証券コード：3086

第11期

2017年3月1日 ▶ 2018年2月28日

定時株主総会招集ご通知

開催日時
2018年5月24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

本年より、株主総会へご出席の株主様へのお土産の配付を取り止めさせていただくこととなりました。何卒ご理解賜りますよう、お願い申しあげます。

目　次

■ **第11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**
議案　取締役13名選任の件 …… 4

（第11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 …… 13
2．会社の株式に関する事項 …… 31
3．会社役員に関する事項 …… 32
4．会計監査人に関する事項 …… 37
5．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 … 37
6．取締役会の運営 …… 39
7．各委員会の運営 …… 40
8．ＩＲ活動方針 …… 43
9．会社の体制及び方針 …… 43
■ **連結計算書類** …… 52
■ **計算書類** …… 55
■ **監査報告書** …… 58
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



取締役兼代表執行役社長
山本 良一

株主の皆さまへ

第11期定時株主総会を2018年５月24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。

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。

グループ ビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

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〕
2018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
取締役兼代表執行役社長　山　本　良　一

第11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11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、2018年５月23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　2018年５月24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11期（2017年３月１日から2018年２月28日まで）事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
２．会計監査人及び監査委員会の第11期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項　議案　取締役13名選任の件

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おりません。
- 監査委員会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/

株主総会へご出席いただく株主様とご出席がむずかしい株主様の公平性等を勘案し、本年から、株主総会（大阪・名古屋中継会場を含みます）におけるお土産の配付を取り止めさせていただくこととなりました。何卒ご理解賜りますよう、お願い申しあげます。

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。

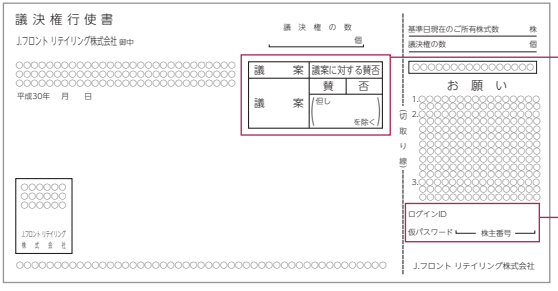
中継会場は会社法上の株主総会の会場ではございません。あらかじめ議決権行使をお済ませのうえ、ご来場ください。

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 2018年5月23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、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、議案の賛否をご記入ください。

議案

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

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 2018年5月23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

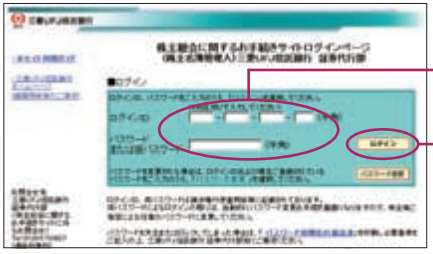
① 議決権行使サイトにアクセスする

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
https://evote.tr.mufg.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

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（13名）が任期満了となります。

つきましては、指名委員会の決定に基づき、取締役候補者を13名といたし、その選任をお願いするものであります。取締役候補者は以下のとおりであります。

なお、取締役候補者のうち、再任となる社外取締役４名の活動状況や、取締役会、各委員会の運営状況については、事業報告の「3．会社役員に関する事項」、「6．取締役会の運営」、「7．各委員会の運営」をご参照願います。

候補者番号	氏名					所属予定の委員会（◎は委員長候補者）		
						指名	監査	報酬
1	小林　泰行	再任	非執行			○		○
2	土井　全一	再任	非執行				◎	
3	堤　　啓之	再任	非執行				○	
4	橘・フクシマ・咲江	再任	非執行	社外	独立	◎		○
5	太田　義勝	再任	非執行	社外	独立	○		◎
6	石井　康雄	再任	非執行	社外	独立		○	
7	西川　晃一郎	再任	非執行	社外	独立		○	
8	佐藤　りえ子	新任	非執行	社外	独立	○	○	○
9	山本　良一	再任	執行			○		○
10	好本　達也	再任	執行					
11	牧山　浩三	再任	執行					
12	若林　勇人	再任	執行					
13	澤田　太郎	新任	執行					

※1．佐藤りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田りえ子です。
　2．取締役を兼務しない執行役10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。

再任　再任取締役候補者　　非執行　執行役を兼務しない取締役候補者　　社外　社外取締役候補者
新任　新任取締役候補者　　執行　執行役兼務の取締役候補者　　独立　証券取引所届出独立役員

1



小林泰行（こばやし やすゆき）

（1951年３月30日生）

●所有する当社の株式の数　35,300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
14回中14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

1973年４月　株式会社大丸入社
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　関連事業統括部長
2013年５月　当社取締役兼常務執行役員
2015年５月　当社取締役兼専務執行役員
2016年５月　当社代表取締役
2017年５月　当社取締役　取締役会議長（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を歴任いたしており、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。2017年５月からは、取締役会議長としてコーポレート・ガバナンスの一層の向上に努めております。当社グループ戦略における各事業の役割、期待を熟知した社内取締役が取締役会議長を務め、全てのステークホルダーを意識しながら監督業務を行うことが、当社グループの企業価値向上と持続的成長に繋がると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
・当社は、小林泰行氏と会社法第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。

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　35,700株
●当社との特別の利害関係　なし
●当事業年度の取締役会出席回数
14回中14回
●取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）　約３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）兼常務執行役員　業務統括部長
兼コンプライアンス・リスク管理担当
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、主にコンプライアンス・リスク管理を管掌する業務統括部長を歴任しております。2017年５月からは、監査委員会委員長として、当社グループの健全な成長と適正な運営を監督しております。適切な経営監督機能を果たすことを通じて当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
・当社は、土井全一氏と会社法第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。

3



堤　啓之（つつみ　ひろゆき）

（1958年２月３日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年４月　株式会社大丸入社
1993年３月　香港大丸有限公司　会計部長
2001年３月　株式会社大丸　本社財務本部部長
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　業務統括部財務部長
2016年３月　当社執行役員　財務戦略統括部部長兼財務経理担当
2017年５月　当社取締役（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　15,698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
  就任後11回中11回
- 取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）　約１年

取締役候補者とした理由

・堤　啓之氏は、株式会社大丸に入社２年目の1981年以降、当社取締役に就任する2017年５月まで、一貫して財務・会計領域で経験を積んでおり、財務・会計に関して豊富な知見を有しております。2013年５月には当社財務部長に就任し、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についても熟知しております。2016年３月からは財務戦略統括部財務経理担当部長としてＩＦＲＳ任意適用の準備を主導的に進めてまいりました。企業の健全な運営に不可欠な財務・会計の豊富な経験を取締役としての監督業務に活かすことで、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
・当社は、堤　啓之氏と会社法第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。

4

社外取締役候補者

独立役員



橘・フクシマ・咲江（たちばな・フクシマ・さきえ）

（1949年９月10日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年６月　ブラックストン・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
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）

- 所有する当社の株式の数　4,700株
- 当社との特別の利害関係　なし
- 当事業年度の取締役会出席回数
  14回中14回
- 社外取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）　約６年

社外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、多くの日本企業での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に加え、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ます。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、独立した客観的立場から適切な助言、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。2017年５月からは指名委員会委員長として経営陣幹部の適切な選任など人財の観点から企業価値向上と持続的成長に貢献しております。このような実績を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する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、橘・フクシマ・咲江氏と、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。

5

社外取締役候補者

独立役員



太田義勝（おおた よしかつ）

（1941年12月28日生）

●所有する当社の株式の数　6,800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
14回中14回
●社外取締役在任期間
（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

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
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６月　同社特別顧問
2015年５月　当社社外取締役（現任）
2017年６月　コニカミノルタ株式会社名誉顧問（現任）

社外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）の取締役会議長に就任されるなど、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、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。2017年５月からは報酬委員会委員長として株式対価報酬制度を含む役員報酬制度の公正かつ客観的な運用に貢献しております。このような実績を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する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、太田義勝氏と、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

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）

●所有する当社の株式の数　1,900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
（監査役としての出席３回を含む）
14回中14回
●社外取締役在任期間
（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

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
株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
2017年５月　当社社外取締役（現任）

社外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、2017年５月からは当社社外取締役として、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、能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。また、監査委員会においては、豊富な経験と高い見識に基づき適宜必要な助言を行うことで、当社のガバナンスの維持・強化に貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する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、石井康雄氏と、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



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）

●所有する当社の株式の数　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
(監査役としての出席３回を含む)
14回中14回
●社外取締役在任期間
(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

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
2014年３月	協和発酵キリン株式会社社外取締役
2015年５月	当社社外監査役 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
2017年５月	当社社外取締役（現任）

社外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、2017年５月からは社外取締役として、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を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。また、監査委員会においては、豊富な経験と高い見識に基づき適宜必要な助言を行うことで、当社のガバナンスの維持・強化に貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する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、西川晃一郎氏と、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

佐藤りえ子（さとう りえこ）

（1956年11月28日生）

●所有する当社の株式の数　０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

1984年４月	弁護士登録
1989年８月	シャーマン・アンド・スターリング法律事務所
1998年７月	石井法律事務所パートナー（現任）
2004年６月	味の素株式会社社外監査役
2012年６月	株式会社ＮＴＴデータ社外監査役（現任）
2015年６月	第一生命保険株式会社社外取締役
2016年10月	第一生命ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）

社外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

・佐藤りえ子氏は、主に企業法務を専門とする弁護士として、高度かつ専門的な知識により数多くの案件を取り扱ったキャリアに加え、他の会社の社外取締役・監査役としての豊富な経験を有しており、当社の取締役会並びに各委員会において、客観的な視点で、主に企業法務に係る積極的な助言・勧告等をいただくとともに、その経験や知見を経営を監督する役割に発揮して職務を適切に遂行できるものと判断し、新たな社外取締役候補者といたしました。
・当社は、同氏を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として届出を予定しております。
・当社は、佐藤りえ子氏と、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する予定です。

9



やまもとりょういち
山本良一

（1951年３月27日生）

●所有する当社の株式の数　64,700株
●当社との特別の利害関係　なし
●当事業年度の取締役会出席回数
14回中14回
●取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）　約10年９ヶ月

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
2007年９月	当社取締役 当社営業改革・外商改革推進担当 株式会社大丸本社百貨店事業本部長兼梅田新店計画室長 株式会社松坂屋取締役
2008年３月	株式会社大丸本社営業本部長
2010年３月	株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長
2012年９月	同社代表取締役社長 兼株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役　社長
2013年４月	当社代表取締役社長
2017年５月	当社取締役兼代表執行役社長（現任）

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し、その浸透をリードするとともに、コーポレート・ガバナンス・コードを経営の変革・改革の中枢に据え、グループ全体の10年後の未来像の実現に向けて強いリーダーシップを発揮しております。このような実績を踏まえ、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財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

10



よしもとたつや
好本達也

（1956年４月13日生）

●所有する当社の株式の数　36,500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
14回中14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

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）
2017年５月	当社代表執行役常務（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しております。このような実績を踏まえ、主要事業子会社の責任者として、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

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　14,100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
14回中14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

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）
2017年５月　当社執行役常務（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生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高い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ております。このような実績を踏まえ、主要事業子会社の責任者として、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財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

12



若林勇人（わかばやし はやと）

（1961年８月31日生）

●所有する当社の株式の数　1,800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
14回中14回
●取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）　約２年

略歴、地位及び担当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　同社コーポレート戦略本部財務・ＩＲグループゼネラルマネジャー兼財務戦略チームリーダー（理事）
2015年５月　当社入社
当社業務統括部付　財務政策担当
2015年９月　当社執行役員
当社業務統括部財務戦略・政策担当
2016年３月　当社財務戦略統括部長（現任）兼財務政策担当
2016年５月　当社取締役（現任）
2017年３月　当社資金・財務政策担当（現任）
2017年５月　当社執行役常務（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を担ってまいりました。2016年からは、将来を見据えた会計基準のＩＦＲＳへの変更をリードし現中期経営計画からの適用を開始しております。このような実績と高度な財務知見に加え、戦略性、変革のリーダーシップ、強い成果志向など経営人財として相応しい能力を有しておりますことから、取締役としての職務執行を通じて、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財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

13

新任候補者



澤田太郎（さわだ たろう）

（1960年１月17日生）

●所有する当社の株式の数　9,800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

1983年４月	株式会社大丸入社
2004年６月	同社神戸店営業企画ＣＳ推進室販売促進部部長
2010年３月	株式会社大丸松坂屋百貨店経営企画室部長
2011年１月	同社　大丸神戸店長
2011年５月	同社執行役員
2012年５月	同社　大丸大阪・心斎橋店長
2015年９月	同社　大丸大阪・心斎橋店長兼心斎橋新店計画室長
2016年７月	同社経営企画室長（現任）
2017年３月	同社経営企画部長（現任）兼未来定番研究所長
2017年５月	同社取締役（現任）
	同社常務執行役員（現任）

取締役候補者とした理由

澤田太郎氏は、これまで百貨店事業会社の経営陣として、大丸神戸店長、大丸大阪・心斎橋店長を歴任し、2015年９月には心斎橋新店計画室長に就任し、心斎橋店本館建替のマスタープラン策定と実行計画推進の責任者として貴重な実務経験を積んでおり、企画・計画立案に関する高度な知見と組織をまとめリードする能力を有しております。2016年７月からは、百貨店事業の経営企画室長として中期経営計画を取りまとめ、幅広い視点と新たな発想に基づくビジネスモデル構築に向けたプロジェクトに取り組んでおります。このような実績を踏まえ、グループビジョン実現に向けた計画の構想・立案と推進を牽引し、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財であると判断し、新たな取締役候補者といたしました。

（ご参考）「当社取締役、執行役の指名・選任方針」

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の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、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。

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。

（ご参考）「当社社外取締役の独立性判断基準」

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

① 当社グループの業務執行者
② 当社の主要株主（その業務執行者を含みます。以下③～⑥において同じ。）
③ 当社グループの主要な取引先
④ 当社グループから役員報酬以外に一定額以上の支払を受ける法律事務所、監査法人その他のコンサルタント等
⑤ 当社グループが一定額以上の寄付を行っている寄付先
⑥ 当社グループと役員相互就任関係となる場合のその関係先
⑦ 過去５年間において、上記①～⑥に該当していた者
⑧ 上記①～⑦の配偶者又は二親等以内の親族

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

以　上

事業報告 (2017年３月１日から2018年２月28日まで)

当社グループは、当連結会計年度より、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、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、従来の日本基準に替えて国際会計基準（以下ＩＦＲＳ）を適用しております。なお、前連結会計年度の数値は、前期に日本基準で公表した数値をＩＦＲＳに組み替えて表記しております。

