

Aiming for
“Multi Service Retailer”
“マルチサービスリテ일러”へ

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。



J. FRONT RETAILING



Contents

編集方針:

本統合報告書は、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2016年度(2016年3月1日～2017年2月28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と、一部持分法適用関連会社

将来の見通しに関する注意事項:

本統合報告書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	グループの歴史
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
12	事業概要 At a Glance
14	トップメッセージ
16	トップインタビュー
22	グループビジョン
24	2017～2021年度 中期経営計画
26	アーバンドミナント戦略
32	百貨店事業革新
36	パルコ事業革新
38	事業領域の拡大
40	ICT戦略の推進
42	環境・社会・ガバナンス(ESG情報)
56	社外取締役インタビュー
58	〈図解〉IFRS適用に伴う主な変更点
60	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
	■株式会社パルコ
63	財務情報
74	グループ企業一覧
76	大丸・松坂屋・パルコの店舗情報
78	株式情報

J.フロント リテイリング

当社が重要と考える社会課題

社会構造変化に伴う将来不安

暮らし方の多様化
楽しみ方の多様化

街の賑わい創出

働き方改革
ダイバーシティ

安心・安全

基本理念

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

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

グループビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”

ビジネスモデル

財務資本

- ・キャッシュフロー創出
- ・持続的なROE向上
- ・健全な財務基盤構築

知的資本

- ・店舗ブランド力向上
- ・売場構成・編集ノウハウ高度化
- ・空間デザイン力向上

製造資本

- ・商業空間プロデュース
- ・店舗・不動産管理面積拡大
- ・Eコマースの拡大

アウトプット／アウトカム (6つの資本)

人的資本

- ・人材育成の高度化・人材確保
- ・ICT導入による人材配置最適化
- ・ダイバーシティ、外部人材登用推進

自然資本

- ・省エネルギーの推進
- ・包装資材の使用削減
- ・廃棄物の削減

社会・関係資本

- ・顧客基盤の拡充
- ・街づくりの進展、地域社会との協創
- ・ステークホルダーとの対話促進

資本の循環

資本の循環

社会価値

経済価値

お客様

新しい価値の提案を通じて
お客様のところをとらえる
本物のご満足を提供します。

株主様

高収益・高効率経営の実践を
通じて企業価値の
長期的な向上に努めます。

お取引先様

お互いに切磋琢磨しながら
信頼関係を築き、ともに
成長することを目指します。

従業員

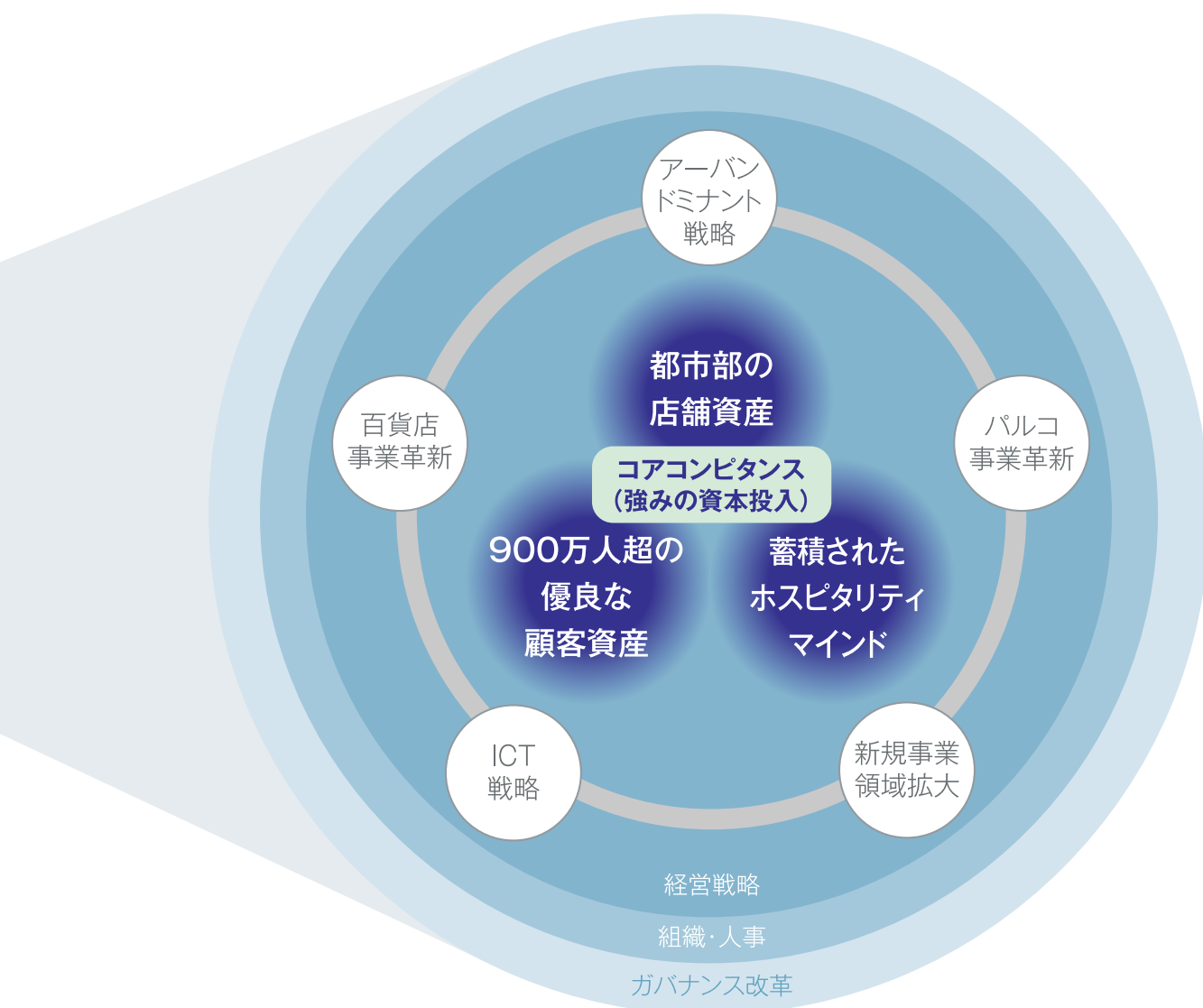
成果と貢献が公正に評価され
能力の発揮と成長が実現できる
働きがいのある職場を実現します。

地域社会

良き企業市民として、地域社会の
発展に貢献するとともに、環境に
配慮した事業活動を推進します。

の価値創造プロセス

小売業の枠を超えた
“マルチサービスリテイラー”



J.フロント リテイリングは、基本理念およびグループビジョンのもと、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な商品・サービスの提供を通じ、豊かな暮らしを創造することに取り組んでいます。

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

ることにほかなりません。

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、広く社会に貢献するとともに、グループの発展を目指します。

伝統と革新の融合 — いま、グループは「構造変革期」へ

J.フロント リテイリングは、2007年9月に百貨店の(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。大

丸には「先義後利」、松坂屋には「諸悪幕作、衆善奉行」という、現在の言葉で置き換えると「お客様第一主義」「社会への貢献」の意味に通ずる企業理念が存在していました。両社ともに300年、400年という長い年月のなかで、呉服からスタートしながら、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、百貨店として成長を遂げてきました。

経営統合後は、事業ウイングの拡大による成長に向けた

創成期

事業統合・再編期

2007年

(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

2008年

- (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)大丸セー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

2009年

- (株)JFRサービスが(株)大丸リース&サービスを吸収合併
- 大丸心斎橋店北館を開業
- 松坂サービス(株)が(株)JFRサービスに社名変更
- (株)レストランピーコックが松栄食品(株)を吸収合併し、(株)J.フロントフーズが誕生



2010年

- (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



2011年

- (株)JFRオンラインに社名変更
- (株)大丸ホームショッピングが(株)大丸松坂屋百貨店から分割した通信販売事業の一部を承継し、(株)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

2012年

- 大丸東京店を第II期増床
- (株)ディンプルを会社分割し、(株)大丸松坂屋セールスアソシエーツを設立
- (株)パルコ株式を公開買い付けにより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

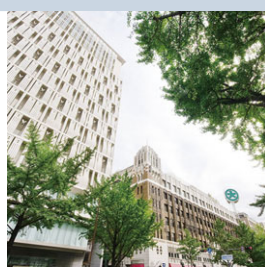


2013年

- 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



2007年9月
J.フロント リテイリング(株)を設立



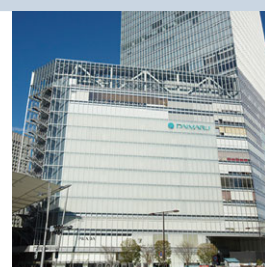
2009年11月
大丸心斎橋店北館オープン



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

積極的なM&Aを展開。(株)パルコやフォーレスト(株)を連結子会社化するとともに、(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、マルチリテイラーとして事業の幅を拡大してきました。

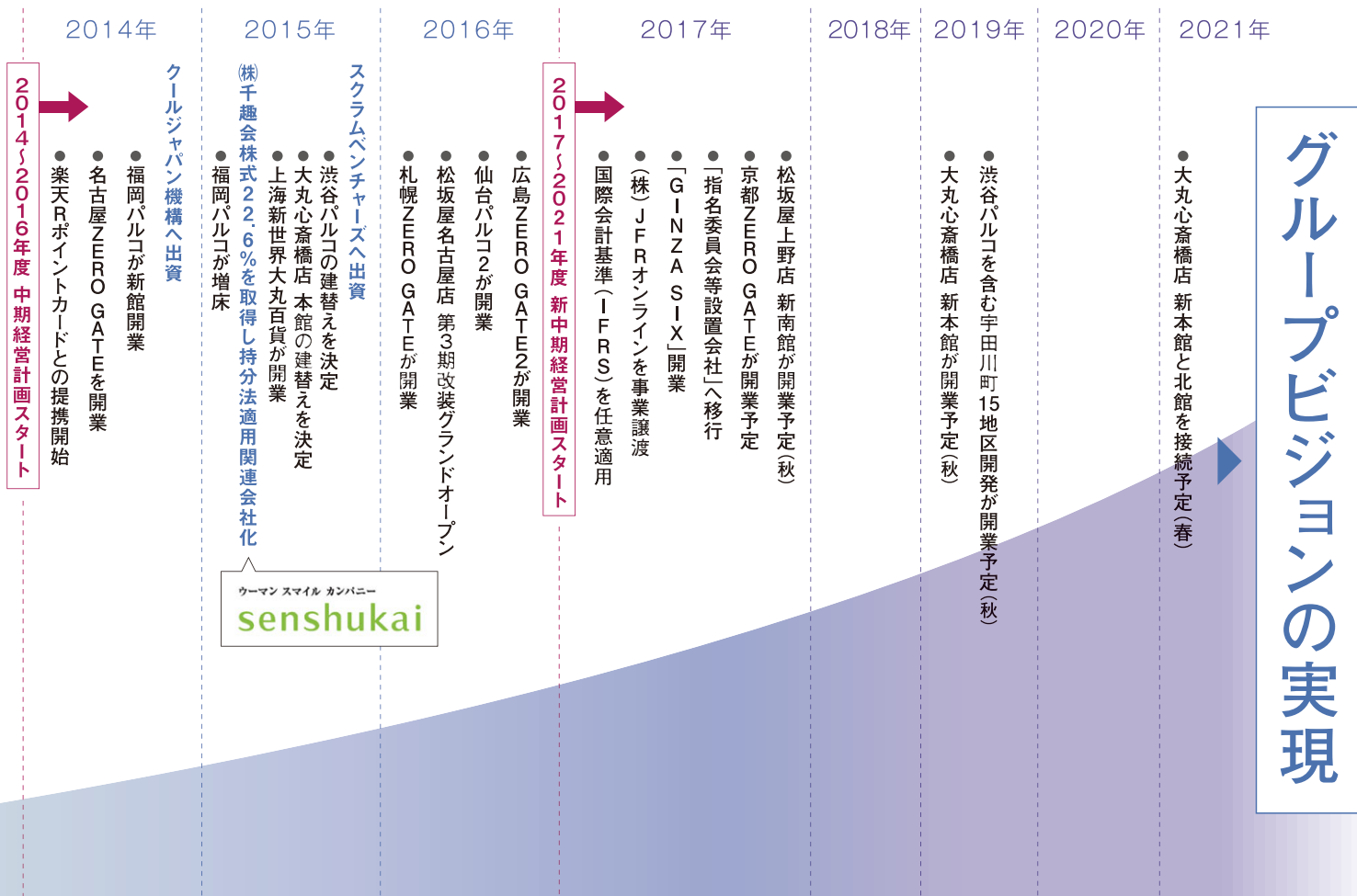
そして、「2017～2021年度 中期経営計画」では、新たなグループビジョンに基づく非連続な成長に向けた事業ドメインの拡大をはかるべく、小売業の枠を超えた“マルチサービス

リテイラー”としてグループ構造変革に取り組みます。事業ポートフォリオの考え方は、中核事業である百貨店やパルコでの成長をはかりつつも、不動産事業や新規事業領域の拡大によりそのシェアを伸ばしていきます。

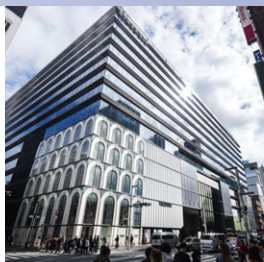
長い歴史のなかで培われた伝統と信頼、そこに革新を融合させ、社会になくてはならない存在として、事業を通じてお客様に寄り添うことにより、さらなる発展を目指していきます。

基盤構築期

飛躍的成長期／グループ構造変革期



2015年5月
(株)千趣会を持分法適用関連会社化



2017年4月
GINZA SIX開業



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18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

17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7店舗展開しています。

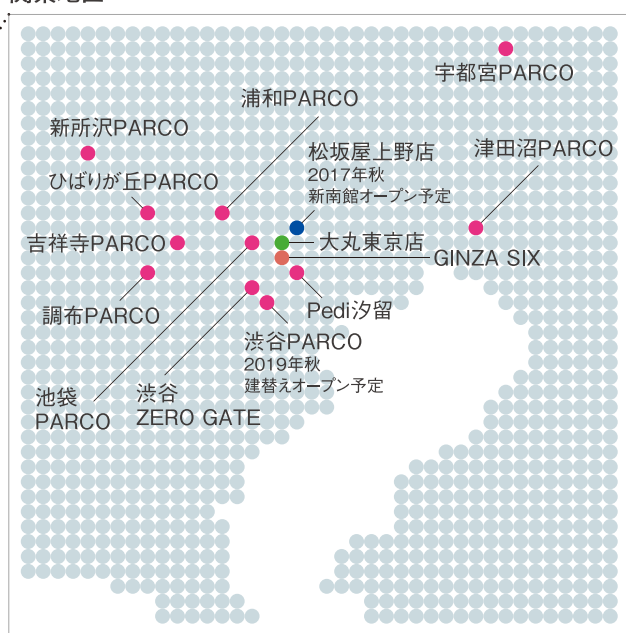
当社グループは、全国主要都市にバランスよく展開された店舗資産を最大限に活用するとともに、さらなる成長を目指して出店・開発戦略を加速していきます。

●大丸 ●松坂屋 ●パルコ

(2017年9月1日現在)



関東地区



GINZA SIX (2017年4月開業)

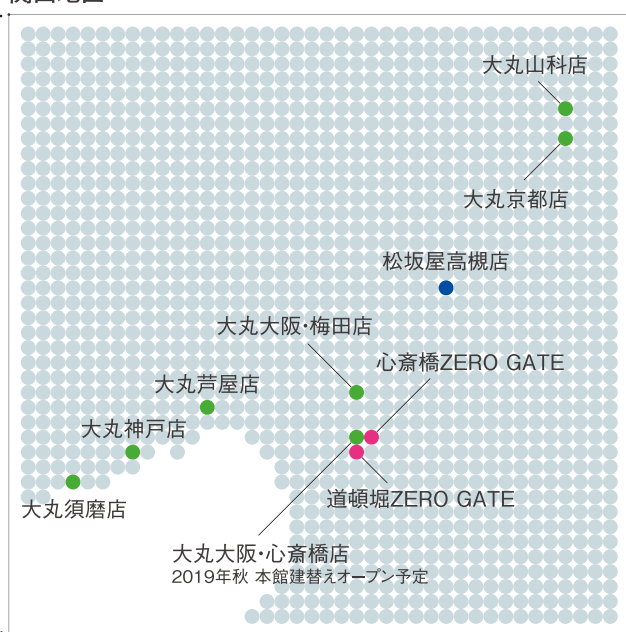


松坂屋上野店新南館完成予想図 (2017年秋 新南館オープン予定)



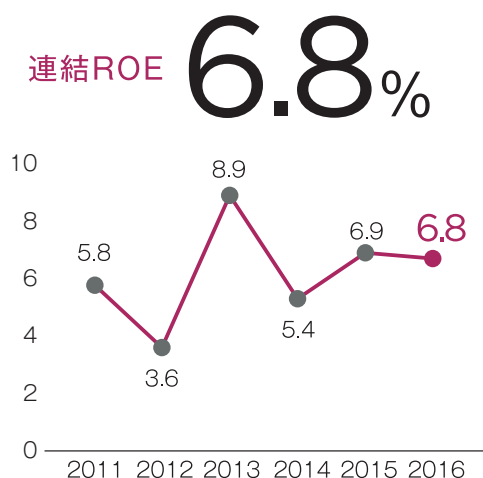
渋谷PARCOを含む宇田川町15地区開発イメージ (2019年秋 建替えオープン予定)

関西地区

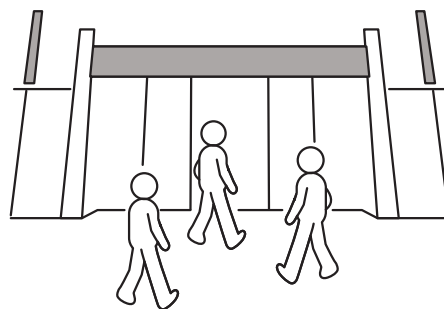


大丸大阪・心斎橋店本館完成予想図 (2019年秋 本館建替えオープン予定)

財務・非財務ハイライト



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2017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6.8%となりました。新・中期経営計画最終年度である2021年度には8%以上を達成することを目指しています。



入店客数

3億人

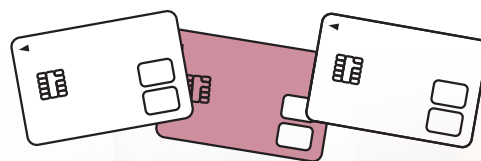
大丸松坂屋百貨店の直営店15店舗、およびパルコ18店舗に訪れていたお客様の数は、なんと年間およそ3億人です。これはまさに地域の皆さまに愛され、親しまれていることを定量的に表す人気のバロメーターとも言えます。(2017年2月末現在)

年間配当
6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。

グループID
顧客数

900万人



2017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、計600万人以上のカード会員様に加え、持分法適用関連会社の千趣会を合わせると、常に接点をもてるお客様は900万人以上。こうした優良な顧客資産は当社グループのコアコンピタンスです。

2016年度
新入社員





女性社員比率

50.2%

大丸松坂屋百貨店の女性社員比率は2017年2月末現在で50.2%と、ほぼ半数が女性となっています。法定以上の範囲で設計された「育児のための短時間勤務制度」や「育児休暇制度」などワークライフバランスに配慮した諸制度でサポートがはかられています。

大丸松坂屋百貨店の全リーダー職ポストに占める女性社員比率は2017年3月1日現在で32.0%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。

女性リーダー比率

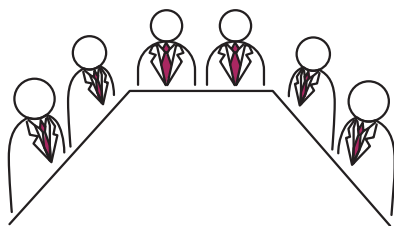
32.0%



社外取締役の比率

38.5%

2017年5月に開催した定時株主総会の決議を経て機関設計を従来の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行。取締役13名のうち5名が独立社外取締役となりました。社外の目をより利かせることにより、ガバナンスの強化をはかっていきます。



2017年2月期には計15回の取締役会が開催されましたが、社外取締役の取締役会出席率は100%です。ガバナンス改革に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論議が生まれています。

社外取締役の
取締役会出席率

100%

リサイクル回収点数

25.5万点

大丸松坂屋百貨店では「エコフ」リサイクルキャンペーンを実施。2016年度は夏と冬に各1回開催しましたが、お客様からご持参いただいたご不要の衣料品・靴・バッグは約26万点に上りました。回収した品物はエネルギーや織物などとしてリサイクルされています。

エネルギー使用量の削減

△17.1%

2016年度の百貨店事業エネルギー使用量は、エネルギー原単位換算で2010年度と比較して△17.1%削減しています。これは、CO₂を削減し、地球温暖化を防止するために、各店舗でLED化の推進や事務部門における様々な節電の取り組みを行っていることなどによるものです。



財務・非財務ハイライト

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
売上高	1,016,402	1,096,690	982,533	950,102
うち賃料収入	3,181	4,242	4,652	5,962
売上総利益	251,301	269,282	240,211	229,588
販売費および一般管理費	211,583	241,189	221,627	209,265
営業利益	39,717	28,092	18,584	20,323
経常利益	39,812	28,289	19,966	21,092
当期純利益	20,538	7,170	8,167	8,862
総資産	805,375	776,616	804,534	775,029
自己資本	307,823	307,861	314,494	318,033
純資産	315,854	316,268	323,506	327,242
有利子負債総額	103,042	94,677	125,937	108,658
営業活動によるキャッシュフロー	27,796	22,686	22,996	21,270
投資活動によるキャッシュフロー	5,792	△11,670	△40,879	△8,432
財務活動によるキャッシュフロー	△39,309	△13,510	29,212	△23,128
設備投資	20,063	18,095	59,566	20,020
減価償却費(原価含む)	11,301	13,257	13,295	13,610
1株あたり情報 (単位:円)				
1株あたり当期純利益(EPS)※1	91.48	13.56	15.45	16.76
1株あたり純資産(BPS)※1	1,163.94	582.27	594.89	601.62
1株あたり配当金※1	9.00	16.00	14.00	14.00
財務指標 (単位:%)				
売上高総利益率	24.72	24.55	24.45	24.16
売上高販管費比率	20.8	22.0	22.6	22.0
営業利益率	3.9	2.6	1.9	2.1
自己資本当期純利益率(ROE)	6.7	2.3	2.6	2.8
総資産営業利益率(ROA)	4.9	3.6	2.4	2.6
投下資本経常利益率(ROI)	9.7	7.0	4.7	4.9
自己資本比率	38.2	39.6	39.1	41.0
配当性向	19.4	59.0	45.3	41.8
非財務指標				
従業員数(連結)(人)	17,524	16,873	15,431	14,307
女性社員比率(大丸松坂屋百貨店)(%)	41.6	42.6	43.5	44.7
女性リーダー比率(%)※2	30.3	30.8	26.2	26.3
再雇用者数(大丸松坂屋)(人)※3	316	337	307	332
百貨店売場面積(直営)(m ²)	541,546	541,546	570,117	549,739
パルコ営業面積(m ²)	425,600	447,500	444,500	454,000
入店客数(大丸松坂屋百貨店)(千人)	—	—	—	224,242
客単価(大丸松坂屋百貨店)(円)	—	—	—	3,842
自社カード発行枚数(大丸松坂屋百貨店)(千枚)	3,943	4,307	3,872	4,056
自社カード会員数(パルコ)(千人)	1,542	1,564	1,574	1,618
温室効果ガス(CO ₂)排出量(CO ₂ -t)※4	—	—	—	166,801
エネルギー使用量(原油換算/kl)※5	—	—	—	98,013
包装資材使用量(t)※6	—	—	—	2,574
廃棄物処分量(t)※7	—	—	—	10,803
食品廃棄物処分量(t)※8	—	—	—	2,517

※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。2007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株当たり情報を算出しております。

※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、大丸松坂屋百貨店と大丸松坂屋セールスアソシエイツの部長、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です。

