

# 事業ポートフォリオ変革を、加速する。

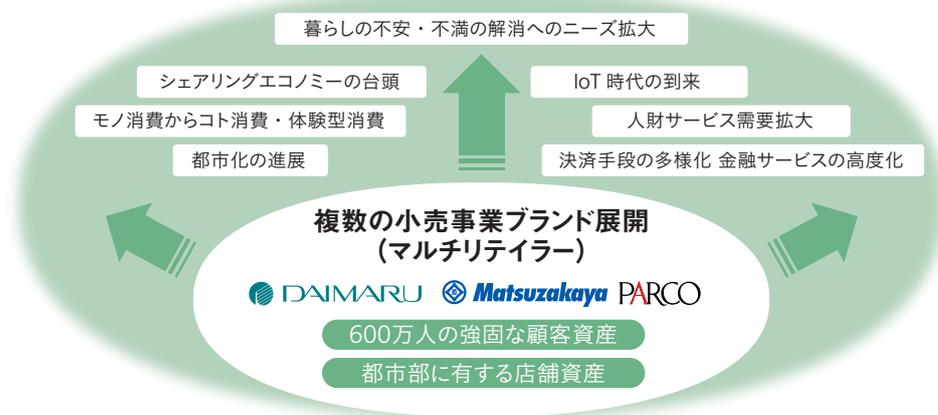
## ポートフォリオ変革は待ったなし

当社はグループの中核事業である百貨店の領域、さらには小売の領域にこだわってはいは大きな成長が難しいとの認識のもと、従来の延長線上にない「非連続な成長」に向け、小売業の枠を超えた“マルチサービスリテイラー”としての発展を目指すべく、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。今般のコロナ禍により、この方向性を貫いてこそ当社グループの中期的な発

展があるとの確信を強めることとなりました。ブランド力のある百貨店やパルコでの店舗資産を活かした事業革新は必須としながら、不動産事業や金融事業、ライフソリューションなど新たな領域の拡大にも取り組み、事業ポートフォリオの変革を通じた企業価値向上を目指します。

その実現に向けた大きな鍵となるのが、2020年3月に完全子会社化したパルコとの本格的なシナジー創出にあると考えています。

### ▶ マルチサービスリテイラー



## パルコの完全子会社化でギアチェンジ

当社は、2012年3月に(株)パルコ普通株式2,740万株を取得し、持分法適用関連会社化しました。その後、同年7月に当社とパルコは資本業務提携契約を締結し、同時に当社が実施したパルコの株式に対する公開買付けにより、同年8月に当社はパルコの普通株式6,592万株を所有するに至りました(所有割合約65%)。

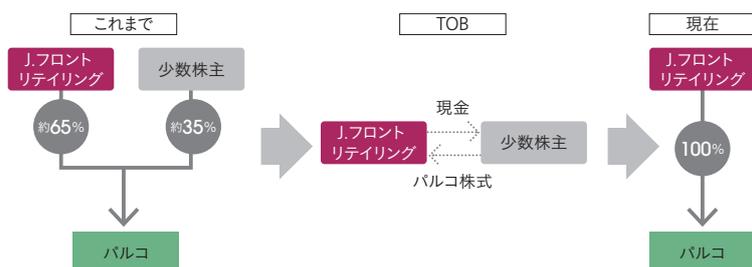
当社がパルコの親会社となったことを契機に、約7年間に亘り、両社のあいだで、幅広い分野において、当社グループの企業価値やブランド価値の向上に取り組んできました。

具体的には、2017年11月に開業した「上野フロンティアタワー」や、現在進行中の「大丸心齋橋店北館」における店舗の共同開発に加え、名古屋地区などにおける両社顧客基盤を活用した共同プロモーションなど、両社の事業シナジーが多くの場面で実現してきました。そのほか、人材交流を通じた相互理解の進展や取引先の相互紹介など幅広い分野での連携を実現し、当社グループの成長に貢献してきたものと考えています。

一方、経営を取り巻く環境は一層厳しさを増し、著しく変化しつつあります。しかもその変化が、かつてないほどのスピードで進んでいます。このような環境変化のなか、両社の企業価値やブランド価値のさらなる向上のためには、これまで以上に両社の深い連携のもとで、日々変化する消費者ニーズを機動的に捉えていくことが不可欠であると判断しました。

そうしたなかで、これまで実施してきた店舗の共同開発や共同販促といった連携により成果を追求することも一定程度は可能である一方、パルコが上場会社としてその運営に、一定の独立性を有することから、現状の両社の資本関係のなかでは当社

