・財務・システム戦略、ガバナンス

1) リテール事業の深化

顧客接点の起点となる店舗の魅力化に向け、百貨店事業では、松坂屋名古屋店において既存顧客の深耕と次世代顧客の獲得を目指す大型改装を進め、本館と北館のリニューアルが完了しました。大丸梅田店では西日本最大の商業拠点である同エリアで新たな存在感を発揮し、収益性向上を図る大型改装に2025年10月より着手しました。

富裕層マーケットへの対応強化として、顧客基盤の拡大に向けた外商活動の広域化などに加え、新たな催しや体験企画などコンテンツの拡充に取り組みました。なお、大阪・関西万博オフィシャルストアでは日本文化を体験する空間演出とともに、社員の目利き力を活かしたオリジナル商品を開発・展開し、お客様から好評を得ました。

S C事業では、渋谷PARCOや広島PARCO、仙台PARCOなど基幹店を中心とした戦略改装を推進しました。特に、渋谷PARCOでは建て替え以来初となる大型改装を実施し、ラグジュアリーや気鋭ブランドの拡充、IPコンテンツストアの展開強化など「グローバルニッチ」を体現する店づくりを進めました。

国内・海外顧客層の拡大に向けて、百貨店・S C事業においてアプリ会員やカード会員の拡大などに引き続き取り組みました。また、海外顧客層への対応強化のため、百貨店事業では訪日外国人客を対象とした顧客会員化への取り組みを強化したほか、他社提携による相互送客などに取り組みました。

2) グループシナジーの進化

エリアの価値最大化では、重点エリアと位置付ける名古屋・栄エリアでの競争優位性のさらなる向上に向け、百貨店とパルコの融合による新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」の開業準備を進めたほか、地域連携によるイベント開催など街の賑い創出に取り組みました。また神戸エリアでは、エリアの魅力向上などを目的に、大丸神戸店が立地する旧居留地において、大規模複合施設「神戸旧居留地25番館」への出資を決定しました。

グループ顧客基盤の拡大に向けて、2024年度に発行を開始したGINZA SIXカード、PARCOカードに続き、博多大丸孔雀カードを新たに発行し、グループ内のカード発行業務の集約を計画に基づき完了しました。これらを契機に、各社連携のもとグループ顧客会員基盤の拡大に取り組みました。

リテール事業の新たな成長に向けた自社コンテンツの保有・開発について、株式会社コメ兵との合併によりリユース事業に参入し、ブランド買取専門店「MEGRUS（めぐらす）」を百貨店、PARCOの店舗内に順次出店しました。また、百貨店事業において次世代スイーツブランドを他社共同で開発したほか、S C事業では「PARCO GAMES（パルコゲームズ）」を創設し、オリジナルゲームの開発、販売などゲームパブリッシング事業に本格参入しました。

3) グループ経営基盤の強化

人財戦略では、グループ将来像の実現に向け、価値共創の源泉である人財・組織の開発、組織文化の変容を目指す新たな人財戦略を策定しました。これらに基づき、専門人財の採用強化、グループ人財交流や女性活躍など多様な人財活躍の推進、マネジメントのスキルやマインド向上などに取り組みました。

システム戦略では、経営管理の高度化、業務効率の向上を図る会計システムの本格稼働などグループ内の共通システム化に取り組みました。また、システム投資や資産管理の高度化、情報セキュリティへの対応などITガバナンスを推進しました。

財務戦略では、中長期的な資本収益性の向上、自己資本の適正化、株主還元強化を目的に連結配当性向40%以上の配当及び総額150億円の自己株式取得を実施したほか、サステナビリティ経営に基づく事業成長を図るため「サステナビリティボンド」を発行しました。

コーポレートガバナンスに関しては、取締役会実効性評価を踏まえ、中期経営計画に対するモニタリングや監査機能の強化など、監督機能のさらなる強化などに取り組みました。

4) 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、当期の連結業績は、主に、百貨店事業における国内顧客売上、またSC事業の業績は堅調に推移した一方、前期に大きく伸長した百貨店免税売上が大幅に減少し、売上収益は前期比0.7%増の4,450億94百万円、事業利益は前期比5.4%減の505億97百万円となりました。また、前期に計上した株式会社心齋橋共同センタービルディングの株式取得（子会社化）に伴う段階取得に係る差益の反動減などから、営業利益は前期比15.8%減の490億15百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比31.7%減の282億82百万円となりました。

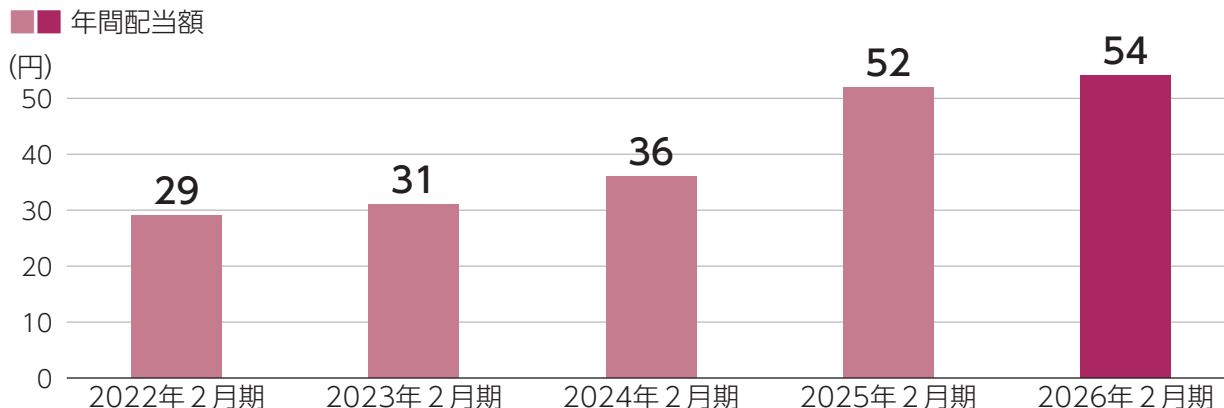
なお、配当金につきましては、当期業績を踏まえ、年間配当金は前期実績に比べ2円増配の1株当たり54円（前期実績52円）と、過去最高水準の配当とさせていただきます。

<主要な経営数値実績>

	2024年度実績	2025年度実績
連結事業利益	534億円	505億円
連結ROE	10.5%	6.9%
連結ROIC	6.2%	5.9%
温室効果ガス排出量 [※]	△65.4%	△69.0%
女性管理職比率	26.2%	27.7%

※ 温室効果ガス排出量：2017年度比 Scope1,2、2025年度は概算値

（ご参考）1株当たり年間配当金の推移



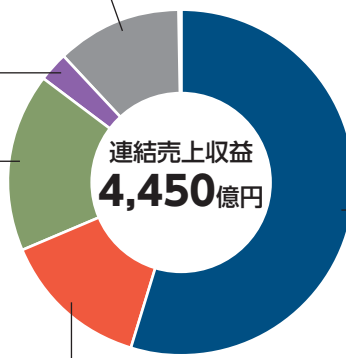
②セグメント別業績

第19期（2025年度）売上収益構成比

その他 13.0%

決済・金融事業 3.0%

デベロッパー事業 18.3%



百貨店事業 60.3%

SC事業 15.1%

(注) 上記の円グラフの構成比は、調整額を除いて記載しています。

企業集団の事業セグメント別売上収益及び事業利益

(単位：百万円)

事業セグメント	第18期 (2024年度)				第19期【当期】 (2025年度)			
	売上収益		事業利益		売上収益		事業利益	
	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	263,643	59.7	33,982	63.5	268,175	60.3	30,900	61.1
SC事業	64,418	14.6	12,745	23.8	67,277	15.1	14,007	27.7
デベロッパー事業	90,658	20.5	8,360	15.6	81,393	18.3	7,386	14.6
決済・金融事業	13,135	3.0	1,637	3.1	13,504	3.0	962	1.9
計	431,855	97.7	56,727	106.1	430,350	96.7	53,258	105.3
その他	50,716	11.5	832	1.6	57,987	13.0	539	1.1
調整額	△40,694	△9.2	△4,069	△7.6	△43,243	△9.7	△3,200	△6.3
連結合計	441,877	100.0	53,490	100.0	445,094	100.0	50,597	100.0

