証券コード：3086

第13期

2019年３月１日 ▶ 2020年２月29日

定時株主総会招集ご通知

開催日時
2020年５月28日（木）
午前10時
（受付開始：午前９時）

開催場所
ベルサール東京日本橋
地下２階 イベントホール
東京都中央区日本橋二丁目7番1号
東京日本橋タワー

※開催場所が昨年の会場から変更となっておりますので、お間違いのないよう、ご注意願います。

- 大阪及び名古屋における中継会場のご用意はございません。
- 株主総会会場でのお土産の配付はございません。

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

目　次

第13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13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 …… 19
　2．会社の株式に関する事項 …… 40
　3．会社役員に関する事項 …… 41
　4．会計監査人に関する事項 …… 50
　5．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 …… 50
　6．取締役会の運営 …… 53
　7．各委員会の運営 …… 54
　8．会社の体制及び方針 …… 57
連結計算書類 …… 71
計算書類 …… 74
監査報告書 …… 77
株主総会　会場のご案内 …… 末尾

※新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、ご出席の株主の皆さまには株主総会会場内にてマスクの着用等をお願いする場合がございます。なお、今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。
https://www.j-front-retailing.com/

J.フロント リテイリング株式会社
J. FRONT RETAILING

DAIMARU　Matsuzakaya　PARCO

株主の皆さまへ



第13期定時株主総会招集ご通知

第13期定時株主総会を2020年5月28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。

2020年5月7日
東京都中央区銀座六丁目10番1号
J.フロント リテイリング株式会社
取締役兼代表執行役社長
山本 良一

基本理念

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

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

グループ ビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

日時　2020年５月28日(木曜日)午前10時
(受付開始：午前9時)

場所　東京都中央区日本橋二丁目７番１号　東京日本橋タワー
ベルサール東京日本橋　地下２階 イベントホール

株主総会の目的事項

報告事項

1. 第13期(2019年3月1日から2020年2月29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13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

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

＊ 株主総会へのご出席の検討にあたっては株主総会開催時点での情勢やご自身の体調をご確認のうえ、ご来場の見合わせも含め、ご検討くださいますようお願い申しあげます。

＊ 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さま以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください（お身体の不自由な株主さまの同伴の方を除きます）。
ただし、信託銀行等の名義で株式を保有し自己名義で保有していない機関投資家の方につきましては、当社定款及び株式取扱規程に定める要件及び手続を満たすことを条件としてご入場・ご出席いただけます。

＊ 大阪及び名古屋における中継会場のご用意はございません。

- 招集通知の添付書類のうち、連結計算書類の「連結注記表」及び計算書類の「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第16条に基づきインターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には掲載していません。
- 監査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　https://www.j-front-retailing.com/

株主総会の模様につきましては、株主総会終了後、当社ウェブサイトにおいて配信の予定であります。

当日ご出席いただけない株主さまへ

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。いずれの場合でも、2020年5月27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。

▶郵送による議決権行使

詳細は2ページへ

▶インターネットによる議決権行使

詳細は3ページへ

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

新型コロナウイルスの感染が拡大しています。感染拡大防止のため、書面又はインターネットにより議決権を行使いただき、当日のご来場の見合わせについてもご検討くださいますようお願い申し上げます。
https://www.j-front-retailing.com/



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。

当日ご出席されない場合

郵送（下記）**又はインターネット**（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。

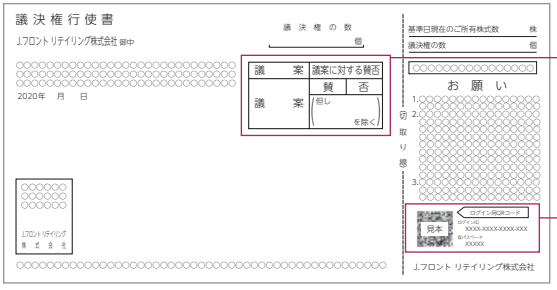


郵送で議決権を行使される場合

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　2020年5月27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。

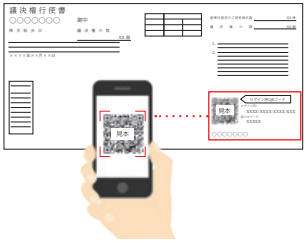
行使期限 2020年5月27日（水曜日）18時 受付分まで

インターネットによる議決権行使の方法

QRコードを読み取る方法

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

1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



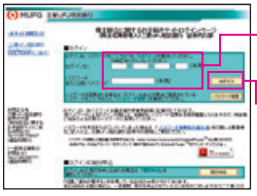
QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。
再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

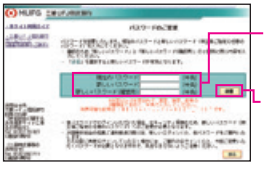
議決権行使ウェブサイト https://evote.tr.mufg.jp/

1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。

2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力しクリック



3 新しいパスワードを登録する



4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

- 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。

※議決権行使ウェブ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名の活動状況については、事業報告の「3. 会社役員に関する事項」を、取締役会、各委員会の運営状況については、事業報告の「6. 取締役会の運営」、「7. 各委員会の運営」をそれぞれご参照願います。

【取締役会構成についての考え方】

取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、経営監督機能強化の観点はもとより、定款に定める員数の範囲内で監督と執行の人数バランスも考慮しております。このたび議案として上程いたしました取締役候補者による取締役会の構成については、取締役の総数13名を維持することとし、株主目線の経営を推進するとともに、指名委員会等設置会社である当社の法定３委員会の機能を引き続き適正に発揮することを目的に、社内７名、社外６名の体制としております。

社外取締役候補者の選任にあたっては、当社の中核事業である小売業ではなく、製造業など異なる業種の出自の経営者の方をはじめ、法律等の専門知識、グローバルな視点、M&Aの経験を有する方などボードダイバーシティを意識した人選を行っております。そのなかでも、新たに招聘する取締役候補者の人選については、主要な事業子会社であるパルコの完全子会社化による一層のシナジー発揮を適切な監督の下で実行できることや、企業の成長を左右する最も重要な意思決定である経営トップのサクセッションプランを策定、実践した経験に基づく豊富な知見を有することを重視しております。

また、社内の非業務執行の取締役候補者については、当社グループにおける幅広い実務経験や財務などの専門知見を有する方を選任しており、執行役を兼務する取締役候補者については、当社グループの中核事業である百貨店・パルコ事業の責任者に加え、株主・投資家が求める戦略的財務政策を実行できる高度な知見を有する財務部門の責任者等を選任しております。

候補者番号	氏名	再任 新任	非執行 執行	独立	社外	所属予定の委員会 (◎は委員長候補者)		
						指名	監査	報酬
1	山本　良一　議長 (注1)	再任	非執行			○		○
2	堤　　啓之	再任	非執行				○	
3	村田　荘一	再任	非執行				○	
4	石井　康雄	再任	非執行	独立	社外	◎		○
5	西川　晃一郎	再任	非執行	独立	社外		◎	
6	内田　　章	再任	非執行	独立	社外	○		◎
7	佐藤　りえ子 (注2)	再任	非執行	独立	社外		○	
8	関　　忠行	新任	非執行	独立	社外		○	
9	矢後　夏之助	新任	非執行	独立	社外	○		○
10	好本　達也	再任	執行			○		○
11	澤田　太郎	新任 (注3)	執行					
12	牧山　浩三	再任	執行					
13	若林　勇人	再任	執行					

(注) 1. 本議案において山本良一氏の選任をご承認いただいた場合、本定時株主総会終結後の取締役会において同氏を取締役会議長に選定する予定です。
2. 佐藤りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田りえ子です。
3. 澤田太郎氏は2019年５月23日付で取締役を退任後、取締役を兼務しない執行役として選任されております。
4. 取締役を兼務しない執行役９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	独立	証券取引所届出独立役員
新任	新任取締役候補者	執行	執行役兼務の取締役候補者	社外	社外取締役候補者

(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。

1 山本 良一（やまもと りょういち）

（1951年３月27日生）



所有する当社の株式の数

89,412株

当社との特別の利害関係

な し

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕

13回中13回

各委員会出席回数〔報酬〕

11回中11回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）

約12年９ヶ月

略歴、地位及び担当

1973年４月　株式会社大丸入社
2003年５月　同社代表取締役社長兼最高執行責任者
　　兼グループ本社百貨店事業本部長
2007年９月　当社取締役
　　当社営業改革・外商改革推進担当
　　株式会社大丸本社百貨店事業本部長兼梅田新店計画室長
　　株式会社松坂屋取締役
2008年３月　株式会社大丸本社営業本部長
2010年３月　株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長
2012年９月　同社代表取締役社長
　　兼株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役社長
2013年４月　当社代表取締役社長
2017年５月　当社取締役兼代表執行役社長（現任）

取締役候補者とした理由

・山本良一氏は、小売業全般にわたる豊富な経験を通じて得られた幅広い知見と高い視座を備えており、2013年の当社代表取締役社長就任後、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まいりました。このような実績と現下の経営環境を勘案し、グループ戦略全般と各事業の役割、各事業への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た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、本議案において山本良一氏の選任をご承認いただいた場合、同氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。

2 堤 啓之（つつみ ひろゆき）（1958年２月３日生）



所有する当社の株式の数
17,298株

その他株式報酬としての未交付株式
11,710株

当社との特別の利害関係
な　し

当事業年度の取締役会出席回数
15回中15回

各委員会出席回数〔監査〕
15回中15回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）
約３年

略歴、地位及び担当

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　同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）

重要な兼職の状況
（当社グループ内の兼職状況）

株式会社大丸松坂屋百貨店　監査役

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まもなく経理担当に配属され、1989年３月からは一貫して財務領域で経験を積んでおり、財務・経理に関して豊富な知見を有しております。2013年５月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。

3 村田 荘一（むらた そういち）

（1956年９月９日生）



所有する当社の株式の数

15,810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

12回中12回

各委員会出席回数〔監査〕

10回中10回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）

約１年

略歴、地位及び担当

1980年４月　株式会社大丸入社
2000年３月　同社大阪・梅田店紳士服飾部長
2002年９月　同社大阪・梅田店営業企画CS推進室営業企画部長
2005年１月　同社大阪・梅田店営業統括店次長
2006年１月　同社大阪・梅田店営業統括店次長
　　兼本社梅田新店計画室部長
2010年１月　同社大阪・梅田店長
2010年５月　株式会社大丸松坂屋百貨店　執行役員　大丸大阪・梅田店長
2013年４月　同社常務執行役員　営業本部長兼MD戦略推進室長
2013年５月　同社取締役兼常務執行役員
2017年５月　当社執行役常務　業務統括部長兼コンプライアンス担当
2019年５月　当社取締役（現任）

取締役候補者とした理由

・村田荘一氏は、これまで百貨店事業会社の経営陣として、大丸大阪・梅田店の新店計画をリードし、大丸大阪・梅田店長を経て、百貨店事業の中枢である営業本部長を全うしており、百貨店の営業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、2017年５月の当社執行役常務就任以後、主にコンプライアンスとグループ全体のシェアードサービスを管掌する業務統括部長を歴任しております。こうした経験を通じて得た幅広い知見を活かし、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、村田荘一氏と、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。

4 石井 康雄（いしい やすお）

（1947年９月４日生）

独立役員　社外取締役候補者



所有する当社の株式の数
3,600株

その他株式報酬としての未交付株式
3,866株

当社との特別の利害関係
な　し

当事業年度の取締役会出席回数
15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕
10回中10回

各委員会出席回数〔監査〕
５回中５回

各委員会出席回数〔報酬〕
８回中８回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）
約３年

略歴、地位

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）
2018年５月　株式会社大丸松坂屋百貨店　取締役（現任）

重要な兼職の状況
（当社グループ内の兼職状況）

株式会社大丸松坂屋百貨店　取締役

社外取締役候補者とした理由、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経験と経営企画分野における豊富な経験に基づく知見を有しており、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、指名委員会、報酬委員会の委員として、透明性・公正性のある役員人事案の決定やサクセッションプランの審議、ならびに適正な役員報酬水準と制度運用の審議等について適宜必要な助言を行うことで、経営人事機能の強化に貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。
・石井康雄氏は、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。

5 西川 晃一郎（にしかわ こういちろう）

（1947年７月12日生）

独立役員　社外取締役候補者



所有する当社の株式の数
1,800株

その他株式報酬としての未交付株式
3,866株

当社との特別の利害関係
な　し

当事業年度の取締役会出席回数
15回中15回

各委員会出席回数〔監査〕
15回中15回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）
約３年

略歴、地位

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）
2018年５月　株式会社大丸松坂屋百貨店　取締役

社外取締役候補者とした理由、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数多く関わった経験を通じて、新規事業やM&Aに係わるリスクの抽出とその妥当性、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、委員長として、取締役・執行役の職務執行ならびに取締役会の付議案件や監査委員会として必要と判断した案件等について、適法性・適正性等の視点で協議を推進し監査機能の強化に貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。
・西川晃一郎氏は、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。

6 内田 章（うちだ あきら）

（1950年10月４日生）

独立役員　社外取締役候補者



所有する当社の株式の数
1,500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
12回中12回

各委員会出席回数〔監査〕
10回中10回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）
約１年

略歴、地位

1975年４月　東レ株式会社入社
1996年６月　トーレ・インダストリーズ（アメリカ）社
Executive Vice President
2000年６月　東レ株式会社　経営企画第１室主幹兼広報室主幹
2004年６月　同社経営企画室参事兼IR室参事
2005年６月　同社取締役　財務経理部門長
トーレ・ホールディング（U.S.A）社　社長
2009年６月　同社常務取締役　財務経理部門長
トーレ・ホールディング（U.S.A）社　社長
2012年６月　同社常務取締役　CSR全般統括
総務・法務部門・IR室・広報室・宣伝室統括
東京事業場長
2016年６月　同社顧問
2019年３月　同社顧問退任
2019年５月　当社社外取締役（現任）
2019年６月　横河電機株式会社　社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

横河電機株式会社　社外取締役

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

・内田　章氏は、経営企画やIRに加え、財務経理部門の責任者としてコーポレート部門における幅広い経験や知見を有しており、資本コストを意識した財務戦略のあり方や、ステークホルダーの意見を適切に反映させるESG経営の考え方などについて、能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行の監査を行うとともに、取締役会に付議された案件もしくは監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・適正性等の視点で協議を行い、監査機能の強化に貢献しております。このような実績と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、引き続き社外取締役候補者といたしました。
・内田　章氏は、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、内田　章氏と、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　佐藤（さとう）　りえ子（こ）

（戸籍上の氏名：鎌田 りえ子）
（1956年11月28日生）

独立役員　社外取締役候補者



所有する当社の株式の数
800株

その他株式報酬としての未交付株式
1,933株

当社との特別の利害関係
な　し

当事業年度の取締役会出席回数
15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕
3回中3回

各委員会出席回数〔監査〕
15回中15回

各委員会出席回数〔報酬〕
3回中3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

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）
2018年 5 月　当社社外取締役（現任）
2019年 5 月　株式会社大丸松坂屋百貨店　取締役（現任）

重要な兼職の状況

石井法律事務所パートナー　弁護士
株式会社NTTデータ　社外監査役
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）

（当社グループ内の兼職状況）

株式会社大丸松坂屋百貨店　取締役

社外取締役候補者とした理由、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、内部監査・内部統制のあり方や効果的な実施方法などの守りのガバナンスに係わる分野だけでなく、成長戦略に繋がる新規事業創出におけるリスク等について、客観的な視点で積極的な助言・監督を行うことで、当社のガバナンスの維持・強化に貢献しております。また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務遂行に対する監査のあり方について、適法性・適正性等の視点で協議を行うとともに、取締役会に付議された案件もしくは監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・適正性の視点で協議を行い、監査機能の強化に貢献しております。このような実績と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、引き続き社外取締役候補者といたしました。
・佐藤りえ子氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
・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しております。

