最終更新日：2017年9月28日
J. フロントリテイリング株式会社
代表執行役社長　山 本 良 一
問合せ先：経営戦略統括部 コーポレートガバナンス推進部 03（6895）0178
証券コード：3086
http://j.front-retailing.com/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方 更新

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、当社グループにとっての最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的として、当社グループのあるべきコーポレートガバナンスのあり方を指し示す「コーポレートガバナンス方針書」（以下「方針書」といいます。）を制定しています。
「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」については、本報告書末尾に添付する方針書「第１章総則」をご覧ください。

当社は、新たな「グループビジョン」、その実現に向けた「グループ中期経営計画」を策定し、２０１７年度よりその取組みを進めています。詳細は、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（http://www.j-front-retailing.com/_data/news/170410_midtermplan_J.pdf）

新たなグループビジョンを含む当社の基本的な考え方は次のとおりです。

＜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。

＜JFR Way＞（私たちが大切にする考え方）
“未来を創ろう！”
“失敗を恐れず挑戦しよう！”
“新しい発想を取り入れよう！”
“自分で考えて行動しよう！”
“良識を持ち、誠実でいよう！”

＜ステークホルダーとの約束＞
（お客様）　新しい価値の提案を通じて、お客様のこころをとらえる本物のご満足を提供します。
（株主様）　高収益・高効率経営の実践を通じて、企業価値の長期的な向上に努めます。
（お取引先様）　お互いに切磋琢磨しながら信頼関係を築き、ともに成長することを目指します。
（従業員）　成果と貢献が公正に評価され、能力の発揮と成長が実感できる、働きがいのある職場を実現します。
（地域社会）　良き企業市民として、地域社会の発展に貢献するとともに、環境に配慮した事業活動を推進します。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のためには、コーポレートガバナンス・コードの各原則の全てを実施することが必要であると考え、全ての各原則の実施に向けて取組みを開始しています。

【原則２－３、補充原則２－３－１】 サステナビリティー
当社グループは、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のため、基本理念・グループビジョンの精神に基づき、各種の企業活動を通じてあらゆるステークホルダー（お客様・株主様・お取引先様・従業員・地域社会など）の皆様との信頼関係の構築・醸成に努め、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティー（持続可能性）を巡る課題に積極的・能動的に取り組んでいます。
良き企業市民として地域社会の発展により貢献していくため、当社グループは「安全・安心な商品・サービスの提供及び店舗環境づくりの推進」「循環型社会の構築への貢献」「次世代・女性への支援活動」などを基軸とするサステナビリティーに関する方針を、２０１７年度を目途に策定しています。方針策定後にあっては、この方針に基づきこれらの課題に取り組んでいきます。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

「コンプライ・オア・エクスプレイン」ルールに基づき前欄【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】及び本欄【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】で開示することが義務付けられているものは、

- 現時点で実施していない原則
- 金融商品取引所が定める「開示すべき１１原則」

に限られていますが、当社は、

- 現時点で実施しているものの、その取組みを開始してまだ間もない原則
- 従前から方針・考え方等は存在していたものの、これまでは明文化・公表されていなかった原則
- 従前から実施しているものの、さらにその実質的な内容を充実させなければならないと考えている原則
- コーポレートガバナンスに関する現時点の当社の取組み状況

についても併せて開示（「コンプライ・アンド・エクスプレイン」）することで、株主・投資家の皆様との建設的な対話の促進につながると考え、以下に開示します。

【補充原則1－1－1】 議決権行使結果の分析の実施
議決権行使結果の分析の実施については、方針書「第2章 株主との関係 1 株主総会 (3)議決権行使結果の分析の実施」をご覧ください。
なお、第10期(2017年2月期)定時株主総会(2017年5月25日開催)における議決権賛成行使比率は、次のとおりです。

- 第1号議案(定款の一部変更の件) 98．36%
- 第2号議案(取締役13名選任の件) 93．95%～97．93%
- 第3号議案(2016年度役員賞与支給の件) 97．81%

【補充原則1－2－1】 招集通知の内容
株主総会招集通知の内容に関する方針については、方針書「第2章 株主との関係 1 株主総会 (2)議決権その他の株主の権利行使のための適切な環境整備 3」をご覧ください。
第10期定時株主総会の招集通知(事業報告・株主総会参考書類)については、法定記載事項に加え、次のとおりその内容の充実をはかっています。

- 株主の皆様に当社グループをより深く理解していただくため、「対処すべき課題」として、新たなグループビジョンや中期経営計画策定の考え方、基本方針、その経営数値目標と財務政策に関する考え方について新たに記載しました。また、2017年5月から指名委員会等設置会社へ移行すること、2017年3月よりIFRSを任意適用していること等について重点的に説明しました。
- 議決権行使に際して株主の皆様に適切に判断していただくため、「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」「取締役の指名・選任方針」「社外取締役の独立性判断基準」を記載するとともに、各取締役候補者について「取締役候補者とした理由」「取締役会への出席回数」「取締役としての在任期間」を記載しました。

【補充原則1－2－5】 実質株主の株主総会への参加
実質株主の株主総会への参加に関する方針については、方針書「第2章 株主との関係 1 株主総会 (2)議決権その他の株主の権利行使のための適切な環境整備 5」をご覧ください。
第10期定時株主総会においては、実質株主の皆様からの特段のお申出はありませんでした。
なお、上記の方針に従い、2017年5月の第10期定時株主総会において、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よう定款を変更しました。詳細は、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
(http://www.j-front-retailing.com/_data/news/170410_articles_J.pdf)

【原則1－3、5－2】 資本政策の基本方針
資本政策に関する方針については、方針書「第2章 株主との関係 2 資本政策」をご覧ください。
上記の方針を踏まえ、2016年度については次のとおり各施策を実施し、年度通期のROEは、6．8%となりました。

- 戦略投資の実施
  減価償却費の範囲内に納めることを基本的な考え方とする経常投資に加えて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開をはかるため、2016年度は「銀座再開発」「松坂屋上野店南館建替え」「大丸心斎橋店本館建替え」「仙台パルコ2新築」「渋谷パルコ再開発」等の戦略投資を積極的に行い、総額449億円(前年比21．2%増)の設備投資を実施しました。
  また、一定金額以上の新規投資案件について、その損益計画の精査や投資計画の定量面の妥当性等を財務視点で検証する「投資計画検討委員会」と、既存の全事業について投資回収の観点から財務視点で検証の上、不振事業の再生・撤退計画を立案する「再生計画検討委員会」とを設置し、投下資本収益性の向上を目的とする財務戦略を遂行するための体制を整備し、その活用をはかっています。
- 株主還元の充実
  2017年2月期は前年比1円増配の1株当たり年間28円の剰余金配当を実施しました。2018年2月期は7年連続増配となる普通配当2円増配に記念配当2円を加え、年間32円の剰余金配当を予定しています。
- 自己資本の拡充
  2017年2月末有利子負債総額は、約1，877億円(2016年2月末比約68億円増)となりました。有利子負債自己資本倍率(D／Eレシオ)は0．46倍、自己資本比率は38．7%(2016年2月末比1．1ポイント増)となりました。

【原則1－4】 政策保有株式
政策保有株式に関する方針については、方針書「第2章 株主との関係 3 政策保有株式」をご覧ください。
上記方針を踏まえ政策保有株の削減を進め、2016年度においては9銘柄を売却(売却金額約31．9億円)し、その結果2017年2月末時点で当社グループが保有する政策保有株式は60銘柄(貸借対照表上額約99．6億円)となりました。
2017年度においても、8月の取締役会でグループ各社における保有状況と合理性の検証結果について報告し、引き続き削減を進めています。

【原則1－7】 関連当事者間取引
関連当事者間取引に関する手続等については、方針書「第2章 株主との関係 5 関連当事者間取引」をご覧ください。

【原則2－2、補充原則2－2－1】 会社の行動準則の策定・実践
新たなグループビジョン策定とともに、このビジョンを実現するためのグループ全体の行動基準として、「JFR Way」を策定しました。2016年10月のグループビジョン発表後、全国の各拠点において、社長自らによるグループビジョンについての説明会を、マネジメント層を対象に開催しました。今後もその定着に向け経営陣からのメッセージを発信していきます。
取締役会においては、「グループビジョン」や「JFR Way」が広く社内で実践され、その趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するかについて、今後定期的にレビューを実施していきます。

【原則3－1(i)】 会社の目指すところや経営戦略、経営計画
当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。

- 基本理念・グループビジョン等
  (http://www.j-front-retailing.com/company/philosophy.php)
- 経営方針
  (http://www.j-front-retailing.com/ir/policy/index.php)
- 中期経営計画
  (http://www.j-front-retailing.com/ir/mid_plan.php)
  (http://www.j-front-retailing.com/_data/news/170410_midtermplan_J.pdf)
- 重点施策
  (http://www.j-front-retailing.com/ir/po/po01.php)

【原則3－1(ii)】 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方については方針書「第1章 総則」を、基本方針については方針書「第2章 株主との関係」「第3章 情報開示」「第4章 取締役会等の役割・責務」をそれぞれご覧ください。

【原則3－1（iii）、原則4－2、補充原則4－2－1】 取締役・執行役・執行役員の報酬決定方針・手続
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をはかるため、役員向け株式対価報酬制度の導入を含む新たな「役員報酬ポリシー」を策定しました。2017年5月25日株主総会後に開催された報酬委員会において審議・決議し、その適用を開始しました。詳細は、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（http://www.j-front-retailing.com/_data/news/170410_NewOfficerRemuneration_J.pdf）

【原則3－1（iv）、4－3】 取締役・執行役・執行役員候補の指名・選任の方針・手続
当社及び大丸松坂屋百貨店の取締役・執行役・執行役員の指名・選任の方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 4 取締役・執行役の人事・報酬等 （1）取締役・執行役の指名・選任手続、開示」をご覧ください。
指名委員会等設置会社への移行により、取締役選任・解任に関する議案については指名委員会の決議後、株主総会において決議します。当社の代表執行役・執行役、大丸松坂屋百貨店の代表取締役・取締役・執行役員の選任・解任と職務の委嘱・解嘱については、指名委員会の審議結果を取締役会に答申し決議します。また、3委員会の各委員長及び各委員の選定及び解職についても、指名委員会の審議結果を取締役会に答申し決議します。

【原則3－1（v）】 取締役候補者の指名理由
取締役候補者の指名理由については、株主総会招集通知（株主総会参考書類）をご覧ください。
・ 第10期（2017年2月期）定時株主総会招集ご通知
（http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/170427_jfr.pdf）

【補充原則3－2－1】会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針
会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 6 会計監査人 （1）監査委員会による会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針」をご覧ください。
上記の方針を踏まえ、監査委員会は、日本監査役協会「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を参考にして当社の「会計監査人の選定・評価基準」を策定し、同基準に照らして会計監査人の再任を決定しています。