※3)2013年9月から55歳以上の社員の転籍制度を導入しています。

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	2016年度
941,415	1,092,756	1,146,319	1,149,529	1,163,564	1,108,512
6,961	9,076	10,195	10,727	12,094	13,547
226,646	245,615	244,130	293,739	245,532	234,785
205,052	214,757	202,313	201,572	197,494	190,205
21,594	30,857	41,816	42,167	48,038	44,580
22,941	32,202	40,502	40,480	47,910	44,425
18,804	12,183	31,568	19,967	26,313	26,950
767,543	1,009,165	998,730	1,018,495	1,019,146	1,050,109
332,917	341,318	370,173	375,886	383,699	406,336
342,561	390,667	422,215	430,260	440,594	465,839
106,025	213,085	187,950	168,458	180,922	187,799
24,365	26,025	37,532	44,650	36,799	36,239
△26,781	△73,977	△8,858	△16,272	△39,741	△30,353
△6,872	58,275	△32,027	△27,587	△1,041	△2,189
19,246	19,038	52,758	24,277	37,110	44,999
13,347	16,482	17,698	17,963	18,345	17,189
71.15	46.11	119.55	75.66	100.42	103.04
1,259.60	1,292.36	1,402.53	1,424.28	1,467.05	1,553.60
16.00	18.00	22.00	25.00	27.00	28.00
24.08	22.48	21.30	21.20	21.10	21.18
21.8	19.7	17.6	17.5	17.0	17.2
2.6	2.8	3.6	3.7	4.1	4.0
5.8	3.6	8.9	5.4	6.9	6.8
2.8	3.5	4.2	4.2	4.7	4.3
5.3	6.5	7.3	7.3	8.6	7.7
43.4	33.8	37.1	36.9	37.6	38.7
22.5	39.0	18.4	33.1	26.9	27.2
13,413	14,838	11,561	11,149	11,023	10,732
45.9	44.8	48.5	48.9	49.9	50.2
19.0	15.7	24.6	27.7	28.1	32.0
282	264	156	57	65	54
573,323	569,137	543,785	529,460	498,460	498,460
443,000	442,600	442,600	451,000	456,000	409,000
236,876	246,764	237,647	220,411	207,512	197,250
3,797	3,838	4,107	4,215	4,414	4,420
4,365	4,580	4,659	4,595	4,217	4,062
1,612	1,614	1,643	1,754	1,885	1,990
151,341	156,843	168,825	167,613	167,189	157,575
98,128	93,338	88,027	81,666	80,009	75,934
2,627	2,669	2,978	2,682	2,553	2,412
11,004	10,797	10,456	9,205	8,198	8,256
2,327	2,109	1,955	1,718	1,527	1,826

※4～8は大丸松坂屋百貨店、博多大丸、下関大丸、高知大丸、鳥取大丸の合計です。

※5) 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。

※6) 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。

※7) 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。

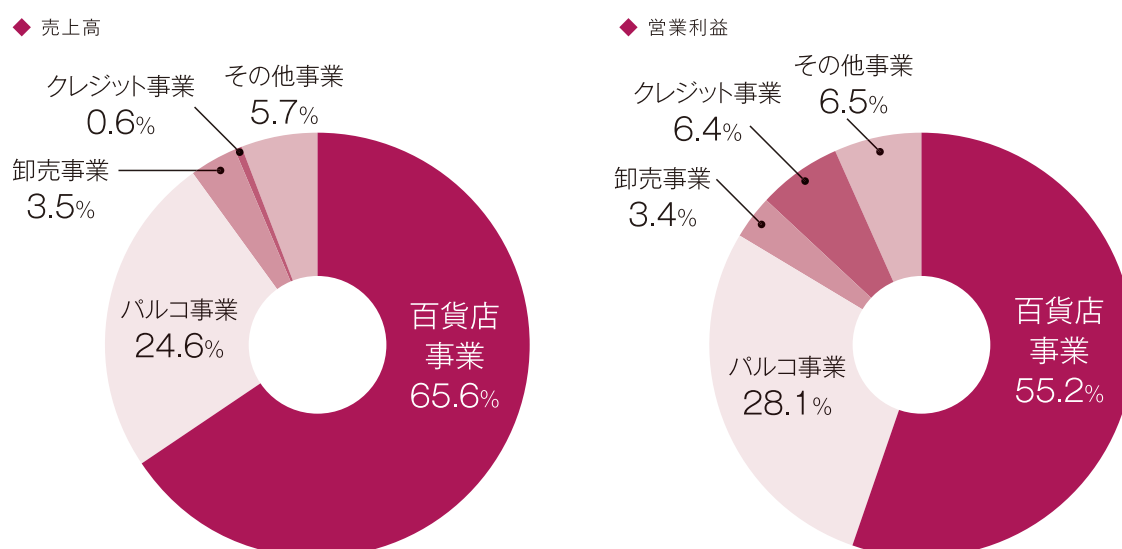
※8) 食品廃棄物処分量は、廃棄物処分量に含まれます。

事業概要 (2016年度)

At a Glance

2017年2月期の連結売上高は、1兆1,085億円、対前年4.7%の減収、連結営業利益は、対前年7.2%減の445億円、連結経常利益は対前年7.3%減の444億円、連結当期純利益は、対前年2.4%増の269億円となりました。これにより、重視する経営指標のROEは6.8%となりました。

セグメント別業績では、百貨店事業は、心齋橋店本館建替えに伴う売場面積の大幅減の影響などにより売上高は対前年比較で4.6%の減収、営業利益は14.6%の減益、パルコ事業は、8月に渋谷パルコが建替えのため一時的に営業を終了するとともに、11月には千葉パルコを閉店したことなどもあり、前年比較で2.7%の減収、0.5%の微減益、クレジット事業は4.3%の増収、5.2%の増益、また卸売事業とその他事業は減収ですが、収益性の改善によりそれぞれ16.3%の増益、2.7%の増益となりました。

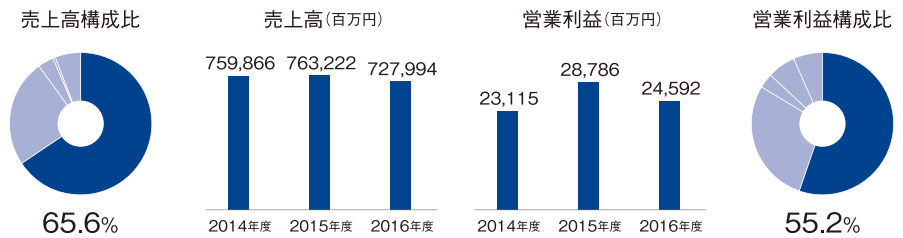


連結ROE 6.8%	連結ROA 4.3%	連結営業利益率 4.0%
EPS 103.04円	連結配当性向 27.2%	自己資本比率 38.7%

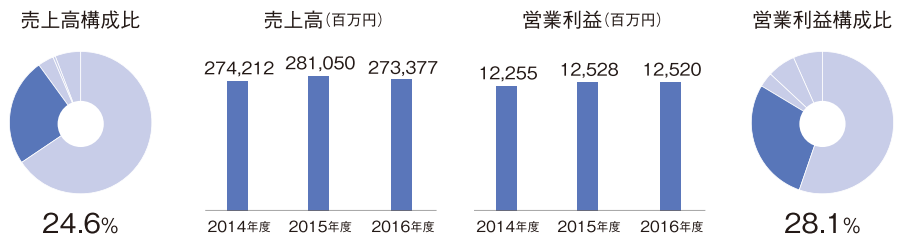
売上高 および営業利益

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

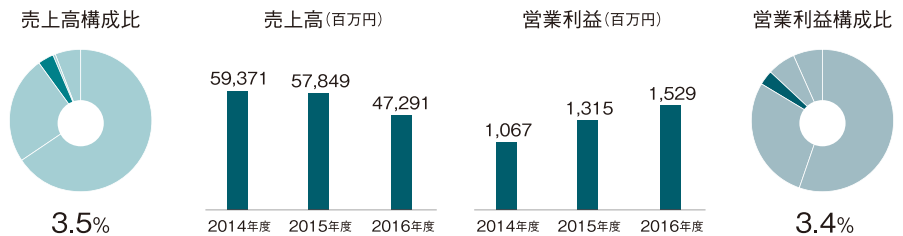
百貨店事業



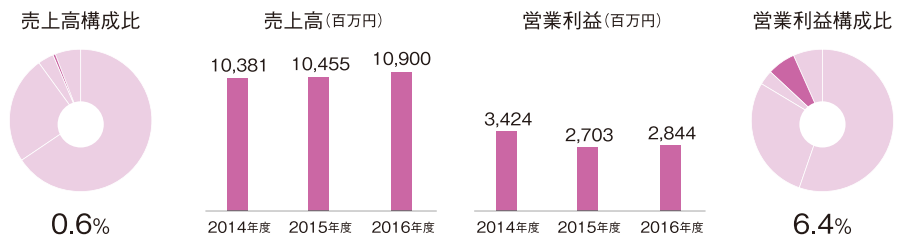
パルコ事業



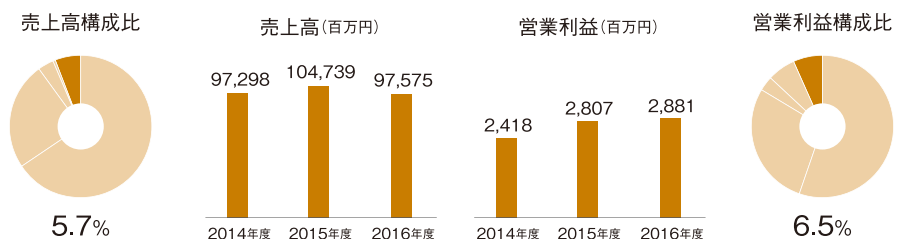
卸売事業



クレジット事業



その他事業



※2017年度から、報告セグメントは「百貨店事業」「パルコ事業」「不動産事業」「クレジット金融事業」とし、不動産事業の強化を明確にします。
なお、「卸売事業」は「その他事業」に集約することとしました。



グループ事業構造を大きく変革し、 「非連続な成長」を目指します。

J.フロント リテイリング株式会社 取締役 兼 代表執行役社長

山本 良一

J.フロント リテイリングは今年で設立10周年を迎え、また百貨店の大丸は創業300周年を迎えることとなりました。これもひとえにステークホルダーの皆様のご支援の賜物であり、厚くお礼申し上げます。

当社は、これから10年先、20年先という未来に、当社を取り巻く環境がどのように変化しているのかを予測し、その中で、当社がどのような役割を果たし、社会に貢献していけるかということを考え、「暮らし方」と「楽しみ方」の両面から新たな価値提供を実現するため、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”というグループビジョンを新たに設定いたしました。

このビジョン実現に向け、今年度からスタートする中期経営計画を出発点として、過去の延長線上ではない、「非連続な成長」へと大きく経営の舵を切り、新たな取り組みを進めてまいります。

新たな中期経営計画は、現在取り組み中の大型再開発プロジェクトが成果として現れる2021年度までの5年間でタームとし、飛躍的な成長実現をはかるとともに、非連続な成長に向けての「グループ構造変革期」と位置づけることにより、事業ドメインの拡大に取り組んでまいります。

すなわち、当社グループはこの5年間で、これまでの小売事業を中心としたマルチリテイラーから、新たな領域拡大に一步踏み込んだ「マルチサービスリテイラー」へと進化をはかり、事業ポートフォリオの大胆な見直しを実現してまいります。

具体的には、地域とともに成長するアーバンドominant戦略の本格展開を通じた不動産事業の拡大をはじめ、中核事業の百貨店、パルコについてはICTへの対応強化も含め事業モデルの革新をはかってまいります。さらに、成長余地のあるクレジット金融や人材サービス、建装の各既存事業を重点強化対象として業容拡大に取り組むとともに、当社のコアコンピタンスを活かした新たなサービス事業領域へ、M&Aやアライアンスなども通じてチャレンジしてまいります。

また当社は、適正な資産評価に基づいた効率経営および当期利益重視の経営管理を実践するとともに、財務情報の国際的な比較可能性向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティを強化するため、本年2017年度から、国際会計基準IFRSを適用することといたしました。併せて、ガバナンスのさらなる強化に向け、本年5月の定時株主総会の決議を経て、機関設計を「監査役会設置会社」から、「指名委員会等設置会社」に移行いたしました。

2017年度は、当社グループのあり方を大きく変える「転換点」になるものと考えております。ここに掲げた中期経営計画を着実に実行し、具体的な成果に繋げることで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。そして、お客様に寄り添った“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する”ことにより、社会の公器として、社会の発展と未来の創造に貢献してまいります。

2017年6月

いまは、まさに当社グループの「転換点」。 ガバナンス改革実行により、経営から変わる。



取締役 兼 代表執行役社長

山本 良一

16年度の業績概要について ご説明いただけますか。

J.フロント リテイリングの2016年度連結売上高は、1兆1,085億円、対前年同期比較では4.7%の減収となりました。連結営業利益は、対前年7.2%減の445億円、経常利益は対前年7.3%減の444億円、連結当期純利益は、対前年2.4%増の269億円となりました。これにより、重視する経営指標のROEは6.8%となりました。

セグメント別業績で見ますと、百貨店事業は、心斎橋店本館建替えに伴う売場面積の大幅減の影響をはじめ、都心店舗ではこれまで売上を牽引していた国内富裕層や外国人観光客の免税売上が、株価の急速な下落や為替変動などの影響により、年度前半は大きく苦戦しました。一方、11月の米国大統領選挙後は、一転して株価が上昇するとともに、為替も円安傾向となったことにより、国内富裕層と外国人観光客の消費が急回復いたしました。一方、地方店は衣料品を中心に厳しさが継続しました。この結果、売上高は対前年比較で4.6%の減収、営業利益は14.6%の減益となりました。



大丸心斎橋店 本館 完成予想図

パルコ事業は、7月に新たに開業した仙台パルコ2などによる嵩上げの一方、8月には渋谷パルコが建替えのため一時的に営業を終了するとともに、11月には千葉パルコを閉店したことなどもあり、前年比較で2.7%の減収、0.5%の微減益となりました。

クレジット事業は4.3%の増収、5.2%の増益、また卸売事業とその他事業は減収ですが、収益性の改善によりそれぞれ16.3%の増益、2.7%の増益となりました。

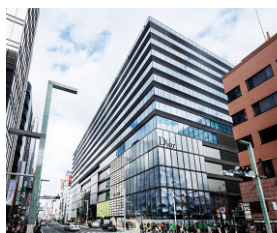
なお、期末配当につきましては、予定どおり1株あたり14円とさせていただきます。中間配当14円とあわせた年間配当につきましては、1株あたり28円となり、前年に比べ1円の増配、かつ6年連続の増配となります。

16年度で前中期3カ年計画が終了しましたが、取り組み成果を振り返っていただけますか。

当社は2014年度から2016年度の中期経営計画を将来の飛躍的成長に向けた「基盤構築期」として位置づけ、事業強化に取り組んできました。

既存事業の中核である百貨店については、新百貨店モデル構築に向け、名古屋店の大型改装を3期に分けて実施するとともに、各店で肥大化した婦人服売場の面積圧縮・適正化に着手し、新たなカテゴリーや編集売場の導入を順次スタートさせました。ローコストオペレーション面では、要員構造改革を進めるなかで、売上高販売管理費比率は20%を切る水準にまで至りました。

パルコ事業については、福岡パルコの増床や、仙台パルコ2の開業、さらにゼロゲート事業として3店舗を開業するなど、管理床面積の拡大を着実に実現しました。



GINZA SIX



福岡パルコ



松坂屋上野店新南館 完成予想図



渋谷パルコ 完成予想図

「アーバンドミナント戦略」については、新たな商業施設GINZA SIXの開業をはじめ、上野店南館建替え、心斎橋店本館建替え、渋谷パルコ建替えなどを含め4つの大型再開発計画を具体化させ、不動産の収益化に向けた取り組みを推進しました。

また、取締役会運営の強化や「ガバナンス委員会」の開催などコーポレートガバナンス改革にも意欲的に取り組みました。また、ガバナンス強化を一層推し進めるため、機関設計を「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」に移行することも決定しました。

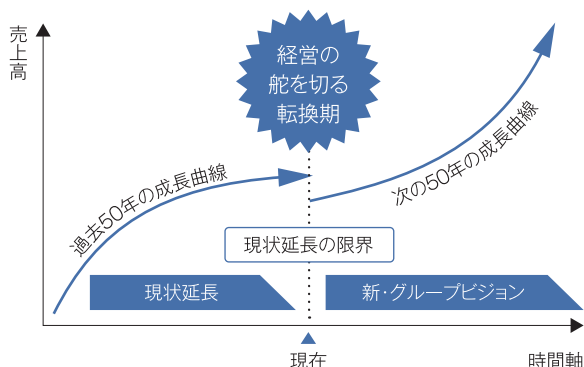
しかしながら、数値成果といたしましては、重要指標と位置づける連結営業利益、営業利益率、連結ROAもそれぞれ目標を下回りました。連結ROEについては、当初目標を上回っておりますが、法人税率引き下げに伴う繰延税金負債の取崩により押し上げられている要素もあり、その要因を除いた実質ベースでは計画水準にとどまっています。

改めて浮かび上がった課題とは どのようなことでしょうか。

こうした計画未達の一歩の要因は、環境変化への対応力不足であり、加えて百貨店に過度に依存したグループ事業構造にも大きな課題があると認識いたしております。さらに、先進技術への対応の遅れや、そうした情報収集力あるいは情報感度が根本的に不足しているということも否定できません。

消費を取り巻く環境はこれまで以上に目まぐるしいスピードで変化し続けており、百貨店、パルコを中心とする当社小売事業グループとして、そうした変化への対応が必ずしも機敏かつ十分にできているとは言い難く、前中期経営計画3年間の取り組み成果としては、定量的にも定性的にも、決して満足できる水準には至っておりません。現状延長での取り組みでは、変化への対応どころか、現状維持すらままならず、いずれ成長に限界が訪れることは避けて通ることができないでしょう。まさに、いまが当社グループとしての大きな「転換点」にあるとの認識を強めております。

◆「非連続な成長」イメージ曲線



そのため、当社は、これから10年先、20年先という未来に、当社を取り巻く環境がどのように変化しているのかを

予測し、その中で、当社がどのような役割を果たし、社会に貢献していけるかということを考え、「暮らし方」と「楽しみ方」の両面から新たな価値提供を実現するため、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”というグループビジョンを新たに設定しました。

このビジョン実現に向け、今年度からスタートする中期経営計画を「出発点」として、過去の延長線上ではない、「非連続な成長」へと大きく経営の舵を切り、新たな取り組みを進めていきます。

新たな中期計画では主に どのようなことを目指していくのでしょうか。

新たな中期経営計画は、現在取り組み中の大型再開発プロジェクトが成果として現れる2021年度までの5年間でタームとし、飛躍的な成長実現をはかるとともに、非連続な成長に向けての「グループ構造変革期」と位置づけることにより、事業ドメインの拡大に取り組んでいきます。

つまり、当社グループはこの5年間で、これまでの小売事業を中心としたマルチリテ일러から、新たな領域拡大に一步踏み込んだ「マルチサービスリテ일러」へと進化をはかり、事業ポートフォリオの大胆な見直しを実現していきます。

具体的には、アーバンドミナント戦略の本格化を通じた不動産事業の拡大をはじめ、グループの中核である百貨店事業・パルコ事業の革新や新規事業への参入、ICT戦略推進など事業強化に取り組むとともに、それらの推進を支える業務オペレーション改革やガバナンス改革などにも取り組んでいきます。

これらを着実に実行し、成果に繋げていくことにより、中期計画最終年度の2021年度は、IFRSベースで連結営業利益560億円、対16年度比で142億円の増益を実現するとともに、連結ROE8%以上の達成を目指します。

この5年間累計では、営業キャッシュフロー2,600億円以上を稼ぎ出し、うち2,000億円を既存事業の革新と事業ポートフォリオの変革に向けた設備投資および成長投資に振り向けたいと考えています。なお、投資回収については、店舗改装では回収期間法、開発投資ではNPV法、M&AではDCF法など案件タイプ別に判断手法・定量基準を設定するとともに、事業戦略や地域貢献等の定性基準を加味することにより、総合的に判断する仕組みを取り入れています。

GINZA SIXがいよいよ開業しましたが、この取り組みに代表される、“地域とともに成長する「アーバンドミナント戦略」”について今後どのように展開していきますか。

前中期計画で着手した銀座、上野、心斎橋、渋谷の4つの大型再開発プロジェクトが今中期経営計画期間のなかで順次新たな商業施設として開花し、街に新たな賑わいをもたらすとともに、収益にも大きく貢献します。

まず、GINZA SIXは、商業空間が241ブランドで構成され、うち122ブランドはフラッグシップストアと位置づけられており、日本はもちろん、世界でも類を見ない革新的なラグジュアリーモールとして誕生しました。建物自体は複合施設となっており、7～13階はオフィス、地下3階には文化・交流

施設「観世能楽堂」が設置されています。さらに、バス乗降所や地域に開かれた屋上庭園、災害時の帰宅困難者受入れ環境も整備しており、地域の利便性や快適性、防災機能の向上にも貢献しています。当社が目指す「非連続な成長」の一端を実際に体感していただけるものと確信しております。

また、秋にオープンを予定いたしております上野店新南館については1階から6階にパルコを、7階から10階にはシネマコンプレックス、そして12階から22階には高機能オフィスを展開する複合商業ビルとなります。南館に展開するパルコはやや大人向けのターゲットも意識しており、地域の新たなマーケットの掘り起こしに寄与するものと考えております。そして19年秋には大丸心斎橋店新本館や新生・渋谷パルコの開業も予定しています。

さらに、こうした大型再開発だけでなく、都市部の好立地に店舗を展開する当社の「強み」を活かし、心斎橋店、神戸店、上野店などの既存店舗の周辺エリアを中心に、パルコとも連携しながら自社物件の開発および外部物件の賃借や取得を通じた、不動産管理床面積の拡大に取り組んでいきます。既存店舗を軸に据えながら周辺不動産の開発に取り組み、グループとしてのドミナントを地域に形成するなかで賑わいを創出していきますが、その賑わいを再び既存店に還流させることにより、既存店そのものの成長にも繋げたいと考えています。



GINZA SIX（開業日の様子）



J.フロント リテイリングは
10周年を迎えるということですが、
百貨店の大丸は創業300年です。
そうした節目が、
まさに「転換点」となるわけですね。

現状延長ではなく、「非連続な成長」により新たな未来を切り開く。この、当社グループが示した方向性は、大丸で300年、松坂屋にいたっては400年以上にわたる長い歴史のなかで培ってきた「伝統」を否定するものではありません。むしろそうした、なかなか簡単には手に入れることのできない「伝統」や「信頼」という強みを活かしつつ、そこに「革新」を融合させることにより、世界でどこにも真似のできない、「新たな企業グループの創造」に挑戦していくということです。

大丸、松坂屋ともに、呉服商を発祥としていますが、数々の危機を乗り越え、今日まで発展を続けてくることができたのは、時代の変化に適切に対応してきたからに他なりません。今後は、避けて通れない人口減や少子高齢化という大きな社会構造の変化に伴い、消費は大きく変化していきます。「節約志向」や「消費の二極化」あるいは「一人二極化」はさらに進み、また、消費の質についても、“モノ消費”から“コト消費”“体験型消費”へのシフトがより強まることが予想されます。ICT化の流れも急速に進んでいくでしょう。新たな動きでは、モノや場所、技術などを貸し借りする「シェアリング・エコノミー」にも注視する必要があります。そうした、これまでに経験したことのない、社会の大きな変化に対応するときに、まさにいまであり、当社グループにとっての大きな転換点になると見えています。その変化に対応できるDNAが

当社グループには強みとして脈々と引き継がれていると考えています。

機関設計の変更、業績連動性の高い
報酬制度への見直しなど、
ガバナンス改革への取り組みが
さらに加速しているようですが、
何がそうさせているのでしょうか。

いま経営を取り巻く環境の変化に対応するためには、もっと意思決定のスピードを上げて、計画・実行のサイクルを加速させていかなければならないと考えています。リスクをとって新たな領域にチャレンジしなくても従来の現状延長、過去50年やってきた延長線上でこの先50年やれるなら経営としては問題ないわけですが、私の実感としては、ステイクホルダーの皆様の期待に応えるレベルの持続的な成長曲線がそこにあるかといえば疑問を持たざるを得ません。そういう意味で、いま当社は大きな転換期にあり、現状延長にはない「非連続な成長」を目指していくうえでは、あらゆる面でもまず経営から変わる必要があると考えました。



これまでは営業改革やコスト構造改革などオペレーション面での現場レベルを中心とした改革を中心に進めてきましたが、これからは経営自らが変わり、厳しい環境のなかでプロの経営者として臨んでいく覚悟です。そうした考えのもと、当社は指名委員会等設置会社に移行することを決めました。法定3委員会ができることにより、経営人材の評価も社長専権事項ではなく委員会に委ねられることになりますし、監査についてはこれまでの独任制監査から、組織監査という厳しい枠組みのなかでやっていくこととなります。こうして、経営と執行の分離をはかることにより意思決定のスピードを上げていく。そうしないと変化の激しい時代のなかでは企業として勝ち残っていけないという認識です。

そして、ROE8%を本当にコミットして実現していくには、会計基準そのものも見直して公正な資産価値評価に基づいて経営を進めることが必要と考え、IFRSの任意適用も行いました。また、役員報酬制度については、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に資するものであることや、執行役にとって経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高いものであることなど考慮し、今般新たに設計いたしました。

また、対話の場としての株主総会についても見直しをはかり、次回から実質株主の機関投資家にも出席いただけるよう定款の変更も実施いたしました。

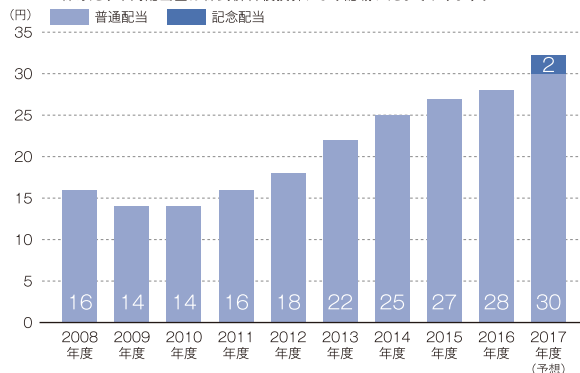
このように、すべての面で“経営から変わる”という覚悟で様々な変革を実行し、着実な成果に繋げていきたいと考えています。