(注) 2024年9月1日付のグループ内組織再編に伴い、従来、「その他」に含まれていた株式会社J. フロントONEパートナーの運営事業の一部を「デベロッパー事業」の株式会社パルコスペースシステムズ他へ移管しました。これに伴い、前連結会計年度の期首（2024年3月1日）より移管されたものとみなし、遡及修正しています。

セグメント別業績

百貨店事業

★免税売上高は減少も、
主たる国内売上は堅調に推移

インバウンド需要が変動するなか、中期経営計画に基づく重点戦略を着実に推進しました。具体的には、松坂屋名古屋店において既存顧客の深耕や次世代顧客の獲得を目指す大型改装を引き続き推進し、本館と北館のリニューアルが完了しました。大丸梅田店では、当社を含む3社連携により、西日本最大の商業拠点である同エリアで新たな存在感を発揮し、収益性向上を図る大型改装に2025年10月より着手しました。

また、当社の強みである富裕層ビジネス分野での競争優位性を確立するため、各エリアにおいて顧客基盤拡大に向けた顧客開拓、催事・体験企画の充実などに取り組まれました。なお、大阪・関西万博オフィシャルストアにおいて日本文化を体験する空間演出とともに、社員の目利き力を活かした有名作家やデザイナーズブランドと手掛けたアート作品やオリジナル商品を開発し、好評を得ました。

このほか、リテール事業の新たな成長に向けて、目利き力や調達力、ネットワークなど組織能力を融合した自社コンテンツの開発・保有に取り組まれました。具体的には次世代スイーツブランドを他社と共同で開発し、2025年10月に2ブランドをオープンしたほか、共同出資によるオリジナルスイーツ販売運営会社を設立し、2025年10月に新スイーツブランドをオープンしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、当連結会計年度は、国内顧客売上は堅調に推移したものの、昨年度に当初想定以上に伸ばした免税売上高が減少したことなどから、売上収益は2,681億75百万円（対前年+1.7%増）、事業利益は309億円（対前年△9.1%減）の減益となりました。



2025大阪・関西万博 会場内オフィシャルストア
東ゲート店 大丸松坂屋百貨店

売上収益

2,681億75百万円

(単位：百万円)

263,643

268,175

2024年度

2025年度

事業利益

309億円

(単位：百万円)

33,982

30,900

2024年度

2025年度

<参考数値> 総額売上高 8,286億87百万円 (対前年+0.5%)
営業利益 298億56百万円 (対前年+0.6%)

セグメント別業績

SC事業

★国内に加え

インバウンド取扱高の好調が持続

中期経営計画の重点戦略に基づき、主に店舗事業を構造的に進化させる大型改装、ビルフレーム改革を推進しています。具体的には、渋谷PARCOの大型改装を2025年9月に完了し、『ジョジョの奇妙な冒険』の世界初の体験型公式ショップや、65年の歴史の中で豊富なIPを生み出してきた株式会社セガによる国内初となる旗艦店のオープンなど、国内・海外顧客からの支持拡大に向けた「グローバルニッチ」に基づく日本発のコンテンツを強化しました。また、渋谷PARCOでの取り組み成果などを踏まえ、広島PARCOではエンタテインメントフロアをオープン、仙台PARCOでは開業以来最大規模となる大型改装を実施しました。

また、コンテンツ事業の拡大に向けて、これまで培った独自の目利き力と創造性、ネットワークを活用し、ゲームパブリッシング事業に本格参入しました。新レーベル「PARCO GAMES（パルコゲームズ）」では、パブリッシングタイトル第1弾として3作品の発売を開始しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、当連結会計年度は、国内に加えインバウンド取扱高の好調持続による店舗賃貸収入、決済手数料収入の増加などにより売上収益は672億77百万円（対前年+4.4%増）と増加し、事業利益は140億7百万円（対前年+9.9%増）と増益となりました。営業利益は静岡PARCOの営業終了（2027年1月末予定）決定に伴い、事業整理損を計上したものの、136億69百万円（対前年+6.4%増）と増益となりました。



©荒木飛呂彦&LUCKY LAND COMMUNICATIONS/集英社
©荒木飛呂彦&LUCKY LAND COMMUNICATIONS/集英社・ジョジョの奇妙な冒険THE ANIMATION PROJECT



©SEGA
渋谷PARCO 6階 ジャパンコンテンツ

売上収益

672億77百万円

(単位：百万円)

64,418

67,277

2024年度

2025年度

事業利益

140億7百万円

(単位：百万円)

12,745

14,007

2024年度

2025年度

<参考数値> 総額売上高 3,547億17百万円 (対前年+6.6%)
営業利益 136億69百万円 (対前年+6.4%)

セグメント別業績

■ デベロッパー事業

★各エリアでのプレゼンス向上、 シナジー創出に向けた プロジェクトを推進

重点エリア戦略に基づき、名古屋市中区錦三丁目において開発中の「ザ・ランドマーク名古屋栄」にて、新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」を2026年6月に開業することを発表し、開業準備を進めました。

神戸エリアでは、商業施設とホテルから構成される複合施設「神戸旧居留地25番館」への出資を決定しました。大丸神戸店など百貨店事業との連携を軸に、旧居留地全体の魅力向上に貢献してまいります。

この他、大阪・心斎橋エリアでは、「クオーツ心斎橋」への参画、福岡・天神エリアでは、「天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」の再開発計画を、地域の皆様、グループ各社が連携して推進しています。引き続き、リテール事業を中核に重点エリアにおけるプレゼンス向上、街の魅力向上にグループ一体となり取り組みます。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、主に、前年の保有物件売却益及び建築内装事業における大型工事受注の反動減などにより、売上収益は813億93百万円（対前年△10.2%減）、事業利益は73億86百万円（対前年△11.6%減）の減益となりました。

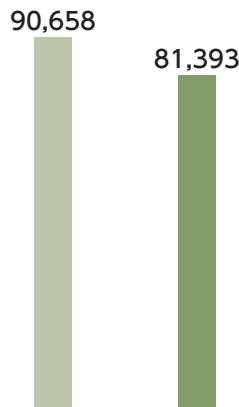


HAERA（ハエラ）

売上収益

813億93百万円

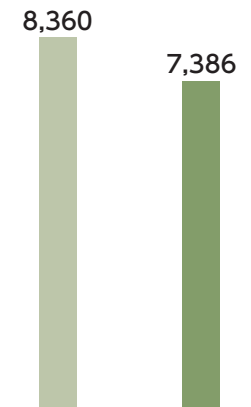
(単位：百万円)



事業利益

73億86百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総額売上高 813億93百万円 (対前年△10.2%)
営業利益 70億23百万円 (対前年△14.2%)

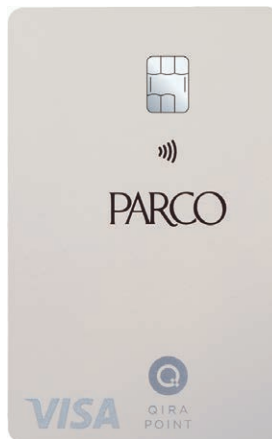
セグメント別業績

■ 決済・金融事業

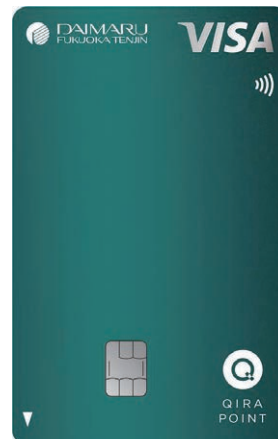
★グループ顧客基盤の拡大に向けたカード集約・ カード会員獲得を推進

重点戦略に基づき、主に、2025年2月のPARCOカードに加え、同3月に博多大丸孔雀カードの新規発行により、中期経営計画に基づくグループ内のカード発行業務の集約が完了しました。これらを契機に、大丸松坂屋カードでは即時発行・利用が可能となる新サービスを開始するなど、カード会員の拡大に向け、各社と連携した獲得施策を推進しました。また、カード取扱高の拡大に向けて与信枠の拡大および適正化を実施しました。加盟店事業では、重点エリアを中心に加盟店獲得を進めたほか、グループ商業施設のアクワイアリング拡大により取扱高が増加しました。なお、業界課題である不正利用については各種施策の効果により縮小しており、引き続き対策等を講じています。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益はカード取扱高、加盟店事業取扱高の拡大などにより135億4百万円（対前年+2.8%増）の増収となりました。一方で、新カード発行に伴う会員獲得費用や広告宣伝費、人件費の増加などにより、事業利益は9億62百万円（対前年△41.2%減）の減益となりました。