【原則4－1】 取締役会の役割・責務
収益力・資本効率の向上をはかるべく、経営の基本方針や経営戦略議案については、建設的な議論を重ねるほかそのリスク評価を含めて多面的・客観的に審議するため、最終的な意思決定の段階のみではなく方向性の段階から取締役会で審議を実施するという考え方に基づき、「グループビジョン」、「JFR Way」等グループ全体の基本的な考え方の策定に際しては、5回にわたる議論を重ね2016年9月の取締役会において決議しました。また新たな中期経営計画については、4回にわたる議論を経て2017年2月の取締役会において決議しました。

【補充原則4－1－1】 経営陣に対する委任の範囲
経営陣に対する委任の範囲に関する方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 1 権限分配に関する考え方」をご覧ください。

【補充原則4－1－2】 中期経営計画の実現に向けた最善の努力
当社では2017年3月より取組みを開始した新たな中期経営計画の進捗状況について、取締役会において事前に計画したスケジュールに基づき定期的に確認、共有化します。その際、目標から乖離がある場合は、その原因や実施策の効果について十分に検討し、中期経営計画の着実な遂行及び推進をはかります。

【補充原則4－1－3】 後継者計画
最高経営責任者の選定は最も重要な戦略的意思決定であり、当社は、後継者（次期経営陣幹部）計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置付けています。
後継者候補の選定に際しては、社内データをもとに第三者機関による診断を踏まえて策定した各後継候補者の評価内容について、社外取締役が過半数を占める人事・報酬委員会（2017年5月までの監査役会設置会社時）において審議を重ねることで、選定プロセスの明確化、透明性を確保しました。後継者の決定に際しては、取締役会は人事・報酬委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、監督の役割を果たしました。後継者に求められる資質については、方針書記載の「JFRグループ　経営人材のあるべき姿」に記載のある、「戦略思考」「変革のリーダーシップ」「成果を出すことへの執着心」「組織開発力」「人材育成力」の5項目を役員に求められる資質として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしました。人事・報酬委員会でこれらを共有化することで、評価・育成指標の共有化をはかり、中立的育成・選抜に努めてきました。
2017年5月の人事・報酬委員会で確認した2016年度の業績評価結果を踏まえ、各後継候補者の育成強化計画・人事配置計画について、今後も継続して指名委員会の中で議論を重ねていきます。

【原則4－2、補充原則4－3－2】 取締役会の役割・責務、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備
これまで成長機会の確保に向けたプラスのリスクについての検討が十分ではなかったとの反省のもと、戦略リスクを中心にリスク全般に全社的な視点から組織的に管理・対応するため、これまでのコンプライアンス・リスク管理委員会から分離独立したリスクマネジメント委員会を新たに執行体制の中に設置し、リスクマネジメントに特化した視点から経営の意思決定を可能にしました。また、監査委員会は取締役会が決定した領域に加えて、監査委員会が必要と考える領域について監督・監査を行います。

【原則4－6、4－8】 経営の監督と執行、独立社外取締役の有効な活用
指名委員会等設置会社の新たなコーポレートガバナンス体制における基本的な考え方である監督と執行の分離、取締役会議論の実効性確保、及び透明性・客観性の維持・向上の観点に基づき、取締役会を独立社外取締役が3分の1以上、かつ独立社外取締役と執行を担わない社内出身の非業務執行取締役との割合が過半数となるよう構成しています。なお、当社グループ各事業での豊富な業務経験に基づく社内情報に精通した社内非業務執行取締役3名は、取締役会議長や監査委員長または監査委員として、また社外における豊富な経営経験や各専門分野における高い見識を有する独立社外取締役5名は指名委員会・報酬委員会の委員長または3委員会の委員として、独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべくその役割を果たします。

【原則4－7、4－10、補充原則4－10－1】 任意諮問委員会
人事・報酬委員会（2017年5月までの監査役会設置会社時）では、当社及び大丸松坂屋百貨店の取締役・監査役・執行役員の人事について、あらかじめ定めた指名・選任方針に基づくほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえて審議・決定し、取締役会に人事案を答申しました。2016年4月には、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的とする取締役・監査役・執行役員の報酬決定方針の一部改定（2016年6月支給分から）について審議・決定し、取締役会に答申しました。
その後、中長期業績に連動する株式対価報酬の導入を中心とする新しい報酬制度について検討を進め、2017年3月の人事・報酬委員会において審議・決定し、取締役会に答申しました。また同委員会では取締役・執行役・執行役員の各候補についても審議・決定し、取締役会に答申しました。
ガバナンス委員会では、これまで取締役会評価の結果を踏まえた取締役会の実効性向上のための諸課題や機関設計のあり方などについて建設的に議論、意見交換を実施してきました。2016年10月の取締役会では2017年度からの指名委員会等設置会社への移行について答申し、その後新たなコーポレートガバナンス体制の方針・考え方などについて検討を進め、取締役会に答申しました。指名委員会等設置会社の新しい体制下においても、引き続き任意の諮問委員会としてガバナンス委員会を設置し、コーポレートガバナンスに関する諸課題についての議論、意見交換を実施します。

【原則４－８－１、４－８－２】 エグゼクティブセッション・リードディレクターの設置
当社では社外取締役を構成員として、監督の立場から自由闊達に意見交換や情報共有する場としてエグゼクティブセッションを新設しました。またリードディレクターを設置することで、社外取締役間の連携を高めるとともに、セッション全体の意見を取りまとめてその内容を適宜代表執行役社長に伝えることにより、監督と執行とのコミュニケーション促進にも寄与します。

【原則４－９】 社外取締役の独立性判断基準
社外取締役の独立性判断基準については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 5 社外取締役の独立性判断基準」をご覧ください。
なお、当社は、社外取締役5名を金融商品取引所が定める独立役員として届け出ています。

【原則４－１１、補充原則４－１１－１】 取締役会の構成
当社の取締役会の構成につきましては、本報告書第Ⅱ章2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレートガバナンス体制の概要）の記載をご覧ください。

【補充原則４－１１－２】 兼任状況
当社の取締役の他の上場会社の役員との兼任状況については、株主総会招集通知（事業報告・株主総会参考書類）をご覧ください。
・ 第10期（2017年2月期）定時株主総会招集ご通知
（http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/170427_jfr.pdf）

【補充原則４－１１－３】 取締役会評価
当社は、2015年に引き続き、2016年8月～9月に第三者機関による第2回目の取締役会評価を実施しました。
評価項目は、取締役会の役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況・審議事項・審議資料などの項目についてそれぞれ分析・評価を行いました。
評価手法は、第三者機関が「個別インタビュー」及び「取締役会の直接観察」（注）した結果を集計・分析した報告書を作成し、その報告書を基に取締役会で審議する手法で行いました。

（注）「個別インタビュー」
取締役・監査役（社内・社外とも）の全員に対して第三者機関が個別インタビューを実施し、取締役会に関する各種質問に対する考え方・問題意識などをヒアリングしました。
「取締役会の直接観察」
第三者機関が取締役会に陪席し、取締役会の実際の議論の様子を直接観察しました。

2015年の調査の評価結果に基づき、当社は、付議議案・付議基準の明確化をはかるための取締役会規程の改定、事前説明の徹底及び取締役会における議案説明の短縮による議論のための時間の確保、議案資料の改善等に取り組み、取締役会全体の実効性の確保に努めてきました。
これらの取組みの結果、2016年8月～9月にかけて実施した取締役会評価では、「経営戦略議案への集中」や「社外役員への事前説明、役員合宿実施など議論の充実をはかるための仕掛けづくり」の点で大幅な改善が見られました。 また、重要議案を早期段階から取締役会に付議するなど、意思決定プロセスの見直しにより、監督機能が強化されつつあるという評価結果でした。
一方、取締役会改革への更なる期待から、グループ戦略立案を迅速に実行するための執行強化（実行スピード）に課題が残るとの声が挙がったことから、取締役会で指摘があった課題については、実施時期とその対応内容について次回取締役会の冒頭で毎回確認するなど工夫を講じています。また、2017年度から中期経営計画の柱となる「マルチサービスリテイラー戦略」「IoT時代に向けたICT戦略」の推進に向け、経営戦略統括部の組織体制強化をはかるなど、改めて改善に取り組んでいます。 今後も取締役会全体の実効性の確保に努めていきます。

【原則４－１４、補充原則４－１４－１、４－１４－２】 トレーニング
当社の取締役・執行役と主要子会社である大丸松坂屋百貨店の取締役・監査役・執行役員に対しては、監督・監査・執行等の役割・責務をそれぞれ果たすために必要となる知識等を習得・更新する機会を継続的に提供します。日本監査役協会が実施する研修会・講演会への適宜参加に加え、2016年度からは日本取締役協会が開催するセミナーを随時活用しています。
当社の社内取締役・執行役と大丸松坂屋百貨店の取締役・執行役員に対しては、コーポレートガバナンス・コンプライアンス・グループ経営に関する有用な情報等の提供のほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえ、個々人に合わせたトレーニングプランを設定・実施します。現在経営陣を対象に、リーダーシップ開発のための個別エグゼクティブコーチングを実施しています。
また、執行役を含む次期経営陣幹部候補に対しては、2017年度から新たに開設した「JFR経営塾」において、経営トップの問題意識の共有、中期経営計画の遂行のための構想力を高めるトレーニングを実施しています。
社外取締役に対しては、就任時及び継続的・定期的に、基本理念・グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針のほか、当社グループの事業内容・業績・財務状況・運営状況等の説明を実施します。

【原則５－１】 株主との建設的な対話に関する方針
株主との建設的な対話に関する方針その他の情報開示に関する方針については、方針書「第3章 情報開示」をご覧ください。
2016年2月期の決算説明会から、その補足資料として当社グループの主要経営成績その他の経営指標等の経年推移を一覧・グラフ化した「ファクトブック」を作成し、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションのより一層の充実をはかっています。
また、当社が持つ6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）を効果的・効率的に活用することによってグループの事業モデルを循環させ、社会の公器として様々なステークホルダーに共感いただける新たな価値創造を目指す「価値創造プロセス」をレポート巻頭に掲載するなど、非財務情報を充実させた「統合報告書」を2017年度より発行いたしました。

・ 統合報告書2017
（http://data.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/annual/2017/J_FRONT_2017_J.pdf）

2. 資本構成

外国人株式保有比率 更新	20%以上30%未満

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	18,727,300	7.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	14,059,100	5.33
日本生命保険相互会社	7,862,828	2.97
J. フロントリテイリング共栄持株会	6,396,142	2.42

第一生命保険株式会社	5,732,150	2.17
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,624,473	2.13
資産管理サービス信託銀行株式会社（投信受入担保口）	4,744,400	1.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口９)	4,737,800	1.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口５)	4,613,500	1.74
JPモルガン証券株式会社	3,784,396	1.43

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

〔1〕 2017年8月末現在の株主名簿に基づいています。
〔2〕 大株主の持株比率は自己株式（6,577,597株）を控除して計算しています。
〔3〕 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ました。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部、名古屋 第一部
決算期	2月
業種	小売業
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