株主還元についてはどう考えていますか。

株主還元は重視しており、配当については持続的な利益成長をはかるなかでこれまで6年連続増配を継続していますが、2018年2月期についても増配を予定しています。基本方針としては、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いたいと考えています。また、資本効率の向上及び機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討します。

◆ 1株当たり年間配当推移

※ 1株あたり年間配当金は株式併合後換算により記載いたしております。



当社は、新たなグループビジョンをもとに、その実現に向けた中期経営計画を策定するとともに、IFRSの適用や指名委員会等設置会社への移行など、今まさに当社グループのあり方を大きく変える方向に経営の舵を切りました。現状延長にとどまることなく、これまでの小売業の枠を超え、“マルチサービスリテラー”として事業ポートフォリオの変革にチャレンジし、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいきます。

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

くらしが、スピード感をもって移り変わっていく、いまという時代。その変化にいち早くこたえること、さらには新しいニーズの芽を見つけだしていくことこそ、J. フロント リテイリングの大切な使命です。女性のさらなる社会進出。少子高齢化による生活スタイルの変容。インバウンド・デジタル消費の拡大。様々なきっかけが、新しい人生の楽しみ方をひろげ、不安やストレスをもうみだしていく。その「プラスとマイナス」両方を見つめ、くらしのすべてでお客様のお役にたてるグループへと、私たちは進化していきます。「楽しみ」においては、「モノを売る」にとどまらず、新しいできごと・体験を創造し、感動を与えていく。「不安」においては、「忙しさ」「心細さ」「面倒」といった、「足りない部分」をカバーして、心のモヤを晴らせるサービスをうみだしていく。「小売業」のワクにとらわれることなく、私たちの領域は拡大していきます。そして、そこには独創的なアイデアが、「あたらしい幸せ」の発明が必ずなければならない。いま、J. フロント リテイリングは、大いなる変革のとき。そして「変わりつつける」ことで、10年後100年後の生活にも「現在進行形」でよりそっていくことを、お客様にお約束します。



ビジョン策定の背景

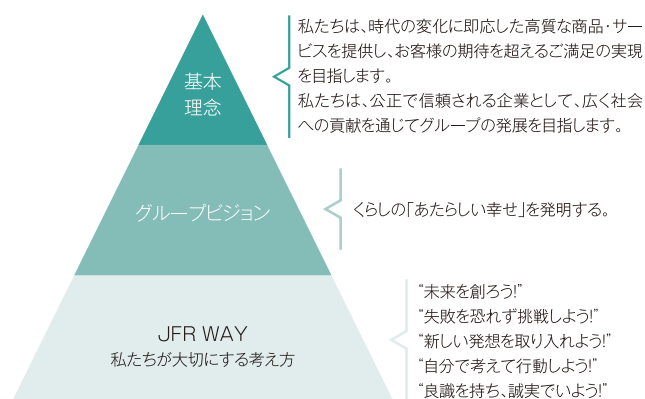
J.フロント リテイリンググループは、2007年9月に株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが経営統合して発足し、「百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位確立」をビジョンに掲げるなか、マルチリテ일러に向けた様々な取り組みを進めてきました。中核である百貨店事業では、新百貨店モデル構築を深化させるとともに、顧客基盤の拡充をはかってきました。さらに、2011年には株式会社スタイリングライフ・ホールディングス(SLH)を持分法適用関連会社化、2012年には株式会社パルコを連結子会社化するなど積極的なM&Aを展開することにより、百貨店以外の事業の幅を着実に広げてきました。

一方、経営環境は大きく変化しつつあります。少子高齢化の進展や家族のあり方の変化に伴う「暮らし方の多様化」、またモノからコトへの消費の変化やICTの進化などによる「楽しみ方の多様化」が、今後ますます進展することが予想されます。つまり、現状のビジネスモデルの延長線上での成長が難しくなる中、今がグループ経営の舵を大きく切る転換期と捉えています。

そうした中、当社グループは人々の幸せのあり方を考え、「暮らし方」と「楽しみ方」の両面から新たな価値提供を実現するため、事業領域の拡大と既存事業の変革を戦略的に進めることにより、人々の心豊かな生活の実現に貢献する企業グループを目指した新グループビジョン「くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。」を策定しました。

このグループビジョンで目指すべき将来の方向性を示すことにより、グループを大きく変革させるとともに、非連続な成長の実現を目指していきます。

◆ 基本理念とグループビジョン、JFR WAY



当社グループが担う新しい大義

当社グループは、これまで百貨店の大丸、松坂屋やパルコなどの中核事業を中心に「ハレの日のモノ」を中心にお客様のニーズに応えるべく商品やサービスを提供してきました。しかしながら、くらし方の多様化が進むなかで、お客様のニーズはハレの日だけではなく、幅広く日常生活のなかにも生まれてきています。もっと便利に、もっと快適に、という日常生活のなかにある「不安」「不満」を取り除くことにより、多くのお客様がよりハレの日の領域に時間と余裕をまわせるようにしたい—こうしたことこそが、我々がこれから果たしていくべき社会的役割、つまり大義であると考えています。

また、楽しみ方が多様化し、多くのお客様がこれまでのような画一的な消費の形では十分な満足感を得られなくなっているのも事実です。「今までにない体験をしたい」「気の合う仲間と楽しみたい」といったコト消費への変化に加え、「環境や倫理にも配慮したい」「社会への存在意義を感じたい」といった社会貢献への意識が高まっているのも近年の大きな特徴です。こうした楽しみ方の多様化に対応し、もっと楽しく、もっとワクワクできることを、当社グループとして提案できなければなりません。

ビジョンのグループ従業員一人ひとりへの浸透

言うまでもなく、ビジョンはフレーズを作って公表したら終わり、ということではありません。ビジョンを実現していくのはまさに従業員一人ひとりであり、その成果の総体が企業価値となっていきます。つまり、ビジョンはいかに現場に浸透させ、一人ひとりの具体的なアクションにつなげていくかが大きな鍵になると考えています。

そのため、当社ではビジョンの方向性と行動指針を示したハンドブックを作成し、従業員全員に配布するとともに、経営トップ自らが全国のグループ拠点を巡回し、マネジメント層を対象としたビジョン説明会を開催しました。経営トップが直接思いを語るだけでなく、質疑に答えるかたちで2時間以上にわたる対話がそれぞれ行われました。さらに次のステップでは、まず執行役員以上の経営層がビジョン実現に向けた行動宣言を社内報で公開し、それに続かなかちで従業員一人ひとりがイントラネットに行動宣言をアップしました。ビジョン実現に向け、いま当社グループ全体が大きく動き始めています。

小売業の枠を超えた、 “マルチサービスリテイラー”へ。

2014～2016年度中期経営計画で着手した大型開発計画が完成し、収益として成果が表れる2017～2021年度までの5カ年を当中期経営計画の期間と設定。飛躍的な成長をとともに、新たなグループビジョンに基づく非連続な成長の実現に向け、グループ経営の舵を大きく切る転換期、すなわち「グループ構造変革期」と位

置づけ、2021年度ROE8%の実現を目指していきます。

そのため、これまでのマルチリテイラーの考え方から一歩進め、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”として新たな事業領域への拡大をはかる一方、不採算事業領域の見極めなどにさらにスピードを上げて取り組み、事業の入れ替えを積極的に推進していきます。

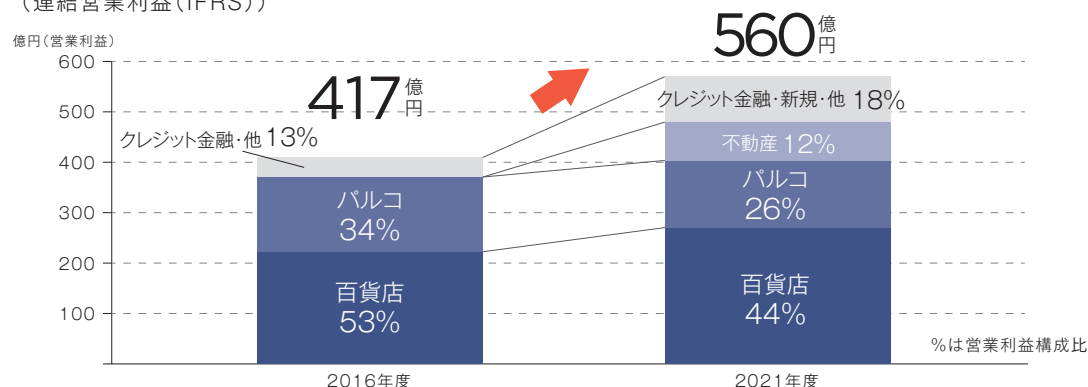
国際会計基準IFRSの適用

適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性の向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティの強化を目的として、2017年3月から、国際会計基準(IFRS)を任意適用することとしました。(P58で図解)

事業ポートフォリオの考え方

2017年度から報告セグメントとして新たに「不動産事業」を設定。そして、これまでグループ営業利益の約9割近くを占めていた百貨店事業とパルコ事業のシェアを7割程度にする一方、不動産事業の強化及び新規事業領域の拡大によりそのシェアを伸ばしていきます。

◆ 事業ポートフォリオ変革イメージ (連結営業利益(IFRS))

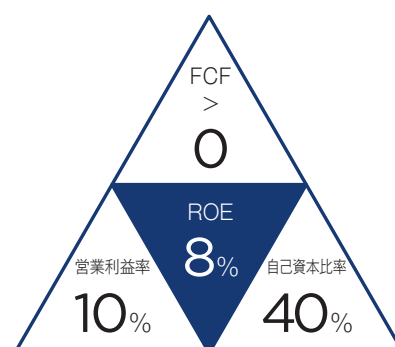


経営数値目標 (IFRS)

◆ 経営数値目標

	2021年度 目標	2016年度 実績(概算)
連結営業利益	560億円	417億円
連結営業利益率	10.0%	9.2%
連結ROE (親会社所有者帰属 持分当期利益率)	8.0%以上	7.6%
2017～2021年度累計		
営業キャッシュ・フロー	2,600億円以上	
設備投資・成長投資	2,000億円	

◆ 財務戦略構造図



グループ構造変革に向けた成長戦略

◆アーバンドミナント戦略(不動産事業の強化)

店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの構築に向け、これまでの「アーバンドミナント戦略」の取り組みをさらに加速させていきます。百貨店に新設した不動産事業部とパルコの不動産開発部門との連携強化をはかるとともに、「GINZA SIX(ギンザ シックス)」や本年秋に開業予定の「上野店新南館」など新たな商業施設の開発と賃貸借面積の拡大により不動産事業をグループセグメントの柱として強化します。



GINZA SIX

◆パルコ事業の革新

都市生活を楽しまたい消費者に対し、パルコ固有の強みを活かした事業領域の拡大を進めていきます。「新生渋谷パルコ創造」によるパルコのストアブランド進化を実現させるとともに、店舗のスクラップ&ビルドの推進により都心型店舗の魅力向上をはかります。またゼロゲートなど商業不動産のプロデュース力強化やエンタテインメント事業によるコンテンツ開発力強化、外部展開本格化などに取り組みます。



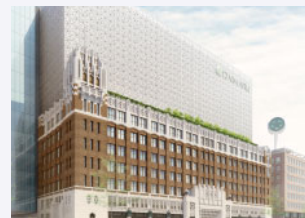
渋谷パルコ 完成予想図

◆ICT戦略

「あらゆるモノがネットにつながるIoT時代のライフスタイル」に対応するため、Eコマースの強化による収益性向上、ICTを活用したお客さまとの関係性強化、新規事業の具現化に取り組みます。また、先進情報の収集力強化のため、ベン

◆百貨店事業の革新

店舗戦略の基軸を集客力の強化、顧客基盤の拡大と位置づけ、多様化する顧客ニーズを先取りしグループビジョンの具現化に取り組みます。魅力的な体験価値を提供する店舗への変革に向け、コト・サービスなど物販に止まらない幅広いテナント導入に加え、既存編集売場の見直しによる新たな編集売場の導入、拡大などを推進します。また、「未来定番研究所」を設立し、オープンイノベーションを推進します。



大丸心斎橋店 本館 完成予想図

◆新規事業領域の拡大

新たなグループビジョンの実現に向け、小売業の枠を超えた事業領域の拡大に向けた取り組みを推進します。子育て世帯、共働き世帯、シニアなどのお客さまが抱える課題解決やニーズに応えるため、サービス分野を含めた新規事業領域の拡大を進めます。また、クレジット金融事業、人材派遣業、建築事業など高効率で、かつ当社の持つリソースの活用やマーケットの成長が期待できる事業において事業領域拡大を進めます。



成長戦略を支える経営基盤の強化

◆グループ組織人事改革

高い付加価値を生み出す「人材育成」と「人と組織の活性化」に取り組み、専門的な知見を持つ外部人材の登用と活用を積極的に進めるとともに、チャレンジした人が評価される仕組みの構築や創造性を引き出す働き方の変革に取り組みます。

◆コーポレートガバナンス強化

指名委員会等設置会社への移行により、経営監督機能の強化、機動的な経営の推進、監査精度の維持・向上に取り組みます。また、持株会社と事業子会社の権限・責任の明確化をはかり、グループガバナンスの強化をはかります。併せて、透明性・客観性の高い経営人事機能の強化や、内部統制システムの見直し・強化をはかります。

◆グループ業務システム刷新

ICTを活用した業務の自動化及び伝票や決済の電子化など、ICT活用とペーパーレスを軸とした業務プロセス改革を推進します。併せて、生産性向上に向けた働き方改革の実現を目指し、社内外のコミュニケーションツールの刷新などオフィス環境の向上に取り組みます。

◆CSR活動推進

CSR活動を「環境」「人権」「働き方」「事業リスク」「コミュニティの参画」など、国際標準規格ISO26000に則った課題に分類し、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進します。「持続可能な社会」「社会と企業の持続的成長」「長期的な企業価値向上」をサステナブルな目標として環境社会活動に取り組んでいきます。



中央区
銀座五丁目
Ginza 5

GINZA SIX

GINZA SIX

新たな事業モデル“GINZA SIX”誕生。 ここから非連続な成長が、始まる。

地域に新たな賑わい。

アーバンドミナント戦略が加速

J.フロント リテイリングは、店舗を核にエリアの魅力を最大化し、地域とともに成長する「アーバンドミナント戦略」の取り組みを進めています。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。この取り組みが、2017年度をスタートとする中期経営計画のなかで一気に加速していくこととなります。

百貨店ではない、新たな商業施設「GINZA SIX」

銀座六丁目10地区第一種市街地再開発事業「GINZA SIX」は、「松坂屋銀座店」跡地を含む街区ならびに隣接街区の2つの街区で構成された約1.4haを一体的に整備した再開発事業です。再開発事業としては異例のスピードで、2011年12月の都市計画決定、2014年4月着工、そして、2017年4月20日の開業となりました。

銀座中央通りに面して、間口約115m、延床面積約148,700㎡、銀座エリア最大の複合施設として誕生した「GINZA SIX」は、2街区一体整備の再開発事業により、銀座エリア最大規模(約47,000㎡)を誇る商業施設をはじめ、都内最大級の1フロア貸室面積約6,140㎡を有する大規模オフィスや、日本の伝統文化を発信する文化・交流施設「観世能楽堂」など、多彩な都市機能を配置。また、屋上庭園や観光バス乗降所、安全で快適な交通・歩行者ネットワーク、さらに、非常用発電設備や防災備蓄倉庫等の防災支援機能を整備するなど、地域に開かれた場所として、世界中から訪れる来街者の利便性や快適性向

上に大きく貢献するとともに、東京を代表する国際的な街「銀座」における、新たな磁力となるものと考えています。

圧倒的なスケールで、圧倒的な価値を提供

日本の良き伝統や歴史を継承しながら世界の最先端を取りこみ、商業集積地として日本のシンボルとなっている「銀座」。施設名称「GINZA SIX」は、唯一無二の街である「銀座」の歴史性、革新性を引き継ぎながら、この街とともに生き、新たな価値をもたらす存在となる覚悟と自負を表現した名前です。銀座六丁目の象徴として堂々とアピールするとともに、五感全てを満たすモノやコトが集まり、五感を超越した喜びや満足など新たな価値を提案する、5つ星を超える6つ星級の価値をもった施設であることを表現しています。

延床面積約148,700㎡、銀座エリア最大の商業施設面積約47,000㎡を誇る「GINZA SIX」。松坂屋銀座店の単独建替ではなく、周辺を含む2街区を合わせた再開発により生み出された圧倒的なスケールは、エリア最大かつ241もの多彩なブランドが集結するワールドクラスオリティの商業空間を実現しました。銀座の象徴である中央通りに面した全長(間口)約115mに、世界を代表する6つのラグジュアリーブランドが旗艦店として2~5層の大型メゾネット店舗を構え、個性的なファサードにより銀座の新たな顔を創り出しています。

出店ブランドの半数以上がフラッグシップ・ストア

ファッション以外にも、暮らしを彩るライフスタイル雑貨や、こだわりのレストラン・カフェなどが揃います。また、上質な空間、メンバーシッププログラム、プレミアムサービス、クリエイティブなアートやイベントにより、充実の時間と体験を提供します。

また、出店ブランド241のうち半数以上の122店舗が、「旗艦店＝フラッグシップショップ」です。フラッグシップショップは、どこよりも早く、どこよりも豊富な商品投入、ど

こよりも上質なサービスを提供する、ブランドにとっても特別な位置づけの店舗です。これは、世界が注目する銀座と、そこに誕生するGINZA SIXへの意気込みの表れです。さらに、「銀座で新しい挑戦をしたい」と、銀座初出店が81店舗、新業態に取り組む店舗も65店舗集結しました。

ネットにはない、リアル店舗ならではの特別な空間

GINZA SIXのコンセプトは「Life At Its Best 最高に満たされた暮らし」。最先端のスタイルと真のラグジュアリー、そしてサービス、環境など、すべてが高いレベルで提供されること、GINZA SIXにおける全ての体験がクリエイティブであり、真に豊かな暮らし、人生を感じることできる施設を目指します。

成熟社会を迎えた今の日本において、ラグジュアリーとは単に高価で高級なものではなく、人生を豊かに充実させてくれる、最高に価値のあるモノや体験です。GINZA SIXは、「Life At Its Best 最高に満たされた暮らし」を求める人々に向けて、世界でここにしかない特別な場と仕掛けを創発し、新たな価値「New Luxury」を世界に提供していきます。

GINZA SIXは、ネットでモノを買う時代だからこそ、特別な空間やサービスを体験できるリアルなスペースが、価値を生むと考えています。銀座という特別なポジショニングや旗艦店としての誇りをかけて、全241店舗が、ブランドのフィロソフィーや世界観を存分に発揮しながら、GINZA SIXと共にさまざまな展開や挑戦をしていきます。

アートのある、ここでしか味わえない体験空間を創造

GINZA SIXでは、アーティストやクリエイターとのコラボレーションによる、クリエイティブなエネルギーと驚きの要素に満ちた、感性を刺激するアートプログラムを展開します。

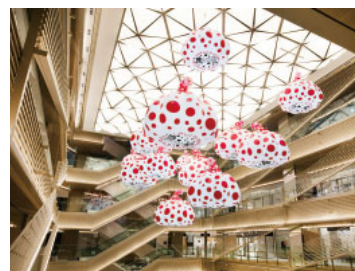
施設中央の大きな吹き抜け空間では、オープニングを飾る展示として森美術館の監修のもと、世界のアートシーンで活躍する前衛芸術家 草間彌生の新作インスタレー



ションを期間限定で展示します。また、エレベーターホール等のパブリックスペースには、国内外で活躍する注目のアーティスト、大巻伸嗣、船井美佐、堂本右美の作品を常設展示します。

その他、館内2カ所（中央通り側と三原通り側の吹き抜け）にある、高さ約12mの壁面（リビングウォール）には、ウルトラテクノロジスト集団のチームラボと、植物学者兼アーティストのパトリック・ブランが手掛ける作品を展示。また、上顧客のための特別なラウンジ「LOUNGE SIX（ラウンジ シックス）」内には、世界的な現代美術家 杉本博司の作品を展示します。

歴史、伝統、品格、文化、そして革新という様々な顔を持つ“銀座”に誕生した GINZA SIXは、世界でここにしかないもの、ここでしか味わえない体験の創出を目指し、商業施設とアートのコラボレーションに挑戦します。身近にアートと触れ合える機会を増やし、豊かな生活を提案します。



商業施設（地下2階～6階／13階（一部））

上顧客のための特別なスペース「LOUNGE SIX」

「LOUNGE SIX」では、多言語対応のコンシェルジュが常駐し、お客様へOne to Oneのおもてなしをいたします。

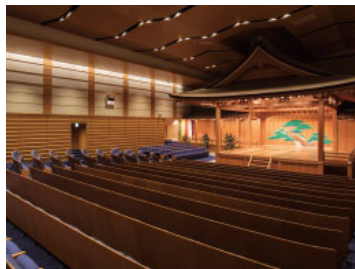


す。GINZA SIX内の飲食店とコラボレーションした特別メニューの提供や、パーソナルスタイリング、メイクアップサービスのほか、文化イベントの開催なども予定しています。

空間デザインは、新素材研究所の杉本博司氏と榊田倫之氏が手掛け、日本ならではの伝統的素材に現代的なディティールをほどこした独自のデザインが、新しい日本の美意識を感じられる空間を演出します。

伝統文化の発信拠点「観世能楽堂」

能楽最大流派である観世流の拠点「観世能楽堂」(480席、約1,600㎡)。日本の伝統文化の発信拠点として、国際的な観光地である銀座を盛り上げていきます。また、地域に開かれたホールとしてさまざまなイベントも実施していきます。さらに、災害発生時には帰宅困難者の一時滞在スペースとしても活用します。

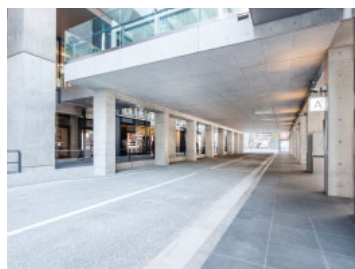


文化・交流施設「観世能楽堂」(地下3階)

エリア全体に貢献する国際的な商業・観光拠点の形成

国内外からのお客様に向けて、観光案内やチケット発券、外貨両替、免税、手荷物預かり、宅配、こだわりのお土産も扱うコンビニエンスストアなど、便利な機能をワンストップで備えた「ツーリストサービスセンター」を設置。

カフェも併設し、トラベラー同士のコミュニケーションの場としても機能します。また、三原通りに面して、観光バス乗降所を設置。“銀座の玄関口”となるような機能を整備することで、銀座エリア全体に貢献する、国際的な商業・観光拠点を形成します。



観光拠点(1階)

地域に開かれた屋上庭園「GINZA SIXガーデン」

都会の中で自然を身近に感じられる環境をシンボリックに表現した庭園は銀座地区最大の約4,000㎡。銀座を訪れた人がゆったりと交流する憩いの場となります。シーズンに合わせたイベントの実施も予定しています。



屋上庭園(屋上)

この取り組みプロセスや成果を、グループへ波及

GINZA SIXは、当社だけではなく、森ビル、住友商事、L Catterton Real Estateの4社が一体で進め、まさに異分子が結合したビッグ・プロジェクトです。銀座で百貨店をやらないという決断により、これまでに見たこともない、世界でも珍しい“ラグジュアリーモール”として、斬新な商業モデルが実現しました。百貨店の伝統やDNAを活かしつつ、そこに革新を融合させた、新たな挑戦。このプロジェクトへの取り組みプロセスやナレッジ、ノウハウと創出された具体的な成果をグループ全体に広く波及させ、グループビジョンの実現に繋げていきます。

街は、生態系。 そこには、人が集まる理由がある。

松坂屋上野店南館建替え

街が賑わう。そこには、人それぞれの日常があり、ハレの日があります。お客様の暮らし方の多様化や楽しみ方が多様化し、それぞれの街に求められる商品・サービスなど当社が果たすべき役割がエリアごとに一律でないことは言うまでもありません。

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

また、高層部の12階から22階は高機能オフィスとして賃貸し、安定的な不動産収入の獲得をはかっていきます。上野店が立地する御徒町地区は、JR山手線、京浜東北

線のほか、東京メトロ銀座線・日比谷線、都営地下鉄大江戸線など5路線が乗り入れるとともに、最寄りの都営バス停留所からは、毎日1,000本以上の路線バスが運行する交通至便な地区でもあり、オフィス導入による昼間人口の増加が期待できます。

この新南館の開発と併せ、当社が所有する自社物件や外部物件の活用なども推進することにより、魅力的な街に求められるモノやコトのドミナント化をはかり、集客力の強化に取り組んでいきます。

松坂屋上野店 周辺地図



松坂屋上野店新南館 完成予想図

「点」から「面」へ。 周辺開発により、街がもっと成長する。

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「点」ではなく地域トータルとしての「面」で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み、元町にある大丸神戸店に、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、その後、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。展開するブランド&ショップは60以上に至り、街の歴史に新たな時代の息吹を吹き込んでいます。

