

第15期

2021年3月1日 ▶ 2022年2月28日

定時株主総会 招集ご通知

開
催
日
時

2022年5月26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



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15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	
第1号議案 定款一部変更の件	6
第2号議案 取締役10名選任の件	8
(第15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	21
2. 会社の株式に関する事項	45
3. 会社役員に関する事項	46
4. 会計監査人に関する事項	57
5. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方	57
6. 取締役会の運営	60
7. 各委員会の運営	61
8. 会社の体制及び方針	64
■ 連結計算書類	72
■ 計算書類	75
■ 監査報告書	77
株主総会 会場のご案内	末尾

※新型コロナウイルス感染症の感染状況に鑑み、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につきましてもご検討いただき、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上げます。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15期定時株主総会招集ご通知

第15期定時株主総会を2022年5月26日(木曜日)に開催しますので、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、ご説明申し上げますので、ご高覧賜りますようお願い申し上げます。

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上げます。

2022年5月2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」を發明する。”

日時 2022年5月26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15期（2021年3月1日から2022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15期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項

- 第1号議案 定款一部変更の件
- 第2号議案 取締役10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いません。
※「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感染状況に鑑み、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についてもご検討いただき、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上げます。

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 2022年5月25日（水曜日）午後6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上げます。

行使期限

2022年5月25日(水曜日) 午後6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へ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」を入力クリック



「ログインID・仮パスワード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録する



「新しいパスワード」を入力

「送信」をクリック

- 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 午前9時～午後9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

2022年5月25日(水曜日) 午後6時 到着分まで

議決権行使書のご記入方法のご案内

議決権行使書
J.フロント・リテイリング株式会社 御中

議決権の数
株主
議決権の数

議案 議案に対する賛否
第1号議案 賛 否
第2号議案 賛 否

お願い

1. 〇
2. 〇
3. 〇

ログインID
パスワード

J.フロント・リテイリング株式会社

【議決権の行使のお取り扱いについて】

議決権行使書用紙において、議案につき賛否のご表示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとして取り扱うこととさせていただきます。

こちらに、議案の賛否をご記入ください。

第1号議案

- 賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印
- 否認する場合 ▶ 「否」の欄に○印

第2号議案

- 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。

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感染状況に鑑み、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につきましても、ご検討くださいますようお願い申し上げます。

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

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上げます。(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上げます。
- 検温にて37.5℃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せようお願い申し上げます。
- 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。

3. ご留意事項

- (1) やむを得ない事情により、ライブ配信が実施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、会社上の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、事前に行ってくださいようお願い申し上げます。**
- (3) ご視聴は、株主さまご本人のみに限定させていただき、代理人等による視聴はご遠慮いただきますよう、お願い申し上げます。
- (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。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



インターネットによるご質問の事前受付のご案内

株主総会オンラインサイトにおいて、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。

- ① 株主総会オンラインサイトにログインした後、画面に表示されている「事前質問」ボタンをクリックしてください。
- ② ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力した後、利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェックし、「確認画面へ」ボタンをクリックしてください。
- ③ ご質問内容等をご確認後、「送信」ボタンをクリックしてください。

質問受付期限

2022年**5月19日（木曜日）**午後6時まで

株主総会オンラインサイトに関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社
「Engagement Portal」サポート専用ダイヤル

Tel : 0120-676-808 (通話料無料)

【受付時間】

土日祝日等を除く平日午前9時から午後5時まで
(ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了まで)

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 定款一部変更の件

1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、下記の（1）ないし（4）のとおり、当社定款を変更するものであります。

- (1) 変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- (2) 変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (3) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第16条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

また、業務執行との分離による監督機能のさらなる強化をめざし、取締役員数の適正化のため、現行定款第19条に規定する取締役の員数を「15名以内」から「11名以内」に減員するものであります。

加えて、経過措置の終了に伴い、相談役に関する経過措置の規定（現行定款附則第2条）を削除するものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

（下線部分は変更箇所を示しております。）

現 行 定 款	変 更 案
<u>（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）</u>	
第16条 <u>当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u>	（削 除）

現 行 定 款	変 更 案
<p>(新 設)</p> <p>(取締役の員数)</p> <p>第19条 当社の取締役は、<u>15</u>名以内とする。</p> <p>附 則</p> <p><u>(相談役に関する経過措置)</u></p> <p>第2条 <u>第10期定時株主総会決議による変更前第27条(相談役)の規定は、現任の相談役についてはその終任時まで、その効力を有するものとする。</u></p>	<p><u>(電子提供措置等)</u></p> <p>第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、<u>電子提供措置をとるものとする。</u></p> <p>2. 当社は、<u>電子提供措置をとる事項のうち財務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求をした株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p> <p>(取締役の員数)</p> <p>第19条 当社の取締役は、<u>11</u>名以内とする。</p> <p>附 則</p> <p>(削 除)</p>
<p>(新 設)</p>	<p><u>(株主総会資料の電子提供に関する経過措置)</u></p> <p>第2条 <u>定款第16条の変更は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日(以下「施行日」という)から効力を生ずるものとする。</u></p> <p>2. <u>前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第16条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)はなお効力を有する。</u></p> <p>3. <u>本条は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

第2号議案 取締役10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（12名）が任期満了となります。つきましては、グループ全体最適視点での議論の活性化と、指名委員会等設置会社として目指すべきガバナンス体制の構築を進めるといった指名委員会の決定に基づき、子会社の執行責任者を兼務する取締役2名を減員し、取締役候補者10名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、取締役会は独立社外取締役が10名中6名で過半数を占め、かつ女性取締役3名を含む体制となり、業務執行との分離による監督機能のさらなる強化と取締役会の多様性の確保に繋がるものと考えております。

なお、取締役候補者のうち、社外取締役6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	再任 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	再任 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	再任 非執行 独立 社外	○		○
9	好本 達也 男性	再任 執行			
10	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9名を、本定時株主総会終結後の取締役会において選任する予定です。

【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、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（7つのマテリアリティの解決に向けた事業戦略の遂行）を適切に監督するために必要な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おります。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

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

やまもと りょういち
山本 良一

(1951年3月27日生)



所有する当社の株式の数

98,016株

その他株式報酬としての未交付株式

10,037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〕

16回中16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14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）
2021年6月 大同特殊鋼株式会社社外取締役（現任）
株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

- 大同特殊鋼株式会社社外取締役
株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

山本良一氏は、小売業全般にわたる豊富な経験を通じて得られた幅広い知見と高い視座を備えており、2013年の当社代表取締役社長就任後は、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。また同氏は、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繋げる役割を期待し、引き続き取締役候補者いたしました。

2 はまだかずこ 浜田 和子

(戸籍上の氏名：姫野 和子)
(1962年9月6日生)



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长
- 2002年 3月 同社吉祥寺店次長
- 2005年 3月 同社吉祥寺店店长
- 2007年 3月 同社新所沢店店长
- 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
- 2021年 5月 当社取締役（現任）

所有する当社の株式の数

266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）

14回中14回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約1年

取締役候補者とした理由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・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、パルコ事業の監査機能強化に貢献してまいりました。2021年5月より、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。このような実績と経験を通じて得た幅広い知見を活かし、適切な経営監督業務を行うとともに、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、引き続き取締役候補者いたしました。

3 やご なつ の すけ 矢後 夏之助

(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

4,557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〕

16回中16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2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）
- 2021年5月 株式会社パルコ取締役（現任）

重要な兼職の状況

株式会社SUBARU社外取締役

(当社グループ内の兼職状況)

株式会社パルコ取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

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、グループトップの意志・リーダーシップの重要性、デベロッパー事業のあるべき姿、事業基盤の見直しにつながる構造改革などの抜本的な取り組みなど、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・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サクセッション・プランを中心に当社及び主要子会社のあるべき取締役体制の審議、透明性・公正性のある役員人事の決定、将来の経営陣幹部候補者状況の確認などを推進するとともに、報酬委員会委員として、役員報酬体系及び株式報酬と賞与の算定方法に関する方針と具体的な運用ルールの見直し等の審議において、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、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候補者いたしました。

4 はこだ じゅん や 箱田 順哉

(1951年7月10日生)

独立
役員

社外
取締役
候補者

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類 / 計算書類

監査報告書



所有する当社の株式の数

886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〕

14回中14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

- 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）
- 2021年5月 当社社外取締役（現任）
- 2021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、中期経営計画の目標としてのROIや事業基盤の見直し時・セグメント検証時におけるキャッシュ・フローなど指標の重要性、デジタル戦略を俯瞰したモニタリングのためのロードマップの策定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候補者いたしました。



所有する当社の株式の数

4,292株

その他株式報酬としての未交付株式

3,866株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕

16回中16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3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）社長
- 2012年 6月 同社常務取締役C S R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、ステークホルダーへの適切な情報発信、持株会社としてのグループ間連携の強化、事業ポートフォリオの見直しにおける新規事業の必要性など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おります。また、報酬委員会委員長として役員報酬体系及び株式報酬と賞与の算定方法に関する方針と具体的な運用ルールの見直しなどを推進するとともに、指名委員会の委員としてサクセッション・プランを中心に当社及び主要子会社のあるべき取締役体制の審議、透明性・公正性のある役員人事の決定、将来の経営陣幹部候補者状況の確認等の審議において、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候補者といたしました。

6 さとう こ 佐藤 りえ子

(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

2,483株

その他株式報酬としての未交付株式

5,799株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔監査〕

20回中20回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約4年

略歴、地位

- 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N T T 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N T T 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N T T 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、中期経営計画における持株会社としての取り組みの強化、デジタル戦略のスピードを上げた取り組みの必要性、グループ年度経営方針を踏まえた具体案の策定、その他各議題に対して法令視点の見解を踏まえた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・妥当性の視点で意見交換・協議を行い、監査機能の強化に貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する役割を期待し、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

2,160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〔監査〕

20回中20回

取締役在任期間
(本定時株主総会最終時点)

約2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 株式会社パルコ社外取締役
- 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 J S R 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）
株式会社パルコ取締役（現任）

重要な兼職の状況

- 株式会社バルカー社外取締役
 - J S R 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)
- 株式会社パルコ取締役

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、資本コストを意識した財務戦略の重要性、M&Aにおける事業ポートフォリオの適正なバリエーションの必要性など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もしくは監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性の視点で意見交換、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、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候補者といたしました。

8 こ い で ひ ろ こ 小出 寛子

(1957年8月10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

885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〕

12回中12回

各委員会出席回数〔報酬〕

7回中7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

- 1986年9月 J. ウォルター・トンプソン・ジャパン株式会社
(現ワンダーマン・トンプソン・トウキョウ合同会社) 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
株式会社J・オイルミルズ社外取締役 (現任)
- 2021年5月 当社社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

三菱電機株式会社社外取締役
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、持株会社としての中期経営計画等の取り組みの具体化、ターゲットやニーズの明確化などマーケティング思考の重要性、目標と実績が乖離した際の原因分析・対応策などについて、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おります。また、指名委員会委員としてサクセッション・プランを中心に当社及び主要子会社のあるべき取締役体制、透明性・公正性のある役員人事の決定、将来の経営陣幹部候補者状況の確認等の審議、報酬委員会委員として役員報酬体系及び株式報酬と賞与の算定方法に関する方針と具体的な運用ルールの見直し等の審議において、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、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候補者といたしました。

9 よしもと たつ や 好本 達也

(1956年4月13日生)



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）

所有する当社の株式の数

81,742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）

4回中4回

各委員会出席回数（報酬）

4回中4回

取締役在任期間
（本定時株主総会終結時点）

約9年

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、長年にわたり百貨店事業において、経営管理、企画、店舗運営など事業全般に関する豊富な経験と知見を有しており、2013年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年度より当社代表執行役社長就任後、厳しい経営環境のもと、本年度からスタートした中期経営計画において、2019年度の営業利益水準への完全復活を目指して構造改革を断行することにより、サステナビリティ経営の礎を築くなど、未来に勝ち残るための企業変革に向け、リーダーシップを発揮しております。このような実績と経験を踏まえ、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

10 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

13,339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6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わたる財務戦略の構築及び推進を担ってまいりました。2016年からは会計基準のIFRSの適用開始に向けた取り組み、資本収益性向上に向けた取り組みをはじめ、コロナ禍における厳しい経営環境のなか、企業活動の継続を支える資金調達を実現し、今後を見据えた税務方針の策定や会計システムの刷新に着手するなど、グループ全体の財務戦略・施策を推進してまいりました。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、取締役としての業務執行を通じて、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者となりました。

取締役候補者に関する特記事項

- ・当社は、取締役候補者である山本良一氏、浜田和子氏、矢後夏之助氏、箱田順哉氏、内田章氏、佐藤りえ子氏、関忠行氏及び小出寛子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。
- ・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、取締役候補者全員は当該保険契約の被保険者に含まれております。
- ・取締役候補者である矢後夏之助氏、箱田順哉氏、内田章氏、佐藤りえ子氏、関忠行氏及び小出寛子氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
- ・取締役候補者である小出寛子氏が2016年6月から社外取締役として在任している三菱電機株式会社において、2021年4月以降、同社製品の一部にかかる品質不適切行為の事実が複数判明しました。また、当該事実が判明したことを受け、2021年7月以降、当該事実に関する複数の同社製造拠点において、ISO9001認証及びIRIS認証の一時停止並びにISO9001認証の適用範囲の一部及びIRIS認証の取消の通知を受けました。なお、同氏は当該事実のいずれにも直接関与しておらず、当該事実の判明以前には当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、当該事実の判明以前に取締役会において品質問題に対する意識変革の重要性について意見表明を行うなど、平素より法令遵守の観点から提言を行っており、当該事実の判明後も法令・契約遵守の徹底や実効性のある不正防止策の実施に向けた取り組みについて助言や監督を行うなど、社外取締役としての職責を果たしております。