上場子会社の独立性に関する考え方

当社は、上場子会社として株式会社パルコ（東京証券取引所市場第一部上場、コード：8251）を有しており、同社との間で資本業務提携契約を締結しています。
資本業務提携契約の目的は、共に高質で付加価値の高い小売ビジネスを志向する両社の店舗基盤、顧客基盤を相互に有効活用することで、両社の企業価値の向上を実現することにあります。
当社は、資本業務提携に際し、同社の企業価値創造の源泉が同社の経営における自主性とこれに裏付けられた同社の役員及び従業員の自主性及び創造性にあることを理解し、同社の経営における自主性を尊重しています。
なお、資本業務提携契約において、同社における透明性の高いコーポレートガバナンス体制を構築することを目的に、同社の組織形態を指名委員会等設置会社とし、経営に対する客観性を担保するため取締役の半数以上を独立社外取締役とすることが確認されています。

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	その他の取締役
取締役の人数	13名

【社外取締役に関する事項】

社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
橘・フクシマ・咲江	他の会社の出身者											
太田　義勝	他の会社の出身者											
鶴田　六郎	弁護士											
石井　康雄	他の会社の出身者											
西川　晃一郎	他の会社の出身者											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
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	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きました。 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ました。
太田　義勝	○	○		○	コニカミノルタ株式会社特別顧問	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を歴任するなど、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きました。 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ました。
鶴田　六郎	○	○	○	○	弁護士 TPR株式会社社外取締役 KYB株式会社社外取締役	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きました。 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ました。
石井　康雄			○	○	―――	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きました。 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ました。
西川　晃一郎			○	○	協和発酵キリン株式会社社外取締役	西川晃一郎氏は、事業提携やM＆A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて財務面にも適切な知見を有しており、これまで当社の社外監査役として、新規事業やM＆Aに関するリスクテイク、経営戦略における進捗管理や結果検証の高度化、数値計画の妥当性などについて、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行い、取締役会の実効性向上に貢献してきました。 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ました。

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
指名委員会	5	0	2	3	社外取締役
報酬委員会	5	0	2	3	社外取締役
監査委員会	5	2	2	3	社内取締役

【執行役関係】

執行役の人数 更新	12名

兼任状況 更新

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
山本 良一	あり	あり	○	○	なし
好本 達也	あり	あり	×	×	なし
牧山 浩三	なし	あり	×	×	なし
藤野 晴由	なし	あり	×	×	なし
若林 勇人	なし	あり	×	×	なし
有澤 久	なし	なし	×	×	なし
村田 荘一	なし	なし	×	×	なし
牧田 隆行	なし	なし	×	×	なし
今津 貴博	なし	なし	×	×	なし
中山 高史	なし	なし	×	×	なし
岩田 義美	なし	なし	×	×	なし
忠津 剛光	なし	なし	×	×	なし

【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会の指示のもとその職務を補助する組織として監査委員会事務局を設置しています。監査委員会事務局に所属する従業員の人事（異動・評価等）については、同委員会の事前の同意を得ることとしています。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査委員会は、会計監査人から監査の方針及び計画の説明を受け、監査の実施結果について説明・報告を受けるとともに、監査項目について要望を表明するなど定期的な意見交換の実施をします。
内部監査室は、監査の方針及び計画の策定にあたり、監査委員会に事前に報告を行うとともに、監査結果を定期的に代表執行役社長及び監査委員会に対して報告します。監査委員会は、必要に応じて内部監査室に追加監査の実施を要請する権限や、直接監査を行う権限を有します。また内部監査室長の人事（異動・評価等）については、監査委員会の事前の同意を得ることとしています。

【独立役員関係】

独立役員の人数	5 名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を満たす社外取締役を全て独立役員に指定しています。

【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動型報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

2017年5月から当社執行役及び大丸松坂屋百貨店執行役員の報酬において、新たに中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する株式報酬制度を導入しました。
一方、非業務執行取締役の報酬には、業績に連動せず、退任時に株式を交付する制度を導入しました。
詳細は当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（http://www.j-front-retailing.com/_data/news/170410_NewOfficerRemuneration_J.pdf）

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役・執行役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	個別報酬の開示はしていない
（個別の執行役報酬の）開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

2016年度は連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、個別報酬の開示はしていません。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社取締役・執行役及び大丸松坂屋百貨店取締役・執行役員の報酬決定の基本方針

当社取締役・執行役及び大丸松坂屋百貨店取締役・執行役員の報酬決定方針については、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（http://www.j-front-retailing.com/_data/news/170410_NewOfficerRemuneration_J.pdf）

【社外取締役のサポート体制】

当社は、取締役会や3委員会の実効性を確保するため、取締役会事務局のほか、3委員会にそれぞれ事務局を設置し、次のとおり支援体制を構築しています。

- 取締役会・3委員会・諮問委員会等の開催計画の決定のサポート
- 各会議体の審議項目、年間審議計画の決定のサポート
- 社外取締役への事前説明の実施その他の情報提供
- 事前説明等における社外取締役からの質問・意見等の社内へのフィードバック

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）更新

（1） コーポレートガバナンス体制の概要

当社は純粋持株会社であり、経営判断の迅速化・経営責任の明確化をはかるため、事業子会社の業務執行事項については、グループ経営に関する重要なものを除き、各事業子会社にその権限を委任しています。

なお、純粋持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

- グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
- グループビジョン・グループ中期経営計画・ グループ経営方針の企画・立案及びこれらの進捗・成果管理
- グループ経営資源の最適配分
- グループ全体のリスクマネジメント体制の確立、内部監査
- グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
- 各事業会社の経営方針・経営戦略への助言・承認及びその進捗の監督・評価

また、当社の経営組織として4つの統括部（経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、業務統括部）を設置し、それぞれの組織の役割・責任・権限を明確にし、監督機能の強化、グループ全体の内部統制システムの充実をはかっています。

（2） 取締役会

株主の皆様に選任され当社の経営を負託された取締役は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループビジョン等の実現に向け、取締役会において次の役割・責務を果たしていきます。

- グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針・その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほかそのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
- 上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと及びその計画について進捗・結果を監督すること
- 非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと
- 当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること
- 関連当事者間の利益相反を監督すること
- 指名委員会に委任した経営幹部の後継者計画・経営人材に関わる人事配置計画・経営陣トレーニングについて指名委員会からの概要報告を基に進捗状況を監督すること

当社の取締役会は、定款に定める15名以内の適切な員数で構成します。現在は取締役13名（うち女性取締役1名を含む独立社外取締役5名）で、任期は1年です。監督と執行の分離、取締役会の議論の実効性向上の観点から、独立社外取締役が3分の1以上、かつ独立社外取締役と執行を担わない社内出身の非業務執行取締役との割合が過半数で構成しています。取締役会議長については、監督と執行の分離、取締役会の円滑な運営の観点から、社内出身の非業務執行取締役とします。

なお、取締役候補者の指名に際しては、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスに配慮の上、その多様性を確保します。

（3） 3委員会

（指名委員会）

指名委員会は、社外取締役3名と業務を執行しない取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容を決定するとともに、当社及び大丸松坂屋百貨店の経営陣の選解任や3委員会の委員長及び委員の選定及び解職などについて、取締役会への答申内容を決定します。

（監査委員会）

監査委員会は、社外取締役3名と、監査精度の維持・向上をはかるため、社内情報に精通した常勤の社内非業務執行取締役2名で構成します。また、委員のうち少なくとも1名については、財務・会計に関する適切な知見を有する者とします。監査委員会は、取締役会で決定した全体方針・計画に則して取締役及び執行役の職務執行を監査するほか、取締役会に付議する重要案件その他監査委員会が必要と認める個別案件について監査するとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成します。

また、監査委員会は会計情報の信頼性の確保のため会計監査人を監督し、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を実施します。

なお、委員長については、現行の監査役会体制からのスムーズな移行の観点から、2017年度は、社内出身の非業務執行取締役が務めることとしていますが、将来的には見直しを含めて最適な体制を検討します。

（報酬委員会）
報酬委員会は、社外取締役3名と業務を執行しない取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客観性の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。報酬委員会は、当社及び大丸松坂屋百貨店の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針及び個人別の報酬内容を決定します。

（4） ガバナンス委員会
取締役会議長・代表執行役・社外取締役の全員で構成する「ガバナンス委員会」を設置し、取締役会評価に基づく取締役会改革を含むコーポレートガバナンスや企業経営全般に関する諸課題に関して自由闊達かつ建設的に議論・意見交換するほか、社外取締役の情報共有・連携をはかります。

（5） 会計監査人
当社は、新日本有限責任監査法人との間で監査契約を締結し、同監査法人は法律の規定に基づき会計監査を実施しています。
なお、同監査法人は、業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置を採っています。
また、会計監査人による実効的な監査を支えるため、当社は、次のとおり体制を整備しています。
・ 高品質な監査を可能とするため、会計監査人から提案される監査計画の内容を尊重し、監査時間を十分に確保します。
・ 会計監査人と代表執行役、担当執行役とのディスカッションを定期的（年間2回程度）に実施します。
・ 会計監査人と監査委員会・内部監査部門との情報共有・意見交換のための会合を定期的（年間6回程度）に実施します。
・ 会計監査人から取締役及び執行役の職務の執行に関して不正・違法な重大事実がある旨の報告を受けた場合は、監査委員会は、審議の上必要な調査を行い、取締役会に対する報告・助言・勧告等、必要な措置を講じます。

（6） リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会
「リスクマネジメント委員会」は戦略に係るリスクを中心にリスク全般に全社的な視点から組織的に管理・対応し、リスクマネジメントに特化した視点での経営の意思決定を行います。同委員会は、代表執行役社長を委員長とし、各統括部長及び主要子会社社長等の委員から構成され、各統括部から選任された委員の持つ幅広くかつ専門的な知識を活用しながら、多様なリスクについての評価を実施するとともに対策を策定し、その進捗管理等を行います。
また当社は、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を適切に実施するため、「コンプライアンス委員会」（構成員に顧問弁護士を含みます。）を設置しています。同委員会は、重大なコンプライアンス違反事案への対応方針を策定するほか、コンプライアンス推進担当部門との連携を密にし、コンプライアンス体制の基盤整備（推進体制や推進計画の策定など）や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進します。
なお、両委員会での審議内容については、定期的（年2回程度）及び適時に監査委員会に報告を実施します。

（7） JFRグループコンプライアンスホットライン
当社は、当社グループの全役員・従業員及び当社グループで勤務する全ての者（アルバイト・お取引先派遣者を含みます。）が、コンプライアンス上の問題について「コンプライアンス委員会」に直接通知し是正を求めることを可能とする内部通報制度を設置しています。通報窓口は、当社の社内窓口のほか、社外（顧問弁護士）にも窓口を置いています。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ています。

（8） 責任限定契約
当社は、非業務執行取締役が職務の遂行にあたり、期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第427条第1項の規定に基づき、非業務執行取締役との間に責任限定契約を締結しています。責任限定契約の内容は、非業務執行取締役が任務を怠ったことによって損害賠償責任を負う場合は、1，200万円又は法令に定める金額のいずれか高い額を限度としてその責任を負うものとし、責任限定が認められるのは、当該非業務執行取締役が責任の原因となった職務の遂行において善意かつ重大な過失がないときに限るものとしています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は2017年5月の株主総会において指名委員会等設置会社への変更を決議しました。その理由は次の観点から、コーポレートガバナンスの更なる強化に取り組むためです。

