第14期

2020年３月１日 ▶ 2021年２月28日

定時株主総会招集ご通知

開催日時
2021年５月27日（木）
午前10時
（受付開始：午前９時30分）

開催場所
ニューピアホール
東京都港区海岸一丁目11番１号

※開催場所及び受付開始時刻が昨年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。

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14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
インターネットによる株主総会のライブ配信のご案内 … 4
インターネットによるご質問の事前受付のご案内 …… 5
■ 株主総会参考書類
　議案　取締役12名選任の件 …… 6

（第14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 …… 22
　2．会社の株式に関する事項 …… 48
　3．会社役員に関する事項 …… 49
　4．会計監査人に関する事項 …… 60
　5．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 …… 60
　6．取締役会の運営 …… 63
　7．各委員会の運営 …… 64
　8．会社の体制及び方針 …… 66
■ 連結計算書類 …… 74
■ 計算書類 …… 77
■ 監査報告書 …… 79
株主総会　会場のご案内 …… 末尾

※新型コロナウイルス感染症の状況に鑑み、株主の皆さまの安全を最優先に、株主総会へのご来場見合わせをご検討いただき、事前にインターネット又は郵送により議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。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14期定時株主総会招集ご通知

第14期定時株主総会を2021年5月27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。

2021年5月6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
好本 達也

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　2021年５月27日(木曜日) 午前10時(受付開始：午前9時30分)

場所　東京都港区海岸一丁目11番１号　ニューピアホール

株主総会の目的事項

報告事項

１.第14期(2020年3月1日から2021年2月28日まで)事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容報告の件

２.会計監査人及び監査委員会の第14期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項

議案　取締役12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。

- 招集ご通知添付書類のうち、事業報告の「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＞※」、連結計算書類の「連結注記表」及び計算書類の「個別注記表」については、法令及び当社定款第16条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には掲載しておりません。
  ※「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」については本招集ご通知に掲載しております。
- 監査委員会が監査した事業報告並びに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「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＞」、「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/

新型コロナウイルス感染症の状況に鑑み、株主さまの安全を最優先に、株主総会へのご来場見合わせをご検討いただき、事前にインターネット又は郵送により議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。

議決権の事前行使については
２～３ページをご参照ください。

議決権行使期限　2021年５月26日（水曜日）18時まで

本総会当日は、「インターネットによる株主総会のライブ配信」を行います。

▶詳細は４～５ページをご参照ください。

議決権行使についてのご案内

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。

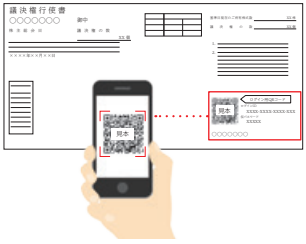
行使期限 2021年5月26日（水曜日）18時 受付分まで

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。



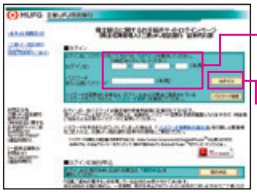
QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。
再行使する場合、又はQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

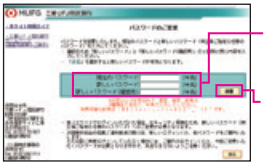
議決権行使ウェブサイト https://evote.tr.mufg.jp/

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。

同一の株主さまが書面及び電磁的方法の双方により議決権行使を行った場合の取り扱い

電磁的方法による議決権行使を有効なものとしてお取り扱いします。なお、同一の株主さまが複数回電磁的方法による議決権行使を行った場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。

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

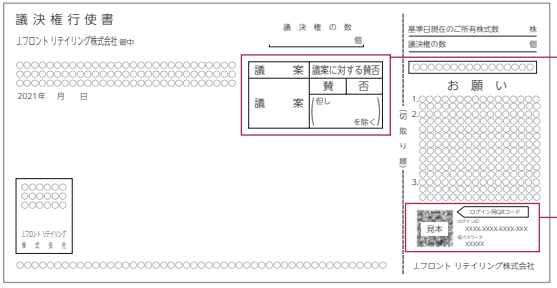
当社株主総会における議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

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 2021年5月26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



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。

【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。

当日株主総会にご出席の場合

新型コロナウイルス感染症の状況に鑑み、株主さまの安全を最優先に、株主総会へのご来場見合わせをご検討くださいますようお願い申しあげます。

同封の議決権行使書用紙を会場受付に提出してください。

新型コロナウイルス感染防止の対応

- ●マスクを必ず着用し、ご自身及び周囲への感染予防のご配慮をお願い申しあげます。
  （着用されていない場合は、入場をお断りすることがあります。）
- ●会場入口での手指のアルコール消毒及び検温のご協力をお願い申しあげます。
- ●検温にて37.5度以上の発熱が認められた方や、体調不良とお見受けした方には、ご入場をお控えいただくことがありますので、あらかじめご了承くださいますようお願い申しあげます。
- ●総会会場では当社役員・係員は体調を確認のうえ、マスク等を着用し対応いたします。
- ●本株主総会の議事につきましては、感染予防のため、時間を短縮して行う予定です。

インターネットによる株主総会のライブ配信のご案内

株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、株主さま向けにインターネットによるライブ配信を行います。

1. 配 信 日 時

2021年5月27日（木曜日） 午前10時から株主総会終了時刻まで

※配信ページは、株主総会の開始時刻30分前（午前9時30分）頃より使用可能です。

2. 当日の視聴方法

株主さま認証画面（ログイン画面）で必要となる「株主ID（＝株主番号）」と「パスワード（＝郵便番号）」をあらかじめご用意のうえ、以下のライブ配信用ウェブサイトにアクセスしてください。

ライブ配信用ウェブサイト https://www.virtual-sr.jp/users/j-front-retailing/login.aspx

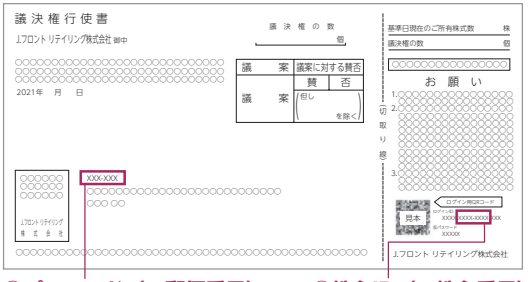
①株 主 I D▶議決権行使書等に記載されている**「株主番号」**（数字８桁）

②パスワード▶株主名簿上のご登録住所の**「郵便番号」**（2月末時点）（数字7桁、ハイフン無し）

議決権行使書イメージ

「株主ID（＝株主番号）」と**「パスワード（＝郵便番号）」**は議決権行使書に記載されております。

※議決権行使書を投函される場合は、その前に必ずお手元に「株主番号」をお控えください。なお、失念された際は、5ページの「ライブ配信に関するお問い合わせ先」までご連絡ください。



【ご注意ください】

②「パスワード（＝郵便番号）」は議決権行使書に記載の郵便番号とは異なる場合があります（株主総会基準日以降の住所変更や、議決権行使書送付先をご指定いただいている場合等の情報が反映されておりません。）。また、日本国外居住の株主さまにつきまして、常任代理人のご指定がある場合は、当該代理人の郵便番号をご入力ください。

3. ご留意事項

(1) やむを得ない事情により、ライブ配信を行うことができなくなる可能性がございます。その場合は、当社ウェブサイト(https://www.j-front-retailing.com/)にてお知らせいたします。

(2) ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、本招集ご通知2ページから3ページにてご案内の方法により事前に行使くださいますようお願い申しあげます。

(3) ご視聴は、株主さまご本人のみに限定させていただきます。

(4) ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は、固くお断りいたします。

(5) インターネットの通信環境等により、映像及び音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合がございますので、ご了承ください。

(6) ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。

(7) 視聴用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、通信料金等)は、株主さまのご負担となります。

ライブ配信に関するお問合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社　Tel：0120-191-060

【受付期間】	2021年5月27日（株主総会当日）午前9：00～株主総会終了まで



インターネットによるご質問の事前受付のご案内

当社ウェブサイトにおいて、株主さまからの事前のご質問をお受けいたします。

株主さまから多くお寄せいただいたご質問につきましては、株主総会にてご回答させていただく予定です。
なお、個別のご回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

URL又はQRコードより、質問受付専用サイトにアクセスし、「質問受付フォーム」に入力ください。

URL	https://krs.bz/jfr/m?f=1
質問受付期限	2021年5月20日（木曜日）18時まで

株主総会参考書類

議案及び参考事項

議　案　取締役12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、取締役を１名減員し、取締役候補者を12名といたし、その選任をお願いするものであります。

本議案の取締役候補者が原案どおり選任されますと、取締役会は社内取締役が１名減員となり、独立社外取締役が半数（12名中６名）を占め、かつ女性取締役３名を含む体制となります。株主目線の経営を推進し、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とともに、多様性を備えた監督機能を発揮することが可能になると考えております。また、法定３委員会の委員構成を見直し、各委員会委員の員数を５名から４名に減員するとともに、指名委員会及び報酬委員会の委員について非業務執行取締役のみを選定するものとします。これにより、代表執行役の選定・解職案の決定や個人別の報酬内容の決定等に際し、客観性･透明性の向上が図られ、一層の経営監督機能強化が期待できるものと考えております。

取締役候補者は以下のとおりであります。

候補者番号	氏名	属性	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)　男性	再任　非執行	○		○
2	浜田　和子 (注2)　女性	新任　非執行		○	
3	矢後　夏之助　男性	再任　非執行　独立　社外	◎		○
4	箱田　順哉　男性	新任　非執行　独立　社外		◎	
5	内田　　章　男性	再任　非執行　独立　社外	○		◎
6	佐藤　りえ子 (注3)　女性	再任　非執行　独立　社外		○	
7	関　　忠行　男性	再任　非執行　独立　社外		○	
8	小出　寛子　女性	新任　非執行　独立　社外	○		○
9	好本　達也　男性	再任　執行			
10	澤田　太郎　男性	再任　執行			
11	牧山　浩三　男性	再任　執行			
12	若林　勇人　男性	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引き続き同氏を取締役会議長に選定する予定です。
2. 浜田和子氏の戸籍上の氏名は姫野和子です。
3. 佐藤りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田りえ子です。
4. 取締役を兼務しない執行役８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。

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。

【取締役候補者に期待するスキル】

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。また、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、事業経営に関する重点分野における経験と知見を有する人財で構成するものとします。

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・会計監査等の専門知識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。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監査などの専門的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子会社である大丸松坂屋百貨店・パルコの責任者に加え、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。

取締役候補者に期待するスキル								
経営戦略	ファイナンス	マーケティング	人財・組織開発	法務・コンプライアンス	IT・デジタル	E：環境	S：社会	G：ガバナンス
○		○				○		○
			○				○	○
○						○		○
○	○							○
○	○							○
				○	○		○	○
	○			○			○	
○		○	○					
○		○				○		○
○		○			○		○	
○		○	○		○		○	
○	○		○					

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

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

95,667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〕

14回中14回

各委員会出席回数〔報酬〕

15回中15回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）

約13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
2020年５月	当社取締役取締役会議長（現任）

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

山本良一氏は、小売業全般に亘る豊富な経験を通じて得られた幅広い知見と高い視座を備えており、2013年４月の当社代表取締役社長就任後は、当社グループ全般の経営管理を的確かつ効率的に遂行してまいりました。同氏は、当社グループを取り巻く外部環境を踏まえ、当社の進むべき経営戦略の方向性を示す新グループビジョンを策定し、その浸透をリードするとともに、コーポレートガバナンス・コードを経営の変革・改革の中枢に据え、強いリーダーシップを発揮してまいりました。このような実績と豊富な知見に加え、不確実性が増す経営環境下、グループビジョンの実現、サステナビリティ経営を遂行するには、グループ戦略全般と各事業の役割、期待を熟知した社内取締役が取締役会議長を務め、全てのステークホルダーを意識した監督業務を行うことにより、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献する役割を期待し、引き続き取締役候補者といたしました。

2 浜田 和子（はまだ かずこ）

（戸籍上の氏名：姫野 和子）
（1962年９月６日生）

新任候補者



所有する当社の株式の数

な　し

当社との特別の利害関係

な　し

略歴、地位及び担当

1985年４月	株式会社パルコ入社
2000年９月	同社営業統括局マーケティング部部長
2002年３月	同社吉祥寺店店次長
2005年３月	同社吉祥寺店店長
2007年３月	同社新所沢店店長
2010年３月	同社執行役人事担当
2013年３月	同社執行役総務・人事担当
2015年３月	同社執行役グループ監査室担当
2020年５月	同社監査役（現任）

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

浜田和子氏は、株式会社パルコにて吉祥寺店・新所沢店の店長を務めたのち、2010年３月に同社執行役に就任し、その後は総務・人事担当として経営幹部育成プログラムを企画するなど、同社の店舗運営、経営管理分野及び企業のダイバーシティ推進に関して豊富な経験に基づく幅広い知見を有しております。また、2015年３月には同社グループ監査室担当、2020年５月からは同社監査役を歴任し、パルコの監査機能強化に貢献しております。このような実績と経験を通じて得た幅広い知見を活かし、適切な経営監督機能を果たすことにより、特に、完全子会社となったパルコとのグループシナジー最大化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する役割を期待し、新たな取締役候補者といたしました。

3 矢後 夏之助（やご なつのすけ）

（1951年５月16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
2,208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〔指名〕
11回中11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１年

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）
2020年５月	当社社外取締役（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及び期待する役割の概要

矢後夏之助氏は、長年に亘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の豊富な経験と、指名委員会等設置会社への移行経験に基づく内部統制やコーポレートガバナンスに関する高度な専門知識を有しており、構造改革における適切な目標設定の考え方、中期経営計画策定に向けた課題抽出方法やマトリクス経営におけるマネジメントのあり方、マテリアリティの設定・検証手法・具体的推進策など、持株会社における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を中心とした指名委員会の運営方針等の審議、報酬委員会の委員として具体的な報酬額や役員報酬制度改定等の審議において、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経験、高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

4 箱田 順哉（はこだ じゅんや）

（1951年７月10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

な　し

当社との特別の利害関係

な　し

略歴、地位

1974年４月	三菱レイヨン株式会社（現三菱ケミカル株式会社）入社
1980年11月	プライスウォーターハウス公認会計士共同事務所（1983年６月青山監査法人に組織変更）入所
1984年４月	公認会計士登録
2000年４月	中央青山監査法人／プライスウォーターハウスクーパース　パートナー
2006年８月	あらた監査法人代表社員／プライスウォーターハウスクーパース　パートナー
2008年４月	慶應義塾大学大学院特別招聘教授（内部監査論）
2009年９月	独立行政法人日本貿易振興機構契約監視委員会委員
2010年９月	日本内部統制研究学会理事
2014年12月	シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社社外監査役（現任）
2015年３月	一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会理事（現任）
2015年６月	ヤマハ株式会社社外監査役
2015年６月	イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役
2017年６月	ヤマハ株式会社社外取締役監査委員長
2019年９月	日本公認会計士協会倫理委員会委員（現任）
2020年８月	日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会副専門委員長（現任）

重要な兼職の状況

日本公認会計士協会倫理委員会委員
日本公認会計士協会社外役員研修研究専門委員会副専門委員長

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

箱田順哉氏は、プライスウォーターハウスクーパースにおいて、長年に亘り公認会計士として、会計監査、経営コンサルティング及び監査法人等の内部監査に携わり、また、慶應義塾大学大学院において内部監査論の特別招聘教授を務めるなど企業監査に関する豊富な経験と高度な専門的知見を有しております。また、ヤマハ株式会社の指名委員会等設置会社への機関設計変更にあたり、監査委員長を務めるなど、コーポレートガバナンスや経営監査における高度な専門知識を有しております。このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループでの適切な経営の監督に反映していただけることを期待し、新たな社外取締役候補者といたしました。

5 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
3,118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〕
11回中11回

各委員会出席回数〔報酬〕
11回中11回

各委員会出席回数〔監査〕
5回中5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

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）
2020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

