



2017年4月10日

各位

会社名 J. フロント リテイリング株式会社
代表者名 代表取締役社長 山本 良一
(コード 3086 東証、名証第一部)
問合せ先責任者 執行役員 経営戦略統括部
コーポレートガバナンス推進部長 牧田 隆行
(TEL 03 - 6895 - 0178)

J. フロント リテイリング「グループビジョン」及び 「2017～2021年度 グループ中期経営計画」に関するお知らせ

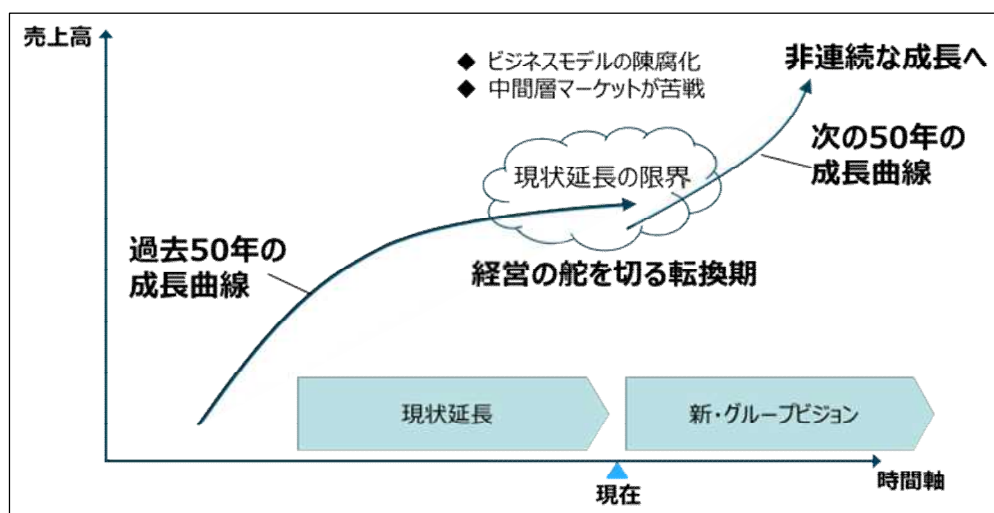
J. フロント リテイリング (JFR) は、新たな「グループビジョン」及びその実現に向けた「2017～2021年度 グループ中期経営計画」を策定いたしましたので、その概略についてお知らせいたします。

記

1. 新グループビジョンの策定について

当社グループは、2007年に株式会社大丸と株式会社松坂屋ホールディングスが経営統合して発足した際に、「百貨店事業を核とした、質・量ともに日本を代表する小売業界のリーディングカンパニーの地位確立」をビジョンに掲げてまいりました。

その後、2011年に株式会社スタイリングライフ・ホールディングス (SLH) を持分法適用関連会社化、2012年に株式会社パルコを連結子会社化するなど積極的なM&Aにより、マルチリテilerとして百貨店以外の事業展開の領域を着実に拡大してまいりました。



一方、経営環境の大きな変化により、現状のビジネスモデルの延長線上での成長が難しくなる中、今がグループ経営の舵を大きく切る転換期と捉えております。

少子高齢化の進展や家族のあり方の変化に伴う「暮らし方の多様化」、またモノからコトへの消費の変化やICTの進化などによる「楽しみ方の多様化」が、今後ますます進展することが予想されます。そうした中、当社グループは人々の幸せのあり方を考え、「暮らし方」と「楽しみ方」の両面から新たな価値提供を実現するため、事業領域の拡大と既存事業の変革を戦略的に進めることにより、人々の心豊かな生活の実現に貢献する企業グループを目指した新グループビジョン

“くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。”

を策定いたしました。

このグループビジョンで目指すべき将来の方向性を示すことにより、グループを大きく変革させるとともに、非連続な成長の実現を目指してまいります。

<新たな理念体系>

【基本理念】※1

私たちは、時代の変化に即応した高質な商品・サービスを提供し、お客様の期待を超えるご満足の実現を目指します。

私たちは、公正で信頼される企業として、広く社会への貢献を通じてグループの発展を目指します。

【グループビジョン】※2

くらしの「あたらしい幸せ」を發明する。

【JFR Way (私たちが大切にしている考え方)】

「未来を創ろう！」「失敗を恐れず挑戦しよう！」「新しい発想を取り入れよう！」

「自分で考えて行動しよう！」「良識を持ち、誠実でいよう！」

※1 今回、基本理念は変更いたしておりません。

※2 グループビジョンのステートメント（全文）につきましては別紙をご参照ください。

2. 当社のこれまでの取り組み

当社グループは、2014～2016 年度中期経営計画を基盤構築期と位置づけ、「マルチリテイラーとしての競争力・収益力の強化」「地域とともに成長するビジネスモデルの構築(アーバンドミナント戦略)」などに取り組んでまいりました。

