

# 小売業の枠を超えた、“マルチサービスリテイラー”へ。

2014~2016年度中期経営計画で着手した大型開発計画が完成し、収益として成果が表れる 2017~2021年度までの5カ年を当中期経営計画の期間と設定。飛躍的な成長をとともに、新たなグループビジョンに基づく非連続な成長の実現に向け、グループ経営の舵を大きく切る転換期、すなわち「グループ構造変革期」と位

置づけ、2021年度ROE8%の実現を目指していきます。

そのため、これまでのマルチリテイラーの考え方から一歩進め、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”として新たな事業領域への拡大をはかる一方、不採算事業領域の見極めなどにさらにスピードを上げて取り組み、事業の入れ替えを積極的に推進していきます。

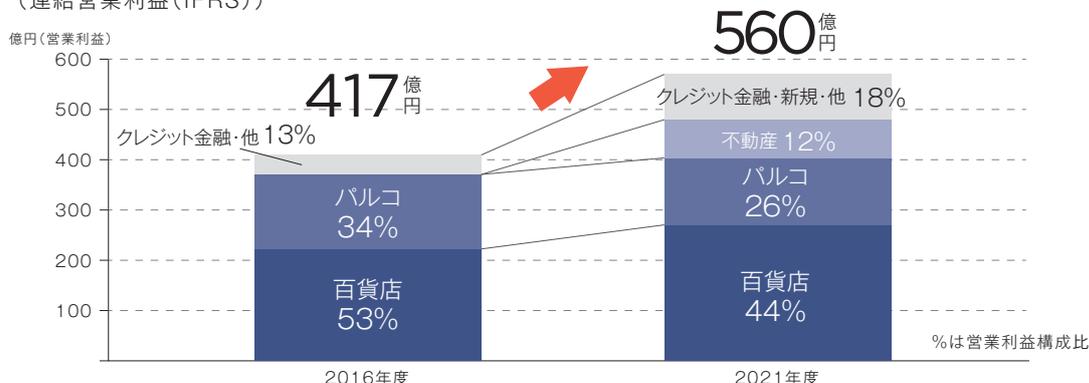
## 国際会計基準IFRSの適用

適正な資産評価に基づいた効率経営の実践や当期利益重視の経営管理、財務情報の国際的な比較可能性の向上による国内外の投資家に対するアカウンタビリティの強化を目的として、2017年3月から、国際会計基準(IFRS)を任意適用することとしました。(P58で図解)

## 事業ポートフォリオの考え方

2017年度から報告セグメントとして新たに「不動産事業」を設定。そして、これまでグループ営業利益の約9割近くを占めていた百貨店事業とパルコ事業のシェアを7割程度にする一方、不動産事業の強化及び新規事業領域の拡大によりそのシェアを伸ばしていきます。

◆ 事業ポートフォリオ変革イメージ  
(連結営業利益(IFRS))

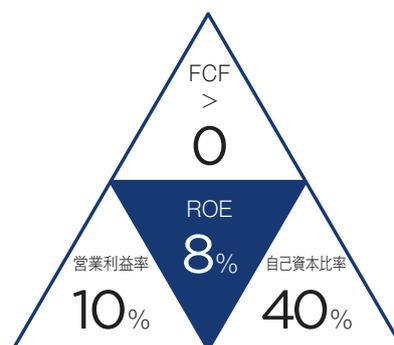


## 経営数値目標 (IFRS)

◆ 経営数値目標

	2021年度 目標	2016年度 実績(概算)
連結営業利益	560億円	417億円
連結営業利益率	10.0%	9.2%
連結ROE (親会社所有者帰属 持分当期利益率)	8.0%以上	7.6%
	2017~2021年度累計	
営業キャッシュ・フロー	2,600億円以上	
設備投資・成長投資	2,000億円	