横河電機株式会社社外取締役

（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及び期待する役割の概要

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、グループシナジーに繋がる組織間の連携強化、構造改革推進及びデジタルへの取り組みにおける指揮命令系統の明確化について、また企業価値向上に繋がるESG及びCSV経営の考え方やステークホルダーが期待するビジョンや戦略の立案・発信方法について、能動的かつ積極的に助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。また、報酬委員会の委員長として具体的な報酬支給額の決定及び役員報酬制度改定の審議などを推進するとともに、指名委員会の委員として、透明性・公平性のある役員人事の決定、サクセッションプランを中心とした指名委員会の運営方針等の審議に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、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

6 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
1,777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14回

各委員会出席回数〔監査〕
18回中18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

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
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）
2020年６月	株式会社NTTデータ社外取締役（監査等委員）（現任）
	三菱商事株式会社社外監査役（現任）

重要な兼職の状況

石井法律事務所パートナー
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）
株式会社NTTデータ社外取締役（監査等委員）
三菱商事株式会社社外監査役

（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及び期待する役割の概要

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、構造改革の推進方法や留意点及び中長期戦略における将来の環境分析の重要性並びに顧客が期待するデジタルを活用したサービスのあり方等について、法令視点の見解を踏まえた積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しております。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・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性の視点で協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

7 関 忠行（せき ただゆき）

（1949年12月７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

984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〕

13回中13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

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
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）
2020年５月　当社社外取締役（現任）
　　株式会社バルコ取締役（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）

株式会社バルコ取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

関忠行氏は、総合商社において長年に亘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・会計に関する幅広い経験と複数企業の社外取締役・監査役として豊富な経験を有しており、構造改革の推進方法及び中期経営計画における決済・金融事業や新規事業のあり方、資本コストを意識した財務戦略のあり方などについて、取締役会に対し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・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会で付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で協議を行い、監査機能の強化に貢献しております。このような実績と高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

8 小出 寛子（こいで ひろこ）

（1957年８月10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

な　し

当社との特別の利害関係

な　し

略歴、地位

1986年９月	J. ウォルター・トンプソン・ジャパン株式会社 （現ジェイ・ウォルター・トンプソン・ジャパン合同会社）入社
1993年５月	日本リーバ株式会社（現ユニリーバ・ジャパン株式会社）入社
2001年４月	同社取締役
2006年４月	マスターフーズ リミテッド（現マースジャパン リミテッド） マーケティング統括本部長
2008年４月	同社チーフ・オペレーティング・オフィサー
2010年11月	パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン株式会社 代表取締役社長
2013年１月	キリン株式会社社外取締役
2013年４月	ニューウェル・ラバーメイド・インコーポレーテッド（米国） （現ニューウェル・ブランズ・インコーポレーテッド）グローバル・マーケティング シニア・ヴァイス・プレジデント
2016年６月	三菱電機株式会社社外取締役（現任）
2018年４月	ヴィセラ・ジャパン株式会社取締役
2019年６月	本田技研工業株式会社社外取締役（現任） 株式会社J-オイルミルズ社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

三菱電機株式会社社外取締役
本田技研工業株式会社社外取締役
株式会社J-オイルミルズ社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

小出寛子氏は、長年に亘り外資系企業の役員を務め、米国企業の本社マーケティングトップとして企業経営に携わるなど、グローバル経営の経験とマーケティング分野において豊富な経験に基づく知見を有しております。また、複数の上場企業の社外取締役として幅広い知見を有しており、このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの適切な経営の監督に反映していただけることを期待し、新たな社外取締役候補者といたしました。

9 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

75,004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〕

11回中11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８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 兼株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役社長
2013年５月	当社取締役（現任）
2017年５月	当社代表執行役常務
2020年５月	当社代表執行役社長（現任）

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

好本達也氏は、長年に亘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月に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。2020年５月の当社代表執行役社長就任後、厳しい経営環境のなか、グループ全体を率いるリーダーシップを発揮し、また、本年度からスタートする中期経営計画においては、サステナビリティ経営を実現するグループ戦略の立案をリードしてまいりました。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することを期待し、引き続き取締役候補者といたしました。

10 澤田 太郎（さわだ たろう）

（1960年１月17日生）



所有する当社の株式の数

20,114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

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）

約１年

（参考）2020年４月以前の取締役在任期間

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
	同社常務執行役員
2018年５月	当社取締役
	当社執行役常務
	当社経営戦略統括部長兼リスク管理担当
2019年３月	当社あたらしい幸せ発明部長
2020年５月	当社取締役（現任）
	当社執行役専務（現任）
	株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長（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）

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及び期待する役割の概要

澤田太郎氏は、株式会社大丸松坂屋百貨店の経営陣として、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、大丸松坂屋百貨店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。2018年からは、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。また、2020年５月の株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長就任後には、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、本年度からの中期経営計画において百貨店の再定義に取り組むなど、新たな百貨店事業戦略の立案にリーダーシップを発揮してまいりました。このような実績を踏まえ、大丸松坂屋百貨店の責任者として、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献することを期待し、引き続き取締役候補者といたしました。

11 牧山 浩三（まきやま こうぞう）（1958年８月28日生）



所有する当社の株式の数

26,844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８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
2013年５月　当社取締役（現任）
2017年５月　当社執行役常務
2020年５月　当社執行役専務（現任）
　　株式会社パルコ代表取締役兼社長執行役員（現任）

重要な兼職の状況

（当社グループ内の兼職状況）

株式会社パルコ代表取締役兼社長執行役員

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

牧山浩三氏は、株式会社パルコの代表取締役兼社長執行役員であり、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の役割、期待を十分に理解したうえで、パルコの特性を生かした経営ビジョンを遂行し、新生渋谷PARCOの開業に象徴される新たな店舗像や事業領域の拡大を積極的に進めてまいりました。完全子会社化の際には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し、心斎橋PARCO開業ではグループシナジー最大化を象徴する新たな店舗像を具現化してまいりました。また、中期経営計画の立案においては、当社グループ戦略におけるパルコの役割と期待を踏まえ、50年後の未来に照準を合わせるなど、サステナブルな成長に向けて挑戦を続けております。このような実績を踏まえ、パルコの責任者として、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献することを期待し、引き続き取締役候補者といたしました。

12 若林 勇人（わかばやし はやと）

（1961年８月31日生）



所有する当社の株式の数

12,165株

当社との特別の利害関係

な　し

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）

約５年

略歴、地位及び担当

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
2020年５月	株式会社パルコ取締役（現任）

重要な兼職の状況

（当社グループ内の兼職状況）

株式会社パルコ取締役

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

若林勇人氏は、パナソニック株式会社及びそのグループ会社において、主に財務部門でキャリアを積み、財務体質の強化、資金管理レベルの向上など、財務政策に関する適切な知見、経験を十分に有しておりますことから、2015年５月に当社グループに招聘し、当社グループ全般に亘る財務戦略の構築及び推進を担ってまいりました。2016年からは、将来を見据えた会計基準のIFRSへの変更をリードし前中期経営計画からの適用を開始しております。また、コロナ禍における厳しい経営環境のなか、適切な財務政策の遂行により、企業活動の継続を支える資金調達を実現しております。このような実績と高度な財務知見に加え、戦略性、変革のリーダーシップ、強い成果志向など経営人財として相応しい能力を有しておりますことから、取締役としての職務執行を通じて、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献することを期待し、引き続き取締役候補者といたしました。

取締役候補者に関する特記事項

・当社は、再任の取締役候補者である山本良一氏、矢後夏之助氏、内田章氏、佐藤りえ子氏及び関忠行氏との間で会社法第427条第１項に規定する同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。また、本議案において新任の取締役候補者である浜田和子氏、箱田順哉氏及び小出寛子氏の選任をご承認いただいた場合、３氏と同契約を締結の予定です。

・当社は、保険会社との間で会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、すべての被保険者の保険料を当社が全額負担いたしております。当該保険の被保険者は、当社のすべての取締役及び執行役並びに子会社のすべての取締役及び監査役であり、再任の取締役候補者全員及び新任の取締役候補者である浜田和子氏（株式会社バルコ監査役）は当該保険契約の被保険者に含まれております。また、本議案において新任の取締役候補者である箱田順哉氏及び小出寛子氏の選任をご承認いただいた場合、両氏も当該保険契約の被保険者に含まれる予定です。

・再任の取締役候補者である矢後夏之助氏、内田章氏、佐藤りえ子氏及び関忠行氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。また、本議案において新任の取締役候補者である箱田順哉氏及び小出寛子氏の選任をご承認いただいた場合、両氏を独立役員として届け出る予定です。

（ご参考）「当社社外取締役の独立性判断基準」

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

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

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

以　上

MEMO

第14期定時株主総会招集ご通知添付書類

事業報告 (2020年3月1日から2021年2月28日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

業績ハイライト

売上収益	営業損失	親会社の所有者に帰属する当期損失	資産合計
3,190億円	242億円	261億円	12,637億円
対前年 △33.6% ↘	前期の営業利益は402億円 ↘	前期の親会社の所有者に帰属する当期利益は212億円 ↘	対前年 +234億円 ↗

当連結会計年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受ける結果となりました。実質GDP成長率は、記録的なマイナスに陥った年度序盤を底に持ち直しの動きが見られたものの、年度後半の感染再拡大により緩やかな回復に留まりました。企業業績は好調な業種も見られる一方、投資抑制や雇用・所得の減少を余儀なくされる状況が散見されました。個人消費についても年度序盤の落ち込みから徐々に回復したものの、年度終盤の緊急事態宣言再発出などの影響も加わり、低迷しました。

未曾有の経営環境に直面するなか、当社グループは、お客様や従業員の安全安心の確保と企業存続を最優先に、各事業において刻々と変化する状況に応じた事業運営に努めました。同時に、将来を見据え、持続可能な社会への貢献と当社グループの中長期的な成長実現に向けた取り組みを推進しました。

新型コロナウイルス感染症への対応

感染症拡大による未曾有の経営環境へ適切に対応するため、当社グループは感染症拡大の初期段階から緊急対策本部を設置し、徹底した衛生管理による安全安心の確保、事業継続と経営の安定を図るための対策を実行しました。

営業面では、主に政府や各自治体の要請を踏まえ店舗休業や時短営業を実施しました。営業に際しては店舗内の消毒や顧客導線の確保、空調管理、催事の見直しなど、お客様に安心してご利用いただける店頭体制の構築など感染症拡大防止に取り組みました。また、お取引先様には大丸松坂屋・パルコウェ

ブサイトなどの活用による販売支援、店頭販売員には休憩所やロッカーなどの衛生管理の徹底、事務部門ではテレワークや時差出勤の推奨、WEB会議の活用など職場環境の整備に努めました。

同時に、事業継続と経営の安定を図る観点から、感染症影響が想定を上回る規模で生じる際への備えとして、投資抑制や経費圧縮、手許資金の積み増し、資金調達枠の増額などの対策を早期に講じ、財務安定性・流動性の確保に取り組みました。

一方、外出自粛が広がるなか、新たな生活様式に対応するため、デジタル技術を活用した営業活動を進めました。具体的には、百貨店においてオンラインショップの品揃え拡充や店頭からのオンライン接客・動画配信によるリモート販売に取り組みました。また、各地の生産者支援のため９月に始動させた「Think LOCAL」では店舗のある地域の名産品をウェブサイトで紹介しました。パルコでは、心斎橋PARCOにおける館内バーチャルツアーの配信や、お取引先様との協働によるオンライン販売の強化など、リアル店舗とオンラインの融合に向けた取り組みを推進しました。

中長期の成長実現に向けた取り組み

パルコの完全子会社化による体制整備として組織改革、不動産事業の集約を行いました。組織改革では「新体制検討委員会」を設置し、グループシナジーの早期創出と高効率経営の推進の観点から持株会社及びパルコ本社機能の再編・統合を行い、パルコにおいて事業強化に専心できる体制を構築しました。不動産事業の集約については、９月に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と運営・管理・開発機能の一元化を図りました。

また、グループシナジー創出への取り組みとして、心斎橋PARCOを11月に開業しました。この店舗は、一体化した大丸心斎橋店とともに地域社会との共生、心斎橋エリアの賑わい創出への貢献、新たな顧客層の獲得によるエリア顧客基盤の拡大を目指しており、当社グループが推進するサステナビリティ経営、百貨店とパルコの融合を具現化した新たな商業施設です。開業後は幅広い層のお客様がご来



心斎橋PARCO・大丸心斎橋店

店され、大丸心斎橋店との相乗効果を発揮しています。

こうした中長期の成長実現に向けた基盤強化とともに、2021年度から始動する新たな中期経営計画の策定に取り組みました。このうち経営構造改革については、将来に向けた成長基盤を早期に構築するため、ビジネスモデルの転換加速による収益改善、グループ事業再編による経営効率向上とともに、各事業の将来性や成長性の厳格な見極めを掲げています。こうしたなか、各事業の環境変化やマーケットの将来性に鑑み、２月に飲食店業のJ.フロントフーズの全株式を譲渡し連結子会社から除外したほか、パルコ事業の津田沼PARCO及び新所沢PARCOの営業終了（津田沼PARCOは2023年２月28日営業終了予定、新所沢PARCOは2024年２月29日営業終了予定）を決定しました。

■当期の連結業績

以上のような諸施策に取り組みましたものの、感染症拡大の影響により、特に中核の百貨店事業において国内消費・インバウンド消費がともに低迷したことなどから、当期の連結業績については、売上収益は3,190億79百万円（対前年33.6％減）となりました。

こうしたなか、年度を通じた投資抑制や経費削減に努めました結果、事業利益は23億66百万円と黒字を確保しましたものの、営業利益は主に休業に伴う固定費の振替、店舗閉鎖や減損損失等の費用計上が加わり、242億65百万円の損失（前期の営業利益は402億86百万円）となりました。税引前損失は286億72百万円（前期の税引前利益は371億61百万円）、親会社の所有者に帰属する当期利益は子会社の繰延税金資産の取り崩しによる費用増も加わり、261億93百万円の損失（前期の親会社の所有者に帰属する当期利益は212億51百万円）となりました。

なお、配当金につきましては、中間配当金は未曾有の経営環境、厳しい業績見通し及び財務状況を踏まえ、１株あたり９円（前期実績18円）とさせていただきましたが、期末配当金は株主の皆様への安定配当の観点から、前期実績と同額の１株あたり18円とさせていただきました。この結果、年間配当金は１株につき27円となりました。

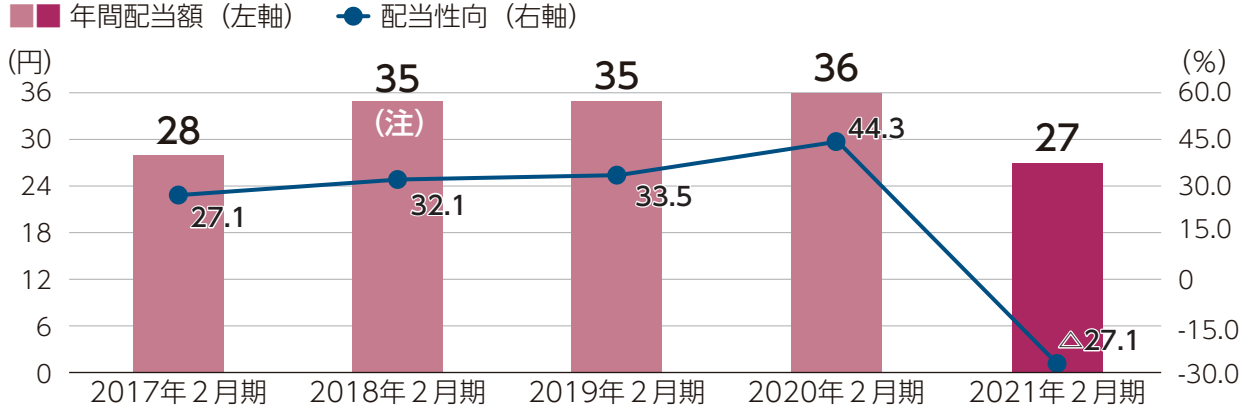
セグメント業績

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13期（2019年度）				第14期【当期】（2020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	263,748	54.9	17,625	43.7	164,024	51.4	△22,199	−
パルコ事業	112,212	23.3	10,823	26.9	68,861	21.6	△6,895	−
不動産事業	17,793	3.7	6,725	16.7	15,372	4.8	1,986	−
クレジット金融事業	10,719	2.2	1,908	4.7	9,035	2.8	421	−
計	404,474	84.1	37,082	92.0	257,294	80.6	△26,687	−
その他	123,275	25.7	4,700	11.7	95,722	30.0	2,852	−
調整額	△47,128	△9.8	△1,496	△3.7	△33,937	△10.6	△430	−
連結合計	480,621	100.0	40,286	100.0	319,079	100.0	△24,265	100.0

