証券コード：3086

第12期

2018年３月１日 ▶ 2019年２月28日

定時株主総会 招集ご通知

開催日時
2019年５月23日（木）
午前10時
（受付開始：午前９時）

開催場所
ニューピアホール
東京都港区海岸一丁目11番１号

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

目　次

第12期定時株主総会招集ご通知 …… 1
議決権行使についてのご案内 …… 2
株主総会参考書類
　議案　取締役13名選任の件 …… 4

（第12期定時株主総会招集ご通知添付書類）
事業報告
　1．企業集団の現況に関する事項 …… 13
　2．会社の株式に関する事項 …… 32
　3．会社役員に関する事項 …… 33
　4．会計監査人に関する事項 …… 41
　5．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 …… 41
　6．取締役会の運営 …… 43
　7．各委員会の運営 …… 44
　8．会社の体制及び方針 …… 47
連結計算書類 …… 60
計算書類 …… 63
監査報告書 …… 66
株主総会　会場のご案内 …… 末尾

J.フロント リテイリング株式会社

J. FRONT RETAILING

DAIMARU　Matsuzakaya　PARCO

取締役兼代表執行役社長
山本 良一

株主の皆さまへ

第12期定時株主総会を2019年５月23日（木曜日）に開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。

当社の事業の現況と課題及び株主総会の議案につき、ご説明申しあげますので、ご高覧賜りますようお願い申しあげます。

株主の皆さまにおかれましては、何卒より一層のご理解、ご支援を賜りますようお願い申しあげます。

J.フロント リテイリング グループ
基本理念

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

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

グループ ビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

大阪・名古屋の中継会場にご来場の株主さまへ

大阪・名古屋の中継会場は**会社法上の株主総会の会場ではございません。**
中継会場にご来場の場合は、**議決権行使書もしくはインターネット**により、あらかじめ**議決権のご行使**をお済ませのうえ、入場票を中継会場受付へご提出くださいますようお願い申しあげます。

▶▶議決権行使書及びインターネットによる議決権行使についてのご案内は２～３頁をご覧ください。

〔証券コード3086〕
2019年５月２日

株主の皆さまへ

東京都中央区銀座六丁目10番１号
J.フロント リテイリング株式会社
取締役兼代表執行役社長　山　本　良　一

第12期定時株主総会招集ご通知

謹啓　平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

さて、下記のとおり第12期定時株主総会を開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申しあげます。

なお**当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットによって議決権を行使することができますので、いずれの場合でも、2019年５月22日（水曜日）18時までに到着するよう、お手続きいただきたく、お願い申しあげます。**

敬　具

記

１．日　　時　2019年５月23日（木曜日）午前10時（受付開始：午前９時）

２．場　　所　東京都港区海岸一丁目11番１号　ニューピアホール

３．株主総会の目的事項

報告事項　１．第12期（2018年３月１日から2019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12期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項　議案　取締役13名選任の件

４．招集にあたっての決定事項　次頁の【議決権行使についてのご案内】をご参照ください。

以　上

＊当日ご出席の場合は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出くださいますようお願い申しあげます。
なお、株主でない代理人及び同伴の方など、議決権を行使できる株主の方以外はご入場いただけませんので、ご注意ください（お身体の不自由な株主さまの同伴の方を除きます）。

- 招集通知の添付書類のうち、連結計算書類の「連結注記表」及び計算書類の「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第16条に基づきインターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には掲載していません。
- 監査委員会及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集通知に記載の各書類と当社ウェブサイトに掲載しております「連結注記表」及び「個別注記表」とで構成されています。
- 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類、計算書類に修正が生じた場合は、修正後の事項をインターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

当社ウェブサイト ▶ https://www.j-front-retailing.com/

株主総会本会場及び大阪・名古屋中継会場におけるお土産の配付はございません。何卒ご理解賜りますよう、お願い申しあげます。

議決権行使についてのご案内

当日株主総会にご出席の場合

同封の議決権行使書用紙を
会場受付へご提出
くださいますよう
お願い申しあげます。

議決権行使書のご郵送またはインターネットによる議決権行使はいずれも不要です。

中継会場にご来場の場合

当日ご出席願えない場合

郵送（下記）**もしくはインターネット**（右ページ）**いずれかの方法により、議決権を行使**くださいますよう
お願い申しあげます。

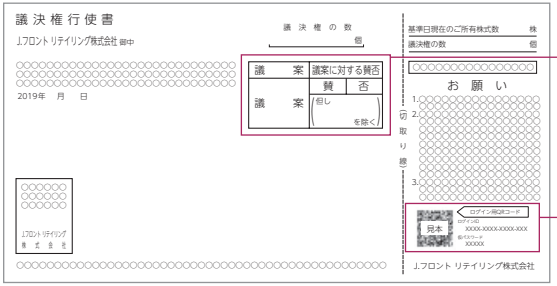
中継会場は会社法上の株主総会の会場ではございません。あらかじめ議決権行使をお済ませのうえ、ご来場ください。

郵送で議決権を行使される場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示され、折り返しご送付ください。

行使期限 2019年5月22日（水曜日）18時 到着分まで

議決権行使書のご記入方法のご案内



【議決権の行使のお取り扱いについて】

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

こちらに、議案の賛否をご記入ください。

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

インターネットによる議決権行使に必要となる、ログインIDと仮パスワードが記載されています。

インターネットで議決権を行使される場合

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認のうえ、行使していただきますようお願い申しあげます。

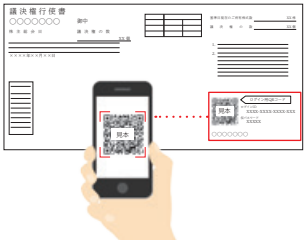
行使期限 2019年5月22日（水曜日）18時 受付分まで

インターネットによる議決権行使の方法

QRコードを読み取る方法

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

1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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

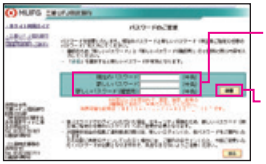
ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト https://evote.tr.mufg.jp/

1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。

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

3 新しいパスワードを登録する



4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

- 株主さま以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主さまには、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。
- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
- 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- インターネットにより複数回数にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

※議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・電話料金・パケット通信料等）は、株主さまのご負担となります。
※ファイアーウォール等の使用やアンチウイルスソフトの設定など、株主さまのインターネット利用環境により、ご利用できない場合がございます。

システムに関するお問い合わせ
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
0120-173-027（通話料無料）
受付時間 9時～21時

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

株主総会参考書類

議案及び参考事項

議　案　取締役13名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、現任の取締役全員（13名）が任期満了となります。

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

なお、取締役候補者のうち、再任となる社外取締役５名の活動状況や、取締役会、各委員会の運営状況については、事業報告の「3. 会社役員に関する事項」、「6. 取締役会の運営」、「7. 各委員会の運営」をご参照願います。

【取締役会構成についての考え方】

取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、経営監督機能強化の観点はもとより、定款に定める範囲内で監督と執行の人数バランスも考慮しております。このたび議案として上程いたしました取締役候補者による取締役会構成については、取締役の総数13名は維持することとし、より株主目線の経営を推進することと、指名委員会等設置会社である当社の法定３委員会の機能強化をはかることを目的に、社外取締役を１名増員し、社内７名、社外６名の体制としております。

社外取締役候補者の選任にあたっては、当社の中核事業である小売業ではなく、製造業など異なる業種の出自の経営者であることに加え、法律等の専門知識、グローバルな視点、M＆Aの経験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。特に監査委員会については、従前、社内の非業務執行取締役が務めていた委員長を社外取締役に委嘱するとともに、新たに招聘する取締役候補者の人選にあたっては、監査委員の人財要件のひとつである財務領域の経験に加え、コンプライアンスやESGなどに関する豊富な知見を有していることを重視しております。

また、社内の非業務執行の取締役候補者については、当社グループにおける幅広い実務経験や財務などの専門知見を有していることを基準としており、執行を兼務する取締役候補者としては、代表執行役社長と当社グループの中核事業である百貨店・パルコ事業の責任者に加え、株主・投資家が求める戦略的財務政策を実行できる高度な知見を有する財務戦略統括部長を選任しております。

候補者番号	氏名					所属予定の委員会（◎は委員長候補者）		
						指名	監査	報酬
1	小林　泰行	再任	非執行			○		○
2	堤　　啓之	再任	非執行				○	
3	村田　荘一	新任	非執行				○	
4	橘・フクシマ・咲江	再任	非執行	社外	独立	◎		○
5	太田　義勝	再任	非執行	社外	独立	○		◎
6	石井　康雄	再任	非執行	社外	独立	○		○
7	西川　晃一郎	再任	非執行	社外	独立		◎	
8	佐藤　りえ子	再任	非執行	社外	独立		○	
9	内田　　章	新任	非執行	社外	独立		○	
10	山本　良一	再任	執行			○		○
11	好本　達也	再任	執行					
12	牧山　浩三	再任	執行					
13	若林　勇人	再任	執行					

（注）1．佐藤りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田りえ子です。
　　2．取締役を兼務しない執行役10名を、本定時株主総会終結後の取締役会において選任する予定です。

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

（ご参考）「当社社外取締役の独立性判断基準」

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

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

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

1

小林泰行（こばやし やすゆき）

（1951年３月30日生）

- 所有する当社の株式の数　35,800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　14回中14回
- 取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約６年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1973年４月	株式会社大丸入社
2003年５月	同社執行役員　札幌店長
2004年１月	同社東京店長
2007年９月	当社執行役員
2008年１月	株式会社大丸取締役兼執行役員 本社百貨店事業本部副本部長兼MD統括本部長
2010年３月	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役兼執行役員 営業本部長兼MD戦略推進室長
2010年５月	同社取締役兼常務執行役員
2012年５月	株式会社パルコ取締役（現任）
2013年４月	当社常務執行役員　関連事業統括部長
2013年５月	当社取締役兼常務執行役員
2015年５月	当社取締役兼専務執行役員
2016年５月	当社代表取締役
2017年５月	当社取締役　取締役会議長（現任）

取締役候補者とした理由

・小林泰行氏は、これまで百貨店事業会社における大丸札幌店開店プロジェクトを成功させ、MD戦略の推進役として手腕を発揮するとともに、2013年４月からは、当社の関連事業統括部長を歴任いたしており、卸売業、クレジット事業など多岐に亘る事業分野を管掌しており、当社グループの事業全般に関して幅広い経験と知見を有しております。2017年５月からは、取締役会議長としてコーポレートガバナンスの一層の向上に努めております。当社グループ戦略における各事業の役割、期待を熟知した社内取締役が取締役会議長を務め、全てのステークホルダーを意識しながら監督業務を行うことが、当社グループの企業価値向上と持続的成長に繋がると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
・当社は、小林泰行氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

2

堤　啓之（つつみ ひろゆき）

（1958年２月３日生）

- 所有する当社の株式の数　16,398株
  その他株式報酬としての未交付株式　5,855株
- 当社との特別の利害関係　なし
- 当事業年度の取締役会出席回数　14回中14回
- 取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約２年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年４月	株式会社大丸入社
1993年３月	香港大丸有限公司　会計部長
2001年３月	株式会社大丸　本社財務本部部長
2007年９月	当社業務本部財務部部長
2010年３月	株式会社大丸松坂屋百貨店　業務本部財務部長
2013年５月	当社執行役員　業務統括部財務部長
2016年３月	当社執行役員　財務戦略統括部部長兼財務経理担当
2017年５月	当社取締役（現任） 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役（現任）

取締役候補者とした理由

・堤　啓之氏は、株式会社大丸に入社まもなく経理担当に配属され、1989年３月からは一貫して財務領域で経験を積んでおり、財務・経理に関して豊富な知見を有しております。2013年５月には当社財務部長に就任し、監査法人との連携をはかり各事業子会社の連結決算に関する指導を通じて、各社の事業特性と財務状況についても熟知しております。2016年３月からは財務戦略統括部財務経理担当部長としてIFRS任意適用の準備を主導的に進めてまいりました。企業の健全な運営に不可欠な財務・会計の豊富な経験を取締役としての監督業務に活かすことで、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
・当社は、堤　啓之氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

3

新任候補者

村田荘一（むらた そういち）

（1956年９月９日生）

●所有する当社の株式の数　12,689株
●当社との特別の利害関係　なし

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由

・村田荘一氏は、これまで百貨店事業会社の経営陣として、大丸大阪・梅田店の新店計画をリードし、大丸大阪・梅田店長を経て、百貨店事業の中枢である営業本部長を全うしており、百貨店の営業分野における豊富な経験に基づく幅広い知見を有しております。また、2017年５月の当社執行役常務就任以来、主にコンプライアンスとグループ全体のシェアードサービスを管掌する業務統括部長を歴任しております。こうした経験を通じて得た幅広い知見を活かし、適切な経営監督機能を果たすことを通じて当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、新たに取締役候補者といたしました。
・当社は、村田荘一氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。

4

社外取締役候補者

独立役員

橘・フクシマ・咲江（たちばな・さきえ）

（1949年９月10日生）

●所有する当社の株式の数　5,500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　14回中14回
●社外取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約７年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年６月	ブラックストン・インターナショナル株式会社入社
1987年９月	ベイン・アンド・カンパニー株式会社入社
1991年８月	コーン・フェリー・インターナショナル株式会社　日本支社プリンシパル
1993年６月	同社パートナー
1995年５月	同社米国本社取締役
2000年９月	同社日本担当社長・米国本社取締役
2001年５月	同社日本担当代表取締役社長・米国本社取締役
2007年９月	同社日本担当代表取締役社長
2009年５月	同社日本担当代表取締役会長
2010年３月	株式会社ブリヂストン社外取締役
2010年７月	G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長（現在）
2010年８月	コーン・フェリー・インターナショナル株式会社　アジア・パシフィック・シニアアドバイザー
2011年６月	味の素株式会社社外取締役（現在）
2012年５月	当社社外取締役（現在）
2013年６月	三菱商事株式会社社外取締役
2016年６月	ウシオ電機株式会社社外取締役（現在）

社外取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

・橘・フクシマ・咲江氏は、米国企業の本社取締役や、多くの日本企業での社外取締役として得た内外のガバナンスに対する豊富な経験に基づく幅広い知見に加え、外資系人財コンサルティング企業の日本支社長として得た経営経験とグローバル人財に関する高い見識を有しております。2012年５月の当社社外取締役就任以来、経営全般に関する方向性などについて、独立した客観的立場から適切な助言、監督を行い、また社外取締役のリード・ディレクターとして、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。2017年５月からは指名委員会委員長として経営陣幹部の適切な選任など人財の観点から企業価値向上と持続的成長に貢献しております。このような実績を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
・同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
・当社は、橘・フクシマ・咲江氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

5

社外取締役候補者

独立役員

太田義勝（おおた よしかつ）

（1941年12月28日生）

- 所有する当社の株式の数　8,300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　14回中14回
- 社外取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約４年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1964年４月	ミノルタカメラ株式会社入社
1991年６月	同社取締役　複写機事業部長　兼　複写機営業部長
1994年７月	ミノルタ株式会社取締役 情報機器事業統括本部長　兼　情報機器営業本部長
1995年６月	同社常務取締役
1999年６月	同社代表取締役社長
2003年８月	コニカミノルタホールディングス株式会社　取締役　代表執行役副社長
2003年10月	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社　代表取締役社長
2006年４月	コニカミノルタホールディングス株式会社　取締役　代表執行役社長
2009年４月	同社取締役　取締役会議長
2012年６月	ヤマハ株式会社　社外取締役
2013年４月	コニカミノルタ株式会社取締役　取締役会議長
2014年６月	同社特別顧問
2015年５月	当社社外取締役（現任）
2017年６月	コニカミノルタ株式会社名誉顧問（現任）

