



2020年4月10日

各 位

会 社 名 J. フロントリテイリング株式会社
代 表 者 名 代表執行役社長 山 本 良 一
(コード 3086 東証、名証第一部)
問合せ先責任者 財務戦略統括部
I R 推 進 部 長 稲 上 創
(TEL 03 - 6895 - 0178)

役員報酬ポリシーの改定に関するお知らせ

1. 「役員報酬ポリシー」改定の目的

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシー（以下「本ポリシー」といいます。）を策定し、公表いたしました。その後の当社の取り組みであるサステナビリティ経営の推進等を反映させ、より本ポリシーの内容を充実させるべく、今般、改めて内容の見直しを行うことといたしました。

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。

2. 株式会社パルコについて

2020年2月27日付「株式会社パルコ株式（証券コード8251）に係る株式売渡請求に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、当社はパルコを完全子会社といたしました。

2021年2月期のパルコ役員（同社取締役及び執行役を指し、同社が指名委員会等設置会社から監査役設置会社に移行した場合、取締役、監査役及び執行役員を指すものとします。）の報酬につきましては、従来からの同社役員報酬制度を踏襲し、決定することを予定しておりますが、2022年2月期以降は、同社にも本ポリシーに定める「役員報酬の基本方針」を適用することとし、当社報酬委員会での審議も踏まえ、詳細を決定する予定です。

3. 「役員報酬ポリシー」の内容

(1) サステナビリティ経営への取り組み

①社是

当社では、変わらない価値観・存在意義として、社是及びグループ理念を位置付けています。

社是である「先義後利」は、中国戦国時代の思想家・荀子の「荣辱篇」から引用した「先義而後利者榮」（義を先にして利を後にする者は榮える）をもととする言葉です。

一番大切なことは真実と誠意をもって事にあたることであり、「お客様のためにならぬものは売らぬこと」「お客様に上下をつけぬよう」「人は正直で慈愛に富むのが第一」「いかに才能に勝れても、不律儀な人間は役に立たない」と、大丸では常にお客様に謙虚であるよう教えていました。

松坂屋でも諸悪莫作、衆善奉行（諸悪を犯すなかれ、善行を行え）の精神が大切にされてきました。

これらをいまの言葉に言い換えると、「お客様第一主義」「社会への貢献」であり、ステークホルダーの皆様のことを考え抜き、行動することが、ひいては事業の発展につながるということとなります。

事業活動を通じて社会課題の解決を実現する“共通価値創造（CSV：Creating Shared Value）”とは、すなわち、当社グループの社是を愚直に実践することにほかならないと考えています。

②グループ理念

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

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

③グループビジョン

当社では、グループビジョンである

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する”

をあるべき姿として位置づけています。

くらしが、スピード感をもって移り変わっていく、いまという時代。その変化にいち早くこたえること、さらには新しいニーズの芽を見つけてだしていくことこそ、J. フロントリテイリングの大切な使命です。

女性のさらなる社会進出。少子高齢化による生活スタイルの変容。グローバル化・デジタル消費の拡大。様々なきっかけが、新しい人生の楽しみ方をひろげ、不安やストレスをもうみだしていく。

