

第18期

2024年3月1日 ▶ 2025年2月28日

定時株主総会 招集ご通知

開催日時 2025年5月29日(木曜日) 午前10時
(受付開始：午前9時30分)

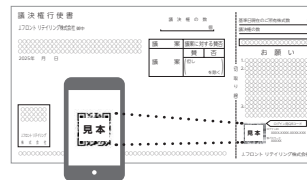
開催場所 丸の内二重橋ビル 5階
東京商工会議所 渋谷ホール
東京都千代田区丸の内三丁目2番2号

本年の定時株主総会の開催場所は「東京商工会議所 渋谷ホール」に変更となっておりますので、ご注意ください。

インターネット等又は書面による議決権行使期限

2025年5月28日(水曜日) 午後6時まで

お手軽にご利用
いただける
スマートフォン
での議決権行使を
推奨します。



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ください。
<https://p.sokai.jp/3086/>



※「第18期定時株主総会招集ご通知」の一部を抜粋したものです。

J.フロント リテイリング株式会社



J. FRONT RETAILING





株主の皆さまへ

当社第18期定時株主総会を2025年5月29日(木曜日)に開催しますので、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株式会社

取締役 兼 代表執行役社長 小野 圭一

基本理念

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

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

グループビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

証券コード 3086
2025年5月7日

株 主 各 位

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 小 野 圭 一

第18期 定時株主総会 招集ご通知

拝 啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第18期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当 社 ウ ェ ブ サ イ ト】 <https://www.j-front-retailing.com/ir/stock/meeting.html>

【株主総会資料掲載ウェブサイト】 <https://d.sokai.jp/3086/teiiji/>

当社ウェブサイト



敬 具

記

開催日時 2025年5月29日（木曜日）午前10時（受付開始：午前9時30分）

開催場所 東京都千代田区丸の内三丁目2番2号 丸の内二重橋ビル5階 東京商工会議所 渋沢ホール

目的事項 報告事項

- ① 第18期（2024年3月1日から2025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18期連結計算書類監査結果報告の件

決議事項

議案 取締役10名選任の件

招集にあたっての決定事項 4ページの「議決権行使についてのご案内」をご参照ください。

以 上

（株主総会資料に関するご注意事項）

■電子提供措置事項のうち、下記事項については、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。なお、会計監査人及び監査委員会は下記事項を含む監査対象書類を監査しております。

- ①（ご参考）百貨店事業の会社別、店別及び商品別総売上高 ②（ご参考）ＳＣ事業のパルコ店別テナント取扱高（総額ベース） ③主要な事業内容
- ④主要な営業所 ⑤従業員の状況 ⑥会計監査人に関する事項 ⑦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＞
- ⑧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 ⑨株式会社の支配に関する基本方針
- ⑩連結注記表 ⑪貸借対照表 ⑫損益計算書 ⑬株主資本等変動計算書 ⑭個別注記表
- ⑮連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本 ⑯会計監査人の監査報告書謄本 ⑰監査委員会の監査報告書謄本

■電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記のインターネット上の各ウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

ご参考 本定時株主総会後の体制及び取締役候補者のスキルマトリクス（予定）

取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進を適切に監督するために必要な知見と経験を有する人財から選任するものとしております。

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・会計に関する広範な知見と経験を有する方など、ボードダイバーシティを意識し、選任するものとしております。

取締役候補者					
		小出 寛子 ^{(注)1}	矢後 夏之助	箱田 順哉	関 忠行
属 性		再任 独立	非執行 社外	再任 独立	非執行 社外
所属予定の 委員会 (◎は委員長候補)	指 名	○	◎		
	監 査			◎	○
	報 酬	○	◎		
期 待 す る ス キ ル	企業経営	○	○	○	
	財務・会計			○	○
	マーケティング	○			
	人財・組織開発	○			
	法務・コンプライアンス				○
	I T・デジタル				
	E：環境		○		
	S：社会				○
	G：ガバナンス	○	○	○	○

再任

再任取締役候補者

非執行

執行役を兼務しない取締役候補者

独立

証券取引所届出独立役員

新任

新任取締役候補者

執行

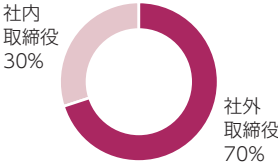
執行役兼務の取締役候補者

社外

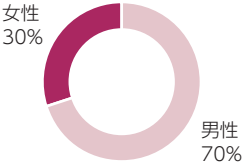
社外取締役候補者

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、経営トップである代表執行役社長を選任しております。

取締役会構成比率



取締役会男女比率



											
大村 恵実		山田 義仁		齋藤 和弘		好本 達也		浜田 和子 ^{(注)2}		小野 圭一	
再任	非執行	新任	非執行	新任	非執行	再任	非執行	再任	非執行	再任	執行
独立	社外	独立	社外	独立	社外						
		○				○					
○				○				○			
		○		○		○					
		○		○		○				○	
				○							
		○		○		○				○	
		○						○			
○											
○											
				○		○				○	
○								○			
○		○		○		○		○		○	

(注) 1. 小出寛子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. 取締役を兼務しない執行役12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。

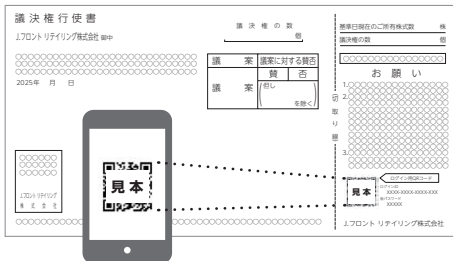
議決権行使についてのご案内 議決権行使期限 2025年5月28日（水曜日）午後6時受付分まで

当日ご出席されない場合は、インターネット等又は書面（郵送）によって議決権を行使することができますので、以下のいずれかの方法で事前の議決権行使をお願い申し上げます。

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、議決権行使ウェブサイトへ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。
- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

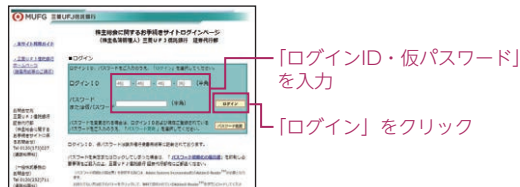


※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

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.mufig.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」を入力し「ログイン」をクリックしてください。



- 3 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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)

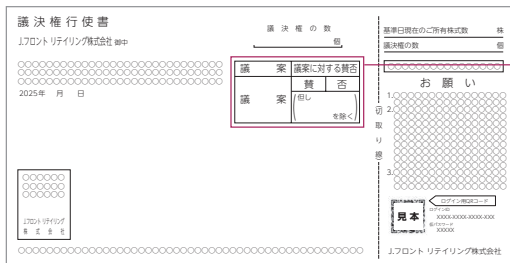
受付時間

午前9時から午後9時まで

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「CJ」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。
- ・信託銀行等の名義で株式を保有し、自己名義で株式を保有していない機関投資家の方につきましても、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に株主総会会場にご入場・ご出席いただけます。

議決権行使書のご記入方法のご案内



こちらに、議案の賛否をご記入ください。

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

【議決権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お取り扱いします。
- ・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、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。

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」 <https://engagement-portal.tr.mufig.jp/>



こちらのサイトより、株主総会のライブ配信のご視聴と事前のご質問が可能です。

議決権行使書に記載の「ログインID」と「パスワード」をご用意のうえ、上記の株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」にアクセスしてください。

- ① **ログインID** ▶ 議決権行使書等に記載されている「0007+株主番号」（数字12桁、ハイフン無し）
- ② **パスワード** ▶ 2025年2月28日時点の株主名簿ご登録住所の「郵便番号+2025」（数字11桁、ハイフン無し）

1. 株主総会のライブ配信視聴のご案内

配信開始時刻 2025年5月29日（木曜日）午前10時より

- ① ログイン画面で「ログインID」と「パスワード」を入力し、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「ログイン」ボタンをクリックしてください。
- ② ログイン後、「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、当日ライブ視聴等に関する利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」をクリックしてください。

※議決権行使書を投函される場合は、その前に必ずお手元に「ログインID」と「パスワード」をお控えください。

なお、失念された際は、下記の「株主総会オンラインサイト」に関するお問い合わせ先へまでご連絡ください。

②パスワード (=郵便番号+2025) ①ログインID (=0007+株主番号)

ご注意ください

②「パスワード (=郵便番号+2025)」に使用する郵便番号は、議決権行使書に記載の郵便番号とは異なる場合があります（株主総会基準日以降の住所変更や、議決権行使書送付先をご指定いただいている場合等の情報が反映されていません）。また、日本国外居住の株主さまにつきましては、常任代理人のご指定がある場合は、当該代理人の郵便番号をご入力ください。

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った場合は、当社ウェブサイト（<https://www.j-front-retailing.com/>）にてお知らせいたします。
- ②ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上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4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、代理人等によるご視聴は、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。

2. ご質問の事前受付のご案内

質問受付期限 2025年5月22日（木曜日）午後6時まで

本株主総会の開催に先立ちまして、本株主総会の会議の目的事項に関するご質問をお受けいたします。株主さまからお寄せいただいたご質問のうち、特に株主さまのご関心が高い事項につきまして、株主総会議場にてご回答させていただく予定です。なお、ご回答をお約束するものではなく、また、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うえ、「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。

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

▶ 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）

ごあいさつ

あたらしい価値創造へ、 変革のスピードを加速する

中期経営計画の初年度（2024年度）は、過去最高益の更新かつ本中期経営計画最終年度（2026年度）の利益目標を前倒しで達成するなど、順調といえるスタートを切ることができました。

一方で、本中期経営計画は2030年のグループ将来像である“価値共創リテラー”の実現に向けた「変革期」と位置づけており、私たちに求められているのはその変革の推進です。足元の業績に一喜一憂せず、将来の成長に向けて、変革のスピードを加速していきます。

日本全国の主要都市にバランスよく店舗を保有し、多様な顧客接点、お取引先様やクリエイターとのネットワークを有する強みを活かし、7つの重点エリアを中心に「リテール事業の深化」×「グループシナジーの進化」による飛躍的な成長を目指します。

3つの共創価値（感動共創・地域共栄・環境共生）を提供し続ける“価値共創リテラー”の実現に向け、グループ全従業員がワンチームとなり取り組んでまいります。

- | | |
|---------------------------------------|------|
| 1 中期経営計画初年度の成果 | ▶ 7 |
| 2 中期経営計画の概要 | ▶ 8 |
| 3 対処すべき課題：
経営数値目標の上方修正、重点戦略の強化ポイント | ▶ 9 |
| 4 当社のコーポレートガバナンスについて | ▶ 11 |



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

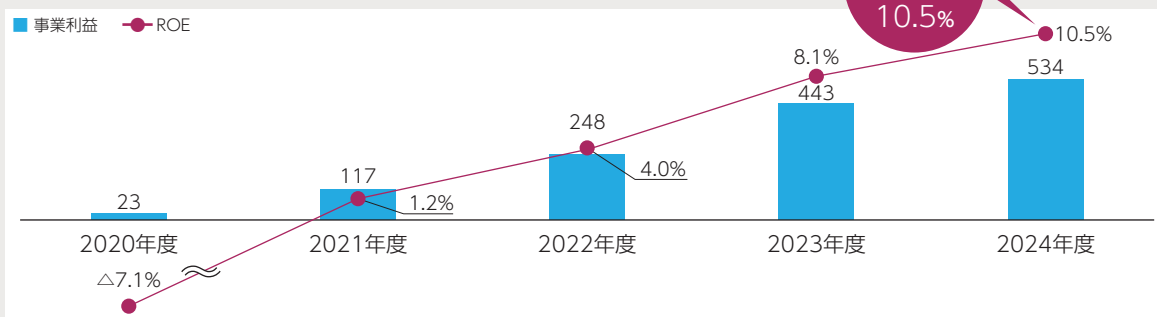
小野 圭一

1 中期経営計画初年度の成果

① 過去最高益を更新

中期経営計画の初年度は、百貨店事業・ＳＣ事業など「リテール事業の深化」、飛躍的成長に向けた「グループシナジーの進化」、これらの戦略の実効性を高める「グループ経営基盤の強化」に取り組みました結果、連結業績について各利益段階で2007年の経営統合以降、過去最高益となり、中期経営計画の最終年度（2026年度）の利益目標を達成しました。

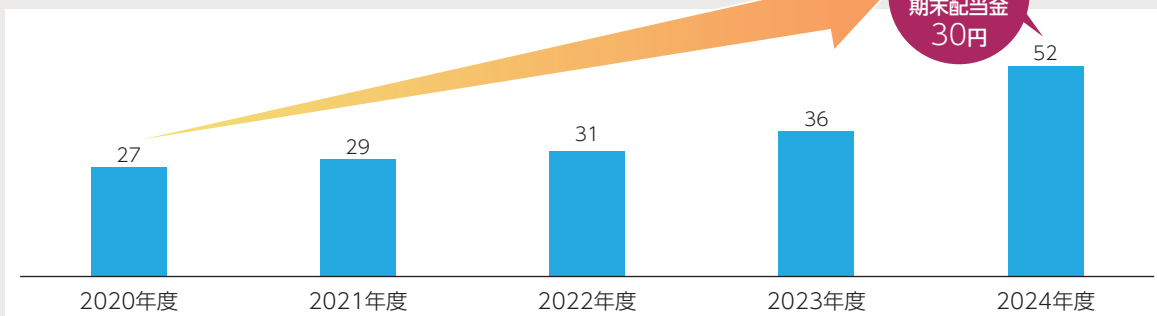
連結業績の推移（単位：億円）



② 株主還元を強化

連結配当性向40%以上の配当と自己株式の取得による自己資本の適正化、株主還元の強化を図る方針のもと、年間配当金は前期実績に比べ16円増配の1株当たり52円（前期実績36円）と、過去最高水準の配当とさせていただきます。また、期中に総額100億円の自己株式の取得を実施しました。