8 関（せき） 忠行（ただゆき）

（1949年12月７日生）

新任候補者　独立役員　社外取締役候補者



所有する当社の株式の数

0株

当社との特別の利害関係

な　し

略歴、地位

1973年４月　伊藤忠商事株式会社入社
1998年６月　伊藤忠インターナショナル会社（ニューヨーク駐在）財務部長
2004年６月　伊藤忠商事株式会社　執行役員食料カンパニーCFO
2007年４月　同社常務執行役員　財務部長
2009年６月　同社代表取締役　常務取締役
　　財務・経理・リスクマネジメント担当役員兼CFO
2010年４月　同社代表取締役　専務執行役員
2011年５月　同社代表取締役　専務執行役員CFO
2013年４月　同社代表取締役　副社長執行役員CFO
2014年４月　同社代表取締役　副社長執行役員社長補佐・CFO・CAO
2015年４月　同社顧問
2016年５月　株式会社バルコ　社外取締役（現任）
2016年６月　日本バルカー工業株式会社（現株式会社バルカー）社外取締役（現任）
2017年４月　伊藤忠商事株式会社　理事（現任）
2017年６月　JSR株式会社　社外取締役（現任）
2017年７月　朝日生命保険相互会社　社外監査役（現任）

重要な兼職の状況

株式会社バルカー　社外取締役
JSR 株式会社　社外取締役
朝日生命保険相互会社　社外監査役

（当社グループ内の兼職状況）

株式会社バルコ　社外取締役

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

・関　忠行氏は、総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する豊富な経験と高度な専門知識を有しております。また同氏は、株式会社バルコをはじめとする複数企業の社外取締役、監査役として幅広い知見を有しており、このような実績と高い知見を、当社グループでの適切な経営の監督に反映していただけると判断し、社外取締役候補者といたしました。
・当社は、本議案において、関　忠行氏の選任をご承認いただいた場合、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け出る予定であります。
・当社は、本議案において、関　忠行氏の選任をご承認いただいた場合、同氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。

9 矢後 夏之助（やご なつのすけ）

（1951年５月16日生）

新任候補者　独立役員　社外取締役候補者



所有する当社の株式の数

0株

当社との特別の利害関係

な　し

略歴、地位

1977年４月　株式会社荏原製作所入社
2002年６月　同社執行役員
2004年４月　同社上席執行役員 精密・電子事業本部長
　兼Ebara Precision Machinery Europe GmbH　代表取締役会長
　兼Ebara Technologies Inc.　代表取締役会長
　兼上海荏原精密機械有限公司　董事長
2004年６月　同社取締役
2005年４月　同社取締役兼台湾荏原精密股份有限公司 董事長
2005年６月　同社取締役
　精密・電子事業カンパニー・プレジデント　兼 藤沢事業所長
2006年４月　同社取締役常務執行役員
　精密・電子事業カンパニー・プレジデント
2007年４月　同社代表取締役社長
2007年５月　同社代表取締役社長　内部統制整備推進統括部長
2009年７月　同社代表取締役社長　内部統制統括部長
2013年４月　同社取締役会長
2017年10月　公益財団法人荏原畠山記念文化財団　代表理事（現任）
2019年３月　株式会社荏原製作所　取締役会長退任
2019年６月　株式会社SUBARU　社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

株式会社SUBARU　社外取締役

社外取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

・矢後夏之助氏は、長年にわたりトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営に関する豊富な経験を有しております。また同氏は、株式会社荏原製作所の指名委員会等設置会社への移行においてリーダーシップを発揮するとともに、指名委員会委員を経験し、内部統制やコーポレートガバナンスにおける高度な専門知識を有しております。このような豊富な経験と高い知見を、当社グループでの適切な経営の監督に反映していただけると判断し、社外取締役候補者といたしました。
・当社は、本議案において矢後夏之助氏の選任をご承認いただいた場合、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け出る予定であります。
・当社は、本議案において矢後夏之助氏の選任をご承認いただいた場合、同氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。

10 好本 達也（よしもと たつや）

（1956年４月13日生）



所有する当社の株式の数

61,065株

当社との特別の利害関係

な　し

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）

約７年

略歴、地位及び担当

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）

重要な兼職の状況
（当社グループ内の兼職状況）

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

取締役候補者とした理由

・好本達也氏は、長年にわたり百貨店事業において、経営管理、企画、店舗運営など事業全般に関する豊富な経験と知見を有しており、2013年４月の株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長就任後は、当社グループ戦略における百貨店事業の役割、期待を踏まえた従来からの高品質な百貨店事業戦略を実行するとともに、外部環境の大きな変化を踏まえ、新たな百貨店事業戦略を立案し、その実現に向け強い成果志向に基づくスピーディーで実効性の高いリーダーシップを発揮してまいりました。また、2017年５月より当社代表執行役常務として、グループ全体の経営マネジメントやコーポレートガバナンス・コードに基づく経営改革の経験を通じた知見を有しております。このような実績と経験を踏まえ、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

11 澤田（さわだ） 太郎（たろう）

（1960年１月17日生）

新任候補者



所有する当社の株式の数

17,747株

当社との特別の利害関係

な　し

（参考）過去の取締役在任期間

約１年

（2018年５月24日～2019年５月23日）

略歴、地位及び担当

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
2017年３月　同社経営企画室長兼経営企画部長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
2018年５月　当社取締役
　　当社執行役常務（現任）
　　当社経営戦略統括部長　兼　リスク管理担当（現任）
　　株式会社パルコ　取締役（現任）
2019年３月　当社あたらしい幸せ発明部長（現任）

重要な兼職の状況
（当社グループ内の兼職状況）

株式会社大丸松坂屋百貨店　取締役
株式会社パルコ　取締役

取締役候補者とした理由

・澤田太郎氏は、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まいりました。また、2018年５月からは、当社の経営戦略統括部長として、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、グループ中期経営計画を推進してまいりました。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、取締役候補者といたしました。

12 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

20,700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

15回中15回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）

約７年

略歴、地位及び担当

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）

重要な兼職の状況
（当社グループ内の兼職状況）

株式会社パルコ　取締役兼代表執行役社長

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、同社の経営管理、店舗運営に関する豊富な経験と知見を有しております。同氏は、当社グループ戦略におけるパルコ事業の役割、期待を十分に理解したうえで、パルコ事業の特性を活かした経営ビジョンを遂行し、組織求心力に基づく実効性の高いリーダーシップを発揮するとともに、新生渋谷パルコの開業に象徴される新たな店舗像や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。

13 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

9,647株

当社との特別の利害関係

な　し

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）

約４年

略歴、地位及び担当

1985年４月　松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）入社
1998年４月　パナソニックファイナンシャルセンターマレーシア株式会社
　　社長
2007年４月　松下電器（中国）財務有限公司　董事・総経理
2009年２月　パナソニック株式会社
　　本社財務・IRグループ財務企画チームリーダー（部長）
2013年７月　パナソニック株式会社　コーポレート戦略本部財務・IRグループ
　　ゼネラルマネジャー兼財務戦略チームリーダー（理事）
2015年５月　当社入社
　　当社業務統括部付財務政策担当
2015年９月　当社執行役員
　　当社業務統括部財務戦略・政策担当
2016年３月　当社財務戦略統括部長（現任）兼財務政策担当
2016年５月　当社取締役（現任）
2017年３月　当社資金・財務政策担当
2017年５月　当社執行役常務（現任）
2018年５月　当社資金・財務政策部長（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わたる財務戦略の構築及び推進を担ってまいりました。2016年３月からは、財務戦略統括部長として将来を見据えた会計基準のIFRSへの変更をリードし、現グループ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に関する知見に加え、戦略性、変革のリーダーシップ、強い成果志向など経営人財として相応しい能力を有しておりますことから、取締役としての業務執行を通じて、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

以　上

事業報告 (2019年3月1日から2020年2月29日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

業績ハイライト

売上収益	営業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益	資産合計
4,806億円	402億円	212億円	12,403億円
対前年 +4.5% ↗	対前年 △1.5% ↘	対前年 △22.3% ↘	対前年 +2,107億円 ↗

当連結会計年度の日本経済は、海外経済の減速や自然災害などの影響から、輸出・生産が伸び悩み、設備投資や国内需要の減少など景気回復が鈍化するなか、年度終盤において企業の生産や設備投資、消費など内外経済の不確実性が急速に高まり、不安定な状況となりました。個人消費は、雇用・所得環境は堅調に推移したものの、消費税率引き上げに伴う消費低迷の長期化などにより力強さを欠いたことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響により、インバウンド消費、国内消費ともに落ち込み、年度終盤において悪化いたしました。

本中期経営計画における２つの大型再開発プロジェクトが完成

このような状況のなか、当社グループは、グループビジョンの実現、事業ポートフォリオの変革に向けた「2017～2021年度 中期経営計画」の３年目の取り組みとして、以下５つの成長戦略及び基盤強化戦略に取り組みました。とりわけ今年度は、新たな百貨店ビジネスモデルを具現化した「大丸心斎橋店本館」、次世代型商業空間を創造する「渋谷パルコ」の大型再開発プロジェクトを完成させました。


大丸心斎橋店本館

新たな価値創造を目指し、パルコの完全子会社化を実施

当社グループを取り巻く経営環境は大きな変化に直面しており、当社とパルコの企業価値・ブランド価値のさらなる向

上には、日々変化する消費者ニーズを的確に捉えていくことが求められます。今後、当社グループとしての抜本的かつ機動的な事業ポートフォリオの変革を、迅速な意思決定のもとスピード感をもって推進するには、両社の連携をさらに深め、経営資源を集中していく必要があることから、パルコ株式の公開買付け及び株式売渡請求を行い、結果、2020年3月23日付でパルコの完全子会社化を実施いたしました。これらにより、グループシナジーを最大化し、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向け、グループ構造変革への取り組みを加速させてまいります。



パルコの完全子会社化発表の
記者会見に臨む山本社長、牧山社長

◆グループ成長戦略

①マルチサービスリテイラー戦略

既存事業領域の拡大への取り組みとして、クレジット金融事業において７月にVISAやマスターカードのライセンスを取得し、当社グループ内でのアクワイアリング（加盟店契約）事業の実施に向け、環境整備を進めたほか、2020年秋に導入予定の新ポイントプログラムや付帯サービス等を刷新する既存カードのリニューアルに取り組みました。また、新規事業領域の拡大への取り組みとして、「物やサービスなどを所有ではなく共有する」という価値観が進展するなか、これらのリスクに対応するため、ファッションレンタル事業のマーケット理解と参入への検討を進めました。



新生・渋谷パルコ外観

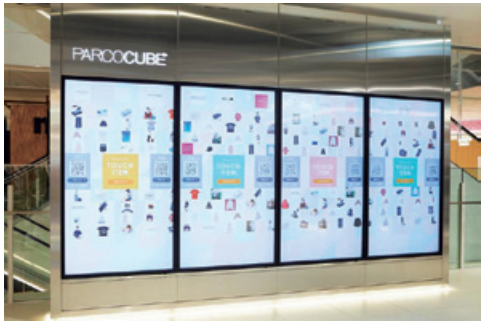
②アーバンドミナント戦略

GINZA SIX（ギンザ シックス）や上野フロンティアタワーに次ぐ、大型エリア再開発プロジェクトである大丸心斎橋店本館を９月に、渋谷パルコを11月に完成させたほか、京都・上野エリアにビューティー＆ヘルスをコンセプトとする商業施設「BINO（ビーノ）」を２店舗オープンさせるなど、基幹店舗を中心とした周辺開発に取り組みました。また、上野・名古屋・神戸エリアで百貨店とパルコの共同プロモーションやエリア活性化イベントを開催したほか、地域の大学と共同で次世代支援や地域振興などに向けて連携するなど、街の魅力度向上に努めました。

③IoT時代におけるICT戦略

顧客データをグループの共通資産として統合的に活用し、お客様のライフタイム・バリューの最大化（※）を目指す「ライフタイム・サービスHUB構想」の推進基盤となる統合データベースの構築に取り組みました。あわせて、グループ各社のセキュリティ管理やビジネス戦略のデジタル化に迅速かつ柔軟に対応できるクラウド環境の構築などに取り組みました。

※お客様一人ひとりのライフステージに応じた商品サービスの提供を通じて、顧客との生涯にわたる関係をより強固にし、顧客への提供価値を最大化していくこと



渋谷パルコ「PARCO　CUBE」（店頭販売とオンラインストアを融合させたオムニチャネル型の売場）

④既存事業の革新

百貨店事業では、大丸心斎橋店本館において従来の百貨店にはない斬新なフロア構成により、成長性と収益性を兼ね備えた新たな百貨店ビジネスモデルを具現化させるとともに、マーケット変化に対応した新たな売場開発を各店において推進しました。また、下関大丸、大丸芦屋店をはじめ地方・郊外店舗の構造改革を着実に推進しました。

創業50周年を迎えたパルコでは、体験型コンテンツの拡充やファッションの再提案、ICTを活用した未来型の売場づくりなど、パルコブランドの新たな魅力を表現した次世代型商業施設「新生・渋谷パルコ」を開業させました。また、錦糸町パルコ、サンエー浦添西海岸 PARCO CITY、川崎ゼロゲートを開業するなど多様な業態開発を着実に推進しました。

⑤ESGへの取り組み

「低炭素社会への貢献」など５つの重要課題の解決に向けた全社的な取り組みを推進しました。ESG推進のフラッグシップ店舗である大丸心斎橋店本館では、館内で使用するすべての電力を再生可能エネルギーに切り替えたほか、大丸松坂屋百貨店では、2019年に策定した「JFRお取引先様行動原則」について、ESG活動の協同推進に向けたお取引先様への説明会を初開催いたしました。これらの取り組みの結果、気候変動調査など外部機関によるESGに係る認定や評価が向上しました。

※ESG：環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）

◆成長戦略を支える経営基盤の強化

グループ人事改革において、持続的な成長実現に向けた人財開発企業を目指し、新たな価値を生み出す“人財力”を基軸とする人財マネジメントの再構築を図るため、創造と挑戦を引き出す人事制度改正を推進したほか、専門人財の採用、またシニア活躍の観点から各社において65歳への定年延長を推進しました。

グループ財務戦略においては、資本効率の高い経営体質の構築を目指すB/S視点の経営管理の推進による資産効率の向上に取り組みましたほか、国際会計基準（IFRS）に基づく新リース会計基準に着実に対応いたしました。また、投資家の皆様との対話機会の充実を目的に「事業戦略説明会」を初開催いたしました。

グループ業務システム革新においては、情報セキュリティの強化や、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の拡大によるグループ後方業務を中心とした業務自動化の推進、生産性向上に向けたビジネスツールの導入など、経営効率の向上に努めました。

■当期の連結業績

以上のような諸施策に取り組みました結果、当期の連結業績は、消費税率引き上げによる消費低迷の長期化や自然災害・暖冬影響に加え、新型コロナウイルス感染症の影響等がありましたものの、売上収益は渋谷再開発における保留床売却等により4,806億21百万円（対前年4.5%増）となりましたが、営業利益は402億86百万円（同1.5%減）となり、税引前利益は371億61百万円（同11.8%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は212億51百万円（同22.3%減）となりました。また、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）は5.4%（対前年1.4pt減）、親会社所有者帰属持分比率は31.2%（同8.9pt減）となりました。

なお期末配当金につきましては、１株当たり18円とさせていただきました。この結果、中間配当金18円とあわせた年間配当金は１株につき36円となり、９年連続の増配となりました。

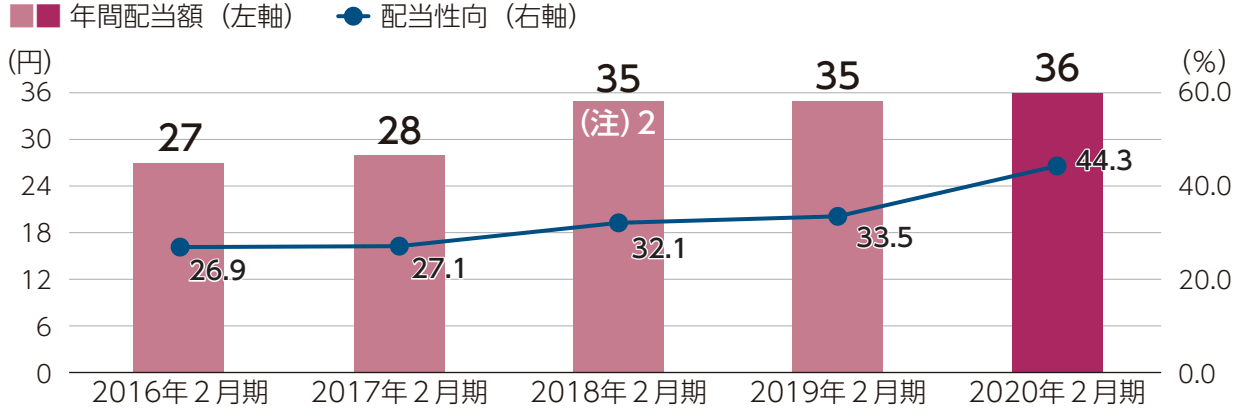
セグメント業績

企業集団の事業セグメント別売上収益及び営業利益

（単位：百万円）

事業セグメント	第12期（2018年度）				第13期【当期】（2019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	275,441	59.9	24,194	59.2	263,748	54.9	17,625	43.7
パルコ事業	89,969	19.6	5,445	13.3	112,212	23.3	10,823	26.9
不動産事業	16,995	3.7	4,664	11.4	17,793	3.7	6,725	16.7
クレジット金融事業	10,573	2.3	2,360	5.8	10,719	2.2	1,908	4.7
計	392,979	85.5	36,665	89.7	404,474	84.1	37,082	92.0
その他	104,250	22.7	3,507	8.6	123,275	25.7	4,700	11.7
調整額	△37,389	△8.2	717	1.7	△47,128	△9.8	△1,496	△3.7
連結合計	459,840	100.0	40,891	100.0	480,621	100.0	40,286	100.0