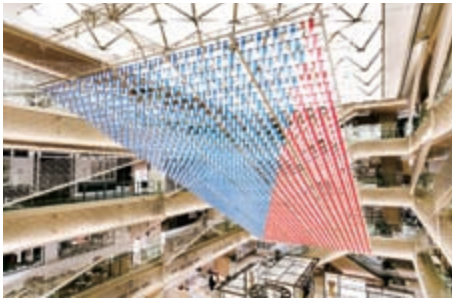
１．企業集団の現況に関する事項

⑴ 事業の経過及びその成果

当連結会計年度の日本経済は、不透明性があるものの堅調な海外経済や政府及び日本銀行による各種政策の効果等により、緩やかな回復基調が続きました。また、個人消費については、株価上昇など資産効果を背景に富裕層による高額品消費が好調に推移したものの、消費の二極化の進展や社会保障費負担の増加に伴う将来不安を背景に節約志向が継続したことから、回復傾向は緩慢なものとなりました。

このような状況のもと、当社グループはこれまでの延長線上ではない「非連続な成長」へと経営の舵を大きく切り、ＲＯＥ８％以上の達成を目指し、事業ポートフォリオの再構築に取り組むべく、“くらしの『あたらしい幸せ』を発明する。”という新しいグループビジョン実現に向け「2017～2021年度　中期経営計画」をスタートさせました。その初年度となる当連結会計年度は、小売業の枠を超えた「マルチサービスリテイラー」としての発展を目指し、事業領域の拡大とともに既存事業の競争力・収益力の一段の強化をはかる一方、不採算事業の見極めなどにスピードを上げて取り組みました。

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」においては、新たな成長事業と位置づける「不動産事業」の大型開発を中心に取り組みました。４月には、銀座エリア最大級の商業施設面積約47,000㎡を誇る革新的なラグジュアリーモール「ＧＩＮＺＡ　ＳＩＸ（ギンザ　シックス）」を、さらに11月には、松坂屋上野店南館跡地で開発を進めてまいりました複合商業施設「上野フロンティアタワー」をオープンさせました。加えて、本館建替え工事が進行中の大丸心斎橋店におきましては、隣接する北館の大型核テナントとして「パルコ」の導入を決定いたしました。



「ＧＩＮＺＡ　ＳＩＸ（ギンザ　シックス）」中央吹抜け

“あらゆるモノがネットにつながる”ＩｏＴ時代に向けたＩＣＴ（インターネット・コミュニケーション・テクノロジー）戦略においては、３月にグループデジタル戦略部を設置するとともに、ＩＣＴ戦略推進部門の責任者に外部人材を登用するなど組織体制の整備、強化を通じ、「攻め」と「守り」の両面からＩＣＴ戦略の具現化に取り組みました。

グループの中核事業である百貨店事業、パルコ事業においては、既存事業の革新に向け店舗の提供価値向上、収益力向上に取り組みました。百貨店事業においては、新たな編集売場の導入などマーケット変化に対応した売場改装を実施したほか、富裕層マーケットへの対応強化に向けた顧客基盤の拡大、インバウンドマーケットを着実に取り込むための販売サービスの強化に取り組みました。また、パルコ事業においては、ストアブランドの進化と店舗の魅力向上をはかるため、新規出店や都心型店舗のスクラップ＆ビルドを推進するとともに、新生渋谷パルコをはじめとする複数の商業不動産プロデュースに取り組みました。

新たな事業領域の拡大として、２月には、幼児保育事業に参入するため、「ＪＦＲこどもみらい株式会社」の設立を決定いたしました。一方、８月には、通販事業を展開する連結子会社、フォーレスト株式会社の全株式を譲渡いたしました。また、持分法適用関連会社の株式会社千趣会が今後実施を予定する、同社の自己株式取得に応じることを決定いたしました。

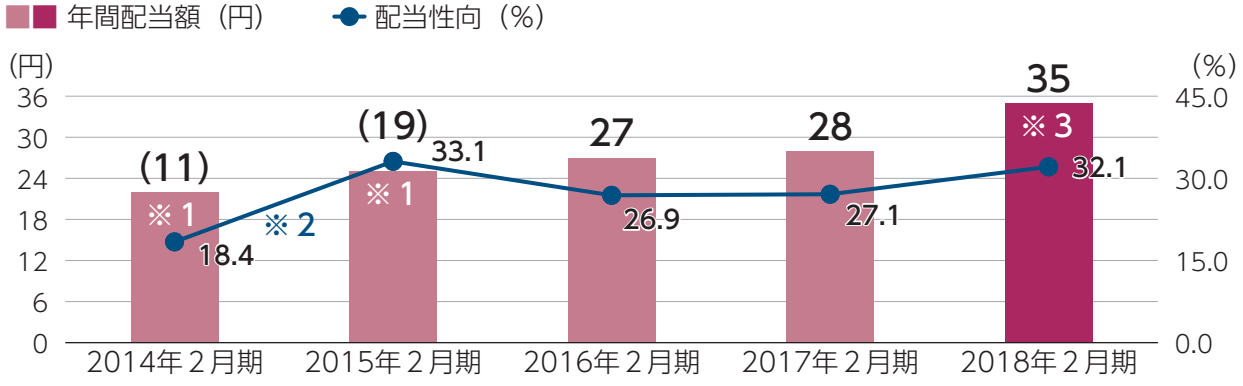
経営基盤強化に向けた取り組みでは、経営監督機能の強化、機動的な経営の推進等をはかるため、指名委員会等設置会社への移行を行い、取締役会有効性評価に基づく取締役会改革の推進をはじめ、経営人材の強化などガバナンス体制のさらなる充実をはかりました。あわせて、株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識向上をはかるため、役員報酬において業績連動性の高い株式対価報酬制度を導入するとともに、指名委員会、報酬委員会の活動を通じ、透明性・客観性の高い経営人事機能の強化に取り組みました。また、資産効率の向上を目指し大丸松坂屋百貨店の基幹店舗において、店舗Ｂ／Ｓに基づく経営管理を実施いたしました。加えて、フリーキャッシュ・フローの増大をはかるため、投資基準と撤退基準に基づく事業運営により、投資効率向上と収益改善に取り組みました。生産性向上を目指した業務改革の取り組みでは、社内ネットワークシステムの刷新、ペーパーレス化を進めたほか、事務作業の自動化をはかるＲＰＡ（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入いたしました。グループ組織人事改革では、新規事業開発、ＩＣＴ、法務、不動産など専門分野における外部人材の登用や、経営人材、マネジメント人材の育成・強化に取り組みました。また、多様な就業観やライフステージの変化など働き方の多様化に対応するため、大丸松坂屋百貨店、大丸松坂屋セールスアソシエイツなどにおいて、勤務地を選択できる「エリア限定社員制度」や、入社後１年を経過した有期雇用の契約社員を原則的に無期雇用とする「専任社員制度」を導入いたしました。

環境活動においては、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、大丸松坂屋百貨店の基幹店舗において開催した「ＥＣＯＦＦ（エコフ）リサイクルキャンペーン」では、お客様がご不要になった衣料品・靴・バッグなど約46万点を回収し、バイオエタノールなどへの再生利用をはじめとする循環型社会構築に向けた取り組みを推進いたしました。社会活動においては、女性の健康支援や東日本大震災・熊本地震などの震災復興支援として、被災地のこども育英基金への寄付を通じた次世代育成に継続的に取り組むとともに、被災地生産者に向けた催しの開催など店舗を活用した販売機会を提供いたしました。加えて、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社としての認定を取得した「株式会社ＪＦＲクリエ」を設立し、業務をスタートさせました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、当期の連結業績は、売上収益は4,699億15百万円（対前年3.8%増）、営業利益は495億46百万円（同18.7%増）、税引前利益は482億71百万円（同13.3%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は284億86百万円（同5.3%増）、親会社所有者帰属持分当期利益率（ＲＯＥ）は7.5%（同0.1pt減）となりました。

期末配当金につきましては、１株当たり18円の普通配当及びＪ．フロントリテイリング設立10周年を記念した１株当たり１円の記念配当とあわせ19円とさせていただきました。なお、中間配当金16円（記念配当１円を含む）とあわせた年間配当金は１株につき35円となり、普通配当は前年に対して５円の増配、かつ７年連続の増配となります。

１株当たり年間配当金の推移

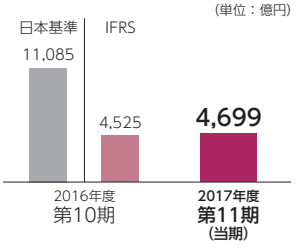


※１　2014年９月１日付で普通株式２株を１株に併合のため、グラフは併合後ベースで示しております。
※２　2016年２月期以前の配当性向につきましては、日本基準の数値を記載しております。
※３　記念配当２円を含みます。

売上収益／売上高

4,699億円

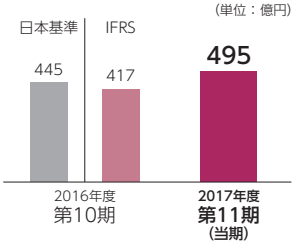
対前年3.8%増



営業利益

495億円

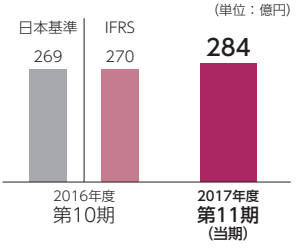
対前年18.7%増



親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社株主に帰属する当期純利益

284億円

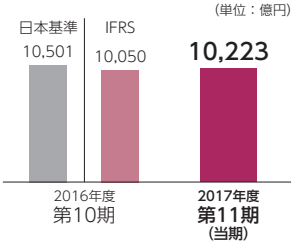
対前年5.3%増



資産合計／総資産

10,223億円

対前年17.2%増



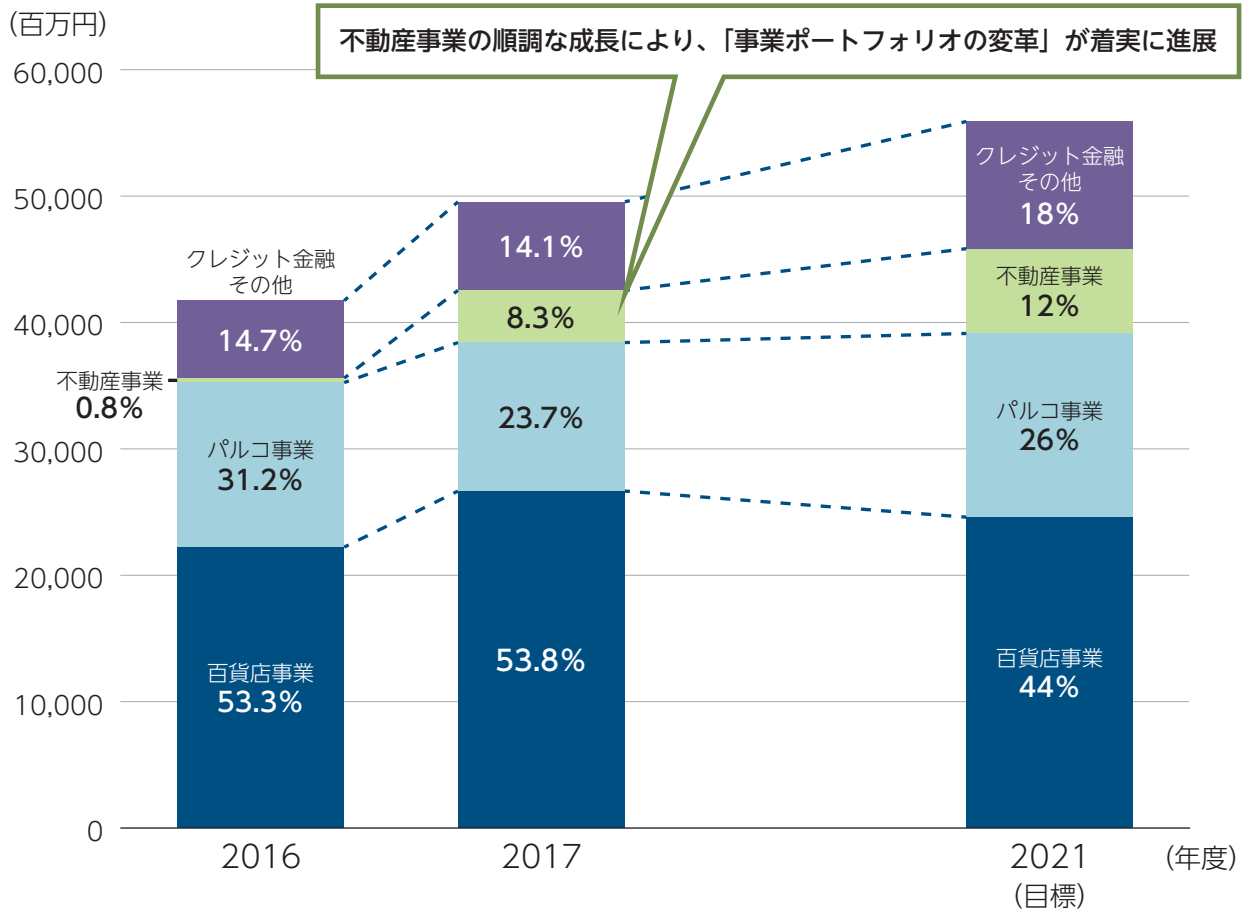
企業集団の事業セグメント別売上高、売上収益及び営業利益 (単位：百万円)

事業セグメント	第10期【日本基準】(2016年度)			
	売上高		営業利益	
	実績	構成比	実績	構成比
		%		%
百貨店事業	727,994	65.7	24,592	55.2
パルコ事業	273,377	24.6	12,520	28.1
卸売事業	47,291	4.3	1,529	3.4
クレジット事業	10,900	1.0	2,844	6.4
その他事業	97,575	8.8	2,881	6.4
調整額	△48,628	△4.4	211	0.5
連結合計	1,108,512	100.0	44,580	100.0

事業セグメント	第10期【IFRS】(2016年度)				第11期【当期・IFRS】(2017年度)			
	売上収益		営業利益		売上収益		営業利益	
	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比	実績	構成比
		%		%		%		%
百貨店事業	268,233	59.3	22,224	53.3	274,308	58.4	26,659	53.8
パルコ事業	93,780	20.7	13,021	31.2	91,621	19.5	11,752	23.7
不動産事業	5,004	1.1	348	0.8	13,427	2.9	4,131	8.3
クレジット金融事業	9,847	2.2	2,856	6.9	10,176	2.2	2,742	5.5
計	376,866	83.3	38,450	92.2	389,534	83.0	45,285	91.4
その他	114,584	25.3	2,981	7.1	117,845	25.0	4,744	9.6
調整額	△38,945	△8.6	295	0.7	△37,465	△8.0	△483	△1.0
連結合計	452,505	100.0	41,727	100.0	469,915	100.0	49,546	100.0

