

J.FRONT RETAILING NOW

2009年2月期



CONTENTS

02	財務ハイライト
04	トップメッセージ
06	トップインタビュー
14	店舗の大型化・新鋭化 ■ 心斎橋店／梅田店／東京店／銀座店
16	周辺店舗開発 ■ 神戸店／心斎橋店／京都店／上野店
18	オリジナル商品・サービス ■ プライベートブランド ■ 自主編集売場 ■ コラボレーション ■ カスタマーズ・ビュー活動
22	アートのある生活 ■ 松坂屋美術館・大丸ミュージアム ■ 建築家W. M. ヴォーリズによるアール・デコの世界 ■ 京都染織デザイン研究所と染織参考館
26	人材育成
28	セグメント別事業概況 ■ 百貨店事業／スーパーマーケット事業／卸売事業／その他事業
32	コーポレートガバナンス
34	企業の社会的責任CSR
36	大丸の歴史
37	松坂屋の歴史
38	会社概要／役員・理事一覧／組織図
41	財務情報
68	グループ企業一覧
70	大丸・松坂屋両百貨店の店舗展開
72	株式の状況

見通しに関する注意事項：

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

財務ハイライト

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2008年2月29日及び2009年2月28日に終了した事業年度または2008年2月29日及び2009年2月28日現在

	単位：百万円 (別途記載のものを除く)			単位：千米ドル (別途記載のものを除く)
	2008年度	2007年度 (年間実質ベース)	2007年度	2008年度
業績				
売上高	¥1,096,690	¥1,177,901	¥1,016,402	\$11,212,453
売上総利益	269,282	291,115	251,301	2,753,113
営業利益	28,092	42,632	39,717	287,210
経常利益	28,289	43,151	39,812	289,224
当期純利益	7,170	23,404	20,538	73,305
販売費及び一般管理費	241,189	248,482	211,583	2,465,893
財政状態				
総資産	776,616	-	805,375	7,940,047
自己資本	307,861	-	307,823	3,147,541
純資産	316,268	-	315,854	3,233,494
有利子負債総額	94,677	-	103,042	967,969
キャッシュ・フローの状況				
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,686	30,912	27,796	231,939
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,676)	4,210	5,792	(119,374)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,510)	(41,015)	(39,309)	(138,125)
1株当たり情報 (単位：円、ドル)				
当期純利益	¥13.56	-	¥45.74	\$0.14
純資産	¥582.27	-	¥581.97	\$5.95
配当額(単体)	¥8.0	-	¥4.5 (注)	\$0.08
財務指標 (単位：%)				
売上高総利益率	24.55%	24.71%	24.72%	-
販管費比率	22.0%	21.1%	20.8%	-
売上高営業利益率	2.6%	3.6%	3.9%	-
総資産営業利益率 (ROA)	3.6%	5.3%	4.9%	-
自己資本当期純利益率 (ROE)	2.3%	7.6%	6.7%	-
投下資本経常利益率 (ROI)	7.0%	10.5%	9.7%	-
自己資本比率	39.6%	38.2%	38.2%	-

*1 米ドルの記載は、参考情報です。2009年2月28日のレートである1米ドル＝97.81円を換算レートとして採用し、千米ドル単位未満を四捨五入して表示しております。

*2 2007年度(年間実質ベース)は、2007年3月1日から2008年2月28日までの大丸グループの業績及び松坂屋グループ業績を連結した数値です。

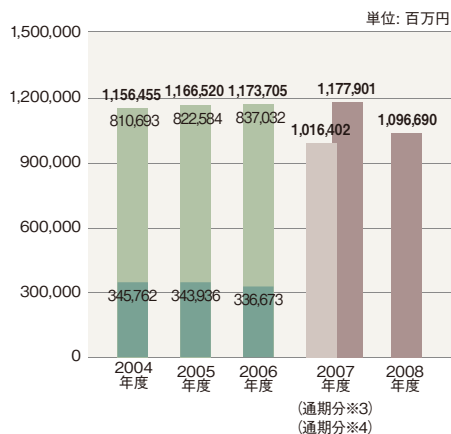
*3 2007年度の一株当たり当期純利益は、2007年3月1日に設立したものとみなして計算した期中平均株式数を使用しております。年間実質ベースも同様に計算しています。

*4 ROE算出の利益は、当期純利益、ROA算出の利益は、営業利益、ROI算出の利益は経常利益を使用しております。

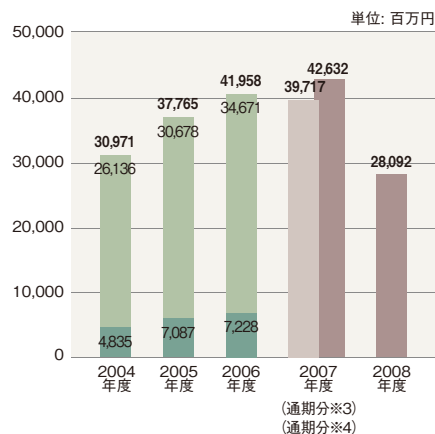
*5 2007年度のROE、ROA、ROIの計算にあたっては、期末の自己資本、総資産、投下資本を使用しております。

(注) 2007年度は中間配当として、(株)大丸が1株につき6円、(株)松坂屋HDが1株につき3円50銭を実施しております。

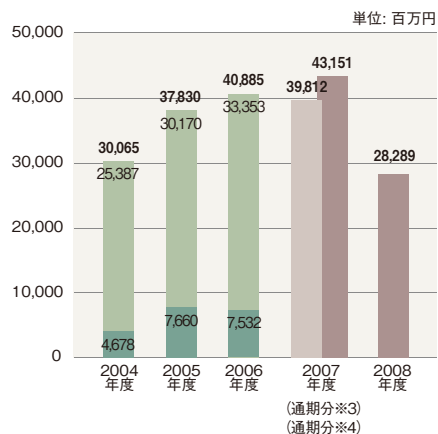
売上高



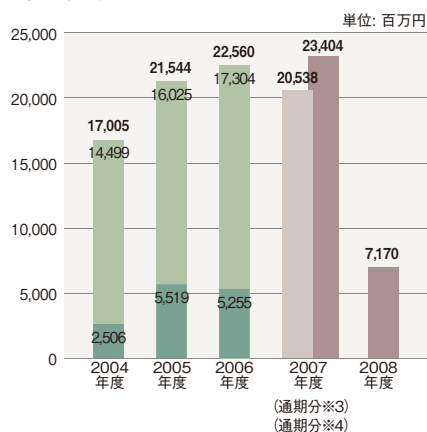
営業利益



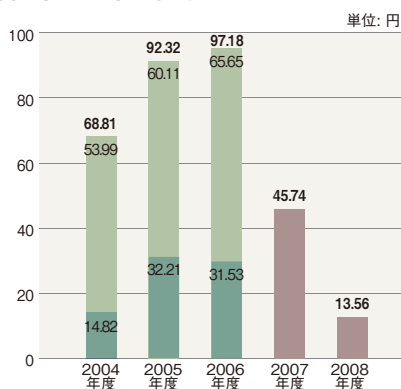
経常利益



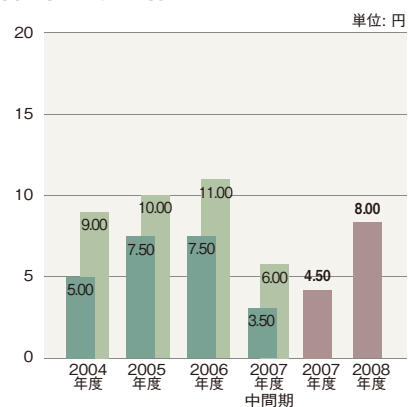
当期純利益



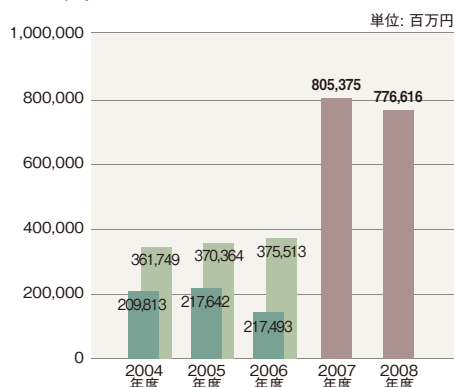
1株当たり当期純利益



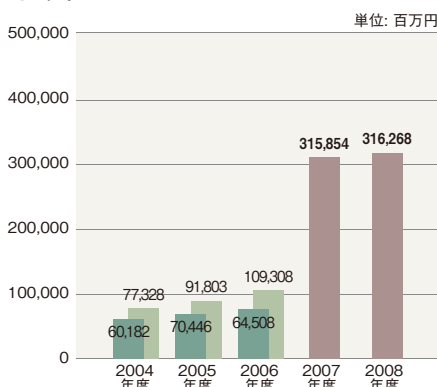
1株当たり配当額(単体)



総資産



純資産



大丸 松坂屋HD JFR

※1 2005年度以前の(株)松坂屋HDについては、持株会社移行前の(株)松坂屋グループの連結数値を記載しております。

※2 (株)大丸の2006年度以前の売上高につきましては、その他営業収入を含めて記載しております。

※3 企業結合に係る会計基準に基づき、大丸グループについては通期業績、松坂屋グループについては下期業績を連結しております。

※4 松坂屋グループの業績について、通期の業績を連結した場合の数値を参考として記載しております。

新しい百貨店ビジネスモデル構築に向けた、抜本的な経営改革を実行します。



現在、百貨店は“歴史的な転換期”にあります。

百貨店が業績不振に陥っている根本要因は、マクロ経済環境の急激な悪化による影響以上に、自らが抱える構造的課題「マーケット対応力の弱さ」と「高コスト・低収益構造」にあります。また、現状の百貨店のビジネスモデルに依存した経営を続ける限り、将来の成長はおろか、生き残ることさえ難しいと考えます。

そのため、J.フロントリテイリング(JFR)は、グループの中核事業である百貨店事業を再生させるため、“マーケティング力の強化”と“業務運営体制の革新”を中心に、「新しい百貨店ビジネスモデルの構築」に本格的に取り組んでいます。

当社が目指す百貨店イメージは、百貨店の原点である“大衆性”と“ライフスタイル提案”を基本にした「新しい運営モデルによる“都市型ライフスタイルストア”の創造」です。そのため、今までの「マーチャンダイジングを中心とした小売業型」発想から、「マーケティングを基軸にした商業施設としての店舗の魅力化」に業務運営の重点を移し、次の3つの重要課題に取り組んでいます。

1つは、「マーケティング力の強化と店舗戦略の確立」です。2008年度下期から、JFRのマーケティング企画推進室を拡充して、百貨店事業を中心に、市場と顧客変化への基本的な対応策の立案機能の強化を図っています。

特に、最大の課題である各地域ごとの店舗競争力を強化するため、各店舗と協働して地域ごとのきめ細かいエリアマーケティング分析に基づいた店舗戦略策定への取り組みを急いでいます。現在、大丸は神戸店・心斎橋店、松坂屋は名古屋店・上野店からスタートし、エリアマーケティング分析による市場戦略と競争戦略に基づいた店舗戦略の策定が進んでおり、順次、その他の店舗に拡大していく予定です。

また、顧客の購買チャネルの選択肢が多様化する中において、Web販売と店頭販売の相乗効果を狙ったClick & Mortarビジネスを強化し、店頭で取り込めていない顧客と店頭で販売されていない商品売上の拡大を図ります。

併せて、競合がますます激化する中、顔の見える自社カード顧客基盤の拡大とその効果的なCRM活動は営業戦略上、極めて重要です。店舗の魅力化による顧客基盤の強化に向け、全社的なキャンペーンなどを通じ、店頭を中心にカード顧客の拡大に取り組んでいきます。

2つ目は、「マーケット対応力の強化とローコスト経営の両立を目指した店舗運営オペレーション体制の確立」です。現在、大丸を中心に、店頭売場を中心とする“新しい業務運営体制の確立”に取り組んでいます。新体制では、売場運営形態を「ショップ運営」と「自主運営」の2つに峻別し、それぞれに異なる特性に基づいた運営を行ないます。

ショップ運営を中心に2つの売場運営形態ごとの長所を活かしながら、新しい顧客ニーズに対応した売場分類に基づいて、顧客に注目され支持される最適なブランドやショップの導入とミックス、スクラップ&ビルドによる新陳代謝を加速するなど、新しいマーケットへの対応を強化し、常に商業施設としての魅力の維持・向上を図ります。

既に、具体的な取り組みの一環として、お客様からのご要望が特に強い中低価格帯商品の強化を図るため、ショップ運営売場では、既存のお取引先にとらわれない新規ショップの導入を始めており、店舗戦略をベースに、今後各店において拡大を図っていきます。

同時に、こうした施策の実行を支える取り組みとして、高度な専門能力を持った人材の育成と効率的な運営のための業務手順のマニュアル化、業務の効率化を支援する情報システムの充実などを進めていきます。

3つ目は、「人的生産性の向上を目指したローコスト・高効率経営の推進」です。

今後、新百貨店モデルへの転換を進めることによって、当社の売場運営マネジメントは大きく変わります。

1つは、売上志向から利益志向への転換です。売上高がかつての右肩上がりの時代は売上の最大化を目標にするのが合理的でしたが、売上が縮小する今の時代は営業担当の

モチベーション向上を図る点においても、売上から利益志向への転換が必要です。

2つ目は、業務組織と要員構造の抜本的見直しによる人的生産性向上の追求です。新百貨店モデルづくりによる売場の運営業務の見直しと連動させ、外商・総務・人事・経理などの事務サポート部門を含む全社レベルでの業務運営・組織・要員計画などを抜本的に見直す予定です。そして、意識と働き方の変革を伴う少数精鋭による生産性の高い百貨店運営を目指し、更なるローコスト運営の追求を進めてまいります。

以上の3つの経営課題に加えて、経営構造改革の大きな柱の1つになるのが、大丸と松坂屋の1社体制への移行です。

当初の予定より1年前倒しして、2010年3月に百貨店事業を1社体制にします。これによって経営執行体制が一本化され、意思決定がスピードアップすると共に、組織機能の重複を大きく減らし、高効率とローコストの経営を目指します。

また、現在、両社の本社商品部門の統合を進めており、2009年3月に婦人雑貨子供服部門を統合しましたが、同9月には婦人服・紳士服飾・食品部門、2010年3月には残る住文化用品・美術・呉服・宝飾部門の統合が完了する予定です。

2009年度は、かつて経験したことのない極めて厳しい経営環境になることを前提に経営を行います。企業の生き残りと再生に向けた「新しい百貨店ビジネスモデルの構築」に全力を傾けると共に、今年度最大の課題である「売上高の縮小を最小限に止めること、経費の抜本的な圧縮を図ること」に注力していきます。併せて、こうした厳しい時代にこそ、お客様や株主をはじめとする各ステークホルダーの皆様のご期待に応えられる高質経営を目指し、企業の社会的責任の遂行を果たしてまいります。

2009年6月

代表取締役社長兼最高経営責任者(CEO)

奥田 務

「この“歴史的な転換期”には、百貨店ビジネスの枠組みを構造的に変革することが必要。」



代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）奥田 務

2008年度の業績概要

Q 2008年度の連結業績の概要を教えてください。

A J.フロント リテイリンググループの連結業績は、1月の第3四半期業績発表時の年度見通しに対して売上は微増（6.9億円増、0.1%増）でしたが、一段の経費圧縮策を講じるにより、営業利益で30.9億円増（12.4%増）、経常利益で29.9億円増（11.8%増）、当期純利益で11.7億円増（19.5%増）上回ることができましたが、結果として6.9%の減収となり、営業・経常・当期の各利益段階での減益幅を縮小させるに止まりました。

業績不振の主な要因は、グループ売上高の7割以上を占める百貨店の低迷です。百貨店事業は、消費マインドの冷え込みが下期に入って一段と加速し、百貨店が本来得意としてきた衣料品やブランド雑貨、高額品などが想定以上の売上不振に陥り、通期で7.0%の減収・営業利益36.6%の減益、下期だけを見れば11.0%の減収・営業利益49.7%の減益となりました。特に、心斎橋店、神戸店、名古屋店など主力店舗が大きく苦戦したことが響きました。

こうしたことは、マクロ環境の急速な変化もありますが、それ以上に百貨店が抱える構造的な要因が大きいと考えています。まさに百貨店は“歴史的な転換期”にあるという認識を持っています。

“歴史的な転換期”の百貨店

Q 百貨店のビジネスモデルが“歴史的な転換期”を迎えていると言われる、その背景について教えてください。

A 現在、百貨店が抱える構造的課題——“マーケット対応力の弱さと高コスト構造”の原因は、大きく2つあり、その1つは、「企業体質としてのマーケティングマインドの弱さと基本的なマーケティング戦略の誤り」にあります。

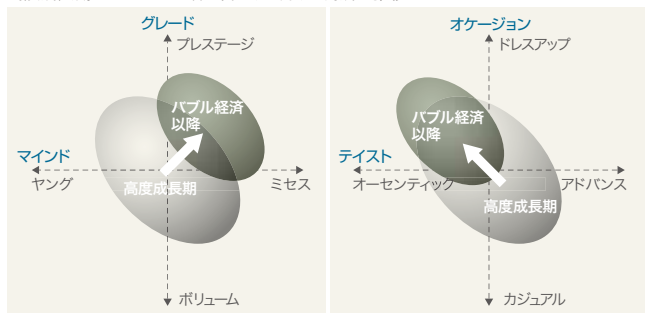
高度経済成長期の「店頭に物を並べておけば努力しなくても売れた」ことが「変化への対応力」「外部志向」「考える力」の弱い“取引先依存の企業体質”をつくりました。また、日本の百貨店は欧米、特にアメリカとはビジネスモデルが根本的に

異なっており、その経営基本構造から、大衆性を基本に置き、年齢・所得・ライフスタイルなどの面で幅広い顧客層を対象にした営業活動を行ってきました。

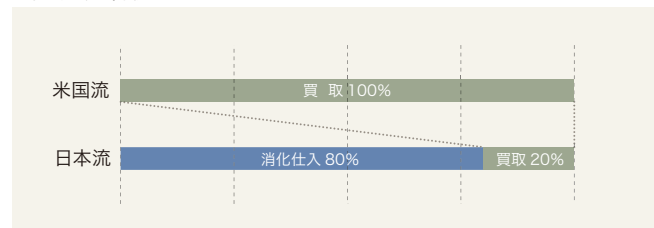
当時の価格構成は低価格から超高級まで、商品構成はファッションからリビング・食品に至るまで、オケーションはカジュアルからドレスアップやフォーマルまで、テイストはオーセンティックからアドバンスまで、と幅広い顧客の要望に応えることを前提にしています。同時に、時代や顧客の変化、地域市場の特性に対応し、商品の在庫リスクが少ないことを利用しながら、それぞれの要素のウエイトづけをバランスよく、柔軟に変化させることによって生き残ってきました。

それが、80年代後半から本格化したバブル経済期以降に、そのバランスが崩れ、「高価格化」や「衣料品・中高年・高所得者・オーセンティック・ドレスアップ」などへの過剰なシフトを行ったことで硬直化し、消費者の価値観やライフスタイル変化への対応力が弱くなりました。

高度成長期からバブル経済以降の売場商品構成の推移



日米の売場運営形態の違い



しかも、この2つの運営形態は、顧客の目からはほぼ同一に見えますが、企業経営の観点からは“似て非なるもの”であり、「業務運営のプロセス、取引先との責任と権限のあり方、商品情報システム、要員計画と人員配置、運営する人材に必要な知識や技能、更には益率と経費を中心とする収益構造」などの点で大きく異なっています。

また、マーケット変化への具体的な対応方法も「ショップ運営」ではブランド単位、「自主運営」ではアイテムやSKU単位で行われるなど大きく異なるにもかかわらず、日本の百貨店の歴史的な経緯もあり、この2つの運営形態が曖昧なまま整理されず、同一であるかのように混同して理解され運営されてきました。これが、「マーケット対応力の弱さ」と低い人的生産性による「高コスト構造」を招いた大きな要因の一つであると考えます。

加えて、顧客が求める新鮮で魅力的な商品や、百貨店にとって“売上上がる”商品やブランドは総じて益率が低いため、高コスト構造のままでは導入が難しい状況にあります。その結果、“顧客の求める商品やブランドが百貨店に少ない”という事実と「高コスト構造」の間で悪循環が起こり、「お客様離れ」が起こっています。

これらの構造的課題を解決しない限り、今後、経済環境が改善しても百貨店業績は決して元に戻ることはありません。いまの世界同時不況というトンネルを抜けると、まわりの風景はこれまでとは全く違うものとなっていると考えています。

Q 百貨店が自ら“大衆”から離れてしまったということですね。

A その結果、消費者にとって変化や個性に乏しく、高価格で日常性が薄い“敷居の高い百貨店”になりました。

2つ目の原因は、「日本独自の売場運営の形態と方法」にあります。

日本の百貨店の営業構造が諸外国と異なり非常にユニークで、売上の構成率が80%を占める“売上仕入”中心の「ショップ運営売場」と20%の米国流の“買取・自主販売小売業”タイプの「自主運営売場」のミックスで運営されていることです。

新しい百貨店ビジネスモデルづくりへの取り組み

Q そうした課題解決に向けて、これからどういった新しい百貨店のモデルを作っていくのですか。

A J.フロント リテイリングでは、以上の基本的観点に立って、昨年の下期から、百貨店を再生させるため、「マーケティング力の強化」と「業務運営体制の革新」を中心に新百貨店モデルの構築に本格的に取り組んでいます。

我々が目指す百貨店イメージは、新しい運営モデルによる“都市型ライフスタイルストア”です。



このため、今までの「マーチャンダイジングを中心とした小売業型」発想から、「マーケティングを基軸にした商業施設としての店舗の魅力化」に取り組むことを基本とします。百貨店の原点である“大衆性”と“ライフスタイル提案産業”を基本に、「顧客層・商品構成・価格構成・テイストやオケージョンなどを幅広く設定」し、顧客ニーズの変化や地域特性に応じたウエイトづけを行います。

そして、地域市場での競争戦略を最優先した個々の店舗戦略を明確に設定し、それに基づいて「商品・ブランド・ソフトやハード面のサービス・販売促進活動・売場環境」などの要素を効果的に組み合わせ、顧客に“わざわざ足を運んでいただける魅力的な店舗づくり”を目指します。

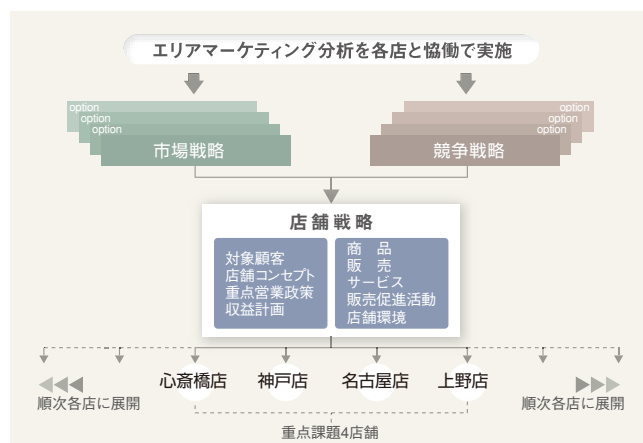
併せて、常に新鮮な情報発信や提案を行う「時代変化への即応性」「適度なファッション性」「趣味の良さ」「価格の納得性」「高質なサービス」「エキサイティングな販売促進活動」などを重視すると共に、百貨店が強みとする「安心・安全・高質・信頼」の一層の強化を図ります。同時に、これらを「高効率・ローコストで実現できる業務運営体制」を構築します。

「マーケティング力の強化と店舗戦略の確立」

Q マーケティング力の強化とは具体的にはどのような取り組みを行うのですか。

A **新店舗戦略の策定**
お客様の变化に日々きめ細かく対応していくためには、地域ごとにマーケット分析を行うことによって「誰に、何を、どのように」、つまり、どのようなお客様の欲求に、どのような商品・サービスを、どのような店舗環境や販売促進活動をもって提供していくかという店舗戦略を明確にし、競争力を高めていく必要があります。