そして、こうしたノウハウは、他の店舗にも応用が進んでいきました。

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

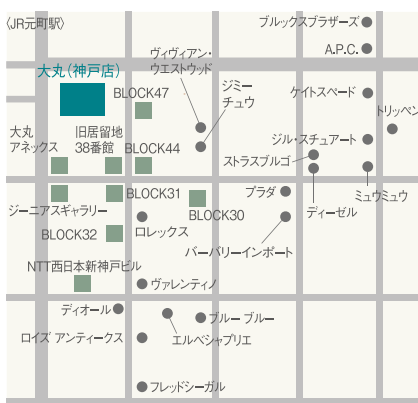


きたことができることから、話題性のある店舗が集まっています。

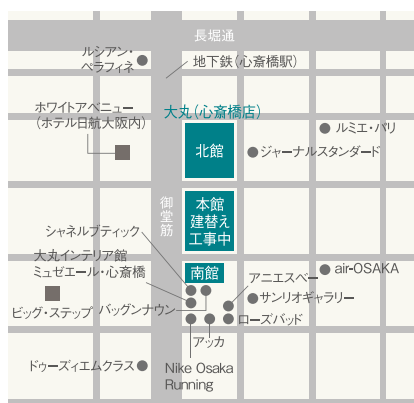
また、大丸京都店でも、激化する地域間競争に打ち勝つべく、2004年にオープンした「ルイ・ヴィトン ストア」を皮切りに、2014年6月には「東急ハンズ」を、さらに2016年11月には地域貢献の一環として手掛ける京都・祇園「町家プロジェクト」で、期間限定の「エルメス祇園店」をオープンさせるなど、ファッションから雑貨、サービスに至るまで多彩な店舗を展開し、地域の賑わい創出に貢献しています。

こうした役割を今後中心的に担っていくのが、新たに設立した不動産事業部です。都市部の好立地に店舗を展開する当社の「強み」を活かし、既存店舗の周辺エリアを中心に、パルコとも連携しながら自社物件の開発および外部物件の賃借や取得を通じた、不動産管理床面積の拡大に取り組み、不動産事業を“グループの新たな柱”として成長させていきます。

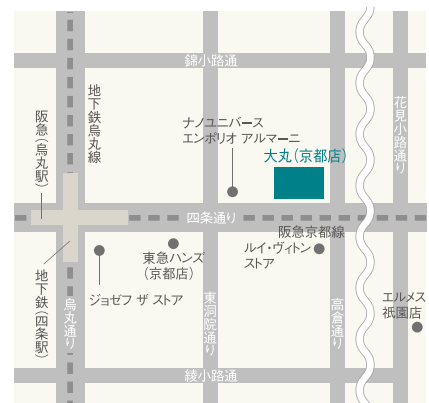
大丸神戸店周辺店舗



大丸心斎橋店周辺店舗



大丸京都店周辺店舗





大丸心斎橋店 本館 完成予想図

店舗空間から、経営管理まで。 百貨店は、もっと変わる。

売場構成の抜本的見直し

百貨店のコアコンピタンスとは、都心の好立地に大規模な施設を展開し、優良な顧客資産を豊富に保有するということです。しかしながら、現状ではこうしたコアコンピタンスを十分に活かしきれていないことが最大の課題と考えています。こうしたことを改めて再認識しつつ、「圧倒的な集客力の強化」と「強固な顧客基盤づくり」を推進することにより、実店舗の価値最大化をはかっていきます。

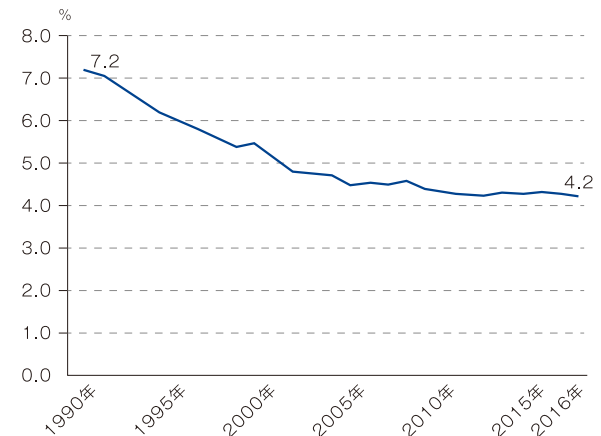
総務省の家計調査によれば、「1世帯あたり年平均1か月の消費支出」に占める被服への支出割合は、1990年には7.2%であったものが2016年には4.2%まで低下しております。この背景には、ファッションのグローバル化とカジュアル化の進展とともに、特に若い世代を中心とした自己表現のあり方や価値観の大きな変化などがあるものと考えています。一方、こうしたお客様の購買行動の変化にもかかわらず、百貨店店舗の売場構成は、80年代後半以降、基幹店において婦人服の売場面積が肥大化した状態が続いています。このギャップを是正するため、今中期計画期間中におよそ△30%、面積としておよそ△16,000㎡圧縮します。

新たな編集売場への挑戦

新たに生まれたスペースでは、店舗ごとのマーケットを精査した戦略に基づき、独自性のある新たな編集売場やエリアで求められる新たなカテゴリーの展開を、定期賃貸借化も選択肢としながら拡大していきます。この取り組みにより、新たなマーケットを創造し、集客力を高めるとともに顧客層の幅を広げていきます。

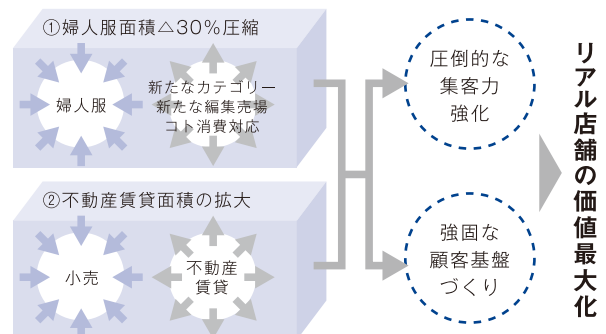
新たな挑戦の具体的な事例のひとつが、「GINZA SIX」2階にオープンした「シジェーム・ギンザ」です。ショップ名の「シジェーム」とは、フランス語で「第6の」という意味です。この名前には、お客様の視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚の次の感覚＝第六感を刺激する売場作りをしたいという思いを込めています。近年、価値観の変化が進む中、特に洗練された大人の街、銀座エリアにおいて本質

◆ 消費支出に占める被服の割合推移(二人以上の世帯のうちの勤労者世帯)



※総務省「家計調査」より

◆ 新百貨店モデルの革新



を極めた大人たちに支持される新しいライフスタイルを、ラグジュアリーブランドが集まったフロアで、ネクストラグジュアリーを含む“雑貨のセレクト編集”として展開します。



シジェーム・ギンザ

また、大丸東京店6階にオープンした「リブ・トウキョウ」は、外部の知見を活用することにより、130坪の開放的な環境のもとで物販とカフェ、書籍が一体となった編集売場としてプロデュースされたコンセプト型セレクトゾーンです。百貨店というリアル店舗ならではの新たな時間消費や体験消費の対応強化を通じ、既存顧客の買いまわり促進とともに、新規顧客へのアプローチ機会の拡大をはかっていきます。



リブ・トウキョウ

新百貨店モデルを革新

なかでも、こうした取り組みを最も象徴するモデルとなるのが、現在建替え中で2019年秋にオープンを予定する「大丸心斎橋店新本館」です。新たな本館では、品揃え、サービス、環境などすべてにおいて、これまでの百貨店では見たこともない、百貨店の未来の方向を示す革新的な“新百貨店モデル”を具現化したいと考えています。

新たに生まれ変わる心斎橋店本館では、心斎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、保存外壁と景観的調和をはかります。内装については、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、心斎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。

さらに、この新本館が開業した後は、隣接する北館については「不動産賃貸を主体としたショッピングセンター」へとビジネスモデルを大きく転換します。そのうえで、この2つの店舗を接続することにより、計80,000㎡を超える、斬新かつ収益性の高い、ハイブリッドな商業施設を創造したいと考えています。併せて、自社物件を中心とする周辺開発を不動産事業部が主体となって進めることにより、さらなる地域のドミナント化に取り組んでいきます。

イノベーションを推進する新組織

「未来定番研究所」を設置

圧倒的な集客力と強固な顧客基盤を実現していくためには、店舗ブランディングの再構築と魅力的なコンテンツの開発が不可欠となります。これらの推進エンジンと位置づけるのが「未来定番研究所」です。メディア発信機能とともに、キュレーション機能、ビジネス展開機能を併せ持ちながら、現状分析にとどまらず、5年先の市場を創造するためのマーケティング活動とブランディングに取り組みます。そのために、自前主義にこだわるのではなく、外部人材登用を含めた企画人材の流動化をはかり、プロジェクトに応じた人材キャスティングによるオープンイノベーションを推進していきます。

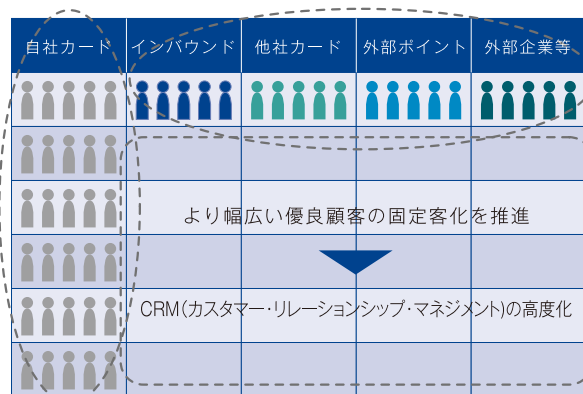
顧客基盤の拡充

富裕層を対象とする外商強化については、エリアごとに重点ターゲットを定めるなかで専任部隊が新規顧客開拓をさらに進めるとともに、購買動向に応じてよりパーソナライズしたサービスを提供する営業活動の高度化をはかっていきます。また、新たに導入を検討中の決済機能付スマートフォン・アプリの提供を通じてより幅広い優良顧客の開拓にも取り組んでいきます。さらに、着実な成長を続けるインバウンド消費の取り込みでは、アジア、特に中国、香港、韓国など近隣諸国からの来日観光客について、いわば“商圈の拡大”と位置づけ、購買高の多い外国人観光客に向けた「エクスクルーシブカード」の発行により、購買情報を把握するとともに、販促情報提供を通じたりピート購買にも活用し、顧客固定化をはかっていきます。

店舗別B/Sを導入、経営管理を革新

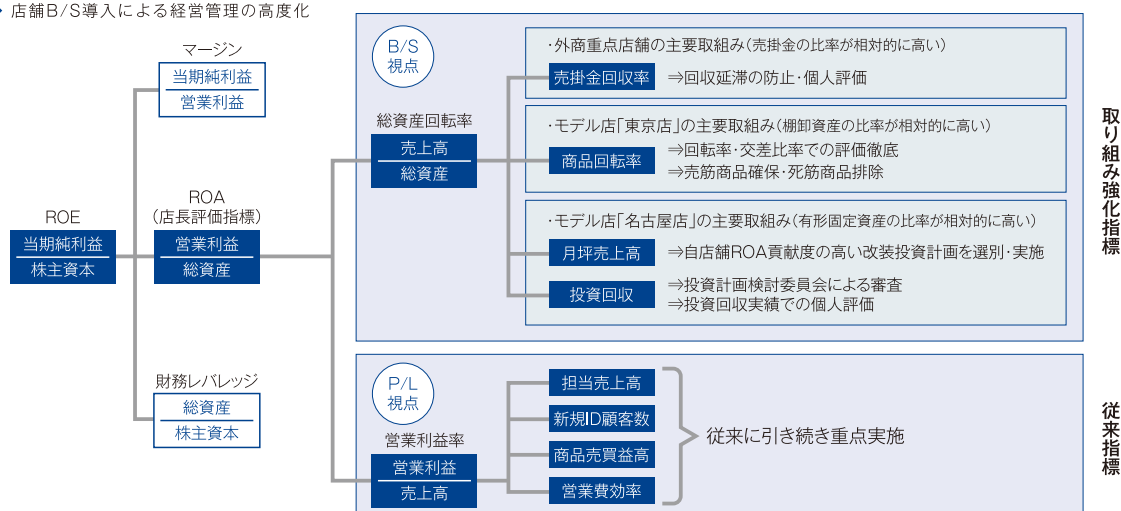
百貨店ビジネスは、とても大きな店舗資産を抱えながら事業活動を行っています。しかしながら、これまでは売上や利益への意識やこだわりは強かったものの、そうした資産を認識したうえでのリターンを追求するという思考が店舗レベルにおいて希薄であったことは否めません。全社ではROE向上を宣言していますが、百貨店としてはROEの構

◆ 富裕層を含めた顧客固定客化の推進



成要素であるROA、つまり資産効率を向上させるための具体的な取り組みに落とし込むことが不可欠となります。そのため、本年3月から店舗別B/Sによる経営管理を導入し、これまでのP/L重視だけではなく、新たに資産効率向上の視点を加えることにより、店舗段階でのROA向上に取り組んでいくこととしました。ROAを分解した事例は図のとおりですが、店舗特性に応じて現場レベルでの適正な指標に落とし込み、資産効率の向上をはかることにより、全社の重要経営指標であるROE向上に繋げていきます。

◆ 店舗B/S導入による経営管理の高度化





渋谷ハルビ完成予想図

渋谷再開発により ストアブランドは、進化する。

新生渋谷パルコを通じたストアブランドの進化

都市生活を楽しまたい消費者、都市で活躍する事業主の多様化するニーズに対応し、店舗事業を含めたパルコ事業を通じて、心の豊かさや、新しい刺激、充足感などパルコ独自の価値提供による「都市成熟への貢献」に向け、大きく3つの取り組みを推進してまいります。

一つ目は、「ストアブランドの進化」です。2019年秋にオープンを予定する「新生渋谷パルコ」では、これまでの商業施設にはない新たな取り組みを結集させ、次世代商業空間を創造したいと考えています。

パルコは2015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、現在検討を進めていますが、オフィスを含む複合商業施設を想定しており、延べ床面積は約63,930㎡、地上19階、地下3階となる見込みです。

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す。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。

本計画では、オフィスを含む複合型商業施設の強みを活かし、さまざまな企業との接点拡大による事業の拡大をはじめ、さらに進んだICTの活用や、渋谷区の「エンタテインメント・シティ構想」との連携などに取り組み、さらなる街の活性化に貢献していきます。そして、このプロジェクトを通じて得られる新たな成果やノウハウを、他の都心型店舗にも順次波及させることにより、パルコのストアブランド進化の実現をはかっていきます。

多彩なスキームによる商業不動産プロデュース

二つ目は、「商業不動産のプロデュース」です。パルコやゼロゲートといった既存形態だけでなく、新たな業態開

発にも着手し、現在、未出店のエリアを中心に成長性のある都市部に、拠点拡大に取り組んでいきます。具体的な開発計画としては、今中期経営計画のなかで京都、原宿などゼロゲート型5件、松坂屋上野店・新南館内 新生渋谷パルコなどパルコ型4件、錦糸町駅前物件、沖縄浦添西海岸計画など新業態等3件の計12件を外部企業との協業や循環型投資モデル活用など多様な開発スキームにより推進し、確実な利益創出をはかっていきます。

また、パルコグループの総合空間事業やWEBコンサルティング事業により、商業施設事業者や出店テナントにパルコ独自のソリューションを提供することで業容拡大をはかります。

コンテンツ充実で新たな消費体験を提供

三つ目は、「ソフトコンテンツの拡大」です。パルコが得意とするエンタテインメント事業を強化し、新生・渋谷パルコ劇場の開業を代表とするライブエンタテインメントの拠点拡充を推進するとともに、既存コンテンツの進化と新たなコンテンツの創造、さらにはコンテンツのグローバル展開をはかります。また、パルコグループの専門店事業において外部企業との連携などによる事業領域の拡大を推進するとともに、パルコ独自のインキュベーション機能を発揮し、クリエイターや企業との協業を通じて、新たな消費体験の提供に取り組んでいきます。





強みのあるリソースを活用し、
“リテール”の枠を超えていく。

グループで900万人超の顧客資産

当社グループは、百貨店、パルコなどを中心におよそ900万人の優良な顧客資産を有しています。しかしながら、これまでグループとして提供してきたのは、その殆どが小売、つまり物販を中心としたものでした。この顧客資産を最大限に活かすため、当社グループは事業領域を小売だけではなくサービス分野にも拡大をはかっていきます。

具体的には、ビジョンの考え方に沿った「日常の不安・不満を解消する便利でもっと快適なサービス」実現に向け、当社がすでにリソースを持つ「既存事業の業容拡大」と新たなサービスの展開を踏まえた「新規事業開発」の両面から検討を加えていきます。

既存事業の業容拡大

まず既存事業の業容拡大においては、「クレジット金融事業」と「人材サービス業」、「建装事業」を高効率かつマーケットとして有望な事業として位置づけ、経営資源を重点的に配分していきます。

JFRカードは、クレジットカード顧客として157万口座を保有し、加盟店手数料や割賦販売利息、年会費などを中心に安定的な収益を獲得しています。一方、決済機能の多様化が進展するなかで、金融事業分野での成長に可能性があるものと見ています。そのため、2017年度から従来セグメントにあったクレジット事業はクレジット金融事業として改編しました。今後は、新たなテクノロジーの進化により変化する決済方法への対応、クレジットカード業務のスキームの見直しや、抜本的な口座数拡大策に取り組み、業容拡大をはかります。

人材サービス業のディンプルは、百貨店で培ってきた販売サービスやホスピタリティを強みに人材をプールし、クライアントの求めるニーズに
 応えるべく適時適切なマンパワーを提供しています。接客販売系の人材派遣会社としては全国でトッ



プラスの売上規模を持ち、北海道から九州まで全国主要都市にネットワークを有しています。今後は、特に人材供給ニーズが高い首都圏マーケットの戦略的深耕とともに、ホスピタリティを活かしたインフォメーション業務やコンシェルジュなどにも領域拡大をはかります。

建築事業のJ.フロント建築は、グループ百貨店の改装工事をはじめ、様々な商業施設やホテル、鉄道車両、船舶の内装などを幅広く手がけ、高質マーケットに強みを持っています。また、軽量で割れない安全性に優れた軽量フィルムミラー「リフレクス」の製造など特色ある生産技術力も備えています。こうした強みを活かしつつ、当事業のバリューチェーンを川上あるいは川下へ、事業範囲を拡大することを検討するとともに、成長するリノベーションマーケットなどにも対応を強化していきます。



JR西日本 TWILIGHT EXPRESS 瑞風



新規事業領域への参入

新規事業領域への拡大を検討するにあたっては、子育て世帯や共働き世帯、シニアの方々をはじめ、それぞれのお客様が抱える課題解決やニーズに応えるべく、当社が保有するハード、ソフト両面の経営資源を最大限に活用しながら小売の枠を超えた事業の開発に取り組んでいきます。

まず検討を進めているのが「保育事業」や「教育事業」などへの参入です。今後の経済成長には女性の活躍が欠かせないとされるなか、その実現に向けた社会の要請により、共働き世帯は一層増加傾向で推移することが予想され、子供を預かる長時間保育施設へのニーズが拡大するものと見ています。こうした日常生活の不安、不満を解決する、もっと便利でもっと快適な幼児教育サービスを当社が提供することにより、子育て世帯の生活に寄り添いたいと考えています。



ICT活用により お買物体験は、深化する。

Eコマース拡大への本格的取り組み

あらゆるものがネットにつながる「IoT時代」の到来。インターネットを通じて、ライフスタイルがさらに大きく変わろうとしています。もっと快適に、もっと便利に、リアル店舗でのお買物はもちろん、Eコマースについても当社が果たすべき役割は数多くあるものと考えています。

まずEコマースは現状百貨店では1%程度のシェアに過ぎませんが、当社グループの強みを活かせば今後伸ばせる余地は充分にあると考えています。そのため、当社の持分法適用関連会社である(株)千趣会のノウハウやフルフィルメントを活用し、百貨店の強みである“デパ地下”商材の展開など競争優位性を持つ魅力あるコンテンツの充実とあわせ、百貨店ECサイトの抜本的なリニューアルをはかります。

Eコマースのフルフィルメントについては、千趣会の美濃加茂倉庫内に、当社Eコマースの専用倉庫を新設し、Eコマースサイトで取り扱う商品在庫の一部を同倉庫で管理し出荷するオペレーションを千趣会に委託する体制を組み立てました。

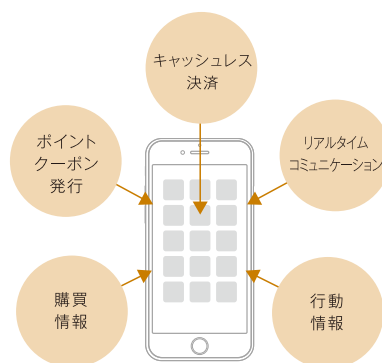
今後は、オムニチャネルブランドの確立、百貨店WEBでの千趣会ノウハウの活用を深めていくことに加え、両社によるマーケット拡大と経営効率の改善をスピードを上げて進めていきます。特に、マーケット拡大面では、千趣会と大丸松坂屋百貨店の顧客基盤やMDを活かした相互販売の拡大や、千趣会が得意とするマタニティー、ベビー、保育領域での協業、また百貨店が得意とするナショナルブランド領域での協業などを検討しています。

コミュニケーション手法の進化

スマートフォンのアプリの開発・活用を通じた、お客様ごとにカスタマイズされたコミュニケーション手法の確立にも取り組みます。アプリを活用すれば、例えば顧客のID化だけでなく、クレジットカード情報を登録することによりキャッシュレス決済が可能となるほか、リアルタイムかつ双方向のコミュニケーションチャンネルとしても活用が可能となります。また、ポイントやクーポンなどインセンティブの提供や、

購買情報、行動情報などの収集ツールとしても想定することができます。このように、ICTを活用することにより、お客様との重要な接点を新たに構築し、サービスの高度化を通じた、お買物体験の深化に取り組んでいきます。

◆ アプリを活用した顧客接点強化(イメージ)



ベンチャーキャピタルへの出資と人材派遣

当社グループの事業に好影響を与える可能性のある先進的なICT関連技術や新たなビジネスモデルに関する情報を効率的に得るため、北米のベンチャーキャピタルへの出資を2016年から行っています。また、当社からは経営戦略に携わる人員を現地企業に長期派遣し、人材育成を継続して実施しています。これらの取り組みにより、オープンイノベーションによる新たなサービスや事業の具体化を進めていきます。

そして、ICTは働き方改革にも

成長戦略の推進を支えるため、ICTを活用した業務システム刷新を進めていきます。まず、業務プロセスの川上から川下までの分析を通じ、RPA※導入とペーパレス化を軸とした業務システム基盤の刷新をはかり、帳票類の電子化を進めます。また、グループ各社に分散する共通業務機能を集約化、モジュール化することにより、業容拡大や事業間の連携にシームレスに対応できるプラットフォームを整備していきます。これらの推進を通じて、グループ各社の働き方改革につなげることにより、生産性向上に取り組んでいきます。 ※RPA=ロボティック・プロセス・オートメーション

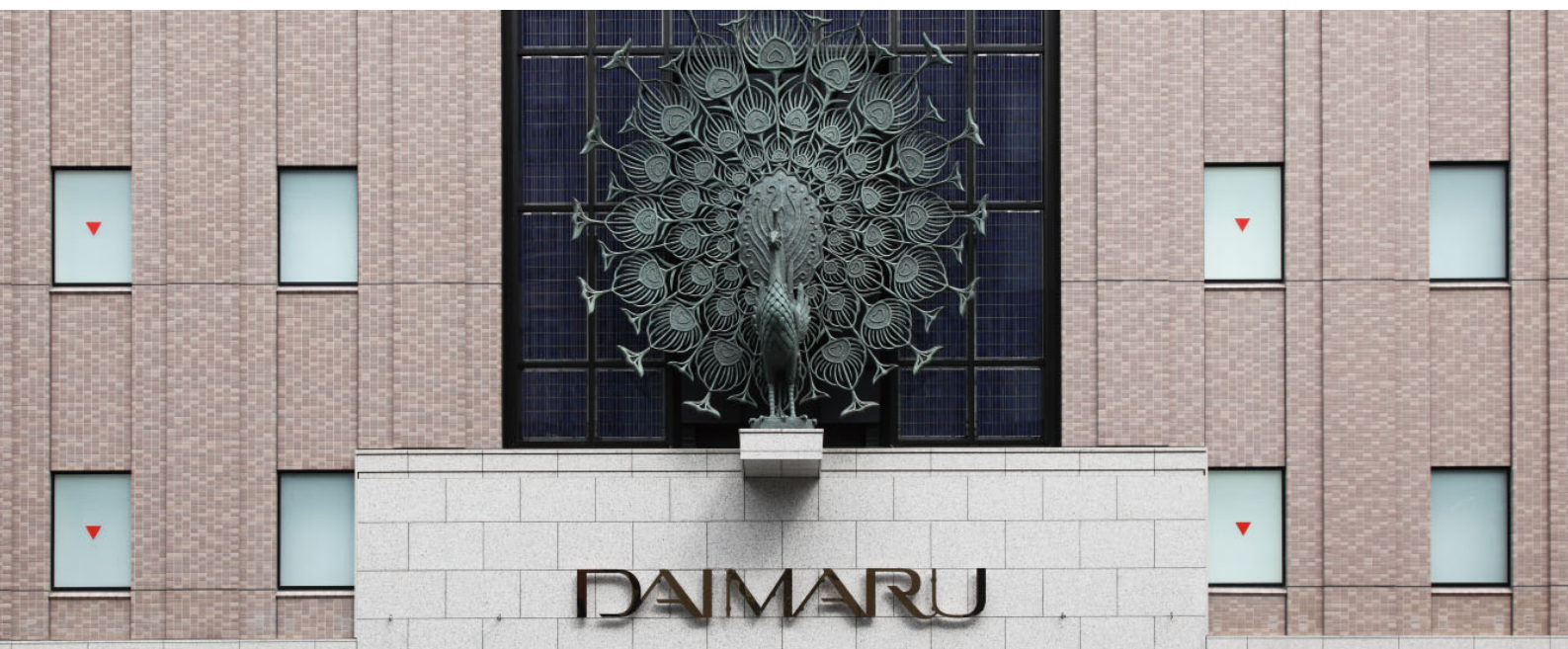
環境・社会・ガバナンス〔ESG情報〕

基本的な考え方

J.フロント リテイリングは、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のため、基本理念・グループビジョンの精神に基づき、企業活動を通じてあらゆるステークホルダー（お客様・株主様・お取引先様・従業員・地域社会など）の皆様との信頼関係の構築・醸成に努め、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題に積極的・能動的に取り組んでいます。