(ご参考)「当社社外取締役の独立性判断基準」

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

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

第15期定時株主総会招集ご通知添付書類

事業報告 (2021年3月1日から2022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 3,314億円 対前年 +3.9% ↑	営業利益 93億円 前期の営業損失は 242億円 ↑	親会社の所有者に 帰属する当期利益 43億円 前期の親会社の所有者に帰属 する当期損失は261億円 ↑	資産合計 11,929億円 対前年 △708億円 ↓

当連結会計年度の日本経済は、昨年度に続き新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延により、国内外の社会・経済活動に甚大な影響を受け、また年度後半には地政学リスクが急速に高まるなど、不安定な状況が継続いたしました。

企業業績は、海外経済の再開による外需拡大など改善の動きがみられた一方で、対面型サービス業では感染拡大に伴う人流抑制や営業自粛などの行動制限が度重なるなど業種間格差が広がりました。また、資源価格の高騰や資材供給不足の影響が顕在化するなど、先行きの不透明感が一層強まっております。

個人消費は、感染者数の減少やワクチン接種の進行などにより、10月以降、回復の兆しが見られたものの、年度終盤のコロナ変異株の感染急拡大、まん延防止等重点措置の適用などにより、消費マインドが再び後退するなど厳しい状況が続きました。

◆2021－2023年度 中期経営計画 初年度の取り組み

当社はコロナ禍という未曾有の危機に直面するなか、サステナビリティを経営の中核に据え、2030年の目指す企業像に向け、新たな中期経営計画をスタートさせました。本中期経営計画は、①経営数値においてコロナ禍前の2019年度水準への「完全復活」を果たすとともに、②2024年度以降の「再成長」に着手する期間と位置づけております。

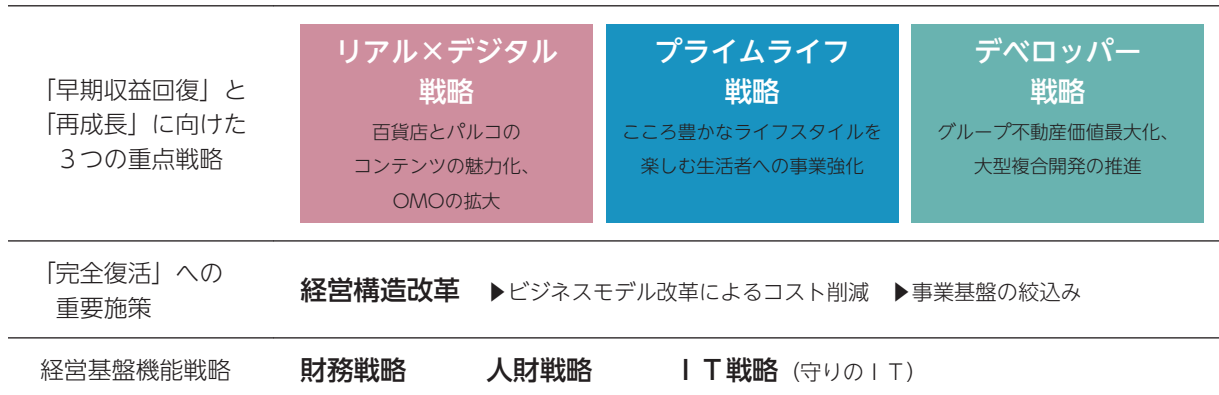
本中期経営計画の初年度となる当年度は、感染症影響の先行きが依然不透明、かつ年度を通じて感染症拡大が断続するなか、お客様や従業員の安全・安心の確保及び事業継続を最優先に、各事業において刻々と変化する状況に応じた事業運営に努めたほか、年度中を含めた経費削減、投資の厳選などの対策

を講じるなど機動的に対応いたしました。

サステナビリティへの取り組みでは、主に、7つのマテリアリティ（重要課題）と重点戦略との一体化による事業活動や新規事業の開発、また中長期目標を見据えた温室効果ガスの排出量削減やお取引先様との協働による環境・社会課題の解決などに取り組みました（当社のサステナビリティへの取り組みは「（6）当社のサステナビリティへの取り組みについて」を参照）。

同時に、本中期経営計画で掲げた「3つの重点戦略」「経営構造改革」「経営基盤強化」を着実に推進いたしました。

2021－2023年度 中期経営計画の全体構成



3つの重点戦略と経営構造改革

1) リアル×デジタル戦略

当社のデジタル戦略は単なるEC強化ではなく、「リアル店舗」や「人財」が持つ魅力にデジタル技術を掛け合わせることで、時間と場所の制約を越え、新たな体験価値を提供することを目指しております。

店舗の魅力化においては、百貨店では基幹店を中心にラグジュアリーブランドなど重点カテゴリーの拡充やD2C（クリエイター・生産者と消費者の直接取引）ブランドを集積した売場の開発、またパルコでは店舗のリブランディングに向けて基幹店の改装を推進するとともに、医療から物販・サービスまでをシームレスに提供する医療ウェルネスモールを開業するなど、新たな価値を提供するコンテンツの開発を進めました。

デジタル活用においては、百貨店・パルコでのアプリ会員数拡大など顧客接点のデジタル化の推

進、またオンラインを活用したビジネス拡大に向け、コスメやアートなどリアル店舗を起点とした独自のOMO（リアル店舗とオンラインの融合）の開発に取り組みました。また、オンラインを活用したCSV（共通価値の創造）視点の事業活動として、ファッションサブスクリプションに新規参入いたしました。

2) プライムライフ戦略

プライムライフ戦略では、「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」への提案を強化するとともに、当社の強みである優良な顧客基盤の拡大に取り組んでおります。

百貨店事業において、重点カテゴリーの拡充に加え、お得意様ラウンジの構築などリアル店舗ならではの高質な店舗環境の整備、お得意様専用サイトでの希少性の高い商品やサービス提案、リモート販売の充実など店舗・オンラインの両面から顧客体験の価値向上に取り組みました。また、決済・金融事業において家族信託サービスなど新たなサービス提供に取り組みました。

3) デベロッパー戦略

事業ポートフォリオ変革を見据え、新たな事業セグメントであるデベロッパー事業では、地域社会との共生に基づく街の賑わい創出への貢献、保有不動産の価値向上を機軸に、2024年度以降の「再成長」に向けた基盤構築、先行投資を進めております。

当期において、パルコに一元化した既存物件の有効活用による収益化を進めるとともに、他社との協働による名古屋・栄地区でのエリア開発を推進いたしました。また、グループ重点エリアにおける大型複合開発の計画、保有資産の高度利用や収益の複線化への対応を進めるなど、中長期の成長実現に向けた基盤構築に取り組みました。

4) 経営構造改革

重点戦略とあわせ、2019年度水準への完全復活に向けた最重要施策として、①構造改革による固定費削減、②経営効率・資産効率の向上を推進しております。

当期における固定費削減への取り組みでは、主に百貨店事業のビジネスモデル改革による組織・要員構造改革を推進したほか、広告宣伝のデジタルシフトなどにより、当初計画以上の削減を実施いたしました。

また、経営効率・資産効率の向上への取り組みでは、事業ポートフォリオ変革を見据え、6月末に専門店事業のヌーヴ・エイの全株式譲渡、2月末に人材派遣業のディンプルの株式を一部譲渡したほか、非事業用資産の売却を行いました。

◆中長期の成長実現を支える経営基盤強化

グループ財務戦略では、コロナ禍による事業環境変化に応じた資金の流動性確保を図るとともに、新たな資金調達として5月に当社として初めてサステナビリティボンドを発行いたしました。また、税務ガバナンスの強化及び税務コストの最適化を目的に、2022年度からの連結納税制度の導入を決定いたしました。

グループ人財戦略では、重点戦略を着実に推進するため、デジタル領域をはじめ専門知識・スキルを要する即戦力人財の採用を進めました。また、当社のマテリアリティに基づく女性活躍推進、働き方の多様化に対応したリモートワークなどを推進いたしました。

グループIT戦略では、各事業でのデジタル戦略推進の支援とあわせ、グループ共通会計システムの刷新など経営管理の高度化に向けた基幹システムの再構築に着手いたしました。

■当期の連結業績

以上のような諸施策への取り組みに加え、前期の百貨店・パルコでの店舗休業や時短営業の反動増などにより、当期の連結業績について、売上収益は3,314億84百万円（対前年3.9%増）となりました。

また、年度を通じて投資抑制や経費削減に努めました結果、事業利益は117億18百万円（対前年395.1%増）となりました。営業利益は主に子会社株式売却益や固定資産売却益、構造改革関連費用の計上等により、93億80百万円（前期の営業損失は242億65百万円）となりました。税引前利益は61億90百万円（前期の税引前損失は286億72百万円）、親会社の所有者に帰属する当期利益は43億21百万円（前期の親会社の所有者に帰属する当期損失は261億93百万円）となりました。

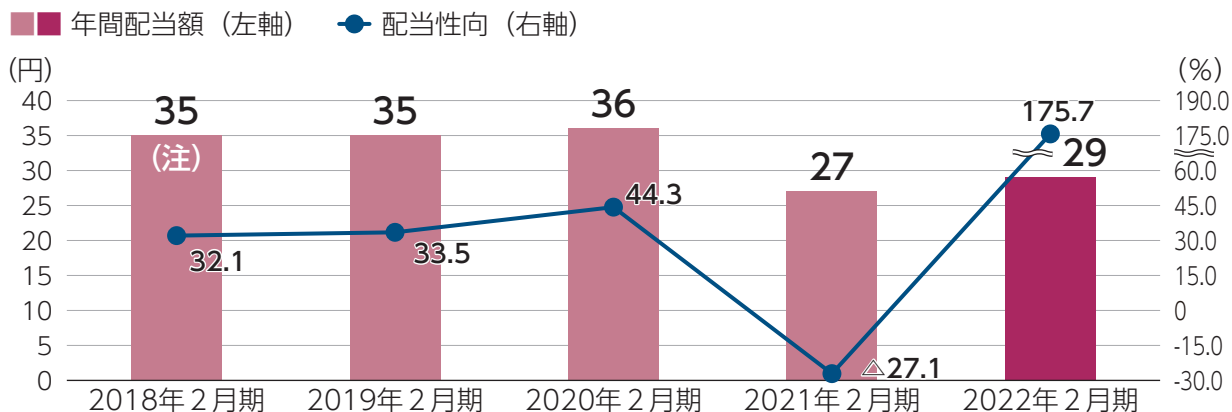
配当金につきましては、年間配当金は前期実績に比べ2円増配の1株当たり29円（前期実績27円）とさせていただきます。なお、中間・期末配当のバランスを勘案し、中間配当金は前期実績に比べ5円増配の1株当たり14円（前期実績9円）、期末配当金は前期実績に比べ3円減配の1株当たり15円とさせていただきます。

経営数値目標

	2019年度実績	2020年度実績	2021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	9,380百万円	40,300百万円
連結ROE	5.4%	▲7.1%	1.2%	7.0%
連結ROIC	—	0.2%	1.2%	5.0%
温室効果ガス排出量※	▲16.3%	▲32.0%	（算定中）	▲40%
女性管理職比率	16.6%	19.9%	21.3%	26%