店舗戦略の策定に当たっては、各店舗ごとに対象顧客・店舗コンセプトとイメージ・重点営業政策・収益計画を明確にします。また、商品・販売・サービス・販売促進・店舗環境などの営業諸活動を店舗コンセプトに合わせて統合し、地域特性に応じた個性的で競争力のある店づくりを段階的に進めていきます。



特に、対象顧客層の分析と設定に当たっては、従来の定性分析だけでなく、「年齢・所得・ライフスタイル」の3つの軸を組み合わせ“定量的”な把握を重視します。そして、店舗の対象顧客を“幅広く”を基本に、地域特性に応じたウエイトづけによって設定すると共に、各売場単位ではそれぞれ対象となる顧客クラスターごとに求められる商品やサービスにきめ細かく対応します。

新顧客分類

=

年齢

×

所得

×

ライフスタイル

	ヤング	アラウンド30	アラウンド40	アラウンド50	アラウンド60	シニア
ハイコンシューマー						
アッパーコンシューマー						
ミディアムコンシューマー						
スタンダードコンシューマー						
ロウアーコンシューマー						

先行層

×

積極層

保守層

現在は、重点課題店舗として位置づけている大丸神戸店・心斎橋店、松坂屋名古屋店・上野店から優先して新店舗戦略策定に取り組んでいます。順次、その他の店舗でも実施していきます。

今回、各店舗で実施したマーケットリサーチでは、マーケット対応面で多くの課題が見つかっています。例えば、大丸心斎橋店では心斎橋地区への来街者の6割以上が35歳以下であるにもかかわらず、自店のカード売上の年代別シェアは30代16.5%、20代7.8%と来街者の多くを取り込めていないこと、また、神戸店では、30歳前後のアラウンド30のID顧客数シェアは23%と高い反面、売上のシェアは16%と7ポイントも下回っており、化粧品と洋菓子の購入率は高い反面、婦人服の購入率が3割程度と低いことがわかりました。こうした実態を分析し、店舗戦略に反映させると共に、順次、改装も含め、商品構成や品揃え・価格政策などを中心にスケジュール化して改善に取り組んでいきます。

Q お客様の購買チャネルはリアルな店舗だけではなく、その選択肢は多様化しています。中でもWeb販売への取り組みが重要と考えられますが。

A Click&Mortarビジネス
店頭で取り込めていない顧客と店頭で販売されていない商品の売上拡大を図るためには、Webビジネスの強化が不可欠です。

現在、当社のユニークな取り組みとして、化粧品のWeb販売サイト“マルコレ”というのがあります。これまでの百貨店は一流ブランドの化粧品を取り扱ってきましたが、お客様の購買

行動を調査すると、百貨店以外での化粧品と巧みに使い分けていることがわかっています。そこで、現在百貨店で展開している化粧品にプラスして使える優秀コスメを探し出し、それを百貨店のお客様に提案する事業として“マルコレ”を立ち上げました。

2007年度にスタート以降、まだ売上の総額は小さいものの、おかげさまで倍増ペースで成長しています。このビジネスモデルのインフラを使って婦人雑貨を中心に他の商品部門にも取り扱い商品を拡大しています。

また、大丸では、インターネットや携帯メールによるコミュニケーションが図れるメールアドレス登録者数は既に30万人を超えるなど急速に拡大しており、Web販売と店頭が連係した販売基盤の拡充が進んでいます。

Q 競合が厳しくなればなるほど、“顧客の囲い込み”が重要になってくるとは思われますが、どのように取り組んでいますか。

A 固定客戦略の強化
現在、いわゆる“お客様の顔が見える”自社カード顧客は、大丸・松坂屋をあわせると400万人を超えています。顧客基盤の拡大とその効果的なCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）活動の強化は重要な取り組み課題のひとつです。

大丸は、自社の大きな強みとする、個人売上の約7割を占める質・量ともに優れたカード顧客情報基盤と固定客づくりのノウハウを基に、CRM活動の強化を図ります。同時に、固定客の創出と育成・維持活動のレベルアップと徹底実行を行います。

松坂屋は、大丸の仕組みとノウハウの導入を図り、統合によって格段にレベルアップした情報システムを活用することで、これまで取り組みが弱かった固定客戦略の強化を図ります。

今後、店舗のマーケティング戦略との連動性を強め、各店の重点対象顧客を中心に固定客数の拡大を図るとともに、カード稼働率の向上・買上上位顧客へのランクアップなど、固定客戦略への取り組みの高度化と強化を図ります。



マーケット対応力の強化とローコスト経営の両立を目指した店舗運営オペレーション体制の確立

Q 業務運営体制は、今後、具体的にはどのように変わっていくのですか。

A **新しい店舗運営オペレーション**
現在、大丸を中心に、店頭売場を中心とする“新しい業務運営体制の確立”に取り組んでいます。新体制では、売場運営形態を「ショップ運営」と「自主運営」の2つに峻別し、それぞれに異なる特性に基づいた運営を行います。

	ショップ運営売場	自主運営売場
売上シェア	約80%	約20%
取引形態	消化仕入 (商品リスク無し)	買取、自主販売 (商品リスクあり)
SCM計画・管理	お取引先	当社
売場運営における 主な当社の役割	●売上向上を目指しショップ店長と協力してブランド単位でSCM毎の課題抽出と解決 ●店舗主体のローカルオペレーション ●ショップブランドのスクラップ&ビルド	●MDing=本社、販売サービス=店舗 ●セントラルオペレーション ●アイテム、SKU単位できめ細かい素早い変化対応
売買益率	中～低	高
経 費	低	中

「ショップ運営」売場のコンセプトは、取引先がSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）の全プロセスの計画と管理を行い、“消化仕入”が前提で当社は在庫責任を負わず、自主運営に比べると低益率ですが、低経費で高収益な運営形態です。現状の売上全体に占めるシェアは約80%で、運営は店舗が主体となったローカルオペレーションで行います。売場担当のマネジャーは、お取引先の「ショップ店長」と協力して、「売上向上」を主たる目的として、ブランド単位でSCMのプロセスごとの課題抽出と解決を効果的に図ります。

「自主運営」売場は、当社がSCMの計画と管理を行い、“買取・自主販売”が前提で、高益率・高経費で高収益を目指します。現状の売上全体に占めるシェアは、PBと編集アイテム平場を中心に約20%で、販売サービスは店舗が担当しますが、マーチャンダイジングは本社が主体となったセントラルオペレーションで行います。また、自主運営では、SCM全体に当社の意思を反映できるため、他店との差別化、人材育成、ショップが取り扱っていない欠落商品の補完や変化に柔軟に素早く対応できる機動的な売場展開などを目指します。

Q 売場構成はどのように変わるのでしょうか。

A 売場構成に当たっては、ショップ運営を中心に2つの売場運営形態それぞれの長所を活かしながら、新しい顧客ニーズに対応した売場分類に基づいて、効果的に組み合わせ、編集します。ブランドやショップ導入については、百貨店が強みとする“好立地・大規模面積・巨大な顧客基盤とそれを繋ぐ高度な情報システム・強い集客力・高い信頼性”などを活かして、既存のお取引先の枠にこだわらず、顧客ニーズに積極的に対応した新しいショップやブランドへの取り組みを行います。

物販を中心に飲食やサービスなどの各分野で、顧客に注目され支持される最適なブランドやショップの導入とミックス、スクラップ&ビルドによる新陳代謝を加速するなど、新しいマーケットへの対応を強化し、常に商業施設としての店舗の魅力維持・向上を図ります。

以上のような「新しい店舗運営オペレーション体制の確立」に向けた取り組みの一環として、最近、顧客からの要望が強い「中低価格と低価格帯商品」の強化を図るため、ショップ運営売場では、既存のお取引先にとらわれない新規ショップの導入を既に各店舗で始めています。また、自主運営売場でも、顧客ニーズに素早く対応できる利点を生かして、紳士服のトロージャンやベローチェ、キャリア向け婦人服のソフルなどで値頃感のある価格帯商品の充実を図っています。



ソフル

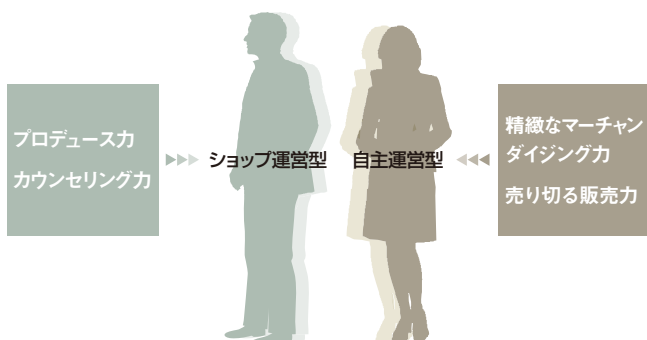
人材育成と業務運営マニュアル、支援システムの充実

Q オペレーションが変わると、これまでと求められる人材も変わってくるのではないですか。

A 新しい店舗運営オペレーションでは、常に顧客ニーズと収益性の観点から、新しい売場分類に基づいて最も効果的なショップやブランドミックスを行い、魅力的で生き活きた店舗状態を維持しなければなりません。そのためには、「高度な専門能力を持った人材」と「効率的な運営のための業務手順のマニュアル化」、「業務の効率化を支援する情報システムの充実」などが必要です。

ショップ運営と自主運営では、求められる専門能力が大きく異なります。自主運営では、「精緻なマーチャンダイジング力と売り切る販売力」が重視されるのに対して、ショップ運営では、「プロデュース力とカウンセリング力」を重視します。

「プロデュース力」とは、店長主導のもとで、人気のブランドやショップなど、多彩な商品やサービス、販売促進活動、店舗環境などを最適に組み合わせる統合し、店舗の魅力化を図ることです。「カウンセリング力」とは、各ショップの業績・品ぞろえ・販売体制などの現状を分析し、当社のマネージャーがカウンセリングプログラムに基づいてお取引先のショップ店長と協力して「売上向上」を図るための支援を行うことです。



そうしたことを実践していくには、業務運営の専門性や効率性がこれまで以上に求められることになりますが、現場に対してどのようなサポート体制をとっていくのですか。

A 業務手順をマニュアル化したカウンセリングプログラムはショップの育成や活性化を図るだけでなく、ショップやブランドの入れ替えを決断する際の重要なデータにもなります。

そのため、ショップの運営管理とカウンセリングに使うための売場効率分析システムを、2009年4月から大丸直営6店舗に導入しました。松坂屋には、9月以降、各店舗に順次導入を行う予定です。

このシステムでは、ワンクリック操作で、日々のショップ単位の売上・客数・客単価はもとより、月度単位では、m 効率、益高から経費を引いた「みなし利益」をはじめ、サービス調査による接客満足度など、ショップ診断とカウンセリングに必要なデータがビジュアル化され、一目で状況を把握することができます。

マネージャーがこのシステムを活用することによってカウンセリング力の向上とマネジメント業務の効率化を図り、ショップの支援と入れ替えによって売場を活性化させ、売上が向上することを期待しています。

売場効率分析システムの開発導入

- ショップに対するカウンセリング力向上
- マネジメント業務の効率化
- 2009年4月から大丸直営6店舗に導入 9月から松坂屋に順次導入



人的生産性の向上を目指した ローコスト・
高効率経営の推進

Q 売場におけるマネジメントのあり方もこれまでとは違うものとなりますね。

A 今後、新しい百貨店ビジネスモデルへの転換を進めることによって、当社の売場運営マネジメントは大きく変わります。

運営形態別の損益モデルとして、ショップ運営では従来の過度な益率重視から顧客ニーズや益高・経費のバランスを考えた柔軟な取り組みを行う一方、自主運営では高益率・高経費であったのを高益率を保ちながら経費を構造的に抑制し、共に高利益を目指します。

また、今回の新しい取り組みによる売場の運營業務の見直しと連動させ、外商・総務・人事・経理などの事務サポート部門を含む全社レベルでの業務運営・組織・要員計画などを、来年度の1社統合と併せて抜本的に見直す予定です。そして、意識と働き方の変革を伴う少数精鋭による生産性の高い百貨店運営を目指します。

大丸と松坂屋の1社体制への移行とMD統合

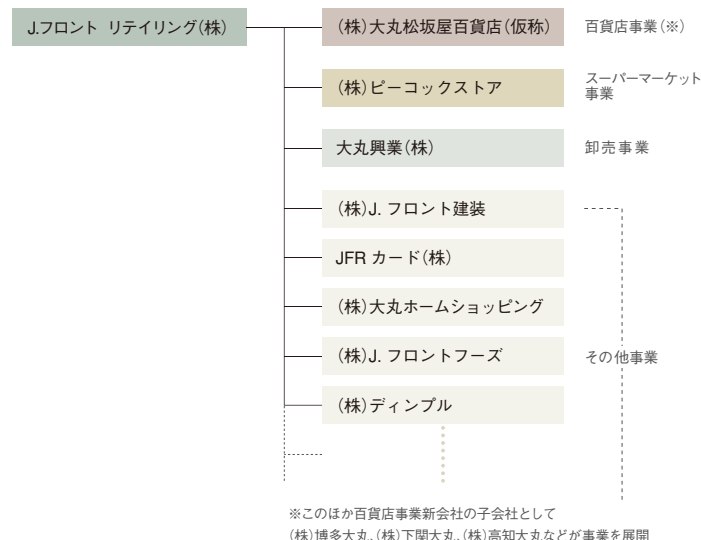
Q 大丸と松坂屋が1社体制になるということですが、どのような効果が見込めますか。

A 経営構造改革の大きな柱の1つになる「大丸と松坂屋の1社体制への移行」を、当初の予定より1年前倒しして2010年3月に行います。これによって経営執行体制が一本化され、意志決定がスピードアップすると共に、組織機能の重複を大きく減らし、高効率とローコストの経営を目指します。

また、現在、両社のMD統合を進めており、2009年3月の婦人雑貨子供服部門の統合に引き続き、9月には婦人服・紳士服飾・食品部門、そして2010年3月には残る住文化用品・美術・呉服・宝飾部門の統合が完了する予定です。

1社体制の下でMD統合が完成すると、規模拡大によるお取引先政策をはじめ商品開発などの営業面、仕入組織体制のスリム化や精鋭化などのコストや生産性面で大きな成果が期待できます。

〈2010年3月以降のグループ体制〉



2009年度見通し

Q 2009年度も不透明ではありますが、どのように業績を見通していますか。

A 2009年度の連結業績も百貨店の売上次第になります。この経済の状況下、今期は極めて見通しづらいというのが正直なところですが、百貨店事業の売上は下期は前年下期の急激な落込みが一巡するとは言うものの、消費環境の厳しさは継続するであろうことから、年度売上は7,457億円(対前年10.8%減)としました。

一方、百貨店事業の販売管理費は、聖域を設けることなく厳しい経費管理の徹底を図り、対前年103億円の圧縮を行いますので、営業利益は65億円の見通しです。

また、百貨店事業以外のセグメント売上高はスーパーマーケット事業1,275億円、卸売事業755億円、その他事業870億円とし、営業利益はスーパーマーケット事業9億円、卸売事業29億円、その他事業21億円を見込んでいます。

この結果、連結合計では売上高9,900億円、営業利益は120億円となる見通しです。なお設備投資は、今年2009年11月に開業予定の心斎橋店新館や、2011年春に現在の1.6倍に増床する梅田店など将来に向けた大型プロジェクトに関連する投資を中心に連結で640億円を予定しています。

株主還元

Q 株主への利益配分についてどのように考えていますか。

A 健全な財務体質の維持・向上を図りながら、利益水準や設備投資、キャッシュフローなどの動向を見て、連結配当性向30%をメドに適切な利益還元を行うことを基本方針としています。自己株式の取得についても、資本効率の向上や機動的な資本政策の遂行などを目的として適宜検討しています。

2008年度の配当については、当期業績や経営環境を総合的に判断し、期末配当金を前年の4円50銭から1円減配し、3円50銭、年間では中間配当4円50銭と合わせ8円とさせていただきました。これにより、当期の連結配当性向は59.0%となりますが、想定外であった株式市況の急激な悪化に伴う投資有価証券評価損の影響を除くと32.5%ということになります。

なお、2009年度については、経営環境の見通しが極めて困難な中、中間・期末の業績予想を総合的に判断し、中間配当は見送らせていただき、期末配当で6円を予定しています。



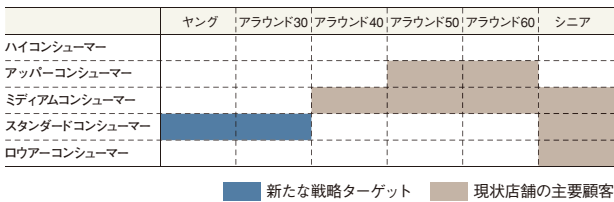


進行する大型プロジェクト — 成長基盤の拡充による競争力強化

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

大丸心斎橋店は、これまで37,490㎡という、現在の都心百貨店店舗としては中規模な面積の中、同店の中心顧客である外商顧客を中心としたアップー層にある程度絞り込んだ店づくりを行ってきたため、地区来街者の多くを占める20代、30代の顧客を取り込んでいませんでした。今般、取得を決定したそごう心斎橋店の店舗施設を活用し、2009年11月、本館に隣接して40,000㎡の新館をオープンさせることにより、マーケットの新たな掘り起こしを図るとともに、本館との一体運営によりさらなるローコストオペレーションを実現します。さらに、この取り組みは、J.フロントリテイリングが目指す将来の新しい百貨店ビジネスモデル構築に向けたひとつのトライアルとしての位置付けにもなっています。投資額は410億円を予定しています。

心斎橋店の現状顧客と新たな戦略ターゲット



大丸梅田店は、2011年春、現在の1.6倍の64,000㎡に増床します。これは、大阪駅地区の再整備が予定される中、「大阪駅南側の玄関口整備および顔づくり」といった観点で西日本旅客鉄道(株)および大阪ターミナルビル(株)による南側の再整備、活性化が検討されてきたものです。これらを含め、相次ぐ商業施設開発により大阪梅田地区のポテンシャルは高くなり、同店も増床実現により、店舗競争力を大幅に向上できると考えています。同店は、現状はファッションに重点化した言わば専門型百貨店ですが、その感性や雰囲気は継承しながら、食品やリビングの品揃えの幅を広げ、ライフスタイルを総合的に提案していく“ファッショナブルでコンテンポラリーな総合型百貨店”を目指して



大丸梅田店 増床完成予想図

いきます。その上で、都市型店舗ならではの“高感度”と、働く女性やビジネスマンに便利にご利用いただける“日常性”を兼ね備えた店づくりに挑戦していきます。投資額は270億円を予定しています。

大丸東京店は、2007年11月に「TOKYO・オトナ・ライフスタイル百貨店」をストアコンセプトに、新店として第1期移転増床オープンしました。第1期では、従来からの強みであった食品部門をさらに充実・強化しつつ、都内最大規模のコスメフロアをはじめ、24時まで営業の店舗も備えた2層展開のレストランフロアを拡大・強化し、東京駅周辺で働くOLやビジネスマンを中心に人気を集めています。さらに、2012年夏頃には現在の1.4倍の46,000㎡に増床した第2期本格オープンを予定。同店は、八重洲口、日本橋口、丸ノ内口、JR駅構内も含めた東京駅をひとつの大きな街としてとらえる「Tokyo Station City／東京ステーションシティ」構想の中に位置づけられており、首都玄関に相応しい斬新な店づくりを目指しています。投資額は1期、2期合わせて180億円を予定しています。

一方、松坂屋では、松坂屋銀座店を含む銀座六丁目2街区を一体開発する大規模プロジェクトが進行中です。再開発となる敷地面積は約9,000㎡で、うち約66%を松坂屋が所有しています。JFRグループの百貨店運営ノウハウを結集させた事業プランを推し進めるとともに、世界的商業立地である銀座に相応しく、グレード感があり、先進性、ファッションイメージの高い、JFRグループ百貨店事業のシンボルストアの構築を図ります。





「点」から「面」へ — 魅力ある地域としての活性化

「点」から「面」へ — J.フロントリテイリングは、店舗そのものの魅力化とともに、店舗周辺に高感度なショップを展開し、地区トータルとしての活性化も図っています。

この取り組みは、1987年（昭和62年）に大丸神戸店で始まりました。当時、神戸地区の交通やビジネスの中心は三宮にシフトが進んだため、大丸神戸店のある元町は相対的に活力を失いつつあり、わざわざ来ていただくための魅力づくりが急務となっていたのです。

同店の周辺店舗開発はまず自社ビルからスタートしましたが、それだけでは地域の活性化には限界があります。そのため、居留地内の他のビルにも大丸が窓口となってブランドショップの誘致を積極的に進め、地域全体としての集客力の強化を図ってきました。“旧居留地38番館”“BLOCK 30”など、歴史ある近代洋風建築が醸し出す、懐かしい、けれど新しい表情を生かしながら多彩な個性を持つ店舗展開は今では68ブランド&ショップに至り、町の歴史に新たな時代の息吹を吹き込んでいます。

そして、こうしたノウハウは、他の店舗にも応用が進んでいます。

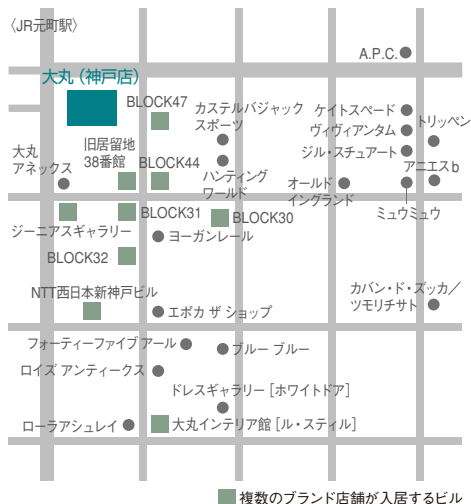
大丸心斎橋店は、心斎橋筋商店街とともに地域の賑わいを創出してきましたが、2003年頃から隣接する店舗の商売を取り巻く環境変化や家主の世代交代などが進む中で、事業撤退を選択する老舗も現れました。このままでは、商店街の活気が失われるところか、放置すればファッショナブルな心斎橋のイメージも損なわれてしまう、そうした危機感から、心斎橋店においても神戸店の手法を取り入れた周辺店舗開発に着手しました。店内の売場展開では一定の制約を受けるショップデザイン、環境も路面なら思い切ったことができることから、話題性のある店舗が次々と集まり、現在では25ブランド&ショップが展開されています。

また大丸京都店でも、商業集積度の高い四条河原町に負けない、四条烏丸地区の活性化を目指し、2004年にオープンした「ルイ・ヴィトンストア」を1号店として、その後も徐々に周辺店舗開発を進め、現在ではファッションからエステティックサロンに至るまで12ブランド&ショップを展開し、地区トータルとしての魅力化に取り組んでいます。

さらに、今後は松坂屋上野店においても現在進捗中の周辺地区開発の動きに合わせ、周辺店舗の誘致を進めていく予定です。

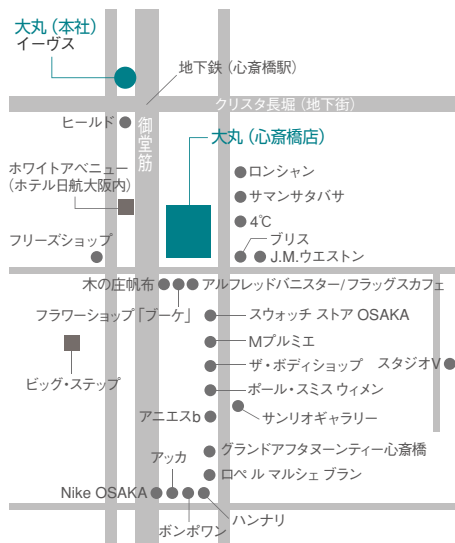
※店舗数はいずれも2009年5月現在

大丸神戸店周辺店舗



ジーニアスギャラリー

大丸心斎橋店周辺店舗



4°C

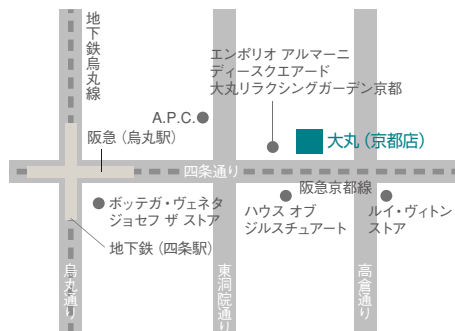


アルフレッドバニスター



ロベル マルシェ ブラン

大丸京都店周辺店舗



エンポリオ アルマーニ



ルイ・ヴィトン ストア

Originality |
オリジナル商品・サービス



「ソフル」

ブランド創立10周年を迎えた「ソフル」。20代、30代を中心とした働く女性をターゲットに、ビジネス、通勤、ウイークエンドのシーンから生まれるファッションニーズに対応し、モード、ナチュラル、フェミニン、フレンチトラッドの4つのテイストをベースに、洗練されたスタイリングを提案しています。

