



2021年4月13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 代表執行役社長 好本 達也
(コード 3086 東証、名証第一部)
問合せ先責任者 財務戦略統括部
I R 推進部長 稲上 創
(TEL 03 - 6895 - 0178)

J. フロント リテイリング 「2021～2023 年度 中期経営計画」について

J. フロントリテイリンググループは、「2021～2023 年度 中期経営計画」を策定いたしましたので、その概要についてお知らせいたします。

記

1. 当社グループのこれまでの取組み

当社グループは、2017 年度からの前中期経営計画を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、新たなグループビジョン“くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。”のもと、事業領域の拡大や既存事業におけるビジネスモデルの転換、E S G 経営などを着実に推進してまいりました。

事業領域の拡大では、2017 年にラグジュアリー・モール「GINZA SIX」と、オフィス機能を兼ね備えた複合商業ビル「上野フロンティアタワー (PARCO_ya 上野ほか)」を開業させ、不動産事業セグメントを飛躍的に成長させることができました。

既存事業におけるビジネスモデルの転換では、2019 年に直営とテナントのハイブリッドモデルに本格的に挑んだ「大丸心齋橋店本館」と、斬新なテナント&カルチャー・ミックスによる唯一無二の商業施設「新生・渋谷 PARCO」、2020 年には渋谷 PARCO のエッセンスに上質客層にターゲットを拡大した「心齋橋 PARCO」を開業いたしました。

これらに加えて、当社グループの企業価値のさらなる向上に向け、パルコの完全子会社化及び、大丸松坂屋百貨店における不動産事業のパルコへの移管により、抜本的かつ機動的なポートフォリオ変革にグループ一体で取り組む体制を構築いたしました。

2. 中期経営計画の策定について

一方、当社グループを取り巻く経営環境は、想定を超える規模とスピードで変化しております。さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大は国内外の社会・経済活動に甚大な影響を及ぼし、当社グループにおいては 2021 年 2 月期業績に大幅な最終損失の計上を余儀なくされるなど厳しい状況に直面しています。

こうした未曾有の経営環境のなか、早期の収益回復及び財務体質の改善と成長戦略を並行して進めるため、中期経営計画を策定するにあたり、2030 年にどのような企業グループでありたいか、目指す企業像とその実現に向けた戦略の方向性を描き、その上で、3 年間に集中して取り組むべき具体的な戦略・施策を定めました。

本中期経営計画は、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」への道筋をつける期間と位置づけ、スピード感ある経営を行ってまいります。

3. サステナビリティ経営の推進

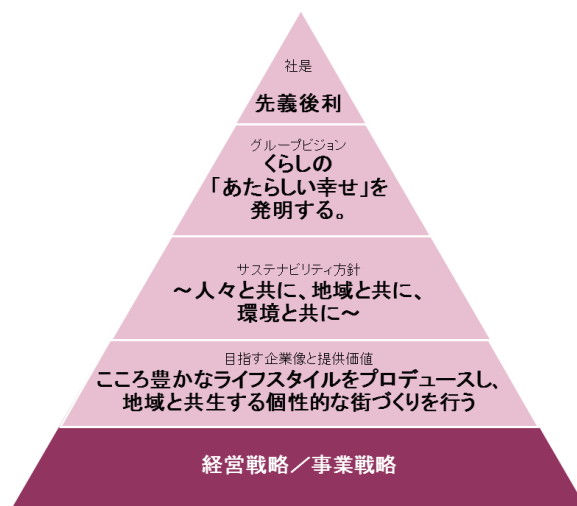
(1) 社会的価値と経済的価値の両立

当社グループは300年、400年という歴史の中で数々の危機に遭遇してきました。そうした状況に直面するたびに、社是「先義後利」に立ち返り、お客様や社会の変化に向き合い、事業活動を愚直に実践してきたことが、今日の経営に繋がっていると考えております。

