最終更新日：2024年12月26日

J．フロントリテイリング株式会社
代表執行役社長　小 野　圭 一
問合せ先：コーポレートコミュニケーション室　03 (6865) 7621
証券コード：3086
https://www.j-front-retailing.com/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

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

1．基本的な考え方

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、当社グループにとっての最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的として、あるべきコーポレートガバナンスのあり方を指し示す「コーポレートガバナンス方針書」（以下「方針書」といいます。）を制定しています。

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、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。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。

また、当社は機関設計として指名委員会等設置会社を採用し、コーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組んでいます。

「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」については、本報告書末尾に添付する方針書「第1章　総則」をご覧ください。

当社はグループビジョンの実現に向け、２０２４年度から２０２６年度までの３ヵ年を対象とした「グループ中期経営計画」を策定しています。詳細は、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/_data_json/news/_upload/20240415_midtermplan_J.pdf）

当社の基本的な考え方、グループ理念、方針等は次のとおりです。

＜社是＞
先義後利
諸悪莫作　衆善奉行

＜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。

＜サステナビリティ方針＞
「持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現にむけて　人々と共に、地域と共に、環境と共に」

＜コーポレートガバナンス方針＞
グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上（グループ理念の実現）にむけ、グループ全体の経営の透明性・健全性・遵法性の確保に取り組みます。

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

＜ステークホルダーとの約束＞

（お客様）	お客様に感動を届け心豊かなくらしを提案することによって、人や社会とのつながりを実感できる社会づくりに貢献します。
（株主・投資家様）	高収益・高効率経営の実践を通じて、企業価値の長期的な向上に努めます。
（お取引先様）	互いの信頼関係に基づくパートナーシップを築き、新たな価値を共創することで、ともに成長することを目指します。
（従業員）	一人ひとりが自分の能力と個性を発揮し、成長が実感できる環境を整えることによって、働きがいのある職場を実現します。
（地域社会）	街のにぎわい・地域の魅力を高める事業活動を推進することによって、地域社会の持続的発展に貢献します。
（地球環境）	環境に配慮した事業活動を通じて、よりよい地球環境を次世代に引き継ぎます。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コード（２０２１年６月１１日改訂）の各原則を全て実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

当社は、コーポレートガバナンス・コードにおいて開示すべきとされている事項、プライム市場向けの原則に限らず、当社が開示すべき必要があると考える原則についても本編に記載することで、株主・投資家の皆様との建設的な対話の促進につながると考え、以下に開示します。

【補充原則1－2－4】株主総会における権利行使等の環境整備

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

1 株主総会開催日その他の株主総会関連日程は、監査時間の確保にも配慮しつつ、設定します。
2 会社法に定められている電子提供措置開始日（株主総会開催日の3週間前または招集通知発送日のいずれか早い日）以前の実務上可能な限り早期に、株主総会資料を当社及び金融商品取引所等のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。
3 株主の皆様に当社グループをより深く理解していただき、適切な判断に基づきその議決権を行使していただけるよう、株主総会資料（事業報告、計算書類、株主総会参考書類を含みます。）の内容を充実させます。また、外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう、株主総会資料の英訳を作成し開示します。
4 国内外の機関投資家を含む株主の皆様の議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用します。
5 株主提案権その他の少数株主権の権利行使に対しては、その権利が実質的に確保されるよう適切に対応します。また、実質株主の皆様から株主としての権利行使について事前申出があった場合は、必要な手続きをとることで株主としての議決権を代理行使することができるよう定款に定めています。
6 株主総会のライブ配信やウェブ上での事前質問の受付等、遠隔地在住の株主様を含む株主の皆様の株主総会への参加・傍聴機会の確保に努めます。

【原則1－3】資本政策の基本方針

〔資本政策の基本方針〕
当社は、フリーキャッシュ・フローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えています。その実現に向けて、経営環境およびリスクへの備えを勘案した上で「戦略投資の実施」「株主還元の充実」「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。
また、有利子負債による調達はフリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。
フリーキャッシュ・フロー、ROEの向上には、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及び投下資本収益性を向上させる「財務戦略（資本政策を含みます。）」が重要です。あわせて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することにより、営業利益の最大化と営業利益率を持続的に向上させていくことが重要であると考えています。
なお、中期経営計画の達成における重要財務指標として、資本効率性はROE、事業収益性は連結事業利益及びROIC、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）の各指標を重視しています。

〔資本コストを認識した経営の推進〕
当社グループは、連結ROE8%以上を継続的に達成することを目指しています。8%をターゲットとして設定した背景には、株主・投資家の皆様の期待利回り、すなわち当社の株主資本コストを上回ることが重要であるとの認識があります。株主資本コストについては、2024年2月末現在では6～7%程度と算定していますが、中長期で見ると7．0～7．5%のレンジで推移すると見ています。そのため、当社はそうした株主資本コストを上回る水準のROE8%以上を安定的に達成することが必要であると考えています。
また、WACC（加重平均資本コスト）については、2024年2月末現在で4．0～4．5%、中長期でも同程度の水準であると認識するとともに、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・金融事業など主要事業でも各事業のWACCを把握しています。
今後、中長期で事業ポートフォリオ変革を推進していくなかで、資本効率性に着眼した管理を実践するため、事業セグメント別にROIC目標を設定し、目標を達成することによる企業価値向上を目指します。
また、適正な情報の開示により、株主・投資家の事業リスク認識の軽減を図るとともに、最適資本構成を追求することで資本コストを低減させることについても推進していきたいと考えています。

〔【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】【英文開示有り】【アップデート日付：2024/05/30】〕
当社の資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/company/pdf/20240530_Actions_to_Implement_J.pdf）

〔株主還元方針〕
当社は健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当と柔軟かつ機動的な自己株式取得により、適切な利益還元を行うことを基本方針とします。

・中期経営計画期間における取り組み方針
当中期経営計画期間（2024～2026年度）においては、連結配当性向40%以上の配当と、自己株式の取得により自己資本の適正化に取り組みます。

〔株主の利益を害する可能性のある資本政策実行時における株主の権利の尊重〕
MBO、大規模第三者割当増資その他の支配権の異動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を実行する場合には、既存の株主の皆様の権利を不当に害することのないよう、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している社外取締役を含む取締役会においてその必要性・合理性を慎重に検討するほか、株主の皆様に十分な説明を行うとともに必要かつ適正な手続を確保します。

上記の方針を踏まえ、2023年度については次のとおり各施策を実施し、ROEは8．1%となりました

- 戦略投資の実施
  戦略投資の実施については、株主総会招集通知（事業報告）及び当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。

第17期（2024年2月期）定時株主総会招集ご通知（P37－P38）
（https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/240418_Notice_of_Convocation_J.pdf）
当社ウェブサイト
（https://www.j-front-retailing.com/ir/policy/management_plan.html）

・株主還元
2024年2月期は中間配当と合わせ1株当たり年間36円の剰余金配当を実施しました。

・自己資本の拡充
2024年2月末有利子負債総額は約3，643億円で、2023年2月末比約495億円減（除くリース負債は2，139億円、同比約351億円減）となりました。有利子負債親会社所有者持分倍率（D／Eレシオ）は0．95倍、親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）は34．3％（2023年2月末比2．2ポイント増）となりました。

・事業ポートフォリオと投資計画
当社は中期経営計画の3年間で2，200億円以上の営業キャッシュ・フローを創出し、うち1，750億円を設備投資と成長戦略投資に充当します。今中期経営計画では、リテール事業（百貨店・SC事業）での店舗改装投資に加え、グループシナジーの具現化に向けたデベロッパー事業への先行投資、並びに成長戦略投資を中心に資金を配分し、収益を伴う成長の実現を目指してまいります。

＊2017年度から国際会計基準（IFRS）を適用しております。
＊2021年度から報告セグメントを「百貨店事業」「SC事業」「デベロッパー事業」「決済・金融事業」の4事業に変更しております。
＊当社ウェブサイトの次のページもあわせてご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/ir/policy/management_plan.html）

【原則1－4、補充原則1－4－2】政策保有株式

〔政策保有株式の保有方針〕
当社グループは、政策保有株式（子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場・非上場株式をいいます。）を新規に取得することは、原則として行いません。ただし、保有合理性の検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進する上で不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。
なお、既に保有している政策保有株式（上場・非上場）については、検証の結果、保有合理性がないと判断したものは、保有先企業との間で交渉を行い、売却手法・期間などの合意を得た上で適宜削減していきます。

〔保有合理性の検証〕
個別銘柄ごとに、定性的な観点及び定量的な観点の両面から、取締役会において、毎年定期的に検証を行います。定性的な検証は、地域社会を共に構成する企業・お客様企業・お取引先様企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保など事業戦略に係るものです。定量的な検証は、関連取引利益・配当金等を含めた株式保有による収益が資本コストを上回るか等に係るものです。
その結果、2024年2月末時点で当社グループが保有する政策保有株式は145銘柄（うち上場株式は11銘柄）となり、2023年2月末比は合計で3銘柄減となりました。
※保有合理性の検証プロセス及びスケジュール、銘柄数の推移の詳細については、本報告書末尾に添付する「政策保有株式について」をご覧ください。

〔政策保有株式に係る議決権行使方針〕
保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。特に、コーポレートガバナンス体制に係る議案（役員選任）、株主還元に係る議案（剰余金処分）、株主価値に影響を与える議案（買収防衛策導入）など、コーポレートガバナンス強化の上で重要度が高いと考える議案については、議決権行使の判断となる指針を定め、当社グループ全体として、当指針に沿った対応を行います。なお、必要な場合にあっては、議決権の行使に際して、保有先企業との対話を実施します。

〔その他保有株式〕
退職給付信託株式については、2023年度末において保有する銘柄はございません。前事業年度末に保有していた3銘柄について、当事業年度に先方の合意を得た上で全数売却を完了しております。
詳しくは、第17期有価証券報告書（P95－103）をご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/statement/jfr17_r04_shihanki.pdf）

【補充原則1－4－1】政策保有株主から自社株式の売却意向への対応

当社の株式を保有する政策保有株主から売却の意向が示された場合、取引の縮減を示唆する等の売却を妨げることは一切行っておらず、適切に売却等に対応しています。

【原則1－7】 関連当事者間取引

関連当事者間取引に関する手続等については、方針書「第2章 ステークホルダーとの関係 5 関連当事者間取引」をご覧ください。

【原則2－3、補充原則2－3－1、3－1－3、4－2－2】サステナビリティの取り組み

当社は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理などサステナビリティをめぐる課題に取り組むことは、社会の一員として持続可能な社会に貢献するとともに、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おいても重要であると考えています。
これらの課題に対処するため、当社は、社是、基本理念及びグループビジョンを基軸としたサステナビリティへの基本的考え方を「サステナビリティ方針」として制定するとともに、以下のマテリアリティ（重要課題）を特定しています。

当社は、マテリアリティごとに、リスクの機会と脅威の両面を明らかにしながら、事業活動を通じてこれらの課題に積極的・能動的に取り組み、お客様、株主・投資家様、お取引先様、従業員、地域社会のステークホルダーの皆様との信頼関係をもとに、社会的価値と経済的価値の両立を目指すサステナビリティ経営を推進していきます。

＜5つのマテリアリティ＞
・くらしにワクワクをプラスする
・地域の活力を高める
・環境と共に生きる社会をつくる
・価値共創するパートナーを増やす
・多様な人財を輝かせる

当社は、2024年からスタートした中期経営計画の策定にあたり、マテリアリティの見直しを行いました。当社が優先して取り組むマテリアリティのテーマに変更はありませんが、マテリアリティへの取り組みを、課題の解決にとどまらず企業成長に結びつけていくには、これまで以上に従業員一人ひとりの熱量と行動が重要であるとの考えから、従業員が自分ごととして取り組める能動的な表現に変更しました。

※マテリアリティの詳細は、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/sustainability/materiality.html）

※当社グループのサステナビリティの取り組みに関する詳細は、以下をご覧ください。なお、開示にあたり、当社では、GRI、SASBスタンダード、価値協創ガイダンス及びTCFDをガイドラインとして参考にしています。
・第17期有価証券報告書（P16－P31）
（https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/statement/jfr17_r04_shihanki.pdf）
・当社ウェブサイト（https://www.j-front-retailing.com/sustainability/sustainability.html）
・統合報告書2023（P10，P11、P60－P67）
（https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/annual/2023/J_FRONT_2023_J.pdf）
・サステナビリティレポート2023
（https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/sustainability/2023/J_FRONT_2023_J.pdf）

〔サステナビリティ委員会〕
当社は、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、代表執行役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、当社グループのサステナビリティへの取り組みに対する実行計画の策定と進捗モニタリングを行い、委員会の審議内容については取締役会に報告する体制としています。

〔サステナビリティへの取り組みに対する取締役会の役割・責務〕
取締役会は、サステナビリティ方針をはじめ、当社のサステナビリティに関する重要事項について審議・決定するとともに、取り組みの進捗・結果について監督し、サステナビリティ経営を推進します。

〔TCFDの枠組みに基づく開示〕
当社は、2019年5月、TCFD提言に賛同し、2020年5月には、TCFDが提言する情報開示フレームワークに沿った開示を行いました。当社は、気候変動に伴うリスクや機会は、当社グループの事業戦略に大きな影響を及ぼす認識のもと、TCFD提言を気候変動対応の適切さを検証するガイドラインとして活用し、2050年ネットゼロ実現（2023年2月SBT認定取得）を目指して、中長期の目標達成と持続可能な成長に向け、全社的な取り組みを進めていきます。

