



平成 20 年 4 月 14 日

会 社 名	J. フロント リテイリング株式会社
代 表 者 名	代表取締役社長兼最高経営責任者 奥 田 務
コード番号	3086 東証、大証、名証第一部
問 合 せ 先	経営計画本部 広報・I R 部長
責 任 者 名	福 山 一 郎
T E L	(03) 6895-0178

J. フロント リテイリング
「フロンティア 2 1」《第 1 期》3 ヲ年経営計画
2008～2010 年度

I. 基本方針

昨年 9 月、(株)大丸と(株)松坂屋ホールディングスが経営統合し、J. フロント リテイリング(株) (J F R) が発足しました。

少子高齢化による消費市場の縮小、業際消失による競合激化、消費者の購買行動の激変など経営環境が厳しさを増す中、J F R グループは、両社の持つ経営資源の最適かつ有効活用を通じて、「顧客満足の最大化」と「企業価値の最大化」の実現を目指します。

この実現のため、中長期プラン「フロンティア 2 1」(2008～2016 年度) 及びその第 1 期である本 3 ヲ年経営計画を策定し、ビジョンとして掲げる「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」に挑戦してまいります。

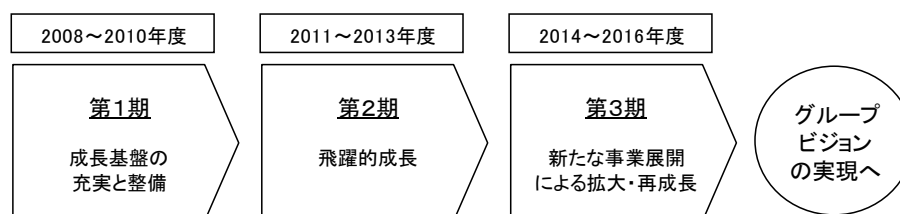
- | | |
|------------------------------------|---|
| ☐ グループ理念 | 私たち J F R グループは
・時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、
お客様の期待を超える満足の実現を目指します。
・公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じ
グループの発展を目指します。 |
| ☐ グループビジョン | 「百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界の
リーディングカンパニーの地位確立」 |
| ☐ グループ方針 | 「最大の顧客満足を最小のコストで実現する高質経営の徹底」 |
| ☐ グループ発信テーマ | 「高質・新鮮・ホスピタリティ」 |

1. 「フロンティア 2 1」プランとは

3 期 9 ヲ年の中長期にわたる J F R グループの経営の方向性を示したものであり、この実現により、当グループが 2 1 世紀において質・量ともに日本の小売業界のリーディングカンパニーとして、持続的な成長と利益の拡大を図ります。

2. 「フロンティア21」プラン推進の基本方針

- ①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発想や枠組みを超えた「革新への挑戦」、「経営の質の充実」により、グループの成長を図ります。
- ②企業運営の基本を「マーケット対応力の強化」と「生産性の向上」に置き、「持続的な利益拡大を伴う成長」に努めます。
- ③成長に向けた重点施策として、1) 統合効果を踏まえ、店舗レベルで営業利益率7%の新百貨店事業モデルの構築、2) 大都市圏における店舗の大型化、新鋭化の推進、3) アライアンスの強化、Webをはじめ新規事業の開発、海外戦略の検討など事業規模及び事業領域の拡大に取り組みます。
- ④百貨店事業及びグループ関連事業各社は、「自律経営」と「全体最適」を基本に、グループシナジーを発揮し、効果的に計画の達成に努めます。
- ⑤「フロンティア21」プランを3つのステージに分け、「ビジョン」の着実な実現を目指します。



□第1期（2008～2010 年度）… 成長基盤の充実と整備

- 1) 大丸・松坂屋の経営統合型の完成
- 2) グループ経営基盤の充実と整備
 - －第2期での飛躍的成長を確実にするための営業力の強化と強固な財務基盤の確立－