1株当たり年間配当金の推移（単位：円）



2 中期経営計画の概要

当社は新たな経営体制の下、2030年を見据えた中期経営計画（2024-2026年度）をスタートさせました。

当社はグループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向け、事業を通じて環境・社会課題の解決を図る「サステナビリティ経営」を基軸に、企業活動を推進しています。昨年春には、当社が重要視する経営環境の変化や当社の強みを踏まえ、当社が2030年に目指す姿として「リテール事業を中心に、3つの共創価値を提供し続ける“価値共創リテラー”への変革」を掲げました。

3つの共創価値

感動共創

顧客、従業員と共に、
感動を生み分かち合う

地域共栄

地域の魅力を高め、地域にとって
必要不可欠な存在となる

環境共生

環境と共に生きる社会づくりに、
誰もが貢献できる文化を醸成する

本中期経営計画は、2030年に目指す姿の実現、中長期の成長を確かなものとする「変革期」と位置づけ、重点戦略として百貨店事業・SC事業など「リテール事業の深化」、飛躍的成長に向けた「グループシナジーの進化」、これらの戦略の実効性を高める「グループ経営基盤の強化」に集中して取り組んでいます。

コロナ禍からの復活

2021-2023年度

変革期

2024-2026年度

飛躍期

2027-2030年度

重点戦略：リテール事業の深化

国内・海外顧客層の拡大

顧客接点の魅力向上

高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充

重点戦略：グループシナジーの進化

グループ顧客基盤の拡大

エリアの価値最大化

自社コンテンツの保有・開発

グループ経営基盤の強化 人財・財務・システム戦略、ガバナンス

3 対処すべき課題：経営数値目標の上方修正、重点戦略の強化ポイント

① 経営数値目標の上方修正

2024年度実績を踏まえ、本中期経営計画の最終年度（2026年度）の経営数値目標を上方修正します。

具体的には、財務目標として連結事業利益は560億円（当初目標520億円）、連結ＲＯＩＣ6.0%以上（当初目標5.0%以上）、非財務目標として温室効果ガス排出量70%削減（当初目標58%削減）を目指します。

主要な経営数値目標

経営指標	新目標 (2026年度)	当初目標 (2026年度)	増減
連結事業利益	560億円	520億円	+40億円
連結ＲＯＥ	8.0%以上	8.0%以上	—
連結ＲＯＩＣ	6.0%以上	5.0%以上	+1.0pt
温室効果ガス排出量※	△70.0%	△58.0%	△12.0pt
女性管理職比率	31.0%	31.0%	—

※ Scope1・2削減率（2017年度比）

② 中期経営計画に基づく重点戦略の強化ポイント

「リテール事業の深化」をはじめとする成長戦略を加速推進する一方、不確実性の高い事業環境を踏まえ、持続的成長に向けた強固な経営基盤の構築に取り組みます。

重点戦略：リテール事業の深化

海外顧客層の拡大

海外顧客を対象としたコミュニケーション基盤の本格活用、内外企業との業務提携を通じた送客強化

富裕層マーケットへの対応強化

外商活動の広域化やデジタルを通じた顧客コミュニケーションの強化、新たな商品・サービスの開発

高質・高揚消費層向けコンテンツ拡充

PARCOにおいてジャンパンモードやキャラクターゾーン、アニメなどIPコンテンツの展開を拡充

重点戦略：グループシナジーの進化

エリアの価値最大化

「名古屋栄エリア」、「大阪心斎橋エリア」におけるシナジーの創出

グループ顧客基盤の拡大

カード発行業務の集約によるグループ顧客基盤拡大、グループ内におけるポイント一元化を検討

自社コンテンツの保有・開発、事業開発

目利き力や調達力、ネットワークなどを融合し自社コンテンツの保有・開発、新規事業の開発を推進

グループ経営基盤の強化

人財戦略

- ・価値共創力や部下の育成力の向上、専門人財の採用強化、女性活躍推進
- ・グループ内人財交流の活発化、グループ共通人財プラットフォームの構築

システム戦略

- ・グループ内の共通システム化、データ基盤の活用を推進
- ・グループ共通会計システムの本格稼働による経営管理高度化、業務効率化

財務戦略

- ・ROIC経営の強化推進
- ・将来を見据えた積極投資推進の一方、財務健全性を確保

コーポレートガバナンス

- ・新たな経営体制のもと、経営の意思決定、執行の迅速化
- ・ガバナンスの高度化による中長期の成長実現と持続的な企業価値の向上

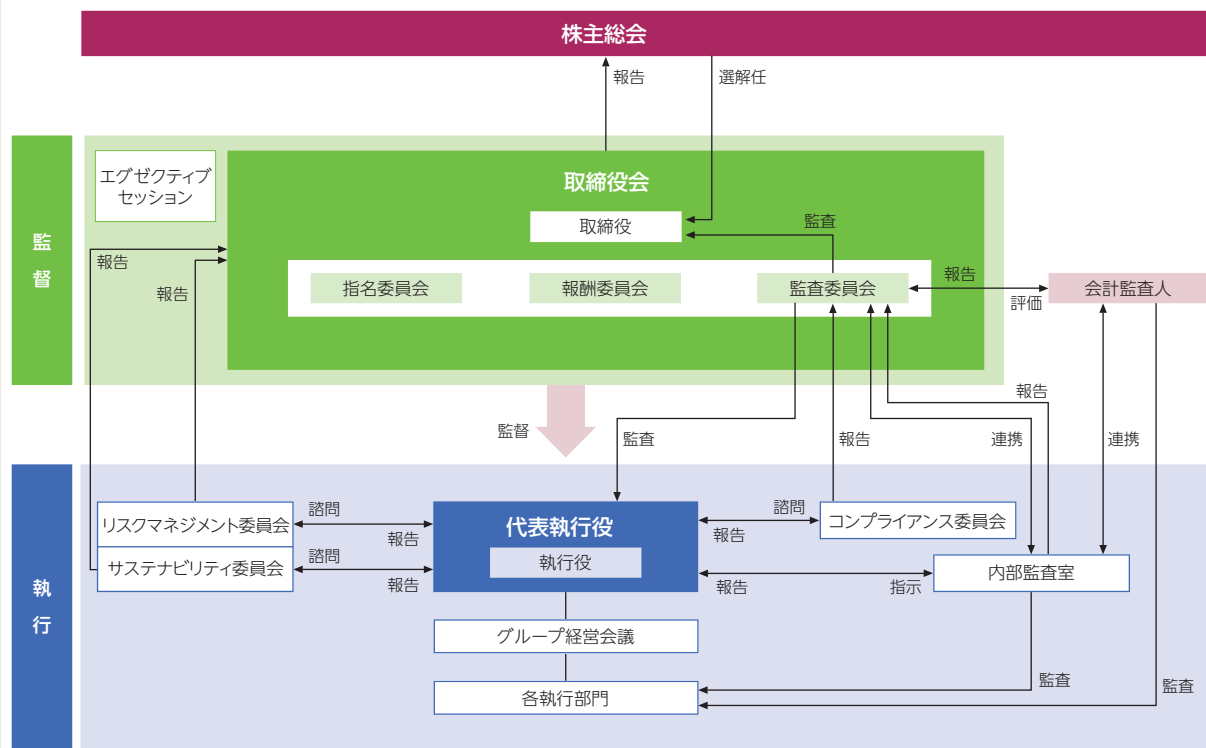
4 当社のコーポレートガバナンスについて

現在のコーポレートガバナンス体制

当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。その理由は ①監督と執行の分離による経営監督機能の強化 ②業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進 ③経営の透明性・客観性の向上 ④グローバルに対応できるガバナンス体制の構築により、コーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組むためです。

今後も経営の意思決定、執行の迅速化を図ると共に、取締役会による監督機能の強化などガバナンスの高度化により、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

コーポレートガバナンスの体制図



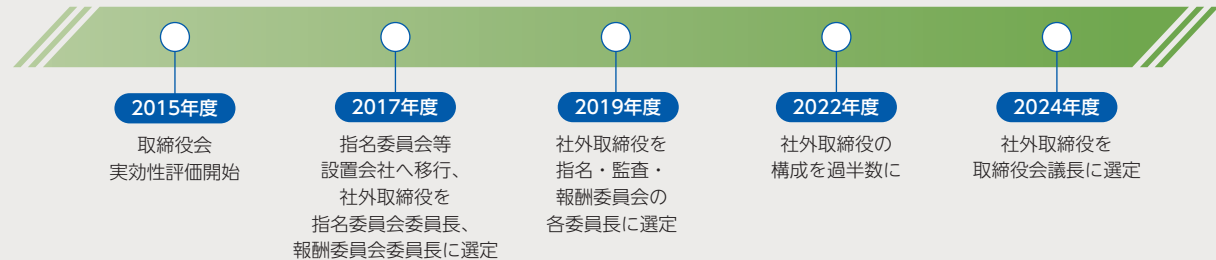
取締役会の各組織と役割

組 織	役 割	議長・委員長
取 締 役 会	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などを役割としています。	議 長 社外取締役
指 名 委 員 会	株主総会に提出する取締役の選任・解任に関する議案内容を決定、取締役会からの諮問を受け、代表執行役の選定・解職、執行役の選任・解任、取締役会議長及び各法定委員会の委員長並びに委員の選定・解職などについて、取締役会へ答申します。	委員長 社外取締役
監 査 委 員 会	執行役及び取締役の職務執行が法令及び定款に適合し、当社の基本理念・グループビジョンに沿って、効率的に行われているかを実効的に監査し、必要な指摘・勧告等を行います。	委員長 社外取締役
報 酬 委 員 会	当社取締役及び執行役、グループ主要子会社対象役員の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針並びに当社取締役及び執行役の個人別の報酬内容を決定します。	委員長 社外取締役
エグゼクティブ セ ッ シ ョ ン	独立社外取締役のみによる会合として実施し、自由闊達に意見交換、情報共有を行います。取締役会での課題や実効性向上を図る上での問題点等、監督する立場として注意を払うべき必要がある事項について論議しています。	—

取締役会におけるコーポレートガバナンス強化

当社は、グループ理念の実現に向けて、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。ステークホルダーの皆さまとは情報開示の強化も含め、信頼関係の構築に努めています。そして、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと、内部統制システムの構築・整備及びその運用状況の監督を通じたコーポレートガバナンスの強化を、経営の最重要課題の一つとして位置付けており、今後もさらなる強化を目指してまいります。

これまでのコーポレートガバナンス強化の取り組み



株主総会参考書類

議案及び参考事項

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（10名）が任期満了となります。つきましては、多様な知見・経験を経営戦略に反映するためのボードダイバーシティと持続的に監督機能を発揮するためのボードサクセッションの2つの観点から、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深化を図ることを目的として、指名委員会の決定に基づき、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ると、取締役会は独立社外取締役が10名中7名と過半数を占め、かつ女性取締役が3名の体制となり、監督機能の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。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「5. 取締役会の運営」「6. 各委員会の運営」をそれぞれご参照願います。

候補者 番 号	氏 名		属 性				所属予定の委員会 (◎は委員長候補)		
							指 名	監 査	報 酬
1	小出 寛子 (注) ¹	女性	再任	非執行	独立	社外	○		○
2	矢後 夏之助	男性	再任	非執行	独立	社外	◎		◎
3	箱田 順哉	男性	再任	非執行	独立	社外		◎	
4	関 忠行	男性	再任	非執行	独立	社外		○	
5	大村 恵実	女性	再任	非執行	独立	社外		○	
6	山田 義仁	男性	新任	非執行	独立	社外	○		○
7	齋藤 和弘	男性	新任	非執行	独立	社外		○	
8	好本 達也	男性	再任	非執行			○		○
9	浜田 和子 (注) ²	女性	再任	非執行				○	
10	小野 圭一	男性	再任	執行					

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

- (注) 1. 本議案において小出寛子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. 取締役を兼務しない執行役12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。

【取締役候補者の選任について】

取締役会を構成する取締役候補者の選任にあたっては、取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、サステナビリティ経営の推進を適切に監督するために必要な知見と経験を有する人財から選任するものとしております。

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・会計に関する広範な知見と経験を有する方など、ボードダイバーシティを意識し、選任するものとしております。

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、経営トップである代表執行役社長を選任しております。

候補者 番 号	氏 名	取締役候補者に期待するスキル								
		企業経営	財務・会計	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
1	小出 寛子	○		○	○					○
2	矢後 夏之助	○						○		○
3	箱田 順哉	○	○							○
4	関 忠行		○			○			○	○
5	大村 恵実					○	○		○	○
6	山田 義仁	○		○	○					○
7	齋藤 和弘	○	○	○				○		○
8	好本 達也	○		○				○		○
9	浜田 和子				○				○	○
10	小野 圭一	○		○				○		○

ご参考 取締役候補者に期待するスキルについて

企 業 経 営	経営経験を有し、企業価値向上につながる戦略立案や中期経営計画策定に向けた課題抽出方法など、企業経営に関わる知識・経験。
財 務 ・ 会 計	強固な財務基盤構築を通じた企業価値向上や資本コストを意識した財務戦略立案など、財務・会計に関する幅広い知識・経験。
マ ー ケ テ ィ ン グ	顧客の問題を発見し、それを解決する商品やサービスの創造、情報の伝達、付加価値の提供を通じて、顧客の満足と継続的な企業価値向上を生み出す活動における知識・経験。
人 財 ・ 組 織 開 発	多様な従業員の個性や能力を最大限に引き出し、新たな価値創造を実現する人的資本経営に関する知識・経験。
法務・コンプライアンス	企業経営が適法かつ適正に遂行されることは、持続的な企業価値向上の基盤であり、企業法務の高度かつ専門的知識やコンプライアンス経営を推進する知識・経験。
Ｉ Ｔ ・ デ ジ タ ル	既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けて、ＩＣＴ活用支援や新規ビジネス開発を、最新のＩＴ動向を把握し顧客視点から監督が出来る知識・経験。
Ｅ ： 環 境	環境に対する課題解決を意識した事業活動や、中長期目標の設定を含む環境計画などＪＦＲグループの“環境共生”の取り組みに対し適切な監督が出来る知識・経験。
Ｓ ： 社 会	ＪＦＲグループの“地域共栄”の取り組みや持続可能な社会の実現に向けた取り組みについて適切な監督が出来る知識・経験。
Ｇ ： ガ バ ナ ン ス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における監督機能の実効性向上に向けたコーポレートガバナンスにおける知識・経験。