※TCFD提言に基づく情報開示は、以下をご覧ください。
・第17期有価証券報告書（P19－P24）
（https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/statement/jfr17_r04_shihanki.pdf）
・統合報告書2023（P63－P64）
（https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/annual/2023/J_FRONT_2023_J.pdf）
・サステナビリティレポート2023（P31－P39）
（https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/sustainability/2023/J_FRONT_2023_J.pdf）
・当社ウェブサイト
（https://www.j-front-retailing.com/sustainability/low-carbon/low-carbon06.html）

【原則2－4、補充原則2－4－1】女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保

当社は、人財の多様性こそが企業の競争力の源泉であると認識し、多様な人財が意見を戦わせることで、異分子が結合し新たな価値を生み出していくことが重要と捉えています。また、当社は、企業の持続的成長と持続可能な社会の実現に向けて優先的に取り組むマテリアリティ（重要課題）の一つに「多様な人財を輝かせる」を掲げて、中長期的な目標を設定し、具体的取組み策を実行していくことで、多様性を尊重・受容する企業の実現を目指しています。
人財の多様性の確保を実現する人財育成方針として、人財開発企業を標榜し、人財一人ひとりに向き合い、戦略遂行を支える人財ポートフォリオの構築を目指します。
社内環境整備方針として、タレントマネジメントシステムの構築などにより、人財情報の一元管理を進めます。

〔女性の活躍推進〕
当社は、自主的かつ測定可能な目標として、女性活躍推進の観点から、中期経営計画のなかで、2026年度末の女性管理職比率の目標をグループ全体で31%と設定し、その実現に取り組んでいます。また、当社取締役会は、取締役10名の内、3名の女性取締役を選任しています。執行においては、女性のリーダーシップ発揮の促進、管理職登用に向けたマインドセットを促す選抜型育成プログラム「女性のためのキャリアフォーラム」を実施するとともに、女性が働きやすい制度の整備・充実にも継続して取り組んでいます。
女性社員のリーダー職登用状況については、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/sustainability/diversity/diversity01.html）

〔外国人〕

当社グループにおいて、外国籍人財の採用目標を設定していませんが、経営戦略遂行に必要な人財を国籍問わず、広く採用しております。
2024年4月 当社グループ外国籍人財新卒採用者 2名 (新卒者合計92名)
直近5年間におけるグループ外国籍人財新卒採用者合計 9名

〔キャリア採用者〕
当社は業務の高度化に伴い、財務、法務、IT／デジタル領域などを中心に、約半数を経験者採用にて確保し、外部での経験や知見を社内へ積極的に取り入れております。また、グループ全体では、デジタル戦略やカード金融事業など特定分野における戦略推進スピードを確保するための経営人財や、社内にはない高度な専門知識や豊富なキャリアを持つ人材を広く社外から登用し、機動的な配置を行うことで、戦略の遂行を強化しています。

〔障がい者〕
障がい者雇用はサステナビリティ経営の視点から企業が果たすべき社会的責任の一つと認識していることから、障がい者の安定した職場環境の確保をはかり、能力を発揮できる職場をつくることを目的として「株式会社ＪＦＲクリエ」を設立し、同社は2017年9月に法に基づく特例子会社認定を受けました。
また、グループ内の各事業会社は、中長期的に達成すべき目標の実現に向けて、独自に障がい者の採用活動にも取り組んでいます。

【原則2－6】企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

グループの主要事業会社である大丸松坂屋百貨店の年金制度は、将来の給付原資を安定的に確保するという資産運用の目的から、長期的に運用収益を確保すべく、適切に分散した資産配分による運用を行っています。運用委託機関及びファンドの選定にあたっては、「資産運用方針」を定め、「経営内容及び社会的評価」をはじめ「運用の経験と実績」「法令遵守体制」等について、定評のある評価機関の評価に基づき厳正な審査を行っています。また、当該機関が行う議決権行使等についても、適正な取組みとなっているかモニタリングをします。担当者の人選は、慎重に行っており、特に運用執行理事の交代に当たっては、就任時には企業年金連合会が主催する「新任運用執行理事研修」や年金業務幹事金融機関の就任時研修に加え、投資機関各社が実施する各種セミナーに出席させるなどして必要な業務知識を習得させています。

【原則3－1（ⅰ）】 会社の目指すところや経営戦略、経営計画

当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
・ 社是・基本理念・グループビジョン等
（https://www.j-front-retailing.com/company/company.html）
・ グループ経営方針
（https://www.j-front-retailing.com/ir/policy/policy.html）
・ グループ中期経営計画
（https://www.j-front-retailing.com/_data_json/news/_upload/20240415_midtermplan_J.pdf）

【原則3－1（ⅱ）】 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方については方針書「第1章 総則」を、基本方針については方針書「第2章 ステークホルダーとの関係」「第3章 情報開示」「第4章 取締役会等の役割・責務」をそれぞれご覧ください。

【原則3－1（ⅲ）、4－2、補充原則4－2－1】取締役・執行役・執行役員の報酬決定方針・手続

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5月27日より中期経営計画に応じた役員報酬制度の見直しを行いましたが、2024年度よりスタートする中期経営計画に応じて役員報酬制度及び役員報酬ポリシーの改定を実施しました。 改定した役員報酬ポリシーの詳細については、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/company/governance/governance05.html）

【原則3－1（ⅳ）、4－3、補充原則4－3－1】取締役・執行役・執行役員候補の指名・選解任の方針・手続

当社及び主要事業会社の取締役・執行役・執行役員の指名・選任の方針については、方針書「第4章 取締役会等の役割・責務 3 取締役・執行役」「同章 4 取締役・執行役の人事・報酬等 (1) 取締役・執行役の指名・選任手続、開示」をご覧ください。
取締役選任・解任に関する議案については、指名委員会での審議・決定後、株主総会において決議します。当社の代表執行役社長・執行役の選任・解任と職務の委嘱・解嘱、取締役会議長及び3委員会（指名・報酬・監査）の各委員長並びに各委員の選定及び解職については、取締役会からの諮問により指名委員会で審議し、その結果を取締役会に答申し決議します。

【原則3－1（ⅴ）】取締役候補者の指名理由

取締役候補者の指名理由については、株主総会招集通知（株主総会参考書類）をご覧ください。
・ 第17期（2024年2月期）定時株主総会招集ご通知（P16－P26）
（https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/240418_Notice_of_Convocation_J.pdf）

【補充原則3－1－1】利用者にとって付加価値の高い情報開示

当社の情報開示についての考え方は、方針書「第1章 総則 3 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 (3) 情報開示」及び「第3章 情報開示 1 株主・投資家との建設的な対話 (1) IR活動方針」をご覧ください。

【補充原則3－1－2】 情報開示（英語での開示・提供）

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

【原則４－１】取締役会の役割・責務

取締役会の役割・責務に関する方針については、方針書「第1章 総則 3 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 (4) 取締役会の役割・責務」をご覧ください。

【補充原則４－１－１】経営陣に対する委任の範囲

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

【補充原則４－１－２】中期経営計画の実現に向けた最善の努力

取締役会の中期経営計画の実現に向けた役割・責務については、方針書「第1章 総則 3 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 (4)_取締役会の役割・責務」をご覧ください。
前中期経営計画においては、想定以上にコロナ影響が長期化したものの、戦略の着実な実行と経営構造改革の推進により、コロナ禍からの完全復活を果たしました。同時に、再成長への基盤づくりも推進しました。
２０２４年3月からスタートした中期経営計画は、「２０３０年に目指す姿」への飛躍的成長にむけた『変革期』と位置づけ、「リテール事業の深化」「グループシナジーの進化」「グループ経営基盤の強化」に取り組みます。

〔２０３０年に目指す姿〕
・3つの共創価値
当社は、これまで培ってきたお客様や地域、お取引先との繋がりや信頼を基盤に、従来の枠にとらわれず、お客様の心を動かす
新たな価値を創出し、街の魅力・活力を高めると共に、持続可能な環境や社会づくりに誰もが貢献できる文化を醸成します。
リテール事業を中核に、お客様をはじめステークホルダーの皆様と「共創」の輪を広げ、3つの共創価値を提供し続けます。

感動共創 ： 顧客、従業員とともに、感動を生み分かち合う
地域共栄 ： 地域の魅力を高め、地域にとって必要不可欠な存在となる
環境共生 ： 環境とともに生きる社会づくりに、誰もが貢献できる文化を醸成する

・戦略の方向性
国内外の「高質・高揚消費層（※）」からの圧倒的な支持を得て、3つの共創価値を提供し続ける「価値共創リテーラーグループ」へ進化する
※高質・高揚消費層：自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する全ての生活者

これらの実現のため、リテール事業の深化と共に、「顧客」「エリア」「コンテンツ」の3つの領域でグループシナジーを追求し、飛躍的な成長を目指します。

取締役会は、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、企業価値の向上に取り組みます。

【補充原則４－１－３、４－３－２、４－３－３】 後継者計画

〔代表執行役社長の選定〕
当社は、代表執行役社長の選定を最も重要な戦略的意思決定ととらえ、後継者計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置付けています。
後継者候補の選定に際しては、独立社外取締役3名と社内出身の非業務執行取締役1名で構成される指名委員会において審議を重ね、選定プロセスを明確化し、透明性・客観性を確保します。
取締役会は、指名委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、代表執行役社長の選定を行い、監督の役割を果たします。

〔代表執行役社長の解職〕
設定した目標や期待した成果と取組みの結果（毎期の業績、戦略の遂行状況等）に加え、指名委員会で決議した後継者計画により選定された後継者候補の職務執行の状況を踏まえ、指名委員会が審議、決議した答申案を取締役会が審議、決定することとしています。

〔後継者に求められる資質〕
当社は、基本理念・グループビジョンに照らし、当社グループの代表執行役社長、及び経営を担う者については方針書記載の「ＪＦＲグループ　経営人財のあるべき姿」「ＪＦＲ代表執行役社長に求められる顕在化している能力」において、役員に求められる資質として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしています。

「ＪＦＲグループ　経営人財のあるべき姿」及び「ＪＦＲ代表執行役社長に求められる顕在化している能力」については、本報告書末尾に添付する方針書「第4章_取締役会等の役割・責務_3_取締役・執行役」をご覧ください。

【原則４－１４、補充原則４－１４－１、４－１４－２】 トレーニング

当社の取締役・執行役と主要事業会社の取締役・監査役・執行役員に対しては、監督・監査・執行等の役割・責務をそれぞれ果たすために必要となる知識等を習得・更新する機会を継続的に提供します。

〔社内取締役・執行役と主要事業会社の取締役・監査役・執行役員〕
コーポレートガバナンス、コンプライアンス及びグループ経営に関する有用な情報等の提供のほか、第三者機関による経営人財評価の結果を踏まえ、個人に期待する成果の発揮につながるコーチングなどのトレーニングプランを設定しています。

〔執行役を含む次期経営幹部候補〕
経営トップの問題意識の共有、中期経営計画の遂行のための構想力を高めるトレーニングの場として「ＪＦＲ経営塾」を設けており、代表執行役社長が塾頭を務めています。外部コンサルタントを講師に迎え、当社の中期経営計画を踏まえつつも、その先を見据えた１０年後のグループ像を経営者目線で考えさせ、代表執行役社長に直接プレゼンテーションするなど、単なる座学に留まることがないよう工夫しています。

〔社外取締役〕
就任時及び継続的・定期的に、基本理念・グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針のほか、当社グループの事業内容・業績・財務状況・運営状況等の説明を実施しています。

【原則４－２、４－３、補充原則４－３－４、４－１３－３】 全社的リスク管理体制の整備

〔リスクマネジメント〕
当社グループでは、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そしてリスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置付け、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。
当社では、中期的に当社グループ経営において極めて重要度が高いものは、「JFRグループ重要リスク」と位置づけ、グループ中期経営計画の起点としています。また、「JFRグループ重要リスク」を分解・詳細化したものを「ＪＦＲグループ年度リスク」と位置づけ、「リスクマップ」を用いて評価を行い、優先度をつけて対応策を実行しています。

事業等のリスクの詳細については、第１７期有価証券報告書（Ｐ３２－Ｐ４２）をご覧ください。
（ https://www.j-front-retailing.com/ir/library/pdf/statement/jfr17_r04_shihanki.pdf ）

なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり3ラインを構築しています。
1　第1ライン:事業子会社などの業務執行部門。自らリスクの特定及び必要な対策を行う。
2　第2ライン:持株会社の各部門。業務執行部門から独立した立場でリスクマネジメントの支援・指導・モニタリングを行う。
3　第3ライン:内部監査部門。業務執行部門及び持株会社の各部門などから独立した立場でリスク管理機能及び内部統制システムの有効性について監査を行う。

また、代表執行役社長の諮問機関として「リスクマネジメント委員会」を設置しており、リスクの抽出及び評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。
なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

〔内部統制システム〕
当社グループにおける全体業務が適法か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、その方針を具体的に推進することによって、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。
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、財務報告の信頼性を確保するための社内体制を当社及び事業子会社で整備・運用しています。

〔コンプライアンス〕
当社グループの腐敗防止を含むコンプライアンス上の課題への対応を適切に実施するため、代表執行役社長の諮問機関として「コンプライアンス委員会」（メンバーに顧問弁護士を含みます。）を設置しています。
同委員会は、グループ各社のコンプライアンス推進担当部門との連携を強化し、コンプライアンス体制の基盤整備や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進するほか、重大なコンプライアンス事案が発現した際にはその対応策の策定等をおこないます。
なお、同委員会での審議内容については、適時に監査委員会に報告します。