社外取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

・太田義勝氏は、ミノルタ株式会社とコニカ株式会社による経営統合を推進し、委員会設置会社（現、指名委員会等設置会社）の取締役会議長に就任されるなど、持株会社の経営者として、幅広い経験に基づく豊富な知見を有しており、2015年５月の当社社外取締役就任以来、グループ経営の推進や当社の機関設計変更等について、独立した客観的立場で、適切な助言、監督を行い、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。2017年５月からは報酬委員会委員長として株式対価報酬制度を含む役員報酬制度の公正かつ客観的な運用に貢献しております。このような実績を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
・同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
・当社は、太田義勝氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

6

社外取締役候補者

独立役員

石井康雄（いしい やすお）

（1947年９月４日生）

- 所有する当社の株式の数　2,700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　14回中14回
- 社外取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約２年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1970年４月	山之内製薬株式会社入社
2000年６月	同社取締役　医薬営業本部医薬部長
2001年１月	同社取締役　兼　山之内ヨーロッパB.V.会長
2003年３月	同社取締役　兼　山之内U.K.会長 兼　山之内ヨーロッパB.V.会長
2003年６月	同社常務取締役
2004年６月	同社常務執行役員
2005年４月	アステラス製薬株式会社常務執行役員 兼　アステラスファーマヨーロッパLtd.会長　兼　CEO
2008年６月	アステラス製薬株式会社代表取締役副社長
2011年６月	同社代表取締役副会長
2013年６月	同社代表取締役副会長退任
2015年５月	当社社外監査役 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
2017年５月	当社社外取締役（現任）
2018年５月	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

・石井康雄氏は、海外勤務経験が長く、海外での事業展開に精通するなど、小売業以外のグローバル経営分野における豊富な経験に基づく知見を有しており、2017年５月からは当社社外取締役として、執行の迅速な意思決定に向けた持株会社機能の強化など経営戦略全般について、能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。また、監査委員会においては、豊富な経験と高い見識に基づき適宜必要な助言を行うことで、当社のガバナンスの維持・強化に貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
・同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
・当社は、石井康雄氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

7

社外取締役候補者

独立役員

西川晃一郎（にしかわこういちろう）

（1947年7月12日生）

- 所有する当社の株式の数　1,300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　14回中14回
- 社外取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約2年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1970年4月	株式会社日立製作所入社
1995年8月	日立アメリカ社副社長
2001年6月	株式会社日立製作所理事　グローバル事業開発本部長
2003年4月	同社理事　事業開発部門長
2003年6月	同社執行役　事業開発部門長
2006年1月	同社執行役常務　事業開発担当
2007年4月	同社執行役専務　事業開発担当
2010年4月	日立電線株式会社執行役専務
2012年4月	株式会社日立総合計画研究所顧問
2014年3月	協和発酵キリン株式会社社外取締役
2015年5月	当社社外監査役 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
2017年5月	当社社外取締役（現任）
2018年5月	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

- 西川晃一郎氏は、事業提携やM&A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて財務面にも適切な知見を有しており、2017年5月からは社外取締役として、新規事業やM&Aに関するリスクテイク、経営戦略おける進捗管理や結果検証の高度化、数値計画の妥当性などについて、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言を行い、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。また、監査委員会においては、豊富な経験と高い見識に基づき適宜必要な助言を行うことで、当社のガバナンスの維持・強化に貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
- 同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
- 当社は、西川晃一郎氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

8

社外取締役候補者

独立役員

佐藤りえ子（さとうこ）

（1956年11月28日生）

- 所有する当社の株式の数　300株
- 当社との特別の利害関係　なし
- 当事業年度の取締役会出席回数　就任後11回中11回
- 社外取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約1年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1984年4月	弁護士登録
1989年8月	シャーマン・アンド・スターリング法律事務所
1998年7月	石井法律事務所パートナー（現任）
2004年6月	味の素株式会社社外監査役
2012年6月	株式会社NTTデータ社外監査役（現任）
2015年6月	第一生命保険株式会社社外取締役
2016年10月	第一生命ホールディングス株式会社社外取締役（現任）
2018年5月	当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

- 佐藤りえ子氏は、主に企業法務を専門とする弁護士として、高度かつ専門的な知識により数多くの案件を取り扱ったキャリアに加え、他の会社の社外取締役・監査役としての豊富な経験を有しており、当社の取締役会ならびに各委員会において、客観的な視点で、主に企業法務に係る積極的な助言・勧告等により、当社のガバナンスの維持・強化に貢献しております。このような実績と豊富な知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資するところが大きいと判断し、引き続き取締役候補者といたしました。
- 同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。
- 当社は、佐藤りえ子氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

9

新任候補者

社外取締役候補者

独立役員

●所有する当社の株式の数　1,000株
●当社との特別の利害関係　なし

うち　だ　あきら
内田　章

（1950年10月４日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

社外取締役候補者とした理由、その他社外取締役候補者に関する特記事項

・内田　章氏は、経営企画やIRに加え、財務経理部門の責任者としてコーポレート部門における幅広い経験や知見を有しております。また、金融庁、東京証券取引所が事務局を務めた「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」やその後のフォローアップ会議のメンバーとして、その策定と推進に携わり、コーポレートガバナンスに関する高度な専門知見を有しており、経営を監督する役割を発揮していただけるものと判断し、新たな社外取締役候補者といたしました。
・当社は、同氏を株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員として届出を予定しております。
・当社は、内田　章氏と、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。

10

●所有する当社の株式の数　79,366株
●当社との特別の利害関係　なし
●当事業年度の取締役会出席回数　14回中14回
●取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約11年９ヶ月

やま　もと　りょう　いち
山本良一

（1951年３月27日生）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由

・山本良一氏は、小売業全般に亘る豊富な経験を通じて得られた幅広い知見と高い視座を備えております。2013年の当社代表取締役社長就任後は、当社グループ全般の経営管理を的確かつ効率的に遂行してまいりました。同氏は、当社グループを取り巻く外部環境を踏まえ、当社の進むべき経営戦略の方向性を示す新グループビジョンを策定し、その浸透をリードするとともに、コーポレートガバナンス・コードを経営の変革・改革の中枢に据え、グループ全体の10年後の未来像の実現に向けて強いリーダーシップを発揮しております。このような実績を踏まえ、取締役としての業務執行を通じて、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

11

好本達也（よしもと たつや）

（1956年４月13日生）

●所有する当社の株式の数　49,459株
●当社との特別の利害関係　なし
●当事業年度の取締役会出席回数　14回中14回
●取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約６年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1979年４月	株式会社大丸入社
2000年３月	同社本社札幌出店計画室札幌店開設準備室部長
2008年１月	同社東京店長
2008年５月	同社執行役員　東京店長
2010年１月	当社執行役員　百貨店事業政策部営業企画推進室長 兼マーケティング企画推進室長
2010年３月	株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員 同社経営企画室長
2012年５月	同社取締役兼執行役員
2013年４月	同社代表取締役社長（現任） 兼株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役社長（現任）
2013年５月	当社取締役（現任）
2017年５月	当社代表執行役常務（現任）

取締役候補者とした理由

・好本達也氏は、株式会社大丸松坂屋百貨店の代表取締役であり、経営管理、企画、店舗運営をはじめとする百貨店事業全般に関する豊富な経験と知見を有しております。同氏は、当社グループ戦略における百貨店事業の役割、期待を踏まえた従来からの高品質な百貨店事業戦略を実行するとともに、外部環境の大きな変化を踏まえ、新たな百貨店事業戦略を立案し、その実現に向け強い成果志向に基づくスピーディーで実効性の高いリーダーシップを発揮しております。このような実績を踏まえ、主要事業子会社の責任者として、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

12

牧山浩三（まきやま こうぞう）

（1958年８月28日生）

●所有する当社の株式の数　17,100株
●当社との特別の利害関係　なし
●当事業年度の取締役会出席回数　14回中14回
●取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約６年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1981年４月	株式会社パルコ入社
2004年３月	同社執行役　店舗運営局長
2007年３月	同社常務執行役　店舗統括局長
2008年３月	同社専務執行役　店舗運営本部長兼店舗統括局長
2008年５月	同社取締役兼専務執行役
2009年３月	同社店舗運営局統括
2010年３月	同社店舗統括担当
2011年３月	同社事業統括担当
2011年５月	同社取締役兼代表執行役社長（現任）
2013年５月	当社取締役（現任）
2017年５月	当社執行役常務（現任）

取締役候補者とした理由

・牧山浩三氏は、株式会社パルコの代表執行役であり、パルコの経営管理、店舗運営に関する豊富な経験と知見を有しております。同氏は、当社グループ戦略におけるパルコ事業の役割、期待を十分に理解したうえで、パルコ事業の特性を生かした経営ビジョンを遂行し、組織求心力に基づく実効性の高いリーダーシップを発揮するとともに、新たな事業領域の拡大に積極的に挑戦を続けております。このような実績を踏まえ、主要事業子会社の責任者として、当社グループの企業価値向上と持続的な成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

13

わか　ばやし　はや　と
若林勇人

（1961年８月31日生）

●所有する当社の株式の数　6,359株
●当社との特別の利害関係　なし
●当事業年度の取締役会出席回数　14回中14回
●取締役在任期間（本定時株主総会終結時点）　約３年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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）財務有限公司薫事・総経理
2009年２月	パナソニック株式会社本社財務・IRグループ財務企画チームリーダー（部長）
2013年７月	同社コーポレート戦略本部財務・IRグループゼネラルマネジャー 兼財務戦略チームリーダー（理事）
2015年５月	当社入社 当社業務統括部付　財務政策担当
2015年９月	当社執行役員 当社業務統括部財務戦略・政策担当
2016年３月	当社財務戦略統括部長（現任）兼財務政策担当
2016年５月	当社取締役（現任）
2017年３月	当社資金・財務政策担当
2017年５月	当社執行役常務（現任）
2018年５月	当社資金・財務政策部長（現任）

取締役候補者とした理由

・若林勇人氏は、パナソニック株式会社及びそのグループ会社において、主に財務部門でキャリアを積み、財務体質の強化、資金管理レベルの向上など、財務政策に関する適切な知見、経験を十分に有しておりますことから、2015年５月に当社グループに招聘し、当社グループ全般に亘る財務戦略の構築及び推進を担ってまいりました。2016年からは、将来を見据えた会計基準のIFRSへの変更をリードし現中期経営計画からの適用を開始しております。このような実績と高度な財務知見に加え、戦略性、変革のリーダーシップ、強い成果志向など経営人財として相応しい能力を有しておりますことから、取締役としての業務執行を通じて、当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献できる人財として適任であると判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

以　上

事業報告 (2018年3月1日から2019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

当連結会計年度の日本経済は、国内企業収益の堅調な動きを背景に設備投資の増加や雇用情勢の改善などにより緩やかな回復基調で推移しましたものの、年度後半は海外経済の不確実性の高まりから景気減速懸念が強まり、企業収益の改善に足踏みが見られるなど安定感を欠く状況となりました。個人消費については、雇用・所得環境の改善が続くとともに、高額品消費が堅調に推移するなど明るい材料が見られましたものの、社会保障費負担の増加に伴う先行き不安や天候不順、大規模な自然災害による影響も加わり一進一退の状況となりました。

非連続な成長実現を目指し、事業ポートフォリオ変革に向けた取り組みを推進

このような状況の中、当社グループは「2017～2021年度 中期経営計画」の２年目の取り組みとして、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現を目指し、事業ポートフォリオの変革に向け、①事業領域の拡大を目指す「マルチサービスリテイラー戦略」、②店舗を核に、地域とともに成長を目指す「アーバンドミナント戦略」、③あらゆるものがネットにつながる「IoT時代に向けたICT戦略」、④百貨店・パルコをはじめとする既存事業の革新、⑤ESG視点によるCSRの再構築、⑥成長を支える経営基盤強化に取り組みました。

①「マルチサービスリテイラー戦略」では、事業領域の拡大への取り組みとして、高質な幼児保育サービスを提供する認可外保育園の開園準備を進めたほか、経営効率の高い重点３事業（クレジット金融事業、人材派遣事業、建装事業）においては、新たな経営体制のもと中期経営計画達成に向けた新プランを策定するとともに、攻めと守りの両面から戦略を着実に推進するための人材・組織基盤強化に取り組みました。

②「アーバンドミナント戦略」では、各エリア戦略に基づく基幹店舗の周辺開発に加え、地域と連携したイベントの実施など街の魅力度向上に努めるとともに、当社グループが持つ都市部の好立地の強みを活かし不動産賃貸事業の拡大をはかりました。あわせてGINZA SIX（ギンザ シックス）、上野フロンティアタワーに

本年４月開園の認可外保育園
「Daimaru Matsuzakaya Kids Duo International 青葉台」

続く大型再開発計画の成功に向け、2019年秋に開業予定の大丸心斎橋店新本館、新生渋谷パルコの再開発を着実に推進しました。

③「IoT時代に向けたICT戦略」では、お客様との生涯にわたる関係を強固なものとし、新たな商品やサービスの提供を通じて、お客様のライフタイム・バリューの最大化を目指す「ライフタイム・サービスハブ構想」の確立に向け、グループ各社の顧客データをグループ共通資産として統合的に活用していくための顧客データベースの構築に着手いたしました。あわせて、セキュリティ強化を主軸としたグループ各社のITインフラ整備に継続して取り組むなど、攻めと守りの両面からICT戦略を推進しました。

④中核事業である百貨店事業・パルコ事業の革新に向けた取り組みでは、百貨店事業における新編集売場の開発に加え、インバウンド需要や富裕層マーケットに対応する商品・サービスの拡充など収益力向上に取り組むとともに、新たな百貨店ビジネスモデルの具現化に向け大丸心斎橋店新本館の開発を推進しました。また、パルコ事業ではコト消費・サービスなど時代変化に対応した新たなテナントの導入や、スマートフォン・アプリ「POCKET PARCO」を起点としたお客様とのコミュニケーション向上をはかるとともに、新生渋谷パルコ、錦糸町パルコなどの開発案件に継続して取り組みました。

⑤持続可能な社会の実現に向けたESGの取り組み（「環境（Environment）、社会（Society）、ガバナンス（Governance）」）では、当社グループとして企業活動における最上位概念と位置づけ、ESGの全体方針となる「サステナビリティ方針」の策定とともに、「低炭素社会への貢献」をはじめとする「持続可能な社会の実現」に向け５つの重要課題を特定し、中長期の目標達成に向けた行動計画の立案など全社的な取り組みをスタートさせました。

⑥経営基盤の強化に向けた取り組みでは、財務政策においては、資本効率の高い経営体質の構築に向け、百貨店基幹店舗における店舗B/Sによる経営管理に継続して取り組むとともに、新たに各事業会社の資本適正化の計画を推進しました。また、フリーキャッシュ・フローの増大をはかるため、投資・撤退基準にもとづく事業運営による投資効率の向上と収益改善に努めました。加えて、適正な資産評価による効率経営の実践を目指し、国際会計基準（IFRS）にもとづく新リース会計基準への対応を進めました。

