

FR

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	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
14	新百貨店モデルの具現化
16	スペシャリティゾーン
18	店舗の大型化・新鋭化・地区再開発
20	周辺店舗開発
22	固定客戦略
24	自主編集売場・オリジナル商品
26	美術館・店舗空間
28	人材育成
30	スーパーマーケット事業
32	卸売事業
34	通信販売事業再編
36	アライアンス M&A
38	コーポレートガバナンス
40	企業の社会的責任CSR
42	大丸・松坂屋の沿革
	■大丸の歴史 ■松坂屋の歴史
44	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
47	財務情報
82	グループ企業一覧
84	大丸・松坂屋の店舗展開
86	株式情報

見通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、見通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

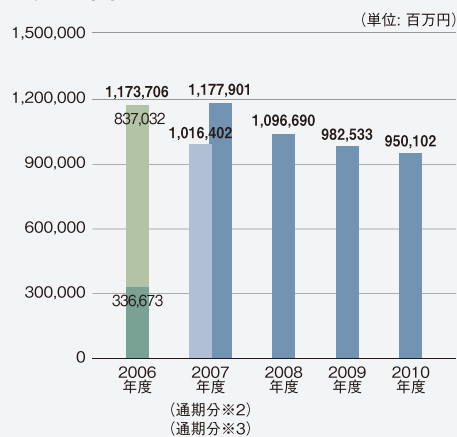
J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社

2008年2月29日および2009年2月28日、2010年2月28日、2011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、2011年2月28日現在

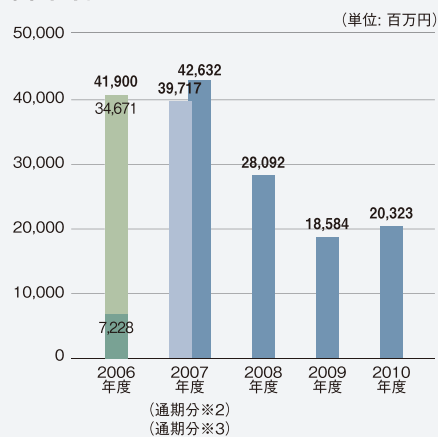
	単位：百万円 (別途記載のものを除く)					単位：千米ドル (別途記載のものを除く)
	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度 (年間実質ベース)	2007年度	2010年度
業績						
売上高	¥950,102	¥982,533	¥1,096,690	¥1,177,901	¥1,016,402	\$11,627,732
売上総利益	229,588	240,211	269,282	291,115	251,301	2,809,791
営業利益	20,323	18,584	28,092	42,632	39,717	248,721
経常利益	21,092	19,966	28,289	43,151	39,812	258,132
当期純利益	8,862	8,167	7,170	23,404	20,538	108,457
販売費及び一般管理費	209,265	221,627	241,189	248,482	211,583	2,561,070
財政状態						
総資産	775,029	804,534	776,616	-	805,375	9,485,118
自己資本	318,033	314,494	307,861	-	307,823	3,892,216
純資産	327,242	323,506	316,268	-	315,854	4,004,920
有利子負債総額	108,658	125,937	94,677	-	103,042	1,329,801
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	21,270	22,996	22,686	30,912	27,796	260,311
投資活動によるキャッシュ・フロー	(8,432)	(40,879)	(11,676)	4,210	5,792	(103,194)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(23,128)	29,212	(13,510)	(41,015)	(39,309)	(283,050)
1株当たり情報(単位：円、ドル)						
当期純利益	¥16.76	¥15.45	¥13.56	-	¥45.74	\$0.21
純資産	¥601.62	¥594.89	¥582.27	-	¥581.97	\$7.36
配当額(単体)	¥7.0	¥7.0	¥8.0	-	¥4.5 (注)	\$0.09
財務指標(単位：%)						
売上高総利益率	24.16%	24.45%	24.55%	24.71%	24.72%	-
販管費比率	22.0%	22.6%	22.0%	21.1%	20.8%	-
売上高営業利益率	2.1%	1.9%	2.6%	3.6%	3.9%	-
総資産営業利益率(ROA)	2.6%	2.4%	3.6%	5.3%	4.9%	-
自己資本当期純利益率(ROE)	2.8%	2.6%	2.3%	7.6%	6.7%	-
投下資本経常利益率(ROI)	4.9%	4.7%	7.0%	10.5%	9.7%	-
自己資本比率	41.0%	39.1%	39.6%	38.2%	38.2%	-

*1 米ドルの記載は、参考情報です。2011年2月28日のレートである1米ドル＝81.71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。

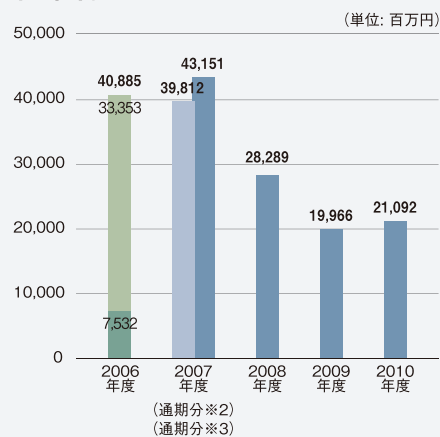
売上高



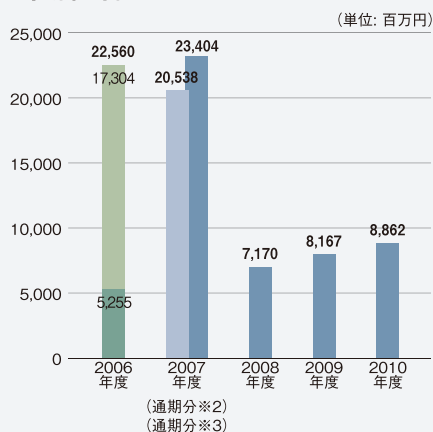
営業利益



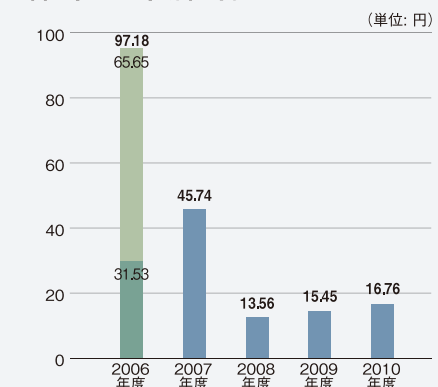
経常利益



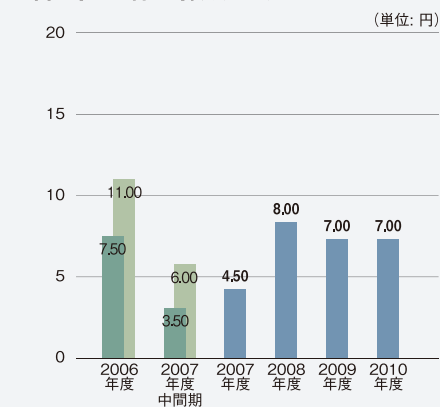
当期純利益



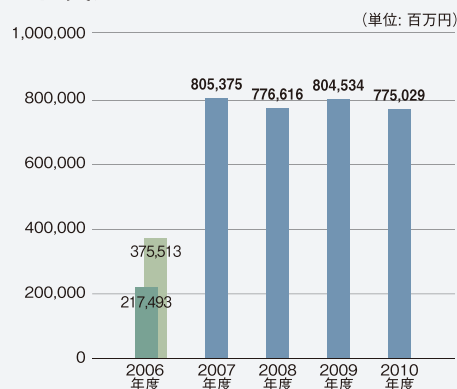
1株当たり当期純利益



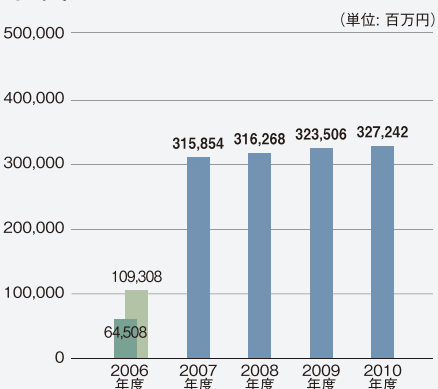
1株当たり配当額(単体)



総資産



純資産



※1 (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。
 ※2 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。
 ※3 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。

企業価値向上を目指し、 新百貨店モデル確立に向けた 取り組みを加速します。

このたびの東日本大震災で被災された皆様に心よりお見舞い申し上げますとともに、皆様の安全と、一日も早い復興をお祈り申し上げます。

J.フロントリテイリングは、中核事業である百貨店事業の再生に向け、「新百貨店モデル」の構築に取り組んでいます。新百貨店モデルの重要課題は、「マーケット対応力の強化」と、「高効率オペレーション構造への転換」の2つです。

最近の消費者マーケットにおける顕著かつ最も重要な変化は、「ライフスタイルのカジュアル化」と「節約志向・価格志向」です。この2つの大きな変化は、経済のグローバル化とともに進展し、リーマンショックでその流れは一気に加速しました。しかし、これまでの百貨店は、対象顧客は中高年の女性、高所得者層中心、グレードは高級・高額、ファッションテイストはオーセンティック・ドレスアップという、従来からのブランド構成や品揃えを継続したために、この大きなマーケット変化に対応できず、その結果、自ら対象とするマーケットと顧客層の幅を狭めるとともに、同質化の傾向を強めました。

当社は、「新百貨店モデル」において、この「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」という大きなマーケット変化への適合と、対象マーケットおよび顧客層の幅の拡大に取り組んでいます。具体的には、各店舗ごとに徹底した地域マーケットの分析を行い、それぞれの地域における競争力強化を目指した店舗戦略を策定し、この店舗戦略を基本に、商品構成やブランド構成、販売サービスなどの抜本

的見直しを進めています。

対象マーケットを拡大するためには、商品構成において、従来から百貨店が得意としてきた中級から超高級までの価格ゾーンを維持しながら、今の消費者が強く求める、バリュー感のある、百貨店としての低価格から中価格の商品の充実をはかる必要があります。当社は商品政策の基本を、「高感度・高品質・グッドテイスト」に置き、低・中価格の商品の充実をはかる際には、単に価格が安い商品ではなく、百貨店としてのレベルを維持しながらリーズナブルな価格の商品の導入を進めてまいります。

また、対象とする顧客層を広げるため、既存の百貨店があまり力を入れてこなかったヤング向けの売場の開発にも取り組んでおり、お客様が百貨店に新しく期待されるヤング向けブランドやショップを、百貨店としての店舗環境・高質イメージ・行き届いたサービスを付加して提供してまいります。

当社が主力とする5万平方メートルを超える都心の大型店舗では、これまでの高額・高級品に過度に偏った品揃えを修正することにより、バリュー感の高い手頃な価格の商品から高級品まで、バランスよく幅広いブランド構成・品揃えが可能となります。併せて、これまでの中高年のお客様への対応を維持向上させながら、ヤングから中高年齢層まで、バランスよく幅広い対応が十分に可能です。

これまでの取り組みの成果は最近の入店客数の増加という形で明確に現れており、今までショッピングセンターや



代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO)

奥田 務

駅ビルなど他の業態に流れていたお客様が、大丸・松坂屋の店舗にご来店いただいていると考えています。お客様の「節約志向・価格志向」が続き、お買上単価が減少する中、入店客数を増やすとともに、品揃えの幅広さと高質なサービスという他の業態に無い百貨店の強みを活かし、ご来店頂いたお客さま一人当たりのお買上点数を増やすことが、売上の増加につながると考えております。

また、当社は、マーケットの変化に継続的かつ機敏に対応していくために、今まで百貨店とは取引の無かった新たなお取引先の開拓や、既存のお取引先との協業による新規ブランドや商品の開発などに取り組んでいます。これに加えて、婦人服・紳士服といった従来の商品分類別の枠組みや組織では対応ができなかったお客様のご要望にお応えするため、コト・サービスを含む新規商材や新しいお取引先の情報収集分析等を担当するマーケティング専門部署を設置して、今までの百貨店にはない、新しい売場の開発にも取り組んでまいります。

一方、百貨店が仕入から販売までの責任を負う「自主運営売場」については、収益上の視点に加え、競争戦略上からも、他業態に対する百貨店独自の強みとして、また、他の百貨店に対する差別化戦略として、さらに強化してまいります。

高効率オペレーション構造への転換につきましては、引き続き要員構造の抜本的改革を中心に推進いたします。売場運営形態別のオペレーションシステムの確立とそれに基づく効率的な要員配置や人材育成などの推進に加え、これまで

は各店が個別に抱えていた事務部門を、関西・首都圏など地区ごとに整理統合し、さらなる業務の効率化を進めます。その他、あらゆる経費について聖域を設けず抜本的に見直し、さらに一段のコストコントロール策を実施いたします。

以上に加えて、これまでの百貨店事業に過度に軸足を置いた経営から、既存関連事業の強化や、ウェブ通販をはじめとする新規成長分野への取り組み強化など、グループ全体としてバランスよく収益向上と成長をはかるべく、事業構造の変革にも取り組んでまいります。このため、経営資源につきましても、百貨店事業に偏るのではなく、関連事業にもバランスよく投入いたします。

また、本年3月に、雑貨販売の「プラザ」や化粧品事業、通販事業、レストラン・洋菓子事業を運営する株式会社スタイリングライフホールディングス社を持分法関連会社化いたしました。今後もアライアンスやM&Aにも取り組んでいきたいと考えています。

今回の大震災は、日本にとって史上最大の危機の一つであり、この状況において当社に課された一番の使命は、一企業として日本経済の早期の回復に貢献することであると考えています。J.フロントリテイリングは、今回の危機をさらなる変革を進める契機と前向きに受け止め、新百貨店モデルの確立をはじめとする経営改革をより一層加速させて具体的な成果を積み上げ、企業価値の向上につなげてまいります。

2011年6月

我々の使命は一企業として、
日本経済の早期復興に寄与すること。
そのために、経営改革のさらなるスピードアップが必要。



代表取締役会長兼最高経営責任者(CEO)
奥田 務

Q まず、2010年度の業績概要を教えてください。

A 2010年度連結業績は、昨年10月の第2四半期業績発表時の見通しに対して、売上は△0.8%の微減でしたが、コスト管理を徹底した結果、営業利益は7.0%増の13.2億円、経常利益は8.7%増の16.9億円、それぞれ上回ることができました。この結果、対前年同期比較では、売上は△3.3%と、前年度の△10.4%から大きく減収率を改善するとともに、営業利益は9.4%増の203億円、経常利益は5.6%増の210億円、当期利益は8.5%増の88億円と、各利益段階で増益となりました。営業利益と経常利益の増益は、いずれも2007年度以来3年ぶり、当期純利益は前年度に引き続き2年連続の増益となります。期末配当につきましては、予定通り3.5円とさせていただきます。2年ぶりに復活させた中間配当とあわせ、年間では前年度と同額の7円配当となります。

昨年3月に合併した大丸松坂屋百貨店では、品揃えやブランド構成の見直しを進めるとともに、対象顧客層の幅を広げるため、従来の百貨店では取り扱っていなかった新規ブランドやショップの積極的な導入や、ターゲットやコンセプトを明確にした編集売場の開発・導入を推進するなど、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効率的な使用を進めました。

こうした取り組みの結果、大丸心斎橋店、札幌店など5店舗の売上が前年を上回りましたが、大丸梅田店の売場面積が増床工事のため年度平均で約45%の大幅減少となったこともあって、その結果、売上は△2.9%の減収で、売上総利益は前年より77億円の減少(△4.7%)となりました。一方、経費面では、売場運営体制の見直しによる人件費の削減を中心に、広告宣伝費などあらゆる経費の削減に取り組んだ結果、販売管理費は前年より91億円減少(△5.9%)しました。この結果、営業利益は100億円と、対前年比較で15.8%の増益となりました。

当社が進める経営改革の柱である新百貨店モデル構築への取り組み成果が、少しずつではありますが数値として現れてきているものと考えています。



リーマンショックから2年が経ちましたが、百貨店がまだ本格的な回復に至らない要因は何でしょう。

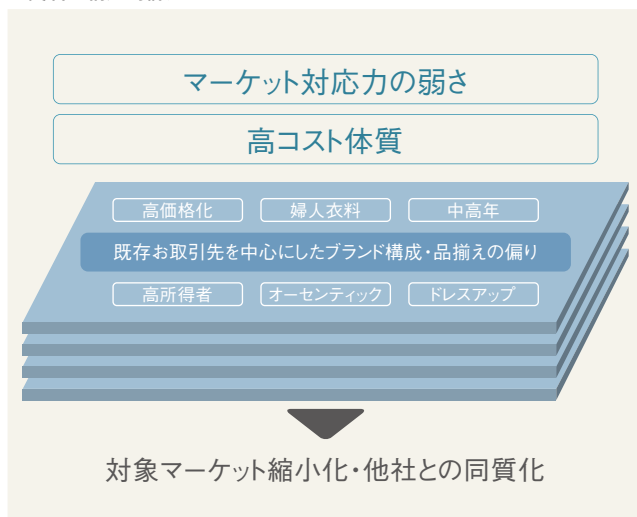


当社は、百貨店の業績低迷の本質的な原因は、経済全体の低迷もさることながら、現状の百貨店ビジネスモデルが抱える、「マーケット対応力の弱さ」と「高コスト構造」という構造的課題にあると考えています。

特に、「ライフスタイルのカジュアル化」と「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れの変化に、百貨店は対応できず、既存のお取引先を中心に、高価格・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ってきました。その結果、百貨店は、大都市の一等地に大型店舗を有しながら、自らの対象とするマーケットと顧客層の幅を狭めるとともに、同質化が進んでしまいました。

「カジュアル化」や「節約志向・価格志向」は、世界的な傾向で、一時的な現象ではありません。従って、当社は、百貨店が現在のビジネスモデルを継続する限り、百貨店の業績低迷・低下は今後も続くと考え、従来の百貨店ビジネスモデルにかわる新しい百貨店ビジネスモデルの確立に取り組んでいます。今回の大震災後も、この考え方は基本的に変わらず、むしろ取り組みをもっとスピードアップする必要があると考えています。

百貨店の構造的課題



そうした低迷を打破すべく、業態変革レベルで取り組んでいる「新百貨店モデル」とはどのようなものですか。



当社が取り組む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。

日本の百貨店は、欧米、特にアメリカの百貨店とは違い、幅広い顧客層、即ち「大衆」を主たる支持基盤として、これまで発展・繁栄してきました。幅広い顧客層のご要望に応えるため、ファッションからリビング・食品まで、多種多様な商品を漏れなく店頭に掲げるとともに、価格構成も、百貨店としての低価格から超高級まで幅広くとることで、圧倒的多数のお客様の憧れと強い支持を得ていました。

しかしながら、「大衆」が時代とともに、質・量ともに変化しているにもかかわらず、百貨店は、この変化に対応できず、今の「大衆」から離れて行ってしまったと認識しています。

新百貨店モデルでは、「大衆とともに歩む百貨店」の原点に戻り、「どうすれば、もう一度多くのお客様に利用して頂けるようになるのか」ということをシンプルに見つめ直し、時代に適合した新しい百貨店への変革を進めたいと考えています。

