



平成 26 年 4 月 10 日

各 位

会 社 名 J. フロント リテイリング株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 山本良一
(コード 3086 東証、名証第一部)
問合せ先責任者 経営戦略統括部 部長
グループ広報・IR担当 窪井 悟
(TEL 03 - 6895 - 0178)

J. フロント リテイリング グループ「2014～2016 年度 中期経営計画」について

J. フロント リテイリング (JFR) グループは、「2014～2016 年度 中期経営計画」を策定いたしましたので、その概略についてお知らせいたします。

記

1. これまでの取り組み

2007 年に株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが経営統合して発足した当社グループは、2011～2013 年度中期経営計画において、業態革新を目指した新百貨店モデルの構築と、グループの成長力向上に向けたマルチリテイラーとしての発展に取り組んでまいりました。

新百貨店モデルの構築につきましては、大丸梅田店と大丸東京店の増床、松坂屋名古屋店や大丸神戸店の大型改装などを通じて、従来の百貨店の枠を超えた店舗の魅力化と高効率経営体制の構築に取り組んでまいりました。

マルチリテイラーとしての発展につきましては、2011 年に株式会社スタイリングライフ・ホールディングス (SLH) を持分法適用関連会社化、2012 年に株式会社パルコ、2013 年にフォーレスト株式会社を連結子会社化するなど、積極的な M&A により、事業展開の領域を拡大してまいりました。

2. 2014～2016 年度の経営環境

人口構造の変化やグローバル化、情報通信技術の高度化など経済・社会構造の変化が中長期的に進行すると予想されます。また、2014 年からの 3 ヶ年では、消費税が 2 段階で引き上げられることによる消費への影響が懸念されます。

一方、シニア市場や訪日外国人消費市場の拡大、さらには都心回帰、富裕層の拡大、消費の二極化などのマーケット変化により、多くのビジネスチャンスが生まれるものと予想されます。

特に、当社グループは、百貨店を中心にパルコ、SLHを含め日本全国の大都市都心に店舗資産をバランス良く保有するとともに、優良な顧客資産を有しており、今後、

都市部への人口集中が続くと予想される中、これらの資産を有効活用することで、グループとしてさらに成長することができると考えています。

3. 「2014～2016 年度 中期経営計画」の位置づけと基本方針

当社グループは、2016 年に銀座六丁目 10 地区再開発、2017 年に松坂屋上野店南館建替えのオープンを予定しております。

従いまして、2014～2016 年度は、2017 年度以降の飛躍を見据え、新百貨店モデルの確立に向けた取り組みをさらに推し進めるとともに、パルコやSLH、フォーレストを加えたマルチリテイラーとしての取り組みを強化することにより、お客様の幅広いニーズにお応えし、グループの競争力・収益力を抜本的に強化します。これにより、企業価値を向上させるとともに、2017 年以降の成長の原資を稼ぎ出します。

加えて、今後、当社グループの経営資源を活用することにより中長期的に成長が見込まれる分野として、店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデル（アーバンドミナント戦略）の基盤構築と、オムニチャネル・リテイリングの推進に取り組みます。

また、M&Aや外部との事業提携にも積極的に取り組み、マルチリテイラーとしての事業の幅の拡大をはかってまいります。

なお、これらの戦略を実行するにあたっては、人材重視、ダイバーシティ尊重のマネジメントを推進し、創造と挑戦を尊ぶ企業文化を醸成します。加えて、グループの拡大、人材の多様化が進む中、コンプライアンス経営とCSR経営を徹底します。

【2014～2016 年度 基本方針】

- ①マルチリテイラーとしての競争力・収益力の抜本的強化
- ②店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの構築（アーバンドミナント戦略）
- ③リアル店舗の強みを活かしたオムニチャネル・リテイリングの推進

	2014～2016 年度 (収益力強化・基盤構築期)	2017 年度以降 (飛躍的成長期)
マルチリテイラーとしての競争力・収益力の抜本的強化	<ul style="list-style-type: none"> ・新百貨店モデルの確立をはじめとする既存事業のビジネスモデル変革 ・経営効率のさらなる向上（組織要員構造改革、コスト最適化） ・コア技術の高度化による競争力の強化 	
地域とともに成長するビジネスモデルの構築（アーバンドミナント戦略）	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗周辺の不動産開発 ・地元とのネットワーク強化 ・グループ事業機会の深堀 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗を核に都心エリアの魅力化にグループで取り組み、地域の発展とともに成長を実現 ・銀座六丁目 10 地区再開発、上野店南館建替えによる首都圏強化
オムニチャネル・リテイリングの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・クリック&コレクトやエンドレスアイルの対象取引先、取扱商品、対象エリアの拡大 ・フルフィルメント（受注から配送に至る一連の業務・システム）の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗と同様の商品・サービス・情報を提供し、いつでも、どこでもお客様と繋がる環境を構築

