



J.FRONT RETAILING NOW

アニュアル レポート 2014 (2014年2月期)



Contents

| | |
|----|---|
| 02 | 財務ハイライト |
| 04 | セグメント別事業概況 ■百貨店事業／パルコ事業／卸売事業／クレジット事業／その他事業 |
| 06 | トップメッセージ |
| 08 | トップインタビュー |
| 14 | 中期経営計画 |
| 16 | 新百貨店モデルの具現化 |
| 18 | スペシャルティゾーン |
| 20 | 銀座再開発 |
| 22 | 上野店南館建替え |
| 24 | 周辺店舗開発 |
| 26 | 顧客戦略 |
| 28 | 自主編集売場・オリジナル商品 |
| 30 | パルコ事業 |
| 32 | 卸売事業 |
| 34 | 海外マーケットへの取り組み |
| 36 | 人材育成 |
| 38 | 美術館 |
| 40 | 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 | パルコの店舗展開 |
| 70 | 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

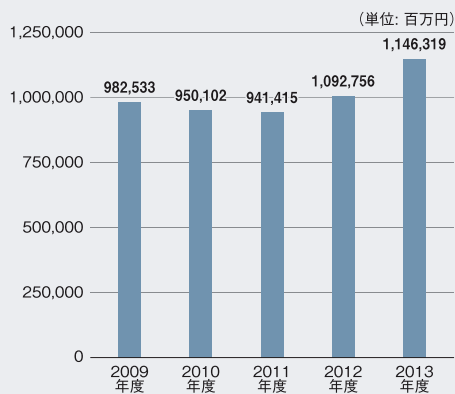
J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社

2010年2月28日および2011年2月28日、2012年2月29日、2013年2月28日、2014年2月28日に終了した事業年度
または2010年2月28日および2011年2月28日、2012年2月29日、2013年2月28日、2014年2月28日現在

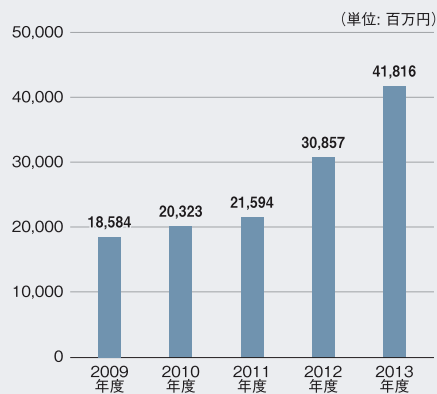
| | 単位:百万円 (別途記載のものを除く) | | | | |
|----------------------|------------------------|------------|----------|----------|----------|
| | 2013年度 | 2012年度 | 2011年度 | 2010年度 | 2009年度 |
| 業績 | | | | | |
| 売上高 | ¥1,146,319 | ¥1,092,756 | ¥941,415 | ¥950,102 | ¥982,533 |
| 売上総利益 | 244,130 | 245,615 | 226,646 | 229,588 | 240,211 |
| 営業利益 | 41,816 | 30,857 | 21,594 | 20,323 | 18,584 |
| 経常利益 | 40,502 | 32,202 | 22,941 | 21,092 | 19,966 |
| 当期純利益 | 31,568 | 12,183 | 18,804 | 8,862 | 8,167 |
| 販売費及び一般管理費 | 202,313 | 214,757 | 205,052 | 209,265 | 221,627 |
| 財政状態 | | | | | |
| 総資産 | 998,730 | 1,009,165 | 767,543 | 775,029 | 804,534 |
| 自己資本 | 370,173 | 341,318 | 332,917 | 318,033 | 314,494 |
| 純資産 | 422,215 | 390,667 | 342,561 | 327,242 | 323,506 |
| 有利子負債総額 | 187,950 | 213,085 | 106,025 | 108,658 | 125,937 |
| 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 | 37,532 | 26,025 | 24,365 | 21,270 | 22,996 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (8,858) | (73,977) | (26,781) | (8,432) | (40,879) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (32,027) | 58,275 | (6,872) | (23,128) | 29,212 |
| 1株当たり情報(単位:円) | | | | | |
| 当期純利益 | ¥59.77 | ¥23.05 | ¥35.57 | ¥16.76 | ¥15.45 |
| 純資産 | ¥701.26 | ¥646.18 | ¥629.80 | ¥601.62 | ¥594.89 |
| 配当額 | ¥11.00 | ¥9.00 | ¥8.00 | ¥7.00 | ¥7.00 |
| 財務指標(単位:%) | | | | | |
| 売上高総利益率 | 21.30% | 22.48% | 24.08% | 24.16% | 24.45% |
| 販管費比率 | 17.6% | 19.7% | 21.8% | 22.0% | 22.6% |
| 売上高営業利益率 | 3.6% | 2.8% | 2.3% | 2.1% | 1.9% |
| 総資産営業利益率(ROA) | 4.2% | 3.5% | 2.8% | 2.6% | 2.4% |
| 自己資本当期純利益率(ROE) | 8.9% | 3.6% | 5.8% | 2.8% | 2.6% |
| 投下資本経常利益率(ROI) | 7.3% | 6.5% | 5.3% | 4.9% | 4.7% |
| 自己資本比率 | 37.1% | 33.8% | 43.4% | 41.0% | 39.1% |

※ 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。

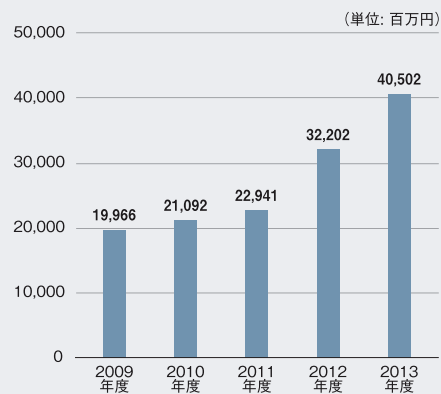
売上高



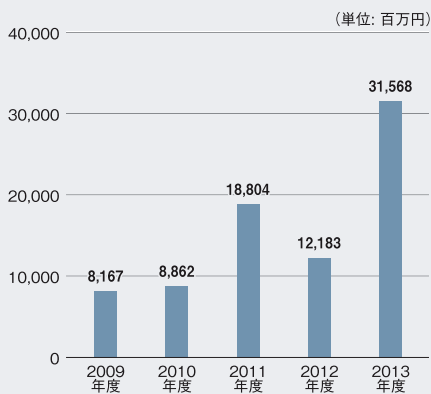
営業利益



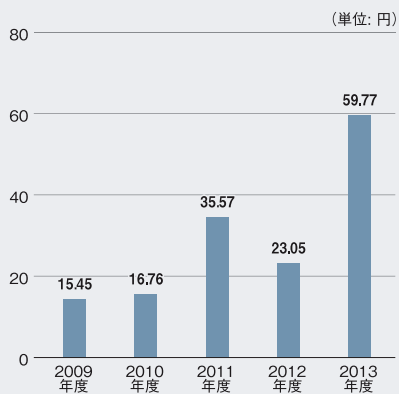
経常利益



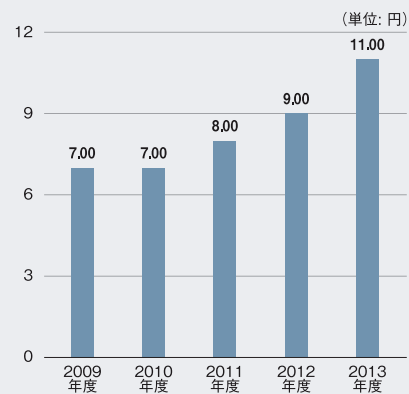
当期純利益



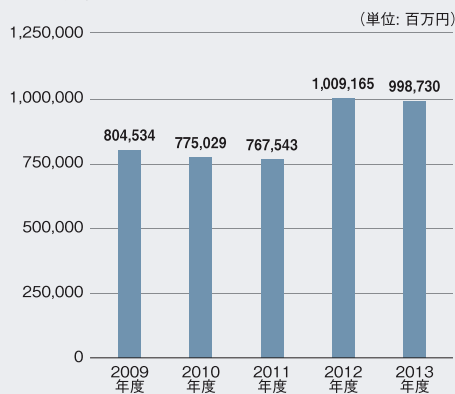
1株当たり当期純利益



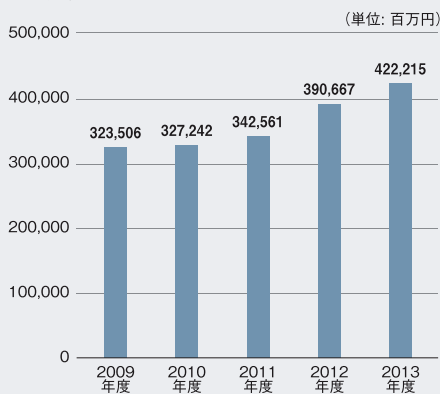
1株当たり配当額



総資産



純資産



セグメント別事業概況

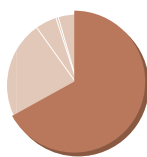
At a Glance

売上高および営業利益

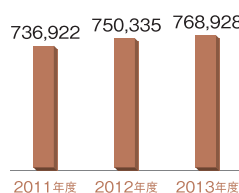
- 売上高構成比は各セグメント間の取引を消去した外部顧客に対する売上高の比率です。
- 売上高、営業利益は、各セグメント間の取引を含みます。

百貨店事業

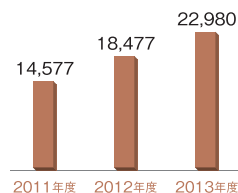
売上高構成比



売上高(百万円)

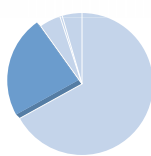


営業利益(百万円)

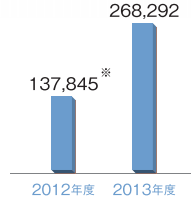


パルコ事業

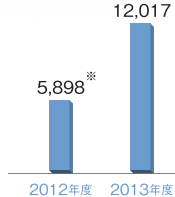
売上高構成比



売上高(百万円)



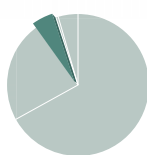
営業利益(百万円)



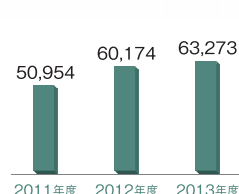
※2012年度の売上高・営業利益は下半期のみ

卸売事業

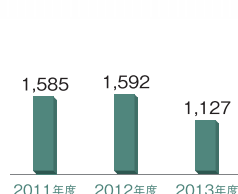
売上高構成比



売上高(百万円)

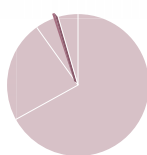


営業利益(百万円)

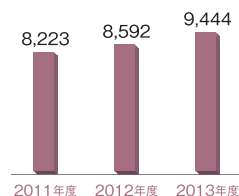


クレジット事業

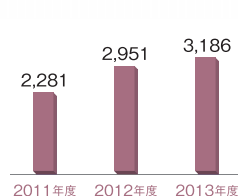
売上高構成比



売上高(百万円)

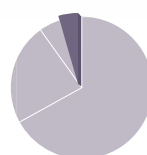


営業利益(百万円)

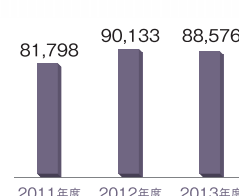


その他事業

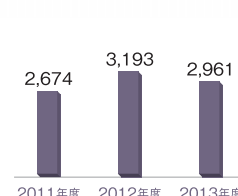
売上高構成比



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、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

● 事業会社および営業拠点は2014年5月末現在の情報です。

■ (株)大丸松坂屋百貨店

大丸10店：心斎橋店・梅田店・東京店・京都店・神戸店・札幌店・

浦和パルコ店・山科店・須磨店・芦屋店

松坂屋5店：名古屋店・上野店・静岡店・高槻店・豊田店

■ (株)博多大丸 ■ (株)下関大丸 ■ (株)高知大丸



■ (株)パルコ

都心型店舗8店：札幌・仙台・池袋・渋谷・静岡・名古屋・広島・福岡

コミュニティ型店舗11店：宇都宮・浦和・千葉・津田沼・新所沢・ひばりが丘・吉祥寺・調布・松本・大津・熊本

ZERO GATE事業：渋谷・心斎橋・道頓堀・広島・名古屋(2014年秋オープン予定)

■ PARCO (Singapore) Pte Ltd ■ (株)ヌーヴ・エイ
 ■ (株)パルコスペースシステムズ ■ (株)パルコ・シティ



■ 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)

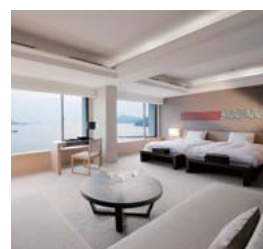


■ JFRカード(株)

国内9営業所：心斎橋、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)JFRオフィスサポート
- (株)JFRオンライン
- JFR PLAZA.Inc
- (株)JFRサービス
- (株)ディンプル
- フォーレスト(株)
- (株)JFRコンサルティング
- (株)J.フロントフーズ
- (株)エンゼルパーク
- (株)大丸松坂屋セールスアソシエイツ
- (株)大丸コム開発
- (株)JFR情報センター
- (株)大丸松坂屋友の会





J.フロントリテイリング株式会社
代表取締役社長

山本 良一

グループとしての飛躍的成長に向けた、 新たな挑戦を進めます。

J.フロント リテイリンググループは、本年度から「2014～2016年度 中期経営計画」をスタートさせました。現在、当社グループは、銀座六丁目10地区再開発と松坂屋上野店南館建替えという2つのビッグプロジェクトに取り組んでおり、オープンはそれぞれ2016年11月と2017年秋を目指しています。このため、今中期計画の3ヵ年は、2017年度以降の飛躍に向けた非常に重要な期間であると位置づけ、以下の課題に全力で取り組んでまいります。

1つ目は、「マルチリテイラーとしての競争力・収益力の抜本的強化」です。

新百貨店モデルの確立に向けた取り組みをさらに推し進めるとともに、パルコやスタイリングライフ・ホールディングス、新たに連結子会社となったフォーレストを加えたマルチリテイラーとしての取り組みを強化し、お客様の幅広いニーズにお応えすることにより、グループの競争力・収益力を抜本的に強化します。これにより、企業価値を向上させるとともに、ハード・ソフト両面において、2017年以降の成長に向けた原資を稼ぎ出します。

2つ目は、「地域とともに成長するビジネスモデルの構築」に向けた基盤づくりです。

当社グループは、百貨店の大丸と松坂屋を中心に、パルコ、スタイリングライフ・ホールディングスを含め、日本全国の大都市都心に店舗資産をバランス良く保有するとともに、優良な顧客資産を有しており、今後、都市部への人口集中が続くと予想される中、これらの資産を有効活用することで、グループとして、都市部におけるドミナント形成を目指します。

3つ目は、「リアル店舗の強みを活かしたオムニチャネル・リテイリングの推進」です。

当社独自のオムニチャネルモデル構築に向け、主要都市圏において、店舗を核にグループとしての支持を高め、ネットでもリアル店舗でも同様に商品・サービス・情報を提供し、いつでも、どこでもお客様とシームレスで繋がることにより、お客様へのきめ細やかな対応を実現し、競合他社に対する優位性を確立します。

加えて、M&Aや外部との事業提携にも積極的に取り組み、マルチリテイラーとして事業の幅の拡大をはかってまいります。

以上の取り組みを推進することにより、中期計画最終年度の2016年度は、連結営業利益500億円の達成を目指します。ROEについては、目標とする8%の達成に向け、2013年度の4.8%から、2016年度には5.8%まで引き上げたいと考えています。株主還元については、連結配当性向30%以上を基本に積極的な配当を実施いたします。

これらの取り組みを推進する上で、最も重要な経営資源は「人」と考えています。従業員に挑戦する機会を与え、積極的にチャレンジした人が評価される仕組みを構築するとともに、外部人材の導入も積極的に進めます。また、ダイバーシティマネジメントを推進し、特に、女性の活躍・登用の推進に、これまで以上に力を入れて取り組んでまいります。

併せて、コンプライアンス経営、CSR経営を徹底し、法令遵守は勿論のこと、公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じて、グループの発展を目指してまいります。

2014年5月

この3年間での着実な成果の積み上げが、
次の飛躍的な成長への基盤となる。



代表取締役社長
山本 良一

Q 2013年度の業績についてご説明ください。

A 2013年度のJ.フロントリテイリンググループ連結売上は、1兆1463億円、対前年同期比較では4.9%の増収となりました。2012年度下期から連結に加わったパルコと、本年から連結を外れたピーコックストアを除いたベースと比較しても2.6%の増収となります。連結営業利益は、対前年35.5%増の418億円、経常利益は対前年25.8%増の405億円で、いずれも4年連続の増益を達成しました。連結当期純利益は、経常利益の増加に加え、第1四半期に、ピーコックストア株式の売却益184億円を計上したこともあり、前年の約2.6倍の315億円となりました。この結果、売上、営業利益、経常利益、当期純利益の全てが、J.フロントリテイリング設立以来の最高を達成することができました。

セグメント別では、百貨店事業は、大丸松坂屋百貨店ならびに博多大丸の売上が好調に推移し、売上は、対前年比較で2.5%の増収、営業利益は24.4%の増益となりました。パルコ事業は、2012年度の後半から当社連結に加わり、前年の実績は半期分しかないことから、94.6%の増収、103.7%の増益となりました。ご参考までに、株式会社パルコとしての決算では、2013年度の連結営業利益は、増益かつ最高益を更新しております。卸売事業は5.1%の増収ですが、29.2%の減益、クレジット事業は9.9%の増収で8.0%の増益、その他事業は1.7%の減収、7.3%の減益でした。

なお、2013年4月1日付で、株式会社ピーコックストアの全株式を譲渡したため、2013年度より「スーパーマーケット事業」セグメントを除外しています。また、昨年12月に連結子会社化したフォーレスト株式会社につきましては、貸借対照表は2013年度末から、損益計算書は2014年度第1四半期から連結しています。

Q 百貨店では名古屋店、東京店など改装した店舗を中心に好調なようですね。

A 大丸松坂屋百貨店では、ほとんどの店舗の売上が前年を上回りましたが、特に、松坂屋名古屋店と大丸東京店が好調でした。

松坂屋名古屋店では、2年にわたる大改装の第2期、総仕

上げとして、食品フロアを全面改装いたしました。改装した食品の売上が12.5%増加し、加えて、食品売場での集客効果により、特に、婦人雑貨やラグジュアリーブランドなど、一昨年、第1期で改装した売場の売上が大きく伸びました。また、隣接する名古屋パルコとの共同販促にも積極的に取り組みました。特に、夏と冬のセールでは、松坂屋の「クリアランスセール」とパルコの「グランバザール」を同じ日にスタートさせ、共同で販促活動を展開し、両店の入店客数増加につなげました。以上の結果、名古屋店の売上は、面積増加が全くないにもかかわらず、前年から9.7%増加しました。

2012年10月に増床グランドオープンした東京店の売上は、対前年17.1%増となりました。上半期の売上高が同35.6%増となり、増床効果が一巡した下半期も、前年の開店景気の反動を吸収し、さらに売上を伸ばすことができました。下半期は特に、増床部分の売上が好調で、増床により新たにご来店いただいていたお客様の固定客化が順調に進んでいると考えています。

この結果、大丸松坂屋百貨店全社の売上は、大丸新長田店、ららぽーと横浜店、松坂屋銀座店の閉店影響があったにもかかわらず、対前年2.7%の増で、3年連続の増収となり、閉店した店舗の影響を除く既存店ベースでは、同4.3%の増収となりました。

販売管理費につきましては、組織要員構造改革による人件費の削減や、賃借物件の返却や賃料引き下げなど、あらゆる経費の削減に取り組んだ結果、前年より17億円減少しました。この結果、営業利益は196億円となり、対前年比較で27.1%の増益となりました。



松坂屋名古屋店食品売場

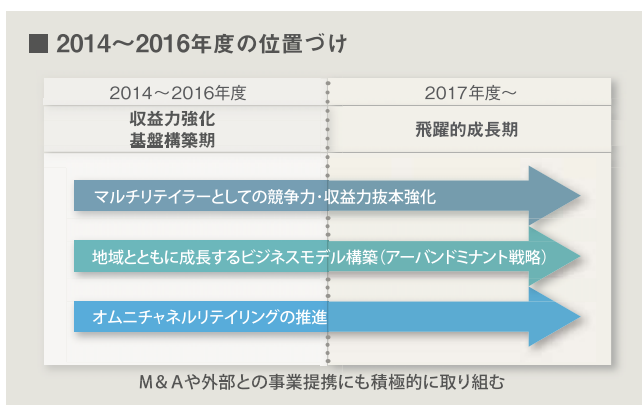
Q 中期3ヵ年計画を出されましたが、組立ての前提条件、目標数値など概要を教えてください。

A まず、外部環境としては、人口構造の変化やグローバル化、情報通信技術の高度化などの中長期的な経済・社会構造の変化が進行中、業種業態の壁を越えた競合はますます厳しくなることが予想されます。加えて、本年から消費税が2段階で引き上げられることによる消費への影響も懸念されます。

その一方で、シニア市場や訪日外国人消費市場の拡大、さらには都心回帰、富裕層の拡大、消費の二極化などのマーケット変化が進行しており、これらに対応することができれば、多くのビジネスチャンスにつながると考えています。

内部環境としては、当社では、銀座地区再開発、松坂屋上野店南館建替えというビッグプロジェクトが進行中で、オープンは、それぞれ、2016年11月と、2017年秋を目指しています。このため、松坂屋銀座店と上野店南館は、今回の中期計画期間中、営業休止を余儀なくされます。

以上を踏まえ、2014～2016年度につきましては、2017年度以降の飛躍に向けた、非常に重要な「基盤構築期」として位置づけています。



主な取り組みの柱は大きく3つあります。1つ目は、「マルチリテイラーとしての競争力・収益力の抜本的強化」、2つ目は、「地域とともに成長するビジネスモデルの構築に向けた基盤づくり」、そして3つ目は、「リアル店舗の強みを活かしたオムニチャネル・リテイリングの推進」です。加えて、M&Aや外部との事業提携にも積極的に取り組み、マルチリテイラーとしての事業の幅の拡大をはかってまいります。

この3年間では、1,300億円以上の営業キャッシュフロー

の創出を見込みますが、今後の成長に向けた投資として1,100億円を振り向け、上野店南館建替えや博多・仙台パルコ新館などの大型戦略プロジェクトに投入していきます。なお、この1,100億円には、新規M&A案件などに機動的に対応するための、戦略投資枠200億円を含んでいます。

これらの取り組みを推進することにより、計画最終年度の2016年度は、連結営業利益500億円の達成を目指します。また、ROEについては、目標とする8%の達成に向け、2013年度の4.8%から、2016年度にはまず5.8%まで引き上げたいと考えています。

