

現・中期計画の終了と、 新・中期計画の策定へ。

現・中期経営計画は2020年度で終了

当社グループは、小売業の枠を超えたマルチサービス・リテラーを目指し、2021年度を最終年度とする中期経営計画を2017年度からスタートさせ、事業領域の拡大とともに、既存事業におけるビジネスモデルの転換に取り組んでいます。

事業領域の拡大では、2017年にラグジュアリー・モールの

「GINZA SIX」、またオフィス機能を兼ね備えた複合商業ビルの「上野フロンティアタワー」を開業させ、現中期計画がスタートす



GINZA SIX

る前と比べ、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。

また、クレジット金融事業は専門人材を積極投入することにより、中期的な成長に向けた経営基盤の強化が進み、その成長の鍵を握る「新カード」を今年度に発行する準備も整いました。

既存事業のビジネスモデル転換では、昨年9月、これまでに類

を見ない、ハイブリッドな百貨店ビジネスモデルとして「大丸心齋橋店本館」を開業させ、さらに11月には斬新なテナント・ミック



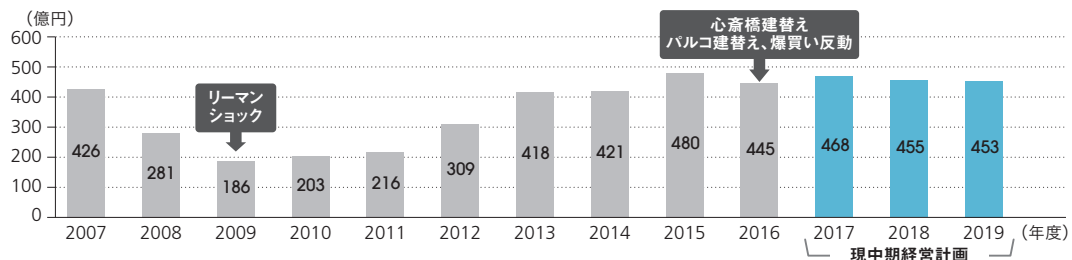
大丸心齋橋店本館

スで幅広い顧客層にリーチすることを可能にした「新生・渋谷PARCO」をオープンさせました。

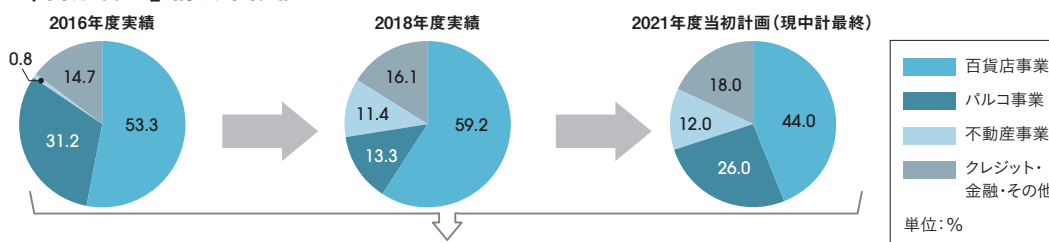
しかしながら、今般の新型コロナウイルスによる“パンデミック・リスク”だけでなく、消費増税を契機とした想定以上の消費低迷や、婦人服ボリュームマーケット縮小の急加速、また地方店衰退とともに都市部基幹店の競争力低下など、現在の中期計画策定時と比べ、前提条件が想定を超える「規模」と「スピード」で変化してきました。

そのため、2020年度は利益水準が大幅に低下することは避けられず、さらに一定の利益貢献を織り込んだ新規事業への取り組みも遅れるなかで、中期計画最終年度2021年度の利益目標達成は極めて困難な状況にあると言わざるを得ません。

▶ 連結事業利益推移※



▶ 「営業利益」構成率推移 (IFRS16号適用前)



