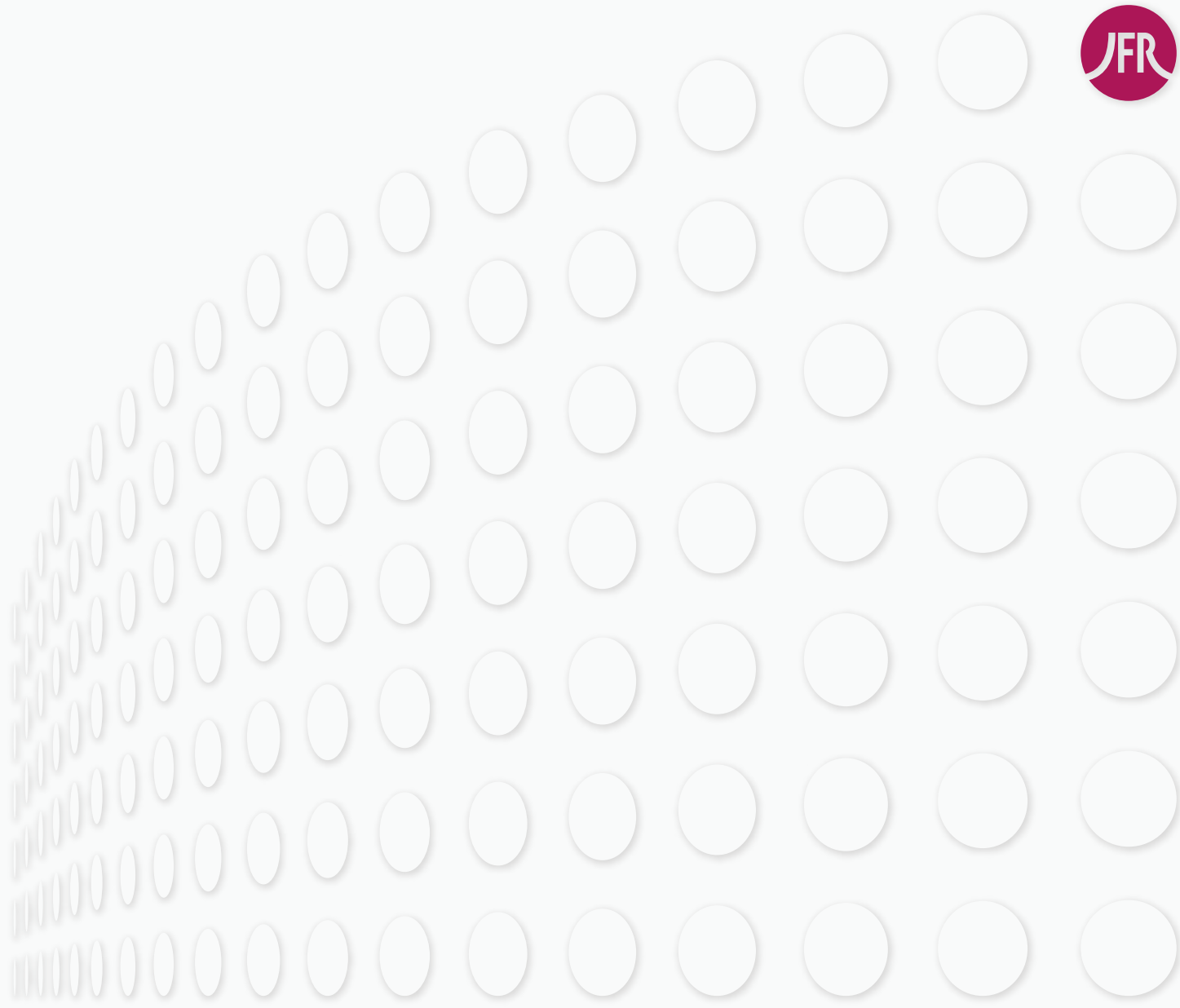


アニュアル レビュー 2010

J. FRONT RETAILING NOW

2010年2月期



CONTENTS

- 02 財務ハイライト
- 04 トップメッセージ
- 06 トップインタビュー
- 12 新百貨店モデルの具現化
- 14 店舗の大型化・新鋭化
- 16 周辺店舗開発
- 18 固定客戦略
- 20 自主運営売場・オリジナル商品・サービス
 - 自主編集売場／プライベート・ブランド／コラボレーション
 - カスタマーズ・ビュー活動
- 24 美術館・店舗空間
- 26 人材育成

- 28 セグメント別事業概況
 - 百貨店事業／スーパーマーケット事業／卸売事業／その他事業
- 32 コーポレートガバナンス
- 34 企業の社会的責任CSR
- 36 大丸の歴史
- 37 松坂屋の歴史
- 38 会社概要
 - J.フロントリテイリング株式会社
 - 株式会社大丸松坂屋百貨店
- 41 財務情報
- 70 グループ企業一覧
- 72 大丸・松坂屋両百貨店の店舗展開
- 74 株式情報

見直しに関する注意事項：

本アニュアルレポートにおける業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されております。従いまして、様々な要因の変化により、実際の業績は、見直しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

財務ハイライト

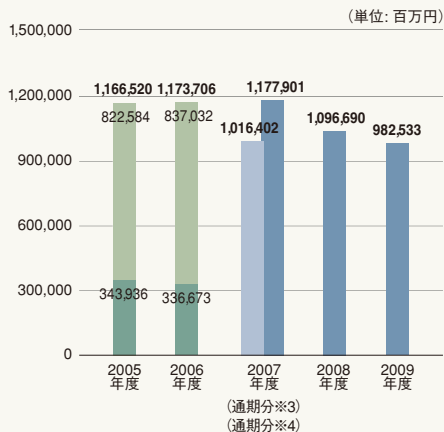
J. フロント リテイリング株式会社および連結子会社

2008年2月29日および2009年2月28日、2010年2月28日に終了した事業年度または2008年2月29日および2009年2月28日、2010年2月28日現在

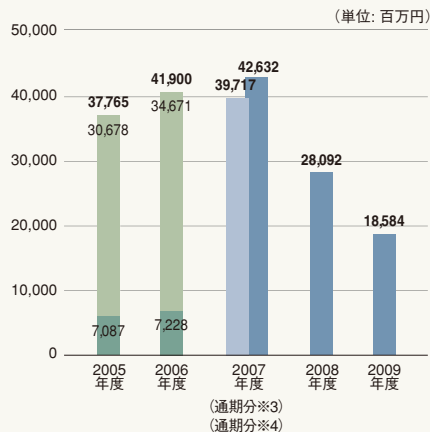
	単位：百万円 (別途記載のものを除く)				単位：千米ドル (別途記載のものを除く)
	2009年度	2008年度	2007年度 (年間実質ベース)	2007年度	2009年度
業績					
売上高	¥982,533	¥1,096,690	¥1,177,901	¥1,016,402	\$10,986,615
売上総利益	240,211	269,282	291,115	251,301	2,686,023
営業利益	18,584	28,092	42,632	39,717	207,805
経常利益	19,966	28,289	43,151	39,812	223,258
当期純利益	8,167	7,170	23,404	20,538	91,323
販売費及び一般管理費	221,627	241,189	248,482	211,583	2,478,218
財政状態					
総資産	804,534	776,616	-	805,375	8,996,243
自己資本	314,494	307,861	-	307,823	3,516,650
純資産	323,506	316,268	-	315,854	3,617,421
有利子負債総額	125,937	94,677	-	103,042	1,408,219
キャッシュ・フローの状況					
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,996	22,686	30,912	27,796	257,140
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,879)	(11,676)	4,210	5,792	(457,106)
財務活動によるキャッシュ・フロー	29,212	(13,510)	(41,015)	(39,309)	326,647
1株当たり情報(単位:円、ドル)					
当期純利益	¥15.45	¥13.56	-	¥45.74	\$0.17
純資産	¥594.89	¥582.27	-	¥581.97	\$6.65
配当額(単体)	¥7.0	¥8.0	-	¥4.5(注)	\$0.08
財務指標(単位:%)					
売上高総利益率	24.45%	24.55%	24.71%	24.72%	-
販管費比率	22.6%	22.0%	21.1%	20.8%	-
売上高営業利益率	1.9%	2.6%	3.6%	3.9%	-
総資産営業利益率(ROA)	2.4%	3.6%	5.3%	4.9%	-
自己資本当期純利益率(ROE)	2.6%	2.3%	7.6%	6.7%	-
投下資本経常利益率(ROI)	4.7%	7.0%	10.5%	9.7%	-
自己資本比率	39.1%	39.6%	38.2%	38.2%	-

- *1 米ドルの記載は、参考情報です。2010年2月28日のレートである1米ドル=89.43円を換算レートとして採用し、千米ドル単位未満を四捨五入して表示しております。
 *2 2007年度(年間実質ベース)は、2007年3月1日から2008年2月28日までの大丸グループの業績および松坂屋グループ業績を連結した数値です。
 *3 2007年度の1株当たり当期純利益は、2007年3月1日に設立したものとみなして計算した期中平均株式数を使用しております。年間実質ベースも同様に計算しています。
 *4 ROE算出の利益は、当期純利益、ROA算出の利益は、営業利益、ROI算出の利益は経常利益を使用しております。
 *5 2007年度のROE、ROA、ROIの計算にあたっては、期末の自己資本、総資産、投下資本を使用しております。
 (注) 2007年度は中間配当として、(株)大丸が1株につき6円、(株)松坂屋HDが1株につき3円50銭を実施しております。

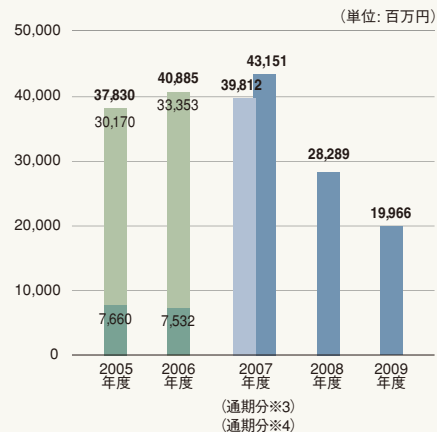
売上高



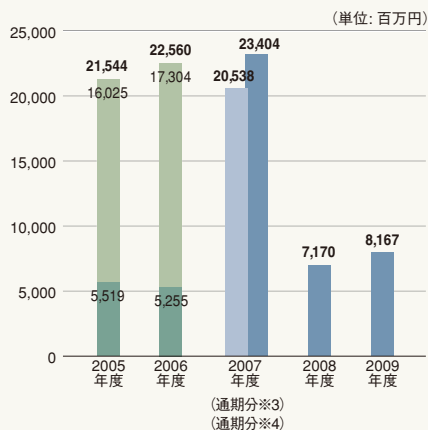
営業利益



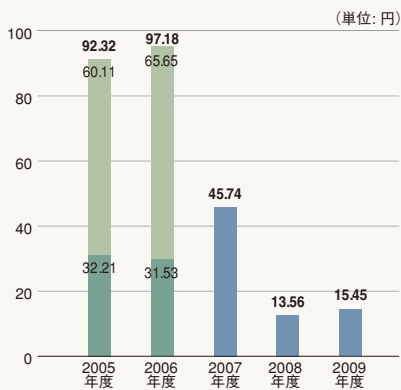
経常利益



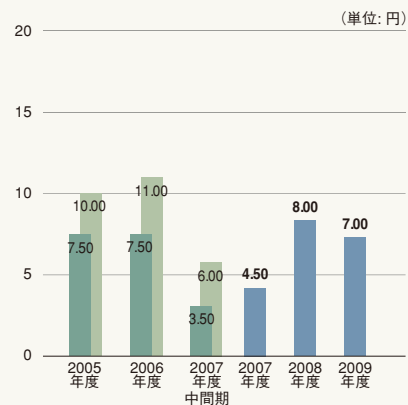
当期純利益



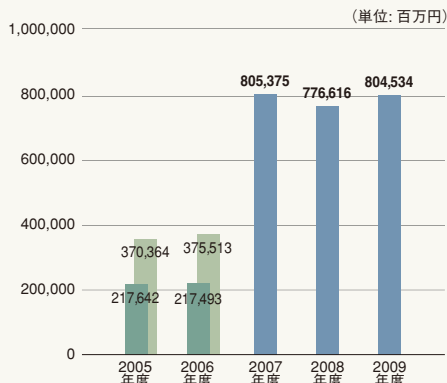
1株当たり当期純利益



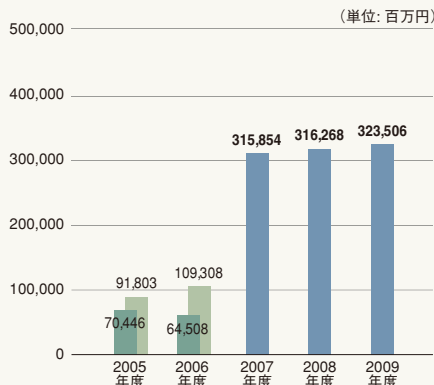
1株当たり配当額(単体)



総資産



純資産



■ 大丸 ■ 松坂屋HD ■ JFR

※1 2005年度の(株)松坂屋HDについては、持株会社移行前の(株)松坂屋グループの連結数値を記載しております。

※2 (株)大丸の2006年度以前の売上高につきましては、その他営業収入を含めて記載しております。

※3 企業結合に係る会計基準に基づき、大丸グループについては通期業績、松坂屋グループについては下期業績を連結しております。

※4 松坂屋グループの業績について、通期の業績を連結した場合の数値を参考として記載しております。

中核事業である百貨店の再生に向け、 業態変革レベルの経営改革に取り組みます。



代表取締役会長兼最高経営責任者（CEO）

奥田 務

百貨店の業績不振の理由は、景気低迷やデフレ進行の影響もさることながら、今の百貨店が、時代の変化に対応できずにお客様のご支持を失い、専門店やファッションビル、ネット通販をはじめとする他業態に対する競争力を、急速に低下させてしまったことにあります。

これに対し、J. フロント リテイリングは、中核事業である百貨店を強い競争力と高い収益力を持った新しい産業に再生するために、従来の百貨店経営の単なる修正や改善ではなく、業態変革レベルの抜本的経営改革に取り組んでいます。

当社が目指しているのは、「新百貨店モデル（=お客様が、わざわざ足を運びたいくなるような、魅力的で収益性の高い店舗を創造するための百貨店再生プログラム）」の確立です。その実現に向け、次の3つの重要課題に取り組んでまいります。

1つ目は、「マーケット対応力の強化」で、その柱となるのが「マーケット変化への適合」と「対象マーケットの拡大」です。

当社は、“高品質・グッドテイストを前提に、商品構成・品揃えの幅は広く”を商品政策の基本方針として、それぞれの店舗が立地する地域の特性や競合状況の実情に応じて、対象とする顧客層・商品構成・価格構成・品揃えのテイストやマイルド構成を幅広く見直し、最適なバランスを見極め、競争力の強化をはかります。

これまで百貨店は、既存のお取引先を中心に、高価格・婦人衣料・中高年・オーセンティック・ドレスアップなどに過度に偏ったブランド構成や品揃えを行なってきましたが、これをマーケットの変化に対応すべく抜本的に見直し、最近の大きな消費の潮流となったカジュアル化・節約志向にも対応してまいります。

価格面については、バリュー感のある“百貨店としての”低価格から中価格ゾーンの商品の充実を進めることにより、百貨店としての高感度を維持しながら、今までの高品質・高価格商品中心から、よりお買い求めやすい価格ゾーンに幅を

広げることにより、対象とする顧客層を拡大してまいります。

また、お客様がわざわざ足を運びたいくなるような魅力的な店舗を創造するためには、同業他社や他業態と差別化をはかり、お客様が一目で“これが私の売場だ”と感じていただける“スペシャリティ”のある売場やゾーンを構築することが求められます。このため、対象とするお客様の価値観やライフスタイルに対応した明確なコンセプトに基づき、ブランドやショップ、商品・サービスなどを編集・展開して、“スペシャルな付加価値”を創出する「スペシャリティゾーン」の積極展開とそのブランディングに取り組んでまいります。

昨年11月にオープンした大丸心齋橋店北館および本年4月にリニューアルした大丸京都店において、ヤングとアラウンド30の女性を対象とするスペシャリティゾーン「うふふガールズ」の構築に取り組んだ結果、これまで百貨店が十分に対応できていなかった若い女性顧客から高い支持を得ることができ、大きな手ごたえを感じています。

2つ目は、新百貨店モデルを販売促進面で支える固定客戦略です。

自社カードなどを保有し、プロフィールや購買履歴を把握できる、いわゆるID顧客を対象にした固定客戦略は、売上を安定的に確保することができるとともに、新百貨店モデルの重要戦略売場となるスペシャリティゾーンにご来店されたお客様をつなぎとめ、リピーターになって頂く上で非常に有効な手段となります。

コンセプトの明快なスペシャリティゾーンでは、これまで百貨店をあまり利用されることがなかった新しいお客様が多数ご来店されます。この新しいお客様にカード会員やメール会員になって頂き、“お気に入りの”スペシャリティゾーンとの緊密なコミュニケーションを通じて、「私の売場」と感じていただく、この積み重ねによりロイヤルカスタマーの拡大を進めていくことが重要です。

このため、今後各店舗で開設を進めるスペシャリティゾー

ンの展開に合わせ、自社カードやメール会員の開拓と拡大に全力を挙げて取り組んでまいります。

3つ目は、「高効率オペレーション構造への転換」です。

新百貨店モデルでは、売場運営を「ショップ運営」と「自主運営」の2つに峻別し、それぞれの特性に合ったオペレーションシステムの確立と要員配置計画、人材育成などの取り組みを進めています。

この2つのタイプの売場は、ビジネスプロセスにおける取引先との役割と責任分担や、人員配置、収益構造、人材育成方法などが大きく異なります。それぞれの運営ノウハウの高度化をはかるとともに、店舗やフロアのコンセプトに合わせてこの2つのタイプを効果的に組み合わせることにより、百貨店運営の人的生産性が大幅に向上し、経営的に効率の高い店舗づくりと運営が可能になります。また、「ショップ運営」「自主運営」それぞれに求められるプロフェッショナルな人材像を明確にし、その育成と活用に注力してまいります。

以上の取り組みに加え、百貨店以外の関連事業においては、既存事業の収益力強化をはかるとともに、成長分野への取り組みを強化し、百貨店事業に過度に軸足を置いた経営から、グループ全体でバランス良く収益向上と成長をはかるべく、事業構造の変革に取り組んでまいります。

当社では、予定より1年前倒しして、本年3月に大丸と松坂屋を統合し、新百貨店モデルの確立に向けた組織と業務運営体制面での整備は完了しました。2010年度も百貨店にとって引き続き厳しい経営環境が予想されますが、企業価値の向上と持続的な成長の実現に向け、徹底した顧客第一主義の下、新百貨店モデルの確立と成果拡大に全力を挙げてまいります。

2010年6月

「目指すのは、従来の修正や改善でない、 『業態変革レベル』の経営改革。」



代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO) 奥田 務

Q

2009年度業績の概要を教えてください。

A

J.フロント リテイリング (JFR) グループの2009年度連結業績は、1月の第3四半期業績発表時に消費環境の厳しさと先行きの不透明感から売上を中心に慎重に見直しましたが、その後、百貨店事業で売上が見通しを大幅に上回り、併せてコスト管理を徹底して行った結果、見通しに対し営業利益で38.8億円増 (26.4%増)、経常利益で44.6億円増 (28.8%増)、当期利益で16.6億円 (25.6%増) 上回ることができました。結果としては対前年10.4%の減収ですが、営業 (33.8%減)・経常 (29.4%減) 各利益段階での減少率を前年度よりも縮小させるとともに、当期純利益は2期ぶりの増益 (13.9%増) を果たしました。

営業利益減少の主要因は、百貨店事業の低迷です。JFRグループを本格的な利益成長軌道に乗せるためには、中核事業の百貨店を強い競争力と高い収益力を持った新しい業態に「再生」することが不可欠です。そうしたことから、当社では、従来の百貨店経営の修正や改善ではなく、売上と利益を持続的に成長させる革新的な体制づくりと成果の実現に向け、スピードを上げて“業態変革レベル”の経営改革への取り組みを進めています。

Q

「業態変革レベルでの経営改革」が必要と
考えたのはどのような背景からなのでしょう。

A

当社はこれまで10年以上に亘って営業改革をはじめとする百貨店の経営改革に取り組んできました。それらは主として内部構造の変革で、業務運営の効率化、ローコスト化に目覚ましい成果を上げましたが、お客様が明確に認識できるレベルで売場や店舗の魅力を高めるまでには至っておらず、マーケット変化への対応という面ではまだまだ不十分と言わざるを得ません。

激しい消費動向の変化と業際を超えた厳しい競争が続く中、百貨店は既存のお取引先を中心に、高価格化・婦人衣料・中高年・高所得者・オーセンティック・ドレスアップなどに過剰にシフトしたブランド構成や品揃えを行い、同業他社と同質化し、自らの対象とする顧客層の幅とマーケットを狭めてきました。とりわけ、最近の大きな消費の潮流となったカジュ

アル化・価格志向への対応にも遅れるなど、マーケット変化のスピードに追いつけない状況が続いています。

今後、百貨店の消費環境・競合環境が更に激しさと厳しさを増すことが予想される中、マーケット対応力が弱く、高コスト構造・低効率運営の従来型の百貨店モデルでは、成長はおろか、生き残りも難しいと考えています。

Q 大丸と松坂屋の合併を当初より1年前倒しし、2010年3月に「株式会社大丸松坂屋百貨店」が誕生したのも、そうした背景を踏まえたものなのですか。

A これまでのJFR、大丸、松坂屋の3社の組織・機能を再編し、シンプルな事業運営体制を構築します。2007年9月の経営統合以降、JFRに集約・統合してきた百貨店の営業政策立案部門や商品部門などは、JFRから大丸松坂屋百貨店に移管しました。つまり、大丸松坂屋百貨店は、百貨店経営に関わる全機能を保有した自己完結組織となります。これにより、意思決定を迅速化し、営業政策などのスピードアップが図れるものと考えています。併せて、組織・要員・施設などの集約・スリム化など、より一層の生産性の向上と経営の効率化を推進していきます。そしてJFRと大丸松坂屋百貨店それぞれの役割・機能を明確にし、緊密な連携のもとに運営していくことにより、スピードを上げて新百貨店モデルを中心とする経営構造改革を実行してまいります。

経営統合～百貨店事業1社化までのプロセス

2007年 9月	大丸と松坂屋ホールディングスが経営統合持株会社J.フロントリテイリング(株)誕生
2008年 3月	ハウスカードシステム共通化 マーケティング、PB商品企画など企画部門統合
9月	情報システム統合 外商カードシステム共通化 人事制度の共通化
2009年 3月	婦人雑貨子供服部門のMD戦略機能統合
9月	婦人服、紳士、食品部門のMD戦略機能統合
2010年 3月	(株)大丸松坂屋百貨店誕生 (1業種1社体制の完成) J.フロントリテイリング(株)は純粋持株会社へ

Q JFRが目指す新百貨店モデルが従来の百貨店モデルと違う点はどのようなところですか。

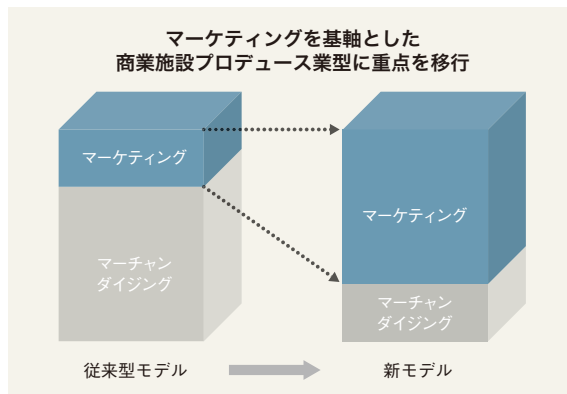
A 当社が取り組んでいる新百貨店モデルが従来のモデルと大きく異なる点は、これまでの「マーチャダイジンを重視した小売業型」から「マーケティングを基軸にした商業施設プロデュース業型」に重点を移すことです。

ご存知の通り、日本の百貨店では商品と販売リスクを持たない「消化仕入売場」が80%～90%、リスクを持つ「買取・自主販売売場」が20%～10%の構成となっています。

お客様やマーケットニーズの変化に即応するためには、「消化仕入売場」ではブランドやショップ単位での売上や売場管理をはじめ、売場構成変化、新規導入、スクラップ&ビルドが求められます。一方の「買取・自主販売売場」ではアイテムやSKU単位での品揃えや仕入・販売・在庫などの計画・管理を百貨店サイドのリスクで行う必要があります。

この2つのタイプの売場は、ビジネスプロセスにおける取引先との役割と責任分担やそれぞれの人員配置、収益構造、人材育成方法などが大きく異なります。

特に、5万㎡を超える大規模百貨店において、お客様やマーケットの変化にタイミング良く、効率的に対応するには、買取・自主販売売場では「マーチャダイジンを重視した小売業型」、消化仕入売場では「マーケティングを基軸にした商業施設プロデュース業型」を基本に運営し、それぞれを店舗やフロアのコンセプトに合わせて効果的に組み合わせ、顧客にとって魅力的で、経営的に効率の高い店づくりと運営をする必要があります。