Q マルチリテイラーとしての中核である百貨店は競争激化が依然続いていますが、今後どのような成長軌道を描いていますか。

A 百貨店事業は、「新百貨店モデル」の確立に向けた取り組みをさらに加速し、幅広いお客様に支持される魅力的な店舗と収益性の高いビジネスモデルの実現を目指します。

各店舗は、それぞれの地域において、対象とするマーケットと顧客を明確にし、オムニチャネルの考えも取り入れながら、地域に応じた店舗戦略を実行することで、各地区での競争力を強化いたします。これにより、特に、松坂屋名古屋店、大丸東京店、大丸札幌店、大丸神戸店においては、大幅な利益拡大をはかっていきます。

また、外商については、成長の柱と位置づけ、顧客基盤の拡大と営業力の強化をはかります。2013年度は、クレジットカード化して利便性が大幅に高まった、「お得意様ゴールドカード」導入の効果もあり、目標としていた1万件の新規口座開拓を達成しましたが、2014年度以降も、都市部のニューリッチ層を中心に、新規開拓を強化してまいります。また、富裕層のニーズの変化に対応し、従来の外商顧客層向け商品だけでなく、サービスを含めた幅広い価値を提供することをはじめ、営業力を強化することにより、口座当たりの売上高の拡大をはかります。

抜本的な再構築に取り組んでいる自主事業については、商品企画力や在庫管理能力、販売力を強化するとともに、商品管理システムを刷新し、完全買取商品の拡大や独自商品の開発を進めます。これにより、店舗の魅力化・差別化をはかるとともに、売買取率の向上と自主事業売上のシェア拡大を実現します。

また、外国人観光客の売上については、2013年度の免税売上は既存店ベースでほぼ前年の倍増となり、今秋からはさ

らに免税品目も対象が拡大されるなど、今後も継続的かつ大幅な成長が予想されます。そのため、店舗環境の整備、品揃えやサービスメニューの拡充、各種メディアを活用した販売促進活動の強化を進めます。



Q パルコが連結子会社となって1年半が経ちましたが、今中期計画の3年間では成長に向けた積極的な投資が目立っていますね。

A パルコ事業は、この3ヵ年で370億円の設備投資を予定しており、都市部における積極的な出店による事業基盤強化に取り組んでいきます。

福岡・天神地区では、まず2014年秋の福岡パルコの新館開業を予定しています。地下3階から地上6階まで延床面積で約14,000㎡となります。翌2015年春には本館で延床面積3,300㎡の増床も予定しています。これらにより、ショップ構成のフルラインアップ化を推進します。

また、仙台地区では、2016年の開業を目標に、地区2店舗目となる延床面積25,000㎡の新館開発に取り組めます。

ゼロゲート事業では、物件開発を推進し、2014年秋開業予定の名古屋や、2016年春開業予定の札幌をはじめ、7物件以上の開業を目指します。



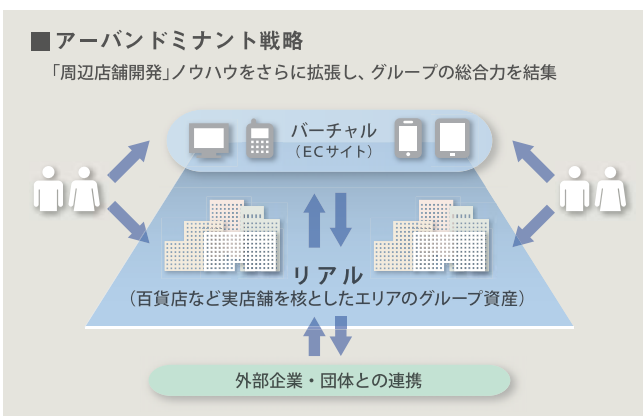
併せて、パルコ既存店舗の安定成長を目指し、「都心型」「コミュニティ型」の二類型運営を発展させ、それぞれのターゲット層の拡大をはかりながら、毎年、売場面積の約15%規模のリニューアルを継続的に実施し、先進的な商業空間としての鮮度維持に努めていきます。

Q 「地域とともに成長するビジネスモデル」とはどのようなものですか。

A 当社グループは、百貨店を中心にパルコ、スタイリングライフ・ホールディングスを含め日本全国の大都市都心に店舗資産をバランス良く保有するとともに、優良な顧客資産を有しています。今後、都市部への人口集中が続くと予想される中、これらの資産を有効活用することで、グループとして、都市部におけるドミナントを形成することを目指します。

歴史的に見て、大丸神戸店、心斎橋店、京都店などにおいては、従来は百貨店の店舗内に店舗していたショップを、店舗の周辺に多数出店することにより、街全体としての魅力を高め、来街者の増加を通じて百貨店の入店客数と売上の増加を実現してきたということがあります。

今後は、これまで取り組んできた周辺店舗開発を拡張し、魅力的な街はどうあるべきかという観点から、百貨店を核に、パルコや大丸コム開発など、グループの総力を結集して取り組んでいきます。さらに、必要に応じ外部の企業や団体と連携するとともに、オムニチャネルの取り組みと連動させることにより、これまでの枠を超えた、ユニークな街づくりを進めます。これにより、それぞれの地域での百貨店の競争力を一段と高めるとともに、グループ事業の拡大浸透をはかります。当社では、こうした新たな取り組みを「アーバンドミナント戦略」と呼んでいます。



Q その「アーバンドミナント戦略」の具体的な取り組みとして、どのようなことが進んでいるのですか。

A 銀座六丁目10地区再開発事業では、日本を代表する銀座エリアのさらなる魅力向上に向け、商業施設やオフィスだけでなく、文化施設や観光拠点など、街に必要な機能を兼ね備えた大規模複合施設を開発します。銀座地区最大規模となる商業部分につきましては、日本国内のみならず、世界中から多様な人々が訪れる『銀座』に相応しい、ワールドクラスクオリティの、これまでにない新しい商業施設の創造に取り組めます。また、その実現に向け、他の商業床保有者とともに商業フロア全体を一体的に開発・運営します。

松坂屋上野店南館プロジェクトでは、本館から繋がるデパ地下とバルコ、シネマコンプレックス、高機能オフィスから構成される、高層複合ビルへの建替えを進めています。百貨店、バルコなどのグループ事業、さらには地元の皆様と一体となった街づくりに取り組み、再開発が進む上野・御徒町地区に新たな賑わいを創出し、地域の活性化に貢献し、地域とともに成長するビジネスモデルを構築します。

心齋橋地区につきましては、これまで、大丸心齋橋店が周辺店舗開発を進めるとともに、大丸コム開発が、ショッピングモールや地下街、専門店を、バルコがゼロゲート2店舗を運営していますが、大阪地区での競争力を抜本的に強化するため、百貨店店舗を中心に、周辺の不動産・商業施設活用を含めた心齋橋地区再開発計画を早期に策定し、実施に移したいと考えています。



銀座六丁目10地区再開発完成予想図 ※今後変更になる場合があります。

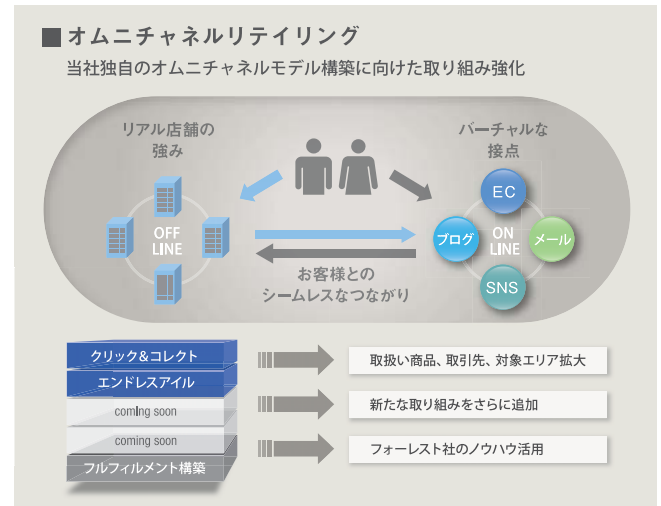
Q 昨年からおムニチャネルへの取り組みも始まったようですね。

A オムニチャネル・リテイリングの取り組みでは、当社グループ独自のオムニチャネルモデルの構築に向け、主要都市圏において、店舗を核にグループとしての支持を高め、ネットでもリアル店舗でも同様に商品・サービス・情報を提供し、いつでも、どこでもお客様とシームレスで繋がることで、お客様へのきめ細やかな対応を実現し、競合他社に対する優位性を確立したいと考えています。

具体的には、昨年開始したクリック&コレクトやエンドレスアイルの取り扱い商品や取引先、対象エリアを拡大することをはじめ、お客様の利便性のさらなる向上につながる、新たな取り組みに挑戦していきます。

また、昨年12月に連結子会社化したフォーレストの高効率の物流運営ノウハウ、および、高度な情報システムの開発・運用ノウハウを活用し、首都圏を中心にフルフィルメントの構築と高度化に取り組めます。具体的には、同社の配送網を活用することにより、松坂屋上野店近隣顧客を対象にした食品宅配サービスのトライアルをスタートさせる予定のほか、今後さらにファッション・雑貨分野でも新たな取り組みを進めていきます。

当社グループの強みは、主要都市にリアル店舗を持ち、グループ全体で600万人の顧客基盤を有していることですが、今後はリアル店舗だけでなく、いかにバーチャルでも接点を持っていくかということを考えていきます。



Q 関連事業についてはどのような取り組みを進めますか。

A 関連事業については、クレジット事業と人材派遣・販売業務受託事業を重点的に強化いたします。

クレジット事業は、百貨店と連携した新規口座開拓強化や、現金ポイントカードからクレジットカードへの切り替え促進、さらには、ポイント政策の見直し等により、会員数の飛躍的拡大をはかります。また、外部加盟店拡大およびカード特典の充実によるカードの魅力化、利便性向上などにより、メインカード化を促進し、稼働率と口座当たり売上高の増加をはかります。

人材派遣事業のディンプルは、首都圏および名古屋、京阪神地区での営業を強化し、百貨店事業で培ってきたノウハウを活用し、専門性の高い分野を中心に、販売派遣・インフォメーション事業やレジ業務の拡大展開をはかり、グループ外部での収益拡大に取り組みます。また、2012年9月にディンプルから分社化した販売業務受託業の大丸松坂屋セールスアソシエイツは、接客・販売および教育ノウハウを進化させ、当社グループの百貨店における販売力向上に貢献するとともに、百貨店お取引先のショップ運営受託、さらには外部商業施設へ事業展開を拡大していきます。



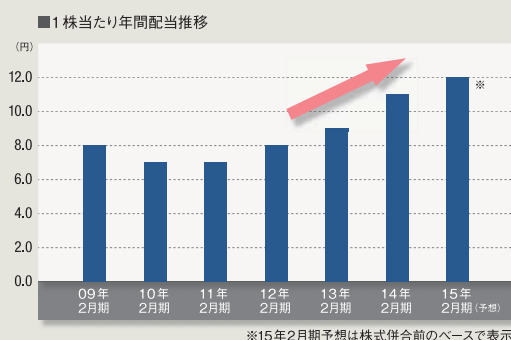
Q 株主還元については、どのようにお考えでしょう。

A 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を勘案し、連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本としています。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いきます。

また、投資家をはじめとする市場利用者の利便性向上を考え、今年2014年9月1日付で、現在の単元株式数1,000株を100株に変更し、これに併せて、2株を1株に併合することを予定しています。

2013年度の期末配当については、1株当たりの当期純利益が予想を上回ったことから、当初予想の1株あたり5円から1円増やし、6円とさせていただきます。年間では、中間配当と合わせ、前年から2円増配の11円を実施することといたしました。そして、2014年度の配当は、中間配当6円、期末配当につきましては、9月1日付で2株を1株にする株式併合を予定していることから、1株につき12円を予定しております。株式併合前のベースに換算しますと、期末配当は6円で年間配当は12円となり、前年から1円の増配、かつ、4年連続の増配となります。今後も、利益水準やキャッシュフローの動向等をにらみながら、持続的な増配を実施していきたいと考えています。

■ 4年連続の増配



- 2015年2月期は中間配当6円で前年中間配当から1円増配を予定
- 期末配当は9/1付で2株を1株にする株式併合のため1株につき12円を予定
- 株式併合前のベースでは年間配当12円となり前年から1円かつ4年連続増配

この3年間は、2017年度以降の飛躍の大きさを左右する極めて重要な期間、まさに次の大きな成長に向けた様々な仕込みを行う「基盤構築期」であると認識しています。当社グループは、マルチリテイラーとして、マーケットの変化に素早く対応して、新たな価値を創造してお客様に提供し続け、これまで申しあげたような取り組みの成果を着実に積み上げるにより、将来の企業価値の飛躍的向上につなげていきたいと考えています。

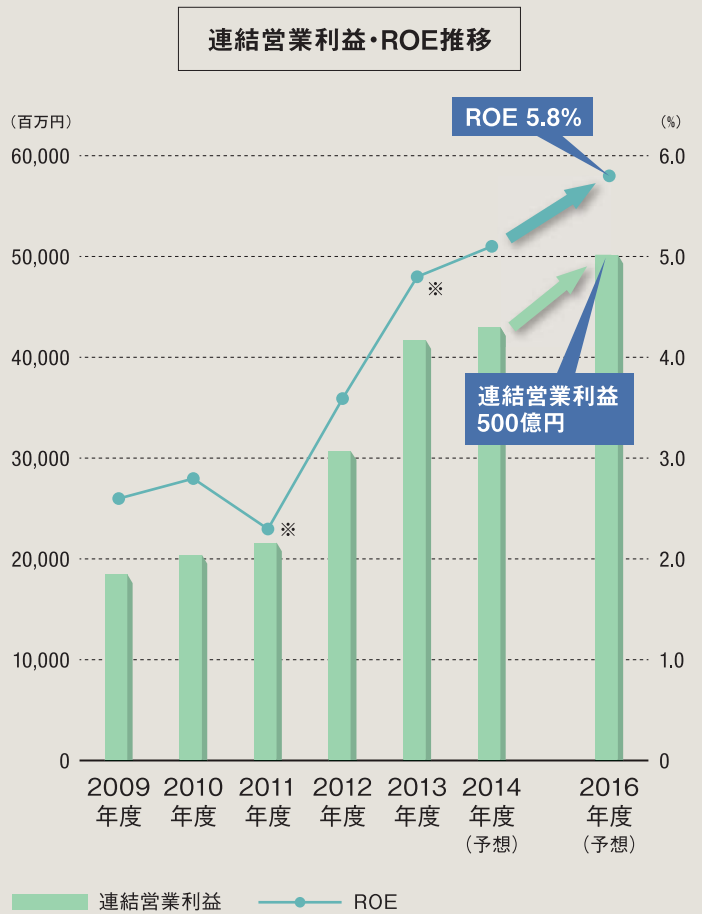
■数値目標(2016年度)

| | |
|------------|----------------------------|
| 連結営業利益 | 500億円 |
| 連結営業利益率 | 4.2% |
| ROE | 5.8% |
| ROA | 4.8% |
| 営業キャッシュフロー | 1,300億円以上 (2014～16年度累計) |

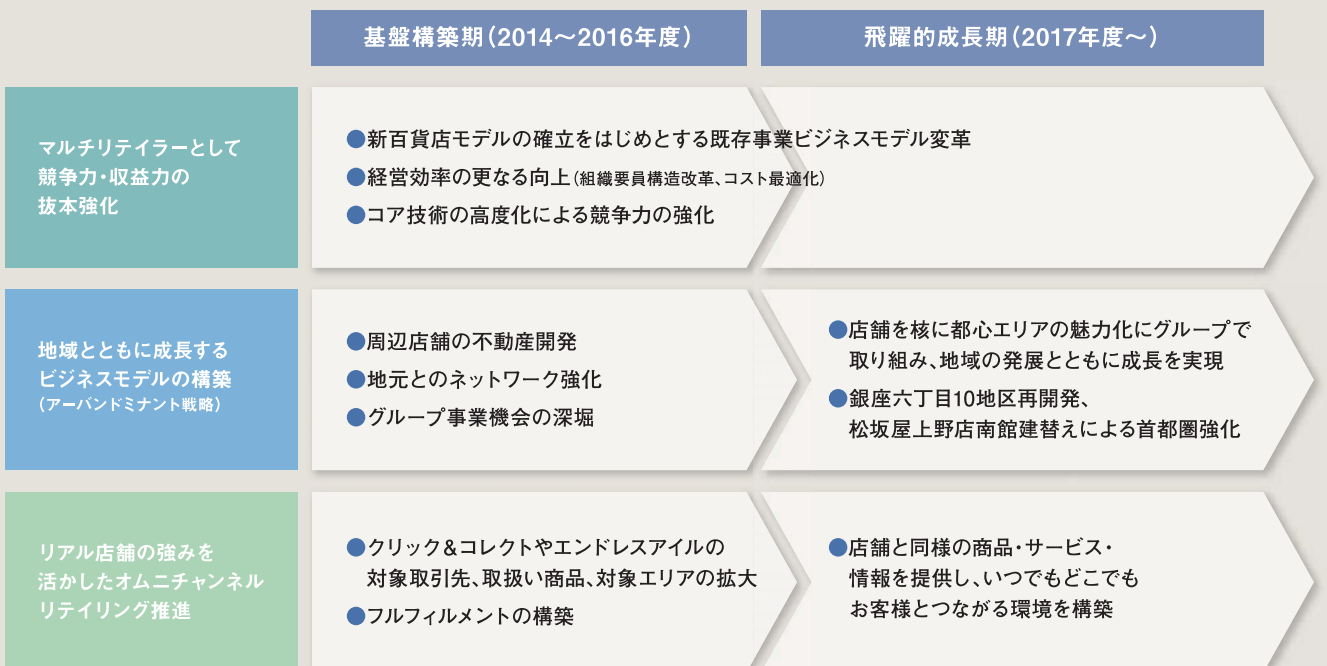
■設備投資・成長投資(2014年～2016年度 累計)

| | |
|--------|---------|
| 百貨店事業 | 495億円 |
| パルコ事業 | 370億円 |
| その他の事業 | 35億円 |
| M&A枠 | 200億円 |
| [合計] | 1,100億円 |

■数値目標グラフ

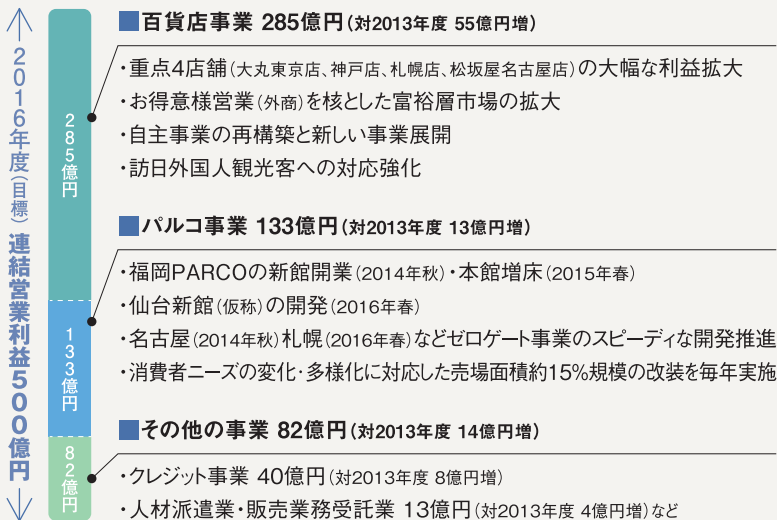


■2014～2016年度 中期経営計画の位置づけ



■中期的な成長イメージ

◇マルチリテイラーとしての競争力・収益力の抜本強化



大丸東京店

松坂屋名古屋店



福岡PARCO新館(仮称)完成予想図



名古屋ZERO GATE(仮称)完成予想図



◇地域とともに成長するビジネスモデル構築(アーバンドミナント戦略)

■銀座六丁目10地区再開発 (2016年11月 開業予定)



施設外観イメージ ※今後変更になる場合があります。

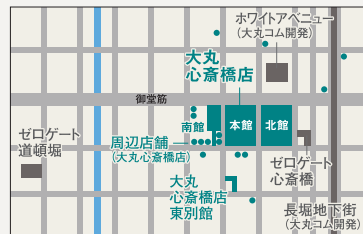
日本国内だけではなく、世界中から多様な人々が訪れる『銀座』に相応しいコンセプトをもった、これまでにない新しい商業施設の創造に取り組み、他の商業床保有者とともに商業フロア全体を一体的に運営します。

■松坂屋上野店南館建替え (2017年秋 開業予定)



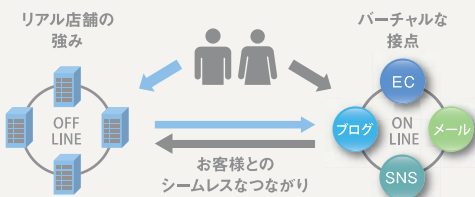
南館を、現在の上野・御徒町地区にないパルコ、シネマコンプレックス、高機能オフィスから成る高層複合ビルに建替えます。再開発が進む上野・御徒町地区に新たな賑わいを創出し、地域の活性化に貢献します。

■心斎橋地区再開発



大型商業施設のオーバーストア化で競合が激化する大阪地区での競争力を抜本的に強化するため、大丸心斎橋店(本館、北館、南館)を中心に周辺の不動産・商業施設活用を含めた心斎橋地区再開発計画の具体化を進めます。

◇オムニチャネル・リテイリングの推進



中長期的には、主要都市圏において、店舗を核にグループの支持を高め、ネットでもリアル店舗でも同様に商品・サービス・情報を提供し、いつでも、どこでもお客様とシームレスにつながることで、お客様へのきめ細やかな対応を実現し、競合他社に対する優位性を確立します。



2017年以降の飛躍的成長へ

New Model

新百貨店モデルの具現化



「百貨店再生、さらに

新百貨店モデルの展開

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) スペシャルティゾーンの開発

(4) 高効率経営体制の実現

を推進しています。

品揃えの幅を拡大

松坂屋名古屋店は、対象顧客層の一層の拡大を目指すため、本館・北館・南館それぞれの特徴を明確にした売場づくりに取り組み、2012年から2年にわたる大改装を行いました。

2012年の第1期改装では、3月から4月にかけて、ヤングファッション、ラグジュアリーブランド、化粧品、アクセサリなどの売場改装を行いました。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



松坂屋名古屋店「うふふガールズ」

最大級のH&Mを導入しました。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しました。また、名古屋店の強みである本館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。名古屋地区ナンバーワンの品揃えをさらに強化し、特徴化を徹底しました。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。

食品売場改装で、一気に他フロアも活性化

そして2013年の第2期改装では、総仕上げとして、本館地下1階、2階の食品フロアを全面改装、3月から順次オープンし、6月19日にグランドオープンしました。

第2期改装では、「名古屋随一のフードゾーン“ごちそうパラダイス”」の構築を目指し、全国初・名古屋初の有カショップを多数導入。地下2階には、大丸神戸店で好評の、洋風の高感度な食スタイルを提案するスペシャルティゾーン「テーブルブリュス」を新たに展開しました。施設面ではフロアの見通しを悪くしていた中央部の段差を取り払うとともに、売場導線を全面的に見直し、見やすく買いやすい売場を実現しました。