中期経営計画１年目の進捗と今後の目標

■セグメント別営業利益推移（%はシェア）



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

売上収益
2,743億8百万円
対前年 2.3%増

営業利益
266億59百万円
対前年 20.0%増

店舗の提供価値向上、収益力向上を目指し、新たな編集売場の導入などマーケット変化に対応した売場改装を実施いたしました。大丸神戸店では、６階を中心としたメンズフロアと７階リビング売場を20年ぶりにリニューアルいたしました。また、大丸札幌店では、時計売場の面積を約1.5倍に拡大するとともに、取り扱いブランドの充実をはかりました。加えて、大丸東京店婦人服フロアでは、人気ショップのオーナーがプロデュースする衣食住を編集した大丸･松坂屋初のコンセプト型セレクトゾーンをオープンさせました。あわせて､外商においては拡大する富裕層消費に対応するため新規口座開拓を継続して推進するとともに、新たな商品・サービスの開発、提案に取り組みました。インバウンドマーケットにおいては、訪日外国人客への対応強化としてモバイル決済が可能な売場を拡大するとともに、店頭における販売サービスの強化に取り組みました。

また、大丸創業300周年の節目の年にあたり、さまざまな記念販促・記念事業に取り組みました。大丸神戸店では、ファッション誌「ヴォーグ」のショッピングイベントとして「ヴォーグ　ファッションズナイトアウト」を開催いたしました。大丸京都店では、「京都町家プロジェクト」として、京都・祇園に期間限定ショップ「エルメス」を７月まで９か月にわたって展開し、続いて８月には「ウブロブティック京都」をオープンさせました。加えて、３月に「未来定番研究所」を設立し、新しい売り方、サービスの提供に向け、外部知見との連携強化、インターネットを活用した情報収集に取り組みました。なお、大丸浦和パルコ店については、営業赤字が継続しており、競合も激化するなか今後の黒字化は困難であるとの判断から、７月末日をもって営業を終了いたしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は2,743億８百万円（対前年2.3%増）、営業利益は266億59百万円（同20.0%増）となりました。


大丸札幌店時計売場


ウブロブティック京都

百貨店事業の商品別及び会社別、店別売上高（日本基準）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	50,939	6.9	1.5
婦人服・洋品	219,444	29.6	2.4
子供服・洋品	15,613	2.1	△2.6
呉服・寝具・その他衣料	10,695	1.4	△3.9
身回品	67,932	9.2	△3.0
家具	6,125	0.8	1.5
家電	568	0.1	△19.8
家庭用品	23,266	3.1	△0.4
食料品	172,975	23.4	△1.1
食堂喫茶	21,983	3.0	1.6
雑貨	125,582	17.0	15.6
サービス	2,853	0.4	△2.3
その他	22,518	3.0	△19.8
合計	740,498	100.0	1.7

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	83,987	11.3	14.0
		大阪・梅田店	65,055	8.8	2.5
		東京店	79,056	10.7	6.1
		京都店	68,755	9.3	2.3
		山科店	3,774	0.5	△1.0
		神戸店	82,452	11.1	0.1
		須磨店	8,878	1.2	△1.3
		芦屋店	6,761	0.9	△0.7
		札幌店	65,135	8.8	5.1
		浦和パルコ店	1,295	0.2	△60.3
		小計	465,151	62.8	4.3
	松坂屋	名古屋店	117,646	15.9	△0.3
		上野店	39,375	5.3	△2.6
		静岡店	21,348	2.9	△0.1
		高槻店	8,606	1.2	△0.3
		豊田店	7,479	1.0	△6.8
		小計	194,456	26.3	△1.0
	小計		659,608	89.1	2.7
株式会社博多大丸			54,848	7.4	1.8
株式会社下関大丸			13,845	1.9	△5.2
株式会社高知大丸			12,196	1.6	△2.4
合計			740,498	100.0	1.7

（注）1．従来各店売上高に含めていた不動産賃貸売上のうち、不動産事業に移管した金額を控除しております。
2．大丸浦和パルコ店は、2017年７月末日をもって営業を終了いたしました。

パルコ事業

売上収益
916億21百万円
対前年 2.3%減

営業利益
117億52百万円
対前年 9.7%減

パルコのストアブランド進化に向け、東京23区内では渋谷パルコ以来44年ぶりとなる新規出店として、11月４日、「上野フロンティアタワー」に「ＰＡＲＣＯ_ｙａ（パルコヤ）」を開業させ、オープン後の入店客数、売上は想定を上回り好調に推移いたしました。

また、都心型店舗においては、ＳＮＳ（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）による情報拡散効果を意識するなか、福岡パルコではコト消費に対応した新たなサービステナントの導入、名古屋パルコではマーケットにおける独自性の構築を目指したレストランの改装を実施いたしました。エンタテインメント事業においては、『ミニオン大脱走ＣＡＦＥ』を札幌・池袋・名古屋・福岡パルコで展開し、独自コンテンツの開発により既存店舗の集客と取扱高増加に貢献するとともに、外部施設への展開など多様な取り組みを行いました。商業不動産プロデュースにおいては、４月に東京・東部の副都心として都市機能のますますの発展と活性化が期待される墨田区錦糸町の駅前商業施設への出店を決定いたしました。また、５月に新生渋谷パルコの新築工事に着手するとともに、９月には、大丸心斎橋店北館の核テナントとして「パルコ」を出店することを決定いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、2016年８月に建替えのため一時休業した渋谷パルコや、同年11月に営業を終了した千葉パルコの閉鎖影響のほか、８月に大津パルコを閉店した影響も加わったことから、売上収益は916億21百万円（対前年2.3％減）、営業利益は117億52百万円（同9.7％減）となりました。

不動産事業

売上収益
134億27百万円
対前年 168.3%増

営業利益
41億31百万円
対前年 1,085.4%増

４月20日、松坂屋銀座店跡地を含む二街区一体開発として「ＧＩＮＺＡ　ＳＩＸ（ギンザ　シックス）」をオープンさせました。「ＧＩＮＺＡ　ＳＩＸ」は、フラッグシップストア121ブランドを含む241ブランドを誘致した商業エリアに加え、文化施設も融合するなど従来の百貨店とは異なる商業施設として開業し、地域に新たな賑わいを創出いたしました。また、11月４日には、松坂屋上野店南館跡地に、松坂屋上野店、ＰＡＲＣＯ_ｙａ（パルコヤ）、ＴＯＨＯシネマズ上野、オフィスを一体的に備える複合商業施設として、「上野フロンティアタワー」をオープンさせました。開業を機に大丸松坂屋百貨店が所有する周辺店舗を総称し、「シタマチ．フロント」と名付けて発信するとともに、百貨店・パルコとのイベント共催、地域や商店会と連携したエリアプロモーションの実施など、魅力的な街づくりと新たな来街者の創出に取り組みました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は134億27百万円（対前年168.3％増）、営業利益は41億31百万円（同1,085.4％増）となりました。

クレジット金融事業

売上収益
101億76百万円
対前年 3.3%増

営業利益
27億42百万円
対前年 4.0%減

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、割賦販売利息収入が増加したものの、セキュリティ対策費などの販売費及び一般管理費が増加したことから、売上収益は101億76百万円（対前年3.3%増）、営業利益は27億42百万円（同4.0%減）となりました。

その他

売上収益
1,178億45百万円
対前年 2.8%増

営業利益
47億44百万円
対前年 59.1%増

建装工事請負業のＪ.フロント建装は、前年度に大型物件の計上が増加した反動から減収となりましたものの、卸売業の大丸興業は、電子デバイス部門が好調に推移したことから増収増益となり、人材派遣業のディンプルは、グループ外企業からの受託契約増加に伴い売上が拡大いたしましたことから、その他の売上収益は、1,178億45百万円（対前年2.8%増）、営業利益は47億44百万円（同59.1%増）となりました。

(2) 設備投資の状況

当社グループの経常的な設備投資は、減価償却費の範囲内に収めることを基本的な考え方としております。当連結会計年度は、経常投資に加え戦略投資を積極的に実施した結果、総額270億21百万円となりました。

①当連結会計年度中に完成した主要設備

主なものは、不動産事業では、ＧＩＮＺＡ ＳＩＸ関連工事43億28百万円、上野フロンティアタワー関連工事26億45百万円などであります。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56億19百万円などであります。

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、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、大丸松坂屋百貨店の青山五光ビル売却などであります。

(3) 資金調達の状況

当社グループでは、事業活動に必要となる資金は、自ら創出した資金でまかなうことを基本方針としております。その上で、事業投資等で必要資金が生じる場合には、財務の健全性維持を勘案し、主として社債の発行及び金融機関からの借入などにより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。

当連結会計年度については、金融市場の状況を踏まえ、第１回無担保普通社債の償還資金及び子会社の設備投資資金等の確保を目的として、無担保普通社債の発行により350億円、金融機関からの長期借入により165億円を調達いたしました。

⑷ 対処すべき課題

少子高齢化や人口減少、デジタルテクノロジーの急速な進化、それに伴う人々の消費行動、ライフスタイルの変化など、当社を取り巻く事業環境は、凄まじいスピードで変化をし続けています。また、世界経済の先行きや政策に関する不透明性による影響に加え、金融資本市場の変動影響等による事業環境の変化も予測されます。このような状況のもと、当社グループはこれまでの延長線上ではない「非連続な成長」へと経営の舵を大きく切り、ROE８％以上の達成を目指し、事業ポートフォリオの再構築に取り組むべく、“くらしの『あたらしい幸せ』を発明する。”という新しいグループビジョン実現に向け「2017～2021年度　中期経営計画」をスタートさせました。

２年目となる2018年度においては、事業ポートフォリオの再構築に向け、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を目指すアーバンドミナント戦略、不動産賃貸事業の拡大への取り組みを着実に推進するとともに、小売業の枠を越えた事業領域の拡大、ICT（インターネット・コミュニケーション・テクノロジー）戦略の具現化による顧客とのエンゲージメント強化の取り組みを加速させてまいります。また、グループの中核事業である百貨店・パルコ事業など既存事業の変革を強力に推進してまいります。

加えて、本年度はリスクマネジメントへの取り組みを強化してまいります。事業環境の変化は企業にとって避けることのできない不確実性であり、こうした不確実性、つまり「リスク」にはプラスの側面としての「機会」と、マイナスの側面としての「脅威」が存在します。今後、こうしたリスクへの対応力により、業績の企業間格差が大きく生じるものと考えます。そのため、当社グループは、グループに係るリスクを抽出し、その中から特に重要視する15項目を「ＪＦＲ企業リスク」として特定いたしました。こうしたリスクに対し、従来の「リスクヘッジ」のみならず、成長実現に向けた「リスクテイク」の両面から、中期経営計画で掲げる戦略課題に取り組んでまいります。経営監督機能の強化、機動的な経営の推進など、これまでに強化してまいりましたコーポレートガバナンス体制下での着実な戦略実行に加え、上記のリスクマネジメントの観点での戦略課題の解決を通じて、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をはかってまいります。



上野フロンティアタワー

①マルチサービスリテイラー戦略

1）グループビジョン実現に向けた新規事業領域の拡大

・2019年４月の第一号園開園を目標に、幼児保育事業の参入に向けた取り組みを着実に推進してまいります。あわせて、「暮らし方の多様化」、「楽しみ方の多様化」に対応した新たなサービスの具現化に継続して取り組んでまいります。

2）経営効率の高い事業の領域拡大

・クレジット金融事業では、既存事業の強化に取り組むとともに、決済手段の多様化やテクノロジーの進化を踏まえた事業機会の拡大、顧客基盤を活用した事業領域の拡大に取り組んでまいります。

・人材派遣事業では、成長が見込める首都圏エリアでの取り組みを強化してまいります。また、建装事業では、既存事業の強化・拡大をはかるとともに、デザイン事業など新たな事業領域への進出により収益力の向上に取り組んでまいります。

②アーバンドミナント戦略

・当社大型店舗が立地する各エリアにおいて、店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルを構築してまいります。

1）基幹店舗を中心とした街づくり推進

・上野、心斎橋、名古屋、神戸、京都の各エリア戦略に基づき、来街動機創出に向けた各店舗の周辺開発を進めるとともに、地域と連携したイベントの実施やサービスの提供を通じ、街の活性化に貢献してまいります。

2）不動産賃貸事業の拡大

・大丸松坂屋百貨店不動産事業部、パルコの不動産開発部門による新規商業施設の開発を推進するとともに、各店舗の周辺に保有する不動産のさらなる有効活用により資産効率の向上、事業の拡大をはかってまいります。



大丸神戸店 旧居留地38番館

③“あらゆるモノがネットにつながる”IoT時代に向けたICT戦略

・WEB事業のグループにおける位置づけを明確にするとともに、ICTを活用した顧客とのエンゲージメント強化や、働き方改革などを推進してまいります。

1）百貨店WEB事業領域の見直し

・WEB事業領域を、百貨店の特性や強みを踏まえたカテゴリーに集中し強化をはかるとともに、新たな顧客体験の提供を目指した取り組みを進めてまいります。

2）ICT活用による働き方改革の推進

・ICT環境の整備・拡充を通じ、柔軟な働き方、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）導入による高付加価値業務へのシフトなど、ワークスタイル変革による生産性向上をはかってまいります。

④既存事業の革新

・グループ営業利益の過半を占める百貨店事業、パルコ事業をはじめとする既存事業の変革に取り組んでまいります。

1）百貨店事業

・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、店舗の提供価値向上、収益力向上に取り組んでまいります。

・新たな商業施設モデルの具現化に向け、大丸心斎橋店新本館・北館など進行中の開発案件に継続して取り組んでまいります。

・「未来定番研究所」を起点に外部知見との連携による情報収集や発信を通じ、新しい売り方やサービスの具現化、各店ブランドの再構築に継続して取り組んでまいります。

2）パルコ事業

・店舗事業の時代変化への対応力、独自性、収益性の向上を目指し、基幹店舗への集中投資により収益力の強化をはかってまいります。また、エンタテインメント事業などパルコグループの各事業と店舗事業との連携強化により、パルコのストアブランド強化に取り組んでまいります。

・新たな商業施設モデルの具現化に向け、原宿ゼロゲート、三宮ゼロゲート（仮称）、新生渋谷パルコ、墨田区錦糸町駅前商業施設、沖縄浦添西海岸計画、大丸心斎橋店北館出店など進行中の開発案件に継続して取り組んでまいります。

・デジタルテクノロジーの進化に対応し、アプリを起点として顧客利便性の向上と顧客とのコミュニケーション強化により、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）を進化させてまいります。

3）関連事業

・クレジット金融事業、人材派遣事業、建装事業の経営効率の高い３つの事業を重点強化事業と位置づけ、外部人材の登用、執行体制の強化等により新たな成長を促進してまいります。
・グループ各社の持続的な成長の実現に向け、ガバナンス強化によるリスクマネジメント体制の構築に取り組んでまいります。

