



アニュアル レポート 2012

J. FRONT RETAILING NOW

2012年2月期

CONTENTS

- 02 財務ハイライト
- 04 トップメッセージ
- 06 トップインタビュー
- 12 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／クレジット事業／その他事業
- 14 新百貨店モデルの具現化
- 16 スペシャルティゾーン
- 18 店舗の大型化
- 20 店舗の新鋭化
- 22 銀座再開発
- 24 周辺店舗開発
- 26 固定客戦略
- 28 自主編集売場・オリジナル商品
- 30 美術館・店舗空間
- 32 人材育成
- 34 スーパーマーケット事業
- 36 卸売事業
- 38 アライアンス M&A
- 40 海外市場への取り組み
- 42 コーポレートガバナンス
- 44 企業の社会的責任CSR
- 48 沿革
 - 大丸の歴史 ■松坂屋の歴史 ■J.フロント リテイリングの歴史
- 51 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
- 53 財務情報
- 64 グループ企業一覧
- 66 大丸・松坂屋の店舗展開
- 68 株式情報

見直しに関する注意事項:

本アニュアルレポートにおける業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されております。従いまして、様々な要因の変化により、実際の業績は、見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、2012年2月29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、2012年2月29日現在

	単位:百万円 (別途記載のものを除く)					
	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度 (年間実質ベース)	2007年度
業績						
売上高	¥941,415	¥950,102	¥982,533	¥1,096,690	¥1,177,901	¥1,016,402
売上総利益	226,646	229,588	240,211	269,282	291,115	251,301
営業利益	21,594	20,323	18,584	28,092	42,632	39,717
経常利益	22,941	21,092	19,966	28,289	43,151	39,812
当期純利益	18,804	8,862	8,167	7,170	23,404	20,538
販売費及び一般管理費	205,052	209,265	221,627	241,189	248,482	211,583
財政状態						
総資産	767,543	775,029	804,534	776,616	-	805,375
自己資本	332,917	318,033	314,494	307,861	-	307,823
純資産	342,561	327,242	323,506	316,268	-	315,854
有利子負債総額	106,025	108,658	125,937	94,677	-	103,042
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	24,365	21,270	22,996	22,686	30,912	27,796
投資活動によるキャッシュ・フロー	(26,781)	(8,432)	(40,879)	(11,676)	4,210	5,792
財務活動によるキャッシュ・フロー	(6,872)	(23,128)	29,212	(13,510)	(41,015)	(39,309)
1株当たり情報(単位:円)						
当期純利益	¥35.57	¥16.76	¥15.45	¥13.56	-	¥45.74
純資産	¥629.80	¥601.62	¥594.89	¥582.27	-	¥581.97
配当額(単体)	¥8.00	¥7.00	¥7.00	¥8.00	-	¥4.50 ^(注)
財務指標(単位:%)						
売上高総利益率	24.08%	24.16%	24.45%	24.55%	24.71%	24.72%
販管費比率	21.8%	22.0%	22.6%	22.0%	21.1%	20.8%
売上高営業利益率	2.3%	2.1%	1.9%	2.6%	3.6%	3.9%
総資産営業利益率(ROA)	2.8%	2.6%	2.4%	3.6%	5.3%	4.9%
自己資本当期純利益率(ROE)	5.8%	2.8%	2.6%	2.3%	7.6%	6.7%
投下資本経常利益率(ROI)	5.3%	4.9%	4.7%	7.0%	10.5%	9.7%
自己資本比率	43.4%	41.0%	39.1%	39.6%	38.2%	38.2%

*1 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。

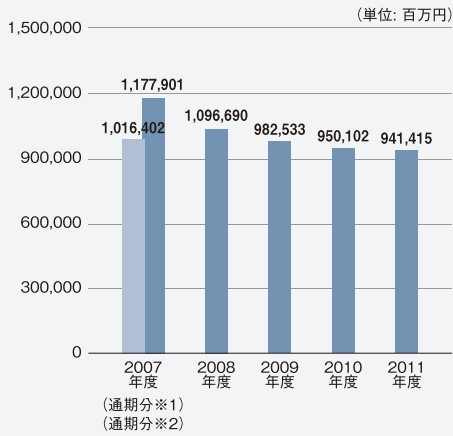
*2 2007年度の1株当たり当期純利益は、2007年3月1日に設立したものとみなして計算した期中平均株式数を使用しております。年間実質ベースも同様に計算しています。

*3 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。

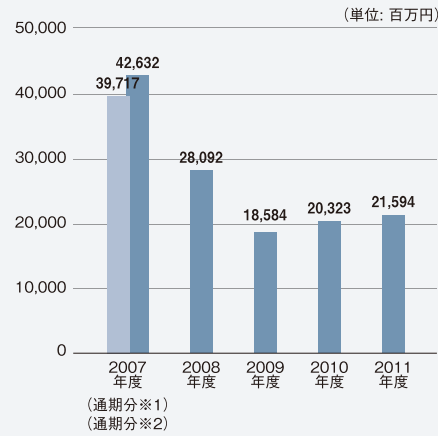
*4 2007年度のROE、ROA、ROIの計算にあたっては、期末の自己資本、総資産、投下資本を使用しております。

(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。

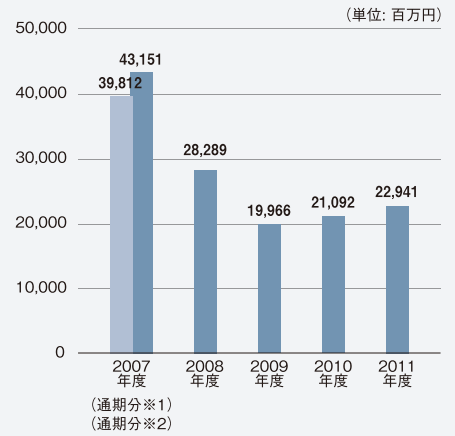
売上高



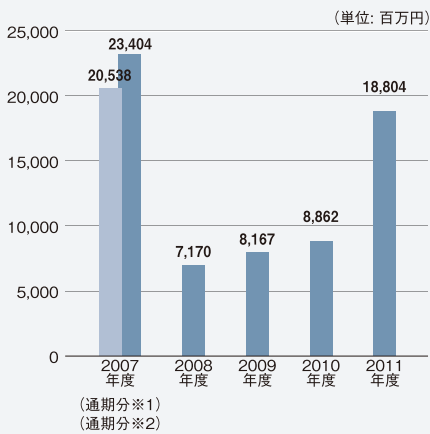
営業利益



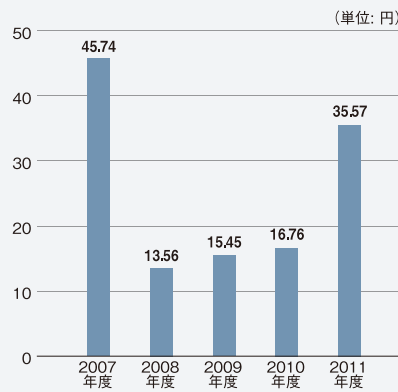
経常利益



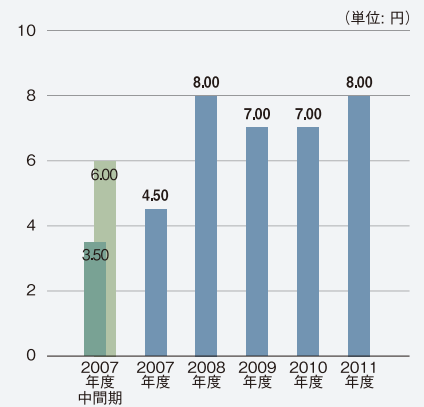
当期純利益



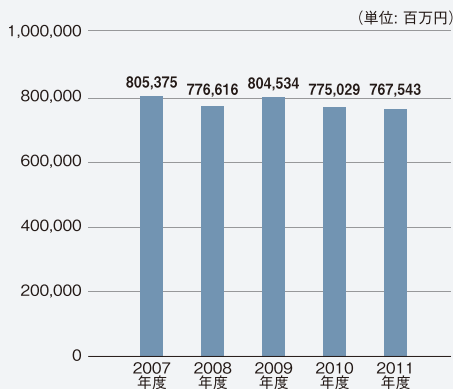
1株当たり当期純利益



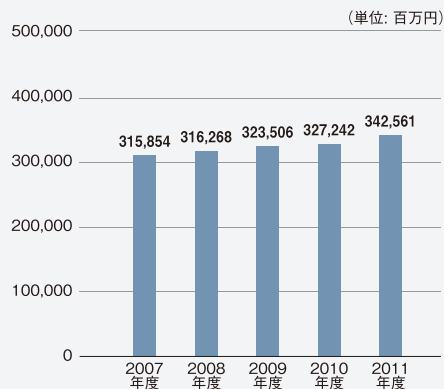
1株当たり配当額(単体)



総資産



純資産



※1 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。

※2 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。

新しい百貨店ビジネスモデルの早期確立と、グループ全体としての成長に取り組めます。



代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO)

奥田 務

当社の営業利益は、2009年度を底に回復基調にあります。その水準は未だ低く、ステークホルダーの皆様からのご期待に応え、目標とする「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」の地位を確立するためには、できるだけ早い時期に、最高益となる営業利益500億円を達成する必要がありますと認識しております。

そこに至る第一ステップとして、当社では昨年、2011年度をスタートとする経営3カ年計画を策定し、計画最終年度である2013年度の営業利益300億円達成に向けた重要課題の解決に取り組んでおります。

重要課題の一つ目は、「新しい百貨店ビジネスモデルの構築」です。

百貨店の長期業績低迷の原因は、経済環境等の外部的要因もさることながら、より本質的には、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」「高コスト構造」という構造的課題にあると私は考えています。そのため、百貨店が本来得意とする中級から高級ゾーンの品揃えの維持・強化に加え、「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れの変化に対応すべく、それぞれの店舗において、「店舗戦略」の明確化と徹底をはかる中で、「対象顧客層の拡大」「品揃え幅の拡大、特に価格の幅の拡大」「スペシャルティゾーンの開発」「高効率経営体制の実現」を推進しています。

昨年4月に増床グランドオープンした大丸梅田店では、単に従来の百貨店を拡張するのではなく、徹底したエリアマーケティングに基づく品揃えや価格の幅の拡大をはかり、「新百貨店モデル」の集大成としての店づくりに取り組みました。その結果、入店客数が当初の予想をはるかに上回る水準で推移するとともに、顧客層の幅も拡大し、売上は大幅に増加しております。梅田店は運営面でも、全社で進める抜本的な組織・要員構造改革のもと、売場運営形態別オペレーションに基づく要員配置の推進とともに、営業部門のフロア別組織再編や後方事務部門の関西エリア統合による大幅な組織スリム化に取り組み、高効率なオペレーション体制を構築しました。こうした

成果やノウハウを、今春大規模改装がスタートした松坂屋名古屋店、大丸神戸店や今秋に増床が予定される大丸東京店をはじめ各店舗に活用してまいります。

また、「新百貨店モデル」をさらに進化させるため、本社の営業部門を従来の商品分類別の組織から、「自主事業統括部」「ショップ運営統括部」に再編しました。特に、仕入れから販売まで全てのプロセスを一貫して計画管理する事業運営型の組織として発足させた自主事業統括部は、百貨店側の意思と判断で売場の拡大・縮小や品揃えの変更を自由かつタイムリーに行うことが可能であるというメリットを生かし、従来の常識にとらわれない数々の新たな売場開発に挑戦し、お客様からご好評を得ております。今後は、新たな視点からの編集による魅力的な売場展開や、マーケット変化への柔軟な対応、さらに、完全買取商品や高益率商材の売上拡大と利益の向上に取り組んでまいります。

二つ目は、「グループ事業の強化」です。

百貨店以外の既存関連事業の強化に向け、従来、百貨店事業に過度に偏っていた経営資源の配分を改め、今後は各事業ごとの実状や将来性を見極めつつ、百貨店以外にもバランス良く投入してまいります。特に、人材については、グループ視点で幅広く人材を育成・活用するべく、若手・中堅社員を中心に戦略的に百貨店からグループ会社に再配置を進めています。

一方、百貨店とのシナジーが見込める外部企業とのアライアンス、M&Aにも積極的に取り組んでいます。昨年3月に持分法関連会社化した株式会社スタイリングライフ・ホールディングスとの取り組みでは、営業面や経営効率面において具体的なシナジーが生まれています。さらに本年3月には株式会社パルコの株式を取得し、持分法適用関連会社化いたしました。株式会社パルコと当社とともに、大都市において高質で付加価値の高い小売ビジネスを指向し、顧客層のグレードやテイストも類似していることから、相互の店舗基盤、顧客基盤を有効に活用し相乗効果を最大限に創出していくことで、互いの企業価値向上に取り組むことができると考えております。今後、スピード感を持って、シナジー発揮に向けた取り組みを推し

進め、成果を出して行きたいと考えています。

三つ目は、アジアを中心とする「海外市場への積極的な取り組み」です。

当社は本年5月、上海で売上高第2位の百貨店を運営する上海新世界股份有限公司および上海新南東項目管理有限公司と、中国屈指の高級百貨店誕生を目指し、上海市での百貨店新設・運営に関する業務提携について基本合意いたしました。新設する百貨店は、延床面積110,000㎡規模の本格的な百貨店で、2014年末から2015年初めにオープンする予定です。当社は指導人材を派遣し、マーケティングから従業員の販売サービス教育まで、百貨店の開業準備に関わる全面的な技術支援を行うとともに、開業後も引き続き店舗管理・運営に関わる技術支援を行います。今回の事業提携により、当社百貨店のアジアでのプレゼンス向上や現地でのビジネス展開の拡大、人材の育成などのノウハウの蓄積がはかれるものと考えています。

また、当社と株式会社スタイリングライフ・ホールディングスは、新会社を設立し、共同してアジアで「プラザ」事業を展開いたします。まずは来春を目途に台湾の台北地区に複数店舗を集中的に出店し、事業を軌道に乗せた上で、台中や高雄など台湾の他の都市、さらには他のアジア諸国に展開していきたいと考えています。

これ以外にも、J.フロント建装は中国での商業施設設計の受注を目指して昨年12月に、上海に駐在員事務所を開設、さらに大丸興業はアセアン地域での事業拡大を目指し、タイに現地法人を本年1月に設立しております。今後も、グループとして、アジアを中心とする海外市場に、積極的に取り組んでまいります。

2012年度の経済環境は、決して楽観できるものではないと認識していますが、引き続き新百貨店モデルの確立にスピードを上げて取り組むことを中心に、グループとしての発展・成長に向け、様々なチャレンジを行ってまいります。

2012年6月

「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に向け、 早期に営業利益500億円を達成する必要がある。」



代表取締役会長兼最高経営責任者(CEO)
奥田 務

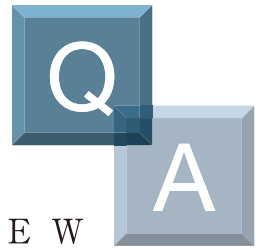
Q まず、2011年度の業績について振り返っていただけますか。

A 2011年度の連結業績は、3月に東日本大震災が発生し、厳しいスタートとなりましたが、3月の落ち込みを4月以降でカバーし、売上は△0.9%の微減で、営業利益は6.3%増の215億円、経常利益は8.8%増の229億円となりました。当期純利益につきましては、2011年度から適用の資産除去債務の過去分22億円などを特別損失に計上する一方で、法人税率変更に伴い法人税等調整額が減少することなどにより、112%増の188億円となりました。営業利益と経常利益は、いずれも2年連続の増益、当期純利益は3年連続の増益となります。

大丸松坂屋百貨店では、2011年4月19日に大丸梅田店を増床グランドオープンさせました。また、その他の店舗でも、従来の百貨店では取り扱っていなかった新規ブランド・ショップの導入や、「うふふガールズ」をはじめとするスペシャリティゾーンの開発・導入の推進、クールビズ需要への対応や外商の強化など様々な施策を実行いたしました。

こうした取り組みの結果、大丸梅田店、札幌店、松坂屋名古屋店をはじめ6店舗の売上が前年を上回り、震災影響や前年の松坂屋名古屋駅店閉鎖の影響にもかかわらず、大丸松坂屋百貨店の売上は0.8%の増収となりました。経費面では、大丸梅田店増床により施設費を中心に44億円のコスト増加要因があったにもかかわらず、大阪地区および首都圏地区における事務部門の統合など、組織要員構造改革による人件費の削減や、店舗・事務所においてLED照明の導入をはじめとする節電対応を進めるなど、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△23億円(△1.6%)減少しました。この結果、営業利益は113億円と対前年比較で13.9%の増益となりました。

なお、期末配当につきましては、当初予定していた3.5円から1円増の4.5円とさせていただきます。中間配当とあわせ、年間では前年度から1円増配の8円配当となります。



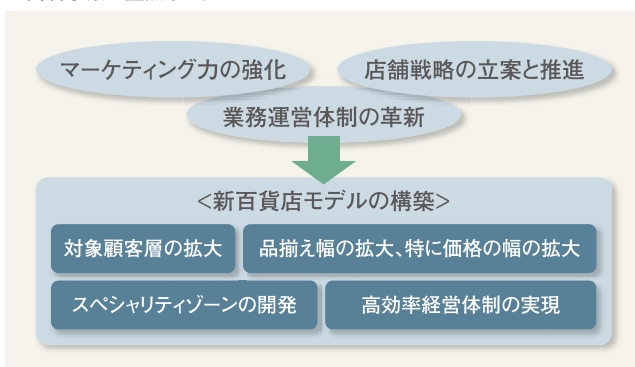
TOP INTERVIEW

Q 人口減少をはじめ、中長期的に消費環境には様々な減収要因があるとの見方がありますが、百貨店の売上ダウントレンドはまだ続くのでしょうか。

A 百貨店の長期業績低迷の原因は、経済環境等の外部的な要因もさることながら、より本質的には、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」「高コスト構造」という構造的課題にあると私は考えています。百貨店業界の過去の売上統計数字を見れば、下がってきているということかもしれませんが、その統計上の売上トレンドが、イコール、個々の企業に当てはまるのかといえば、それは全く別物であると私は考えています。そういう論理が通用したのは、小売業にいわゆる「業際」があった時の話ではないでしょうか。今は業際というものがなくなっていますので、たとえ業界全体としてはそういうトレンドであったとしても、個々の企業、あるいは店舗、地域ごとに違いが出てくるものと思います。

当社が現在進めている新百貨店モデルの大前提となっているのは店舗戦略、つまりエリアマーケティングを徹底して行うことにより、地域ごとにお客様がお求めになる魅力的な店舗をつくっていくということです。2011年4月に増床グランドオープンした梅田店が成果を上げたのは、既存の百貨店どうしてお客様を奪い合っているのではなく、対象顧客層の拡大や品揃え、特に価格の幅の拡大などを行うことにより、これまで取り込めていなかったマーケット、つまり百貨店以外の商業施設をご利用になっていた数多くのお客様にもご来店いただいていることに他なりません。このように、店舗ごと、地域ごとに戦略を明確化し、それぞれのマーケット変化に適合した店づくりを行うことができれば、成長するチャンスはまだ残されているものと考えています。まさに、`変化対応力、がいま我々に問われているということだと思えます。