また企業には、経済的価値に加え、環境や社会、人権など多くのサステナビリティに関わる課題に向き合い、事業を通じて解決を図る役割・責任が強く求められています。

当社グループは社是に基づき、サステナビリティを経営の中核に据え、事業活動を行うことで社会的価値と経済的価値を両立した経営を行ってまいります。

サステナビリティ経営体系図



本中期経営計画においては、「お客様の健康・安全・安心な暮らしの実現」と「サーキュラー・エコノミーの推進」を新たに加えた7つのマテリアリティを設定し、これらに基づく事業活動を推進することにより、すべてのステークホルダーの「Well-being Life」の実現に貢献してまいります。

7つのマテリアリティ			
最重要課題	脱炭素社会の実現		
人々と共に	お客様の健康・安全・安心な暮らしの実現（新）	地域と共に	地域社会との共生
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進		サプライチェーン全体のマネジメント
	ワーク・ライフ・インテグレーションの実現	環境と共に	サーキュラー・エコノミーの推進（新）

(別紙参照)

4. 2030年を見据えた経営の方向性

(1) 目指す企業像

**「ところ豊かなライフスタイルをプロデュースし、
地域と共生する個性的な街づくりを行う企業グループ」**

長期的に、少子高齢化や人口減少、テクノロジーの進展、消費の成熟化が継続して進みます。またコロナ禍により変化した生活者の意識や行動が「新常态（ニューノーマル）」となり、企業を取り巻く環境はコロナ禍前には戻らないと認識しております。

コロナ禍が収束した後の社会・経済、暮らしの変化を予測することは困難ですが、不確実性が高い時こそ、当社グループが大切にしている価値観は何か、生活者や時代に対する存在意義とはどういうものかを問い直し、将来のありたい姿を新たに描く良い機会だと考えております。

今後の経営の方向性を見通したとき、当社グループがこれまで大切にしてきた「人の思いと個性の尊重」「地域との共生」「伝統文化の継承と先端カルチャーの発信」といった価値観は、より重要になると考えております。

当社グループは、これまで百貨店事業やショッピングセンター事業（パルコ事業）など商業分野を中心に事業を展開してまいりました。今後は、不動産事業など商業以外にも事業ポートフォリオを拡張し、生活者に対し文化的でところ豊かなライフスタイルを、当社グループの特徴である地域と共生する個性的な街づくりを通して提供してまいります。

(2) 戦略の方向性

2030年の目指す企業像を実現するにあたり、当社グループへの影響が大きい外部環境変化は、①国内人口が減少するなか「都市部商圏の底堅さ」、②「人」を介した情報と信頼性が見直される「リアルとデジタルの融合」、③「所得や消費の二極化の進行」の3つと捉えています。

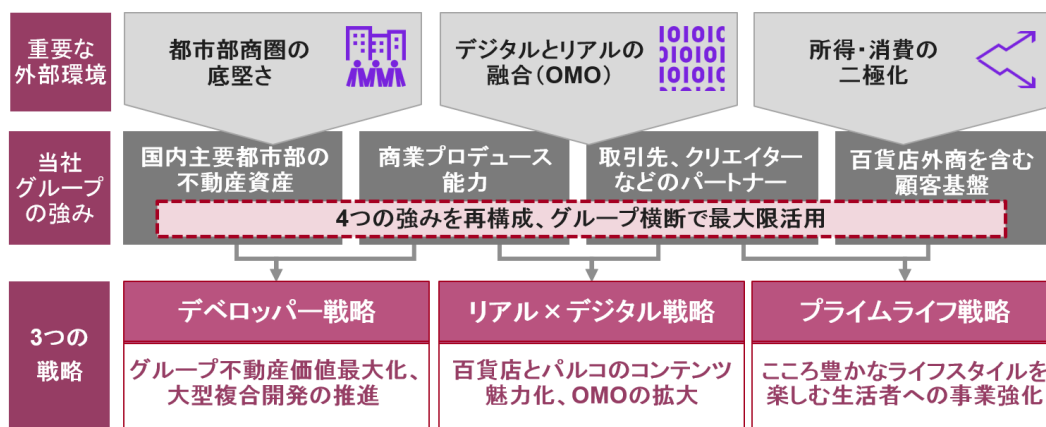
また当社グループが有する強みは、①東京、名古屋、大阪、福岡、札幌など国内主要都市の店舗不動産資産、②店づくりや店舗周辺の街づくりで培った商業プロデュース能力、③優良なコンテンツを持つ取引先や専門店及び、独創的なクリエイターなどのパートナー、④アクティブなライフスタイルを楽しむ優良な顧客基盤の4つと認識しております。