PARCOカード

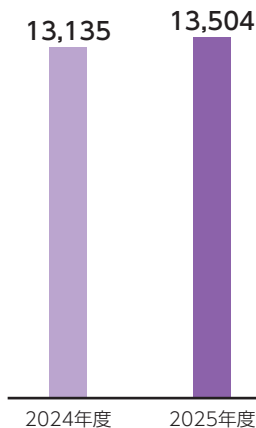


博多大丸孔雀カード

売上収益

135億4百万円

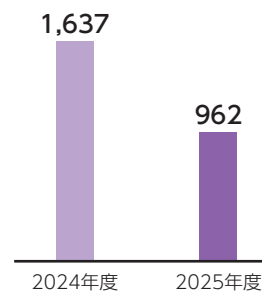
(単位：百万円)



事業利益

9億62百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総額売上高 135億4百万円 (対前年+2.8%)
営業利益 9億20百万円 (対前年△37.0%)

(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1兆1,415億67百万円となり、現金及び現金同等物や使用権資産の減少などにより前連結会計年度末に比べ225億80百万円減少しました。一方、負債合計は7,135億44百万円となり、社債及び借入金やリース負債の減少などにより前連結会計年度末に比べ273億67百万円減少しました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は、3,366億75百万円となり、前連結会計年度末に比べ269億3百万円減少しました。

資本合計は、4,280億22百万円となり、自己株式の取得や配当金の支払いの一方、当期利益の計上などにより前連結会計年度末に比べ47億87百万円増加しました。

(キャッシュ・フローの状況)

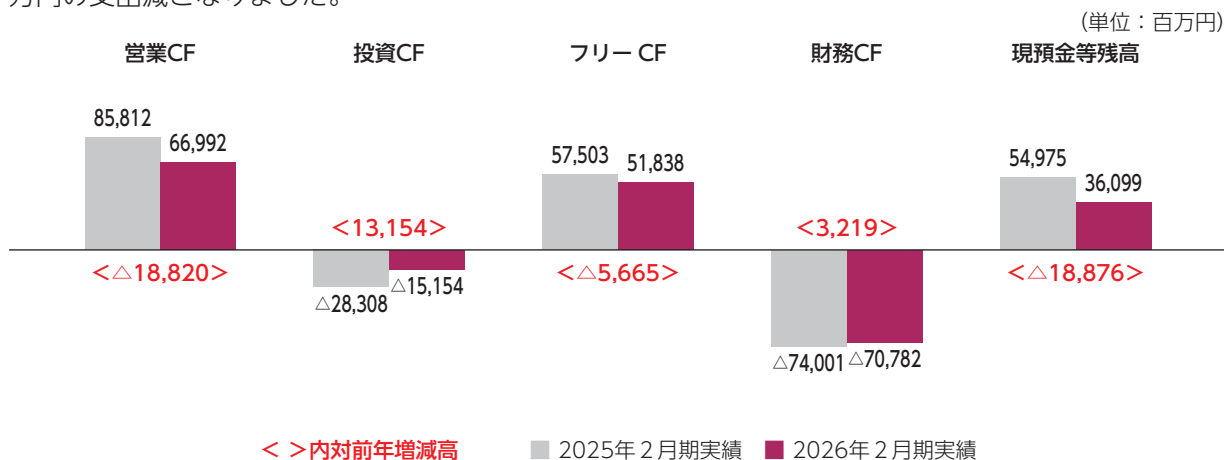
当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」の残高は、前連結会計年度末に比べ188億76百万円減の360億99百万円となりました。

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669億92百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が減益となったことに加え、法人所得税の支払額の増加などにより188億20百万円の収入減となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は151億54百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、前年の株式会社心齋橋共同センタービルディングなどの株式取得の反動減などにより131億54百万円の支出減となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は707億82百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、自己株式の取得による支出が増加した一方、社債の発行による収入などにより32億19百万円の支出減となりました。



(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264億71百万円となりました。

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、松坂屋名古屋店プロジェクト改装工事、大丸神戸店改装工事など、S C事業では、名古屋PARCO、広島PARCOに付随する資産の取得など、デベロッパ事業では、各店舗の店内改装及び設備の更新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

ザ・ランドマーク名古屋栄計画進捗に伴う新築工事

③重要な固定資産の売却、撤去、滅失

旧新所沢PARCOの土地・建物売却、東日暮里貸店舗等賃貸等不動産の売却

(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、無担保普通社債の発行により300億円（うち、サステナビリティ債券200億円）を調達いたしました。一方、長期借入金284億円及び短期借入金150億円を返済した結果、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135億円減少し、1,765億円となりました。

(5) 対処すべき課題

中期経営計画の進捗と2026年度の経営方針

2030年のグループ将来像である“価値共創リテラー”の実現に向けた「変革期」と位置付ける中期経営計画（2024－2026年度）の最終年度を迎えました。

中期経営計画の進捗として、不確実性の高い事業環境のもと、重点戦略などが奏功し、主力の百貨店・SC事業の成長などにより、連結事業利益は2023年度（前中計最終年度）の443億円から、2025年度に505億円へと伸長しました。あわせて、2030年を見据えた変革への取り組みとして、主に、名古屋をはじめとする重点エリア開発、グループ顧客基盤強化に向けた自社カード発行の集約、自社コンテンツの保有・開発などを着実に推進しました。

一方、最終年度となる2026年度の業績予想は、日中関係悪化などの影響により、免税売上高が当初想定を下回る情勢にあることから、連結事業利益520億円、連結ROE 6%台と、中期経営計画で掲げた目標には届かない見通しです。

2026年度は、為替動向や物価上昇等による国内消費やインバウンド需要の変化などへの対応強化を図り、年度業績の確保に努めるとともに、本質的な課題である外部環境変化に依らない強靱な経営体質への転換を図る道筋を、改めて明確にする必要があると認識しています。

中期経営計画の総仕上げとして掲げた重点戦略・施策を完遂するとともに、サステナビリティ経営を基軸に、持続的成長を確かなものとする次期中期経営計画の策定を、グループ一体となり進めてまいります。

<主要な経営数値目標>

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 業績予想	(ご参考) 2026年度 中計目標
連結事業利益（IFRS）	443億円	534億円	505億円	520億円	560億円
連結ROE	8.1%	10.5%	6.9%	6.9%	8.0%以上
連結ROIC	5.1%	6.2%	5.9%	5.7%	6.0%以上
温室効果ガス排出量 [※]	△57.4%	△65.4%	△69.0%	△70.0%	△70.0%
女性管理職比率	22.5%	26.2%	27.7%	31.0%	31.0%

※ Scope1,2削減率（2017年度比）、2025年度実績は概算値（確定値は算定中）

中期経営計画最終年度の重点課題

1) 中期経営計画の完遂

<リテール事業の深化>

1. 富裕層マーケットへの対応強化

- ・堅調な富裕層マーケットへの対応強化として、百貨店顧客基盤の拡大に向け、基幹店を起点に、各地域における外商活動の広域化、また若年富裕層の外商顧客化などに取り組みます。

2. 海外顧客層の拡大

- ・百貨店事業において、主にアジアからの訪日観光客を対象に、顧客会員化の更なる拡大や再来店の促進など、海外顧客とのコミュニケーション、提案力の強化を図ります。
- ・SC事業では、インバウンド取扱高を伸長させるべく、ポップカルチャーなど体験価値の提供を更に強化します。