また、当社では内部監査室が代表執行役社長への報告と同時に、監査委員会へ報告するデュアルレポートラインを構築し、取締役会の機能発揮につなげています。

【原則４－６、４－８】 経営の監督と執行、独立社外取締役の有効な活用

指名委員会等設置会社のコーポレートガバナンス体制における基本的な考え方である監督と執行の分離、取締役会論議の実効性確保、及び、透明性・客観性の維持・向上の観点に基づき、独立社外取締役が過半数となるよう構成しています。

取締役１０名
（内訳）独立社外取締役　6名（うち1名は取締役会議長、3名は指名・監査・報酬各委員会の委員長）
社内非業務執行取締役　2名
業務執行取締役　2名

社外における豊富な経営経験や各専門分野における高い見識を有する独立社外取締役6名は取締役会議長、指名・報酬・監査の3委員会の委員長あるいは委員として、独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべくその役割を果たします。
また、当社では、独立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」を設けています。取締役会終了後等に独立社外取締役だけの会合として実施し、取締役会での課題や実効性向上を図る上での問題点等、監督する立場として注意を払うべき必要がある事項について論議しています（リードディレクターは、独立社外取締役　関忠行氏）。リードディレクターの要請に応じて、代表執行役社長も論議に参加しています。

【原則４－７、４－１０】取締役会の監督機能の実効性を確保するための仕組み

当社は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「指名委員会等設置会社」を採用し、取締役会の構成を独立社外

取締役が過半数を占める体制としているほか、各委員会の委員長には独立社外取締役を選定し、加えて独立社外取締役のみによるエグゼクティブ・セッションの実施などにより、取締役会の監督機能の実効性を確保しています。
監督機能の機能状況については、取締役会実効性評価を通じて定期的に課題を抽出し、適切に対応しています。

【原則４－９】社外取締役の独立性判断基準

社外取締役の独立性判断基準については、方針書「第４章 取締役会等の役割・責務 5 社外取締役の独立性判断基準」をご覧ください。
なお、当社は、社外取締役6名全員を金融商品取引所が定める独立役員として届け出ています。

【原則４－１１、補充原則４－１１－１】取締役会の多様性確保

当社の取締役会は、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性の観点から、定款に定める１１名以内の適切な員数の取締役（任期1年）で構成し、当社株主と利益相反が生じるおそれがない独立社外取締役が全体の過半数の構成とします。また、取締役会全体として求められる知識・経験・能力のバランスに配慮の上、ジェンダーを含むその多様性を確保し、取締役の有するスキル等の組み合わせ（スキルマトリックス）を開示します。
取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進を適切に監督するために必要な経験と知識を有する人財を選任しております。社外取締役候補者の選任にあたっては、当社の中核事業である小売業に限らず、製造業など異なる業種の出自の経営者の方をはじめ、法律等の専門知識、マーケティングの視点、財務・会計に関する広い経験を有する方などボードダイバーシティを意識した人選を行っています。また、社内の非業務執行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、代表執行役社長に加えて、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を選任しています。
当社の取締役会の構成につきましては、本報告書「第Ⅱ章　2　業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート ガバナンス体制の概要）」の記載をご覧ください。

当社が取締役に期待する要件に設定したスキルは以下の9つです。

ⅰ 企業経営：経営経験を有し企業価値向上につながる戦略立案や、中期経営計画策定に向けた課題抽出方法など、企業経営に関わる知識・経験

ⅱ 財務・会計：強固な財務基盤構築を通じた企業価値向上や資本コストを意識した財務戦略立案など、財務・会計に関する幅広い知識・経験

ⅲ マーケティング：顧客の問題を発見し、それを解決する商品やサービスの創造、情報の伝達、付加価値の提供を通して、顧客の満足と継続的な企業価値向上を生み出す活動における知識・経験

ⅳ 人財・組織開発：多様な従業員の個性や能力を最大限に引き出し、新たな価値創造を実現する人的資本経営に関する知識・経験

ⅴ 法務・コンプライアンス：企業経営が適法かつ適正に遂行されることは、持続的な企業価値向上の基盤であり、企業法務の高度且つ専門的知識やコンプライアンス経営を推進する知識・経験

ⅵ IT・デジタル：既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けて、ICT活用支援や新規ビジネス開発を、最新のIT動向を把握し顧客視点から監督が出来る知識・経験

ⅶ 環境：環境に対する課題解決を意識した事業活動や、中長期目標の設定を含む環境計画などＪＦＲグループの“環境共生”の取り組みに対し適切な監督が出来る知識・経験

ⅷ 社会：ＪＦＲグループの“地域共栄”の取り組みや持続可能な社会の実現に向けた取り組みについて適切な監督が出来る知識・経験

ⅸ ガバナンス：適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における監督機能の実効性向上に向けたコーポレートガバナンスにおける知識・経験

スキルマトリックスの一覧は、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/company/governance/governance02.html）

【補充原則４－１１－２】 兼任状況

当社の取締役の他の上場会社の役員との兼任状況については、株主総会招集通知（事業報告・株主総会参考書類）をご覧ください。
・ 第17期（2024年2月期）定時株主総会招集ご通知（P16－P26）
（https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/240418_Notice_of_Convocation_J.pdf）

【補充原則４－１１－３】 取締役会実効性評価

当社は、2015年より毎年、第三者機関による取締役会実効性評価を実施しています。

〔評価項目〕
1　グループ全体への取締役会の貢献度、2　取締役会の構成、3　運営状況、4　論議内容、5　指名・報酬・監査の各委員会活動の実効性など約40項目としました。

〔評価手法〕
事前アンケートをもとに、第三者機関が「個別インタビュー」（注）を行い、その結果を集計・分析した報告書に基づいて取締役会で協議する手法で行いました。

〔注〕「個別インタビュー」
取締役（社内・社外とも）の全員に対してアンケート結果をもとに、1時間程度の個別インタビューを第三者機関が実施し、取締役会に関する各種質問に対する考え方・問題意識などをヒアリングしました。取締役会ではインタビューの結果を踏まえて課題の解決につなげています。

〔評価結果及び課題への取り組み等〕
過去8回の評価では、重要議案の論議の強化や取締役会構成の見直しなどについて課題が明確になりました。改善に向けた取り組みを経て、社外取締役比率の向上・アジェンダセッティング強化・審議内容などの充実などの取り組みを通じ、監督機能は強化されつつあります。
9回目となる2023年8月から9月にかけて実施した取締役会実効性評価について、第三者機関からは、当社取締役会は、指名委員会等設置会社への移行、独立社外取締役が過半数を占めるなど先進的なガバナンス体制を構築し、法定三委員会の機能強化などを通じて実効性向上を果たしてきたと評価されました。一方、これら形式面での体制整備がほぼ完了する中、中長期の企業価値向上を目指す観点から、実質面の課題として「中期経営計画に対するモニタリング」「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」が挙げられました。これらの課題を受け、今後も、取締役会実効性評価を基点に課題の共有を行い、取締役会の実質的な実効性を高めてまいります。

【原則5－1、補充原則5－1－1】　株主との建設的な対話に関する方針

〔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。

〔対話の充実に向けた情報開示〕
2016年2月期の決算説明会から、その補足資料として当社グループの主要経営成績、その他の経営指標等の経年推移を一覧・グラフ化した「ファクトブック」を作成し、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションのより一層の充実をはかっています。
また、当社が持つ6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）を効果的・効率的に活用することによってグループの事業モデルを循環させ、社会の公器として様々なステークホルダーに共感いただける新たな価値創造を目指す「価値創造プロセス」をレポート巻頭に掲載するなどし、非財務情報を充実させた「統合報告書」を2017年度より発行しました。
・統合報告書については当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/ir/library/annual.html）
・ファクトブックについては当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（https://www.j-front-retailing.com/_data_json/news/_upload/240415_factbook.pdf）

〔建設的な対話の促進〕
株主・投資家の皆様から当社に対する建設的な対話の申入れがあった場合には、その申入れの趣旨・目的等を考慮した上で、社長若しくはその他の取締役(社外取締役を含みます。)・執行役又はIR担当が適切に対応します。
株主・投資家との建設的な対話に関する詳細は、方針書「第3章　情報開示」をご覧ください。
なお、機関投資家・株主との対話テーマや、ご意見、関心事項などにつきましては、IR担当が定期的にとりまとめ、代表執行役をはじめ社内関係各部署等と情報を共有するとともに、取締役会等で報告を行っております。

【原則5－2、補充原則3－1－3、4－2－2】人的資本・知的財産への投資などの取り組みについて

当社は、店づくりや店舗運営に関するノウハウ、顧客ネットワーク、人的資本などの無形資産を保有しており、これらは企業競争力の源泉であるとの認識のもと、投資を行うことにより、企業成長につなげていきます。
大型開発プロジェクトや店舗を含む個性的な街づくりへの投資を行うことにより、店づくりや店舗運営力を一層高め企業価値の向上を目指します。またグループ統合データ基盤の構築やグループを超えた連携により、顧客データを分析・活用するノウハウを高め、顧客ネットワークを拡大していきます。
また、当社は、不確実性の高い環境において、未来を切り拓くことができるのは人財のみであると考え、人財を最も重要な価値共創パートナーと位置付けています。人財一人ひとりのWillや内発的動機に寄り添い、キャリア形成などの成長支援を通じて、「人財の想いの実現と成長」を「会社の成長の源」にする好循環を加速させていきます。
人事諸制度に関しては、年功的要素のある職能資格制度や職務成果主義に基づくいわゆるジョブ型ではなく、表出する成果を重視しつつも、一人ひとりの『人財力』を多様なアセスメントにより評価しています。この『人財力』とは、人財価値（意志・意欲、学習力、革新力・創造力、影響力、折衝力、育成力）と価値観・気質から構成されており、将来価値を生み出す資本と捉えています。また、人財開発においては、適財適所の配置が特に重要であると考えており、若手からシニア層までの全世代において一人ひとりの可能性を重視し、適切な配置を実現していくことで人財の成長を促進していきます。
特に重要となる経営陣・管理職の候補の輩出に向けては、経営・マネジメント・リーダーの三階層からなる「JFR塾」を構築し、各階層の人財プールから選抜されたメンバーが次のステージで活躍出来るよう、計画的な人財開発を進めています。
あわせて、目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向け、経営戦略と同期した人財戦略の策定・実行を推進してまいります。その中で、人財のAs is／To Beギャップの定量把握を行い、経営戦略上必要となる人財に関する定量的なKPIを設定し、人財への投資を積極的に実行してまいります。

取締役会は、サステナビリティ経営を支える人財の重要性を踏まえ、人財戦略の内容と施策の進捗を定期的に確認しています。

【補充原則5－2－1】　事業ポートフォリオ

2030年の目指す姿の実現に向けて、自社の資本コストを的確に把握したうえで、リテール分野の強みを生かした新たなコンテンツの発掘・開発・保有や新規ビジネスの創出や、デベロッパー・金融事業へ経営資源を配分することで事業ポートフォリオの変革に取り組みます。また、主要な経営指標として事業利益やROE、ROICの目標値を設定しています。
事業ポートフォリオの見直しについては、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。

・中期経営計画
（https://www.j-front-retailing.com/_data_json/news/_upload/20240415_midtermplan_J.pdf）

2．資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	45,154,300	17.09
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	22,542,950	8.53
日本生命保険相互会社	9,828,428	3.72
J．フロントリテイリング共栄持株会	6,295,242	2.38
ＳＭＢＣ日興証券株式会社	4,261,400	1.61
ＪＰモルガン証券株式会社	3,628,372	1.37
第一生命保険株式会社	3,439,050	1.30
三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社	3,401,921	1.29
株式会社ＳＭＢＣ信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	3,204,500	1.21
ＪＵＮＩＰＥＲ	2,871,400	1.09

支配株主(親会社を除く)の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

〔1〕２０２４年２月末現在の株主名簿に基づいています。
〔2〕大株主の持株比率は自己株式(6,277,182株)を控除して計算しています。
〔3〕２０１４年９月１日付で普通株式２株につき１株の割合で株式併合を実施しました。

3．企業属性

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

4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5．その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

―――

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

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	11 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	10名

【社外取締役に関する事項】

社外取締役の人数	6名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	6名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
小出　寛子	他の会社の出身者											
矢後　夏之助	他の会社の出身者											
箱田　順哉	公認会計士											
内田　章	他の会社の出身者											
関　　忠行	他の会社の出身者											
大村　恵実	弁護士											

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

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

会社との関係(2)

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
小出　寛子	○	○		○	―――	小出寛子氏は、長年にわた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、グローバル経営及びマーケティング分野における豊富な経験に基づく知見、複数の上場企業の社外取締役としての幅広い知見を有しており、既存中核事業の進化に向けた戦略の重要性、マーケティング思考に基づく顧客ターゲットの明確化や深掘り、中長期経営戦略と人財戦略の同期などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、指名委員会委員として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決定プロセスの審議、報酬委員会委員として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しにおいて、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といたしました。
矢後　夏之助	○	○		○	―――	矢後夏之助氏は、長年にわたりトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営の豊富な経験と、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、全体最適を意識した中期経営計画策定の在り方、政策株式保有の考え方、過去の経験や反省を踏まえた海外事業展開、人的投資や人財評価の在り方などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。また、指名委員会委員長として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決議を行うとともに、報酬委員会委員として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しにおいて、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、社外取締役として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といたしました。