1) 3つの重点戦略

デベロッパー戦略へのシフト

この長期的な環境変化を事業構造の変革及び新たなビジネスを創出する機会と捉え、当社グループが有する4つの強みを再構成し、グループ横断で最大活用する3つの重点戦略「デベロッパー戦略」「リアル×デジタル戦略」「プライムライフ戦略」に集中して取り組んでまいります。

なかでも「デベロッパー戦略」は中長期的なグループ成長のドライバーと位置づけ、最重要戦略として経営資源を重点的に配分してまいります。



① デベロッパー戦略

- ・ グループ保有不動産資産の価値最大化を図ります。複合再開発等では百貨店とパ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、収益性の向上を図ります。
- ・ 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します。
- ・ 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、収益の複線化を図ります。また、開発エリアを準都心に拡大してまいります。

② 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まいります。
- ・ 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まいります。
- ・ 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、収益の複線化を図ります。

③ 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まいります。
- ・ 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図ります。

- ・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まいります。
- ・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まいります。
- ・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まいります。

2) 3つの重点戦略を集約したエリア戦略

- ・百貨店とパルコが隣接する大阪・心斎橋地区と名古屋・栄地区において、3つの重点戦略を集約し、地域と共生する個性的な街づくりを推進してまいります。保有不動産を活用した大型複合開発などにより、新たな店づくりや非商業施設の誘致を進めてまいります。
- ・エリアの顧客政策は、百貨店とパルコ、新たな商業施設や非商業施設など複数の事業を横断してグループ顧客統合データベース「ライフタイム・サービスHUB」を活用し、JFRカードの顧客サービスとも連携して進めてまいります。

3) アライアンス、M&A、ウイング拡大の方針

- ・3つ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並びに事業買収を積極的に進めてまいります。

(3) 推進体制

3つの戦略コミッティ

- ・3つの重点戦略それぞれに、グループ横断メンバーで構成するコミッティを設置し、グループ最適の視点から計画立案と推進を主導いたします。
- ・他社との提携や事業買収など、長期的かつ重要度の高いグループ戦略を具体化してまいります。
- ・当社グループが有する4つの強みなど経営資源をグループ横断で活用して推進し、グループシナジーを最大化することで経営のスピードを加速させます。

(4) 長期的な利益成長、事業ポートフォリオの考え方

2030年度目標 連結営業利益 800億円、ROE 10%

- ・2024年度以降、年率換算10%超の利益成長により、2030年度の連結営業利益800億円及び、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）10%の達成を目指してまいります。
- ・2030年の事業ポートフォリオにおける、デベロッパー事業と決済・金融事業等の連結営業利益に占めるシェアを、2019年度の2割から4割に高めてまいります。
- ・2021年度より報告セグメントを「百貨店事業」「SC（ショッピングセンター）事業」「デベロッパー事業」「決済・金融事業」の4つとします。

5. 2021-2023 中期経営計画

(1) 中期経営計画の位置づけ

完全復活と再成長への着手

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」への道筋をつける期間と位置づけられます。

現在も、感染症の拡大は、社会や経済活動に甚大な影響を及ぼしており、本中期経営計画の期間においても、各事業への直接的な影響は当面継続すると想定しております。

このようななか、早期の収益回復を図るため、重点戦略「リアル×デジタル戦略」では基幹店の改装及びデジタル投資、「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取り組んでまいります。