（1） 監督と執行の分離による経営監督機能の強化
監督と執行を分離することにより取締役会の業務執行に対する監督機能を強化します。また取締役会は、グループ経営に関わる重要な戦略課題を社外の知見も積極的に取り入れ徹底的に論議することで、戦略の高度化をはかります。
（2） 業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進
業務執行の決定を執行役に委任することが可能となることから、取締役会と執行役及び持株会社と事業子会社の権限・責任の明確化をはかりつつ、迅速な経営の意思決定を行います。
（3） 経営の透明性・客観性の向上
過半数を社外取締役で構成する指名・監査・報酬の3委員会を置く指名委員会等設置会社に移行することにより、経営の透明性・客観性の向上をはかります。
（4） グローバルに対応できるガバナンス体制の構築
海外投資家などグローバルな視点での分かりやすいガバナンス体制を構築します。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	招集通知を早期発送（株主総会開催日の3週間前までを目処とします。）するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所及び当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。第10期定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、開催日の4週間前に金融商品取引所及び当社ウェブサイトに開示しました。
集中日を回避した株主総会の設定	株主総会開催日その他の株主総会関連日程は、監査時間の確保にも配慮しつつ、設定します。
電磁的方法による議決権の行使	三菱UFJ信託銀行株式会社が運営するインターネット議決権行使サイト（http://www.evote.jp/）にパソコン、スマートフォン又は携帯電話経由によるアクセスで議決権行使が可能です。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	国内外の機関投資家を含む株主の皆様の議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用します。
招集通知（要約）の英文での提供	外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう招集通知の英訳を作成し、当社ウェブサイト及び議決権電子行使プラットフォームで開示します。
その他	株主総会招集通知及び株主総会参考書類並びに招集通知添付書類を当社ウェブサイト （http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/170427_jfr.pdf） （http://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/170427_jfr02.pdf） に掲載しています。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	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。」というグループ理念のもと、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活動を推進いたします。 情報開示の基準 当社は、金融商品取引法等の法令及び当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社グループの重要情報を適時・適切に開示します。 また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社グループについての理解を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。 情報開示の方法 適時開示規則に該当する当社の重要情報は、東京証券取引所が提供するTDnet（適時開示情報伝達システム）を通じて開示を行うとともに、当社ウェブサイト等においてもできるだけ速やかにその内容を掲載します。また、適時開示規則に該当しない場合においても、当社への理解を深めていただけると考えられる情報については、当社ウェブサイトへの掲載をはじめ、SNSの活用や統合報告書の発刊等を通じ発信していくよう努めます。 当社は、開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・統合報告書・適時開示情報・決算情報・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。 コミュニケーションの充実 当社は、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、各種説明会、ミーティングの実施や株主・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。	

	なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社及び関連するグループ各社等において広く共有し、企業価値向上に向けた会社経営の参考といたします。 沈黙期間 当社は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期ごとの決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間（クワイエット・ピリオド）」として、決算に関連するご質問等への回答は控えさせていただきます。ただし、沈黙期間中においても、業績を大きく修正する見込みが発生した場合には、適時・適切に開示します。 将来予想について 当社が開示する情報のうち、今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する情報は、開示時点で合理的であると当社が判断する一定の前提に基づき作成しており、一定のリスクや不確実性を含んでおります。そのため、実際の業績や成果は、今後の当社を取り巻く経済環境・事業環境などの変化により、予想・見通しとは差異が発生する可能性があることをご承知おきください。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2016年度は、上期に3回（東京・札幌・神戸にて各1回）、下期に4回（大阪2回、名古屋・東京各1回）開催しました。 2017年度上期は、6月に東京、8月に福岡で開催しました。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年に2回の決算発表（中間、年度）後、アナリスト向け説明会を実施しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外投資家との関係強化に向け、2016年度は海外投資家との個別ミーティングを6月（欧州）・11月（米国）に実施しました。 また、3月・9月・2017年2月には国内で開催された海外投資家向けカンファレンスに参加し、2016年11月には香港において、アジア投資家に向けたカンファレンスに新たに参加しました。これらの機会を通じて2016年度には海外を拠点とする投資家との面談を計145回実施しました。 2017年度上期は、海外投資家との個別ミーティング、カンファレンスともに2016年度の実績に加えて、7月にシンガポール・香港における個別ミーティングを新たに開催しました。	あり
IR資料のホームページ掲載	上記決算説明会の模様をインターネットで動画配信しております。また、四半期毎の決算短信及び業績説明会資料、月度の連結営業報告、適時開示事項、その他のIR資料等を当社ウェブサイト （http://www.j-front-retailing.com/ir/）に掲載しています。	
IRに関する部署（担当者）の設置	経営戦略統括部 コーポレートガバナンス推進部 当社は、IR（Investor Relations）、SR（Shareholder Relations）、PR（Public Relations）の3つの機能を統合した部署としてコーポレートガバナンス推進部を設置し、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションのより一層の充実をはかっていきます。	
その他	建設的な対話の促進 株主・投資家の皆様から当社に対する建設的な対話の申入れがあった場合には、その申入れの趣旨・目的等を考慮した上で、社長若しくはその他の取締役（社外取締役を含みます。）又はコーポレートガバナンス推進部IR担当が適切に対応します。 このようなIR活動を通じて2016年度には、一般社団法人日本IR協議会によるIR優良企業賞を初受賞しました。下記は日本IR協議会による当社への評価内容です。 「経営トップのIR活動に対する意識が高く、全社に浸透していることがうかがえる。経営層の姿勢と説明力に加え、経営戦略の納得性が高い点も評価されている。IR部門の陣容は充実しており、アクセスも良い。株主総会の議案検討時間の確保や情報開示の充実などのガバナンスに関する取組みも機敏であり、開示の公平性確保にも努めている。ファクトブックやアニュアルリポート、決算説明補足資料など、IRツールも充実している。」 （日本IR協議会リリースより）	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	全てのステークホルダーに対する基本姿勢を明確にした、「基本理念」、「グループビジョン」、「JFR Way」、「ステークホルダーとの約束」を定め、グループ各社の役職員一人ひとりがこの理念を深く理解し、積極的に行動することで、グループの更なる発展を目指します。 詳細は、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。 （http://www.j-front-retailing.com/company/philosophy.php）

環境保全活動、CSR活動等の実施	J. フロントリテイリング グループ 環境方針 私たちJ. フロントリテイリング グループは、かけがえのない地球環境を次世代へ残していくための自らの役割と責任を認識し、お客様・お取引先様・地域の皆様とともに“持続可能な社会の実現”に向けた「環境にやさしい企業経営」を積極的に推進します。 〔1〕 環境に及ぼす影響とその原因を認識し、グループ各社の事業活動を通じて環境保全活動を推進する体制・仕組みを構築し、環境負荷の低減に向け継続的な改善に努めます。 （1）環境にやさしい商品・サービス・情報の提供 （2）資源・エネルギーの有効活用 （3）CO2排出量の削減 （4）廃棄物の削減と再資源化 （5）お客様、お取引先様や地域の皆様と取り組む環境保全活動・社会貢献活動の推進 〔2〕環境に関する法令、条例及び協定などの要求事項を順守するとともに、汚染の予防に努めます。 〔3〕教育・啓発活動を通じて環境保全に対する意識の向上を図り、グループ内で働く一人ひとりが環境課題に自ら取り組む基盤を強化します。 〔4〕この環境方針は、グループ各社で働くすべての人に周知徹底するとともに、社外にも公開します。 なお、当社ウェブサイト（http://www.j-front-retailing.com/csr/index.php）にグループの環境保全活動及びCSR活動の取組みを詳しく紹介しています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進することは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであると考えます。当社は、建設的な対話の前提となる適時・適切な情報開示を重視し、これらの情報開示を通じてステークホルダーの皆様との信頼関係の維持・発展に取り組んでいます。 当社は、金融商品取引法等の法令及び当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社グループの重要情報を適時・適切に開示します。また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社グループについての理解をより深めていただくためにも、公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示します。 経営戦略・経営計画の策定・公表 当社は、グループビジョンの実現を目的として、当社グループが目指すビジネスモデルや中長期の戦略ストーリーのほか目標とする経営指標等を指し示すグループ経営戦略・グループ経営計画を策定します。 また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とその内容を共有するため、これらを公表します。 情報開示の方法 前述2.「IRに関する活動状況」のIR活動方針に情報開示の方法をご覧ください。
その他	JFRグループ　コンプライアンス・リスク管理行動原則 CSR経営の一環として、コンプライアンス経営の実現とリスク管理の推進を目的として、「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理行動原則」を定め、全ての役員及び従業者（JFRグループ各社と雇用関係にある者（契約社員、パートタイマー、アルバイトを含む。）及びお取引先様派遣者をいいます。）が遵守すべき視点を定め、周知徹底しています。 〔1〕「お客様第一主義の徹底」に関する行動原則 私たちは、常にお客様満足の実現を第一に考え、お客様との約束の履行、社会的に有用で安全な商品・サービスの開発・提供、適正な表示の徹底など、法令・社内規程等を遵守した誠意ある行動により、お客様の信頼と支持を獲得します。 〔2〕「健全な成長と発展のための高質経営の推進」に関する行動原則 私たちは、広く社会とコミュニケーションを行う開かれた企業を目指し、公正、透明かつ適正な企業活動を行うとともに、お取引先とは、共に成長するフェアな関係を維持し、健全な成長と発展のための高質経営を推進します。 〔3〕「個性と能力が尊重され、公平で活気のある組織づくり」に関する行動原則 私たちは、一人ひとりの基本的人権を尊重し、労働関係法を遵守した安心・安全な職場環境づくりと公平かつ公正な評価に基づく処遇により、意欲をもって能力を発揮できる活気にあふれる組織を実現します。 〔4〕「社会への貢献（社会と共生する良き企業市民）」に関する行動原則 私たちは、社会と共生する良き企業市民として、地域社会への貢献、環境問題への取り組みなど、広く社会に貢献する創造的な事業活動を積極的に行い、持続的な成長を実現します。 人材多様性と活用に向けた考え方 当社では人材の多様性を競争力の源泉と考え、性別を問わず、個々人の能力・成果・適性、並びに各人の意欲に基づき、配置及び人材活用を推進しています。

＜参考＞大丸松坂屋百貨店の女性社員のリーダー職登用状況（2017年9月現在）

女性部長職　　10名　（全部長職98名に占める割合　　10．2%）
女性リーダー職　215名　（全リーダー職619名に占める割合　　34．7%）
合計　　225名　（全部長・リーダー職717名に占める割合　31．4%）

※　当社及び株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツへの出向者を含む。
※　女性リーダー職の人数は、マネジャー、サブマネジャー、バイヤー（ディベロッパー＆エディターを含む）及びチームリーダー（株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツのスーパーバイザー、セクションリーダーを含む）の合計
※　女性執行役員数は3名です。