百貨店の原点とは





具体的な成果は どのようなところに現れていますか。



新百貨店モデルの重要課題は2つあります。一つは、「マーケット対応力の強化」で、もう一つが「ローコストオペレーション構造への転換」です。

「マーケット対応力の強化」については、各店舗ごとに徹底した地域マーケットの分析を行い、それぞれの地域における競争力強化を目指した店舗戦略を策定し、この店舗戦略を基本に、「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」という大きなマーケット変化への適合と、対象マーケットの拡大に向け、具体的な商品構成やブランド構成の見直しに取り組んでいます。取り組みの成果は、入店客数の増加という形で現れています。百貨店の入店客数は、リーマンショック後、減少傾向が続いていましたが、新百貨店モデルの確立に取り組んでから、大丸松坂屋百貨店の入店客数は改善傾向にあり、2010年度は主要10店舗の入店客数が、対前年5.8%増となり、特に下期は、増床工事の影響がある梅田店を除く、殆どの店舗において、入店客数が増加となりました。これは、対象とする顧客層の拡大に取り組んできた結果として、今までショッピングセンターや駅ビルなど他の業態に流れていたお客様が、大丸・松坂屋の店舗にご来店いただいていると考えています。

主要10店舗入店客数推移(対前年、%)

	2010年度	
	上期	下期
心 斎 橋	78.9	15.1
梅 田 店	△8.9	△8.5
東 京 店	△1.2	△2.0
京 都 店	2.9	2.8
神 戸 店	4.0	0.2
札 幌 店	4.4	2.6
名古屋店	△1.1	3.8
上 野 店	4.5	4.8
静 岡 店	△2.3	1.9
銀 座 店	38.4	25.6

30のお客様のご来店が増えていると考えられます。

ID顧客売上をみると、ヤング・アラウンド30の売上が全社的に大幅に増加しています。改装工事による面積減の影響がある梅田店と閉鎖店舗を除くと、2010年度のヤングとアラウンド30のお客様合計のお買い上げ額は、対前年11.8%増加しており、ヤングに限ると、59.3%の大幅増となっています。

これらの新規のお客様は、「うふふガールズ」だけでなく、化粧品や洋菓子などの食品、さらにはラグジュアリーブランドなど、他の売場でもお買上いただいていることがわかっています。このように、お客様の「節約志向・価格志向」が続き、お買上単価が減少する中、入店客数を増やすとともに、商品構成や品揃えの幅広さという他の業態に無い百貨店の強みを活かし、ご来店頂いたお客様一人当たりのお買上点数を増やすことが、売上の増加につながると考えております。

2010年4月に改装オープンした京都店でも、入店客数が、上期・下期ともに3%弱の増加となりました。改装で導入した4つのスペシャリティゾーンの中で、「うふふガールズ」が、新たに戦略ターゲットに設定した、近隣OLのお客様のご支持を得て好調に推移しています。ラグジュアリーブランドを集積した「インターナショナルブティック」も対前年13.8%増と好調です。京都店の売上は、上期こそ、改装工事や競合店の閉店セールの影響等もあり、若干前年を下回りましたが、下期売上は、これらスペシャリティゾーンが好調の婦人服が牽引する形で対前年0.7%増となり、地区シェアも前年から0.6ポイント上昇しております。



課題としていた「顧客層の拡大」への 取り組みが着実に進んでいるということですね。



特に、2009年11月の大丸心斎橋店北館オープンと同時に誕生した「うふふガールズ」を、昨年4月には大丸京都店に、10月には松坂屋銀座店に、本年2月には大丸神戸店に展開するなど、スピード感を持って多店舗展開した結果、今まであまり百貨店のご利用がなかったヤング・アラウンド



ローコストオペレーション構造への転換は、 どのような進捗でしょうか。



「ローコストオペレーション構造への転換」については、要員構造の抜本的改革を中心に取り組みました。従業員の雇用の維持を前提に置きながら、①本社事務部門の効率化、②「ショップ運営売場」「自主運営売場」それぞれ



TOP INTERVIEW

の特性に合わせたオペレーションの確立とそれに基づく効率的な要員配置、③効率化した人員の再配置という3つのアプローチで、「組織・要員の効率化」と「グループ視点での幅広い人材の活用・再配置」を進めました。その結果、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社員やパートナーなどの自社従業員数は、2010年3月の約7,500名から、2011年3月現在は約6,000名へと、約1,500名の減員となりました。さらに、3月に大阪地区で大丸心斎橋店と梅田店の事務部門を統合したのに続き、6月には首都圏でも事務部門を統合するなど、今後も引き続き要員構造改革を推進し、本年度中の5,500名体制実現を目標としています。

加えて、本年度は大震災の影響で厳しい収益環境が予想されることから、あらゆる経費について、聖域を設けず抜本的に見直し、さらに一段のコストコントロール策を実施する予定です。

2011年、いよいよ大阪百貨店戦争の火蓋が切られました。梅田店としてはどのような店づくりで戦うのでしょうか。

2011年4月19日に全館グランドオープンした大丸梅田店は、これまでの婦人ファッションに特化した専門型百貨店から、食品、リビング、スーパーブランド等の商品構成や品揃えの幅を広げ、ライフスタイルを総合的に提案する、ファッションナブルでコンテンポラリーな都市型ライフスタイルストアとして生まれ変わりました。梅田店の店づくりのポイントは3つあります。

1つ目は、立地の良さを生かして、来街者を徹底して取り込み、顧客層の幅を大きく広げることです。梅田店は、既存の固定客を維持しながら、これまで百貨店をあまり利用されなかった子育て世代や、梅田周辺に来街されているヤング層などを新たな戦略ターゲットに設定し、今までの百貨店に欠落していた商材を導入することなどにより、より多くのお客様のご要望にお応えし、集客力の向上をはかってまいります。

次に、開店以来培ってきたコンテンポラリーティストを基本に、ファッション性をさらに強化いたします。大阪駅の改装により

新たなエントランスとなる3階に、これまで梅田店では扱いが少なかった欧米のラグジュアリーブランドを導入するとともに、当社で最も広い、5,100㎡の「うふふガールズ」や、関西最大規模の婦人肌着売場など、多くの「スペシャリティゾーン」を新規開発・導入しています。

3つ目は、「高感度」と「デイリー」の両立です。新しい梅田店は、梅田周辺で働く人の身近でデイリーなニーズにも対応できる幅広い品揃えを実現し、ショッピングの楽しさと日常使いできる便利さをかねそろえた「高感度かつリーズナブルプライス」の「デイリー」な店を目指します。食品売場は1.5倍に拡大し、デパ地下ならではの名産品からデイリーの食品まで、品揃えを格段に充実させました。また、婦人洋品の売場は、地区最大規模の豊富な品揃えでいち早くトレンドを提案し、毎日来ても楽しいフロアを目指しています。

一方、オペレーション面では、これまで商品分野別にあった6部門をフロア別の3部門に集約するとともに、後方事務部門も心斎橋店と一本化・統合するなど、大幅な組織のスリム化・効率化をはかっています。



大丸梅田店



大丸梅田店「うふふガールズ」

**Q 百貨店以外ではどのような
取り組み強化を進めていますか。**

A 当社は、百貨店事業の経営改革の推進と同時に、これまでの百貨店事業に過度に軸足を置いた経営から、既存関連事業の強化や新たな成長分野への取り組み強化など、グループ全体としてバランスよく収益向上と成長をはかるべく、事業構造の変革にも取り組んでいます。そのため、経営資源につきましても、これまでのように、百貨店事業に偏るのではなく、関連事業にもバランスよく投入し、2011年度の関連事業の営業増益を目指します。



今後成長の見込める通信販売事業については、事業の効率的運営と経営資源の集中による発展・拡大を目的として、大丸松坂屋百貨店のウェブ通販事業を、カタログ通販を主力とする「株式会社大丸ホームショッピング」に再編統合し、2011年3月から新社名を「株式会社JFRオンライン」として新たなスタートを切りました。当面は、基盤となるカタログ事業の利益を原資に、ウェブ通販事業の拡大・強化を進める予定です。

なお、ピーコックストアにつきましては、閉鎖店舗の影響や、競合店対応から価格設定を低く抑えすぎたこと等の要因により、2010年度下期に業績が落ち込みましたが、2011度は、取引先の集約化や、業務プロセスの標準化・効率化の効果が

出てくることに加え、本年度後半に予定している情報システムの統合・再構築による、MDの精度向上や対取引先交渉力・提案力の向上、コスト削減効果などにより、早期に業績の回復をはかりたいと考えています。

**Q 株式会社スタイリングライフホールディングスの
株式を取得しましたが、
今後もこうしたM&Aやアライアンスへの
取り組みを進めるのでしょうか。**

A 当社グループは、百貨店を核としながら総合小売業として生き残りをはかり、付加価値を求めてお客様の豊かな生活に寄与していきたいと考えています。

そうした中、2011年3月30日に、雑貨販売の「プラザ」や化粧品事業、通販事業、レストラン・洋菓子事業を運営する株式会社スタイリングライフホールディングス（SLH社）の株式48.5%（同年4月28日現在では49.0%）を取得し、持分法関連会社化いたしました。当社グループにない長所を持つSLH社との連携を深めることにより、20～30代の顧客層拡大や、当社にないチェーンオペレーションのアイデア、売場編集ノウハウの活用による自主編集力の強化・売場開発などにつなげていけるものと考えています。人材交流を通じてSLH社が持つ優れた企業文化を学び、取り入れることによる人材育成の面でも期待をしています。

今後もグループの成長に向け、アライアンスやM&Aに取り組んでいきたいと考えています。



プラザ心斎橋店



TOP INTERVIEW

東日本大震災の影響により、 新年度が見通しにくくなりましたが、 消費行動などに変化は見られますか。

 震災直後は、当社の百貨店のうち首都圏5店舗の売上高が50%以上減少し、首都圏以外でも全国的な自粛ムードにより、10%以上売上高が減少するなど大きな影響を受けました。4月からは、不安材料であった首都圏の計画停電や交通機関の調整が一旦終息し、百貨店の営業時間も通常に戻りました。首都圏店舗の売上高も日を追うごとに大きく改善し、首都圏以外の店舗については3月下旬には前年を上回るまでに回復しました。

今後については、首都圏の店舗が夏と冬に節電の影響を受ける可能性が高いことに加え、サプライチェーンの寸断や、電力不足による生産活動の停滞、原発事故の影響による国内外での日本製品・製品の風評被害など、企業への影響はこれから本格化するものと思われます。また、企業業績の低迷が雇用や所得に与える影響、自粛ムードや復興財源としての増税が予測されることなど、消費マインドの冷え込みが懸念される状況です。

このように、厳しい経営環境が予測されることに加え、この度の震災を契機に高度経済成長期の終焉以来変わりつつあったお客様の価値観、ライフスタイルはさらに大きく変化するものと思われます。特に、「ライフスタイルのカジュアル化」と、「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れは、一層加速するものと考えています。

この未曾有の危機にJFRグループが 果たすべき役割・責任とは どのようなものと考えますか。

 今回の震災は、地震・津波・原子力発電所の事故が重なり、戦後最大の災害となりました。こうした中、当社グループは、震災後速やかに、義援金の寄贈、被災地のニーズに合わせた毛布・マスク・食品・日用品等のお届けなど、支援活動を行ってまいりました。また、震災の翌日から開始した募金活動では、お客様、従業員、お取引先の方々から4月末までに

3,000万円を越える善意が寄せられました。J.フロント リテイリングとしての義援金3,000万円と合わせ、日本赤十字社他に寄贈し、被災された方々の支援に役立てていただきます。皆様のご協力に厚くお礼申し上げます。

この歴史的な危機に対しては、日本全体が力を合わせて復興に取り組む必要があります。そして、募金活動などを通じて感じるように、日本国民の気持ちはかつてないほど一つになっていると思います。一方で、その一体感が自粛ムードを必要以上に強めていることも否めないでしょう。経済活動が縮小してしまつては被災地の復興は進みません。

当社グループが今、最も果たさなければならない使命とは、一企業として日本経済の早期の復興に貢献することであると考えています。企業とは、本来その活動を通じて、社会の成長と豊かさを生み出す根源的な使命を持つ存在であり、その意味で「社会の公器」です。当社グループは今回の危機を、さらなる変革を進める契機として前向きに受け止め、新百貨店モデルの確立をはじめとする経営諸改革にグループ全体が一丸となってスピードを上げて取り組み、未曾有の困難に直面する社会の再建に寄与できるよう全力で取り組んでまいります。

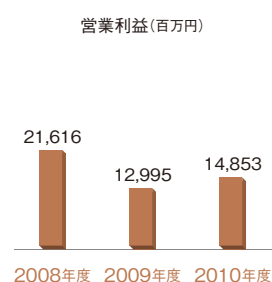
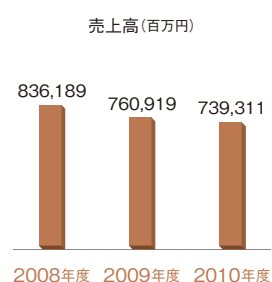
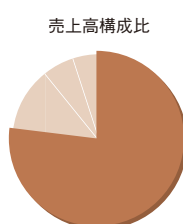
セグメント別事業概況

At a Glance

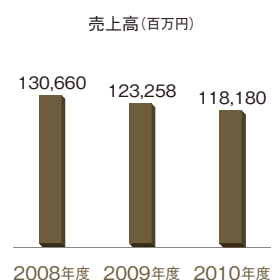
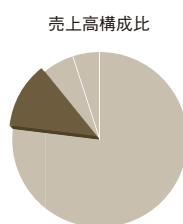
売上高および営業利益

- 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。

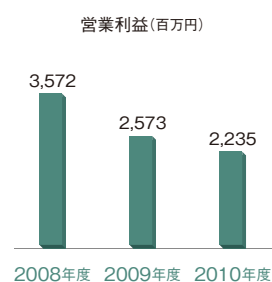
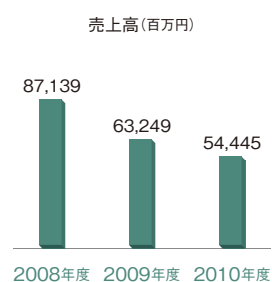
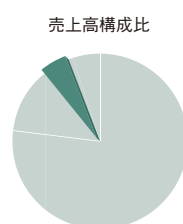
百貨店事業



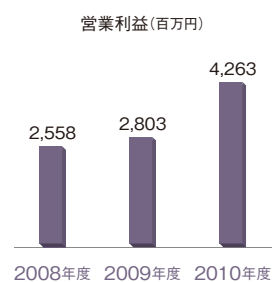
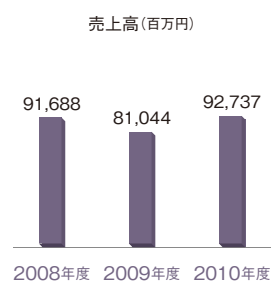
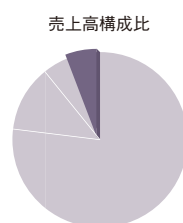
スーパーマーケット事業



卸売事業



その他事業



事業会社 / 営業拠点

■ (株)大丸松坂屋百貨店

大丸12店：心斎橋店・梅田店・東京店・京都店・神戸店・札幌店・ららぽーと横浜店・浦和パルコ店・山科店・新長田店・須磨店・芦屋店

松坂屋6店：名古屋店・上野店・静岡店・銀座店・高槻店・豊田店

■ (株)博多大丸

■ (株)下関大丸

■ (株)高知大丸



■ (株)ピーコックストア

首都圏50店：青山店、高輪魚籃坂店、自由が丘店、下北澤店、藤沢店、恵比寿店、国立さくら通り店、高田馬場店、麻布十番店、経堂店、桜新町店、東小金井店、藤沢トレアージュ白旗店、三軒茶屋の杜店、トルナーレ日本橋浜町店、代官山ピーコック店、芝浦アイランド店 など

関西地区29店：千里大丸プラザ店、津雲台店、明舞店、高倉台店、芦屋南宮店、甲子園店、山田店、甲南店、武庫之荘店、箕面桜ヶ丘店、芦屋川西店、北大和真弓店、宝塚中山店、西梅田店、新神戸店、堂島クロスウォーク店、香里ヶ丘店、泉北晴美台店 など

中部地区8店：本店、月見ヶ丘店、藤が丘店、菱野店、本郷店、平針店 など



■ 大丸興業(株)

国内6拠点：東京、名古屋、大阪、北関東、長野、大分

海外9拠点：大連、上海、南沙、香港、台北、ジャカルタ、ヤンゴン、バンコク、ホーチミン



■ (株)J.フロント建装

■ JFRカード(株)

■ (株)JFRオンライン

■ (株)ディンプル

■ (株)J.フロントフーズ

■ (株)大丸コム開発

■ (株)消費科学研究所

■ (株)JFR情報センター

■ (株)JFRオフィスサポート

■ (株)JFRサービス

■ (株)JFRコンサルティング

※(株)大丸ホームショッピングは2011年3月1日「(株)JFRオンライン」に商号変更

■ (株)セントラルパークビル

■ (株)エンゼルパーク

■ (株)大丸松坂屋友の会



「百貨店再生」へ、加速

新百貨店モデルの集大成— 大丸梅田店増床グランドオープン

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「お客様がわざわざ足を運びたいような、魅力的でか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。その新百貨店モデルの現時点での集大成とも言える新生・大丸梅田店が2011年4月19日に増床グランドオープン（売場面積64,000㎡・従来の1.6倍）。これまでの婦人ファッション特化型の専門百貨店から、食品、リビング、ラグジュアリーブランドなどの品揃えの幅を広げ、ライフスタイルを総合的に提案する、ファッションナブルでコンテンツリッチな都市型ライフスタイルストアに生まれ変わりました。

梅田店の店づくりのポイントは3つあります。ひとつは立地の良さを生かした来街者の徹底した取り込みによる「顧客層の拡大」、2つ目はスペシャリティゾーンの充実などによる「ファッション性の強化」、そして3つ目がショッピングの楽しさと日常使いできる利便さを兼ね備えた「高感度とデイリーの両立」です。

顧客層の拡大

これまで百貨店は大都市の一等地に大型店舗を持ちながら、高価格・中高年やオーセンティック・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ってきたことにより、自ら対象とするマーケットと顧客層の幅を狭めるとともに、同質化が進んできました。新生・梅田店では、既存の固定客を維持しながら、これまで百貨店をあまり利用されなかった子育て世代や梅田周辺に来街されているヤング層などを新たな戦略ターゲットに設定。ファッションビルで人気のブランドやロードサイド型から発展した紳士服ショップの展開により低価格帯を強化し価格の幅を広げるとともに、東急ハンズやポケモンセンターなど百貨店に欠落していた商品・サービスの導入によりカテゴリーの幅を広げ、より多くのお客様のご要望にお応えすることにより飛躍的な集客力の向上をはかっています。

ファッション性の強化

お客様のご来店動機を高めていただくために不可欠な要素のひとつは、その店舗に「スペシャリティ」があるかどうかということ。梅田店は開店以来コンテンツリッチなテイストを培ってきましたが、新生・梅田店ではそれらをベースにファッション性をさらに強化しています。これまで取り扱いの少なかったラグジュアリーブランドの拡充により新たに超高級ゾーンを構築したほか、売場ゾーニング名称がいまやブランド化したとも言えるヤング・アラウンド30の女性を対象とした売場「うふふガールズ」を当社最大の5,100㎡で導入、さらにシューズと合わせて雑貨・バッグなどアイテムミックスの編集コーナーを設置した「シンデレラアベニュー」、美と健康へのこだわりによりサプリメントショップと組み合わせた関西最大の婦人肌着売場「オレンジジェリーゼ」など、数多くのスペシャリティのある売場を提供しています。

