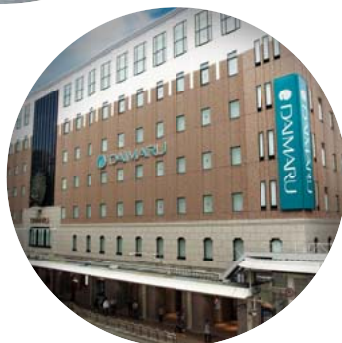




J.FRONT RETAILING NOW

アニュアル レポート 2015 (2015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	銀座再開発
20	上野店南館建替え
22	周辺店舗開発
24	顧客戦略
26	訪日外国人観光客への対応
28	自主編集売場・オリジナル商品
30	人材育成
32	パルコ事業
34	卸売事業
36	海外マーケットへの取り組み
38	美術館
40	コーポレートガバナンス
44	社外取締役インタビュー
46	企業の社会的責任CSR
52	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
55	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
57	財務情報
68	グループ企業一覧
70	大丸・松坂屋の店舗展開
72	パルコの店舗展開
74	株式情報

見直しに関する注意事項:

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

財務ハイライト

J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社

2011年2月28日および2012年2月29日、2013年2月28日、2014年2月28日、2015年2月28日に終了した事業年度
または2011年2月28日および2012年2月29日、2013年2月28日、2014年2月28日、2015年2月28日現在

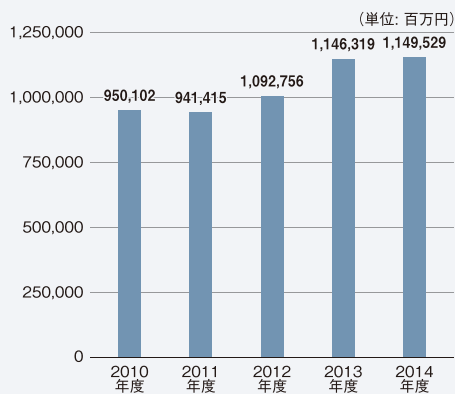
	単位:百万円 (別途記載のものを除く)				
	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度
業績					
売上高	¥1,149,529	¥1,146,319	¥1,092,756	¥941,415	¥950,102
売上総利益	243,663	244,130	245,615	226,646	229,588
営業利益	42,091	41,816	30,857	21,594	20,323
経常利益	40,404	40,502	32,202	22,941	21,092
当期純利益	19,918	31,568	12,183	18,804	8,862
販売費及び一般管理費	201,572	202,313	214,757	205,052	209,265
財政状態					
総資産	1,018,700	998,730	1,009,165	767,543	775,029
自己資本	376,091	370,173	341,318	332,917	318,033
純資産	430,465	422,215	390,667	342,561	327,242
有利子負債総額	168,458	187,950	213,085	106,025	108,658
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	44,650	37,532	26,025	24,365	21,270
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,272)	(8,858)	(73,977)	(26,781)	(8,432)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,587)	(32,027)	58,275	(6,872)	(23,128)
1株当たり情報(単位:円)					
当期純利益 ^{注1)}	¥75.47	¥119.55	¥46.11	¥71.15	¥33.53
純資産 ^{注1)}	¥1,425.05	¥1,402.52	¥1,292.36	¥1,259.60	¥1,203.24
配当額 ^{注1)}	¥25.00	¥22.00	¥18.00	¥16.00	¥14.00
財務指標(単位:%)					
売上高総利益率	21.20%	21.30%	22.48%	24.08%	24.16%
販管費比率	17.5%	17.6%	19.7%	21.8%	22.0%
売上高営業利益率	3.7%	3.6%	2.8%	2.3%	2.1%
総資産営業利益率(ROA)	4.2%	4.2%	3.5%	2.8%	2.6%
自己資本当期純利益率(ROE)	5.3%	8.9%	3.6%	5.8%	2.8%
投下資本経常利益率(ROI)	7.3%	7.3%	6.5%	5.3%	4.9%
自己資本比率	36.9%	37.1%	33.8%	43.4%	41.0%
配当性向	33.1%	18.4%	39.0%	22.5%	41.8%

※ 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。

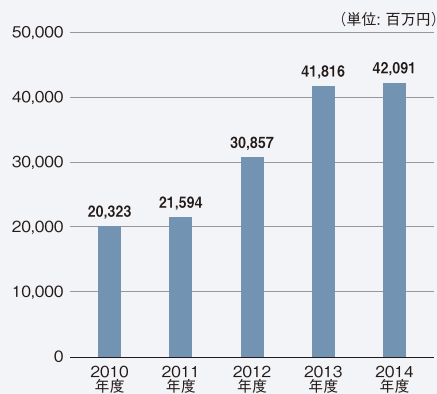
注1) 2014年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。

2010年度の期初に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益及び1株当たり配当額を算定しております。

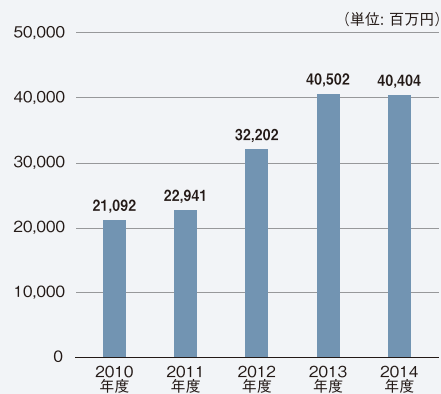
売上高



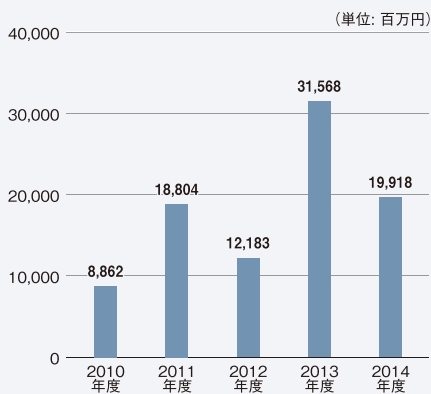
営業利益



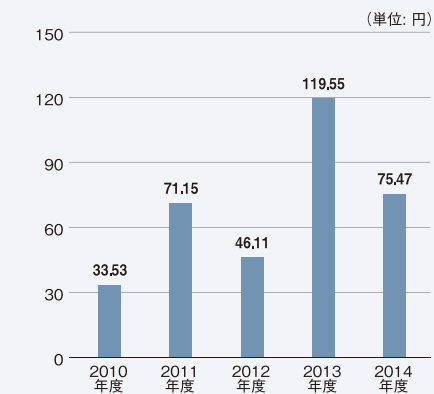
経常利益



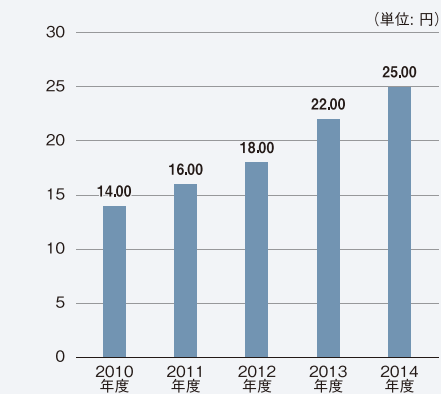
当期純利益



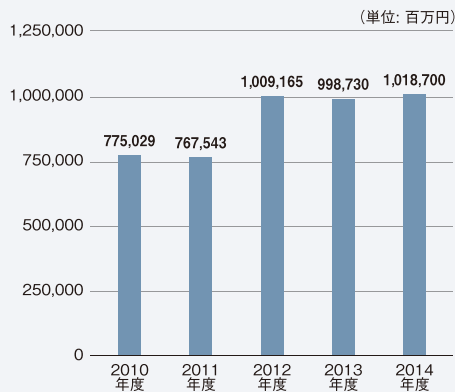
1株当たり当期純利益 (株式併合後基準)



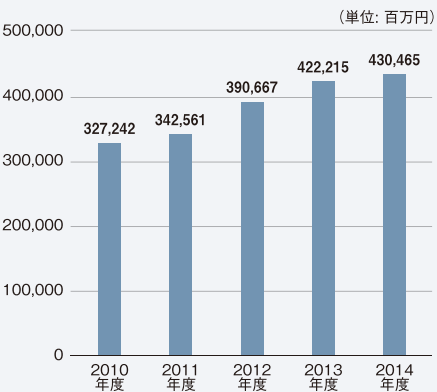
1株当たり配当額 (株式併合後基準)



総資産



純資産



セグメント別事業概況

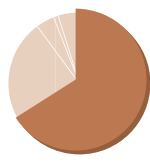
At a Glance

売上高および営業利益

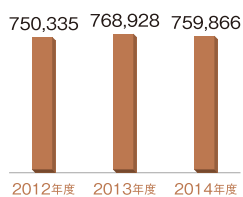
- 売上高構成比は各セグメント間の取引を消去した外部顧客に対する売上高の比率です。
- 売上高、営業利益は、各セグメント間の取引を含みます。

百貨店事業

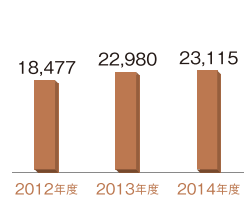
売上高構成比



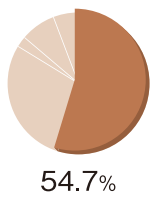
売上高(百万円)



営業利益(百万円)



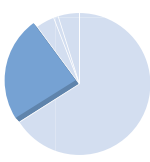
営業利益構成比



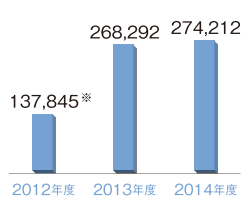
パルコ事業

※2012年度の売上高・営業利益は下半期のみ

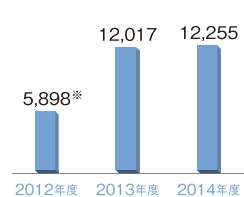
売上高構成比



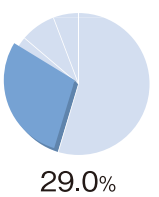
売上高(百万円)



営業利益(百万円)

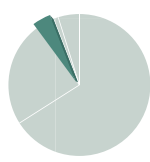


営業利益構成比

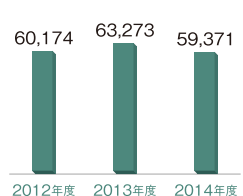


卸売事業

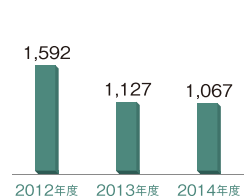
売上高構成比



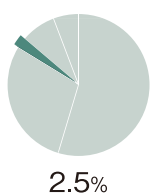
売上高(百万円)



営業利益(百万円)

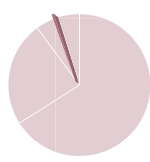


営業利益構成比

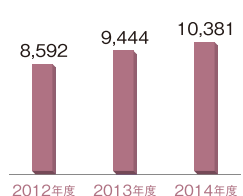


クレジット事業

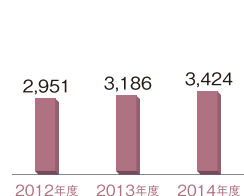
売上高構成比



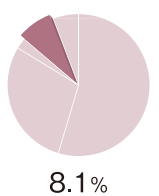
売上高(百万円)



営業利益(百万円)

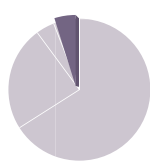


営業利益構成比

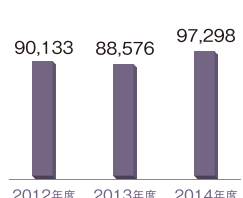


その他事業

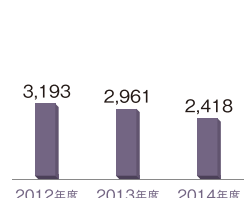
売上高構成比



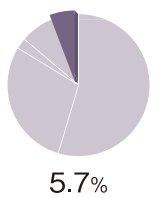
売上高(百万円)



営業利益(百万円)



営業利益構成比



事業会社 / 営業拠点

● 事業会社および営業拠点は2015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

■ 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)

■ 台湾大丸興業股份有限公司



■ 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



競争力・収益力のある
「マルチリテ일러」として、
持続的な成長と
発展を目指します。

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



当社は、現在取り組む「2014～16年度 中期経営計画」を2017年度以降の飛躍に向けた収益力強化・基盤構築期であると位置づけています。昨年度は、5年連続の営業増益、かつ当社設立以来の営業最高益更新は果たしたものの、中期経営計画初年度としては、必ずしも満足できるスタートとはなりませんでした。これは、消費増税が実施されたことや、円安進行による物価上昇の影響などにより、消費マインドの回復が想定以上に遅れるとともに、消費の二極化の進展や都心と地方の格差が顕著となるなど、外部環境が大きく変化した影響もさることながら、本質的には、企業としてマーケット変化のスピードに充分対応できていないことが主要因であると当社は考えています。

こうした認識を踏まえ、当社が目指すマルチリテ일러としての飛躍的成長に向け、2015年度は以下の課題に注力して取り組んでまいります。

1つ目は、「マルチリテ일러としての競争力・収益力の強化」です。

中核となる百貨店事業では、幅広いお客様に支持される魅力的な店舗で、かつ高効率な業務オペレーションを兼ね備えた新百貨店モデルの確立に向け、今中期計画において設定した重点4店舗のうち、今年度は松坂屋名古屋店、大丸札幌店を中心に売場構成の抜本的見直しにより、マーケット変化への適合をはかってまいります。百貨店全社としては、外商カード

顧客開拓を軸とした富裕層市場の深耕や、伸長著しいインバウンド需要への対応強化にも取り組んでまいります。また、パルコ事業では、積極的な投資を通じた営業基盤の拡充をはかってまいります。今春に実施した福岡パルコの本館増床や名古屋パルコミディの開業をはじめ、2015年度は全店舗面積のおよそ15%にあたる48,000㎡の改装を予定いたしております。

併せて、マルチリテイラーとしての事業領域を広げるM&Aにも積極的に取り組んでまいります。当社は、これまでのパルコの連結子会社化やスタイリングライフホールディングスの持分法適用関連会社化などに引き続き、本年4月17日、株式会社千趣会と資本業務提携契約を締結し、同社株式の22.62%を取得することにより、持分法適用関連会社化いたしました。同社とは事業領域、顧客基盤において補完性が高く、業務提携により両社ともに効率的なシェア拡大・事業展開が可能になると考えております。

こうした事業の幅の拡大と併せ、グループとしての一層のシナジー追求にも取り組んでまいります。

2つ目は、「地域とともに成長するアーバンドミナント戦略の推進」です。

当社は、百貨店やパルコなど、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。こうした優位性を踏まえ、それぞれの地域の百貨店やパルコを核に、大丸コム開発などグループの総力を結集し、魅力的な街はどうあるべきかという観点から、遊休資産も含めた不動産の活性化と有効活用に取り組んでまいります。

現在進行中の「銀座六丁目地区再開発事業」や「松坂屋上野店南館建替え」などの大型プロジェクトをはじめ、今後はさらに心齋橋地区や名古屋地区も新たに加え、これまで以上に不動産開発の視点を取り入れ

ながら、店舗周辺エリアの活性化を強力に推し進めてまいります。そのため、グループ資産の有効活用と収益最大化の検討に向け、専任チームの設置やグループ横断型プロジェクトの設立など推進体制の抜本的強化をはかり、スピードを上げて取り組んでまいります。

3つ目は、「コーポレートガバナンス機能の強化」です。

昨年「日本版スチュワードシップコード」が策定・公表され、実行に移されたことに引き続き、本年3月には6月1日からの適用に向けた「コーポレートガバナンスコード」の原案が発表され、上場企業各社において、いよいよコーポレートガバナンス強化に向けた動きが本格化・加速化してまいりました。当社においても、これを「攻めのガバナンス」による持続的な成長と企業価値向上に向けた契機と捉え、経営戦略統括部内にコーポレートガバナンス推進担当を新たに設置するなど組織体制の強化を通じ、特に「取締役会等の役割・責務」および「株主への対応」、「情報開示」等の見直しに重点を置いた取り組みを進めながら、ステークホルダーの皆様との建設的な対話をはかってまいりたいと考えております。

以上の取り組みを中心に、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、新たな価値を創造してお客様に提供し続け、その成果を積み上げることにより、将来の企業価値の飛躍的拡大に向けた取り組みを進めてまいります。

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、広く社会から信頼され、社会に貢献することを通じて、グループの発展を目指してまいります。

2015年5月

利益成長を伴った、持続的な資本効率向上が重要。 ROEは5.8%をマイルストーンに、その先は8%が目標。



代表取締役社長

山本 良一

Q 2014年度の 業績を振り返ってください。

A 当社連結売上は、1兆1,495億円、対前年同期比較では0.3%の増収となりました。連結営業利益は、対前年0.7%増の420億円、経常利益は対前年0.2%減の404億円となりました。連結当期純利益は、2013年度第1四半期にピーコックストア株式の売却益184億円を計上した反動もあり対前年36.9%減の199億円となりました。この結果、営業利益は、5年連続の増益、且つJ.フロント リテイリング設立以来の最高益を達成することができました。

一方、10月の予想数値との比較では、営業利益は9億円、経常利益は5億円それぞれ下回りました。これは、主として、昨年4月に実施された消費増税の影響が当社の想定以上に長引き、百貨店の特に婦人服のボリュームゾーンを中心とする売上の回復が遅れたことに加え、郊外店と地方百貨店の回復がさらに遅れたことなどによるものです。純利益は予想を9億円上回ることとなりましたが、これは投資有価証券売却益などを特別利益として計上したことが主な要因です。

セグメント別では、百貨店事業は、消費増税の影響や、再開発に向けた松坂屋銀座店の営業終了、上野店南館建替えに伴う面積減などの影響も加わり、大丸松坂屋百貨店および関係百貨店ともに苦戦し、売上は、対前年比較で1.2%の減収となりましたが、コスト管理の徹底により営業利益は0.6%の増益となりました。パルコ事業は、昨年11月に新館をオープンさせた福岡パルコが好調に推移したほか名古屋ゼロゲートの新規開業などが寄与し対前年比較で2.2%の増収、2.0%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、営業利益は最高益を更新しております。卸売事業は6.2%の減収で5.3%の減益、クレジット事業は9.9%の増収で7.5%の増益、その他事業は9.8%の増収、18.3%の減益でした。



福岡PARCO本館(左)と新館(右)



名古屋ZERO GATE

Q

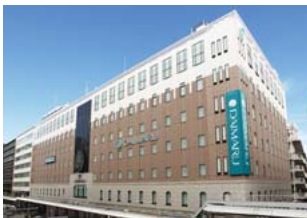
2014年4月に消費増税が実施され、消費の冷え込みが懸念されましたが、いかがでしたか。

A

大丸松坂屋百貨店では、消費増税の影響を最小限にとどめるべく、あらゆる施策を講じるとともに、店舗力強化や顧客基盤の拡充に取り組みました。

大丸京都店は、新百貨店モデル構築の重要な要素である「品揃えの幅を広げ、顧客の幅を広げる」取り組みとして、食品フロアを改装するとともに、周辺店舗に京都地区で初となる東急ハンズをオープンさせ、地域としての集客力を高めました。併せて、外装も一新することにより、地域の景観に新たな魅力を加えました。

また、大丸札幌店は、地域一番店を確固たるものにすべく、「シャネルブティック」や「フランクミュラー」を新規に導入するなど、ラグジュアリーゾーンを大幅に充実させ、品揃え面において特に近年増加が著しい外商顧客や訪日外国人観光客への対応強化をはかりました。



大丸京都店



大丸札幌店

全社的な施策としては、外商への取り組みを強化し、開拓専任者89名による新規顧客開拓を各店で強力に推進するとともに、魅力ある企画催事の展開など販促強化を実施いたしました。また、免税品目拡大や円安による訪日外国人観光客の飛躍的な増加を予想し、インバウンド需要を最大限に取り込むべく、基幹店舗での免税処理システムの新規導入や免税カウンターの拡張、言語対応の強化など、環境面・サービス面において受入れ体制の充実をはかりました。