4月には、改装工事の影響で面積が縮小する中、食品部門の売上は、9.1%の増となり、その後売場の順次オープンに従い売上はさらに伸び、上期の食品の売上は11.7%増となりました。



松坂屋名古屋店「ごちそうパラダイス」

2012年に食品フロアを全面改装した大丸神戸店と同じく、入店客数の増加を通じて上層階の売上にも効果が波及しており、特に、婦人雑貨など第1期改装を行った売場の売上が大きく伸びています。

また、3月には大丸梅田店で好評のポケモンセンターを名古屋店にも導入、子供服の売上が19.6%増となったほか、お子様連れのお客様のご来店が顕著に増加しています。こちらについても、顧客層の幅の拡大を通じた各階への波及効果は大きいとみています。

加えて、名古屋店は富裕層に圧倒的強みを持つ店舗であることから、外商顧客を中心に高額品の売上が非常に好調で、上期のラグジュアリーブランドは12.7%増、美術宝飾貴金属は54.9%増となりました。

以上の結果、名古屋店の上期の売上は、面積増が全くないにもかかわらず、対前年11.5%の大幅増となり、当社が進める新百貨店モデル構築の成果が表れたものと考えています。名古屋店は重点強化店舗と位置づけており、引き続き経営効率の改善を進め、収益力の強化につなげていきます。

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。

2012年9月には、人材派遣業の株式会社ディンプルを会社分割することにより「株式会社大丸セールスアソシエイツ」を新たに設立。同会社への百貨店売場運営業務の移管と専門性向上により、さらなる売場オペレーション効率向上に向けた取り組みを始めています。

後方事務部門については、すでに心齋橋店・梅田店・京都店・神戸店の関西4店舗、および東京店・上野店など首都圏地区店舗において、それぞれエリアでの組織・機能統合を実施し、一層の組織のスリム化・効率化をはかっています。

Specialty
スペシャリティゾーン



「スペシャルティ」で、付加価値創造

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強化を進めています。

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

「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たりもしました。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、心斎橋店を皮切りに、京都店、神戸店、梅田店、札幌店、名古屋店まで現在6店舗において展開し、各店舗ごとに狙い通り20代・30代女性の顧客層拡大が進んでいます。



「うふふガールズ」

テーブルプリュス

毎日の食卓に少しプラスするだけで、洋風のお洒落で豊かなライフスタイルを楽しめる食のスペシャルティゾーン「テーブルプリュス」。食のセレクトショップ「DEAN&DELUCA」をはじめ、ベーカリーから洋グロスリー、デリカテッセン、ワインや紅茶など、カテゴリーを越えたゾーン展開を行っています。1号店の大丸神戸店では、コーナー内の食材を使ったスペシャルメニューを楽しめるカフェも併設。また、2号店の松坂屋名古屋店では、朝から夕方にかけての自然光の移ろいを表現できるライティング設備を導入し、まるでバリの街並みの中で食材選びをしているかのような雰囲気が楽しめるようになりました。こうした特徴ある食品フロアづくりにより集客力が高まり、食品だけにとどまらない他のフロアへの回遊効果を創出しています。



「テーブルプリュス」

セレクト&クリエイター

梅田店増床オープン時にスタートした「セレクト&クリエイター」は、婦人靴売場の中に設置された、従来の単一アイテム編集の枠を越えた、スペシャルティゾーンです。婦人靴とともにバッグ、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。現在では、東京店、札幌店にも拡大展開し、近隣OLの方々を中心に支持を集めています。



「セレクト&クリエイター」

オーランジェリーゼ

梅田店増床部分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。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相乗効果が生まれています。

マダム・セクション

知的的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で誕生した「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し進めています。

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。

Redevelop
銀座再開発



「ワールドクラスクオリティ、銀座再開発プロジェクト、加速

2016年11月開業に向け、工事がスタート

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『銀座六丁目10地区第一種市街地再開発事業』に取り組んでいます。

『銀座六丁目10地区第一種市街地再開発事業』は、東京都中央区銀座にある「松坂屋銀座店」跡地を含む街区（銀座六丁目10番）ならびに隣接する街区（銀座六丁目11番）の2つの街区で構成された約1.4haを一体的に整備する再開発事業です。

当事業は、東京を代表する国際的な商業・業務・観光拠点を目指し、売場面積約46,000㎡（約13,900坪）の商業施設や、基準階の1フロア貸室面積約6,100㎡（約1,850坪）の大規模なオフィス、文化・交流施設「観世能楽堂」などから構成される、銀座エリア最大級の大規模複合施設として2016年11月の開業を目指しており、2014年4月にいよいよ建築工事がスタートしました。

新たに誕生する商業施設のコンセプトは、「Life At Its Best ～最高に満たされた暮らし～」。優雅で快適、そして心地良いショッピングを、

日本国内のみならず世界中のお客様に楽しんで頂ける品揃え・環境・サービスを持ち合せたワールドクラスクオリティの商業施設を目指します。

世界有数のファッションストリートである銀座の価値を一層高める中央通りに面した幅約115mにもおよぶファサードを有するこの商業施設に、ラグジュアリーブランドをはじめ、ファッション、ライフスタイルはもとより、レストラン、カフェに至るまで、ハイクオリティ・ハイクラスを中心とした約250～300（想定）のテナントの誘致を計画しています。

J.フロント リテイリングは、銀座の街とともに歩み、常に常識を越える新しさに挑戦し続けてきた松坂屋銀座店のDNAを受け継ぎながら、これまでない全く新しい商業施設の創造に向けて、JFRグループのあらゆる力を結集し、事業パートナーである森ビル株式会社、L Real Estate、住友商事株式会社と一体となってこの計画を推進していきます。

銀座六丁目10地区市街地再開発組合が推進する「銀座六丁目10地区第一種市街地再開発事業」は、J.フロント リテイリング株式会社の子会社である株式会社大丸松坂屋百貨店を含む14名（2014年3月時点）の権利者と、参加組合員である「銀座六丁目開発特定目的会社」による区分所有建物の建設を目的としています。なお、「銀座六丁目開発特定目的会社」とは、森ビル株式会社、L Real Estate、住友商事株式会社の3社が出資する特定目的会社です。



銀座六丁目プロジェクト空撮

施設の地下1Fから屋上までを示した断面図 ※今後変更になる場合があります



商業施設

地下2階～6階／13階（一部）

約46,000㎡（約13,900坪）の売場面積*となる商業空間の創出。周辺商業施設との連続性を持ち、地域の拠点となる商業施設を整備
※売場内通路含む

オフィス

7階～12階／13階（一部）

銀座エリアに、都内最大級の1フロア貸室面積約6,100㎡（約1,850坪）、事務所床面積38,000㎡（約11,500坪）の大プレートオフィス空間を創出

屋上

銀座エリア最大級となる、地域に開かれた約3,900㎡の屋上庭園「（仮称）銀座ガーデン」を整備

観光拠点（1階）

「（仮称）銀座観光ステーション」として、「銀座初」となる観光バス等の乗降スペースや、観光案内所などを整備

文化施設（地下3階）

能楽最大流派、観世会の能楽堂「観世能楽堂」を配置

※江戸時代、銀座には舞台や住居などを備えた観世流の屋敷が立ち並んでいた

Redevelop
上野店南館建替え



上野店南館、高層複合ビルへ

南館は23階建て高層複合ビルとして、2017年秋オープン

J.フロントリテイリングは、再開発が進行中の上野・御徒町地区に新たな賑わいを創出し、地域の活性化に貢献するため、松坂屋上野店南館の建替を決定しました。総事業費は、約200億円。建替え後の南館は、2017年秋、商業、シネマコンプレックス、オフィス機能を備えた、地下2階、地上23階の高層複合ビルとして生まれ変わります。



松坂屋上野店周辺地図

上野店は、長く本館、南館の2館体制で営業してきましたが、南館の建替え決定以降、本館1館体制に向けた売場改装を行ない、本年3月、“暮らしに密着した日常にご利用

いただける百貨店として、お客様との絆を深め、高い頻度でご来店をいただける店”として、グランドオープンしました。

低層部にはパルコが出店

建替え工事が進行中の「新南館」は、地下1階は本館と一体化するとともに、地上3階と6階に設置するブリッジで本館と接続します。地下1階から地上10階までの低層部は商業施設とし、地下1階は大丸松坂屋百貨店が本館地下1階と一体で食品フロアを運営。1階から6階には当社グループの「パルコ」が商業施設を出店するほか、7階から10階には「TOHOシネマズ」が入居するなど、これまで上野・御徒町地区にはなかったコンテンツを取り入れ、新しい商業施設として開発を進めています。

一方、高層部の12階から22階は高機能オフィスとして賃貸し、安定的な不動産収入の獲得をはかっていきます。上野店が立地する上野・御徒町地区は、JR山手線、京浜東北線のほか、東京メトロ銀座線・日比谷線、都営地下鉄大江戸線など5路線が乗り入れるとともに、最寄りの都営バス停留所からは、毎日1,000本以上の路線バスが運行する交通至便な地区でもあり、オフィス導入による昼間人口の増加が期待できます。

再開発が進む上野・御徒町地区

2009年6月、当社は上野店周辺の開発として、南館東側の隣接区画に商業スペースを併設する駐車場ビル、「松坂屋パークプレイス24」を開業しました。その後も、東側に隣接するJR御徒町駅南口改札前の区画を「おかちまちパンダ広場」として整備するなど、行政や地域と連携した開発を進めてきました。駅前広場の整備にあわせ、周辺では新たな商業ビルの竣工や、御徒町・秋葉原間のJR高架下では「ものづくり」をテーマとした新たな商業施設が開業するなど、上野・御徒町地区は再開発が進むエリアとして注目されています。

上野店南館の建替えは、南館と駐車場ビルの敷地等を一体の扱いとすることによって生み出された未利用の容積を早期に有効活用し、土地の高度利用をはかることを目的に計画されました。上野店周辺に当社が所有する遊休不動産の活用とあわせ、百貨店、パルコなどのグループ事業、さらには地域の皆様と一体となった街づくりに取り組み、再開発が進む上野・御徒町地区に新たな賑わいを創出することを通じて、地域の活性化に貢献し、地域とともに成長するビジネスモデルの構築を目指しています。

建替え後の新南館

- 12F~22F 賃貸オフィス
- 7F~10F TOHOシネマズ
- 1F~6F パルコ
- B1 Matsuzakaya

※B1F、3F、6Fで松坂屋上野店本館と接続

計画の概要

| | |
|------|---|
| 所在地 | 東京都台東区上野三丁目22番外 |
| 敷地面積 | 約5,700㎡ |
| 延床面積 | 約42,000㎡ |
| 階数 | 地下2階、地上23階、塔屋1階、高さ約120m |
| 用途 | <ul style="list-style-type: none"> ◆地下1階 大丸松坂屋百貨店 食品フロア ◆地上1階から6階 パルコ ◆地上7階から10階 TOHOシネマズ ◆地上12階から22階 高機能オフィス |

Area

周边店舖開券



「点」から「面」へ — 地域トータルとしての魅力を増幅

「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65ブランド&ショップ(2014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。

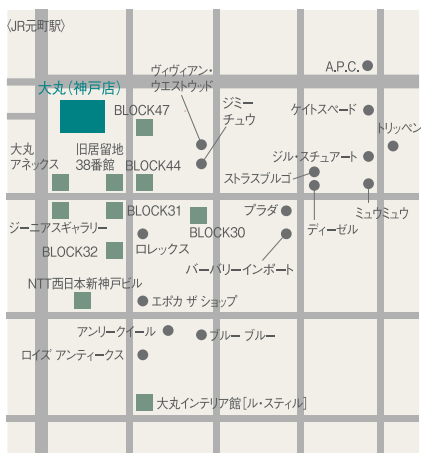
大丸心齋橋店は、心齋橋筋商店街とともに地域の賑わいを創出してきましたが、2003年頃から隣接する店舗の商売を取り巻く環境変化や家主の世代交代などが進む中で、事業撤退を選択する老舗も現れました。このままでは、商店街の活気が失われるどころか、放置すればファッションナブルな心齋橋のイメージも損なわれてしまう、そうした危機感から、心齋橋店においても神戸店の手法を取り入れた周辺店舗開発に着手しました。店内の売場展開では一定の制約を受ける

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21ブランド&ショップ(2014年5月現在)を展開しています。

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、これまでファッションからエステティックサロンに至るまで8ブランド&ショップ(2014年5月現在)を展開、さらに2014年6月には「東急ハンズ」をオープンさせるなど、地域の賑わい創出に貢献しています。

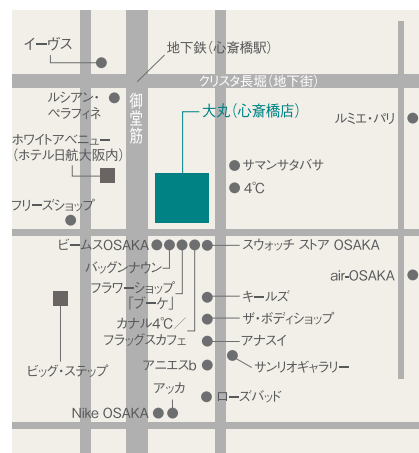
こうした神戸・心齋橋・京都での周辺店舗開発を通じて培ってきた取り組みノウハウを、今後グループレベルで推進していく「地域とともに発展するビジネスモデル構築」に繋げていきたいと考えています。

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

顧客戦略



お客様との接点は、より多彩に

カードホルダーの拡大

消費者ニーズ、消費者行動が多様化する中で、自社の顧客を的確に、しかも深く知り、強い関係性を構築し、維持することが求められています。大丸松坂屋百貨店では、お客様とのリレーションを継続的に構築し、お客様の満足度を向上させるとともに、売上や利益の拡大、さらには企業価値を向上させることを目的として、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM・Customer Relationship Management)による固定客戦略に取り組んでいます。

当社グループには、「DAIMARU CARD」「マツザカヤカード」をはじめとするクレジットカードや、「大丸Dカード」「マツザカヤMカード」などの現金ポイントカードのほか、「うふふガールズカード」「ブライダルサークル」「大丸松坂屋友の会」など様々なカード・会員組織があります。こうしたカード・会員組織への加入を促進し、ひとりでも多くの方に当社のカードホルダー(ID顧客)になっていただく取り組みを進めています。その結果、2014年2月末日現在の丸松坂屋百貨店合計のID顧客数は約470万人と対前年1.5%増加しました。

お客様とのリレーション構築を支援

カードや会員組織へのご入会案内だけでなく、カードホルダーとなられたお客様の購買情報を分析し、それぞれのお客様のライフスタイルに合ったお買い物情報や、イベント情報をお知らせすることによって、お客様とのリレーションを深めるとともに、お客様の満足度向上をはかる取り組みを進めています。

具体的な取り組み事例として、大丸松坂屋百貨店では、「お客様とのリレーション構築」に取り組む現場担当者を科学的に支援するための手段として、顧客情報システム「J-CIS」を活用しています。「J-CIS」は、MD情報ともリンクし、販売の現場で得られた情報をもとにお客様の特性や購買行動の変化をいち早く捉えるとともに、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活動に積極的に取り組んだ結果、2013年度の大丸松坂屋百貨店全売上高に占めるカードの個人売上高構成比は71.2%と、3年連続して70%を超えています。

お客様とダイレクトにつながる

大丸松坂屋百貨店では、2008年度から新聞広告や折り込み広告に代わる有効な来店販促ツールとして、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、お客様のニーズにあったお買い物情報などをメール配信する取り組みを実施しています。さらに、2011年度からは、この取り組みをよりパーソナルなものとして強化するため、お客様ご自身が配信を希望されたブランド・ショップに関する新着商品やイベントなどの情報を各ブランド・ショップから直接メールでお届けする「J-CISメール」をスタートさせました。また、カードホルダーでなくてもメールアドレスの登録でメールを受け取ることができる「モバメイト会員」の募集を行っており、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、お客様とのリレーション強化をはかっています。

新たなコミュニケーションツールの活用

一方、スマートフォンの普及など多様化するデジタルデバイスや、ソーシャルメディアを通じた新たなコミュニケーション手法による「顧客接点の拡大」への取り組みについても積極的に進めています。

2013年度は、スマートフォンに対応したデジタルマーケティングで人気のプラットフォーム「LINE」に大丸・松坂屋の公式アカウントを開設。自社キャラクターである「さくらパンダ」のスタンプをフックに350万人超(2014年5月現在)の“友だち”(アカウントへのご登録者)を獲得しました。このプラットフォームを介して様々な情報を配信することにより、来店・購買促進をはかっています。

それぞれのメディア特性に応じた情報・コンテンツの配信やコミュニケーションを実践するとともに、ノウハウを習得しながら顧客との関係性を強化することによって、短期的な来店・購買促進だけでなく中長期の顧客育成にもつなげていきます。

今後もCRM活動の一層の充実により、顧客基盤の拡大とともに、あらゆる角度からお客様の購買行動を分析し売場づくりに反映していくことによって、さらなる顧客基盤の維持・拡大を推進していきます。

訪日外国人への対応強化

一方、2013年に日本を訪れた外国人の方々は、1,036万人と初めて1,000万人を突破しました。さらに、東京オリンピックの開催年となる2020年には、これらを2,000万人とすることが目標として掲げられています。また、2014年10月からは、日本に来られた外国人観光客の方々の購買を一層促進するため、新たに免税対象品目に化粧品や食品などを加えることも予定されています。

こうした動きの中、当社は、今後大幅な拡大が見込まれる「外国人観光客マーケット」への対応強化を百貨店事業の重点戦略のひとつとして位置づけています。

2013年度の大丸松坂屋百貨店および博多大丸の免税売上高は、対前年88%増と大幅に増加しました。今後は、これを中期経営計画の最終年度となる2016年度にさらに倍増させるため、ソフト・ハードの両面から取り組みを推進していきます。

具体的には、店内サインの多言語対応や通訳サービスの拡充のほか、フリーWi-Fiサービスの導入などを進めるとともに、従来、手作業で行っていた免税承り業務については、処理スピードの向上をはかるため、システムの導入を進めています。これらと併せ、来店促進に向けた割引クーポンの発行や、各国の現地媒体を含めたメディアPRの実施など、様々なインバウンド販促についても強化をはかっています。

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 リテイリングは売場の運営形態を「自主編集」と「ショップ運営」の大きく2つに分類し、それぞれのビジネスモデルに最適の組織、業務プロセス、人員体制を構築することで、オペレーション改革を進めています。

自主編集売場は、百貨店が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、日々刻々と変化するマーケットやお客の変化にスピーディーに対応することが可能です。また百貨店が在庫リスクを持つためショップ運営売場に比べて粗利益率がが高く、効果的・効率的な運営が出来れば収益力の強化につながります。

新中期計画では自主編集売場をマネジメントする「自主事業」を百貨店の収益力強化のキーと位置づけ、商品企画力や在庫管理能力、販売力などを抜本的に強化し、店舗の魅力化と差別化に貢献するとともに、売上総利益率の向上を目指します。

「事業運営型組織」により「仕入れて売る」すべてのプロセスを計画管理

自主事業は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」として運営し、主に婦人雑貨（婦人洋品、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、靴・旅行用品、紳士靴）の領域で自主編集売場を展開しています。本社MD部門だけでなく、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自主事業統括部傘下とし、バーチャルな事業体として最終損益に責任を持ちます。

マーチャンダイジングの再構築

自主事業ではさらなる収益力の向上を目指してマーチャンダイジングの再構築に取り組んでいます。特に益率向上の要となる完全買取商品をはじめとした高収益商品を「戦略商品」と位置づけ、自主事業内の売上シェアを飛躍的に引き上げることを目指しています。戦略商品は、安定した収益が見込め、流行に大きく左右されないステープル商品（定番商品）を中心

とし、グレードは「低価格～中級」の範囲で独自商品・差別化商品の開発を行い、徐々に領域を広げていきます。

すでにヨーロッパから直輸入したネックウェア、帽子、靴などの戦略商品を展開し、お客様のご支持を頂いていますが、今後も海外や生産拠点、大手素材メーカーとの直接取引など新しい調達ルートの確立に取り組みます。また店頭でのお客様の生の声を収集することにより、顧客要望型商品の開発を強化し、お客様のニーズに的確に答えていきます。



完全買取の戦略商品「カミチッマ」

売り切るための仕組みづくり

収益力向上を実現するためには、高収益商品を開発することに加え、仕入れた商品を最後まで売り切るための仕組みが不可欠です。自主事業では完全買取商品の消化率向上を目指して、2014年3月から新たな「単品管理システム」を導入しました。新システムでは単品レベルでの売上、在庫状況を本社、各店でタイムリーに把握することが出来るため、商品の店舗間振り回し、期中マークダウン、売場展開の変更や追加発注を迅速かつ的確に行うことが可能となります。

また、売り切るために最も重要な販売に関しては、販売力の向上と生産性の高い店舗運営体制の構築を目指して設立された株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツが担当。販売計画をベースに、利益率の高い重点商品の販売や、複数の売場を担当する販売員の育成など、1人あたりの生産性を上げる取り組みを行っています。

PB・コラボレーション

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。

働く女性をターゲットとした「ソフール」では、OLを対象としたアンケートやモニター会議を実施し、「動きやすい」「コンパクトにたためて皺になりにくい」「スマホが入る少し大きめの内ポケット」など、お客様の「あったらいいな」というお声を反映した「才色兼美ジャケット」を開発しました。今後もお客様の声を取り入れた独自商品や、年間を通じてマークダウンをしない定番商品の開発を行い、収益力の向上に取り組んでいきます。



ソフールの才色兼美ジャケット

今後の取り組み

自主事業は新たなアイテムやカテゴリーを取り込むことによって面積を拡大し、売上シェアを上げることによって全社の収益力向上に貢献していきます。また新たな成長機会として他の商業施設への出店拡大も目指します。2013年9月には独自に開発した雑貨セレクトショップ「woop woop!」を、池袋バルコ、福岡バルコに出店いたしました。今後も収益性と独自性を両立させた編集売場を開発し、外部にも出店できるビジネスモデルを目指していきます。



松坂屋名古屋店「woop woop!」



都市マーケットで、成長を促進

パルコ事業は、(株)パルコを中心に商業施設の開発・運営を行うショッピングセンター事業をはじめ、空間創造やビル管理を行う総合空間事業、高感度なセレクトショップを運営する専門店事業、話題性の高い情報発信と付加価値の創造を行うエンタテインメント事業、全国の商業施設および専門店へ向けたWebコンサルティングと求人支援を行うWebコンサルティング事業を展開しています。

積極投資により都市部での優位性確保

パルコ事業は、将来の成長に向け、現在、都心部での事業拠点の拡大を積極的に推進しています。

具体的には、福岡PARCOでは、既存店舗及び隣接の土地建物を取得し、2014年秋の新館開業を目指すとともに、2015年春には隣接ビルの一部へのフロア拡張を予定しています。また、2014年3月、仙台において2店目となる商業施設の出店を決定し、2016年春の開業を目指しています。

