



J. FRONT RETAILING

証券コード：3086

第19期

2025年3月1日 ▶ 2026年2月28日

定時株主総会 招集ご通知

開催
日時

2026年5月28日(木曜日) 午前10時
(受付開始：午前9時30分)

開催
場所

NTT DATA品川ビル (アレア品川)
東京コンファレンスセンター・品川5階 大ホール
東京都港区港南一丁目9番36号

昨年から会場変更となっております

インターネット等による事前の議決権行使
をお願い申し上げます。

事前行使期限

2026年5月27日(水曜日) 午後6時

議決権行使書右下のQRコードを読み込んで行使可能です。



名古屋に新たなラグジュアリーモール
「HAERA」を開業します

2026. 6. 11
GRAND OPEN

HAERA



HAERA WEBサイト



J.フロントリテイリング株式会社



株主の皆さまへ

当社第19期定時株主総会を2026年5月28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
2026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19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19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願ひ申し上げます。

敬 具

記

開催日時 2026年5月28日（木曜日）午前10時（受付開始：午前9時30分）
開催場所 東京都港区港南一丁目9番36号 NTT DATA品川ビル（アレア品川）
東京コンファレンスセンター・品川5階大ホール

目的事項 報告事項
① 第19期（2025年3月1日から2026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19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「事前に議決権行使をするには」をご参照ください。

【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/teiji/>

当社ウェブサイト



以上



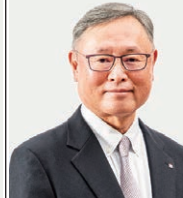

（株主総会資料に関するご注意事項）

- 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ついては、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ついては、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)		山田 義仁		齋藤 和弘		塩野 紀子	
属 性		再任	非執行	再任	非執行	再任	非執行	新任	非執行
		独立	社外	独立	社外	独立	社外	独立	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								
	IT・デジタル								
	E：環境					○			
	S：社会							○	
G：ガバナンス	○		○		○		○		

再任 再任取締役候補者

非執行 執行役を兼務しない取締役候補者

独立 証券取引所届出独立役員

新任 新任取締役候補者

執行 執行役兼務の取締役候補者

社外 社外取締役候補者

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に加えて、株主・投資家が求める戦略的財務政策を実行できる高度な知見を有する財務部門の責任者を選任しております。

取締役会構成比率



取締役会男女比率



大村 恵実		大澤 栄子		好本 達也		吉川 潔		小野 圭一		長峯 崇公	
再任	非執行	新任	非執行	再任	非執行	新任	非執行	再任	執行	新任	執行
独立	社外	独立	社外								
				○							
○		○					○				
				○					○		○
		○				○			○		○
				○					○		
○		○									
○											
				○					○		
○		○				○			○		○
○		○		○		○		○		○	

(注) 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。

事前に議決権行使するには

議決権行使期限 2026年5月27日（水曜日）午後6時受付分まで



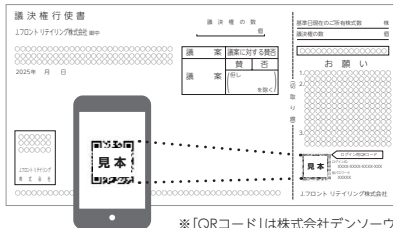
インターネットによる議決権行使

議決権行使ウェブサイトへアクセスし、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログイン用QRコードを読み取り

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のログイン用QRコードを読み取ってください。



※[QRコード]は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログインID パスワード入力

議決権行使ウェブサイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセス。
- 2 ログイン
議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご入力ください。
- 3 画面の案内に従って賛否をご入力ください。

ご注意事項

- 午前2時30分から午前4時30分はご利用いただけません。
 - 複数回にわたり行使された場合の議決権の取扱い
- 1 議決権行使書用紙の郵送とインターネットの双方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させていただきます。
 - 2 インターネットにより複数回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。
- インターネット接続料、通信料等、議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用は株主さまのご負担となります。

システム等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（午前9時～午後9時、通話料無料）

機関投資家の皆さまへ

株式会社I.Jが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームより議決権を行使いただけます。



抽選で300名さまに電子ギフトプレゼント

議案の賛否にかかわらず、インターネットで議決権行使いただいた方の中から、抽選で300名さまに電子ギフトを贈呈いたします。くわしくは、同封しているチラシをご確認ください。



郵送による議決権行使

議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、ご返送ください。

ご注意事項

- 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。

ライブ配信の
ご案内



ライブ配信日時 2026年5月28日（木曜日）午前10時～株主総会終了まで
※配信画面へは、同日の午前9時30分よりアクセス可能です。

- ①株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」にアクセスし、議決権行使書に記載の「ログインID」と「パスワード」を入力しログインしてください。
 - 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）
 - パスワード▶2026年2月28日時点の株主名簿登録住所の「郵便番号+2026」（数字11桁、ハイフン無し）
- 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。

URL <https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



事前質問の
ご案内



上記に記載のURL又はQRコードを使用し、「Engagement Portal」にアクセスのうえ、「**事前質問**」をクリックし、質問をご登録ください。

受付期間 2026年5月7日（木曜日）午前9時から
2026年5月21日（木曜日）午後6時まで

ご注意事項

- ライブ配信のご視聴は会社法上の出席の扱いとはなりませんので、事前に議決権行使をお済ませくださいますようお願い申し上げます。
- 当日の視聴は株主さま本人に限定させていただきます。代理人など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。
- ID及びパスワードの第三者への提供は固くお断りします。
- ライブ配信の映像や音声データを複製・公開・転載することや第三者に提供することを禁止いたします。
- ご利用される機器やインターネットの通信環境により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- インターネット環境や機材トラブル、その他の事情により、やむを得ず、ライブ配信を中断又は中止することがございます。
- 株主の皆さまのご関心の高い事項につきまして、株主総会におい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、ご了承ください。

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）

日頃からのご支援、心より感謝申し上げます。今回は、株主の皆さまからよくいただく代表的な質問に対して、回答しております。どうぞご確認ください。



Question 2026年度は中期経営計画の最終年度ですが、今期の重点方針を教えてください。

Answer 中期経営計画で掲げた重点戦略・施策を完遂するとともに、持続的成長を確かなものとする次期中期経営計画を策定します。



代表執行役社長 **小野 圭一**

2026年度は、2030年のグループ将来像への変革実現に向けて、現中期経営計画の総仕上げとして掲げた重点戦略・施策を完遂するとともに、次期中期経営計画を策定する重要な年度となります。

地政学リスクの顕在化など事業環境は不確実性の高い状況が続いていますが、外部環境変化に依らない強靱な経営体質への転換は当社の本質的な課題です。サステナビリティ経営を基軸に、持続的成長を確かなものとする次期中期経営計画の策定を、グループ一体となって進めてまいります。中核のリテールビジネスの収益力強化、デベロッパー事業をはじめとした事業ポートフォリオの拡大、これらを実現する経営資源の最適配分や他社連携など、将来像実現への解像度を高める計画策定に取り組みます。

この招集ご通知は [タブ](#) をクリックまたはタップすると、対象のページや対象のウェブサイトへ移動します。

2024～26年度 中期経営計画



Question

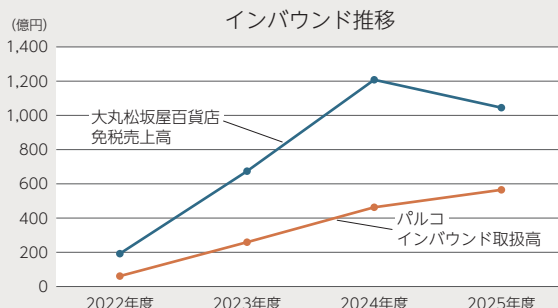
2025年度は百貨店免税売上減少により減益決算となるなどJ.フロント リテイリングのリテール事業はインバウンド動向に大きく左右されやすいビジネスですが、どのように安定的な拡大を図っていく考えですか。

Answer

インバウンド顧客の会員化を図り、提案力の強化やお客様に支持されるコンテンツの拡充により再来店を図ってまいります。

百貨店事業の免税売上高は、為替動向や国際情勢の変化などにより、短期的には大きく変動する状況がありますが、中長期視点では成長マーケットの一つと捉えています。このため、国内顧客と同様に、訪日外国人を対象に顧客会員化を図り、お客様とのコミュニケーションや提案力を強化して再来店を図るなど、顧客基盤の拡大を図ります。

一方で、当社グループにおけるSC事業（パルコ）のインバウンド取扱高は、外部環境変化に依らず安定的に拡大しています。引き続き、ジャパンモードやIPコンテンツなど海外のお客様にも支持されるパルコならではのコンテンツの拡充を進めていきます。



Question

同業他社と比べたJ.フロント リテイリングの強みを教えてください。

Answer

全国の主要都市にバランスよく店舗網を展開しているほか、百貨店とパルコの異なる強みを掛け合わせたユニークな取り組みをグループ一体となって拡張していきます。

当社グループは、全国の主要都市に大丸、松坂屋、PARCO、GINZA SIXなど、バランスよく店舗を展開しています。また各地域において多くのお客様やお取引先様などパートナー、地域の皆様との繋がりを有しているほか、百貨店とパルコの異なる強みを融合したシナジーの発揮が可能です。

これらの強みや特徴を踏まえ、特に「エリア」「顧客」「コンテンツ」の領域でシナジー発揮に取り組んでいます。一例として、名古屋栄エリアにおいて松坂屋やパルコなどに加え、新たにラグジュアリーモール「HAERA（ハエラ）」が6月に開業します。この施設は、百貨店が有するラグジュアリーやコスメ、デパ地下など賑わいを演出する優位性と、PARCOが有するモード、アート、カルチャーなど最先端で魅力的な商業空間をプロデュースする力を融合させた従来にないユニークな商業施設です。こうした取り組みをグループ一体となり拡張していきます。

HAERA サイト



Q uestion

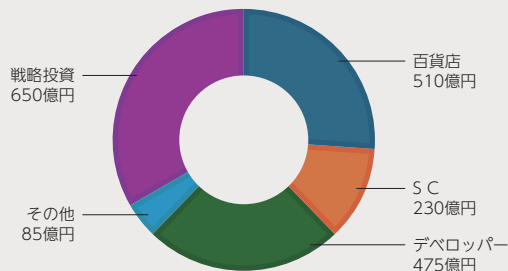
日本の人口減少が予想される中、どのようにリテール事業を成長させていくのでしょうか。

A nswer

リテール事業の新たな成長に向け、自社コンテンツの保有・開発に着手しています。コンテンツビジネスの拡張に向けては、戦略投資枠を活用します。

重点7都市を中心に、リアル店舗を起点とした百貨店やショッピングセンター事業の強化と共に、自社店舗内にとどまらず、将来的には海外やデジタル領域での事業展開を見据えた自社コンテンツの保有・開発に着手しています。百貨店事業では次世代スイーツブランドを他社共同で開発したほか、S C事業ではオリジナルゲームの開発、販売などパブリッシング事業に参入しました。また、他社共同で始動したリユース事業ではブランド買取専門店を順次出店しています。本中期経営計画では約650億円の戦略投資枠を確保しており、これらの活用を含めて、リテール事業の新たな成長に向けたコンテンツビジネスの拡大に取り組みます。

中計の投資内訳 (2024-2026年度累計)



Q uestion

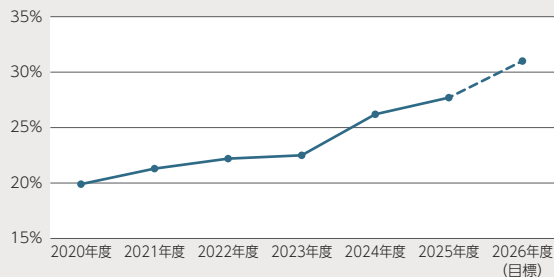
ダイバーシティ推進の中でも、特に女性活躍をもう少しスピードアップしてほしいと思うが、どのように取り組む考えですか。

A nswer

女性が活躍し続けられる環境を整備し、管理職比率向上を目指します。

当社が目指すグループ将来像の実現、新たな価値共創の源泉は人財です。従業員一人ひとりの多様な個性や意志・意欲を、組織の力に変換していくことが持続的成長の実現につながると考えています。特に、従業員の半数以上が女性である当社グループでは、女性活躍を更に進めることが不可欠です。女性管理職比率は、過去5年間で約20% (2020年度) から27.7% (2025年度) に上昇しました。2030年度の目標40%の実現に向けて、戦略的な人財配置や育成、社内外ネットワーキング活動、メンタリング制度、アンコンシャスバイアス研修などを強化します。

女性管理職比率の推移



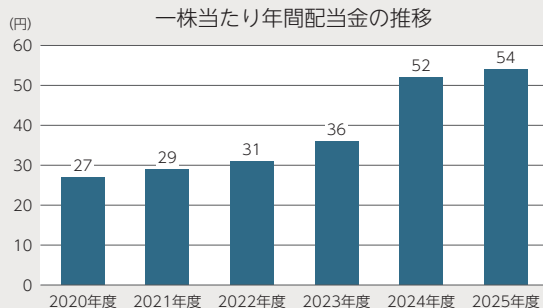
Question

株主としては、ぜひ株価を上げて、配当も継続的に増やしていただきたい。どのように取り組む方針ですか。

Answer

資本収益性向上のため既存事業の収益力や成長投資を強化します。あわせて、株主還元の充実にも取り組みます。

中長期的な資本収益性向上を図るには、収益力のさらなる強化と資本のマネジメントが重要です。本中期経営計画においては、コア事業を中心に既存事業における収益力を引き上げると共に、将来の事業基盤拡大につながる成長投資を強化します。株主還元については、2025年度の配当は一株当たり54円と過去最高水準とさせていただきます。なお、自己資本の適正化と株主還元の強化を目的に、今年度において上限100億円の自社株取得を実施します。



Question

個人株主がJ.フロント リテイリングのビジネスを理解する機会を増やして欲しい。

Answer

個人の株主様を対象とした施設見学会、会社説明会を開催します。

リテール事業を中核とする当社にとって、お客様でもある個人株主様は大変重要な存在と考えています。当社の事業や戦略への理解を深めて頂く機会として、今年度は名古屋栄エリアに開業する「HAERA（ハエラ）」の見学会に抽選でご招待いたします。招集通知に同封したリーフレットをご覧の上、ぜひご応募ください。また、個人株主様を対象とした会社説明会の開催も検討しておりますので、詳細が決まり次第、ご案内します。

※「HAERA（ハエラ）」の見学会については、
5月7日午前10時より募集を開始いたします。

HAERA見学会応募サイト



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6名と過半数を占め、かつ女性取締役が4名の体制となり、取締役会の監督機能の強化と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4名の活動状況については、事業報告の「3. 会社役員に関する事項」を、取締役会・各委員会の運営状況については、事業報告の「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		
							指名	監査	報酬
1	小出 寛子 ^(注)	女性	再任	非執行	独立	社外	○		○
2	山田 義仁	男性	再任	非執行	独立	社外	◎		○
3	齋藤 和弘	男性	再任	非執行	独立	社外		◎	
4	塩野 紀子	女性	新任	非執行	独立	社外	○		◎
5	大村 恵実	女性	再任	非執行	独立	社外		○	
6	大澤 栄子	女性	新任	非執行	独立	社外		○	
7	好本 達也	男性	再任	非執行			○		○
8	吉川 潔	男性	新任	非執行				○	
9	小野 圭一	男性	再任	執行					
10	長峯 崇公	男性	新任	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)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。

【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ついては、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ついては、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に加えて、株主・投資家が求める戦略的財務政策を実行できる高度な知見を有する財務部門の責任者を選任しております。

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	山田 義仁	○		○	○					○
3	齋藤 和弘	○	○	○				○		○
4	塩野 紀子	○		○					○	○
5	大村 恵実					○	○		○	○
6	大澤 栄子		○			○			○	○
7	好本 達也	○		○				○		○
8	吉川 潔		○						○	○
9	小野 圭一	○		○				○		○
10	長峯 崇公	○	○						○	○

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

4,076株

その他株式報酬としての未交付株式

10,986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

各委員会出席回数〔指名〕

11回中11回

各委員会出席回数〔報酬〕

8回中8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

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、戦略策定に際しての多角的なマーケティングの重要性、投資案件におけるリスク管理、事業計画の進捗管理などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行ったほか、取締役会議長として、中長期視点のアジェンダ設定や積極的なファシリテーションなど戦略論議の質的向上に主導的に取り組みを進めております。

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。



所有する当社の株式の数

392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

11回中11回

各委員会出席回数〔指名〕

8回中8回

各委員会出席回数〔報酬〕

5回中5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

- 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CEO
- 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)
- 2025年 5月 当社社外取締役 (現任)
- 2025年 6月 三菱UFJ証券ホールディングス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
- 三菱UFJ証券ホールディングス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

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 CEO 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およびコーポレート・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、事業ポートフォリオ戦略や中核事業の成長戦略の推進、持株会社の役割機能のあり方、コンプライアンス経営の徹底などについて、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。

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



所有する当社の株式の数

392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

11回中11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

- 1979年 4月 サントリー株式会社入社
- 1999年 1月 同社食品事業部部长
- 2005年 9月 同社食品事業部副事业部长
- 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长 中国食品事业部长
兼 三得利(上海)食品貿易有限公司董事长兼总经理
- 2014年 4月 サントリー中国ホールディングス有限公司社长 中国ビール・黄酒事业部长
- 2015年 4月 サントリー食品インターナショナル株式会社
(現サントリービバレッジ&フード株式会社) 常務執行役員
経営企画本部担当財務本部长
- 2016年 4月 同社常任顧問
兼 Suntory Beverage & Food Asia Pte. Ltd., CEO
- 2019年 4月 同社代表取締役社长
- 2023年 4月 アド・コムグループ株式会社会長
- 2025年 5月 当社社外取締役(現任)
- 2025年 6月 丸三証券株式会社社外取締役(現任)
- 2026年 3月 コクヨ株式会社社外取締役(監査委員)(現任)

重要な兼職の状況

- 丸三証券株式会社社外取締役
- コクヨ株式会社社外取締役(監査委員)

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、顧客・市場分析に基づく事業戦略やデジタル戦略の重要性、グループの組織・人材など経営資源配分の最適化などについて、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。

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



所有する当社の株式の数

なし

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位

- 1983年 8月 日本ニューメディア株式会社入社
- 1999年 1月 フェデラルエクスプレス社マーケティング部長
- 2001年 3月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社入社
- 2002年10月 同社マーケティング&セールス バイスプレジデント
- 2006年 2月 同社コーポレートマーケティング バイスプレジデント
- 2008年 4月 エスエス製薬株式会社取締役マーケティング本部長
- 2010年 3月 同社代表取締役社長
- 2012年 1月 株式会社コナミスポーツ&ライフ (現コナミスポーツ株式会社)
取締役副社長
- 2014年 1月 同社代表取締役社長
- 2016年 5月 同社取締役会長
- 2017年10月 ワイデックス株式会社代表取締役社長
- 2020年 6月 キリンホールディングス株式会社社外取締役 (現任)
- 2024年 1月 ワイデックス株式会社アドバイザー
- 2024年 6月 日本郵政株式会社社外取締役 (現任)
弁護士ドットコム株式会社社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

- キリンホールディングス株式会社社外取締役
- 日本郵政株式会社社外取締役
- 弁護士ドットコム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

塩野紀子氏は、国内外の複数の企業で代表取締役社長を歴任し、複雑な事業環境において的確な判断とリーダーシップを発揮してまいりました。その経歴を通じて、マーケティング分野や事業戦略に関する豊富な知見を培うとともに、企業経営における幅広い実践的な経験と深い見識を備えております。

また、複数の企業における社外取締役としての経験をを通じて、取締役会の議論へ深く関与し、取締役会の責務や役割への深い洞察力を有しております。これにより、ステークホルダーを重視した意思決定やガバナンス強化に向けた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。

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

534株

その他株式報酬としての未交付株式

2,073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

各委員会出席回数〔監査〕

24回中24回

取締役在任期間
(本定時株主総会最終時点)

約2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 パ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）
- 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）
- 2025年5月 株式会社パルコ取締役（2026年5月退任予定）

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
株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役（監査等委員）

（当社グループ内の兼職の状況）

株式会社パルコ取締役（2026年5月退任予定）

社外取締役候補者とした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（B to Cビジネス）での社外取締役（監査等委員）としての豊富な経験を有しております。特に、人権デュー・デリジェンス等のサステナビリティ・ESG法務分野の実務に精通し、ダイバーシティ経営等、企業が直面する多様な課題に対し、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、AIなど社会変化を踏まえた戦略の方向性、投資案件にかかるリスク管理、人財戦略における社内スキルの再定義と教育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。

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

6

おおさわ えいこ
大澤 栄子

(1963年2月27日生)

新任
候補者

独立
役員

社外
取締役
候補者



所有する当社の株式の数

1,000株

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位

- 1989年10月 監査法人朝日親和会計社（現有限責任あずさ監査法人）入所
- 1993年 6月 太田昭和監査法人（現E Y新日本有限責任監査法人）入所
- 1993年 8月 公認会計士登録
- 2005年 8月 企業会計基準委員会出向専門研究員
- 2006年10月 国際会計基準審議会出向客員研究員
- 2008年 7月 新日本有限責任監査法人（現E Y新日本有限責任監査法人）パートナー（2021年6月退任）
- 2021年 7月 大澤公認会計士事務所代表（現任）
- 2021年 9月 税理士登録
- 2021年11月 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人監督役員（現任）
- 2023年 6月 エクシオグループ株式会社社外監査役（現任）
- 2024年 6月 任天堂株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）