しかしながら、上期で収束すると思われた消費増税の影響は想定以上に長引き、年度後半でその回復スピードが鈍化したことだけでなく、再開発に向け営業終了した銀座店や、南館建替えのため大幅な面積減のあった上野店の影響もあり、大丸松坂屋百貨店全社の売上は、1.0%の減となりました。一方、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、ポイント施策の見直しによる広告宣伝費の圧縮など、あらゆる経費の削減に取り組んだ結果、前年より35億円(2.5%)減少しました。この結果、営業利益は200億円となり、対前年比較で2.0%の増益となりました。

Q

「消費の二極化」が顕著になっているとも聞きますが、2015年度をどのように見通しますか。

A

近年見られてきた消費の二極化は、消費増税後、より顕著になっていると見ております。富裕層の購買を中心に構成される当社の外商売上は、消費増税後の7月にはすでにプラスに転じ、前年の駆け込み需要でハードルの高い本年1、2月に至ってもプラスを持続するなど、富裕層の消費は活発に推移しております。一方、外商売上を除く売上は昨年の4月以降、今年の1月までマイナス傾向が継続いたしております。

商品カテゴリー別では、「ラグジュアリーブランド」や「宝飾・時計」が活発な動きを見せる一方、婦人服のボリュームゾーンは苦戦が続いております。ラグジュアリーブランドや時計は円安を背景とした価格改定が随時実施されてきておりますが、単価上昇にもかかわらず好調に推移しております。また、時計は単価とともに数量も着実に伸びております。一方、婦人服のボリュームゾーンは単価は上昇しておりますが、数量の減少を補うまでには至っていないというのが現状です。

また、当社グループの百貨店全体で見ると、都心と地方との格差についても消費増税後により顕著となっております。当社の子会社百貨店である下関大丸や高知大丸は、都心に位置する大型店と比べるとより回復のスピードが遅れているというのが現状です。大型店の既存店ベースでは、14年度終盤には前年比プラスに浮上しましたが、下関大丸、高知大丸など地方店は都心店をおよそ4~5ポイント下回るという厳しい状況が続いています。

当社中期計画の2年目となる2015年度は、雇用環境の改善や実質賃金の上昇などを背景に、国内の個人消費が年度後半から持ち直すとの見方もありますが、物価上昇の影響や地方景気の回復動向などを踏まえると、経営環境は決して楽観できるものではないと考えております。

Q 百貨店では具体的に
どのような取り組みを進めますか。

A そうしたマーケット変化に対応し、「伸びるところをより伸ばし」、そして「伸びていないところには適切な対策を講じていく」ことにより、着実な成果に結びつけたいと考えております。

「マーケット変化に適合した、売場構成の抜本的な見直し」についてですが、婦人ファッション分野では、カジュアル化やグローバル化のなかで、選択肢の多様化が進展し、顧客の嗜好に大きな変化が現れております。そのため、特に中価格帯において、かつてのような大きなトレンドが生まれにくい構造にあり、今後もこの傾向は続くものとみられています。

これを踏まえ、店舗ごとに徹底して売場効率を精査し、効率の低い売場・ショップについては思い切って圧縮してまいります。この圧縮により新たに生まれたスペースで、今後の成長を見込めるマーケットへの対応強化をはかり、好調売場の拡張をはじめ、新たなカテゴリー・ブランドの導入を実施してまいります。

本年度の取り組みを具体的な店舗を例に申し上げますと、名古屋店は、この春から来春にかけて全売場面積の30%にあたる改装を行うなかで、リビングと婦人アパレルを中心に売場面積の圧縮をはかり、婦人雑貨、紳士服の拡大強化や新たなカテゴリー導入に向けた取り組みを進めます。また、札幌店は婦人アパレルの非効率な部分を圧縮し、婦人雑貨の売場面積を30%拡大いたします。こうした、エリアごとのマーケット変化に適合した、思い切った売場の拡大縮小をその他の店舗についても順次展開してまいります。

同時に、婦人服ボリュームゾーンの主要お取引先との協業体制についても抜本的な見直しを行い、新たな売場開発も含めた売上向上策に取り組んでまいります。併せて、400万人を超える当社のカード顧客の購買動向を徹底して分析し、CRM活動の強化もはかってまいります。



松坂屋名古屋店

Q ボリュームゾーンが苦戦の一方、
牽引しているのは富裕層と
外国人観光客の消費ということですね。

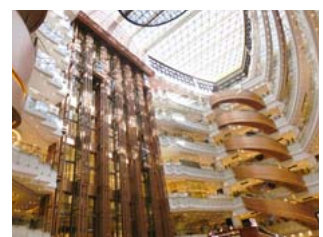
A 「外商顧客の基盤拡大と営業力の強化」についてですが、2014年度は期初段階で外商カード顧客の新規口座開拓として10,000件を目標に掲げ、専任部隊が目標管理を徹底するなかで精力的に開拓に取り組んだ結果、1年間で12,000件を超える新たな口座を獲得することができました。こうして開拓した新規口座の稼働率は73.5%となるなど、活発な購買活動にダイレクトに結びついております。2015年度も、都市部のニューリッチ層を中心に、14,000件の新規口座開拓を強力に推し進めるとともに、名古屋店での試験導入で好評を得た外商顧客限定のECサイトを通じた販売手法を全店に拡大展開するなど、新たな手法やサービスも取り入れながら、口座当たりの売上高の拡大をはかり、外商売上として1,520億円、対前年70億円の嵩上げを目指してまいります。

また、「インバウンド戦略の強化」についてですが、訪日外国人数は2014年に暦年で1,300万人を超えましたが、2015年はさらに拡大し1,500万人を超えるとも見られています。当社の昨年度免税売上も当初の見込みをはるかに上回り、150億円を超える規模まで成長しました。今後は、訪日外国人をターゲットとした売場の新規開発をはじめ、サービス面・環境面の整備をさらに推し進めるとともに、国内外の旅行会社やホテル、交通拠点との協業に取り組み、大幅な売上嵩上げをはかってまいります。

さらに、本年5月にグランドオープンした「上海新世界大丸百貨」の集客力とブランド力を活用した、当社ならではの中国現地から日本への送客の仕組みづくりにも取り組んでまいります。これらにより、免税売上として250億円、対前年100億円の嵩上げを目指してまいります。



上海新世界大丸百貨(外観)



上海新世界大丸百貨(店内)

マルチリテイラーとしての

Q 競争力・収益力強化に向けた
取り組みの進捗はいかがですか。

A 中核となる百貨店事業では、幅広いお客様に支持される魅力的な店舗で、かつ高効率な業務オペレーションを兼ね備えた新百貨店モデルの確立に向け、今中期計画において設定した重点4店舗のうち、今年度は松坂屋名古屋店、大丸札幌店を中心に売場構成の抜本的見直しにより、マーケット変化への適合をはかってまいります。

また、パルコ事業では、積極的な投資を通じた営業基盤の拡充をはかってまいります。今春に実施した福岡パルコの本館増床や名古屋パルコミディの開業をはじめ、2015年度は全店舗面積のおよそ15%にあたる48,000㎡の改装を予定いたしております。

こうした、グループの中核である百貨店事業やパルコ事業の強化を中心としながら、グループとしての「シナジー最大化」に向けた取り組みを強化いたします。そのため、グループ各社の基幹メンバーで構成する「シナジー委員会」を立ち上げ、スピードを上げてアウトプットの創出に取り組んでまいります。

また、マルチリテイラーとしての事業領域を広げる取り組みに向け、M&Aの検討も併せて進めてまいります。本年4月17日に発表した、通信販売会社の「株式会社千趣会」との資本業務提携は、まさにそうした考えに基づく具体的な取り組みのひとつです。当社が千趣会へ22.62%出資することにより、同社は当社の持分法適用関連会社となりました。すでに、「商品」と「百貨店WEB通販」、「当社通販子会社の再構築」といった3つテーマに基づくプロジェクトがスタートしており、マルチリテイラーとしてのグループ強化に向けた取り組みが、今後、一層加速していくものと考えています。

◆マルチリテイラーとしての事業領域拡大への歩み

- 2007年 9月 大丸と松坂屋が経営統合、J.フロント リテイリング設立
- 2011年 3月 (株)スタイリングライフホールディングスを持分法適用関連会社化
- 2012年 3月 (株)パルコを持分法適用関連会社化
- 2012年 8月 (株)パルコを連結子会社化
- 2013年12月 フォーレスト(株)を連結子会社化
- 2015年 5月 (株)千趣会を持分法適用関連会社化

地域とともに成長する

Q 「アーバンドミナント戦略」とは、
具体的にどのようなものですか。

A 「アーバンドミナント戦略」への取り組みについては、魅力的な街はどうあるべきかという観点から、それぞれの地域の百貨店を核に、パルコや大丸コム開発などグループの総力を結集し、遊休資産も含めた不動産の活性化と有効活用に取り組んでまいります。

具体的な取り組みをご紹介します。まず、「銀座六丁目地区再開発事業」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いたします。銀座地区最大規模となる商業部分につきましては、昨年9月に商業施設開業準備室を開設し、世界の銀座にふさわしいワールドクラスオリティの商業施設構築を目指した取り組みを本格的に開始いたしました。開業は2016年11月の予定です。



銀座地区再開発 施設外観イメージ

また、「松坂屋上野店南館建替えプロジェクト」では、パルコ、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おり、百貨店、パ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んでおります。松坂屋上野店を核としながら、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。新しい南館の開業は2017年秋を予定いたしております。

今後、アーバンドミナント戦略を検討する地域については、「心斎橋地区」や「名古屋地区」を対象に加え、これまで以上に不動産開発の視点を取り入れながら、店舗周辺エリアの活性化を強力に推し進めてまいります。そのため、グループ資産の有効活用と収益最大化の検討に向け、専任チームの設置やグループ横断型プロジェクトの設立など推進体制の抜本的強化をはかり、スピードを上げて取り組んでまいります。

**Q オムニチャンネルや海外展開への
取り組み状況はいかがでしょう。**

A 「オムニチャンネル・リテイリング」の取り組みについては、J.フロント リテイリング独自のオムニチャンネルモデルの構築に向け、いつでも、どこでもお客様とシームレスで繋がることができるよう、様々なトライアルを進めております。

2013年に大丸松坂屋百貨店で開始した「クリック&コレクト」では、本年5月現在でブランド数が52まで拡大し、一部店舗では靴や洋品雑貨にもアイテムの幅を広げて展開しております。今後は、さらにブランド数、アイテムの拡大に取り組み、お客様の利便性の向上をはかってまいります。



併せて、百貨店が得意とする「ギフトマーケット」にフォーカスした取り組みを強化するほか、パルコで成果を見せつつある「ポケットパルコ」のような仕組みを百貨店にも取り入れ、店頭販売スタッフによるSNSでの情報発信を通じて顧客との接点を拡大・深化させるなど、新たな取り組みにも挑戦してまいります。

海外戦略の取り組みについては、まず、中国において事業提携により取り組む「上海新世界大丸百貨」は、本年5月15日にグランドオープンいたしました。また、台湾においてJFRプラザが展開する「PLAZA TOKYO」については本年も店舗数を3店拡大し、早期のチェーンオペレーション確立と収益化を目指します。

今後、マーケットとして有望な東南アジア地域における、グループノウハウを結集した不動産開発や商業施設運営の可能性追求に向け、組織として海外戦略担当を新たに設置するとともに、パルコ海外事業部やパルコシンガポールとの情報共有や連携をはかっていくなど、推進体制を強化してまいります。

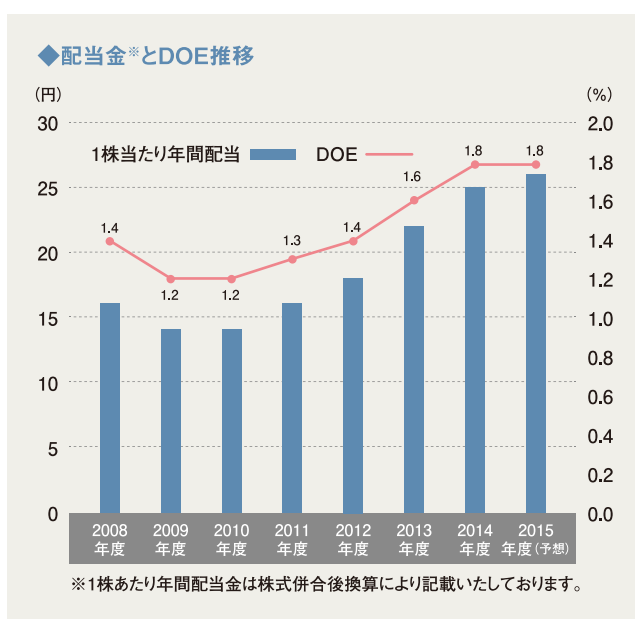
**Q 株主還元については
どのようにお考えですか。**

A 当社は、将来的にROE8%を目指すマイルストーンとして、今中期計画最終年度の2016年度に、ROE 5.8%の達成を目指しておりますが、最も大切なことは、利益成長を伴いながら継続的にROEを向上させていくことであると考えております。

これを踏まえつつ、利益水準の向上とともに、成長に向けての投資やキャッシュフローのバランス等を見ながら、株主還元についても積極的に行っていきたいと考えております。

2014年度期末配当については、従来公表いたしておりました1株あたり12円から、1円増配の1株あたり13円とさせていただきます。年度では、昨年9月に実施した株式併合後の基準に修正いたしますと、中間配当と併せ、前年から3円増配の25円となります。

2015年度配当につきましては、1株につき中間配当は13円、期末配当は13円を予定しておりますので、年間配当は26円となり、前年から1円の増配、かつ、5年連続の増配となります。さらに、本年4月17日には、株式取得総数340万株を上限、あるいは株式取得価額総額50億円を上限とした自己株買いを同年4月20日から7月31日の間で実施することも発表させていただきます。

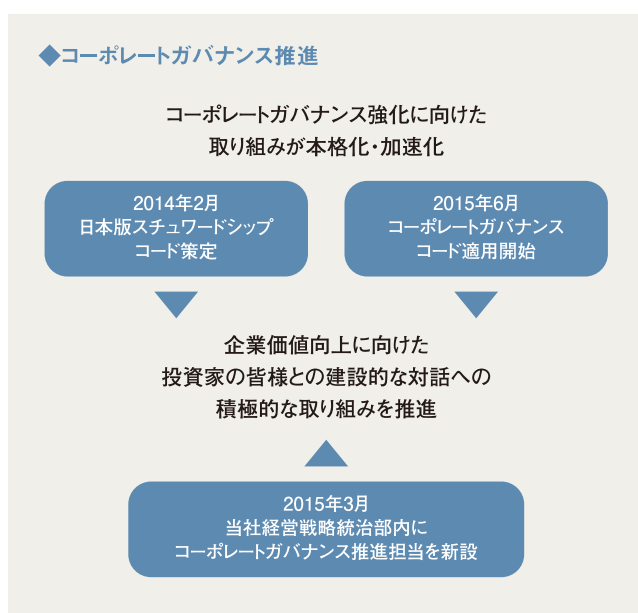


当社は、株主還元の方法について、配当性向30%以上を目途に適切な利益還元を行う方針を打ち出しておりますが、着実な利益成長を伴った、持続的な増配をはかるとともに、自己株式の取得も適宜検討することも含め、資本効率の向上に取り組んでまいります。

Q 3月にコーポレートガバナンスコードの原案が発表されましたが、どのような対応を考えていますか。

A 昨年「日本版ステewardシップコード」が策定・公表され、実行に移されたことに引き続き、6月から「コーポレートガバナンスコード」の適用が開始され、上場企業各社において、いよいよコーポレートガバナンス強化に向けた動きが本格化・加速化してまいりました。当社においても、「攻めのガバナンス」に向け、これを「企業価値向上に向けた契機」とし、経営戦略統括部内に「コーポレートガバナンス推進担当」を新たに設置するなど組織体制の強化をはかりました。

コーポレートガバナンスコードについては、現在、「株主対応」と「情報開示」、「取締役会の役割と責務」という3つの項目に特に注力し、検討を進めております。これらを明確にしていくなかで、ステークホルダーの皆様との建設的な対話に積極的に取り組んでまいりたいと考えております。



成長基盤の充実により、 真のマルチリテイラーへ。

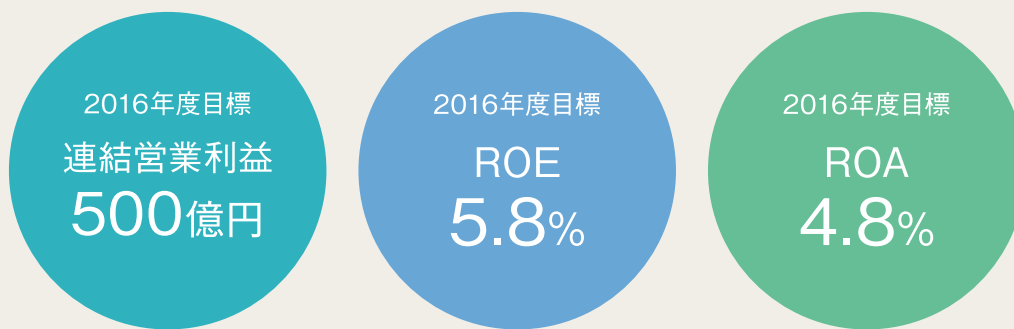
J.フロント リテイリングは、2016年に銀座六丁目10地区再開発、2017年に松坂屋上野店南館建替えのオープンを予定しています。

従って、2014～2016年度は、2017年度以降の飛躍を見据え、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、フォーレストなどを加えたマルチリテイラーとしての取り組みを強化することにより、お客様の幅広いニーズにお応えし、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、2017年以降の成長の原資を稼ぎ出します。

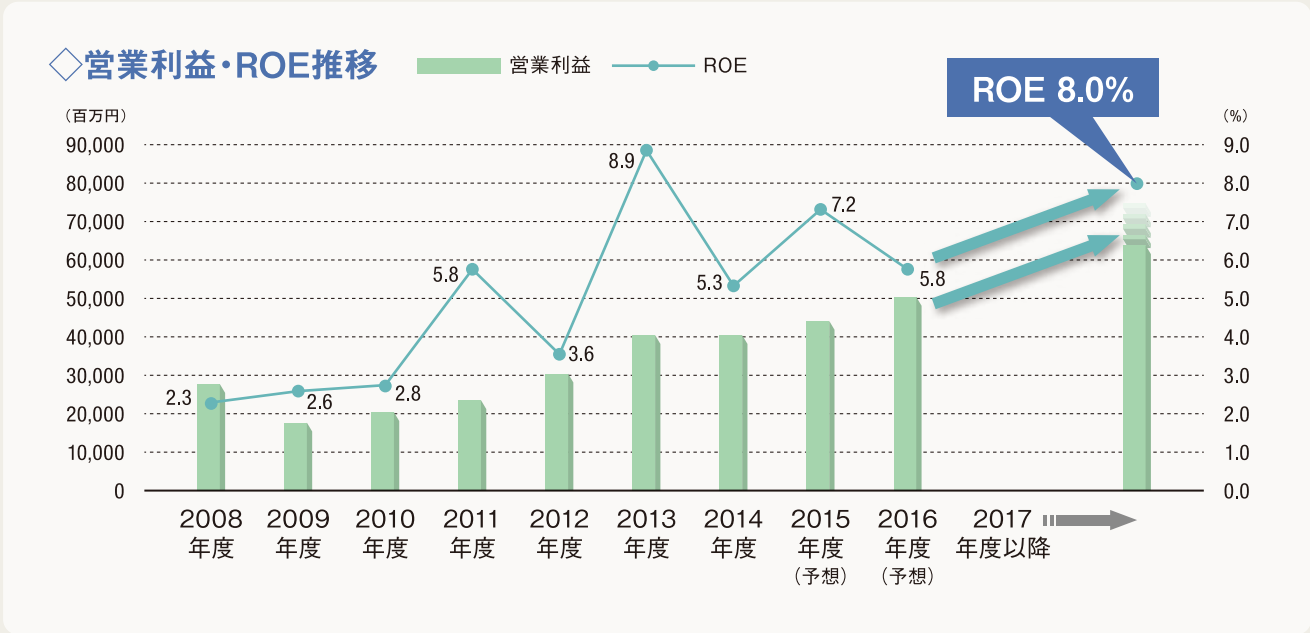
加えて、今後、当社グループの経営資源を活用することにより中長期的に成長が見込まれる分野として、店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデル(アーバンドミナント戦略)の基盤構築と、オムニチャンネル・リテイリングの推進に取り組みます。