1株当たり年間配当金の推移



(注) 記念配当２円を含みます。

セグメント業績

百貨店事業

売上収益
1,640億24百万円
対前年 △37.8% ↘

営業損失
221億99百万円
前期の営業利益 **176億25百万円** ↘

※＜参考数値＞(P.27をご参照ください)
総額売上高 4,672億8百万円(対前年△34.7%)、事業損失 48億99百万円(前期の事業利益264億61百万円)

感染症拡大の影響により、各店において３月から営業の縮小、４月の緊急事態宣言発出後は食料品売場を除き、ほぼ全店を休業しました。５月中旬から順次、営業再開したものの、外出自粛に加え、「３密」回避の観点から催事やセール運営の見直し、海外からの渡航制限などにより、年間を通じて入店客数、売上ともに大きく減少しました。

一方、巣ごもり需要に対応した「大丸松坂屋オンラインショッピング」の品揃え拡充やご自宅にいながらお買い物が楽しめるリモート販売、来場予約システムの活用など、デジタルを活用した営業活動を推進しました。また、顧客参加型の衣料品回収「ECOFF（エコフ）リサイクルキャンペーン」において非接触型回収ボックスを設置するなど、コロナ禍のなか新たな施策を実施しました。

このほか、大丸心斎橋店では心斎橋PARCO開業時に大丸心斎橋店顧客をご招待し、また百貨店・パルコ双方のハウスカードを利用した相互送客などを実施しました。

また地方郊外店舗の構造改革として、下関大丸を直営化し、３月にリニューアルオープンしたほか、大丸芦屋店・須磨店において地域に密着した店づくりを推進しました。

以上のような諸施策とあわせ、年度を通じた設備投資や経費削減などに取り組みましたものの、国内消費・インバウンド消費がともに低迷したことなどにより、売上収益は1,640億24百万円（対前年37.8%減）の大幅減収、営業利益は減損損失等の計上も加わり、221億99百万円の損失（前期の営業利益は176億25百万円）となりました。


店頭入口における検温（2020年５月）



ECOFFリサイクルキャンペーン会場



ライブコマース告知

（ご参考）百貨店事業の会社別、店別及び商品別売上高（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	41,646	8.9	△51.2
		大阪・梅田店	37,937	8.1	△41.0
		東京店	38,784	8.3	△51.0
		京都店	47,041	10.1	△29.6
		神戸店	57,633	12.3	△22.6
		須磨店	6,893	1.5	△13.7
		芦屋店	3,420	0.7	△22.4
		札幌店	41,772	8.9	△36.2
		下関店	8,115	1.8	△35.2
		小計	283,245	60.6	△38.6
	松坂屋	名古屋店	86,489	18.5	△25.6
		上野店	28,913	6.2	△26.1
		静岡店	14,863	3.2	△25.1
		高槻店	5,787	1.2	△26.8
		豊田店	5,075	1.1	△26.5
		小計	141,129	30.2	△25.8
	小計		424,374	90.8	△34.8
株式会社博多大丸			35,003	7.5	△33.9
株式会社高知大丸			7,948	1.7	△28.2
消去			△118	△0.0	12.3
合計			467,208	100.0	△34.7

(注) ㈱下関大丸は、2020年３月１日付で㈱大丸松坂屋百貨店に吸収合併され、屋号を「大丸下関店」に変更いたしました。

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	28,347	6.1	△38.7
婦人服・洋品	143,313	30.7	△32.6
子供服・洋品	6,719	1.4	△46.8
呉服・寝具・その他衣料	5,587	1.2	△37.7
身回品	33,634	7.2	△39.6
家具	3,747	0.8	△31.0
家電	290	0.1	△22.7
家庭用品	13,470	2.9	△33.4
食料品	117,088	25.1	△27.1
食堂喫茶	9,367	2.0	△55.2
雑貨	82,985	17.8	△43.6
サービス	1,531	0.3	△51.1
その他	21,243	4.4	0.4
消去	△118	△0.0	－
合計	467,208	100.0	△34.7

※<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
688億61百万円
対前年 △38.6% ↘

営業損失
68億95百万円
前期の営業利益 **108億23百万円** ↘

※＜参考数値＞(P.27をご参照ください)
総額売上高 2,065億19百万円(対前年△33.6%)、事業利益 20億62百万円(対前年△76.0%)

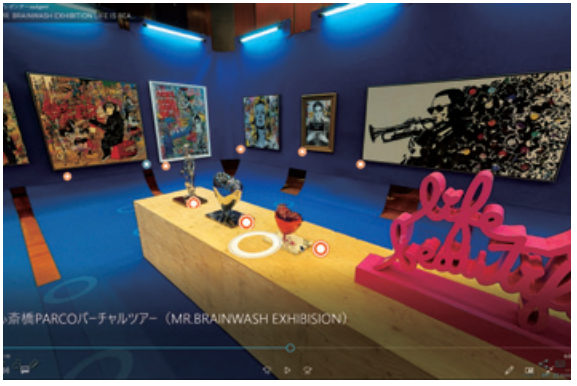
感染症拡大の影響により、店舗の休業や時短営業、エンタテインメント拠点における入場制限を余儀なくされ、入店客数・テナント取扱高ともに大きく減少しました。こうしたなか、顧客コミュニケーションの進化を図るため、お取引先様との協働による「PARCO ONLINE STORE」の強化やオンライン展覧会の開催、ライブコマースの推進、海外向けECサービスの導入など新たなデジタル施策に取り組みました。

また、パルコとして約９年ぶりの大阪・心斎橋への出店となる心斎橋PARCOを11月に開業しました。感染症が再拡大するなかでの開業となりましたが、幅広い層のお客様がご来店され、想定を上回る売上で推移しました。

以上のような諸施策に加え、設備投資や売上原価、経費の圧縮などに取り組みました結果、事業利益は20億62百万円と黒字を確保したものの、売上収益は前年の渋谷再開発における保留床売却の反動などにより688億61百万円（対前年38.6%減）となりました。また、営業利益は店舗閉鎖関連費用の計上等により、68億95百万円の損失（前期の営業利益は108億23百万円）となりました。



心斎橋PARCO開業時の様子



心斎橋PARCOバーチャルツアー
(MR.BRAINWASH EXHIBISION)

（ご参考）パルコの店別テナント取扱高（総額ベース）は次のとおりであります。

パルコの店別テナント取扱高

（単位：百万円）

店　別	金　額	構成比	対前年増減率	店　別	金　額	構成比	対前年増減率
		%	%			%	%
札幌ＰＡＲＣＯ	7,055	3.9	△42.3	新所沢ＰＡＲＣＯ	7,952	4.4	△21.0
仙台ＰＡＲＣＯ	13,646	7.6	△32.6	津田沼ＰＡＲＣＯ	8,716	4.8	△27.3
浦和ＰＡＲＣＯ	21,266	11.8	△21.7	ひばりが丘PARCO	5,858	3.2	△23.5
池袋ＰＡＲＣＯ	14,459	8.0	△45.8	松本ＰＡＲＣＯ	3,712	2.1	△29.5
PARCO_ya上野	3,360	1.8	△42.0	コミュニティー型店舗グループ計	26,240	14.5	△32.9
吉祥寺PARCO	5,353	3.0	△44.7	都市型・コミュニティー型店舗合計	180,424	100.0	△30.3
渋谷ＰＡＲＣＯ	11,877	6.6	25.8				
錦糸町PARCO	6,332	3.5	△29.4				
調布ＰＡＲＣＯ	14,388	8.0	△22.6				
静岡ＰＡＲＣＯ	6,968	3.9	△29.0				
名古屋PARCO	20,705	11.5	△38.9				
心斎橋PARCO	4,122	2.2	－				
広島ＰＡＲＣＯ	10,104	5.6	△33.0				
福岡ＰＡＲＣＯ	14,542	8.1	△34.5				
都市型店舗グループ計	154,184	85.5	△29.8				

（注）1. テナント取扱高は、パルコ店舗におけるテナント取扱高の合計値です。
2. 渋谷PARCOは2019年11月22日に開業いたしました。
3. 心斎橋PARCOは2020年11月20日に開業いたしました。

セグメント業績

不動産事業

売上収益
153億72百万円
対前年 △13.6% ↘

営業利益
19億86百万円
対前年 △70.5% ↘

※<参考数値>(P.27をご参照ください)
総額売上高 153億83百万円(対前年△13.7%)、事業利益 26億37百万円(対前年△39.6%)

百貨店事業やパルコ事業と同様に、施設の休業や営業時間短縮を余儀なくされるほか、外出自粛などの影響によるテナント売上高の減少に伴い、賃貸収入が減少しました。一方、松坂屋名古屋店・名古屋PARCO等とともに名古屋・栄地区の魅力化に向けたエリア開発を推進しました。具体的には2026年の竣工・開業を目指す「錦三丁目25番街区開発」における基本協定を7月に締結し、また「BINO（ビーノ）栄」を11月に開業しました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、休業期間中の受取固定賃料の減免措置、歩合賃料の減少などにより、売上収益は153億72百万円（対前年13.6%減）、営業利益は前年の不動産売却益計上の反動も加わり、19億86百万円（対前年70.5%減）となりました。

クレジット金融事業

売上収益
90億35百万円
対前年 △15.7% ↘

営業利益
4億21百万円
対前年 △77.9% ↘

※<参考数値>(P.27をご参照ください)
総額売上高 114億96百万円(対前年△5.7%)、事業利益 3億96百万円(対前年△79.1%)

事業の強化に向け、1月に大丸松坂屋カードのリニューアルを実施し、サービス面の充実を図るとともに新ポイントプログラム「QIRA（キラ）ポイント」を導入しました。また2月には個人向けカードローン「QIRA ローン -BRIGHT LIFE-」の取り扱いを開始しました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、主に百貨店における取扱高の減少やカードリニューアルに伴う費用増などにより、売上収益は90億35百万円（対前年15.7%減）、営業利益は年会費計上方法の変更による影響も加わり、4億21百万円（対前年77.9%減）となりました。

その他

売上収益
957億22百万円
対前年 △22.4% ↘

営業利益
28億52百万円
対前年 △39.3% ↘

※<参考数値>(P.27をご参照ください)
総額売上高 1,056億1百万円(対前年△20.4%)、事業利益 32億4百万円(対前年△34.9%)

卸売業の大丸興業は電子デバイス部門が好調に推移しました。一方、建装工事請負業のJ.フロント建装において前年の大丸心斎橋店本館改装に係る特需の反動や、人材派遣業のディンプルにおいて派遣先施設の休業影響などにより、売上収益は957億22百万円（対前年22.4%減）、営業利益は28億52百万円（対前年39.3%減）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１兆2,637億22百万円となり、前連結会計年度末に比べ234億14百万円増加いたしました。一方、負債合計は8,993億78百万円となり、前連結会計年度末に比べ587億51百万円増加いたしました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は5,628億15百万円となり、前連結会計年度末に比べ840億42百万円増加いたしました。

資本合計は、3,643億43百万円となり、前連結会計年度末に比べ353億38百万円減少いたしました。

（キャッシュ・フローの状況）

当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」の残高は、前連結会計年度末に比べ942億92百万円増の1,289億25百万円となりました。これは財務安定性確保のため、手許資金を積み上げたことによるものであります。

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564億71百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前損失となったことなどにより168億87百万円の収入減となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は208億70百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、有形固定資産の取得による支出の減少などにより286億89百万円の支出減となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は587億27百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、コマーシャル・ペーパーの発行などにより735億56百万円の収入増となりました。

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、心斎橋PARCOの新規出店を除く投資を抑制した結果、総額299億96百万円となりました。

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、大丸心斎橋店北館工事など、パルコ事業では、心斎橋PARCO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

特記すべき事項はありません。

③重要な固定資産の売却、撤去、滅失

特記すべき事項はありません。

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金融機関からの資金調達を行わず、キャッシュ・マネジメントシステムを利用したグループ内ファイナンスにより、資金調達の一元化と資金効率化を推進しております。なお、パルコにつきましてもグループシナジー創出と経営効率化を図るため、完全子会社化を機に資金調達の一元化を完了しております。

当連結会計年度については、上記方針に基づき、感染症拡大の影響に伴う資金不足に備え、充分な手許資金を確保することを目的として、次のとおり資金調達を実施いたしました。金融機関からの長期借入金により820億円、短期借入金により470億円を調達したことに加え、コマーシャル・ペーパーにより660億円を調達いたしました。一方、第３回無担保普通社債100億円を償還したことに加え、短期借入金600億円、長期借入金234億円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1,017億円増加し、3,599億円、現預金残高が1,289億円となりました。さらに、感染症拡大の想定以上の長期化に対する資金不足の備えとして、コミットメントライン3,000億円の設定をいたしました。

⑸ 対処すべき課題

1. 中期経営計画の策定について

当社グループは、2017年度からの前中期経営計画を事業ポートフォリオ変革に向けた構造変革期と位置づけ、新たなグループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”のもと、事業領域の拡大や既存事業におけるビジネスモデルの転換、ESG経営などを着実に推進してまいりました。また、パルコの完全子会社化及び不動産事業の集約により、抜本的かつ機動的なポートフォリオ変革にグループ一体で取り組む体制を構築いたしました。

一方、新型コロナウイルス感染症の拡大は国内外の社会・経済活動に甚大な影響を及ぼし、当社グループにおいては2020年度に大幅な最終損失を計上するなど厳しい状況に直面しています。

経営を取り巻く環境は、少子高齢化や人口減少の進行、テクノロジーの進展などとともに、コロナ禍により変化した生活者の意識や行動が「新常態（ニューノーマル）」となり、コロナ禍前には戻らないと認識しております。

将来の不確実性が高い時こそ、当社グループが大切にする価値観や、社会や時代の変化に対する存在意義を問い直す機会と考えております。

本中期経営計画を策定するにあたり、早期の収益回復と財務体質の改善を果たすとともに、2030年にどのような企業グループでありたいか、目指す企業像とその実現に向けた戦略の方向性を描くことで、３年間に集中して取り組むべき具体的な戦略・施策を定めました。

2. 基本方針　サステナビリティ経営の推進

新型コロナウイルス感染症の拡大は人々の暮らしや働き方を見つめ直し、健康や安全安心、人と人とのつながりの大切さを再認識する機会につながっています。

また、企業には経済的価値に加え、環境や社会、人権など多くの課題に向き合い、事業を通じて解決を図る役割・責任がより強く求められています。

当社グループは、グループビジョンの実現に向け、サステナビリティを経営の中核に据え企業活動全般で体現していくため、7つのマテリアリティ（重要課題）を設定しました。

これらに基づく事業活動を推進することにより、すべてのステークホルダーの「Well-Being Life」を実現してまいります。

〔マテリアリティ、Well-Being Lifeの説明は41ページ参照〕

サステナビリティ経営 体系図



3. 2030年を見据えた経営の方向性

⑴ 目指す企業像

「こころ豊かなライフスタイルをプロデュースし、
地域と共生する個性的な街づくりを行う企業グループ」

2030年を見据えた経営の方向性を定めるにあたり、当社グループがこれまで大切にしてきた「人の思いと個性の尊重」「地域社会との共生」「伝統文化の継承と先端カルチャーの発信」といった価値観はより重要になると考えております。

当社グループは、これまで百貨店事業やショッピングセンター事業（パルコ事業）など商業分野を中心に事業を展開してまいりました。今後は、不動産事業など商業以外にも事業ポートフォリオを拡大し、生活者に対し文化的でこころ豊かなライフスタイルを、当社グループの特徴である地域と共生する個性的な街づくりを通して提供してまいります。