◆ 財務戦略構造図



## グループ構造変革に向けた成長戦略

### ◆アーバンドミナント戦略(不動産事業の強化)

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に向け、これまでの「アーバンドミナント戦略」の取り組みをさらに加速させていきます。百貨店に新設した不動産事業部とパルコの不動産開発部門との連携強化をはかるとともに、「GINZA SIX(ギンザ シックス)」や本年秋に開業予定の「上野店新南館」など新たな商業施設の開発と賃貸借面積の拡大により不動産事業をグループセグメントの柱として強化します。



GINZA SIX

### ◆パルコ事業の革新

都市生活を楽しまない消費者に対し、パルコ固有の強みを活かした事業領域の拡大を進めていきます。「新生渋谷パルコ創造」によるパルコのストアブランド進化を実現させるとともに、店舗のスクラップ&ビルドの推進により都心型店舗の魅力向上をはかります。またゼロゲートなど商業不動産のプロデュース力強化やエンタテインメント事業によるコンテンツ開発力強化、外部展開本格化などに取り組みます。



渋谷パルコ 完成予想図

### ◆ICT戦略

「あらゆるモノがネットにつながるIoT時代のライフスタイル」に対応するため、Eコマースの強化による収益性向上、ICTを活用したお客さまとの関係性強化、新規事業の具現化に取り組みます。また、先進情報の収集力強化のため、ベン

## 成長戦略を支える経営基盤の強化

### ◆グループ組織人事改革

高い付加価値を生み出す「人材育成」と「人と組織の活性化」に取り組み、専門的な知見を持つ外部人材の登用と活用を積極的に進めるとともに、チャレンジした人が評価される仕組みの構築や創造性を引き出す働き方の変革に取り組みます。

### ◆コーポレートガバナンス強化

指名委員会等設置会社への移行により、経営監督機能の強化、機動的な経営の推進、監査精度の維持・向上に取り組みます。また、持株会社と事業子会社の権限・責任の明確化をはかり、グループガバナンスの強化をはかります。併せて、透明性・客観性の高い経営人事機能の強化や、内部統制システムの見直し・強化をはかります。

### ◆百貨店事業の革新

店舗戦略の基軸を集客力の強化、顧客基盤の拡大と位置づけ、多様化する顧客ニーズを先取りしグループビジョンの具現化に取り組みます。魅力的な体験価値を提供する店舗への変革に向け、コト・サービスなど物販に止まらない幅広いテナント導入に加え、既存編集売場の見直しによる新たな編集売場の導入、拡大などを推進します。また、「未来定番研究所」を設立し、オープンイノベーションを推進します。



大丸心斎橋店 本館 完成予想図

### ◆新規事業領域の拡大

新たなグループビジョンの実現に向け、小売業の枠を超えた事業領域の拡大に向けた取り組みを推進します。子育て世帯、共働き世帯、シニアなどのお客さまが抱える課題解決やニーズに応えるため、サービス分野を含めた新規事業領域の拡大を進めます。また、クレジット金融事業、人材派遣業、建築事業など高効率で、かつ当社の持つリソースの活用やマーケットの成長が期待できる事業において事業領域拡大を進めます。



チャーキャピタル(VC)への出資と人材派遣を通じた人材育成を推進し、先進情報や知見を活用したオープンイノベーションの取り組みにより、新たなサービスや事業の具現化を進めます。

### ◆グループ業務システム刷新

ICTを活用した業務の自動化及び伝票や決済の電子化など、ICT活用とペーパーレスを軸とした業務プロセス改革を推進します。併せて、生産性向上に向けた働き方改革の実現を目指し、社内外のコミュニケーションツールの刷新などオフィス環境の向上に取り組みます。

### ◆CSR活動推進

CSR活動を「環境」「人権」「働き方」「事業リスク」「コミュニティの参画」など、国際標準規格ISO26000に則った課題に分類し、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進します。「持続可能な社会」「社会と企業の持続的成長」「長期的な企業価値向上」をサステイナブルな目標として環境社会活動に取り組んでいきます。