

Management Strategy

前中期経営計画の振り返りと本中期経営計画

ポートフォリオ変革を通じた中長期的な「再成長」に向けて

中期経営計画（2021～2023年度）

前中期経営計画（2017～2021年度）の振り返り

2017年度からスタートした前回の中期経営計画は、2020年初頭に始まった新型コロナウイルス感染症拡大により経営環境が急激に変化したことにより、1年前倒しの2020年度で終了するこ

ととなりましたが、事業ポートフォリオ変革に向けた構造変革期と位置づけ、事業領域の拡大や既存事業のビジネスモデル転換、さらにはESGへの取り組み強化などを着実に進めました。

主な成果

| | |
|-------------------|--|
| バルコの完全子会社化 | 連結子会社バルコをTOBにより完全子会社化（2020年3月）。シナジー追求を通じた当社グループの一段の企業価値向上に向けた体制強化を実現。 |
| 不動産事業の成長 | GINZA SIX（2017年4月）や上野フロンティア・タワー（2017年11月）の新規開業により不動産事業を拡大。事業ポートフォリオ変革に向けた新たな事業基盤を構築。 |
| 百貨店・バルコの革新 | 仕入れと定期貸借をミックスしたハイブリッド型ビジネスモデルの大丸心斎橋店を開業（2019年9月）。次世代商業施設の象徴として渋谷PARCOを開業（2019年11月）。 |
| 守りのIT強化 | グループITガバナンスを策定。クラウドシステムの導入などを通じたセキュリティ強化とともにリモートワークに対応できる環境を整備。 |
| ガバナンス体制強化 | 監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行（2017年5月）。執行と監督の分離、社外取締役の増員などにより取締役会改革を実施。 |

残された主な課題

| | |
|---------------------------|--|
| ビジネスモデルの陳腐化 | コロナ禍を契機に百貨店、バルコの業績が急速に悪化。リアル店舗に過度に依存してきたビジネスモデルの陳腐化が加速。攻めのデジタルへの対応が急務。 |
| 事業ポートフォリオのレジリエンス不足 | 百貨店、SCで8割を超える収益構造の脆弱性が急激な環境変化により一気に露呈。百貨店、SCへの過度な依存を是正するため資源配分の見直しが必要。 |
| 推進体制の不充分さ、専門人材の不足 | 事業ポートフォリオ変革に向けた組織推進体制の不充分さや専門人材の不足は否めず。デジタルや不動産（デベロッパー）の専門人材強化は喫緊。 |
| サステナビリティ課題の解決 | 気候変動や人権問題はサプライチェーンレベルでの取り組みが不可避。コロナを契機に安全・安心の重要性がさらに向上。CSV視点による取り組み強化が不可欠。 |

前中期経営計画と本中期経営計画のつながり

| 前中期経営計画の主な戦略 | |
|--------------------------|--|
| ① マルチサービスリテラー戦略 | 【新規事業の開発】 生活者の不満・不安を解消するサービス領域での新規事業開発 【重点3事業の成長】 ・JFRカード ・Jフロント建築 ・ディンプル |
| ② アーバニズメント戦略 | 【大型開発PJ】 GINZA SIX・上野FT・渋谷・心斎橋の開発 【不動産開発】 不動産賃貸事業の拡大 【エリア共生】 |
| ③ IOT時代に対応したICT戦略 | 1. ECの強化 2. LTSHub開発 3. ICT活用への組織整備 |
| ④ 既存事業の革新 | 【百貨店事業革新】 店舗魅力化、地方郊外店改革 【バルコ事業革新】 店舗ポートフォリオ変革 |