1 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

3,524株

その他株式報酬としての未交付株式

8,913株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕

14回中14回

各委員会出席回数〔報酬〕

10回中10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

1986年9月 J.ウォルター・トンプソン・ジャパン株式会社(現 VML Japan) 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
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
2021年5月 当社社外取締役(現任)
2024年5月 当社取締役会議長(現任)
2024年6月 大成建設株式会社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

大成建設株式会社社外取締役

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、指名委員会等設置会社における取締役会論議の在り方、競合分析結果の戦略への反映、適切なトップメッセージの発信並びに戦略的な組織設計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、同氏は2024年5月より、取締役会議長に就任し、より中長期的・戦略的な年間アジェンダの設定、付議資料の質的改善、議論の実効性・効率性向上など、取締役会運営の強化・改善に向けた取り組みを進めております。

また、指名委員会委員として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するグランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論において、報酬委員会委員として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、それぞれ適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略人事機能の強化に貢献しております。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者いたしました。なお、同氏は、本定時株主総会終結後に開催する取締役会において引き続き取締役会議長に選定される予定です。

2 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

9,829株

その他株式報酬としての未交付株式

10,846株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕

14回中14回

各委員会出席回数〔報酬〕

10回中10回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約5年

略歴、地位

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
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

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、当社における取締役会論議並びに組織監査の在り方、新規事業や資産取得における将来計画の粒度及び確度、人的資本強化の取り組み及び人事制度改革の方向性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、指名委員会委員長として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するブランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論をリードし、促進するとともに、報酬委員会委員として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略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なりました。

3

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

所有する当社の株式の数

3,526株

その他株式報酬としての未交付株式

8,913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〕

24回中24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

- 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（現 PwC Japan有限責任監査法人）代表社員
プライスウォーターハウスクーパース パートナー
2008年 4 月 慶應義塾大学大学院特別招聘教授（内部監査論）
2009年 9 月 独立行政法人日本貿易振興機構契約監視委員会委員
2010年 9 月 日本内部統制研究学会（現 日本ガバナンス研究学会）理事
2014年 12月 シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社社外監査役（現任）
2015年 3 月 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会理事
2015年 6 月 ヤマハ株式会社社外監査役
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
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

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、新規事業にかかるリスク管理、マイノリティ出資を含めた投資案件の執行内モニタリングの状況、当社における組織監査の在り方などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、監査委員会の委員長として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について、適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議を推進することが期待されており、これらの役割を果たすことにより、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでいます。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループの経営に資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者いたしました。

4 関 忠行

(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

4,798株

その他株式報酬としての未交付株式

10,846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〕

24回中24回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約5年

略歴、地位

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
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
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
2022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

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

関忠行氏は、総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する豊富な知識と経験、複数企業の社外取締役、監査役として幅広い知見を有しており、取締役会への付議基準、新規投資案件のリスクとその対応、業績予想の在り方やステークホルダーへの伝え方、監査機能の充実に向けた先進事例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。なお、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っております。

また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。

このような実績と豊富な経験、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。

5 おおむら え み 大村 恵実

(1976年9月2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

258株

その他株式報酬としての未交付株式

一株

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）

17回中17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

2002年10月 弁護士登録
ミネルバ法律事務所入所
2007年3月 アメリカ合衆国ニューヨーク州弁護士登録
2008年7月 アテナ法律事務所パートナー
2010年9月 国際労働機関（ILO）国際労働基準局（ジュネーブ本部）アソシエイト・エキスパート
2013年9月 アテナ法律事務所パートナー
2014年1月 日本弁護士連合会国際室室長
2014年9月 株式会社デジタルガレージ社外取締役
2019年6月 神谷町法律事務所カウンセラー
2021年4月 C L S 日比谷東京法律事務所カウンセラー
2021年11月 バリュエンスホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）
2022年1月 C L S 日比谷東京法律事務所パートナー（現任）
2022年12月 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役（監査等委員）（現任）
2023年6月 公益財団法人日本女性学習財団監事（現任）
2024年5月 当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

C L S 日比谷東京法律事務所パートナー
バリュエンス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FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役（監査等委員）

社外取締役候補者としての理由及び期待する役割の概要

大村恵実氏は、弁護士として国際機関でのグローバルな経験や労働法務における専門的知見を有し、数多くの案件を取り扱った経験に加え、他上場企業（BtoCビジネス）での社外取締役（監査等委員）としての豊富な経験を有しております。特に、人権デューデリジェンス等のサステナビリティ・ESG法務分野の実務に精通し、ダイバーシティ経営等、企業が直面する多様な課題に対し、専門家として助言してまいりました。当社グループにおいては、SDGs ネイティブをターゲットとした事業計画の検討、従業員の意見を反映させた当社独自の人的資本経営、多角的な視点から新規事業におけるリスクを特定することなどについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献しております。

また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力しております。同時に、グループ全体のガバナンスの向上にも取り組んでおります。

このような実績と豊富な経験、高い知見を踏まえ、社外取締役として、当社グループに資する役割を期待し、引き続き社外取締役候補者となりました。



略歴、地位

1984年 4 月 立石電機株式会社（現 オムロン株式会社）入社
 2008年 6 月 オムロン株式会社執行役員 兼 オムロンヘルスケア株式会社代表取締役社長
 2010年 3 月 オムロン株式会社グループ戦略室長
 2010年 6 月 同社執行役員常務
 2011年 6 月 同社代表取締役社長
 2013年 6 月 同社代表取締役社長 C E O
 2023年 6 月 同社取締役会長 取締役会議長（現任）
 日本電気株式会社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

オムロン株式会社取締役会長 取締役会議長
 日本電気株式会社社外取締役

所有する当社の株式の数

な し

当社との特別の利害関係

な し

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

山田義仁氏は、オムロン株式会社において、長年にわたり代表取締役社長 C E O としてリーダーシップを発揮され、2023年からは同社の取締役会長 取締役会議長として経営の監督に尽力されるなど、中長期的な視点での企業経営と取締役会の適切な運営について、豊富な経験と深い見識を有しております。

また、同社において社長指名諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス委員会の委員を務められるほか、上場企業の社外取締役を務められるなど、コーポレートガバナンスやサステナビリティに関する高度な知見を有しており、サクセッション・プランをはじめ、当社グループの企業経営の透明性・公正性のさらなる向上に資する積極的な助言が期待されます。

このような実績と豊富な経験、深い見識を当社グループの適切な経営の監督に反映していただけることを期待し、新たな社外取締役候補者といたしました。

7 さいとう かずひろ 齋藤 和弘

(1956年10月31日生)

新任
候補者

独立
役員

社外
取締役
候補者



略歴、地位

- 1979年 4 月 サントリー株式会社入社
- 1999年 1 月 同社食品事業部部長
- 2005年 9 月 同社食品事業部副事業部長
- 2009年 4 月 サントリーホールディングス株式会社執行役員
兼 サントリー食品株式会社常務取締役
- 2011年 1 月 サントリー中国ホールディングス有限公司副社長 中国食品事業部長
兼 三得利（上海）食品貿易有限公司董事長総経理
- 2014年 4 月 サントリー中国ホールディングス有限公司社長 兼 中国ビール・黄酒事業部長
- 2015年 4 月 サントリー食品インターナショナル株式会社常務執行役員
経営企画本部担当財経本部長
- 2016年 4 月 同社常任顧問
兼 Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd. CEO
- 2019年 4 月 同社代表取締役社長
- 2022年 4 月 アド・コムグループ株式会社会長

所有する当社の株式の数

な し

当社との特別の利害関係

な し

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

齋藤和弘氏は、サントリーグループにおける海外での豊富な経営経験に加え、飲料・食品事業会社におけるマーケティングや経営企画、財務・会計に関する豊富な経験と高度な知見を有しております。

さらに2019年から約4年にわたり、飲料・食品事業会社の代表取締役社長としてグループ経営を実践し、強いリーダーシップを発揮されるなど、中長期的な視点でのグループ経営に関する豊富な経験と深い見識を有しており、マーケティングや財務・会計に関する豊富な経験と高度な知見と併せて、当社の攻守両面でのガバナンス強化に資する積極的な助言が期待されます。

このような実績と豊富な経験、深い見識を当社グループの適切な経営の監督に反映していただけることを期待し、新たな社外取締役候補者となりました。

8 よしもと たつ や 好本 達也

(1956年4月13日生)



所有する当社の株式の数

158,662株

その他株式報酬としての未交付株式

一株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

15回中15回

各委員会出席回数〔指名〕

10回中10回

各委員会出席回数〔報酬〕

6回中6回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約12年

略歴、地位及び担当

1979年4月 株式会社大丸入社
2000年3月 同社本社札幌出店計画室札幌店開設準備室部長
2008年1月 同社東京店長
2008年5月 同社執行役員東京店長
2010年1月 当社執行役員百貨店事業政策部営業企画推進室長
兼 マーケティング企画推進室長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員
同社経営企画室長
2012年5月 同社取締役兼執行役員
2013年4月 同社代表取締役社長
兼 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役社長
2013年5月 当社取締役（現任）
2017年5月 当社代表執行役常務
2020年5月 当社代表執行役社長
2023年3月 当社代表執行役社長 兼 C R E 戦略統括部長
2024年3月 当社執行役

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、株式会社大丸松坂屋百貨店における経営管理、企画、店舗運営など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、2013年の同社代表取締役社長就任後は、外部環境の大きな変化を踏まえた新たな百貨店事業戦略を立案し、その実現に向けて強いリーダーシップを発揮いたしました。

2020年の当社代表取締役社長就任後は、厳しい経営環境のもと、2019年度の営業利益水準への完全復活を目指した中期経営計画において、サステナビリティ経営の実践と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、コロナ禍からの完全復活を実現いたしました。

2024年5月からは社内選出の非業務執行取締役として、これまでの豊富な経験に裏打ちされた広範かつ高い視座からの知見を活用し、グループ戦略全般及び各事業の役割並びに各事業への期待を踏まえ、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で、取締役会の監督機能強化に貢献しており、指名委員会委員として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するグランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論において、報酬委員会委員として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証と確認において、それぞれ適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略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通じて、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としていたしました。

9 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 同社吉祥寺店店次長
2005年 3 月 同社吉祥寺店店長
2007年 3 月 同社新所沢店店長
2010年 3 月 同社執行役人事担当
2013年 3 月 同社執行役総務・人事担当
2015年 3 月 同社執行役グループ監査室担当
2020年 5 月 同社監査役
2021年 5 月 当社取締役（現任）

所有する当社の株式の数

3,081株

その他株式報酬としての未交付株式

23,142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）

24回中24回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約4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店、新所沢店の店長を務めたのち、2010年3月に同社執行役に就任し、その後は総務・人事担当として経営幹部育成プログラムを企画するなど、同社の店舗運営、経営管理分野及び企業のダイバーシティ推進に関して豊富な経験に基づく幅広い知見を有しております。

また、2015年3月には同社グループ監査室担当、2020年5月からは同社監査役を歴任し、パルコ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、社内選出の非業務執行取締役として監査委員会の委員を務め、経営会議等の社内重要会議に出席するほか、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といいたしました。

10 おの けい い ち 小野 圭一

(1975年 8月 2日生)



所有する当社の株式の数

25,723株

当社との特別の利害関係

なし

当事業年度の取締役会出席回数

12回中12回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約 1 年

略歴、地位及び担当

1998年 4 月 株式会社大丸入社
2007年 4 月 同社本社百貨店事業本部梅田新店計画室
2010年 9 月 株式会社大丸松坂屋百貨店大丸梅田店営業推進部販促広告担当
2012年11月 株式会社パルコ本社ストアプランニング部
2013年11月 株式会社大丸松坂屋百貨店本社営業本部営業企画室インバウンド担当
2015年 9 月 同社本社MD・チャンネル開発統括部部長インバウンド担当
2016年 9 月 同社大丸京都店営業推進部長
2018年 3 月 当社執行役
株式会社ディンプル代表取締役社長
2020年10月 当社財務戦略統括部構造改革推進部長
2022年 3 月 当社執行役常務
経営戦略統括部長 兼 リスク管理担当
2022年 5 月 株式会社パルコ取締役
2024年 3 月 当社代表執行役社長 兼 C R E 戦略統括部長（現任）
2024年 5 月 当社取締役（現任）

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

小野圭一氏は、百貨店の企画部門でのインバウンド担当、パルコへの出向、グループ子会社社長を経験した後に、当社では構造改革推進部長を経て、経営戦略統括部長に就任いたしました。インバウンド担当では発想豊かな戦略立案を実行したことで業績の向上に貢献し、また、構造改革推進部長としては、事業ポートフォリオの変革やグループ全体での固定費圧縮などを進めました。2022年3月に経営戦略統括部長に就任後は、グループ全体の戦略立案と並行して、企業買収やCVC、事業承継ファンドの立ち上げなど、前例のないチャレンジを実行し続けてきました。また、複数のグループ事業会社の取締役として各社のマネジメントに携わるなど、グループ全体を俯瞰して見る豊富な経験、能力を有しております。本年度よりスタートした中期経営計画の策定においては、グループの向かうべき方向を広い視野と長期的な視点を持って立案し、全社戦略を推進しました。

