

平成16年4月19日

各 位

会 社 名 株式会社 大 丸  
コード番号 8 2 3 4  
代 表 者 名 取締役会長 奥 田 務  
問 合 せ 先 グループ本社 経営計画本部  
責 任 者 名 広報・IR部長 福山 一郎  
T E L (06) 6281-9002

大 丸 グ ル ー プ  
リグロース 第1期 3カ年経営計画  
2004～2006 年度

## ・基本方針

当社は独自の営業改革をはじめとする経営改革に取組み、営業利益・営業利益率を大きく引き上げるなど、収益構造の改善に成果をあげました。また、これまでの経営改革の集大成であり、ローコスト・高収益構造の新モデルである札幌店は、初年度で営業利益の黒字化を達成するなど計画を大幅に上回る業績をあげております。

こうした成果を土台に、本3カ年経営計画をリグロース(再成長)の第1期と位置付け、さらに高い目標にチャレンジします。

### 1. 大丸グループ・リグロースプランの考え方

#### (1)リグロースプランとは

中長期にわたる大丸グループ経営の方向性を示したものであり、当社がこれまで培ってきたローコスト・高効率の運営ノウハウのレベルアップを徹底追求することを基本とします。同時に、時代の変化に即応した新しい事業戦略と仕組みの開発を行い、グループシナジーを効果的に発揮することによって、マーケットの深耕と拡大をはかります。

これらを通じて、高い業績目標の達成と、21世紀の日本を代表する百貨店業界のリーディング企業として、飛躍と成長をはかります。

#### (2)リグロースプラン推進の基本方針

企業運営の基本を「業務プロセスの革新と精度向上」に置き、この徹底追求と強化を原動力に、成長性と収益性の向上をはかります。

激変する経営環境をチャンスと捉え、百貨店事業をはじめとする各事業分野で従来の枠組みを超えた新たな事業機会を追求することにより、グループの成長をはかります。

大丸グループの事業ドメインを、物品販売の枠組みにとらわれることなく、お客様が広く生活全般にわたって求められるソリューション対応型に進化させます。

以上を、大丸本体を中心に、グループ各社が自主自立経営を前提に、グループシナジーを發揮し効果的に実現をはかります。

## 2. 目指すグループ像

「先義後利」の企業理念のもと、中核事業である百貨店事業、スーパーマーケット事業をはじめ、各事業において、お客様への発信テーマを、「高質・新鮮・ホスピタリティ」、運営の基本指針を「最大のお客様満足を最小のコストで実現するための経営改革の推進」として、お客様に提供する商品・サービスをはじめ経営のあらゆる面で質を高める「高質経営」を徹底・追求し、以下のグループ像を実現します。

お客様の心をとらえた本物のご満足を提供し、お客様のご支持の高さで業界で抜きん出た評価を得るグループ

業界でもトップクラスの高収益・高効率の実現による企業価値の増大など、株主様のご期待に応えられるグループ

仕事の成果が公正に評価され、能力発揮と成長が実感できる働きがいのあるグループ

コンプライアンス(法令遵守)経営を徹底し、広く社会から信頼され、社会に貢献できるグループ

### 経営数値計画

#### 1. 経営数値目標

	2006年度目標	2003年度実績	増減
連結営業利益	320億円	233億円	87億円
連結ROA(営業利益ベース)	8.5%	6.1%	2.4%
百貨店事業の営業利益率	4.4%	3.3%	1.1%
連結有利子負債	900億円	1198億円	298億円

#### 2. 売上高目標

セグメント別	2006年度	2003年度	増減高	増減率
単体	4,750	4,691	59	1.3
関係百貨店	1,350	1,351	-1	-0.0
百貨店事業	6,100	6,041	59	1.0
スーパーマーケット事業	1,080	1,059	22	2.0
卸売事業	800	776	24	3.1
その他	320	298	22	7.4
関連事業	2,200	2,132	68	3.2
連結合計	8,300	8,173	127	1.6