高感度とデイリーの両立

百貨店からお客様の足が遠退いたひとつの要因は、非日常、いわゆるハレ消費の品揃えに偏りすぎてしまっていたこと。新生・梅田店は、梅田周辺で働く人の身近でデイリーなニーズにも対応できる幅広い品揃えを実現し、ショッピングの楽しさと日常使いできる利便さを兼ね備えた「高感度かつリーズナブルプライス」の「デイリー」な店を目指しています。ファッションではカジュアルなブランドやアイテムを強化するとともに、食品売場は従来の1.5倍に拡大し、デパ地下ならではの名産品からデイリーの食品まで品揃えを格段に充実させました。また、婦人洋品売場は地区最大規模の豊富な品揃えでいち早くトレンドを提案し、毎日来て楽しめるフロアを実現しています。カフェは個性的な10店舗を地下2階から14階に配置、レストランもランチタイムでリーズナブルなメニューの充実によりお客様のご来店頻度向上に貢献しています。

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。

新生・梅田店ではさらに、これまで商品分野別に6部門あった組織をフロア別に3部門に集約し、スリム化をはかるとともに商品カテゴリーの枠を越えたマトリックス型の組織運営を実現、合わせて後方事務部門は心斎橋店との一体運営で集約・統合し、さらなる効率化をはかっています。

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が大きく進みます。こうした取り組みを進めていくことにより、梅田店を含めた百貨店トータルの人員は、昨年度当初の7,500名体制（2010年3月）から5,500名体制（2012年2月末）となる予定です。



JR大阪駅



「スペシャリティ」の 提供で店舗競争力強化



大丸梅田店「うふふガールズ」

新百貨店モデルの中核— スペシャリティゾーン

J.フロント リテイリングは、新百貨店モデル構築の中核となるスペシャリティゾーンの展開拡大を進めています。

スペシャリティゾーンとは、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、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。「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んでいます。

スペシャリティゾーンの切り口は多様に考えられますが、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。

うふふガールズ

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斎橋店北館の「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。「うふふガールズ」はその後、2010年に京都店、銀座店、2011年には神戸店、梅田店、札幌店まで順次展開しており、狙いどおりの顧客層拡大に貢献しています。

シンデレラアベニュー

「シンデレラアベニュー」は、シンデレラが履いたガラスの靴のように、お客様の好みやサイズにぴったりの靴が必ず見つかる売場を実現するというコンセプトに誕生しました。京都店では、よりお客様のニーズにきめ細かく応えられるよう13名のシューフィッターを配置し、専門性の高さを追求したサービスを提供しています。梅田店では、編集コーナー「セレクト&クリエイター」を展開し、靴とともにバッグ、帽子、ネックウエアなど他のアイテムと組み合わせたセレクトショップ感覚のコーディネート効果を効果的にプレゼンテーション。近隣OLへのアピールを強化したほか、お客様がお探しのものが的確に見つかるよう、オケージョンやサイズ、機能別などの課題解決型編集も取り入れています。

オーランジェリーゼ

梅田店増床部分に新たに展開した「オーランジェリーゼ」は、従来のしっかりとしたコンサルティングを伴った購買だけではなく、言わば街路を散策しながらお気に入りの雑貨を探す気分を再現したような楽しさを取り入れたゾーニングです。これまであまり百貨店で肌着をお求めになっていなかった20代、30代女性の新たな開拓を狙い、百貨店ではあまり取り扱ってこなかった低価格帯のブランドやルーム雑貨なども導入しながら品揃えの幅を拡大しました。また、サプリメントやこだわりコスメのコンセプトショップも売場内に併設するなど、スペシャリティ感をさらに演出。こうした取り組みにより、同フロアにある婦人靴・ハンドバッグ売場との回遊性も向上し、期待どおりの相乗効果が生まれています。

その他にも続々誕生

デパ地下ならではの名店ブランド展開に加え、デイリーな品揃えも強化した「ごちそうパラダイス」、パンツの品揃えを特に強化しアラウンド40の女性に向けたカジュアルなスタイリングを提案する自主編集売場「シーズンメッセージ」、紳士雑貨アイテムにステーションナリーや時計、自転車なども加えた新世代の売場「サウザリーフ」なども展開。今後も、それぞれの店舗戦略をベースにスペシャリティを追求したゾーン構築を強化していきます。



大丸梅田店「シンデレラアベニュー」



首都圏の大型プロジェクト — 営業基盤拡充によりプレゼンス向上



大丸東京店(1階 新エントランス・2階 デッキイメージ)

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はかるため、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。

2011年4月16日に従来の1.6倍に増床した大丸梅田店に引き続き、大丸東京店は2012年秋に現在の1.4倍の46,000㎡に増床する第2期オープンを予定しています。東京店は2007年11月に「TOKYO・オナ・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。そして2012年第2期本格オープンでは、東京駅を利用される幅広い層のお客様を対象とし、程よいファッション性とブランド力のある東京で人気の商品を取り揃えるとともに、B1、1F、2Fには新エントランスも設置し、ご来店いただくお客様の回遊性を高める売場展開を行っていきます。強みである食品は圧倒的なものとしてさらに強化するとともに、ファッションでは百貨店ならではのブランドから、ファッションビルで人気のショップまで幅広くラインナップ。さらに集客力のある大型ショップの導入なども検討しています。同店は、八重洲口、日本橋口、丸ノ内口、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。



松坂屋銀座店再開発予定地

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。一体開発する建物は、地上12階、地下6階、高さ56mを想定し、地下2階から地上6階は商業、7階から12階はオフィスを予定しています。併せて、観光客を迎え入れるためのバス乗降スペースや、銀座全体の都市機能を高めるための地下道の新設、緑の創出と環境負荷軽減のための屋上緑化など、環境や都市基盤の整備に寄与するという視点による地域貢献についても検討が進んでいます。J.フロント リテイリンググループが展開する商業施設については、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店舗の構築をはかります。

こうした東京駅地区、銀座地区における2つの大型プロジェクトへの取り組みを通じ、J.フロント リテイリンググループとしての首都圏におけるプレゼンスを飛躍的に高めたいと考えています。





「点」から「面」へ — 地域としての魅力化による集客力向上

「点」から「面」へー 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プを展開し、地区トータルとしての活性化をはかっています。

この取り組みは、1988年に大丸神戸店が始まりました。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はかってきました。*旧居留地38番館、*ブロック30、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70ブランド&ショップ(2011年5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。

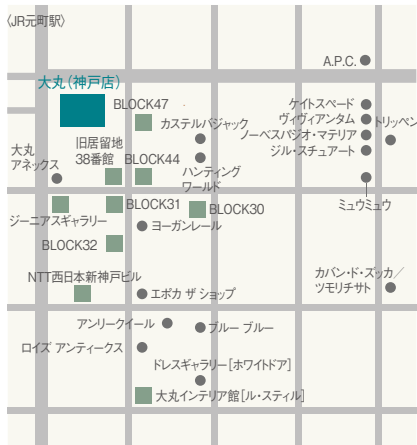
大丸心斎橋店は、心斎橋筋商店街とともに地域の賑わいを創出してきましたが、2003年頃から隣接する店舗の商売を取り巻く環境変化や家主の世代交代などが進む中で、事業撤退を選択する老舗も現れました。このままでは、商店街の活気が失われるところか、放置すればファッションブルな心斎橋のイメージも損なわれてしまう、そうした危機感から、心斎橋店においても神戸店の手法を取り入れた周辺店舗開発に着手しました。店内の売場展開では一定の制約を受けるショップデザイン、環境も路面なら思い切ったこと

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23ブランド&ショップ(2011年5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ない、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&ショップ(2011年5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プやスイーツショップを誘致し、品揃えの幅の拡大による新たな顧客層の開拓をはかっています。

大丸神戸店周辺店舗 ■複数のブランド店舗が入居するビル



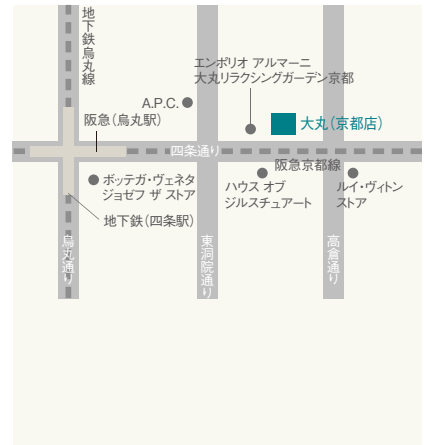
ジーニアスギャラリー

大丸心斎橋店周辺店舗



フリースショップ

大丸京都店周辺店舗



エンポリオ アルマーニ



お客様を、もっと知る ―

顧客基盤の拡大とCRM活動の充実

科学的アプローチによる売場支援

固定客戦略の主目的は、現在自社カードを保有する約400万人のID顧客の組織化をはかり、安定した売上を確保することにあります。そのためにはお客様ひとりひとりの購買行動を把握して、ご来店の促進をはかることで顧客基盤の拡大を継続的に進めていくことが不可欠となります。大丸松坂屋百貨店では、この「お客様とのリレーション」に取り組む現場の担当者を科学的に支援するための顧客情報システム「J-CIS」が稼働しています。「J-CIS」は、MD情報システムともリンクしているため、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ることができます。また、お客様情報は世帯、個人、口座単位で一元管理することも可能です。こうした情報を通じてお客様の購買動向を分析し、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。

こうしたCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）活動の充実により、顧客基盤は着実に拡大・強化されています。2010年度の大丸松坂屋百貨店合計のID顧客数は、自社クレジットカードや現金カードの新規開拓強化による発行増に支えられ、対前年4.8%の増加、また、全売上に占めるカードの個人売上高比率は、69.1%と対前年1.1ポイントの増加となりました。

コミュニケーションツールの強化

大丸松坂屋百貨店では、携帯メールアドレスをご登録いただいたカード会員を「MYメール会員」として、お客様の趣味・嗜好にあった売場のお買得情報などをメール配信する取り組みを2008年度から開始。すでに新聞広告や折込広告に代わる有効な来店促進ツールとして確立されています。MYメール会員のお客様に配信されるのは、各種イベントのスケジュールなどの定型的な売場情報だけではなく、会員のお客様がご来店された際に、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、カード情報をもとにその店のお得な情報が5分以内に携帯メールで配信される画期的なサービス「MMSメール」も全店に導入。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、確実に買い回り促進や客単価アップにつながる新たな販促手法となっています。

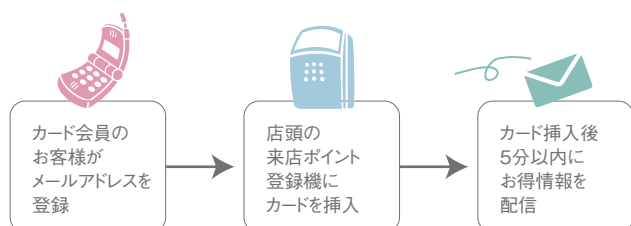
現在、大丸松坂屋百貨店のMYメール会員数は約37万人の規模となりましたが、メールアドレス登録可能なカード会員300万人以上を擁しており、今後も会員拡大余地はまだ十分にあります。なお、カードをお持ちでなくともメールアドレスの登録で会員になれる「モバイル会員」の募集を2010年度から行っており、週1回大丸・松坂屋のお買い得情報を掲載したメールマガジンの配信を通じてカード会員化の促進につなげています。

スペシャルティゾーンとの連携

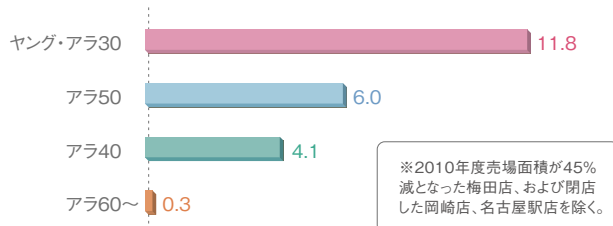
顧客基盤の拡大においては、新百貨店モデルの中核であるスペシャルティゾーンの展開に際し、ターゲットとするお客様を新たにスペシャルティゾーン独自のカード会員として組織化を進める取り組みが大きな成果を挙げています。スペシャルティゾーンの代表として話題の「うふふガールズ」では、2010年3月に大丸心斎橋店において「うふふガールズカード」の発行を開始。カード会員限定のイベントやポイントアップなどのフロア固有情報のメール配信サービスを継続して行った結果、年間のカード会員数は約2万人に達しました。2010年度の心斎橋店におけるヤング・アラウンド30のID顧客数は対前年28.6%増、買上高は同40.9%増となるなど、ターゲットとなる若い女性の集客、囲い込みのための有力なツールとしてその役割を果たしています。その後、「うふふガールズ」をオープンさせた京都店、神戸店、梅田店でも同様の取り組みがスタートし、各店で狙い通りの顧客の固定客化が着実に進んでいます。



MMSメール配信のしくみ



2010年度 世代別ID顧客売上高伸び率(%)





お客様ニーズの変化への即応と、 独自性・収益性の追求



シーズンメッセージ(大丸神戸店 4階)

百貨店の売上の15～20%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、スピーディーに品揃えや陳列を変えたり、ショッパ運営売場で品揃えされていないMDを提供したりすることによって、差別化・特徴化を進めていくことです。

買取・自主販売を前提に百貨店側のリスクで運営する自主運営売場は、SCM(サプライ・チェーン・マネジメント)全体を当社が計画・管理することによって、①差別化が出来る ②変化対応がしやすい ③粗利益率が高く、収益性が高い ④仕事が標準化しやすくセントラルオペレーションがしやすいといった特徴があります。独自のMD展開や販売サービス力を武器として、競合百貨店や駅ビル・SCなど他の業態に対しても、圧倒的な差をつける売場の構築を目指します。

自主編集売場

自主編集売場は、婦人服、婦人雑貨(帽子、スカーフ、靴など)、紳士雑貨(ワイシャツ、ネクタイ、肌着など)のアイテム編集売場を中心に展開しています。2010年度の取り組みとして、婦人服の編集売場では、ファッションのカジュアル化に対応して、価格のこなれたオリジナルのハイテンションパンツ(ストレッチパンツ)を導入し、大丸、松坂屋全店で年間約9,300本を販売するヒット商品となりました。また婦人雑貨においては、新たなマーケットを掘り起こし、買い物の楽しさ、サプライズにつながる新規アイテム(エコ雑貨、化粧雑貨、クラフト雑貨など)を、1～2週間の期間限定で、延べ約250企画展開し、新規顧客を獲得するとともに売上の嵩上げにつなげることが出来ました。

アラ40女性のための自主編集売場「シーズンメッセージ」をスタート

従来婦人服のアイテム編集売場として展開していた「シーズンメッセージ」のコンセプトを一新し、11年2月から、百貨店の主要顧客であるアラウンド40に向けた自主編集売場として、新生「シーズンメッセージ」をスタートさせました。「カジュアルだけど上品に着こなしたい」「体型を気にせずスタイリングを楽しみたい」といったアラウンド40のニーズに対応し、^{*}私の売場、と感じていただけるような売場の構築を目指します。アイテム戦略としてカジュアルシーンに欠かせない「パンツ」を核に展開。価格も一般のアパレルブランドより2～3割ほどリーズナブルに設定し、お客様の価格志向にも対応していきます。

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にかかわるのがプライベート・ブランド(PB)です。百貨店への信頼をベースに、品質と価格のバランスのとれたオリジナル商品を展開しています。

大丸松坂屋百貨店では、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「ソフール」を松坂屋にも導入し、当社グループとしてのPBの展開拡大を行っています。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、スピードを上げて精度の高いサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

コラボレーション

大丸松坂屋百貨店は、SPA(製造小売業)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、両社のコアコンピテンス、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。



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。百貨店の紳士服PBとして50年以上にわたり多大なご愛顧を頂いています。トロージャンとは「トロイの戦士」の意味。「時代に対応する戦闘服」として、着心地を第一に高品質な素材や仕立てのよさと今日性をも融合させ、安心で信頼できる品質を、お客様にご納得頂ける価格でご提供しています。

S O F U O L

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。30代からの「働く女性」をターゲットに、ビジネス、通勤、デイリーのシーンから生まれるファッションニーズに対応し、女性らしい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





松坂屋名古屋店 松坂屋美術館

アートのある暮らしを提案

美術館・ミュージアム

古典美術から現代アートまで、国内外の人気作家の作品などをより気軽に身近に楽しみたいだけよう、主要百貨店店舗内に設置した美術館、ミュージアムや多目的ホールにおいて、絵画、工芸、写真、絵本原画など、幅広い分野の話題性あふれる展覧会や各種イベントを随時開催し、ご来店のお客様に心豊かな生活のご提案と地域への文化貢献をはかっています。



川合玉堂《彩雨》1940年 東京国立近代美術館蔵



十五代 樂吉左衛門作 焼貫黒樂 銘 白銘
1986年 樂美術館蔵

2010年度の主な開催実績

- ミッフィー誕生55周年 ゴーゴ・ミッフィー展
(大丸札幌店、神戸店、松坂屋美術館)
- 没後10年記念 三岸節子展
(松坂屋美術館)
- 画集出版記念 ジミー大西 夢のかげら展
(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)

2011年度の主な開催予定

- 昭和・メモリアル 与 勇輝展
(松坂屋美術館、大丸神戸店、札幌店)
- 岩井光昭写真展「ねこ」
(大丸京都店、心斎橋店)
- 生誕110年記念 荻須高德展
(松坂屋美術館)
- リカちゃん展 in OSAKA
(大丸心斎橋店)
- 川合玉堂展 ～描かれた日本の原風景～
(松坂屋美術館)
- 再興第96回院展
(大丸心斎橋店)
- 茶碗 今を生きる ～楽歴代と時代を語る名碗～
(松坂屋美術館)
- 武政健夫ガラス彫刻展
(大丸京都店)



J.フロントリテイリング史料館所蔵「慶長小袖」が国の重要文化財に

1931年以来松坂屋では江戸時代の小袖をはじめとする約1万点にのぼる染織品等の収集を行ってまいりましたが、コレクションの一つである「慶長小袖」が、そのデザイン、染織技術、保存状態などの点で高く評価され、このたび文化庁から国の重要文化財の指定を受けました。J.フロントリテイリングでは、こうした当社グループが所蔵する文化遺産を未来に継承すると共に学術文化に寄与することを目的に「一般財団法人 J.フロントリテイリング史料館」を設立し、今後この大切な文化遺産の維持管理、公開・展示運営を行ってまいります。

「慶長小袖」新指定重要文化財お披露目公開予定
会期：2011年7月9日(土)～8月7日(日)
場所：松坂屋美術館

建築家W.M.ヴォーリスによるアール・デコの世界

1717年(享保2年)に創業した大丸呉服店が、現在の心斎橋店の地にショーウィ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.ヴォーリス(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。現在の心斎橋店の建物は、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)に心斎橋筋側の南半分、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、心斎橋店としてのひとつのアプローチがここにあります。



大丸心斎橋店



孔雀のレリーフ



本館中2階(メザニン)



レリーフ天井



本館1階エレベータホール



光と色彩の天井



フレスコ画の天井



イソップ寓話のステンドグラス



ステンドグラス時計

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

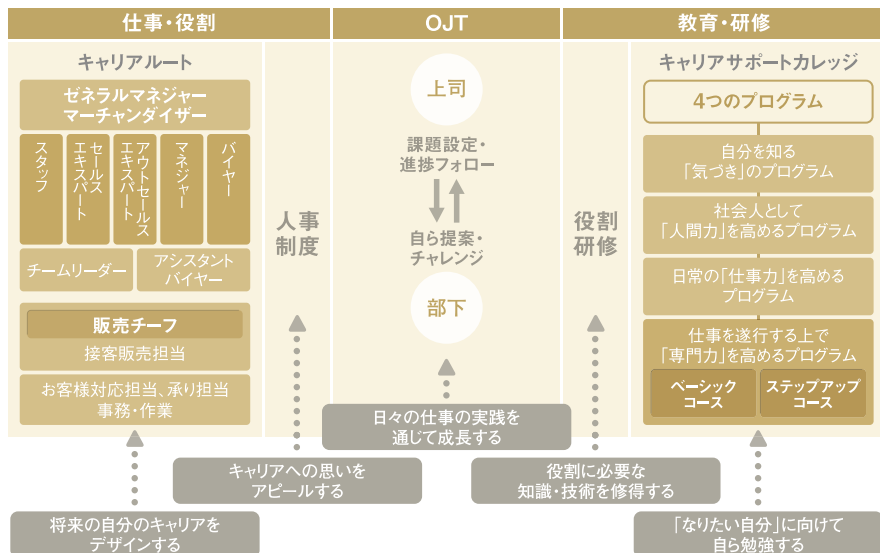
高めるフィードバックの仕組み

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と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。

