



J. FRONT RETAILING NOW

アニュアル レポート 2013 (2013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
12	セグメント別事業概況
	■百貨店事業／パルコ事業／スーパーマーケット事業／ 卸売事業／クレジット事業／その他事業
14	新百貨店モデルの具現化
16	スペシャリティゾーン
18	銀座再開発
20	周辺店舗開発
22	固定客戦略
24	自主編集売場・オリジナル商品
26	アライアンス M&A
28	卸売事業
30	海外マーケットへの取り組み
32	美術館・店舗空間
34	人材育成
36	企業の社会的責任CSR
44	沿革
	■大丸の歴史 ■松坂屋の歴史 ■J.フロント リテイリングの歴史
47	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
49	財務情報
60	グループ企業一覧
62	大丸・松坂屋の店舗展開
64	パルコの店舗展開
66	株式情報

見直しに関する注意事項:

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

財務ハイライト

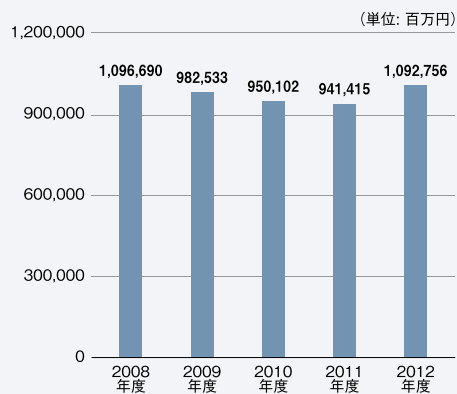
J.フロント リテイリング株式会社および連結子会社

2009年2月28日および2010年2月28日、2011年2月28日、2012年2月29日、2013年2月28日に終了した事業年度
または2009年2月28日および2010年2月28日、2011年2月28日、2012年2月29日、2013年2月28日現在

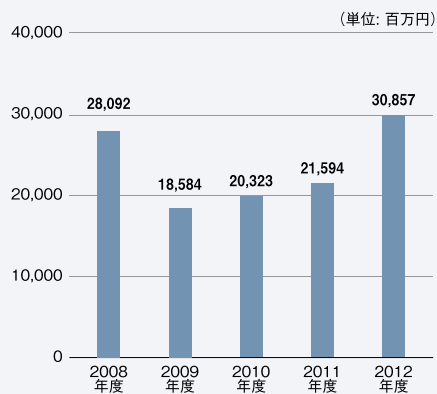
	単位:百万円 (別途記載のものを除く)				
	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度
業績					
売上高	¥1,092,756	¥941,415	¥950,102	¥982,533	¥1,096,690
売上総利益	245,615	226,646	229,588	240,211	269,282
営業利益	30,857	21,594	20,323	18,584	28,092
経常利益	32,202	22,941	21,092	19,966	28,289
当期純利益	12,183	18,804	8,862	8,167	7,170
販売費及び一般管理費	214,757	205,052	209,265	221,627	241,189
財政状態					
総資産	1,009,165	767,543	775,029	804,534	776,616
自己資本	341,318	332,917	318,033	314,494	307,861
純資産	390,667	342,561	327,242	323,506	316,268
有利子負債総額	213,085	106,025	108,658	125,937	94,677
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	26,025	24,365	21,270	22,996	22,686
投資活動によるキャッシュ・フロー	(73,977)	(26,781)	(8,432)	(40,879)	(11,676)
財務活動によるキャッシュ・フロー	58,275	(6,872)	(23,128)	29,212	(13,510)
1株当たり情報(単位:円)					
当期純利益	¥23.05	¥35.57	¥16.76	¥15.45	¥13.56
純資産	¥646.18	¥629.80	¥601.62	¥594.89	¥582.27
配当額	¥9.00	¥8.00	¥7.00	¥7.00	¥8.00
財務指標(単位:%)					
売上高総利益率	22.48%	24.08%	24.16%	24.45%	24.55%
販管費比率	19.7%	21.8%	22.0%	22.6%	22.0%
売上高営業利益率	2.8%	2.3%	2.1%	1.9%	2.6%
総資産営業利益率(ROA)	3.5%	2.8%	2.6%	2.4%	3.6%
自己資本当期純利益率(ROE)	3.6%	5.8%	2.8%	2.6%	2.3%
投下資本経常利益率(ROI)	6.5%	5.3%	4.9%	4.7%	7.0%
自己資本比率	33.8%	43.4%	41.0%	39.1%	39.6%

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

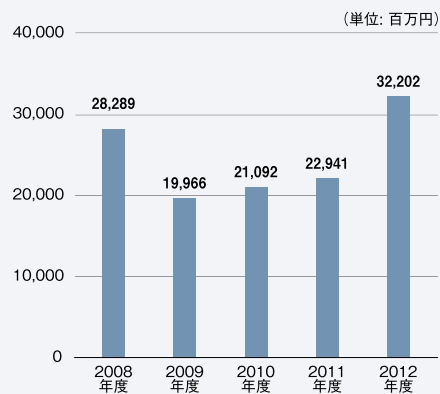
売上高



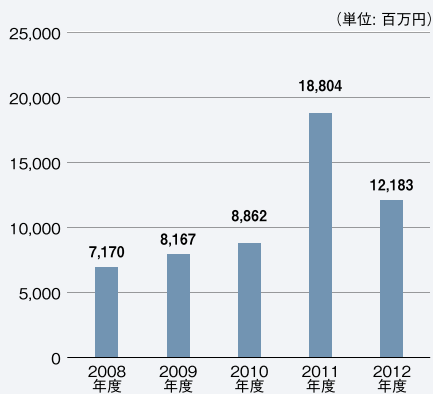
営業利益



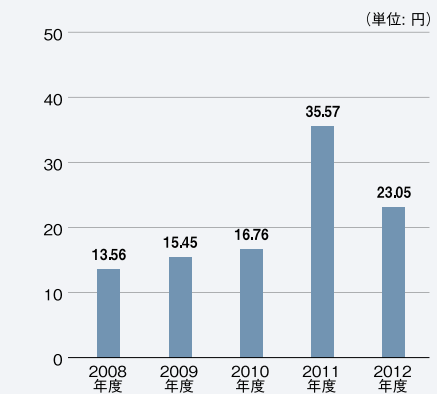
経常利益



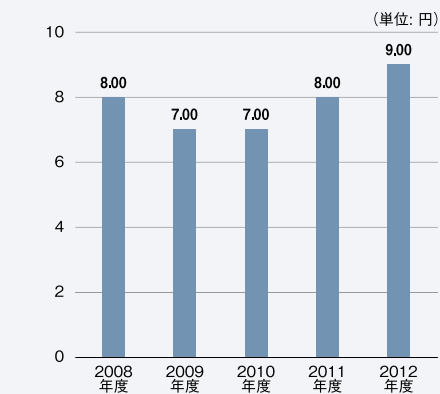
当期純利益



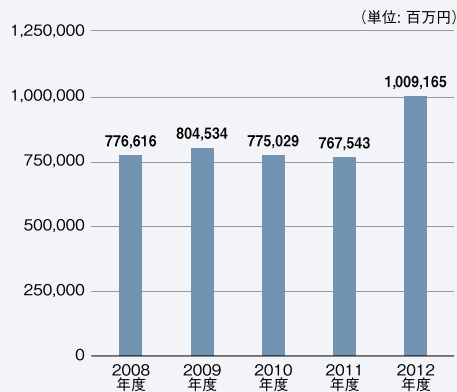
1株当たり当期純利益



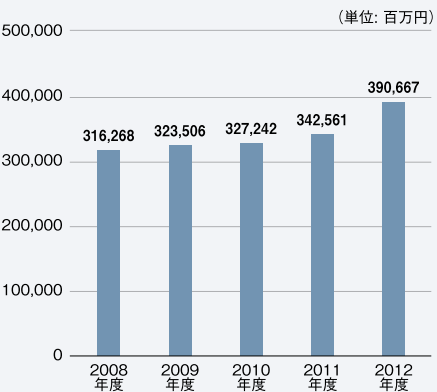
1株当たり配当額



総資産



純資産



「マルチリテ일러」としての発展とともに、 新たな成長分野への挑戦に取り組めます。



代表取締役社長

山本 良一

当社グループは、昨年、株式会社パルコをグループの新たな一員に迎え入れ、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」の実現に向け、新たなステージに入ったと考えています。本2013年度は、2011年度をスタートとする3ヵ年計画の最終年度に当たり、2007年の当社設立以来の最高益となる、連結営業利益400億円の達成と、中期的な成長の実現に向け、以下の重要課題に取り組んでまいります。

1つ目は、時代の変化に適合した、百貨店ビジネスモデルの革新です。

従来の百貨店ビジネスモデルが抱える、「マーケット対応力の弱さ」「高コスト構造」という構造的課題を克服するため、百貨店が本来得意とする中級から高級ゾーンの品揃えの維持・強化に加え、「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れの変化に対応すべく、「対象顧客層の拡大」「品揃え幅の拡大、特に価格の幅の拡大」「スペシャリティゾーンの開発」「高効率経営体制の実現」に取り組んでいます。

具体的には、それぞれの店舗において「店舗戦略」の明確化と徹底をはかる中で、百貨店に欠けていたカテゴリーを導入する一方、百貨店としての強みであるラグジュアリーブランドも強化、また、他の百貨店との差別化をはかるための“スペシャリティゾーン”を開発、導入しています。昨年10月に増床グランドオープンを果たした大丸東京店をはじめ、大型改装を実施した松坂屋名古屋店、大丸神戸店では、売上や入店客数にその取り組み成果が顕著に現れており、より多くのお客様、より幅広いお客様にご来店いただけるようになりました。

また、昨年9月に、販売力の向上と生産性の高い店舗運営体制の構築を目指し、人材派遣業の株式会社ディンブルから販売受託事業を分社・独立させ、株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立し、大丸松坂屋百貨店から店頭販売業務を移管しました。大丸松坂屋セールスアソシエイツは、販売受託専門会社として、販売業務の専門性を高め、大丸松坂屋百貨店の店頭営業力を強化し、人的生産性のさらなる向上をはかってまいります。

2つ目は、パルコとの協業によるシナジーの発揮です。

当社の連結子会社となったパルコと、J.フロントリテイリンググループ各社とのシナジー発揮に向けた取り組みについては、最も効果が期待できる大丸松坂屋百貨店とパルコとの間で、トップ同士が定期的に会合を持つとともに、両社のノウハウの相互活用を目指した人材交流をスタートさせています。

既に販売促進活動や経費削減のように、取り組みが始まり成果が出てきている分野もありますが、現在は、第一段階として、両社の業務実態や運営体制など、情報の共有化を進めているところです。今後、共有した情報をベースに、大丸松坂屋百貨店とパルコは、①共同での海外大型ブランドの誘致や、国内有力ショップの導入、新規ブランドの開発、②パルコの業務運営モデルを参考とした百貨店運営のさらなるローコスト化、③大丸松坂屋百貨店が新規取引先を導入する際の、パルコのテナント契約ノウハウ活用、④大丸松坂屋百貨店の自主事業のパルコでの展開、などに取り組み、シナジー効果を発揮していきたいと考えています。

3つ目は、海外事業への取り組み強化です。

当社は、日本を代表する雑貨ショップ「プラザ」を、アジア

地域の主要都市部で展開するため、昨年8月に台湾で、当社が90%、スタイリングライフホールディングスが10%を出資し、株式会社JFRプラザを設立しました。その1号店「プラザトーキョー」を3月29日、台北市の百貨店にオープンいたしました。まずは台北地区の百貨店やショッピングセンター内に、複数店舗を集中的に出店し、台北における事業を軌道に乗せた上で、台中や高雄など台湾の他の都市、さらには他のアジア諸国に展開してまいります。

また、中国で最大級のマーケット規模を有する上海市において、現地企業「上海新南東項目管理有限公司」と本格的な高級百貨店の新設・運営に関する事業提携を行い、2015年初めごろの開業を目指し、準備を進めています。当社は、日本の百貨店づくりと運営のノウハウを取り入れた、中国で屈指の高級百貨店にするために、支援・協力するとともに、中国での百貨店出店と運営のノウハウの蓄積を進め、今後の中国での事業展開につなげて行きたいと考えています。

これらの取り組みを通じ、百貨店事業を核とした複数の事業を展開する「マルチリテラー」として成長することにより、経営指標として最も重要視する営業利益とROEの向上をはかってまいります。当社は本年度中に次期中期計画を策定する予定にしており、その最終年度においては、連結営業利益500億円を達成したいと考えています。さらに、その次のステップとして、早期にROE8%を安定的に達成できるように取り組んでまいります。

今後も、マーケットの変化に素早く対応して、新たな価値を創造してお客様に提供し続け、その成果を積み上げることで、企業価値・株主価値を高めるとともに、継続的な利益還元を進めてまいりたいと考えています。

2013年6月

重視する経営指標は、営業利益とROE。 次期中期計画では、 営業利益500億円がターゲットに。



代表取締役社長

山本 良一

Q まず、2012年度の業績について
ご説明いただけますか。

A 2012年度のJ.フロント リテイリング連結売上高は、1兆927億円となり、1兆円の大台を回復いたしました。スーパー事業を除く全てのセグメントで対前年増収となったことに加え、下半期からパルコ事業が加わったことにより、対前年同期比較では16.1%の大幅増収となりました。連結営業利益は対前年42.9%増の308億円で、3年連続の対前年増益となるとともに、中期計画で2013年度の実現を目指していた連結営業利益300億円を、1年前倒しで達成することができました。連結経常利益も40.4%増の322億円で、3年連続の増益となりました。当期純利益は121億円で35.2%の減少となりましたが、これは主として、前年度に、法人税率変更に伴い法人税等調整額が大幅に減少するという特殊要因があった反動によるものです。

大丸松坂屋百貨店では、昨年春に、松坂屋名古屋店が、2年にわたる大改装の第1期として、ヤングファッション、ラグジュアリーブランド、化粧品、アクセサリーなどの売場改装を行うとともに、大丸神戸店では、地下1階食品売場を15年ぶりに全面改装いたしました。また、大丸東京店は、10月5日、従来の1.4倍となる、46,000㎡に増床して、グランドオープンいたしました。その他の店舗においても、お客様の価値観やライフスタイルの変化に対応したブランドの入れ替え・品揃えの見直しや、外商の強化など、様々な施策を実行いたしました。

こうした取り組みの結果、大丸松坂屋百貨店の売上は2.6%の増収と、2011年度に続き、2年連続の増収となりました。経費面では、大丸東京店増床により施設費を中心に14億円のコスト増加要因がありましたが、関西地区における事務部門の統合など、組織要員構造改革による人件費の削減や、賃借物件の返却や賃料引き下げなど、あらゆる経費の削減に取り組んだ結果、販売管理費は前年より8億円減少しました。この結果、営業利益は154億円と対前年比較で35.8%の増益となりました。

期末配当につきましては、当初予定どおり4.5円とさせていただきます。中間配当とあわせ、年間では前年度から1円増配の9円配当となります。

なお、業績が低迷していたピーコックストアにつきましては、よりスーパーマーケットについてのノウハウや価格対応力を持つ企業の下で事業再生をはかることが望ましいとの判断に至り、当社は、4月1日付けで、同社の全株式をイオン株式会社に譲渡いたしました。これに伴い、ピーコックは2013年度第1四半期より、当社の連結対象から外れることとなります。

Q パルコを連結子会社化しましたが、シナジー発揮に向けた取り組みはどのような状況ですか。

A 当社は昨年8月までに株式会社パルコの株式65%を取得することにより、同社を連結子会社化しました。当社グループ各社とのシナジー発揮に向けた取り組みについては、まず、最も効果が期待できる大丸松坂屋百貨店は、パルコとの間で、トップ同士が定期的に会合を持つとともに、両社のノウハウの相互活用を目指した人材交流についてもスタートさせています。

本年3月に大丸・松坂屋・パルコがはじめて共同開催した「ウルトラサンクス・フェスティバル」などの販売促進活動、あるいは当社の経費削減ノウハウのパルコへの提供など、すでに取り組みが始まり、成果が出てきている分野もありますが、現在は、第一段階として、両社の業務実態や運営体制など、情報の共有化を進めているところです。今後、共有した情報をベースに、大丸松坂屋百貨店とパルコは、①共同での海外大型ブランドの誘致や、国内有力ショップの導入、新規ブランドの開発、

②パルコの業務運営モデルを参考とした百貨店運営のさらなるローコスト化、③新規取引先導入時の、パルコのテナント契約ノウハウ活用、④大丸松坂屋百貨店の自主事業のパルコでの展開、などに取り組み、シナジー効果を発揮していきたいと考えています。そのほか、大丸興業が扱う包装資材のヌーヴ・エイへの提供や、J.フロント建装とパルコスペースシステムズの連携など、関連事業の協業についても検討が進んでいます。



渋谷パルコ



Q 大丸東京店が増床グランドオープンしましたが、「新しい百貨店ビジネスモデル」構築の進捗はいかがですか。

A 当社は、従来の百貨店ビジネスモデルが抱える、「マーケット対応力の弱さ」「高コスト構造」という構造的課題を克服するため、百貨店が本来得意とする中級から高級ゾーンの品揃えの維持・強化に加え、「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れの変化に対応すべく、「対象顧客層の拡大」「品揃え幅の拡大、特に価格の幅の拡大」とともに「高効率経営体制の実現」に取り組んでいます。

昨年10月に増床グランドオープンを果たした大丸東京店は、日本の玄関口である東京駅に位置するという立地特性と、46,000㎡の規模を活かし、近隣・沿線にお住まいの方からビジネスパーソンや出張・旅行中の方まで、幅広いお客様に支持される「東京の“今”がそろった百貨店」を目指しました。

この結果、東京店の2012年度下半期の入店客数は41.5%増となり、グランドオープンから半年経過した現在でも、平日は10万人前後、土日祝日は15万人前後のお客様にご来店いただいております。当初の目論見どおり幅広いお客様のご支持を頂き、従来からの強みである食品が、増床による拡大充実により、さらに売上を拡大するとともに、新たに導入したラグジュアリーブランドや、ICI石井スポーツをはじめとする大型専門店の売上も大変好調で、2012年下期の売上高は、目標を上回る、対前年33.7%増となりました。

また、既存部分の売上高が予想以上に良く、益率の低い増床部分で集客し、益率の高い既存部分の売上が増加することになり、店全体の益率は想定よりも向上するという効果も表れており、この結果、利益面でも目標を大きく上回りました。

2013年上期は、増床効果に加え、前年は5月以降増床工事影響で売場面積が約1割減であった反動増も期待できること、さらに、下期には東京駅八重洲口の歩行者デッキが完成し、東京駅や周辺地区からのアクセスが改善されることから、東京店は、本年度の増益に大きく貢献すると考えています。



増床グランドオープン後の大丸東京店

Q 東京店以外の基幹店でも、エリアマーケティングをベースとした店舗強化が着々と進んでいますね。

A 当社最大の旗艦店である松坂屋名古屋店については、本年春、2年にわたる大改装の第2期、総仕上げとして、本館地下1階、2階食品フロアの全面改装に取り組んでいます。グランドオープンは6月ですが、3月から部分的に順次オープンしており、たいへん好調に推移しています。

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

昨年15年ぶりに食品フロアを全面改装した大丸神戸店では、食品の売上が14.3%増となっただけでなく、食品売場の集客効果により、婦人服が4.3%増、婦人雑貨が3.7%増となるなど、改装がなかった上層階の売上も増加するという好循環が生まれました。名古屋店でも食品売場の改装効果で、昨年改装を行った上層階の売上が、さらに増加するという好循環が生まれると考えています。