お客様ニーズの変化に即応できる独自性追求

百貨店売上のおよそ20%を占める自主運営売場の役割は、デイリーなマーケット変化に対応して、スピーディーに品揃えや陳列を変えたり、ショップで品揃えされていないMDを提供することによって、差別化・特徴化を進めていくことです。

お客様のニーズの変化に対応して、売場を拡縮できる、商品構成を変えられる、ショップの垣根を越えた販売が出来るなど、平場の強みを最大限に生かした機動的な変化対応を行うとともに、独自のMD展開や販売サービス力を活用し、競合百貨店に対しても圧倒的な差をつける売場の構築を目指します。

プライベート・ブランド (PB)

自主運営売場の中でも当社が商品企画段階からすべてのSCMにかかわるのがPB（プライベート・ブランド）です。衣料品関連においてはナショナルブランド（NB）の20%オフを価格帯のベースとしていますが、直近ではお客様の価格志向の高まりに対応して、NBの50%オフの価格帯（低価格）にも価格重点の幅を広げ、プライスコンシャスをより一層強化しています。

代表的なものは、紳士服ではブランド創立50周年を迎えた「トロージャン」。高品質な素材や仕立ての良さ、都会的で上品なイメージが良識派のビジネスマンに愛好され続けています。現在では従来のベーシックラインに加え、新たにコンテンポラリーラインを投入し、新たな顧客層へのアプローチを強化しています。一方、婦人服ではブランド創立10周年を迎えた「ソフルル」。20代、30代を中心とした働く女性をターゲットに、ビジネス、通勤、ウィークエンドのシーンから生まれるファッションニーズに対応し、洗練されたスタイリングを提案しています。

これらは、いずれも大丸で誕生し、お客様から根強い支持をいただいているものですが、大丸・松坂屋の経営統合によるシナジー効果追求の一環として、2008年度は、「トロージャン」、「ソフルル」とも松坂屋名古屋店、上野店に導入し、当社グループとしてのPBの展開拡大を行っています。PBは①他社との特徴化・差別化 ②収益力の向上 ③人材育成の観点から、強化していきます。商品開発はもちろんのこと、物流、情報システム、販促、売場環境、販売、在庫管理などを総合的に見直し、スピードを上げてサプライチェーンの再構築に取り組んでいきます。



「トロージャン」

ブランド創立50周年を迎えた「トロージャン」。高品質な素材や仕立ての良さ、都会的で上品なイメージが良識派のビジネスマンに愛好され続けています。2009年度は従来のベーシックラインに加え、新たにコンテンポラリーラインを投入し、新たな顧客層へのアプローチを強化しています。

自主編集売場

バイヤーと販売スタッフのセンスによる魅力的なアイテムの品揃えと売場演出を通じ、店舗の独自性を形成する要素のひとつとなるのがセレクトショップです。大丸では、ポスト団塊～団塊世代のニューミセスに向けた婦人服・雑貨を集めた「シーズンメッセージ」、イタリア、フランスなどヨーロッパから直接買い付けた感度の高い婦人靴、バッグを揃えた「メイプリオール」、松坂屋では“おしゃれに目が利く女性たちへ”をコンセプトとした「フレア・フォー・エフ」、海外で人気のインポートジーンズを多彩に揃えた「デニムダイナー」などで展開。常にお客様と接している第一線の販売スタッフならではの情報力と感性を生かしながら、バイヤーと協力して潜在ニーズの掘り起こしを行っています。

2008年度の取り組み例をご紹介しますと、フレア・フォー・エフの販売スタッフ自らが発注や商品企画にも携わり、お取引先と企画したバギーパンツ。着心地が良く、脚のラインが目立たないデニムパンツが欲しいというお客様のニーズを汲み、トレンド感を加味して新アイテムとして提案しました。

コラボレーション

また、大丸はSPAブランド戦略に高い実績を持つアパレル ワールドとの新しいビジネスモデル構築によるコラボレーション事業に取り組み、婦人服の「エッシュ」ブランドを展開しています。従来のアパレルOEMによるPB商品の開発ではなく、両社のコアコンピタンス、つまり大丸は店舗運営力、ワールドは商品開発力・供給力を活かした協業を行うため、従来の仕入先・納品先という取引関係ではなく、情報の共有化や利益配分の明確化を行うなど両社が事業パートナーとして、バーチャルな共同事業体を形成。商品企画から売り切るまでの業務プロセスの中で、両社でPDCA（ブランドウーチェックアクション）を確実にし、お客様のニーズ、ウォンツに的確に即応していくよう、協業して取り組んでいます。高感度で若々しいトレンドに敏感なポスト団塊～団塊世代に向け、上質・上品・リーズナブルをキーワードに、ヤングのマインドとトレンドを取り入れた“ちょっとしたお出かけ着・仕事着”を提案しています。



「エッシュ」

若々しいポスト団塊～団塊世代のための上質・上品・リーズナブルをキーワードとするトータルコーディネートブランド。シンプルでベーシック、程よくトレンドを取り入れたエレガンス志向のちょっとしたお出かけ着を提案しています。

カスタマーズ・ビュー活動—— お客様の声から生まれたカタチ

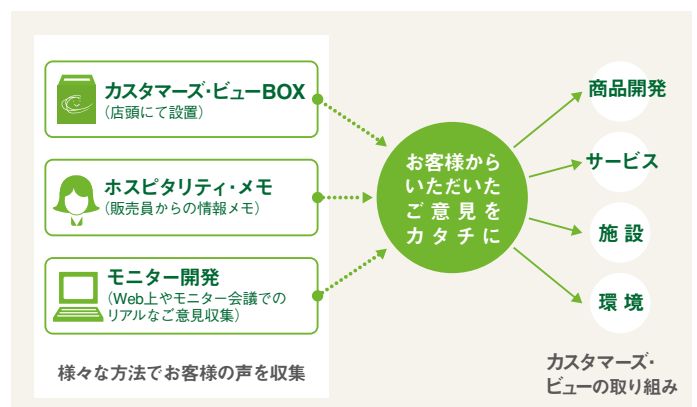


CUSTOMER'S VIEW



お客様の声から誕生したパターンオーダーブーツ

J.フロントリテイリングは、“お客様第一主義”を実践するひとつの取り組みとして、年間数万件にも及ぶお客様の声にしっかり耳を傾けて、商品開発やサービス機能の向上、店舗環境の改善を進めていく全社的な「カスタマーズ・ビュー活動」を展開しています。お客様の様々なご意見やご要望を積極的に収集するため、「ホスピタリティメモ」「商品アンケート」「モニター商品開発」などの仕組みを整備するとともに、グループの研究機関である消費科学研究所や素材メーカーとも広く連携しています。そうしたなかから生まれた代表例の「洗濯機で洗えるカシミアニット」は年商1億円を超えるヒットとなるなど、これまでに数多くの商品やサービスを具現化してきました。



最近では、『ぴったりの筒まわりが少ない』『デザインもカラーも自分好みで選びたい』といったお客様の声から、筒まわりが7サイズ、カラーはエレガンスタイプで6色、ジョッキータイプで12色、ヒール高も2タイプからお選びいただける“パターンオーダーブーツ”を開発しました。また、ファスナーなどのないバッグの『中身が見える』『中身が落ちてしまう』という悩みにお応えするため、6年前に初めて登場した“バッグ・イン・バッグ”（バッグの中に入れるもうひとつの巾着バッグ）は今では色・柄のバリエーションも増えて人気商品として定着しています。



バッグ・イン・バッグ

店舗環境改善の取り組み例としては、大丸神戸店4階の婦人服フロアに設置した「ライトシミュレーション機能が付いたマルチフィッティングルーム」があります。『試着したときに外での着用イメージがわかればいいのに』というお客様の声から生まれました。ここでは、建物の中や公園などの光を再現し、服の色合いの変化を全身で確認することができます。また、十分なスペースを確保しておりますので、車いすでのご利用や、母娘と一緒にご入室いただくことも可能となっております。

大丸神戸店4階のマルチフィッティングルーム



シーン別の光を再現し、全身で服の色合いの変化をご確認いただけます。



手すりなどの設備も設置しています。



大丸梅田店3階の多目的トイレ

高齢の方や赤ちゃんをお連れの方から寄せられた安心して利用できるトイレへのご要望により生まれたのが、梅田店東側に設けられた多目的トイレです。大型の電動車イスを使用されている方と介助の方が楽々移動できる広さを確保しています。さらに、オストメイトの方に対応した機能、操作しやすい大きさや形状を採用した洗浄用のレバー、折りたたみ式ベッド、フィッティングルームなども設置しています。高齢の方や赤ちゃん連れの方など、多くの方々にご利用いただけるようになっています。

お客様の声により、新たな商品やサービスが生まれ、またそこに改良や進化が加わる。お客様とともに作りあげてきたカスタマーズ・ビュー活動は、多くの支持をいただいています。今後も、日々のお客様との対話の中からご要望やご不満を汲み取り、お客様満足につながるものをお客様と共に考え、サービス・店舗環境・商品の開発を進めていきます。



アートのある生活 —— 暮らしの中に心の豊かさを提案

アートを身近に楽しむ美術館(ミュージアム)

J.フロントリテイリングは、国内外の素晴らしいアートをより気軽に身近にお楽しみいただけるよう、主要百貨店店舗内に美術館(ミュージアム)を設置し、話題性に富んだ展覧会を随時開催しています。絵画を中心に、写真、デザイン、絵本絵画など幅広い分野の魅力あふれる作品の数々を通じて、ご来店のお客様に心豊かな生活を提案し、地域への文化貢献をはかっています。

松坂屋では、名古屋店に百貨店の施設としては珍しい本格的な美術館、「松坂屋美術館」があります。風格と落ち着きある展示空間、展示品の保全・防犯・防災などの諸設備を完備した近代的な美術館です。大丸では、心斎橋店、梅田店、東京店、京都店、神戸店にそれぞれ「大丸ミュージアム」を設置しています。

2008年度は、大丸、松坂屋において右記のような展覧会を開催しました(札幌店は7階ホールで開催)。



■ 2008年度の主な文化催事開催実績

小堀遠州 美の出会い展	(松坂屋美術館、大丸神戸店)
相田みつを全貌展	(松坂屋美術館、大丸心斎橋店)
20世紀の巨匠たち 美を見つめる眼	社会を見つめる眼(大丸梅田店、大丸東京店)
中右コレクション 四大浮世絵師展	(大丸東京店)
小磯良平 東山魁夷展	(大丸神戸店)
ジョン・バーニンガム絵本原画展	(大丸札幌店)
古代エジプトの美展	(松坂屋美術館、大丸神戸店)
中村征夫写真展 命めぐる海	(大丸梅田店、大丸札幌店)
マティスとルオー	(松坂屋美術館)
ピサロ展	(大丸東京店)
北斎 富士を描く展	(松坂屋美術館)
再興第93回 院展	(大丸心斎橋店)
白洲次郎と正子展	(大丸神戸店、大丸札幌店)
大三国志展	(松坂屋美術館) など

■ 2009年度開催予定



1. レオナルド・フジタ展「1927年ポートレート」
2. 国立エルミタージュ美術館所蔵 エカテリーナ2世の四大ディナーセット
「カメオ・セルヴィス」より
(左より) クリーム容器、砂糖容器、砂糖容器受皿、コーヒー・ポット、
コーヒー・カップ用ソーサー、コーヒー・カップ
セーブル王立製作所、フランス(1778~79年)
© Texts, photos, The State Hermitage Museum, St.Petersburg, 2009
3. イタリア美術とナポレオン展
サンドロ・ボッティチェッリ「聖母子と天使」(1467~70年)
Photo: Jean-François Paccosi
4. 東本願寺の至宝展 御影堂襖絵「安養六種図」(部分)望月玉泉筆

レオナルド・フジタ展 よみがえる幻の壁画たち(松坂屋美術館、大丸神戸店)
国立エルミタージュ美術館所蔵 エカテリーナ2世の四大ディナーセット
(大丸心斎橋店)

ボッティチェッリ イタリア美術とナポレオン展
〜コルシカ島フェッシュ美術館コレクション (大丸東京店)
橋本関雪展 (大丸京都店)
美しく生きる 中原淳一展 愛する心 (大丸神戸店)
宗祖親鸞聖人 七百五十回御遠忌記念 東本願寺の至宝展(松坂屋美術館)
再興第94回 院展 (大丸心斎橋店)
チュニジア世界遺産 古代カルタゴとローマ展(大丸東京店)
※2009年度予定の展覧会名称などにつきましては、変更の可能性がございます。

建築家 W.M.ヴォーリスによる アール・デコの世界

1717年(享保2年)に創業した大丸呉服店が、現在の心斎橋の地にショーウィンドウのある洋風の店舗を構えたのは1914年のことでした。それから数年経った1918年10月、当時大阪でも珍しく個性的なゴシック様式の木骨4階建レンガ造りの百貨店が誕生しました。それが、W.M.ヴォーリス(1880-1964年)が大丸の建築を手掛けた最初でしたが、わずか1年4か月後には惜しくも焼失。現在の心斎橋店の建物は、4期に分けて計画的に建築が進められました。第1期工事は1922年に心斎橋筋側の南半分、第2期工事で同じく北半分を1925年、そして1932年の第3期、翌1933年の第4期増築工事で御堂筋側を完成し、地上7階のネオ・ゴシック様式の百貨店が出現することになりました。

建物の中間層は重厚感のあるスクラッチタイル張り、これを挟むように1階は花崗岩張り、最上階の外壁はテラコッタで緻密にデザインされています。大丸のシンボルとなっている孔雀のレリーフが施された玄関をくぐり抜けて店内に入ると、天井のフレスコ画、中央エレベータホール上部のステンドグラス時計など華やかなディテールが次々と現れてきます。それらはすべて、幾何学模様や抽象化された花や樹木、雪や鉱物の結晶など、ひとつのトーンで統一された、アール・デコの世界です。

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



孔雀のレリーフ



本館中2階(メザニン)



本館1階エレベータホール



本館2階エレベータ前



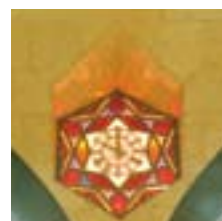
本館中央階段東側



エレベータホールの装飾



レリーフ天井



ステンドグラス時計



フレスコ画の天井



イソップ寓話のステンドグラス



光と色彩の天井

京都染織デザイン研究所と 染織参考館



江戸期の町家の店構えを残す
京都染織デザイン研究所



1万点におよぶ染織資料を収蔵する
染織参考館

京都染織デザイン研究所は、1745年(延享2年)、当時大手呉服商であった松坂屋の京都仕入店として開設され、長年に亘って京呉服の仕入を担ってきました。その後、1931年に松坂屋の京都仕入店内に古今東西の染織美術品の収集を行う目的で「染織参考室」を開設して以来、日本の和装美の探求を続け、その時代、その時代の感覚にあった新たなきものデザインの研究と開発に携わってまいりました。1957年には近代的な収蔵庫として「染織参考館」を設置し、重要文化財クラスの貴重な染織美術品の数々を大切に保管しています。(1990年、「京都仕入店」は「京都染織デザイン研究所」に名称変更)

■ 京都仕入店の歴史

1611年に名古屋で創業した呉服商の松坂屋(いとう呉服店)は、1740年頃には尾張藩の呉服御用を務めるまでに業容を拡大し、1745年に京都に進出。事業のさらなる発展をはかり、当時高級呉服の産地であった京都に、仕入機能をもつ店舗である「京都仕入店」を構えました。店舗は当初室町錦小路に出店しましたが、4年後に現在地の新町通六角下ルへ移転しました。その後1788年の団栗火事、1864年の蛤御門の変、1900年の明治の大火などで再三罹災しましたが、その都度再建され、江戸期の町家の造りを今に伝えています。

■ 染織参考館の開設

大正から昭和にかけて、百貨店の大衆化が進み、呉服以外の品揃えが拡大して百貨店が百貨店らしく変貌を遂げていく一方、伝統的な染織の技を駆使した最高級の呉服の製作が求められていました。そんな時代背景の中、京都仕入店には1931年に「染織参考室」が設置され、オリジナル呉服の創作に役立てる目的で、奈良～江戸時代の日本や世界各地の染織美術品の収集が始まりました。衣装は、江戸時代の小袖を中心に、能装束・振袖・帷子・陣羽織・帯など、裂地は洋の東西を問わずに集め、エジプトのコプト裂、南米のインカ裂、インドの更紗なども収集。その他、小袖雛形本、能面、屏風、鎧・兜など、多種多様の美術・工芸品も含まれています。これらの美術品は、最初は京都仕入店の土蔵に収蔵されていましたが、文化財として永久保存するため、1957年に敷地内に近代的設備の整った染織参考館が建設されました。現在では約1万点におよぶ染織資料が収蔵されています。

■ 京都染織デザイン研究所の果たす役割

京都染織デザイン研究所では、染織参考館所蔵品の研究から開発されたデザインをもとにして、業界を代表する制作同人によるオリジナル呉服の企画・製作を行い、松坂屋ではそれらの作品を顧客の方々に展示・販売する「染織名作展」を毎年開催しています。第1回目は1935年秋に東京、名古屋、大阪で開催され、戦時中は中断を余儀なくされましたが、戦後の1950年に復活して以後継続し、2009年春には第63回展を開催しました。また、染織の伝統文化を継承する企業メセナにも力を入れており、1934年には参考館が所蔵する伝淀殿(豊臣秀吉の側室)所用の慶長小袖を、京都の制作同人である千總商店(現千總)に依頼して復元し、文献にも掲載されました。参考館に所蔵の美術品は、国内外の国立博物館や美術館で開催される染織特別展などに参考品の展示申請があれば、検討のうえ貸出の協力も行っています。最近の一般展示としては、2008年に東京(サントリー美術館)、名古屋(名古屋市博物館)、2009年に大阪(大阪市立美術館)にて開催された「小袖 江戸のオートクチュール展」があり、江戸時代の小袖を中心に参考館の秘蔵のコレクション約300点を一堂に紹介し、3地区合計約13万人のご来場者の方々に絶賛をいただきました。今後も多くの方々に、これら世界に類を見ない日本染織美術の粋に触れていただく機会を創出し、わが国の貴重な伝統美を継承する一役を担っていきます。



淀君が着用したと伝えられる慶長小袖



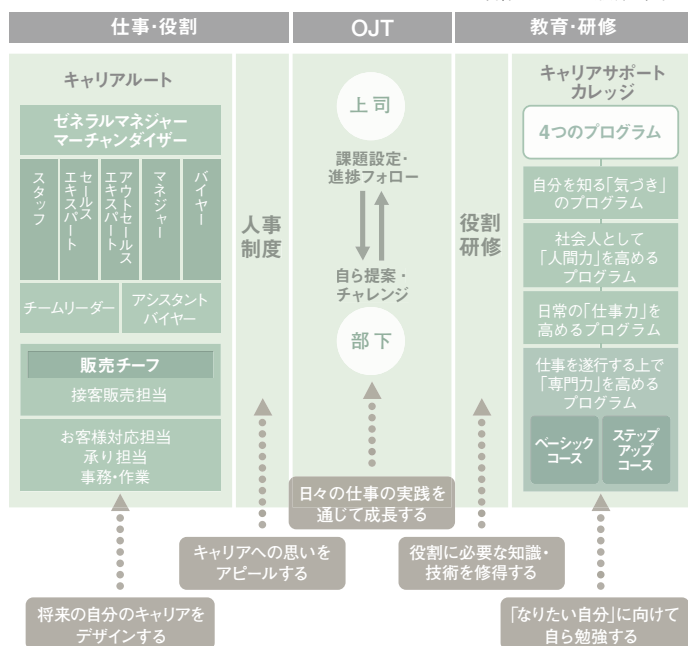
萌葱縮緬地扇面模様振袖(江戸中期)



変化に適合できる自律した プロフェッショナル人材を育成

J. フロント リテイリング (JFR) は、「人は仕事をやりぬき、それを積み重ねるキャリア形成によって成長する」という考え方のもと、以下の4つの柱を基本に人材育成を進めています。

自律的キャリア形成の仕組み



1. 自己理解・気づきを高めるフィードバックの仕組み

職場メンバーの複数の視点による行動特性多面観察や、年齢の節目に会社と個人のすりあわせを行う節目面談などにより、本人に対するフィードバックの仕組みを充実させています。また30歳、40歳を対象とする「キャリア開発研修」によって、自己のキャリアに関する気づきとキャリア形成のための計画づくりを推進しています。

2. 学ぶ仕組みの確立

各職掌に求められる知識・スキルを明確化し、役割を果たすための教育研修を実施するとともに、「自分のキャリアは自分で創る」というキャリア自律の考え方に基づき、キャリアサポートカレッジ（社内自己啓発スクール）のメニュー強化を行っています。なお受講履歴は人事情報システムに登録し、本人の意思・意欲の現れとして尊重しています。

3. 仕事・役割を通じた育成

各種アセスメントツールの充実によって、一人ひとりの能力・適性を把握し、意思・意欲を尊重した上で、能力発揮に最も適した配置を行っています。そのためにキャリアの考え方や職掌要件を明確にした上で、各種アセスメントツールを整備し、適材・適所の実現によって人を育てています。また Web 自己申告制度などにより本人意思を吸収する仕組みを充実させています。

4. 組織マネジメントによって人を育てる

現場で人を育てるOJT (On the Job Training) の機能を高めるため、JFRとして求められるマネジメントの知識を体系的に教育するとともに、「部下に対して役割を付与し、課題を与え、その進捗をフォローし、結果を評価・フィードバックする」というR-P-D-C活動を職制の中で着実に実践しています。

新入社員3ヵ年育成計画

JFRでは、入社3年目までを百貨店人としての基礎知識をしっかりと身につける大切な育成期間と位置づけています。育成の基本方針は4年目に販売を率先できるチーフを担えるよう、売場でのOJT、集合研修とフィードバックを連動して、基本的な業務知識を段階的に修得できるようにします。また、定期的に面接を行う中で知識の修得状況や適性などについて会社と個人が共有しながらしっかりと育成を進めていく仕組みです。

2008年度の主な取り組み

- 現在進めている経営構造改革と連動し、それぞれの役割に即した知識・技術を習得する教育研修を実施しました。ゼネラル・マネジャーに対しては、マーケティング戦略と営業改革完成型に関する教育研修を実施しました。マネジャーに関しては新たな業務運営体制の中で自主運営型とショップ運営型に分け、それぞれの専門業務に対応した知識・スキルを習得する教育研修を実施しました。
- 将来のJFRグループを担うリーダー人材育成のため、経営幹部を養成するJES^{*1}、部長クラスを養成するJMS^{*2}、マネジャー・バイヤークラスを養成するJBS^{*3}の3階層のリーダー養成研修を大丸・松坂屋、グループ各社合同で実施しました。(すべて今期で2期目)
- 販売サービスを指導する専門スタッフを養成する研修を大丸・松坂屋合同で実施しました。(今期で2期目)
- 「自分のキャリアは自分でつくる」キャリア自律の考え方のもと、キャリアサポートカレッジのカリキュラムを充実化し、JFRグループで年間のべ約2,500名の方が、社内外セミナー、通信教育講座などに参加しました。

今後自主運営とショップ運営のそれぞれに必要な能力・要件をさらに明確化し、専門能力向上のための教育研修を充実させるなど、経営構造改革と連動して強いプロフェッショナル人材の計画的な育成を進めていきます。