百貨店事業の重点取り組み



Q `新百貨店モデルの集大成、として増床グランドオープンした大丸梅田店を、現時点でどのように評価しますか。

A 当社が現在取り組んでいる「新しい百貨店ビジネスモデルの構築」とは、具体的には、百貨店が本来得意とする中級から高級ゾーンの品揃えの維持・強化に加え、「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れの変化に対応すべく、それぞれの店舗において、店舗戦略の明確化と徹底をはかる中で、(1)対象顧客層の拡大(2)品揃え幅の拡大、特に価格の幅の拡大(3)スペシャリティゾーンの開発(4)高効率経営体制の実現、を推進することにあります。

そうした中、2011年4月に増床グランドオープンを果たした大丸梅田店では、単に従来の百貨店を拡張するのではなく、「新百貨店モデル」の集大成としての店づくりに取り組んだ結果、2011年度の売上高は、対前年65.7%増となりました。

梅田店では、当初1日平均9万人の入店数を予想していましたが、それをはるかに上回る数のお客様にご来店いただき、オープンから1年経過した現在でも、平日は12万人前後、土日祝日は15万人以上のお客様にご来店いただいております。

この結果、顧客層の幅は大幅に拡大しています。昨年度のID顧客売上を、増床工事影響のない2009年度と比較すると、ヤングとアラウンド30のお買上客数は47%増で、お買上高は26%増になっています。また梅田店では、この1年間で、新たに19万人のお客様に、当社のカード会員になっていただいております。お客様の固定化が、順調に進んでいます。

2012年度は、11月下旬に予定される阪急うめだ本店の増床オープンにより、大阪梅田地区の競合は一層激化することが予想されますが、当社大丸梅田店では、課題である買上率と買上単価をアップさせるために、売場構成の変更、ブランドのスクラップ・アンド・ビルド、固定客化の推進と固定客への働きかけの強化などを進めることにより、2011年度を超える売上を達成したいと考えています。



大丸梅田店

Q 2011年は大阪・梅田地区の商業集積が一気に高まりました。周辺地区店舗への影響はいかがでしたか。さらに熾烈化する12年度はどう対処しますか。

A 2011年度は、梅田地区競合の影響を受けるとみられていた関西各店については、外商顧客やカード顧客など固定客の維持・対応強化に努めるとともに、心齋橋店では北館の集客力向上を目指し、中・上層階に、無印良品、フランフラン、ユザワヤなどリビングの大型テナントを導入、また、神戸店では新たに「うふふガールズ」を導入するなど、競合対策を進めました。

心齋橋店については、特に外商売上が+1.5%と好調で、売上減少率は当初予想していた範囲以下で推移しています。また、京都店・神戸店については、5月は梅田地区への顧客集中の影響を受けたものの、その度合いは予想を下回り、6月以降の累計売上は、京都店が△0.5%減、神戸店は△1.7%減と、ほぼ前年並みまで戻していることから、2011年度については、梅田地区競合の影響は想定よりも小さかったものと考えております。

2012年度につきましては、引き続き固定客の維持・対応強化に努めると同時に、関西各店で売場の改装および手直しを実施いたします。

神戸店では、4月27日に食品売場が改装グランドオープンしました。1997年の震災復興オープン以来、15年ぶりの大改装となります。今回の改装では、関西地区初出店となる「DEAN&DELUCA」とベーカリーを中心としたスペシャリティゾーン「ターブル・プリュス」を新規に開発・導入するなど、関西初のこだわりショップを多数集積し、神戸らしさの象徴である洋菓子・洋風惣菜を大幅に強化し、話題性・提案性の高い食品フロアを構築いたしました。グランドオープン後は、惣菜売場・和洋菓子売場などを中心に大変好調に推移しています。

京都店は今年の2012年に、四条烏丸出店100周年を迎えますので、これを記念した数々の催事を1年に亘って展開していくとともに、グループの通販事業会社「JFRオンライン」との協業による「店舗とカタログ通販の融合」という複合的な取り組みにもチャレンジしていきます。また、心齋橋店は強みである外商を維持・強化を行うとともに、1階の婦人雑貨売場やラグジュアリーブランドショップの改装などにより、店頭活性化をはかっていきます。

関西各店においては、これらの取り組みにより、梅田地区競合の影響を最小限に抑えたいと考えています。

Q 旗艦店の松坂屋名古屋店も2012年から13年にかけて大型改装を行うと聞きました。ポイントはどこにあるのでしょうか。

A 今回、名古屋店では、本館・南館・北館合計で約87,000㎡に及ぶ面積をフルに活用し、幅広いマーケットに対応する本格的な百貨店を目指し、今までの中心顧客の維持拡大を基本に、栄地区に来街されているアラウンド30のお客さまや、感度の高いアラウンド50のお客さまを新たなターゲットに設定しました。旬のファッションや化粧品などを多数導入して、ファッション提案の幅を広げるとともに、売場コンセプトが明確で、お客様に「私の売場」と共感していただける、スペシャリティゾーンなどの構築にも取り組んでいます。

2012年春は、改装第1期として、「百貨店の顔」である1階、2階を刷新し、百貨店を含む競合他社に対する競争力を大幅に強化いたしました。今回のポイントは、「南館」がヤング・アラウンド30対象、「本館」が伝統的百貨店、「北館」がリビング中心、と、館ごとの特徴を明確にした売場づくりに取り組んでいるということです。



松坂屋名古屋店

具体的には、南館は、2階に「うふふガールズ」を導入し、1階にはレディスセレクトファッションを集積するとともに、中部地区初となる日本最大級の「H&M」を導入いたしました。また本館は、1階の化粧品・婦人洋品・アクセサリ売場を一新し、名古屋初となるブランドを多数導入するとともに、強みである本館2階の特選フロアは、名古屋初を含む6つの新規ラグジュアリー・ブランドを導入して再構築し、名古屋地区ナンバーワンの品揃えをさらに強化し差別化を徹底いたしました。さらに、北館1階は、スキンケア・ボディケア・ヘアケアブランドを集積し、名古屋地区最大級のナチュラルコスメゾーンに生まれ変わりました。

なお、第2期改装として、2013年春に食品フロアの抜本的再構築を予定しています。



TOP INTERVIEW

Q いよいよ2012年秋に大丸東京店が増床オープンするということですが、どのような店づくりを行うのですか。

A 東京店は、2012年秋、現在の34,000㎡から約1.4倍の46,000㎡に増床オープンいたします。今回増床するのは、2007年11月に移転増床オープンした現在の店舗の南側に増築される部分です。増築部分のB1と1階に東京駅の八重洲中央口に直結する新たなエントランスを設置することから、入店客数は大幅に増加すると予想されます。また、増築部分にエスカレーターを増設し、上下階の移動が容易になることから、各階ごとの顧客の買い回り性向上が期待できます。

新しい東京店は、ストアコンセプトを、「東京の“今”がコンパクトにそろっている百貨店」とし、立地特性を活かし、「ギフト」「おみやげ」「トラベル」に強い店舗を目指します。強みである食品については、「弁当」と「菓子」を質・量ともに、さらに強化いたします。また、百貨店の強みである婦人・紳士雑貨とミセスファッションについては拡大再構築いたします。一方、増床部分には、東京店ではこれまで取り扱いのなかった欧米ラグジュアリー・ブランドや、大型専門店、セレクトショップなど、集客力のあるショップを多数導入し、店舗の魅力化をはかります。

運営面では、梅田店での成果やノウハウを活用し、組織のスリム化や事務部門の集約・統合を進め、売場面積が1.4倍になっても、人員を増やさずに運営できる体制を整備いたします。今回の増床により、年間ベースで140億円の増収を目標としております。



2012年秋
大丸東京店
増床完成予想図

Q 2011年9月に発足した「自主事業統括部」の取り組み成果は現れてきていますか。

A 自主事業統括部は、百貨店の強みである婦人雑貨・紳士雑貨について、「仕入れから販売まで」全てのプロセスを一貫して計画管理する、事業運営型の組織として、2011年9月に新たに発足いたしました。最初の半年間の売上高は267億円、対前年7.3%増で、全体の売上に占めるシェアは0.3ポイントアップし、これによる全社益率の改善効果はプラス0.03ポイントとなりました。

自主事業統括部では、ショップ運営売場と違い、百貨店側の意思と判断で売場の拡大・縮小や品揃えの変更を自由かつタイムリーに行うことが可能であるというメリットを活用し、例えば流行の「女子会」をテーマにした売場や、日本の職人による「こだわりの」カバン、革小物だけを集めた売場を展開するなど、従来の常識にとらわれない新たな売場開発などに挑戦し、お客様から好評を得ることができました。また、気温が平年を下回った1、2月には、機動的に防寒関連商品の需要増加に対応して、売上を伸ばすことができました。

2012年度は、新たな編集切り口による売場展開や、マーケット変化への柔軟な対応、さらに、完全買取商品や高益率商材の売上拡大に取り組み、売上目標570億円の達成と、売場益率の約1ポイント向上を目指します。



「女子会」をテーマにした自主編集売場

Q 「高効率経営体制の実現」に向けてはどのような進捗でしょう。

A 高効率経営体制の実現については、引き続き、要員構造の改革を中心に取り組み、「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。「ショップ運営売場」「自主運営売場」それぞれのオペレーション特性に合わせた効率的な要員配置を進めるとともに、2011年3月には大阪の2店舗の事務部門を、6月には首都圏3店舗の事務部門を統合いたしました。その結果、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、2011年3月

の約6000名から、2012年2月末現在は約5300名と、約700名の減員となりました。

さらに、2012年3月からは、昨年統合した大阪地区の事務部門統合を京都店・神戸店にも拡大するとともに、販売業務の一部をグループの人材派遣会社であるディンプルに移管するなど、引き続き要員構造改革を推進し、2012年度中の4100名体制実現を目標としています。グループ人員については、2012年2月末の13,400名から2013年2月末には13,100名になる予定です。

2012年度は、東京店増床や各店改装による施設費の増加に加え、増収に伴う売上比例経費の増加が予想されますが、あらゆる経費について、聖域を設けず抜本的に見直し、販売管理費の効率化に努めたいと考えています。

Q 百貨店の経営革新は着実に進んでいるようですが、一方、グループ事業の強化についてはいかがでしょう。

A 当社は、中核事業である百貨店事業の経営革新を推進することに加え、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により、グループ全体として成長することを目指しています。

経営資源の投入については、従来は百貨店事業に過度に偏っていましたが、現在は、百貨店以外にもバランス良く投入するようにしています。特に、人材については、グループ視点で幅広く人材を活用するため、若手・中堅社員を中心として政策的に百貨店からグループ会社に再配置を進めています。

ピーコックストアでは、2012年3月に全社の情報システムの統一・刷新を行いました。新システムを活用することにより、需要の変化にスピーディに対応した品揃えの実現、バイイングパワーの向上、商品ロスの削減や店舗オペレーションの見直しなどを進め、マーケット対応力、商品調達力、店舗運営力を強化いたします。

2011年3月に持分法適用関連会社化した株式会社スタイリングライフ・ホールディングスにつきましては、シナジー発揮に向けた取り組みを進め、大丸松坂屋百貨店において、雑貨ショップのプラザや化粧品のベキュア・ハニーを各店でイベント展開したり、同社が所有するキャラクターを全社販促に活用したりしました。一方、当社の経営効率化のノウハウを活用してスタイリングライフ・ホールディングスの経費削減にも取り組みました。この結果、同社の2011年度業績は増収・増益となった模様です。

Q 2012年3月の、「株式会社パルコ」株式取得など、昨年からのリテール事業強化に向けたアライアンスやM&Aに動きがあります。

A 当社は、2012年3月に株式会社パルコの株式33.2%を森トラスト株式会社から取得し、持分法適用関連会社化いたしました。

ショッピングセンター事業を営むパルコは、テナントをパートナーと位置づけ、ともに成長・発展していく仕組みを確立しているほか、「都市のライフスタイルプロデューサー」をビジョンに掲げ、モノ、コト、サービスを融合させた魅力的な店舗づくりにおいて、非常に優れたノウハウを有しており、多くのお客様から支持されています。

パルコと連携を深めることで、当社は、新百貨店モデルを通じて取り組んでいる百貨店ビジネスモデルの変革を加速し競争力強化をはかるとともに、様々な業種・業態を展開する小売グループとしてグループ全体の成長力向上をはかることができると考えております。

特に、百貨店の売上の大半を占める「ショップ運営売場」において取り組んでいる、販売サービス面などを中心とするコンサルティング力の強化と、ショップ・ブランドを編集して魅力的な売場をつくるためのプロデュース力の強化に、パルコのノウハウ導入効果が大きいと考えています。

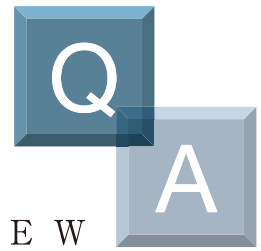
また、パルコと当社はともに、大都市において高質で付加価値の高い小売ビジネスを指向し、顧客層のグレードやテイストも類似していることから、相互の店舗基盤、顧客基盤を有効に活用し相乗効果を最大限に創出していくことで、互いの企業価値向上に取り組むことができると考えております。

既にパルコとは、業務検討委員会を設置し、定期的な会合を行っています。今後、スピード感を持って、シナジー発揮に向けた取り組みを進め、成果を出して行きたいと考えています。

なお、今回のパルコ株式取得により、2012年度は、持分法による投資利益として17億円を営業外収益に計上する見通しです。



渋谷パルコ



TOP INTERVIEW

Q 海外への取り組みについても、グループの多面的な視点から積極的なチャレンジが始まっていますね。

A 当社は2012年5月、上海新世界股份有限公司および上海新南東項目管理有限公司と事業提携について基本合意し、成長著しいマーケットである中国での百貨店事業展開への取り組みをスタートさせました。2014年末から2015年初めに中国屈指の高級百貨店として上海に開店予定の新店舗には「大丸」の商号を使用するとともに、マーケティング、商品構成や店舗管理・運営などに関わる技術支援を行ってまいります。この取り組みにより、現地でのビジネス展開の拡大、人材の育成などのノウハウの蓄積をはかれるものと考えています。同時に、当社百貨店のアジアでのプレゼンス向上により、来日された中国人旅行客の皆様が当社百貨店店舗をご利用になる機会が増え、売上が増加することにも期待しております。



また、当社と株式会社スタイリングライフ・ホールディングスは、2012年夏ごろを目処に新会社を設立し、共同してアジアで「プラザ」事業を展開いたします。まずは台湾の台北地区の百貨店やショッピングセンター内に、複数店舗を集中的に出店する予定で、1号店は2013年の春頃の開店を予定しています。台北における事業を軌道に乗せた上で、台中や高雄など台湾の他の都市、さらには他のアジア諸国に展開していきたいと考えています。

これ以外にも、J.フロント建装は、中国での商業施設設計の受注を目指して2011年12月に、上海に駐在員事務所を開設し、さらに大丸興業は、アセアン地域での事業拡大を目指し、タイに現地法人を2012年1月に設立いたしました。当社は今後も、グループとして、成長を続けるアジアを中心とする海外市場に、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

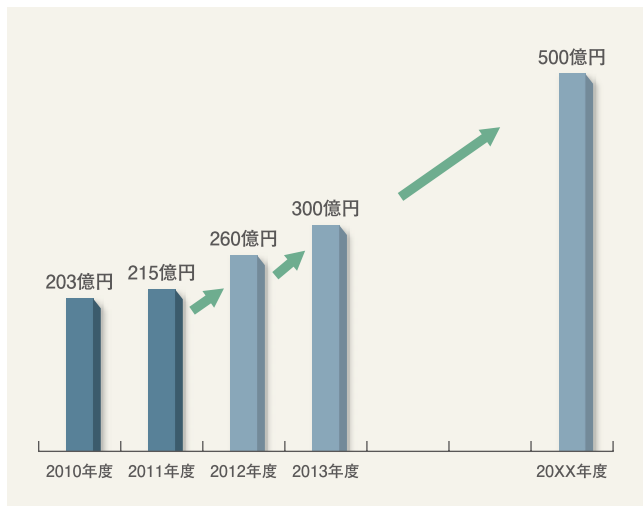
Q 2013年度連結営業利益300億円、さらにその先の近い将来には500億円、という数値目標が出されました。

A 当社がビジョンに掲げる「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」の地位を確立するためには、できるだけ早い時期に、2007年度の経営統合時の連結営業利益426億円を越える最高益として、営業利益500億円を達成する必要があると認識しております。

そこに至る第一ステップとして、当社では昨年、2011年度をスタートとする3カ年計画を策定し、震災が発生したため公表は差し控えましたものの、グループ内では、計画最終年度である2013年度の営業利益300億円達成を目指して取り組んでおります。そこに至るまでの道筋は、これまで申し上げた百貨店事業の経営革新をはじめ、アライアンス等を含めたグループ事業の強化、海外市場への取り組みなどによる着実な成果を積み重ねることにより描くことができるものと考えています。

一方、その先の500億円の達成は、いまの単純な延長線上にはないことは明らかです。これまでとは全く異なるステージに入っていくことになるでしょう。もう一度意識を変え、百貨店の更なる業態変革を進めるとともに、アライアンスやM&Aを含めさらに思い切った様々なチャレンジをプラスアルファの要素として加えていく必要があります。そのためにも、まず300億円を達成し、その過程で見えてきた課題を解決していくことにより、500億円の輪郭が明らかになってくるものと考えています。

連結営業利益目標



※2010年度、2011年度は実績。2012年度以降は目標。

セグメント別事業概況

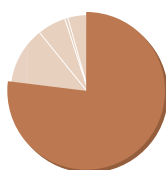
At a Glance

売上高および営業利益

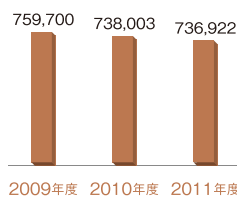
- 売上高構成比は各セグメント間の取引を消去した外部顧客に対する売上高の比率です。
- 売上高、営業利益は、各セグメント間の取引を含みます。

百貨店事業

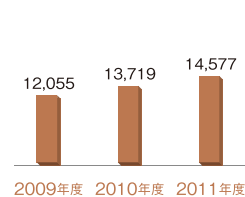
売上高構成比



売上高(百万円)

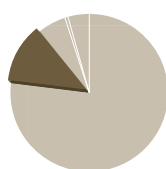


営業利益(百万円)

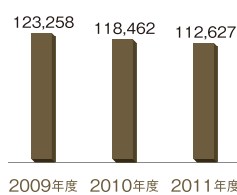


スーパーマーケット事業

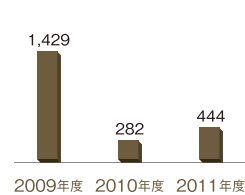
売上高構成比



売上高(百万円)