⑵ 戦略の方向性

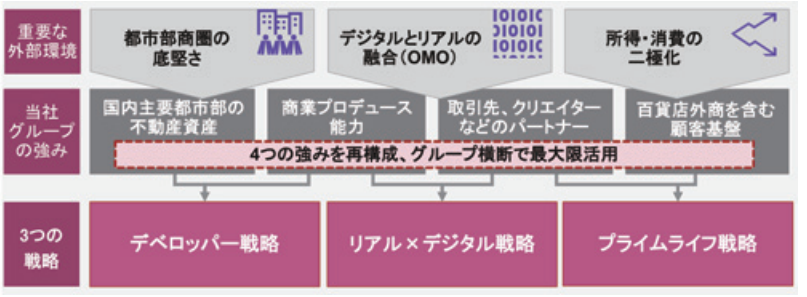
2030年を見据えた経営環境のうち、当社グループへの影響が大きい外部環境変化は、①国内人口が減少するなか「都市部商圏の底堅さ」、②「人」を介した情報と信頼性が見直される「リアルとデジタルの融合」、③「所得や消費の二極化の進行」の3つと捉えています。

また当社グループが有する強みは、①東京、名古屋、大阪など国内主要都市の店舗不動産資産、②店づくりや店舗周辺の街づくりで培った商業プロデュース能力、③優良なコンテンツを持つお取引先様や専門店、独創的なクリエイターなどのパートナー、④アクティブなライフスタイルを楽しむ優良な顧客基盤の４つと認識しております。

1）３つの重点戦略 -デベロッパー戦略へのシフト-

これら長期的な環境変化を事業構造の変革及び新たなビジネスを創出する機会と捉え、当社グループが有する４つの強みを再構成し、グループ横断で最大活用する３つの重点戦略「デベロッパー戦略」「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」を定めました。

なかでも「デベロッパー戦略」は、グループ再成長に向けた成長ドライバーと位置づけ、最重要戦略として経営資源を重点的に配分してまいります。



①デベロッパー戦略

・グループ保有不動産資産の価値最大化を図ります。複合再開発等では百貨店とパルコの規模適正化や容積率緩和を活用します。非商業用途のシェアを高め、収益性の向上を図ります。
・重点エリアにおける大型複合開発では、街の個性を尊重した魅力的な街づくりを通じて、街の賑わい創出に貢献し、生活者のマインドシェアを向上します。
・新規不動産の取得と開発、私募ファンドなどの組成やアセットマネジメントなどにより、収益の複線化を図ります。また、開発エリアを準都心に拡大します。

②リアル×デジタル戦略

・店舗を起点としたデジタル活用により、時間や空間を超え新たな体験価値を提供する商業モデルへ変革します。
・顧客データの分析やデジタルツールの活用を高度化し、「人」を起点に、お客様との関係性を深めます。
・販売収益に加え、賃貸収益やデジタル活用を通じた手数料収益など、収益の複線化を図ります。

③プライムライフ戦略

・文化や芸術に価値を置き、こころ豊かでサステナブルなライフスタイルを楽しむ生活者への提案をさらに強化します。
・当社グループのエンタテインメントやアートを活用するほか、希少な体験等、新規の商品やサービスを外部提携により開発するなど、コンテンツの充実を図ります。
・このようなライフスタイルに共感する国内ニューリッチやアジアの海外富裕層など百貨店外商の枠

を超えた顧客獲得を、他社提携を含め推進します。
・新たな決済手段の提供によるロイヤルカスタマーの拡大、また顧客のライフプランニングを通じた付加価値の高い金融サービスを展開します。

2）３つの重点戦略を集約したエリア戦略

百貨店とパルコが隣接する大阪・心斎橋地区と名古屋・栄地区において、３つの重点戦略の集約により、地域と共生する個性的な街づくりを推進してまいります。

エリアの顧客政策は、百貨店やパルコ、新たな商業施設や非商業施設など複数の事業を横断した統合顧客データベースを活用し、JFRカードの顧客サービスとの連携により推進してまいります。

3）アライアンス、M&A、ウイング拡大

重点戦略の規模拡大やスピード加速に資する他社との提携、事業買収などにより、長期的かつ重要度の高いグループ戦略を具体化してまいります。

⑶ 戦略コミッティによるグループシナジーの追求

３つの重点戦略それぞれに、グループ横断メンバーで構成するコミッティを設置し、グループ最適の視点から計画立案と推進を主導いたします。

⑷ 長期的な利益成長、事業ポートフォリオの考え方

2024年度以降、年率換算10％超の利益成長により、2030年度連結営業利益800億円及びROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）10％の達成を目指してまいります。

2030年の事業ポートフォリオにおける、デベロッパー事業と決済・金融事業等の連結営業利益に占めるシェアを2019年度の２割から４割に高めてまいります。

2021年度より報告セグメントを「百貨店事業」「SC（ショッピングセンター）事業」「デベロッパー事業」「決済・金融事業」の4つとします。

4. 2021-2023中期経営計画

⑴ 中期経営計画の位置づけ -完全復活と再成長への着手-

本中期経営計画を通じ、最終年度2023年度に財務数値を2019年度水準に回復し、コロナ禍からの「完全復活」を果たすとともに、2024年度以降の「再成長」への道筋をつける期間と位置づけます。

早期の収益回復を図るため、重点戦略「リアル×デジタル戦略」では基幹店の改装及びデジタル投資、「プライムライフ戦略」では百貨店外商を基盤とする顧客基盤強化に集中し取り組んでまいります。また、完全復活への最重要施策「経営構造改革」を着実に推進してまいります。

「デベロッパー戦略」は、中長期的な成長ドライバーとして、本計画期間中から先行して投資配分を増やしてまいります。

2021-2023中期経営計画の全体構成

「早期の収益回復と再成長」に向けた3つの重点戦略	①リアル×デジタル戦略（百貨店事業、SC事業（パルコ））
	②プライムライフ戦略（百貨店事業、決済・金融事業）
	③デベロッパー戦略（デベロッパー事業（パルコ））
「完全復活」への最重要施策	経営構造改革（固定費の削減、経営効率・資産効率の向上）
経営基盤強化	財務戦略・人財戦略・IT戦略（守り）・ガバナンス

⑵ 経営数値目標

本中期経営計画より、資本収益性を管理する指標として新たにROIC（投下資本利益率）を採用いたします。

2023年度に連結営業利益403億円、ROE７％、ROIC５％、また、サステナビリティの目標として、温室効果ガス排出量40％削減、女性管理職比率26％達成を目指してまいります。

	2019年度実績	2020年度実績	2023年度目標
連結営業利益（IFRS）	40,286百万円	▲24,265百万円	40,300百万円
連結ROE	5.4%	▲7.1%	7.0%
連結ROIC	－	－	5.0%
温室効果ガス排出量※	▲16.3%	（算定中）	▲40%
女性管理職比率	16.6%	19.9%	26%

※2017年度比 Scope1,2、2020年度実績は算定中

⑶ 財務政策

３年間で1,900億円以上の営業キャッシュ・フロー（使用権資産に係る減価償却費を含む）を創出し、うち900億円を成長投資と設備投資に充当いたします。投資は2023年度までに利益貢献する案件及び「デベロッパー戦略」に優先的に配分いたします。

有利子負債残高（除くリース負債）は2023年度末に2,600億円に圧縮いたします。

連結配当性向30％以上を目処に株主還元を実施し、自己株式取得も適宜検討してまいります。

⑷ 中期経営計画の骨子

【重点戦略】

1）リアル×デジタル戦略

＜百貨店事業＞

①店舗、コンテンツの魅力化

・基幹店を中心にラグジュアリーのさらなる強化、コスメや時計など業界内シェアの高いアイテム群の深耕など、百貨店が強みをもつカテゴリーの拡充に集中的に取り組み、各地域での競争優位性を確立します。

・リアル店舗、外商、ECなど多様な顧客接点を活かした新規コンテンツや売場開発、またリアル店舗ならではの快適な売場・店舗環境の向上、上質なサービスメニューの開発など、店舗の魅力化による顧客体験の価値向上に取り組みます。

②オンライン活用ビジネスの拡大

・店舗の魅力化とともに、コスメやアートなどリアル店舗を起点とした独自のOMO売場（リアル店舗とオンラインの融合）の開発に取り組みます。併せて、フーズやギフトなど商品の拡充、ブランド開発など百貨店WEBの再構築に取り組みます。

③CSV（共有価値の創造）視点の事業活動

・脱炭素社会の実現に向けたお取引先様政策、オンライン活用によるサブスクリプション事業への参入、地域産品の発掘、販路拡大など、社会価値向上につながる事業活動を開発します。

＜SC（ショッピングセンター）事業＞

①パルコ店舗ブランド価値の再構築

・渋谷PARCO・心斎橋PARCOの店づくりの要素と、各出店エリアのローカルカルチャーとを組み合わせ、各店舗が提供する独自のブランド価値を再構築します。

②デジタルSCプラットフォームの追求

・お取引先様との協働によるデジタルSCプラットフォームにより、店舗の発信力を起点としたリアルとオンラインの相互送客など、パルコ独自のOMO売場の構築を進めます。

③提携型売場・新規コンテンツの開発

・「健康」「美」「食」「学び」などの体験価値を、リアル×デジタルで提供する売場やゾーン、コンテンツの開発に取り組みます。

④CSV視点のコンテンツ事業の開発

・アートや演劇、音楽のオンライン企画の充実、街との連携による文化イベントの開催、またウェルネスやシェアオフィスなど新たな価値観やライフスタイルに対応した事業の開発に取り組みます。

2）プライムライフ戦略

①ソリューションサービスの開発

・百貨店外商を基盤に、主力カテゴリーの深耕に加え、新たなカテゴリーやサービスの開発など、従来の枠を超えたコンテンツや体験価値の提供に取り組みます。

②顧客とのコミュニケーション進化

・百貨店外商活動におけるデジタル化やリモート販売の充実などオンラインコミュニケーションの強化に取り組みます。

・顧客データベースの本格活用による顧客との関係強化、訪日外国人の固定客化など、CRM（顧客関

係構築）活動の高度化に取り組みます。

③決済・金融事業の商品拡充

・百貨店事業と協働し顧客基盤の強化に取り組むとともに、顧客のライフステージに応じた保険や金融サービスなど新たな商品を開発します。

3）デベロッパー戦略

①商業に限定しない多様な用途の取り組み

・商業に加え、レジデンスやオフィス、ホテル、またこれらの複合開発を他社との協業により推進します。

②CRE（企業保有不動産）戦略の推進

・資産売却、入れ替えなどを通じた収益性向上に取り組みます。

③循環型投資スキームの着手

・私募ファンドを組成し循環型投資スキームを開始します。またアセットマネジメント事業に参入し、収益の複線化を図ります。

④準都心エリアへの進出

・「職・住・商」近接ニーズの増加を見据え、準都心エリアでの複合施設開発に取り組みます。

⑤重点エリア開発の推進

・2030年を見据え、大阪・心斎橋地区や名古屋・栄地区などグループ重点エリアにおける大型複合開発などに取り組みます。

【経営構造改革】

1）構造改革による固定費削減

2019年度対比で固定費を100億円削減し、損益分岐点を引き下げます。

①組織・要員構造改革

・各事業におけるビジネスモデル改革、店舗運営手法や業務委託領域の見直しなど組織・要員構造改革を推進します。

②経費構造改革

・働き方改革によるオフィスの効率化や広告宣伝のデジタル活用、資材備品等のグループ共同購買など経費削減を進めます。

2）経営効率、資産効率の向上

各事業の将来性や成長性にもとづく事業基盤の絞込みによる経営効率の向上、非事業用資産の見極めによる資産効率の向上を図ります。

【経営基盤強化】

1）グループ財務戦略

コロナ禍による事業への影響を見極めながら、資金の流動性確保などに機動的に対応してまいります。また、ESG投資に向けた新たな資金調達、グループ税務方針にもとづくガバナンスの強化や税務コストの最適化を推進してまいります。

2）グループ人財戦略

重点戦略を支える従業員の能力開発や専門人財の採用強化など人財マネジメントを推進いたします。また、女性活躍や働き方改革、障がい者雇用の推進、LGBTへの取り組みなど従業員の個性や能力の最大発揮による人財開発企業の実現に取り組んでまいります。

3）グループIT戦略

経営管理の高度化に向けた基幹システムの再構築、業務プロセスの見直しなどによる生産性向上に取り組んでまいります。またIT投資の適正化や情報セキュリティ強化などITガバナンスを推進してまいります。

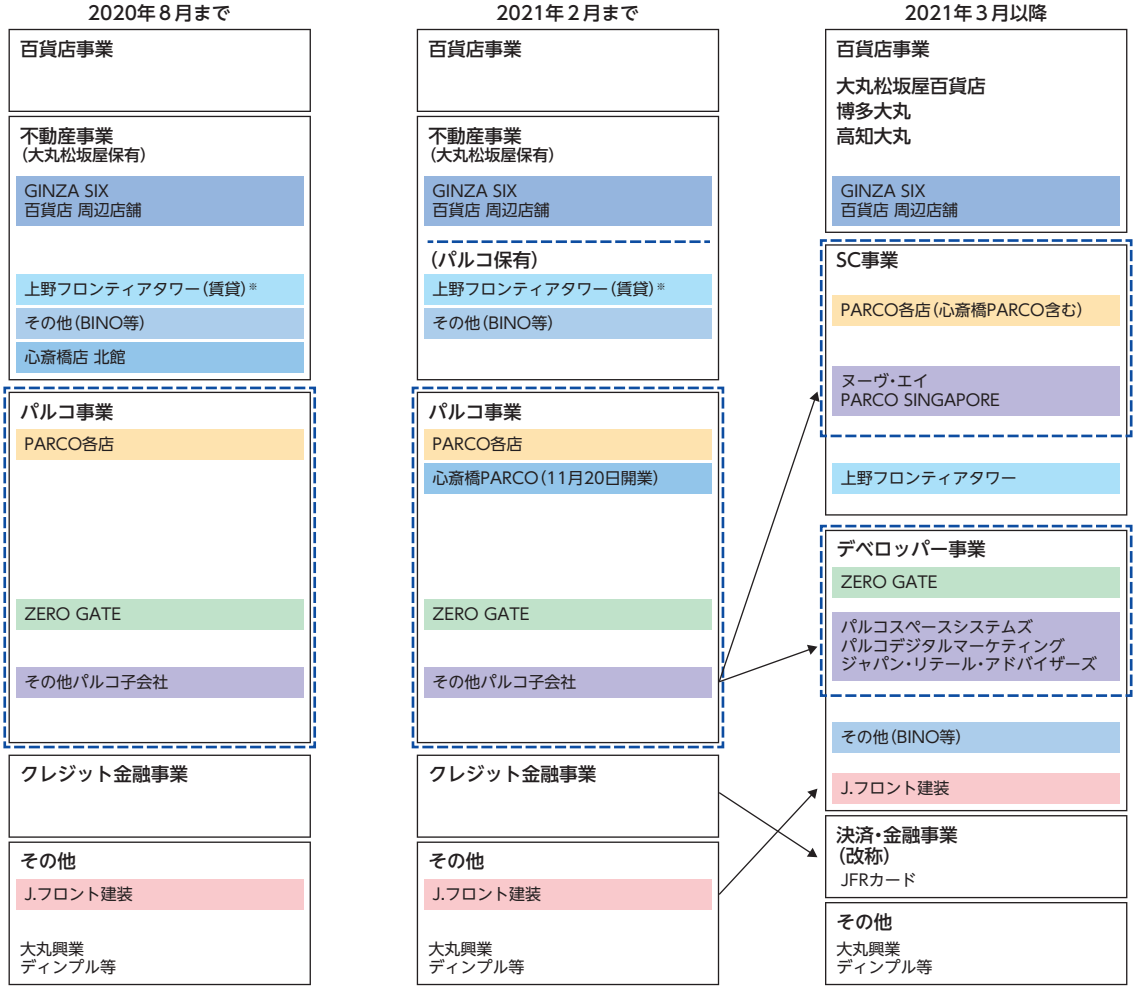
4）コーポレートガバナンスの高度化

経営の意思決定、執行の迅速化を図るため、執行役への業務執行権限のさらなる委譲と責任の明確化とともに、取締役会における監督機能の強化などガバナンスの高度化に取り組んでまいります。

＜ご参考＞報告セグメントの変更について

- 当社グループは、2022年２月期から「百貨店事業」、「SC（ショッピングセンター）事業」、「デベロッパー事業」、「決済・金融事業」を報告セグメントとします。
- 2021年２月期及び2022年２月期における当社グループの報告セグメントと、主要な子会社、不動産物件の分類の変更は下図のとおりであります。