*1…JFR エグゼクティブ スクール

*2…JFR マネジメント スクール

*3…JFR ベーシック マネジメント スクール

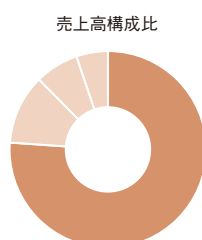
セグメント別事業概況

At a Glance

売上高および営業利益

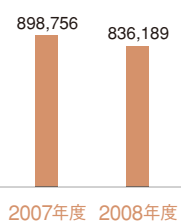
- 売上高構成比は各セグメント間の取引を消去した外部顧客に対する売上高の比率です。
- 売上高、営業利益は、各セグメント間の取引を含みます。
- 2007年度実績は、実質ベース（※）

百貨店事業

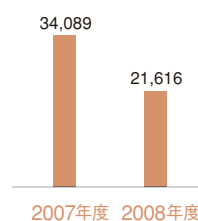


76.1%

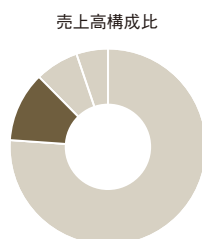
売上高(百万円)



営業利益(百万円)

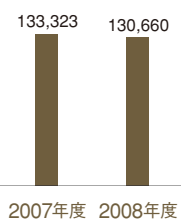


スーパーマーケット事業

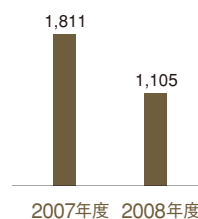


11.5%

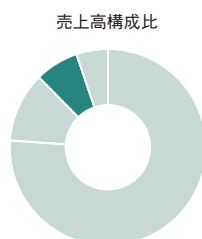
売上高(百万円)



営業利益(百万円)

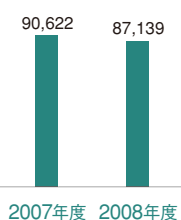


卸売事業

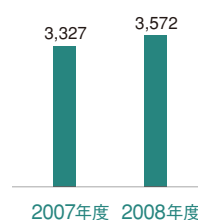


7.2%

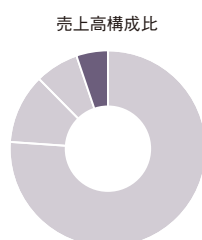
売上高(百万円)



営業利益(百万円)

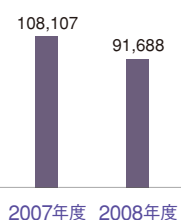


その他事業

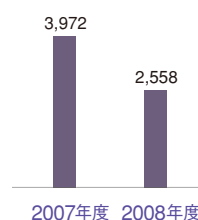


5.2%

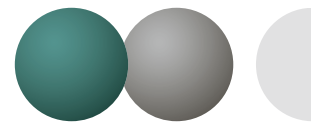
売上高(百万円)



営業利益(百万円)



※ 2007年度の年間実質ベースは、2007年3月1日から2008年2月28日までの大丸グループの業績及び松坂屋グループの業績を連結した数値です。



百貨店事業

2008年度の概況

2008年度は、主にマーケティング機能と店舗戦略の強化、売場業務運営体制の再構築、固定客基盤の強化などに取り組みました。

地域内での競合がかつての百貨店間から業際を超えて複合化・重層化していることなどから、各店舗が競争力を強化して、地域単位での競合の中でシェアの拡大を図って生き残ることを戦略の基点に置くことが重要となっています。そのため、J.フロント リテイリングでは、マーケティング部門の機能強化を行い、定性的・定量的なマーケット分析を行う中で、大丸心斎橋店、神戸店、松坂屋名古屋店、上野店など重点課題店舗を中心に新・店舗戦略策定に着手しました。また、心斎橋店では店舗競争力の強化に向けた営業基盤の拡充として、隣接する店舗不動産を取得することも決定しました。

売場業務運営体制の再構築については、大丸では営業改革完成型に向け、婦人服と紳士服部門を中心に営業の業務運営体制を抜本的に変更しました。具体的には売場運営形態別オペレーションを「自主運営売場」と「ショップ運営売場」の2つに分類し、業務運営をそれぞれの売場の特性にふさわしい形に再設計しました。また、その体制に基づき、本社と店舗の役割を見直しました。一方、松坂屋では大丸がこれまで取り組んできた営業改革ノウハウを3月から名古屋店、上野店、静岡店に、9月からはその他全店舗に展開し、業務の標準化・集約化を推し進めました。

固定客基盤の強化については、3月から大丸と松坂屋とのカード体系が共通化され、松坂屋では「DAIMARU CARD」と同じ機能の「マツザカヤカード」の発行がスタートしました。これにより、400万人を超える膨大なデータを一元管理することが可能となり、営業や販売促進活動に有効利用できる顧客情報基盤が整いました。

加えて、首都圏でのプレゼンス向上に向けて、松坂屋銀座店では、働く30代の女性をターゲットとして、地下の食料品や1階アクセサリ、2階の婦人靴などを中心に売場改装を実施し、新しいお客様の開拓を進めることができました。

しかしながら、消費を取り巻く環境は下期に入って一段と悪化し、グループの主力店舗である大丸心斎橋店、神戸店、松坂屋名古屋店などを中心に衣料品、高額品が苦戦し、大丸単体の売上高が4,534億円(対前年5.9%減)、営業利益が104億円(同45.8%減)、松坂屋単体の売上高が2,599億円(対前年8.9%減)、営業利益57億円(同27.6%減)、また博多大丸など関係百貨店も減収減益となり、百貨店事業全体の売上高は8,361億円(対前年7.0%減)、営業利益は216億円(同36.6%減)となりました。

2009年度の見通し

上期の百貨店事業売上は、2008年度下期の売上傾向がほぼ継続するであろうとの前提に立って、3,677億円(対前年12.7%減)としました。下期の景気動向は、上期より一層見通しづらく、前年下期売上の落ち込みが急激だったことへの若干の反動と今期取り組む経営対策成果を考慮して3,780億円(同9.0%減)とし、年度売上は7,457億円(同10.8%減)を見込んでいます。

一方、百貨店事業の販売管理費は前年の2008年度が対前年69億円を圧縮しましたが、この2009年度は更に踏み込んで対前年103億円を圧縮します。退職給付費用(対前年17億円増)など前年より増加要素が46億円ある一方で、2008年度に実施した横浜松坂屋と今治大丸の店舗閉鎖効果や、退職者の不補充などによる人件費の圧縮をはじめ宣伝費・賃借料・物流費などあらゆる分野で厳しい経費管理の徹底を図ります。こうした取り組みにより、百貨店事業の2009年度の営業利益は65億円(対前年69.9%減)となる見通しです。

なお、上記見通しには、11月にオープンを予定している心斎橋店新館の影響は含んでおりません。



リニューアルオープンした松坂屋銀座店

スーパーマーケット事業

2008年度の概況

スーパーマーケット事業は、2008年9月、競争力と収益力の強化に向けて(株)大丸ピーコック、(株)松坂屋ストア、(株)横浜松坂屋ストア、野沢商事(株)の4社が統合し、社名を(株)ピーコックストアとして新たなスタートを切りました。この統合を機に、商品仕入機能を集約し調達力を強化するとともに、POSをはじめとする情報システムの整備や本社機能の一元化を行いました。

営業基盤の強化につきましては、「新千里西町店」「堂島クロスウォーク店」「神田妻恋坂店」「上池袋店」をはじめ、新業態の都心型小型店舗「エクセ ピーコック」などドミナントエリアへ6店を新規に出店する一方、不採算の2店舗を閉鎖するなど、積極的なスクラップ&ビルドを行いました。また、「経堂店」「洋光台店」「香里ヶ丘店」など収益効果の高い店舗の大規模改装を行い、集客力の強化を図りました。

しかしながら、消費者の生活防衛意識の高まりや大型店舗建て替え閉鎖の影響などから、売上高は1,306億円(対前年2.0%減)、営業利益は11億円(対前年39.0%減)となりました。



ピーコックストア香里ヶ丘店

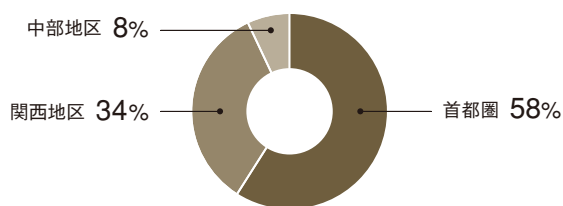


プライベートブランド「ピーコックチョイス」

2009年度の見通し

消費環境が不透明な中、事業を取り巻く環境は厳しさを増すものと予想されます。そのため、2009年度の新規出店は、5月に「ニッケコルトンプラザ店」をオープン、秋に建て替えのため閉鎖していた「六角橋店」の再オープンを予定する一方、既存店舗の活性化を中心に取り組んでいくとともに、本社・本部の業務改善をはじめ、ローコスト経営に向けた経費の効率化を図っていくことにより、売上高は1,275億円(対前年2.4%減)、営業利益は9億円(同18.6%減)を見込んでいます。

地区別売上高構成比(2009年2月期)



■ 店舗所在地一覧(2009年5月現在)

首都圏(54店舗)

■ 大丸ピーコック

青袖が浦店
高輪魚籃坂店
自由が丘店
阿佐谷店
下北澤店
藤沢店
みさと店
恵比寿店
多摩店
国立さくら通り店
鶴見店
横浜橋山店
久我山店
高田馬場店
麻布十番店
井荻店
経堂店
新浦安店
都立家政店
桜新町店
高野台店
グランパーク田町店
東小金井店
上池袋店

文京グリーンコート店

三田伊血子店
玉川上水店
石川台店
花小金井店
国立弁天通り店
藤沢トレアージュ白旗店
三軒茶屋の杜店
トルナーレ日本橋浜町店
代官山ピーコック
東池袋店
芝浦アイランド店
大丸東京ストア
神田妻恋坂店

■ マツザカヤストア

竹ノ塚店
恵比寿南店
高島平店
常盤平店
豊四季店
大島店
片倉町店
本郷台店
磯子店

■ エクセ ピーコック

バサージュ青山店
グランデュオ蒲田店

■ ピーコックストア

上池袋店
洋光台店
ニッケコルトンプラザ店
※建て替えのため閉鎖中
大丸ピーコック六角橋店
(2009年秋再オープン予定)
大丸ピーコック中野店
(2010年冬再オープン予定)

関西地区(31店舗)

■ 大丸ピーコック

千里大丸プラザ
津雲台店
北千里店
明舞店
茶山台店
晴美台店
高倉台店
松が丘店
名谷店
狩場台店
塚原店
星田店
千里南町プラザ店
芦屋南宮店
甲子園店

甲東園店
山田店
武庫之荘店
千里山店
箕面桜ヶ丘店
甲南店
芦屋川西店
北大和真弓店
宝塚中山店
箕面外院店
西梅田店
新神戸店
新千里西町店
堂島クロスウォーク店

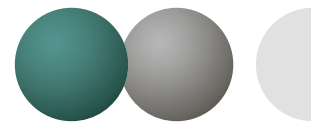
■ ピーコックストア

香里ヶ丘店

中部地区(8店舗)

■ マツザカヤストア

本山店
月見ヶ丘店
藤が丘店
菱野店
本郷店
平針店
三好店
千代田店



卸売事業

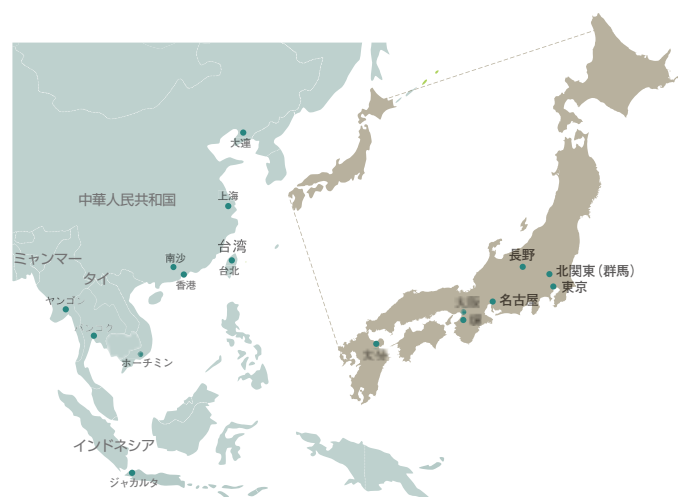
2008年度の概況

卸売事業の大丸興業(株)は、電子部品、食品、ソフトウェア、化学品、金属樹脂加工品、住宅資材、アパレル、釣竿などを取り扱い、日本、中国、アセアンの3極市場でのビジネスを中心に、国内外16の営業拠点を有しながら、工業原料や小売商材の調達からアフターケアに至るまでのあらゆる業務を通じてお客様にソリューションを提供しています。

2008年度は、既存顧客への提案力強化を図りつつ、ソフトビジネス分野を中心とした新商材の開発、あるいは新規顧客の開拓などに努める一方、金属樹脂・住宅資材分野を中心とした事業構造転換を強力に推進しました。商品別動向では電子デバイス関連や食料品の加工原材料などが堅調に推移したものの、競争激化や需要減少によりその他の部門が苦戦しました。一方、経費の効率的活用にも努め、販売費及び一般管理費の削減を図りました。この結果、売上高は871億円(対前年3.8%減)となったものの、営業利益は35億円(同7.4%増)と増益を果たすことができました。

2009年度の見通し

2009年度は、価格面など競争環境も一層厳しくなることを前提にしながら、①コア事業の電子デバイスを維持・拡大する②調達力や情報力の発揮により、J.フロントリテイリンググループとの取引拡大に取り組み、グループシナジーに貢献する③新規ビジネスの開発、創造を多面的に展開する④日本、中国、アセアンの3極市場体制を推進する⑤選択と集中を基本とした事業構造と収益構造の変革により、競争力の強化を徹底推進する⑥内部統制システムの構築と運用による経営の高度化を実現することを基本戦略、基本方針として取り組んでいき、売上高755億円(対前年13.4%減)、営業利益29億円(同18.8%減)を見込んでいます。



その他事業

2008年度の概況

その他事業で主なものとしては、建築事業、クレジット事業などがあります。

建築事業は9月に4社が統合し、新社名を(株)J.フロント建築としてスタートしました。店舗・船舶内装工事やインテリア家具・特殊ミラーの製作・販売などを行い、高質な企画・デザイン・施工・製品を提供しています。2008年度はグループの博多大丸、大丸神戸店、松坂屋銀座店などのリニューアルをはじめとする各地の商業施設の改装工事や、ホテル改修工事などを中心に受注しました。また、クレジット事業のJFRカード(株)は、3月に大丸とカード体系を共通化した「マツザカヤカード」を発行し、新規顧客開拓と既存顧客の旧カードからの切替えに全力をあげて取り組みました。これにより、加盟店手数料など収益基盤の拡大が着実に進みつつあります。

しかしながら、建築事業は2007年11月に移転増床オープンした東京店の大規模リニューアル工事の反動減や、各企業の設備投資抑制などの影響による受注減で大幅減収となり、その他事業合計の売上高は916億円(対前年15.2%減)、営業利益はJFRカードが「マツザカヤカード」の発行による一時費用が嵩んだことも加わり、25億円(同35.6%減)となりました。

2009年度の見通し

2009年度は、クレジット事業のJFRカードはカード開拓の進展や一時費用が一巡することなどにより、増収・増益を見込めるものの、全般としては事業環境が厳しさを増すことを想定し、その他事業合計の売上高は870億円(対前年5.1%減)、営業利益は21億円(同17.9%減)を見込んでいます。



住宅「O邸」



店舗「U.PONTEVECCHIO」



コーポレートガバナンス

グループ理念

私たちJ.フロント リテイリンググループは、
(1) 時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、
お客様の期待を超える満足の実現を目指します。
(2) 公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じ、
グループの発展を目指します。

グループビジョン

百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売
業界のリーディングカンパニーの地位を確立します。
(1) お客様のご期待を上回る販売サービス・商品の提供に
より、お客様支持率日本一を実現します。
(2) グループ営業利益率5%以上を早期に達成します。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

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

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

会社の機関及び内部統制システムの整備状況

J.フロント リテイリングは監査役会設置会社であり、会社の機関としては会社法に規定する株主総会、取締役会、監査役会および会計監査人を設置するほか、業務執行機関としての執行役員制度を導入しています。また、取締役会の諮問機関としてのコンプライアンス委員会を置くとともに、内部通報制度を導入し、コンプライアンスに係る諸課題の解決に取り組んでいます。

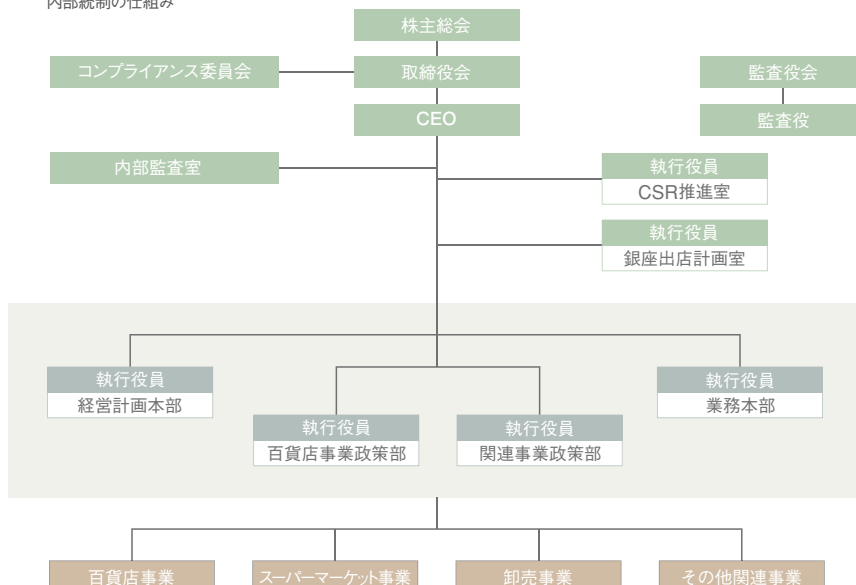
取締役会の開催状況と社外取締役

経営意思決定機関としての取締役会は、取締役9名(うち社外取締役2名)で構成され、社長兼最高経営責任者(CEO)の主宰により監査役の出席のもと原則月1回開催し、法令または定款に定めるもののほか、取締役会規程に定める事項を審議・決議しています。

2008年度に計17回開催された取締役会では、予算や決算の承認をはじめ、「中長期経営計画」「百貨店事業の1社体制への移行」「グループ事業の再編」「子会社大丸による固定資産の取得」「今治大丸の解散」「横浜松坂屋の百貨店事業営業終了」などについて審議・決議しました。

また、取締役会の意思決定、監視行為等について、経営トップから独立した判断を下し、適切な意思決定ができる独立性の高い社外取締役として、高山剛氏および竹内功夫氏の2名を招聘しています。両氏は業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあり、高山氏は事業法人の経営者としての、また竹内氏は金融機関、事業法人の経営者としての豊富な経験・実績、見識を、J.フロントリテイリングの経営に反映していただくことを期待しています。

コーポレートガバナンス体制及び
内部統制の仕組み



監査機能

J. フロント リテイリングは、監査役5名(うち社外監査役3名)を置き、監査の方針・方法を決定するとともに、監査に関する重要な事項については、取締役会に意見反映をできる体制をとり、経営機構の健全性を支えています。また、CEOの直轄機関である内部監査室(30名)を設置し、年間の監査計画に基づき、各部門の業務内容が法令、定款および社内規程に照らして適正かつ効率的に実施されているかどうかを監査し、取締役会、監査役会に適切に報告しています。内部監査室、監査役会および会計監査人は、必要に応じて情報や意見交換、協議を行うなど相互連携を図っています。

内部統制システム

J. フロント リテイリングは、「内部統制システム構築の基本方針」によりシステム整備を行っています。さらに内部統制報告制度適用初年度の2009年は「財務報告に係る内部統制規程」を制定し、整備・運用に関わる役割・権限を明確にしました。これに伴い、内部統制統括機能はCSR推進室へ、独立評価機能は内部監査室に移管しました。

リスクマネジメント

事業運営上のリスクについては、各々所管部門の本部長、政策部長を統括責任者として、部門に即したリスクチェック項目を策定し、分析・管理を行い、管理状況を定期的に報告しています。

認識された事業運営上のリスクのうち特に重大な案件については、対応方針をグループ戦略会議等において審議・決定し、各所管部門がこれを実行することで、リスクの発生を防止します。大規模な地震、火災、事故等の有事においては、CEOを本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたります。

JFRグループコンプライアンス・マニュアルの制定

本年1月には、JFRグループコンプライアンス・マニュアルを制定し、コンプライアンス経営を実践するための体制、行動原則、行動規範を明らかに示しました。

当社グループのコンプライアンス体制の基本的枠組みは、「各社・各部門の業務執行における自律的な法令・企業倫理等の遵守」と「コンプライアンスの担当部門、業務監査部門等による指導・監督・厳正監査」の二元構造を基本とすると定めるとともに、JFRグループの全ての役員および従業員が遵守すべきコンプライアンス行動原則および行動規範を定めました。

また、従業員が日々の行動を自ら点検するための「コンプライアンスセルフチェックリスト」をポスターにして各社に掲示し、日常のコンプライアンス行動を徹底しています。

実践状況のモニタリング

コンプライアンスの方針や規則が確実に実践されていることをチェックするため、各事業所の担当者が現場に密着した指導や点検を実施するとともに、万一事故が発生した場合には、直ちにコンプライアンス委員会に報告し、その指導のもとで改善対策に取り組む体制になっています。

社則や業務マニュアルによるコンプライアンスの実践

企業行動指針や企業行動憲章を業務の現場において確実に実践するため、社則や各種業務マニュアルを整備するとともに、品質管理や個人情報保護管理について厳しい自主基準を設け、日常のコンプライアンス行動を徹底しています。

● 「食」の品質管理

百貨店に期待される高いレベルの品質を確保するため、大丸各店食品部では衛生管理スタッフを配置。お客様に安心と安全をお届けするため、「食品衛生法」や「品質管理規程」、運営規則などに基づき、消費科学研究所とも連携して定期的に管理状況をチェックしています。松坂屋でも2008年3月に名古屋店、上野店で衛生管理スタッフを新たに配置するなど、全店で強化に取り組んでいます。

● 個人情報保護

お客様の個人情報を確実に保護するため、「基本方針」や「行動基準」などの規定を整備して、J. フロント リテイリング グループ全社の従業員教育や管理状況のチェックを継続的に実施しています。(株)大丸の顧客情報データを一元的に取り扱う(株)JFR情報センターとJFRカード(株)、および(株)松坂屋、栄印刷(株)では「プライバシーマーク」を取得し、お客様の個人情報保護に努めています。

● お客様のご相談窓口

大丸では、「消費生活相談コーナー」において消費生活アドバイザーの資格を持つコンサルタントがお客様のご相談を承ります。お客様からの商品クレームはオンラインで消費科学研究所に送られ、品質について科学的に検査されます。その結果はコンサルタントを通じ、お客様に報告されます。また、再発防止のために、各店やお取引先メーカーにも試験結果を伝え、品質の改善につなげています。

松坂屋では、名古屋店で「消費生活相談コーナー」を設置しているほか、各店でもお客様相談スタッフが常駐し、お客様のご相談を承るとともに、品質に対するお問合せには、大丸同様、消費科学研究所との連携のもと、検査を行い、お客様への結果報告の徹底を図っています。

企業の社会的責任 CSR

環境と人にやさしい百貨店を目指す取り組み

J. フロント リテイリングは、21世紀が目指す「持続可能な社会」の形成に向けて、お客様、お取引先の皆様とともに地球環境の保全に取り組んでいます。主力の百貨店事業を営む大丸、松坂屋はISO14001に基づく環境マネジメントシステムを運用し、環境負荷の継続的な削減に努めています。

■ エネルギー使用量の削減

CO₂を削減し、地球温暖化を防止するため、照明や空調温度をこまめに管理するとともに、日本百貨店協会が進める「夏場の店内冷房温度の緩和」「ライトダウンキャンペーン」などのさまざまな活動へも参画し、従業員全員で省エネに取り組んでいます。また、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。