また、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いきます。



2014～2016年度
営業キャッシュフロー
1,300億円以上

2014～2016年度
設備投資・成長投資
1,100億円



◇各事業の競争力・収益力の抜本強化と事業ウイングの拡大

百貨店事業

■新百貨店モデルの確立と店舗戦略の明確化

新百貨店モデルの確立に向けた取り組みを加速させ、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。各店舗においては、地域の市場と顧客のニーズを明確にし、店舗戦略を実行することにより、各地区での競争力を強化します。

〈重点4店舗〉松坂屋名古屋店、大丸東京店、大丸札幌店、大丸神戸店

■富裕層市場の開拓

今後厚みを増す富裕層市場に対し、従来の商品カテゴリーだけでなく、サービスを含めた幅広い価値を提供。クレジットカード化した「お得意様ゴールドカード」を有力なツールに、都市部のニューリッチ層を中心に新規開拓に取り組みます。

■インバウンド需要への対応強化

近年大きく伸びている訪日外国人観光客に積極的に対応し、品揃えやサービスの拡充、デジタル施策・海外メディア活用による集客策の強化などにより、外国人観光客向け売上高の拡大をはかります。



大丸東京店



松坂屋名古屋店

パルコ事業

■パルコ店舗の大型化と新規開発

福岡パルコの新館開業(2014年秋)と本館増床(2015年春)に続き、2016年春開業を目標に、仙台地区2店舗目となる仙台新館(仮称)の開発を推進します。

■ゼロゲート事業の拡大

都市部商業需要に対応するスピーディーな開発を推進し、昨年名古屋に引き続き、札幌(2016年春)など今中期計画中に7物件以上を目指します。

■積極的な店舗改装の推進

売場面積の約15%規模のリニューアルを毎年実施し、消費者ニーズの変化・多様化に対応した常に鮮度ある情報を提供し、集客力と売上高の向上をはかります。



福岡PARCO



名古屋ZERO GATE

M&A・アライアンス

2015年4月、株式会社千趣会との資本業務提携を発表し、5月に同社を持分法適用関連会社化(出資比率22.62%)しました。同社の商品開発力を活用することによる当社百貨店自主事業の強化・拡大や、同社のEC事業のノウハウ活用による当社EC事業の売上・収益拡大などをはかっていきます。



千趣会カタログ

◇地域とともに成長するビジネスモデルの基盤構築



■銀座六丁目10地区再開発 (2016年11月 開業予定)

世界中から人々が訪れる「銀座」に相応しいコンセプトをもった新しい商業施設に取り組み、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。

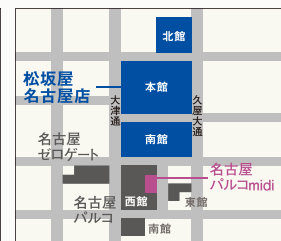
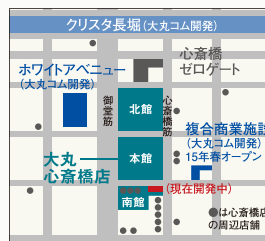


■松坂屋上野店南館建替え (2017年秋 開業予定)

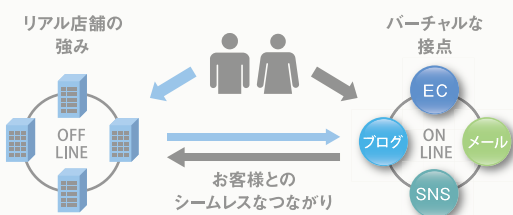
上野店南館を、現在のの上野・御徒町地区にないパルコ、シネマコンプレックスおよび高機能オフィスから成る高層複合ビルに建替え、新たな賑わいを創出します。

■今後の検討エリア 心斎橋地区・名古屋地区

競争が激化するエリアでの競争力を抜本的に強化するため、エリアの百貨店を中心としながら、周辺の不動産・商業施設活用を含めた再開発計画の具体化を進めていきます。



◇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。





DAIMARU

DAIMARU

DAIMARU

百貨店は、さらに変わる

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。

品揃えの幅と顧客の幅を拡大

大丸京都店は、新百貨店モデル構築の重要な要素である「品揃えの幅を広げ、顧客の幅を広げる」取り組みとして、2014年6月、食品売場に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として「テーブルプリュス」を展開するとともに、周辺店舗に京都地区で初となる東急ハンズをオープンさせ、地域としての集客力を高めました。10月には半世紀ぶりに外装も一新することにより、地域の景観に新たな魅力を加えました。さらに、2015年3月には新たに16ブランドを加えたインターナショナルブティックもリニューアルオープン。特にこれまで不十分であったニューリッチ層への対応強化をはかりました。

また、大丸札幌店は、地域一番店を確固たるものにすべく、「シャネルブティック」や「フランクミュラー」を新規に導入するなど、ラグジュアリーゾーンを大幅に充実させ、品揃え面において特に近年増加が著しい外商顧客や訪日外国人観光客への対応強化をはかりました。

売場構成を抜本的に見直し

名古屋店は、2012年の第1期改装では、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、2013年の第2期改装では、本館地下1階、2階の食品フロアを全面改装、「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・名古屋初の有力ショップを多数導入。地下2階には、スペシャルティゾーン「テーブルプリュス」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。その後、ポケモンセンターを導入することによりお子様連れのお客様のご来店が顕著に増加し、顧客層の幅の拡大を通じた各階への波及効果が生まれました。

そして、2015年春から2016年春までおよそ1年をかけて店舗全体の売場面積の約30%を対象とした第3期改装が現在進行中です。リビングと婦人アパレルを中心に売場面積の圧縮をはかり、婦人雑貨、紳士服の拡大強化や新たなカテゴリー導入に向けた取り組みを進めます。

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「株式会社大丸松坂屋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進めています。

2015年度は、本社組織のスリム化にも取り組み、一層の生産性向上をはかっていきます。



松坂屋名古屋店「ごちそうパラダイス」



松坂屋名古屋店「テーブルプリュス」



“ワールドクラスクオリティ”へ 銀座再開発プロジェクト、さらに進展

2016年11月開業を目指し、準備は着々

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、地区最大規模の売場面積を有する商業施設や、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建築工事を進めています。

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いただける環境・サービスソリューションを持ち合わ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(想定)のテナントの誘致を計画しています。2015年2月には、G6リテールマネジメント株式会社を設立し、世界の銀座にふさわしい商業施設を目指し、本格的に取り組んでいます。

当社は、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、これまでにない全く新しい商業施設の創造に向け、当社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まいります。

※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15名(2015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。

商業施設約46,000㎡を有する 銀座エリア最大級の複合施設

当プロジェクトは、約46,000㎡(約13,900坪)の商業施設や、基準階1フロア貸室面積が約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、地上13階、地下6階の銀座エリア最大級となる大規模複合施設です。また、エリア最大級の広さを確保した屋上庭園や観光バス等の乗降スペースや観光ステーションによる来街者を迎え入れる施設も導入します。



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



TOHO CINEMAS
PARCO
Matsuzakaya

Matsuzakaya

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えを進めています。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。

南館建替えに伴い、上野店では本館1館体制に向けた改装を実施。南館の各売場を本館に移設・再編するとともに本館全体の改装を行ない2014年3月、グランドオープンしました。



松坂屋上野店周辺地図

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、1階から6階には当社グループの「パルコ」が出店するほか、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。

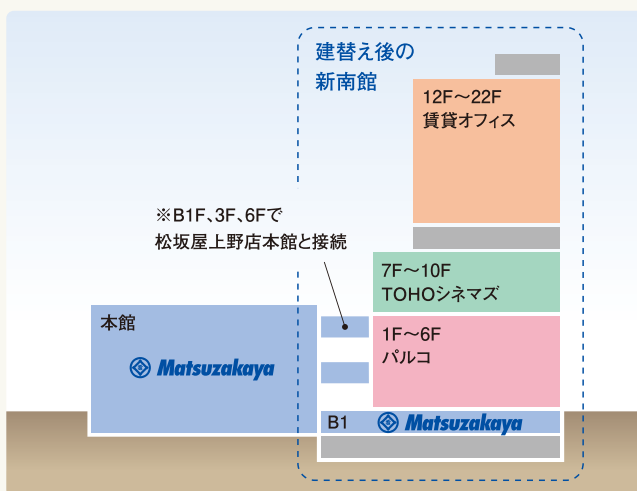
再開発が進行中の上野・御徒町地区

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「おかちまちバンダ広場」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。

周辺では、駅前広場の整備にあわせ、商業ビルの建替えが相次いでいるほか、2015年秋には「松坂屋パークプレイス24」の隣接地に当社が保有する不動産を活用した新たな商業ビルの開業も予定しています。また、JR御徒町駅・秋葉原駅間の高架下では「ものづくり」をテーマとした新たな商業施設の開業に加え、2015年夏にはご当地グルメを通じた地域おこしを目的とする新たな飲食店のオープンが予定されるなど、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。

このように、百貨店を核に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の構築を目指しています。



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

◆地下1階

大丸松坂屋百貨店

◆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



HERMÈS

HERMÈS
PARIS

HERMÈS

「点」から「面」へ — 百貨店を核に、エリアを魅力化

「点」から「面」へ

J.フロント リテイリングは、店舗そのものの活性化とともに、店舗周辺に高感度なショッピングを展開し、地区全体としての活性化をはかっています。

神戸・旧居留地における周辺店舗開発

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、旧居留地内の他のビルにも大丸が窓口となってブランドショップの誘致を積極的に進め、地域全体としての集客力の強化をはかってきました。

“旧居留地38番館”“ブロック30”など、歴史ある近代洋風建築が醸し出す、懐かしい、けれど新しい表情を生かしながら多彩な個性を持つ店舗展開は、今では66ブランド&ショップ(2015年5月末日現在)に至り、街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。

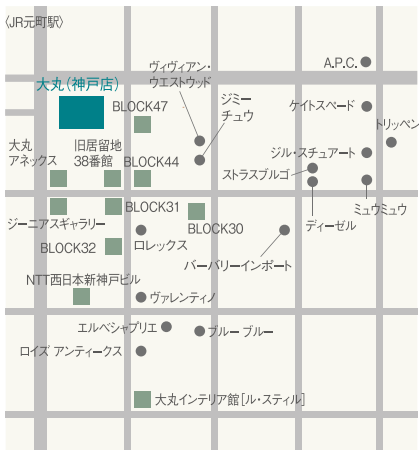
大丸心齋橋店は、心齋橋筋商店街とともに地域の賑わいを創出してきましたが、2003年頃から隣接する店舗の商売を取り巻く環境変化や家主の世代交代が進む中で、事業撤退を選択する老舗も現れました。このままでは、商店街の活気が失われるどころか、放置すればファッションブルな心齋橋のイメージも損なわれてしまう、そうした危機感から心齋橋店においても神戸店の手法を取り入れた周辺店舗開発に着手しました。店内の売場展開では一定の制約を受けるショップデザイン、環境

も路面なら思いきったことができることから、話題性のある店舗が次々と集まり、現在では23のブランド&ショップ(2015年5月末日現在)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、さらに2014年6月には「東急ハンズ」をオープンさせるなど、11ブランド&ショップ(2015年5月末日現在)を展開し、地域の賑わい創出に貢献しています。

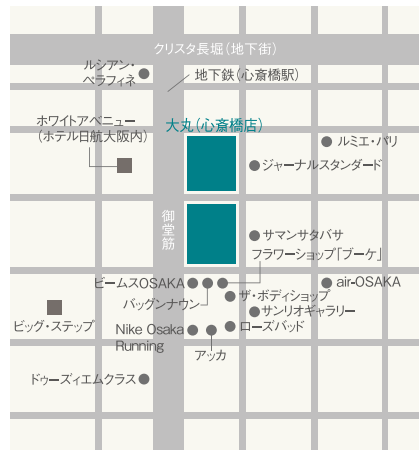
こうした神戸・心齋橋・京都での周辺店舗開発を通じて培ってきた取り組みやノウハウを、今後グループレベルに発展させ、「地域とともに成長するビジネスモデル構築」に繋げていきたいと考えています。

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



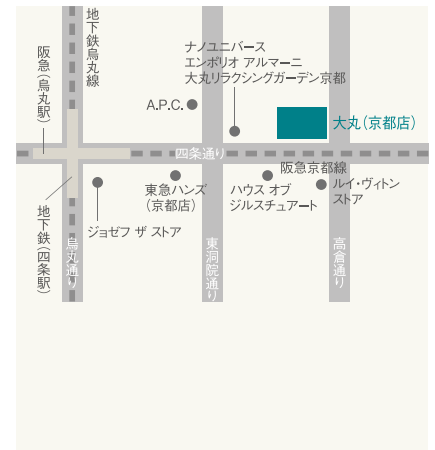
ジーニアスギャラリー

大丸心齋橋店周辺店舗



ローズパッド

大丸京都店周辺店舗



エンポリオ アルマーニ



◀ 大丸松坂屋お客様ゴールドカード
DAIMARU MA
5279 0123 4567 8901
DC TARO KOKUSAI
VALID THRU MONTH/YEAR
有効期限 00/00

◀ 大丸松坂屋カード
INTERNATIONAL
DAIMARU
5279 0123 4567 8901
DC TARO DAIMAISU
VALID THRU MONTH/YEAR
有効期限 00/00

◀ 大丸松坂屋カード
INTERNATIONAL
DAIMARU MATSUZAKAYA
4980 0123 4567 8901
4980
GOOD THRU MONTH/YEAR
有効期限 00/00
TARO DAIMAISU
00

DAIMARU Matsuzakaya
さくらパンダ®
4980 0123 4567 8901
4980
GOOD THRU MONTH/YEAR
有効期限 00/00
HANAKO DAIMAISU
00
VISA

◀ 大丸松坂屋ポイントカード
DAIMARU MA
POINT CARD

ufufugirls
うふふガールズ

お客様とのつながりを追求

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、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、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、「大丸松坂屋カード」をはじめとするクレジットカードや、「大丸松坂屋ポイントカード」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、2015年2月末日現在の大丸松坂屋百貨店合計のID顧客数は460万人に達しています。

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物・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。

買上高は、「商品単価」、「買上点数」、「買上顧客数」の3つの要素に分解できます。例えば、買上点数の減少により買上高が低下して

いる場合、ある売場では、買上点数をあげる手法として、従来は買上金額(買上高)が高い顧客にアプローチすることが多かったのですが、買上点数は「来店頻度」と密接な関係があることから、「J-CIS」を活用し「買上頻度」と「買上時期」の分析からアプローチすべき対象顧客を特定し、買上点数のアップをはかっています。こうしたCRM活動に積極的に取り組んだ結果、2014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70.1%と4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ホルダーを「MYメール会員」として、メール配信する取り組みを開始しました。さらに、2011年度からは、お客様ご自身が配信を希望されたブランド・ショップに関する新着商品やイベントなどの情報を各ブランド・ショップから直接お届けする「J-CISメール」をスタートさせました。

また、2015年5月には、従来の現金ポイントカード「大丸Dカード」「マツザカヤMカード」を「大丸松坂屋ポイントカード」として一本化。デザインを刷新するとともに、WEB上で行う「カードご利用登録」の際、携帯メルマガ会員としてご登録いただく仕組みに変更しました。このようにメルマガ会員への登録を推進することで、より多くのお客様へのダイレクトなアプローチが可能となり、それぞれのお客様のニーズに合ったお買物・イベント情報の配信を通じて、お客様とのリレーション強化をさらに進めていきます。

新たなコミュニケーションツールの活用

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のほか、ソーシャルメディアなど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」についても積極的に取り組んでいます。

当社は2013年11月、ファッションECサイト「クリック&コレクト」を開設。「クリック&コレクト」は、お客様のご都合の良い時間にお買物することができ、お買上げ品の「ご自宅への配送」あるいは「ご指定の大丸・松坂屋店舗での受け取り」を選べるサービスです。2014年10月には“商品を試着してから購入したい”というお客様のご要望にお応えし、ECサイト上での「商品のお取り置き(店頭商品在庫の確認)」「商品のお取り寄せ(商品の予約)」を承るサービスをスタート。現在の対象ブランド数は、婦人服41、紳士服11の計52ブランド(2015年5月末現在)に及び、引き続きブランド数の拡大を進めていきます。今後は「クリック&コレクト」のコンテンツの一層の魅力化を狙い、店頭販売員によるスナップ投稿などの情報配信を通じて、お客様を店頭やECサイトへ誘導するとともに、顧客との関係性の強化をはかっています。

外商顧客基盤の拡大と新たな販売手法の開発

当社は、新百貨店モデル構築に向けた取り組みとして、顧客層と品揃え幅の拡大に取り組むと同時に、従来から強みとしてきた時計・宝飾品、ラグジュアリーブランドなど高額商品の拡充にも努めてきました。2011年3月に発生した東日本震災以降、価格に見合った価値を重視するバリュー消費の拡大や、その後のアベノミクスによる「株高効果」も加わり、同年5月以降、当社の美術・呉服・宝飾やラグジュアリーブランドなどの高額商品の売上高は、前年実績を上回る基調で推移しています。

こうした変化を捉え、当社は2013年度から「外商顧客基盤の拡大」に向けた取り組みを推進しています。外商顧客の開拓を行う組織として、各地域、各店の外商組織に「開拓専任チーム」を設置。2013年度は1万件、2014年度は1万2千件の新規外商顧客を開拓しました。2015年度は、都市部のニューリッチ層を中心に、新たに1万4千件を目標に開拓に取り組むとともに、外商顧客限定のECサイトの開設など、お客様のニーズに応じた商品や新たな販売手法の開発を通じてお客様との結びつきを一層強めていきます。



Please introduce Sakura Panda using your preferred social networking service!

让樱花熊猫入住大家的社交网站吧
請透過社群網路多多關注貓熊小櫻的動態消息

Take a picture together with Sakura Panda.
拍摄旁边的樱花熊猫照片。
拍摄一旁的猫熊小樱。

Post the picture using your preferred social networking service.
将照片上传到社交网站。
将照片上傳至自己的社群網路。

Show us your online post at the tax (duty) exemption counter.
将已上传照片的社交网站画面出示给免税柜台工作人员。
將上傳的社群網路畫面出示予免稅櫃檯。

Receive a special Sakura Panda gift item!
赠送樱花熊猫主题产品!
赠送猫熊小樱主题产品!

