証券コード：3086

第10期

2016年３月１日 ▶ 2017年２月28日

定時株主総会招集ご通知

開催日時　2017年５月25日（木）
午前10時
（受付開始：午前９時）

開催場所　ニューピアホール
東京都港区海岸一丁目11番１号

目　次

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

（第10期定時株主総会招集ご通知添付書類）
事業報告
１．企業集団の現況に関する事項 …… 18
２．会社の株式に関する事項 …… 35
３．会社役員に関する事項 …… 36
４．会計監査人に関する事項 …… 41
５．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 … 42
６．会社の体制及び方針 …… 43
連結計算書類 …… 51
計算書類 …… 54
監査報告書 …… 57
株主総会　会場のご案内 …… **末尾**

J.フロント リテイリング株式会社

J. FRONT RETAILING

DAIMARU　Matsuzakaya　PARCO



代表取締役社長
山本 良一

株主の皆さまへ

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

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

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

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

J.フロント リテイリング グループ
基本理念

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

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

大阪・名古屋の中継会場にご来場の株主さまへ

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

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

〔証券コード3086〕
2017年５月２日

株主の皆さまへ

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

第10期定時株主総会招集ご通知

謹啓　平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

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

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

敬　具

記

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

２．場　　所　東京都港区海岸一丁目11番１号　ニューピアホール

３．株主総会の目的事項

報告事項　１．第10期（2016年３月１日から2017年２月28日まで）事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
２．会計監査人及び監査役会の第10期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項　第１号議案　定款一部変更の件
第２号議案　取締役13名選任の件
第３号議案　2016年度役員賞与支給の件

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

以　上

＊ 当日ご出席の場合は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出くださいますようお願い申しあげます。
なお、株主でない代理人及び同伴の方など、議決権を行使できる株主の方以外はご入場いただけませんので、ご注意ください。
（お身体の不自由な株主さまの同伴の方を除きます）

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

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

議決権行使についてのご案内

当日株主総会にご出席の場合



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

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

中継会場にご来場の場合 / 当日ご出席願えない場合

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

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

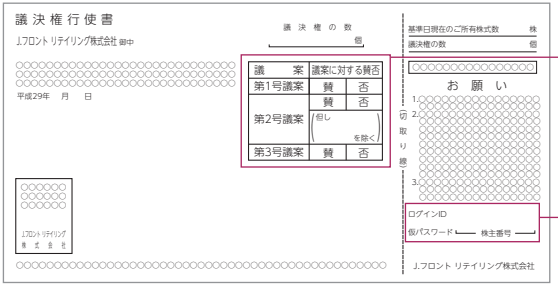


郵送で議決権を行使される場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示され、折り返しご送付ください。

行使期限 2017年5月24日（水曜日）18時 到着分まで

議決権行使書のご記入方法のご案内



【議決権の行使のお取り扱いについて】

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

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

第1号議案 **第3号議案**

- ●賛成の場合 ▶「賛」の欄に○印
- ●否認する場合 ▶「否」の欄に○印

第2号議案

- ●全員賛成の場合 ▶「賛」の欄に○印
- ●全員否認する場合 ▶「否」の欄に○印
- ●一部の候補者を否認する場合 ▶「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

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

インターネットで議決権を行使される場合

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

行使期限 2017年5月24日（水曜日）18時 受付分まで

インターネットによる議決権行使の方法

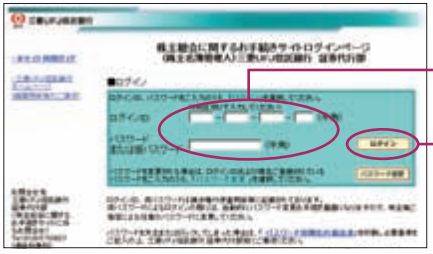
① 議決権行使サイトにアクセスする

議決権行使サイトにアクセスして「次の画面へ」ボタンをクリックしてください。

議決権行使サイト
http://www.evote.jp/

② ログインする

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



▶▶▶これでログインが完了です。以降、画面の案内に沿ってお進みください。

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

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

システムに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
0120-173-027（通話料無料）
受付時間 9時～21時

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

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第１号議案　定款一部変更の件

１．変更の理由

⑴ 当社は、監督と執行の分離による経営監督機能の強化、業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進、並びに経営の透明性・客観性の向上等をはかるため、指名委員会等設置会社へ移行いたします。これに伴い、各委員会及び執行役に係る規定の追加、監査役及び監査役会に係る規定の削除を行うほか、取締役員数の変更を行います。なお、定款変更案のうち、執行役の責任を法令に規定する限度内で免除できる旨の規定（定款変更案第37条）については、各監査役の同意を得ております。

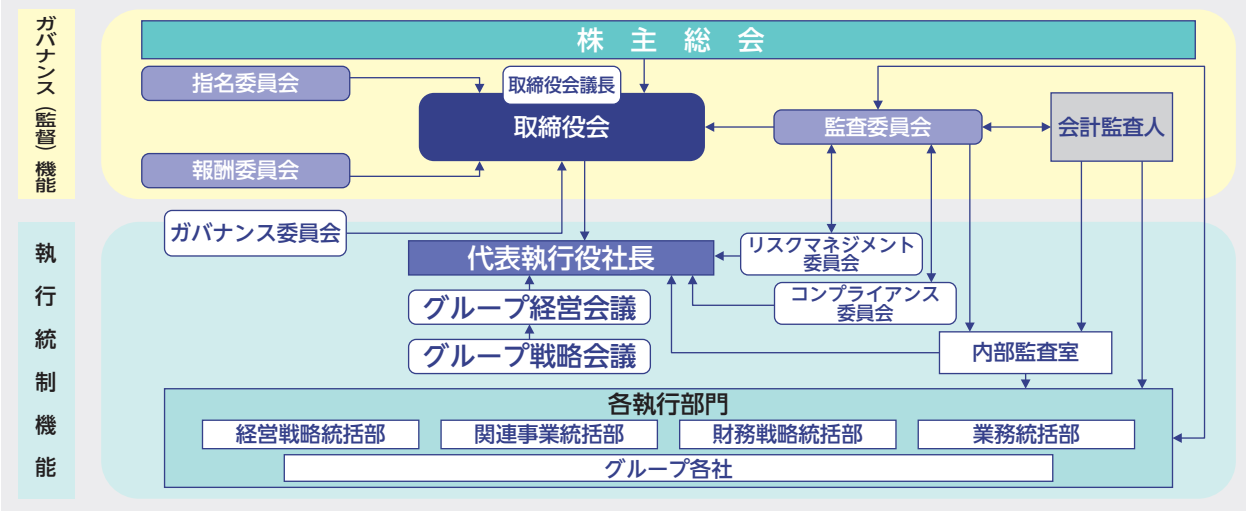
⑵ 当社は、2015年12月25日策定の「コーポレートガバナンス方針書」において、いわゆる実質株主の皆様から株主としての権利行使について事前申出があった場合は、名義株主である信託銀行及び当社株主名簿管理人等の関係者と協議の上、株主としての権利を行使していただけるよう対応を講じる旨定めております。この方針に従い、信託銀行等の名義で株式を保有し自己名義で保有していない機関投資家が株主総会に出席してその議決権を代理行使することができるとする旨を現行定款第18条に新設いたします。

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

⑶ その他、相談役に係る規定の削除を行うとともに、上記の変更に伴う条数の調整及び所要の変更を行います。

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

コーポレートガバナンスの体制（指名委員会等設置会社）



2．変更の内容
変更の内容は、次のとおりであります。

（下線部分＿＿＿＿は変更部分）

現　行　定　款	変　更　案
第　1　章　総　則	（現行どおり）
第１条～第３条　（省　略）	第１条～第３条　（現行どおり）
（機関） 第４条　当会社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 ⑴ 取締役会 ⑵ 監査役 ⑶ 監査役会 ⑷ 会計監査人	（機関） 第４条　当会社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 ⑴ 取締役会 ⑵ 指名委員会、監査委員会および報酬委員会 ⑶ 執行役 ⑷ 会計監査人
第５条　（省　略）	第５条　（現行どおり）
第　2　章　株　式	（現行どおり）
第６条～第11条　（省　略）	第６条～第11条　（現行どおり）
第　3　章　株　主　総　会	（現行どおり）
第12条～第13条　（省　略）	第12条～第13条　（現行どおり）
（招集権者および議長） 第14条　株主総会は、取締役社長がこれを招集し、議長となる。 取締役社長に事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集し、議長となる。	（招集権者および議長） 第14条　株主総会は、取締役会においてあらかじめ定めた取締役がこれを招集する。当該取締役に事故があるとき、または当該取締役が欠けたときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集する。 株主総会の議長は、執行役社長とする。執行役社長に事故があるとき、または執行役社長が欠けたときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役または執行役がこれにあたる。
第15条～第17条　（省　略）	第15条～第17条　（現行どおり）
（議決権の代理行使） 第18条　株主は、当会社の議決権を有する他の株主１名を代理人として、その議決権を行使することができる。 （新　設） ただし、株主または代理人は、株主総会ごとに代理権を証明する書面を当会社に提出しなければならない。	（議決権の代理行使） 第18条　株主は、当会社の議決権を有する他の株主１名を代理人として、その議決権を行使することができる。 前項の規定にかかわらず、取締役会において定める株式取扱規程に定めるところにより、信託銀行等の名義で株式を保有し自己名義で保有していない機関投資家は、株主総会に出席してその議決権を代理行使することができる。 株主または代理人は、株主総会ごとに代理権を証明する書面を当会社に提出しなければならない。

（下線部分＿＿＿＿は変更部分）

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

（下線部分＿＿＿＿は変更部分）

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

（下線部分＿＿＿＿は変更部分）

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

（下線部分＿＿＿＿は変更部分）

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

第２号議案　取締役13名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、現任の取締役全員（９名）が任期満了となり、また、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行に伴い、現任の監査役全員（５名）も任期満了となります。

つきましては、指名委員会等設置会社移行後の指名、監査、報酬各委員会の構成や執行役を兼務する者の員数等を総合的に勘案し、取締役候補者を13名といたし、第１号議案「定款一部変更の件」の承認可決を条件としてその選任をお願いするものであります。

取締役候補者は次のとおりであります。

（ご参考）各取締役が所属を予定する委員会について

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

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

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

1



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

小林泰行（こばやし　やすゆき）

（1951年３月30日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由

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

2



土井全一（どい ぜんいち）

（1953年９月15日生）

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

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1976年３月	株式会社松坂屋入社
2002年５月	同社名古屋事業部企画室長
2006年５月	同社執行役員　営業企画室長
2008年５月	同社常務執行役員　総合企画室長 兼営業改革推進室長兼営業企画室長
2009年１月	同社取締役兼執行役員　営業統括室長
2010年３月	株式会社大丸松坂屋百貨店　取締役兼執行役員 同社営業本部営業企画室長
2012年３月	同社営業本部お得意様営業統括室長
2012年５月	同社取締役兼常務執行役員
2015年１月	同社業務本部長兼コンプライアンス・リスク管理担当
2015年５月	当社取締役（現任） 当社常務執行役員（現任） 当社業務統括部長（現任） 当社コンプライアンス・リスク管理担当（現任）
2017年３月	株式会社白洋舎社外取締役（現任）