| 本中期経営計画での位置づけ | |
|--|---|
| ① デベロッパー戦略 ② リアル×デジタル戦略 ③ 富裕層戦略 3つの戦略で新規事業を開発 | 【HD】 一定規模以上の出資案件やアライアンス先を開発 【事業会社】 既存事業の周辺領域で、新規事業を開発 |
| 重点3事業の位置づけは見直す ・JFRカード：各戦略に寄与するとともに、自立した成長をはかる ・Jフロント建築：デベロッパーセグメントに位置づけ、バルコ、PSSと連動して成長をはかる ・ディンプル：百貨店事業との業務整理 | ① デベロッパー戦略として発展強化 ② リアル×デジタル戦略 デジタルシフト ③ リアル×デジタル戦略 コンテンツの魅力化 |
| 【大型開発PJ・不動産開発】 複合再開発を推進。心斎橋、名古屋、福岡の百貨店とバルコが隣接する地区にて「比類なき」フロントゾーンを開発する（①～③の3つの戦略運動） 【エリア共生】 考え方を継承。生活者へ価値提供、環境性能向上 | 【事業会社】 ・顧客接点のOMO強化 【HD】 ・LTSHub（現在のJGDP）の本格活用を実現 ・ITガバナンスは継続強化 |
| 【事業会社】 ・顧客接点のOMO強化 【HD】 ・LTSHub（現在のJGDP）の本格活用を実現 ・ITガバナンスは継続強化 | 【事業会社】 ・店舗の魅力化を継続。基幹店への投資、改装推進、コンテンツの発掘や共創を行う |

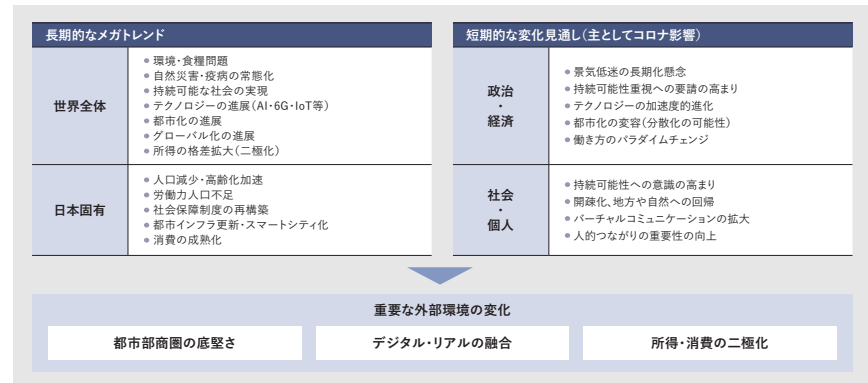
2021～2023年度 中期経営計画概要

本中期経営計画は、最終年度2023年度に財務数値を2019年度水準に戻し、コロナ禍からの「完全復活」を果たすとともに、2024年度以降の「再成長」へ道筋をつける期間と位置づけました。

本年度は最終年度となりますが、コロナ禍の影響が想定以上に長引いたことによるトップラインの回復遅れに加え、地政学リスクに端を発する原材料費、特に燃料費の高騰がコストの大幅増につながる見込みであることから、当初目標と比較した予想数値は減額修正することとなりました。

早期の収益回復に向けては、重点戦略「リアル×デジタル戦略」では基幹店の改装およびデジタル投資、「プライムライフ戦略」では百貨店外商を基盤とした顧客基盤強化に集中して取り組んでいきます。「デベロッパー戦略」は、中長期的な成長ドライバーとして、本計画期間中から先行して投資配分を増やしていきます。

併せて、「経営構造改革」を遂行し、固定費の削減や事業・資産の入替えに取り組みむとともに、有利子負債の圧縮を進めていきます。



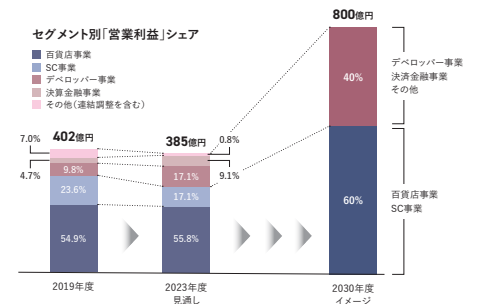
経営数値目標（2023年度）

| | | |
|-----------------|-------------------------------------|---------------------|
| 資本収益性 | ROE 7.0% | ROIC 4.6% |
| 事業成長性 | 営業利益 385億円 | 事業利益 400億円 |
| 財務健全性 | 有利子負債 ^{※1} 2,250億円 | Net D/E 0.6倍 |
| サステナビリティ | 温室効果ガス排出量 ^{※2} △40% | 女性管理職比率 26% |

※1 リース負債を除く
※2 2017年度比、Scope1, 2

ポートフォリオ改革

本中期経営計画最終年度となる2023年度では、百貨店、バルコなどによるリテールビジネスのシェアは依然7割を超える見通しですが、2030年度にはそのシェアを6割程度に抑えます。一方、デベロッパー、決済・金融や新規事業など、リテール以外で4割程度までシェアを高めたといわれています。これらの取り組みを通じて、レジリエンスの高いポートフォリオへの変革をはかっていきます。