■ 包装資材使用量の削減

誰もが無駄なく適切な包装ができるように、全社包装基準を策定し、スマートラッピングマニュアルに基づく研修を行っています。店頭ではお客様のご協力のもと、「簡易包装」やお荷物をひとつにおまとめする「ワンバッグ運動」を推進しています。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。

具体的には、省資源化の促進とマイバッグの利用によるゴミの削減のため、「カーボンオフセット付き」オリジナルエコバッグを大丸・松坂屋全25店舗で販売しています。このバッグは1枚に付き50円のカーボンオフセットを付加しています。インドにおける風力発電事業による排出権を取得したもので、これにより1枚当たり約14kgのCO₂削減を見込んでいます。



〈エコバッグ〉
税込価格 500 円 黒とベージュの2色 ポケットブル
ペットボトル再生ポリエステル100%

■ 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に、ゴミの分別を徹底しています。食品廃棄物は、店内に設置した「生ゴミ処理機」で肥料として再生するほか、各店の排出状況にあわせて、魚のあらや廃食油なども外部に委託し、肥料・飼料・バイオ燃料・石鹸などに再資源化しています。

また、大丸各店からの食品廃棄物をリサイクルした有機肥料を使って栽培した野菜を大丸・松坂屋各店で販売しています。

■ 環境にやさしいライフスタイルの提案

百貨店における環境活動の重点項目として、生活の中にスマートに「エコ」を取り入れるための提案に努めています。独自の選定基準に基づく「環境にやさしい商品・サービス」の取り扱い、法人・外商における「環境に配慮した商品」の提案・受注、環境イベントの開催に積極的に取り組んでいます。

最近の取り組みでは、「環境にやさしいサービス」として各種リペア・リメイク・リフォームサービスを取り扱っています。愛着のある商品を長く使いたい、古くなってただ捨ててしまうだけではもったいないというお客様の思いに応える環境活動です。中古衣料を回収する「リサイクルフェア」も開催しています。

■ お客様にやさしく快適な店舗づくり

大丸・松坂屋各店では、地震・火災発生時に備えて、店舗勤務者全員参画の防災訓練を定期的を実施するとともに、地震発生時にリアルタイムで館内放送を行う緊急地震速報のシステムを導入しています。(現在大丸心斎橋、梅田、東京、京都、神戸、札幌、新長田、須磨、芦屋、博多大丸福岡天神各店と松坂屋全店に導入済み。今後全社に拡大していく予定)

また、AED(自動体外式除細動器)を全店に設置するとともに、緊急時に初期対応ができるように普通救命講習修了者を全店で1443名(大丸881名、松坂屋562名)養成しています。

(テナントとして入居している一部の店舗では、ビルオーナー会社との共用を含む)

地域・社会貢献への取り組み

■ 地域の活性化

大丸・松坂屋は、地域に密着した百貨店として、地域の皆様や行政との協力のもと、人々が集まる、楽しく美しい街づくりに積極的に参加しています。また、営業活動を通じた地域産業、新人デザイナーへの支援や、お客様や地域の皆さまにも参画していただける環境への取り組みを行っています。



【主な地域イベントへの参加】

● 大丸

札幌店:札幌雪まつり/YOSAKOIソーラン祭り
神戸店:ルミナリエ/モトマチ イースト
ジャズピクニック
博多大丸福岡天神店: 博多祇園山笠
下関大丸:しものせき海峡まつり

● 松坂屋

名古屋店:栄ミナミ音楽祭/池田公園夏祭り/
ど真ん中祭り
上野店:五條天神社例大祭
静岡店:ラブリータウン静岡
(季節ごとのイベント参加)
高槻店:高槻ジャズストリート



【屋上の緑化】

大丸京都店、神戸店では屋上に天然芝を敷いた広場を設置しています。ヒートアイランドを緩和するとともに、都心のオアシスとして訪れる方々の憩いの場となっています。

神戸店では菜園も設けており、本年度は3月に夢保育園の園児にジャガイモの植え付けを体験していただきました。6月末に収穫し、園児たち自身でカレーを作って食べていただきました。

【清掃活動・クリーンキャンペーン】

地域団体の皆さまとともに、放置自転車の追放、らくがき消し隊への参加などを行うとともに、店舗周辺の清掃活動を定期的に実施しています。

【公共交通機関の利用促進】

下関大丸では、マイカーの利用を自粛し公共交通機関の利用によるCO₂の削減を図るため、シーモール下関、サンデン交通との共同企画として、お買い上げいただくとバス運賃が半額になる「バスでお買い物キャンペーン」を実施し大きな反響を呼びました。

松坂屋岡崎店では、市内約230店舗と「まちバス乗車券サービス店」に加盟し、お買い上げいただくと次回のバス利用が無料になるサービス券を発行し、公共交通機関利用による来店の促進を図っています。

【地域産業・学習の支援】

〈神戸クリエイターセレクション「ドラフト!」〉

財団法人神戸ファッション協会、神戸市などの主催による新人ファッションクリエイターの作品発表・販売の場の提供を目的としたオーディションイベント。大丸は第1回から参加し共同企画した商品を直営各店のハンドバッグ売場「メイブリオール」で販売しています。



〈環境学習・販売体験〉

大丸・松坂屋各店では、夏休みなどに地元の小・中学校の生徒を受け入れ、店舗での環境への取り組みの紹介や百貨店でのお仕事体験などを通じ、総合学習のお手伝いをしています。

■ 社会貢献活動

百貨店の集客力・情報発信力を活かし、広く地域社会に貢献する取り組みを続けています。

各店では、地球環境保全や深刻な飢餓・貧困に苦しむ地域への支援、安全・健康な生活を営むための啓発などを目的に、チャリティバザールや募金活動、イベントへの参加などを行っています。

【クリスマスチャリティショップ】

大丸・松坂屋各店では、有名切り絵作家口bartライアンさんの原画のオークションや、オリジナルグッズのチャリティ販売に加え、店頭でも募金活動を行い、国連公認の子供のための民間国際援助団体である「セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン」の活動を支援しました。

【災害時の募金活動】

大きな災害の発生時には、店頭及び社内で募金活動を行い、日本赤十字社を通じ被災地に救援物資をお届けしています。

【ペットボトルキャップ回収運動】

博多大丸福岡天神店ではエウガラー・パサージュ広場、松坂屋名古屋店ではお客様レストスペース、従業員食堂・喫茶、松坂屋上野店では各階従業員休憩所に専用のボックスを設置しペットボトルのキャップを回収しています。

回収したキャップは、NPO法人「エコキャップ推進協会」などを通して再資源化事業者へ送付し、リサイクル原料として活用します。その売却益は途上国へのワクチン購入資金としてNPO法人「世界の子どもにワクチンを日本委員会(JCV)」で活用されます。

大丸の歴史



創業者・下村彦右衛門正啓



1726年に開店した大阪店



歌川広重が画いた大伝馬町の江戸店



大丸名物となった借傘は
浮世絵にも画かれた



1914年、大阪初登場となった
大阪店のショーウィンドウ



1922年、第1期工事が完成した大阪店

1717〈享保2年〉

1726〈享保11年〉

1728〈享保13年〉

1736〈元文元年〉

1743〈寛保3年〉

1837〈天保8年〉

1907〈明治40年〉

1910〈明治43年〉

1912〈明治45年〉

1913〈大正2年〉

1920〈大正9年〉

1922〈大正11年〉

1927〈昭和2年〉

1928〈昭和3年〉

1947〈昭和22年〉

1948〈昭和23年〉

1950〈昭和25年〉

1953〈昭和28年〉

1954〈昭和29年〉

1959〈昭和34年〉

1960〈昭和35年〉

1983〈昭和58年〉

1987〈昭和62年〉

1995〈平成7年〉

1997〈平成9年〉

1999〈平成11年〉

2000〈平成12年〉

2002〈平成14年〉

2003〈平成15年〉

2005〈平成17年〉

2006〈平成18年〉

2007〈平成19年〉

- 下村彦右衛門正啓が京都伏見に呉服店「大文字屋」を開業。(大丸創業)
- 大阪心斎橋筋に大阪店「松屋」を開き、現金正札販売をはじめ。 (現、心斎橋店現在地)
- 名古屋本町4丁目に名古屋店を開き、初めて「大丸屋」と称する。
- 「先義後利」の店是を全店に布告。
- 京都・東洞院船屋町に大丸総本店「大文字屋」開店。
- 江戸日本橋大伝馬町3丁目に江戸店開業。
- 大塩の乱起こる。「大丸は義商なり、犯すなかれ」と、焼き打ちをまぬがれる。
- 資本金50万円で「株式会社大丸呉服店」を設立。
- 江戸店、名古屋店を閉鎖。
- 京都店が現在地に開店。
- 神戸・元町に神戸支店開業。
- 資本金1,200万円で「株式会社大丸呉服店」を設立。
- デパート業界で初めての週休制(月曜定休日)を実施。
- 神戸店が現在地に移転し開店。
- 大阪店(現、心斎橋店)にデパート業界初の「染色試験室・衛生試験室」(現、消費科学研究所)を開設。
- 商号を「株式会社大丸」に改める。
- 高知大丸開店。
- 大丸興業(株)を設立。
- 下関大丸開店。
- 博多大丸開店。
- 東京駅八重洲口に東京店開店。
- オリジナル紳士服「トロージャン」誕生。
- ピーコック産業(株)(現、大丸ピーコック)を設立。
- CISを導入、新しいマークを制定。
- 大阪ターミナルビル「アクティ大阪」に梅田店開店。
- 神戸店周辺店舗1号店(現、旧居留地38番館)開店。
- 神戸店が阪神大震災で被災。
- 神戸店復興グランドオープン。
- 博多大丸・福岡天神店別館増床グランドオープン。
- 外商改革をスタート。
- 営業改革をスタート。
- カスタマーズ・ビュー運動スタート。
- 人事制度改革をスタート。
- 後方部門改革をスタート。
- 大丸の環境理念を制定。
- 新MD情報システムを導入。
- 博多大丸と長崎大丸が合併。
- 札幌店オープン。
- 新顧客情報システムスタート。
- 第2次営業改革スタート。
- 新人事制度改革スタート。
- 梅田新店計画室を新設。
- ららぽーと横浜店開店。

2007年9月3日 株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが

- 浦和パルコ店開店。
- 東京店新築移転第1期オープン。

- 1611〈慶長16年〉 ■ 織田信長に仕えた伊藤蘭丸祐広の子、伊藤源左衛門祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を開業。(松坂屋創業)
- 1659〈万治2年〉 ■ 祐道の子、祐基が名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業し、伊藤次郎左衛門を名乗る。(以来、伊藤家の当主は次郎左衛門を襲名)
- 1736〈元文元年〉 ■ いう呉服店は、呉服問屋から呉服太物小売商へと転業する。
- 1740〈元文5年〉 ■ 尾張徳川藩の呉服御用達になる。
- 1745〈延享2年〉 ■ 京都仕入店を室町姉小路に開設。(1749年新町通六角(現在地)に新築移転)
- 1768〈明和5年〉 ■ 上野広小路の松坂屋を買収し、「いう松坂屋」として開業。
- 1907〈明治40年〉 ■ 上野店を洋風建築、陳列式に改め、「合資会社いう呉服店(資本金25万円)」と改組し、独立採算経営に移す。女子販売員を置く。
- 1910〈明治43年〉 ■ 資本金50万円で「株式会社いう呉服店」を設立。名古屋市栄町角に名古屋地方初のデパートメントストアとして名古屋店を新築開店。
- 1911〈明治44年〉 ■ いう呉服店少年音楽隊を結成。(現在の東京フィルハーモニー交響楽団)
- 1917〈大正6年〉 ■ 上野店新本館完成。(1923年関東大震災により全焼)
- 1918〈大正7年〉 ■ デパート業界初の制服を制定。(縞の木綿にモスリンの帯という和服スタイル)
- 1924〈大正13年〉 ■ 銀座店が現在地に開店。デパート業界初の全館土足入場を実施。
- 1925〈大正14年〉 ■ 商号を「株式会社松坂屋」に改める。
- 1929〈昭和4年〉 ■ 名古屋店が南大津町(現在地)へ移転。
- 1930〈昭和5年〉 ■ 上野店新本館を現在地に再建。
- 1932〈昭和7年〉 ■ デパート業界初のエレベーターガールが上野店に登場。
- 1937〈昭和12年〉 ■ 地下鉄銀座線上野広小路駅と上野店の地下売場が直結。
- 1957〈昭和32年〉 ■ 静岡店開店。
- 1966〈昭和41年〉 ■ 上野店南館増築。
- 1971〈昭和46年〉 ■ 染織参考館を京都に設置。
- 1972〈昭和47年〉 ■ 銀座店屋上で生きた動物大バーゲン開催。
- 1974〈昭和49年〉 ■ 岡崎店開店。
- 1979〈昭和54年〉 ■ 銀座店別館を増築し、地下鉄銀座駅との地下連絡通路が開通。
- 1991〈平成3年〉 ■ 名古屋店北館増築。
- 1993〈平成5年〉 ■ 名古屋駅店開店。
- 1995〈平成7年〉 ■ 高槻店開店。
- 1996〈平成8年〉 ■ マツザカヤMYカード発行。
- 1998〈平成10年〉 ■ 名古屋店南館増築で三館体制となる。
- 2000〈平成12年〉 ■ 名古屋店南館に「松坂屋美術館」開設。
- 2001〈平成13年〉 ■ 企業理念制定。
- 2003〈平成15年〉 ■ ホームページを開設し、インターネットショップを開始。
- 2004〈平成16年〉 ■ 静岡店北館増築。
- 2005〈平成17年〉 ■ 社員行動指針制定。営業取引基本規定制定。
- 2006〈平成18年〉 ■ 松坂屋環境計画策定。新情報システムスタート。
- 2007〈平成19年〉 ■ 豊田店開店。
- 2008〈平成20年〉 ■ 名古屋店新南館増築で日本最大級の売場面積(86,758m²)となる。
- 2009〈平成21年〉 ■ 執行役員制度導入。個人情報保護管理規定制定。
- 2010〈平成22年〉 ■ 愛・地球博会場に公式記念品ショップ出店。
- 2011〈平成23年〉 ■ 純粋持株会社「(株)松坂屋ホールディングス」を設立。

共同持株会社J.フロント リテイリング株式会社を設立し、経営統合。



歌川広重が画いた松坂屋



1910年、栄町に新築開店した名古屋店



業界初の制服(きもの)を着た女性たち



いう呉服店のポスター



百貨店で初めて土足入場を実施した銀座店の店内風景



現在地である南大津市(当時)に移転した名古屋店



上野店のエレベーターガールたち

会社概要 (2009年5月26日現在)

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、商品検査及びコンサルティング業、 労働者派遣事業、その他
従業員数（連結）	: 9,094 名（2009年2月28日現在）
U R L	: http://www.j-front-retailing.com/



ホームページトップ画面

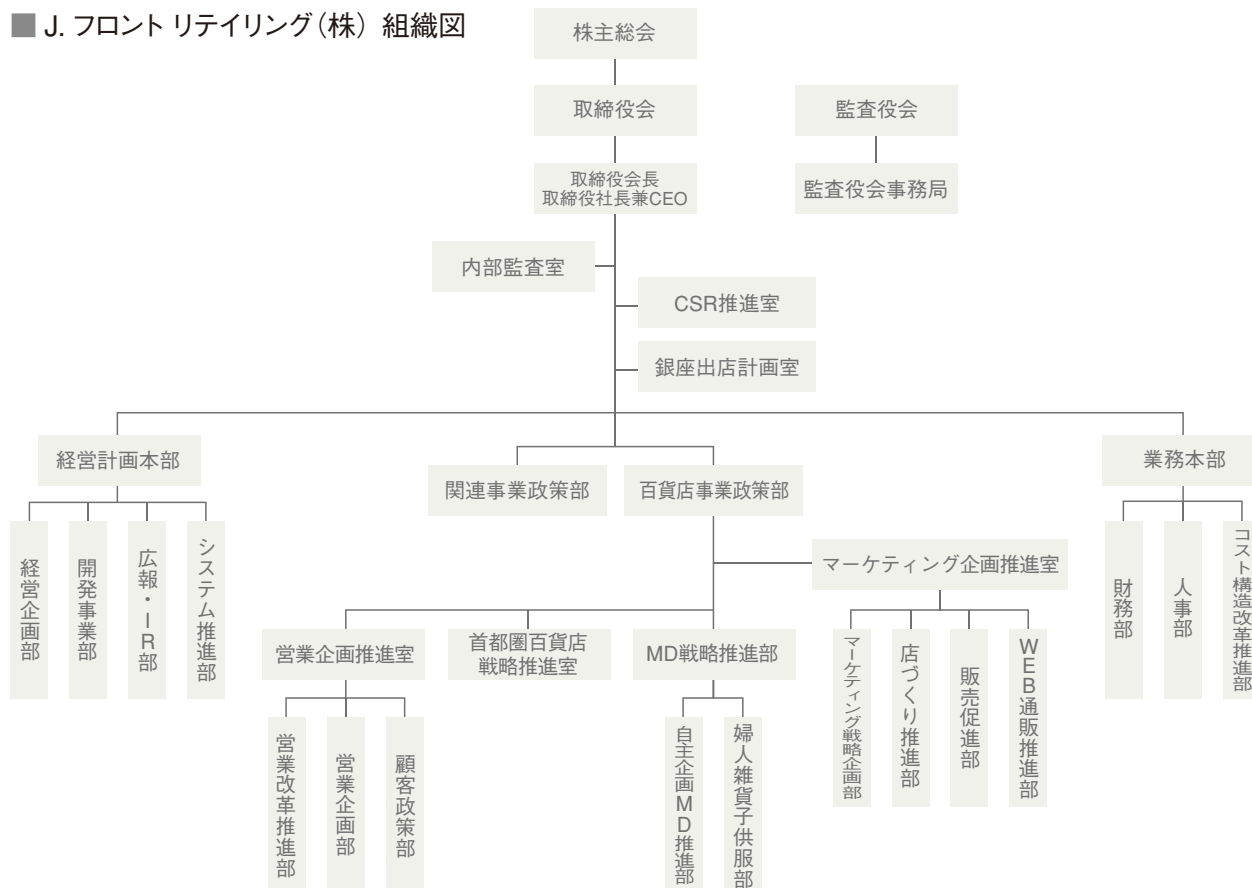
役員・理事（2009年5月26日現在）

代表取締役会長	岡田 邦彦	
代表取締役社長兼最高経営責任者	奥田 務	百貨店事業政策部長兼(株)大丸代表取締役会長
取締役	山本 良一	営業改革・外商改革推進担当兼(株)大丸代表取締役社長兼(株)松坂屋取締役
取締役	茶村 俊一	銀座再開発担当兼(株)松坂屋代表取締役社長兼(株)大丸取締役
取締役兼専務執行役員	都島 敏明	業務本部長
取締役兼常務執行役員	小島 喜代三	関連事業政策部長
取締役兼常務執行役員	塚田 博人	経営計画本部長兼銀座再開発副担当
取締役	高山 剛	
取締役	竹内 功夫	
監査役（常勤）	城戸 敏雄	
監査役（常勤）	中村 順司	
監査役	古田 武	
監査役	清水 定彦	
監査役	鶴田 六郎	
執行役員	山川 浩司	CSR推進室長
執行役員	松田 伸治	銀座出店計画室長兼経営計画本部開発事業部長 兼(株)松坂屋執行役員名古屋駅新店計画室長
執行役員	平山 誠一郎	業務本部人事部長
執行役員	土井 和夫	業務本部コスト構造改革推進部長
執行役員	原田 隆晴	百貨店事業政策部副部長兼MD戦略推進部長兼首都圏百貨店戦略推進室長
執行役員	榎本 朋彦	百貨店事業政策部営業企画推進室長
執行役員	樋口 雅一	百貨店事業政策部MD戦略推進部 婦人雑貨子供服部長
理 事	平野 忠昭	内部監査室長
理 事	斎藤 賀大	経営計画本部経営企画部長
理 事	福山 一郎	経営計画本部広報・IR部長
理 事	阪下 正敏	経営計画本部システム推進部長兼(株)JFR情報センター社長
理 事	小澤 雅	業務本部財務部長

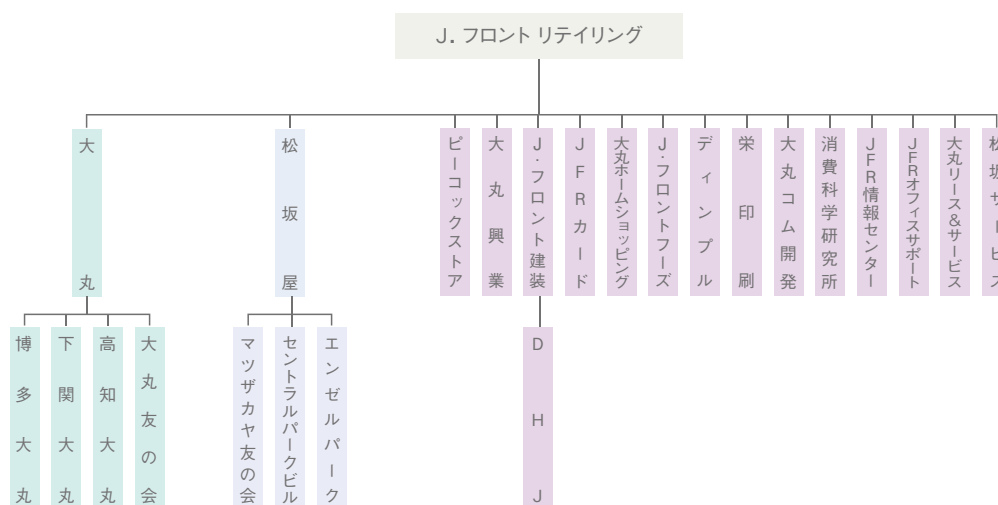
（注）1. 取締役 高山 剛、竹内 功夫の両氏は、社外取締役です。

（注）2. 監査役 古田 武、清水 定彦、鶴田 六郎の3氏は、社外監査役です。

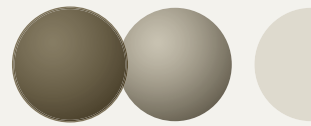
■ J. フロント リテイリング(株) 組織図



■ J. フロント リテイリング グループ組織図



(2009年5月現在)



財務情報

42 財政状態および経営成績に関する分析

46 連結貸借対照表

48 連結損益計算書

49 連結株主資本等変動計算書

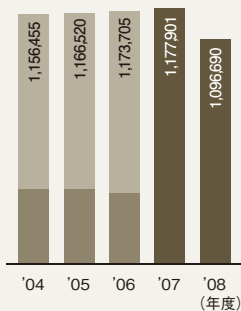
51 連結キャッシュ・フロー計算書

52 連結財務諸表注記

財政状態および経営成績に関する分析

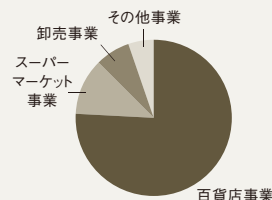
■ 売上高

(百万円)



■ 事業セグメント別の売上高

(各セグメント間の取引を含まない売上構成)

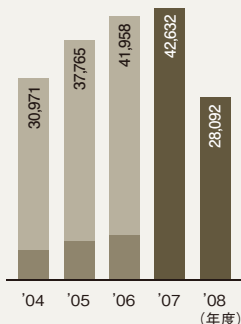


(各セグメント間の取引を含みます)
(百万円)

百貨店事業	836,189
スーパーマーケット事業	130,660
卸売事業	87,139
その他事業	91,688

■ 営業利益

(百万円)



*1 2005年度以前の株松坂屋HDについては、持株会社移行前の株松坂屋グループの連結数値を記載しております。

*2 株大丸の2006年度以前の売上高につきましては、その他営業収入を含めて記載しております。

*3 2007年度は、松坂屋グループの業績について、通期の業績を連結した場合の数値を記載しております。

営業の概況

当連結会計年度(2008年度)の日本経済は、米国に端を発する世界的な金融・経済危機の影響を受け、昨秋以降、輸出が急減するとともに設備投資が減少し、個人消費も減速するなど、景気が急速に悪化しました。