箱田　順哉			○	○	―――	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、長年にわたり、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、中期経営計画のモニタリングに必要なＫＰＩの視点、マクロ環境を踏まえた財務政策の検討、新規事業展開における社内人財の活用、変革期における人財登用の考え方などについて能動的かつ積極的な助言・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、監査委員会の委員長として、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しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでいます。このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、社外取締役として当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役といたしました。
内田　章	○	○		○	―――	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、中期経営計画策定時の課題抽出の重要性やリスクへの対応、サステナビリティ経営方針と事業戦略との整合、店舗も活用したデジタル戦略、当社における人的資本経営の考え方などについて能動的かつ積極的な助言・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、報酬委員会委員長として、次期中期経営計画に連動して役員報酬制度の改定を行い、役員報酬の新たな算定方法の導入や、報酬水準、構成、業績評価指標などの見直しを行うとともに、指名委員会委員として、客観性・透明性・継続性を担保した議論を行い、サクセッション・プランに基づき、新たな代表執行役社長の決定プロセスの審議において、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知見を踏まえ、社外取締役として当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役といたしました。
関　　忠行			○	○	―――	関忠行氏は、総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またＣＦＯとしての財務・会計に関する豊富な知識と　経験、複数企業の社外取締役、監査役として幅広い知見を有しており、資本コストを意識した事業戦略の推進、事業ポートフォリオ変革における課題店舗・事業への対応の重要性、新規事業参入へのリスクとその対応などについて能動的かつ積極的な助言・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しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。このような実績と高い知見を踏まえ、社外取締役として当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役といたしました。

大村　恵実			○	○	―――	大村恵実氏は、弁護士として国際機関でのグローバルな経験や労働法務における専門的知見を有し、数多くの案件を取り扱った経験に加え、他上場企業（B to C ビジネス）での社外取締役(監査等委員)としての豊富な経験を有しております。特に、人権デューデリジェンス等のサステナビリティ・ＥＳＧ法務分野の実務に精通し、ダイバーシティ経営等企業が直面する多様な課題に対して、客観的な視点で助言・監督を行う豊富な経験を有しております。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、新たな社外取締役といたしました。

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
指名委員会	4	1	1	3	社外取締役
報酬委員会	4	1	1	3	社外取締役
監査委員会	4	1	1	3	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数	11名

兼任状況

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
小野 圭一	あり	あり	×	×	なし
若林 勇人	なし	あり	×	×	なし
林　　研一	なし	なし	×	×	なし
林　　直孝	なし	なし	×	×	なし
松田 弘一	なし	なし	×	×	なし
梅林　　憲	なし	なし	×	×	なし
落合 功男	なし	なし	×	×	なし
森田 幸介	なし	なし	×	×	なし
野村 泰一	なし	なし	×	×	なし
野口 秀樹	なし	なし	×	×	なし
今津 貴子	なし	なし	×	×	なし

【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会の指示のもとその職務をサポートする組織として監査委員会事務局を設置し、監査委員会事務局員の任命・異動と監査委員会事務局の責任者の人事考課は、独立性を担保するために、監査委員会の事前の同意を得ることとしています。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

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

【独立役員関係】

独立役員の人数	6 名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を満たす社外取締役を全て独立役員に指定しています。

【インセンティブ関係】

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

該当項目に関する補足説明

・当社は、サステナビリティ経営の実現・推進、また中期経営計画の着実な遂行に向け、各取締役・執行役がその役割を最大限に発揮することを目的として、株式対価報酬制度を含む「役員報酬ポリシー」を策定しています。

・執行役の報酬は、1　ジョブサイズに応じた「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。

・執行役の報酬構成においては、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを意識し、業績連動報酬及び株式報酬の比率を設定しています。

・非業務執行取締役（社内非執行・独立社外）の報酬は固定報酬のみの構成とし、1　職責に応じた「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。

・報酬決定手続については、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3名と社内出身の非業務執行取締役1名で構成し、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、当社、及びグループ主要子会社対象役員の個人別の報酬内容の決定に関する方針なら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ます。また、当社取締役及び執行役の報酬にかかる社内規定等についても審議・決議を行うこととしています。役員の個人別の報酬内容は、各社が任意に設置する指名・報酬委員会（グループ主要会社のうち大丸松坂屋百貨店ならびにパルコにて設置されており、当社の独立社外取締役を委員に含む）において審議し、必要に応じて各社株主総会における決議を経たうえで、各社取締役会において決定するものとします。

※役員報酬ポリシーの詳細は、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（ https://www.j-front-retailing.com/company/governance/governance05.html ）

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	全員個別開示
(個別の執行役報酬の)開示状況	全員個別開示

該当項目に関する補足説明

氏　　名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	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
山 本 良 一	59	取締役	43	―	―	16
浜 田 和 子	29	取締役	21	―	―	8
矢 後 夏之助	16	取締役＊	13	―	―	3
箱 田 順 哉	21	取締役＊	18	―	―	3
内 田　　章	20	取締役＊	17	―	―	3
佐 藤 りえ子	16	取締役＊	13	―	―	3
関　　忠 行	19	取締役＊	16	―	―	3
小 出 寛 子	15	取締役＊	12	―	―	3
片 山 栄 一	11	取締役＊	9	―	―	2
好 本 達 也	115	執行役	46	26	43	―
小 野 圭 一	43	執行役	20	12	11	―
若 林 勇 人	48	執行役	23	14	11	―
林　　研 一	―	執行役	―	―	―	―
林　　直 孝	38	執行役	18	10	10	―
松 田 弘 一	42	執行役	20	11	11	―
梅 林　　憲	27	執行役	13	7	7	―
落 合 功 男	28	執行役	13	8	7	―
森 田 幸 介	―	執行役	―	―	―	―
山 崎 史 朗	26	執行役	13	6	7	―
野 村 泰 一	―	執行役	―	―	―	―
野 口 秀 樹	28	執行役	13	8	7	―
今 津 貴 子	―	執行役	―	―	―	―

(注) 1 「＊印」は独立社外取締役であります。
2 2024年5月23日株主総会時点の在籍役員のみを記載しております。
3 執行を兼務する取締役は、執行役の欄に記載しております。
4 事業会社を兼務する執行役の報酬額には、各社から支払われる報酬を含んでおります。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社取締役・執行役、及びグループ主要子会社の役員(取締役・執行役員・監査役)の報酬決定方針については、【原則3－1(ⅱ)】 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針の項をご覧ください。

【社外取締役のサポート体制】

当社は、取締役会や指名・報酬・監査の3委員会の実効性を確保するため、取締役会事務局の他、3委員会にそれぞれ事務局を設置し、以下の支援を行います。

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

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
岡田　邦彦	特別顧問	他企業、財界活動等社外活動に従事	非常勤・報酬無	2010/5/27	相手方会社・団体等と締結する就任契約による
奥田　務	特別顧問	他企業、財界活動等社外活動に従事	非常勤・報酬無	2014/5/22	相手方会社・団体等と締結する就任契約による
茶村　俊一	特別顧問	他企業、財界活動等社外活動に従事	非常勤・報酬無	2016/5/26	相手方会社・団体等と締結する就任契約による
山本　良一	顧問	他企業、財界活動等社外活動に従事	非常勤・報酬有	2024/5/23	1年

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	4 名

その他の事項

・当社は、2017年5月、指名委員会等設置会社への機関設計変更に伴い、当社のコーポレートガバナンスのあるべき姿、経営における透明性確保の観点から、相談役制度を廃止しました。
・相談役制度廃止に伴い、退任役員の取り扱いに関する規定の見直しを行い、特別顧問については、代表執行役経験者で顧問の委嘱（任期1年）終了後に他企業の社外役員、財界活動を担う等の場合には委嘱できることを定めています（無報酬）。

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

（1）コーポレートガバナンス体制の概要

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

なお、持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

1　グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針・サステナビリティ方針の企画・立案・浸透及びこれらの進捗・成果管理
2　グループ事業ドメインの設定
3　事業ポートフォリオマネジメント（経営資源の最適配分）
4　事業間シナジーの創出
5　グループ全体のリスクマネジメント体制の確立
6　グループ全体の組織設計と運営
7　グループ全体の人財マネジメント
8　株主マネジメント
9　グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
10　グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
11　各事業子会社の経営方針・経営戦略への助言・承認及びその進捗の監督・評価

また、当社の経営組織として、戦略遂行の実効性とスピードアップを実現する最適な統括部を設置し、それぞれの組織の役割・責任・権限を明確にし、監督機能の強化、グループ全体の内部統制システムの充実をはかっています。

（2）取締役会

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

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

当社の取締役会は、定款に定める11名以内の適切な員数の取締役（任期1年）で構成し、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性確保の観点から、当社株主と利益相反が生じるおそれがない独立社外取締役が全体の過半数の構成とします。

また、取締役会全体として求められる知識・経験・能力のバランスに配慮の上、その多様性を確保し、取締役の有するスキル等の組み合わせ（スキルマトリックス）を開示します。

※スキルマトリックスの詳細は、本報告書［コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示］［原則4－11、補充原則4－11－1］取締役会の多様性確保、及び当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。
（ https://www.j-front-retailing.com/company/governance/governance02.html ）

2023年度　（2023年3月から2024年2月）は、15回の取締役会を開催しました。取締役の出席状況は98．8％となっています。

開催日	主な議題
2023年3月28日	内部統制システム構築の基本方針の運用状況及び財務報告に係る内部統制の評価結果、など
4月11日	決算関連
4月25日	所有株式の売却について、など
5月25日	コーポレートガバナンス方針書の改定、コーポレートガバナンス報告書の改訂、内部統制システム構築の基本方針の改定、など
6月28日	次期中期経営計画の策定に向けて、など
7月25日	次期中期経営計画〈骨子〉、など
8月29日	次期中期経営計画〈骨子〉、政策保有株式保有合理性の検証、など
9月26日	次期中期経営計画、決済金融事業成長戦略、など
10月10日	決算関連
10月31日	取締役会実効性評価結果、次期中期経営計画〈財務戦略〉、など
11月28日	次期中期経営計画、JFR人的資本経営、など
12月26日	次期中期経営計画、など
2024年1月30日	代表執行役の選定および解職について、J．フロントリテイリングの役員人事について、など
2月27日	次期中期経営計画、2024年度損益予算・資金計画およびBS予算、など

（3）3委員会（指名委員会・報酬委員会・監査委員会）

（指名委員会）

指名委員会は、独立社外取締役3名と常勤の非業務執行取締役1名で構成します。客観性・透明性・継続性担保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定します。指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容を決定、取締役会からの諮問を受け、執行役の選任・解任や取締役会議長及び各法定委員会の委員長ならびに委員の選定・解職などついて、取締役会へ答申します。

2023年度　（2023年3月から2024年2月）は、15回の指名委員会を開催しました。委員の出席状況は100％となっています。

開催日	主な議題
2023年3月17日	当社の取締役体制、スキルマトリックス、など
4月 3日	当社取締役候補者11名の選任、取締役会への答申内容、など
4月20日	JFRグループ各社経営体制
5月 8日	独立社外取締役の体制、今後の指名委員会の進め方、など
5月25日	2023年度指名委員会スケジュール、など
6月19日	サクセッション・プラン、独立社外取締役の体制、など
7月18日	サクセッション・プラン、独立社外取締役の体制、など
7月24日	独立社外取締役の体制
8月18日	サクセッション・プラン、独立社外取締役の体制、など
9月13日	サクセッション・プラン、独立社外取締役の体制、など
10月24日	サクセッション・プラン、執行役・主要事業子会社社長の中間評価、など
11月20日	サクセッション・プラン、2024年度J.フロントリテイリングの執行体制、独立社外取締役の体制
12月18日	サクセッション・プラン、2024年度J.フロントリテイリング・主要事業子会社の執行体制
2024年1月22日	サクセッション・プラン、2024年度J.フロントリテイリング・主要事業子会社の執行体制
2月19日	2024年度 J.フロントリテイリング取締役体制

(監査委員会)

監査委員会は、独立社外取締役3名と、監査精度の維持・向上をはかるため、社内情報に精通した常勤の社内非業務執行取締役1名で構成し、透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定します。監査委員会は、執行役及び取締役の職務執行が法令及び定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われているかを実効的に監査し、必要な指摘・勧告等を行うとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成します。

また、監査委員会は会計情報の信頼性の確保のため会計監査人の職務の執行状況を監視、検証し、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を実施します。

2023年度 (2023年3月から2024年2月)は、24回の監査委員会を開催しました。委員の出席状況は97.3%となっています。

開催日	主な議題
2023年3月 9日	会計監査人の評価、など
3月16日	内部監査室報告、など
3月28日	内部統制システム構築の基本方針運用状況及び財務報告に係る内部統制の評価結果報告、など
4月10日	第16期 会計監査人の監査結果報告、第16期 監査委員会の監査報告書について、会計監査人の再任について、内部監査室報告、など
4月19日	2022年度下期グループ各社監査役報告、2022年度監査委員会監査所見、など
5月11日	2023年度グループ各社監査役体制について、会計監査人からの報告、会計監査人への評価フィードバック、コンプライアンス委員会報告、内部監査室報告、など
5月25日	2023年度監査方針・監査計画、選定監査委員・特定監査委員選定、など
6月 8日	会計監査人マネジメントレター報告
6月15日	第17期会計監査人の監査計画、会計監査人報酬同意について
7月 6日	グループ各社監査役研修会について
7月13日	第17期 第1四半期会計監査人レビュー報告、IT監査について、内部監査室報告、など
8月17日	内部監査室報告、事業会社フェーズ管理報告、など
9月 7日	グループ各社監査役研修会の総括、など
9月14日	コンプライアンス委員会報告、内部監査室報告
10月 6日	財務戦略統括部からの報告、など
10月13日	第17期 第2四半期会計監査人レビュー報告、2023年度上期グループ各社監査役報告、など
11月 1日	内部監査室報告、など
11月 9日	コンプライアンス委員会報告、など
12月 7日	内部監査室報告
12月14日	監査委員会による監査報告書について
2024年1月11日	第17期 第3四半期会計監査人レビュー報告、内部監査室報告、など
1月18日	事業会社フェーズ管理について、会計監査人の評価について
2月 1日	内部監査室報告、監査役との連絡会について
2月 9日	会計監査人からの報告(KAM、倫理規則改正に伴う報酬関連情報の開示について)