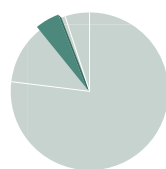


営業利益(百万円)

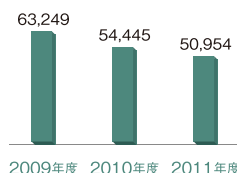


卸売事業

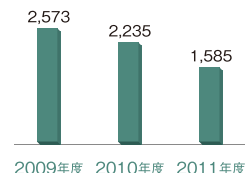
売上高構成比



売上高(百万円)

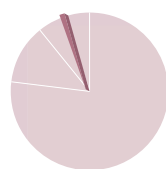


営業利益(百万円)

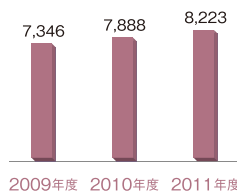


クレジット事業

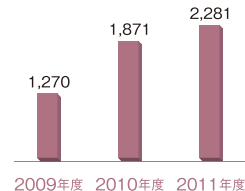
売上高構成比



売上高(百万円)

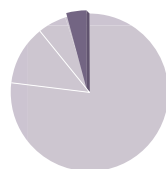


営業利益(百万円)

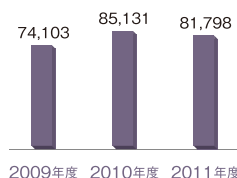


その他事業

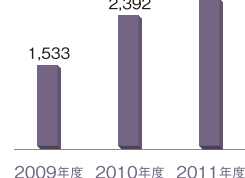
売上高構成比



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



※会計基準の変更に伴い、2011年度から従来「百貨店事業」に含めていた持株会社J.フロント リテイリングの業績を「調整額」に含めることに変更しています。また、従来「その他事業」に含めていた「クレジット事業」は、重要性が増したため、2011年度から区分掲記しています。それらの変更をふまえ、2009年度および2010年度については、2011年度と同様に組み替えた数値を記載しています。

事業会社 / 営業拠点

■ (株)大丸松坂屋百貨店

大丸12店：心齋橋店・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48店：青山店、高輪魚籃坂店、自由が丘店、下北澤店、目白店、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27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、奈良北生駒店、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：本山店、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)

■ 大丸興業国際貿易(上海)有限公司

■ 大丸興業(タイランド)(株)

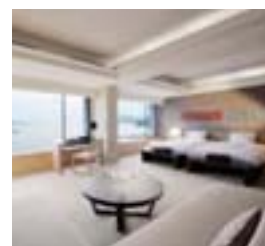


■ JFRカード(株)

国内9営業所：心齋橋、梅田、東京、京都、神戸、札幌、名古屋、上野、静岡



- | | | |
|----------------|------------------|-----------------|
| ■ (株)J.フロント建装 | ■ (株)消費科学研究所 | ■ (株)セントラルパークビル |
| ■ (株)JFRオンライン | ■ (株)JFR情報センター | ■ (株)エンゼルパーク |
| ■ (株)ディンプル | ■ (株)JFRオフィスサポート | ■ (株)大丸松坂屋友の会 |
| ■ (株)J.フロントフーズ | ■ (株)JFRサービス | |
| ■ (株)大丸コム開発 | ■ (株)JFRコンサルティング | |



New Model

新百貨店モデルの
具現化



「百貨店再生」への、手応え

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。具体的には、百貨店が本来得意とする中級から高級ゾーンの品揃えの維持・強化に加え、「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れの変化に対応すべく、それぞれの店舗において、店舗戦略の明確化と徹底をはかる中で、(1)対象顧客層の拡大(2)品揃え幅の拡大、特に価格の幅の拡大(3)スペシャリティゾーンの開発(4)高効率経営体制の実現、を推進しています。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、特に価格の幅を広げ、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に生まれ変わりました。



JR大阪駅

品揃え幅の拡大による集客力の向上

梅田店では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、ファッションビルで人気のブランドや東急ハンズ、ポケモンセンターなど百貨店に欠落していた商品・サービスを積極的に導入。一方で、従来のお客様から強いご要望があったラグジュアリーブランドのラインナップも大幅に充実させました。このように、価格の幅と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向上を実現しています。

大きな成果は、圧倒的な入店客数の増加に現れています。当初、梅田店では1日平均で9万人の入店客数を予想していましたが、それをはるかに上回る水準で推移し、グランドオープンから1年を経過しても平日で12万人前後、土日祝日は15万人以上のお客様にご来店いただいています。1月2日の初売りではオープン以来最高となる27万人の入店客数を記録しました。また、カード顧客も新たに19万件を獲得。2012年2月末現在で梅田店全体のID顧客総数は58万件に達しており、顧客固定化が着々と進捗しつつあります。

顧客層の幅も大きく拡大しています。ID顧客データを見ると、工事影響のない2009年度との比較では、特に戦略的に取り組んだヤング・アラ30の顧客シェアは26.1%と2.3ポイント増加するとともに、買上高は26.3%増という結果になりました。一方、これまでの中心顧客であるアラ40～シニア層について

も顧客数は29.4%増、買上高も着実に増加しており、幅広いお客様にご支持、ご来店いただいていることがデータとしてもはっきりと現れています。

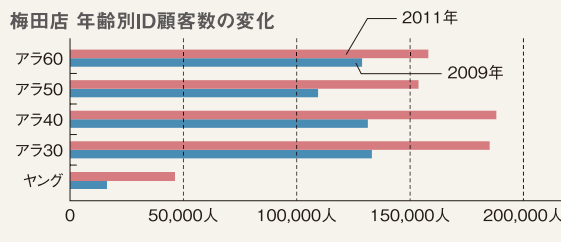
ローコストオペレーションの進展

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。

梅田店では、そうした取り組みとともに、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部門に再編・集約しながら、各部門の営業活動を横断的にサポートする組織を組み合わせたマトリックス型の組織体制による効率的運営を実現しています。併せて、後方事務部門は2011年3月に心斎橋店との一体運営で集約・統合、さらに2012年3月には京都店、神戸店を加えた関西4店舗の組織・機能統合を実施し、一層の組織のスリム化・効率化を図っています。

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んでいます。こうした取り組み成果を、大型プロジェクト改装が進行中の名古屋店、神戸店や2012年秋に増床予定の東京店など、各店に順次取り入れていきます。

梅田店 年齢別ID顧客数の変化



Specialty

スペシャリティ
ゾーン



「スペシャルティ」が生む、競争力

新百貨店モデルの中核— スペシャルティゾーン

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ルティゾーンの展開拡大を進めています。

スペシャルティゾーンとは、お客様がひと目で「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・展開して、「スペシャルな付加価値」を創出する「スペシャルティゾーン」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。こうしたスペシャルティを持ったゾーンを店内に数多く配置し、競合する他の商業施設にない独自の魅力を付加していくことにより、競争力の強化をはかっていきます。

うふふガールズ

スペシャルティゾーンの代表例は、「うふふガールズ」。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り、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なども取り入れました。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」のブランド化も実現しています。「うふふガールズ」は、心齋橋店を皮切りに、京都店、銀座店、神戸店、梅田店、札幌店、名古屋店まで現在7店舗に拡大展開し、各店舗ごとに狙い通りの顧客層拡大が進んでいます。

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を効果的にプレゼンテーションし、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。



松坂屋名古屋店「うふふガールズ」



大丸梅田店「シンデレラアベニュー」

オーランジェリーゼ

梅田店増床部分に新たに展開した婦人肌着のスペシャルティゾーン「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。これまで百貨店で肌着をお求めになる機会が少なかった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、スペシャル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。

マダム・セクション

知的な好奇心旺盛なアクティブなミセスをターゲットとしたライフスタイル提案型売場として京都店に誕生した「マダム・セクション」。ファッションから雑貨に至る「モノ」だけでなく、自分磨きに役立つ各種レッスンやイベントなど「コト」も提案するとともに、売場に椅子やテーブルを配することにより、お友達やご家族ともゆっくりお買物を楽しんでいただける「憩いの場」としても活発にご利用いただいています。また、上野店の「マダム・セクション」では、売場独自のサービス特典が付されたオリジナル・メンバーズカードを発行することにより、顧客の組織化・固定客化を強力に推進しています。

今後も、それぞれの店舗戦略をベースにスペシャルティを追求した魅力あるゾーン構築をはかっていきます。

Growth

店舗の大型化



首都玄関で、飛躍的にプレゼンス向上



大丸東京店(1階 新エントランス・2階 デッキイメージ)

2012年秋、東京店が1.4倍に増床

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

2011年4月に従来の1.6倍に増床し、新百貨店モデルの集大成としてグランドオープン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㎡に増床し、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・オトナ・ライフスタイル百貨店」をストアコンセプトとし、新店として第1期移転増床オープン。第1期では、特に東京駅周辺で働くOLやビジネスマンを強く意識しながら、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・強化しました。

東京の「いま」をコンパクトに凝縮

第2期本格オープンでは、店づくりやオペレーションなど梅田店増床グランドオープンで得られた成果やノウハウを導入しながら、東京駅に立地する店として、周辺に勤務されるOL、ビジネスマンや出張・旅行のお客様をはじめ、電車や車でわざわざお越しいただいている近隣・郊外にお住まいの方々まで、幅広いお客様をターゲットとし、「東京の「いま」がコンパクトに揃っている百貨店」をストアコンセプトに、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幅広く取り揃えることにより、ギフト、おみやげやトラベルに強い店づくりを目指します。

主なポイントは、

- (1) お弁当、惣菜やスイーツなど質・量両面での食品強化
- (2) 婦人・紳士雑貨売場の拡大再構築

- (3) 話題のセレクトショップ導入などアラ30～アラ40向けファッションブランドゾーンの構築
- (4) 人気の9ブランドで構成する雑貨を中心としたラグジュアリーゾーンの構築
- (5) 8～10階に「東急ハンズ」、11階に「ICI 石井スポーツ」など集客力のある大型専門店の上層階への展開です。

集客力と回遊性が大幅アップ

そうしたコンテンツでの魅力向上と併せ、もう一方で大きな期待を寄せるのは、ハード面の改善効果です。増床部分の地下1階と1階には、東京駅八重洲中央口に直結するエントランスを、またグラントウキョウサウスタワーと2階部分で連結するペDESTリアンデッキからのエントランスをそれぞれ新たに設置することにより、入店客数の大幅増を見込んでいます。さらに、エスカレーターを増床部分に増設することにより、各階の買い回り性の飛躍的な向上がはかれるものと考えています。

オペレーション面でも、増床を機に思い切った効率化をはかります。売場運営形態別のオペレーションシステムに基づく適正要員配置とともにマネジメント単位の見直し・統合による組織のスリム化を推し進めることにより、梅田店と同様、「増員なき増床」を実現していきます。

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店づくりを目指します。

こうした、首都圏で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。



Tokyo Station City [東京ステーションシティ]

Renewal

店舗の新鋭化



集客力向上へ、旗艦店リニューアル

J.フロント リテイリングは、梅田店や東京店の増床と併せ、名古屋店、神戸店など旗艦店の大型改装にも着手し、店舗の魅力化と営業基盤の更なる強化をはかっています。

名古屋店—

◦フルエイジ・フルグレード対応、に

名古屋店は、本館・南館・北館の3館合計で約87,000㎡に及ぶ面積を持つ日本最大級の店舗です。2012年春から2013年春にかけて実施する大規模改装では、この広大なスペースをフルに活用した、◦フルエイジ・フルグレード、に対応する本格的な百貨店を目指し、今までの中心顧客の維持・拡大を基本としながら、栄地区に来街されているヤング・アラウンド30のお客様や、感性の高いアラウンド50のお客様を新たなターゲットに設定。旬のファッションや化粧品などを多数導入して、ファッション提案の幅を広げるとともに、売場コンセプトが明確で、お客様に◦私の売場、と共感していただける、スペシャルティゾーンなどを構築します。

2012年春は、第1期改装として、ファッション、雑貨を中心に品揃え・売場環境を

刷新し、百貨店を含む競合他社に対する競争力の大幅強化をはかりました。

具体的には、南館では、当社で7店舗目となる人気のスペシャルティゾーン◦ふふガールズ、を2階、「ジュエルチェンジズ」「デミルクスビームス」など話題のレディスセレクトファッションの集積を1階に展開し、さらに中部地区初となる日本最大級の「H&M」を1階と地下1階に導入。本館では、1階の化粧品・婦人洋品・アクセサリー売場を一新し、従来的高级ブランドだけでなく、ファッション性、カジュアル性の高いラインナップの充実をはかるとともに、名古屋地区ナンバーワンの品揃えとして評判の2階特選フロアはコンテンポラリーな「トリーバーチ」「クロエ」など6つの新規ラグジュアリー・ブランドを加えて再構築しました。さらに、北館1階は、ナチュラルコスメを中心にスキンケア・ボディケア・ヘアケアの21ブランドを集積し、自然派志向のライフスタイルを実現するフロアとして生まれ変わりました。

また、2013年春には、第2期改装として「食品フロア」の刷新を予定しており、品揃えからサービス、売場環境にいたるまで抜本的再構築をはかっていきます。



大丸神戸店

神戸店—

◦食のファーストマインドストア、へ

2012年4月、神戸店は、激化する大阪・梅田エリア商業施設との競合環境の変化や、お客様のライフスタイル・嗜好の変化に対応するため、1997年の震災復興グランドオープン以来、15年振りとなる食品フロアの全面改装を実施しました。

今回の改装では、神戸市周辺にお住まいの次世代ミセス、アラウンド30を強化ターゲットに設定し、関西地区初出店となる「DEAN&DELUCA」をはじめこだわりのベーカリーから紅茶、ハム、チーズ、コンフィチュールまで多彩に集積したスペシャルティゾーン◦ターブル・プリュス、を新規に開発・導入するなど、スイーツや惣菜のこだわりショップを一堂に展開。神戸らしさの象徴である◦洋菓子・洋風の食スタイル、をクローズアップし、話題性・提案性の高い食品フロアを構築しました。

食品フロア改装により、神戸店の従来からの特徴でもある◦家族でのご来店、◦母娘でのご来店、はさらに増加しており、こうした集客力アップを背景に、今後、全館および周辺店舗への一層の買い回り向上をはかっていきます。



松坂屋名古屋店

Redevelop

銀座再開発



銀座プロジェクト、前へ

J.フロント リテイリングは、グループの首都圏におけるプレゼンスを飛躍的に高めることとなる銀座地区最大の再開発計画に取り組んでいます。

この開発計画は、現在の松坂屋銀座店を含む銀座6丁目2街区を一体開発する大規模プロジェクトで、再開発となる敷地面積は約9,000㎡におよび、そのうち約65%を大丸松坂屋百貨店が所有しています。2011年は7月に準備組合が東京都に対し都市再生特別地区の都市計画提案を行い、同年12月に都市計画決定がなされたことにより、計画の実現に向け大きく前進しました。

計画では、建物は地上12階、地下6階、高さ56m、容積率1,360%で延床面積は約147,500㎡、商業とオフィスの複合用途を予定しており、商業の営業面積は現在のところ全体で約40,000㎡と見込まれています。また、地域貢献への取り組みとして、「国際的な商業・環境拠点の形成」、「安全・快適な歩行者ネットワークの拡充」、「防災性・防災支援機能の向上」や「緑と潤いの創出と環境

負荷の軽減」といった観点による施設整備などが予定されています。2013年に現在の松坂屋銀座店建物の解体に着手し、2017年度の竣工オープンを目指します。

今後は、再開発の具体的な計画を示す「事業計画」を策定するとともに、現在の準備組合を發展させ、法人格が与えられる「銀座六丁目10地区市街地再開発組合(仮称)」の設立を行い、権利者、ディベロッパー、行政が一体となって事業を推進していきます。また、開発計画地の土地・建物所有者が有する事業施行前の権利の種類や資産の大きさに応じて、事業完了後の建物の敷地や床に関する権利の一部を付与する権利変換計画の進め方も進めていきます。

新たに建設される建物において、百貨店の面積・売場展開については今後検討を進めていきますが、新店舗のイメージとしては既存の業態にこだわらず、「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」の地位確立を目指すJ.フロント リテイリングを象徴し、情報発信をリードする世界の銀座

にふさわしい、新しい商業施設像、を具現化したいと考えています。

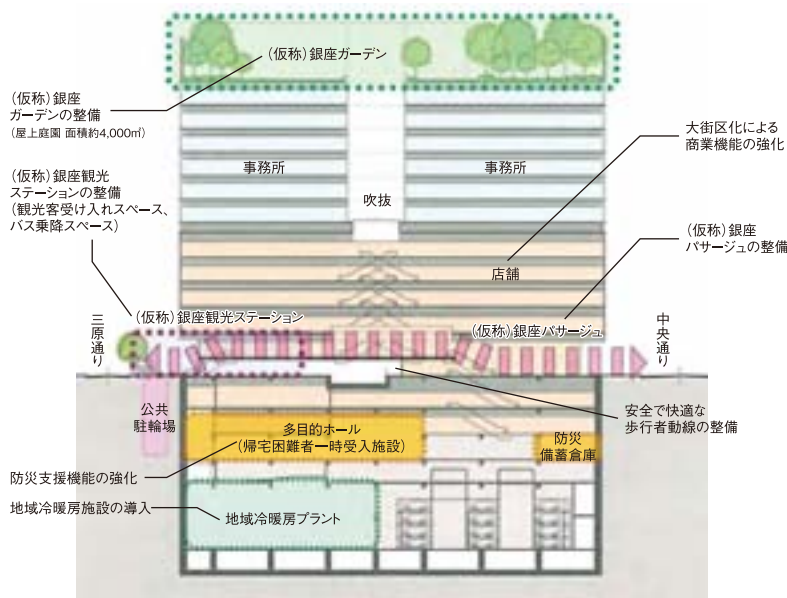
竣工・オープンまでのスケジュール(予定)



〈参考〉開発における「地域貢献」について

この開発計画には、以下の都市再生に向けた「地域貢献」が導入される予定です。

- 国際的な商業・観光拠点の形成
 - 観光バスが利用可能な乗降スペースの整備
 - インフォメーション機能を持つ「銀座観光ステーション(仮称)」の整備
- 安全・快適な歩行者ネットワークの拡充
 - 銀座中央通りと三原通り界隈をつなぐ歩行者導線「銀座バサージュ(仮称)」の創出
 - 地下鉄銀座駅につながるバリアフリーの地下通路を新設、公共駐輪場の整備
- 防災性・防災支援機能の向上
 - 耐震安全性の高い建物を建築
 - 災害時の帰宅困難者一時受入施設などの整備
- 緑と潤いの創出と環境負荷の低減
 - 地域に開かれた屋上庭園「銀座ガーデン(仮称)」の整備