「新百貨店モデル」とは、
ひと言で表すとどうなりますか。



当社の新百貨店モデルとは「お客様がわざわざ足を運びたいくなるような、魅力的、且つ、収益性の高い店舗を創造するための百貨店再生プログラム」です。

新百貨店モデルの重要課題の1つが「マーケット対応力の強化」であり、その柱となるのが「マーケット変化への適合」と「対象マーケットの拡大」です。

各店舗はこれらを踏まえながら、それぞれの地域特性や競合状況の実情に応じて、偏り過ぎた顧客層・商品構成・価格構成・品揃えのテイストやマインド構成を幅広く見直し、最適なバランスを見極め、競争力の強化に取り組みます。

歴史的に、百貨店、特に日本の百貨店は常に「大衆」顧客を基盤に、「高級イメージ付き大衆商法」を行い、発展・繁栄してきました。また、益率の低い「消化仕入」が中心で、且つ、不動産コストの高い巨大店舗の経営では、米国などの百貨店と異なり、幅広い顧客層＝「大衆」を支持基盤とした「大きな売上高」が経営上、不可欠になります。

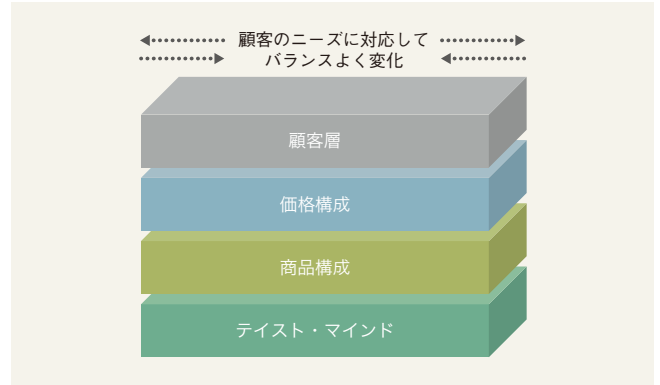
当社の商品政策の基本方針は「高品質・グッドテイストを前提に、商品構成・品揃えの幅は広く」です。

当社の主力である5万㎡を超える大都市の大型店舗では面積的にも「幅広い顧客層」を対象に、取扱い商品・価格・志向・テイストなどの面で幅広い対応が可能であり、これが都心の他業態との差別化・競争力の強化の大きな手段となります。

価格面を例にとれば、「百貨店としての」低価格から高価格ゾーンの幅広さを基本に、顧客ニーズの変化に対応して、それぞれの価格ゾーンごとのウェイトをバランス良く変化させて行く必要があります。

今の顧客の強いニーズの一つに、バリュー感のある「百貨店としての」低価格から中価格ゾーンの商品の充実が求められており、その対応が急務ですが、将来、状況が変化し、高品質・高価格商品のニーズが高まれば、その変化に対応して高価格ゾーンのブランドや商品の充実をスピーディに図ります。こうした変化対応が可能なのも「在庫リスクを持たない消化仕入」の強みです。

2010年3月に大丸と松坂屋が統合して大丸松坂屋百貨店が誕生し、新百貨店モデルの確立に向けた組織と業務運営体



制の整備はほぼ完了しました。

この改革は前例がなく、百貨店運営体制を大きく変革する大規模なものであるため、多くの試行錯誤と時間を要すると思われるかもしれませんが、スピードを第一に実行してまいります。



「お客様がわざわざ足を運びたいくなるような店舗とするために、重要な要素となるのは何でしょうか。」

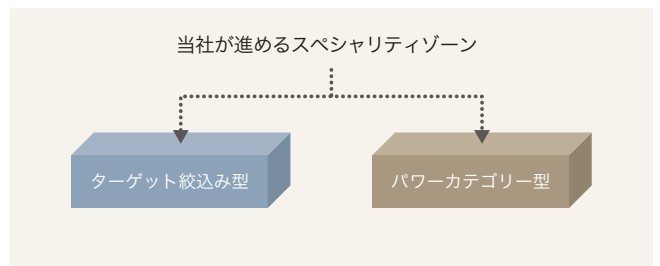


お客様がわざわざ足を運びたいくなるような魅力的な店舗を創造するためには、同業他社や他業態と差別化を図り、お客様が一目で「これが私の売場」と感じていただける「スペシャリティ」のある売場やゾーンを構築することが不可欠だと考えています。

対象とする顧客層ごとの価値観やライフスタイルに合わせた「コンセプト」や「テーマ」に基づき、ブランドやショップ、商品などを編集・展開して、「スペシャルな付加価値」を創出する「スペシャリティゾーン」の積極展開とそのブランディングにスピードを上げて取り組みます。

スペシャリティゾーンについての考え方は色々ありますが、当面、2つのタイプを中心に開発を進めています。

1つは「ターゲット絞り込み型」でライフスタイルの専門性



を追求します。心齋橋店北館の「うふふガールズ」や「ゴルフワールド」などがこのタイプです。2つ目が商品アイテムを絞り込む「パワーカテゴリー型」で圧倒的なアイテム集積力が魅力です。ノードストロームの婦人靴売場などが好例です。

店舗の競争力や高いイメージはこうしたスペシャリティを持ったゾーンを店内に数多く配置し、戦略的にブランド化することによって創出されると考えています。



その「スペシャリティゾーン」の各店への展開状況はどうなっていますか。



2009年11月、心齋橋店に北館をオープンさせましたが、なかでも新百貨店モデルのスペシャリティゾーンに位置づけ、期待していたヤングとアラウンド30をターゲットにしたヤングファッションフロアの「うふふガールズ」の成功には大きな手ごたえを感じています。

ターゲットを明確化し、若い女性に人気のファッション衣料や雑貨だけでなく、お洒落なカフェを配したことや多彩なイベント開催、専門ブロガーによるブログサイトの開設やメール、フリーペーパーの活用など、これまでの百貨店になかった顧客との新しいコミュニケーション方法を取り入れたことなどが奏功しているようです。

「うふふガールズ」は若い女性の間で認知度・人気共に高まり、短期間でブランド化にも成功しつつあります。

また、北館がオープンしたことで既存の本館などへの入店客数が増加し、化粧品や菓子・惣菜などの売場を中心に若い

女性の買い回りが増えるなど相乗効果も出ています。

オープンした11月～2月末までの心齋橋店全館でのID顧客による買い上げ実績は、ヤング（18～24歳）が対前年倍増の118%増、アラウンド30（25～34歳）27%増を中心に、アラウンド40が16%増、アラウンド50が19%増、アラウンド60が10%増加しました。

また、2010年4月22日に第1期改装オープンした京都店では、地域特性を考慮した京都店版「うふふガールズ」をはじめ婦人靴・洋品、食品などでスペシャリティゾーンを展開し、お客様から好評を得ています。

来春に増床オープンする梅田店はもとより、神戸店・名古屋店など各店でも新百貨店モデルに相応しい売場やゾーンの開設をスピードを上げて進めてまいります。



大丸京都店1・2階「うふふガールズ」



大丸心齋橋店北館「うふふガールズ」

Q スペシャルティゾーンで「これが私の売場、と共感いただいた新たな顧客をいかに囲い込んでいくかが重要になりますね。

A 自社カードなどを保有するID顧客を対象にした固定客戦略は、売上を安定的に確保することができると共に、特に新百貨店モデルの重要戦略売場となるスペシャルティゾーンでお客様をつなぎとめ、リピーターになって頂く上で非常に有効な手段です。

2009年度の大丸と松坂屋単体の対前年売上は、大丸が6.6%減、松坂屋は10.1%減でしたが、カードを中心にプライダグサークル会員などを含むID顧客売上は大丸が4.3%減、松坂屋は前年を上回る1.1%増と健闘しています。

個人売上全体に占めるID顧客売上の構成比は大丸が71%、対前年1.6ポイント増、松坂屋は59.3%で対前年6ポイントも増加しました。

特に、松坂屋のIDカード「Mカード」の売上は前年の6倍増の74億円に拡大しましたが、個人売上全体に占める売上構成比は発行間もないこともあってまだ3.5%で、大丸の「Dカード」の売上860億円、売上構成比21.2%に比べて、まだ大きな伸びしろを残しています。

また、スペシャルティゾーンはコンセプトの明快さと展開規模の大きさから、他の売場に比べて「私のお気に入り売場」と認識していただける顧客数と比率が高くなるため、新規カード会員を獲得し、固定客化を図りやすい条件を具えています。

心齋橋店の「うふふガールズ」では、まだID顧客化されていない新規顧客が大幅に増加しているため、2010年2月末から「うふふガールズカード」の発行やメールの登録の募集を行ったところ、5月末までにカードは6,800口座、メールは5,400件の申し込みがありました。

今後、各店舗で開設を進めるスペシャルティゾーンの展開に合わせて、新規顧客のID化と固定客化を図るため、カードやメール会員の開拓と拡大に全力を挙げて取り組みます。



Q そうしたマーケット対応力強化への取り組みとともに、百貨店のもうひとつの重要課題とされているオペレーション面での変革はどのような進捗ですか。

A 新百貨店モデルのもうひとつの重要課題は「ローコストオペレーション構造への転換」です。新モデルでは売場運営を「ショップ運営」と「自主運営」の2つに峻別し、それぞれの特性に合ったオペレーションシステムの確立と要員配置計画、人材育成などの取り組みを進めています。

特に、各店舗要員については、新モデルの下では少数の社員による運営が可能になります。売場面積40,000㎡の心齋橋店北館は、ショップ運営売場が圧倒的に多いことや後方部門などで既存の本館・南館の担当がサポートしていることもあり、この3月から社員75名、レジや電話交換などの業務委託人員約50名の体制で運営できるようになりました。

百貨店の1社化も加わり、今後、新百貨店モデルの運営の高度化や定着が進むにつれて、百貨店運営に要する人員数は大幅に減少します。

2010年3月のJFRと大丸松坂屋百貨店合計の社員やパートナーなどの自社従業員は約7,500名ですが、定年退職などの自然減やJFRグループ内外への出向などによって、来年2011年2月末には6,000名体制になる予定です。

今後も、雇用を守ることを大前提に、新モデルに必要な人材の育成と活用に注力してまいります。

売場運営を「ショップ運営売場」と「自主運営」に峻別

	ショップ運営売場	自主運営売場
売上構成比	80%	20%
売場運営における当社の主な役割	ブランドやショップ単位での売上・売場管理、売場構成変化、新規導入、スクラップ&ビルド	アイテム・SKUレベルでのマーチャンダイジングの計画・管理



マクロ指標に改善の兆しが見られてきていますが、2010年度業績をどのように見通していますか。



2010年度は連結営業利益190億円で3期ぶりの営業増益を目指します。セグメント別営業利益では、百貨店事業130億円、スーパーマーケット事業14億円、卸売事業25億円、その他事業33億円といずれのセグメントでも増益の見通しです。

百貨店では宝飾・時計や美術品など高額品に動きが見られてきていますが、一方でお客様の価格への見方が依然厳しいのも事実です。消費の二極化は、今後もしばらくは続いていくのかも知れません。そうしたことを念頭に、商品政策、営業政策を慎重に練っていく必要があると考えています。

なお、設備投資は京都店の第1期改装や2011年に現在の1.6倍に増床する梅田店など、新百貨店モデルの具現化に向けた投資を中心に265億円を予定しています。



2011年春 大丸梅田店増床完成予想図



株主への利益配分についてどのように考えていますか。



健全な財務体質の維持・向上を図りながら、利益水準や設備投資、キャッシュフローなどの動向を見て、連結配当性向30%をメドに適切な利益還元を行うことを基本方針としています。自己株式の取得についても、資本効率の向上や機動的な資本政策の遂行などを目的として適宜検討しています。2009年度の配当については、当期純利益が2期ぶりに増益を果たしたほか、各利益段階でも公表数値を上回ったことなどを踏まえ、当初予定の6円から7円に増額いたしました。連結配当性向は45.3%となります。

2010年度については、今後の業績や設備投資などを勘案し、年間で1株当たり7円とし、第2四半期末の中間配当および期末配当についてはそれぞれ3円50銭の配当を予定しています。なお、予想配当性向は40.2%となります。



Renewal

新百貨店モデルの具現化



“百貨店再生”プログラム、始動

スペシャリティゾーンの構築

J.フロントリテイリングは、マーケット対応力の強化とローコストオペレーションへの構造転換の実現に向け、新百貨店モデルの構築を進めています。

新百貨店モデルとは一言で表すと「お客様がわざわざ足を運びたいくなるような、魅力的で収益性の高い店舗を創造するための百貨店再生プログラム」。その中核的な取り組みのひとつが“スペシャリティゾーン”の構築です。地域ごとのマーケット調査に基づく店舗戦略をベースに、ターゲットとするお客様の価値観やライフスタイル、地域の競合環境などを踏まえ、お客様がひと目見て“私の売場”と感じていただけるゾーン展開を行うことが重要になります。

スペシャリティゾーンの切り口はいろいろ考えられますが、当社は当面2つのタイプ、すなわち、ライフスタイルの専門性を追求する「ターゲット絞り込み型」と商品アイテムを絞り込む「パワーカテゴリー型」を中心に開発を進めていきます。こうしたスペシャリティを持ったゾーンを店内に数多く配置することにより、店舗の競争力や高いイメージを創出していきます。

スペシャリティゾーンの代表例は、2009年11月にオープンした大丸心齋橋店北館の「うふふガールズ」。「うふふガールズ」では、ターゲットをヤング～アラウンド30の女性に絞り込み、これまで百貨店では取り扱ってこなかったブランドのファッションや雑貨の集積だけでなく、お洒落なカフェまで配したほか、ブログやフリーペーパーなど新たなコミュニケーション手法を取り入れました。明確なターゲットを対象とした新たな空間・価値観とフロアネーミングは短期間に浸透し、「うふふガールズ」のブランド化にも成功しています。2010年4月22日に第1期改装オープンした大丸京都店には、この「うふふガールズ」の成果がすでに生かされるとともに、その他

にも婦人靴・婦人洋品雑貨ゾーンなど複数のスペシャリティゾーンを展開しています。今後、こうした取り組みを他の店舗にも順次拡げていく予定です。



大丸京都店「うふふガールズ」

従来の枠にとらわれない店づくり

新百貨店モデル構築を進めるなか、従来の枠にとらわれない店づくりという面において今注目を集めているのが松坂屋銀座店での取り組みです。数年先には銀座6丁目再開発計画を控えていますが、マーケット調査を踏まえながら、可能な限り、顧客層の拡大や顧客ニーズへの対応力強化を推進しています。具体的な一例としては、4月29日1～5階に「フォーエバー21」（日本2号店・約3,070㎡）を導入。これにより、幅広い新規顧客層の集客を見込み、従来希薄であったヤング層向け商品の充実や価格帯の見直し、買い回り促進を図っています。



松坂屋銀座店

ローコストオペレーションへの構造転換

当社では、売場運営形態を「ショップ運営」と「自主運営」の2つに峻別し、それぞれの特性に合ったオペレーションシステムの確立と要員配置計画、人材の育成などの取り組みを進めています。

「自主運営売場」では、マーチャンドライジングの計画・管理は本社が集中して行い、各店舗は販売とサービスに専念するセントラルオペレーションを行います。対象は主として紳士や婦人雑貨を中心とする編集平場とプライベートブランドなどとなりますが、将来に向けた成長戦略上の重要性から、長期の視点で育成強化に取り組んでいます。

「ショップ運営売場」では、品揃えを中心とするマーチャンドライジング業務と販売業務はお取引先主導とし、各店の当社売場担当は売上を中心とする売場運営管理、販売・サービス教育、販売促進活動、ショップやブランドの改廃・新規導入などに集中します。また、売上向上と顧客サービスを強化するため、売場マネージャーによるショップ店長への支援などのカウンセリング業務を強化します。一方、本社担当は幅広いマーケット情報の収集・分析と各店への情報提供、新規ブランドやショップの発掘や取引先との取引条件交渉など、各店舗の競争力を強化するためのサポートを行います。

これら「売場オペレーションの変革」により、少数社員による業務運営が可能になり、生産性の向上によるローコストオペレーションへの転換が大きく進みます。こうした取り組みを進めていくことで、J.フロントリテイリング単体と大丸松坂屋百貨店合計の従業員は、7,500名体制（2010年3月）から6,000名体制（2011年2月末）となる予定です。

Growth

店舗の大型化・新鋭化



複数の大型プロジェクト — 成長基盤拡充による地域での店舗競争力強化



大丸心齋橋店

J.フロント リテイリングは、店舗の魅力化と営業基盤の更なる強化を図るため、大都市圏での百貨店店舗の大型化・新鋭化を進めています。

大丸心齋橋店は、2009年11月、新百貨店モデルのスタート台として「北館」(40,000㎡)をオープンし、既存の本館・南館と併せ78,000㎡の大型店舗として生まれ変わりました。これまでの百貨店にはなかったブランドラインナップの充実を図るとともに、ライフスタイルを切り口とした売場、モノ消費だけでなくコト消費への対応を強化した売場などを取り入れ、対象顧客と品揃えの幅の拡大に取り組んでいます。なかでも、これまで取り込めていなかった地区来街者の多くを占める20代、30代の女性顧客に向けて構築された、“これが私の売場”と感じていただけるスペシャリティフロア「うふふガールズ」が好評を博しています。また、北館では本館・南館との一体運営により社員75名(2010年4月現在)での運営を可能にするなどさらなるローコストオペレーションを実現しています。

大丸梅田店は、2011年春、現在の1.6倍の64,000㎡に増床します。これは、現在進められている大阪駅開発プロジェクトの一環

として、西日本旅客鉄道(株)および大阪ターミナルビル(株)により、西日本最大のターミナルである大阪駅の南側玄関口の整備として実施されるものです。大阪梅田地区は、大阪駅周辺を含めた再開発計画により商業地区としてのポテンシャルを一層高めることとなり、同店も増床実現により店舗競争力を大幅に向上できると考えています。同店は、従来はファッションに重点化した言わば専門型百貨店でしたが、その感性や雰囲気は継承しながら、食品やリビングの品揃えの幅を広げ、ライフスタイルを総合的に提案していく“ファッションナブルでコンテンポラリーな総合型百貨店”を目指していきます。その上で、都市型店舗ならではの“高感度”と、働く女性やビジネスマンに便利にご利用いただける“日常性”を兼ね備えた店づくりに挑戦していきます。投資額は300億円を予定しています。

大丸東京店は、2007年11月に「TOKYO・オトナ・ライフスタイル百貨店」をストアコンセプトに、新店として第1期移転増床オープンしました。第1期では、従来からの強みであった食品部門をさらに充実・強化しつつ、都内最



大丸東京店 増床完成予想図(2012年夏)



松坂屋銀座店再開発予定地

大規模のコスメフロアをはじめ、24時まで営業の店舗も備えた2層展開のレストランフロアを拡大・強化し、東京駅周辺で働くOLやビジネスマン、そして東京駅を利用する多様な方々に人気を集めています。さらに、2012年夏頃には現在の1.4倍の46,000㎡に増床した第2期本格オープンを予定。同店は、八重洲口、日本橋口、丸の内口、JR駅構内も含めた東京駅をひとつの大きな街としてとらえる「Tokyo Station City/東京ステーションシティ」構想の中に位置づけられており、首都玄関に相応しい斬新な店づくりを目指しています。投資額は1期、2期合わせて180億円を予定しています。

一方、松坂屋銀座店では、同店を含む銀座6丁目2街区を一体開発する大規模プロジェクトが進行中です。再開発となる敷地面積は約9,000㎡で、うち約65%を松坂屋が所有しています。J.フロント リテイリンググループの百貨店運営ノウハウを結集し、世界的商業立地である銀座に相応しく、グレード感があり、先進性、ファッションイメージの高い商業施設の構築を目指します。

Area

周辺店舗開発



「点」から「面」へ — 地域としての活性化で相乗的に魅力向上

「点」から「面」へ — J.フロントリテイリングは、店舗そのものの魅力化とともに、店舗周辺に高感度なショッップを展開し、地区トータルとしての活性化も図っています。

この取り組みは、1988年に大丸神戸店で始まりました。当時、神戸地区の交通やビジネスの中心は三宮にシフトが進んだため、大丸神戸店のある元町は相対的に活力を失いつつあり、わざわざ来ていただくための魅力づくりが急務となっていたのです。同店の周辺店舗開発はまず自社ビルからスタートしましたが、それだけでは地域の活性化には限界があります。そのため、居留地内の他のビルにも大丸が窓口となってブランドショッップの誘致を積極的に進め、地域全体としての集客力の強化を図ってきました。「旧居留地38番館」「商船三井ビル(ル・スタイル)」など、歴史ある近代洋風建築が醸し出す、懐かしい、け

れど新しい表情を生かしながら多彩な個性を持つ店舗展開は今では68ブランド&ショッップ(2010年6月現在)に至り、町の歴史に新たな時代の息吹を吹き込んでいます。

そして、こうしたノウハウは、他の店舗にも応用が進んでいます。

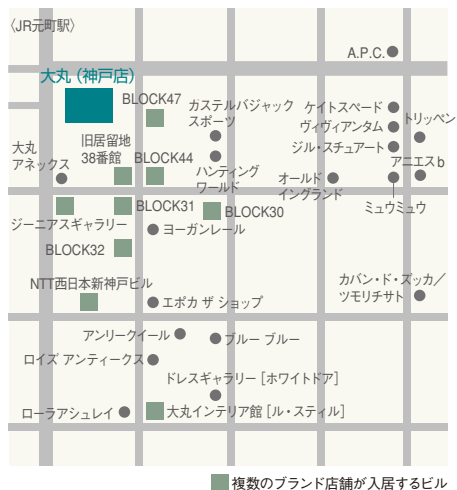
大丸心斎橋店は、心斎橋筋商店街とともに地域の賑わいを創出してきましたが、2003年頃から隣接する店舗の商売を取り巻く環境変化や家主の世代交代などが進む中で、事業撤退を選択する老舗も現れました。このままでは、商店街の活気が失われるどころか、放置すればファッショナブルな心斎橋のイメージも損なわれてしまう、そうした危機感から、心斎橋店においても神戸店の手法を取り入れた周辺店舗開発に着手しました。店内の売場展開では一定の制約を受けるショッップデザイ

ン、環境も路面なら思い切ったことができることから、話題性のある店舗が次々と集まり、現在では25ブランド&ショッップ(2010年6月現在)が展開されています。

また大丸京都店でも、商業集積度の高い四条河原町に負けず、四条烏丸地区の活性化を目指し、2004年にオープンした「ルイ・ヴィトンストア」を1号店として、その後も徐々に周辺店舗開発を進め、現在ではファッションからエステティックサロンに至るまで12ブランド&ショッップ(2010年6月現在)を展開し、地区トータルとしての魅力化に取り組んでいます。

さらに、松坂屋上野店においても周辺地区開発の動きに合わせ、2009年に完成した立体駐車場の1階部分に、大型スポーツショッップを誘致(2010年3月)し、品揃えの幅の拡大による新たな顧客層の開拓を図っています。

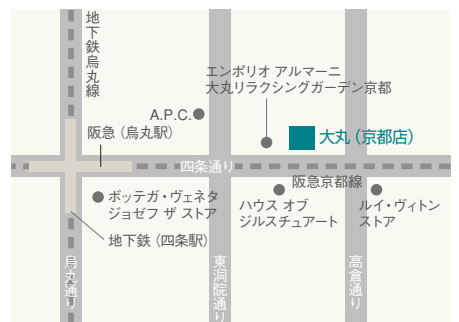
大丸神戸店周辺店舗



大丸心斎橋店周辺店舗



大丸京都店周辺店舗



ジーニアスギャラリー



ナイキ



フリースショッップ



エンポリオ アルマーニ



ルイ・ヴィトンストア

Customer

固定客戦略



お客様を、もっと知る ——

顧客基盤の拡大とCRM活動の充実

科学的なアプローチによる 販売支援

「お客様とのリレーション」を科学的に支援する—自社カードなどを保有する約400万人のID顧客を対象にした固定客戦略は、売上を安定的に確保することができると共に、特に新百貨店モデルの重要戦略売場となるスペシャルティゾーンでお客様をつなぎとめ、リピーターになって頂く上で非常に有効な手段となっています。J.フロントリテイリングの顧客情報システム（J-CIS）は、各種自社カードのお客様情報を世帯、個人、口座単位で一元管理することにより、個々人の購買状況をトータルに分析・把握することが可能です。また、このシステムはMD情報システムともリンクしており、販売の現場で得られた情報をもとに、お客様の特性や変化をいち早く捉え、分析し、売場づくりに反映していくと共に、お客様と販売員の関係強化を推し進めています。2009年度の単体売上高は大丸が対前年6.6%減、松坂屋が同10.1%減でしたが、そのうちカードを中心としたID顧客売上高は大丸が対前年4.3%減、松坂屋が前年を上回る1.1%増と健闘し、CRM活動推進による一定の成果が表れています。また、個人売上全体に占めるID顧客売上構成比（捕捉率）は大丸が71%で対前年1.6ポイントの増加、一方松坂屋は59.3%で対前年6ポイントも増加していますが、大丸の捕捉率に比べると