(報酬委員会)

報酬委員会は、独立社外取締役3名と常勤の非業務執行取締役1名で構成し、透明性・客観性の観点から、委員長は独立社外取締役から選定します。報酬委員会は、当社取締役及び執行役、グループ主要子会社対象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ます。

2023年度 (2023年3月から2024年2月)は、13回の報酬委員会を開催しました。委員の出席状況は100%となっています。

開催日	主な議題
2023年3月17日	2022年度役員賞与総額、役員報酬制度の見直し(規程・報酬ポリシー改定)
4月20日	役員向け株式対価報酬(短期・中長期パフォーマンス・シェア)の業績連動係数と支給ポイント数、2022年度役員評価結果
5月 8日	2022年度個人別の役員賞与額・短期パフォーマンス・シェア支給ポイント、2023年度ミッショングレード・個人別報酬額、など
5月25日	2023年度のミッショングレード・個人別報酬額、報酬委員会スケジュール、など
6月19日	役員報酬制度の見直し
7月18日	役員報酬制度の見直し
8月18日	役員報酬制度の見直し
10月24日	役員報酬制度の見直し
11月20日	役員報酬制度の見直し

12月18日　役員報酬制度の見直し
12月26日　役員報酬制度の見直し
2024年1月22日　役員報酬制度の見直し
2月19日　役員報酬制度の見直し、個人別報酬額

(5) 会計監査人

当社は、EY新日本有限責任監査法人との間で監査契約を締結し、同監査法人は法律の規定に基づき会計監査を実施しています。なお、同監査法人の業務執行社員及び監査年数は以下のとおりであり、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう監査法人と協議のうえ、適切な措置を採っています。

小島亘司氏(1年)、芝山喜久氏(7年)、松浦大氏(7年)

監査業務に係る補助者は、公認会計士及び試験合格者等で構成されています。

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

・厳正な監査を可能とするため、会計監査人から期初に提案される監査計画の内容を尊重し、監査時間を十分に確保します。
・会計監査人と代表執行役社長、担当執行役とのディスカッションを会計監査人の作成する「マネジメントレター(経営者報告書)」に基づいて、定期的(年間2回程度)に実施します。また、当社の経営戦略について、代表執行役社長より会計監査人に対して適宜説明を行います。
・会計監査人と監査委員・内部監査部門との情報共有・意見交換のための会合を定期的に実施します。
・会計監査人から取締役及び執行役の職務の執行に関して不正・違法な重大事実がある旨の報告を受けた場合は、監査委員会が審議のうえ必要な調査を行い、取締役会に対する報告・助言・勧告等、必要な措置を講じます。

(6) リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会

代表執行役社長の諮問機関として「リスクマネジメント委員会」を設置しており、リスクの抽出及び評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。また、当社グループのコンプライアンス上の課題への対応を適切に実施するため、「コンプライアンス委員会」(メンバーに顧問弁護士を含みます。)を設置しています。詳細は、[原則4－2、4－3、補充原則4－3－4、4－13－3] 全社的リスク管理体制の整備の項をご覧ください。

(7) JFRグループコンプライアンス・ホットライン

当社は、当社グループの全役員・従業員及び当社グループで勤務する全ての者(アルバイト・お取引先派遣者を含みます。)が、コンプライアンス上の問題について「コンプライアンス委員会」に直接通知し是正を求めることを可能とする内部通報制度を設けています。通報窓口は、当社の社内窓口のほか、社外(顧問弁護士)にも窓口を置いています。この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定しています。

(8) 責任限定契約

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

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は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。理由は以下の観点から、コーポレートガバナンスの更なる強化に取り組むためです。

(1) 監督と執行の分離による経営監督機能の強化

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

(2) 業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進

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

(3) 経営の透明性・客観性の向上

過半数を独立社外取締役で構成する指名・監査・報酬の3委員会を置く指名委員会等設置会社を採用することにより、経営の透明性・客観性の向上をはかります。

(4) グローバルに対応できるガバナンス体制の構築

海外投資家などグローバルな視点で分かりやすいガバナンス体制を構築します。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	会社法に定められている電子提供措置開始日（株主総会開催日の3週間前または招集通知発送日のいずれか早い日）以前の実務上可能な限り早期に、株主総会資料を当社及び金融商品取引所等のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。第17期定時株主総会資料は、開催日の約5週間前に金融商品取引所及び当社ウェブサイトに開示しました。 株主総会招集通知及び株主総会参考書類並びに招集通知添付書類は当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。 （https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/pdf/240418_Notice_of_Convocation_J.pdf）
集中日を回避した株主総会の設定	株主総会開催日その他の株主総会関連日程は、監査時間の確保にも配慮しつつ、設定します。
電磁的方法による議決権の行使	三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社が運営するインターネット議決権行使サイト（https://evote.tr.mufg.jp/）へパソコンまたは、スマートフォン経由によるアクセスで議決権行使が可能です。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	議決権電子行使プラットフォームへの参加 国内外の機関投資家を含む株主の皆様の議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用します。 その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み 株主提案権その他の少数株主権の権利行使に対しては、その権利が実質的に確保されるよう適切に対応します。また、実質株主の皆様から株主としての権利行使について事前申出があった場合は、必要な手続きをとることで株主としての議決権を代理行使することができるよう定款に定めています。
招集通知（要約）の英文での提供	外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう招集通知の英訳を作成し、当社ウェブサイト及び議決権電子行使プラットフォームで開示します。
その他	株主総会のライブ配信やウェブ上での事前質問の受付等、遠隔地在住の株主様を含む株主の皆様の株主総会への参加・傍聴機会の確保に努めています。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	IR活動方針 当社は、「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。」という基本理念のもと、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（財務情報・非財務情報）を正確にわかりやすく、公平かつ適時・適切に開示することにより、経営の透明性を高めるとともに、当社についての理解を深めていただくことを目的にIR活動を推進いたします。 情報開示の基準 当社は、金融商品取引法等の法令及び当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社グループの重要情報を適時・適切に開示します。また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社グループについての理解を深めていただくためにも、公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示します。 情報開示の方法 適時開示規則に該当する当社の重要情報は、東京証券取引所が提供するTDnet（適時開示情報伝達システム）を通じて開示を行うとともに、当社ウェブサイト等においてもできるだけ速やかにその内容を掲載します。また、適時開示規則に該当しない場合においても、当社への理解を深めていただけると考えられる情報については、当社ウェブサイトへの掲載をはじめ、SNSの活用や統合報告書の発行等を通じ発信していくよう努めます。 当社は、開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・有価証券報告書・統合報告書・適時開示情報・決算情報・サステナビリティレポート・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。 コミュニケーションの充実 当社は、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、各種説明会、ミーティングの実施や株主・投資家の皆様からの日々のお問い合わせに対する回答等を通じて、コミュニケーションの充実に努めています。なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社及び関連するグループ各社等において広く共有し、企業価値向上に向けた会社経営の参考といたします。 沈黙期間 当社は、決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、四半期ごとの決算期末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間（クワイエット・ピリオド）」として、決算に関連するご質問等への回答は控えさせていただきます。ただし、沈黙期間中においても、業績を大きく修正する見込みが発生した場合には、適時・適切に開示します。 将来予想について 当社が開示する情報のうち、今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する情報は、開示時点で合理的であると当社が判断する一定の前提に基づき作成しており、一定のリスクや不確実性を含んでおります。そのため、実際の業績や成果は、今後の当社を取り巻く経済環境・事業環境などの変化により、予想・見通しとは差異が発生する可能性があることをご承知おきください。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2023年度は7月、1月に開催しました。	なし

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年に2回の決算発表（中間、年度）後、アナリスト向け説明会を実施しています。2023年度は、決算説明会2回と、スモールミーティング（小規模の説明会）7回を、代表執行役社長が行いました。 また、第1四半期、第3四半期決算発表後、アナリスト向けテレカンファレンス2回、スモールミーティング4回を、その他に国内機関投資家との個別ミーティング72回を、IR担当者が中心となって実施しました。 さらに、非財務情報についての開示・対話充実に向け、2023年度は6度目となるESG説明会を独立社外取締役も登壇し、12月に開催しました。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外投資家との関係強化に向け、2023年度は7月、10月に海外投資家との個別ミーティングを実施し、代表執行役社長が19社と対話を行いました。 また、3月、5月、9月、11月に開催された海外投資家向けカンファレンスに参加し、代表執行役社長が25回、IR担当者が7回、対話を行いました。その他にIR担当者が、海外投資家との個別ミーティングを107回行いました。これらの機会を通じて、海外を拠点とする投資家との面談を計158回実施しました。	あり
IR資料のホームページ掲載	上記決算説明会の模様をインターネットで動画配信しております。また、四半期毎の決算短信及び業績説明会資料、月度の連結営業報告、適時開示事項、その他のIR資料等を当社ウェブサイト （https://www.j-front-retailing.com/ir/library/library.html）に掲載しています。	
IRに関する部署（担当者）の設置	コーポレートコミュニケーション室（IR担当） 当社は、株主・投資家の皆様と安定的な信頼関係を築くため、コーポレートコミュニケーション室（IR担当）を設置しています。短期の経営実績に加え、事業戦略の遂行に伴う将来見通しに関しても、財務数値に基づいてより確度の高い情報による建設的な対話の充実を目指しています。	
その他	建設的な対話の促進 このようなIR活動を通じて、「IR優良企業賞2023」（主催：一般社団法人日本IR協議会）において「IR向上企業プレミアム」を受賞しました。また、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業」（主催：公益社団法人日本証券アナリスト協会）において、2022年度の第2位に続き、小売部門の第3位に選定されました。 今後とも、当社に関する重要な情報をわかりやすく、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活動を推進していきます。 対話促進に向けたツールの充実 2023年度の統合報告書は「GPIFの運用機関が選ぶ優れた統合報告書」のひとつとして選ばれました。今回で7度目の選出となります。 また、サステナビリティ経営の実現とその情報開示に向け、ESGの情報に特化した「サステナビリティレポート」を作成しました。 2023年度においても2022年度に続き、統合報告書及びサステナビリティレポートを各々作成しています。 今後とも、当社に関する重要な情報をわかりやすく、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活動を推進していきます。 積極的な対話姿勢の維持・向上 2023年度においても、経営環境は引き続き不透明な状況ですが、そうした中でも、当社は経営として考え得る一定の前提を織り込んだ業績予想を公表することにより機関投資家・アナリストに議論の糸口を提供し、対話促進に努めています。	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	全てのステークホルダーに対する基本姿勢を明確にした、「社是」、「基本理念」、「グループビジョン」、「サステナビリティ方針」、「コーポレートガバナンス方針」、「ＪＦＲ Way」、「ステークホルダーとの約束」を定め、グループ各社の役職員一人ひとりがこの理念を深く理解し、積極的に行動することで、グループの更なる発展を目指します。 詳細は、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。 （https://www.j-front-retailing.com/company/company.html）
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	■ＪＦＲグループ「サステナビリティ方針」について 当社は、持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて、環境・社会課題の解決と企業の成長を両立させるサステナビリティ経営を推進し、お客様、お取引先様、従業員などステークホルダーの皆様の「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」に貢献したいと考えています。 当社は、２０１８年７月に「サステナビリティ方針」を制定し、これに基づく環境・社会への方針をそれぞれ「エコビジョン」「ソーシャルビジョン」にて明文化しています。 あわせて、当社グループが取り組むべきマテリアリティを特定し、事業活動を通じて積極的に取り組むことで、国際的な目標である「持続可能な開発目標（SDGs）」にも貢献していきます。 〔マテリアリティ〕 ・くらしにワクワクをプラスする ・地域の活力を高める ・環境と共に生きる社会をつくる ・価値共創するパートナーを増やす ・多様な人財を輝かせる ※２０２４年度中期経営計画スタートにあわせて、マテリアリティを見直しました。当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。 （https://www.j-front-retailing.com/sustainability/materiality.html） サステナビリティへの取り組みについては、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。 （https://www.j-front-retailing.com/sustainability/sustainability.html） （https://www.j-front-retailing.com/ir/library/sustainability.html）
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進することは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであると考えます。当社は、建設的な対話の前提となる適時・適切な情報開示を重視し、これらの情報開示を通じてステークホルダーの皆様との信頼関係の維持・発展に取り組んでいます。 当社は、金融商品取引法等の法令及び当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社グループの重要情報を適時・適切に開示します。また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社グループについての理解をより深めていただくためにも、公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示します。 経営戦略・経営計画の策定・公表 当社は、グループビジョンの実現を目的として、当社グループが目指すビジネスモデルや中長期の戦略ストーリーのほか、目標とする経営指標等を指し示すグループ経営戦略・グループ経営計画を策定します。 また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とその内容を共有するため、これらを公表します。 情報開示の方法 前述「２．ＩＲに関する活動状況」のＩＲ活動方針に記載の方法をご覧ください。

その他	ＪＦＲ行動原則 ＪＦＲグループすべての役員・従業員一人ひとりが、社是・ビジョンの実現に向け、社会的責任を果たすために、自らの役割と責任を認識し、高い倫理感を持って行動することを定めた「ＪＦＲ行動原則」は、以下の５つの方針で構成しています。 ・ＪＦＲ行動方針 ・調達方針 ・人権方針 ・腐敗防止方針 ・労働安全衛生方針 各方針については、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。 （https://www.j-front-retailing.com/sustainability/principles-of-action.html）