Area

周辺店舗開発



「点」から「面」へ — 地域トータルとしての魅力化

「点」から「面」へ J.フロントリテイリングは、店舗そのものの魅力化とともに、店舗周辺に高感度なショップを展開し、地区全体としての活性化をはかっています。

この取り組みは、1987年に大丸神戸店で始まりました。当時、神戸地区の交通やビジネスの中心は三宮に進んだため、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図ってきました。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67ブランド&ショップ(2012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。

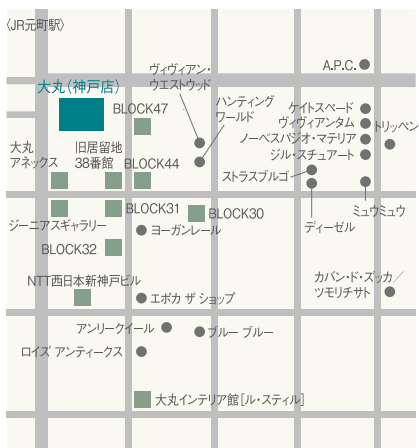
大丸心齋橋店は、心齋橋筋商店街とともに地域の賑わいを創出してきましたが、2003年頃から隣接する店舗の商売を取り巻く環境変化や家主の世代交代などが進む中で、事業撤退を選択する老舗も現れました。このままでは、商店街の活気が失われるどころか、放置すればファッションナブルな心齋橋のイメージも損なわれてしまう、そうした危機感から、心齋橋店においても神戸店の手法を取り入れた周辺店舗開発に着手しました。店内の売場展開では一定の制約を受けるショップデザイン、環境も路面なら思い切ったことができる

ことから、話題性のある店舗が次々と集まり、現在では26ブランド&ショップ(2012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條河原町に負けない、四條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(2012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。

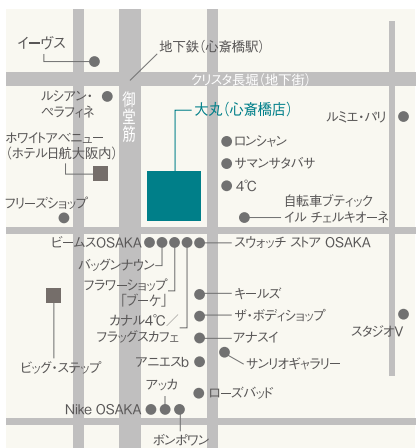
さらに、松坂屋上野店においても周辺地区開発の動きに合わせ、2009年に完成した立体駐車場の1階部分に、大型スポーツショップを誘致(2010年3月)し、品揃えの幅の拡大による新たな顧客層の獲得をはかっています。

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



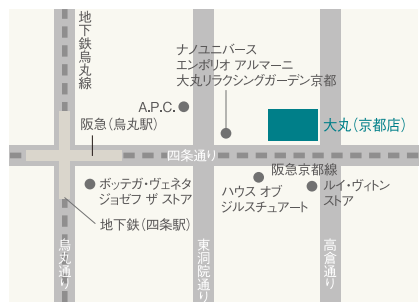
ジーニアスギャラリー

大丸心齋橋店周辺店舗



フリーズショップ

大丸京都店周辺店舗



エンポリオ アルマーニ

Customer

固定客戦略



お客様を、もっと知る ―

顧客基盤の拡大とCRM活動の充実

科学的なアプローチによる売場支援

固定客戦略の主目的は、現在自社カードを保有する約430万人の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有効な手段として顧客情報システム「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、販売の現場で得られた情報をもとにお客様の特性や流出・離反などの変化をいち早く捉えることができることから、売場担当者がお客様との関係を強化するための重要なインフラとなっています。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)活動や新規カード会員の開拓強化に支えられ、2011年度の大丸松坂屋百貨店合計のID顧客数は、対前年7.5%の増加、また、全売上に占めるカードの個人売上高比率は、71.3%と対前年2.2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、2008年度から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実施しています。この取り組みをよりパーソナルなものとして進化させるため、2011年度からは、お客様ご自身が配信を希望されたブランドショップから直接メールで新着商品や

イベントなどの情報をお届けしています(J-CISメール)。

また、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、お客様の属性や購買履歴をもとにその店のその日のお得な情報が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販促手法のひとつとなっています。

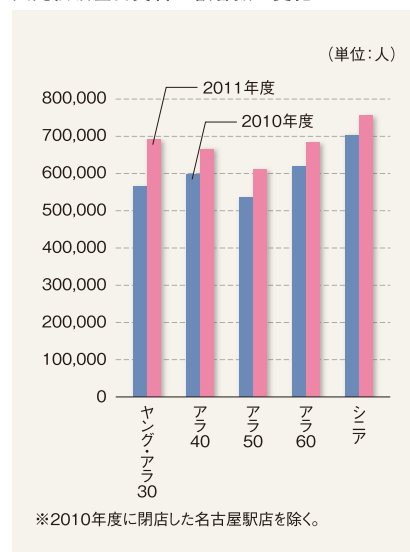
現在大丸松坂屋百貨店のメール会員数は約51万人の規模となりましたが、メールアドレス登録可能なカード会員は370万人以上を擁しており、今後も会員拡大余地はまだ十分にあります。なお、カードをお持ちでなくともメールアドレスの登録で会員になれる「モバイル会員」の募集を2010年度から行っており、週1回大丸・松坂屋のお買い得情報を掲載したメールマガジンの配信を通じてカード会員化の促進につなげています。

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、新たにご来店いただいたお客様を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、心齋橋店、京都店、神戸店、梅田店、名古屋店の5店舗で「うふふガールズカード」を発行していますが、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

を継続して行ってきた結果、現在のカード会員数は約6万人に達しています。なかでも2011年3月にオープンした梅田店では、うふふガールズカードの新規会員数が発行初年度で2万2千人を超えたことも寄与し、2011年度のヤング・アラウンド30のID顧客数は、増床工事に入る前の2009年度との対比で46.9%増、買上高は同26.3%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。今期新たにうふふガールズフロアをオープンした名古屋店でも同様の取組みを強化しているほか、他のうふふガールズカード導入店舗においても狙い通りに新規顧客の固定客化が着実に進んでいます。今後もあらゆる角度から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ともに、CRM活動の一層の充実によりさらなる顧客基盤の拡大・強化を推進していきます。

大丸松坂屋百貨店ID顧客数の変化



Originality

自主編集売場
オリジナル商品



マーケット変化への即応と 独自性・収益性の追求

J.フロントリテイリングは、百貨店の売場運営形態を「自主運営」と「ショップ運営」の2つに峻別し、ビジネスモデルの改革を進めています。

自主編集売場は、ショップ運営売場と異なり、百貨店自らの意思と判断で売場の拡大・縮小や品揃えの変更を自由に行うことが出来るため、マーケットやお客様の变化にスピーディに対応することが可能です。駅ビルやSCなど他の業態にはない百貨店独自の強みであり、かつ他の百貨店との差別化という意味でも有効な手段となります。またショップ運営売場に比べて粗利益率が高いため、効果的・効率的な運営ができれば収益力の強化につながります。

自主編集売場を事業運営型組織へ

当社は、2011年9月、新百貨店モデルをより進化させるため、本社MD部門を従来の商品分類別の組織から、売場運営形態に対応した「自主事業統括部」「ショップ運営統括部」に再編しました。

自主事業統括部は、主に婦人雑貨（婦人洋品、ハンドバッグ、婦人靴）と紳士雑貨（ネクタイ・洋品、ワイシャツ、紳士肌着・靴下、カバン、旅行用品、紳士靴）を自主編集売場として展開。マーケティングから仕入調達、販売、損益管理に至るまで、「仕入れて売る」すべてのプロセスを一貫して計画管理する「事業運営型組織」として生まれ変わり、本社だけでなく、各店で自主編集売場のマネジメントや販売、店独自の仕入を行う人員もすべて傘下としながら、バーチャルな事業体として最終損益に責任を持ちます。

これにより、婦人、紳士など商品分類の垣根を越えた商品展開が容易になるとともに、自主事業統括部内の売場の繁閑に応じてフレキシブルに販売体制を変更することが可能になりました。また店ごとの損益管理を徹底することにより、人的生産性の向上を含めた利益志向のマネジメントへと価値観の転換が進んでいます。

新たな編集売場の開発

自主事業統括部では、雑貨ショップとしての「楽しさ、新しさ、ワクワク感」を表現するために、既存のアイテム売場を圧縮・効率化し、新しいマーケットがあると予測される新たな編集売場を期間限定で展開しています。おしゃれに女子会を楽しむための洋品雑貨を集積した「クリスマス女子会」、日本の職人が作るこだわりの鞆、革小物などを集めた「サムライレザー」などいずれも従来のカテゴリーにとられないテーマ編集で展開し、好評を博しました。このようなトライアルの中で、今後「マーケットが確実にある」と判断できたものは、常設売場としての展開も検討していきます。

マーケット変化への即応

シーズンやマーケットの変化に応じて「今お客様が欲しているアイテム」を拡大し、「ニーズの少ないアイテム」を縮小するといった売場の変化対応を、百貨店自らの意思で、自由自在に行うことが出来るのが、自主編集売場の特徴です。2011年下期には気温が平年を下回った1、2月に機動的に手袋、マフラーなど防寒アイテムを拡大し、売上の拡大につなげる事が出来ました。今後もクールビズ

対応やレイン対策、カレンダーギフトマーケットへの対応など、日々刻々と変化するお客様のニーズにスピーディかつダイナミックに対応し、売上の拡大につなげていきます。

その他の自主編集売場

婦人雑貨、紳士雑貨以外の自主編集売場として、婦人服のプライベートブランド(PB)である「ソフール」、アイテム編集売場の「シーズンメッセージ」「ジーニングカジュアル」、ワールド社とのコラボレーション事業である「エッシュ」、紳士服のPB「トロージャン」があります。いずれも百貨店への信頼をベースに、品質と価格のバランスがとれたオリジナル商品や、ターゲットを明確にした編集売場を展開し、お客様の支持を集めています。



ソフール(SOFUOL)

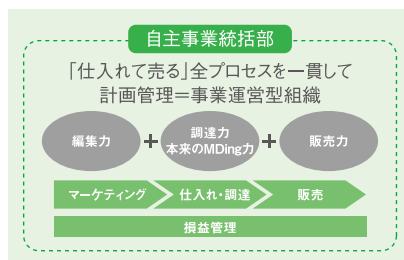
外部出店を視野に入れた取り組み

自主事業統括部がスタートして最初の半年となる11年度下期の売上高は、対前年7.3%増と好調に推移しました。今後はメンズ、レディースの垣根を越えたダイナミックな売場の拡大・縮小や、新たな編集売場の展開によって売上拡大を目指すとともに、完全買取商品をはじめとする高収益商品の仕入拡大や、販売体制の強化による消化率の向上などにより、さらなる収益力の強化をはかっていきます。また自主事業統括部は、将来的には別会社化し、他の商業施設へ出店することも視野に入れています。



トロージャン (TROJAN)

日本の紳士服がほとんどオーダーメイドだった1959年に既製紳士服の先駆けとして大丸で誕生。百貨店初の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(=勇士・奮闘家)」を意味します。着心地を第一に高品質な素材や仕立ての良さと今日性をも融合させ、ビジネスマンに向けた安心で信頼できる価値の高い品質を、お客様にご納得頂ける価格でご提供しています。



Art

美術館・
店舗空間



松坂屋美術館エントランス

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お楽しみいただけるよう、当社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、版画など、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。



平山郁夫「アンコールワットの月」1933年



トリケラトプスの全身骨格(全長7m、アメリカ)

2011年度の主な開催実績

- 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、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)

2012年度の主な開催予定

- 京都清水寺成就院奉納襖絵 風の画家 中島潔が描く「生命の無常と輝き」展
(松坂屋美術館)
- 恐竜展
～原始生命からマストドンまで、35億年のタイムトンネル～
(大丸神戸店)
- ハローキティ アート展
(大丸梅田店)
- 平山郁夫 次世代へのメッセージ
(大丸京都店)
- マルク・シャガール展 ～油彩・版画・タピスリー～
(松坂屋美術館)
- 再興第97回院展
(大丸心斎橋店)
- 卒寿記念 高木栄子 紙わらべの世界展
(大丸京都店)
- 沖縄復帰40周年記念 紅型BINGATA 琉球王朝のいろとかたち
(松坂屋美術館)



紅型 白地震枝
垂桜燕鳥に
菊扇色紙
短冊模様衣裳
19世紀
松坂屋コレクション

国の重要文化財を含む、
貴重な染織品の数々を所蔵

当社が2011年に設立した「一般財団法人 J.フロント リテイリング史料館」では、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として、国の重要文化財指定を受けた江戸時代の小袖である「慶長小袖」など、貴重な染織品1,300余点の維持管理、公開・展示運営を行っています。

2011年度は、これらの衣裳を一堂に展示する「松坂屋コレクション」を松坂屋美術館にて開催したほか、国立能楽堂での「能装束 能面展」に120点、京都文化博物館での「京の小袖」特別展に77点の史料の貸し出しを行い、大きな反響を呼びました。

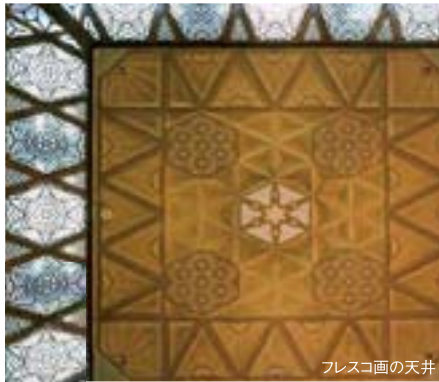
2012年度は、松坂屋美術館を含む全国4箇所の有名美術館で開催される「沖縄復帰40周年記念 紅型BINGATA 琉球王朝のいろとかたち*」において、当社グループ所蔵の琉球染衣裳を中心とした松坂屋コレクション計45点を貸し出す予定です。
(作品保護のため、会期中に展示替えを行います。)

※開催スケジュール

- ・4/24(火)～5/27(日) 沖縄県立博物館・美術館(沖縄)
- ・6/13(火)～7/22(日) サントリー美術館(東京)
- ・9/11(火)～10/21(日) 大阪市立美術館(大阪)
- ・11/3(土)～11/25(日) 松坂屋美術館(名古屋)



光と色彩の天井



フレスコ画の天井



レリーフ天井



本館1階エレベータホール



スタンドグラス時計



孔雀のレリーフ



イソップ寓話のスタンドグラス



本館中2階(メザニン)

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、現在の心齋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人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。現在の心齋橋店の建物は、4期に分けて計画的に建築が進められました。第1期工事は1922年(大正11年)に心齋橋筋側の南半分、第2期工事で同じく北半分を1925年(大正14年)、そして1932年(昭和

7年)の第3期、翌1933年(昭和8年)の第4期増築工事で御堂筋側を完成し、地上7階のネオ・ゴシック様式の百貨店が出現することになりました。

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

統一された、アール・デコの世界です。

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



大丸心齋橋店

Human Resource

人材育成



クリエイティビティを発揮し、 挑戦し続ける「自己変革型人材」を育成

J.フロントリテイリングは、新百貨店モデルをはじめとする「業態変革レベル」の改革に取り組むため、求める人材像を、「クリエイティビティと挑戦をもとに自己変革し、新たな価値を生み出す人＝自己変革型人材」とし、グループ全体の多様な事業領域で活躍出来る人材の育成に取り組んでいます。

人材育成の考え方

現場におけるOJTと、これを補完するOffJTの組み合わせで知識やスキルを修得することに加え、困難な課題に挑戦する中で知識やスキルを活用することによって生まれる気づき・内省を通じて自己変革を引き出す職場のマネジメントと個人の自律的な成長力を組み合わせた育成＝OJD (On the Job Development) の仕組みを導入します。

成長の基盤となる仕事の領域については、百貨店分野に止まらず、今後の新たな事業展開に備えて、グループレベル、新規事業への対応、グローバルなど、新たな領域に広げて取り組みます。

2011年度の主な取り組み

新百貨店モデルの実現に向け「クリエイティビティと挑戦」を通じて経営改革を推進する人材の育成と組織力の強化に取り組みました。

- ①強いリーダーシップと組織変革力を持つリーダー層の育成・強化
 - 部長研修
169名 3グループに分けて実施
 - JES (JFR アントレプレナー スクール)
24名 10回コース
 - JLS (JFR リーダー スクール)
21名 8回コース
 - 入社後3年間育成スクール
- ②新百貨店モデルを実践するためのクリエイティビティを有した人材の育成
 - マネジャー・バイヤー研修
514名 8グループに分けて実施
 - 創造力開発研修(代表マネジャー)
71名 3グループに分けて実施

その他の取り組みとして、30歳社員全員を対象としたキャリア開発研修(68名)、将来の経営を担う人材の育成を目的としたビジネススクール派遣(MBA社会人大学院6名、IFIビジネススクール1名)、他企業に派遣して優れたノウハウを学ぶ外部企業派遣研修(2名)などを実施しました。

また「自分のキャリアは自分で創る」という「キャリア自律」の考え方に基づく自己啓発社内スクール「キャリアサポートカレッジ」のメニューの充実に取り組み、2011年度は社員、パートナー、お取引先従業員の方を含め約1,400名が参加しました。

今後は従来にない多様な事業領域においてクリエイティビティを発揮し、挑戦し続ける人材の育成を目指し、「アントレプレナー型リーダー」「マネジメント」「プロフェッショナル」など、各人の人材特性に応じた適正配置を実施し、困難な課題を与え、仕事の成果を検証するプロセスを繰り返すことにより、個人の成長と組織成果の最大化をはかっていきます。同時にそれぞれの人材特性に応じた多様な能力開発メニューの開発・充実に取り組んでいきます。

人材育成の基本構図



Supermarket

スーパーマーケット
事業



高質スーパーとして、地域に密着

首都圏、関西、中部地区に 83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48店、関西地区に27店および中部地区に8店の計83店舗（2012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、個店ごとの特性にあ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。

新情報システムを導入

ピーコックストアは、2012年3月に新情報システムを導入し、首都圏・関西地区・中部地区それぞれで稼働していた3系統のシステムを統合しました。これにより全社共通の一元化されたデータに基づいてセントラルバイイング（全社一括仕入）を行い、バイイングパワーを

強化するとともに、個店レベルまで落とし込んだ商品計画を立案・実施し、地域のマーケットに即した品揃えの実現につなげています。また分析システム「DWH」（データウェアハウス）の導入により、現場で発生した生データからABC分析や商品ロス率の分析など多様な分析がリアルタイムで可能となり、店舗レベルでの品切れ防止や商品の改廃をスピーディーに実施していきます。同時に新システムの導入により、本社・後方部門の業務削減や、物流合理化によるローコスト化も推進しています。

PB、ストアブランドの取り組み

ピーコックストアは、デイリー性の高い保存食品や日配品を中心に、お客様から信頼を頂けるブランドとしてPB「ピーコックチョイス」を展開し、値ごろ感のある生活必需品の安定供給に努めています。また「佐幌高原牛」（首都圏）、「宗谷岬牛」（関西地区）や、「香りとうまみのウイナー」など、お取引先や産地と共同開発した地域限定型の独自商品（ストアブランド）の展開も強化。生鮮品では当社が指定する生産者と生産契約を行い、保存食品