松坂屋名古屋店

Q 昨年11月に阪急うめだ本店が増床グランドオープンし、大阪・梅田地区の競合がさらに激化しています。

A 阪急うめだ本店増床に伴う京阪神地区競合激化については、数年前から計画的、段階的に対策をとってきた効果により、影響を最小限におさえることができています。社内の試算では、2012年度は関西地区合計で15～20億円の売上

影響を受けると予想していましたが、14億円前後の影響にとどまったと見ています。

心斎橋店・京都店については殆ど影響が認められず、神戸店は上期に実施した食品売場の全面改装効果により下期の売上は5.4%増と、逆に大幅なプラスとなっています。梅田店は、売上は若干影響を受けていますが、入店客数には影響が殆ど出で、今後ブランドの入れ替えや販促強化を進めることにより、本年下期から売上を再び対前年増加基調に戻すことができると考えています。



大丸梅田店

Q **「アベノミクス効果」により足元の消費に明るい兆しが出てきていると言われていますが。**

A 昨年年末からの株式市況の急回復を受け、資産効果から消費回復の動きがあるとの報道がされていますが、当社でも、年明けからラグジュアリーブランドや宝飾貴金属・時計等の高級品の売上が大きく伸びています。

当社は関西・中部地区の富裕層に圧倒的強みを持っていることに加え、品揃えの幅の拡大に取り組む中、梅田店・東京店増床において、ラグジュアリーブランドを拡大・新規導入するなど、高級品の品揃え強化を進めてきました。このため、高級品への需要増大は、当社にとって追い風であると考えています。本年度も、4月27日に神戸店のエルメスを、2階から1階周辺店舗に移設、1.5倍に拡大し、地域最大の店舗としてオープンさせま

した。このほか、新規口座の大幅拡大や催事の強化充実等、外商活動の強化を進めるとともに、増大する高級品需要に対応するため、商品の確保を進め、この追い風を増収につなげていきたいと考えています。

ただし、ボリュームゾーンも本格的に動いているかといえば、衣料品はまだまだ気温や天候に左右される面も強く、必ずしもそこまでは至っていないというのが現状です。価格志向や節約志向はまだまだ根強いという思いは持っており、決して楽観しているわけではありません。今後、所得や雇用環境が顕著に改善していく局面に実際になったときに、このゾーンのお客様がどう動くかに注視していかなければなりません。

Q **一方で、来年2014年春には消費増税が控えています。**

A 消費増税が消費に及ぼす影響は非常に大きいと考えています。そのため、売上を下げないためのあらゆる施策を講じていくことは当然ですが、一方で、当社の体力・体質を一層強化しておくことが重要であると考えています。経営の効率化と生産性の向上に向け、グループレベルで、運営コストの見直し、削減と、組織・要員構造改革を推進してまいります。

昨年9月には、販売力の向上と生産性の高い店舗運営体制の構築を目指し、人材派遣業の株式会社ディンプルから販売受託事業を分社・独立させ、株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立いたしました。ここに、大丸松坂屋百貨店から販売業務を移管した結果、本年2月末の大丸松坂屋百貨店の社員・パートナーなどの自社従業員数は、昨年2月末の5,300名から、3,500名となりました。

本年度は、大丸松坂屋セールスアソシエイツを通じて販売業務の専門性を高めることにより、大丸松坂屋百貨店の店頭営業力を強化し、人的生産性の向上をはかるとともに、引き続き組織・要員構造改革を推進し、本年度中の2,800名体制実現を目指します。

なお、グループ人員については、本年2月末は、パルコ（約1,900名）の連結子会社化により、14,800名強となりましたが、ピーコックストア（3,100名弱）がグループから外れることもあり、来年2月末には11,500名弱になる予定です。

Q

海外市場への取り組みは
どのような進捗でしょうか。

A

少子高齢化、生産年齢人口の減少により、国内消費市場は年々縮小している一方、急速に拡大・発展を続ける中国・アセアン市場は当社グループの百貨店事業、関連事業にとっても有望な成長市場です。こうした地域への事業展開に関しては、国情や事業特性を考慮しつつ、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

当社は、日本を代表する雑貨ショップ「プラザ」をアジア地域の主要都市部で展開するため、昨年8月、当社が90%、スタイリングライフホールディングスが10%を出資して、株式会社JFRプラザを台湾で設立し、本年3月29日にその1号店「プラザトーキョー」を台北市の百貨店にオープンいたしました。1号店は、地元のお客様に大好評で、売上は大変好調に推移しております。まずは台北地区の百貨店やショッピングセンター内に、複数店舗を集中的に出店する予定で、初年度は4店程度出店したいと考えています。台北における事業を軌道に乗せた上で、台中や高雄など台湾の他の都市、さらには他のアジア諸国に展開してまいります。

また、昨年5月には、中国での百貨店事業展開に向け、現地企業「上海新南東項目管理有限公司」と本格的な高級百貨店の新設・運営に関する事業提携を行いました。今回新設される百貨店は、営業面積は6万㎡から7万㎡と、上海最大級規模で、2015年初めごろの開業を予定しています。当社は、この百貨店を、日本の百貨店づくりと運営のノウハウを取り入れた、中国で屈指の高級百貨店にするために、支援・協力するとともに、中国での百貨店出店と運営のノウハウの蓄積を進め、今後の中国での事業展開につなげて行きたいと考えています。

新店舗計画地



Q

銀座再開発プロジェクトは
再開発組合の設立認可を受けるなど、
順調に進んでいるようですね。

A

当社が国内での成長ドライバーとして取り組んでいる銀座六丁目地区再開発計画は、順調に進捗しており、昨年12月には東京都から再開発組合設立の認可を受けました。当社はこれを受け、2013年3月に銀座新店計画室を設置し、2017年の開業に向けた具体的な商業施設構築の検討を進めています。現在の松坂屋銀座店は、本年6月末をもって営業を終了し、その後いよいよ開発工事に着手する予定です。

計画では、現在の松坂屋銀座店を含む銀座6丁目の2街区を一体開発し、建物としては地上13階、地下6階、延床面積147,600㎡の、商業・オフィス複合ビルの開発を予定しており、商業部分の営業面積は、今のところ40,000㎡となる予定です。

当社が運営する商業施設の内容については、現在検討中ですが、従来の百貨店業態にとらわれず、「世界の銀座」にふさわしい、情報発信をリードする新しい商業施設を開発したいと考えています。

その他にも、松坂屋上野店の南館を、商業・オフィス複合高層ビルに建替える計画を策定中であり、商業部分についてはパルコの出店も想定しています。現在のところ、オープンは、銀座と同じ2017年を目指しています。

銀座再開発の竣工・オープンまでのスケジュール(予定)



Q 2013年度はJ.フロント リテイリング設立以来の最高益更新を見込み、2014年からスタートする中期経営3カ年計画では営業利益500億円をターゲットにされる予定と聞きました。

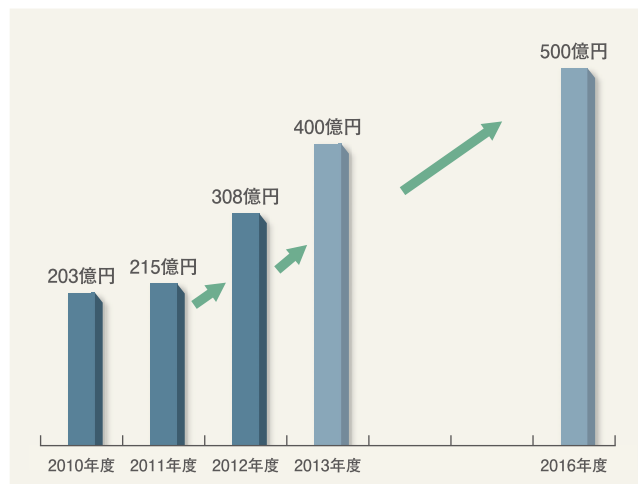
A 当社グループは、2011年度をスタートとする中期3カ年計画を策定し、連結営業利益300億円の達成を目指して取り組んでいることをご説明申し上げてきました。

今期2013年度は、中期計画の最終年度に当たりますが、計画策定時点では、パルコの連結子会社化とピーコックの譲渡は想定していなかったことから、今回、これらの要素を織込み、2013年度の予想連結営業利益は、対前年91億円、29.6%増の400億円といたしました。

予想連結売上高については、対前年5.2%増の1兆1,500億円、連結経常利益は、前年上期まで計上しておりました、統合時の負ののれん償却と、前年上期は持分法適用関連会社であったパルコの持分利益がなくなることから、対前年14.9%増の370億円としました。連結当期利益につきましては、ピーコック株式譲渡に伴い発生する特別利益などを織込み、対前年138.0%増の290億円としました。なお、営業利益と当期利益については、2007年のJ.フロント リテイリング設立以来の最高益となる水準です。

また、本年度中に次期中期計画を策定する予定にしており、その最終年度においては、連結営業利益500億円の達成を目指したいと考えています。

連結営業利益目標



※2010年度～2012年度は実績。2013年度以降は目標。

Q 資本効率の向上や株主還元についてはどのようなお考えですか。

A 当社は、経営指標として、営業利益とROEを最も重要視しています。営業利益については、昨年度まで3年連続の連結営業増益を達成し、本年度はJ.フロント リテイリング設立以来の最高益を狙えるところまでまいりました。利益増加に伴いROEも改善傾向にあり、本年度のROEは8.2%を予想しています。しかしながら、その数値は、ピーコック株式の売却益などの特殊要因により押し上げられており、これを除くと、当社のROEは、まだまだ満足できる水準ではないことは十分認識しています。営業利益500億円の次のステップとして、早期にROE8%を安定的に達成できるようにしたいと考えています。

ROEが低い一番の原因は、利益水準が低いことにありと考えており、ROEの拡大に向けては、まず、リターンの拡大再生産をはかってまいります。そのために、百貨店ビジネスモデルの革新をさらに押し進めるとともに、海外事業や再開発案件、新規出店、さらには、M&A、事業の入れ替えなどに、今後も積極的に取り組んでまいります。

一方、分母である当社の自己資本は3,400億円を超え、財務の安定性という面では非常に高い水準にありますが、ROE向上のためには、この自己資本の大きさを抑える必要があり、そのために、積極的に株主還元を実施したいと考えています。本年は10円配当の予定で、3年連続の増配となりますが、今後も利益水準をにらみながら、持続的な増配を実施していきたいと考えています。

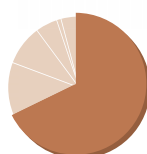
セグメント別事業概況 At a Glance

売上高および営業利益

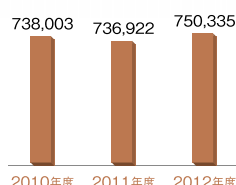
- 売上高構成比は各セグメント間の取引を消去した外部顧客に対する売上高の比率です。
- 売上高、営業利益は、各セグメント間の取引を含みます。

百貨店事業

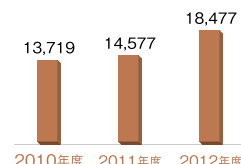
売上高構成比



売上高(百万円)

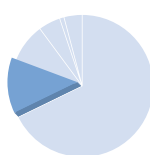


営業利益(百万円)



パルコ事業

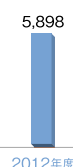
売上高構成比



売上高(百万円)

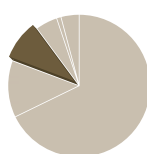


営業利益(百万円)

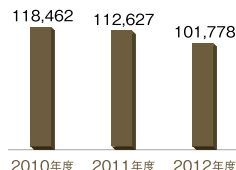


スーパーマーケット事業

売上高構成比



売上高(百万円)

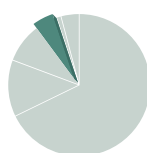


営業利益(百万円)

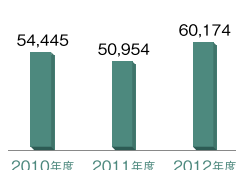


卸売事業

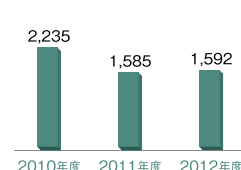
売上高構成比



売上高(百万円)

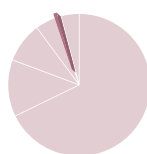


営業利益(百万円)

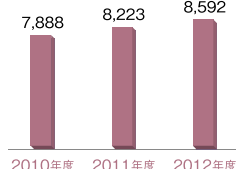


クレジット事業

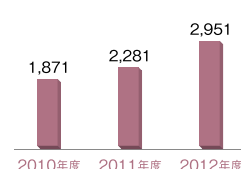
売上高構成比



売上高(百万円)

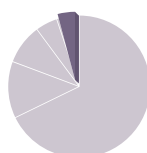


営業利益(百万円)

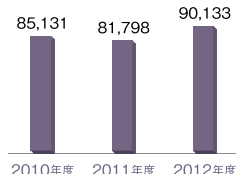


その他事業

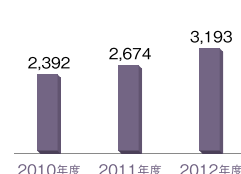
売上高構成比



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



※会計基準の変更に伴い、2011年度から従来「百貨店事業」に含めていた持株会社、フロントリテイリングの業績を「調整額」に含めることに変更しています。また、従来「その他事業」に含めていた「クレジット事業」は、重要性が増したため、2011年度から区分掲記しています。それらの変更をふまえ、2010年度については、2011年度と同様に組み替えた数値を記載しています。

事業会社 / 営業拠点

■ (株)大丸松坂屋百貨店

大丸10店：心斎橋店・梅田店・東京店・京都店・神戸店・札幌店・浦和パルコ店・山科店・須磨店・芦屋店

松坂屋6店：名古屋店・上野店・静岡店・銀座店*・高槻店・豊田店

※ 銀座店は建替えのため、2013年6月末で一旦営業終了

■ (株)博多大丸

■ (株)下関大丸

■ (株)高知大丸



■ (株)パルコ

都心型店舗8店：札幌・仙台・池袋・渋谷・静岡・名古屋・広島・福岡

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

ZERO GATE事業：渋谷・心斎橋・道頓堀・広島(2013年秋オープン予定)

■ PARCO (Singapore) Pte Ltd

■ (株)ヌーヴ・エイ

■ (株)パルコ・シティ

■ 百楽和商業諮詢(蘇州)有限公司

■ (株)パルコスペースシステムズ



(株)ピーコックストアは、2013年4月1日付でイオン(株)に譲渡しました。



■ 大丸興業(株)

■ 大丸興業国際貿易(上海)有限公司

■ 大丸興業(タイランド)(株)



■ JFRカード(株)

国内9営業所：心斎橋・梅田・東京・京都・神戸・札幌・名古屋・上野・静岡



■ (株)J.フロント建装

■ (株)消費科学研究所

■ (株)JFRコンサルティング

■ (株)JFRオンライン

■ JFR PLAZA, Inc

■ (株)エンゼルパーク

■ (株)ディンプル

■ (株)JFR情報センター

■ (株)大丸松坂屋セールスアソシエイツ

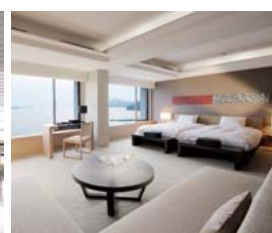
■ (株)J.フロントフーズ

■ (株)JFRオフィスサポート

■ (株)大丸松坂屋友の会

■ (株)大丸コム開発

■ (株)JFRサービス



New Model

新百貨店モデルの
具現化



「百貨店再生」が、加速

新百貨店モデルの展開

J.フロント リテイリングは、マーケット対応力の強化とローコストオペレーションへの構造転換の実現に向け、新百貨店モデルの構築を進めています。

新百貨店モデルとは「お客様がわざわざ足を運びたいような、魅力的でかつ収益性の高い店舗を創造するための百貨店再生プログラム」です。具体的には、百貨店が本来得意とする中級から高級ゾーンの品揃えの維持・強化に加え、「ライフスタイルのカジュアル化」「節約志向・価格志向」というマーケットの大きな流れの変化に対応すべく、それぞれの店舗において、店舗戦略の明確化と徹底をはかる中で、

- (1) 対象顧客層の拡大
- (2) 品揃え幅の拡大、特に価格の幅の拡大
- (3) スペシャリティゾーンの開発
- (4) 高効率経営体制の実現、を推進しています。

顧客の幅の拡大

大丸東京店は2007年11月の第1期移転オープンに引き続き、2012年10月には従来面積の1.4倍となる46,000㎡に増床し、第2期グランドオープンしました。

第2期本格オープンでは、店づくりやオペレーションなど梅田店増床グランドオープンで得られた成果やノウハウを導入しながら、東京駅に立地する店として、周辺に勤務されるOL、ビジネスマンや出張・旅行のお客様をはじめ、電車や車でわざわざお越しいただいている近隣・郊外にお住まいの方々まで、幅広いお客様をターゲットとし、「東京の、今、がそろった百貨店」をストアコンセプトに、程よいファッション性とブランド力のある東京で人気の商品を幅広く取り揃えることにより、ギフト、おみやげやトラベルに強い店として生まれ変わりました。

◆主なポイント

- ① お弁当、惣菜やスイーツなど質・量両面での食品強化
- ② 婦人・紳士雑貨売場の拡大再構築
- ③ 話題のセレクトショップ導入などアラ30～アラ40向けファッションブランドゾーンの構築
- ④ 人気の9ブランドで構成する雑貨を中心としたラグジュアリーゾーンの構築
- ⑤ 8～10階に「東急ハンズ」、11階に「ICI石井スポーツ」など集客力のある大型専門店の上層階への展開、などです。

入店客数の大幅増

この結果、東京店の2012年度下半期の入店客数は41.5%増となり、グランドオープンから半年以上を経過しても、平日は10万人前後、土日祝日は15万人前後のお客様にご来店いただいております。当初の目論見どおり幅広いお客様のご支持を頂き、従来からの強みである食品が、増床による拡大充実により、さらに売上を拡大するとともに、新たに導入したラグジュアリーブランドや、ICI石井スポーツをはじめとする大型専門店の売上も大変好調で、2012年度下期の売上高は、目標を上回る、対前年33.7%増となりました。

一方、既存部分の売上高についても予想以上に好調に推移し、店全体の収益性が想定よりも向上するという効果も表れ、2012年度下期は、利益面でも目標を大きく上回りました。

また、2013年度下期には東京駅八重洲口の歩行者デッキが完成し、東京駅や周辺地区からのアクセスが改善。さらに、2014年秋頃にはターミナル駅としての交通結節機能を強化した、緑豊かな「八重洲口駅前広場」ができることから、東京駅周辺のトラフィックの大幅な増加が見込まれ、東京店は今後ますます活性化していくものと考えています。

ローコストオペレーションの進展

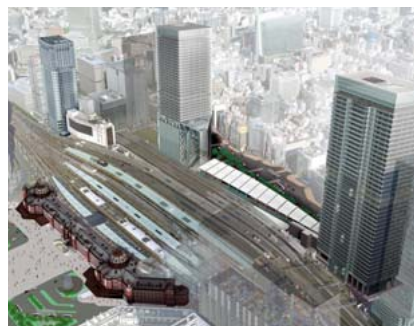
当社では、売場運営形態を「ショップ運営」と「自主運営」の2つに峻別し、それぞれの特性に合ったオペレーションシステムの確立と要員配置計画、人材の育成などの取り組みを進めています。