3. 高質・高揚消費層向けコンテンツ拡充

- ・好調な渋谷PARCOなどでの成果を踏まえ、開業6年目を迎えた心斎橋PARCOのほか、池袋PARCO・名古屋PARCOなど基幹店を中心に大型リニューアルを推進します。特に、顧客支持の高いジャパンモードやキャラクターゾーン、アニメなどIPコンテンツ、飲食などの拡充を図ります。
- ・百貨店事業では、売場構成や品揃えの充実を継続します。特に、大丸梅田店では、国内外からの広域な集客を目指すため、フロア構成を抜本的に見直す大規模改装を推進します。

<グループシナジーの進化>

1. エリアの価値最大化

A) 名古屋栄エリア

- ・2026年6月、「ザ・ランドマーク名古屋栄」内に、百貨店とパルコの融合による新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」を開業します。同施設の開業を契機に、近隣の松坂屋名古屋店、名古屋PARCOとあわせ、栄エリアでの圧倒的なプレゼンスを確立します。さらに、来年春には松坂屋名古屋店南館の一部を、パルコが運営する新たな館にリニューアルし、エリアシナジーのさらなる発揮を目指します。
- ・上記とともに、栄エリアにおける周辺施設との連携強化を図り、街の賑い創出を目指します。

B) 大阪心斎橋エリア

- ・大丸心斎橋店南館再開発計画を策定するほか、心斎橋ビルの再開発プロジェクトに参画します。
- ・2026年4月に開業した、当社が一部出資する複合施設「クオーツ心斎橋」も含め、地域の皆様との連携を深め、エリア価値最大化への取り組みを強化推進します。

C) 福岡天神、神戸エリア

- ・人口増加が続き、アジアの玄関口とも称される福岡市において、街の中心地である「天神二丁目南ブロック駅前東西街区」の再開発計画を地域・他社共同で進めています。マーケット拡大が予想される同エリアでのリーダーポジションを確立すべく、事業計画の具体化を進めます。
- ・神戸エリアでは、「神戸旧居留地25番館」の取得を契機に、大丸神戸店をはじめ街の回遊性の向上や地域連携によるイベントの充実など、エリアのさらなる魅力向上に取り組みます。

2. グループ顧客基盤の拡大

- ・2025年度に、グループ内カード発行業務の集約を当初計画通り推進しました。これを契機に、カード会員やアプリ会員の更なる獲得を通じて、グループ顧客基盤の拡大を図ります。
- ・また、グループ内におけるポイント交換や一元化、各エリアでの買い回り促進施策など、事業や店舗を超えた顧客連携・サービスの充実に取り組みます。

3. 自社コンテンツの保有・開発、事業開発

- ・自社店舗内での展開に留まらない、独自商品やサービス、事業の保有・開発に向け、昨年度に推進した保有コンテンツの規模拡大を図るとともに、中長期を見据えたM&Aや他社提携、当社の事業承継・CVCファンドなどによる成長戦略投資を強化します。

4. 建築内装・施設事業の強化

- ・2026年3月に株式会社J. フロント建築および株式会社パルコスペースシステムズが経営統合し、株式会社J. フロントプライムスペースが始動しました。
- ・両社の強みをさらに融合し、上質な空間価値の創造、施設管理の高度化、業界内ポジションの地位向上による専門人財の確保・育成など事業・組織基盤の拡大を図ります。

<グループ経営基盤の強化>

戦略の実効性をより一層高めるため、人財・ITデジタル・財務の3分野において、J. フロントリテイリング、大丸松坂屋百貨店、パルコの3社を兼務する役員体制とします。これらにより、グループ全体最適の観点からの施策、機能の共通化やリソースの活用、効率化を進め、各社間の連携を一層加速します。

1. 人財戦略

- ・価値共創リテラーへの変革実現に向け、人と組織の持続的成長を図る新たなグループ人財戦略を、グループ一体となり強化推進します。
- ・女性活躍施策やグループ内人財交流など多様な人財の活躍機会の拡大などに加え、創造と挑戦を促す組織文化の醸成に向けたマネジメント力の向上、評価・報酬など人事制度改革に取り組みます。

2. ITデジタル戦略

- ・デジタルの活用等を通じた生産性向上をより一層高めるため、百貨店事業をはじめとしたグループ全体でのBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）に取り組みます。
- ・サイバーセキュリティの重要性が高まるなか、情報資産の脆弱性管理などリスク低減活動に継続して取り組むとともに、有事対応力を強化します。
- ・IT投資に係る承認プロセスの高度化など、グループITガバナンスを強化します。

3. 財務戦略

- ・中長期視点で資本収益性の向上を図るため、成長性と収益性に基づく投資管理のもと、既存事業の収益力強化、グループの事業基盤拡大につながる成長投資を強化します。
- ・財務健全性の確保を前提に、自己資本の適正化を目的に、今年度に上限100億円の自己株式取得を実施します。

4. コーポレートガバナンス

- ・中長期の成長実現、持続的な企業価値向上を図るため、経営の意思決定や執行の迅速化、取締役会の監督機能の高度化など、更なる実効性向上に取り組みます。

2) 持続的成長を図る「次期中期経営計画（2027年度以降）」の策定

- ・当社を取り巻く環境は、中期経営計画が始動した2024年度と比して、地政学リスクの高まりや所得・消費の変化、インフレや金利上昇の進展など想定以上に変化しています。
- ・これらの変化や見通しを、持続的な成長実現、強靱な経営体質への転換に向けた好機と捉え、機会とリスクの両面から成長シナリオを検証し、グループ将来像の実現、2027年度以降の成長を確かなものとする道筋を改めて明確にする必要があると考えます。
- ・中核事業であるリテールビジネスの収益力強化をはじめ、デベロッパー事業やコンテンツビジネスの拡張、これらを実現する経営資源の最適配分や他社連携など、将来像への解像度を高める次期中期経営計画の策定に取り組みます。

(6) 当社のサステナビリティへの取り組みについて

・マテリアリティ（重要課題）

当社は、事業を通じて社会に提供したい3つの価値（感動共創・地域共栄・環境共生）の実現に向けて、5つのマテリアリティ（重要課題）を特定しています。マテリアリティへの取り組みを事業戦略と融合させ推進することで、企業としての持続的成長と、ステークホルダーの皆様のWell-Being Lifeを実現していきます。



・ステークホルダーエンゲージメントの推進

当社は、社会・環境課題の解決は、多くの人と企業の共通テーマであり、競う「競争」ではなく、共に創る「共創」であってこそ、社会に対するインパクトを持つと考えています。マテリアリティへの取り組みは、これまで以上に多くのお客様やお取引先様などのステークホルダーを巻き込み、取り組みの輪を広げていくことが重要です。そうすることで、社会の持続性だけでなく、当社の事業機会の創出、企業としての持続的成長もあわせて獲得していけるものと考えています。このような認識の下、当社は、積極的な情報開示、対話やアンケート等を通じてステークホルダーの皆様のご意見・要望を理解し、事業活動に活かしていくよう努め、サステナビリティ経営を推進しています。

○お取引先様説明会

2025年11月、大丸松坂屋百貨店の主要お取引先様を対象に当社グループの価値共創の考え方や具体的な共創事例、環境・人権への取り組みについて説明を行いました。また、お取引先様からもご意見をいただき、貴重な対話の場となりました。

（参加：233社／336名）



○サプライチェーン全体での脱炭素化（Scope 3 排出量削減）

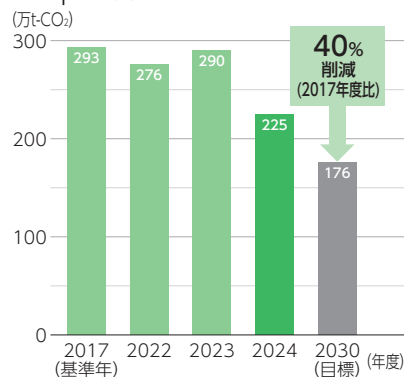
大丸松坂屋百貨店では、お取引先様の温室効果ガス算定状況に応じた対話を実施し、サプライチェーン全体での脱炭素化に取り組んでいます。その結果、2024年度のグループ全体のScope3排出量は、基準年とする2017年度比で23.2%削減となりました。