（注）下図のうち、[ ]の囲みは、従来のパルコ事業の範囲を示しています。

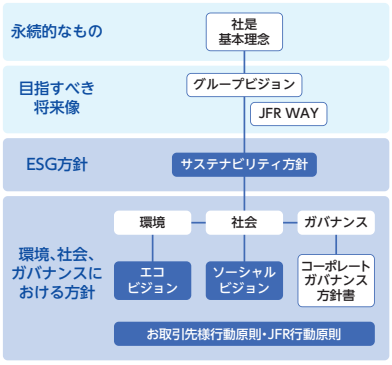


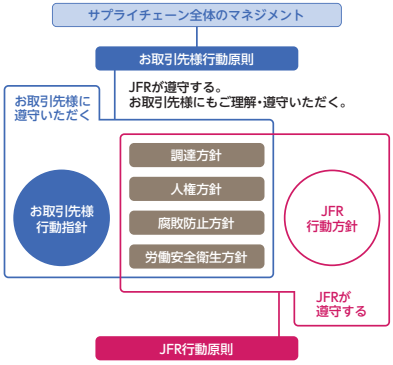
※2021年２月までの「上野フロンティアタワー（賃貸）」には、PARCO_ya上野に対する㈱パルコからの不動産賃貸収入を含みます。

〔特集〕当社のサステナビリティへの取り組みについて

①JFRのサステナビリティ方針体系

当社グループは、持続可能な経営の実現に向けて「サステナビリティ方針」を策定し、これを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活動の考え方の礎としています。また、同方針を受け、「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」と併せてESG活動の拠り所としています。そして、私たちが目指すESG活動を具体的に実現していくために、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。





※サステナビリティに関する方針はこちら（https://www.j-front-retailing.com/sustainability/top-commitment01.php）

②サステナビリティ経営とあたらしい豊かさ「Well-Being Life」

私たちは、これからの持続可能な事業成長を考えるうえで、サステナビリティと企業戦略・事業戦略の一体化を図るサステナビリティ経営が大変重要であると認識しています。この認識の下、私たちは、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”を実現する事業活動を通じて、サステナビリティ経営を推進してまいります。

一方で、新型コロナウイルス感染症拡大により世界が一変し、社会構造や消費構造が変わろうとしており、小売業に求める価値も変化しつつあります。不透明感が増す中、サステナビリティ経営を推進し、グループビジョンを実現していくために、私たちは、コロナ禍を経たこれからの新しい豊かさ、安心、幸福につながるモデルについて、熟慮し、論議を重ねました。その結果、私たちが目指すべきビジョンのゴールは、ステークホルダーの皆様の「Well-Being Life」の実現との結論に至りました。私たちが考えるWell-Being Lifeとは、従来の物質的、経済的豊かさに加え、精神的（知的、文化的）、社会的豊かさ、そしてそれらを取り巻く環境の豊かさを実現した生き方を指しています。私たちは、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様とふれあう場を大切にしながら、Well-Being Lifeの実現に向けた取り組みを進めてまいります。

③7つのマテリアリティ（重要課題）

サステナビリティ経営の推進、「Well-Being Life」の実現に向けて、マテリアリティの見直しを行いました。

環境問題、コロナ禍等による外部環境の変化、既存のマテリアリティのバランス、さらにSDGsへの貢献に向け、検討した結果、新たに「サーキュラー・エコノミーの推進」「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」を追加しました。

また、既存のマテリアリティについても、国内外での脱炭素の意識の一層の高まりをうけ、低炭素社会への貢献

については、「脱炭素社会の実現」に改めました。加えて、「ダイバーシティの推進」、「ワーク・ライフ・バランスの実現」についても、社会的背景を考慮し、「ダイバーシティ＆インクルージョンの推進」「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」に改めました。

今後、私たちは、7つのマテリアリティについて、リスクと機会の両面を明らかにすることで、リスク対応とともに、それぞれのマテリアリティにおけるビジネスチャンスを創出し、CSVの考えに基づき社会的価値と経済的価値を同時に実現することを目指してまいります。

	マテリアリティ	JFRの持続可能な社会の実現に向けたコミットメント
最重要課題	脱炭素社会の実現	脱炭素社会をリードし次世代へつなぐ地球環境の創造
人々と共に	お客様の健康・安全・安心なくらしの実現（新）	未来に向けたお客様の心と身体を満たすWell-Beingなくらしの実現 未来を見据え安全・安心でレジリエントな店づくりの実現
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	全ての人々がより互いの多様性を認め個性を柔軟に発揮できるダイバーシティに富んだ社会の実現
	ワーク・ライフ・インテグレーションの実現	多様性と柔軟性を実現する未来に向けた新しい働き方による従業員とその家族のWell-Beingの実現
地域と共に	地域社会との共生	地域の皆様とともに店舗を基点とした人々が集う豊かな未来に向けた街づくりの実現
	サプライチェーン全体のマネジメント	お取引先様とともに創造するサステナブルなサプライチェーンの実現 お取引先様とともに創造するサプライチェーン全体での脱炭素化の実現 お取引先様とともにサプライチェーンで働く人々の人権と健康を守るWell-Beingの実現
環境と共に	サーキュラー･エコノミーの推進（新）	サーキュラー・エコノミーの推進による未来に向けたサステナブルな地球環境と企業成長の実現

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11期 (2017年度)	第12期 (2018年度)	第13期 (2019年度)	第14期 (2020年度)
総額売上高	1,138,981	1,125,153	1,133,654	766,297
売上収益	469,915	459,840	480,621	319,079
事業利益	46,247	45,514	45,363	2,366
営業利益	49,546	40,891	40,286	△24,265
売上収益営業利益率	10.5	8.9	8.4	△7.6
税引前利益	48,271	42,126	37,161	△28,672
親会社の所有者に帰属する当期利益	28,486	27,358	21,251	△26,193
資産合計	1,022,348	1,029,573	1,240,308	1,263,722
資本合計	450,887	468,485	399,681	364,343
親会社の所有者に帰属する持分	395,519	412,700	387,188	352,171
親会社所有者帰属持分比率	38.7	40.1	31.2	27.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,079	34,870	73,358	56,471
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,030	△26,836	△49,559	△20,870
フリーキャッシュ・フロー	38,048	8,034	23,799	35,601
財務活動によるキャッシュ・フロー	△31,048	△21,274	△14,829	58,727
現金及び現金同等物の期末残高	38,883	25,659	34,633	128,925
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	7.5	6.8	5.4	△7.1
資産合計営業利益率（ROA）	4.9	4.0	3.2	△1.9
基本的１株当たり当期利益（円）（EPS）	108.92	104.55	81.19	△100.03
１株当たり親会社所有者帰属持分（円）	1,511.91	1,576.68	1,479.07	1,344.91
株価収益率（PER）	17.91	11.79	14.13	△10.17
中間配当金（円）	16.00	17.00	18.00	9.00
期末配当金（円）	19.00	18.00	18.00	18.00
配当性向	32.1	33.5	44.3	–
親会社所有者帰属持分配当率	2.3	2.2	2.4	2.0

（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
株式会社高知大丸	300	100.0	百貨店事業
株式会社パルコ	34,367	100.0	パルコ事業、不動産事業
PARCO（SINGAPORE）PTE LTD	4百万Sドル	100.0	パルコ事業
株式会社ヌーヴ・エイ	100	100.0	パルコ事業
株式会社パルコスペースシステムズ	490	100.0	パルコ事業
株式会社パルコデジタルマーケティング	10	100.0	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	100.0	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
株式会社ディンプル	90	100.0	人材派遣業
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

（注）1. ㈱下関大丸は、2020年3月1日付で㈱大丸松坂屋百貨店に吸収合併され、屋号を「大丸下関店」に変更いたしました。
2. 当社は、2021年2月26日付で㈱J.フロントフーズの全株式を譲渡いたしました。

③特定完全子会社に関する事項

名　称	住　所	帳簿価額の合計額	当社の総資産額
株式会社大丸松坂屋百貨店	東京都江東区木場二丁目18番11号	202,109百万円	675,917百万円
株式会社パルコ	東京都豊島区南池袋一丁目28番2号	160,581百万円	675,917百万円

（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、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 高知大丸	高知県高知市
芦屋店	兵庫県芦屋市		
札幌店	札幌市中央区		
下関店	山口県下関市		

（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PARCO	静岡市葵区
渋谷本部	東京都渋谷区	名古屋PARCO	名古屋市中区
札幌PARCO	札幌市中央区	心斎橋PARCO	大阪市中央区
仙台PARCO	仙台市青葉区	広島PARCO	広島市中区
浦和PARCO	さいたま市浦和区	福岡PARCO	福岡市中央区
新所沢PARCO	埼玉県所沢市	札幌ZERO GATE	札幌市中央区
池袋PARCO	東京都豊島区	原宿ZERO GATE	東京都渋谷区
PARCO_ya上野	東京都台東区	川崎ZERO GATE	川崎市川崎区
錦糸町PARCO	東京都墨田区	名古屋ZERO GATE	名古屋市中区
渋谷PARCO	東京都渋谷区	京都ZERO GATE	京都市下京区
ひばりが丘PARCO	東京都西東京市	心斎橋ZERO GATE	大阪市中央区
吉祥寺PARCO	東京都武蔵野市	道頓堀ZERO GATE	大阪市中央区
調布PARCO	東京都調布市	三宮ZERO GATE	神戸市中央区
津田沼PARCO	千葉県船橋市	広島ZERO GATE	広島市中区
松本PARCO	長野県松本市	Pedi（ペディ）汐留	東京都港区
株式会社 ヌーヴ・エイ	東京都渋谷区	PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	シンガポール
株式会社 パルコデジタルマーケティング	東京都渋谷区	株式会社 ジャパン・リテール・アドバイザーズ	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		

（不動産事業）

名　　称	所　　在　　地
株式会社 大丸松坂屋百貨店	東京都江東区
ＧＩＮＺＡ　ＳＩＸ	東京都中央区
株式会社 パルコ	東京都渋谷区
上野フロンティアタワー	東京都台東区
BINO（ビーノ）御徒町	東京都台東区
ＢＩＮＯ　銀　座	東京都中央区
ＢＩＮＯ　栄	名古屋市中区
ＢＩＮＯ 東　洞　院	京都市中京区
他	

（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８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	133名
百　貨　店　事　業	2,232
パ　ル　コ　事　業	1,575
不　動　産　事　業	47
クレジット金融事業	182
そ　の　他	2,359
合　計	6,528

（注）上記従業員のほかに、専任社員が1,688名、有期雇用の嘱託及びパートナーが1,419名おります。

②当社の従業員の状況

員　数	平均年齢
133名	45.7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	1,886名	47.9歳
株　式　会　社　パ　ル　コ	684	43.9

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	54,277
	株式会社日本政策投資銀行	35,253
	株式会社三井住友銀行	32,828
	株式会社みずほ銀行	14,128
	その他	83,624
	小計	220,110
普通社債等		139,820
合計		359,930

⑿ その他企業集団の現況に関する重要な事項

小売・不動産事業グループとしての事業基盤と競争力の強化、経営効率の向上を実現するため、2020年９月１日を効力発生日として株式会社大丸松坂屋百貨店の不動産事業を株式会社パルコに移管し、グループ資源の集約と運営・管理・開発機能の一元化を図りました。

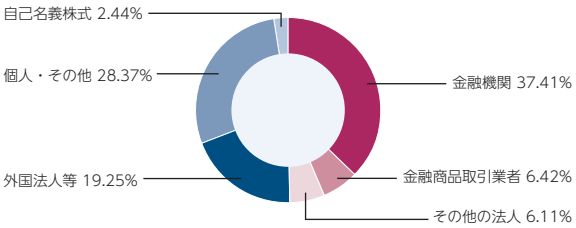
2. 会社の株式に関する事項

(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　142,788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）	24,946千株	9.45%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	14,201	5.37
日本生命保険相互会社	9,828	3.72
SMBC日興証券株式会社	8,491	3.21
J.フロント リテイリング共栄持株会	6,353	2.40
第一生命保険株式会社	5,470	2.07
株式会社三菱UFJ銀行	4,373	1.65
株式会社日本カストディ銀行（信託口９）	4,326	1.63
GOLDMAN SACHS & CO. REG	4,325	1.63
株式会社日本カストディ銀行（信託口５）	3,740	1.41

(注) 当社は、自己株式6,596千株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。また、持株比率は、当該自己株式を控除して計算しております。なお、当該自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式は含めておりません。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当事業年度中に交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

	交付人員（名）	株式数（株）
取　締　役	3	20,600
（うち社外取締役）	(2)	(5,600)
執　行　役	14	11,001
計	17	31,601

(注) 1. 執行役在任期間中に係る職務執行の対価として交付された株式数については、執行役の欄に記載しております。
2. 上記の交付人員及び株式数には、当事業年度中に退任した役員及び当該役員に交付した株式を含んでおります。
3. 当事業年度において取締役であった者に職務執行の対価として交付された株式は、株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストリクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」であり、取締役退任時に交付されたものであります。
4. 当事業年度において執行役に職務執行の対価として交付された株式は、株式対価報酬制度としての単年度業績に連動する「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」（信託型株式報酬）であり、前事業年度に係る実績に応じて当事業年度に交付されたものであります。
5. 上記の株式数は各役員に現実に交付された株式数であり、各役員に交付の権利が付与された株式のうち34,039株につきましては、株式対価報酬制度に係る株式交付規程に基づき、信託内で換価のうえ、換価処分金相当額の金銭として給付されております。

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	山本良一	取締役会議長 指名委員会委員、報酬委員会委員	100.0% 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	100.0% 15/15回	○
取締役	村田荘一	監査委員会委員	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	石井康雄	指名委員会委員長、報酬委員会委員 株式会社パルコ取締役	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	西川晃一郎	監査委員会委員長	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	内田　章	報酬委員会委員長、指名委員会委員 横河電機株式会社社外取締役 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	100.0% 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 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） 株式会社NTTデータ社外取締役（監査等委員） 三菱商事株式会社社外監査役 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	93.3% 14/15回	○
取締役（社外）	関　忠行	監査委員会委員 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 株式会社パルコ取締役	100.0% 12/12回	○
取締役（社外）	矢後夏之助	指名委員会委員、報酬委員会委員 株式会社SUBARU社外取締役	100.0% 12/12回	○

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（代表執行役社長）	好本達也	指名委員会委員、報酬委員会委員	100.0% 15/15回	
取締役（執行役専務）	澤田太郎		100.0% 12/12回	
取締役（執行役専務）	牧山浩三		100.0% 15/15回	
取締役（執行役常務）	若林勇人		100.0% 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を記載しております（各委員会の出席状況は「7.各委員会の運営」に記載しております）。
3. 当社は、該当者（○印）との間で、会社法第427条第１項に規定する同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,200万円又は同法第425条第１項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。
4. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなり、すべての被保険者の保険料を当社が全額負担いたしております。当該保険の被保険者は、当社のすべての取締役及び執行役並びに子会社のすべての取締役及び監査役です。なお、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、被保険者による犯罪行為や法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為等に起因する損害等については、これらを填補の対象外としております。
5. 監査委員である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、財務及び会計に関する相当の知見を有しております。
6. 監査委員である西川晃一郎氏は、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、財務に関する相当の知見を有しております。
7. 監査委員である関忠行氏は、国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、CFOとしての財務・会計に関する豊富な経験と高度な専門知識を有しており、財務及び会計に関する相当の知見を有しております。
8. 監査委員である堤啓之氏、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 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	好　本　達　也	
執行役専務	澤　田　太　郎	株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長 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
執行役専務	牧　山　浩　三	株式会社パルコ代表取締役兼社長執行役員
執行役常務	若　林　勇　人	財務戦略統括部長兼株式会社パルコ取締役
執行役常務	平　野　秀　一	経営戦略統括部長兼リスク管理担当 兼株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
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	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
執行役	中　山　高　史	グループデジタル戦略統括部長兼デジタル推進部長
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 兼あたらしい幸せ発明部長
執行役	岩　田　義　美	財務戦略統括部主計・経営助成部長
執行役	小　野　圭　一	財務戦略統括部構造改革推進部長
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

(参考) 2021年3月1日付で、新たに執行役が選任され就任し、一部の執行役の担当及び重要な兼職を次のとおり変更いたしました。また、同日付で柚木和代氏が執行役を退任し、株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員兼GINZA SIXリテールマネジメント株式会社代表取締役社長に就任いたしました。