事業ポートフォリオ変革に向けた体制立て直しが必要



▶ 現・中期経営計画の振り返り

	主な取り組み	これまでの成果・進捗	課題
成長戦略	マルチサービスリテラー (事業領域拡大)	<ul style="list-style-type: none"> ● 育児領域への参入 ● JFRこどもみらい(株)の設立、1号園の開園 ● 新規事業開発に向けた出資は2社に留まる ● JFRカードの成長の方向性を策定。J.フロント建装、ディンプルの成長の道筋は示せなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 育児領域以外の新規事業の実現 ● 新規事業開発におけるグループとしての体制・進め方の見直し ● J.フロント建装、ディンプルの人財基盤の強化とリソースの投入
	アーバンドミナント (開発PJ)	<ul style="list-style-type: none"> ● 再開発計画の推進 ● GINZA SIX、上野フロンティアタワー、大丸心斎橋店、渋谷PARCOの開業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大丸心斎橋店、渋谷PARCOにおける成功要因の基幹店舗への波及
	アーバンドミナント (不動産事業)	<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産賃貸事業の拡大 ● 町家をリノベーションした「祇園町家」、「ブルーボトルコーヒー 京都カフェ」、ビューティー&ヘルス「BINO」(東洞院、御徒町) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産事業のバルコ移管後の成長戦略
	ICT(守り)	<ul style="list-style-type: none"> ● グループITガバナンスの策定 ● ITガバナンス定義、方針、規定、細則の作成 ● セキュリティ強化体制整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● IT専門人材の外部採用・内部人材育成
	ICT(攻め)	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ統合顧客DB (LTS-Hub)の構築 ● ICTを活用したデジタルコミュニケーション基盤の整備 ● 百貨店スマホアプリ、外商SFAの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ統合顧客DB (LTS-Hub)の活用による成果創出 ● 基幹システムの見直し
	百貨店事業革新	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗魅力化に向けた取り組みの推進 ● 婦人服面積の適正化(対16年度30%減) ● 17~19年度累計7,492㎡(対16年度15%減) ● 新編集売場(キキヨコチョコ、ミチカケ) ● 下関大丸の直営化、大丸芦屋店・須磨店のリニューアル、大丸山科店の閉店 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存店舗の新たな価値創造(顧客視点・インサイトを探索した次世代MD・コンテンツ開発)
	バルコ事業革新	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗ポートフォリオ変革の推進 ● 渋谷PARCO、上野PARCO_yaの開業 ● 開発推進による小型商業事業の拡大 ● ゼロゲート(三宮、京都、原宿)、サンエー浦添西海岸バルコシティの開業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存店舗の新たな価値創造(渋谷PARCOの成功の各店への波及による店舗事業の改革) ● 専門店事業(ヌーヴ・エイ)の今後の成長性を見極め
基盤強化	コーポレートガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ● グループガバナンス機能強化 ● 指名委員会等設置会社への移行(2017年度) ● 監督機能(取締役会)、執行機能の強化、監督精度の向上 ● 取締役会付議基準の見直し ● 取締役会実効性評価 ● グループ会社管理規定の制定 ● 監査役会設置会社の「独任制監査」から「組織監査」への変更 ● 経営人事機能の強化 ● 第三者機関による経営人財評価 ● 新役員報酬制度の運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● バルコの完全子会社化に伴う持株会社と事業会社の機能の見直し ● 各事業会社のガバナンス機能強化 ● 経営人財の多様性の確保
	グループ財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE達成に向け投資回収に対する意識改革 ● フェーズ管理導入による課題会社管理 ● 低収益事業の再生・撤退の実践 ● 経営管理の高度化 ● IFRSの導入、新リース会計の適用 ● 投資家とのコミュニケーション向上 ● 事業別IRの実施(百貨店、金融、財務) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE8%達成の資本政策、株主還元策の立案 ● ESGの取り組みと事業収益の関連の明示 ● 収益見直し管理の見直し ● 事業IRの継続・高度化
	グループ組織人事改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門人材の採用(41名うちマザー11名) ● 新人財戦略に基づく各種制度(定年延長、55歳転籍終了、退職金・年金制度改正、キャリア選択支援時限適用)の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● ITなど専門人材の採用・育成 ● グループレベルでの適正配置
	ESGへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定、「サステナビリティ方針」「エコビジョン」「ソーシャルビジョン」など各種方針策定 ● 2030・50年の目標を設定し、その実現に向けた取り組みを推進 ● ESG説明会などを通じた情報発信・開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● CSVへの取り組み ● 企業価値の向上、時価総額の拡大につながる取り組みの推進 ● 着実な推進による目標達成 ● 開示情報の強化

2021年度から新・中期経営計画をスタート

一方、当社グループ自身にも“重要な転機”が訪れました。それは、連結子会社であるバルコの「完全子会社化」です。この「完全子会社化」を通じて、これまで成し得なかったダイナミックな事業構造変革への取り組みや、思い切った人財交流を行うことにより、スピードを上げてシナジーの最大化を目指す体制構築への準備が整ったことは、大きなプラス要素であると考えています。

このような、外部環境および内部環境に大きな変化が巻き起こる中、当社が目指す真の「事業ポートフォリオ変革」を実現す

るためには、現状の枠組みで現中期計画をそのまま推進するよりも、新たな体制のもとで、長期を見据えた野心的な目標により方向性を定め、一層グループ力を発揮できる取り組みとしてバージョンアップし、再スタートすることが最善と判断しました。

そのため、現中期計画は2020年度をもって終了することとし、この2020年度は短期業績へのリスクを最大限に織り込みつつ、中長期視点で、より「高み」を目指すよう、グループの“足場固め”に充てていきます。

なお、新たな中長期計画については、2030年のゴールをKPIにより定量的に設定する中で、まず来年2021年をスタートとする「中期3ヵ年計画」を軸に構成していくことを想定しています。