⑤ESG視点によるCSRの再構築

・CSRの取り組みを、企業として優先すべき重要課題の特定などESGの視点で再構築するとともに、企業価値向上に資する取り組みと位置づけ着実に推進してまいります。また、非財務情報の開示の充実をはかり、CSR活動の実効性向上に取り組んでまいります。

※ESG：「Environmental（環境）」、「Social（社会）」、「Governance（企業統治）」の３つの頭文字をとったもの。各分野への適切な対応が企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上の原動力となり、ひいては持続可能な社会の形成に役立つことを示した投資判断の基準とされています。

⑥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革新＞

・経営効率向上を目指し、RPAの適用範囲拡大による業務自動化を推進するとともに、情報セキュリティの強化、システムインフラ整備に取り組んでまいります。

＜グループ財務戦略＞

・企業価値向上のため、ROE８％以上をより確実に達成できる経営体質の構築に取り組んでまいります。あわせて、フリーキャッシュ・フロー創出力の強化に向け、引き続き投資回収と収益力向上に取り組んでまいります。

＜グループ組織人事戦略＞

・高い付加価値を生み出す「人材育成」と「人と組織の活性化」に継続的に取り組んでまいります。また、仕事と生活の両立を支援するとともに、多様性の尊重と高い専門性を有する人材の確保や、場所や時間にとらわれない働き方を推進してまいります。

＜コンプライアンス・マネジメントの整備・強化＞

・グループ全体のコンプライアンス体制の整備、運用状況の監督強化により、法令違反事案等の再発防止に努めてまいります。また、内部通報制度を活用しコンプライアンス上の課題を抽出するとともに、課題解決に取り組んでまいります。

(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

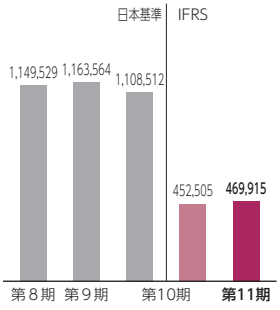
（単位：百万円、%）

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

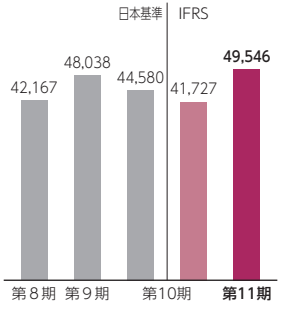
区　分	第10期 (2016年度)	**第11期【当期】 (2017年度)**
	ＩＦＲＳ	
売上収益	452,505	**469,915**
営業利益	41,727	**49,546**
税引前利益	42,608	**48,271**
親会社の所有者に帰属する当期利益	27,052	**28,486**
基本的１株当たり当期利益	103円43銭	**108円92銭**
資産合計	1,005,069	**1,022,348**
資本合計	421,444	**450,887**
親会社所有者帰属持分当期利益率（ＲＯＥ）	7.6	**7.5**

（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り扱いに従って、第９期（2015年度）の期首の各財務数値を修正しております。

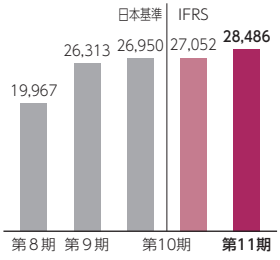
売上収益／売上高 （単位：百万円）



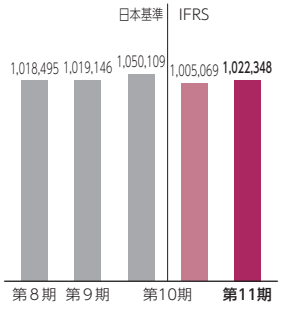
営業利益 （単位：百万円）



親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社株主に帰属する当期純利益 （単位：百万円）



資産合計／総資産 （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８期（2014年度）	第９期（2015年度）	第10期（2016年度）	**第11期【当期】（2017年度）**
	日本基準			
営業収益	11,147	12,213	13,646	**14,776**
営業利益	8,391	9,194	10,433	**10,622**
経常利益	8,460	9,201	9,750	**9,892**
当期純利益	8,388	6,872	8,702	**8,579**
１株当たり当期純利益	31円77銭	26円22銭	33円27銭	**32円80銭**
総資産	429,226	428,175	434,921	**421,361**
純資産	308,681	303,737	305,105	**305,802**

（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
株式会社パルコデジタルマーケティング	10	64.9	パルコ事業
株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズ	10	64.9	パルコ事業
JFRカード株式会社	100	100.0	クレジット金融事業
大丸興業株式会社	1,800	100.0	卸売業
大丸興業国際貿易（上海）有限公司	2百万米ドル	100.0	卸売業
大丸興業（タイランド）株式会社	202百万タイバーツ	99.9	卸売業
台湾大丸興業股份有限公司	60百万NTドル	100.0	卸売業
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
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JFRオンライン	100	100.0	通信販売業

（注）1．株式会社JFRオンラインは、2017年３月１日付で㈱千趣会の100%子会社である㈱フィールライフへ全事業を譲渡いたしました。
2．当社は、2017年８月31日付でフォーレスト株式会社の全株式を譲渡いたしました。
3．JFR PLAZA Inc.は、2017年12月31日付で清算結了いたしました。

③特定完全子会社に関する事項

名称	住所	帳簿価額の合計額	当社の総資産額
株式会社大丸松坂屋百貨店	東京都江東区木場二丁目18番11号	222,130百万円	421,361百万円

⑺ 主要な事業内容

百貨店事業、パルコ事業、不動産事業、クレジット金融事業及びその他として卸売業、建装工事請負業及び家具製造販売業、駐車場業及びリース業等

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
京都店	京都市下京区	豊田店	愛知県豊田市
山科店	京都市山科区	株式会社 博多大丸	福岡市中央区
神戸店	神戸市中央区	株式会社 下関大丸	山口県下関市
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	広島パルコ	広島市中区
宇都宮パルコ	栃木県宇都宮市	福岡パルコ	福岡市中央区
浦和パルコ	さいたま市浦和区	熊本パルコ	熊本市中央区
新所沢パルコ	埼玉県所沢市	札幌ゼロゲート	札幌市中央区
池袋パルコ	東京都豊島区	名古屋ゼロゲート	名古屋市中区
パルコヤ上野	東京都台東区	京都ゼロゲート	京都市下京区
渋谷パルコ	東京都渋谷区	心斎橋ゼロゲート	大阪市中央区
ひばりが丘パルコ	東京都西東京市	道頓堀ゼロゲート	大阪市中央区
吉祥寺パルコ	東京都武蔵野市	広島ゼロゲート	広島市中区
調布パルコ	東京都調布市	Pedi（ペディ）汐留	東京都港区
津田沼パルコ	千葉県船橋市		
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 パルコデジタルマーケティング	東京都渋谷区	PARCO（SINGAPORE）PTE LTD	シンガポール

（注）渋谷パルコは建て替えに向け、一時休業しており、2019年に再開業を予定しております。

（不動産事業）

名　　称	所　在　地
株式会社　大丸松坂屋百貨店　　ＧＩＮＺＡ　ＳＩＸ 上野フロンティアタワー 他	東京都中央区 東京都台東区

（クレジット金融事業）

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、上海１社、タイ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	99名
百　貨　店　事　業	2,469
パ　ル　コ　事　業	1,508
不　動　産　事　業	45
クレジット金融事業	119
そ　の　他	2,483
合　計	6,723

（注）上記従業員のほかに、2017年６月１日より無期雇用に転換した専任社員が期中平均で1,573名、有期雇用の嘱託、パートナーが2,133名おります。

②当社の従業員の状況

員　数	平　均　年　齢
99名	46.0才

（注）上記従業員のほかに、専任社員が期中平均で１名、有期雇用の嘱託が14名おります。

③主要な子会社の従業員の状況

名　　称	員　数	平均年齢
株式会社 大丸松坂屋百貨店	2,000名	46.8才
株式会社　パルコ	466	40.8

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	31,950	株式会社みずほ銀行	10,939
株式会社三井住友銀行	14,020	三井住友信託銀行株式会社	8,526

（注）株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年４月１日より、銀行名を株式会社三菱UFJ銀行に変更いたしました。

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。

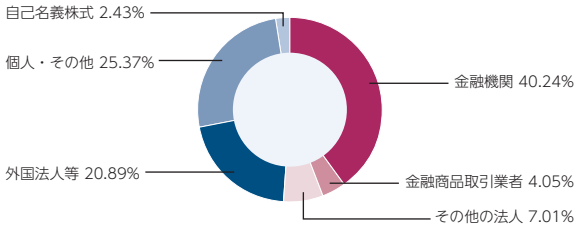
2．会社の株式に関する事項

(1) **発行可能株式総数**　1,000,000,000株

(2) **発行済株式の総数**　270,565,764株

(3) **株主数**　100,931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）	19,743千株	7.47%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	14,727	5.57
日本生命保険相互会社	7,862	2.97
J.フロント リテイリング共栄持株会	6,273	2.37
第一生命保険株式会社	5,732	2.17
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,624	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）	5,286	2.00
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口９）	4,870	1.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口５）	4,494	1.70
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,228	1.60

（注）持株比率は、自己株式（6,581千株）を控除して計算しております。なお、当該自己株式には役員報酬ＢＩＰ信託が所有する当社株式は含めておりません。

3．会社役員に関する事項

⑴ 取締役の氏名等

会社における地位	氏　名	担当及び重要な兼職の状況	取締役会出席状況（注）1	責任限定契約（注）2
取締役	小林泰行	取締役会議長 指名委員会、報酬委員会各委員 株式会社パルコ取締役	100% 14／14回	○
取締役	土井全一	監査委員会委員長 株式会社白洋舎社外取締役	100% 14／14回	○
取締役	堤　啓之	監査委員会委員 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 11／11回	○
取締役（社外）	橘・フクシマ・咲江	指名委員会委員長、報酬委員会委員 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（2018年3月退任） 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% 14／14回	○
取締役（社外）	太田義勝	報酬委員会委員長、指名委員会委員 コニカミノルタ株式会社名誉顧問	100% 14／14回	○
取締役（社外）	鶴田六郎	指名委員会、監査委員会、報酬委員会各委員 弁護士 TPR株式会社社外取締役 KYB株式会社社外取締役	100% 14／14回	○
取締役（社外）	石井康雄	監査委員会委員	100% 14／14回	○
取締役（社外）	西川晃一郎	監査委員会委員 協和発酵キリン株式会社社外取締役（2018年3月退任）	100% 14／14回	○
取締役 （代表執行役社長）	山本良一	指名委員会、報酬委員会各委員	100% 14／14回	
取締役 （代表執行役常務）	好本達也		100% 14／14回	
取締役 （執行役常務）	牧山浩三		100% 14／14回	
取締役 （執行役常務）	藤野晴由	株式会社パルコ取締役 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	100% 14／14回	
取締役 （執行役常務）	若林勇人		100% 14／14回	

（注）1．取締役会出席回数／在任中の取締役会開催回数（各委員会の出席状況は次項⑵に記載しております。）
2．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。

3．監査委員会に所属する堤啓之氏は株式会社大丸入社後２年目の1981年以降、当社取締役に就任する2017年５月まで、一貫して財務・会計領域で経験を積み、財務・会計に関する適切な知見を有しております。
4．監査委員会に所属する西川晃一郎氏は、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ます。
5．監査委員長の土井全一氏、監査委員の堤啓之氏は常勤の監査委員であります。これは社内組織や業務執行に精通し、業界特有の分野への専門性を有する社内出身の非業務執行取締役２名を常勤の監査委員とすることにより、監査の実効性の向上を目指すことによるものであります。また、監査役会体制からのスムーズな移行の観点から、監査委員長につきましても、社内出身の非業務執行取締役から選定いたしました。

⑵ 各委員会への出席状況

氏　名	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
小林　泰行	100%　(10／10回)		100%　(９／９回)
土井　全一		◎100%　(12／12回)	
堤　啓之		100%　(12／12回)	
橘・フクシマ・咲江	◎100%　(10／10回)		100%　(９／９回)
太田　義勝	100%　(10／10回)		◎100%　(９／９回)
鶴田　六郎	90%　(９／10回)	100%　(12／12回)	88%　(８／９回)
石井　康雄		100%　(12／12回)	
西川　晃一郎		100%　(12／12回)	
山本　良一	100%　(10／10回)		100%　(９／９回)

(注) ◎は委員長、(＊＊／＊＊回) 各委員会出席回数／在任中の各委員会開催回数

⑶ 執行役の氏名等

会社における地位	氏　名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	山本　良一	
代表執行役常務	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
執行役常務	牧山　浩三	株式会社パルコ取締役兼代表執行役社長
執行役常務	藤野　晴由	経営戦略統括部長兼リスク管理担当
執行役常務	若林　勇人	財務戦略統括部長兼資金・財務政策担当
執行役常務	有澤　久	関連事業統括部長
執行役常務	村田　荘一	業務統括部長兼コンプライアンス担当
執行役	牧田　隆行	経営戦略統括部経営企画部長
執行役	中山　高史	経営戦略統括部グループデジタル戦略部長 兼あたらしい幸せ発明部長
執行役	岩田　義美	財務戦略統括部部長主計・経営助成担当
執行役	忠津　剛光	業務統括部グループ人事部長 兼グループ人事・人材育成・採用担当 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

(執行役の退任について) 2018年１月30日付で執行役今津貴博は退任し、株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員（担当：大丸　大阪・梅田店長）に就任いたしました。

(参考) 2018年３月１日付で、執行役として新たに以下の３名を選任いたしました。

氏　名	担当及び重要な兼職の状況
二之部　守	JFRカード株式会社　代表取締役社長
近藤　保彦	株式会社Ｊ.フロント建装　代表取締役社長
小野　圭一	株式会社ディンプル　代表取締役社長

⑷ 取締役、監査役及び執行役の報酬等の総額

	支給人員(名)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			
			基本報酬	賞与	業績連動株式報酬	業績非連動株式報酬
取締役	13	202	164	－	－	38
（うち社外取締役）	(5)	(68)	(56)	－	－	(11)
監査役	5	10	10	－	－	－
（うち社外監査役）	(3)	(5)	(5)	－	－	－
執行役	12	373	151	118	103	－
計	22	587	326	118	103	38