自律的キャリア形成の仕組み



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RPDC (調査－計画－実行－検証) 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、定期的に面談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。

2010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な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」に取り組みました。

●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強化に向けて、部長研修、JES*1、JLS*2を実施しました。

●新百貨店モデルに必要な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に向けて、ショップ運営・自主運営研修を実施しました。

●店、部門ごとにカウンセリング・ファシリテーターを設置して、カウンセリングのRPDCの基本業務確立に努めました。

●「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2,000名が社内外セミナー、通信教育講座などに参加しました。

*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リーダーズスクール (マネージャー・バイヤー養成スクール)

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。



高質スーパーとして、地域に密着

首都圏・関西・中部地区に 87店舗を展開

スーパーマーケット事業のピーコックストアは、大丸松坂屋百貨店が基幹店舗を有する首都圏に50店、関西地区に29店および中部地区に8店の計87店舗(2011年5月現在)を展開。首都圏では都心エリアと横浜・湘南地区、関西地区では阪神間、中部地区では市営地下鉄東山線沿線をそれぞれドミナント地区に設定し、取り組み強化をはかっています。グループの主力である百貨店ブランドイメージを背景とした「高質」な品揃えとともに、個店ごとの特性に合ったリーズナブルなオリジナル商品も積極的に展開し、地域のお客様に支持される安全・安心な食品スーパーマーケットを目指しています。

スクラップ&ビルドの推進

ピーコックストアは現在、新規出店は最小限にとどめながら既存主力店舗の改装・活性化に優先的に取り組むとともに、思い切った不採算店舗の閉鎖も積極的に進め、体質強化をはかっています。2010年度は新店として「@中野マルイ」を新規にオープンしたほか、「泉北晴美台店」「高野台店」

「袖が浦店」「藤沢トレアージュ白旗店」など既存店11店舗の改装を実施。地域ごとの店舗特性に応じた商品構成、価格構成の見直しや新規ブランドの導入、売場導線の変更などにより、活性化をはかりました。一方、不採算の5店舗を閉鎖し、スピードを上げて収益構造の改善を推進しました。

2011年度もこうした方針を継続強化し、既存店の収益力向上に向け、有力店舗の積極的な改装・活性化に取り組んでいきます。

マーチャンダイジング力の強化

ピーコックストアは、セントラルバイイングによるピーコックらしい高質な品揃えを充実させる一方、地域のお客様のニーズに合った個店ごとの品揃えの充実にも取り組んでいます。セントラルバイイングの強化においては、仕入先との連携強化や物流センターの整備により、商品供給力のアップをはかっています。

プライベートブランドの「ピーコックチョイス」は保存食品、日配品を中心に展開。日々の生活必需品の安定供給に努めています。一方、惣菜についても、食べ切りサイズの寿司「六貫亭」や、製法にこだわったできたてとんかつ「美味さくさく亭」など、素材・

製法・適量にこだわったオリジナル商品の開発を行い、ランチ、ディナーニーズに合った惣菜、弁当、寿司のさらなる充実に取り組んでいます。

オペレーション力向上を目指した 業務・システム改革

ピーコックストアは、店舗オペレーションの標準化に向けた業務改革を推進し、発注から品出し、バックヤードの管理などの視点によるマニュアルの整備およびそれに基づく業務運営徹底のための人材教育を実施しています。これらの取り組みをベースとしながら、現状首都圏、関西地区、中部地区それぞれにある3系統のマーチャンダイジング情報システムを2011年度後半をメドに統合する準備を進めています。新システム導入により、品切れ防止や商品改廃へのスピーディな対応が可能になるとともに、バイヤーによる棚割りレベルでの品揃え一元管理や地域特性に応じた個店対応での棚割りも実現し、抜本的な店舗営業力の強化をはかります。また、得られた一元化情報を活用したセントラルバイイングによる取引交渉力の向上や、情報精度の飛躍的アップによる商品ロスの削減などによる利益率の向上も目指しています。

■ 店舗所在地一覧 (2011年5月現在)

首都圏 (50店舗)

大丸ピーコック

青山店
袖ヶ浦店
高輪魚籃坂店
目白店
自由が丘店
阿佐ヶ谷店
下北澤店
藤沢店
みさと店
恵比寿店
国立さくら通り店
横浜橋店
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 藤沢トレアージュ白旗店 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 芝浦アイランド店 神田燐愛坂店

マツザカストア

竹ノ塚店
恵比寿南店
高島平店
豊四季店
大島店
片倉町店
本郷台店
磯子店

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
@中野マルイ

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
松が丘店
狩野台店
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

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
泉北晴美台店

中部地区 (8店舗)

マツザカストア

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



ピーコックストア青山店



プライベートブランド「ピーコックチョイス」



アジアの拠点を強化し、成長市場へ挑戦

事業の多様性で顧客ニーズに対応

卸売事業の大丸興業は、電子部品、食品、ソフトウェア、化学品、金属樹脂加工品、住宅資材、釣竿などを取り扱い、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。

一例として、「金属樹脂加工品」分野では、大手自動車メーカーの世界戦略車の様々な部品を供給しているほか、「化学品」分野では、最近話題となった「水ガラス」の材料をメーカーに納入。「電子部品」分野では、プリント基板・半導体のニッチ市場を攻略し、世界有数の電子部品メーカーと商品開発・調達でしのぎを削っています。「包装資材」では、海外製造工場を使うことによりコストを下げ、多くの有名なお菓子のパッケージを納入しています。

グループ事業とのシナジー

大丸興業は、海苔、椎茸、かに缶、調味料などの中元・歳暮ギフト好適品を大丸

松坂屋百貨店と共同開発し、全国の大丸、松坂屋の各店で販売しています。原材料の選別や加工方法等、品質基準を明確にし、生産から納品までを一手に請け負い、原産地証明や生産エビデンスも万全で、消費者の方々にこだわりの商品を安心とともにお届けしています。

また、同社はワインや食材をフランス・イタリアから直輸入し、大丸、松坂屋、ピーコックストア各店で販売しています。フランスの有名シェフ ポール・ボキユズ氏推奨ワインをはじめ、品質・香り・風味にこだわり作り上げられた逸品をセレクトし輸入しています。2010年度からはこうしたノウハウを活かし、大丸松坂屋百貨店の一部店舗において酒売場の運営そのものを受託し、リテール分野にも参入。企画、調達から販売までを一貫して運営することにより、百貨店売場業務運営の効率化に寄与しています。

今後は、百貨店やスーパーだけでなく、通販事業や建装、レストラン等のグループ内企業との連携を深め、さらにシナジーを追求していきます。

アジア拠点の戦略的活用

大丸興業は、日本、中国、アセアンの三極市場でのビジネスを中心に、国内では東京、名古屋、大阪など6拠点、海外では中国本土、香港、台湾、タイ、インドネシア、ミャンマーなどに9拠点、合計15の営業拠点を有しています。世界人口は、現在の67億人から2050年には90億人に達すると予測され、その大半が集中するアジア圏は、世界のGDPの50%を占めるようになっていわれています。グローバルな視点において、商社機能を持つ同社には多くのチャンスがあると考えられ、今後は東南アジアやアセアン諸国を情報収集や事業拠点として強化し、需要拡大が期待できる新興国への進出をはかっていきます。

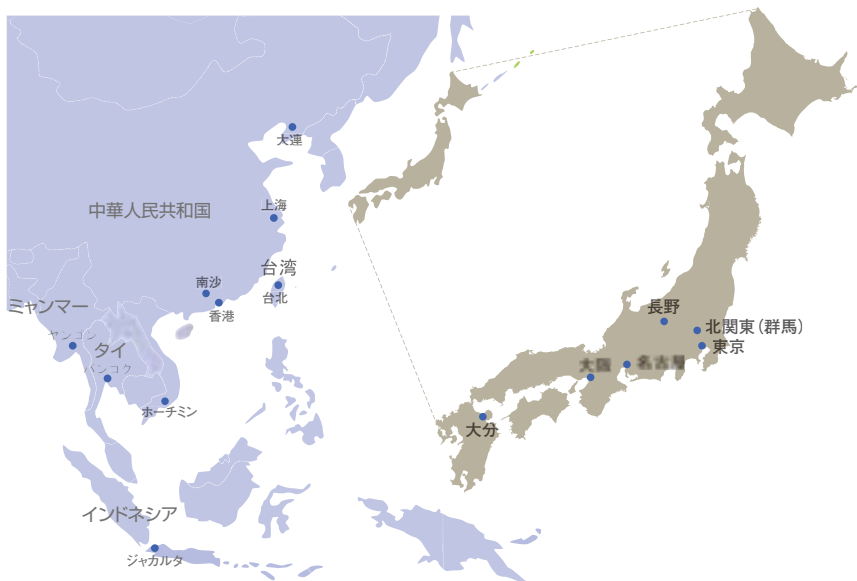
2010年度のトピックス

日産自動車から「無検査メーカー認定書」および「R&D感謝カード」を授与

2010年5月10日、大丸興業品質管理センターにおいて「無検査メーカー認定書交付式」が開催され、合格認定書を授与されました。今回で大丸興業は、無検査メーカーとして19年連続認定となりました。無検査メーカー認定合格基準は、良品率99%以上、納期達成率95%以上と非常に高い品質合格基準が要求されます。この認定を受けたサプライヤーからの部品は、日産自動車総合研究所において無検査で、実験・研究に使用されます。

また、同年10月29日、日産自動車のハイブリッド車「フーガ」(2010年11月2日発売)発売前披露会において、同社から大丸興業自動車加工部品チームに所属する2名の社員に「R&D感謝カード」が授与されました。今回の「R&D感謝カード」はハイブリッド車「フーガ」の新技术の研究開発に貢献のあった企業50社に対して授与されたものです。

※「R&D」は、「リサーチ&デベロップメント」の略で「研究・開発」の意味。





チャネルの多様性で お客様ニーズに対応

通販事業を再編統合、 JFRオンラインを設立

IT技術の進展やライフスタイル、ショッピングスタイルの多様化により、通販事業への対応は、ますます重要な経営課題となっています。これまで、J.フロント リテイリンググループでは、大丸ホームショッピングの「カタログ事業」、大丸松坂屋百貨店の化粧品通販サイトである「マルコレ事業」、不要品のリサイクルと寄付を結びつけた「ソーシャルネット事業」、ギフト商品を中心とした「百貨店ウェブ通販事業」の4つの通販事業を運営してきましたが、通販事業をさらなる成長が見込める事業と位置づけ、本年3月1日、大丸ホームショッピングに再編統合すると同時に、商号を「JFRオンライン」に変更し新たなスタートを切りました。これにより、グループ通販事業の効率的運営、ならびに成長事業への経営資源の集中を進め一層の発展・拡大をはかっていきます。



4つの事業分野

カタログ事業

ファッション・リビング・フーズなどすべてのジャンルの商品を取り扱う総合カタログを発行。会員の約70%は関西圏に居住するが、今後は中部圏・首都圏エリアを強化。主要顧客であるシニア層が利用しやすい通販事業の基盤を構築。

ソーシャルネット事業

お客様のご不要になったブランド品の買取・販売によって、環境にやさしい循環（リユース・リサイクル）を促進すると同時に、売買代金の一部を寄付するという社会貢献要素を組み合わせた新しい形態のビジネス。循環型消費・社会貢献意識の高まりに対応。

通販ビジネスモデルの変革

今までは「百貨店」「スーパー」といった「店舗」という物理的な販売チャネルに重点をおいてきましたが、今後は、複数の販売チャネルと多様なアプローチ手段を活用することによって事業の拡大をはかっていきます。まずは基幹事業であるカタログ事業で、ご利用のお客が多いシニア層が利用しやすい販売チャネルの創出やニーズに合った商品提案など、マーケットに適合したビジネスモデルへの転換を進めていきます。

ウェブを活用した事業ではサイトへの訪問者数の拡大と継続的な購入の促進をはかるため、お客様との接触ポイントやコミュニケーション方法の見直しをはかっていきます。

また、時代の変化を捉えた販売方法や販売チャネルを提供するために広く情報を集め、外部の企業との提携も視野に入れながら事業展開を進めていきます。加えて、従来は百貨店などの店頭で取り扱いがなかった商品についても、お客様のニーズに沿うのであれば、積極的に取り扱いを行っていきます。

これらの事業以外にも、グループ各社の通販事業の受託運営をはじめ、新規事業についても積極的に参入を検討し、グループの成長を支える企業として成長を目指します。

標準化、共通化によるシナジー創出

業務面では、各通販事業共通のインフラとなる顧客情報やECシステム、ロジスティクス等のプラットフォームを標準化するとともに、通販事業に共通する運営オペレーションに、それぞれのノウハウやスキルを相互に活用することによって、より効率の高い業務運営を実現していきます。

併せて、最新のシステム活用による顧客サービスの向上や顧客とのコミュニケーション手法の多様化への対応にも通販事業一体で取り組み、さらなる生産性の向上を追求していきます。

ウェブを中核事業に

通販事業は、300万人を超える会員の方々にご利用いただいています。現在、売上高の約95%はカタログ通販事業が占めていますが、今後は、そうしたカタログ通販事業の強みは維持しつつ、中長期的には「ウェブ通販事業」の抜本的な強化をはかっていきます。そのため、ウェブ通販事業では、取り扱いアイテムの拡大やモバイルサイトの充実、さらには他企業とのアライアンスなども積極的に進め、カタログ通販事業以外の売上シェアを3年後の2013年には約25%、将来的には約60%まで高めて行きたいと考えています。

マルコレ事業

美容のプロがアドバイスする人気の美容液などの化粧品、美容サプリメントからオーガニックコスメまで、保湿・エイジングケアといったお悩みに応える化粧品通販。

百貨店WEB通販事業

大丸松坂屋百貨店のショッピングサイトを受託運営。中元・歳暮、一般ギフトなど百貨店の強みである「ギフトマーケット」を中心に、ウェブ独自の魅力ある商品ラインナップを加え、サイトへの訪問者数の拡大と継続的な購入の促進をはかる。



カタログ事業
<http://dmail.jp>



マルコレ事業
<http://www.marucollet.jp>



百貨店WEB通販事業
<http://www.daimaru.jp>
<http://shop.matsuzakaya.co.jp>



ソーシャルネット事業
<http://www.jfr-socialnet.com>

新たなシナジー創出で、 次なる成長へ

(株)スタイリングライフ・ホールディングスの株式49.0%を取得

J.フロント リテイリングは、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確立を目指しています。

当社は、2011年3月30日に株式会社スタイリングライフ・ホールディングス(以下「SLH社」)の48.5%(同年4月28日現在では49.0%)の株式を取得し、持分法適用関連会社化しました。SLH社は、「お客様へのライフスタイルの提供」「新しさへの取り組み・挑戦」という基本理念のもと、「プラザ」ブランドで若い女性に支持される雑貨小売業をはじめ、化粧品品の製造販売業、通信販売業、飲食・菓子製造販売業という主として4つの事業を展開しており、当社グループの店舗にも出店しています。

当社グループにない長所を持つ企業との連携を深めることで、当社グループは売場編集力の向上や若年顧客層の拡大などを通じ、主力の百貨店事業の競争力強化をはかるとともに、新しく有力な事業を加えることによるグループ全体としての成長力向上をはかると考えています。

株式会社スタイリングライフ
ホールディングスの株主構成
(2011年4月28日現在)

	持株数	株主構成
株式会社 東京放送 ホールディングス	76,500株	51.0%
J.フロント リテイリング 株式会社	73,500株	49.0%
合 計	150,000株	100.0%

相乗効果で売場魅力化

当社は、同社とは中心的事業分野(小売業と通信販売業)や顧客層(所得階層、ライフスタイル)、企業の方向性(高質志向、高付加価値志向)などに共通部分が多く、相乗効果が発揮しやすいと考えています。

当社グループにとっての効果という視点では、①SLH社の基幹事業「プラザ」ショップの導入による百貨店婦人雑貨売場の魅力化 ②「プラザ」事業というバラエティ雑貨の仕入や売場編集などの長所の取り入れによる大丸、松坂屋各店舗の自主編集力の強化や共同での新しい売場の開発 ③個人情報などの条件整備を行ったうえでの通販事業分野での顧客、商品の相互活用 ④当社グループの(株)ディンプル(人材派遣)、(株)消費科学研究所(商品試験)、(株)JFR情報セン

ターなど関連事業のビジネス機会の拡大 ⑤人材交流を通じた、SLH社が持つ優れた企業文化の吸収などです。

併せて当社が、小売業に長年携わってきた経験や知識、保有するインフラなどを活用してSLH社の企業価値向上をはかっていきます。

マルチチャネルリテラーへの足がかりに

当社はさらに、この株式取得が、これまでの過度に百貨店に軸足を置いたグループから、有力な事業を傘下に持つマルチチャネルリテラーとして発展していく重要な足がかりになると考えています。

今後も、相乗効果の発揮が期待できる事業や会社については、アライアンスやM&Aに前向きに取り組んでいきます。

株式会社スタイリングライフ・ホールディングスの4つの事業

PLAZA、MINIPLAなど全国約120店展開 プラザスタイルカンパニー

【創 業】1966年2月11日
【事業内容】輸入生活雑貨小売業、ミニプラ営業、
ライセンス営業・自社オリジナル商品企画開発
【店 舗 数】プラザ:73店舗／プラザ ビューティリッシュ:2店舗
ミニプラ直営店:10店舗・提携店:36店舗／
クオミスト:3店舗／カドルサム2店舗
オンラインショップ:2サイト／テッス・ベーカリー3店舗

衣料品・雑貨などのカタログ、広告、オンライン通販 (株)ライトアップショッピングクラブ

【創 業】1971年3月
【事業内容】衣料品、スポーツレジャー用品、電気製品、
家庭用品、宝飾品、書籍、光学機器、
時計などの通信販売、店舗販売
ブランド:
LightUp／Zekoo／食彩倶楽部／BEYES
【店 舗 数】8店舗
(銀座ソニービル、表参道ヒルズ、梅田ハービスエント他)

化粧品の製造・販売 BCLカンパニー

【創 業】1996年2月
【事業内容】化粧品、医薬部外品等の開発・製造・販売
化粧用具、理美容機器、理化学機器の製造・販売
【店 舗 数】一般小売店販売化粧品:約1万店
百貨店販売化粧品(ベキュー):24店

(株)CPコスメティクス

【創 業】2006年1月
【事業内容】化粧品、医薬部外品等の開発・製造・販売
化粧用具、理美容機器、理化学機器の製造・販売
【店 舗 数】CPサロン:約1260店

フランス料理店やケーキショップの経営 マキシム・ド・パリ(株)