※2017年度比 Scope1,2、2021年度実績は算定中

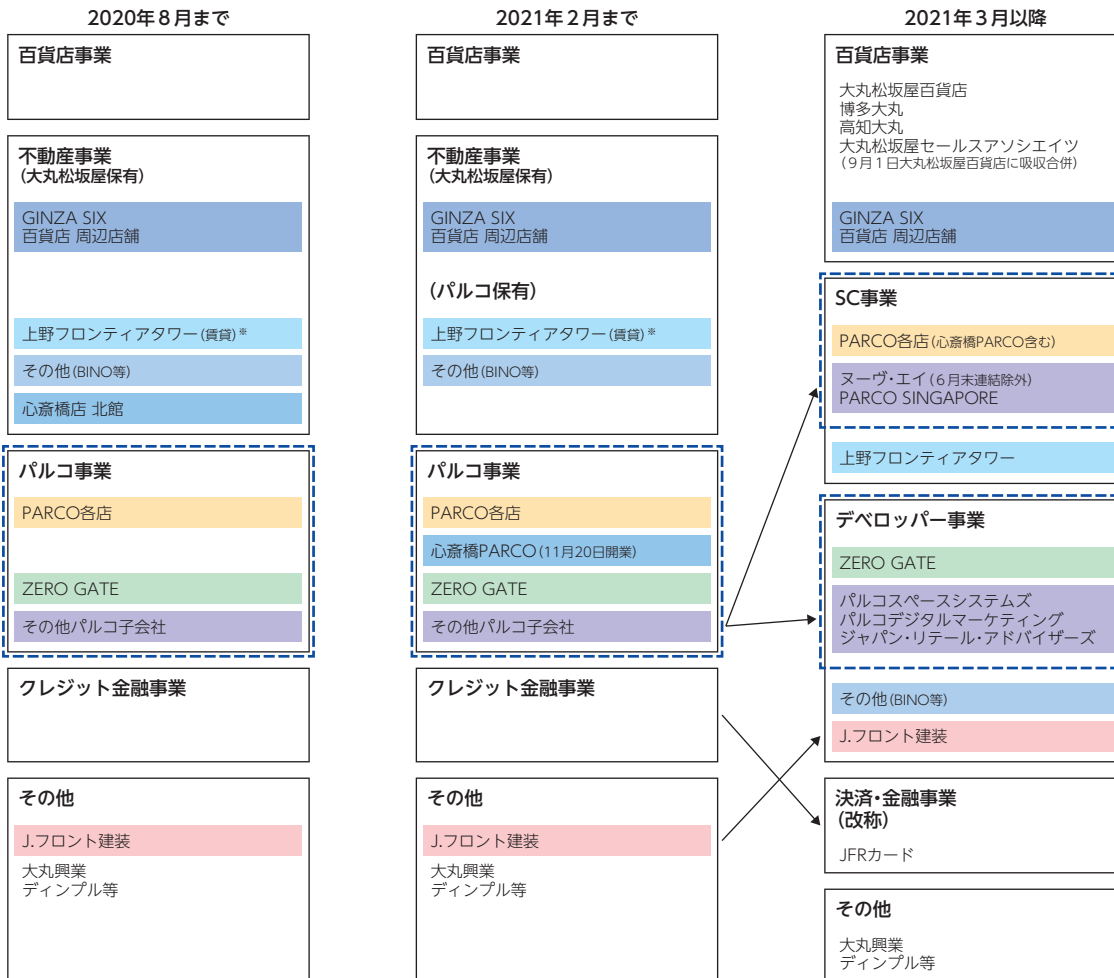
1 株当たり年間配当金の推移



(注) 記念配当2円を含みます。

＜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ております。
 - 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おります。



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

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14期 (2020年度)				第15期【当期】 (2021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	173,831	54.5	△20,785	－	190,739	57.5	△4,594	－
S C 事業	55,449	17.4	△6,968	－	52,556	15.9	2,055	－
デベロッパー事業	53,825	16.9	1,981	－	50,633	15.3	4,711	－
決済・金融事業	9,035	2.8	421	－	11,037	3.3	1,970	－
計	292,142	91.6	△25,351	－	304,967	92.0	4,142	－
その他	62,559	19.6	1,724	－	61,755	18.6	1,199	－
調整額	△35,622	△11.2	△638	－	△35,239	△10.6	4,039	－
連結合計	319,079	100.0	△24,265	100.0	331,484	100.0	9,380	100.0

百貨店事業

売上収益
1,907億39百万円
対前年 +9.7% ↗

営業損失
45億94百万円
前期の営業損失 207億85百万円 ↘

※<参考数値> (P.29をご参照ください)
総額売上高 5,558億45百万円 (対前年+16.5%)、事業利益 17億98百万円 (前期の事業損失29億36百万円)

緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の適用に伴い、各店では上期を中心に生活必需品以外の売場休業や時短営業、入場制限を余儀なくされるなど厳しい事業環境が継続いたしました。

一方、アプリを起点とした顧客とのコミュニケーション強化やリモート販売の充実など、デジタルを活用した営業活動を推進いたしました。また、OMOへの取り組みとして、アートの魅力を店頭・オンラインで発信するメディア「ARToVILLA (アートヴィラ)」を新たにスタートさせました。

店舗の魅力化に向け、基幹店を中心に重点カテゴリーの拡充やお得意様ラウンジの構築などの改装を実施したほか、各地域に密着した新たな店づくりに向け3月に大丸須磨店、7月に松坂屋高槻店をリニューアルオープンいたしました。また、大丸東京店ではD2Cブランドのショールーミングスペース「明日見世 (asumise)」をオープンするなど新規コンテンツの開発を推進いたしました。なお、松坂屋豊田店は9月に営業を終了いたしました。

また、事業環境変化に対する機動性を高め、組織・人的生産性の向上を図るため、販売機能子会社の吸収合併や委託業務の見直しに加え、ビジネスモデル改革を見据えた組織・要員構造改革の取り組みを推進いたしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は前期の店舗休業の反動等もあり、1,907億39百万円 (対前年9.7%増) の増収となりました。営業利益は構造改革関連費用の計上等により、45億94百万円の営業損失となりましたものの、前期 (営業損失207億85百万円) から改善いたしました。



お得意様ラウンジ「D's LOUNGE KOBE」 (大丸神戸店)



「ARToVILLA」ウェブサイトイメージ

(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	52,883	9.5	30.3
		大阪・梅田店	41,227	7.4	8.7
		東京店	47,615	8.6	22.9
		京都店	52,433	9.4	11.2
		神戸店	70,160	12.6	19.4
		須磨店	6,549	1.2	△4.9
		芦屋店	4,173	0.8	22.1
		札幌店	49,376	8.9	18.3
		下関店	8,410	1.5	3.7
		小計	332,830	59.9	17.5
	松坂屋	名古屋店	103,984	18.7	20.0
		上野店	20,894	3.8	15.4
		静岡店	17,088	3.1	15.1
		高槻店	5,179	0.9	△11.6
		豊田店	4,153	0.7	△18.1
		小計	151,299	27.2	15.9
	法人・本社等	21,857	3.9	9.2	
	合計	505,987	91.0	16.6	
	株式会社博多大丸	41,523	7.5	18.6	
株式会社高知大丸	8,277	1.5	4.1		
調整	56	0.0	-		
合計	555,845	100.0	16.5		

- (注) 1. 2022年2月期より、これまで各店の実績に含めていた法人外売上や本社に帰属する収益を法人・本社等として区分表示することといたしました。対前年増減率は、2021年2月期実績を組み替えて算出しております。
2. 2022年2月期より、これまで不動産事業に含めていた不動産賃貸収入について、GINZA SIXは法人・本社等へ、百貨店周辺店舗等は各店へ含めることといたしました。対前年増減率は、2021年2月期実績を組み替えて算出しております。
3. 松坂屋豊田店は、2021年9月末日をもって営業を終了いたしました。
4. 株式会社大丸松坂屋百貨店は、2021年9月1日付で株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツを吸収合併いたしました。これに伴い、対前年増減率は比較対象となる前年実績を遡及修正し、算出しております。

百貨店事業の商品別売上高

(単位：百万円)

商品別	金額	構成比	対前年増減率
		%	%
紳士服・洋品	31,885	5.7	12.6
婦人服・洋品	176,668	31.8	23.4
子供服・洋品	6,358	1.1	△5.3
呉服・寝具・その他衣料	5,630	1.0	0.8
身回り品	38,882	7.0	15.7
家具	4,288	0.8	14.5
家電	152	0.0	△47.6
家庭用品	14,639	2.6	8.8
食料品	130,756	23.5	11.7
食堂喫茶	10,895	2.0	16.3
雑貨	100,349	18.1	21.0
サービス	1,938	0.3	26.6
その他	33,343	6.1	7.5
調整	56	0.0	-
合計	555,845	100.0	16.5

※＜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、「SC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

SC事業

売上収益
525億56百万円
対前年 △5.2% ↓

営業利益
20億55百万円
前期の営業損失 69億68百万円 ↗

※<参考数値> (P.29をご参照ください)

総額売上高 2,191億72百万円 (対前年+11.9%)、事業利益 38億44百万円 (対前年+281.3%)

感染症再拡大の影響による店舗休業や時短営業、エンタテインメント拠点における入場制限など、百貨店事業と同様に、事業環境は厳しい状況が継続いたしました。

こうしたなか顧客コミュニケーションの進化に向け、テナントとの協働によるアプリ会員拡大など顧客接点のデジタル化や「PARCO ONLINE STORE」の強化、アプリ決済機能の拡充などに取り組みました。店舗のリブランディングでは、浦和PARCO、仙台PARCO、福岡PARCOなど基幹店を中心に改装を実施したほか、渋谷PARCOではラグジュアリーブランドとの独自性の高いポップアップストアを積極的に展開いたしました。また、話題性あるキャラクターとのコラボレーションによる企画の展開、渋谷・心齋橋PARCOにおいて周年イベントを実施いたしました。

ウェルネス領域の新規事業として医療モールの開発・運営事業に参入し、新しいコンセプトの医療ウェルネスモール「Welpa (ウエルパ)」の1号店を、11月に心齋橋PARCOに開業いたしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、店舗事業は増収となる一方、6月に専門店事業のヌーヴ・エイの全株式を譲渡した影響により、売上収益は525億56百万円 (対前年5.2%減) となりました。営業利益は前期の店舗閉鎖関連費用の反動等により、20億55百万円 (前期の営業損失は69億68百万円) の大幅増益となりました。



新しいコンセプトの医療ウェルネスモール「Welpa」

(ご参考) SC事業のパルコ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。

SC事業のパルコ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	7,965	3.7%	12.9%	新所沢PARCO	8,131	3.8%	2.3%
仙台PARCO	14,868	7.0%	9.0%	津田沼PARCO	9,313	4.4%	6.8%
浦和PARCO	23,595	11.1%	11.0%	ひばりが丘PARCO	6,124	2.9%	4.5%
池袋PARCO	16,313	7.7%	12.8%	松本PARCO	3,986	1.9%	7.4%
PARCO_ya上野	5,261	2.5%	27.0%	コミュニティ型店舗グループ計	27,556	13.0%	5.0%
吉祥寺PARCO	5,947	2.8%	11.1%	都市型・コミュニティ型店舗合計	212,604	100.0%	17.3%
渋谷PARCO	17,072	8.0%	43.7%	(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. 心斎橋PARCOは2020年11月20日に開業いたしました。 3. 2022年2月期より、上野フロンティアタワーの地下1階及び映画館の実績をSC事業として管理することいたしました。したがって、PARCO_ya上野の本年実績は地下1階及び映画館の実績を含み、前年実績はこれを含んでおりません。			
錦糸町PARCO	6,952	3.3%	9.8%				
調布PARCO	15,218	7.2%	5.8%				
静岡PARCO	7,621	3.6%	9.4%				
名古屋PARCO	22,718	10.7%	9.7%				
心斎橋PARCO	13,632	6.4%	230.7%				
広島PARCO	10,740	5.1%	6.3%				
福岡PARCO	17,139	8.1%	17.9%				
都市型店舗グループ計	185,048	87.0%	19.4%				

セグメント業績

	売上収益	営業利益
■ デベロッパー事業	506億33百万円 対前年 △5.9% ↓	47億11百万円 対前年 +137.7% ↑

※<参考数値> (P.29をご参照ください)

総額売上高 537億94百万円 (対前年+5.9%)、事業利益 31億34百万円 (対前年+10.3%)

前期に実施した不動産事業のパルコへの集約をふまえ、3月に松坂屋流通センター跡地での商業施設の開業や商業以外の多用途な開発、非事業用資産の売却など既存物件の活用を推進いたしました。また7月に熊本市中心部の新規ビル(旧熊本PARCO建替物件)への出店を決定いたしました。

また、名古屋・栄地区の魅力化に向けたエリア開発の一環として、2026年の竣工・開業を目指す「(仮称)錦三丁目25番街区計画」の開発を推進いたしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は休業に伴う賃料減免措置、また建築内装工事の特需の反動減や受注工期の延期見直しにより、506億33百万円(対前年5.9%減)と減収となりましたものの、営業利益は固定資産売却益の計上等により、47億11百万円(対前年137.7%増)となりました。

	売上収益	営業利益
■ 決済・金融事業	110億37百万円 対前年 +22.2% ↑	19億70百万円 対前年 +367.8% ↑

※<参考数値> (P.29をご参照ください)

総額売上高 145億56百万円 (対前年+26.6%)、事業利益 19億6百万円 (対前年+380.4%)

決済事業では、前期に実施したカードリニューアル、新たなポイントプログラム(QIRAポイント)の導入など顧客基盤の維持・拡大への取り組みとともに、エリア加盟店網の拡大、グループ店舗間の相互送客などに着手いたしました。

金融事業では、グループ内の保険代理店事業の統合、また新たな金融商品の拡充に向け家族信託サービスの提供を開始いたしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は、主に百貨店での取扱高の回復やカードリニューアルに伴う年会費収入増などにより、110億37百万円(対前年22.2%増)、営業利益は、19億70百万円(対前年367.8%増)となりました。

	売上収益	営業利益
■ その他	617億55百万円 対前年 △1.3% ↓	11億99百万円 対前年 △30.5% ↓

※<参考数値> (P.29をご参照ください)

総額売上高 732億46百万円 (対前年△3.1%)、事業利益 12億52百万円 (対前年△24.3%)

卸売業の大丸興業は電子デバイス部門、自動車部品部門が半導体需給ひっ迫の影響を受け、減収となりました。一方、人材派遣業のディンプルは派遣先施設の営業回復などにより増収となりました。