都心部一等地の中低層商業施設において、その立地の良さを活かし、事業規模に応じた効率的運営を実施する新規事業「ゼロゲート」では、新たに心斎橋、道頓堀、広島に店舗を開業し、さらに、名古屋、札幌への出店を決定しました。

パルコの既存店舗では、2013年度はさらなる魅力向上と競争力強化に向けて改装を進めました。中でも渋谷、名古屋、広島などの基幹店舗では、新業態のショップやエリア初出店のファッションブランドを核に大規模な改装を実施しました。今後も、毎年、テナント

売場面積の約15%規模のリニューアルを継続的に実施し、先進的な商業空間としての鮮度維持に努めていきます。

2014~2016年度の中期経営計画では、パルコ事業として3ヵ年累計で370億円の設備投資を予定しており、次の成長に向けた強固な営業基盤の構築を着実に進めていきます。

グループシナジーを追求

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と連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。

最も効果が期待できる大丸松坂屋百貨店は、パルコとの間でトップ同士が定期的に会合を持つとともに、両社のノウハウの相互利用を目指した人材交流も行い、両社の情報共有を進めながら連携強化をはかっています。

1 店舗の共同開発

現在建替えを進めている松坂屋上野店南館は、2017年秋に商業、シネマコンプレックスとオフィスを備えた高層複合ビルとして生まれ変わる予定ですが、その1階から6階にはパルコが出店することが決定しています。パルコが出店することにより、顧客層の幅が拡大し、松坂屋上野店の食品売場、婦人雑貨売場などデイリー性が強いゾーンの活性化が期待できます。

2 共同での国内有力ショップ導入・海外大型ブランド誘致

2014年春から、国内取引先との取り組みの第1弾として、大丸・松坂屋とパルコではヤング・ヤングアダルトを対象とした婦人服の新たな国内2ブランド“エディ・グレイス”と“ソフィラ”を導入展開しました。海外取引先との取り組みについても、大丸松坂屋百貨店とパルコの両社で検討を進めています。

3 パルコ業務運営モデルを参考にした更なるローコスト化

パルコの店舗運営体制の考え方を取り入れた、百貨店としての少数マネジメント体制による店舗オペレーションを2014年3月から松坂屋上野店、静岡店に導入しました。

4 パルコでの自主事業の展開

大丸松坂屋百貨店が進める自主事業の外部出店の一環として、同社が独自に開発した雑貨セレクトショップ“woop woop!”を2013年9月に福岡PARCOと池袋PARCOに出店しました。

5 パルコでの催事運営事業の展開

大丸松坂屋百貨店が得意とする催事企画をパルコにて展開。具体的には、2013年度下期に千葉PARCO、浦和PARCO、調布PARCOなどのコミュニティ型店舗において11催事を実施しました。

こうした大丸松坂屋百貨店との取り組みだけでなく、大丸興業やJ.フロント建装など関連事業分野でも協業を進めていき、グループとしてのシナジー効果を着実に発揮していきたいと考えています。



福岡PARCO新館(仮称)完成予想図



名古屋ZERO GATE(仮称)完成予想図



札幌ZERO GATE(仮称)完成予想図



仙台新館(仮称)・2016年春開業予定

Wholesale

卸壳事業



成長分野で、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、食品、電子部品、金属樹脂加工品、包装資材、化学品など、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。

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5拠点、海外では上海、香港、南沙、煙台、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14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3割弱を占めています。GDPは、現在、世界全体の約15%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っています。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欧産水産加工品の品目の拡大のほか、国内外の生鮮野菜の外食産業への納品や、日本産牛肉の輸出ビジネスの拡大展開に取り組んでいます。

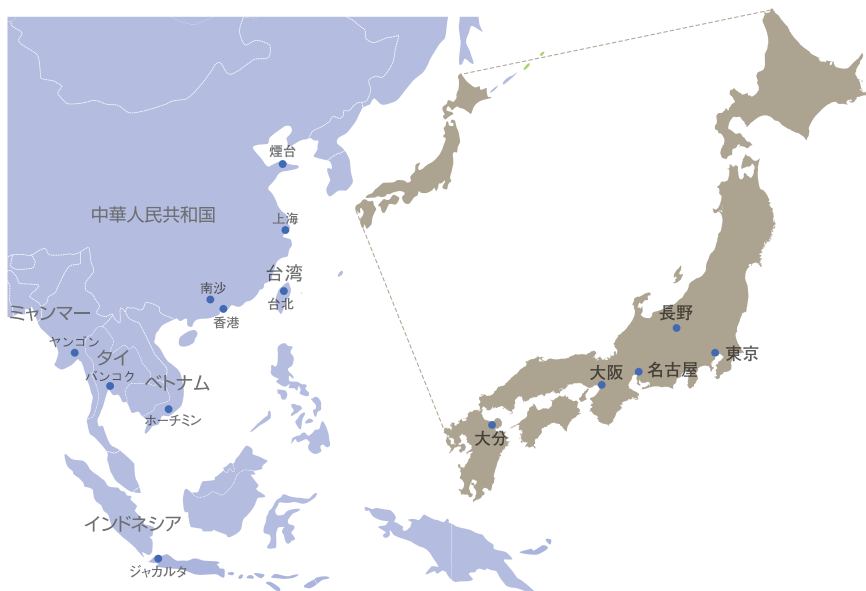
グループ各社とのシナジー創出

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、消費者の方々に原産

地証明や生産エビデンスも万全で、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、松坂屋の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3月から大丸松坂屋百貨店・酒売場の運営を受託するリテールビジネスに参入しました。大丸心齋橋店、京都店、神戸店の3店舗からスタートし、その後順次、受託店舗を拡大。2014年5月現在、大丸梅田店、東京店、札幌店、松坂屋名古屋店、上野店、静岡店を加えた計9店の基幹店舗で酒売場の運営を受託しています。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。今後は、直輸入機能を活かした取り扱い商材の拡大や、販売力の強化により事業収益の一層の向上をはかるとともに、百貨店だけでなく、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。



International Market
海外マーケットへの取り組み



グループで、アジア市場へ

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。

2015年1月、上海に中国屈指の高級百貨店を開業。

中国・上海市は、人口2,400万人を擁する中国随一の商業都市。2010年までの10年間で600万人以上の人口が増加。他地域からの人口流入に加え、非農業人口の急激な増加により近年急速に都市化が進行しています。経済面でも、2012年上海市の労働者の平均年収は、5万6千元と10年間で3倍近く増加、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。

その上海市の中心地・人民広場近くに、市内で第2位の売上高を誇る百貨店「新世界城」があります。この「新世界城」を運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、上海有数の商業地である黄浦区163号街区に、2015年1月、延床面積約11万㎡規模の本格的な百貨店を開業する予定です。

当社は、2012年5月、上海新南東項目管理有限公司、及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支援・協力することについて合意し、店長を含めた10名程度の人材を派遣しています。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・接客サービスのノウハウなどを活かし、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関する技術支援を行なっていきます。

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ています。

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者の大丸店舗への送客、売上の増加も期待できます。今回の事業提携を機に、海外における店づくり、ならびに店舗運営ノウハウを蓄積するとともに、事業提携を中心に多様な進出方法を検討し、今後の事業展開につなげていきたいと考えています。

黄浦区163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(南京東路228号)
 - 規模: 土地面積 13,700㎡
建物延床面積 11,8万㎡
階構成 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:
2015年1月開業予定
-
- 社名: 杰福爾舶楽股份有限公司
(ジェアールボーラーグーフンヨウシェンゴンズー/英文表記JFR PLAZA Inc.)
 - 設立日: 2012年8月20日
 - 所在地: 台湾 台北市
 - 資本金: 185百万NTドル(設立時レートで約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%
 - 事業内容:
PLAZA TOKYO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の出店を計画

台北を皮切りにSLH社と共同で「プラザ」事業を展開

当社は2011年3月、日本を代表する雑貨販売ブランドである「PLAZA」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。

当社はSLH社と共同で、この「PLAZA」の編集を核として、出店する国・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「PLAZA TOKYO」を開発。2012年8月、アジア大都市圏への集中的な出店を推進

するため、台湾・台北市に「杰福爾舶楽股份有限公司」を設立。2013年3月には、台北・太平洋SOGO復興館5階に1号店を出店し、2014年5月現在、台北市を中心に4店舗を展開するに至っています。引き続き年間4店舗の出店ペースを維持し、2016年度中に16店舗まで店舗数を拡大したいと考えています。

今後は、台北における事業を軌道にのせたいと、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いきたいと考えています。

新会社概要

- 社名: 杰福爾舶楽股份有限公司
(ジェアールボーラーグーフンヨウシェンゴンズー/英文表記JFR PLAZA Inc.)
- 設立日: 2012年8月20日
- 所在地: 台湾 台北市
- 資本金: 185百万NTドル(設立時レートで約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%
- 事業内容:
PLAZA TOKYO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の出店を計画

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。

Human Resource
人材育成



クリエイティビティと挑戦心あふれる 「自己変革型人材」を育成

J. フロントリテイリングは、各分野で高度な専門能力を持ち、クリエイティビティと挑戦心を持って新たな成長戦略を描き、実践できる自己変革力の高い人材の育成を目指しています。そのために、高い目標をかかげ新しいことに積極的にチャレンジする人に、成長の機会を設け、仕事を通じて育成する仕組みを構築するとともに、一人ひとりの能力・特性に応じた人材力向上に取り組んでいます。

人材育成の考え方と取り組み

個人は主体的に自己のキャリア目標を描いてそれに向かってチャレンジする

個人は仕事をやりきることで成長する会社はその機会を積極的に提供する

という2つの考え方をベースに、人材育成を組織全体の活動と位置づけ、「組織の領域」「個人の領域」「組織と個人をつなぐ領域」を統合して、人材育成に取り組んでいます。

「組織の領域」では、組織運営のツールである「役割構造図」を活用し、現場で困難な課題を達成するプロセスの中で育成する組織マネジメント力の強化に取り組めます。また自主事業、大丸松坂屋セールスアソシエイツ、お得意様営業など機能分化した組織に対応した専門知識・スキル修得に向けて、現場でのOJT体制の構築と、体系的に知識・スキルを修得するOFFJT(研修)体制の整備を行います。

「個人の領域」では、自らのキャリア目標を設定し、その達成に向けて「意志意欲」を示してチャレンジする外部企業派遣やMBA派遣、外部研修など公募型学習機会の拡大を行うとともに、自己申告制度、キャリアエントリー制度などの有効活用を促進します。またキャリアサポートカレッジ(自己啓発スクール)の専門知識講座を拡充し、自己啓発によって専門知識・スキルを増やす機会を創出します。

「組織と個人をつなぐ領域」では、総合アセスメントの人材情報に基づく人材マップを作成するとともに、中長期的視点による人材力強化計画を策定し、計画的な配置・登用・育成を推進していきます。また節目面談、行動多面

観察などのフィードバックの機会を通じて、個人と会社がキャリアについてコミュニケーションを行う機会を充実させます。

人材特性格育成

求める人材を「アントレプレナー型人材」「マネジメント人材」「プロフェッショナル人材」とし、それぞれの人材育成仮説に基づいて、計画的に育成していきます。

例えば「アントレプレナー型人材」では、事業家としての能力・資質のある若手人材を早期に選抜し、挑戦的でリスクのある事業を任せ、それをやりきらせることによって育成します。また外部企業や研修に派遣して早期にビジネスの基本を修得させます。

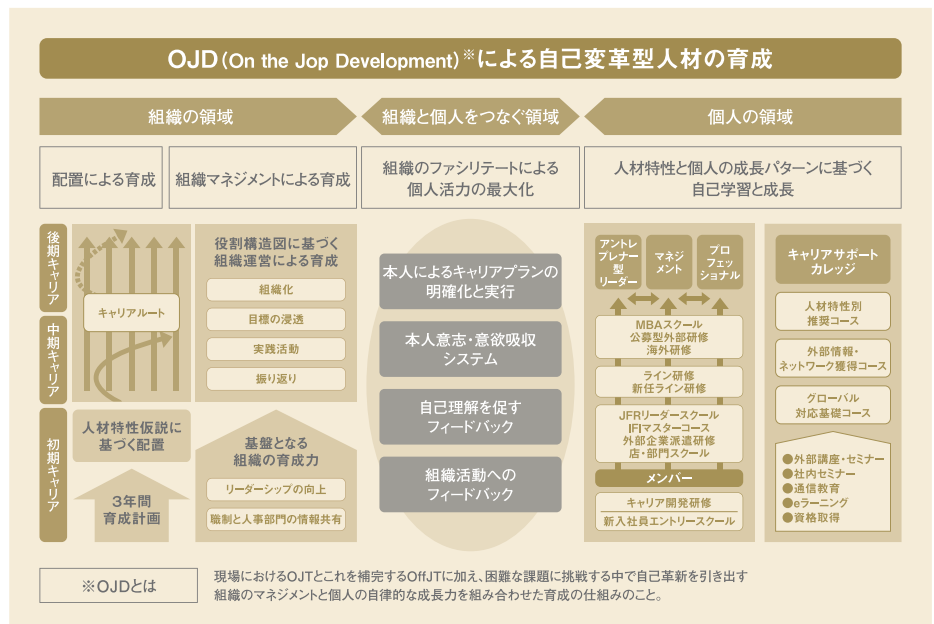
また「マネジメント人材」では、組織・人・業務のマネジメントを通じてメンバーのエネルギーを引き出し、組織目標を達成出来る人材、「プロフェッショナル人材」では、高度な専門知識・スキルを用いて組織成果の達成に貢献出来る人材など、それぞれの資質・能力を持った人材を見極めて計画的に配置し、対応した育成プランと研修制度によって、高い付加価値を生み出す人材を育成していきます。

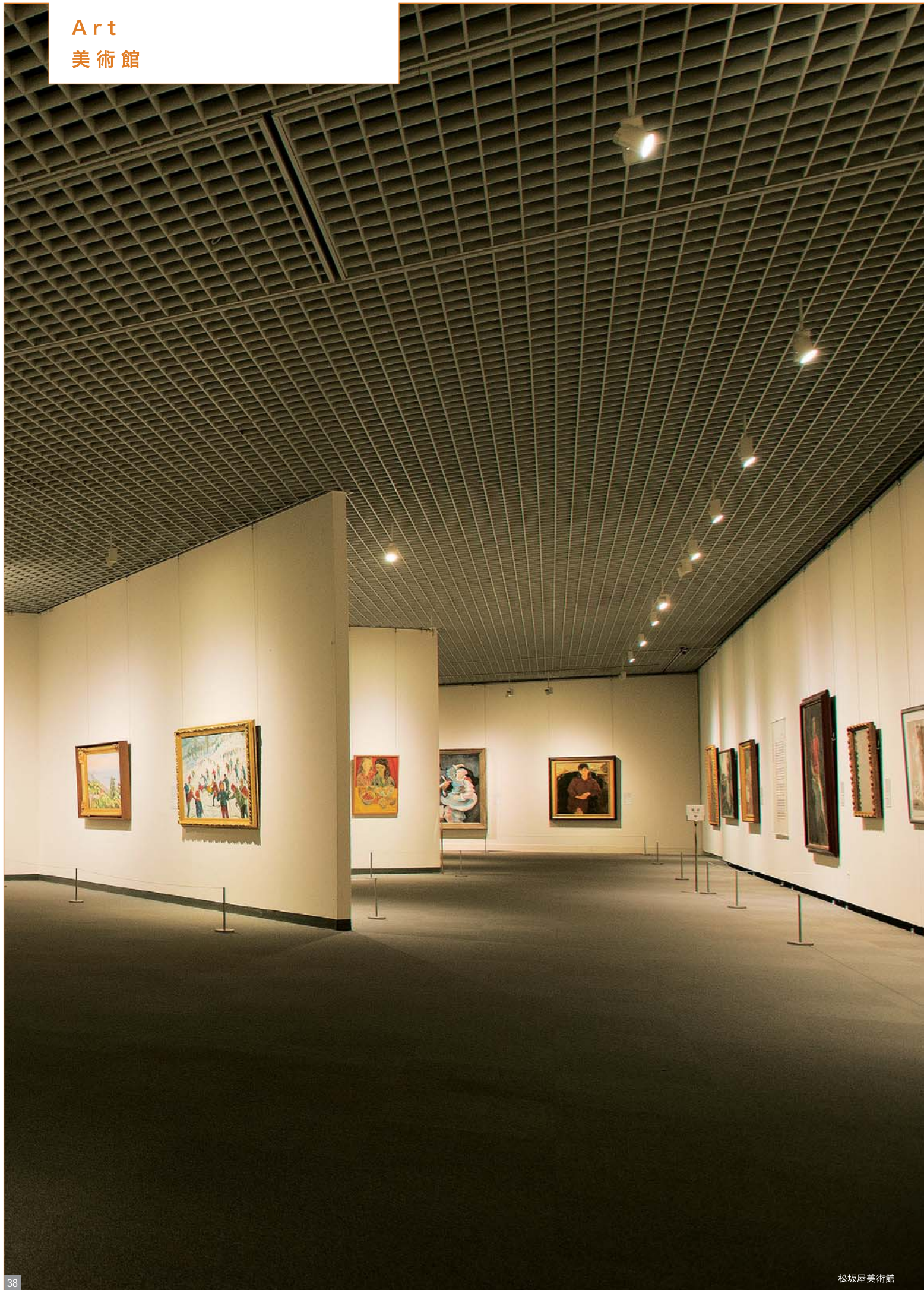
人材育成を支える学びの仕組み

個人の自律的な学習と多様な能力の獲得を支援するため、さまざまな学びのプログラムを充実させています。

入社後3年間、リーダーとして成長していく基礎となる「個人の基盤力」と将来にわたり継続的に成長する基礎となる「学習力」の強化を目的として実施する「JFRエントリースクール」、JFRグループの目標達成に向けて、30歳前後の活力あるグループ人材を発掘し、「変革型リーダー」への飛躍の成長を促す「JFRリーダースクール」、過去から現在までの経験を振り返り、今後のキャリアビジョン達成に必要な要件(個人、環境、学習力)を見つけ、持続的に成長する力の修得および組織貢献に向けた自律的キャリア開発の機会を設定するキャリア開発研修(27才で実施)、「自分のキャリアは自分で創る」という「キャリア自律」の考え方にに基づき、集合研修、通信教育、e-ラーニングなどを含めて約400講座のメニューを持つ自己啓発社内スクール「キャリアサポートカレッジ」などが主なものです。今後も自らのキャリア目標を持ち、「なりたい自分」に向けてチャレンジする人を支援するプログラムを充実させていきます。

人材育成の基本構図





アートのある暮らしを提案

伝統的な美術から現代アートまで、国内外の人気作家などをより気軽に身近にお楽しみいただけるよう、当社百貨店主要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。

トップレベルの設備を持った 本格的な美術館

松坂屋美術館は、1991年3月、松坂屋名古屋店南館オープンと同時に開館しました。照明、温湿度管理、消防用設備、展示物の搬出入などに関して、当初から登録博物館と同レベルを目指し、美術館専用の設計・施工を行なったため、百貨店に設置された美術館としてトップレベルの本格的な美術館であると同時に、国内の有名美術館、博物館にも匹敵する設備を持つ有数の美術館となっています。開館以来、集客や採算性だけでなく展示内容にもこだわり、国内はもとより世界中の美術館・博物館などと協賛した展覧会を絶えることなく開催し、ご来館の方に美への感動と安らぎを提供し続けてきました。同美術館の設計デザインは、日本を代表する建築設計者、渋谷盛和氏の手によるもので、画期的なX字型のセンター壁面を中心とした稼働壁を採用し、多彩な展示演出を可能にしています。また、フロアの一角にはミュージアムショップが常設されており、多くのご来館者にご利用をいただいています。24年目を迎えた今日まで実績を積み重ね、2014年2月末までに992万1,352人の入館者実績を誇り、都心に位置しながら、大規模な展覧会が開催可能であることなどからお客様や地域から高い評価をいただいています。

松坂屋美術館
エントランス

2013年度の主な開催実績

- 岩合光昭写真展「ねこ歩き」(大丸心斎橋店)
- 清川あさみ 美女採集(大丸梅田店)
- 羽海野チカ原画展(大丸京都店)
- SNOOPY・JAPANESEQUE
スヌーピー×日本の匠展(松坂屋美術館)
- 再興第98回 院展(大丸心斎橋店、松坂屋美術館)



原画展描き下ろしイラスト
©羽海野チカ/白泉社・集英社

2014年度の主な開催予定

- モンゴメリと花子の赤毛のアン展(大丸心斎橋店)
- 宇宙戦艦ヤマト2199原画展(大丸梅田店)
- みんなのサザエさん展(大丸京都店)
- 草間彌生 永遠の永遠の永遠展(松坂屋美術館)
- 氏家浮世絵コレクション設立40周年記念
肉筆浮世絵の美(松坂屋美術館)



《酔余美人図》葛飾北斎筆
氏家浮世絵 コレクション蔵



重要文化財
染分織子地御所車花鳥文様織箔小袖(江戸時代初期)

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資産を未来に継承するとともに、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年度には、これらの衣装を一同に展示する「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「能装飾能面展」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。

また、2012年度は、松坂屋美術館を含む全国4か所の有名美術館で「沖繩復帰40周年記念 紅型BINGATA琉球王朝のいろとかたち」を開催し、当社グループ所蔵の琉球染衣装を中心とした松坂屋コレクション計45点が展示されました。



CSRの基本的な考え方

当社グループがCSRを果たすうえでの指針は、『J.フロント リテイリンググループ理念』そのものです。グループビジョンの達成に向けては、グループ理念に則り、CSRの概念を経営に組み入れてまいりますが、これらを実現するために、グループのCSR活動として国際標準規格ISO26000に則った7つの取り組み課題を設定し、その取り組みを着実に進めてまいります。さらに、CSRを強化することで、お客様をはじめ、株主様・投資家様やお取引先様などさまざまなステークホルダーへの説明責任を果たすとともに、信頼関係の構築につなげていくことにより、持続的な利益ある成長を実現してまいります。

◆J.フロント リテイリング グループ理念

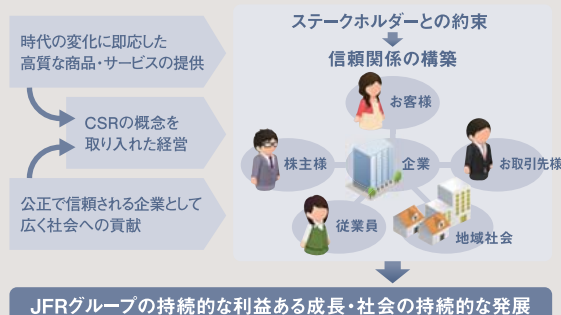
私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。