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

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



大丸東京店【東急ハンズ】



Tokyo Station City【東京ステーションシティ】

Specialty

スペシャリティ
ゾーン



「スペシャルティ」が生む、競争力

新百貨店モデルの中核― スペシャルティゾーン

J.フロント リテイリングは、新百貨店モデル構築の中核となるスペシャルティゾーンの展開拡大を進めています。

スペシャルティゾーンとは、お客様がひと目見て「私の売場。」と感じていただけるゾーンです。地域ごとのマーケット調査に基づく店舗戦略をベースに、対象とする顧客層ごとの価値観やライフスタイルに合わせた「コンセプト」や「テーマ」に基づき、ブランドやショップ、商品などを編集・展開して、「スペシャルな付加価値」を創出する「スペシャルティゾーン」の積極展開とそのブランディングにスピードを上げて取り組んでいます。こうしたスペシャルティを持ったゾーンを店内に数多く配置し、競合する他の商業施設にない独自の魅力を付加していくことにより、競争力の強化をはかっていきます。

うふふガールズ

スペシャルティゾーンの代表例は、「うふふガールズ」。ターゲットをヤング～アラウンド30の女性に絞り込み、これまで百貨店では取り扱ってこなかったブランドのファッションや雑貨の集積だけでなく、お洒落なカフェまで配したり、ブログやフリーペーパーなど新たなコミュニケーション手法なども取り入れました。明確なターゲットを対象とした新たな空間・価値観とフロアネーミングは短期間に浸透し、「うふふガールズ」のブランド化も実現しています。「うふふガールズ」は、心斎橋店を皮切りに、京都店、神戸店、梅田店、札幌店、名古屋店まで現在6店舗に拡大展開し、各店舗ごとに狙い通りの顧客層拡大が進んでいます。

テーブルプリュス

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

セレクト&クリエーター

「セレクト&クリエーター」は、梅田店・東京店・札幌店の婦人靴売場内で展開する、セレクトショップ感覚の編集コーナー。靴とともにバッグ、帽子、ネックウエアなど他のアイテムとのコーディネート効果的にプレゼンテーションし、近隣OLへのアピールを強化したほか、お客様がお探しのものが的確に見つかるよう、オケージョンやサイズ、機能別などの課題解決型編集も取り入れています。



大丸梅田店「セレクト&クリエーター」

オーランジェリーゼ

梅田店増床部分に新たに展開した婦人肌着のスペシャルティゾーン「オーランジェリーゼ」は、従来のしっかりとしたコンサルティングを伴った購買だけではなく、言わば街路を散策しながらお気に入りの雑貨を探す気分を再現したような楽しさを取り入れたゾーニングです。これまで百貨店で肌着をお求めになる機会が少なかった20代、30代女性の新たな開拓を狙い、百貨店ではあまり取り扱ってこなかった低価格帯のブランドやルーム雑貨なども導入しながら品揃えの幅を拡大しました。また、サプリメントやこだわりコスメのコンセプトショップも売場内に併設するなど、スペシャルティ感をさらに演出。こうした取り組みにより、同フロアにある婦人靴・ハンドバッグ売場との相乗効果が生まれています。

マダム・セクション

知的好奇心旺盛なアクティブなミセスをターゲットとしたライフスタイル提案型売場として京都店に誕生した「マダム・セクション」。ファッションから雑貨に至る「モノ」だけでなく、自分磨きに役立つ各種レッスンやイベントなど「コト」も提案するとともに、売場に椅子やテーブルを配することにより、お友達やご家族ともゆっくりお買物を楽しんでいただける「憩いの場」としても活発にご利用いただいています。また、上野店の「マダム・セクション」では、売場独自のサービス特典が付されたオリジナル・メンバーズカードを発行することにより、顧客の組織化・固定客化を強力に推し進めています。

今後も、それぞれの店舗戦略をベースにスペシャルティを追求した魅力あるゾーン構築をはかっていきます。

Redevelop

銀座再開発



2017年開業へ、 銀座プロジェクト前進

世界の銀座にふさわしい 商業施設を具現化

J.フロント リテイリングは、グループの首都圏におけるプレゼンスを飛躍的に高めることとなる銀座地区最大の再開発計画に参画し、取り組んでいます。

この開発計画は、現在の松坂屋銀座店を含む銀座6丁目2街区、敷地面積約9,000㎡を一体開発する大規模プロジェクトで、そのうち約65%を大丸松坂屋百貨店が所有しています。2011年7月に準備組合が東京都に対し都市再生特別地区としての都市計画提案を行い、同年12月に決定がなされたことにより、計画の実現に向け大きく前進しました。そして2012年12月には東京都から再開発組合設立の認可を受け、これにより、権利者、ディベロッパー、行政が一体となって事業を推進する体制が整いました。

計画では、建物は地上13階、地下6階、高さ56m、容積率1,360%で延床面積は

約147,600㎡、商業とオフィスの複合用途を予定しており、商業の営業面積は現在のところ全体で約40,000㎡と見込まれています。また、地域貢献への取り組みとして、「国際的な商業・環境拠点の形成」、「安全・快適な歩行者ネットワークの拡充」、「防災性・防災支援機能の向上」や「緑と潤いの創出と環境負荷の軽減」といった観点による施設整備などが予定されています。

また、2013年6月には、開発計画地の土地・建物所有者が有する事業施行前の権利の種類や資産の大きさに応じて、事業完了後の建物の敷地や床に関する権利の一部を付与する権利変換計画の認可を受けました。

松坂屋銀座店は2013年6月30日をもって一旦営業を終了した後に、建物の解体に着手し、2017年の開業を目指します。

新たに建設される建物における商業施設の面積・売場展開については今後検討して

いくこととなります。新店舗のイメージとしては既存の業態にこだわらず、「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」の地位確立を目指すJ.フロント リテイリングを象徴し、情報発信をリードする世界の銀座にふさわしい、新しい商業施設像を具現化したいと考えています。

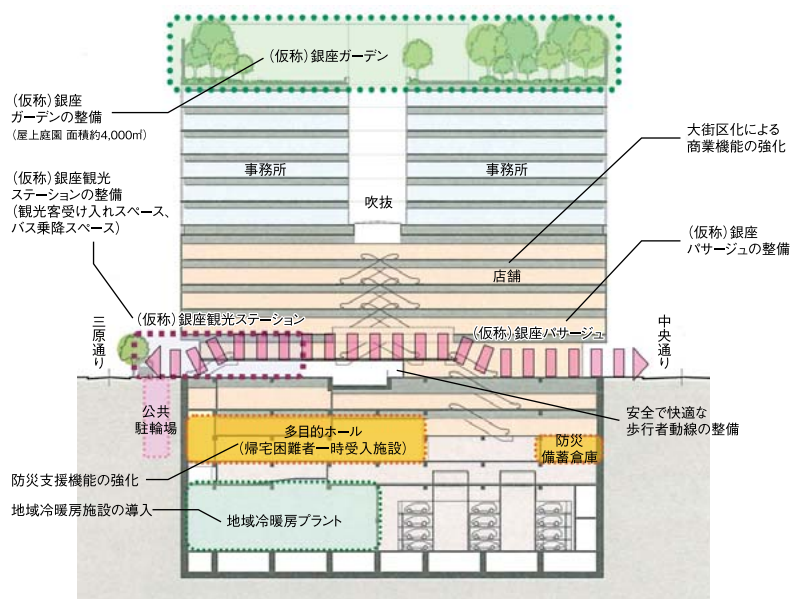
松坂屋上野店南館も建替えへ

また、松坂屋上野店では同店南館の建替えを計画しています。同店の本館、南館、駐車場敷地を一体として評価することにより生み出される容積率の有効活用策として、南館建替え時に下層階を商業、上層階をオフィスとする複合商業施設を展開することを検討しています。また、商業フロアの一部区画を、バルコが運営することについて、両社で協議を進めています。

〈参考〉銀座再開発における「地域貢献」について

この開発計画には、以下の都市再生に向けた「地域貢献」が導入される予定です。

1. 国際的な商業・観光拠点の形成
 - ・観光バスが利用可能な乗降スペースの整備
 - ・インフォメーション機能を持つ「銀座観光ステーション(仮称)」の整備
2. 安全・快適な歩行者ネットワークの拡充
 - ・銀座中央通りと三原通り界限をつなぐ歩行者導線「銀座パサージュ(仮称)」の創出
 - ・地下鉄銀座駅につながるバリアフリーの地下通路を新設、公共駐輪場の整備
3. 防災性・防災支援機能の向上
 - ・耐震安全性の高い建物を建築
 - ・災害時の帰宅困難者一時受入施設などの整備
4. 緑と潤いの創出と環境負荷の低減
 - ・地域に開かれた屋上庭園「銀座ガーデン(仮称)」の整備



Area

周辺店舗開発



Customer

固定客戦略



お客様を、もっと知る ―

顧客基盤の拡大とCRM活動の充実

科学的なアプローチによる売場支援

固定客戦略の主目的は、現在自社カードを保有する約460万人のID顧客の組織化をはかり、安定した売上を確保することにあります。そのためには、お客様ひとりひとりの購買行動を把握して、ご来店の促進をはかることで顧客基盤の拡大を継続的に進めていくことが不可欠となります。大丸松坂屋百貨店では、この「お客様とのリレーション」に取り組む現場の担当者を科学的に支援するための有効な手段として顧客情報システム「J-CIS」が稼働しています。「J-CIS」は、MD情報システムともリンクし、販売の現場で得られた情報をもとにお客様の特性や流出・離反などの変化をいち早く捉えることができることから、売場担当者がお客様との関係を強化するための重要なインフラとなっています。こうしたCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）活動や新規カード会員の開拓強化に支えられ、2012年度の大丸松坂屋百貨店合計のID顧客数は、対前年4.9%の増加、また、全売上に占めるカードの個人売上高比率は、71.2%となりました。

コミュニケーションツールの強化

大丸松坂屋百貨店では、2008年度から新聞広告や折込広告に代わる有効な来店促進ツールとして、携帯メールアドレスをご登録いただいたカード会員を「MYメール会員」として、お客様の趣味・嗜好にあった売場のお買得情報などをメール配信する取り組みを実施しています。この取り組みをよりパーソナルなものとして強化させるため、2011年度からは、お客様ご自身が配信を希望されたブランド・ショップから直接メールで新着商品やイベントなどの情報をお届けしています（J-CISメール）。

また、会員のお客様がご来店された際に、各店に設置された来店ポイント登録機（MMS＝マルチメディアステーション）にご自分のカードを挿入すると、お客様の属性や購買履歴をもとに、その店のお得な情報が5分以内に携帯メールで配信される画期的なサービス「MMSメール」も全店に導入。お客様の購買意欲を刺激し、売場に足を運んでいただく確率を高め、確実に買い回り促進や客単価アップにつながる販促手法となっています。

現在大丸松坂屋百貨店のメール会員数は約60万人の規模となりましたが、メールアドレス登録可能なカード会員は390万人以上を擁しており、今後も会員拡大余地はまだ十分にあります。なお、カードをお持ちでなくともメールアドレスの登録で会員になれる「モバメート会員」の募集を2010年度から行っており、週1回大丸・松坂屋のお買得情報を掲載したメールマガジンの配信を通じてカード会員化の促進につなげています。

特徴的な取り組みとして、新百貨店モデルの中核であるスペシャルティゾーンの代表として話題の「うふふガールズ」では、心斎橋店、京都店、神戸店、梅田店、名古屋店の5店舗で「うふふガールズカード」を発行し、スペシャルティゾーン独自のカード会員の組織化を進めています。現在カード会員数は約8万人に達し、カード会員限定のイベントやフロア固有情報のメール配信を継続することにより、ターゲットとなる若い女性の集客、囲い込みのための有力なツールとしてその役割を果たしています。

新たなコミュニケーション手法

一方、多様化するデジタルデバイスやソーシャルメディアを通じた、新たなコミュニ

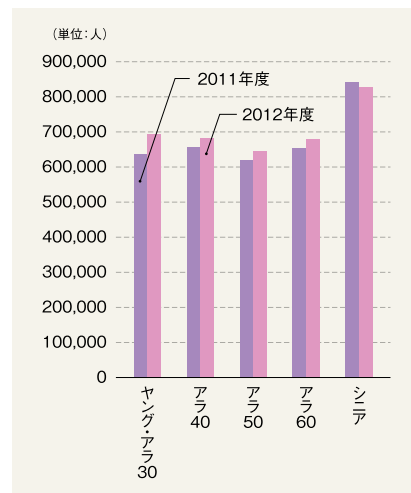
ケーション手法による顧客接点の拡大への取り組みを積極的に進めています。

2013年度は、スマートフォンに対応したデジタルマーケティングで人気のプラットフォーム「LINE」内に大丸・松坂屋のアカウントを開設。自社キャラクターのさくらパンダの「スタンプ」をフックに数多くの「友だち」（アカウントへのご登録者）を獲得（2013年5月時点のご登録者数約300万人超）し、このプラットフォームを介して有益な情報を配信することにより、来店・購買促進をはかっています。

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

今後もあらゆる角度からお客様の購買動向を分析し売場づくりに反映していくとともに、CRM活動の一層の充実によりさらなる顧客基盤の拡大・強化を推進していきます。

大丸松坂屋百貨店主要10店ID顧客数の変化



Originality

自主編集売場
オリジナル商品



マーケット変化への即応と 独自性・収益性の追求

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

自主編集売場は、ショップ運営売場と異なり、百貨店自らの意思と判断で売場の拡大・縮小や品揃えの変更を自由に行うことが出来るため、マーケットやお客の変化にスピーディーに対応することが可能です。駅ビルやSCなど他の業態にはない百貨店独自の強みであり、かつ他の百貨店との差別化という意味でも有効な手段となります。またショップ運営売場に比べて粗利益率が高いため、効果的・効率的な運営ができれば収益力の強化につながります。

事業運営型組織により「仕入れて売る」すべてのプロセスを計画管理

当社は2011年9月、新百貨店モデルをより進化させるため、本社MD部門を従来の商品分類別の組織から、売場運営形態に対応した「自主事業統括部」「ショップ運営統括部」に再編しました。

自主事業統括部は、主に婦人雑貨と紳士雑貨を自主編集売場として展開。マーケティングから仕入調達、販売、損益管理に至るまで、「仕入れて売る」すべてのプロセスを一貫して計画管理する「事業運営型組織」としてスタートさせました。本社組織だけでなく、各店で自主編集売場のマネジメントや販売、店独自の仕入を行う人員もすべて自主事業統括部傘下とし、バーチャルな事業体として最終損益に責任を持ちます。

2012年9月には販売力の向上と生産性の高い店舗運営体制の構築を目指して、株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツを設立し、自主事業の販売は同社が担当することとしました。販売計画をベースに、利益率の高い重点商品の販売や、複数の売場を担当する販売員の育成など、1人あたりの生産性を上げる取り組みを行っています。

新たな編集売場の開発

自主事業統括部では、従来型のアイテム売場を縮小し、新しいマーケットがあると予測される新たな編集の切り口の売場を、店舗ごとに期間限定で展開しています。このようなトライアルの中で、今後「マーケットが確実にある」と判断できたものは、常設売場としての展開を行っていきます。

2013年3月から、自主事業の新たな編集売場として「WOOP WOOP!」を心斎橋店、梅田店、札幌店の3店舗でスタートさせました。当社が展開するヤング・アラウンド30をターゲットにしたスペシャルティゾーン『うふふガールズ』にご来店されるお客様に向けた、独自の編集による雑貨セレクトショップです。自分の好きなものを自由な感性で追求する「イマドキの女の子」目線で、ポップなスマートフォンケースやステーションナリー、キュートなエプロンやランチグッズ、バッグ・ポーチなど、従来取扱っていなかったアイテムや商品を集積して展開しています。



WOOP WOOP!

完全買取・高益率商品を拡充

自主事業統括部では、自らリスクをとって仕入れ、販売するという特性を活かし、完全買取商品の販売を進めています。婦人のネックウェア、帽子、靴や紳士のネクタイ、靴、バッグなどのインポート商材を中心に展開しています。

2012年9月から新たに大丸、松坂屋7店舗で、イタリアのシャツブランド「カミチッマ」の独占販売をスタートさせました。高品質かつ豊富なデザインのシャツを、わかりやすくサイズ別に展開し、「選べる楽しさ」を演出しています。また価格もリーズナブルにおさえ、百貨店で

は珍しいバンドル販売（1枚で4,900円→2枚で7,900円→3枚で9,900円）を行っています。

完全買取商品は粗利益率も高く、販売力の強化によって消化率を高めることが出来れば大きく収益に貢献することが可能です。今後も効果的なアイテムを見極めながら、さらに取扱いを拡大していく考えです。



カミチッマ

その他の自主編集売場

婦人雑貨、紳士雑貨以外の自主編集売場として、婦人服のプライベートブランド(PB)である「ソフル」、アイテム編集売場の「シーズンメッセージ」「ジーンズカジュアル」、ワールド社とのコラボレーション事業である「エッシュ」、紳士服のPB「トロージャン」があります。いずれも百貨店への信頼をベースに、品質と価格のバランスがとれたオリジナル商品や、ターゲットを明確にした編集売場を展開し、お客様の支持を集めています。



ソフル(SOFUL)

今後の自主編集売場の取り組み

2012年度の自主事業の売上は、対前年3.4%増、粗利益率は同0.45ポイントアップと、順調に推移しました。今後は既存のアイテムの展開面積を圧縮し、新たな商材の導入やシーズン別の売場の拡縮をよりダイナミックに行うことで売上拡大を目指すとともに、完全買取商品ははじめとする高益率商品の仕入拡大や、大丸松坂屋セールスアソシエイツの活用による一人あたりの生産性向上などにより、さらなる収益力の強化をはかっていきます。また自主事業統括部は今後新たな成長機会として、パルコをはじめ他の商業施設へ出店することも視野に入れています。

Alliance

アライアンス
M & A



「マルチリテ일러」 としての発展へ、グループ強化

(株)パルコの株式65%を取得、 連結子会社化

J.フロント リテリングは、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ています。

グループの中核事業である百貨店事業では、業態革新を目指す新百貨店モデルを通じて、マーケット変化に対応した従来の枠にとらわれない新しい百貨店ビジネスモデルの構築を推し進めるとともに、グループとしての成長力向上に向け、複数の事業を展開するマルチリテ일러としての発展に取り組んでいます。

その実現に向け、当社は、2012年3月に株式会社パルコ（以下、「パルコ社」）の株式33.2%を森トラスト株式会社から取得し、持分法適用関連会社化した後、同年7月から8月にかけて株式の公開買付けを実施し65%まで追加取得したことにより、連結子会社化いたしました。

ショッピングセンター事業を営むパルコ社は、心豊かな生活提案をする「都市のライフスタイルプロデューサー」をビジョンに掲げ、首都圏をはじめ、名古屋、札幌、福岡などの全国主要都市を中心に商業施設「PARCO」を展開し、先進的かつ文化性にあふれた都市型商業施設の開発・運営において、優れたノウハウを有しています。

様々なシナジー効果発揮に向けた 取り組み

都市型商業施設の開発・運営という事業領域で優れたノウハウを有するパルコ社と連携を今後深めることで、当社は、新百貨店モデルを通じて取り組んでいる百貨店ビジネスモデルの変革を加速し競争力強化をはかるとともに、様々な業種・業態を展開する小売グループとしてグループ全体の成長力向上を図ることができると考えています。

最も効果が期待できる大丸松坂屋百貨店は、パルコ社との間でトップ同士が定期的に会合を持つとともに、両社のノウハウの相互利用を目指した人材交流についてもスタートさせ、両社の業務実態や運営体制など、情報の共有化を進めています。これらを通じ、

- (1) 共同での海外大型ブランド誘致・国内有力ショップ導入
- (2) パルコ社業務運営モデルを参考にした更なるローコスト化
- (3) パルコのテナント契約ノウハウの活用
- (4) パルコでの自主事業の展開
- (5) 松坂屋上野店南館建替え時のパルコの出店検討

などに取り組むとともに、大丸興業やJ.フロント建装など関連事業分野でも協業を検討することなどにより、グループとしてのシナジー効果を早期に発揮していきたいと考えています。