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

内部統制システム構築の基本方針

本方針は、J. フロントリテイリングおよび事業会社で構成される企業グループにおける全体業務が適正に遂行され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、この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します。

- J. フロントリテイリングは当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正且つ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレートガバナンスを実現することを目指し、経営の監督と執行の機能を明確に分離し、取締役会の業務執行に対する監督機能と意思決定機能を強化した指名委員会等設置会社制度を採択しています。
- 最良のコーポレートガバナンスの構築に向けては、執行役社長が企業グループ内で様々なリスク（不確実性）に対してリスクテイクまたはリスクヘッジを行い、適正・効率的に業務を遂行できる内部統制の体制の構築が重要であると考えます。
- 内部統制の体制とは、企業の持続的、安定的な成長実現に向けて、企業内部でリスク（不確実性）を統制するための企業が備えるべき仕組みであり、具体的には、以下のグループ管理体制、リスク管理体制、法令遵守体制、内部監査体制、監査委員会体制等の体制で構成されます。

1. グループ管理体制

（1） 取締役会

- 取締役会は監督機能として執行役および取締役の職務の執行の監督を行います。
- 取締役会は、会社法または定款に規定される事項のほか、グループビジョン、グループ中期経営計画などグループ経営の全体方針・計画、M&A、グループ資金計画、その他グループ経営に関する個別の重要な事項を協議・決議するものとします。これら以外の業務執行事項の決定については、意思決定および執行の迅速化をはかるため、グループ経営に関する重要な影響を及ぼすものを除き執行に委任します。
- 取締役会の監督行為、意思決定等について、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、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社外取締役を一定数以上置きます。
- 客観的な経営の監督に対する実効性を確保するため、社外取締役に加えて、社内情報に精通した社内出身の業務執行を担わない非業務執行取締役を置きます。
- 監督機能を一層強化しつつ、一方で円滑な取締役会運営を行う観点から取締役会議長には社内取締役から非業務執行取締役を選定します。

（2） 執行体制

- 経営の監督と執行を明確に分離し、取締役会の監督機能を強化するとともに、執行への権限委譲を行い迅速な経営の意思決定を行います。一方で、執行は以下の体制を取ることで統制を図っていきます。
- コーポレートの部門ごとのミッションを明記したミッションステートメントを策定し、それぞれの部門が担う目標、役割、リスクおよび部門間連携など、執行が担うべき責任を明確にします。
- グループ経営の大きな方針、個別の重要案件などの策定を行うとともに事業会社の業務執行について監督を行います。取締役会は執行が策定した大きな方針・計画、個別重要案件の妥当性を論議・決定（承認）します。
- 執行組織として経営戦略統括部、財務戦略統括部、関連事業統括部および業務統括部を置き、統括部長には役付執行役が就くこととし、これをもって迅速かつ効率的な業務執行を行います。
- 関連事業統括部は事業会社の経営をサポートし、グループ企業価値の向上に向け事業会社各社に対する経営管理を実施します。
- グループ経営会議、グループ業績・戦略検討会、グループ連絡会、JFR連絡会、JFR部門長会議等でグループ経営の全体方針・計画等を論議するとともに、経営戦略の進捗確認、経営間での情報共有などを行います。
- グループ共通会計システムの原則導入およ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します。
- 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を高めることによる海外投資家の利便性向上を目的として、国際会計基準（以下、IFRS）を任意適用します。

（3） 財務報告の適正性確保のための体制

- 財務報告に係る内部統制については金融商品取引法その他関連する法令に基づき、財務報告の適法性およ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、事業会社にも構築します。

2. リスク管理体制

（1） リスクマネジメント委員会

- リスク管理経営に係る執行役社長の諮問機関として、執行役社長を委員長とし、執行役等をメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置します。
- リスク管理経営を推進するため、リスクマネジメント担当役員を置きます。
- 事業会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、日常的にリスクの監督、指揮を行います。
- リスクマネジメント委員会は、戦略リスクを中心にリスク全般を全社的な視点から組織的に管理・対応し、リスクマネジメントの観点から経営の意思決定を可能にします。
- 事業上のリスクについては、リスクマネジメント委員会が評価・管理を行い、重要なリスクについては管理状況を取締役会に定期的に報告します。
- 対応すべきリスクについては随時グループ内のリスクを一元化し「リスク一覧表」および「リスクマップ」を見直すことでコーポレートガバナンス推進部が管理を行います。
- 認識された事業運営上のリスクのうち特に重大なリスクについては、リスクマネジメント委員会が対応方針を審議・決定し、当社および事業会社にこれを実行させることでリスクへの対応を行います。
- リスクマネジメント委員会は、不採算・低収益事業の事業再生検討を行う再生計画検討委員会と連携し、事業会社の経営状況を把握し、執行内でリスク認識を共有化します。

（2） 執行統制

- 執行役社長の指揮の下、執行の内部統制を強化するために、経営戦略統括部内のコーポレートガバナンス推進部に執行統制担当を設置し、当社および事業会社における統制環境の整備・管理を行います。
- 執行統制担当は、当社および事業会社において、会社法における内部統制、および金融商品取引法における内部統制の体制の整備・管理を行います。
- 執行統制担当はコーポレートの各部門のミッションステートメントを整備・管理することにより、各部門のミッション、リスク責任を明確にするとともに部署間の連携を強化します。
- 執行統制担当は、監査委員会、内部監査室、コーポレート各部門および事業会社等と連携し、情報共有を行うとともに内部統制に不備が生じた場合にはこれを改善します。

（3） ハザードリスク対応

・ 大規模な地震、火災、事故等のハザードリスク発生時においては、執行役社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたります。

3. 法令遵守体制

（1） コンプライアンス委員会

・ コンプライアンス管理経営に係る執行役社長の諮問機関として、執行役社長を委員長とし、顧問弁護士、執行役等をメンバーとするコンプライアンス委員会を設置します。
・ コンプライアンス管理経営を推進するため、コンプライアンス担当役員を置きます。
・ 事業会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、指揮を行います。
・ コンプライアンス委員会は、社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定等基盤の整備に努めるとともに、eラーニングなど、各社コンプライアンス推進担当部門を通じた定期的なコンプライアンス浸透活動の立案・進捗管理を行います。
・ コンプライアンス委員会は、事業会社のコンプライアンス推進担当から各所管のコンプライアンス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および再発防止策を策定、これを実施させます。

（2） 内部通報制度

・ 社外（顧問弁護士）にも通報窓口を置く当社グループの内部通報システムとして、当社および事業会社で勤務するすべての者が利用できる「JFRグループコンプライアンス・ホットライン」を設置します。
・ ホットラインは、報告または通報に対して、秘密保持を徹底し、通報者の個人情報を、同意なく第三者に開示しないこと、また、事実調査に際しては、通報者が特定されないように配慮をすること、通報者に対し、人事その他のあらゆる面での不利益取扱いを行わないこと等を方針として対応します。
・ 経営幹部に対するホットラインの通報は直接監査委員会に入り、監査委員会からの指示を受ける体制を構築することで独立性を有する通報ルートを確保します。

4. 内部監査体制

・ 執行役社長の指揮の下に、独立した内部監査室を設置します。内部監査室は、内部監査規程に基づき、執行役社長の指示の下、当社および事業会社の監査を行い、または、業務監査結果を適正に報告させ、その業務プロセスの適切性、有効性を検証し、当社各部門および事業会社に指摘・助言・提案を行います。
・ 監査機能の強化を通じたコーポレートガバナンスの更なる充実に向けて、執行役社長と監査委員会、内部監査室の連携を明確にします。具体的には報告対象を執行役社長と監査委員会とするダブルレポート体制を取ります。その際、監査報告書と改善報告書を併せて報告を行うことで迅速な対策を実現します。
・ 内部監査部門の責任者の任命および異動については、監査委員会の事前の同意を得ることとします。

5. 監査委員会体制

・ 監査委員会は執行役および取締役の職務の執行について、適法性および妥当性の監査を行います。
・ 監査精度の維持向上を図る観点から、監査委員として社内取締役である非業務執行取締役から2名の常勤監査委員を選定し、その内1名を監査委員長とします。
・ 監査委員会の職務をサポートする組織として取締役会室内に監査委員会事務局を設置します。
・ 監査委員会事務局の組織および事務局員の人事は、独立性を担保するために監査委員会の事前同意を得ることとします。
・ 監査委員会は、定期的に執行役社長と会合等を持ち情報の共有化を図ります。また必要に応じて当社の執行役および取締役を監査委員会に出席させ報告、意見を求めることができます。
・ 監査委員会は、定期的に内部監査室と連携し情報を共有化します。また、必要に応じて会計監査人、外部専門家等を監査委員会に出席させ報告・意見を求めることができます。
・ 監査委員は下記の事項についての監査状況を監査委員会にて報告します。
・ 取締役会で決議または報告された事項
・ 監査委員会が課題として取り上げた事項
・ 内部監査の実施状況およびその結果（監査報告書、改善報告書等）
・ 監査委員はグループ経営会議等への出席、稟議書等業務執行に係る重要な文書の閲覧、必要に応じて事業会社の役員および従業員からの説明を求めることができます。
・ 事業会社は、監査委員会から要請があった場合には、必要な監査報告書の提出その他の業務を行います。
・ 監査委員会は、グループ全体の監査の充実および強化のため、事業会社の監査役との定期的な会合等を持ちます。
・ 監査委員会は、職務の執行のために必要と思われる費用を当社に請求することができ、当社はそれを負担します。

6. その他

（1） 情報保存管理体制

・ 執行役および取締役の職務の執行に係る文書については、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ります。
・ 執行役および取締役が主催する会議体の議事録と関連資料、その他執行役および取締役の職務の執行に係る重要な文書については、所管部署が保存・管理し、常時閲覧できる体制をとります。

（2） デジタル情報セキュリティ

・ 経営戦略統括部長は当社のデジタル情報管理を統括し、デジタル情報の管理状況等について、定期的および必要に応じて都度、取締役会、監査委員会、経営会議および執行役社長に報告を行います。

以　上

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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すことを当社の「基本理念」に掲げており、社会的責任（CSR）重視経営の徹底を行っています。
また、反社会的な勢力等との関係断絶に関し、「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理行動原則」において次のように定めています。

反社会的な勢力等との関係断絶

〔1〕 不当な介入の排除
市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体からの接触や要求に対しては、毅然とした態度で臨み、金品などを渡すことで解決を図ったりしません。
〔2〕 反社会的な勢力等との取引禁止
反社会的勢力や反社会的勢力と関係のある取引先・団体とは、いかなる取引をも行いません。