百貨店事業店舗別	2006年度	2003年度	増減高	増減率
心齋橋店	885	884	1	0.1
梅田店	700	693	7	1.1
東京店	550	548	2	0.4
京都店	835	826	9	1.1
神戸店	1,005	999	6	0.6
札幌店	430	393	37	9.4
博多大丸(含む長崎店)	830	823	7	0.8
その他	865	875	-10	-1.1
百貨店事業合計	6,100	6,041	59	1.0

### 3. セグメント別営業利益目標

(単位: 億円、%)

	2006年度	2003年度	増減高	増減率
単体	192	133	59	44.3
関係百貨店	78	68	10	14.2
百貨店事業	270	201	69	34.1
スーパーマーケット事業	20	8	12	159.4
卸売事業	13	11	2	16.4
その他	17	13	4	29.2
関連事業	50	32	18	56.1
連結合計	320	233	87	37.1

### 4. 設備投資計画

百貨店事業の競争力向上のための店舗改装投資を中心に、総額 380 億円の投資を計画する。投資総額は、営業キャッシュフローの 50%以内にコントロールする。

< 3カ年設備投資額合計 >

百貨店事業	280億円
(うち単体)	(235億円)
関連事業	100億円
連結合計	380億円

### 5. キャッシュフロー計画及び有利子負債圧縮計画

3カ年の連結営業キャッシュフロー800億円を確保する。また、グループ資金の一元化等により、資金の効率化をはかる。これらにより、3カ年で300億円の有利子負債の圧縮をはかり、2006年度末の連結有利子負債残高を900億円以内に抑える。

< 3カ年キャッシュフロー合計 >

営業キャッシュフロー	800億円
投資キャッシュフロー	380億円

< 2006年度末有利子負債残高 >

有利子負債3カ年圧縮額	300億円
有利子負債残高	900億円

### ・中長期視点でのリグロースへの取組み

再成長の有力手段である出店・提携戦略の推進

長期的には、全国主要都市で4万㎡規模の都心型百貨店を展開する有数の百貨店グループを目指す。当面、札幌店のノウハウが活用できる政令指定都市など大都市圏への出店を優先して検討する。

また、グループの再成長を促進するため、百貨店事業をはじめ関連事業を含めて、他社との提携や資本参加を前向きに検討する。

東京店移転増床計画(1期2008年春、2期2011年春完成)の推進

イメージが一新される東京駅前の中核施設にふさわしい、斬新で本格的な都心店として移転増床し、首都東京でのグループのイメージを高めるとともにグループ百貨店事業の革新と成長のモデル店を目指す。(2期完成時面積規模: 営業面積 45,000㎡ 現状 32,630㎡)

## ・個別施策の内容

### 1. 百貨店事業

百貨店マーケット全体が成熟化する中、店舗の魅力化により各地域における競争力を高めるとともに、新しい需要の創造を積極的に行い、着実な成長を確保する。

同時に、ITの積極的な活用やお取引先とのコラボレーションの強化を基本に百貨店のオペレーションの一層の高度化をはかり、生産性と収益性の向上をはかる。

#### (1)主力店舗の地域での競争力強化

心齋橋店：永年にわたり外商をはじめ多くの固定顧客に信頼され、支持されてきた営業基盤をベースに、サービス力を高め、独自性のある品揃えを強化するなど、富裕層に強く支持されるプレステージストアとしての地位を高める。また、御堂筋に並ぶブランドショップとのシナジー効果を狙いとした改装や周辺店舗開発への投資を行うなど、店舗力を強化する。

梅田店：梅田地区において着実な売上高増を確保した2003年度の営業実績をベースに、2004～2005年度に婦人ファッション・食品売場などの大型改装を実施し、競争力を強化する。

京都店：2004年3月の食品改装オープンで全館のリニューアルを完成。今後は、これらの稼働アップをはかるとともに、周辺店舗の開発を行い、地域と一体となって魅力を向上させる。

神戸店：旧居留地と一体となつての高級感、百貨店らしい存在感を打ち出した日本の代表的な店舗としての地位を確立。今後とも洗練度を向上させ、圧倒的な地域一番店の地位を強固にする。

札幌店：都心型本格百貨店で、初年度営業黒字という先進的ローコストモデルを確立。今後は、立地の良さ、建物形状の良さをフルに活かし、商品構成、品揃えの改善、固定顧客の増加をはかることにより、将来的には、地域一番店の地位を目指す。