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

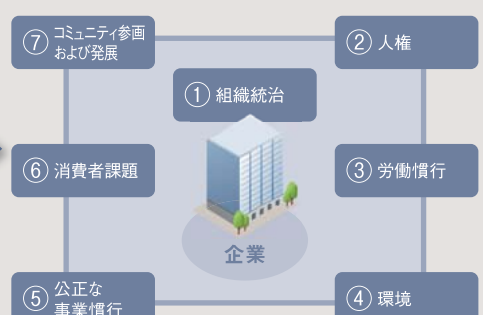
◆グループビジョン

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。

◆CSRの基本コンセプト



◆ISO26000に基づくCSR7つの取り組み課題



1 組織統治

人の集合体である組織が社会的責任を果たすためには、その組織の目的や役割を達成するための、有効な意思決定の仕組みを持っていることが重要です。一人ひとり、正しく判断し行動しているつもりでも、組織としての明確で透明性のある意思決定が行われず、その場限りの行動であったりすると、組織としての統治は十分といえません。他の6つの課題に取り組むにあたり、もし組織としての統治が十分でなければ、それらの内容は乏しく実践が困難なものになります。つまり、組織統治は、CSRを実現するための基盤であると言えます。

J.フロント リテイリングは、健全経営を堅持し、雇用の創出や納税による社会への還元など経済的な価値の創造を図り、企業情報の適切な管理・開示を実践するために、会社の機関及び内部統制システムの整備、リスクマネジメントの取り組み、コンプライアンス経営の実践や適正な会計、税務処理などに取り組んでまいります。

コーポレートガバナンス体制

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、株主様、従業員、お取引先様、地域社会など）へのアカウンタビリティの重視・徹底を図るため、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

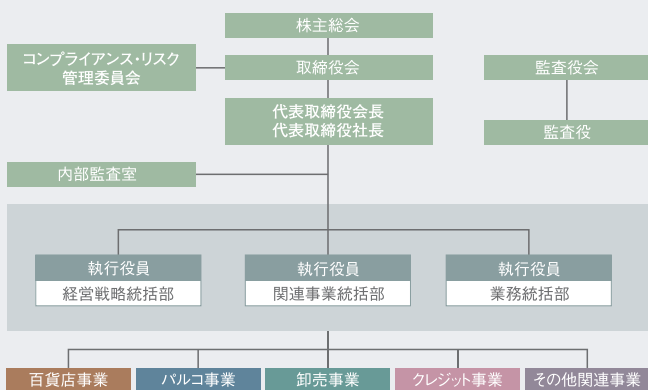
全社組織においては、3つの統括部（経営戦略統括部、関連事業統括部、業務統括部）による組織の役割・責任・権限の明確化を図り、監督機能の強化、J.フロント リテイリンググループ全体の内部統制システムの充実を図っています。また、経営体制においても執行役員制度を導入し、経営の意思決定と執行の分離を図り、より迅速な意思決定ができ、実行のスピード化を図るための経営機構を構築しています。

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

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、3名の社外監査役を招聘し、より公正な監査を実施できる体制としています。さらに、コンプライアンス・リスク管理経営に係る取締役会の諮問機関として、社長を委員長とし、顧問弁護士並びに委員長の指名する取締役及び監査役等をメンバーとする「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置するとともに、併せて社外（顧問弁護士）にも通報窓口を置くJFRグループの内部通報システムとして、グループ各社で勤務するすべての者が利用できる「JFRグループコンプライアンス・ホットライン」を設置するなど、コンプライアンスに係る諸課題の解決に向けて取り組んでいます。

◆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

意思決定機関としての取締役会は、取締役9名（うち社外取締役2名）で構成し、会長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。

2013年度に計17回開催された取締役会では、予算や決算の承認をはじめ、「松坂屋上野店南館の建替え」「フォーレスト株式会社の株式取得（連結子会社化）」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いています。

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、整備・運用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

業務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、コンプライアンス・リスク管理委員会で報告するとともに、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素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・集中豪雨などの気象災害や新型インフルエンザ発生などを想定した「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とともに、災害発生時の初動態勢、事業継続のための非常時優先業務や、非常時緊急対応手順等について定めています。

コンプライアンス経営の実践

J.フロント リテイリングは、取締役会の諮問機関としてコンプライアンス・リスク管理委員会を設置し、当社グループの法令遵守・企業倫理の徹底に取り組み、企業における社会的責任体制の構築に取り組んでいます。各事業本部、百貨店各店、事業会社の事業単位ごとにもコンプライアンス・リスク管理推進担当者を置き、それぞれの部門における推進体制の整備と教育・啓発、日常業務での法令・規則遵守状況のチェック、改善計画の策定や実施指導を進めています。

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」、「グループ方針」を業務の現場において確実に実践するため、社則である「JFRグループコンプライアンス・リスク管理マニュアル」をはじめ各種の指針や業務マニュアルを整備するとともに、特に品質管理や個人情報保護管理、公正取引について厳しい自主基準を設け、コンプライアンス経営の実践を推進しています。

◆コンプライアンス行動原則・行動規範の4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）

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、各事業所に配置されたコンプライアンス・リスク管理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・リスク管理委員会に報告し、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。

2 人権

職場における人権尊重は、良好な職場環境を築くとともに、一人ひとりの働く意欲を高め、それが生産性の向上、新しい価値の創造、よりよい商品・サービスの提供につながると考えます。企業活動をととして、社会的責任を果たし、社会に貢献していくためには、そこに働く一人ひとりが確かな人権視点をもって仕事に取り組むことが不可欠です。

J.フロントリテイリングでは、人権問題を従業員一人ひとりが正しく認識し、理解するとともに人権尊重を基本とした企業風土づくりならびに企業の社会的責任を一層推進する視点から、人権教育・啓発に取り組んでいます。

「人権問題啓発推進委員会」の設置

◆ 構成

委員長(人事部長・業務推進部長)、推進委員(部門長)、推進担当者(メンバー)、事務局

◆ 活動テーマ

- ① 同 和 問 題 → 同和問題についての正しい理解
- ② 障 が い 者 問 題 → 障がいについての正しい認識と理解
- ③ 女 性 問 題 → セクシャルハラスメント等の理解と防止
- ④ そ の 他 人 権 問 題 → 個人情報等の守秘 他

◆ 活動内容

- ① 研 修 会 へ の 参 加 → 入社時研修、社内人権セミナー 他
- ② 社外研修会への参加 → 行政諸機関主催の各種セミナー
- ③ 実 践 活 動 → 各種啓発資料の配布、セミナー案内

「ハラスメント」防止に向けて

近年の企業を取り巻く環境の激変を背景にさまざまなストレスから、メンタル疾患や他者へのハラスメントとなって現れるケースも見受けられます。特にハラスメントは、職場環境の悪化に伴う生産性の低下やメンタル疾患の増加、人材流出をもたらすとともに、企業の安全配慮義務といったCSRやコンプライアンスが厳しく問われる昨今あっては、一度事案が発生すると、被害者の心身に大きなダメージを与えるだけでなく、対応の如何によっては、企業の社会的信用の失墜を招く大きなリスク要因であると認識しています。

そのため、「セクシャルハラスメント」だけでなく、「パワーハラスメント」なども含めたハラスメント全般の未然防止、問題発生時の迅速な対処、再発防止などに取り組むため、百貨店をはじめグループ各社で、「ハラスメント防止対策委員会」や「ハラスメント相談窓口」を設置するなどの体制整備を進めています。

3 労働慣行

組織が雇用を生み出し、労働者に賃金を支払うことで労働者の生活水準が維持・改善され、そして向上していくという労働慣行は、前述の人権とともに、社会・経済に対して大きな影響を与えています。

日本においては、労働基準法をはじめとした労働関係関連法令のなかで、雇用機会、労働時間、安全衛生などの労働者の権利に関する基本的な内容が定められており、労使双方に遵守することが求められています。

J.フロントリテイリングは、効率的な組織要員構造改革の推進やそれらを下支えする人事制度改革の整備に加え、健康管理への取り組みや労働条件・労働環境の改善に努めることにより、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)を考慮した、企業と従業員の双方にとって有益な組織づくりを進めること、また従業員の教育研修制度の充実や人材育成支援制度を設けるなど、人材の活性化に向けた仕組みづくりを推進しています。

ワーク・ライフ・バランスを前提とした諸制度の整備と実施

社会や家庭環境の変化、労働環境の変化等を背景に、人材の確保や従業員が心身ともに健全であるためにも、ワーク・ライフ・バランスの重要性がますます高まっています。今日的な各種休暇制度や勤務制度の整備を行い、着実に推進してまいります。

各種休暇制度および勤務制度の整備と取得啓発

業務の効率化の推進とともに、ノー残業デーを設定するなど、所定外労働時間の削減をはかります。

既存の「育児勤務」「介護勤務」制度に加え、育児・介護のための短時間勤務を制度化しています。

半休制度やイベント休暇の制度導入と啓発により、年次有給休暇の取得を促進しています。

長期療養、家族の介護に加え、不妊治療時に取得可能な請求権消滅年次有給休暇の活用制度を導入しています。

健康管理への取り組み

従業員は会社にとって最大の財産であり、お客様に、よりよいサービスを提供し楽しくお買い物をしていただくには、まず従業員が心身ともに健康であることが何よりも大切であると考えます。このため、従業員がいきいきと働き、高い成果を上げることができる環境づくりが、経営の重要な役割であると認識し、健康管理対策の強化に取り組んでいます。

具体的な取り組み内容として、疾病構造の変化を踏まえ、疾病の一次予防に重点を置いた取り組みを推進しています。そのために、法定基準の定期健康診断はもとより、35歳以上の全従業員を対象に生活習慣病の予防検診と婦人科検診を実施しています。また心身両面にわたる健康管理全体の大きな枠組みの中でメンタルヘルスを取り上げ、セルフケアのツールとして生活状況調査を実施しています。これらの結果に基づき健康管理室等が実施する保健指導の取り組みを重視しています。

雇用機会の維持・創出とダイバーシティへの対応

2006年高齢者雇用安定法の改正において、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の廃止、のいずれかの雇用確保措置の実施が義務付けられましたが、当社では、改正以前より「長年に渡る蓄積された技術の伝承」「雇用の維持・創出は企業の社会的責任」の観点から再雇用制度を導入しています。

性別を問わず、個々人の能力・成果・適性、並びに各人の意欲に基づき、配置および人材活用を推進しています。

また、ハンディキャップのある方々を雇用することは、企業の社会的責務であると認識しており、積極的にその促進に努めております。

大丸松坂屋百貨店の女性社員の管理職登用状況 (2014年3月現在)

- ・女性執行役員 3名
- ・女性部長職 12名 (全部長職119名に占める割合10.1%)
- ・女性管理職 165名 (全管理職601名に占める割合27.5%)

※大丸松坂屋セールスアソシエイツへの出向者を含む。
 ※女性管理職の人数は、マネジャー(大丸松坂屋セールスアソシエイツのスーパーバイザーを含む)、バイヤー(ディベロッパー&エディターを含む)、大丸松坂屋セールスアソシエイツのセクションリーダー、チーフの合計。

4 環境

現代社会は、地球温暖化、天然資源の枯渇、大気汚染、生態系の崩壊など様々な環境問題に直面しています。これらに対して、法律、規制の遵守に加えて、組織は、その活動が引き起こす環境影響に対して責任を負わなくてはなりません。また、予防的アプローチを採用し、環境への影響が不確定であってもできるだけ影響を小さくするための予防措置をとることが重要です。

J.フロント リテイリングは、小売業を中心とした事業活動を展開していることから、物販及び店頭活動を通じた取り組みを行うことがもっとも貢献できる領域であり、また社会的使命であると考えています。

また、事業活動を行ううえで、規模の大小はあれ、どの組織でもエネルギーを消費したり廃棄物を出しており、環境問題に対してできる取り組みは数多くあります。法律でも規制されている省エネ、省資源といった日常業務に取入れやすい取り組みはもちろんのこと、その他、人的・技術的・経済的に可能な範囲でできる独自の取り組みがないかどうか、検討を行い実践してまいります。なお、大丸松坂屋百貨店をはじめ、大丸興業、消費科学研究所では、国際標準規格のISO14001の認証取得による環境マネジメントシステムを運用し、環境に及ぼす影響を低減するため、全員参画の基に、継続的な改善策に取り組んでいます。

J.フロント リテイリング 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、環境負荷の低減に向け継続的な改善に取り組みます。

| | | |
|----------------------|--------------------------------------|------------------------|
| 環境にやさしい商品・サービス・情報の提供 | 資源・エネルギーの有効活用 | CO ₂ 排出量の削減 |
| 廃棄物の削減と再資源化 | 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・社会貢献活動の推進 | |

- (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するとともに、汚染の予防に努めます。
- (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。

環境マネジメントシステム

例えば、大丸松坂屋百貨店では、業務本部長を「統括環境管理責任者」とし、各店店長が「環境管理責任者」、各部の主に部門長が「環境推進責任者」として、各店の環境保全活動を推進しています。各部門には「環境推進責任者」を補佐し、実務を担当する「環境推進委員」を配置し、メンバーへの教育・啓発を行っています。また専任事務局員で構成する「全社環境推進事務局」にて全社的な取り組みを検討し、環境マネジメントマニュアル、全社目的・目標を作成し、マネジメントシステムを運用しています。

※JFRグループ企業も、百貨店とともに環境活動に取り組んでいます。
 (大丸松坂屋セールスアソシエイツ、大丸松坂屋友の会、JFRカード、ディンプル、J.フロントフーズ、JFRオフィスサポート、JFRサービス)

◆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。6月・10月を環境月間と設定して、各店の売場で環境配慮型商品のご提供や、環境負荷の低減につながるライフスタイルを提案する様々な企画を推進しています。



「スマートクールビズ」働くお父さんを応援する清涼感あふれる着こなしを提案 (松坂屋名古屋店)



「スマートクールライフ」素材の心地よさにこだわった天然涼感アイテムをトータルで展開 (大丸京都店)

2013年「COOL BIZ」「WARM BIZ」の取り組み

大丸松坂屋百貨店では、環境省、クールビズプロモーション協議会、日本百貨店協会が主催する「スーパークールビズ」、「ウォームビズ」の「キックオフ・ファッションショー」に参画し、社員モデルによる、夏・冬の着こなし提案を実施しました。また、電力ピーク時に「冷房・暖房を消して百貨店にお越しください」と呼びかけ節電に繋げる「クールシェア」、「ウォームシェア」の啓発活動も店頭ポスターや店内放送などを通じて積極的に推進しました。



首都圏11百貨店が参画した「スーパークールビズキックオフイベント」



「ウォームビズキックオフイベント」に大丸東京店の社員がモデルとして出演

◆低炭素型社会の構築への貢献

J.フロント リテイリングでは、CO₂を削減し、地球温暖化を防止するためにさまざまな省エネに取り組んでいます。設備の更新や改装時・新規出店時には省エネ効率の高い機器を順次導入しています。

店舗照明のLED化を推進

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。

東日本大震災後、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、松坂屋の各店舗照明のLED化を積極的に進め、2014年2月までに、全店舗内LED交換対象照明器具灯数約42万8千灯の約42%にあたる18万灯をLEDに更新しました。従来照明器具と比べ、電力使用量で年間約2,286万kwh、CO₂排出量で年間約8,370トンの削減を見込みます。2014年度は、1万3千台以上の導入を計画しています。

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ため、店内冷房の効率化にも大きく寄与します。



調光と調色も同時に行えるLED照明を導入
(松坂屋名古屋店 食品フロア「ターブルプリュス」)

節電の取り組みについて

店舗照明のLED化の推進のほか、事務部門の取り組みとして、①空調温度の設定基準夏期28℃以上、冬期20℃以下の遵守(室温が高くなる場所には扇風機を設置)、②プルスイッチの利用等による照明管理の徹底(離席時のこまめな消灯を徹底)、③パソコン等の事務用機器の使用抑制(事務所内の消費電力の割合の大きいパソコン等の使用を抑制)、④階段の利用の促進(2up 3down運動)などを全社を挙げて推進しています。

◆循環型社会の構築への貢献

循環型社会を形成することは、持続的な社会の成長を促進するうえで、重要な課題です。J.フロント リテイリングは、事業活動が環境に及ぼす影響とその原因を認識し、環境負荷の低減に向け「包装資材使用量の削減」、「廃棄物の削減と再資源化」、「食品廃棄物の削減」など様々な取り組みを行っています。

包装資材の削減

無駄のない適切な包装を推進するために、大丸、松坂屋各店では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。店頭では、お客様のご意向をお伺いし、手荷物のおまとめや商品承り時のお声かけなどにより、簡易包装へのご協力をお願いしています。また、デザイン性と付加価値にこだわった「エコバッグ」の開発・販売にも取り組み、百貨店らしいお買い物スタイルの提案に努めています。

「オリジナルエコバッグ」の販売

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大丸、松坂屋全店舗で販売しています。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 脇阪 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」



廃棄物の削減と再資源化

最終廃棄物を削減し、再資源化を推進するため、ゴミの分別を徹底しています。大丸、松坂屋各店では梱包容器の減量としてお取引先のご協力のもと、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、大丸東京店、京都店、札幌店、松坂屋上野店では、店内から排出される発泡スチロールを圧縮・溶解することにより体積を大幅に減らしたうえでリサイクルしています。また、各店の社員食堂の箸も、割り箸ではなく洗って何度でも使えるものを使用しています。

5 公正な事業慣行

組織として社会的責任を果たしていくには、組織として社会に対して倫理的な行動をとることが必要であり、また基本でもあります。不正によって不当に利益を得ているような場合には組織として社会的責任を果たしているとはいえません。公正な事業慣行の課題としては、公正な競争、バリューチェーンにおける社会的責任の推進、汚職防止等が考えられます。

J.フロント リテイリングは、社則の「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理マニュアル」でも謳っているとおり、公正・透明かつ適切な企業活動を推進するとともに、お取引先とは、共に成長するフェアな関係を維持し、健全な成長と発展のための高質経営を目指しています。

具体的な取り組みとしては、談合などの不公正な競争を禁止する独占禁止法、不公正な取引を禁止する下請法を中心に、インサイダー取引規制の遵守など、法令の遵守を推進しています。また、社会人として正しい倫理観に則った行動を促すためのコンプライアンス啓発を推進しています。

◆公正取引の推進

各お取引先とは、事前合意した基本契約を締結しており、また百貨店協会の定める公正取引マニュアルに準拠し、独占禁止法に基づく公正取引委員会の定める大規模小売業告示や、下請法、景品表示法などの関係法令を遵守するよう、従業員への教育・啓発活動を推進するとともに、適正な業務運営を遂行できるようシステムの整備を行っております。

◆企業情報の適切な管理・開示

財務局や、東京証券取引所など関係当局に対し、決算情報や株主総会関連情報などを適時報告するとともに、ホームページを通じて、随時、迅速な開示に努めております。また、投資家の皆様の投資行動の一助にいただくために、メールマガジンによるIR情報の配信を行っております。

◆インサイダー取引の禁止

J.フロント リテイリンググループ各社では、インサイダー取引防止規程を定め、適切な企業情報管理を遂行するとともに、各従業員に対してポスターの掲示などにより、注意喚起を行っております。

◆反社会的な勢力との断絶

各地域の条例に従い、反社会的な勢力との断絶を宣言し、従前の取引慣行の見直しを進めています。

6 消費者課題

あいまいで不正確な宣伝をすることなどで消費者が不利になることや、安全性に欠陥がある製品を提供して消費者に危険が及ぶようなことがあってはなりません。さらに、消費者がその製品やサービスを使うことで、環境被害が出るなど社会へ悪影響を与えてしまうことがないようにすることも重要です。

J.フロント リテイリングは、商品を提供する企業とそれを使用する消費者との双方が社会に悪影響を与えないような消費活動を行っていただくことが大切と考えます。

一部の課題についてはPL法などの法令が整備されていますが、依然として消費者に関連する問題は数多く存在し、社会の変化とともに新たな問題が発生しており、ますます消費者課題に対する社会の意識は高まっているといえます。このような中において重点施策として、食の安全、適正表示、個人情報保護などに対する取り組みや消費者窓口の設置を行うなど自主的かつ積極的な取り組みを進める一方、百貨店においては安全・安心な店舗・環境づくりを進めるとともに、消費者への有用なサービスの提供の取り組みを積極的に推進してまいります。

品質管理の徹底

企業は、製品・サービスの提供を通じて、消費者の豊かな生活を支えています。企業行動によっては消費者に大きな影響を及ぼします。J.フロント リテイリングは、品質管理を専門分野とする消費科学研究所をグループ各事業会社における品質管理の維持・向上に活用することにより、供給者である企業および需要者である消費者が共に安心して販売・消費活動を行い、生活の質を高めて頂くお手伝いをしています。

「食」の品質管理

食の安全を徹底するため、百貨店、食品関係の事業会社においては、それぞれ食品の表示や消費期限に関する管理ルールに則り、適正な管理を実施するとともに、消費科学研究所とも連携して定期的に食品の適切な管理状況をチェックしています。また、グループ各社に設置されたコンプライアンス推進担当者との連携により、食に関する重大な事故が発生した場合には、グループとして迅速な対応がとれる体制を構築しています。

消費科学研究所 —流通業の「品質」のプロフェッショナルとして 品質管理業務をトータルでサポート!