インバウンド市場に、咲く

免税売上シェアが急伸

J.フロント リテイリングは、近年著しく伸びつつある訪日外国人観光客に積極的に対応し、顧客の幅の拡大に取り組んでいます。

訪日外国人数は2014年に1,300万人を超え、その消費額は2兆305億円にまで拡大したとされています。2015年の訪日外国人数は1,500万人を超えるとも予測されており、いよいよ「2000万人時代」が現実のものとして近づいてきています。

また、訪日外国人観光客の方が買物をされる際に消費税の免税対象となる品目は、衣料品、カバン、宝飾品、家電製品など一般物品といわれるものでしたが、2014年10月からは対象品目が化粧品、食品など消耗品にも拡大されました。

これらの変化による消費の拡大を予測する中、大丸松坂屋百貨店では、2014年度は免税処理システムの導入や免税カウンターの拡張をはじめ、通訳増員など言語対応の強化やWi-Fi利用環境の整備など、サービス面・施設面において、増加する訪日外国人観光客の受入体制の充実をはかりました。また、現地旅行社との協業や、SNSなどでの多言語による情報発信など、様々な集客策強化にも取り組みました。一部の店舗では宗教を問わずにご利用いただける礼拝堂も設置しました。

こうした取り組み成果もあり、インバウンド消費の指標となる大丸松坂屋百貨店の2014年度免税売上は、前年比2.3倍の150億円を超えるマーケットに成長し、全店売上に占める割合は2.3%に拡大。免税品目拡大のあった下期だけを見れば、シェアは3.2%、さらに春節のあった2月だけを見ると6.0%にまで伸長しました。店舗別の免税売上シェアは、心斎橋店が7.8%と最も高く、札幌店4.8%、梅田店3.0%と続いています。

品揃えの充実と接点の拡大

2015年度は、インバウンド・マーケットに対し、新たなMD、サービスを開発するなどより積極的な取り組みを進めています。

大丸松坂屋百貨店の中で最も免税売上シェアが高い心斎橋店では、新たに2つの売場を導入しています。2015年3月5日から同店北館の5階に訪日外国人観光客を対象に、化粧品、炊飯器、水筒、鉄器、日用雑貨、タオルなど日本でお求めになりたい商品を取り揃えた「インバウンドコーナー」を開設しました。免税カウンターと同じフロアに開設することによって、関連販売につなげています。お客様のご意見を収集し、当初は同売場で取扱いのなかった男性化粧品や食品、ランドセルなどの商品にも展開を拡大することにより、顧客単価の向上をはかっています。売場運営は当社グループの大丸松坂屋セールスアソシエイツが担当。この取り組みでの運営ノウハウを蓄積し、今後他の店舗にも拡大を検討していきます。また、3月7日には同フロアに家電量販店「ラオックス」の小型店も導入し、集客力強化につながっています。

海外現地での取り組みでは、4月17日～20日に台湾で開催された日本文化博「Touch The Japan」に大丸松坂屋百貨店として出展し、開催4日間で4万人を超える動員

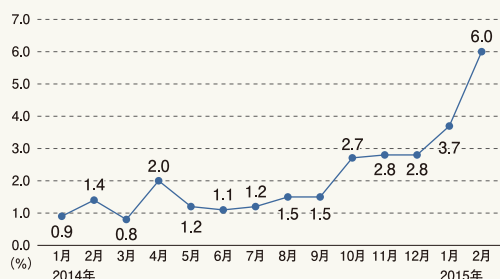
がある中で、大丸・松坂屋ブランドの認知度向上をはかりました。最近では、訪日外国人観光客はこれまでの団体旅行主体から個人旅行にシフトしつつあるということから、お客様との接点の持ち方にも新たな施策を加え、リピーターを増やしていくことにも取り組んでいます。

併せて、店舗近隣宿泊施設や交通機関との協業なども研究・検討し、より能動的に集客をはかっています。

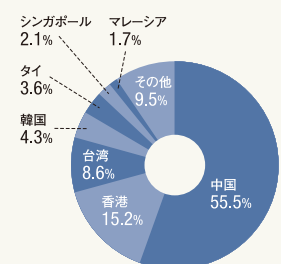
訪日外国人接客No.1を目指して

大丸松坂屋百貨店では、訪日外国人接客スキルの抜本的強化に取り組んでいます。この活動の一環として、すでに各店で実施している販売員のモチベーションアップの取り組みとして定着している「スマイルカード」に「ウエルカム・チケット」という欄を新たに設け、インバウンドの視点を加えた販売力向上への取り組みをスタートさせました。訪日外国人に対して優れたサービスを提供した販売員にスマイルカードを渡し、15枚以上を集めると特典として富士山の図柄の名刺を贈呈することとするなど、新たなモチベーションづくりも加え、全店をあげて、国籍を問わない接客サービスのクオリティ・アップをはかっています。

2014年度大丸松坂屋百貨店
免税売上シェア推移
(2014年1月～2015年2月)



大丸松坂屋百貨店
免税売上における国別シェア
(2014年10月～2015年2月)





マーケット変化への即応と 新たなカテゴリーへの挑戦

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2つに峻別し、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によって、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。

「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、鞆・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、パーソナルな事業体として損益に責任を持ちます。

マーチャンダイジングの再構築

自主事業では収益力の抜本的強化を目指して、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については、お客様の声をもとに商品の企画・開発から取り組む自主企画商品の開発を推進しています。

一例として、2014年度は婦人靴のオリジナルブランド「ディセップディセップ」の「お手頃プライスシリーズ」を神戸の靴メーカーと協業して新たに開発しました。7,900円～8,900円のお求めやすい価格で「履きやすく、長く履いても疲れない高機能パンプス」を30型・80種類展開し、お客様から好評を得ることが出来ました。このような完全買取商品の2014年度

の売上は、前年の約6割増となるなど、リスクを取った高収益商品を仕入れて販売する体制は着実に定着しつつあります。今後は価格や機能性だけでなく、よりクオリティとファッション

性の高い自主企画商品の開発に取り組んでいきます。



Dixsept Dixsept
1717

自主企画商品
「ディセップディセップ」の
「お手頃プライスシリーズ」

売り切るための仕組みづくり

完全買取商品を売り切るための仕組みとして、自主事業では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、各店で瞬時に把握することが出来るため、商品の店舗間移動や、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確に行うことが出来るようになりました。

また、売り切るために最も重要な販売に関しては、株式会社大丸松坂屋セールスアシエイツが担当。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。

自主事業の成長戦略

粗利益率が百貨店の平均益率より10ポイント以上高い自主事業では、売上を拡大することがダイレクトに百貨店の収益力向上につながります。そのために、品揃えの幅の拡大や販売機会の拡大に取り組んでいます。

品揃え幅の拡大の一環として、2015年3月から、京都店2階のラグジュアリーブランド売場の中に、約40の国内外ブランドを集積した特選雑貨の自主編集売場をスタートさせました。消費の二極化が進む中で、購買力が高くファッションへの関心も高いニューリッチ層をターゲットとし、新興ブランドや次世代を担うデザイナーブランドの靴、バッグ、ネック

ウェアなどを、カテゴリーを越えて編集しています。このような特選雑貨の自主編集売場は、今後主要店舗へ順次拡大展開していく予定です。また2015年3月から婦人雑貨・紳士雑貨のオリジナル商品を大丸松坂屋百貨店のネット販売でスタートさせるなど、販売機会の拡大にも取り組んでいます。

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「ソファール」、(株)ワールド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を展開し、お客様の支持を集めています。

百貨店の紳士服PBとして50年以上の歴史を持つ「トロージャン」は、2015年春大規模なリモデルを行いました。今回のリモデルでは、これまでのベーシックなモデルに加え、新たに2つのモデルを導入し、あわせて3つのモデルで66のバリエーションを展開します。既製服だけでなくパターンオーダーを同じショップ内で展開することにより、あらゆる年代・体型のお客様



が、ご自分にぴったりのフィット感とスタイリングの商品をお選びいただける売場を目指します。

TROJAN

新生「トロージャン」を象徴する「スマートフィットモデル」

今後の取り組み

自主事業は今後も新たなアイテムやカテゴリーを取り込み、売上シェアを拡大す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「リスクを取って仕入れ、販売する仕組み」の精度を高めることにより、将来的には独立した事業として収益を生み出すビジネスモデルを構築し、外部への出店拡大を目指していきます。



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によって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んでいます。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)体制の整備を行っています。

「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研修、MBA派遣、海外チャレンジ制度など公募型学習機会を充実させるとともに、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ています。またキャリアサポートカレッジ(自己啓発スクール)の専門知識講座の拡充により、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ています。

「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ています。2015年度からはグループの人材情報の可視化と一元管理を目指して、新たな人事情報システム「タレントマネジメントシステム」を導入しました。さまざまな個人の特性や現場情報などを多面的に把握し「見える化」することによって人材の発掘・選抜を行い、グループ全体での最適配置による組織パフォーマンスの向上を目指していきます。

人材特性別育成

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、計画的に育成を進めています。

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・

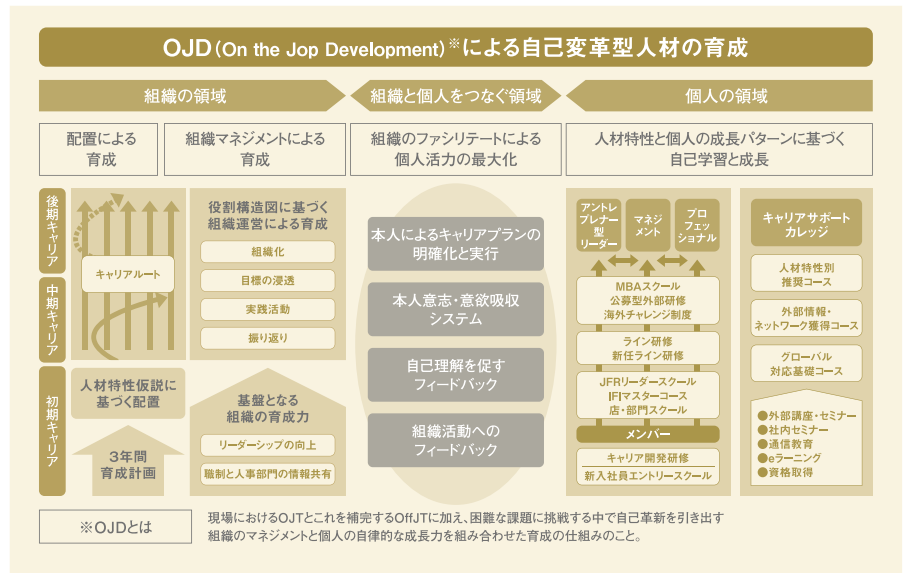
スキルを用いて組織成果の達成に貢献出来る人材など、それぞれの資質・能力を持った人材を見極めて計画的に配置し、対応した育成プランと研修制度を実施することによって、高い付加価値を生み出す人材を育成していきます。

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、「個人の基盤力」と「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」、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、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」の考え方に基き、集合研修、通信教育、e-ラーニングなどを含めて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していきます。

人材育成の基本構図





都市マーケットで、成長基盤を拡充

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。

「都市マーケットで活躍する企業集団」へ

パルコ事業は、国内外の変化を確実にとらえ、事業機会につなげていくための長期ビジョンとして「都市マーケットで活躍する企業集団」を掲げ、「都市の24時間をデザインするバイオニア集団」と「都市の成熟をクリエイトする刺激創造集団」の実現を目指しています。

◆その実現に向け、

① 都市部での新たな商業拠点の拡大、事業展開の強化をはかり、顧客への提供価値を拡大する「主要都市部の深耕」

② 多様化したライフスタイルに対応し、若い感性を持つ大人世代までの「コアターゲット拡大」

③ 店舗を基盤としてWEBとICTの進化を活用して事業革新・業務改革を推進する「独自の先行的ICT活用」

という、3つの事業戦略の推進に取り組んでいます。

積極投資により都市部での優位性確保

パルコ事業は、現在、都市部での事業拠点の拡大を積極的に推進し、将来の成長に向けた取り組みを進めています。

具体的には、福岡パルコでは、既存店舗及び隣接の土地建物を取得し、2014年11月に新館を開業、さらに2015年3月には隣接ビルの一部へのフロア拡張を実施し、コト消費の拡大や大人化・上質化、インバウンド需要へ

の対応強化をはかりました。また、同じ3月に名古屋パルコでは西館に隣接する名古屋パルコミディをオープンさせました。さらに、仙台において2店目となるパルコの出店を決定し、2016年初夏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の運営を実施する「ゼロゲート」事業では、心斎橋、道頓堀、広島に続き、2014年には名古屋オープン、さらに2016年には札幌への出店を予定しています。

パルコの既存店舗では、2014年度はさらなる魅力向上と競争力強化に向け、渋谷、池袋、名古屋を中心に約46,000㎡の改装を実施しました。今後も、ライフスタイルの変化への対応と感性豊かな大人世代へのターゲット拡大に向け、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。

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。

ICT※を活用したサービスを本格化

WEB上でパルコ店舗在庫の取り置き予約と通販注文ができるサービス機能として誕生した「カエルパルコ」。静岡パルコからスタートし、昨年度中には都心店舗グループ8店舗に拡大しましたが、2015年度はパルコ全店での展開、100ショップ以上の参加を予定しています。また、パルコ公式のスマートフォンアプリ「POCKET PARCO」は、昨年の福岡パルコ新館開業時にリリースしましたが、2015年3月からは全店への展開となりました。このアプリを通じ、全国のテナントスタッフがおすすめる商品の閲覧や、「カエルパルコ」との連動による取り置きや購入なども可能となり、さらなる顧客の利便性向上をはかっていきます。

※ICT=Information and Communication Technologyの略で、情報処理および情報通信に関する諸分野における技術・サービスなどの総称

グループとしてのシナジー追求

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図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図っています。特に、店舗の共同開発という点では、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。

こうした大丸松坂屋百貨店との取り組みだけではなく、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



名古屋PARCO midi



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、台北、バンコク、ホーチミン、ヤンゴン、ジャカルタの8拠点、合計13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。

これまで同社の海外事業は、国内外から原材料や商品・製品を仕入れ、国内のお客様に納品するビジネスが中心でしたが、今後は中国、アセアンに多くの拠点を持つ強みを活かし、海外事業を強化していきます。2012年1月にはアセアン地域における事業基盤構築のため、タイに現地法人「大丸興業タイランド」を設立。アセアン域内における樹脂原料、自動車部品、食品原料の取扱い拡大のほか、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、電子デバイス分野における新たなお取引先様の開拓強化に加え、自動車・金属関連や産業資材、繊維・雑貨等の取扱商材の拡大や、新規ビジ

ネスの展開を進めるなど、中国国内ビジネスの拡大をはかっていきます。

さらに2015年1月には、台北駐在員事務所を現地法人化し、「台湾大丸興業」を設立。日本から金属・自動車、化学品、電子部品などを輸入し、台湾国内ならびに台湾を拠点に海外への輸出の拡大をはかっています。

成長分野へ重点化

こうした海外拠点を活用した事業展開を強化するとともに、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、大手原料メーカーの代理店として土木資材などの原料を販売するとともに、原料の販売先において製造された容器などの製品を仕入れ、化粧品や食品メーカーなどへの販売を行なっています。

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。2015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社との連携を深め、さらなるシナジーを追求していきます。





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各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5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するなど他地域からの人口流入が続いています。経済面でも2014年の上海市民の平均年収は4.7万円と、初めて北京を抜きトップとなるなど、富裕層が多い都市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南京大路上、営業面積6万㎡規模の本格的な百貨店の開業を計画。

当社は、2013年1月に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社と事業提携契約を締結。中国で屈指の高級百貨店をつくりあげるため店長を含めた10名程度の人材を派遣し、当社が持つマーケティング、商品構成、内装環境デザイン、従業員への販売サービス教育、カード政策等、百貨店の開業準備に関わる技術支援を行ってきました。

新店舗の名称は「上海新世界大丸百貨」。[ラグジュアリー性とエンターテインメント性をあわせ持った今日的な新・高級百貨店]をコンセプトに、2015年5月グランドオープンしました。同店は本格的な日本式の百貨店フロア

構成を採用。ブランドラインナップでは、欧米及び日本の取扱ブランド数が全体の半数以上を占めるなど、地元中国ブランドを多く展開する上海の他の百貨店との差別化をはかるとともに、店舗環境では館内中央部分の1階から6階を貫く巨大な吹き抜けに、龍をイメージした中国初の螺旋エスカレーターを配備。ネオクラシックな店舗外観にモダンな内装環境デザインを施しています。

また、中国一の販売サービスレベルの実現を目指し、J.フロント リテイリンググループの販売受託会社である(株)大丸松坂屋セールスアソシエイツのノウハウを活用。同店に勤務する販売員・従業員を指導する役割を担うインストラクターを養成し、こうしたインストラクターが売場での接客販売や店内のご案内を指導しています。ホスピタリティマインドあふれる販売員による挨拶・応対を徹底することによって、競合他店とのサービス面の差別化をはかっていきます。

上海新世界大丸百貨 店舗概要

- 店名: 上海新世界大丸百貨
- 住所: 上海市黄浦区南京東路228号
- 営業面積:
6万㎡、地上7階・地下5階
(百貨店は6階から地下2階まで)
- 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)
- 営業時間: 10時~22時
(地下3階~地下5階駐車場は24時間営業)
- 定休日: 年中無休

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できると考えています。また、上海をはじめ中国で「大丸」のブランド力や認知度を高めることによって、来日した中国人旅行客の大丸各店舗への送客、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。

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・台北市に新会社「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、2015年5月現在、台北市及び近郊や高雄に7店舗を展開しています。今後も年間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。

今後の展開エリアについては、台北市を中心にドミナント戦略を推進し、高雄2号店や台中、台南などの中堅都市への進出を計画しているほか、アセアンの大都市圏であるシンガポール、バンコク、クアラルンプール、香港などへの展開を計画しています。

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.フロント建装は、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、2015年1月には台北にそれぞれ現地法人を設立しました。今後もグループ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。



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、ミュージアムやイベントホールにおいて、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、計画策定時から登録博物館と同等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は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。25年目を迎えた今日まで実績を積み重ね、2015年2月末日までに1024万8,425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。

2014年度の主な開催実績

- モンゴメリと花子の赤毛のアン展(大丸心齋橋店)
- 宇宙戦艦ヤマト2199原画展(大丸梅田店)
- 宙の月光浴 石川賢治写真展(大丸札幌店)
- 草間彌生 永遠の永遠の永遠(松坂屋美術館)
- 肉筆浮世絵の美 一氏家浮世絵コレクション(松坂屋美術館)



《桜花遊女と桃図》菱川師宣筆
氏家浮世絵コレクション蔵

2015年度の主な開催予定

- 第49回日本伝統工芸染色展(大丸京都店)
- 再興第100回 院展(大丸心齋橋店、松坂屋美術館)
- 写真展「岩合光昭の世界ネコ歩き」(大丸札幌店)
- 兵庫県 いけばな展(大丸神戸店)
- デュッセルドルフ美術館
ゲルタ・ケプフコレクション
アール・ヌーヴォーのガラス展(松坂屋美術館)



写真展「岩合光昭の世界ネコ歩き」
フランス・パリ©Mitsuaki Iwago



松坂屋美術館 エントランス(松坂屋名古屋店 南館7階)



重要文化財
染分縷子地御所車花鳥文様縷箔小袖
(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遺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「沖縄復帰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。



大丸ミュージアム エントランス(大丸神戸店 9階 イベントホール)

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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

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、JFRグループ全体の内部統制システムの充実をはかっております。また、経営体制においても執行役員制度を導入し、経営の意思決定と執行の分離をはかり、より迅速な意思決定ができ、実行のスピード化をはかるための経営機構を構築しています。

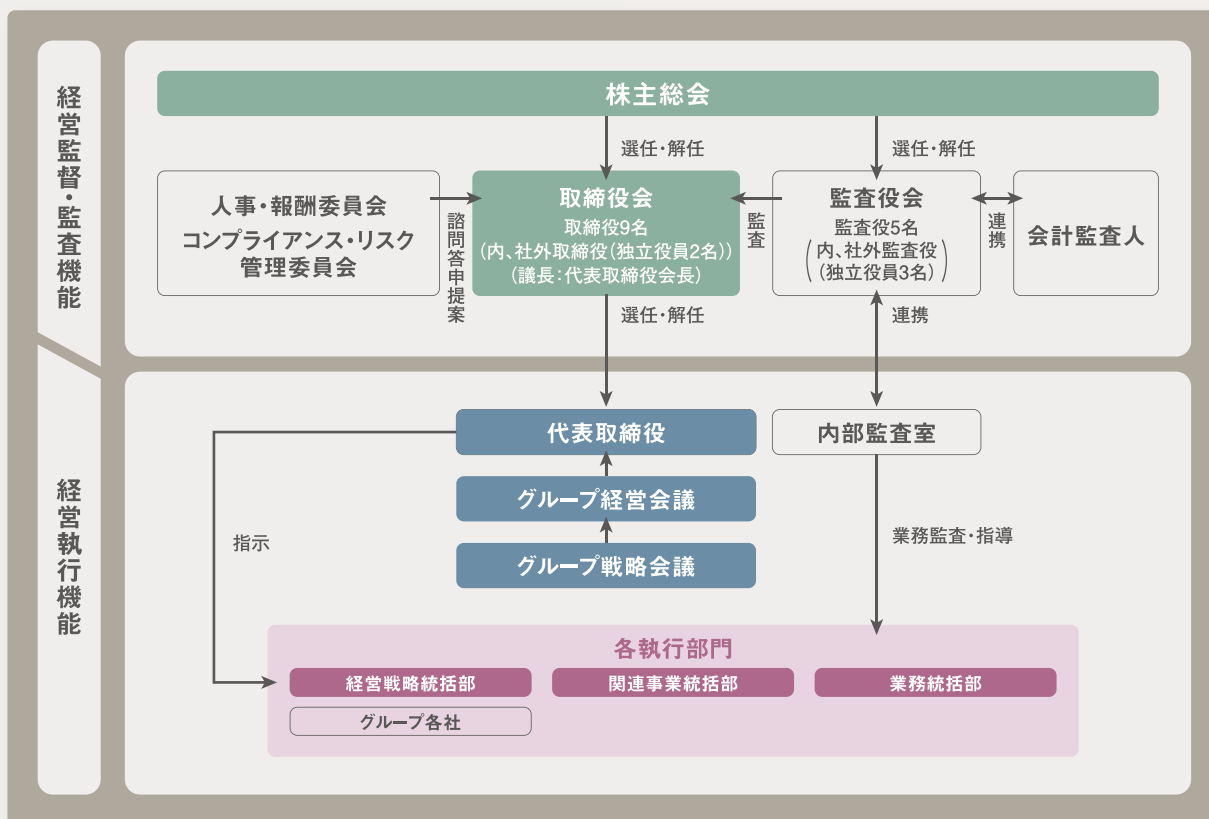
取締役・執行役員の任期は一年とし、その報酬制度についても社外取締役が委員として参加する「人事・報酬委員会」に委ね、一年毎の業績に対応した成果・成功報酬型の仕組みとし、経営の高度化と業績の向上に対する責任の明確化をはかっています。