1株当たり年間配当金の推移



(注) 1. 2016年２月期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。
2. 記念配当２円を含みます。

百貨店事業

売上収益
2,637億48百万円
対前年 △4.2% ↘

営業利益
176億25百万円
対前年 △27.2% ↘

※<参考数値>(P.25をご参照ください)
総額売上高 7,150億39百万円(対前年△3.8%)、事業利益 264億61百万円(対前年+5.2%)

９月に建替オープンした大丸心斎橋店本館は、強みである富裕層や訪日外国人客への対応を強化しながら、“生活を積極的に楽しむすべてのお客様”をターゲットに、世界と未来に向け進化する百貨店へと生まれ変わりました。

新顧客戦略の展開では、顧客基盤の拡大に向け、５月末に「大丸・松坂屋アプリ」を展開いたしました。また、拡大する富裕層マーケットに対応するため、新規口座開拓に継続して取り組むとともに、新たな外商ビジネスモデルの展開に向け、ICTを活用した業務支援システムの整備や新たな組織体制の構築に取り組みました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、自然災害の発生に伴う営業時間短縮や休業、消費税率引き上げによる消費低迷に加え、新型コロナウイルス感染症の影響などから、売上収益は2,637億48百万円（対前年4.2%減）、営業利益は176億25百万円（対前年27.2%減）となりました。



大丸心斎橋店 本館９階
海外お客様サービスセンター



大丸心斎橋店　本館１階　往時の面影を復元したエレベーターホール（上）
大丸心斎橋店　本館１階　アクセサリー売場の鏡面天井　（下）


大丸心斎橋店　本館７階　緑化を施したテラス

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	46,265	6.5	△8.4
婦人服・洋品	212,553	29.7	△2.0
子供服・洋品	12,630	1.8	△14.3
呉服・寝具・その他衣料	8,964	1.3	△10.6
身回品	55,714	7.8	△16.1
家具	5,431	0.8	△7.7
家電	375	0.1	△29.4
家庭用品	20,233	2.8	△9.2
食料品	160,664	22.5	△5.9
食堂喫茶	20,902	2.9	△3.2
雑貨	147,115	20.6	4.9
サービス	3,130	0.4	11.6
その他	21,162	2.8	2.6
消去	△105	△0.0	－
合計	715,039	100.0	△3.8

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	85,340	11.9	△2.7
		大阪・梅田店	64,337	9.0	△2.6
		東京店	79,185	11.1	△2.6
		京都店	66,859	9.4	△2.7
		山科店	413	0.1	△88.6
		神戸店	74,453	10.4	△5.0
		須磨店	7,991	1.1	△4.9
		芦屋店	4,409	0.6	△33.2
		札幌店	65,486	9.1	△2.1
		小計	448,477	62.7	△4.1
	松坂屋	名古屋店	116,317	16.3	△2.4
		上野店	39,122	5.5	△2.1
		静岡店	19,840	2.8	△6.2
		高槻店	7,904	1.1	△5.8
		豊田店	6,908	0.9	△3.2
		小計	190,092	26.6	△2.9
	小計		638,569	89.3	△3.8
株式会社博多大丸			52,977	7.4	△3.4
株式会社下関大丸			12,524	1.8	△6.2
株式会社高知大丸			11,072	1.5	△5.3
消去			△105	△0.0	93.5
合計			715,039	100.0	△3.8

(注) 1. 大丸山科店は、2019年３月末日をもって営業を終了いたしました。
2. 大丸芦屋店は、2019年３月18日から売場面積が縮小しております。
3. 大丸神戸店（2018年３月以降）及び大丸京都店（2019年６月以降）は、周辺店舗を順次不動産事業に移管しております。
4. 2019年３月20日から松坂屋名古屋店南館2階フロアを賃貸借契約に変更しております。
5. 2019年９月20日に大丸心斎橋店本館がオープンしたことに伴い、大丸心斎橋店北館は2019年９月28日をもって一時休館しております。

※<参考数値>について

総額売上高、**事業利益**は、従来の日本基準における「売上高」、「営業利益」の概念に近い指標です。
なお総額売上高は、IFRS売上収益のうち「百貨店事業」と「その他（大丸興業）」の消化仕入を総額に、「パルコ事業」の純額取引をテナント取扱高（総額ベース）に置き換えて算出しています。また事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

セグメント業績

パルコ事業

売上収益
1,122億12百万円
対前年 **+24.7%** ↗

営業利益
108億23百万円
対前年 **+98.7%** ↗

※＜参考数値＞(P.25をご参照ください)
総額売上高 3,111億7百万円(対前年+11.5%)、事業利益 85億82百万円(対前年△1.6%)

新しい消費体験・価値観を提供する唯一無二の次世代型商業施設として新生・渋谷パルコを11月に開業いたしました。また、リノベーション型の開発物件である「錦糸町パルコ（3月)」、株式会社サンエーとの共同事業による「サンエー浦添西海岸 PARCO CITY（6月)」、「川崎ゼロゲート（8月)」を開業し、多様な業態開発手法に基づく不動産開発を推進いたしました。パルコ店舗では、デジタル環境の進化や消費志向の変化を捉え、優待方法を割引からポイントサービスに変更するなど、顧客起点でのビジネスモデル変革を進める体制を整え、新たなテナント開発や顧客接点拡大・満足度向上に向けたコミュニケーション強化に取り組みました。

以上のような諸施策に取り組んだ結果、一部のパルコ既存店舗や事業などが苦戦したものの、新たに開業した錦糸町パルコや新生・渋谷パルコなどの貢献、渋谷再開発における保留床売却等により、売上収益は1,122億12百万円（対前年24.7%増)、営業利益は前年度において店舗営業終了に伴う損失やその他店舗の減損損失などを計上した反動もあり、108億23百万円（対前年98.7%増）となりました。

不動産事業

売上収益
177億93百万円
対前年 **+4.7%** ↗

営業利益
67億25百万円
対前年 **+44.2%** ↗

※＜参考数値＞(P.25をご参照ください)
総額売上高 178億32百万円(対前年+4.0%)、事業利益 43億64百万円(対前年△13.8%)

アーバンドミナント戦略における重点エリア（上野、名古屋、京都、心斎橋、神戸）を中心に、賃貸床面積の拡大による不動産賃貸事業の強化に取り組みました。具体的には、京都烏丸エリアに「BINO 東洞院（4月)」を、松坂屋上野店第二別館跡地に「BINO 御徒町（12月)」を新たにオープンしたほか、心斎橋エリアで「DAIMARU WHITE AVENUE（大丸 ホワイトアベニュー)」を改装（11月）するなど、周辺店舗開発を着実に推進しました。

以上のような諸施策への取り組みや、2017年度に開業したGINZA SIXが堅調に推移したことなどにより、売上収益は177億93百万円（対前年4.7%増）となりました。営業利益は2020年秋に開業予定の大丸心斎橋店北館への投資が先行した一方、固定資産の売却等により、67億25百万円（対前年44.2%増）となりました。

セグメント業績

クレジット金融事業

売上収益
107億19百万円
対前年 +1.4% ↗

営業利益
19億8百万円
対前年 △19.1% ↘

※<参考数値>(P.25をご参照ください)
総額売上高 121億87百万円(対前年+2.4%)、事業利益 19億1百万円(対前年△18.7%)

外部加盟店における取扱高の拡大やショッピングリボ、分割払いなどの利用促進により、加盟店手数料収入、割賦販売利息収入等が増加し、売上収益は107億19百万円（対前年1.4%増）となりました。営業利益は、決済・金融サービスを基軸とする中長期の成長実現に向けた人財採用、組織強化などにより費用が増加しましたことから19億8百万円（対前年19.1%減）となりました。

その他

売上収益
1,232億75百万円
対前年 +18.2% ↗

営業利益
47億円
対前年 +34.0% ↗

※<参考数値>(P.25をご参照ください)
総額売上高 1,326億45百万円(対前年+9.6%)、事業利益 49億26百万円(対前年+36.7%)

人材派遣事業のディンプルは派遣事業が苦戦し、また卸売事業の大丸興業では電子デバイス部門の不調により減収減益となりましたが、建装事業のJ.フロント建装がホテルやラグジュアリーブランドなど内装工事の受注拡大に加え、大丸心斎橋店本館の改装工事などの受注増により大幅増収増益となりましたことから、その他の売上収益は1,232億75百万円（対前年18.2%増）、営業利益は47億円（対前年34.0%増）となりました。

⑵ 財政状態に関する説明

（当連結会計年度末における資産、負債、資本の状況）

当連結会計年度末の資産合計は１兆2,403億8百万円となり、前連結会計年度末に比べ2,107億35百万円増加いたしました。これは主にIFRS16号「リース」の適用による使用権資産の増加などによるものです。一方、負債合計は8,406億27百万円となり、前連結会計年度末に比べ2,795億40百万円増加いたしました。なお、有利子負債残高は4,787億73百万円となり、前連結会計年度末に比べ3,043億95百万円増加いたしました。これは主にIFRS16号「リース」の適用によるリース負債の増加などによるものです。

資本合計は、3,996億81百万円となり、前連結会計年度末に比べ688億４百万円減少いたしました。これは主にパルコ株式追加取得による資本剰余金及び非支配持分の減少などによるものです。

（キャッシュ・フローの状況）

当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」の残高は、前連結会計年度末に比べ89億74百万円増の346億33百万円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は733億58百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、使用権資産の増加に係る減価償却費及び償却費の調整や棚卸資産の減少などにより384億88百万円の収入増となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は495億59百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、投資有価証券の取得による支出の増加などにより227億23百万円の支出増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は148億29百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、パルコ株式追加取得による支出やリース負債の返済額の計上があったものの、社債の発行などの資金調達により64億45百万円の支出減となりました。

⑶ 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486億36百万円となりました。

①当連結会計年度中に完成した主要設備

主なものは、百貨店事業では、大丸心斎橋店本館建替工事146億８百万円など、パルコ事業では、渋谷パルコの再開発事業や川崎ゼロゲートの新規出店に伴う資産の取得などであります。

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、パルコ事業では、心斎橋パルコ（仮称）の開業準備に伴う内装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大丸心斎橋店北館計画に伴う除却及び自由が丘ビルの土地売却などであります。

⑷ 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。そのうえで、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、上記方針に基づき、調達バランスを勘案しながら、次のとおり資金調達を実施いたしました。主に、大丸心斎橋店本館建替工事代金等に充当するため、無担保普通社債の発行により300億円、金融機関からの長期借入により103億円を調達したことに加え、パルコの株式取得代金に充当するため、金融機関からの短期借入により600億円を調達いたしました。一方で、借入金の返済を進めた結果、有利子負債残高（除くリース負債）は、前連結会計年度末に比べ838億円増加し、2,582億円となりました。

⑸ 対処すべき課題

当社グループのビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向けた「2017～2021年度　中期経営計画」のスタートから３年が経過しました。この３年間において、GINZA SIXや上野フロンティアタワーに続き、2019年度は大丸心斎橋店本館や新生・渋谷パルコの大型再開発を完成させるなか、中期経営計画で掲げる成長戦略を着実に推進してきました。一方、既存事業の成熟化が一層進行するなか、当社グループの最重要課題である「事業ポートフォリオの変革」への取り組み進捗として十分な成果を創出するには至っておりません。

当社グループを取り巻く経営環境は、デジタル技術の進化や消費の多様化、またキャッシュレス化の進展など大きな変化に直面しており、またこうした変化がこれまでにないスピードで進行しています。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大により景気後退リスクが増大するなど一段と先行き不透明な状況にあり、短期・中長期の両面から、企業リスクへの迅速な対応が強く求められていると認識しています。

このような環境変化を踏まえ、当社グループの企業価値のさらなる向上に向け、2019年度にパルコの完全子会社化を実施しました。これにより、グループの経営資源を最大限活用することで、従来の延長線上ではない非連続な成長を加速させるとともに、抜本的かつ機動的な事業ポートフォリオの変革に向け、グループ一体となり取り組む体制構築が進んだものと考えます。

2020年度は、こうした新たな経営体制“新生JFRグループ”のもと、百貨店とパルコの協業による大型複合商業施設の開業など、グループシナジーの最大化による成長戦略の具現化にスピードを上げて取り組んでまいります。

また、経営環境が想定以上に大きく変化するなか、現在進行中の本中期経営計画（2017～2021年度）の目標達成が困難な状況にあること、そして今後当社グループとして中長期にわたる成長を実現していくには、これまで成し得なかった事業構造の変革に向け成長戦略を再構築し、2021年度より「新たな中期経営計画」をスタートさせることが最善との判断に至りました。

このため、本中期経営計画は2020年度をもって終了し、今年度を「グループビジョンの実現に向け、新たな成長戦略を始動していくための年度」と位置づけ、次年度からの新中期経営計画スタートにグループ一丸となり取り組んでまいります。

2019年度後半に生じた新型コロナウイルス感染症影響については、顧客・従業員の安全衛生確保や健康への配慮を最優先に、刻々と変化する状況に対し迅速かつ適切に対応してまいります。

株主の皆様におかれましては、なにとぞ一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

＜重点取り組み課題＞
Ⅰ.グループシナジーの最大化による成長戦略の加速推進
Ⅱ.“新生JFRグループ”の「新中期経営計画」の策定
Ⅲ.新型コロナウイルス感染症影響への対応

Ⅰ. グループシナジーの最大化による成長戦略の加速推進

グループシナジーの最大化による成長戦略、経営基盤の強化に取り組んでまいります。具体的には大丸松坂屋百貨店の不動産事業をパルコに移管し、グループ資源の集約化と開発機能の一元化による不動産開発力の強化に取り組みます。また2020年秋に開業予定の心斎橋パルコ（仮称）など大型複合商業施設などの店舗共同開発に加え、百貨店・パルコの顧客データの相互活用による顧客との関係強化など、小売・不動産事業の基盤強化に取り組みます。

マルチサービスリテイラーとしての成長実現に向け、建装工事請負業等での協業による事業進化を目指すほか、エンタテインメント事業などパルコの優れた事業ノウハウを最大限活用し、顧客のライフステージにあわせた新たなサービスの提供など新規事業の開発を進めてまいります。

また、間接部門の統合・効率化をはじめ、新規事業の開発をグループ一体で実施するなど高効率経営を目指すほか、人財交流を通じた事業ノウハウの共有による顧客への新たな価値提供に取り組んでまいります。

◆グループ成長戦略

①マルチサービスリテイラー戦略

高効率かつ成長性が高い事業と位置づけるクレジット金融事業の強化を図るとともに、パルコとの連携を一層深めながら新規事業の開発、事業領域の拡大に取り組んでまいります。

1) クレジット金融事業の強化

- クレジット金融事業において、大丸松坂屋百貨店におけるアクワイアリング（加盟店契約）事業を開始するほか、新ポイントプログラムの導入、既存カードのリニューアルを2020年秋に計画しております。

2) グループビジョン実現に向けた事業領域の拡大

- 「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、また消費の価値観の多様化に対応する事業の開発など、サービス分野における事業領域の拡大、他社とのアライアンスを進めてまいります。

②アーバンドミナント戦略

百貨店・パルコの基幹店舗を中心に、グループリソースを最大限活用し、「店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデル」の構築に引き続き取り組んでまいります。