会社における地位	氏　名	就任後又は変更後の担当
執行役常務（新任）	松　田　弘　一	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
執行役常務	有　澤　　久	社長特命事項担当
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	岩　田　義　美	財務戦略統括部主計・税務部長

⑶ 取締役及び執行役の報酬等の総額

	支給人員（名）	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			
			基本報酬	業績連動賞与	業績連動株式報酬	業績非連動株式報酬
取締役	12	221	167	－	－	53
（うち社外取締役）	(8)	(99)	(80)	－	－	(18)
執行役	14	252	229	23	－	－
計	26	474	397	23	－	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12百万円であります。
2. 上記表中の取締役に対する報酬等の総額221百万円には、2020年３月１日から同年５月28日までの間に在任しておりました取締役３名に支給した金額21百万円（業績非連動株式報酬を含む）を含んでおります。
3. 当社では、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う業績悪化並びに当該影響を踏まえた業績予想及び配当予想の下方修正を受け、執行役及び社内取締役からの提案を受けた報酬委員会の承認により、2020年７月から同年９月までの間、取締役（社外取締役を含む）及び執行役の基本報酬の10％減額（返納）を行いました。当該基本報酬の減額（返納）に係る影響額は、その他営業外収益として計上しており、上記の報酬等の総額及び基本報酬には当該基本報酬の減額（返納）の影響を反映しておりません。
4. 執行役在任期間中に係る職務執行の対価として支給された報酬等については、執行役の欄に記載しております。
5. 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、会社法における金銭報酬に該当するものであり、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。なお、当事業年度を含む賞与及びパフォーマンス・シェアの算定に係る業績指標（連結営業収益、連結営業利益、ROE及び基本的１株当たり当期利益）の実績の推移については１（６）「財産及び損益の状況」に記載のとおりであります。
6.「業績連動賞与」については、2021年２月期に係る業績を反映し、引当金として費用計上した金額を記載しております。なお、各執行役の業績評価を加味した実際の支給総額については2021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。
7.「業績連動株式報酬」については、業績連動係数がゼロとなることに伴い、短期インセンティブについて2021年２月期第１四半期に引き当てた引当金65百万円の取崩を行っております。また業績連動株式報酬の中長期インセンティブ分であるパフォーマンス・シェアに関しても、業績連動係数がゼロとなることから、引当金356百万円の取崩を行っております。

⑷ 各会社役員の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針の決定方法及び内容の概要

①取締役・執行役の報酬決定方針

当社は、2017年４月に役員報酬ポリシーを策定・公表し、さらに2021年２月期より、サステナビリティ経営の推進等を反映させ、よりその内容を充実させるなど、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会において、中期経営計画、経営環境及び経営方針の変更に応じて役員報酬制度の見直しを行い、「役員報酬ポリシー」改定を行っております。

＜役員報酬の基本方針＞

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて（pay for purpose）、以下を基本的な考え方とします。なお、当社グループの主要子会社である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り、かつ、企業文化と整合したものであること
- 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、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を活用のうえ、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。

＜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「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。賞与及びパフォーマンス・シェアの業績指標は、中期経営計画の最終年度のROE８％の実現と持続的成長に向けた健全なインセンティブが機能することを意識し、下表のとおり選定しております。

<table>
<tr><th rowspan="2">報酬の種類</th><th rowspan="2">支　給　基　準</th><th rowspan="2">支給方法</th><th colspan="2">報酬構成</th></tr>
<tr><th>社　長</th><th>社長以外</th></tr>
<tr><td>基本報酬
（固定）</td><td>役位（職位）別に決定</td><td>毎月現金</td><td>38.5%</td><td>45.4%</td></tr>
<tr><td rowspan="4">賞与
（変動）</td><td colspan="4">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</td><td rowspan="4">年１回
現金</td><td rowspan="4">23.0%</td><td rowspan="4">27.3%</td></tr>
<tr><td colspan="3">内　容</td><td>評価ウェイト</td></tr>
<tr><td>定量評価
＜60%※2＞</td><td>財務の視点</td><td>連結売上収益
連結営業利益
ROE</td><td>18%
24%
18%</td></tr>
<tr><td>定性評価
＜40%※2＞</td><td colspan="2">顧客の視点
プロセスの視点
組織・人財の視点</td><td>40%</td></tr>
<tr><td rowspan="5">業績連動
株式報酬
（変動）</td><td colspan="4">【短期：40%】役位（職位）別の基準額×業績達成係数※3
※3 以下の達成度から算出※4</td><td rowspan="3">年１回
株式</td><td rowspan="5">38.5%</td><td rowspan="5">27.3%</td></tr>
<tr><td colspan="3">内　容</td><td>評価ウェイト</td></tr>
<tr><td colspan="3">連結営業利益
基本的１株当たり当期利益</td><td>20%
20%</td></tr>
<tr><td colspan="4">【中長期：60%】役位（職位）別の基準額×業績達成係数※5
※5 以下の達成度から算出※4。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）</td><td rowspan="3">中期
経営計画
終了時
株式</td></tr>
<tr><td colspan="3">内　容</td><td>評価ウェイト</td></tr>
<tr><td colspan="3">連結営業利益
基本的１株当たり当期利益</td><td>30%
30%</td></tr>
</table>

※2 担当部門の評価を含む関連事業統括部では、定量評価70%、定性評価30%とします。

※4 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出

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

【非業務執行取締役】

非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と②株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストリクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。リストリクテッド・ストックは、非業務執行取締役がステークホルダー代表として、執行役とは異なる立場で当社の攻め・守りのガバナンス強化のため、中長期目線で経営に携わることを目的に、当社株式を業績には連動しない方法で交付する制度とし、株式交付の時期は退任時といたします。株式交付までは、潜在株式数として保有株式数に含め、開示を行う予定です。

＜株式の取得・保有＞

執行役が株式報酬として取得した当社株式は、その株式交付後３年が経過するまで（又は役員退任後１年を経過するまで）継続保有することとします。これは、株主と役員との利益の共有を深めること、特に執行機能を担う執行役については、業績連動株式報酬により報酬として株式を交付することで、中長期的な視点での業績及び企業価値の向上に対する一層のインセンティブを付与することを目的としています。なお、大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員も、当社株式の取得・保有については同様の方針とします。

②取締役・執行役の報酬決定プロセス

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（過半数）と業務を執行しない取締役会議長、代表執行役社長で構成し、かつ、委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。報酬委員会は、年に４回以上開催することを予定し、当社、大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員（取締役、執行役及び執行役員）の個人別の報酬内容の決定に関する方針並びに当社取締役及び執行役の個人別の報酬内容を決定しており、固定報酬と位置づけている基本報酬は、各職責の大きさ（重さ）に応じて役位（職位）ごとに決定し、賞与については１年ごとの業績に対応した成果を、数値目標である「財務の視点」と、重要課題である「顧客の視点」「プロセスの視点」「組織・人財の視点」からなるバランスト・スコアカードを用いて評価しております。また、パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）の40％を占める短期のパフォーマンス・シェアについては、連結営業利益と基本的１株当たり当期利益の達成率に応じた業績連動係数を報酬委員会で確認しております。これらの結果に基づき、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が当社の役員報酬の基本方針及び報酬水準の考え方に沿うものであると報酬委員会は判断しております。

また、執行役の賞与及び株式報酬については、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった者及び当社の意思に反して在任期間中に自己都合により退任した者が発生した場合等に、報酬を支給・交付する権利を没収、又は、支給・交付済みの報酬の返還を求めることができることとしております。

以上の取り組みを適正に進めることを目的に、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、経営状況及び企業文化等を考慮し、報酬水準及び報酬制度等について検討しております。

なお、中期経営計画期間に応じて実施するものとしている役員報酬制度の見直しについては、2021年４月に2021～2023年中期経営計画に併せて役員報酬ポリシーの改定を行いました。中期経営計画期間中において、外部環境の劇的な変化等で大幅な見直しが必要となった場合には、基本報酬の水準を見直すこととします。

今般改定いたしました役員報酬ポリシーの詳細につきましては、2021年４月13日開示の「役員報酬ポリシーの改定に関するお知らせ」をご覧ください。

詳細はこちら（https://www.j-front-retailing.com/_data/news/210413_remenurationpolicy_J.pdf）

⑸ 社外取締役に関する事項

石井康雄

独立役員 (注)

重要な兼職の状況	株式会社パルコ取締役
当社と兼職先との関係	株式会社パルコは当社の完全子会社であります。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100%(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14回すべてに出席) 報酬　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及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

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、中長期戦略策定時の将来の環境分析の重要性や危機的状況における構造改革を最優先で取り組む考え方、グループリソースを有効活用した海外事業展開提案の必要性やサステナビリティ経営に即した新規事業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・監督を行うことが期待されており、これらの役割を果たすことで、取締役会の実効性向上に寄与いたしました。委員会委員としては、指名委員会の委員長及び報酬委員会の委員を務め、指名委員会委員長としては、透明性・公正性のある役員人事の決定、サクセッション・プランを中心とした指名委員会の運営方針の審議などを推進し、また報酬委員会委員として具体的な報酬支給額の決定、役員報酬制度の改定の審議に貢献することが期待されており、これらの役割を果たすことで、経営人事機能の強化に尽力いたしました。

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18回すべてに出席)

〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

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、緊急事態宣言下における財務基盤確保の重要性など財務戦略の多面的リスク認識や多様な経営人財の確保・育成、デジタル化や構造改革にスピード感をもって取り組む必要性や非財務視点を含むKPI明確化の重要性などについて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されており、これらの役割を果たすことで、取締役会の実効性向上に寄与いたしました。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における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について、適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議を推進することが期待されており、これらの役割を果たすことにより、監査機能の強化に尽力いたしました。

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 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であります。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100％（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11回すべてに出席） 報酬　100％（在任期間中11回すべてに出席） 監査　100％（在任期間中５回すべてに出席）

〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

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、グループシナジーに繋がる組織間の連携強化や、構造改革の推進やデジタルへの取り組みにおける指揮命令系統の明確化について、また、企業価値向上に繋がるESGやCSVの視点での経営の考え方や、ステークホルダーが期待するビジョンや戦略の立案・発信方法などについて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されており、これらの役割を果たすことで、取締役会の実効性向上に寄与いたしました。委員会委員としては、報酬委員会の委員長及び指名委員会の委員を務め、報酬委員会委員長としては具体的な報酬支給額の決定や役員報酬制度の改定の審議などを推進し、また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・プランを中心とした指名委員会の運営方針等の審議に貢献することが期待されており、これらの役割を果たすことで、経営人事機能の強化に尽力いたしました。

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 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） 株式会社NTTデータ社外取締役（監査等委員） 三菱商事株式会社社外監査役 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であります。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	93.3％（在任期間中15回のうち14回に出席）
所属委員会出席状況	監査　100％（在任期間中18回すべてに出席）

〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

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、構造改革の具体的推進方法や留意点、中長期戦略策定時の将来の環境分析の重要性、顧客が期待するデジタルを活用したサービスのあり方、その他各議題に対する法令視点での見解などについて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されており、これらの役割を果たすことで、取締役会の実効性向上に寄与いたしました。また、当社では、社外取締役が自由闊達に意見交換、情報共有する機会としてエグゼクティブ・セッションを設けており、同氏はそのリードディレクターを担いました。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における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力いたしました。

関　忠行

独立役員 (注)

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 株式会社パルコ取締役
当社と兼職先との関係	株式会社パルコは当社の完全子会社であります。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100%（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13回すべてに出席）

〈当事業年度における主な活動状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

関忠行氏は、長年に亘る総合商社での国際的な事業経営やリスクマネジメント、CFOとしての財務・会計に関する豊富な知識と経験、複数企業での社外取締役、監査役としての幅広い知見を通じて、従業員のモチベーションに留意した構造改革の具体的推進方法、中期経営計画における決済・金融事業の位置づけの考え方や新規事業への取り組みのあり方、資本コストを意識した財務戦略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・監督を行うことが期待されており、これらの役割を果たすことで、取締役会の実効性向上に寄与いたしました。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における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力いたしました。

矢後夏之助

独立役員 (注)

重要な兼職の状況	株式会社SUBARU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	指名　100%（在任期間中11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及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要〉

矢後夏之助氏は、長年に亘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と、指名委員会等設置会社への移行経験に基づく内部統制やコーポレートガバナンスにおける高度な知見を通じて、構造改革の推進における適切な目標設定の考え方、中期経営計画の策定に向けた課題抽出方法やマトリクス経営の推進におけるマネジメントのあり方、マテリアリティの適切な設定・検証手法や具体的推進策などについて、社内取締役とは異なる視点・観点による助言・監督を行うことが期待されており、これらの役割を果たすことで、取締役会の実効性向上に寄与いたしました。委員会委員としては、指名委員会の委員及び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やサクセッション・プランを中心とした指名委員会の運営方針等の審議に貢献し、また、報酬委員会委員として、具体的な報酬支給額の決定や役員報酬制度の改定の審議に貢献することが期待されており、これらの役割を果たすことで、経営人事機能の強化に尽力いたしました。

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

4. 会計監査人に関する事項

⑴ 会計監査人の名称

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	112百万円
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	255百万円

(注) 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

不動産移管における会計・税務支援等

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 会計監査人の解任又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、又は監督官庁から監査業務停止処分を受けるなど、当社の監査業務に重大な支障をきたす事態が生じ、これらにより当該会計監査人の解任又は不再任が相当であると判断されるに至ったときは、監査委員会は、監査委員全員の同意により会計監査人を解任し、又は株主総会に提出する会計監査人の解任・不再任議案の内容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 取締役会等の役割・責務

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

①グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほか、そのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと

②上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと及びその計画について進捗・結果を監督すること

③非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと

④当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること

⑤関連当事者間の利益相反を監督すること

⑥指名委員会に委任した経営陣幹部の後継者計画・経営人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。

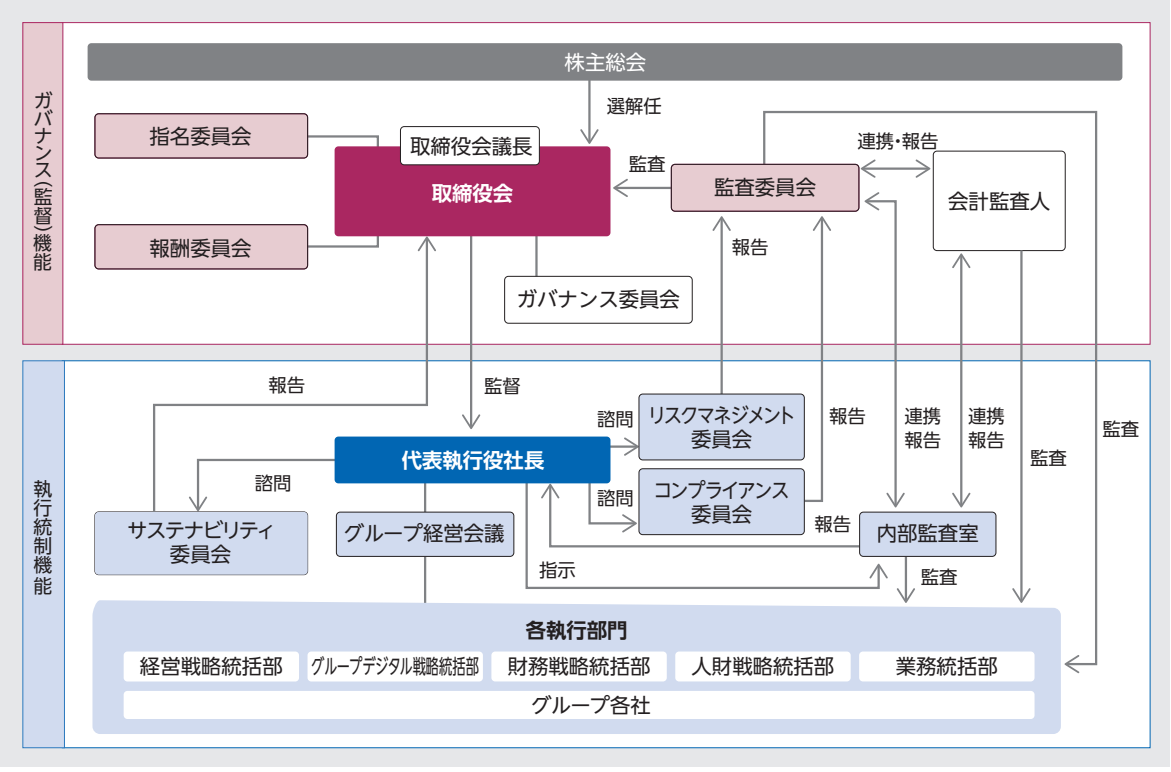
①監督と執行を分離することにより取締役会の業務執行に対する監督機能を強化します。また取締役会は、グループ経営に関わる重要な戦略課題を社外の知見も積極的に取り入れ徹底的に論議することで戦略の高度化を図ります。