マルチリテイラーとしての競争力・収益力の強化については、新百貨店モデルの確立をはじめとする既存事業ビジネスモデル変革と経営効率のさらなる向上に向け組織要員構造改革、コスト最適化を進めるとともに、2015年には株式会社千趣会を持分法適用関連会社化いたしました。

地域とともに成長するアーバンドミナント戦略と連携した大型開発計画については、松坂屋銀座店跡地を含む2街区に開業予定の新商業施設「GINZA SIX (ギンザ シックス)」(本年4月20日予定)に加え、本年秋開業に向けた上野店南館建替計画を推進するとともに、大丸心斎橋店本館や渋谷パルコの建替を決定し計画に着手いたしました。

また、コーポレートガバナンス改革においては、取締役会改革や経営人事機能強化に取り組むとともに、指名委員会等設置会社への移行方針を決定するなどガバナンス体制の強化を推進してまいりました。

3. グループを取り巻く経営環境

急速に進行する少子高齢化と人口減少に加え、所得の二極化に伴う中間層の減少、ECの台頭やモノからコトへの消費のシフト、シェアリングエコノミーをはじめとする新たな消費形態の浸透など実店舗を中心とする既存事業の経営環境は、今後ますます厳しさを増すことが予想されます。また、さらなる消費増税も予定されており消費への影響も懸念されます。

一方、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向け訪日外国人旅行客の増加が見込めるほか、女性の社会進出やシニア層の拡大、ICTの進化や人々のライフスタイル・価値観の多様化などマーケット変化への対応により、新たなビジネスチャンスをつかむことができると考えております。こうした変化に対応するとともに、顧客資産や店舗資産をはじめとする当社グループの強みを活かすことにより、グループをさらに成長させることができると考えております。

4. 中期経営計画の位置づけと基本方針

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か年を当中期経営計画の期間と定めます。これらの開発計画の完成により飛躍的な成長を実現するとともに、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年度のROE 8%実現を目指してまいります。

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まいります。

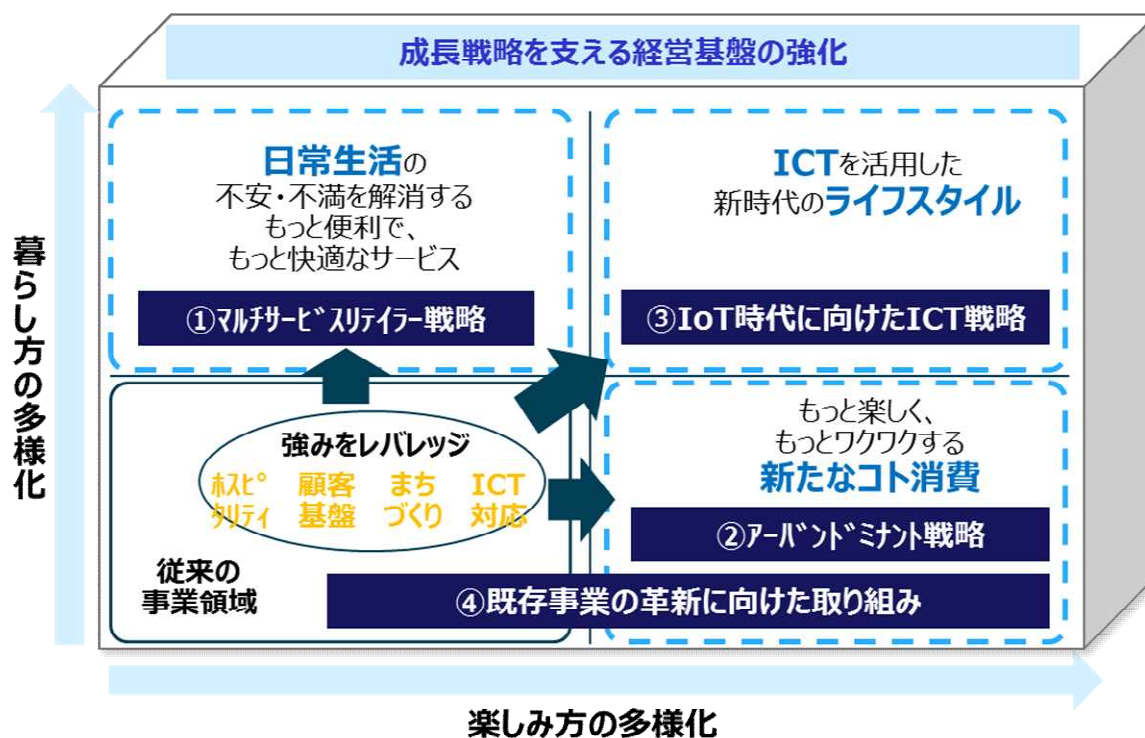
グループ構造変革に向けた成長戦略として、「マルチサービスリテイラー戦略」、「アーバンドミナント戦略」、「IoT時代に向けたICT戦略」を推進するとともに、「既存事業の革新」により百貨店、パルコなどの実店舗が持つ魅力の向上をはかってまいります。加えて、成長戦略を支える経営基盤の強化では、コーポレートガバナンス強化、グループ財務戦略、グループ業務システム刷新、グループ組織人事改革、CSR活動推進などの各施策に取り組んでまいります。こうした取り組みを通じ、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上をはかってまいります。