その「プラスとマイナス」両方を見つめ、くらしのすべてでお客様のお役にたてるグループへと、私たちは進化していきます。

「楽しみ」においては、「モノを売る」にとどまらず、新しいできごと・体験を創造し、感動を与えていく。

「不安」においては、「忙しさ」「心細さ」「面倒」といった、「足りない部分」をカバーして、心のモヤを晴らせるサービスをうみだしていく。

「小売業」のワクにとらわれることなく、私たちの領域は拡大していきます。

そして、そこには独創的なアイデアが、「あたらしい幸せ」の発明が必ずなければならぬ。

いま、J. フロントリテイリングは、大いなる変革のとき。

そして「変わりつづける」ことで、10年後100年後の生活にも「現在進行形」でよりそっていくことを、お客様にお約束します。

④JFR-Way

ビジョンを実現するため、私たちが大切にしている考え方がJFR-Wayです。

「未来を創ろう！」

社会や生活者がまだ気づいていない、驚き喜ばれる新しいことを発明しよう

「失敗を恐れず挑戦しよう！」

結果を恐れずに行動してみよう。そして皆で挑戦したことから学ぼう

「新しい発想を取り入れよう！」

内向きになるのではなく、外部のヒト、モノ、コトに触れて発想をひろげよう

「自分で考えて行動しよう！」

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

「良識を持ち、誠実でいよう！」

社会人として社会の良識にそった行動をしよう。いつでも誠実で、正直でいよう

⑤ステークホルダーとの約束

- (お客様) 新しい価値の提案を通じて、お客様のところをとらえる本物のご満足を提供します。
- (株主様) 高収益・高効率経営の実践を通じて、企業価値の長期的な向上に努めます。
- (お取引先様) お互いに切磋琢磨しながら信頼関係を築き、ともに成長することを目指します。
- (従業員) 成果と貢献が公正に評価され、能力の発揮と成長が実感できる、働きがいのある職場を実現します。
- (地域社会) 良い企業市民として、地域社会の発展に貢献するとともに、環境に配慮した事業活動を推進します。

⑥サステナビリティ方針

当社は2018年にサステナビリティ方針

持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて

人びとと共に、地域と共に、環境と共に

を策定し、4,250名のステークホルダーへのアンケートの実施結果をもとに経営会議・取締役会での議論を重ね、最終的に当社として取り組むべき5つのマテリアリティ(重要課題)として、「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」を特定しました。

また、環境課題と社会課題の解決に向けた考え方と行動指針を示した「エコビジョン」「ソーシャルビジョン」を策定するとともに、それぞれのマテリアリティについて中長期目標を設定し、事業戦略と連動した取り組みを進めています。

サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、「サステナビリティ委員会」を設置し、JFRグループ各社の実行計画策定と進捗管理を行っています。

今後も持続可能な社会とくらしのあたらしい幸せの実現に向けて、人びととともに、地域とともに、環境とともに、当社ならではの取り組みを進めてまいります。

⑦人財開発企業

当社は、不確実性の高い経営環境下において、永続的な成長に向け、未来を切り拓くことができるのは「人財」のみであり、「人財」の成長なくして企業の成長はあり得ないと認識しています。「従業員は宝(財)」であるとの認識のもと、一人ひとりに徹底して向き合い、人財力を開発する“人財開発企業”の実現を目指してまいります。

人財戦略は、内外リスクへの対応方針の明確化と、成長に不可欠な人財力を最大限引き出すことを中心に据え、グループビジョン「くらしのあたらしい幸せを発明する」の実現に向け、従業員一人ひとりが自律と挑戦にコミットし、仕事を通じた成長を実感するとともに、多様な人財の結合により、新たな価値を創造し続ける、強い競争力を有する企業グループの構築に資するよう、推進していきます。

⑧2017～2021年度 グループ中期経営計画

2017～2021年度中期経営計画では、新たなグループビジョンに基づく非連続な成長の実現に向け、グループ経営の舵を大きく切る転換期、すなわち「グループ構造変革期」と位置づけ、2021年度ROE 8%以上の実現を目指してまいりました。

今般のパルコの完全子会社化を契機として、グループシナジーの最大化による新たな価値創造を目指すとともに、経営環境が想定以上に大きく変化するなか、これまで成し得なかった事業構造の変革に向けた成長戦略を再構築するため、現在進行中の中期経営計画を終了し、2021年度から始まる新たな中期経営計画を策定することを検討しております。

(2) 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて（pay for purpose）、以下を基本的な考え方とします。なお、当社グループの主要子会社である大丸松坂屋百貨店においても、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 執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること
- ③ 当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に適う人財を確保（主はリテンション）できる報酬水準であること
- ④ 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
- ⑤ 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

(3) 報酬水準の考え方

執行役及び取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を活用のうえ、同業（百貨店・小売業）・同規模（時価総額・連結営業利益にて選定）他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年相対比較を行います。なお、大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員についても、同じ取扱いとします。