Management Strategy

前中期経営計画の振り返りと本中期経営計画

本中期経営計画の全体構成

| | ① リアル×デジタル戦略 | ② プライムライフ戦略 | ③ デベロッパ戦略 |
|-------------------|--|--|---|
| 収益回復と再成長に向けた3つの戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 百貨店:本物/本質重視による店舗の魅力化・メディアコマース化 バルコ:店舗ブランド価値の再構築・デジタルSCプラットフォームの追求 CSV視点での新コンテンツ創出・育成 | <ul style="list-style-type: none"> 上質な顧客体験を実現する新たなソリューションサービスの開発 外商オンラインコミュニケーションの進化 グループレベルでのCRM戦略進化 | <ul style="list-style-type: none"> 商業に限定しない多様な用途取り組み 循環型投資スキームの着手 準都心エリアへの進出 |
| | 再成長に向けたコミティによるグループ横断での戦略推進 | | |
| | デジタル戦略 コミティ | プライムライフ戦略 コミティ | デベロッパ戦略 コミティ |
| 完全復活への重要施策 | 経営構造改革 | ● ビジネスモデル改革によるコスト削減 | ● 事業基盤の絞り込み |
| 経営基盤機能戦略 | 財務戦略 | ● 資本政策 | ● 税務政策 |
| | 人材戦略 | ● グループ要員構造改革の完遂 | ● 再成長に向けた人材マネジメント |
| | IT戦略(守りのIT) | ● ダイバーシティとワークライフバランスの実現 | ● グループIT人材体制強化 |

3つの戦略

当社の強みは「商業プロデュース能力」「優良な顧客基盤」「取引先、クリエイターなどのパートナー」そして「主要都市部の不動産資産」を保有することです。これらの強みと中長期的な環境変化を踏まえ、本中期経営計画では大きく「3つの戦略」にフォーカスし、成長に向けた取り組みを重点化することとしました。

① リアル×デジタル戦略

- リアル店舗を購買の場だけでなく、魅力的な商品やサービスとの出会い、上質な顧客体験を得られる場へと転換していきます。
- 店舗を起点としたデジタル活用により、時間や空間を超え新たな体験価値を提供する商業モデルへ変革します。
- 顧客データの分析やデジタルツールの活用を高度化し、販売員・外商・バイヤーなどの一人ひとりがお客様との関係性を深めていきます。
- 販売収益に加え、不動産関連収益やデジタル活用を通じた手数料収益など、収益の複線化をはかります。

【これまでの主な進捗】

- 百貨店アプリ会員数 177万件(2023年2月末現在実績)
- アプリ経由売上高 2,371億円(2022年度実績)
- 百貨店オンライン経由売上高 137億円(2022年度実績)

② プライムライフ戦略

- 文化や芸術に価値を置き、こころ豊かでサステナブルなライフスタイルを楽しむ生活者への提案をさらに強化していきます。
- 当社グループのエンタテインメントやアートを活用するほか、プレミアムな体験等、新規の商品やサービスを他社提携により開発するなど、コンテンツの充実をはかります。

- このようなライフスタイルに共感する国内のニューリッチやアジアの海外富裕層など、百貨店外商の枠を超えた顧客の獲得を、他社提携を含め推進していきます。
- デジタルを活用した顧客管理の高度化により、多様化する顧客のインサイトを捉えて提案力を強化し、優良顧客のライフタイム・バリューを最大化していきます。
- 新たな決済手段の提供によるロイヤルカスタマーの拡大、また顧客のライフプランニングを通じた付加価値の高い金融サービスを展開していきます。

【これまでの主な進捗】

- 百貨店事業外商売上高 1,883億円(2022年度実績)
- 外商若年層(20代~40代)シェア 29.5%(2022年度実績)

③ デベロッパ戦略

- グループ保有不動産資産の価値最大化をはかります。複合再開発等では百貨店とバルコの規模適正化や容積緩和を活用します。非商業用途のシェアを高め、収益性の向上をはかります。
- 重点エリアにおける大型複合開発では、地域の歴史や環境などの個性を尊重した魅力的な街づくりを通じて街の賑わいづくりに貢献し、生活者のマインドシェアを向上させます。
- 新規不動産の取得と開発、私募ファンドなどの組成とアセットマネジメントなどにより、収益の複線化をはかります。また、開発エリアを準都心に拡大していきます。