Environment

環境



太陽光パネルを組み込んだ大丸京都店ファサード

近年、地球上でさまざまな環境問題が発生しています。なかでも地球温暖化につながる温室効果ガス（CO₂など）の排出や、食糧・健康に影響を及ぼす生物多様性の損失は、地球全体に影響を及ぼすため、全人類共通の課題となっています。

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

また、事業活動を行ううえで、規模の大小はあれ、どの

組織でもエネルギーを消費したり廃棄物を出しており、法律でも規制されている省エネ、省資源といった日常業務に取入れやすい取り組みはもちろんのこと、その他、人的・技術的・経済的に可能な範囲でできる独自の取り組みがないかどうか、検討を行い実践していきます。

なお大丸松坂屋百貨店、消費科学研究所では、国際標準規格のISO14001の認証取得による環境マネジメントシステムを運用し、環境に及ぼす影響を低減するため、全員参画の基に、継続的な改善策に取り組んでいます。

J.フロント リテイリング 環境方針

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

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

- ①環境にやさしい商品・サービス・情報の提供
- ②資源・エネルギーの有効活用
- ③CO₂排出量の削減
- ④廃棄物の削減と再資源化
- ⑤お客様、お取引先様や地域の皆様と取り組む環境保全活動・社会貢献活動の推進

2. 環境に関する法令、条例及び協定などの要求事項を順守するとともに、汚染の予防に努めます。
3. 教育・啓発活動を通じて環境保全に対する意識の向上を図り、グループ内で働く一人ひとりが環境課題に自ら取り組む基盤を強化します。
4. この環境方針は、グループ各社で働くすべての人に周知徹底するとともに、社外にも公開します。

(1)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、持続可能な社会の構築に貢献するため、お客様の生活の中に「エコ」「エシカル」を取り入れるための提案を行っています。6月、10月の環境月間には、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提案を企画・推進しています。

良品・高品質商品の提案

品質の良い商品を長くご愛用いただくことは、環境にやさしいライフスタイルの基本です。松坂屋名古屋店では、日本の美意識が表れる匠の技に焦点を当てた全館フェア「にほんのよきもの」を開催。期間限定ショップや職人による実演も実施し、日本のものづくりの素晴らしさとともに、使うほどに愛着が増す「よきもの」を各階で紹介しました。



和伝統の有松絞りで魅せる キャディバッグ

リサイクル活動の推進

大丸松坂屋百貨店では、「エコフ」リサイクルキャンペーンを実施しています。お客様の不要になった衣料品・靴・バッグをご持参していただき、引き換えにお渡しするショッピング サポートチケットを利用して、新しい商品を少しお得にお買物していただくという企画です。回収品は、バイオエタノールやコークスなどへリサイクルしています。



大丸・松坂屋の「エコフ」リサイクルキャンペーン

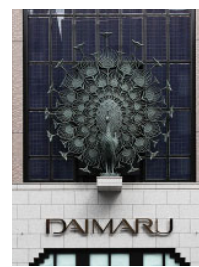
(2)低炭素型社会構築への貢献

当社グループでは、CO₂を削減し、地球温暖化を防止するためにさまざまな省エネに取り組んでいます。設備の更新や改装時・新規出店時には省エネ効率の高い機器を順次導入しています。

LED化の推進・太陽光パネルの設置

既存照明をLED照明へ変更することにより使用電力及びCO₂の削減に努めています。大丸、松坂屋の各店舗照明のLED化を積極的に進め、2017年2月までに、全店舗内LED交換対象の約46%にあたる19万7千台をLEDに更新しました。

大丸京都店では、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(定格出力10kW)を設置しました。年間予想発電量約6千kWh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っています。



(3)省資源・循環型社会構築への貢献

水使用量の削減

トイレに節水センサーや擬音装置、または自動洗浄式節水装置、蛇口には自動水栓などを取り付け節水を実施しています。大丸京都店、神戸店、札幌店及び松坂屋名古屋店では地下水を、また松坂屋上野店では厨房排水をトイレの洗浄水として利用しています。大丸京都店では2003年から「井水浄化装置」を導入して地下水を濾過器で浄化し、飲料水にも使用しています。

包装資材の削減

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

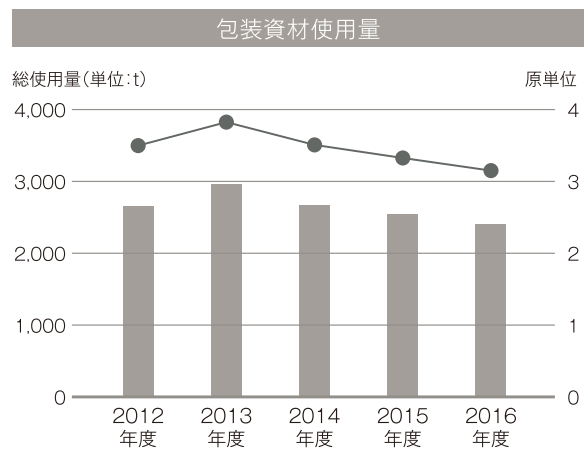
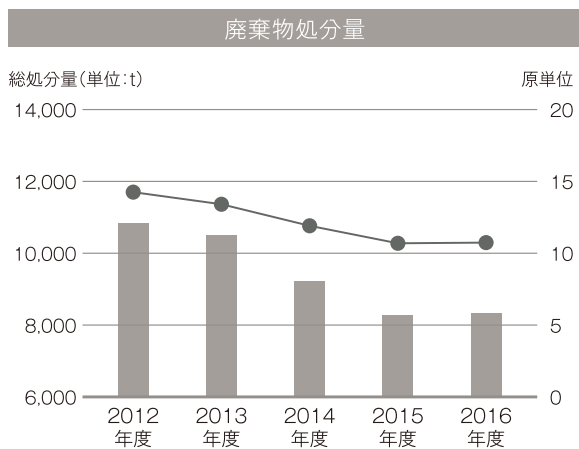
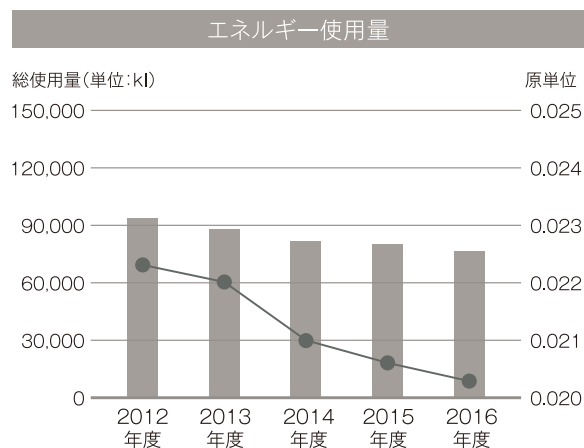
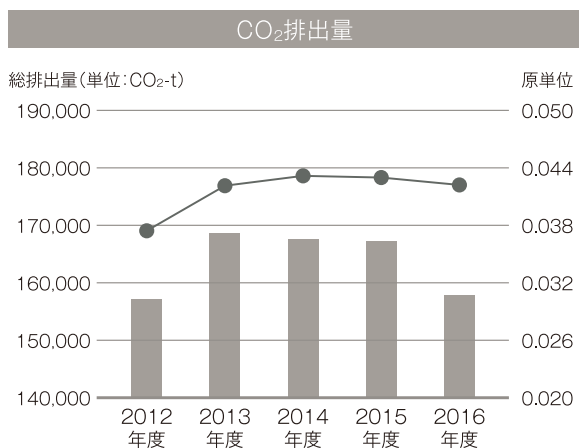


日本の伝統技術「伊勢型紙」をモチーフとしたエコバッグ

廃棄物の削減と再資源化

最終廃棄物を削減し、再資源化を推進するため、ゴミの分別を徹底しています。大丸・松坂屋各店では梱包容器の減量としてお取引先のご協力のもと、折りたたみコンテナや百貨店統一ハンガーなど再利用システムを推進して、廃棄物の総量抑制に努めています。また、大丸東京店、京都店、札幌店、松坂屋上野店では、店内から排出される発泡スチロールを圧縮・溶解することにより体積を大幅に減らしたうえでリサイクルしています。

◆大丸松坂屋百貨店のエネルギー使用量・廃棄物処分量の削減



■ 総使用量／処分量 ● 原単位

※2013年度のCO₂排出量の増加は、火力発電の増加によるものです。

※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）

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）

Society 社会



(1)従業員

J.フロント リテイリングは、健康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向上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

社会や家庭環境の変化、労働環境の変化等を背景に、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(仕事と生活の調和)の重要性がますます高まっており、今日的な各種休暇制度や勤務制度の整備を行い、着実に推進していきます。

人材育成

「個人は主体的に自己のキャリア目標を描いてそれに向かってチャレンジする」「個人は仕事をやりきることで成長する 会社はその機会を積極的に提供する」という2つの考え方をベースに、人材育成に取り組んでいます。タレントマネジメントシステムを活用したグループ全体の人材状況の把握と、それに基づいた適材・適所の配

置により、「仕事を通じた人材の育成」「従業員の達成感・成長感の醸成」を目指しています。

①従業員のキャリア形成をサポートする仕組み

- ・JFR大卒新入社員3年間育成スクール(JES)をJFRグループで実施、リーダーとして必要な「個人の基礎力」を徹底的に鍛え強化しています。
- ・「キャリア開発研修」をJFRグループで実施(27歳対象)、過去から現在までの経験を振り返り、今後のキャリアビジョンを確認、今後のキャリア開発の機会としています。
- ・外部企業派遣やMBA派遣、外部研修などの公募の実施、自己申告制度や節目面談、キャリアエントリー制度による自分の意志を表明する機会の提供とともに、自己の知識スキルを獲得する場の提供として、若手勉強会やキャリアサポートカレッジ(自己啓発講座)の専門知識講座の充実を図っています。

(キャリアサポートカレッジ受講者数 2016年上期177名下期293名 合計470名)



新入社員3年間育成スクール

大丸松坂屋百貨店の主な制度内容

・育児・介護のための短時間勤務制度

法律をベースに適用範囲を拡大している「育児勤務」「介護勤務」制度に加え、「勤務選択制度」により、育児であれば中学校就学までの短時間勤務を、介護であれば当該事由が存在する期間の短時間勤務を制度化しています。

・育児・介護休職制度の充実

いずれも法定以上の期間にわたる休職を制度化しています。

・請求権消滅年次有給休暇の活用制度

長期療養、家族の介護に加え、不妊治療時ににおいて、直近2年間の失効日数(最大40日間)を取得可能としています。

・年次有給休暇の取得促進制度

半休制度(年間5日を限度として年次有給休暇を半日に分けて取得できる制度)やイベント休暇(各々のライフイベントに合わせて年次有給休暇を年間3日間計画的に取得)の導入と啓発により、年次有給休暇の取得を促進しています。

・フレックスタイム制

個人々人での始業時刻決定可能な部署について適用しています。

・社員(エリア限定)の導入

就業観・価値観とライフスタイルの多様化に対応するため、働き方の選択肢を拡大し、キャリア形成と生活のバランスについて自律的に考え行動できる基盤の構築を目指し、「社員(エリア限定)」を新設しました。札幌・首都圏・関西・中部・静岡の5つの地域での勤務が選択できます。

②次期経営幹部育成の仕組み

2017年度から「JFR経営塾」(次期経営幹部候補)、「JFRマネジメント塾(次期部長候補)」、JFRリーダー塾(次期マネジャー候補)を開設し、中でも「JFR経営塾」では、JFRグループ経営人材のあるべき姿である、胆力を基礎とした「戦略思考」「変革のリーダーシップ」「成果を出すことへの執着心」「組織開発力」「人材育成力」の5つの切口をもとに、経営者視点の醸成や、経営トップとの問題意識の共有、戦略の具体的実行計画への落とし込みと実践などによって、次世代リーダーの早期育成を目指しています。

女性登用

性別を問わず、個人々人の能力・成果・適性並びに各人の意欲に基づき、配置および人材活用を推進しています。中核事業会社である大丸松坂屋百貨店では、全リーダー職ポストのうち32.0%に女性を配置しています。入社後のキャリアパスについては、意欲ある女性の活躍を一層推進するため、リーダー職をはじめ枢要ポストへの積極的な配置を実施していく方針です。

◆大丸松坂屋百貨店の女性社員のリーダー職登用状況
(2017年3月1日現在)

	女性人数	女性比率
部長職	12	12.1%
その他リーダー職	215	35.2%
合計	227	32.0%

※J. フロントリテイリング並びに大丸松坂屋セールスアソ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、ディベロッパー&エディター(大丸松坂屋セールスアソ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。

なお、女性執行役員数は3名です。

①女性が働きやすい環境の整備

働きやすさの観点から以下のような諸制度を整備しており、今後も充実に向け取り組むとともに、女性の更なる活躍や生産性向上に繋がる取り組みを進めていきます。

大丸松坂屋百貨店における法を上回る育児関連諸制度

- ・育児休業：小学校就学月末日まで(法定は1歳未満)
- ・育児短時間勤務：小学校就学月末日まで(法定は3歳未満)さらに「勤務選択制度」により中学校就学まで短時間勤務可能
- ・子の看護休暇：有給(法定は無給)
- ・育児支援休暇：3歳未満の育児のため有給で4日間休暇付与(法定なし)
- ・配偶者出産休暇：有給で1日付与(法定なし)

②株式会社ディンプルの女性活躍支援

当社グループの人材派遣業である株式会社ディンプルでは、女性の活躍を推進することが企業発展において必

須と考え、個人の能力や成果、適性、意欲に基づく人材活用を推進し、現在、本社・各営業所・アウトソーシング部門における係長・リーダー相当職の女性比率は約60%に達しています。また、女性にとって働きやすい職場環境の整備に積極的に取り組む企業として、大阪市「女性活躍リーディングカンパニー」・愛知県「あいち女性輝きカンパニー」・石川県「いしかわ男女共同参画推進宣言企業」より認証を受けています。



障がい者雇用

障がい者雇用に関する社会的責任を果たし、社会に貢献する企業を目指すため、2017年4月3日に「株式会社JFRクリエ」を設立いたしました。同社は、法に基づく「特例子会社」の認定取得を前提としており、障がいをもたれた方が能力を発揮できる社会進出の場として、安定した職場環境の確保をはかります。

人権

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。

◆主な取り組み「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

健康管理の取り組み

法定基準の定期健康診断はもとより、35歳以上の全

従業員を対象に生活習慣病の予防検診と婦人科検診を実施しています。また心身両面にわたる健康管理全体の大きな枠組みの中でメンタルヘルスを取り上げ、セルフケアのツールとして生活状況調査を実施しています。これらの結果に基づき健康管理室等が実施する保健指導の取り組みを重視しています。

労使関係

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

J.フロント リテイリングとJ.フロント リテイリンググループ労働組合は、相互の基本的立場の尊重と信頼に基づき協力し、生産性の向上によりグループ企業の成長・発展とグループ企業組合員の相互福祉の向上をはかることを共通の目的としています。

(2)お客様

品質管理の徹底

J.フロント リテイリンググループでは、品質管理を専門分野とする消費科学研究所をグループ各事業会社の品質管理の維持・向上に活用させるなど、企業と消費者が共に安心安全に生活の質を高めていけるよう取り組んでいます。

(株)消費科学研究所は、JFRグループが有する品質・衛生管理のトータルソリューションカンパニーです。1927年に大丸百貨店の染色試験室・衛生試験室としてスタート以来、流通業界での品質管理業務の先駆者として、企業と消費者の信頼関係を築く活動を行っています。消費者に不利益や健康被害を与えないよう関連法規の観点をはじめ、消費者視点での要求基準に照合し、科学的、かつ専門的コンサルティングを行っています。

①消費生活相談コーナーの設置

大丸・松坂屋・関係百貨店計10店舗では「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、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い、消費者目線で解決に取り組んでいます。

②大丸興業株式会社の品質管理向上への取り組み

大丸興業は、自動車部の検査業務を行う品質管理センターにおいて、日産自動車(株)総合研究所から1992年以来、26年連続で無検査認定メーカー認証を受けました。

※無検査メーカー合格基準は、良品率98%以上、納期達成率95%以上。
現在当社含め2社のみ。



安全・安心な店舗環境づくり

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、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、お取引先様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、百貨店を中心にAED(自動体外式除細動器)を設置し、従業員へ使用訓練を継続的に実施しています。



AED訓練講習の様子

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

(3)お取引先様

「JFRグループ コンプライアンス・リスク管理マニュアル」では、「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、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。お取引先様とは、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、関係法令を理解、遵守するよう教育・啓発活動を推進しています。最近では、コンプライアンスにかかるeラーニングを導入し、より効率的な教育、周知活動を進めています。

(4)社会貢献

「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・松坂屋の各店舗を中心に、2009年12月より、店頭及び従業員施設・グループ会社事務所に回収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」に全額寄付することで、世界の子どもたちにワクチンを届ける仕組みです。



ペットボトルキャップ回収BOX

取り組み開始以来、2017年5月までに1億1,170万個のペットボトルキャップを回収。累計の寄付金額をポリオワクチンに換算すると21万人を突破しています。

ピンクリボン運動

大丸・松坂屋・パルコおよびJFRカードでは、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・松坂屋各店では「母の日」や「ピンクリボン月間(10月)」を中心に、啓発冊子の配布や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など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。



しこりタッチ体験会

LOVE49プロジェクト

4月9日を「子宮の日」として「LOVE49プロジェクト」が行う子宮頸がん予防・啓発活動に参画しています。各地区の細胞検査士会とも連携して大丸・松坂屋の店頭で

ニュースレターの配布を行うとともに、缶バッジの販売や店頭募金などを実施して、認定NPO法人「子宮頸がんを考える市民の会」へ寄付しています。



チャリティ缶バッジ

TABLE FOR TWOへの参画

大丸・松坂屋およびパルコでは、開発途上国の子供たちに給食支援を行う認定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、



「TABLE FOR TWO」のポスター

大丸・松坂屋の店内レストラン及び喫茶でTFTメニューを提供。また、J.フロントフーズではTFTを支援する近隣の大学生連合と連携し、メニューを開発しています。

地域貢献活動

松坂屋名古屋店と国立大学法人名古屋大学は、2017年5月に包括連携協定を締結しました。

本協定は、文化、産業、教育、学術等の分野で、名古屋大学と松坂屋名古屋店が相互に連携し、地域の発展と人材の育成に寄与することを目的としています。ICTを活用した栄エリア活性化研究会を皮切りに、「情報おもてなし都市・なごやの創造」に向けて、サービスイノベーションとエリア魅力開発に貢献する様々な取り組みを展開する予定です。



名古屋大学における調印式
(左:松坂屋名古屋店店長、右:名古屋大学学長)

芸術・文化への貢献

一般財団法人 J.フロント リテイリング史料館(以下、J.フロント史料館)は、独立行政法人国際交流基金とフランス国立ギメ東洋美術館(以下、ギメ美術館)との共催で、2017年2月22日～5月22日の約3カ月間、パリにあるギメ美術館において、「Kimono, au bonheur des dames展」(着物・オ・ボヌール・デ・ダム展)を開催しました。

この展覧会では、J.フロント史料館と名古屋市博物館

が所蔵する5,000点を超える松坂屋コレクションから小袖、帯、婚礼道具、浮世絵等選りすぐりの120点を海外初展示しました。着物に影響を受けた著名なファッションデザイナーの作品を展示し、着物が現代ファッションへ果たした役割を説明しました。



江戸時代の小袖

たした役割を説明しました。

J.フロント史料館では、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。

被災地支援

J.フロント リテイリングとパルコでは、熊本地震の際、被災地の皆様へ両社それぞれ1,000万円ずつを義援金として寄付しました。また、大丸神戸店、博多大丸では、熊本県・中小企業基盤整備機構とともに、本業を活かした販路支援を行いました。

東北支援

東日本大震災発生以降、松坂屋上野店では毎年春先に東北支援活動を実施しています。2017年4月、東北物産展開催中にパンダ広場にて東北支援イベントを開催し、物産販売やワークショップ、ストリートラグビーなどをお楽しみいただきました。

また、期間中日本赤十字社の「わたしたちは忘れない」キャンペーンに協賛し、本館1階案内所には募金箱を設置しました。



上野店パンダ広場の東北支援イベント

◆2016年度の主な募金活動・チャリティ支援(大丸松坂屋百貨店)

(単位:千円)

募金名または支援先	支援内容	寄付金額
熊本地震災害義援金	日本赤十字社イベント活動への協力、日本百貨店協会チャリティストラップ販売金の一部寄付など	1,317
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販売金の一部寄付、日本赤十字社イベント活動への協力など	242
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	588
各地区ピンクリボン支援団体	オリジナルピンバッジ、ハートバンの販売収益金の一部などを乳がん予防啓発活動支援として寄付	788
認定NPO法人TABLE FOR TWO International(注2)	ヘルシーなメニューの売上金の一部等を開発途上国の給食支援として寄付	1,424

※注1:宮城・岩手・福島各県の東日本大震災子ども育英基金への寄付金額合計
※注2:大丸・松坂屋の店頭のレストラン・喫茶および従業員食堂の寄付金額合計



指名委員会等設置会社への移行

当社は、2017年5月の株主総会において指名委員会等設置会社への変更を決議しました。その理由は以下の観点から、コーポレートガバナンスの更なる強化に取り組むためです。

- ①監督と執行の分離による経営監督機能の強化
- ②業務執行における権限・責任の明確化及び機動的な経営の推進
- ③経営の透明性・客観性の向上
- ④グローバルに対応できるガバナンス体制の構築

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、純粋持株会社であり、経営判断の迅速化・経営責任の明確化をはかるため、事業子会社の業務執行事項については、グループ経営に関する重要なものを除き、各事業子会社にその権限を委任しています。

また、当社の経営組織として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）を設置し、それぞれの組織の役割・責任・権限を明確にし、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。

取締役会

(1) 取締役会の基本的な役割・責務

株主の皆様を選任され当社の経営を負託された取締役は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、基本理念・グループビジョン等の実現に向け、取締役会においてその役割・責務を果たしていきます。