百貨店業界では、業種・業態を超えた競争の激化や消費者の購買行動の変化に加え、景気悪化による消費マインドの冷え込みや節約志向の一段の高まりなどから、売上高は前年実績を大きく下回る状況で推移しました。

当社におきましては、グループビジョンである「百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位確立」を目指し、3期9ヵ年の中長期プラン「フロンティア21」をスタートさせる一方、経営環境の激変に対処するため、一段のコスト削減に取り組みました。

「フロンティア21」のスタート期である当期は、グループ成長基盤の充実と整備を図るため、百貨店事業のマーケティング・商品企画・営業企画などの政策立案機能や財務・人事・広報などの本社機能を一元化したほか、業務運営の根幹となる情報システムの統合を行いました。

グループ事業の1業種1社体制への再編・統合の取り組みとしましては、9月にスーパーマーケット事業4社、建装事業4社、人材派遣事業2社を、本年3月にはレストラン事業2社をそれぞれ1社に統合しました。これら再編・統合の最終段階として、百貨店事業における意思決定の迅速化及び経営効率の一層の向上を図るため、来年3月に大丸、松坂屋を1社体制に移行することとしました。

また、将来の成長に向けて、大丸梅田店、大丸東京店などの既存店舗増床計画や銀座六丁目地区再開発計画などに取り組んできました。さらに、今後の大阪地区での競争激化を踏まえ、将来に亘る店舗競争力と収益基盤の強化を図るため、大丸心斎橋店に隣接するそごう心斎橋本店の店舗施設の取得を決定しました。

一方、将来のグループ全体の収益構造や事業展開のあり方を抜本的に見直すなか、横浜松坂屋と今治大丸を閉鎖しました。加えて、経営環境の激変を踏まえ投

資計画を全面的に見直した結果、浜松出店計画を中止しました。

コスト削減におきましては、当社がコントロールタワーとなり、グループ全体の経費計画の見直し・絞り込みに大きく踏み込むとともに、全ての発注・購買を最小最低限のものとするなど、徹底を図りました。

人的生産性と企業活力の向上を目指した取り組みとしましては、少数精鋭化とグループ内最適配置による要員構造改革を進めています。また、9月に松坂屋の人事制度を大丸と同様の職務型制度へ統一しました。

売上高

以上のような諸施策を実施いたしましたが、かつてない厳しい消費環境により、当期の連結売上高は、百貨店事業が前年実績を大幅に下回る状況が続いたほか、スーパーマーケット事業、卸売事業、その他事業と各セグメントで前年実績を下回り、対前年6.9%減の1兆966億90百万円となりました。

販売費および一般管理費

販売費および一般管理費は、対前年2.9%減の2,411億89百万円となりました。大丸と松坂屋のシステム統合に伴い作業関連費用は大幅に増加しましたが、働き方の改革や退職者不補充などの施策により人件費を中心に圧縮したほか、広告宣伝費、消耗品費などにつきましても見直しを図り、削減しました。

営業利益

営業利益は、売上総利益が218億33百万円減少する中、販売および一般管理費において大幅な削減をはかったものの、百貨店事業の不振の影響が大きく、対前年34.1%減の280億92百万円となりました。

その他の収益・費用

その他の費用(収益)は、ネットで196億34百万円の損失となり、対前年167億84百万円の利益の減少

となりました。これは主に、株式市況の急速な悪化に伴う投資有価証券評価損98億33百万円、百貨店の横浜松坂屋と今治大丸を閉鎖したことによる事業整理損57億61百万円、スーパーマーケットなどの減損損失28億24百万円などを特別損失として計上したことによるものです。

当期純利益

この結果、税金等調整前当期純利益は、対前年78.7%減の84億59百万円となり、当期純利益は、対前年69.4%減の71億70百万円となりました。

(注) 前期比較は、2007年3月1日から2008年2月29日までの大丸グループ業績及び松坂屋グループ業績を連結した年間実質ベースの数値と比較したものです。また、以下の前期比較についても同様です。

セグメント概況

●百貨店事業

当事業におきましては、「マーケット対応力の強化」「販売・サービス力の強化」「顧客基盤の拡大」による営業力・収益力強化のための基盤の充実と整備に取り組んできました。

まず、「マーケット対応力の強化」につきましては、3月のマーケティング企画推進室の新設に続いて、9月には大丸、松坂屋の営業政策部門を当社に一元化し、戦略・企画機能の強化を行いました。一方、各店舗には営業活動における責任と権限を委譲して、地域ごとに異なるマーケット特性に適応し、変化に素早く対応できる営業体制を構築しました。さらに、取引規模の拡大による品揃えの魅力化と生産性の向上を図るため、来年3月の百貨店事業の統合に先駆けて、本年3月に大丸、松坂屋の婦人雑貨・子供服関連の商品部門を当社に一元化しました。今後は、順次他の商品部門においても同様に統合を進めていきます。また、大丸のオリジナル商品であった紳士服の「トロージャン」、婦人服の「ソフール」を松坂屋名古屋店、上野店に導入し、当社グループとしてのプライベートブランドの展開拡大を行いました。加えて、年度後半の消費環境の悪化に伴うお客さまの一層の価格志向に対しましては、ファッショ

ン関連の全プライベートブランドの価格構成を見直しました。

「販売・サービス力の強化」につきましては、販売の窓口を養成するインストラクターであり、販売力強化の中心的役割を担う「サービス教育担当」の人材育成に努めてきました。また、販売サービスレベルの向上のための課題を明確にするため、各店舗ごとの販売サービス力を数値化し客観的に評価する「全店サービス調査」を大丸、松坂屋で実施しました。今後は、この調査結果に基づき、販売サービスにかかるお客さまの満足度をより一層高めるよう改善に努めていきます。

「顧客基盤の拡大」につきましては、お客さまの利便性の向上と新規顧客開拓を目指して、3月には「マツザカヤカード」、11月には現金カードの「マツザカヤMカード」を発行し、大丸、松坂屋のカード体系の共通化を進めました。同時に顧客情報システムを統合することで、札幌から博多に至る全国400万人を超える顧客情報を一元管理し、お客さまのニーズを的確に把握できる仕組みを整えました。

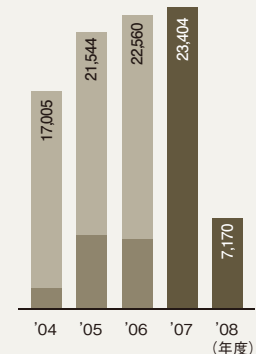
最大の顧客満足で最小のコストで実現する営業改革の取り組みにつきましては、松坂屋において、3月から名古屋店、上野店、静岡店で、9月からは全店舗で業務の標準化と集約化を進め、販売専心体制の確立に取り組みました。一方大丸では、これまでの営業改革の効果について検証を進め、さらに高効率で収益性の高い新しい百貨店モデルの構築に取り組みました。

以上の取り組みに加え、大丸、松坂屋双方の外商顧客を対象とした催事や特選商品のカタログ販売を企画するなど、共同の販売促進を実施してきました。また、首都圏でのプレゼンス向上に向けて、7月には首都圏3店の共同企画である「夏の食品祭」を開催し、多くのお客さまからのご支持をいただくとともに、9月には「働く30代の女性」を新ターゲットとした松坂屋銀座店のリニューアルを実施し、飛躍的に来店客数が増加しました。

以上のような施策に取り組んできましたが、食料品については堅調に推移したものの、百貨店が得意とする高額品やファッション商品の買い控えが顕著になり、外商部門において売上が低迷したこともあり、百貨店事業の売上高は7.0%減の8,361億89百万円、また営業利益は、販

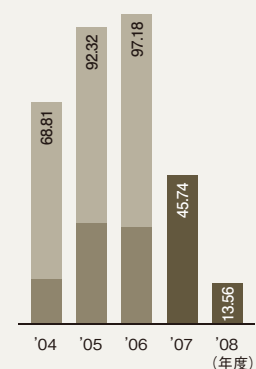
■当期純利益

(百万円)



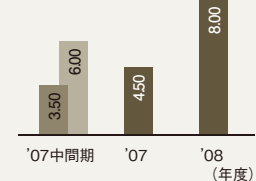
■1株当たり当期純利益

(円)



■1株当たり配当額 (単体)

(円)



■ 大丸 ■ 松坂屋HD ■ JFR

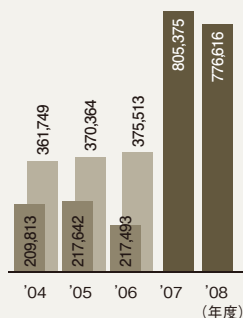
*1 2005年度以前の松坂屋HDについては、持株会社移行前の松坂屋グループの連結数値を記載しております。

*2 株大丸の2006年度以前の売上高につきましては、その他営業収入を含めて記載しております。

*3 2007年度は、松坂屋グループの業績について、通期の業績を連結した場合の数値を記載しております。

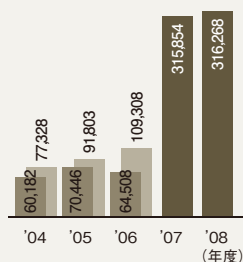
■総資産

(百万円)



■純資産

(百万円)



売費及び一般管理費の効率化に取り組みましたものの、36.6%減の216億16百万円となりました。

●スーパーマーケット事業

大丸ピーコック、松坂屋ストアをはじめとするスーパーマーケット事業4社は、9月に競争力・収益力の強化に向けた統合を行い、社名を「(株)ピーコックストア」と変更しスタートしました。

この統合を機に、さらなる営業力強化と経営の効率化を図るため、商品仕入機能を集約し調達力を強化するとともに、POSをはじめとする情報システムの整備や本社機能の一元化を実施しました。また、収益基盤の強化を図るため、洋光台店、香里ヶ丘店を「ピーコックストア」として改装したほか、新たに新業態の都心型小型店舗「エクセ ピーコック」等を展開しました。加えて「食の安全・安心」のうに「値ごろ感」を兼ね備えたプライベートブランド商品の開発と商品管理の徹底による業務オペレーションの精度アップ等を推進しました。

以上のような施策に取り組みましたが、消費者の生活防衛意識の高まりによる購買単価の低下と大型店舗建て替え閉鎖の影響などから、売上高は2.0%減の1,306億60百万円、営業利益は39.0%減の11億5百万円となりました。

●卸売事業

大丸興業では、既存事業において新たな販路開拓と新規商材の開発にも努めましたが、市場環境の悪化もあり、産業資材、アパレルなどの分野が低調に推移し、売上高は3.8%減の871億39百万円となりました。しかしながら、営業収益率の改善に継続的に取り組むとともに、業務オペレーションの標準化・集約化による販売費及び一般管理費の徹底削減を図った結果、営業利益は7.4%増の35億72百万円となりました。

●その他事業

その他事業では、統合した建装事業、人材派遣事業をはじめ、それぞれの事業分野で差別化、特徴化による収益力の強化に取り組みましたが、J.フロント建装の大幅減収もあり、売上高は15.2%減の916億88百万円となりました。また、JFRカードの「マツザカヤカード」

発行に伴う一時的な費用負担もあり、営業利益は35.6%減の25億58百万円となりました。

財政状態

財政状態については、資産効率、資金効率向上の観点からグループ保有資産の有効活用、有利子負債の削減に努めるとともに、グループ資金一元管理の体制づくりを行うなど財務体質強化への取り組みを進めた結果、資産合計は7,766億16百万円(対前期末比287億59百万円減)となりました。一方、負債合計は4,603億47百万円(対前期末比291億73百万円減)、純資産合計は3,162億68百万円(対前期末比4億14百万円増)となりました。

これらの結果、総資産営業利益率(ROA)は、3.6%、自己資本比率は、39.6%となりました。

キャッシュ・フロー

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持ならびに健全な財政状況を目指し、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。当社グループの成長を維持するために将来必要な運転資金及び設備投資、投融資資金は、主に手元資金と営業活動からのキャッシュ・フローに加え、借入や社債の発行により調達しています。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は、税金等調整前当期純利益84億59百万円、減価償却費132億57百万円などがある一方、法人税等の支払い129億34百万円などにより226億86百万円の収入となりました。また、「投資活動によるキャッシュ・フロー」は、百貨店各店の売場改装を中心に固定資産の取得による支出が127億65百万円ある一方、有価証券の売却による収入46億18百万円などにより、116億76百万円の支出となり、「財務活動によるキャッシュ・フロー」は、借入金の返済や配当金の支払いなどにより135億10百万円の支出となりました。

この結果、「現金及び現金同等物」の当連結会計年度末残高は、対前期末比26億36百万円減少の

*1 2005年度以前の株松坂屋HDについては、持株会社移行前の株松坂屋グループの連結数値を記載しております。
*2 株大丸の2006年度以前の売上高につきましては、その他営業収入を含めて記載しております。
*3 2007年度は、松坂屋グループの業績について、通期の業績を連結した場合の数値を記載しております。



323億7百万円、有利子負債残高は対前期末比83億65百万円減少の946億77百万円となりました。

利益配分に関する基本方針及び配当

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%を目処に適切な利益還元を行うことを基本方針としています。また、資本効率の向上及び機動的な資本政策の遂行などを目的として自己株式の取得も適宜検討していきます。

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す。

なお、当期の配当は中間配当4円50銭に期末配当3円50銭を加えた年間8円を実施することとしました。

また、次期の配当につきましては、年間で6円とする予定です。

事業等のリスク

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

なお、文中における将来に関する事項は、2009年2月28日現在において当社グループが判断したものであり、国内外の経済情勢等により影響を受ける可能性があり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

① 事業環境におけるリスク

当社グループの主要なセグメントである百貨店事業及びスーパーマーケット事業は、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政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、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・台風等の自然災害や不測の事故により店舗・設備等が損害を受け、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 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。

⑤ 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。

⑥ 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。

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

2009年2月28日及び2008年2月29日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
資産	2009年	2008年	2009年
流動資産：			
現金及び預金（注記 3）	¥32,858	¥37,562	\$335,937
有価証券（注記 3 及び 4）	1,093	1,531	11,175
受取手形及び売掛金：	62,137	74,311	635,283
控除：貸倒引当金	(743)	(784)	(7,596)
たな卸資産	42,939	45,154	439,004
繰延税金資産（注記 12）	10,993	10,349	112,391
その他	27,554	25,400	281,709
流動資産合計	176,833	193,525	1,807,924
有形固定資産			
土地（注記 5）	334,271	335,025	3,417,554
建物及び構築物（注記 5、9 及び 10）	342,240	346,189	3,499,029
その他	12,879	14,716	131,674
建設仮勘定	2,362	1,047	24,149
計	691,753	696,979	7,072,416
減価償却累計額	(224,579)	(224,190)	(2,296,074)
有形固定資産純額	467,173	472,788	4,776,332
投資その他の資産：			
投資有価証券（注記 4 及び 5）	30,330	44,582	310,091
非連結子会社及び関係会社への投資	3,701	3,834	37,839
長期貸付金	1,089	1,205	11,134
敷金及び保証金	50,048	47,362	511,686
繰延税金資産（注記 12）	12,263	10,008	125,376
その他	35,176	32,068	359,636
投資その他の資産合計	132,608	139,059	1,355,771
資産合計	¥776,616	¥805,375	\$7,940,047

連結財務諸表注記をご参照ください。



	単位：百万円	単位：千米ドル (注記 1)	
負債及び純資産	2009年	2008年	2009年
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥79,685	¥89,956	\$814,692
短期借入金 (注記 5)	42,556	47,968	435,088
1年内償還予定の社債 (注記 5)	14,000	—	143,135
未払法人税等 (注記 12)	3,563	11,314	36,428
前受金	29,232	30,319	298,865
商品券	35,275	36,844	360,648
賞与引当金	7,735	6,216	79,082
役員賞与引当金	185	263	1,891
販売促進引当金	354	1,999	3,619
商品券等回収損失引当金	7,317	5,975	74,808
事業整理損失引当金 (注記 10)	2,679	—	27,390
その他	51,644	47,400	528,003
流動負債合計	274,228	278,259	2,803,681
固定負債：			
社債 (注記 5)	5,000	19,000	51,120
長期借入金 (注記 5)	33,121	36,073	338,626
繰延税金負債 (注記 12)	98,072	101,919	1,002,679
再評価に係る繰延税金負債	1,492	1,518	15,254
退職給付引当金 (注記 6)	34,422	36,143	351,927
役員退職慰労引当金	51	206	521
負ののれん	8,086	10,502	82,670
その他	5,871	5,896	60,025
固定負債合計	186,118	211,260	1,902,852
負債合計	460,347	489,520	4,706,543
純資産 (注記 7)：			
株主資本：			
普通株式：			
発行可能株式総数：2,000,000,000株			
発行済株式の総数：2009年及び2008年 536,238,328株	30,000	30,000	306,717
資本剰余金	209,657	209,787	2,143,513
利益剰余金	75,310	72,938	769,962
控除：自己株式 2009年 7,507,521株及び 2008年 7,301,098株	(5,980)	(5,973)	(61,139)
株主資本合計	308,987	306,753	3,159,053
評価・換算差額等：			
その他有価証券評価差額金	(1,161)	1,098	(11,870)
繰延ヘッジ損益	35	(29)	358
評価・換算差額等合計	(1,125)	1,069	(11,502)
新株予約権	130	136	1,329
少数株主持分	8,276	7,895	84,613
純資産合計	316,268	315,854	3,233,494
負債純資産合計	¥776,616	¥805,375	\$7,940,047

連結財務諸表注記をご参照ください。

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

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した1年間

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2009年	2008年	2009年
売上高:			
商品売上高	¥1,092,448	¥1,013,221	\$11,169,083
不動産賃貸収入	4,242	3,181	43,370
	1,096,690	1,016,402	11,212,453
売上原価:			
商品売上原価	825,628	763,698	8,441,141
不動産賃貸原価	1,779	1,403	18,188
	827,407	765,101	8,459,329
売上総利益	269,282	251,301	2,753,113
販売費及び一般管理費	241,189	211,583	2,465,893
営業利益	28,092	39,717	287,210
営業外収益（損失）:			
受取利息及び受取配当金	910	642	9,304
支払利息	(1,616)	(1,543)	(16,522)
固定資産売却・除却損益	(1,748)	(723)	(17,871)
投資有価証券売却益	1,352	32	13,823
投資有価証券評価損	(9,833)	(362)	(100,532)
減損損失（注記 9）	(2,824)	(2,078)	(28,872)
債務勘定整理益	3,317	2,447	33,913
負ののれん償却額	2,336	1,199	23,883
商品券等回収損失引当金繰入額	(3,731)	(4,602)	(38,145)
事業整理損（注記 10）	(5,761)	—	(58,900)
その他（純額）	(2,033)	586	(20,785)
	(19,634)	(4,404)	(200,736)
税金等調整前当期純利益	8,459	35,314	86,484
法人税、住民税及び事業税: （注記 12）			
当年度分	5,812	15,710	59,421
調整額	(5,275)	(1,756)	(53,931)
	537	13,953	5,490
少数株主利益	751	822	7,678
当期純利益	¥7,170	¥20,538	\$73,305

連結財務諸表注記をご参照ください。

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

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した1年間



	単位：百万円					
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2007年2月28日残高	270,830,356	¥20,283	¥23,184	¥60,982	¥(5,493)	¥98,956
株式移転による変動額	271,707,972	9,716	185,921			195,638
剰余金の配当				(3,745)		(3,745)
当期純利益				20,538		20,538
自己株式の取得			682		(5,448)	(4,766)
自己株式の処分			0	(2)	135	132
自己株式の消却	(6,300,000)			(4,834)	4,834	—
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)						
2008年2月29日残高	536,238,328	30,000	209,787	72,938	(5,973)	306,753
剰余金の配当				(4,760)		(4,760)
当期純利益				7,170		7,170
自己株式の取得					(364)	(364)
自己株式の処分			(63)		180	116
簡易株式交換による自己株式の処分			(67)		176	109
持分法適用関連会社の減少				(38)		(38)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)						
2009年2月28日残高	536,238,328	¥30,000	¥209,657	¥75,310	¥(5,980)	¥308,987

	単位：百万円					
	その他有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	評価・換算 差額等合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
2007年2月28日残高	¥6,561	¥(1)	¥6,560	—	¥3,791	¥109,308
株式移転による変動額						195,638
剰余金の配当						(3,745)
当期純利益						20,538
自己株式の取得						(4,766)
自己株式の処分						132
自己株式の消却						—
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)	(5,462)	(28)	(5,491)	136	4,103	(1,251)
2008年2月29日残高	1,098	(29)	1,069	136	7,895	315,854
剰余金の配当						(4,760)
当期純利益						7,170
自己株式の取得						(364)
自己株式の処分						116
簡易株式交換による自己株式の処分						109
持分法適用関連会社の減少						(38)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額(純額)	(2,260)	65	(2,195)	(5)	381	(1,819)
2009年2月28日残高	¥(1,161)	¥35	¥(1,125)	¥130	¥8,276	¥316,268

連結財務諸表注記をご参照ください。

	単位：千米ドル（注記 1）					
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2008年2月29日残高	536,238,328	\$306,717	\$2,144,842	\$745,711	\$(61,067)	\$3,136,213
剰余金の配当				(48,666)		(48,666)
当期純利益				73,305		73,305
自己株式の取得					(3,722)	(3,722)
自己株式の処分			(644)		1,840	1,186
簡易株式交換による自己株式の処分			(685)		1,799	1,114
持分法適用関連会社の減少				(389)		(389)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額（純額）						
2009年2月28日残高	536,238,328	\$306,717	\$2,143,513	\$769,962	\$(61,139)	\$3,159,053

	単位：千米ドル（注記 1）					
	その他有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	評価・換算 差額等合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
2008年2月29日残高	\$11,226	\$(296)	\$10,929	\$1,390	\$80,718	\$3,229,261
剰余金の配当						(48,666)
当期純利益						73,305
自己株式の取得						(3,722)
自己株式の処分						1,186
簡易株式交換による自己株式の処分						1,114
持分法適用関連会社の減少						(389)
株主資本以外の項目の連結会計年度中の 変動額（純額）	(23,106)	665	(22,441)	(51)	3,895	(18,597)
2009年2月28日残高	\$(11,870)	\$358	\$(11,502)	\$1,329	\$84,613	\$3,233,494

連結財務諸表注記をご参照ください。

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

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した1年間



	単位：百万円		単位：千米ドル (注記 1)
	2009年	2008年	2009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	¥8,459	¥35,314	\$86,484
減価償却費	13,257	11,301	135,538
減損損失	4,554	2,078	46,560
負ののれん償却額	(2,336)	(1,199)	(23,883)
貸倒引当金の増減額	476	30	4,867
賞与引当金の増減額	1,439	133	14,712
退職給付引当金の増減額	(1,603)	(3,606)	(16,389)
販売促進引当金の増減額	(1,645)	118	(16,818)
商品券等回収損失引当金の増減額	1,342	5,975	13,720
事業整理損失引当金の増減額	2,679	—	27,390
受取利息及び受取配当金	(910)	(643)	(9,304)
支払利息	1,616	1,543	16,522
持分法による投資利益	(122)	(158)	(1,247)
固定資産売却益(純額)	—	(3,827)	—
固定資産売却・処分損	1,665	4,174	17,023
投資有価証券売却益(純額)	(1,352)	(32)	(13,823)
投資有価証券評価損	9,833	362	100,532
売上債権の増減額	12,115	3,854	123,863
たな卸資産の増減額	2,214	(488)	22,636
仕入債務の増減額	(10,264)	(2,012)	(104,938)
未収入金の増減額	(1,112)	(3,357)	(11,369)
長期前払費用の増減額	(1,989)	(2,961)	(20,335)
その他	(1,953)	(3,021)	(19,967)
小計	36,362	43,579	371,762
利息及び配当金の受取額	899	738	9,191
利息の支払額	(1,641)	(1,594)	(16,777)
法人税等の支払額	(12,934)	(14,927)	(132,236)
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,686	27,796	231,939
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	(1,903)	(407)	(19,456)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	4,618	416	47,214
有形及び無形固定資産の取得による支出	(12,765)	(16,122)	(130,508)
有形及び無形固定資産の売却による収入	526	21,322	5,378
長期貸付による支出	(29)	(23)	(296)
長期貸付金の回収による収入	148	156	1,513
短期貸付金の増減額	111	327	1,135
その他	(2,383)	122	(24,364)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,676)	5,792	(119,374)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	16,699	(15,889)	170,729
長期借入による収入	1,500	8,499	15,336
長期借入金の返済による支出	(26,563)	(14,007)	(271,578)
社債の償還による支出	—	(13,500)	—
自己株式の取得による支出	(357)	(752)	(3,650)
配当金の支払額	(4,763)	(3,722)	(48,696)
少数株主への配当金の支払額	(111)	(68)	(1,135)
その他	87	132	889
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,510)	(39,309)	(138,125)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(136)	(73)	(1,390)
現金及び現金同等物の増減額	(2,636)	(5,794)	(26,950)
現金及び現金同等物の期首残高	34,944	33,103	357,264
株式移転による現金及び現金同等物の増加額	—	7,634	—
現金及び現金同等物の期末残高 (注記 3)	¥32,307	¥34,944	\$330,304