【創 業】1966年11月
【事業内容】フランス料理レストラン経営、ベーカリーショップ経営、
カフェ・喫茶店・軽飲食店経営、洋菓子の製造・販売
【店 舗 数】
レストラン:2店舗／カフェ:3店舗／ベーカリー:13店舗
喫茶・軽飲食:5店舗／ケーキショップ:9店舗

雑貨小売販売



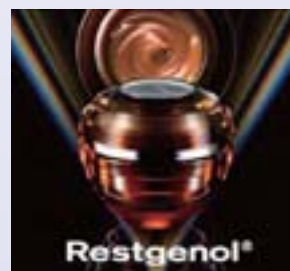
通信販売



フード



ビューティ&ウェルネス



コーポレートガバナンス

J.フロント リテイリング グループ理念

グループ理念の体系は、「基本理念」、「事業運営方針」、「ステークホルダーとの約束」、「私たちの行動原則」から成り立っています。

●基本理念

- (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。

●事業運営方針

- (1) 最大のお客様ご満足を最小のコストで提供する高質経営の実現。
- (2) 高質・新鮮・ホスピタリティの徹底追求。

●ステークホルダーとの約束

「お客様」、「株主様」、「お取引先様」、「従業員」、「地域社会」の方々に対して、守るべき約束を示しています。

●私たちの行動原則

「お客様視点」、「革新への挑戦」、「スピードと徹底実効」、「コミュニケーション」、「多様な個性の尊重」、「倫理と公正」について、JFRグループ(各社)で働く一人ひとりが心がけるべき行動原則を示しています。

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・徹底をはかるため、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。

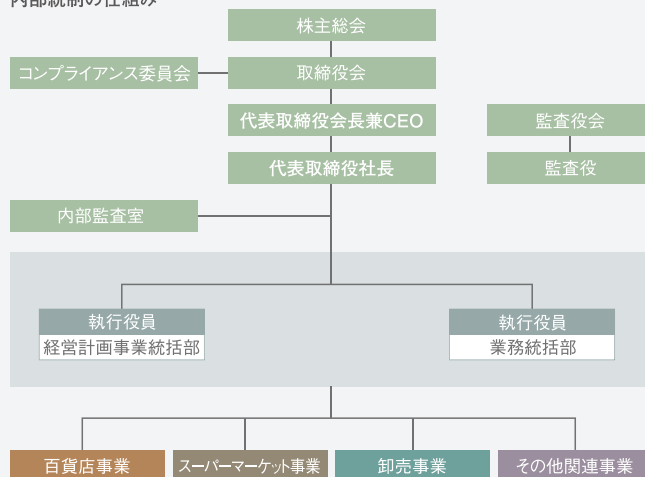
そのため、全社組織においては2つの統括部(経営計画事業統括部、業務統括部)による組織の役割・責任・権限の明確化をはかり、監督機能の強化、J.フロント リテイリンググループ全体の内部統制システムの充実をはかっています。また、経営体制においても執行役員制度を導入し、経営の意思決定と執行の分離をはかり、より迅速な意思決定ができ、実行のスピード化をはかるための経営機構を構築しています。

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はかります。

■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。

2010年度に計15回開催された取締役会では、予算や決算の承認をはじめ、「株式会社博多大丸長崎店の営業終了」「株式会社スタイリングライフ・ホールディングスの株式取得」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」に則り、内部統制の整備を行っています。財務報告に係る内部統制については、内部統制統括機能を有する業務統括部総務部と独立評価機能を有する内部監査室の各々の部門がその役割・権限を明確にしなが両者で協議を重ねることにより適正な評価を行います。2010年度は、3月に一社化した大丸松坂屋百貨店について内部統制の点検と再整備を行いました。

■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会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、グループ戦略会議で対応方針を審議・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。

事業リスクの多様化・複雑化が進んでいること、危機事象発現時の迅速・的確な対応が企業に対する社会的要請として高まっていること等に対応し、2011年3月には危機管理の基本方針・枠組みについて定めた「危機管理ガイドライン」を制定し、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、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に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
 - ②CO₂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はかり、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。

■ 環境にやさしいライフスタイルの提案

大丸・松坂屋各店では、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。

■ 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、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。



オリジナルエコバッグ

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21店舗で販売しています。

■ エネルギー使用量の削減

CO₂を削減し、地球温暖化防止に寄与するため、大丸松坂屋百貨店では中長期計画に基づいて既存照明のLED化はじめ、空調機器やエレベーター、エスカレーターなどのインバータ制御化、空調熱源の高効率化など、エネルギー使用量の削減につながる設備更新を推進しています。

また、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加し、従業員全員で省エネに取り組んでいます。

さらに、この夏の電力需給の逼迫化を踏まえ、首都圏各店舗では、使用最大電力の15%削減に向けた節電対策を推進するとともに、本社ヤンマービル勤務者にはサマータイム勤務制を導入しました。

大丸梅田店は環境省の「平成22年度省エネ照明デザインアワード」でグランプリを受賞

2011年4月19日増床グランドオープンにあわせ、全フロアの天井照明器具のLED化を実現しました。さらに、後方部門等の照明も人感センサーつきの高効率Hfタイプ蛍光灯に変更しました。またLED照明はハロゲンライト等と比較して発熱量が大幅に少ない為、店内冷房の効率化にも大きく寄与します。



■ 廃棄物処分量の削減と再資源化

廃棄物の最終処分量を削減し、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、魚のあらや廃食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。

■ お客様にやさしく安全で快適な店舗作り

大丸・松坂屋各店では、地震・火災発生時に備えて、店舗勤務者全員参加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、首都直下地震等非常事態に遭遇した場合においての重要事業の継続あるいは早期復旧を可能とするための事業継続計画(BCP)の策定を進めています。

*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店舗を除く)

さらに、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店舗では、ビルオーナー会社との共用を含む)

社会貢献活動への取り組み

J.フロント リテイリンググループは、広く社会へ貢献する企業集団として、大震災への支援活動をはじめ、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イベントへの参加などを積極的に行っています。

■ 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」
- 京都店「祇園祭」
- 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」

松坂屋

- 名古屋店「名古屋まつり」
「ど真ん中祭り」
- 上野店
「五條天神社例大祭」
- 静岡店「静岡まつり」
(季節ごとのイベント参加)
- 高槻店「高槻ジャズストリート」



屋上の緑化

2010年9月、松坂屋デパートメントストア100周年事業の一環として、名古屋店屋上に環境に配慮した庭園「ソラテラス」がオープンしました。100種類のバラをはじめ、ハーブや野菜、四季折々の草花など多くの植物にふれていただける、くつろぎの庭園です。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。



小学生のお仕事体験(松坂屋名古屋店)

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。

地域における環境保全活動への貢献が認められました。

松坂屋名古屋店が『名古屋エコ事業所優秀賞』を受賞
博多大丸天神店が『福岡市環境行動賞最優秀賞』及び
『福岡市都市景観賞特別表彰』を受賞

■ ピンクリボン運動(乳がん啓発活動)への参画

JFRカード(株)では、昨年4月より「ピンクリボン運動」に協賛し、お客様からの募金と「さくらパンダカード」の会員数に応じた一定金額、さらにピンクリボン運動強化月間(10月)のご利用金額に応じた一定割合をNPO法人「J. POSH(日本乳がんピンクリボン運動)」に寄付して活動を支援しています。



さくらパンダカード

■ 「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月より全店での取り組みをスタートし、お客様から多くのご協力をいただきながら、2011年4月現在までの累計で1,430万個以上(ポリオワクチンに換算して約27,300名分)を回収しています。

活動スタートから1年以上が経過し、多くのお客様に共感をいただき、いまでは地域ぐるみや学校単位で活動に参画していただけるようになりました。

また2011年3月には1周年記念イベントを全店で開催し、活動内容とこれまでの成果を多くのお客様にご報告させていただきました。

松坂屋名古屋店と大丸神戸店ではJCVサポーターの竹下景子さんのトークショーをはじめ、有名女優、プロサッカー選手の方々からご提供いただいたグッズのオークションを行い、収益金をJCVへ寄付しました。

■ 東日本大震災への支援活動

募金支援

大丸・松坂屋、ピーコックストア各店舗で募金活動を実施し、当社グループの従業員、お取引先様勤務員からの募金とあわせて約3,800万円を日本赤十字社へ寄付しました。



店頭募金活動(松坂屋上野店)

当社グループから、日本赤十字社他へ3,000万円及び東北物産展などで交流のある宮城県、岩手県、福島県、青森県に各100万円の義援金をお送りしました。

緊急物資支援

震災発生後速やかに毛布1,000枚、マスク20万枚、簡易トイレ、ラジオをNGO団体「ピースウィンズ・ジャパン」を通じて岩手県大船渡市にお届けしました。その後各県の対策本部と連絡を取りながらその時点で必要とされる物資として、マスク143万枚を岩手県に、食品、日用品など合計約8万点を宮城県、岩手県の各受け入れ窓口に順次お届けするとともに、地域で活動するNGO団体「ジョイセフ」からの支援要請を受け、マタニティ用品1,500点および赤ちゃん用の飲料水1,200本を被災地までお届けし、妊産婦の方々にお渡ししました。



岩手県への支援物資納品

応援フェア

また、大丸東京店、松坂屋上野店などでは、東北・関東地方の新鮮な野菜や地酒を販売する「応援フェア」も開催しました。



野菜フェア(大丸東京店)

大丸の歴史



創業者・下村彦右衛門正啓



1926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〉

2011〈平成23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)

■ 大阪心斎橋筋に大阪店「松屋」を開き、現金正札販売をはじめる。
(現、心斎橋店現在地)

■ 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」の店はを全店に布告。

■ 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、焼き打ちをまぬがれる。

■ 資本金50万円で「株式会社資会社 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。

■ デ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、心斎橋店)にデパート業界初の「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。

■ 神戸店復興グランドオープン。

■ 博多大丸・福岡天神店別館増床グランドオープン。

■ 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。

■ 心斎橋店北館オープン。

2010年3月1日 株式会社大丸と株式会社松坂屋の

■ 梅田店増床オープン。

松坂屋の歴史

- 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〉 ■ いうと呉服店は、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、「いうと松坂屋」として開業。
- 1907〈明治40年〉 ■ 上野店を洋風建築、陳列式に改め、「合資会社いうと呉服店(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「株式会社いうと呉服店」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〉 ■ いうと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。
- 企業理念制定。
- 1993〈平成5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。
- 1995〈平成7年〉 ■ 静岡店北館増築。
- 1996〈平成8年〉 ■ 社員行動指針制定。営業取引基本規定制定。
- 1998〈平成10年〉 ■ 松坂屋環境計画策定。新情報システムスタート。
- 2000〈平成12年〉 ■ 豊田店開店。
- 2001〈平成13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。
- 2003〈平成15年〉 ■ 執行役員制度導入。個人情報保護管理規定制定。
- 2004〈平成16年〉 ■ 愛・地球博会場に公式記念品ショップ出店。
- 2005〈平成17年〉 ■ 純粋持株会社「(株)松坂屋ホールディングス」を設立。
- 2006〈平成18年〉

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。

- 2011〈平成23年〉 ■ 松坂屋コレクション「慶長小袖」が重要文化財の指定を受ける。



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



いうと呉服店のポスター



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) : 7,768名(2011年2月28日現在)
U R L : <http://www.j-front-retailing.com/>

役 員

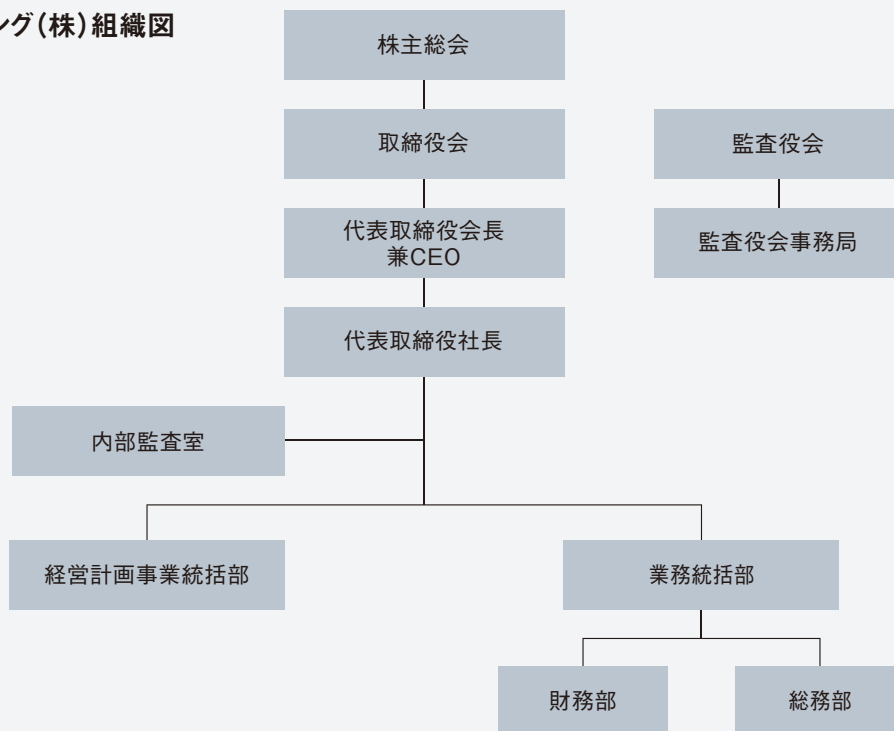
代表取締役会長兼最高経営責任者	奥田 務	
代表取締役社長	茶村 俊一	
取締役	山本 良一	(株)大丸松坂屋百貨店代表取締役社長
取締役兼常務執行役員	塚田 博人	経営計画事業統括部長
取締役兼常務執行役員	林 俊保	業務統括部長
取締役	高山 剛	
取締役	竹内 功夫	
監査役	荒井 健治	
監査役	西浜 確	
監査役	鶴田 六郎	
監査役	野村 明雄	
監査役	夏目 和良	
執行役員	斎藤 賀大	経営計画事業統括部 部長 経営企画担当
執行役員	阪下 正敏	経営計画事業統括部 部長 グループシステム戦略担当
執行役員	松田 伸治	経営計画事業統括部 部長 開発事業担当
執行役員	清水 三樹夫	経営計画事業統括部 部長 関連事業担当
執行役員	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	小澤 雅	業務統括部 財務部長
執行役員	樋口 雅一	(株)ピーコックストア 代表取締役社長
執行役員	榎本 朋彦	(株)JFRオンライン 代表取締役社長
理事	平野 忠昭	内部監査室長

(注)1.取締役高山 剛、竹内 功夫の両氏は、社外取締役です。

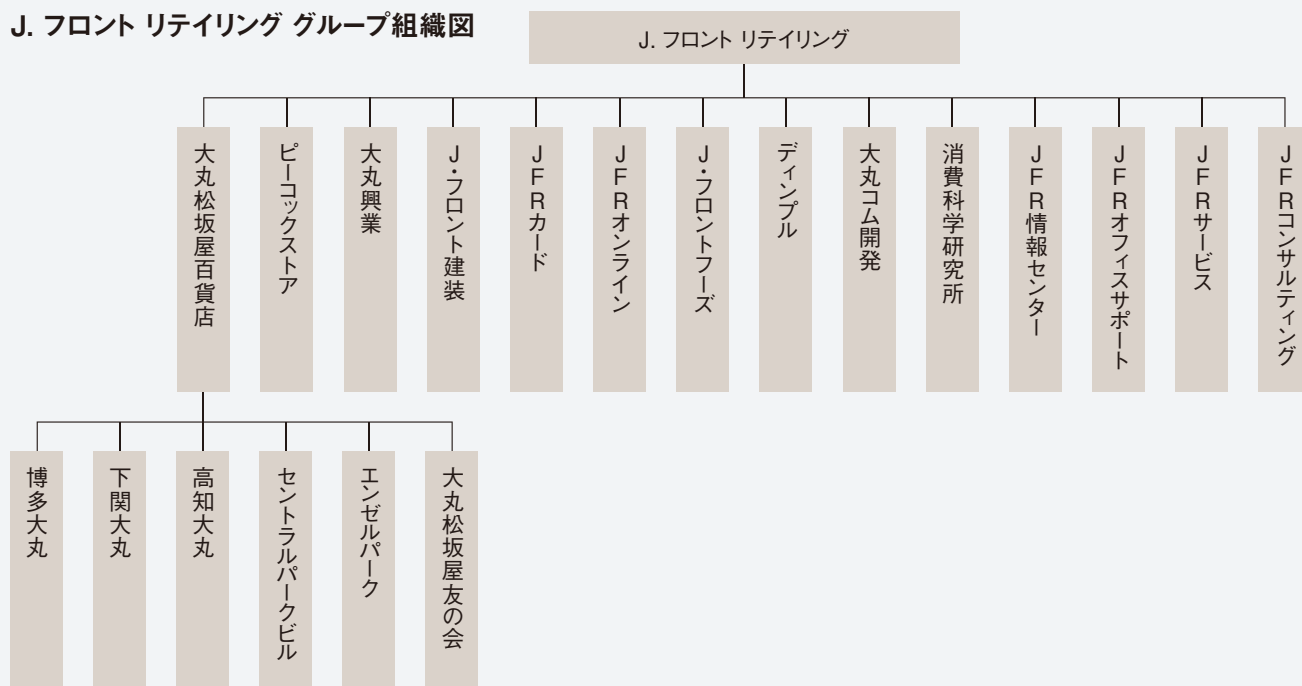
(注)2.監査役鶴田 六郎、野村 明雄、夏目 和良の3氏は、社外監査役です。

(2011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



(2011年5月31日現在)

株式会社大丸松坂屋百貨店

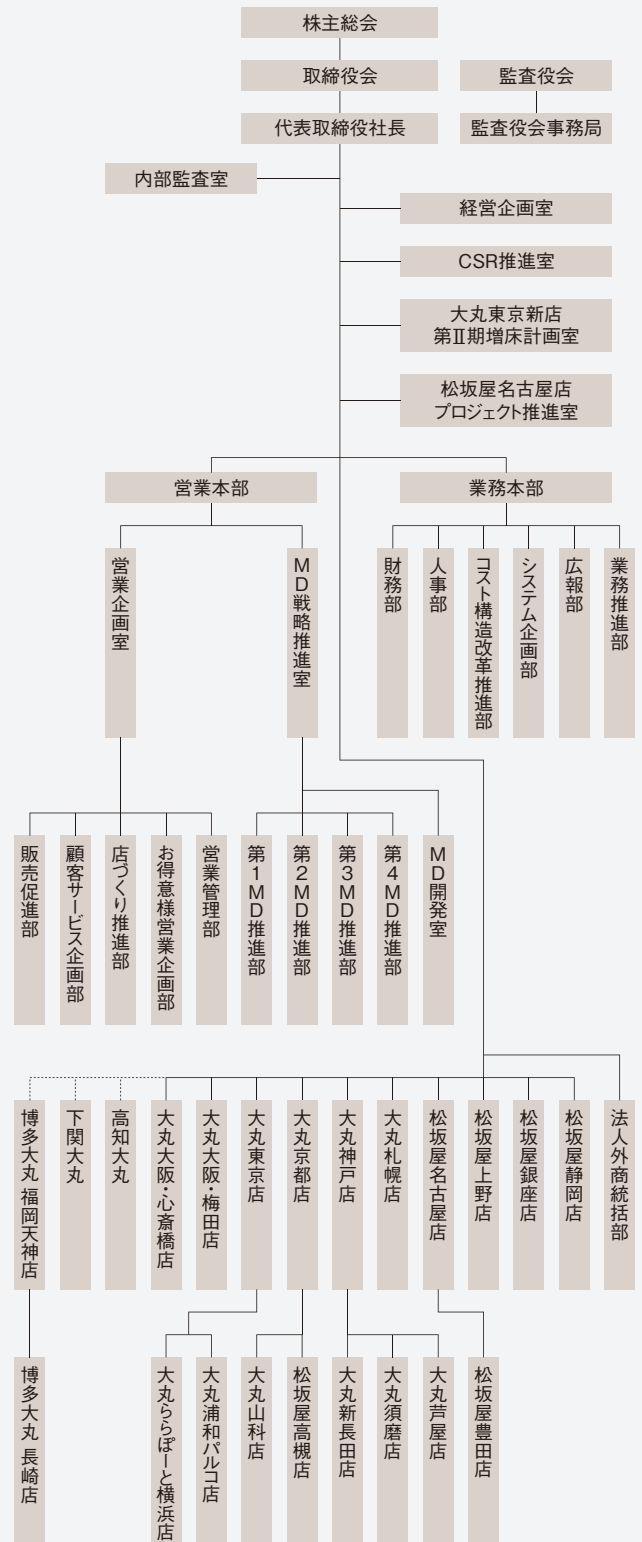
会社概要

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
取締役兼常務執行役員	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	富士 ひろ子 営業本部MD戦略推進室第2MD推進部長
執行役員	西井 敏郎 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	阪下 正敏 業務本部システム企画部長
執行役員	土井 良平 大丸大阪・心齋橋店長
執行役員	村田 莊一 大丸大阪・梅田店長
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	澤田 太郎 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 本社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。