(4) 報酬構成の概要

<執行役>

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

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

具体的には、当社社長については、職責の重要性を鑑み、報酬の業績連動性を高めるため、基本報酬：賞与：業績連動株式報酬＝10：6：10、社長以外の執行役については、基本報酬：賞与：業績連動株式報酬＝10：6：6としております。

なお、大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員の報酬構成についても、同報酬構成とすることとします。同社の「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」では、当社株式を交付することとします。

報酬の種類	支給基準	支給方法	報酬構成			
			社長	社長以外		
基本報酬 (固定)	役位(職位)別に決定	毎月現金	38.5%	45.4%		
賞与 (変動)	役位(職位)別の基準額×評価係数 ^{※1} ※1 バランス・スコアカードを用いて、以下の定量・定性評価により決定		年1回 現金	23.0%	27.3%	
	内容					評価ウェイト
	定量評価 <60% ^{※2} >	財務の視点				連結売上収益 21% 連結営業利益 28% ROE 21%
	定性評価 <40% ^{※2} >	顧客の視点 プロセスの視点 組織・人財の視点				30%
業績連動 株式報酬 (変動)	【短期:40%】役位(職位)別の基準額×業績達成係数 ^{※3} ※3 以下の達成度から算出 ^{※4}		年1回 株式	38.5%	27.3%	
	内容					評価ウェイト
	連結営業利益		20%			
	基本的1株当たり当期利益		20%			
【中長期:60%】役位(職位)別の基準額×業績達成係数 ^{※5} ※5 以下の達成度から算出 ^{※4} 。フリーキャッシュ・フロー、ROEの目標が の場合、支給額を50%減額(1つ未達成の場合は25%減額)		中期 経営計画 終了時 株式	38.5%	27.3%		
内容					評価ウェイト	
連結営業利益		30%				
基本的1株当たり当期利益		30%				

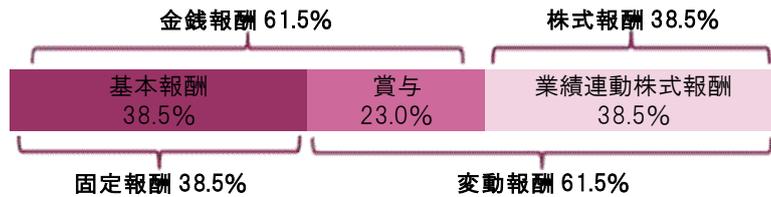
※2 担当部門の評価を含む関連事業統括部では、定量評価 70%、定性評価 30%とします。

※4 業績連動株式報酬の業績連動係数は以下の計算方法により算出

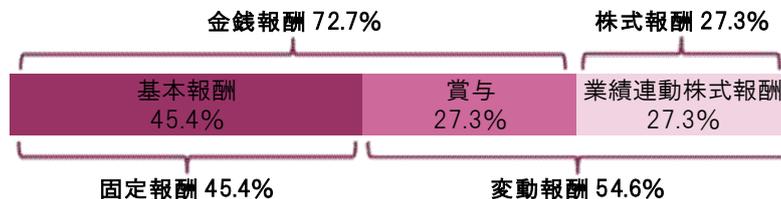
業績達成度	業績連動係数
150%以上	2
50%以上150%未満	(実績値÷目標値-0.5)×2
50%未満	0

[執行役の役位ごとの種類別報酬割合]

【社長】



【社長を除く執行役】



(注) 上記図は、賞与を標準ランク、株式報酬に係る業績達成率を 100%とした場合のモデルです。

(注) 大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員も上記図の「社長を除く執行役」と同じ報酬構成とします。

(基本報酬)

基本報酬は、固定報酬と位置付け、各役員の職責の大きさ(重さ)に応じて役位(職位)ごとに決定します。

(賞与)