経営効率向上を目指すグループ業務システム革新においては、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の適用拡大による営業･後方部門の業務自動化を推進したほか、情報セキュリティの強化、生産性向上に向けたビジネスツールの導入などオフィス環境のインフラ整備に取り組みました。

グループ組織人事改革においては、非連続な成長の実現に向け人事政策の基軸を新たな価値を生み出す“人財力”に転換し、その推進をグループとして一層強化するため、５月に人財戦略統括部を新設いたしました。加えて、中期経営計画の目標達成に向け、新たな事業領域をリードできる専門人材の獲得をはじめ、一人ひとりの能力、適性、意志・意欲に応じたグループレベルでの最適配置、発明体質への

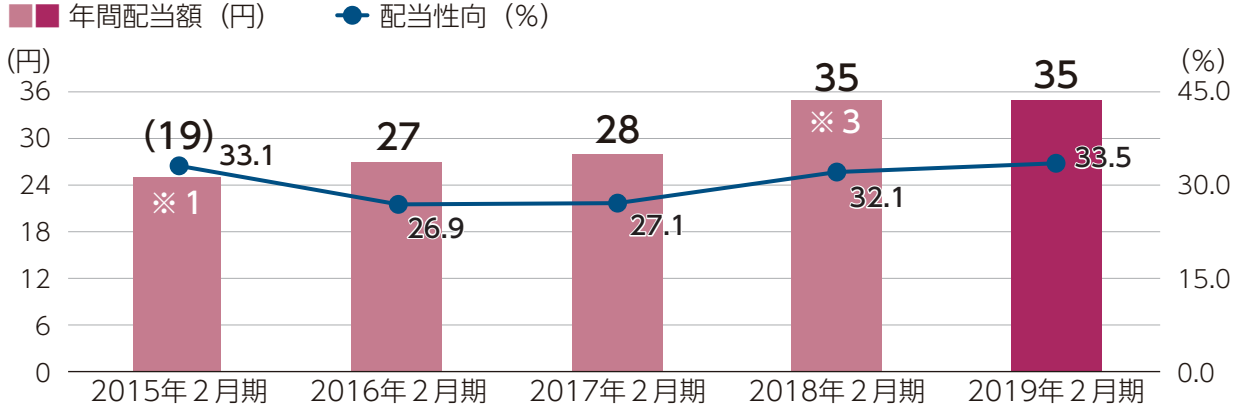
転換にむけた組織風土の醸成などに継続して取り組みました。

コンプライアンス・マネジメントの取り組みにおいては、法令違反事案等の再発防止に向けマニュアルの整備や研修の実施などコンプライアンス体制の強化とともに、定期的かつリアルタイムな活動報告にもとづく改善策の実行など運用面の強化、徹底に努めました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、当期の連結業績は、売上収益については百貨店事業、不動産事業、クレジット金融事業が増収となりましたものの、前年の連結子会社売却による減収影響のほか、卸売事業、建装事業の不振もあり、2.1％減の4,598億40百万円となりました。営業利益については、不動産事業が増益となりましたものの、百貨店事業におけるPOSレジ更新費用をはじめとする販売費及び一般管理費の増加や、パルコ事業における地方店舗の営業終了決定に伴う損失計上のほか、前年の固定資産売却益や連結子会社の株式売却益計上による反動減も加わったことから、17.5％減の408億91百万円と減収減益となり、税引前利益は12.7％減の421億26百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は4.0％減の273億58百万円となりました。また、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）は6.8％（対前年0.7pt減）、親会社所有者帰属持分比率は40.1％（同1.4pt増）となりました。

なお期末配当金につきましては、１株あたり18円とさせていただきました。この結果、中間配当金17円と合わせた年間配当金は１株につき35円となり、前期に実施いたしました記念配当（中間・期末各１円）を除いた普通配当では８年連続の増配となりました。

１株当たり年間配当金の推移

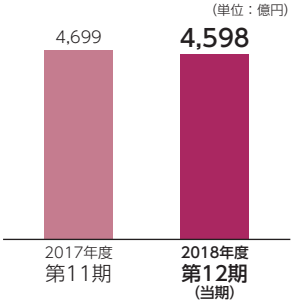


※１　2014年９月１日付で普通株式２株を１株に併合のため、グラフは併合後ベースで示しております。
※２　2016年２月期以前の配当性向につきましては、日本基準の数値を記載しております。
※３　記念配当２円を含みます。

売上収益

4,598億円

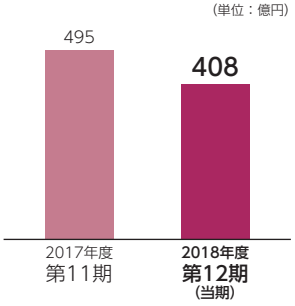
対前年△2.1%減



営業利益

408億円

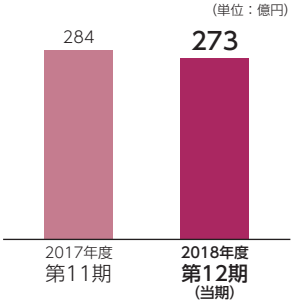
対前年△17.5%減



親会社の所有者に帰属する当期利益

273億円

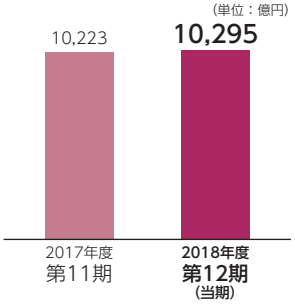
対前年△4.0%減



資産合計

10,295億円

対前年72億円増



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11期 (2017年度)				第12期【当期】 (2018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	274,308	58.4	26,659	53.8	275,441	59.9	24,194	59.2
パ　ル　コ　事　業	91,621	19.5	11,752	23.7	89,969	19.6	5,445	13.3
不　動　産　事　業	13,427	2.9	4,131	8.3	16,995	3.7	4,664	11.4
クレジット金融事業	10,176	2.2	2,742	5.5	10,573	2.3	2,360	5.8
計	389,534	83.0	45,285	91.4	392,979	85.5	36,665	89.7
そ　の　他	117,845	25.0	4,744	9.6	104,250	22.7	3,507	8.6
調　整　額	△37,465	△8.0	△483	△1.0	△37,389	△8.2	717	1.7
連　結　合　計	469,915	100.0	49,546	100.0	459,840	100.0	40,891	100.0

セグメント業績

百貨店事業

売上収益 2,754億41百万円　対前年 0.4%増
営業利益 241億94百万円　対前年 △9.2%減

※＜参考数値＞（P.18をご参照ください）
総額売上高 7,433億40百万円（対前年0.4%増）、事業利益 251億54百万円（対前年△4.3%減）

店舗戦略の基軸を集客力の強化、顧客基盤の拡大と位置づけ、店舗の提供価値向上と収益力向上に取り組みました。集客力の強化への取り組みでは、大丸札幌店・婦人服フロアにおいて、「コスメ」「フーズ」「グッズ」からなる新編集売場として「KiKiYOCOCHO（キキヨコチョ）」をオープンさせました。また、「アーバンドミナント戦略」のもと、重点エリアを中心とする店舗周辺の開発とあわせ、地域や行政などと連携したイベントの開催など各店舗が立地するエリアの魅力度向上、賑わいの創出に取り組みました。

顧客基盤拡大の取り組みでは、ID顧客の拡大に向け、大丸東京店にモバイルアプリを先行導入するとともに、顧客との関係強化をはかる新顧客戦略の基盤づくりを進めました。また、拡大する富裕層マーケットに対応するため新規口座開拓に継続して取り組むとともに、新たな外商ビジネスモデルの構築に向け、ICTを活用した業務支援システムの整備・構築を推進いたしました。また、訪日外国人客の増加に着実に対応するため、基幹店舗における化粧品売場の拡大やSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を活用した情報配信による集客力の強化、モバイル決済対応売場の拡大に取り組みました。

札幌店キキヨコチョ

大丸東京店
モバイルアプリ

なお、大丸山科店については昨今の経済環境の変化と競合激化が進む中、業績の改善を見通すことは困難であるとの判断から、2019年３月31日をもって営業を終了することを決定いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、店舗所在エリアにおいて度重なる自然災害等の発生により営業時間の短縮や臨時休業を余儀なくされたほか、衣料品販売の苦戦などもありましたことから、売上収益は0.4%増の2,754億41百万円の微増収にとどまりました。営業利益につきましては、前年の固定資産売却益の反動減に加え、大丸心斎橋店再開発に伴う減価償却費のほか、POSレジの更新、空調・昇降機など店舗設備に関する安全安心投資に加え、将来の成長に向けた先行投資に伴う販売費及び一般管理費の増加により、9.2%減の241億94百万円となりました。

百貨店事業の商品別及び会社別、店別売上高（日本基準）は次のとおりであります。

百貨店事業の商品別売上高

（単位：百万円）

商品別	金　額	構成比	対前年増減率
		%	%
紳士服・洋品	50,528	6.8	△0.8
婦人服・洋品	216,897	29.2	△1.2
子供服・洋品	14,741	2.0	△5.6
呉服・寝具・その他衣料	10,029	1.3	△6.2
身回品	66,399	8.9	△2.3
家具	5,886	0.8	△3.9
家電	532	0.1	△6.4
家庭用品	22,286	3.0	△4.2
食料品	170,790	23.0	△1.3
食堂喫茶	21,585	2.9	△1.8
雑貨	140,284	18.9	11.7
サービス	2,804	0.4	△1.7
その他	20,628	2.7	△8.4
消去	△54	△0.0	－
合計	743,340	100.0	0.4

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	87,723	11.8	4.4
		大阪・梅田店	66,054	8.9	1.5
		東京店	81,305	10.9	2.8
		京都店	68,732	9.3	△0.0
		山科店	3,634	0.5	△3.7
		神戸店	78,354	10.5	△5.0
		須磨店	8,399	1.1	△5.4
		芦屋店	6,605	0.9	△2.3
		札幌店	66,906	9.0	2.7
		小計	467,716	62.9	0.6
	松坂屋	名古屋店	119,170	16.0	1.3
		豊田店	7,134	1.0	△4.6
		上野店	39,969	5.4	1.5
		静岡店	21,143	2.8	△1.0
		高槻店	8,389	1.1	△2.5
		小計	195,807	26.3	0.7
	小計		663,523	89.2	0.6
株式会社博多大丸			54,831	7.4	△0.0
株式会社下関大丸			13,352	1.8	△3.6
株式会社高知大丸			11,687	1.6	△4.2
消去			△54	△0.0	－
合計			743,340	100.0	0.4

※<参考数値>について

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

パルコ事業

売上収益 899億69百万円 対前年△1.8%減
営業利益 54億45百万円 対前年△53.7%減

※<参考数値>（P.18をご参照ください）
総額売上高 2,789億53百万円（対前年△1.9%減）、事業利益 87億23百万円（対前年△15.2%減）

パルコのストアブランド強化に向け、店舗事業において食品や飲食、ヘルス＆ビューティ、コト消費関連など成長分野の強化に向けた改装に加え、新たなショップやブランドの発掘と育成を目的としたスペース「UP NEXT（アップ・ネクスト）」の導入を推進いたしました。お客様とのさらなる関係性強化では、スマートフォン・アプリ「POCKET PARCO」の機能拡充などによるCRM戦略を推進いたしました。また、新たな商業施設モデルの具現化に向け、原宿ゼロゲート・三宮ゼロゲートを開業させるとともに、錦糸町パルコ、新生渋谷パルコ、サンエー浦添西海岸 PARCO CITY、大丸心斎橋店北館出店などの開発案件に継続して取り組みました。

なお、店舗を取り巻く商業環境の変化などを勘案した結果、宇都宮パルコについては2019年５月31日をもって、また熊本パルコについては、建物の老朽化と商業環境の変化などを勘案した結果、建物賃貸借契約の満了にあわせ2020年２月29日をもって営業を終了することを決定いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、専門店事業において不採算店舗の閉鎖を進めたことや、衣料品販売、地方・郊外店の苦戦などもあり、売上収益は1.8%減の899億69百万円となりました。営業利益につきましては、売上収益減に伴う売上総利益の減少に加え、上記２店舗の営業終了決定に伴う損失などを計上しましたことから、53.7%減の54億45百万円となりました。

不動産事業

売上収益 169億95百万円 対前年26.6%増
営業利益 46億64百万円 対前年12.9%増

※<参考数値>（P.18をご参照ください）
総額売上高 171億48百万円（対前年25.0%増）、事業利益 50億62百万円（対前年79.5%増）

上野、名古屋、京都、心斎橋、神戸など重点エリアを中心に、賃貸床面積拡大を通じた不動産賃貸事業の強化に取り組みました。大型再開発案件として2017年度に開業したGINZA SIX（ギンザ シックス）や上野フロンティアタワーが順調に推移し、年度を通じて業績向上に寄与したほか、大丸京都店・大丸神戸店の周辺開発に取り組みました。また、名古屋栄エリアの魅力化に貢献すべく日本生命栄町ビル（仮称）の商業開発に加え、錦三丁目25番街区の開発に名古屋市と共同で推進していくことを決定するなど資産の有効活用、事業拡大への取り組みを着実に推進しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は26.6%増の169億95百万円、営業利益は前年の固定資産売却益計上による反動減がありましたものの、12.9%増の46億64百万円となりました。

クレジット金融事業

売上収益 105億73百万円 対前年 3.9%増
営業利益 23億60百万円 対前年 △13.9%減

※＜参考数値＞（P.18をご参照ください）
総額売上高 118億97百万円（対前年4.5%増）、事業利益 23億38百万円（対前年△16.6%減）

カード会員の新規獲得を積極的に進めるとともに、カード利用率、取扱高の向上に取り組みました。これらの結果、加盟店手数料収入、割賦販売利息収入等が増加し、売上収益は3.9%増の105億73百万円となりました。しかしながら、営業利益については発行済みカードの更新費用や支払い手数料の増加に加え、決済・金融サービスを機軸とする中長期の成長実現に向けた体制強化、専門人材の採用など先行投資による経費が増加しましたことから、13.9%減の23億60百万円となりました。

その他

売上収益 1,042億50百万円 対前年 △11.5%減
営業利益 35億7百万円 対前年 △26.1%減

※＜参考数値＞（P.18をご参照ください）
総額売上高 1,210億23百万円（対前年△11.6%減）、事業利益 36億5百万円（対前年△19.7%減）

人材派遣事業のディンプルは、グループ外企業の受託契約増加に伴う売上及び売上総利益の増加により増収増益となり、建装事業のJ.フロント建装は、前年の大型物件計上の反動減による影響などから減収となりましたものの、利益管理の徹底により増益となりました。しかしながら、卸売事業の大丸興業は主力の電子デバイス部門の苦戦により大幅な減収減益となりましたことから、その他の売上収益は11.5%減の1,042億50百万円、営業利益は26.1%減の35億7百万円となりました。

⑵ 設備投資の状況

当社グループの経常的な設備投資は、減価償却費の範囲内に収めることを基本的な考え方としております。当連結会計年度は、経常投資に加え戦略投資を積極的に実施した結果、総額398億73百万円となりました。

①当連結会計年度中に完成した主要設備

主なものは、パルコ事業では、錦糸町パルコ、三宮ゼロゲート、原宿ゼロゲートの新規出店に伴う資産の取得などであります。

②当連結会計年度継続中の主要設備の新設、拡充

主なものは、百貨店事業では、大丸心斎橋店本館建替工事109億56百万円など、パルコ事業では、渋谷パルコの再開発事業に伴う建物新築工事などであります。

③重要な固定資産の売却、撤去、滅失

特記すべき事項はありません。

⑶ 資金調達の状況

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

グループ子会社については原則として金融機関からの資金調達を行わず、キャッシュマネジメントシステムを利用したグループ内ファイナンスにより、資金調達の一元化と資金効率化を推進しております。