これらに基づき、当社及び当社グループ各社は、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決します。

Vその他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

株式会社の支配に関する基本方針

〔1〕 基本方針の内容
当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社グループの財務及び事業の内容や当社グループの企業価値の源泉を十分に理解し、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を継続的かつ持続的に確保し、これを向上していくことを可能とする者であることが必要であるものと考えております。
当社は、当社が上場会社であることから、当社の株主の在り方については、一般的には金融商品取引所における自由な市場取引を通じて決まるものであり、特定の株主又は特定の株主グループによって当社株式の一定規模以上の取得行為（以下「大量取得行為」といいます。）が行われる場合であっても、当該大量取得行為が当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであれば、一概にこれを否定するものではなく、これに応じるか否かについては、最終的には株主の皆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、又は当社取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないものなど、当社グループの企業価値を毀損する重大なおそれをもたらすものも想定されます。
このような当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益に資さない大量取得行為を行う者（以下「大量取得者」といいます。）は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者としては不適切であり、当社は、このような大量取得行為に対しては、大量取得者による情報提供並びに当社取締役会による検討及び評価といったプロセスを確保するとともに、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の毀損を防止するため、当社取締役会及び株主の皆さまが大量取得者の提案内容を検討するための十分な時間を確保することこそが、株主の皆さまから当社経営の負託を受けた当社取締役会の責務であると考えております。

〔2〕 基本方針の実現に資する取組み
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、お客さま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「お客さま第一主義」、「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、お客さまの期待を超えるご満足の実現を目指す」、「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指す」ことを掲げ、この基本理念に基づき、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保及び向上に資するため、当社グループのビジョンである“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現を目指し、さまざまな施策に取り組んでおります。

〔3〕 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み
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組み、いわゆる買収防衛策について特にこれを定めてはいません。
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さま・お取引先さま・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構成員とする独立委員会を設置し、その勧告意見を踏まえた上で、当該大量取得者が前記の基本方針に照らして不適切な者であると判断されるときは、必要かつ相当な対応を講じることにより、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を確保する所存です。

〔4〕 具体的な取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さま及び社会との信頼関係の更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います。
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います。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

適時開示体制の概要

〔1〕 会社情報の把握・管理の体制
（1）経営の意思決定に係る情報を把握する仕組み
各統括部（経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、業務統括部）の役割・権限を明確化した体制の下、各統括部及びグループ各社に関する情報は、それぞれの統括部及びグループ各社を所管する執行役が把握できる体制にあります。また、経営に係る重要事項の最終意思決定を行う取締役会に付議する事項の起案については、各統括部が行い、原則として、あらかじめ「グループ経営会議」に上程することとしています。このほか、「グループ業績・戦略検討会」、「関連事業業績・戦略検討会」「グループ連絡会」「関連事業社長会議」等の各種会議体を運営し、当社及びグループ各社に関する情報について把握し、共有化しています。

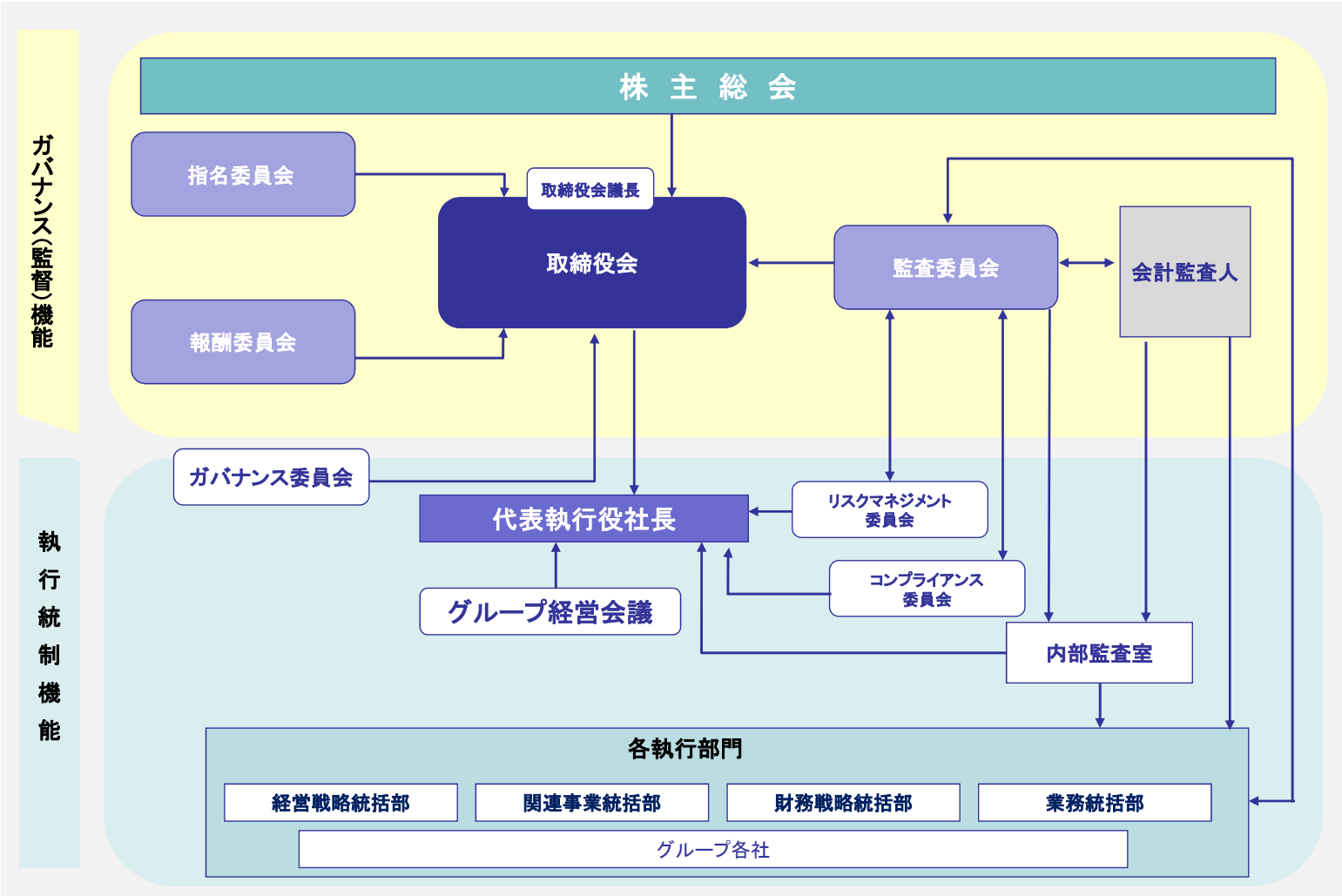
（2）監査委員会、内部監査室、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等から情報を把握する仕組み
監査委員会は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、常勤監査委員がグループ経営会議等重要な会議・委員会に出席するとともに、稟議書等業務執行に係る重要な文書を閲覧しています。また、監査委員会と執行部門との定期会合では共有できていなかった当社に著しい損害を及ぼす事実が発生し、又は発生するおそれがあるときなどは、執行役及び使用人が監査委員会に報告する体制を採っています。
内部監査室は、当社及びグループ各社の日常業務について内部監査を行い、重要な事項については、取締役会、監査委員会に適切に

報告する体制を採っています。
また、内部通報制度である「JFRグループ コンプライアンス・ホットライン」を設置してコンプライアンス上の問題に関する情報を収集し、これらの問題について、コンプライアンス委員会が適切に取締役会に報告する体制を採っています。

（3）会社情報の管理体制
会社情報、特に投資者の投資判断に影響を及ぼす重要事実や金融商品取引所の定める適時開示が義務付けられている情報については、「インサイダー取引防止規程」でその取扱い、管理方法、管理責任者を定め、適切に管理する体制を構築しています。
また、当社は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期ごとの決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間（クワイエット・ピリオド）」として、決算に関連するご質問等への回答は控えさせていただきます。ただし、沈黙期間中においても、業績を大きく修正する見込みが発生した場合には、適時・適切に開示します。

〔2〕 会社情報の適時開示の仕組み
開示の要否を問わず、重要な会社情報については「グループ経営会議」に上程されます。これらの会社情報は、重要性の程度に応じて「取締役会」に上程されますが、それぞれの会議の段階で開示の必要性を判断し、適時・適切に開示を行うこととしています。なお、上記ルートによらない緊急の会社情報が発生した場合は、所要の機関決定を経て、速やかに開示します。具体的な開示情報の取りまとめは、法務部・財務戦略統括部主計担当・コーポレートガバナンス推進部が行い、開示事務手続きは、法務部又は財務戦略統括部主計担当が担当します。開示に関する問合せ等への対応は、コーポレートガバナンス推進部が行います。

JFR　コーポレートガバナンスの体制図（指名委員会等設置会社）



コーポレートガバナンス方針書

序　　文

Ｊ．フロントリテイリング株式会社（以下「当社」といいます。）は、当社グループ（当社及び当社子会社から成る企業集団をいいます。以下同じ。）の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、当社グループにとっての最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的として、この方針書を定めます。

この方針書は、当社グループのコーポレートガバナンスに関して、会社法その他の関係法令及び定款に次ぐ上位規程と位置付け、当社グループのその他の諸規程に優先して適用されるものとします。

この方針書は、当社の取締役会決議をもって、現時点における当社グループのあるべきコーポレートガバナンスのあり方を指し示すものとして制定されました。しかしながら、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のため、また、当社グループにとっての最良のコーポレートガバナンスの実現のため、私たちは絶えずこの方針書の内容を見直し続けていきます。

私たちは、この方針書を広く社会に公表し、当社グループの様々なステークホルダーの皆様と、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のため、真摯かつ建設的な対話を継続していきたいと考えます。

2017 年 7 月 25 日

第 １ 章　　総　則

１　ＪＦＲのコーポレートガバナンスに対する考え方

当社グループは経営統合以来、「マルチリテイラーとしての競争力・収益力の強化」「地域とともに成長するビジネスモデルの構築」などに取り組んできました。

一方、時代の変化のスピードは加速し続け、過去５０年間の成功体験、ビジネスモデルが陳腐化するなど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います。

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を策定しました。

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、非連続な成長を目指すための経営体制を強化する取組みの一環として、指名委員会等設置会社へ機関設計を変更しました。

この機関設計変更を機として、コーポレートガバナンス強化の取組みは継続しつつ、より実質的な成果追求による企業価値の向上を目指していきます。

２　グループ理念

（１）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。

（２）グループビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

（３）ＪＦＲ-ｗａｙ　（私たちが大切にする考え方）

「未来を創ろう！」
社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを発明しよう
「失敗を恐れず挑戦しよう！」
結果を恐れずに行動してみよう。そして皆で挑戦したことから学ぼう
「新しい発想を取り入れよう！」
内向きになるのではなく、外部のヒト、モノ、コトに触れて発想をひろげよう
「自分で考えて行動しよう！」
人に言われるのではなく、自分で考えて行動しよう。
そして熱意をもってやりきろう
「良識を持ち、誠実でいよう！」
社会人として社会の良識にそった行動をしよう。
いつでも誠実で、正直でいよう

（４）ステークホルダーとの約束

（お　客　様）新しい価値の提案を通じて、お客様のこころをとらえる本物のご満足を提供します。

（株　主　様）高収益・高効率経営の実践を通じて、企業価値の長期的な向上に努めます。

（お取引先様）お互いに切磋琢磨しながら信頼関係を築き、ともに成長することを目指します。

（従　業　員）成果と貢献が公正に評価され、能力の発揮と成長が実感できる、働きがいのある職場を実現します。

（地 域 社 会）良き企業市民として、地域社会の発展に貢献するとともに、環境に配慮した事業活動を推進します。

３　コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

（１）コーポレートガバナンスのあり方

私たちは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上とは、まさにグループ理念の実現にほかならないと考えています。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。