《(株)パルコについて》

会社概要

- 名 称：株式会社パルコ
- 本店所在地：東京都豊島区南池袋一丁目28番2号
- 事業内容：ショッピングセンター事業・専門店事業・総合空間事業・その他の事業
- 資本金：343億67百万円
- 設立年月日：1953年(昭和28年)2月13日

(株)パルコ 連結業績推移(単位:百万円)

	2009年 2月期	2010年 2月期	2011年 2月期	2012年 2月期	2013年 2月期
売上高	282,509	261,076	264,840	259,789	264,779
販売管理費及び一般管理費	35,614	33,417	32,806	32,456	31,742
営業利益	9,362	8,601	9,218	9,168	10,824
経常利益	9,171	8,554	8,750	8,966	10,329
当期純利益	3,730	4,108	4,400	4,319	5,083
包括利益	—	—	—	4,199	5,351
純資産額	75,617	78,657	81,868	84,577	103,573
総資産額	191,681	187,093	222,135	208,697	206,243
1株当たり純資産額(円)	917.61	954.52	993.52	1,028.21	1,020.92
1株当たり当期純利益金額(円)	45.29	49.87	53.41	52.49	54.44

Wholesale

卸壳事業



多様性で、ニッチを深耕

幅広い事業をラインナップ

卸売事業の大丸興業は、日本、中国、アセアンの3極を中心にビジネスを展開する商社として多種多様な製品・サービスを提供し、原料調達からアフターケアに至るまで、すべての業務でお客様にご満足いただけるよう、時代と市場ニーズへの対応に取り組んでいます。

主な取扱商品は、製品分野では、化学品、包装資材、金属樹脂加工品、住宅・建築素材、電子部品、食品など、サービス分野では、情報システムに関するソリューション提案、損害・生命保険代理店業を通じた保険サービスの提供など、幅広い事業を展開しています。また、百貨店酒売場の業務運営を受託する酒類リテール事業も行っています。

中国、アセアンでの事業展開を強化

大丸興業は、国内では東京、名古屋、大阪など6拠点、海外では上海、香港、南沙、煙台、台北、バンコク、ホーチミン、ヤンゴン、ジャカルタの9拠点、合計15の営業拠点を有しています。

海外拠点のある中国、アセアン地域の人口は約19億人と、世界人口70億人の約3割を占めています。GDPは、現在、世界全体の約12%にとどまっていますが、豊富な労働力や天然資源を背景に、今後さらに経済成長が見込まれる地域です。

これまで同社の海外事業は、国内外から原材料や商品・製品を仕入れ、国内のお客様に納品するビジネスが中心でしたが、今後は中国、アセアンに多くの拠点を持つ強みを活かし、海外事業を強化していきます。2012年1月にはアセアン地域における事業基盤構築のため、タイに現地法人「大丸興業タイランド」を設立。タイ国内での購買・販売、および輸出入業務を行うとともに、アセアン地域の中核拠点として域内の4拠点を活用し、取引の活性化、拡大をはかっていきます。また、中国市場については、上海にある「大丸

興業国際貿易」を起点として、電子デバイス分野の強化や中国国内ビジネスの拡大をはかっていきます。

成長分野へ重点化

こうした海外拠点を活用するとともに、各事業における成長分野へ重点化した取り組みを進めることで、持続的な成長を目指しています。

具体的な事例として、金属樹脂加工分野では、自動車の技術革新が電気へと大きく転換していく中で、環境対応車向け量産部品の納入に向け、試作案件から積極的に取り組んでいきます。化学品分野では、新たに台湾の化学品原料メーカーと販売代理店契約を結び、取り扱い原材料の拡充によって売上の拡大をはかります。また、食品分野では、中国の加工業者を通じて日本に輸入している北欧産水産加工品の品目の拡大とともに、新たに日本産牛肉の輸出ビジネスを計画しています。

グループ各事業とのシナジー創出

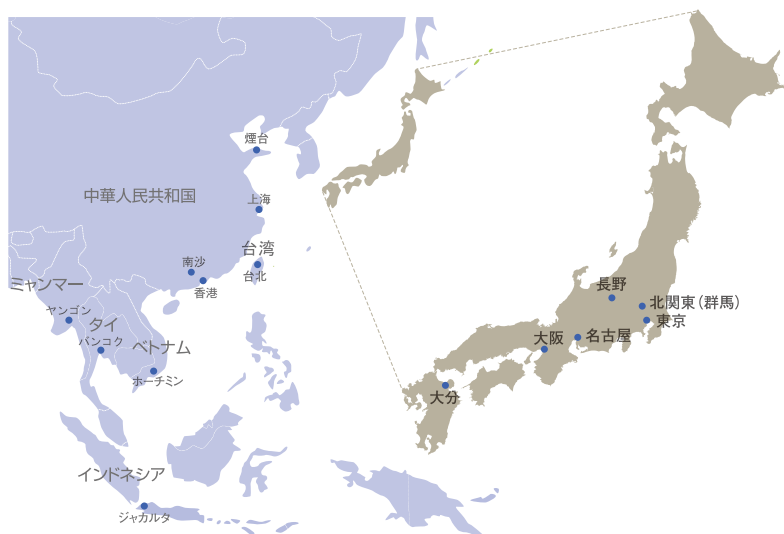
大丸興業は、海苔、椎茸、カニ缶、調味料などの中元・歳暮ギフト好適品を大丸松坂屋

百貨店と共同開発し、全国の大丸、松坂屋の各店で販売しています。原材料の選別や加工方法等、品質基準を明確にし、生産から納品までを一手に請け負い、原産地証明や生産エビデンスも万全で消費者の方々にこだわりの商品を安心とともにお届けしています。

また、同社はワインや食材をフランス・イタリアから直輸入し、大丸、松坂屋の各店で販売しています。フランスの著名シェフ ポール・ボキューズ氏の推奨ワインをはじめ、品質・香り・風味にこだわり作り上げられた逸品をセレクトし輸入しています。

こうしたノウハウを活かし、2010年から大丸松坂屋百貨店の店舗において、酒売場の運営を受託しリテール分野に参入。2013年3月現在では大丸心斎橋店、梅田店、東京店、京都店、神戸店、札幌店、松坂屋名古屋店、静岡店の計8店舗を運営しています。このような、企画・調達から販売までを一貫して請け負う売場運営の受託は、百貨店の業務運営の効率化にも寄与しています。

今後、百貨店だけでなく、通販事業や建装、レストラン等グループ内各企業との連携を深め、さらなるシナジーを追求していきます。



International Market

海外マーケットへの
取り組み



成長を求め グループで海外市場に挑戦

海外は有望な成長市場

少子高齢化、生産年齢人口の減少により国内消費市場は、今後ますます縮小することが予測され、グループとして持続的な成長を実現するためには、海外の成長する市場に挑戦していくことが重要と考えます。特に急速な拡大・発展を続ける中国、アセアン地域は当社グループの事業にとって有望な成長市場と捉えています。こうした地域への事業展開に関して、国情や事業特性を考慮しつつ、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

中国での百貨店事業展開に着手

中国・上海市は、人口2,300万人を擁する中国随一の商業都市。農村部からの急激な人口流入により、近年急速に都市化が進行し、2005年からの5年間で、実に520万人の人口が増加しました。また、首都・北京市とともに富裕層が多い都市のひとつとしても知られています。

上海市の中心地・人民広場近くに、市内で第2位の売上を誇る百貨店「新世界城」があります。この「新世界城」を経営する上海新世界股份有限公司を筆頭株主とする上海新南東項目管理有限公司は、現在、上海有数の商業地である黄浦区163号街区に、延床面積約11万㎡規模の本格的な百貨店を建築中です。当社は、2012年5月、上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、同百貨店を中国で屈指の高級百貨店にするために当社が支援・協力することについて基本合意しました。同百貨店には、当社から店長を含む10名程度の人材を派遣。当社が持つマーケティング力、お取引先との関係、店づくり・接客サービスのノウハウなどを活かし、開業前の店づくりから、開業後の販売促進・固定

顧客づくりなど、日本の百貨店づくりと運営ノウハウを取り入れた店舗運営について技術支援をしていきます。

新店舗の名称は「上海新世界大丸百貨（仮称）」。

富裕層、中間層をターゲットに、高級ブランドのテナントなどを多数揃え、中国屈指の高級百貨店の開設を目指します。

今回の事業提携において、現地の小売ビジネスを実際に経験することで、中国でのビジネスノウハウを取得することができると考えています。また、上海をはじめ中国で「大丸」の認知度を高めることによって、来日した中国人旅行客の大丸店舗の利用増、売上増も期待できます。当社は今回の事業提携を機に、有望市場である中国での百貨店事業展開に取り組んでいきます。

黄浦区163号街区プロジェクト概要

- 店名：上海新世界大丸百貨（仮称）
- 住所：上海市黄浦区 163号街区
- 規模：土地面積 13,709.3㎡
建物延床面積 11.6万㎡
階別構成 地上7階～地下5階
うち百貨店は地上7階～地下2階
- 事業主体：
上海新南東項目管理有限公司
（上海新世界股份有限公司が49%出資）
- スケジュール：
2015年初め開業予定（着工済み）

SLH社との共同による 「プラザ」事業がいよいよ始動

当社は2011年3月、「プラザ」など複数の小売事業を展開する株式会社スタイリングライフ・ホールディングス（以下SLH社）の株式を49%取得し、持分法適用関連会社としました。

SLH社は、国内で日本を代表する雑貨販売ブランドである「PLAZA」を展開しています。当社はSLH社と共同で、この「PLAZA」の

編集を核として、出店する地域のマーケットに適合した商品サービスを提供する新ブランド「PLAZA TOKYO」を開発。2012年8月、アジア大都市圏への集中的な出店を推進するため、台北市に杰福爾柏樂股份有限公司（JFR PLAZA Inc.）を設立し、2013年3月には、台北市・太平洋そごう復興館5階に1号店を出店しました。今後は、台北における事業を軌道にのせたうえで、台中や高雄など台湾の他の都市、さらには成長著しい他のアジア諸国への展開を想定し、将来的にはアジア全域で100～200店舗を展開するビジネスに育てていきたいと考えています。

新会社概要

- 社 名：杰福爾柏樂股份有限公司
（ジェフオールボーラーグフンヨウシェンコンスー/英文表記JFR PLAZA Inc.）
- 設立日：2012年8月20日
- 所在地：台湾 台北市
- 資本金：185百万NTドル（設立時レートで約5億円）



PLAZA TOKYO 1号店

グループをあげて積極的な取り組みを推進

一方、グループ会社のJ.フロント建装は、中国での商業施設設計の受注を目指して2011年12月、上海に駐在員事務所を開設。卸売業の大丸興業も、アセアン地域での事業拡大を目指して、2012年1月、タイに現地法人を設立しました。グループ会社においても各社の強みを活かした積極的な海外展開を進めていきます。



松坂屋美術館エントランス

アートのある暮らしを提案

美術館・ミュージアム

古典美術から現代アートまで、国内外の人気作家などをより気軽に身近にお楽しみいただけるよう、当社百貨店主要店舗内に設置した美術館、ミュージアムや多目的ホールにおいて、絵画、工芸、写真、版画など、幅広い分野の話題性あふれる展覧会や各種イベントを随時開催し、ご来店のお客様に心豊かな生活のご提案と地域への文化貢献をはかっています。



岩合 光昭《ギリシャ・ミコノス島》2012年
©Mitsuaki Iwaga



清川 あさみ《もう1つの場所「蝶類」》
©Asami Kiyokawa

2012年度の主な開催実績

- 京都・清水寺成就院奉納襖絵
風の画家 中島潔が描く「生命の無常と輝き」展
(松坂屋美術館)
- 歌川国芳展
～奇想の浮世絵師による江戸案内～
(大丸神戸店)
- 平山郁夫展 次世代へのメッセージ
(大丸京都店)
- マルク・シャガール展 ～油彩、版画、タピスリー～
(松坂屋美術館)
- 再興第97回 院展
(大丸心齋橋店、松坂屋美術館)

2013年度の主な開催予定

- 岩合光昭写真展「ねこ歩き」
(大丸心齋橋店)
- 清川あさみ 美女採集
(大丸梅田店)
- 羽海野チカ原画展 ～ハチミツとライオン～
(大丸京都店)
- トミカ・プラレールフェスティバル
(大丸神戸店)
- 観阿弥生誕680年 世阿弥生誕650年記念
観世宗家展
(松坂屋美術館)
- 再興第98回 院展
(大丸心齋橋店、松坂屋美術館)



重要文化財
染分縷子地御所車花鳥文様織箔小袖(江戸時代初期)

国の重要文化財を含む
貴重な染織品の数々を所蔵

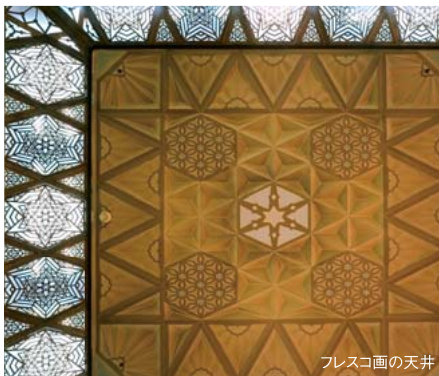
当社が2011年に設立した「一般財団法人 J.フロント リテイリング史料館」では、当社グループが所蔵する文化遺産を未来に継承するとともに、学術文化に寄与することを目的として、国の重要文化財指定を受けた江戸時代の小袖など、貴重な染織品1,300余点の維持管理、公開・展示運営を行っています。

2011年度には、これらの衣装を一同に展示する「松坂屋コレクション」を松坂屋美術館にて開催したほか、国立能楽堂での「能装飾能面展」に120点、京都文化博物館での「京の小袖」特別展に77点の史料の貸し出しを行い、大きな反響を呼びました。

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



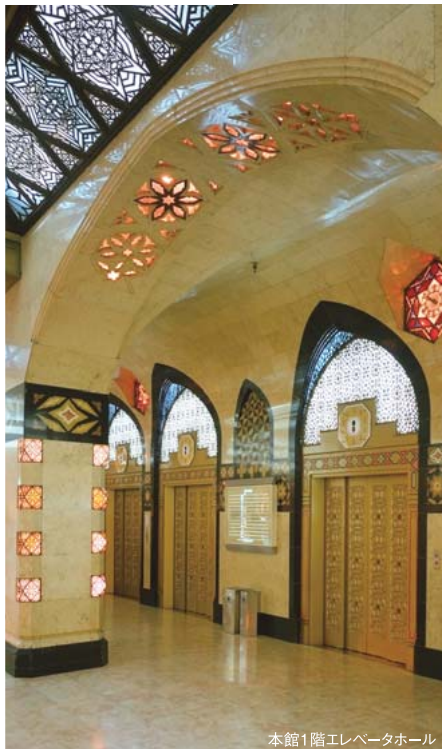
光と色彩の天井



フレスコ画の天井



レリーフ天井



本館1階エレベータホール



ステンドグラス時計



孔雀のレリーフ

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、現在の心斎橋店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(大正3年)。それから数年経った1918年(大正7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(大正11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(大正14年)、そして1932年(昭和7年)の第3期、翌1933年(昭和8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、中央の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。



大丸心斎橋店



イソップ寓話のステンドグラス



本館中2階(メザニン)

Human Resource

人材育成



クリエイティビティを発揮し、 挑戦し続ける「自己変革型人材」を育成

J.フロント リテイリングは、新百貨店モデルをはじめとする「業態変革レベル」の改革に取り組むため、求める人材像を、「クリエイティビティと挑戦をもとに自己変革し、新たな価値を生み出す人＝自己変革型人材」とし、グループ全体の多様な事業領域で活躍出来る人材の育成に取り組んでいます。

人材育成の考え方

現場におけるOJTと、これを補完するOffJTの組み合わせで知識やスキルを修得する育成に加え、困難な課題に挑戦する中で知識やスキルを活用することによって生まれる気づき・内省を通じて自己革新を引き出す、職場のマネジメントと個人の自律的な成長力を組み合わせた育成－OJD (On the Job Development) の仕組みで人材育成を進めています。

成長の基盤となる仕事の領域については、百貨店分野にとどまらず、今後の新たな事業展開に備えて、グループレベル、新規事業への対応、グローバルなど、新たな領域に広げて取り組んでいます。

2012年度の主な取り組み

①部長研修

経営改革の実現に向けた組織運営力の向上と、成長戦略の実践により成果拡大をはかることを目的とした研修を実施しました(上期・下期各1回)。

②店・本社ファミリーミーティング

成長戦略実現に向けた現場力、カウンセリング力の向上を図る一連の取り組みとして、各店の営業部門、ミドル部門、本社ミドル部門が協働で新たな視点の集客施策を検討するミーティングを各店店長主催で実施しました(直営9店舗で実施)。

③マネジャー・バイヤー研修

自主運営、ショップ運営のそれぞれの運営形態別に、経営改革と成長戦略の実践に向けた組織運営力向上を目的とした研修を行いました。また2011年9月にスタートした自主事業統括部については、新たな業務設計の定着と業務遂行の精度アップを目指して、OJTとOffJTを組み合わせた研修を実施しました。

その他の取り組みとして、キャリアステージ早期段階における「自己変革力」の強化に向け、入社後3年間ビジネスマンとして必要とされる能力・知識・スキルを集中的に学ぶ「JFRエントリースクール」(79名)、27歳、30歳社員全員を対象としたキャリア開発研修(108名)、変革型リーダーを育成する公募型

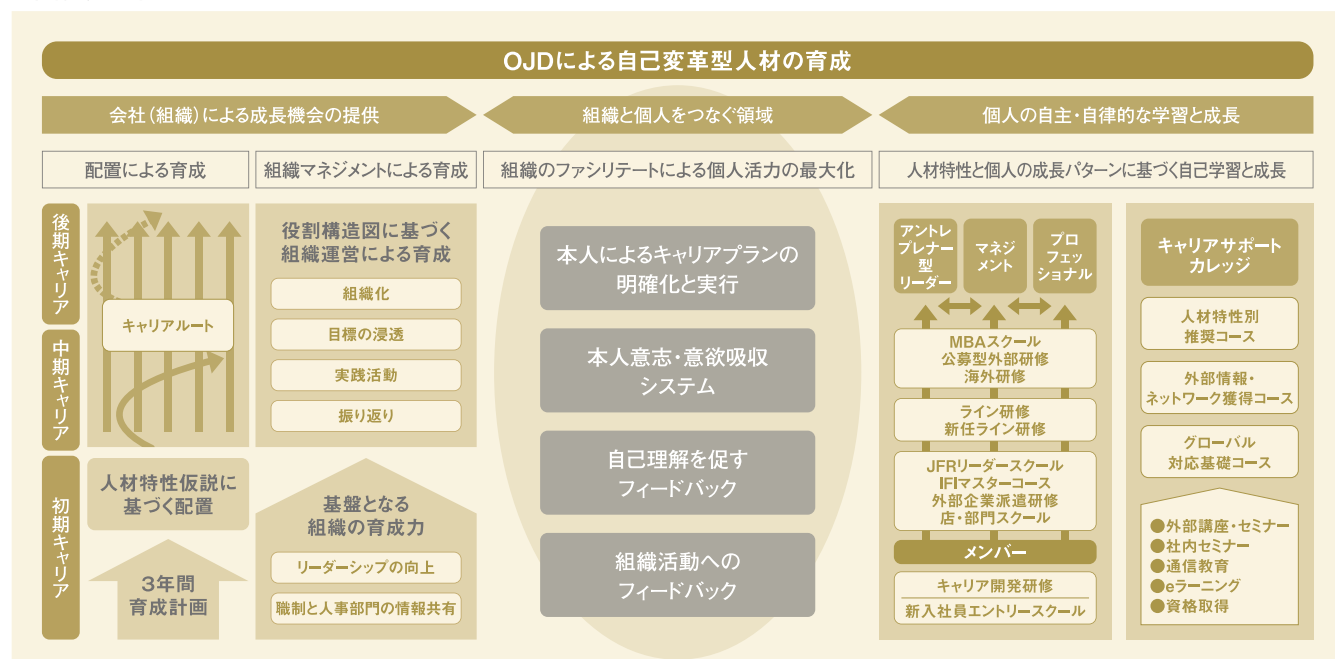
スクール「JFRリーダースクール」(21名)を実施しました。また将来の経営を担う人材の育成を目的としたビジネススクール派遣(MBA社会人大学院8名、IFIビジネススクール1名)、他企業に派遣して優れたノウハウを学ぶ外部企業派遣研修(2名)などを実施しました。