（方針の周知）お取引先様説明会

（現状の把握）CO₂排出量に関するアンケート

（算定および削減依頼）累計120社超と対話を実施

Scope3排出量



○サステナビリティに関する意識調査（お客様・従業員）

お客様ご自身の環境問題に対する意識や大丸・松坂屋・パルコの店舗を展開する地域への貢献度などについて、アンケートを実施しています。（2025年度：回答数、8,505名）

また、グループ全従業員に対しても、サステナビリティに関する意識・理解および行動を確認するためのアンケートを毎年実施しています。

https://www.j-front-retailing.com/_data_json/news/_upload/20250916sustainability.pdf

○従業員との対話

従業員のエンゲージメントを高めるため、当社社長および事業会社社長が従業員と直接対話をする「キャッチボールミーティング」を2021年度から実施しています。

（2025年度：全8回、のべ1,974名参加）



○投資家との対話

適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信にあわせ、決算説明会・個人投資家説明会・海外機関投資家ミーティング等の実施や、株主・投資家の皆様からの日々のお問い合わせに対する回答等を通じて、コミュニケーションの充実に努めています。

（2025年度：個人投資家説明会3回、国内外機関投資家ミーティング275回）

※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、%)

区分	国際会計基準 (IFRS)			
	第16期 (2022年度)	第17期 (2023年度)	第18期 (2024年度)	第19期 (2025年度)
総額売上高	998,755	1,151,972	1,268,322	1,290,489
売上収益	359,679	407,006	441,877	445,094
事業利益	24,854	44,330	53,490	50,597
営業利益	19,059	43,048	58,199	49,015
売上収益営業利益率	5.3	10.6	13.2	11.0
税引前利益	16,873	41,343	55,785	44,515
親会社の所有者に帰属する当期利益	14,237	29,913	41,424	28,282
資産合計	1,120,953	1,114,726	1,164,147	1,141,567
資本合計	371,410	394,232	423,235	428,022
親会社の所有者に帰属する持分	359,385	381,898	409,646	415,586
親会社所有者帰属持分比率	32.1	34.3	35.2	36.4
有利子負債総額 (うちリース負債)	413,949 (164,825)	364,398 (150,450)	363,578 (173,520)	336,675 (160,139)
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,480	90,692	85,812	66,992
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,371	13,429	△28,308	△15,154
フリーキャッシュ・フロー	52,109	104,122	57,503	51,838
財務活動によるキャッシュ・フロー	△105,694	△72,746	△74,001	△70,782
現金及び現金同等物の期末残高	39,874	71,342	54,975	36,099
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	4.0	8.1	10.5	6.9
資産合計営業利益率 (ROA)	1.6	3.9	5.1	4.3
投下資本利益率 (ROIC)	2.7	5.1	6.2	5.9
基本的1株当たり当期利益 (円) (EPS)	54.32	114.06	160.35	112.93
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,370.43	1,453.71	1,597.24	1,671.35
株価収益率 (PER)	23.27	13.02	12.15	22.85
中間配当金 (円)	15.00	16.00	22.00	27.00
期末配当金 (円)	16.00	20.00	30.00	27.00
配当性向	57.1	31.6	32.4	47.8
親会社所有者帰属持分配当率	2.3	2.5	3.3	3.3

(注) 1. ROE算出の利益は親会社の所有者に帰属する当期利益、ROA算出の利益は営業利益、ROIC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、「SC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。

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及び主要な事業内容

(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
株式会社心斎橋共同センタービルディング	50	100.0	百貨店の不動産管理業
株式会社ANNIVEL	75	80.0	百貨店オリジナル洋菓子販売業
株式会社パルコ	34,367	100.0	ショッピングセンター事業
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
PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	4百万\$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
J.フロント都市開発株式会社	110	100.0	不動産業
株式会社 J.フロントプライムスペース	100	100.0	内装事業・施設事業
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	210百万タイバツ	99.9	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.フロントONEパートナー	100	100.0	事務処理業務受託業・リース業
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 X E N O Z	100	52.5	e スポーツ事業
株式会社 JFR & KOMEHYO PARTNERS	100	51.0	ブランド品等の買取事業

(注) 当社は、株式会社JFR & KOMEHYO PARTNERSを2025年3月3日付で新たに設立いたしました。

当社は、株式会社ANNIVELを2025年7月28日付で新たに設立いたしました。

当社は、株式会社 J.フロントプライムスペースを2025年9月1日付で新たに設立いたしました。

③特定完全子会社に関する事項

(単位：百万円)

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	202,947	575,147

(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、かつ、その株式の全部を保有する子会社をいいます。

(9) 主要な借入先及び借入額

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	株式会社三菱UFJ銀行	20,616
	株式会社日本政策投資銀行	20,568
	株式会社三井住友銀行	10,068
	株式会社みずほ銀行	4,568
	その他	30,900
	小計	86,720
普通社債等		89,816
合計		176,536

(10) その他企業集団の現況に関する重要な事項

当社は、2026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J.フロントプライムスペースを存続会社とし、当社の完全子会社である株式会社J.フロント建装及び株式会社パルコススペースシステムズを消滅会社とする吸収合併を行いました。

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 172,994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）	38,805千株	15.51%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	19,197	7.67
日本生命保険相互会社	9,828	3.93
J P モルガン証券株式会社	6,311	2.52
J.フロント リテイリング共栄持株会	6,110	2.44
みずほ証券株式会社	5,197	2.08
J.P. Morgan Securities plc	3,802	1.52
J P JPMSE LUX RE MACQUARIE BANK LTD LONDON EQ CO	3,749	1.50
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	3,555	1.42
J P MORGAN CHASE BANK 385781	3,467	1.39

(注) 1. 当社は自己株式を20,316千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、当該自己株式には役員報酬B I P 信託が所有する当社株式は含めておりません。

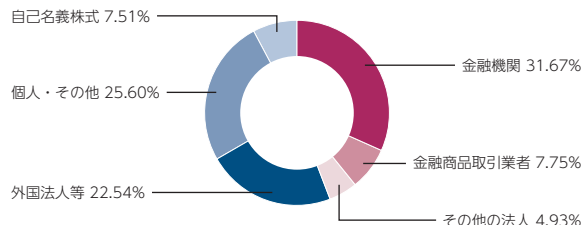
(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

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	1	14,852
（うち社外取締役）	(1)	(14,852)
執行役員	17	72,195
計	18	87,047

(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は、当事業年度中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に交付した株式を記載しております。
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44,204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、換価処分金相当額の金銭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) 2	責任限定契約 (注) 3
取締役(社外)	小出寛子	取締役会議長 指名委員会委員、報酬委員会委員 大成建設株式会社社外取締役	100% 14/14回	○
取締役(社外)	矢後夏之助	指名委員会委員長、報酬委員会委員長	100% 14/14回	○
取締役(社外)	箱田順哉	監査委員会委員長	100% 14/14回	○
取締役(社外)	関忠行	監査委員会委員 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	100% 14/14回	○
取締役(社外)	大村恵実	監査委員会委員 C L S 日比谷東京法律事務所パートナー 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役 (監査等委員) 株式会社パルコ取締役	100% 14/14回	○
取締役(社外)	山田義仁	指名委員会委員、報酬委員会委員 オムロン株式会社取締役会長 取締役会議長 日本電気株式会社社外取締役 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社社外取締役	100% 11/11回	○
取締役(社外)	齋藤和弘	監査委員会委員 丸三証券株式会社社外取締役 コクヨ株式会社社外取締役(監査委員)	100% 11/11回	○
取締役	好本達也	指名委員会委員、報酬委員会委員	100% 14/14回	○
取締役	浜田和子 (注) 1	監査委員会委員	100% 14/14回	○
取締役 (代表執行役社長)	小野圭一		100% 14/14回	