当連結会計年度については、上記方針に基づき、金融機関からの長期借入により203億円を調達した一方、借入金の返済を進めた結果、有利子負債残高は、前連結会計年度末に比べ98億円減少し、1,743億円となりました。

[ご参考]

連結キャッシュ・フロー計算書（要旨）（2018年３月１日から2019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	34,870
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,836
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,274
現金及び現金同等物の増減額	△13,240
現金及び現金同等物の期首残高	38,883
現金及び現金同等物の為替変動による影響	16
現金及び現金同等物の期末残高	25,659

（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。

⑷ 対処すべき課題

取り巻く環境がこれまでにないスピードで変化し続ける中、当社グループは非連続な成長へと大きく経営の舵を切り、グループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向け、「2017～2021年度　中期経営計画」を推進しており、計画スタートから２年が経過いたしました。

この２年間を振り返りますと、GINZA SIX（ギンザ シックス）や上野フロンティアタワーなど従来にない新たな複合商業施設を開業させるなど、事業ポートフォリオ変革に向けた取り組みを着実に推進してまいりましたものの、百貨店事業、不動産事業を除く他の事業では当初計画との乖離が生じており、将来のグループ全体の成長実現に向け、さらに実行力を高めて取り組む必要があると認識しています。

迎えた2019年度は、世界経済では先行き不透明感が増し、国内では消費増税が予定されるなど当社グループを取り巻く環境は一層厳しさを増すことが予想されます。さらに、デジタル技術の進展や消費に対する価値観の変化を背景に、業種や業態内の競合激化にとどまらず、既存のマーケットや産業自体

が衰退する中、従来は存在しなかった新たな商品やサービス、産業に置き換わるなど、想定を上回るスピードで変化しています。

中期経営計画の３年目となる今年度は、今中期経営計画で掲げる業績目標の達成を確かなものとするため、非連続な成長の実現、事業ポートフォリオの変革に向けた成長戦略の具現化に、一段とスピードをあげて取り組んでいく必要があると認識しています。加えて、持続可能な社会の実現と事業の持続的な成長を目指すESGへの取り組みは経営の中核課題であり、あらゆる企業活動においてESG視点での取り組みが求められるものと認識しています。

こうした認識のもと、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、今秋開業予定の大丸心斎橋店新本館、新生渋谷パルコなどの大型再開発を成功させるとともに、クレジット金融事業など重点３事業や新規事業領域の拡大、お客様のライフタイム・バリューの最大化を目指す「ライフタイム・サービスハブ構想」の具現化に加え、百貨店事業における新顧客戦略の全社展開や外商ビジネスモデルの改革、パルコ事業における店舗事業改革によるパルコブランドの再構築などの成長戦略を着実に推進してまいります。

また、これらの成長戦略を支える経営基盤の強化に向け、戦略を推進する人財強化、資本の効率的活用による経営体質の強化、グループ業務システムの革新による生産性向上などに取り組んでまいります。株主の皆さまにおかれましては、なにとぞ一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申しあげます。

心斎橋店新本館工事中外観

グループ成長戦略

①マルチサービスリテイラー戦略

高効率かつ成長性が高い事業と位置づける重点３事業の強化をはかるとともに、グループビジョン実現に向け新規事業領域の拡大にスピードをあげて取り組んでまいります。

１）重点３事業における事業領域及び収益の拡大

・クレジット金融事業においては、中長期の成長実現に向け、顧客とのさらなる関係強化に向けたカード商品の開発や今後予想されるキャッシュレスをはじめとする決済手段の多様化への対応など、新たな決済サービスの提供に取り組んでまいります。あわせて、優良な顧客基盤･店舗資産など当社グループの強みを活用し、顧客のライフステージに応じた新たな金融サービスの提供に取り組んでまいります。

・人材派遣事業においては、成長が期待される人材紹介事業の強化や、労働市場のグローバル化への対応強化など事業領域の拡大をはかってまいります。

・建装事業においては、デザイン事業の強化など事業領域の拡大をはかるとともに、大丸心斎橋店新本館を含むグループ内外の内装工事の受注拡大をはかるほか、体制強化による収益管理の徹底に継続して取り組んでまいります。

2）グループビジョン実現に向けた新規事業領域の拡大

・「暮らし方の多様化」「楽しみ方の多様化」に対応した新たなサービスの具現化、事業ポートフォリオ変革に向けた新規事業領域の拡大に取り組むとともに、シェアリングなど消費者の価値観変化に対応する事業の開発、他社とのアライアンスを進めてまいります。

J.フロント建装 施工物件 ソラリア西鉄ホテル福岡「Asagi」

②アーバンドミナント戦略

百貨店・パルコの基幹店舗及び不動産事業部を中心に、グループリソースを最大限活用し「店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデル」の構築を進めてまいります。

1）基幹店舗を中心とした街づくり推進

・街の魅力度向上、エリア間競争力の強化に向け、重点エリアを中心とした店舗の周辺開発に取り組んでまいります。あわせて地域・行政との連携強化によるイベントの実施など街の賑わい創出に取り組んでまいります。

2）新たな商業施設モデルの具現化

・大丸心斎橋店新本館において、新たな百貨店ビジネスモデルの具現化による収益拡大に取り組んでまいります。

・新生渋谷パルコにおいて、パルコとしてのストアブランド進化の具現化に取り組むとともに、錦糸町パルコ、サンエー浦添西海岸 PARCO CITY、川崎ゼロゲート（仮称）など新業態開発を着実に推進してまいります。

③IoT時代におけるICT戦略

お客様との生涯にわたる関係を強固なものとし、お客様のライフタイム・バリューの最大化を目指すための仕組みである「ライフタイム･サービスハブ構想」の具現化を進めてまいります。あわせてグループ各社の戦略を支えるICT基盤の構築に取り組んでまいります。

1）お客様のライフタイム・バリューの最大化に向けた顧客データベースの構築

・グループ各社の顧客データを統合し一元的に管理するデータベースの構築を進めるとともに､統合データベースを活用した新たな商品やサービスの提供、事業開発の具現化に取り組んでまいります。

2）グループ各社の戦略を支えるICT基盤の構築

・グループ各社におけるデジタル技術を活用した事業戦略の立案・実行支援とともに、各社の状況に応じた情報セキュリティの対応強化など、成長戦略の推進とグループITの健全性を両立させるICT基盤の構築に取り組んでまいります。

④百貨店事業、パルコ事業の革新

＜百貨店事業＞

大丸心斎橋店新本館における新たな百貨店ビジネスモデルの具現化、新顧客戦略の全社展開、外商ビジネスモデルの変革を通じ、競争力・収益力の強化に取り組んでまいります。

1）新たな百貨店ビジネスモデルの具現化

・2019年秋開業予定の大丸心斎橋店新本館において、成長性と収益性を兼ね備えた新たな店舗運営モデルの具現化に取り組んでまいります。

2）新顧客戦略の展開による顧客基盤の拡大とCRM強化

・モバイルアプリの導入により顧客基盤の拡大をはかるとともに、顧客データを活用し顧客のライフステージに即したパーソナルな商品・サービスの提供に取り組んでまいります。

3）外商ビジネスモデルの改革による顧客基盤拡大

・デジタル技術を活用した新たな商品・サービスに関する情報発信や、お客様のニーズ・購買特性に応じた最適な営業活動の推進により顧客基盤の拡大に取り組んでまいります。

＜パルコ事業＞

店舗事業、不動産事業の再構築をはかるとともに周辺事業、新規事業など新たな事業領域への進出による収益源の創出に取り組んでまいります。

1）店舗事業改革の実行によるパルコブランドの再構築

・パルコ創業50周年、パルコ各店における周年イベントの強化をはかるとともに、店舗事業の強化に向け主要店舗の改装を推進してまいります。

2）2019年度新規開業案件の成功

・新生渋谷パルコ、錦糸町パルコ、サンエー浦添西海岸 PARCO CITY、川崎ゼロゲート（仮称）など異なる４つの業態の新規開業案件の成功に向け着実に取り組んでまいります。

3）店舗事業に貢献する各事業の再強化・基盤整備

・新生渋谷パルコ開業に合わせたエンターテインメント事業の再強化や、総合空間事業におけるパルコ新規開発案件の管理業務受託をはかってまいります。

⑤ESG戦略

新たに策定したサステナビリティ方針のもと、「持続可能な社会」及び「企業の持続的成長」の実現に

資する５つのマテリアリティ（重要課題）の目標達成に向けた取り組みを推進してまいります。あわせて、コーポレートガバナンス機能の継続的な強化を通じグループの持続的成長及び中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

1）マテリアリティ（重要課題）において設定した目標達成に向けた取り組みの推進

・５つのマテリアリティの目標達成に向けた取り組みを着実に実行するとともに、ESG活動の社内外への理解促進に向けた説明会の開催や社外への発信強化に取り組んでまいります。

※当社が特定した５つのマテリアリティ：①「低炭素社会への貢献」②「サプライチェーン全体のマネジメント」③「地域社会との共生」④「ダイバーシティの推進」⑤「ワークライフバランスの実現」

・ESG視点による大丸心斎橋店新本館、新生渋谷パルコの店づくりを推進してまいります。

・災害等における事業継続計画（BCP）の見直しに取り組むとともに、地域社会への貢献・支援策の立案に取り組んでまいります。

2）グループガバナンス機能のさらなる強化

・当社グループのコーポレートガバナンスの中心として、経営の透明性・健全性・遵法性を継続して確保するとともに、グループ各社における戦略実行に向けた迅速な意思決定及び内部統制の精度向上によりコーポレートガバナンスの強化に取り組んでまいります。

経営基盤の強化

＜グループ人財政策＞

・持続的な成長実現に向け人財開発企業を目指し、多様な人材の採用や専門人材の育成、創造と挑戦を引き出す人事制度への転換、ワークライフバランスの実現、働き方の多様化への対応など、人財マネジメントの再構築に取り組んでまいります。

＜グループ財務政策＞

・株主資本コストを継続して上回る資本効率の高い経営体質の構築に向け、戦略投資の実施や株主還元の充実、自己資本拡充のバランスを踏まえた資本政策を推進してまいります。また、2019年１月から国際会計基準に適用された新リース会計基準に確実に対応してまいります。

＜グループ業務システム変革＞

・成長戦略を支える基盤構築に向け、百貨店事業などグループ各社におけるRPA化（ロボティック・プロセス･オートメーション）の適用拡大により業務の自動化を推進するとともに、卸売事業などグループ各社における後方業務のシェアードサービス拡大により生産性向上をはかってまいります。

＜コンプライアンス・マネジメントの整備・強化＞

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

＜ご参考＞新リース会計基準（IFRS16号）について

1. 新リース会計基準の適用

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

2. 新リース会計基準の概要

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

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

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

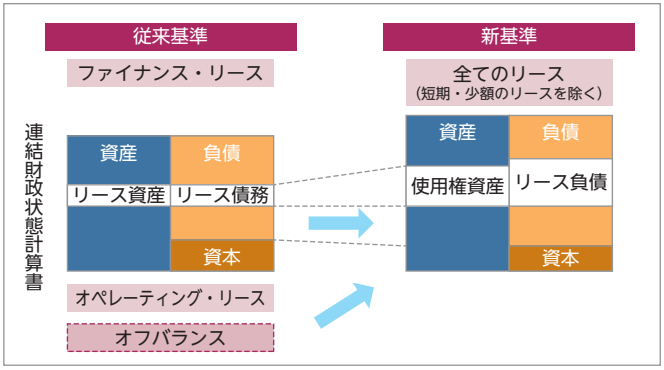
③使用権資産とリース負債の計算方法の違いから生じる資産・負債の計上差額等を、資本（利益剰余金等）から減額します。

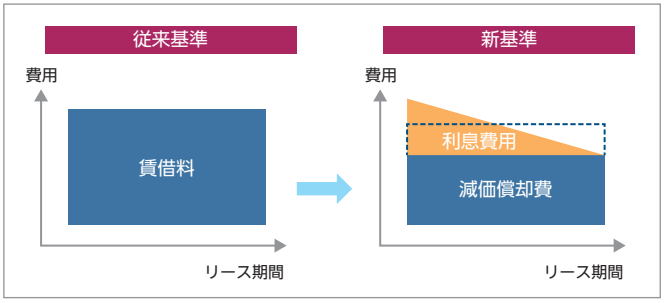
④新リース会計基準適用日以降、リース期間中の使用権資産にかかる減価償却費（定額）と、リース負債にかかる利息費用を計上します。（従来の賃借料は計上しません。）

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

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

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

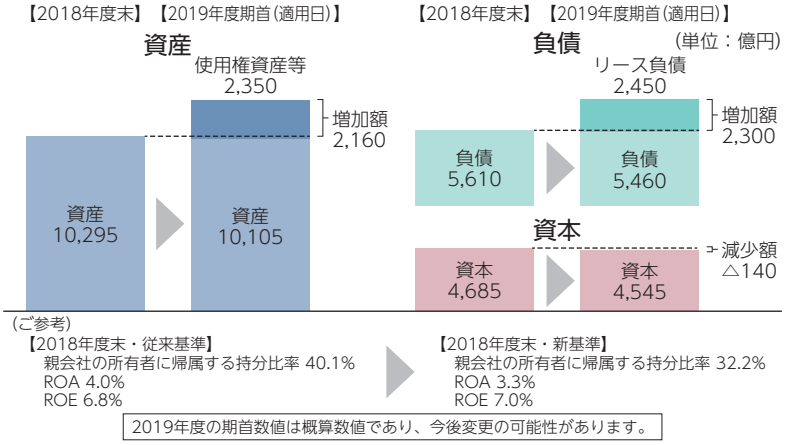




3. 当社財務諸表への影響

①連結財政状態計算書

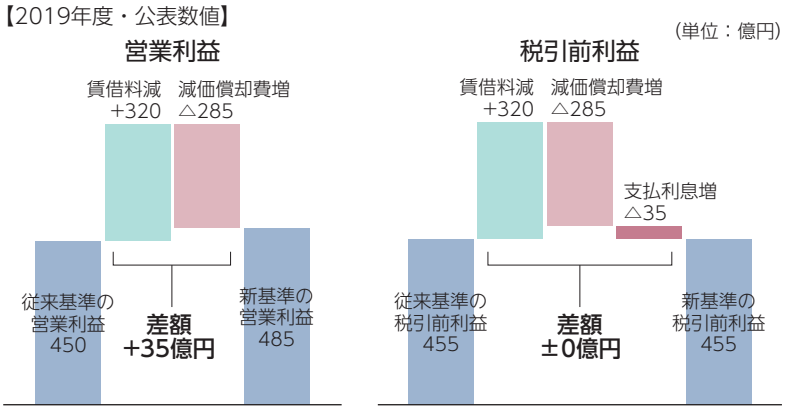
2019年度の期首（適用日）において資産（使用権資産等）及び負債（リース負債）が増加、資本（利益剰余金等）が減少します。なお、従来に比べ親会社の所有者に帰属する持分比率・ROAは低下しますが、ROEは上昇します。



