



J.FRONT RETAILING NOW

アニュアル レポート 2016 (2016年2月期)



J. FRONT RETAILING NOW

Contents

編集方針:

本アニュアルレポートは、J.フロント リテイリンググループが持続的な企業価値向上に向け、どのような取り組みを進めているかについて理解を深めていただくために発行しています。冒頭で当社グループの価値創造プロセスを説明しながら、具体的な経営戦略に基づく取り組み成果としての財務情報に加え、事業活動を通じた社会・環境との関わりや、企業価値向上を支えるガバナンス体制など非財務情報についても記載しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

対象期間:

主に2015年度(2015年3月1日~2016年2月29日)を対象としています。発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

対象組織:

J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社

将来の見通しに関する注意事項:

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

02	価値創造プロセス
04	マルチリテイラーとしての発展
06	大丸・松坂屋・パルコの店舗展開
08	財務・非財務ハイライト
10	セグメント別事業概況
12	トップメッセージ
14	トップインタビュー
20	アーバンドミナント戦略
26	新百貨店モデルの具現化
28	オムニチャネル戦略
30	自主事業
32	カード戦略
34	パルコ事業
36	卸売事業
38	海外戦略
40	人材育成
42	企業の社会的責任CSR
48	コーポレート・ガバナンス
54	社外取締役インタビュー
56	役員一覧／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
59	財務情報
70	グループ企業一覧
72	大丸・松坂屋・パルコの店舗
74	株式情報

J.フロント リテイリング グループの 価値創造プロセス

J.フロント リテイリングは、「基本理念」、「事業運営方針」、「ステークホルダーとの約束」「行動原則」から成り立つグループ理念のもと、ステークホルダーの皆さまとともに、時代の変化に即応した高質で新鮮かつホスピタリティにあふれる豊かな暮らしを創造することに取り組んでいます。

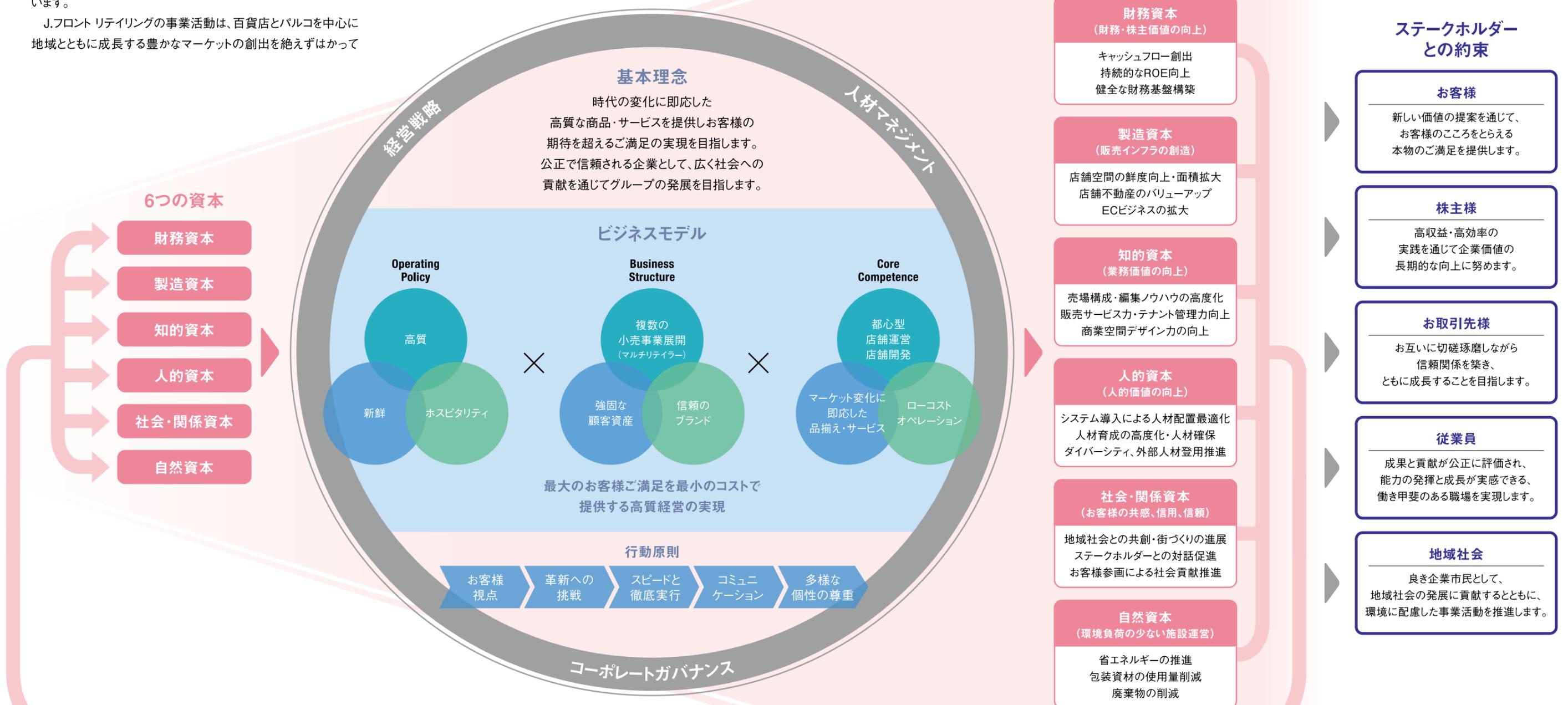
グループ理念の根幹となる「基本理念」においては、J.フロント リテイリングの前身である大丸と松坂屋の企業理念と伝統精神、すなわち大丸の「先義後利」、松坂屋の「諸悪莫作 衆善奉行」に共通する“お客様第一主義”、“社会への貢献”の要素を表現しています。

J.フロント リテイリングの事業活動は、百貨店とパルコを中心に地域とともに成長する豊かなマーケットの創出を絶えずはかって

いくことです。それは、社会の公器として、様々なステークホルダーが共感する新たな価値を創造することにより実現します。

J.フロント リテイリングが持つ6つの資本を効果的・効率的に活用することにより、グループの事業モデルを循環させ、新たな価値を創造していくことが、J.フロント リテイリングのブランド価値、ひいては社会が共感する新しい価値を創造するプロセスとなっています。

この取り組みを通じ、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位確立を目指します。



伝統と革新の融合 — マルチリテイラーとしての発展へ

J.フロント リテイリングは、2007年9月に百貨店を営む(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合して設立された共同持株会社です。大丸は1717年に下村彦右衛門正啓が京都伏見に呉服店「大文字屋」を、また松坂屋は1611年に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商を開業し、それぞれの歴史が始まりました。両社とも

呉服商からスタートしながら、300年、400年という長い年月のなかで、時代の変化に適切に対応することによりビジネスモデルを変革し、近年は百貨店として成長を遂げてきました。

2007年の経営統合後は、グループ各社の一業種一社化に順次取り組むとともに、事業ウイングの拡大による成長に向けた積極的なM&Aを展開。(株)パルコやフォーレスト(株)を連結子会社化

し、また、(株)スタイリングライフ・ホールディングス、(株)千趣会を持分法適用関連会社化するなど、百貨店を核としながら、それぞれの事業の競争力・収益力の強化とシナジー創出を通じ、マルチリテイラーとしてのさらなる発展に取り組んでいます。

現在進行中の「2014～2016年度 中期経営計画」は、2017年度以降の飛躍的成長に向けた基盤構築期と位置づけています。

グループの中核である百貨店、パルコをはじめとする各事業の収益力強化をはじめ、地域とともに成長するアーバンドミナント戦略や、リアル店舗とネットをシームレスにつなぐオムニチャネルリテイリングへの取り組み推進とともに、今後新たなチャレンジも加えながら、営業利益の増大と資本効率の向上に取り組む、早期にROE8%の達成を目指します。

事業統合・再編期

成長への基盤構築期

飛躍的成長期

2007年

2008年

2009年

2010年

2011年

2012年

2013年

2014年

2015年

2016年

2017年

2018年

2019年

早期にROE8%達成へ



(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合 J.フロントリテイリング(株)を設立



● 大丸東京店を第1期移転増床

- (株)大丸と(株)松坂屋の情報システムを統合
- (株)ディンプルが(株)大丸セルスアソシエーツを吸収合併
- (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.フロント建築が誕生
- (株)大丸クレジットサービスがJFRカード(株)に社名変更

- (株)大丸と(株)松坂屋の情報を統合
- (株)大丸と(株)松坂屋の情報を統合
- (株)大丸と(株)松坂屋の情報を統合
- (株)大丸と(株)松坂屋の情報を統合

- (株)JFRサービスが(株)大丸リース&サービスを吸収合併
- (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.フロント建築が(株)DHJを吸収合併

- (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)J.フロント建築が(株)DHJを吸収合併
- (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)スタイリングライフ・ホールディングス株式49%を取得し、持分法適用関連会社化

● 大丸梅田店を増床

- (株)大丸東京店を第II期増床
- (株)ディンプルを会社分割し、(株)大丸松坂屋セルスアソシエーツを設立
- (株)パルコ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
- (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
- 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
- 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(株)パルコ株式33.2%を取得し、持分法適用関連会社化



フォーレスト(株)株式70.52%を取得し、連結子会社化
スーパーマーケット事業の(株)ピーコックストア全株式をイオン(株)に売却

2014年～2016年中期 三カ年計画スタート

- クールジャパン機構へ出資
- 福岡パルコが新館開業
- 名古屋ZEROGATEを開業
- 楽天Rポイントカードとの提携開始

(株)千趣会株式22.6%を取得し持分法適用関連会社化



スクラムベンチャーズへ出資

- 渋谷パルコの建替えを決定
- 大丸心斎橋店 本館の建替えを決定
- 福岡パルコが増床

新中期経営計画スタート予定

- 松坂屋上野店 新南館が開業予定(秋)
- 京都ZEROGATEが開業予定(春)
- 銀座六丁目10地区再開発が開業予定(4月)

- 渋谷パルコを含む宇田川町15地区開発が開業予定(秋)
- 大丸心斎橋店 新本館が開業予定(秋)



2007年9月 J.フロントリテイリング(株)を設立



2009年11月 大丸心斎橋店北館オープン



2011年3月 大丸梅田店増床オープン



2012年8月 (株)パルコを連結子会社化



2012年10月 大丸東京店第II期増床オープン



2015年5月 (株)千趣会を持分法適用関連会社化



銀座六丁目10地区再開発 完成予想図



松坂屋上野店 新南館 完成予想図



大丸心斎橋店 新本館 完成予想図



渋谷パルコ 完成予想図

大丸と松坂屋、パルコで 日本全国の主要大都市をカバー

J.フロント リテイリンググループは、北は北海道・札幌から南は九州・熊本まで、全国の主要都市で店舗を展開しています。

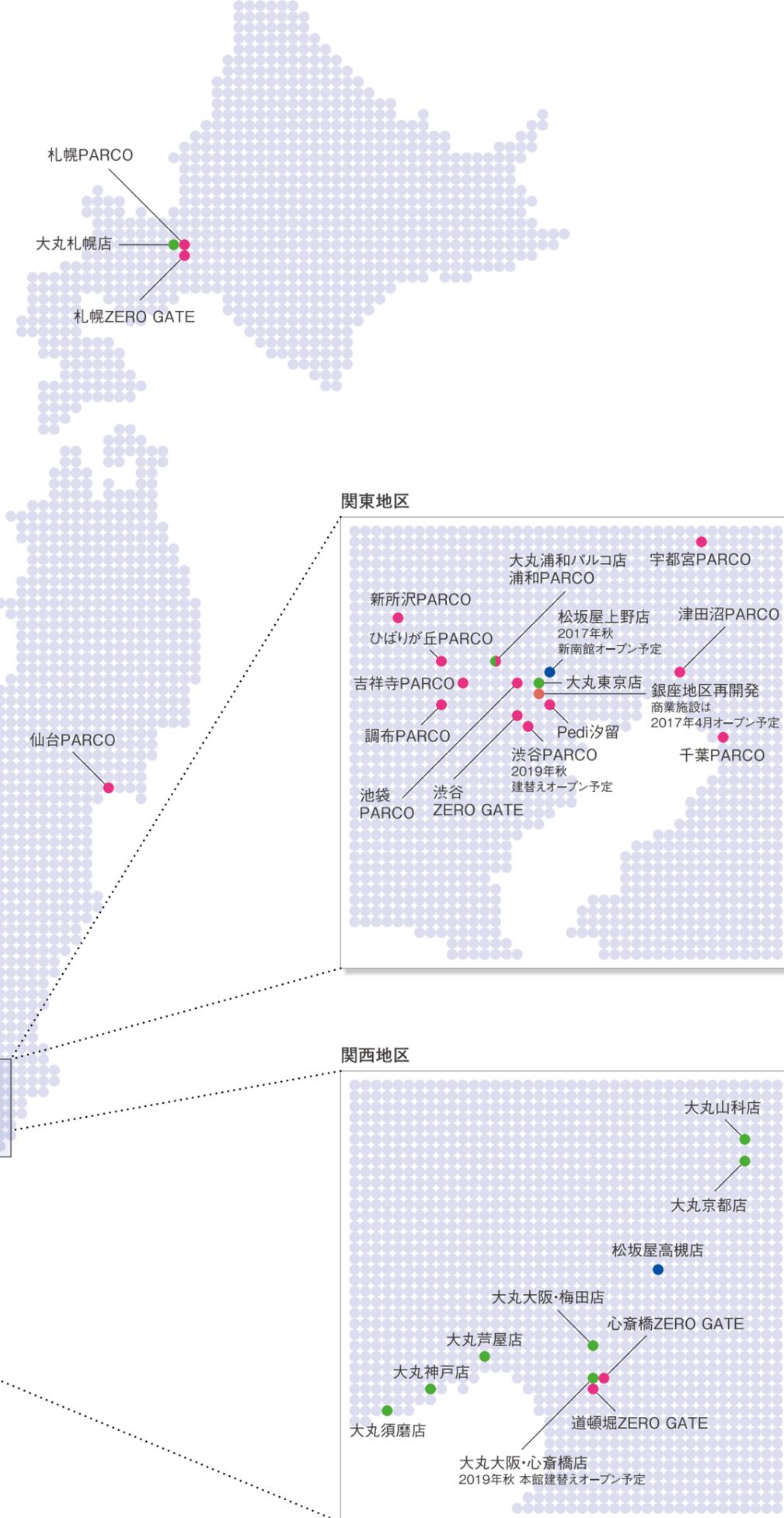
百貨店事業では、「大丸」と「松坂屋」を19店舗展開。パルコ事業では、ショッピングセンター「パルコ」を19店舗展開するほか、都心型中低層商業施設

を開発する新業態「ゼロゲート」を6店舗展開しています。

当社グループは、全国主要都市にバランスよく展開された店舗資産を最大限に活用するとともに、さらなる成長を目指して出店・開発戦略を加速していきます。

● 大丸 ● 松坂屋 ● パルコ

2016年5月31日現在



松坂屋上野店南館完成予想図(2017年秋 新南館オープン予定)



銀座地区再開発イメージ(商業施設は2017年4月オープン予定)



渋谷PARCOを含む宇田川町15地区開発イメージ(2019年秋 建替えオープン予定)



大丸大阪・心齋橋店本館完成予想図(2019年秋 本館建替えオープン予定)

財務・非財務ハイライト

J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社

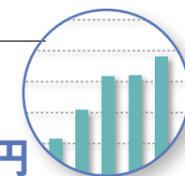
単位:百万円 (別途記載のものを除く)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	941,415	1,092,756	1,146,319	1,149,529	1,163,564
うち賃料収入	6,961	9,076	10,195	10,727	12,094
売上総利益	226,646	245,615	244,130	243,663	245,532
販売費および一般管理費	205,052	214,757	202,313	201,572	197,494
営業利益	21,594	30,857	41,816	42,091	48,038
経常利益	22,941	32,202	40,502	40,404	47,910
当期純利益	18,804	12,183	31,568	19,918	26,313
総資産	767,543	1,009,165	998,730	1,018,700	1,019,146
自己資本	332,917	341,318	370,173	376,091	383,699
純資産	342,561	390,667	422,215	430,260	440,594
有利子負債総額	106,025	213,085	187,950	168,458	180,922
営業活動によるキャッシュフロー	24,365	26,025	37,532	44,650	36,799
投資活動によるキャッシュフロー	△26,781	△73,977	△8,858	△16,272	△39,741
財務活動によるキャッシュフロー	△6,872	58,275	△32,027	△27,587	△1,041
設備投資	19,246	19,038	52,758	24,277	37,110
減価償却費	13,347	16,482	17,698	17,963	18,345
1株あたり情報(単位:円)					
1株あたり当期純利益(EPS)※1	71.15	46.11	119.55	75.47	100.42
1株あたり純資産(BPS)※1	1,259.60	1,292.36	1,402.52	1,425.05	1,467.05
1株あたり配当金※1	16.00	18.00	22.00	25.00	27.00
財務指標(単位:%)					
売上高総利益率	24.08	22.48	21.30	21.20	21.10
売上高販管費比率	21.8	19.7	17.6	17.5	17.0
営業利益率	2.6	2.8	3.6	3.7	4.1
自己資本当期純利益率(ROE)	5.8	3.6	8.9	5.3	6.9
総資産営業利益率(ROA)	2.8	3.5	4.2	4.2	4.7
自己資本比率	43.4	33.8	37.1	36.9	37.6
配当性向	22.5	39.0	18.4	33.1	26.9
非財務指標					
従業員数(連結)(単位:人)	13,413	14,838	11,561	11,149	11,023
女性社員比率(大丸松坂屋百貨店)(単位:%)	45.9	44.8	48.5	48.9	49.9
女性リーダー比率(単位:%)※2	19.0	15.7	24.6	27.7	28.2
百貨店売場面積(直営)(単位:m ²)	573,323	569,137	543,785	529,460	498,460
パルコ売場面積(単位:m ²)	443,000	442,600	442,600	451,000	456,089
入店客数(大丸松坂屋百貨店)(単位:人)	236,876	246,764	237,647	220,411	207,512
客単価(大丸松坂屋百貨店)(単位:円)	3,797	3,838	4,107	4,215	4,414
自社カード発行枚数(大丸松坂屋)(単位:枚)	4,365	4,580	4,659	4,595	4,217
自社カード発行枚数(パルコ)(単位:枚)	1,612	1,614	1,643	1,754	1,885
エネルギー使用量(大丸松坂屋)(単位:原油換算/kJ)※3	96,860	93,498	87,083	81,639	79,812
包装資材使用量(大丸松坂屋)(単位:t)※4	2,628	2,670	2,979	2,657	2,532
廃棄物処分量(大丸松坂屋)(単位:t)※5	10,919	10,711	10,361	9,173	8,610
食品廃棄物処分量(大丸松坂屋)(単位:t)※6	2,327	2,109	1,955	1,717	1,617

※1.2014年9月1日付けで普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。2011年度の期初に当該株式併合が行われたと仮定し、それぞれの1株あたり情報を算出してあります。
 ※2.2012年度までは大丸松坂屋百貨店の部長、マネジャー、バイヤー、デベロッパー&エディター、チームリーダー、アシスタントバイヤーの合計。2013年度以降は、大丸松坂屋百貨店(J.フロント リテイリング並びに大丸松坂屋セールスアシエツへの出向者を含む)の部長、マネジャー、サブマネジャー、バイヤー、デベロッパー&エディター、チームリーダー、DMSAのスーパーバイザー、セクションリーダーの合計。
 ※3~6.大丸松坂屋百貨店、博多大丸、下関大丸、高知大丸、鳥取大丸の合計です。※3.エネルギー使用量は、電気、ガス、ガソリン、軽・重油などの総使用量の原油換算値(単位:キロリットル)です。
 ※4.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)です。※5.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)です。※6.食品廃棄物処分量は、廃棄物処分量に含まれます。

連結営業利益

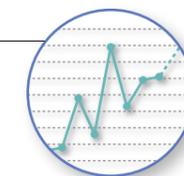
480億円



2016年2月期は百貨店、パルコなど基幹事業を中心に売上が好調に推移するとともにコスト管理を徹底したことにより、連結営業利益は予想を上回る480億円となり、6年連続の増益かつ過去最高益を更新しました。