2024年3月の代表執行役社長就任後は、グループ全体を俯瞰的に見る事業戦略構築力、将来の成長に向けた変革推進など経営全般にわたってリーダーシップを発揮しており、2024-2026年度中期経営計画の達成と2030年に目指す価値共創リテラーグループの実現に向けた取り組みを進めております。

これらのことから、代表執行役社長として業務執行の先頭に立って当社グループを牽引するとともに、監督と執行の両面で当社グループの企業価値向上と持続的成長に貢献することが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していたしました。

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小出寛子氏、矢後夏之助氏、箱田順哉氏、関忠行氏、大村恵実氏、好本達也氏及び浜田和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。また、本議案において新任の取締役候補者である山田義仁氏及び齋藤和弘氏の選任をご承認いただいた場合、両氏と同契約を締結する予定です。
- ・当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項の規定に基づく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。当該保険契約の被保険者は、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。本議案において各取締役候補者の選任をご承認いただいた場合、当該保険契約の被保険者となります。なお、当社は当該保険契約を次回更新時にも同様の内容で更新する予定です。
- ・取締役候補者である小出寛子氏、矢後夏之助氏、箱田順哉氏、関忠行氏及び大村恵実氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。また、本議案において新任の取締役候補者である山田義仁氏及び齋藤和弘氏の選任をご承認いただいた場合、両氏を独立役員として指定する旨を各証券取引所に届け出ております。
- ・取締役候補者の当社グループ内における兼職である取締役は、いずれも非業務執行取締役であります。
- ・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た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、当該事実に関係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した。

(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

事業報告 (2024年3月1日から2025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	事業利益	親会社の所有者に 帰属する当期利益	資産合計
4,418億円	534億円	414億円	11,641億円
対前年 8.6% ↗	対前年 20.7% ↗	対前年 38.5% ↗	対前年 494億円 ↗

当連結会計年度の日本経済は、住宅投資など一部に弱めの動きが見られたものの、企業収益の改善傾向を背景に設備投資が堅調に推移し、また訪日外国人消費が拡大するなど、総じて緩やかな回復を見せました。

個人消費について、雇用・所得環境は改善基調が続いたものの、消費者物価の上昇などにより消費マインドの改善に足踏みが見られるなど不安定な状況が続きました。

<中期経営計画（2024 - 2026年度） 初年度の取り組み>

こうしたなか、当社は新たな経営体制の下、2030年を見据えた中期経営計画（2024 - 2026年度）をスタートさせました。

当社はグループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”の実現に向け、事業を通じて環境・社会課題の解決を図る「サステナビリティ経営」を基軸に、企業活動を推進しています。昨年春には、当社が重要視する経営環境の変化や当社の強みを踏まえ、当社が2030年に目指す姿として「リテール事業を中心に、3つの共創価値を提供し続ける“価値共創リテラー”への変革」を掲げました。

(3つの共創価値)

「感動共創」：顧客、従業員と共に、感動を生み分かち合う

「地域共栄」：地域の魅力を高め、地域にとって必要不可欠な存在となる

「環境共生」：環境と共に生きる社会づくりに、誰もが貢献できる文化を醸成する

本中期経営計画は、2030年に目指す姿の実現、中長期の成長を確かなものとする「変革期」と位置づけ、重点戦略として百貨店事業・ＳＣ事業など「リテール事業の深化」、飛躍的成長に向けた「グループシナジーの進化」、これらの戦略の実効性を高める「グループ経営基盤の強化」に集中して取り組んでいます。

コロナ禍からの復活
(2021－2023年度)

「変革期」
(2024－2026年度)

「飛躍期」
(2027－2030年度)

重点戦略：リテール事業の深化

- ① 国内・海外顧客層の拡大
- ② 顧客接点の魅力向上
- ③ 高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充

重点戦略：グループシナジーの進化

- ① グループ顧客基盤の拡大
- ② エリアの価値最大化
- ③ 自社コンテンツの保有・開発

グループ経営基盤の強化 人財・財務・システム戦略、ガバナンス

1) リテール事業の深化

顧客接点の魅力化、競争優位性のさらなる向上に向け、主に、百貨店事業では既存顧客の深耕や次世代顧客の獲得に向け、松坂屋名古屋店の改装に着手し、2024年11月よりフロアごとに順次、リニューアルオープンしました。また大丸梅田店は、開業以来初となる大規模リニューアルを他社連携で推進することを決定しました。

ＳＣ事業では、東海エリア随一のファッションとエンタテインメント集積をテーマに名古屋PARCOをリニューアルし、有力ファッションブランドを導入するとともに、ポップカルチャーショップを拡大しました。また、パルコの強みであるアニメやサブカルチャーの分野において、高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充を推進するため、人気漫画のライセンスを活用した事業開発に取り組みました。

顧客層拡大への取り組みでは、アプリ会員の拡大に取り組んだほか、アプリの改修によりメディア機能の強化を図りました。また海外顧客層への対応強化に向け、百貨店事業において訪日外国人客を対象としたコミュニケーション基盤を新たに構築したほか、国内外企業との提携による相互送客に取り組みました。

2) グループシナジーの進化

重点７エリアを中心とするエリアシナジーの最大化に向け、主に、名古屋栄エリアでは店舗リニューアルと共に、デベロッパー事業において2026年開業予定の「ザ・ランドマーク名古屋栄」の開発計画を推進しました。大阪心斎橋エリアでは2026年開業予定の「（仮称）心斎橋プロジェクト」の開発を進めたほか、新たに、大丸心斎橋店南館を保有する株式会社心斎橋共同センタービルディングの子会社化、隣接する心斎橋ビル（旧関西アーバン銀行本社）を取得する特定目的会社への出資を決定しました。また、福岡天神エリアにおいて他社連携による再開発計画を推進しました。

内装事業及びビルマネジメント事業の再編強化に向けた方針に基づき、2024年9月にグループ内のビルマネジメント事業を、株式会社パルコスペースシステムズに統合しました。

決済・金融事業では、グループ顧客基盤の拡大に向け、自社カード発行業務のグループ内集約を進めており、2024年4月より新GINZA SIXカード、2025年2月より新PARCOカードの発行を開始しました。

この他、今後拡大が予測されるリユース市場への参入による顧客接点の拡大と新たな価値提供に向け、2024年11月に株式会社コメ兵と合併会社設立に関する契約を締結しました。また、各地域が抱える事業承継課題の解決や地域社会への貢献、魅力ある地域コンテンツの発掘を目的に、外部パートナーと共同で事業承継ファンドを設立し、第1号案件への投資を実行しました。

3) グループ経営基盤の強化

人財戦略では、価値共創リテラーへの変革実現、経営戦略と一体となった新たなグループ人財戦略の推進に向け、グループ共通の「人財マネジメントポリシー」を制定し、人財戦略の実行を加速するための体制強化を図りました。

システム戦略では、経営管理の高度化と業務の効率化を図るグループ共通の会計システムの各社への導入を進めたほか、社内外コミュニケーションの活性化を促すグループウェアの統合などに取り組みました。また、「グループシステムフィロソフィー」を新たに制定しました。

コーポレートガバナンスに関しては、従来の法定3委員会の委員長に加え、取締役会議長を独立社外取締役が担う体制に変更し、監督機能をさらに強化しました。

財務戦略では、R O I C経営の社内浸透に向け事業会社と連携して取り組みを進めたほか、中長期的な資本収益性の向上や自己資本の適正化、株主還元の強化を目的に、連結配当性向40%以上の配当（段階取得に係る差益を除く）と総額100億円の自己株式の取得を実施しました。

4) 当期の連結及びセグメント別業績

①連結業績

以上のような諸施策に取り組みました結果、当期の連結業績について各利益段階で2007年の経営統合以降、過去最高益となり、中期経営計画最終年度（2026年度）の利益目標を達成しました。

具体的には、売上収益は4,418億77百万円（対前年8.6%増）となりました。事業利益は売上収益の増加に加え、戦略的支出の一方で経費の節減に努めた結果、534億90百万円（対前年20.7%増）となりました。営業利益は一部店舗で減損損失を計上する一方、主に段階取得に係る差益の計上などにより581億99百万円（対前年35.2%増）、税引前利益は557億85百万円（対前年34.9%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は414億24百万円（対前年38.5%増）と大幅増益となりました。

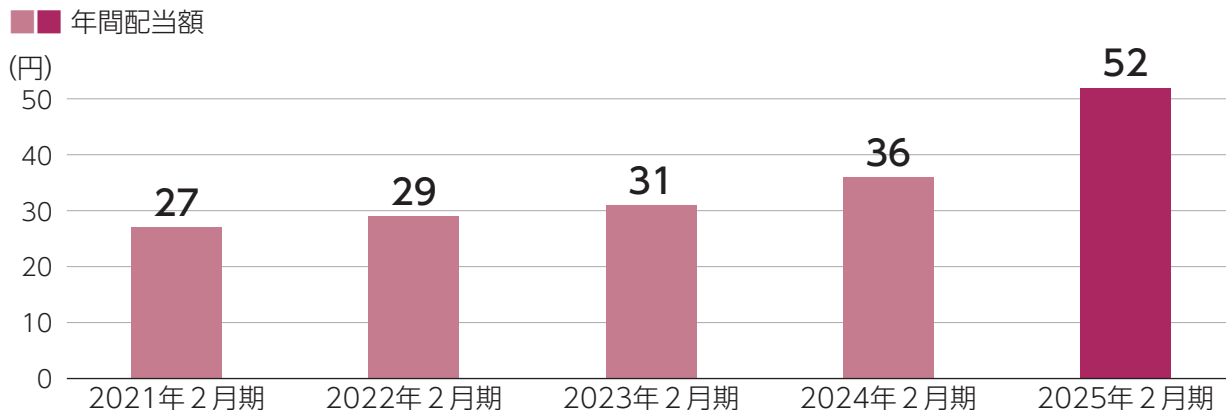
なお、配当金につきましては、当期業績を踏まえ、年間配当金は前期実績に比べ16円増配の1株当たり52円（前期実績36円）と、過去最高水準の配当とさせていただきます。

<主要な経営数値実績>

	2023年度実績	2024年度実績	(参考) 2026年度目標
連結事業利益	443億円	534億円	520億円
連結ROE	8.1%	10.5%	8.0%以上
連結ROIC	5.1%	6.2%	5.0%以上
温室効果ガス排出量※	△57.4%	△64.5%	△58.0%
女性管理職比率	22.5%	26.2%	31.0%

※ 温室効果ガス排出量：2017年度比 Scope1,2、2024年度は概算値

(ご参考) 1株当たり年間配当金の推移



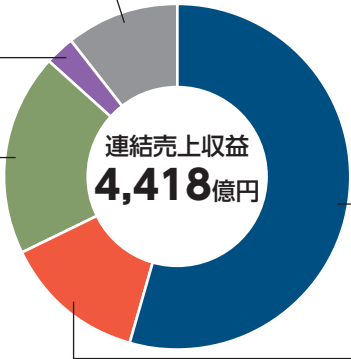
② セグメント別業績

第18期（2024年度）売上収益構成比

その他 11.5%

決済・金融事業 3.0%

デベロッパー事業 20.5%



百貨店事業 59.7%

SC事業 14.6%

(注) 上記の円グラフの構成比は、調整額を除いて記載しています。

企業集団の事業セグメント別売上収益及び事業利益

(単位：百万円)

事業セグメント	第17期 (2023年度)					第18期【当期】 (2024年度)				
	売上収益		事業利益			売上収益		事業利益		
	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	239,100	58.7	26,108	58.9		263,643	59.7	33,982	63.5	
SC事業	58,731	14.4	8,422	19.0		64,418	14.6	12,745	23.8	
デベロッパー事業	81,318	20.0	7,785	17.6		90,658	20.5	8,360	15.6	
決済・金融事業	13,115	3.2	2,777	6.3		13,135	3.0	1,637	3.1	
計	392,265	96.4	45,093	101.7		431,855	97.7	56,727	106.1	
その他	47,341	11.6	843	1.9		50,716	11.5	832	1.6	
調整額	△32,600	△8.0	△1,606	△3.6		△40,694	△9.2	△4,069	△7.6	
連結合計	407,006	100.0	44,330	100.0		441,877	100.0	53,490	100.0	

(注) 事業管理区分の見直しにより、株式会社パルコデジタルマーケティングは、2024年3月1日付で「デベロッパー事業」から「SC事業」に移管しています。また、2024年9月1日付のグループ内組織再編に伴い、従来、「その他」に含まれていた株式会社J・フロントONEパートナー（旧株式会社JFRサービス）の運営事業の一部を「デベロッパー事業」の株式会社パルコスペースシステムズ他へ移管しました。これらに伴い、前年実績は2023年3月1日から変更されたものとみなし、遡及修正しています。

セグメント別業績

百貨店事業

★戦略改装を通じた高質・高揚
消費層へのコンテンツ拡充

★免税売上高は過去最高

主に、高質・高揚消費層へのコンテンツの拡充に向けた改装効果や、訪日外国人観光客による売上の伸長などにより、売上高は大幅な増収となりました。

店舗別では、インバウンド売上が好調な大丸心斎橋店・京都店に加え、戦略改装を実施してきた大丸神戸店・札幌店、またターミナル店舗の大丸東京店など、主要店舗の好調が業績を牽引しました。

重点戦略に基づき、松坂屋名古屋店では大規模改装を推進しており、2024年11月より順次オープンを迎えています。今回のリニューアルはリアル店舗ならではの「体験価値の向上」、「次世代顧客の獲得」に向け、ラグジュアリーブランドの拡充に加え、ファッション・アート・お酒・美や健康など、次世代のマーケットニーズを捉えたコンテンツを拡充しました。大丸梅田店では同店が入居する「サウスゲートビルディング」の大規模リニューアル計画を他社と共同で発表しました。