（注）1．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２百万円であります。
2．指名委員会等設置会社移行前の取締役の報酬限度額は月額50百万円、監査役の報酬限度額は月額７百万円であります（いずれも2008年５月定時株主総会の決議によります）。
3．当社は、2017年５月25日開催の第10期定時株主総会において指名委員会等設置会社へ移行したため、同日付で監査役５名は退任しております。上記表中の監査役の支給人員及び報酬等の総額につきましては、2017年３月１日から同年５月25日までの間に在任しておりました監査役の人数及び当該期間中の監査役の職務執行の対価の総額を記載しております。
なお、上記表中の取締役に対する基本報酬164百万円には、2017年３月１日から同年５月25日までの間に在任しておりました取締役９名（うち社外取締役は２名）に支給した金額51百万円（うち社外取締役５百万円）を含んでおります。
4．取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しております。
5．当社は、当事業年度より、中期経営計画の着実な遂行及び推進をはかるため、役員に対する業績連動型株式報酬として、役員報酬ＢＩＰ（Board Incentive Plan）信託（役位や中期経営計画等の目標達成度に応じて、当社株式を役員に交付（一定の場合には、信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭を給付）する制度）を採用しております。上記表中の株式報酬は、日本基準により当期に費用計上した金額を記載しており、単年度業績及び中期経営計画の達成度に応じて付与される業績連動株式報酬と、非業務執行の取締役に付与される業績非連動型株式報酬に分けられます。
6．支給人員の合計22名は、指名委員会等設置会社への移行に際し、監査役を退任し取締役に選任された者等を重複させずに記載しております。

⑸ 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・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」を策定しました。役員報酬の基本方針は、次のとおりです。

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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

②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。

③執行役・非業務執行取締役の報酬構成

＜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。

＜非業務執行取締役＞

非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、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。

⑹ 社外取締役に関する事項

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（2018年３月退任） 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14回すべてに出席）	
	所属委員会出席状況	指名	100%（在任期間中10回すべてに出席）
		報酬	100%（在任期間中９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、指名委員会の委員長を務め、サクセッションプランの審議、当社および主要子会社の役員人事案の決定、未来を担う経営陣幹部候補の人材プール状況の確認、経営陣の役割・責務を果たすために必要となる知識習得機会の検討などを推進し、経営人事機能の強化に尽力しております。			
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名誉顧問	
	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14回すべてに出席）	
	所属委員会出席状況	指名	100%（在任期間中10回すべてに出席）
		報酬	100%（在任期間中９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の持株会社機能のあり方などについて、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、報酬委員会の委員長を務め、透明性・客観性のある報酬決定プロセスの整備、具体的な報酬支給額の決定、役員賞与を決定する評価制度の検証・見直しなどを推進し、経営人事機能の強化に尽力しております。			

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 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	100%（在任期間中14回すべてに出席）	
	所属委員会出席状況	指名	90%（在任期間中10回のうち９回に出席）
		報酬	88%（在任期間中９回のうち８回に出席）
		監査	100%（在任期間中12回すべてに出席）
〈当事業年度における主な活動状況〉 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、指名委員会・報酬委員会のメンバーを務め、役員人事の選任、個別報酬の決定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。 監査委員会においては、取締役・執行役の職務執行、及び取締役会に付議された案件等について組織監査の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。			
石　井　康　雄 **独立役員**（注）	重要な兼職の状況	該当事項はありません。	
	当社と兼職先との関係	特別な関係はありません。	
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。	
	取締役会出席状況	100%（在任期間中14回すべてに出席）	
	所属委員会出席状況	監査	100%（在任期間中12回すべてに出席）
〈当事業年度における主な活動状況〉 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及び経営企画分野への長いキャリアを通じて取得した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機能強化に向けた本社組織のあり方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、監査委員会においては、取締役・執行役の職務執行、及び取締役会に付議された案件等について組織監査の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。			
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（2018年３月退任）	
	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14回すべてに出席）	
	所属委員会出席状況	監査	100%（在任期間中12回すべてに出席）
〈当事業年度における主な活動状況〉 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に係る不確実性要素の抽出及びコンプライアンス面への配慮、経営戦略における進捗管理や結果検証の高度化などについて、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、監査委員会においては、取締役・執行役の職務執行、及び取締役会に付議された案件等について組織監査の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。			

（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。

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	126百万円
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	231百万円

（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５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）に係るコンサルティング業務等

⑷ 監査委員会が会計監査人の報酬に同意した理由

監査委員会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積の算出根拠などが適切であるかどうかについて検討を行ったうえで、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、監査委員会は、監査委員全員の同意により会計監査人を解任し、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 監査委員会が会計監査人の再任を決定した理由

監査委員会が策定した会計監査人の評価基準に基づき、新日本有限責任監査法人の監査活動の適切性や妥当性などを評価したうえで、他の監査法人と、その独立性や専門性、業務遂行能力、法令遵守状況について比較したうえで、総合的に検討を重ねた結果、このたびの再任を決定いたしました。

5．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。

⑵ 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。

⑶ 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。

⑷ 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・責任の明確化をはかりつつ、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。

6. 取締役会の運営

人員体制	非業務執行取締役８名（うち社外取締役５名）、執行役兼務取締役５名で構成
主な任務	会社法又は定款に規定される事項のほか、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・決議いたします。
運営状況	原則月１回以上開催。独立社外取締役が全体の３分の１以上を占める体制の中で、重要事項の決議機関に留まることなく、建設的な議論、審議の場として機能いたしており、コーポレートガバナンス強化の要となっております。

取締役会議長



取締役
小林　泰行

取締役会議長よりコメント

2017年度は、グループ中期経営計画、グループビジョンのスタートの年でした。取締役会では会社法又は定款に規定される事項のほか、グループ中期経営計画で定めた個別戦略の進捗状況の確認を通じて業務執行の監督にあたりました。

取締役会では、「決議事項」と「報告事項」に加え「協議事項」を設け、担当執行役からの進捗報告に対し、取り組みに遅滞がないか、目標値との乖離が発生した場合の課題などについて時間をかけて協議することで、取締役会としての監督機能強化をはかりました。

また、取締役会での指摘事項、課題は次回以降執行に報告・協議させることで、着実なPDCAサイクルを実現し取締役会の実効性をあげることを行いました。

本年度も、取締役会としての経営監督機能を十分発揮し、グループビジョンの実現、グループ中期経営計画の達成を通じ、企業価値の向上に貢献したいと考えております。

取締役会の実効性評価について

当社は、2017年８月に第３回目の取締役会有効性評価を行いました。評価手法は、第三者機関が「個別インタビュー」と「取締役会の直接観察」した結果を集計・分析し、10月の取締役会で報告し、課題について審議を行いました。評価項目は、グループ全体への取締役会の貢献度、取締役会の構成、取締役会における論議内容などの項目に加え、本年は指名委員会等設置会社への移行初年度ということで、移行後の企業統治態勢の進行度、各委員会の機能の有効性などの項目についても評価を行いました。

取締役会はガバナンスの要であるとの考えのもと日々課題解決に取り組んだ結果、「取締役会のグループ全体への貢献度」「適切な議案選定と本質的な論議の実行」「各取締役の議論への貢献」などは大きく改善された結果となりました。また、「機関設計変更を通じた企業統治態勢の高度化」や、「各委員会の取締役会への貢献度」も高評価を得られました。

一方、取締役会の一層の実効性の向上への期待から、執行の企画・提案能力の向上を求める意見もあり、株主視点での企画・提案精度向上に向け、審議資料を見直すことに取り組みました。また、グループ会社の執行の強化が必要であるとする審議を受け、主要３事業会社の主管者を当社執行役と兼務するなど強化をはかっております。

本年度も、取締役会有効性評価を基点に課題の共有を行い、取締役会の実効性の確保に努めてまいります。

7. 各委員会の運営

(1) 指名委員会

人員体制	非業務執行取締役４名（うち社外取締役３名）、代表執行役兼務取締役１名で構成
主な任務	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の決定、取締役会からの諮問を受け、当社及び主要事業子会社の経営陣の選任及び解任や各委員会の委員長及び委員の選定及び解職などについて、取締役会へ答申します。
開催回数／出席状況	10回／委員５名のうち４名が在任期間中の10回すべてに出席いたしました。なお、残る１名につきましても欠席は１回に留まっており、欠席時の審議内容についても別途説明を受け、情報共有いたしております。

指名委員会委員長



社外取締役
橘・フクシマ・咲江

指名委員長よりコメント

指名委員会は、社外を含めた取締役の選任に加え、執行役・主要事業子会社の執行役員の選任について、社内の人材情報に加え、第三者機関によるアセスメントデータを活用するとともに、必要に応じて候補者との面談を実施するなど人柄や考え方に直接触れる機会を確保し、客観性と透明性、合理性を確保しています。

また、経営トップのサクセッションプランの議論を重ねるとともに、次代の役員候補を計画的に育成していく仕組みを検証し、対象者の成果発揮状況を定期的に確認しています。

指名委員会は、企業の永続的な成長・発展に不可欠な人材を確保し、適所適材の選任が果たせるよう務めてまいります。

(2) 監査委員会

人員体制	非業務執行取締役５名（うち社外取締役３名）で構成
主な任務	取締役会で決定した全体方針・計画に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。
開催回数／出席状況	12回／委員５名は在任期間中の12回すべてに出席いたしました。

監査委員会委員長



取締役
土井　全一

監査委員長よりコメント

監査委員会として定めた監査委員会規程、監査基準および内部統制システムに係る監査実施基準等に基づき、当年度の監査計画を立案、実行し、その内容を取締役会に報告しました。特に監査委員会の重点監査項目として、取締役会が決定した内部統制システムの整備・運用状況ならびにグループ中期経営計画の初年度における主要戦略の推進状況について、内部監査室、会計監査人、グループ会社監査役との連携を密にし、監査を行いました。

また、監査委員会が新たに策定した会計監査人の選定基準に基づき、他の監査法人の品質管理及び専門性等について比較検討を行い、新日本有限責任監査法人を評価いたしました。

⑶ 報酬委員会

人員体制	非業務執行取締役４名（うち社外取締役３名）、代表執行役兼務取締役１名で構成
主な任務	当社及び主要事業子会社の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針並びに個人別の報酬内容を決定します。
開催回数／出席状況	９回／委員５名のうち４名が在任期間中の９回すべてに出席いたしました。なお、残る１名につきましても欠席は１回に留まっており、欠席時の審議内容についても別途説明を受け、情報共有いたしております。

報酬委員会委員長



社外取締役
太田　義勝

報酬委員長よりコメント

報酬委員会は、2017年５月25日決議いたしました役員報酬ポリシーの中で、基本報酬と業績連動型報酬（賞与・株式対価報酬）の配分適正化を図り、株式対価報酬の水準を決定する業績指標についても開示しております。

また、役員個人の成果発揮状況を反映する賞与については、より公正で客観的な評価結果となるよう評価項目や業績指標、ならびに評価ランク決定プロセスを見直し、新たな業績評価シートを2018年度から適用しております。

あわせて、報酬として株式交付が行われる初年度を迎え、役員向け株式対価報酬制度が、計画通り適正に運用されるよう、システム面の検証を行っております。

報酬委員会は、今後とも公正かつ合理性の高い報酬制度の運用に務めてまいります。

8．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。

9．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＞

（2017年８月27日改定）

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はかるため、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。

Ⅰ．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はかっていきます。
・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。

Ⅱ．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た「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。

Ⅲ．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な取り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。

Ⅳ．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。

Ⅴ．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はかる観点から、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はかります。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。

Ⅵ．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。

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．グループ管理体制

1)取締役会

①取締役会は、株主利益相反が生じるおそれのない高い独立性を有している社外取締役と当社グループの事業環境・課題について深い理解を有する社内執行取締役および非業務執行取締役により構成されており、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っております。

②取締役会は、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社外取締役が全体の３分の１以上、かつ独立社外取締役と社内情報に精通した執行を担わない社内出身の非業務執行取締役の割合が全体の過半数となるよう構成しております。

③取締役会は、会社法または定款に規定される事項に加え、当社グループ経営に係る重要な事項については複数回審議を行うなど論議の実効性向上をはかっております。また、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ことにより課題の解決をはかっております。

④当事業年度は14回開催し、特に2017年３月より取り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、事前に計画したスケジュールに基づき定期的に確認、共有しております。その際、目標から乖離がある事案は、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に取り組んでおります。

2)執行体制

①当社は執行組織として経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、業務統括部を設置し、統括部長には役付執行役が就き迅速な業務執行を行っております。関連事業統括部は、グループ事業会社各社のサポートを担い、経営管理を実施しております。

②本年度より、当社の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するミッションステートメントを策定し、執行の役割の明確化と強化に取り組んでおります。

③純粋持株会社としての当社の役割・責務は、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、グループ資金計画およびこれらの進捗・成果管理やグループ経営資源の最適配分などに絞り込んでおります。
事業会社の業務執行事項については、経営判断の迅速化・経営責任の明確化をはかるため、グループ経営に関する重要なものを除き、各事業会社の迅速な意思決定と実行に向け、委任するための基準を設定し、その基準に基づいた運用を行っております。

④当事業年度は、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部門長会議を定期的に開催し、経営戦略の論議や部門間の情報共有を行ってきました。

⑤グループ共通会計システムを原則導入し、グループ資金の集中管理の推進や、グループ全体の効率を上げる取り組みを推進しております。

⑥一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」並びに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」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おります。
当事業年度は投資計画検討委員会を６回開催、再生計画検討委員会を３回開催いたしました。

⑦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当社および事業会社で構築・推進しております。

Ⅱ．リスク管理体制について

1) リスクマネジメント委員会

①当社は、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ております。
リスクマネジメント委員会は、これまで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、戦略リスクをはじめとしたリスク全般に対して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、新たに設置し運営しております。

②当事業年度は３回開催し、当社を取り巻くリスクの抽出、特に企業にとって影響が高いと考える「企業リスク」の論議を行い、決定いたしました。また、当社のリスクを踏まえたグループ事業各社が考えるリスクについてもリスクマネジメントの推進に向け、情報共有・助言を行いました。

2) 執行統制

①執行役社長の指揮の下、経営戦略統括部内に執行統制担当を設置し、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・管理を行っております。
当事業年度は、会社法および金融商品取引法における内部統制について開示すべき重要な不備は見られませんでした。

②併せて、当事業年度より、コーポレート各部門のミッションステートメントを整備・管理し、各部門のミッションを明確にするとともに部門間の連携強化をはかってきました。

③大規模な地震、火災、事故等のハザードリスク発生においては、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る体制を設置しております。当事業年度はこれに該当するリスクの発生はありませんでした。

Ⅲ．法令遵守体制について

1) コンプライアンス委員会

①コンプライアンス委員会は、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定しております。

②事業会社にもコンプライアンス・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、指揮を行っております。

③当社のコンプライアンス委員会は、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、グループ事業会社の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や、運用状況の監督を継続的に実施しております。
当事業年度は４回開催し、「コンプライアンス委員会の役割、組織運営」や「事業会社のコンプライアンス体制」について論議を行いました。

④「ＪＦＲ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ほか、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きました。

⑤当事業年度は職制を通じた研修に加え、eラーニングを２回開催し、「営業活動の場で最低限必要とされる順守事項」、「知的財産に関する知識（商標権、意匠権、著作権、ライセンス等について）」を重点テーマといたしました。

2) 内部通報制度
①当社は、社外（顧問弁護士）にも通報窓口を置く、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。
②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しています。
③当事業年度は、28件の通報があり、人事労務関係などの通報がありました。