また、当社は監査役会設置会社であり、会社の機関として会社法に規定する株主総会、取締役会、監査役会および会計監

査人を設置するほか、業務執行機関としての執行役員制度を導入しています。さらに、取締役会の諮問機関としてのコンプライアンス・リスク管理委員会を置くとともに、内部通報制度を導入し、コンプライアンスやリスク管理に係る諸課題の解決に取り組む一方、経営戦略統括部内にコーポレートガバナンス推進担当を設置し、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

なお、当社は、社外取締役および監査役が業務の執行にあたり、期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役および監査役との間に責任限定契約を締結しています。責任限定契約の内容は、社外取締役および監査役が任務を怠ったことによって損害賠償責任を負う場合は、1,200万円以上であらかじめ定めた金額または法令に定める金額のいずれか高い額を限度としてその責任を負うものとし、責任限定が認められるのは、当該社外取締役および監査役が責任の原因となった職務の遂行において善意かつ重大な過失がないときに限るものとしています。

当社は、このような体制のもとにおいて、継続的に適正なコーポレート・ガバナンスを維持することができるものと認識しています。



取締役会

当社は、経営意思決定機関として、取締役9名(うち女性取締役1名を含む社外取締役2名)を置き、代表取締役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、取締役会規定に定める事項を審議・決議しています。

2014年度に計15回開催された取締役会では、予算や決算の承認をはじめ、「2014～2016年度 中期経営計画」「単元株式数の変更、株式併合」「銀座新店計画 合弁プロパティマネジメント会社の設立」などについて審議・決議しました。

なお、社外取締役の2名は、経営を社内の取締役とは異なる視点から検討するなど、取締役会の機能強化・活性化を担っています。また、取締役会の意思決定、監視行為について、経営トップから独立して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、橘・フクシマ・咲江氏および太田義勝氏の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、グローバルな視野に基づく国内外企業の経営戦略策定への関与や事業法人の経営者としての幅広い経験と豊富な知見を有しており、当社経営に反映していただいています。

なお、グループ経営全般に関わる重要な方針・政策に係る取締役会付議案については、社内取締役および常勤監査役等で構成する「グループ経営会議」、社内取締役で構成する「グループ戦略会議」等で事前に審議することとしています。

監査機能

当社は、監査役5名(うち3名は社外監査役)で構成する監査役会を置き、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、経営機能の健全性を支えています。各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、当期の監査方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員および使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決書書類等を閲覧し、業務および財産の状況を調査するとともに、内部統制システムの状況を監視および検証しています。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、当社および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、監査役会へ適宜報告する体制をとっています。

社外役員の選任について

当社は、取締役9名うち2名を社外取締役、監査役5名うち3名を社外監査役としておりますが、社外役員の選任にあたっては、東京証券取引所が独立役員に関して定めたガイドラインに一切該当する項目がなく、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあることを確認しています。これにより、コーポレートガバナンス強化の観点から当社経営に資するところが大きいと判断しています。

社外取締役

橘・フクシマ・咲江

G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社 代表取締役社長

選任の理由

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、高い見識を有しています。また、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあり、コーポレートガバナンス強化の観点から、当社の経営に資するところが大きいと判断しました。

太田 義勝

コニカミノルタ株式会社 特別顧問

選任の理由

ミノルタ株式会社とコニカ株式会社による経営統合を推進し、委員会設置会社における取締役会議長を歴任されるなど、事業法人の経営者として、幅広い経験と豊富な知見を有しています。また、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあり、コーポレートガバナンス強化の観点から、当社の経営に資するところが大きいと判断しました。

社外監査役

鶴田 六郎

弁護士

選任の理由

法曹界出身者として高い見識を有しており、社外監査役として、特に法的な観点による客観的かつ公正な監査の執行、取締役会への助言を通して、コーポレートガバナンス強化の観点からも、当社の経営に資するところが大きいと判断しました。

石井 康雄

株式会社大丸松坂屋百貨店 監査役

選任の理由

ヨーロッパにおける勤務経験が長く、特に海外での事業展開に精通するなど、事業法人の経営者としての豊富な経験と知見を有しています。また、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあり、コーポレートガバナンス強化の観点から、当社の経営に資するところが大きいと判断しました。

西川 晃一郎

協和発酵キリン株式会社 取締役

選任の理由

主に事業提携やM&A、経営改革などに携わり、国際的な重要折衝にも数多く関わるなど、事業法人の経営者としての豊富な経験と知見を有しています。また、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあり、コーポレートガバナンス強化の観点から、当社の経営に資するところが大きいと判断しました。

株主総会の活性化

株主総会の招集通知は、法令では書面または電磁的方法による議決権の行使期限の2週間前までに発送することが定められておりますが、当社では、3週間前をめぐり早期発送に努めています。

また、招集通知および株主総会参考書類ならびに招集通知添付書類は、当社ウェブサイトにも掲載しています。

議決権行使については、インターネット議決権行使サイトを設けており、パソコンやスマートフォン、携帯電話を経由した議決権行使が可能となっています。また、外部機関が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームもご利用いただけます。

また、招集通知の英訳版も、当社ウェブサイトおよび議決権電子行使プラットフォームに掲載しています。

その他、持株会社として当社J.フロント リテイリングが設立される以前の大丸、松坂屋時代と比較して、総会会場が遠くなった多くの株主に株主総会視聴の機会を提供するため、大阪地区(大丸心齋橋店)と名古屋地区(松坂屋名古屋店)に総会の中継会場を設けています。



大阪地区中継会場(大丸心齋橋店)



名古屋地区中継会場(松坂屋名古屋店)

ディスクロージャーとIR活動

当社は、「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。」とのグループ理念のもと、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼関係を維持・発展させるため、当社に関する重要な情報を正確にわかりやすく、公平かつ適時・適切に開示することにより、経営の透明性を高めるとともに、当社についての理解をより深めていただくことを目的にIR活動を推進しています。

当社は、金融商品取引法等の法令および当社株式を上場している金融商品取引所が定める適時開示規則に従い、当社の重要情報を適時・適切に開示しています。また、法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様が有用と考えられる情報については、社会から求められる企業活動の重要な情報として認識し、当社のウェブサイトなどに公平かつ迅速に適切な方法により積極的に開示しています。

適時開示規則に該当する当社の重要情報は、東京証券取引所が提供するTDnet(適時開示情報伝達システム)を通じて開示を行うとともに、当社ウェブサイト等においてもできるだけ速やかにその内容を掲載します。

2014年度の投資家との主な対話活動

◆ 個人投資家向け

証券会社等主催による説明会へ参加(計3回)

◆ アナリスト・機関投資家向け

決算説明会(半期ごとに開催)

◆ 海外機関投資家向け

国内開催の海外投資家向けカンファレンスへの参加(計3回)

内部統制システム

当社は「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社で協議を重ねることにより適正な評価を行います。

事業運営上のリスクについては、社長および統括部長を統括責任者として、部門に即したリスクの評価・管理を行い、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・複雑化が進む中、危機事象発現時の迅速・的確な対応が企業に対する社会的要請として高まっていることを受け、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感染症の発生等を想定した「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、事業継続のための非常時における優先業務、緊急対応手順等について定めるとともに、計画の実効性を高めるため、グループ各社において訓練活動を実施しています。

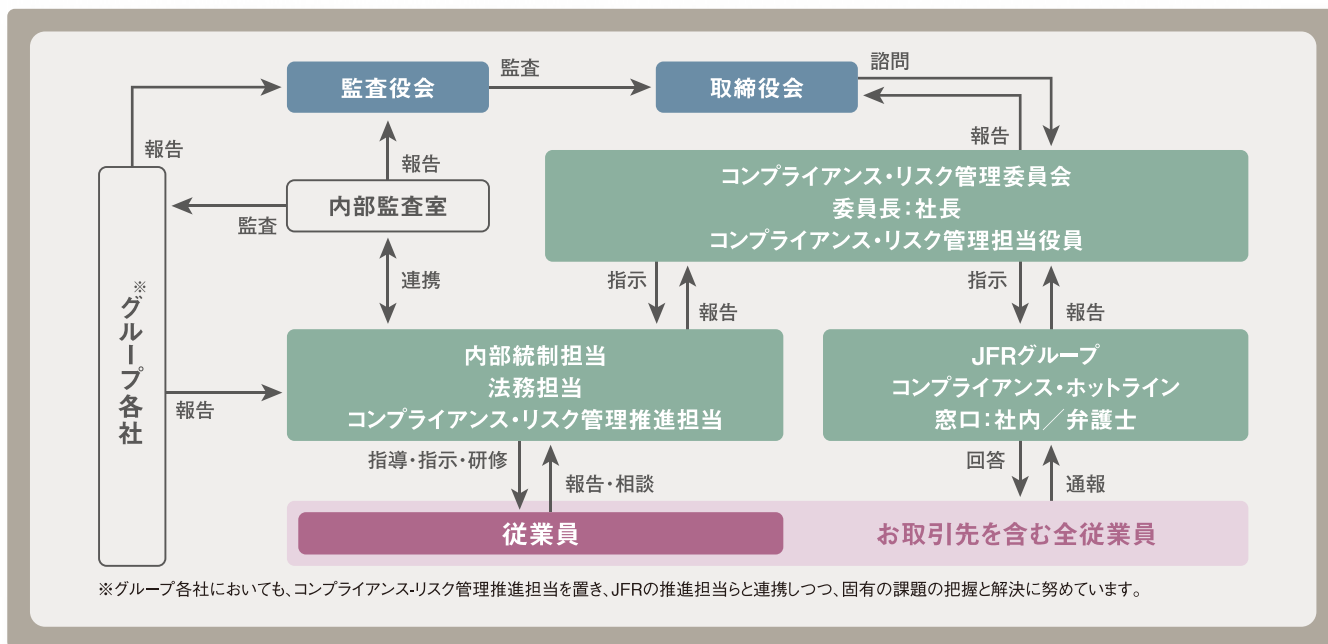
コンプライアンス・リスク管理体制

当社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」を設置し、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。

また、コンプライアンスの方針や規則が確実に実践されていることをチェックするため、各事業所の担当者が現場に密着した指導や点検を実施するとともに、万一事故等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。

◆コンプライアンス・リスク管理体制



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

常にお客様満足の実現を第一に考え、お客様との約束の履行、社会的に有用で安全な商品・サービスの開発・提供、適正な表示の徹底など、法令・社内規程等を遵守した誠意ある行動により、お客様の信頼と支持を獲得します。

3 個性と能力が尊重され、公平で活気のある組織づくり

一人ひとりの基本的人権を尊重し、労働関係法を遵守した安心・安全な職場環境づくりと公平かつ公正な評価に基づく処遇により、意欲をもって能力を発揮できる活気にあふれる組織を実現します。

2 健全な成長と発展のための高質経営の推進

広く社会とコミュニケーションを行う開かれた企業を目指し、公正、透明かつ適正な企業活動を行うとともに、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推進します。

4 社会への貢献(社会と共生する良き企業市民)

社会と共生する良き企業市民として、地域社会への貢献、環境問題への取り組みなど、広く社会に貢献する創造的な事業活動を積極的に行い、持続的な成長を実現します。

グローバルな知見・経験を有し、これまで数多くの企業経営に深く関わり、
当社の社外取締役として4年目を迎える橘・フクシマ・咲江氏に
J.フロントリテイリングの事業戦略やコーポレートガバナンスなどについて伺いました。



社外取締役

橘・フクシマ・咲江

Tachibana Fukushima Sakie

1980年 ブラックストン・インターナショナル入社。
ペイン・アンド・カンパニーを経て1991年 日本コーン
フェリー・インターナショナルに入社。1995年から
12年間米国本社取締役兼務。2000年 日本コーン
フェリー・インターナショナル取締役社長、2009年
同社取締役会長。2010年8月よりG&Sグローバル
アドバイザーズ取締役社長(現職)。2012年5月から
当社社外取締役。

ビジネスモデルは、もっと大胆に変化していく

最近、業界の定義が大きく変化し、複雑化してきていると感じています。特に、リテイル業界は、最近まで、百貨店、スーパー、コンビニなど比較的業態が明確に分かれ、住み分けがある程度可能でしたが、今はICTの活用により、チャンネルが多様化し、特にネット流通が台頭してきたことから激変しています。その中で、J.フロントリテイリングの立ち位置を見てみると、まず、百貨店というカテゴリーでは、業界で売上は2位、営業利益率はトップより高いですが、業界全体のROEが低いので、これからは株主からの要望も増えると思います。今後は、業界全体で、大きな構造変化があると思っています。業界をどう定義するかで変わりますが、今の立ち位置を良しとしているわけではなく、百貨店業界としては、当然トップを目指していますが、コンビニなども含めたもっと幅広い流通、リテイル業界においてもトップを目指していきたい。従来の百貨店というカテゴリーで見れば、

J.フロントリテイリングは経営統合も成し遂げ、業界が厳しいなかで先手を打つなど、先駆的だと考えています。今後顧客の購買行動も変化し、それに伴ってビジネスモデルが急速に変化する可能性を考えると、先手を打って対応する必要があり、正にその先駆者となれる力を持っていると思います。私は、前職の人材コンサルティングの仕事で20年近くラグジュアリーとリテイル、消費財業界を担当し、人材を通して業界を見ていました。当時も海外の高級ブランド商品の企業が、百貨店中心の流通から路面店、ネットへとチャンネルを拡大するのを体験しましたが、現在の変化のスピードに比べると隔世の感があります。

顧客の購買行動の変化に対し、J.フロントリテイリングがマルチリテイラーを目指す全体的な戦略の方向性は正しいと思います。競合パラダイムがシフトしているということ認識し、スピード感をもってネットビジネスだけでなく、経営のICT化に力を入れることでさらなる成長が可能だと考えています。そのためには、買収した会社とのシナジーを徹底することが求められます。

企業の変革には、 マインドセットを変えることが重要

私は、最適のガバナンスは国、業界、企業の成り立ち等で異なると考えています。米国企業の本社で、私とCEO以外は全員社外取締役という米国式ガバナンスを経験しました。その間、米国企業のCEO等を経験された社外取締役の方々から、社外取締役の役割と、社内取締役の役割も学ばせていただきました。当時、CEOが外部から登用されたばかりで、社内の過去のことの説明役が私のところに回ってくるのです。なぜその決定をしたのかを、全く業界も経験も違う社外の方に、どうしたら分かってもらえるかということを考える必要がありました。これは、自社を客観的に見直すことにつながりました。その決定は本当に必要だったのか、自分のチームの最適化(最適化)ではなくて、会社全体として考えたか等々を考えるプロセス、つまり自社を再考することの重要性を痛感しました。

企業の変革というのは、人のマインドセットの変革だと思っています。前職は、チェンジエージェントを探して入れ、社員のマインドセットを変え、業績を向上させる、ビジネスモデルを変える、という仕事でしたので、特にそう感じるのかもしれない。クライアント企業が抱える課題に最適な人は課題によって違い、そのポジションのミッションに最適な人を入れる「適所適材」が仕事でした。適材適所は育成時には重要だと思うのですが、最適な人材が内部にいない時には、外部からの「適所適材」も、新しい視点とやり方が持ち込まれる



ので、価値があります。グローバル化に向けて多様性の活用を進める必要があります。経営統合で異文化の融合を成し遂げたJ.フロントリテイリングですから、多様性の活用も可能だと思います。

異なるベンチマークで、 何度でも言い続ける、ということが大切な役割

最適のガバナンスを通して、執行役の方々の業績向上を監督し、結果的に企業価値を高めることが、社外役員の役割です。その点では、ベストのガバナンスの形態は企業によって異なりますが、社外役員の役割は同じです。

特に、日本での社外取締役の重要な役割は、異なるベンチマークを持って「社内の常識、社外の非常識」にならないようにすることです。なぜなら、欧米では転職を通して他社の経験を積んだCEOが多く、ご自身でベンチマークを持っていますが、日本では1社のみのご経験の方が多からず。

また、「社外取締役は誰の代表か」も異なります。米国では、明確に「株主」を代表しており、取締役会でも意思決定の際に、「これを株主は、あるいは市場はどう評価するか」という質問を社外取締役がします。また、ビジネススクールでは、経営者の責務は「マキシマイゼーション・オブ・シェアホルダーズ・プロフィット(出資者利益の最大化)」であると徹底的に教えられます。日本では、「ステークホルダー」は、社員やお取引先等も含む幅広い定義が一般的です。実は、最近米国でも見直しがあるとのことですが、日本では、株主への意識をもう少し持つ必要があると思っており、その点は、取締役会でも意識して指摘するようにしています。

そして、たとえ嫌われても、言うべきことは何度でも言い続けていきたいと思っています。私は、人材の仕事と外資系のコンサルティングの経験を通して流通業界と、その中のJ.フロントリテイリングを見ていますが、業界全体、他社の動きに対する自社の差別化ポイントなど、どこで戦うべきなのかを常に頭に入れるようにしています。あとは、これからも、M&Aで得たものの有効活用、ICTの活用、特にチャネル戦略については、今後も言及し続けようと思っています。執行の方々には「耳にタコ」かもしれませんが、大事だと思うことは何度でも、繰り返し申し上げていきたいと思っています。

CSRの基本的な考え方

当社グループは、CSRを果たすうえでの指針を「J. フロントリテイリンググループ理念」に置き、この理念に基づき、「グループビジョン」の達成に向けて鋭意努力を続けております。また、CSRの概念を経営に組み入れ着実に実現するために、「国際標準規格ISO26000」に則った7つの課題に分類し、取り組みを進め

ております。そして、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、地域社会、従業員など、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、持続的な企業価値の向上をはかってまいります。

◆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



■人権

J.フロント リテイリングは、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

「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。

■労働慣行

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、着実に推進しています。

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。

従業員の育児・介護をサポートするために、法定を上回る休業期間および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の基本的な考え方に基づき、健康管理の具体的な取り組み内容として、疾病構造の変化を踏まえ、疾病の一時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、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年高年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づけられましたが、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。

また、人材の多様性を競争力の源泉と考え、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。加えて、ハンディキャップのある方々を雇用することは、企業の社会的責任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 (2015年3月現在)

・女性執行役員 3名

・女性部長職 13名 (全部長職120名に占める割合10.8%)

・女性管理職 204名 (全管理職664名に占める割合30.7%)

※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、サブマネジャー、バイヤー（ディベロップ＆エディターを含む）及びチームリーダー（大丸松坂屋セールスアソシエイツのスーパーバイザー、セクションリーダーを含む）の合計。

■環境

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ともと環境に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。

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めます。

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

廃棄物の削減と再資源化

CO₂排出量の削減

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。

◆スーパークールビズ2015キックオフ・イベントに参加

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が主催するスーパークールビズ2015キックオフ・イベント「COOLBIZ NEXT」の「スーパークールビズファッションショー」に参画し、社員モデルによる、夏の着こなし提案を実施しました。今年のキーワードである「地方創生～メイドインジャパン」と「テクノロジー」を切り口に、快適&クールな通勤スタイルを紹介しました。