このほか、お客様との強固な関係性を構築すべく、大丸・松坂屋アプリを改修するなど、メディア機能の強化を図りました。

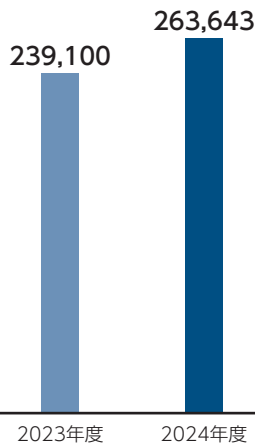
以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は2,636億43百万円（対前年+10.3%増）の増収となりました。事業利益は339億82百万円（対前年+30.2%増）の大幅な増益となりました。



売上収益

2,636億43百万円

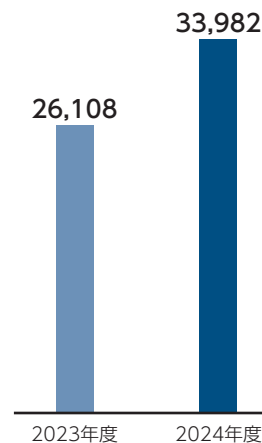
(単位：百万円)



事業利益

339億82百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総額売上高 8,247億85百万円（対前年+10.2%）
営業利益 296億77百万円（対前年+26.7%）

セグメント別業績

SC事業

★基幹店での戦略改装効果、 インバウンド取扱高の伸長が奏功

リテール事業の深化に向けてパルコ独自のブランド価値、来店価値の向上を図るため、MZ世代や海外顧客からの支持拡大に向けた戦略改装を実施しました。

名古屋PARCOでは、東海エリア随一の洗練されたファッションと多彩なエンタテインメントをテーマとしたリニューアル、仙台PARCOでは、ファッションやエンタテインメントの強化、広島PARCOではエリア唯一のショップ誘致を目的とした戦略改装を行いました。

また訪日外国人観光客への情報発信強化やアジアを中心とする海外企業との提携など関係強化に取り組み、渋谷PARCO・心斎橋PARCOではインバウンド取扱高が大幅に伸長し業績を牽引しました。

文化事業では、演劇が復調し、音楽は渋谷クアトロが好調、コラボレーションカフェは人気漫画のライセンスを活用した事業開発が奏功しました。

また韓国の大手百貨店「現代（ヒュンダイ）百貨店」と戦略的協業に関する基本合意を2024年4月に締結し、渋谷PARCOでポップアップイベントを開催し、MZ世代を中心に新たな顧客層を集客しました。

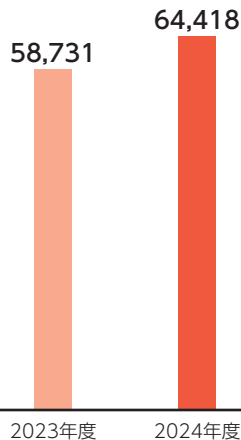
以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は644億18百万円（対前年+9.7%増）の増収となりました。事業利益は127億45百万円（対前年+51.3%増）の大幅な増益となりました。



売上収益

644億18百万円

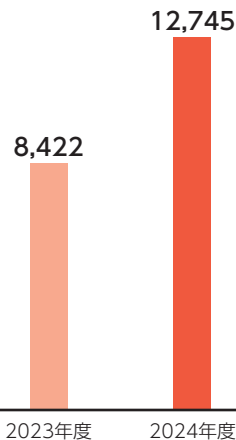
(単位：百万円)



事業利益

127億45百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総額売上高 3,327億39百万円（対前年+11.8%）
営業利益 128億50百万円（対前年+35.8%）

セグメント別業績

■ デベロッパー事業

★重点エリアにおけるシナジーの進化、エリア価値の最大化に向けた長期戦略プロジェクトを推進

主に、J.フロント都市開発株式会社において保有物件の売却益を計上したほか、株式会社J.フロント建築におけるホテル内装工事の受注増加などが牽引し、増収増益となりました。

重点戦略では、重点エリア開発において、2026年度竣工・開業予定である「ザ・ランドマーク名古屋栄」及び「(仮称)心斎橋プロジェクト」を着実に推進しました。また、新たに心斎橋ビルを取得する特定目的会社への出資を決定しました。「(仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」では、地区計画及び市街地再開発事業の都市計画決定を踏まえ、グループ横断的に計画を推進してまいります。

この他、グループのビルマネジメント事業の再編強化に向け、2024年9月に株式会社J.フロントONEパートナー（旧株式会社JFRサービス）のビルマネジメント事業を株式会社パルコスペースシステムズへ移管しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は、906億58百万円（対前年+11.5%増）の増収となりました。事業利益は83億60百万円（対前年+7.4%増）の増益となりました。



売上収益

906億58百万円

(単位：百万円)

81,318 90,658

2023年度 2024年度

事業利益

83億60百万円

(単位：百万円)

7,785 8,360

2023年度 2024年度

<参考数値> 総額売上高 906億58百万円（対前年+11.5%）
営業利益 81億89百万円（対前年+6.7%）

セグメント別業績

■ 決済・金融事業

★グループ顧客会員基盤の拡大に向け新カードの発行を開始

重点戦略の推進では、百貨店事業との協業によるカード会員の拡大及び利用促進を図りました。また、新たな顧客基盤の拡大に向け、グループ内カード集約の取り組みとして、新GINZA SIXカード、新PARCOカードの発行を開始しました。加盟店事業では、重点エリアを中心に外部加盟店を開拓したほか、グループ商業施設のアクワイアリングの拡大に取り組みました。

また、業界課題である不正利用対策の強化に向け、オンラインサービスへの多要素認証導入、ワンタイムパスワード導入等を実施しました。

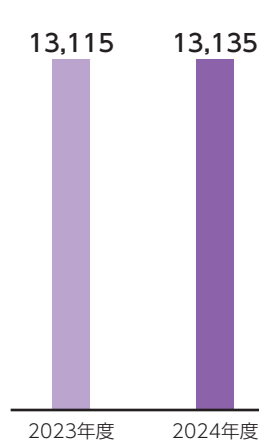
以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益は取扱高増などにより加盟店手数料が増加した一方、ポイント費の増加などもあり131億35百万円（対前年+0.1%増）となりました。事業利益は、グループ内カード集約に向けた投資費用や人件費などの販管費が増加したため、16億37百万円（対前年△41.0%減）の減益となりました。



売上収益

131.35 億百万円

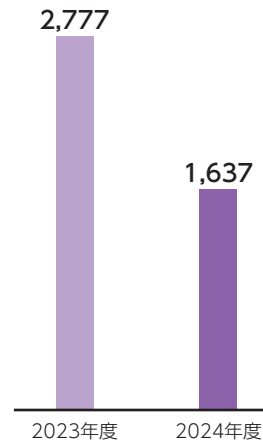
(単位：百万円)



事業利益

16.37 億百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総額売上高 131億35百万円（対前年+0.1%）
営 業 利 益 14億60百万円（対前年△43.5%）

(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1兆1,641億47百万円となり、前連結会計年度末に比べ494億21百万円増加いたしました。一方、負債合計は7,409億11百万円となり、前連結会計年度末に比べ204億17百万円増加いたしました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は、3,635億78百万円となり、前連結会計年度末に比べ8億20百万円減少いたしました。

資本合計は、4,232億35百万円となり、前連結会計年度末に比べ290億3百万円増加いたしました。

(キャッシュ・フローの状況)

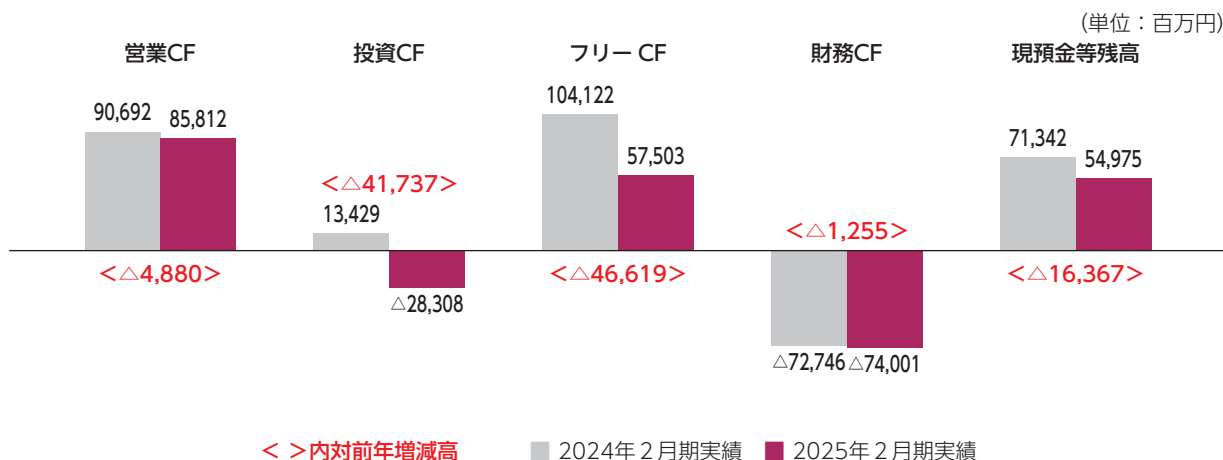
当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」の残高は、前連結会計年度末に比べ163億67百万円減の549億75百万円となりました。

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858億12百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が増益となった一方、運転資金等の増加により48億80百万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283億8百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、松坂屋名古屋店の改装や株式会社心斎橋共同センタービルディングの株式を取得したことなどにより417億37百万円の支出増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は740億1百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、自己株式を取得したことなどにより12億55百万円の支出増となりました。



(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、総額238億55百万円となりました。

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、松坂屋名古屋店売場改装投資など、ＳＣ事業では、名古屋PARCO、仙台PARCO等各店舗の店内改装及び設備の更新に伴う資産の取得など、デベロッパー事業では、各店舗の店内改装及び設備の更新に伴う投資などであります。

②当連結会計年度継続中の主要設備の新設、拡充

ザ・ランドマーク名古屋栄計画進捗に伴う新築工事

③重要な固定資産の売却、撤去、滅失

宇都宮PARCO撤退に伴う資産の売却等

(4) 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、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、金融機関からの長期借入金により85億円を調達いたしました。一方、長期借入金124億円を返済したことに加え、無担保普通社債200億円の償還を進めた結果、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238億円減少し、1,900億円となりました。

(5) 対処すべき課題

“価値共創リテラー”への変革加速

サステナビリティ経営を基軸に、新たな体制のもと始動した中期経営計画（2024－2026年度）の初年度の業績は、2030年を見据えた成長戦略の推進に加え、訪日外国人観光客数の伸長など外部環境の追い風を捉えた施策なども奏功し、当初掲げた中期経営計画最終年度（2026年度）の事業利益目標を上回る結果となりました。

一方、今後の事業環境の見通しについて、世界情勢の変化、金利や為替変動等による内外経済の先行きや物価上昇の長期化等による国内やインバウンド消費の下押しリスクについて注視していく必要があると認識しています。

中長期の成長を確かなものとし、「2030年に目指す姿」である“価値共創リテラー”への変革を実現するためには、成長戦略の加速を通じて事業基盤を拡大するとともに、これら戦略を着実に進める強固な経営基盤の構築が欠かせません。

中期経営計画の2年目となる2025年度は、中期経営計画の経営数値目標を上方修正し、国内・海外顧客層の拡大など「リテール事業の深化」や、重点7エリアのエリア価値最大化をはじめとする「グループシナジーの進化」など成長戦略をさらに強化推進することで、事業基盤の拡大を図ります。

また、本中期経営計画は「2030年に目指す姿」の実現に向けた変革期と位置づけています。不確実性の高い事業環境の下、持続的な成長を確かなものとする強固な経営基盤の構築に向け、事業や人財への積極投資、事業の再編強化など企業変革への取り組みを、グループ一丸となり着実に推進します。

中期経営計画に基づく重点戦略の強化ポイント

1) 経営数値目標の上方修正

2024年度実績を踏まえ、本中期経営計画の最終年度（2026年度）の経営数値目標を上方修正します。

具体的には、財務目標として連結事業利益は560億円（当初目標520億円）、連結ROIC 6.0%以上（当初目標5.0%以上）、非財務目標として温室効果ガス排出量70%削減（当初目標58%削減）を目指します。

<主要な経営数値目標>

	2026年度 新目標	2026年度 当初目標	(ご参考) 2024年度実績
連結事業利益（ＩＦＲＳ）	560億円	520億円	534億円
連結ＲＯＥ	8.0%以上	8.0%以上	10.5%
連結ＲＯＩＣ	6.0%以上	5.0%以上	6.2%
温室効果ガス排出量 ^{※1}	△70.0%	△58.0%	△64.5%
女性管理職比率 ^{※2}	31.0%	31.0%	26.2%

※1 Scope1,2削減率（2017年度比）、2024年度実績は概算値（確定値は算定中）

※2 2025年3月1日現在：27.3%

2) リテール事業の深化

主力の百貨店事業、ＳＣ事業において、「国内・海外顧客層の拡大」「顧客接点の魅力化」「高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充」への取り組みを強化します。特に海外顧客を対象とするコミュニケーション基盤（インバウンドＣＲＭ）の活用など海外富裕層への対応や、外商活動の広域化など国内富裕層マーケットへの対応など、顧客基盤の拡大に重点的に取り組みます。

①海外顧客層の拡大

- ・百貨店事業では2024年度末から始動したインバウンドＣＲＭの本格活用を通じて、インバウンド顧客の情報を一元管理するとともに、顧客ニーズに応じた情報発信の強化、再来店を促進します。
- ・海外富裕層を顧客に持つ国内外企業との業務提携を通じて、当社グループ店舗への送客を強化します。また、同一エリア内における百貨店やパルコの枠を超えたアテンド体制の構築など、海外富裕層への対応をグループ一体で強化し、顧客基盤の拡大を目指します。