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

内部統制システム構築の基本方針

本方針は、J．フロントリテイリング株式会社（以下「当社」といいます。）が、当社グループ（当社及び子会社から成る企業集団をいいます。以下同じ。）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、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ことを目的とします。

・当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上をはかるため、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用しています。

・最良のコーポレートガバナンスの構築に向けては、代表執行役社長が当社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、サステナビリティ方針、グループ中期経営計画などグループ経営の全体方針・計画、M＆A、グループ資金計画、その他グループ経営に関する個別の重要な事項を協議・決議するものとします。これら以外の業務執行事項の決定については、意思決定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、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性確保の観点から、当社株主と利益相反が生じるおそれがない独立社外取締役が全体の過半数の構成とします。

・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。

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、戦略遂行の実効性とスピードアップを実現する最適な統括部を設置し、統括部長には執行役が就くこととします。

・代表執行役社長及び各統括部のミッションを明確にします。各部門はミッション及び組織・業務分掌規程に定める役割業務に基づき、具体的計画を策定し実行します。

・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、事業子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、グループ政策会議、セグメント別中期経営計画進捗会議、関連事業業績・戦略検討会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　内部統制推進体制

・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、内部統制担当部門、担当者を設置し、当社及び事業子会社において、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・運用の管理を行います。

・内部統制担当部門は、監査委員会、内部監査部門、各統括部及び事業子会社などと連携し、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。

・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、財務報告の信頼性を確保するための社内体制を当社及び事業子会社に構築します。

Ⅱ．リスク管理体制

・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。

・リスクマネジメント委員会は、リスクの抽出及び評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用します。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

・リスク管理経営を推進するため、リスク管理担当役員を置きます。
　また、リスク管理担当部門、担当者を設置し、当社及び事業子会社におけるリスク管理の支援・指導・モニタリングを行います。

・事業子会社にリスク管理担当部門、担当者を設置し、日常的にリスク管理の指揮を行います。

・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　コンプライアンス推進体制

・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。
　また、コンプライアンス担当部門・担当者を設置し、当社及び事業子会社におけるコンプライアンス体制の整備及び浸透活動、その運用状況の監督を行います。

・事業子会社にコンプライアンス担当部門、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、事業子会社各社のコンプライアンス担当部門との連携を強化し、コンプライアンス体制の基盤整備や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進するほか、重大なコンプライアンス事案が発現した際にはその対応策の策定等を行います。
　なお、同委員会での審議内容については、適時に監査委員会に報告します。

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、当社及び事業子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、独立した内部監査部門を設置します。内部監査部門は、内部監査規程に基づき、代表執行役社長の指示の下、当社及び事業子会社の監査を行い、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子会社に指摘・助言・提案を行います。

・内部監査部門の責任者は、事業子会社内部監査部門に対し指示、指導、助言を行うとともに、事業子会社監査計画及び監査結果を第三者評価することで内部統制面の機能状況を代表執行役社長へ報告します。

・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、内部監査部門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デュア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、またその人事考課に当たり、監査委員会は執行に対し意見を述べます。

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。

・独立社外取締役と常勤の非業務執行取締役で構成し、透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定します。

・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。

・監査委員会事務局員の任命・異動と監査委員会事務局の責任者の人事考課は、独立性を担保するために、監査委員会の事前の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、定期的に内部監査部門と連携し、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、必要に応じて事業子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。

・事業子会社は、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、事業子会社の監査役との定期的な会合などを持ちます。

・事業子会社の監査役の任命・異動については、監査委員会の同意を要するものとし、事業子会社の監査役は、監査委員会事務局員を兼務します。

・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. 情報保存管理体制

1　秘密情報管理

・執行役及び取締役の職務の執行に係る文書、ならびに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（ともに電磁的記録を含む）については、法令及び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。

2　情報セキュリティ管理

・システム部門の統括部長は、情報セキュリティポリシー、ITガバナンス方針に基づき、当社の情報セキュリティ管理を統括し、情報システムの管理状況などについて、定期的及び必要に応じて都度、取締役会、監査委員会、経営会議及び代表執行役社長に報告を行います。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指すことを当社の「基本理念」に掲げており、社会的責任（ＣＳＲ）重視経営の徹底を行っています。また、反社会的な勢力等との関係断絶に関し、「ＪＦＲ行動方針」において次のように定めています。

（反社会勢力との取引禁止）
私たちは、社会の秩序や市民生活の安全に脅威を与える反社会勢力・組織または団体・個人と関わりを持たず、これらの圧力に対しては断固として対決し、これを排除します。

Vその他

1．買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

株式会社の支配に関する基本方針

〔1〕基本方針の内容

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

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

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

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

〔2〕基本方針の実現に資する取組み

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

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

そこで、当社は、これらの理念、精神に共通する「お客さま第一主義」、「社会への貢献」を体現するため、当社グループの基本理念として「時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客さまの期待を超えるご満足の実現を目指す」、「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指す」ことを掲げ、この基本理念に基づき、当社のグループの企業価値ひいては株主共同の利益の確保及び向上に資するため、当社グループのビジョンである“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現を目指し、さまざまな施策に取り組んでおります。

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

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

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

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

〔4〕具体的な取組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

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

また、基本方針に照らして不適切な者であると判断される大量取得者に対して必要かつ相当な対応を講じることについては、当社社内取締役からの独立性が確保されている独立委員会の勧告意見を踏まえて判断することにより、その判断の公正性・中立性・合理性が担保されており、当社

グループの企業価値・株主共同の利益を損なうものではないとともに、当社の会社役員の地位の維持をその目的とするものではないと考えています。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

適時開示体制の概要

〔1〕会社情報の把握・管理の体制

〔1〕経営の意思決定、業務執行に係る情報を把握する仕組み

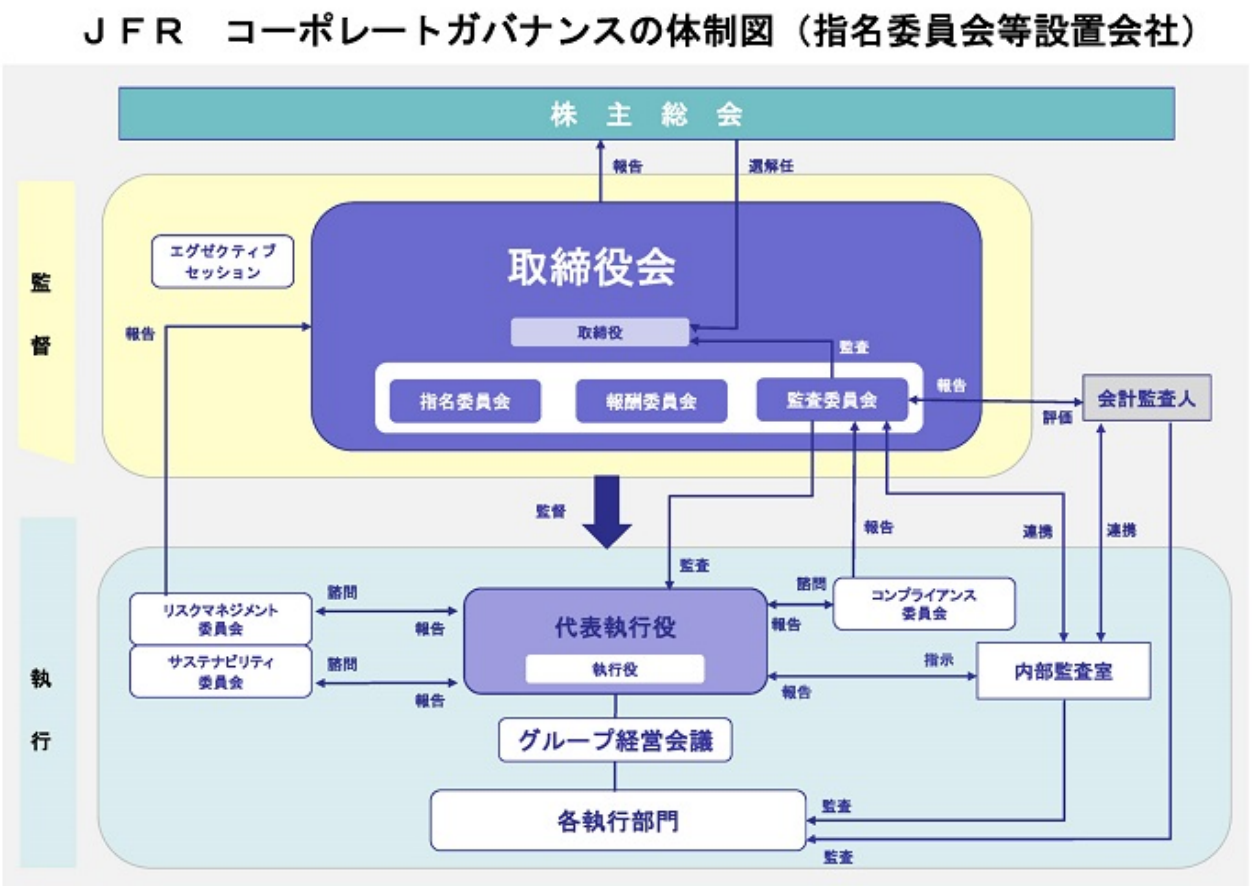
各統括部の役割・権限を明確化した体制の下、各統括部及びグループ各社に関する情報は、それぞれの統括部及びグループ各社を所管する執行役が把握できる体制にあります。また、経営に係る重要事項の最終意思決定を行う取締役会（毎月1回以上開催）に付議する事項の起案については、各統括部及びグループ各社が行い、原則として、あらかじめ「グループ経営会議」に上程することとしています。このほか、「グループ政策会議」「セグメント別中期経営計画進捗会議」「関連事業業績・戦略検討会」等の各種会議体を運営し、当社及びグループ各社に関する情報について把握し、共有化しています。

〔2〕会社情報の管理体制

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

〔2〕会社情報の適時開示の仕組み

当社は開示の要否を問わず、重要な会社情報については「グループ経営会議」に上程することとしています。これらの会社情報は、重要性の程度に応じて「取締役会」に上程されますが、各段階で開示の判断を行い、適時・適切に開示を行うこととしています。また、「情報開示検討委員会」において開示内容の適切性の確保に取り組むとともに開示の必要性の事前検討を行います。なお、上記ルートによらない緊急の会社情報が発生した場合は、所要の機関決定を経て、速やかに開示します。



コーポレートガバナンス方針書

序　　文

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

この方針書は、当社グループのコーポレートガバナンスに関して、会社法その他の関係法令、定款に次ぎ、サステナビリティ方針と並ぶ上位規程と位置付け、当社グループのその他の諸規程に優先して適用されるものとします。

この方針書は、現時点における当社グループのあるべきコーポレートガバナンスのあり方を指し示すものですが、最良のコーポレートガバナンスの実現のため、当社はこれを絶えず見直し続けていきます。

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

第１章　　総　則

１　はじめに

時代の変化のスピードは加速し続け、過去５０年間の成功体験や従来のビジネスモデルでは対応ができないほど当社を取り巻く経営環境は大きく変化しつつあり、現状のビジネスモデルの延長線上での成長が難しくなっています。このような中、当社は、グループ経営の舵を大きく切る転換期と捉え、くらしの「あたらしい幸せ」を発明する、というグループビジョンを策定し、人々のこころ豊かな生活の実現に貢献する企業グループを目指しています。

また、指名委員会等設置会社として、高い透明性・客観性に基づいた経営監督機能の強化と迅速な経営の意思決定を図り、企業価値の持続的な向上を実現するためのグループ経営管理体制、内部統制システムを整備・運用するとともに、ステークホルダーへの積極的な説明責任を果たします。

さらに、急速に変化する環境に伴うリスクにスピードを上げ対応し、企業の持続的成長を実現するために、サステナビリティの考えを戦略に組み込む、「サステナビリティ経営」を実践していきます。

コーポレートガバナンスは、サステナビリティ経営を支え、推進する役割を担っており、プライム市場に上場する当社は、一層のコーポレートガバナンス強化に取り組んでいきます。

２　グループ理念・方針等

（１）社是

「先義後利」「諸悪莫作　衆善奉行」

（２）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。

（３）グループビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

（４）

１）サステナビリティ方針

「持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現にむけて　人々と共に、地域と共に、環境と共に」

２）コーポレートガバナンス方針

グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上（グループ理念の実現）にむけ、グループ全体の経営の透明性・健全性・遵法性の確保に取り組みます。