「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まいります。

あわせて完全復活に向けた重要施策として「経営構造改革」を遂行し、固定費の削減や、有利子負債の圧縮を進めてまいります。

(2) 全体構成

【2021～2023 年度 中期経営計画の全体構成】

「早期の収益回復と再成長」に向けた3つの重点戦略	① リアル×デジタル戦略（百貨店事業、SC事業（パルコ））
	② プライムライフ戦略（百貨店事業、決済・金融事業）
	③ デベロッパー戦略（デベロッパー事業（パルコ））
「完全復活」への最重要施策	経営構造改革（固定費の削減、経営効率・資産効率の向上）
経営基盤強化	財務戦略・人財戦略・IT戦略・ガバナンス

(3) 経営数値目標

- ・ 本中期経営計画より、資本収益性を管理する指標として新たにROIC（投下資本利益率）を採用いたします。
- ・ 2023年度に連結営業利益403億円、ROE7%、ROIC5%の達成を目指してまいります。
- ・ サステナビリティの目標として、温室効果ガス排出量の40%削減や女性管理職比率26%の達成を目指してまいります。

	2019年度実績	2020年度実績	2023年度目標
連結営業利益（IFRS）	40,286百万円	▲24,265百万円	40,300百万円
連結ROE	5.4%	▲7.1%	7.0%
連結ROIC	—	—	5.0%
温室効果ガス排出量※	▲16.3%	（算定中）	▲40%
女性管理職比率	16.6%	19.9%	26%

※2017年度比 Scope1, 2

(4) 財務政策

- ・ 3年間で1,900億円以上の営業キャッシュ・フローを創出し、うち900億円を成長投資と設備投資に充当いたします。投資は2023年度までに利益貢献する案件及び「デベロッパー戦略」に優先的に配分いたします。
- ・ 有利子負債は2023年度末に2,600億円に圧縮いたします。
- ・ 連結配当性向30%以上を目処に株主還元を実施し、自己株式取得も適宜検討してまいります。

	2021～2023 年度（累計）
営業キャッシュ・フロー（IFRS）※1	1,900億円
成長投資及び設備投資	900億円
有利子負債※2	2,600億円〔2023年度末〕
株主還元	配当性向30%以上を目処に自己株式取得も適宜検討

※1 使用権資産に係る減価償却費を含む

※2 リース負債を除く

(5) 中期経営計画の骨子

【重点戦略】

1) リアル×デジタル戦略

顧客接点であるリアル店舗の価値向上に加え、店舗での集客に依存した現状から脱し、リアルとデジタルを融合させた、新たな体験価値の創出に取り組んでまいります。

<百貨店事業>

① 店舗、コンテンツの魅力化

- ・ 基幹店を中心にラグジュアリーのさらなる強化、コスメや時計など業界内シェアの高いアイテム群の深耕など、百貨店が強みをもつカテゴリーの拡充に集中的に取り組む、各地域での競争優位性を確立してまいります。
- ・ リアル店舗、外商、ECなど多様な顧客接点を活かした新規コンテンツや売場開発、またリアル店舗ならではの快適な売場・店舗環境の向上、上質なサービスメニューの開発など、店舗の魅力化による顧客体験の価値向上に取り組めます。

② オンライン活用ビジネスの拡大

- ・ 顧客接点であるリアル店舗とオンライン（HP、自社アプリ）は、商品とそれにまつわる価値観やストーリーをお客様とコミュニケーションする「メディア」と再定義します。
- ・ 店舗の魅力化とともに、コスメやアートなどリアル店舗を起点とした独自のOMO売場（リアル店舗とオンラインの融合）の開発に取り組めます。あわせて、フーズやギフトなど商品の拡充、ブランド開発など百貨店WEBの再構築に取り組めます。

③ CSV視点の事業活動

- ・ 地域と共創する限定商品の開発販売、オンライン活用によるサブスクリプション事業への参入、脱炭素社会の実現に向けた取引先との協働など、社会的価値向上につながる事業活動を開発してまいります。