都内百貨店11社が参加する「スーパークールビズファッションショー」に社員モデルが参加しました。

クールビズ・プロモーション協議会会長の茶村J.フロントリテイリング会長が、「ベストクールビズ大賞」のプレゼンターをつとめました。

◆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。

LED化の推進・太陽光パネルの設置

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。大丸、松坂屋の各店舗照明のLED化を積極的に進め、2015年2月までに、全店舗内LED交換対象照明器具灯数の約43%にあたる18万灯をLEDに更新しました。2015年度は、6千台以上の導入を計画しています。



孔雀・太陽光パネル(大丸京都店)

大丸京都店では、2014年10月までに実施した外装リニューアルに伴い、孔雀ブロンズ像の背面に縦11メートル・横6.6メートルの太陽光パネルを設置し、年間予想発電量の6017kWhでデジタルサイネージや外部サイン相当にかかる電力をまかさないです。

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。

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。

■公正な事業慣行

J.フロントリテイリングでは、「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理マニュアル」に、「健全な成長と発展のための高質経営の推進」を置き、「公正、透明かつ適切な企業活動を行うとともに、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推進する」ことを謳っています。

具体的には、公正な取引にかかる独占禁止法や下請法をはじめ、景品表示法、インサイダー取引の規制や、企業情報の適切な開示、反社会的勢力との関係断絶など様々な関連法令の遵守に取り組んでいます。

◆公正取引の推進

お取引先とは、事前合意に基づく取引基本契約を締結するとともに、全従業員には、日本百貨店協会編纂の公正取引マニュアルに基づき、大規模小売業告示、下請法、景品表示法などの関係法令を理解、遵守するよう教育・啓発活動を推進しています。最近では、コンプライアンスにかかるeラーニングを導入し、より効率的な教育、周知活動を進めています。

◆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、重要な決定事項、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います。また、投資家の皆様の投資活動の一助にさせていただくために、

メールマガジンによるIR情報の配信も行っております。なお、店舗の大型改装や話題の販促・商品などについても、適宜マスコミへリリースを行っています。

◆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、全役職員に対し、株式の不適切な取扱いを防止するため、金融商品取引法に基づくインサイダー取引防止規程を定めるとともに、社内にポスターを掲示するなどし、周知、注意喚起を行っております。

◆反社会的な勢力との断絶

各地方の公共団体の条例に従い、反社会的な勢力との断絶を宣言するとともに、警察当局等の指導も仰ぎ、取引慣行の見直しを進めています。

■消費者課題

マルチリテラーを標榜するJ.フロント リテイリンググループは、基本理念に「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。」と謳い、消費者へ適正な情報をタイムリーに提供することおよび安全で安心な商品・サービスを提供することが基本的な使命であると認識しています。

当社グループは、消費者とともに良好な消費活動を推進していくことが重要であると考え、単に法令を遵守することに留まらず、広く企業倫理を実践する中で、消費者に有用な商品・サービスの提供を行うことで、厚い信頼を得ることが消費者課題の解決をはかる筋道であると認識しています。

また、店舗の安全・安心で快適な環境づくりを進めることも重要な視点であると考え、複数の設備管理や防災・防犯の専門家を百貨店各店舗に配備しています。

◆品質管理の徹底

当社グループの品質管理の専門会社(株)消費科学研究所が、グループ各事業会社における商品の品質検査、表示の適法性、レストランの衛生検査などの業務を担い、商品の品質管理の強化に貢献しています。

また、百貨店本社のコンプライアンス担当や各店舗に配置する衛生担当が適正表示や品質維持に関する指導、モニタリングを適時行い、品質管理を徹底しています。

◆「消費生活相談コーナー」の設置

購入された商品についてのお客様からのお申し出(苦情・相談)に対する適切な対応と処理を行うため、大丸松坂屋、関係百貨店の計10店舗に「消費生活相談コーナー」を設置し、有資格者である消費生活コンサルタントが消費者目線で解決に取り組んでいます。



消費生活相談コーナー

◆「食」の品質管理を強化

食の安全を徹底するため、百貨店や食品関係の事業会社においては、関連法令のみならず、品質表示や品質基準に関する自主的なルールを定め、適正管理を推進しています。また、消費科学研究所と各店舗の衛生担当スタッフが連携して、定期的に売場やレストラン等への立入検査を行うなど、モニタリング体制の整備を強化し、万が一、食に関する事故や、不適切な表示などが判明したときは、各社、各店舗と本社のコンプライアンス推進担当、法務担当とが連携し、迅速で適切な対応がとれる体制を構築しています。

◆安心・安全な店舗環境づくりの推進

百貨店などの店舗、事務所などでは、地震や火災発生時に備えて、自衛消防隊を組織し、防災訓練やBCP訓練^{※1}を実施しています。また、緊急地震速報システムや、全従業員への安否確認システム、衛星携帯電話の導入など、システム面でも整備を進めています。

店舗の自衛消防隊は、火災や震災発生時の緊急事態に備え、迅速に、消火活動や顧客避難誘導、情報収集など適切な対応が確実に実施できるよう、お取引先を含む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弱以上の地震発生に伴い緊急地震速報を受信したときは、リアルタイムで自動的に店舗内に放送を行うシステム^{※2}を導入しています。

また、百貨店店舗を中心にAED(自動体外式除細動器)を設置し、従業員へ使用訓練を継続的に実施することで緊急時の救命対応の強化をはかっています。

^{※1} BCP=災害時に事業継続又は早期再開させるための計画

^{※2} 現在、大丸の心斎橋・梅田・東京・京都・神戸・札幌・須磨と博多大丸天神、高知大丸の各店舗及び松坂屋全店に導入。



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(松坂屋名古屋店)
(係員の指示に従い身を低くする)
(お客様役の従業員)

◆震災時の帰宅困難者への対応を整備

東日本大震災の教訓から、東京都が「帰宅困難者対策条例」を2013年4月に施行したことに合わせ、大丸松坂屋百貨店の各店では、「自助」「共助」「公助」の考え方に基づき、帰宅困難に陥った店舗内のお客様の一時避難場所として店舗の一部を開放する体制を整えています。また、相当時間店舗内に滞在を余儀なくされるお客様や従業員を想定し、相当数の乾パン・飲料水を備蓄するとともに、さらに備蓄品が枯渇した場合に備え、店舗内の食品関係のお取引先の在庫商品を利用できるよう約400社以上に協力の了解を得ています。

■コミュニティへの参画および発展

当社グループは、企業市民として、地域の活性化や社会の課題に対し貢献する為に、「次世代支援」、「女性へのサポート」、「健全な食の推進」、「地域密着」等をキーワードとして、事業活動を通じた社会貢献活動を推進しています。

①「次世代支援」に繋がる活動

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!

大丸・松坂屋では、地域に密着した社会貢献の活動として、2009年12月より、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し、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(以下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。

取り組み開始以来、キャップ回収量は、地域の持ちこみ団体の増加に伴い、年々増加しており、本年5月までに7,900万個に達しました。このキャップをリサイクルして得られる対価とJCVへ寄付した累計の寄付額をポリオワクチンに換算しますと約17万人分となります。



2014年9月、JCVへの寄付付き「さくらパンダ×ハローキティ・コラボエコバッグ」を販売し、その収益金よりポリオワクチン3,958人分に値する79,160円を寄付いたしました。

サンクス・フェスティバル チャリティ・ピンバッジ販売

大丸・松坂屋では、3月および9月に実施する春・秋の「サンクスフェスティバル」で、チャリティピンバッジを販売し、その収益金の一部を東北の復興のため、宮城・岩手・福島 3県の子どもの育英基金のために寄付しています。

2014年春(日清食品ひよこちゃんとのコラボ)は1,526,359円、2014年秋(ふなっしーとのコラボ)は、2,482,368円、合計4,008,727円を、①宮城県東日本大震災みやぎこども育英募金、②岩手県いわての学び希望募金、③福島県東日本大震災ふくしまこども寄附金に寄付いたしました。



ふなっしー×さくらパンダ ピンバッジ



ひよこちゃん×さくらパンダ ピンバッジ

チャリティ・サンタの取り組み

大丸・松坂屋では、次世代支援の取り組みとして、2014年クリスマスキャンペーンとして、「チャリティサンタ」を実施しました。この取り組み

は、おもちゃ売り場等で一定金額以上のお買い物をいただいたお客様に応募いただき、抽選で当選されたご家庭に、サンタがクリスマスイブに子どもたちにプレゼントをお届けする企画です。

プレゼントを届けるために子ども達の自宅へ向かうサンタ



②「女性サポート」の活動

ピンクリボン運動

大丸・松坂屋およびパルコでは、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。「母の日」や「ピンクリボン月間(10月)」を中心に、乳がんの早期発見に向けた啓発冊子の配布や模擬乳房を用いた体験イベント、マンモグラフィー検診車による検診体験などの啓発活動に加え、オリジナルピンバッジの販売や、ピンクリボンのチャリティーパンの販売収益金をピンクリボン啓発団体に寄付しています。



オリジナルピンバッジ(税込200円)やハートパンの売上金の一部をピンクリボン啓発団体に寄付しています。



大丸・松坂屋のキャラクターさくらパンダとパルコアアラがピンクリボン運動に参加しました。(松坂屋名古屋店・名古屋パルコ)

LOVE49プロジェクト

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・啓発活動に参画しています。

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を実施して、認定NPO法人「子宮頸がんを考える市民の会」へ寄付しています。



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。(下関大丸)

③健全な食の推進に関する活動

TABLE FOR TWOへの参画

大丸・松坂屋およびパルコでは「食の社会貢献活動」として、開発途上国の子ども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。

大丸・松坂屋では、TFTが毎年10月16日の「世界食料デー」に協賛して行う「100万人のいただきます!」キャンペーンに参画し、大丸・松坂屋の店内107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メニューを提供しました。また近隣大学のTFTを支援する大学生連合メンバーとも連携した活動を展開しています。

また、大丸・松坂屋では、「ご当地料理を盛り込んだ伝統おせち×TABLE FOR TWO」を企画、販売し、売上の1%を寄付しました。



“100万人のいただきます!” ご当地料理を盛り込んだ伝統×TABLE FOR TWO
キャンペーンポスター ©Dentsu 大丸・松坂屋限定 和風三段(税込27,000円(4人用))

④ チャリティバザールや募金活動の実施

大丸・松坂屋では、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等を通じ被災地に義援金をお届けしています。

⑤ 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や諸外国の裂地を含む裂地類・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。



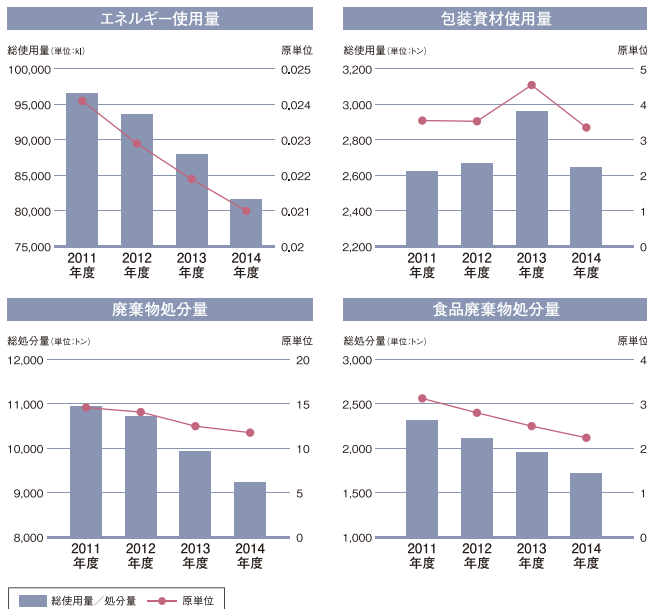
大丸呉服店 東京店(明治時代)



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



※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:キロワット)
※包装資材使用量は、包装紙、ショッピングバッグ、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(キロワット×1000) ÷ 延べ床面積(m²) ÷ 営業時間(h) (メガワット)/(m²×h)
・包装資材原単位:使用量(トン×1000) ÷ 売上高(百万円) (キロトン)/(百万円)
・廃棄物処分原単位:使用量(トン×1000) ÷ 売上高(百万円) (キロトン)/(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) (キロトン)/(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	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
ペットボトルキャップ回収量	10,200千個	14,200千個	16,300千個	15,800千個	17,100千個
ポリオワクチン換算量	19,600	26,700	31,200	28,900	31,000

※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(注1) (単位:千円)

支援先	支援内容	寄付金額
東日本大震災で被災した子どもを支援するための育英基金	春・秋の「サンクスフェスティバル」にてチャリティピンバッジを販売し収益金の一部を寄付(注2)	4,008
認定NPO法人 世界の子どもにワクチンを日本委員会(JCV)	チャリティ・エコバッグの収益金を開発途上国のワクチン支援として寄付	79
認定NPO法人 子宮頸がんを考える市民の会	オリジナルエコバッグの販売収益金の一部などを子宮頸がん予防啓発活動支援金として寄付	310
各地区ピンクリボン支援団体	オリジナルピンバッジ、ハートバンの販売収益金の一部などを乳がん予防啓発活動支援として寄付	811
認定NPO法人 TABLE FOR TWO International	ヘルシーなメニューの売上金の一部等を開発途上国の給食支援として寄付(注3) オリジナルおせちの売上金の一部を開発途上国の学校給食支援として寄付	1,524 276

※注1:2014年度 大丸・松坂屋において実施した主なチャリティ支援を記載
※注2:宮城・岩手・福島各県の東日本大震災子ども育英基金への寄付金額合計
※注3:大丸・松坂屋の店頭のレストラン・喫茶および従業員食堂の寄付金額合計

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める。(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、焼き打ちをまめがれる。
 - 資本金50万円で「株式会社合資会社 大丸呉服店」を設立。
 - 江戸店、名古屋店を閉鎖。
 - 京都店が現在地に開店。
 - 神戸・元町に神戸支店開業。
 - 資本金1,200万円で「株式会社大丸呉服店」を設立。
 - 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。
 - ららぽーと横浜店開店。

2007年9月3日 株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが、

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) ■ いたう呉服店は、呉服問屋から呉服太物小売商へと転業する。
- 1740(元文5年) ■ 尾張徳川藩の呉服御用達になる。
- 1745(延享2年) ■ 京都仕入店を室町姉小路に開設。
(1749年新町通六角に新築移転)
- 1768(明和5年) ■ 上野広小路の松坂屋を買収し、「いたう松坂屋」として開業。
- 1907(明治40年) ■ 上野店を洋風建築、陳列式に改め、「合資会社いたう呉服店(資本金25万円)」と改組し、独立採算経営に移す。女子販売員を置く。
- 1910(明治43年) ■ 資本金50万円で「株式会社いたう呉服店」を設立。
名古屋市栄町角に名古屋地方初のデパートストアとして名古屋店を新築開店。
- 1911(明治44年) ■ いたう呉服店少年音楽隊を結成。(現在の東京フィルハーモニー交響楽団)
- 1917(大正6年) ■ 上野店新本館完成。(1923年関東大震災により全焼)
- 1918(大正7年) ■ デパート業界初の制服を制定。(縞の木綿にモスリンの帯という和服スタイル)
- 1924(大正13年) ■ 銀座店が現在地に開店。デパート業界初の全館土足入場を実施。
- 1925(大正14年) ■ 商号を「株式会社松坂屋」に改める。
■ (株)誠工舎(2005年松坂屋誠工(株)に社名変更)を設立。
■ 名古屋店が南大津町(現在地)へ移転。
- 1929(昭和4年) ■ 松栄食品(株)を設立。
■ 上野店新本館を現在地に再建。
■ デパート業界初のエレベーターガールが上野店に登場。
- 1930(昭和5年) ■ 地下鉄銀座線上野広小路駅と上野店の地下売場が直結。
- 1932(昭和7年) ■ 静岡店開店。
- 1957(昭和32年) ■ 上野店南館増築。
■ 染織参考館を京都に設置。
■ 横浜松坂屋ストアを設立。
- 1962(昭和37年) ■ 銀座店にパーキングビルを開設。(日本初のバウザー・エレベーター方式)
- 1963(昭和38年) ■ 銀座店屋上で生きた動物大バーゲン開催。
- 1966(昭和41年) ■ (株)大丸と商品面での業務提携発表。中央仕入機構C・B・S発足。
- 1970(昭和45年) ■ 野沢商事(株)を設立。
- 1971(昭和46年) ■ 銀座店別館を増築し、地下鉄銀座駅との地下連絡通路が開通。
- 1972(昭和47年) ■ 名古屋店北館増築。
■ (株)中部松坂屋ストア及び(株)関東松坂屋ストア
(2000年 両社は合併し(株)松坂屋ストアとなる)を設立。
- 1973(昭和48年) ■ 日本リフェクス(株)を設立。
- 1979(昭和54年) ■ 高槻店開店。
- 1991(平成3年) ■ 名古屋店南館増築で三館体制となる。
■ 名古屋店南館に「松坂屋美術館」開設。
- 1993(平成5年) ■ 企業理念制定。
- 1995(平成7年) ■ ホームページを開設し、インターネットショップを開始。
- 1996(平成8年) ■ 静岡店北館増築。
- 1998(平成10年) ■ 社員行動指針制定。営業取引基本規定制定。
- 2000(平成12年) ■ 松坂屋環境計画策定。新情報システムスタート。
- 2001(平成13年) ■ 豊田店開店。
- 2003(平成15年) ■ 名古屋店新南館増築で日本最大級の売場面積(86,758m²)となる。
- 2004(平成16年) ■ 執行役員制度導入。個人情報保護管理規定制定。
- 2005(平成17年) ■ 愛・地球博会場に公式記念品ショップ出店。
- 2006(平成18年) ■ 純粋持株会社「(株)松坂屋ホールディングス」を設立。

共同持株会社J.フロント リテイリング株式会社を設立し、経営統合。



歌川広重が画いた松坂屋



1910年、栄町に新築開店した名古屋店



業界初の制服(きもの)を着た女性たち



いたう呉服店のポスター



百貨店で初めて土足入場を実施した銀座店の店内風景



現在地である南大津町(当時)に移転した名古屋店



上野店のエレベーターガールたち

J.フロント リテイリングの歴史

- 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) ■ 大丸心斎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「染分縮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、持分法適用関連会社化。
 (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、持分法適用関連会社化。
 (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。
- 2015** (4月) ■ 株式取得総数340万株を上限、または株式取得価額総額50億円を上限とする自己株買い発表。
 (4月) ■ (株)千趣会との資本業務提携を発表。
 (5月) ■ (株)千趣会の株式22.62%を取得し、持分法適用関連会社化。



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

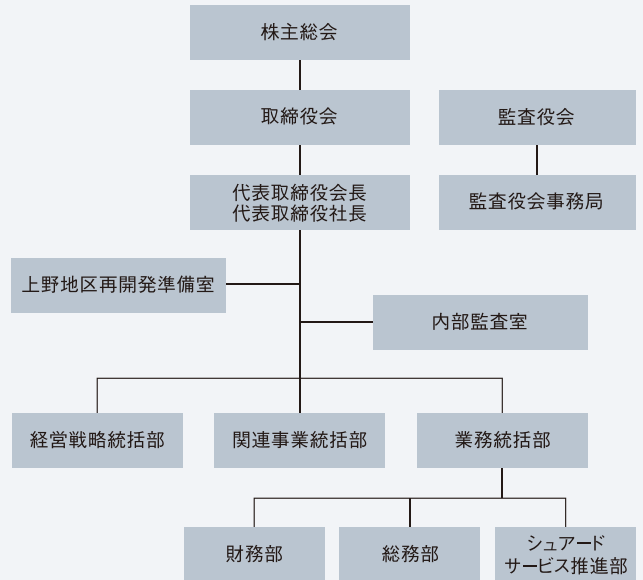
商号：J.フロント リテイリング株式会社
 (英 文 表 示)：J.FRONT RETAILING Co.,Ltd.
 本店所在地：東京都中央区銀座六丁目10番1号
 事務所所在地：東京都中央区八重洲二丁目1番1号
 設立：2007年9月3日
 資本金：300億円
 グループ事業の概況：百貨店業、物品小売業、飲食店業、物品卸売業、
 輸出入業、各種建設工事の設計・監理及び請負業、
 通信販売業、クレジットカード業、労働者派遣事業、
 商品検査及びコンサルティング業、その他
 従業員数（連結）：7,190名(2015年2月28日現在)
 U R L：http://www.j-front-retailing.com/