純粋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）株主との関係

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。

（３）情報開示

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

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

（４）取締役会等の役割・責務

株主の皆様に選任され当社の経営を負託された取締役は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、グループビジョンの実現に向けて、取締役会において次の役割・責務を果たしていきます。

① グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほかそのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
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 指名委員会に委任した経営陣幹部の後継者計画・経営人材に係わる人事配置計画・経営陣トレーニングについて指名委員会からの概要の報告を基に進捗状況を監督すること

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

① 監督と執行を分離することにより取締役会の業務執行に対する監督機能を強化します。また取締役会は、グループ経営に関わる重要な戦略課題を社外の知見も積極的に取り入れ徹底的に論議することで戦略の高度化をはかります。
② 業務執行の決定を執行役に委任することが可能になることで、権限・責任の明確化を図りつつ、迅速な経営の意思決定を行います。
③ 過半数を社外役員で構成する指名・監査・報酬の法定三委員会を置く「指名委員会等設置会社」に移行することにより、経営の透明性・客観性の向上をはかります。
④ 海外投資家などにグローバルな視点での分かりやすいガバナンス体制を構築します。

第 ２ 章　　株主との関係

１　株主総会

（１）株主総会の位置付け

当社は、株主総会を当社の最高意思決定機関であるとともに、株主の皆様と建設的な対話を行うための重要な機会として位置付けています。

（２）議決権その他の株主の権利行使のための適切な環境整備

当社は、当社の最高意思決定機関である株主総会において、株主の皆様が議決権その他の権利を適切に行使できるよう、以下のとおり環境整備に取り組みます。

① 株主総会開催日その他の株主総会関連日程は、監査時間の確保にも配慮しつつ、設定します。

② 招集通知を早期発送（株主総会開催日の３週間前までを目処とします。）するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所及び当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。

③ 株主の皆様に当社グループをより深く理解していただき、適切な判断に基づきその議決権を行使していただけるよう、招集通知（事業報告、計算書類、株主総会参考書類を含みます。）の内容を充実させます。また、外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう、招集通知の英訳を作成し開示します。

④ 国内外の機関投資家を含む株主の皆様の議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用します。

⑤ 株主提案権その他の少数株主権の権利行使に対しては、その権利が実質的に確保されるよう適切に対応します。また、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、必要な手続きをとることで株主としての議決権を代理行使することができるよう定款に定めています。

（３）議決権行使結果の分析の実施

当社提案の株主総会議案に対して、その議案内容・決議要件・過去同種議案との比較・議決権行使比率等を勘案して相当数の反対議決権行使がされた場合には、当社は、その原因を分析の上、株主の皆様との対話など必要と考えられる対応を講じるほか、次期株主総会付議議案の内容検討にも反映させます。

２　資本政策

（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つながるものと考えています。その実現に向けて、「戦略投資の実施」「株主還元の充実」及びリスクへの備えを考慮した「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。

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た最適な資本・負債構成を目指します。

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

（２）株主還元方針

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ます。また、資本効率の向上及び機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討します。

（３）株主の利益を害する可能性のある資本政策実行時における株主の権利の尊重

ＭＢＯ、大規模第三者割当増資その他の支配権の異動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を実行する場合には、当社は、既存の株主の皆様の権利を不当に害することのないよう、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社外取締役を含む取締役会においてその必要性・合理性を慎重に検討するほか、株主の皆様に十分な説明を行うとともに必要かつ適正な手続を確保します。

（４）当社の支配に関する基本方針

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を十分に理解し、当社グループの企業価値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なければならないと考えています。

当社は、当社グループの企業価値を毀損する当社株式の大量取得行為を行う者が出現した場合の具体的な取組み、いわゆる買収防衛策について特にこれを定めていません。
しかしながら、このような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、当社社内取締役から独立した立場にある社外取締役及び有識者をメンバーとする独立委員会を設置し、その勧告意見を踏まえた上で、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を確保する所存です。

３　　政策保有株式

（１）政策保有株式の保有方針

当社グループは、政策保有株式（子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場株式をいいます。）については、市場環境・株価動向等を勘案の上、適宜削減していきます。ただし、下記の検証を通じて保有合理性が確認されたものについては、この限りではありません。

（２）政策保有株式の保有合理性の検証

当社は、当社グループが保有する主要な政策保有株式の保有合理性について、お客様企

業・お取引先様企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保など事業戦略に係る定性的な観点のほか、配当収益その他の経済合理性等の定量的な観点も踏まえて、毎年取締役会において検証します。

（３）政策保有株式に係る議決権行使方針

政策保有株式に係る議決権の行使に際しては、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。判断に際しては合理的な判断となる基準を定めるとともに、必要な場合にあっては、議決権の行使に際して、保有先企業との対話を実施することも検討します。

４　国際会計基準ＩＦＲＳの適用

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、国際会計基準を任意適用しています。

なお、新グループビジョン実現に向けた取り組みを通じた中期経営計画の達成における重要財務指標として、資本効率性はＲＯＥ、事業収益性は連結営業利益、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分比率（自己資本比率）の各指標を重視しています。

５　関連当事者間取引

当社は、取締役との取引を行う場合には、会社法及び取締役会規程の定めに基づく事前承認・事後報告を実施します。また、役員と当社グループとの取引の有無については、定期的に確認を行っています。

グループ内で上場子会社・上場関連会社と取引する場合には、その会社の少数株主の利益を害さないよう、独立当事者間取引と同水準の取引条件で取引することを原則とします。

第 ３ 章　　情報開示

１　株主・投資家との建設的な対話

（１）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。

（２）建設的な対話の促進

株主・投資家の皆様から当社に対する建設的な対話の申入れがあった場合には、その申入れの趣旨・目的等を考慮した上で、社長若しくはその他の取締役（社外取締役を含みます。）又はコーポレートガバナンス推進部が適切に対応させていただきます。

（３）建設的な対話を支える部門横断的な情報共有

当社は、各部門間で有機的な連携を行うほか、グループ経営会議等の会議体において当社の各統括部及び当社グループの各社間での情報共有を行うなど、建設的な対話を支える体制を構築しています。

（４）コミュニケーションの充実

当社は、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、決算説明会・個別ミーティング・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。また、いわゆる株主判明調査を実施し当社の株主構造の把握に努め、実質株主とのコミュニケーションの充実に活用しています。なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社及び関連するグループ各社等において広く共有し企業価値向上に向けた会社経営の参考とさせていただきます。

当社は、ＩＲ（Investor Relations）、ＳＲ（Shareholder Relations）、ＰＲ（Public Relations）の３つの機能を統合した部署としてコーポレートガバナンス推進部を設置し、ステークホルダーの皆様と安定的な信頼関係を築くためにコミュニケーションのより一層の充実をはかっています。

２　会社情報の適切な開示

（１）グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針の策定・公表

当社は、グループ理念の実現を目的として、当社グループが目指すビジネスモデルや中長期の戦略ストーリーのほか目標とする経営指標等を指し示すグループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針を策定します。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とその内容を共有するため、これらを公表します。

（２）情報開示の方法

当社は、開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・統合報告書・適時開示情報・決算情報・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。

（３）情報開示の体制

開示の要否を問わず、重要な会社情報については「グループ経営会議」に上程されます。これらの会社情報は、重要性の程度に応じて「取締役会」に上程されますが、その会議の段階で開示の必要性を判断し、適時・適切に開示を行うこととしています。なお、上記ルートによらない緊急の会社情報が発生した場合は、所要の機関決定を経て、速やかに開示します。

具体的な開示情報の取りまとめは、法務部・財務戦略統括部・コーポレートガバナンス推進部が行い、開示事務手続きは、法務部又は財務戦略統括部が担当します。開示に関する問合せ等への対応は、コーポレートガバナンス推進部が行います。

（４）インサイダー情報の適切な管理

会社情報、特に投資者の投資判断に影響を及ぼす重要事実や金融商品取引所の定める適時開示が義務付けられている情報については、「インサイダー取引防止規程」でその取扱い、管理方法、管理責任者を定め、適切に管理する体制を構築しています。

また、当社は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期ごとの決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間（クワイエット・ピリオド）」として、決算に関連するご質問等への回答は控えさせていただきます。ただし、沈黙期間中においても、業績を大きく修正する見込みが発生した場合には、適時・適切に開示します。

第 ４ 章　　取締役会等の役割・責務

１　権限分配に関する考え方

（１）株主総会と取締役会との権限分配

株主総会は、取締役の選解任、定款の変更その他の会社法又は定款に規定される事項を審議・決議するものとします。

会社法が取締役会への委任を許容する事項のうち、剰余金の配当、自己株式の取得など経営判断の機動性・専門性を確保すべきものについては、その意思決定を取締役会が担うものとします。

なお、取締役会へ委任した事項については、最適なコーポレートガバナンスの実現に向け、委任することが相応しいかを検討します。

（２）取締役会と経営陣との権限分配

取締役会は、会社法又は定款に規定される事項のほか、グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針・新規事業開発やＭ＆Ａに係る事項を審議・決議するものとし、取締役会規程において、あらかじめ決議事項・協議事項・報告事項を定めます。

上記以外の業務執行事項の決定については、意思決定及び執行の迅速化をはかるため、グループ経営に重要な影響を及ぼすものを除き、経営陣に委任します。

（３）持株会社と事業子会社との権限分配

当社は純粋持株会社であり、経営判断の迅速化・経営責任の明確化をはかるため、事業子会社の業務執行事項については、グループ経営に影響を及ぼすものを除き、各事業子会社にその権限を委任します。

なお、純粋持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

① グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
② グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針の企画・立案及びこれらの進捗・成果管理
③ グループ経営資源の最適配分
④ グループ全体のリスクマネジメント体制の確立、内部監査
⑤ グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
⑥ 各事業会社の経営方針・経営戦略への助言・承認及びその進捗の監督・評価

２　取締役会

（１）取締役会の構成

当社の取締役会は、定款に定める１５名以内の適切な員数の取締役（任期１年）で構成し、代表執行役、持株会社である当社の統括責任者及び主要事業子会社の責任者のほか、取締役会の監督機能を向上しその実効性を確保するため、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複数名の社外取締役で構成します。

なお、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性確保の観点から取締役会は、非業務執行取締役（社内非執行・独立社外）が全体の過半数、独立社外取締役が全体の３分の１以上を占める体制としたうえで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバラン

スに配慮の上、その多様性を確保します。

（２）３委員会（指名・監査・報酬）の構成と役割

①　指名委員会

社外取締役３名と非執行の取締役会議長、代表執行役社長で構成し、透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定します。

同委員会は株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の決定、取締役会からの諮問を受け、当社及び主要事業子会社の経営陣の選任及び解任や各委員会の委員長及び委員の選定及び解職などついて、取締役会へ答申します。