<SC（ショッピングセンター）事業>

① パルコ店舗ブランド価値の再構築

- ・ 基幹店舗を中心に、渋谷PARCO・心斎橋PARCOの店づくりの要素と、各出店エリアのローカルカルチャーとを組み合わせ、各店舗が提供する独自のブランド価値を再構築いたします。

② デジタルSCプラットフォームの追求

- ・ 取引先との協働によるデジタルSCプラットフォームにより、店舗の発信力を起点としたリアルとWEBの相互送客など、パルコ独自のOMO売場の構築を進めてまいります。

③ 提携型売場・新規コンテンツの開発

- ・ 「健康」「美」「食」「学び」などの体験価値を、リアル×デジタルで提供する売場やゾーン、コンテンツの開発に取り組んでまいります。

④ CSV視点のコンテンツ事業の開発

- ・ アートや演劇、音楽のオンライン企画の充実、街との連携による文化イベントの開催、またウェルネスやシェアオフィスなど新たな価値観やライフスタイルに対応した事業の開発に取り組んでまいります。

2) プライムライフ戦略

百貨店外商を基盤に、新たなサービス提供や顧客コミュニケーションの進化、新規顧客の獲得など顧客拡大に取り組んでまいります。

① ソリューションサービスの開発

- ・ 主力カテゴリーの深耕に加え、新たなカテゴリーやサービスの開発など、従来の枠を超えた新たなコンテンツや体験価値の提供に取り組めます。

② 顧客とのコミュニケーション進化

- ・百貨店外商活動における主力カテゴリーのデジタル化やライブショッピングの充実などオンラインコミュニケーションの強化を進めてまいります。
- ・顧客データベースの本格活用による顧客との関係強化、訪日外国人の固定客化など、CRM活動の高度化に取り組んでまいります。

③ 決済・金融事業の商品拡充

- ・カードリニューアルや新ポイントプログラム（QIRAポイント）導入を契機とし、百貨店とも協働して顧客基盤の強化に取り組みます。
- ・顧客のライフステージに応じた保険や金融サービスなど新たな商品を開発してまいります。

3) デベロッパー戦略

中長期の事業成長に向け、商業に限定しない多様な用途の取組み、循環型投資スキームの着手、重点エリアでの大型開発など事業ポートフォリオ変革に取り組んでまいります。

① 商業に限らない多様な用途の取組み

- ・商業に加え非商業にも用途を拡大してまいります。レジデンスやオフィス、ホテル、またこれらの複合開発を他社との協業により推進してまいります。

② CRE戦略の推進

- ・資産売却、入れ替えなどを通じた収益性向上に取り組んでまいります。

③ 循環型投資スキームの着手

- ・私募ファンドを組成し循環型投資スキームを開始します。アセットマネジメント事業に参入し、不動産売却益やマネジメント手数料の獲得など、収益の複線化を図ってまいります。

④ 準都心エリアへの進出

- ・新しい生活様式の浸透により「職住商」近接ニーズの増加が見込まれる準都心エリアにおいて、次世代複合施設の開発に取り組んでまいります。

⑤ 重点エリア開発の推進

- ・2030年を見据え、大阪・心斎橋や名古屋・栄などグループ重点エリアにおける大型複合開発などに取り組んでまいります。

【経営構造改革】

4) 経営構造改革

<ビジネスモデル改革による固定費削減>

2019年度対比で固定費を100億円削減し、損益分岐点を引き下げます。

① 組織・要員構造改革

- ・百貨店やSCの店舗運営手法や業務委託領域の見直しなど、各事業において組織・要員構造改革を推進してまいります。

② 経費構造改革

- ・働き方改革によるオフィスの効率化や広告宣伝のデジタル活用、資材備品等のグループ共同購買など経費削減を進めてまいります。

<経営効率、資産効率の向上>

① グループ事業再編

- ・長期戦略の視点から、各事業の将来性や成長性に基づいて事業を絞込み、経営効率を向上してまいります。

② 非事業用資産の売却

- ・遊休資産や低利回り資産の見極めによる資産効率の向上を図ってまいります。

【経営基盤強化】

5) グループ財務戦略

① 資金調達の高度化

- ・ コロナ禍による事業への影響を見極めながら、資金の流動性確保などに機動的に対応してまいります。
- ・ ESG投資に向けて、サステナビリティボンドの発行による資金調達を実践してまいります。