重要な兼職の状況

- 大澤公認会計士事務所代表
- 三井不動産ロジスティクスパーク投資法人監督役員
- エクシオグループ株式会社社外監査役
- 任天堂株式会社社外取締役（監査等委員）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

大澤栄子氏は、公認会計士および税理士として企業会計全般に精通しており、監査法人におけるパートナーとしての豊富な経験を通じて、監査実務、内部統制、財務報告プロセスに関する高度な専門知識を有しております。特に、複雑化する財務環境やコンプライアンスに対応すべく、実務現場で応用可能な知識と鋭い分析力を有しております。

さらに、異なる業種で取締役（監査等委員）や監査役を歴任し、監督業務の豊富な経験を有しております。取締役会の意思決定の適正性を確保し、課題解決型の戦略的な提言、内部監査体制の強化や透明性の高いガバナンス構築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 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

159,213株

その他株式報酬としての未交付株式

10,768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

各委員会出席回数〔指名〕

11回中11回

各委員会出席回数〔報酬〕

8回中8回

取締役在任期間
(本定時株主総会終結時点)

約13年

略歴、地位及び担当

- 1979年4月 株式会社大丸（現株式会社大丸松坂屋百貨店）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代表取締役社長として、百貨店事業全般に関する豊富な経験と知見に裏打ちされ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してまいりました。2020年の当社代表執行役社長就任後は、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、グループ戦略全般および各事業の役割なら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いたしました。



所有する当社の株式の数

1,642株

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位及び担当

- 1988年 4月 株式会社松坂屋（現株式会社大丸松坂屋百貨店）入社
- 2006年 3月 同社財務経理部経理課会計、出納、与信・売掛管理担当統括課長
- 2006年 6月 同社財務政策室財務政策担当
- 2007年11月 当社財務スタッフ
- 2010年 3月 当社業務統括部財務部財務政策・戦略担当
- 2016年 3月 当社財務戦略統括部財務経理担当
- 2017年 3月 当社財務戦略統括部主計・経営助成担当
- 2018年 3月 当社財務戦略統括部主計・経営助成担当マネージャー
- 2019年 3月 当社取締役会室担当
- 2020年 3月 当社監査委員会事務局担当
- 2020年 5月 当社監査委員会事務局長
- 2023年 5月 株式会社大丸松坂屋百貨店監査役（2026年5月退任予定）

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

吉川潔氏は、財務・会計分野で長年にわたる豊富な経験を有し、財務戦略や会計実務に関する深い知見を備えております。特に株式会社大丸と株式会社松坂屋の会計業務共通化プロジェクトにおいて中心的な役割を果たし、2017年には、国際会計基準（IFRS）の導入に伴う複雑な移行プロセスを完遂させるなど重要な役割を果たすことで、企業の財務基盤の強化に貢献してまいりました。

さらに、監査委員会事務局長として、豊富な財務経理知識を基盤とした実直な姿勢で、監査委員会の運営の透明性と実効性を向上させ、組織全体の健全性を堅持するための体制強化に寄与しております。

また、大丸松坂屋百貨店において監査役を務め、内部統制の充実やコンプライアンス体制の強化に向けた推進状況の監視・検証に取り組んでおります。加えて、経営リスク管理（管理体制）の評価や是正措置を通じて健全な経営環境の構築に寄与するとともに、監査役の立場から経営陣への助言を行うことで経営判断の実効性向上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、当社のグループ企業価値向上と持続的成長に貢献する役割を期待し、新たな取締役候補者としていたしました。

9 おのけいち 小野圭一

(1975年8月2日生)



所有する当社の株式の数

33,289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

- 1998年4月 株式会社大丸（現株式会社大丸松坂屋百貨店）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（現任） 兼 C R E 戦略統括部長
- 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。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。現在進行中の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月に代表執行役社長に就任後は、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年を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いたしました。

10 ながみね たかまさ 長峯 崇公

(1975年7月3日生)

新任
候補者



略歴、地位及び担当

- 1998年 4月 住友商事株式会社入社
- 2005年 6月 中国住友商事有限公司
- 2021年10月 米州住友商事会社財務部 Vice President
- 2022年 6月 同社 Vice President & Treasurer
- 2023年10月 株式会社レーサム入社執行役員社長室長
- 2024年 9月 当社入社財務戦略統括部資金・財務政策部専任部長
- 2025年 3月 当社執行役員
当社財務戦略統括部長
- 2025年 5月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 (2026年5月退任予定)
- 2025年 9月 当社財務戦略統括部長 兼 C R E 戦略統括部長 (現任)
- 2026年 3月 当社執行役員常務 (現任)
- 2026年 3月 株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員財務本部長 (現任)
株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部財務政策部担当 (現任)

所有する当社の株式の数

1,292株

当社との特別の利害関係

なし

(当社グループ内の兼職の状況)

株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 (2026年5月退任予定)

取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

長峯崇公氏は、住友商事株式会社およびそのグループ会社において、財務部門を中心にキャリアを積み、財務戦略や資金管理、グローバルな経営支援業務において高度な専門知識と豊富な実務経験を培われました。特に、グローバル企業の財務部門でリーダーシップを発揮し、複雑な財務運営や資本戦略の構築に精通しております。

その後、バランスシートの管理や資産管理の観点から、事業価値の向上に向けた具体的な施策を企画・実行し、効率的な資産管理の仕組みを構築するなど、幅広い視点から経営課題に取り組んだ経験を有しております。

現在、財務戦略統括部長 兼 C R E 戦略統括部長として、財務領域の深い知見を中心に不動産領域においても、企業の持続可能な成長に向けた取り組みをリードしております。さらに、経営意思決定に不可欠な財務分析や資本戦略など、企業価値向上にむけた多角的な提言を行い、経営基盤の強化に寄与しております。

これらのことから、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、新たな取締役候補者といたしました。

取締役候補者に関する特記事項

- ・当社は、取締役候補者である小出寛子氏、山田義仁氏、齋藤和弘氏、大村恵実氏及び好本達也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塩野紀子氏、大澤米子氏及び吉川潔氏の選任をご承認いただいた場合、各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員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大澤米子氏は、パートナーとしてEY新日本有限責任監査法人に2021年6月まで在籍しておりましたが、退任後、約5年経過しており、独立性判断基準に抵触する事実はないと判断しております。
- ・取締役候補者である小出寛子氏、山田義仁氏、齋藤和弘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塩野紀子氏及び大澤米子氏の選任をご承認いただいた場合、両氏を独立役員として指定する旨を各証券取引所に届け出る予定です。
- ・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。（執行役兼務の取締役候補者である長峯崇公氏を除きます。）
- ・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I R I S 認証の一時停止並びにISO9001認証の適用範囲の一部及びI R I S 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。
- ・取締役候補者である塩野紀子氏が社外取締役として在任している日本郵政株式会社の子会社である日本郵便株式会社は、郵便局において発生した点呼業務不備事案に関し、2025年6月に国土交通省から一般貨物自動車運送事業の許可の取消処分を、2025年10月に貨物自動車運送事業法に基づく自動車の使用の停止処分を受けました。同氏は、これらの事実について事前には認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令順守の重要性とその徹底について適宜発言をしておりました。また、これらの事実判明後は、再発防止を指示するなど、その職責を果たしております。

(ご参考)「当社社外取締役の独立性判断基準」

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

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

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

以上

事業報告 (2025年3月1日から2026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 4,450 億円 対前年 0.7% ▲	事業利益 505 億円 対前年 Δ 5.4% ▼	親会社の所有者に 帰属する当期利益 282 億円 対前年 Δ 31.7% ▼	資産合計 11,415 億円 対前年 Δ 225億円 ▼
--	---	--	---

当連結会計年度の日本経済は、米国通商政策などの影響が見られたものの、堅調な企業収益を背景に設備投資が増加し、また訪日外国人消費も日中関係の影響を受けつつ伸長するなど、総じて緩やかな回復を見せました。

個人消費については、物価上昇が進みましたが、雇用・所得環境の改善基調が続くなか、資産効果なども背景に底堅く推移しました。一方で、地政学リスクの高まり等により、内外経済の先行き不安や物価上昇による消費マインドの下押しへの懸念が強まるなど不透明な状況が続きました。

<中期経営計画（2024 - 2026年度）への取り組み>

こうしたなか、当社は2030年のグループ将来像“価値共創リテラー”への変革実現に向け、中期経営計画（2024 - 2026年度）において、「リテール事業の深化」、「グループシナジーの進化」、「グループ経営基盤の強化」に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

顧客接点の起点となる店舗の魅力化に向け、百貨店事業では、松坂屋名古屋店において既存顧客の深耕と次世代顧客の獲得を目指す大型改装を進め、本館と北館のリニューアルが完了しました。大丸梅田店では西日本最大の商業拠点である同エリアで新たな存在感を発揮し、収益性向上を図る大型改装に2025年10月より着手しました。

富裕層マーケットへの対応強化として、顧客基盤の拡大に向けた外商活動の広域化などに加え、新たな催しや体験企画などコンテンツの拡充に取り組みました。なお、大阪・関西万博オフィシャルストアでは日本文化を体験する空間演出とともに、社員の目利き力を活かしたオリジナル商品を開発・展開し、お客様から好評を得ました。

S C事業では、渋谷PARCOや広島PARCO、仙台PARCOなど基幹店を中心とした戦略改装を推進しました。特に、渋谷PARCOでは建て替え以来初となる大型改装を実施し、ラグジュアリーや気鋭ブランドの拡充、IPコンテンツストアの展開強化など「グローバルニッチ」を体現する店づくりを進めました。

国内・海外顧客層の拡大に向けて、百貨店・S C事業においてアプリ会員やカード会員の拡大などに引き続き取り組みました。また、海外顧客層への対応強化のため、百貨店事業では訪日外国人客を対象とした顧客会員化への取り組みを強化したほか、他社提携による相互送客などに取り組みました。

2) グループシナジーの進化

エリアの価値最大化では、重点エリアと位置付ける名古屋・栄エリアでの競争優位性のさらなる向上に向け、百貨店とパルコの融合による新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」の開業準備を進めたほか、地域連携によるイベント開催など街の賑い創出に取り組みました。また神戸エリアでは、エリアの魅力向上などを目的に、大丸神戸店が立地する旧居留地において、大規模複合施設「神戸旧居留地25番館」への出資を決定しました。

グループ顧客基盤の拡大に向けて、2024年度に発行を開始したGINZA SIXカード、PARCOカードに続き、博多大丸孔雀カードを新たに発行し、グループ内のカード発行業務の集約を計画に基づき完了しました。これらを契機に、各社連携のもとグループ顧客会員基盤の拡大に取り組みました。

リテール事業の新たな成長に向けた自社コンテンツの保有・開発について、株式会社コメ兵との合併によりリユース事業に参入し、ブランド買取専門店「MEGRUS（めぐらす）」を百貨店、PARCOの店舗内に順次出店しました。また、百貨店事業において次世代スイーツブランドを他社共同で開発したほか、S C事業では「PARCO GAMES（パルコゲームズ）」を創設し、オリジナルゲームの開発、販売などゲームパブリッシング事業に本格参入しました。

3) グループ経営基盤の強化

人財戦略では、グループ将来像の実現に向け、価値共創の源泉である人財・組織の開発、組織文化の変容を目指す新たな人財戦略を策定しました。これらに基づき、専門人財の採用強化、グループ人財交流や女性活躍など多様な人財活躍の推進、マネジメントのスキルやマインド向上などに取り組みました。

システム戦略では、経営管理の高度化、業務効率の向上を図る会計システムの本格稼働などグループ内の共通システム化に取り組みました。また、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などITガバナンスを推進しました。

財務戦略では、中長期的な資本収益性の向上、自己資本の適正化、株主還元強化を目的に連結配当性向40%以上の配当及び総額150億円の自己株式取得を実施したほか、サステナビリティ経営に基づく事業成長を図るため「サステナビリティボンド」を発行しました。

コーポレートガバナンスに関しては、取締役会実効性評価を踏まえ、中期経営計画に対するモニタリングや監査機能の強化など、監督機能のさらなる強化などに取り組みました。

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、当期の連結業績は、主に、百貨店事業における国内顧客売上、またSC事業の業績は堅調に推移した一方、前期に大きく伸長した百貨店免税売上が大幅に減少し、売上収益は前期比0.7%増の4,450億94百万円、事業利益は前期比5.4%減の505億97百万円となりました。また、前期に計上した株式会社心齋橋共同センタービルディングの株式取得（子会社化）に伴う段階取得に係る差益の反動減などから、営業利益は前期比15.8%減の490億15百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比31.7%減の282億82百万円となりました。

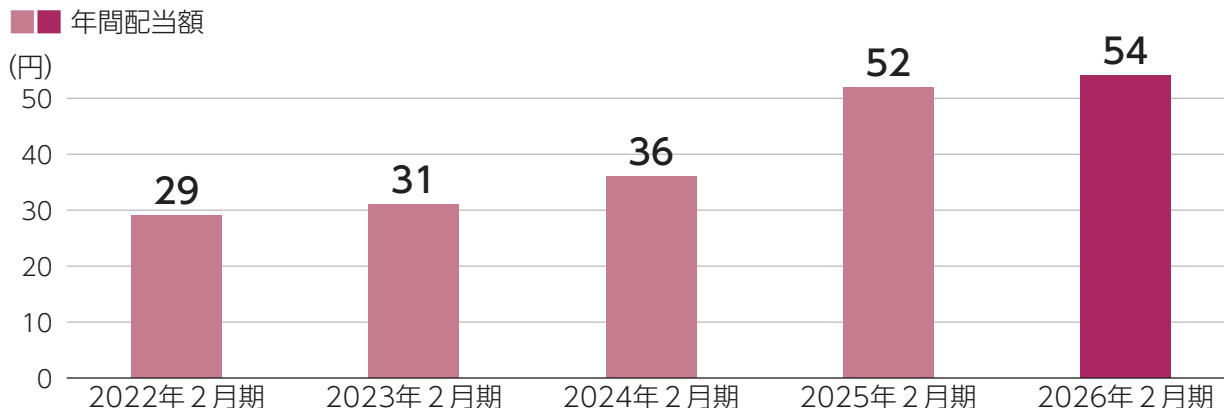
なお、配当金につきましては、当期業績を踏まえ、年間配当金は前期実績に比べ2円増配の1株当たり54円（前期実績52円）と、過去最高水準の配当とさせていただきます。

<主要な経営数値実績>

	2024年度実績	2025年度実績
連結事業利益	534億円	505億円
連結ROE	10.5%	6.9%
連結ROIC	6.2%	5.9%
温室効果ガス排出量 [※]	△65.4%	△69.0%
女性管理職比率	26.2%	27.7%

※ 温室効果ガス排出量：2017年度比 Scope1,2、2025年度は概算値

(ご参考) 1株当たり年間配当金の推移



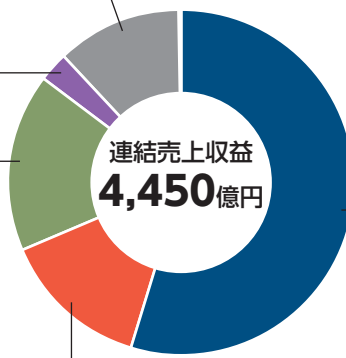
②セグメント別業績

第19期（2025年度）売上収益構成比

その他 13.0%

決済・金融事業 3.0%

デベロッパー事業 18.3%



百貨店事業 60.3%

SC事業 15.1%

(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18期 (2024年度)				第19期【当期】 (2025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	263,643	59.7	33,982	63.5	268,175	60.3	30,900	61.1
SC事業	64,418	14.6	12,745	23.8	67,277	15.1	14,007	27.7
デベロッパー事業	90,658	20.5	8,360	15.6	81,393	18.3	7,386	14.6
決済・金融事業	13,135	3.0	1,637	3.1	13,504	3.0	962	1.9
計	431,855	97.7	56,727	106.1	430,350	96.7	53,258	105.3
その他	50,716	11.5	832	1.6	57,987	13.0	539	1.1
調整額	△40,694	△9.2	△4,069	△7.6	△43,243	△9.7	△3,200	△6.3
連結合計	441,877	100.0	53,490	100.0	445,094	100.0	50,597	100.0

(注) 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。これに伴い、前連結会計年度の期首（2024年3月1日）より移管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

★免税売上高は減少も、
主たる国内売上は堅調に推移

インバウンド需要が変動するなか、中期経営計画に基づく重点戦略を着実に推進しました。具体的には、松坂屋名古屋店において既存顧客の深耕や次世代顧客の獲得を目指す大型改装を引き続き推進し、本館と北館のリニューアルが完了しました。大丸梅田店では、当社を含む3社連携により、西日本最大の商業拠点である同エリアで新たな存在感を発揮し、収益性向上を図る大型改装に2025年10月より着手しました。

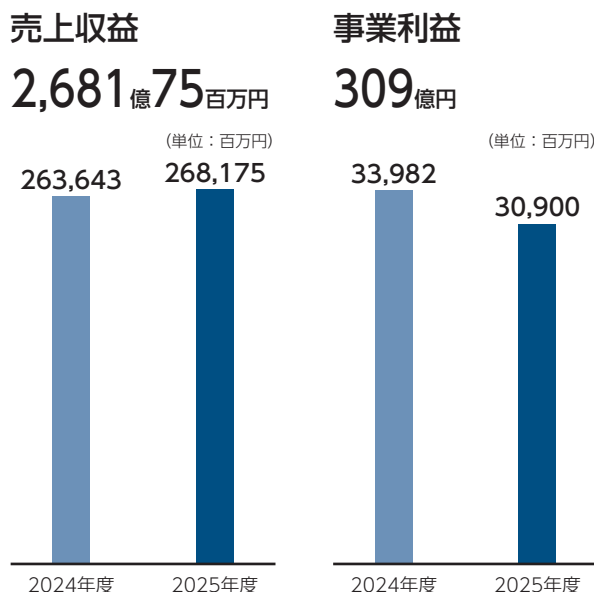
また、当社の強みである富裕層ビジネス分野での競争優位性を確立するため、各エリアにおいて顧客基盤拡大に向けた顧客開拓、催事・体験企画の充実などに取り組まれました。なお、大阪・関西万博オフィシャルストアにおいて日本文化を体験する空間演出とともに、社員の目利き力を活かした有名作家やデザイナーズブランドと手掛けたアート作品やオリジナル商品を開発し、好評を得ました。

このほか、リテール事業の新たな成長に向けて、目利き力や調達力、ネットワークなど組織能力を融合した自社コンテンツの開発・保有に取り組まれました。具体的には次世代スイーツブランドを他社と共同で開発し、2025年10月に2ブランドをオープンしたほか、共同出資によるオリジナルスイーツ販売運営会社を設立し、2025年10月に新スイーツブランドをオープンしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、当連結会計年度は、国内顧客売上は堅調に推移したものの、昨年度に当初想定以上に伸ばした免税売上高が減少したことなどから、売上収益は2,681億75百万円（対前年+1.7%増）、事業利益は309億円（対前年△9.1%減）の減益となりました。



2025大阪・関西万博 会場内オフィシャルストア
東ゲート店 大丸松坂屋百貨店



<参考数値> 総額売上高 8,286億87百万円 (対前年+0.5%)
営業利益 298億56百万円 (対前年+0.6%)

セグメント別業績

SC事業

★国内に加え

インバウンド取扱高の好調が持続

中期経営計画の重点戦略に基づき、主に店舗事業を構造的に進化させる大型改装、ビルフレーム改革を推進しています。具体的には、渋谷PARCOの大型改装を2025年9月に完了し、『ジョジョの奇妙な冒険』の世界初の体験型公式ショップや、65年の歴史の中で豊富なIPを生み出してきた株式会社セガによる国内初となる旗艦店のオープンなど、国内・海外顧客からの支持拡大に向けた「グローバルニッチ」に基づく日本発のコンテンツを強化しました。また、渋谷PARCOでの取り組み成果などを踏まえ、広島PARCOではエンタテインメントフロアをオープン、仙台PARCOでは開業以来最大規模となる大型改装を実施しました。

また、コンテンツ事業の拡大に向けて、これまで培った独自の目利き力と創造性、ネットワークを活用し、ゲームパブリッシング事業に本格参入しました。新レーベル「PARCO GAMES（パルコゲームズ）」では、パブリッシングタイトル第1弾として3作品の発売を開始しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、当連結会計年度は、国内に加えインバウンド取扱高の好調持続による店舗賃貸収入、決済手数料収入の増加などにより売上収益は672億77百万円（対前年+4.4%増）と増加し、事業利益は140億7百万円（対前年+9.9%増）と増益となりました。営業利益は静岡PARCOの営業終了（2027年1月末予定）決定に伴い、事業整理損を計上したものの、136億69百万円（対前年+6.4%増）と増益となりました。



©荒木飛呂彦&LUCKY LAND COMMUNICATIONS/集英社
©荒木飛呂彦&LUCKY LAND COMMUNICATIONS/集英社・ジョジョの奇妙な冒険THE ANIMATION PROJECT



©SEGA
渋谷PARCO 6階 ジャパンコンテンツ

売上収益

672億77百万円

(単位：百万円)

64,418

67,277

2024年度

2025年度

事業利益

140億7百万円

(単位：百万円)

12,745

14,007

2024年度

2025年度

<参考数値> 総額売上高 3,547億17百万円（対前年+6.6%）
営業利益 136億69百万円（対前年+6.4%）

セグメント別業績

■ デベロッパー事業

★各エリアでのプレゼンス向上、 シナジー創出に向けた プロジェクトを推進

重点エリア戦略に基づき、名古屋市中区錦三丁目において開発中の「ザ・ランドマーク名古屋栄」にて、新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」を2026年6月に開業することを発表し、開業準備を進めました。