### ▶ パルコ完全子会社化のスキーム



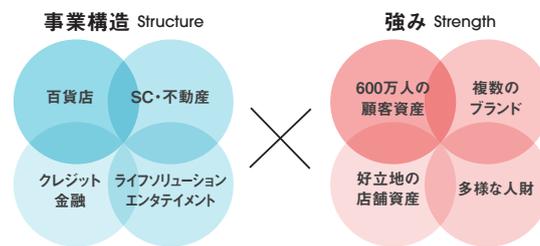
グループとしての意思決定を行うために時間を要し、戦略の遂行にあたって制約があったことも現実です。

今後、当社グループとしての抜本的かつ機動的な事業ポートフォリオの変革を、迅速な意思決定のもとでスピード感をもって推し進めるためには、両社の関係をさらに深め、経営資源を集中していくことが不可欠であると考え、公開買付けの実施によりパルコの完全子会社化を行うこととしました。

公開買付けを2019年12月27日から実施した結果、パルコは2020年3月に当社の完全子会社となりました。これを契機に、当社グループは「くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。」というグループビジョン実現に向け、ビジネスモデルの革新やアー

バンドミナント戦略の進展、さらに新たな事業領域の拡大を通じて、グループ構造変革を本格的に加速していく考えです。

▶ 当社グループの事業構造と強み



▶ 目指す4つのシナジー

1 小売・不動産事業グループとしての事業基盤強化

- 単独では取り組みの難しい大規模複合施設を含む店舗の共同開発をより一層推進
- 保有する土地・建物の有効活用による不動産開発力の強化
- パルコの完全子会社化後に不動産事業をパルコへ移管。グループ資源の集約化と管理・開発機能の一元化
- 顧客データの相互活用による営業力の強化

2 マルチサービスリテイラーとしての発展に向けた関連事業強化

- 店舗開発だけでなく建築工事請負業などの類似関連事業における協業推進
- エンタテインメント事業等、パルコの持つ優れた事業ノウハウをグループで最大限活用し、サービス分野・事業領域の拡大を実現

3 経営効率の向上

- 多様化するライフスタイルへの対応が求められる中、グループ一体での新規事業開発に努めることで経営効率の向上を実現
- 投資家関連、資金調達関連、株主総会関連などの間接部門・業務の統合による経営効率向上
- システム投資をグループ一体で実施することによる大幅な効率化

4 人財の相互交流を通じたノウハウの共有による競争力強化

- 事業会社の枠を超えた人財交流をより一層促進
- 両社それぞれが築いてきたノウハウを共有し多様化するお客様ニーズに応える幅広いサービスを提供

百貨店の革新は第2ステージへ

全国百貨店売上高は1991年にピークの9兆7千億円を記録した後、減少が続いており、近年はインバウンドの追い風があるにもかかわらず、2019年は5兆7千億円とこの18年間でおよそ4兆円ものマーケットを失うなど、3年連続で6兆円を下回る状況となっています。バブル崩壊、リーマンショック、そして今般の新型コロナウイルスのパンデミックなどの危機へと直面にとどまらず、デジタルネイティブの新たなプレイヤーやディスラプターの台頭によりかつてないほど業界を超えた競争が熾烈化を極めて

います。そうしたこともさることながら、当社が抱える本質的な課題は、変化のスピードへの対応の遅れであり、中核事業である百貨店ビジネスモデルの陳腐化にあると考えています。

2017年度からスタートした中期計画では、百貨店ビジネスモデルは2つの方向で革新をはかりました。ひとつは、あえて「百貨店をやらない」という選択肢で、松坂屋銀座店跡地を含む2街区に不動産賃貸モデルにより創造したラグジュアリーモール、

GINZA SIX(2017年)。もうひとつは、百貨店の良さと不動産賃貸の良さをミックスした「ハイブリッド型」の大丸心斎橋店本館(2019年)。これらのチャレンジはリアル店舗として想定どおりの成果につながりましたが、環境変化は想定以上のスピードで加速度的に進んでおり、さらなるイノベーションが求められる状況となっています。もはやリアルでの成功はデジタル抜きでは成し得ないと考えています。今般のコロナ禍はそうした課題を炙り出すことにもなりましたが、現在策定中の2021年度からスタートする新中期経営計画の重要テーマです。

▶ リアルとデジタルの関係の変化