1) 心斎橋パルコ（仮称）の開業

- 2020年秋に開業予定の心斎橋パルコ（仮称）において百貨店・パルコの顧客データを活用したサービス提供やプロモーションの実施など、大丸心斎橋店本館との一体構造を活かした、新たな大型複合商業施設の具現化に取り組んでまいります。

2) 基幹店舗を中心とした街づくりの推進

- 名古屋・栄地区に位置する「日本生命栄町ビル（仮称）」の商業施設出店（2020年秋予定）、また錦三丁目25番街区における開発を目指してまいります。これらにより、松坂屋名古屋店、名古屋パルコとともに、名古屋栄エリアの魅力化に取り組んでまいります。
- 街の魅力度向上、エリア間の競争力強化に向け、重点エリアを中心とした周辺店舗開発に加え、地域・行政等との連携によるイベント実施など、街の賑わい創出に取り組んでまいります。



心斎橋パルコが開業を予定する
大丸心斎橋店旧北館

③IoT時代におけるICT戦略

お客様との生涯にわたる関係を強固なものとし、お客様のライフタイム・バリューの最大化を目指す「ライフタイム・サービスHUB構想」の具現化を進めてまいります。また、成長戦略の具現化や情報セキュリティへの対

応強化など、ICT戦略の機能・体制強化に取り組んでまいります。

1) データ活用の高度化

- 百貨店・パルコの相互利用顧客を把握・分析し、類似するID顧客へのアプローチを強化するなど、百貨店・パルコ間における顧客データの相互活用による実践拡大に取り組んでまいります。

2) グループ各社における機能・体制強化

- デジタル技術を活用した事業戦略の立案・実行支援、グループ各社の情報セキュリティ強化に対応した情報システムの適切な開発・運用など、攻めと守りの両面からICT戦略を着実に推進する機能・体制強化に取り組んでまいります。

④既存事業の革新

＜百貨店事業＞

新たな百貨店ビジネスモデルの拡大展開、新顧客戦略の推進による顧客基盤の拡大とCRMの強化、お得意様ビジネスモデルの強化を通じ、競争力・収益力の強化に取り組んでまいります。

1) 新たな百貨店ビジネスモデルの具現化

- 大丸心斎橋店本館の成功要因を踏まえ、リアル店舗価値の向上に向け新たな店舗モデルの構築、他店舗への展開に取り組んでまいります。

2) 新顧客戦略の推進による顧客基盤の強化

- モバイルアプリ会員開拓など顧客基盤の拡大を図るとともに、顧客データを活用したパーソナルな商品・サービスの提案に取り組んでまいります。
- 外商ビジネスにおけるデジタル技術を活用した新たな商品・サービスの提供や、顧客のニーズ・購買特性に応じた最適な営業活動の推進により、顧客基盤の強化に取り組んでまいります。

＜パルコ事業＞

グループシナジーの最大化に向け、事業専心型の会社体制を構築し、新たな不動産事業戦略の早期策定・実行に取り組むほか、パルコ店舗事業の改革により企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。

1) 事業会社としての新たな体制構築

- 完全子会社化を契機にグループシナジーを最大化すべく、本社機能の統合や組織の再編など資産・組織効率の向上を図るとともに、事業の強化・拡大に専心する体制構築にスピードをもって取り組んでまいります。

2) 不動産事業戦略の拡大に向けた戦略の策定

- 大丸松坂屋百貨店からの事業移管スキームの確定や人



渋谷パルコ

財交流に取り組み、新たな不動産事業戦略策定と実行に取り組んでまいります。
- 当社グループの不動産に係る資源を集約・活用し、国内主要都市部における開発案件を拡大し、多様な開発手法を活用してまいります。

3) パルコ店舗事業の改革
- 顧客サービスやプロモーションなど百貨店との高度な連携を実現し、2020年秋に開業予定の心斎橋パルコ（仮称）の成功に向け着実に取り組んでまいります。
- 渋谷パルコの開業で得られた知見やネットワークを活かし、パルコ既存店においてストアブランドの再構築を目指した改革を推進してまいります。

⑤ESGへの取り組み

５つのマテリアリティ（重要課題）の目標達成への取り組みを着実に推進してまいります。また、コーポレートガバナンス機能強化への継続的な取り組みを通じ、グループの持続的成長及び中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

1) グループ一体となった取り組み推進と情報開示の強化
- 本業を通じて社会的課題やニーズを解決するCSV（Creating Shared Value）の考え方に基づき、グループ各社において自社の事業特性、行動計画に基づく課題解決に取り組んでまいります。またCSVのモデル店舗である大丸心斎橋店の取り組みを、順次他の店舗に展開してまいります。
- JFRサステナビリティ委員会を定期開催し、グループ全社の進捗管理・課題共有などPDCAサイクルによるグループ横断の取り組みを推進してまいります。
- ESG活動を社内外に適切に発信していくため、サステナビリティレポートの定期発刊、主要開示ガイドラインを活用した外部評価機関への情報開示の強化に取り組んでまいります。

2) グループガバナンスのさらなる強化
- 完全子会社化に伴うパルコの機関設計変更、グループとしての内部統制の精度向上やリスクマネジメントへの対応など、グループガバナンスのさらなる強化に取り組んでまいります。

◆成長戦略を支える経営基盤の強化

＜グループ人財政策＞
- パルコの完全子会社化を契機に、事業会社の枠を超えた人財交流を一層推進してまいります。
- 人財開発企業を目指し、新たな価値を生み出す“人財力”を基軸とする人事制度の本格運用により、多様な人財採用や専門人財の育成を促進するとともに、ワーク・ライフ・バランスの実現、働き方改革などに継続して取り組んでまいります。

＜グループ財務政策＞

- 株主資本コストを継続して上回る資本効率の高い経営体質の構築に向け、今後の事業ポートフォリオ変革を見据えた最適資本構成について検討を進めるとともに、戦略投資の実施や株主還元の充実、財務体質の改善のバランスを踏まえた資本政策を推進します。

＜コンプライアンスマネジメントの強化＞

- 教育や研修を通じたコンプライアンスへの意識向上、コンプライアンス遵守に関するチェック体制の強化に加え、不正事案の再発防止策の策定・徹底などグループコンプライアンス経営のさらなる強化に取り組んでまいります。

Ⅱ.“新生JFRグループ”の「新中期経営計画」の策定

パルコの完全子会社化を契機とする新たな経営体制“新生JFRグループ”として、新たなJFRグループの将来像に基づく、新中期経営計画を策定してまいります。

策定に向けた推進体制として、百貨店事業、SC不動産事業、金融事業、未来創造事業、ライフソリューション事業など各分野においてワーキング・グループを設置し、グループ総合力を結集して2021年度からの新たな成長戦略、事業計画の策定を進めてまいります。

Ⅲ. 新型コロナウイルス感染症影響への対応

感染症影響の先行きが依然不透明であり、また状況も刻々と変化するなか、顧客・従業員の安全衛生の確保や健康への配慮を最優先に、事業継続計画に基づく態勢整備などに迅速かつ適切に対応してまいります。

同時に、社会・経済活動の停滞による当社グループの各事業への影響を注視するとともに、個人消費の低迷など景気後退リスクが一段と高まるなか、年度事業計画の見直しなどに機動的に対応してまいります。

また今後において、顧客の安全衛生や健康への意識の高まり、暮らしや働き方、消費行動の変化も予測されます。これらの変化を見据え、新たな商品やサービス、顧客とのコミュニケーション手法の検討など各事業において取り組みを進めてまいります。

⑹ 財産及び損益の状況

企業集団の財産及び損益の状況の推移

（単位：百万円、％）

国際会計基準（IFRS）				
区分	第10期 (2016年度)	第11期 (2017年度)	第12期 (2018年度)	第13期 (2019年度)
総額売上高	1,134,342	1,138,981	1,125,153	1,133,654
売上収益	452,505	469,915	459,840	480,621
事業利益	44,898	46,247	45,514	45,363
営業利益	41,727	49,546	40,891	40,286
売上収益営業利益率	9.2	10.5	8.9	8.4
税引前利益	42,608	48,271	42,126	37,161
親会社の所有者に帰属する当期利益	27,052	28,486	27,358	21,251
資産合計	1,005,069	1,022,348	1,029,573	1,240,308
資本合計	421,444	450,887	468,485	399,681
親会社の所有者に帰属する持分	368,571	395,519	412,700	387,188
親会社所有者帰属持分比率	36.7	38.7	40.1	31.2
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,764	57,079	34,870	73,358
投資活動によるキャッシュ・フロー	△27,952	△19,030	△26,836	△49,559
フリーキャッシュ・フロー	5,812	38,048	8,034	23,799
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,097	△31,048	△21,274	△14,829
現金及び現金同等物の期末残高	31,867	38,883	25,659	34,633
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	7.6	7.5	6.8	5.4
資産合計営業利益率（ROA）	4.2	4.9	4.0	3.2
基本的１株当たり当期利益（円）（EPS）	103.43	108.92	104.55	81.19
１株当たり親会社所有者帰属持分（円）	1,409.20	1,511.91	1,576.68	1,479.07
株価収益率（PER）	16.69	17.91	11.79	14.13
中間配当金（円）	14.00	16.00	17.00	18.00
期末配当金（円）	14.00	19.00	18.00	18.00
配当性向	27.1	32.1	33.5	44.3
親会社所有者帰属持分配当率	2.0	2.3	2.2	2.4

（注）1. ROE算出の利益は親会社の所有者に帰属する当期利益、ROA算出の利益は営業利益を使用しています。
2. 総額売上高は、IFRS売上収益のうち「百貨店事業」と「その他（大丸興業）」の消化仕入取引を総額に、「パルコ事業」の純額取引をテナント取扱高（総額ベース）に置き換えて算出しています。事業利益は売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算定しています。

⑺ 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、不動産事業
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	96.4	パルコ事業
PARCO（SINGAPORE）PTE LTD	4百万Sドル	96.4	パルコ事業
株式会社ヌーヴ・エイ	490	96.4	パルコ事業
株式会社パルコスペースシステムズ	490	96.4	パルコ事業
株式会社パルコデジタルマーケティング	10	96.4	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	96.4	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	100	100.0	商品試験業・品質管理業
株式会社エンゼルパーク	400	50.2	駐車場業
株式会社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

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	531,341百万円

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

⑻ 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

⑼ 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
神戸店	神戸市中央区	株式会社 博多大丸	福岡市中央区
須磨店	神戸市須磨区	株式会社 下関大丸	山口県下関市
芦屋店	兵庫県芦屋市	株式会社 高知大丸	高知県高知市
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	静岡パルコ	静岡市葵区
渋谷本部	東京都渋谷区	名古屋パルコ	名古屋市中区
札幌パルコ	札幌市中央区	広島パルコ	広島市中区
仙台パルコ	仙台市青葉区	福岡パルコ	福岡市中央区
浦和パルコ	さいたま市浦和区	札幌ゼロゲート	札幌市中央区
新所沢パルコ	埼玉県所沢市	原宿ゼロゲート	東京都渋谷区
池袋パルコ	東京都豊島区	川崎ゼロゲート	川崎市川崎区
パルコヤ上野	東京都台東区	名古屋ゼロゲート	名古屋市中区
錦糸町パルコ	東京都墨田区	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	三宮ゼロゲート	神戸市中央区
調布パルコ	東京都調布市	広島ゼロゲート	広島市中区
津田沼パルコ	千葉県船橋市	Pedi（ペディ）汐留	東京都港区
松本パルコ	長野県松本市		
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

（不動産事業）

名　　称		所　　在　　地
株式会社　大丸松坂屋百貨店	不　動　産　事　業　部 ＧＩＮＺＡ　ＳＩＸ 上野フロンティアタワー 他	東京都江東区 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３、大阪市２、京都市１、神戸市１、札幌市１、名古屋市１、静岡市１

（その他の子会社）

本社：大阪府９社、名古屋市１社、上海１社、タイ１社、台湾１社

⑽ 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	147名
百　貨　店　事　業	2,226
パ　ル　コ　事　業	1,613
不　動　産　事　業	49
クレジット金融事業	172
そ　の　他	2,372
合　計	6,579

(注) 上記従業員のほかに、専任社員が1,739名、有期雇用の嘱託及びパートナーが1,526名おります。

②当社の従業員の状況

員　数	平均年齢
147名	45.1歳

(注) 上記従業員のほかに、有期雇用の嘱託が17名おります。

③主要な子会社の従業員の状況

名　称	員 数	平均年齢
株式会社大丸松坂屋百貨店	1,847名	47.3歳
株　式　会　社　パ　ル　コ	522	42.4

⑾ 主要な借入先

企業集団の主要な借入先

(単位：百万円)

借入先		借入額
借入金	株式会社三菱UFJ銀行	54,325
	株式会社三井住友銀行	31,900
	株式会社みずほ銀行	19,400
	三井住友信託銀行株式会社	17,500
	その他	51,385
	小計	174,510
普通社債等		83,766
合計		258,276

⑿ その他企業集団の現況に関する重要な事項

当社は、2020年２月25日付で株式会社パルコの発行済株式の31.45％を公開買付けにより追加取得し、当社の同社に対する出資比率は64.98％から96.43％に増加いたしました。また、同年２月27日付で同社株主に対し、株式売渡請求を行い、同年３月23日付で同社を完全子会社といたしました。

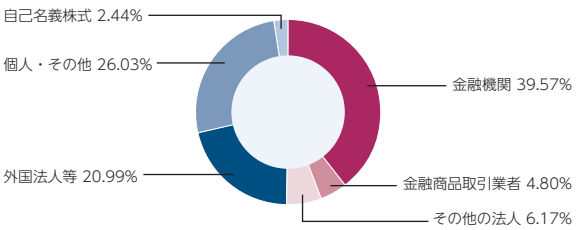
2. 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数　1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数　270,565,764株

(3) 株主数　122,552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）	23,620千株	8.94%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	16,598	6.28
日本生命保険相互会社	9,828	3.72
J.フロント リテイリング共栄持株会	6,319	2.39
第一生命保険株式会社	5,732	2.17
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口５）	4,779	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口９）	4,444	1.68
株式会社三菱UFJ銀行	4,373	1.65
JP MORGAN CHASE BANK 385151	4,158	1.57
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,472	1.31

(注) 持株比率は、自己株式（6,592千株）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

(1) 取締役の氏名等

会社における地位	氏　名	担当及び重要な兼職の状況	取締役会出席状況 (注) 2	責任限定契約 (注) 3
取　締　役	小　林　泰　行	取締役会議長 指名委員会、報酬委員会各委員	100% 15/15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% 15/15回	○
取　締　役	村　田　荘　一	監査委員会委員	100% 12/12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 ウシオ電機株式会社社外取締役 コニカミノルタ株式会社社外取締役	100% 15/15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% 15/15回	○
取締役（社外）	石　井　康　雄	指名委員会、報酬委員会各委員 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	100% 15/15回	○
取締役（社外）	西　川　晃一郎	監査委員会委員長	100% 15/15回	○
取締役（社外）	佐　藤　りえ子 (注) 1	監査委員会委員 石井法律事務所パートナー 弁護士 株式会社NTTデータ社外監査役 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	100% 15/15回	○
取締役（社外）	内　田　　章	監査委員会委員 横河電機株式会社社外取締役	100% 12/12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% 15/15回	
取　締　役 (代表執行役常務)	好　本　達　也		100% 15/15回	
取　締　役 (執行役常務)	牧　山　浩　三		100% 15/15回	
取　締　役 (執行役常務)	若　林　勇　人		100% 15/15回	

(注) 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(2)に記載しております。）

3. 当社と該当者（○印）との間で、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,200万円又は同法第425条第１項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。
4. 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。
5. 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。
6. 監査委員の堤啓之氏、村田荘一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。