神戸エリアでは、商業施設とホテルから構成される複合施設「神戸旧居留地25番館」への出資を決定しました。大丸神戸店など百貨店事業との連携を軸に、旧居留地全体の魅力向上に貢献してまいります。

この他、大阪・心斎橋エリアでは、「クオーツ心斎橋」への参画、福岡・天神エリアでは、「天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト」の再開発計画を、地域の皆様、グループ各社が連携して推進しています。引き続き、リテール事業を中核に重点エリアにおけるプレゼンス向上、街の魅力向上にグループ一体となり取り組みます。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、主に、前年の保有物件売却益及び建築内装事業における大型工事受注の反動減などにより、売上収益は813億93百万円（対前年△10.2%減）、事業利益は73億86百万円（対前年△11.6%減）の減益となりました。

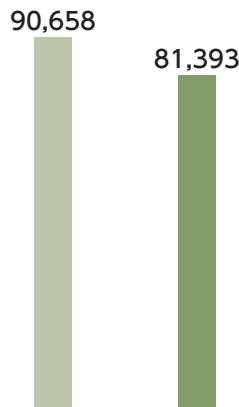


HAERA（ハエラ）

売上収益

813億93百万円

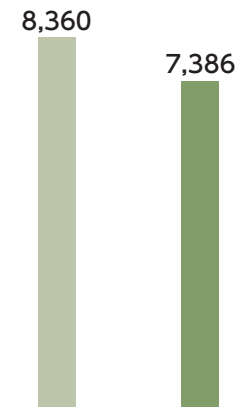
(単位：百万円)



事業利益

73億86百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総額売上高 813億93百万円 (対前年△10.2%)
営業利益 70億23百万円 (対前年△14.2%)

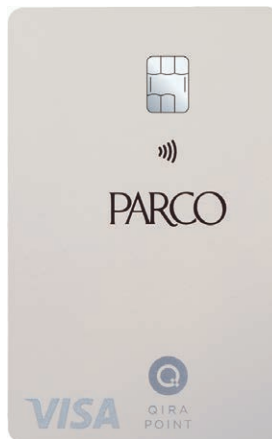
セグメント別業績

■ 決済・金融事業

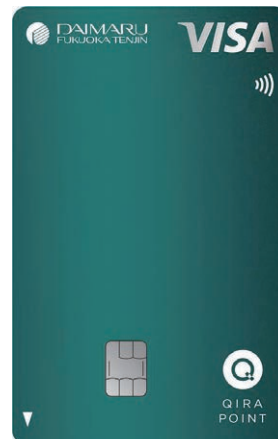
★グループ顧客基盤の拡大に向けたカード集約・ カード会員獲得を推進

重点戦略に基づき、主に、2025年2月のPARCOカードに加え、同3月に博多大丸孔雀カードの新規発行により、中期経営計画に基づくグループ内のカード発行業務の集約が完了しました。これらを契機に、大丸松坂屋カードでは即時発行・利用が可能となる新サービスを開始するなど、カード会員の拡大に向け、各社と連携した獲得施策を推進しました。また、カード取扱高の拡大に向けて与信枠の拡大および適正化を実施しました。加盟店事業では、重点エリアを中心に加盟店獲得を進めたほか、グループ商業施設のアクワイアリング拡大により取扱高が増加しました。なお、業界課題である不正利用については各種施策の効果により縮小しており、引き続き対策等を講じています。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上収益はカード取扱高、加盟店事業取扱高の拡大などにより135億4百万円（対前年+2.8%増）の増収となりました。一方で、新カード発行に伴う会員獲得費用や広告宣伝費、人件費の増加などにより、事業利益は9億62百万円（対前年△41.2%減）の減益となりました。



PARCOカード

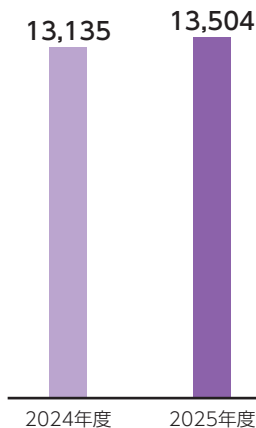


博多大丸孔雀カード

売上収益

135億4百万円

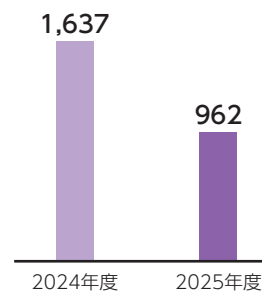
(単位：百万円)



事業利益

9億62百万円

(単位：百万円)



<参考数値> 総額売上高 135億4百万円 (対前年+2.8%)
営業利益 9億20百万円 (対前年△37.0%)

(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1兆1,415億67百万円となり、現金及び現金同等物や使用権資産の減少などにより前連結会計年度末に比べ225億80百万円減少しました。一方、負債合計は7,135億44百万円となり、社債及び借入金やリース負債の減少などにより前連結会計年度末に比べ273億67百万円減少しました。なお、有利子負債残高（含むリース負債）は、3,366億75百万円となり、前連結会計年度末に比べ269億3百万円減少しました。

資本合計は、4,280億22百万円となり、自己株式の取得や配当金の支払いの一方、当期利益の計上などにより前連結会計年度末に比べ47億87百万円増加しました。

(キャッシュ・フローの状況)

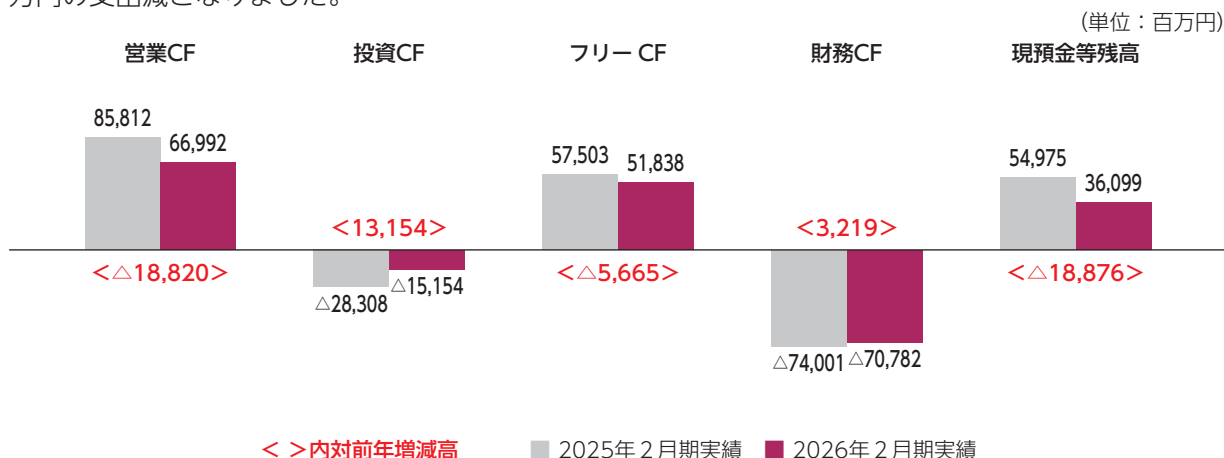
当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」の残高は、前連結会計年度末に比べ188億76百万円減の360億99百万円となりました。

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669億92百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税引前利益が減益となったことに加え、法人所得税の支払額の増加などにより188億20百万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151億54百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、前年の株式会社心齋橋共同センタービルディングなどの株式取得の反動減などにより131億54百万円の支出減となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は707億82百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、自己株式の取得による支出が増加した一方、社債の発行による収入などにより32億19百万円の支出減となりました。



(3) 設備投資の状況

当社グループの経常的な設備投資は、減価償却費の範囲内に収めることを基本的な考え方としております。当連結会計年度は、総額264億71百万円となりました。

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、松坂屋名古屋店プロジェクト改装工事、大丸神戸店改装工事など、S C事業では、名古屋PARCO、広島PARCOに付随する資産の取得など、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

旧新所沢PARCOの土地・建物売却、東日暮里貸店舗等賃貸等不動産の売却

(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、無担保普通社債の発行により300億円（うち、サステナビリティ債券200億円）を調達いたしました。一方、長期借入金284億円及び短期借入金150億円を返済した結果、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135億円減少し、1,765億円となりました。

(5) 対処すべき課題

中期経営計画の進捗と2026年度の経営方針

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」と位置付ける中期経営計画（2024－2026年度）の最終年度を迎えました。

中期経営計画の進捗として、不確実性の高い事業環境のもと、重点戦略などが奏功し、主力の百貨店・SC事業の成長などにより、連結事業利益は2023年度（前中計最終年度）の443億円から、2025年度に505億円へと伸長しました。あわせて、2030年を見据えた変革への取り組みとして、主に、名古屋をはじめとする重点エリア開発、グループ顧客基盤強化に向けた自社カード発行の集約、自社コンテンツの保有・開発などを着実に推進しました。

一方、最終年度となる2026年度の業績予想は、日中関係悪化などの影響により、免税売上高が当初想定を下回る情勢にあることから、連結事業利益520億円、連結ROE 6%台と、中期経営計画で掲げた目標には届かない見通しです。

2026年度は、為替動向や物価上昇等による国内消費やインバウンド需要の変化などへの対応強化を図り、年度業績の確保に努めるとともに、本質的な課題である外部環境変化に依らない強靱な経営体質への転換を図る道筋を、改めて明確にする必要があると認識しています。

中期経営計画の総仕上げとして掲げた重点戦略・施策を完遂するとともに、サステナビリティ経営を基軸に、持続的成長を確かなものとする次期中期経営計画の策定を、グループ一体となり進めてまいります。

<主要な経営数値目標>

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 業績予想	(ご参考) 2026年度 中計目標
連結事業利益（IFRS）	443億円	534億円	505億円	520億円	560億円
連結ROE	8.1%	10.5%	6.9%	6.9%	8.0%以上
連結ROIC	5.1%	6.2%	5.9%	5.7%	6.0%以上
温室効果ガス排出量 [※]	△57.4%	△65.4%	△69.0%	△70.0%	△70.0%
女性管理職比率	22.5%	26.2%	27.7%	31.0%	31.0%

※ Scope1,2削減率（2017年度比）、2025年度実績は概算値（確定値は算定中）

中期経営計画最終年度の重点課題

1) 中期経営計画の完遂

<リテール事業の深化>

1. 富裕層マーケットへの対応強化

- ・堅調な富裕層マーケットへの対応強化として、百貨店顧客基盤の拡大に向け、基幹店を起点に、各地域における外商活動の広域化、また若年富裕層の外商顧客化などに取り組みます。

2. 海外顧客層の拡大

- ・百貨店事業において、主にアジアからの訪日観光客を対象に、顧客会員化の更なる拡大や再来店の促進など、海外顧客とのコミュニケーション、提案力の強化を図ります。
- ・SC事業では、インバウンド取扱高を伸長させるべく、ポップカルチャーなど体験価値の提供を更に強化します。

3. 高質・高揚消費層向けコンテンツ拡充

- ・好調な渋谷PARCOなどでの成果を踏まえ、開業6年目を迎えた心斎橋PARCOのほか、池袋PARCO・名古屋PARCOなど基幹店を中心に大型リニューアルを推進します。特に、顧客支持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、飲食などの拡充を図ります。
- ・百貨店事業では、売場構成や品揃えの充実を継続します。特に、大丸梅田店では、国内外からの広域な集客を目指すため、フロア構成を抜本的に見直す大規模改装を推進します。

<グループシナジーの進化>

1. エリアの価値最大化

A) 名古屋栄エリア

- ・2026年6月、「ザ・ランドマーク名古屋栄」内に、百貨店とパルコの融合による新たな商業施設「HAERA（ハエラ）」を開業します。同施設の開業を契機に、近隣の松坂屋名古屋店、名古屋PARCOとあわせ、栄エリアでの圧倒的なプレゼンスを確立します。さらに、来年春には松坂屋名古屋店南館の一部を、パルコが運営する新たな館にリニューアルし、エリアシナジーのさらなる発揮を目指します。
- ・上記とともに、栄エリアにおける周辺施設との連携強化を図り、街の賑い創出を目指します。

B) 大阪心斎橋エリア

- ・大丸心斎橋店南館再開発計画を策定するほか、心斎橋ビルの再開発プロジェクトに参画します。
- ・2026年4月に開業した、当社が一部出資する複合施設「クオーツ心斎橋」も含め、地域の皆様との連携を深め、エリア価値最大化への取り組みを強化推進します。

C) 福岡天神、神戸エリア

- ・人口増加が続き、アジアの玄関口とも称される福岡市において、街の中心地である「天神二丁目南ブロック駅前東西街区」の再開発計画を地域・他社共同で進めています。マーケット拡大が予想される同エリアでのリーダーポジションを確立すべく、事業計画の具体化を進めます。
- ・神戸エリアでは、「神戸旧居留地25番館」の取得を契機に、大丸神戸店をはじめ街の回遊性の向上や地域連携によるイベントの充実など、エリアのさらなる魅力向上に取り組みます。

2. グループ顧客基盤の拡大

- ・2025年度に、グループ内カード発行業務の集約を当初計画通り推進しました。これを契機に、カード会員やアプリ会員の更なる獲得を通じて、グループ顧客基盤の拡大を図ります。
- ・また、グループ内におけるポイント交換や一元化、各エリアでの買い回り促進施策など、事業や店舗を超えた顧客連携・サービスの充実に取り組みます。

3. 自社コンテンツの保有・開発、事業開発

- ・自社店舗内での展開に留まらない、独自商品やサービス、事業の保有・開発に向け、昨年度に推進した保有コンテンツの規模拡大を図るとともに、中長期を見据えたM&Aや他社提携、当社の事業承継・CVCファンドなどによる成長戦略投資を強化します。

4. 建築内装・施設事業の強化

- ・2026年3月に株式会社J. フロント建築および株式会社パルコススペースシステムズが経営統合し、株式会社J. フロントプライムスペースが始動しました。
- ・両社の強みをさらに融合し、上質な空間価値の創造、施設管理の高度化、業界内ポジションの地位向上による専門人財の確保・育成など事業・組織基盤の拡大を図ります。

<グループ経営基盤の強化>

戦略の実効性をより一層高めるため、人財・ITデジタル・財務の3分野において、J. フロントリテイリング、大丸松坂屋百貨店、パルコの3社を兼務する役員体制とします。これらにより、グループ全体最適の観点からの施策、機能の共通化やリソースの活用、効率化を進め、各社間の連携を一層加速します。

1. 人財戦略

- ・価値共創リテラーへの変革実現に向け、人と組織の持続的成長を図る新たなグループ人財戦略を、グループ一体となり強化推進します。
- ・女性活躍施策やグループ内人財交流など多様な人財の活躍機会の拡大などに加え、創造と挑戦を促す組織文化の醸成に向けたマネジメント力の向上、評価・報酬など人事制度改革に取り組みます。

2. ITデジタル戦略

- ・デジタルの活用等を通じた生産性向上をより一層高めるため、百貨店事業をはじめとしたグループ全体でのBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）に取り組みます。
- ・サイバーセキュリティの重要性が高まるなか、情報資産の脆弱性管理などリスク低減活動に継続して取り組むとともに、有事対応力を強化します。
- ・IT投資に係る承認プロセスの高度化など、グループITガバナンスを強化します。

3. 財務戦略

- ・中長期視点で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のもと、既存事業の収益力強化、グループの事業基盤拡大につながる成長投資を強化します。
- ・財務健全性の確保を前提に、自己資本の適正化を目的に、今年度に上限100億円の自己株式取得を実施します。

4. コーポレートガバナンス

- ・中長期の成長実現、持続的な企業価値向上を図るため、経営の意思決定や執行の迅速化、取締役会の監督機能の高度化など、更なる実効性向上に取り組みます。

2) 持続的成長を図る「次期中期経営計画（2027年度以降）」の策定

- ・当社を取り巻く環境は、中期経営計画が始動した2024年度と比して、地政学リスクの高まりや所得・消費の変化、インフレや金利上昇の進展など想定以上に変化しています。
- ・これらの変化や見通しを、持続的な成長実現、強靱な経営体質への転換に向けた好機と捉え、機会とリスクの両面から成長シナリオを検証し、グループ将来像の実現、2027年度以降の成長を確かなものとする道筋を改めて明確にする必要があると考えます。
- ・中核事業であるリテールビジネスの収益力強化をはじめ、デベロッパー事業やコンテンツビジネスの拡張、これらを実現する経営資源の最適配分や他社連携など、将来像への解像度を高める次期中期経営計画の策定に取り組みます。

(6) 当社のサステナビリティへの取り組みについて

・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。



・ステークホルダーエンゲージメントの推進

当社は、社会・環境課題の解決は、多くの人と企業の共通テーマであり、競う「競争」ではなく、共に創る「共創」であってこそ、社会に対するインパクトを持つと考えています。マテリアリティへの取り組みは、これまで以上に多くのお客様やお取引先様などのステークホルダーを巻き込み、取り組みの輪を広げていくことが重要です。そうすることで、社会の持続性だけでなく、当社の事業機会の創出、企業としての持続的成長もあわせて獲得していけるものと考えています。このような認識の下、当社は、積極的な情報開示、対話やアンケート等を通じてステークホルダーの皆様のご意見・要望を理解し、事業活動に活かしていくよう努め、サステナビリティ経営を推進しています。

○お取引先様説明会

2025年11月、大丸松坂屋百貨店の主要お取引先様を対象に当社グループの価値共創の考え方や具体的な共創事例、環境・人権への取り組みについて説明を行いました。また、お取引先様からもご意見をいただき、貴重な対話の場となりました。

（参加：233社／336名）



○サプライチェーン全体での脱炭素化（Scope 3 排出量削減）

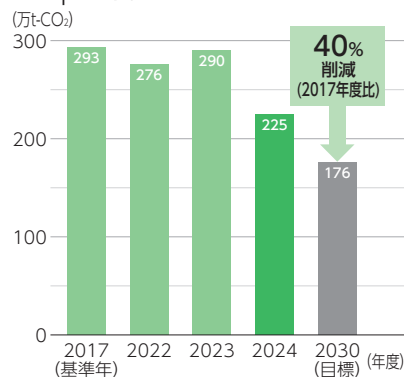
大丸松坂屋百貨店では、お取引先様の温室効果ガス算定状況に応じた対話を実施し、サプライチェーン全体での脱炭素化に取り組んでいます。その結果、2024年度のグループ全体のScope3排出量は、基準年とする2017年度比で23.2%削減となりました。

（方針の周知）お取引先様説明会

（現状の把握）CO₂排出量に関するアンケート

（算定および削減依頼）累計120社超と対話を実施

Scope3排出量



○サステナビリティに関する意識調査（お客様・従業員）

お客様ご自身の環境問題に対する意識や大丸・松坂屋・パルコの店舗を展開する地域への貢献度などについて、アンケートを実施しています。（2025年度：回答数、8,505名）

また、グループ全従業員に対しても、サステナビリティに関する意識・理解および行動を確認するためのアンケートを毎年実施しています。

https://www.j-front-retailing.com/_data_json/news/_upload/20250916sustainability.pdf

○従業員との対話

従業員のエンゲージメントを高めるため、当社社長および事業会社社長が従業員と直接対話をする「キャッチボールミーティング」を2021年度から実施しています。

（2025年度：全8回、のべ1,974名参加）



○投資家との対話

適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信にあわせ、決算説明会・個人投資家説明会・海外機関投資家ミーティング等の実施や、株主・投資家の皆様からの日々のお問い合わせに対する回答等を通じて、コミュニケーションの充実に努めています。

（2025年度：個人投資家説明会3回、国内外機関投資家ミーティング275回）

※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、%)

区分	国際会計基準 (IFRS)			
	第16期 (2022年度)	第17期 (2023年度)	第18期 (2024年度)	第19期 (2025年度)
総額売上高	998,755	1,151,972	1,268,322	1,290,489
売上収益	359,679	407,006	441,877	445,094
事業利益	24,854	44,330	53,490	50,597
営業利益	19,059	43,048	58,199	49,015
売上収益営業利益率	5.3	10.6	13.2	11.0
税引前利益	16,873	41,343	55,785	44,515
親会社の所有者に帰属する当期利益	14,237	29,913	41,424	28,282
資産合計	1,120,953	1,114,726	1,164,147	1,141,567
資本合計	371,410	394,232	423,235	428,022
親会社の所有者に帰属する持分	359,385	381,898	409,646	415,586
親会社所有者帰属持分比率	32.1	34.3	35.2	36.4
有利子負債総額 (うちリース負債)	413,949 (164,825)	364,398 (150,450)	363,578 (173,520)	336,675 (160,139)
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,480	90,692	85,812	66,992
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,371	13,429	△28,308	△15,154
フリーキャッシュ・フロー	52,109	104,122	57,503	51,838
財務活動によるキャッシュ・フロー	△105,694	△72,746	△74,001	△70,782
現金及び現金同等物の期末残高	39,874	71,342	54,975	36,099
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	4.0	8.1	10.5	6.9
資産合計営業利益率 (ROA)	1.6	3.9	5.1	4.3
投下資本利益率 (ROIC)	2.7	5.1	6.2	5.9
基本的1株当たり当期利益 (円) (EPS)	54.32	114.06	160.35	112.93
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,370.43	1,453.71	1,597.24	1,671.35
株価収益率 (PER)	23.27	13.02	12.15	22.85
中間配当金 (円)	15.00	16.00	22.00	27.00
期末配当金 (円)	16.00	20.00	30.00	27.00
配当性向	57.1	31.6	32.4	47.8
親会社所有者帰属持分配当率	2.3	2.5	3.3	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。