まだ大きな伸びしろを残しているといえ、今後も引き続きカード開拓の取り組みを強化してまいります。

モバイルツールの活用強化

携帯電話ユーザーは全国で7,500万人規模に達し、世代を問わず情報収集のメインツールに成長しています。J.フロントリテイリングでも、カード会員のお客様対象に携帯メールアドレスを登録いただくモバイル会員「MYメール会員」の拡大に取り組んでおり、現在約20万人の規模となりました。MYメール会員のお客様には、会員限定のポイントアップや各種イベントのスケジュールなどを携帯電話に配信することで来店促進を図るだけでなく、MYメール会員のお客様がご来店され、各店に設置された来店ポイント登録機（MMS=マルチメディアステーション）にご自分のカードを挿入すると、5分以内にその店のお得な情報が携帯メールで配信される画期的な新サービス「MMSメール」を大丸、松坂屋各店で導入しています。このサービスは、MYメール会員のお客様のカード顧客情報（年齢、性別、購買履歴など）をもとに、ご来店中の店舗のお客様の嗜好に合った情報がスピーディかつタイムリーにご提供できるため、お客様の購買意欲を刺激し、売場に足を運んでいただく確率を高め、買い回り促進や客単価アップに確実につながる販促手

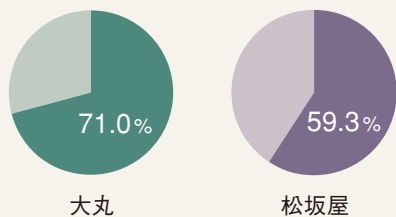
段となっています。さらに2010年度からは、カードをお持ちでなくてもメールアドレスのみの登録で会員になれる「モバメート会員」の募集も開始し、週1回大丸・松坂屋のお買得情報を掲載したメールマガジンの配信を通じてカード会員化の促進につなげています。

スペシャルティゾーンとの連携

現在、新百貨店モデル構築の中で展開を進めている「スペシャルティゾーン」は、コンセプトの明快さと規模の大きさから、他の売場に比べて固定客化を図りやすい条件を備えています。大丸心齋橋店北館の「うふふガールズ」フロアでは、2010年3月から「うふふガールズカード」を発行。会員限定のイベント情報などの配信サービスなどによりターゲット顧客である20代、アラウンド30の若い女性客の効果的な集客、囲い込みを行うための有効なツールとして育ちつつあります。今後、各店でのスペシャルティゾーン展開に合わせてこうした取り組みを強化し、顧客基盤の拡大を図っていきます。



個人売上全体に占めるID顧客売上高構成比
(2009年度実績)



メール会員獲得のねらい

方針	施策
モバイル会員の拡大	①MYメール会員の獲得…ID顧客のメールアドレス取得 ②モバメート会員の獲得…メールアドレスのみで入会可能
配信メールの重層的活用	①PCメールから携帯メールへシフト ②週刊メルマガの配信 ③J-CISによるCRMメール配信 ④お客様来店時のMMSメール配信
MMSメールの強化	①ポイントアップ情報 ②来店時のタイムリーなお買得情報 ③カード顧客情報に基づく、お客様の嗜好に合う情報の配信

客数増・
客単価増

Originality

自主運営売場・オリジナル商品・サービス



ソフル (SOFUOL)

ソフルとは「Sophisticated (洗練された) Full length (等身大の) Office lady (OL)」の略。20代、30代を中心とした「働く女性」をターゲットに、ビジネス、通勤、ウイークエンドのシーンから生まれるファッションニーズに対応し、好感の持たれる洗練されたスタイリングを提案しています。
展開店舗＝心斎橋店、梅田店、東京店、京都店、神戸店、札幌店、須磨店、名古屋店、上野店、博多大丸、下関大丸、高知大丸

お客様ニーズの変化への即応と独自性の追求

百貨店の売上の約20%を占める自主運営売場の役割は、日々刻々と変化するマーケットのニーズに対応して、スピーディに品揃えや陳列を変えたり、ショップで品揃えされていない商品を提供することによって、差別化・特徴化を進めていくことです。

お客様ニーズの変化に対応して、売場を拡張できる、商品構成を変えられる、ショップの垣根を越えた販売が出来るなど、平場の強みを最大限に生かした機動的な変化対応を行うとともに、競合百貨店に対しても独自の商品展開や販売サービス力を武器として圧倒的な差をつける売場の構築を目指します。運営体制としては、マーチャンダイジングの計画と管理は本社が集中して行い、各店舗は販売とサービスに専念する「セントラル・オペレーション」を行います。

自主編集売場

マーケットの変化に基づいて、バイヤーが商品構成計画、展開計画などを立て、店頭情報をもとに当社が品揃えをコントロールすることによって、お客様のお求めになる適品を、適切なタイミングで、適切な量だけ、適切な価格で提供することを目指します。アイテムや単品レベルでのマーケット変化への迅速な対応や、ショップ運営だけでは実現できない欠落商品の補完などに取り組みます。

代表的な自主編集売場は、婦人靴売場です。2009年度の取り組みとして、お客様の価格に対する価値観の変化や、欠落しているエン

トリーマーケットに対応すべく、「高感度×低価格」の商材をいち早く導入しました。それにより、低価格帯の売上シェアはパンプスで15%に達し、20代～30代の新規顧客も多数獲得することが出来ました。刻々と変化するマーケットニーズに対応し、低価格帯のバランスも每期見直しをかけることが必要であり、それに対応出来るのが自主編集売場の強みともいえます。

その他にニューミセスに向け、婦人服・雑貨を集めた「シーズンメッセージ」売場、ヤングアダルトに向け、デニムを中心とした婦人服・雑貨を集めた「パーツ・オン・パーツ」売場、帽子、スカーフなどのシーズンアイテムを集めた婦人洋品売場のほか、紳士洋品雑貨売場などを自主編集売場として位置づけています。

プライベート・ブランド (PB)

自主運営売場の中でも当社が商品企画段階からすべてのSCM(サプライチェーン・マネジメント)にかかわるのがプライベート・ブランド (PB)です。ナショナルブランド (NB)の20%オフを価格帯のベースとしていますが、直近ではお客様の価格志向の高まりに対応して、NBの50%オフの価格帯 (低価格)にも価格重点の幅を広げ、プライスコンシャスをより一層強化しています。

経営統合後、大丸のPBであった紳士服の「トロージャン」、婦人服の「ソファール」を松坂屋名古屋店、上野店に導入し、当社グループとしてのPBの展開拡大を行っています。PB

は①他社との特徴化・差別化②収益力の向上③人材育成の観点から、強化していきます。商品開発はもちろんのこと、物流、情報システム、販促、売場環境、販売、在庫管理などを総合的に見直し、スピードを上げてサプライチェーンの再構築に取り組んでいきます。

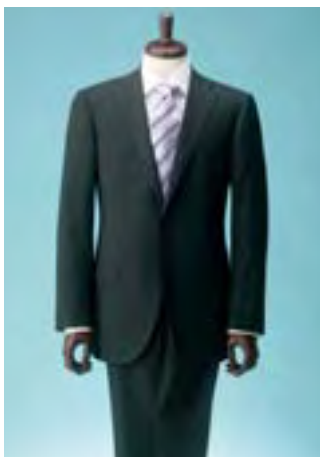
コラボレーション

大丸松坂屋百貨店は、SPAブランド戦略に高い実績を持つアパレル ワールドとの新しいビジネスモデル構築によるコラボレーション事業に取り組み、婦人服の「エッシュ」ブランドを展開しています。従来のアパレルOEM (相手先ブランド製造) によるPB商品の開発ではなく、両社のコアコンピタンス、つまり百貨店は店舗運営力、ワールドは商品開発力・供給力を活かした協業を行うため、従来の仕入先・取引先という取引関係ではなく、情報の共有化や利益の配分の明確化を行うなど、両社が事業パートナーとして、バーチャルな共同事業体を形成。商品企画から売り切るまでの業務プロセスの中でPDCA (計画-実行-検証-改善) のサイクルを確実にし、お客様のニーズ、ウオントに的確に即応していくよう、協業して取り組んでいます。高感度で若々しいトレンドに敏感なミセスに向け、上質・上品・リーズナブルをキーワードに、程よくトレンドを取り入れた“ちょっとしたお出かけ着・仕事着”を提案しています。

トロージャン (TROJAN)

日本の既製紳士服の先駆けとして1959年に大丸で誕生。「時代に対応する戦闘服」として、都会的で上品なイメージが良識派のビジネスマンに支持され続けています。着心地を第一に高品質な素材や仕立て、安心で信頼できる絶対品質を納得のプライスでご提供しています。

展開店舗＝心斎橋店、梅田店、東京店、京都店、神戸店、札幌店、須磨店、名古屋店、上野店、博多大丸、高知大丸、下関大丸、鳥取大丸



エッシュ (esche)

若々しくトレンドに敏感なミセスのための上質・上品・リーズナブルをキーワードとするトータルコーディネートブランド。シンプルでベーシック、程よくトレンドを取り入れたエレガンス志向のちょっとしたお出かけ着を提案しています。

エッシュ 展開店舗＝心斎橋店、梅田店、東京店、京都店、神戸店、札幌店、須磨店、名古屋店、上野店、静岡店、博多大丸、高知大丸、下関大丸、鳥取大丸

エッシュL 展開店舗＝梅田店、東京店、京都店、札幌店



CUSTOMER'S VIEW



カスタマーズ・ビュー活動——お客様の声を、美しいカタチに

J、フロント リテイリングは、“お客様第一主義”を実践するひとつの取り組みとして、年間数万件にも及ぶお客様の声にしっかり耳を傾けて、サービス機能の向上、店舗環境の改善や品揃えの充実に向け全社的な「カスタマーズ・ビュー活動」を展開しています。

お客様の様々なご意見やご要望を積極的に吸い上げるため、従来から売場で収集する「ホスピタリティメモ」や「ご意見BOX」の設置に加え、新たにID顧客を対象にした「WEBアンケート」や「携帯電話によるアンケート」などを実施することにより、世代別のご要望や店舗別に寄せられるご意見内容が分析され、それに基づくサービス・品揃えの改善に取り組むなど、カスタマーズ・ビュー活動の充実を図っています。

お客様の声を聞くシステムを強化

各店の売場でおお客様の声にしっかりと耳を傾ける仕組みとしては、「ホスピタリティメモ」があります。お客様と接点のある販売員が、お客様との会話のなかで伺ったご要望やご意見を記入し提出するもので、毎日相当数のものが集められます。このホスピタリティメモやご意見BOXで収集した情報から仮説（誰が何を望んでいるか）を立て、必要に応じてWEBアンケートで検証していきます。WEBアンケートで得られた定量的な分析結果は、新たなサービスや品揃え・売場づくりに反映されていきます。

お客様の声を聞くシステムは、「ターゲットを決める→お客様の声を聞く→声に基づい

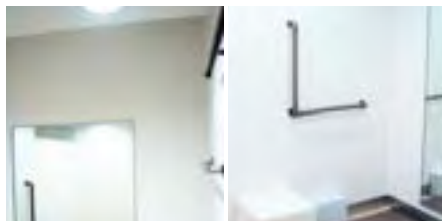
た企画立案→アンケートなどによる仮説検証→店頭展開→アフターサービスも含めて声を聞く」というサイクルを廻しています。

サービス

カスタマーズ・ビューサービスは、各地域の店舗ごとの戦略と連動し、地域の中で差別性、優位性を持ちながら主要顧客や戦略ターゲットに向けて提供される質の高いものであることを基本としています。大丸神戸店の婦人服フロアに設置した“ライトシュミレー



大丸神戸店4階のマルチフィッティングルーム



シーン別の光を再現し、全身で服の 手すりなどの設備も設置しています。色合いの変化をご確認いただけます。

ション機能の付いたマルチフィッティングルーム”は「試着したときに外での着用イメージがわかればいいのに」というお客様の声から誕生。建物の中や公園などの光を再現し、服の色合いの変化を全身で確認いただけるとともに、十分なスペースを確保していることにより、車椅子でのご利用や母娘と一緒に入室いただくことも可能となっています。

さらに最近の事例として、4月22日に改装オープンした大丸京都店の婦人靴売場には、なんと13名のシューフィッターを配置。専門性の高い充実したサービスを通してお客様の靴に関するお悩みの解決を図り、婦人靴売場としての地域No.1の顧客満足の実現に取り組んでいます。

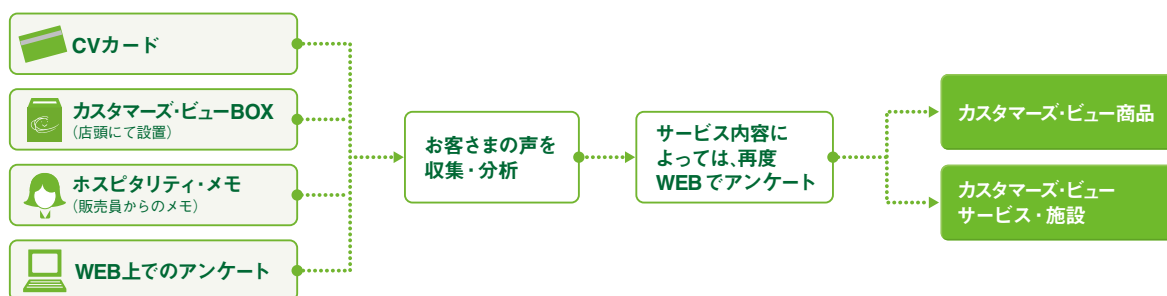
品揃え

お客様の声に基づいて開発され、ご好評いただいているものに「洗えるカシミヤ」や「パターンオーダーブーツ」「汚れにくいネクタイ」などがあります。これらは、かつて寄せられたお客様の声から潜在要望を掘り起こしオリジナル商品として開発されたものです。

お客様の声を分析し、仮説を立て商品開発に結びつけるという考えを今後も、ターゲットとするお客様の生活シーンにまで踏み込んで、継続していきます。

お客様の声により、新たな商品やサービスが生まれ、またそこに改良や進化が加わるとい、当社独自のカスタマーズ・ビュー活動。

今後とも一層お客様視点に立った売場・サービスの開発を進めていきます。





松坂屋名古屋店 松坂屋美術館

心豊かな空間を創出

美術館・ミュージアム

J.フロント リテイリングは、国内外の素晴らしい人気作家の作品などをより気軽に身近にお楽しみいただけるよう、主要百貨店店舗内に美術館、ミュージアムや多目的ホールを設置し、話題性に富んだ展覧会や各種イベントを随時開催しています。絵画を中心に、写真、デザイン、絵本絵画など幅広い分野の魅力あふれる作品の数々を通じて、ご来店のお客様に心豊かな生活を提案し、地域への文化貢献を図っています。



ニューオーリンズ ギッター・コレクション展
酒井抱一「朝陽に四季草花図」江戸時代

■ 2009年度の主な開催実績

追悼 片岡珠子展 (松坂屋美術館)
PARADE of OBSESSIONS ミロ展 (大丸東京都、神戸店)
ムーミン展 (大丸心斎橋店、東京都、札幌店)
迷宮への招待 エッシャー展 (松坂屋美術館)
レオナルド・フジタ展 (松坂屋美術館、大丸神戸店)
中原淳一展 (大丸神戸店)
東本願寺の至宝展 (松坂屋美術館)
のだめカンタービレワールド (大丸神戸店) など

■ 2010年度の主な開催予定

スタジオジブリ・レイアウト展 (松坂屋美術館)
ミッフィー誕生55周年記念 ゴーゴーミッフィー展 (大丸札幌店、神戸店、松坂屋美術館)
追悼 赤塚不二夫展 (松坂屋名古屋店 マツザカヤホール)
没後10年記念 三岸節子展 (松坂屋美術館)
岩合光昭写真展「ねこ」(松坂屋名古屋店)
大昆虫展 (松坂屋名古屋店 マツザカヤホール)
画集出版記念 ジミー大西 夢のかけら展 (大丸心斎橋店)
帰ってきた江戸絵画
ニューオーリンズ ギッター・コレクション展 (松坂屋美術館)
棟方志功展 (大丸京都店)
アール・ヌーヴォーのポスター芸術展 (松坂屋美術館)
生誕120年記念 堂本印象展 (松坂屋美術館) など

染織参考品コレクション

松坂屋では、オリジナル呉服の創作に役立てる目的で1931年京都に染織参考室を設置して以来80年にわたり、日本や世界各地の染織参考品の収集を行ってきました。これまでに収集した参考品は、豊臣秀吉の側室である淀殿が着用したと伝えられ、重要文化財に匹敵するともいわれる慶長小袖をはじめとする江戸時代の小袖を中心に、約1万点を数えます。

2010年8月には、これら所蔵のコレクションを名古屋店に移設し、松坂屋史料室にて管理・保管を行うとともに、随時、衣装の一部を南館7階の松坂屋美術館常設展示場において一般公開し、多くの方々に日本染織美術の粋に触れていただく機会を創出していきます。



淀殿が着用したと伝えられる慶長小袖

W.M.ヴォーリズの建築美

1717年(享保2年)に創業した大丸呉服店が、現在の心齋橋店の地にショーウインドウのある洋風の店舗を構えたのは1914年(大正3年)。それから数年経った1918年(大正7年)10月、当時大阪でも珍しく個性的なゴシック様式の木骨4階建レンガ造りの百貨店が誕生しました。それが、W.M.ヴォーリズ(1880-1964年)が大丸の建築を手掛けた最初でしたが、わずか1年4か月後には惜しくも焼失。現在の心齋橋店の建物は、4期に分けて計画的に建築が進められました。第1期工事は1922年(大正11年)に心齋橋筋側の南半分、第2期工事で同じく北半分を1925年(大正14年)、そして1932年(昭和7年)の第3期、翌1933年(昭和8年)の第4期増築工事で御堂筋側を完成し、地上7階のネオ・ゴシック様式の百貨店が出現することになりました。

建物の中間層は重厚感のあるスクラッチタイル張り、これを挟むように1階は花崗岩張り、最上階の外壁はテラコッタで緻密にデザインされています。大丸のシンボルとなっている孔雀のレリーフが施された玄関をくぐり抜けて店内に入ると、天井のフレスコ画、中央エレベータホール上部のステンドグラス時計など華やかなディテールが次々と現れてきます。それらはすべて、幾何学模様や抽象化された花や樹木、雪や鉱物の結晶など、ひとつのトーンで統一された、アール・デコの世界です。

地域の店舗ごとに特色があるのが本来の百貨店。モノやサービスとともに、特別な時間・空間をお客様に提供する、心齋橋店としてのひとつのアプローチがここにあります。



孔雀のレリーフ



本館2階(メザニン)



本館1階エレベータホール



レリーフ天井



フレスコ画の天井



光と色彩の天井



イソップ寓話のステンドグラス



大丸心齋橋店



ステンドグラス時計

Human Resource

人材育成



変化に適合できる自律した プロフェッショナル人材を育成

J.フロント リテイリングは、「人は仕事をやりぬき、それを積み重ねるキャリア形成によって成長する」という考え方のもと、以下の4つの柱を基本に人材育成を進めています。

1. 自己理解・気づきを高める フィードバックの仕組み

職場メンバーの複数の視点による行動特性多面観察や、年齢の節目に会社と個人のすりあわせを行う節目面談などにより、本人に対するフィードバックの仕組みを充実させています。また30歳、40歳、50歳を対象とする「キャリア開発研修」によって、自己のキャリアに関する気づきとキャリア形成のための計画づくりを推進しています。

2. 学ぶ仕組みの確立

各職掌に求められる知識・スキルを明確化し、役割を果たすための教育研修を実施するとともに、「自分のキャリアは自分で創る」というキャリア自律の考え方にに基づき、キャリアサポートカレッジ（社内自己啓発スクール）のメニュー強化を行っています。なお受講履歴は人事情報システムに登録し、本人の意思・意欲の現れとして尊重しています。

3. 仕事・役割を通じた育成

各種アセスメントツールの充実によって、一人ひとりの能力・適性を把握し、意思・意欲を尊重した上で、能力発揮に最も適した配置を行っています。そのためにキャリアの考え方や職掌要件を明確にした上で、各種アセスメントツールを整備し、適材・適所の実現によって人を育てています。またWeb自己申告制度などにより本人意思を吸収する仕組みを充実させています。

4. 組織マネジメントによって人を育てる

現場で人を育てるOJT(On the Job Training)の機能を高めるため、J.フロントリテイリングとして求められるマネジメントの知識を体系的に教育するとともに、「部下に対して役割を付与し、課題を与え、その進捗をフォローし、結果を評価・フィードバックする」というR-P-D-C活動を職制の中で着実に実践しています。

新入社員3ヵ年育成計画

当社は、入社3年目までを社会でも通用する人材へ育成するための期間と位置づけています。売場でのOJT、集合研修とフィードバックを連動して、社会人としての基盤を形成します。また、定期的に面接を行う中で知識の修得状況や適性などについて会社と個人が共有しながらしっかりと育成を進めていく仕組みです。

2009年度の主な取り組み

「強いリーダーシップと変化対応力を兼ね備えたリーダー層の育成強化」と「新百貨店モデルに必要とされるショップカウンセリング力とマーケット対応力を兼ね備えたショップ運営マネジャーの育成・強化」及び「全従業員のマーケティング志向の向上」に取り組みしました。

●強いリーダーシップと変化対応力を兼ね備えたリーダー層の育成と強化にむけて、部長研修（大丸・松坂屋合同）、JES*1、JMS*2、JBS*3を実施しました。

●新百貨店モデルに必要とされるショップカウンセリング力とマーケット対応力を兼ね備えたショップ運営マネジャーの育成と強化にむけてショップ運営・自主運営研修を実施しました。

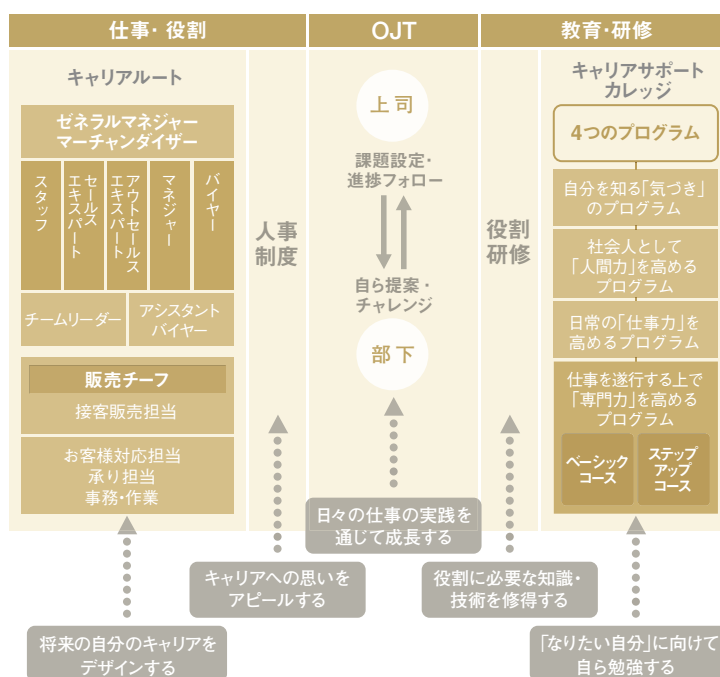
●全従業員のマーケティング志向の向上にむけて、部長研修・ショップ運営・自主運営研修のほか、全従業員を対象にマーケティング講座を実施しました。

●「自分のキャリアは自分でつくる」キャリア自律の考え方のもと、キャリアサポートカレッジのカリキュラムを充実し、J.フロントリテイリンググループで年間のべ約4,000名が社内外セミナー、通信教育講座などに参加しました。

今後、新百貨店モデルに象徴される「経営改革」を推進する人材の育成と、改革を推進するうえで基盤となる組織力の強化に取り組んでいきます。

*1…JFR エグゼクティブ スクール（経営幹部養成スクール）
*2…JFR マネジメント スクール（部長養成スクール）
*3…JFR ベーシック マネジメント スクール（マネジャー・バイヤー養成スクール）

自律的キャリア形成の仕組み



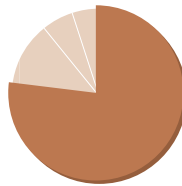
At a Glance

売上高および営業利益

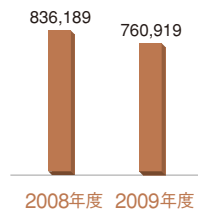
- 売上高構成比は各セグメント間の取引を消去した外部顧客に対する売上高の比率です。
- 売上高、営業利益は、各セグメント間の取引を含みます。

百貨店事業

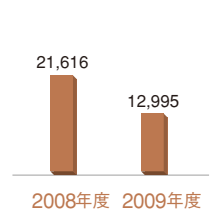
売上高構成比



売上高(百万円)

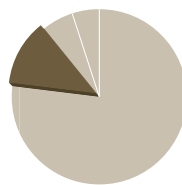


営業利益(百万円)