- (注) 1. 浜田和子氏の戸籍上の氏名は姫野和子です。
2. 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「6.各委員会の運営」に記載しております）。
3. 当社は、該当事者（○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。
4. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項の規定に基づく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。
5. 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、財務及び会計に関する相当の知見を有しております。
6. 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、財務及び会計に関する相当の知見を有しております。
7. 監査委員である齋藤和弘氏は、企業経営の中核として経営企画本部担当財務本部長を担当するなど、財務・会計に関する豊富な経験と高度な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	小 野 圭 一	
執 行 役 常 務	林 研 一	経営戦略統括部長 兼 福岡天神エリア開発推進室長 兼 リスク管理担当 兼 株式会社パルコ取締役 兼 大丸興業株式会社代表取締役 兼 社長執行役員
執 行 役 常 務	柴 田 剛	人財戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 兼 株式会社パルコ取締役
執 行 役	稲 上 創	取締役会室長 兼 コーポレートコミュニケーション室長
執 行 役	長 峯 崇 公	財務戦略統括部長 兼 C R E 戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
執 行 役	野 村 泰 一	D X 推進部長
執 行 役	梅 林 憲	業務推進部長 兼 秘書部長 兼 コンプライアンス担当 兼 人財戦略統括部グループ人財政策部長
執 行 役	吉 田 麻 紀 (注) 1	経営戦略統括部グループ経営企画部長
執 行 役	森 田 幸 介	経営戦略統括部グループ事業企画部長
執 行 役	齊 藤 毅	経営戦略統括部名古屋地域共栄担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員松坂屋名古屋店長
執 行 役	小 室 孝 裕	経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸大阪・心斎橋店長
執 行 役	浦 木 浩 史	財務戦略統括部グループ資金・財政政策部長
執 行 役	野 口 秀 樹	財務戦略統括部グループ主計・税務部長 兼 株式会社 J. フロント ONE パートナー代表取締役社長
執 行 役	今 津 貴 子	人財戦略統括部グループ人財開発部長

(注) 1. 吉田麻紀氏の戸籍上の氏名は安岡麻紀です。

2. 小野圭一氏は、2025年9月1日付でC R E 戦略統括部長を退任し、長峯崇公氏が、同日付でC R E 戦略統括部長に就任しました。

3. 小室孝裕氏は、2025年9月1日付で執行役経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当に就任しました。

4. 若林勇人氏及び松田弘一氏は、2025年5月29日付で執行役常務社長特命事項担当を退任しました。

(参考) 2026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	担当及び重要な兼職の状況
執行役常務	田中倫暁	経営戦略統括部長 兼 福岡天神エリア開発推進室長 兼 リスク管理担当
執行役常務	長峯崇公	財務戦略統括部長 兼 C R E 戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 兼 常務執行役員財務本部長 兼 株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部財務政策部担当
執行役常務	柴田剛	人財戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 兼 常務執行役員人事本部長 兼 株式会社パルコ取締役 兼 常務執行役員コーポレート本部人事部担当
執行役常務	小澤稔弘	I T デジタル統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員 I T デジタル本部長 兼 株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部情報システム推進部担当 兼 株式会社 Sun A s t e r i s k 社外取締役 (監査等委員)
執行役常務	林研一	社長特命事項担当 兼 株式会社パルコ取締役 兼 大丸興業株式会社代表取締役 兼 社長執行役員
執行役	小室孝裕	取締役会室長
執行役	稲上創	コーポレートコミュニケーション室長
執行役	齊藤毅	業務推進部長 兼 コンプライアンス担当
執行役	橋本尚弥	経営戦略統括部グループ経営企画部長
執行役	徳田和嘉子	経営戦略統括部グループ事業開発部長
執行役	塩山将人	経営戦略統括部名古屋地域共栄担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員松坂屋名古屋店長
執行役	米山由紀	経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸大阪・心斎橋店長
執行役	梅林憲	人財戦略統括部グループ人財政策部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人事本部副本部長
執行役	今津貴子	人財戦略統括部グループ人財開発部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人事本部副本部長
執行役	野村泰一	社長特命事項担当

(注)同日付で吉田麻紀、森田幸介の両氏が執行役を退任し、吉田麻紀氏が株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸東京店長に、森田幸介氏が株式会社パルコ執行役員文化創造事業本部文化創造事業共創推進室、演劇事業部、音楽事業部、映像事業開発部担当に就任いたしました。

(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	10	216	170	—	—	45
(うち社外取締役)	(8)	(126)	(105)	—	—	(21)
執 行 役	16	675	239	192	244	—
計	26	892	410	192	244	45

- (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7百万円であります。
2. 上記表中の取締役に対する報酬等の総額216百万円には、2025年3月1日から同年5月29日までの間に在任しておりました取締役1名に支給した金額4百万円（業績非連動株式報酬を含む）を含んでおります。
3. 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。
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（ジョブサイズ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指標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 4）当期の連結及びセグメント別業績 ①連結業績」の〈主要な経営数値実績〉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、2026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、2026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、さらに2021年5月に中期経営計画に
応じた役員報酬制度の見直しを行いました。そして、2024年度よりスタートした中期経営計画に
応じて役員報酬制度及び役員報酬ポリシーの改定を実施しました。当社では、役員報酬についても、サ
ステナビリティ経営を実現・推進するためのインセンティブとして機能するよう設計を行っておりま
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.フロント都市開発株式会
社、株式会社J.フロントプライムスペース及びJFRカード株式会社の代表取締役（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」に合う人財を確保（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、第三者機関の客観的な報酬調査データ等を活用するうえ、業種・時価総額及び売上収益を基準
に選定する同規模企業から構成するピア・グループと毎年相対比較を行い、適切な競争力のある報
酬水準を設定します。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、ジョブサイズに応じた「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 ^{*10}	
基本報酬 (固定)	ジョブサイズ別に決定				毎月現金	33.3%	38.5%	45.4%
賞与 (変動)	ジョブサイズ別の基準額×変動率 ^{*1} ※1 以下の定量・定性評価により評点を算出し、変動率を決定				年1回 現金	33.3%	30.8%	27.3%
	内 容			評価ウェイト				
	定量評価 ^{*2} <50%>	年度 財務評価	連結事業利益 ^{*3}	40%				
			連結ROIC ^{*4}	10%				
	定性評価 ^{*2} <50%>	年度 非財務評価	個別ミッション達成のための アクションプランの達成度 ^{*5}	30%				
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 ^{*6}			20%					
業績連動 株式報酬 (変動)	【短期：40%】ジョブサイズ別の基準額×業績達成係数 ^{*7} ※7 以下の達成度から算出				年1回 株式 ^{*9}	33.3%	30.8%	27.3%
	内 容			評価ウェイト				
	連結事業利益			100%				
	【中長期：60%】ジョブサイズ別の基準額×業績達成係数 ^{*8} ※8 以下の達成度から算出				中 期 経営計画 終了時 株式 ^{*9}			
	内 容			評価ウェイト				
	財務指標 <60%>	ROE	40%					
		連結ROIC	20%					
株価指標 <20%>	r-TSR (対配当込みTOPIX成長率)			20%				
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			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%とする。なお、2026年度より代表執行役社長については、定量評価100%とする。

※3 グループ主要子会社対象役員については、当該子会社の事業利益を使用し評価ウェイトを60%とする。

※4 グループ主要子会社対象役員については、当該子会社のROICを使用する。

※5 グループ子会社対象役員については、評価ウェイトを20%とする。

※6 グループ子会社対象役員については、評価ウェイトを10%とする。

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

※10 社長以外の報酬構成は、職責に応じていずれかを適用。

【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「リストラクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。リストラクテッド・ストックは、非執行の取締役がステークホルダー代表として、執行とは異なる立場で当社の攻め・守りのガバナンス強化のため、中長期目線で経営に携わることを目的に、当社株式を業績には連動しない方法で交付する制度とし、株式交付の時期は退任時といたします。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3名と社内出身の非業務執行取締役の合計4名で構成し、かつ、委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。

報酬委員会は、年に4回以上開催することを予定し、当社及びグループ主要子会社対象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ます。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）に応じてジョブサイズごとに決定します。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、中期経営計画において定める各事業年度の連結事業利益の目標値（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に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、当社と執行役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・交付済の報酬の返還を求めることができることとしております。

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。

(5) 社外取締役に関する事項

独立
役員

(注)

小出 寛子

重要な兼職の状況	大成建設株式会社社外取締役
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	100.0% (在任期間中14回すべてに出席)
所属委員会出席状況	指名 100.0% (在任期間中11回すべてに出席) 報酬 100.0% (在任期間中8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〉