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

3

新任候補者



堤啓之（つつみ ひろゆき）

（1958年２月３日生）

●所有する当社の株式の数　14,998株
●当社との特別の利害関係　なし

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

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

4



社外取締役候補者

独立役員

橘（たちばな）・フクシマ・咲江（さきえ）

（1949年９月10日生）

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

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

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

5



社外取締役候補者

独立役員

太田（おおた）義勝（よしかつ）

（1941年12月28日生）

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

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

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

6

新任候補者

社外取締役候補者

独立役員



鶴田六郎（つるた ろくろう）

（1943年６月16日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

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

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

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

7

新任候補者

社外取締役候補者

独立役員



石井康雄（いしい やすお）

（1947年９月４日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

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

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

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

8

新任候補者

社外取締役候補者

独立役員



西川晃一郎（にしかわ こういちろう）

（1947年７月12日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

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

取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

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

9



山本良一（やまもとりょういち）

（1951年３月27日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1973年４月	株式会社大丸入社
2003年５月	同社代表取締役社長兼最高執行責任者
	兼グループ本社百貨店事業本部長
2005年３月	同社グループ本社首都圏新規事業開発室長
2007年１月	同社グループ本社百貨店事業本部梅田新店計画室長
2007年９月	当社取締役
	当社営業改革・外商改革推進担当
	株式会社大丸本社百貨店事業本部長兼梅田新店計画室長
	株式会社松坂屋取締役
2008年３月	株式会社大丸本社営業本部長
2010年３月	株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長
2012年９月	同社代表取締役社長
	兼株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役　社長
2013年４月	当社代表取締役社長（現任）

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

取締役候補者とした理由

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

10



好本達也（よしもとたつや）

（1956年４月13日生）

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

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

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

11



牧山浩三（まきやまこうぞう）

（1958年８月28日生）

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

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1981年４月	株式会社パルコ入社
2004年３月	同社執行役　店舗運営局長
2007年３月	同社常務執行役　店舗統括局長
2008年３月	同社専務執行役　店舗運営本部長兼店舗統括局長
2008年５月	同社取締役兼専務執行役
2009年３月	同社店舗運営局統括
2010年３月	同社店舗統括担当
2011年３月	同社事業統括担当
2011年５月	同社取締役兼代表執行役社長（現任）
2013年５月	当社取締役（現任）

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

12



ふじ　の　はる　よし
藤野晴由

（1961年３月10日生）

●所有する当社の株式の数　9,500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３年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

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

13



わかばやし　はや　と
若林勇人

（1961年８月31日生）

●所有する当社の株式の数　1,100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１年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1985年４月	松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）入社
1998年４月	パナソニックファイナンシャルセンターマレーシア株式会社　社長
2007年４月	松下電器（中国）財務有限公司董事・総経理
2009年２月	パナソニック株式会社本社財務・ＩＲグループ財務企画チームリーダー（部長）
2013年７月	パナソニック株式会社コーポレート戦略本部財務・ＩＲグループゼネラルマネジャー兼財務戦略チームリーダー（理事）
2015年５月	当社入社 当社業務統括部付　財務政策担当
2015年９月	当社執行役員（現任） 当社業務統括部財務戦略・政策担当
2016年３月	当社財務戦略統括部長（現任）兼財務政策担当
2016年５月	当社取締役（現任）
2017年３月	当社資金・財務政策担当（現任）

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

（ご参考）「当社取締役の指名・選任方針」
① 社内取締役
会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、グループ経営の重要事項の審議及び経営判断にあたり必要となる当社グループ各事業の豊富な業務経験のほか、当社グループの事業環境（強み・課題等）について深い理解を有し、担当業務にとどまらずグループ視点でリスク・課題を把握の上、これらの執行状況を適切に監督する資質を有する者を指名します。
② 社外取締役
会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な感覚及び高い視座・広い視野を持ち、小売業以外のキャリアやグローバルな経営経験等を持つ者など、取締役会における社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督機能を期待できる者を指名します。
なお、社外取締役については、当社株主と利益相反が生じることのないよう、当社における「社外取締役の独立性判断基準」を満たす者を指名します。

（ご参考）「当社社外取締役の独立性判断基準」
当社の社外取締役は、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している者から選任されるものとします。なお、その独立性の判断基準は、次のいずれにも該当しないこととします。
① 当社グループの業務執行者
② 当社の主要株主（その業務執行者を含みます。以下③～⑥において同じ。）
③ 当社グループの主要な取引先
④ 当社グループから役員報酬以外に一定額以上の支払を受ける法律事務所、監査法人その他のコンサルタント等
⑤ 当社グループが一定額以上の寄付を行っている寄付先
⑥ 当社グループと役員相互就任関係となる場合のその関係先
⑦ 過去５年間において、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。

第３号議案　2016年度役員賞与支給の件

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

なにとぞご了承賜りますようお願い申しあげます。

（ご参考）「取締役・監査役の報酬決定方針」
当連結会計年度（2016年度）に係る当社の取締役・監査役の報酬は、月額報酬と１年毎の業績に対応した成果・成功報酬型の年度役員賞与（いずれも金銭報酬）で構成されています。
【社内取締役の報酬】
・経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成に向けたインセンティブ付与のため、報酬総額における年度役員賞与（業績連動報酬）の割合を増加させることとし、月額報酬60%、年度役員賞与40%（標準ランク）とする。
【社外取締役・監査役（社内・社外とも）の報酬】
・年度役員賞与を廃止し、月額報酬のみとする。

以　上

事業報告 (2016年３月１日から2017年２月28日まで)

１．企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

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

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

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

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



「ＧＩＮＺＡ　ＳＩＸ（ギンザ　シックス）」外観



「ＧＩＮＺＡ　ＳＩＸ（ギンザ　シックス）」中央吹抜け

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

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

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

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

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

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

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

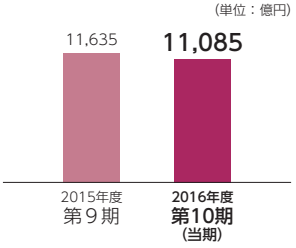
期末配当金につきましては、１株につき14円とさせていただきました。なお、中間配当金14円を加えた年間配当額は１株につき28円となり、前年に対して１円の増配となります。

ご参考

売上高

1兆1,085億円

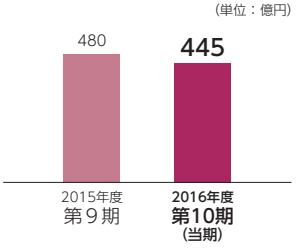
対前年4.7%減



営業利益

445億円

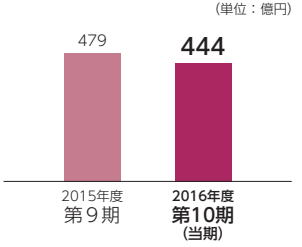
対前年7.2%減



経常利益

444億円

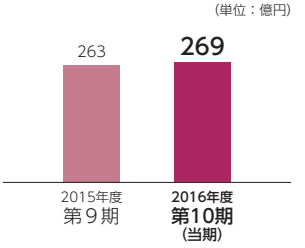
対前年7.3%減



親会社株主に帰属する当期純利益

269億円

対前年2.4%増



企業集団の事業セグメント別売上高、営業利益

(単位：百万円)

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

セグメントの業績は、以下のとおりであります。

百貨店事業

売上高
7,279億94百万円
対前年 4.6%減

営業利益
245億92百万円
対前年 14.6%減

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

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

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

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

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

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

百貨店事業の商品別及び会社別、店別売上高は次のとおりであります。

百貨店事業の商品別売上高　(単位：百万円)

商品別	金　額	構成比	対前年増減率
		%	%
紳士服・洋品	50,208	6.9	△3.3
婦人服・洋品	214,320	29.4	△4.7
子供服・洋品	16,028	2.2	△4.9
呉服・寝具・その他衣料	11,133	1.5	△12.6
身回品	70,056	9.6	△9.6
家具	6,035	0.8	△16.8
家電	709	0.1	△30.4
家庭用品	23,367	3.2	△7.9
食料品	174,840	24.0	△3.8
食堂喫茶	21,643	3.0	△5.0
雑貨	108,641	14.9	△2.8
サービス	2,919	0.4	△3.6
その他	28,091	4.0	6.3
合計	727,994	100.0	△4.6

百貨店事業の会社別、店別売上高　(単位：百万円)

会社別、店別			金　額	構成比	対前年増減率
				%	%
株式会社大丸松坂屋百貨店	大丸	大阪・心斎橋店	73,939	10.2	△18.8
		大阪・梅田店	63,740	8.8	△2.3
		東京店	74,804	10.3	2.2
		浦和パルコ店	3,259	0.4	△13.7
		京都店	67,326	9.3	△3.8
		山科店	3,812	0.5	△4.0
		神戸店	82,454	11.3	△3.1
		須磨店	8,995	1.2	△5.7
		芦屋店	6,809	0.9	△4.5
		札幌店	62,261	8.6	△0.7
		小計	447,403	61.5	△5.1
	松坂屋	名古屋店	120,685	16.6	△3.3
		上野店	40,865	5.6	△1.7
		静岡店	21,383	2.9	△2.9
		高槻店	8,627	1.2	△4.8
		豊田店	8,026	1.1	△3.8
		小計	199,586	27.4	△3.0
	小計		646,990	88.9	△4.5
株式会社博多大丸			53,902	7.4	△5.0
株式会社下関大丸			14,611	2.0	△6.9
株式会社高知大丸			12,490	1.7	△5.9
合計			727,994	100.0	△4.6

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

パルコ事業

売上高
2,733億77百万円
対前年 2.7%減

営業利益
125億20百万円
対前年 0.5%減

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

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

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

卸売事業

売上高
472億91百万円
対前年 18.3%減

営業利益
15億29百万円
対前年 16.3%増

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

クレジット事業

売上高
109億円
対前年 4.3%増

営業利益
28億44百万円
対前年 5.2%増

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

その他事業

売上高
975億75百万円
対前年 6.8%減

営業利益
28億81百万円
対前年 2.7%増

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

⑵ 設備投資の状況

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

①当連結会計年度中に完成した主要設備

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

②当連結会計年度継続中の主要設備の新設、拡充

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

③重要な固定資産の売却、撤去、滅失

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

⑶ 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営業活動から得られる資金でまかなうことを基本方針としております。その上で、投資等で必要資金が生じる場合には、財務の健全性・安定性維持を踏まえ、主として社債の発行及び金融機関からの借入などにより資金調達を行っております。

グループ子会社については原則として金融機関からの資金調達を行わず、キャッシュマネジメントシステムを利用したグループ内ファイナンスにより、資金調達の一元化と資金効率化を推進しております。

