

MANAGEMENT STRATEGY

前中期経営計画の振り返りと本中期経営計画

「完全復活」から、「再成長」へ。

中期経営計画（2021～2023年度）

前中期経営計画(2017～2021年度)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、事業ポートフォリオ変革に向けた構造変革期と位置づけ、事業領域の拡大や既存事業のビジネスモデル転換、さらにはESGへの取り組み強化などを着実に進めてきました。

しかしながら、2020年初頭に始まった新型コロナウイルス感染症拡大により経営環境は急激に変化したことから、道半ばながら中期経営計画は1年前倒し(2020年度)で終了することとしました。

主な成果

パルコの完全子会社化	連結子会社パルコをTOBにより完全子会社化(2020年3月)。シナジー追求を通じた当社グループの一段の企業価値向上に向けた体制強化を実現。
不動産事業の成長	GINZA SIX(2017年4月)や上野フロンティア・タワー(2017年11月)の新規開業により不動産事業を拡大。事業ポートフォリオ変革に向けた新たな事業基盤を構築。
百貨店・パルコの革新	仕入れと定期賃貸借をミックスしたハイブリッド型ビジネスモデルの大丸心齋橋店を開業(2019年9月)。次世代商業施設の象徴として渋谷PARCOを開業(2019年11月)。
守りのIT強化	グループITガバナンスを策定。クラウドシステムの導入などを通じたセキュリティ強化とともにリモートワークに対応できる環境を整備。
ガバナンス体制強化	監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行(2017年5月)。執行と監督の分離、社外取締役の増員などにより取締役会改革を実施。

残された主な課題

ビジネスモデルの陳腐化	コロナ禍を契機に百貨店、パルコの業績が急速に悪化。リアル店舗に過度に依存してきたビジネスモデルの陳腐化が加速。攻めのデジタルへの対応が急務。
事業ポートフォリオのレジリエンス不足	百貨店、SCで8割を超える収益構造の脆弱性が急激な環境変化により一気に露呈。百貨店、SCへの過度な依存を是正するため資源配分の見直しが必要。
推進体制の不十分さ、専門人材の不足	事業ポートフォリオ変革に向けた組織推進体制の不十分さや専門人材の不足は否めず。デジタルや不動産(デベロッパー)の専門人材強化は喫緊。
サステナビリティ課題の解決	気候変動や人権問題はサプライチェーンレベルでの取り組みが不可避。コロナを契機に安全・安心の重要性がさらに向上。CSV視点による取り組み強化が不可欠。

前中期経営計画と本中期経営計画のつながり

前中期経営計画の主な戦略	本中期経営計画での位置づけ
① マルチサービスリタイラー戦略 【新規事業の開発】 生活者の不満・不安を解消するサービス領域での新規事業開発 【重点3事業の成長】 ・JFRカード ・Jフロント建装 ・ディンプル	【HD】 一定規模以上の出資案件やアライアンス先を開発 【事業会社】 既存事業の周辺領域で、新規事業を開発 重点3事業の位置づけは見直す ・JFRカード：各戦略に寄与するとともに、自立した成長をはかる ・J建装：デベロッパーセグメントに位置づけ、パルコ、PSSと連動して成長をはかる ・ディンプル：百貨店事業との業務整理→ディンプル株式の一部を譲渡(2022年2月)
② アーバンドミナント戦略 【大型開発PJ】 GINZA SIX・上野FT・渋谷・心齋橋の開発 【不動産開発】 不動産賃貸事業の拡大 【エリア共生】	【大型開発PJ・不動産開発】 複合再開発を推進。心齋橋、名古屋、福岡の百貨店とパルコが隣接する地区にて当社グループならではのゾーンを開発する(①～③の3つの戦略連動) 【エリア共生】 考え方を継承。生活者へ価値提供、環境性能向上
③ IOT時代に対応したICT戦略 1. ECの強化 2. LTSHub開発 3. ICT活用への組織整備	【事業会社】 顧客接点のOMO強化 【HD】 ・LTSHubの本格活用を実現→JCDPとしてプラットフォームを更新 ・ITガバナンスは継続強化
④ 既存事業の革新 【百貨店事業革新】 店舗魅力化、地方郊外店改革 【パルコ事業革新】 店舗ポートフォリオ変革	【事業会社】 店舗の魅力化を継続。基幹店への投資、改装推進、コンテンツの発掘や共創を行う