(2011年5月31日現在)



財務情報

48 財政状態および経営成績に関する分析

52 連結貸借対照表

54 連結損益計算書

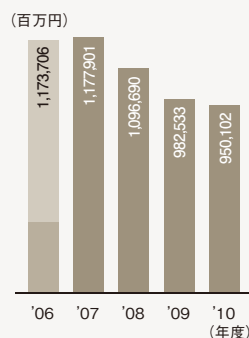
55 連結株主資本等変動計算書

57 連結キャッシュ・フロー計算書

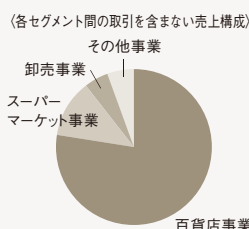
58 連結財務諸表注記

財政状態および経営成績に関する分析

■ 売上高



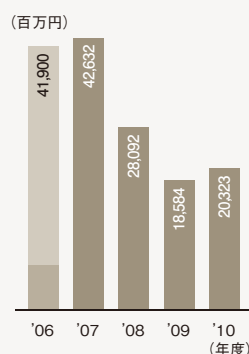
■ 事業セグメント別の売上高



(各セグメント間の取引を含みます)
(百万円)

百貨店事業	739,311
スーパーマーケット事業	118,462
卸売事業	54,445
その他事業	92,737

■ 営業利益



*1 (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。

*2 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(2010年度)の日本経済は、企業収益の改善など持ち直しの動きが見られましたが、デフレが継続するなか、雇用・所得環境は依然として厳しく、回復感に乏しいうちに推移しました。

百貨店業界では、業種・業態間の熾烈な競争に加えて、消費者の価値観の変化や根強い節約志向などにより、売上高は前年実績を下回る状況で推移しました。

このような状況下、当社グループは、2010年3月に百貨店事業の大丸と松坂屋の合併で1業種1社体制を完成させ、新たなグループ経営体制のもと課題解決にスピードをあげて取り組みました。

百貨店事業では、「新百貨店モデル」の早期確立を目指し、従来の百貨店の枠にとらわれない、マーケット変化に対応した新しい店づくりを進めるとともに、高効率で生産性の高い店舗運営体制の構築に取り組みました。

また、将来の経営基盤強化を図るため、激化する大阪梅田地区での競争に対応して大丸梅田店増床計画を推進したほか、大丸東京店増床計画などに取り組みました。一方、松坂屋名古屋駅店を2010年8月29日に営業終了し、博多大丸長崎店については2011年7月末日(予定)をもって営業を終了することを決定しました。

グループ全体の成長に向けた取り組みでは、さらなる成長が期待できるインターネットを中心とする通販事業の強化に向け、大丸松坂屋百貨店の通販事業の一部を大丸ホームショッピングへ集約し、2011年3月から社名をJFRオンラインとして新たにスタートしました。加えて、若い女性に支持されている雑貨小売業「プラザ」を展開する株式会社スタイリングライフ・ホールディングスの株式を2011年3月に取得し、持分法適用関連会社化しました。また、経費削減に向けた取り組みでは、委託業務のさらなる内製化によるコストの低減や施設の集約化など、経費構造の一層の見直しを図るとともに、グループ各社に対するコストコントロー

ルを強化し、経費の効率化を推進しました。

加えて、人的生産性の向上に向けても、要員のグループ内最適配置によるスリム化と少数精鋭化を推進するなど、組織・要員構造改革にグループ全体で取り組みました。

売上高

以上のような諸施策に取り組みました結果、当期の連結売上高は、主力の百貨店事業が前年実績を下回る状況が続いたほか、スーパーマーケット事業、卸売事業で前年実績を下回り、対前年3.3%減の9,501億2百万円となりました。

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5.6%減の2,092億65百万円となりました。内製化によるコスト削減により作業費が減少したほか、店舗の閉鎖に伴い賃借料も減少しました。また、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106億23百万円減となりましたが、販売費および一般管理費は、人件費を中心に123億62百万円的大幅削減を図り、対前年9.4%増の203億23百万円となりました。

その他の収益・費用

その他の費用(収益)はネットで、前年47億62百万円の損失に対し、56億70百万円の損失となりました。これは、収益として松坂屋名古屋駅店の退店受入金16億円、投資有価証券売却益5億69百万円などを計上したものの、費用として、売場改装等に伴う固定資産処分損33億82百

万円、投資有価証券評価損14億34百万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6.0%増の146億52百万円となり、当期純利益は、対前年8.5%増の88億62百万円となりました。

セグメント概況

●百貨店事業

当事業では、従来からの課題である「マーケット対応力の弱さ」と「高コスト・低収益構造」を克服するために「新百貨店モデル」の確立に全力で取り組みました。

マーケット対応力強化の取り組みでは、多様な年齢層のお客様への品揃え強化と商品価格帯見直しによる値ごろ感の充実を図りました。特にターゲットやコンセプトを明確にした売場づくりを行い、お客様にひと目で自分の価値観やライフスタイルに合っていると感じていただける「スペシャルティゾーン」の構築に取り組みました。その代表例として、大丸心斎橋店で導入以来好評のヤングレディスファッション「うふふガールズ」は、大丸京都店、大丸神戸店、松坂屋銀座店でも展開し、20代・30代女性のご来店とお買い上げを大幅に増加させました。加えて大丸京都店では、これまで以上に地域のお客様のニーズに対応するため、「スペシャルティゾーン」としての婦人特選売場「インターナショナルブティック&サロン・ド・グウ」、婦人靴売場「シンデレラアベニュー」、食品フロア「大丸ごちばら館」を構築・強化しました。また、松坂屋銀座店へのファストファッション「フォーエバー21」や家電量販店「ラオックス」の導入など、従来の百貨店の枠にとらわれない売場づくりと顧客層の拡大にも取り組みました。

一方、生産性の高い店舗運営を目指して、仕入・販売業務を主に取引先が行う「ショップ運営」

と百貨店自らが行う「自主運営」の2つの売場運営形態に分類し、それぞれの特性に合わせたオペレーションの確立と要員配置、人材育成などに取り組みました。

なお、大規模増床を行った大丸梅田店では、「新百貨店モデル」の集大成として、数多くの「スペシャルティゾーン」の構築や効率的な店舗運営の実現に取り組みました。

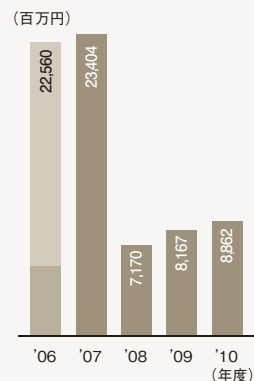
販売促進活動では、全店で春と秋に開催した「サンクスフェスティバル」や、「松坂屋創業400周年」の記念イベントなど、話題性の高い企画を実施したほか、新たなコミュニケーションツールとして、インターネットやメールを活用した「デジタル販促」にも積極的に取り組みました。さらに、カードによる固定客づくりをより重要な取り組みと位置づけ、「さくらパンダカード」や「うふふガールズカード」の発行による新たな会員拡大に努めました。

以上のような施策に取り組みましたが、当事業の売上高は、大丸梅田店の増床工事による売場面積の半減や松坂屋岡崎店、松坂屋名古屋店の閉鎖などの影響により、2.8%減の7,393億11百万円となりました。しかしながら、販売費および一般管理費の削減に取り組みました結果、営業利益は14.3%増の148億53百万円となりました。

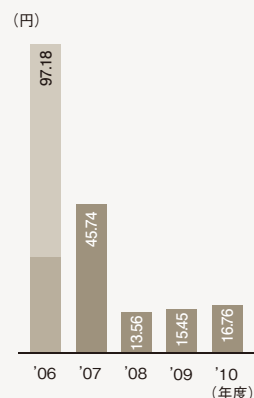
●スーパーマーケット事業

ピーコックストアは、地域に密着した高質食品スーパーマーケットを目指し、食の安全・安心に加え、値ごろ感のあるオリジナル商品の拡充や、誕生50周年記念企画商品の提供に取り組みました。また、地域のマーケット変化に対応して、泉北晴美台店（大阪府堺市）、高野台店（東京都練馬区）をはじめとする店舗改装を実施したほか、1月には、建替えのため閉鎖していました中野店（東京都中野区）を再オープンしました。しかしながら、将来の商圈動向を踏まえて閉鎖した5店舗の影響もあり、売上高は3.9%減の1,184億62百万円、営業利益は80.2%減の2億82百万円となりました。

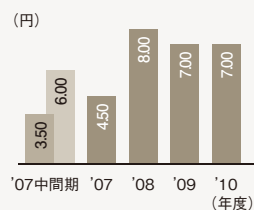
■当期純利益



■1株当たり当期純利益



■1株当たり配当額 (単体)

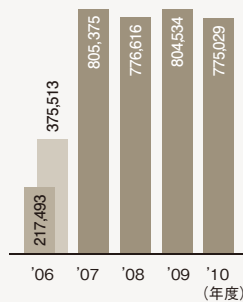


*1 株大丸の2006年度以前の売上高につきましては、その他営業収入を含めて記載しております。

*2 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。

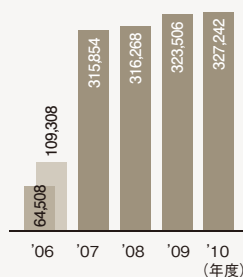
■ 総資産

(百万円)



■ 純資産

(百万円)



● 卸売事業

大丸興業は、アセアン諸国を中心とした海外での新規商材調達や国内での販路拡大に取り組むなか、金属樹脂加工品や食品の一部分野では回復の動きもありましたが、全般的に市場環境は依然厳しく、売上高は13.9%減の544億45百万円、営業利益は13.1%減の22億35百万円となりました。

● その他事業

その他事業では、大都市圏を中心に各種商業施設等の内装受注が増加したJ. フロント建装や、カード会員数拡大により収益が着実に伸びているJFRカード、また人材派遣業のディンプルが寄与し、売上高は14.4%増の927億37百万円、営業利益は52.1%増の42億63百万円となりました。

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に努めるとともに、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、7,750億29百万円となりました。一方、負債合計は4,477億86百万円となり、純資産合計は、3,272億42百万円となりました。

これらの結果、総資産営業利益率(ROA)は、2.6%、自己資本比率は、41.0%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212億70百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、税金等調整前当期純利益が増加した一方、「その他」に含まれる未払金などが減少し、17億26百万円の収入減となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は、固定資産の売却による収入が33億59百万円ある一方、大丸梅田店増床などの売場改装に伴う固定資産の取得による支出が146億1百万円あることなどにより84億32百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、前連結会計年度に大丸心斎橋店北館を取得した反動により324億47百万円の支出減となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は、借入金の返済などにより231億28百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、前連結会計年度に投資資金に充当するため借入調達は474億50百万円実施した反動により523億40百万円の支出増となりました。

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、前連結会計年度末に比べ103億11百万円減の332億4百万円、有利子負債残高は、前連結会計年度末に比べ172億79百万円減の1,086億58百万円となりました。

今後も、利益水準やキャッシュ・フローの動向等を考慮し、適切な利益配分や設備投資を行っていく予定です。

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行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

*1 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。

*2 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。



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、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、2011年年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

2011年及び2010年2月28日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
資産	2011年	2010年	2011年
流動資産：			
現金及び預金（注記 4 及び 16）	¥34,087	¥44,103	\$417,170
有価証券（注記 4、5 及び 16）	1,484	776	18,162
受取手形及び売掛金：	53,937	59,598	660,103
控除：貸倒引当金	(761)	(673)	(9,313)
たな卸資産（注記 3 (a) 及び 6）	30,382	35,186	371,827
繰延税金資産（注記 15）	13,020	13,295	159,344
その他	25,945	26,456	317,525
流動資産合計	158,096	178,744	1,934,843
有形固定資産：			
土地（注記 7）	354,742	358,177	4,341,476
建物及び構築物（注記 7、11 及び 12）	352,574	352,718	4,314,943
その他	12,827	12,573	156,982
建設仮勘定	5,634	2,870	68,951
計	725,777	726,338	8,882,352
減価償却累計額	(227,100)	(226,768)	(2,779,342)
有形固定資産純額	498,678	499,571	6,103,023
投資その他の資産：			
投資有価証券（注記 5、7 及び 16）	23,053	24,588	282,132
非連結子会社及び関連会社への投資	3,831	3,817	46,885
長期貸付金	1,505	992	18,419
敷金及び保証金（注記 16）	47,760	51,420	584,506
繰延税金資産（注記 15）	7,764	11,215	95,019
その他	34,340	34,185	420,267
投資その他の資産合計	118,253	126,218	1,447,228
資産合計	¥775,029	¥804,534	\$9,485,118

連結財務諸表注記をご参照ください。



FINANCIAL STATEMENTS

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
負債及び純資産	2011年	2010年	2011年
流動負債：			
支払手形及び買掛金（注記16）	¥76,310	¥76,955	\$933,913
短期借入金（注記7及び16）	43,181	46,324	528,467
1年内償還予定の社債（注記7）	—	5,000	—
未払法人税等（注記15）	3,296	2,972	40,338
前受金	17,463	27,610	213,719
商品券	41,727	33,311	510,672
賞与引当金	6,352	6,979	77,738
役員賞与引当金	164	221	2,007
販売促進引当金	337	350	4,124
商品券等回収損失引当金	9,179	8,413	112,336
事業整理損失引当金（注記12）	1,666	1,641	20,389
その他	46,510	53,328	569,208
流動負債合計	246,190	263,109	3,012,973
固定負債：			
長期借入金（注記7及び16）	65,476	74,612	801,322
繰延税金負債（注記15）	95,717	98,331	1,171,423
再評価に係る繰延税金負債	1,492	1,492	18,260
退職給付引当金（注記8）	29,409	32,002	359,919
役員退職慰労引当金	65	58	795
負ののれん	3,443	5,761	42,137
その他	5,990	5,660	73,308
固定負債合計	201,596	217,918	2,467,213
負債合計	447,786	481,028	5,480,186
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：2011年及び2010年 536,238,328株	30,000	30,000	367,152
資本剰余金	209,605	209,636	2,565,231
利益剰余金	84,895	81,585	1,038,979
控除：自己株式 2011年7,611,040株及び 2010年7,582,002株	(5,976)	(5,991)	(73,137)
株主資本合計	318,523	315,231	3,898,213
評価・換算差額等：			
その他有価証券評価差額金	(477)	(676)	(5,838)
繰延ヘッジ損益	(12)	(60)	(147)
評価・換算差額等合計	(490)	(736)	(5,997)
新株予約権	115	124	1,407
少数株主持分	9,093	8,887	111,284
純資産合計	327,242	323,506	4,004,920
負債純資産合計	¥775,029	¥804,534	\$9,485,118

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

2011年及び2010年2月28日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2011年	2010年	2011年
売上高：			
商品売上高	¥944,140	¥977,880	\$11,554,767
不動産賃貸収入	5,962	4,652	72,965
	950,102	982,533	11,627,732
売上原価：			
商品売上原価	718,067	740,429	8,787,994
不動産賃貸原価	2,447	1,892	29,947
	720,514	742,321	8,817,942
売上総利益	229,588	240,211	2,809,791
販売費及び一般管理費	209,265	221,627	2,561,070
営業利益	20,323	18,584	248,721
営業外収益（損失）：			
受取利息及び受取配当金	756	756	9,252
支払利息	(1,717)	(1,679)	(21,013)
固定資産売却・除却損益	(3,129)	1,756	(38,294)
投資有価証券売却益	569	970	6,964
投資有価証券評価損	(1,434)	(1,800)	(17,550)
減損損失（注記 11）	(1,097)	(3,505)	(13,426)
債務勘定整理益	3,441	3,371	42,112
負ののれん償却額	2,317	2,326	28,356
商品券等回収損失引当金繰入額	(3,436)	(3,615)	(42,051)
事業整理損（注記 12）	(1,940)	(1,251)	(23,743)
事業整理損失引当金戻入額	136	938	1,664
たな卸資産評価損	—	(665)	—
不動産取得関連費用	—	(1,822)	—
退店受入金	1,600	—	19,581
事業構造改善費用（注記 13）	(1,148)	(868)	(14,050)
その他（純額）	(586)	327	(7,172)
	(5,670)	(4,762)	(69,392)
税金等調整前当期純利益	14,652	13,822	179,317
法人税、住民税及び事業税： （注記 15）			
当年度分	4,550	4,807	55,685
過年度分	—	1,598	—
調整額	938	(1,411)	11,480
	5,489	4,993	67,177
少数株主利益	300	661	3,672
当期純利益	¥8,862	¥8,167	\$108,457

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

2011年及び2010年2月28日現在



	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
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
剰余金の配当				(5,552)		(5,552)
当期純利益				8,862		8,862
自己株式の取得					(53)	(53)
自己株式の処分			(31)		67	36
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額（純額）						
2011年2月28日残高	536,238,328	¥30,000	¥209,605	¥84,895	¥(5,976)	¥318,523

	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
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
剰余金の配当						(5,552)
当期純利益						8,862
自己株式の取得						(53)
自己株式の処分						36
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額（純額）	199	47	246	(9)	205	443
2011年2月28日残高	¥(477)	¥(12)	¥(490)	¥115	¥9,093	¥327,242

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
2010年2月28日残高	536,238,328	\$367,152	\$2,565,610	\$998,470	\$(73,320)	\$3,857,924
剰余金の配当				(67,948)		(67,948)
当期純利益				108,457		108,457
自己株式の取得					(649)	(649)
自己株式の処分			(379)		820	441
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額（純額）						
2011年2月28日残高	536,238,328	\$367,152	\$2,565,231	\$1,038,979	\$(73,137)	\$3,898,213

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
2010年2月28日残高	\$(8,273)	\$(734)	\$(9,007)	\$1,518	\$108,763	\$3,959,197
剰余金の配当						(67,948)
当期純利益						108,457
自己株式の取得						(649)
自己株式の処分						441
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額（純額）	2,435	575	3,011	(110)	2,509	5,422
2011年2月28日残高	\$(5,838)	\$(147)	\$(5,997)	\$1,407	\$111,284	\$4,004,920