(2) 取締役会の構成

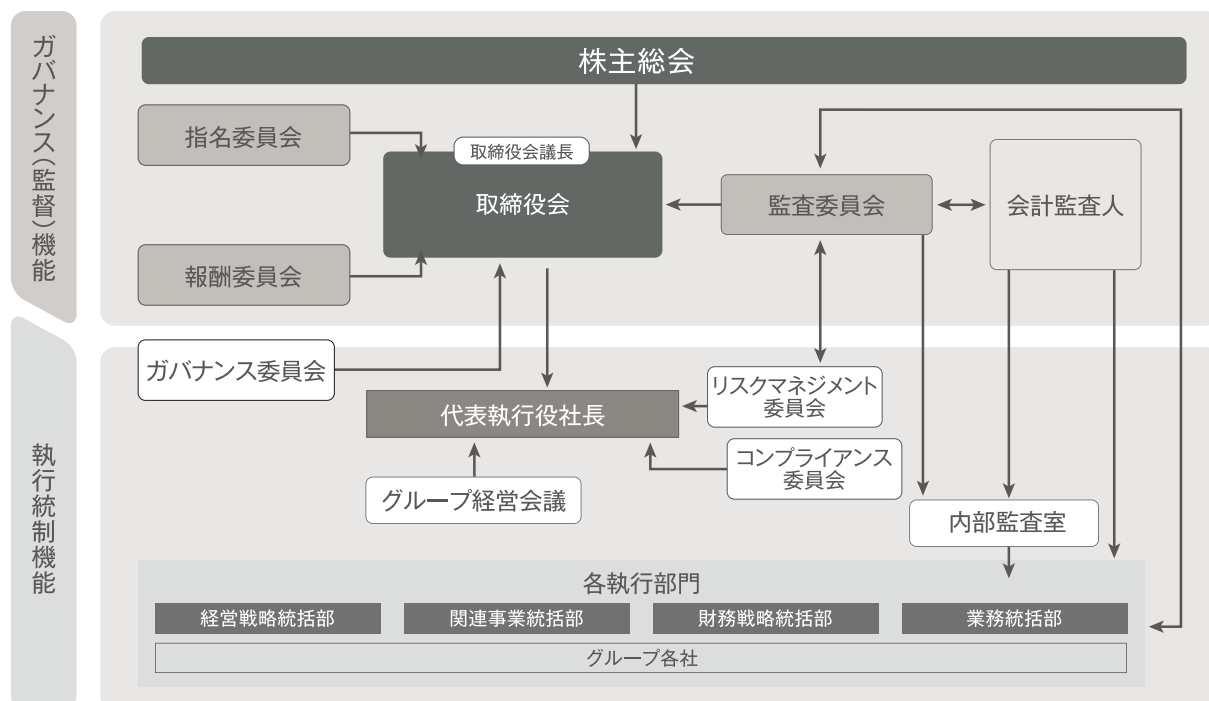
当社の取締役会は、現在、取締役13名（うち女性取締役1名を含む独立社外取締役5名）で、任期は1年です。監督と執行の分離、取締役会の議論の実効性向上の観点から、独立社外取締役が3分の1以上、かつ独立社外取締役と執行を担わない社内出身の非業務執行取締役との割合が過半数で構成しています。取締役会議長については、監督と執行の分離、取締役会の円滑な運営の観点から、社内出身の非業務執行取締役とします。

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議案については、執行役及び統括部長で構成する「グループ経営会議」で事前に審議することとしています。

(3) 2016年度の実行役員会における主な議論内容

2016年度に15回開催された取締役会では、企業グループの中長期的な成長に向けた戦略議論として「グループビジョン」「次期中期経営計画」について、コーポ

◆ コーポレート・ガバナンスの体制図



レートガバナンスに関する議論として「指名委員会等設置会社への移行」「政策保有株の保有合理性の検証と売却」等について、また個別成長事業についての議論として、「渋谷パルコ建替え計画の進捗」「大丸神戸店改装計画」「不動産事業の再編」、資本効率向上に向けた不振事業への対応として、「大丸浦和パルコ店の営業終了」「大津パルコの営業終了」「JFRオンラインの事業譲渡」「JFRプラザの事業撤退」について審議・決議しました。

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

(1) 指名委員会

指名委員会は、社外取締役3名と業務を執行しない取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。

(2) 監査委員会

監査委員会は、社外取締役3名と、監査精度の維持・向上をはかるため、社内情報に精通した常勤の社内非業務執行取締役2名で構成します。委員長については、現行の監査役会体制からのスムーズな移行の観点から、2017年度は、社内出身の非業務執行取締役が務めることとしていますが、将来的には見直しを含めて最適な体制を検討します。

(3) 報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役3名と業務を執行しない取締役会議長と代表執行役社長で構成します。透明性・客観性確保の観点から、委員長は独立社外取締役から選定しています。

◆ 各取締役の所属する委員会

(◎は委員長)

氏名	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	備考
小林 泰行	○		○	取締役会議長
土井 全一		◎		非業務執行
堤 啓之		○		非業務執行
橋・フクシマ・咲江	◎		○	独立社外取締役
太田 義勝	○		◎	独立社外取締役
鶴田 六郎	○	○	○	独立社外取締役
石井 康雄		○		独立社外取締役
西川 晃一郎		○		独立社外取締役
山本 良一	○		○	代表執行役社長
好本 達也				代表執行役常務
牧山 浩三				執行役常務
藤野 晴由				執行役常務
若林 勇人				執行役常務

ガバナンス委員会

当社は、これまでの監査役会設置会社時より任意の諮問委員会として「ガバナンス委員会」を設置し、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きました。2016年10月の取締役会では2017年度からの指名委員会等設置会社への移行について答申し、その後、新たなコーポレートガバナンス体制の方針・考え方などについて検討を進め、取締役会に答申しました。

指名委員会等設置会社への移行後も引き続き代表執行役社長・取締役会議長・社外取締役の全員で構成する任意の諮問委員会として「ガバナンス委員会」を設置しています。

取締役会評価の実施

当社は、2015年に引き続き、2016年8月～9月に第三者機関による第2回目の取締役会評価として、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。

2015年の調査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きました。

その結果、「経営戦略議案への集中」や「社外役員への事前説明、役員合宿実施など議論の充実をはかるための仕掛けづくり」の点で大幅な改善が見られました。また重要議案を早期段階から取締役会に付議するなど、意思決定プロセスの見直しにより、監督機能が強化されつつあるという評価結果でした。

一方、取締役会改革への更なる期待から、グループ戦略立案を迅速に実行するための執行強化(実行スピード)に課題が残るとの声が挙がったことから、取締役会で指摘があった課題については、実施時期とその対応内容

について次回取締役会の冒頭で毎回確認するなど工夫を講じています。また、経営戦略統括部の組織体制強化をはかるなど、改めて改善に取り組んでいます。今後も取締役会全体の実効性の確保に努めていきます。

役員報酬の決定方針と決定手続き

報酬総額における業績連動割合の増加、中長期的な企業価値の向上に向けた中長期業績連動報酬の導入、非業務執行取締役・社外取締役の報酬の固定報酬への一本化等の観点を踏まえ、新たな役員報酬ポリシーを策定し、2017年5月より適用を開始しています。

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。

◆執行役の報酬

執行役の報酬は、①職位に応じた「基本報酬」(金銭報酬)、②事業年度ごとの個人評価に基づく「賞与」(金銭報酬)、及び③株式対価報酬制度として、中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア」(信託型株式報酬)から構成されます。執行役の報酬構成においては、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを目的に、業績連動報酬及び株式報酬の比率を設定します。具体的には、「基本報酬」を基準として「賞与」は基本報酬の60%程度、「パフォーマンス・シェア」は基本報酬の60%程度とします。

◆非業務執行取締役の報酬

業務執行に携わらない取締役の報酬は固定報酬のみとし、①職位に応じた「基本報酬」(金銭報酬)と②株式対価報酬制度として業績に連動しない「リストラクテッド・ストック」(信託型株式報酬)とします。

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。

後継者候補の選定に際しては、社内データをもとに第

三者機関による診断を踏まえて策定した各後継候補者の評価内容について、社外取締役が過半数を占める人事・報酬委員会（2017年5月までの監査役会設置会社時）において審議を重ねることで、選定プロセスの明確化、透明性を確保しました。後継者に求められる資質を「戦略思考」「変革のリーダーシップ」「成果を出すことへの執着心」「組織開発力」「人材育成力」の5項目として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしました。人事・報酬委員会でこれらを共有化することで、評価・育成指標の共有化をはかり、中立的育成・選抜に努めてきました。

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繋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

社外取締役の選任について

当社は、監督と執行の分離、取締役会議論の実効性確保、及び透明性・客観性確保のため、取締役13名のうち5名を独立社外取締役としています。選任に当たっては、当社が設定した独立性判断基準に照らし、当社株主と利益相反が生じるおそれがなく、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあることを確認しています。

◆ 2017年5月25日「指名委員会等設置会社」への移行後の社外取締役

社外取締役	選任の理由	2016年度の取締役会出席回数
橘・フクシマ・咲江 G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長	橘・フクシマ・咲江氏は、米国企業の本社取締役や、多くの日本企業で社外取締役として得た内外のガバナンスに対する豊富な経験に基づく幅広い知見と外資系人財コンサルティング企業の日本支社長として得た経営経験とグローバル人財に関する高い見識を有しており、2012年5月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で、適切な助言、監督を行いました。	15回中 15回
太田 義勝 コニカミノルタ株式会社特別顧問	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に就任するなど、当社と同じ持株会社の経営者として、幅広い経験に基づく豊富な知見を有しており、2015年5月の当社社外取締役就任以来、グループ経営の推進や当社の機関設計変更等について、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、適切な助言、監督を行いました。	15回中 15回
鶴田 六郎 弁護士	鶴田六郎氏は、法曹界出身者であり、法務に関する高い見識を有しており、これまで当社の社外監査役として、内部統制・監査などの業務運営上の規律遵守や、事業運営上の法的リスクなどについて、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行いました。	15回中 14回 ※
石井 康雄	石井康雄氏は、海外勤務経験が長く、海外での事業展開に精通するなど、小売業以外のグローバル経営分野における豊富な経験に基づく知見を有しており、これまで当社社外監査役として、執行の迅速な意思決定に向けた持株会社機能の強化など経営戦略全般について、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行いました。	15回中 15回 ※
西川 晃一郎 協和発酵キリン株式会社社外取締役	西川晃一郎氏は、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も適切な知見を有しており、これまで当社の社外監査役として、新規事業やM & Aに関するリスクテイク、経営戦略における進捗管理や結果検証の高度化、数値計画の妥当性などについて、取締役会に対して能動的かつ積極的に助言・勧告等を行いました。	15回中 15回 ※

※ 鶴田六郎氏、石井康雄氏、西川晃一郎氏は2016年度は監査役として取締役会に出席。

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、収益性を伴った売上拡大を実現する「事業戦略」及び投下資本収益率を向上させる「財務戦略（資本政策を含みます。）」が重要です。併せて、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、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毎年行われる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。

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。

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。

リスクマネジメント、コンプライアンス

当社は、これまで成長機会の確保に向けたプラスのリスクについての検討が十分ではなかったとの反省のもと、戦略リスクを中心にリスク全般に全社的な視点から組織的に管理・対応するため、「リスクマネジメント委員会」を新たに執行体制の中に設置しました。同委員会は、代表執行役社長を委員長とし、各統括部長及び主要子会社社長等の委員から構成され、委員の持つ幅広くかつ専門的な知識を活用しながら、多様なリスクについての評価を実施するとともに対策を策定し、その進捗管理等を行います。

また当社は、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を適切に実施するため、「コンプライアンス委員会」（構成員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への対応方針を策定するほか、コンプライアンス推進担当部門との連携を密にし、コンプライアンス体制の基盤整備（推進体制や推進計画の策定など）や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進します。

なお、両委員会での審議内容については、定期的及び適時に監査委員会に報告を実施します。

内部通報制度

当社は、当社グループの全役員・従業員及び当社グループで勤務する全ての者（アルバイト・お取引先派遣者を含みます。）が、コンプライアンス上の問題について「コンプライアンス委員会」に直接通知し是正を求めることを可能とする内部通報制度を設置しています。通報窓口は、当社の社内窓口のほか、社外（顧問弁護士）にも窓口を置いています。

この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益取扱いの禁止について、当社グループの社内規程で厳格に規定しています。

株主総会の充実

当社は、株主の皆様との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10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。

なお、2017年5月の第10期定時株主総会において、信託銀行等の名義で株式を保有し自己名義で保有していない機関投資家が、株主総会に出席してその議決権を代理行使することができるよう定款を変更しました。次期株主総会時よりその運用を開始します。

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。」という基本理念のもと、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の活用や統合報告書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・統合報告書・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と併せ、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します。

IR優良企業賞を受賞

当社は、2016年（第21回）「IR 優良企業賞」（主催：一般社団法人日本 IR 協議会）を受賞しました。受賞理由では、「経営トップのIR活動に対する意識が高く、全社に浸透していることがうかがえる。経営層の姿勢と説明力に加え、経営戦略の納得性が高い点も評価されている。IR部門の陣容は充実しており、アクセスも良い。株主総会の議案検討時間の確保や情報開示の充実などのガバナンスに関する取り組みも機敏であり、開示の公平性確保にも努めている。ファクトブックやアニュアルレポート、決算説明補足資料など、IRツールも充実している。」（日本 IR 協議会リリースより）といったことが評価されました。



【2016年度の投資家との主な対話活動】

〈国内機関投資家向け〉	
決算説明会	2件
スモールミーティング	13件
個別取材	121件
IRイベント	3件
〈海外機関投資家向け〉	
海外ロードショー	37件
国内外カンファレンス	53件
個別取材	55件
〈個人投資家向け〉	
会社説明会	7件

社外取締役インタビュー

社外取締役

鶴田 六郎 TSURUTA Rokurou

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 帝国ビストンリング株式会社
(現TPR株式会社)社外取締役(現任)
2007年 9月 当社社外監査役
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)
2015年 6月 カヤバ工業株式会社(現KYB株式会社)
社外取締役(現任)
2017年 5月 当社社外取締役(現任)



当社のガバナンス改革への取り組みについて

2014年6月の「日本再興戦略改訂版2014」において、企業の稼ぐ力を高めるためにコーポレートガバナンス・コードを策定するという政府の方針が打ち出され、有識者によって策定作業が進みました。当社では、2015年3月からコーポレートガバナンス推進担当を組織として設置し、取締役会の役割・運営など企業統治のあり方についての検討を始めていました。2015年6月には当時の会長、社長、社外役員をメンバーとして「ガバナンス委員会」が設置されました。「ガバナンス委員会」では、主に機関設計のあり方、取締役会の実効性向上策等に関して活発な議論を行いました。その議論の中で、機関設計については当時の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行すべきとの意見に次第に集約され、2016年7月のガバナンス委員会においてその方向性の決定がなされました。

機関設計の変更はガバナンス委員会での議論の積み重ねを経て進められたものであったと思いますが、その根底には山本社長の並々ならぬ熱い思いが大きな原動力として働いていたと感じています。山本社長はコーポレートガバナンス・コードに照らした当社のガバナンスの現状についての反省に立ち、コード全ての原則を実施することを通じて、当社のコーポレートガバナンスの強化をはかることにより、会社を大きく変革するとともに、飛躍的な成長を遂げようとされたのでしょうか。

当社役員全員の自己評価をもとに第三者機関が個別インタビューと取締役会の直接観察を実施する取締役会実効性評価は、取締役会を中心とするガバナンス改革の前進に大きく寄与してきました。取締役会評価の結果を受けて、取締役会への付議・報告事項の見直し整理、事前説明の強化等が進み、グループ経営戦略や資源配分・資本政策等戦略議論に関する時間配分や議論の密度が高まり取締役会審議の活性化につながりました。

社外取締役の役割とは

社外取締役は、それぞれの経歴や知見等によって、尽力する分野や果たす役割も異なってきますが、経営戦略の策定など、いわゆる「攻めのガバナンス」の面での貢献とともに、「守りのガバナンス」の面での適切な助言・監督ができるように努め、両者が相まって企業価値の向上に貢献しなければならないと考えています。特に、指名委員会等設置会社においては、従来の監査役制度とは異なり、執行役の職務執行の監査は監査委員会が内部統制システムを通じた「組織監査」により行うため、内部統制システムの構築のみならず、それが現実的に有効に機能しているかチェックすることが重要となります。

当社の持株会社としての役割は、経営理念、ビジョンと戦略に基づいて傘下の事業会社を評価し、事業ポートフォリオの組み替えと適正化を進めることにあります。2017年

度にスタートした中期経営計画は“グループ構造変革期”と位置づけ、中核の百貨店事業とパルコ事業に過度に依存するのではなく、不動産事業をはじめ、今後マーケットとして成長が見込める関連事業や新規事業の拡大等による事業ポートフォリオの変革に取り組むこととしています。つまり、既存の投資成果をしっかりと検証しつつ、5年後、10年後を見据えて新規事業の創設や既存事業の革新に取り組んでいかねばなりません。その際、社外取締役はそれぞれの経営経験や知見に基づき、小売業出身者とは異なる“社外の眼”からの助言、監督が重要になってくるものと考えています。

また、持株会社が行う経営管理においてはリスク管理が重要となります。リスクには、戦略の策定・実行に伴う戦略リスクや資金の調達・運用や資金管理に伴うファイナンスリスクのように、状況によっては企業家精神を発揮しつつ、そのリスクを“チャンス”として受容することによって中長期的な企業価値の向上をはかる“プラスのリスク”と、もう一方で、自然災害等のハザードリスクやコンプライアンスリスクのようにリスクが現実化すれば必ず損失が発生するような“マイナスのリスク”とがあります。今回のガバナンス改革では、これまで成長機会の確保に向けたプラスのリスクについての検討が十分ではなかったとの反省のもと、戦略リスクを中心にリスク全般に全社的な視点から組織的に管理・対応するため、「リスクマネジメント委員会」を新たに執行体制の中に設置し、リスクマネジメントに特化した視点から経営の意思決定を可能にしました。また「コンプライアンス委員会」では、さらにコンプライアンス体制の基盤整備や運用状況の監督機能を強化します。いずれのリスク管理も監査は社外取締役が過半数を占める「監査委員会」が担うことになります。

今後果たしていきたい役割と当社への期待

これからは社外取締役の監査委員等として職務に臨みますが、私の場合は法律家の経歴をもとに監査役としてこれまで主に適法性監査に携わってきたため、やはり当社の経営が健全であることに最も関心が高く、これからもその面においてこれまで私が培ってきた経験や知見を役立てて行きたいと考えています。内部統制、監査等の業務運営

上の規律順守や事業運営の法的リスクなどについて社外取締役としての確かな助言、監督を行えるよう努めます。具体的には、例えば、コンプライアンスにおいて組織ぐるみとみなされるような法令違反がないよう、またお客様のみならず地域社会に大きな被害を及ぼすような火災を万が一でもおこさないよう留意して行きたい。また子会社においてコーポレートガバナンスが十分機能しているかどうか、事業リスクが適切に評価されリスクに見合った管理体制が整備されているかどうかについても、持株会社として注視していきたいと考えています。

企業にとって攻めのガバナンス、守りのガバナンスともに重要ではありますが、当社グループが世の中の常識から外れることを行わないよう、“社外の眼”として世間の常識に則った意見等を行うことも、私の重要な役割ではないかと考えています。



当社の傘下にある大丸には「先義後利」、また、松坂屋には「諸悪莫作」「衆善奉行」という社是があります。これらに共通するのは、「顧客第一」「公共に尽くす」といったことだけでなく、「社会の変化に的確に対応する」という意味も込められていると思います。社内の皆さんは意外と気が付いていないのかもしれませんが、その精神が300年、400年にわたって脈々と受け継がれているため、それぞれの時代の要請に応じた対応を実施することにより、長きにわたって発展を続けることができたのではないのでしょうか。「先義後利」、あるいは「諸悪莫作」「衆善奉行」は言葉として難しく、また時代によって具体的な内容は変化し得る言葉ですが、今後も時代の要請に即した形でその言葉に込められた真意を汲み、具体的な企業活動につなげて欲しいと思います。

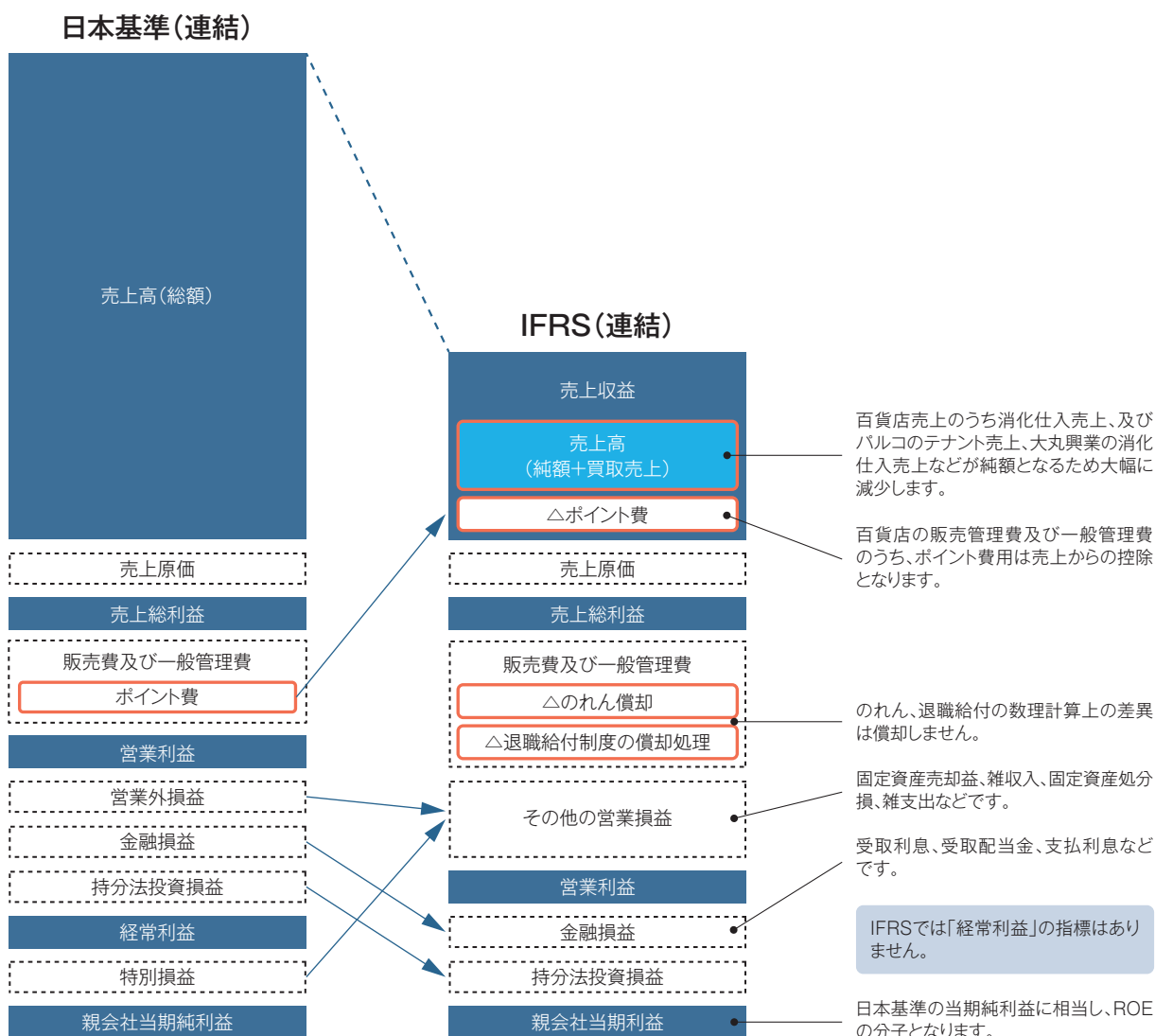


IFRS(国際会計基準)適用に伴う 主な変更点

当社は、適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や、当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティ強化を目的として、2017年3月から、国際会計基準(IFRS)を適用することといたしました。