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過半数を独立社外取締役で構成する指名・監査・報酬の３委員会を置くことにより、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（2021年３月以降）



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。

議長コメント

取締役　山本 良一

2020年度は、コロナ禍によって業績が大きな影響を受けるなか、グループの収益力や財務の安定性を踏まえ、経営構造改革を最優先で取り組むことを取締役会で意思決定し、アジェンダセッティングに反映しました。

2017年から2021年度の中期経営計画は、コロナ禍とパルコの完全子会社化という、内外の大きな環境変化を踏まえて１年間前倒しで終了しました。2021年３月にスタートする新中期経営計画は、グループが持つ強みを事業間で横断的に取り組み、成果につなげる計画を策定しました。そして、最終年度である2023年度にコロナ禍前の2019年度業績水準に戻すことを目標としました。

2021年度は新中期経営計画初年度として経営構造改革へ重点的に取り組むなか、事業会社の収益回復を図り、2023年度の目標の達成及び2024年度以降の再成長につなげる基盤構築を目指します。そのために、モニタリング機能を高めてステークホルダー目線で質の高い戦略の実行につながる論議を行い、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、2020年９月から10月にかけて６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10月の取締役会で協議しました。取締役会議長と代表執行役社長の交代による新体制となったことを踏まえ、昨年度の指摘課題への対応状況を検証する一方、特に取締役会の審議・運営状況を踏まえた課題の顕在化に重点を置きました。

その結果、課題として「取締役会の役割の再定義」、「中長期成長戦略に関する議論の強化」、「取締役会の構成見直し」「取締役会のPDCAの強化」、「指名委員会の機能強化」が挙げられました。

これらの課題を受けて、本年度は、１）取締役会の役割を再定義し、付議基準の見直しや執行への権限委譲を進めて経営のスピードアップにつなげる、２）中長期成長戦略は、コロナ禍を踏まえ収益回復視点で重点的に論議する、３）監督と執行の人数バランスやボードダイバーシティを考慮した、より実効的な取締役会の構成を検討する、４）取締役会課題管理表を作成し、モニタリングの強化につなげる、５）経営陣の評価プロセスを見直し、指名委員会と報酬委員会との連携を強化する、などに取り組みます。

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

(1) 指名委員会

人員体制　非業務執行取締役４名（うち社外取締役３名）、代表執行役兼務取締役１名で構成

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

出席状況　開催回数 14回

現任の委員のうち２名は14回すべてに出席いたしました。また、2020年５月に新たに選定された内田委員、矢後委員、好本委員も在任期間中11回すべてに出席しました。

委員長コメント

取締役(社外)　**石井 康雄**

指名委員会は、有効な取締役構成に関する審議及び社外・社内両取締役、執行役の選解任について、社内の評価情報に加え、第三者機関によるアセスメントデータを活用するとともに、必要に応じて候補者との面談を実施するなど人柄や考え方に触れる機会を確保し、より高い客観性と透明性、合理性の確保につなげております。

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、継続審議するとともに、次代の経営幹部候補育成についても、各人の成果の評価確認を実施し、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つなげております。

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。

⑵ 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４名は18回すべてに出席いたしました。また、2020年５月に新たに選定された関委員も在任期間中13回すべてに出席しました。

開催回数 18回

委員長コメント

取締役(社外)　西川 晃一郎

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しました。

また、グループの事業戦略、組織再編等の実行状況、新型コロナウイルス感染症影響下におけるガバナンス、リスクマネジメント体制等について、監査委員会とは別に設置した監査委員ミーティングの場（16回）で、執行役から意見聴取し、現状把握に努めました。

監査委員会は、監査の実効性と精度の向上を図る観点から、内部監査室、会計監査人、グループ会社監査役との相互連携により、監査体制のさらなる充実に向けて取り組む一方、引き続きグループの成長と企業価値向上のため、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立し、公正不偏の姿勢をもって監査を行ってまいります。

⑶ 報酬委員会

人員体制　非業務執行取締役４名（うち社外取締役３名）、代表執行役兼務取締役１名で構成

主な任務　当社及び主要事業子会社の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針並びに個人別の報酬内容を決定します。

出席状況　現任の委員のうち２名は15回すべてに出席いたしました。また、2020年５月に新たに選定された内田委員、矢後委員、好本委員も在任期間中11回すべてに出席しました。

開催回数 15回

委員長コメント

取締役(社外)　内田　章

報酬委員会は2017年４月に策定し、2020年に改定を行った役員報酬ポリシーに基づき、役員報酬全体の水準や業績連動比率の構成比及びその中に占める株式対価報酬の構成比について、あらかじめ設定したピアグループとの検証を実施することで、常に客観的で適切な報酬水準・体系を維持しております。

また、今般の新中期経営計画策定にあたり、役員報酬制度及び役員報酬ポリシーの見直しについての審議を重ね、第三者機関を通じて、新中期経営計画の達成を後押しするため、役員報酬の全体的な水準や業績連動比率、役員向け株式対価報酬制度などの動向を検証するとともに、各役員がプロ経営者として任された職務と役割を果たし、その働きに見合った報酬を受け取る適切な報酬体系と水準を設計し、今後もその適切な運用を図ってまいります。

8. 会社の体制及び方針

⑴ 業務の適正を確保するための体制＜内部統制システム構築の基本方針＞

本基本方針につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.j-front-retailing.com/）に掲載しております。

また、こちらからも全文をご覧いただけます（https://www.j-front-retailing.com/company/internalcontrol.php）

⑵ 業務の適正を確保するための体制＜内部統制システム構築の基本方針＞の運用状況の概要（2020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、かつ独立社外取締役と社内情報に精通した執行を担わない社内出身の非業務執行取締役の割合が全体の過半数となるよう構成しております。

3）取締役会では、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図っております。

4）当事業年度は15回開催し、会社法又は定款に規定される事項のほか、コロナ禍における企業存続に向けた構造改革などの取り組みに関する協議、2021～23年度中期経営計画の策定、現中期経営計画の進捗に対する監督強化による中期経営計画の着実な遂行に取り組みました。
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、グループデジタル戦略統括部、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下、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図るため、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、またグループ政策会議やグループ連絡会、グループ業績・戦略検討会において論議確認を行うことで、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) 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた経営環境悪化に伴う業績の危機的状況を踏まえ、現下の緊急課題となっているグループ全体の構造改革の計画・実行を目的に構造改革推進部を設置し取り組みを進めております。
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。

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３回開催し、2030年の将来予測及び新型コロナウイルス感染症がもたらす影響、経営層の中長期的なリスク認識等をもとに、当社の経営戦略の起点となる「企業リスク」を見直しました。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プロセスを確立し、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下、経営戦略統括部内のESG推進部に専任スタッフを置き、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、各統括部の役割・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、新型コロナウイルス感染症の対応として2020年２月に設置した緊急対策本部を継続し、「企業の存続」「従業員の雇用を守る」「お客様とお取引先様の手を離さない」を優先とし、感染状況や行政からの通達に合わせてガイドラインを策定して在宅勤務を拡大するなど、当社グループの店舗や事業所での感染防止策の徹底に努めております。

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）当事業年度は、コンプライアンス委員会を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。また、当社グループにおけるコンプライアンスのあり方について改めてグループ全社で議論を行い、法令遵守にとどまらず企業理念に根ざしたより広い概念であることを再確認いたしました。

4）コンプライアンスの取り組み浸透を図るため、グループ各社のコンプライアンス担当者による会議を年３回開催し、グループ全体のコンプライアンス意識及び活動の向上を図っております。また、グループ各社経営層及びコンプライアンス担当者を対象に外部講師を招いた研修を実施いたしました。

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。

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、ポスターの刷新などグループ各社従業員に向け制度の浸透及び理解の促進を図りました。その結果、人事労務関係など24件の通報があり、事務局を中心に対応しております。

③その他

当社子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店及び株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツは、法令遵守を徹底するためにモニタリングを強化しておりましたところ、愛知県県立高等学校学生服等販売において独占禁止法に違反する状況を検知いたしました。

この件に関して課徴金減免制度の適用申請を行うことで自発的に違反行為を申告するとともに、独占禁止法に違反する行為を取りやめ、公正取引委員会の調査に全面的に協力しておりました。

これらが認められたことにより排除措置命令及び課徴金納付命令のいずれも受けておりませんが、当社グループは本件を厳粛かつ真摯に受け止め、株式会社大丸松坂屋百貨店、株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツとともに今後も引き続きコンプライアンス体制をより一層強化してまいります。

Ⅳ. 内部監査体制

1）当社は、代表執行役社長の下、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）新型コロナウイルス感染症影響下においても監査を実施できるようにデジタル機器を活用した監査体制を構築し、監査を実施しております。当事業年度は、「下請法・独占禁止法」の遵守状況、「組織風土・人財育成」「ITシステムの運用」「内部統制の適切なルールの整備、運用」の状況を中心に監査・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18回開催いたしました。同委員会とは別に「監査委員ミーティング」において、当社全執行役の職務執行監査を行い執行の現状把握に努めております。また、グループ会社の監査役とのミーティングを会社ごとに原則毎月開催し、相互の連携を強化しております。

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ITに係る潜在リスクを最小化し企業価値向上を果たすことを目的に、「ITガバナンス方針・規程・細則」を新規に制定し、IT戦略の策定から実行までの一連の活動を統制するとともに、その重点施策として情報セキュリティポリシー遵守に向けた取り組みを推進しております。

⑶ 株式会社の支配に関する基本方針

Ⅰ. 基本方針の内容

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

当社は、当社が上場会社であることから、当社の株主の在り方については、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様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、株主の皆様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様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様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、株主の皆様から当社経営の負託を受けた当社取締役会の責務であると考えております。

Ⅱ. 基本方針の実現に資する取り組み

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

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

そこで、当社は、これらの理念、精神に共通する「お客様第一主義」、「社会への貢献」を体現するため、当社グループの基本理念として「時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客様の期待を超えるご満足の実現を目指す」、「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指す」ことを掲げ、この基本理念に基づき、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保及び向上に資するため、当社グループのビジョンである“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おりません。

しかしながら、大量取得者が出現した場合には、当社グループの企業価値の毀損を防止するため、大量取得者の属性、大量取得行為の目的、大量取得者が提案する財務及び事業の方針、株主の皆様及び当社グループのお客様・お取引先様・従業員・当社グループを取り巻く地域社会その他のステークホルダーに対する対応方針など、大量取得者に関するこれらの情報を把握したうえで、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うえで、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様及び社会との信頼関係のさらなる構築を目指すものであります。したがって、これらの施策は、基本方針の内容に沿うものであり、当社グループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に資するものであると考えております。

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

⑷ 資本政策の基本方針

当社は、フリーキャッシュ・フローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えております。その実現に向けて、「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、有利子負債による資金調達はフリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。

フリーキャッシュ・フロー、ROEの向上には、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及び投下資本収益性を向上させる「財務戦略（資本政策を含みます。）」が重要です。併せて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することにより、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おります。

⑸ 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、健全な財務体質の維持・向上を図りつつ、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。

以　上

・以上の事業報告における百万円単位の記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2021年２月28日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産)		(負債)	
流動資産	**273,605**	**流動負債**	**389,926**
現金及び現金同等物	128,925	社債及び借入金	145,151
営業債権及びその他の債権	113,414	営業債務及びその他の債務	121,937
その他の金融資産	5,841	リース負債	29,799
棚卸資産	20,684	その他の金融負債	30,211
その他の流動資産	4,739	未払法人所得税等	1,957
		引当金	914
		その他の流動負債	59,953
非流動資産	**990,116**	**非流動負債**	**509,451**
有形固定資産	493,644	社債及び借入金	214,779
使用権資産	157,819	リース負債	173,085
のれん	523	その他の金融負債	39,237
投資不動産	188,879	退職給付に係る負債	19,781
無形資産	5,752	引当金	10,534
持分法で会計処理されている投資	37,815	繰延税金負債	51,301
その他の金融資産	86,870	その他の非流動負債	731
繰延税金資産	6,751	負債合計	899,378
その他の非流動資産	12,061	(資本)	
		親会社の所有者に帰属する持分	**352,171**
		資本金	31,974
		資本剰余金	188,542
		自己株式	△14,830
		その他の資本の構成要素	9,578
		利益剰余金	136,906
		非支配持分	**12,171**
		資本合計	364,343
資産合計	1,263,722	負債及び資本合計	1,263,722

(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 (2020年3月1日から2021年2月28日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上収益	319,079
売上原価	△184,711
売上総利益	**134,368**
販売費及び一般管理費	△132,001
その他の営業収益	5,711
その他の営業費用	△32,343
営業損失	**△24,265**
金融収益	962
金融費用	△6,086
持分法による投資損益	717
税引前損失	**△28,672**
法人所得税費用	2,251
当期損失	**△26,421**
当期損失の帰属	
親会社の所有者	△26,193
非支配持分	△227
当期損失	△26,421

(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（2020年３月１日から2021年２月28日まで）

（単位：百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分											
				その他の資本の構成要素							非支配持分	合計
	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		
2020年３月１日残高	31,974	189,340	△14,974	△65	△3	11,710	－	11,641	169,206	387,188	12,493	399,681
当期損失	－	－	－	－	－	－	－	－	△26,193	△26,193	△227	△26,421
その他の包括利益	－	－	－	△24	15	△2,107	1,013	△1,103	－	△1,103	0	△1,102
当期包括利益合計	－	－	－	△24	15	△2,107	1,013	△1,103	△26,193	△27,296	△226	△27,523
自己株式の取得	－	－	△3	－	－	－	－	－	－	△3	－	△3
自己株式の処分	－	△0	0	－	－	－	－	－	－	△0	－	△0
配当金	－	－	－	－	－	－	－	－	△7,066	△7,066	△94	△7,161
株式報酬取引	－	△796	148	－	－	－	－	－	－	△648	－	△648
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	－	－	－	－	－	53	△1,013	△959	959	－	－	－
所有者との取引額合計	－	△797	144	－	－	53	△1,013	△959	△6,107	△7,719	△94	△7,813
2021年２月28日残高	31,974	188,542	△14,830	△89	11	9,656	－	9,578	136,906	352,171	12,171	364,343

（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）（2020年３月１日から2021年２月28日まで）

（単位：百万円）

科目	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,471
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,870
財務活動によるキャッシュ・フロー	58,727
現金及び現金同等物の増減額	94,328
現金及び現金同等物の期首残高	34,633
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△37
現金及び現金同等物の期末残高	128,925

（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 (2021年2月28日現在)

J.フロント リテイリング㈱

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産)		(負債)	
流動資産	**145,764**	**流動負債**	**129,701**
現金及び預金	117,810	短期借入金	56,925
関係会社短期貸付金	26,244	コマーシャルペーパー	70,001
その他	2,050	預り金	1,230
貸倒引当金	△340	未払費用	626
		未払金	533
		未払法人税等	135
		賞与引当金	106
		役員賞与引当金	23
		その他	120
固定資産	**529,972**	**固定負債**	**216,864**
有形固定資産	**111**	社債	70,000
建物及び構築物	90	長期借入金	144,960
その他	21	長期預り金役員株式信託	1,765
無形固定資産	**205**	役員報酬BIP信託引当金	106
ソフトウエア	205	資産除去債務	29
		繰延税金負債	3
		負債合計	346,565
投資その他の資産	**529,654**	(純資産)	
投資有価証券	1,159	**株主資本**	**329,382**
関係会社株式	377,358	資本金	31,974
関係会社長期貸付金	151,000	資本剰余金	249,075
その他	636	資本準備金	9,474
貸倒引当金	△500	その他資本剰余金	239,601
		利益剰余金	62,398
		その他利益剰余金	62,398
		繰越利益剰余金	62,398
		自己株式	△14,066
繰延資産	**180**	**評価・換算差額等**	**△30**
社債発行費	180	その他有価証券評価差額金	△30
		純資産合計	329,351
資産合計	675,917	負債及び純資産合計	675,917