□第2期（2011～2013 年度）… 飛躍的成長

- 1) 梅田店増床、浜松店出店、東京店Ⅱ期増床、銀座再開発オプション、栄角地再開発推進
- 2) 第3期に向けての更なる収益力強化とキャッシュフローの拡大

<現在予定している増床、出店、開発計画>

	(開業年度、営業面積)	(投資額、初年度売上高目標)
・梅田店増床	(2011 年度、40 千㎡ → 64 千㎡)	(270 億円、800 億円)
・浜松店出店	(2011 年度、34 千㎡)	(150 億円、250 億円)
・東京店Ⅱ期増床	(2012 年度、34 千㎡ → 46 千㎡)	(50 億円、800 億円)
・銀座再開発	(2013 年度以降、未定)	(未定)
・栄角地再開発	(2013 年度以降、未定)	(未定)

<銀座再開発の方向性>

- ・世界的商業立地である「銀座」にふさわしく、グレード感があり、先進性、ファッションイメージの高い、JFRグループ百貨店事業のシンボリックストアの構築
- ・JFRグループの百貨店運営ノウハウを結集させた高い収益性のある事業プラン策定

□第3期（2014～2016 年度）… 新たな事業展開による拡大・再成長

- 1) 第2期での成長による利益の安定的実現
- 2) 拡大するキャッシュフローを活用した都心大型店舗の建て替え・新鋭化
- 3) 成長の柱となる新規事業の推進及び海外戦略の検討
- 4) グループビジョンの実現を通じた営業利益 800 億円、ROE 10%の早期達成

Ⅱ. 第1期（2008～2010年度）3ヵ年経営計画

1. 数値計画及び統合スケジュール

（1）2010年度経営数値目標

経営統合の完成と深耕により、計画最終年度である2010年度には連結営業利益530億円を達成するとともに、将来の更なる成長・発展に向けた強固なグループ営業基盤と財務基盤の構築を図ります。

□連結営業利益	530億円（07年度426億円）
□連結営業利益率	4.3%（07年度3.6%）※百貨店事業営業利益率 4.5%（07年度3.8%）
□連結ROA（*1）	6.5%以上（07年度5.3%）（*1）総資産営業利益率
□連結ROE（*2）	8.5%以上（07年度7.6%）（*2）自己資本当期純利益率

（注）1. 07年度実績は松坂屋グループ年間業績を連結した実質ベース

2. 07年度の連結ROAの分母（総資産）、連結ROEの分母（自己資本）は08年2月期末の数値を使用

（2）セグメント別目標

（億円）

①営業利益目標

営業利益	2010年度 目標	2007年度 実績	対07年度
大丸百貨店事業	278	256	22
松坂屋百貨店事業	140	83	57
百貨店事業合計	418	(*) 340	78
関連事業合計	112	85	27
J F R連結合計	530	426	104

2010年度目標
大丸単体 210億円
松坂屋単体 137億円

(*) セグメント内取引（1億円）を含む

②売上高目標

（億円）

売上高	2010年度 目標	2007年度 実績	対07年度
大丸百貨店事業	6,245	6,036	209
松坂屋百貨店事業	2,985	2,949	36
百貨店事業合計	9,230	(*) 8,987	243
関連事業合計	3,020	2,791	229
J F R連結合計	12,250	11,779	471

2010年度目標
大丸単体 5,000億円
松坂屋単体 2,890億円

(*) セグメント内取引（1億円）を含む

（3）設備投資計画

3ヵ年の設備投資額は700億円を予定しており、先行投資となる出店・増床を除く通常投資額（470億円）は営業キャッシュフロー（1,100億円）の50%以内に抑えます。