役員

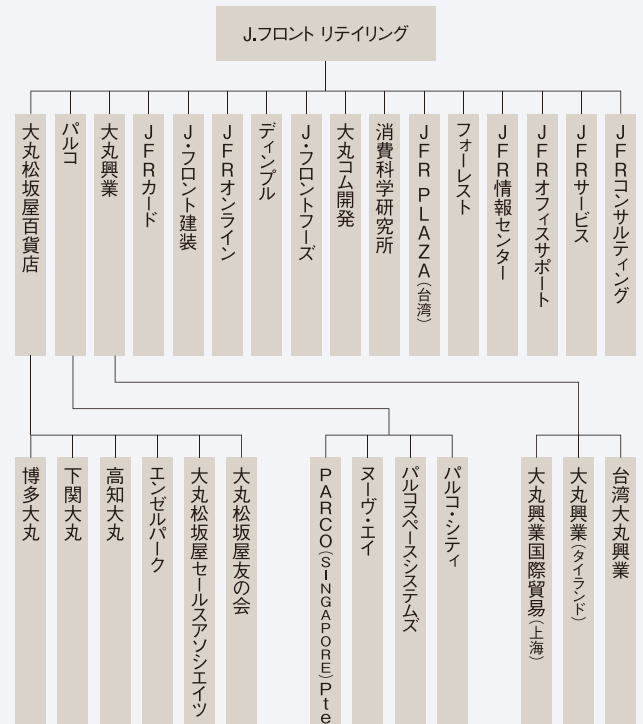
代表取締役会長	茶村 俊一	
代表取締役社長	山本 良一	
取締役	好本 達也	(株)大丸松坂屋百貨店 代表取締役社長 兼 (株)大丸松坂屋セールスアソシエイツ 代表取締役社長
取締役	牧山 浩三	(株)パルコ 取締役 兼 代表執行役社長
取締役 兼 専務執行役員	小林 泰行	関連事業統括部長
取締役 兼 常務執行役員	藤野 晴由	経営戦略統括部長
取締役 兼 常務執行役員	土井 全一	業務統括部長 兼 コンプライアンス・リスク管理担当
取締役	橋・フクシマ・咲江	
取締役	太田 義勝	
監査役	越智 文史郎	
監査役	加藤 洋一	
監査役	鶴田 六郎	
監査役	石井 康雄	
監査役	西川 晃一郎	
執行役員	今津 貴博	経営戦略統括部 部長 経営企画担当
執行役員	榎本 朋彦	経営戦略統括部 部長 グループICT戦略推進担当
執行役員	忠津 剛光	経営戦略統括部 グループ組織要員政策担当
執行役員	窪井 悟	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

(注)1.取締役 橋・フクシマ・咲江、太田 義勝の両氏は、社外取締役です。
 (注)2.監査役 鶴田 六郎、石井 康雄、西川 晃一郎の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



(2015年5月31日現在)

株式会社大丸松坂屋百貨店

会社概要

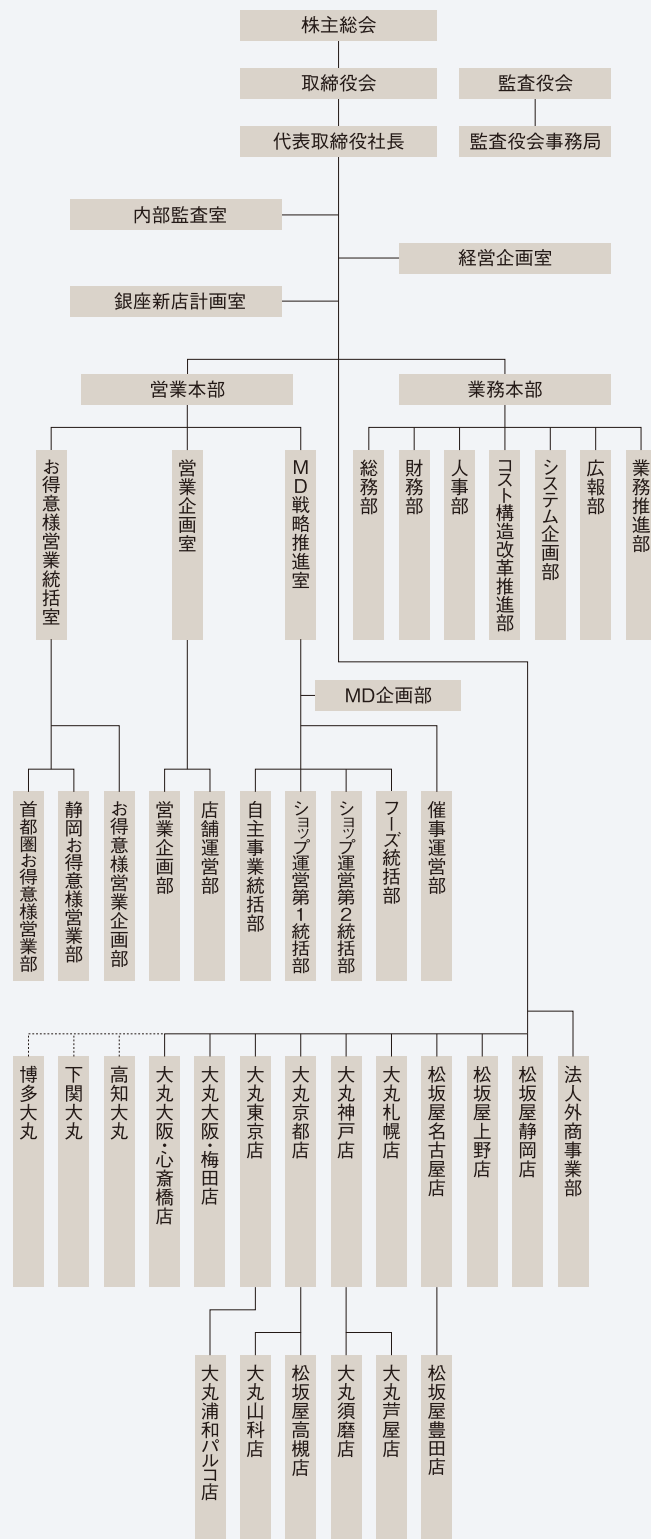
商号：株式会社 大丸松坂屋百貨店
 (英文表示)：Daimaru Matsuzakaya Department Stores Co.Ltd.
 本店所在地：東京都江東区木場二丁目18番11号
 商号変更：2010年3月1日
 資本金：100億円
 事業内容：百貨店業
 大株主および持株比率：J.フロントリテイリング株式会社 100%
 URL：http://www.daimaru-matsuzakaya.com/

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 執行役員	松田 弘一	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 執行役員	井村 有雄	営業本部 営業企画室長 兼 お得意様営業統括室長
監査役	越智 文史郎	
監査役	加藤 洋一	
監査役	石井 康雄	
監査役	西川 晃一郎	
常務執行役員	原田 隆晴	大丸松坂屋百貨経営諮詢 (上海)有限公司 董事長
常務執行役員	柚木 和代	(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 兼 百貨店オムニチャネル・リテイリング推進担当
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 兼 インバウンド事業推進担当
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	忠津 剛光	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	太田 征男	大丸神戸店長
執行役員	香川 暁子	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	法人外商事部長

(注)監査役 石井 康雄、西川 晃一郎の両氏は、社外監査役です。

大丸松坂屋百貨店組織図



(2015年5月31日現在)

財務情報

58 財政状態及び経営成績に関する分析

62 連結貸借対照表

64 連結損益計算書

65 連結包括利益計算書

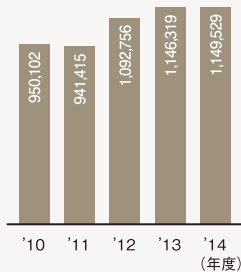
66 連結株主資本等変動計算書

67 連結キャッシュ・フロー計算書

財政状態及び経営成績に関する分析

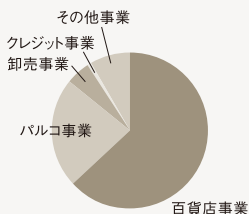
■ 売上高

(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)

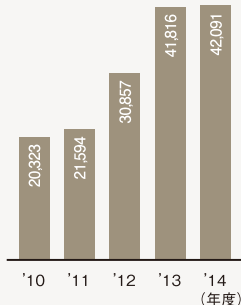


(各セグメント間の取引を含みます)
(百万円)

百貨店事業	759,866
パルコ事業	274,212
卸売事業	59,371
クレジット事業	10,381
その他事業	97,298

■ 営業利益

(百万円)



営業の概況

当連結会計年度(2104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、企業業績や雇用環境に改善の動きが見られましたが、個人消費は昨年4月の消費税率引き上げ後の足踏み状態が続き、緩やかな回復にとどまりました。

小売業界におきましては、消費税率引き上げ前の駆け込み需要により耐久消費財や高額品を中心に売上高が大幅に前年を上回ったことや、訪日外国人による売上高が増加しましたが、消費税率引き上げ直後の反動減やその後の消費マインドの低下もみられ、売上の回復基調は緩やかなペースで推移いたしました。

このような状況の中、当社グループは「2014～2016年度中期経営計画」をスタートさせ、百貨店を核に複数の事業を展開するマルチリテイラーとしての発展に向けて、既存事業の競争力と収益力の一段の強化をはかるとともに、経営資源の成長分野への重点的な投入を進めました。

百貨店事業につきましては、幅広い顧客層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の構築による業態革新を目指す「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。中でも堅調な富裕層マーケットに対応すべく、ラグジュアリーブランドの拡大や食品売場の大型改装、外商新規顧客の積極的な開拓に取り組んだほか、増加が著しい訪日外国人への対応を強化いたしました。

パルコ事業では、福岡パルコにおいて11月に新館を開業し、さらに本年3月には隣接ビルへ増床いたしました。また、平成28年に仙台駅西口地区に新館を開業することを決定いたしました。既存の店舗におきましても、一層の魅力向上と競争力強化に向けて、各店の特性を活かした売場づくりや情報発信に努めました。

一方、新たなビジネスとして成長が期待できる、実店舗やネット通販など多様な販売チャンネルを組み合わせ、お客様にさまざまな情報や商品・サービスを提供する独自の「オムニチャネル・リテイリング」を、百貨店事業やパルコ事業を中心に取り組みを進めております。

また、銀座六丁目地区市街地再開発事業につきましては、9月に商業施設開業準備室を開設し、世界の銀座にふさわしい商業施設を目指して本格的にテナントリーシングを開始いたしました。松坂屋上野店では、昨年3月に南館を閉館し、パルコと連携した新たな複合商業施設への建替え工事に着手いたしま

した。

海外事業につきましては、事業提携を進めてきた、中国での本格的な高級百貨店「上海新世界大丸百貨」は、2月から段階的にオープンし、本年5月には全面開業を予定いたしております。また、台湾で雑貨小売店「PLAZA TOKYO」を展開するJFRプラザでは、新たに3店舗を開店し、合計で7店舗となりました。

あわせて、より強固な経営体質の構築に向け、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、あらゆる経費構造の見直しをはかるなど、経営効率の向上に取り組みしました。

売上高

以上のような諸施策に取り組みました結果、連結売上高は、百貨店事業、卸売事業で前年実績を下回ったものの、パルコ事業、クレジット事業およびその他事業で前年実績を上回り、前連結会計年度に比べ32億10百万円増の1兆1,495億29百万円となりました。

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0.4%減の2,015億72百万円となりました。グループ全体として組織、要員構造の改革を進めることにより人件費や作業費を圧縮するとともに、ポイント施策の見直しによる広告宣伝費などの削減を進めました。

営業利益

連結営業利益は、売上総利益が4億67百万円減となりましたが、販売費及び一般管理費で7億41百万円の削減をはかり、前連結会計年度に比べ2億75百万円増の420億91百万円となりました。

その他の収益・費用

その他の収益・費用はネットで、前年95億25百万円の利益に対し、32億2百万円の損失となりました。これは、収益として投資有価証券売却益28億11百万円などを計上したものの、費用として、固定資産処分損18億94百万円、減損損失9億65百万円のほか、工事補償関連費用6億50百万円などを計上したことによるものです。

当期純利益

この結果、税金等調整前当期純利益は、対前年24.3%減の388億88百万円となり、当期純利益は、対前年36.9%減の199億18百万円となりました。

セグメント概況

●百貨店事業

当事業では、「新百貨店モデル」の確立に向けて魅力ある店づくりと各地区での競争力向上を継続的に推進するとともに、消費意欲の旺盛な富裕層や訪日外国人のお客様にに向けた諸施策に重点的に取り組みました。その一環として、各地域において外商顧客の新規獲得に努め、目標を上回る会員数を獲得いたしました。また、年々増加する訪日外国人への対応を強化するため、インバウンド事業推進担当を置き、10月からの免税対象品目の拡大も踏まえ、ニーズに対応した商品の充実をはかるとともに、免税手続きを迅速化するための新システムの導入や接客スペースの拡大、Wi-Fiの導入などの環境整備を行い、免税売上高は大幅に増加いたしました。さらに、旺盛な高級品市場へのニーズに応えるため、大丸札幌店、松坂屋名古屋店などでラグジュアリーブランドの新規導入や拡大を進めました。

また、昨年3月、南館を建替えのために閉館した松坂屋上野店は、本館を近隣顧客の暮らしに密着した利便性のより高い百貨店として改装オープンいたしました。大丸京都店では、洗練された大人の街「四条烏丸エリア」から「時代の今」を発信し続ける好感度百貨店を目指し、大丸神戸店や松坂屋名古屋店に続き、食のスペシャリティーズン「テーブルブリュス」や新たに和食の老舗惣菜などを導入し、6月に改装オープンいたしました。また周辺店舗として京都地区初となる「東急ハンズ」をオープンし、地域への来街者の増加に繋げ、10月には店舗の外装を伝統的な様式を取り入れたモダンなデザインに一新いたしました。博多大丸福岡天神店では、東館地下1階を子供を中心にファミリーで楽しめるスペシャリティーズンへと改装いたしました。

「オムニチャネル・リテリング」への取り組みでは、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」や、入札により美術品の販売を行う「ネット・デ・オークション」において、取扱アイテムやブランド・サービスの拡充をはかりました。

仕入から販売までの一体運営により収益性の向上を目指す自主事業では、婦人靴や婦人・紳士雑貨

などでお客様のニーズに対応した独自企画商品の開発、販売を強化しました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上高は、松坂屋銀座店や松坂屋上野店南館の閉鎖の影響などもあり、7,598億66百万円（前年比1.2%減）となりましたが、営業利益は、231億15百万円（同0.6%増）となりました。

●パルコ事業

当事業では、都心部での事業拠点の拡大を推進いたしました。福岡パルコでは、11月の新館開業に加え、本年3月には本館隣接ビルの一部に増床し、幅広いカテゴリーで九州初出店となるテナントを多数導入するなど、話題性に富んだ天神地区最大級のショッピングセンターとなりました。また、中低層商業施設の開発・運営を行うゼロゲート事業では、最大規模となる名古屋ゼロゲートを10月に開業いたしました。

既存のパルコ店舗につきましては、さらなる魅力向上と競争力強化に向けて、都心型店舗を中心に「コアターゲットの拡大」、「ライフスタイル提案の強化」、「インバウンド需要への対応」をテーマに改装を進めました。渋谷パルコではグローバルな情報発信をテーマに、先進的で話題性のあるショップの導入、池袋パルコではネット配信スタジオやアニメのキャラクターグッズショップなどを導入いたしました。

また、昨年3月には、消費税率引き上げ前の需要を見込み、優待企画の実施に併せ「PARCOカード」会員の獲得強化をはかり、カード取扱高が大きく増加しました。9月には大丸及び松坂屋の商品券、全国百貨店共通商品券の取り扱いをパルコ全店でスタートさせました。

さらに、店舗を基盤としたウェブの活用を推進し、ショッピングブログと連携した通販サービス「カエルパルコ」の取扱店舗の拡大や、ショップ情報をタイムリーに提供できるスマートフォンアプリ「POCKET PARCO（ポケットパルコ）」を導入いたしました。

以上のような諸施策に取り組みました結果、売上高は2,742億12百万円（前年比2.2%増）、営業利益は122億55百万円（同2.0%増）となりました。

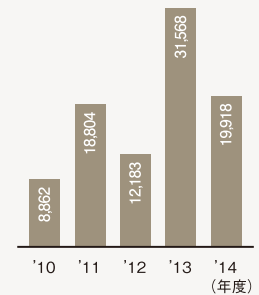
●卸売事業

当事業では、化学品や畜産品が好調に推移したものの、電子デバイス部門や、衣料品・雑貨品の輸入卸部門が苦戦いたしました。

この結果、売上高は593億71百万円（前年比6.2%減）となり、営業利益は10億67百万円（同5.3%減）となりました。

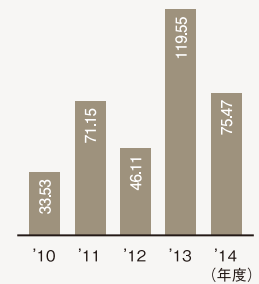
■ 当期純利益

(百万円)



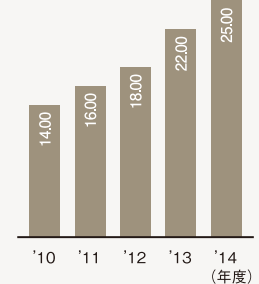
■ 1株当たり当期純利益※

(円)



■ 1株当たり配当額※

(円)



※2014年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。

※2010年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益及び1株当たり配当額を算定しております。

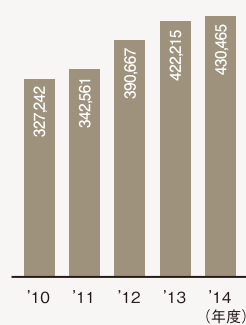
■ 総資産

(百万円)



■ 純資産

(百万円)



● 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カード開拓人員を積極的に投入し、新規会員の獲得に努めました。さらに、外商お得意様ゴールドカードの会員数増加に伴い、カードの取扱高は前年を上回りました。

この結果、売上高は103億81百万円(前年比9.9%増)、営業利益は34億24百万円(同7.5%増)となりました。

● その他事業

その他事業では、通信販売業のフォーレストが新たに加わったことなどにより、売上高は972億98百万円(前年比9.8%増)となりましたが、営業利益は各社で販売費及び一般管理費の削減に努めましたものの、24億18百万円(同18.3%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にも努めるとともに、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199億70百万円増の1兆187億0百万円となりました。一方、負債合計は5,882億35百万円、純資産合計は、4,304億65百万円となりました。

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、36.9%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を目指し、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めております。

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および設備投資、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446億50百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、71億18百万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162億72百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、子会社株式の売却による収入がなくなったこ

とにより74億14百万円の支出増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は275億87百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、借入金返済額の減少により44億40百万円の支出減となりました。

この結果、当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」は、前連結会計年度末に比べ8億56百万円増の321億32百万円となりました。

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、株式併合後の基準で換算し、中間配当12円を加えた年間配当25円といたしました。

また、次期の配当につきましては、中間配当13円に期末配当13円を加えた年間26円を予定しております。

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パルコ事業は、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・事故等が、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

④ 商品取引におけるリスク

当社グループの主要なセグメントである百貨店事業及びパルコ事業は、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。これらの意思決定に際しては、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