賞与は、1年ごとの業績に対応した成果・成功報酬型の業績連動報酬とし、数値目標である「財務の視点」と、重点課題である「顧客の視点」「プロセスの視点」「組織・人財の視点」からなるバランスト・スコアカードにより、評価を行います。中期経営計画の達成に向けた重点課題の評価を重視し、数値目標と重点課題のウェイトは、基本比率を60：40とし、担当部門の評価を含む関連事業統括部では70：30とします。

数値目標である財務の視点では、役員にとってインセンティブが働くよう、会社・本業の稼ぎを示す連結売上収益、連結営業利益、ROEを指標とし、当事業年度の目標に対する達成度及び前事業年度に対する達成度を基礎として評価を行っています。

重点課題では、評価者である社長と各執行役が面談により、当該執行役の職務に応じた各視点の課題、評点のウェイトや達成目標等を決定します。「顧客の視点」では職務執行において顧客となる相手方に対する課題、「プロセスの視点」では生産性向上や効率化等に関する課題、「組織・人財の視点」では人財開発に関する課題を中心に、各課題を策定しています。

また、2020年度以降、重点課題のいずれかの視点において、原則として当社の掲げる5つのマテリアリティ（「低炭素社会への貢献」「サプライチェーン全体のマネジメント」「地域社会との共生」「ダイバーシティの推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」）に沿ったESGにかかる課題を、重点課題のウェイトのうち10%以上設定することを義務付けております。当該課題設定の状況は、当該事業年度中にサステナビリティ委員会へ報告を行うこととしております。

報酬委員会は各執行役のバランスト・スコアカードについて当該事業年度中に中間確認を行い、原則として翌事業年度の5月に行われる報酬委員会において、前事業年度のバランスト・スコアカードを参考として、最終的な賞与支給額の決定を行います。

なお、賞与は報酬委員会の決議によって支給されない場合もありますが、通常は業績達成率に応じて75%～125%の間で変動する運営となっております。

(パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）)

業績連動株式報酬は、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向け、中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動して、当社株式を交付します。

業績連動株式報酬全体の60%は中期経営計画終了時に株式を一括交付し、40%は株主目線に立った経営を促進するため、株式を毎年交付する制度とします。

中期経営計画終了時に交付する部分は、中期経営計画において数値目標（IFRSベース）を掲げる（数値目標は別途適時開示を行う可能性あり）連結営業利益を50%、基本的1株当たり当期利益を50%のウェイトで評価するものとし、フリーキャッシュフロー、ROEの目標が未達だった場合には減額を行う制度とします。

毎年交付する部分は、期初に掲げる予想値（IFRSベース）に対する達成度について、連結営業利益を50%、基本的1株当たり当期利益を50%のウェイトで評価するものとします。

業績達成率に応じた報酬の変動幅は0%～200%とします。

なお、信託型株式報酬の制度管理は、独立性・客観性・公正性に配慮し、三菱UFJ信託銀行に事務を委託しております。

[業績連動株式報酬の内容]

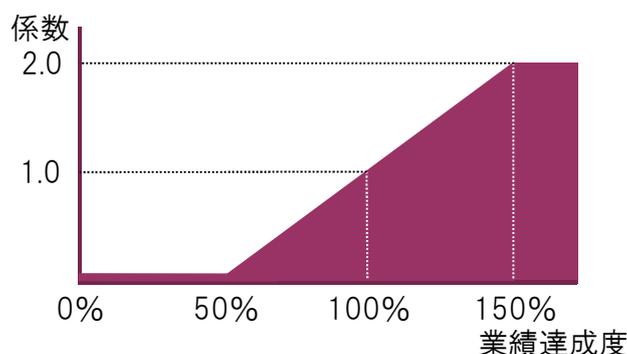
KPI		短期	中長期	利用方法
収益性	① 連結営業利益	○	○	目標値(絶対値)に対する達成率で評価 評価ウェイトは各指標50%ずつ
	② 基本的1株当たり当期利益	○	○	
	③ フリーキャッシュフロー	-	○	目標未達成の場合、株式報酬の額を50%減額 (1つ未達成であれば25%減額)
効率性	④ ROE	-	○	