なお、当連結会計年度の資金調達について特記すべき事項はありません。

⑷ 対処すべき課題

グループを取り巻く経営環境

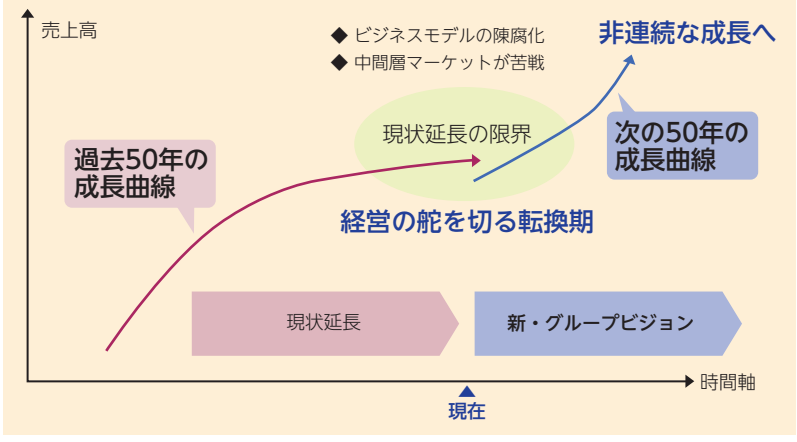
急速に進行する少子高齢化と人口減少に加え、所得の二極化に伴う中間層の減少、ECの台頭やモノからコトへの消費のシフト、シェアリングエコノミーをはじめとする新たな消費形態の浸透など実店舗を中心とする既存事業の経営環境は、今後ますます厳しさを増すことが予想されます。また、さらなる消費増税も予定されており消費への影響も懸念されます。

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

新グループビジョンの策定について

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

少子高齢化の進展や家族のあり方の変化に伴う「暮らし方の多様化」、またモノからコトへの消費の変化やICTの進化などによる「楽しみ方の多様化」が、今後ますます進展することが予想されます。そうした中、当社グループは人々の幸せのあり方を考え、「暮らし方」と「楽しみ方」の両面から新たな価値提供を実現するため、事業領域の拡大と既存事業の変革を戦略的に進めることにより、人々の心豊かな生活の実現に貢献する企業グループを目指した新グループビジョン



“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

を策定いたしました。

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

2017～2021年度　グループ中期経営計画について

中期経営計画の位置づけと基本方針

2014～2016年度中期経営計画で着手した大型開発計画が完成し、収益として成果が表れる2017～2021年度までの５か年を当中期経営計画の期間と定めます。これらの開発計画の完成により飛躍的な成長を実現するとともに、新たなグループビジョンに基づく非連続な成長の実現に向け、グループ経営の舵を大きく切る転換期、すなわち「グループ構造変革期」と位置づけ、2021年度のROE８％実現を目指してまいります。

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

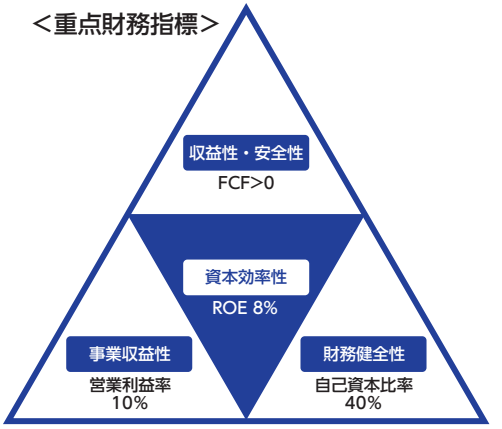
国際会計基準（IFRS）への移行

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

経営数値目標

新グループビジョン実現に向けた取り組みを通じ、中期経営計画・最終年度である2021年度には、営業利益560億円、営業利益率10％、ROE８％の達成を目指してまいります。

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



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

５年間で2,600億円以上の営業キャッシュ・フローを創出し、うち2,000億円を主に設備投資のほか、事業ポートフォリオの再構築に向けた新規事業拡大など成長戦略投資に投入した上で、連結配当性向30%以上を目処に株主還元を実施し、自己株式取得も適宜検討してまいります。

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

コーポレートガバナンス強化（指名委員会等設置会社への移行）

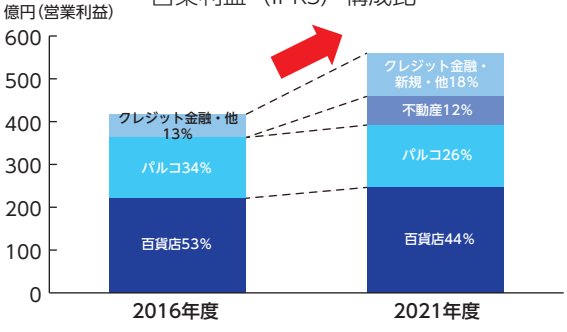
・指名委員会等設置会社への移行決定に基づき、経営監督機能の強化、機動的な経営の推進、監査精度の維持・向上に取り組んでまいります。
・グループの成長実現に向け、持株会社と事業子会社の権限・責任の明確化をはかるとともに、各社における経営監督機能の強化、迅速な経営の意思決定による機動的な経営を推進し、グループ全体のコーポレートガバナンスの強化をはかってまいります。
・移行後に設置する指名委員会・報酬委員会の活動を通じ、透明性･客観性の高い経営人事機能の強化に取り組んでまいります。あわせて、監査委員会による監査については、組織監査の実効性を高めるため、内部統制システムの見直し・強化をはかってまいります。

事業ポートフォリオの考え方

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

＜事業ポートフォリオ変革イメージ＞

営業利益（IFRS）構成比



中期経営計画戦略骨子

グループ構造変革に向けた成長戦略の推進

①マルチサービスリテイラー戦略

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

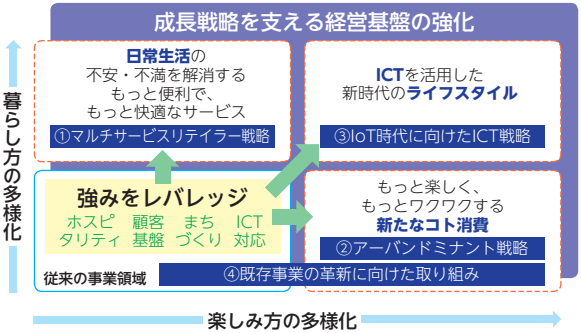
1）新グループビジョン実現に向けた新規事業領域の拡大

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

2）経営効率の高い事業領域の拡大

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

<グループビジョン実現に向けた中期経営計画各戦略の位置づけ>



②アーバンドミナント戦略

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

1）不動産賃貸事業の拡大

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

2）新たな商業施設モデルの具現化

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

3）基幹店舗を中心としたまちづくりの推進

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


松坂屋上野店南館建替え計画


大丸心斎橋店本館建替え計画


宇田川町14･15番地区第一種市街地再開発
(渋谷パルコ建替え計画)

③IoT時代に向けたICT戦略

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

1）Eコマースの強化による収益性向上

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

2）ICTを活用したお客さまとの関係性強化

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

3）オープンイノベーションによる新規事業の具現化

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

④既存事業の革新に向けた取り組み

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

＜百貨店事業の革新＞

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

1）クリエイティブ改革の推進

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

2）店舗別ブランディングの再構築

・暮らし方、楽しみ方の多様化に対応するため、各店舗の立地や強みを活かした店舗別ブランディングの再構築に取り組んでまいります。

・新たな成長に向け、小型店・地方店の構造改革を進めてまいります。

3）幅広いテナント導入の推進（新編集売場の拡大）

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

＜パルコ事業の革新＞

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

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

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

2）価値提供拡大に向けた商業不動産プロデュース力の強化

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

3）楽しみ方の多様化に対応したソフトコンテンツの拡大

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

＜関連事業の革新＞

1）グループ外収益の拡大に向けた新たな取り組みの推進

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

2）経営効率の高い事業領域の拡大

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

⑤成長戦略を支える経営基盤の強化

＜グループ業務システム刷新＞

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

＜グループ組織人事改革＞

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

＜CSR活動推進＞

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

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

(5) 財産及び損益の状況

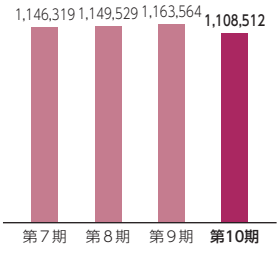
①企業集団の財産及び損益の状況の推移

(単位：百万円、%)

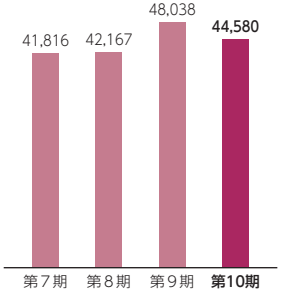
区　分	第７期 (2013年度)	第８期 (2014年度)	第９期 (2015年度)	**第10期【当期】 (2016年度)**
売上高	1,146,319	1,149,529	1,163,564	**1,108,512**
営業利益	41,816	42,167	48,038	**44,580**
経常利益	40,502	40,480	47,910	**44,425**
親会社株主に帰属する当期純利益	31,568	19,967	26,313	**26,950**
１株当たり当期純利益	59円77銭	75円66銭	100円42銭	**103円04銭**
総資産	998,730	1,018,495	1,019,146	**1,050,109**
純資産	422,215	430,260	440,594	**465,839**
自己資本当期純利益率（ＲＯＥ）	8.9	5.4	6.9	**6.8**

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

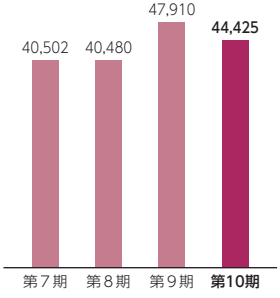
売上高 (単位：百万円)



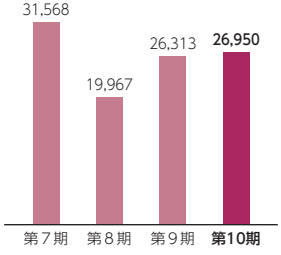
営業利益 (単位：百万円)



経常利益 (単位：百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



②当社の財産及び損益の状況の推移

(単位：百万円)

区　分	第７期 (2013年度)	第８期 (2014年度)	第９期 (2015年度)	**第10期【当期】 (2016年度)**
営業収益	8,983	11,147	12,213	**13,646**
営業利益	6,280	8,391	9,194	**10,433**
経常利益	6,398	8,460	9,201	**9,750**
当期純利益	12,405	8,388	6,872	**8,702**
１株当たり当期純利益	23円48銭	31円77銭	26円22銭	**33円27銭**
総資産	438,491	429,226	428,175	**434,921**
純資産	306,654	308,681	303,737	**305,105**

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

⑹ 重要な親会社及び子会社の状況

①親会社との関係

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

（単位：百万円、%）

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

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

③特定完全子会社に関する事項

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

⑺ 主要な事業内容

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

⑻ 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			
本社	東京都江東区	松坂屋 名古屋店	名古屋市中区
大丸 大阪・心斎橋店	大阪市中央区	上野店	東京都台東区
大阪・梅田店	大阪市北区	静岡店	静岡市葵区
東京店	東京都千代田区	高槻店	大阪府高槻市
浦和パルコ店	さいたま市浦和区	豊田店	愛知県豊田市
京都店	京都市下京区	株式会社 博多大丸	福岡市中央区
山科店	京都市山科区	株式会社 下関大丸	山口県下関市
神戸店	神戸市中央区		
須磨店	神戸市須磨区	株式会社 高知大丸	高知県高知市
芦屋店	兵庫県芦屋市		
札幌店	札幌市中央区		