以上の結果、売上収益は617億55百万円(対前年1.3%減)、営業利益は11億99百万円(対前年30.5%減)となりました。

なお、2月末にディンプルの株式を一部売却し、連結の範囲から除外いたしました。

(2) 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1兆1,929億7百万円となり、前連結会計年度末に比べ708億15百万円減少いたしました。一方、負債合計は8,307億87百万円となり、前連結会計年度末に比べ685億91百万円減少いたしました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は感染症拡大の影響に備え確保していた手許現預金の適正化に取り組み、返済を進めたことなどから、5,021億9百万円となり、前連結会計年度末に比べ607億6百万円減少いたしました。

資本合計は、3,621億20百万円となり、前連結会計年度末に比べ22億23百万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356億47百万円減の932億78百万円となりました。

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

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は498億66百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が黒字転換したものの、営業債権が増加（収入の減）したことなどにより66億5百万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52億89百万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が減少したことに加え、投資不動産や子会社株式の売却による収入などにより155億81百万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803億92百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、社債の発行による収入があったものの、前年に実施したコロナ感染症対策の資金調達の反動などにより1,391億19百万円の収入減となりました。

(3) 設備投資の状況

当社グループの経常的な設備投資は、減価償却費の範囲内に収めることを基本的な考え方としております。当連結会計年度は、経常投資を除く投資を抑制した結果、総額210億83百万円となりました。

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、大丸神戸店売場改装投資など、デベロッパー事業では、松坂屋流通センター跡地での商業施設の開業などであります。

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。

(4) 資金調達の様況

当社グループでは、事業活動に必要となる資金は、グループで創出した資金でまかなうことを基本方針としております。その上で、事業投資等で必要資金が生じる場合には、財務の健全性維持を勘案し、主として社債の発行及び金融機関からの借入などにより持株会社が一元的に資金調達を行っております。

グループ子会社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必要資金の調達を行うことで、グループ資金の効率化を推進しております。

当連結会計年度については、上記方針に基づき、無担保普通社債の発行により300億円（うち、サステナビリティボンド150億円）を調達いたしました。一方、感染症拡大の影響に備え確保していた手許現預金の段階的な適正化を開始し、コマーシャル・ペーパー550億円及び長期借入金171億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422億円減少し、3,177億円となりました。また、コミットメントラインについても、1,000億円減額し、2,000億円へと設定額の引き下げを実施いたしました。

(5) 対処すべき課題

中期経営計画の初年度となる2021年度は、感染症拡大が断続するなか、当初計画に対し業績回復は緩やかに留まったものの、3つの重点戦略において、顧客接点のデジタル化や基幹店への重点投資、新規コンテンツの開発、また経営構造改革の推進など一定の成果を上げました。

一方、感染症影響の長期化や国際情勢の緊迫化、これらによる原材料費の高騰や供給制約が顕在化するなど事業環境は不確実性を増しております。特に、「コロナ禍による消費行動の変化」「既存の事業モデルの衰退」などリスクへの対応強化が求められており、既存事業のビジネスモデル改革とともに、グループの持続的な成長実現に向け、さらに実効力を高めて取り組む必要があると認識しております。

また、社会・消費構造が大きく変化するなか、企業には経済的価値に加え、環境や社会、人権などの課題に向き合い、事業活動を通じて解決を図ることが強く求められております。

当社は、こうした構造変化を企業変革の機会と捉え、環境負荷低減や社会課題の解決などへの継続した取り組みに加え、サステナビリティ経営の推進による事業成長や新たなビジネス機会の創出を通じて、中長期の企業価値向上、ステークホルダーの皆様の「Well-Being Life（心身ともに豊かな暮らし）」の実現に取り組めます。

◆「完全復活」「再成長」にむけた重点戦略、経営構造改革の加速推進

本中期経営計画の2年目となる2022年度は、「完全復活」への足取りを確かなものとするため、主力の百貨店・SC事業をはじめ既存事業において重点戦略・施策への集中投資を着実に成果に結びつけるとともに、固定費削減など経営構造改革の推進により、収益力の向上を図ってまいります。

一方、事業環境の変化により、事業ポートフォリオ変革の重要性が一層高まるなか、グループ経営資源の最大活用によるデベロッパーや決済・金融など非リテール分野の事業成長など、2030年を見据えた「再成長」への道筋を明確にいたします。今年度より持株会社組織において「事業ポートフォリオ変革」「グループCRE」「グループデジタル」など経営戦略の立案・推進体制の強化を図りました。これらにより、全体最適・シナジー追求の観点から、各事業会社や他社との連携強化による各重点戦略の拡張、CSV視点の新規事業領域の検討、経営資源の重点配分による戦略具現化にスピードを上げて取り組みます。

3つの重点戦略、経営構造改革の加速推進

1) リアル×デジタル戦略

「リアル店舗」「人材」を起点としたデジタル活用により、新たな体験価値を提供するビジネスモデルへの変革に取り組みます。本中期経営計画では早期の収益回復を図るため、百貨店・SC事業の基幹店舗への集中投資による店舗の魅力化、オンラインを活用したビジネスの拡大に取り組みます。

また各事業での戦略推進とあわせ、顧客データベースの統合活用によるグループ顧客政策の立案、重点エリアにおける相互送客など、各事業との連携による「攻めのデジタル戦略」を推進いたします。

①店舗の魅力化

- ・各地域での競争優位性の確立に向け、百貨店の基幹店を中心にラグジュアリーやアート、時計など重点カテゴリーの拡充に集中的に取り組みます。一方、実用性商材を取り扱う売場の効率化を推進するなど、コロナ禍により顕在化したマーケット変化への対応を加速いたします。
- ・池袋PARCO・名古屋PARCOなど重点店舗への集中投資、旧来型のファッションゾーンに変わるMD開発、各地域のマーケット変化に応じた新たなテナントの導入など、SC事業モデルの改革を推進いたします。
- ・心斎橋や名古屋エリアにおいて、百貨店とパルコによる共同イベントの実施など連携強化を図ります。



松坂屋上野店「ART GALLERY」

②オンラインビジネスの拡大

- ・百貨店では店舗と一体となった化粧品オンラインストア「DEPACO」の導入やECの商品拡充、またパルコではオンラインストアのリニューアル、テナントとの協働による店舗とオンラインの相互送客など、リアル店舗を起点とした独自のOMO強化に取り組みます。

2) プライムライフ戦略

プライムライフ戦略の目指す「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」への提案強化に取り組みます。本中期経営計画では、主に百貨店外商を基盤に、新たな商品やサービスの開発、デジタルを活用した顧客コミュニケーションの進化を図ります。

同時に、「再成長」に向け重点事業と位置づける、決済・金融事業の中長期戦略の具現化に取り組みます。

①新たな商品やサービスの開発

- ・百貨店では主力カテゴリーの深耕に加え、富裕層マーケットに対応した新たなコンテンツの発掘やロイヤルティプログラムの充実、また、決済・金融事業では他社との連携による保険金融商品の拡充に取り組みます。

②顧客とのコミュニケーション進化

- ・百貨店ではお得意様向け専用サイトやオンライン接客などデジタルを活用した外商活動の進化、データの分析活用による潜在顧客の発掘などCRMの深化を図ります。また、決済・金融事業では顧客のライフステージに応じたリアル・オンラインでの提案強化に取り組みます。

③決済・金融事業の中長期戦略の具現化

- ・グループ決済基盤の構築やエリア加盟店網の拡大、付加価値の高いサービスの開発など、中長期視点の事業戦略の具現化、事業基盤の強化に取り組みます。

3) デベロッパー戦略

「再成長」に向けた成長ドライバーと位置づけるデベロッパー戦略では、2021年度に続き、グループ重点エリアでの開発プロジェクトの推進、事業成長に向けた基盤構築に取り組みます。

また、持株会社と事業会社との連携強化により、2030年を見据えた中長期の事業戦略、開発計画を立案・推進いたします。

①エリア開発プロジェクトの推進

- ・既存物件の有効活用や名古屋・栄地区での開発プロジェクトの継続推進とともに、大阪・心斎橋地区などグループ重点エリアにおける開発計画を推進します。

②事業基盤の強化

- ・資産の入れ替え、私募ファンドの組成や運用の開始、アセットマネジメントビジネスの受託体制整備など事業基盤の強化に取り組みます。

③中長期の事業戦略、開発計画の立案・推進

- ・地域社会との共生による街の賑わい創出への貢献、グループ保有資産の一元管理と高度利用を機軸とする中長期の事業戦略、開発計画を立案・推進します。



「(仮称) 錦三丁目25番街区計画」イメージパース

4) 経営構造改革

3つの重点戦略とともに、2023年度の「完全復活」への最重要施策である経営構造改革を着実に推進いたします。2022年度より、重点施策ごとに進捗管理と推進に集中して取り組む体制といたします。

①固定費削減（2019年度対比100億円の削減）

・当年度における組織・要員構造改革の効果に加え、グループオフィスの再編、資材備品等のグループ共同購買の拡大など経費構造の見直しに取り組みます。

②経営効率、資産効率の向上

・将来性や成長性に基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。

◆中長期の成長実現を支える経営基盤の強化

中長期の成長実現を支える経営基盤の強化に取り組みます。特に、不確実性の高い経営環境のなか、サステナビリティ経営の実現、新たな価値を生み出す“人財”への重点投資など人財戦略を強化推進いたします。

1) グループ人財戦略

事業ポートフォリオ変革や重点戦略に基づく高度専門人材の採用強化や能力開発、次世代を担う経営人財の早期発掘・育成、女性活躍や健康経営の推進など人的資本への投資を強化いたします。また、従業員一人ひとりの意志・意欲と能力に着目した配置やグループ人財交流を一層推進いたします。これらを通じ、多様性を積極的に受け入れ、既成概念にとらわれない企業文化の醸成、人と組織の持続的成長を図る「人財開発企業」の実現に取り組みます。

2) グループシステム戦略

各事業でのデジタル戦略推進の支援とともに、全体最適の視点から経営管理の高度化に向けた基幹システムの再構築など業務システムの標準化、効率化を推進いたします。また、次期ネットワーク及びクラウド環境の整備など情報セキュリティや事業継続への対策強化、投資計画・開発プロセスの一元管理などITガバナンスを推進します。

3) グループ財務戦略

感染症拡大による事業への影響を見極めながら、有利子負債の削減、非事業用資産の売却など機動的な対応により、財務体質の改善とフリーキャッシュ・フローの創出に取り組みます。また、事業ポートフォリオ変革を着実に推進するため、各事業の投下資本利益率（ROIC）向上への取り組み強化など、経営管理の高度化に取り組みます。

4) コーポレートガバナンスの強化

中長期の成長実現に向けた経営の意思決定、執行の迅速化を図るとともに、業務執行との分離による取締役会における監督機能のさらなる強化など、ガバナンスの高度化に取り組みます。

(6) 当社のサステナビリティへの取り組みについて

●サステナビリティ方針（抄）～人びとと共に、地域と共に、環境と共に～

私たちが生活を営む社会は、国内・国外を問わず、異常気象、水資源危機、資源枯渇、格差の拡大、不完全な雇用、人権問題など様々な社会課題に直面しています。

私たち JFR グループは、その礎となる大丸と松坂屋が、正しい道を追求する姿勢を表している「先義後利」「諸悪莫作・衆善奉行」という社是のもと、300年、400年という長い歴史の中で企業活動を行ってきました。この考え方をもとに、私たちは“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”というビジョンを新たに策定しました。そして、常にお客様一人ひとりの生活を考え続け、お客様の幸せな未来の実現に向けた事業活動に取り組んでいます。

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

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

※サステナビリティ方針全文
https://www.j-front-retailing.com/sustainability/way_to_think.html



●サステナビリティ経営と「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」

当社は、2021年度からスタートした中期経営計画において、サステナビリティ経営の考え方を明確にし、グループビジョンの“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”ことのゴールの姿として「Well-Being Life」を掲げました。

当社が考える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、文化的豊かさ）、身体的、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「心身ともに豊かなくらし」を指しています。私たちは、持続可能性と当社の強みを掛け合わせ、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。

●7つのマテリアリティ（重要課題）

当社は、サステナビリティ経営の推進、「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」の実現に向けて、7つのマテリアリティを特定しています。

それぞれのマテリアリティについて、リスクと機会の両面を捉え、リスク対応と共にビジネスチャンスを生み出し、CSV（共通価値の創造）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	当社の持続可能な社会の実現に向けたコミットメント
人びとと共に	お客様の健康・安全・安心なくらしの実現	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 未来を見据えた安全・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	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
	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
環境と共に	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
	サーキュラー・エコノミーの推進	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

※当社の7つのマテリアリティに関する詳細は、こちらで確認できます。
<https://www.j-front-retailing.com/sustainability/materiality.html>