2017年度をスタートとする中期経営計画の経営数値目標を含め、今後当社グループが発表する業績予想及び実績数値などにつきましては、IFRSベースで開示いたします。

日本基準とIFRSの比較



参考指標

なお、連結では従来との比較可能性継続の観点から、参考指標として下記を設定します。

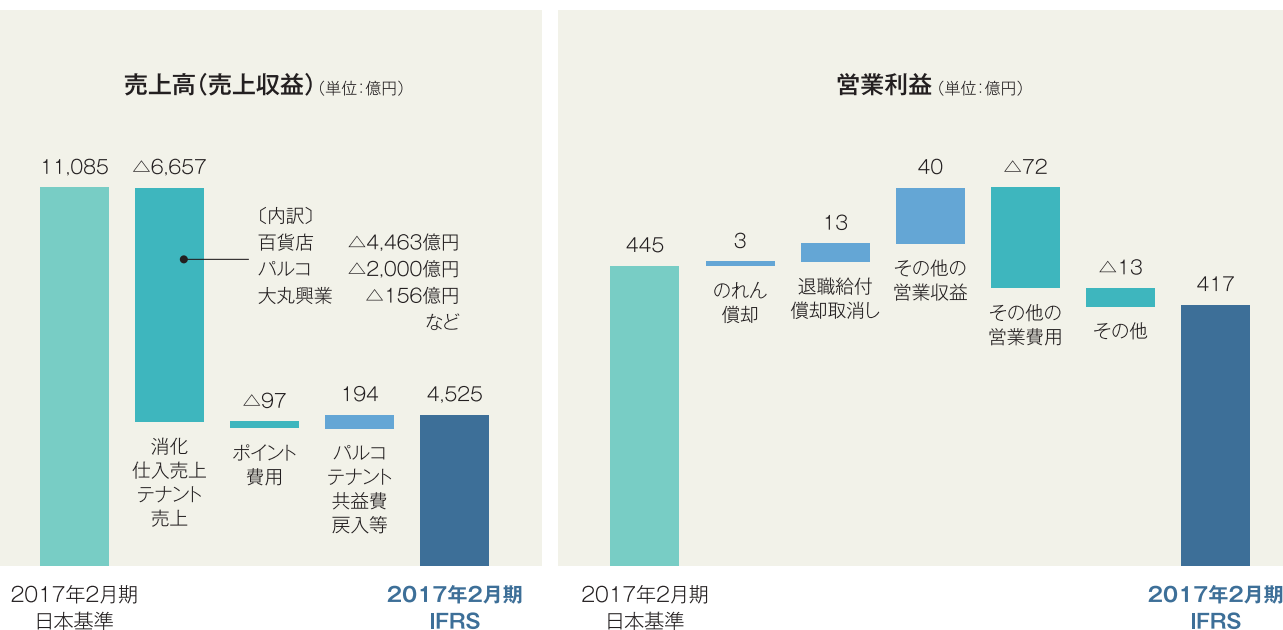
総額売上
事業利益

IFRS売上収益のうち、主に百貨店事業の消化仕入取引を総額に、またパルコ事業の純額取引をテナント取扱高(総額ベース)に置き換えて算出します。

(IFRS営業利益) - (IFRSその他の営業収益等) + (IFRSその他の営業費用等) で算出します。

連結P/L

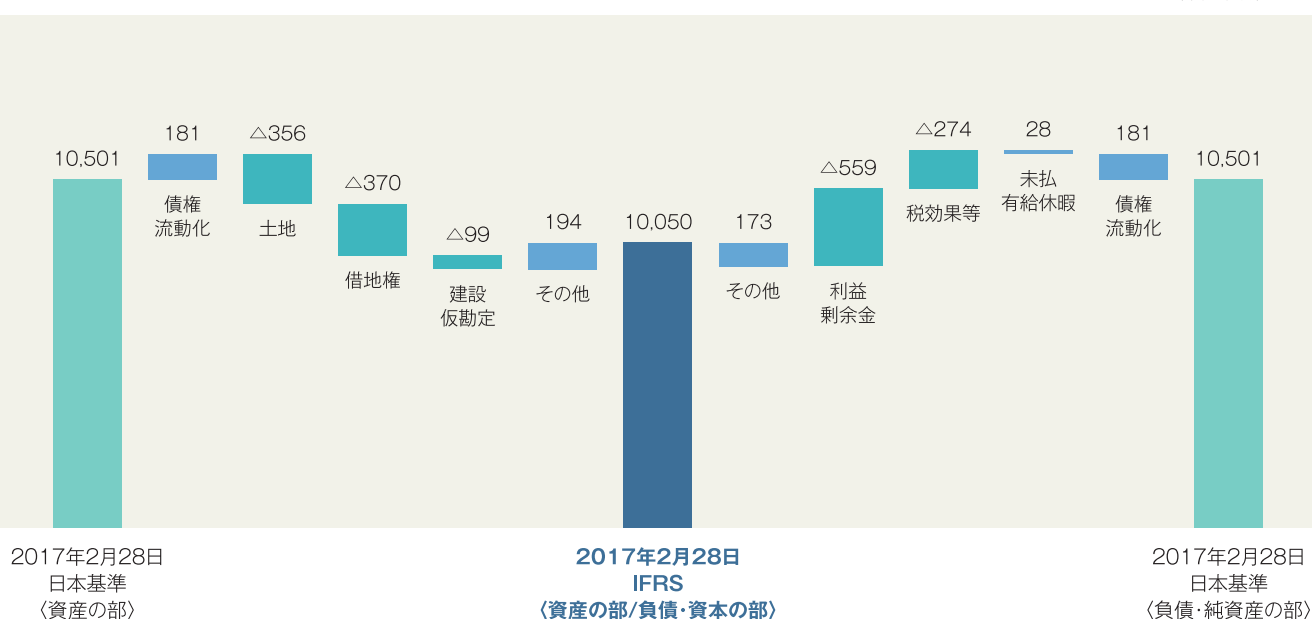
- 売上高は消化仕入やテナント売上の純額表示、ポイント費控除により、6割程度減少します。
- 営業利益は営業外損益、特別損益(固定資産処分損など)の組替え等により減少します。



連結B/S

- 土地等の資産簿価をIFRS移行時の時価で見直したことにより、資産(土地、借地権他)、資本(利益剰余金)が減少します。また、負債は税効果による影響で減少します。

(単位:億円)



役員一覧／会社概要

(2017年5月31日現在)

取締役



小林 泰行

所有する当社株式数：34,800株

取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員

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
2004年 1月 同社東京店長
2007年 9月 当社執行役員
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
営業本部長 兼 MD戦略推進室長
2010年 5月 同社取締役 兼 常務執行役員
2012年 5月 株式会社パルコ取締役(現任)
2013年 4月 当社常務執行役員関連事業統括部長
2013年 5月 当社取締役 兼 常務執行役員
2015年 5月 当社専務執行役員
2016年 5月 当社代表取締役
2017年 5月 当社取締役 取締役会議長(現任)



土井 全一

所有する当社株式数：33,600株

監査委員会委員長

1976年 3月 株式会社松坂屋入社
2002年 5月 同社名古屋事業部企画室長
2006年 5月 同社執行役員 営業企画室長
2008年 5月 同社常務執行役員 総合企画室長
兼 営業改革推進室長
兼 営業企画室長
2009年 1月 同社取締役
兼 執行役員 営業統括室長
2010年 3月 株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役
兼 執行役員
営業本部営業企画室長
2012年 3月 同社営業本部お得意様営業統括室長
2012年 5月 同社取締役常務執行役員
2015年 1月 同社業務本部長
兼 コンプライアンス・リスク管理担当
2015年 5月 当社取締役 兼 常務執行役員業務統括部長
兼 コンプライアンス・リスク管理担当
2017年 3月 株式会社白洋舎社外取締役(現任)
2017年 5月 当社取締役(現任)



堤 啓之

所有する当社株式数：14,998株

監査委員会委員

1980年 4月 株式会社大丸入社
1993年 3月 香港大丸有限公司 会計部長
2001年 3月 株式会社大丸 本社財務本部長
2007年 9月 当社業務本部財務部部長
2010年 3月 株式会社大丸松坂屋百貨店
業務本部財務部部長
2013年 5月 当社執行役員
業務統括部財務部長
2016年 5月 当社財務戦略統括部部長
兼 財務経理担当
2017年 3月 当社社長特命事項担当
2017年 5月 当社取締役(現任)



橋・フクシマ・咲江

社外取締役
所有する当社株式数：4,000株

指名委員会委員長
報酬委員会委員

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 ベン・アンド・カンパニー株式会社入社
1991年 8月 コー・フェリー・インターナショナル株式会社
日本支社プリシンバル
1993年 6月 同社パートナー
2000年 9月 同社日本担当代表取締役社長
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 株式会社ブリヂストン社外取締役(現任)
2010年 7月 G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社
代表取締役社長(現任)
2010年 8月 コー・フェリー・インターナショナル株式会社
アジア・パシフィック・シニアアドバイザー
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
2016年 6月 ウシオ電機株式会社社外取締役(現任)



太田 義勝

社外取締役
所有する当社株式数：5,400株

報酬委員会委員長
指名委員会委員

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 複写機事業部長
兼 複写機営業部長
1994年 7月 ミノルタ株式会社取締役情報機器事業統括本部長
兼 情報機器営業本部長
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
2003年 10月 コニカミルタビジネステクノロジー株式会社
代表取締役社長
2006年 4月 コニカミルタホールディングス株式会社
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
2013年 4月 コニカミルタ株式会社取締役取締役会議長
2014年 4月 同社取締役
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)



鶴田 六郎

社外取締役
所有する当社株式数：3,900株

指名委員会委員
監査委員会委員
報酬委員会委員

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 帝国トランピング株式会社(現 TPR株式会社)
社外取締役(現任)
2007年 9月 当社社外監査役
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)
2015年 6月 KYB株式会社社外取締役(現任)
2017年 5月 当社社外取締役(現任)



石井 康雄

社外取締役
所有する当社株式数：1,200株

監査委員会委員

1970年 4月 山之内製薬株式会社入社
2000年 6月 同社取締役
医薬営業本部医薬部長
2001年 1月 同社取締役
兼 山之内ヨーロッパV.B.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.B.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ヨーロッパLtd.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
2011年 6月 同社代表取締役副会長
2015年 5月 当社社外監査役
株式会社大丸松坂屋百貨店社外監査役
2017年 5月 当社社外取締役(現任)



西川 晃一郎

社外取締役
保有する当社株式数：600株

監査委員会委員

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
2003年 4月 同社理事 事業開発部門長
2003年 6月 同社執行役員 事業開発部門長
2006年 1月 同社執行役員常務 事業開発担当
2007年 4月 同社執行役員常務 事業開発担当
2010年 4月 日立電線株式会社執行役員専務
2012年 4月 株式会社日立総合計画研究所顧問
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
株式会社大丸松坂屋百貨店社外監査役
2017年 5月 当社社外取締役(現任)

取締役



山本 良一

保有する当社株式数：63,300株

代表執行役社長
指名委員会委員
報酬委員会委員

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 当社取締役営業改革・外商改革推進担当
株式会社大丸本社百貨店事業本部長
兼 梅田新店計画室長
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
2012年 9月 同社代表取締役社長
兼 株式会社大丸松坂屋セールズアソシエイツ
代表取締役社長
2013年 4月 当社代表取締役社長
2017年 5月 当社取締役兼代表執行役社長（現任）



好本 達也

所有する当社株式数：30,900株

代表執行役常務

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ズアソシエイツ
代表取締役社長（現任）
2013年 5月 当社取締役
2017年 5月 当社取締役
兼 代表執行役常務（現任）



牧山 浩三

所有する当社株式数：11,300株

執行役常務

1981年 4月 株式会社バルコ入社
2004年 3月 同社執行役店舗運営局長
2007年 3月 同社常務執行役店舗統括局長
2008年 3月 同社専務執行役店舗運営本部長
兼 店舗統括局長
2008年 5月 同社取締役
兼 専務執行役
2009年 3月 同社店舗運営局統括
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 代表執行役社長（現任）
2013年 5月 当社取締役
2017年 5月 当社取締役
兼 執行役常務（現任）



藤野 晴由

所有する当社株式数：9,500株

執行役常務

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
執行役員東京店長
兼 同社本社大丸東京新店
第Ⅱ期増床計画室長
2014年 1月 当社執行役員
経営戦略統括部
グループ事業構造改革担当
2014年 5月 当社取締役常務執行役員
経営戦略統括部長
株式会社バルコ取締役（現任）
2017年 5月 当社取締役
兼 執行役常務経営戦略統括部長
兼 リスク管理担当
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店取締役（現任）



若林 勇人

保有する当社株式数：1,100株

執行役常務

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 5月 当社入社
当社業務統括部付財務政策担当
2015年 9月 当社執行役員業務統括部財務戦略・政策担当
2016年 3月 当社財務戦略統括部長
兼 財務政策担当
2016年 5月 当社取締役
2017年 5月 当社取締役
兼 執行役常務 財務戦略統括部長
兼 資金・財務政策担当（現任）

執行役

山本 良一

代表執行役社長

好本 達也

代表執行役常務

牧山 浩三

執行役常務

藤野 晴由

執行役常務 経営戦略統括部長

若林 勇人

執行役常務
財務戦略統括部長

有澤 久

執行役常務
関連事業統括部長

村田 荘一

執行役常務
業務統括部長

今津 貴博

執行役
経営戦略統括部経営企画部長

牧田 隆行

執行役 取締役会室長兼 経営戦略統括部コーポレートガバナンス推進部長
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

岩田 義美

執行役
財務戦略統括部部長主計・経営助成担当

忠津 剛光

執行役 業務統括部グループ人事部部長
株式会社大丸松坂屋百貨店執行役員業務本部人事部部長

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）：6,871名（2017年2月28日現在）
URL：http://www.j-front-retailing.com/

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.
事 業 内 容	百貨店業
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(平成22年)3月1日
資 本 金	100億円

取締役

好本 達也	代表取締役社長 兼 J.フロント リテイリング(株) 取締役 兼 代表執行役常務 兼 (株)大丸松坂屋セールスアソシエイツ 代表取締役社長
加藤 俊樹	取締役 兼 常務執行役員 営業本部長
松田 弘一	取締役 兼 常務執行役員 業務本部長 兼 コンプライアンス・リスク管理担当
澤田 太郎	取締役 兼 常務執行役員 経営企画室長 兼 経営企画部長 兼 未来定番研究所長
藤野 晴由	取締役 兼 J.フロント リテイリング(株) 取締役 兼 執行役常務 経営戦略統括部長 兼 リスク管理担当

監査役

加藤 洋一	
堤 啓之	兼 J.フロント リテイリング(株) 取締役

執行役員

柚木 和代	常務執行役員 (株)博多大丸代表取締役社長
太田 征男	執行役員 営業本部MD戦略推進室長
清原 克彦	執行役員 営業本部営業企画室長 兼 お得意様営業統括室長
牧田 隆行	執行役員 業務本部コーポレートガバナンス推進部長 兼 J.フロント リテイリング(株) 執行役 取締役会室長 兼 経営戦略統括部 コーポレートガバナンス推進部長
忠津 剛光	執行役員 業務本部人事部長 兼 J.フロント リテイリング(株) 執行役 業務統括部グループ人事部長
西阪 義晴	執行役員 大丸大阪・心斎橋店長 兼 心斎橋新店計画室長
小山 真人	執行役員 大丸大阪・梅田店長
香川 暁子	執行役員 大丸東京店長
丹羽 亨	執行役員 大丸京都店長
富士 ひろ子	執行役員 大丸神戸店長
岡 裕之	執行役員 大丸札幌店長
近藤 保彦	執行役員 松坂屋名古屋店長
吉川 辰司	執行役員 不動産事業部長
小宅 祥広	執行役員 法人外商事業部長

株式会社パルコ

会社概要	
商 号	株式会社 パルコ
(英文表示)	PARCO CO.,LTD
本店所在地	東京都豊島区南池袋一丁目28-2
本部所在地	東京都渋谷区神泉町8-16 渋谷ファーストプレイス
設立年月日	1953年2月13日
資 本 金	343億67百万円(2017年2月末日現在)
従 業 員 数	607名(連結従業員数2,089名)(2017年2月末日現在)

取締役

牧山 浩三	取締役 兼 代表執行役社長
平野 秀一	取締役 兼 専務執行役
小林 泰行	取締役
藤野 晴由	取締役
高橋 廣司	社外取締役
伊藤 友則	社外取締役
中村 紀子	社外取締役
関 忠行	社外取締役

執行役

牧山 浩三	取締役 取締役会議長 兼 代表執行役社長
平野 秀一	取締役 兼 専務執行役 関連事業部門管掌 兼 関連事業部担当
阿部 正明	常務執行役 経営企画室、 広報／IR室、秘書室担当
泉水 隆	常務執行役 新規プランニング部門管掌 兼 上野新南館準備室、 新規プランニング部担当
山本 知行	常務執行役 パルコ店舗部門管掌 兼 都心型店舗グループ本部担当
平井 裕二	執行役 開発部、建設部、不動産管理部担当
浜田 和子	執行役 グループ監査室担当
佐藤 繁義	執行役 海外事業部担当
野口 秀樹	執行役 財務部、経理部、事務統括部担当
井上 肇	執行役 エンタテインメント事業部担当
溝口 岳	執行役 ゼロゲート事業部、事業開発部担当
中野 千晶	執行役 店舗統括部担当
富永 正生	執行役 人事部、総務／法務部担当
柏本 高志	執行役 渋谷プロジェクト担当
林 直孝	執行役 グループICT戦略室担当
宇都宮 誠樹	執行役 コミュニティ型店舗グループ本部担当

財 務 情 報

Financial Statements

64 財政状態及び経営成績に関する分析

68 連結貸借対照表

70 連結損益計算書

71 連結包括利益計算書

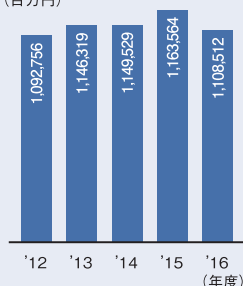
72 連結株主資本等変動計算書

73 連結キャッシュ・フロー計算書

財政状態及び経営成績に関する分析

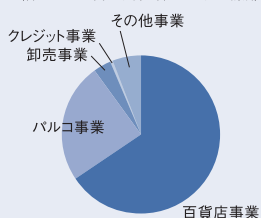
■ 売上高

(百万円)



■ 事業セグメント別の売上高

(各セグメント間の取引を含まない売上構成)

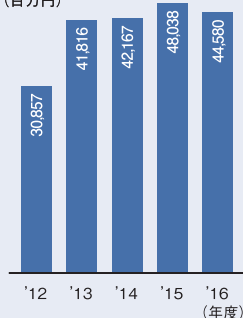


(各セグメント間の取引を含みます)
(百万円)

百貨店事業	727,994
パルコ事業	273,377
卸売事業	47,291
クレジット事業	10,900
その他事業	97,575

■ 営業利益 ※2

(百万円)



営業の概況

当連結会計年度(2016年度)のわが国経済は、政府や日本銀行による各種政策の効果等により、企業収益や雇用環境は緩やかな回復が続きました。一方、中国の景気減速や英国のEU離脱問題を起点に世界経済の先行き不透明感が高まる中、為替相場や株式市場が安定感を欠いた状況で推移いたしました。また、個人消費は、高額品に持ち直しの動きが見られたものの、将来不安を背景とした節約志向の強まりに加え、インターネットなどの流通チャネルやライフスタイルの多様化に伴う消費行動の変化などもあり、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、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、店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの構築(アーバンドミナント戦略)や、リアル店舗の強みを活かしたオムニチャネル・リテイリングの推進など既存事業の競争力・収益力の一段の強化をはかるとともに、経営資源の成長分野への重点的な投入を進めました。

マルチリテイラーとしての発展を目指し、一昨年4月に資本業務提携契約を締結した株式会社千趣会との連携においては、M&Aによるシナジー創出に向け、同社のファッションブランド「Kカラット」やオリジナル婦人靴ブランド「ベネビス」を再構築し、共同開発ブランドとして百貨店基幹店舗、千趣会カタログ及び両社のECサイトにおいて相互販売をスタートいたしました。

アーバンドミナント戦略においては、銀座六丁目10地区市街地再開発、松坂屋上野店南館建替計画のほか、大丸心斎橋店本館建替計画、宇田川町14・15番地区第一種市街地再開発(渋谷パルコ建替計画)などの大型プロジェクトを推進いたしました。このうち、銀座六丁目10地区市街地再開発については、本年4月、銀座地区最大の商業施設「GINZA SIX(ギンザ シックス)」としてオープンいたしました。また、アーバンドミナント戦略の一層の推進に向け、魅力的な商業施設の企画・開発、運営管理の一元的な推進等、不動産開発力の抜本的強化をはかるため、大丸松坂屋百貨店が大丸コム開発を吸収合併し、不動産事業部を新設いたしました。

オムニチャネル・リテイリングの推進においては、より一層使いやすく、多様なニーズに対応したショッピングサイトを目指し、従来の中元・歳暮ギフトを中心としたサイトから、ご自身でお使いになるお品物の購入にも便利なサイトに変更するとともに、「あたらしい暮らしの形を提案する」提案型サイトの導入によりコンテンツの充実をはかりました。

また、海外事業では、技術支援を進めてまいりまし

た「上海新世界大丸百貨」が5月に開業一周年を迎え、イベントの好調や認知度の向上もあり、業績は順調に推移いたしました。

あわせて、より強靱な経営体質の構築に向け、グループレベルで事業構造の改革に取り組みしました。9月には、重複する業務運営コストの削減や組織横断的な業務革新を通じたさらなる効率化、ならびにグループ各社への支援機能の高度化を実現するため、グループ内のシェアードサービス会社3社を1社に再編いたしました。また、シニア層女性を中心とした顧客基盤を持つ通信販売業のJFRオンラインについては、30代から50代の女性を主要顧客とする千趣会の通信販売事業との顧客基盤の連続性をはかることが効果的であるとの判断から、JFRオンライン全事業の千趣会子会社への譲渡を決定いたしました。台湾において雑貨小売業を展開するJFRプラザについては、競合環境が激化する中、今後も黒字化は困難であるとの判断から、解散・清算を決定いたしました。大丸浦和パルコ店についても、営業赤字が継続し、今後も黒字化は困難であると判断いたしましたことから、本年7月末日をもって営業終了することを決定いたしました。

経営管理体制の強化に向けた取り組みとして、資産効率の向上及びコーポレートガバナンス体制の強化をはかりました。資産効率向上に向けた取り組みでは、百貨店基幹9店舗において、店舗別B/S(貸借対照表)の予算化に基づく業績管理を2017年度からスタートするための体制を整備いたしました。コーポレートガバナンス体制の強化に向けた取り組みでは、一層のガバナンス体制の強化をはかるため、監督と執行を分離し、「指名委員会等設置会社」へと移行する方針を決定いたしました。

9月には、グループ人事部を新設し、グループ人事政策・戦略の立案、推進機能の強化・適正化をはかるとともに、グループ経営人材の育成・登用、グループレベルでの適正配置、人材開発・活用の実現に向けてスピードを上げて取り組みました。また、先進情報の収集能力の向上やオープンイノベーションによる成長の実現に向け、米国ベンチャーキャピタルへの出資と当社人材の派遣を実施いたしました。

環境・社会活動においては、循環型社会構築への貢献に向け、エネルギー使用量、包装資材使用量などの削減に継続的に取り組みました。また、熊本地震被災地支援では、行政との連携により被災地域の生産品販売を行うなど、復興支援に協力いたしました。

売上高

以上のような諸施策に取り組みしました結果、連結売上高は、クレジット事業で前年実績を上回ったもの

の、百貨店事業、パルコ事業、卸売事業及びその他事業で前年実績を下回り、前連結会計年度に比べ550億52百万円減の1兆1,085億12百万円となりました。

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3.7%減の1,902億5百万円となりました。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したほか、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34億58百万円減の445億80百万円となりました。

その他の収益・費用

その他の収益・費用はネットで、前年133億40百万円の損失に対し、40億29百万円の損失となりました。これは収益として、主にパルコの固定資産売却益19億98百万円などを計上したものの、費用として、主に大津パルコ、JFRオンライン、大丸浦和パルコ店の事業整理損として41億6百万円、主に大丸松坂屋百貨店の固定資産処分損として15億89百万円などを計上したことによるものです。

親会社株主に帰属する当期純利益

この結果、税金等調整前当期純利益は、対前年16.9%増の405億50百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年2.4%増の269億50百万円となりました。

セグメント概況

●百貨店事業

百貨店事業においては、各店舗の地域特性に合わせたマーケット対応力の強化、収益性向上に向けた運営体制の見直しによる業態革新「新百貨店モデル」の確立に向けた取り組みを加速させました。

松坂屋名古屋店においては、上質で高感度なものを求める大人に対応する館として、昨年4月、北館にメンズフロアを移設し「松坂屋 ジェンタ」としてオープンいたしました。これにより、3期にわたる改装が完了し、「上質な生活と文化を発信する進化型百貨店」として、全館グランドオープンを行いました。

大丸京都店においては、10月にセルフ型ビューティショップ「アミューズ ボーテ」を地下2階にオープ

ンさせ、従来の流通チャネルの壁を越えた多彩な化粧品ブランドを展開するとともに、気軽に試して自由に選べる快適なサービス環境を整えました。また、11月には、アーバンドミナント戦略の一環として、「大丸京都店 祇園町家」をオープンし、第一弾として「エルメス祇園店」を期間限定で展開いたしました。

大丸東京店においては、東京駅へのアクセス向上による乗降客数の増加や、駅周辺の再開発によるオフィス人口の増加など、店舗を取り巻く環境が大きく変化したことを踏まえ、オリジナル商品の開発・販売などの希少性を打ち出した営業活動の実施により入店客数が増加したことから、業績は順調に推移いたしました。

外商においては、新規口座開拓を継続して推進するとともに、富裕層マーケットに対応した商品の開発・提案に取り組みました。また、インバウンドマーケットにおいては、訪日外国人富裕層などリピート顧客の利便性向上をはかるため、「大丸松坂屋エクスクルーシブカード」の新規発行や決済手段の多様化への対応として、中国のモバイル決済サービス「QQ Wallet (キューキューウォレット)」「Alipay (アリペイ)」を導入いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、大丸心斎橋店本館建替え工事に伴う売場面積の減少や訪日外国人客による購買単価の低下などもあり、売上高は7,279億94百万円(対前年4.6%減)、営業利益は245億92百万円(同14.6%減)となりました。

●パルコ事業

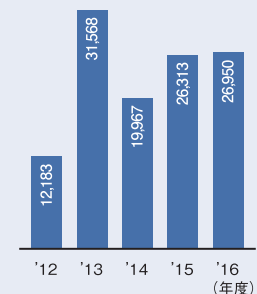
ショッピングセンター事業(パルコ、ゼロゲート)においては、7月に「仙台パルコ 2」、9月に「広島ゼロゲート 2」を開業させたほか、福岡パルコや名古屋パルコなど既存のパルコ店舗においては、ライフスタイルの変化やインバウンド需要の獲得に向け、ターゲット層の拡大をテーマとした改装を推進いたしました。また、ICT活用への取り組みを強化し、パルコ公式スマートフォンアプリ「POCKET PARCO」と「PARCOカード」を連携させたCRM施策を実施いたしました。なお、渋谷パルコ(パート1、パート3)については、パルコブランドのさらなる強化に向けて、8月より建替えのため一時休業するとともに、千葉パルコについては、11月末日をもって営業終了いたしました。

内装・電気工事やビルマネジメントの総合空間事業(パルコスペースシステムズ)は、売上総利益率の改善や販売費及び一般管理費の効率化などにより、営業利益は好調に推移いたしました。