ROE

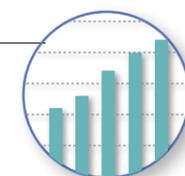
6.9%



最重要視する経営指標である自己資本当期純利益率(ROE)の2016年2月期実績は、利益水準の向上および資本効率の向上への取り組みにより6.9%となりました。中期的にはできるだけ早期にROE8%達成を目指します。

年間配当

5年連続増配



健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、FCFの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向30%以上をめどに適切な利益還元を行うことを基本方針としています。2016年2月期は50億円の自己株買いも実施しました。

入店客数

3億人



大丸松坂屋百貨店の直営店18店舗に訪れていただいているお客様の数は、なんと年間2億人以上、パルコも合わせると3億人以上となります。これはまさに地域の皆さまに愛され、親しまれていることを端的に表す定量的な指標と言えます。

カード会員数

600万人



2016年2月末現在、大丸松坂屋百貨店で420万人、パルコで188万人、あわせて600万人以上のカード会員様がいらっしゃいます。データ分析により、お客様の嗜好にあったプロモーションや商品政策に生かすことができます。

女性社員比率

49.9%



大丸松坂屋百貨店の女性社員比率は2016年2月末現在で49.9%、女性リーダー比率は28.2%と、女性の活躍の場が広い職場です。性別、国籍を問わず、多様性を競争力の源泉としたマネジメントを進めています。

社外取締役の取締役会出席率

100%



当社取締役9名のうち2名は独立社外取締役であり、2016年2月期の取締役会出席率はそれぞれ100%です。ガバナンス改革の柱である取締役会運営の強化において、社外の目を取り入れた活発な議論が生まれています。

エネルギー使用量(原単位換算値)の削減

-14.9%



2015年度の大丸松坂屋百貨店(関係百貨店含む)のエネルギー使用量は、エネルギー原単位換算※で、2010年度比14.9%削減しました。LED照明など省エネ効率の高い設備・機器の導入などにより、CO₂削減による地球温暖化防止に貢献するとともに、コスト削減にも寄与しています。
 ※エネルギー原単位:電気、ガス、ガソリン、軽・重油などの総使用量の原単位換算値を店舗の延床面積及び営業時間で除した数値

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。

事業会社 / 営業拠点

- 事業会社および営業拠点は2016年5月末現在の情報です。

百貨店事業



- (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



パルコ事業



- (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・札幌
- 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



卸売事業



- 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



クレジット事業



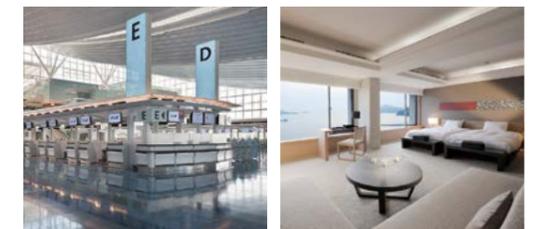
- JFRカード(株)
- 国内9営業所：心斎橋、梅田、東京、京都、神戸、札幌、名古屋、上野、静岡



その他事業



- (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ーツ
- (株)大丸コム開発 ■ (株)JFR情報センター ■ (株)大丸松坂屋友の会



マルチリテ일러としての飛躍的成長に向け、 経営基盤のさらなる拡充に取り組みます。

「2014～2016年度 中期経営計画」の最終年度となる2016年度は、目標として掲げた連結営業利益500億円の達成とともに、2017年度以降のマルチリテ일러としての飛躍的發展を目指し、以下の課題に注力して取り組んでまいります。

一つ目は、「マルチリテ일러としての競争力・収益力の抜本的強化」です。

中核となる百貨店事業では、松坂屋名古屋店の第Ⅲ期改装の完成をはじめ、店舗ごとのマーケット変化に対応すべく、売場構成の抜本的見直しによる新たな成長マーケットの創造に挑戦するとともに、クレジット事業との協業により新たな顧客開拓と固定化を推進し、顧客基盤の拡充に取り組んでまいります。パルコ事業では、仙台パルコ新館や広島ゼロゲートⅡの開業とともに、既存店約40,000㎡の売場改装にも積極的に取り組んでまいります。また、昨年5月に持分法適用関連会社化した「千趣会」の事業ノウハウ・顧客資産の活用により、グループシナジーの創出にも取り組んでまいります。

二つ目は、「アーバンドミナント戦略」の具体化と展開地域の拡大です。

店舗を核にエリア全体の魅力化に積極的に取り組み、地域とともに成長するビジネスモデル構築を推進いたします。来年1月竣工、4月開業予定の「銀座六丁目地区再開発事業」をはじめ、「松坂屋上野店南館建替えプロジェクト」、「大丸心齋橋店本館建替えプロジェクト」や渋谷パルコ建替えを中心とした「宇田川町15地区開発計画」などビッグプロジェクトの具体化を順次進め、グループが持つ資源や外部企業も最大限に活用しながら、これらを基点にした魅力ある街づくりに取り組んでまいります。今後はさらに、名古屋・栄地区においても周辺開発の検討を加えるなど、アーバンドミナント戦略をグループとして本格的に発展させていきたいと考えております。

三つ目は、「オムニチャネル・リテilingの推進」に向けた、百貨店WEB販売の抜本的強化です。

千趣会が持つECノウハウを活用し、まず本年秋に、百貨店WEBサイトの第1次リニューアルとシステムのリプレースを行います。サイトデザインの刷新をはじめ、ユーザーインターフェイス、受注フローの見直しによる使いやすさの向上、配送リードタイムの短縮など、オペレーション面での格段のレベルアップをはかってまいります。さらに、来年春には「クリック&コレクト」との統合も含め、品揃えの大幅拡大を実現し、百貨店WEBサイトのグランドオープンを行う予定です。

これらを実現するためには、コーポレートガバナンスの強化がより重要であると考えております。特に、第三者機関による取締役会実効性評価に基づく取締役会の運営強化、社外取締役と社外監査役の知見を活用したグループビジョンや中期経営計画、財務戦略などアウトプットの充実、および人事・報酬委員会における経営人材評価に基づく透明性、客観性のある経営人事機能の向上に重点的に取り組み、「攻め」と「守り」両面におけるガバナンス強化を通じ、経営活動の質を高めてまいります。

世界経済への減速懸念や国内景気の先行き不透明感が強まるなど、経営環境は厳しさを増しておりますが、この急激な変化にもしっかりと対応すべく、いまやるべきことを愚直にやり抜き、具体的な成果につなげていきたいと考えております。そのため、当社はマルチリテ일러としてさらなる成長の機会を求めつつ、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、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでまいります。

2016年5月

J.フロントリテiling株式会社
代表取締役社長

山本 良一

「ガバナンス改革は、まさに、経営改革。
その具体的成果により、企業価値向上が実現する。」



代表取締役社長

山本 良一

Q 2015年度の業績概要について
ご説明ください。

A J.フロント リテイリングの連結売上高は、1兆1,635億円、対前年同期比較では1.2%の増収となりました。連結営業利益は、対前年13.9%増の480億円、経常利益は対前年18.4%増の479億円、連結当期純利益は、対前年31.8%増の263億円となりました。この結果、営業利益は、6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更新し、重視する経営指標のROEは6.9%となりました。

期末配当については、予定より1株あたり1円増配の14円とさせていただきます。中間配当13円とあわせて年間配当については、1株あたり27円となり、株式併合後の基準で換算すると、前年に比べ2円の増配、かつ5年連続の増配となります。

セグメント業績についてですが、百貨店事業は、都心店舗を中心に、富裕層や訪日外国人観光客の消費が活発で、ラグジュアリーブランドや高額品を中心に好調に推移し、対前年比較で0.4%の増収となるとともに、コスト管理を一層徹底したことにより、営業利益は24.1%の増益となりました。



大丸東京店

名古屋ゼロゲート

パルコ事業は、昨年春に増床した「福岡パルコ」が好調を持続したほか、「名古屋ゼロゲート」のフル稼働や「名古屋ミディ」の新規開業などが寄与し、対前年比較で2.5%の増収、2.7%の増益となりました。ご参考ですが、株式会社パルコとしても、営業利益は最高益を更新いたしております。

卸売事業は2.6%の減収ですが23.2%の増益、クレジット事業は0.7%の増収ですがカード切替えや貸倒償却などの費用増加により21.1%の減益、その他事業は建装事業が牽引し7.6%の増収、16.1%の増益でした。

Q 百貨店事業が2割強の増益幅で
牽引役となっていますが、主な好調要因は何ですか。

A 大丸松坂屋百貨店では、新百貨店モデル構築に向けた名古屋店、札幌店など基幹店舗の売場改装をはじめ、インバウンド需要への対応強化やニューリッチ層の新規顧客開拓に重点的に取り組みました。

こうした取り組みの結果、第1四半期から第3四半期にかけては、都心店舗を中心に売上は対前年1.9%増と堅調に推移いたしましたが、第4四半期には、記録的な暖冬や景況感の急速な悪化に加え、心齋橋店が本館建替え工事のため1月から売場面積が約40%減少となったこともあり、第4四半期単独では対前年1.8%減となり、通期の売上は対前年0.9%増となりました。

店舗別では、心齋橋店、梅田店、東京店、札幌店の基幹4店舗が前年を上回りました。名古屋店は、10月末から賃貸面積が拡大した影響もあり0.6%の微減となりました。

また、インバウンド需要の指標となる大丸松坂屋百貨店の免税売上は前年の2.2倍の338億円、合計売上に占めるシェアは5.0%へと拡大いたしました。免税対象品目拡大効果が一巡した下期の累計では、単価は前年同期に比べ13.2%ダウンいたしましたが、客数は62.6%伸びており、客数増が売上を牽引する構図となりました。

売上総利益率は、上期は0.18ポイントの低下でしたが、下期は販促手法を中心とする様々な改善施策への取り組みや賃料収入増加による押し上げ効果により、0.09ポイントの改善となりました。



大丸札幌店

松坂屋名古屋店

経費面では、ポイント政策の見直しと効率化による広告宣伝費の削減をはじめ、退職給付費用の減少や要員構造改革による人件費の圧縮などに取り組んだ結果、販売管理費は前年より49億円減少いたしました。

この結果、大丸松坂屋百貨店の営業利益は261億円、対前年比較で30.0%の大幅増益となりました。

Q 年明け以降、株式市場が急落するなど経済環境が大きく
変化していますが、2016年度をどのように見通しますか。

A 経営環境への認識ですが、昨年下半年から世界経済は不透明感を増し、国内経済も減速への懸念が強まりつつあります。また、実質賃金についても、伸び悩みが続き、節約志向がより強まるとともに、年明けの株価急落なども加わり、消費マインドは急速に低下した状況にあるものと見ております。

このように、消費を取り巻く環境は決して楽観できる状況になく、一昨年前の消費増税以降、より鮮明となった“所得の二極化”と“消費の二極化”あるいは“消費の1人二極化”は今後も進み、また、都市と地方・郊外の格差もより顕著になると想定されます。ただ、一方で、日本の個人金融資産がおよそ1,700兆円にのぼるという現実も、対応次第で大きな機会となり得るということは言うまでもありません。

また、総務省の家計調査によりますと、「1世帯あたり年平均1ヶ月間の消費支出」に占める「衣料品」への支出割合は、91年には7.3%であったものが2014年には4.1%まで低下しております。この背景には、ファッションのグローバル化とカジュアル化の進展とともに、特に若い世代を中心とした自己表現のあり方や価値観の大きな変化などがあるものと考えております。一方、百貨店においては、バブル前後から衣料品、特に婦人服の売場面積が拡大された状況が続き、お客様の变化への対応が充分とはいえない売場構成となっているのが現状です。

このような状況のもと、成長するマーケットをいかに的確に捉え、また苦戦するマーケットにいかに適切に、且つ、きめ細かく対応できるかにより、微差が大差となり、企業間格差が拡大していくものと考えております。

Q 新しいビジネスモデル構築に取り組む百貨店の主な施策はどのようなものでしょう。

A そのため、当社は「新百貨店モデル構築」に向け、店舗が位置するエリアごとの「マーケット変化に適合した、売場構成の見直し」に取り組んでおります。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いたします。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・ブランドの導入を順次実施しております。

具体的には、名古屋店は、昨年春から今春にかけて、全売場面積の30%にあたる改装を実施いたしました。カテゴリー別の面積変化では、婦人服やリビングを中心に売場面積の約15%を圧縮し、新たなカテゴリーとして南館の4階から6階に「ヨドバシカメラ」を導入いたしました。また、4/21にリニューアルオープンした北館では、1階から3階の低層階に「紳士服と洋品雑貨」を拡大展開するとともに、隣接する4階に「ゴルフ・スポーツ」を集約することにより、メンズトータルとしてのスケールアップをはかりました。また、京都店、札幌店におきましても、婦人服ボリュームの売場面積を圧縮することで、ラグジュアリーゾーンの拡大を行い、ニューリッチ層への対応強化をはかりました。

今後は、こうした施策に加え、苦戦する婦人服ボリュームへの対策も含め、店頭の魅力化が一層重要になると考えております。



松坂屋名古屋店

Q 新たなマーケット創造に向けた、今後の具体的な売場開発への取り組みとはどのようなものでしょう。

A 現在、当社は2つの方向性で新たな編集売場の開発に取り組んでおります。

ひとつは、「アクセシブル・ラグジュアリー」の導入拡大です。消費の二極化が進展する現在、ラグジュアリーの中なかでも比較的手が届きやすい価格帯で展開するアクセシブル・ラグジュアリーは、今後の新たな成長分野であると考えております。京都店で先行展開し、成果をあげているラグジュアリー編集売場はまさにこうした成長マーケットへのトライアルでありました。この取り組みを3月には心斎橋店にも展開しており、今後、対象店舗を拡大していきたいと考えております。

2つ目は、「カテゴリーをミックスした編集売場」の開発です。具体的なプランは現在策定中ですが、本年下期に、まず京都店において、インバウンドマーケット拡大のひとつのドライバーでもある化粧品を中心としながら、雑貨も組み合わせた編集売場を新たに展開いたします。コンセプトが明確なビューティショップにより、新たな顧客を幅広く呼び込みたいと考えております。

そのほか、婦人服ミセスファッション売場においてアパレル以外のカテゴリーを加えた編集売場など、新たなマーケット創造に向けた売場活性化にスピードを上げて取り組んでまいります。

Q 富裕層や外国人観光客への取り組みについてはいかがですか。

A 好調に推移する富裕層マーケットの強化に向けては、年間口座開拓数14,600件を目標に、さらなる新規顧客獲得に引き続き取り組んでまいります。今年度は特に、心斎橋店の面積減の影響を最小限に抑えるべく、「京阪神地区」においては店外催事を中心にこれまでになくスケールで販促施策を展開し、新規顧客・既存顧客の稼働率を向上させ、収益拡大をはかってまいります。併せて、将来を見据えた「首都圏深耕」も強力に推進し、顧客基盤の拡充に取り組んでまいります。

また、昨年度も売上を牽引した、外国人観光客のインバウンド対応につきましては、着実に増加傾向にある「リピーターの固定客化」に向けた取り組みを強化いたします。カード会社のデータによりますと、当社でお買物をされている外国人観光客のリピーターの割合はおよそ10%にまで達しております。こうしたお客様を確実に取り込み、さらなる再来店を促していくため、お買物金額の累計が100万円を超えるお客様に対し、多彩なサービス特典がついた「エクスクルーシブ・カード」を新たに発行し、顧客固定客化に取り組んでまいります。併せて、中国で急速に普及する決済サービス「ウイチャット・ペイメント」の導入範囲拡大など、決済手段の多様化にも対応してまいります。

Q 昨年5月に持分法適用関連会社化した千趣会との協業は進んでいますか。

A 千趣会との協業では、特に「商品開発」と「百貨店WEB販売」の強化に取り組んでおります。

まず、商品開発強化については、千趣会が持つオリジナルブランド「Kカラット」を、当社と千趣会の両社で企画開発する、新たな「オリジナルファッションブランド」として再構築し、本年3月から大丸5店舗でショップ展開をスタートさせました。また、5月には当社のWEBサイトにおいてもご購入いただけるようになりました。この取り組みを通じ、店頭とWEBサイトの顧客情報を一元管理することにより、例えば、店頭でショップ販売員がタブレット端末を操作しながら、店頭にはない商品も含めてお客様の嗜好にあわせた最適な商品提案を行うことが可能となります。商品が店頭にはない場合でも、千趣会が持つ優れたフルフィルメントを活用することにより、スピーディにお届けすることが可能となります。

また、百貨店WEB販売強化については、千趣会が持つECノウハウを活用し、まず本年秋に、百貨店WEBサイトの第1次リニューアルとシステムのリプレースを行います。さらに、来年春には「クリック&コレクト」との統合も含め、品揃えの大幅拡大を実現し、百貨店WEBサイトのグランドオープンを行う予定です。



千趣会カタログ

Q 続々と具体化する「アーバンドミナント戦略」ですが、銀座はいよいよ来年4月開業ですね。

A 当社は、店舗を核にエリア全体の魅力化に積極的に取り組み、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」を推進しております。この取り組みを通じ、中期的な「資産価値向上」と「不動産の収益化」をはかってまいります。現在、4つのビッグプロジェクトが進行しています。



銀座地区再開発 施設外観イメージ

松坂屋上野店南館 完成予定図

一つ目は、「銀座六丁目地区再開発事業」です。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。この再開発の核となる、銀座地区最大規模の商業部分については、出店テナント約240店舗がすでに決定いたしており、開業に向けた準備は着々と進んでおります。投資額は内装等の約70億円、竣工は来年1月、開業は来年4月を予定いたしております。

2つ目は、「松坂屋上野店南館建替えプロジェクト」です。上野店南館は、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に取り組んでおります。また、上野店の周辺エリアにおいても、自社物件を中心に開発を進めております。松坂屋上野店を核としながら、上野・御徒町地区の活性化に貢献し、地域とともに成長するビジネスモデルを構築します。新しい南館の建替え、およびこれに伴う本館改装等を含めた投資額は約213億円、開業は来年秋を予定いたしております。

Q さらに昨年度には、「大丸心齋橋店本館」や、「渋谷パルコ」の建替えも決定しましたね。

A 3つ目は、昨年秋に新たに発表した、「大丸心齋橋店本館建替え」プロジェクトです。新たな本館は、高さは約60m、地下3階から地上11階までの建物となる見込みで、従来よりも約30%増床となる40,000㎡の売場を新たに構築いたします。本館の開業は2019年秋を予定いたしております。さらに、本館は建替え完了後に北館と道路上空で接続・一体化させ、回遊性の格段の向上をはかります。接続工事の完了は2021年春を予定いたしております。こうした新しい心齋橋店の創造により、地域の競争力向上や新たな賑わい創出をはかるとともに、建物の安全性の向上やヴォーリス建築の価値の継承を通じて、地域の発展に貢献してまいります。本プロジェクトに関連する投資額は、約380億円となる見込みです。



大丸心齋橋店 本館 完成予定図

4つ目は、「渋谷パルコ建替え」プロジェクトです。パルコは昨年6月に、現在の渋谷パルコを含む「宇田川町15地区開発計画」の開発施行予定者として、東京都に対し、都市再生特別措置法に基づく「都市再生特別地区の都市計画」の提案を行い、12月に本計画が決定されました。新たに建設を予定する建物の詳細については、今後検討してまいります。