消費科学研究所は、大阪、東京、名古屋の3か所にあり、商品性能や苦情原因を究明するための試験、商品表示・販促媒体表現の関係法令に基づいた確認などのほか、品質管理全般に関わるコンサルティングや研修・セミナーを行っています。また、大丸・松坂屋・関係百貨店計10店の消費生活相談コーナーに専門の資格を持つコンサルタントを派遣しています。

同研究所はJFRグループ企業に対して、販売前の事前検査や商品表示の店頭チェック、食品売場やレストランの衛生検査を行うほか、販売に供される様々な商品アイテムの品質検査や包装紙やショッピングバッグなどの耐荷重検査、染色堅牢度検査など商品を使用した時の安全性を確保するための様々な検査も行っています。

安心安全な店づくり

地震・火災発生時に備えて、防災訓練の定期的な実施とともに、緊急地震速報のシステムを導入しています。

大丸、松坂屋各店では自衛消防隊を組織し、通報・消火と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。また、大丸松坂屋百貨店では、AED(自動体外式除細動器)を全店に設置するとともに、従業員への訓練を継続的に実施して、緊急事態における救命対策の強化をはかっています。

※現在大丸心斎橋、梅田、東京、京都、神戸、札幌、須磨、芦屋、博多大丸天神、高知大丸、各店及び松坂屋全店に導入済み。今後全社に拡大していく予定。



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。



緊急地震速報発生訓練
(係員の指示に従い身を低くする)
お客様役の従業員
(松坂屋名古屋店)

◆震災時の帰宅困難に陥ったお客様への対応の整備

東日本大震災の教訓から東京都において、「帰宅困難者対策条例」が2013年4月に施行されたことに合わせ、大丸、松坂屋の各店では、「自助」、「共助」、「公助」の考え方に基づき、帰宅困難に陥った館内のお客様への対応として、一時避難場所として店舗の一部を開放し滞在を可能とする体制を整えています。

具体的には、大規模震災発生時の帰宅困難に陥る館内のお客様および従業員数を想定し、相当数の乾パンおよび飲料水を備蓄するとともに、備蓄品が不足した場合には食品・食堂部門のお取引先の同意に基づき、店頭商品等(消費期限内のもの)をご提供いただけるよう説明会を開催し、覚書の締結を進めております。

(※2014年3月現在、約480社と締結)

7 コミュニティへの参画および発展

社会的責任を果たすという観点から、組織は自らが属するコミュニティとコミュニケーションをとり、コミュニティの成長・発展のために積極的に関与していくことによって、ともに発展していくことが重要です。対象となる取り組みとして、地域の住民との対話や、組織が属する地域における教育や文化の向上、そして組織が発展し雇用を創出するなど、多様な形式でのコミュニティへの関与・貢献が求められています。

J.フロント リテイリングは、企業市民として、地域の活性化や社会のさまざまな課題に対し貢献する為に、グループ企業の資産を活かし、事業活動を通じた取り組みを行っています。取り組みを進めるにあたり、「顧客参加型」「教育・啓発」「親子・女性」「地域密着」の4つのキーワードに、「時代性・ニュース性」を加味することにより取り組みを選択し、継続的かつその深堀を推進してまいります。

社会貢献活動

チャリティバザールや募金活動の実施

大丸、松坂屋各店では、百貨店の集客力・情報発信力を活かし、広く社会に貢献する取り組みを続けています。各店では、地球環境保全や深刻な飢餓や貧困に苦しむ地域への支援などを目的に、お客様の参加のもとチャリティバザールの開催や募金活動などを行っています。また大きな災害の発生時には、店頭及び社内で募金活動を行い日本赤十字社を通じ被災地に義援金をお届けしています。

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

大丸、松坂屋各店では、店頭及び従業員施設に回収BOXを設置し、不要な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月よりスタートしたこの取り組みは、多くのお客様からご協力を頂き、2013年10月には回収量5,300万個を突破。ポリオワクチン換算で、10万人を達成しました。これを記念して、2013年11月、支援団体の認定NPO法人「世界の子どもにワクチンを日本委員会(JCV)」に、大丸松坂屋百貨店よりポリオワクチン5千人分に値する10万円を寄付いたしました。



10万人達成を記念した目録贈呈式
(左はJCV大石事務局長)



高知大丸では中土佐町立笹場小学校よりキャップを回収。感謝状を贈呈しました。

「ピンクリボン運動」「LOVE49プロジェクト」の取り組み

大丸松坂屋百貨店及びJFRカードでは、お客様、従業員に女性が多い企業に相応しい社会貢献活動として、乳がんの早期診断、発見、治療を促す啓発活動「ピンクリボン運動」に取り組んでいます。オリジナル

ピンバッジの売上金の寄付や募金活動をはじめ、乳がんの予防に向け、検診ガイドブックの配布、体験会の実施、セミナーへの協賛などを行っています。



母の日ピンクリボンキャンペーン
乳がんの早期発見・早期診断を促す啓発ポスター



マンモグラフィ機器を使用した乳がん模倣検診の様子
(大丸札幌店 / 協力: 東芝メディカルシステムズ様)

2013年からは、子宮頸がんの定期検診の啓発に取り組む「LOVE49プロジェクト」に参画しています。4月9日を「子宮の日」として、「LOVE49プロジェクト」が行う子宮頸がん予防・啓発活動に賛同し、各地区の細胞検査士会とも連携して大丸、松坂屋の店頭でニュースレターの配布を行うとともに、缶バッジの販売や店頭募金なども実施しています。



店頭でニュースレターを配布し、子宮頸がん検診を呼びかけました。



子宮頸がん啓発活動支援のための募金活動を実施しました。

「TABLE FOR TWO(テーブル・フォー・ツー)」の取り組み

大丸松坂屋百貨店とパルコでは「食の社会貢献活動」として、開発途上国の子供達に給食支援を行っている認定NPO法人「TABLE FOR TWO International」(TFT)の活動に協賛し、レストランや従業員食堂の売上の一部を寄付しています。パルコは、2011年より取り組みを開始し、TFTを支援する近隣の大学生とも連携した活動を推進しています。

松坂屋名古屋店では、2013年10月16日(国連が定めた「世界食料デー」)から約1か月間、TFTが実施した“100万人のいただきます!”キャンペーンに協賛し、店内21のレストラン及び喫茶でアフリカの子供達への給食支援に繋がるTFTメニューをご提供いたしました。また2014年2月~3月には、関西の大丸3店(梅田店、神戸店、京都店)の合計49のレストラン、喫茶でTFTへの寄付付きメニューの提供を行いました。また近隣大学のTFTを支援する学生連合メンバーとも連携して、試食会を開催しヘルシーメニューに関する意見交換を行いました。



“100万人のいただきます!”
キャンペーンポスター ©Dentsu



松坂屋名古屋店
TFTサンクスポスター

東日本大震災で被災された子どもたちへの支援活動

大丸、松坂屋では、2013年3月に実施した「春のサンクスフェスティバル」で、パルコとの初のコラボレーションによる「さくらパンダ×パルコアラ」ピンバッチを販売しました。大丸、松坂屋、パルコで販売し、収益金の一部2,479,416円を、認定NPO法人「世界の子供にワクチンを 日本委員会(JCV)」が推進する「子どもの笑顔プロジェクト」に寄付いたしました。



2013年9月に実施した「秋のサンクスフェスティバル」では、タツノコプロ50周年を記念した「さくらパンダ×アクビガール」ピンバッチを大丸、松坂屋で販売し、収益金の一部1,833,310円を認定NPO法人「世界の子供にワクチンを 日本委員会(JCV)」が推進する「子どもの笑顔プロジェクト」に寄付いたしました。



ロブ・ライアン「クリスマスチャリティ」

大丸、松坂屋では、継続的な東日本大震災支援を目的に、2013年クリスマスチャリティ企画として、世界的な切り絵アーティストロブ・ライアン氏の「原画オークション」と「クリスマスメッセージツリー」を実施しました。原画の販売収益16万5千円と、寄せられたメッセージ1枚につき5円(メッセージ数は29,123枚、寄付145,615円)の合計310,615円を「JCV 子どもの笑顔プロジェクト」に寄付いたしました。



クリスマスメッセージツリー
(大丸心齋橋店)

芸術・文化への貢献

◆J.フロント リテイリング史料館

J.フロント リテイリンググループが所蔵する文化資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、2011年3月に、「一般財団法人J.フロント リテイリング史料館」(JFR史料館)を設立しました。具体的な事業としては、①呉服デザイン・意匠・史料の維持管理 ②グループの中核である株式会社大丸松坂屋百貨店の創業・歴史に関係する史料の維持管理などです。

同史料館の所蔵品は、呉服商として長い歴史を持つ松坂屋が、高級オリジナル呉服制作において、時代染織品の優れたデザインや染織の技などを活かす目的で江戸時代の小袖をはじめとする染織品の収集を行ってきたことによりありますが、その所蔵品は、小袖・能装束をはじめ古代裂(こだいぎれ)や諸外国の裂地(きれじ)を含む裂地類・調度品など多種多様です。

同史料館は、こうした大切な文化資産を維持管理、公開・展示運営を行い、芸術・文化に貢献してまいります。



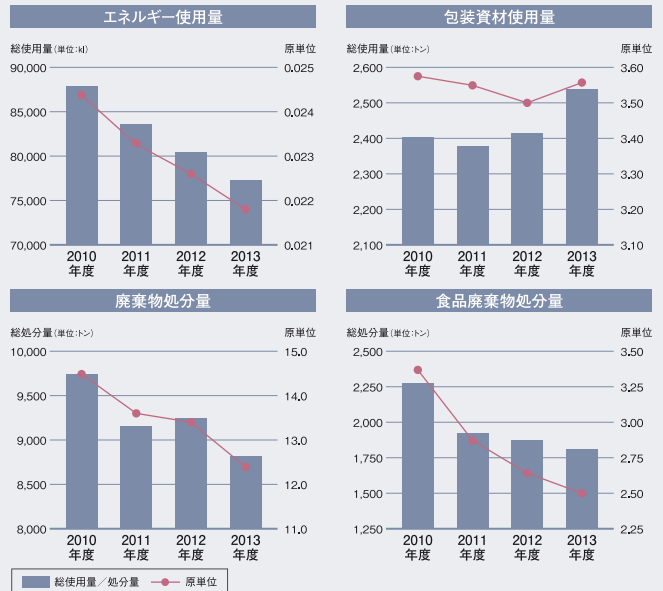
大丸呉服店 東京店 (明治時代)



いとう呉服店 (松坂屋) 名古屋店 (明治時代)

過去の活動実績

◆大丸松坂屋百貨店の省エネルギー・廃棄物処分量の削減



※2010年度を基準年とし、2011年度～2013年度は原単位に基づく。
 ※大丸梅田店、松坂屋銀座店を除く既存店ベース
 ※エネルギー使用量は、電気、ガス、ガソリン、軽・重油などの総使用量の原油換算値(単位:キロリットル)
 ※包装資材使用量は、包装紙、ショッピングバック、紙製袋、食品ポリ袋などの重量(単位:トン)
 ※廃棄物処分量は、一般ゴミ、食品生ゴミ、産業廃棄物等の総排出量からリサイクル分を除いた重量(単位:トン)
 ※食品廃棄物処分量は、廃棄物処分量に含まれる。

原単位について

- ・エネルギー原単位:使用量(キロリットル×1000) ÷ 延べ床面積(m²) ÷ 営業時間(h)
- ・包装資材原単位:使用量(トン×1000) ÷ 売上高(百万円)
- ・廃棄物処分原単位:使用量(トン×1000) ÷ 売上高(百万円)
- ・食品廃棄物処分原単位:使用量(トン×1000) ÷ 売上高(百万円)

◆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!キャンペーン

| 大丸・松坂屋全店 | 2009年度 (3ヶ月間) | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 |
|---------------|------------------|----------|----------|----------|----------|
| ペットボトルキャップ回収量 | 年度計 1,900千個 | 10,200千個 | 14,200千個 | 16,300千個 | 15,770千個 |
| ポリオワクチン換算量 | 年度計 3,500 | 19,600 | 26,700 | 31,200 | 30,100 |

※ペットボトルキャップ回収量は、重量(1kg)当たり400個と換算。
 ※ポリオワクチン換算量は、子ども1人分のポリオワクチン対価を約20円として換算(単位:人)

◆チャリティ支援 (単位:千円)

| 支援先 | 支援内容 | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 |
|--|--|--------|--------|--------|
| 日本赤十字社 | 東日本大震災支援・フィリピン台風支援 | 75,127 | 118 | 435 |
| 世界の子どもにワクチンを 日本委員会(JCV) | ワクチン支援 ^(注1) | 1,380 | 172 | 100 |
| | 子どもの笑顔プロジェクト (Kids Smile Project) | 1,874 | 3,620 | 4,955 |
| 日本ユニセフ協会 | 東日本大震災支援 | 664 | - | - |
| 各地区ピンクリボン啓発団体 | ピンクリボン運動 | 650 | 683 | 1,848 |
| 東日本の未来・子供達を 応援するための基金 ^(注2) | 日本百貨店協会共同販促 「デパート・キティ」 携帯ストラップのチャリティ販売 | 2,428 | 2,110 | 3,118 |
| TABLE FOR TWO International ^(注3) | 開発途上国の 子どもたちへの給食支援活動 | - | - | 643 |

※注1:JCVへのワクチン支援(寄付)には、ペットボトルキャップ回収キャンペーン分を含まない。
 ※注2:日本百貨店協会を通じて「東日本大震災ふくしま子ども基金」など福島、岩手、宮城3県の子どもを支援する基金に寄付。
 ※注3:大丸松坂屋百貨店の寄付金額

大丸の歴史



創業者・下村彦右衛門正啓



1726年に開店した大阪店



歌川広重が画いた大伝馬町の江戸店



大丸名物となった借傘は浮世絵にも画かれた



1914年、大阪初登場となった大阪店のショーウィンドウ



1922年、第1期工事が完成した大阪店

- 1717〈享保2年〉
 - 1726〈享保11年〉
 - 1728〈享保13年〉
 - 1736〈元文元年〉
 - 1743〈寛保3年〉
 - 1837〈天保8年〉
 - 1907〈明治40年〉
 - 1910〈明治43年〉
 - 1912〈明治45年〉
 - 1913〈大正2年〉
 - 1920〈大正9年〉
 - 1922〈大正11年〉
 - 1927〈昭和2年〉
 - 1928〈昭和3年〉
 - 1947〈昭和22年〉
 - 1948〈昭和23年〉
 - 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)(のちの(株)大丸ピーコック)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。
 - ららばーと横浜店開店。

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。
- 地下鉄銀座線上野広小路駅と上野店の地下売場が直結。
- 1930(昭和5年) ■ 静岡店開店。
- 1932(昭和7年) ■ 上野店南館増築。
- 1957(昭和32年) ■ 染織参考館を京都に設置。
- 1962(昭和37年) ■ 横浜松坂屋ストアを設立。
- 1963(昭和38年) ■ 銀座店にパーキングビルを開業。(日本初のバウザー・エレベーター方式)
- 1966(昭和41年) ■ 銀座店屋上で生きた動物大バーゲン開催。
- 1970(昭和45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。
- 1971(昭和46年) ■ 野沢商事(株)を設立。
- 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。
- (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。
 ■ (株)JFRコンサルティングを設立。
- 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「染分綾子地御所車花鳥文様縹箔小袖」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。
 (8月) ■ (株)スタイリングライフ・ホールディングスとの共同出資により、JFR PLAZA Inc.を設立。
 ■ (株)パルコの株式を公開買付けにより65%まで追加取得し、連結子会社化。
 (9月) ■ (株)ディンプルを会社分割し、(株)大丸松坂屋セールスアソシエーツを設立。
 (10月) ■ 大丸東京店増床グランドオープン。
- 2013** (4月) ■ (株)ピーコックストアの全株式をイオン(株)に譲渡。
 (6月) ■ 松坂屋銀座店が銀座地区再開発に伴い営業終了。
 (12月) ■ フォーレスト(株)の株式70.52%を取得し、連結子会社化。
- 2014** (3月) ■ 松坂屋上野店南館が建替えのため営業終了。
 (4月) ■ 2014~2016年 中期経営計画を発表。



大丸東京店



プラザ



渋谷PARCO

会社概要

J.フロント リテイリング株式会社

会社概要

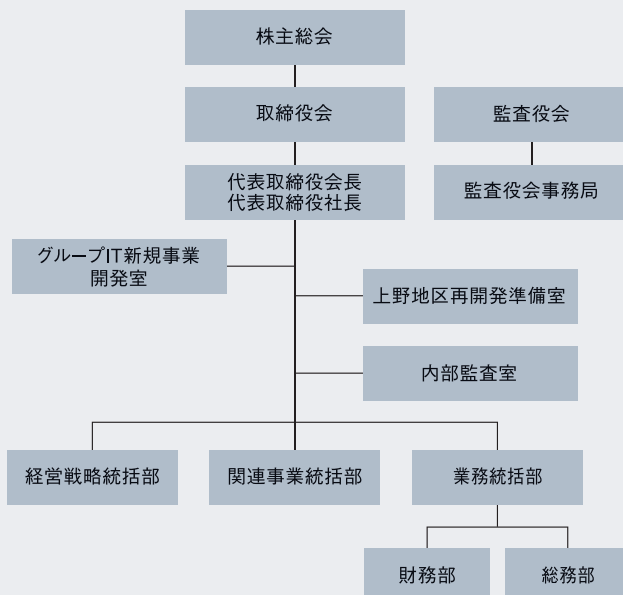
商号：J.フロント リテイリング株式会社
 (英文表示)：J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.
 本店所在地：東京都中央区銀座六丁目10番1号
 事務所所在地：東京都中央区八重洲二丁目1番1号
 設立：2007年9月3日
 資本金：300億円
 グループ事業の概況：百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、
 輸出入業、各種建設工事の設計・監理及び請負業、
 通信販売業、クレジットカード業、労働者派遣事業、
 商品検査及びコンサルティング業、その他
 従業員数(連結)：7,302名(2014年2月28日現在)
 URL：http://www.j-front-retailing.com/

役員

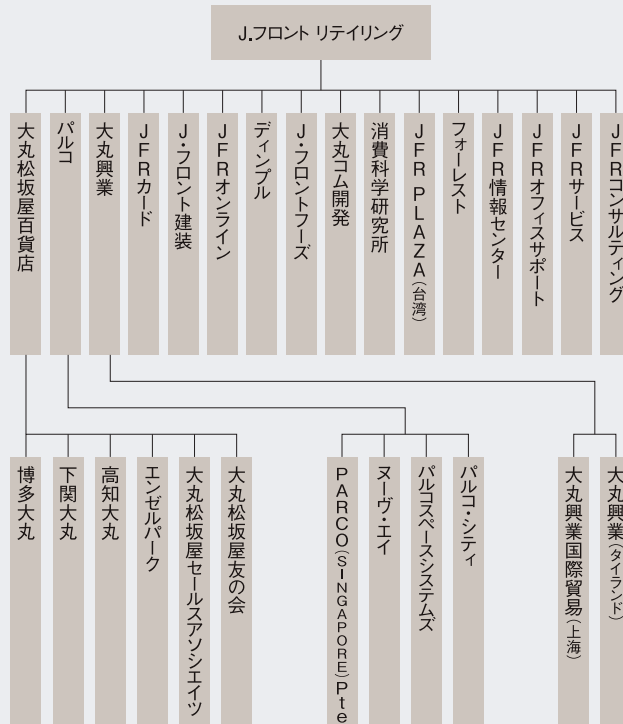
| | | |
|-----------------|-----------|--|
| 代表取締役会長 | 茶村 俊一 | |
| 代表取締役社長 | 山本 良一 | |
| 取締役 | 好本 達也 | (株)大丸松坂屋百貨店 代表取締役社長 兼 (株)大丸松坂屋セールスアソシエイツ 代表取締役社長 |
| 取締役 | 牧山 浩三 | (株)パルコ 取締役 兼 代表執行役社長 |
| 取締役 兼 常務執行役員 | 藤野 晴由 | 経営戦略統括部長 |
| 取締役 兼 常務執行役員 | 小林 泰行 | 関連事業統括部長 |
| 取締役 兼 常務執行役員 | 林 俊保 | 業務統括部長 兼 コンプライアンス・リスク管理担当 |
| 取締役 | 高山 剛 | |
| 取締役 | 橋・フクシマ・咲江 | |
| 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 | 榎本 朋彦 | グループIT新規事業開発室長 |
| 執行役員 | 窪井 悟 | 経営戦略統括部 部長 経営企画担当 |
| 執行役員 | 松田 弘一 | 経営戦略統括部 グループ組織要員政策担当 |
| 執行役員 | 清水 三樹夫 | 関連事業統括部 部長 関連事業担当 |
| 執行役員 | 堤 啓之 | 業務統括部 財務部長 |
| 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



(2014年5月31日現在)

株式会社大丸松坂屋百貨店

会社概要

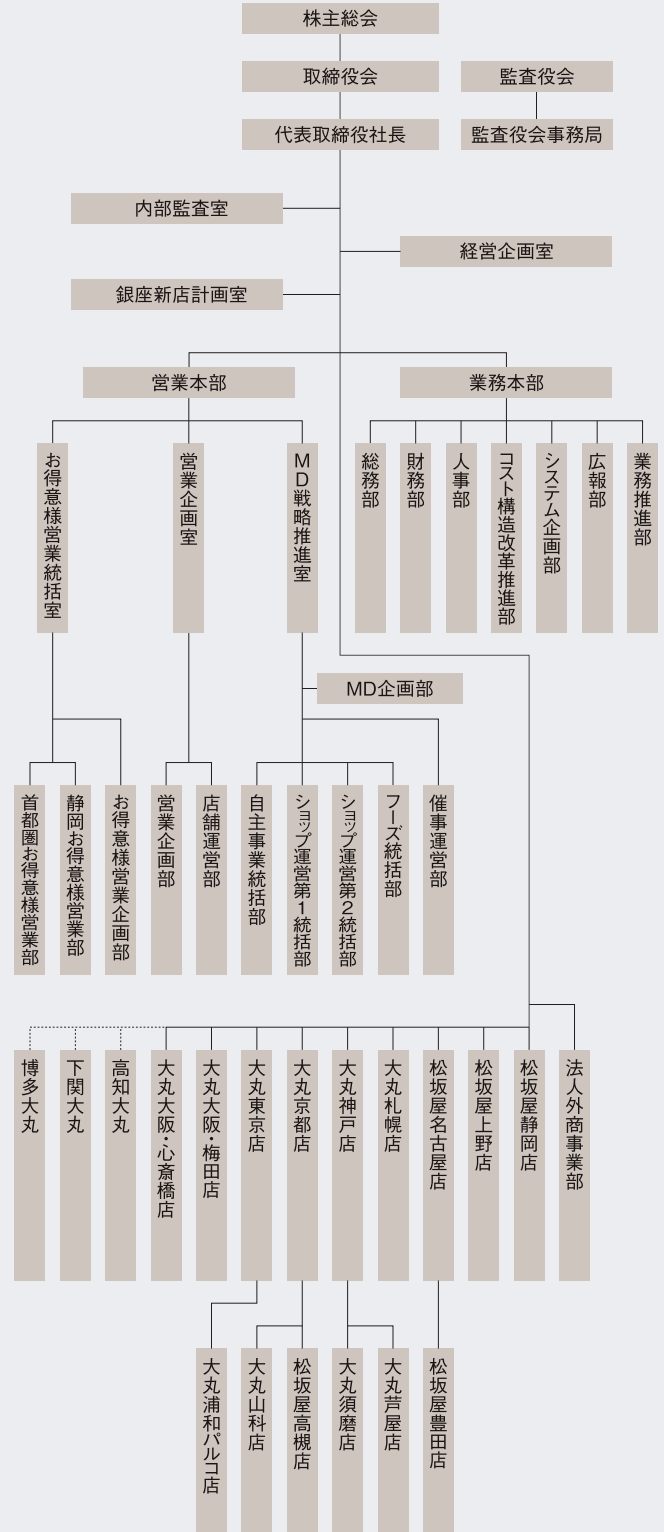
商号：株式会社 大丸松坂屋百貨店
 (英文表示)：Daimaru Matsuzakaya Department Stores Co.Ltd.
 本店所在地：東京都江東区木場二丁目18番11号
 商号変更：2010年3月1日
 資本金：100億円
 事業内容：百貨店業
 大株主および持株比率：J. フロント リテイリング株式会社 100%
 URL：http://www.daimaru-matsuzakaya.com/