4. 経営数値目標および財務政策

(1) 経営数値目標

ROE 8%達成に向け、計画最終年度の2016年度には、連結営業利益500億円、連結ROE 5.8%、連結ROA 4.8%を目指します。

	2016年度目標	2013年度実績
連結営業利益（カッコ内は営業利益率）	500億円（4.2%）	418億円（3.6%）
連結ROE（株主資本当期純利益率）	5.8%	4.8%（注1）
連結ROA（総資産営業利益率）	4.8%	4.2%

（注1）ピーコックストアの株式譲渡による特殊要因を除いた数値

(2) 財務政策

3年間で1,300億円以上の営業キャッシュフローを創出し、うち1,100億円を主に大型設備投資と成長投資に投入した上で、連結配当性向30%以上を基本とした株主還元を実施します。

	2014～2016年度累計
営業キャッシュフロー	1,300億円以上
設備投資および成長投資	1,100億円
株主還元	配当性向30%以上を基本

5. 主要な取り組み

(1) マルチリテイラーとしての競争力・収益力の抜本的強化

①百貨店事業（2016年度 営業利益285億円 対2013年度+55億円）

＜新百貨店モデルの確立と各地域それぞれに応じた店舗戦略の明確化＞

- ・新百貨店モデルの確立に向けた取り組みを加速させ、幅広いお客様に支持される魅力的な店舗と収益性の高いビジネスモデルの実現を目指します。
- ・各店舗において、地域の市場と顧客のニーズを明確にし、街づくりの観点やオムニチャネルの取り組みも取り入れながら、それぞれの地域に応じた店舗戦略を実行することにより、各地区での競争力を強化します。
- ・特に、松坂屋名古屋店、大丸東京店、大丸札幌店、大丸神戸店を中心に大幅な利益拡大をはかります。

＜お得意様営業（外商）を核とした富裕層市場の開拓＞

- ・今後厚みを増す富裕層市場に対し、従来の商品カテゴリーだけでなく、サービスを含めた幅広い価値を提供します。
- ・クレジットカード化した「お得意様ゴールドカード」を有力なツールに、都市部のニューリッチ層を中心に年間1万件の新規開拓に取り組みます。

＜自主事業の再構築と新しい事業展開＞

- ・商品企画力や在庫管理力、販売力などを抜本的に強化し、店舗の魅力化と差別化に貢献するとともに、売上総利益率の向上に寄与します。
- ・また、独立した事業として収益を生み出すビジネスモデルを構築し、外部への

出店拡大を目指してまいります。

＜訪日外国人観光客への対応強化＞

- ・近年大きく伸びている訪日外国人観光客に積極的に対応し、地域特性と店舗特性に応じた品揃えやサービスの拡充、デジタル施策・海外メディア活用による集客策の強化などにより、外国人観光客向け売上高の拡大をはかります。

②パルコ事業（2016年度 営業利益 133億円 対2013年度+13億円）

- ・福岡パルコの新館開業（2014年秋）と本館増床（2015年春）によるショップ構成のフルラインアップ化を推進し、博多大丸とともに、福岡・天神地区の魅力向上と同地区での事業基盤の強化をはかります。
- ・2016年春開業を目標に、仙台地区 2店舗目となる仙台新館（仮称）の開発を進めてまいります。
- ・都市部商業需要に対応するゼロゲート事業によるスピーディーな開発を推進し、名古屋（2014年秋）や札幌（2016年春）等で7物件以上の開発を目指します。
- ・売場面積の約15%規模のリニューアルを毎年実施し、消費者ニーズの変化・多様化に対応した常に鮮度ある情報を提供し、集客力と売上高の向上をはかります。

③クレジット事業（2016年度 営業利益 40億円 対2013年度+8億円）

- ・百貨店と連携した新規開拓活動の強化や現金ポイントカードからの切替促進ならびにポイント政策の見直し等により、自社クレジットカード会員数の飛躍的拡大をはかるとともに、外部加盟店拡大およびカード特典の充実によるカードの魅力化、利便性向上などにより、収益の拡大をはかります。

④人材派遣業・販売業務受託業（2016年度 営業利益 13億円 対2013年度+4億円）

- ・人材派遣業のディンプルは、首都圏を中心に営業エリアの拡大をはかるとともに、専門性の高い販売分野（ラグジュアリーブランド、化粧品等）、インフォメーション分野、リテールサポート（品出し、レジ）などを中心に事業領域を拡大します。
- ・販売業務受託業の大丸松坂屋セールスアソシエイツは、接客・販売及び教育ノウハウをさらに進化させ、グループ百貨店の販売力向上に貢献するとともに、百貨店取引先のショップ運営受託と外部商業施設への事業展開を拡大します。