渋谷パルコ 完成予定図

延べ床面積は約65,000㎡、地上20階、地下3階、高さ約110mを想定し、工期は2017年3月から2019年9月を予定いたしております。

Q 財務戦略を強化すると伺いましたが、具体的な取り組みはどのようなものですか。

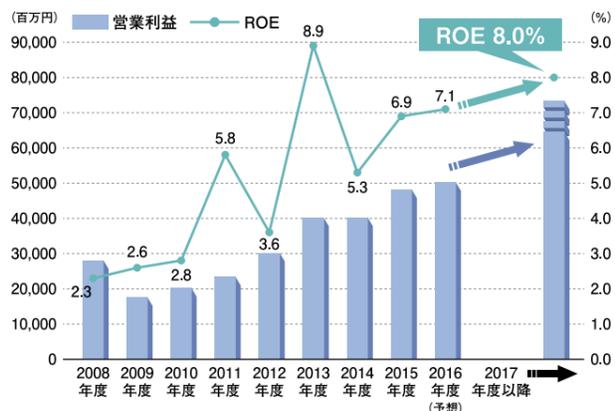
A 当社は、ROE8%の早期実現を目指し、そのマイルストーンとして今中期計画最終年度である2017年2月期に営業利益500億円、ROE7.1%の達成に向けた取り組みを進めております。これらを実現するにあたり、最も大切なことは、着実な利益成長を伴いながらフリーキャッシュフローを増大させ、継続的にROEを向上させていくことであります。こうしたことが、持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながると考えております。

一方、当社が現在課題として認識していることは、社内営業管理がP/L項目に偏っていることや、ROE8%達成に向けた事業部門での取り組みプロセスや現場レベルへのブレイクダウンが不明確ということでもあります。

こうした課題解決に向け、本年度から百貨店の経営視点に「店舗別B/S」の考え方を取り入れ、ROE、ROAを経営管理指標としてツリー分解するなかで、保有資産の効率的な活用促進や総資産回転率の改善などに取り組んでまいります。

また、当社の資本コストを認識しながら、開発や店舗改装、M&Aに対する定量基準を設定するとともに、「投資計画検討委員会」を設置するなど、財務視点による投資回収の見極めを行い、経営の意思決定のサポート体制強化に取り組んでまいります。

営業利益・ROE推移



Q 5年連続増配を継続中ということですが、株主還元についてはどのようなお考えですか。

A 利益水準の向上とともに、成長に向けての投資やフリーキャッシュフローの動向等のバランスを見ながら、株主還元についても積極的にやっていきたいと考えております。当社は、株主還元の考え方について、安定的な配当を心がけ、連結配当性向30%以上を目途に適切な利益還元を行うことを基本方針といたします。併せて、資本効率の向上と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することといたしております。

2016年2月期では、昨年4月から5月にかけて、50億円の自己株買いを実施いたしました。また、2017年2月期では、年間配当について6年連続となる増配も予定いたしております。今後も、こうした積極的な株主還元を行っていくことも含め、資本効率の向上に取り組んでまいります。

配当金*とDOE推移



Q 2015年は「ガバナンス改革元年」とも言われましたが、J.フロント リテイリングではどのような進捗でしょうか。

A 当社は、昨年12月に「コーポレートガバナンス方針書」と併せ、「コーポレートガバナンス報告書」も開示いたしました。ガバナンス強化について特に重点的に取り組んだポイントは3つです。

1つ目は、第三者機関の評価に基づく「取締役会」運営の強化です。取締役会では骨太の戦略議案に集中するため、付議基準を定性・定量の両面から見直し、グループビジョン、財務戦略、中期経営計画など重要な案件は、プロセスの段階から社外役員が論議に参加し、社外の目を取り入れながら成案するスタイルに変革しました。

2つ目は「人事・報酬委員会」の機能強化と透明性の確保です。人事・報酬委員会は従来、社長が委員長を務めておりましたが、現在は社外取締役が委員長となり、社内の成果資料や第三者機関による客観データをもとにした論議を通じて透明性・客観性の向上がはかられました。

3つ目は「ガバナンス委員会」の開催による社外取締役と社外監査役の知見の活用です。取締役会改革の取り組み策定やガバナンス方針書の策定、当社にふさわしい機関設計のあり方などガバナンスの本質にかかわる実質的な論議を定期的に行う機会とすることができました。

しかしながら、ガバナンス改革への取り組みは、まだ緒についたばかりです。ステークホルダーの皆様のご期待にこたえるべく、今後は、いかに具体的な成果を生み出していくかという「アウトプットの段階」へと、ギアをチェンジしていきたいと考えております。



それは、地域とともに、成長すること。

J.フロント リテイリングは、店舗を核にエリア全体の魅力化に積極的に取り組み、地域とともに成長するビジネスモデル構築を目指し、アーバンドミナント戦略の推進に取り組んでいます。

当社は、大丸、松坂屋の百貨店を中心にパルコやゼロゲートなどを含め、日本全国の大都市都心に店舗資産をバランス良く保有するとともに、優良な顧客資産を有していることが大きな強みとなっています。今後、都市部への人口集中が続くと予想される

中、これらの資産を相互に有効活用することで、グループとして、都市部におけるドミナントを形成することを目指します。この取り組みにより、地域に新たな賑わいを創出するとともに、中期的な資産価値向上と不動産の収益化をはかります。

現在、中期的な成長に向け、4つのビッグプロジェクトを銀座、上野、心斎橋、渋谷でそれぞれのエリアで進めており、2017年から2019年にかけて、順次具体化していく予定です。

PROJECT 1 銀座プロジェクト（銀座六丁目10地区第一種市街地再開発事業）

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

当事業は、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。

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～」。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240のテナントの誘致を計画しています。

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。

なお、本プロジェクトは、第一種市街地再開発事業として進められています。そのため、当社の投資額は、下記のようなスキームにより内装等の約70億円となる見込みです。竣工は来年1月、開業は来年4月を予定しています。



銀座地区再開発 施設外観イメージ

施設の全体概要

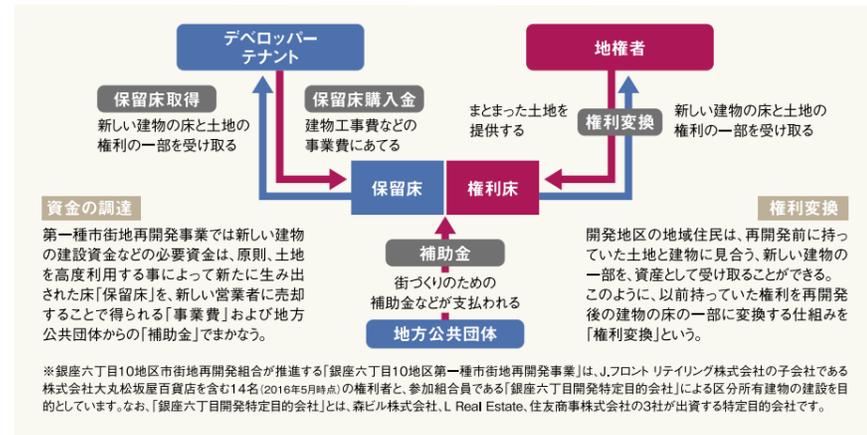
商業施設、業務施設など、様々な用途で構成される銀座エリア最大級の大規模複合施設

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等による来街者を迎え入れる施設も導入します。



本プロジェクトのスキーム



施設の地下1階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（売場内通路含む）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
- 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
- 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）の大プレオフィス空間を創出
- 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

PROJECT 2

上野店南館建替えプロジェクト



松坂屋上野店南館 完成予想図

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。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上23階、地下2階の高層複合ビルとして生まれ変わります。

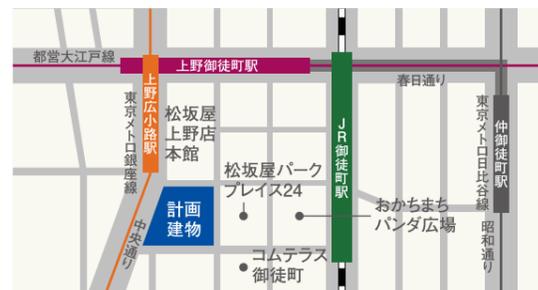
「新南館」は、地下1階から地上10階までの低層部を商業施設とし、地下1階は本館と一体化するとともに、地上3階と6階に設置するブリッジで本館と接続します。地下1階は大丸松坂屋百貨店が本館と一体運営し、1階から6階には当社グループの「バルコ」が、7階から10階には「TOHOシネマズ」が入居します。一方、高層部の12階から22階は高機能オフィスとして賃貸し、不動産収入の獲得による収益の安定化をはかります。上野店が立地する御徒町地区は、JR山手線、京浜東北線のほか、東京メトロ銀座線・日比谷線、都営地下鉄大江戸線など5路線が乗り入れる交通至便な地区であり、オフィス導入による昼間人口の増加も期待できます。

南館の建替えに先立ち、当社は上野店周辺の開発として、2009年6月、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、その後も同ビル東側のJR御徒町駅南口改札前の区画を「おかちまち パンダ広場」として整備するなど、行政・地域と連携した開発を進めてきま

した。さらに駐車場ビル南側に保有する不動産を活用し、4階建て商業ビルを建設。2015年9月、アウトドア・ショップを誘致し、「コムテラス御徒町」としてオープンしました。「おかちまち パンダ広場」では、「御徒町駅南口商店会」と上野店の呼びかけで結成した「上野地区東北復興支援実行委員会」が主催する『東北復興支援イベント：東北応援キャンペーン』が開催されるなど、行政、商店会と連携し、地域の賑わい創出に貢献しています。

このように、百貨店を核にバ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への取り組みを通じ、地域の活性化に貢献し、地域とともに成長を目指していきます。

松坂屋上野店 周辺地図



PROJECT 3

心齋橋店本館建替えプロジェクト



大丸心齋橋店 本館 完成予想図

新たに生まれ変わる大丸心齋橋店本館では、心齋橋地区が持つ可能性と潜在力を最大限に引き出す、グローバル対応を強化した本格的な百貨店を展開します。新たな本館は、高さは約60m、地下3階から地上11階までの建物となる見込みであり、従来よりも約30%増床となる40,000㎡の売場を新たに構築します。また、御堂筋側の外壁を保存するとともに、新築される高層部はセットバックさせ、保存外壁と景観の調和をはかります。内装については、今後、既存内装の調査を行い、再活用できる部材を抽出し、当社としての店づくりの考え方をベースに、1階を中心として店舗内装環境において活用していきます。さらに、心齋橋筋商店街へのアクセス向上をはかるため、地下鉄駅改札からの地下通路を改修し、通路拡幅、エレベーター、上下エスカレーター設置などバリアフリー化を行うほか、地下駐輪場(約390台)の整備や屋上緑化の整備など地域の課題に取り組みます。併せて、インバウンドセンター(仮称)など国際競争力の強化に資する施設を館内に設けるなど、地域の活性化にも取り組みます。新たな本館の開業は2019年秋を予定しています。

また、本館の建替えと併せ、北館は、当社が取り組みを進めている新百貨店モデルの成果を踏まえ、大型専門店や有力ブランドなどを積極的に導入し、新たな顧客を地域に呼び込むとともに、

賃料収入形態を採用するなど安定的な収益確保の取り組みも強化します。

そして、本館は建替え完了後に北館と道路上空で接続・一体化させ、回遊性の格段の向上をはかります。接続工事の完了は2021年春を予定しています。

こうした新しい心齋橋店の創造により、地域の競争力向上や新たな賑わい創出をはかるとともに、建物の安全性の向上やヴォーリス建築の価値の継承を通じて、地域の発展に貢献していきます。

大丸心齋橋店 周辺地図



●は心齋橋店の周辺店舗

PROJECT 4

渋谷パルコ建替えプロジェクト

(宇田川町15地区開発計画)



都市計画イメージ

パルコは昨年6月に、将来に向けた開発として、現在の渋谷パルコを含む「宇田川町15地区開発計画」の開発施行予定者として、東京都に対し、都市再生特別措置法に基づく「都市再生特別地区の都市計画」の提案を行い、12月に本計画が決定されました。新たに建設を予定する建物の詳細については、今後検討を進めていきますが、延べ床面積は約65,000㎡、地上20階、地下3階、高さ約110mを想定しております。工期は2017年3月から2019年9月を予定しております。

そのため、現渋谷パルコを2016年8月7日に一時休業することを決定しました。渋谷パルコは1973年の渋谷パルコパート1の開業からスタートしました。以来、都市生活者に向けたライフスタイルの提案やエンタテインメントを通じた文化的な情報を発信し、旗艦店舗としてパルコブランドのイメージを牽引してきました。

近年の国内および海外のマーケット構造や環境、消費者マインドの大きな変化を確実に捉え、事業機会につなげていくため、パルコは2020年に向けた長期ビジョンを策定し、その実現を目指した事業戦略を推進しています。本計画は、長期ビジョン達成に向けたパルコブランドの強化を担うものであると認識しています。

さらに、渋谷エリアは変化に富み、さまざまな価値観や文化の融合が進む個性豊かなエリアであり、最近はそのような独特な文化の発信拠点として海外からの来訪者も多く、ますます発展が期待される、世界的にも注目度の高い都市の一つです。

今後、本計画を通じて、次世代グローバルショッピングセンターとして新生渋谷パルコを創造することにより、さらに街の活性化に貢献していきます。

アーバンドミナント戦略のルーツ

「点」から「面」へ

神戸店で始まった周辺店舗開発

J.フロント リテイリングが進めるアーバンドミナント戦略。そのルーツは、大丸神戸店が店舗単独ではなく地域トータルとしての活性化に取り組んだ、神戸・旧居留地における周辺店舗開発にあります。

この取り組みが始まったのは、1987年当時、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でいました。その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、ご来店いただくための魅力づくりが急務となっていました。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61ブランド&ショップに至り、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大丸店舗への応用が進みました。大丸心齋橋店では店舗東側を南北に貫く心齋橋筋商店街を中心に「アニエス・ベー」「シャネルプティック」など12のブランド&ショップを、また大丸京都店では四条烏丸周辺に「ルイヴィトンストア」「東急ハンズ」など8つのブランド&ショップを展開し、地域の賑わい創出に貢献しています。今後は、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」につなげていきたいと考えています。

※各店の「ブランド&ショップ数」は2016年2月末日現在



百貨店はもっと変化し、進化する

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、対象顧客層の拡大と品揃え幅の拡大、新たな売場開発の推進とともに、高効率経営体制の実現に取り組んでいます。

売場構成を抜本的に見直し

具体的な取り組みでは、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、スペシャリティゾーン「ターブルプリュス」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期大改装を実施。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、エリアに不足する新たなカテゴリとして南館の4階から6階に「ヨドバシカメラ」を導入しました。また、本年4月にリニューアルオープンした北館では、1階から3階の低層階に「紳士服と洋品雑貨」を拡大展開するとともに、隣接する4階に「ゴルフ・スポーツ」を集約することにより、メンズータルとしてのスケールアップをはかりました。

また、京都店、札幌店においても、婦人服ボリュームの売場面積を圧縮することで、ラグジュアリーゾーンの拡大を行い、ニューリッチ層への対応強化をはかりました。



松坂屋名古屋店「紳士靴売場」

新たな売場開発にもトライ

今後は、こうした施策に加え、基幹店においては2つの方向性で新たな編集売場の開発にも取り組んでいきます。

ひとつは、「アクセシブル・ラグジュアリー」の導入拡大です。消費の二極化が進展する現在、ラグジュアリーの中なかでも比較的手が届きやすい価格帯で展開するアクセシブル・ラグジュアリーは、今後の新たな成長分野であると考えています。京都店で先行展開し、成果をあげているラグジュアリーの編集売場はこうした成長マーケットへのトライアル。この取り組みを本年3月には心齋橋店にも展開しており、今後は、対象店舗をさらに拡大していく予定です。

もうひとつは、「カテゴリをミックスした編集売場」の開発です。本年下期には、東京店、京都店など基幹店舗においてライフスタイルを軸に化粧品を中心とした雑貨の編集売場や、アパレルに異なるカテゴリを組み合わせた編集売場など、新たなマーケット創造に向けた売場活性化にスピードを上げて取り組んでいきます。

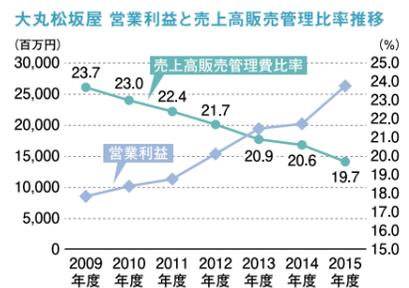
こうした店頭の魅力化とあわせ、WEB販売の品揃えやサービス、システムなどの抜本的見直しに取り組むなかでオムニチャネルリテイリングを推進し、百貨店ビジネスモデルの進化を目指していきます。

ローコストオペレーションの進展

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

2012年9月には、人材派遣業の株式会社ディンプルを会社分割することにより「株式会社大丸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や、販促手法の抜本的見直しなどにより、一層の生産性向上をはかっています。



松坂屋名古屋店

お客様との接点を、もっと広げる

600万人の顧客資産をリアル店舗、ネットでも有機的に

J.フロントリテイリングは、百貨店、パルコ、千趣会などをグループに有し、全国主要都市のリアルな店舗やネットなど多様なチャネルとともに、600万人を超えるカード顧客をはじめとする優良な顧客資産を有しています。これらを有機的に連携させることにより、いつでも、どこでも、お客様とつながることで、商品・サービス・情報をシームレスに提供し、コーディネートとレコメンデーションを加えた当社独自のオムニチャネルリテイリングの実現に向け、様々なトライアルに取り組んでいます。

2016年度は、百貨店WEB販売の抜本的見直しとオリジナル商品開発を重要課題として取り組んでいきます。

サイトデザインとユーザビリティが、大きく改善

当社の百貨店WEB販売においては、品揃えやサービス、システムなどの面で、多くの解決すべき課題がありました。

そのため、千趣会が持つECノウハウを活用し、まず本年秋に、百貨店WEBサイトの第1次リニューアルとシステムのリプレースを行います。具体的には、第1次リニューアルでは、サイトデザインの刷新、ユーザーインターフェイスや受注フローの見直しによるユーザビリティ(使いやすさ)の改善、取扱い商品の拡大と編集企画の一部のリリースによるMD面の強化、配送日時指定の短縮によるサービス向上の実現を目指します。

サイトデザインについては、ファッション性を意識し、女性らしい細やかさを取り入れた洗練されたデザインに変更します。その他、画像で見せる迫力や、ナビゲーション・検索機能についても、様々なベンチマークを進めるなかで抜本的な見直しをはかります。

ユーザビリティについては、これまで中元・歳暮ギフトの受注を主体として設計したフローとなっていたため、ご自分用としてファッション

や雑貨などをWEBでよく購入される多くのお客様にとってはやや使いにくいものになっていました。これを見直し、ご自分用とギフト需要いずれにおいても、これまでよりも格段に使いやすい受注フローを構築します。

品揃え面では、ワインの取扱い品目拡大と関連特集の展開など「デパ地下」商品のさらなる充実に取り組みとともに、今後の成長マーケットに位置づけるリビングカテゴリーでは、千趣会との連携も含め、商品力の強化をはかります。

来年春には、「クリック&コレクト」との統合も含め、品揃えの大幅拡大を実現し、百貨店WEBサイトの全面グランドオープンを行う予定です。

千趣会との取り組みで「オムニファッションブランド」を共同開発

当社と千趣会は、千趣会オリジナルの婦人ファッションブランド「Kcarat(ケイカラット)」を新たにリモデルし、大丸松坂屋百貨店の店舗、千趣会のカタログと両社のECサイトで販売しています。この新生「Kcarat」は、商品の企画生産からプロモーション、マーケティング、顧客情報活用などを両社共同で行い、多様化するお客様のニーズや購買スタイルに対応する、いわば「オムニファッションブランド」の第一弾。従来のブランドイメージ・価値観を保ちつつ、両社の強みを生かして価格とテイストの幅を広げました。通販顧客から百貨店顧客まで、また一人のお客様のメリハリ消費や購買方法の多様化にも対応します。また、自社の店舗やサイトにとどまらず、路面店、外部商業施設、外部ECサイトへの出店も視野に入れ、ブランド力の強化、売上の拡大をはかっていきます。

「クリック&コレクト」は取り扱いブランドが一層拡大

お客様のライフスタイルに応じて、ECサイトでお買い上げいただいた商品をご自宅または店頭で受け取ることができる「クリック&コレクト」

は、千趣会と大丸松坂屋百貨店の協業による人気ブランド「Kcarat」も加わり、2016年5月現在で取り扱いブランド数が145にまで拡大しています。今後は、このECサイトと、ショップスタッフが商品情報やコメントを投稿するWEBサイト「スナップダイアリー」との連携を深化させながら、さらなる取り扱いブランド数の拡大をはかり、来春に向けた百貨店WEBサイトとの統合準備を進めていきます。