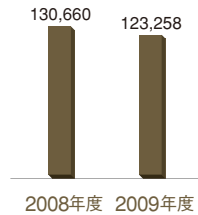


スーパーマーケット事業

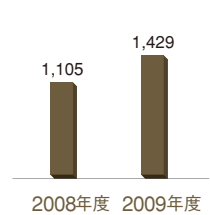
売上高構成比



売上高(百万円)

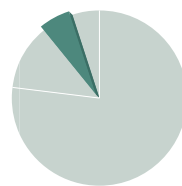


営業利益(百万円)

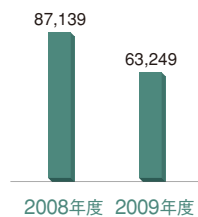


卸売事業

売上高構成比



売上高(百万円)

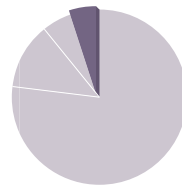


営業利益(百万円)



その他事業

売上高構成比



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



百貨店事業

2009年度の概況

2009年度は、節約志向や価格志向、カジュアル化の進展など、お客様の価値観の変化に対応するとともに、対象顧客の幅を広げるため、従来の百貨店では取り扱っていなかった新規取引先ブランドの積極的な導入をはじめ、売場特価や話題催事の拡大展開を図るなど、売上の減少幅を最小限に止めるために様々な施策を実行しました。一方、経費についても全社を挙げて一層の削減を進めました。

大丸単体では、昨年11月に新百貨店モデル確立を目指した大丸心齋橋店「北館」オープンによりヤングやアラウンド30の新しい顧客層の開拓で成果を上げつつある心齋橋店や、2003年の開業以来6年連続で増収を続ける札幌店、さらに2月単月でプラスに転じた東京店など、一部では明るい兆しも見られましたが、梅田店・京都店などの関西基幹店舗で改装工事に伴う売場環境や周辺環境悪化の影響も受け、売上が落ち込むなど、売上総利益は前年より103億円の減少(対前年8.8%減)となりました。一方、経費面では、施設費を中心に心齋橋店北館関連費用が15億円増加しましたが、売場運営体制の見直しによる人件費、広告宣伝費などあらゆる費目で削減に取り組んだ結果、販売管理費は前年より50億円減少(対前年4.7%減)しました。しかしながら、売上減による売上総利益の減少幅が大きく、営業利益は51億円(対前年51.0%減)となりました。

一方、松坂屋は、2009年下期から組織や業務運営体制が大丸と共通化されるなど、大丸・松坂屋の1社化を視野に入れた経営改革への本格的な取り組みが進みました。その結果、経営の効率化とローコスト化が進み、販売管理費が前年に比べ51億円(対前年8.9%減)削減されましたが、旗艦店舗の名古屋店や法人外商部門などを中心とする売上低迷の影響が大きく、売上総利益が74億円(対前年11.5%減)減少し、営業利益は35億円(対前年38.7%減)となりました。

このように、大丸、松坂屋がともに苦戦するとともに、博多大丸などの関係百貨店も減収・減益、さらに前年度に閉鎖した横浜松坂屋・今治大丸2店舗(横浜松坂屋08年10月26日閉店、今治大丸08年12月31日閉店)の影響も加わり、百貨店事業全体では売上高は7,609億円(対前年9.0%減)、営業利益は129億円(対前年39.9%減)となりました。

2010年度の見通し

2010年3月1日に大丸と松坂屋が合併し、一社化した「大丸松坂屋百貨店」は、2009年11月にオープンした心齋橋店北館売上の3月～10月までの8ヶ月分がフルに寄与することや、京都店の婦人服と婦人雑貨を中心とした4月22日の第1期改装オープン効果を見込んでいます。一方で、2011年春に大規模増床予定の梅田店改装工事の進行に伴い、本年の売場閉鎖のピーク時には売場面積が半減するなど、梅田店売上への影響が非常に大きいことに加え、1月に閉鎖した岡崎店と本年8月末に終了予定の名古屋駅店のマイナス影響などを織り込みました。

一方、経費については、新百貨店モデル構築の基盤となる要員構造改革や経費構造改革への取り組みにより、人件費などを中心に対前年で102億円の削減を行う一方、心齋橋店北館の8か月分の増加や梅田店、京都店改装などによる施設費を中心とした増加要素73億円などがあり、販売管理費の削減は29億円にとどまることから、営業利益は90億円(対前年4.2%増)の見通しです。

これらの取り組みに関係百貨店などを加えた2010年度の百貨店事業の営業利益はほぼ横ばいの130億円の見通しです。



大丸心齋橋店

スーパーマーケット事業

2009年度の概況

スーパーマーケット事業は首都圏、関西地区および中部地区を中心に90店舗(2010年5月現在)を展開し、地域のお客様に支持される食品スーパーマーケットを目指して、食の安全・安心に加え、値ごろ感のあるプライベートブランド商品開発の促進や「毎日がお買い得」などの新たな拡大展開に努め、お客様の期待に応える品揃えの充実に取り組んでいます。

2009年度は、5月にニッケコルトンプラザ店(千葉県市川市)、11月には白楽六角橋店(神奈川県横浜市)を新規オープンしたほか、大規模なリニューアルを実施したグランパーク田町店(東京都港区)や自由が丘店(東京都目黒区)など好調に推移した店舗もありましたが、全体としては厳しい消費環境の中、店舗閉鎖や地域間における競争激化の影響などにより、売上高は1,232億円(対前年5.7%減)となりました。

しかしながら、徹底したローコスト運営の視点で店舗業務を見直し、本部機能も集約化することで人的生産性の向上を図り、販売費及び一般管理費を大幅に圧縮した結果、営業利益は14億円(対前年29.3%増)となりました。



ニッケコルトンプラザ店

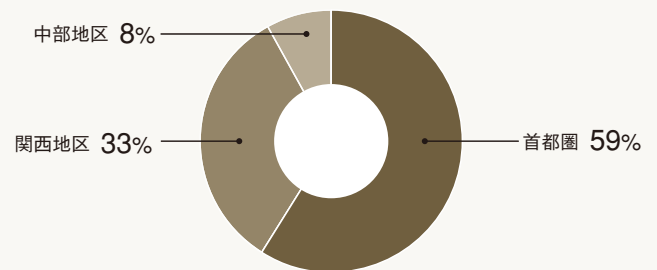


プライベートブランド「ピーコックチョイス」

2010年度の見通し

2010年度は、新規出店を中野店の1店舗にとどめ、不採算店舗の閉鎖や競争環境の厳しさを織り込むことから減収を予想しますが、オペレーションの効率化などコスト構造改革を進めながら経費管理を徹底して行うことにより営業利益は14億円(対前年0.8%増)を見込んでいます。

地区別売上高構成比(2009年度)



■ 店舗所在地一覧 (2010年5月現在)

首都圏(53店舗)

■ 大丸ピーコック

青山店
袖が浦店
高輪魚籃坂店
目白店
自由が丘店
阿佐谷店
下北澤店
藤沢店
みさと店
恵比寿店
多摩店
国立さくら通り店
横浜橋山店
久我山店
高田馬場店
麻布十番店
井荻店
経堂店
新浦安店
都立家政店
桜新町店
高野台店
東小金井店
上池台店
文京グリーンコート店
三田伊皿子店

玉川上水店
石川台店
花小金井店
国立弁天通り店
藤沢トリアージュ白旗店
三軒茶屋の杜店
トルナーレ日本橋浜町店
代官山ピーコック
東池袋店
芝浦アイランド店
大丸東京ストア
神田妻恋坂店

■ マツザカヤストア
竹ノ塚店
恵比寿南店
高島平店
常盤平店
豊四季店
大島店
片倉町店
本郷台店
磯子店

関西地区(29店舗)

■ 大丸ピーコック

千里大丸プラザ
津雲台店
北千里店
明舞店
中宮店
高倉台店
高松が丘店
狩場台店
塚原店
星田店
千里南町プラザ店
芦屋南宮店
甲子園店
甲東園店
山田店
武庫之荘店
千里山店

■ エクセピーコック

グランデュオ蒲田店

■ ピーコックストア

白楽六角橋店

グランパーク田町店
上池袋店
洋光台店
ニッケコルトンプラザ店

※建て替えのため閉鎖中
大丸ピーコック中野店
(2010年冬再オープン予定)

中部地区(8店舗)

■ マツザカヤストア

本山店
月見ヶ丘店
藤が丘店
菱野店
本郷店
平針店
三好店
千代田店

箕面桜ヶ丘店
甲南店
芦屋川西店
北大和真弓店
宝塚中山店
箕面外院店
西梅田店
新神戸店
新千里西町店
堂島クロスウォーク店

■ ピーコックストア

香里ヶ丘店
東北晴美台店

卸売事業

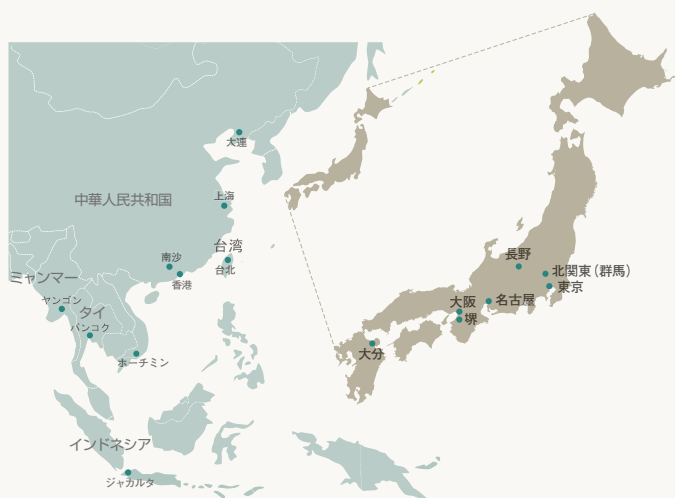
2009年度の概況

卸売事業の大丸興業(株)は、電子部品、食品、包装資材、化学品、金属・樹脂加工品、住宅・建築資材、繊維製品、釣竿などを取り扱い、日本、中国、アセアンの三極市場でのビジネスを中心に、国内外16の営業拠点を有しながら、工業原料や小売商材の調達からアフターケアに至るまでのあらゆる業務を通じてお客様にソリューションを提供しています。

2009年度は、商環境悪化により、化学品や金属・樹脂加工品の産業資材など全般に亘り苦戦する中、マーケットニーズの変化に対応すべく新規商材の開発や新たな販路の開拓に取り組みましたが、売上高は632億円(対前年27.4%減)となりました。また、あらゆる経費の一層の合理化を図りましたが、営業利益は25億円(対前年28.0%減)となりました。

2010年度の見通し

2010年度は、J.フロント リテイリンググループが取り組むリテールソリューションへの貢献をはじめ、中国ビジネスの多様化と付加価値拡大、アセアンビジネスの拡大など営業強化に取り組むとともに、商材や事業の新規開発を行う各ビジネスユニットの再編・強化を行うことにより減収幅の縮小を図る一方、労務構成の改善等による人件費圧縮などコストコントロールの徹底を行うことにより営業利益は25億円(対前年0.3%増)を見込んでいます。



その他事業

2009年度の概況

その他事業で主なものとしては、建築事業、クレジット事業などがあります。

2009年度は建築事業の(株)J.フロント 建装が景気後退による企業業績悪化に伴う設備投資の抑制や個人消費の冷え込みによる建築物着工件数の減少などで大幅な減収となったことなどが響き、その他事業の売上高は810億円(対前年11.6%減)となりました。

一方、クレジット事業のJFRカード(株)は115万口座にまで会員数の拡大が図られたことや前年度の新規カード発行に伴う一時経費が一巡したことなどにより大幅増益となるなど計8社で増益となったことにより営業利益は28億円(対前年9.6%増)となりました。

2010年度の見通し

2010年度は、建築事業の(株)J.フロント 建装がJ.フロント リテイリンググループ百貨店の大丸京都店や大丸梅田店の大型改装工事などの受注により大幅な増収・増益への転換が見込めるほか、クレジット事業のJFRカード(株)が既存カードの活性化とともに百貨店系カードでは初めてのキャラクターカードである「さくらパンダカード」の発行なども加え営業基盤の拡充を図り増収・増益を見込んでいます。こうした取り組みにより、その他事業全体の営業利益は33億円(対前年18.8%増)の見通しです。



シェラトングランデトーキョーベイ
(チャペル)



ホテルグランヴィア大阪



新千歳空港ANAラウンジ



福岡空港ANAラウンジ

グループ理念

私たちJ.フロントリテイリンググループは、
 (1) 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満足の実現を目指します。
 (2) 公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じ、
 グループの発展を目指します。

グループビジョン

百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売
 業界のリーディングカンパニーの地位を確立する。

基本的な考え方

J.フロントリテイリングは、グループの一元的な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・遵法性を確保し、ステークホルダー（お客様、株主、従業員、お取引先、地域社会など）へのアカウンタビリティの重視・徹底を図るため、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置付けています。

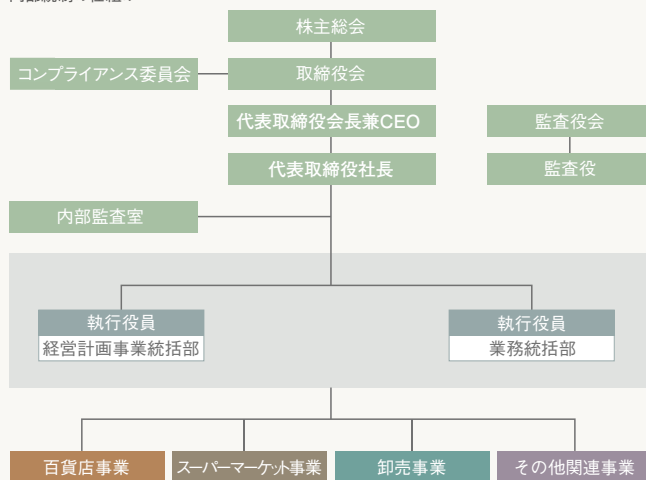
そのため、全社組織においては2つの統括部（経営計画事業統括部、業務統括部）による組織の役割・責任・権限の明確化を図り、監督機能の強化、J.フロントリテイリンググループ全体の内部統制システムの充実を図っています。また、経営体制においても執行役員制度を導入し、経営の意思決定と執行の分離を図り、より迅速な意思決定ができ、実行のスピード化を図るための経営機構を構築しています。

取締役・執行役員の任期は一年とし、その報酬制度についても一年毎の業績に対応した成果・成功報酬型の仕組みとし、経営の高度化と業績の向上に対する責任の明確化を図ります。

会社の機関及び内部統制システムの整備状況

J.フロントリテイリングは監査役会設置会社であり、会社の機関としては会社法に規定する株主総会、取締役会、監査役会および会計監査人を設置するほか、業務執行機関としての執行役員制度を導入しています。また、取締役会の諮問機関として、最高経営責任者（CEO）を委員長とし、顧問弁護士並びに委員長の指名する取締役および監査役等をメンバーとしたコンプライアンス委員会を設置するとともに、内部通報制度を導入し、コンプライアンスに係る諸課題の解決に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制及び
 内部統制の仕組み



取締役会の開催状況と社外取締役

経営意思決定機関としての取締役会は、取締役7名（うち社外取締役2名）で構成し、会長兼最高経営責任者（CEO）の主宰により監査役の出席のもと原則月1回開催し、法令または定款に定めるもののほか、取締役会規程に定める事項を審議・決議しています。

2009年度に計17回開催された取締役会では、予算や決算の承認をはじめ、「連結子会社間の吸収合併と商号の変更」「松坂屋岡崎店の営業終了」「松坂屋名古屋駅店の営業終了」などについて審議・決議しました。

また、取締役会の意思決定、監視行為等について、経営トップから独立した判断を下し、適切な意思決定ができる独立性の高い社外取締役として、高山剛氏および竹内功夫氏の2名を招聘しています。両氏は業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあり、高山氏は事業法人の経営者としての、また竹内氏は金融機関、事業法人の経営者としての豊富な経験・実績、見識を、J.フロントリテイリングの経営に反映していただくことを期待しています。

監査機能

J.フロント リテイリングは、監査役5名(うち3名は社外監査役)を置き、監査の方針・方法を決定するとともに、監査に関する重要な事項については、取締役会に意見反映をできる体制をとり、経営機構の健全性を支えています。また、社長直轄機関である内部監査室を設置し、年間の監査計画に基づき、J.フロント リテイリングおよびJ.フロント リテイリンググループ各社の日常・決算業務について、その業務プロセスの適正性、有効性を検証します。また、重要な事項については、取締役会、監査役会へ適切に報告する体制をとっています。

内部統制システム

J.フロント リテイリングは、「内部統制システム構築の基本方針」によりシステム整備を行っています。さらに内部統制報告制度適用初年度の2009年は「財務報告に係る内部統制規程」を制定し、整備・運用に関わる役割・権限を明確にしました。これに伴い、内部統制統括機能は業務統括部総務部へ、独立評価機能は内部監査室に移しました。

リスクマネジメント

事業運営上のリスクについては、社長および統括部長を統括責任者として、部門に即したリスクの評価・管理を行い、重要なリスクについては管理状況を取締役に定期的に報告しています。

認識された事業運営上のリスクのうち特に重大な案件については、グループ戦略会議に監査役の出席を求め対応方針を審議・決定し、各所管部門がこれを実行することで、リスクの発生を防止します。大規模な地震、火災、事故等の有事においては、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。

社則や業務マニュアルによるコンプライアンスの実践

グループ理念を業務の現場において確実に実践するため、社則や各種業務マニュアルを整備するとともに、品質管理や個人情報保護管理について厳しい自主基準を設け、日常のコンプライアンス行動を徹底しています。

コンプライアンス・マニュアルの制定

J.フロント リテイリングは、「JFRグループ コンプライアンス・マニュアル」を制定し、コンプライアンス経営を実践するための体制、行動原則、行動規範を明らかに示しています。

コンプライアンス体制の基本的枠組みは、「各社・各部門の業務執行における自律的な法令・企業倫理等の遵守」と「コンプライアンスの担当部門、業務監査部門等による指導・監督・厳正監査」の二元構造を基本とすると定めるとともに、J.フロント リテイリンググループの全ての役員および従業員が遵守すべき四つの視点からなるコンプライアンス行動原則および行動規範を定めました。

また、従業員が日々の行動を自ら点検するための「コンプライアンスセルフチェックリスト」をポスターにして各社に掲示し、日常のコンプライアンス行動を徹底しています。

■「食」の品質管理

百貨店に期待される高いレベルの品質を確保するため、大丸松坂屋百貨店および関係百貨店全店の食品部に衛生管理スタッフを配置。お客様に安心と安全をお届けするため、「食品衛生法」や「品質管理規程」、運営規則などに基づき、消費科学研究所とも連携して定期的に管理状況をチェックしています。

■個人情報保護

お客様の個人情報を確実に保護するため、「基本方針」や「行動基準」などの規定を整備して、J.フロントリテイリンググループ全社の従業員教育や管理状況のチェックを継続的に実施しています。(株)大丸松坂屋百貨店の顧客情報データを一元的に取り扱う(株)JFR情報センターとJFRカード(株)では「プライバシーマーク」を取得し、お客様の個人情報保護に努めています。

■お客様のご相談窓口

大丸・松坂屋の主要店舗では、「消費生活相談コーナー」において消費生活アドバイザーの資格を持つコンサルタントがお客様のご相談を承ります。お客様からの商品クレームはオンラインで消費科学研究所に送られ、品質について科学的に検査されます。その結果はコンサルタントを通じて、お客様に報告されます。また、再発防止のために、各店やお取引先メーカーにも試験結果を伝え、品質の改善につなげています。

実践状況のモニタリング

コンプライアンスの方針や規則が確実に実践されていることをチェックするため、各事業所の担当者が現場に密着した指導や点検を実施するとともに、万一事故が発生した場合には、直ちにコンプライアンス委員会に報告し、その指導の下で改善対策に取り組む体制になっています。

環境と人にやさしい百貨店を目指す取り組み

J.フロント リテイリングは、21世紀が目指す「持続可能な社会」の形成に向けて、お客様、お取引先の皆様とともに地球環境の保全に取り組んでいます。主力の百貨店事業を営む大丸松坂屋百貨店はISO14001に基づく環境マネジメントシステムを運用し、環境負荷の継続的な削減に努めています。

JFRグループ環境方針

私たちJ.フロント リテイリンググループは、かけがえのない地球環境を次世代へ残していくための自らの役割と責任を認識し、お客様・お取引先様・地域の皆様とともに“持続可能な社会の実現”に向けた「環境にやさしい企業経営」を積極的に推進します。

1. 環境に及ぼす影響とその原因を認識し、グループ各社の事業活動を通じて環境保全活動を推進する体制・仕組みを構築し、環境負荷の低減に積極的に取り組みます。

- 1 資源・エネルギーの有効活用
- 2 CO2排出量の削減
- 3 廃棄物の削減と再資源化
- 4 環境にやさしい商品・サービス・情報の提供
- 5 お客様、お取引先様や地域の皆様と取り組む環境保全活動の推進

2. 環境に関する法令、条例及び協定などの要求事項を順守します。

3. 教育・啓発活動を通じて環境保全に対する意識の向上を図り、グループ内で働く一人ひとりが環境課題に自ら取り組む基盤を強化します。

4. この環境方針は、グループ各社で働くすべての人に周知徹底するとともに、社外にも公開します。

■エネルギー使用量の削減

CO₂を削減し、地球温暖化を防止するため、照明や空調温度をこまめに管理するとともに、日本百貨店協会が進める「夏場の店内冷房温度の緩和」「ライトダウンキャンペーン」などのさまざまな活動へも参画し、従業員全員で省エネに取り組んでいます。

また、設備の更新や改装時・新規出店時には省エネ効率の高い機器を順次導入しています。

■廃棄物の削減と再資源化

最終廃棄物を削減し、再資源化を推進するために、ゴミの分別を徹底しています。

食品廃棄物は、店内に設置した「生ゴミ処理機」で肥料として再生するほか、各店の排出状況にあわせて、魚のあらや食廃油なども外部に委託し、肥料・飼料・バイオ燃料・石炭などに再資源化しています。

■包装資材使用量の削減

誰もが無駄なく適切な包装ができるように、全社包装基準を策定し、スマートラッピングマニュアルに基づく研修を行っています。店頭ではお客様のご協力のもと、簡易包装やお荷物をひとつにおまとめする「ワンバッグ運動」を推進しています。また、デザイン性と付加価値にこだわった「エコバッグ」の開発・販売に取り組む、百貨店らしいお買い物スタイルの提案に努めています。



オリジナルエコバッグ

省資源化の促進とマイバッグの利用によるゴミの削減のため、「カーボンオフセット付き」オリジナルエコバッグを大丸・松坂屋全22店舗で販売しています。バッグ1枚につき50円のカーボンオフセットを付加し、1枚当たり約14kgのCO₂削減を見込んでいます。

■税込み価格 各500円／黒とベージュの2色／ペットボトル再生ポリエステル100%

■環境にやさしいライフスタイルの提案

百貨店における環境活動の重点項目として、生活の中にスマートに「エコ」を取り入れるための提案に努めています。独自の選定基準に基づく「環境にやさしい商品・サービス」の取り扱いや法人外商における「環境に配慮した商品」の提案・受注、環境イベントの開催などに積極的に取り組んでいます。

不要になった衣料や靴などを回収する「引き取りキャンペーン」も開催しています。大丸東京店や松坂屋名古屋店などでは、回収物を処理工場にて燃料にリサイクルしており、地球温暖化防止への貢献にも取り組んでいます。

■お客様にやさしく快適な店舗づくり

大丸・松坂屋各店では、地震・火災発生時に備えて、店舗勤務者全員参画の防災訓練を定期的実施するとともに、地震発生時にリアルタイムで館内放送を行う緊急地震速報のシステム(*)を導入しています。

また、AED(自動体外式除細動器)を全店に設置するとともに、緊急時に初期対応ができるように普通救命講習修了者を全店で約1,400名養成しています。(テナントとして入居している一部の店舗では、ビルオーナー会社との共用を含む)

*大丸松坂屋百貨店の直営店全店と博多大丸天神店に導入済み(テナントとして入居している一部の店舗を除く)

地域・社会への取り組み

■地域の活性化

大丸・松坂屋は、地域に密着した百貨店として、地域の皆様や行政との協力のもと、人々が集まる、楽しく美しい街づくりに積極的に参加するとともに、お客様や地域の皆さまにも参画していただける環境への取り組みを行っています。

主な地域イベントへの参加

大丸

札幌店「札幌雪まつり」「YOSAKOIソーラン祭り」
神戸店「神戸ミナリエ」「モトマチ イースト
ジャズピクニック」
博多大丸天神店「博多祇園山笠」
下関大丸「しものせき海峡まつり」



札幌雪まつり

松坂屋

名古屋店「名古屋まつり」「栄ミナミ音楽祭」
「池田公園夏祭り」
「ど真ん中祭り」
上野店「五條天神社例大祭」
静岡店「ラブリータウン静岡」(季節ごとのイベント参加)
高槻店「高槻ジャズストリート」