さらに「自分のキャリアは自分で創る」という「キャリア自律」の考え方に基づく自己啓発社内スクール「キャリアサポートカレッジ」のメニューの充実に取り組み、2012年度は社員、パートナー、お取引先従業員の方を含め約1,200名が参加しました。

今後の取り組み

今後は従来にない多様な事業領域においてクリエイティビティを発揮し、挑戦し続ける人材の育成を目指し、「アントレプレナー型リーダー」「マネジメント」「プロフェッショナル」など、各人の人材特性に応じた適正配置を実施し、困難な課題を与え、仕事の成果を検証するプロセスを繰り返すことにより、個人の成長と組織成果の最大化をはかっていきます。同時にそれぞれの人材特性に応じた多様な能力開発メニューの開発・充実に取り組んでいきます。

人材育成の基本構図



CSRの基本的な考え方

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

◆J.フロント リテイリング グループ理念

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

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

◆グループビジョン

百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位を確立する。

◆CSRの基本コンセプト



◆ISO26000に基づくCSR7つの取り組み課題



1 組織統治

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

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

コーポレートガバナンス体制

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

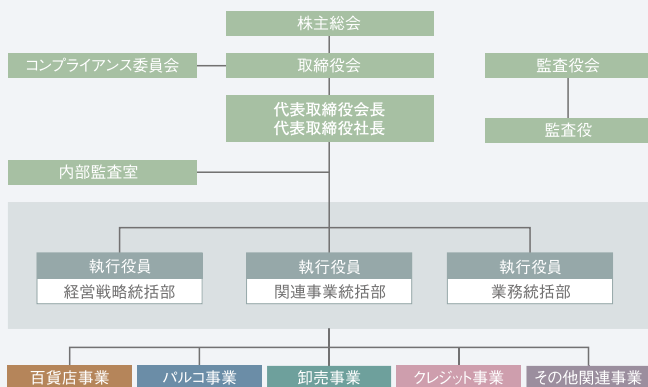
全社組織においては、3つの統括部（経営戦略統括部、関連事業統括部、業務統括部）による組織の役割・責任・権限の明確化を図り、監督機能の強化、J.フロント リテイリンググループ全体の内部統制システムの充実に図っています。また、経営体制においても執行役員制度を導入し、経営の意思決定と執行の分離を図り、より迅速な意思決定ができ、実行のスピード化を図るための経営機構を構築しています。

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

会社の機関及び内部統制システムの整備状況

J.フロント リテイリングは監査役会設置会社であり、3名の社外監査役を招聘し、より公正な監査を実施できる体制としています。さらに、コンプライアンス経営に係る取締役会の諮問機関として、常勤取締役、常勤監査役および顧問弁護士をメンバーとする「コンプライアンス委員会」を設置するとともに、併せて社外（顧問弁護士）にも通報窓口を置くJFRグループの内部通報システムとして、グループ各社で勤務するすべての者が利用できる「JFRグループコンプライアンス・ホットライン」を設置するなど、コンプライアンスに係る諸課題の解決に向けて取り組んでいます。

◆コーポレートガバナンス体制及び内部統制の仕組み



取締役会の開催状況と社外取締役

意思決定機関としての取締役会は、取締役10名（うち社外取締役2名）で構成し、会長の主宰により監査役の出席のもと原則月1回開催し、法令または定款に定めるもののほか、取締役会規程に定める事項を審議・決議しています。

2012年度に計18回開催された取締役会では、予算や決算の承認をはじめ、「中国上海市黄浦区での百貨店新設・運営に関する事業提携」「株式会社パルコ株式に対する公開買付けの開始及び同社との資本業務提携契約の締結」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、高山剛氏および橘・フクシマ・咲江氏の2名を招聘しています。両氏は業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場にあり、高山氏は事業法人の経営者としての豊富な経験・実績・見識を、また橘・フクシマ氏はグローバルな視野を持つ人材の活用、国内外企業の経営戦略策定に関する豊富な知識・経験・見識をJ.フロント リテイリングの経営に反映していただくことを期待しています。

監査機能

J.フロント リテイリングは、監査役5名（うち3名は社外監査役）を置き、監査の方針・方法を決定するとともに、監査に関する重要な事項については、取締役会に意見反映できる体制をとり、経営機構の健全性を支えています。また、社長直轄機関である内部監査室を設置し、年間の監査計画に基づき、J.フロント リテイリングおよびJ.フロント リテイリンググループ各社の日常・決算業務について、その業務プロセスの適正性、有効性を検証します。また、重要な事項については、取締役会、監査役会へ適切に報告する体制をとっています。

内部統制システム

J.フロント リテイリングは「内部統制システム構築の基本方針」に則り、内部統制の整備を行っています。財務報告に係る内部統制については、整備・運用機能を有する業務統括部総務部と独立評価機能を有する内部監査室の各々の部門がその役割・権限を明確にしながら両方で協議を重ねることにより適正な評価を行います。

リスクマネジメント

業務運営上のリスクについては、社長および統括部長を統括責任者として、部門に即したリスクの評価・管理を行い、重要なリスクについては管理状況を取締役に定期的に報告しています。認識された事業運営上のリスクのうち、特に重大な案件については、グループ戦略会議で対応方針を審議・決定し、各所管部門がこれを実行することでリスクの発生を防止します。

事業リスクの多様化・複雑化が進んでいること、危機事象発現時の迅速・的確な対応が企業に対する社会的要素として高まっていること等に対応し、危機管理の基本方針・枠組みについて定めた「危機管理ガイドライン」を制定しています。また、地震災害や新型インフルエンザ発生を想定した「事業継続計画（BCP）」を策定し、緊急対策本部の設置基準や構成要員等を明確にするとともに、災害発生時の初動態勢、事業継続のための非常時優先業務や、非常時緊急対応手順等について定めています。

コンプライアンス経営の実践

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

社則や業務マニュアルによるコンプライアンスの実践

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

◆コンプライアンス行動原則・行動規範の4つの視点

- 1 お客様第一主義の徹底
- 2 健全な成長と発展のための高質経営の推進
- 3 個性と能力が尊重され、公平で活気のある組織づくり
- 4 社会への貢献（社会と共生する良き企業市民）

実践状況のモニタリング

コンプライアンスの方針や規則が確実に実践されていることをチェックするため、各事務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、その指導の下で改善対策に取り組む体制になっています。

2 人権

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

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

「人権問題啓発推進委員会」の設置

◆ 構成

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

◆ 活動テーマ

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

◆ 活動内容

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

「ハラスメント」防止に向けて

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

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

3 労働慣行

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

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

J.フロント リテイリングは、効率的な組織要員構造改革の推進やそれらを下支える人事制度改革の整備に加え、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充実や人材育成支援制度を設けるなど、人材の活性化に向けた仕組みづくりを推進しています。

ワーク・ライフ・バランス

◆ ワーク・ライフ・バランスを前提とした諸制度の整備と実施

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

各種休暇制度および勤務制度の整備と取得啓発

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

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

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

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

健康管理への取り組み

◆ 健康管理対策

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

J.フロント リテイリングでは、従来の健康対策はもちろんのこと、メンタルヘルス関連の疾病発症が増加傾向にあるため、企業経営、人事労務管理上からも重要な課題ととらえ、身体の健康のみならず心の健康のケアへの対策も推進しています。具体的な取り組み内容は以下のとおりです。

疾病構造の変化を踏まえ、疾病の一次予防に重点を置いた取り組みを推進しています。

疾病予防策 として、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健診と婦人科健診を実施しています。

身体の健康と心の健康の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ます。

それらの結果等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ます。

◆ メンタルヘルス対策

以下の4つのケアを継続的かつ計画的に実施しています。

ストレス診断（生活状況調査）等による「セルフケア」

マネジャー研修等による「ラインによるケア」

保健指導等の実施による「社内産業保健スタッフによるケア」

専門機関等による「社外資源によるケア」

雇用機会の維持・創出とダイバーシティへの対応

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

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

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

4 環境

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

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

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

J.フロント リテイリング 環境方針

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

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

資源・エネルギーの有効活用	CO ₂ 排出量の削減	廃棄物の削減と再資源化
環境にやさしい商品・サービス・情報の提供	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。

環境マネジメントシステム

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

※JFRグループ企業も、百貨店とともに環境活動に取り組んでいます。

(大丸松坂屋セールズアソシエーツ、大丸松坂屋友の会、JFRカード、ディンプル、J.フロントフーズ、JFRオフィスサポート、JFRサービス)

◆環境にやさしいライフスタイルの提案

大丸、松坂屋各店では、環境活動の重点項目として、生活の中にスマートに「エコ」を取り入れるための提案に努めています。東日本大震災以後、被災地支援に向けた復興アクションや原発事故に端を発する電力使用量制限令に対応した節電生活応援フェアなど、社会情勢の変化やお客様のご要望にお応えした商品提案やイベントの展開に積極的に取り組んでいます。

2012年夏「SMART COOL BIZ」を推進

2012年の大丸松坂屋百貨店のクールビズスタイルは、2011年のウルトラ・クールビズの進化形「SMART COOL BIZ」として、おしゃれでスマートなクールビズスタイルを提案しました。また、お客様がスマートに着こなすクールビズの参考になるようなスタイリングをiPadで検索できる「SMART COOL BIZ Navi」の検索システムを店頭に導入し、オススメのスタイリング90通りをお客様にご紹介しました。



(左)
お洒落でスマートなクールビズスタイルを帽子、チーフなどの洋品を合わせてトータルに提案(大丸東京店)

(右)
「SMART COOL BIZ Navi」のファッション提案に基づいた紳士服スタイル・コレクション(大丸神戸店)

◆低炭素型社会の構築への貢献

J.フロント リテイリングでは、CO₂を削減し、地球温暖化を防止するためにさまざまな省エネに取り組んでいます。設備の更新や改裝時・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。

2012年夏の電力需給と節電対応について

2012年の夏場(7月～9月)における政府および各電力会社からの節電要請に基づき、大丸、松坂屋の各店舗では、特に需給関係の厳しい関西地区店舗において、節電対策メニューを準備するとともに、計画停電が実施された場合に備えて、想定される節電対策を店舗客用設備や後方部門で策定し、課せられた目標数値を各地区で達成いたしました。

節電の取り組み強化策として、①店舗照明のLED化の推進、②店頭照明の一部間引き、③エレベーターの一部運行停止、④空調機器の運転時間の短縮を進めたほか、後方部門の取り組みとして、⑤空調温度の設定基準28℃以上の遵守(室温が高くなる場所には扇風機を設置)、⑥プルスイッチの利用等による照明管理の徹底(離席時のこまめな消灯を徹底)、⑦パソコン等の事務用機器の使用抑制(事務所内の消費電力の割合の大きいパソコン等の使用を抑制)、⑧階段の利用の促進(2up 3down運動)などを全社を挙げて推進しました。

店舗照明のLED化を推進

既存照明をLED照明へ変更することにより使用電力及びCO₂の削減に努めています。

東日本大震災後、各地区の電力会社の需給バランスおよび政府による節電要請に対応して、大丸、松坂屋の各店舗照明のLED化を積極的に進め、2012年10月までに、全店舗内LED交換対象照明器具灯数約45万2千灯の約三分の一にあたる15万5千灯をLEDに更新しました。従来照明器具と比べ、電力使用量で年間約1,969万kwh、

CO₂排出量で年間7,208トンの削減を見込みます。

またLED照明はハロゲンライト等と比較して発熱量が大幅に少ないため、店内冷房の効率化にも大きく寄与します。

増床グランドオープンにあわせてLED化を推進
(大丸梅田店)



◆循環型社会の構築への貢献

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

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。

スマートラッピングの推進

日本百貨店協会のキャンペーンとして、お客様に用途に応じて包装を選んでいただくことで、紙袋やレジ袋、包装紙の削減につなげることを目的にスマートラッピングを推進しています。店頭POPやポスターの掲示、店内放送などにより、お客様にメリハリのある包装へのご協力を呼びかけています。

大丸松坂屋百貨店「オリジナルエコバッグ」の販売

省資源化の推進とマイバッグの利用によるゴミ削減のため、オリジナルエコバッグを大丸、松坂屋全店舗で販売しています。2012年4月から、より多くのお客様にお持ちいただけるよう、デザインも一新しました。

海外著名ブランドでも活躍中のテキスタイルデザイナー
協阪 克二氏/SOU・SOUによるデザイン [税込] 500円



廃棄物の削減と再資源化

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

5 公正な事業慣行

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

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

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

◆公正取引の推進

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

◆企業情報の適切な管理・開示

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

◆インサイダー取引の禁止

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

◆反社会的な勢力との断絶

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

6 消費者課題

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

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

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

品質管理の徹底

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

「食」の品質管理

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

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

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

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

安心安全な店づくり

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

大丸、松坂屋各店では自衛消防隊を組織し、通報・消火とお客様の避難誘導を迅速に行えるよう店舗の勤務者全員参加の訓練を定期的に行っています。また、震度5弱以上の地震発生時には緊急地震速報を受信し、リアルタイムで自動的に館内放送を行えるシステム※を導入しています。緊急時の行動マニュアルに基づく避難誘導訓練を繰り返し実施し、いざというときにも反射的に最適な行動がとれるよう徹底しています。

2011年3月11日の東日本大震災の地震発生時においても、首都圏各店では訓練に基づき、迅速かつ安全にお客様の避難・誘導を行うことができました。また、大丸松坂屋百貨店では、AED(自動体外式除動器)を全店に設置するとともに、従業員への訓練を継続的に実施して、緊急事態における救命対策の強化をはかっています。

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



大丸東京店の防災センターでは、各種モニターで集中コントロールし全館の安全確認を行っています。



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

◆震災時の帰宅困難に陥ったお客様への対応の整備

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

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

(※2013年3月現在、約400社と締結)

7 コミュニティへの参画および発展

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

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

社会貢献活動

チャリティバザールや募金活動の実施

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

「ペットボトルキャップを集めて、世界の子どもたちにワクチンを届けよう!」

大丸、松坂屋では、「ペットボトルキャップを集めて、世界の子どもたちにワクチンを届けよう!」のキャンペーンを2009年のクリスマス・キャンペーンと連動させてスタートさせました。

店頭には、さくらパンダのキャップ回収BOXを設置し、地域のお客様や学校・企業などの賛同団体からペットボトルキャップを回収。届けられたキャップは、NPO法人「Reライフスタイル」を通じてリサイクル業者に引き取られ、その対価を認定NPO法人「世界の子どもにワクチンを日本委員会(JCV)」に全額寄付し、世界の子どもたちにワクチンが届けられます。取り組み開始以来の累計回収量は、2013年5月までで約4,600万個。ポリオワクチン換算では約8万7千人分になりました。子どもたちは、未来に伝えるもっとも重要な財産です。地域の皆さまのご協力を得て、大丸、松坂屋は、子どもたちの健康を守るこの活動を継続して推進してまいります。



大丸心齋橋店北館1階に設置した大看板と、ペットボトルキャップ回収BOX

ワクチンがあれば
助かる命は、
1日に約4,000人※と
言われています。

※WHO/UNICEF
「予防接種報告」
2012年3月調べによる。

「全社ピンクリボン・キャンペーン」を実施

2012年10月の「ピンクリボン月間」には、東芝様、からだにいいこと社様からご協賛いただき、大丸、松坂屋の各店において懸垂幕やトイレステッカーによる告知活動や、啓発小冊子の配布、マンモグラフィー検診車の見学会(松坂屋豊田店、松坂屋上野店、大丸ららぽーと横浜店)、マンモ機器の体験会(松坂屋名古屋店、博多大丸)を実施し、啓発活動を推進しました。

各店店頭では、当社オリジナル「さくらパンダのピンクリボン・マーク」の統一POPで対象商品を紹介するなど、お取引先とも連携してキャンペーンを推進したほか、ボールポキーズではピンクリボンへの思いを込めたハート・メロンパンや焼きハート・ドーナッツなどの各種のパンを販売しました。

また、各店案内所等でピンクリボンピンバッジを販売し、その販売代金242,858円と店頭募金67,747円をNPO法人「J.POSH(日本乳がんピンクリボン運動)」に寄付いたしました。



「TOSHIBAマンモグラフィー検診車」による見学会を実施(松坂屋上野店パンダ広場)



ボールポキーズのピンクリボン限定オリジナルパン「ハート・メロンパン」(税込525円)

松坂屋名古屋店は、「ピンクリボン フェスティバル実行委員会」が実施する「ピンクリボンスマイルウォーク」(朝日新聞社、日本対がん協会、メーテル主催)に参加したほか、大丸札幌店は、夜間外壁をピンク色にライトアップしました。

また、2010年度よりJ.POSHのオフィシャルサポーターとして継続的にピンクリボン運動を支援するJFRカード(株)は、会期中「さくらパンダカード」にご入会頂いた方への抽選による「乳がん検診」のプレゼントや、期間中の売上の一定割合をJ.POSHに寄付する活動を実施いたしました。



松坂屋名古屋店は、「ピンクリボンスマイルウォーク」に参加(5kmスマイルウォーク出発前に準備体操)



大丸札幌店の外壁をピンク色にライトアップ

「東北支援 日本に笑顔を!」

大震災発生から1周年となる2012年3月には、大丸松坂屋全店において、さくらパンダのチャリティピンバッジの販売および店頭募金を実施するとともに、被災地の子どもたちへの応援メッセージを募集しました。

さくらパンダピンバッジ(税込200円)を、店頭でお客様へチャリティ販売したほか従業員へも同時に販売し、その寄付額は617,085円にもなりました。同時に実施した店頭募金に寄せられた425,105円と合わせて、認定NPO法人「世界の子どもにワクチンを 日本委員会(JCV)」が行う、東日本大震災支援「JCV 子どもの笑顔プロジェクト」(Kids Smile Project)に寄付いたしました。



さくらパンダピンバッジ(税込200円)は多くのお客様のご協力で早期に完売するお店が続出しました。春のサンクスフェスティバルでは、さくらパンダが募金活動にも参加しました。

さくらパンダとともに被災地を訪問

「JCV 子どもの笑顔プロジェクト」(KSP)は、被災地の幼稚園や児童館などにホスピタルクラウンなどが訪れ、子どもたちに元気と笑顔を届ける活動です。大丸松坂屋百貨店は、この活動に協賛して、チャリティピンバッジの収益金の一部や店頭募金を寄付しています。

2012年4月7日には、さくらパンダが大道芸人やマジシャンと共に、仙台市の「港南会館」と「高砂児童館」の2箇所を訪れ、隣接する仮設住宅や近くに住む子どもたちと一緒に楽しい時間を過ごすとともに、大丸、松坂屋の店頭で寄せられた応援メッセージを約700枚ご紹介し、手渡しさせていただきました。

芸術・文化への貢献

◆J.フロント リテイリング史料館

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

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

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



大丸呉服店 東京店(明治時代)



