



2017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 代表取締役社長 山本良一  
(コード 3086 東証、名証第一部)  
問合せ先責任者 執行役員 経営戦略統括部  
コーポレートガバナンス推進部長 牧田 隆行  
(TEL 03 - 6895 - 0178)

### 役員向け株式対価報酬制度の導入を含む 新たな役員報酬ポリシーの策定（内定）に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、指名委員会等設置会社への移行後における役員向け株式対価報酬制度の導入を含む新たな「役員報酬ポリシー」の策定について、下記のとおり内定決議しましたので、お知らせいたします。

#### 記

#### 1. 株式対価報酬制度の導入を含む新たな「役員報酬ポリシー」策定の目的

当社は、2015年6月から上場会社に適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を踏まえて、同年12月25日、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、当社グループのコーポレートガバナンスのあり方を指し示す「コーポレートガバナンス方針書」を制定いたしました。

この「コーポレートガバナンス方針書」において、当社は、「月額報酬と1年毎の業績に対応した成果・成功報酬型の年度役員賞与（いずれも金銭報酬）」で構成された現行の役員報酬決定方針を次の観点で見直すことを規定しておりました。

#### 【コーポレートガバナンス方針書に規定された検討ポイント】

- ① 経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成に向けたインセンティブ付与のための報酬総額における業績連動報酬の割合の増加
- ② 中長期的な企業価値の向上に向けた中長期業績連動報酬の導入
- ③ 報酬水準の妥当性の検証（業界比較、従業員給与水準との比較等）
- ④ 固定報酬・業績連動報酬、金銭報酬・株式対価報酬等の最適バランス
- ⑤ 社外取締役・監査役（社外・社内とも）報酬の固定報酬への一本化

本日付「J. フロントリテイリング『グループビジョン』及び『2017～2021年度グループ中期経営計画』に関するお知らせ」にて別途公表のとおり、当社は、新たなグループビジョンとグループ中期経営計画を策定いたしました。

このたび、中期経営計画の初年度に際し、新たな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及び推進をはかるため、コーポレートガバナンス体制強化の一環である指名委員会等設置会社への移行を機に、役員報酬決定方針を上記の検討ポイントを踏まえた新たな「役員報酬ポリシー」（役員向け株式対価報酬制度の導入を含む）のとおりとすることを内定決議いたしました。

## 2. 新たな「役員報酬ポリシー」の内容

### (1) 新グループビジョンとグループ中期経営計画

#### 新グループビジョンの策定について

少子高齢化の進展や家族のあり方の変化に伴う「暮らし方の多様化」、またモノからコトへの消費の変化やICTの進化などによる「楽しみ方の多様化」が、今後ますます進展することが予想されます。そうした中、当社グループは人々の幸せのあり方を考え、「暮らし方」と「楽しみ方」の両面から新たな価値提供を実現するため、事業領域の拡大と既存事業の変革を戦略的に進めることにより、人々の心豊かな生活の実現に貢献する企業グループを目指した新グループビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。”

を策定いたしました。

このグループビジョンで目指すべき将来の方向性を示すことにより、グループを大きく変革させるとともに、非連続な成長の実現を目指してまいります。

### 2017～2021 年度 グループ中期経営計画について

#### 中期経営計画の位置づけと基本方針

2014～2016 年度中期経営計画で着手した大型開発計画が完成し、収益として成果が表れる 2017～2021 年度までの5か年を当中期経営計画の期間と定めます。これらの開発計画の完成により飛躍的な成長を実現するとともに、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」と位置付け、2021年度のROE 8%実現を目指してまいります。

そのため、これまでのマルチリテイラーの考え方から一歩進め、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”として新たな事業領域への拡大をはかる一方、不採算事業領域の見極めなどにさらにスピードを上げて取り組み、事業の入れ替えを積極的に推進してまいります。

#### 国際会計基準（IFRS）への移行

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の向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティの強化を目的とし、今中期経営計画期間のスタートとなる 2017 年 3 月から、国際会計基準（以下、IFRS）を任意適用することといたしました。今後、当社グループが発表する業績予想及び実績値などについては、中期経営計画の経営数値目標を含め、IFRSで開示いたします。

#### コーポレートガバナンス強化（指名委員会等設置会社への移行）

指名委員会等設置会社への移行決定に基づき、経営監督機能の強化、機動的な経営の推進、監査精度の維持・向上に取り組んでまいります。グループの成長実現に向け、持株会社と事業子会社の権限・責任の明確化をはかるとともに、各社における経営監督機能の強化、迅速な経営の意思決定による機動的な経営を推進し、グループ全体のコーポレートガバナンスの強化をはかってまいります。

### (2) 役員報酬の基本方針

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

- 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「経営人材のあるべき姿」に適う人材を確保（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、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

#### <執行役>

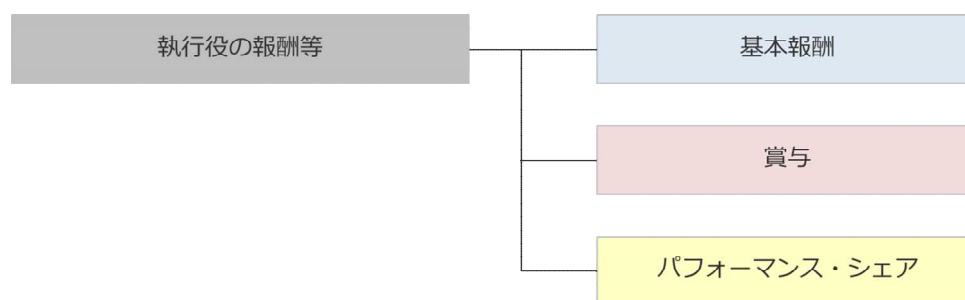
執行役の報酬は、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③株式対価報酬制度としての中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア」とします。