パルコ事業

名称	所在地	名称	所在地
株式会社 パルコ			
本店	東京都豊島区	松本パルコ	長野県松本市
渋谷本部	東京都渋谷区	静岡パルコ	静岡市葵区
札幌パルコ	札幌市中央区	名古屋パルコ	名古屋市中区
仙台パルコ	仙台市青葉区	大津パルコ	滋賀県大津市
宇都宮パルコ	栃木県宇都宮市	広島パルコ	広島市中区
浦和パルコ	さいたま市浦和区	福岡パルコ	福岡市中央区
新所沢パルコ	埼玉県所沢市	熊本パルコ	熊本市中央区
池袋パルコ	東京都豊島区	札幌ゼロゲート	札幌市中央区
渋谷パルコ	東京都渋谷区	名古屋ゼロゲート	名古屋市中区
ひばりが丘パルコ	東京都西東京市	心斎橋ゼロゲート	大阪市中央区
吉祥寺パルコ	東京都武蔵野市	道頓堀ゼロゲート	大阪市中央区
調布パルコ	東京都調布市	広島ゼロゲート	広島市中区
津田沼パルコ	千葉県船橋市	Pedi（ペディ）汐留	東京都港区
株式会社 ヌーヴ・エイ	東京都渋谷区	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・シティ	東京都渋谷区	PARCO（SINGAPORE）PTE LTD	シンガポール

卸売事業

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

クレジット事業

名　　称	所　　在　　地
ＪＦＲカード　株式会社	本　社：大阪府高槻市 営業所：東京都２、大阪市２、京都市１、神戸市１、札幌市１、名古屋市１、静岡市１

その他の子会社

本社：大阪府９社、名古屋市１社、さいたま市１社、台湾１社

⑼ 従業員の状況

①企業集団の従業員の状況

区　　分	員　　数
J.フロント リテイリング	97名
百貨店事業	2,491
パルコ事業	1,507
卸売事業	185
クレジット事業	113
その他事業	2,478
合　　計	6,871

（注）上記従業員のほかに、臨時従業員が期中平均で3,861名おります。

②当社の従業員の状況

員　　数	平均年齢
97名	45.2才

（注）上記従業員のほかに、臨時従業員が期中平均で13名おります。

③主要な子会社の従業員の状況

名　　称	員　　数	平均年齢
株式会社 大丸松坂屋百貨店	1,967名	46.5才
株式会社　パルコ	465	42.2
大丸興業　株式会社	152	45.6

⑽ 主要な借入先

企業集団の主要な借入先

（単位：百万円）

借　入　先	借入額	借　入　先	借入額
株式会社三菱東京UFJ銀行	33,034	株式会社みずほ銀行	11,957
株式会社三井住友銀行	15,577	株式会社日本政策投資銀行	9,925

⑾ その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

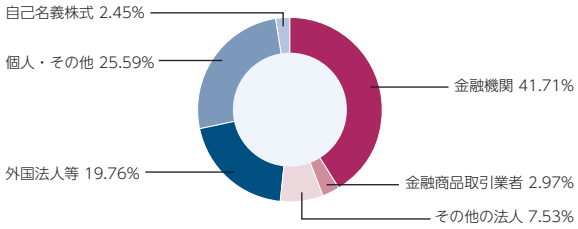
2．会社の株式に関する事項

(1) **発行可能株式総数**　1,000,000,000株

(2) **発行済株式の総数**　268,119,164株

(3) **株主数**　91,185名

ご参考 **所有者別株式分布状況**



(4) **大株主**

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

（注）持株比率は、自己株式（6,573千株）を控除して計算しております。

3．会社役員に関する事項

⑴ 取締役及び監査役の氏名等

会社における地位	氏　名	担当及び重要な兼職の状況	取締役会出席状況（注）1	責任限定契約（注）3
取締役社長（代表取締役）	山本　良一		100% 15／15回	
取締役 兼専務執行役員 （代表取締役）	小林　泰行	関連事業統括部長 株式会社パルコ取締役	100% 15／15回	
取締役	好本　達也	株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役社長	100% 15／15回	
取締役	牧山　浩三	株式会社パルコ取締役兼代表執行役社長	100% 15／15回	
取締役 兼常務執行役員	藤野　晴由	経営戦略統括部長 株式会社パルコ取締役	100% 15／15回	
取締役 兼常務執行役員	土井　全一	業務統括部長兼コンプライアンス・リスク管理担当 株式会社白洋舎社外取締役（2017年３月就任）	100% 15／15回	
取締役 兼執行役員	若林　勇人	財務戦略統括部長兼財務政策担当	100% 15／15回	
取締役（社外）	橘・フクシマ・咲江	G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 株式会社ブリヂストン社外取締役 味の素株式会社社外取締役 ウシオ電機株式会社社外取締役	100% 15／15回	○
取締役（社外）	太田　義勝	コニカミノルタ株式会社特別顧問	100% 15／15回	○
監査役（社外）	鶴田　六郎	弁護士 TPR株式会社社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外監査役 KYB株式会社社外取締役	93.3% 14／15回	○
監査役（社外）	石井　康雄	株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 15／15回	○
監査役（社外）	西川　晃一郎	協和発酵キリン株式会社社外取締役 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 15／15回	○
監査役（常勤）	越智　文史郎	株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 15／15回	○
監査役（常勤）	加藤　洋一	株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 15／15回	○

（注）1．取締役会出席回数／在任中の取締役会開催回数
2．各監査役の監査役会出席回数につきましては、鶴田六郎氏を除く４名が在任中15回すべてに出席し、鶴田六郎氏が在任中15回のうち12回に出席いたしました。

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

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

(ご参考)
○2017年２月28日現在の執行役員は次のとおりであります。
（取締役の兼務者を除く）

会社における地位	氏　名	担当及び重要な兼職の状況
執行役員	今津貴博	経営戦略統括部部長グループ経営戦略推進担当
執行役員	牧田隆行	経営戦略統括部部長コーポレートガバナンス推進担当 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員業務本部コーポレートガバナンス推進部長
執行役員	有澤久	関連事業統括部部長関連事業担当
執行役員	堤啓之	財務戦略統括部部長財務経理担当
執行役員	忠津剛光	業務統括部グループ人事部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員業務本部人事部長

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

氏　名	担当及び重要な兼職の状況
今津貴博	経営戦略統括部経営企画部長兼グループデジタル戦略部長兼あたらしい幸せ発明部長
牧田隆行	取締役会室長兼経営戦略統括部コーポレートガバナンス推進部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員業務本部コーポレートガバナンス推進部長
岩田義美	財務戦略統括部部長主計・経営助成担当
堤啓之	社長特命事項担当

⑵ 取締役及び監査役の報酬等の総額

	支給人員	報酬等の総額
取締役	10 名	298 百万円
（うち社外取締役）	(2)	(22)
監査役	5	40
（うち社外監査役）	(3)	(18)
計	15	338

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

⑶ 各会社役員の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針の決定方法及び内容の概要

①取締役・監査役の報酬決定方針

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

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

【社内取締役の報酬】
・経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成に向けたインセンティブ付与のため、報酬総額における年度役員賞与（業績連動報酬）の割合を増加させることとし、月額報酬60%、年度役員賞与40%（標準ランク）とする。
【社外取締役・監査役（社内・社外とも）の報酬】
・年度役員賞与を廃止し、月額報酬のみとする。

②取締役・監査役の報酬決定手続

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

＜2017年６月以降の取締役・執行役の報酬決定方針及び手続について＞

当社は、中期経営計画の初年度に際し、新たなグループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行及び推進をはかるため、コーポレートガバナンス体制強化の一環である指名委員会等設置会社への移行を機に、新たな「役員報酬ポリシー」（役員向け株式対価報酬制度の導入を含む）の策定について内定決議いたしました。

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

これを受けて、執行役と非執行取締役、それぞれの報酬構成は以下のとおりといたします。
＜執行役＞
執行役の報酬は、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③株式対価報酬制度としての中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア」とします。
＜非執行取締役＞
非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と②株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストリクテッド・ストック」とします。

⑷ 社外役員に関する事項

＜社外取締役＞

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

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

＜社外監査役＞

鶴　田　六　郎 独立役員（注）	重要な兼職の状況	弁護士 TPR株式会社社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外監査役 KYB株式会社社外取締役
	当社と各兼職先との関係	特別な関係はありません。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	93.3%（在任期間中15回のうち、14回出席）
	監査役会出席状況	80.0%（在任期間中15回のうち、12回出席）
〈当事業年度における主な活動状況〉 鶴田六郎氏は、法曹界出身者として法務に関する高い見識に基づき、内部統制・監査など事業運営上の規律遵守や、事業運営上の法的リスクなどについて、取締役会に対する能動的・積極的な助言・勧告などを行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。また、取締役会の諮問委員会である人事・報酬委員会のメンバーを務め、役員人事の選任など経営人事機能の強化に関する透明性・客観性の確保に寄与しております。 また、監査役会においては 、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。		
石　井　康　雄 独立役員（注）	重要な兼職の状況	株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
	当社と兼職先との関係	株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社となります。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	100%（在任期間中15回すべてに出席）
	監査役会出席状況	100%（在任期間中15回すべてに出席）
〈当事業年度における主な活動状況〉 石井康雄氏は、海外勤務経験が長く、海外での事業展開に精通するなど、小売業以外のグローバル経営の分野における豊富な経験と適切な知見に基づき、グループビジョンの社内外への浸透や執行の迅速な意思決定に向けた持株会社機能の強化など経営戦略全般について、取締役会に対する能動的・積極的な助言・勧告などを行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。 また、監査役会においては、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。		
西　川　晃　一　郎 独立役員（注）	重要な兼職の状況	協和発酵キリン株式会社社外取締役 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
	当社と各兼職先との関係	株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社となります。その他は特別な関係はありません。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	100%（在任期間中15回すべてに出席）
	監査役会出席状況	100%（在任期間中15回すべてに出席）
〈当事業年度における主な活動状況〉 西川晃一郎氏は、事業提携やM＆A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて財務面にも適切な知見を有し、新規事業やM＆Aに関してのリスクテイク、経営戦略における進捗管理や結果検証の高度化、数値計画の妥当性などについて、取締役会に対する能動的・積極的な助言・勧告などを行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。 また、監査役会においては、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。		

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

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

4．会計監査人に関する事項

⑴ 会計監査人の名称

新日本有限責任監査法人

⑵ 会計監査人の報酬等の額

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

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

⑶ 非監査業務の内容

国際会計基準（IFRS）への移行等に係るコンサルティング業務等

⑷ 監査役会が会計監査人の報酬に同意した理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積の算出根拠などが適切であるかどうかについて検討を行ったうえで、妥当であると判断し、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。

⑸ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第１項の解任事由に該当し、または監督官庁から監査業務停止処分を受けるなど、当社の監査業務に重大な支障をきたす事態が生じ、これらにより当該会計監査人の解任または不再任が相当であると判断されるに至ったときは、監査役会は、監査役全員の同意により会計監査人を解任し、または株主総会に提出する会計監査人の解任・不再任議案の決定を行うなど必要な対応を講じます。