博多大丸：営業利益率6.7%、販管費比率20.7%(2003年度、含む長崎店)のローコスト高収益モデルを確立。2005年初めに店舗と直結する地下鉄駅の新設や地下街のオープンという立地環境の好転をフルに活かし、早期に地域一番店の地位を目指す。

#### (2)新たな需要の創造と既存マーケットの深耕

##### お客様の変化を先取りした新しい商品・売場・サービス提案の強化

団塊ジュニア世代や増大するシニア層をはじめ、お客様の嗜好の変化に対し、百貨店が豊富に保有するお客様のお買上情報を最大限に活用し、お取引先とのコラボレーションを一段と強化することで、マーケットの変化を先取りした商品・売場・サービスの提案を行う。とりわけ、百貨店に期待される品質と価格のバランスのとれた商品の充実をはかる。

- ・お客様の声をカタチにした「カスタマーズビュー」商品の充実拡大。  
〔 ・加タマズビュー商品の売上高目標(単体)：06年度40億円(対03年度25億円増) 〕
- ・素材・縫製にまで遡ってお客様満足を追求するなど、百貨店に求められる高度なニーズに対応したPB(プライベートブランド)・自主運営売場の強化、拡充。  
〔 ・PB・自主運営売場の売上高目標(単体)：06年度400億円(対03年度29%増) 〕
- ・デジタル家電、住宅リフォーム、高級惣菜の宅配など、成長マーケットでの営業強化。

### CRM(カスタマーリレーションシップマネジメント)強化による販売効率の向上

250万枚(単体)の自社カードのうち、お買上実績のある150万人のお客様について、新顧客情報システムの活用により、お買上動向の分析と潜在的なニーズの洗い出しを行い、質の高い情報の提供など、きめ細かい営業活動を継続的に強化するとともに、最近のお買上のないカード顧客の活性化や新規顧客の開拓を積極的に行い、自社カード顧客の深耕と拡大をはかる。

- 〔 ・稼動カード顧客数目標(単体)：06年度160万人(対03年度10万人増) 〕

### お得意様を新しい視点で捉え直しての外商ビジネスの再成長

17万口座(2003年度)の外商お得意様を再マーケティングし、新しい商材の開発や大型催事などの企画提案を強化するとともに、テレマーケティングなど幅広く営業アプローチを強化することで、外商ビジネスの再成長をはかる。

- 〔 ・外商売上高目標(単体)：06年度910億円(対03年度1.8%、16億円増) 〕
- 〔 ・稼動口座数目標(単体)：06年度20万口座(対03年度3万口座増) 〕

### ウェブ通販並びにギフト販売の強化拡大

- ・商品内容の充実や顧客アプローチの強化によるウェブ通販の強化。
- ・商品調達～受注～配送までの一連のシステム再構築によるギフト販売の強化。

## (3)百貨店事業の生産性及び収益性の一段の向上

### 営業改革第2ステージの推進

これまでの営業改革の取組みの成果を踏まえ、仕入から販売に至るプロセスにおける非効率業務の排除やトレーナー100人体制による販売教育のお取引先販売員への拡大実施など、お取引先とのコラボレーションをさらに推進することで改革をステップアップさせ、生産性・収益性の高さで抜きん出た百貨店オペレーションモデルを構築する。

### 粗利益率改善への取組み

粗利益率の改善に向けて、PB・自主運営売場の売上を拡大するとともに、お取引先とのコラボレーションの強化による合理化の推進、重点化による一社当たり取引量の拡大、本社集中仕入れの強化、返品率の低減など、一段の効率化とロス排除をはかる。

- 〔 ・売買益率目標(単体)：06年度27.24%(対03年度+0.15ポイント) 〕
- 〔 ・重点お取引先の仕入シェア目標(単体)：06年度27%(対03年度+3ポイント) 〕

## 2. 関連事業

関連事業各社が各々の業界で、ニッチ化、特徴化、差別化を切り口にコアコンピタンスを明確にするとともに、業務プロセスの徹底した精度向上をはかることにより、強い競争力と収益力を持つ経営構造を構築する。これらを基本に、お客様起点で関連事業各社や百貨店がグループシナジーを発揮することにより、新たな事業機会を創出する。