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、「基本報酬」を基準として、「賞与」は基本報酬の60%程度、「パフォーマンス・シェア」は基本報酬の60%程度とします。

当社の執行役社長（以下、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」を基準として、「賞与」は基本報酬の60%程度、「パフォーマンス・シェア」は基本報酬の100%程度とします。

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」では、当社株式を交付することとします。



[執行役の役位ごとの種類別報酬割合]

#### 【社長】

|               |                 |               |
|---------------|-----------------|---------------|
| 基本報酬<br>38.5% | 賞与<br>23.0%     | PS<br>38.5%   |
| 金銭報酬<br>61.5% |                 | 株式報酬<br>38.5% |
| 固定報酬<br>38.5% | 業績連動報酬<br>61.5% |               |

### 【社長を除く執行役】

|               |                 |               |
|---------------|-----------------|---------------|
| 基本報酬<br>45.4% | 賞与<br>27.3%     | PS<br>27.3%   |
| 金銭報酬<br>72.7% |                 | 株式報酬<br>27.3% |
| 固定報酬<br>45.4% | 業績連動報酬<br>54.6% |               |

(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、財務の視点に加え顧客の視点など4つの定性的評価を行うバランス・スコアカードによる評価を行います。

#### (パフォーマンス・シェア)

パフォーマンス・シェアは、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。

パフォーマンス・シェア全体の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）として掲げる連結営業利益を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する予定です。

#### [パフォーマンス・シェアの内容]

| 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<br>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                 |
| 効率性 | ④ ROE          | -  | ○   | （1つ未達成であれば25%減額）                      |

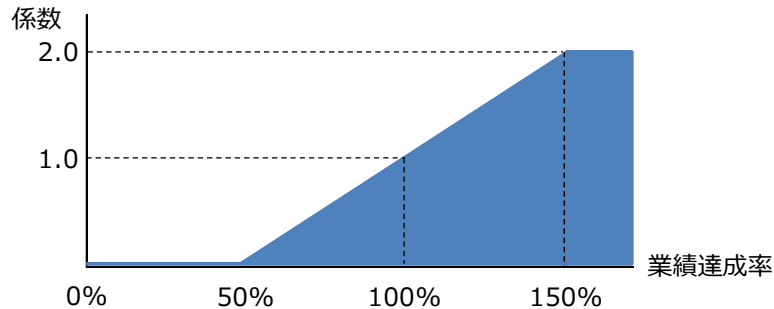
(注) KPI (Key Performance Indicator) : 重要業績指標

(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。

[業績連動係数の計算方法]

| 業績達成率       | 業績連動係数  |
|-------------|---|
| 150%以上      | 2.0   |
| 50%以上150%未満 | $(\text{実績値} \div \text{目標値} - 0.5) \times 2$ |
| 50%未満       | 0   |

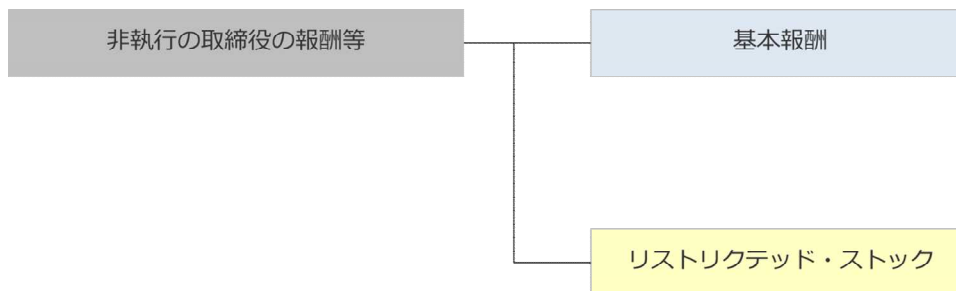
[業績連動係数の変動イメージ]



(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」とします。



(注) 非執行の取締役とは、社外取締役のほか、取締役会議長、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)

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。

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

銀行に事務を委託する予定です。

#### (5) 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が過半数を占め、かつ、委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の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、今後、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。

中期経営計画期間中、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、業界動向及び経営状況等を考慮し、報酬水準及び報酬制度等について検討します。

#### (6) 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（又は役員を退任するまで）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、パフォーマンス・シェア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。

#### (7) 情報開示等の方針

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も、積極的に実施します。

### 3. 新たな報酬ポリシーの適用開始

役員向け株式対価報酬制度の導入を含む新たな「役員報酬ポリシー」については、本年5月25日開催予定の当社第10期定時株主総会の承認決議による指名委員会等設置会社への移行後、当社報酬委員会において改めて審議・決議し、その適用を開始する予定です。

### 4. 株式対価報酬制度に係る信託が取得する当社株式の規模

役員向け株式対価報酬制度のために今後設定される予定の信託は、今後5年間に対象役員等に交付される可能性のある最大限の株式数を勘案し、約40億円の規模となる予定です。

なお、同株式対価報酬制度の導入については、指名委員会等設置会社への移行後、本年5月25日開催予定の当社報酬委員会及び本年6月下旬に開催予定の当社取締役会・報酬委員会において、制度の詳細内容や信託により株式を取得する時期等を含め、改めて審議・決議し、公表する予定です。

以 上