(7) 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12期 (2018年度)	第13期 (2019年度)	第14期 (2020年度)	第15期 (2021年度)
総額売上高	1,125,153	1,133,654	769,453	875,281
売上収益	459,840	480,621	319,079	331,484
事業利益	45,514	45,363	2,366	11,718
営業利益	40,891	40,286	△24,265	9,380
売上収益営業利益率	8.9	8.4	△7.6	2.8
税引前利益	42,126	37,161	△28,672	6,190
親会社の所有者に帰属する当期利益	27,358	21,251	△26,193	4,321
資産合計	1,029,573	1,240,308	1,263,722	1,192,907
資本合計	468,485	399,681	364,343	362,120
親会社の所有者に帰属する持分	412,700	387,188	352,171	350,368
親会社所有者帰属持分比率	40.1	31.2	27.9	29.4
有利子負債総額 (うちリース負債)	174,378 (-)	478,773 (220,497)	562,815 (202,885)	502,109 (184,394)
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,870	73,358	56,471	49,866
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,836	△49,559	△20,870	△5,289
フリーキャッシュ・フロー	8,034	23,799	35,601	44,577
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,274	△14,829	58,727	△80,392
現金及び現金同等物の期末残高	25,659	34,633	128,925	93,278
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	6.8	5.4	△7.1	1.2
資産合計営業利益率 (ROA)	4.0	3.2	△1.9	0.8
投下資本利益率 (ROIC)	-	-	0.2	1.2
基本的1株当たり当期利益 (円) (EPS)	104.55	81.19	△100.03	16.50
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,576.68	1,479.07	1,344.91	1,337.29
株価収益率 (PER)	11.79	14.13	△10.17	58.29
中間配当金 (円)	17.00	18.00	9.00	14.00
期末配当金 (円)	18.00	18.00	18.00	15.00
配当性向	33.5	44.3	-	175.7
親会社所有者帰属持分配当率	2.2	2.4	2.0	2.2

(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、ROIC算出の利益は税引後事業利益を使用しております。

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、「SC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おります。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おります。

(8) 重要な親会社及び子会社の状況

①親会社との関係

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

(単位：百万円、%)

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
株式会社大丸松坂屋百貨店	10,000	100.0	百貨店事業
株式会社博多大丸	3,037	69.9	百貨店事業
株式会社高知大丸	300	100.0	百貨店事業
株式会社パルコ	34,367	100.0	S C事業、デベロッパ事業
PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	4百万Sドル	100.0	S C事業
株式会社パルコスペースシステムズ	100	100.0	総合空間事業
株式会社J.フロント建装	100	100.0	建装工事請負業
株式会社パルコデジタルマーケティング	10	100.0	インターネット関連事業
株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズ	10	100.0	不動産管理業、コンサルティング業
J F Rカード株式会社	100	100.0	決済・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J F R サービス	100	100.0	事務処理業務受託業・リース業・駐車場業
株式会社J F R 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友の会	100	100.0	前払式特定取引業

- (注) 1. 株式会社パルコは、2021年6月30日付で株式会社ヌーヴ・エイの全株式を譲渡いたしました。
 2. 株式会社大丸松坂屋百貨店は、2021年9月1日付で株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツを吸収合併いたしました。
 3. 当社は、2022年2月28日付で株式会社ディンプルの株式の90%を譲渡し、連結の範囲から除外いたしました。

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	641,307百万円
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	641,307百万円

- (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。

(9) 主要な事業内容

百貨店事業、SC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業、その他として卸売業、駐車場業及びリース業等

(10) 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	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	大阪府中央区	上野野店	東京都台東区
大丸大阪・梅田店	大阪府北区	静岡高槻店	静岡県葵区
東京京都店	東京都千代田区		大阪府高槻市
神戸店	神戸市中央区	GINZA SIX	東京都中央区
須磨屋店	神戸市須磨区	株式会社博多大丸	福岡市中央区
芦屋店	兵庫県芦屋市	株式会社高知大丸	高知県高知市
札幌店	札幌市中央区		
下関店	山口県下関市		

(SC事業)

名 称	所 在 地	名 称	所 在 地
株式会社パルコ			
本谷本店	東京都豊島区	ひばりが丘PARCO	東京都西東京市
札幌PARCO	札幌市中央区	吉祥寺PARCO	東京都武蔵野市
仙台PARCO	仙台市青葉区	調布PARCO	東京都調布市
浦和PARCO	さいたま市浦和区	津田沼PARCO	千葉県船橋市
新所沢PARCO	埼玉県所沢市	松本PARCO	長野県松本市
池袋PARCO	東京都豊島区	静岡PARCO	静岡県葵区
PARCO_ya上野 (上野フロンティアタワー)	東京都台東区	名古屋PARCO	名古屋市中区
錦糸町PARCO	東京都墨田区	心斎橋PARCO	大阪府中央区
渋谷PARCO	東京都渋谷区	広島PARCO	広島市中央区
PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	シンガポール	福岡PARCO	福岡市中央区

(デベロッパー事業)

名 称	所在地	名 称	所在地
株式会社パルコ			
札幌ZERO GATE	札幌市中央区	Pedi (ペディ) 汐留	東京都港区
原宿ZERO GATE	東京都渋谷区	BINO (ビーノ) 御徒町	東京都台東区
川崎ZERO GATE	川崎市川崎区	B I N O 銀座	東京都中央区
名古屋ZERO GATE	名古屋市中区	B I N O 栄	名古屋市中区
京都ZERO GATE	京都市下京区	B I N O 東洞院	京都市中京区
心斎橋ZERO GATE	大阪市中央区	他	
道頓堀ZERO GATE	大阪市中央区		
三宮ZERO GATE	神戸市中央区		
広島ZERO GATE	広島市中区		
株式会社パルコスペースシステムズ	東京都渋谷区	株式会社パルコデジタルマーケティング	東京都渋谷区
株式会社J.フロント建装	大阪市中央区	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

(決済・金融事業)

名 称	所在地
J F R 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5社、名古屋市1社、上海1社、タイ1社、台湾1社

(11) 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	138名
百 貨 店 事 業	2,724
S C 事 業	494
デベロッパ ー 事 業	873
決 済 ・ 金 融 事 業	201
そ の 他	1,159
合 計	5,589

(注) 上記従業員のほかに、専任社員が1,444名、有期雇用の嘱託及びパートナー等が1,115名おります。

②当社の従業員の状況

員 数	平均年齢
138名	46.4歳

(注) 上記従業員のほかに、専任社員が1名、有期雇用の嘱託及びパートナー等が15名おります。

③主要な子会社の従業員の状況

名 称	員 数	平均年齢
株式会社大丸松坂屋百貨店	2,459名	48.0歳
株 式 会 社 パ ル コ	691	43.8

(12) 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 U F J 銀 行	51,805
	株 式 会 社 日 本 政 策 投 資 銀 行	34,256
	株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	31,556
	株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	12,856
	そ の 他	72,487
	小 計	202,960
普 通 社 債 等		114,755
合 計		317,715

(13) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2. 会社の株式に関する事項

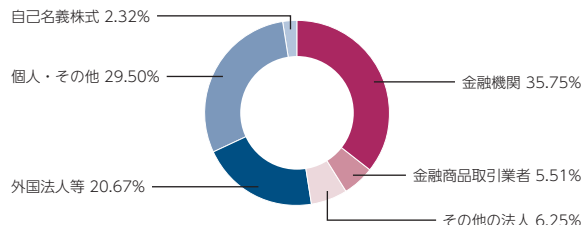
(1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 270,565,764株

(3) 株主数 155,375名

(4) 大株主

ご参考 所有者別株式分布状況



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）	43,781千株	16.56%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	15,163	5.73
日本生命保険相互会社	9,828	3.71
J.フロント リテイリング共栄持株会	6,344	2.40
DAIWA CM SINGAPORE LTD-NOMINEE ROBERT LUKE COLLICK	5,439	2.05
第一生命保険株式会社	5,158	1.95
BNYM AS AGT / CLTS NONTREATY JASDEC	4,308	1.62
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,207	1.21
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	1.21
J P モルガン証券株式会社	2,909	1.10

(注) 当社は自己株式6,264千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B I P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	4	25,100
（うち社外取締役）	（2）	（7,600）
執行役	—	—
計	4	25,100

- (注) 1. 執行役を兼務する取締役の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「リストラクテッド・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. 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25,494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) 3	責任限定契約 (注) 4
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 大同特殊鋼株式会社社外取締役 株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外取締役	100.0% 15/15回	○
取締役	浜田和子 (注) 1	監査委員会委員	100.0% 12/12回	○
取締役(社外)	矢後夏之助	指名委員会委員長、報酬委員会委員 株式会社SUBARU社外取締役 株式会社パルコ取締役	100.0% 15/15回	○
取締役(社外)	箱田順哉	監査委員会委員長 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 専門委員長	100.0% 12/12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) 2	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	100.0% 15/15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 J S R 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% 15/15回	○
取締役(社外)	小出寛子	指名委員会委員、報酬委員会委員 三菱電機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	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) 3	責任限定契約 (注) 4
取締役 (代表執行役社長)	好本達也		100.0% 15/15回	
取締役 (執行役専務)	澤田太郎		100.0% 15/15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. 浜田和子氏の戸籍上の氏名は姫野和子です。
 2. 佐藤りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田りえ子です。
 3. 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）。
 4. 当社は、該当者（○印）との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,200万円又は同法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。
 5. 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。
 6. 監査委員である箱田順哉氏は、長年にわた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、企業監査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。
 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. 監査委員である浜田和子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。

(2) 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
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	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	中 山 高 史	グループデジタル戦略統括部長
執行役	今 津 貴 博	経営戦略統括部経営企画部長兼グループ広報推進部長
執行役	岩 田 義 美	財務戦略統括部主計・税務部長
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	J F R 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) 2022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。

会社における地位	氏 名	就任後又は変更後の担当及び重要な兼職の状況
執行役専務	牧 山 浩 三	デベロッパー戦略担当 兼株式会社パルコ代表取締役兼社長執行役員
執行役常務	小 野 圭 一	経営戦略統括部長兼リスク管理担当
執行役常務(新任)	林 直 孝	グループデジタル統括部長
執行役常務	中 山 高 史	グループシステム統括部長
執行役常務	平 野 秀 一	社長特命事項担当兼株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
執行役(新任)	川 瀬 賢 二	経営戦略統括部経営企画部長兼事業ポートフォリオ変革推進部長兼グループ広報推進部長
執行役(新任)	平 井 裕 二	経営戦略統括部C R E 企画部長兼株式会社パルコ執行役員
執行役(新任)	山 崎 史 朗	グループシステム統括部システム企画部長
執行役(新任)	野 口 秀 樹	財務戦略統括部主計・税務部長
執行役(新任)	梅 林 憲	人財戦略統括部グループ人財政策部長兼グループ人財開発部長兼グループ福利厚生部長

また、同日付で今津貴博、岩田義美、近藤保彦の3氏が執行役を退任し、今津貴博氏が株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸神戸店長、岩田義美氏が株式会社パルコ執行役員経理・財務部、事業管理部、事務統括部、総務・法務部担当、近藤保彦氏が株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員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。

(3) 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	197	155	—	—	42
(うち社外取締役)	(8)	(102)	(84)	—	—	(18)
執 行 役	19	447	213	95	139	—
計	31	645	368	95	139	42

- (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14百万円であります。
2. 上記表中の取締役に対する報酬等の総額197百万円には、2021年3月1日から同年5月27日までの間に在任しておりました取締役4名に支給した金額24百万円（業績非連動株式報酬を含む）を含んでおります。
3. 執行役を兼務する取締役の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。
4. 当社は、2018年2月期より、グループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行を図るため、信託を活用した役員向け株式対価報酬制度（役位や中期経営計画等の目標達成度に応じて、当社株式を役員に交付（一定の場合には、信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭を給付）する制度）を採用しております。上記表中の株式報酬については、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財務指標（連結営業利益、ROE）の実績の推移については「1. 企業集団の現況に関する事項（7）財産及び損益の状況」に、非財務指標（温室効果ガス排出量、女性管理職比率）の実績の推移については「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」の「経営数値目標」に記載のとおりであります。
5. 「業績連動賞与」については、2022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及び個人別の支給額については2022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。
6. 「業績連動株式報酬」については、前中期経営計画に沿って設計された役員報酬制度に基づき、短期・中長期インセンティブの引当金を2021年2月期に取り崩しました（短期：65百万円、中長期356百万円）ものの、コロナ禍という不測の事態が業績に多大な影響を及ぼしたことに鑑み、2021年4月に業績連動係数の算出方法等を含む役員報酬制度の一部改正を行いました。それに伴い、前中期経営計画で定めた最終年度目標に対する達成度に応じて支給される中長期パフォーマンス・シェアに関して、改めて29百万円の引当金の計上を行っております。なお、当該引当金29百万円は、上記表中の執行役に対する業績連動株式報酬139百万円に含まれており、2017年3月1日から2021年2月28日までの間に在任しておりました執行役6名に支給する見込みである11百万円を含んでおります。

(4) 各会社役員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、2021年5月27日より、役員報酬をサステナビリティ経営の実現・推進に向けたインセンティブとして機能させるなど、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会において、新中期経営計画に応じた役員報酬制度の見直しを行い、「役員報酬ポリシー」の改定を行い、適用を開始しております。

<役員報酬の基本方針>

当社の役員報酬制度は、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並びにパルコにおいても、同基本方針を定めることとします。

- 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

<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。なお、大丸松坂屋百貨店並びにパルコの取締役及び執行役員についても、同じ取扱いとします。

<報酬構成>

【執行役】

執行役の報酬は、①ミッショングレードに応じた「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におけるKPIの達成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。