いとう呉服店(松坂屋)名古屋店(明治時代)

過去の活動実績

◆大丸松坂屋百貨店の省エネルギー・廃棄物処分量の削減



※2010年度を基準年とし、2011年度、2012年度は原単位に基づく。
 ※大丸梅田店、松坂屋銀座店を除く既存店ベース
 ※エネルギー使用量は、電気、ガス、ガソリン、軽・重油などの総使用量の原油換算値(単位: キロリットル)
 ※包装資材使用量は、包装紙、ショッピングバッグ、紙製袋、食品ポリ袋などの重量(単位: トン)
 ※廃棄物処分量は、一般ゴミ、食品生ゴミ、産業廃棄物等の総排出量からリサイクル分を除いた重量(単位: トン)
 ※食品廃棄物処分量は、廃棄物処分量に含まれる。

原単位について

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

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

大丸・松坂屋全店		2009年度 (3ヶ月間)	2010年度	2011年度	2012年度
ペットボトルキャップ 回収量	年度計	1,900千個	10,200千個	14,200千個	16,300千個
	対前年	—	—	+39%	+15%
ポリオワクチン換算量	年度計	3,500	19,600	26,700	31,200

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

◆チャリティ支援 (単位: 千円)

支援先	支援内容	2011年度	2012年度
日本赤十字社	東日本大震災支援	75,127	118
世界の子どもにワクチンを 日本委員会(JCV)	ワクチン支援 ^(注1)	1,380	172
	子どもの笑顔プロジェクト (Kids Smile Project)	1,874	3,620
日本ユニセフ協会	東日本大震災支援	664	—
J.POSH	ピンクリボン運動	650	683
東日本の未来・子供達を 応援するための基金 ^(注2)	日本百貨店協会共同販促 「デパート・キティ」 携帯ストラップのチャリティ販売	2,428	2,110

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

大丸の歴史



創業者・下村彦右衛門正啓



1926年に開店した大阪店



歌川広重が画いた大伝馬町の江戸店

大丸名物となった借傘は
浮世絵にも画かれた1914年、大阪初登場となった
大阪店のショーウィンドウ

1922年、第1期工事が完成した大阪店

1717〈享保2年〉

1726〈享保11年〉

1728〈享保13年〉

1736〈元文元年〉

1743〈寛保3年〉

1837〈天保8年〉

1907〈明治40年〉

1910〈明治43年〉

1912〈明治45年〉

1913〈大正2年〉

1920〈大正9年〉

1922〈大正11年〉

1927〈昭和2年〉

1928〈昭和3年〉

1947〈昭和22年〉

1948〈昭和23年〉

1949〈昭和24年〉

1950〈昭和25年〉

1953〈昭和28年〉

1954〈昭和29年〉

1959〈昭和34年〉

1960〈昭和35年〉

1971〈昭和46年〉

1983〈昭和58年〉

1987〈昭和62年〉

1991〈平成3年〉

1995〈平成7年〉

1997〈平成9年〉

1999〈平成11年〉

2000〈平成12年〉

2002〈平成14年〉

2003〈平成15年〉

2005〈平成17年〉

2006〈平成18年〉

2007〈平成19年〉

- 下村彦右衛門正啓が京都伏見に呉服店「大文字屋」を開業。(大丸創業)
- 大阪心齋橋筋に大阪店「松屋」を開き、現金正札販売をはじめる。
(現、心齋橋店現在地)
- 名古屋本町4丁目に名古屋店を開き、初めて「大丸屋」と称する。
- 「先義後利」の店はを全店に布告。
- 京都・東洞院船屋町に大丸総本店「大文字屋」開店。
- 江戸日本橋大伝馬町3丁目に江戸店開業。
- 大塩の乱起こる。「大丸は義商なり、犯すなかれ」と、焼き打ちをまぬがれる。
- 資本金50万円で「株式会社資会社 大丸呉服店」を設立。
- 江戸店、名古屋店を閉鎖。
- 京都店が現在地に開店。
- 神戸・元町に神戸支店開業。
- 資本金1,200万円で「株式会社大丸呉服店」を設立。
- デパート業界で初めての週休制(月曜定休日)を実施。
- 神戸店が現在地に移転し開店。
- 大阪店(現、心齋橋店)にデパート業界初の「染色試験室・衛生試験室」
(現、消費科学研究所)を開設。
- 商号を「株式会社大丸」に改める。
- 高知大丸開店。
- 大丸興業(株)を設立。
- 鳥取大丸を関係百貨店とする。
- 下関大丸開店。
- 博多大丸開店。
- 東京駅八重洲口に東京店開店。
- オリジナル紳士服「トロージャン」誕生。
- ピーコック産業(株)(のちの(株)大丸ピーコック)を設立。
- (株)大丸リース&サービスを設立。
- (株)レストランピーコックを設立。
- CISを導入、新しいマークを制定。
- 大阪ターミナルビル「アクティ大阪」に梅田店開店。
- 神戸店周辺店舗1号店(現、旧居留地38番館)開店。
- (株)ディンプルを設立。
- 神戸店が阪神大震災で被災。
- 神戸店復興グランドオープン。
- 博多大丸・福岡天神店別館増床グランドオープン。
- 外商改革をスタート。
- 営業改革をスタート。
- カスタマーズ・ビュー運動スタート。
- 人事制度改革をスタート。
- 後方部門改革をスタート。
- 大丸の環境理念を制定。
- 新MD情報システムを導入。
- 博多大丸と長崎大丸が合併。
- 札幌店オープン。
- 新顧客情報システムスタート。
- 第2次営業改革スタート。
- (株)大丸セールスアソシエーツを設立。
- 新人事制度改革スタート。
- 梅田新店計画室を新設。
- ららぽーと横浜店開店。

2007年9月3日 株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが、

松坂屋の歴史

- 1611〈慶長16年〉 ■ 織田信長に仕えた伊藤蘭丸祐広の子、伊藤源左衛門祐道が名古屋本町に呉服小間物問屋を開業。(松坂屋創業)
- 1659〈万治2年〉 ■ 祐道の子、祐基が名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業し、伊藤次郎左衛門を名乗る。(以来、伊藤家の当主は次郎左衛門を襲名)
- 1736〈元文元年〉 ■ いう呉服店は、呉服問屋から呉服太物小売商へと転業する。
- 1740〈元文5年〉 ■ 尾張徳川藩の呉服御用達になる。
- 1745〈延享2年〉 ■ 京都仕入店を室町姉小路に開設。(1749年新町通六角に新築移転)
- 1768〈明和5年〉 ■ 上野広小路の松坂屋を買収し、「いう松坂屋」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。
- (株)誠工舎(2005年松坂屋誠工(株)に社名変更)を設立。
- 名古屋店が南大津町(現在地)へ移転。
- 1929〈昭和4年〉 ■ 松栄食品(株)を設立。
- 上野店新本館を現在地に再建。
- デパート業界初のエレベーターガールが上野店に登場。
- 1930〈昭和5年〉 ■ 地下鉄銀座線上野広小路駅と上野店の地下売場が直結。
- 1932〈昭和7年〉 ■ 静岡店開店。
- 1957〈昭和32年〉 ■ 上野店南館増築。
- 染織参考館を京都に設置。
- 1962〈昭和37年〉 ■ 横浜松坂屋ストアを設立。
- 1963〈昭和38年〉 ■ 銀座店にパーキングビルを開設。(日本初のバウザー・エレベーター方式)
- 1966〈昭和41年〉 ■ 銀座店屋上で生きた動物大バーゲン開催。
- 1970〈昭和45年〉 ■ (株)大丸と商品面での業務提携発表。中央仕入機構C・B・S発足。
- 1971〈昭和46年〉 ■ 野沢商事(株)を設立。
- 1972〈昭和47年〉 ■ 銀座店別館を増築し、地下鉄銀座駅との地下連絡通路が開通。
- 名古屋店北館増築。
- (株)中部松坂屋ストア及び(株)関東松坂屋ストア(2000年 両社は合併し(株)松坂屋ストアとなる)を設立。
- 日本リフェクス(株)を設立。
- 1973〈昭和48年〉 ■ 高槻店開店。
- 1979〈昭和54年〉 ■ 名古屋店南館増築で三館体制となる。
- 1991〈平成3年〉 ■ 名古屋店南館に「松坂屋美術館」開設。
- 企業理念制定。
- 1993〈平成5年〉 ■ ホームページを開設し、インターネットショップを開始。
- 1995〈平成7年〉 ■ 静岡店北館増築。
- 1996〈平成8年〉 ■ 社員行動指針制定。営業取引基本規定制定。
- 1998〈平成10年〉 ■ 松坂屋環境計画策定。新情報システムスタート。
- 2000〈平成12年〉 ■ 豊田店開店。
- 2001〈平成13年〉 ■ 名古屋店新南館増築で日本最大級の売場面積(86,758m²)となる。
- 2003〈平成15年〉 ■ 執行役員制度導入。個人情報保護管理規定制定。
- 2004〈平成16年〉 ■ 愛・地球博会場に公式記念品ショップ出店。
- 2005〈平成17年〉 ■ 純粋持株会社「(株)松坂屋ホールディングス」を設立。
- 2006〈平成18年〉

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町(当時)に移転した名古屋店



上野店のエレベーターガールたち

J.フロント リテイリングの歴史

- | | |
|---|--|
| 2007 (9月)
(10月)
(11月) | ■ (株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが共同持株会社J.フロント リテイリング(株)を設立し、経営統合。
■ 大丸浦和パルコ店オープン。
■ 大丸東京店第1期移転増床オープン。 |
| 2008 (1月)
(9月) | ■ (株)大丸クレジットサービスがJFRカード(株)に社名変更。
■ (株)大丸ピーコックと(株)松坂屋ストア、(株)横浜松坂屋ストア、野沢商事(株)が合併し、(株)ピーコックストアが誕生。
■ (株)大丸装工と(株)大丸木工、松坂屋誠工(株)、日本リフェクス(株)が合併し、(株)J.フロント建装が誕生。
■ (株)ディンプルが(株)大丸セールスアソシエーツを吸収合併。
■ (株)大丸と(株)松坂屋の情報システムを統合。 |
| 2009 (3月)
(9月)
(11月)
(12月) | ■ (株)レストランピーコックが松栄食品(株)を吸収合併し、(株)J.フロントフーズが誕生。
■ 松坂屋サービス(株)が(株)JFRサービスに社名変更。
■ 大丸心斎橋店に北館オープン。
■ (株)JFRサービスが(株)大丸リース&サービスを吸収合併。 |
| 2010 (3月)

(9月) | ■ (株)大丸と(株)松坂屋が合併し、(株)大丸松坂屋百貨店が誕生。
■ (株)J.フロント建装が(株)DHJを吸収合併。
■ (株)大丸友の会が(株)マツザカヤ友の会を吸収合併し、(株)大丸松坂屋友の会が誕生。
■ (株)JFRコンサルティングを設立。 |
| 2011 (3月)

(4月) | ■ (株)大丸ホームショッピングが(株)大丸松坂屋百貨店から分割した通信販売事業の一部を承継し、(株)JFRオンラインに社名変更。
■ 松坂屋コレクション「染分綾子地御所車花鳥文様縹箔小袖」が国の重要文化財に。
■ (株)スタイリングライフ・ホールディングスの株式48.5%(同年4月末現在49.0%)を取得し、持分法関連会社化。
■ 大丸梅田店増床グランドオープン。 |
| 2012 (2月)
(3月)
(5月)

(8月)

(9月)
(10月) | ■ (株)スタイリングライフ・ホールディングスと共同でアジア地区においてPLAZA事業を展開することを決定。
■ (株)パルコの株式33.2%を取得し、持分法関連会社化。
■ 上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の2社と、中国上海市黄浦区での百貨店新設・運営において、当社が技術支援・協力することについて基本合意。
■ (株)スタイリングライフ・ホールディングスとの共同出資により、JFR PLAZA Inc.を設立。
■ (株)パルコの株式を公開買付けにより65%まで追加取得し、連結子会社化。
■ (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。
■ 大丸東京店増床グランドオープン。 |
| 2013 (4月) | ■ (株)ピーコックストアの全株式をイオン(株)に譲渡。 |



大丸東京店



プラザ



渋谷パルコ

株式会社大丸松坂屋百貨店

会社概要

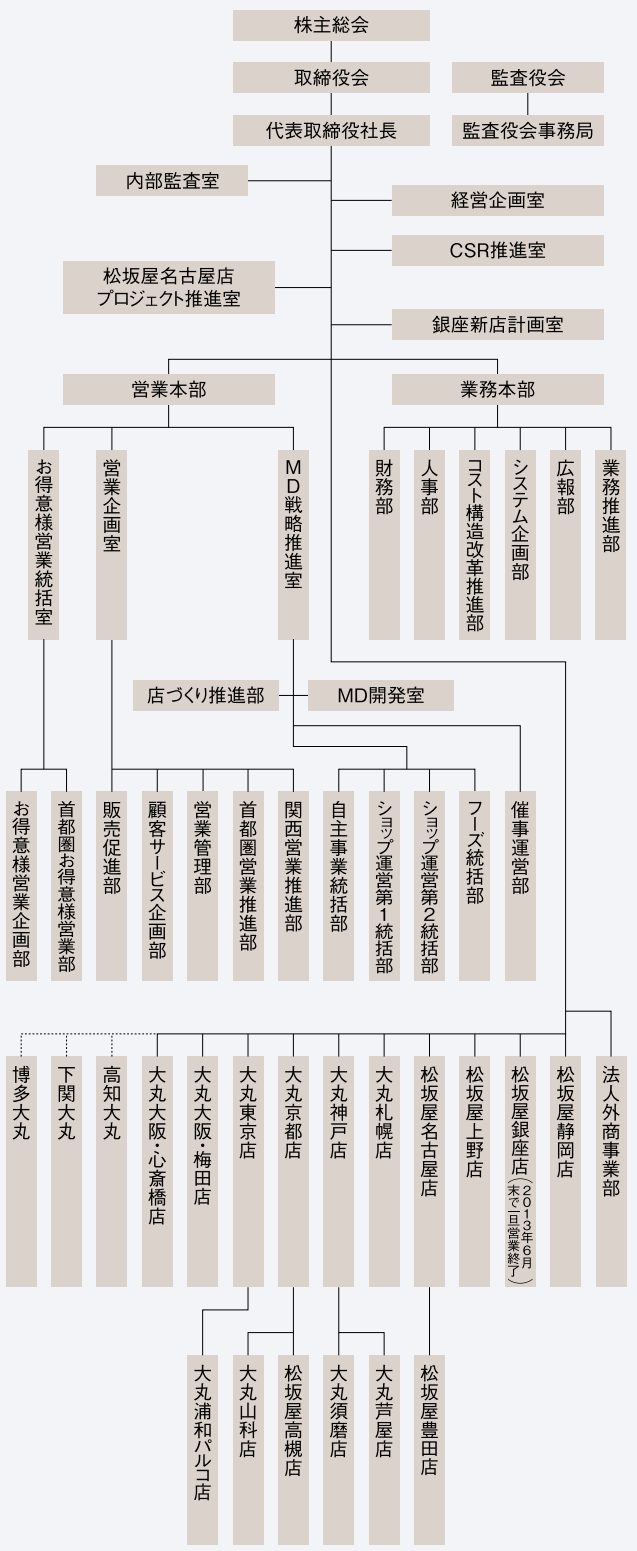
商 号：株式会社 大丸松坂屋百貨店
(英 文 表 示)：Daimaru Matsuzakaya Department Stores Co.Ltd.
本 店 所 在 地：東京都江東区木場二丁目18番11号
商 号 変 更：2010年3月1日
資 本 金：100億円
事 業 内 容：百貨店業
大株主および持株比率：J. フロント リテイリング株式会社 100%
U R L：http://www.daimaru-matsuzakaya.com/

役 員

代表取締役社長	好本 達也	兼 経営企画室長 兼 J.フロント リテイリング(株)取締役 兼 (株)大丸松坂屋セールスアソシエイツ 代表取締役社長
取締役 兼 常務執行役員	村田 荘一	営業本部長 兼 MD戦略推進室長
取締役 兼 常務執行役員	本多 洋治	業務本部長 兼 CSR推進室事務担当
取締役 兼 常務執行役員	土井 全一	営業本部 営業企画室長 兼 お得意様営業統括室長
取締役 兼 執行役員	平山 誠一郎	業務本部 人事部長
監査役	野村 明雄	
監査役	夏目 和良	
監査役	荒井 健治	
監査役	西浜 確	
常務執行役員	原田 隆晴	大丸松坂屋百貨経営咨詢 (上海)有限公司 董事長
常務執行役員	土井 良平	(株)博多大丸取締役社長
執行役員	樋口 雅一	営業本部MD戦略推進室 自主事業統括部長
執行役員	池田 英之	営業本部MD戦略推進室 ショップ運営第1統括部長
執行役員	熊木 敏	営業本部MD戦略推進室 ショップ運営第2統括部長
執行役員	西井 敏郎	営業本部MD戦略推進室 フーズ統括部長
執行役員	澤田 太郎	大丸大阪・心斎橋店長
執行役員	富士 ひろ子	大丸大阪・梅田店長
執行役員	藤野 晴由	大丸東京店長
執行役員	井村 有雄	大丸京都店長
執行役員	柚木 和代	大丸神戸店長
執行役員	香川 曉子	大丸札幌店長
執行役員	加藤 俊樹	松坂屋名古屋店長 兼 本社松坂屋名古屋店プロジェクト 推進室長
執行役員	石野 学	法人外商事部長
理事	平野 忠昭	内部監査室長

(注)監査役野村 明雄、夏目 和良の両氏は、社外監査役です。

大丸松坂屋百貨店組織図



(2013年4月1日現在)

財 務 情 報

50 財政状態および経営成績に関する分析

54 連結貸借対照表

56 連結損益計算書

57 連結包括利益計算書

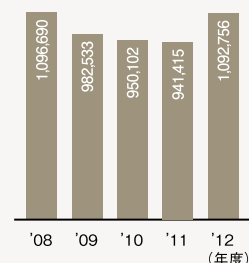
58 連結株主資本等変動計算書

59 連結キャッシュ・フロー計算書

財政状態および経営成績に関する分析

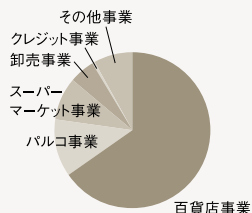
■ 売上高

(百万円)



■ 事業セグメント別の売上高

(各セグメント間の取引を含まない売上構成)



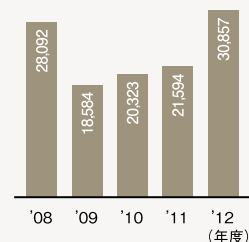
(各セグメント間の取引を含みます)

(百万円)

百貨店事業	750,335
パルコ事業	137,845
スーパーマーケット事業	101,778
卸売事業	60,174
クレジット事業	8,592
その他事業	90,133

■ 営業利益

(百万円)



営業の概況

当連結会計年度(2012年度)の日本経済は、年末から円高が修正され株価も回復するなど一部に持ち直しの動きも見られましたが、海外景気の減速などにより輸出や生産が低迷するなど全体としては力強さが欠けるうちに推移しました。

百貨店業界では、高額品が引き続き堅調な動きとなりましたが、全体の売上高は東日本大震災の反動のあった3月を除きおおむね前年を下回って推移しました。

このような状況の中、当社グループは、将来に亘る成長・発展に向け、百貨店事業の競争力向上とグループとしての成長力強化に取り組みました。

百貨店事業の競争力向上につきましては、幅広い顧客層に支持される魅力的な店づくりと生産性の高い店舗運営体制の構築に取り組み、業態革新を目指す「新百貨店モデル」の確立を加速させました。その一環として、10月に従来の発想にとらわれない新しい百貨店として大丸東京店を増床オープンいたしました。また、4月に大丸神戸店の食品フロアの改装、松坂屋名古屋店ではファッションフロアの改装を行ったほか、各店においても魅力ある店づくりと各地区での競争力向上に取り組みました。