（５）ＪＦＲ-Ｗａｙ　（私たちが大切にする考え方）

「未来を創ろう！」

社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを発明しよう

「失敗を恐れず挑戦しよう！」

結果を恐れずに行動してみよう。そして皆で挑戦したことから学ぼう

「新しい発想を取り入れよう！」

内向きになるのではなく、外部のヒト、モノ、コトに触れて発想をひろげよう

「自分で考えて行動しよう！」

人に言われるのではなく、自分で考えて行動しよう。そして熱意をもってやりきろう

「良識を持ち、誠実でいよう！」

社会人として社会の良識にそった行動をしよう。いつでも誠実で、正直でいよう

（６）ステークホルダーとの約束

（お　客　様）お客様に感動を届け心豊かなくらしを提案することによって、人や社会とのつながりを実感できる社会づくりに貢献します。

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

（お取引先様）互いの信頼関係に基づくパートナーシップを築き、新たな価値を共創することで、ともに成長することを目指します。

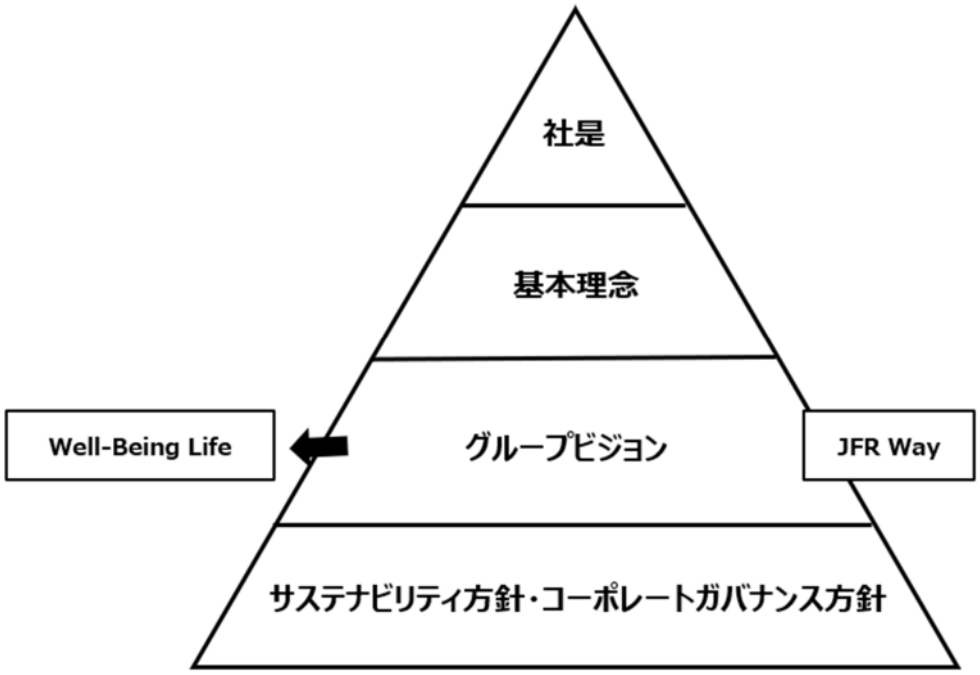
（従　業　員）一人ひとりが自分の能力と個性を発揮し、成長が実感できる環境を整えることによって、働きがいのある職場を実現します。

（地域社会）街のにぎわい・地域の魅力を高める事業活動を推進することによって、地域社会の持続的発展に貢献します。

（地球環境）環境に配慮した事業活動を通じて､よりよい地球環境を次世代に引き継ぎます。

●理念体系図

当社は下記の理念体系図を企業活動方針の基礎とし、これを踏まえグループ経営戦略を推進します。



グループビジョン（くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。）を実現することにより、ステークホルダーの皆さまの「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし)」を実現します

３　コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

（１）コーポレートガバナンスのあり方

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。

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

（２）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います。

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。そして、お客様・お取引先様・従業員・地域社会などの皆様に対して、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。

（３）情報開示

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

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

（４）取締役会の役割・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・サステナビリティ方針・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針・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 指名委員会に諮問した代表執行役社長の後継者計画・経営人財に係わる人事配置計画・執行役のトレーニングについて指名委員会からの概要の報告を基に進捗状況を監督すること

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

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

第 2 章　ステークホルダーとの関係

1　株主総会

（1）株主総会の位置付け

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

（2）議決権その他の株主の権利行使等のための適切な環境整備

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

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

② 会社法に定められている電子提供措置開始日 （株主総会開催日の３週間前または招集通知発送日のいずれか早い日）以前の実務上可能な限り早期に、株主総会資料を当社及び金融商品取引所のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。

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

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

⑤ 株主提案権その他の少数株主権の権利行使に対しては、その権利が実質的に確保されるよう適切に対応します。また、実質株主の皆様から株主としての権利行使について事前申出があった場合は、必要な手続きをとることで株主としての議決権を代理行使することができるよう定款に定めています。

⑥ 株主総会のライブ配信やウェブ上での事前質問の受付等、遠隔地在住の株主様を含む株主の皆様の株主総会への参加・傍聴機会の確保に努めます。

（3）議決権行使結果の分析の実施

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

2　資本政策

（1）資本政策の基本方針

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

また、有利子負債による調達はフリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。

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

なお、中期経営計画の達成における重要財務指標として、資本効率性はＲＯＥ、事業収益性は連結事業利益及びＲＯＩＣ、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）の各指標を重視しています。

（２）株主還元方針

当社は健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリーキャッシュ・フローの動向等を勘案し、安定的な配当と柔軟かつ機動的な自己株式取得により、適切な利益還元を行うことを基本方針とします。

（３）株主の利益を害する可能性のある資本政策実行時における株主の権利の尊重

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

（４）当社の支配に関する基本方針

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社グループの財務及び事業の内容や当社グループの企業価値の源泉を十分に理解し、当社グループの企業価値を継続的かつ持続的に確保し、これを向上していくことを可能とする者でなければならないと考えています。

当社は、当社グループの企業価値を毀損する当社株式の大量取得行為を行う者が出現した場合の具体的な取組み、いわゆる買収防衛策について特にこれを定めていません。

しかしながら、このような大量取得者が出現した場合には、当社グループの企業価値の毀損を防止するため、当社経営陣（代表執行役社長及び執行役をいいます。以下同じ。）及び社内取締役から独立した立場にある社外取締役及び有識者をメンバーとする独立委員会を設置し、その勧告意見を踏まえた上で、必要かつ相当な対応を講じることにより、当社グループの企業価値を確保する所存です。

３　政策保有株式

（１）政策保有株式の保有方針

当社グループは、政策保有株式（子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場・非上場株式をいいます。）を新規に取得することは、原則として行いません。ただし、下記の保有合理性の検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進するうえで不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。

なお、既に保有している政策保有株式（上場・非上場）については、検証の結果、保有合理性がないと判断したものは、保有先企業との間で交渉を行い、売却手法・期間などの合意を得たうえで適宜削減していきます。

（２）政策保有株式の保有合理性の検証

当社は、当社グループが保有する政策保有株式の保有合理性について、個別銘柄ごとに、定性的な観点及び定量的な観点の両面から、取締役会において、毎年定期的に検証を行います。定性的な検証は、地域社会を共に構成する企業・お客様企業・お取引先様企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保など事業戦略に係るものです。定量的な検証は、関連取引利益・配当金等を含めた株式保有による収益が資本コストを上回るか等に係るものです。

（３）政策保有株式に係る議決権行使方針

当社は、政策保有株式に係る議決権の行使に際して、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。特に、コーポレートガバナンス体制に係る議案（役員選任）、株主還元に係る議案（剰余金処分）、株主価値に影響を与える議案（買収防衛策導入）など、コーポレートガバナンス強化の上で重要度が高いと考える議案については、議決権行使の判断となる指針を定め、当社グループ全体として、当指針に沿った対応を行います。なお、必要な場合にあっては、議決権の行使に際して、保有先企業との対話を実施します。

（４）政策保有株主から自社株式の売却意向への対応

当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から売却等の意向が示された場合は、取引の縮減を示唆する等の売却を妨げることは一切行わず、適切に売却等に対応します。

４　国際会計基準ＩＦＲＳの適用

当社グループは、適正な資産評価に基づいた効率経営や当期利益重視の経営管理の実践、財務情報の国際的な比較など、国内外の投資家に対する説明責任と利便性の向上を目的として、国際会計基準を任意適用しています。

５　関連当事者間取引

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

６　サステナビリティの取り組み

当社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）をめぐる課題に対処するために、社是、基本理念、グループビジョンを基軸としたサステナビリティへの基本的考え方を「サステナビリティ方針」として制定するとともに、優先して取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

マテリアリティごとに、リスクの機会と脅威の両面を明らかにしながら、事業活動を通じてこれらの課題に積極的・能動的に取り組み、お客様、株主様、お取引先様、従業員、地域社会のステークホルダーの皆様との信頼関係をもとに、社会的価値と経済的価値の両立を目指していきます。

また、代表執行役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置して、当社グループにおけるサステナビリティ経営を推進するため、実行計画の策定と進捗モニタリングを行います。なお、同委員会の審議内容については、取締役会に報告します。

第 3 章　　情報開示

1　株主・投資家との建設的な対話

（1）ＩＲ活動方針

当社は、「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。」という基本理念のもと、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼関係を維持・発展させるため、当社に関する重要な情報（財務情報・非財務情報）を正確にわかりやすく、公平かつ適時・適切に開示することにより、経営の透明性を高めるとともに、当社についての理解を深めていただくことを目的にＩＲ活動を推進します。

（2）建設的な対話の促進

株主・投資家の皆様から当社に対する建設的な対話の申入れがあった場合には、その申入れの趣旨・目的等を考慮した上で、社長若しくはその他の取締役（社外取締役を含みます。）・執行役又はＩＲ担当が適切に対応させていただきます。

（3）建設的な対話を支える部門横断的な情報共有

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

（4）コミュニケーションの充実

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

当社は、株主・投資家の皆様と安定的な信頼関係を築くため、ＩＲ担当を設置しています。短期の経営実績に加え、事業戦略の遂行に伴う将来見通しに関しても、財務数値に基づいてより確度の高い情報による建設的な対話の充実を目指しています。

2　会社情報の適切な開示

（1）グループビジョン・グループ中期経営計画の策定・公表

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

（2）情報開示の方法

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

（３）情報開示の体制

当社は、開示の要否を問わず、重要な会社情報については「グループ経営会議」に上程することとしています。これらの会社情報は、重要性の程度に応じて「取締役会」に上程されますが、各段階で開示の判断を行い、適時・適切に開示を行うこととしています。また、「情報開示検討委員会」において開示内容の適切性の確保に取り組むとともに開示の必要性の事前検討を行います。なお、上記ルートによらない緊急の会社情報が発生した場合は、所要機関決定を経て、速やかに開示します。

（４）インサイダー情報の適切な管理

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

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

第 ４ 章　　取締役会等の役割・責務

１　権限分配に関する考え方

（１）株主総会と取締役会との権限分配

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

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

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

（２）取締役会と経営陣との権限分配

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

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

（３）持株会社と事業子会社との権限分配

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

なお、持株会社としての当社の役割・責務は、次のとおりです。

① グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針の企画・立案・浸透及びこれらの進捗・成果管理
② グループ事業ドメインの設定
③ 事業ポートフォリオマネジメント（経営資源の最適配分）
④ 事業間シナジーの創出
⑤ グループ全体のリスクマネジメント体制の確立
⑥ グループ全体の組織設計と運営
⑦ グループ全体の人財マネジメント
⑧ 株主マネジメント
⑨ グループ全体のコーポレートガバナンスの確立
⑩ グループ経営に関する重要な業務執行事項の意思決定
⑪ 各事業子会社の経営方針・経営戦略への助言・承認及びその進捗の監督・評価

２　取締役会

（１）取締役会の構成

当社の取締役会は、定款に定める１１名以内の適切な員数の取締役（任期１年）で構成し、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性確保の観点から、当社株主と利益相反が生じるおそれがない独立社外取締役が全体の過半数の構成とします。

また、取締役会全体として求められる知識・経験・能力のバランスに配慮の上、その多様性を確保し、取締役の有するスキル等の組み合わせ（スキルマトリクス）を開示します。

（２）取締役会の監督機能の実効性を確保するための仕組み

当社は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「指名委員会等設置会社」を採用し、取締役会の構成を独立社外取締役が過半数を占める体制としているほか、各委員会の委員長には独立社外取締役を選定し、加えて独立社外取締役のみによるエグゼクティブ・セッションの実施などにより、取締役会の監督機能の実効性を確保します。

監督機能の機能状況については、取締役会実効性評価を通じて定期的に課題を抽出し、適切に対応します。

（３）３委員会（指名・監査・報酬）の役割

① 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の決定、取締役会からの諮問を受け、執行役の選任及び解任や各法定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。

② 監査委員会

監査委員会は、執行役及び取締役の職務執行が法令及び定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われているかを実効的に監査し、必要な指摘・勧告等を行います。

③ 報酬委員会

報酬委員会は、当社取締役及び執行役、グループ主要子会社の役員（取締役、執行役員及び監査役）の個人別の報酬等の内容に係る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ます。

（４）取締役会・各委員会（指名・監査・報酬）の支援体制

当社は、取締役会議長・各委員会委員長の効果的な会議運営による十分な論議が可能となるように、取締役会及び各委員会の事務局を設置し、各事務局は、以下の支援を行い、取締役会・各委員会の実効性向上を推進します。

① 取締役会・各委員会の開催計画の決定のサポート
② 各会議体の審議項目、年間審議計画の決定のサポート
③ 社外取締役への事前説明の実施その他の情報連携
④ 事前説明等における社外取締役からの質問・意見等の社内へのフィードバック及び課題進捗管理
⑤ 審議資料の調整
⑥ 議事録の作成

（５）取締役会実効性評価

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のためには当社取締役会の実効性が確保されることが極めて重要であると理解しており、その実効性が十分に確保されているかどうか、次のとおり取締役会実効性評価を実施します。

① 評価項目

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

② 評価手法

取締役全員の自己評価及び第三者機関による評価を実施します。

③ 評価頻度

毎年定期的に実施します。

④ 評価結果

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

3　取締役・執行役

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

【ＪＦＲグループ 経営人財のあるべき姿】

① 戦略思考

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

② 変革のリーダーシップ

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

③ 成果を出すことへの執着心

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

④ 組織開発力

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

⑤ 人財育成力

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

【ＪＦＲ代表執行役社長に求められる顕在化している能力】

①　事業構想力

・既成概念にとらわれず、未来を見通し、将来の新たな価値創造の絵姿を描く力
・組織にとって競争優位をもたらす、論理的で説得力のある戦略を描く力

②　ビジョン共有力

・ビジョンの組織への浸透を図り、組織を感化する力
・多様なメンバーにより組織を構成し、自らが先頭に立って組織を牽引する力
・異文化間で組織を融合し、互いの利点を取り入れ、高め合う力