(注) KPI (Key Performance Indicator) : 重要業績指標

(注) 短期の目標値は、毎年4月に決算短信で公表する当該事業年度の予想値 (IFRS ベース) を用います。

(注) パルコの完全子会社化によるグループシナジーの最大化による新たな価値創造を目指し、現在進行中の中期経営計画を終了し、2021 年度から始まる新たな中期経営計画を策定することを検討しておりますが、業績連動株式報酬における中長期の目標値は引き続き据え置き、2021 年度終了後に実績を評価する方向で検討しております。

[業績連動係数の変動イメージ]



(注) 業績達成率が 50%未満の場合、業績連動係数は 0 (0%) とし、業績達成率が 150%以上の場合、業績連動係数は 2.0 (200%) とします。

<取締役>

非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と②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。

報酬の種類	支給基準	支給方法
基本報酬 (固定)	役位(職位)別に決定	毎月現金
業績非連動 株式報酬(固定)	役位(職位)別に決定	退任時 株式

(注) 非執行の取締役とは、社外取締役のほか、監査委員その他の非執行の社内取締役を指すものとします。

(基本報酬)

基本報酬は、固定報酬と位置付け、各役員の職責の大きさ（重さ）に応じて役位（職位）ごとにテーブルを決定します。

(リストラクテッド・ストック (業績非連動株式報酬))

業績非連動株式報酬は、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、開示を行う予定です。

なお、信託型株式報酬の制度管理は、独立性・客観性・公正性に配慮し、三菱UFJ信託銀行に事務を委託しております。

(5) 報酬の決定プロセス

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については、独立社外取締役（過半数）と業務を執行しない取締役会議長、代表執行役社長で構成し、かつ、委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。報酬委員会は、当社、大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員（取締役、執行役及び執行役員）の個人別の報酬内容の決定に関する方針ならびに当社取締役及び執行役の個人別の報酬内容を決定します。また、当社取締役及び執行役の報酬にかかる社内規程等についても審議・決議を行うこととしています。大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員個人の報酬内容は、各社が任意に設置する指名・報酬委員会（当社の独立社外取締役を委員に含む）において審議し、必要に応じて各社株主総会における決議を経たうえで、各社取締役会において決定するものとします。

報酬委員会は年に4回以上開催することを予定し、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じた実施するものとします。中期経営計画の期間中、外部環境の劇的な変化等で大幅な見直しが必要となった場合には、基本報酬の水準を見直すこととします。

なお、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、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。

<報酬委員会の主要アジェンダ>

- ・役員報酬ポリシーにかかる修正要否の検討
- ・個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）の決定
- ・賞与にかかる業績目標及び評価テーブルの決定
- ・前事業年度の賞与にかかる業績評価及び個人別支給額等の決定
- ・前事業年度の株式報酬にかかる業績評価及び個人別支給額等の報告
- ・外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・KPI等の検証

(6) 報酬の没収等（クローバック・マルス）

執行役の賞与及び株式報酬については、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった者なら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・交付する権利の没収、または、支給・交付済みの報酬の返還を求めることができることとしております。

(7) 株式の取得・保有

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

なお、大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員も、当社株式の取得・保有については同様の方針とします。

(8) エンゲージメントの方針

当社の役員報酬制度の内容については、各種法令等に基づき作成・開示することとなる有価証券報告書、事業報告、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書及び当社ウェブサイト等を通じ、当社株主に対し迅速に開示します。

また、機関投資家とのエンゲージメントについては、社長・執行役・取締役（独立社外取締役を含む）を中心に、年間100件以上の開催を目標としています。当社の価値観及びビジョンに理解のある株主や投資家とのエンゲージメントをコアバリューと位置付け、エンゲージメントを通して受けた株主や投資家の意見を取締役会等で共有し、サステナビリティ経営を実現・推進するために活用します。

有価証券報告書における提出会社の役員としての報酬等（主要な連結子会社の役員としての報酬等がある場合には、当該報酬等を含む。以下「連結報酬等」という。）の開示につき、原則として連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることなく、開示することとします。

以 上