② 資本収益性管理の強化

- ・ 中長期的財務指標としてROI Cを事業別に定め、各事業の成長と資本効率の両面から資本収益性を高めてまいります。

③ 税務政策

- ・ 税務ガバナンスの強化、連結納税制度の導入など税務コストの最適化を推進してまいります。

6) グループ人財戦略

① 再成長に向けた人財マネジメント

- ・ 重点戦略を担う人財を確保するため、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並びに、制度やシステムの整備に取り組んでまいります。

② 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 関連の取組みなど、マテリアリティにもとづく各施策を推進してまいります。

7) グループIT戦略

① 基幹システムの再構築、経営効率の向上

- ・ 経営管理の高度化、ITリスク軽減と経営効率の向上に向け、基幹システムの再構築や、高付加価値業務への転換など業務プロセスの見直しと標準化を推進してまいります。

② ITガバナンスの継続強化

- ・ IT投資におけるコストの適正化、セキュリティ強化に継続して取り組んでまいります。

8) コーポレートガバナンスの高度化

- ・ 経営の意思決定、執行の迅速化を図るため、執行役への業務執行権限のさらなる委譲と責任の明確化とともに、取締役会における監督機能の強化などガバナンスの高度化に取り組んでまいります。

以上

(別紙)

< 7つのマテリアリティ >

2030 年度 K P I

	マテリアリティ	2030 年度 K P I
最重要課題	脱炭素社会の実現	<ul style="list-style-type: none">・ Scope1, 2 温室効果ガス排出量 60%削減 (2017 年度比)・ 事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率 60%・ 再生可能エネルギーの自家発電・自家消費拡大
人びとと共に	お客様の健康・安全・安心な暮らしの実現 (新)	<ul style="list-style-type: none">・ J F R サステナビリティ活動に対するお客様認知度、共感度 80%・ ライフスタイル全般におけるエシカル消費の取り扱い拡大・ エンタテインメント事業やウェルネス事業の拡大による生活の彩りの提供・ 防災・防疫に対応したレジリエンスが高い店づくりと健康に配慮した快適で心地よい空間の提供
	ダイバーシティ & インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none">・ 女性管理職比率 50%を目指す (グループ労務構成比と同等)・ 70 歳定年を目指す・ 障がい者雇用率 3.0%・ 多様な能力の発揮による事業成長の実現・ 多様なお客様への売場、商品、サービスの展開
	ワーク・ライフ・インテグレーションの実現	<ul style="list-style-type: none">・ 育児・介護離職率 0%・ 育児休職取得率 100%・ 従業員満足度調査における満足度 80%・ いつでもどこでも働ける組織による生産性の向上
地域と共に	地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none">・ 地域の特徴を活かした街の魅力向上、街の賑わいの創出に資する開発・ 店舗の C S V 化の横展開・ 全店舗で地域コミュニティとの連携による地域活性化
	サプライチェーン全体のマネジメント	<ul style="list-style-type: none">・ お取引先様行動原則のセルフアセスメント実施および質問票の回収率 95%・ Scope3 温室効果ガス排出量 40%削減を目指す (2017 年度比)・ お取引先様と従業員の人権が尊重される事業活動の定着
環境と共に	サーキュラー・エコノミーの推進 (新)	<ul style="list-style-type: none">・ 廃棄物 (食品含む) 50%削減 (2020 年度比)・ エコフによるリサイクル回収量 累計 3,000t・ シェアリング、アップサイクル等事業の参入や拡大・ 使用済み製品のリサイクルや再製品化の拡大