では当社独自の仕様により付加価値をつけて販売するなど、競合他社との差別化をはかるとともに、収益力の向上につなげています。

また中食需要が伸びている中、惣菜の品揃えを見直し、単身世帯や若年層の多い地域では洋風スイーツやおつまみなど従来の惣菜売場の枠を超えた分野で商品を開発・強化するとともに、シニア層の多い売場では一切れ、二切れの魚や小さなサラダといった個食対応を進めています。

地域により密着したスーパーマーケットに

ピーコックストアは、今回導入した新情報システムをフルに活用し、各店の立地に応じて、こだわり商品・ボリューム商品・価格訴求商品のバランスを変え、地域に密着した品ぞろえを実現していきます。また地域特性と競合環境を踏まえて、価格志向の強い地域であれば低価格スーパー（「Pマート」）への業態転換、シニア層のお客様が多い郊外の多層階店舗では医療施設を中心としたフロアへの転換など、さまざまな方策により、地域ごとのマーケット変化に適合した店舗づくりを目指していきます。

店舗所在地一覧（2012年5月現在）

首都圏 (48店舗)

大丸ピーコック

高輪魚籃坂店
目白店
自由が丘店
阿佐谷店
下北澤店
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

東小金井店
文京グリーンコート店
三田伊皿子店
玉川上水店
石川台店
花小金井店
国立弁天通り店
藤沢トリアージュ白旗店
三軒茶屋の杜店
トルナーレ日本橋浜町店
代官山ピーコック
芝浦アイランド店
神田熨恋坂店

松坂屋ストア
竹ノ塚店
恵比寿南店
高島平店
豊四季店
大島店

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
青山店
袖が浦店
藤沢オーノ店
高野台店
上池台店

関西地区 (27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
松が丘店
狩野台店
塚原店
千里南町プラザ店
甲子園店
甲東園店
Pマート山田店
武庫之荘店
千里山店
箕面桜ヶ丘店
甲南店
芦屋川西店

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
高倉台店
芦屋南宮店
奈良北生駒店

中部地区 (8店舗)

松坂屋ストア
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

Wholesale

卸売事業



多様性で、ニッチを深耕

幅広い事業をラインナップ

卸売事業の大丸興業は、日本、中国、アセアンの3極を中心にビジネスを展開する商社として多種多様な製品・サービスを提供し、原料調達からアフターケアに至るまで、すべての業務でお客様にご満足いただけるよう、時代と市場ニーズへの対応に取り組んでいます。

主な取扱商品は、製品分野では化学品、包装資材、金属樹脂加工品、住宅・建築素材、電子部品、食品など、サービス分野では情報システムに関するソリューション提案、損害・生命保険代理店業を通じた保険サービスの提供など、幅広い事業を展開しています。また、百貨店酒売場の業務運営を受託する酒類リテール事業も行っています。

中国、アセアンでの事業展開を強化

大丸興業は、国内では東京、名古屋、大阪など6拠点、海外では上海、大連、南沙、香港、台北、バンコク、ホーチミン、ヤンゴン、ジャカルタの9拠点、合計15の営業拠点を有しています。

海外拠点のある中国、アセアン地域の人口は約19億人と、世界人口70億人の約3割を占めています。GDPは、現在、世界全体の約12%にとどまっていますが、豊富な労働力や天然資源を背景に、今後さらに経済成長が見込まれる地域です。

これまで同社の海外事業は、国内外から原材料や商品・製品を仕入れ、国内のお客様に納品するビジネスが中心でしたが、今後は中国、アセアンに多くの拠点を持つ強みを活かし、海外事業を強化していきます。2012年1月にはアセアン地域における事業基盤構築のため、タイに現地法人「大丸興業タイランド」を設立。タイ国内での購買・販売、および輸出入業務を行うとともに、アセアン地域の中核拠点として域内の4拠点を活用し、取引の活性化、拡大をはかっていきます。

また、中国市場については上海にある

「大丸興業国際貿易」を起点として、電子デバイス分野の強化や、中国国内ビジネスの拡大をはかっていきます。

成長分野へ重点化

こうした海外拠点を活用するとともに、各事業における成長分野へ重点化した取り組みを進めることで、持続的な成長を目指しています。

具体的な事例として、金属樹脂加工分野では、自動車の技術革新が電気へと大きく転換していく中で、環境対応車向け量産部品の納入に向け、試作案件から積極的に取り組んでいきます。化学品分野では、新たに台湾の化学品原料メーカーと販売代理店契約を結び、取り扱い原材料の拡充によって売上の拡大をはかります。また、食品分野では、中国の加工業者を通じて日本に輸入している北産産水産加工品の品目の拡大とともに、飼肥料事業への参入についても検討を進めていきます。

グループ各事業とのシナジー創出

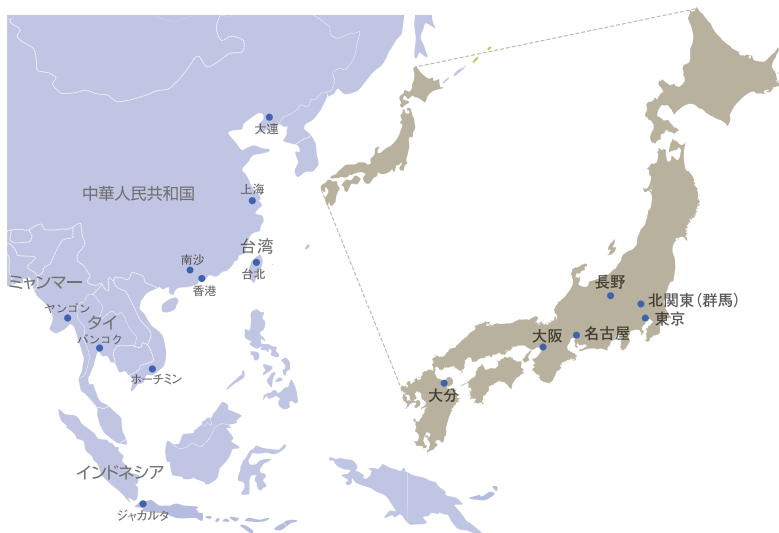
大丸興業は、海苔、椎茸、カニ缶、調味料などの中元・歳暮ギフト好適品を大丸

松坂屋百貨店と共同開発し、全国の大丸、松坂屋の各店舗で販売しています。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。フランスの著名シェフ ポール・ボキューズ氏の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。

こうしたノウハウを活かし、2010年度からは大丸松坂屋百貨店の一部店舗において、酒売場の運営を受託し、リテール分野に参入。さらなる受託店舗の拡大を目指しています。このような、企画・調達から販売までを一貫して請け負う売場運営の受託は、百貨店の業務運営の効率化にも寄与しています。

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



Alliance

アライアンス
M & A



「マルチリテイラー」 としての発展へ、新たな提携

〔株〕パルコの株式33.2%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。

グループの中核事業である百貨店事業では、業態革新を目指す新百貨店モデルを通じて、マーケット変化に対応した従来の枠にとらわれない新しい百貨店ビジネスモデルの構築を推し進めるとともに、グループとしての成長力向上に向け、複数の事業を展開するマルチリテイラーとしての発展に取り組んでいます。

その実現に向け、当社は、2011年に株式会社スタイリングライフ・ホールディングスの株式49%を取得したことに引き続き、2012年3月には株式会社パルコ(以下、「パルコ社」)の株式33.2%を森トラスト株式会社から取得し、持分法適用関連会社化しました。

ショッピングセンター事業を営むパルコ社は、心豊かな生活提案をする「都市のライフスタイルプロデューサー」をビジョンに掲げ、首都圏をはじめ、名古屋、札幌、福岡などの全国主要都市を中心に商業施設「PARCO」を展開し、先進的かつ文化性にあふれた都市型商業施設の開発・運営において、優れたノウハウを有しています。

都市型商業施設の開発・運営という事業領域で優れたノウハウを有するパルコ社と提携を今後深めることで、当社は、新百貨店モデルを通じて取り組んでいる百貨店ビジネスモデルの変革を加速し競争力強化をはかるとともに、様々な業種・業態を展開する小売グループとしてグループ全体の成長力向上をはかることができると考えています。

様々なシナジーへの期待

当社では、今後のパルコ社との取り組みにより、多くのシナジー効果が両社に生まれることを期待しています。現時点で当社側がシナジー効果として想定していることは、

- (1) 両社の店舗基盤、顧客基盤を有効に活用することによる営業基盤強化
- (2) パルコ社の都市型商業施設の運営ノウハウ導入による百貨店事業の競争力強化
- (3) 店舗の開発計画におけるパルコ社のノウハウ導入による施設の魅力化
- (4) 首都圏に強いパルコ社との連携を深めることによる首都圏におけるプレゼンスの向上
- (5) 様々な業種・業態を展開する小売グループとしての成長力強化
- (6) 人材派遣、通販事業など関連事業分野のビジネス機会拡大
- (7) パルコ社の業態を活用することによる海外出店の可能性拡大、などです。

「業務検討委員会」を設置

具体的な提携の中身については、今後のパルコ社との協議のなかで検討していきますが、特に、百貨店の売上の大半を占める「ショップ運営」売場において取り組んでいる、販売サービス面などを中心とするコンサルティング力の強化と、ショップ・ブランドを編集して魅力的な売場をつくるためのプロデュース力の強化に、パルコ社のノウハウ導入効果が大きいと考えています。

また、パルコ社と当社はともに、大都市において高質で付加価値の高い小売ビジネスを指向し、顧客層のグレードやテイストも類似していることから、相互の店舗基盤、顧客基盤を有効に活用し相乗効果を最大限に創出していくことで、互いの企業価値向上に取り組むことができると考えています。

既にパルコ社とは、業務検討委員会を設置し、定期的な会合を行っています。今後、スピード感を持って、シナジー発揮に向けた取り組みを進め、成果を出して行きたいと考えています。

《株式会社パルコについて》

会社概要

- 名称：株式会社パルコ
- 本店所在地：東京都豊島区南池袋一丁目28番2号
- 事業内容：
 - ・ショッピングセンター事業
 - ・専門店事業
 - ・総合空間事業
 - ・その他の事業
- 資本金：268億67百万円
- 設立年月日：1953年(昭和28年)2月13日

最近の経営成績および財政状態

	2010年 2月期	2011年 2月期	2012年 2月期
純資産(百万円)	78,657	81,868	84,577
総資産(百万円)	187,093	222,135	208,697
一株当り純資産	954.52円	993.52円	1,028.21円
売上高(百万円)	261,076	264,840	259,789
営業利益(百万円)	8,601	9,218	9,168
経常利益(百万円)	8,554	8,750	8,966
当期純利益(百万円)	4,108	4,400	4,319
一株当り当期純利益	49.87円	53.41円	52.49円
一株当り配当金	16.00円	17.00円	17.00円

International Market

海外市場への取り組み



成長を求め、 グループで海外市場に挑戦

海外は有望な成長市場

少子高齢化、生産年齢人口の減少により国内消費市場は、今後ますます縮小することが予測され、グループとして持続的な成長を実現するためには、海外の成長する市場に挑戦していくことが重要と考えます。特に急速な拡大・発展を続ける中国、アセアン地域は当社グループの事業にとって有望な成長市場と捉えています。こうした地域への事業展開に関して、国情や事業特性を考慮しつつ、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

中国での百貨店事業展開に着手

中国・上海市は、人口2,300万人を擁する中国随一の商業都市。農村部からの急激な人口流入により、近年急速に都市化が進行し、2005年からの5年間で、実に520万人の人口が増加しました。また、首都・北京市とともに富裕層が多い都市のひとつとしても知られています。

上海市の中心地・人民広場近くに、市内で第2位の売上を誇る百貨店「新世界城」があります。この「新世界城」を経営する上海新世界股份有限公司を筆頭株主とする上海新南東項目管理有限公司は、現在、上海有数の商業地である黄浦区163号街区に延床面積約11万㎡規模の本格的な百貨店を建築中です。当社は、2012年5月、上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、同百貨店を中国で屈指の高級百貨店にするために当社が支援・協力することについて基本合意しました。同百貨店には、当社から店長を含む10名程度の人材を派遣。当社が持つマーケティング力、お取引先との関係、店づくり・接客サービスなどのノウハウを活かし、開業前の店づくりから、開業後の販売促進・固定顧客づくりなど、日本の

百貨店づくりと運営ノウハウを取り入れた店舗運営について技術支援していきます。

新店舗の名称は「上海新世界大丸百貨(仮称)」。富裕層、中間層をターゲットに、高級ブランドのテナントなどを多数揃え、中国屈指の高級百貨店の開設を目指します。

今回の事業提携において、現地の小売ビジネスを実際に経験することで、中国でのビジネスノウハウを取得することができると考えています。また、上海をはじめ中国で「大丸」の認知度を高めることによって、来日した中国人旅行客の大丸店舗の利用増、売上増も期待できます。当社は今回の事業提携を機に、有望市場である中国での百貨店事業展開に取り組んでいきます。

黄浦区163号街区プロジェクト概要

- 店名: 上海新世界大丸百貨(仮称)
- 住所: 上海市黄浦区 163号街区
- 規模: 土地面積 13,709.3㎡
建物延床面積 11.6万㎡
階別構成 地上7階～地下5階
うち百貨店は地上7階～地下2階
- 事業主体:
上海新南東項目管理有限公司
(上海新世界股份有限公司が49%出資)
- スケジュール:
2014年末から2015年初め完成予定(着工済み)

SLH社と共同で「プラザ」事業を アジア地域で展開

当社は2011年3月、「プラザ」など複数の小売事業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(以下SLH社)の株式を49%取得し、持分法適用関連会社としました。

SLH社は、国内で日本を代表する雑貨販売ブランドである「PLAZA」を展開しています。当社はSLH社と共同で、この「PLAZA」の編集を核として、出店する地域のマーケット

に適合した商品サービスを提供する新ブランドを新たに開発し、アジア地域の大都市大型商業施設内にテナントとして出店する計画を進めています。まずは、台湾・台北地区の百貨店やショッピングセンター内に、複数店舗を集中的に出店する計画で、2013年の春頃をめどに1号店の出店を予定しています。その後は、台北における事業を軌道にのせたうえで、台中や高雄など台湾の他の都市、さらには成長著しい他のアジア諸国への展開を想定し、将来的にはアジア全域で100-200店舗を展開するビジネスに育てて行きたいと考えています。

新会社概要

- 所在地: 台湾 台北市
- 資本金: 5億円
- 出資比率:
J.フロント リテイリング(株) 90%
(株)スタイリングライフ・ホールディングス 10%
- 設立日: 2012年夏ごろ
- 事業内容:
PLAZAの新ブランドによる雑貨販売
- 出店方法:
台北地区百貨店・ショッピングセンター内に
複数店舗を出店(1号店は2013年春頃を予定)
- 展開地域:
上記に加えて台中・高雄など台湾の他都市、
他のアジア諸国(検討中)

グループをあげて積極的な取り組みを推進

一方、グループ会社のJ.フロント建設は、中国での商業施設設計の受注を目指して2011年12月、上海に駐在員事務所を開設。卸売業の大丸興業も、アセアン地域での事業拡大を目指して2012年1月、タイに現地法人を設立しました。グループ会社においても各社の強みを活かした積極的な海外展開を進めていきます。

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」、「スピードと徹底実行」、「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、J.フロント リテイリンググループ(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)へのアカウントビリティーの重視・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。

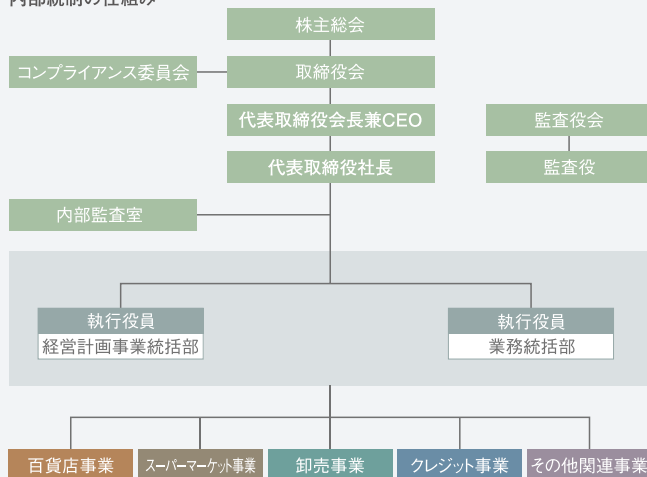
そのため、全社組織においては2つの統括部(経営計画事業統括部、業務統括部)による組織の役割・責任・権限の明確化をはかり、監督機能の強化、J.フロント リテイリンググループ全体の内部統制システムの充実をはかっています。また、経営体制においても執行役員制度を導入し、経営の意思決定と執行の分離を図り、より迅速な意思決定ができ、実行のスピード化をはかるための経営機構を構築しています。

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っています。

■ 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。

2011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、「株式会社パルコの株式取得(持分法適用関連会社化)」、「海外における株式会社スタイリングライフ・ホールディングスとの共同事業の展開」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、高山剛氏および橋・フクシマ・咲江氏の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豊富な経験・実績、見識を、また橋・フクシマ氏はグローバルな視野を持つ人材の活用、国内外企業の経営戦略策定に関する豊富な知識・経験・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ら両者で協議を重ねることにより適正な評価を行います。

■ リスクマネジメント

事業運営上のリスクについては、社長および統括部長を統括責任者として、部門に即したリスクの評価・管理を行い、重要なリスクについては管理状況を取締役に定期的に報告しています。認識された事業運営上のリスクのうち特に重大な案件については、グループ戦略会議で対応方針を審議・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、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」を制定しています。また、地震災害や新型インフルエンザ発生を想定した「事業継続計画(BCP)」を策定し、緊急対策本部の設置基準や構成要員等を明確にするるとともに、災害発生時の初動態勢、非常時優先業務の復旧策の策定、非常時緊急対応手順等について定めています。

■ 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、「グループ各社・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者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、従業者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。

※コンプライアンス行動原則・行動規範の四つの視点

- ①お客様第一主義の徹底
- ②健全な成長と発展のための高質経営の推進
- ③個性と能力が尊重され、公平で活気のある組織づくり
- ④社会への貢献(社会と共生する良き企業市民)

「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、J.フロント リテイリンググループの品質管理業務を行う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すみやかに消費科学研究所に送られ、科学的な品質検査が行われます。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。

J.フロント リテイリンググループ 環境方針

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

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

- ①資源・エネルギーの有効活用
- 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。

■包装資材の削減

大丸、松坂屋各店では、無駄のない適切な包装を推進するために、スマートラッピングマニュアルに基づく研修を繰り返し実施しています。スマートラッピングとは、お客様に用途に応じて包装を選んでいただくことで、紙袋やレジ袋、包装紙の削減につなげることを目的とした、日本百貨店協会が推進するキャンペーンのひとつです。