パルコのオムニチャネル化戦略

パルコでも店舗の魅力を最大限発揮するため、様々なWEBサービスを提供しています。「カエルパルコ」は、パルコショップブログに掲載した商品を店頭上で取り置き予約と通販注文ができるサービスで、店頭の実物の商品を見たり、試着したうえで購入を決定したいというお客様ニーズに対応しています。



また、スマートフォンアプリ「ポケットパルコ」はショップブログや各店のイベント情報などお客様一人ひとりに合わせた情報が表示されるほか、パルコへの来店、事前登録済クレジットカードによる商品購入等により、パルコでのお買物優待券がプレゼントされるコインがたまるサービスも展開しています。こうした取り組みをより充実させるため、定期的にWEB接客研修を行うなどWEBを活用した接客力強化にもあわせて取り組んでいます。



ポケットパルコ

アライアンスで、新たな商品開発にも挑戦

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」の大きく2つに分類し、それぞれのビジネスモデルに最適の組織、業務プロセス、人員体制を構築することによって、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様の变化にスピーディ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。

当社ではこのような自主編集売場を、マーケティングから仕入調達、販売に至るまで、「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「自主事業」として捉え、主に婦人雑貨（婦人洋服、婦人靴）と紳士雑貨（ネクタイ、洋品、ワイシャツ、紳士肌着・靴下、靴・旅行用品、紳士靴）の領域で自主編集売場を展開しています。

お客様の声を反映した 自主企画商品の開発

自主事業では、収益力の抜本的強化を目指し、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。

婦人靴のPB「ディセットディセット」では、関西大学政策創造学部の「地元地場産業活性化」をテーマとして活動する学生の皆さんと協業し、幅広い職種の女性から「靴に対する不満」をヒアリング。その結果を受けて「不満を解決する5つの機能」を備えた「働く女性のための欲張りパンプス」を開発しました。

このような完全買取商品の2015年度の売上は、自主事業全体で前年の約25%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。今後も、お客様の声を活かした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。

アライアンスによる商品開発を推進

自主事業では、千趣会とのアライアンスによる商品開発を推進しています。具体的には50代女性から支持の高いファッションモデル黒田知永子さんがプロデュースする千趣会のオリジナルブランド「Kcarat」を、当社と千趣会両社で企画開発する新たなオリジナルファッションブランドとして再構築し、2016年3月から大丸5店舗でショップ展開をスタートさせました。新生「Kcarat」は、大丸松坂屋百貨店の店舗、千趣会のカタログ、両社のECサイトで販売する「オムニファッションブランド」として、多様化するお客様のニーズや購買スタイルに対応していきます。今後は、婦人靴など他の商品分野でもアライアンスによる新たな商品開発を進めていきます。



Kcarat
千趣会との
共同企画開発ブランド
「Kcarat」

「特選雑貨」ゾーンを新規展開

自主事業では、拡大する消費の二極化に対応し、高価格帯の品揃えも充実させています。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。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、芽生え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ました。これによって新たなお客様の獲得に成功し、リピーター比率も約2割となるなど、固定客化も着実に進んでいます。2016年3月からは心斎橋店北館3階の特選売場でも新たに展開をスタート。今後も手の届く「アクセシブルラグジュアリー」の雑貨売場として、基幹店の特選売場への拡大展開を進めていきます。

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「ソフル」、ワールド社とのコラボレーション事業である「エッシュ」、紳士服のPB「トロージャン」があります。いずれも百貨店への信頼をベースに、品質と価格のバランスの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年春に大規模なリモデルを行いました。従来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たほか、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・体型のお客様のニーズに応えていきます。「ソフル」では、働く女性のご要望をWEBアンケートで幅広く収集し、実際にモニター様と一緒に商品を開発するなど、顧客要望を反映したモノづくりを推進しています。



紳士服のPB「トロージャン」

販売チャネルの拡大

自主事業では、新たな販売チャネルの拡大にも取り組んでいます。2015年3月から大丸松坂屋百貨店のファッションサイト「クリック&コレクト」に婦人靴、紳士靴、ワイシャツなどを展開するとともに、2015年度は三井アウトレットパーク滋賀竜王、マリニピア神戸で、PB商品や雑貨アイテムの販売をスタートさせ、お客様から好評を得ました。今後も収益性の高い売上の拡大を目指し、販売チャネルの拡大に努めていきます。



多彩なカードで、お客様づくりを推進

カードホルダーの拡大

ライフスタイルの多様化に伴い、消費者ニーズが大きく変化の中で、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「お客様づくり」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、「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・会員組織へのご加入を促進し、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、2016年2月末日現在、大丸松坂屋百貨店の発行カード枚数は420万超となっています。

お客様とのリレーション構築を支援

カード会員組織へのご案内にとどまらず、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、お客様満足の向上に取り組んでいます。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、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。

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対象に、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・ショップから直接メールでお届けする取り組み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」として一本化するとともにデザインも刷新。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。こうした取り組みにより、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構築の取り組みを進めています。

外商顧客基盤の拡大

当社は、新百貨店モデルの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品の拡充にも努めてきました。価格に見合った価値を重視するバリュー消費の拡大や、「ニューリッチ」と呼ばれる比較的若い世代の富裕層の台頭により、2011年中盤以降、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、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。毎年1万件以上の新規外商顧客を開拓する取り組みを推進すると同時に、外商顧客向けカードとして国際ブランド付きクレジットカードの発行をスタートしました。このカードは大丸、松坂屋の各店に加え、国際ブランドカードとして百貨店以外の加盟店でもご利用いただけるカードで、ご利用に応じてポイントが累積されるなど、利便性の高いカードとしてご利用いただいています。

このように各種クレジットカードの発行を通じて、顧客固定化を推進することにより、百貨店事業の売上向上をはかるとともに、そのカードが生活の幅広い場面でお使いいただける利便性を提供することにより、クレジット事業の発展にも寄与していきます。



大丸東京店「カスタマーカウンター」



松坂屋名古屋店「ブライダルサロン」



大丸東京店「D's ラウンジトキョー」



都市マーケットで、さらに飛躍

4つの事業分野で構成

パルコ事業は、「ショッピングセンター事業」を中心に、「専門店事業」、「総合空間事業」、「その他の事業」で構成されています。

商業施設PARCOを運営するショッピングセンター事業は、商業ディベロッパーとして小売業と不動産業のハイブリッド型ビジネスを展開しています。小売業では改装による新陳代謝や宣伝・販促活動による集客、きめ細やかなテナントサポートにより、各テナントの売上高の向上を目指しています。一方、不動産業ではビルの開発・プランニングから保守管理まで、商業施設運営に必要なメニューをトータルプロデュースで提供しています。

個性あふれる専門店を運営する専門店事業は、腕時計、眼鏡、化粧品、身の回り雑貨、業態開発の5事業構成でセレクトショップの開発・運営を行っています。ユニークなファッションパーツの専門集団をコンセプトに、全国185店舗（2016年2月末現在）およびオンラインショップを展開、またオリジナル商品の拡充、新業態開発への取り組み、都心部や準都心部のファッション感度の高い商業施設への出店を推進し、収益の拡大をはかっています。

総合空間事業は、内装デザイン・ディスプレイ演出といった空間創造のスペースプロダクト事業から施設の安全性を維持管理するビルマネジメント事業まで、空間のデザイン、設計、施工、施設運営、安全管理といった、施設づくりのすべての段階に対応する総合的なサービス・ソリューションを展開しています。

その他事業は、魅力あふれる様々なコンテンツを劇場、音楽、映画、出版の切り口からプロデュースするエンタテインメント事業とWEBを活用した情報サービスを行うWEBコンサルタント事業などに取り組んでいます。

パルコグループ2020年長期ビジョン達成に向けて

パルコグループは、2020年長期ビジョンのもと、「都市マーケットで活躍する企業集団」の実現を目標に掲げ、「都市の24時間をデザインするバイオニア集団」「都市の成熟をクリエイイトする刺激創造集団」となることを目指しています。このビジョン達成に向け、「主要都市部の深耕」「コアターゲットの拡大」「独自の先行的ICT活用」の3つの事業戦略に重点的に取り組んでいます。

「主要都市部の深耕」については、東京や全国の政令指定都市における新たな商業拠点の拡大では、2015年3月に福岡パルコ本館を増床したほか、名古屋パルコ隣接地に名古屋パルコmidiが開業し、2016年夏には仙台パルコ新館オープンも予定しています。そして2017年秋には現在建替えを進める松坂屋上野店新南館にパルコの新業態を開業、さらに、建替えが決定した渋谷パルコは2019年秋に“次世代グローバルショッピングセンター”として生まれ変わる予定です。また、都市部における新しい事業モデル「ZERO GATE（ゼロゲート）」の展開本格化については、2016年2月には6店舗目となる札幌ゼロゲートがオープン、同年秋には広島ゼロゲートII（仮称）も開業を予定しています。

「コアターゲットの拡大」については、都市の成熟化と社会環境の変化とともに多様化する価値観とライフスタイルに幅広く対応するため、若い感性を持った大人の世代にもターゲットを拡大しています。

「独自の先行的ICT活用」については、デジタルサイネージやイベントなどで楽しさを演出し、リアル店舗ならではの魅力ある体験の提供や、WEBサイトや独自のスマートフォン

向けアプリなどを通じた新たな購買手法の開発などオムニチャネル化に取り組んでいます。

グループシナジーの追求

J.フロントリテイリンググループとしてのシナジーについては、松坂屋上野店新南館への出店をはじめ、共同取引先政策や大丸、松坂屋と店舗が隣接するエリアにおける共同販促、購買の包括化などスケールメリットによるコスト削減、Jフロント建築とパルコスペースシステムズの内装工事の協業などで成果が生まれています。今後は、こうしたことに加え、アーバンドミナント戦略や海外事業戦略においてさらにシナジーが発揮できるよう取り組んでいきます。



福岡PARCO



名古屋PARCO midi



仙台PARCOイメージ



広島ZERO GATEイメージ

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。

主な取引商品は、製品分野では、電子部品、自動車部品、金属樹脂加工品、化学品など、サービス分野では、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20億人と、世界人口72億人の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月に設立した「大丸興業タイランド」を中心に、アセアン域内における自動車部品、樹脂原料、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い、さらなる取引の活性化、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取引先様の開拓強化に加え、自動車・金属関連や産業資材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。台湾では2015年1月、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に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、自動車部品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。また化学品分野では、大手原料メーカーの代理店として工業用洗浄剤など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。



大丸松坂屋オリジナル
ギフト商品

大丸松坂屋オリジナル
直輸入ワイン

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。大丸心齋橋店、京都店、神戸店の3店舗からスタートし、2016年5月現在、大丸松坂屋百貨店の基幹9店舗で酒売場の運営を受託しています。こうした企画・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などグループ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。

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です。2014年上海市の1人当たりGDPは9万7千元と中国全体のGDPの2倍以上、労働者の平均賃金は6万5千元と、首都・北京市とともに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東路に営業面積6万㎡規模の本格的な百貨店の開業を計画。2013年1月、当社は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し、中国で屈指の高級百貨店をつくりあげるため、店長を含む10名程度の人材を派遣。当社が持つマーケティング、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。

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15日、正式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し、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っています。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。モダンな内装環境デザインによる店舗空間の差別化をはかっています。

販売サービスにおいては、中国一のサービスレベルを実現することを目指し、J.F.フロントリテイリンググループの販売業務受託会社である(株)大丸松坂屋セールスアソシエイツのノウハウを活かし、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。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、ホスピタリティマインドあふれる挨拶・応対を徹底するなど競合他店とのサービス面の差別化をはかっています。

あわせて固定客づくりを目的とした会員向けカードの発行による日本式のカード政策を進めています。カードの名称は「上海ニューワールドダイマール」。お買い物の際にポイントが付与され、そのポイントが次回以降のお買い物からご利用いただけます。会員数50万人の上海一の会員づくりを目指し、微信(ウェイシン)等を活用した販促のしくみづくりも進めています。

今回の事業提携では中国におけるビジネスノウハウの獲得にとどまらず、上海をはじめ中国における「大丸」のブランド力、認知度の向上とあわせ、訪日中国人旅行者の大丸各店舗への送客による売上の増加も期待できます。今後は、海外における店づくり、店舗運営ノウハウの蓄積とともに、事業提携を含む多様な進出方法の検討など、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。

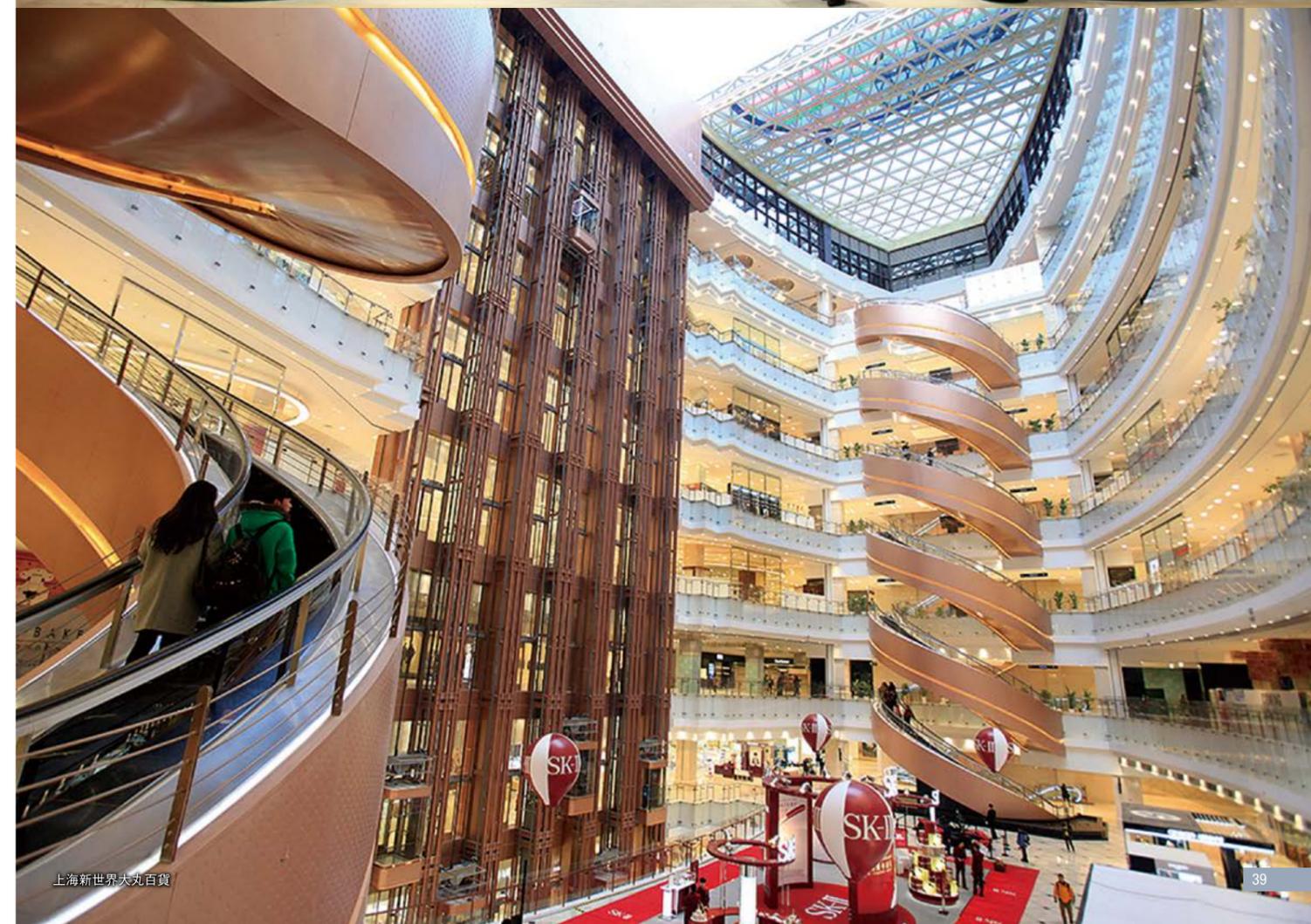
当社はSLH社と共同で、この「PLAZA」の編集を核として、出店する国・地域のマーケットに適合した商品・サービスを提供する新ブランド「PLAZA TOKYO」を開発。2012年8月、アジア大都市圏への集中的な出店を推進するため、台湾・台北市に新会社「杰福爾船渠股份有限公司(ジェフアルボーラーグループフニョウシェンコンスー)」を設立しました。2013年3月、1号店を出店し、2016年5月現在、台北市及び近郊や高雄に9店舗を展開するに至っています。今後も年間4店舗の新規出店を行ない、2017年度中には台中、台南などへの出店も視野に入れ、15店舗まで拡大したいと考えています。また今後の展開エリアについては、シンガポール、バンコク、クアラルンプールなど、アセアンの大都市圏のほか香港などを想定しています。



PLAZA TOKYO

ベンチャーキャピタルへの投資によるオープンイノベーション

ライフスタイルの多様化にともなう消費者ニーズの変化、IT技術の進歩による決済手段の多様化など、小売業を取り巻く環境は激しく変化しています。こうした変化への対応強化を目的として、当社は2015年11月、米国シリコンバレーに拠点を置くベンチャーキャピタル(VC)、「スクラムベンチャーズ」に出資を行ないました。同社は現地の有力VCと共同投資を行い、テクノロジーでイノベーションを起こそうとする起業家を支援しています。外部の最先端テクノロジーやビジネスモデルを取り込み、社内リソースを活用した新たなビジネスの開発につなげていきます。



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、高い目標を掲げ、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。また組織目標達成のために必要とされる専門知識・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達成に向け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。

「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。

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リーダーズスクール」、今後のキャリアビジョン達成に必要な要件を見つけ、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歳で実施)、「自分のキャリアは自分で創る」という「キャリア自律」の考え方にに基づき、集合研修、通信教育、e-ラーニングなどを含めて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。

タレントマネジメントシステムの導入

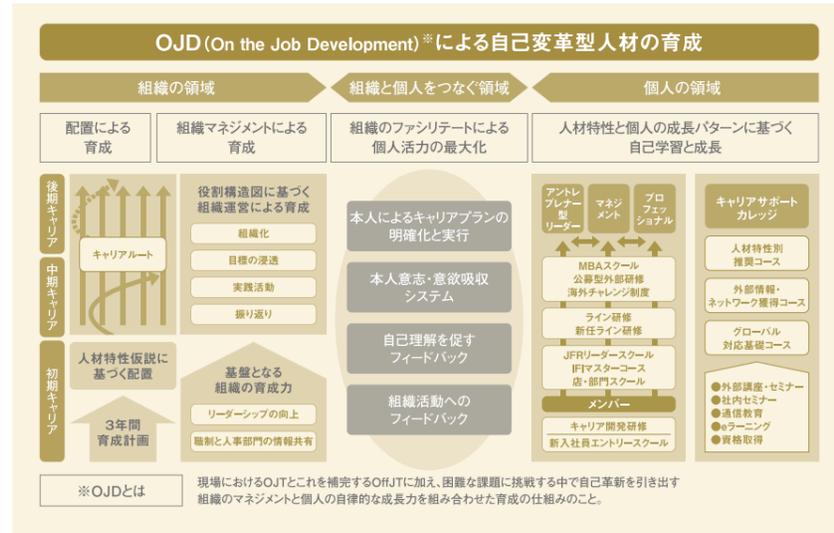
2015年度からはグループの人材情報の可視化と一元管理を目指して、新たな人事

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。JFRグループ約11,000名の人事ビッグデータを専門性(職務能力・経験)と、個人的資質(基礎的能力・パーソナリティ)の観点から分析し、現状の人材状況を把握した上で、各社・組織ニーズとのベストマッチングによるグループ人事を推進します。

すでに導入後グループ全従業員を対象に共通の適性検査を実施し、人材特性データを各人にフィードバックするとともに、研修や説明会などを通じて能力開発にも活用しています。またコミュニケーション機能を活用して、従業員が自己の保有資格や語学情報など、自らの知識・スキルに関する情報を会社に申告し、社内にも開示できるようにしています。加えて成績考課運用のシステム化を行うなど、各種人事情報のデータ統合を進めています。