	3ヵ年 投資額
百貨店事業合計	565億円
関連事業合計	135億円
J F R連結合計	700億円

※内出店・増床投資 230億円

3ヵ年営業キャッシュフロー計	1,100億円
----------------	---------

	2010年度	2007年度
連結有利子負債残高	950億円	1,030億円

(4) 具体的な統合スケジュール

システム、制度、組織などの統合をスピードをあげ順次実施し、2010年3月から統合完成型で推進します。

□松坂屋への大丸改革導入：〔07年9月～〕営業改革、外商改革、後方業務改革を順次導入

□情報システム統合：〔08年9月〕会計システム、MD情報システムなど基幹システムの統合

□カードの共通化：〔08年3月〕ハウスカード、〔08年9月〕お得意様（外商）カード、〔09年3月〕現金ポイントカード

□大丸・松坂屋の人事制度統合：〔08年3月～〕人材育成・教育機能の統合
〔08年9月～〕人事制度の共通化を順次実施
〔09年4月〕基幹社員の一括採用

□関連事業の1事業1社への再編：〔08年9月〕スーパー事業4社、建装事業4社、人材派遣事業3社、〔09年3月〕レストラン事業2社

□本社機能統合：J F Rは計画・管理、各事業会社は実行を基本に、本社機能を統合
〔08年3月～〕マーケティング、店づくり、PB商品企画などの企画機能
〔09年度中〕人事、財務、総務などの後方本社機能

□MD統合：〔08年3月～〕仕入機能をJ F Rに順次統合し10年度中に完全統合
（各店は販売・サービス、集客、顧客管理の機能に集中）

2. 個別施策

(1) 百貨店事業の営業力、収益力強化

① J F Rグループ百貨店事業の営業力、収益力強化（大丸・松坂屋両社共通の取り組み）

営業利益の拡大に向け、特にマーチャンダイジング力、販売・サービス力をはじめ“お客様に働きかける力”を徹底的に強化し、百貨店事業の共通課題＝売上高・売買益率の向上による売上総利益の拡大に全力をあげて取り組みます。

□2010年度 J F R百貨店事業 売上総利益目標 2,420億円（07年度2,330億円）

＜マーチャンダイジング力を中心とするマーケット対応力強化＞

- ・第2次営業改革での仕入機能の専門化・高度化の取り組みをさらにレベルアップさせ、P B・自主企画商品分野を中心に、基本の徹底やノウハウ共有化に向けた仕組みづくりを進めるなど、百貨店営業の中核となるマーチャンダイジング力の徹底強化に取り組みます。
- ・大丸・松坂屋両社の営業政策機能を一元化し、マーケティング企画推進室のJ F Rへの設置をはじめ戦略企画機能を強化します。これらにより、マーケット動向を先取りした提案性、独自性に富んだ新規商品や売場、サービスを積極的に開発・導入し、新規顧客を含め顧客支持の拡大に取り組みます。
- ・仕入機能統合による規模拡大を背景に商品調達力を強化するほか、取引条件の改善、社間・店舗間差異の平準化などにより売買益率の向上を図ります。

＜各店における販売・サービス力と集客力の強化＞

- ・店頭でのお客様満足の向上に向け、接客サービスが他社を上回る評価を得られるよう、販売員全員を対象とした教育制度・仕組みの抜本的な整備に取り組みます。
- ・各店舗の店舗コンセプトを明確にして、販促機能の充実を図るなど集客力を強化し、入店客数の増加に努めます。

□2010年度 大丸・松坂屋入店客数 対07年度比 5%増

＜札幌から博多に至る全国 400 万人超のカード顧客基盤の有効活用＞

- ・大丸・松坂屋両社のカードシステムの共通化による利便性の向上、新規顧客開拓によるカード会員数の拡大を図るほか、CRM活動強化を通じて優良顧客の維持・拡大を中心にカード売上高拡大を図ります。

□2010 年度 カード売上高比率 大丸 70% (07 年度 68.1%) 松坂屋 62% (同 50.8%)

- ・収益性、効率性の向上に向け、両社の個人外商営業体制の再編（08 年 9 月に松坂屋高槻店外商部門を大丸心斎橋店に移管・統合など）及び連携強化を進めるとともに、事業部化も視野に入れた法人外商の体制強化により、店頭以外への販路拡大を行います。