⑹ 会計監査人が過去２年間に受けた業務停止処分

金融庁は2015年12月22日付で以下の概要の懲戒処分を発表しました。

①処分対象者

新日本有限責任監査法人

②処分の内容

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

③処分理由

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

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

5．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

⑴ コーポレートガバナンスのあり方

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

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

⑵ 株主との関係

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

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

⑶ 情報開示

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

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

⑷ 取締役会等の役割・責務

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

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

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

6．会社の体制及び方針

⑴ 業務の適正を確保するための体制＜内部統制システム構築の基本方針＞

（2016年３月25日改定）

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

Ⅰ．グループ各社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

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

1)コーポレートガバナンス

①経営に係る重要事項の最終意思決定及び取締役の職務執行の監督は、「取締役会規程」に則り、毎月１回以上開催する取締役会において行う。

②取締役会の意思決定、監視行為等について、経営トップから独立した判断を下し、適切な意思決定ができる独立性の高い社外取締役を置く。

③監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に則り、取締役及び執行役員の職務執行を監査する。

④有識経験者であり、客観的な立場から当社の経営を監視する社外監査役を招聘し、監査機能を強化する。

⑤取締役会、監査役会の他、以下の会議体を運営する。

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

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

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

グループ連絡会
（社内取締役等で構成し、グループ各社間の重要案件の情報共有等を行う。）

関連事業社長会議、SS事業社長会議
（百貨店を除くグループ各社の業績進捗確認と課題の確認及び情報共有を行う。）

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

2)コンプライアンス・リスク管理

①グループ各社の全役員及び使用人に対して「JFRグループ理念」、「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理マニュアル」を浸透させる。

②社長を委員長とし、顧問弁護士並びに委員長の指名する取締役及び監査役等をメンバーとするコンプライアンス・リスク管理委員会を設置する。

③コンプライアンス・リスク管理経営を推進するため、コンプライアンス・リスク管理担当役員を置く。

④グループ各社にコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を設置し、日常的に法令、社内規程に則った業務運営の監督、指揮を行う。

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

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

Ⅱ．グループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
（会社法施行規則第100条第１項第２号、第５号ロ）
①事業運営上のリスクについては、コンプライアンス・リスク管理委員会が評価・管理を行い、重要なリスクについては管理状況を取締役会に定期的に報告する。
②認識された事業運営上のリスクのうち特に重大な案件については、コンプライアンス・リスク管理委員会が対応方針を審議・決定し、グループ各社の所管部門にこれを実行させることで、リスクの発生を防止する。
③大規模な地震、火災、事故等の有事においては、社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたる。

Ⅲ．取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
（会社法施行規則第100条第１項第１号）
①取締役の職務の執行に係る以下の文書については、文書管理規程に基づき各所管部門が定められた期間、保存・管理し、常時閲覧できる体制をとる。
1)株主総会議事録と関連資料
2)取締役会議事録と関連資料
3)稟議書、申請書、報告書
4)財務報告に係る関係書類
②取締役が主宰する会議体の議事録と関連資料、その他取締役の職務の執行に係る重要な文書については、所管部門が保存・管理し、常時閲覧できる体制をとる。

Ⅳ．グループ各社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
（会社法施行規則第100条第１項第３号、第５号ハ）
①当社の経営組織として経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部及び業務統括部を置き、統括部長には原則として取締役が就くこととし、これをもって、取締役会の意思決定事項を執行役員に伝わりやすくし、迅速な業務執行を行う。

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

Ⅴ．グループ各社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
（会社法施行規則第100条第１項第５号イ）
①当社の社長及び統括部長はグループ各社に対し､必要と認められる業務についての適切な内部統制システムの整備を行うよう指導する。
②当社の社長及び統括部長はグループ各社に対し、グループ業績・戦略検討会、関連事業社長会議、ＳＳ事業社長会議等を通じて業務報告を求め、適正な業務執行を監督する。
③内部監査室が、グループ各社の日常業務について、内部監査を行い、または、業務監査結果を適正に報告させ、その業務プロセスの適切性、有効性を検証し、当社各部門及びグループ各社に指導・啓蒙を行う。重要な事項については、取締役会、監査役会へ適切に報告する。
④コンプライアンス・リスク管理委員会は、グループ各社のコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を統制し、会議体の活用により、グループ全社におけるコンプライアンス・リスク管理経営を推進する。
⑤当社からの経営管理、経営指導内容が法令に違反し、その他コンプライアンス・リスク管理上問題があると認められる場合には、グループ各社は、当社の監査役及びコンプライアンス・リスク管理委員会に報告するものとし、当社の監査役及びコンプライアンス・リスク管理委員会は、取締役会に意見を述べるとともに、改善策の策定を求めることができるものとする。
⑥グループ各社は、事業運営上のリスク案件及び大規模な地震、火災、事故等の有事の発生状況について当社に報告する。

Ⅵ．監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
（会社法施行規則第100条第３項第１号、２号、第３号）
①監査役の職務の補助は、専任の監査役付スタッフがこれを担当する。
②監査役付スタッフの任命、異動については、社内監査役の同意を得た上で行う。
③監査役付スタッフの人事考課は、社内監査役の同意を得た上で行う。
④監査役付スタッフに対する指揮、命令権は、監査役に属するものとする。

Ⅶ. グループ各社の取締役等及び使用人から監査役に報告をするための体制及びその他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
(会社法施行規則第100条第３項第４号イ、ロ、第７号)

①当社の取締役及び使用人は、グループ各社に著しい損害を及ぼす事実が発生しまたは発生する恐れがあるとき、グループ各社の取締役等及び使用人による違法または不正な行為を発見したとき、その他監査役会が報告すべきものと定めた事項が生じたときは、監査役会に報告する。また、前記にかかわらず、監査役はいつでも必要に応じて、グループ各社の取締役等及び使用人に対して報告を求めることができる。

②監査役は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、取締役会及びグループ経営会議等重要な会議及び委員会に出席するとともに、稟議書等業務執行に係る重要な文書を閲覧し、必要に応じてグループ各社の役員及び使用人にその説明を求めることができる。

③子会社の監査役及びグループ各社の内部監査室並びに内部監査部門は、監査役から依頼または請求があった場合には、必要な監査及び監査報告書の提出その他の業務を行う。

④監査役会は、監査役監査の環境整備、代表取締役との関係強化、監査役監査の経営に対するフィードバックのため、「監査役会規程」に則り、代表取締役との定期的会合等を持つ。

⑤コンプライアンス・リスク管理委員会事務局長は、「JFRグループ コンプライアンス・ホットライン」に通報された内容（重要でないものを除く。）について、速やかにコンプライアンス・リスク管理委員会及び監査役に報告する。

⑥子会社の監査役及びグループ各社の内部監査室並びに内部監査部門は、内部監査結果や違法または不正な行為を発見したときは、速やかに当社の監査役に報告する。

⑦関連事業統括部などグループ会社を管理する部署は、グループ各社からの違法または不正な行為に関する報告について、速やかに当社の監査役に報告する。

⑧当社の監査役は、グループ全体の監査の充実及び強化のため、子会社の監査役との定期的会合等を持つ。

Ⅷ. 前項の報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
(会社法施行規則第100条第３項第５号)

①グループ各社は、報告者に対し、報告を理由とした不利益な取扱いは行ってはならない。

②報告者から不利益な取扱いを受けている旨の申出があった場合、コンプライアンス・リスク管理委員会事務局長は、グループ各社に事実関係の調査を行うよう指示する。

Ⅸ. 監査役の職務の執行について生ずる費用等の処理に係る方針に関する事項
(会社法施行規則第100条第３項第６号)

①監査に係る諸費用については、年度計画に基づき予算を措置する。

②監査に係る諸費用について請求を受けたときは、原則として、当該請求に基づき速やかに支払手続を行う。

③監査役が予算以外に緊急または臨時に支出した諸費用についても、原則として、当該請求に基づき速やかに支払手続を行う。

⑵ 業務の適正を確保するための体制＜内部統制システム構築の基本方針＞の運用状況の概要

当社では、「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．コーポレートガバナンスについて

①当社は、コーポレートガバナンスの実効性を高めるため、2017年５月の定時株主総会の決議を得た後、現在の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行する方針を決定し、監督と執行の分離による経営監督機能の強化に加え、業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進、経営の透明性・客観性の向上、グローバルに理解されやすい機関設計の構築を目指しております。

②当社は、2017年度から実施する新たな「グループビジョン」において、非連続な成長に向けたグループとしてのビジョンを構築し、2017年３月からの次期中期経営計画の指針とすることにより、中長期的な企業価値の向上を目指します。これに加えて、現在の「事業運営方針」と「私たちの行動原則」を統合し、「ＪＦＲＷａｙ」を新たに設定しました。新しい「グループビジョン」や「ＪＦＲＷａｙ」の2017年度からのスムーズな運用に向け、現在その考え方について当社グループ各社内への理解と浸透をはかっております。

③当社は、監査精度の維持・向上、リスクマネジメント機能の強化、コーポレートの役割明確化、監査役会と取締役会の役割分担などの体制の見直しなど、ガバナンスの強化を進めております。

Ⅱ．コンプライアンス・リスク管理体制及び損失の危機の管理について

①当社は、「Ｊ．フロント　リテイリンググループコンプライアンス・リスク管理マニュアル」をイントラネットに掲載するとともに、職制を通じた教育や、ｅラーニング研修を行い、コンプライアンスの啓発を推進しております。当事業年度は、「下請法遵守（公正取引）」「品質管理の徹底」「ハラスメント対応」を重点テーマとしました。

②当社は、当社グループのコンプライアンス経営上の課題への対応及び事業運営上のリスク管理と評価を適切に実施するため、コンプライアンス・リスク管理委員会（メンバーに顧問弁護士を含みます）を設置しております。コンプライアンス・リスク管理委員会は、重大なコンプライアンス違反事案・リスク案件への対応方針を策定するほか、コンプライアンス・リスク管理担当部門に対して、コンプライアンス・リスク管理体制の基盤整備（社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定など）を行っております。
なお、コンプライアンス・リスク管理委員会（当事業年度は４回開催）での審議内容については、定期的及び適時に取締役会に報告を実施しております。

③当社は、内部通報制度（ＪＦＲグループコンプライアンス・ホットライン）を設置しております。この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益な取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定し、通報への対応も適切に行っております。

④当社は、大規模な地震、火災、事故等の有事が発生した時は、社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたります。当事業年度は大規模な地震、火災、事故等は発生しておりません。

⑤当社は、子会社のＪＦＲオンラインが2016年11月に公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告及び指導を受けた件について、ＪＦＲオンラインとしてその内容を役職員全員に周知・徹底をはかり再発防止に努めるとともに、当社グループにおきましても下請法をはじめとする法令遵守に関する社内研修やモニタリング体制の一層の強化・充実を進め、また、2017年度はバイヤー、マネジャーを対象に研修も行っていきます。

Ⅲ．取締役の職務執行について

①経営戦略・経営計画等の経営の基本方針について、建設的な論議を重ねるほかそのリスク評価を含めて多面的・客観的に審議し、当社グループ経営の大きな方向性を示すことや重要な業務執行について迅速・果断に意思決定することなどを取締役会の役割・責務としております。
取締役会については、戦略の方向性論議に集中するため、「取締役会規程」に基づき、取締役会（当事業年度は15回開催）において社外役員の意見を踏まえた論議を行っております。

②社外役員への支援・情報連携として、新任就任時には事業概要説明を行うほか、取締役会議案は開催前に社内での論議プロセスや背景を含めて、事前に説明をしております。
また、事前説明や取締役会当日に社外役員から出された指摘や要望については、取締役会事務局が課題、進捗管理を行うことで戦略の実効性向上をはかっております。

③年間の議題をスケジュール化し、経営戦略案件等の重要な業務執行の意思決定等については、方向性の段階から論議を重ねる等、効率的で効果的な管理体制を構築し、取締役会議事録についても正確に記録・作成し、情報の保存及び管理を適切に行っております。
なお、当事業年度は、グループビジョンや中期経営計画を複数回協議の上、決定しております。