3) 事業会社への独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令について
当社は、事業会社の大丸松坂屋百貨店が2018年１月に公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令（課徴金額196万円）を受けた件について、公正取引委員会による立入検査以降、大丸松坂屋百貨店は独占禁止法に係るモニタリングを実施するとともに、全従業員対象の独占禁止法教育研修の実施、競合他社との接触ルールの設定等の再発防止策を実施しました。当社グループにおきましても、独占禁止法を始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、コンプライアンス経営を徹底していきます。

Ⅳ．内部監査体制について
①当社は、執行役社長の下に、独立した内部監査室を設置しております。内部監査室は、当社およびグループ各社の業務監査に加え、コーポレートガバナンス体制、リスクマネジメント体制、コンプライアンスマネジメント体制の有効性を検証・評価しております。
②当社は執行役社長および監査委員会に対してダブルレポート体制を取っており、監査結果を定期的に報告しております。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に課題対応を行っております。
③当事業年度は、経営者報告を９回実施し、「大丸松坂屋百貨店の店舗別業務監査結果」「関連事業会社の業務監査結果」などの報告を行いました。

Ⅴ．監査委員会体制について
①監査委員会は、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た体制を取っております。
②監査委員会は、取締役会で決定した全体方針・計画に則して取締役およ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、監査報告を作成しております。
③監査委員会は、会計監査人から監査開始前に監査の方針および計画の説明を受けております。また、監査の実施結果については説明・報告を受ける一方、監査項目についての要望を表明するなど定期的な意見交換を実施しております。
④監査委員会は、重要な意思決定の過程およ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おります。
⑤当事業年度は、監査委員会を12回開催し、監査委員会規程や会計監査人の選定などについて審議を行いました。

Ⅵ．その他
①当社は、執行役および取締役の職務の執行に係る文書、取締役会、グループ経営会議等重要な会議・委員会の議事録についても、正確に記録・作成し、情報の保存および管理を適切に行っております。

②当社は、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、取締役会、監査委員会、グループ経営会議および執行役社長に報告を行っております。

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として“くらしの『あたらしい幸せ』を発明する。”を掲げ、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、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

連結財政状態計算書 (2018年2月28日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産)		(負債)	
流動資産	**215,164**	**流動負債**	**292,351**
現金及び現金同等物	38,883	社債及び借入金	46,230
営業債権及びその他の債権	125,649	営業債務及びその他の債務	141,343
その他の金融資産	4,067	その他の金融負債	30,811
棚卸資産	33,755	未払法人所得税等	9,202
その他の流動資産	6,076	引当金	202
売却目的で保有する資産	6,732	その他の流動負債	64,561
非流動資産	**807,183**	**非流動負債**	**279,109**
有形固定資産	458,877	社債及び借入金	137,972
のれん	523	その他の金融負債	34,240
投資不動産	195,608	退職給付に係る負債	29,909
無形資産	3,588	引当金	4,595
持分法で会計処理されている投資	16,425	繰延税金負債	61,161
その他の金融資産	100,016	その他の非流動負債	11,231
繰延税金資産	7,286	**負債合計**	**571,460**
その他の非流動資産	24,857	(資本)	
		親会社の所有者に帰属する持分	**395,519**
		資本金	31,974
		資本剰余金	211,864
		自己株式	△15,244
		その他の資本の構成要素	15,772
		利益剰余金	151,151
		非支配持分	**55,368**
		資本合計	**450,887**
資産合計	**1,022,348**	**負債及び資本合計**	**1,022,348**

(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 (2017年３月１日から2018年２月28日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上収益	469,915
売上原価	△256,979
売上総利益	**212,935**
販売費及び一般管理費	△166,688
その他の営業収益	8,967
その他の営業費用	△5,668
営業利益	**49,546**
金融収益	1,090
金融費用	△1,194
持分法による投資損益	△1,171
税引前利益	**48,271**
法人所得税費用	△16,415
当期利益	**31,855**
当期利益の帰属	
親会社の所有者	28,486
非支配持分	3,368
当期利益	31,855

（注）記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結持分変動計算書 (2017年３月１日から2018年２月28日まで)

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分										非支配持分	合計
				その他の資本の構成要素								
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	合計	利益剰余金	合計		
2017年３月１日残高	30,000	209,551	△11,281	△154	△66	12,832	－	12,610	127,690	368,571	52,872	421,444
当期利益	－	－	－	－	－	－	－	－	28,486	28,486	3,368	31,855
その他の包括利益	－	－	－	92	111	3,471	2,287	5,963	－	5,963	△7	5,955
当期包括利益合計	－	－	－	92	111	3,471	2,287	5,963	28,486	34,450	3,360	37,811
新株の発行	1,974	1,974	－	－	－	－	－	－	－	3,948	－	3,948
自己株式の取得	－	－	△3,963	－	－	－	－	－	－	△3,963	－	△3,963
自己株式の処分	－	△0	0	－	－	－	－	－	－	0	－	0
配当金	－	－	－	－	－	－	－	－	△7,846	△7,846	△911	△8,757
支配継続子会社に対する持分変動	－	△56	－	－	－	－	－	－	－	△56	56	－
株式に基づく報酬取引	－	395	－	－	－	－	－	－	－	395	－	395
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	－	－	－	－	△60	△472	△2,287	△2,820	2,820	－	－	－
その他	－	－	－	18	－	－	－	18	－	18	△10	△8
所有者との取引額合計	1,974	2,313	△3,962	18	△60	△472	△2,287	△2,801	△5,025	△7,502	△865	△8,367
2018年２月28日残高	31,974	211,864	△15,244	△43	△15	15,831	－	15,772	151,151	395,519	55,368	450,887

(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） (2017年３月１日から2018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	57,079
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,030
財務活動によるキャッシュ・フロー	△31,048
現金及び現金同等物の増減額	7,000
現金及び現金同等物の期首残高	31,867
現金及び現金同等物の為替変動による影響	15
現金及び現金同等物の期末残高	38,883

(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 (2018年2月28日現在)

J．フロントリテイリング㈱

(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	**27,540**	**流動負債**	**20,422**
現金及び預金	18,802	短期借入金	18,200
関係会社短期貸付金	7,805	コマーシャル・ペーパー	1,000
その他	2,418	未払費用	378
貸倒引当金	△1,485	未払法人税等	135
		賞与引当金	122
		役員賞与引当金	118
		事業整理損失引当金	20
		役員報酬ＢＩＰ信託引当金	96
		その他	351
固定資産	**393,633**	**固定負債**	**95,135**
有形固定資産	**166**	社債	50,000
建物及び構築物	131	長期借入金	43,095
その他	34	役員報酬ＢＩＰ信託引当金	182
無形固定資産	**97**	繰延税金負債	14
ソフトウエア	97	その他	1,843
		負債合計	115,558
		(純資産の部)	
投資その他の資産	**393,369**	**株主資本**	**305,769**
投資有価証券	1,187	資本金	31,974
関係会社株式	319,745	資本剰余金	249,075
関係会社長期貸付金	72,075	資本準備金	7,500
その他	361	その他資本剰余金	241,575
		利益剰余金	39,199
		その他利益剰余金	39,199
		繰越利益剰余金	39,199
		自己株式	△14,480
繰延資産	**187**	**評価・換算差額等**	**33**
社債発行費	187	その他有価証券評価差額金	33
		純資産合計	305,802
資産合計	421,361	負債純資産合計	421,361

(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 (2017年３月１日から2018年２月28日まで)

Ｊ．フロントリテイリング㈱

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
受取配当金	10,979	
経営指導料	3,797	**14,776**
一般管理費		**4,154**
営業利益		**10,622**
営業外収益		
受取利息	501	
受取配当金	151	
貸倒引当金戻入益	135	
その他	62	850
営業外費用		
支払利息	468	
貸倒引当金繰入額	975	
固定資産除却損	39	
その他	98	1,580
経常利益		**9,892**
特別利益		
関係会社株式売却益	1,520	
事業整理損失引当金戻入額	1,021	2,542
特別損失		
関係会社株式評価損	3,453	3,453
税引前当期純利益		**8,981**
法人税、住民税及び事業税	4	
法人税等調整額	397	401
当期純利益		**8,579**

(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 (2017年３月１日から2018年２月28日まで)

Ｊ．フロントリテイリング㈱

(単位：百万円)

	株主資本						評価・換算差額等	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				
2017年３月１日残高	30,000	7,500	239,601	38,505	△10,517	305,089	15	305,105
事業年度中の変動額								
新株の発行	1,974		1,974			3,948		3,948
剰余金の配当				△7,885		△7,885		△7,885
当期純利益				8,579		8,579		8,579
自己株式の取得					△3,963	△3,963		△3,963
自己株式の処分			0		0	0		0
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額（純額）							17	17
事業年度中の変動額合計	1,974	－	1,974	694	△3,962	680	17	697
2018年２月28日残高	31,974	7,500	241,575	39,199	△14,480	305,769	33	305,802

（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

2018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	芝　山　喜　久　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	松　浦　　大　㊞

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2017年３月１日から2018年２月28日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任
経営者の責任は、連結計算書類を指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第１項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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、会社計算規則第120条第１項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、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

2018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	芝　山　喜　久　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	松　浦　　大　㊞

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2017年３月１日から2018年２月28日までの第11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

監査委員会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査委員会は、2017年３月１日から2018年２月28日までの第11期事業年度における取締役および執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法および結果につき以下のとおり報告いたします。

１．監査の方法およびその内容

監査委員会は、会社法第416条第１項第１号ロおよびホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容ならびに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役および執行役ならびに使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

①監査委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役および執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役、執行役員および監査役等と意思疎通およ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会社法施行規則第118条第３号イの基本方針およ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。

③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およ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」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表）について検討しました。

２．監査の結果

（１）事業報告等の監査結果

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

②取締役および執行役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容ならびに取締役および執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。なお、事業報告に記載のとおり、当社子会社の大丸松坂屋百貨店法人外商事業部は、2018年１月に公正取引委員会より排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。監査委員会といたしましては、当社および当社グループが一丸となって法令遵守およ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および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第３号ロの各取組みは、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）計算書類およ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およ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および結果は相当であると認めます。

注）当社は、2017年５月25日付で監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しておりますが、2017年３月１日から移行日前日までは、監査役会が会社法に従いその職務を行いました。監査委員会は、監査役会から引き継ぎを受けております。

2018年４月10日

J.フロント リテイリング株式会社　監査委員会

監査委員長（常勤）	土　井　全　一	㊞
監査委員（常勤）	堤　　啓　之	㊞
監査委員	鶴　田　六　郎	㊞
監査委員	石　井　康　雄	㊞
監査委員	西　川　晃一郎	㊞

監査委員鶴田六郎、石井康雄および西川晃一郎は、会社法第２条第15号および第400条第３項に規定する社外取締役であります。

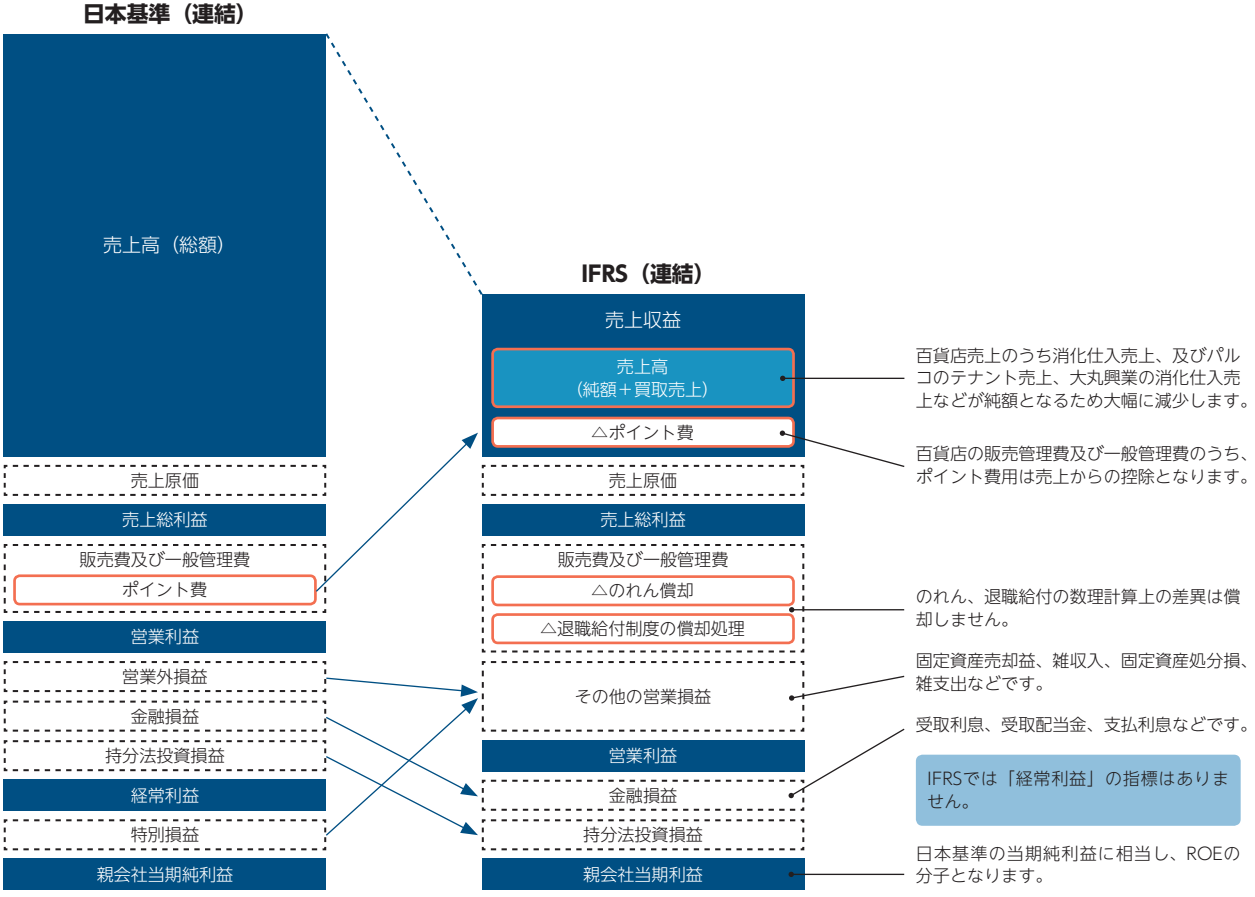
以　上

＜ご参考＞　ＩＦＲＳ（国際会計基準）適用に伴う主な変更点

当社は、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強化を目的として、2017年３月から、国際会計基準（ＩＦＲＳ）を適用いたしました。

2017年度からスタートした中期経営計画の経営数値目標を含め、今後当社グループが発表する業績予想及び実績数値などにつきましては、ＩＦＲＳベースで開示いたします。

日本基準とIFRSの比較



第11期定時株主総会　会場のご案内

開催日時　2018年５月24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11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