②連結損益計算書

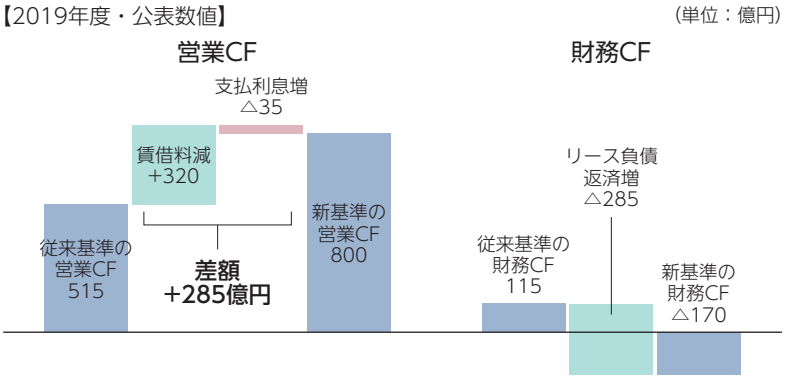
従来の賃借料と新たに発生する減価償却費との差額が、売上原価・販売費及び一般管理費の減少となることから、新基準の営業利益は増加します。

なお、リース負債にかかる支払利息を計上することから、2019年度の税引前利益に対する影響は軽微です。



③連結キャッシュ・フロー計算書

従来の賃借料処理が、リース負債の返済及び利息の支払い処理となるため、営業活動によるキャッシュ・フローは増加、財務活動によるキャッシュ・フローは減少します。



⑸ 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、%）

日本基準（JGAAP）			国際会計基準（IFRS）			
区分	第９期（2015年度）	第10期（2016年度）	区分	第10期（2016年度）	第11期（2017年度）	第12期（2018年度）
売上高	1,163,564	1,108,512	総額売上高	1,134,342	1,138,981	1,125,153
－	－	－	売上収益	452,505	469,915	459,840
営業利益	48,038	44,580	事業利益	44,898	46,247	45,514
経常利益	47,910	44,425	－	－	－	－
－	－	－	営業利益	41,727	49,546	40,891
売上高営業利益率	4.1	4.0	売上収益営業利益率	9.2	10.5	8.9
税金等調整前当期純利益	34,698	40,550	税引前利益	42,608	48,271	42,126
親会社株主に帰属する当期純利益	26,313	26,950	親会社の所有者に帰属する当期利益	27,052	28,486	27,358
総資産額	1,019,146	1,050,109	資産合計	1,005,069	1,022,348	1,029,573
純資産額	440,594	465,839	資本合計	421,444	450,887	468,485
自己資本額	383,699	406,336	親会社の所有者に帰属する持分	368,571	395,519	412,700
自己資本比率	37.6	38.7	親会社所有者帰属持分比率	36.7	38.7	40.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,799	36,239	営業活動によるキャッシュ・フロー	33,764	57,079	34,870
投資活動によるキャッシュ・フロー	△39,741	△30,353	投資活動によるキャッシュ・フロー	△27,952	△19,030	△26,836
フリーキャッシュ・フロー	△2,942	5,886	フリーキャッシュ・フロー	5,812	38,048	8,034
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,041	△2,189	財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,097	△31,048	△21,274
現金及び現金同等物の期末残高	28,147	31,846	現金及び現金同等物の期末残高	31,867	38,883	25,659
自己資本当期利益率（ROE）	6.9	6.8	親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	7.6	7.5	6.8
総資産利益率（ROA）	4.7	4.3	資産合計営業利益率（ROA）	4.2	4.9	4.0
１株当たり当期純利益金額（円）（EPS）	100.42	103.04	基本的１株当たり当期利益（円）（EPS）	103.43	108.92	104.55
１株当たり純資産額（円）	1,467.05	1,553.60	１株当たり親会社所有者帰属持分（円）	1,409.20	1,511.91	1,576.68
株価収益率（PER）	13.10	16.75	株価収益率（PER）	16.69	17.91	11.79
中間配当金（円）	13.00	14.00	中間配当金（円）	14.00	16.00	17.00
期末配当金（円）	14.00	14.00	期末配当金（円）	14.00	19.00	18.00
配当性向	26.9	27.2	配当性向	27.1	32.1	33.5
純資産配当率	1.8	1.9	親会社所有者帰属持分配当率	2.0	2.3	2.2

（注）１．国際会計基準におけるROE算出の利益は親会社の所有者に帰属する当期利益、ROA算出の利益は営業利益を使用しています。
なお日本基準におけるROE算出の利益は親会社株主に帰属する当期純利益を使用しています。
２．総額売上高は、IFRS売上収益のうち「百貨店事業」と「その他（大丸興業）」の消化仕入取引を総額に、「パルコ事業」の純額取引をテナント取扱高（総額ベース）に置き換えて算出しています。事業利益は売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算定しています。
３．純資産配当率の算出には、自己資本額を使用しています。

⑹ 重要な親会社及び子会社の状況

①親会社との関係

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

（単位：百万円、％）

会　　社　　名	資　本　金	当社の出資比率	主要な事業内容
株式会社大丸松坂屋百貨店	10,000	100.0	百貨店事業
株式会社博多大丸	3,037	69.9	百貨店事業
株式会社下関大丸	480	100.0	百貨店事業
株式会社高知大丸	300	100.0	百貨店事業
株式会社パルコ	34,367	65.2	パルコ事業
PARCO（SINGAPORE）PTE LTD	4百万Sドル	65.2	パルコ事業
株式会社ヌーヴ・エイ	490	65.2	パルコ事業
株式会社パルコスペースシステムズ	490	65.2	パルコ事業
株式会社パルコデジタルマーケティング	10	65.2	パルコ事業
株式会社ジャパン・リテール・アドバイザーズ	10	65.2	パルコ事業
JFRカード株式会社	100	100.0	クレジット金融事業
大丸興業株式会社	1,800	100.0	卸売業
大丸興業国際貿易（上海）有限公司	2百万米ドル	100.0	卸売業
大丸興業（タイランド）株式会社	202百万タイバーツ	99.9	卸売業
台湾大丸興業股份有限公司	60百万NTドル	100.0	卸売業
株式会社J.フロント建装	100	100.0	建装工事請負業・家具製造販売業
株式会社ディンプル	90	100.0	人材派遣業
株式会社J.フロントフーズ	100	100.0	飲食店業
株式会社消費科学研究所	100	100.0	商品試験業・品質管理業
株式会社エンゼルパーク	400	50.2	駐車場業
株式会社JFRサービス	100	100.0	事務処理業務受託業・リース業・駐車場管理業
株式会社JFR情報センター	10	100.0	情報サービス業
株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ	90	100.0	販売・店舗運営業務受託業
株式会社大丸松坂屋友の会	100	100.0	前払式特定取引業

③特定完全子会社に関する事項

名　称	住　所	帳簿価額の合計額	当社の総資産額
株式会社大丸松坂屋百貨店	東京都江東区木場二丁目18番11号	222,130百万円	415,927百万円

⑺ 主要な事業内容

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

⑻ 主要な営業所

（百貨店事業）

名称	所在地	名称	所在地
株式会社 大丸松坂屋百貨店			
大丸 本社	東京都江東区	松坂屋 名古屋店	名古屋市中区
大丸 大阪・心斎橋店	大阪市中央区	松坂屋 上野店	東京都台東区
大丸 大阪・梅田店	大阪市北区	松坂屋 静岡店	静岡市葵区
大丸 東京店	東京都千代田区	松坂屋 高槻店	大阪府高槻市
大丸 京都店	京都市下京区	松坂屋 豊田店	愛知県豊田市
大丸 山科店	京都市山科区	株式会社 博多大丸	福岡市中央区
大丸 神戸店	神戸市中央区	株式会社 下関大丸	山口県下関市
大丸 須磨店	神戸市須磨区	株式会社 高知大丸	高知県高知市
大丸 芦屋店	兵庫県芦屋市		
大丸 札幌店	札幌市中央区		

（パルコ事業）

名称	所在地	名称	所在地
株式会社 パルコ			
パルコ 本店	東京都豊島区	パルコ 静岡パルコ	静岡市葵区
パルコ 渋谷本部	東京都渋谷区	パルコ 名古屋パルコ	名古屋市中区
パルコ 札幌パルコ	札幌市中央区	パルコ 広島パルコ	広島市中区
パルコ 仙台パルコ	仙台市青葉区	パルコ 福岡パルコ	福岡市中央区
パルコ 宇都宮パルコ	栃木県宇都宮市	パルコ 熊本パルコ	熊本市中央区
パルコ 浦和パルコ	さいたま市浦和区	パルコ 札幌ゼロゲート	札幌市中央区
パルコ 新所沢パルコ	埼玉県所沢市	パルコ 原宿ゼロゲート	東京都渋谷区
パルコ 池袋パルコ	東京都豊島区	パルコ 名古屋ゼロゲート	名古屋市中区
パルコ パルコヤ上野	東京都台東区	パルコ 京都ゼロゲート	京都市下京区
パルコ 渋谷パルコ	東京都渋谷区	パルコ 心斎橋ゼロゲート	大阪市中央区
パルコ ひばりが丘パルコ	東京都西東京市	パルコ 道頓堀ゼロゲート	大阪市中央区
パルコ 吉祥寺パルコ	東京都武蔵野市	パルコ 三宮ゼロゲート	神戸市中央区
パルコ 調布パルコ	東京都調布市	パルコ 広島ゼロゲート	広島市中区
パルコ 津田沼パルコ	千葉県船橋市	パルコ Pedi（ペディ）汐留	東京都港区
パルコ 松本パルコ	長野県松本市		
株式会社 ヌーヴ・エイ	東京都渋谷区	株式会社 パルコスペースシステムズ	東京都渋谷区
株式会社 パルコデジタルマーケティング	東京都渋谷区	PARCO（SINGAPORE）PTE LTD	シンガポール

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

（不動産事業）

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

（クレジット金融事業）

名　　称	所　　在　　地
ＪＦＲカード　株式会社	本　社：大阪府高槻市 営業所：東京都３、大阪市２、京都市１、神戸市１、札幌市１、名古屋市１、静岡市１

（その他の子会社）

本社：大阪府９社、名古屋市１社、上海１社、タイ１社、台湾１社

⑼ 従業員の状況

①企業集団の従業員の状況

区　分	員　数
J.フロント リテイリング	132名
百貨店事業	2,421
パルコ事業	1,541
不動産事業	51
クレジット金融事業	133
その他	2,417
合　計	6,695

（注）上記従業員のほかに、専任社員が1,697名、有期雇用の嘱託及びパートナーが1,884名おります。

②当社の従業員の状況

員　数	平均年齢
132名	46.1歳

（注）上記従業員のほかに、専任社員が1名、有期雇用の嘱託が18名おります。

③主要な子会社の従業員の状況

名　称	員 数	平均年齢
株式会社大丸松坂屋百貨店	1,981名	47.3歳
株式会社パルコ	471	42.0

⑽ 主要な借入先

企業集団の主要な借入先

（単位：百万円）

借入先	借入額	借入先	借入額
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	29,103	株式会社みずほ銀行	11,220
株式会社三井住友銀行	15,161	三井住友信託銀行株式会社	8,978

⑾ その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

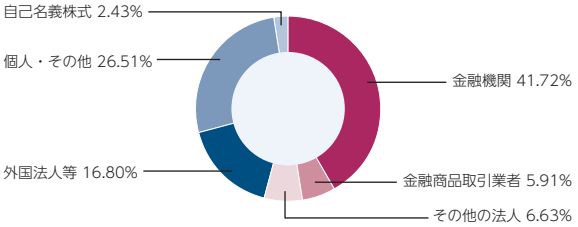
2．会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数　1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数　270,565,764株

(3) 株主数　117,086名

ご参考 所有者別株式分布状況



(4) 大株主

株　主　名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	23,913千株	9.05%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	13,822	5.23
日本生命保険相互会社	9,828	3.72
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口９）	6,822	2.58
J. フロント リテイリング共栄持株会	6,129	2.32
第一生命保険株式会社	5,732	2.17
株式会社三菱UFJ銀行	4,998	1.89
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口５）	4,941	1.87
JPモルガン証券株式会社	4,693	1.77
JP MORGAN CHASE BANK385151	3,861	1.46

(注) 持株比率は、自己株式（6,587千株）を控除して計算しております。なお、当該自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式は含めておりません。

3．会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等

会社における地位	氏　名	担当及び重要な兼職の状況	取締役会出席状況(注) 2	責任限定契約(注) 3
取締役	小林泰行	取締役会議長 指名委員会、報酬委員会各委員 株式会社パルコ取締役	100% 14/14回	○
取締役	土井全一	監査委員会委員長 株式会社白洋舎社外取締役	100% 14/14回	○
取締役	堤　啓之	監査委員会委員 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役	100% 14/14回	○
取締役（社外）	橘・フクシマ・咲江	指名委員会委員長、報酬委員会委員 G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社 代表取締役社長 味の素株式会社社外取締役 ウシオ電機株式会社社外取締役	100% 14/14回	○
取締役（社外）	太田義勝	報酬委員会委員長、指名委員会委員 コニカミノルタ株式会社名誉顧問	100% 14/14回	○
取締役（社外）	石井康雄	監査委員会委員 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	100% 14/14回	○
取締役（社外）	西川晃一郎	監査委員会委員 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役	100% 14/14回	○
取締役（社外）	佐藤りえ子 (注) 1	指名委員会、監査委員会、報酬委員会各委員 弁護士 株式会社NTTデータ社外監査役 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役	100% 11/11回	○
取締役 (代表執行役社長)	山本良一	指名委員会、報酬委員会各委員	100% 14/14回	
取締役 (代表執行役常務)	好本達也		100% 14/14回	
取締役 (執行役常務)	牧山浩三		100% 14/14回	
取締役 (執行役常務)	澤田太郎	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 株式会社パルコ取締役	100% 11/11回	
取締役 (執行役常務)	若林勇人		100% 14/14回	

(注) 1．佐藤りえ子氏の戸籍上の氏名は鎌田りえ子です。
2．取締役会出席回数／在任中の取締役会開催回数（各委員会の出席状況は次項（2）に記載しております。）
3．当社と該当者（○印）との間で、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,200万円または同法第425条第１項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。
4．監査委員会に所属する堤啓之氏は株式会社大丸入社後２年目の1981年以降、当社取締役に就任する2017年５月まで、一貫して財務・会計

領域で経験を積み、財務・会計に関する適切な知見を有しております。
5．監査委員会に所属する西川晃一郎氏は、事業提携やM&A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて、財務面にも適切な知見を有しております。
6．監査委員長の土井全一氏、監査委員の堤啓之氏は常勤の監査委員であります。これは社内組織や業務執行に精通し、業界特有の分野への専門性を有する社内出身の非業務執行取締役２名を常勤の監査委員とすることにより、監査の実効性の向上を目指すことによるものであります。また、監査役会体制からのスムーズな移行の観点から、監査委員長につきましても、社内出身の非業務執行取締役から選定いたしました。

(2) 各委員会への出席状況

氏　名	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
小林泰行	100%　(13/13回)		100%　(7/7回)
土井全一		◎100%　(17/17回)	
堤啓之		100%　(17/17回)	
橘・フクシマ・咲江	◎100%　(13/13回)		100%　(7/7回)
太田義勝	100%　(13/13回)		◎100%　(7/7回)
石井康雄		100%　(17/17回)	
西川晃一郎		100%　(17/17回)	
佐藤りえ子	100%　(10/10回)	100%　(12/12回)	100%　(5/5回)
山本良一	100%　(13/13回)		100%　(7/7回)