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	100.0	百貨店の不動産管理業
株式会社ANNIVEL	75	80.0	百貨店オリジナル洋菓子販売業
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
株式会社 J. フロントプライムスペース	100	100.0	内装事業・施設事業
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	210百万タイバツ	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	52.5	e スポーツ事業
株式会社 JFR & KOMEHYO PARTNERS	100	51.0	ブランド品等の買取事業

(注) 当社は、株式会社JFR & KOMEHYO PARTNERSを2025年3月3日付で新たに設立いたしました。

当社は、株式会社ANNIVELを2025年7月28日付で新たに設立いたしました。

当社は、株式会社J. フロントプライムスペースを2025年9月1日付で新たに設立いたしました。

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	575,147

(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) 主要な借入先及び借入額

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	20,616
	株式会社日本政策投資銀行	20,568
	株式会社三井住友銀行	10,068
	株式会社みずほ銀行	4,568
	その他	30,900
	小計	86,720
普通社債等		89,816
合計		176,536

(10) その他企業集団の現況に関する重要な事項

当社は、2026年3月1日を効力発生日として、当社の完全子会社である株式会社J.フロントプライムスペースを存続会社とし、当社の完全子会社である株式会社J.フロント建装及び株式会社パルコススペースシステムズを消滅会社とする吸収合併を行いました。

2. 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 270,565,764株

(3) 株主数 172,994名

(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）	38,805千株	15.51%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	19,197	7.67
日本生命保険相互会社	9,828	3.93
J P モルガン証券株式会社	6,311	2.52
J.フロント リテイリング共栄持株会	6,110	2.44
みずほ証券株式会社	5,197	2.08
J.P. Morgan Securities plc	3,802	1.52
J P JPMSE LUX RE MACQUARIE BANK LTD LONDON EQ CO	3,749	1.50
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	3,555	1.42
J P MORGAN CHASE BANK 385781	3,467	1.39

(注) 1. 当社は自己株式を20,316千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。

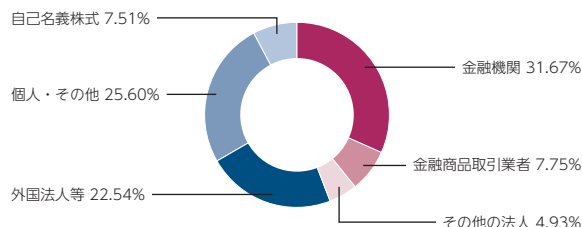
(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

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	1	14,852
（うち社外取締役）	(1)	(14,852)
執行役員	17	72,195
計	18	87,047

(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44,204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。

ご参考 所有者別株式分布状況



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% 14/14回	○
取締役(社外)	矢後夏之助	指名委員会委員長、報酬委員会委員長	100% 14/14回	○
取締役(社外)	箱田順哉	監査委員会委員長	100% 14/14回	○
取締役(社外)	関忠行	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)	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 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役 (監査等委員) 株式会社パルコ取締役	100% 14/14回	○
取締役(社外)	山田義仁	指名委員会委員、報酬委員会委員 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 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社社外取締役	100% 11/11回	○
取締役(社外)	齋藤和弘	監査委員会委員 丸三証券株式会社社外取締役 コクヨ株式会社社外取締役(監査委員)	100% 11/11回	○
取締役	好本達也	指名委員会委員、報酬委員会委員	100% 14/14回	○
取締役	浜田和子 (注) 1	監査委員会委員	100% 14/14回	○
取締役 (代表執行役社長)	小野圭一		100% 14/14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、該当事者（〇印）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. 監査委員である齋藤和弘氏は、企業経営の中核として経営企画本部担当財務本部長を担当するなど、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。
8. 監査委員である浜田和子氏は常勤の監査委員であります。これは社内組織や業務執行に精通し、業界特有の分野への専門性を有する社内出身の非業務執行取締役を常勤の監査委員とすることにより、監査の実効性の向上を目指すことによるものです。

(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	
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 兼 大丸興業株式会社代表取締役 兼 社長執行役員
執 行 役 常 務	柴 田 剛	人財戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 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 兼 C R E 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	野 村 泰 一	D X 推進部長
執 行 役	梅 林 憲	業務推進部長 兼 秘書部長 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	小 室 孝 裕	経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸大阪・心斎橋店長
執 行 役	浦 木 浩 史	財務戦略統括部グループ資金・財政政策部長
執 行 役	野 口 秀 樹	財務戦略統括部グループ主計・税務部長 兼 株式会社 J. フロント ONE パートナー代表取締役社長
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. 小野圭一氏は、2025年9月1日付でC R E 戦略統括部長を退任し、長峯崇公氏が、同日付でC R E 戦略統括部長に就任しました。

3. 小室孝裕氏は、2025年9月1日付で執行役経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当に就任しました。

4. 若林勇人氏及び松田弘一氏は、2025年5月29日付で執行役常務社長特命事項担当を退任しました。

(参考) 2026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	田中倫暁	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
執行役常務	長峯崇公	財務戦略統括部長 兼 C R E 戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 兼 常務執行役員財務本部長 兼 株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部財務政策部担当
執行役常務	柴田剛	人財戦略統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役 兼 常務執行役員人事本部長 兼 株式会社パルコ取締役 兼 常務執行役員コーポレート本部人事部担当
執行役常務	小澤稔弘	I T デジタル統括部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店常務執行役員 I T デジタル本部長 兼 株式会社パルコ常務執行役員コーポレート本部情報システム推進部担当 兼 株式会社 Sun A s t e r i s k 社外取締役 (監査等委員)
執行役常務	林研一	社長特命事項担当 兼 株式会社パルコ取締役 兼 大丸興業株式会社代表取締役 兼 社長執行役員
執行役	小室孝裕	取締役会室長
執行役	稲上創	コーポレートコミュニケーション室長
執行役	齊藤毅	業務推進部長 兼 コンプライアンス担当
執行役	橋本尚弥	経営戦略統括部グループ経営企画部長
執行役	徳田和嘉子	経営戦略統括部グループ事業開発部長
執行役	塩山将人	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	米山由紀	経営戦略統括部心斎橋地域共栄担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸大阪・心斎橋店長
執行役	梅林憲	人財戦略統括部グループ人財政策部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人事本部副本部長
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 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員人事本部副本部長
執行役	野村泰一	社長特命事項担当

(注)同日付で吉田麻紀、森田幸介の両氏が執行役を退任し、吉田麻紀氏が株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員大丸東京店長に、森田幸介氏が株式会社パルコ執行役員文化創造事業本部文化創造事業共創推進室、演劇事業部、音楽事業部、映像事業開発部担当に就任いたしました。

(3) 取締役及び執行役の報酬等の総額

	支給人員 (名)	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
			基本報酬	業績連動 賞与	業績連動 株式報酬	業績非連動 株式報酬
取締役	10	216	170	—	—	45
(うち社外取締役)	(8)	(126)	(105)	—	—	(21)
執行役	16	675	239	192	244	—
計	26	892	410	192	244	45

- (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216百万円には、2025年3月1日から同年5月29日までの間に在任しておりました取締役1名に支給した金額4百万円（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、2026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、2026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。そして、2024年度よりスタートした中期経営計画に
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、株式会社J.フロントプライムスペース及びJFRカード株式会社の代表取締役（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・グループと毎年相对比较を行い、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-TSR (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。なお、2026年度より代表執行役社長については、定量評価100%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（IFRSベース）に対する達成度に応じた業績連動係数を報酬委員会で確認しております。

これらの結果に基づき、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が当社の役員報酬の基本方針及び報酬水準の考え方に沿うものであると報酬委員会は判断しております。

また、執行役の賞与及び株式報酬については、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が

取締役会において決議された場合、当社と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

独立
役員

(注)

小出 寛子

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14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11回すべてに出席) 報酬 100.0% (在任期間中8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〉

小出寛子氏は取締役として、戦略策定に際しての多角的なマーケティングの重要性、投資案件におけるリスク管理、事業計画の進捗管理などについて能動的かつ積極的な助言・監督を行ったほか、取締役会議長として、中長期視点のアジェンダ設定や積極的なファシリテーションなど戦略論議の質的向上に主導的に取り組んでまいりました。

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。

独立
役員

(注)

矢後 夏之助

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14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11回すべてに出席) 報酬 100.0% (在任期間中8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〉

矢後夏之助氏は取締役として、収益性向上にむけた事業ポートフォリオ戦略の推進、グループ将来像に基づく組織・人材戦略の方向性、組織監査機能の強化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、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・プランの議論をリードし、促進するとともに、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。

独立
役員

(注)

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14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〉

箱田順哉氏は取締役として、金融・資本市場変化を踏まえたリスク管理、経営資源配分と資本政策、組織監査機能の強化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おります。

独立
役員

(注)

関 忠行

- 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14回すべてに出席)
- 所属委員会出席状況 監査 95.8% (在任期間中24回のうち23回に出席)

〈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〉

関忠行氏は取締役として、事業ポートフォリオ変革を見据えた財務・資本政策、株主・投資家との対話のあ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、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。

さらに、監査委員会委員として、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。

独立
役員

(注)

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
株式会社FOOD & LIFE COMPANIES 社外取締役（監査等委員）
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14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〉

大村恵実氏は取締役として、AIなど社会変化を踏まえた戦略の方向性、投資案件にかかるリスク管理、人財戦略における社内スキルの再定義と教育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だ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向上にも取り組んでおります。

独立
役員

(注)

山田 義仁

- 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
三菱UFJ証券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 100.0%（在任期間中11回すべてに出席）
- 所属委員会出席状況 指名 100.0%（在任期間中8回すべてに出席）
報酬 100.0%（在任期間中5回すべてに出席）

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

山田義仁氏は取締役として、事業ポートフォリオ戦略や中核事業の成長戦略の推進、持株会社の役割機能のあり方、コンプライアンス経営の徹底などについて、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、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す。

齋藤和弘

重要な兼職の状況	丸三証券株式会社社外取締役 コクヨ株式会社社外取締役（監査委員）
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11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〉

齋藤和弘氏は取締役として、顧客・市場分析に基づく事業戦略やデジタル戦略の重要性、グループの組織・人財など経営資源配分の最適化などについて、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だ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向上にも取り組んでおります。

(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. 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7名、非業務執行社内取締役2名、執行役兼務取締役1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。



議長コメント

2025年度は、前年度の取締役会実効性評価を踏まえ、現中期経営計画に対するモニタリング、より中長期的・戦略的視点に立った年間アジェンダ設定、積極的なファシリテーション、組織監査機能の強化など、取締役会の更なる実効性向上に取り組みました。

2026年度の実効性評価は、持株会社及び持株会社取締役会の役割・機能の明確化、ならびに中長期視点のグループ経営戦略などを中心に、より実効性の高い論議を行い、持続的な企業価値の向上に貢献したいと考えております。

取締役（社外） 小出 寛子

（取締役会の実効性評価について）

2025年11月から12月にかけて、第11回の取締役会実効性評価を行いました。全取締役を対象に行ったアンケート結果を踏まえ、第三者機関が個別にインタビューを実施し、その内容に基づいて2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、「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」については相応の課題解決状況が確認されました。一方、2025年度の評価では、「持株会社と持株会社取締役会の役割の明確化」、「成長戦略議論に向けた準備・分析の徹底」などが課題として挙げられました。

これを受けて、課題解決の進め方について3月の取締役会で再度協議を行い、具体的なアクションや推進体制を明確化し、2026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さらに高めてまいります。

6. 各委員会の運営

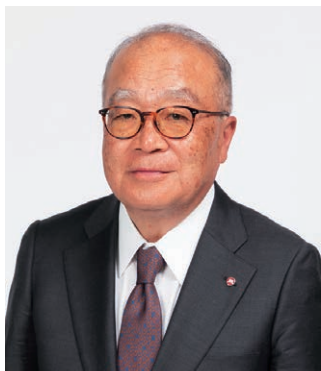
(1) 指名委員会

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を行うとともに、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11回すべてに出席いたしました。また、2025年5月に新たに選定された山田委員も在任期間中8回すべてに出席いたしました。

開催回数 | 11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ます。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いました。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・向上と多様性の確保に努めております。

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5名（うち社外取締役4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5名のうち3名は24回すべてに出席し、1名は23回、2025年5月に新たに選定された齋藤委員は在任期間中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代表取締役から報告を受けました。加えて、各委員による子会社本社や事業所等の視察や、常勤監査委員による、社内重要会議への出席や、本社事業担当者からの意見聴取を通じ、監査上の問題の把握に努めました。

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8回すべてに出席いたしました。また、2025年5月に新たに選定された山田委員も在任期間中5回すべてに出席いたしました。

開催回数 | 8回



取締役（社外）
矢後 夏之助

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。その結果、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ついては、より公正で客観的な結果となるよう評価項目や評価ランクの決定プロセスに加え、各役員の実績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にはフリーキャッシュ・フロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。

フリーキャッシュ・フロー、ROEの向上には、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及び投下資本収益性を向上させる「財務戦略（資本政策を含みます。）」が重要です。併せて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することにより、事業利益の最大化と事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 (2026年2月28日現在)

(単位：百万円)

| 科目              | 金額               | 科目                    | 金額               |
|-----------------|------------------|-----------------------|------------------|
| <b>(資産)</b>     |                  | <b>(負債)</b>           |                  |
| <b>流動資産</b>     | <b>227,519</b>   | <b>流動負債</b>           | <b>324,502</b>   |
| 現金及び現金同等物       | 36,099           | 社債及び借入金               | 45,220           |
| 営業債権及びその他の債権    | 155,096          | 営業債務及びその他の債務          | 161,326          |
| その他の金融資産        | 14,266           | リース負債                 | 24,060           |
| 棚卸資産            | 14,129           | その他の金融負債              | 27,655           |
| その他の流動資産        | 6,503            | 未払法人所得税等              | 6,186            |
| 小計              | 226,095          | 引当金                   | 624              |
| 売却目的で保有する資産     | 1,423            | その他の流動負債              | 59,430           |
| <b>非流動資産</b>    | <b>914,047</b>   | <b>非流動負債</b>          | <b>389,042</b>   |
| 有形固定資産          | 468,476          | 社債及び借入金               | 131,316          |
| 使用権資産           | 123,174          | リース負債                 | 136,079          |
| のれん             | 6,799            | その他の金融負債              | 33,474           |
| 投資不動産           | 177,187          | 退職給付に係る負債             | 14,486           |
| 無形資産            | 9,955            | 引当金                   | 6,308            |
| 持分法で会計処理されている投資 | 28,129           | 繰延税金負債                | 66,901           |
| その他の金融資産        | 82,238           | その他の非流動負債             | 476              |
| 繰延税金資産          | 2,700            | <b>負債合計</b>           | <b>713,544</b>   |
| その他の非流動資産       | 15,385           | <b>(資本)</b>           |                  |
| <b>資産合計</b>     | <b>1,141,567</b> | <b>親会社の所有者に帰属する持分</b> | <b>415,586</b>   |
|                 |                  | 資本金                   | 31,974           |
|                 |                  | 資本剰余金                 | 187,549          |
|                 |                  | 自己株式                  | △ 38,620         |
|                 |                  | その他の資本の構成要素           | 19,545           |
|                 |                  | 利益剰余金                 | 215,138          |
|                 |                  | <b>非支配持分</b>          | <b>12,436</b>    |
|                 |                  | <b>資本合計</b>           | <b>428,022</b>   |
|                 |                  | <b>負債及び資本合計</b>       | <b>1,141,567</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 (2025年3月1日から2026年2月28日まで)

(単位：百万円)

| 科目             | 金額             |
|----------------|----------------|
| 売上収益           | 445,094        |
| 売上原価           | △ 229,682      |
| <b>売上総利益</b>   | <b>215,412</b> |
| 販売費及び一般管理費     | △ 164,814      |
| その他の営業収益       | 4,131          |
| その他の営業費用       | △ 5,713        |
| <b>営業利益</b>    | <b>49,015</b>  |
| 金融収益           | 797            |
| 金融費用           | △ 6,294        |
| 持分法による投資損益     | 996            |
| <b>税引前利益</b>   | <b>44,515</b>  |
| 法人所得税費用        | △ 16,436       |
| <b>当期利益</b>    | <b>28,079</b>  |
| <b>当期利益の帰属</b> |                |
| 親会社の所有者        | 28,282         |
| 非支配持分          | △ 203          |
| 当期利益           | 28,079         |

(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 (2025年3月1日から2026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      |
|------------------------|----------------|---------|---------|--------------|---------------|---------------------------|------------|--------|---------|---------|--------|---------|
|                        | 資本金            | 資本剰余金   | 自己株式    | その他の資本の構成要素  |               |                           |            |        | 利益剰余金   | 合計      |        |         |
|                        |                |         |         | 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     |         |         |        |         |
| 2025年3月1日残高            | 31,974         | 188,081 | △23,940 | 525          | △29           | 13,722                    | -          | 14,219 | 199,311 | 409,646 | 13,588 | 423,235 |
| 当期利益                   | -              | -       | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | 28,282  | 28,282  | △203   | 28,079  |
| その他の包括利益               | -              | -       | -       | 97           | 40            | 5,144                     | 1,980      | 7,263  | -       | 7,263   | 38     | 7,301   |
| 当期包括利益合計               | -              | -       | -       | 97           | 40            | 5,144                     | 1,980      | 7,263  | 28,282  | 35,545  | △164   | 35,381  |
| 自己株式の取得                | -              | △63     | △15,009 | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | △15,073 | -      | △15,073 |
| 配当金                    | -              | -       | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | △14,393 | △14,393 | △94    | △14,487 |
| 連結子会社の増資による変動          | -              | -       | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | -       | 1      | 1       |
| 子会社の支配獲得に伴う変動          | -              | -       | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | -       | 324    | 324     |
| 支配継続子会社に対する持分変動        | -              | △756    | -       | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | △756    | △1,218 | △1,974  |
| 株式報酬取引                 | -              | 287     | 329     | -            | -             | -                         | -          | -      | -       | 616     | -      | 616     |
| その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替 | -              | -       | -       | -            | -             | 43                        | △1,980     | △1,937 | 1,937   | -       | -      | -       |
| 所有者との取引額合計             | -              | △532    | △14,680 | -            | -             | 43                        | △1,980     | △1,937 | △12,455 | △29,606 | △987   | △30,594 |
| 2026年2月28日残高           | 31,974         | 187,549 | △38,620 | 622          | 11            | 18,910                    | -          | 19,545 | 215,138 | 415,586 | 12,436 | 428,022 |

(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) (2025年3月1日から2026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    | 66,992  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    | △15,154 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    | △70,782 |
| 現金及び現金同等物の増減額       | △18,944 |
| 現金及び現金同等物の期首残高      | 54,975  |
| 現金及び現金同等物の為替変動による影響 | 67      |
| 現金及び現金同等物の期末残高      | 36,099  |

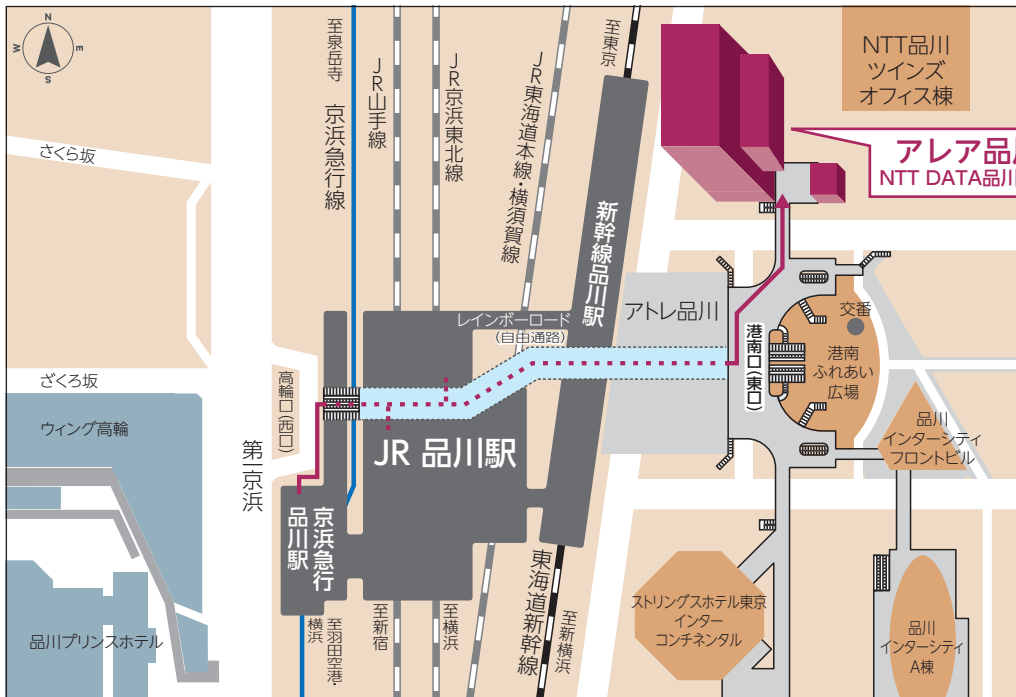
(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 第19期定時株主総会 会場のご案内

**日時** 2026年5月28日（木曜日）午前10時 受付開始：午前9時30分

**会場** 東京都港区港南一丁目9番36号  
**NTT DATA品川ビル（アレア品川）**  
東京コンファレンスセンター・品川 5階 大ホール

※昨年の会場から変更となっておりますので、お間違いのないよう、ご注意ください。



**会場** JR線（山手線・京浜東北線・東海道本線・横須賀線）  
京浜急行線

「品川駅」港南口  
徒歩約1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、2026年5月21日（木曜日）午後6時までに、次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>