2015年2月28日及び2014年2月28日現在

単位：百万円

資産	2015年	2014年
流動資産：		
現金及び預金	¥34,106	¥34,728
有価証券	1,353	400
受取手形及び売掛金：	75,556	66,265
控除：貸倒引当金	(151)	(221)
たな卸資産	31,204	29,690
繰延税金資産	12,182	11,663
その他	38,058	32,502
流動資産合計	192,310	175,031
有形固定資産：		
土地	349,578	349,701
建物及び構築物	470,342	461,613
その他	21,168	20,574
建設仮勘定	114,097	115,273
計	955,186	947,162
減価償却累計額	(298,382)	(293,608)
有形固定資産純額	656,804	653,554
投資その他の資産：		
のれん	2,005	2,638
投資有価証券	21,817	25,017
非連結子会社及び関連会社への投資	15,699	14,774
長期貸付金	1,506	1,537
敷金及び保証金	61,985	65,566
退職給付に係る資産	11,864	—
社債発行費	43	72
繰延税金資産	4,159	3,074
その他	50,504	57,463
投資その他の資産合計	169,585	170,144
資産合計	¥1,018,700	¥998,730

Financial Statements

単位：百万円

負債及び純資産	2015年	2014年
流動負債：		
支払手形及び買掛金	¥95,020	¥86,501
短期借入金	22,220	31,265
コマーシャル・ペーパー	28,691	32,192
1年内償還予定の社債	12,000	—
未払法人税等	12,702	4,999
前受金	18,656	18,651
商品券	37,973	37,853
賞与引当金	5,630	5,710
役員賞与引当金	194	201
返品調整引当金	22	27
単行本在庫調整引当金	113	129
販売促進引当金	722	736
商品券等回収損失引当金	13,241	12,331
事業整理損失引当金	121	94
店舗建替損失引当金	760	—
その他	57,392	52,429
流動負債合計	305,463	283,124
固定負債：		
社債	12,000	24,000
長期借入金	93,546	100,492
繰延税金負債	101,486	104,890
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
退職給付に係る負債	31,514	—
役員退職慰労引当金	39	56
店舗建替損失引当金	—	1,320
その他	42,905	44,300
固定負債合計	282,771	293,390
負債合計	588,235	576,515
純資産：		
株主資本：		
普通株式：		
発行可能株式総数：1,000,000,000株*		
発行済株式の総数：2015年及び2014年 268,119,164株*	30,000	30,000
資本剰余金	209,556	209,557
利益剰余金	147,760	134,178
控除：自己株式 2015年 4,205,258株* 及び 2014年 4,186,297株*	(6,369)	(6,343)
株主資本合計	380,947	367,392
その他の包括利益累計額：		
その他有価証券評価差額金	2,352	2,357
繰延ヘッジ損益	(35)	(25)
為替換算調整勘定	659	449
退職給付に係る調整累計額	(7,832)	—
その他の包括利益累計額合計	(4,855)	2,780
新株予約権	15	15
少数株主持分	54,357	52,025
純資産合計	430,465	422,215
負債純資産合計	¥1,018,700	¥998,730

*2014年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。

2014年2月28日終了年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して発行可能株式総数、発行済株式総数及び自己株式数を遡及して算定しております。

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

2015年2月28日及び2014年2月28日現在

単位：百万円

	2015年	2014年
売上高：		
商品売上高	¥1,138,801	¥1,136,124
不動産賃貸収入	10,727	10,195
	1,149,529	1,146,319
売上原価：		
商品売上原価	899,379	896,153
不動産賃貸原価	6,486	6,035
	905,865	902,189
売上総利益：		
販売費及び一般管理費	243,663	244,130
営業利益	201,572	202,313
	42,091	41,816
営業外収益（損失）：		
受取利息及び受取配当金	806	853
支払利息	(1,481)	(1,741)
固定資産売却・除却損益	(2,617)	(2,792)
投資有価証券売却益	2,811	199
関係会社株式売却益	—	18,479
投資有価証券評価損	(36)	(25)
減損損失	(965)	(1,463)
債務勘定整理益	3,084	3,191
持分法による投資利益	735	419
商品券等回収損失引当金繰入額	(3,550)	(3,585)
店舗建替関連損失	—	(3,235)
事業構造改善費用	—	(4,725)
工事補償関連費用	(650)	—
事業整理損	(654)	(110)
受取補償金	—	4,711
その他（純額）	(683)	(650)
	(3,202)	9,525
税金等調整前当期純利益	38,888	51,342
法人税、住民税及び事業税：		
当年度分	16,396	11,371
調整額	(500)	5,352
	15,896	16,724
少数株主損益調整前当期純利益	22,992	34,618
少数株主利益	3,073	3,049
当期純利益	¥19,918	¥31,568

連結包括利益計算書

Financial Statements

J. フロントリテyling株式会社及び連結子会社

2015年2月28日及び2014年2月28日現在

単位：百万円

	2015年	2014年
少数株主損益調整前当期純利益	¥22,992	¥34,618
その他の包括利益：		
其他有価証券評価差額金	2	2,289
繰延ヘッジ損益	(5)	(51)
為替換算調整勘定	242	283
持分法適用会社に対する持分相当額	(52)	118
その他の包括利益合計	186	2,639
包括利益	¥23,178	¥37,257
包括利益内訳：		
親会社株主に係る包括利益	¥20,114	¥34,125
少数株主に係る包括利益	3,064	3,131

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

2015年2月28日及び2014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
2013年2月28日残高	268,119,164	¥30,000	¥209,563	¥107,629	(¥6,098)	¥341,095
剰余金の配当				(5,019)		(5,019)
当期純利益				31,568		31,568
自己株式の取得					(320)	(320)
自己株式の処分			(5)		75	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	268,119,164	30,000	209,557	134,178	(6,343)	367,392
剰余金の配当				(6,336)		(6,336)
当期純利益				19,918		19,918
自己株式の取得					(39)	(39)
自己株式の処分			(1)		14	12
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額）						
2015年2月28日残高	268,119,164	¥30,000	¥209,556	¥147,760	(¥6,369)	¥380,947

	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	退職給付に 係る 調整累計額	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
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)
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
剰余金の配当								(6,336)
当期純利益								19,918
自己株式の取得								(39)
自己株式の処分								12
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額）	(4)	(9)	210	(7,832)	(7,636)		2,331	(5,304)
2015年2月28日残高	¥2,352	(¥35)	¥659	(¥7,832)	(¥4,855)	¥15	¥54,357	¥430,465

*2014年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。

2014年2月28日終了年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して発行可能株式総数、発行済株式総数及び自己株式数を遡及して算定しております。

連結キャッシュ・フロー計算書

Financial Statements

J. フロントリテイリング株式会社及び連結子会社

2015年2月28日及び2014年2月28日現在

	単位：百万円	
	2015年	2014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	¥38,888	¥51,342
減価償却費	17,963	17,698
減損損失	985	3,265
のれん償却額	632	349
貸倒引当金の減少額	(156)	(501)
賞与引当金の減少額	(86)	(347)
退職給付引当金の減少額	—	(4,722)
退職給付に係る負債の増加額	2,399	—
退職給付に係る資産の増加額	(535)	—
販売促進引当金の増加（減少）額	(13)	43
事業整理損失引当金の増加額	26	24
商品券等回収損失引当金の増加額	909	902
店舗建替損失引当金の増加（減少）額	(560)	1,320
受取利息及び受取配当金	(806)	(853)
支払利息	1,481	1,741
持分法による投資利益	(735)	(419)
固定資産売却・処分損（純額）	1,830	2,184
投資有価証券売却益（純額）	(2,811)	(51)
投資有価証券評価損	36	25
受取補償金	—	(4,711)
関係会社株式売却益	—	(18,479)
売上債権の増加額	(9,288)	(2,989)
たな卸資産の増加額	(1,513)	(952)
仕入債務の増加額	8,519	2,821
未収入金の増加額	(4,170)	(2,616)
長期前払費用の減少額	416	10
その他	1,710	(6,664)
小計	55,120	38,420
利息及び配当金の受取額	677	704
利息の支払額	(1,530)	(1,790)
法人税等の支払額	(10,405)	(16,192)
法人税等の還付額	788	9,950
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	44,650	37,532
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	(1,056)	(1,530)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	6,020	3,536
有形及び無形固定資産の取得による支出	(23,606)	(49,514)
有形及び無形固定資産の売却による収入	133	3,341
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)
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
短期貸付金の増加（減少）額	(33)	10
長期貸付けによる支出	(47)	(8)
長期貸付金の回収による収入	51	144
その他	2,266	9,459
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,272)	(8,858)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期借入金の減少額（純額）	(4,962)	(34,713)
コマーシャル・ペーパーの増加（減少）額	(3,500)	12,193
長期借入による収入	6,000	25,500
長期借入金の返済による支出	(17,034)	(27,274)
社債の償還による支出	—	(1,000)
自己株式の取得による支出	(64)	(114)
配当金の支払額	(6,312)	(4,987)
少数株主への配当金の支払額	(734)	(733)
その他	(979)	(897)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,587)	(32,027)
為替変動による影響	65	53
現金及び現金同等物の増加（減少）額	856	(3,299)
現金及び現金同等物の期首残高	31,276	34,576
現金及び現金同等物の期末残高	¥32,132	¥31,276



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:10 Anson Road #09-05/06 International Plaza Singapore 079903
- 電話番号:(65)6595-9100 ●資本金:15百万S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 浦和パルコ地下1階
- 電話番号:(048)615-6000 ●開店:2007年(平成19年)10月

大丸山科店

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

大丸須磨店

- 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:102百万タイバーツ ●出資比率:100%

台湾大丸興業股份有限公司(輸出入業)

- 所在地:Room709, No.142, Sec.3, Ming Chuan East Road,
Taipei 10542, TAIWAN, R.O.C.
- 電話番号:(886)2-2718-7215 ●資本金:60百万NTドル ●出資比率:100%

クレジット事業

JFRカード株式会社(クレジット業)

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

その他事業

株式会社J.フロント建築(建築工事請負業、家具製造・販売業)

- 所在地:〒116-0014 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号
- 電話番号:(03)5850-4700
- 所在地:〒542-0081 大阪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/

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/

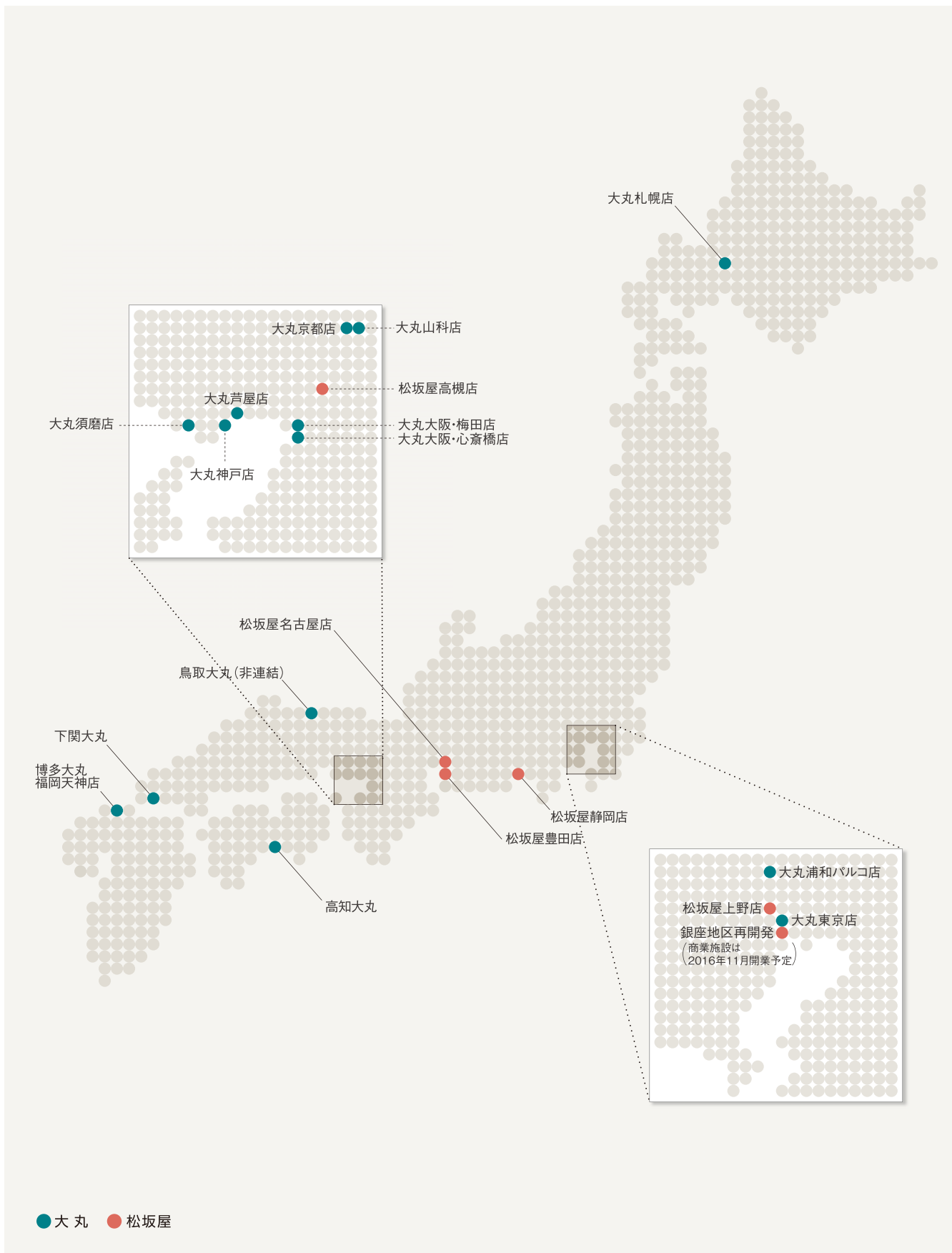
株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ(販売業務受託業)

- 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/

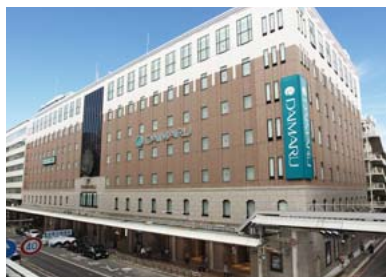
大丸・松坂屋の店舗展開



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㎡)



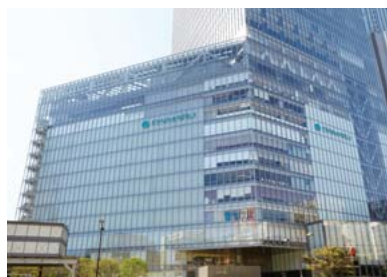
大丸神戸店 (売場面積 50,656㎡)



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

21 rue Auber, 75009 Paris, France
Phone : +33-1-4574-2151

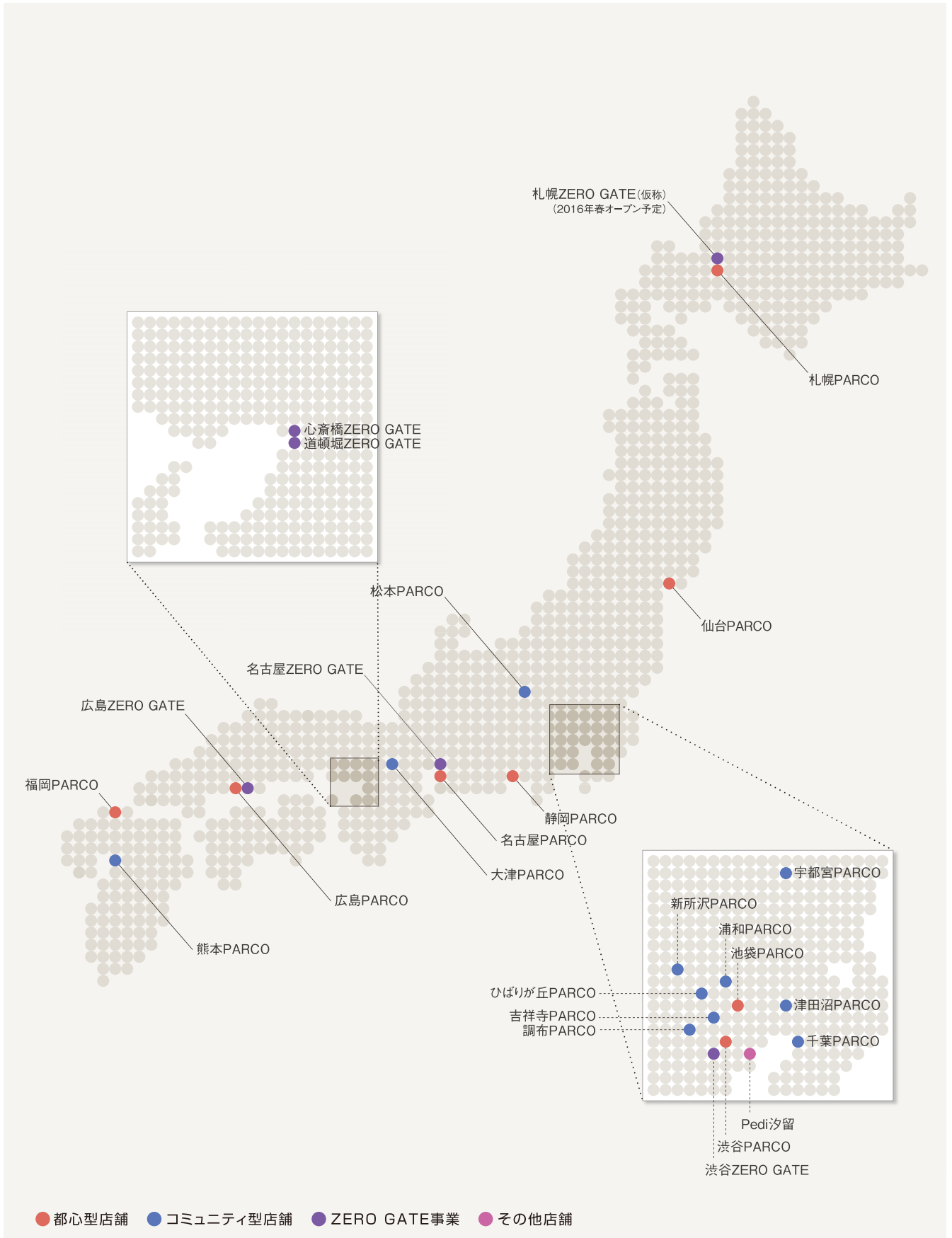
ミラノ駐在員事務所

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

ロンドン駐在員事務所

17 Hanover Square, London, W1S 1BN, 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
本館: 地下1階-地上8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
本館: 地下1階-地上8階
新館: 地下2階-地上6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/



心斎橋ZERO GATE
大阪府大阪市中央区心斎橋筋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



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

名古屋ZERO GATE
愛知県名古屋市中区栄3-28
2014年 (H26).10.10

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-地下1階-地上2階
OPEN : 2005 (H17).2.16
www.pedi-s.com

株式情報

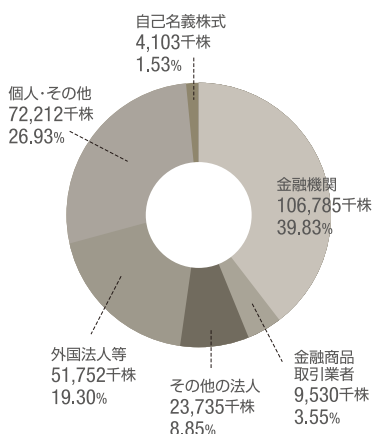
■ 株式の状況 (2015年2月28日現在)

発行可能株式総数：1,000,000,000株	上場証券取引所：東京、名古屋
発行済株式の総数：268,119,164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：74,415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)	16,115	6.10
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,846	6.00
3 日本生命保険相互会社	10,776	4.08
4 J.フロント リテイリング共栄持株会	6,871	2.60
5 株式会社三菱東京UFJ銀行	6,250	2.36
6 第一生命保険株式会社	5,732	2.17
7 資産管理サービス信託銀行株式会社(投信受入担保口)	5,700	2.15
8 BNPパリバ証券株式会社	4,107	1.55
9 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)	3,204	1.21
10 J. フロント リテイリング従業員持株会	2,893	1.09

(注)持株比率は、自己株式(4,103千株)を控除して計算しております。

所有者別株式分布状況	株主数(名)	株式数(千株)	百分率(%)
■ 政府・地方公共団体	—	—	—
■ 金融機関	71	106,785	39.83
■ 金融商品取引業者	38	9,530	3.55
■ その他の法人	777	23,735	8.85
■ 外国法人等	435	51,752	19.30
■ 個人・その他	73,093	72,212	26.93
■ 自己名義株式	1	4,103	1.53





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。