②富裕層マーケットへの対応強化

- ・顧客基盤の拡大に向け、外商活動の広域化やデジタルを通じた顧客コミュニケーションの強化、外部企業との連携による新たな商品、サービスの開発などコンテンツの拡充に取り組みます。また、外商ビジネスの持続的成長を見据え、人財や組織体制の強化に取り組みます。

③高質・高揚消費層向けコンテンツ拡充

- ・渋谷PARCO、名古屋PARCO、仙台PARCOなど基幹店を中心とした大型リニューアルを着実に推進し、国内・海外顧客からも評価の高いジャパンモードやキャラクターゾーン、アニメなどＩＰコンテンツの展開を継続します。

3) グループシナジーの進化

「エリアの価値最大化」「グループ顧客基盤の拡大」「自社コンテンツの保有・開発」「内装事業の再編強化」に取り組みます。特に「エリアの価値最大化」に向け、名古屋栄エリアでは、街の賑わい創出に向けた施策の立案・推進など、グループ内および地域との連携強化を図ります。大阪心斎橋エリアでは、新規開発プロジェクトへの参画など、将来を見据えたエリア開発計画を推進します。また福岡天神エリアでは、九州随一の立地ポテンシャルを活用した再開発計画に取り組みます。

①エリアの価値最大化

A. 名古屋栄エリア

- ・松坂屋名古屋店および名古屋PARCOにおける大規模リニューアルに加え、2026年（予定）に「ザ・ランドマーク名古屋栄」の開業を控えており、同エリアにおけるグループの商業施設の魅力化は着実に進行しています。
- ・今後、周辺施設や企業、クリエイター等との連携による地域活動等、街の賑わい創出に向けた活動を強化推進します。このため、グループ横断の専任組織を2025年3月に新設しました。

B. 大阪心斎橋エリア

- ・大阪市が進める御堂筋将来ビジョン（世界に誇れる人中心のストリートへ空間再編）に基づき、街のさらなる賑わい創出が期待される大阪心斎橋エリアにおいて、当社は丸心斎橋店、心斎橋PARCOに続き、2026年（予定）に新たな複合商業施設を開業します。
- ・2024年度に子会社化した株式会社心斎橋共同センタービルディングが保有する丸心斎橋店南館の将来像の検討に着手するほか、心斎橋ビルの再開発プロジェクトに参画し、エリアにおけるリテールのさらなる拡張など、エリアの価値を最大化する戦略を強化推進します。

②グループ顧客基盤の拡大

- ・自社カード発行業務のグループ内集約を着実に推進します。2024年度のGINZA SIX、パルコの新カードに続き、2025年3月より博多大丸の新カードの発行を開始しました。これらを契機に、カード会員の獲得をはじめ顧客基盤の拡大をグループ一体となり推進します。
- ・また、グループ内におけるポイントの一元化、エリア特性に応じた顧客サービスの拡充など、事業や店舗を超えた顧客連携、サービスの具現化に向け検討を重ねていきます。

③自社コンテンツの保有・開発、事業開発

- ・リテール事業の新たな成長に向けて、百貨店やパルコなどが有する目利き力や調達力、ネットワークなど組織能力を融合し、自社店舗での展開に加え、海外・デジタル領域での将来の展開を見据えた自社コンテンツの保有・開発、また新規事業の開発を推進します。
- ・これらの取り組みを加速推進するため、M&Aや他社提携、当社の事業承継・CVCファンドによる成長戦略投資を強化します。

④内装事業の再編強化

- ・2024年度のビルマネジメント事業の統合に続き、内装事業の再編強化に向け、2026年3月に現在の株式会社J.フロント建装および株式会社パルコスペースシステムズの合併を予定しています。
- ・これらを契機に、重点7エリアをはじめグループ内店舗、またグループ外施設における上質な空間価値の創造、専門人財の確保・育成など事業基盤の拡大を図ります。

4) グループ経営基盤の強化

「2030年に目指す姿」の実現、戦略の実効性を高める経営基盤の強化に、グループ一体となり取り組みます。特に、価値共創のパートナーである人財への積極投資、人財戦略の立案・実行にスピードを上げて取り組みます。

①人財戦略

- ・新たに制定した「人財マネジメントポリシー」に基づき、経営戦略と一体となった人的リソースの強化と再配分を通じて、人と組織の持続的成長を図ります。特に、価値共創力や部下育成力の向上、専門人財の採用強化、女性活躍推進などに積極的に取り組みます。
- ・グループ内の人財交流を活発化し、多様な人財の活躍機会の拡大、人的ネットワークやノウハウの融合を図ります。これらシナジー発揮に向けた施策を推進するため、グループ共通の人財プラットフォームを構築します。

②システム戦略

- ・新たに制定した「グループシステムフィロソフィー」に基づき、グループ内の共通システム化やデータ基盤の活用を推進します。
- ・グループ共通会計システムの本格稼働による経営管理の高度化、業務の効率化を図ります。
- ・システム投資や資産管理の高度化、情報セキュリティへの対応を含むリスクマネジメントの強化など、ITガバナンスを推進します。

③財務戦略

- ・中長期的な資本収益性の向上を図るため、成長性と収益性に基づく投資管理を徹底するほか、事業会社との連携による社内浸透などＲＯＩＣ経営を強化推進します。
- ・フリーキャッシュ・フローの創出を図るとともに、将来を見据えた積極投資を進めます。一方、金融・資本市場等の動向を踏まえ、長期安定資金の確保、有利子負債の適切なコントロールなど財務健全性の確保に努めます。

④コーポレートガバナンス

- ・新たな経営体制のもと、経営の意思決定、執行の迅速化を図ると共に、取締役会による監督機能のさらなる強化などガバナンスの高度化により、中長期の成長実現、持続的な企業価値向上を図ります。

(6) 当社のサステナビリティへの取り組みについて

・マテリアリティ（重要課題）

当社は、事業を通じて社会に提供したい3つの価値（感動共創・地域共栄・環境共生）の実現に向けて、5つのマテリアリティ（重要課題）を特定しています。マテリアリティへの取り組みを事業戦略と融合させ推進することで、企業としての持続的成長と、ステークホルダーの皆様のWell-Being Lifeを実現していきます。

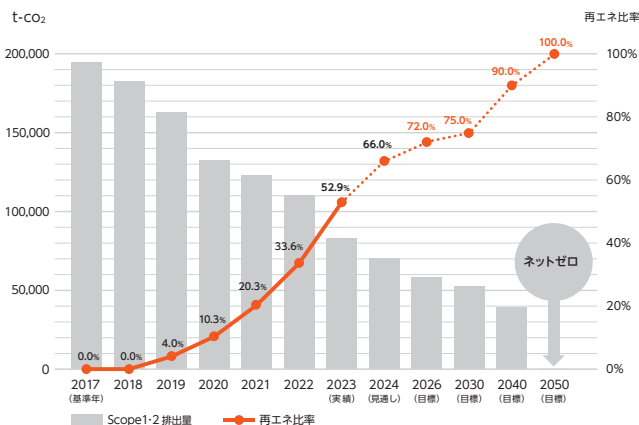


▶2050年ネットゼロ実現に向けて

当社は、2050年ネットゼロ実現に向けて、「温室効果ガス排出量削減」と「サーキュラー・エコノミーの推進」に取り組んでいます。省エネの徹底や再生可能エネルギー（再エネ）切り替え拡大による温室効果ガス排出量削減、3R（リデュース、リユース、リサイクル）強化やサーキュラー型ビジネスの拡大等を通じた資源循環を推進しています。

①再エネ電力の拡大

当社は、2019年に100%再エネで運営する店舗としてオープンした大丸心斎橋店を皮切りに、店舗の再エネ切り替え*を拡大しています。2025年2月末時点の再エネ比率は60%を超え、当初の2030年目標を前倒しで達成したことから目標を75%に引き上げました。あわせて新たに2040年目標90%を掲げました。



*参考：店舗の再エネ切り替え（2025年2月末時点）
大丸松坂屋百貨店 15店舗中9店舗
パルコ 16店舗中13店舗

②食廃油（使用済み食用油）の資源循環

大丸松坂屋百貨店は、2023年9月、持続可能な航空燃料（SAF: Sustainable Aviation Fuel）の大規模生産を目指して食廃油の資源循環を促進する「Fry to Fly Project」に参画しました。2025年2月末現在、百貨店9店舗のレストランや惣菜店等から出る食廃油を提供しており、全店舗の総排出量の約69%を占めています。

③リユース事業（買い取り）

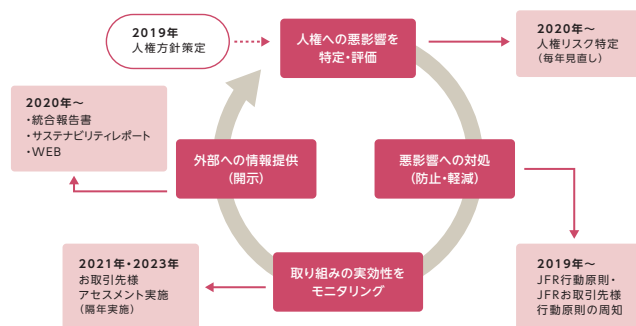
当社は、2024年11月に株式会社コメ兵と合併会社の設立に関する合併契約を締結し、2025年3月に「株式会社 JFR & KOMEHYO PARTNERS」を設立し、リユース事業へ参入しました。

2025年夏以降、大丸、松坂屋、パルコに買取専門店を順次展開する予定です。価値あるものが人から人へ受け継がれ、長く大切に使用されることを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

▶ビジネスと人権の取り組み

当社は、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、あらゆる事業活動の土台に人権尊重を据え、「人権方針」のもと、人権デューデリジェンス*を実施しています。

2024年度は前年に実施したお取引先様の人権尊重の取り組み状況を確認するアセスメント結果を踏まえ、必要に応じて対話を実施しました。加えて、2025年1月には有識者によるWebセミナーを初めて実施し、人権尊重の重要性や基礎知識の理解促進を図りました。また、従業員に対しては、毎年eラーニングを実施しています。



*バリューチェーン上における人権への負の影響を特定・防止・軽減し、取り組みの実効性を評価し、その対処について情報開示していく一連の取り組み

人権への取り組みについて

<https://www.j-front-retailing.com/sustainability/diversity/diversity04.html>



※当社のサステナビ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/sustainability.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15期 (2021年度)	第16期 (2022年度)	第17期 (2023年度)	第18期 (2024年度)
総額売上高	865,919	998,755	1,151,972	1,268,322
売上収益	331,484	359,679	407,006	441,877
事業利益	11,718	24,854	44,330	53,490
営業利益	9,380	19,059	43,048	58,199
売上収益営業利益率	2.8	5.3	10.6	13.2
税引前利益	6,190	16,873	41,343	55,785
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,321	14,237	29,913	41,424
資産合計	1,192,907	1,120,953	1,114,726	1,164,147
資本合計	362,120	371,410	394,232	423,235
親会社の所有者に帰属する持分	350,368	359,385	381,898	409,646
親会社所有者帰属持分比率	29.4	32.1	34.3	35.2
有利子負債総額 (うちリース負債)	502,109 (184,394)	413,949 (164,825)	364,398 (150,450)	363,578 (173,520)
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,866	65,480	90,692	85,812
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,289	△13,371	13,429	△28,308
フリーキャッシュ・フロー	44,577	52,109	104,122	57,503
財務活動によるキャッシュ・フロー	△80,392	△105,694	△72,746	△74,001
現金及び現金同等物の期末残高	93,278	39,874	71,342	54,975
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	1.2	4.0	8.1	10.5
資産合計営業利益率 (ROA)	0.8	1.6	3.9	5.1
投下資本利益率 (ROIC)	1.2	2.7	5.1	6.2
基本的1株当たり当期利益 (円) (EPS)	16.50	54.32	114.06	160.35
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,337.29	1,370.43	1,453.71	1,597.24
株価収益率 (PER)	58.29	23.27	13.02	12.15
中間配当金 (円)	14.00	15.00	16.00	22.00
期末配当金 (円)	15.00	16.00	20.00	30.00
配当性向	175.7	57.1	31.6	32.4
親会社所有者帰属持分配当率	2.2	2.3	2.5	3.3

(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」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。それに伴い、第15期の総額売上高を遡及修正しております。

3. 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及び主要な事業内容

(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
株式会社心斎橋共同センタービルディング	50	89.2	百貨店の不動産管理業
株式会社パルコ	34,367	100.0	ショッピングセンター事業
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
PARCO (SINGAPORE) PTE LTD	4百万\$ドル	100.0	ショッピングセンター事業
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
J.フロント都市開発株式会社	110	100.0	不動産業
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
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.フロント ONE パートナー	100	100.0	事務処理業務受託業・リース業
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
株式会社 X E N O Z	100	51.6	e スポーツ事業

(注) 株式会社 J F R サービスは、2024年11月1日付で商号を「株式会社 J.フロント ONE パートナー」に変更いたしました。

③特定完全子会社に関する事項

(単位：百万円)

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	202,947	601,478

(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) 主要な借入先

企業集団の主要な借入先

(単位：百万円)

借入先		借入額
借入金	株式会社三菱UFJ銀行	36,230
	株式会社日本政策投資銀行	32,640
	株式会社三井住友銀行	17,140
	株式会社みずほ銀行	6,640
	その他	37,500
	小計	130,150
普通社債等		59,908
合計		190,058