これらを基盤として、一人ひとりに焦点をあて、新たな人材を発掘し、機会を積極的に提供するなど、個人を活性化し、能力を最大限に引き出す「適材適所」の配置による育成を、グループレベルで推進していきます。

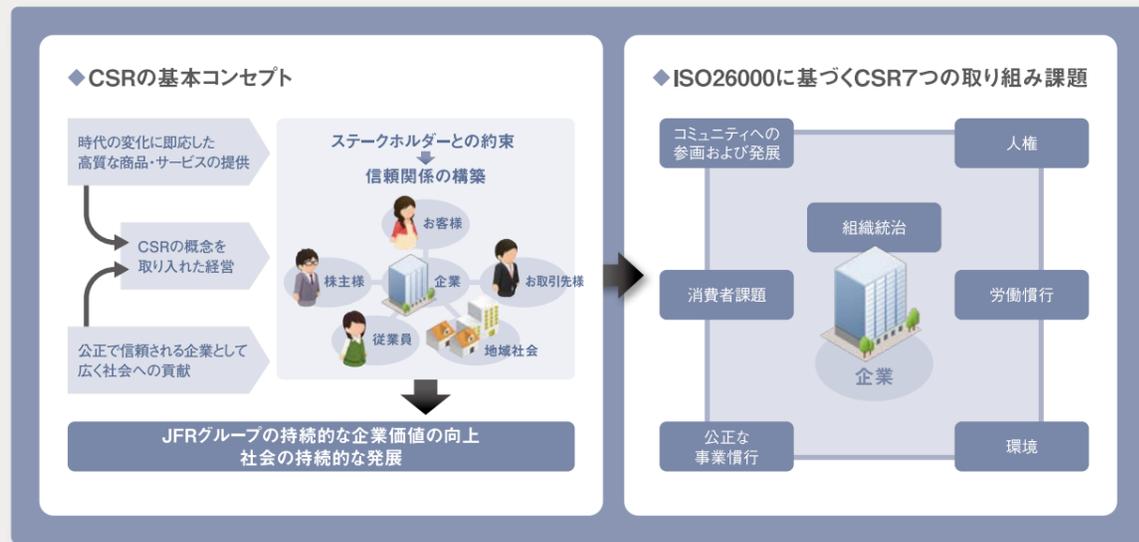
人材育成の基本構図



CSRの基本的な考え方

J.フロント リテイリングはグループビジョンの実現に向け、CSRの概念を経営に組み入れる中で、CSR活動を「国際標準規格ISO26000」に則った7つの課題に分類し、取り組みを進めています。CSRの取り組みを強化することにより、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ながら、持続的な企業価値の向上と、社会の持続的発展への貢献を目指します。



■人権

当社は、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

当社は、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に取り組んでいます。

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、メンタルヘルスに関しましては、これまでもセルフケアのツールとして生活状況調査を実施してきましたが、2015年12月より労働安全衛生法により企業に義務づけられたストレスチェック制度に従い、ストレスチェックを実施しています。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

当社は、改正高年齢者安定法の施行を踏まえ、やる気・意欲と業績貢献度の高さに応じたメリハリのある処遇体系・水準へと定年再雇用制度の見直しを行っています。

また、人材の多様性を競争力の源泉と考え、性別や国籍を問わず、個々人の能力・成果・適性、なら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います。

◆大丸松坂屋百貨店の女性社員のリーダー職登用状況 (2016年3月現在)

	女性人数	女性比率
部長職	13人	11.7%
その他リーダー職	190人	31.3%
合計	203人	28.2%

※J.フロント リテイリングならびに大丸松坂屋セールスアシエイトへの出向者を含む。
※「その他リーダー職」の人数は、マネジャー、サブマネジャー、バイヤー、ディベロップバー&エディター、チームリーダー(大丸松坂屋セールスアシエイトのスーパーバイザー、セクションリーダーを含む)の合計。
※女性執行役員数は3名です。

■公正な事業慣行

当社は、「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、公正な取引に係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。また最近では、コンプライアンスにかかるeラーニングを活用した効率的な教育、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、全従業員に対し、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

当社は、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、百貨店各店舗のコンプライアンス担当や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アドバイザー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復旧させるための計画

※2 現在、大丸の心齋橋・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)お客様後の従業員

◆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、乾パン・飲料水を備蓄するとともに、店舗内の食品関係のお取引先様を中心に大規模災害時の商品提案について約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ため、「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」につながる活動

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・松坂屋各店では、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9,500万個に達しました。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18万人分となります。

2015年9月より、JCVへの寄付付き「さくらパンダ&マイメロディ チャリティエコバッグ」を販売し、その収益金より1枚あたり20円をJCVに寄付いたします。



◆ペットボトルキャップを集めて、世界の子どもたちにワクチンを届けよう!キャンペーン

大丸・松坂屋全店	ペットボトルキャップ回収量 年度計	ポリオワクチン換算量 年度計
2010年度	10,200千個	19,600
2011年度	14,200千個	26,700
2012年度	16,300千個	31,200
2013年度	15,800千個	28,900
2014年度	17,100千個	31,000
2015年度	17,200千個	34,000

※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)

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・松坂屋各店では、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。

2015年春(サンリオ・マイメロディとのコラボ)は1,744,470円、2015年秋(ポムポムプリンとのコラボ)は、811,350円、合計2,555,820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。



マイメロディ&さくらパンダ ピンバッジ

ポムポムプリン&さくらパンダ ピンバッジ

②「女性サポート」の活動

ピンクリボン運動

大丸・松坂屋各店、パルコ、JFRカード、千趣会では、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。大丸・松坂屋では「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へ寄付しています。



オリジナルピンバッジやハートパンの売上金の一部をピンクリボン啓発団体へ寄付しています。



母の日ピンクリボンキャンペーンで行われたこりタッチ体験(大丸神戸店)

LOVE49プロジェクト

大丸・松坂屋各店では、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店頭でニュースレターの配布を行うなど啓発活動を推進するとともに、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。



Bloom Quartet & Ensembleによるヴァイオリン演奏会と啓発トークショーを開催(大丸芦屋店)

③健全な食の推進に関する活動

TABLE FOR TWOへの参画

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

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92のレストラン及び喫茶でアフリカの子どもたちへの給食支援につながる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。



「乾物を使用したヘルシーメニュー」松坂屋上野店カトレヤ「点心セット」(税込1,532円 ※寄付金20円込)



「今日のごちそうはあの子と一緒に」をテーマとしたポスター

④チャリティバザールや募金活動の実施

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

◆2015年度の主な募金活動

(単位:円)

募金名	寄付先	寄付金額
南太平洋バヌアツ共和国サイクロン支援募金	認定NPO法人世界の子どもにワクチンを 日本委員会(JCV)	131,974
ネパール地震災害支援募金	日本赤十字社	587,135
台風18号大雨災害支援募金	日本赤十字社	295,991

◆2015年度の主なチャリティ支援

(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 ^(注1)	「サンクスフェスティバル」チャリティピンバッジ、日本百貨店協会チャリティグッズ販売金の一部寄付など	6,398
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	362
各地区ピンクリボン支援団体	オリジナルピンバッジ、ハートパ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	683
認定NPO法人TABLE FOR TWO International ^(注2)	ヘルシー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	2,102

※注1:宮城・岩手・福島各県の東日本大震災こども育英募金への寄付金額合計

※注2:大丸・松坂屋・パルコ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

⑤地域への貢献

“北の玄関”上野・御徒町地区で復興支援の輪を広げる！「東北応援キャンペーン2016」に参加

当社は、昔から“北の玄関”として東北と深いつながりを築いてきた上野・御徒町地区が街ぐるみで取り組んでいる復興支援活動に積極的に参画しています。

2016年は4/9-10の両日、「がんばろう東北」のスローガンのもと、松坂屋上野店前のおかまちパルコ広場で「上野・東北フェスティバル」を開催しました。広場に設けられたステージで、東北のご当地アイドルによるコンサートや地元東北の女子プロレス団体「センダイガールズ」を招き、エキサイティングなショーを開催したほか、「東京藝大特別ワークショップ、フェルトで飾るむすびのトートバッグ」などの様々なイベントで東北を支援しました。



松坂屋上野店近くのパルコ広場で行われた「むすびのプロレス」

⑥芸術・文化への貢献

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。

松坂屋名古屋店南館にある松坂屋美術館は、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。26年目を迎えた今日まで、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、開館以来の入館者数は1,057万4,430人(2016年2月末日までの延べ入館者数)を誇り、ご来店されたお客様、地域の方々から高い評価をいただいています。



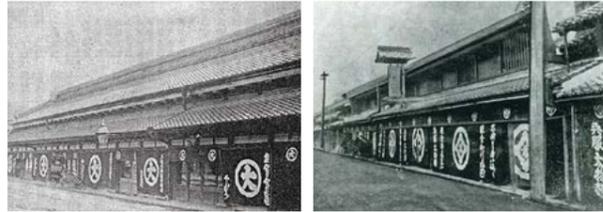
松坂屋美術館 エントランス (松坂屋名古屋店 南館7階)

J.フロント リテイリング史料館

当社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・歴史に係る資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、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・文化に貢献していきます。



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)

■環境

当社は、小売業を中心とした事業活動を展開していることから、物販及び店頭活動を通じた取り組みを行うことがもっとも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、関係百貨店をはじめ、大丸興業、消費科学研究所では、国際標準規格のISO14001の認証取得による環境マネジメントシステムを運用し、環境に及ぼす影響を低減するため、全員参画の基に、継続的な改善策に取り組んでいます。

J.フロント リテイリング 環境方針

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

- 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	CO ₂ 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

- 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。

- 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。

- 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。2015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。

◆低炭素型社会の構築への貢献

当社は、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

大丸・松坂屋各店では、既存照明をLED照明へ変更することにより、使用電力及びCO₂の削減に努めています。2016年2月までに、全店舗内LED交換対象照明器具灯数の約44%にあたる18万9千灯をLEDに更新しました。2016年度は、7千台以上の導入を計画しています。

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、年間発電量の約6kWh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ないます。



孔雀・太陽光パネル(大丸京都店)

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

大丸・松坂屋各店では、無駄のない適切な包装を推進するために、スマートラッピングマニュアルに基づく研修を繰り返し実施しています。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、百貨店らしいお買物スタイルの提案に努めています。



日本の伝統技術「伊勢型紙」をモチーフとしたエコバッグ

廃棄物の削減と再資源化

大丸・松坂屋各店では、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。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。

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



※関係百貨店(博多大丸、下関大丸、高知大丸、鳥取大丸)を含む。
 ※エネルギー使用量は、電気、ガス、ガソリン、軽・重油などの総使用量の原油換算値(単位:キロリットル)
 ※包装資材使用量は、包装紙、ショッピングバッグ、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(キロリットル×1000)÷延べ床面積(m²)÷営業時間(h)(メガリットル)/(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:処分量(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:処分量(トン×1000)÷売上高(百万円)(キロトン)/(百万円)



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）へのアカウントビリティの重視・徹底をはかるため、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

全社組織においては、4つの統括部（経営戦略統括部、関連事業統括部、財務戦略統括部、業務統括部）による組織の役割・責任・権限の明確化をはかり、監督機能の強化、グループ全体の内部統制システムの充実をはかっています。また、経営体制においても執行役員制度を導入し、経営の意思決定と執行の分離をはかり、より迅速な意思決定ができ、実行のスピード化をはかるための経営機構を構築しています。

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。現在、機関設計として監査役会設置会社を採用している理由は次のとおりです。

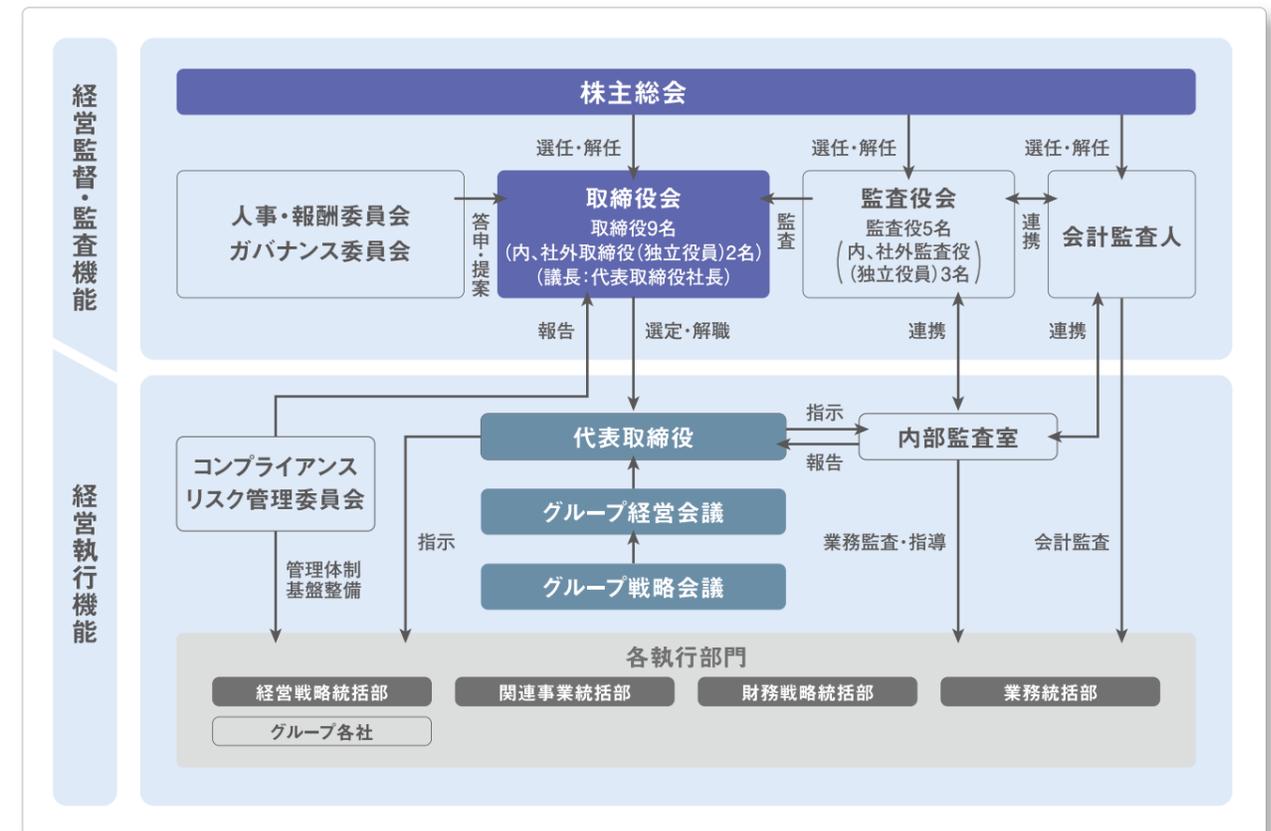
①当社グループの各事業の業務執行責任者が、取締役会においてグループ経営に関する重要な事項の審議及びその意思決定に携わることにより、執行との一体性・連続性が確保されること

②グループ経営の適法性を確保するためには、独立性・独任制が法律上確保されている監査役による客観性の高い監査と、常勤監査役による高い情報収集力による精度の高い監査とを実施することが合理的であること

その上で、監査役会設置会社における取締役会の機能を補完し、とりわけその監督機能の実効性を確保するため、複数名の独立社外取締役を選任するほか、取締役会の諮問委員会として「人事・報酬委員会」「ガバナンス委員会」を設置することにより、取締役会の機能強化をはかっています。

なお、当社の機関設計のあり方（監査役会設置会社・監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社の選択）や非業務執行社内取締役の活用については、コーポレート・ガバナンスの実効性をさらに高めるため、また、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、最適な体制の採用を継続的に検討していきます。

◆コーポレート・ガバナンスの体制図



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、代表取締役社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。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。

2015年度に16回開催された取締役会では、予算や決算の承認をはじめ、「株式会社千趣会との資本業務提携」「自己株式の取得」「大丸心斎橋店本館建替え」などについて審議決議しました。

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。

諮問委員会の設置

当社は、監査役会設置会社における取締役会の機能を補完し、とりわけその監督機能の実効性を確保するため、任意の諮問委員会として「人事・報酬委員会」と「ガバナンス委員会」を設置しています。

人事・報酬委員会では、当社及び主要事業子会社の取締役・監査役・執行役員の人事について、あらかじめ定めた指名・選任方針に基づくほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえて審議・決定し、

取締役会に対して人事案を答申しています。また、2016年4月には、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的とする取締役・監査役・執行役員報酬決定方針の一部改定（2016年6月支給分から）について審議・決定し、取締役会に対して答申しました。

ガバナンス委員会では、取締役会評価の結果を踏まえた取締役会の実効性向上のための諸課題や当社の機関設計のあり方などについて、建設的に議論・意見交換を実施しています。

監査役会

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。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。

監査役は、取締役の職務の執行を監査するほか、業務及び財産の状況に関する調査、取締役会に対する助言・勧告等の意見表明を通じて、取締役会と協働して当社及び当社グループの監督機能の一翼を担い、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に努めるものとします。

取締役会評価の実施

当社は、2015年6月から同年9月にかけて、第三者機関による取締役会評価を実施しました。

評価項目は、取締役会の役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況・審議事項・審議資料などの項目についてそれぞれ分析・評価を行いました。

評価手法は、第三者機関が「個別インタビュー」及び「取締役会の直接観察」した結果を集計・分析した報告書を作成し、その報告書を基に取締役会で審議する手法で行いました。

「個別インタビュー」では、取締役・監査役(社内・社外とも)の全員に対して第三者機関が個別インタビューを実施し、取締役会に関する各種質問に対する考え方・問題意識などをヒアリングしました。また、「取締役会の直接観察」では、第三者機関が取締役に陪席し、取締役会の実際の議論の様子を直接観察しました。

その結果、当社の取締役会は、その役割・責務に照らし、付議議案の選定、本質的な議論、議案資料の質などの項目について改善点があることが確認されました。これらの評価結果に基づき、当社は、付議議案・付議基準の明確化をはかるための取締役会規程の改定、事前説明の徹底及び取締役会における議案説明の短縮による議論のための時間の確保、議案資料の改善等に取り組み、取締役会全体の実効性の確保に努めています。

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いますが、社外役員の選任にあたっては、当社が設定した独立性の判断基準に照らし、当社株主と利益相反が生じるおそれなく、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。

役員報酬の決定方針と決定手続き

現行の当社の取締役・監査役・執行役員の報酬は、月額報酬と1年毎の業績に対応した成果・成功報酬型の年度役員賞与(いずれも金銭報酬)で構成されています。取締役・監査役・執行役員の報酬決定方針については、2016年4月の人事・報酬委員会の答申に基づく取締役会決議をもって、2016年6月支給分から次のとおり変更しました。

◆社内取締役・執行役員の報酬

経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成に向けたインセンティブ付与のための報酬総額における年度役員賞与(業績連動報酬)の割合を増加させることとし、月額報酬60%、年度役員報酬40%(標準ランク)とする。

◆社外取締役・監査役(社外・社内とも)の報酬

年度役員賞与を廃止し、月額報酬のみとする。あわせて、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、社内取締役・執行役員に対する中長期の業績に連動する報酬(株式対価報酬等)の2017年度以降導入を目指し、検討を進めています。

後継者の計画

最高経営責任者の選定は最も重要な戦略的意思決定であり、当社は、後継者(次期経営陣幹部)計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置付けています。

今後、人事・報酬委員会において、「『当社グループの経営人材のあるべき姿』を踏まえた選定方針の策定」「当該方針に基づく後継者候補の選定」「各後継者候補に対する育成計画の策定・実施」等を順次進めていきます。

資本政策の基本方針

当社は、フリー・キャッシュフローの増大とROEの向上が持続的な成長と中長期的な企業価値を高めることにつながるものと考えています。その実現に向け、「戦略投資の実施」「株主還元の充実」及びリスクへの備えを考慮した「自己資本の拡充」のバランスを取った資本政策を推進します。