⑤経営効率のさらなる向上（2016年度 連結営業利益率4.2% 対2013年度+0.6ポイント）

- ・組織要員構造改革による人的生産性向上と人件費削減、資産圧縮・効率化や物流改革などによるコスト最適化を推進し、グループとしての経営効率のさらなる向上をはかります。

（2）店舗を核に地域とともに成長するビジネスモデルの基盤構築（7-バンドミナント戦略）

- ・大丸松坂屋百貨店やパルコの店舗など、JFRグループの経営資源が集中する都市の持つポテンシャルに注目し、店舗を核にエリア全体の魅力化に積極的に取り組むことで、それぞれの地域での競争力を一段と高めるとともに、グループ事業の拡大浸透をはかります。

- ・大丸神戸店や大丸心齋橋店における周辺店舗開発を通じた街づくりの経験をさらに進化させ、百貨店だけで考えるのではなく、魅力的な街はどうあるべきかという観点で、パルコや大丸コム開発はじめグループ事業、さらには外部の企業や団体と連携し、これまでの枠を超えた街づくりに取り組みます。
- ・リアル店舗だけでなく、著しい速度で進化するネットのサービスを最大限活用し、それぞれの地区に応じたソフトサービスを充実させることにより、独自性の高いオムニチャネルの実現をはかります。

<銀座六丁目 10 地区再開発 (2016 年 11 月 開業予定) >

- ・日本を代表する銀座エリアのさらなる魅力と賑わいを創出するため、商業施設やオフィスだけでなく、文化施設や観光拠点など、街に必要な機能を兼ね備えた大規模複合施設を開発します。
- ・商業施設につきましては、日本国内のみならず世界中から多様な人々が訪れる『銀座』に相応しいコンセプトをもった、これまでにない新しい商業施設の創造に取り組みます。また、その実現に向け、他の商業床保有者とともに商業フロア全体を一体的に運営します。

<松坂屋上野店南館建替え (2017 年秋 開業予定) >

- ・南館を、現在の上野・御徒町地区にないパルコ、シネマコンプレックス、高機能オフィスから成る高層複合ビルに建替えます。
- ・建替えに際しては、百貨店だけでなくパルコやグループ事業、地元の皆様と一体となった街づくりに取り組み、再開発が進む上野・御徒町地区に新たな賑わいを創出し、地域の活性化に貢献し、地域とともに成長するビジネスモデルを構築します。

<心齋橋地区再開発>

- ・大型商業施設のオーバーストア化で競合が激化する大阪地区での競争力を抜本的に強化するため、大丸心齋橋店（本館、北館、南館）を中心に周辺の不動産・商業施設活用を含めた心齋橋地区再開発計画の具体化を進めます。

(3) リアル店舗の強みを活かしたオムニチャネル・リテイリングの推進

- ・中長期的には、主要都市圏において、店舗を核にグループの支持を高め、ネットでもリアル店舗でも同様に商品・サービス・情報を提供し、いつでも、どこでもお客様とシームレスに繋がることで、お客様へのきめ細やかな対応を実現し、競合他社に対する優位性を確立します。
- ・クリック&コレクトやエンドレスアイルの取扱商品や取引先、対象エリアを拡大することにより、お客様の利便性のさらなる向上をはかります。
- ・フォーレストの高効率の物流運営ノウハウ及び高度な情報システムの開発・運用ノウハウを活用し、首都圏を中心にフルフィルメントの構築と高度化に取り組みます。
- ・上記をはじめとする取り組みを進め、2016 年度インターネット経由売上高 250 億円以上を目指します。

(4) 海外事業展開の推進

①上海新世界大丸百貨（上海）

- ・事業提携で取り組んでいる上海新世界大丸百貨（2015年1月開業予定）を成功させるとともに、海外での店づくりならびに店舗運営ノウハウを蓄積し、今後の事業展開に繋げてまいります。

②JFR PLAZA（台湾）

- ・現在、台北市を中心に4店舗を運営する雑貨販売ショップ「PLAZA TOKYO」の出店を加速するとともに、台湾におけるチェーンオペレーションを確立し、他のアジア諸国での出店に繋げてまいります。

(5) 創造と挑戦を尊ぶ企業文化の醸成

- ・各分野で高度な専門能力を持ち、高い付加価値を生み出す生産性の高い人材で構成される、創造性と挑戦心の溢れる組織・集団を目指します。そのために、挑戦する機会を与え、高い目標や新しいことに積極的にチャレンジした人が評価される仕組みを構築します。
- ・多様な分野において、外部人材の獲得・活用を積極的に推進します。
- ・多様化する顧客ニーズへの対応および人材の多様性を競争の源泉とするために、ダイバーシティマネジメントを推進します。特に、女性の活躍・登用の推進にこれまで以上に力を入れて取り組んでまいります。

(6) コンプライアンス経営、CSR経営の徹底

- ・法令遵守は勿論のこと、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。

以 上