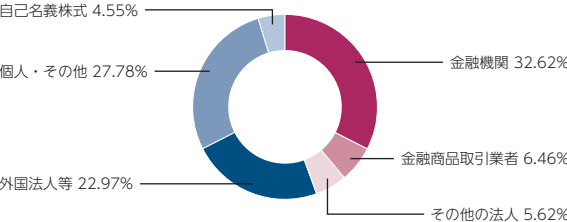
(10) その他企業集団の現況に関する重要な事項

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 180,670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）	37,036千株	14.34%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	19,927	7.72
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505018	11,706	4.53
日本生命保険相互会社	9,828	3.81
J P モルガン証券株式会社	6,439	2.49
J.フロント リテイリング共栄持株会	6,212	2.41
S M B C 日興証券株式会社	4,934	1.91
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	3,830	1.48
第一生命保険株式会社	3,439	1.33
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	3,311	1.28

- (注) 1. 当社は自己株式を12,323千株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。
2. 持株比率は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	3	74,004
（うち社外取締役）	(2)	(17,683)
執 行 役	22	311,983
計	25	385,987

- (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は、当事業年度中に在任しておりました役員のほか、当事業年度中に退任した役員及び2021年5月27日から2024年5月23日までの間に在任しておりました役員に交付した株式を記載しております。
3. 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194,457株につきましては、株式対価報酬制度に係る株式交付規程に基づき、信託内で換価のうえ、換価処分金相当額の金銭として給付されております。

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等

会社における 地位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況	取締役会 出席状況 (注) 2	責任限定 契約 (注) 3
取締役（社外）	小 出 寛 子	取締役会議長 指名委員会委員、報酬委員会委員 大成建設株式会社社外取締役	100.0% 15/15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	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	箱 田 順 哉	監査委員会委員長	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	内 田 章	報酬委員会委員長、指名委員会委員 横河電機株式会社社外取締役 株式会社パルコ取締役	100.0% 15/15回	○
取締役（社外）	関 忠 行	監査委員会委員 朝日生命保険相互会社社外監査役 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）	大 村 恵 実	監査委員会委員 C L S 日比谷東京法律事務所パートナー バリュエンス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FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役 (監査等委員)	100.0% 12/12回	○
取 締 役	好 本 達 也	指名委員会委員、報酬委員会委員	100.0% 15/15回	○
取 締 役	浜 田 和 子 (注) 1	監査委員会委員	100.0% 15/15回	○
取 締 役 (代表執行役社長)	小 野 圭 一		100.0% 12/12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. 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「6.各委員会の運営」に記載しております）。
3. 当社は、該当者（○印）との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,200万円又は同法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額としております。
4. 当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項の規定に基づく役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなり、すべての被保険者の保険料を当社が全額負担いたしております。当該保険の被保険者は、当社のすべての取締役及び執行役並びに子会社のすべての取締役及び監査役です。なお、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、被保険者による犯罪行為や法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為等に起因する損害等については、これらを填補の対象外としております。
5. 監査委員である箱田順哉氏は、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。
6. 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。
7. 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	小 野 圭 一	兼 ＣＲＥ戦略統括部長
執行役常務	若 林 勇 人	財務戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
執行役常務	林 研 一	経営戦略統括部長 兼 福岡天神エリア開発推進室長 兼 リスク管理担当 兼 株式会社パルコ取締役
執行役常務	林 直 孝	デジタル戦略統括部長 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 兼 株式会社パルコ取締役
執行役	梅 林 憲	取締役会室長
執行役	落 合 功 男	経営戦略統括部経営企画部長 兼 グループ顧客戦略担当
執行役	森 田 幸 介	経営戦略統括部事業企画部長
執行役	野 村 泰 一	デジタル戦略統括部グループシステム推進部長
執行役	野 口 秀 樹	財務戦略統括部主計・税務部長
執行役	今 津 貴 子	人財戦略統括部グループ人財開発部長 兼 グループ福利厚生部長

(参考) 2025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	担当及び重要な兼職の状況
執行役常務	柴 田 剛	人財戦略統括部長
執行役常務	若 林 勇 人	社長特命事項担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
執行役常務	松 田 弘 一	社長特命事項担当 兼 株式会社パルコ取締役
執行役	稲 上 創	取締役会室長 兼 コーポレートコミュニケーション室長
執行役	長 峯 崇 公	財務戦略統括部長
執行役	野 村 泰 一	D X 推進部長
執行役	梅 林 憲	業務推進部長 兼 コンプライアンス担当 兼 人財戦略統括部グループ人財政策部長
執行役	吉 田 麻 紀 (注) 1	経営戦略統括部グループ経営企画部長
執行役	森 田 幸 介	経営戦略統括部グループ事業企画部長
執行役	齊 藤 毅	経営戦略統括部名古屋地域共栄担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員松坂屋名古屋店長
執行役	浦 木 浩 史	財務戦略統括部グループ資金・財務政策部長
執行役	野 口 秀 樹	財務戦略統括部グループ主計・税務部長
執行役	今 津 貴 子	人財戦略統括部グループ人財開発部長

- (注) 1. 吉田麻紀氏の戸籍上の氏名は安岡麻紀です。
2. 同日付で林直孝、落合功男の両氏が執行役を退任し、林直孝氏が株式会社大丸松坂屋百貨店取締役兼常務執行役員デジタル戦略推進室長に、落合功男氏が株式会社パルコ執行役員コーポレート本部 財務政策・経営企画部、法務部担当に、それぞれ就任いたしました。

(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	11	206	162	－	－	43
（うち社外取締役）	(8)	(116)	(97)	－	－	(19)
執 行 役	13	716	235	230	251	－
計	24	923	398	230	251	43

- (注) 1. 上記のほか、当事業年度において、社外取締役が当社子会社から受けた報酬等の総額は7百万円であります。
2. 上記表中の取締役に対する報酬等の総額206百万円には、2024年3月1日から同年5月23日までの間に在任しておりました取締役3名に支給した金額23百万円（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（ジョブサイズ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、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指標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 4）当期の連結及びセグメント別業績 ①連結業績」の〈主要な経営数値実績〉に記載のとおりであります。
5. 「業績連動賞与」及び「業績連動株式報酬」については、2025年2月期の業績評価を加味する前の引当金として計上した金額（標準額）を記載しております。なお、実際の支給総額及び個人別の支給額については、2025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。

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

①取締役・執行役の報酬決定方針

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシーを策定・公表し、さらに2021年5月に中期経営計画に応じた役員報酬制度の見直しを行いました。2024年度よりスタートする中期経営計画に応じて役員報酬制度及び役員報酬ポリシーの改定を実施しました。当社では、役員報酬についても、サステナビリティ経営を実現・推進するためのインセンティブとして機能するよう設計を行っております。

<役員報酬の基本方針>

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて（pay for purpose）、以下を基本的な考え方とします。なお、当社グループの主要子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店及び株式会社パルコの取締役及び執行役員、並びにJ.フロント都市開発株式会社、J.F.R.カード株式会社及び株式会社J.フロント建装の代表取締役（以下「グループ主要子会社対象役員」という。）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、第三者機関の客観的な報酬調査データ等を活用のうえ、業種・時価総額及び売上収益を基準に選定する同規模企業から構成するピア・グループと毎年相対比較を行い、適切な競争力のある報酬水準を設定します。なお、グループ主要子会社対象役員についても、同じ取り扱いとします。

＜報酬構成＞

【執行役】

執行役の報酬は、ジョブサイズに応じた「基本報酬」（金銭報酬）、事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び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 ^{※10}	
基本報酬 (固 定)	ジョブサイズ別に決定				毎月現金	33.3%	38.5%	45.4%
賞 与 (変 動)	ジョブサイズ別の基準額×変動率 ^{※1} ※1 以下の定量・定性評価により評点を算出し、変動率を決定				年 1 回 現金	33.3%	30.8%	27.3%
	内 容			評価ウェイト				
	定量評価 ^{※2} <50%>	年 度 財務評価	連結事業利益 ^{※3}	40%				
			連結ＲＯＩＣ ^{※4}	10%				
	定性評価 ^{※2} <50%>	年 度 非財務評価	個別ミッション達成のための アクションプランの達成度 ^{※5}	30%				
			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 ^{※6}	20%				
業績連動 株式報酬 (変 動)	【短 期：40%】ジョブサイズ別の基準額×業績達成係数 ^{※7} ※7 以下の達成度から算出				年 1 回 株式 ^{※9}	33.3%	30.8%	27.3%
	内 容			評価ウェイト				
	連結事業利益			100%				
	【中長期：60%】ジョブサイズ別の基準額×業績達成係数 ^{※8} ※8 以下の達成度から算出				中 期 経営計画 終了時 株式 ^{※9}			
	内 容			評価ウェイト				
	財務指標 <60%>	ＲＯＥ		40%				
		連結ＲＯＩＣ		20%				
	株価指標 <20%>	r-T S R (対配当込みＴＯＰＩＸ成長率)		20%				
	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		10%						

※2 グループ主要子会社対象役員については、定量評価70%、定性評価30%とする。
※3 グループ主要子会社対象役員については、当該子会社の事業利益を使用し評価ウェイトを60%とする。
※4 グループ主要子会社対象役員については、当該子会社のROICを使用する。
※5 グループ子会社対象役員については、評価ウェイトを20%とする。
※6 グループ子会社対象役員については、評価ウェイトを10%とする。
※9 原則、納税資金に充当するため、交付予定の当社株式の50%相当を換価したうえで金銭にて給付。
※10 社長以外の報酬構成は、職責に応じていずれかを適用。

【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、職責に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と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、非執行の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、グループ主要子会社対象役員も、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と執行役の報酬の没収（クローバック・マルス）

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3名と社内出身の非業務執行取締役の合計4名で構成し、かつ、委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。

報酬委員会は、年に4回以上開催することを予定し、当社及びグループ主要子会社対象役員の個人別の報酬内容の決定に関する方針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ます。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）に応じてジョブサイズごとに決定します。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、中期経営計画において定める各事業年度の連結事業利益の目標値（I F R S 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、当社と執行役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。

(5) 社外取締役に関する事項

小 出 寛 子

独立
役員

(注)

重要な兼職の状況	大成建設株式会社社外取締役
当社と兼職先との関係	特別な関係はありません。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100.0%（在任期間中15回すべてに出席）
所属委員会出席状況	指名 100.0%（在任期間中14回すべてに出席） 報酬 100.0%（在任期間中10回すべてに出席）

〈当事業年度における主な活動状況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有しており、指名委員会等設置会社における取締役会論議の在り方、競合分析結果の戦略への反映、適切なトップメッセージの発信並びに戦略的な組織設計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まいりました。さらに同氏は2024年5月より、取締役会議長に就任し、より中長期的・戦略的な年間アジェンダの設定、付議資料の質的改善、議論の実効性・効率性向上など、取締役会運営の強化・改善に向けた取り組みを進めてまいりました。

また、指名委員会委員として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するブランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論において、報酬委員会委員として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、それぞれ適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略人事機能の強化に貢献してまいりました。

矢 後 夏 之 助

独立
役員

(注)

重要な兼職の状況	該当事項はありません。
当社と兼職先との関係	特別な関係はありません。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100.0%（在任期間中15回すべてに出席）
所属委員会出席状況	指名 100.0%（在任期間中14回すべてに出席） 報酬 100.0%（在任期間中10回すべてに出席）

〈当事業年度における主な活動状況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、当社における取締役会論議並びに組織監査の在り方、新規事業や資産取得における将来計画の粒度及び確度、人的資本強化の取り組み及び人事制度改革の方向性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まいりました。

また、指名委員会委員長として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するブランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論をリードし、促進するとともに、報酬委員会委員として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどにおいて、適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略人事機能の強化に貢献してまいりました。

箱田 順 哉

重要な兼職の状況	該当事項はありません。
当社と兼職先との関係	特別な関係はありません。
特定関係事業者との関係	該当事項はありません。
取締役会出席状況	100.0%（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24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、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、新規事業にかかるリスク管理、マイノリティ出資を含めた投資案件の執行内モニタリングの状況、当社における組織監査の在り方などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。

また、監査委員会の委員長として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について、適法性・妥当性等の視点で意見交換・協議を推進することが期待されており、これらの役割を果たすことにより、監査機能の強化に尽力し、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まいりました。

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	100.0%（在任期間中15回すべてに出席）
所属委員会出席状況	指名 100.0%（在任期間中14回すべてに出席） 報酬 100.0%（在任期間中10回すべてに出席）

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

内田章氏は、経営企画やIRに加え、財務経理部門の責任者としてコーポレート部門における幅広い経験や知見を有しており、資本市場との対話を意識した情報開示の在り方、リテール事業の深化に必要な差別化の視点、新規事業参入時に明確にすべき事項の整理、人材戦略と経営戦略の同期などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献してまいりました。

また、報酬委員会委員長として、中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度における報酬水準・構成の検証、組織再編に伴う報酬水準の見直しなどを行うとともに、指名委員会委員として、代表執行役のサクセッション・プランに関して客観性・透明性・継続性を担保するグランドデザインの審議、中長期視点で取締役会の監督機能の維持・向上に向けた社外取締役のサクセッション・プランの議論において、適宜必要な助言を行うことで、経営戦略と密接に連携した戦略人事機能の強化に貢献してまいりました。

関 忠 行

- 重要な兼職の状況 朝日生命保険相互会社社外監査役
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 100.0%（在任期間中15回すべてに出席）
- 所属委員会出席状況 監査 100.0%（在任期間中24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、総合商社において長年にわたり国際的な事業経営やリスクマネジメントに携わり、またCFOとしての財務・会計に関する豊富な知識と経験、複数企業の社外取締役、監査役として幅広い知見を有しており、取締役会への付議基準、新規投資案件のリスクとその対応、業績予想の在り方やステークホルダーへの伝え方、監査機能の充実に向けた先進事例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ってまいりました。

また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力し、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まいりました。

大 村 恵 実

- 重要な兼職の状況 C L S 日比谷東京法律事務所パートナー
バリュエンス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FOOD&LIFE COMPANIES 社外取締役（監査等委員）
- 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 100.0%（在任期間中12回すべてに出席）
- 所属委員会出席状況 監査 100.0%（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〉