②　監査委員会

社外取締役３名と常勤の社内非業務執行取締役２名で構成します。また、委員のうち少なくとも１名については、財務・会計に関する適切な知見を有する者とします。

なお、監査役会体制からのスムーズな移行の観点から、委員長は当面社内出身の非業務執行取締役を選定します。

同委員会は、取締役会で決定した全体方針・計画に則して取締役及び執行役の職務執行、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します。

③　報酬委員会

社外取締役３名と非執行の取締役会議長、代表執行役社長で構成し、透明性・客観性の観点から、委員長は独立社外取締役から選定します。

同委員会は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します。

（３）取締役会の諮問委員会

当社は、取締役会の機能を補完し、とりわけその監督機能の実効性を確保するため、任意の諮問委員会を設置しています。

・　ガバナンス委員会

取締役会の代表である取締役会議長、ステークホルダーの代表である社外取締役、執行の代表である代表執行役で構成する「ガバナンス委員会」を設置し、コーポレートガバナンスや企業経営全般に関する諸課題（当社のグループガバナンスについての考え方や、取締役会評価に基づく取締役会改革を含みます。）に関して自由闊達かつ建設的に議論・意見交換するほか、社外取締役の情報共有・連携をはかります。

（４）取締役会・各委員会（指名・監査・報酬）の支援体制

当社は、取締役会議長・３委員会委員長の効果的な会議運営による十分な論議が可能となるよう取締役会室（取締役会事務局・指名委員会事務局・監査委員会事務局・報酬委員会事務局）を設置し、コーポレートガバナンス推進部との連携を通じて、取締役会・各委員会の実効性向上を推進いたします。そのため、次のとおり支援体制を構築しています。

①　取締役会・各委員会・諮問委員会等の開催計画の決定のサポート
②　各会議体の審議項目、年間審議計画の決定のサポート
③　社外取締役への事前説明の実施その他の情報連携
④　事前説明等における社外取締役からの質問・意見等の社内へのフィードバック及び課題進捗管理
⑤　審議資料の調整

⑥　議事録の作成

（５）取締役会評価

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のためには当社取締役会の実効性が確保されることが極めて重要であると理解しており、その実効性が十分に確保されているかどうか、次のとおり取締役会評価を実施します。

①　評価項目

取締役会の構成・運営状況・審議事項・審議内容、審議資料・議案説明のレベル、社外取締役への支援体制、３委員会活動の実効性など

②　評価手法

取締役全員の自己評価又は第三者機関による第三者評価を実施します。

③　評価頻度

毎年定期的に実施します。

④　評価結果

取締役会評価の結果については、その概要をコーポレートガバナンス報告書で開示します。

３　取締役・執行役

当社は、基本理念・グループビジョンに照らし、当社グループの経営を担う者は次に掲げる資質を備えるべきと考えます。

【ＪＦＲグループ 経営人材のあるべき姿】

①　戦略思考

市場・顧客の変化を能動的に分析し、これを多角的に活用することで課題の本質を洞察し、中長期的視点で戦略を打ち出し目的達成に向けて先見的かつ革新的な独自解決策を考察する。

②　変革のリーダーシップ

先例や過去事例にとらわれることなく挑戦心を持って新しい取組みを実行し、リスクを恐れず、組織に健全な危機感を醸成しながら変革のステップを推進する。

③　成果を出すことへの執着心

高い目標に対する使命感と挑戦心とを持って、達成するまで諦めず成果が出るまでやり抜く。

④　組織開発力

組織目標の達成に向けてビジョン・戦略をメンバーに浸透させ、組織の諸要素（業務・仕組み・文化風土・人材）に働きかけて組織に内在するエネルギーや主体性を最大限に高め、成果につなげる。

⑤　人材育成力

「人は仕事を通じて成長する」という人材育成の考え方のもと、課題付与・成果の振り返り評価・育成プランの策定の一連のプロセスを通じて、メンバーの成長力を最大限に高める。

上記を踏まえ、取締役・執行役の指名・選任方針を次のとおりとします。

① 社内非業務執行取締役

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、当社グループ各事業での豊富な業務経験に基づく社内情報に精通し、かつ、客観的な経営の監督に対する実効性を確保が期待できる者を指名します。

監督機能を一層強化しつつ、一方で、円滑な取締役会運営を行う観点から取締役会議長、並びに、監査役会体制からのスムーズな移行による監査精度の維持・向上を図る観点から常勤監査委員についてはそれぞれ非業務執行取締役を選定します。なお、常勤監査委員のうち１名については当面、監査委員長に選定します。

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もしくは財務・会計、法務などの高い専門的知見を持つ者など、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、本章の「 ５ 社外取締役の独立性判断基準」を満たす者を指名します。

③ 執行役

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、当社グループ各事業での豊富な業務経験のほか、当社グループの事業環境（課題等）について深い理解を有し、取締役会で決定した会社経営方針に基づいた業務執行について着実かつ迅速に実行することが期待できる者を指名します。

なお、当社は代表執行役に加え役付執行役を若干名定め、業務執行に係る基本的また最終的な意思決定の責任者とし、執行役の業務執行を統括、指揮、監督します。

４ 取締役・執行役の人事・報酬等

（１）取締役・執行役の指名・選任手続、開示

当社及び主要事業子会社の取締役・執行役・執行役員の人事については、上記の指名・選任方針に基づくほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえて決定します。また、その決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役で構成し委員長を社外取締役とする「指名委員会」で審議・決定し、その内容を取締役会の諮問に基づき答申します。

なお、当社の取締役候補者の選任理由及び他の上場会社の役員との兼任状況については、株主総会の招集通知（株主総会参考書類）において開示します。

（２）取締役・執行役の報酬決定方針

当社は、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をはかるため、役員向け株式対価報酬制度の導入を含む新たな「役員報酬ポリシー」策定しました。

役員報酬の基本方針は、次のとおりです。

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

（３）取締役・執行役の報酬決定手続

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が過半数を占め、かつ委員長を独立社外取締役とする「報酬委員会」の審議・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、今後、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。

（４）取締役・執行役のトレーニング

取締役・執行役に対しては、監督・監査・執行等の役割・責務をそれぞれ果たすために必要となる知識等を習得・更新する機会を継続的に提供します。

非業務執行取締役及び社外取締役に対しては、就任時及び継続的・定期的に、基本理念・グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針のほか、当社グループの事業内容・業績・財務状況・運営状況等の説明を実施します。

執行役に対しては、コーポレートガバナンス・リスクマネジメント・グループ経営に関する有用な情報等の就任時を中心として提供するほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえ、個々人に合わせたトレーニングプランを設定・実施します。

また、リーダーシップ開発のための個別エグゼクティブコーチングや執行役を含む次期経営幹部候補を対象とする研修を開催し、中期計画の遂行のための構想力を高めるトレーニングを実施するなど、経営陣の執行力強化、計画的な次世代育成を実施しています。

（５）経営陣の後継者計画

指名委員会は最高経営責任者候補の育成選定計画及び経営陣の次世代育成計画について取締役会から諮問を受け、継続的かつ計画的に審議し、その進捗の概要を取締役会へ報告します。

５　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。

６　会計監査人

（１）監査委員会による会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針

監査委員会は、会計監査人による適正な監査の確保に向けて、独立性・専門性その他の監査業務の遂行に関する事項から構成される会計監査人の選定・評価基準をあらかじめ策定し、これらの基準に基づき、経営陣との十分な意見交換を経た上で株主総会に提出する会計監査人の選解任・不再任議案の決定を行います。

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

（２）会計監査人による実効的な監査を支える体制の整備

会計監査人による実効的な監査を支えるため、当社は、次のとおり体制を整備しています。

①　高品質な監査を可能とするため、会計監査人から提案される監査計画の内容を尊重し、監査時間を十分に確保します。

②　会計監査人と代表執行役・担当執行役とのディスカッションを定期的（年間２回程度）に実施します。

③　監査精度の実効性向上を図るため、会計監査人と監査委員・内部監査部門との情報共有・意見交換のための会合を定期的（年間６回程度）に実施します。

④　会計監査人から取締役及び執行役の職務の執行に関して不正・違法な重大事実がある旨の報告を受けた場合は、監査委員会は、審議の上必要な調査を行い、取締役会に対する報告・助言・勧告等、必要な措置を講じます。

７　リスクマネジメント体制

（１）リスクマネジメントの基本的な考え方

当社における、リスクとは組織の収益や損失に影響を与える不確実性と捉え、そのリスクのマイナスの影響を抑えつつ、リスクテイクを行うことによるリターンの最大化を追及する活動をリスクマネジメントと定義します。

なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり社内に３つのレベルのチェック体制を構築しています。

①第１：事業子会社などの現場が自ら実施する日常的なチェック

②第２：本社管理部門や経営陣が参加する会議体等を介する定常的なチェック

③第３：内部監査部門が独立した立場から実施する定常的なチェック

（２）内部統制システムの構築・整備

当社は、当社グループ全体の業務の適正を確保するため「内部統制システム構築に関する基本方針」を定め、その方針を具体的に推進することによって、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努めます。

（３）内部統制システム運用状況の監督・開示

当社グループ全体の内部統制システムの運用状況については、定期的（年間２回程度）及び適時に取締役会への報告を実施し、取締役会において適切に監督を行います。また、その運用状況の概況については、株主総会の招集通知（事業報告）において開示します。

（４）リスクマネジメント委員会

当社は、成長機会の確保に向けたプラスの戦略に係るリスクを中心にリスク全般にグループ全社的な視点から組織的に管理・対応するため、これまでの「コンプライアンス・リスク管理委員会」から分離独立した「リスクマネジメント委員会」を新たに執行体制の中に設置しています。

「リスクマネジメント委員会」は各統括部から選任された委員の持つ幅広くかつ専門的な知識を活用しながら、多様なリスクについての評価を実施するとともに対策を策定し、その実行を担当部門に指示するとともに、進捗を管理します。

なお、「リスクマネジメント委員会」での審議内容については、定期的及び適時に監査委員会に報告します。

８　コンプライアンス

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を適切に実施するため、「コンプライアンス委員会」（メンバーに顧問弁護士を含みます。）を設置しています。

同委員会は、重大なコンプライアンス違反事案への対応方針を策定するほか、グループ各社のコンプライアンス推進担当部門との連携を強化し、コンプライアンス体制の基盤整備や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進いたします。

なお、「コンプライアンス委員会」での審議内容については、定期的及び適時に監査委員会に報告します。

９　内部通報制度

当社は、当社グループの全役員・従業員及び当社グループで勤務する全ての者（アルバイト・お取引先派遣者を含みます。）が、コンプライアンス上の問題について「コンプライアンス委員会」に直接通知し是正を求めることを可能とする内部通報制度を設置しています。通報窓口は、当社の社内窓口のほか、社外（顧問弁護士）にも窓口を置いています。

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ています。

附　　則

この方針書の改廃（軽微な変更等は除きます。）は、当社の取締役会決議をもって行うこととします。

以　上

2017年7月25日