報酬の種類	支給基準				支給方法	報酬構成	
						社長	社長以外
基本報酬 (固定)	ミッショングレード別に決定				毎月現金	38.5%	45.4%
賞与 (変動)	ミッショングレード別の基準額×変動率 ^{※1} ※1 以下の定量・定性評価により評定を算出し、変動率を決定				年1回現金	23.0%	27.3%
	内 容			評価ウエイト			
	定量評価 <70%>	年度 財務評価	連結営業利益 ^{※2}	70%			
	定性評価 <30%>	年度 非財務評価	年度財務評価を達成するための アクションプランの達成度	20%			
マテリアリティに沿った非財務目標達成 のためのアクションプランの達成度			10%				
業績連動 株式報酬 (変動)	【短期：40%】ミッショングレード別の基準額×業績達成係数 ^{※3} ※3 以下の達成度から算出 ^{※4}				年1回 株式 ^{※5}	38.5%	27.3%
	内 容			評価ウエイト			
	連結営業利益			100%			
	【中長期：60%】ミッショングレード別の基準額×業績達成係数 ^{※3} ※3 以下の達成度から算出 ^{※4}				中期 経営計画 終了時 株式 ^{※5}		
	内 容			評価ウエイト			
	財務指標 <80%>	連結営業利益		40%			
ROE		40%					
非財務指標 <20%>	温室効果ガス削減 (Scope1・2排出量)		10%				
	女性管理職比率の目標達成		10%				

※2 原則、連結財務指標の目標値だが、管掌事業がある場合は管掌事業の目標値を使用

※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。女性管理職比率は2020年度実績を基準とし、変動率を評価。
実績値=実績-2020年度実績、目標値=26%-2020年度実績とする。

業績達成度	業績連動係数
200%以上	2
0以上200%未満	実績値÷目標値
0未満	0

※5 原則、納税資金に充当するため、交付予定の当社株式の50%相当を換価した上で金銭にて給付。

【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「リストラクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。リストラクテッド・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、開示を行います。

<株式の取得・保有>

執行役が株式報酬として取得した当社株式は、その株式交付後3年が経過するまで（又は役員退任後1年を経過するまで）継続保有することとします。これは、株主と役員との利益の共有を深めること、特に執行機能を担う執行役については、業績連動株式報酬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、大丸松坂屋百貨店並びにパルコ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、各役員の職責の大きさ（重さ）に応じてミッショングレードごとに決定し、賞与については定量評価である「年度財務指標」と、定性評価を含む「年度非財務指標」により、評価を行います。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、取締役会議決を経て期初に公表する連結営業利益の予想値（IFRSベース）に対する達成度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並びに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、役員報酬制度の見直しについては、中期経営計画期間に応じて実施することとしており、2021－2023年度中期経営計画に併せて2021年4月に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。

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）



(5) 社外取締役に関する事項

独立
役員

(注)

矢後夏之助

- 重要な兼職の状況 株式会社SUBARU社外取締役
株式会社パルコ取締役
- 当社と各兼職先との関係 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16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、長年にわたりトップとして企業経営に携わり、財務基盤強化やコンプライアンス経営に関する豊富な経験と、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、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ます。そして、グループトップの意思・リーダーシップの重要性、デベロッパー事業のあるべき姿、事業基盤の見直しにつながる構造改革などの抜本的な取り組み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寄与してまいりました。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サクセッション・プランを中心に当社及び主要子会社のあるべき取締役体制の審議、透明性・公正性のある役員人事の決定、将来の経営陣幹部候補者状況の確認などを推進し、また、報酬委員会委員として、役員報酬体系及び株式報酬と賞与の算定方法に関する方針と具体的な運用ルールの見直しなど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。

独立
役員

(注)

箱田順哉

- 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専門委員長
- 当社と兼職先との関係 特別な関係はありません。
- 特定関係事業者との関係 該当事項はありません。
- 取締役会出席状況 100% (在任期間中12回すべてに出席)
- 所属委員会出席状況 監査 100% (在任期間中14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〉

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通じて、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ます。そして、中期経営計画の目標としてのROICや事業基盤見直し時・セグメント検証時のキャッシュ・フローなど指標の重要性、デジタル戦略を俯瞰したモニタリングのためのロードマップの策定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寄与してまいりました。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で監査機能の強化に尽力いたしました。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。

独立
役員

(注)

内田 章

- **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
- **当社と各兼職先との関係** 株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社であります。
- **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16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〉

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通じて、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ます。そして、業績予想の修正などステークホルダーへの適切な情報発信、持株会社としてのグループ間連携の強化、事業ポートフォリオの見直しにおける新規事業の必要性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寄与してまいりました。委員会委員としては、報酬委員会委員長及び指名委員会委員を務め、報酬委員会委員長として役員報酬体系及び株式報酬と賞与の算定方法に関する方針と具体的な運用ルールの見直しなどを推進し、また、指名委員会の委員としてサクセッション・プランを中心に当社及び主要子会社のあるべき取締役体制の審議、透明性・公正性のある役員人事の決定、将来の経営陣幹部候補者状況の確認などにおいて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。

独立
役員

(注)

佐藤 りえ子

- **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** 100% (在任期間中15回に出席)
- **所属委員会出席状況** 監査 100% (在任期間中20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ます。そして、中期経営計画における持株会社としての取り組みの強化、デジタル戦略のスピードを上げた取り組みの必要性、グループ年度経営方針を踏まえた具体案の策定、その他各議題に対する法令視点での見解などについて、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寄与してまいりました。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。

独立
役員

(注)

関 忠 行

- 重要な兼職の状況** 株式会社バルカー社外取締役
 J S R 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
- 当社と各兼職先との関係** 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** 監査 100% (在任期間中20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、長年にわた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、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ます。そして、資本コストを意識した財務戦略の重要性、M&Aにおける事業ポートフォリオ・適正なバリュエーションの必要性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寄与してまいりました。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。

独立
役員

(注)

小 出 寛 子

- 重要な兼職の状況** 三菱電機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
- 当社と各兼職先との関係** 特別な関係はありません。
- 特定関係事業者との関係** 該当事項はありません。
- 取締役会出席状況** 100% (在任期間中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12回すべてに出席)
 報酬 100% (在任期間中7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〉

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通じて、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ます。そして、持株会社としての中期経営計画など取り組みの具体化、ターゲットやニーズの明確化などマーケティング思考の重要性、目標と実績が乖離した際の原因分析・対応策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寄与してまいりました。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サクセッション・プランを中心に当社及び主要子会社のあるべき取締役体制の審議、透明性・公正性のある役員人事の決定、将来の経営陣幹部候補者状況の確認などに貢献し、また、報酬委員会委員として役員報酬体系及び株式報酬と賞与の算定方法に関する方針と具体的な運用ルールの見直しなど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

(1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(2) 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	133百万円
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	318百万円

(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。

(3) 非監査業務の内容

新収益認識基準適用支援等

(4) 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上で、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。

(5) 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・不再任議案の決定を行うなど必要な対応を講じます。

(6) 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上で、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

(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まいります。

(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も有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社グループについての理解をより深めていただくためにも、公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示します。

(4) 取締役会等の役割・責務

株主の皆様を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・責務を果たしてまいります。

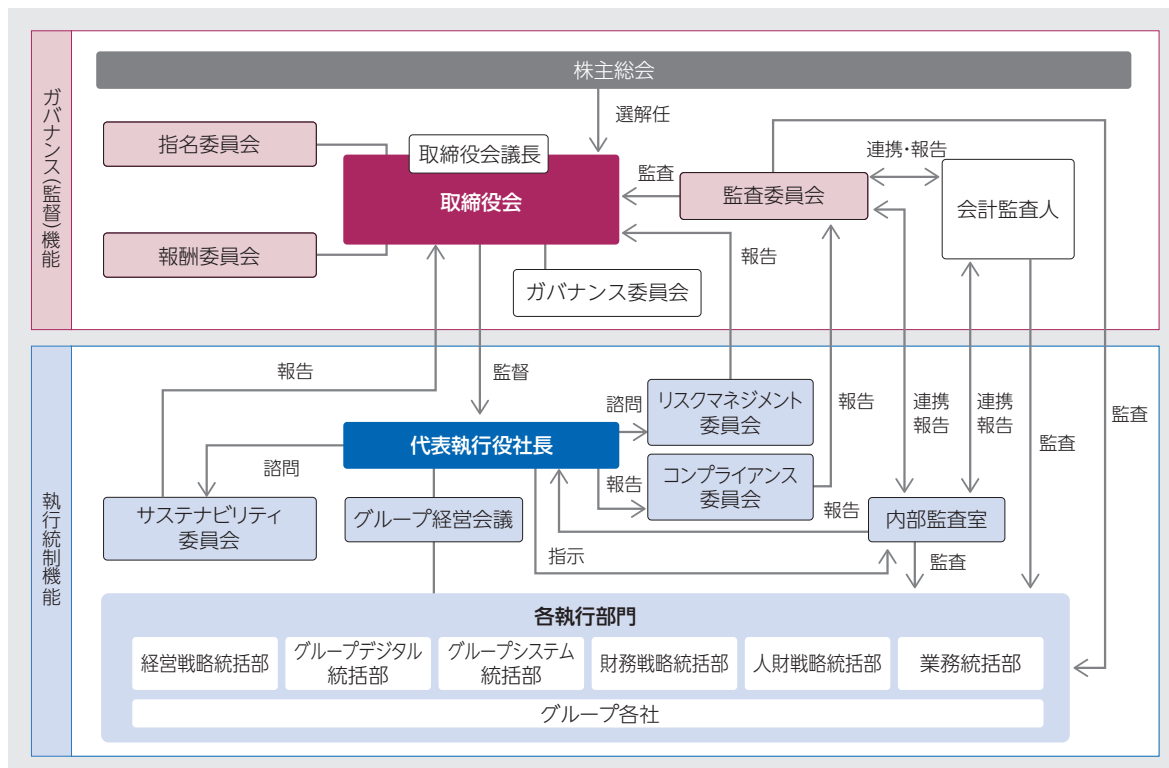
- ①グループビジョン・サステナビリティ方針・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針・その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほか、そのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
- ②上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと及びその計画について進捗・結果を監督すること
- ③非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと
- ④当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること
- ⑤関連当事者間の利益相反を監督すること
- ⑥指名委員会に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

(5) 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「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・客観性の向上を図ります。
- 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。

ガバナンス体制図（2022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8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、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等、経営戦略に係る事項や資産の取得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半数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しており、コーポレートガバナンス強化の要となっております。



取締役
山本 良一

議長コメント

2021年度は、取締役会を15回開催し、新型コロナウイルス感染症の状況や、2021－2023年度中期経営計画の初年度を踏まえ、次の内容を議題として取り上げ、審議を行いました。

「新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえた対応（業績影響シナリオ別の利益・資金対策など）」 「百貨店ビジネスモデルの変革」 「決済・金融事業の成長戦略」 「グループデジタル・人財戦略」 「2022年度グループ経営方針」 等

2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が継続する厳しい経営環境が予測される中、2024年度以降の再成長に向けて、最重要テーマとしての「グループの事業ポートフォリオの変革」や「環境・社会課題を踏まえたサステナビリティ経営の推進」に取り組みます。

取締役会は、2022年度より独立社外取締役が過半数の体制となる予定であり、これまで以上に監督機能を高め、上記課題の実効性の高い審議を行い、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、2021年9月から10月にかけて、第7回目となる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いたしました。

その結果、課題として「持株会社と持株会社取締役会の役割の明確化」、「取締役会での戦略的重要議案と議論への集中」、「取締役会の構成見直し」、「取締役会事務局機能の更なる強化」が挙げられました。

これらの課題を受けて、2022年度グループ経営方針において持株会社の役割を明確にするとともに、戦略実行のための企画機能の強化を図りました。また、取締役会の構成を見直し、2022年度より取締役会における論議の実効性を一層高めるため独立社外取締役が過半数となる構成とする予定であります。

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

7. 各委員会の運営

(1) 指名委員会

人員体制 非業務執行取締役4名（うち社外取締役3名）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、取締役会へ答申いたします。

出席状況 現任の委員のうち3名は16回すべてに出席いたしました。また、2021年5月に新たに選定された小出委員も在任期間中12回すべてに出席いたしました。

開催回数 | 16回



取締役（社外）
矢後 夏之助

委員長コメント

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（後継者計画）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及び経営人財診断を実施し、後継者候補の育成・強化に向けた役割・配置転換等について議論し、必要に応じて実施に繋がっております。

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。

(2) 監査委員会

人員体制 非業務執行取締役4名（うち社外取締役3名）で構成

主な任務 取締役会で決定した全体方針・計画に即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いたします。

出席状況 現任の委員のうち2名は20回すべてに出席いたしました。また、2021年5月に新たに選定された箱田委員長、浜田委員も在任期間中14回すべてに出席いたしました。

開催回数 | 20回



取締役（社外）
箱田 順哉

委員長コメント

監査委員会として定めた監査委員会規程、監査基準及び内部統制システムに係る監査実施基準に基づき、当年度の監査計画を立案、実行し、その内容を取締役会に報告いたしました。

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（15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、グループ各社監査役との相互連携により、組織監査体制のさらなる強化・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。

(3) 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）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いたします。