名古屋まつり

●屋上の緑化

大丸京都店、神戸店では屋上に天然芝を敷いた広場を設置しています。ヒートアイランドを緩和するとともに、都心のオアシスとして訪れる方々の憩いの場となっています。

松坂屋名古屋店においても、松坂屋創立100周年事業として、9月完成予定で約800㎡のスペースを使用し屋上の緑化を行います。園芸スクールやイベントの開催など、花と緑に関するさまざまな情報も発信します。

また、大丸神戸店では菜園も設けており、本年度は公募した20名のお子様へ、大根や苆を収穫していただき、その後収穫した苆などを使ってフルーツタルトをみんなで作りました。「自分たちで植え、収穫して食べる」ことの体験を通じて、子供たちに作物を育てることの楽しさ、食べることの意義を知ってもらおう機会となることを願っています。



松坂屋名古屋店 屋上緑化施設 (イメージ)



大丸神戸店 屋上菜園

●清掃活動・クリーンキャンペーン

地域団体の皆さまとともに、放置自転車の追放、らくがき消し隊への参加などを行うとともに、店舗周辺の清掃活動を定期的にも実施しています。

●環境学習・販売体験

大丸・松坂屋各店では、春の連休や夏休みなどに地元の小・中学校の生徒を受け入れ、店舗での環境への取り組みの紹介や百貨店でのお仕事体験などを通じ、総合学習のお手伝いをしています。

今年の春は、たくさんの応募者の中から選ばれたお子様たちが、松坂屋名古屋店、上野店などで、エレベーター・ご案内所・店内放送などご案内係のお仕事を体験していただきました。



小学生のお仕事体験 (松坂屋名古屋店)

■社会貢献活動

大丸・松坂屋は、百貨店の集客力・情報発信力を活かし、広く地域社会に貢献する取り組みを続けています。

各店では、地球環境保全や深刻な飢餓・貧困に苦しむ地域への支援、安全・健康な生活を営むための啓発などを目的に、チャリティバザールや募金活動、イベントへの参加などを行っています。

●災害時の募金活動

大きな災害の発生時には、店頭及び社内で募金活動を行い、日本赤十字社に義援金として寄付し被災地に救援物資をお届けしています。

●「ペットボトルキャップを集めて、世界の子どもたちにワクチンを届けよう!」の活動

大丸・松坂屋各店では、店頭及び従業員施設に回収BOXを設置し、ペットボトルのキャップを回収しています。

回収したキャップは、NPO法人「Reライフスタイル」を通じてリサイクル業者に引き取られ、その対価を認定NPO法人「世界の子どもにワクチンを日本委員会 (JCV)」に全額寄付し、世界の子どもたちにワクチンが届けられます。

2009年11月より全店で取り組みをスタートし、お客様から多くのご協力もいただきながら、2010年5月現在までの累計で約370万個を回収しています。



さくらパンダ回収BOX (大丸心齋橋店)



創業者・下村彦右衛門正啓



1726年に開店した大阪店



歌川広重が画いた大伝馬町の江戸店



大丸名物となった借傘は
浮世絵にも画かれた



1914年、大阪初登場となった
大阪店のショーウィンドウ



1922年、第1期工事が完成した大阪店

1717〈享保2年〉

1726〈享保11年〉

1728〈享保13年〉

1736〈元文元年〉

1743〈寛保3年〉

1837〈天保8年〉

1907〈明治40年〉

1910〈明治43年〉

1912〈明治45年〉

1913〈大正2年〉

1920〈大正9年〉

1922〈大正11年〉

1927〈昭和2年〉

1928〈昭和3年〉

1947〈昭和22年〉

1948〈昭和23年〉

1950〈昭和25年〉

1953〈昭和28年〉

1954〈昭和29年〉

1959〈昭和34年〉

1960〈昭和35年〉

1983〈昭和58年〉

1987〈昭和62年〉

1995〈平成7年〉

1997〈平成9年〉

1999〈平成11年〉

2000〈平成12年〉

2002〈平成14年〉

2003〈平成15年〉

2005〈平成17年〉

2006〈平成18年〉

2007〈平成19年〉

2009〈平成21年〉

2010〈平成22年〉

- 下村彦右衛門正啓が京都伏見に呉服店「大文字屋」を開業。(大丸創業)
- 大阪心齋橋筋に大阪店「松屋」を開き、現金正札販売をはじめめる。
(現、心齋橋店所在地)
- 名古屋本町4丁目に名古屋店を開き、初めて「大丸屋」と称する。
- 「先義後利」の店是を全店に布告。
- 京都・東洞院船屋町に大丸総本店「大文字屋」開店。
- 江戸日本橋大伝馬町3丁目に江戸店開業。
- 大塩の乱起こる。「大丸は義商なり、犯すなかれ」と、焼き打ちをまめがれる。
- 資本金50万円で「株式合資会社 大丸呉服店」を設立。
- 江戸店、名古屋店を閉鎖。
- 京都店が現在地に開店。
- 神戸・元町に神戸支店開業。
- 資本金1,200万円で「株式会社大丸呉服店」を設立。
- テパート業界で初めての週休制(月曜定休日)を実施。
- 神戸店が現在地に移転し開店。
- 大阪店(現、心齋橋店)にテパート業界初の「染色試験室・衛生試験室」
(現、消費科学研究所)を開設。
- 商号を「株式会社大丸」に改める。
- 高知大丸開店。
- 大丸興業(株)を設立。
- 下関大丸開店。
- 博多大丸開店。
- 東京駅八重洲口に東京店開店。
- オリジナル紳士服「トロージャン」誕生。
- ピーコック産業(株)(現、大丸ピーコック)を設立。
- CISを導入、新しいマークを制定。
- 大阪ターミナルビル「アクティ大阪」に梅田店開店。
- 神戸店周辺店舗1号店(現、旧居留地38番館)開店。
- 神戸店が阪神大震災で被災。
- 神戸店復興ランドオープン。
- 博多大丸・福岡天神店別館増床ランドオープン。
- 外商改革をスタート。
- 営業改革をスタート。
- カスタマーズ・ビュー運動スタート。
- 人事制度改革をスタート。
- 後方部門改革をスタート。
- 大丸の環境理念を制定。
- 新MD情報システムを導入。
- 博多大丸と長崎大丸が合併。
- 札幌店オープン。
- 新顧客情報システムスタート。
- 第2次営業改革スタート。
- 新人事制度改革スタート。
- 梅田新店計画室を新設。
- ららぽーと横浜店開店。

2007年9月3日 株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが、

- 浦和パルコ店開店。
- 東京店新築移転第1期オープン。
- 心齋橋店北館オープン。

2010年3月1日 株式会社大丸と株式会社松坂屋の

- 1611〈慶長16年〉 ■ 織田信長に仕えた伊藤蘭丸祐広の子、伊藤源左衛門祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を開業。(松坂屋創業)
- 1659〈万治2年〉 ■ 祐道の子、祐基が名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業し、伊藤次郎左衛門を名乗る。(以来、伊藤家の当主は次郎左衛門を襲名)
- 1736〈元文元年〉 ■ いたう呉服店は、呉服問屋から呉服太物小売商へと転業する。
- 1740〈元文5年〉 ■ 尾張徳川藩の呉服御用達になる。
- 1745〈延享2年〉 ■ 京都仕入店を室町姉小路に開設。
(1749年新町通六角(現在地)に新築移転)
- 1768〈明和5年〉 ■ 上野広小路の松坂屋を買収し、「いたう松坂屋」として開業。
- 1907〈明治40年〉 ■ 上野店を洋風建築、陳列式に改め、「合資会社いたう呉服店(資本金25万円)」と改組し、独立採算経営に移す。女子販売員を置く。
- 1910〈明治43年〉 ■ 資本金50万円で「株式会社いたう呉服店」を設立。名古屋市栄町角に名古屋地方初のデパートメントストアとして名古屋店を新築開店。
- 1911〈明治44年〉 ■ いたう呉服店少年音楽隊を結成。(現在の東京フィルハーモニー交響楽団)
- 1917〈大正6年〉 ■ 上野店新本館完成。(1923年関東大震災により全焼)
- 1918〈大正7年〉 ■ デパート業界初の制服を制定。
(縞の木綿にモスリンの帯という和服スタイル)
- 1924〈大正13年〉 ■ 銀座店が現在地に開店。デパート業界初の全館土足入場を実施。
- 1925〈大正14年〉 ■ 商号を「株式会社松坂屋」に改める。
- 名古屋店が南大津町(現在地)へ移転。
- 1929〈昭和4年〉 ■ 上野店新本館を現在地に再建。
- デパート業界初のエレベーターガールが上野店に登場。
- 1930〈昭和5年〉 ■ 地下鉄銀座線上野広小路駅と上野店の地下売場が直結。
- 1932〈昭和7年〉 ■ 静岡店開店。
- 1957〈昭和32年〉 ■ 上野店南館増築。
- 染織参考館を京都に設置。
- 1966〈昭和41年〉 ■ 銀座店屋上で生きた動物大バーゲン開催。
- 1971〈昭和46年〉 ■ 岡崎店開店。
- 1972〈昭和47年〉 ■ 銀座店別館を増築し、地下鉄銀座駅との地下連絡通路が開通。
- 名古屋店北館増築。
- 1974〈昭和49年〉 ■ 名古屋駅店開店。
- 1979〈昭和54年〉 ■ 高槻店開店。
- 1991〈平成3年〉 ■ マツザカヤMYカード発行。
- 名古屋店南館増築で三館体制となる。
- 名古屋店南館に「松坂屋美術館」開設。
- 1993〈平成5年〉 ■ 企業理念制定。
- 1995〈平成7年〉 ■ ホームページを開設し、インターネットショップを開始。
- 1996〈平成8年〉 ■ 静岡店北館増築。
- 1998〈平成10年〉 ■ 社員行動指針制定。営業取引基本規定制定。
- 2000〈平成12年〉 ■ 松坂屋環境計画策定。新情報システムスタート。
- 2001〈平成13年〉 ■ 豊田店開店。
- 2003〈平成15年〉 ■ 名古屋店新南館増築で日本最大級の売場面積(86,758m²)となる。
- 2004〈平成16年〉 ■ 執行役員制度導入。個人情報保護管理規定制定。
- 2005〈平成17年〉 ■ 愛・地球博会場に公式記念品ショップ出店。
- 2006〈平成18年〉 ■ 純粋持株会社「(株)松坂屋ホールディングス」を設立。

共同持株会社J.フロント リテイリング株式会社を設立し、経営統合。

- 2007〈平成19年〉 ■ 営業改革をスタート。
- 2008〈平成20年〉 ■ 外商改革をスタート。
- 大丸との情報システム統合。

1社化により、株式会社 大丸松坂屋百貨店誕生。



歌川広重が画いた松坂屋



1910年、栄町に新築開店した名古屋店



業界初の制服(きもの)を着た女性たち



いたう呉服店のポスター



百貨店で初めて土足入場を実施した銀座店の店内風景



現在地である南大津町(当時)に移転した名古屋店



上野店のエレベーターガールたち

J.フロント リテイリング株式会社

会社概要

商号	: J. フロント リテイリング株式会社
(英文表示)	: J. FRONT RETAILING Co.,Ltd.
本店所在地	: 東京都中央区銀座六丁目10番1号
事務所所在地	: 東京都中央区八重洲二丁目1番1号
設立	: 2007年9月3日
資本金	: 300億円
グループ事業の概況	: 百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、輸出入業、各種建設工事の設計・監理及び請負業、通信販売業、クレジットカード業、商品検査及びコンサルティング業、労働者派遣事業、その他
従業員数(連結)	: 8,393名 (2010年2月28日現在)
URL	: http://www.j-front-retailing.com/

役員

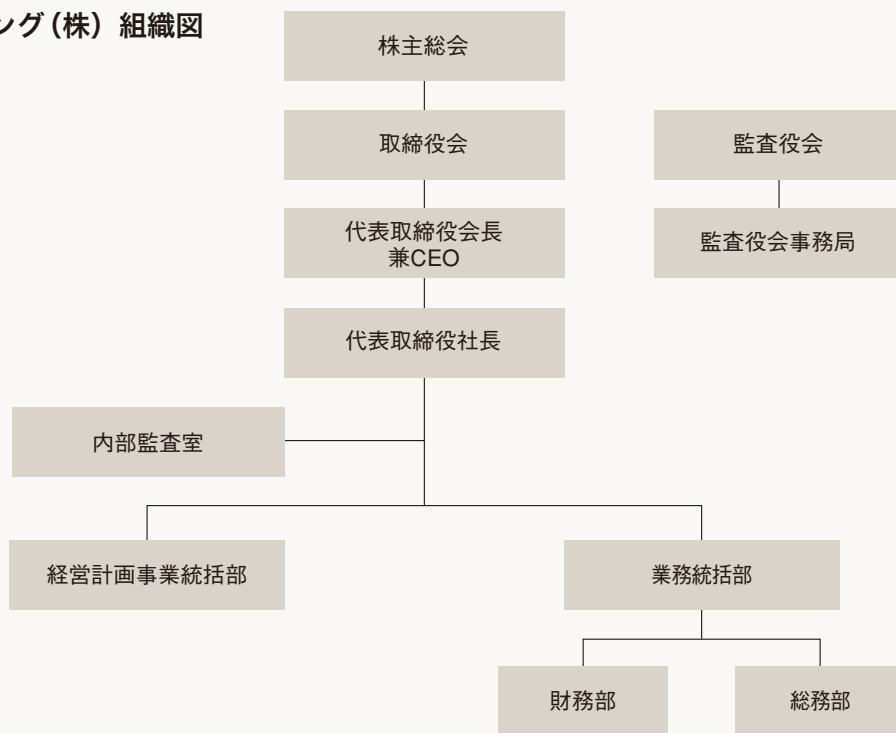
代表取締役会長兼最高経営責任者	奥田 務	
代表取締役社長	茶村 俊一	
取締役	山本 良一	(株)大丸松坂屋百貨店代表取締役社長
取締役兼常務執行役員	塚田 博人	経営計画事業統括部長
取締役兼執行役員	林 俊保	業務統括部長
取締役	高山 剛	
取締役	竹内 功夫	
監査役(常勤)	城戸 敏雄	
監査役(常勤)	中村 順司	
監査役	古田 武	
監査役	清水 定彦	
監査役	鶴田 六郎	
執行役員	斎藤 賀大	経営計画事業統括部 部長 経営企画担当
執行役員	阪下 正敏	経営計画事業統括部 部長 グループシステム戦略担当
執行役員	松田 伸治	経営計画事業統括部 部長 開発事業担当
執行役員	清水 三樹夫	経営計画事業統括部 部長 関連事業担当
執行役員	榎本 朋彦	経営計画事業統括部 部長 通販事業担当
執行役員	平山 誠一郎	経営計画事業統括部 グループ組織要員政策担当
執行役員	土井 和夫	業務統括部 グループコスト政策担当
執行役員	小澤 雅	業務統括部 財務部長

(注) 1.取締役高山 剛、竹内 功夫の両氏は、社外取締役です。

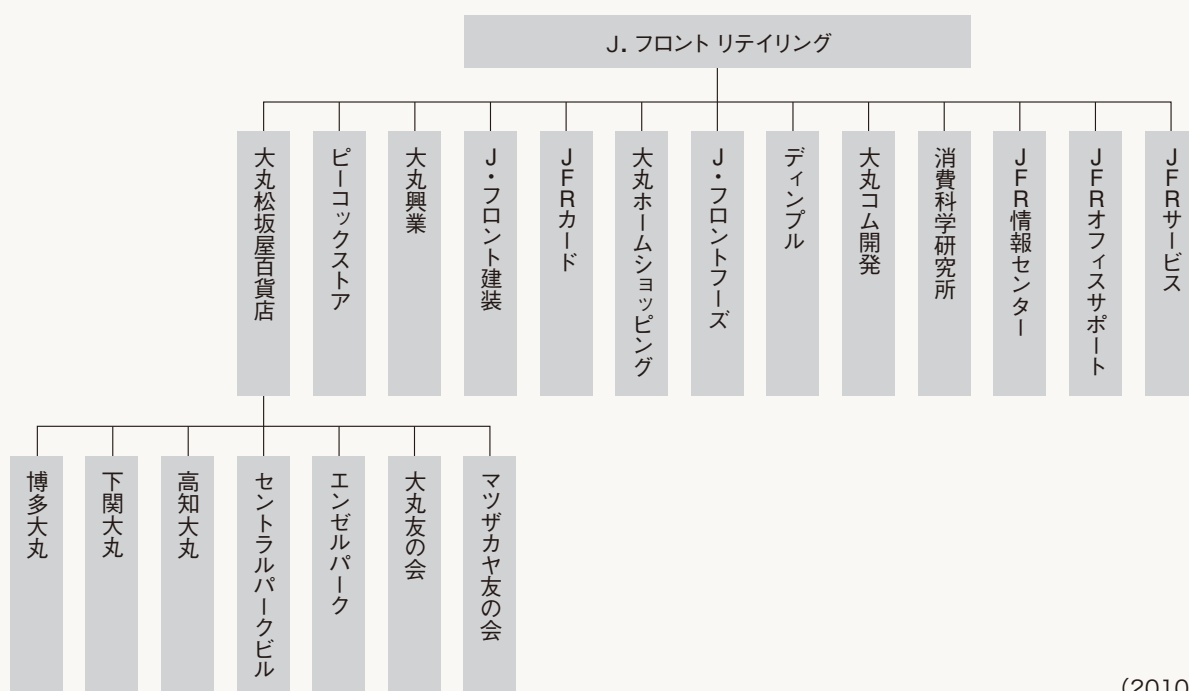
(注) 2.監査役古田 武、清水 定彦、鶴田 六郎の3氏は、社外監査役です。

(2010年5月31日現在)

J. フロント リテイリング (株) 組織図



J. フロント リテイリング グループ組織図



(2010年5月31日現在)

株式会社大丸松坂屋百貨店

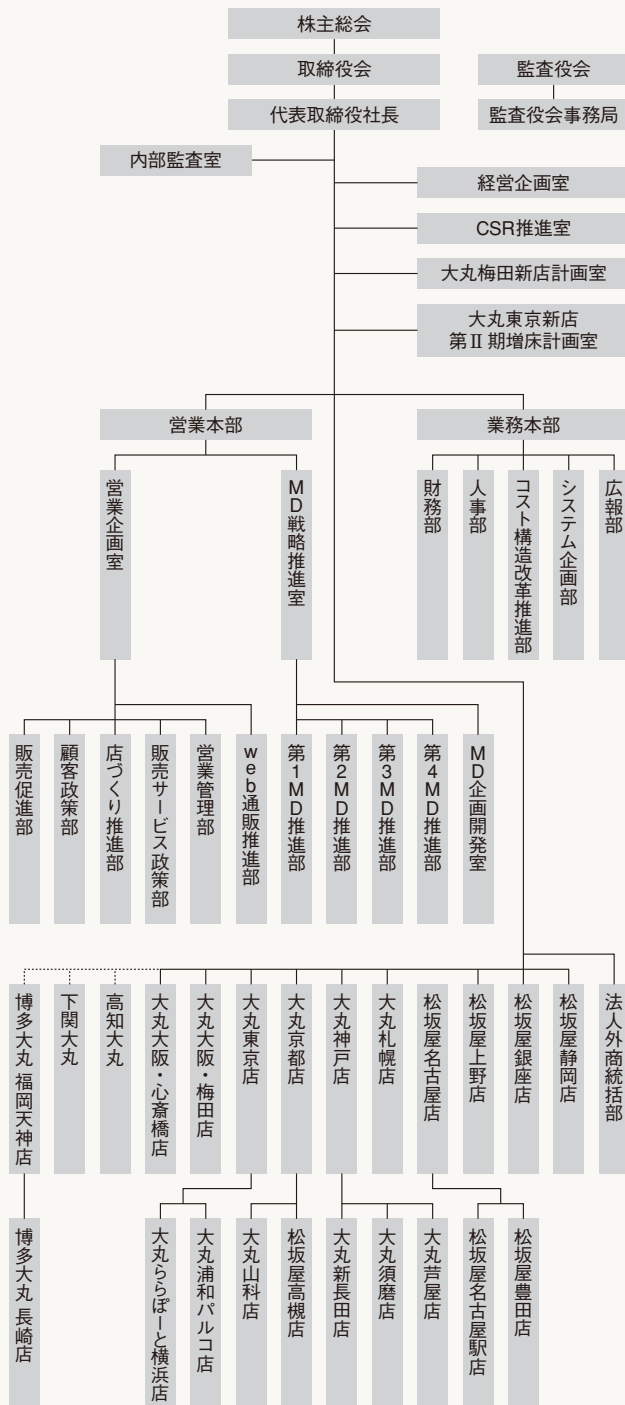
会社概要

商号：株式会社 大丸松坂屋百貨店
 (英文表示)：Daimaru Matsuzakaya Department Stores Co.,Ltd.
 本店所在地：東京都江東区木場二丁目18番11号
 商号変更：2010年3月1日
 資本金：100億円
 事業内容：百貨店業
 大株主および持株比率：J. フロント リテイリング株式会社 100%
 URL：http://www.daimaru-matsuzakaya.com/

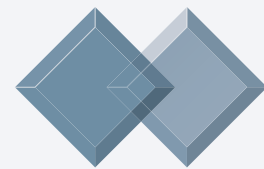
役員

代表取締役社長	山本 良一	
取締役兼常務執行役員	小林 泰行	営業本部長兼MD戦略推進室長
取締役兼執行役員	本多 洋治	業務本部長
取締役兼執行役員	土井 全一	営業本部 営業企画室長
監査役	河邊 治男	
監査役	藤井 伸志	
監査役	野村 明雄	
監査役	夏目 和良	
常務執行役員	原田 隆晴	(株)博多大丸取締役社長
執行役員	好本 達也	経営企画室長
執行役員	池田 英之	営業本部MD戦略推進室第1MD推進部長
執行役員	樋口 雅一	営業本部MD戦略推進室第2MD推進部長
執行役員	中井 千尋	営業本部MD戦略推進室第3MD推進部長
執行役員	井出 陽一郎	営業本部MD戦略推進室第4MD推進部長
執行役員	平山 誠一郎	業務本部人事部長
執行役員	土井 和夫	業務本部コスト構造改革推進部長
執行役員	阪下 正敏	業務本部システム企画部長
執行役員	山本 正好	大丸大阪・心斎橋店長
執行役員	村田 荘一	大丸大阪・梅田店長 兼 本社大丸梅田新店計画室長
執行役員	藤野 晴由	大丸東京店長 兼 本社大丸東京新店第II期増床計画室長
執行役員	内田 隆	大丸京都店長
執行役員	土井 良平	大丸神戸店長
執行役員	柚木 和代	大丸札幌店長
執行役員	熊木 敏	松坂屋名古屋店長 兼 松坂屋名古屋店プロジェクト推進室長
執行役員	石野 学	松坂屋上野店長
執行役員	末松 純夫	法人外商統括部長

(注) 監査役野村 明雄、夏目 和良の両氏は、社外監査役です。



(2010年5月31日現在)



財務情報

42 財政状態および経営成績に関する分析

46 連結貸借対照表

48 連結損益計算書

49 連結株主資本等変動計算書

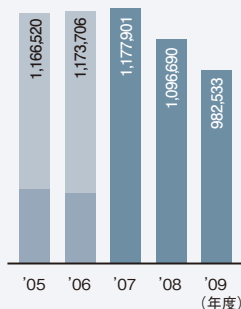
51 連結キャッシュ・フロー計算書

52 連結財務諸表注記

財政状態および経営成績に関する分析

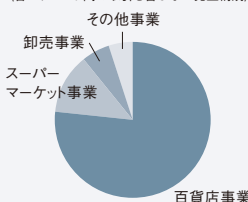
■ 売上高

(百万円)



■ 事業セグメント別の売上高

(各セグメント間の取引を含まない売上構成)

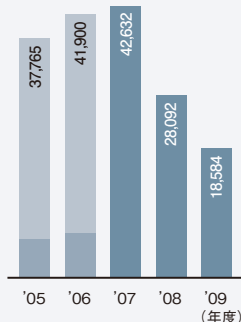


(各セグメント間の取引を含みます)
(百万円)

百貨店事業	760,919
スーパーマーケット事業	123,258
卸売事業	63,249
その他事業	81,044

■ 営業利益

(百万円)



*1 2005年度の(株)松坂屋HDについては、持株会社移行前の(株)松坂屋グループの連結数値を記載しております。

*2 (株)大丸の2006年度以前の売上高につきましては、その他営業収入を含めて記載しております。

*3 2007年度は、松坂屋グループの業績について、通期の業績を連結した場合の数値を記載しております。

営業の概況

当連結会計年度(2009年度)の日本経済は、企業収益に回復の動きが見られましたが、デフレが進行し、雇用・所得環境の改善が進まない中、個人消費が伸び悩むなど、引き続き厳しい状況で推移しました。

百貨店業界では、業種・業態を超えての競争激化に加え、節約志向の一段の高まりをはじめ、消費者の価値観の激変などから、売上高が前年実績を大きく下回り、店舗の閉鎖決定が相次ぐなど、極めて厳しい状況が続きました。