また、有利子負債による調達フリー・キャッシュフロー創出力と有利子負債残高を勘案して行うことを基本とし、資金効率と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。

フリー・キャッシュフロー、ROEの向上には、収益を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及び投下資本収益性を向上させる「財務戦略(資本政策を含みます。)」が重要です。あわせて、基幹事業の強化、事業領域の拡大・新規事業の積極展開等に経営資源を重点配分することにより、営業利益の最大化と営業利益率を持続的に向上させていくことが重要であると考えています。

株主還元方針

当社は、健全な財務体質の維持・向上をはかりつつ、利益水準、今後の設備投資、フリー・キャッシュフローの動向等を勘案し、安定的な配当を心がけ連結配当性向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ます。

政策保有株式の保有方針

当社グループは、政策保有株式(子会社・関連会社株式を除く純投資以外の目的で保有する上場株式をいいます。)については、市場環境・株価動向等を勘案の上、適宜削減していきます。ただし、下記の検証を通じて保有合理性が確認されたものについては、この限りではありません。

当社グループが保有する主要な政策保有株式の保有合理性について、お客様企業・お取引先様企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保など事業戦略に係る定性的な観点のほか、配当収益その他の経済合理性等の定量的な観点も踏まえて、毎年取締役会において検証します。

政策保有株式に係る議決権の行使に際しては、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。なお、必要な場合にあっては、議決権の行使に際して、保有先企業との対話を実施することも検討します。

社外取締役

橋・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

橋・フクシマ・咲江氏は、グローバルな視野を持つ人材に関する高い見識及び国際的な企業経営者としての豊富な知識、経験に基づき、平成24年の当社社外取締役就任以来、経営全般に関する方向性などについて、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場から、適切な助言、監督を行い、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。このような実績を踏まえ、社外取締役として、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、引き続き取締役候補者いたしました。

同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。

当社は橋・フクシマ・咲江氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結いたしております。

◆当事業年度の取締役会出席回数 16回中16回(100%)

太田 義勝

コニカミノルタ株式会社 特別顧問

選任の理由

太田義勝氏は、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(現、指名委員会等設置会社)における取締役会議長を歴任されるなど、当社と同じ持株会社の経営者として、幅広い経験と豊富な知見を有しており、平成27年5月の当社社外取締役就任以来、グループ経営の推進などについて、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場から、適切な助言、監督を行い、取締役会の実効性向上に寄与してまいりました。このような実績を踏まえ、社外取締役として、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、引き続き取締役候補者いたしました。

同氏は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員であります。

当社は太田義勝氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結いたしております。

◆当事業年度の取締役会出席回数 就任後12回中12回(100%)

社外監査役

鶴田六郎

弁護士

選任の理由

鶴田六郎氏は、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はもとより、コンプライアンス及びリスク管理体制強化の観点からも、当社の経営に資するところが大きいと判断したためであります。

また、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、高い独立性が認められるためであります。

◆当事業年度の取締役会出席回数 16回中15回(93.8%)

石井康雄

株式会社大丸松坂屋百貨店 監査役

選任の理由

石井康雄氏は、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、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りますので、社外監査役として、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たためであります。

◆当事業年度の取締役会出席回数 就任後12回中12回(100%)

西川晃一郎

株式会社大丸松坂屋百貨店 監査役

選任の理由

西川晃一郎氏は、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った経験を通じて財務面においても適切な知見を有しています。

また、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りますので、社外監査役として、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たためであります。

◆当事業年度の取締役会出席回数 就任後12回中12回(100%)

株主総会の充実

当社は、株主の皆様と建設的な対話に向け、株主総会の招集通知を早期発送（株主総会開催日の3週間前までを目処とします。）するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所及び当社のウェブサイトに掲載し、株主の皆様の議決権行使のための検討時間を十分に確保します。第9期定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、開催日の4週間前に金融商品取引所及び当社ウェブサイトに開示しました。

また、国内外の機関投資家を含む株主の皆様の議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用しています。さらに、外国人の株主の皆様にも適切に議決権を行使していただけるよう招集通知の英訳を作成し、当社ウェブサイト及び議決権電子行使プラットフォームで開示しています。

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様に株主総会視聴の機会を提供するため、大阪地区（大丸心斎橋店）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。

また、第9期株主総会から会場での「事業報告」説明部分を録画でオンデマンド配信しています。



株主総会の模様をウェブサイトで配信（録画）



株主総会

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。」という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深めていただくことを目的にIR活動を推進しています。

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。また、適時開示規則に該当しない場合においても、当社への理解を深めていただけると考えられる情報については、当社ウェブサイトへの掲載をはじめ、SNSの活用やアニュアルレポートの発刊等を通じ発信していくよう努めます。開示する情報の特性に応じて、TDnet・EDINET・当社ウェブサイトなどを活用する方法で、適時・適切に情報開示を行います。なお、情報開示の公平性の確保のため、株主総会招集通知・アニュアルレポート・適時開示情報・決算情報・当社ウェブサイトについては、英訳を作成し開示します。

また、適時開示や当社ウェブサイト等による情報発信に併せ、各種説明会、ミーティングの実施や株主・投資家の皆様からの日々のお問い合わせに対する回答等を通じて、コミュニケーションの充実に努めています。なお、株主・投資家の皆様から頂いたご意見・ご要望等については、当社及び関連するグループ各社等において広く共有し、企業価値向上に向けた会社経営の参考といたします。

2015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7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
海外ロードショーの実施（計2回）
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、当社グループ全体の業務の適正を確保するため「内部統制システム構築に関する基本方針」を定め、その方針を具体的に推進することによって、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

当社グループ全体の内部統制システムの運用状況については、定期的（年間2回）及び適時に取締役会への報告を実施し、取締役会において適切に監督を行います。また、その運用状況の概況については、株主総会の招集通知（事業報告）において開示しています。

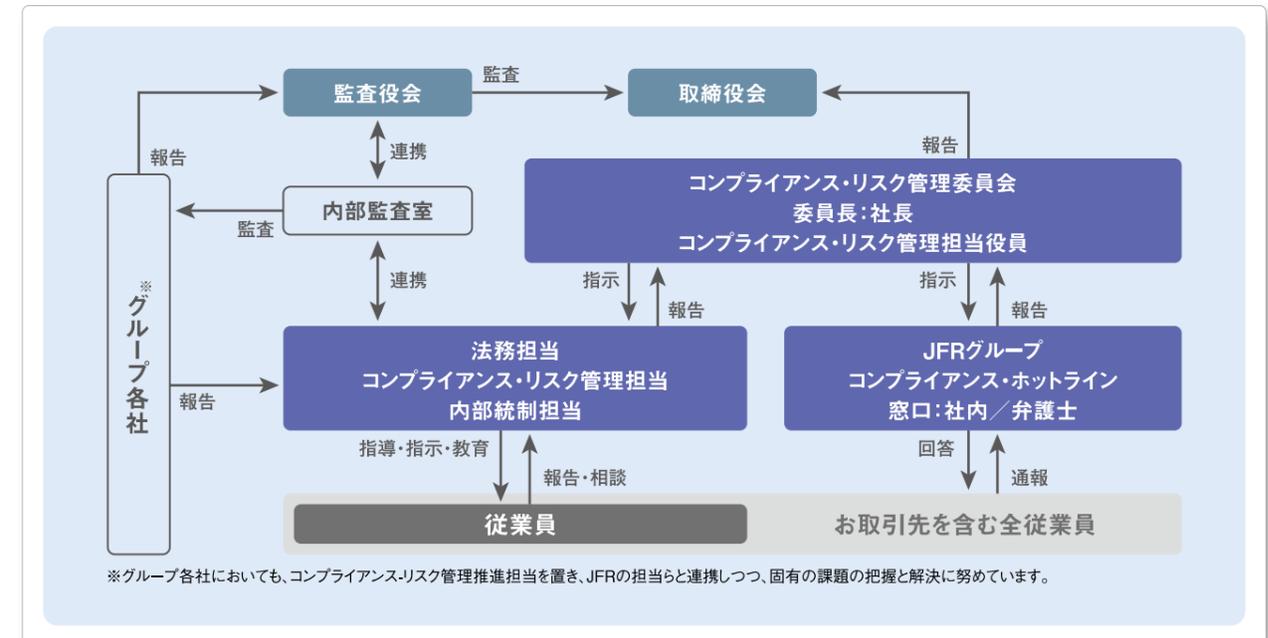
コンプライアンス・リスク管理

当社は、当社グループのコンプライアンス経営上の課題への対応及び事業運営上のリスクの管理と評価を適切に実施するため、「コンプライアンス・リスク管理委員会」（メンバーに顧問弁護士を含みます。）を設置しています。

同委員会は、重大なコンプライアンス違反事案・リスク管理案件への対応方針を策定するほか、コンプライアンス・リスク管理担当部門等に対して、コンプライアンス・リスク管理体制の基盤整備（社内規程、業務運営マニュアル、管理体制策定など）や、各部門の法令・企業倫理等の遵守のための指導・教育を実施します。なお、同委員会は、定期的（年4回）及び適時に開催し、必要に応じて取締役会に報告を実施します。

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、コンプライアンス・リスク管理委員会が対応方針を審議・決定し、

◆コンプライアンス・リスク管理体制



コンプライアンス・リスク管理行動原則・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。
- 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。
- 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な人権を尊重し、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。
- 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。

事業法人の経営者として、幅広い経験と豊富な知見を有する当社社外取締役の太田義勝氏にJ.フロント リテイリングのコーポレートガバナンス強化への取り組みや、ご自身の役割などについて聞きました。



社外取締役
太田 義勝 OTA Yoshikatsu

- 1964年 ミノルタカメラ株式会社入社
- 1991年 同社取締役
- 1994年 ミノルタ株式会社取締役
- 1995年 同社常務取締役
- 1999年 同社代表取締役社長
- 2001年 同社代表取締役社長執行役員
- 2003年 コニカミノルタホールディングス株式会社
取締役代表執行役員副社長
- 2006年 同社取締役代表執行役員社長
- 2009年 同社取締役取締役会議長
- 2013年 コニカミノルタ株式会社取締役取締役会議長
- 2014年 同社特別顧問(現任)
- 2015年 当社社外取締役(現任)

J.フロント リテイリングのガバナンスへの取り組みについて

昨年2015年は「ガバナンス元年」とも言われるなかで、ガバナンスコードが示され、日本の多くの上場企業がガバナンス体制の見直しに迫られるということになりました。ガバナンス強化への取り組みについてはまだまだ消極的な対応にとどまっている企業も多く目にしますが、J.フロント リテイリングは経営トップが率先して積極的に取り組まれているのは素晴らしいし、また頼もしくも感じています。

J.フロント リテイリングは、2007年に経営統合以降、体制整備あるいは従業員の意識改革に取り組み、業績も着実に向上していますが、一方で、経営の透明性、つまり外部、特に投資家の目線でガバナンスを見たときに、望ましい姿になっているのかということについて、自問されたのだと思います。

ガバナンス強化に向けた取り組みでの一例ですが、取締役会では第三者機関の評価に基づく実効性向上に取り組んでおり、またガバナンス委員会では、ガバナンスコードそのものが求める有様を強く意識しながら、機関設計まで踏み込んだ議論もされつつあります。来年度からスタートする新たなビジョン策定にあたっては、社内だけでなく、社外

取締役、社外監査役も含めた合宿も実施するなど、プロセス段階から社外の目を取り入れながら幅広い視野で進めています。J.フロント リテイリングがマルチリテイラーとしての発展を目指し、ガバナンス強化のもとでしっかりとした成長戦略を展開していくことができれば、株主構成においてさらに外国人投資家の比率も上がっていくものと考えられますので、こうした取り組み姿勢は必然と言えるかもしれません。

持続的な企業価値向上に向けた課題とは

現状の事業ポートフォリオについては、百貨店を中心としたマルチリテイラーを通じて精選された物品・サービスの提供ということになるのですが、これまでの物品・サービスの提供にとどまることなく、そのつながりにおけるお客様の満足感、納得感をさらに突き詰めていく、いわゆる問題解決型に「場」を展開していくことが必要ではないかと考えています。いまはネット社会ですから、莫大な量の情報が瞬時に飛び交う時代でもありますし、そうすると人々の選択肢も広がっていきますので、単なる物品・サービスの選択、提供の場だけにとどまっているわけにはいかないと思います。ネットでの人々とのつながりは、売り買いだけではなくまだまだ

広がっていく時代ではないでしょうか。小学生にプログラミングを必修科目に入れようかという話もあるようですし、そうするとますます世の中は変わっていくとも予想されます。今までの、店を構えてお客様をお迎えするという有り様ばかりではすまないでしょう。そのあたりを、これまで以上に強く意識した戦略が必要ではないかと思えます。場を広げるだけでなく、場をつくっている社会そのものが変わっていく、人々の認識が変わっていくなかで、企業としてどう対応していくことができるかというところまで考えていかねばなりません。J.フロント リテイリングは、多様な経営資源を集約し把握しているわけですから、今後はそれらを活かして、いかなる手を打っていくかというところに来ているのだと思います。

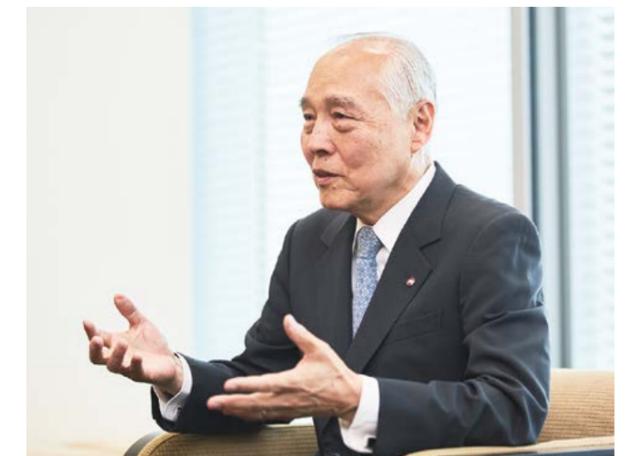
ガバナンス強化によって何が変わるかといえば、投資家の当社への信頼が広く高まるということではないでしょうか。結果としての経営数字さえよければいいというわけではなく、経営陣が常に投資家の目を意識して、将来のリターンを正しく持続的に確保する体制のもとで経営をしているかは投資家にとってはとても重要なことであり、同時にお客様、お取引先、従業員、その他関連する多くのステークホルダーにとっても安心感、満足感、あるいはやりがいに通じていくのではないのでしょうか。企業の成長とは、端的には売上や利益という経済価値の増大ということになるのかもしれませんが、併せて重要なのは、そのもととなっている信頼感を持ったお客様の増大であり、ステークホルダーとの強固な関係性構築も含めた社会価値の増大であると考えています。

果たして行きたい役割

社外取締役としての外部の視点では、事業戦略の詳細にわたってコメントをしてみても、それが必ずしも射しているとは限りません。上場企業として、多くのステークホルダーを対象に成長を求めていくわけですから、押さえておかなければならないポイント、あるいは広い視野で中長期的に発展を求めていくという観点から議論を進めていく必要があります。社内ではあたりまえと思われていることも、社外の視点を入れることにより「なぜ、あの社外取締役はあんなことを言ったのだろうか？でもよく考えてみると、それもそうかもしれないな。」といったことが議論を深めていくなかで必要なことなのかも知れません。

私はどちらかといえば海外畑の方が長く、海外販売比率が80%、海外投資家比率も40%から45%という会社でしたので、為替の動向、世界各国の経済動向、インターネットの進展具合、ユーザー動向などがいつも関心の的になっていました。当然、海外とは法制は異なるのですが、ガバナンスや投資家の視点、経営のスピード、M&Aなど否応なしに関わりを持ち、特にM&Aについては、年にいくつも実施してきたことから、ある意味で習い性にもなっています。そうした経験も活かしていけるのではないかと考えています。

どの企業にも歴史があり、日々それぞれの業務にそこに所属する人が立ち向かっていますが、技術や競争あるいは環境変化があるなかで、事柄の捉え方、判断の仕方、あるいは進め方は長い時間の中で概ねやり方が出来上がり、決まってくるものです。環境変化をよく見えています、といっても、どうしても国内の同業態を見ているという場合が時間的にも多いのではないのでしょうか。もう少し広く経済全体の変化や世界経済の動きを見たときに、まったく異種の業界のあり方、例えばネット分野での技術の進化などが自分たちの経営に大きな変化を否応無しに要請してくるというところまではなかなか感じていないことがあるようです。なかには、理解はできても行動に移すまでに時間がかかるということもあります。いわゆる「社内の常識は社外の非常識」といったズレについても、感じた時には遠慮せずに指摘させていただきます。外部の視点とは、社内だけでは得られないような、これまでの経験や日頃のネットワークを通じ、世の中の変化に照らして当社の経営が遅れることなく適応していく必要性を提言すること。そうしたことが私には求められているのだと思っています。



J.フロント リテイリング株式会社

取締役



山本 良一
代表取締役社長
1951年3月27日生
所有株式数:61,600株

1973年4月 株式会社大丸入社
2003年5月 同社代表取締役社長 兼 最高執行責任者 兼 グループ本社百貨店事業本部長
2005年3月 同社グループ本社首都圏新規事業開発室長
2007年1月 同社グループ本社百貨店事業本部 梅田新店計画室長
2007年9月 当社取締役 株式会社松坂屋取締役
2008年3月 株式会社大丸本社営業本部長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店代表取締役社長
兼 株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ代表取締役社長
2013年4月 当社代表取締役社長(現任)



小林 泰行
代表取締役 専務執行役員
1951年3月30日生 所有株式数:34,200株

1973年4月 株式会社大丸入社
2003年2月 同社理事 札幌店長
2003年5月 同社執行役員 札幌店長
2004年1月 同社東京店長
2008年1月 株式会社大丸取締役 兼 執行役員
本社百貨店事業本部副本部長
兼 MD統括本部長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
兼 執行役員
2012年5月 株式会社パルコ社外取締役
2013年5月 当社取締役 常務執行役員
関連事業統括部長(現任)
2015年5月 当社取締役 専務執行役員
2016年5月 当社代表取締役(現任)



好本 達也
取締役
1956年4月13日生 所有株式数:24,000株

1979年4月 株式会社大丸入社
2000年3月 同社本社札幌出店計画室
札幌店開設準備室部長
2008年1月 同社東京店長
2008年5月 同社執行役員 東京店長
2010年1月 当社執行役員
百貨店事業政策部営業企画推進室長
兼 マーケティング企画推進室長
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員
同社経営企画室長
2012年5月 同社取締役 兼 執行役員
2013年4月 同社代表取締役社長(現任)
兼 株式会社大丸松坂屋
セールスアソシエイツ代表取締役社長(現任)
2013年5月 当社取締役(現任)



牧山 浩三
取締役
1958年8月28日生 所有株式数:7,800株

1981年4月 株式会社パルコ入社
2004年3月 同社執行役員 店舗運営局長
2007年3月 同社常務執行役員 店舗統括局長
2008年3月 同社専務執行役員
店舗運営本部長
兼 店舗統括局長
2008年5月 同社取締役
兼 専務執行役員
2009年3月 同社店舗運営統括
2010年3月 同社店舗統括担当
2011年3月 同社事業統括担当
2011年5月 同社取締役
兼 代表執行役員社長(現任)
2013年5月 当社取締役(現任)



藤野 晴由
取締役
1961年3月10日生 所有株式数:7,800株

1983年4月 株式会社大丸入社
2004年4月 同社グループ本社東京店新店準備室長
2008年9月 当社百貨店事業政策部
マーケティング企画推進室長
2010年1月 株式会社大丸東京店長
兼 東京新店第II期増床計画室長
2010年5月 株式会社大丸松坂屋百貨店
執行役員東京店長
2014年1月 当社執行役員
2014年5月 当社取締役(現任)
2014年5月 同社常務執行役員(現任)
株式会社パルコ社外取締役(現任)
2014年6月 株式会社白書舎社外取締役(現任)