連結財務諸表注記をご参照ください。

連結財務諸表注記

J. フロント リテイリング株式会社及び連結子会社

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した1年間

1 連結財務諸表の作成基準

J. フロント リテイリング株式会社は、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に合意し、2007年9月3日に共同持株会社として設立されました。

添付のJ. フロント リテイリング株式会社（以下「当社」）及び連結子会社の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及び関連する会計規則に基づき、また、日本において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して作成されており、国際財務報告基準の適用及び開示要件に関して、一部異なっております。

添付の当社の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められる会計原則に従って作成し、金融商品取引法の定めるところにより財務省の地方財務局に提出した当社の連結財務諸表を組み替えたものです（追加記載が含まれています）。日本語の法定連結財務諸表に含まれているものの公正表示に必要な不可欠でない一部の

補足情報は、添付の連結財務諸表に記載されておりません。

連結財務諸表及び注記の記載金額はすべて、金融商品取引法で認められているとおり、百万円未満を切り捨て、百万円単位で表示しています。そのため、連結財務諸表及び注記に円で表示されている合計金額は、個々の金額を合計したものと一致するとは限りません。

2009年2月28日現在の実勢為替レート（1米ドル97.81円）を使って日本円を米ドルに換算した金額を、日本国外の読者の便宜のためだけに表示しております。この表示額は、日本円金額がこの為替レートもしくはその他の為替レートで米ドルに換金された、換金されえた、もしくは将来換金されうると解釈されるべきものではありません。

2 重要な会計方針の概要

(a) 連結方針

連結財務諸表は、当社及び重要な子会社27社（2008年は38社）（以下「当社グループ」）の会計を含んでいます。

重要な関係会社5社（2008年は6社）は、会社間未実現利益を消去した後持分法を適用して計上しております。それ以外の非連結子会社及び関係会社への投資については、連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていませんので、持分法を適用していません。したがって、この投資は、多大かつ回収不能な価値の減損を調整して原価法で計上しております。また、非連結子会社及び関係会社からの利益は、当社グループが当該会社から配当を受けた場合のみ計上しております。

連結会計基準に従って、当社の子会社は、議決権株式の過半数所有その他の手段によって実質的に支配している会社を含みます。また、当社の関係会社は、当社が重要な影響を及ぼすことができる会社を含みます。

重要な会社間取引及びグループ間の未実現利益はすべて、連結で消去しております。

子会社への投資の消去にあたり、少数株主に起因する金額を含む子会社の資産及び負債を、当社が各子会社の支配権を獲得した時点の時価で評価しております。

連結子会社への投資勘定と資本勘定との差額（のれんもしくは負のれん）は、5年間の定額法により償却しております。ただし、些少なものは例外とし、取得期間に損益として処理しております。

当社の非連結子会社はすべて、資産合計、売上高、利益、利益剰余金、その他の指標において規模が限定されており、すべて合わせても連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではありません。

(b) 外貨換算

すべての外貨建金融資産及び負債は、貸借対照表日の為替レートで日本円に換算し、為替差損益は損益として処理しております。

(c) 現金及び現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書の作成にあたり、現金及び現金同等物は、手元現金、容易に換金可能である預金、取得日から3か月以内に満期が到来する流動性が高い短期投資を含みます。

(d) 有価証券

当社グループは、売買目的有価証券および満期保有有価証券は保有しておりません。非連結もしくは持分法適用子会社および関係会社が発行した持分証券は、移動平均原価法で計上しております。時価のある売却可能有価証券は、時価法で計上しております。これら有価証券の未実現損益は、適用される法人税等を控除し貸借対照表の純資産の部に独立した項目として計上しております。時価のない売却可能有価証券は、移動平均法で計上しております。



(e) デリバティブおよびヘッジ取引

金融派生商品は、ヘッジ目的で利用されない場合、時価法で計上し、時価の変動は、損益計上しております。

金融派生商品がヘッジとして利用され所定のヘッジ基準を満たしている場合、当社グループは、関連するヘッジ項目の損益が認識されるまで金融派生商品の時価の変動によって生じる損益の認識を繰り延べております。

先物為替予約がヘッジとして利用され所定のヘッジ基準を満たしている場合、先物為替予約およびヘッジ項目は、先物為替予約相場を使って計上しております。

また、金利スワップがヘッジとして利用され所定のヘッジ基準を満たしている場合も、金利スワップ契約に基づく支払純額もしくは受取純額は、スワップ契約が遂行された資産もしくは負債の金利に加える、もしくは金利から控除しております。

当社グループは、将来の外国為替変動及び金利引上げリスクを緩和する目的でのみ先物為替予約および金利スワップを金融派生商品として利用しております。

関連するヘッジ項目は、売掛金、買掛金、借入金、及び外債金利です。

(f) 貸倒引当金

貸倒引当金は、主として回収損失見込額を補填できる金額を計上しております。その内訳は、特定の項目に関する回収不能見込額と残りの項目に回収実績率を適用して計算した回収損失見込額です。

(g) たな卸資産

たな卸資産は、主として売価還元法による原価法で計上しております。

(h) 有形固定資産

有形固定資産は原価で計上しております。建物及び構築物の償却は主に定額法で計算し、その他の有形固定資産は法人税法に定められた見積耐用年数にわたり定率法で償却しております。小規模な改修と改良を含む保守及び修理は、発生時に費用計上しております。耐用年数の範囲は、主として建物及び構築物が3年から50年、その他の有形固定資産が2年から20年です。

一部の子会社は、建物附属設備及び構築物の減価償却に定率法を採用しておりましたが、2009年2月28日に終了した年度より定額法に変更いたしました。この変更の結果、従来の方法によった場合に比べて、営業利益及び税金等調整前当期純利益が1,295百万円(13,240千ドル)増加しております。

加えて、法人税法の改正に伴い、改正前の法人税法に基づき完全に減価償却した資産の残存価額(取得原価の5%)を、2009年2月28日に終了した年度より5年間にわたり均等償却しております。この変更の結果、従来の方法によった場合に比べて、営業利益及び税金等調整前当期純利益が736百万円(7,525千ドル)減少しております。

(i) 固定資産の減損

当社グループは、資産もしくは資産グループの帳簿価額が回収不可能になり得る兆候が何らかの事象や状況の変化に現れた場合、固定資産の減損を検討しております。資産もしくは資産グループの帳簿価額が、資産もしくは資産グループの継続使用および最終的処分から得られると期待される割引前将来キャッシュ・フロー金額を上回る場合は、減損損失を認識いたします。減損損失は、資産の帳簿価額と回収可能価額との差額として計算し、資産の継続使用および最終的処分による割引後キャッシュ・フロー金額と処分時の正味販売価格のいずれか高いほうの金額になります。

(j) ソフトウェア

社内利用のために購入した、もしくは社内で開発したソフトウェアは、見積り耐用年数(5年)にわたり定額法で減価償却しております。

(k) 販売促進引当金

販売促進引当金は、ポイントカードお買物券及びその他の商品券発行時における過去の利用実績率に基づく将来の見込額を計上しております。

(l) 賞与引当金

賞与引当金は、当会計年度に起因する見積額を計上しております。

(m) 役員賞与引当金

役員賞与引当金は、当会計年度に起因する見積額を計上しております。

(n) 商品券等回収損失引当金

商品券等回収損失引当金は、関連する負債の計上が中止された後商品券等が回収された場合に発生する将来の損失見積額を、過去の実績に基づいて計上しております。

(o) 事業整理損失引当金

事業整理損失引当金は、関係会社の事業整理損失見積額を計上しております。

(p) 退職給付引当金

退職給付引当金は貸借対照表日における給付債務及び年金資産見込額に基づいて計上しております。

未認識過去勤務債務は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の主として10年から12年の期間にわたり按分した額を費用処理しております。数理計算上の差異については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年から12年）にわたって定額法により発生翌会計年度から償却しております。

(q) 役員退職慰労引当金

役員退職慰労引当金は、一部の連結子会社において貸借対照表日に役員全員が退職した場合の要支給見積額を、内規に基づいて計上しております。

支給については、株主総会の承認を受けなければなりません。

(r) リース

リースに関する現行の日本の会計基準では、リース物件の所有権が借主に移転すると認められるファイナンス・リースは資産計上が求められますが、その他のファイナンス・リースに関しては、借主の財務諸表注記に「資産計上したと仮定した場合の情報」を開示すればオペレーティング・リース取引と同様の会計処理をすることが認められております。その他すべてのリース取引は、オペレーティング・リース取引として会計処理しております。

(s) 法人税等

法人税は、国税と地方税で構成されています。

当社企業グループは、財務諸表の帳簿価額と資産及び負債の課税基準との一時差異の税効果を認識しております。法人税等の計上額は、当社グループ各社の損益計算書に含まれる税金等調整前当期純利益に基づいて算定しております。予想される将来一時差異の税効果については、資産負債法により繰延税金資産及び負債を認識しております。

(t) 1株当たり情報

1株当たり当期純利益は、普通株式の期中加重平均発行株式数を基礎としており、希薄化後1株当たり当期純利益は、普通株式に転換された場合に起こり得る潜在的希薄化を反映しています。

1株当たり配当金は、期中に取締役会が決議した中間配当と会計年度末後取締役会が決議した期末配当を意味しています。

(u) 組替

前年の金額の一部は、当年の表示に合わせるため組み替えて再表示してあります。この変更による以前の営業成績への影響はありません。



3 現金及び現金同等物

2009年2月28日及び2008年2月29日のキャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
現金及び預金	¥32,858	¥37,562	\$335,937
預入期間が3か月を超える定期預金	(568)	(2,635)	(5,807)
短期投資	16	16	164
現金及び現金同等物	¥32,307	¥34,944	\$330,304

4 有価証券

2009年2月28日及び2008年2月29日に売却可能有価証券と分類された有価証券は以下の通りです。

	単位：百万円			単位：千米ドル		
	2009年2月28日現在					
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超える有価証券						
株式	¥2,417	¥4,420	¥2,002	\$24,711	\$45,190	\$20,468
債券	872	878	6	8,915	8,977	61
小計	3,290	5,299	2,009	33,637	54,176	20,540
取得原価が連結貸借対照表計上額を超える有価証券						
株式	21,093	17,127	(3,966)	215,653	175,105	(40,548)
債券	1,812	1,715	(96)	18,526	17,534	(980)
小計	22,905	18,842	(4,063)	234,179	192,639	(41,540)
合計	¥26,195	¥24,142	¥(2,053)	\$267,815	\$246,825	\$(20,990)

	単位：百万円		
	2008年2月29日現在		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超える有価証券			
株式	¥7,152	¥13,774	¥6,621
債券	2,631	2,648	17
小計	9,784	16,423	6,638
取得原価が連結貸借対照表計上額を超える有価証券			
株式	27,066	22,177	(4,888)
債券	361	360	(0)
小計	27,428	22,538	(4,889)
合計	¥37,212	¥38,961	¥1,749

当社グループは、時価のある売却可能有価証券について、時価が取得原価に比べて30%以上下落した場合減損を検討しています。取得原価が回復する見込がないと判断された場合、減損損失を認識して

おります。2009年2月28日及び2008年2月29日に時価評価されている売却可能有価証券の減損損失は、それぞれ9,833百万円(100,532千米ドル)及び362百万円でした。

2009年2月28日及び2008年2月29日に時価評価されていない売却可能有価証券は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
非上場株式	¥3,172	¥3,184	\$32,430
その他	4,108	3,967	42,000
合計	¥7,281	¥7,151	\$74,440

2009年2月28日に終了した年度の売却可能有価証券売却額は4,618百万円(47,214千米ドル)、この売却による実現総利益は1,352百万円(13,823千米ドル)でした。

2009年2月28日現在売却可能と分類されている有価証券のうち満期のある債券及びその他有価証券の連結貸借対照表計上額は以下の通りです。

	単位：百万円			
	2009年			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
債券				
国債・地方債等	¥280	¥100	—	—
その他	796	1,416	—	—
その他				
投資信託	16	—	—	—
合計	¥1,093	¥1,517	—	—

	単位：千米ドル			
	2009年			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
債券				
国債・地方債等	\$2,863	\$1,022	—	—
その他	8,138	14,477	—	—
その他				
投資信託	164	—	—	—
合計	\$11,175	\$15,510	—	—



5 短期借入金及び長期借入金

2009年2月28日及び2008年2月29日の短期借入金の内訳は、銀行借入金と当座借越です。短期借入金に適用された年間加重平均利率は0.93%でした。2009年2月28日及び2008年2月29日の長期借入金は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
0.76% 無担保普通社債 償還期限2009年	¥6,000	¥6,000	\$61,343
0.74% 無担保普通社債 償還期限2009年	3,000	3,000	30,672
1.01% 無担保普通社債 償還期限2009年	3,000	3,000	30,672
1.10% 無担保普通社債 償還期限2009年	2,000	2,000	20,448
1.07% 無担保普通社債 償還期限2011年	3,000	3,000	30,672
1.06% 無担保普通社債 償還期限2011年	2,000	2,000	20,448
銀行その他からの借入金 返済期限2021年まで	37,494	62,557	383,335
合計	56,494	81,557	577,589
控除：1年以内に返済予定の長期借入金	18,373	26,484	187,844
	¥38,121	¥55,073	\$389,745

2009年2月28日以降に期限の到来する社債を含む長期借入金は以下の通りです。

	単位：百万円	単位：千米ドル
2月28日もしくは29日に終了する年度		
2010年	¥18,373	\$187,844
2011年	10,956	112,013
2012年	11,634	118,945
2013年	8,390	85,779
2014年以降	7,141	73,009
合計	¥56,494	\$577,589

2009年2月28日現在、短期借入金2,886百万円(29,506千米ドル)及び長期借入金11,685百万円(119,466千米ドル)の担保として差し入れた資産の帳簿価額は以下の通りです。

	単位：百万円	単位：千米ドル
土地	¥12,608	\$128,903
建物及び構築物	15,429	157,745
投資有価証券	521	5,327
合計	¥28,560	\$291,995

日本の慣行として、当社グループは借入先の銀行に対し相当の預金をしています。この預金は、法的にあるいは契約上で、引出しを制限されていません。

6 退職給付引当金

当社グループは、確定給付年金制度、すなわち、企業年金制度、適格年金制度、退職一時金制度、確定拠出年金制度を設けております。権利を有する従業員に割増退職金を支払う場合があります。この退職

金は、退職給付会計基準に準拠した数理計算による退職給付債務に含まれません。一部の連結子会社は退職給付信託を設定しております。

以下の表は、2009年2月28日及び2008年2月29日現在の当社グループの退職給付制度に係る積立及び引当状況、並びに連結貸借対照表に計上される金額を示しています。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
退職給付債務	¥84,230	¥92,686	\$861,159
年金資産の時価	(35,720)	(50,471)	(365,198)
退職給付信託	(8,095)	(14,530)	(82,762)
未積立退職給付債務	40,414	27,683	413,189
未認識過去勤務債務	3,428	3,007	35,048
未認識数理計算上の差異	(19,589)	(2,791)	(200,276)
	24,253	27,899	247,960
前払年金費用	10,168	8,244	103,957
退職給付引当金	¥34,422	¥36,143	\$351,927

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した年度の退職給付費用の構成要素は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
勤務費用	¥2,961	¥2,602	\$30,273
利息費用	1,798	1,506	18,383
期待運用収益	(1,206)	(928)	(12,330)
過去勤務債務の費用処理額	(552)	(501)	(5,644)
数理計算上の差異の費用処理額	294	(824)	3,006
退職給付費用	3,295	1,855	33,688
確定拠出年金への掛金支払額	283	147	2,893
合計	¥3,579	¥2,003	\$36,591

上記情報の計算の基礎は以下の通りです。

	2009年	2008年
退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準	期間定額基準
割引率	2.0%	2.0%
期待運用収益率	1.0%～2.0%	1.0%～2.0%
過去勤務債務の処理年数	主として10～12年	主として10～13年
数理計算上の差異の処理年数	10～12年	10～13年



7 純資産

日本企業には、日本の会社法（「会社法」）が適用されます。財務及び会計事象に影響を与える会社法の重要な条項を以下に要約しています。

(a) 配当

会社法に基づいて、企業は株主総会決議による年度末配当に加えて、会計年度中いつでも配当を支払うことができます。以下の基準を満たす企業は、定款に定められていれば会計年度中いつでも取締役会が配当（現物配当を除く）を宣言することができます。（1）取締役会が設置されている（2）会計監査法人が設置されている（3）監査役会が設置されている（4）取締役会の任期が通常の2年ではなく、1年と定款で定められている。定款に定められていれば取締役会の決議に基づき年1回中間配当を支払うこともできます。会社法は、配当可能額もしくは自己株式の取得に一定の制限を設けています。その制限は株主への分配可能額として規定されていますが、配当後の純資産の額が3百万円を下回らないよう維持することが義務づけられています。

(b) 資本金、準備金及び剰余金の増減並びに振替

会社法は利益準備金（利益剰余金の一部）及び資本準備金（資本剰余金の一部）の総合計が資本金の25%に達するまで、配当の10%相当額を当該配当の支払額を差し引く資本勘定に応じて、利益準備金もしくは資本準備金として積み立てることを義務づけています。会社法では、資本準備金と利益準備金の合計額を無制限に払い戻すことができます。また、会社法では、株主総会の決議に基づく一定の

条件のもとで、資本金、利益準備金、資本準備金、その他資本剰余金及び利益剰余金について科目間での振替を行うことができます。

(c) 自己株式及び自己新株予約権

会社法は取締役会決議による企業の自己株式の取得及び処分を認めています。自己株式の取得額は、特定の算式によって決定される株主に対する分配可能額を超えることはできません。

会社法では、従来負債の部に表示していた新株予約権は、純資産の部において独立項目として表示されています。

会社法ではまた、企業が自己新株予約権及び自己株式の両方を取得できるよう規定しています。この自己新株予約権は、純資産の部において独立項目として表示されるか、新株予約権から直接控除して表示されます。

2009年4月14日に開催された取締役会で、1,851百万円（18,924千米ドル）の配当金の分配が決議されました。この分配は2009年2月28日現在の連結財務諸表には計上せず、決議された期間に計上されます。

8 スtock・オプション

2009年2月28日現在のストック・オプションの付与状況は以下の通りです。

ストック・オプション	付与対象者の 区分及び人数	株式の種類 及び付与数	付与日	権利行使期間
第1回	取締役12名 監査役4名 従業員(理事)6名	普通株式140,000株	2002年5月23日	2007年9月3日から 2012年5月23日まで
第2回	取締役7名 監査役4名 執行役員16名 従業員(理事)1名	普通株式161,000株	2003年5月22日	2007年9月3日から 2013年5月22日まで
第3回	取締役7名 監査役4名 執行役員14名 従業員(理事)1名	普通株式308,000株	2004年5月27日	2007年9月3日から 2014年5月27日まで
第4回	取締役7名 監査役4名 執行役員12名 従業員(理事)1名	普通株式336,000株	2005年5月26日	2007年9月3日から 2015年5月26日まで
第5回	取締役8名 監査役5名	普通株式 63,000株	2006年5月25日	2007年9月3日から 2026年7月14日まで
第6回	従業員135名	普通株式300,000株	2006年5月25日	2008年7月15日から 2012年7月14日まで

ストック・オプションの変動状況は以下の通りです。

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回
権利確定後 2007年2月28日残高	140,000	161,000	308,000	336,000	63,000	300,000
権利行使 失効						
2008年2月29日残高	140,000	161,000	308,000	336,000	63,000	300,000
権利行使 失効		42,000			7,000	
2009年2月28日残高	140,000	119,000	308,000	336,000	56,000	300,000

単価情報は以下の通りです。

単位：円						
2009年2月28日に終了した年度	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回
権利行使価格	¥404	¥317	¥699	¥691	¥1	¥794
行使時平均株価	—	634	—	—	661	—
付与日における公正な評価単価	*	*	*	*	833	279

単位：米ドル						
2009年2月28日に終了した年度	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回
権利行使価格	\$4.13	\$3.24	\$7.15	\$7.06	\$0.01	\$8.12
行使時平均株価	—	6.48	—	—	6.76	—
付与日における公正な評価単価	*	*	*	*	8.52	2.85

*会社法の施行前に付与されたストック・オプションであるため記載しておりません。

2008年2月29日に終了した年度は、ストック・オプションは行使されていません。



9 減損損失

2009年2月28日および2008年2月29日に終了した年度において、当社グループは店舗の建物その他資産を含む固定資産の減損損失を以下の通り計上しております。

当社グループは、キャッシュ・フローを生み出す認識可能な最小単位として、主として店舗もしくは倉庫を基本単位として資産をグルーピングしております。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
建物その他	¥2,824	¥2,078	\$28,872

これらの資産の帳簿価額は回収可能価額まで減額しております。店舗の回収可能価額は、使用価値を使用しておりますが、将来キャッシュ・フローが見込めないことにより、ゼロと評価しております。

10 事業整理損

当社グループは、経営統合後、組織全体の経営効率を高めるために事業整理を進めております。2009年2月28日に終了した年度において、当社グループは経営戦略計画に従って以下の通り事業整理損を計上しております。

	単位：百万円			
	横浜松坂屋	今治大丸	J. フロント リテイリング	合計
事業整理損失引当金	¥2,680	¥1,239	¥104	¥4,023
建物その他資産の減損損失	397	1,331	—	1,728
その他	9	—	—	9
合計	¥3,087	¥2,570	¥104	¥5,761

	単位：千米ドル			
	横浜松坂屋	今治大丸	J. フロント リテイリング	合計
事業整理損失引当金	\$27,400	\$12,667	\$1,063	\$41,130
建物その他資産の減損損失	4,059	13,608	—	17,667
その他	92	—	—	92
合計	\$31,561	\$26,275	\$1,063	\$58,900

11 リース

a. ファイナンス・リース取引

当社グループは、機械装置その他の資産をリースしています。

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リースに関する情報は以下の通りです。

(借手側)

2009年2月28日および2008年2月29日に終了した年度の取得価額相当額、減価償却累計額相当額、減損損失累計額相当額、未経過リース料期末残高相当額、減価償却費相当額、その他のファイナンス・リース情報等、「資産計上したと仮定した」場合のリース物件の見積情報は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
有形固定資産 (機械装置及び運搬具等)			
取得価額相当額	¥14,631	¥15,927	\$149,586
減価償却累計額相当額	6,588	8,218	67,355
減損損失累計額相当額	364	178	3,722
期末残高相当額	¥7,677	¥7,529	\$78,489

未経過リース料期末残高相当額等

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
1年内	¥2,568	¥2,500	\$26,255
1年超	5,393	5,189	55,138
合計	¥7,961	¥7,690	\$81,392
リース資産減損勘定残高	¥283	¥160	\$2,893

支払リース料その他の情報

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
支払リース料	¥2,711	¥2,322	\$27,717
リース資産減損勘定の取崩額	117	4	1,196
減価償却費相当額	2,594	2,318	26,521
減損損失	240	109	2,454
リース資産減損損失引当金調整額	—	42	—