「オリジナルエコバッグ」の販売

大丸、松坂屋各店では、省資源化の推進とマイバッグの利用によるゴミ削減のため、オリジナルエコバッグを販売しています。2012年度は、より多くのお客様にお持ちいただけるよう、デザインも一新。このバッグには1枚につき50円の「カーボンオフセット」を付加しています。インドにおける風力発電事業で得た排出権を取得したもので、これにより1枚当たり約14kgのCO²削減を見込んでいます。



海外著名ブランドでも活躍中のテキスタイルデザイナー 藤阪克二氏/SOU・SOUデザインによる 大丸松坂屋百貨店「オリジナルエコバッグ」

■エネルギー使用量の削減

大丸、松坂屋各店では、地球温暖化を防止するため、既存照明のLED化をはじめ、空調機器、エレベーターやエスカレーターなどのインバーター制御化、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」などの様々な活動へも参加し、従業員全員で省エネに取り組んでいます。

店舗照明のLED化を推進

大丸、松坂屋各店では、既存照明をLED照明へ変更することにより使用電力及びCO²の削減に努めています。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ため、店内冷房の効率化にも大きく寄与します。

2011年4月19日増床グランドオープンした大丸梅田店は、全フロアの天井照明器具約35,000灯をLED化しました。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。その他の店舗でも、2011年度中に松坂屋上野店で10,000灯、大丸東京店9,000灯、松坂屋名古屋店7,000灯など、全店天井照明の19%に相当する85,000灯をLED照明に切替を済ませており、従来に比べて全店の電力使用量で年間1,200万kwhの削減効果を見込んでいます。

今後も、各地区の電力会社の需給バランスおよび政府による節電要請に対応して、大丸、松坂屋の各店舗へLED照明導入を順次拡大し、電力使用量の削減に努めます。



環境省「平成22年省エネ照明デザインアワード」でグランプリを受賞(梅田店)

■廃棄物処分量の削減と再資源化

大丸、松坂屋各店では、廃棄物を削減し、再資源化を推進するため、ゴミの分別を徹底しています。梱包容器の減量として、折りたたみコンテナや百貨店統一ハンガーなど再利用システムを推進して、廃棄物の総量抑制に努めています。

また、各店の社員食堂では、割り箸ではなく洗って何度でも使える箸を使用しています。

食品廃棄物の減量については、大丸東京店、京都店、神戸店、札幌店、松坂屋上野店で「生ゴミ処理機」を設置しているほか、大丸心齋橋店、梅田店、札幌店、松坂屋名古屋店、豊田店は外部の処理業者に委託し、飼料や肥料として活用できるよう再生しています。食品廃棄物はすべて計量し、排出部署へ毎月フィードバックすることにより削減意識を高めています。

■ 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。

2011年3月に発生した東日本大震災以後、被災地支援に向けた復興アクションや原発事故に端を発する電力使用量制限令に対応した節電生活応援フェアなど、社会情勢の変化やお客様のご要望にお応えした商品提案やイベントの展開にも積極的に取り組んでいます。

暑い夏を快適に過ごす —

「世代別最新クールビズスタイル」を提案

大丸、松坂屋各店では2011年の夏、快適かつセンス良く着こなせる進化したクールビズスタイル、「ウルトラクールビズ」を提案しました。環境省が提唱する「スーパークールビズ」のキックオフイベント「SUPER COOL BIZ 2011」に参加し、当社が提案する「ウルトラクールビズ」スタイルを紹介。さらに、当社の役員・従業員がモデルとなり、涼しく過ごせる機能性とビジネスシーンにも対応できるファッション性を兼ね備えた世代別「ウルトラクールビズ」スタイルを、ホームページや新聞広告で提案しました。

2012年の夏は、さらに進化させた「かっこよさ」と「おしゃれ感」のあるスタイルを「スマートクールビズ」として提案しています。



環境と社会への配慮をテーマにした

"make a smile PROJECT"を実施

大丸神戸店では、2011年8月31日より「エシカル消費」にフォーカスしたイベントをスタート。「make a smile PROJECT」と銘打ち、オーガニックアイテムを中心とした環境にやさしい商品の提供や、開発途上国における環境保全、産業育成や雇用創出を支援するフェアトレード商品など社会への貢献につながるモノ・コトの提供を通じて、「誰かがhappy」になることを志向した取り組みを展開。テレビ、新聞など多くのマスメディアで紹介されるなど、大きな反響をいただきました。

■ お客様にやさしく快適な店舗づくり

定期的な防災訓練実施および緊急地震速報システム導入

大丸、松坂屋各店では自衛消防隊を組織し、通報・消火とおお客様の避難誘導を迅速に行えるよう店舗の勤務者全員参加の訓練を定期的に行っています。また、震度5弱以上の地震発生時には緊急地震速報を受信し、リアルタイムで自動的に館内放送を行えるシステムを導入しています。緊急時の行動マニュアルに基づく避難誘導訓練を繰り返し実施し、いざというときにも反射的に最適な行動がとれるよう徹底しています。

2011年3月11日の東日本大震災の地震発生時においても、首都圏各店では訓練に基づき、迅速かつ安全にお客様の避難・誘導を行うことができました。



大丸東京店の防災センターでは各種モニターで集中コントロールし全館の安全確認を行っています。

AED(自動体外式除細動器)を全店に設置

大丸※、松坂屋全店にはAEDを設置するとともに、緊急時の初期対応ができるように普通救命講習会を各店で実施しています。

※テナントとして入店している一部の店舗では、ビルオーナー会社との共用を含む。

バリアフリーな店づくりの推進

大丸梅田店では、2011年4月の増床グランドオープンを機にバリアフリーな店づくりを推進しました。

【お子様連れのお客様に】

- ベビーカーを1階東案内所と10階ベビーサロン(セルフ式)にて貸し出し
- 授乳室、おむつ自販機、飲料自販機、コインリターン式のベビーカーがある「ベビーサロン」を10階(東)にご用意
- 赤ちゃんを安心して座らせておけるホルダー付きトイレを各階婦人・紳士用化粧室に設置
- ベビーカーと入れるトイレを地2階・2階・5階・6階・8階～13階の婦人用化粧室、10階紳士用化粧室に設置

【お身体の不自由な方やご高齢のお客様に】

- 車椅子でご利用できる化粧室を3階・9階・12階・14階・15階に設置(オストメイト対応3階・14階の2箇所)
- ユニバーサル対応の試着室2箇所(7階/フォーマルサロン・9階/紳士服出来上がり品お渡し場)

社会貢献活動への取り組み

J.フロント リテイリングは、広く社会に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を積極的に行っています。

■地域の活性化・支援活動

大丸、松坂屋各店では、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参加するとともに、お客様や地域の皆様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「神戸ルミナリエ」
「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」

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・中学生の生徒を受け入れ、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行っています。

バングラデッシュのバロパイカ村にポンプ式井戸が完成

大丸梅田店では、2009年の4月から5月および10月から11月にかけて、レディス、メンズ、子供などのファッションブランドとコラボレーションしたエコチャリティタンブラーを販売し、その売上金約729千円を、安全な水の供給のためにアジア各地で井戸を建設し、自立した生活の実現にむけた支援を行っている(社)アジア協会アジア友の会を通じてバングラデッシュの井戸建設に寄付いたしました。

1990年代半ばより、地下水の汚染による健康被害が社会問題化しているバングラデッシュですが、この度、3,400人が暮らすポリシャル県アガイルファラ郡ラトナプール地区バロパイカ村において深さ約250mの井戸が完成したとの連絡をいただきました。この井戸から汲み出される安全な水が、村人たちの健康維持の一助となることを願っています。



■ピンクリボン運動(乳がん啓発活動)への支援

ピンクリボン運動は、乳がん検診の正しい知識を広め、早期受診を推進することなどを目的として行われる啓発活動です。JFRカード(株)では、2010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」の会員数およびピンクリボン強化月間(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。



さくらパンダが「ピンクリボン運動」の募金活動に参加(大丸心齋橋店)

大丸神戸店「ピンクリボンキャンペーンin大丸神戸店」

大丸神戸店では、2011年10月1日～31日の期間、8回目を迎える神戸市主催の「ピンクリボンフェスティバル」に賛同し、「ピンクリボン・ネイルアートコレクション」の店内展示や、地元のクリニックの協力によるセミナー開催など、乳がん検診の重要性や受診促進などの啓発活動を実施しました。

松坂屋名古屋店

「ピンクリボンスマイルウォーク名古屋応援キャンペーン」

松坂屋名古屋店では、2011年10月8日に名古屋で初めて開催された「ピンクリボンフェスティバル」のメインイベント「ピンクリボンスマイルウォーク名古屋」に協賛しました。

博多大丸「ピンクリボン運動」

「ティール&ホワイトリボン」の支援活動を推進

博多大丸は、3月8日をミモザの日、毎月8日を女性感謝デーと設定して女性への敬愛の意をこめて様々なイベントやサービスを実施。「ピンクリボン運動」の支援に加えて、2011年3月より「ティール&ホワイトリボン」(子宮頸がん予防の啓発キャンペーン)への支援活動も実施しています。

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

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

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

この取り組みは、2009年11月から大丸、松坂屋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いています。2012年3月までの累計回収数は、2,747万個に達し、ポリオワクチンに換算して累計50,000名分を超えることとなりました。



■東日本大震災への支援活動

募金支援

2011年、大丸、松坂屋、ピーコックストア各店舗では募金活動を実施し、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。

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

2011年3月の震災発生後、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へ順次お届けしました。

妊産婦の方々への物資支援

2011年5月には、被災地で活動する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、現地の助産師会等を通じて妊産婦の方々にお渡ししました。

震災被災地応援フェア

2011年6月には、松坂屋上野店の食品催事において「がんばろう東北応援コーナー」を設置し、津波で倉庫もろとも流され土砂に埋もれた缶詰を、食糧難に直面した被災者の方々に提供したことで「希望の缶詰」と呼ばれるようになった「木の屋石巻水産」の缶詰を用意しました。泥にまみれた缶詰をなんとか販売しようと現地で協力する仕入担当者の姿がTVニュースで取り上げられたこともあって、「希望の缶詰め」をお求めに多くのお客様がご来店になり、約8,000個を販売しました。



大丸松坂屋百貨店の従業員が災害救援ボランティアに参加

大丸松坂屋百貨店は、ボランティア休暇制度を新設し、東日本大震災の被災地でのボランティア活動を積極的に支援しています。この制度を利用した従業員が被災家屋の清掃などの支援活動を行っています。

"がんばろう東日本!応援ラッピングツール(義援金付き)"を販売

大丸東京店では、2011年4月27日から、「応援ラッピングツール」を販売し、その売上の一部として135,000円を日本赤十字社を通じて被災地に寄付する支援活動を実施しました。震災以降、被災地のために何か役立つことがしたいという社会貢献意識が高まり、義援金付きであることを理由に、多くのお客様にご協力いただきました。

■チャリティバザール

「JCV子どもの笑顔プロジェクト」(Kids Smile Project)との連携

認定NPO法人「世界の子どもにワクチンを 日本委員会 (JCV)」は、ワクチン支援活動に加え、震災において被災し傷を負った子どもたちの心を癒し、できるだけ多くの子どもたちの笑顔を取り戻すことを目的に「子どもたちの笑顔」を生み出す活動「JCV子どもの笑顔プロジェクト (Kids Smile Project)」を実施しています。

大丸松坂屋百貨店は、JCVとの連携により、被災地支援を継続して行っています。

さくらパンダが被災地の子どもたちを訪問

大丸、松坂屋各店では、2012年3月1日から「さくらパンダ」のチャリティ・ピンバッジの販売を行い、店頭で募金を呼びかけるとともに、被災地の子どもたちへの応援メッセージを募集。ピンバッジは用意した1万個が完売し、店頭募金と合わせて1,042,190円をJCV子どもの笑顔プロジェクトに寄付しました。また、寄せられた600通を超える応援メッセージは、さくらパンダが東北被災地の児童館を訪れ、子どもたちに直接手渡しました。



切り絵の世界的アーティスト"ロブ・ライアン"とコラボした被災地チャリティの実施

大丸、松坂屋の2011年クリスマスギフトラッピングのデザインを手がけたロブ・ライアン氏が、東北の子どもたち支援のために12月に来日。大丸東京店を皮切りに、大丸心斎橋店、大丸京都店、大丸神戸店、松坂屋名古屋店でサイン会、トークショーを開催しました。また、ロブ・ライアン氏デザインのピンバッジや有料ラッピングも用意。これら売上金の一部およびロブ・ライアン氏が大丸・松坂屋のクリスマスのために制作した原画をオークションで販売した対価(合計1,757,530円)を東日本大震災被災地支援「JCV子どもの笑顔プロジェクト (Kids Smile Project)」を通じて、被災地の子どもたちの元気につながる活動に寄付しました。



Rob Ryan氏

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〉
 - 1949〈昭和24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〉
 - 1971〈昭和46年〉
 - 1983〈昭和58年〉
 - 1987〈昭和62年〉
 - 1991〈平成3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〉
- 下村彦右衛門正啓が京都伏見に呉服店「大文字屋」を開業。(大丸創業)
 - 大阪心齋橋筋に大阪店「松屋」を開き、現金正札販売をはじめ。(現、心齋橋店現在地)
 - 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」の店是を全店に布告。
 - 京都・東洞院船屋町に大丸総本店「大文字屋」開店。
 - 江戸日本橋大伝馬町3丁目に江戸店開業。
 - 大塩の乱起こる。「大丸は義商なり、犯すなかれ」と、焼き打ちをまぬがれる。
 - 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、心齋橋店)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。
 - 鳥取大丸を関係百貨店とする。
 - 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、(株)ピーコックストア)を設立。
 - (株)大丸リース&サービスを設立。
 - (株)レストランピーコックを設立。
 - 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。
 - (株)ディンプルを設立。
 - 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。
 - (株)大丸セールスアソシエーツを設立。
 - 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。

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〉 ■ いとう呉服店は、呉服問屋から呉服太物小売商へと転業する。
- 1740〈元文5年〉 ■ 尾張徳川藩の呉服御用達になる。
- 1745〈延享2年〉 ■ 京都仕入店を室町姉小路に開設。
(1749年新町通六角(現在地)に新築移転)
- 1768〈明和5年〉 ■ 上野広小路の松坂屋を買収し、「いとう松坂屋」として開業。
- 1907〈明治40年〉 ■ 上野店を洋風建築、陳列式に改め、「合資会社いとう呉服店(資本金25万円)」と改組し、独立採算経営に移す。女子販売員を置く。
- 1910〈明治43年〉 ■ 資本金50万円で「株式会社いとう呉服店」を設立。
名古屋市栄町角に名古屋地方初のデパートメントストアとして名古屋店を新築開店。
- 1911〈明治44年〉 ■ いとう呉服店少年音楽隊を結成。(現在の東京フィルハーモニー交響楽団)
- 1917〈大正6年〉 ■ 上野店新本館完成。(1923年関東大震災により全焼)
- 1918〈大正7年〉 ■ デパート業界初の制服を制定。(縞の木綿にモスリンの帯という和服スタイル)
- 1924〈大正13年〉 ■ 銀座店が現在地に開店。デパート業界初の全館土足入場を実施。
- 1925〈大正14年〉 ■ 商号を「株式会社松坂屋」に改める。
■ (株)誠工舎(2005年松坂屋誠工(株)に社名変更)を設立。
■ 名古屋店が南大津町(現在地)へ移転。
- 1929〈昭和4年〉 ■ 松栄食品(株)を設立。
■ 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。
■ 横浜松坂屋ストアを設立。
- 1962〈昭和37年〉 ■ 銀座店にパーキングビルを開設。(日本初のバウザー・エレベーター方式)
- 1963〈昭和38年〉 ■ 銀座店屋上で生きた動物大バーゲン開催。
- 1966〈昭和41年〉 ■ (株)大丸と商品面での業務提携発表。中央仕入機構C・B・S発足。
- 1970〈昭和45年〉 ■ 野沢商事(株)を設立。
- 1971〈昭和46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。
- 1972〈昭和47年〉 ■ 名古屋店北館増築。
■ (株)中部松坂屋ストア及び(株)関東松坂屋ストア
(2000年 両社は合併し(株)松坂屋ストアとなる)を設立。
■ 日本リフェクス(株)を設立。
- 1973〈昭和48年〉 ■ 高槻店開店。
- 1979〈昭和54年〉 ■ 名古屋店南館増築で三館体制となる。
- 1991〈平成3年〉 ■ 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〉



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



いとう呉服店のポスター



百貨店で初めて土足入場を実施した銀座店の店内風景



現在地である南大津町(当時)に移転した名古屋店



上野店のエレベーターガールたち

J.フロント リテイリングの歴史

- 2007** (9月) ■ (株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが共同持株会社J.フロント リテイリング(株)を設立し、経営統合。
 (10月) ■ 大丸浦和パルコ店オープン。
 (11月) ■ 大丸東京店第1期移転増床オープン。
- 2008** (1月) ■ (株)大丸クレジットサービスがJFRカード(株)に社名変更。
 (9月) ■ (株)大丸ピーコックと(株)松坂屋ストア、(株)横浜松坂屋ストア、野沢商事(株)が合併し、(株)ピーコックストアが誕生。
 ■ (株)大丸装工と(株)大丸木工、松坂屋誠工(株)、日本リフェクス(株)が合併し、(株)J.フロント建装が誕生。
 ■ (株)ディンプルが(株)大丸セールスアソシエーツを吸収合併。
 ■ (株)大丸と(株)松坂屋の情報システムを統合。
- 2009** (3月) ■ (株)レストランピーコックが松栄食品(株)を吸収合併し、(株)J.フロントフーズが誕生。
 (9月) ■ 松坂サービス(株)が(株)JFRサービスに社名変更。
 (11月) ■ 大丸心齋橋店に北館オープン。
 (12月) ■ (株)JFRサービスが(株)大丸リース&サービスを吸収合併。
- 2010** (3月) ■ (株)大丸と(株)松坂屋が合併し、(株)大丸松坂屋百貨店が誕生。
 ■ (株)J.フロント建装が(株)DHJを吸収合併。
 (9月) ■ (株)大丸友の会が(株)マツザカヤ友の会を吸収合併し、(株)大丸松坂屋友の会が誕生。
- 2011** (3月) ■ (株)大丸ホームショッピングが(株)大丸松坂屋百貨店から分割した通信販売事業の一部を承継し、(株)JFRオンラインに社名変更。
 ■ 松坂屋コレクション「慶長小袖」が国の重要文化財に。
 ■ (株)スタイリングライフ・ホールディングスの株式48.5%(同年4月末現在49.0%)を取得し、持分法関連会社化。
 (4月) ■ 大丸梅田店増床グランドオープン。
- 2012** (2月) ■ (株)スタイリングライフ・ホールディングスと共同でアジア地区においてPLAZA事業を展開することを決定。
 (3月) ■ (株)パルコの株式33.2%を取得し、持分法関連会社化。
 (5月) ■ 上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、中国上海市黄浦区での百貨店新設・運営において、当社が技術支援・協力することについて基本合意。