土井 全一
取締役
1953年9月15日生 所有株式数:31,000株

1976年3月 株式会社松坂屋入社
2006年5月 同社執行役員
2008年5月 同社常務執行役員
2009年1月 同社取締役
兼 執行役員
2010年3月 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役
兼 執行役員
2012年5月 同社取締役兼常務執行役員
2015年5月 当社取締役(現任)
当社常務執行役員(現任)



若林 勇人
取締役
1961年8月31日生 所有株式数:200株

1985年4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社
1998年4月 パナソニックファイナンシャルセンター
マレーシア株式会社 社長
2007年4月 松下電器(中国)財務有限公司 董事・総経理
2009年2月 パナソニック株式会社 本社
財務・IRグループ財務企画チームリーダー(部長)
2013年7月 パナソニック株式会社 コーポレート戦略本部
財務・IRグループゼネラルマネジャー
兼 財務戦略チームリーダー(理事)
2015年4月 同社退職
2015年5月 当社入社
2015年9月 当社執行役員
2016年3月 当社財務戦略統括部長兼財務政策担当(現任)
2016年5月 当社取締役(現任)



橋本 フクシマ・咲江
社外取締役
1949年9月10日生 所有株式数:3,200株

1980年6月 ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社
1987年9月 ベイン・アンド・カンパニー株式会社入社
1991年8月 コンフェド・インターナショナル株式会社日本支社アシスタント
1993年6月 同社パートナー
1995年5月 同社米国本社取締役
2000年9月 同社日本担当社長・米国本社取締役
2001年5月 同社日本担当代表取締役社長・米国本社取締役
2007年9月 同社日本担当代表取締役社長
2009年5月 同社日本担当代表取締役会長
2010年3月 株式会社プリジストン社外取締役(現任)
2010年7月 G&Sグローバルアドバイザー株式会社代表取締役社長(現任)
2010年8月 コンフェド・インターナショナル株式会社 アジア・パシフィック・アジア・アドバイザー
2011年6月 味の素株式会社社外取締役(現任)
2012年5月 当社社外取締役(現任)
2013年6月 三菱商事株式会社社外取締役(現任)



太田 義勝
社外取締役
1941年12月28日生 所有株式数:3,700株

1964年4月 ミノルタカメラ株式会社入社
1991年6月 同社取締役
1994年7月 ミノルタ株式会社取締役
1995年6月 同社常務取締役
1999年6月 同社代表取締役社長
2001年4月 同社代表取締役社長執行役員
2003年8月 コニカミノルタホールディングス株式会社
取締役代表執行役員副社長
2006年4月 同社取締役代表執行役員社長
2009年4月 同社取締役取締役会議長
2012年6月 ヤマハ株式会社社外取締役(現任)
2013年4月 コニカミノルタ株式会社社外取締役取締役会議長
2014年6月 同社特別顧問(現任)
2015年5月 当社社外取締役(現任)

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)：7,038名(2016年2月29日現在)

URL：http://www.j-front-retailing.com/

監査役および執行役員



越智 文史郎
監査役
1957年1月22日生 所有株式数:2,600株

1980年4月 株式会社大丸入社
1994年3月 同社京都店人事部
労務・採用担当マネジャー
2001年6月 同社本社業務管理部
人事担当マネジャー(梅田店担当)
2003年3月 同社グループ本社業務推進部部長(京都店担当)
兼 店長付スタッフ
2011年3月 株式会社博多大丸取締役業務統括部長
2015年5月 当社監査役(現任)



鶴田 六郎
社外監査役
1943年6月16日生 所有株式数:3,600株

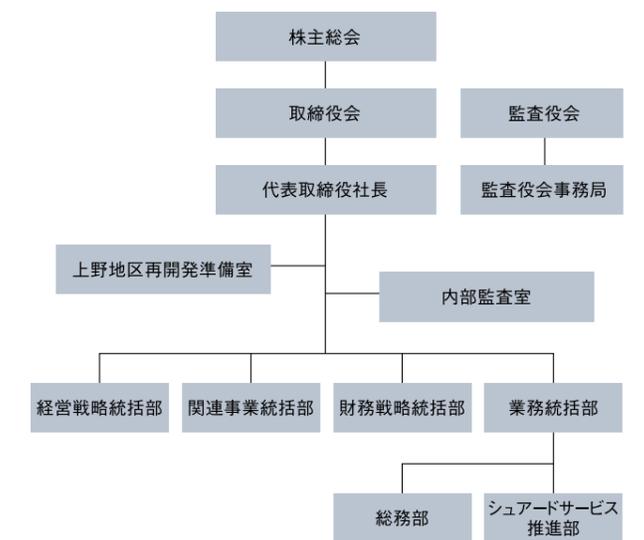
1970年4月 東京地方検察庁検事
2005年4月 名古屋高等検察庁検事長
2006年6月 退官
2006年7月 弁護士登録
2006年10月 千葉大学法科大学院教授
2007年5月 株式会社大丸社外監査役
2007年6月 帝国ビストリング株式会社(現TPR株式会社)
社外取締役(現任)
2007年9月 当社社外監査役(現任)
2009年4月 駿河台大学法科大学院教授
2010年6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス
社外監査役
2012年6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
社外監査役(現任)



西川 晃一郎
社外監査役
1947年7月12日生 所有株式数:200株

1970年4月 株式会社日立製作所入社
1995年8月 日立アメリカ副社長
2001年6月 株式会社日立製作所
理事グローバル事業開発本部長
同社理事事業開発部門長
2003年4月 同社執行役事業開発部門長
2006年1月 同社執行役常務事業開発担当
2007年4月 同社執行役専務事業開発担当
2010年4月 日立電線株式会社執行役専務
2012年4月 株式会社日立総合計画研究所顧問
2013年3月 同社顧問退任
2014年3月 協和発酵キリン株式会社社外取締役(現任)
2015年5月 当社社外監査役(現任)

J.フロント リテイリング(株)組織図



加藤 洋一
監査役
1955年4月13日生 所有株式数:3,054株

1978年4月 株式会社松坂屋入社
2000年3月 同社名古屋事業部
業務統括部研修課研修スタッフ課長
2006年3月 同社業務統括本部
人事総務部人事課長
2008年3月 同社名古屋店企画スタッフ部長
兼 業務統括本部店舗業務統括スタッフ部長
同社名古屋店業務推進部長
2008年9月 株式会社大丸松坂屋百貨店
2012年3月 同社名古屋お得意様営業統括部長
2015年5月 当社監査役(現任)



石井 康雄
社外監査役
1947年9月4日生 所有株式数:400株

1970年4月 山之内製薬株式会社入社
2000年6月 同社取締役医療営業本部医療部長
2001年1月 同社取締役
兼 山之内ヨーロッパV.V.会長
2003年3月 同社取締役
兼 山之内U.K.会長 兼 山之内ヨーロッパV.V.会長
2003年6月 同社常務取締役
2004年6月 同社常務執行役員
2005年4月 アステラス製薬株式会社常務執行役員
兼 アステラスファーマーヨーロッパV.V.会長兼CEO
2008年6月 アステラス製薬株式会社代表取締役副社長
2013年6月 同社代表取締役副会長退任
2015年5月 当社社外監査役

執行役員	
今津 貴博	経営戦略統括部部長 グループ経営戦略推進担当
牧田 隆行	経営戦略統括部部長 コーポレートガバナンス推進担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員 業務本部 コーポレートガバナンス推進部長
忠津 剛光	経営戦略統括部 グループ組織要員政策担当 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員 業務本部 人事部長
有澤 久	関連事業統括部部長 関連事業担当
堤 啓之	財務戦略統括部部長 財務経理担当

株式会社大丸松坂屋百貨店

会社概要

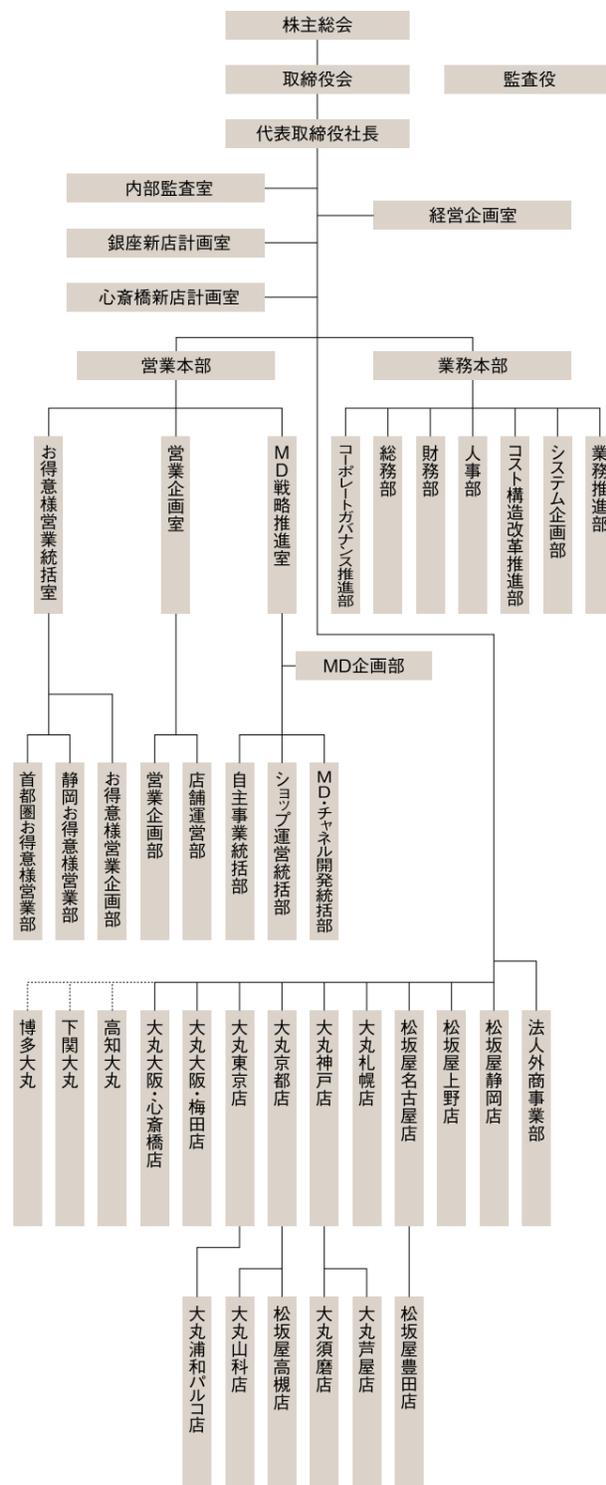
商号：株式会社 大丸松坂屋百貨店
 (英文表示)：Daimaru Matsuzakaya Department Stores Co.Ltd.
 本店所在地：東京都江東区木場二丁目18番11号
 商号変更：2010年3月1日
 資本金：100億円
 事業内容：百貨店業
 大株主および持株比率：J. フロント リテイリング株式会社 100%
 URL：http://www.daimaru-matsuzakaya.com/

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)博多大丸代表取締役社長
執行役員	吉川 辰司	経営企画室長
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	加藤 俊樹	営業本部MD戦略推進室 ショップ運営統括部長
執行役員	牧田 隆行	業務本部 コーポレートガバナンス推進部長
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 兼 心斎橋新店計画室長
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	丹羽 亨	大丸京都店長
執行役員	太田 征男	大丸神戸店長
執行役員	香川 曉子	大丸札幌店長
執行役員	近藤 保彦	松坂屋名古屋店長
執行役員	小宅 祥広	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



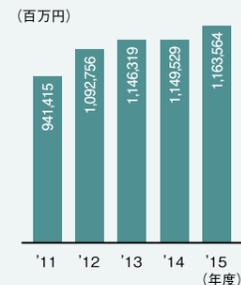
(2016年5月31日現在)

財務情報

- 60 財政状態及び経営成績に関する分析
- 64 連結貸借対照表
- 66 連結損益計算書
- 67 連結包括利益計算書
- 68 連結株主資本等変動計算書
- 69 連結キャッシュ・フロー計算書

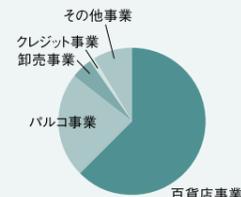
財政状態及び経営成績に関する分析

売上高



事業セグメント別の売上高

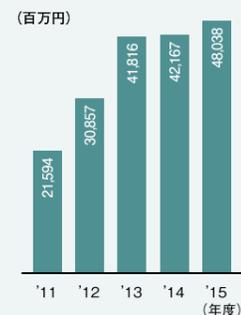
(各セグメント間の取引を含まない売上構成)



(各セグメント間の取引を含みます)

事業セグメント	売上高 (百万円)
百貨店事業	763,222
パルコ事業	281,050
卸売事業	57,849
クレジット事業	10,455
その他事業	104,739

営業利益



営業の概況

当連結会計年度(2015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、企業業績や雇用が改善に向かいましたものの、年度後半には世界経済減速の懸念などにより先行き不透明感が強まり、景気回復のペースは減速基調となりました。

小売業界におきましては、実質賃金の伸び悩みや消費の二極化の進展に加え、年度後半からの株価下落や先行き不透明感を反映し、節約志向が強まるなど消費マインドは急速に低下し、個人消費全体は力強さを欠く展開となりました。

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」に基づき、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、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、M&Aなど経営資源の成長分野への重点的な投入を進めてまいりました。

百貨店事業では、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を目指す「新百貨店モデル」の確立に向けた取り組みとして、松坂屋名古屋店、大丸札幌店などの重点店舗の大型改装を実施いたしました。また、堅調な富裕層マーケット、拡大を続ける訪日外国人マーケットへの対応も併せて強化してまいりました。

パルコ事業では、ICT(情報通信技術)の活用や店舗改装の推進、また都市部での新たな商業拠点の拡大による収益力向上に向け、昨年3月に福岡パルコ本館を増床し、名古屋「PARCO midi」を開業いたしました。さらに、今年2月には新たに札幌ゼロゲートを開業いたしました。

また、マルチリテイラーとしての発展に向け、昨年4月には株式会社千趣会と資本業務提携契約を締結し、同社を持分法適用関連会社化いたしました。両社のグループ資産、ノウハウを活用し、相互販売、商品開発などに取り組んでおります。

店舗を核に地域とともに発展するビジネスモデルの構築(アーバンドミナント戦略)に向けては、銀座六丁目10地区市街地再開発、松坂屋上野店南館建替え計画に加え、大丸心齋橋店本館建替え計画、宇田川町15地区開発(渋谷パルコ建替え計画)などを推進しております。

オムニチャネル・リテイリングの推進では、「クリック&コレクト」「スナップダイアリー」などのサービスとともに、千趣会との提携によるシナジー創出に取り組んでまいりました。

海外事業につきましては、技術支援を進めてきた「上海新世界大丸百貨」が昨年5月に全面開業いたしました。また、JFRプラザが台湾で展開する雑貨小売店「PLAZA TOKYO」は、今年3月に合計9店舗となりました。パルコでは、ICT活用による店舗事業の優位性拡大及びECを軸とした海外事業の強化に向け、(株)アパレルウェブと業務・資本提携をいたしました。

併せて、より強固な経営体質の構築に向けあらゆる経費構造の見直しをはかり、経営効率の向上に取り組まれました。

売上高

以上のような諸施策に取り組みましたが、連結売上高は、卸売事業で前年実績を下回ったものの、百貨店事業、パルコ事業、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140億35百万円増の1兆1,635億64百万円となりました。

販売費および一般管理費

販売費および一般管理費は、対前年2.0%減の1,974億94百万円となりました。グループ全体としてあらゆる経費構造を見直し、人件費や作業費を圧縮するとともに、広告宣伝費、包装配達費などの削減を進めました。

営業利益

連結営業利益は、前連結会計年度に比べ58億71百万円増の480億38百万円となりました。

その他の収益・費用

その他の収益・費用はネットで、前年32億2百万円の損失に対し、133億40百万円の損失となりました。これは費用として、大丸心齋橋店本館建替えによ

る店舗建替え関連損失として74億92百万円、主に大丸松坂屋百貨店の固定資産処分損として26億29百万円、千葉パルコ閉鎖に伴う事業整理損17億19百万円などを計上したことによるものです。

当期純利益

この結果、税金等調整前当期純利益は、対前年11.0%減の346億98百万円となり、当期純利益は、対前年31.8%増の263億13百万円となりました。

セグメント概況

●百貨店事業

「新百貨店モデル」の確立に向けた取り組みとして、各店舗改装においてマーケット変化に対応した商品カテゴリー、売場構成の見直しを進め、競争力・収益力の強化をはかってまいりました。松坂屋名古屋店では、「地域のお客様に愛される上質な進化型百貨店」を目指し、昨年3月より第3期改装計画を進めてまいりました。昨年10月には南館4～6階に「ヨドバシカメラ」を導入し、今年4月には、メンズフロアの改装を実施し北館を「松坂屋ジェンタ」の名称でオープンさせるなど、幅広い世代のお客様にご来店いただける百貨店としての体制を整えました。また、大丸札幌店では、昨年10月より1階へのラグジュアリーブランド導入、2階での婦人雑貨フロア改装を順次実施いたしました。

堅調な富裕層マーケットへの対応としては、「お得意様ゴールドカード」の新規口座開拓を継続して進めました。また、増加する訪日外国人のお客様への対応では、訪日観光シーズンに合わせた販促、動員施策などを各店で実施いたしました。

千趣会との取り組みでは、同社のファッションブランド「Kカラット」のショップを大丸神戸店と松坂屋名古屋店において期間限定で展開し、次年度に向けての商品開発、シナジー創出のための協業体制の構築を進めました。また、大丸松坂屋百貨店の紳士服プライベートブランド「トロージャン」を6年ぶりにリモデルいたしました。

なお、大丸心齋橋店では本館建替え工事のため昨年12月30日をもって本館の営業を一時休止いたしました。今後、設計者W・M・ヴォーリズの歴史的建築の

価値継承と建物の安全性向上を通じ、地域の発展に貢献する新たな本館の構築を進めてまいります。

以上のような諸施策に取り組みましたが、売上高は7,632億22百万円(前年比0.4%増)となり、営業利益は287億86百万円(同24.1%増)となりました。

●パルコ事業

ショッピングセンター事業では、福岡パルコの本館増床、名古屋「PARCO midi」の開業や、札幌ゼロゲートの出店など、都心型店舗での売場面積の増加に加え、既存パルコ店舗におけるターゲット層の拡大をテーマとした改装の推進や、「カエルパルコ」、「ポケットパルコ」などのICTを活用した店舗施策が奏功し、売上高は前年を上回りました。さらに専門店事業における新規出店や新業態開発、総合空間事業における工事受注増加が寄与したことから、売上高は2,810億50百万円(前年比2.5%増)となり、営業利益は125億82百万円(同2.7%増)となりました。

●卸売事業

食品部門における水産・畜産分野の取扱い縮小による減収がありましたが、電子デバイス部門や自動車部品部門が順調に推移いたしました。この結果、売上高は578億49百万円(前年比2.6%減)となりましたものの、売上総利益率の向上と販売費及び一般管理費の見直しにより、営業利益は13億15百万円(同23.2%増)となりました。

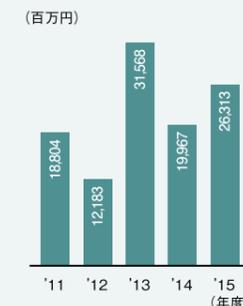
●クレジット事業

取扱い手数料率見直しの影響がありましたが、カード会員口座の拡大、外部加盟店でのカード利用促進などの収益拡大策によって売上高は104億55百万円(前年比0.7%増)となり、カード更新費用の一時的増加により、営業利益は27億3百万円(同21.1%減)となりました。

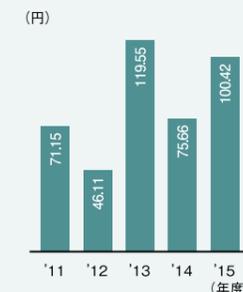
●その他事業

その他事業では、通信販売のJFRオンラインなどが減収となりましたが、J.フロント建築が好調に推移したことにより、売上高は1,047億39百万円(前年比7.6%増)、営業利益は28億7百万円(同16.1%増)となりました。