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%（13/13回）		100%（11/11回）
堤　啓之		100%（15/15回）	
村田荘一		100%（10/10回）	
橘・フクシマ・咲江	◎100%（13/13回）		100%（11/11回）
太田義勝	100%（13/13回）		◎100%（11/11回）
石井康雄	100%（10/10回）	100%　（5/5回）	100%　（8/8回）
西川晃一郎		◎100%（15/15回）	
佐藤りえ子	100%　（3/3回）	100%（15/15回）	100%　（3/3回）
内田　章		100%（10/10回）	
山本良一	100%（13/13回）		100%（11/11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	若　林　勇　人	財務戦略統括部長兼資金・財務政策部長
執行役常務	澤　田　太　郎	経営戦略統括部長兼リスク管理担当兼あたらしい幸せ発明部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 兼株式会社パルコ取締役
執行役常務	柚　木　和　代	関連事業統括部長
執行役常務	有　澤　　久	業務統括部長兼コンプライアンス担当
執行役	忠　津　剛　光	人財戦略統括部長兼グループ人財開発部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人財開発部長
執行役	今　津　貴　博	経営戦略統括部経営企画部長兼グループ広報推進部長
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
執行役	岩　田　義　美	財務戦略統括部主計・経営助成部長
執行役	二之部　　守	JFRカード株式会社代表取締役社長
執行役	近　藤　保　彦	株式会社J.フロント建装代表取締役社長
執行役	小　野　圭　一	株式会社ディンプル代表取締役社長
執行役	牧　田　隆　行	社長特命事項担当

（参考）2020年３月１日付で、執行役の担当及び重要な兼職を次のとおり変更しております。

氏　名	担当及び重要な兼職の状況
有　澤　　久	人財戦略統括部長兼業務統括部長兼コンプライアンス担当
中　山　高　史	グループデジタル戦略統括部長兼システム企画部長兼デジタル推進部長
忠　津　剛　光	社長特命事項担当 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員社長特命事項担当

⑷ 取締役及び執行役の報酬等の総額

	支給人員（名）	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			
			基本報酬	賞　与	業績連動株式報酬	業績非連動株式報酬
取　締　役	10	217	163	－	－	53
（うち社外取締役）	(6)	(95)	(77)	－	－	(18)
執　行　役	16	492	219	106	165	－
計	26	709	382	106	165	53

(注) 1. 上記のほか、当事業年度において、社外取締役が当社子会社から受けた報酬等の総額は７百万円であります。
2. 上記表中の取締役に対する報酬等の総額217百万円には、2019年３月１日から同年５月23日までの間に在任しておりました取締役１名に支給した金額９百万円（業績非連動株式報酬を含む）を含んでおります。
3. 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。
4. 当社は、2018年２月期より、グループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行を図るため、信託を活用した役員向け株式対価報酬制度（役位や中期経営計画等の目標達成度に応じて、当社株式を役員に交付（一定の場合には、信託内で換価したうえで、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株式報酬に分けられます。
5.「賞与」及び「業績連動株式報酬」については、2020年２月期の業績評価を加味する前の引当金として費用計上した金額（標準額）を記載しております。なお、実際の支給総額については2020年４月以降に開催する報酬委員会において、決定いたします。

⑸ 各会社役員の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針の決定方法及び内容の概要

①取締役・執行役の報酬決定方針

当社は、2018年２月期より、グループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行を図るため、以下のとおり「役員報酬ポリシー」を策定しております。

＜役員報酬の基本方針＞

当社の役員報酬制度は、グループビジョンの実現に向けて、以下を基本的な考え方とします。なお、当社グループの主要子会社である大丸松坂屋百貨店においても、同基本方針を定めることとします。

- 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「経営人財のあるべき姿」に適う人財を確保（主はリテンション）できる報酬水準であること
- 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

＜報酬水準の考え方＞

執行役及び取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、同業（百貨店・小売業）・同規模（時価総額・連結営業利益にて選定）他業種の企業の役員報

酬水準をベンチマークとして設定し、毎年相対比較を行います。なお、大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員についても、同じ取扱いとします。

＜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中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「業績連動株式報酬」とします。

報酬の種類	支給基準				支給方法	報酬構成	
						社長	社長以外
基本報酬（固定）	役位（職位）別に決定				毎月現金	38.5%	45.4%
賞与（変動）	役位（職位）別の基準額×評価係数※1 ※1 バランスト・スコアカードを用いて、以下の定量・定性評価により決定				年1回 現金	23.0%	27.3%
	内容			評価ウェイト			
	定量評価 <70%>	財務の視点	連結売上収益 連結営業利益 ROE	21% 28% 21%			
	定性評価 <30%>	顧客の視点 プロセスの視点 組織・人財の視点		30%			
業績連動株式報酬（変動）	【短期：40%】役位（職位）別の基準額×業績達成係数※2 ※2 以下の達成度から算出※3				年1回 株式	38.5%	27.3%
	内容			評価ウェイト			
	連結営業利益 基本的1株当たり当期利益			20% 20%			
	【中期：60%】役位（職位）別の基準額×業績達成係数※4 ※4 以下の達成度から算出※3。フリーキャッシュ・フロー、ROEの目標が未達成の場合、支給額を50%減額（1つ未達成の場合は25%減額）				中期経営計画終了時 株式		
	内容			評価ウェイト			
	連結営業利益 基本的1株当たり当期利益			30% 30%			

※3 業績連動株式報酬の業績連動係数は以下の計算方法により算定

業績達成度	業績連動係数
150%以上	2.0
50%以上150%未満	（実績値÷目標値－0.5）×2
50%未満	0

（参考）前事業年度（2018年３月－2019年２月）業績と執行役に対する業績連動報酬の支給状況

報酬の種類			目標	実績
賞与	財務の視点	連結売上収益 連結営業利益 ROE	485,000百万円 48,500百万円 7.5%	459,840百万円 40,891百万円 6.8%
業績連動株式報酬	短期	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益	48,500百万円 116.59円	40,891百万円 104.55円
	中期	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益	56,000百万円 141.47円	－

執行役に支給する報酬等のうち、前事業年度に引当てた賞与の見込総額は138百万円、業績連動株式報酬（短期）の目標総額は66百万円でしたが、業績を踏まえた賞与の支給総額は122百万円、業績連動株式報酬（短期）の支給総額は51百万円となりました。

【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業績に連動しない「業績非連動株式報酬」とします。

＜株式の取得・保有＞

執行役が株式報酬として取得した当社株式は、その株式交付後３年が経過するまで（又は役員退任後１年を経過するまで）継続保有することとします。これは、株主と役員との利益の共有を深めること、特に執行機能を担う執行役については、業績連動株式報酬として株式を交付することで、中長期的な視点での業績及び企業価値の向上に対する一層のインセンティブを付与することを目的としています。

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、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ならびに個人別の報酬内容を決定します。

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。

なお、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向及び経営状況等を考慮し、報酬水準及び報酬制度等について検討しております。

(6) 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 ウシオ電機株式会社社外取締役 コニカミノルタ株式会社社外取締役
当社と各兼職先との関係	特別な関係はありません。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100%(在任期間中15回すべてに出席)
所属委員会出席状況	指名　100%(在任期間中13回すべてに出席) 報酬　100%(在任期間中11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、多くの日本企業の社外取締役として得た国内外のガバナンスに対する豊富な経験・知識、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活かし、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。また、社外取締役のみで構成するエグゼクティブ・セッションのリード役を務め、社外取締役間の意見交換・情報共有に貢献しております。委員会委員としては、指名委員会の委員長ならびに報酬委員会の委員を務め、指名委員会委員長としては「サクセッション・プラン」「当社及び主要子会社のあるべき取締役会体制」の審議、透明性・公正性のある「役員人事案」の決定、「未来を担う経営陣幹部候補の人財プール状況」の確認などを推進し、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15回すべてに出席)
所属委員会出席状況	指名　100%(在任期間中13回すべてに出席) 報酬　100%(在任期間中11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、上場企業間の経営統合を実現させ、持株会社の経営者や指名委員会等設置会社における取締役会議長を歴任した豊富な経験と識見に基づき、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、社内取締役とは異なる視点・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。
委員会委員としては、報酬委員会の委員長ならびに指名委員会の委員を務め、報酬委員会委員長としては、「役員の報酬額及びその算定方法の決定に関する方針」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。

石井康雄

独立役員 (注)

重要な兼職の状況	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
当社と兼職先との関係	株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社となります。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100%(在任期間中15回すべてに出席)
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) 監査　100%(在任期間中5回すべてに出席) 報酬　100%(在任期間中8回すべてに出席)

〈当事業年度における主な活動状況〉

石井康雄氏は、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経験、及び経営企画分野における幅広い経験を通じた高度な知見に基づき、事業戦略を実現するための組織のあり方、グループシナジー創出に向けた留意点の示唆など経営活動全般について、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。
委員会委員としては、指名委員会ならびに報酬委員会の委員を務め、指名委員会委員として、透明性・公正性のある「役員人事」の決定、「サクセッション・プラン」などの審議に、また報酬委員会委員として、「具体的な報酬支給額」の決定、「役員の報酬額及びその算定方法の決定に関する方針」の整備などの審議に貢献することで、経営人事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	特にありません。
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15回すべてに出席)
所属委員会出席状況	監査　100%(在任期間中15回すべてに出席)

〈当事業年度における主な活動状況〉

西川晃一郎氏は、事業提携やM&A、経営改革、国際的な重要折衝に数多く関わった経験を通じて、新規事業やM&Aに係る不確実性要素の抽出及びその妥当性に対する助言、戦略起案における財務指標などの重要項目の明確化による提案の高度化などについて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。
委員会委員としては、監査委員会の委員長を務め、指名委員会等設置会社として適切な取締役・執行役の職務執行の監査、また取締役会に付議された案件もしくは監査委員会として注視が必要と判断した案件等について、適法性・適正性等の視点で意見交換、協議を推進し、監査機能の強化に尽力しております。

佐藤りえ子

独立役員 (注)

重要な兼職の状況	石井法律事務所パートナー 弁護士 株式会社NTTデータ社外監査役 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
当社と各兼職先との関係	株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社となります。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100%(在任期間中15回すべてに出席)
所属委員会出席状況	指名　100%(在任期間中３回すべてに出席) 監査　100%(在任期間中15回すべてに出席) 報酬　100%(在任期間中３回すべてに出席)

〈当事業年度における主な活動状況〉

佐藤りえ子氏は、主に企業法務を専門とする弁護士としての豊富な経験及び高度かつ専門的な見識に基づく観点から、内部監査・内部統制の効果的な実施方法やあり方、持株会社各部門の機能発揮の工夫など企業の守りのガバナンスに係る分野全般について、また成長戦略に繋がる新規事業創出におけるリスク等について、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。

委員会委員としては監査委員会の委員を務め、指名委員会等設置会社として適切な取締役・執行役の職務執行の監査、また取締役会に付議された案件もしくは監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・適正性等の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。

内田　章

独立役員 (注)

重要な兼職の状況	横河電機株式会社社外取締役
当社と兼職先との関係	特別な関係はありません。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100%(在任期間中12回すべてに出席)
所属委員会出席状況	監査　100%(在任期間中10回すべてに出席)

〈当事業年度における主な活動状況〉

内田章氏は、経営企画やIRに加え、財務経理部門の責任者としてコーポレート部門における幅広い経験や知見を有し、資本コストを意識した財務戦略のあり方や、ステークホルダーの意見を適切に反映させるESG経営の考え方などについて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。

委員会委員としては、監査委員会の委員を務め、指名委員会等設置会社として適切な取締役・執行役の職務執行の監査、また取締役会に付議された案件もしくは監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・適正性等の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。

(注) 上記の６氏はいずれも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

EY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	149百万円
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	261百万円

（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、EY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、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

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

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 株主を中心とするステークホルダーとの関係

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

株主の皆様は、当社の資本の提供者であり、当社グループのコーポレートガバナンスの主要な起点です。

したがって、当社は、株主（少数株主・外国人株主を含みます。）の権利を最大限に尊重し、その権利を実質的に確保します。

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

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

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・経営人財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

⑸ コーポレートガバナンス体制

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

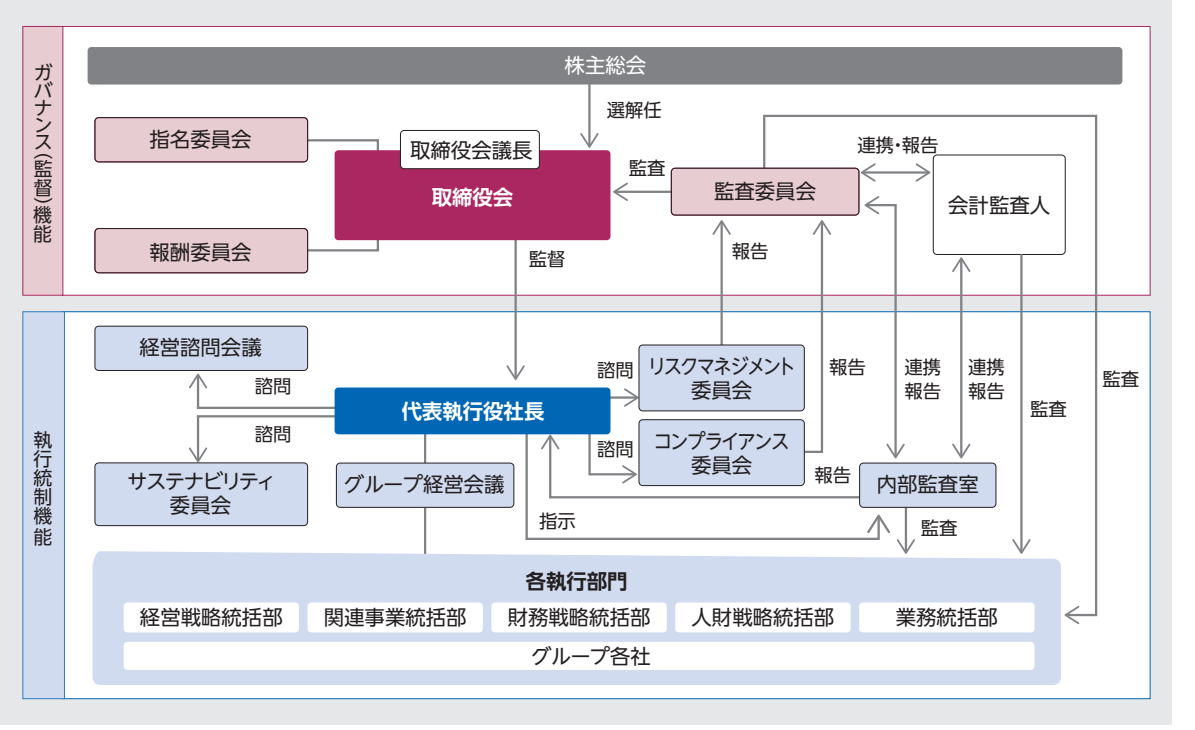
①監督と執行を分離することにより取締役会の業務執行に対する監督機能を強化します。また取締役会は、グループ経営に関わる重要な戦略課題を社外の知見も積極的に取り入れ徹底的に論議することで戦略の高度化を図ります。

②業務執行の決定を執行役に委任することが可能になることで、権限・責任の明確化を図りつつ、迅速な経営の意思決定を行います。

③過半数を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・客観性の向上を図ります。

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。

ガバナンス体制図



6. 取締役会の運営

人員体制　非業務執行取締役９名（うち社外取締役６名）、執行役兼務取締役４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、グループ中期経営計画・グループ経営方針等経営戦略に係る事項や資産の取得・新規事業開発・M&A等重要な業務執行に係る事項を審議・決議いたします。

運営状況　原則月１回以上開催。独立社外取締役が全体の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、建設的な論議、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
小林 泰行

取締役会議長

議長コメント

2019年度は、IFRS16号適用に伴う取締役会付議基準の見直しや、社外取締役が委員長に就任した監査委員会が監査機能をより発揮したことに伴う論議の活発化により、取締役会の経営監督機能の実効性が高まりました。また、パルコの完全子会社化については、取締役会メンバーで株式取得の目的とシナジーについて論議しました。

さらに、取締役会では、前年度に引き続き、現中期経営計画の進捗状況の確認及び課題と対応策についても、時間をかけて協議してまいりましたが、外部環境が急激に変化し当初予測から大きく乖離している中で、５カ年の数値目標を維持することは困難であること、またパルコを含めた新たな事業ポートフォリオの見直しも考慮し、2021年度から新たな中期経営計画をスタートさせることが、中長期的な企業価値向上という視点で望ましいとの結論に至りました。