小出寛子氏は取締役として、戦略策定に際しての多角的なマーケティングの重要性、投資案件におけるリスク管理、事業計画の進捗管理などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行ったほか、取締役会議長として、中長期視点のアジェンダ設定や積極的なファシリテーションなど戦略論議の質的向上に主導的に取り組んでまいりました。

また、指名委員会委員として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するグランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論において、報酬委員会委員として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、それぞれ適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略人事機能の強化に貢献しております。

独立
役員

(注)

矢後 夏之助

重要な兼職の状況	該当事項はありません。
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	100.0% (在任期間中14回すべてに出席)
所属委員会出席状況	指名 100.0% (在任期間中11回すべてに出席) 報酬 100.0% (在任期間中8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〉

矢後夏之助氏は取締役として、収益性向上にむけた事業ポートフォリオ戦略の推進、グループ将来像に基づく組織・人材戦略の方向性、組織監査機能の強化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まいりました。

また、指名委員会委員長として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するグランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論をリードし、促進するとともに、報酬委員会委員長として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略人事機能の強化に貢献しております。

箱田 順哉

重要な兼職の状況	該当事項はありません。
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	100.0% (在任期間中14回すべてに出席)
所属委員会出席状況	監査 100.0% (在任期間中24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〉

箱田順哉氏は取締役として、金融・資本市場変化を踏まえたリスク管理、経営資源配分と資本政策、組織監査機能の強化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まいりました。

また、監査委員会委員長として、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。

関 忠行

重要な兼職の状況	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	100.0% (在任期間中14回すべてに出席)
所属委員会出席状況	監査 95.8% (在任期間中24回のうち23回に出席)

〈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〉

関忠行氏は取締役として、事業ポートフォリオ変革を見据えた財務・資本政策、株主・投資家との対話のあり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貢献してまいりました。

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おります。

さらに、監査委員会委員として、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。

独立
役員

(注)

大村 恵実

- 重要な兼職の状況 C L S 日比谷東京法律事務所パートナー
株式会社FOOD & LIFE COMPANIES 社外取締役（監査等委員）
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 100.0%（在任期間中14回すべてに出席）
- 所属委員会出席状況 監査 100.0%（在任期間中24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〉

大村恵実氏は取締役として、AIなど社会変化を踏まえた戦略の方向性、投資案件にかかるリスク管理、人財戦略における社内スキルの再定義と教育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まいりました。

また、監査委員会委員として、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だ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、同時に、グループ全体のガバナンス向上にも取り組んでおります。

独立
役員

(注)

山田 義仁

- 重要な兼職の状況 オムロン株式会社取締役会長 取締役会議長
日本電気株式会社社外取締役
三菱UFJ証券ホールディングス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 100.0%（在任期間中11回すべてに出席）
- 所属委員会出席状況 指名 100.0%（在任期間中8回すべてに出席）
報酬 100.0%（在任期間中5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〉

山田義仁氏は取締役として、事業ポートフォリオ戦略や中核事業の成長戦略の推進、持株会社の役割機能のあり方、コンプライアンス経営の徹底などについて、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まいりました。

また、指名委員会委員として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するグランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論において、報酬委員会委員として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、それぞれ適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略人事機能の強化に貢献してまいります。

齋藤和弘

重要な兼職の状況	丸三証券株式会社社外取締役 コクヨ株式会社社外取締役（監査委員）
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	100.0%（在任期間中11回すべてに出席）
所属委員会出席状況	監査 100.0%（在任期間中17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〉

齋藤和弘氏は取締役として、顧客・市場分析に基づく事業戦略やデジタル戦略の重要性、グループの組織・人財など経営資源配分の最適化などについて、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まいりました。

また、監査委員会委員として、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だ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、同時に、グループ全体のガバナンス向上にも取り組んでおります。

(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。

4. 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も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

株主の皆様を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し示すこと
- ②上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと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. 取締役会の運営

- 人員体制** 独立社外取締役7名、非業務執行社内取締役2名、執行役兼務取締役1名で構成（うち女性取締役3名）
- 主な任務** 会社法又は定款に規定される事項のほか、グループ中期経営計画・グループ人的資本経営等、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半数以上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。



議長コメント

2025年度は、前年度の取締役会実効性評価を踏まえ、現中期経営計画に対するモニタリング、より中長期的・戦略的視点に立った年間アジェンダ設定、積極的なファシリテーション、組織監査機能の強化など、取締役会の更なる実効性向上に取り組みました。

2026年度取締役会は、持株会社及び持株会社取締役会の役割・機能の明確化、ならびに中長期視点のグループ経営戦略などを中心に、より実効性の高い論議を行い、持続的な企業価値の向上に貢献したいと考えております。

取締役（社外） 小出 寛子

（取締役会の実効性評価について）

2025年11月から12月にかけて、第11回取締役会実効性評価を行いました。全取締役を対象に行ったアンケート結果を踏まえ、第三者機関が個別にインタビューを実施し、その内容に基づいて2月の取締役会で協議いたしました。

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

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

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さらに高めてまいります。

6. 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を行うとともに、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 現任の委員のうち3名は11回すべてに出席いたしました。また、2025年5月に新たに選定された山田委員も在任期間中8回すべてに出席いたしました。

開催回数 | 11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ッション・プラン（継承計画）を中心的な議題と位置づけております。当年度は、次代の経営幹部候補育成を起点とする代表執行役のサクセッション・プランの全体像と具体的なプロセスの確立に向けた審議を行いました。昨年度に選定した代表執行役の職務執行状況について定期的な確認を行いました。

また、社外取締役のサクセッション・プランについても議論を行い、中長期視点での取締役会の監督機能の維持・向上と多様性の確保に努めております。

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、適所適財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5名（うち社外取締役4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 現任の委員5名のうち3名は24回すべてに出席し、1名は23回、2025年5月に新たに選定された齋藤委員は在任期間中17回すべてに出席いたしました。

開催回数 | **24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初年度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（19回）で、執行役やグループ各社の代表取締役から報告を受けました。加えて、各委員による子会社本社や事業所等の視察や、常勤監査委員による、社内重要会議への出席や、本社事業担当者からの意見聴取を通じ、監査上の問題の把握に努めました。

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

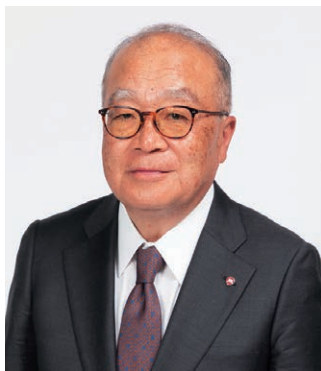
人員体制 非業務執行取締役4名（うち社外取締役3名）で構成。

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 現任の委員のうち3名は8回すべてに出席いたしました。また、2025年5月に新たに選定された山田委員も在任期間中5回すべてに出席いたしました。

開催
回数

8回



取締役（社外）
矢後 夏之助

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。

当年度は、2024年度よりスタートした中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度について第三者機関の調査等を活用して検証を行いました。その結果、報酬水準・構成は適切であり、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を一層高め、株主との利益共有を図るという制度設計の方針に適合していることを確認しました。

また、役員個人の成果発揮状況を反映する賞与については、より公正で客観的な結果となるよう評価項目や評価ランクの決定プロセスに加え、各役員の実績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。

7. 会社の体制及び方針

(1) 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、事業利益の最大化と事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、事業収益性は連結事業利益及び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。

(2) 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、安定的な配当と柔軟かつ機動的な自己株式取得により、適切な利益還元を行うことを基本方針といたします。