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

(3) 執行役の氏名等

会社における地位	氏　名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	山本良一	
代表執行役常務	好本達也	株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役社長
執行役常務	牧山浩三	株式会社パルコ取締役兼代表執行役社長
執行役常務	澤田太郎	経営戦略統括部長兼リスク管理担当
執行役常務	若林勇人	財務戦略統括部長兼資金・財務政策部長
執行役常務	藤野晴由	事業開発統括部長
執行役常務	有澤　久	関連事業統括部長
執行役常務	村田荘一	業務統括部長兼コンプライアンス担当
執行役	忠津剛光	人財戦略統括部長兼グループ人財開発部長 兼株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人財開発部長
執行役	牧田隆行	経営戦略統括部経営企画部長兼グループ広報推進部長
執行役	中山高史	経営戦略統括部グループデジタル戦略部長兼あたらしい幸せ発明部長
執行役	岩田義美	財務戦略統括部主計・経営助成部長
執行役	二之部　守	JFRカード株式会社　代表取締役社長
執行役	近藤保彦	株式会社J.フロント建装　代表取締役社長
執行役	小野圭一	株式会社ディンプル　代表取締役社長

（ご参考）2019年３月１日付で、執行役の担当及び重要な兼職が次のとおり変更しております。

氏　名	担当及び重要な兼職の状況
澤田太郎	経営戦略統括部長兼リスク管理担当兼あたらしい幸せ発明部長
藤野晴由	社長特命事項担当
中山高史	経営戦略統括部グループデジタル戦略部長

⑷ 取締役及び執行役の報酬等の総額

	支給人員（名）	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			
			基本報酬	賞　与	業績連動株式報酬	業績非連動株式報酬
取締役	9	207	155	－	－	51
（うち社外取締役）	（ 6）	（ 88）	（ 72）	－	－	（ 15）
執行役	15	556	236	138	181	－
計	24	763	392	138	181	51

（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５百万円であります。
2．上記表中の取締役に対する報酬等の総額207百万円には、2018年３月１日から同年５月24日までの間に在任しておりました取締役１名（うち社外取締役は１名）に支給した金額３百万円（うち社外取締役３百万円）を含んでおります。
3．取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しております。
4．当社は、2018年２月期より、グループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行をはかるため、信託を活用した役員向け株式対価報酬制度（役位や中期経営計画等の目標達成度に応じて、当社株式を役員に交付（一定の場合には、信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭を給付）する制度）を採用しております。上記表中の株式報酬は、日本基準により当期に費用計上した金額を記載しており、単年度業績及び中期経営計画の達成度に応じて付与される業績連動株式報酬と、非業務執行の取締役に付与される業績非連動株式報酬に分けられます。
5．「賞与」及び「業績連動株式報酬」については、2019年２月期の業績評価を加味する前の引当金として費用計上した金額（標準額）を記載しております。なお、実際の支給総額については2019年４月以降に開催する報酬委員会において、決定いたします。

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

①取締役・執行役の報酬決定方針

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

＜役員報酬の基本方針＞

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

・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
・執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること
・当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に適う人財を確保（主はリテンション）できる報酬水準であること
・株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
・報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

＜報酬水準の考え方＞

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

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

＜報酬構成＞

【執行役】

執行役の報酬は、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「業績連動株式報酬」とします。

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

※3 業績連動株式報酬の業績連動係数は以下の計算方法により算定

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

（ご参考）前事業年度（2017年3月－2018年2月）業績と執行役に対する業績連動報酬の支給状況

報酬の種類			目標	実績
賞与	財務の視点	連結売上収益 連結営業利益 ROE	472,000百万円 49,000百万円 7.5%	469,915百万円 49,546百万円 7.5%
業績連動株式報酬	短期	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益	44,500百万円 101.32円	49,546百万円 108.92円
	中期	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益	56,000百万円 141.47円	－

執行役に支給する報酬等のうち、前事業年度に引当てた賞与の見込総額は118百万円、業績連動株式報酬（短期）の目標総額は55百万円でしたが、業績を踏まえた賞与の支給総額は115百万円、業績連動株式報酬（短期）の支給総額は65百万円となりました。

【非業務執行取締役】

非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と②業績に連動しない「業績非連動株式報酬」とします。

＜株式の取得・保有＞

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

②取締役・執行役の報酬決定手続

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を独立社外取締役とする「報酬委員会」の審議・決議により決定します。報酬委員会は、当社及び大丸松坂屋百貨店の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針ならびに個人別の報酬内容を決定します。

報酬委員会は年に４回以上開催することを予定し、今後、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。

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

⑹ 社外取締役に関する事項

橘・フクシマ・咲江 独立役員 (注)	重要な兼職の状況	G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 味の素株式会社社外取締役 ウシオ電機株式会社社外取締役	
	当社と各兼職先との関係	特別な関係はありません。	
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。	
	取締役会出席状況	100%（在任期間中14回すべてに出席）	
	所属委員会出席状況	指名	100%（在任期間中13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〉
橘・フクシマ・咲江氏は、米国企業の本社取締役や、多くの日本企業で社外取締役として得た内外のガバナンスに対する豊富な経験･知識に基づき､また外資系人財コンサルティング企業の日本支社長として得た経営経験とグローバル人財に関する高い見識を生かすと共に、社外取締役のみで構成されたエグゼクティブ・セッションのリード役を務める等の活動を通して、社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。
委員会委員としては、指名委員会の委員長並びに報酬委員を務め、指名委員会委員長としては「サクセッション・プラン」「当社及び主要子会社のあるべき取締役会体制」の審議、「役員人事案」の決定、「未来を担う経営陣幹部候補の人財プール状況」の確認などを推進し、経営人事機能の強化に尽力しております。

太田義勝 独立役員 (注)	重要な兼職の状況	コニカミノルタ株式会社名誉顧問	
	当社と兼職先との関係	特別な関係はありません。	
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。	
	取締役会出席状況	100%（在任期間中14回すべてに出席）	
	所属委員会出席状況	指名	100%（在任期間中13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〉
太田義勝氏は、ミノルタ株式会社とコニカ株式会社による経営統合を推進し、当社と同じ持株会社の経営者、かつ指名委員会等設置会社における取締役会議長を歴任するなど、企業経営者としての幅広い経験と豊富な知見に基づき､グループ経営の推進や指名委員会等設置会社の持株会社機能のあり方などについて､社内取締役とは別の視点･観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。
委員会委員としては、報酬委員会の委員長並びに指名委員を務め、報酬委員会委員長としては、「役員の報酬額及びその算定方法の決定に関する方針」の整備、「具体的な報酬支給額」の決定、「役員賞与を決定する評価制度」の検証・見直しなどを推進し、経営人事機能の強化に尽力しております。

石　井　康　雄 独立役員（注）	重要な兼職の状況	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
	当社と兼職先との関係	株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社となります。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	100%（在任期間中14回すべてに出席）
	所属委員会出席状況	監査　100%（在任期間中17回すべてに出席）
〈当事業年度における主な活動状況〉 石井康雄氏は、海外勤務経験が長く、海外での事業展開に精通するなど、小売業以外のグローバル経営の分野の経験及び経営企画分野における幅広い経験を通じた高度な知見に基づき、戦略組織のあり方やその前提となる社内人財の採用・教育等の考え方、戦略起案部門と実行部門の連携、現場への浸透上の留意点の示唆など経営活動全般について、社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。 委員会委員としては、監査委員を務め、取締役・執行役の職務執行、取締役会に付議された案件もしくは監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・適正性等の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。		
西　川　晃一郎 独立役員（注）	重要な兼職の状況	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
	当社と兼職先との関係	株式会社大丸松坂屋百貨店は当社の完全子会社となります。
	特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
	取締役会出席状況	100%（在任期間中14回すべてに出席）
	所属委員会出席状況	監査　100%（在任期間中17回すべてに出席）
〈当事業年度における主な活動状況〉 西川晃一郎氏は、事業提携やM&A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わった経験を通じて財務面にも適切な知見を有し、新規事業やM&Aに係る不確実性要素の抽出及びリスクシナリオ検証の妥当性、戦略起案における重要項目の明確化や財務指標を含む戦略資料の質的向上を通じた社内外浸透度の向上などについて、社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。 委員会委員としては、監査委員を務め、取締役・執行役の職務執行、取締役会に付議された案件もしくは監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・適正性等の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。		

佐　藤　りえ子 独立役員（注）	重要な兼職の状況	弁護士 株式会社NTTデータ社外監査役 第一生命ホールディングス株式会社社外取締役	
	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11回すべてに出席）	
	所属委員会出席状況	指名	100%（在任期間中10回すべてに出席）
		監査	100%（在任期間中12回すべてに出席）
		報酬	100%（在任期間中５回すべてに出席）

〈当事業年度における主な活動状況〉
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経験を有し、内部監査・内部統制の効果的な実施方法やあり方、持株会社各部門の機能発揮の工夫など企業の守りのガバナンスに係る分野全般及び成長戦略に繋がる新規事業創出におけるリスク等について社内取締役とは別の視点・観点による助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に寄与しております。
委員会委員としては指名委員並びに報酬委員に加え監査委員を務め、監査委員としては、取締役・執行役の職務執行、取締役会に付議された案件もしくは監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・適正性等の視点で意見交換、協議を行い、監査機能の強化に尽力しております。

（注）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	152百万円
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	270百万円

（注）1．当社の重要な子会社のうち、株式会社パルコ及び同社の子会社５社は当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。なお、株式会社パルコは有限責任あずさ監査法人の監査を受けております。
2．当社と会計監査人との間の監査契約においては、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額等を区分しておらず、かつ、実質的にも区分できないことから、上記①の金額はこれらの合計額を記載しております。

(3) 非監査業務の内容

国際会計基準（IFRS）に係るコンサルティング業務等

(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うえで、妥当であると判断し、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。

(5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

(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うえで、総合的に検討を重ねた結果、このたびの再任を決定いたしました。

5．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

(1) コーポレートガバナンスのあり方

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

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

⑵ 株主との関係

株主の皆様は、当社の資本の提供者であり、当社グループのコーポレートガバナンスの主要な起点です。したがって、当社は、株主（少数株主・外国人株主を含みます。）の権利を最大限に尊重し、その権利を実質的に確保します。

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

⑶ 情報開示

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

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

⑷ 取締役会等の役割・責務

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

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

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

③非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと

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

⑤関連当事者間の利益相反を監督すること

⑥指名委員会に委任した経営陣幹部の後継者計画・経営人材に係わる人事配置計画・経営陣トレーニングについて指名委員会からの概要の報告を基に進捗状況を監督すること

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

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

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

③過半数を社外役員で構成する指名・監査・報酬の法定三委員会を置く「指名委員会等設置会社」に移行することにより、経営の透明性・客観性の向上をはかります。

④海外投資家などにグローバルな視点での分かりやすいガバナンス体制を構築します。

6．取締役会の運営

人員体制	非業務執行取締役８名（うち社外取締役５名）、執行役兼務取締役５名で構成
主な任務	会社法又は定款に規定される事項のほか、グループ中期経営計画・グループ経営方針等経営戦略に係る事項や資産の取得・新規事業開発・M＆A等重要な業務執行に係る事項を審議・決議いたします。
運営状況	原則月１回以上開催。独立社外取締役が全体の３分の１以上を占める体制の中で、重要事項の決議機関に留まることなく、建設的な論議、審議の場として機能いたしており、コーポレートガバナンス強化の要となっております。

取締役会議長

取締役
小林　泰行

議長よりコメント

2018年度は、指名委員会等設置会社移行後２年目にあたることから、取締役会では中期経営計画の進捗状況に対する監督機能強化に優先的に取り組みました。具体的には、中期経営計画で掲げた個別戦略について、年度の取締役会議題に予め計画化し、その進捗状況を確認しました。また、目標値との乖離が発生した場合の課題と対応策について時間をかけて協議しました。

その結果、個別戦略については、目標達成に向けてより具体化・明確化された施策を明らかにすることができました。

また、取締役会の指摘に基づき2019年度グループ戦略には「KPI（重要評価指標）」「職務責任」を個別に明確にすることで、戦略の実効力を高めていく仕組みが整いました。

本年度も、危機感とスピード感を執行側と共有しながら、ステークホルダー目線で戦略の質的高度化に繋がる論議を行い、取締役会としての経営監督機能を十分発揮し、グループビジョンの実現、グループ中期経営計画の達成を通じ、企業価値の向上に貢献したいと考えております。

（取締役会の有効性評価について）

当社は、2018年10月に４回目の取締役会有効性評価を行いました。第三者機関による「個別インタビュー」及び「取締役会の直接観察」結果を集計・分析する評価手法で実施し、グループ全体への貢献度、構成、論議内容、また指名・報酬・監査・ガバナンス各委員会の機能発揮等について評価を行いました。結果は取締役会で報告し、課題について審議いたしました。

今回は、当社の取組みが形式・実質両面で継続されていると評価された一方、評価ポイントが低下した項目が一部ありました。これは、取締役会の実効性が低下したのではなく、ガバナンス体制の枠組みが高位で整ってきたことで、企業価値向上に向けた本質的な課題解決に期待が寄せられた結果であると認識しています。

また、「グループ戦略」「事業ポートフォリオ」「資本政策・資源配分」の論議を持株会社として一層強化すべきと課題提起されたことから、重点議題の選定と計画化を見直しました。

今後、当社が更に取締役会の実効性を高めていくには、執行の強化と両輪で推進することが必須であると考え、ガバナンス課題を論議する「ガバナンス委員会」を「経営諮問会議」として発展させました。執行役社長の諮問機関として、ガバナンスに限らず経営全般に係る課題について社外取締役から積極的な助言を求めたり、社外取締役からの問題提起をする場としました。

本年度も、取締役会有効性評価を基点に課題の共有を行い、取締役会の実効性を高めていきます。

7．各委員会の運営

(1) 指名委員会

人員体制	非業務執行取締役４名（うち社外取締役３名）、代表執行役兼務取締役１名で構成
主な任務	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の決定、取締役会からの諮問を受け、当社及び主要事業子会社の経営陣の選任及び解任や各委員会の委員長及び委員の選定及び解職などついて、取締役会へ答申します。
開催回数／出席状況	13回／委員のうち4名は13回すべてに出席いたしました。また、2018年5月に取締役に選任された佐藤委員も在任期間中10回すべてに出席しました。

指名委員会委員長

取締役（社外）
橘・フクシマ・咲江

委員長よりコメント

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

また、経営陣のサクセッションプラン（継承計画）の議論を重ねるとともに、次代の役員候補を計画的に育成する仕組みを検証し、対象者の成果状況を定期的に確認しております。

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務めてまいります。

(2) 監査委員会

人員体制	非業務執行取締役５名（うち社外取締役３名）で構成
主な任務	取締役会で決定した全体方針・計画に則して取締役及び執行役の職務執行、取締役会に付議する重要案件、その他監査委員会が必要と認める個別案件を監査します。
開催回数／出席状況	17回／委員のうち４名は17回すべてに出席いたしました。また、2018年５月に取締役に選任された佐藤委員も在任期間中12回すべてに出席しました。

監査委員会委員長

取締役
土井　全一

委員長よりコメント

監査委員会として定めた監査委員会規程、監査基準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しました。また、内部監査室、会計監査人、グループ会社監査役との連携の仕組みを整備することでコミュニケーションを一層強化し、監査委員会の重点監査項目として、取締役会が決定した内部統制システムの整備・運用状況並びにグループ中期経営計画２年目における主要戦略の推進状況について、監査を行いました。

