

新・中期経営計画 (2021~2023年度)

前中期経営計画の振り返り

2017年度からスタートした前回の中期経営計画では、ポートフォリオ改革やビジネスモデル転換への取り組みにおいて着実に成果につながる事例も現れつつありますが、全体としては道半ば

であり、抜本的な推進プロセスの見直しが必要と考えております。一方、経営環境の変化のスピードは以前にも増して加速しております。コロナを契機に、そのギアがさらに2段も3段も上がったとの実感です。いまはまさに、変化対応への遅れ、決断の遅れが企業存続への致命傷になりかねない状況にあるといっても過言ではありません。

| | 主な取り組み | 成果 | 評価 |
|---------|--|--|----|
| 成長戦略 | マルチサービスタイラー (事業領域拡大) | ●育児領域への参入 ●新規事業開発に向けた出資は2社に留まる ●重点3事業 (JFRカード、J.フロント建装、ディンプル) の成長の道筋は示せず | × |
| | アーバンドミナント (開発PJ) | ●再開発計画の推進 ・GINZA SIX、上野フロンティアタワー開業 | ○ |
| | アーバンドミナント (不動産事業) | ●不動産賃貸事業の拡大 ・町家をリノベーションした「抵園町家」「ブルーボトルコーヒー京都カフェ」、ビューティ&ヘルス「BINO」(東洞院、御徒町、栄) | ○ |
| | ICT (守り) | ●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 | ○ |
| | ICT (攻め) | ●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 | △ |
| | 百貨店事業革新 | ●婦人服面積の適正化-2017~2020年度累計 △10,240㎡減 (対16年度△21%減) ●ハイブリッド型大丸心齋橋店本館開業 ●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 | △ |
| バルコ事業革新 | ●渋谷PARCO、上野PARCO_ya、錦糸町PARCO、心齋橋PARCO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 | △ | |

2021~2023年度 中期経営計画概要

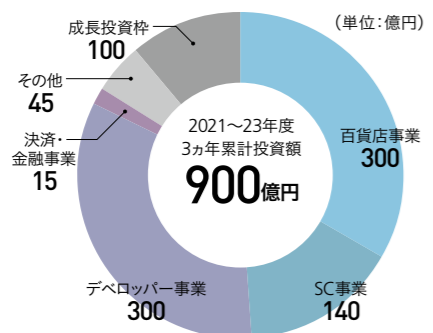
本中期経営計画は、最終年度 2023年度に財務数値 を2019年度水準に戻し、コロナ禍からの「完全復活」を果たすとともに、2024年度以降の「再成長」へ道筋をつける期間と位置づけます。

経営数値目標

| 2023年度 | |
|----------|---|
| 資本収益性 | ROE 7% ROIC 5% |
| 事業成長性 | 営業利益 403億円 事業利益 440億円 |
| 財務健全性 | 有利子負債 ^{※1} 2,600億円 Net D/E 0.6倍 |
| サステナビリティ | 温室効果ガス排出量 ^{※2} △ 40% 女性管理職比率 26% |