（2017年３月１日から2018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．連結計算書類の作成基準

当社グループの連結計算書類は、当連結会計年度より、会社計算規則第120条第１項の規定により、国際会計基準（以下、IFRS）に準拠して作成しております。

なお、連結計算書類は同項後段の規定により、IFRSで求められる開示項目の一部を省略しております。

２．連結の範囲に関する事項

連結子会社　　２５社

主要な連結子会社は、「事業報告　１．企業集団の現況に関する事項　(6) 重要な親会社及び子会社の状況」に記載のとおりであります。

なお、フォーレスト株式会社は、当連結会計年度において保有する全ての株式を譲渡したため、また、JFR PLAZA Inc.は、当連結会計年度において清算が結了したため、連結の範囲から除外しております。

３．持分法の適用に関する事項

持分法適用関連会社　　７社

主要な持分法適用関連会社は、株式会社スタイリングライフ・ホールディングス等であります。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、追加的に当社の決算期で計算書類を作成する等の調整を行っております。

４．連結子会社の事業年度等に関する事項

子会社の所在する現地の法制度上不可能である等の理由により、子会社の計算書類の決算期が当社の決算期である２月末と異なる子会社については、追加的に当社の決算期で計算書類を作成する等の調整を行っております。

５．会計方針に関する事項

(1) 外　貨　換　算

①　外 貨 建 取 引

当社グループの各企業は、その企業が営業活動を行う主たる経済環境の通貨として、それぞれ独自の機能通貨を定めており、各企業の取引はその機能通貨により測定しております。

各企業が個別計算書類を作成する際、その企業の機能通貨以外の通貨での取引の換算については、取引日の為替レートを使用しております。

期末日における外貨建貨幣性資産及び負債は、期末日の為替レートで換算しております。

換算又は決済により生じる換算差額は、損益として認識しております。ただし、非貨幣性項目に係る利益又は損失がその他の包括利益に計上される場合は、為替差額もその他の包括利益に計上しております。

②　在外子会社等の計算書類

在外子会社等の資産及び負債については期末日の為替レートを用いて日本円に換算しております。在外子会社等の収益及び費用については、当該期間の為替レートが著しく変動していない限り、その期間の平均為替レートを用いて日本円に換算しております。為替レートに著しい変動がある場合には、取引日の為替レートを用いて換算します。

在外子会社等の計算書類の換算から生じる換算差額は、その他の包括利益として認識しております。在外子会社等の換算差額は、在外子会社等が処分された期間に損益として認識されます。

なお、当社グループは、IFRS第１号の免除規定を採用しており、移行日前の在外子会社等の累積換算差額をゼロとみなし、全て利益剰余金に振替えております。

(2) 重要な資産の評価基準、評価方法及び減価償却資産の減価償却の方法

① 金 融 商 品

当社グループは、金融商品にかかる会計処理について、IFRS第９号「金融商品」（2014年７月改訂）を早期適用しております。

（ｉ）非デリバティブ金融資産

当社グループは、営業債権及びその他の債権を、これらの発生日に当初認識しております。その他の全ての金融資産は、当社グループが当該金融商品の契約当事者となった取引日に当初認識しております。

非デリバティブ金融資産の分類及び測定モデルの概要は以下のとおりであります。

(a) 償却原価で測定する金融資産

負債性金融商品に対する投資のうち、契約上のキャッシュ・フローが、特定日に支払われる元本及び利息から構成され、かつ当社グループが、契約上のキャッシュ・フローを回収するために保有することを目的とする事業モデルに基づいて保有している場合には、当該負債性金融資産を償却原価で測定しております。償却原価で測定する金融資産の取得に直接帰属する取引コストは、公正価値に加算しております。

当初認識後は、実効金利法を適用して償却原価を測定し、必要な場合には減損損失を控除しております。償却原価で測定する金融資産に係る利息収益、為替差損益、減損損失は、純損益で認識しております。

(b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産（以下、FVTOCIの金融資産）

負債性金融商品に対する投資のうち、契約上のキャッシュ・フローが、特定日に支払われる元本及び利息から構成され、かつ当社グループが、契約上のキャッシュ・フローの回収及び当該金融資産の売却の双方を目的とする事業モデルに基づいて保有している場合には、当該負債性金融資産を公正価値で測定しております。この場合、実効金利法による利息収益、為替差損益及び減損損失を純損益で認識し、これらを除いた公正価値の変動を、その他の包括利益（純損益に組替調整される可能性があります）で認識しております。

売買目的保有ではない資本性金融商品に対する投資について、当社グループは、当初認識時に公正価値で測定し、その変動を、その他の包括利益で認識するという選択（撤回不能）を行う場合があります。この場合、公正価値の変動は、その他の包括利益（純損益に組替調整されません）で認識しております。その他の包括利益として認識した金額は、当該金融資産の認識を中止した場合に、その累積額を利益剰余金に振替えております。なお、配当金については、明らかに投資原価の一部回収である場合を除き純損益で認識しております。

FVTOCIの金融資産の取得に直接帰属する取引コストは、公正価値に加算しております。

(c) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産（以下、FVTPLの金融資産）

上記以外の金融資産は、公正価値で測定し、その変動を純損益で認識しております。FVTPLの金融資産の取得に直接帰属する取引コストは、発生時に純損益で認識しております。

当社グループは、いずれの負債性金融商品も、会計上のミスマッチを取り除くあるいは大幅に削減させるために純損益を通じて公正価値で測定するものとして指定しておりません。

(d) 金融資産の減損

当社グループは、償却原価又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される負債性金融資産の減損の認識にあたって、期末日ごとに対象となる金融資産又は金融資産グループに当初認識時点からの信用リスクの著しい増加があるかどうかに基づいております。具体的には、当初認識時点から信用リスクが著しく増加していない場合には、12ヶ月の予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。一方、当初認識時点から信用リスクの著しい増加があった場合には、残存期間にわたる予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。信用リスクが著しく増加しているか否かは、デフォルトリスクの変化に基づいて判断しております。

当社グループの通常の取引より生じる営業債権については、回収までの期間が短いため、簡便的に過去の信用損失に基づいて、当初から残存期間にわたる予想信用損失を認識しております。

(e) 金融資産の認識の中止

当社グループは、金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が失効した場合、又は、当該金融資産の所有にかかるリスク及び便益を実質的に全て移転する取引において、金融資産から生じるキャッシュ・フローを受け取る契約上の権利を移転する場合に、当該金融資産の認識を中止しております。移転した金融資産に関して当社グループが創出した、又は当社グループが引き続き保有する持分については、別個の資産・負債として認識しております。

（ⅱ）非デリバティブ金融負債

当社グループは、金融負債を当社グループが当該金融商品の契約の当事者になる取引日に認識しております。

当社グループは、金融負債が消滅した場合、つまり、契約上の義務が免責、取消又は失効となった場合に、金融負債の認識を中止しております。

当社グループは、非デリバティブ金融負債として、主に借入金、社債、営業債務、その他の短期債務、全国百貨店共通商品券及び預り金等を有しており、公正価値で当初認識し、実効金利法に基づき償却原価で事後測定しております。

（ⅲ）金融資産及び金融負債の表示

金融資産及び金融負債は、当社グループがそれらの残高を相殺する法的権利を有し、純額で決済するか、又は資産の実現と負債の決済を同時に行う意図を有する場合にのみ、連結財政状態計算書上で相殺し、純額で表示しております。

（ⅳ）デリバティブ及びヘッジ会計

当社グループは、金利変動リスク、為替変動リスクをヘッジするためデリバティブを利用しております。これらに用いられるデリバティブは主に、為替予約及び金利スワップなどであります。

当初のヘッジ指定時点において、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係、リスク管理目的、ヘッジ取引を実行する際の戦略、ヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジされるリスクの性質、及びヘッジ関係の有効性の評価方法、有効性及び非有効性の測定方法を文書化しております。

当社グループは、ヘッジ手段がヘッジ対象期間において関連するヘッジ対象の公正価値やキャッシュ・フローの変動に対して高度に相殺効果を有すると予想することが可能であるか否かについて、ヘッジ関係の開始時とともに、その後も継続的に評価を実施しております。

予定取引に対してキャッシュ・フロー・ヘッジを適用するためには、当該予定取引の発生可能性が非常に高い必要があります。

デリバティブは公正価値で当初認識し、関連する取引費用は発生時に純損益で認識しております。当初認識後は、デリバティブは公正価値で測定し、その変動は以下のように会計処理しております。

(a) キャッシュ・フロー・ヘッジ

デリバティブを、認識済み資産・負債、又は純損益に影響を与え得る発生可能性の非常に高い予定取引に関連する特定のリスクに起因するキャッシュ・フローの変動をヘッジするためのヘッジ手段として指定した場合、デリバティブの公正価値の変動のうちヘッジ有効部分は、「キャッシュ・フロー・ヘッジ」として、その他の資本の構成要素に含めております。キャッシュ・フロー・ヘッジの残高は、ヘッジ対象のキャッシュ・フローが純損益に影響を及ぼす期間と同一期間において、連結包括利益計算書においてその他の包括利益から控除し、ヘッジ手段と同一の項目で純損益に振替えられております。デリバティブの公正価値の変動のうちヘッジ非有効部分は、即時に純損益で認識されます。

(b) 公正価値ヘッジ

ヘッジ手段であるデリバティブの公正価値の変動は純損益で認識しております。ヘッジ対象の帳簿価額は公正価値で測定し、ヘッジされたリスクに起因するヘッジ対象に係る利得又は損失は、その変動を純損益で認識しております。

（ⅴ）現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から３ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されております。

② 非金融資産の評価基準及び評価方法

（ⅰ）棚　卸　資　産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しております。正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から見積販売費用等を控除した額であります。取得原価は、主として個別法に基づいて算定されており、購入原価、現在の場所及び状態に至るまでに要した全ての費用を含んでおります。

（ⅱ）売却目的で保有する資産

非流動資産の帳簿価額が、継続的使用よりも、主として売却取引により回収される場合に、当該資産（又は処分グループ）は、「売却目的で保有する資産」として分類しております。

「売却目的で保有する資産」としての分類の条件は、売却の可能性が非常に高く、現状で直ちに売却することが可能な場合にのみ満たされます。経営者が、当該資産の売却計画の実行を確約していなければならず、分類した日から１年以内で売却が完了する予定でなければなりません。

売却目的で保有する資産は、帳簿価額と売却費用控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定します。

「売却目的で保有する資産」に分類後の有形固定資産、無形資産及び投資不動産については、減価償却及び償却は行っておりません。

③ 有形固定資産

有形固定資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で計上しております。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体・除去及び土地の原状回復費用、及び資産計上すべき借入費用が含まれております。

土地及び建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、定額法で計上されております。主要な資産項目ごとの見積耐用年数は以下のとおりであります。

・建物及び構築物　　３－50年
・機 械 運 搬 具　　２－20年
・器具装置及び備品　　２－20年

なお、見積耐用年数及び減価償却方法等は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

④ の　れ　ん

当社グループはのれんを、取得日時点で測定した被取得企業に対する非支配持分の認識額を含む譲渡対価の公正価値から、取得日時点における識別可能な取得資産及び引受負債の純認識額（通常、公正価値）を控除した額として測定しております。

のれんの償却は行わず、毎年度又は減損の兆候が存在する場合には、その都度、減損テストを実施しております。

のれんの減損損失は連結損益計算書において認識され、その後の戻入れは行っておりません。

また、のれんは連結財政状態計算書において、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で計上されます。

⑤ 無　形　資　産

無形資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定されます。

のれん以外の無形資産は、当初認識後、耐用年数を確定できない無形資産を除いて、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却され、主要な無形資産の見積耐用年数は以下のとおりであります。また、耐用年数を確定できない無形資産はありません。

・ソフトウェア　　５年

なお、見積耐用年数、残存価額及び償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

⑥ リース資産

契約上、資産の所有に伴うリスクと経済価値が実質的に全て当社グループに移転するリースは、ファイナンス・リースに分類し、それ以外の場合には、オペレーティング・リースに分類しております。

ファイナンス・リース取引におけるリース資産は、リース開始日に算定したリース物件の公正価値と最低リース料総額の現在価値のいずれか低い金額で連結財政状態計算書に計上しております。リース資産は、見積耐用年数とリース期間のいずれか短い年数にわたって、減価償却を行っております。

リース料は、利息法に基づき利息費用とリース債務の返済額に配分し、利息費用は連結損益計算書において認識しております。

オペレーティング・リース取引においては、リース料は連結損益計算書において、リース期間にわたって定額法により費用として認識しております。また、変動リース料は、発生した期間の費用として認識しております。

契約がリースであるか否か、又は契約にリースが含まれているか否かについては、法的にはリースの形態をとらないものであっても、IFRIC第４号「契約にリースが含まれているか否かの判断」に従い、契約の実質に基づき判断しております。

⑦ 投資不動産

投資不動産は、賃貸収入又はキャピタル・ゲイン、もしくはその両方を得ることを目的として保有する不動産であります。

投資不動産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。（減価償却の方法、及び耐用年数については、「①　有形固定資産」をご参照下さい。）

投資不動産とそれ以外の部分との区分処理が不可能な場合には、自家使用部分の重要性が低い場合に限り、全体を投資不動産として処理しております。

⑧ 非金融資産の減損

棚卸資産及び繰延税金資産を除く当社グループの非金融資産の帳簿価額は、期末日ごとに減損の兆候の有無を判断しております。減損の兆候が存在する場合は、当該資産の回収可能価額を見積っております。のれん及び耐用年数を確定できない、又は未だ使用可能ではない無形資産については、回収可能価額を毎年同じ時期に見積っております。

資産又は資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と処分コスト控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としております。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間価値及び当該資産に固有のリスクを反映した税引前割引率を用いて現在価値に割り引いております。資金生成単位については、継続的に使用することにより他の資産又は資産グループのキャッシュ・イン・フローから、概ね独立したキャッシュ・インフローを生み出す最小の資金グループとしております。

のれんの減損テストを行う際には、のれんが配分される資金生成単位を、のれんが関連する最小の単位を反映して減損がテストされるように統合しております。企業結合により取得したのれんは、結合のシナジーが得られると期待される資金生成単位に配分しております。

当社グループの全社資産は、独立したキャッシュ・イン・フローを生み出していないため、全社資産に減損の兆候がある場合、全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額を判断しております。

減損損失は、資産又は資金生成単位の帳簿価額が見積回収可能価額を超過する場合に損益として認識いたします。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に資金生成単位内のその他の資産の帳簿価額を比例的に減額いたします。

のれんに関連する減損損失は戻入いたしません。その他の資産については、過去に認識した減損損失は、毎期末日において減損の減少又は消滅を示す兆候の有無を評価しております。回収可能価額の決定に使用した見積りが変化した場合は、減損損失を戻し入れます。減損損失は、減損損失を認識しなかった場合の帳簿価額から必要な減価償却費及び償却額を控除した後の帳簿価額を上限として戻し入れます。