なお、一層の監査の実効性と精度の向上を図る観点から、監査委員会の各種規程の見直しを始め内部監査室の機能強化やグループ各社監査役の位置付け等について検討を行い、取締役会に報告いたしました。

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

(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）、代表執行役兼務取締役１名で構成
主な任務	当社及び主要事業子会社の経営陣の個人別の報酬内容の決定に関する方針並びに個人別の報酬内容を決定します。
開催回数／出席状況	７回／委員のうち４名は７回すべてに出席いたしました。また、2018年５月に取締役に選任された佐藤委員も在任期間中５回すべてに出席しました。

報酬委員会委員長

取締役（社外）
太田　義勝

委員長よりコメント

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

また、役員個人の成果発揮状況を反映する賞与については、より公正で客観的な評価結果となるよう評価項目や業績指標の設定状況と評価ランク決定プロセス、評価結果を半期、年度末の時点で確認しております。

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

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

8．会社の体制及び方針

⑴ 業務の適正を確保するための体制<内部統制システム構築の基本方針>(2018年５月24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図るため、会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正且つ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレートガバナンスを実現することを目指し、経営の監督と執行の機能を明確に分離し、取締役会の業務執行に対する監督機能と意思決定機能を強化した指名委員会等設置会社制度を採択しています。

・最良のコーポレートガバナンスの構築に向けては、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、監査委員会体制等の体制で構成されます。

Ⅰ．グループ管理体制

①取締役会

・取締役会は監督機能として執行役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、グループ中期経営計画などグループ経営の全体方針・計画、M&A、グループ資金計画、その他グループ経営に関する個別の重要な事項を協議・決議するものとします。これら以外の業務執行事項の決定については、意思決定及び執行の迅速化をはかるため、グループ経営に関する重要な影響を及ぼすものを除き執行に委任します。

・取締役会の監督行為、意思決定等について、経営トップから独立した判断を下し、適切な意思決定ができる、当社株主と利益相反が生じるおそれがない高い独立性を有している社外取締役を一定数以上置きます。

・客観的な経営の監督に対する実効性を確保するため、社外取締役に加えて、社内情報に精通した社内出身の業務執行を担わない非業務執行取締役を置きます。

・監督機能を一層強化しつつ、一方で円滑な取締役会運営を行う観点から取締役会議長には社内取締役から非業務執行取締役を選定します。

②執行体制

・経営の監督と執行を明確に分離し、取締役会の監督機能を強化するとともに、執行への権限委譲

を行い迅速な経営の意思決定を行います。一方で、執行は以下の体制を取ることで統制をはかっていきます。

・コーポレートの部門ごとのミッションを明記したミッションステートメントを策定し、それぞれの部門が担う目標、役割、リスク及び部門間連携など、執行が担うべき責任を明確にします。
・グループ経営の大きな方針、個別の重要案件などの策定を行うとともに事業会社の業務執行について監督を行います。取締役会は執行が策定した大きな方針・計画、個別重要案件の妥当性を論議・決定（承認）します。
・執行組織として経営戦略統括部、事業開発統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部及び業務統括部を置き、統括部長には執行役が就くこととし、これをもって迅速かつ効率的な業務執行を行います。
・関連事業統括部は事業会社の経営をサポートし、グループ企業価値の向上に向け事業会社各社に対する経営管理を実施します。
・グループ経営会議、グループ業績・戦略検討会、グループ連絡会、JFR連絡会、JFR部門長会議等でグループ経営の全体方針・計画等を論議するとともに、経営戦略の進捗確認、経営間での情報共有などを行います。
・グループ共通会計システムの原則導入及びグループ資金の集中管理の推進など、グループ全体の効率を上げるための体制を構築します。
・適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や、当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性を高めることによる海外投資家の利便性向上を目的として、国際会計基準（以下、IFRS）を任意適用します。

③財務報告の適正性確保のための体制

・財務報告に係る内部統制については金融商品取引法その他関連する法令に基づき、財務報告の適法性及び適正性を確保するための社内体制を構築するとともに、事業会社にも構築します。

Ⅱ．リスク管理体制

①リスクマネジメント委員会

・リスク管理経営に係る代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、執行役等をメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置します。
・リスク管理経営を推進するため、リスクマネジメント担当役員を置きます。
・事業会社にコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を設置し、日常的にリスクの監督、指揮を行います。
・リスクマネジメント委員会は、戦略リスクを中心にリスク全般を全社的な視点から組織的に管理・対応し、リスクマネジメントの観点から経営の意思決定を可能にします。
・事業上のリスクについては、リスクマネジメント委員会が評価・管理を行い、重要なリスクにつ

いては管理状況を取締役会に定期的に報告します。

・対応すべきリスクについては随時グループ内のリスクを一元化した「リスク一覧表」及び「リスクマップ」を見直すことでESG推進部が管理を行います。

・認識された事業運営上のリスクのうち特に重大なリスクについては、リスクマネジメント委員会が対応方針を審議・決定し、当社及び事業会社にこれを実行させることでリスクへの対応を行います。

・リスクマネジメント委員会は、不採算・低収益事業の事業再生検討を行う再生計画検討委員会と連携し、事業会社の経営状況を把握し、執行内でリスク認識を共有化します。

②執行統制

・代表執行役社長の指揮の下、執行の内部統制を強化するために、経営戦略統括部内のESG推進部に執行統制担当を設置し、当社及び事業会社における統制環境の整備・管理を行います。

・執行統制担当は、当社及び事業会社において、会社法における内部統制、及び金融商品取引法における内部統制の体制の整備・管理を行います。

・執行統制担当はコーポレートの各部門のミッションステートメントを整備・管理することにより、各部門のミッション、リスク責任を明確にするとともに部署間の連携を強化します。

・執行統制担当は、監査委員会、内部監査室、コーポレート各部門及び事業会社等と連携し、情報共有を行うとともに内部統制に不備が生じた場合にはこれを改善します。

③ハザードリスク対応

・大規模な地震、火災、事故等のハザードリスク発生時においては、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、執行役等をメンバーとするコンプライアンス委員会を設置します。

・コンプライアンス管理経営を推進するため、コンプライアンス担当役員を置きます。

・事業会社にコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を設置し、日常的に法令、社内規程に則った業務運営の監督、指揮を行います。

・コンプライアンス委員会は、社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定等基盤の整備に努めるとともに、eラーニングなど、各社コンプライアンス推進担当部門を通じた定期的なコンプライアンス浸透活動の立案・進捗管理を行います。

・コンプライアンス委員会は、事業会社のコンプライアンス推進担当から各所管のコンプライアンス管理状況について定期的に報告を求め、適切な是正措置をとるとともに、グループとしての指針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等を方針として対応します。

・経営幹部に対するホットラインの通報は直接監査委員会に入り、監査委員会からの指示を受ける体制を構築することで独立性を有する通報ルートを確保します。

Ⅳ．内部監査体制

・代表執行役社長の指揮の下に、独立した内部監査室を設置します。内部監査室は、内部監査規程に基づき、代表執行役社長の指示の下、当社及び事業会社の監査を行い、または、業務監査結果を適正に報告させ、その業務プロセスの適切性、有効性を検証し、当社各部門及び事業会社に指摘・助言・提案を行います。

・監査機能の強化を通じたコーポレートガバナンスの更なる充実に向けて、代表執行役社長と監査委員会、内部監査室の連携を明確にします。具体的には報告対象を代表執行役社長と監査委員会とするダブルレポート体制を取ります。その際、監査報告書と改善報告書を併せて報告を行うことで迅速な対策を実現します。

・内部監査部門の責任者の任命及び異動については、監査委員会の事前の同意を得ることとします。

Ⅴ．監査委員会体制

・監査委員会は執行役及び取締役の職務の執行について、適法性及び妥当性の監査を行います。

・監査精度の維持向上を図る観点から、監査委員として社内取締役である非業務執行取締役から２名の常勤監査委員を選定し、その内１名を監査委員長とします。

・監査委員会の職務をサポートする組織として取締役会室内に監査委員会事務局を設置します。

・監査委員会事務局の組織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等を持ち情報の共有化を図ります。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、外部専門家等を監査委員会に出席させ報告・意見を求めることができます。

・監査委員は下記の事項についての監査状況を監査委員会にて報告します。

　・取締役会で決議または報告された事項

・監査委員会が課題として取り上げた事項
・内部監査の実施状況及びその結果（監査報告書、改善報告書等）
・監査委員はグループ経営会議等への出席、稟議書等業務執行に係る重要な文書の閲覧、必要に応じて事業会社の役員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等を持ちます。
・監査委員会は、職務の執行のために必要と思われる費用を当社に請求することができ、当社はそれを負担します。

Ⅵ．その他

①情報保存管理体制
・執行役及び取締役の職務の執行に係る文書については、文書管理規程に基づき各所管部門が定められた期間、保存・管理し、常時閲覧できる体制をとります。
・執行役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とります。

②デジタル情報セキュリティ
・事業開発統括部長は当社のデジタル情報管理を統括し、デジタル情報の管理状況等について、定期的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。

⑵ 業務の適正を確保するための体制＜内部統制システム構築の基本方針＞の運用状況の概要

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

Ⅰ．グループ管理体制

1）取締役会

①取締役会は、株主利益相反が生じるおそれのない高い独立性を有している社外取締役と当社グループの事業環境・課題について深い理解を有する社内取締役及び非業務執行取締役により構成されており、監督機能として執行役及び取締役の職務の執行の監督を行っております。

②取締役会は、経営トップから独立した判断を下し、適切な意思決定ができる独立社外取締役が全体の３分の１以上、かつ独立社外取締役と社内情報に精通した執行を担わない社内出身の非業務執行取締役の割合が全体の過半数となるよう構成しております。

③取締役会では、ESGの取組みや次年度戦略など当社グループ経営に係る重要な事項について複数回審議を行っております。また、取締役会での指摘事項や課題については、次回以降に執行から

報告あるいは再度協議することで、着実なPDCAサイクルを実現しております。加えて、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。これらの取組みによって取締役会の実効性の向上をはかっております。

④当事業年度は14回開催し、会社法または定款に規定される事項に加え、中期経営計画の進捗状況について、事前に計画したスケジュールに基づき定期的に確認、共有しております。その際、目標から乖離がある事案は、その原因や実施策の効果について十分に検討し、中期経営計画の着実な遂行に取り組んでおります。

⑤毎年度、第三者機関を活用した取締役会有効性評価を実施し、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、事業開発統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、人財戦略統括部、業務統括部を設置し、統括部長には執行役が就き迅速な業務執行を行っております。関連事業統括部は、グループ事業会社各社のサポートを担い、経営管理を実施しております。

②当社のそれぞれの部門が担う目標・役割・リスク及び部門間連携など、執行が担うべき責任を明確にするミッションステートメントを策定し、執行の役割の明確化と強化に取り組んでおります。

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

④当事業年度は、グループ経営会議、グループ業績・戦略検討会、グループ連絡会、JFR連絡会、JFR部門長会議を定期的に開催し、経営戦略の論議や部門間の情報共有を行ってきました。

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

⑥一定金額以上の新規投資案件について、その損益計画の精査や投資計画の定量面の妥当性等を財務視点で検証する「投資計画検討委員会」並びに既存の全事業について投資回収の観点から財務視点で検証の上、不振事業の再生・撤退計画を立案する「再生計画検討委員会」を設置し、投下資本収益性の向上を目的とする財務戦略を遂行するための体制を整備し、その活用をはかっております。

当事業年度は投資計画検討委員会を４回開催、再生計画検討委員会を４回開催いたしました。

⑦財務報告に係る内部統制については金融商品取引法その他関連する法令に基づき、財務報告の適法性及び適正性を確保するための社内体制を当社及び事業会社で整備・運用しております。

Ⅱ．リスク管理体制

1）リスクマネジメント委員会

①当社は、リスク管理経営に係る代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、執行役等をメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しております。
リスクマネジメント委員会は、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）の洗い出し及び評価を行い、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っています。

②当事業年度は４回開催し、当社を取り巻くリスクの抽出、特に企業にとって影響が高いと考える「企業リスク」の論議を行い、決定いたしました。また、当社のリスクを踏まえたグループ事業各社が考えるリスクについてもリスクマネジメントの推進に向け、情報共有・助言を行いました。

2）執行統制

①代表執行役社長の指揮の下、経営戦略統括部内のESG推進部に執行統制担当を設置し、当社及び事業会社において、会社法における内部統制及び金融商品取引法における内部統制の体制の整備・管理を行っております。
当事業年度は、会社法及び金融商品取引法における内部統制について開示すべき重要な不備は見られませんでした。

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

③大規模な地震、火災、事故等のハザードリスク発生においては、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設置しております。当事業年度は北海道胆振東部地震、台風24号に際して「緊急対策本部」を設置し事業会社の対応について確認いたしました。

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、執行役等をメンバーとするコンプライアンス委員会を設置しております。

②事業会社にもコンプライアンス・リスク管理推進担当部門、担当者を設置し、日常的に法令、社内規程に則った業務運営の監督、指揮を行っております。

③当社のコンプライアンス委員会は、重大なコンプライアンス違反事案への対応方針を策定するほか、グループ事業会社のコンプライアンス推進担当部門との連携を密にし、コンプライアンス体制の基盤整備や、運用状況の監督を継続的に実施しております。
当事業年度は７回開催し、「コンプライアンス・アクションプラン（教育、サーベイなど）」や「事業会社のコンプライアンス体制」について論議を行いました。また、事業会社におけるコンプライアンス違反事案の要因や対応策について論議を行い、具体的な再発防止策について実施の指示を行いました。

④「JFRグループコンプライアンス・リスク管理マニュアル」をイントラネットに掲載するほか、職制を通じた教育や、eラーニング研修を行い、コンプライアンスの啓発を推進してきました。
⑤当事業年度は各事業会社で、「営業活動の場で必要とされる順守事項」について実践的な教育を行ったほか、eラーニングを活用し、「ハラスメント」「情報セキュリティ」などについて教育を行いました。

2）内部通報制度

①当社は、社外（顧問弁護士）にも通報窓口を置く、当社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入り、監査委員会からの指示を受ける体制を構築しています。
③当事業年度は、24件の通報があり、人事労務関係などの通報がありました。

3）その他

当社子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店は、過年度に公正取引委員会の立ち入り検査を受けた事態を重く受け止め、法令遵守を徹底するためにモニタリングを強化いたしましたところ、ギフト等受入送料において独占禁止法に違反する状況を検知いたしました。

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

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

Ⅳ．内部監査体制

①当社は、代表執行役社長の下に、独立した内部監査室を設置しております。内部監査室は、当社及びグループ各社の業務監査に加え、コーポレートガバナンス体制、リスクマネジメント体制、コンプライアンスマネジメント体制の有効性を検証・評価しております。
②当社は代表執行役社長及び監査委員会に対してダブルレポート体制を取っており、監査結果を定期的に報告しております。その際、監査指摘事項に対する改善策の内容を中心に報告することで迅速な課題対応を行っております。
③当事業年度は、代表執行役社長が出席する経営者報告を10回実施し、「JFR・大丸松坂屋百貨店・関連事業会社監査結果」「外商リスク調査会」「財務報告に係る内部統制評価」などの報告を行いました。