さらに、販売力の向上と生産性の高い店舗運営体制の構築を目指し、9月に人材派遣業の株式会社ディンプルから販売受託事業を分社・独立させ、株式会社大丸松坂屋セールスアソシエーツを設立いたしました。

なお、銀座六丁目地区市街地再開発事業の進展に伴い、建て替えを行う松坂屋銀座店は、本年6月末をもって一旦営業を終了することといたしました。また、経営効率向上の観点から大丸新長田店、大丸ららぽーと横浜店につきましては、1月末をもって営業を終了いたしました。

グループとしての成長力強化につきましては、百貨店を核に複数の事業を展開するマルチテilerとしての発展を目指し、都市型商業施設の開発・運営に優れた事業ノウハウを有する株式会社パルコを3月に持分法適用関連会社化し、その後、8月に連結子会社化いたしました。

一方、株式会社ピーコックストアにつきましては、近年の競争激化などにより厳しい業績が続く、業績改善には相当の時間を要する見込みであることを踏まえ、本年3月、その全株式をイオン株式会社に譲渡することを決定し、当社の経営資源をより競争力のある事業に集中させることといたしました。

海外事業につきましては、中国・上海市での本格的な高級百貨店の新設・運営に関する事業提携について、5月に中国現地企業と基本合意し、2015年の開業を目指して着実に取り組みを進めております。

また、台湾に設立した雑貨小売業のJFR PLAZA Inc.では、本年3月に台湾・台北市にて1号店を出店いたしました。あわせて、組織・要員構造の改革を進めるとともに、賃借物件の返却や賃料引き下げ、LED照明の設置拡大などあらゆる経費構造の見直しをはかり、経営効率の向上に取り組みました。

売上高

以上のような諸施策に取り組みました結果、連結売上高は、スーパーマーケット事業で前年実績を下回ったものの、主力の百貨店事業をはじめとするその他の事業すべてが前年実績を上回り、また、新規連結したパルコ事業の業績の寄与もあり前連結会計年度に比べ1,513億41百万円増の1兆927億56百万円となりました。

販売費および一般管理費

販売費および一般管理費は、パルコ事業が加わったことにより、対前年4.7%増の2,147億57百万円となりましたが、パルコ事業を除けば対前年2.4%減であり、コスト削減に取り組んでいる成果が出ています。

営業利益

連結営業利益は、販売費及び一般管理費が97億5百万円増加したものの、売上総利益が189億68百万円増となり、前連結会計年度に比べ92億63百万円増の308億57百万円となりました。

その他の収益・費用

その他の費用(収益)はネットで、前年48億80百万円の損失に対し、48億71百万円の損失となりました。これは、大丸松坂屋百貨店売場改装などの固定資産処分損28億63百万円、パルコ株式の段階取得に係る差損16億67百万円、ピーコックストアなどの減損損失14億73百万円などを計上したことによるものです。

当期純利益

この結果、税金等調整前当期純利益は、対前年55.5%増の259億86百万円となり、当期純利益は、対前年35.2%減の121億83百万円となりました。

セグメント概況

● 百貨店事業

当事業では、厳しい経営環境の中、成長を実現するために「新百貨店モデル」の確立を目指して、さまざまな取り組みを進めるとともに、より生産性の高い体制づくりを進めました。

10月に増床オープンした大丸東京店では、新しい顧客層を開拓すべく、「東京の“今”がそろった百貨店」

Financial Statements

のコンセプトのもと、品揃えの充実をはかりました。インターナショナルブランドゾーンの新設や、セレクトショップの拡充、「東急ハンズ」「ICI石井スポーツ」など大型専門店の導入とともに、東京店の従来からの強みである食品フロア「ほっぺタウン」ではお弁当やスイーツなどの品揃えを一層充実させ、入店客数の大幅な増加と顧客層の拡大を実現しました。また、増床により売場面積を拡大しながら、従前より少ない人員での高効率な店舗運営体制を構築するなど、現時点における「新百貨店モデル」の新たな集大成となりました。

大丸神戸店では、地下1階食品売場を全面的に改装し、顧客の食へのこだわりにお応えする話題性、提案性の高い食品フロアとしてオープンいたしました。ベーカリーを中心にグロサリーやデリカテッセンなどを集積した洋風のおしゃれで豊かな食のスタイルを提案する「テーブルプリュス」の新設をはじめ、洋菓子、和惣菜を中心に多くの新規ブランドを導入するなど、品揃えの充実をはかりました。

松坂屋名古屋店では、顧客層の拡大と競争力強化に向け、ファッションフロアを中心に第I期改装を実施いたしました。南館にファストファッションブランド「H&M」や人気のセレクトショップ、そしてヤングのスペシャリティーゾーンである「うふふガールズ」を導入し、本館では婦人洋品、アクセサリ、化粧品売場を改装いたしました。さらに第II期改装として、本年3月以降、食品フロアの改装を順次行っており、本年6月のグランドオープンを予定しております。

仕入れから販売、損益管理までの一体運営による収益性の向上を目指す自主事業統括部では、イタリアの紳士シャツブランド「カミチシマ」の独占販売を大丸・松坂屋の主要7店舗で開始するなど、各店の自主編集売場強化に取り組みしました。

また、首都圏における競争力向上をはかるため首都圏お得意様営業部を設置し、東京及びその近郊地域の新規顧客開拓を進めるとともに、大丸東京店増床グランドオープン記念催事への動員をはかるなど、既存外商顧客に向けた営業を強化いたしました。

販売促進活動では、昨秋、大阪梅田地区における競合激化に対応して、関西地区の大丸8店舗で共同販促「大丸グランフェスタ」を実施したほか、当社グループに加わったパルコとの共同販促を大丸札幌店、松坂屋名古屋店、松坂屋静岡店、博多大丸福岡天神店で実施するなど、話題性の高いタイムリーな企画で集客力の強化をはかりました。

さらに、お客様への有料のコンサルティングサービスとして、ファッションに関するアドバイスをを行う「ファッションナビ」を従前の大丸梅田店に加え松坂屋名古屋店など計4店舗に、メイクアップに関するアドバイスをを行う「コスメナビ」を大丸心斎橋店、松坂屋名古屋店にそれぞれ開設するなど、サービス体制の

充実に努めました。

以上のような施策に取り組みました結果、売上高は7,503億35百万円（前年比1.8%増）となり、営業利益は184億77百万円（同26.8%増）となりました。

●パルコ事業

パルコは、全国各地で展開する店舗を商圈特性別に、大都市中心部に立地する「都心型店舗」と地方中核都市や東京近郊に立地する「コミュニティ型店舗」の2つのグループに分類し、それぞれのマーケットに対応した改装や販売促進策を実施し、持続的な収益基盤の強化をはかってまいりました。

「都心型店舗」の池袋、渋谷、名古屋などのパルコでは、ファッション性、先進性の追求に重点を置き、独自のライフスタイル提案を行うことでファッションビルとしての情報発信力を高めました。一方、「コミュニティ型店舗」では、デイリー需要に対応したショップに加え、店舗特性に応じてヤングファッションブランドショップやアウトドア専門店を新たに導入するなど、地域に密着した展開を強化いたしました。

そのほか、都心部一等地の中低層商業施設を活用して、それぞれの物件の立地、規模に適した効率的な店舗運営を行う新たな事業モデルであるZERO GATE（ゼロゲート）事業につきましては、本年4月以降の大阪エリアなどでの新規出店に向け準備を進めました。

また、PARCOカードの会員サービスを充実させたことで、新規入会者数、取扱高ともに大幅に増加いたしました。このほか渋谷パルコと福岡パルコで、ファッション、アートなどの各分野で活躍する若手クリエイターに展示場所、販売機会を提供するイベントを開催し、新しい才能の発掘と活動支援に努めるとともに、その集客効果により店舗の活性化に繋げました。

なお、大丸松坂屋百貨店をはじめとするグループ各社とのシナジー創出に向けた取り組みや人材交流などもスタートいたしました。

以上の諸施策に取り組みました結果、売上高は1,378億45百万円となり、営業利益は58億98百万円となりました。

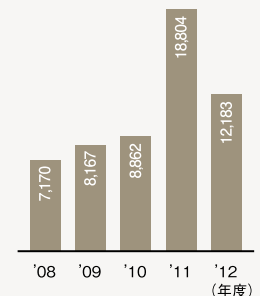
●スーパーマーケット事業

ピーコックストアは、地域に密着した食品スーパーマーケットを目指し、ピーコックらしいこだわりのある高質商品を集めたコーナー「極み」を展開し商品面での差別化をはかる一方で、新たな低価格商品を導入し価格対応力の強化をはかるなど、消費の二極化への対応に取り組みました。また、昨年3月に情報システムを刷新し、品揃えの充実と商品管理の徹底をはかる体制を整えました。

しかしながら、地域マーケットにおける一層の競合激化や2店舗の閉鎖などの影響もあり、売上高は

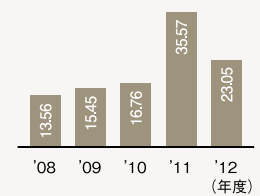
■当期純利益

(百万円)



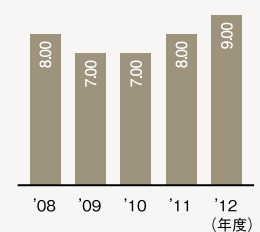
■1株当たり当期純利益

(円)



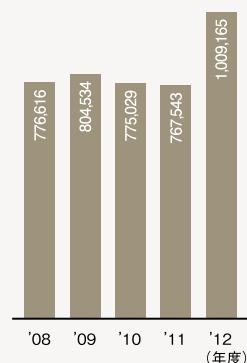
■1株当たり配当額

(円)



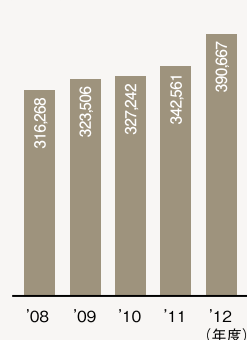
■ 総資産

(百万円)



■ 純資産

(百万円)



1,017億78百万円(前年比9.6%減)となり、販売費及び一般管理費の削減に取り組みましたものの、15億64百万円の営業損失となりました。

● 卸売事業

大丸興業は、金属・自動車部門、食品部門等の主要部門で新規取引先開拓など積極的な営業活動を推進しました。また、経済成長を続けるアジア地域への深耕策として、上海やタイに設置した現地法人が取引拡大に取り組みました。その結果、売上高は601億74百万円(前年比18.1%増)、営業利益は15億92百万円(同0.5%増)となりました。

● クレジット事業

JFRカードは、百貨店店頭でのタブレット端末を活用した即時発行サービスなど、積極的な会員獲得活動により、カード会員数の増加に努めました。さらに、公共料金支払いや外部加盟店など当社グループ以外でのカード利用促進に取り組みました。その結果、売上高は85億92百万円(前年比4.5%増)、営業利益は29億51百万円(同29.4%増)となりました。

● その他事業

その他事業では、J.フロント建装が、百貨店の大型改装に加えホテルなどの内装工事をはじめとしたグループ外売上も好調に推移したことや、人材派遣業のディンプルが、百貨店での売場支援業務や外部商業施設での販売業務などの新規受託を拡大したことなどにより、売上高は901億33百万円(前年比10.2%増)、営業利益は31億93百万円(同19.4%増)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にも努めるとともに、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取り組みました。また、パルコを連結子会社化したこともあり、資産合計は前連結会計年度に比べ2,416億22百万円増の1兆91億65百万円となりました。一方、負債合計は6,184億97百万円、純資産合計は、3,906億67百万円となりました。これらの結果、総資産営業利益率(ROA)は、3.5%、自己資本比率は、33.8%となりました。

キャッシュ・フロー

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持並びに健全な財政状況を目指し、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めております。また、当社グループの成長を維持するために将来必要な運転資金及び設備投資、投融資資金は、主に手許資金と営業活

動によるキャッシュ・フローに加え、借入やコマーシャル・ペーパー、社債の発行により調達しております。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は260億25百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、仕入債務の減少による支出が増加したものの、株式会社パルコを連結子会社化したこともあり16億60百万円の収入増となりました。

「投資活動によるキャッシュ・フロー」は739億77百万円の支出となりました。前連結会計年度との比較では、株式会社パルコの株式取得などにより471億96百万円の支出増となりました。

「財務活動によるキャッシュ・フロー」は582億75百万円の収入となりました。前連結会計年度との比較では、社債の発行や長短借入金の新規調達などにより651億47百万円の収入増となりました。

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103億72百万円増の345億76百万円となりました。

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

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%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4円50銭に期末配当4円50銭を加えた年間9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、中間配当5円に期末配当5円を加えた年間10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います。

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

①事業環境におけるリスク

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

② 法規制及び法改正におけるリスク

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

③ 自然環境の変化・事故等におけるリスク

地震・洪水・台風等の自然災害、不測の事故や新型インフルエンザ発生等により、営業機会を喪失したり、業務遂行に支障をきたす可能性があります。また、暖冬・冷夏等の異常気象により、主力商品である衣料品、食料品等の売上の減少につながることもあり、自然環境の変化・事故等が、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

④ 商品取引におけるリスク

当社グループの主要なセグメントである百貨店事業及びパルコ事業は、消費者と商品取引を行っております。提供する商品については、適正な商品であることや安全性等に十分留意しておりますが、万一欠陥商品や食中毒を引き起こす商品等、瑕疵のある商品を販売した場合、公的規制を受ける可能性があるとともに、製造物責任や債務不履行による損害賠償責任等による費用が発生する場合があります。更に当社グループに対する信用失墜による売上高の減少等、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループでは、百貨店事業の外商部門をはじめとして、法人向け等の掛売取引を行っております。これらの取引については与信管理を十分に行っておりますが、取引先の倒産による売掛金の回収が不能となった場合の費用の発生等、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑤ 情報管理におけるリスク

当社グループが保有する個人情報や機密情報の管理・保護については、社内体制を整備し厳重に

行っておりますが、不測の事故又は事件により情報が漏洩した場合には、当社グループの信用低下を招き、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑥ システムリスク

当社グループが事業を展開するための各種システムは、主に外部委託先のデータ・センターで集中管理しております。当該データ・センターは、耐震設計、電源・通信回線の二重化、自家発電装置、不正侵入防止などの安全対策を講じております。しかしながら、想定を越える自然災害や事故によって、設備の損壊やシステムの停止、各事業所との通信障害が起きた場合、当社グループの事業活動に支障をきたし、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑦ 保有固定資産に関するリスク

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

⑧ 海外での事業活動におけるリスク

当社グループは、主に卸売事業セグメントを中心に、海外での事業活動を行っております。この海外での事業活動において、予期しえない自然災害や景気変動、通貨価格の変動、テロ・戦争・内乱等による政治的・社会的混乱、並びに法規制や租税制度の変更等が、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑨ 重要な訴訟等のリスク

当連結会計年度において、当社グループに重大な影響を及ぼす訴訟等はありませんが、将来、重要な訴訟等が発生し、当社グループに不利な判断がなされた場合には、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑩ 事業提携・資本提携・企業買収等のリスク

当社グループは、事業の拡大や競争力強化のため、他社との事業提携・資本提携及び他社の買収等を行うことがあります。これらの意志決定に際しては、必要かつ十分な検討をしておりますが、経済環境の変化等の影響により、期待した収益や成果を十分に得られず、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

J. フロントリテイリング株式会社及び連結子会社

2013年2月28日及び2012年2月29日現在

単位：百万円

資産	2013年	2012年
流動資産：		
現金及び預金	¥37,234	¥24,204
有価証券	818	1,769
受取手形及び売掛金：	63,061	54,720
控除：貸倒引当金	(273)	(575)
たな卸資産	30,942	28,070
繰延税金資産	13,887	12,457
その他	44,425	28,594
流動資産合計	190,096	149,240
有形固定資産：		
土地	431,868	353,713
建物及び構築物	495,936	362,080
その他	21,160	13,285
建設仮勘定	1,234	445
計	950,199	729,523
減価償却累計額	(316,814)	(233,579)
有形固定資産純額	633,385	495,944
投資その他の資産：		
のれん	1,571	—
投資有価証券	23,149	20,099
非連結子会社及び関連会社への投資	14,045	13,884
長期貸付金	1,639	1,442
敷金及び保証金	82,587	48,938
社債発行費	101	—
繰延税金資産	4,428	4,687
その他	58,159	33,305
投資その他の資産合計	185,682	122,358
資産合計	¥1,009,165	¥767,543



Financial Statements

単位：百万円

負債及び純資産	2013年	2012年
流動負債：		
支払手形及び買掛金	¥87,995	¥74,616
短期借入金	74,567	58,940
コマーシャル・ペーパー	19,998	9,998
1年内償還予定の社債	1,000	—
未払法人税等	9,154	4,657
前受金	17,985	17,032
商品券	38,001	39,374
賞与引当金	6,437	6,174
役員賞与引当金	148	154
返品調整引当金	14	—
単行本在庫調整引当金	137	—
販売促進引当金	624	340
商品券等回収損失引当金	11,429	10,322
事業整理損失引当金	70	1,097
その他	60,729	44,967
流動負債合計	328,295	267,676
固定負債：		
社債	24,000	—
長期借入金	93,519	37,087
繰延税金負債	101,919	83,257
再評価に係る繰延税金負債	1,279	1,308
退職給付引当金	26,554	25,022
役員退職慰労引当金	48	62
負ののれん	—	1,163
その他	42,879	9,403
固定負債合計	290,201	157,305
負債合計	618,497	424,982
純資産：		
株主資本：		
普通株式：		
発行可能株式総数：2,000,000,000株		
発行済株式の総数：2013年及び2012年 536,238,328株	30,000	30,000
資本剰余金	209,563	209,598
利益剰余金	107,629	100,133
控除：自己株式 2013年 8,030,692株及び 2012年 7,629,481株	(6,098)	(5,967)
株主資本合計	341,095	333,764
その他の包括利益累計額：		
その他有価証券評価差額金	68	(827)
繰延ヘッジ損益	6	(1)
為替換算調整勘定	149	(18)
その他の包括利益累計額合計	223	(847)
新株予約権	15	99
少数株主持分	49,333	9,544
純資産合計	390,667	342,561
負債純資産合計	¥1,009,165	¥767,543

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

2013年2月28日及び2012年2月29日現在

単位：百万円

	2013年	2012年
売上高：		
商品売上高	¥1,083,679	¥934,453
不動産賃貸収入	9,076	6,961
	1,092,756	941,415
売上原価：		
商品売上原価	842,419	711,554
不動産賃貸原価	4,722	3,213
	847,141	714,768
売上総利益	245,615	226,646
販売費及び一般管理費	214,757	205,052
営業利益	30,857	21,594
営業外収益（損失）：		
受取利息及び受取配当金	828	808
支払利息	(1,772)	(1,536)
固定資産売却・除却損益	(2,767)	(674)
投資有価証券売却益	496	138
投資有価証券評価損	(307)	(1,519)
減損損失	(1,473)	(794)
債務勘定整理益	3,464	3,499
負ののれん償却額	1,163	2,286
持分法による投資利益	1,837	228
商品券等回収損失引当金繰入額	(3,693)	(3,755)
事業整理損	(359)	(532)
事業整理損失引当金戻入額	375	400
受取損害賠償金	569	—
段階取得に係る差損	(1,667)	—
賃貸借契約解約損	(999)	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	(2,254)
その他（純額）	(565)	(1,174)
	(4,871)	(4,880)
税金等調整前当期純利益	25,986	16,714
法人税、住民税及び事業税：		
当年度分	11,479	6,247
調整額	757	(8,926)
	12,237	(2,678)
少数株主損益調整前当期純利益	13,749	19,392
少数株主利益	1,565	587
当期純利益	¥12,183	¥18,804