(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 (2020年３月１日から2021年２月28日まで)

J.フロント リテイリング㈱

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
受取配当金	9,210	
経営指導料	4,602	13,812
一般管理費		**4,264**
営業利益		**9,547**
営業外収益		
受取利息	677	
受取配当金	158	
その他	90	926
営業外費用		
支払利息	868	
コミットメントフィー	415	
貸倒引当金繰入額	200	
その他	141	1,624
経常利益		**8,849**
特別損失		
関係会社株式評価損	763	
関係会社株式売却損	241	
減損損失	343	1,348
税引前当期純利益		**7,500**
法人税、住民税及び事業税	15	
法人税等調整額	△1	13
当期純利益		**7,487**

(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 (2020年３月１日から2021年２月28日まで)

J.フロント リテイリング㈱

(単位：百万円)

	株主資本						評価・換算差額等	純資産合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	
		資本準備金	その他資本剰余金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金				
2020年３月１日残高	31,974	9,474	239,601	62,038	△14,210	328,878	△7	328,871
事業年度中の変動額								
剰余金の配当				△7,127		△7,127		△7,127
当期純利益				7,487		7,487		7,487
自己株式の取得					△4	△4		△4
自己株式の処分			△0		148	148		148
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額（純額）							△23	△23
事業年度中の変動額合計	－	－	△0	360	144	504	△23	480
2021年２月28日残高	31,974	9,474	239,601	62,398	△14,066	329,382	△30	329,351

(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

2021年4月9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
東　京　事　務　所

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	㊞

監査意見
　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2020年３月１日から2021年２月28日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。
　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、全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。

監査意見の根拠
　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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任
　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。
　連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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項後段の規定に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
　監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
　監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・　不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・　連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
・　経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・　経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・　連結計算書類の表示及び注記事項が、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項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・　連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
　監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
　監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係
　会社及び連結子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

2021年4月9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
東京事務所

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 ㊞

監査意見
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2020年３月１日から2021年２月28日までの第14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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。
当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠
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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任
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等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等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。
計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任
監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・　不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・　計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
・　経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・　経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・　計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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、2020年３月１日から2021年２月28日までの第14期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

１．監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第１項第１号ロ及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）について取締役及び執行役ならびに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、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、取締役及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、本社及び主要な事業所において業務及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、執行役員及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第３号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

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及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（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及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書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及び連結注記表）について検討しました。

２．監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

②取締役及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及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、新型コロナウイルス感染症の対応につきましては、当社及び事業会社に前事業年度に設置した「緊急対策本部」を継続し、総合的な感染防止策の徹底を図っており、監査委員会としましては、当社及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。また、事業報告に記載のとおり、当社子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店及び株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツは、法令遵守を徹底するためモニタリングを強化しましたところ、愛知県立高等学校学生服等販売において独占禁止法に違反する状況を検知しました。この件に関して課徴金減免制度の適用申請を行うことで自発的に違反行為を申告するとともに、独占禁止法に違反する行為を取りやめ、公正取引委員会の調査に全面的に協力しました。これが認められたことにより排除措置命令及び課徴金納付命令のいずれも受けることはありませんでしたが、監査委員会としましては、当社及び当社グループが本件を厳粛かつ真摯に受け止め、今後も引き続きコンプライアンス体制をより一層強化することを確認しております。

④事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針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) 計算書類及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及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2021年４月12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）	堤　　啓　之	㊞
監査委員（常勤）	村　田　荘　一	㊞
監査委員	佐　藤　りえ子	㊞
監査委員	関　　忠　行	㊞

監査委員西川晃一郎、佐藤りえ子および関忠行は、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

株主総会における新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応について

新型コロナウイルス感染症への感染拡大に鑑み、株主さまの安全を最優先に考え、以下のとおり運営いたしますので株主の皆さまのご理解とご協力をお願い申しあげます。

●株主さまの安全を最優先に、株主総会へのご来場見合わせをご検討いただき、事前にインターネット又は郵送により議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。（詳細は、本招集ご通知2～3ページをご覧ください。）

●パソコンやスマートフォン等を用いて株主総会のすべての模様をライブでご覧いただける株主総会ライブ配信を行います。なお、ライブ配信をご覧いただくことは会社法上の出席と認められないため、当日の議決権行使やご質問はできません。議決権を事前にご行使いただき、ご覧ください。（詳細は、本招集ご通知4～5ページをご覧ください。）

●当社ウェブサイトにおいて、株主さまからの事前のご質問をお受けいたします。（詳細は、本招集ご通知5ページをご覧ください。）

●ご来場を予定される株主さまにおかれましては、株主総会当日までの国内の感染状況及びご自身の健康状態等にご留意いただき、マスク着用等の感染予防にご配慮賜りますようお願い申しあげます。（詳細は、本招集ご通知3ページをご覧ください。）

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、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

https://www.j-front-retailing.com/

第14期定時株主総会　会場のご案内

開催場所及び受付開始時刻が昨年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
2021年５月27日（木）
午前10時
受付開始：午前９時30分

会場
東京都港区海岸一丁目
11番１号
ニューピアホール

交通のご案内

JR線［浜松町駅］
北　口 --► 徒歩７分

東京モノレール［浜松町駅］
中 央 口 --► 徒歩９分

都営地下鉄［大門駅］
B１出口 --► 徒歩８分

東京臨海新交通
ゆりかもめ［竹芝駅］
東 出 口 --► 徒歩２分

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14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

事業報告の「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＞」
連結計算書類の「連結注記表」
計算書類の「個別注記表」
（2020年３月１日から2021年２月28日まで）

Ｊ.フロント リテイリング株式会社

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＞、連結注記表及び個別注記表につきましては、法令及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。

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＞（2020年５月28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。
・執行組織として、経営戦略統括部、グループデジタル戦略統括部、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。
・統括部門ごとに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的、リスク、戦略、役割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。
・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「ＪＦＲグループリスク一覧表」及び「ＪＦＲグループリスクマップ」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下、執行の内部統制を強化するために、経営戦略統括部内のＥＳＧ推進部に専任のスタッフを置き、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。
・ＥＳＧ推進部は、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。
・ＥＳＧ推進部は、ミッションステートメントを整備・管理することにより、各統括部のミッション、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。
・ＥＳＧ推進部は、監査委員会、内部監査室、各統括部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下に、独立した内部監査室を設置します。内部監査室は、内部監査規程に基づき、代表執行役社長の指示の下、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、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

・グループデジタル戦略統括部長は、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。

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　　２３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。

当連結会計年度において、当社連結子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店が、株式会社下関大丸を吸収合併し、屋号を「大丸下関店」に変更いたしました。

また、2021年２月26日に株式会社Ｊ．フロントフーズの全株式を譲渡し、連結除外としております。

３．持分法の適用に関する事項

持分法適用関連会社　　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。持分法適用関連会社のうち、決算日が連結決算日と異なる会社については、追加的に当社の決算期で計算書類を作成する等の調整を行っております。

４．連結子会社の事業年度等に関する事項

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

５．会計方針に関する事項

(1) 外　貨　換　算

①　外 貨 建 取 引

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

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

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

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

②　在外子会社等の計算書類

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

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

(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。物品代金は主に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、主として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（役員報酬ＢＩＰ信託）を採用しております。役員報酬ＢＩＰ信託とは、中期経営計画等の目標達成度に応じて、当社株式を役員に交付（一定の場合には、信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭を給付）する制度であります。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．会計方針の変更に関する注記

（IFRS第16号「リース」の修正の適用）

当社グループは、当連結会計年度よりIFRS第16号「リース」の修正「Covid-19に関連した賃料減免」（2020年５月公表、2021年３月修正）を早期適用しております。

当社グループは、借手のリースにおいて、Covid-19パンデミックの直接の結果として生じる賃料減免で、かつIFRS第16号第46B項の条件のすべてが満たされる場合、実務上の便法を適用し、リースの条件変更であるかどうかの評価を行わないことを選択しております。

この結果、当連結会計年度の連結損益計算書において、減免された賃借料をその他の営業収益として認識しておりますが、その影響は軽微であります。

7．会計上の見積りの変更に関する注記

（資産除去債務の見積りの変更）

当社の子会社である株式会社パルコにおいて、新中期経営計画を策定し事業継続・撤退戦略の見直し検討を行い、かつ直近の退店実績等を勘案した結果、新たに撤去コストを負担する可能性が高まったため、1,809百万円を資産除去債務に追加計上しております。

なお、当該見積りの変更は当連結会計年度末に行ったため、当連結会計年度の損益に与える影響はありません。

（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	177百万円
(2) その他の金融資産	3,779百万円

2．減価償却の累計額合計

(1) 有形固定資産	312,350百万円
(2) 使用権資産	95,582百万円
(3) 投資不動産	25,574百万円

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	2,288百万円
土　　地	5,290百万円
そ　の　他	324百万円
計	7,903百万円

(2) 担保に係る債務

長期借入金	225百万円
そ　の　他	110百万円
計	335百万円

４．偶発債務

従業員住宅他融資の保証	2百万円
計	2百万円

（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	0百万円
雇用調整助成金（注）	2,574百万円
受取補償金	5百万円
そ　の　他	3,131百万円
計	5,711百万円

（注）新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、雇用調整助成金等の特例措置の適用を受けたものであります。

２．その他の営業費用

固定資産処分損	1,260百万円
減損損失（注１）	13,196百万円
休業に伴う費用（注２）	11,473百万円
事業整理損（注３）	4,663百万円
そ　の　他	1,748百万円
計	32,343百万円

（注１）当連結会計年度の減損損失13,196百万円の主な内訳は、百貨店事業の10,357百万円及びパルコ事業の2,250百万円であります。

百貨店事業につきましては、主に株式会社大丸松坂屋百貨店の大丸梅田店の収益性が低下したため、建物及び構築物等の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額9,534百万円を減損損失として認識しました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額は使用価値により測定しており、将来の収益性などを勘案した将来キャッシュ・フローを測定時のＷＡＣＣである3.7％で割り引いて算出しております。

パルコ事業につきましては、主に株式会社パルコの松本パルコの収益性が低下したため、建物及び構築物等の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額783百万円を減損損失として認識しました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額は使用価値により測定しており、将来の収益性などを勘案した将来キャッシュ・フローを測定時のＷＡＣＣである3.6％で割り引いて算出しております。

（注２）休業に伴う費用は、主に株式会社大丸松坂屋百貨店や株式会社パルコにおいて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で休業した店舗等の休業中に発生した固定費（減価償却費、人件費など）であります。

（注３）当連結会計年度の事業整理損4,663百万円は、主にパルコ事業の株式会社パルコにおいて津田沼パルコの営業終了を決定したことにより計上された店舗閉鎖に係る費用（撤去費用、営業補償等）1,843百万円及び減損損失925百万円であります。なお、当該資金生成単位の回収可能価額は使用価値により測定しており、将来の収益性などを勘案した将来キャッシュ・フローを測定時のＷＡＣＣである3.4％で割り引いて算出しております。

（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
2020年４月10日取締役会	普通株式	4,751	18.00	2020年２月29日	2020年５月８日
2020年10月13日取締役会	普通株式	2,375	9.00	2020年８月31日	2020年11月11日

（注１）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。

（注２）2020年10月13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19百万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
2021年４月13日取締役会	普通株式	利益剰余金	4,751	18.00	2021年２月28日	2021年５月７日

（注）2021年４月13日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬ＢＩＰ信託の保有する当社株式に対する配当金39百万円が含まれております。

（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することとしております。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

2021年２月28日における帳簿価額及び公正価値は次のとおりであります。

（単位：百万円）

	帳簿価額（※）	公正価値（※）	差　　額
資産			
(1) 現金及び現金同等物	128,925	128,925	－
(2) 営業債権及びその他の債権	113,414	113,414	－
(3) デリバティブ	27	27	－
(4) その他の金融資産	92,683	95,785	3,101
負債			
(5) 営業債務及びその他の債務	(121,937)	(121,937)	－
(6) その他の金融負債	(69,449)	(69,400)	△　48
(7) 借入金	(220,110)	(220,018)	△　91
(8) コマーシャル・ペーパー	(70,001)	(70,001)	－
(9) 社債	(69,819)	(69,387)	△　431

（※）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

社債は、日本証券業協会等の売買参考統計値を用いて公正価値を見積もっております。借入金は、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）

デリバティブは、損益を通じて公正価値で測定する金融資産として、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、賃貸用の建物等を有しております。

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
188,879	266,687

（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　1,344円91銭

２．基本的１株当たり当期損失　△100円03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。

追加情報

（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世界的な蔓延に伴い、当社グループは店舗の臨時休業等による業績の悪化等の影響を受けております。２回目の緊急事態宣言は解除されたものの、現時点において、感染症拡大の収束時期や消費の回復時期を予測することは困難であり、将来的な影響は不透明な状況にあります。

このような状況を踏まえ、当社グループとしては、新型コロナウイルス感染症による影響は2023年頃には回復するとの仮定を置いて、資産の減損、繰延税金資産の回収可能性の判断等の会計上の見積りを行っております。

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。

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。

（貸借対照表に関する注記）

１．関係会社に対する短期金銭債務	1,230百万円
２．有形固定資産の減価償却累計額	61百万円

（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	13,812百万円
一般管理費	591百万円
営業取引以外の取引による取引高	
受取利息	675百万円
受取配当金	158百万円
支払利息	0百万円

（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	8,775,280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	32百万円
未払保険料	5百万円
未払事業税	41百万円
未払費用	42百万円
関係会社株式評価損	61百万円
関係会社貸倒引当金	257百万円
役員報酬ＢＩＰ信託引当金	32百万円
繰越欠損金	2,250百万円
固定資産減損損失	105百万円
その他有価証券評価差額金	9百万円
その他	14百万円
繰延税金資産小計	2,848百万円
評価性引当額	△2,848百万円
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	△3百万円
繰延税金負債合計	△3百万円
繰延税金負債の純額	△3百万円

（関連当事者との取引に関する注記）

子会社等

（単位：百万円）

種　類	会社等の名称	議決権等の所有（被所有）割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額（注４）	科　目	期末残高
子会社	株式会社 大丸松坂屋百貨店	所有 直接100%	役員の兼任 経営指導	経営指導料の受取(注１)	3,529	―	―
				資金の貸付	―	短期貸付金	175
				貸付金の回収	10,700	長期貸付金	25,000
				利息の受取(注２)	245	―	―
子会社	株式会社 パルコ	所有 直接100%	役員の兼任 経営指導	資金の貸付	―	長期貸付金	105,500
				利息の受取(注２)	256	―	―
子会社	株式会社 ＪＦＲサービス	所有 直接100%	役員の兼任 経営指導	貸金の貸付・回収(注３)	27,106	短期貸付金	15,729
				利息の受取(注２)	81	―	―
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	10,000
				貸付金の回収	15,000	長期貸付金	20,000
				利息の受取(注２)	88	―	―
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	200	短期貸付金	340
						長期貸付金	500
				利息の受取(注２)	3	―	―
子会社	株式会社 エンゼルパーク	所有 直接 0.38% 間接49.88%	経営指導	資金の預り	1,000	預り金	1,000
				利息の支払(注２)	0	―	―
子会社	株式会社 J.フロントフーズ (注５)	議決権なし	―	増資の引受	540	関係会社株式	―
子会社	株式会社 ＪＦＲ情報センター	所有 直接100%	経営指導	電算業務の依頼(注６)	500	作業費	―

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）資金の貸付及び資金の預りの利率については、市場金利を勘案して合理的に決定しております。

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

（注４）取引金額には消費税等は含まれておりません。

（注５）当社は、2021年２月26日付で、同社の全株式を売却しております。このため、取引金額は関連当事者であった期間の取引を記載しております。

（注６）当社は、主な電算業務に関して同社に依頼する際は、市場価格を勘案し合理的に決定しております。

（１株当たり情報に関する注記）

１．１株当たり純資産額　　1,258円07銭

２．１株当たり当期純利益　　28円60銭