③　胆力・貫徹力

・あらゆる手段を使って粘り強く実行し、必ず結果を出し切る力

④　徳・人望

・ステークホルダー全体の利益を考え、社是を体現できる無私の精神
・心ばえの清潔さ

上記を踏まえ、取締役・執行役の指名・選任方針を次のとおりとします。

① 社外取締役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な感覚及び高い視座・広い視野を持つ者や、小売業以外のキャリアやグローバルな経営経験若しくは財務・会計、法務などの高い専門的知見を持つ者など、取締役会における社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督を期待できる者を指名します。

なお、社外取締役については、当社株主と利益相反が生じることのないよう、本章の「５ 社外取締役の独立性判断基準」を満たす者を指名します。

② 社内非業務執行取締役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、当社グループ各事業での豊富な業務経験に基づく社内情報に精通し、かつ、客観的な経営の監督に対する実効性の確保が期待できる者を指名します。

③ 執行役

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、当社グループ各事業での豊富な業務経験のほか、当社グループの事業環境（課題等）について深い理解を有し、取締役会で決定した会社経営方針に基づいた業務執行について着実かつ迅速に実行することが期待できる者を指名します。

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

4　取締役・執行役の人事・報酬等

（1）取締役・執行役の指名・選任手続、開示

当社の取締役・執行役の人事については、上記の指名・選任方針に基づくほか、第三者機関による経営人財評価の結果を踏まえて決定します。また、その決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、指名委員会において審議・決定し、その内容を取締役会の諮問に基づき答申します。なお、当社の取締役候補者の選任理由及び他の上場会社の役員との兼任状況については、株主総会の招集通知（株主総会参考書類）において開示します。

（2）取締役・執行役の報酬決定方針

当社は、サステナビリティ経営の実現・推進、また中期経営計画の着実な遂行に向け、各取締役・執行役がその役割を最大限に発揮することを目的として、株式対価報酬制度を含む「役員報酬ポリシー」を策定しています。

役員報酬の基本方針は、次のとおりです。

① 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、かつ、企業文化と整合したものであること

② プロの経営者の経営戦略に基づく役割（ミッション）の遂行を後押しする報酬制度であること

③ 当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」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

④ 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること

⑤ 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

（3）取締役・執行役の報酬決定手続

当社は、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報酬委員会の審議・決議により決定します。

役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。中期経営計画の期間中、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・賞与等の水準を報酬委員会の決定により見直すこととします。

（4）取締役・執行役のトレーニング

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

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

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

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

（５）経営陣の後継者計画

当社は、代表執行役社長の選定を最も重要な戦略的意思決定ととらえ、後継者計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置付けています。

後継者候補の選定に際しては、指名委員会において審議を重ね、選定プロセスを明確化し、透明性・客観性を確保します。取締役会は、指名委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、代表執行役社長の選定を行い、監督の役割を果たします。

また、代表執行役社長の解職については、設定した目標や期待した成果と取組みの結果（毎期の業績、戦略の遂行状況等）に加え、指名委員会で決議した後継者計画により選定された後継者候補の職務執行の状況を踏まえ、指名委員会が審議、決議した答申案を取締役会が審議、決定することとしています。

なお、後継者計画は、当社を取り巻く環境や置かれた状況の変化、掲げた戦略の進捗等を勘案し、計画的かつ継続的に指名委員会で議論を重ねていきます。また、執行役の選解任についても、代表執行役社長の場合と同様、指名委員会で審議し、その答申案を取締役会で審議、決定します。

５　社外取締役の独立性判断基準

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

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

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

６　会計監査人

（１）監査委員会による会計監査人の選解任・不再任議案の決定方針

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

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

（２）会計監査人による実効的な監査を支える体制の整備

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

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

② 会計監査人と代表執行役社長・担当執行役とのディスカッションを会計監査人の作成する「マネジメントレター（経営者報告書）」に基づいて、定期的（年間２回程度）に実施します。また、当社の経営戦略について、代表執行役社長より会計監査人に対して適宜説明を行います。

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

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

７　リスクマネジメント体制

（１）リスクマネジメント

当社グループは、リスクを「企業の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そしてリスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置付け、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり３ラインを構築しています。

① 第１ライン：事業子会社などの業務執行部門。自らリスクの特定及び必要な対策を行う。

② 第２ライン：持株会社の各部門。業務執行部門から独立した立場でリスクマネジメントの支援・指導・モニタリングを行う。

③ 第３ライン：内部監査部門。業務執行部門及び持株会社の各部門などから独立した立場でリスク管理機能及び内部統制システムの有効性について監査を行う。

また、当社は、代表執行役社長の諮問機関として「リスクマネジメント委員会」を設置しており、リスクの抽出及び評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。

なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

（２）内部統制システム

当社は、当社グループにおける全体業務が適法か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、その方針を具体的に推進することによって、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。

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、財務報告の信頼性を確保するための社内体制を当社及び事業子会社で整備・運用しています。

（３）内部統制システム運用状況の監督・開示

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

８　コンプライアンス

当社は、当社グループのコンプライアンス上の課題への対応を適切に実施するため、代表執行役社長の諮問機関として「コンプライアンス委員会」（メンバーに顧問弁護士を含みます。）を設置しています。

同委員会は、グループ各社のコンプライアンス担当部門との連携を強化し、コンプライアンス体制の基盤整備や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進するほか、重大なコンプライアンス違反事案が生じた際にはその対応策を策定します。

なお、同委員会での審議内容については、適時に監査委員会に報告します。

９　内部通報制度

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

この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定しています。

１０　サステナビリティの取り組み

当社は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理などサステナビリティをめぐる課題に取り組むことは、社会の一員として持続可能な社会に貢献するとともに、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おいても重要であると考えています。

このような認識の下、取締役会は、「サステナビリティ方針」など、当社のサステナビリティに関する重要事項について審議・決定するとともに、取り組みの進捗・結果について監督し、サステナビリティ経営を推進します。

１１　人的資本の取り組み

当社は、不確実性の高い環境においては、未来を切り拓くことができるのは人財のみであると考え、人財をもっとも重要な資本と位置づけています。人財一人ひとりの成長が組織・企業の成長に繋がるとの考えのもと、成長を支援するための育成計画の策定など人財育成投資を強化するとともに、仕事を通じた人財開発にむけ適財適所の精度を高める仕組みの整備を進め、人財開発企業として人財マネジメントの高度化を推進します。

また、目指す企業像に向けて、事業ポートフォリオの変革を進めるため、人財の成長を支援する施策の拡充を図るなど人的資本への投資を重点的に実施します。

取締役会は、人的資本を含む経営資源の配分について、グループ中期経営計画やグループ年度経営方針などを通じて監督します。

１２　事業ポートフォリオの取り組み

当社は、事業ポートフォリオの見直しは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のためには不可欠と考えています。

グループ中期経営計画の策定において、顧客への提供価値を高めるために目指す企業像を明確にし、その実現に向けて、自社の資本コストを的確に把握したうえで、事業ポートフォリオの見直しと各事業への経営資源の配分を行います。

取締役会は、事業ポートフォリオの見直しについて、グループ中期経営計画やグループ年度経営方針などを通じて監督します。

附　　則

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

以　上

２０１５年１２月２５日制定
２０１７年　７月２５日改定
２０１８年　６月２８日改定
２０１８年　９月　１日改定
２０１９年　５月２３日改定
２０２０年　５月２８日改定
２０２１年　６月　１日改定
２０２１年１１月３０日改定
２０２２年　５月２６日改定
２０２３年　５月２５日改定
２０２４年　５月２３日改定
２０２４年１２月２５日改定

当社の政策保有株式について

当社グループは、コーポレートガバナンス方針書に、以下の通り、政策保有株式の保有方針、保有合理性検証方法等を定め、取締役会において保有の適否を判断しております（コーポレートガバナンス方針書「第２章 ステークホルダーとの関係　３ 政策保有株式」参照）。

１．政策保有株式　（上場・非上場）

当社及び当社グループは、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、以下の通り定義しております。

〔保有目的が純投資目的である投資株式〕
株式の価格変動や配当金の受領によって利益を得ることを目的として保有する株式

〔純投資目的以外の目的である投資株式〕（以下、政策保有株式）
当社グループの事業戦略を推進するうえで不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると判断して保有する株式

２．保有方針

１　新規に取得・保有することは、原則として行いません。
ただし、保有合理性検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進するうえで不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。

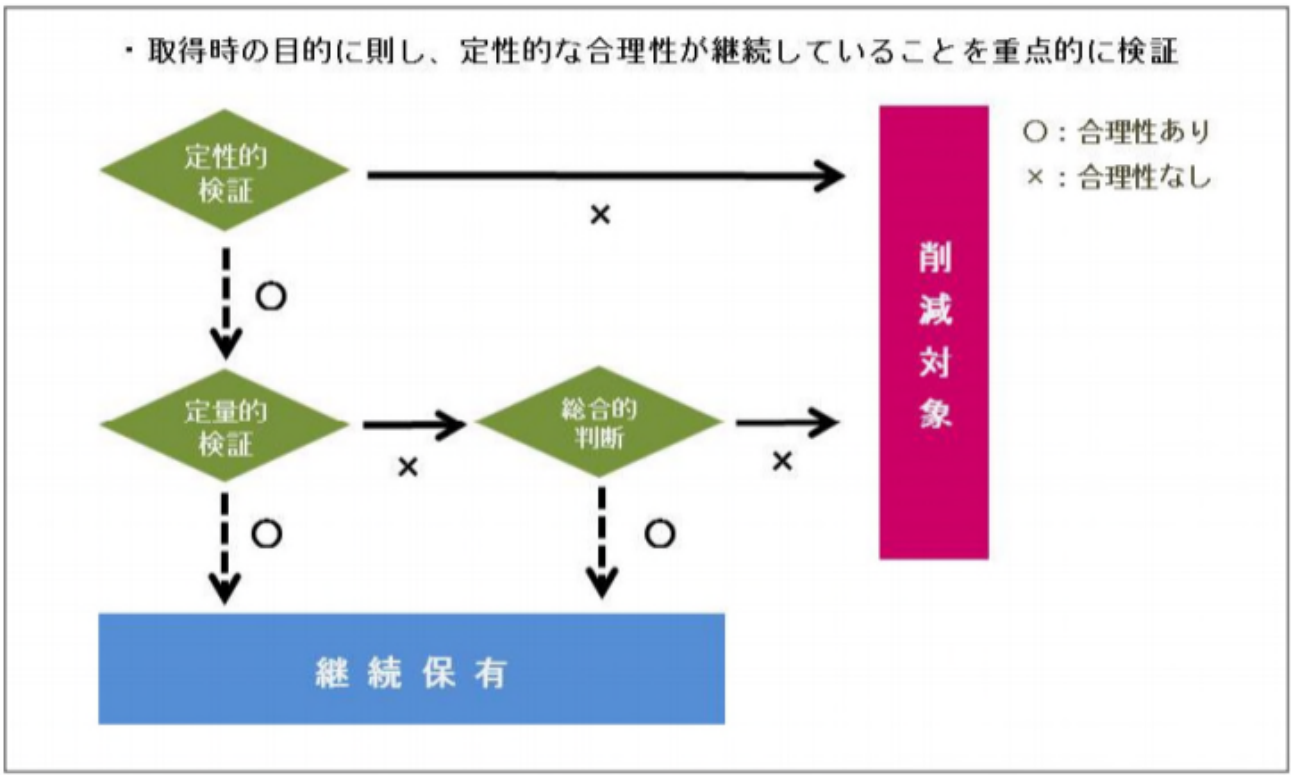
２　既に保有している政策保有株式については、毎年行う保有合理性検証の結果において、保有合理性がないと判断したものについては、保有企業との間で交渉を行い、売却手法・期間などの合意を得たうえで適宜削減していきます。

３．保有合理性検証方法

個別銘柄ごとに、以下の観点により定期的に保有合理性を検証しております。

〔定性的検証〕
地域社会を共に構成する企業・お客様企業・お取引先企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保等の事業戦略の観点

〔定量的検証〕
関連取引利益、配当金等を含めた株式保有による収益が資本コストを上回るか等の観点



４．個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等の検証の内容

毎年８月開催の取締役会において、保有方針に基づいて行われる上記検証結果とともに、保有の継続・処分の判断、及び削減計画について協議し、翌年３月の取締役会において削減結果を報告します。

□　保有合理性検証・交渉・削減スケジュール

※ ○：X年（初年度）、●：X+１年、●：X+２年　の取組み

実施内容 ＼ 実施時期			X年			X＋１年				X＋２年			
			上期	8月	下期	3月	上期	8月	下期	3月	上期	8月	下期
執行部門	保有合理性検証		○				●				●		
執行部門	削減計画策定		○				●				●		
執行部門	交渉／削減				⟷	⟷	⟷	⟷	⟷	⟷	⟷	⟷	⟵
取締役会	協議	継続/削減判断		○				●				●	
取締役会	確認	交渉/削減結果				○		○		●		●	

この結果、２０２４年２月末時点で当社グループが保有する政策保有株式（みなし保有を除く上場株式）は１１銘柄となり、２０１６年度からの７ケ年で４９銘柄（▲８２％）の削減となりました。

□政策保有株式（みなし保有を除く上場株式）数の推移