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

2013年2月28日及び2012年2月29日現在

Financial
Statements

単位：百万円

	2013年	2012年
少数株主損益調整前当期純利益	¥13,749	¥19,392
その他の包括利益：		
その他有価証券評価差額金	962	(352)
繰延ヘッジ損益	(5)	57
為替換算調整勘定	161	(17)
持分法適用会社に対する持分相当額	27	(42)
その他の包括利益合計	1,145	(355)
包括利益	¥14,894	¥19,036
包括利益内訳：		
親会社株主に係る包括利益	¥13,255	¥18,447
少数株主に係る包括利益	1,639	589

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

2013年2月28日及び2012年2月29日現在

	単位：百万円					
	株主資本					
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2011年2月28日残高	536,238,328	¥30,000	¥209,605	¥84,895	¥(5,976)	¥318,523
剰余金の配当				(3,701)		(3,701)
当期純利益				18,804		18,804
自己株式の取得					(18)	(18)
自己株式の処分			(6)		26	20
新規連結に伴う増加高				135		135
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額）						
2012年2月29日残高	536,238,328	30,000	209,598	100,133	(5,967)	333,764
剰余金の配当				(4,759)		(4,759)
持分法の適用範囲の変動				70		70
当期純利益				12,183		12,183
自己株式の取得					(195)	(195)
自己株式の処分			(35)		65	30
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額）						
2013年2月28日残高	536,238,328	¥30,000	¥209,563	¥107,629	¥(6,098)	¥341,095

	単位：百万円						
	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
2011年2月28日残高	¥(477)	¥(12)	¥－	¥(490)	¥115	¥9,093	¥327,242
剰余金の配当							(3,701)
当期純利益							18,804
自己株式の取得							(18)
自己株式の処分							20
新規連結に伴う増加高							135
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額）	(349)	11	(18)	(357)	(15)	450	77
2012年2月29日残高	(827)	(1)	(18)	(847)	99	9,544	342,561
剰余金の配当							(4,759)
持分法の適用範囲の変動							70
当期純利益							12,183
自己株式の取得							(195)
自己株式の処分							30
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額）	895	7	168	1,071	(83)	39,788	40,776
2013年2月28日残高	¥68	¥6	¥149	¥223	¥15	¥49,333	¥390,667

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

2013年2月28日及び2012年2月29日現在

Financial
Statements

	単位：百万円	
	2013年	2012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	¥25,986	¥16,714
減価償却費	16,482	13,347
減損損失	1,473	1,069
のれん償却額	174	—
負ののれん償却額	(1,163)	(2,286)
貸倒引当金の減少額	(143)	(53)
賞与引当金の減少額	(807)	(187)
退職給付引当金の減少額	(866)	(4,387)
販売促進引当金の増加額	12	3
商品券等回収損失引当金の増加額	1,048	1,143
事業整理損失引当金の減少額	(1,026)	(569)
受取利息及び受取配当金	(828)	(809)
支払利息	1,772	1,536
持分法による投資利益	(1,837)	(228)
固定資産売却・処分損益（純額）	2,391	407
投資有価証券売却益（純額）	(366)	(10)
投資有価証券評価損	307	1,519
受取損害賠償金	(569)	—
段階取得に係る差損	1,667	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	2,254
売上債権の増加額	(505)	(542)
たな卸資産の減少額	124	2,330
仕入債務の減少額	(4,707)	(1,923)
未収入金の増加額	(1,592)	(1,295)
長期前払費用の増減額	(181)	1,832
その他	407	256
小計	37,252	30,120
利息及び配当金の受取額	668	651
利息の支払額	(1,851)	(1,511)
法人税等の支払額	(11,622)	(4,895)
損害賠償金の受取額	1,578	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,025	24,365
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	(31,957)	(11,962)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	4,006	2,487
有形及び無形固定資産の取得による支出	(16,824)	(15,686)
有形及び無形固定資産の売却による収入	1,845	2,853
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(34,386)	—
短期貸付金の減少額	108	240
長期貸付による支出	(8)	(36)
長期貸付金の回収による収入	67	108
その他	3,171	(4,785)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(73,977)	(26,781)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期借入金の増減額（純額）	30,143	(14,998)
コマーシャル・ペーパーの増加額	10,000	9,998
社債の発行による収入	24,000	—
社債の償還による支出	(500)	—
長期借入による収入	52,350	14,000
長期借入金の返済による支出	(51,488)	(11,632)
自己株式の取得による支出	(193)	(16)
配当金の支払額	(4,746)	(3,693)
少数株主への配当金の支払額	(413)	(94)
その他	(876)	(434)
財務活動によるキャッシュ・フロー	58,275	(6,872)
現金及び現金同等物に係る換算差額	49	1
現金及び現金同等物の減少額	10,372	(9,286)
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	286
現金及び現金同等物の期首残高	24,204	33,204
現金及び現金同等物の期末残高	¥34,576	¥24,204

百貨店事業

株式会社大丸松坂屋百貨店

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

大丸大阪・心斎橋店

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

大丸大阪・梅田店

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

大丸東京店

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

大丸京都店

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

大丸神戸店

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

大丸札幌店

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

松坂屋名古屋店

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

松坂屋上野店

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

株式会社博多大丸

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

株式会社下関大丸

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

大丸浦和パルコ店

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

大丸山科店

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

大丸須磨店

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

大丸芦屋店

- 所在地:〒659-0093 兵庫県芦屋市船戸町1番31号
- 電話番号:(079)34-2111 ●開店:1980年(昭和55年)10月

松坂屋静岡店

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

松坂屋高槻店

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

松坂屋豊田店

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

株式会社高知大丸

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

株式会社鳥取大丸

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

パルコ事業

株式会社パルコ(ショッピングセンター事業)

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

PARCO(Singapore)Pte Ltd(ショッピングセンター事業)

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

百楽和商業諮詢(蘇州)有限公司(ショッピングセンター事業)

- 所在地:Room 104-5 Block C, Genway Hotel, Jinji Lake Commercial Plaza, Suzhou Industrial Park, China 215021
- 電話番号:(86)512-6999-5250 ●資本金:1百万元 ●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・シティ(インターネット関連事業)

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

卸売事業

大丸興業株式会社(卸売業・輸出入業)

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

大丸興業国際貿易(上海)有限公司(輸出入業)

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

大丸興業(タイランド)株式会社(輸出入業)

- 所在地:Unit 1902, 19th Floor, Sathorn Square Office Building,
98 North Sathorn, Kwaeng Silom, Khet Bangrak,
Bangkok 10500, Thailand
- 電話番号: (66)2163-2903 ●資本金:102百万タイバツ ●出資比率:100%

その他事業

株式会社J.フロント建装(建装工事請負業、家具製造・販売業)

- 所在地:〒116-0014 東京都荒川区東日暮里四丁目36番20号
- 電話番号: (03)5850-4700
- 所在地:〒542-0081 大阪府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JFRオンライン(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)441-8801 ●資本金:1億円 ●出資比率:100%
<http://www.jfr-online.co.jp/>

株式会社ディンプル(人材派遣業)

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

株式会社J.フロントフーズ(飲食店業)

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

株式会社大丸コム開発(不動産賃貸業・テナント業)

- 所在地:〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心斎橋一丁目7番3号
大丸北炭屋町ビル4階
- 電話番号: (06)6245-8481 ●資本金:50百万円 ●出資比率:100%

株式会社消費科学研究所(商品試験・品質管理業)

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

クレジット事業

JFRカード株式会社(クレジット業)

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

JFR PLAZA Inc.(雑貨小売業)

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

株式会社JFR情報センター(情報サービス業)

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

株式会社JFRオフィスサポート(事務処理業務受託業)

- 所在地:〒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:1億円 ●出資比率:100%

株式会社JFRサービス(リース業・駐車場管理業)

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

株式会社JFRコンサルティング(コンサルティング業)

- 所在地:〒110-0005 東京都台東区上野三丁目18番6号
松坂屋上野店黒門別館
- 電話番号: (03)6880-2260 ●資本金:1億円 ●出資比率:100%
http://www.j-front-retailing.com/jfr_con/

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/>

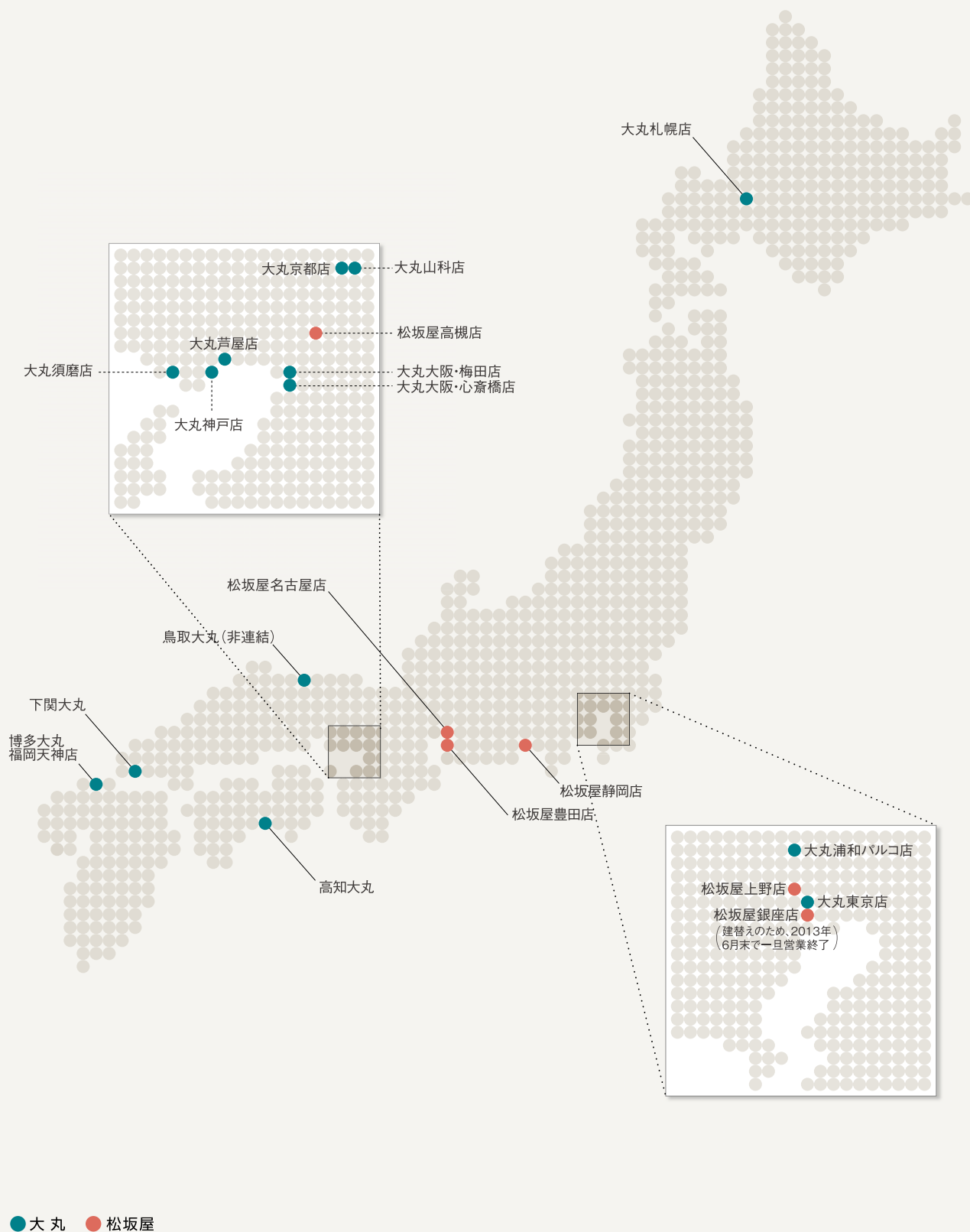
株式会社大丸松坂屋セールスアソシエイツ(販売業務受託業)

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

株式会社大丸松坂屋友の会(前払式特定取引業)

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

大丸・松坂屋の店舗展開



大丸の店舗



大丸大阪・心斎橋店 (売場面積 77,490㎡)



大丸京都店 (売場面積 50,830㎡)



大丸浦和/バルコ店
(売場面積 4,000㎡)



(株)博多大丸・福岡天神店
(売場面積 44,192㎡)



大丸大阪・梅田店 (売場面積 64,000㎡)



大丸神戸店 (売場面積 50,656㎡)



大丸山科店 (売場面積 5,403㎡)



(株)下関大丸 (売場面積 23,912㎡)



大丸須磨店 (売場面積 13,076㎡)



(株)高知大丸 (売場面積 16,068㎡)



大丸東京店 (売場面積 46,000㎡)



大丸札幌店 (売場面積 45,000㎡)



大丸芦屋店 (売場面積 4,300㎡)



(株)鳥取大丸 (売場面積 13,637㎡)

松坂屋の店舗



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 35,213㎡)



松坂屋静岡店 (売場面積 25,452㎡)



松坂屋銀座店
(建替えのため、2013年6月末で一旦営業終了)

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

上海駐在員事務所

Aviation Center Rm-309, 1600 Nanjing Rd(W), Shanghai 200040, China
Phone : +86-21-6248-1538

パリ駐在員事務所

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

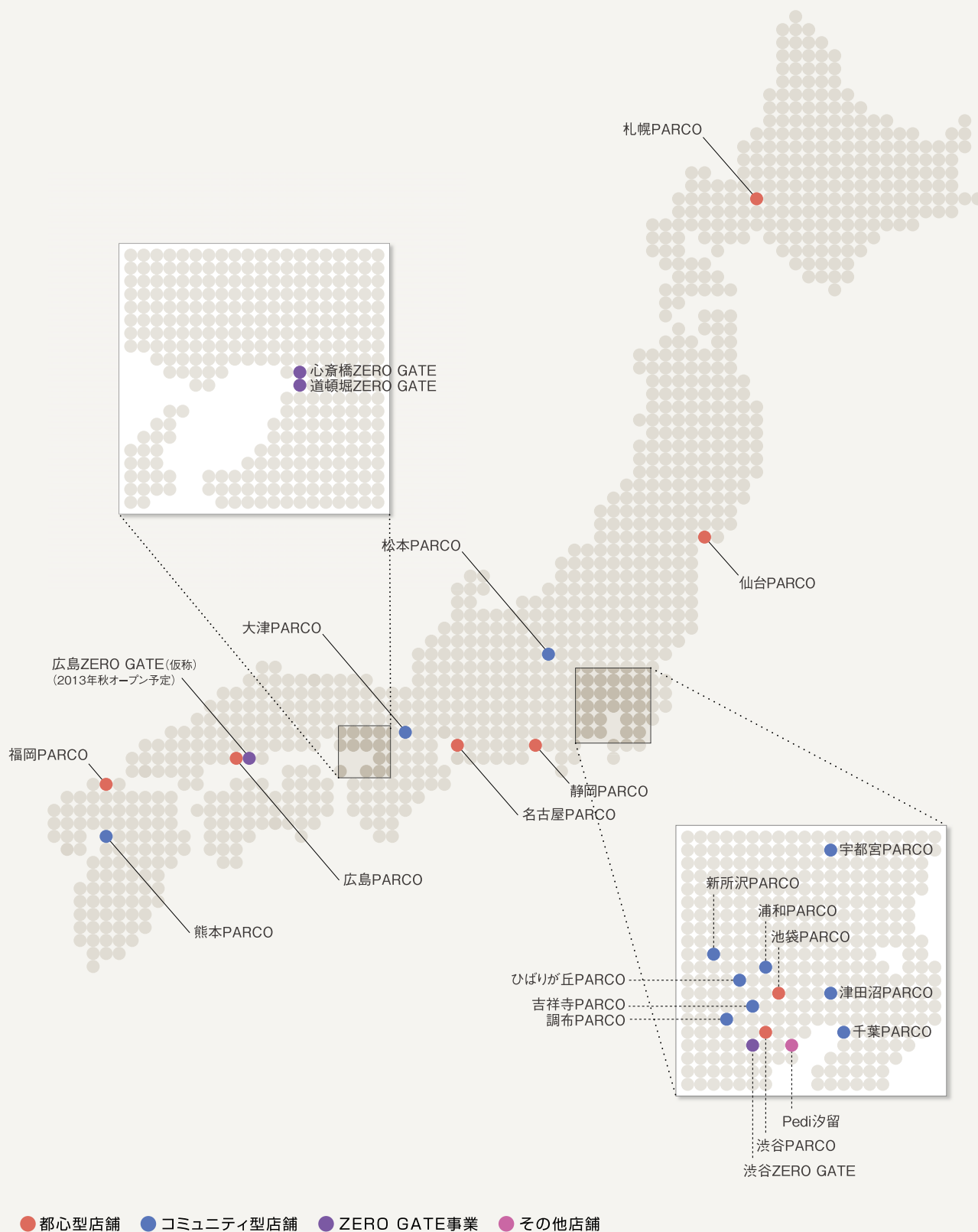
ミラノ駐在員事務所

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

ロンドン駐在員事務所

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

パルコの店舗展開



都心型店舗



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



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



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



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



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



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



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



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

コミュニティ型店舗



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



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



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



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



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



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



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



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

ZERO GATE事業 www.parco.co.jp/group/zerogate/



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

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

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

広島ZERO GATE (仮称)
広島県広島市中区新天地2-10 地下1階-地上14階
(当社部分: 地上1階-地上3階)
2013年 (H25) 秋オープン予定

海外事業



PARCO Marina Bay
9 Raffles Boulevard #03-02
Millenia Walk, Singapore 039596
OPEN : 2010 (H22) .3.31
www.parco.com.sg

その他店舗



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

株式情報

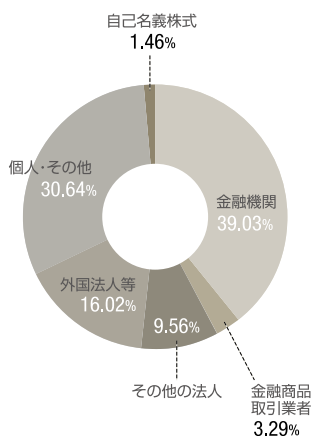
■ 株式の状況 (2013年2月28日現在)

発行可能株式総数：2,000,000,000株	上場証券取引所：東京、大阪、名古屋
発行済株式の総数：536,238,328株	株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社
証券コード：3086	株主数：72,067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)	34,903	6.60
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	30,412	5.75
3 日本生命保険相互会社	24,571	4.65
4 J.フロント リテイリング共栄持株会	15,647	2.96
5 株式会社三菱東京UFJ銀行	13,740	2.60
6 第一生命保険株式会社	11,464	2.16
7 J. フロント リテイリング従業員持株会	7,740	1.46
8 東京海上日動火災保険株式会社	7,700	1.45
9 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	6,409	1.21
10 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,079	1.15

(注) 持株比率は、自己株式(7,832千株)を控除して計算しております。

所有者別分布状況	株主数(名)	株式数(千株)	百分率(%)
■ 政府・地方公共団体	—	—	—
■ 金融機関	79	209,313	39.03
■ 金融商品取引業者	46	17,616	3.29
■ その他の法人	829	51,267	9.56
■ 外国法人等	347	85,897	16.02
■ 個人・その他	70,765	164,310	30.64
■ 自己名義株式	1	7,832	1.46





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。