Ⅳ．企業集団における業務の適正を確保するための体制について

①当社グループ経営にかかわる重要な事項は、当社の取締役会決議その他の承認を受ける体制を整備しております。

②当社グループ各社からの業務執行状況は、「グループ経営会議」等において、報告を受けております。

③財務報告に係る内部統制については、内部監査室が「財務報告に係る内部統制規程」に基づき、評価対象としている当社グループ各社の内部統制評価を実施しております。

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

①監査役は、「取締役会」「グループ経営会議」「コンプライアンス・リスク管理委員会」等の重要な会議に出席し、業務執行の意思決定の内容等を確認しております。

②監査役は、当社グループ各社への往査や、代表取締役、内部監査室及び会計監査人等と定期的に情報・意見を交換し、監査の実効性・効率性を高めております。

③監査役事務局を１名配置し、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしております。また、監査役の職務上必要と見込まれる費用については、予算を計上しております。

⑶ 株式会社の支配に関する基本方針

Ⅰ．基本方針の内容

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社グループの財務及び事業の内容や当社グループの企業価値の源泉を十分に理解し、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を継続的かつ持続的に確保し、これを向上していくことを可能とする者であることが必要であるものと考えております。

当社は、当社が上場会社であることから、当社の株主のあり方については、一般的には金融商品取引所における自由な市場取引を通じて決まるものであり、特定の株主または特定の株主グループによって当社株式の一定規模以上の取得行為（以下「大量取得行為」といいます。）が行われる場合であっても、当該大量取得行為が当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであれば、一概にこれを否定するものではなく、これに応じるか否かについては、最終的には株主の皆さまのご判断に委ねられるべきものと考えております。

しかしながら、大量取得行為の中には、その目的等からして当社グループの企業価値に対する明白な侵害をもたらすもの、株主の皆さまに当社株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、当社取締役会や株主の皆さまが大量取得者の提案内容等について検討し、または当社取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないものなど、当社グループの企業価値を毀損する重大なおそれをもたらすものも想定されます。

このような当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益に資さない大量取得行為を行う者（以下「大量取得者」といいます。）は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者としては不適切であり、当社は、このような大量取得行為に対しては、大量取得者による情報提供並びに当社取締役会による検討及び評価といったプロセスを確保するとともに、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の毀損を防止するため、当社取締役会及び株主の皆さまが大量取得者の提案内容を検討するための十分な時間を確保することこそが、株主の皆さまから当社経営の負託を受けた当社取締役会の責務であると考えております。

Ⅱ．基本方針の実現に資する取り組み

当社グループは、大丸・松坂屋の創業以来、その企業理念、伝統精神である「先義後利（義を先にして利を後にする者は栄える）」、「諸悪莫作 衆善奉行（諸悪をなすなかれ、多くの善行を行え）」、「人の利するところにおいて、われも利する」に基づき、永年にわたって呉服商、百貨店業を営んでまいりました。

当社は、当社グループの企業価値の源泉は、これらの理念、精神に基づくことにより築き上げられてきた、お客様及び社会との信頼関係にあるものと考えております。

そこで、当社は、これらの理念、精神に共通する「お客様第一主義」、「社会への貢献」を体現するため、当社グループの基本理念として「時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客様の期待を超えるご満足の実現を目指す」、「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指す」ことを掲げ、この基本理念に基づき、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保及び向上に資するため、当社グループのビジョンである「百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位の確立」を目指し、さまざまな施策に取り組んでおります。

Ⅲ．基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組み

当社は、現在のところ、大量取得者が出現した場合の具体的な取り組み、いわゆる買収防衛策について特にこれを定めてはおりません。

しかしながら、大量取得者が出現した場合には、当社グループの企業価値の毀損を防止するため、大量取得者の属性、大量取得行為の目的、大量取得者が提案する財務及び事業の方針、株主の皆さま及び当社グループのお客様・お取引先様・従業員・当社グループを取り巻く地域社会その他のステークホルダーに対する対応方針など、大量取得者に関するこれらの情報を把握した上で、当該大量取得行為が当社グループの企業価値に及ぼす影響を慎重に検討する必要があるものと考えます。

したがって、このような場合には、当社は、当社社内取締役から独立した立場にある社外役員及び有識者をメンバーとする独立委員会を設置し、その勧告意見を踏まえた上で、当該大量取得者が前記の基本方針に照らして不適切な者であると判断されるときは、必要かつ相当な対応を講じることにより、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を確保する所存であります。

Ⅳ．具体的な取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

当社グループで策定するさまざまな施策は、当社グループの基本理念に基づいて策定されており、当社グループの企業価値の源泉であるお客様及び社会との信頼関係のさらなる構築を目指すものであります。したがって、これらの施策は、基本方針の内容に沿うものであり、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に資するものであると考えております。

また、基本方針に照らして不適切な者であると判断される大量取得者に対して必要かつ相当な対応を講じることについては、当社社内取締役からの独立性が確保されている独立委員会の勧告意見を踏まえて判断することにより、その判断の公正性・中立性・合理性が担保されており、当社グループの企業価値・株主共同の利益を損なうものではないとともに、当社の会社役員の地位の維持をその目的とするものではないと考えております。

⑷ 資本政策の基本方針

当社は、フリーキャッシュ・フローの増大とＲＯＥの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えております。その実現に向け、「戦略投資の実施」「株主還元の充実」及びリスクへの備えを考慮した「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進いたします。

また、有利子負債による調達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、事業ポートフォリオの変化に対応した最適な資本・負債構成を目指してまいります。

フリーキャッシュ・フロー、ＲＯＥの向上には、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及び投下資本収益性を向上させる「財務戦略（資本政策を含みます。）」が重要です。併せて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することによる、営業利益の最大化と営業利益率の向上を通じて、当期利益を持続的に拡大させていくことが重要であると考えております。

⑸ 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30％以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針としております。また、資本効率の向上及び機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討いたします。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2017年2月28日現在)

(単位：百万円)

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

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書 (2016年３月１日から2017年２月28日まで)

(単位：百万円)

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

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結株主資本等変動計算書（2016年３月１日から2017年２月28日まで）

（単位：百万円）

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

（注）記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

[ご参考]

連結キャッシュ・フロー計算書（要旨）

（2016年３月１日から2017年２月28日まで）

（単位：百万円）

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

（注）記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

計 算 書 類

貸借対照表 (2017年２月28日現在)

(単位：百万円)

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

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

損益計算書 (2016年３月１日から2017年２月28日まで)

(単位：百万円)

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

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

株主資本等変動計算書 (2016年３月１日から2017年２月28日まで)

(単位：百万円)

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

（注）記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2017年４月６日

J.フロント リテイリング株式会社

取　締　役　会　御　中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　小　市　裕　之　㊞

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　鈴　木　博　貴　㊞

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　押　谷　崇　雄　㊞

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

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、J.フロント リテイリング株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2017年４月６日

J.フロント リテイリング株式会社

取　締　役　会　御　中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　小　市　裕　之　㊞

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　鈴　木　博　貴　㊞

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　押　谷　崇　雄　㊞

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

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査役会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

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

１．監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

（１）監査役会は、当期の監査方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

（２）各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、当期の監査方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第１項及び第３項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役、執行役員及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

③事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第３号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

④会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

２．監査の結果

（１）事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会決議の内容及びその運用状況は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても指摘すべき事項は認められません。

なお、事業報告に記載のとおり、当社子会社のＪＦＲオンラインは2016年11月に公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告及び指導を受けました。監査役会としましては、当社及び当社グループが一丸となって法令遵守及び再発防止に向けた管理体制の改善強化に努めていることを確認しております。

④事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第３号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

（２）計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

（３）連結計算書類の監査結果

会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2017年４月７日

J.フロント リテイリング株式会社　監査役会

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

以　上

＜ご参考＞　国際会計基準（ＩＦＲＳ）の任意適用について

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

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

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

【ＩＦＲＳ移行に伴う主な影響】

⑴ 連結損益計算書

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

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

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

⑵ 連結貸借対照表

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

2017年、大丸は創業300周年を迎えました。



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

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

300th 大丸創業300周年 SINCE1717

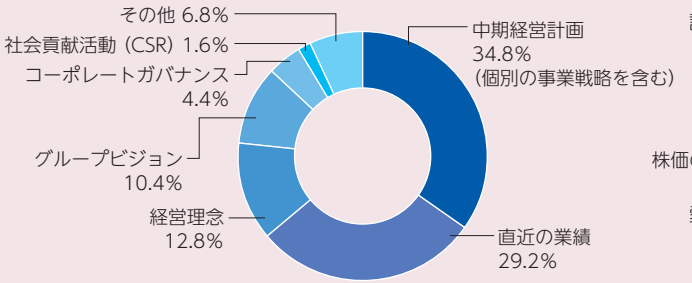
第10期中間　株主通信アンケート結果のご報告

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

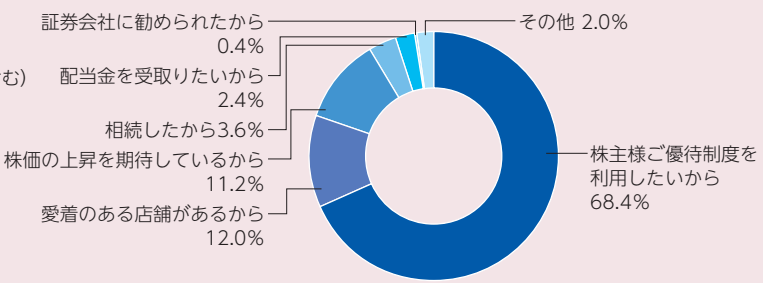
頂戴いたしました株主様の貴重なご意見は、今後のIR活動、情報発信等に活かしてまいりたいと存じます。

以下に集計結果の一部を掲載させていただきます。

当社に関し最も重視する情報



当社株式の取得理由



「ヴォーグ ファッションズ ナイト アウト」



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

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

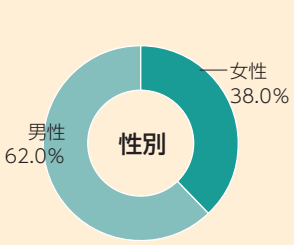
こうした取り組みを通じ、店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの構築を目指してまいります。

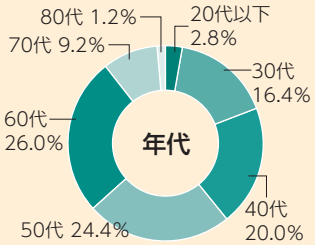




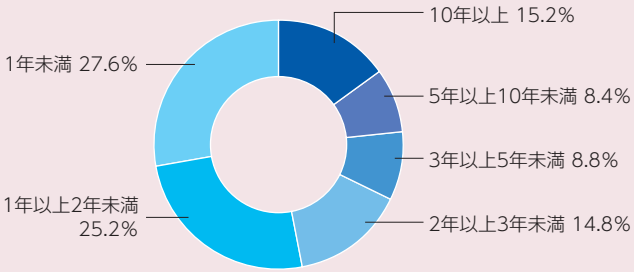


▶ご回答いただきました株主様のプロフィール◀





当社株式の保有年数



株主メモ

剰余金の配当の基準日	期末２月末日　中間８月31日
定時株主総会の基準日	２月末日
定時株主総会	５月中に開催
公告方法	電子公告をもって行います。ただし、事故やその他のやむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。 (登記ホームページ http://www.j-front-retailing.com/)
株主名簿管理人特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部 〒137－8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 (通話料無料)　(0120) 232－711
当社ホームページアドレス	http://www.j-front-retailing.com/ より詳細な開示情報や、最新の企業情報をご覧いただくことができます。