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。

現在も、感染症の拡大は社会や経済活動に甚大な影響をおよぼしており、本中期経営計画の期間においても、各事業への直接的な影響は当面継続すると想定しています。

このようななか、早期の収益回復をはかるため、重点戦略「リア

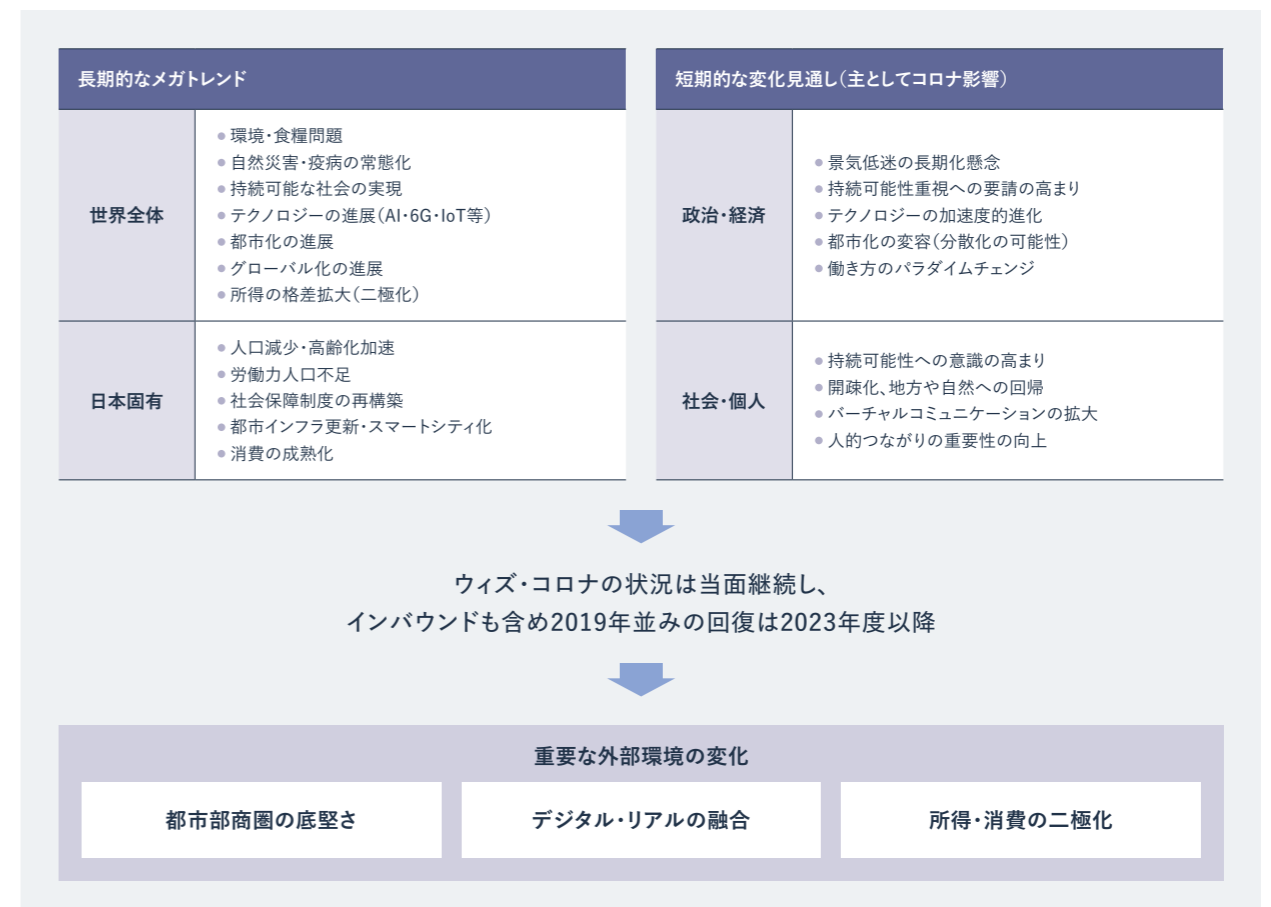
ル×デジタル戦略」では基幹店の改装およびデジタル投資、「プライムライフ戦略」では百貨店外商を基盤とした顧客基盤強化に集中して取り組んでいきます。「デベロッパー戦略」は、中長期的な成長ドライバーとして、本計画期間中から先行して投資配分を増やしていきます。