※1 リース負債を除く ※2 2017年度比、Scope1・2

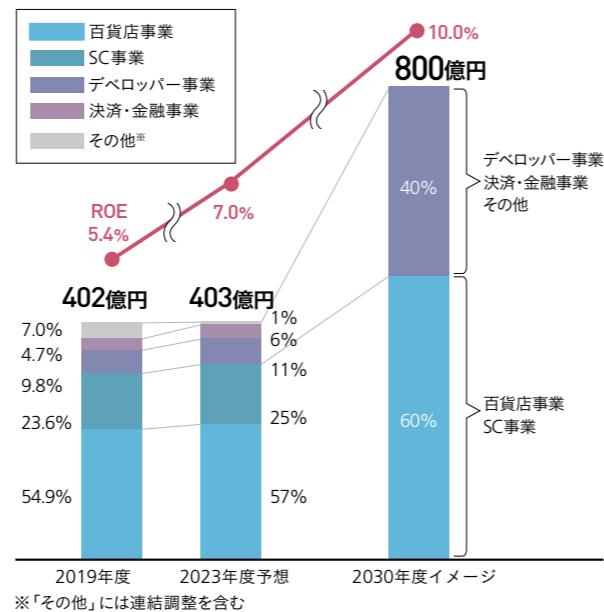
設備投資計画



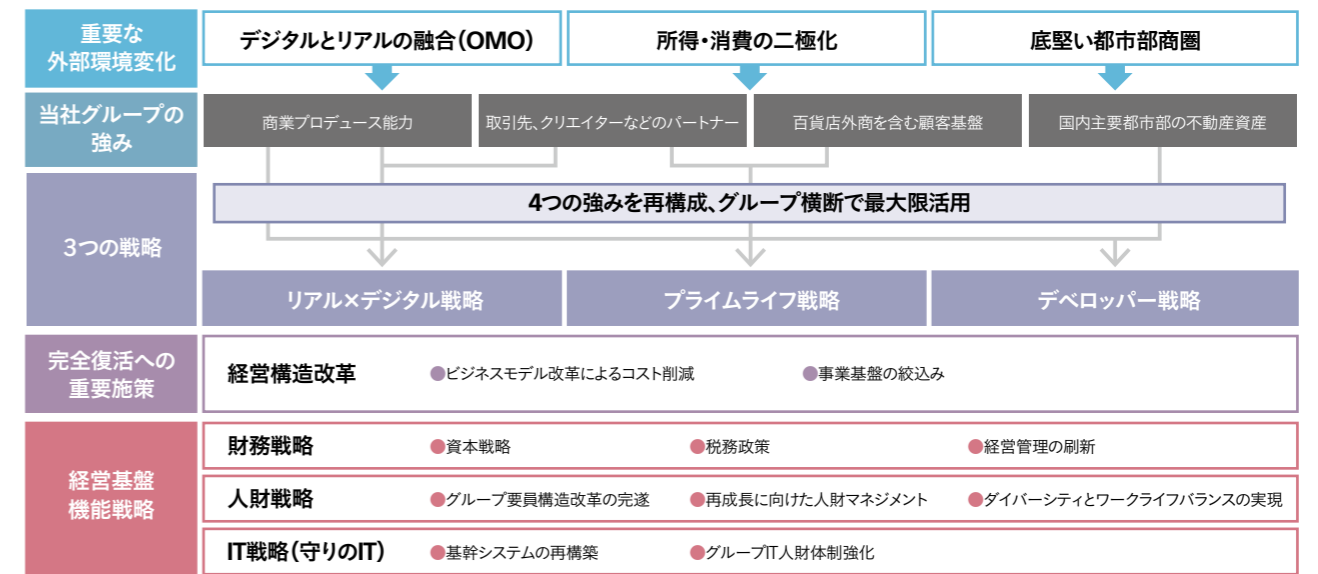
ポートフォリオ改革

2023年度に完全復活を果たす際に、百貨店、バルコなどによるリテールビジネスのシェアは依然8割以上と予想しますが、2030年度にはそのシェアを6割程度に抑えます。一方、デベロッパー、決済金融など、リテール以外で4割程度までシェアを高めたいと考えています。これらの取り組みを通じて、レジリエンスの高いポートフォリオへの変革をはかっていきます。

セグメント別「営業利益」シェアとROE



中期経営計画の全体像



3つの戦略

当社の強みは「商業プロデュース能力」「優良な顧客基盤」「取引先、クリエイターなどのパートナー」そして「主要都市部の不動産資産」を保有することです。これらの強みと中長期的な環境変化を踏まえ、新たな中期経営計画では大きく「3つの戦略」にフォーカスし、成長に向けた取り組みを重点化することとしました。

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いきます。
- 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いきます。
- 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、収益の複線化をはかります。

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いきます。
- 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はかります。
- 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いきます。
- 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いきます。
●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いきます。

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はかります。複合再開発等では百貨店とバ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、収益性の向上をはかります。
- 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させます。
- 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、収益の複線化をはかります。また、開発エリアを準都心に拡大していきます。

経営構造改革

- <固定費の削減>
●組織・要員構造改革、経費構造改革を通じ、2019年度比で固定費を100億円削減し、損益分岐点を引き下げます。
- <経営効率、資産効率の向上>
●各事業の将来性や成長性に基づくグループ事業の絞込みや、遊休資産、低利回り資産の見極めによる効率向上をはかります。

アライアンス、M&A、ウイング拡大の方針

- 3つの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ならびに事業買収を積極的に進めていきます。