(ご注意)

1．株主様の住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行）ではお取り扱いできませんのでご注意ください。

2．特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関（三菱UFJ信託銀行）にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。

第10期定時株主総会　会場のご案内

開催日時　2017年５月25日（木）午前10時
受付開始：午前９時

会場　東京都港区海岸一丁目11番１号
ニューピアホール

交通のご案内

JR線［浜松町駅］北口	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］東出口	徒歩２分



UD FONT　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。

VEGETABLE OIL INK　環境に配慮した植物油
インキを使用しています。

第10期定時株主総会招集ご通知に際してのインターネット開示事項

連結計算書類の連結注記表
計算書類の個別注記表

（平成28年３月１日から平成29年２月28日まで）

Ｊ.フロント リテイリング株式会社

連結注記表および個別注記表につきましては、法令および当社定款の定めにより、インターネット上の当社ウェブサイト（http://www.j-front-retailing.com/）に掲載することにより株主の皆さまに提供しております。

連　結　注　記　表

（連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等）

１．連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社　　２６社（株式会社大丸松坂屋百貨店、株式会社博多大丸、株式会社パルコ、大丸興業株式会社、ＪＦＲカード株式会社　他）

連結子会社であった株式会社大丸コム開発は、2016年９月１日付で株式会社大丸松坂屋百貨店に吸収合併されております。また、同じく連結子会社であった株式会社ＪＦＲオフィスサポート及び株式会社ＪＦＲコンサルティングは、同日付で株式会社ＪＦＲサービスに吸収合併されております。

(2) 非連結子会社　　７社（博多大丸友の会株式会社、株式会社下関大丸友の会　他）

非連結子会社の合計の総資産、売上高、当期純損益（持分相当額）及び利益剰余金（持分相当額）は、いずれも連結計算書類に重要な影響を及ぼしていないため、連結の範囲から除外しております。

２．持分法の適用に関する事項

(1) 持分法を適用した非連結子会社及び関連会社

非連結子会社　　１社（株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズ）

関　連　会　社　　８社（株式会社スタイリングライフ・ホールディングス、株式会社千趣会　他）

(2) 持分法を適用していない非連結子会社及び関連会社

非連結子会社　　６社（博多大丸友の会株式会社、株式会社下関大丸友の会、株式会社ＪＥＴクリーニング　他）

関　連　会　社　　２社（有限会社五光、マクロス株式会社）

持分法を適用していない非連結子会社及び関連会社は、それぞれ当期純損益及び利益剰余金に及ぼす影響が軽微であり、かつ全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

(3) 持分法適用会社のうち、決算日が連結決算日と異なる会社については、当該会社の事業年度に係る計算書類を使用しております。

３．連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、JFR PLAZA Inc. 、PARCO（SINGAPORE）PTE LTD、大丸興業国際貿易（上海）有限公司、大丸興業（タイランド）株式会社及び台湾大丸興業股份有限公司の決算日は、12月31日であります。連結計算書類の作成にあたっては、同決算日現在の計算書類を使用し、連結決算日との間に生じた重要な取引については連結上必要な調整を行っております。

なお、その他の連結子会社の決算日は、連結決算日と一致しております。

４．会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

① 有　価　証　券

その他有価証券

時価のあるもの　　当連結会計年度末の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

時価のないもの　　移動平均法による原価法

なお、投資事業有限責任組合及びそれに類する組合への出資（金融商品取引法第２条第２項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

② デリバティブ　　時価法

③ たな卸資産　　主として個別法による原価法（収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産（リース資産を除く）
定額法

② 無形固定資産（リース資産を除く）
定額法　　ただし、自社利用のソフトウエアについては、社内における利用可能期間（５年）に基づく定額法を採用しております。

③ リース資産
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産
リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法
なお、リース取引開始日が2009年２月28日以前の所有権移転外ファイナンス・リース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理を引き続き採用しております。

(3) 重要な繰延資産の処理方法

社債発行費
償還までの期間にわたり定額法により償却しております。

(4) 重要な引当金の計上基準

① 貸倒引当金
債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率を使用し、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

② 賞与引当金
従業員に対する賞与支給に備えるため、支給見込額を計上しております。

③ 役員賞与引当金
役員に対する賞与支給に備えるため、支給見込額を計上しております。

④ 返品調整引当金
当連結会計年度末日以降に発生が予測される返品による損失に備えるため、税法の規定による損金算入限度相当額を計上しております。

⑤ 単行本在庫調整引当金
出版後一定期間を経過した単行本について売れ残り在庫の発生による損失に備えるため、税法の規定による損金算入限度相当額を計上しております。

⑥ 販売促進引当金
販売促進を目的とするポイント制度により発行されたポイントの未引換額に対し、過去の回収実績率に基づく将来の利用見込額を計上しております。

⑦ 商品券等回収損失引当金
商品券等が負債計上中止後に回収された場合に発生する損失に備えるため、過去の実績に基づく将来の回収見込額を計上しております。

⑧ 事業整理損失引当金
関係会社の事業整理及び店舗閉鎖に伴う損失に備えるため、所要額を計上しております。

⑨ 役員退職慰労引当金
一部の連結子会社において、役員の退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく当連結会計年度末要支給額を引当計上しております。

⑩ 店舗建替損失引当金
店舗建替えに伴い発生する損失に備えるため、所要額を計上しております。

(5) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算基準
外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。なお、為替予約等の振当処理の対象となっている外貨建金銭債権債務については、当該為替予約等の円貨額に換算しております。

(6) 退職給付に係る会計処理の方法
① 退職給付見込額の期間帰属方法
退職給付債務算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法
過去勤務費用については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として11年）による定額法により按分した額を発生年度から費用処理しております。
また、数理計算上の差異については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として11年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しております。

③ 未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の会計処理方法
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用については、税効果を調整の上、純資産の部におけるその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に計上しております。

(7) 重要なヘッジ会計の方法
① ヘッジ会計の方法
繰延ヘッジ処理によっております。なお、為替予約が付されている外貨建金銭債権債務等については振当処理を、金利スワップについては特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を採用しております。

② ヘッジ手段とヘッジ対象
ヘッジ手段：為替予約取引、金利スワップ取引
ヘッジ対象：外貨建営業債権債務、外貨建予定取引、借入金及び借入金の支払利息

③ ヘッジ方針
当社グループのリスク管理方針に基づき、為替変動リスク及び金利変動リスクをヘッジすることを目的として実施することとしております。

④ ヘッジ有効性評価の方法
ヘッジ対象及びヘッジ手段について、毎連結会計年度末に個別取引ごとのヘッジ効果を検証しておりますが、ヘッジ対象の資産又は負債とヘッジ手段について元本・利率・期間等の重要な条件が同一である場合には、本検証を省略することとしております。

(8) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、発生以後５年間で均等償却しており、金額の僅少なものは、発生年度に全額を一括償却しております。

(9) 消費税等の会計処理方法

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっております。

５．会計方針の変更

企業結合に関する会計基準等の適用

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号　平成25年９月13日。以下「企業結合会計基準」という。）、「連結財務諸表に関する会計基準」（企業会計基準第22号　平成25年９月13日。以下「連結会計基準」という。）及び「事業分離等に関する会計基準」（企業会計基準第７号　平成25年９月13日。以下「事業分離等会計基準」という。）等を当連結会計年度から適用し、支配が継続している場合の子会社に対する当社の持分変動による差額を資本剰余金として計上するとともに、取得関連費用を発生した連結会計年度の費用として計上する方法に変更しております。また、当連結会計年度の期首以後実施される企業結合については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の配分額の見直しを企業結合日の属する連結会計年度の連結計算書類に反映させる方法に変更しております。加えて、当期純利益等の表示の変更及び少数株主持分から非支配株主持分への表示の変更を行っております。

企業結合会計基準等の適用については、企業結合会計基準第58－２項(4)、連結会計基準第44－５項(4)及び事業分離等会計基準第57－４項(4)に定める経過的な取扱いに従っており、当連結会計年度の期首時点から将来にわたって適用しております。

この変更による損益に与える影響はありません。

有形固定資産の減価償却方法の変更

当社及び国内連結子会社は、従来、建物及び構築物を除く有形固定資産（リース資産を除く）の減価償却方法について、主として定率法を採用しておりましたが、当連結会計年度より、全ての有形固定資産の減価償却方法について定額法へ変更しております。

この変更は、株式会社大丸松坂屋百貨店及び株式会社パルコの近年の大型投資及び大型投資計画の策定を契機とするグループ投資戦略の見直しと、株式会社パルコにおける賃料の固定化等による比較的安定性の高い事業モデルの積極拡大にあわせて、グループの有形固定資産の収益構造を再検証した結果、取得価額を耐用年数にわたり均等に配分する定額法の方が従来の定率法より適切に期間損益に反映すると判断したことによるものです。

この変更により、従来の方法によった場合と比較して、当連結会計年度の営業利益、経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ1,453百万円増加しております。

６．会計上の見積りの変更

退職給付に係る会計処理の過去勤務費用及び数理計算上の差異の費用処理年数の変更

従来、一部の子会社は、過去勤務費用及び数理計算上の差異の費用処理年数を12年としておりましたが、従業員の平均残存勤務期間が短縮したため、当連結会計年度より11年に変更しております。

この変更による損益に与える影響は軽微であります。

７．追加情報

再開発における会計処理

連結子会社である株式会社パルコが施行しております「宇田川町14・15番地区第一種市街地再開発事業」は、同社が施行者となる個人（一人）施行であることから、連結計算書類に当市街地再開発事業の個人施行の会計を含めて表示しております。

この会計処理により連結貸借対照表の現金及び預金は4,476百万円、流動資産のその他が57百万円少なく計上され、たな卸資産に6,406百万円、前受金に1,460百万円及び流動負債のその他に413百万円が計上されております。

（連結貸借対照表に関する注記）

１．有形固定資産の減価償却累計額　283,063百万円

２．担保に供している資産及び担保に係る債務

(1) 担保に供している資産

建物及び構築物	10,458百万円
土　　地	10,798百万円
投資有価証券	455百万円
そ　の　他	53百万円
計	21,766百万円

(2) 担保に係る債務

短期借入金	200百万円
長期借入金	1,425百万円
そ　の　他	430百万円
計	2,055百万円

３．保証債務

従業員住宅他融資の保証	11百万円
株式会社ＪＥＴクリーニング（フォーレスト株式会社の子会社）リース契約保証	63百万円
計	75百万円

（連結株主資本等変動計算書に関する注記）

１．当連結会計年度の末日における発行済株式の種類及び総数

普通株式　２６８，１１９，１６４株

２．配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決　議	株式の種類	配当金の総額（百万円）	１株当たり配当額（円）	基準日	効力発生日
2016年４月７日取締役会	普通株式	3,661	14.00	2016年２月29日	2016年５月６日
2016年10月４日取締役会	普通株式	3,661	14.00	2016年８月31日	2016年11月９日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決　議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額（百万円）	１株当たり配当額（円）	基準日	効力発生日
2017年４月10日取締役会	普通株式	利益剰余金	3,661	14.00	2017年２月28日	2017年５月８日