大村恵実氏は、弁護士として国際機関でのグローバルな経験や労働法務における専門的知見を有し、数多くの案件を取り扱った経験に加え、他上場企業（BtoCビジネス）での社外取締役（監査等委員）としての豊富な経験を有しております。特に、人権デューデリジェンス等のサステナビリティ・ESG法務分野の実務に精通し、ダイバーシティ経営等、企業が直面する多様な課題に対し、専門家として助言してまいりました。当社グループにおいては、SDGsネイティブをターゲットとした事業計画の検討、従業員の意見を反映させた当社独自の人的資本経営、多角的な視点から新規事業におけるリスクを特定すること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まいりました。

また、監査委員会の委員として、指名委員会等設置会社における取締役・執行役の職務執行監査を行うとともに、取締役会に付議された案件や監査委員会として注視が必要と判断した案件等について適法性・妥当性等の視点で意見交換、協議することが期待されており、これらの役割を果たすことで、監査機能の強化に尽力し、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まいりました。

(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. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

(1) コーポレートガバナンスのあり方

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

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

(2) ステークホルダーとの関係

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

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

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

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

(3) 情報開示

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

当社は、金融商品取引法等の法令及び当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社グループの重要情報を適時・適切に開示します。また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には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・責務を果たしていきます。

- ①グループビジョン・サステナビリティ方針・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針・その他の経営の基本方針について、建設的な議論を重ねるほか、そのリスク評価も含めて多面的・客観的に審議し、グループ経営の大きな方向性を指し示すこと
- ②上記の方向性を踏まえたグループ経営に関する全体方針、計画について適切に意思決定を行うこと及びその計画について進捗・結果を監督すること
- ③非連続な成長に向けた攻めの経営を後押しする環境整備を行うこと
- ④当社グループ全体の内部統制システムの構築・整備を進めるほか、その運用状況を監督すること
- ⑤関連当事者間の利益相反を監督すること
- ⑥指名委員会に諮問した代表執行役社長の後継者計画・経営人財に係わる人事配置計画・執行役のトレーニングについて指名委員会からの概要の報告を基に進捗状況を監督すること

5. 取締役会の運営

- 人 員 体 制** 独立社外取締役6名、非業務執行社内取締役2名、執行役兼務取締役2名で構成（うち女性取締役3名）
- 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・グループ人的資本経営等、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（社外）
小出 寛子

議長コメント

2024年度は、前年度の取締役会実効性評価で認識された課題である「中期経営計画に対するモニタリング」、「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」を踏まえ、現中期経営計画の進捗状況を監督しました。また、取締役会議長及び代表執行役社長が交代し、取締役会及び執行が新体制になったことを契機として、監督と執行のコミュニケーションの向上を図り、取締役会の運営の強化に取り組みました。

2025年度の実効性評価は、付議議案と付議基準の見直し、より中長期的・戦略的な年間アジェンダ設定及び議長による積極的なファシリテーションなど運営のさらなる強化を通じて実効性の高い論議を行い、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2024年9月から10月にかけて、第10回の取締役会実効性評価を行いました。全取締役に対して行った事前アンケートの結果を踏まえて、第三者機関が個別のインタビューを実施し、その内容に基づいて11月の取締役会で協議いたしました。

実効性評価の結果、前年度に指摘された課題のうち、「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」及び「監督と執行のコミュニケーションの向上」については相応の課題解決状況が確認されました。一方、2024年度の評価においては、さらなる取締役会の実効性向上への課題として「付議議案と付議基準の見直し」「取締役会運営の強化」「監査機能の強化」が挙げられました。

これを受けて、課題解決の進め方を12月の取締役会で再度協議し、具体的なアクションに繋がったほか、2025年度の実効性評価のアジェンダに反映させております。

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実質的に高めてまいります。

6. 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14回すべてに出席いたしました。また、2024年5月に新たに選定された好本委員も在任期間中10回すべてに出席いたしました。

開催
回数 | 14 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、合理性の確保に努めております。

企業の持続的成長のために重要な経営陣のサクセッション・プラン（継承計画）を中心的な議題と位置づけており、当年度は次代の経営幹部候補育成を起点とする代表執行役のサクセッション・プランの全体像と具体的なプロセスの確立に向けた審議を行うとともに、昨年度に選定した代表執行役の職務執行状況について定期的な確認を行いました。また、社外取締役のサクセッション・プランについても議論を行い、中長期視点での取締役会の監督機能の維持・向上に努めております。

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 4 名のうち 3 名は24回すべてに出席し、2024年 5 月に新たに選定された大村委員は在任期間中17回すべてに出席いたしました。

開催
回数

24 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、グループ中期経営計画の初年度における主要戦略の推進状況や内部統制システムの整備・運用状況、コンプライアンス・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（19回）で、執行役やグループ各社の主管者から意見聴取し、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10回すべてに出席いたしました。また、2024年5月に新たに選定された好本委員も在任期間中6回すべてに出席いたしました。

開催
回数 | 10 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、その後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。

当年度は、2024年度よりスタートした中期経営計画に応じて改定した役員報酬制度について第三者機関の調査等を活用して検証を行いました。検証の結果、新たな方法に基づき算定した全体的な報酬水準・構成は適切であり、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を一層高め、株主との利益共有を図るという制度設計の方針に適合していることを確認しました。また、役員個人の成果発揮状況を反映する賞与に関しては、より公正で客観的な結果となるよう評価項目や評価ランクの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となるよう、今後もその適正な運用を図ってまいります。

7. 会社の体制及び方針

(1) 資本政策の基本方針

当社は、フリーキャッシュ・フローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることに繋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、事業収益性は連結事業利益及びROIC、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）の各指標を重視しております。

(2) 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、安定的な配当と柔軟かつ機動的な自己株式取得により、適切な利益還元を行うことを基本方針といたします。

この方針に基づき、本中期経営計画期間（2024－2026年度）においては、連結配当性向40％以上の配当と、自己株式の取得により、自己資本の適正化に取り組みます。

(3) 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 (2025年2月28日現在)

(単位：百万円)

| 科目              | 金額               | 科目                    | 金額               |
|-----------------|------------------|-----------------------|------------------|
| (資産)            |                  | (負債)                  |                  |
| <b>流動資産</b>     | <b>241,045</b>   | <b>流動負債</b>           | <b>341,341</b>   |
| 現金及び現金同等物       | 54,975           | 社債及び借入金               | 53,330           |
| 営業債権及びその他の債権    | 156,663          | 営業債務及びその他の債務          | 162,810          |
| その他の金融資産        | 8,690            | リース負債                 | 25,294           |
| 棚卸資産            | 12,662           | その他の金融負債              | 28,262           |
| その他の流動資産        | 6,421            | 未払法人所得税等              | 11,576           |
| 小計              | 239,414          | 引当金                   | 785              |
| 売却目的で保有する資産     | 1,631            | その他の流動負債              | 59,280           |
| <b>非流動資産</b>    | <b>923,101</b>   | <b>非流動負債</b>          | <b>399,570</b>   |
| 有形固定資産          | 469,417          | 社債及び借入金               | 136,728          |
| 使用権資産           | 136,389          | リース負債                 | 148,225          |
| のれん             | 6,799            | その他の金融負債              | 33,368           |
| 投資不動産           | 177,176          | 退職給付に係る負債             | 15,369           |
| 無形資産            | 8,350            | 引当金                   | 5,905            |
| 持分法で会計処理されている投資 | 27,840           | 繰延税金負債                | 59,519           |
| その他の金融資産        | 81,535           | その他の非流動負債             | 453              |
| 繰延税金資産          | 3,190            | <b>負債合計</b>           | <b>740,911</b>   |
| その他の非流動資産       | 12,402           | (資本)                  |                  |
| <b>資産合計</b>     | <b>1,164,147</b> | <b>親会社の所有者に帰属する持分</b> | <b>409,646</b>   |
|                 |                  | 資本金                   | 31,974           |
|                 |                  | 資本剰余金                 | 188,081          |
|                 |                  | 自己株式                  | △ 23,940         |
|                 |                  | その他の資本の構成要素           | 14,219           |
|                 |                  | 利益剰余金                 | 199,311          |
|                 |                  | <b>非支配持分</b>          | <b>13,588</b>    |
|                 |                  | <b>資本合計</b>           | <b>423,235</b>   |
|                 |                  | <b>負債及び資本合計</b>       | <b>1,164,147</b> |

(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
(2024年3月1日から2025年2月28日まで)

(単位：百万円)

| 科目             | 金額             |
|----------------|----------------|
| 売上収益           | 441,877        |
| 売上原価           | △ 229,281      |
| <b>売上総利益</b>   | <b>212,596</b> |
| 販売費及び一般管理費     | △ 159,106      |
| その他の営業収益       | 11,831         |
| その他の営業費用       | △ 7,122        |
| <b>営業利益</b>    | <b>58,199</b>  |
| 金融収益           | 781            |
| 金融費用           | △ 4,270        |
| 持分法による投資損益     | 1,074          |
| <b>税引前利益</b>   | <b>55,785</b>  |
| 法人所得税費用        | △ 14,273       |
| <b>当期利益</b>    | <b>41,512</b>  |
| <b>当期利益の帰属</b> |                |
| 親会社の所有者        | 41,424         |
| 非支配持分          | 87             |
| 当期利益           | 41,512         |

(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

(2024年3月1日から2025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<br>持分 | 合計      |
|----------------------------|----------------|-----------|---------|----------------------|-------------------|---------------------------------------|--------------------|--------|-----------|---------|-----------|---------|
|                            | 資本金            | 資本<br>剰余金 | 自己株式    | その他の資本の構成要素          |                   |                                       |                    |        | 利益<br>剰余金 | 合計      |           |         |
|                            |                |           |         | 在外営業<br>活動体の<br>換算差額 | キャッシュ・<br>フロー・ヘッジ | その他の包括<br>利益を通じて<br>公正価値で測定<br>する金融資産 | 確定給付<br>制度の<br>再測定 | 合計     |           |         |           |         |
| 2024年3月1日残高                | 31,974         | 189,172   | △14,231 | 314                  | 17                | 7,050                                 | －                  | 7,383  | 167,600   | 381,898 | 12,333    | 394,232 |
| 当期利益                       | －              | －         | －       | －                    | －                 | －                                     | －                  | －      | 41,424    | 41,424  | 87        | 41,512  |
| その他の包括利益                   | －              | －         | －       | 211                  | △46               | 6,716                                 | 1,120              | 8,002  | －         | 8,002   | 15        | 8,017   |
| 当期包括利益合計                   | －              | －         | －       | 211                  | △46               | 6,716                                 | 1,120              | 8,002  | 41,424    | 49,426  | 102       | 49,529  |
| 自己株式の取得                    | －              | △117      | △11,458 | －                    | －                 | －                                     | －                  | －      | －         | △11,575 | －         | △11,575 |
| 配当金                        | －              | －         | －       | －                    | －                 | －                                     | －                  | －      | △10,879   | △10,879 | △64       | △10,943 |
| 連結子会社の増資<br>による変動          | －              | －         | －       | －                    | －                 | －                                     | －                  | －      | －         | －       | 5         | 5       |
| 子会社の支配獲得<br>に伴う変動          | －              | －         | －       | －                    | －                 | －                                     | －                  | －      | －         | －       | 1,210     | 1,210   |
| 株式報酬取引                     | －              | △973      | 1,749   | －                    | －                 | －                                     | －                  | －      | －         | 776     | －         | 776     |
| その他の資本の構成要素<br>から利益剰余金への振替 | －              | －         | －       | －                    | －                 | △45                                   | △1,120             | △1,166 | 1,166     | －       | －         | －       |
| 所有者との取引額合計                 | －              | △1,090    | △9,708  | －                    | －                 | △45                                   | △1,120             | △1,166 | △9,712    | △21,678 | 1,151     | △20,526 |
| 2025年2月28日残高               | 31,974         | 188,081   | △23,940 | 525                  | △29               | 13,722                                | －                  | 14,219 | 199,311   | 409,646 | 13,588    | 423,235 |

(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)

(2024年3月1日から2025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    | 85,812  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    | △28,308 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    | △74,001 |
| 現金及び現金同等物の増減額       | △16,498 |
| 現金及び現金同等物の期首残高      | 71,342  |
| 現金及び現金同等物の為替変動による影響 | 130     |
| 現金及び現金同等物の期末残高      | 54,975  |

(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。

# 第18期定時株主総会 会場のご案内

**日時** 2025年5月29日（木）午前10時 受付開始：午前9時30分

**会場** 東京都千代田区丸の内三丁目2番2号 丸の内二重橋ビル5階  
**東京商工会議所 渋谷ホール**

昨年の会場から変更となっておりますので、お間違いないよう、ご注意願います。



|    |             |                                                                                                                                                          |                                |
|----|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 交通 | 東京メトロ・都営地下鉄 | 二重橋前(丸の内)駅 (千代田線)<br>日比谷駅 (三田線)<br>有楽町駅 (有楽町線)<br>※B5出口よりビル直結の地下コンコースをご利用いただけます。車椅子等でご来場の株主様におかれましては、ビル内の地上行きエレベーターをご利用の上、1階にて東京商工会議所内のエレベーターへお乗り換えください。 | B 5 出口直結                       |
|    | J R         | 有楽町駅<br>東京駅                                                                                                                                              | 国際フォーラム口より徒歩5分<br>丸の内南口より徒歩10分 |

## 〈株主総会会場でのご出席に際してのご案内〉

- ・議決権行使書用紙をご持参ください。
- ・会場受付にて、招集ご通知（交付書面）の冊子を配付いたします。
- ・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。  
※心身の機能に障害がある株主さまの介助の方はご入場いただけます。
- ・会場における配慮が必要な方は、2025年5月22日（木）午後6時までに、以下のお問い合わせフォームよりご連絡ください。  
<https://www.j-front-retailing.com/ir/inquiry.html>



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。