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/>



※「第19期定時株主総会招集ご通知」の一部を抜粋したものです。



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



環境に配慮した植物油  
インキを使用しています。

# 第19期定時株主総会

## その他の電子提供措置事項

### (交付書面省略事項)

#### 事業報告

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  
(ご参考) 百貨店事業の会社別、店別及び商品別総額売上高  
(ご参考) S C事業のパルコ店別テナント取扱高(総額ベース)
  - (2) 主要な事業内容
  - (3) 主要な営業所
  - (4) 従業員の状況
2. 会計監査人に関する事項
3. 会社の体制及び方針
  - (1) 業務の適正を確保するための体制<内部統制システム構築の基本方針>
  - (2) 業務の適正を確保するための体制<内部統制システム構築の基本方針>の運用状況の概要
  - (3) 株式会社の支配に関する基本方針

#### 連結計算書類

連結注記表

#### 計算書類

貸借対照表・損益計算書・株主資本等変動計算書・個別注記表

#### 監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

会計監査人の監査報告書 謄本

監査委員会の監査報告書 謄本

(2025年3月1日から2026年2月28日まで)

J. フロント リテイリング株式会社

本書面に記載の事項については、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。

# 事業報告

## 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

(ご参考) 百貨店事業の会社別、店別及び商品別総額売上高

#### 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・心齋橋店 | 113,812 | 13.7   | △1.3 |
|                     |         | 大阪・梅田店  | 62,629  | 7.6    | 4.3  |
|                     |         | 東京店     | 84,315  | 10.2   | △0.2 |
|                     |         | 京都店     | 73,684  | 8.9    | △6.5 |
|                     |         | 神戸店     | 101,732 | 12.3   | 3.4  |
|                     |         | 須磨店     | 6,336   | 0.8    | 0.3  |
|                     |         | 芦屋店     | 4,376   | 0.5    | 3.1  |
|                     |         | 札幌店     | 87,518  | 10.6   | △0.8 |
|                     |         | 下関店     | 6,863   | 0.8    | △7.3 |
|                     |         | 小計      | 541,270 | 65.3   | △0.4 |
|                     | 松坂屋     | 名古屋店    | 137,091 | 16.5   | 4.1  |
|                     |         | 上野店     | 27,056  | 3.3    | △1.0 |
|                     |         | 静岡店     | 18,476  | 2.2    | 0.5  |
|                     |         | 高槻店     | 5,469   | 0.7    | 0.1  |
| 小計                  | 188,093 | 22.7    | 2.9     |        |      |
| 法人・本社等              | 39,120  | 4.7     | 31.3    |        |      |
| 合計                  | 768,484 | 92.7    | 1.7     |        |      |
| 株式会社博多大丸            | 51,953  | 6.3     | △13.9   |        |      |
| 株式会社高知大丸            | 8,253   | 1.0     | △2.1    |        |      |
| 株式会社心齋橋共同センタービルディング | 545     | 0.1     | 97.9    |        |      |
| 株式会社ANNIVEL         | 38      | 0.0     | —       |        |      |
| 調整                  | △588    | △0.1    | —       |        |      |
| 合計                  | 828,687 | 100.0   | 0.5     |        |      |

#### 百貨店事業の商品別売上高

(単位：百万円)

| 商品別         | 金額      | 構成比   | 対前年増減率 |
|-------------|---------|-------|--------|
| 紳士服・洋品      | 31,569  | 3.8   | △5.7   |
| 婦人服・洋品      | 307,279 | 37.1  | △1.7   |
| 子供服・洋品      | 6,082   | 0.7   | △9.9   |
| 呉服・寝具・その他衣料 | 4,846   | 0.6   | △12.9  |
| 身回り品        | 64,404  | 7.8   | 2.6    |
| 家具          | 4,063   | 0.5   | 1.6    |
| 家電          | 165     | 0.0   | △5.3   |
| 家庭用品        | 15,679  | 1.9   | △2.8   |
| 食料品         | 156,069 | 18.8  | 3.7    |
| 食堂喫茶        | 20,123  | 2.4   | 2.6    |
| 雑貨          | 164,308 | 19.8  | 1.7    |
| サービス        | 3,328   | 0.4   | 13.8   |
| その他         | 51,355  | 6.2   | 6.2    |
| 調整          | △588    | △0.1  | —      |
| 合計          | 828,687 | 100.0 | 0.5    |

(注) 総額売上高は、IFRS売上収益のうち消化仕入取引を総額に置き換えて算出しております。

(ご参考) SC事業のパルコ店別テナント取扱高(総額ベース)

(単位：百万円)

| 店別         | 金額     | 構成比  | 対前年増減率 | 店別         | 金額      | 構成比   | 対前年増減率 |
|------------|--------|------|--------|------------|---------|-------|--------|
| 札幌PARCO    | 17,984 | 5.2  | 8.0    | 静岡PARCO    | 8,322   | 2.4   | 1.6    |
| 仙台PARCO    | 23,699 | 6.9  | 13.2   | 名古屋PARCO   | 40,892  | 11.8  | 13.7   |
| 浦和PARCO    | 33,422 | 9.7  | 5.9    | 心齋橋PARCO   | 39,412  | 11.4  | 3.7    |
| 池袋PARCO    | 29,028 | 8.4  | 1.0    | 広島PARCO    | 13,843  | 4.0   | 0.3    |
| PARCO_ya上野 | 10,955 | 3.2  | 16.8   | 福岡PARCO    | 28,651  | 8.3   | 5.0    |
| 吉祥寺PARCO   | 9,265  | 2.7  | 9.8    | ひばりが丘PARCO | 7,114   | 2.1   | 4.3    |
| 渋谷PARCO    | 50,916 | 14.7 | 15.8   | 全店合計       | 345,555 | 100.0 | 6.7    |
| 錦糸町PARCO   | 12,045 | 3.5  | 6.6    |            |         |       |        |
| 調布PARCO    | 20,002 | 5.8  | 3.5    |            |         |       |        |

(注) テナント取扱高は、パルコ店舗におけるテナント取扱高の合計値です。

(2) 主要な事業内容

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

(3) 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<br>本 店<br>大 丸 大 阪 ・ 心 斎 橋 店<br>大 丸 大 阪 ・ 梅 田 店<br>大 丸 東 京 都 千 代 田 区 店<br>大 丸 神 戸 市 中 央 区 店<br>大 丸 神 戸 市 須 磨 屋 店<br>大 丸 札 幌 市 中 央 区 店<br>大 丸 下 関 市 店 | 東 京 都 江 東 区<br>大 阪 市 中 央 区<br>大 阪 市 北 区<br>東 京 都 千 代 田 区<br>神 戸 市 中 央 区<br>神 戸 市 須 磨 屋 区<br>兵 庫 県 芦 屋 市<br>札 幌 市 中 央 区<br>山 口 県 下 関 市 | 松坂屋 名古屋店<br>上野店<br>静岡店<br>高槻店<br>GINZA SIX<br>株式会社博多大丸<br>株式会社高知大丸<br>株式会社心斎橋共同センタービルディング<br>株式会社ANNIVEL | 名古屋市中区<br>東京都台東区<br>静岡市葵区<br>大阪府高槻市<br>東京都中央区<br>福岡市中央区<br>高知県高知市<br>大阪市中央区<br>東京都港区 |

(SC事業)

| 名 称                                                                                                                                                                                                                 | 所在地                                                                                                                                                                | 名 称                                                                                                                                      | 所在地                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 株式会社パルコ<br>本 店<br>渋 谷 本 部<br>札 幌 P A R C O<br>仙 台 P A R C O<br>浦 和 P A R C O<br>池 袋 P A R C O<br>P A R C O _ y a 上 野<br>(上野フロンティアタワー)<br>錦 糸 町 P A R C O<br>渋 谷 P A R C O<br>ひ ば り が 丘 P A R C O<br>吉 祥 寺 P A R C O | 東 京 都 豊 島 区<br>東 京 都 渋 谷 区<br>札 幌 市 中 央 区<br>仙 台 市 青 葉 区<br>さいたま市浦和区<br>東 京 都 豊 島 区<br>東 京 都 台 東 区<br>東 京 都 墨 田 区<br>東 京 都 渋 谷 区<br>東 京 都 西 東 京 市<br>東 京 都 武 蔵 野 市 | 調 布 P A R C O<br>静 岡 P A R C O<br>名 古 屋 P A R C O<br>心 斎 橋 P A R C O<br>広 島 P A R C O<br>福 岡 P A R C O<br>カトレヤプラザ伊勢佐木<br>HAB@ (ハブアット) 熊本 | 東 京 都 調 布 市<br>静 岡 市 葵 区<br>名 古 屋 市 中 央 区<br>大 阪 市 中 央 区<br>広 島 市 中 央 区<br>福 岡 市 中 央 区<br>横 浜 市 中 央 区<br>熊 本 市 中 央 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                                                                                                          |

(デベロッパー事業)

| 名 称                                                                                                                                                                            | 所在地                                                                                                                    | 名 称                                                                                                                                           | 所在地                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J.フロント都市開発株式会社<br>本 社<br>上 野 フ ロ ン テ ィ ア タ ー<br>ク ロ ス 銀 座<br>札 幌 Z E R O G A T E<br>原 宿 Z E R O G A T E<br>川 崎 Z E R O G A T E<br>名 古 屋 Z E R O G A T E<br>京 都 Z E R O G A T E | 東 京 都 渋 谷 区<br>東 京 都 台 東 区<br>東 京 都 中 央 区<br>札 幌 市 中 央 区<br>東 京 都 渋 谷 区<br>東 京 都 川 崎 区<br>名 古 屋 市 中 央 区<br>京 都 市 下 京 区 | 心 斎 橋 Z E R O G A T E<br>三 宮 Z E R O G A T E<br>広 島 Z E R O G A T E<br>B I N O ( ビ ー ノ ) 御 徒 町<br>B I N O 銀 座<br>B I N O 栄<br>B I N O 東 洞 院 他 | 大 阪 市 中 央 区<br>神 戸 市 中 央 区<br>広 島 市 中 央 区<br>東 京 都 台 東 区<br>東 京 都 中 央 区<br>名 古 屋 市 中 央 区<br>京 都 市 中 央 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J.フロント建装                                                                                                                                  | 大 阪 市 中 央 区                                                                                             |
| 株式会社J.フロントプライムスペース                                                                                                                                                             | 東 京 都 港 区                                                                                                              |                                                                                                                                               |                                                                                                         |

(決済・金融事業)

| 名 称                 | 所 在 地                                                                                  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| J F R カ ー ド 株 式 会 社 | 本 社 : 大 阪 府 高 槻 市<br>営 業 所 : 東 京 都 3、大 阪 市 2、京 都 市 1、神 戸 市 1、札 幌 市 1、名 古 屋 市 1、静 岡 市 1 |

(その他の子会社)

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| 本 社 : 大 阪 府 5 社、愛 知 県 1 社、東 京 都 1 社、上 海 1 社、タイ 1 社 |
|----------------------------------------------------|

#### (4) 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 | 243名  |
| 百貨店事業         | 3,037 |
| S C 事業        | 579   |
| デベロッパー事業      | 919   |
| 決済・金融事業       | 253   |
| そ の 他         | 553   |
| 合 計           | 5,584 |

(注) 上記従業員のほかに、専任社員が1,062名、有期雇用の嘱託及びパートナー等が782名おります。

##### ②当社の従業員の状況

| 員 数  | 平均年齢  |
|------|-------|
| 243名 | 47.8歳 |

(注) 上記従業員のほかに、専任社員が4名、有期雇用の嘱託及びパートナー等が11名おります。

##### ③主要な子会社の従業員の状況

| 名 称          | 員 数    | 平均年齢  |
|--------------|--------|-------|
| 株式会社大丸松坂屋百貨店 | 2,778名 | 50.2歳 |
| 株式会社パルコ      | 500    | 43.2  |

## 2. 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                   | 127百万円 |
| 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 | 365百万円 |

(注) 当社と会計監査人との間の監査契約においては、会社法上の監査に対する報酬等の額と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額等を区分しておらず、かつ、実質的にも区分できないことから、上記①の金額はこれらの合計額を記載しております。

### (3) 非監査業務の内容

社債発行に係るコンフォートレター作成業務

### (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りの算出根拠などが適切であるかどうかについて検討を行った上で、妥当であると判断し、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。

### (5) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

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

### (6) 監査委員会が会計監査人の再任を決定した理由

監査委員会が策定した会計監査人の評価基準に基づき、EY新日本有限責任監査法人の監査活動の適切性や妥当性などを評価した上で、総合的に検討を重ねた結果、このたびの再任を決定いたしました。

### 3. 会社の体制及び方針

#### (1) 業務の適正を確保するための体制<内部統制システム構築の基本方針> (2025年5月29日改定)

本方針は、J.フロントリテイリング株式会社（以下「当社」といいます。）が、当社グループ（当社及び子会社から成る企業集団をいいます。以下同じ。）における全体業務が適法且つ適正に遂行されるための内部統制システム構築に関する基本方針を定めたもので、この方針を具体的に推進することにより、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的とします。

- ・当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上をはかるため、会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会などの立場を踏まえた上で、透明・公正且つ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みであるコーポレートガバナンスを実現することを目指し、経営の監督と執行の機能を明確に分離し、取締役会の業務執行に対する監督機能と意思決定機能を強化した指名委員会等設置会社制度を採用しています。
- ・最良のコーポレートガバナンスの構築に向けては、代表執行役社長が当社グループ内で様々なリスク（不確実性）に対してリスクテイクまたはリスクヘッジを行い、適正・効率的に業務を遂行できる内部統制の体制の構築が重要であると考えます。
- ・内部統制の体制とは、企業の持続的、安定的な成長実現に向けて、企業内部でリスク（不確実性）を統制するための企業が備えるべき仕組みであり、具体的には、以下のグループ管理体制、リスク管理体制、法令遵守体制、内部監査体制、監査委員会体制などの体制で構成されます。

#### I. グループ管理体制

##### ① 取締役会

- ・取締役会は、監督機能として執行役及び取締役の職務の執行の監督を行います。
- ・取締役会は、会社法または定款に規定される事項のほか、グループビジョン、サステナビリティ方針、グループ中期経営計画などグループ経営の全体方針・計画、M&A、グループ資金計画、その他グループ経営に関する個別の重要な事項を協議・決議するものとします。これら以外の業務執行事項の決定については、意思決定及び執行の迅速化をはかるため、グループ経営に重要な影響を及ぼすものを除き、執行に委任します。
- ・取締役会の監督行為、意思決定などについて、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性確保の観点から、当社株主と利益相反が生じるおそれがない独立社外取締役が全体の過半数の構成とします。
- ・客観的な経営の監督に対する実効性を確保するため、社外取締役に加えて、社内情報に精通した社内出身の業務執行を担わない非業務執行取締役を置きます。

##### ② 執行体制

- ・経営の監督と執行を明確に分離し、取締役会の監督機能を強化するとともに、執行への権限委譲を行い、迅速な経営の意思決定を行います。一方で、執行は、以下の体制を取ることで統制をはかっていきます。
- ・執行組織として、戦略遂行の実効性とスピードアップを実現する最適な統括部・推進部を設置し、統括部長・推進部長には執行役が就くこととします。
- ・代表執行役社長及び各統括部・推進部のミッションを明確にします。各部門はミッション及び組織・業務分掌規程に定める役割業務に基づき、具体的計画を策定し実行します。

- ・グループ経営の大きな方針、個別の重要案件などの策定を行うとともに、事業子会社の業務執行について、監督を行います。取締役会は、執行が策定した大きな方針・計画、個別重要案件の妥当性を論議・決定（承認）します。
- ・グループ経営会議、グループ政策会議、中期経営計画進捗会議、関連事業業績・戦略検討会などでグループ経営の全体方針・計画などを論議するとともに、経営戦略の進捗確認、経営間での情報共有などを行います。
- ・グループ共通会計システムの原則導入及びグループ資金の集中管理の推進など、グループ全体の効率を上げるための体制を構築します。
- ・適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や、当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性を高めることによる海外投資家の利便性向上を目的として、国際会計基準（以下、IFRS）を任意適用します。

### ③ 内部統制推進体制

- ・代表執行役社長の指揮の下、執行の内部統制を強化するために、内部統制担当部門、担当者を設置し、当社及び事業子会社において、会社法における内部統制、及び金融商品取引法における内部統制の体制の整備・運用の管理を行います。
- ・内部統制担当部門は、監査委員会、内部監査部門、各統括部・推進部及び事業子会社などと連携し、情報共有を行うとともに、内部統制に不備が生じた場合には、これを改善します。
- ・財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法その他関連する法令に基づき、財務報告の信頼性を確保するための社内体制を当社及び事業子会社に構築します。

## II. リスク管理体制

- ・リスク管理経営に係る代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、メンバーを当社執行役員及び、主な事業子会社の社長とするリスクマネジメント委員会を設置します。
- ・リスクマネジメント委員会は、リスクの抽出及び評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用します。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。
- ・リスク管理経営を推進するため、リスク管理担当役員を置きます。  
また、リスク管理担当部門、担当者を設置し、当社及び事業子会社におけるリスク管理の支援・指導・モニタリングを行います。
- ・事業子会社にリスク管理担当部門、担当者を設置し、日常的にリスク管理の指揮を行います。
- ・大規模な地震、火災、事故などのハザードリスク発生時においては、代表執行役社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたります。

## III. 法令遵守体制

### ① コンプライアンス推進体制

- ・コンプライアンス管理経営に係る代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、各統括部長・推進部長及び各事業セグメントを代表する者として委員長が指名する者、顧問弁護士を委員とするコンプライアンス委員会を設置します。
- ・コンプライアンス管理経営を推進するため、コンプライアンス担当役員を置きます。  
また、コンプライアンス担当部門・担当者を設置し、当社及び事業子会社におけるコンプライアンス体制の整備および浸透活動、その運用状況の監督を行います。
- ・事業子会社にコンプライアンス担当部門、担当者を設置し、日常的に法令、社内規程に則った業務運営の監督、指揮を行います。

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

## ② 内部通報制度

- ・社外（顧問弁護士）にも通報窓口を置く当社グループの内部通報システムとして、当社及び事業子会社で勤務するすべての者が利用できる「JFRグループコンプライアンス・ホットライン」を設置します。
- ・ホットラインは、報告または通報に対して、秘密保持を徹底し、通報者の個人情報を同意なく第三者に開示しないこと、また、事実調査に際しては、通報者が特定されないように配慮をすること、通報者に対し、人事その他のあらゆる面での不利益な取扱いを行わないことなどを方針として対応します。
- ・経営幹部に対するホットラインの通報は、直接監査委員会に入り、監査委員会からの指示を受ける体制を構築することで、独立性を有する通報ルートを確保します。

## IV. 内部監査体制

- ・代表執行役社長の指揮の下に、独立した内部監査部門を設置します。内部監査部門は、内部監査規程に基づき、代表執行役社長の指示の下、当社及び事業子会社の監査を行い、または、業務監査結果を適正に報告させ、その業務プロセスの適切性、有効性を検証し、当社各部門及び事業子会社に指摘・助言・提案を行います。
- ・内部監査部門の責任者は、事業子会社内部監査部門に対し指示、指導、助言を行うとともに、事業子会社監査計画および監査結果を第三者評価することで内部統制面の機能状況を代表執行役社長へ報告します。
- ・監査機能の強化を通じたコーポレートガバナンスの更なる充実に向け、代表執行役社長と監査委員会、内部監査部門の連携を明確にします。具体的には、報告対象を代表執行役社長と監査委員会とするデュアルレポート体制を取ります。その際、監査報告書と改善報告書を併せて報告を行うことで、迅速な対策を実現します。
- ・監査の方針及び計画の策定に当たり、監査委員会の事前の同意を要するとともに、監査結果を定期的に代表執行役及び監査委員会に対して報告します。また、内部監査部門の責任者の任命及び異動については、監査委員会の事前の同意を得ることとし、またその人事考課に当たり、監査委員会は執行に対し意見を述べます。

## V. 監査委員会体制

- ・監査委員会は、執行役及び取締役の職務の執行について、適法性及び妥当性の監査を行います。
- ・独立社外取締役と常勤の非業務執行取締役で構成し、透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定します。
- ・監査委員会の職務をサポートする組織として、監査委員会事務局を設置します。
- ・監査委員会事務局員の任命・異動と監査委員会事務局の責任者の人事考課は、独立性を担保するために、監査委員会の事前の同意を得ることとします。
- ・監査委員会は、定期的に代表執行役社長と会合などを持ち情報の共有化をはかります。また、必要に応じて当社の執行役及び取締役を監査委員会に出席させ、報告・意見を求めることができます。
- ・監査委員会は、定期的に内部監査部門と連携し、情報を共有化します。なお、必要に応じて内部監査室に追加監査の実施を要請する権限や、直接監査を行う権限を有し、また、会計監査人、外部専門家などを監査委員会に出席させ、報告・意見を求めることができます。

- ・監査委員は、下記の事項についての監査状況を監査委員会にて報告します。
  - ・取締役会で決議または報告された事項
  - ・監査委員会が課題として取り上げた事項
  - ・内部監査の実施状況及びその結果（監査報告書、改善報告書など）
- ・監査委員は、グループ経営会議などへの出席、稟議書など業務執行に係る重要な文書の閲覧、必要に応じて事業子会社の役員及び従業員からの説明を求めることができます。
- ・事業子会社は、監査委員会から要請があった場合には、必要な監査報告書の提出その他の業務を行います。
- ・監査委員会は、グループ全体の監査の充実及び強化のため、事業子会社の監査役との定期的な会合などを持ちます。
- ・事業子会社の監査役の任命・異動については、監査委員会の同意を要するものとし、事業子会社の監査役は、監査委員会事務局員を兼務します。
- ・監査委員会は、職務の執行のために必要と思われる費用を当社に請求することができ、当社はそれを負担します。