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

2011年及び2010年2月28日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2011年	2010年	2011年
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	¥14,652	¥13,822	\$179,317
減価償却費	13,610	13,295	166,565
減損損失	1,936	3,769	23,694
負ののれん償却額	(2,317)	(2,326)	(28,356)
貸倒引当金の増加額	23	409	281
賞与引当金の減少額	(683)	(705)	(8,359)
退職給付引当金の減少額	(2,592)	(2,275)	(31,722)
販売促進引当金の減少額	(13)	(3)	(159)
商品券等回収損失引当金の増加額	765	1,096	9,362
事業整理損失引当金の増減額	25	(1,038)	306
受取利息及び受取配当金	(756)	(756)	(9,252)
支払利息	1,717	1,679	21,013
持分法による投資利益	(66)	(200)	(808)
固定資産売却・処分損益（純額）	2,927	(1,939)	35,822
投資有価証券売却益（純額）	(569)	(970)	(6,964)
投資有価証券評価損	1,434	1,800	17,550
売上債権の減少額	5,660	2,310	69,269
たな卸資産の減少額	4,803	7,703	58,781
仕入債務の減少額	(645)	(2,622)	(7,894)
未収入金の増減額	(1,216)	1,884	(14,882)
長期前払費用の増加額	(328)	(1,741)	(4,014)
その他	(12,597)	(3,612)	(154,167)
小計	25,769	29,581	315,371
利息及び配当金の受取額	710	711	8,689
利息の支払額	(1,728)	(1,574)	(21,148)
法人税等の支払額	(3,480)	(5,721)	(42,590)
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,270	22,996	260,311
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	(1,538)	(2,149)	(18,823)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	1,872	8,327	22,910
有形及び無形固定資産の取得による支出	(14,601)	(55,748)	(178,693)
有形及び無形固定資産の売却による収入	3,359	7,971	41,109
長期貸付による支出	(95)	(36)	(1,163)
長期貸付金の回収による収入	158	375	1,934
短期貸付金の増減額	122	(87)	1,493
その他	2,288	468	28,001
投資活動によるキャッシュ・フロー	(8,432)	(40,879)	(103,194)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入金の増減額（純額）	(8,818)	2,184	(107,918)
長期借入による収入	2,500	47,450	30,596
長期借入金の返済による支出	(5,960)	(4,374)	(72,941)
社債の償還による支出	(5,000)	(14,000)	(61,192)
自己株式の取得による支出	(51)	(50)	(624)
配当金の支払額	(5,523)	(1,858)	(67,593)
少数株主への配当金の支払額	(94)	(83)	(1,150)
その他	(180)	(54)	(2,203)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(23,128)	29,212	(283,050)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(20)	(121)	(245)
現金及び現金同等物の増減額	(10,311)	11,208	(126,190)
現金及び現金同等物の期首残高	43,515	32,307	532,554
現金及び現金同等物の期末残高（注記4）	¥33,204	¥43,515	\$406,364

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

2011年及び2010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いません。

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。

2011年2月28日現在の実勢為替レート（1米ドル81.71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21社（2010年は23社）（以下「当社グループ」）の会計を含んでいます。

重要な関連会社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連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連会社からの利益は、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、当社の関連会社は、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いません。非連結もしくは持分法適用子会社及び関連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、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。

(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

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158百万円及び823百万円減少しました。

(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。

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に与える影響はありませんでした。

また、2010年2月28日に終了した年度のセグメント情報の営業利益に与える影響はありませんでした。

(c) 退職給付に係る会計基準

2011年2月28日に終了した年度より、『「退職給付に係る会計基準」の一部の改正(その3)』(企業会計基準第19号、2008年7月31日)を適用しております。

この変更により、2011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に与える影響はありません。

4 現金及び現金同等物

2011年及び2010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
	2011年	2010年	2011年
現金及び預金	¥34,087	¥44,103	\$417,170
預入期間が3か月を超える定期預金	(900)	(605)	(11,015)
短期投資	17	17	208
現金及び現金同等物	¥33,204	¥43,515	\$406,364



5 有価証券

2011年及び2010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		
	2011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	¥4,539	¥6,396	¥1,857	\$55,550	\$78,277	\$22,727
債券	3,306	3,340	34	40,460	40,876	416
小計	7,845	9,737	1,892	96,010	119,165	23,155
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	13,100	10,484	(2,615)	160,323	128,307	(32,003)
債券	1,112	1,108	(4)	13,609	13,560	(49)
小計	14,213	11,592	(2,620)	173,944	141,868	(32,065)
合計	¥22,058	¥21,329	¥(728)	\$269,955	\$261,033	\$(8,910)

	単位：百万円		
	2010年2月28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	¥5,177	¥7,504	¥2,327
債券	3,094	3,136	42
小計	8,272	10,641	2,369
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)
債券	659	644	(15)
小計	14,935	11,492	(3,442)
合計	¥23,207	¥22,134	¥(1,073)

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おります。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。2011年及び2010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1,434百万円（17,550千米ドル）及び1,800百万円でした。

2010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
	2010年
非上場株式	¥3,195
その他	35
合計	¥3,230

2011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については、注記16 金融商品をご参照下さい。

2011年及び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それぞれ、1,013百万円（12,398千米ドル）及び8,327百万円、この売却による実現総利益は569百万円（6,964千米ドル）及び970百万円、実現総損失は15百万円（184千米ドル）及び96百万円でした。

6 たな卸資産

2011年及び2010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
	2011年	2010年	2011年
商品及び製品	¥29,729	¥34,364	\$363,836
仕掛品	294	398	3,598
原材料及び貯蔵品	358	423	4,381
合計	¥30,382	¥35,186	\$371,827



7 短期借入金及び長期債務

2011年及び2010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。短期借入金の期末残高に対する加重平均利率は0.57%でした。2011年及び2010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
	2011年	2010年	2011年
0.88% 無担保普通社債 償還期限2011年	¥—	¥3,000	\$—
0.86% 無担保普通社債 償還期限2011年	—	2,000	—
銀行その他からの借入金 返済期限2021年まで	77,108	80,569	943,679
合計	77,108	85,569	943,679
控除：1年以内に返済予定の長期借入金	11,632	10,957	142,357
	¥65,476	¥74,612	\$801,322

2011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
2012年	¥11,632	\$142,357
2013年	42,389	518,774
2014年	15,285	187,064
2015年	4,049	49,553
2016年以降	3,753	45,931
合計	¥77,108	\$943,679

2011年2月28日現在における、短期借入金2,668百万円(32,652千米ドル)及び長期借入金8,314百万円(101,750千米ドル)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
建物及び構築物	¥13,881	\$169,881
土地	12,612	154,351
投資有価証券	441	5,397
合計	¥26,935	\$329,641

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。また、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、2011年及び2010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
	2011年	2010年	2011年
退職給付債務	¥75,350	¥83,381	\$922,164
年金資産の時価	(35,660)	(37,161)	(436,421)
退職給付信託	(9,476)	(9,039)	(115,971)
未積立退職給付債務	30,213	37,180	369,759
未認識過去勤務債務	2,892	2,191	35,393
未認識数理計算上の差異	(15,004)	(18,087)	(183,625)
	18,101	21,284	221,527
前払年金費用	11,308	10,717	138,392
退職給付引当金	¥29,409	¥32,002	\$359,919

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
	2011年	2010年	2011年
勤務費用	¥2,678	¥2,768	\$32,774
利息費用	1,603	1,671	19,618
期待運用収益	(888)	(952)	(10,868)
過去勤務債務の費用処理額	(574)	(292)	(7,025)
数理計算上の差異の費用処理額	1,742	1,653	21,319
退職給付費用	4,560	4,848	55,807
確定拠出年金への掛金支払額	215	248	2,631
合計	¥4,775	¥5,097	\$58,438

上記情報の計算の基礎は以下の通りです。

	2011年	2010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	主として10～12年	主として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て、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を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。

2011年4月12日に開催された取締役会で、1,850百万円（22,641千円ドル）の配当金の分配が決議されました。この分配は2011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tock・オプション

2011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						
2009年2月28日残高	140,000	119,000	308,000	336,000	56,000	300,000
権利行使 失効		14,000			7,000	
2010年2月28日残高	140,000	105,000	308,000	336,000	49,000	300,000
権利行使 失効	35,000	35,000			11,000	
2011年2月28日残高	105,000	70,000	308,000	336,000	38,000	300,000

単価情報は以下の通りです。

単位：円						
2011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	548	546	—	—	523	—
付与日における公正な評価単価	*	*	*	*	833	279

単位：米ドル						
2011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	\$4.94	\$3.88	\$8.55	\$8.46	\$0.12	\$9.72
行使時平均株価	6.71	6.68	—	—	6.40	—
付与日における公正な評価単価	*	*	*	*	10.19	3.41

* 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

2011年及び2010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及び土地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
	2011年	2010年	2011年
建物その他資産	¥727	¥2,640	\$8,898
土地	369	864	4,516
合計	¥1,097	¥3,505	\$13,426

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。建物その他資産の回収可能価額は、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。

2010年2月28日に終了した年度においては、一部の建物の回収可能価額についても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にしております。

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。2011年及び2010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	
	2011年	
	博多大丸 長崎店	合計
事業整理損失引当金	¥1,102	¥1,102
建物その他資産の減損損失	838	838
合計	¥1,940	¥1,940

	単位：千米ドル	
	2011年	
	博多大丸 長崎店	合計
事業整理損失引当金	\$13,487	\$13,487
建物その他資産の減損損失	10,256	10,256
合計	\$23,743	\$23,743

	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

13 事業構造改善費用

事業構造改善費用のうち主なものは、株式会社大丸と株式会社松坂屋の合併に伴う不動産所有権移転の登記費用及び選択定年制度の拡大処置に伴う費用です。

14 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)

2011年及び2010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
	2011年	2010年	2011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	¥10,713	¥13,159	\$131,110
減価償却累計額相当額	6,969	7,477	85,289
減損損失累計額相当額	568	547	6,951
期末残高相当額	¥3,174	¥5,135	\$38,845

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
	2011年	2010年	2011年
1年内	¥1,714	¥2,104	\$20,977
1年超	1,757	3,390	21,503
合計	¥3,471	¥5,494	\$42,480
リース資産減損勘定残高	¥296	¥359	\$3,623

支払リース料その他の情報

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2011年	2010年	2011年
支払リース料	¥2,086	¥2,532	\$25,529
リース資産減損勘定の取崩額	172	145	2,105
減価償却費相当額	1,913	2,387	23,412
減損損失	109	220	1,334

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)

2011年及び2010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
	2011年	2010年	2011年
有形固定資産(機械装置及び器具・備品等)			
取得価額	¥713	¥1,172	\$8,726
減価償却累計額	474	813	5,801
期末残高	¥239	¥358	\$2,925

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
	2011年	2010年	2010年
1年内	¥72	¥119	\$881
1年超	166	239	2,032
合計	¥239	¥358	\$2,925

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	¥97	¥156	\$1,187
減価償却費	97	156	1,187

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2011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
借手側		
1年内	¥3,793	\$46,420
1年超	21,534	263,542
合計	¥25,327	\$309,962
貸手側		
1年内	¥730	\$8,934
1年超	901	11,027
合計	¥1,632	\$19,973

15 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、2011年及び2010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。2011年及び2010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
	2011年	2010年	2011年
繰延税金資産			
退職給付引当金	¥7,342	¥8,611	\$89,854
退職給付信託有価証券	4,921	4,843	60,225
連結子会社の合併に伴う資産評価損	4,516	4,516	55,269
減損損失	4,538	3,717	55,538
商品券等回収損失引当金	3,697	3,380	45,245
ポイント未払金	2,884	2,809	35,296
賞与引当金	2,607	2,878	31,906
税務上の繰越欠損金	2,174	2,272	26,606
貸倒引当金	1,249	1,193	15,286
固定資産未実現利益	742	598	9,081
事業整理損失引当金	697	666	8,530
未払事業税等	374	406	4,577
販売促進引当金	136	173	1,664
退職給付制度改定に伴う未払金	159	415	1,946
たな卸資産等評価損	132	228	1,615
その他	4,356	5,044	53,310
繰延税金資産小計	40,532	41,755	496,047
控除：評価性引当金	(11,214)	(10,797)	(137,241)
繰延税金資産合計	¥29,317	¥30,958	\$358,793
繰延税金負債			
時価評価による簿価修正額	¥(94,546)	¥(94,970)	\$(1,157,092)
圧縮積立金	(7,615)	(7,344)	(93,195)
退職給付信託返還株式	(2,063)	(2,464)	(25,248)
その他	(25)	—	(306)
繰延税金負債合計	(104,250)	(104,778)	(1,275,854)
繰延税金資産の純額	¥(74,933)	¥(73,820)	\$(917,060)

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
	2011年	2010年	2011年
流動資産	¥13,020	¥13,295	\$159,344
投資その他の資産	7,764	11,215	95,019
固定負債	(95,717)	(98,331)	1,171,423



16 金融商品

2011年2月28日に終了した年度より、「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号2008年3月10日)及び「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号2008年3月10日)を適用しております。

(1) 概要

(a) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については安全性の高い預金及び債券等に限定しております。資金調達については銀行借入、社債発行及び債権流動化等による方針です。デリバティブは、外貨建金銭債権債務の為替変動リスク及び借入金、社債の金利変動リスクを回避するために利用し、投機的な取引は行いません。

(b) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。

また、敷金及び保証金は主に店舗の賃借に伴うもので、賃借人の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、当社グループ各社において取引先ごとの期日管理及び残高管理を行い、回収懸念の早期把握や軽減に努めております。

投資有価証券である株式等は、市場価値の変動リスクに晒されておりますが、主に業務上の関係を有する企業の株式です。定期的に時価を把握するとともに、株式の保有状況についても継続的に見直しております。

営業債務である支払手形及び買掛金は、そのほとんどが1年以内の支払期日です。その一部には外貨建てのものがあり為替変動リス

クに晒されております。当該リスクを回避するために、決済額の一部について為替予約を行っております。

短期借入金及び債権流動化等は、主に営業取引に係る資金調達であり、長期借入金は、主に設備投資に係る資金調達です。変動金利の借入金は、金利の変動リスクに晒されております。このうち長期のものの一部については、支払金利の変動リスクを回避し支払利息の固定化を図るために、個別契約ごとにデリバティブ取引(金利スワップ取引)をヘッジ手段として利用しております。ヘッジの有効性の評価方法については、個別取引ごとのヘッジ効果を定期的に検証しております。なお、金利スワップの特例処理の要件を満たしているものについては、その判定をもって有効性の評価を省略しております。

デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限を定めた社内規定に従って行っており、また、デリバティブの利用にあたっては、信用リスクを軽減するために、格付の高い金融機関とのみ取引を行っております。

また、営業債務や借入金等は、流動性リスクに晒されております。当社グループでは、各社が月次に資金繰計画を作成するなどの方法により管理するとともに、主要取引銀行とコミットメントライン契約及び当座借越契約により充分な手許流動性を確保しております。

(2) 金融商品の時価等に関する事項

2011年2月28日現在における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、以下の通りです。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは含めておりません。

	単位：百万円			単位：千米ドル		
	2011年			2011年		
	連結貸借対照表 計上額	時価	差額	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
現金及び預金	¥35,387	¥35,387	¥－	\$433,080	\$433,080	\$－
受取手形及び売掛金	53,937	53,937	－	660,103	660,103	－
有価証券及び投資有価証券						
売却可能有価証券	21,329	21,329	－	261,033	261,033	－
関連会社株式	1,237	484	(752)	15,139	5,923	(9,203)
敷金及び保証金	37,458	33,191	(4,267)	458,426	406,205	(52,221)
資産計	¥149,351	¥144,331	¥(5,020)	\$1,827,818	\$1,766,381	\$(61,437)
支払手形及び買掛金	¥76,310	¥76,310	¥－	\$933,913	\$933,913	\$－
短期借入金	31,549	31,549	－	386,893	386,893	－
長期借入金	77,109	78,244	1,135	943,691	957,582	13,891
負債計	¥184,969	¥186,104	¥1,135	\$2,264,509	\$2,278,399	\$13,891
デリバティブ取引(純額)	¥(21)	¥(21)	¥－	\$(257)	\$(257)	\$－

(注1) 金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項は以下の通りです。

現金及び預金、並びに、受取手形及び売掛金

現金及び預金は主に短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。また、上表の現金及び預金には1年超の定期預金を含めております。

有価証券及び投資有価証券

有価証券及び投資有価証券の時価について、株式は取引所の価格によっており、債券については取引所の価格又は取引金融機関等から提示された価格によっております。

敷金及び保証金

敷金及び保証金の時価については、将来キャッシュ・フローを、信用リスクを加味した利率で割り引いた現在価値により算定しております。なお、上表の1年以内に回収予定の敷金及び保証金を含めております。

支払手形及び買掛金、並びに、短期借入金

支払手形及び買掛金は短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

長期借入金

変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映するため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。また、そのうちの一部は、金利スワップの特例処理の対象とされており、当該金利スワップと一体として処理された元金利の合計額を、同様の借入を行った場合に適用される合理的に見積もられる利率で割り引いて算定する方法によっております。

固定金利によるものは、元金利の合計額を新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。なお、上表の1年以内に返済予定の長期借入金を含めております。

デリバティブ取引

注記17デリバティブ取引をご参照ください。



FINANCIAL STATEMENTS

(注2) 2011年2月28日現在において時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品は以下の通りです。

	単位：百万円	単位：千米ドル
	連結貸借対照表計上額	
非上場株式	¥5,800	\$70,983
敷金及び保証金	10,705	131,012

(注3) 2011年2月28日現在における金融債券及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額は以下の通りです。

	単位：百万円			
	2011年			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
預金	¥29,136	¥1,300	¥—	¥—
受取手形及び売掛金	53,937	—	—	—
有価証券及び投資有価証券				
売却可能有価証券のうち満期があるもの				
国債・地方債	—	250	—	—
社債	1,300	2,200	100	—
その他	176	400	—	—
敷金及び保証金	964	2,970	1,833	7,829
合計	¥85,515	¥7,120	¥1,933	¥7,829

	単位：千米ドル			
	2011年			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
預金	\$356,578	\$15,910	\$—	\$—
受取手形及び売掛金	660,103	—	—	—
有価証券及び投資有価証券				
売却可能有価証券のうち満期があるもの				
国債・地方債	—	3,060	—	—
社債	15,910	26,924	1,224	—
その他	2,154	4,895	—	—
敷金及び保証金	11,798	36,348	22,433	95,814
合計	\$1,046,567	\$87,137	\$23,657	\$95,814

17 デリバティブ取引

2011年2月28日現在におけるデリバティブ取引は全てヘッジ会計が適用されております。

2011年2月28日現在におけるヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引は以下の通りです。

(a) 通貨関連

単位：百万円				
2011年				
	主な ヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
振当処理				
為替予約取引：				
売建 米ドル	売掛金	¥290	¥—	*
売建 香港ドル	売掛金	0	—	*
買建 米ドル	買掛金	1	—	*
原則的処理方法				
為替予約取引：				
買建 米ドル	外貨建予定取引（買掛金）	759	—	¥(9)
買建 ユーロ	外貨建予定取引（買掛金）	685	—	(10)
買建 ボンド	外貨建予定取引（買掛金）	0	—	(0)
買建 タイバーツ	外貨建予定取引（買掛金）	12	—	(0)

単位：千米ドル				
2011年				
	主な ヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
振当処理				
為替予約取引：				
売建 米ドル	売掛金	\$3,549	\$—	*
売建 香港ドル	売掛金	0	—	*
買建 米ドル	買掛金	12	—	*
原則的処理方法				
為替予約取引：				
買建 米ドル	外貨建予定取引（買掛金）	9,289	—	¥(110)
買建 ユーロ	外貨建予定取引（買掛金）	8,383	—	(122)
買建 ボンド	外貨建予定取引（買掛金）	0	—	(0)
買建 タイバーツ	外貨建予定取引（買掛金）	147	—	(0)