＜首都圏におけるプレゼンス向上＞

- ・イメージを一新した東京新店を中心に百貨店 3 店舗の共同プロモーション強化やカード会員拡大を図ります。加えて、スーパーマーケットや建装（家具・リフォーム部門）等のグループ事業との連携による PR 活動、営業活動を強化するなど、首都圏におけるプレゼンス向上に取り組みます。

②大丸における第 2 次営業改革の高度化と営業力の強化

□2010 年度 大丸百貨店事業 営業利益率目標 4.5% (07 年度 4.2%)

＜第 2 次営業改革の深耕と定着化＞

- ・MD 統括本部はマーチャンダイジングなどの計画・管理、各店は販売・サービスをはじめ集客、顧客管理に集中し、役割分担の徹底、機能の専門化・高度化を追求します。
- ・以上を前提に、自主・共同運営売場への経営資源の集中による MD の差別化と仕入から販売に至る業務プロセスの精度向上を図ります。同時に、消化仕入売場における重点業務を販売・販促計画へとシフトし、徹底強化するなど、第 2 次営業改革をより進化させた高効率で収益性の高い百貨店ビジネスモデルの構築に取り組みます。

＜札幌モデルの各店展開＞

- ・店舗での販売・サービス業務に特化したオペレーション、後方業務の徹底したスリム化など、札幌店で実証した効率的な店舗運営モデルを各店で展開します。

□07 年度 東京店で実施、08 年度 京都店、以降梅田店ほか順次全店に拡大

＜梅田店、心斎橋店の営業力強化＞

- ・2011 年の梅田地区競合激化を見据え、心斎橋店を含めた大阪地区戦略の強化を図ります。

③松坂屋における経営改革による営業利益率の飛躍的向上

□2010 年度 松坂屋百貨店事業 営業利益率目標 4.7% (07 年度 2.8%)

＜営業改革、外商改革導入による業務の標準化、効率化＞

- ・店頭業務の標準化と生産性向上に向け、08 年 3 月に名古屋店、上野店、静岡店、08 年 9 月に全店で営業改革に取り組みます。また、外商改革を通じ、外商部門オペレーションのシステム化、標準化による収益力の向上に取り組みます。

＜人的生産性向上と店舗運営コスト構造の改革＞

- ・営業改革、外商改革、後方業務改革を通じ、総人員の適正化を図るほか、大丸のノウハウを活用したシェアードサービス化の推進、発注・購買業務の見直しなど店舗運営コスト構造の改革を進めます。

＜店舗の損益構造改革の推進＞

- ・上野店、銀座店、高槻店について、要員構造の見直しを中心に 3 年間で営業利益の黒字化を図ります。

（２）関連事業の競争力、収益力強化による成長の実現

以下の事業を重点事業と位置づけ、競争力、収益力の強化に向け、１業種１社体制に再編、統合を進めます。また、中長期的には、シナジー性と利益拡大の観点から、各社営業利益 10 億円規模以上で成長性のある企業群へと再編・強化を図ります。

□2010 年度 関連事業 営業利益目標 112 億円（07 年度 85 億円）

＜スーパーマーケット事業＞

- ・大丸ピーコック、松坂屋ストア、横浜松坂屋ストア、野沢商事の４社を 08 年 9 月に再編・統合し、仕入力向上とオペレーションの効率化を図ります。加えて、スクラップ&ビルドを通じた首都圏、関西圏及び中部圏への出店拡大、都心小型店強化等を進め、売上高拡大を図ります。

□2010 年度 営業利益目標 30 億円（07 年度 18 億円）

□2010 年度 店舗数 120 店（07 年度 97 店）

＜クレジット事業＞

- ・松坂屋新カード発行（08 年 3 月）、松坂屋ストアへのピーコックカード導入（08 年度～順次）、博多大丸新カード発行などカード会員数を拡大するとともに、クレジット金融部門強化によりキャッシング収益の拡大を図ります。これら事業基盤の整備により、第２期以降の更なる利益の増大を目指します。