大丸梅田店



プラザ



渋谷パルコ

会社概要

J.フロント リテイリング株式会社

会社概要

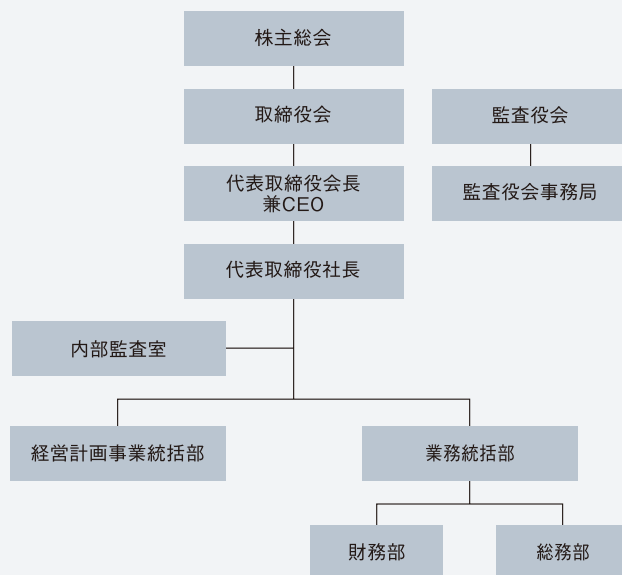
商号：J.フロント リテイリング株式会社
 (英 文 表 示)：J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.
 本店所在地：東京都中央区銀座六丁目10番1号
 事務所所在地：東京都中央区八重洲二丁目1番1号
 設立：2007年9月3日
 資本金：300億円
 グループ事業の概況：百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、
 輸出入業、各種建設工事の設計・監理及び請負業、
 通信販売業、クレジットカード業、労働者派遣事業、
 商品検査及びコンサルティング業、その他
 従業員数(連結)：7,271名(2012年2月29日現在)
 URL：<http://www.j-front-retailing.com/>

役員

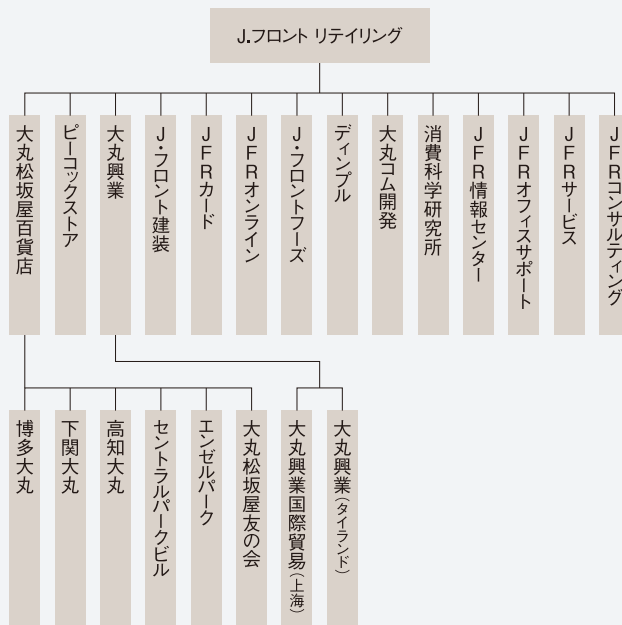
代表取締役会長 兼最高経営責任者	奥田 務	
代表取締役社長	茶村 俊一	
取締役	山本 良一	(株)大丸松坂屋百貨店代表取締役社長
取締役 兼常務執行役員	塚田 博人	経営計画事業統括部長
取締役 兼常務執行役員	林 俊保	業務統括部長
取締役	高山 剛	
取締役	橋・フクシマ・咲江	
監査役	鶴田 六郎	
監査役	野村 明雄	
監査役	夏目 和良	
監査役	荒井 健治	
監査役	西浜 確	
執行役員	斎藤 賀大	経営計画事業統括部 部長 経営企画担当
執行役員	阪下 正敏	経営計画事業統括部 部長 グループシステム戦略担当
執行役員	松田 伸治	経営計画事業統括部 部長 開発事業担当
執行役員	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、橋・フクシマ・咲江の両氏は、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。

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



(2012年5月31日現在)

株式会社 大丸松坂屋百貨店

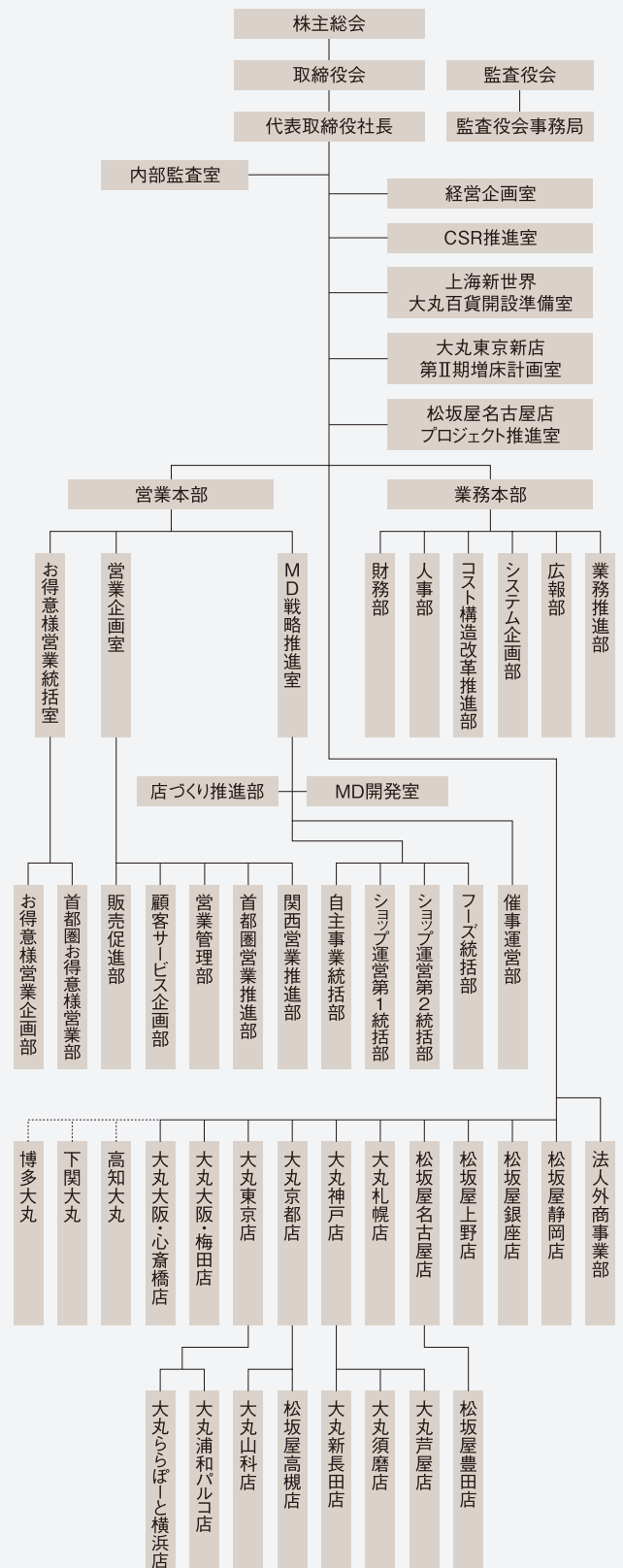
会社概要

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	業務本部長兼CSR推進室事務担当
取締役兼常務執行役員	土井 全一	営業本部 営業企画室長 兼お得意様営業統括室長
取締役兼執行役員	好本 達也	経営企画室長
監査役	野村 明雄	
監査役	夏目 和良	
監査役	荒井 健治	
監査役	西浜 確	
常務執行役員	原田 隆晴	上海新世界大丸百貨開設準備室長
常務執行役員	土井 良平	(株)博多大丸取締役社長
執行役員	富士 ひろ子	営業本部MD戦略推進室自主事業統括部長
執行役員	池田 英之	営業本部MD戦略推進室 ショップ運営第1統括部長
執行役員	加藤 俊樹	営業本部MD戦略推進室 ショップ運営第2統括部長
執行役員	西井 敏郎	営業本部MD戦略推進室フーズ統括部長
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	澤田 太郎	大丸大阪・心齋橋店長
執行役員	村田 荘一	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	井村 有雄	大丸京都店長
執行役員	柚木 和代	大丸神戸店長
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	法人外商事部長
理事	平野 忠昭	内部監査室長

(注)監査役野村 明雄、夏目 和良の両氏は、社外監査役です。



(2012年5月31日現在)

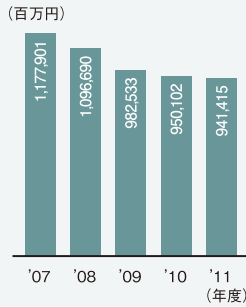


財務情報

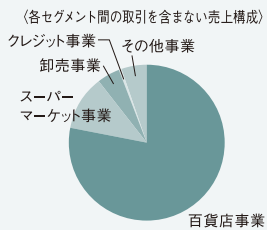
54	財政状態および経営成績に関する分析
58	連結貸借対照表
60	連結損益計算書
61	連結包括利益計算書
62	連結株主資本等変動計算書
63	連結キャッシュ・フロー計算書

財政状態および経営成績に関する分析

■ 売上高



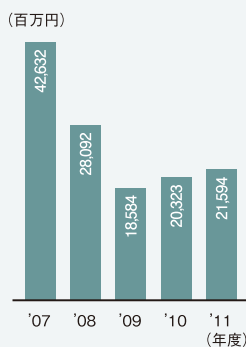
■ 事業セグメント別の売上高



(各セグメント間の取引を含みます)
(百万円)

百貨店事業	736,922
スーパーマーケット事業	112,627
卸売事業	50,954
クレジット事業	8,223
その他事業	81,798

■ 営業利益



* 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(2011年度)の日本経済は、東日本大震災の影響により大きく落ち込んだ後、生産が回復するなど、持ち直しの動きが見られましたものの、欧州債務問題の長期化や円高の進行の影響などもあり、先行き不透明感が強い状況のうちに推移いたしました。

百貨店業界では、震災による影響で3月に売上高が大きく落ち込みました。その後、クールビズ関連商品の需要の高まりや、自粛ムードが和らぐにつれて高額商品にも動きが見られるなど、徐々に持ち直したものの、総じて前年実績を下回る状況で推移いたしました。

このような状況のなか、当社グループは、震災による影響を最小限に止めるとともに、将来にわたるグループの成長・発展に向け、「百貨店事業の競争力向上」と「グループ全体の成長力強化」に取り組みました。

百貨店事業におきましては、「新百貨店モデル」の確立を目指し、従来の百貨店の枠にとらわれない、マーケット変化に即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、現状における集大成として4月に大丸梅田店を全館増床グランドオープンいたしました。また、将来の経営基盤強化に向け、大丸東京店第Ⅱ期増床計画を推進するとともに、松坂屋銀座店を含む銀座六丁目地区再開発計画については、東京都の都市計画決定を受けるなど、実現に向けて大きく前進いたしました。一方で、博多大丸長崎店は、7月末をもって営業を終了いたしました。

グループ全体の成長力強化に向けては、複数の事業を展開するマルチリテイラーとしての発展を目指し、2011年3月に雑貨小売業「プラザ」などを展開する株式会社スタイリングライフ・ホールディングスを、2012年3月には都市型商業施設の開発・運営において優れた事業ノウハウを有する株式会社パルコを、それぞれ持分法適用関連会社化いたしました。また、海外市場への事業展開に向けた基盤整備として、株式会社スタイリングライフ・ホールディングスと共同で、同社の「プラザ」事業をアジア地域において進めることとし、まずは台湾での出店を決定したほか、卸売事業の大丸興業ではタイに現地法人を設立いたしました。このほかにもウェブ通販事業の強化に向け、グループ内通販事業を再編・統合し、新たにJFR

オンラインとして3月にスタートさせました。また、旧横浜松坂屋の跡地に、商業デベロッパーの大丸コム開発が手がけるショッピングセンター「カトレヤプラザ伊勢佐木」を2月にオープンさせました。

一方、高コスト構造からの脱却と生産性の向上をはかるため、グループ全体で組織・要員構造改革を推進いたしました。また、一層の経費の効率化に向け、電気使用量の削減やLED照明機器の導入による節電対策、施設の集約化など、グループをあげて推進いたしました。加えて、グループ各社において事業継続計画を整備するなど、災害対策の強化を進めてまいりました。

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微減に止まり、クレジット事業が前年実績を上回ったものの、スーパーマーケット事業や卸売事業で前年実績を下回り、対前年0.9%減の9,414億15百万円となりました。

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2.0%減の2,050億52百万円となりました。内製化によるコスト削減により作業費が減少したほか、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など、削減を進めました。

営業利益

営業利益は、売上総利益が29億42百万円減となりましたが、販売費及び一般管理費は42億13百万円の削減をはかり、対前年6.3%増の215億94百万円となりました。

その他の収益・費用

その他の費用(収益)はネットで、前年56億70百万円の損失に対し、48億80百万円の損失となりました。これは、収益として固定資産売却益17億99百万円などを計上したものの、費用として、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額22億54百万円、投資有価証券評価損15億19百万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14.1%増の167億14百万円となり、当期純利益は、対前年112.2%増の188億4百万円となりました。

セグメント概況

●百貨店事業

当事業では、構造的課題である「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、「新百貨店モデル」の確立に全力で取り組みました。

2011年4月に増床オープンした大丸梅田店では、顧客層の拡大をはかるためヤングレディースファッションの「うふふガールズ」、婦人靴売場「シンデレラアベニュー」、婦人肌着売場「オーランジェリーゼ」などターゲットやコンセプトを明確にした「スペシャリティーゾーン」を導入するとともに、「東急ハンズ」などの大型テナントを多数導入することによって、入店客数の大幅な増加を実現しました。さらに同店では、増床により売場面積を拡大しながら、従来を大幅に下回る人員での店舗運営を実現し、さらなる高効率運営体制を構築しました。

このほか、大丸札幌店に全社で6店目となる「うふふガールズ」を、大丸京都店にシニア女性のためのファッションと雑貨の売場「マダムセレクション」を導入したほか、松坂屋名古屋店や大丸心齋橋店など基幹6店舗において、アROUND40女性をターゲットにした婦人服自主編集売場「シーズンメッセージ」を再構築するなど、幅広い顧客に向け品揃えを強化しました。

また、9月に本社の営業部門を従来の婦人服・紳士服といった商品分類別の組織から、「自主事業統括部」と「ショップ運営統括部」に再編しました。「自主事業統括部」は、仕入れから販売、損益管理までを一体的に統括する事業運営型の組織として自主編集売場の売上拡大と収益力強化をはかってまいります。一方、「ショップ運営統括部」では、従来の婦人・紳士といった商品分類の枠を超えた部門横断型の組織として今までにない新しい売場づくりを推進してまいります。

あわせて、より効率的な店舗運営を推進するため、大阪地区に続いて首都圏店舗の後方事務部門をそれぞれの地区単位で統合・再編しました。

販売促進活動では、全店でクールビズや節電対策商品の提案や、春と秋に開催した「サンクスフェスティバル」、「松坂屋創業400周年記念大創業祭」など、話題性の高い企画を実施しました。また、インターネットや携帯電話メールを活用した「デジタル販促」に積極的に取り組んだほか、カード会員拡大による固定客づくりも引き続き重要課題と捉え強力に推進しました。

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、震災の影響に加え、2010年8月の松坂屋名古屋駅店や2011年7月の博多大丸長崎店の閉店の影響もあり、0.1%減の7,369億22百万円となりましたが、販売費及び一般管理費の削減に取り組んだ結果、営業利益は6.3%増の145億77百万円となりました。

●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を拡充するなど消費者の価格志向にも対応した品揃えの強化に努めました。また、競争力を強化するため、ニッケコルトンプラザ店（千葉県市川市）、トルナーレ日本橋浜町店（東京都中央区）などの店舗改装を実施し、さらに営業力の強化とローコスト化をはかるため、2012年3月、情報システムを刷新しました。

しかしながら、地域マーケットの競争激化や3店舗を閉鎖した影響もあり、売上高は4.9%減の1,126億27百万円となりましたが、粗利益率の向上と経費の削減に努めた結果、営業利益は57.3%増の4億44百万円となりました。

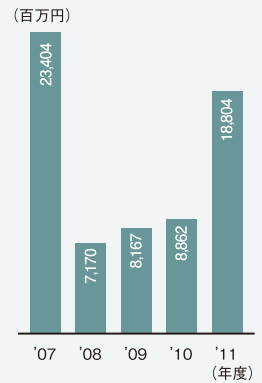
●卸売事業

大丸興業は、食品や化学品分野における取扱い品目の充実、フィッシング事業やリテール事業（百貨店酒売場運営受託）などの強化に加え、中国やアセアン諸国を中心に海外での商材調達や現地での販路拡大に取り組まれました。しかしながら、震災の影響に加え、国内の市場環境は依然厳しく、売上高は6.4%減の509億54百万円、営業利益は29.1%減の15億85百万円となりました。

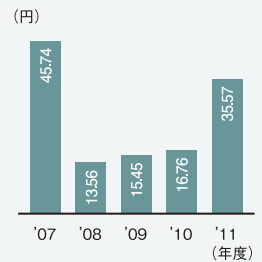
●クレジット事業

JFRカードは、カードの即時発行により新規会員開拓を推進する一方、優待サービスの充実や決済の多様化により利便性を高めることで加盟

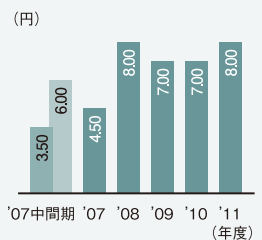
■当期純利益



■1株当たり当期純利益



■1株当たり配当額 (単体)

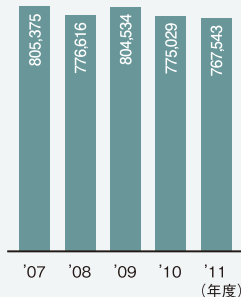


■ 大丸 ■ 松坂屋HD

* 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。

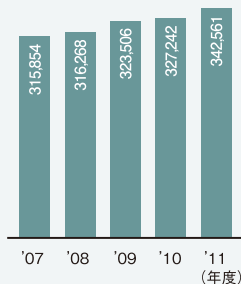
■ 総資産

(百万円)



■ 純資産

(百万円)



店でのカード利用促進に取り組みました。その結果、売上高は4.2%増の82億23百万円、営業利益は21.9%増の22億81百万円となりました。

● その他事業

その他事業では、人材派遣業ディンプルにおいて販売関連の受託業務が拡大した一方で、J.フロント建装において大型受注が減少したこともあり、売上高は3.9%減の817億98百万円となりましたが、各社の販売費及び一般管理費の削減によって営業利益は11.8%増の26億74百万円となりました。