* 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている売掛金・買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該売掛金、買掛金の時価に含めて記載しております。

デリバティブの時価は、取引金融機関等から提示された価格等に基づき算定しております。

(b) 金利関連

単位：百万円				
2011年				
	主な ヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
特例処理 金利スワップ取引： 変動受取・固定支払	長期借入金	¥44,000	¥41,000	*

単位：千米ドル				
2011年				
	主な ヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
特例処理 金利スワップ取引： 変動受取・固定支払	長期借入金	\$538,490	\$501,775	*

* 金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

注記16金融商品に記載のとおり、「金融商品に関する会計基準」及び「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」を適用しております。これらの会計基準及び適用指針は2010年3月31日以降に終了した年度より適用されるため、上記のデリバティブに関する情報は2011年2月28日に終了した年度のみ記載しております。

18 保証債務

2011年及び2010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
	2011年	2010年	2011年
大丸興業国際貿易(上海)有限公司(大丸興業(株)の子会社)支払保証	¥100	¥-	\$1,224
従業員住宅他融資の保証	54	68	661
(株)SDS企画(株)下関大丸の子会社)リース契約保証	17	20	208
合計	¥172	¥89	\$2,105

19 1株当たり情報

2011年及び2010年2月28日に終了した年度の基本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>2011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	¥8,862	528,676	¥16.76	\$0.21
<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	¥8,167	528,689	¥15.45	

2011年及び2010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>2011年2月28日に終了した年度</u>				
純資産合計	¥327,242			
普通株式に帰属しない金額	9,209			
－うち新株予約権	(115)			
－うち少数株主持分	(9,093)			
普通株式に係る純資産額	318,033		¥601.62	\$7.36
普通株式数		528,627		
<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	
普通株式数		528,656		



20 企業結合

共通支配下の取引

(a) 百貨店事業

当社の完全子会社である株式会社松坂屋と株式会社大丸は、2010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) 企業結合の法的形式

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(122,384千米ドル)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」(企業会計基準第21号2008年12月26日)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」(企業会計基準適用指針第10号2008年12月26日)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。

(b) 前払式特定取引業

当社の完全子会社である株式会社大丸友の会と株式会社マツザカヤ友の会は、2010年9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 株式会社大丸友の会

事業の内容 割賦販売法に基づく前払式特定取引業

被結合企業:

名称 株式会社マツザカヤ友の会

事業の内容 割賦販売法に基づく前払式特定取引業

(2) 企業結合日

2010年9月1日

(3) 企業結合の法的形式

株式会社大丸友の会を存続会社とする吸収合併方式で、株式会社マツザカヤ友の会は2010年9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友の会

(5) 取引の目的を含む取引の概要

規模拡大による財務基盤の安定化を図るとともに、重複業務の解消等による効率的な運営基盤を構築し、株式会社大丸松坂屋友の会組織として、より広範囲、便利で、高質な新しい顧客サービスを安定して提供する仕組みを通じて固定客戦略上の優位性を築き、百貨店の生き残り、成長戦略に貢献してまいります。

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。

(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」(企業会計基準第21号2008年12月26日)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」(企業会計基準適用指針第10号2008年12月26日)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 賃貸等不動産関係

2011年2月28日に終了した年度より、「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第20号 2008年11月28日)及び「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第23号2008年11月28日)を適用しております。

当社の一部の子会社では、東京都その他の地域において、賃貸用のビル(土地を含む。)を有しております。

それらの賃貸等不動産に関する賃貸収益は売上高の不動産賃貸収入に、賃貸費用は売上原価の不動産賃貸原価に計上されております。2011年2月28日に終了した年度における賃貸損益は3,515百万円(43,018千米ドル)です。

また、賃貸等不動産に関する固定資産売却益は448百万円(5,483千米ドル)、固定資産処分損は254百万円(3,109千米ドル)、減損損失は363百万円(4,443千米ドル)で、いずれも特別利益(損失)に計上されております。

賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、当連結会計年度増減額及び時価は以下の通りです。

単位：百万円			
連結貸借対照表計上額			時価
2010年2月28日	増減額	2011年2月28日	2011年2月28日
¥92,590	¥25,230	¥117,820	¥112,958

単位：千米ドル			
連結貸借対照表計上額			時価
2010年2月28日	増減額	2011年2月28日	2011年2月28日
\$1,133,154	\$308,775	\$1,441,929	\$1,382,426

(注1) 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額を控除した金額です。

(注2) 2011年2月28日に終了した年度における増加額のうち主なものは、自社使用から賃貸への所有目的の変更26,256百万円(321,332千米ドル)、不動産取得1,655百万円(20,255千米ドル)です。減少額のうち主なものは不動産売却2,332百万円(28,540千米ドル)です。

(注3) 2011年2月28日現在における時価は、主要な物件については社外の不動産鑑定士による「不動産鑑定評価基準」に基づく金額等であり、その他の物件については指標等を用いて自社で調整を行った金額です。

22 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、建装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。

2011年及び2010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。

単位：百万円						
2011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	¥736,570	¥114,688	¥47,628	¥51,216	¥—	¥950,102
2) セグメント間の内部売上高又は振替高	2,741	3,774	6,817	41,521	(54,854)	—
計	739,311	118,462	54,445	92,737	(54,854)	950,102
営業費用	724,457	118,180	52,209	88,473	(53,541)	929,779
営業利益	¥14,853	¥282	¥2,235	¥4,263	¥(1,312)	¥20,323
II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出						
資産	¥671,811	¥40,025	¥26,650	¥129,291	¥(92,748)	¥775,029
減価償却費	12,526	846	99	367	(228)	13,610
減損損失	838	649	78	369	—	1,936
資本的支出	18,564	578	107	1,134	(608)	19,776

単位：百万円						
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	¥758,069	¥118,626	¥56,510	¥49,326	¥—	¥982,533
2) セグメント間の内部売上高又は振替高	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

2011年2月28日に終了した年度	単位：千米ドル					
	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	\$9,014,441	\$1,403,598	\$582,891	\$626,802	\$—	\$11,627,732
2) セグメント間の内部売上高又は振替高	33,545	46,188	83,429	508,151	(671,325)	—
計	9,047,987	1,449,786	666,320	1,134,953	(671,325)	11,627,732
営業費用	8,866,198	1,446,335	638,955	1,082,768	(655,256)	11,379,011
営業利益	\$181,777	\$3,451	\$27,353	\$52,172	\$(16,057)	\$248,721
II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出						
資産	\$8,221,895	\$489,842	\$326,153	\$1,582,316	\$(1,135,088)	\$9,485,118
減価償却費	153,298	10,354	1,212	4,491	(2,790)	166,565
減損損失	10,256	7,943	955	4,516	—	23,694
資本的支出	227,194	7,074	1,310	13,878	(7,441)	242,027

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。この変更により、従来の方法に比べ2010年2月28日に終了した年度の営業利益は、百貨店業が38百万円増加し、スーパーマーケット業が193百万円、その他事業が2百万円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。

23 関連当事者

2011年2月28日に終了した年度における当社と関連当事者との重要な取引はありません。

2011年2月28日に終了した年度における連結子会社と関連当事者との重要な取引は以下の通りです。

関連当事者の氏名	取引の内容	単位：百万円	単位：千米ドル
		2011年	2011年
山本良一	住宅建設工事の請負		
		¥113	\$1,383

山本良一は当社取締役で、当社の議決権を0.01%所有しております。

なお、上記の取引においては、一般の取引条件と同様に請負金額を決定しております。

2010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でした。

24 後発事象

株式会社スタイリングライフ・ホールディングス(以下「SLH社」という。)の株式取得について、それぞれ2011年2月25日及び2011年3月28日開催の取締役会決議に基づき、ソニー株式会社、三井物産株式会社、株式会社千趣会の3社と2011年3月1日付で株式譲渡契約を締結し、また、2011年3月28日開催の取締役会決議に基づき、東京急行電鉄株式会社と2011年3月28日付で株式譲渡契約を締結し、2011年3月30日に株式を取得(持分法適用関連会社化)いたしました。

(1) 株式取得の目的

J.フロント リテイリンググループは、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確立を目指しております。

SLH社は、「お客様へのライフスタイルの提供」「新しさへの取り組み・挑戦」という基本理念のもと、「プラザ」ブランドで若い女性層に支持される雑貨小売業をはじめ、化粧品の製造販売業、通信販売業、飲食・菓子製造販売業という主として4つの事業を展開しており、当社グループの店舗にも出店しております。

SLH社との連携を深めることで、当社グループは売場編集力の向上や若年顧客層の拡大などを通じ、主力の百貨店事業の競争力強化をはかるとともに、新しく有力な事業を加えることによるグループ全体としての成長力向上をはかると考えております。

今後、当社は、SLH社の親会社である株式会社東京放送ホールディングスと協力して、SLH社の企業価値向上に取り組んでまいります。

(2) 株式取得の対象会社の概要

名称：株式会社スタイリングライフ・ホールディングス
所在地：東京都港区北青山2丁目12番2号
代表者の役職・氏名：代表取締役社長 内田 公夫
事業の内容：雑貨小売業、化粧品製造販売業の他、株式会社ライトアップショッピングクラブ(通信販売業)、株式会社CPコスメティクス(化粧品卸売業)、マキシム・ド・パリ株式会社(飲食・菓子製造販売業)の持株会社としての経営・財務・組織人事戦略の立案、コンプライアンス、IR、新規事業開発
資本金：1,048百万円(12,826千米ドル)

(3) 株式取得の相手先の概要

a) ソニー株式会社

名称：ソニー株式会社
所在地：東京都港区港南1丁目7番1号
代表者の役職・氏名：代表執行役 ハワード・ストリンガー
事業の内容：電子・電気機械器具の製造、販売

b) 三井物産株式会社

名称：三井物産株式会社
所在地：東京都千代田区大手町1丁目2番1号
代表者の役職・氏名：代表取締役社長 飯島 彰己
事業の内容：鉄鋼製品、金属資源、機械・プロジェクト、化学品、エネルギー、食料・リテール、コンシューマーサービス・情報産業、物流・金融市場の各分野における事業展開

c) 株式会社千趣会

名称：株式会社千趣会
所在地：大阪市北区同心1丁目8番9号
代表者の役職・氏名：代表取締役社長 田邊 道夫
事業の内容：カタログ事業、頒布会事業、その他事業

d) 東京急行電鉄株式会社

名称：東京急行電鉄株式会社
所在地：東京都渋谷区南平台町5番6号
代表者の役職・氏名：取締役社長 越村 敏昭
事業の内容：交通事業、不動産事業、リテール事業、レジャー・サービス事業、ホテル事業、その他事業

(4) 株式取得前後の所有株式数、所有割合、取得価額、出資比率

a) 取得前所有株式数 0株(所有割合 0.0%)
b) 取得株式数 72,786株
c) 取得価額 9,826百万円(120,255千米ドル)
d) 取得後所有株式数 72,786株(所有割合 48.5%)
e) 取得後の出資比率

名称	所有株式数	所有割合
株式会社東京放送ホールディングス	76,500	51.0%
J. フロント リテイリング株式会社	72,786	48.5%
スタイリングライフグループ持株会	714	0.5%
合計	150,000	100.0%

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・心斎橋店

所在地:〒542-8501 大阪府大阪市中央区心斎橋筋一丁目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 東京都千代田区丸ノ内一丁目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

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>

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

大丸浦和パルコ店

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竹ノ街道町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:(079)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(建築工事請負業・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 大阪市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/>

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オンライン(通信販売業)

(2011年3月1日株式会社大丸ホームショッピングを商号変更)

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) 441-8801
資本金: 1億円 出資比率: 100%
<http://www.daimaru-lim.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/>

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4階
電話番号: (06) 6245-8481
資本金: 50百万円 出資比率: 100%

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: 〒116-0014 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/>

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%

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三丁目16番1号
松坂屋名古屋店北館7階
電話番号: (052) 261-7322
資本金: 1億円 出資比率: 100%

株式会社JFRコンサルティング(コンサルティング業)

所在地: 〒104-8163 東京都中央区銀座六丁目11-19 松坂屋銀座店事務館8階
電話番号: (03) 6891-5700
資本金: 1億円 出資比率: 100%

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/>

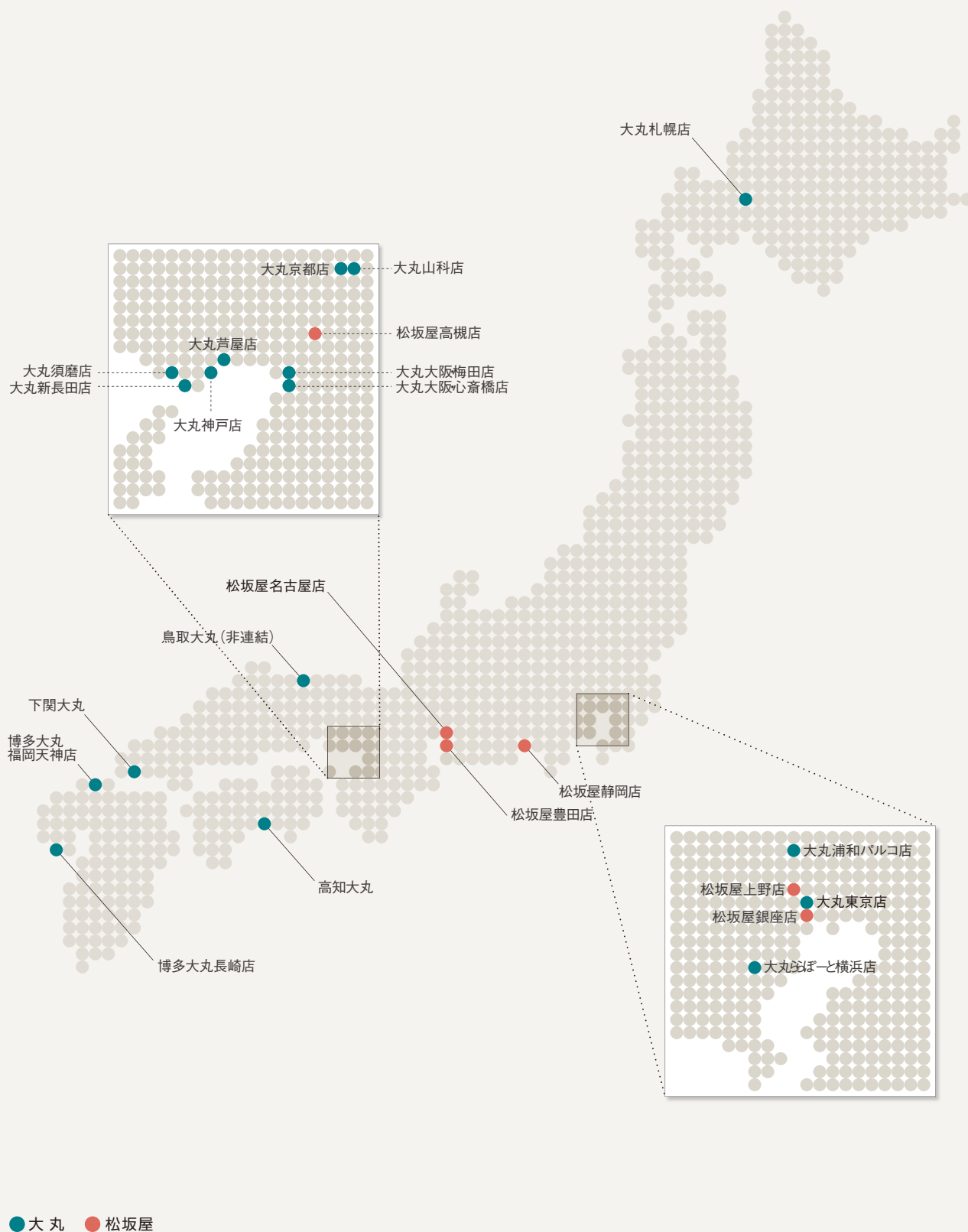
株式会社エンゼルパーク(駐車場業)

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/>

株式会社大丸松坂屋友の会(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.dmtomonokai.co.jp/>

大丸・松坂屋の店舗展開



大丸の店舗



大丸大阪・心斎橋店 (売場面積 77,490㎡)



大丸京都店 (売場面積 50,830㎡)



大丸ならぼーと横浜店
(売場面積 3,840㎡)



大丸須磨店
(売場面積 13,076㎡)



(株)下関大丸
(売場面積 23,912㎡)



大丸大阪・梅田店 (売場面積 64,000㎡)



大丸神戸店 (売場面積 50,656㎡)



大丸浦和パルコ店
(売場面積 4,000㎡)



大丸芦屋店
(売場面積 4,300㎡)



(株)高知大丸
(売場面積 16,068㎡)



大丸東京店 (売場面積 34,000㎡)



大丸札幌店 (売場面積 45,000㎡)



大丸山科店
(売場面積 5,403㎡)



(株)博多大丸・福岡天神店
(売場面積 44,192㎡)



(株)鳥取大丸
(売場面積 13,637㎡)



大丸新長田店
(売場面積 9,091㎡)



(株)博多大丸・長崎店
(売場面積 9,176㎡)

松坂屋の店舗



松坂屋名古屋店 (売場面積 86,758㎡)



松坂屋高槻店 (売場面積 20,642㎡)



松坂屋豊田店 (売場面積 18,220㎡)



松坂屋静岡店 (売場面積 25,452㎡)



松坂屋銀座店 (売場面積 25,352㎡)



松坂屋上野店 (売場面積 35,213㎡)

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

上海駐在員事務所

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

パリ駐在員事務所

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

ミラノ駐在員事務所

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

ロンドン駐在員事務所

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

株式情報

■ 株式の状況 (2011年2月28日現在)

発行可能株式総数：2,000,000,000株

上場証券取引所：東京、大阪、名古屋

発行済株式の総数：536,238,328株

株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社

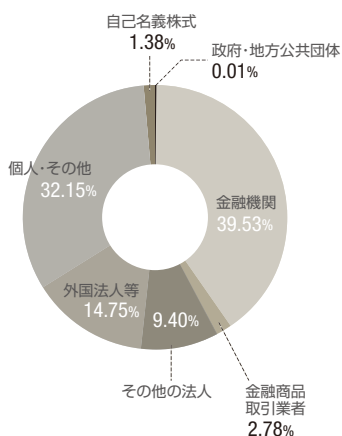
証券コード：3086

株主数：73,028名

大株主	所有株数(千株)	持株比率(%)
1 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	32,576	6.16
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	32,178	6.08
3 日本生命保険相互会社	28,906	5.46
4 株式会社三菱東京UFJ銀行	14,291	2.70
5 J.フロント リテイリング共栄持株会	14,222	2.68
6 第一生命保険株式会社	11,564	2.18
7 東京海上日動火災保険株式会社	8,369	1.58
8 J. フロント リテイリング従業員持株会	7,693	1.45
9 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	1.21
10 株式会社竹中工務店	5,725	1.08

(注) 持株比率は、自己株式(7,423千株)を控除して計算しております。

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	59	0.01
■ 金融機関	82	211,977	39.53
■ 金融商品取引業者	54	14,891	2.78
■ その他の法人	841	50,433	9.40
■ 外国法人等	356	79,071	14.75
■ 個人・その他	71,693	172,380	32.15
■ 自己名義株式	1	7,423	1.38





J. FRONT RETAILING