このような状況下、当社は従来の百貨店ビジネスモデルではこの激変の時代を乗り切れないとの認識のもと、事業再生を目指した「新百貨店モデル」構築を中心とする経営の構造改革に着手しました。その第一歩として、昨秋取得した大丸心齋橋店「北館」において、新しい店づくりをスタートさせました。

さらに、今後の経営基盤強化を図るため、大丸梅田店、大丸東京店などの既存店舗増床計画や銀座六丁目地区再開発計画などを推進する一方、松坂屋岡崎店を1月に閉鎖しました。また、JR名古屋駅前再開発計画に伴い、松坂屋名古屋駅店の営業終了を決定しました。

このような経営の構造改革や経営基盤強化を加速させ、意思決定の迅速化と一層の経営の効率化を図るため、当初予定より前倒して、本年3月に百貨店事業の大丸、松坂屋を合併し、新社名を株式会社大丸松坂屋百貨店とする新体制を始動させました。

また、あらゆる経費の一層の効率化を目指して、外部委託業務の内製化をはじめ経費構造の更なる見直しとグループ全体のコストコントロール強化に徹底的に取り組み、人的生産性の向上に向けても、要員のスリム化と少数精鋭化を進め、組織・要員構造改革に全社を挙げて取り組みました。

売上高

以上のような諸施策に加え、売上減少を最小限にとどめるための営業収益拡大策に全力で取り組みましたが、当期の連結売上高は、主力の百貨店事業の売上高が伸び悩んだほか、スーパーマーケット事業、卸売事業、その他事業と各セグメントで前年実績を下回り、対前年10.4%減の9,825億33百万円となりました。

販売費および一般管理費

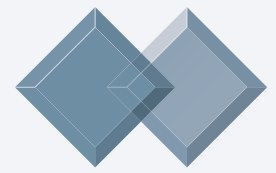
販売費および一般管理費は、対前年8.1%減の2,216億27百万円となりました。前年のシステム統合により一時的に増加していた作業費などが減少したほか、働き方の改革や退職者不補充などの施策により人件費を圧縮するとともに、広告宣伝費などの削減も進めました。

営業利益

営業利益は、売上総利益が290億71百万円減少する中、販売費および一般管理費において大幅な削減を図ったものの、百貨店事業の不振の影響が大きく、対前年33.8%減の185億84百万円となりました。

その他の収益・費用

その他の費用(収益)はネットで、前年196億34百万円の損失に対し47億62百万円の損失となりました。これは、大丸浦和パルコ店ほかの減損損失35億5百万円、大丸心齋橋店北館など不動産取得関連費用18億22百万円、松坂屋岡崎店ほかの事業整理損12億51百万円などを計上したことによるものです。



当期純利益

この結果、税金等調整前当期純利益は、対前年63.4%増の138億22百万円となり、当期純利益は、対前年13.9%増の81億67百万円となりました。

セグメント概況

●百貨店事業

当事業では、従来の百貨店が抱えてきた「マーケット対応力の弱さ」と「高コスト・低収益構造」を克服するため、新しい百貨店業態への転換を目指した「新百貨店モデル」の構築に全力で取り組みました。11月にオープンした大丸心齋橋店「北館」では、マーケットの変化に機敏に対応するため、地下1階・地下2階にヤング層を対象としたレディスファッションフロア「うふふガールズ」を展開したほか、「アラサー」と呼ばれる30歳前後の方々を対象としたさまざまなセレクトショップや、消費者の関心が高まっている「コト消費」関連売場としての美と癒しをテーマとするショップ、ゴルフスクールなどを導入しました。オープンに際しては、ブログやフリーペーパーなどの新しいコミュニケーションツールを活用したプロモーションを実施しました。また、運営面では、徹底した少人数で売場運営を行うローコスト体制を構築しました。今後はこの「北館」の店づくりについて検証を重ね、完成度をさらに高めつつ、その成果を各店に広めてまいります。

また、全店舗では、消費のカジュアル化、低価格化に対応したブランドや商品を導入したほか、バーゲンセールなどの開催時期の前倒し・拡大など、これまでの施策の見直しを行いました。さらに、秋のシルバーウィークに開催したサンクスフェスティバルでは、総額1億円が当たる大抽選会や携帯電話で手軽に参加できるプレゼントキャンペーンを実施したほか、歳暮ギフト品の処分セールなど、話題性と集客力の高い販売促進活動をタイムリーに実施しました。

以上のような施策に取り組みましたが、高額品

やファッション商品の買い控えなどの影響により購買単価が下落し、既存店の売上は引き続き苦戦を余儀なくされました。この結果、売上高は、大丸心齋橋店「北館」のオープン、松坂屋岡崎店の閉店セールが寄与しましたが、9.0%減の7,609億19百万円、また営業利益は、販売費および一般管理費の効率化に取り組みましたが、39.9%減の129億95百万円となりました。

●スーパーマーケット事業

ピーコックストアは、地域のお客さまに支持される食品スーパーマーケットを目指して、食の安全・安心に加え、値ごろ感のあるプライベートブランド商品開発の促進や、「毎日がお買い得」などの新たな企画の拡大展開に努め、消費者の節約志向に応じた品揃えに取り組みしました。

さらに、5月にニッケコルトンプラザ店（千葉県市川市）、11月には白楽六角橋店（神奈川県横浜市）を新規オープンしましたが、厳しい売上状況の中、店舗閉鎖や地域間における競合激化の影響も加わり、売上高は5.7%減の1,232億58百万円となりました。

しかしながら、徹底したローコスト運営の視点で店舗業務を見直し、本部機能も集約化することで人的生産性の向上を図り、販売費および一般管理費を大幅に圧縮した結果、営業利益は29.3%増の14億29百万円となりました。

●卸売事業

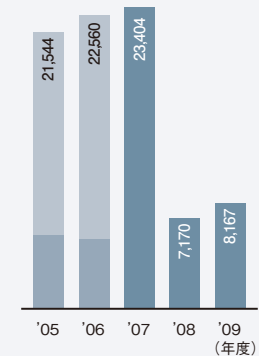
大丸興業では、市場環境悪化により、化学品や金属・樹脂加工品の産業資材をはじめ部門に亘り苦戦を呈した中、新規商材の開発や新たな販路の開拓に取り組みましたが、売上高は27.4%減の632億49百万円となりました。また、あらゆる経費の一層の合理化を図りましたが、営業利益は28.0%減の25億73百万円となりました。

●その他事業

その他事業では、建築事業の大幅な減収もあり、売上高は11.6%減の810億44百万円となりまし

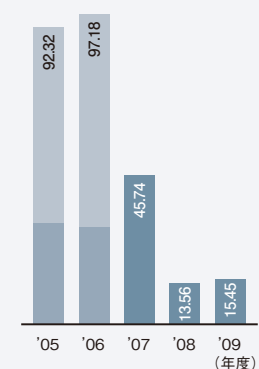
■当期純利益

(百万円)



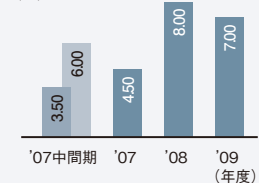
■1株当たり当期純利益

(円)



■1株当たり配当額 (単体)

(円)



■ 大丸 ■ 松坂屋HD ■ JFR

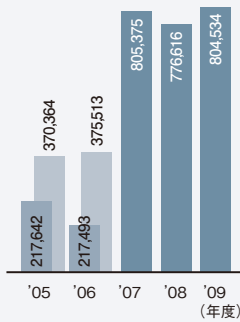
*1 2005年度の株松坂屋HDについては、持株会社移行前の株松坂屋グループの連結数値を記載しております。

*2 株大丸の2006年度以前の売上高につきましては、その他営業収入を含めて記載しております。

*3 2007年度は、松坂屋グループの業績について、通期の業績を連結した場合の数値を記載しております。

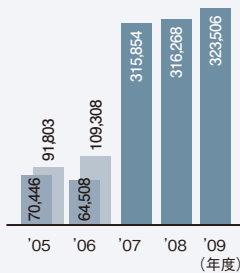
■ 総資産

(百万円)



■ 純資産

(百万円)



*1 2005年度の株松坂屋HDについては、持株会社移行前の株松坂屋グループの連結数値を記載しております。

*2 株大丸の2006年度以前の売上高につきましては、その他営業収入を含めて記載しております。

*3 2007年度は、松坂屋グループの業績について、通期の業績を連結した場合の数値を記載しております。

た。しかしながら、各社が販売費および一般管理費の削減によって業績を下支えし、加えてクレジット事業においてはカード会員数の拡大が業績に大きく寄与したことから、営業利益は9.6%増の28億3百万円となりました。

財政状態

財政状態については、資産効率、資金効率向上の観点からグループ保有資産の有効活用を努めるとともに、グループ資金一元管理の体制づくりを行うなど財務体質強化への取り組みを進めた結果、資産合計は8,045億34百万円となりました。一方、負債合計は4,810億28百万円となり、純資産合計は、3,235億6百万円となりました。

これらの結果、総資産営業利益率（ROA）は、2.4%、自己資本比率は、39.1%となりました。

キャッシュ・フロー

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持ならびに健全な財政状況を目指し、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。当社グループの成長を維持するために将来必要な運転資金および設備投資、投融資資金は、主に手元資金と営業活動からのキャッシュ・フローに加え、借入や社債の発行により調達しています。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は、229億96百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ3億10百万円の収入増加となっています。主な要因は、税金等調整前当期純利益138億22百万円、減価償却費132億95百万円などがある一方、法人税等の支払い57億21百万円などによるものです。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は、大丸心斎橋店「北館」ほかの固定資産の取得による支出が557億48百万円ある一方、有価証券の売却による収入83億27百万円などにより、408億79百万円の支出となり、前連結会計年度に比べ

292億3百万円支出が増加しています。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は、新規の借入金の調達による収入が474億50百万円ある一方、社債の償還による支出140億円などにより292億12百万円の収入となり、前連結会計年度に比べ427億22百万円収入が増加しています。

この結果、「現金および現金同等物」の当連結会計年度末残高は、前連結会計年度に比べ112億8百万円増加の435億15百万円、有利子負債残高は312億60百万円増加の1,259億37百万円となりました。

利益配分に関する基本方針および配当

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、キャッシュ・フローの動向等を勘案し、連結配当性向30%を目処に適切な利益還元をおこなうことを基本方針としています。また、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討してまいります。

内部留保につきましては、営業力を強化するための店舗改装投資や事業拡大投資、財務体質の強化などに活用し、企業価値の向上を図っていく所存です。

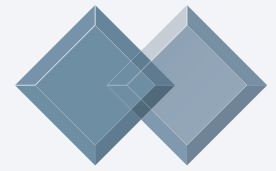
なお、当期の配当は年間7円を実施することとしました。

また、次期の配当につきましては、中間配当3円50銭に期末配当3円50銭を加えた年間7円とする予定です。

事業等のリスク

当社グループの事業その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる事項を以下に記載しています。

なお、文中における将来に関する事項は、2010年2月28日現在において当社グループが判断したものであり、国内外の経済情勢等により影



響を受ける可能性があり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

① 事業環境におけるリスク

当社グループの主要なセグメントである百貨店業およびスーパーマーケット業は、景気動向・消費動向・金融動向等の経済情勢、同業・異業態の小売業他社との競合等により大きな影響を受けます。これらの事業環境の要因が、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 法規制および法改正におけるリスク

当社グループは、大規模小売店舗の出店、独占禁止、消費者保護、各種税制、環境・リサイクル関連等において法規制の適用を受けています。また、将来の税制改正に伴う消費税率の引き上げ等により個人消費の悪化につながる場合があります。従って、これらの法規制および法改正により事業活動が制限されたり、費用の増加や売上高の減少を招き、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

③ 自然環境の変化・事故等におけるリスク

地震・洪水・台風等の自然災害や不測の事故により店舗・設備等が損害を受け、営業機会を喪失したり、業務遂行に支障をきたす可能性があります。また、暖冬・冷夏等の異常気象により、主力商品である衣料品、食料品等の売上の減少につながることもあり、自然環境の変化・事故等が当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

④ 情報管理におけるリスク

当社グループが保有する個人情報や機密情報の管理・保護については、社内体制を整備し厳重に行っていますが、不測の事故又は事件により情報が漏洩した場合には、当社グループの信用低下を招き、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑤ 海外での事業活動におけるリスク

当社グループは主に卸売業セグメントを中心に、海外での事業活動を行っています。この海外での事業活動において、予期しえない景気変動、通貨価格の変動、テロ・戦争・内乱等による政治的・社会的混乱、並びに法規制や租税制度の変更等が、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑥ 重要な訴訟等のリスク

当連結会計年度において、当社グループに重大な影響を及ぼす訴訟等はありませんが、将来、重要な訴訟等が発生し、当社グループに不利な判断がなされた場合には、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

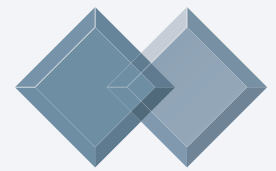
連結貸借対照表

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2010年及び2009年2月28日現在

資産	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2010年	2009年	2010年
流動資産：			
現金及び預金 (注記 4)	¥44,103	¥32,858	\$493,157
有価証券 (注記 4 及び 5)	776	1,093	8,677
受取手形及び売掛金：	59,598	62,137	666,421
控除：貸倒引当金	(673)	(743)	(7,525)
たな卸資産 (注記 3 (a) 及び 6)	35,186	42,939	393,447
繰延税金資産 (注記 14)	13,295	10,993	148,664
その他	26,456	27,554	295,829
流動資産合計	178,744	176,833	1,998,703
有形固定資産			
土地 (注記 7)	358,177	334,271	4,005,110
建物及び構築物 (注記 7、11 及び 12)	352,718	342,240	3,944,068
その他	12,573	12,879	140,590
建設仮勘定	2,870	2,362	32,092
計	726,338	691,753	8,121,861
減価償却累計額	(226,768)	(224,579)	(2,535,704)
有形固定資産純額	499,571	467,173	5,586,168
投資その他の資産：			
投資有価証券 (注記 5 及び 7)	24,588	30,330	274,941
非連結子会社及び関係会社への投資	3,817	3,701	42,681
長期貸付金	992	1,089	11,092
敷金及び保証金	51,420	50,048	574,975
繰延税金資産 (注記 14)	11,215	12,263	125,405
その他	34,185	35,176	382,254
投資その他の資産合計	126,218	132,608	1,411,361
資産合計	¥804,534	¥776,616	\$8,996,243

連結財務諸表注記をご参照ください。



	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
負債及び純資産	2010年	2009年	2010年
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥76,955	¥79,685	\$860,505
短期借入金 (注記 7)	46,324	42,556	517,992
1年内償還予定の社債 (注記 7)	5,000	14,000	55,910
未払法人税等 (注記 14)	2,972	3,563	33,233
前受金	27,610	29,232	308,733
商品券	33,311	35,275	372,481
賞与引当金	6,979	7,735	78,039
役員賞与引当金	221	185	2,471
販売促進引当金	350	354	3,914
商品券等回収損失引当金	8,413	7,317	94,074
事業整理損失引当金 (注記 12)	1,641	2,679	18,350
その他	53,328	51,644	596,310
流動負債合計	263,109	274,228	2,942,066
固定負債：			
社債 (注記 7)	—	5,000	—
長期借入金 (注記 7)	74,612	33,121	834,306
繰延税金負債 (注記 14)	98,331	98,072	1,099,530
再評価に係る繰延税金負債	1,492	1,492	16,683
退職給付引当金 (注記 8)	32,002	34,422	357,844
役員退職慰労引当金	58	51	649
負ののれん	5,761	8,086	64,419
その他	5,660	5,871	63,290
固定負債合計	217,918	186,118	2,436,744
負債合計	481,028	460,347	5,378,821
純資産 (注記 9)：			
株主資本：			
普通株式：			
発行可能株式総数：2,000,000,000株			
発行済株式の総数：2010年及び2009年 536,238,328株	30,000	30,000	335,458
資本剰余金	209,636	209,657	2,344,135
利益剰余金	81,585	75,310	912,278
控除：自己株式 2010年 7,582,002株及び 2009年 7,507,521株	(5,991)	(5,980)	(66,991)
株主資本合計	315,231	308,987	3,524,891
評価・換算差額等：			
その他有価証券評価差額金	(676)	(1,161)	(7,559)
繰延ヘッジ損益	(60)	35	(671)
評価・換算差額等合計	(736)	(1,125)	(8,230)
新株予約権	124	130	1,387
少数株主持分	8,887	8,276	99,374
純資産合計	323,506	316,268	3,617,421
負債純資産合計	¥804,534	¥776,616	\$8,996,243

連結財務諸表注記をご参照ください。

連結損益計算書

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2010年及び2009年2月28日に終了した年度

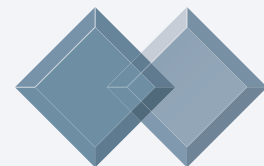
	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2010年	2009年	2010年
売上高:			
商品売上高	¥977,880	¥1,092,448	\$10,934,586
不動産賃貸収入	4,652	4,242	52,018
	982,533	1,096,690	10,986,615
売上原価:			
商品売上原価	740,429	825,628	8,279,425
不動産賃貸原価	1,892	1,779	21,156
	742,321	827,407	8,300,581
売上総利益	240,211	269,282	2,686,023
販売費及び一般管理費	221,627	241,189	2,478,218
営業利益	18,584	28,092	207,805
営業外収益 (損失):			
受取利息及び受取配当金	756	910	8,454
支払利息	(1,679)	(1,616)	(18,774)
固定資産売却・除却損益	1,756	(1,748)	19,635
投資有価証券売却益	970	1,352	10,846
投資有価証券評価損	(1,800)	(9,833)	(20,127)
減損損失 (注記 11)	(3,505)	(2,824)	(39,193)
債務勘定整理益	3,371	3,317	37,694
負ののれん償却額	2,326	2,336	26,009
商品券等回収損失引当金繰入額	(3,615)	(3,731)	(40,423)
事業整理損 (注記 12)	(1,251)	(5,761)	(13,989)
事業整理損失引当金戻入額	938	—	10,489
たな卸資産評価損	(665)	—	(7,436)
不動産取得関連費用	(1,822)	—	(20,373)
その他 (純額)	(541)	(2,033)	(6,049)
	(4,762)	(19,634)	(53,248)
税金等調整前当期純利益	13,822	8,459	154,557
法人税、住民税及び事業税: (注記 14)			
当年度分	4,807	5,812	53,752
過年度分	1,598	—	17,869
調整額	(1,411)	(5,275)	(15,778)
	4,993	537	55,831
少数株主利益	661	751	7,391
当期純利益	¥8,167	¥7,170	\$91,323

連結財務諸表注記をご参照ください。

連結株主資本等変動計算書

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2010年及び2009年2月28日に終了した年度



	単位：百万円					
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2008年2月29日残高	536,238,328	¥30,000	¥209,787	¥72,938	¥(5,973)	¥306,753
剰余金の配当				(4,760)		(4,760)
当期純利益				7,170		7,170
自己株式の取得					(364)	(364)
自己株式の処分			(63)		180	116
簡易株式交換による自己株式の処分			(67)		176	109
持分法適用関連会社の減少				(38)		(38)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)						
2009年2月28日残高	536,238,328	30,000	209,657	75,310	(5,980)	308,987
剰余金の配当				(1,851)		(1,851)
当期純利益				8,167		8,167
自己株式の取得					(52)	(52)
自己株式の処分			(20)		42	21
連結除外に伴う減少高				(41)		(41)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)						
2010年2月28日残高	536,238,328	¥30,000	¥209,636	¥81,585	¥(5,991)	¥315,231

	単位：百万円					
	その他有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	評価・換算 差額等合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
2008年2月29日残高	¥1,098	¥(29)	¥1,069	¥136	¥7,895	¥315,854
剰余金の配当						(4,760)
当期純利益						7,170
自己株式の取得						(364)
自己株式の処分						116
簡易株式交換による自己株式の処分						109
持分法適用関連会社の減少						(38)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)	(2,260)	65	(2,195)	(5)	381	(1,819)
2009年2月28日残高	(1,161)	35	(1,125)	130	8,276	316,268
剰余金の配当						(1,851)
当期純利益						8,167
自己株式の取得						(52)
自己株式の処分						21
連結除外に伴う減少高						(41)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)	484	(95)	388	(5)	611	994
2010年2月28日残高	¥(676)	¥(60)	¥(736)	¥124	¥8,887	¥323,506

連結財務諸表注記をご参照ください。

単位：千米ドル（注記 1）

	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2009年2月28日残高	536,238,328	\$335	\$2,344	\$842	\$(67)	\$3,455
剰余金の配当				(21)		(21)
当期純利益				91		91
自己株式の取得					(1)	(1)
自己株式の処分			(0)		0	0
連結除外に伴う減少高				(0)		(0)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)						
2010年2月28日残高	536,238,328	\$335	\$2,344	\$912	\$(67)	\$3,525

単位：千米ドル（注記 1）

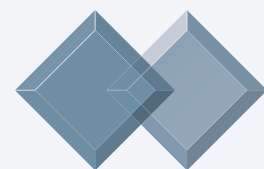
	その他有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	評価・換算 差額等合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
2009年2月28日残高	\$(13)	\$0	\$(13)	\$1	\$93	\$3,536
剰余金の配当						(21)
当期純利益						91
自己株式の取得						(1)
自己株式の処分						0
連結除外に伴う減少高						(0)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)	5	(1)	4	(0)	7	11
2010年2月28日残高	\$(8)	\$(1)	\$(8)	\$1	\$99	\$3,617

連結財務諸表注記をご参照ください。

連結キャッシュ・フロー計算書

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2010年及び2009年2月28日に終了した年度



	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年 (注記 1)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥13,822	¥8,459	\$154,557
減価償却費	13,295	13,257	148,664
減損損失	3,769	4,554	42,145
負ののれん償却額	(2,326)	(2,336)	(26,009)
貸倒引当金の増加額	409	476	4,573
賞与引当金の増減額	(705)	1,439	(7,883)
退職給付引当金の減少額	(2,275)	(1,603)	(25,439)
販売促進引当金の減少額	(3)	(1,645)	(34)
商品券等回収損失引当金の増加額	1,096	1,342	12,255
事業整理損失引当金の増減額	(1,038)	2,679	(11,607)
受取利息及び受取配当金	(756)	(910)	(8,454)
支払利息	1,679	1,616	18,774
持分法による投資利益	(200)	(122)	(2,236)
固定資産売却・処分損益	(1,939)	1,665	(21,682)
投資有価証券売却益(純額)	(970)	(1,352)	(10,846)
投資有価証券評価損	1,800	9,833	20,127
売上債権の減少額	2,310	12,115	25,830
たな卸資産の減少額	7,703	2,214	86,134
仕入債務の減少額	(2,622)	(10,264)	(29,319)
未収入金の増減額	1,884	(1,112)	21,067
長期前払費用の増加額	(1,741)	(1,989)	(19,468)
その他	(3,612)	(1,953)	(40,389)
小計	29,581	36,362	330,773
利息及び配当金の受取額	711	899	7,950
利息の支払額	(1,574)	(1,641)	(17,600)
法人税等の支払額	(5,721)	(12,934)	(63,972)
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,996	22,686	257,140
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	(2,149)	(1,903)	(24,030)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	8,327	4,618	93,112
有形及び無形固定資産の取得による支出	(55,748)	(12,765)	(623,370)
有形及び無形固定資産の売却による収入	7,971	526	89,131
長期貸付による支出	(36)	(29)	(403)
長期貸付金の回収による収入	375	148	4,193
短期貸付金の増減額	(87)	111	(973)
その他	468	(2,383)	5,233
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,879)	(11,676)	(457,106)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の純増加額	2,184	16,699	24,421
長期借入による収入	47,450	1,500	530,583
長期借入金の返済による支出	(4,374)	(26,563)	(48,910)
社債の償還による支出	(14,000)	—	(156,547)
自己株式の取得による支出	(50)	(357)	(559)
配当金の支払額	(1,858)	(4,763)	(20,776)
少数株主への配当金の支払額	(83)	(111)	(928)
その他	(54)	87	(604)
財務活動によるキャッシュ・フロー	29,212	(13,510)	326,647
現金及び現金同等物に係る換算差額	(121)	(136)	(1,353)
現金及び現金同等物の増減額	11,208	(2,636)	125,327
現金及び現金同等物の期首残高	32,307	34,944	361,255
現金及び現金同等物の期末残高 (注記 4)	¥43,515	¥32,307	\$486,582

連結財務諸表注記をご参照ください。

連結財務諸表注記

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2010年及び2009年2月28日に終了した年度

1 連結財務諸表の作成基準

J. フロント リテイリング株式会社は、株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが経営統合に合意し、2007年9月3日に共同持株会社として設立されました。

添付のJ. フロント リテイリング株式会社(以下「当社」)及び連結子会社の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及び関連する会計規則に基づき、また、日本において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して作成されており、国際財務報告基準の適用及び開示要件に関して、一部異なっております。