本年度は、次期中期経営計画の策定に注力し、危機感とスピード感を執行側と共有しながら、ステークホルダー目線で質の高い戦略に繋がる論議を行い、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、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、2019年10月から11月にかけて、５回目の取締役会実効性評価を行いました。事前アンケートを基に第三者機関が個別インタビューを行い、その結果を集計・分析した報告書に基づいて11月の取締役会で協議しました。過去４回の評価に基づく改善を経て取締役会及びガバナンス体制の枠組みは高位で整っているとの認識から、今回は、第三者機関を変更して新たな視点を取り入れ、実質的な課題を顕在化させることに重点を置きました。

その結果、中長期的課題として、「事業の将来像の捉え方や執行のスピード感に対する認識を合わせ、改革の方向性を取締役間で再確認」「監査委員会の更なる機能発揮のために、内部監査室の役割・機能について詳細設計を検討」、また、短期的課題として、「中期経営計画の進捗状況を明快にする管理指標の設定、及び戦略に紐づいた施策の実行体制・スケジュールの明確化」「取締役会の審議の質を高める継続的改善」が挙げられました。

これらの課題を受けて、本年度は、１）取締役会での審議結果を経営会議等を通じて執行側に速やかにフィードバックのうえ関係部門に必要な対応を指示し執行に反映させる　２）各種戦略課題を更に深掘しモニタリング強化の方法を工夫することにより効率的・効果的な審議に取り組んでまいります。

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

7. 各委員会の運営

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。

出席状況 開催回数 13回

現任の委員のうち４名は13回すべてに出席いたしました。また、2019年５月に新たに選定された石井委員も在任期間中10回すべてに出席しました。

当事業年度における主な審議事項

- サクセッションプランについて
- 当社及び主要事業子会社の取締役体制、その他役員人事案について
- パルコ完全子会社化に伴う審議対象範囲等について



取締役（社外）
橘・フクシマ・咲江

指名委員会委員長

委員長コメント

指名委員会は、有効な取締役構成の検討及び社外・社内両取締役の選任に加え、執行役や主要な事業会社の執行役員の選解任について、社内の評価情報に加え、第三者機関によるアセスメントデータを活用するとともに、必要に応じて候補者との面談を実施するなど人柄や考え方に直接触れる機会を確保し、客観性と透明性、合理性を確保しております。

企業の持続的成長のために重要な経営陣のサクセッションプラン（継承計画）を中心的な議題と位置付け、継続的に審議するとともに、次代の経営幹部候補育成についても、候補人財のプール形成及び各人の成果の定期的評価確認を実施し、将来の人財強化に向けた役割・配置転換等について議論し、必要に応じて実施に繋げております。

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

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。

出席状況　現任の委員のうち３名は15回すべてに出席いたしました。また、2019年５月に取締役に選任された村田委員及び内田委員も在任期間中10回すべてに出席しました。

開催回数 | 15回

当事業年度における主な審議事項

- 2019年度 監査方針・監査計画の策定について
- 監査委員会の監査報告と所見について
- 会計監査人の再任について



取締役（社外）
西川 晃一郎

監査委員会委員長

委員長コメント

監査委員会として定めた監査委員会規程、監査基準及び内部統制システムに係る監査実施基準に基づき、当年度の監査計画を立案、実行し、その内容を取締役会に報告いたしました。当年度は監査委員長の社内から社外取締役への変更に伴い、組織監査体制の更なる強化と充実を図りました。具体的には、監査委員会事務局の監査補助としての役割の明確化及び内部監査室、内部統制部門への調査の委嘱を「監査委員会規程」に明記いたしました。

また、グループ中期経営計画の３年目における主要戦略の推進状況、内部統制システムの整備・運用状況等について、常勤監査委員による監査に加え、監査委員会とは別に社外監査委員を含めた「監査委員ミーティング」の場（15回開催）を設け、執行役やグループ会社の主管者から報告聴取ならびに意見交換を行い執行の現状把握により一層努めてまいりました。

なお、監査の実効性と精度の向上を図る観点から、内部監査室、会計監査人、グループ会社監査役との相互連携の仕組みを整備し、監査体制のさらなる充実に向けて取り組んでまいります。

監査委員会は、引き続きグループの成長と企業価値向上のため、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立し、公正不偏の姿勢をもって監査を行ってまいります。

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ならびに個人別の報酬内容を決定します。

出席状況 委員のうち４名は11回すべてに出席いたしました。また、2019年５月に新たに選定された石井委員も在任期間中８回すべてに出席しました。

開催回数 11回

当事業年度における主な審議事項

- 役員報酬体系及び水準の検証と報酬ポリシーの見直しについて
- 役員賞与引当額及び個別額の決定に係わる業績評価状況について
- パルコ完全子会社化に伴う審議対象範囲等について



取締役（社外）
太田 義勝

報酬委員会委員長

委員長コメント

報酬委員会は、2017年５月25日に決議いたしました役員報酬ポリシーに基づき、業績連動型報酬（賞与・株式対価報酬）の配分比率を高めるとともに、株式対価報酬を含めた構成比率、株式対価報酬の水準を決定する業績指標と数式についても開示し、透明性と客観性を確保しております。

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の設定状況と評価ランク決定プロセス、評価結果を半期、年度末の時点で確認しております。

あわせて、報酬制度の適正運用のみならず、第三者機関を通じて、役員報酬の全体水準や業績連動比率、役員向け株式対価報酬制度の動向などを検証し、常に適切な報酬体系・水準を維持するように心がけております。

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努めてまいります。

8. 会社の体制及び方針

(1) 業務の適正を確保するための体制<内部統制システム構築の基本方針>(2019年5月23日改定)

本方針は、J.フロントリテイリング及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法且つ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・地域社会など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、代表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、監査委員会体制など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及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、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、意思決定及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、意思決定などについて、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、リスク及び部門間連携など、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、関連事業統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部及び業務統括部を置き、統括部長には執行役が就くこととし、これをもって迅速且つ効率的な業務執行を行います。
- 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部門長会議などでグループ経営の全体方針・計画など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及びグループ資金の集中管理の推進など、グループ全体の効率を上げるための体制を構築します。
- 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、財務報告の適法性及び適正性を確保するための社内体制を構築するとともに、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代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置します。
- 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」及び「リスクマップ」を見直すことで、ESG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、当社及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

- 代表執行役社長の指揮のもと、執行の内部統制を強化するために、経営戦略統括部内のESG推進部に執行統制担当を設置し、当社及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、当社及び事業会社において、会社法における内部統制、及び金融商品取引法における内部統制の体制の整備・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及び事業会社などと連携し、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、事故などのハザードリスク発生時においては、代表執行役社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたります。

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代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、顧問弁護士、執行役などをメンバーとするコンプライアンス委員会を設置します。
- 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、管理体制策定など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、適切な是正措置を取るとともに、グループとしての指針及び再発防止策を策定、これを実施させます。

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、当社及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扱いを行わないことなど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

- 代表執行役社長の指揮のもとに、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、代表執行役社長の指示のもと、当社及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、当社各部門及び事業会社に指摘・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、代表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、報告対象を代表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及び異動については、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、執行役及び取締役の職務の執行について、適法性及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及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、定期的に代表執行役社長と会合などを持ち、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及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、外部専門家など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及びその結果（監査報告書、改善報告書など）
- 監査委員は、グループ経営会議などへの出席、稟議書など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及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及び強化のため、事業会社の監査役との定期的な会合などを持ちます。
- 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

- 執行役及び取締役の職務の執行に係る文書については、秘密情報管理規程に基づき、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取ります。
- 執行役及び取締役が主催する会議体の議事録と関連資料、その他執行役及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取ります。

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などについて、定期的及び必要に応じて都度、取締役会、監査委員会、経営会議及び代表執行役社長に報告を行います。

(2) 業務の適正を確保するための体制<内部統制システム構築の基本方針>の運用状況の概要(2019年度)

当社では、「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、内部統制体制の整備とその適切な運用に努めております。当事業年度における主な運用状況は、以下のとおりであります。

Ⅰ. グループ管理体制

①取締役会

1) 取締役会は、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取締役及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及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、独立社外取締役が全体の３分の１以上、且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) 取締役会では、戦略など当社グループ経営に係る重要な事項について審議を重ねております。取締役会での指摘事項や課題については、執行に対し再報告を求め、改めて取締役会で協議するなど、PDCAサイクルを回すことに努めております。また、取締役会の論議をより充実させるため、取締役会に先立ち社外取締役に対して事前の説明会を行っております。これらの取り組みにより、取締役会の実効性の向上をはかっております。

4) 当事業年度は15回開催し、会社法または定款に規定される事項のほか、中期経営計画の進捗に対する監督強化に取り組み、目標値との乖離が生じた場合の課題と対応策について十分検討し、中期経営計画の着実な遂行に取り組んでおります。
また、「内部統制システム構築の基本方針」に定める各事項については、整備・運用状況を評価し、重要な不備は存在しないことを確認しております。
5) 毎年度、第三者機関を活用した取締役会実効性評価を実施し、顕在化した課題を解決することで、取締役会の一層の実効性向上に継続的に取り組んでおります。

②執行体制

1) 当社は、執行組織として経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部、業務統括部を設置しております。各統括部は、自部門の役割・責任を明記した「ミッションステートメント」に基づき、執行役である統括部長の指揮のもと、迅速な業務執行及び事業会社の経営管理、サポートを行っております。
2) 純粋持株会社である当社は、グループビジョン、中期経営計画などグループ経営の全体方針・計画、M&A、グループ資金計画及びこれらの進捗・成果管理や、グループ経営資源の最適配分などを役割・責務としております。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、グループ経営に重要な影響を及ぼす事項を除き事業会社に権限を委任するための基準を設定し、その基準に基づいた運用を行っております。
3) 当社は、役割を明確に定めた執行の会議体を複数設置しております。グループ経営会議では、グループ経営の全体方針・計画など取締役会に付議する重要事項を中心に論議し、グループ連絡会、JFR連絡会では、必要情報の共有、グループ業績・戦略検討会では業績の進捗及び課題の確認を行い、迅速な経営判断につなげております。
4) グループ共通会計システムを原則導入し、業務の効率化を推進するとともに、キャッシュ・マネジメントシステムによるグループ資金調達の一元化と効率化を推進しております。
5) 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に、２つの委員会を設置しております。「投資計画検討委員会」は、一定金額以上の新規投資案件について、その損益計画や投資計画の妥当性やリスクなどを財務視点で検証しており、当事業年度は８回開催いたしました。「再生計画検討委員会」は、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・撤退計画を立案しており、当事業年度は２回開催いたしました。
6) 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、財務報告の適法性及び適正性を確保するための社内体制を、当社及び事業会社で整備・運用しております。当連結会計年度から適用したIFRS16号「リース」への対応についても、整備・運用に不備がないことを確認しております。

Ⅱ. リスク管理体制

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代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しております。
リスクマネジメント委員会は、定期的にリスク（不確実性）について論議し、リスク（不確実性）の識別及び評価を行い、優先順位をつけて戦略に反映するとともに、対応策のモニタリングを行い、監査委員会、取締役会に報告を行っております。

2）当事業年度は４回開催し、新たな施策として経営層を対象に中長期的なリスク認識のヒアリングを行い、当社を取り巻くリスクを識別いたしました。特に当社にとって影響が大きいと考える「企業リスク」については、毎年論議を深め、次年度の戦略に反映しております。また、グループ全体のリスクマネジメントの高度化に向け、事業会社への情報共有・助言を行っております。

②執行統制

1）代表執行役社長の指揮のもと、経営戦略統括部内に執行統制担当を設置し、当社及び事業会社において、会社法における内部統制及び金融商品取引法における内部統制の体制の整備・管理を行っております。
当事業年度は、開示すべき重要な不備は見られず、その旨を監査委員会、取締役会に報告しております。

2）併せて、コーポレート各部門の役割・責任を明確にしたミッションステートメントを整備・管理し、部門間の連携強化を図っております。

③ハザードリスク対応

大規模な地震、火災、事故などのハザードリスク発生については、代表執行役社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたる体制を取っております。当事業年度は、前年に見直しを行った「JFR事業継続マニュアル」に基づく訓練を複数回実施いたしました。また、新型コロナウイルス感染症発生について、当社及び事業会社に「緊急対策本部」を設置し、総合的な感染防止策の徹底を図っております。

Ⅲ. 法令遵守体制

①コンプライアンス委員会

1）当社は、コンプライアンス経営に係る代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、顧問弁護士、執行役などをメンバーとするコンプライアンス委員会を設置しております。

2）事業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、事業会社のコンプライアンス・リスク管理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、運用状況の監督を実施しております。

当事業年度は５回開催し、コンプライアンス違反事案の要因や対応策について論議を行い、具体的な再発防止策について実施の指示を行いました。

4）コンプライアンス遵守の啓蒙に向け、当事業年度は、前年に策定した「コンプライアンス・アクションプラン」に基づき、経営層及び全従業員を対象に、コンプライアンス研修を複数回実施いたしました。

②内部通報制度

1）当社は、社内及び社外（顧問弁護士）に通報窓口を置き、当社及び事業会社で勤務するすべての者が利用できる内部通報システム（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。当事業年度は、重要事案の早期発見・対応に向け、「コンプライアンス・ホットライン規程」の見直しを行い、「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」に申請し、2020年３月、登録されました。

2）経営幹部に対するホットラインの通報は、窓口から監査委員会に直接伝えられ、監査委員会からの指示を受ける体制を構築しております。

3）当事業年度は、人事労務関係など36件の通報がありました。

Ⅳ. 内部監査体制

1）当社は、代表執行役社長のもと、独立した内部監査室を設置しております。内部監査室は、当社及び事業会社の業務監査に加え、コーポレートガバナンス体制、リスクマネジメント体制、コンプライアンスマネジメント体制の適法性、有効性を検証・評価しております。

2）代表執行役社長及び監査委員会へのダブルレポート体制を取っており、監査結果及び監査指摘事項に対する改善策を定期的に報告しております。改善策に対する経営からの指示事項については、被監査部門と連携し、迅速な課題対応を行っております。

3）当事業年度は、「下請法・独占禁止法」「働き方改革関連法」の遵守状況、「システムセキュリティ」の管理状況を中心に監査・報告を行いました。

Ⅴ. 監査委員会体制

1）監査委員会は、社外取締役を監査委員長とし、社内取締役である非業務執行取締役2名を含む5名で構成しております。

2）監査委員会は、取締役会で決定した全体方針・計画に則して、執行役及び取締役の職務執行を監査するほか、取締役会に付議する重要案件その他監査委員会が必要と認める個別案件について監査するとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成しております。

3）監査委員会は、会計監査人から監査開始前に監査の方針及び計画の説明を受けるとともに、監査の実施結果について説明・報告を受ける一方、監査項目について要望を表明するなど、定期的な意見交換を実施しております。

4) 監査委員会は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、常勤監査委員がグループ経営会議など重要な会議・委員会に出席するとともに、稟議書など業務執行に係る重要な文書を閲覧しております。
5) 当事業年度は、監査委員会を15回開催いたしました。同委員会とは別に新たに「監査委員ミーティング」を設け、そこで論議を深めることにより、監査の更なる精度向上に努めております。

Ⅵ. その他

①情報保存管理体制

当社は、執行役及び取締役の職務の執行に係る文書、取締役会、グループ経営会議など、重要な会議・委員会の議事録について正確に記録・作成し、所管部署が情報の保存及び管理を適切に行っております。

②デジタル情報セキュリティ

当社は、セキュリティ強化を目的に、「JFRグループ情報セキュリティポリシー」を制定してグループ内で共有し、それに基づきデジタル情報を管理しております。デジタル情報の管理状況などは、定期的及び必要に応じて、取締役会、監査委員会、グループ経営会議で報告を行っております。当事業年度は、新たに「情報セキュリティ推進・共有会議」を設置し、事業会社のセキュリティレベルの向上に努めております。

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。

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。

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取締役及び有識者を構成員とする独立委員会を設置し、その勧告意見を踏まえた上で、当該大量取得者が前記の基本方針に照らして不適切な者であると判断されるときは、必要かつ相当な対応を講じることにより、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益を確保する所存です。

Ⅳ. 具体的な取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

当社グループで策定するさまざまな施策は、当社グループの基本理念に基づいて策定されており、当社グループの企業価値の源泉であるお客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。

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。

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

⑹ 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。

⑺ サステナビリティ方針

①持続可能な社会を目指して

私たちが生活を営む社会は、国内・国外を問わず、異常気象、水資源危機、資源枯渇、格差の拡大、不完全な雇用、人権問題など様々な社会課題に直面しています。その中でも、環境リスクは近年特に顕著になってきており、地球温暖化や地球環境の悪化により、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。国際的な対応の一環としてパリ協定による気候変動への対応、国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs)」で掲げられた社会課題への対応など、企業は益々、持続可能な社会への貢献が求められており、企業の環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）に対する取り組みが不可欠なものとなっています。