この方針に基づき、本中期経営計画期間（2024－2026年度）においては、連結配当性向40%以上の配当と、自己株式の取得により、自己資本の適正化に取り組みます。

(3) IR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IR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 (2026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>227,519</b>   | <b>流動負債</b>           | <b>324,502</b>   |
| 現金及び現金同等物       | 36,099           | 社債及び借入金               | 45,220           |
| 営業債権及びその他の債権    | 155,096          | 営業債務及びその他の債務          | 161,326          |
| その他の金融資産        | 14,266           | リース負債                 | 24,060           |
| 棚卸資産            | 14,129           | その他の金融負債              | 27,655           |
| その他の流動資産        | 6,503            | 未払法人所得税等              | 6,186            |
| 小計              | 226,095          | 引当金                   | 624              |
| 売却目的で保有する資産     | 1,423            | その他の流動負債              | 59,430           |
| <b>非流動資産</b>    | <b>914,047</b>   | <b>非流動負債</b>          | <b>389,042</b>   |
| 有形固定資産          | 468,476          | 社債及び借入金               | 131,316          |
| 使用権資産           | 123,174          | リース負債                 | 136,079          |
| のれん             | 6,799            | その他の金融負債              | 33,474           |
| 投資不動産           | 177,187          | 退職給付に係る負債             | 14,486           |
| 無形資産            | 9,955            | 引当金                   | 6,308            |
| 持分法で会計処理されている投資 | 28,129           | 繰延税金負債                | 66,901           |
| その他の金融資産        | 82,238           | その他の非流動負債             | 476              |
| 繰延税金資産          | 2,700            | <b>負債合計</b>           | <b>713,544</b>   |
| その他の非流動資産       | 15,385           | <b>(資本)</b>           |                  |
| <b>資産合計</b>     | <b>1,141,567</b> | <b>親会社の所有者に帰属する持分</b> | <b>415,586</b>   |
|                 |                  | 資本金                   | 31,974           |
|                 |                  | 資本剰余金                 | 187,549          |
|                 |                  | 自己株式                  | △ 38,620         |
|                 |                  | その他の資本の構成要素           | 19,545           |
|                 |                  | 利益剰余金                 | 215,138          |
|                 |                  | <b>非支配持分</b>          | <b>12,436</b>    |
|                 |                  | <b>資本合計</b>           | <b>428,022</b>   |
|                 |                  | <b>負債及び資本合計</b>       | <b>1,141,567</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 (2025年3月1日から2026年2月28日まで)

(単位：百万円)

| 科目             | 金額             |
|----------------|----------------|
| 売上収益           | 445,094        |
| 売上原価           | △ 229,682      |
| <b>売上総利益</b>   | <b>215,412</b> |
| 販売費及び一般管理費     | △ 164,814      |
| その他の営業収益       | 4,131          |
| その他の営業費用       | △ 5,713        |
| <b>営業利益</b>    | <b>49,015</b>  |
| 金融収益           | 797            |
| 金融費用           | △ 6,294        |
| 持分法による投資損益     | 996            |
| <b>税引前利益</b>   | <b>44,515</b>  |
| 法人所得税費用        | △ 16,436       |
| <b>当期利益</b>    | <b>28,079</b>  |
| <b>当期利益の帰属</b> |                |
| 親会社の所有者        | 28,282         |
| 非支配持分          | △ 203          |
| 当期利益           | 28,079         |

(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 (2025年3月1日から2026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     |         |         |        |         |
| 2025年3月1日残高            | 31,974         | 188,081 | △23,940 | 525          | △29           | 13,722                    | -          | 14,219 | 199,311 | 409,646 | 13,588 | 423,235 |
| 当期利益                   | -              | -       | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | 28,282  | 28,282  | △203   | 28,079  |
| その他の包括利益               | -              | -       | -       | 97           | 40            | 5,144                     | 1,980      | 7,263  | -       | 7,263   | 38     | 7,301   |
| 当期包括利益合計               | -              | -       | -       | 97           | 40            | 5,144                     | 1,980      | 7,263  | 28,282  | 35,545  | △164   | 35,381  |
| 自己株式の取得                | -              | △63     | △15,009 | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | △15,073 | -      | △15,073 |
| 配当金                    | -              | -       | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | △14,393 | △14,393 | △94    | △14,487 |
| 連結子会社の増資による変動          | -              | -       | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | -       | 1      | 1       |
| 子会社の支配獲得に伴う変動          | -              | -       | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | -       | 324    | 324     |
| 支配継続子会社に対する持分変動        | -              | △756    | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | △756    | △1,218 | △1,974  |
| 株式報酬取引                 | -              | 287     | 329     | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | 616     | -      | 616     |
| その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替 | -              | -       | -       | -            | -             | 43                        | △1,980     | △1,937 | 1,937   | -       | -      | -       |
| 所有者との取引額合計             | -              | △532    | △14,680 | -            | -             | 43                        | △1,980     | △1,937 | △12,455 | △29,606 | △987   | △30,594 |
| 2026年2月28日残高           | 31,974         | 187,549 | △38,620 | 622          | 11            | 18,910                    | -          | 19,545 | 215,138 | 415,586 | 12,436 | 428,022 |

(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) (2025年3月1日から2026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    | 66,992  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    | △15,154 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    | △70,782 |
| 現金及び現金同等物の増減額       | △18,944 |
| 現金及び現金同等物の期首残高      | 54,975  |
| 現金及び現金同等物の為替変動による影響 | 67      |
| 現金及び現金同等物の期末残高      | 36,099  |

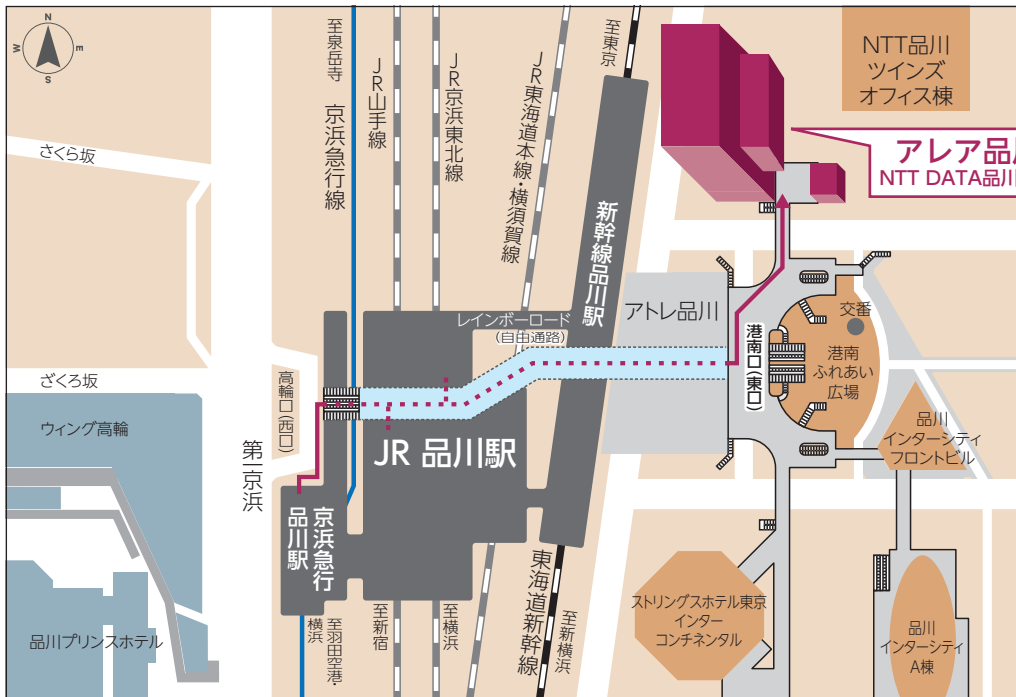
(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 第19期定時株主総会 会場のご案内

**日時** 2026年5月28日（木曜日）午前10時 受付開始：午前9時30分

**会場** 東京都港区港南一丁目9番36号  
**NTT DATA品川ビル（アレア品川）**  
東京コンファレンスセンター・品川 5階 大ホール

※昨年の会場から変更となっておりますので、お間違いのないよう、ご注意ください。



**会場** JR線（山手線・京浜東北線・東海道本線・横須賀線）  
京浜急行線

「品川駅」港南口  
徒歩約1分

## 〈株主総会会場でのご出席に際してのご案内〉

- 議決権行使書用紙をご持参ください。●会場受付にて、招集ご通知（交付書面）の冊子を配付いたします。
- 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。※心身の機能に障害がある株主さまの介助の方はご入場いただけます。
- 会場における配慮が必要な方は、2026年5月21日（木曜日）午後6時までに、次のお問い合わせフォームよりご連絡ください。<https://www.j-front-retailing.com/ir/inquiry.html>



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19期定時株主総会招集ご通知」の一部を抜粋したものです。



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。