## VI. 情報保存管理体制

### ① 秘密情報管理

- ・執行役及び取締役の職務の執行に係る文書、ならびに執行役及び取締役が主催する会議体の議事録と関連資料（ともに電磁的記録を含む）については、法令及び秘密情報管理規程に基づき、各所管部門が定められた期間、保存・管理し、常時閲覧できる体制を取ります。

### ② 情報セキュリティ管理

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

## (2) 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（2025年度）

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

### I. グループ管理体制

#### ①取締役会

- 1) 取締役会は、監督と執行の分離、取締役会における論議の実効性確保の観点から、当社株主と利益相反が生じるおそれがない独立社外取締役が全体の過半数の構成としております。
- 2) 取締役会では、当社グループ経営に係る重要な事項について審議を重ねております。取締役会での指摘事項や課題については、執行に対し再報告を求め、改めて取締役会で協議するなど、PDCAサイクルを回すことに努めております。また、取締役会の論議をより充実させるため、取締役会に先立ち社外取締役に対して事前の説明会を行っております。これらの取組みにより、取締役会の実効性の向上をはかっております。
- 3) 当事業年度は14回開催し、会社法または定款に規定される事項や中期経営計画（2024-2026年度）のモニタリングのほか、グループ人財戦略、重点エリアと位置付ける福岡天神エリアにおける開発などについて論議しました。また、「内部統制システム構築の基本方針」に定める各事項については、整備・運用状況を評価し、重要な不備は存在しないことを確認しております。
- 4) 毎年度、第三者機関を活用した取締役会実効性評価を実施し、顕在化した課題を解決することで、取締役会の一層の実効性向上に継続的に取り組んでおります。

#### ②執行体制

- 1) 当社は、執行組織として、戦略実行の実効性とスピードアップを実現する最適な統括部を設置しております。代表執行役社長のミッションを受け、中期経営計画、年度実行計画を実現するために統括部長である執行役が各統括部のミッションを作成しております。各統括部は、自部門のミッションおよび業務分掌に基づき、業務執行及び事業子会社の経営管理、サポートを行っております。
- 2) 持株会社である当社は、グループビジョン・グループ中期経営計画・グループ年度経営方針の企画・立案・浸透及びこれらの進捗・成果管理、事業ポートフォリオマネジメント（経営資源の最適配分）、グループ全体の人財マネジメント、株主マネジメントやグループ全体のコーポレートガバナンスの確立などを役割・責務としております。事業子会社の業務執行事項については、経営判断の迅速化・経営責任の明確化をはかるため、グループ経営に重要な影響を及ぼす事項を除き事業会社に権限を委任するための基準を設定し、その基準に基づいた運用を行っております。
- 3) 当社は、役割を明確に定めた執行の会議体を複数設置しております。グループ経営会議はグループ経営の全体方針・計画など取締役会に付議する重要事項を中心に論議し、またグループ政策会議や中期経営計画進捗会議、関連事業業績・戦略検討会などにおいて論議確認を行うことで、迅速な経営判断につなげております。
- 4) グループ共通会計システムを原則導入し、業務の効率化を推進するとともに、キャッシュ・マネジメントシステムによるグループ資金調達の一元化と効率化を推進しております。

#### ③内部統制推進体制

- 1) 代表執行役社長の指揮の下、内部統制担当部門、担当者を設置し、当社及び事業子会社において、会社法における内部統制及び金融商品取引法における内部統制の体制の整備・運用の管理を行っております。
- 2) 財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法その他関連する法令に基づき、財務報告の信頼性を確保するための社内体制を、当社及び事業子会社で整備・運用しております。
- 3) 当事業年度は、開示すべき重要な不備は見られず、その旨を監査委員会、取締役会に報告しております。

## II. リスク管理体制

- 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、執行役及び事業子会社社長などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しております。
- 2) 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、リスクの識別及び評価を行い、優先順位をつけて戦略に反映するとともに、対応策のモニタリングを行い、取締役会に報告を行っております。
- 3) 当事業年度は5回開催し、中期経営計画において対応すべき重要なリスク（グループ重要リスク）に基づき対応、モニタリングを行うとともに、期中で内外環境の変化を踏まえ、グループ重要リスクについての見直しとその対応も行いました。
- 4) 大規模な地震、火災、事故などのハザードリスク発生については、代表執行役社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたる体制を取っております。当事業年度においても「危機管理規程」および大規模自然災害を想定した「事業継続マニュアル」に基づき、事業会社においてBCP訓練を複数回実施するなど幅広い危機事象への対応能力の向上に継続して努めております。

## III. 法令遵守体制

### ①コンプライアンス推進体制

- 1) 当社は、コンプライアンス経営に係る代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長とし、顧問弁護士、執行役などをメンバーとするコンプライアンス委員会を設置しております。
- 2) 事業子会社にもコンプライアンス担当部門、担当者を設置し、日常的に法令、社内規程に則った業務運営の監督・指揮を行っております。
- 3) 当事業年度は、コンプライアンス委員会を6回開催し、当社グループ内の組織風土上の課題と改革の取組み等について論議を行いました。また内部通報制度の集計状況を踏まえ、対応について協議を行いました。さらに、グループ全社員を対象にコンプライアンス意識調査を実施しました。
- 4) コンプライアンスの取組み浸透を図るため、グループ各社のコンプライアンス担当者による会議を年3回開催し、グループ全体のコンプライアンス意識及び活動の向上を図っております。また、役員と経営幹部を対象として、コンプライアンス・企業風土をテーマとした研修を実施いたしました。

### ②内部通報制度

- 1) 当社は、社内及び社外（顧問弁護士）に通報窓口を置き、当社及び事業会社で勤務するすべての者が利用できる内部通報システム（JFRグループコンプライアンス・ホットライン）を設置しております。
- 2) 経営幹部に対するホットラインの通報は、窓口から監査委員会に直接伝えられ、監査委員会からの指示を受ける体制を構築しております。
- 3) 当事業年度は、社内ポータルサイトにおいて通知内容の分析や対応状況を掲載するなどグループ各社従業員に向け制度の浸透及び理解の促進を図りました。その結果、人事労務関係など69件の通報があり、事務局を中心に対応しております。

## IV. 内部監査体制

- 1) 当社は、代表執行役社長の下、独立した内部監査室を設置しております。内部監査室は、当社及び事業会社の業務監査に加え、コーポレートガバナンス体制、リスクマネジメント体制、コンプライアンスマネジメント体制の適法性、有効性を検証・評価しております。
- 2) 代表執行役社長及び監査委員会へのデュアルレポート体制を取っており、監査結果及び監査指摘事項に対する改善策を定期的に報告しております。改善策に対する経営からの指示事項については、被監査部門と連携し、迅速な課題対応を行っております。

- 3) リモート監査体制を構築しており、現場往査と併用し監査を実施しております。当事業年度は、労働施策総合推進法や独占禁止法などの法令遵守状況、規程類・業務ルールの整備及び遵守状況などの業務監査に加え、「情報セキュリティ対応状況」「グループ人財戦略取組状況」などをテーマとした監査を行いました。

## V. 監査委員会体制

- 1) 監査委員会は、社外取締役を監査委員長とし、社内取締役である非業務執行取締役を含む5名で構成しております。
- 2) 監査委員会は、取締役会で決定した全体方針・計画に則して、執行役及び取締役の職務執行を監査するほか、取締役会に付議する重要案件その他監査委員会が必要と認める個別案件について監査するとともに、内部統制の構築・運用状況について監査を実施し、監査報告を作成しております。
- 3) 監査委員会は、会計監査人から監査開始前に監査の方針及び計画の説明を受けるとともに、監査の実施結果について説明・報告を受け一方、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。内部監査室からは定期的に監査報告を受け、内部監査により判明した課題の改善状況について確認を行っております。また、グループ会社監査役とは定例の会議を通じて、監査上の課題認識などの共有と意見交換を緊密に行っております。
- 4) 監査委員会は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、常勤監査委員がグループ経営会議など重要な会議・委員会に出席するとともに、稟議書など業務執行に係る重要な文書を閲覧しております。
- 5) 当事業年度は、監査委員会を24回開催し、同委員会とは別に「監査委員ミーティング」において、当社全執行役の職務執行監査を行いました。これらを通じ、グループ経営基盤の強化他、グループ方針に基づく計画進捗、及び健全で持続的な企業体制の維持・向上の状況等に関するモニタリングを行いました。

## VI. 情報保存管理体制

### ①秘密情報管理

- 1) 当社は、執行役及び取締役の職務の執行に係る文書、ならびに執行役及び取締役が主催する会議体の議事録と関連資料（ともに電磁的記録を含む）について、法令や社内規定に基づき、各所管部門が情報の保存・管理を適切に行っております。

### ②情報セキュリティ管理

- 1) 当社は、情報セキュリティポリシー、ITガバナンス方針を制定してグループ内で共有し、それに基づき各所管部門が情報セキュリティ管理を行っております。また情報システムの管理状況などは、必要に応じて、取締役会、監査委員会、グループ経営会議で報告を行っております。
- 2) ITに係る潜在リスクを最小化し企業価値向上を果たすことを目的に、「ITガバナンス方針・規程・細則」に基づくITガバナンス定例会・システム開発協議会などを通じてIT戦略の策定から実行までの一連の活動を統制するとともに、標的型攻撃メール訓練やインシデント対応訓練を継続的に実施するなど情報セキュリティポリシー遵守に向けた取組を推進しております。

### (3) 株式会社の支配に関する基本方針

#### I. 基本方針の内容

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

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

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

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

#### II. 基本方針の実現に資する取り組み

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

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

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

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

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

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

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

#### IV. 具体的な取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

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

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

## 連 結 注 記 表

(連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等)

### 1. 連結計算書類の作成基準

当社グループの連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、「国際会計基準（以下、IFRS）」に準拠して作成しております。

なお、連結計算書類は同項後段の規定により、IFRSで求められる開示項目の一部を省略しております。

### 2. 連結の範囲に関する事項

連結子会社 25社

主要な連結子会社は、「事業報告 1. 企業集団の現況に関する事項 (8) 重要な親会社及び子会社の状況」に記載のとおりであります。

当社は、2025年3月3日付で株式会社JFR&KOMEHYO PARTNERSを共同出資により設立し、連結子会社の範囲に含めております。また、当社連結子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店は、2025年7月28日付で株式会社ANNIVELを共同出資により設立し、連結子会社の範囲に含めております。また、当社は、2025年9月1日付で株式会社J. フロントプライムスペースを設立し、連結子会社の範囲に含めております。

### 3. 持分法の適用に関する事項

持分法適用関連会社 9社

主要な持分法適用関連会社は、銀座六丁目開発特定目的会社等であります。

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

### 4. 連結子会社の事業年度等に関する事項

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

### 5. 会計方針に関する事項

#### (1) 外貨換算

##### ① 外貨建取引

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

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

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

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

##### ② 在外子会社等の計算書類

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

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

## (2) 重要な資産の評価基準、評価方法及び減価償却資産の減価償却の方法

### ① 金融商品

#### (i) 非デリバティブ金融資産

当社グループは、営業債権及びその他の債権を、これらの発生日に当初認識しております。その他の全ての金融資産は、当社グループが当該金融商品の契約当事者となった取引日に当初認識しております。

非デリバティブ金融資産の分類及び測定モデルの概要は以下のとおりであります。

#### (a) 償却原価で測定する金融資産

負債性金融商品に対する投資のうち、契約上のキャッシュ・フローが、特定日に支払われる元本及び利息から構成され、かつ当社グループが、契約上のキャッシュ・フローを回収するために保有することを目的とする事業モデルに基づいて保有している場合には、当該負債性金融商品を実効金利法を用いて償却原価で測定しております。

#### (b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産

負債性金融商品に対する投資のうち、契約上のキャッシュ・フローが、特定日に支払われる元本及び利息から構成され、かつ当社グループが、契約上のキャッシュ・フローの回収及び当該金融資産の売却の双方を目的とする事業モデルに基づいて保有している場合には、当該負債性金融商品を公正価値で測定しております。

売買目的保有ではない資本性金融商品に対する投資について、当社グループは、当初認識時に公正価値で測定し、その変動を、その他の包括利益で認識するという選択（撤回不能）を行う場合があります。この場合、公正価値の変動は、その他の包括利益（純損益に組替調整されません）で認識しております。その他の包括利益として認識した金額は、当該金融資産の認識を中止した場合に、その累積額を利益剰余金に振替えております。なお、配当金については、明らかに投資原価の一部回収である場合を除き純損益で認識しております。

#### (c) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

上記以外の金融資産は、公正価値で測定し、その変動を純損益で認識しております。

当社グループは、いずれの負債性金融商品も、会計上のミスマッチを取り除くあるいは大幅に削減させるために純損益を通じて公正価値で測定するものとして指定しておりません。

#### (d) 金融資産の減損

当社グループは、償却原価又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される負債性金融商品の減損の認識にあたって、期末日ごとに対象となる金融資産又は金融資産グループに当初認識時点からの信用リスクの著しい増加があるかどうかに基づいております。具体的には、当初認識時点から信用リスクが著しく増加していない場合には、12ヶ月の予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。一方、当初認識時点から信用リスクの著しい増加があった場合には、残存期間にわたる予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。信用リスクが著しく増加しているか否かは、デフォルトリスクの変化に基づいて判断しております。

当社グループの通常の取引より生じる営業債権については、回収までの期間が短いため、簡便的に過去の信用損失に基づいて、当初から残存期間にわたる予想信用損失を認識しております。

#### (e) 金融資産の認識の中止

当社グループは、金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が失効した場合、又は、当該金融資産の所有にかかるリスク及び便益を実質的に全て移転する取引において、金融資産から生じるキャッシュ・フローを受け取る契約上の権利を移転する場合に、当該金融資産の認識を中止しております。移転した金融資産に関して当社グループが創出した、又は当社グループが引き続き保有する持分については、別個の資産・負債として認識しております。

(ii) 非デリバティブ金融負債

当社グループは、金融負債を当社グループが当該金融商品の契約の当事者になる取引日に認識しております。

非デリバティブ金融負債には、借入金、社債、営業債務、その他の短期債務、全国百貨店共通商品券及び預り金等が含まれ、公正価値で当初認識し、実効金利法に基づき償却原価で事後測定しております。

当社グループは、金融負債が消滅した場合、つまり、契約上の義務が免責、取消又は失効となった場合に、金融負債の認識を中止しております。

(iii) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されております。

② 非金融資産の評価基準及び評価方法

(i) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しております。正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から見積販売費用等を控除した額であります。取得原価は、主として個別法に基づいて算定されており、購入原価、現在の場所及び状態に至るまでに要した全ての費用を含んでおります。

(ii) 売却目的で保有する資産

非流動資産の帳簿価額が、継続的使用よりも、主として売却取引により回収される場合に、当該資産（又は処分グループ）は、「売却目的で保有する資産」として分類しております。

売却目的で保有する資産は、帳簿価額と売却費用控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定します。

「売却目的で保有する資産」に分類後の有形固定資産、無形資産及び投資不動産については、減価償却及び償却は行っておりません。

③ 有形固定資産

有形固定資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で計上しております。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体・除去及び土地の原状回復費用、及び資産計上すべき借入費用が含まれております。

土地及び建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、定額法で計上されております。主要な資産項目ごとの見積耐用年数は以下のとおりであります。

|           |       |
|-----------|-------|
| ・建物及び構築物  | 2－60年 |
| ・機械運搬具    | 2－17年 |
| ・器具装置及び備品 | 2－20年 |

④ のれん

当社グループは、のれんを取得日時時点で測定した被取得企業に対する非支配持分の認識額を含む譲渡対価の公正価値から、取得日時時点における識別可能な取得資産及び引受負債の純認識額（通常、公正価値）を控除した額として測定しております。

のれんの償却は行わず、毎年度又は減損の兆候が存在する場合には、その都度、減損テストを実施しております。

のれんの減損損失は連結損益計算書において認識され、その後の戻入は行っておりません。

また、のれんは連結財政状態計算書において、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で計上されません。

⑤ 無形資産

無形資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

のれん以外の無形資産は、当初認識後、耐用年数を確定できない無形資産を除いて、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却され、主要な無形資産の見積耐用年数は以下のとおりであります。また、耐用年数を確定できない重要な無形資産はありません。

・ソフトウェア 5-10年

⑥ 使用権資産

当社グループは、使用権資産をリースの開始日に認識し、取得原価で当初測定を行っております。当該取得原価は、リース負債の当初測定金額、リース開始日より前に支払ったリース料から、受け取ったリース・インセンティブを控除したもの、および発生した当初直接コストから構成されております。

使用権資産は、当初測定後、リース期間にわたり定額法を用いて減価償却しております。リース期間については、リースの解約不能期間に、延長することが合理的に確実である期間、および、解約しないことが合理的に確実な期間を加えた期間を加味し決定しています。また、使用権資産が減損した場合は、減損損失を使用権資産の帳簿価額から減額しております。

⑦ リース負債

リース負債は、リースの開始日以降、リース期間にわたって将来支払われるリース料の現在価値で当初測定しております。現在価値計算においては、リースの計算利率が容易に算定できる場合、当該利率を割引率として使用し、そうでない場合は、借手の追加借入利率を使用しております。

リース負債の測定に使用するリース料には、主に固定リース料、リース期間がリース延長オプションの行使を反映している場合、延長期間のリース料、およびリース期間がリース解約オプションの行使を反映している場合その解約に伴う手数料が含まれます。

当初測定後、リース負債は実効金利法を用いて償却原価で測定しております。そのうえで、指数またはレートの変更により将来のリース料に変更が生じた場合、または延長オプションや解約オプションの行使可能性の評価に変更が生じた場合、リース負債を再測定しております。

リース負債を再測定した場合、使用権資産の帳簿価額もリース負債の再測定金額で修正します。ただし、リース負債の再測定による負債の減少額が使用権資産の帳簿価額より大きい場合、使用権資産をゼロまで減額したあとの金額は純損益で認識します。

⑧ 投資不動産

投資不動産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。（減価償却の方法、及び耐用年数については、「③ 有形固定資産」をご参照下さい。）

### ⑨ 非金融資産の減損

棚卸資産及び繰延税金資産を除く当社グループの非金融資産の帳簿価額は、期末日ごとに減損の兆候の有無を判断しております。減損の兆候が存在する場合は、当該資産の回収可能価額を見積っております。

のれん及び耐用年数を確定できない、又は未だ使用可能ではない無形資産については、回収可能価額を毎年同じ時期に見積っております。

資産又は資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と処分コスト控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としております。資金生成単位については、継続的に使用することにより他の資産又は資産グループのキャッシュ・イン・フローから、概ね独立したキャッシュ・イン・フローを生み出す最小の資産グループとしております。

のれんの減損テストを行う際には、のれんが配分される資金生成単位を、のれんが関連する最小の単位を反映して減損がテストされるように統合しております。企業結合により取得したのれんは、結合のシナジーが得られると期待される資金生成単位に配分しております。

減損損失は、資産又は資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合に純損益として認識しております。過去に認識した減損損失は、減損の戻入の兆候があり、回収可能価額の決定に使用した見積りが増加した場合に、回収可能価額まで減損損失を戻し入れております。ただし、のれんに関連する減損損失は戻入を行っておりません。減損損失は、減損損失を認識しなかった場合の帳簿価額から必要な減価償却費及び償却額を控除した後の帳簿価額を上限として戻し入れております。

### (3) 重要な引当金の計上基準

引当金は過去の事象の結果として、当社グループが、現在の法的又は推定的債務を負っており、当該債務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額が信頼性をもって見積ることができる場合に認識しております。引当金は、貨幣の時間的価値による影響が重要な場合、見積将来キャッシュ・フローを貨幣の時間的価値及び当該負債に固有のリスクを反映した税引前割引率を用いて現在価値に割り引いております。時の経過に伴う割引額の割戻しは金融費用として認識しております。

#### 資産除去債務

賃借終了時に原状回復義務のある貸借店舗・事務所等の原状回復費用等の見込額について、資産除去債務を計上しております。

#### 事業整理損失引当金

事業整理、店舗の閉鎖又は建替えにより、将来発生すると見込まれる店舗の解体費用等の法的又は推定的債務を計上しております。

### (4) 収益の計上基準

当社グループは、下記の5ステップアプローチに基づき、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に当社グループが権利を得ると見込んでいる対価の金額を収益として認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社グループは、持株会社体制の下、百貨店事業を中心としてSC事業、デベロッパー事業、決済・金融事業などの事業を展開しております。各事業の収益の計上基準については下記のとおりです。

## ① セグメント別の収益の計上基準

### (i) 百貨店事業

百貨店事業は、衣料品、雑貨、家庭用品、食料品等の販売を行っております。このような物品販売については、多くの場合、物品を顧客に引き渡した時点で、顧客が当該物品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断しており、当該物品の引渡時点において収益を認識しております。物品代金は主に履行義務の充足時点である物品引渡時に受領しております。

### (ii) S C事業

S C事業は、ショッピングセンターの開発、経営、管理、運営を行っており、これらのサービスの提供については、継続的に提供しており履行義務は一定の期間にわたり充足されると判断していることから、サービスの提供に応じて収益を認識しております。ショッピングセンターの賃貸等による収益は、IFRS第16号に従い、そのリース期間にわたって賃貸収益を認識しております。