(3) 重要な引当金の計上基準

引当金は過去の事象の結果として、当社グループが、現在の法的又は推定的債務を負っており、当該債務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額が信頼性をもって見積ることができる場合に認識しております。引当金は、貨幣の時間価値による影響が重要な場合、見積将来キャッシュ・フローを貨幣の時間価値及び当該負債に特有のリスクを反映した税引前の利率を用いて現在価値に割り引いております。時の経過に伴う引当金の増加は金融費用として認識しております。

資産除去債務

賃借終了時に原状回復義務のある貸借店舗・事務所等の原状回復費用及び固定資産に関連する有害物質の除去費用の見込額について、資産除去債務を計上しております。

事業整理損失引当金

事業整理、店舗の閉鎖又は建替えにより、将来発生すると見込まれる店舗の解体費用等の損失額を計上しております。

(4) 収益の計上基準

売上収益は、値引、割戻及び売上関連の税金を控除後の、物品の販売及びサービスの提供から受領する対価の公正価値で測定しております。

① 物品の販売

物品の販売からの収益は、物品の所有に伴う重要なリスク及び経済価値を買手に移転し、物品に対する継続的な関与及び実質的支配を保持せず、将来の経済的便益が当社グループに流入する可能性が高く、当該便益及びそれに対応する原価を信頼性を以って測定可能である場合に認識しております。

販売時にポイントを付与するカスタマー・ロイヤリティ・プログラムでの販売については、当該ポイントの公正価値を見積り、これを控除した金額を収益として認識しております。

② サービスの提供

当社グループのサービス提供は、主に不動産の賃貸等であり、リース期間やサービスの提供に応じて収益を認識しております。

③ 利息収益

利息収益は、実効金利法により認識しております。

④ 配当金

配当収益は、配当を受け取る権利が確定した時点で認識しております。

⑤ 収益の総額と純額表示

当社グループが当事者として取引を行っている場合には、顧客から受け取る対価の総額で収益を表示しております。当社グループが第三者のために代理人として取引を行っている場合には、顧客から受け取る対価の総額から第三者のために回収した金額を差し引いた純額で収益を表示しております。

当社グループが当事者として取引を行っているか、代理人として取引を行っているかの判定にあたっては、次の指標を考慮しております。

・顧客に対する物品もしくはサービスの提供又は注文の履行について、第一義的な責任を有しているか
・顧客による発注の前後、輸送中又は返品の際に在庫リスクを負っているか
・直接的又は間接的に価格を決定する権利を有しているか
・顧客に対する債権について、顧客の信用リスクを負担しているか
・受領する金額が事前に取引当たりで固定されている又は請求金額の一定割合で決定されているか

(5) 政 府 補 助 金

補助金交付のための条件を満たし、補助金を受領することに合理的な保証がある場合は、補助金収入を公正価値で測定し、認識しております。発生した費用に対する補助金は、費用の発生と同じ連結会計年度に収益として計上しております。資産の取得に対する補助金は、資産の耐用年数にわたって規則的にその他の営業収益として計上し、未経過の補助金収入を繰延収益として負債に計上しております。

(6) 法 人 所 得 税

法人所得税は、当期税金及び繰延税金から構成されております。これらは、企業結合に関連するもの、及び直接資本又はその他の包括利益で認識される項目を除き、損益として認識しております。

① 当 期 税 金

当期税金は、税務当局に対する納付又は税務当局から還付が予想される金額で測定されます。税額の算定にあたっては、当社グループが事業活動を行い、課税対象となる損益を稼得する国において、決算日までに制定又は実質的に制定されている税率及び税法に従っております。

② 繰 延 税 金

繰延税金は、決算日における資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異、繰越欠損金及び繰延税額控除に対して認識しております。

なお、以下の一時差異に対しては、繰延税金資産及び負債を計上しておりません。

・のれんの当初認識から生じる一時差異
・企業結合取引を除く、会計上の利益にも税務上の課税所得にも影響を与えない取引によって発生する資産及び負債の当初認識により生じる一時差異
・子会社及び関連会社に対する投資に係る将来加算一時差異のうち、解消時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に一時差異が解消しない可能性が高い場合

繰延税金負債は原則として全ての将来加算一時差異について認識され、繰延税金資産は将来減算一時差異を使用できるだけの課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で、全ての将来減算一時差異について認識されます。

繰延税金資産の帳簿価額は毎期見直され、繰延税金資産の全額又は一部が使用できるだけの十分な課税所得が稼得されない可能性が高い部分については、帳簿価額を減額しております。未認識の繰延税金資産は毎期再評価され、将来の課税所得により繰延税金資産が回収される可能性が高くなった範囲内で認識されます。

繰延税金資産及び負債は、決算日までに制定されている、又は実質的に制定されている法定税率及び税法に基づいて資産が実現する期間又は負債が決済される期間に適用されると予想される税率及び税法によって測定されます。

繰延税金資産及び負債は、当期税金負債と当期税金資産を相殺する法律上強制力のある権利を有し、かつ同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合、相殺しております。

(7) 従 業 員 給 付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定給付制度（企業年金基金制度、退職一時金制度等）を設けているほか、一部の連結子会社については確定拠出制度を導入しております。

当社グループは、確定給付制度債務の現在価値及び関連する当期勤務費用並びに過去勤務費用を、予測単位積増方式を用いて算定しております。

割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき算定しております。

確定給付制度に係る負債又は資産の純額は、確定給付制度債務の現在価値から、制度資産の公正価値を控除して算定しております。

確定給付に係る負債又は資産の純額の再測定はその他の包括利益として認識し、直ちにその他の資本の構成要素から利益剰余金に振替えております。再測定は、確定給付制度債務に係る数理計算上の差異、制度資産に係る収益（制度資産に係る利息収益の金額を除く）等で構成されております。

過去勤務費用は、ただちに損益として処理しております。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、拠出した時点で費用として認識しております。

(8) 株　式　報　酬

当社は、中期経営計画の着実な遂行及び推進をはかるため、役員に対する業績連動型株式報酬として、役員報酬ＢＩＰ（Board Incentive Plan）信託を採用しております（以下、「ＢＩＰ信託」）。ＢＩＰ信託とは、役位や中期経営計画等の目標達成度に応じて、当社株式を役員に交付（一定の場合には、信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭を給付）する制度です。受領したサービスの対価は、付与日における当社株式の公正価値で測定しており、付与日から権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しております。

(9) １株当たり当期利益

基本的１株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期損益を、その期間の自己株式を調整した発行済株式の加重平均株式数で除して計算しております。希薄化後１株当たり当期利益は、希薄化効果を有する全ての潜在株式の影響を調整して計算しております。

(10) 自　己　株　式

自己株式は取得原価で評価され、資本から控除しております。当社の自己株式の購入、売却又は消却において利得又は損失は認識しておりません。なお、帳簿価額と売却時の対価との差額は、資本剰余金として認識されます。

(11) 借　入　費　用

当社グループは、意図した使用又は販売が可能となるまでに相当の期間を必要とする資産、つまり、適格資産の取得、建設又は生成に直接帰属する借入費用は、その資産が実質的に意図した使用又は販売を可能にするときまで、それらの資産の取得原価に加算しております。

上記以外のすべての借入費用は、それが発生した会計期間に損益として認識しております。

(12) その他連結計算書類作成のための基本となる重要な事項

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。

（連結財政状態計算書に関する注記）

１．資産から直接控除した貸倒引当金

(1) 営業債権及びその他の債権	130百万円
(2) その他の金融資産	2,944百万円

２．減価償却の累計額合計

(1) 有形固定資産	283,722百万円
(2) 投資不動産	9,679百万円

３．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	2,638百万円
土　　地	5,290百万円
そ　の　他	855百万円
計	8,784百万円

(2) 担保に係る債務

長期借入金	1,125百万円
そ　の　他	361百万円
計	1,486百万円

４．偶発債務

従業員住宅他融資の保証	10百万円
計	10百万円

（連結損益計算書に関する注記）

１．その他の営業収益

固定資産売却益	3,103百万円
受取補償金	1,951百万円
関係会社株式売却益	1,926百万円
その他	1,985百万円
計	8,967百万円

２．その他の営業費用

固定資産処分損	1,609百万円
減損損失	2,576百万円
その他	1,482百万円
計	5,668百万円

（連結持分変動計算書に関する注記）

１．当連結会計年度末における発行済株式の種類及び総数

普通株式　　２７０，５６５，７６４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
2017年４月10日取締役会	普通株式	3,661	14.00	2017年２月28日	2017年５月８日
2017年10月10日取締役会	普通株式	4,223	16.00	2017年８月31日	2017年11月８日

（注）2017年10月10日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託の保有する当社株式に対する配当金39百万円が含まれております。

(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
2018年４月10日取締役会	普通株式	利益剰余金	5,015	19.00	2018年２月28日	2018年５月７日

（注）2018年４月10日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託の保有する当社株式に対する配当金46百万円が含まれております。

（金融商品に関する注記）

1．金融商品の状況に関する事項

金融商品に係るリスク管理

当社グループは、市場リスク、信用リスク及び流動性リスクを回避又は低減するために、以下の方針に基づき金融商品に係るリスクを管理しております。

① 市場リスク管理

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。

（ⅰ）為替変動リスク

営業債務及びその他の債務である支払手形及び買掛金並びに未払法人所得税等は、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。

（ⅱ）金利変動リスク

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。

（ⅲ）株価変動リスク

当社グループは、業務上の関係を有する企業を中心に市場性のある株式を保有しております。それらは株価変動のリスクに晒されておりますが、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。また、これら株式はすべてその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に指定しており、株価変動に対する純損益への影響はありません。

② 信用リスク管理

当社グループは、保有する金融資産の相手方が債務を履行できなくなることにより、財務的損失を被る信用リスクに晒されております。

（ⅰ）営業債権及びその他の債権

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。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。

（ⅱ）短　期　投　資

現金及び現金同等物及びその他の金融資産に含まれている短期投資は、格付けの高い企業のコマーシャル・ペーパー、公社債投資信託、金銭の信託等の安全性と流動性の高い金融商品であります。

（ⅲ）貸　　付　　金

貸付金については、貸付先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、新規貸付時に貸付先の信用状況について社内での審議・承認のプロセスを踏むことを徹底し、必要に応じて保証金や担保を取得するとともに、定期的に貸付先の信用状況を確認しております。

（ⅳ）デリバティブ取引

デリバティブ取引の執行・管理については、その目的、利用限度額、取引の範囲及び組織体制等を定めた社内規程に従っております。デリバティブの利用にあたっては、実需に基づいて投機的な取引を排除し、リスクの回避に限定して利用するとともに、信用リスクを軽減するために、信用度の高い金融機関に限定して取引を行っております。

③ 流動性リスク管理

流動性リスクは、当社グループが期限の到来した金融負債の返済義務を履行できなくなるリスクであります。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．金融商品の公正価値等に関する事項

2018年２月28日における帳簿価額及び公正価値は次のとおりであります。

（単位：百万円）

	帳簿価額（※）	公正価値（※）	差　　額
資産			
(1) 現金及び現金同等物	38,883	38,883	－
(2) 営業債権及びその他の債権	125,649	125,649	－
(3) その他の金融資産	104,084	108,588	4,504
負債			
(4) 営業債務及びその他の債務	(141,343)	(141,343)	－
(5) その他の金融負債	(64,971)	(64,962)	△12
(6) 借入金	(134,390)	(134,551)	161
(7) 社債	(49,812)	(50,168)	355
(8) デリバティブ	(77)	(77)	－

（※）負債に計上されているものは、（ ）で示しております。

（注）公正価値の算定方法

(1) 現金及び現金同等物、(2) 営業債権及びその他の債権、(3) その他の金融資産（流動）、(4) 営業債務及びその他の債務、(5) その他の金融負債（流動）

短期間で決済されるため、公正価値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。

(3) その他の金融資産（非流動）、(5) その他の金融負債（非流動）

上場株式の公正価値については、期末日の市場価格によって算定しております。非上場株式の公正価値については、割引将来キャッシュ・フロー、収益及び純資産に基づく評価モデル及び類似企業比較法等により算定しております。

償却原価で測定されるその他の金融資産又はその他の金融負債は、主に差入敷金及び保証金又は預り敷金及び保証金となり、これらの公正価値については将来キャッシュ・フローを現在の市場利子率で割り引いた現在価値等により算定しております。

(6) 借入金及び(7) 社債

借入金及び社債は、主として将来キャッシュ・フローを新規に同様の契約を実行した場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。

(8) デリバティブ

デリバティブは、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産又は金融負債として、取引先金融機関から提示された価格に基づいて算定しております。

（投資不動産に関する注記）

１．投資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．投資不動産の公正価値に関する事項

（単位：百万円）

連結財政状態計算書計上額	当連結会計年度末の公正価値
195,608	257,872

（注１）連結財政状態計算書計上額は、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公正価値は、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。

（１株当たり情報に関する注記）

１．１株当たり親会社所有者帰属持分　　1,511円91銭

２．基本的１株当たり当期利益　　108円92銭

（注）１株当たり情報の算定において、役員報酬ＢＩＰ信託が所有する当社株式を自己株式として処理していることから、期末株式数及び期中平均株式数から当該株式数を控除しております。

（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

(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。
役員報酬ＢＩＰ信託引当金	役員報酬ＢＩＰ信託による当社株式の交付に備えるため、株式交付規程に基づき、役員等に割り当てられたポイントに応じた株式の支給見込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．追加情報　　繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針の適用
「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第26号　平成28年３月28日）を当事業年度から適用しております。

（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	4百万円

（損益計算書に関する注記）

1．関係会社との取引

営業収益	14,776百万円
一般管理費	255百万円
営業取引以外の取引高	710百万円

（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	270,565,764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	9,028,344株

（税効果会計に関する注記）

1．繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

繰延税金資産	
賞与引当金	37百万円
未払保険料	7百万円
未払事業税	36百万円
貸倒引当金	454百万円
関係会社株式評価損	1,121百万円
関係会社支援損	91百万円
事業整理損失引当金	6百万円
役員報酬ＢＩＰ信託引当金	11百万円
繰越欠損金	140百万円
その他	60百万円
繰延税金資産小計	1,968百万円
評価性引当額	△1,968百万円
繰延税金資産合計	－
繰延税金負債	
その他有価証券評価差額金	△14百万円
繰延税金負債の純額	△14百万円

（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)	3,051	―	―
				資金の貸付	34,000	短期貸付金	2,700
				貸付金の回収	34,740	長期貸付金	62,075
				利息の受取(注２)	417	―	―
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	資金の貸付・回収(注3)	10,311	短期貸付金	3,620
				利息の受取(注２)	34	―	―
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　1,169円25銭

２．１株当たり当期純利益　32円80銭