以上のような諸施策に取り組みましたものの、渋谷パルコの一部休業や千葉パルコ営業終了の影響などもあり、売上高は2,733億77百万円(対前年2.7%減)、営業利益は125億20百万円(同0.5%減)となりました。

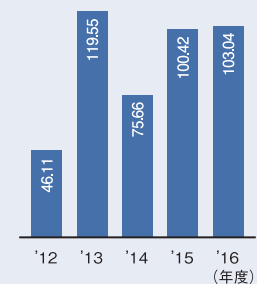
■親会社株主に帰属する当期純利益 ※2

(百万円)



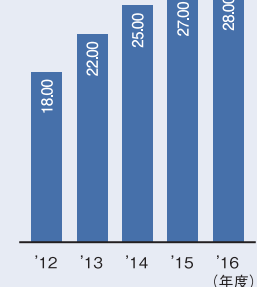
■1株当たり当期純利益 ※1、※2

(円)



■1株当たり配当額 ※1

(円)

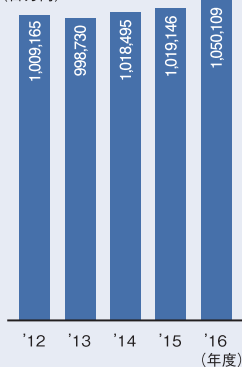


※1 2014年9月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を実施しております。

※2 2015年度より会計方針を一部変更しております。

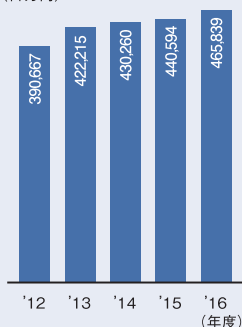
■ 総資産 ※2

(百万円)



■ 純資産

(百万円)



● 卸売事業

食品部門の事業縮小による減収や産業資材部門の不調がありましたものの、電子デバイス部門が年度後半から回復したことや自動車部品部門が好調に推移したことに加え、売上総利益率の向上と販売費及び一般管理費の見直しの効果もあり、売上高は472億91百万円(対前年18.3%減)、営業利益は15億29百万円(同16.3%増)となりました。

● クレジット事業

百貨店売上高の減少に伴いカード会員による購買が前年を下回る推移となり、百貨店からの手数料収入は減少いたしましたものの、会員数の拡大に伴う年会費収入に加え、加盟店手数料収入、利息収入などの増加により、売上高は109億円(対前年4.3%増)、営業利益は28億44百万円(同5.2%増)となりました。

● その他事業

人材派遣業のディンプルは、グループ外企業の受託契約増加に伴い売上高が拡大したことから増収増益となり、J.フロント建装は、高収益物件の増加により増益となりました。しかしながら、同社の前年度のグループ百貨店大型改装工事に伴う売上増加による反動減の影響が大きく、売上高は975億75百万円(対前年6.8%減)、営業利益は28億81百万円(同2.7%増)となりました。

財政状態

財政状態につきましては、資産効率、資金効率向上の観点からグループ保有資産の有効活用に努めるとともに、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309億63百万円増の1兆501億9百万円となりました。一方、負債合計は5,842億69百万円、純資産合計は4,658億39百万円となりました。

これらの結果、総資産営業利益率(ROA)は、4.3%、自己資本比率は、38.7%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に必要な運転資金及び設備投資、投融資資金は、主に手許資金と営業活動によるキャッシュ・フローに加え、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362億39百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、渋谷バルコの再開発事業に伴う補償金の受取があった一方、たな卸資産の増加などにより5億60百万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303億53百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、前年に投資有価証券を取得したことの影響などにより93億88百万円の支出減となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は21億89百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、配当金支払額の増加などにより11億48百万円の支出増となりました。

この結果、当連結会計年度末における「現金及び現金同等物」は、前連結会計年度末に比べ36億99百万円増の318億46百万円となりました。

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

利益配分に関する基本方針および配当

当社は、健全な財務体質の維持・向上を図りつつ、利益水準、今後の設備投資、キャッシュ・フローの動向等を勘案し、連結配当性向30%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14円を加えた年間配当28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16円(普通配当15円、記念配当1円)に期末配当16円(普通配当15円、記念配当1円)を加えた年間32円を予定しております。

事業等のリスク

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

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであり、国内外の経済情勢等により影響を受ける可能性があり、事業等のリスクはこれらに限られる

ものではありません。

① 事業環境におけるリスク

当社グループの主要なセグメントである百貨店事業及びパルコ事業は、景気動向・消費動向・金融動向等の経済情勢、同業・異業態の小売業他社との競合や交通アクセスの変化等により大きな影響を受けます。これらの事業環境の要因が、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 法規制及び法改正におけるリスク

当社グループは、大規模小売店舗の出店、独占禁止、下請取引、消費者保護、各種税制、環境・リサイクル関連等において法規制の適用を受けております。また、将来の税制改正に伴う消費税率の引き上げ等により個人消費の悪化につながる場合があります。従って、これらの法規制及び法改正により事業活動が制限されたり、費用の増加や売上高の減少を招き、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

③ 自然環境の変化・事故等におけるリスク

地震・洪水・台風等の自然災害、不測の事故や新型コロナウイルス発生等により、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

2017年2月28日及び2016年2月29日現在

単位：百万円

	2017年	2016年
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥33,018	¥30,039
受取手形及び売掛金	68,997	68,049
有価証券	1,500	1,233
たな卸資産	34,499	28,205
繰延税金資産	10,523	11,671
その他	44,540	41,865
貸倒引当金	(249)	(173)
流動資産合計	192,829	180,890
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	196,598	182,772
土地	420,894	360,297
建設仮勘定	58,296	120,751
その他(純額)	8,273	4,829
有形固定資産合計	684,063	668,651
無形固定資産		
のれん	208	568
その他	41,438	40,876
無形固定資産合計	41,647	41,444
投資その他の資産		
投資有価証券	45,437	46,985
長期貸付金	1,534	1,503
敷金及び保証金	60,561	61,515
退職給付に係る資産	10,738	5,687
繰延税金資産	3,695	5,112
その他	12,351	9,980
貸倒引当金	(2,810)	(2,710)
投資その他の資産合計	131,509	128,074
固定資産合計	857,220	838,170
繰延資産		
社債発行費	60	85
繰延資産合計	60	85
資産合計	¥1,050,109	¥1,019,146

単位：百万円

	2017年	2016年
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥87,964	¥90,768
短期借入金	37,280	40,219
コマーシャル・ペーパー	33,799	30,798
1年内償還予定の社債	12,000	—
未払法人税等	7,125	8,322
前受金	24,136	19,318
商品券	38,596	38,599
賞与引当金	5,493	5,709
役員賞与引当金	206	204
返品調整引当金	21	21
単行本在庫調整引当金	133	121
販売促進引当金	445	709
商品券等回収損失引当金	14,493	13,913
事業整理損失引当金	1,855	487
店舗建替損失引当金	—	1,245
その他	49,015	52,504
流動負債合計	312,568	302,944
固定負債		
社債	15,000	27,000
長期借入金	89,720	82,905
繰延税金負債	85,296	89,158
再評価に係る繰延税金負債	1,100	1,161
退職給付に係る負債	31,605	32,707
役員退職慰労引当金	5	37
事業整理損失引当金	—	564
店舗建替損失引当金	1,712	1,191
その他	47,262	40,882
固定負債合計	271,701	275,607
負債合計	584,269	578,552
純資産の部		
株主資本		
資本金	30,000	30,000
資本剰余金	209,551	209,551
利益剰余金	183,598	163,971
自己株式	(11,281)	(11,286)
株主資本合計	411,868	392,236
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,053	2,113
繰延ヘッジ損益	288	223
為替換算調整勘定	349	516
退職給付に係る調整累計額	(8,223)	(11,391)
その他の包括利益累計額合計	(5,532)	(8,537)
新株予約権	—	14
非支配株主持分	59,503	56,880
純資産合計	465,839	440,594
負債純資産合計	¥1,050,109	¥1,019,146

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

2017年2月28日及び2016年2月29日現在

単位：百万円

	2017年	2016年
売上高		
商品売上高	¥1,094,964	¥1,151,469
不動産賃貸収入	13,547	12,094
売上高合計	1,108,512	1,163,564
売上原価		
商品売上原価	866,009	910,927
不動産賃貸原価	7,718	7,104
売上原価合計	873,727	918,031
売上総利益	234,785	245,532
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	26,544	27,733
貸倒引当金繰入額	539	459
役員報酬及び給料手当	48,201	49,828
賞与引当金繰入額	5,284	5,511
役員賞与引当金繰入額	206	204
退職給付費用	3,935	3,285
役員退職慰労引当金繰入額	2	8
福利厚生費	10,249	10,632
減価償却費	14,843	16,194
賃借料	28,637	28,682
作業費	15,621	16,338
のれん償却額	359	499
その他	35,780	38,115
販売費及び一般管理費合計	190,205	197,494
営業利益	44,580	48,038
営業外収益		
受取利息	349	369
受取配当金	395	365
債務勘定整理益	2,806	2,866
受取補償金	975	—
持分法による投資利益	308	1,886
その他	760	728
営業外収益合計	5,596	6,216
営業外費用		
支払利息	1,181	1,419
固定資産除却損	442	864
商品券等回収損失引当金繰入額	2,971	3,159
その他	1,156	899
営業外費用合計	5,751	6,344
経常利益	44,425	47,910
特別利益		
固定資産売却益	1,998	—
投資有価証券売却益	1,283	960
関係会社株式売却益	—	131
その他	327	—
特別利益合計	3,609	1,091
特別損失		
固定資産処分損	1,589	2,629
減損損失	748	1,570
店舗建替関連損失	—	7,492
事業整理損	4,106	1,719
その他	1,038	891
特別損失合計	7,483	14,303
税金等調整前当期純利益	40,550	34,698
法人税、住民税及び事業税	13,577	14,626
法人税等調整額	(3,413)	(9,791)
法人税等合計	10,164	4,834
当期純利益	30,386	29,863
非支配株主に帰属する当期純利益	3,435	3,549
親会社株主に帰属する当期純利益	¥26,950	¥26,313

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

2017年2月28日及び2016年2月29日現在

単位：百万円

	2017年	2016年
当期純利益	¥30,386	¥29,863
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(51)	(288)
繰延ヘッジ損益	63	(37)
為替換算調整勘定	(115)	(147)
退職給付に係る調整額	3,584	(3,654)
持分法適用会社に対する持分相当額	(441)	318
その他の包括利益合計	3,039	(3,810)
包括利益	¥33,425	¥26,053
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥29,956	¥22,631
非支配株主に係る包括利益	¥3,469	¥3,421

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

2017年2月28日及び2016年2月29日現在

前連結会計年度(自 2015年3月1日 至 2016年2月29日)

単位：百万円								
株主資本								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	¥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)	—	(3,605)			
会計方針の変更を反映した当期首残高	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)			
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	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当期変動額(純額)	—	—	—	—	—			
当期変動額合計	—	(4)	19,481	(4,917)	14,559			
当期末残高	¥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	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	¥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)
会計方針の変更を反映した当期首残高	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)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	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当期変動額(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
当期末残高	¥2,113	¥223	¥516	¥(11,391)	¥(8,537)	¥14	¥56,880	¥440,594

当連結会計年度(自 2016年3月1日 至 2017年2月28日)

単位：百万円								
株主資本								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	¥30,000	¥209,551	¥163,971	¥(11,286)	¥392,236			
当期変動額								
剰余金の配当	—	—	(7,323)	—	(7,323)			
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	26,950	—	26,950			
自己株式の取得	—	—	—	(10)	(10)			
自己株式の処分	—	(0)	—	15	14			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—			
当期変動額合計	—	(0)	19,627	4	19,631			
当期末残高	¥30,000	¥209,551	¥183,598	¥(11,281)	¥411,868			

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	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	¥2,113	¥223	¥516	¥(11,391)	¥(8,537)	¥14	¥56,880	¥440,594
当期変動額								
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	(7,323)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	26,950
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	(10)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	14
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(59)	64	(166)	3,167	3,005	(14)	2,622	5,613
当期変動額合計	(59)	64	(166)	3,167	3,005	(14)	2,622	25,245
当期末残高	¥2,053	¥288	¥349	¥(8,223)	¥(5,532)	—	¥59,503	¥465,839

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

2017年2月28日及び2016年2月29日現在

	単位：百万円	
	2017年	2016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	¥40,550	¥34,698
減価償却費	17,189	18,345
減損損失	2,657	5,905
のれん償却額	359	499
貸倒引当金の増加額	176	167
賞与引当金の減少(増加)額	(214)	88
退職給付に係る負債の減少額	(1,160)	(1,832)
退職給付に係る資産の増加額	(1,131)	(1,367)
販売促進引当金の減少額	(263)	(13)
事業整理損失引当金の増加額	803	930
商品券等回収損失引当金の増加額	579	672
店舗建替損失引当金の減少(増加)額	(723)	1,676
受取利息及び受取配当金	(744)	(734)
支払利息	1,181	1,419
持分法による投資益	(308)	(1,886)
固定資産売却益(損)	(1,997)	30
固定資産処分損	1,589	2,629
投資有価証券売却益	(1,259)	(960)
投資有価証券評価損	—	0
関係会社株式売却益	—	(131)
売上債権の増加(減少)額	(948)	7,507
たな卸資産の増加(減少)額	(6,293)	2,680
仕入債務の減少額	(2,803)	(4,251)
未収入金の増加額	(4,438)	(5,092)
長期前払費用の減少額	292	553
未払金の減少額	(1,963)	(499)
その他	3,282	(4,356)
小計	44,409	56,682
利息及び配当金の受取額	793	616
利息の支払額	(1,296)	(1,446)
補償金の受取額	7,855	—
法人税等の支払額	(17,323)	(20,733)
法人税等の還付額	1,799	1,680
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,239	36,799
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	(2,463)	(12,470)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	4,462	4,113
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	(41,966)	(37,254)
有形及び無形固定資産の売却による収入	10,423	40
短期貸付金の増加(減少)額	(248)	6
長期貸付けによる支出	(156)	(43)
長期貸付金の回収による収入	93	59
その他	(499)	4,174
投資活動によるキャッシュ・フロー	(30,353)	(39,741)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の減少額	(119)	(829)
コマーシャル・ペーパーの純増加額	3,001	2,107
長期借入れによる収入	46,000	21,200
長期借入金の返済による支出	(42,005)	(13,008)
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	(21)	(5,031)
配当金の支払額	(7,305)	(6,814)
非支配株主への配当金の支払額	(846)	(789)
その他	(892)	(876)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,189)	(1,041)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2	(0)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	3,699	(3,985)
現金及び現金同等物の期首残高	28,147	32,132
現金及び現金同等物の期末残高	¥31,846	¥28,147

グループ企業一覧

百貨店事業／不動産事業

株式会社大丸松坂屋百貨店

所在地:〒135-0042 東京都江東区木場二丁目18番11号
資本金:100億円 出資比率:100%
<http://www.daimaru-matsuzakaya.com>

大丸大阪・心斎橋店

所在地:〒542-8501 大阪府大阪市中央区心斎橋筋一丁目7番1号
電話番号:(06)6271-1231 開店(現在地):1726年(享保11年)11月

大丸大阪・梅田店

所在地:〒530-8202 大阪府大阪市北区梅田三丁目1番1号
電話番号:(06)6343-1231 開店:1983年(昭和58年)4月

大丸東京店

所在地:〒100-6701 東京都千代田区丸の内一丁目9番1号
電話番号:(03)3212-8011 開店:1954年(昭和29年)10月

大丸京都店

所在地:〒600-8511 京都府京都市下京区四条通高倉西入立売西町79番地
電話番号:(075)211-8111 開店(現在地):1912年(大正元年)10月

大丸神戸店

所在地:〒650-0037 兵庫県神戸市中央区明石町40番地
電話番号:(078)331-8121 開店(現在地):1927年(昭和2年)4月

大丸札幌店

所在地:〒060-0005 北海道札幌市中央区北五条西四丁目7番
電話番号:(011)828-1111 開店:2003年(平成15年)3月

松坂屋名古屋店

所在地:〒460-8430 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番1号
電話番号:(052)251-1111 開店:1910年(明治43年)3月

松坂屋上野店

所在地:〒110-8503 東京都台東区上野三丁目29番5号
電話番号:TEL(03)3832-1111 開店:1768年(明和5年)4月

大丸山科店

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

大丸須磨店

所在地:〒654-0154 兵庫県神戸市須磨区中落合二丁目2番4号
電話番号:(078)791-3111 開店:1980年(昭和55年)3月

大丸芦屋店

所在地:〒659-0093 兵庫県芦屋市船戸町1番31号
電話番号:(0797)34-2111 開店:1980年(昭和55年)10月

松坂屋静岡店

所在地:〒420-8560 静岡県静岡市葵区御幸町10番地の2
電話番号:(054)254-1111 開店:1932年(昭和7年)11月

松坂屋高槻店

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

松坂屋豊田店

所在地:〒471-8560 愛知県豊田市西町六丁目85番地1
電話番号:(0565)37-1111 開店:2001年(平成13年)10月

不動産事業部

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)6860-1141

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/>

株式会社高知大丸

所在地:〒780-8566 高知県高知市帯屋町一丁目6番1号
電話番号:(088)822-5111 資本金:3億円 出資比率:100%
<http://www.kochi-daimaru.co.jp/>

株式会社鳥取大丸

所在地:〒680-8601 鳥取県鳥取市今町二丁目151番地
電話番号:(0857)25-2111 資本金:1億80百万円 出資比率:14%
<http://www.daimaru-tottori.co.jp/>

パルコ事業

株式会社パルコ(ショッピングセンター事業)

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

PARCO(Singapore) Pte Ltd(ショッピングセンター事業)

所在地:10 Anson Road #09-05/06 International Plaza Singapore 079903
電話番号:(65)6595-9100 資本金:450万Sドル 出資比率:64.9%

株式会社ヌーヴ・エイ(専門店事業)

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

株式会社パルコスペースシステムズ(総合空間事業)

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

株式会社パルコデジタルマーケティング(インターネット関連事業)

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

クレジット金融事業

JFRカード株式会社(クレジット金融事業)

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

その他

大丸興業株式会社(卸売事業)

所在地:〒541-0051 大阪府大阪市中央区備後町三丁目4番9号
輸出繊維会館
電話番号: (06) 6205-1000 資本金:18億円 出資比率:100%
<http://www.daimarukogyo.co.jp/>

大丸興業国際貿易(上海)有限公司(卸売事業)

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

大丸興業(タイランド)株式会社(卸売事業)

所在地:Unit 1902, 19th Floor, Sathorn Square Office Building,
98 North Sathorn, Kwaeng Silom, Khet Bangrak,
Bangkok 10500, Thailand
電話番号: (66) 2163-2903 資本金:202百万タイバーツ 出資比率:100%

台湾大丸興業股份有限公司(卸売事業)

所在地:Room 709, 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%

株式会社J.フロント建装(建装工事請負業・家具製造販売業)

所在地:〒116-0014 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号
電話番号: (03) 5850-4700
所在地:〒542-0081 大阪府大阪市中央区南船場二丁目1番3号
フェニックス南船場ビル5階・6階
電話番号: (06) 4705-6200
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.jfdc.co.jp/>

株式会社ディンプル(人材派遣業)

所在地:〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田一丁目11番4号
大阪駅前第4ビル22階
電話番号: (06) 6344-0312 資本金:90百万円 出資比率:100%
<http://www.dimples.co.jp/>

株式会社J.フロントフーズ(飲食店業)

所在地:〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心斎橋一丁目7番3号
大丸北炭屋町ビル2階
電話番号: (06) 6281-1125 資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.j-frontfoods.co.jp/>

株式会社消費科学研究所(商品試験業・品質管理業)

所在地:〒550-0002 大阪府大阪市西区江戸堀二丁目1番1号
江戸堀センタービル20階・21階
電話番号: (06) 6445-4670
所在地:〒116-0014 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号
松坂屋流通センター5階
電話番号: (03) 5615-5390
所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄五丁目2番36号
松坂屋パークプレイス10階
電話番号: (052) 261-2030
資本金:4億50百万円 出資比率:100%
<http://www.shoukaken.jp/>

フォーレスト株式会社(通信販売業)

所在地:〒330-0844 埼玉県さいたま市大宮区下町二丁目1番1号
大宮プライムイースト3階
電話番号: (048) 610-0100 資本金:90百万円 出資比率:72.9%
<http://www.forest.co.jp/>

株式会社エンゼルパーク(駐車場業)

所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番10号先
久屋大通公園下
電話番号: (052) 261-5746 資本金:4億円 出資比率:50.2%
<http://www.angelpark.co.jp/>

株式会社JFRサービス

(事務処理業務受託業・リース業・駐車場管理業)

所在地:〒116-0014 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号
松坂屋流通センター2階
電話番号: (03) 5615-3317 資本金:1億円 出資比率:100%

株式会社JFR情報センター(情報サービス業)

所在地:〒543-0062 大阪府大阪市天王寺区逢阪一丁目3番24号
電話番号: (06) 6775-3700 資本金:10百万円 出資比率:100%
<http://www.jfr-ic.jp/>

株式会社大丸松坂屋セールスアソシエーツ

(販売・店舗運営業務受託業)

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

株式会社大丸松坂屋友の会(前払式特定取引業)

所在地:〒569-8522 大阪府高槻市紺屋町2番1号
電話番号: (072) 684-8101 資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.dmtomonokai.co.jp/>

大丸・松坂屋の店舗



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㎡)



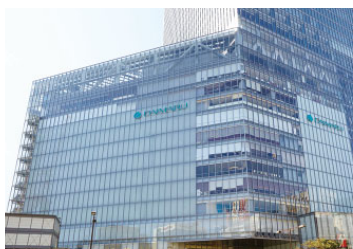
(株)高知大丸 (売場面積 16,068㎡)



大丸芦屋店 (売場面積 4,300㎡)



(株)鳥取大丸 (売場面積 13,637㎡)



大丸東京店 (売場面積 46,000㎡)



大丸札幌店 (売場面積 45,000㎡)



(株)博多大丸・福岡天神店
(売場面積 44,192㎡)



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㎡)



GINZA SIX (売場面積 47,000㎡)

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

新生渋谷PARCO

東京都渋谷区宇田川町
14番の一部、15番
地下3階-地上19階
2019(H31)秋開業予定
CLUB QUATTRO:
東京都渋谷区宇田川町32-13
地上4階-5階
OPEN: 1988(S63).6.28
www.club-quattro.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



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
本館:地下1階-地上9階
OPEN: 2008(H20).8.23
PARCO2:地上1階-9階
宮城県仙台市青葉区中央3-7-5
OPEN: 2016(H28).7.1
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



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
PARCO midi (パルクミディ):
地上1階-3階
OPEN: 2015(H27).3.27
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
OPEN: 2010(H22).3.19
新館:地下2階-地上6階
OPEN: 2014(H26).11.13
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



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-hibarigaoka.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



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



渋谷ZERO GATE

東京都渋谷区宇田川町16-9
地下1階-地上4階
OPEN: 2011(H23).4.16

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1階-4階
OPEN: 2016年(H28).2.26

名古屋ZERO GATE

愛知県名古屋市中区栄3-28-11
地上1階-3階
OPEN: 2014年(H26).10.10

心斎橋ZERO GATE

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

道頓堀ZERO GATE

大阪府大阪市中央区道頓堀1-8-22
地上1階-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
地上1階-3階
OPEN: 2013年(H25).10.10

広島ZERO GATE2

広島県広島市中区本通9-4
地上1階-3階
OPEN: 2016年(H28).9.10

その他店舗



Pedi(ペディ)汐留

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

株式情報

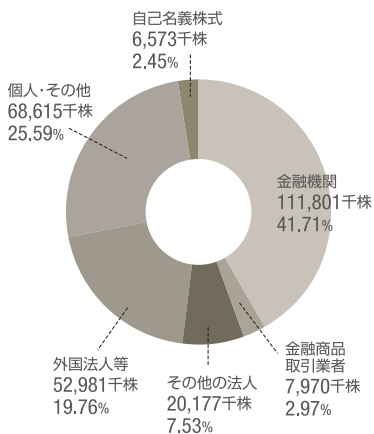
■ 株式の状況 (2017年2月28日現在)

発行可能株式総数：1,000,000,000株 上場証券取引所：東京、名古屋
 発行済株式の総数：268,119,164株 株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社
 証券コード：3086 株主数：91,185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)	19,371	7.40
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	16,630	6.35
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)	6,868	2.62
5 J.フロント リテイリング共栄持株会	6,519	2.49
6 第一生命保険株式会社	5,732	2.19
7 株式会社三菱東京UFJ銀行	5,624	2.15
8 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,383	2.05
9 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	3,429	1.31
10 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,293	1.25

(注) 持株比率は、自己株式(6,573千株)を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況	株主数(名)	株式数(千株)	比率(%)
■ 政府・地方公共団体	—	—	—
■ 金融機関	83	111,801	41.71
■ 金融商品取引業者	41	7,970	2.97
■ その他の法人	826	20,177	7.53
■ 外国法人等	520	52,981	19.76
■ 個人・その他	89,714	68,615	25.59
■ 自己名義株式	1	6,573	2.45





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。