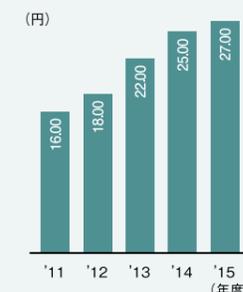
当期純利益



1株当たり当期純利益*



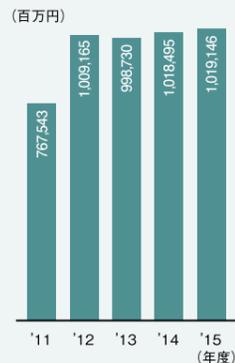
1株当たり配当額*



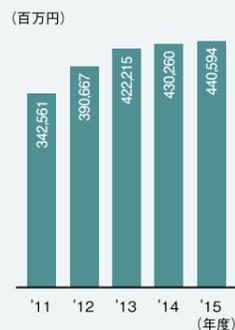
*2014年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。

*2011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



■ 純資産



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6億51百万円増の1兆191億46百万円となりました。一方、負債合計は5,785億52百万円、純資産合計は、4,405億94百万円となりました。

これらの結果、総資産営業利益率（ROA）は、4.7%、自己資本比率は、37.6%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、社債の発行及び金融機関からの借入など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367億99百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、法人税等の支払額が増加したことなどにより78億51百万円の収入減となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は397億41百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、投資有価証券及び有形固定資産の取得による支出が増加したことなどにより234億69百万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10億41百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、社債の発行や長期借入金の新規調達などにより265億46百万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39億85百万円減の281億47百万円となりました。

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

利益配分に関する基本方針および配当

当社は、健全な財務体質の維持・向上を図りつつ、利益水準、今後の設備投資、キャッシュ・フローの動向等を勘案し、連結配当性向30%以上を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針としております。また、資本効率の向上及び機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討してまいります。

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

なお、当期の配当は、中間配当13円を加えた年間配当27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14円に期末配当14円を加えた年間28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争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

2016年2月29日及び2015年2月28日現在

単位：百万円

資産	2016年	2015年
流動資産：		
現金及び預金	¥30,039	¥34,106
受取手形及び売掛金	68,049	75,556
有価証券	1,233	1,353
たな卸資産	28,205	30,886
繰延税金資産	11,671	12,295
その他	41,865	38,058
控除：貸倒引当金	(173)	(151)
流動資産合計	180,890	192,105
固定資産：		
有形固定資産：		
土地	360,297	349,578
建物及び構築物(純額)	182,772	187,935
建設仮勘定	120,751	114,097
その他(純額)	4,829	5,192
有形固定資産合計	668,651	656,804
無形固定資産：		
のれん	568	2,005
その他	40,876	41,001
無形固定資産合計	41,444	43,007
投資その他の資産：		
投資有価証券	20,055	21,817
非連結子会社及び関連会社への投資	26,930	15,699
長期貸付金	1,503	1,506
敷金及び保証金	61,515	61,985
退職給付に係る資産	5,687	11,864
繰延税金資産	5,112	4,159
その他	10,065	12,110
控除：貸倒引当金	(2,710)	(2,564)
投資その他の資産合計	128,160	126,578
固定資産合計	838,255	826,389
資産合計	¥1,019,146	¥1,018,495

単位：百万円

負債及び純資産	2016年	2015年
流動負債：		
支払手形及び買掛金	¥90,768	¥95,020
短期借入金	8,439	9,268
コマーシャル・ペーパー	30,798	28,691
1年内返済予定の長期債務	32,588	25,867
未払法人税等	8,322	12,702
前受金	19,318	18,656
商品券	38,599	37,973
賞与引当金	5,709	5,630
役員賞与引当金	204	194
返品調整引当金	21	22
単行本在庫調整引当金	121	113
販売促進引当金	709	722
商品券等回収損失引当金	13,913	13,241
事業整理損失引当金	487	121
店舗建替損失引当金	1,245	760
その他	51,696	56,477
流動負債合計	302,944	305,463
固定負債：		
長期債務	111,409	107,355
繰延税金負債	89,158	101,486
再評価に係る繰延税金負債	1,161	1,279
退職給付に係る負債	32,707	31,514
役員退職慰労引当金	37	39
事業整理損失引当金	564	—
店舗建替損失引当金	1,191	—
その他	39,378	41,096
固定負債合計	275,607	282,771
負債合計	578,552	588,235
純資産：		
株主資本：		
普通株式：		
発行可能株式総数：1,000,000,000株*		
発行済株式数：268,119,164株*	30,000	30,000
資本剰余金	209,551	209,556
利益剰余金	163,971	147,555
自己株式(原価)：2016年 6,575,238株*及び 2015年 4,205,258株*	(11,286)	(6,369)
株主資本合計	392,236	380,742
その他の包括利益累計額：		
その他有価証券評価差額金	2,113	2,352
繰延ヘッジ損益	223	(35)
為替換算調整勘定	516	659
退職給付に係る調整累計額	(11,391)	(7,832)
その他の包括利益累計額合計	(8,537)	(4,855)
新株予約権	14	15
少数株主持分	56,880	54,357
純資産合計	440,594	430,260
負債純資産合計	¥1,019,146	¥1,018,495

*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数、発行済株式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

2016年2月29日及び2015年2月28日現在

	単位：百万円	
	2016年	2015年
売上高：		
商品売上高	¥1,151,469	¥1,138,801
不動産賃貸収入	12,094	10,727
	1,163,564	1,149,529
売上原価：		
商品売上原価	910,927	899,303
不動産賃貸原価	7,104	6,486
	918,031	905,789
売上総利益	245,532	243,739
販売費及び一般管理費	197,494	201,572
営業利益	48,038	42,167
その他収益(費用)：		
受取利息	369	372
受取配当金	365	434
債務勘定整理益	2,866	3,084
持分法による投資利益	1,886	735
支払利息	(1,419)	(1,481)
商品券等回収損失引当金繰入額	(3,159)	(3,550)
固定資産売却益	—	84
投資有価証券売却益	960	2,811
関係会社株式売却益	131	—
固定資産処分損	(3,493)	(2,679)
投資有価証券評価損	—	(36)
減損損失	(1,570)	(965)
店舗建替関連損失	(7,492)	—
工事補償関連費用	—	(650)
事業整理損	(1,719)	(654)
その他(純額)	(1,062)	(706)
税金等調整前当期純利益	34,698	38,965
法人税等：		
法人税、住民税及び事業税	14,626	16,396
法人税等調整額	(9,791)	(472)
	4,834	15,923
少数株主損益調整前当期純利益	29,863	23,041
少数株主利益	3,549	3,073
当期純利益	¥26,313	¥19,967

連結包括利益計算書

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2016年2月29日及び2015年2月28日現在

	単位：百万円	
	2016年	2015年
少数株主損益調整前当期純利益	¥29,863	¥23,041
その他の包括(損失)利益：		
その他有価証券評価差額金	(288)	2
繰延ヘッジ損益	(37)	(5)
為替換算調整勘定	(147)	242
退職給付に係る調整額	(3,654)	—
持分法適用会社に対する持分相当額	318	(52)
その他の包括(損失)利益合計(純額)	(3,810)	186
包括利益	¥26,053	¥23,228
包括利益内訳：		
親会社株主に係る包括利益	¥22,631	¥20,163
少数株主に係る包括利益	¥3,421	¥3,064



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

2016年2月29日及び2015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
2014年3月1日残高	536,238,328	¥30,000	¥209,557	¥134,178	¥(6,343)	¥367,392
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	(254)	—	(254)
2014年3月1日残高(組替後)	536,238,328	30,000	209,557	133,924	(6,343)	367,138
当期変動額：						
剰余金の配当	—	—	—	(6,336)	—	(6,336)
当期純利益	—	—	—	19,967	—	19,967
自己株式の取得	—	—	—	—	(39)	(39)
自己株式の処分	—	—	(1)	—	14	12
株式併合	(268,119,164)	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—	—
当期変動額合計	(268,119,164)	—	(1)	13,631	(25)	13,604
2015年3月1日残高	268,119,164	30,000	209,556	147,555	(6,369)	380,742
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	(3,065)	—	(3,065)
2015年3月1日残高(組替後)	268,119,164	30,000	209,556	144,490	(6,369)	377,677
当期変動額：						
剰余金の配当	—	—	—	(6,832)	—	(6,832)
当期純利益	—	—	—	26,313	—	26,313
自己株式の取得	—	—	—	—	(5,025)	(5,025)
自己株式の処分	—	—	(4)	—	108	103
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	—	(4)	19,481	(4,917)	14,559
2016年2月29日残高	268,119,164	¥30,000	¥209,551	¥163,971	¥(11,286)	¥392,236

	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
2014年3月1日残高	¥2,357	¥(25)	¥449	—	¥2,780	¥15	¥52,025	¥422,215
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	(254)
2014年3月1日残高(組替後)	2,357	(25)	449	—	2,780	15	52,025	421,960
当期変動額：								
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	(6,336)
当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	19,967
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	(39)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	12
株式併合	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の変動額(純額)	(4)	(9)	210	(7,832)	(7,636)	—	2,331	(5,304)
当期変動額合計	(4)	(9)	210	(7,832)	(7,636)	—	2,331	8,299
2015年3月1日残高	2,352	(35)	659	(7,832)	(4,855)	15	54,357	430,260
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	(114)	(3,179)
2015年3月1日残高(組替後)	2,352	(35)	659	(7,832)	(4,855)	15	54,243	427,080
当期変動額：								
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	(6,832)
当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	26,313
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	(5,025)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	103
株主資本以外の項目の変動額(純額)	(238)	258	(143)	(3,558)	(3,681)	(1)	2,637	(1,045)
当期変動額合計	(238)	258	(143)	(3,558)	(3,681)	(1)	2,637	13,513
2016年2月29日残高	¥2,113	¥223	¥516	¥(11,391)	¥(8,537)	¥14	¥56,880	¥440,594

*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済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

J. フロントリテイリング株式会社及び連結子会社

2016年2月29日及び2015年2月28日現在

	単位：百万円	
	2016年	2015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	¥34,698	¥38,965
減価償却費	18,345	17,963
減損損失	5,905	985
のれん償却額	499	632
貸倒引当金の増加(減少)額	167	(156)
賞与引当金の増加(減少)額	88	(86)
退職給付に係る負債の(減少)増加額	(1,832)	2,399
退職給付に係る資産の増加額	(1,367)	(535)
販売促進引当金の減少額	(13)	(13)
事業整理損失引当金の増加額	930	26
商品券等回収損失引当金の増加額	672	909
店舗建替損失引当金の増加(減少)額	1,676	(560)
受取利息及び受取配当金	(734)	(806)
支払利息	1,419	1,481
持分法による投資利益	(1,886)	(735)
固定資産売却損(益)(純額)	30	(64)
固定資産処分損(純額)	3,493	2,679
投資有価証券売却益(純額)	(960)	(2,811)
投資有価証券評価損	—	36
関係会社株式売却益	(131)	—
売上債権の減少(増加)額	7,507	(9,288)
たな卸資産の減少(増加)額	2,680	(1,590)
仕入債務の(減少)増加額	(4,251)	8,519
未収入金の増加額	(5,092)	(4,170)
長期前払費用の減少額	553	416
その他(純額)	(5,719)	926
小計	56,682	55,120
利息及び配当金の受取額	616	677
利息の支払額	(1,446)	(1,530)
法人税等の支払額	(20,733)	(10,405)
法人税等の還付額	1,680	788
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,799	44,650
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	(12,470)	(1,056)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	4,113	6,020
関係会社株式の売却による収入	1,632	—
有形及び無形固定資産の取得による支出	(37,254)	(23,606)
有形及び無形固定資産の売却による収入	40	133
短期貸付金の減少(増加)額(純額)	6	(33)
長期貸付けによる支出	(43)	(47)
長期貸付金の回収による収入	59	51
その他(純額)	4,174	2,266
投資活動によるキャッシュ・フロー	(39,741)	(16,272)
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)	(829)	(4,962)
コマーシャル・ペーパーの増加(減少)額(純額)	2,107	(3,500)
長期借入れによる収入	21,200	6,000
長期借入金の返済による支出	(13,008)	(17,034)
社債の発行による収入	15,000	—
社債の償還による支出	(12,000)	—
自己株式の取得による支出	(5,031)	(64)
配当金の支払額	(6,814)	(6,312)
少数株主への配当金の支払額	(789)	(734)
その他(純額)	(876)	(979)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,041)	(27,587)
現金及び現金同等物の為替差額	(0)	65
現金及び現金同等物の(減少)増加額	(3,985)	856
現金及び現金同等物の期首残高	32,132	31,276
現金及び現金同等物の期末残高	¥28,147	¥32,132

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

<p>大丸大阪・心斎橋店</p> ●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	<p>大丸浦和パルコ店</p> ●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
<p>大丸大阪・梅田店</p> ●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	<p>大丸山科店</p> ●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
<p>大丸東京店</p> ●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	<p>大丸須磨店</p> ●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
<p>大丸京都店</p> ●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	<p>大丸芦屋店</p> ●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
<p>大丸神戸店</p> ●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	<p>松坂屋静岡店</p> ●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
<p>大丸札幌店</p> ●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	<p>松坂屋高槻店</p> ●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
<p>松坂屋名古屋店</p> ●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	<p>松坂屋豊田店</p> ●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
<p>松坂屋上野店</p> ●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 渋谷ファーストブレイス
●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 渋谷ファーストブレイス
●電話番号：(03)5428-2600
●資本金：4億90百万円
●出資比率：64.9%

<p>大丸興業株式会社(卸売業・輸出入業)</p> ●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/	<p>大丸興業(タイランド)株式会社(輸出入業)</p> ●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%
<p>大丸興業国際貿易(上海)有限公司(輸出入業)</p> ●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%	<p>台湾大丸興業股份有限公司(輸出入業)</p> ●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%
<p>JFRカード株式会社(クレジット業)</p> ●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/	
<p>株式会社J.フロント建装(建築工事請負業、家具製造・販売業)</p> ●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/	<p>JFR PLAZA Inc.(雑貨小売業)</p> ●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%
<p>株式会社JFRオンライン(通信販売業)</p> ●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/	<p>フォーレスト株式会社(通信販売業)</p> ●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/
<p>株式会社ディンプル(人材派遣業)</p> ●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/	<p>株式会社エンゼルパーク(駐車場業)</p> ●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/
<p>株式会社J.フロントフーズ(飲食店業)</p> ●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/	<p>株式会社JFR情報センター(情報サービス業)</p> ●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/
<p>株式会社大丸コム開発(不動産賃貸業・テナント業)</p> ●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%	<p>株式会社JFRオフィスサポート(事務処理業務受託業)</p> ●所在地：〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号 ●電話番号：(072)681-7245 ●資本金：1億円 ●出資比率：100%
<p>株式会社消費科学研究所(商品試験・品質管理業)</p> ●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/	<p>株式会社JFRサービス(リース業・駐車場管理業)</p> ●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%
<p>株式会社パルコスペースシステムズ(総合空間事業)</p> ●所在地：〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストブレイス ●電話番号：(03)5459-6811 ●資本金：4億90百万円 ●出資比率：64.9%	<p>株式会社JFRコンサルティング(コンサルティング業)</p> ●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/
<p>株式会社パルコ・シティ(インターネット関連事業)</p> ●所在地：〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストブレイス ●電話番号：(03)3477-8910 ●資本金：10百万円 ●出資比率：64.9%	<p>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)</p> ●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%
	<p>株式会社大丸松坂屋友の会(前払式特定取引業)</p> ●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/

卸売事業

<p>大丸興業株式会社(卸売業・輸出入業)</p> ●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/	<p>大丸興業(タイランド)株式会社(輸出入業)</p> ●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%
<p>大丸興業国際貿易(上海)有限公司(輸出入業)</p> ●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%	<p>台湾大丸興業股份有限公司(輸出入業)</p> ●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%
<p>JFRカード株式会社(クレジット業)</p> ●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/	
<p>株式会社J.フロント建装(建築工事請負業、家具製造・販売業)</p> ●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/	<p>JFR PLAZA Inc.(雑貨小売業)</p> ●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%
<p>株式会社JFRオンライン(通信販売業)</p> ●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/	<p>フォーレスト株式会社(通信販売業)</p> ●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/
<p>株式会社ディンプル(人材派遣業)</p> ●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/	<p>株式会社エンゼルパーク(駐車場業)</p> ●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/
<p>株式会社J.フロントフーズ(飲食店業)</p> ●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/	<p>株式会社JFR情報センター(情報サービス業)</p> ●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/
<p>株式会社大丸コム開発(不動産賃貸業・テナント業)</p> ●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%	<p>株式会社JFRオフィスサポート(事務処理業務受託業)</p> ●所在地：〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号 ●電話番号：(072)681-7245 ●資本金：1億円 ●出資比率：100%
<p>株式会社消費科学研究所(商品試験・品質管理業)</p> ●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/	<p>株式会社JFRサービス(リース業・駐車場管理業)</p> ●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%
<p>株式会社パルコスペースシステムズ(総合空間事業)</p> ●所在地：〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストブレイス ●電話番号：(03)5459-6811 ●資本金：4億90百万円 ●出資比率：64.9%	<p>株式会社JFRコンサルティング(コンサルティング業)</p> ●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/
<p>株式会社パルコ・シティ(インターネット関連事業)</p> ●所在地：〒150-0045 東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストブレイス ●電話番号：(03)3477-8910 ●資本金：10百万円 ●出資比率：64.9%	<p>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)</p> ●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%
	<p>株式会社大丸松坂屋友の会(前払式特定取引業)</p> ●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



大丸大阪・心斎橋店 (売場面積 46,490㎡)
※新本館は2019年秋に開業予定



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㎡)



大丸山科店 (売場面積5,403㎡)



(株)下関大丸 (売場面積 23,912㎡)



大丸大阪・梅田店 (売場面積 64,000㎡)



大丸神戸店 (売場面積 50,656㎡)



大丸須磨店 (売場面積 13,076㎡)



(株)高知大丸 (売場面積 16,068㎡)



大丸東京店 (売場面積 46,000㎡)



大丸札幌店 (売場面積 45,000㎡)



大丸芦屋店 (売場面積 4,300㎡)



(株)鳥取大丸 (売場面積 13,637㎡)



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㎡)



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

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

パルコの店舗

都心型店舗



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



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



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



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



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



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



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



福岡PARCO
福岡県福岡市中央区天神2-11-1
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-hibirigaoka.com



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



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



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



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



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

ZERO GATE事業

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



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

心斎橋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
地下1階-地上3階
OPEN : 2013年 (H25) .4.20

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

名古屋ZERO GATE
愛知県名古屋市栄3-28
OPEN : 2014年 (H26) .10.10

札幌ZERO GATE
北海道札幌市中央区南2条西3-15-1
地下2階-地上4階
OPEN : 2016年 (H28) .2.26

その他店舗



Pedi (ペディ) 渋谷
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

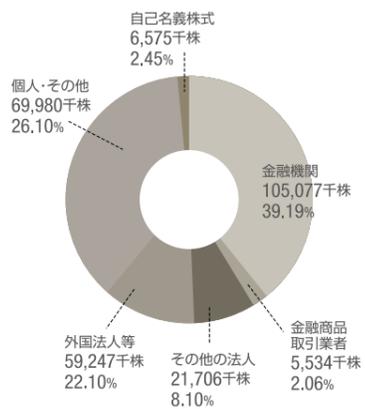
株式の状況 (2016年2月29日現在)

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：86,095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)	15,914	6.08
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	13,583	5.19
3 日本生命保険相互会社	9,828	3.75
4 資産管理サービス信託銀行株式会社(投信受入担保口)	7,565	2.89
5 J.フロント リテイリング共栄持株会	6,318	2.41
6 株式会社三菱東京UFJ銀行	6,250	2.38
7 第一生命保険株式会社	5,732	2.19
8 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,666	1.40
9 STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,348	1.28
10 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	1.22

(注)持株比率は、自己株式(6,575千株)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	81	105,077	39.19
金融商品取引業者	41	5,534	2.06
その他の法人	816	21,706	8.10
外国法人等	497	59,247	22.10
個人・その他	84,659	69,980	26.10
自己名義株式	1	6,575	2.45



J.FRONT RETAILING NOW



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。