添付の当社の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められる会計原則に従って作成し、金融商品取引法の定めるところにより財務省の地方財務局に提出した当社の連結財務諸表を組み替えたものです(追加記載が含まれています)。日本語の法定連結財務諸表に含まれているものの公正表示に必要な不可欠でない一部の

補足情報は、添付の連結財務諸表に記載されておりません。

連結財務諸表及び注記の記載金額はすべて、金融商品取引法で認められているとおり、百万円未満を切り捨て、百万円単位で表示しています。そのため、連結財務諸表及び注記に円で表示されている合計金額は、個々の金額を合計したものと一致するとは限りません。

2010年2月28日現在の実勢為替レート(1米ドル89.43円)を使って日本円を米ドルに換算した金額を、日本国外の読者の便宜のためだけに表示しております。この表示額は、日本円金額がこの為替レートもしくはその他の為替レートで米ドルに換金された、換金されえた、もしくは将来換金されうると解釈されるべきものではありません。

2 重要な会計方針の概要

(a) 連結方針

連結財務諸表は、当社及び重要な子会社23社(2009年は27社)(以下「当社グループ」)の会計を含んでいます。

重要な関係会社5社は、会社間未実現利益を消去した後持分法を適用して計上しております。それ以外の非連結子会社及び関係会社への投資については、連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていませんので、持分法を適用していません。したがって、この投資は、多大かつ回収不能な価値の減損を調整して原価法で計上しております。また、非連結子会社及び関係会社からの利益は、当社グループが当該会社から配当を受けた場合のみ計上しております。

連結会計基準に従って、当社の子会社は、議決権株式の過半数所有その他の手段によって実質的に支配している会社を含みます。また、当社の関係会社は、当社が重要な影響を及ぼすことができる会社を含みます。

重要な会社間取引及びグループ間の未実現利益はすべて、連結で消去しております。

子会社への投資の消去にあたり、少数株主に起因する金額を含む子会社の資産及び負債を、当社が各子会社の支配権を獲得した時点の時価で評価しております。

連結子会社への投資勘定と資本勘定との差額(のれんもしくは負ののれん)は、5年間の定額法により償却しております。ただし、些少なものは例外とし、取得期間に損益として処理しております。

当社の非連結子会社はすべて、資産合計、売上高、利益、利益剰余金、その他の指標において規模が限定されており、すべて合わせても連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではありません。

(b) 外貨換算

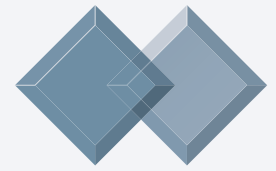
すべての外貨建金融資産及び負債は、貸借対照表日の為替レートで日本円に換算し、為替差損益は損益として処理しております。

(c) 現金及び現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書の作成にあたり、現金及び現金同等物は、手元現金、容易に換金可能である預金、取得日から3か月以内に満期が到来する流動性が高い短期投資を含みます。

(d) 有価証券

当社グループは、売買目的有価証券及び満期保有有価証券は保有しておりません。非連結もしくは持分法適用子会社及び関係会社が発行した持分証券は、移動平均原価法で計上しております。時価のある売却可能有価証券は、時価法で計上しております。これら有価証券の未実現損益は、適用される法人税等を控除し貸借対照表の純資産の部に独立した項目として計上しております。時価のない売却可能有価証券は、移動平均法で計上しております。



(e) デリバティブ及びヘッジ取引

金融派生商品は、ヘッジ目的で利用されない場合、時価法で計上し、時価の変動は、損益計上しております。

金融派生商品がヘッジとして利用され所定のヘッジ基準を満たしている場合、当社グループは、関連するヘッジ項目の損益が認識されるまで金融派生商品の時価の変動によって生じる損益の認識を繰り延べております。

先物為替予約がヘッジとして利用され所定のヘッジ基準を満たしている場合、先物為替予約及びヘッジ項目は、先物為替予約相場を使って計上しております。

また、金利スワップがヘッジとして利用され所定のヘッジ基準を満たしている場合も、金利スワップ契約に基づく支払純額もしくは受取純額は、スワップ契約が遂行された資産もしくは負債の金利に加える、もしくは金利から控除しております。

当社グループは、将来の外国為替変動及び金利引上げリスクを緩和する目的でのみ先物為替予約及び金利スワップを金融派生商品として利用しております。

関連するヘッジ項目は、売掛金、買掛金、借入金、及び外債金利です。

(f) 貸倒引当金

貸倒引当金は、主として回収損失見込額を補填できる金額を計上しております。その内訳は、特定の項目に関する回収不能見込額と残りの項目に回収実績率を適用して計算した回収損失見込額です。

(g) たな卸資産

たな卸資産は、従来、主として売価還元法による原価法によっておりました。2010年2月28日に終了した年度より、たな卸資産は主として売価還元法による低価法(収益性の低下に基づく簿価切り下げの方法)で評価しております。

(h) 有形固定資産(リース資産を除く)

有形固定資産は原価で計上しております。建物及び構築物の償却は主に定額法で計算し、その他の有形固定資産は法人税法に定められた見積耐用年数にわたり定率法で償却しております。小規模な改修と改良を含む保守及び修理は、発生時に費用計上しております。耐用年数の範囲は、主として建物及び構築物が3年から50年、その他の有形固定資産が2年から20年です。

一部の子会社は、建物付属設備及び構築物の減価償却に定率法を採用しておりましたが、2009年2月28日に終了した年度より定額

法に変更いたしました。この変更の結果、従来の方法によった場合に比べて、営業利益及び税金等調整前当期純利益が1,295百万円増加しております。

(i) 固定資産の減損

当社グループは、資産もしくは資産グループの帳簿価額が回収不可能になり得る兆候が何らかの事象や状況の変化に現れた場合、固定資産の減損を検討しております。資産もしくは資産グループの帳簿価額が、資産もしくは資産グループの継続使用及び最終的処分から得られると期待される割引前将来キャッシュ・フロー金額を上回る場合は、減損損失を認識いたします。減損損失は、資産の帳簿価額と回収可能価額との差額として計算し、資産の継続使用及び最終的処分による割引後キャッシュ・フロー金額と処分時の正味販売価格のいずれか高いほうの金額になります。

(j) ソフトウェア(リース資産を除く)

社内利用のために購入した、もしくは社内で開発したソフトウェアは、見積耐用年数(5年)にわたり定額法で減価償却しております。

(k) 販売促進引当金

販売促進引当金は、ポイントカードお買物券の未引換額に対し、過去の回収実績率に基づく将来の利用見込額を計上しております。

(l) 賞与引当金

賞与引当金は、当会計年度に起因する見積額を計上しております。

(m) 役員賞与引当金

役員賞与引当金は、当会計年度に起因する見積額を計上しております。

(n) 商品券等回収損失引当金

商品券等回収損失引当金は、関連する負債の計上中止された後商品券等が回収された場合に発生する将来の損失見積額を、過去の実績に基づいて計上しております。

(o) 事業整理損失引当金

事業整理損失引当金は、関係会社の事業整理損失見積額を計上しております。

(p) 退職給付引当金

退職給付引当金は貸借対照表日における給付債務及び年金資産見込額に基づいて計上しております。

未認識過去勤務債務は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の主として10年から12年の期間にわたり按分した額を費用処理しております。数理計算上の差異については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(主として10年から12年)にわたって定額法により発生翌会計年度から償却しております。

(q) 役員退職慰労引当金

役員退職慰労引当金は、一部の連結子会社において貸借対照表日に役員全員が退職した場合の要支給見積額を、内規に基づいて計上しております。

支給については、株主総会の承認を受けなければなりません。

(r) リース

2010年2月28日に終了した年度より、リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引は、リース期間を耐用年数とし、残存価額をゼロとする定額法により償却しております。2009年2月28日以前にリース取引を開始したリース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引は、通常のオペレーティング・リース取引に準じた会計処理を行い、連結財務諸表注記に「資産計上したと仮定した場合の情報」を開示しております。

(s) 法人税等

法人税は、国税と地方税で構成されています。

当社企業グループは、財務諸表の帳簿価額と資産及び負債の課税基準との一時差異の税効果を認識しております。法人税等の計上額は、当社グループ各社の損益計算書に含まれる税金等調整前当期純利益に基づいて算定しております。予想される将来一時差異の税効果については、資産負債法により繰延税金資産及び負債を認識しております。

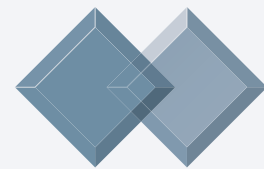
(t) 1株当たり情報

1株当たり当期純利益は、普通株式の期中加重平均発行株式数を基礎としており、希薄化後1株当たり当期純利益は、普通株式に転換された場合に起こり得る潜在的希薄化を反映しています。

1株当たり配当金は、期中に取締役会が決議した中間配当と会計年度末後取締役会が決議した期末配当を意味しています。

(u) 組替

前年の金額の一部は、当年の表示に合わせるため組み替えて再表示してあります。この変更による以前の営業成績への影響はありません。



3 会計方針の変更及び新会計基準の適用

(a) たな卸資産の評価基準及び評価方法

2010年2月28日に終了した年度より、当社グループは「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準委員会2006年7月5日 企業会計基準第9号)を適用し、たな卸資産の評価は、主として売価還元法による低価法(収益性の低下に基づく簿価切り下げの方法)で評価しております。

この変更により、従来の方法によった場合に比べて、2010年2月28日に終了した年度の営業利益及び税金等調整前当期純利益が、それぞれ158百万円(1,767千米ドル)及び823百万円(9,203千米ドル)減少しております。

(b) リース取引に関する会計基準等

2010年2月28日に終了した年度より、当社グループは、「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号(1993年6月17日(企業

会計審議会第一部会)、2007年3月30日改正)及び「リース取引に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第16号(1994年1月18日(日本公認会計士協会 会計制度委員会)、2007年3月30日改正)を適用しております。

これに伴い2010年2月28日に終了した年度より、通常の売買取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

営業利益及び税金等調整前当期純利益に与える影響はありません。

また、セグメント情報の営業利益に与える影響もありません。

4 現金及び現金同等物

2010年及び2009年2月28日現在のキャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
現金及び預金	¥44,103	¥32,858	\$493,157
預入期間が3か月を超える定期預金	(605)	(568)	(6,765)
短期投資	17	16	190
現金及び現金同等物	¥43,515	¥32,307	\$486,582

5 有価証券

2010年及び2009年2月28日現在の売却可能有価証券と分類された有価証券は以下の通りです。

	単位：百万円			単位：千米ドル		
	2010年2月28日現在					
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超える有価証券						
株式	¥5,177	¥7,504	¥2,327	\$57,889	\$83,909	\$26,020
債券	3,094	3,136	42	34,597	35,067	470
小計	8,272	10,641	2,369	92,497	118,987	26,490
取得原価が連結貸借対照表計上額を超える有価証券						
株式	14,275	10,848	(3,427)	159,622	121,302	(38,320)
債券	659	644	(15)	7,369	7,201	(168)
小計	14,935	11,492	(3,442)	167,002	128,503	(38,488)
合計	¥23,207	¥22,134	¥(1,073)	\$259,499	\$247,501	\$(11,998)

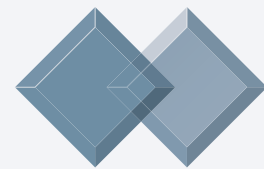
	単位：百万円		
	2009年2月29日現在		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超える有価証券			
株式	¥2,417	¥4,420	¥2,002
債券	872	878	6
小計	3,290	5,299	2,009
取得原価が連結貸借対照表計上額を超える有価証券			
株式	21,093	17,127	(3,966)
債券	1,812	1,715	(96)
小計	22,905	18,842	(4,063)
合計	¥26,195	¥24,142	¥(2,053)

当社グループは、時価のある売却可能有価証券について、時価が取得原価に比べて30%以上下落した場合減損を検討しています。取得原価が回復する見込がないと判断された場合、減損損失を認識して

おります。2010年及び2009年2月28日に時価評価されている売却可能有価証券の減損損失は、それぞれ1,800百万円(20,127千米ドル)及び9,833百万円でした。

2010年及び2009年2月28日現在の時価評価されていない売却可能有価証券は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
	非上場株式	¥3,195	¥3,172
その他	35	4,108	391
合計	¥3,230	¥7,281	\$36,118



2010年2月28日に終了した年度の売却可能有価証券売却額は8,327百万円(93,112千米ドル)、この売却による実現総利益は970百万円(10,846千米ドル)、実現総損失は96百万円(1,073千米ドル)でした。

2010年2月28日現在売却可能と分類されている有価証券のうち満期のある債券及びその他有価証券の連結貸借対照表計上額は以下の通りです。

単位：百万円				
2010年				
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
債券				
国債・地方債等	¥100	¥—	—	—
その他	659	¥3,021	—	—
その他				
投資信託	17	—	—	—
合計	¥776	¥3,021	—	—

単位：千米ドル				
2010年				
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
債券				
国債・地方債等	\$1,118	\$—	—	—
その他	7,369	33,781	—	—
その他				
投資信託	190	—	—	—
合計	\$8,677	\$33,781	—	—

6 たな卸資産

2010年及び2009年2月28日現在のたな卸資産は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
商品及び製品	¥34,364	¥42,006	\$384,256
仕掛品	398	409	4,450
原材料及び貯蔵品	423	523	4,730
合計	¥35,186	¥42,939	\$393,447

7 短期借入金及び長期債務

2010年及び2009年2月28日現在の短期借入金の内訳は、銀行借入金と当座借越です。短期借入金に適用された年間加重平均利率は0.66%でした。2010年及び2009年2月28日現在の長期債務は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
0.76% 無担保普通社債 償還期限2009年	¥-	¥6,000	\$-
0.74% 無担保普通社債 償還期限2009年	-	3,000	-
1.01% 無担保普通社債 償還期限2009年	-	3,000	-
1.10% 無担保普通社債 償還期限2009年	-	2,000	-
0.88% 無担保普通社債 償還期限2011年	3,000	3,000	33,546
0.86% 無担保普通社債 償還期限2011年	2,000	2,000	22,364
銀行その他からの借入金 返済期限2021年まで	80,569	37,494	900,917
合計	85,569	56,494	956,827
控除: 1年以内に返済予定の長期借入金	10,957	18,373	122,520
	¥74,612	¥38,121	\$834,306

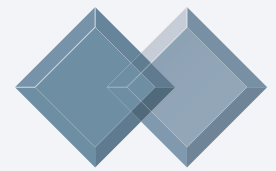
2010年2月28日以降に期限の到来する社債を含む長期債務は以下の通りです。

2月28日に終了する年度	単位：百万円	単位：千米ドル
2011年	¥10,957	\$122,520
2012年	11,633	130,079
2013年	42,390	474,002
2014年	15,286	170,927
2015年以降	5,303	59,298
合計	¥85,569	\$956,827

2010年2月28日現在における、短期借入金2,689百万円(30,068千米ドル)及び長期借入金9,974百万円(111,529千米ドル)の担保として差し入れた資産の帳簿価額は以下の通りです。

	単位：百万円	単位：千米ドル
土地	¥12,719	\$142,223
建物及び構築物	14,323	160,159
投資有価証券	453	5,065
合計	¥27,496	\$307,458

日本の慣行として、当社グループは借入先の銀行に対し相当の預金をしています。この預金は、法的にあるいは契約上で、引出しを制限されていません。



8 退職給付引当金

当社グループは、確定給付年金制度、すなわち、企業年金基金制度、適格退職年金制度、退職一時金制度、確定拠出年金制度を設けております。権利を有する従業員に割増退職金を支払う場合があります。

この退職金は、退職給付会計基準に準拠した数理計算による退職給付債務に含まれません。一部の連結子会社は退職給付信託を設定しております。

以下の表は、2010年及び2009年2月28日現在の当社グループの退職給付制度に係る積立及び引当状況、並びに連結貸借対照表に計上される金額を示しています。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
退職給付債務	¥83,381	¥84,230	\$932,361
年金資産の時価	(37,161)	(35,720)	(415,532)
退職給付信託	(9,039)	(8,095)	(101,073)
未積立退職給付債務	37,180	40,414	415,744
未認識過去勤務債務	2,191	3,428	24,500
未認識数理計算上の差異	(18,087)	(19,589)	(202,248)
	21,284	24,253	237,996
前払年金費用	10,717	10,168	119,837
退職給付引当金	¥32,002	¥34,422	\$357,844

2010年及び2009年2月28日に終了した年度の退職給付費用の構成要素は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
勤務費用	¥2,768	¥2,961	\$30,952
利息費用	1,671	1,798	18,685
期待運用収益	(952)	(1,206)	(10,645)
過去勤務債務の費用処理額	(292)	(552)	(3,265)
数理計算上の差異の費用処理額	1,653	294	18,484
退職給付費用	4,848	3,295	54,210
確定拠出年金への掛金支払額	248	283	2,773
合計	¥5,097	¥3,579	\$56,994

上記情報の計算の基礎は以下の通りです。

	2010年	2009年
退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準	期間定額基準
割引率	2.0%	2.0%
期待運用収益率	1.0%~2.0%	1.0%~2.0%
過去勤務債務の処理年数	主として10~12年	主として10~12年
数理計算上の差異の処理年数	10~12年	10~12年

9 純資産

日本企業には、日本の会社法(以下「会社法」)が適用されます。財務及び会計事象に影響を与える会社法の重要な条項を以下に要約しています。

(a) 配当

会社法に基づいて、企業は株主総会決議による年度末配当に加え、会計年度中いつでも配当を支払うことができます。以下の基準を満たす企業は、定款に定められていれば会計年度中いつでも取締役会が配当(現物配当を除く)を宣言することができます。(1) 取締役会が設置されている (2) 会計監査法人が設置されている (3) 監査役会が設置されている (4) 取締役会の任期が通常の2年ではなく、1年と定款で定められている。定款に定められていれば取締役会の決議に基づき年1回中間配当を支払うこともできます。会社法は、配当可能額もしくは自己株式の取得に一定の制限を設けています。その制限は株主への分配可能額として規定されていますが、配当後の純資産の額が3百万円を下回らないよう維持することが義務づけられています。

(b) 資本金、準備金及び剰余金の増減並びに振替

会社法は利益準備金(利益剰余金の一部)及び資本準備金(資本剰余金の一部)の総合計が資本金の25%に達するまで、配当の10%相当額を当該配当の支払額を差し引く資本勘定に応じて、利益準備金もしくは資本準備金として積み立てることを義務づけています。会社法では、資本準備金と利益準備金の合計額を無制限に払い戻すことができます。また、会社法では、株主総会の決議に基づく一定の

条件のもとで、資本金、利益準備金、資本準備金、その他資本剰余金及び利益剰余金について科目間での振替を行うことができます。

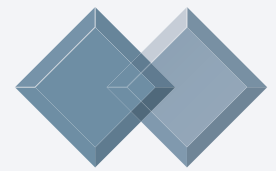
(c) 自己株式及び自己新株予約権

会社法は取締役会決議による企業の自己株式の取得及び処分を認めています。自己株式の取得額は、特定の算式によって決定される株主に対する分配可能額を超えることはできません。

会社法では、従来負債の部に表示していた新株予約権は、純資産の部において独立項目として表示されています。

会社法ではまた、企業が自己新株予約権及び自己株式の両方取得できるよう規定しています。この自己新株予約権は、純資産の部において独立項目として表示されるか、新株予約権から直接控除して表示されます。

2010年4月13日に開催された取締役会で、3,701百万円(41,384千ドル)の配当金の分配が決議されました。この分配は2010年2月28日現在の連結財務諸表には計上せず、決議された期間に計上されます。



10 ストック・オプション

2010年2月28日現在のストック・オプションの付与状況は以下の通りです。

ストック・オプション	付与対象者の 区分及び人数	株式の種類 及び付与数	付与日	権利行使期間
第1回	取締役12名 監査役4名 従業員(理事)6名	普通株式140,000株	2002年5月23日	2007年9月3日から 2012年5月23日まで
第2回	取締役7名 監査役4名 執行役員16名 従業員(理事)1名	普通株式161,000株	2003年5月22日	2007年9月3日から 2013年5月22日まで
第3回	取締役7名 監査役4名 執行役員14名 従業員(理事)1名	普通株式308,000株	2004年5月27日	2007年9月3日から 2014年5月27日まで
第4回	取締役7名 監査役4名 執行役員12名 従業員(理事)1名	普通株式336,000株	2005年5月26日	2007年9月3日から 2015年5月26日まで
第5回	取締役8名 監査役5名	普通株式 63,000株	2006年5月25日	2007年9月3日から 2026年7月14日まで
第6回	従業員135名	普通株式300,000株	2006年5月25日	2008年7月15日から 2012年7月14日まで

ストック・オプションの変動状況は以下の通りです。

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回
権利確定後						
2008年2月29日残高	140,000	161,000	308,000	336,000	63,000	300,000
権利行使		42,000			7,000	
失効						
2009年2月28日残高	140,000	119,000	308,000	336,000	56,000	300,000
権利行使		14,000			7,000	
失効						
2010年2月28日残高	140,000	105,000	308,000	336,000	49,000	300,000

単価情報は以下の通りです。

単位：円						
2010年2月28日に終了した年度	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回
権利行使価格	¥404	¥317	¥699	¥691	¥1	¥794
行使時平均株価	—	412	—	—	377	—
付与日における公正な評価単価	*	*	*	*	833	279

単位：米ドル						
2010年2月28日に終了した年度	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回
権利行使価格	\$4.52	\$3.54	\$7.82	\$7.73	\$0.01	\$8.88
行使時平均株価	—	4.61	—	—	4.22	—
付与日における公正な評価単価	*	*	*	*	9.31	3.12

*会社法の施行前に付与されたストック・オプションであるため記載しておりません。

11 減損損失

2010年及び2009年2月28日に終了した年度において、当社グループは店舗の建物その他資産を含む固定資産の減損損失を以下の通り計上しております。

当社グループは、キャッシュ・フローを生み出す認識可能な最小単位として、主として店舗を基本単位として資産をグルーピングしております。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
建物その他	¥2,640	¥2,824	\$29,520
土地	864	—	9,661
合計	¥3,505	¥2,824	\$39,193

これらの資産の帳簿価額は回収可能価額まで減額しております。建物その他の回収可能価額は、使用価値を使用しておりますが、将来キャッシュ・フローが見込めないことにより、ゼロと評価しております。

土地及び一部の建物については、正味売却価額により測定しており、不動産鑑定士による評価を基準としております。

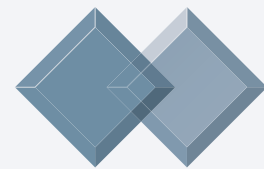
12 事業整理損

当社グループは、経営統合後、組織全体の経営効率を高めるために事業整理を進めております。2010年及び2009年2月28日に終了した年度において、当社グループは経営戦略計画に従って以下の通り事業整理損を計上しております。

	単位：百万円		
	2010年		
	松坂屋 岡崎店	松坂屋 名古屋駅店	合計
事業整理損失引当金	¥345	¥301	¥646
建物その他資産の減損損失	15	248	263
原状回復工事費用ほか	340	—	340
合計	¥701	¥550	¥1,251

	単位：千米ドル		
	2010年		
	松坂屋 岡崎店	松坂屋 名古屋駅店	合計
事業整理損失引当金	\$3,858	\$3,366	\$7,224
建物その他資産の減損損失	168	2,773	2,941
原状回復工事費用ほか	3,802	—	3,802
合計	\$7,839	\$6,150	\$13,989

	単位：百万円			
	2009年			
	横浜松坂屋	今治大丸	J. フロント リテイリング	合計
事業整理損失引当金	¥2,680	¥1,239	¥104	¥4,023
建物その他資産の減損損失	397	1,331	—	1,728
その他	9	—	—	9
合計	¥3,087	¥2,570	¥104	¥5,761



13 リース

a. ファイナンス・リース取引

当社グループは、機械装置その他の資産をリースしています。

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リースのうち、2009年2月28日以前に取引を開始したものに関する情報は以下の通りです。

(借手側)

2010年及び2009年2月28日に終了した年度の取得価額相当額、減価償却累計額相当額、減損損失累計額相当額、未経過リース料期末残高相当額、減価償却費相当額、その他のファイナンス・リース情報等、「資産計上したと仮定した」場合のリース物件の見積情報は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
有形固定資産(機械装置及び器具・備品等)			
取得価額相当額	¥13,159	¥14,631	\$147,143
減価償却累計額相当額	7,477	6,588	83,607
減損損失累計額相当額	547	364	6,117
期末残高相当額	¥5,135	¥7,677	\$57,419

未経過リース料期末残高相当額等

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
1年内	¥2,104	¥2,568	\$23,527
1年超	3,390	5,393	37,907
合計	¥5,494	¥7,961	\$61,434
リース資産減損勘定残高	¥359	¥283	\$4,014

支払リース料その他の情報

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
支払リース料	¥2,532	¥2,711	\$28,313
リース資産減損勘定の取崩額	145	117	1,621
減価償却費相当額	2,387	2,594	26,691
減損損失	220	240	2,460

添付の連結損益計算書に反映されていない減価償却費相当額は、リース期間を耐用年数とする定額法によって算定しております。

(貸手側)