併せて、完全復活に向けた重要施策として「経営構造改革」を遂行し、固定費の削減や、有利子負債の圧縮を進めていきます。

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



MANAGEMENT STRATEGY

前中期経営計画の振り返りと本中期経営計画

本中期経営計画の全体構成

	1. リアル×デジタル戦略	2. プライムライフ戦略	3. デベロッパー戦略
収益回復と再成長に向けた3つの戦略	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店:本物/本質重視による店舗の魅力化・メディアコマース化 パルコ:店舗ブランド価値の再構築・デジタルSCプラットフォームの追求 CSV視点での新コンテンツ創出・育成 	<ul style="list-style-type: none"> 上質な顧客体験を実現する新たなソリューションサービスの開発 外商オンラインコミュニケーションの進化 グループレベルでのCRM戦略進化 	<ul style="list-style-type: none"> 商業に限定しない多様な用途取り組み 循環型投資スキームの着手 準都心エリアへの進出
	再成長に向けたコミッティによるグループ横断での戦略推進		
	デジタル戦略 コミッティ	プライムライフ戦略 コミッティ	デベロッパー戦略 コミッティ
完全復活への重要施策	経営構造改革	●ビジネスモデル改革によるコスト削減	●事業基盤の絞込み
経営基盤機能戦略	財務戦略	●資本政策	●税務政策
	人材戦略	●グループ要員構造改革の完遂	●ダイバーシティとワークライフバランスの実現
	IT戦略(守りのIT)	●基幹システムの再構築	●グループIT人材体制強化

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。

1. 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。

2. 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。

3. 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パ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

- 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。
- 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。

グループ人材戦略

<再成長に向けた人材マネジメント>

- 重点戦略を担う人材を確保するため、従業員の能力開発や専門人材の外部採用強化、これらをグループ内で最大活用できる仕組みならびに、制度やシステムの整備に取り組んでいきます。

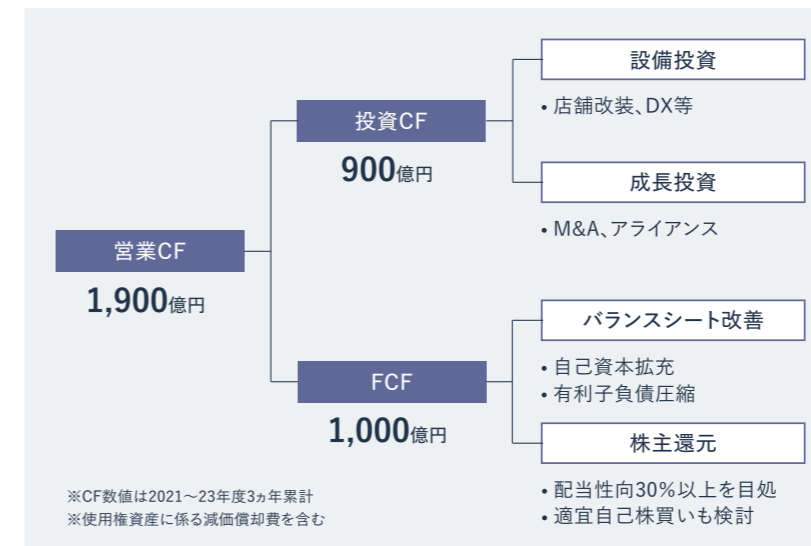
<ダイバーシティ&インクルージョンの推進、ワーク・ライフ・インテグレーションの実現>

- 従業員一人ひとりの個性や能力を最大限発揮できるよう、女性活躍に向けた配置や育成、働き方改革、障がい者雇用、LGBT関連の取り組みなど、マテリアリティに基づく各施策を推進していきます。

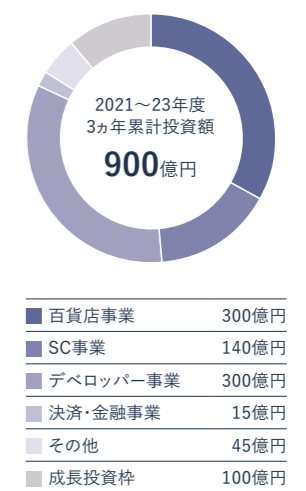
アライアンス、M&A、ウイング拡大の方針

- 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。

キャッシュフロー・アロケーション



セグメント別投資計画内訳



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、パ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、決済金融や新規事業など、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はかかっていきます。

セグメント別「営業利益」シェア