Ⅴ．監査委員会体制

①監査委員会は、社内取締役である非業務執行取締役から２名の常勤監査委員を選定し、その内１名を監査委員長とした体制を取っております。

②監査委員会は、取締役会で決定した全体方針・計画に則して執行役及び取締役の職務執行を監査するほか、取締役会に付議する重要案件その他監査委員会が必要と認める個別案件について監査するとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成しております。
③監査委員会は、会計監査人から監査開始前に監査の方針及び計画の説明を受けるとともに、監査の実施結果について説明・報告を受ける一方、監査項目について要望を表明するなど定期的な意見交換を実施しております。
④監査委員会は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、常勤監査委員がグループ経営会議等重要な会議・委員会に出席するとともに、稟議書等業務執行に係る重要な文書を閲覧しております。
⑤当事業年度は、監査委員会を17回開催し、監査委員会規程や会計監査人の選定などについて審議を行いました。

Ⅵ．その他
①当社は、執行役及び取締役の職務の執行に係る文書、取締役会、グループ経営会議等重要な会議・委員会の議事録についても、正確に記録・作成し、情報の保存及び管理を適切に行っております。
②当社は、デジタル情報の管理状況等について、定期的及び必要に応じて、取締役会、監査委員会、グループ経営会議及び代表執行役社長に報告を行っております。

⑶ 株式会社の支配に関する基本方針

Ⅰ．基本方針の内容

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

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

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

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

Ⅱ．基本方針の実現に資する取り組み

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

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

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

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

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

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

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

Ⅳ．具体的な取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

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

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

⑷ 資本政策の基本方針

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

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

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

⑸ 剰余金の配当等の決定に関する方針

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

⑹ サステナビリティ方針

①持続可能な社会を目指して

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

一方、私たちJFRグループは、その礎となる大丸と松坂屋が、正しい道を追求する姿勢を表している「先義後利」「諸悪莫作・衆善奉行」という社是のもと、300年、400年という長い歴史の中で企業活動を行ってきました。この考え方をもとに、私たちは“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”というビジョンを新たに策定しました。そして、常にお客様一人ひとりの生活を考え続け、お客様の幸せな未来の実現に向けた事業活動に取り組んでいます。

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

②５つのマテリアリティ（重要課題）

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

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

<ご参考>

SDGs（持続可能な開発目標）

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

(7) IR活動方針

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

連結計算書類

連結財政状態計算書（2019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	**211,281**	**流動負債**	**275,028**
現金及び現金同等物	25,659	社債及び借入金	31,320
営業債権及びその他の債権	132,943	営業債務及びその他の債務	138,938
その他の金融資産	7,324	その他の金融負債	32,252
棚卸資産	38,349	未払法人所得税等	8,174
その他の流動資産	7,004	引当金	1,851
		その他の流動負債	62,490
非流動資産	**818,291**	**非流動負債**	**286,059**
有形固定資産	471,238	社債及び借入金	143,058
のれん	523	その他の金融負債	38,486
投資不動産	197,162	退職給付に係る負債	29,003
無形資産	4,489	引当金	5,176
持分法で会計処理されている投資	17,616	繰延税金負債	60,455
その他の金融資産	96,225	その他の非流動負債	9,880
繰延税金資産	8,280	負債合計	561,087
その他の非流動資産	22,754	（資本）	
		親会社の所有者に帰属する持分	**412,700**
		資本金	31,974
		資本剰余金	212,210
		自己株式	△15,090
		その他の資本の構成要素	14,745
		利益剰余金	168,861
		非支配持分	**55,784**
		資本合計	468,485
資産合計	1,029,573	負債及び資本合計	1,029,573

（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 (2018年３月１日から2019年２月28日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上収益	459,840
売上原価	△247,443
売上総利益	**212,396**
販売費及び一般管理費	△166,882
その他の営業収益	3,237
その他の営業費用	△7,860
営業利益	**40,891**
金融収益	1,104
金融費用	△1,170
持分法による投資損益	1,301
税引前利益	**42,126**
法人所得税費用	△12,950
当期利益	**29,176**
当期利益の帰属	
親会社の所有者	27,358
非支配持分	1,817
当期利益	29,176

(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（2018年３月１日から2019年２月28日まで）

（単位：百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分										非支配持分	合計
				その他の資本の構成要素								
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	合計	利益剰余金	合計		
2018年３月１日残高	31,974	211,864	△15,244	△43	△15	15,831	–	15,772	151,151	395,519	55,368	450,887
会計方針の変更の影響	–	–	–	–	–	–	–	–	487	487	–	487
会計方針の影響を反映した残高	31,974	211,864	△15,244	△43	△15	15,831	–	15,772	151,639	396,006	55,368	451,374
当期利益	–	–	–	–	–	–	–	–	27,358	27,358	1,817	29,176
その他の包括利益	–	–	–	△70	60	△530	△1,186	△1,727	–	△1,727	58	△1,668
当期包括利益合計	–	–	–	△70	60	△530	△1,186	△1,727	27,358	25,631	1,875	27,507
自己株式の取得	–	–	△8	–	–	–	–	–	–	△8	–	△8
自己株式の処分	–	△0	0	–	–	–	–	–	–	0	–	0
配当金	–	–	–	–	–	–	–	–	△9,417	△9,417	△942	△10,359
支配継続子会社に対する持分変動	–	1	–	–	–	–	–	–	–	1	△516	△515
株式報酬取引	–	343	162	–	–	–	–	–	–	505	–	505
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	–	–	–	–	–	△466	1,186	719	△719	–	–	–
その他	–	–	–	29	△49	–	–	△19	–	△19	–	△19
所有者との取引額合計	–	345	154	29	△49	△466	1,186	699	△10,136	△8,937	△1,459	△10,396
2019年２月28日残高	31,974	212,210	△15,090	△83	△5	14,834	–	14,745	168,861	412,700	55,784	468,485

（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 (2019年2月28日現在)

J.フロント リテイリング㈱

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	**29,319**	**流動負債**	**14,067**
現金及び預金	9,416	短期借入金	12,390
関係会社短期貸付金	17,143	未払費用	516
その他	2,758	未払法人税等	138
		賞与引当金	168
		役員賞与引当金	138
		役員報酬BIP信託引当金	100
		その他	615
固定資産	**386,456**	**固定負債**	**91,530**
有形固定資産	**147**	社債	50,000
建物及び構築物	117	長期借入金	39,425
その他	29	役員報酬BIP信託引当金	434
		繰延税金負債	12
		その他	1,658
無形固定資産	**195**	負債合計	105,597
ソフトウエア	195	(純資産の部)	
投資その他の資産	**386,113**	**株主資本**	**310,317**
投資有価証券	1,157	資本金	31,974
関係会社株式	313,151	資本剰余金	249,075
関係会社長期貸付金	71,375	資本準備金	9,474
その他	429	その他資本剰余金	239,601
		利益剰余金	43,593
		その他利益剰余金	43,593
		繰越利益剰余金	43,593
		自己株式	△14,326
繰延資産	**151**	**評価・換算差額等**	**12**
社債発行費	151	その他有価証券評価差額金	12
		純資産合計	310,329
資産合計	415,927	負債純資産合計	415,927

(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 (2018年３月１日から2019年２月28日まで)

J.フロント リテイリング㈱

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
受取配当金	13,268	
経営指導料	5,501	18,770
一般管理費		**4,843**
営業利益		**13,926**
営業外収益		
受取利息	418	
受取配当金	125	
貸倒引当金戻入益	19	
その他	29	593
営業外費用		
支払利息	424	
その他	108	532
経常利益		**13,987**
特別利益		
事業整理損失引当金戻入額	20	20
特別損失		
関係会社株式売却損	85	85
税引前当期純利益		**13,922**
法人税、住民税及び事業税	18	
法人税等調整額	6	25
当期純利益		**13,897**

(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 (2018年３月１日から2019年２月28日まで)

J.フロント リテイリング㈱

(単位：百万円)

	株主資本						評価・換算差額等	純資産合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	
		資本準備金	その他資本剰余金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金				
2018年２月28日残高	31,974	7,500	241,575	39,199	△14,480	305,769	33	305,802
誤謬の訂正による累積的影響額		1,974	△1,974			－		－
遡及処理後の2018年３月１日残高	31,974	9,474	239,601	39,199	△14,480	305,769	33	305,802
事業年度中の変動額								
剰余金の配当				△9,503		△9,503		△9,503
当期純利益				13,897		13,897		13,897
自己株式の取得					△8	△8		△8
自己株式の処分			0		162	162		162
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額（純額）							△21	△21
事業年度中の変動額合計	－	－	0	4,393	153	4,547	△21	4,526
2019年２月28日残高	31,974	9,474	239,601	43,593	△14,326	310,317	12	310,329

(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

2019年４月５日

J.フロント リテイリング株式会社
取　締　役　会　御　中

EY 新 日 本 有 限 責 任 監 査 法 人

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　竹之内　和　徳　㊞

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　芝　山　喜　久　㊞

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　松　浦　　大　㊞

当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、J.フロント リテイリング株式会社の2018年３月１日から2019年２月28日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第１項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、J.フロント リテイリング株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2019年４月５日

J.フロント リテイリング株式会社
取　締　役　会　御　中

EY 新日本有限責任監査法人

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

当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、J.フロント リテイリング株式会社の2018年３月１日から2019年２月28日までの第12期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査委員会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査委員会は、2018年３月１日から2019年２月28日までの第12期事業年度における取締役および執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法および結果につき以下のとおり報告いたします。

１．監査の方法およびその内容

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

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

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

③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

２．監査の結果

（1）事業報告等の監査結果

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

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

③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容ならびに取締役および執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。なお、事業報告に記載のとおり、当社子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店は、過年度に公正取引委員会の立ち入り検査を受けた事態を重く受け止め、法令遵守を徹底するためにモニタリングを強化しましたところ、ギフト等受入送料において独占禁止法に違反する状況を検知しました。本件に関して課徴金減免制度の適用申請を行い、自発的に違反行為を申告するとともに独占禁止法に違反する行為を取りやめ、公正取引委員会の調査に全面的に協力しました。これらが認められたことにより排除措置命令および課徴金納付命令のいずれも受けることはありませんでしたが、監査委員会としましては、当社および当社グループが本件を厳粛かつ真摯に受け止め、今後も引き続きコンプライアンス体制をより一層強化することを確認しております。

④事業報告に記載されている会社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第３号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

（2）計算書類およびその附属明細書の監査結果

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

（3）連結計算書類の監査結果

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

2019年４月９日

J.フロント リテイリング 株式会社　監査委員会

監査委員長（常勤）　土　井　全　一　㊞
監査委員（常勤）　堤　　啓　之　㊞
監査委員　石　井　康　雄　㊞
監査委員　西　川　晃一郎　㊞
監査委員　佐　藤　りえ子　㊞

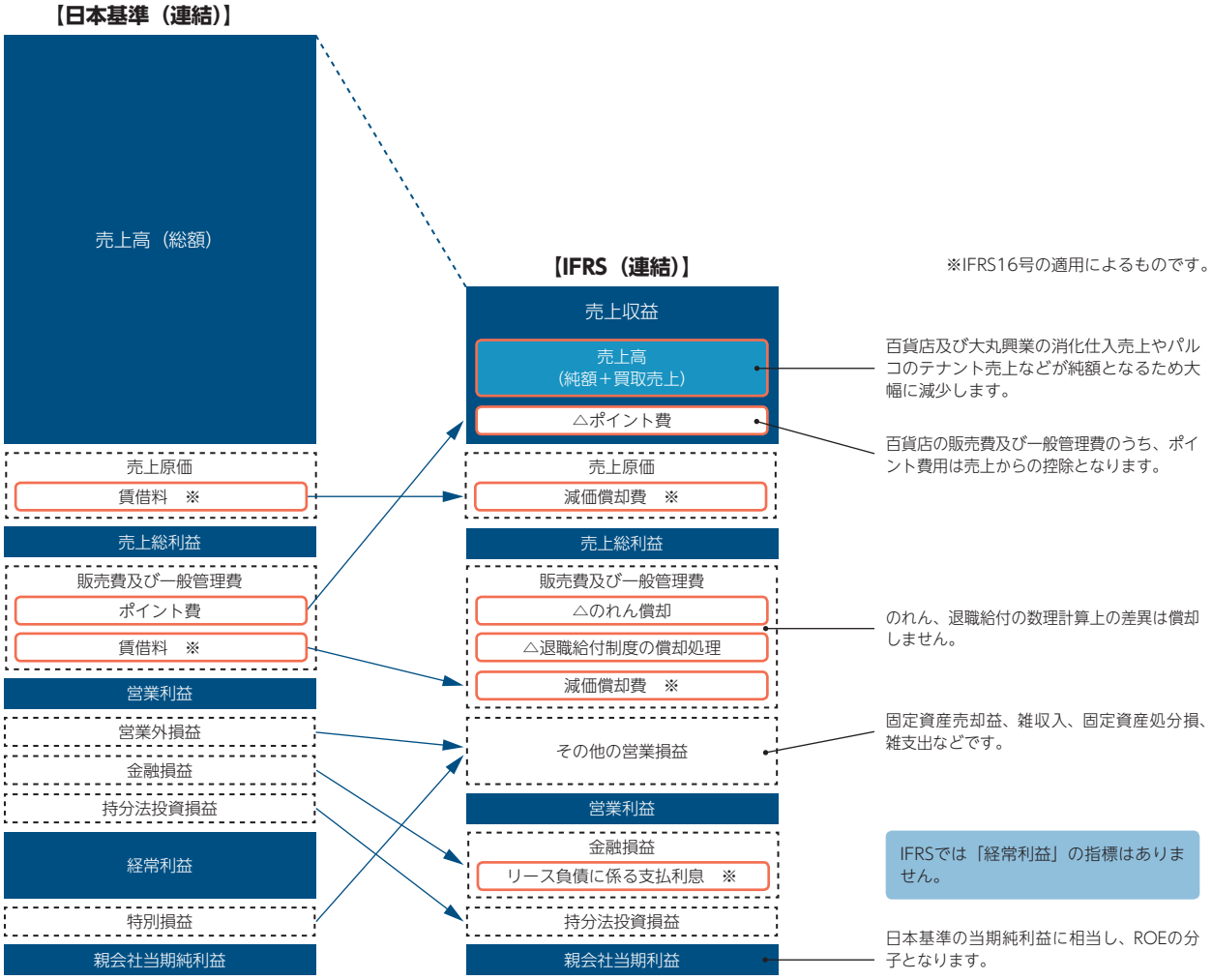
監査委員石井康雄、西川晃一郎および佐藤りえ子は、会社法第２条第15号および第400条第３項に規定する社外取締役であります。

以　上

＜ご参考＞　国際会計基準（IFRS）適用による連結損益計算書の主な相違点

当社は、適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や、当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティ強化を目的として、2017年３月から、国際会計基準（IFRS）を適用しております。

日本基準とIFRSの比較



第12期定時株主総会　会場のご案内

開催日時
2019年５月23日（木）午前10時
受付開始：午前９時

会場
東京都港区海岸一丁目11番１号
ニューピアホール

交通のご案内

JR線［浜松町駅］北口	徒歩７分
東京モノレール［浜松町駅］中央口	徒歩９分
都営地下鉄［大門駅］Ｂ１出口	徒歩８分
東京臨海新交通 ゆりかもめ［竹芝駅］東出口	徒歩２分

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

UD FONT
見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

VEGETABLE OIL INK
環境に配慮した植物油
インキを使用しています。