（金融商品に関する注記）

１．金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については安全性の高い預金及び債券等に限定し、また、資金調達については銀行借入、コマーシャル・ペーパー発行、社債発行及び債権流動化等による方針です。デリバティブは、外貨建金銭債権債務の為替変動リスク及び借入金、社債の金利変動リスクを回避するために利用し、投機的な取引は行いません。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。

また、敷金及び保証金は主に店舗の賃借に伴うもので、賃貸人の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、当社グループ各社において取引先ごとの期日管理及び残高管理を行い、回収懸念の早期把握や軽減に努めております。

投資有価証券である株式等は、市場価格の変動リスクに晒されておりますが、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、定期的に時価を把握するとともに、株式の保有状況についても継続的に見直しております。

営業債務である支払手形及び買掛金並びに未払法人税等は、そのほとんどが１年以内の支払期日です。その一部には外貨建てのものがあり為替変動リスクに晒されておりますが、当該リスクを回避するために、決済額の一部について為替予約を行っております。

短期借入金、コマーシャル・ペーパー及び債権流動化等は、主に営業取引に係る資金調達であり、社債及び長期借入金は、主に設備投資に係る資金調達です。変動金利の借入金は、金利の変動リスクに晒されておりますが、このうち長期のものの一部については、支払金利の変動リスクを回避し支払利息の固定化を図るために、個別契約ごとにデリバティブ取引（金利スワップ取引）をヘッジ手段として利用しております。ヘッジの有効性の評価方法については、個別取引ごとのヘッジ効果を定期的に検証しております。なお、金利スワップの特例処理の要件を満たしているものについては、その判定をもって有効性の評価を省略しております。

デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限を定めた社内規程に従って行っており、また、デリバティブの利用にあたっては、信用リスクを軽減するために、格付の高い金融機関とのみ取引を行っております。

また、営業債務や借入金等は、流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、各社が月次で資金繰計画を作成するなどの方法により管理するとともに、主要取引銀行とのコミットメントライン契約及び当座借越契約により十分な手許流動性を確保しております。

２．金融商品の時価等に関する事項

2017年２月28日における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表には含めておりません。（（注２）参照）

（単位：百万円）

	連結貸借対照表計上額（※１）	時価（※１）	差額
(1) 現金及び預金	36,318	36,318	－
(2) 受取手形及び売掛金	68,997	68,997	－
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① その他有価証券	16,348	16,348	－
② 関連会社株式	11,816	9,428	△ 2,388
(4) 敷金及び保証金	36,028	35,621	△ 406
(5) 支払手形及び買掛金	(87,964)	(87,964)	－
(6) 短期借入金	(8,320)	(8,320)	－
(7) コマーシャル・ペーパー	(33,799)	(33,799)	－
(8) 未払法人税等	(7,125)	(7,125)	－
(9) 社債	(27,000)	(27,117)	117
(10) 長期借入金	(118,680)	(119,264)	584
(11) デリバティブ取引（※２）	11	11	－

（※１）負債に計上されているものは、（ ）で示しております。

（※２）デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務を純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目について（ ）で示しております。

（注１）金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

(1) 現金及び預金並びに(2) 受取手形及び売掛金

これらは主に短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。なお、(1) 現金及び預金には１年超の定期預金を含めております。

(3) 有価証券及び投資有価証券

これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券については取引所の価格又は取引金融機関等から提示された価格によっております。

(4) 敷金及び保証金

敷金及び保証金の時価については、将来キャッシュ・フローを、信用リスクを加味した利率で割り引いた現在価値により算定しております。なお、１年内回収予定の敷金及び保証金を含めております。

(5) 支払手形及び買掛金、(6) 短期借入金、(7) コマーシャル・ペーパー並びに(8) 未払法人税等

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

(9) 社債

社債の時価については、市場価格に基づいて算定しております。なお、１年内償還予定の社債を含めております。

(10) 長期借入金

変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映するため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。また、そのうちの一部は、金利スワップの特例処理の対象とされており、当該金利スワップと一体として処理された元利金の合計額を、同様の借入を行った場合に適用される合理的に見積もられる利率で割り引いて算定する方法によっております。

固定金利によるものは、元利金の合計額を新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。なお、１年内返済予定の長期借入金を含めております。

(11) デリバティブ取引

時価の算定方法は、取引金融機関等から提示された価格に基づき算定しております。

金利スワップの特例処理及び為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金及び売掛金・買掛金と一体として処理されているため、その時価は当該長期借入金及び売掛金・買掛金の時価に含めて記載しております。（上記(10)参照）

（注２）時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

非上場株式（連結貸借対照表計上額18,772百万円）は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、「(3) 有価証券及び投資有価証券」には含めておりません。

敷金及び保証金の一部（連結貸借対照表計上額26,154百万円）及び長期預り保証金（連結貸借対照表計上額28,646百万円）については、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積もること等が極めて困難と認められることから、時価算定の対象としておりません。

（賃貸等不動産に関する注記）

１．賃貸等不動産の状況に関する事項

当社の一部の子会社では、東京都その他の地域において、賃貸用のビル（土地を含む。）を有しております。

２．賃貸等不動産の時価に関する事項

（単位：百万円）

連結貸借対照表計上額	当連結会計年度末の時価
231,245	228,060

（注１）連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額を控除した金額であります。

（注２）当連結会計年度末の時価は、主要な物件については社外の不動産鑑定士による「不動産鑑定評価基準」に基づく金額等であり、その他の物件については指標等を用いて自社で調整を行った金額であります。

（注３）上野店南館等（連結貸借対照表計上額　73,635百万円）は、大規模な商業施設を開発するものであり、現在開発途中であることから、時価を把握することが極めて困難であるため、上表に含めておりません。

（１株当たり情報に関する注記）

１．１株当たり純資産額　1,553円60銭

２．１株当たり当期純利益　103円04銭

（重要な後発事象に関する注記）

該当事項はありません。

個　別　注　記　表

（重要な会計方針に係る事項に関する注記）

１．資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式	移動平均法による原価法
その他有価証券	
時価のあるもの	期末日の市場価格等に基づく時価法 （評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）
時価のないもの	移動平均法による原価法 なお、投資事業有限責任組合及びそれに類する組合への出資（金融商品取引法第２条第２項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

(2) デリバティブの評価基準及び評価方法

デリバティブ	時価法

(3) たな卸資産の評価基準及び評価方法

貯　　蔵　　品	先入先出法による原価法（収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

２．固定資産の減価償却の方法

有形固定資産（リース資産を除く）	定額法
無形固定資産（リース資産を除く）	定額法 ただし、自社利用のソフトウエアについては、社内における利用可能期間（５年）に基づく定額法を採用しております。
リース資産	
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産	リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

３．繰延資産の処理方法

社 債 発 行 費	償還までの期間にわたり定額法により償却しております。

４．引当金の計上基準

貸 倒 引 当 金	債権の貸倒れによる損失に備えるため、回収不能見込額を計上しております。
賞 与 引 当 金	従業員に対する賞与支給に備えるため、支給見込額を計上しております。
役員賞与引当金	役員に対する賞与支給に備えるため、支給見込額を計上しております。
事業整理損失引当金	関係会社の事業整理に伴う損失に備えるため、所要額を計上しております。

５．ヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法	金利スワップについては特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を採用しております。
ヘッジ手段とヘッジ対象	
ヘ ッ ジ 手 段	金利スワップ取引
ヘ ッ ジ 対 象	借入金及び借入金の支払利息
ヘ ッ ジ 方 針	リスク管理方針に基づき、金利変動リスクをヘッジすることを目的として実施することとしております。

ヘッジ有効性評価の方法　　ヘッジ対象及びヘッジ手段について、毎事業年度末に個別取引ごとのヘッジ効果を検証しておりますが、ヘッジ対象の資産又は負債とヘッジ手段について元本・利率・期間等の重要な条件が同一である場合には、本検証を省略することとしております。

6．消費税等の会計処理方法　　消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっております。
なお、資産に係る控除対象外消費税等のうち、税法に定める繰延消費税等は長期前払費用に計上のうえ５年間で均等償却しております。

7．会計方針の変更
有形固定資産の減価償却方法の変更　当社は、従来、建物及び構築物を除く有形固定資産（リース資産を除く）の減価償却方法について、定率法を採用しておりましたが、全ての有形固定資産の減価償却方法について定額法へ変更しております。
この変更は、グループの有形固定資産の収益構造を再検証した結果、取得価額を耐用年数にわたり均等に配分する定額法の方が従来の定率法より適切に期間損益に反映すると判断したことによるものです。
なお、この変更による影響は軽微であります。

（貸借対照表に関する注記）
1．有形固定資産の減価償却累計額　99百万円

（損益計算書に関する注記）
1．関係会社との取引
営業収益　13,646百万円
一般管理費　190百万円
営業取引以外の取引高　943百万円

（株主資本等変動計算書に関する注記）
1．当事業年度の末日における発行済株式の種類及び総数　普通株式　268,119,164株
2．当事業年度の末日における自己株式の種類及び株式数　普通株式　6,573,594株

（税効果会計に関する注記）

１．繰延税金資産の発生の主な原因別の内訳

繰延税金資産

賞与引当金	49百万円
未払保険料	7百万円
未払事業税	34百万円
貸倒引当金	309百万円
関係会社株式評価損	636百万円
関係会社支援損	91百万円
事業整理損失引当金	318百万円
その他	19百万円
繰延税金資産小計	1,467百万円
評価性引当額	△1,069百万円
繰延税金資産合計	397百万円

繰延税金負債

その他有価証券評価差額金	△13百万円
繰延税金資産の純額	383百万円

繰延税金資産の純額は、貸借対照表の以下の項目に含まれております。

流動資産－繰延税金資産	260百万円
固定資産－繰延税金資産	123百万円

（関連当事者との取引に関する注記）

子会社及び関連会社等

（単位：百万円）

種　類	会社等の名称	議決権等の所有（被所有）割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額（注４）	科　目	期末残高
子会社	株式会社大丸松坂屋百貨店	所有 直接100％	役員の兼任 経営指導	経営指導料の受取(注１)	2,698	―	―
				資金の貸付	15,000	短期貸付金	34,740
				貸付金の回収	19,265	長期貸付金	30,775
				利息の受取(注２)	537	―	―
子会社	株式会社ＪＦＲサービス	所有 直接100％	役員の兼任 経営指導	貸金の貸付・回収(注3)	10,156	短期貸付金	18,471
				利息の受取(注２)	26	―	―
子会社	ＪＦＲカード株式会社	所有 直接100％	役員の兼任 経営指導	資金の貸付	―	長期貸付金	10,000
				利息の受取(注２)	49	―	―

取引条件及び取引条件の決定方針等

（注１）経営指導料については、契約条件により決定しております。

（注２）貸付の利率については、市場金利を勘案して合理的に決定しております。

（注３）資金の貸付及び回収取引が反復的に行われているため、取引金額の欄には期中の平均残高を記載しております。

（注４）取引金額には消費税等は含まれておりません。

（１株当たり情報に関する注記）

１．１株当たり純資産額	1,166円55銭
２．１株当たり当期純利益	33円27銭