役員

| | | |
|--------------|--------|--|
| 代表取締役社長 | 好本 達也 | 兼 J.フロント リテイリング(株)取締役 兼 (株)大丸松坂屋セールスアソシエイツ 代表取締役社長 |
| 取締役 兼 常務執行役員 | 村田 荘一 | 営業本部長 兼 MD戦略推進室長 |
| 取締役 兼 常務執行役員 | 平山 誠一郎 | 業務本部長 兼 コンプライアンス・リスク管理担当 |
| 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 |
| 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 | 大丸松坂屋百貨経営咨詢 (上海)有限公司 董事長 |
| 常務執行役員 | 土井 良平 | (株)博多大丸取締役社長 |
| 執行役員 | 樋口 雅一 | 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 | 吉川 辰司 | 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 | 小宅 祥広 | 営業本部MD戦略推進室 フーズ統括部長 |
| 執行役員 | 松田 弘一 | 業務本部 人事部長 |
| 執行役員 | 澤田 太郎 | 大丸大阪・心斎橋店長 |
| 執行役員 | 富士 ひろ子 | 大丸大阪・梅田店長 |
| 執行役員 | 西阪 義晴 | 大丸東京店長 |
| 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 | 香川 曉子 | 大丸札幌店長 |
| 執行役員 | 加藤 俊樹 | 松坂屋名古屋店長 |
| 執行役員 | 石野 学 | 法人外商事業部長 |
| 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。

大丸松坂屋百貨店組織図



(2014年5月31日現在)



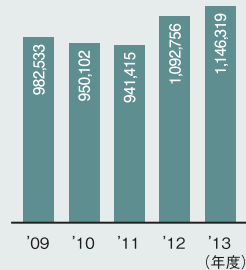
財務情報

- 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

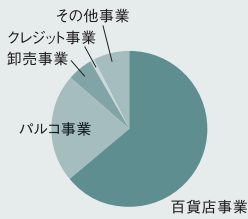
■ 売上高

(百万円)



■ 事業セグメント別の売上高

(各セグメント間の取引を含まない売上構成)

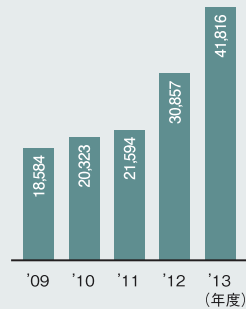


(各セグメント間の取引を含みます)
(百万円)

| | |
|---------|---------|
| 百貨店事業 | 768,928 |
| パルコ事業 | 268,292 |
| 卸売事業 | 63,273 |
| クレジット事業 | 9,444 |
| その他事業 | 88,576 |

■ 営業利益

(百万円)



営業の概況

当連結会計年度(2013年度)の日本経済は、政府や日本銀行の経済・金融政策の効果もあり、企業収益や個人消費に改善の動きが見られるなど、緩やかに回復しつつ推移いたしました。

百貨店業界におきましても、株価上昇に伴う資産効果や景気回復の期待感を背景に、高額品を中心に好調な売上基調が継続し、売上高は前年実績を上回りました。

このような状況の中、当社グループは、百貨店を核に複数の事業を展開するマルチリテラーとしての発展に向け、百貨店事業の競争力強化と、新規市場への対応や事業構造の変革などへの取り組みを進めてまいりました。

百貨店事業につきましては、幅広いお客さまに支持される魅力的な店づくりと生産性の高い店舗運営体制を構築するなど、業態革新を目指す「新百貨店モデル」の確立に向けた取り組みを推進いたしました。その一環として、松坂屋名古屋店では、本館地階の食品フロアの全面リニューアルを行いました。また、松坂屋銀座店は、銀座六丁目地区市街地再開発事業の進展に伴う建替えを行うため、一旦営業を終了いたしました。松坂屋上野店の南館につきましては、パルコやシネマコンプレックスのほか、オフィス機能を備えた高層複合ビルへの建替えを決定いたしました。

グループ全体といたしましては、情報通信技術の進化に伴う消費環境の変化に対応するため、昨年3月、「グループIT新規事業開発担当」を設置し、実店舗やネット通販など多様な販売チャンネルを通じてお客さまにさまざまな情報や商品・サービスを最適な形で提供する「オムニチャネル・リテリング」の構築に取り組みました。そして、その取り組みを加速するために、物流・配送のシステム開発・運用において高度なノウハウを保有するフォーレスト株式会社の株式を12月に取得し連結子会社化いたしました。また、パルコでは、福岡店の大幅増床や仙台に2店目の出店を決定したほか、中低層商業施設を運営するゼロゲート事業などを積極的に進めてまいりました。一方、昨年4月には、近年の競争激化により厳しい業績が続いておりましたスーパーマーケット事業の株式会社ピーコックストアの全株式をイオン株式会社に譲渡するなど、グループ事業構造の改革を進めました。

海外での事業展開におきましても、事業提携で取り組む中国・上海市での本格的な高級百貨店の新設について、来年1月の開業を目指し準備を進めております。また、台湾でのチェーン展開を目指して現地に設立した雑貨小売業のJFRプラザでは、昨年3月の

1号店オープンに続き、台北市を中心に4店舗を出店いたしました。

あわせて、本年4月の消費税率の引き上げに備え、より強靱な経営体質を構築するために、グループレベルで組織・要員構造の改革を進めるとともに、賃借物件の賃料引き下げや遊休不動産の活用、物流機能の集約など、あらゆる経費構造の見直しをはかり経営効率の向上に取り組みました。

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、その他事業で前年実績を下回ったものの、百貨店事業、パルコ事業、卸売事業およびクレジット事業で前年実績を上回り、前連結会計年度に比べ535億63百万円増の1兆1,463億19百万円となりました。

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5.8%減の2,023億13百万円となりました。グループ全体としての構造改革を進めることにより人件費を圧縮したほか、賃借料などの見直しを図り、削減を進めました。

営業利益

連結営業利益は、売上総利益が14億85百万円減となりましたが、販売費及び一般管理費は124億44百万円の削減をはかり、前連結会計年度に比べ109億59百万円増の418億16百万円となりました。

その他の収益・費用

その他の費用(収益)はネットで、前年48億71百万円の損失に対し、95億25百万円の利益となりました。これは、松坂屋上野店南館の店舗建替関連損失32億35百万円、売場改装などの固定資産処分損38億12百万円、事業構造改善費用47億25百万円などの費用計上に対し、収益として、ピーコックストアの関係会社株式売却益184億79百万円などを計上したことによります。

当期純利益

この結果、税金等調整前当期純利益は、対前年97.6%増の513億42百万円となり、当期純利益は、対前年159.1%増の315億68百万円となりました。



Financial Statements

セグメント概況

●百貨店事業

当事業では、さらなる成長とより高い生産性を目指して、「新百貨店モデル」の確立に向けたさまざまな取り組みを進めてまいりました。

松坂屋名古屋店では、第Ⅱ期改装として、本館地下1・2階食品フロアの全面リニューアルを行い、6月に名古屋地区初出店ブランドを多数取り揃えた名古屋随一のフードゾーン「ごちそうパラダイス」をグランドオープンいたしました。加えて、幅広い世代のお客さまのご要望にお応えするために、ポケモンセンターの導入をはじめ、品揃えやサービスの充実、店舗環境の改善を実施し、入店客数、売上高ともに大幅に増加いたしました。

松坂屋銀座店では「建替え前の全館閉店さよならセール」を開催、ご好評のうちに、6月30日をもって88年の歴史に一旦幕を降ろしました。また、松坂屋上野店では、南館を建替えのため本年3月11日に閉館し、本館をシニア層のお客さまを重点対象とした地域密着型の店舗として、改装オープンいたしました。

また、堅調な高級品市場に対応するため、大丸神戸店では、「エルメス」ショップを本館から隣接する路面店へ拡大移設したほか、大丸札幌店、神戸店、松坂屋名古屋店では、新たに修理などのメンテナンスを承るサービスカウンターを併設した「ロレックス」ショップをオープンするなど、各店舗でラグジュアリーブランドの拡大や新規導入を進めました。

販売促進活動では、開店30周年を迎えた大丸梅田店や10周年を迎えた大丸札幌店では、年間を通じてさまざまな記念催事を実施いたしました。また、大丸松坂屋百貨店の各店舗では、パルコとの初の共同企画「春のウルトラサンクスフェスティバル」を開催したほか、大阪地区における競争激化に対応するため、関西地区の大丸各店が共同して「大丸グランフェスタ」を春と秋に実施いたしました。

次に、外商における成長戦略の基盤整備として、お得意様ゴールドカードの機能面や会員特典を充実させるとともに、新規口座開拓体制の整備やサービスの充実に向けた取り組みを推進いたしました。

また、来店数、購入額ともに増加が顕著な外国人旅行者への対応として、品揃えの拡充や、免税業務の改善など販売サービス面の充実をはかりました。

仕入れから販売までの一体運営による差別化と収益性の向上を目指す自主事業の取り組みにおきましては、当社オリジナルの雑貨セレクトショップ「ウーブウーブ」を大丸の心齋橋店、梅田店、札幌店、松坂屋名古屋店で展開するとともに、池袋と福岡のパルコにも出店いたしました。

さらに、「オムニチャネル」への取り組みとして、インターネットで注文した商品を自宅や希望の店舗で受け取れる「クリック&コレクト」をファッションブランドの一部でスタートさせるなど、当社の強みである実店舗を最大限に活かした新たなサービスを実施いたしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上高は7,689億28百万円（前年比2.5%増）となり、営業利益は229億80百万円（同24.4%増）となりました。

●パルコ事業

当事業では、将来の成長に向けて、都心部での事業拠点の拡大を積極的に推進いたしました。

福岡パルコでは、既存店舗及び隣接の土地建物を取得し、本年秋の新館開業を目指すとともに、来年春には隣接ビルの一部へのフロア拡張を予定しております。さらに本年3月には、仙台において2店目となるパルコの出店を決定し、平成28年春の開業を目指しております。

中低層商業施設の開発・運営を行うゼロゲート事業におきましては、新たに心齋橋、道頓堀、広島に店舗を開業し、さらに、名古屋、札幌への出店を決定いたしました。

また、既存店舗のさらなる魅力向上と競争力強化に向けて改装を進めました。中でも渋谷、名古屋、広島などの基幹店舗では、新業態のショップやエリア初出店のファッションブランドを核に大規模な改装を実施いたしました。また、地域・街との繋がりを意識したアートイベントを、渋谷や福岡のパルコに加え、名古屋パルコでも開催するなど、新たな才能の発掘・支援に努めるとともに、その集客効果による店舗の活性化をはかりました。

また、松坂屋上野店の新南館への出店を決定するなど、百貨店事業との本格的な事業シナジー創出に向けて一層の連携強化をはかりました。

以上の諸施策に取り組みました結果、売上高は2,682億92百万円（前年比94.6%増）、営業利益は120億17百万円（同103.7%増）となりました。なお、前年の連結対象期間は平成24年9月1日から平成25年2月28日までの半年間ではありますが、平成24年3月1日からの通年の実質ベースでの比較では、売上高は前年比0.3%増、営業利益は同12.7%増となります。

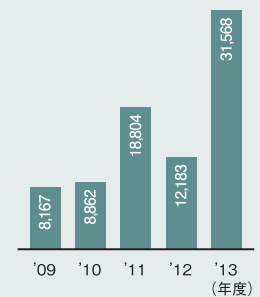
●卸売事業

当事業では、水産・畜産をはじめとする食品や包装資材などが好調に推移いたしましたものの、電子デバイス部門や、金属・自動車部門が伸び悩みました。

この結果、売上高は632億73百万円（前年比5.1%増）となりましたが、営業利益につきましては、

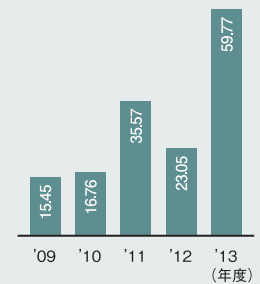
■当期純利益

(百万円)



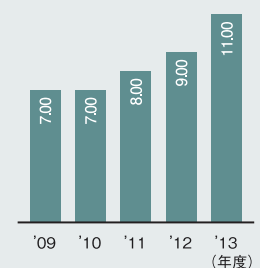
■1株当たり当期純利益

(円)



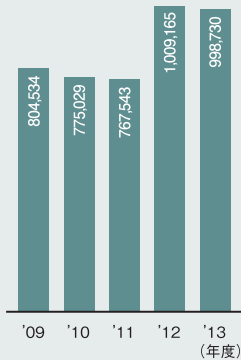
■1株当たり配当額

(円)



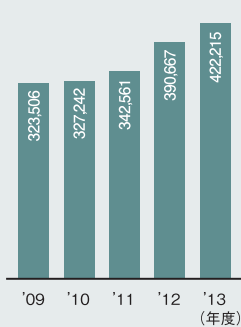
■ 総資産

(百万円)



■ 純資産

(百万円)



販売費及び一般管理費の効果的使用に努めましたものの、売上総利益率の低下の影響もあり、11億27百万円(同29.2%減)となりました。

● クレジット事業

当事業では、大丸松坂屋百貨店の各店舗において、タブレット端末を活用したクレジットカードの即時発行サービスの強化や特設カウンターを設置するなど、新規会員の獲得に努めました。また、外商お得意様ゴールドカードの発行開始に伴い、カードの取扱高は大幅に増加いたしました。

この結果、売上高は94億44百万円(前年比9.9%増)、営業利益は31億86百万円(同8.0%増)となりました。

● その他事業

その他事業では、各事業会社において、収益力の強化に努めましたが、売上高は885億76百万円(前年比1.7%減)となりました。また営業利益は、販売費及び一般管理費の削減に取り組みしましたものの、29億61百万円(同7.3%減)となりました。

● 財政状態

財政状態につきましては、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を推進するなど財務体質強化への取り組みを進めた結果、資産合計は前連結会計年度に比べ104億35百万円減の9,987億30百万円となりました。一方、負債合計は5,765億15百万円、純資産合計は、4,222億15百万円となりました。これらの結果、総資産営業利益率(ROA)は、4.2%、自己資本比率は、37.1%となりました。

キャッシュ・フロー

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持並びに健全な財政状況目指し、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おります。

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375億32百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、利益増に加え、前年に仕入債務が減少した反動と松坂屋銀座店再開発補償金を受入れたこと

により、115億7百万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88億58百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、株式会社パルコの土地建物の信託受益権取得による支出がありましたが、前年に同社株式を取得した反動により651億19百万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320億27百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、短期借入金を返済したことなどにより903億2百万円の支出増となりました。

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32億99百万円減の312億76百万円となりました。

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あります。

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%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針としております。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、企業価値の向上を図っていく所存であります。

なお、当期の配当は、中間配当5円に期末配当6円を加えた年間11円を実施することといたしました。

また、次期の配当につきましては、中間配当6円、期末配当12円を予定しております。

株式併合を考慮しない場合の期末配当は6円となり、年間12円となります。

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おります。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末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及びバルコ事業は、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 法規制及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おります。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、これらの法規制及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及びバルコ事業は、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

行っておりますが、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、想定を越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 保有固定資産に関するリスク

当社グループは、事業活動上、店舗用土地・建物を始めとする事業用固定資産を保有しておりますが、事業収益・キャッシュ・フローの悪化や地価の下落に伴う減損損失の発生などにより、当社グループの業績や財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。

⑧ 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。

⑨ 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。

⑩ 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

2014年2月28日及び2013年2月28日現在

単位：百万円

| 資産 | 2014年 | 2013年 |
|------------------|-----------------|-------------------|
| 流動資産： | | |
| 現金及び預金 | ¥34,728 | ¥37,234 |
| 有価証券 | 400 | 818 |
| 受取手形及び売掛金： | 66,265 | 63,061 |
| 控除：貸倒引当金 | (221) | (273) |
| たな卸資産 | 29,690 | 30,942 |
| 繰延税金資産 | 11,663 | 13,887 |
| その他 | 32,502 | 44,425 |
| 流動資産合計 | 175,031 | 190,096 |
| 有形固定資産： | | |
| 土地 | 349,701 | 431,868 |
| 建物及び構築物 | 461,613 | 495,936 |
| その他 | 20,574 | 21,160 |
| 建設仮勘定 | 115,273 | 1,234 |
| 計 | 947,162 | 950,199 |
| 減価償却累計額 | (293,608) | (316,814) |
| 有形固定資産純額 | 653,554 | 633,385 |
| 投資その他の資産： | | |
| のれん | 2,638 | 1,571 |
| 投資有価証券 | 25,017 | 22,910 |
| 非連結子会社及び関連会社への投資 | 14,774 | 14,284 |
| 長期貸付金 | 1,537 | 1,639 |
| 敷金及び保証金 | 65,566 | 82,587 |
| 社債発行費 | 72 | 101 |
| 繰延税金資産 | 3,074 | 4,428 |
| その他 | 57,463 | 58,159 |
| 投資その他の資産合計 | 170,143 | 185,682 |
| 資産合計 | ¥998,730 | ¥1,009,165 |



Financial
Statements

単位：百万円

| 負債及び純資産 | 2014年 | 2013年 |
|--|----------|------------|
| 流動負債： | | |
| 支払手形及び買掛金 | ¥86,501 | ¥87,995 |
| 短期借入金 | 31,265 | 74,567 |
| コマーシャル・ペーパー | 32,192 | 19,998 |
| 1年内償還予定の社債 | — | 1,000 |
| 未払法人税等 | 4,999 | 9,154 |
| 前受金 | 18,651 | 17,985 |
| 商品券 | 37,853 | 38,001 |
| 賞与引当金 | 5,710 | 6,437 |
| 役員賞与引当金 | 201 | 148 |
| 返品調整引当金 | 27 | 14 |
| 単行本在庫調整引当金 | 129 | 137 |
| 販売促進引当金 | 736 | 624 |
| 商品券等回収損失引当金 | 12,331 | 11,429 |
| 事業整理損失引当金 | 94 | 70 |
| その他 | 52,429 | 60,729 |
| 流動負債合計 | 283,124 | 328,295 |
| 固定負債： | | |
| 社債 | 24,000 | 24,000 |
| 長期借入金 | 100,492 | 93,519 |
| 繰延税金負債 | 104,890 | 101,919 |
| 再評価に係る繰延税金負債 | 1,279 | 1,279 |
| 退職給付引当金 | 17,049 | 26,554 |
| 役員退職慰労引当金 | 56 | 48 |
| 店舗建替損失引当金 | 1,320 | — |
| その他 | 44,300 | 42,879 |
| 固定負債合計 | 293,390 | 290,201 |
| 負債合計 | 576,515 | 618,497 |
| 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：2014年及び2013年 536,238,328株 | 30,000 | 30,000 |
| 資本剰余金 | 209,557 | 209,563 |
| 利益剰余金 | 134,178 | 107,629 |
| 控除：自己株式 2014年 8,372,594株及び 2013年 8,030,692株 | (6,343) | (6,098) |
| 株主資本合計 | 367,392 | 341,095 |
| その他の包括利益累計額： | | |
| その他有価証券評価差額金 | 2,357 | 68 |
| 繰延ヘッジ損益 | (25) | 6 |
| 為替換算調整勘定 | 449 | 149 |
| その他の包括利益累計額合計 | 2,780 | 223 |
| 新株予約権 | 15 | 15 |
| 少数株主持分 | 52,025 | 49,333 |
| 純資産合計 | 422,215 | 390,667 |
| 負債純資産合計 | ¥998,730 | ¥1,009,165 |

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

2014年2月28日及び2013年2月28日現在

単位：百万円

| | 2014年 | 2013年 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| 売上高： | | |
| 商品売上高 | ¥1,136,124 | ¥1,083,679 |
| 不動産賃貸収入 | 10,195 | 9,076 |
| | 1,146,319 | 1,092,756 |
| 売上原価： | | |
| 商品売上原価 | 896,153 | 842,419 |
| 不動産賃貸原価 | 6,035 | 4,722 |
| | 902,189 | 847,141 |
| 売上総利益 | 244,130 | 245,615 |
| 販売費及び一般管理費 | 202,313 | 214,757 |
| 営業利益 | 41,816 | 30,857 |
| 営業外収益（損失）： | | |
| 受取利息及び受取配当金 | 853 | 828 |
| 支払利息 | (1,741) | (1,772) |
| 固定資産売却・除却損益 | (2,792) | (2,767) |
| 投資有価証券売却益 | 199 | 496 |
| 関係会社株式売却益 | 18,479 | — |
| 投資有価証券評価損 | (25) | (307) |
| 減損損失 | (1,463) | (1,473) |
| 債務勘定整理益 | 3,191 | 3,464 |
| 負ののれん償却額 | — | 1,163 |
| 持分法による投資利益 | 419 | 1,837 |
| 商品券等回収損失引当金繰入額 | (3,585) | (3,693) |
| 店舗建替関連損失 | (3,235) | — |
| 事業構造改善費用 | (4,725) | — |
| 事業整理損 | (110) | (359) |
| 事業整理損失引当金戻入額 | — | 375 |
| 受取損害賠償金 | — | 569 |
| 受取補償金 | 4,711 | — |
| 段階取得に係る差損 | — | (1,667) |
| 賃貸借契約解約損 | — | (999) |
| その他（純額） | (650) | (565) |
| | 9,525 | (4,871) |
| 税金等調整前当期純利益 | 51,342 | 25,986 |
| 法人税、住民税及び事業税： | | |
| 当年度分 | 11,371 | 11,479 |
| 調整額 | 5,352 | 757 |
| | 16,724 | 12,237 |
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 34,618 | 13,749 |
| 少数株主利益 | 3,049 | 1,565 |
| 当期純利益 | ¥31,568 | ¥12,183 |

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

2014年2月28日及び2013年2月28日現在



Financial
Statements

単位：百万円

| | 2014年 | 2013年 |
|------------------|---------|---------|
| 少数株主損益調整前当期純利益 | ¥34,618 | ¥13,749 |
| その他の包括利益： | | |
| 其他有価証券評価差額金 | 2,289 | 962 |
| 繰延ヘッジ損益 | (51) | (5) |
| 為替換算調整勘定 | 283 | 161 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 118 | 27 |
| その他の包括利益合計 | 2,639 | 1,145 |
| 包括利益 | ¥37,257 | ¥14,894 |
| 包括利益内訳： | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | ¥34,125 | ¥13,255 |
| 少数株主に係る包括利益 | 3,131 | 1,639 |