2010年及び2009年2月28日に終了した年度の取得価額、減価償却累計額、未経過リース料期末残高相当額、減価償却費、その他のファイナンス・リース情報等、リース物件の見積情報は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
有形固定資産(機械装置及び器具・備品等)			
取得価額	¥1,172	¥1,284	\$13,105
減価償却累計額	813	761	9,091
期末残高	¥358	¥522	\$4,003

未経過リース料期末残高相当額

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
1年内	¥119	¥161	\$1,331
1年超	239	361	2,672
合計	¥358	¥522	\$4,003

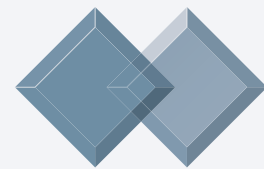
受取リース料及び減価償却費

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
受取リース料	¥156	¥186	\$1,744
減価償却費	156	186	1,744

b. オペレーティング・リース取引

解約不能オペレーティング・リース取引の2010年2月28日以降の未経過支払リース料は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
借手側			
1年内		¥3,485	\$38,969
1年超		22,301	249,368
合計		¥25,786	\$288,337
貸手側			
1年内		¥515	\$5,759
1年超		920	10,287
合計		¥1,435	\$16,046



14 法人税等

当社及び国内子会社は、利益に対して日本の国税及び地方税が課せられますが、2010年及び2009年2月28日に終了した年度の法定実効税率は約40.6%です。2010年及び2009年2月28日現在の繰延税金資産及び負債の原因となる重要な一時差異及び税務上の繰越欠損金の税効果の内訳は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
繰延税金資産			
退職給付引当金	¥8,611	¥9,769	\$96,288
退職給付信託有価証券	4,843	4,780	54,154
連結子会社の合併に伴う資産評価損	4,516	4,516	50,498
賞与引当金	2,878	3,165	32,182
ポイント未払金	2,809	—	31,410
税務上の繰越欠損金	2,272	2,980	25,405
商品券等回収損失引当金	3,380	2,979	37,795
減損損失	3,717	2,849	41,563
事業整理損失引当金	666	1,087	7,447
貸倒引当金	1,193	1,026	13,340
固定資産未実現利益	598	804	6,687
退職給付制度改定に伴う未払金	415	783	4,641
たな卸資産等評価損	228	480	2,549
未払事業税	406	380	4,540
販売促進引当金	173	143	1,934
その他	5,044	5,564	56,402
繰延税金資産小計	41,755	41,312	466,901
控除：評価性引当金	(10,797)	(10,297)	(120,731)
繰延税金資産合計	¥30,958	¥31,015	\$346,170
繰延税金負債			
時価評価による簿価修正額	¥(94,970)	¥(96,014)	\$(1,061,948)
圧縮積立金	(7,344)	(6,585)	(82,120)
退職給付信託返還株式	(2,464)	(3,179)	(27,552)
その他	—	(52)	—
繰延税金負債合計	(104,778)	(105,831)	(1,171,620)
繰延税金資産の純額	¥(73,820)	¥(74,816)	\$(825,450)

これらの繰延税金資産及び負債は、添付の連結貸借対照表の以下の項目に計上されております。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
流動資産	¥13,295	¥10,993	\$148,664
投資その他の資産	11,215	12,263	125,405
固定負債	(98,331)	(98,072)	(1,099,530)

15 デリバティブ取引

デリバティブ取引はすべてヘッジ会計が適用されているため、2010年及び2009年2月28日現在、時価の開示を義務づけられているデリバティブ取引はありません。

16 保証債務

2010年及び2009年2月28日現在の当社グループの保証債務は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010年	2009年	2010年
従業員住宅他融資の保証	¥68	¥82	\$760
(株)SDS企画(株)下関大丸の子会社)銀行借入保証及びリース契約保証	20	24	224
合計	¥89	¥106	\$995

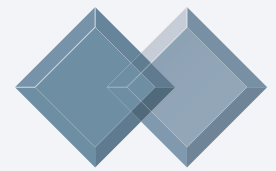
17 1株当たり情報

2010年及び2009年2月28日に終了した年度の基本的1株当たり当期純利益の算定に使用した財務データは以下の通りです。

	単位：百万円	単位：千株	単位：円	単位：米ドル
	当期純利益	期中平均 株式数	1株当たり純利益	
<u>2010年2月28日に終了した年度</u>				
基本1株当たり利益				
普通株式を保有する株主に帰属する当期純利益	¥8,167	528,689	¥15.45	\$0.17
<u>2009年2月28日に終了した年度</u>				
基本1株当たり利益				
普通株式を保有する株主に帰属する当期純利益	¥7,170	528,667	¥13.56	

2010年及び2009年2月28日現在の1株当たり純資産は、以下の通り算定しております。

	単位：百万円	単位：千株	単位：円	単位：米ドル
	純資産	会計年度末 普通株式数	1株当たり純資産	
<u>2010年2月28日に終了した年度</u>				
純資産合計	¥323,506			
普通株式に帰属しない金額	9,012			
うち新株予約権	(124)			
うち少数株主持分	(8,887)			
普通株式に係る純資産額	¥314,494		¥594.89	\$6.65
普通株式数		528,656		
<u>2009年2月28日に終了した年度</u>				
純資産合計	¥316,268			
普通株式に帰属しない金額	8,407			
うち新株予約権	(130)			
うち少数株主持分	(8,276)			
普通株式に係る純資産額	¥307,861		¥582.27	
普通株式数		528,730		



18 セグメント情報

(a) 事業の種類別セグメント情報

当社グループは、「百貨店業」、「スーパーマーケット業」、「卸売業」、「その他事業」の4事業を運営しております。「その他事業」は、通信販売業、不動産賃貸業、建築工事請負業及び家具製造販売業、クレジット業等様々な事業を含みます。

2010年及び2009年2月28日に終了した年度の事業の種類別セグメント情報は以下の通りです。

2010年2月28日に終了した年度	単位：百万円					
	百貨店業	スーパーマーケット業	卸売業	その他事業	消去又は全社	連結
I. 売上高及び営業利益						
売上高						
1) 外部顧客に対する売上高	¥758,069	¥118,626	¥56,510	¥49,326	¥-	¥982,533
2) セグメント間の内部売上高	2,850	4,631	6,738	31,717	(45,938)	-
計	760,919	123,258	63,249	81,044	(45,938)	982,533
営業費用	747,924	121,829	60,675	78,241	(44,721)	963,949
営業利益	¥12,995	¥1,429	¥2,573	¥2,803	¥(1,216)	¥18,584
II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出						
資産	¥691,741	¥43,546	¥25,342	¥135,266	¥(91,361)	¥804,534
減価償却費	12,223	889	122	301	(241)	13,295
減損損失	2,020	633	-	1,135	(19)	3,769
資本的支出	53,121	514	166	828	(153)	54,476

2009年2月28日に終了した年度	単位：百万円					
	百貨店業	スーパーマーケット業	卸売業	その他事業	消去又は全社	連結
I. 売上高及び営業利益						
売上高						
1) 外部顧客に対する売上高	¥834,097	¥125,833	¥79,554	¥57,204	¥-	¥1,096,690
2) セグメント間の内部売上高	2,091	4,826	7,584	34,483	(48,987)	-
計	836,189	130,660	87,139	91,688	(48,987)	1,096,690
営業費用	814,572	129,555	83,567	89,129	(48,226)	1,068,597
営業利益	¥21,616	¥1,105	¥3,572	¥2,558	¥(760)	¥28,092
II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出						
資産	¥679,624	¥44,033	¥28,707	¥140,828	¥(116,578)	¥776,616
減価償却費	12,225	916	102	273	(260)	13,257
減損損失	3,413	964	-	190	(14)	4,554
資本的支出	10,140	1,314	37	1,532	(208)	12,817

単位：千米ドル

2010年2月28日に終了した年度	百貨店業	スーパー マーケット業	卸売業	その他事業	消去又は全社	連結
I. 売上高及び営業利益						
売上高						
1) 外部顧客に対する売上高	\$8,476,674	\$1,326,468	\$631,891	\$551,560	\$-	\$10,986,615
2) セグメント間の内部売上高	31,869	51,784	75,344	354,657	(513,676)	-
計	8,508,543	1,378,262	707,246	906,228	(513,676)	10,986,615
営業費用	8,363,234	1,362,283	678,464	874,885	(500,067)	10,778,810
営業利益	\$145,309	\$15,979	\$28,771	\$31,343	\$(13,597)	\$207,805
II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出						
資産	\$7,734,999	\$486,928	\$283,372	\$1,512,535	\$(1,021,592)	\$8,996,243
減価償却費	136,677	9,941	1,364	3,366	(2,695)	148,664
減損損失	22,587	7,078	-	12,691	(212)	42,145
資本的支出	593,995	5,748	1,856	9,259	(1,711)	609,147

注：注記3(a)に記載のとおり、2010年2月28日に終了した年度より、当社グループは「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準委員会2006年7月5日 企業会計基準第9号)を適用し、たな卸資産の評価は、主として売価還元法による低価法(収益性の低下に基づく簿価切り下げの方法)に変更いたしました。この影響により、従来の方法に比べ営業利益は、百貨店業が38百万円(425千米ドル)増加し、スーパーマーケット業が193百万円(2,158千米ドル)、その他事業が2百万円(22千米ドル)それぞれ減少しております。

(b) 所在地別セグメント情報

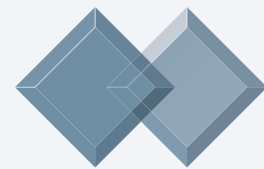
連結売上高及び連結資産合計に比べ海外子会社の売上高及び資産合計は重要性がないため、所在地別セグメント情報の記載を省略いたしました。

(c) 海外売上高情報

連結売上高に比べ海外売上高は重要性がないため、海外売上高情報の記載を省略いたしました。

19 関連当事者

2010年及び2009年2月28日に終了した年度において、関連当事者との重要な取引及び残高はありません。



20 企業結合

当社の完全子会社である株式会社レストランピーコックと松栄食品株式会社は、2008年10月14日に締結した合併契約書に基づき、2009年3月1日付で合併いたしました。合併の概要は以下の通りです。

(1) 結合当事企業の名称及びその事業の内容

結合企業:

名称 株式会社レストランピーコック
事業の内容 飲食店業

被結合企業:

名称 松栄食品株式会社
事業の内容 飲食業・食品製造業

(2) 企業結合の法的形式

株式会社レストランピーコックを存続会社とする吸収合併方式で、松栄食品株式会社は2009年3月1日をもって解散いたしました。

(3) 結合後企業の名称

株式会社J. フロントフーズ

(4) 取引の目的を含む取引の概要

グループ成長基盤の更なる充実、グループ経営資源の有効活用を目的とする事業再編を実施し、グループ関連事業各社においては、「自律経営」と「全体最適」を基本に、従来の発想や枠組みを超えた「革新への挑戦」、「経営の質の充実」を行い、当社グループの中長期プラン「フロンティア21」の実現に貢献していきます。

なお、合併による新株の発行及び資本金の増加はありません。

(5) 実施した会計処理の概要

本合併は、「企業結合に関する会計基準」及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」に基づき、共通支配下の取引として会計処理を行っております。

21 後発事象

(1) 結合当事企業の名称及びその事業の内容

結合企業:

名称 株式会社松坂屋
事業の内容 百貨店業

被結合企業:

名称 株式会社大丸
事業の内容 百貨店業

(2) 企業結合日

2010年3月1日

(3) 企業結合の法的方式

株式会社松坂屋を存続会社とする吸収合併方式で、株式会社大丸は2010年3月1日をもって解散いたしました。

(4) 企業結合後の名称

株式会社大丸松坂屋百貨店

(5) 取引の目的を含む取引の概要

これまでの当社、株式会社大丸、株式会社松坂屋の組織・機能を再編成し、シンプルな事業運営体制を構築することで意思決定の迅速化を図るとともに、組織・要員・施設等の集約・スリム化など、一層の生産性の向上と経営の効率化を推進してまいります。

なお、当社の完全子会社同士の合併であるため、合併比率の取り決めはなく、合併による新株発行及び資本金の増加はありません。

また、存続会社において、本合併の効力発生日をもってその他資本剰余金の資本組入による増資を行いました。それにより、存続会社の資本金が10,000百万円(111,819千米ドル)に増加いたしました。

(6) 実施した会計処理の概要

本合併は、「企業結合に関する会計基準」及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」に基づき、共通支配下の取引として会計処理を行っております。

百貨店事業

株式会社大丸松坂屋百貨店

所在地:〒135-0042 東京都江東区木場二丁目18番11号
資本金:100億円 出資比率:100% <http://www.daimaru-matsuzakaya.com>

大丸大阪・心齋橋店

所在地:〒542-8501 大阪府大阪市中央区心齋橋筋一丁目7番1号
電話番号:(06) 6271-1231
開店(現在地):1726年(享保11年)11月

大丸大阪・梅田店

所在地:〒530-8202 大阪府大阪市北区梅田三丁目1番1号
電話番号:(06) 6343-1231
開店:1983年(昭和58年)4月

大丸東京店

所在地:〒100-6701 東京都千代田区丸の内一丁目9番1号
電話番号:(03) 3212-8011
開店:1954年(昭和29年)10月

大丸京都店

所在地:〒600-8511 京都府京都市下京区四条通高倉西入立売西町79番地
電話番号:(075) 211-8111
開店(現在地):1912年(明治45年)10月

大丸神戸店

所在地:〒650-0037 兵庫県神戸市中央区明石町40番地
電話番号:(078) 331-8121
開店(現在地):1927年(昭和2年)4月

大丸札幌店

所在地:〒060-0005 北海道札幌市中央区北五条西四丁目7番
電話番号:(011) 828-1111
開店:2003年(平成15年)3月

松坂屋名古屋店

所在地:〒460-8430 愛知県名古屋市中区栄3丁目16番1号
電話番号:(052) 251-1111
開店:1910年(明治43年)3月

松坂屋上野店

所在地:〒110-8503 東京都台東区上野三丁目29番5号
電話番号:TEL (03) 3832-1111
開店:1768年(明和5年)4月

松坂屋静岡店

所在地:〒420-8560 静岡県静岡市葵区御幸町10番地の2
電話番号:(054) 254-1111
開店:1932年(昭和7年)11月

松坂屋銀座店

所在地:〒104-8166 東京都中央区銀座六丁目10番1号
電話番号:TEL (03) 3572-1111
開店:1924年(大正13年)12月

大丸ららぽーと横浜店

所在地:〒224-0053 神奈川県横浜市都筑区池辺町4035-1 ららぽーと横浜1階
電話番号:(045) 287-5000
開店:2007年(平成19年)3月

大丸浦和パルクコ

所在地:〒330-0055 埼玉県さいたま市浦和区東高砂町11番1号 浦和パルクコ地下1階
電話番号:(048) 615-6000
開店:2007年(平成19年)10月

大丸山科店

所在地:〒607-8080 京都府京都市山科区竹鼻ノ街道町91番地
電話番号:(075) 255-7365
開店:1998年(平成10年)10月

大丸新長田店

所在地:〒653-0038 兵庫県神戸市長田区若松町五丁目5番1号(新長田駅前ビル内)
電話番号:(078) 643-2951
開店:1977年(昭和52年)4月

大丸須磨店

所在地:〒654-0154 兵庫県神戸市須磨区中落合二丁目2番4号
電話番号:(078) 791-3111
開店:1980年(昭和55年)3月

大丸芦屋店

所在地:〒659-0093 兵庫県芦屋市船戸町1番31号
電話番号:(0797) 34-2111
開店:1980年(昭和55年)10月

松坂屋高槻店

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
電話番号:(072) 682-1111
開店:1979年(昭和54年)11月

松坂屋名古屋駅店

所在地:〒450-8502 愛知県名古屋市中村区名駅一丁目1番2号
電話番号:(052) 561-1111
開店:1974年(昭和49年)11月

松坂屋豊田店

所在地:〒471-8560 愛知県豊田市西町六丁目85番地1
電話番号:(0565) 37-1111
開店:2001年(平成13年)10月

株式会社博多大丸

所在地:〒810-8717 福岡県福岡市中央区天神一丁目4番1号
電話番号:(092) 712-8181
資本金:30億37百万円 出資比率:69.9%
<http://www.daimaru.co.jp/fukuoka/index.html>

株式会社下関大丸

所在地:〒750-8503 山口県下関市竹崎町四丁目4番10号
電話番号:(083) 232-1111
資本金:4億80百万円 出資比率:100%
<http://daimaru.shimonoseki.ne.jp/index.html>

株式会社高知大丸

所在地:〒780-8566 高知県高知市帯屋町一丁目6番1号
電話番号:(088) 822-5111
資本金:3億円 出資比率:100%
<http://www.kochi-daimaru.co.jp/>

株式会社鳥取大丸

所在地:〒680-8601 鳥取県鳥取市今町二丁目151番地
電話番号:(0857) 25-2111
資本金:1億80百万円 出資比率:14%
<http://www.daimaru-tottori.co.jp/>

スーパーマーケット事業

株式会社ピーコックストア

所在地:〒135-8510 東京都江東区木場二丁目18番11号 大丸コアビル
電話番号:(03) 3630-1511
資本金:25億50百万円 出資比率:100%
<http://www.peacock.co.jp/>

その他事業

株式会社J.フロント建装 (建装工事請負業、家具製造・販売業)

所在地:〒116-0014 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号
電話番号:(03) 5850-4700
所在地:〒542-0081 大阪府中央区南船場二丁目1番3号 上山ビル5階・6階
電話番号:(06) 4705-6200
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.jfdc.co.jp/>

株式会社大丸ホームショッピング (通信販売業)

所在地:〒658-0015 兵庫県神戸市東灘区本山南町八丁目6番26号
東神戸センタービル4階
電話番号:(078) 441-8800
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.daimaru-lim.co.jp/>

株式会社J.フロントフーズ (飲食店業)

所在地:〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心斎橋一丁目7番3号
大丸北炭屋町ビル2階
電話番号:(06) 6281-1125
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.j-frontfoods.co.jp/>

株式会社ディンプル (人材派遣業)

所在地:〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田一丁目11番4号
大阪駅前第4ビル22階
電話番号:(06) 6344-0312
資本金:90百万円 出資比率:100%
<http://www.dimples.co.jp/>

JFRカード株式会社 (クレジット業)

所在地:〒542-8551 大阪府大阪市中央区南船場四丁目4番10号
電話番号:(06) 6243-3140
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.jfr-card.co.jp/>

株式会社JFR情報センター (情報サービス業)

所在地:〒543-0062 大阪府大阪市天王寺区逢坂一丁目3番24号
電話番号:(06) 6775-3700
資本金:10百万円 出資比率:100%

株式会社JFRオフィスサポート (事務処理業務受託業)

所在地:〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心斎橋一丁目7番3号
大丸北炭屋町ビル
電話番号:(06) 6281-5040
資本金:1億円 出資比率:100%

卸売事業

大丸興業株式会社 (卸売業・輸出入業)

所在地:〒541-0051 大阪府大阪市中央区備後町三丁目4番9号 輸出繊維会館
電話番号:(06) 6205-1000
資本金:18億円 出資比率:100%
<http://www.daimarukogyo.co.jp/>

株式会社消費科学研究所 (商品試験・品質管理業)

所在地:〒559-0034 大阪府大阪市住之江区南港北二丁目1番10号
ATCビルO's 605
電話番号:(06) 6615-5285
所在地:〒135-8510 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号 松坂屋流通センター5階
電話番号:(03) 5615-5390
資本金:4億50百万円 出資比率:100%
<http://www.shoukaken.jp/>

株式会社大丸コム開発 (不動産賃貸業・テナント業)

所在地:〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心斎橋一丁目7番3号
大丸北炭屋町ビル2階
電話番号:(06) 6245-8481
資本金:50百万円 出資比率:100%

株式会社JFRサービス (リース業・駐車場管理業)

所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄五丁目26番7号
東陽町流通センター新館2F
電話番号:(052) 261-7322
資本金:1億円 出資比率:100%

株式会社エンゼルパーク (駐車場業)

所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番10号先
電話番号:(052) 261-5745
資本金:4億円 出資比率:49.8%
<http://www.angelpark.co.jp/>

株式会社セントラルパークビル (駐車場業、不動産賃貸業)

所在地:〒444-0059 愛知県岡崎市康生通西三丁目15番地6
電話番号:(0564) 23-1321
資本金:1億円 出資比率:85.7%
<http://www.celbi.jp/>

株式会社大丸友の会 (前払式特定取引業)

所在地:〒542-0083 大阪府大阪市中央区南船場四丁目4番10号
電話番号:(06) 6281-9013
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.daimaru.co.jp/tomonokai/>

株式会社マツザカヤ友の会 (前払式特定取引業)

所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番1号 (松坂屋内)
電話番号:(052) 264-7711
資本金:50百万円 出資比率:100%
<http://www.matsuzakaya.co.jp/honten/tomonokai/index.html>

大丸・松坂屋両百貨店の店舗展開



■ 大丸百貨店の店舗



大丸大阪・心齋橋店
(売場面積 77,490 m²)



大丸京都店 (売場面積 50,830 m²)



大丸らぽーと横浜店
(売場面積 3,840 m²)



大丸須磨店
(売場面積 13,076 m²)



(株) 下関大丸
(売場面積 23,912 m²)



大丸大阪・梅田店 (売場面積 40,416 m²)



大丸神戸店 (売場面積 50,656 m²)



大丸浦和パルコ店
(売場面積 4,000 m²)



大丸芦屋店
(売場面積 4,300 m²)



(株) 高知大丸
(売場面積 16,068 m²)



大丸東京店 (売場面積 34,000 m²)



大丸札幌店 (売場面積 45,000 m²)



大丸山科店
(売場面積 9,260 m²)



(株) 博多大丸・福岡天神店
(売場面積 44,192 m²)



(株) 鳥取大丸
(売場面積 13,637 m²)



大丸新長田店
(売場面積 9,091 m²)



(株) 博多大丸・長崎店
(売場面積 9,176 m²)

■ 松坂屋百貨店の店舗



松坂屋名古屋店 (売場面積 86,758 m²)



松坂屋静岡店 (売場面積 25,452 m²)



松坂屋名古屋駅前店
(売場面積 16,521 m²)



松坂屋上野店 (売場面積 35,213 m²)



松坂屋銀座店 (売場面積 25,352 m²)



松坂屋高槻店 (売場面積 20,642 m²)



松坂屋豊田店
(売場面積 18,220 m²)

■ 海外駐在員事務所

ニューヨーク駐在員事務所

52 Vanderbilt Avenue, #904 New York, N.Y. 10017, U.S.A.
Phone : +1-212-681-8725

パリ駐在員事務所

267, Boulevard Pereire, 75017 Paris, France
Phone : +33-1-4574-2151

ロンドン駐在員事務所

20 Hanover Square, London W1S 1HZ, UK
Phone : +44-20-3178-4606

ミラノ駐在員事務所

Conservatorio 22 Business Center, Via Conservatorio 22, 20122 Milan, Italy
Phone : +39-02-77291

上海駐在員事務所

Aviation Center Rm-309, 1600 Nanjing Rd(W), Shanghai 200040, China
Phone : +86-21-6248-1538

株式情報

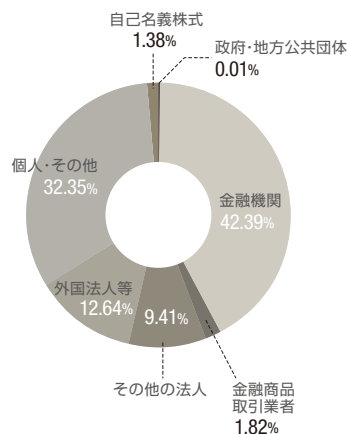
■ 株式の状況 (2010年2月28日現在)

発行可能株式総数	: 2,000,000,000 株
発行済株式の総数	: 536,238,328 株
証券コード	: 3086
上場証券取引所	: 東京、大阪、名古屋
株主名簿管理人	: 三菱 UFJ 信託銀行株式会社
株主数	: 72,436 名

大株主	所有株数(千株)	持株比率(%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	35,070	6.54
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	33,188	6.18
3 日本生命保険相互会社	28,906	5.39
4 株式会社三菱東京UFJ銀行	14,291	2.66
5 J.フロントリテイリング共栄持株会	13,756	2.56
6 第一生命保険相互会社	11,564	2.15
7 東京海上日動火災保険株式会社	8,369	1.56
8 J.フロントリテイリング従業員持株会	7,932	1.47
9 J.フロントリテイリング株式会社	7,397	1.37
10 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	6,409	1.19

(注) 持株比率は、発行済株式総数に対する所有株数の割合です。

所有者別分布状況	株主数(名)	株式数(千株)	百分率(%)
■ 政府・地方公共団体	1	27	0.01
■ 金融機関	87	227,344	42.39
■ 金融商品取引業者	45	9,733	1.82
■ その他の法人	849	50,476	9.41
■ 外国法人等	359	67,770	12.64
■ 個人・その他	71,094	173,488	32.35
■ 自己名義株式	1	7,397	1.38





J. FRONT RETAILING



環境保全のため、大豆インキとFSC認証紙を使用しています。