出席状況 現任の委員のうち3名は11回すべてに出席いたしました。また、2021年5月に新たに選定された小出委員も在任期間中7回すべてに出席いたしました。

開催回数 | 11回



取締役（社外）
内田 章

委員長コメント

報酬委員会は2017年4月に策定し、2021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、予め設定したピア・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、2021年度よりスタートした中期経営計画に応じて見直した役員報酬制度及び役員報酬ポリシーについて、第三者機関を通じて、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しております。併せて、役員個人の成果発揮状況を反映する賞与については、より公正で客観的な結果となるよう評価項目や評価ウエイト、評価ランク決定プロセスに加え、各役員の目標設定や評価結果を確認しております。

各役員がプロの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、今後もその適正な運用を図ってまいります。

8. 会社の体制及び方針

(1) 業務の適正を確保するための体制<内部統制システム構築の基本方針>

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.html>）。



(2) 業務の適正を確保するための体制<内部統制システム構築の基本方針>の運用状況の概要（2021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、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半数、非業務執行取締役（社内非業務執行・独立社外）が全体の過半数、そして代表執行役、持株会社である当社の統括責任者及び主要事業子会社の責任者で構成し、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) 取締役会では、当社グループ経営に係る重要な事項について審議を重ねております。取締役会での指摘事項や課題については、執行に対し再報告を求め、改めて取締役会で協議するなど、PDCAサイクルを回すことに努めております。また、取締役会の論議をより充実させるため、取締役会に先立ち社外取締役に対して事前の説明会を行っております。これらの取り組みにより、取締役会の実効性の向上をはかっております。
- 3) 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、当事業年度が初年度である中期経営計画についてのモニタリング、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた構造改革への取り組みや財務影響などについて論議しました。
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。
- 4) 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、財務戦略統括部、人材戦略統括部、業務統括部を設置しております。代表執行役社長のミッションを受け、中期経営計画、年度実行計画を実現するために統括部長である執行役が各統括部のミッションを作成しております。各統括部は、自部門のミッション及び業務分掌に基づき、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) 持株会社である当社は、グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ経営方針の企画・立案及びこれらの進捗・成果管理、事業ポートフォリオマネジメント（グループ経営資源の最適配分）、グループ全体の人財マネジメント、株主マネジメントやグループ全体のコーポレートガバナンスの確立などを役割・責務としております。事業会社の業務執行事項については、経営判断の迅速化・経営責任の明確化をはかるため、グループ経営に重要な影響を及ぼす事項を除き事業会社に権限を委任するための基準を設定し、その基準に基づいた運用を行っております。
- 3) 当社は、役割を明確に定めた執行の会議体を複数設置しております。グループ経営会議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セグメント別中期経営計画進捗会議、関連事業会社業績・戦略検討会など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) 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4回開催し、2022年度経営方針の策定に向け、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた事業環境予測、コロナ後も定着するであろう消費をはじめとする様々な社会の変化などについて論議しました。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持株会社内の役割見直しを行うとともに、事業会社が個社ごとのリスク認識を行うための持株会社における支援体制強化を確認しました。

②執行統制

代表執行役社長の指揮の下、経営戦略統括部内の経営企画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。

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「危機管理規程」及び大規模自然災害を想定した「事業継続マニュアル」に基づく体制の整備を図り、事業会社も含めたBCP訓練を複数回実施するなど幅広い危機事象への対応能力の向上に努めました。

感染症への対応について、危機管理規程に基づき「新型感染症対応マニュアル」を制定するとともに、お客様と従業員の安心安全を第一として、集団感染を防止するための衛生管理と感染拡大予防対策を行っております。

Ⅲ. 法令遵守体制

①コンプライアンス委員会

- 1) 当社は、コンプライアンス経営に係る代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、顧問弁護士、執行役などをメンバーとするコンプライアンス委員会を設置しております。
- 2) 事業会社にもコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を設置し、日常的に法令、社内規程に則った業務運営の監督・指揮を行っております。
- 3) 当事業年度は、コンプライアンス委員会を4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4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、グループ各社役員及びコンプライアンス担当者を対象として、不正・不祥事の予防をテーマとし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、社内ポータルサイトにおいて通知内容の分析や対応状況を掲載する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46件の通報があり、事務局を中心に対応しております。

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デュア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、労働施策総合推進法や独占禁止法などの法令遵守状況、規程類・業務ルールの整備及び遵守状況などの業務監査に加え、「危機管理体制状況」「不動産事業遂行状況」などのテーマに基づく監査を行いました。

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を含む4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・計画に即して、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ております。また、内部監査室からは定期的に監査報告を受け、内部監査により判明した課題の改善状況について確認を行っております。

- 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20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役監査を行い執行の現状把握に努めております。また、グループ会社監査役との定例の会議を通じて、監査上の課題認識などの共有と意見交換を緊密に行っております。

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。

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」に基づくITガバナンス定例会・システム開発協議会などを通じて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、全従業員を対象としたeラーニング、標的型攻撃メール訓練を継続的に実施するなど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。

(3) 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、株主の皆様が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ております。

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

IV. 具体的な取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

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

(4) 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、有利子負債による資金調達に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。

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、事業収益性は連結営業利益及び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おります。

(5) 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。

(6) 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。

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 (2022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	234,884	流動負債	347,413
現金及び現金同等物	93,278	社債及び借入金	108,152
営業債権及びその他の債権	112,262	営業債務及びその他の債務	116,107
その他の金融資産	11,929	リース負債	28,554
棚卸資産	12,459	その他の金融負債	29,915
その他の流動資産	4,954	未払法人所得税等	4,485
非流動資産	958,022	引当金	954
有形固定資産	480,380	その他の流動負債	59,243
使用権資産	140,470	非流動負債	483,373
のれん	523	社債及び借入金	209,562
投資不動産	189,688	リース負債	155,839
無形資産	7,289	その他の金融負債	36,741
持分法で会計処理されている投資	38,761	退職給付に係る負債	19,416
その他の金融資産	79,977	引当金	9,553
繰延税金資産	8,209	繰延税金負債	51,697
その他の非流動資産	12,721	その他の非流動負債	563
資産合計	1,192,907	負債合計	830,787
		(資本)	
		親会社の所有者に帰属する持分	350,368
		資本金	31,974
		資本剰余金	188,894
		自己株式	△14,780
		その他の資本の構成要素	9,574
		利益剰余金	134,705
		非支配持分	11,751
		資本合計	362,120
		負債及び資本合計	1,192,907

(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 (2021年3月1日から2022年2月28日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上収益	331,484
売上原価	△183,642
売上総利益	147,842
販売費及び一般管理費	△136,123
その他の営業収益	11,068
その他の営業費用	△13,406
営業利益	9,380
金融収益	1,335
金融費用	△5,890
持分法による投資損益	1,364
税引前利益	6,190
法人所得税費用	△2,225
当期利益	3,964
当期利益の帰属	
親会社の所有者	4,321
非支配持分	△356
当期利益	3,964

(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 (2021年3月1日から2022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											
	資本金	資本 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					利益 剰余金	合計	非支配 持分	合計
				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				
2021年3月1日残高	31,974	188,542	△14,830	△89	11	9,656	-	9,578	136,906	352,171	12,171	364,343
当期利益	-	-	-	-	-	-	-	-	4,321	4,321	△356	3,964
その他の包括利益	-	-	-	150	△13	△53	1,769	1,852	-	1,852	1	1,853
当期包括利益合計	-	-	-	150	△13	△53	1,769	1,852	4,321	6,173	△355	5,818
自己株式の取得	-	-	△32	-	-	-	-	-	-	△32	-	△32
自己株式の処分	-	△0	0	-	-	-	-	-	-	0	-	0
配当金	-	-	-	-	-	-	-	-	△8,377	△8,377	△64	△8,442
株式報酬取引	-	351	81	-	-	-	-	-	-	433	-	433
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	-	-	-	-	-	△86	△1,769	△1,855	1,855	-	-	-
所有者との取引額合計	-	351	49	-	-	△86	△1,769	△1,855	△6,522	△7,976	△64	△8,041
2022年2月28日残高	31,974	188,894	△14,780	60	△1	9,516	-	9,574	134,705	350,368	11,751	362,120

(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)

(2021年3月1日から2022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	49,866
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,289
財務活動によるキャッシュ・フロー	△80,392
現金及び現金同等物の増減額	△35,815
現金及び現金同等物の期首残高	128,925
現金及び現金同等物の為替変動による影響	168
現金及び現金同等物の期末残高	93,278

(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 (2022年2月28日現在)

J.フロント リテイリング(株)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産)		(負債)	
流動資産	135,887	流動負債	93,864
現金及び預金	85,030	短期借入金	55,150
関係会社短期貸付金	49,074	社債	20,000
その他	2,152	コマーシャルペーパー	15,002
貸倒引当金	△370	預り金	1,795
		未払費用	616
固定資産	505,172	未払金	521
有形固定資産	94	未払法人税等	356
建物及び構築物	77	賞与引当金	139
その他	16	役員賞与引当金	95
		資産除去債務	29
無形固定資産	553	役員報酬BIP信託引当金	111
ソフトウェア	553	その他	47
投資その他の資産	504,524	固定負債	212,201
投資有価証券	1,660	社債	80,000
関係会社株式	377,268	長期借入金	129,810
関係会社長期貸付金	124,000	長期預り金役員株式信託	1,978
繰延税金資産	1,615	役員報酬BIP信託引当金	413
その他	479	負債合計	306,066
貸倒引当金	△500	(純資産)	
繰延資産	247	株主資本	335,233
社債発行費	247	資本金	31,974
		資本剰余金	248,874
資産合計	641,307	資本準備金	9,474
		その他資本剰余金	239,400
		利益剰余金	68,200
		その他利益剰余金	68,200
		繰越利益剰余金	68,200
		自己株式	△13,816
		評価・換算差額等	7
		その他有価証券評価差額金	7
		純資産合計	335,241
		負債及び純資産合計	641,307

(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 (2021年3月1日から2022年2月28日まで)

J.フロント リテイリング(株)

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
受取配当金	10,482	15,482
経営指導料	5,000	4,995
一般管理費		
営業利益		10,487
営業外収益		
受取利息	712	
受取配当金	44	
その他	22	779
営業外費用		
支払利息	956	
コミットメントフィー	574	
投資有価証券評価損	49	
貸倒引当金繰入額	30	
その他	151	1,762
経常利益		9,505
特別利益		
関係会社株式売却益	3,644	3,644
税引前当期純利益		13,149
法人税、住民税及び事業税	518	
法人税等調整額	△1,622	△1,103
当期純利益		14,253

(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 (2021年3月1日から2022年2月28日まで)

J.フロント リテイリング(株)

(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		
		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				
2021年3月1日残高	31,974	9,474	239,601	62,398	△14,066	329,382	△30	329,351
剰余金の配当				△8,452		△8,452		△8,452
当期純利益				14,253		14,253		14,253
自己株式の取得					△32	△32		△32
自己株式の処分			△0		82	82		82
株式交付信託に対する 自己株式の処分			△200		583	383		383
株式交付信託による 自己株式の取得					△383	△383		△383
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額(純額)							38	38
事業年度中の変動額合計	-	-	△200	5,801	250	5,851	38	5,889
2022年2月28日残高	31,974	9,474	239,400	68,200	△13,816	335,233	7	335,241

(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

2022年4月11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2021年3月1日から2022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、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、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た会計の基準に準拠して、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、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、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た会計の基準により作成し、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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、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た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員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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、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た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

独立監査人の監査報告書

2022年4月11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2021年3月1日から2022年2月28日までの第15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員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、2021年3月1日から2022年2月28日までの第15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ありません。
- 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、指摘すべき事項はありません。なお、感染症への対応につきましては、継続して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。
- 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、当社の会社役員として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。

2022年4月11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	箱 田 順 哉 ㊟
監査委員（常勤）	浜 田 和 子 ㊟
監査委員	佐 藤 りえ子 ㊟
監査委員	関 忠 行 ㊟

監査委員箱田順哉、佐藤りえ子及び関忠行は、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の感染状況に鑑み、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上げます。

- 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につきましてもご検討いただき、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上げます。（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上げます。（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15期定時株主総会 会場のご案内



開催日時

2022年5月26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]
1A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でご案内します。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。



環境に配慮した植物油インキを使用しています。

第15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」

(2021年3月1日から2022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、法令及び当社定款第16条の定めにより、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>（2021年6月1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・果敢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、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。
- ・ 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、関連事業会社業績・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、I F R S）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、日常的にリスクマネジメントの監督・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「J F Rグループリスク一覧表」及び「J F Rグループリスクマップ」を見直すことで、経営企画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。

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経営企画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。
- ・経営企画部は、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。
- ・経営企画部は、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。
- ・内部監査部門の責任者は、事業会社内部監査室に対し指示、指導、助言を行うとともに、事業会社監査計画およ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。
- ・ 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もち、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もちます。
- ・ 事業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. 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、ITガバナンス方針に基づき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 20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 (8) 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。

当社連結子会社である株式会社パルコは2021年6月30日付で株式会社ヌーヴ・エイの全株式を譲渡いたしました。その結果、当社は同社を連結の範囲から除外いたしました。

当社連結子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店は2021年9月1日付で株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツを吸収合併いたしました。

また、当社は2022年2月28日付で株式会社ディンプルの株式の90%を譲渡し、連結の範囲から除外いたしました。

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

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いません。

(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せん。

(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、リースの計算利率が容易に算定できる場合、当該利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増加した場合は、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賃借店舗・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SC事業、デベロッパー事業、決済・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) SC事業