財政状態

財政状態については、資産効率、資金効率向上の観点からグループ保有資産の有効活用を努めるとともに、グループ資金一元管理の体制づくりを行うなど財務体質強化への取り組みを進めた結果、資産合計は7,675億43百万円となりました。一方、負債合計は4,249億82百万円、純資産合計は、3,425億61百万円となりました。

これらの結果、総資産営業利益率(ROA)は、2.8%、自己資本比率は、43.4%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。

また、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及び設備投資、投融資資金は、主に手許資金と営業活動によるキャッシュ・フローに加え、借入やコマーシャル・ペーパーの発行により調達しております。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は、243億65百万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ことなどにより、30億95百万円の収入増となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は、大丸梅田店増床による固定資産の取得や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より、267億81百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、183億49百万円の支出増となりました。

「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68億72百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、投資資金に充当するため借入調達を140億円実施したことなどにより、162億56百万円の支出減となりました。

この結果、当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」は、前連結会計年度末に比べ90億円減の242億4百万円となりました。

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・向上をはかりつつ、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、資本効率の向上及び機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討してまいります。

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

なお、当期の配当は、中間配当3円50銭に期末配当4円50銭を加えた年間8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4円に期末配当4円を加えた年間8円とする予定です。

事業等のリスク

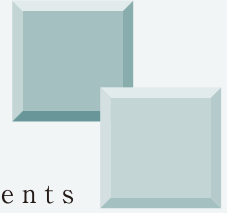
当社グループの事業その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる事項を以下に記載しています。

なお、文中における将来に関する事項は、2012年2月29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事業およびスーパーマーケット事業は、景気動

* 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。



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や交通アクセスの変化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、下請取引、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、不測の事故や新型インフルエンザ発生等により、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 商品取引におけるリスク

当社グループの主要なセグメントである百貨店事業およびスーパーマーケット事業は、消費者と商品取引を行っております。提供する商品については、適正な商品であることや安全性等に十分留意しておりますが、万一欠陥商品や食中毒を引き起こす商品等、瑕疵のある商品を販売した場合、公的規制を受ける可能性があるとともに、製造物責任や債務不履行による損害賠償責任等による費用が発生する場合があります。更に当社グループに対する信用失墜による売上高の減少等、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。

また、当社グループでは、百貨店事業の外商部門をはじめとして、法人向け等の掛売取引を行っております。これらの取引については与信管理を十分に行っておりますが、取引先の倒産による売掛金の回収が不能となった場合の費用の発生等、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 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。

⑥ システムリスク

当社グループが事業を展開するための各種システムは、主に外部委託先のデータ・センターで集中管理しております。当該データ・センターは、耐震設計、電源・通信回線の二重化、自家発電装置、不正侵入防止などの安全対策を講じております。しかしながら、想定を超える自然災害や事故によって、設備の損壊やシステムの停止、各事業所との通信障害が起きた場合、当社グループの事業活動に支障をきたし、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。

⑦ 海外での事業活動におけるリスク

当社グループは、主に卸売事業セグメントを中心に、海外での事業活動を行っております。この海外での事業活動において、予期しえない自然災害や景気変動、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。

⑧ 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。

⑨ 事業提携・資本提携・企業買収等のリスク

当社グループは、事業の拡大や競争力強化のため、他社との事業提携・資本提携及び他社の買収等を行うことがあります。これらの意志決定に際しては、必要かつ十分な検討をしておりますが、経済環境の変化等の影響により、期待した収益や成果を十分に得られず、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

2012年2月29日及び2011年2月28日現在

単位：百万円

資産	2012年	2011年
流動資産：		
現金及び預金	¥24,204	¥34,087
有価証券	1,769	1,484
受取手形及び売掛金：	54,720	53,937
控除：貸倒引当金	(575)	(761)
たな卸資産	28,070	30,382
繰延税金資産	12,457	13,020
その他	28,594	25,945
流動資産合計	149,240	158,096
有形固定資産：		
土地	353,713	354,742
建物及び構築物	362,080	352,574
その他	13,285	12,827
建設仮勘定	445	5,634
計	729,523	725,777
減価償却累計額	(233,579)	(227,100)
有形固定資産純額	495,944	498,678
投資その他の資産：		
投資有価証券	20,099	23,053
非連結子会社及び関連会社への投資	13,884	3,831
長期貸付金	1,442	1,505
敷金及び保証金	48,938	47,760
繰延税金資産	4,687	7,764
その他	33,305	34,340
投資その他の資産合計	122,358	118,253
資産合計	¥767,543	¥775,029

単位：百万円

負債及び純資産	2012年	2011年
流動負債：		
支払手形及び買掛金	¥74,616	¥76,310
短期借入金	58,940	43,181
コマーシャル・ペーパー	9,998	—
未払法人税等	4,657	3,296
前受金	17,032	17,463
商品券	39,374	41,727
賞与引当金	6,174	6,352
役員賞与引当金	154	164
販売促進引当金	340	337
商品券等回収損失引当金	10,322	9,179
事業整理損失引当金	1,097	1,666
その他	44,967	46,510
流動負債合計	267,676	246,190
固定負債：		
長期借入金	37,087	65,476
繰延税金負債	83,257	95,717
再評価に係る繰延税金負債	1,308	1,492
退職給付引当金	25,022	29,409
役員退職慰労引当金	62	65
負ののれん	1,163	3,443
その他	9,403	5,990
固定負債合計	157,305	201,596
負債合計	424,982	447,786
純資産：		
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：2012年及び2011年 536,238,328株	30,000	30,000
資本剰余金	209,598	209,605
利益剰余金	100,133	84,895
控除：自己株式 2012年7,629,481株及び 2011年7,611,040株	(5,967)	(5,976)
株主資本合計	333,764	318,523
その他の包括利益累計額：		
その他有価証券評価差額金	(827)	(477)
繰延ヘッジ損益	(1)	(12)
為替換算調整勘定	(18)	—
その他の包括利益累計額合計	(847)	(490)
新株予約権	99	115
少数株主持分	9,544	9,093
純資産合計	342,561	327,242
負債純資産合計	¥767,543	¥775,029

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

2012年2月29日及び2011年2月28日現在

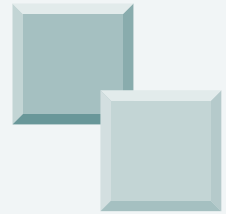
単位：百万円

	2012年	2011年
売上高：		
商品売上高	¥934,453	¥944,140
不動産賃貸収入	6,961	5,962
	941,415	950,102
売上原価：		
商品売上原価	711,554	718,067
不動産賃貸原価	3,213	2,447
	714,768	720,514
売上総利益	226,646	229,588
販売費及び一般管理費	205,052	209,265
営業利益	21,594	20,323
営業外収益（損失）：		
受取利息及び受取配当金	808	756
支払利息	(1,536)	(1,717)
固定資産売却・除却損益	(674)	(3,157)
投資有価証券売却益	138	569
投資有価証券評価損	(1,519)	(1,434)
減損損失	(794)	(1,097)
債務勘定整理益	3,499	3,441
負ののれん償却額	2,286	2,317
商品券等回収損失引当金繰入額	(3,755)	(3,436)
事業整理損	(532)	(1,940)
事業整理損失引当金戻入額	400	136
退店受入金	—	1,600
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	(2,254)	—
事業構造改善費用	—	(1,148)
その他（純額）	(946)	(558)
	(4,880)	(5,670)
税金等調整前当期純利益	16,714	14,652
法人税、住民税及び事業税：		
当年度分	6,247	4,550
調整額	(8,926)	938
	(2,678)	5,489
少数株主損益調整前当期純利益	19,392	—
少数株主利益	587	300
当期純利益	¥18,804	¥8,862

連結包括利益計算書

J. フロントリテイリング株式会社及び連結子会社

2012年2月29日現在



単位：百万円

	2012年
少数株主損益調整前当期純利益	¥19,392
その他の包括利益：	
其他有価証券評価差額金	(352)
繰延ヘッジ損益	57
為替換算調整勘定	(17)
持分法適用会社に対する持分相当額	(42)
その他の包括利益合計	(355)
包括利益	¥19,036
包括利益内訳：	
親会社株主に係る包括利益	¥18,447
少数株主に係る包括利益	589

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

2012年2月29日及び2011年2月28日現在

	単位：百万円					
	株主資本					
	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	¥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
剰余金の配当				(3,701)		(3,701)
当期純利益				18,804		18,804
自己株式の取得					(18)	(18)
自己株式の処分			(6)		26	20
新規連結に伴う増加高				135		135
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額）						
2012年2月29日残高	536,238,328	¥30,000	¥209,598	¥100,133	¥(5,967)	¥333,764

	単位：百万円						
	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
2010年2月28日残高	¥(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
剰余金の配当							(3,701)
当期純利益							18,804
自己株式の取得							(18)
自己株式の処分							20
新規連結に伴う増加高							135
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額）	(349)	11	(18)	(357)	(15)	450	77
2012年2月29日残高	¥(827)	¥(1)	¥(18)	¥(847)	¥99	¥9,544	¥342,561

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

2012年2月29日及び2011年2月28日現在

単位：百万円

	2012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	¥16,714	¥14,652
減価償却費	13,347	13,610
減損損失	1,069	1,936
負ののれん償却額	(2,286)	(2,317)
貸倒引当金の増減額	(53)	23
賞与引当金の減少額	(187)	(683)
退職給付引当金の減少額	(4,387)	(2,592)
販売促進引当金の増減額	3	(13)
商品券等回収損失引当金の増加額	1,143	765
事業整理損失引当金の増減額	(569)	25
受取利息及び受取配当金	(809)	(756)
支払利息	1,536	1,717
持分法による投資利益	(228)	(66)
固定資産売却・処分損益（純額）	407	2,927
投資有価証券売却益（純額）	(10)	(569)
投資有価証券評価損	1,519	1,434
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	2,254	—
売上債権の増減額	(542)	5,660
たな卸資産の減少額	2,330	4,803
仕入債務の減少額	(1,923)	(645)
未収入金の増加額	(1,295)	(1,216)
長期前払費用の増減額	1,832	(328)
その他	256	(12,597)
小計	30,120	25,769
利息及び配当金の受取額	651	710
利息の支払額	(1,511)	(1,728)
法人税等の支払額	(4,895)	(3,480)
営業活動によるキャッシュ・フロー	24,365	21,270
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	(11,962)	(1,538)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	2,487	1,872
有形及び無形固定資産の取得による支出	(15,686)	(14,601)
有形及び無形固定資産の売却による収入	2,853	3,359
短期貸付金の減少額	240	122
長期貸付による支出	(36)	(95)
長期貸付金の回収による収入	108	158
その他	(4,785)	2,288
投資活動によるキャッシュ・フロー	(26,781)	(8,432)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期借入金の減少額（純額）	(14,998)	(8,818)
コマーシャル・ペーパーの増加額	9,998	—
長期借入による収入	14,000	2,500
長期借入金の返済による支出	(11,632)	(5,960)
社債の償還による支出	—	(5,000)
自己株式の取得による支出	(16)	(51)
配当金の支払額	(3,693)	(5,523)
少数株主への配当金の支払額	(94)	(94)
その他	(434)	(180)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(6,872)	(23,128)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1	(20)
現金及び現金同等物の減少額	(9,286)	(10,311)
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	286	—
現金及び現金同等物の期首残高	33,204	43,515
現金及び現金同等物の期末残高	¥24,204	¥33,204

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

大丸京都店

所在地:〒600-8511 京都府京都市下京区四条通高倉西入立売西町79番地
電話番号:(075)211-8111
開店(現在地):1912年(大正元年)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三丁目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://shimonoseki.daimaru.co.jp/>

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:(0797)34-2111
開店:1980年(昭和55年)10月

松坂屋高槻店

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

松坂屋豊田店

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
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/>

クレジット事業

JFRカード株式会社(クレジット業)

所在地: 〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
電話番号: (072) 686-0108
資本金: 1億円 出資比率: 100%
<http://www.jfr-card.co.jp/>

その他事業

株式会社J.フロント建築(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 大阪府中央区南船場二丁目1番3号 上山ビル5階・6階
電話番号: (06) 4705-6200
資本金: 1億円 出資比率: 100%
<http://www.jfdc.co.jp/>

株式会社JFRオンライン(通信販売業)

所在地: 〒658-0015 兵庫県神戸市東灘区本山南町八丁目6番26号
東神戸センタービル4階
電話番号: (078) 441-8801
資本金: 1億円 出資比率: 100%
<http://www.jfr-online.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/>

大丸興業国際貿易(上海)有限公司(輸出入業)

所在地: 6th Floor, Heng Seng Bank Tower, 1000 Lujiazui Ring Rd.,
Pudong New Area, Shanghai, China
電話番号: (86) 21-6841-3588
資本金: 2百万米ドル 出資比率: 100%

大丸興業(タイランド)株式会社(輸出入業)

所在地: Unit 1902, 19th Floor, Sathorn Square Office Building,
98 North Sathorn, Kwaeng Silom, Khet Bangrak,
Bangkok 10500, Thailand
電話番号: (66) 2163-2903
資本金: 102百万タイバツ 出資比率: 100%

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%
<http://www.jfr-ic.jp/>

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: 〒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2階
電話番号: (03) 5615-3317
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%
http://www.j-front-retailing.com/jfr_con/

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: 100%

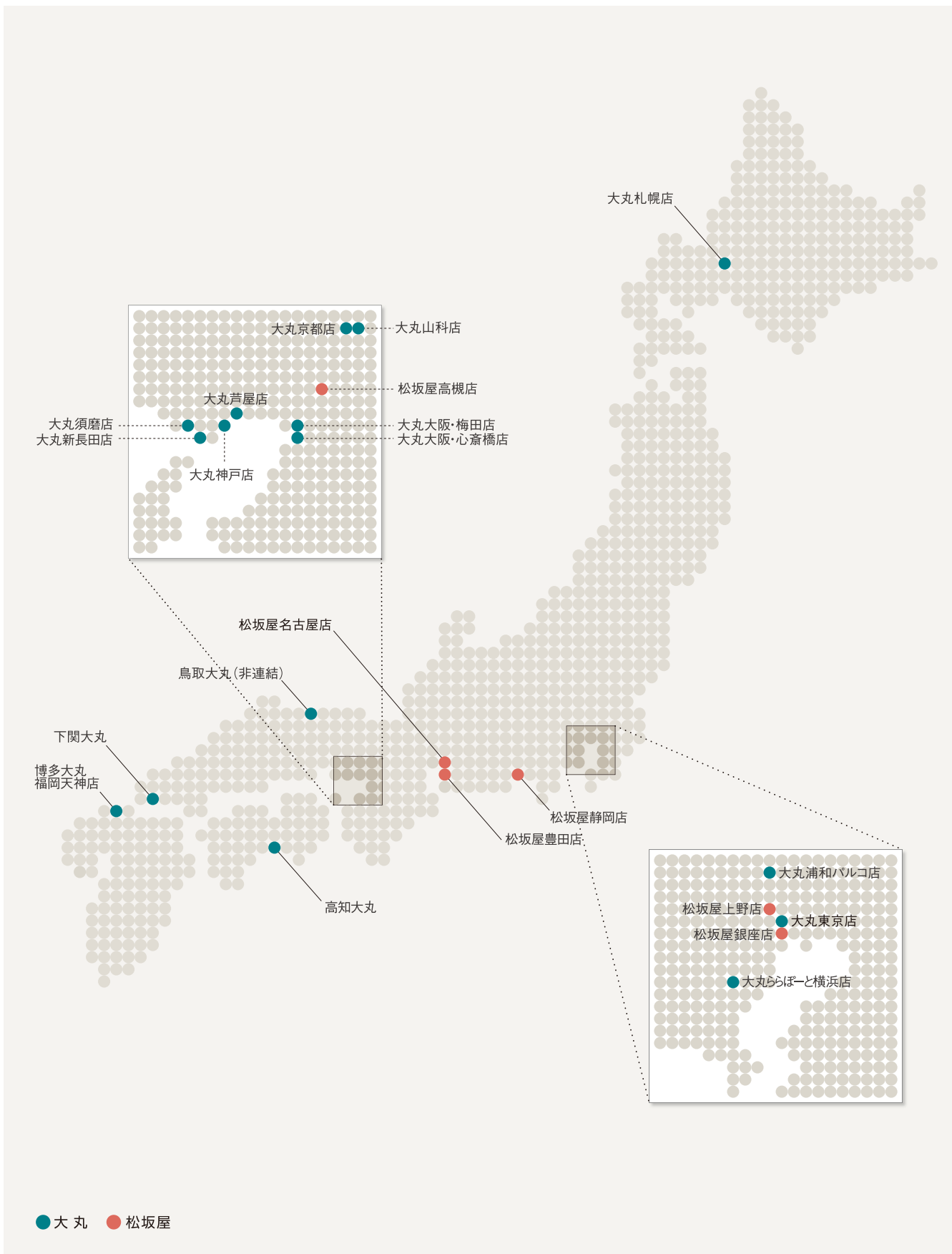
株式会社エンゼルパーク(駐車場業)

所在地: 〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番10号先
久屋大通公園下
電話番号: (052) 261-5746
資本金: 4億円 出資比率: 50.2%
<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: 〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
電話番号: (072) 684-8101
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・心齋橋店 (売場面積 77,490㎡)



大丸京都店 (売場面積 50,830㎡)



大丸ららぽーと横浜店
(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㎡)

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 17,387㎡)



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

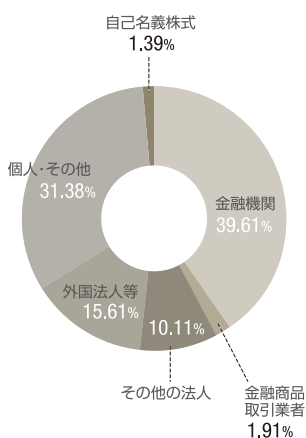
■ 株式の状況 (2012年2月29日現在)

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：73,894名

大株主	所有株数(千株)	持株比率(%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	31,843	6.02
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	30,965	5.85
3 日本生命保険相互会社	28,906	5.46
4 J.フロント リテイリング共栄持株会	15,225	2.87
5 株式会社三菱東京UFJ銀行	14,291	2.70
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	7,909	1.49
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 ラボバンクネダーランド東京支店	5,940	1.12

(注) 持株比率は、自己株式(7,436千株)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	—	—	—
■ 金融機関	82	212,395	39.61
■ 金融商品取引業者	48	10,244	1.91
■ その他の法人	833	54,218	10.11
■ 外国法人等	331	83,696	15.61
■ 個人・その他	72,599	168,246	31.38
■ 自己名義株式	1	7,436	1.39





J. FRONT RETAILING



環境保全のため、植物油インキとFSC®認証紙を使用しています。