### (1) 関連事業各社の自立シナリオ展開による競争力、収益力の抜本的強化

#### スーパーマーケット事業

生鮮三品を中心に発注から売り切りに至る日常の業務プロセスの徹底した精度アップにより、食品スーパーとしてのオペレーション力を抜本的に強化させるとともに、高質食品スーパーならではの品揃えを充実させ、競争力・収益力の高い事業構造に変革する。中長期的には、これらをベースに投資効率の高い出店モデルを確立し、百貨店とお客様を共有する地域である阪神間、首都圏への出店を強化する。

・営業利益目標	：06年度 20億円(対03年度 12億円増)
・営業利益率目標	： " 1.9%(対03年度 +1.2ポイント)

#### その他の主な関連事業

- ・卸売事業：生活資材、電子、食品など基幹分野での、優良顧客との取引のさらなる深耕。電子分野を核とした、営業拠点の充実による中国市場の拡大。
- ・建装事業：百貨店や地下街など商業施設で培ってきた技術力・提案力の強化による、商業施設の開発受注の拡大。「ドレクセル」ブランドを核に、高質なインテリア雑貨の提供による業容拡大。
- ・通販事業：増大するシニア層の日常生活をサポートする高質な商品を提供する百貨店系通販事業として再成長。

### (2) 新たな事業機会の創出

#### クレジットカードビジネスの再構築

発行枚数 250 万枚(うちクレジットカード 140 万枚)のカード顧客資産を最大に活用し、お客様の利便性の向上と併せてのキャッシング等の収益拡大並びにアウトソーシングも視野に入れたローコスト運営を基本に再構築を行う。

#### 人材派遣事業の拡大展開

百貨店の営業改革等で培ってきた独自の販売・サービスのノウハウを活かし、小売業に特化した人材派遣事業として発展を目指す。採用・教育から販売員派遣・販売代行まで、業務範囲を拡大するとともに、多くのお取引先に事業を拡大することで業容拡大をはかる。

将来的には、これらをベースに百貨店販売専門会社の設立も検討する。

### 3. グループ本社及びシェアードサービス

#### (1) 人的生産性の向上と人材育成

##### グループ最適要員体制の確立

収益部門への重点配置、本社業務の戦略業務への純化など事務部門のスリム化・効率化、自然減と対応するフロー人員の拡大と戦力化など、グループでの人材の効率的な配置計画を実施することにより、ローコストで生産性の高い要員体制を確立する。

06年度目標			
・人件費総額(連結)	745億円	(対03年度)	33億円)
・売上高人件費比率(連結)	9.0%	(対03年度)	0.5ポイント)
・フロー人員比率(百貨店事業)	38%	(対03年度)	+7ポイント)

##### 成果主義強化、競争力強化に向けた人事制度とグループ人材育成の推進

職務や成果をダイレクトに反映する完全職務成果型処遇制度への移行をはかり、関係会社についても、それぞれの業界特性に応じた人事制度を構築する。併せて、グループとして求める人材の明確化と育成、自らのキャリア目標にチャレンジする風土の確立、変革リーダーや社外に通用する専門家の育成を実施する。

#### (2) シェアードサービス化をはじめとするローコスト化の推進

これまでのローコスト・高効率経営の取組みに加え、物流、情報処理、施設管理、広告物制作など、グループでの共通業務について、シェアードサービス化の拡大・高度化により、コスト削減を加速させる。

・売上高販管費比率目標：06年度(連結)	21.7%	(対03年度)	0.9ポイント)
” (単体)	23.5%	(対03年度)	1.1ポイント)

#### (3) 法令遵守はもとより、広く社会から信頼される企業活動の徹底

当社は、創業時からの企業理念「先義後利」にて、お客様にご満足いただき、広く社会に貢献し、お客様や社会からの信頼を高めていくことを企業活動の基本に置いている。この理念を徹底遂行する中で、法令遵守はもとより、公正かつ透明な企業活動、地域との共生、地球環境の保全など、広く社会の発展に貢献する取組みを行う。

以上