### (iii) デベロッパー事業

デベロッパー事業は、不動産の開発、販売、管理、運営、内装工事等を行っております。

不動産の賃貸等による収益は、IFRS第16号に従い、そのリース期間にわたって賃貸収益を認識しております。不動産の販売による収益は、対象となる不動産開発物件の所有権を顧客に引き渡した時点で、履行義務が充足されると判断しており、引渡時点で収益を認識しております。引渡した物件に係る代金は履行義務の充足時点である物件引渡時に受領しております。

内装工事の設計及び施工による収益は、当該事業における工事契約について一定の期間にわたり履行義務が充足されると判断し、履行義務の充足に係る進捗度に基づき収益を認識しております。このような工事契約については、原価の発生が工事の進捗度を適切に表すと判断しているため、進捗度の測定は、各報告期間の期末日までに発生した工事原価が、予想される工事原価の合計に占める割合に基づいて行っております。なお、当該進捗度を合理的に測定することができないが、当該履行義務を充足する際に発生するコストを回収することが見込まれる場合には、当該進捗度を合理的に測定することができるようになるまで、一定の期間にわたり充足される履行義務について、発生したコストの範囲で収益を認識しております。

### (iv) 決済・金融事業

決済・金融事業は、クレジットカードの発行と運営等を行っております。

決済・金融事業においては、会員からの年会費、百貨店、ショッピングセンター及び外部加盟店からの手数料等を収益として認識しております。

年会費による収益は、顧客である会員との契約に基づき、会費の期間に応じて履行義務が充足されるため、期間に応じて収益を認識しております。加盟店手数料による収益は、顧客である加盟店との契約に基づき、役務の提供が完了し、履行義務が充足されるクレジットカード利用時に収益を認識しております。割賦販売利息による収益は、リボルビング残高、分割支払回数に対して、それぞれ一定の利率を乗じた利息収益をIFRS第9号に従い、その利息の属する期間に認識しております。

### (v) その他

その他のうち、卸売業における電子部品、自動車部品、産業資材、酒類等の製品・商品の販売については、多くの場合、物品の引渡時点において顧客が当該商品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、主として当該物品の引渡時点で収益を認識しております。

## ② 収益の総額と純額表示

当社グループが当事者として取引を行っている場合には、顧客から受け取る対価の総額で収益を表示しております。当社グループが第三者のために代理人として取引を行っている場合には、顧客から受け取る対価の総額から第三者のために回収した金額を差し引いた純額で収益を表示しております。

## (5) 法人所得税

法人所得税は、当期税金及び繰延税金から構成されており、その他の包括利益で認識される項目等を除き、純損益として認識しております。

繰延税金は、決算日における資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除に対して認識しております。

繰延税金資産及び負債は、決算日までに制定または実質的に制定されている法律に基づいて一時差異が解消される際に適用されると予測される税率によって測定されます。

繰延税金資産は将来減算一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除のうち、利用できる課税所得が生じる可能性が高い範囲内で認識した上で、毎連結会計年度末日に回収可能性を見直しております。繰延税金負債は原則として全ての将来加算一時差異について認識しております。

当社及び一部の子会社は、グループ通算制度を適用しております。

## (6) 従業員給付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定給付制度（企業年金基金制度、退職一時金制度等）を設けているほか、一部の連結子会社については確定拠出制度を導入しております。

当社グループは、確定給付制度債務の現在価値及び関連する当期勤務費用並びに過去勤務費用を、予測単位積増方式を用いて算定しております。

割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき算定しております。

確定給付制度に係る負債又は資産の純額は、確定給付制度債務の現在価値から、制度資産の公正価値（制度資産の上限の調整を含む）を控除して算定しております。

確定給付に係る負債又は資産の純額の再測定はその他の包括利益として認識し、直ちにその他の資本の構成要素から利益剰余金に振替えております。再測定は、確定給付制度債務に係る数理計算上の差異、制度資産に係る収益（制度資産に係る利息収益の金額を除く）等で構成されております。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、従業員がサービスを提供した期間に費用として認識しております。

## (7) 株式報酬

当社は、グループビジョンの実現に向けた中期経営計画の着実な遂行をはかるため、信託を活用した役員向け株式対価報酬制度（役員報酬B I P信託）を採用しております。

役員報酬B I P信託とは、中期経営計画等の目標達成度に応じて、当社株式を役員に交付（一定の場合には、信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭を給付）する制度です。受領したサービスの対価は、付与日における当社株式の公正価値で測定しており、付与日から権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しております。

### （会計上の見積りに関する注記）

#### 1. 有形固定資産、使用権資産、のれん、投資不動産及び無形資産

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

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

回収可能価額は、使用価値と処分コスト控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としております。使用価値の算定の見積り要素は、資産の使用から生み出される将来キャッシュ・フロー、最終的な処分から生み出される将来キャッシュ・フロー及び割引率を見積っております。

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

割引前将来キャッシュ・フローについては、事業計画を基礎として見積っており、主要な仮定は、国内個人消費動向の予測及びインバウンド需要の見通し、並びに事業計画以降の期間の売上成長率であります。

売上収益の基礎となる国内個人消費動向の予測については直近の実績を基に、事業計画における施策の効果を織込み、該当する主要な事業セグメント毎に予測しております。また、インバウンド需要の見通しにおいては、外部機関の国際輸送予測、観光需要予測を基にシナリオ設定し、その範囲での需要を想定しています。

社会情勢・経済情勢の変化による消費影響の変化等についても予測は困難ではありますが、一定の仮定を置き国内個人消費動向の予測及びインバウンド需要の見通しに織込んでおります。

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

処分コスト控除後の公正価値の算定にあたっては、不動産鑑定評価等を基礎として、処分費用見込額を控除して算定しております。

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

|        | 百貨店事業      | S C事業      |
|--------|------------|------------|
| 減損損失   | 756百万円     | 973百万円     |
| 有形固定資産 | 245,339百万円 | 195,564百万円 |
| 使用権資産  | 84,710百万円  | 48,459百万円  |
| のれん    | 6,275百万円   | 523百万円     |
| 投資不動産  | 127,364百万円 | 3,144百万円   |
| 無形資産   | 4,654百万円   | 1,051百万円   |

## 2. 退職後給付

当社グループは、従業員及び退職者に対して確定給付型及び確定拠出型の退職後給付制度を有しております。

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

なお、連結計算書類上の退職給付に係る負債は以下のとおりであります。

退職給付に係る負債 14,486百万円

## 3. リース期間の決定及び見直し

当社グループは、リース期間について、リースの解約不能期間に、延長することが合理的に確実である期間、及び解約しないことが合理的に確実な期間を加えた期間を加味し決定しています。具体的には、リース期間を延長又は短縮することによる賃借料の変動、解約違約金の有無、重要な賃借物件の造作設備等の投資回収期間を考慮の上、合理的に確実な期間を見積もっております。

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

なお、連結計算書類上のリース負債は以下のとおりであります。

リース負債 160,139百万円

(連結財政状態計算書に関する注記)

1. 資産から直接控除した貸倒引当金

|                  |          |
|------------------|----------|
| (1) 営業債権及びその他の債権 | 172百万円   |
| (2) その他の金融資産     | 3,691百万円 |

2. 減価償却の累計額合計

|            |            |
|------------|------------|
| (1) 有形固定資産 | 354,664百万円 |
| (2) 使用権資産  | 174,644百万円 |
| (3) 投資不動産  | 46,896百万円  |

3. 担保に供している資産及び担保に係る債務

|                |        |
|----------------|--------|
| (1) 担保に供している資産 |        |
| その他の金融資産       | 407百万円 |
| 棚卸資産           | 151百万円 |
| 計              | 558百万円 |
| (2) 担保に係る債務    |        |
| 営業債務及びその他の債務   | 234百万円 |
| 計              | 234百万円 |

(連結損益計算書に関する注記)

1. その他の営業収益

|             |          |
|-------------|----------|
| 固定資産売却益 (注) | 1,827百万円 |
| その他         | 2,304百万円 |
| 計           | 4,131百万円 |

(注) 百貨店事業、S C事業における保有不動産を売却したことによる売却益であります。

2. その他の営業費用

|            |          |
|------------|----------|
| 固定資産処分損    | 2,607百万円 |
| 減損損失 (注1)  | 1,083百万円 |
| 事業整理損 (注2) | 895百万円   |
| その他        | 1,126百万円 |
| 計          | 5,713百万円 |

(注1) 当連結会計年度の減損損失1,083百万円の主な内訳は、百貨店事業の756百万円、デベロッパー事業の256百万円、S C事業の77百万円であります。

百貨店事業につきましては、主に株式会社大丸松坂屋百貨店の大丸梅田店の上層階の返却に伴い、建物及び構築物、使用権資産、器具備品の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額730百万円を減損損失として認識いたしました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額は使用価値により測定しており、将来の収益性などを勘案した将来キャッシュ・フローを測定時のWACCを基礎とした税引前割引率である5.9%で割り引いて算出しております。

デベロッパー事業につきましては、J.フロント都市開発株式会社の川崎ゼロゲートの収益性が低下したため、投資不動産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額256百万円を減損損失として認識いたしました。なお、当該資金生成単位の回収可能価額は使用価値により測定しており、将来の収益性などを勘案した将来キャッシュ・フローを測定時のWACCを基礎とした税引前割引率である5.1%で割り引いて算出しております。

(注2) 当連結会計年度の事業整理損895百万円は、株式会社パルコの静岡店において、2027年1月末営業終了を決定したことにより計上された減損損失895百万円であります。なお、当該資金生成単位の回収可能価額は

使用価値により測定しており、将来の収益性などを勘案した将来キャッシュ・フローを測定時のWACCを基礎とした税引前割引率である5.0%で割り引いて算出しております。

(連結持分変動計算書に関する注記)

1. 当連結会計年度末における発行済株式の種類及び総数

普通株式 270,565,764株

2. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

| 決 議                    | 株 式 の 種 類 | 配当金の総額<br>(百万円) | 1株当たり<br>配 当 額<br>(円) | 基 準 日      | 効力発生日       |
|------------------------|-----------|-----------------|-----------------------|------------|-------------|
| 2025年4月24日<br>取 締 役 会  | 普通株式      | 7,747           | 30.00                 | 2025年2月28日 | 2025年5月8日   |
| 2025年10月14日<br>取 締 役 会 | 普通株式      | 6,756           | 27.00                 | 2025年8月31日 | 2025年11月12日 |

(注1) 2025年4月24日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託の保有する当社株式に対する配当金61百万円が含まれております。

(注2) 2025年10月14日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託の保有する当社株式に対する配当金49百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

| 決 議                   | 株式の種類 | 配当の原資 | 配当金の総額<br>(百万円) | 1株当たり<br>配 当 額<br>(円) | 基 準 日      | 効力発生日     |
|-----------------------|-------|-------|-----------------|-----------------------|------------|-----------|
| 2026年4月27日<br>取 締 役 会 | 普通株式  | 利益剰余金 | 6,756           | 27.00                 | 2026年2月28日 | 2026年5月8日 |

(注) 2026年4月27日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託の保有する当社株式に対する配当金49百万円が含まれております。

(金融商品に関する注記)

## 1. 金融商品の状況に関する事項

### 財務上のリスク管理方針

当社グループは、経営活動を行う過程において、財務上のリスク（信用リスク・流動性リスク・為替リスク・金利リスク）に晒されており、当該財務上のリスクを軽減するために、リスク管理を行っております。

また、当社グループは、デリバティブ取引を為替変動リスク又は金利変動リスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

#### (1) 信用リスク管理

信用リスクは、取引先が契約上の債務に関して債務不履行になり、当社グループに財務上の損失を発生させるリスクであります。

当該リスクに関しては、当社グループ各社において取引先ごとの期日管理及び残高管理を行い、回収懸念の早期把握や軽減に努めております。

当社グループの債権は、広範囲の産業や地域に広がる多数の取引先に対するものであります。

なお、当社グループは、単独の相手先又はその相手先が所属するグループについて、過度に集中した信用リスクを有しておりません。

金融資産の信用リスクに係る最大エクスポージャーは、連結計算書類に表示されている減損後の帳簿価額となります。これらの信用リスクに係るエクスポージャーに関し、担保として保有する物件及びその他の信用補完するものはありません。

当社グループは、当初認識時点からの信用リスクの著しい増加があるかどうかを検討し、貸倒引当金を設定しております。具体的には、当初認識時点から信用リスクが著しく増加していない場合には、12ヶ月の予想信用損失を貸倒引当金として測定しております。

一方、当初認識時点から信用リスクの著しい増加があった場合には、全期間にわたる予想信用損失を貸倒引当金として測定しております。信用リスクが著しく増加しているか否かは、デフォルトリスクの変化に基づいて判断しております。上記にかかわらず、重要な金融要素を含んでいない営業債権及びリース債権等については、貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しております。

これらの予想信用損失の測定にあたっては、過年度の貸倒実績や債権の延滞状況、債権者の財務状況等、過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測について、期末日において利用可能な合理的で裏付け可能な情報を用いております。信用リスクが著しく増加していない金融資産及び重要な金融要素を含んでいない営業債権等の予想信用損失は、信用リスク特性がほぼ同質的であることから全体を一つのグループとして設定し、過去の信用損失の実績に基づき集散的に評価しております。

信用リスクが著しく増加した金融資産及び信用減損金融資産の予想信用損失は、過去の信用損失の実績及び将来の回収可能見込額等を加味し、個別で評価しております。

債務者が、支払期限到来後90日以内に支払いを行わない場合、債務不履行としております。

当社グループは、金融資産の全部又は一部が回収不能と評価され、信用調査の結果償却することが適切であると判断した場合、信用減損している金融資産の帳簿価額を直接償却しております。

#### (2) 流動性リスク管理

流動性リスクは、当社グループが期限の到来した金融負債の支払義務を履行するにあたり、支払期日にその支払いを実行できなくなるリスクであります。

当社グループは、各社が月次で資金繰計画を作成するなどの方法により管理するとともに、主要取引銀行とのコミットメントライン契約及び当座借越契約により十分な手許流動性を確保するなどして、流動性リスクを管理しております。

#### (3) 為替リスク管理

当社グループは、外貨建の取引を行っており、外国通貨の対日本円での為替変動リスクに晒されておりますが、税引前利益に与える影響は軽微であります。

#### (4) 金利リスク管理

当社グループは、事業活動の中で様々な金利変動リスクに晒されており、特に、金利の変動は借入コストに大きく影響いたします。

当社グループは、このような金利変動リスクを軽減するために、金利スワップ取引を行うことなどにより当該リスクをヘッジしております。

## 2. 金融商品の公正価値等に関する事項

2026年2月28日における帳簿価額及び公正価値は次のとおりであります。

(単位：百万円)

|                  | 帳簿価額 (※)  | 公正価値 (※)  | 差 額    |
|------------------|-----------|-----------|--------|
| 資産               |           |           |        |
| (1) 現金及び現金同等物    | 36,099    | 36,099    | —      |
| (2) 営業債権及びその他の債権 | 155,096   | 155,096   | —      |
| (3) デリバティブ       | 16        | 16        | —      |
| (4) その他の金融資産     | 96,488    | 95,650    | △837   |
| 負債               |           |           |        |
| (5) 営業債務及びその他の債務 | (161,326) | (161,326) | —      |
| (6) その他の金融負債     | (61,130)  | (61,130)  | —      |
| (7) 借入金          | (86,720)  | (84,660)  | △2,059 |
| (8) 社債           | (89,816)  | (87,991)  | △1,824 |

(※) 負債に計上されているものは、( ) で示しております。

### (注) 公正価値の算定方法

- (1) 現金及び現金同等物、(2) 営業債権及びその他の債権、(4) その他の金融資産（流動）、(5) 営業債務及びその他の債務、(6) その他の金融負債（流動）

短期間で決済されるため、公正価値は帳簿価額に近似するものであることから、当該帳簿価額によっております。

- (3) デリバティブ（資産）

デリバティブは、損益を通じて公正価値で測定する金融資産として、金融機関から提示された価格に基づいて算定しております。

- (4) その他の金融資産（非流動）、(6) その他の金融負債（非流動）

上場株式の公正価値については、期末日の市場価格によって算定しております。非上場株式の公正価値については、割引将来キャッシュ・フロー、収益及び純資産に基づく評価モデル及び類似企業比較法等により算定しております。

償却原価で測定されるその他の金融資産又はその他の金融負債は、主に差入敷金及び保証金又は預り敷金及び保証金となり、これらの公正価値については将来キャッシュ・フローを現在の市場利子率で割引いた現在価値等により算定しております。

- (7) 借入金、(8) 社債

社債は、日本証券業協会等の売買参考統計値を用いて公正価値を見積もっております。借入金は、主として将来キャッシュ・フローを新規に同様の契約を実行した場合に想定される利率で割引いた現在価値により算定しております。

## 3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

### (1) 公正価値で測定される金融商品

公正価値で測定される金融商品について、測定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じた公正価値測定額を、レベル1からレベル3まで分類しております。

レベル1：活発な市場における同一の資産又は負債の市場価格

レベル2：レベル1以外の、観察可能な価格を直接又は間接的に使用して算出された公正価値

レベル3：観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値

公正価値により測定する金融商品の公正価値は以下のとおりであります。

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、各報告日において認識しております。なお、当連結会計年度において、公正価値ヒエラルキーのレベル1、レベル2及びレベル3の間の振替はありません。

|                           | レベル1  | レベル2 | レベル3   | 合計     |
|---------------------------|-------|------|--------|--------|
|                           | 百万円   | 百万円  | 百万円    | 百万円    |
| 資産：                       |       |      |        |        |
| 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産      |       |      |        |        |
| デリバティブ金融資産                | -     | 16   | -      | 16     |
| その他の金融資産                  | -     | 72   | 850    | 922    |
| 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 |       |      |        |        |
| その他の金融資産                  | 3,298 | 63   | 32,981 | 36,344 |
| 合計                        | 3,298 | 152  | 33,832 | 37,283 |
| 負債：                       |       |      |        |        |
| 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債      |       |      |        |        |
| デリバティブ金融負債                | -     | -    | -      | -      |
| 合計                        | -     | -    | -      | -      |

(2) 公正価値で測定されていないが、公正価値が開示されている資産及び負債の公正価値ヒエラルキー償却原価で測定される金融商品の公正価値は、以下のとおりであります。

なお、公正価値で測定する金融商品及び帳簿価額と公正価値が極めて近似している金融商品については、次表に含めておりません。

(単位：百万円)

|               | レベル1 | レベル2    | レベル3   | 合計      |
|---------------|------|---------|--------|---------|
| 資産：           |      |         |        |         |
| 償却原価で測定する金融資産 |      |         |        |         |
| その他の金融資産（非流動） | -    | 2,141   | 41,992 | 44,134  |
| 合計            | -    | 2,141   | 41,992 | 44,134  |
| 負債：           |      |         |        |         |
| 償却原価で測定する金融負債 |      |         |        |         |
| 借入金           | -    | 84,660  | -      | 84,660  |
| 社債            | -    | 87,991  | -      | 87,991  |
| その他の金融負債（非流動） | -    | -       | 33,474 | 33,474  |
| 合計            | -    | 172,651 | 33,474 | 206,126 |

(投資不動産に関する注記)

1. 投資不動産の状況に関する事項

当社の一部の子会社では、東京都その他の地域において、賃貸用の建物等を有しております。

2. 投資不動産の公正価値に関する事項

(単位：百万円)

| 連結財政状態計算書計上額 | 当連結会計年度末の公正価値 |
|--------------|---------------|
| 177,187      | 314,421       |

(注1) 連結財政状態計算書計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額であります。

(注2) 当連結会計年度末の公正価値は、主要な物件については社外の不動産鑑定士による「不動産鑑定評価基準」に基づく金額等であり、その他の物件については指標等を用いて自社で調整を行った金額であります。

(収益認識に関する注記)

1. 収益の分解情報

当社グループは、「百貨店事業」、「SC事業」、「デベロッパー事業」、「決済・金融事業」という4つのセグメントを報告しております。当該報告セグメントは、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。分解した収益と各セグメントとの関連は次のとおりであります。

(単位：百万円)

| セグメント    |               | 売上収益    |
|----------|---------------|---------|
| 百貨店事業    | 大丸 大阪・心斎橋店    | 42,129  |
|          | 大阪・梅田店        | 20,058  |
|          | 東京店           | 22,354  |
|          | 京都店           | 19,943  |
|          | 神戸店           | 30,043  |
|          | 札幌店           | 23,249  |
|          | 松坂屋 名古屋店      | 39,929  |
|          | 上野店           | 8,793   |
|          | その他店舗等        | 61,673  |
|          | セグメント間売上収益の消去 | △431    |
|          |               | 267,744 |
| SC事業     | パルコ           | 66,504  |
|          | その他           | 772     |
|          | セグメント間売上収益の消去 | △1,249  |
|          |               | 66,027  |
| デベロッパー事業 | J.フロント都市開発    | 11,202  |
|          | パルコスペースシステムズ  | 31,479  |
|          | J.フロント建装      | 40,403  |
|          | その他           | △1,692  |
|          | セグメント間売上収益の消去 | △21,194 |
|          |               | 60,198  |
| 決済・金融事業  | 決済・金融事業       | 13,504  |
|          | セグメント間売上収益の消去 | △9,227  |
|          |               | 4,276   |
| その他      | その他           | 57,987  |
|          | セグメント間売上収益の消去 | △11,147 |
|          |               | 46,839  |
| 調整額      |               | 7       |
|          | 合計            | 445,094 |
| 売上収益     | 顧客との契約から生じた収益 | 378,162 |
|          | その他の源泉から生じた収益 | 66,932  |
|          |               | 445,094 |