一方、私たちJFRグループは、その礎となる大丸と松坂屋が、正しい道を追求する姿勢を表している「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」という社是のもと、300年、400年という長い歴史の中で企業活動を行ってきました。この考え方をもとに、私たちは“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

<5つのマテリアリティ>



というビジョンを新たに策定しました。そして、常にお客様一人ひとりの生活を考え続け、お客様の幸せな未来の実現に向けた事業活動に取り組んでいます。

私たちは小売事業の店舗を始め、お客様とふれあう場をたくさん持っています。そこでは、お客様、従業員、お取引先様、地域の方々など、様々な人びとが集い、出会いが生まれています。このふれあう場を豊かなものとして保ち続けるために、人びとが根ざしている地域社会は大切な役割を担っています。そして、地域社会がつねに活力にあふれた接点として、いつまでも続いていくためには、すべてを支えているかけがえのない地球環境が、滞りなく次世代に引き継がれていくことが重要だと考えます。つまり私たちが目指している、くらしのあたらしい幸せを発明するためには、ふれあう場を保ち続けることが重要であり、そのためには持続可能な社会がなければ実現できないのです。

②５つのマテリアリティ（重要課題）

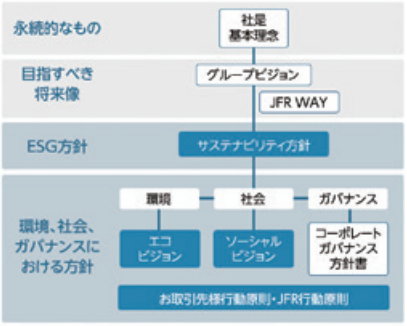
私たちは、お客様とふれあう場をJFRグループが考えるサステナビリティ経営の重点領域と定め、主体的に持続可能な社会の実現に向け、全社一丸となって本気で取り組みを進めております。そのために、ステークホルダーの皆様にアンケートを行い様々なご意見を頂戴するとともに、経営会議、取締役会での論議を何度も重ねた結果、「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」という５つを、私たちの取り組むべきマテリアリティ（重要課題）として特定しました。私たちは、これらのマテリアリティに取り組むことで国際的な目標である「持続可能な開発目標（SDGs）」への貢献にもつながると考えています。この５つのマテリアリティの中で特に経営として重点を置いているのが、喫緊の課題である「低炭素社会への貢献（気候変動への対応）」です。私たちは、社会の一員の使命としてこの課題に取り組み、持続可能な社会の実現に資するために、2050年を見据えた「JFRエコビジョン」を策定いたしました。このビジョンをもとに環境課題の解決と企業成長の融合の実現を目指していきます。

以上、私たちは持続可能な社会の実現に向け、すべてのお客様に対して環境、社会への責任を果たすとともに、マルチサービスリテイラーとして、ステークホルダー一人ひとりのくらしのあたらしい幸せを創り出していきます。同時に、この取り組みをたゆまなく継続するため、引き続きコーポレートガバナンス強化を通じて持続的成長を続けていきます。

SDGs（持続可能な開発目標）

2015年９月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標。「気候変動」や「健康と福祉」、「ジェンダー平等」「働きがいと経済成長」など持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）ことを誓っています。





③サステナビリティに関する方針

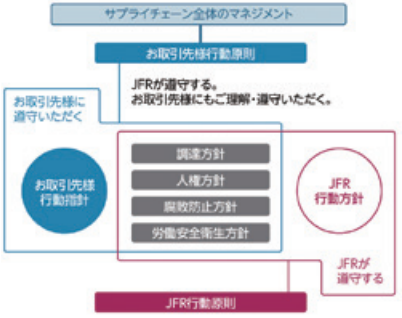
「サステナビリティ方針」は、持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けた、すべてのESG活動の考え方の基礎としています。また、同方針を受け、環境面、社会面の考え方を示した「エコビジョン」「ソーシャルビジョン」を策定し「コーポレートガバナンス方針書」とあわせてESG活動の拠り所としています。そして、当社が目指すESG活動を具体的に実現していくためには、お取引先様とともに社会的責任を果たしていくことが必要との考えから、2019年に「JFR行動原則」「お取引先様行動原則」を策定しています。

④JFR行動原則とお取引先様行動原則

JFR行動原則は、JFRグループのすべての役員・従業員一人ひとりが、社是・ビジョンの実現に向け、社会的責任を果たすために、自らの役割と責任を認識し、高い倫理感を持って行動するという観点で、日々守るべき基本的な行動を定めたものです。

お取引先様行動原則は、JFRグループとお取引先様がともに社会的責任を果たしていくために遵守すべき事項を定めたものです。

JFRグループでは、本原則を遵守することで、お取引先様とともに、社会的責任を果たし、企業価値の向上の実現を目指していきます。



⑤行動原則を構成する方針

1)「JFR行動方針」「お取引先様行動指針」……「公正な企業活動の徹底」「人権・労働環境への配慮」「環境への配慮」「商品・サービスの安心・安全への配慮」「地域社会への貢献」の５項目について、当社が遵守するとともに、お取引先様に理解と協力を求める基本的な方針です。

2)「調達方針」……社会的責任を果たしつつ事業に最適な調達の実現に向け、商品やサービスを調達し事業競争力を高め、企業価値の向上を実現するための方針です。

3)「人権方針」……私たちのあらゆる事業活動の土台となる様々な人権問題について理解を深め、適切な行動をとっていくための方針です。

4)「腐敗防止方針」……汚職・贈収賄を企業の信頼を著しく損なう重大なリスク要因として認識しそれに該当するおそれのある行為を未然に防止し、公正で透明性の高い企業活動を遂行するための方針です。

5)「労働安全衛生方針」……労働安全は事業活動の最重要基盤であるとの考え方のもと、安全と健康の確保を最優先として、従業員の労働安全衛生水準の向上に取り組むための方針です。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2020年2月29日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産)		(負債)	
流動資産	**208,424**	**流動負債**	**373,889**
現金及び現金同等物	34,633	社債及び借入金	108,400
営業債権及びその他の債権	144,244	営業債務及びその他の債務	144,020
その他の金融資産	5,095	リース負債	29,493
棚卸資産	19,169	その他の金融負債	30,199
その他の流動資産	5,281	未払法人所得税等	4,349
		引当金	999
		その他の流動負債	56,427
非流動資産	**1,031,883**	**非流動負債**	**466,737**
有形固定資産	473,167	社債及び借入金	149,876
使用権資産	179,632	リース負債	191,003
のれん	523	その他の金融負債	41,087
投資不動産	219,354	退職給付に係る負債	20,175
無形資産	5,662	引当金	4,909
持分法で会計処理されている投資	37,439	繰延税金負債	58,829
その他の金融資産	91,379	その他の非流動負債	855
繰延税金資産	9,988	負債合計	840,627
その他の非流動資産	14,734	(資本)	
		親会社の所有者に帰属する持分	**387,188**
		資本金	31,974
		資本剰余金	189,340
		自己株式	△14,974
		その他の資本の構成要素	11,641
		利益剰余金	169,206
		非支配持分	**12,493**
		資本合計	399,681
資産合計	1,240,308	負債及び資本合計	1,240,308

(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（2019年３月１日から2020年２月29日まで）

（単位：百万円）

科目	金額
売上収益	480,621
売上原価	△273,667
売上総利益	**206,953**
販売費及び一般管理費	△161,590
その他の営業収益	8,663
その他の営業費用	△13,740
営業利益	**40,286**
金融収益	1,091
金融費用	△5,862
持分法による投資損益	1,644
税引前利益	**37,161**
法人所得税費用	△13,767
当期利益	**23,393**
当期利益の帰属	
親会社の所有者	21,251
非支配持分	2,141
当期利益	23,393

（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 (2019年３月１日から2020年２月29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		
2019年３月１日残高	31,974	212,210	△15,090	△83	△5	14,834	－	14,745	168,861	412,700	55,784	468,485
会計方針の変更の影響	－	－	－	－	－	－	－	－	△12,675	△12,675	△1,914	△14,590
会計方針の影響を反映した残高	31,974	212,210	△15,090	△83	△5	14,834	－	14,745	156,185	400,025	53,869	453,895
当期利益	－	－	－	－	－	－	－	－	21,251	21,251	2,141	23,393
その他の包括利益	－	－	－	24	1	△2,237	219	△1,992	－	△1,992	△80	△2,073
当期包括利益合計	－	－	－	24	1	△2,237	219	△1,992	21,251	19,259	2,060	21,320
自己株式の取得	－	－	△7	－	－	－	－	－	－	△7	－	△7
自己株式の処分	－	△0	0	－	－	－	－	－	－	0	－	0
配当金	－	－	－	－	－	－	－	－	△9,419	△9,419	△972	△10,392
支配継続子会社に対する持分変動	－	△23,106	－	△6	△0	84	－	77	－	△23,028	△42,465	△65,494
株式報酬取引	－	236	122	－	－	－	－	－	－	359	－	359
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	－	－	－	－	－	△970	△219	△1,189	1,189	－	－	－
所有者との取引額合計	－	△22,870	115	△6	△0	△885	△219	△1,111	△8,230	△32,096	△43,437	△75,534
2020年２月29日残高	31,974	189,340	△14,974	△65	△3	11,710	－	11,641	169,206	387,188	12,493	399,681

(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） (2019年３月１日から2020年２月29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	73,358
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49,559
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,829
現金及び現金同等物の増減額	8,970
現金及び現金同等物の期首残高	25,659
現金及び現金同等物の為替変動による影響	4
現金及び現金同等物の期末残高	34,633

(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 (2020年２月29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)		**(負債)**	
流動資産	**76,772**	**流動負債**	**98,569**
現金及び預金	14,327	短期借入金	82,990
関係会社短期貸付金	56,245	コマーシャルペーパー	4,000
その他	6,378	社債（償還１年内）	10,000
貸倒引当金	△180	未払費用	546
		未払金	304
		未払法人税等	135
		賞与引当金	164
		役員賞与引当金	106
		役員報酬BIP信託引当金	136
		その他	185
固定資産	**454,335**	**固定負債**	**103,901**
		社債	70,000
有形固定資産	**129**	長期借入金	31,735
建物及び構築物	104	役員報酬BIP信託引当金	674
その他	24	関係会社事業損失引当金	10
		繰延税金負債	1
無形固定資産	**505**	その他	1,480
ソフトウエア	505	**負債合計**	**202,470**
		(純資産)	
投資その他の資産	**453,701**	**株主資本**	**328,878**
投資有価証券	1,229	資本金	31,974
関係会社株式	371,288	資本剰余金	249,075
関係会社長期貸付金	81,175	資本準備金	9,474
その他	508	その他資本剰余金	239,601
貸倒引当金	△500	利益剰余金	62,038
		その他利益剰余金	62,038
		繰越利益剰余金	62,038
		自己株式	△14,210
繰延資産	**233**	**評価・換算差額等**	**△7**
社債発行費	233	その他有価証券評価差額金	△7
		純資産合計	**328,871**
資産合計	**531,341**	**負債及び純資産合計**	**531,341**

(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 (2019年３月１日から2020年２月29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	29,040	
経営指導料	5,076	34,116
一般管理費		**5,228**
営業利益		**28,888**
営業外収益		
受取利息	468	
受取配当金	179	
その他	28	676
営業外費用		
支払利息	455	
貸倒引当金繰入額	680	
その他	266	1,402
経常利益		**28,163**
特別損失		
関係会社株式評価損	199	
関係会社事業損失引当金繰入額	10	210
税引前当期純利益		**27,952**
法人税、住民税及び事業税	6	
法人税等調整額	△1	4
当期純利益		**27,948**

(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 (2019年３月１日から2020年２月29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				
2019年３月１日残高	31,974	9,474	239,601	43,593	△14,326	310,317	12	310,329
事業年度中の変動額								
剰余金の配当				△9,503		△9,503		△9,503
当期純利益				27,948		27,948		27,948
自己株式の取得					△7	△7		△7
自己株式の処分			△0		123	123		123
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額（純額）							△19	△19
事業年度中の変動額合計	－	－	△0	18,445	115	18,560	△19	18,541
2020年２月29日残高	31,974	9,474	239,601	62,038	△14,210	328,878	△7	328,871

(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

2020年４月８日

J.フロント リテイリング株式会社
取　締　役　会　御　中

EY 新 日 本 有 限 責 任 監 査 法 人

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

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2019年３月１日から2020年２月29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

2020年４月８日

J.フロント リテイリング株式会社
取　締　役　会　御　中

EY 新 日 本 有 限 責 任 監 査 法 人

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

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2019年３月１日から2020年２月29日までの第13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、2019年３月１日から2020年２月29日までの第13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）について検討いたしました。

２．監査の結果

（1）事業報告等の監査結果

①事業報告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、新型コロナウイルス感染症の発生につきましては、当社および事業会社に「緊急対策本部」を設置し、総合的な感染防止策の徹底を図っております。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危機管理体制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EY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EY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。

2020年４月９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	西　川　晃一郎	㊞
監査委員（常勤）	村　田　荘　一	㊞
監査委員（常勤）	堤　　啓　之	㊞
監査委員	佐　藤　りえ子	㊞
監査委員	内　田　　章	㊞

監査委員西川晃一郎、佐藤りえ子および内田章は、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＞新リース会計基準（IFRS16号）について

1. 新リース会計基準の適用

当社グループは、2018年２月期第１四半期（2017年３月１日）からIFRS（国際会計基準）を任意適用しているため、2020年２月期第１四半期（2019年３月１日）より新リース会計基準が強制適用となりました。

2. 新リース会計基準の概要

①新リース会計基準では、借手におけるすべてのリース取引を、資金調達を伴う資産の取得として会計処理します。このため、従来のリース分類を廃止し単一とします。（短期・少額のリースを除く。）

分　類	従来基準			新基準		
	BS	PL	CF	BS	PL	CF
ファイナンス・リース	オンバランス	減価償却費支払利息	営業・財務	オンバランス	減価償却費 支払利息	営業・財務
オペレーティング・リース	オフバランス	賃借料	営業			

②新リース会計基準適用日に、借手におけるすべてのリース取引を対象に、使用権資産とリース負債を計上します。このため、従来基準に比べ資産と負債の計上額が増加します。
（ファイナンス・リース取引により計上していたリース資産とリース債務は科目が変更となります。）

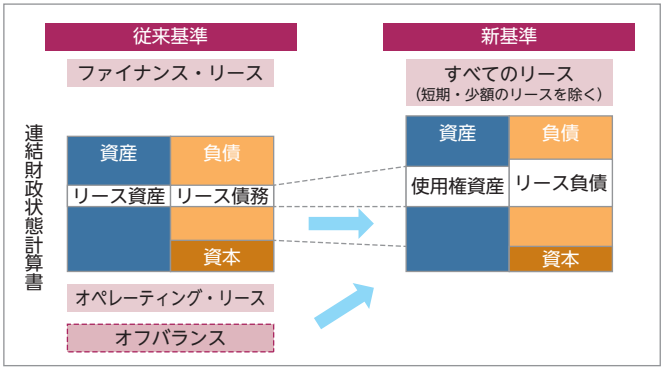
③使用権資産とリース負債の計算方法の違いから生じる資産・負債の計上差額等を、資本（利益剰余金等）から減額します。

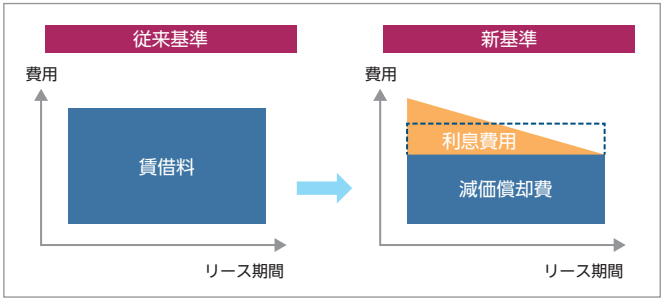
④新リース会計基準適用日以降、リース期間中の使用権資産に係る減価償却費（定額）と、リース負債に係る利息費用を計上します。
（従来の賃借料は計上しません。）