□2010 年度 営業利益目標 18 億円（07 年度 6 億円）

＜建装事業＞

- ・大丸装工、松坂屋誠工、大丸木工、日本リフェクスの４社を 08 年 9 月に再編・統合し、企画提案力、施工力、顧客サービス力の強化による競争力、収益力の強化を図ります。加えて、統合に伴う顧客基盤拡大を活用し、住宅リフォーム事業の強化・拡大を図ります。

□2010 年度 営業利益目標 18 億円（07 年度 16 億円）

＜卸売事業＞

- ・調達拠点確立による中国・アセアン諸国における調達ネットワークの拡大・強化を図るほか、電子デバイスビジネスに次ぐ第２、第３のコア事業の確立など、安定的に 30 億円以上の利益をあげる事業として継続強化します。

□2010 年度 営業利益目標 33 億円（07 年度 33 億円）

（３）Ｗｅｂを中心とする販路の拡大

成長領域であるＷｅｂ事業について、成長・発展に向けた重点事業分野と位置づけ、経営資源を重点的に投入するとともに、外部企業との提携やＭ＆Ａも視野に入れ、強化・拡大を図ります。

具体的には、先行モデルである化粧品の通販サイト「マルコレ」を大丸のＷｅｂサイト運営に取り込み、体制強化を図ることで、大丸においてＷｅｂ通販事業モデルを確立させ、その後、松坂屋をはじめグループ各社に展開することで事業規模拡大を目指します。

また、グループの顧客基盤や営業基盤を活用し、外商機能の再活用や他社との提携による販売チャネル開発など、販路拡大への取り組みを強化します。

(4) 成長に向けた経営基盤の整備

①人的生産性の向上とローコスト経営の推進

＜要員及び人件費構造の改革＞

- ・大丸・松坂屋両社の後方部門、企画部門等の統合を08年3月から段階的に進め、09年度中に組織統合を完了するほか、シェアードサービス機能強化やグループ外出向の拡大などグループ内最適要員配置の推進によりグループ要員構造を改革し、人件費構造を抜本的に改革します。

□2010年度 要員計画

大丸単体 4,970人(07年度5,268人) 松坂屋単体 2,850人(同4,080人)

□2010年度 売上高人件費比率目標

大丸単体 6.5%(07年度7.3%) 松坂屋単体 7.7%(同9.4%)

＜人事制度改革の推進＞

- ・働きがいと活気あふれる企業風土の醸成に向け、役割・職務を基軸に成果・貢献に応じた適正な評価と公正な処遇を行う職務・成果型人事制度を松坂屋で08年9月から導入するほか、その他グループ各社においても導入を進めます。

＜ローコスト経営の推進＞

- ・業務の仕組みや仕事の進め方の改革による人的生産性の向上に加えて、統合によるメリットを追求し、シェアードサービス機能強化やグループ内購買機能の集約など、ローコストで生産性の高い企業体質を構築します。

□2010年度 売上高販管費比率目標

大丸単体 22.4%(07年度22.6%) 松坂屋単体 20.8%(同22.1%)

②高度な専門家の育成

お客様の価値観やライフスタイルが多様化するなか、マーケットの変化に迅速かつ的確に対応するため、08年3月から人材育成・教育機能をJFRに統合し、各分野における高度な専門家の育成に取り組みます。特に、店頭でのお客様満足に向け、バイヤーやセールスマネジャーなど百貨店営業の専門人材の育成に重点的に取り組みます。

③資産効率の向上と資本政策の推進

資産効率向上に向け、利益の拡大に加えて、不採算店舗・事業の抜本的見直しや、低収益・未利用資産の売却、成長分野への投資など、ROA、ROEの改善に取り組みます。

配当政策については、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。

④CSR経営の徹底

グループ理念として掲げた「公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じたグループの発展」に向け、環境にやさしい企業活動を実践するほか、店舗周辺の活性化など地域社会への貢献に取り組みます。

また、法令順守の徹底をはじめコンプライアンス体制の強化、グループリスク管理の強化に取り組むなど、企業の社会的責任の遂行を果たしていきます。

以 上