(注1) 「百貨店事業」「SC事業」「デベロッパー事業」の区分は、IFRS第16号に基づくリース収益を含んでおり、「決済・金融事業」の区分は、IFRS第9号に基づく利息収益を含んでおります。なお、リース収益及び利息収益は「その他の源泉から生じた収益」に含めております。「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、卸売業、駐車場業及びリース業等を含んでおります。

(注2) 各事業区分における「その他」にはセグメント内売上収益の消去を含んでおります。

## 2. 収益を理解するための基礎となる情報

(連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等) 5. 会計方針に関する事項 (4) 収益の計上基準をご参照ください。

## 3. 当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報

### (1) 契約残高

当社グループの契約残高は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

|               | 当連結会計年度<br>期首残高 | 当連結会計年度<br>期末残高 |
|---------------|-----------------|-----------------|
| 顧客との契約から生じた債権 | 102,726         | 107,824         |
| 契約資産          | 10,433          | 6,092           |
| 契約負債          | 39,320          | 39,676          |

#### (注) 1 顧客との契約から生じた債権

顧客との契約から生じた債権は主に当社グループが発行しているクレジットカードの利用に伴う債権等で構成されており、当該金額には代理人取引として第三者のために回収した金額も含めております。これらの債権の回収期間は主に1～2ヶ月以内です。

#### 2 契約資産

契約資産は、主に請負工事契約に関連して認識された、一連の履行に沿って当社グループが顧客から支払いを受領する場合に生じる顧客に対する権利に係るものであります。当社グループは、完了した作業に対する契約資産を前もって認識することになり、顧客の検収を受け、請求した時点で営業債権に振り替えられます。

契約資産は、連結財政状態計算書において営業債権及びその他の債権に含めております。

#### 3 契約負債

契約負債は、契約に基づく履行に先立って受領した対価に関連するものであり、当社グループが契約に基づき履行した時点で収益に振り替えられます。

契約負債は、連結財政状態計算書においてその他の流動負債に含めております。

前連結会計年度末における契約負債のうち、当連結会計年度において収益に認識した金額は20,392百万円であります。

当連結会計年度の契約資産の減少は、主に工事受注の減少によるものであります。

過去の期間に充足または部分的に充足した履行義務について、売上収益に認識した金額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において発生しておりません。

### (2) 残存履行義務に配分した取引価格

残存履行義務に配分した取引価格について、当社グループは工事の完成に向けた進捗、商品券・ポイントの実際の利用、及び年会費のサービスの履行に応じて収益を認識します。残存履行義務に配分した取引価格の総額及び収益の認識が見込まれる期間は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

|         | 当連結会計年度<br>期首残高 | 当連結会計年度<br>期末残高 |
|---------|-----------------|-----------------|
| 1年以内    | 36,590          | 33,754          |
| 1年超2年以内 | 11,248          | 10,709          |
| 2年超     | 6,885           | 18,241          |
| 合計      | 54,724          | 62,705          |

(企業結合及び非支配持分の取得に関する注記)

株式会社心齋橋共同センタービルディングの完全子会社化

当社グループは、2025年7月31日付で連結子会社である株式会社心齋橋共同センタービルディングに対する持分を追加取得し、完全子会社としました。当該追加取得に伴う「非支配持分との取引」の概要は、次のとおりです。

(単位：百万円)

| 項目                | 金額    |
|-------------------|-------|
| 取得した非支配持分の帳簿価額    | 1,214 |
| 非支配持分に支払う対価       | 1,970 |
| 親会社の所有者に帰属する持分の減少 | 755   |

(1株当たり情報に関する注記)

- |                    |           |
|--------------------|-----------|
| 1. 1株当たり親会社所有者帰属持分 | 1,671円35銭 |
| 2. 基本的1株当たり当期利益    | 112円93銭   |

(注) 1株当たり情報の算定において、役員報酬B I P信託が所有する当社株式を自己株式として処理していることから、期末株式数及び期中平均株式数から当該株式数を控除しております。

(重要な後発事象)

当社は、2026年4月14日開催の取締役会において、会社法第459条第1項及び当社定款第39条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項を決議しました。

#### 1. 取得の理由

当社は、「2024～2026年度 中期経営計画」において、中長期的な資本収益性の向上を図るため、「収益性を伴う成長の実現」と「自己資本額の適正化、株主還元強化」に取り組むこととしております。本件は、この方針に基づき実施するものです。

#### 2. 取得に係る事項の内容

##### (1) 取得対象株式の種類

普通株式

##### (2) 取得し得る株式の総数

5,000,000株(上限)

(発行済株式総数(自己株式\*を除く)に対する割合2.00%)

\* 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。

##### (3) 株式の取得価額の総額

100億円(上限)

##### (4) 取得期間

2026年4月15日～2026年6月26日

##### (5) 取得方法

東京証券取引所における市場買付け(証券会社による取引一任方式)

# 計算書類

## 貸借対照表 (2026年2月28日現在)

J. フロント リテイリング株式会社

(単位：百万円)

| 科目              | 金額             | 科目               | 金額             |
|-----------------|----------------|------------------|----------------|
| <b>(資産)</b>     |                | <b>(負債)</b>      |                |
| <b>流動資産</b>     | <b>139,893</b> | <b>流動負債</b>      | <b>120,894</b> |
| 現金及び預金          | 25,330         | 短期借入金            | 27,220         |
| 関係会社短期貸付金       | 112,486        | 社債               | 15,000         |
| 未収入金            | 1,446          | 未払金              | 1,011          |
| その他             | 629            | 未払法人税等           | 220            |
|                 |                | 未払費用             | 783            |
|                 |                | 関係会社預り金          | 75,256         |
|                 |                | 預り金              | 574            |
|                 |                | 賞与引当金            | 334            |
|                 |                | 役員賞与引当金          | 192            |
|                 |                | 役員報酬BIP信託引当金     | 170            |
|                 |                | その他              | 131            |
| <b>固定資産</b>     | <b>435,070</b> | <b>固定負債</b>      | <b>133,208</b> |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>237</b>     | 社債               | 75,000         |
| 建物及び構築物         | 182            | 長期借入金            | 56,500         |
| その他             | 54             | 資産除去債務           | 101            |
|                 |                | 長期預り金役員株式信託      | 854            |
|                 |                | 役員報酬BIP信託引当金     | 752            |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>2,254</b>   | <b>負債合計</b>      | <b>254,103</b> |
| ソフトウェア          | 2,254          | <b>(純資産)</b>     |                |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>432,578</b> | <b>株主資本</b>      | <b>320,901</b> |
| 投資有価証券          | 1,957          | 資本金              | 31,974         |
| 関係会社株式          | 368,661        | 資本剰余金            | 248,874        |
| 関係会社長期貸付金       | 61,000         | 資本準備金            | 9,474          |
| 繰延税金資産          | 388            | その他資本剰余金         | 239,400        |
| その他             | 571            | 利益剰余金            | 77,951         |
|                 |                | その他利益剰余金         | 77,951         |
|                 |                | 繰越利益剰余金          | 77,951         |
|                 |                | 自己株式             | △37,899        |
| <b>繰延資産</b>     | <b>183</b>     | <b>評価・換算差額等</b>  | <b>143</b>     |
| 社債発行費           | 183            | その他有価証券評価差額金     | 143            |
| <b>資産合計</b>     | <b>575,147</b> | <b>純資産合計</b>     | <b>321,044</b> |
|                 |                | <b>負債及び純資産合計</b> | <b>575,147</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。

## 損益計算書 (2025年3月1日から2026年2月28日まで)

J. フロント リテイリング株式会社

(単位：百万円)

| 科目           | 金額     |        |
|--------------|--------|--------|
| 営業収益         |        |        |
| 受取配当金        | 18,836 |        |
| 経営指導料        | 6,342  | 25,179 |
| 一般管理費        |        | 9,931  |
| 営業利益         |        | 15,247 |
| 営業外収益        |        |        |
| 受取利息         | 1,396  |        |
| 受取配当金        | 25     |        |
| その他          | 34     | 1,456  |
| 営業外費用        |        |        |
| 支払利息         | 2,010  |        |
| コミットメントフィー   | 192    |        |
| 投資事業組合運用損    | 244    |        |
| 貸倒引当金繰入額     | 14     |        |
| その他          | 147    | 2,610  |
| 経常利益         |        | 14,093 |
| 特別損失         |        |        |
| 投資有価証券評価損    | 132    | 132    |
| 税引前当期純利益     |        | 13,960 |
| 法人税、住民税及び事業税 | △1,103 |        |
| 法人税等調整額      | 236    | △866   |
| 当期純利益        |        | 14,827 |

(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 (2025年3月1日から2026年2月28日まで)

J. フロント リテイリング株式会社

(単位：百万円)

|                             | 株主資本   |       |              |         |         |            | 評価・換算<br>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<br>合計 |              |         |
|                             |        | 資本準備金 | その他<br>資本剰余金 |         |         |            |              |         |
| 2025年3月1日残高                 | 31,974 | 9,474 | 239,400      | 77,628  | △23,219 | 335,258    | 123          | 335,382 |
| 剰余金の配当                      | —      | —     | —            | △14,504 | —       | △14,504    | —            | △14,504 |
| 当期純利益                       | —      | —     | —            | 14,827  | —       | 14,827     | —            | 14,827  |
| 自己株式の取得                     | —      | —     | —            | —       | △15,009 | △15,009    | —            | △15,009 |
| 自己株式の処分                     | —      | —     | —            | —       | 329     | 329        | —            | 329     |
| 株主資本以外の項目の<br>事業年度中の変動額(純額) | —      | —     | —            | —       | —       | —          | 19           | 19      |
| 事業年度中の変動額合計                 | —      | —     | —            | 323     | △14,680 | △14,356    | 19           | △14,337 |
| 2026年2月28日残高                | 31,974 | 9,474 | 239,400      | 77,951  | △37,899 | 320,901    | 143          | 321,044 |

(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。

## 個別注記表

(重要な会計方針に係る事項に関する注記)

### 1. 資産の評価基準及び評価方法

#### (1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式 移動平均法による原価法  
(なお、投資事業有限責任組合への出資(金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの)については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。)

その他有価証券

市場価格のない

時価法

株式等以外のもの

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

#### (2) デリバティブの評価基準及び評価方法

デリバティブ

時価法

#### (3) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

貯蔵品

先入先出法による原価法(収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)

### 2. 固定資産の減価償却の方法

有形固定資産(リース資産を除く)

定額法

無形固定資産(リース資産を除く)

定額法

ただし、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法を採用しております。

リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

### 3. 繰延資産の処理方法

社債発行費

償還までの期間にわたり定額法により償却しております。

### 4. 引当金の計上基準

貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、回収不能見込額を計上しております。

賞与引当金

従業員に対する賞与支給に備えるため、支給見込額を計上しております。

役員賞与引当金

役員に対する賞与支給に備えるため、支給見込額を計上しております。

役員報酬B I P信託引当金

役員報酬B I P信託による当社株式の交付に備えるため、株式交付規程に基づき、役員等に割り当てられたポイントに応じた株式の支給見込額を計上しております。

## 5. 収益及び費用の計上基準

持株会社である当社における顧客との契約により生じる収益は、主に子会社からの経営指導料と受取配当金です。経営指導料は、子会社への経営・企画等の指導を行うことが履行義務であり、当該履行義務は経常的に充足されるため、契約期間にわたって期間均等額で収益を認識しております。受取配当金は、効力発生日をもって認識しております。

## 6. ヘッジ会計の方法

|             |                                                                                                                   |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ヘッジ会計の方法    | 金利スワップについては特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を採用しております。                                                                        |
| ヘッジ手段とヘッジ対象 |                                                                                                                   |
| ヘッジ手段       | 金利スワップ取引                                                                                                          |
| ヘッジ対象       | 借入金及び借入金の支払利息                                                                                                     |
| ヘッジ方針       | リスク管理方針に基づき、金利変動リスクをヘッジすることを目的として実施することとしております。                                                                   |
| ヘッジ有効性評価の方法 | ヘッジ対象及びヘッジ手段について、毎事業年度末に個別取引ごとのヘッジ効果を検証しておりますが、ヘッジ対象の資産又は負債とヘッジ手段について元本・利率・期間等の重要な条件が同一である場合には、本検証を省略することとしております。 |

### (会計上の見積りに関する注記)

翌事業年度の計算書類に重要な影響を及ぼすリスクがある会計上の見積りはありません。

### (貸借対照表に関する注記)

|                   |          |
|-------------------|----------|
| 1. 関係会社に対する短期金銭債務 | 172百万円   |
| 2. 関係会社に対する短期金銭債権 | 1,807百万円 |
| 3. 有形固定資産の減価償却累計額 | 146百万円   |

### (損益計算書に関する注記)

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| 1. 関係会社との取引     |           |
| 営業取引による取引高      |           |
| 営業収益            | 25,179百万円 |
| 一般管理費           | 1,051百万円  |
| 営業取引以外の取引による取引高 |           |
| 受取利息            | 1,361百万円  |
| 支払利息            | 880百万円    |

### (株主資本等変動計算書に関する注記)

|                             |      |              |
|-----------------------------|------|--------------|
| 1. 当事業年度の末日における発行済株式の種類及び総数 | 普通株式 | 270,565,764株 |
| 2. 当事業年度の末日における自己株式の種類及び株式数 | 普通株式 | 22,152,036株  |

(税効果会計に関する注記)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

繰延税金資産

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| 関係会社株式簿価修正            | 2,954百万円  |
| 繰越欠損金                 | 1,057百万円  |
| 関係会社株式評価損             | 361百万円    |
| 減価償却超過額               | 282百万円    |
| 投資有価証券評価損             | 248百万円    |
| 固定資産減損損失              | 115百万円    |
| 賞与引当金                 | 102百万円    |
| 未払費用                  | 96百万円     |
| 役員報酬B I P信託引当金        | 52百万円     |
| 資産除去債務                | 31百万円     |
| 未払保険料                 | 20百万円     |
| 未払事業税                 | 19百万円     |
| その他                   | 17百万円     |
| 繰延税金資産小計              | 5,362百万円  |
| 税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額    | △1,057百万円 |
| 将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額 | △3,841百万円 |
| 評価性引当額小計              | △4,898百万円 |
| 繰延税金資産合計              | 463百万円    |

繰延税金負債

|              |        |
|--------------|--------|
| その他有価証券評価差額金 | △65百万円 |
| 資産除去債務       | △9百万円  |
| 繰延税金負債合計     | △75百万円 |

繰延税金資産の純額

388百万円

2. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

(収益認識に関する注記)

1. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

収益を理解するための基礎となる情報は、(重要な会計方針に係る事項に関する注記)の5. 収益及び費用の計上基準に記載のとおりであります。

(関連当事者との取引に関する注記)  
子会社等

(単位：百万円)

| 種類  | 会社等の名称               | 議決権等の所有(被所有)割合            | 関連当事者との関係     | 取引の内容             | 取引金額(注5) | 科目            | 期末残高   |
|-----|----------------------|---------------------------|---------------|-------------------|----------|---------------|--------|
| 子会社 | 株式会社<br>大丸松坂屋百貨店     | 所有<br>直接100%              | 役員の兼任<br>経営指導 | 経営指導料の受取(注1)      | 4,556    | —             | —      |
|     |                      |                           |               | 資金の貸付             | 2,000    | 関係会社<br>短期貸付金 | 18,033 |
|     |                      |                           |               | 貸付金の回収            | —        |               |        |
|     |                      |                           |               | 資金の貸付・預り(CMS)(注2) | 30,604   | 関係会社<br>長期貸付金 | 9,000  |
|     |                      |                           |               | 利息の受取(注3)         | 356      | —             | —      |
| 子会社 | 株式会社<br>パルコ          | 所有<br>直接100%              | 役員の兼任<br>経営指導 | 資金の貸付             | 25,000   | 関係会社<br>短期貸付金 | 35,912 |
|     |                      |                           |               | 貸付金の回収            | 32,000   |               |        |
|     |                      |                           |               | 資金の貸付・預り(CMS)(注2) | 12,902   | 関係会社<br>長期貸付金 | 52,000 |
|     |                      |                           |               | 利息の受取(注3)         | 644      | —             | —      |
| 子会社 | 株式会社<br>博多大丸         | 所有<br>間接69.9%             | 経営指導          | 資金の貸付・預り(CMS)(注2) | 10,275   | 関係会社<br>預り金   | 8,812  |
|     |                      |                           |               | 利息の支払(注3)         | 49       | —             | —      |
| 子会社 | JFRカード<br>株式会社       | 所有<br>直接100%              | 役員の兼任<br>経営指導 | 資金の貸付・預り(CMS)(注2) | 35,785   | 関係会社<br>短期貸付金 | 56,640 |
|     |                      |                           |               | 利息の受取(注3)         | 345      | —             | —      |
| 子会社 | 株式会社<br>大丸松坂屋友の会     | 所有<br>間接100%              | 経営指導          | 資金の貸付・預り(CMS)(注2) | 36,587   | 関係会社<br>預り金   | 36,029 |
|     |                      |                           |               | 利息の支払(注3)         | 691      | —             | —      |
| 子会社 | 株式会社<br>J.フロント建装     | 所有<br>直接100%              | 役員の兼任<br>経営指導 | 資金の貸付・預り(CMS)(注2) | 7,962    | 関係会社<br>預り金   | 9,274  |
|     |                      |                           |               | 利息の支払(注3)         | 38       | —             | —      |
| 子会社 | J.フロント都市開発<br>株式会社   | 所有<br>直接100%              | 役員の兼任<br>経営指導 | 資金の貸付・預り(CMS)(注2) | 5,404    | 関係会社<br>預り金   | 6,861  |
|     |                      |                           |               | 利息の支払(注3)         | 25       | —             | —      |
| 子会社 | 株式会社<br>パルコスペースシステムズ | 所有<br>直接100%              | 経営指導          | 資金の貸付・預り(CMS)(注2) | 6,030    | 関係会社<br>預り金   | 4,837  |
|     |                      |                           |               | 利息の支払(注3)         | 29       | —             | —      |
| 子会社 | 株式会社<br>エンゼルパーク      | 所有<br>直接0.38%<br>間接49.88% | 役員の兼任<br>経営指導 | 資金の預り             | 4,000    | 関係会社<br>預り金   | 4,000  |
|     |                      |                           |               | 預り金の返還            | 4,000    |               |        |
|     |                      |                           |               | 利息の支払(注3)         | 27       | —             | —      |
| 子会社 | 株式会社<br>JFR情報センター    | 所有<br>直接100%              | 役員の兼任<br>経営指導 | 電算業務の依頼(注4)       | 992      | —             | —      |

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注1) 経営指導料については、契約条件により決定しております。

(注2) 当社グループはキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を導入しており、資金の貸付及び資金の預りは反復的に行われているため、取引金額の欄には期中の平均残高を記載しております。

(注3) 資金の貸付及び資金の預りの利率については、市場金利を勘案して合理的に決定しております。

(注4) 当社は、主な電算業務に関して同社に依頼する際は、市場価格を勘案し合理的に決定しております。

(注5) 取引金額には消費税等は含まれておりません。

(1株当たり情報に関する注記)

|               |           |
|---------------|-----------|
| 1. 1株当たり純資産額  | 1,292円38銭 |
| 2. 1株当たり当期純利益 | 59円24銭    |

(重要な後発事象に関する注記)

自己株式の取得

自己株式の取得については、連結注記表「重要な後発事象」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

## 独立監査人の監査報告書

2026年4月23日

J.フロント リテイリング株式会社  
取締役会 御中

EY 新日本有限責任監査法人  
東京事務所

|                    |       |         |
|--------------------|-------|---------|
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 小島 亘 司  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 大沼 健 二  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 刀 禰 哲 朗 |

### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、J.フロント リテイリング株式会社の2025年3月1日から2026年2月28日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

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

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。  
監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。  
監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

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

以 上

## 独立監査人の監査報告書

2026年4月23日

J.フロント リテイリング株式会社  
取締役会 御中

EY 新日本有限責任監査法人  
東京事務所

|                    |       |         |
|--------------------|-------|---------|
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 小島 亘 司  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 大沼 健 二  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 刀 禰 哲 朗 |

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、J.フロント リテイリング株式会社の2025年3月1日から2026年2月28日までの第19期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役員及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

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

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役員及び取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

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

以 上

## 監 査 報 告 書

当監査委員会は、2025年3月1日から2026年2月28日までの第19期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

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

- 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、オンライン形式も含め重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役並びに執行役員等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて本社及び事業所に赴き、子会社から事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 内部監査部門より期初の計画に基づき実施した監査の結果について定期的に報告を受け、情報共有を図りました。
- ④ 会計監査人より監査計画の説明を受け、協議を行うとともに、監査結果の報告を受け、意見交換を行いました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（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。なお、監査上の主要な検討事項については、EY新日本有限責任監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施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。

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

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若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並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員としての地位の維持を目的とするものではないと認めます。

#### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

#### (3) 連結計算書類の監査結果

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

2026年4月24日

J. フロント リテイリング株式会社 監査委員会

監査委員長 箱田 順哉 ㊟

監査委員（常勤） 浜田 和子 ㊟

監査委員 関 忠行 ㊟

監査委員 大村 恵実 ㊟

監査委員 齋藤 和弘 ㊟

監査委員箱田順哉、関忠行、大村恵実及び齋藤和弘は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以上