添付の連結損益計算書に反映されていない原価償却費相当額は、リース期間を耐用年数とする定額法によって算定しております。



(貸手側)

2009年2月28日および2008年2月29日に終了した年度の取得価額、減価償却累計額、未経過リース料期末残高相当額、減価償却費、その他のファイナンス・リース情報等、リース物件の見積情報は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
有形固定資産 (機械装置及び運搬具等)			
取得価額	¥1,284	¥1,352	\$13,127
減価償却累計額	761	649	7,780
期末残高	¥522	¥703	\$5,337

未経過リース料期末残高相当額

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
1年内	¥161	¥187	\$1,646
1年超	361	515	3,691
合計	¥522	¥703	\$5,337

受取リース料及び減価償却費

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
受取リース料	¥186	¥188	\$1,901
減価償却費	186	188	1,901

b. オペレーティング・リース取引

解約不能オペレーティング・リース取引の2009年2月28日以降の未経過支払リース料は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
借手側			
1年内	¥3,482		\$35,600
1年超	25,602		261,752
合計	¥29,084		\$297,352
貸手側			
1年内	¥827		\$8,455
1年超	947		9,682
合計	¥1,775		\$18,147

12 法人税等

当社及び国内子会社は、利益に対して日本の国税及び地方税が課せられますが、2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した年度の法定実効税率は約40.6%です。2009年2月28日及び2008年2月29日現在の繰延税金資産及び負債の原因となる重要な一時差異及び税務上の繰越欠損金の税効果の内訳は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
繰延税金資産			
退職給付引当金	¥9,769	¥11,233	\$99,877
退職給付信託有価証券	4,780	4,606	48,870
連結子会社の合併に伴う資産評価損	4,516	4,516	46,171
賞与引当金	3,165	3,441	32,359
税務上の繰越欠損金	2,980	1,269	30,467
商品券等回収損失引当金	2,979	2,148	30,457
減損損失	2,849	2,849	29,128
事業整理損失引当金	1,087	—	11,113
貸倒引当金	1,026	890	10,490
固定資産未実現利益	804	867	8,220
退職給付制度改定に伴う未払金	783	1,217	8,005
たな卸資産等評価損	480	470	4,907
未払事業税	380	1,051	3,885
販売促進引当金	143	811	1,462
その他	5,564	5,719	56,886
繰延税金資産小計	41,312	41,092	422,370
控除：評価性引当金	(10,297)	(11,347)	(105,276)
繰延税金資産合計	¥31,015	¥29,745	\$317,094
繰延税金負債			
時価評価による簿価修正額	¥(96,014)	¥(97,610)	\$(981,638)
圧縮積立金	(6,585)	(6,813)	(67,324)
退職給付信託返還株式	(3,179)	(6,156)	(32,502)
その他有価証券評価差額金	—	(700)	—
その他	(52)	(25)	(532)
繰延税金負債合計	(105,831)	(111,306)	(1,082,006)
繰延税金資産の純額	¥(74,816)	¥(81,561)	\$(764,912)

これらの繰延税金資産及び負債は、添付の連結貸借対照表の以下の項目に計上されております。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2009年	2008年	2009年
流動資産	¥10,993	¥10,349	\$112,391
投資その他の資産	12,263	10,008	125,376
固定負債	(98,072)	(101,919)	(1,002,679)

13 デリバティブ取引

デリバティブ取引はすべてヘッジ会計が適用されているため、2009年2月28日および2008年2月29日現在、時価の開示を義務づけられているデリバティブ取引はありません。



14 保証債務

2009年2月28日現在の当社グループの保証債務は以下の通りです。

	単位：百万円	単位：千米ドル
従業員住宅他融資の保証	¥82	\$838
子会社銀行借入保証及びリース契約保証	24	245
合計	¥106	\$1,084

15 1株当たり情報

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した年度の基本的1株当たり当期純利益の算定に使用した財務データは以下の通りです。

	単位：百万円	単位：千株	単位：円	単位：米ドル
	当期純利益	期中平均 株式数	1株当たり純利益	
<u>2009年2月28日に終了した年度</u>				
基本1株当たり利益				
普通株式を保有する株主に帰属する当期純利益	¥7,170	528,667	¥13.56	\$0.14
<u>2008年2月29日に終了した年度</u>				
基本1株当たり利益				
普通株式を保有する株主に帰属する当期純利益	¥20,538	449,037	¥45.74	

2009年2月28日及び2008年2月29日現在の1株当たり純資産は、以下の通り算定しております。

	単位：百万円	単位：千株	単位：円	単位：米ドル
	純資産	会計年度末 普通株式数	1株当たり純資産	
<u>2009年2月28日に終了した年度</u>				
純資産合計	¥316,268			
普通株式に帰属しない金額	8,407			
—うち新株予約権	(130)			
—うち少数株主持分	(8,276)			
普通株式に係る純資産額	¥307,861		¥582.27	\$5.95
普通株式数		528,730		
<u>2008年2月29日に終了した年度</u>				
純資産合計	¥315,854			
普通株式に帰属しない金額	8,031			
—うち新株予約権	(136)			
—うち少数株主持分	(7,895)			
普通株式に係る純資産額	¥307,823		¥581.97	
普通株式数		528,937		

16 セグメント情報

(a) 事業の種類別セグメント情報

当社グループは、「百貨店業」、「スーパーマーケット業」、「卸売業」、「その他事業」の4事業を運営しております。「その他事業」は、通信販売業、不動産賃貸業、建築工事請負業、家具製造販売業、クレジット業等様々な事業を含みます。

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した年度の事業の種類別セグメント情報は以下の通りです。

単位：百万円						
2009年2月28日に終了した年度	百貨店業	スーパー マーケット業	卸売業	その他事業	消去又は全社	連結
I. 売上高及び営業利益						
売上高						
1) 外部顧客に対する売上高	¥834,097	¥125,833	¥79,554	¥57,204	¥—	¥1,096,690
2) セグメント間の内部売上高	2,091	4,826	7,584	34,483	(48,987)	—
計	836,189	130,660	87,139	91,688	(48,987)	1,096,690
営業費用	814,572	129,555	83,567	89,129	(48,226)	1,068,597
営業利益	¥21,616	¥1,105	¥3,572	¥2,558	¥(760)	¥28,092
II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出						
資産	¥679,624	¥44,033	¥28,707	¥140,828	¥(116,578)	¥776,616
減価償却費	12,225	916	102	273	(260)	13,257
減損損失	3,413	964	—	190	(14)	4,554
資本的支出	10,140	1,314	37	1,532	(208)	12,817

単位：百万円						
2008年2月29日に終了した年度	百貨店業	スーパー マーケット業	卸売業	その他事業	消去又は全社	連結
I. 売上高及び営業利益						
売上高						
1) 外部顧客に対する売上高	¥754,195	¥114,908	¥82,733	¥64,565	¥—	¥1,016,402
2) セグメント間の内部売上高	1,625	4,825	7,888	32,866	(47,205)	—
計	755,820	119,733	90,622	97,431	(47,205)	1,016,402
営業費用	724,479	117,848	87,295	93,797	(46,736)	976,684
営業利益	¥31,341	¥1,884	¥3,327	¥3,634	¥(469)	¥39,717
II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出						
資産	¥728,833	¥43,791	¥29,732	¥98,549	¥(95,531)	¥805,375
減価償却費	10,047	832	159	473	(211)	11,301
減損損失	—	1,939	—	179	(41)	2,078
資本的支出	15,438	1,275	115	376	(688)	16,517



単位：千米ドル

2009年2月28日に終了した年度

I. 売上高及び営業利益

	百貨店業	スーパー マーケット業	卸売業	その他事業	消去又は全社	連結
売上高						
1) 外部顧客に対する売上高	\$8,527,727	\$1,286,504	\$813,352	\$584,848	\$—	\$11,212,453
2) セグメント間の内部売上高	21,276	49,341	77,538	352,551	(500,838)	—
計	8,549,116	1,335,855	890,901	937,409	(500,838)	11,212,453
営業費用	8,328,106	1,324,558	854,381	911,246	(493,058)	10,925,233
営業利益	\$221,000	\$11,297	\$36,520	\$26,153	\$(7,770)	\$287,210

II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出

資産	\$6,948,410	\$450,189	\$293,498	\$1,439,812	\$(1,191,882)	\$7,940,047
減価償却費	124,987	9,365	1,043	2,791	(2,658)	135,538
減損損失	34,894	9,856	—	1,943	(143)	46,560
資本的支出	103,670	13,434	378	15,663	(2,127)	131,040

注：

- (1) 注記 2(h)に記載のとおり、一部の子会社において、2009年2月28日に終了した年度より減価償却方法を定率法から定額法へ変更しております。この変更に伴い、従来の方によった場合に比べ営業費用は百貨店業が1,200百万円(12,269千米ドル)、スーパーマーケット業が30百万円(307千米ドル)、卸売業が15百万円(153千米ドル)、その他事業が50百万円(511千米ドル)減少し、営業利益がそれぞれ同額増加しております。
- (2) 注記 2(h)に記載のとおり、法人税法の改正に伴い、改正前の法人税法に基づいて完全に減価償却した資産の残存価額を2009年2月28日から5年間にわたり均等償却しております。この影響により、従来の方によった場合に比べ営業費用は、百貨店業が667百万円(6,819千米ドル)、スーパーマーケット業が54百万円(552千米ドル)、卸売業が4百万円(41千米ドル)、その他事業が10百万円(102千米ドル)増加し、営業利益がそれぞれ同額減少しております。

(b) 所在地別セグメント情報

連結売上高及び連結資産合計に比べ海外子会社の売上高及び資産合計は重要性がないため、所在地別セグメント情報の記載を省略いたしました。

(c) 海外売上高情報

連結売上高に比べ海外売上高は重要性がないため、海外売上高情報の記載を省略いたしました。

17 関連当事者

2009年2月28日及び2008年2月29日に終了した年度において、関連当事者との重要な取引及び残高はありません。

グループ企業一覧

百貨店事業

株式会社大丸

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
資本金：202億83百万円 出資比率：100% <http://www.daimaru.co.jp/>

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 東京都千代田区丸ノ内一丁目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（明治45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

大丸ららぽーと横浜店

所在地：〒224-0053 神奈川県横浜市都筑区池辺町4035-1 ららぽーと横浜1階
電話番号：(045) 287-5000
開店：2007年（平成19年）3月

大丸浦和パルコ店

所在地：〒330-0055 埼玉県さいたま市浦和区東高砂町11番1号 浦和パルコ地下1階
電話番号：(048) 615-6000
開店：2007年（平成19年）10月

大丸山科店

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

大丸新長田店

所在地：〒653-0038 兵庫県神戸市長田区若松町五丁目5番1号（新長田駅前ビル内）
電話番号：(078) 643-2951
開店：1977年（昭和52年）4月

大丸須磨店

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

大丸芦屋店

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

株式会社松坂屋

所在地：〒460-8430 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番1号
資本金：97億65百万円 出資比率：100% <http://www.matsuzakaya.co.jp/>

松坂屋名古屋店

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

松坂屋上野店

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

松坂屋静岡店

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

松坂屋銀座店

所在地：〒104-8166 東京都中央区銀座六丁目10番1号
電話番号：TEL (03) 3572-1111
開店：1924年（大正13年）12月

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

松坂屋名古屋駅店

所在地：〒450-8502 愛知県名古屋市中村区名駅一丁目1番2号
電話番号：(052) 561-1111
開店：1974年（昭和49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

松坂屋岡崎店

所在地：〒444-8515 愛知県岡崎市康生通西三丁目15番地の4
電話番号：(0564) 23-1111
開店：1971年（昭和46年）4月

株式会社博多大丸

所在地：〒810-8717 福岡県福岡市中央区天神一丁目4番1号
電話番号：(092) 712-8181
資本金：30億37百万円 出資比率：69.9%
<http://www.daimaru.co.jp/fukuoka/index.html>

株式会社下関大丸

所在地：〒750-8503 山口県下関市竹崎町四丁目4番10号
電話番号：(083) 232-1111
資本金：4億80百万円 出資比率：100%
<http://daimaru.shimonoseki.ne.jp/index.html>

株式会社高知大丸

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

株式会社鳥取大丸

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

スーパーマーケット事業

株式会社ピーコックストア

所在地:〒135-8510 東京都江東区木場二丁目18番11号 大丸コアビル
電話番号:(03) 3630-1511
資本金:25億50百万円 出資比率:100%
<http://www.peacock.co.jp/>

その他事業

株式会社J.フロント建装 (建築工事請負業、家具製造・販売業)

所在地:〒135-0016 東京都江東区東陽二丁目4番2号 新宮ビル (2階・4階)
電話番号:(03) 5665-1800
所在地:〒542-0081 大阪市中央区南船場二丁目1番3号 上山ビル5階・6階
電話番号:(06) 4705-6200
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.jfdc.co.jp/>

株式会社DHJ (家具卸売・小売業)

所在地:〒572-0071 大阪府寝屋川市豊里町34番10号
電話番号:(072) 828-2256
資本金:1億80百万円 出資比率:100%
<http://www.drexel.co.jp/>

株式会社大丸ホームショッピング (通信販売業)

所在地:〒658-0015 兵庫県神戸市東灘区本山南町八丁目6番26号
東神戸センタービル4階
電話番号:(078) 441-8800
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.daimaru-lim.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/>

JFRカード株式会社 (クレジット業)

所在地:〒542-8551 大阪府大阪市中央区南船場四丁目4番10号
電話番号:(06) 6243-3140
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.jfr-card.co.jp/>

株式会社JFR情報センター (情報サービス業)

所在地:〒543-0062 大阪府大阪市天王寺区逢坂一丁目3番24号
電話番号:(06) 6775-3700
資本金:10百万円 出資比率:100%

株式会社JFRオフィスサポート (事務処理業務受託業)

所在地:〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心斎橋一丁目7番3号
大丸北炭屋町ビル
電話番号:(06) 6281-5040
資本金:10百万円 出資比率:100%

卸売事業

大丸興業株式会社 (卸売業・輸出入業)

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

株式会社消費科学研究所 (商品試験・品質管理業)

所在地:〒559-0034 大阪府大阪市住之江区南港北二丁目1番10号
ATCビルO's 605
電話番号:(06) 6615-5285
所在地:〒135-8510 東京都江東区木場二丁目18番11号 大丸コアビル
電話番号:(03) 3820-7330
資本金:4億50百万円 出資比率:100%
<http://www.shoukaken.jp/>

栄印刷株式会社 (印刷業)

所在地:〒455-0056 愛知県名古屋市中区砂美町158番地
電話番号:(052) 652-1251
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.sakaeprint.co.jp/>

松坂サービス株式会社

(ビルメンテナンス・店舗装飾・駐車場管理・人材派遣)

所在地:〒104-0061 東京都中央区銀座五丁目9番9号 松坂屋銀座店第二別館
電話番号:(03) 3572-8611
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.matsuzaka-service.co.jp/>

株式会社大丸コム開発 (不動産賃貸業・テナント業)

所在地:〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心斎橋一丁目7番3号
大丸北炭屋町ビル2階
電話番号:(06) 6245-8481
資本金:50百万円 出資比率:100%

株式会社大丸リース&サービス (リース業・駐車場管理業)

所在地:〒542-8551 大阪府大阪市中央区南船場四丁目4番10号
電話番号:(06) 6282-1233
資本金:30百万円 出資比率:100%

株式会社エンゼルパーク (駐車場業)

所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番10号先
電話番号:(052) 261-5745
資本金:4億円 出資比率:49.8%
<http://www.angelpark.co.jp/>

株式会社セントラルパークビル (駐車場業、不動産賃貸業)

所在地:〒444-0059 愛知県岡崎市康生通西三丁目15番地6
電話番号:(0564) 23-1321
資本金:1億円 出資比率:85.7%
<http://www.celbi.jp/>

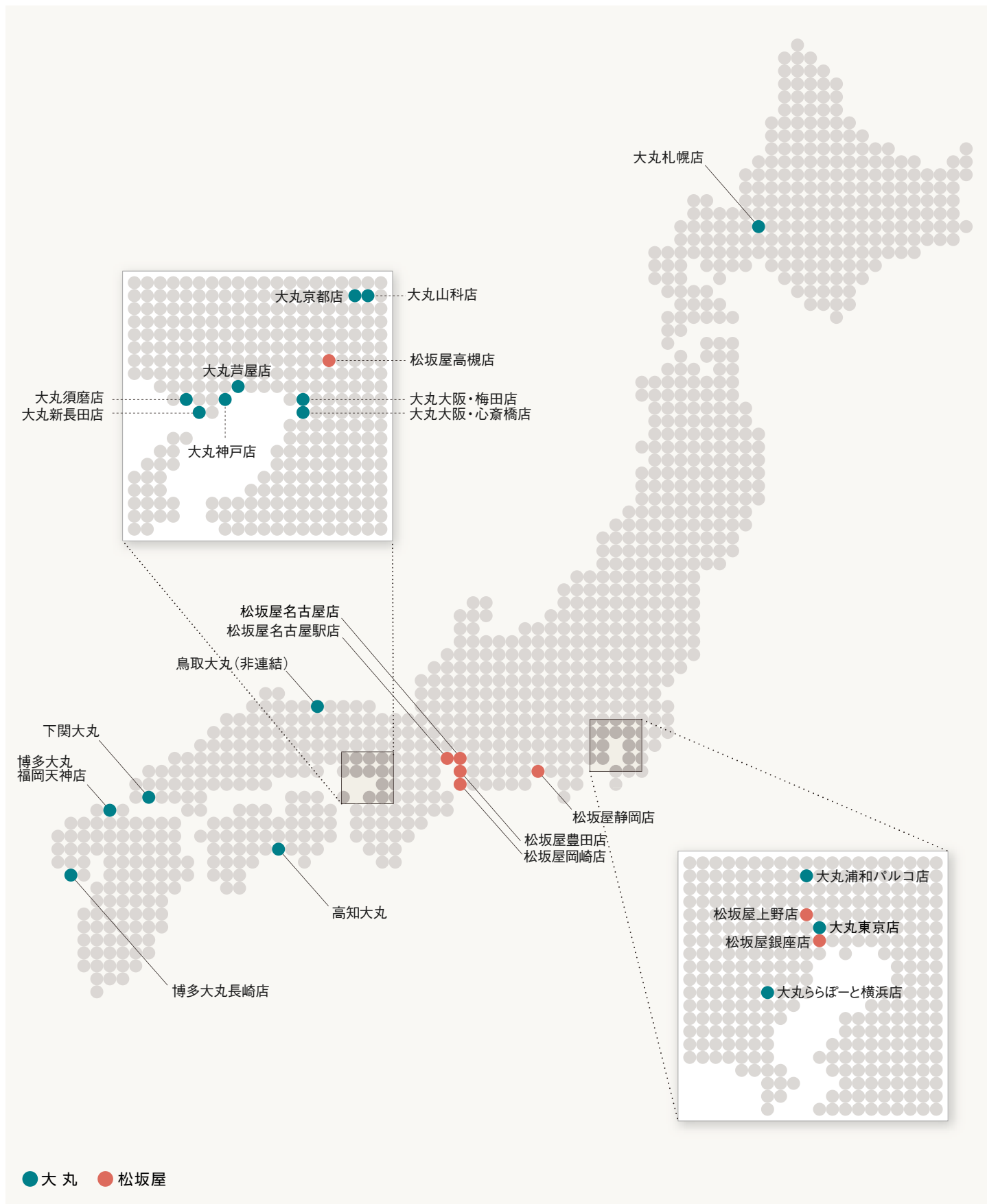
株式会社大丸友の会 (前払式特定取引業)

所在地:〒542-0083 大阪府大阪市中央区南船場四丁目4番10号
電話番号:(06) 6281-9013
資本金:1億円 出資比率:100%
<http://www.daimaru.co.jp/tomonokai/>

株式会社マツザカヤ友の会 (前払式特定取引業)

所在地:〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄三丁目16番1号 (松坂屋内)
電話番号:(052) 264-7711
資本金:50百万円 出資比率:100%
<http://www.matsuzakaya.co.jp/honten/tomonokai/index.html>

大丸・松坂屋両百貨店の店舗展開



■ 大丸百貨店の店舗



大丸大阪・心斎橋店
(売場面積 37,490㎡)



大丸京都店 (売場面積 50,830㎡)



大丸ららぽーと横浜店
(売場面積 3,840㎡)



大丸須磨店
(売場面積 13,076㎡)



(株) 下関大丸
(売場面積 23,912㎡)



大丸大阪・梅田店 売場面積 40,416㎡



大丸神戸店 (売場面積 50,656㎡)



大丸浦和パルコ店
(売場面積 4,000㎡)



大丸芦屋店
(売場面積 4,300㎡)



(株) 高知大丸
(売場面積 16,068㎡)



大丸東京店 (売場面積 34,000㎡)



大丸札幌店 (売場面積 45,000㎡)



大丸山科店
(売場面積 9,260㎡)



(株) 博多大丸・福岡天神店
(売場面積 44,192㎡)



(株) 鳥取大丸
(売場面積 13,637㎡)



大丸新長田店
(売場面積 9,091㎡)



(株) 博多大丸・長崎店
(売場面積 9,176㎡)

■ 松坂屋百貨店の店舗



松坂屋名古屋店 (売場面積 86,758㎡)



松坂屋静岡店 (売場面積 25,452㎡)



松坂屋名古屋駅店
(売場面積 16,521㎡)



松坂屋岡崎店
(売場面積 11,429㎡)



松坂屋上野店 (売場面積 35,213㎡)



松坂屋銀座店 (売場面積 25,352㎡)



松坂屋高槻店 (売場面積 20,642㎡)



松坂屋豊田店
(売場面積 18,220㎡)

■ 海外駐在員事務所

ニューヨーク駐在員事務所

52 Vanderbilt Avenue, #904 New York, N.Y. 10017, U.S.A.
Phone : +1-212-681-8725

パリ駐在員事務所

267, Boulevard Pereire, 75017 Paris, France
Phone : +33-1-4574-2151

ロンドン駐在員事務所

20 Hanover Square, London W1S 1HZ, UK
Phone : +44-20-3178-4606

ミラノ駐在員事務所

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

上海駐在員事務所

14-D Xin Hua Lian West Tower 775 Huai Hai Zhong Lu, Shanghai 200020, China
Phone : +86-21-6445-0742
Aviation Center Rm-323, 1600 Nanjing Rd(W), Shanghai 200040, China
Phone : +86-21-6248-1538

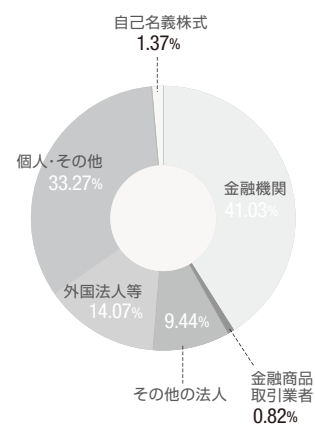
株式情報

■ 株式の状況 (2009年2月28日現在)

発行可能株式総数 : 2,000,000,000 株
 発行済株式の総数 : 536,238,328 株
 証券コード : 3086
 上場証券取引所 : 東京、大阪、名古屋
 株主名簿管理人 : 三菱 UFJ 信託銀行株式会社
 株 主 数 : 74,195 名

大株主	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
1 日本生命保険相互会社	28,906	5.39
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口 4 G)	26,314	4.90
3 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	25,580	4.77
4 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	25,074	4.67
5 株式会社三菱東京UFJ 銀行	17,903	3.33
6 第一生命保険相互会社	11,564	2.15
7 大丸共栄持株会	8,745	1.63
8 東京海上日動火災保険株式会社	8,369	1.56
9 J. フロント リテイリング従業員持株会	7,992	1.49
10 住友信託銀行株式会社	7,722	1.44

所有者別分布状況	株主数 (名)	株式数 (千株)	百分率 (%)
金融機関	85	220,024	41.03
金融商品取引業者	48	4,411	0.82
その他の法人	867	50,596	9.44
外国法人等	371	75,446	14.07
個人・その他	72,823	178,430	33.27
自己名義株式	1	7,329	1.37





J. FRONT RETAILING