⑤リース期間にわたり計上する従来の賃借料総額と、新基準の減価償却費・利息費用の合計額は、同額となります。

⑥利息費用は、負債元本の大きいリース開始前半に多く発生し、リース期間の経過につれて減少するため、税引前利益に与える影響が年度によって異なります。

⑦会計処理の変更によりキャッシュ・フローの表示区分が変更になります。
なお、現金及び現金同等物の増減額に影響はありません。





MEMO

第13期定時株主総会　会場のご案内

開催場所が昨年の会場から変更となっておりますので、お間違いのないよう、ご注意願います。

開催日時
2020年５月28日（木曜日）午前10時
受付開始：午前９時

会 場
東京都中央区日本橋二丁目７番１号　東京日本橋タワー
ベルサール東京日本橋　地下２階 イベントホール



交通のご案内

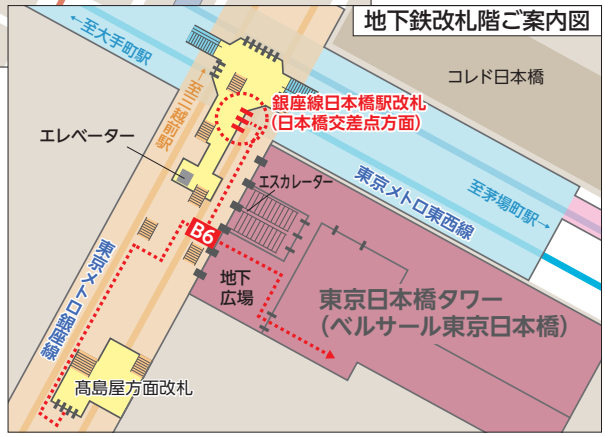
「日本橋駅」地下　B6出口直結
東京メトロ　銀座線・東西線
都営地下鉄　浅草線

「東京駅」八重洲北口　徒歩10分
ＪＲ各線

<ご注意>　日本橋エリアには、**「ベルサール東京日本橋」**のほか、「ベルサール八重洲」がございます。会場は**「ベルサール東京日本橋」**ですので、お間違いのないようご注意ください。

<お願い>　駐車場、駐輪場のご用意はございませんので、公共の交通機関のご利用をお願いします。

地下鉄改札階ご案内図



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

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13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

（2019年３月１日から2020年２月29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（https://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、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　(7) 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。

３．持分法の適用に関する事項

持分法適用関連会社　　８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。

また、２０１９年１２月９日に「銀座六丁目開発特定目的会社」の優先出資の一部を取得したことから、当連結会計年度より同社を持分法適用関連会社としております。

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。

(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

（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、当該負債性金融商品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、当初測定額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、当該負債性金融商品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、当初測定額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商品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、有効部分及び非有効部分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、ヘッジ対象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 使 用 権 資 産

当社グループは、使用権資産をリースの開始日に認識し、取得原価で当初測定を行っております。当該取得原価は、リース負債の当初測定の金額、リース開始日より前に支払ったリース料から、受け取ったリース・インセンティブを控除したもの、および発生した当初直接コストから構成されております。

使用権資産は、当初測定後、リース期間にわたり定額法を用いて減価償却しております。リース期間については、リースの解約不能期間に、延長することが合理的に確実である期間、および、解約しないことが合理的に確実な期間を加えた期間を加味し決定しています。また、使用権資産が減損した場合は、減損損失を使用権資産の帳簿価額から減額しております。

⑦ リ ー ス 負 債

リース負債は、リースの開始日以降、リース期間にわたって将来支払われるリース料の現在価値で当初測定しております。現在価値計算においては、リースの計算利子率が容易に算定できる場合、当該利子率を割引率として使用し、そうでない場合は、借手の追加借入利子率を使用しております。

リース負債の測定に使用するリース料には、主に固定リース料、リース期間がリース延長オプションの行使を反映している場合、延長期間のリース料、およびリース期間がリース解約オプションの行使を反映している場合その解約に伴う手数料が含まれます。

当初測定後、リース負債は実効金利法を用いて償却原価で測定しております。そのうえで、指数またはレートの変更により将来のリース料に変更が生じた場合、または延長オプションや解約オプションの行使可能性の評価に変更が生じた場合、リース負債を再測定しております。

リース負債を再測定した場合、使用権資産の帳簿価額もリース負債の再測定の金額で修正します。ただし、リース負債の再測定による負債の減少額が使用権資産の帳簿価額より大きい場合、使用権資産をゼロまで減額したあとの金額は純損益で認識します。

⑧ 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、「③　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。

⑨ 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、貨幣の時間的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産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、貨幣の時間的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的価値及び当該負債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。時の経過に伴う割引額の割戻し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等の見込額について、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法的又は推定的債務を計上しております。

(4) 収益の計上基準

下記の５ステップアプローチに基づき、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に当社グループが権利を得ると見込んでいる対価の金額を収益として認識しております。

ステップ１：顧客との契約を識別する
ステップ２：契約における履行義務を識別する
ステップ３：取引価格を算定する
ステップ４：取引価格を契約における履行義務に配分する
ステップ５：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社グループは、持株会社体制の下、百貨店事業を中心としてパルコ事業、不動産事業、クレジット金融事業などの事業を展開しております。百貨店事業では衣料品、雑貨、家庭用品、食料品等の販売を行っており、このような物品販売については、多くの場合、物品の引渡時点において顧客が当該商品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、主として当該物品の引渡時点で収益を認識しております。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から、値引、リベート及び返品などを控除した金額で測定しております。

① セグメント別の収益の計上基準

ⅰ）百貨店事業

百貨店事業は、衣料品、雑貨、家庭用品、食料品等の販売を行っております。このような物品販売については、多くの場合、物品を顧客に引き渡した時点で、履行義務が充足されると判断しており、当該物品の引渡時点において収益を認識しております。物品代金は履行義務の充足時点である物品引渡時に受領しております。

ⅱ）パルコ事業

パルコ事業は、ショッピングセンターの開発、経営、管理、運営を行うショッピングセンター事業、身回品・雑貨等の販売を行う専門店事業、内装工事の設計及び施工等を行う総合空間事業等を展開しております。

ショッピングセンター事業におけるサービスの提供については、継続的に提供しており履行義務は一定の期間にわたり充足されると判断していることから、サービスの提供に応じて収益を認識しております。

専門店事業における身回品・雑貨等の販売については、多くの場合、物品を顧客に引き渡した時点で、履行義務が充足されると判断しており、当該物品の引渡時点において収益を認識しております。物品代金は

履行義務の充足時点である物品引渡時に受領しております。
総合空間事業における内装工事の設計及び施工については、工事契約の成果が信頼性をもって見積もることができる場合は、履行義務の進捗に応じて収益を認識しております。工事契約の成果が信頼性をもって見積もれない場合は、発生した工事契約原価のうち回収される可能性が高い範囲でのみ収益を認識しております。

iii）不動産事業
不動産事業は、大丸松坂屋百貨店各店舗の周辺エリアを中心とした自社物件の開発及び外部物件の賃借と取得による賃貸借面積の拡大、当該物件の管理、運営等を行っております。
不動産の賃貸等による収益は、IFRS第16号に従い、その発生期間に賃貸収益を認識しております。

iv）クレジット金融事業
クレジット金融事業はクレジットカードの発行と運営等を行っております。
クレジット金融事業においては、会員からの年会費、百貨店及び外部加盟店からの手数料、割賦販売利息を収益として認識しております。

② 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。

③ 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。

④ 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。
・企業が、契約を履行する主たる責任を有しているか
・企業が、顧客の発注前後、出荷中や返品時に在庫リスクを有しているか
・企業が、価格決定の裁量権を有しているか

(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、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、信託を活用した役員向け株式対価報酬制度（役位や中期経営計画等の目標達成度に応じて、当社株式を役員に交付（一定の場合には、信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭を給付）する制度）を採用しております。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しております。

(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。

6．会計方針の変更

(IFRS第16号「リース」の適用)

当社グループは、当連結会計年度よりIFRS第16号「リース」（2016年１月公表、以下、「IFRS第16号」という。）を適用しております。

当社グループは、経過措置に従ってIFRS第16号を遡及適用し、適用開始の累積的影響を当連結会計年度の利益剰余金期首残高の修正として認識しております。IFRS第16号への移行に際し、契約にリースが含まれているか否かについては、IFRS第16号C3項の実務上の便法を選択し、IAS第17号「リース」（以下「IAS第17号」という。）及びIFRIC第４号「契約にリースが含まれているか否かの判断」の下での判断を引き継いでおります。

このため、当社グループは適用開始日において、従来IAS第17号およびIFRIC第４号に基づきリースと識別されていた契約にIFRS第16号を適用し、リースとして識別されていなかった契約にはIFRS第16号を適用しておりません。

当社グループは実務上の便法のうち、以下のものを使用しております。

・減損レビューを実施することの代替として、リースが適用開始日直前においてIAS第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」を適用して不利であるかどうかの評価に依拠
・適用開始日から12か月以内にリース期間が終了するリースについて、短期リースと同じ方法で会計処理
・当初直接コストを適用開始日現在の使用権資産の測定から除外
・延長又は解約オプションが含まれている契約について、リース期間を算定する際などに、事後的判断を使用

当社グループへの本基準適用による影響

当社グループは、過去にIAS第17号を適用してオペレーティング・リースに分類したリースについて、IFRS第16号の適用開始日に、使用権資産及びリース負債を認識しております。リース負債は、リース料総額の未決済分を適用開始日現在の借手の追加利子率を用いて割り引いた現在価値で測定しております。適用開始日現在の連結財政状態計算書に認識されているリース負債に適用している借手の追加借入利子率の加重平均は、1.8％であります。使用権資産は、IFRS第16号がリース契約の開始日から適用されていたかのように遡及的に測定しております。なお、使用権資産は定額法により減価償却しております。ただし、短期リース又は少額リースについては、当該基準の要求を適用しないことを選択しております。

この結果、当連結会計年度の期首時点において、過去にIAS第17号を適用してファイナンス・リースとして会計処理していたリース資産・リース債務等の振替分を除き、使用権資産（投資不動産含む）、リース負債がそれぞれ2,082億8百万円、2,284億14百万円増加し、利益剰余金、非支配持分が、それぞれ126億75百万円、19億14百万円減少しております。当連結会計年度においては、従前の会計基準を適用した場合と比較して、営業利益が、45億84百万円増加しますが、税引前利益に与える影響は軽微であります。

(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	217百万円
(2) その他の金融資産	3,927百万円

2．減価償却の累計額合計

(1) 有形固定資産	298,507百万円
(2) 使用権資産	75,227百万円
(3) 投資不動産	21,914百万円

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	2,442百万円
土　　地	5,290百万円
そ　の　他	221百万円
計	7,953百万円

(2) 担保に係る債務

長期借入金	525百万円
そ　の　他	200百万円
計	725百万円

４．偶発債務

従業員住宅他融資の保証	3百万円
計	3百万円

（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	2,832百万円
受取補償金	3,649百万円
そ　の　他	2,181百万円
計	8,663百万円

２．その他の営業費用

固定資産処分損	3,576百万円
減損損失	1,745百万円
事業構造改善費用	2,173百万円
再生計画関連費用	1,075百万円
事業整理損	870百万円
そ　の　他	4,298百万円
計	13,740百万円

（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
2019年４月９日取締役会	普通株式	4,751	18.00	2019年２月28日	2019年５月７日
2019年10月８日取締役会	普通株式	4,751	18.00	2019年８月31日	2019年11月11日

（注１）2019年４月９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42百万円が含まれております。

（注２）2019年10月８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40百万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
2020年４月10日 取　締　役　会	普通株式	利益剰余金	4,751	18.00	2020年２月29日	2020年５月８日

（注）2020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40百万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

2020年２月29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	34,633	34,633	－
(2) 営業債権及びその他の債権	144,244	144,244	－
(3) デリバティブ	8	8	－
(4) その他の金融資産	96,467	100,747	4,280
負債			
(5) 営業債務及びその他の債務	(144,020)	(144,020)	－
(6) その他の金融負債	(71,286)	(71,443)	157
(7) 借入金	(174,510)	(174,994)	484
(8) コマーシャル・ペーパー	(4,000)	(4,000)	－
(9) 社債	(79,766)	(80,426)	659
(10) デリバティブ	(－)	(－)	－

（※）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、(4) その他の金融資産（流動）、(5) 営業債務及びその他の債務、(6) その他の金融負債（流動）、(8) コマーシャル・ペーパー

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。

(4) その他の金融資産（非流動）、(6) 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。

(7) 借入金、(9) 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。

(3) デリバティブ（資産）及び(10) デリバティブ（負債）

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
219,354	317,782

（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　1,479円07銭

２．基本的１株当たり当期利益　81円19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）

（新型コロナウイルス感染症の拡大）

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、海外から日本への渡航自粛・制限、国内における外出自粛、また店舗の臨時休業や営業時間の短縮、イベントの休止等により、当社グループにおいては、主に百貨店事業・パルコ事業において来店客数の減少などの影響が出ております。２０２０年４月７日に日本政府による緊急事態宣言が発出されたことにより、当社グループは２０２０年４月８日以降、一部の店舗を除き休業を決定したことなど、当社グループの翌連結会計年度の業績に重要な影響を与える可能性がありますが、現時点ではその影響を合理的に算定することが困難であります。

（その他の注記）

（非支配持分の取得）

当社グループは公開買付により非支配株主が保有する株式会社パルコの持分３１．４５％を２０２０年２月２５日に追加取得し、５９０億円の現金が非支配株主等に支払われ、当社グループの同社に対する所有持分は６４．９８％から９６．４３％に増加しました。また、残りの３．５７％については同年２月２７日に株式売渡請求を行ったことに伴い、当連結会計年度末において当社グループの同社に対する所有持分を１００％として会計処理しているため、同株式取得に必要な金額を未払計上しております。

この結果として、追加取得に伴い非支配持分が４２４億円減少し、追加取得持分等と非支配持分の減少額との差額である２３１億円は、資本剰余金から控除しております。

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。
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。
関係会社事業損失引当金	関係会社の事業に係る損失に備えるため、当該会社の財政状態を勘案し、当社が負担することとなる損失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。

（表示方法の変更に関する注記）

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号　平成30年2月16日）等を当事業年度の期首から適用し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示しております。

（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　42百万円

（損益計算書に関する注記）

１．関係会社との取引

営業取引による取引高	
営業収益	34,116百万円
一般管理費	556百万円
営業取引以外の取引による取引高	
受取利息	468百万円
受取配当金	179百万円
支払利息	3百万円

（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	8,862,367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	50百万円
未払保険料	7百万円
未払事業税	39百万円
未払費用	55百万円
関係会社株式評価損	61百万円
関係会社貸倒引当金	208百万円
役員報酬ＢＩＰ信託引当金	120百万円
繰越欠損金	1,769百万円
その他	14百万円
繰延税金資産小計	2,325百万円
評価性引当額	△2,325百万円
繰延税金資産合計	－

繰延税金負債

資産除去債務に対応する除去費用	△4百万円
その他有価証券評価差額金	3百万円
繰延税金負債合計	△1百万円
繰延税金負債の純額	△1百万円

（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５）	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)	4,103	—	—
				資金の貸付	—	短期貸付金	10,700
				貸付金の回収	700	長期貸付金	65,675
				利息の受取(注２)	352	—	—
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)	6,619	短期貸付金	30,365
				利息の受取(注２)	6	—	—
				利息の支払(注２)	3		
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	—	短期貸付金	15,000
						長期貸付金	15,000
				利息の受取(注２)	107	—	—
子会社	ＪＦＲこどもみらい株式会社	所有 直接100%	経営指導	貸金の貸付(注４)	—	短期貸付金	180
						長期貸付金	500
				利息の受取(注２)	2	—	—

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）ＪＦＲこどもみらい株式会社に対する貸付については、680百万円の貸倒引当金を計上しております。また、当事業年度において680百万円の貸倒引当金繰入額を計上しております。

（注５）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　　1,256円46銭

２．１株当たり当期純利益　　106円80銭

（重要な後発事象に関する注記）

（新型コロナウイルス感染症の拡大）

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、２０２０年４月７日に日本政府による緊急事態宣言が発出されています。これにより、当社の翌事業年度の業績に重要な影響を与える可能性がありますが、現時点ではその影響を合理的に算定することが困難であります。