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

2014年2月28日及び2013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 |
| 2012年2月29日残高 | 536,238,328 | ¥30,000 | ¥209,598 | ¥100,133 | | ¥333,764 |
| 剰余金の配当 | | | | (4,759) | | (4,759) |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | | 70 | | 70 |
| 当期純利益 | | | | 12,183 | | 12,183 |
| 自己株式の取得 | | | | | | (195) |
| 自己株式の処分 | | | (35) | | | 30 |
| 株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額） | | | | | | |
| 2013年2月28日残高 | 536,238,328 | 30,000 | 209,563 | 107,629 | | 341,095 |
| 剰余金の配当 | | | | (5,019) | | (5,019) |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | | | | |
| 当期純利益 | | | | 31,568 | | 31,568 |
| 自己株式の取得 | | | | | | (320) |
| 自己株式の処分 | | | (5) | | | 69 |
| 株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額） | | | | | | |
| 2014年2月28日残高 | 536,238,328 | ¥30,000 | ¥209,557 | ¥134,178 | | ¥367,392 |

| | 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 |
| 2012年2月29日残高 | ¥(827) | ¥(1) | ¥(18) | ¥(847) | ¥99 | ¥9,544 | ¥342,561 |
| 剰余金の配当 | | | | | | | (4,759) |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | | | | | 70 |
| 当期純利益 | | | | | | | 12,183 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | (195) |
| 自己株式の処分 | | | | | | | 30 |
| 株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額） | 895 | 7 | 168 | 1,071 | (83) | 39,788 | 40,776 |
| 2013年2月28日残高 | 68 | 6 | 149 | 223 | 15 | 49,333 | 390,667 |
| 剰余金の配当 | | | | | | | (5,019) |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | | | | | |
| 当期純利益 | | | | | | | 31,568 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | (320) |
| 自己株式の処分 | | | | | | | 69 |
| 株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額） | 2,288 | (31) | 300 | 2,556 | | 2,692 | 5,249 |
| 2014年2月28日残高 | ¥2,357 | ¥(25) | ¥449 | ¥2,780 | ¥15 | ¥52,025 | ¥422,215 |

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

2014年2月28日及び2013年2月28日現在



Financial
Statements

| | 単位：百万円 | |
|--------------------------|----------|----------|
| | 2014年 | 2013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 | ¥51,342 | ¥25,986 |
| 減価償却費 | 17,698 | 16,482 |
| 減損損失 | 3,265 | 1,473 |
| のれん償却額 | 349 | 174 |
| 負ののれん償却額 | — | (1,163) |
| 貸倒引当金の減少額 | (501) | (143) |
| 賞与引当金の減少額 | (347) | (807) |
| 退職給付引当金の減少額 | (4,722) | (866) |
| 販売促進引当金の増加額 | 43 | 12 |
| 事業整理損失引当金の増加（減少）額 | 24 | (1,026) |
| 商品券等回収損失引当金の増加額 | 902 | 1,048 |
| 店舗建替損失引当金の増加額 | 1,320 | — |
| 受取利息及び受取配当金 | (853) | (828) |
| 支払利息 | 1,741 | 1,772 |
| 持分法による投資利益 | (419) | (1,837) |
| 固定資産売却・処分損益（純額） | 2,184 | 2,391 |
| 投資有価証券売却益（純額） | (51) | (366) |
| 投資有価証券評価損 | 25 | 307 |
| 受取損害賠償金 | — | (569) |
| 受取補償金 | (4,711) | — |
| 段階取得に係る差損 | — | 1,667 |
| 関係会社株式売却益 | (18,479) | — |
| 売上債権の増加額 | (2,989) | (505) |
| たな卸資産の（増加）減少額 | (952) | 124 |
| 仕入債務の増加（減少）額 | 2,821 | (4,707) |
| 未収入金の増加額 | (2,616) | (1,592) |
| 長期前払費用の（増加）減少額 | 10 | (181) |
| その他 | (6,664) | 407 |
| 小計 | 38,420 | 37,252 |
| 利息及び配当金の受取額 | 704 | 668 |
| 利息の支払額 | (1,790) | (1,851) |
| 法人税等の支払額 | (16,192) | (13,315) |
| 法人税等の還付額 | 9,950 | 1,692 |
| 損害賠償金の受取額 | — | 1,578 |
| 賃貸借契約解約に伴う支払額 | (999) | — |
| 補償金の受取額 | 7,438 | — |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 37,532 | 26,025 |
| 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 | (1,530) | (31,957) |
| 有価証券及び投資有価証券の売却による収入 | 3,536 | 4,006 |
| 有形及び無形固定資産の取得による支出 | (49,514) | (16,824) |
| 有形及び無形固定資産の売却による収入 | 3,341 | 1,845 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | (1,947) | (34,386) |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 | 27,649 | — |
| 短期貸付金の減少額 | 10 | 108 |
| 長期貸付けによる支出 | (8) | (8) |
| 長期貸付金の回収による収入 | 144 | 67 |
| その他 | 9,459 | 3,171 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (8,858) | (73,977) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー： | | |
| 短期借入金の増加（減少）額（純額） | (34,713) | 30,143 |
| コマーシャル・ペーパーの増加額 | 12,193 | 10,000 |
| 長期借入による収入 | 25,500 | 52,350 |
| 長期借入金の返済による支出 | (27,274) | (51,488) |
| 社債の発行による収入 | — | 24,000 |
| 社債の償還による支出 | (1,000) | (500) |
| 自己株式の取得による支出 | (114) | (193) |
| 配当金の支払額 | (4,987) | (4,746) |
| 少数株主への配当金の支払額 | (733) | (413) |
| その他 | (897) | (876) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (32,027) | 58,275 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 53 | 49 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | (3,299) | 10,372 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 34,576 | 24,204 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | ¥31,276 | ¥34,576 |



グループ企業一覧

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

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/

パルコ事業

株式会社パルコ(ショッピングセンター事業)

- 所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス
- 電話番号:(03)3477-5710 ●資本金:343億67百万円 ●出資比率:64.9%

PARCO(Singapore)Pte Ltd(ショッピングセンター事業)

- 所在地:9 Raffles Boulevard #03-02 Millenia Walk, Singapore 039596
- 電話番号:(65)6595-9100 ●資本金:15百万ドル ●出資比率:64.9%

株式会社ヌーヴ・エイ(専門店事業)

- 所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス
- 電話番号:(03)5428-2600 ●資本金:4億90百万円 ●出資比率:64.9%

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
- 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/

株式会社パルコスペースシステムズ(総合空間事業)

- 所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス
- 電話番号:(03)5459-6811 ●資本金:4億90百万円 ●出資比率:64.9%

株式会社パルコ・シティ(インターネット関連事業)

- 所在地:〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス
- 電話番号:(03)3477-8910 ●資本金:10百万円 ●出資比率:64.9%

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%

その他事業

株式会社J.フロント建装(建装工事請負業・家具製造・販売業)

- 所在地:〒116-0014 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号
- 電話番号:(03)5850-4700
- 所在地:〒542-0081 大阪市中央区南船場二丁目1番3号
フェニックス南船場ビル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:〒559-0032 大阪府大阪市住之江区南港南二丁目4番43号
GLP大阪6階
- 電話番号:(06)6615-0371 ●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:〒550-0002 大阪府大阪市西区江戸堀二丁目1番1号
江戸堀センタービル20階・21階
- 電話番号:(06)6445-4670
- 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
- 所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄五丁目2番36号
松坂屋パークプレイス10階
- 電話番号:(052)261-2030
- 資本金:4億50百万円 ●出資比率:100%
- <http://www.shoukaken.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/>

JFR PLAZA Inc.(雑貨小売業)

- 所在地:6F-2, No.129, Sec.2, Chung Shan North Road, Taipei, Taiwan
- 資本金:185百万NTドル ●出資比率:90%

フォーレスト株式会社(通信販売業)

- 所在地:〒330-0844 埼玉県さいたま市大宮区下町二丁目1番1号
大宮プライムイースト3階
- 電話番号:(048)610-0100
- 資本金:90百万円 ●出資比率:72.9%
- <http://www.forest.co.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
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阪一丁目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:〒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)435-6227 ●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:〒135-0042 東京都江東区木場二丁目18番11号
- 電話番号:(03)3820-1741 ●資本金:1億円 ●出資比率:100%
- http://www.j-front-retailing.com/jfr_con/

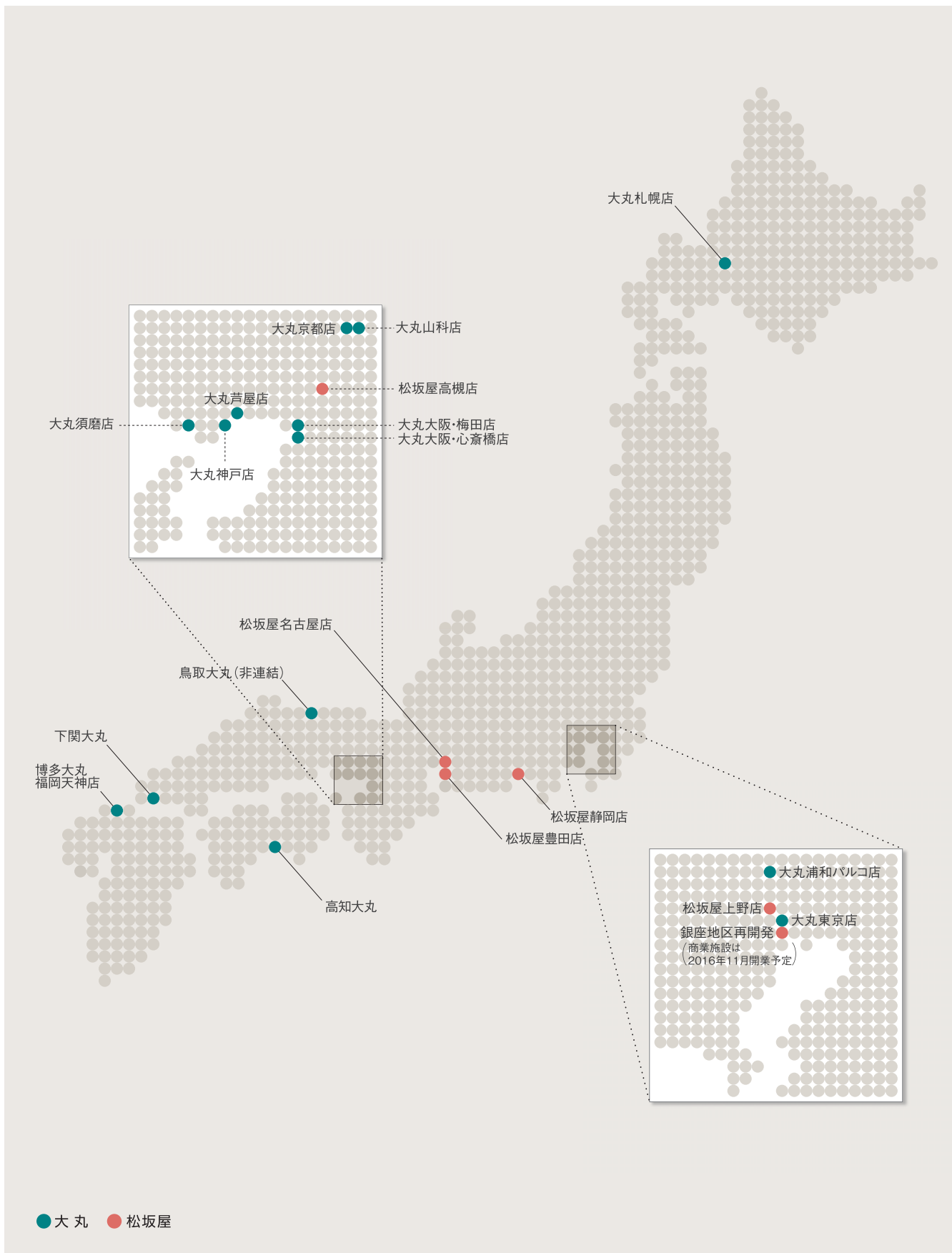
株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ(販売業務受託業)

- 所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
- 電話番号:(072)684-8145 ●資本金:90百万円 ●出資比率:100%

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・松坂屋の店舗



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㎡)



大丸浦和パルコ店
(売場面積 4,000㎡)



(株)博多大丸・福岡天神店
(売場面積 44,192㎡)



大丸大阪・梅田店 (売場面積 64,000㎡)



大丸神戸店 (売場面積 50,656㎡)



大丸山科店 (売場面積 5,403㎡)



(株)下関大丸 (売場面積 23,912㎡)



大丸東京店 (売場面積 46,000㎡)



大丸札幌店 (売場面積 45,000㎡)



大丸須磨店 (売場面積 13,076㎡)



(株)高知大丸 (売場面積 16,068㎡)



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㎡)



松坂屋上野店 (売場面積 20,888㎡) ※新南館は2017年秋に開業予定



松坂屋静岡店 (売場面積 25,452㎡)



※今後変更になる場合があります。
銀座地区再開発 (商業施設は2016年11月開業予定)

海外駐在員事務所・現地法人

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

Huaxin Haixin Building 13F Rm-B2, 666 Fuzhou Rd, Shanghai 200001, China
Phone : +86-21-6248-1538

大丸松坂屋百貨経営諮詢(上海)有限公司

Huaxin Haixin Building 13F Rm-B1, 666 Fuzhou Rd, Shanghai 200001, 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

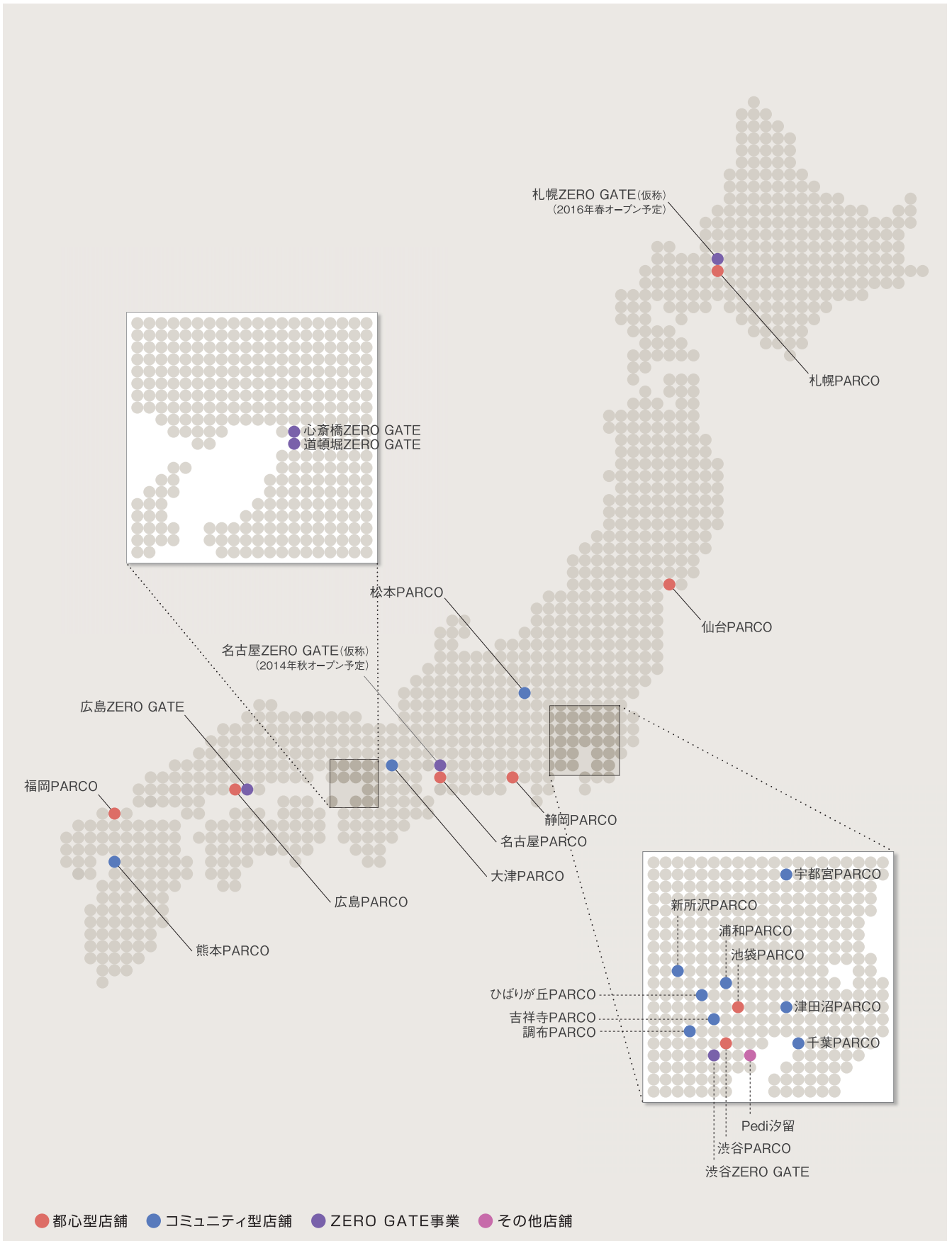
ミラノ駐在員事務所

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, U.K.
Phone : +44-20-3178-4606

パルコの店舗展開



都心型店舗



札幌PARCO
北海道札幌市中央区南1条西3-3
地下2階-地上8階
OPEN : 1975 (S50).8.24
www.parco-sapporo.com



仙台PARCO
宮城県仙台市青葉区中央1-2-3
地下1階-地上9階
OPEN : 2008 (H20).8.23
www.parco-sendai.com



静岡PARCO
静岡県静岡市葵区紺屋町6-7
地下1階-地上8階
OPEN : 2007 (H19).3.15
www.parco-shizuoka.com



渋谷PARCO
東京都渋谷区宇田川町15-1
PART1: 地下1階-地上9階
OPEN : 1973 (S48).6.14
PART3: 地下1階-地上8階
OPEN : 1981 (S56).9.10
CLUB QUATTRO: 地上4階-5階
OPEN : 1988 (S63).6.28
ZERO GATE: 地下1階-地上4階
OPEN : 2002 (H14).4.27
2011 (H23) 4.16よりZERO GATE事業
として業態転換いたしました。
www.parco-shibuya.com



池袋PARCO
東京都豊島区南池袋1-28-2
本館: 地下2階-地上8階
OPEN : 1969 (S44).11.23
P' PARCO (ピーダッシュパルコ):
地下2階-地上8階
OPEN : 1994 (H6).3.10
www.parco-ikebukuro.com



名古屋PARCO
愛知県名古屋市中区栄3-29-1
西館: 地下1階-地上11階
東館: 地下1階-地上8階
OPEN : 1989 (H1).6.29
南館: 地下1階-地上10階
OPEN : 1998 (H10).11.6
www.parco-nagoya.com



広島PARCO
広島県広島市中区本通10-1
本館: 地下1階-地上10階
OPEN : 1994 (H6).4.9
新館: 地下1階-地上9階
OPEN : 2001 (H13).9.21
www.parco-hiroshima.com



福岡PARCO
福岡県福岡市中央区天神2-11-1
地下1階-地上8階
OPEN : 2010 (H22).3.19
www.parco-fukuoka.com

コミュニティ型店舗



宇都宮PARCO
栃木県宇都宮市馬場通り3-1-1
地下1階-地上10階
OPEN : 1997 (H9).3.20
www.parco-utsunomiya.com



浦和PARCO
埼玉県さいたま市浦和区東高砂町11-1
地下1階-地上7階
OPEN : 2007 (H19).10.10
www.parco-urawa.com



千葉PARCO
千葉県千葉市中央区中央2-2-2
地下1階-地上8階
OPEN : 1976 (S51).12.1
www.parco-chiba.com



津田沼PARCO
千葉県船橋市前原西2-18-1
A館: 地下1階-地上6階
B館: 地下1階-地上6階
OPEN : 1977 (S52).7.1
www.parco-tsudanuma.com



新所沢PARCO
埼玉県所沢市緑町1-2-1
P館: 地下1階-地上5階
L館: 地下1階-地上4階
OPEN : 1983 (S58).6.23
www.parco-shintokorozawa.com



ひばりが丘PARCO
東京都西東京市ひばりが丘1-1-1
地下1階-地上5階
OPEN : 1993 (H5).10.8
www.parco-hibariagaoka.com



吉祥寺PARCO
東京都武蔵野市吉祥寺本町1-5-1
地下2階-地上8階
OPEN : 1980 (S55).9.21
www.parco-kichijoji.com



調布PARCO
東京都調布市小島町1-38-1
地下1階-地上10階
OPEN : 1989 (H1).5.25
www.parco-chofu.com



松本PARCO
長野県松本市中央1-10-30
地下1階-地上6階
OPEN : 1984 (S59).8.23
www.parco-matsumoto.com



大津PARCO
滋賀県大津市打出浜14-30
地上1階-地上8階
OPEN : 1996 (H8).11.2
www.parco-otsu.com



熊本PARCO
熊本県熊本市中央区手取本町5-1
地下1階-地上9階
OPEN : 1986 (S61).5.2
www.parco-kumamoto.com

ZERO GATE事業

www.parco.co.jp/group/zerogate/



渋谷ZERO GATE
東京都渋谷区宇田川町15-1
地下1階-地上4階
OPEN : 2011 (H23).4.16

心齋橋ZERO GATE
大阪府大阪市中央区心齋橋筋1-9-1
地下2階-地上4階
OPEN : 2013年 (H25).4.13

道頓堀ZERO GATE
大阪府大阪市中央区道頓堀1-8-22
地上1階-地上3階
OPEN : 2013年 (H25).4.20

広島ZERO GATE
広島県広島市中区新天地2-7
地下1階-地上14階(当社部分:地上1階-地上3階)
OPEN : 2013年 (H25).10.10

名古屋ZERO GATE (仮称)
愛知県名古屋市栄3-28
2014年 (H26) 秋オープン予定

札幌ZERO GATE (仮称)
北海道札幌市中央区南2条西3-15-1
地下2階-地上4階
2016年 (H28) 春オープン予定

その他店舗



Pedi (ペディ) 汐留
東京都港区東新橋1-9-1
地下2階-地上2階
OPEN : 2005 (H17).2.16
www.pedi-s.com

株式情報

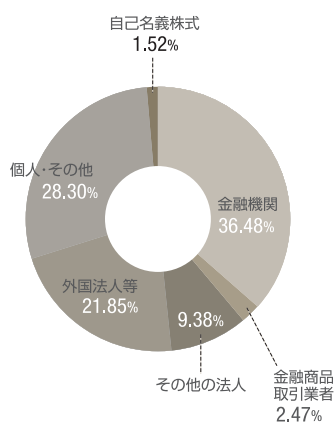
■ 株式の状況 (2014年2月28日現在)

| | |
|-------------------------|-----------------------|
| 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：68,665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) | 32,531 | 6.16 |
| 2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 25,772 | 4.88 |
| 3 日本生命保険相互会社 | 22,114 | 4.18 |
| 4 J.フロント リテイリング共栄持株会 | 13,894 | 2.63 |
| 5 株式会社三菱東京UFJ銀行 | 12,500 | 2.36 |
| 6 第一生命保険株式会社 | 11,464 | 2.17 |
| 7 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井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 |
| 8 J. フロント リテイリング従業員持株会 | 6,128 | 1.16 |
| 9 東京海上日動火災保険株式会社 | 5,999 | 1.13 |
| 10 株式会社竹中工務店 | 5,725 | 1.08 |

(注)持株比率は、自己株式(8,171千株)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 | 78 | 195,627 | 36.48 |
| ■ 金融商品取引業者 | 46 | 13,270 | 2.47 |
| ■ その他の法人 | 763 | 50,283 | 9.38 |
| ■ 外国法人等 | 400 | 117,154 | 21.85 |
| ■ 個人・その他 | 67,377 | 151,730 | 28.30 |
| ■ 自己名義株式 | 1 | 8,171 | 1.52 |





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。