【これまでの主な進捗】

- 新会社「J.フロント都市開発」設立(2023年3月)
- ホールディングスにCRE戦略統括部新設(2023年3月)
- 名古屋・栄地区、大阪・心斎橋地区開発プロジェクト進行中(2026年竣工予定)

経営構造改革

固定費の削減

- 組織・要員構造改革、経費構造改革を通じ、2019年度比で固定費を100億円以上削減し、損益分岐点を引き下げます。

【これまでの主な進捗】

- 連結固定費削減高 104億円(原価・販管費/2021~2022年度累計)

経営効率、資産効率の向上

- 各事業の将来性や成長性に基づくグループ事業の絞り込みや、遊休資産、低利回り資産の見極めによる効率向上をはかります。

【これまでの主な進捗】

- 子会社「ヌーヴ・エイ」全部株式譲渡(2021年6月)
- 大丸松坂屋セルルスアソシエイツを大丸松坂屋百貨店に吸収合併(2021年9月)
- 子会社「ディンプル」一部株式譲渡(2022年2月)
- 津田沼PARCO営業終了(2023年2月末)
- 新所沢PARCO営業終了(2024年2月末予定)
- 松本PARCO営業終了(2025年2月末予定)

グループ人材戦略

再成長に向けた人材マネジメント

- 重点戦略を担う人材を確保するため、従業員の能力開発や専門

人材の外部採用強化、これらをグループ内で最大活用できる仕組みならびに、制度やシステムの整備に取り組んでいきます。

【これまでの主な進捗】

- 専門人材外部採用数 264名(2021~2022年度累計)

ダイバーシティ&インクルージョンの推進、ワーク・ライフ・インテグレーションの実現

- 従業員一人ひとりの個性や能力を最大限発揮できるよう、女性活躍に向けた配置や育成、働き方改革、障がい者雇用、LGBT 関連の取り組みなど、マテリアリティに基づく各施策を推進していきます。

【これまでの主な進捗】

- 女性管理職比率 22.2%(2023年2月末実績)
- 障がい者雇用比率 2.9%(2022年6月末実績)

アライアンス、M&A、ウイング拡大の方針

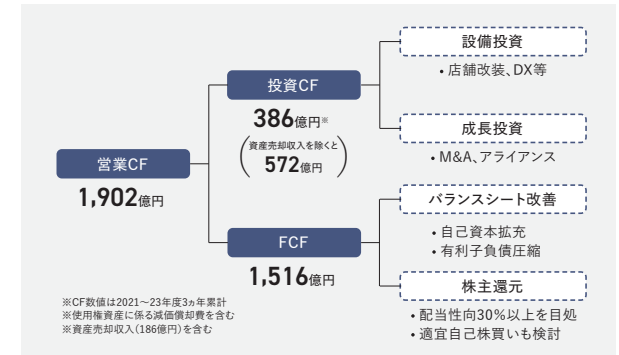
- 3つの重点戦略の規模拡大やスピード加速に資する、新規事業の創出やケイパビリティの拡充につながる他社との提携ならびに事業買収を積極的に進めていきます。

【これまでの主な進捗】

- CVCファンド設立(2022年10月)
- 株式会社XENOXの株式50.8%を取得、子会社化(2022年11月)
- 株式会社フィナンシェに出資(2023年4月)

キャッシュフロー・アロケーション

本中期経営計画では当初計画よりも投資を抑えるとともに資産売却を進めることでバランスシート改善を優先し、次期中期経営計画以降の投資フェーズに備えることとしました。



※CF数値は2021~23年度3ヵ年累計
※使用権資産に係る減価償却費を含む
※資産売却収入(186億円)を含む

次期中期計画に向けて

2024年度からは次期中期経営計画がスタートします。中長期的な再成長に向けて現在準備を進める取り組みが具体化していくフェーズとなります。見えてきた成果の粒が将来どのように連鎖し拡張していくか、成長ドライバーのひとつであるデベロッパ事業のパイプラインを含め、当社グループが2030年を目指すポートフォリオ変革への道筋をさらに解像度を上げて示していきたいと考えています。