SC事業は、ショッピングセンターの開発、経営、管理、運営、並びに身回品・雑貨等の販売を行っております。

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。

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。

ショッピングセンターの賃貸等による収益は、IFRS第16号に従い、そのリース期間にわたって賃貸収益を認識しております。

(iii) デベロッパー事業

デベロッパー事業は、不動産の開発、管理、運営、内装工事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、そのリース期間にわたって賃貸収益を認識しております。

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。

(iv) 決済・金融事業

決済・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。

決済・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を収益として認識しております。なお、割賦販売利息に関しては、リボルビング残高、分割支払回数に対して、それぞれ一定の利率を乗じた利息収益をIFRS第9号に従い、その利息の属する期間に認識をしております。

(v) その他

その他のうち、卸売業における電子部品、自動車部品、産業資材、酒類等の製品・商品の販売については、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。

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定期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、繰越欠損金及び繰越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B I P信託）を採用しております。役員報酬B I P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。

(会計上の見積りに関する注記)

1. 有形固定資産、使用権資産、無形資産及び投資不動産

当社グループは、有形固定資産、使用権資産、無形資産及び投資不動産が減損している可能性を示す兆候がある場合には、減損テストを実施しております。

減損テストは、資産の帳簿価額と回収可能価額を比較することにより実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、減損損失を計上しております。

回収可能価額は主として使用価値によっており、使用価値の算定にあたっては、資産の使用から生み出される将来キャッシュ・フローの割引現在価値と最終的な処分から生み出される将来キャッシュ・フローの割引現在価値を見積もっております。

将来キャッシュ・フローの予測期間は、関連する資産の残存耐用年数等を考慮して見積もっております。

割引前将来キャッシュ・フローについては、事業計画を基礎として見積もっており、主要な仮定は、国内個人消費動向の予測及びインバウンド需要の回復見通し、新型コロナウイルス感染症の影響並びに事業計画後の売上成長率であります。

国内個人消費動向の予測については複数の外部専門機関の予測動向を基に、事業計画における施策の効果を織込み、該当する主要な事業セグメント毎に翌年度以降の売上収益を設定しております。また、インバウンド需要の回復の見通しにおいても、外部機関の国際輸送予測、観光需要予測を基にシナリオ設定し、その範囲での需要回復を想定しています。

新型コロナウイルス感染症の影響については、今後の動向や収束時期の予測には困難な状況ではありますが、現時点では2023年度まで業績への影響がみられると想定しております。

事業計画以降の成長率は関連する市場の長期成長率等を勘案して決定しております。このような見積りは、経営者による最善の見積りによって行っておりますが、将来の不確実な経済条件の変動の結果によって実際の結果と異なる可能性があります。

なお、連結計算書類上の減損損失と百貨店事業セグメント及びS C事業セグメントにおける非流動資産金額は以下の通りです。

	百貨店事業	S C事業
減損損失	113百万円	234百万円
有形固定資産	237,310百万円	240,894百万円
使用権資産	85,641百万円	59,784百万円
無形資産	4,247百万円	1,569百万円
投資不動産	113,343百万円	1,314百万円

2. 繰延税金資産の回収可能性

当社グループは、将来減算一時差異を利用できる課税所得が生じる可能性が高い範囲内で繰延税金資産を認識しています。

回収可能性の判断は、当社グループの事業計画に基づいて決定した各将来事業年度の課税所得等の見積りを前提としております。

事業計画における主要な仮定は、国内個人消費動向の予測及びインバウンド需要の回復見通し、新型コロナウイルス感染症の影響並びに事業計画の効果を織り込んだ売上収益、及び事業構造改革によるコスト削減の効果を考慮した営業利益の予測です。

このような主要な仮定は、経営者による最善の見積りによって行っていますが、将来の不確実な経済条件の変動等の結果によって実際の結果と異なる可能性があり、大幅な見直しが必要となった場合、翌期以降の連結計算書類において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

なお、連結計算書類上の繰延税金資産は以下のとおりであります。

繰延税金資産 8,209百万円

3. 退職後給付

当社グループは、従業員及び退職者に対して確定給付型及び確定拠出型の退職後給付制度を有しております。確定給付制度債務の現在価値、勤務費用等は、様々な数理計算上の仮定に基づいて算定しております。数理計算上の仮定には、割引率、将来の給与支給、制度からの将来の脱退者、加入者の平均余命など、様々な要素の見積りをしております。このような見積りは、経営者による最善の見積りにより行っておりますが、将来の不確実な経済条件の変動の結果や関連法令の改正・公布によって実際の結果と異なる可能性があります。

なお、連結計算書類上の退職給付に係る負債は以下のとおりであります。

退職給付に係る負債 19,416百万円

4. リース期間の決定及び見直し

当社グループは、リース期間について、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、及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。具体的には、リース期間を延長又は短縮することによる賃借料の変動、解約違約金の有無、重要な賃借物件の造作設備等の投資回収期間を考慮の上、合理的に確実な期間を見積もっております。

百貨店事業における借手の不動産リースについて、母店及び母店に紐付く物件は、各店舗ごとに、次回の大規模改装計画発生時又は時期中期経営計画決定時にリース期間の見直しを行う可能性があります。リース期間の見直しが必要となった場合、翌期以降の連結計算書類において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

なお、連結計算書類上のリース負債は以下のとおりであります。

リース負債 184,394百万円

(追加情報)

(連結納税制度導入に伴う会計処理)

当社は、2021年10月に、2023年2月期から連結納税制度の適用を受けるべく適用申請を行うことを決定し、同年11月に当局へ申請したことから、当連結会計年度より当社を連結納税親会社とする連結納税制度を導入することを前提とした税効果会計を適用しております。

(連結財政状態計算書に関する注記)

1. 資産から直接控除した貸倒引当金

(1) 営業債権及びその他の債権	240百万円
(2) その他の金融資産	3,913百万円

2. 減価償却の累計額合計

(1) 有形固定資産	323,623百万円
(2) 使用権資産	116,718百万円
(3) 投資不動産	30,366百万円

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	
その他の金融資産	160百万円
その他	81百万円
計	242百万円

(2) 担保に係る債務

営業債務及びその他の債務	177百万円
計	177百万円

4. 偶発債務

従業員住宅他融資の保証	1百万円
計	1百万円

(連結損益計算書に関する注記)

1. その他の営業収益

子会社株式売却益(注1)	3,951百万円
固定資産売却益(注2)	2,666百万円
雇用調整助成金(注3)	399百万円
その他助成金	1,012百万円
その他	3,038百万円
計	11,068百万円

(注1) 当連結会計年度の子会社株式売却益は、株式会社ディンプルの全株式の90%を株式会社ワールドホールディングスに譲渡したことによる売却益であります。

(注2) 当連結会計年度の固定資産売却益は、主にデベロッパー事業における保有不動産を売却したことによる売却益であります。

(注3) 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

子会社株式売却損（注1）	1,818百万円
固定資産処分損	1,726百万円
減損損失（注2）	1,136百万円
休業に伴う費用（注3）	3,146百万円
構造改革関連費用（注4）	3,802百万円
その他	1,775百万円
計	13,406百万円

（注1）当連結会計年度の子会社株式売却損は、株式会社ヌーヴ・エイの全株式を株式会社リブラインベスコに譲渡したことによる売却損であります。

（注2）当連結会計年度の減損損失1,136百万円の主な内訳は、百貨店事業の113百万円、SC事業の234百万円、及びデベロッパー事業の776百万円であります。

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が共同ビル事業として参画している銀座コアビルの建替え再開発計画がまとまったことから、テナント退去による減収を見込み、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103百万円を減損損失として認識しております。なお、当該資金生成単位の回収可能価額は処分コスト控除後の公正価値により測定しております。

SC事業につきましては、主に株式会社パルコの津田沼店の収益性が低下したため、使用権資産等の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額231百万円を減損損失として認識しております。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を基礎とした税引前割引率である3.9%で割り引いて算出しております。

デベロッパー事業につきましては、主に株式会社パルコの道頓堀ゼロゲートの事業終了の意思決定がなされたため、投資不動産等の帳簿価額の全額である593百万円を減損損失として認識しております。なお、回収可能価額は使用価値に基づいており、その価値をゼロとしております。

また、株式会社パルコが保有する錦三丁目ビルの解体、建替えの意思決定がなされたため、投資不動産の建物部分のみ帳簿価額の全額である159百万円を減損損失として認識しております。なお、回収可能価額は使用価値に基づいており、その価値をゼロとしております。

（注3）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4）構造改革関連費用は、株式会社大丸松坂屋百貨店と株式会社博多大丸の選択定年制度拡大措置による割増退職金であります。

（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
2021年4月13日 取締役会	普通株式	4,751	18.00	2021年2月28日	2021年5月7日
2021年10月12日 取締役会	普通株式	3,700	14.00	2021年8月31日	2021年11月11日

（注1）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。

(注2) 2021年10月12日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬B I P信託の保有する当社株式に対する配当金34百万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
2022年4月12日 取 締 役 会	普通株式	利益剰余金	3,964	15.00	2022年2月28日	2022年5月6日

(注) 2022年4月12日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬B I P信託の保有する当社株式に対する配当金37百万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

2022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	93,278	93,278	—
(2) 営業債権及びその他の債権	112,262	112,262	—
(3) デリバティブ	7	7	—
(4) その他の金融資産	91,899	94,023	2,123
負債			
(5) 営業債務及びその他の債務	(116,107)	(116,107)	—
(6) その他の金融負債	(66,657)	(66,602)	△ 55
(7) 借入金	(202,960)	(202,691)	△ 268
(8) コマーシャル・ペーパー	(15,002)	(15,002)	—
(9) 社債	(99,752)	(99,475)	△ 277

(※) 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
189,688	257,720

(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 | 1,337円29銭 |
| 2. 基本的1株当たり当期利益 | 16円50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。

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ェアについては、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B I P信託引当金	役員報酬B I P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。

(表示方法の変更に関する注記)

(「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用)

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日)を当事業年度の年度末に係る計算書類から適用し、会計上の見積りに関する注記を記載しております。

(会計上の見積りに関する注記)

1. 繰延税金資産の回収可能性

(1) 当会計年度の計算書類に計上した金額

繰延税金資産	1,615百万円
--------	----------

(2) 会計上の見積りの内容に関する理解に資するその他の情報

連結注記表の「会計上の見積りに関する注記」にて記載しているため、記載を省略しております。

(追加情報)

(連結納税制度導入に伴う会計処理)

当社は、当事業年度に連結納税制度の承認申請を行い、翌事業年度から連結納税制度が適用されることとなったため、当事業年度より「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その1)」(企業会計基準委員会 実務対応報告第5号 平成27年1月16日)及び「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その2)」(企業会計基準委員会実務対応報告第7号 平成27年1月16日)に基づき、連結納税制度の適用を前提とした会計処理を行っております。

なお、当社は、「所得税法等の一部を改正する法律」(令和2年法律 第8号)において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」(実務対応報告第39号 令和2年3月31日)第3項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 平成30年2月16日)第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいております。

(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	1,504百万円
2. 有形固定資産の減価償却累計額	80百万円

(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	15,482百万円
一般管理費	595百万円

営業取引以外の取引による取引高

受取利息	697百万円
支払利息	2百万円

(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	8,756,955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	42百万円
未払保険料	6百万円
未払事業税	83百万円
未払費用	26百万円
関係会社株式評価損	61百万円
関係会社貸倒引当金	266百万円
役員報酬B I P信託引当金	77百万円
固定資産減損損失	112百万円
投資有価証券評価損	15百万円
投資簿価修正	16百万円
繰越欠損金	1,667百万円
その他	11百万円
繰延税金資産小計	2,387百万円
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△321百万円
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△445百万円
評価性引当額小計	△767百万円
繰延税金資産合計	1,620百万円

繰延税金負債

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

繰延税金資産の純額

1,615百万円

(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6)	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)	2,976	—	—
				資金の貸付	—	長期貸付金	25,000
				貸付金の回収	175	—	—
				利息の受取(注2)	87	—	—
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	—	短期貸付金	22,000
						長期貸付金	83,500
				利息の受取(注2)	466	—	—

子会社	株式会社 JFRサービス	所有 直接100%	役員の兼任 経営指導	資金の貸付・回収(注3)	17,923	短期貸付金	11,704
				利息の受取(注2)	53	—	—
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	10,000	短期貸付金	15,000
				貸付金の回収	10,000	長期貸付金	15,000
				利息の受取(注2)	89	—	—
子会社	JFRこどもみらい 株式会社	所有 直接100%	経営指導	資金の貸付(注4)	400	短期貸付金	370
				貸付金の回収	370	長期貸付金	500
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	1,500	預り金	1,500
				預り金の返還	1,000		
				利息の支払(注2)	2	—	—
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5)	554	—	—

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) JFRこどもみらい株式会社に対する貸付については、870百万円の貸倒引当金を計上しております。

(注5) 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。

(注6) 取引金額には消費税等は含まれておりません。

(1株当たり情報に関する注記)

1. 1株当たり純資産額	1,280円48銭
2. 1株当たり当期純利益	54円44銭