<2017～2021年度中期経営計画の位置づけと全体構成>

2014～16年度中期経営計画 <基盤構築期>		2017～2021年度中期経営計画 <グループ構造変革期>	ビジョン 実現
(1) 成長 戦略	①マルチサービス リテイラー戦略	・暮らし方の多様化を踏まえた新グループビジョン実現に向け、小売の枠を超えてサービス分野も含めた事業領域拡大を推進するとともに高効率事業を強化	
	②アーバン ドミナント戦略	・不動産事業機能強化や地域とともに成長するアーバンドミナントの取り組み拡大により不動産賃貸借面積を拡大	
	③IoT時代に向けた ICT戦略	・ICT基盤整備、EC強化による収益力向上、ICTを活用したお客さまとの関係性強化・新規事業の創出	
	④既存事業の革新に 向けた取り組み	・楽しみ方の多様化に対応するため、百貨店、パルコなどリアル店舗が持つ魅力向上とソフトコンテンツ強化	
(2)成長戦略を支える 経営基盤の強化	・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）、グループ財務戦略（国際会計基準IFRSへの移行）、グループ業務システム刷新、グループ組織人事改革、CSR活動を推進		

- ・グループビジョンの実現に向けた「暮らし方の多様化」「楽しみ方の多様化」に対応した事業領域の拡大につきましては、下図の通り中期経営計画の各戦略で推進してまいります。

＜グループビジョン実現に向けた中期経営計画各戦略の位置づけ＞



5. 経営数値目標及び財務政策

(1) 国際会計基準 I F R S への移行

- ・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、今中期経営計画のスタートとなる 2017 年 3 月から、国際会計基準（以下、I F R S）を任意適用することといたしました。
- ・今後当社グループが発表する業績予想及び実績値などについては、中期経営計画の経営数値目標を含め、I F R S で開示いたします。

(2) 経営数値目標

- ・新グループビジョン実現に向けた取り組みを通じ、中期経営計画・最終年度である 2021 年度には、営業利益 560 億円、営業利益率 10%、ROE 8% の達成を目指してまいります。

	2021 年度目標	2016 年度実績（概算）※
連結営業利益（I F R S）	560 億円	417 億円
連結営業利益率（I F R S）	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%

※2016 年度実績の数値は概算値であり、会計監査の結果により変更する可能性があります。

- 重点財務指標として、資本効率性はROE、事業収益性は営業利益、収益性・安全性はフリーキャッシュ・フロー（FCF）、財務健全性は親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）の各指標を重視してまいります。

＜重点財務指標＞



(3) 財務政策

- 5年間で2,600億円以上の営業キャッシュ・フローを創出し、うち2,000億円を主に設備投資のほか、事業ポートフォリオの再構築に向けた新規事業拡大など成長戦略投資に投入した上で、連結配当性向30%以上を目処に株主還元を実施し自己株式取得も適宜検討してまいります。

	2017～2021 年度累計
営業キャッシュ・フロー	2,600 億円以上
設備投資及び成長投資	2,000 億円
株主還元	配当性向 30%以上を目処に自己株式取得も適宜検討

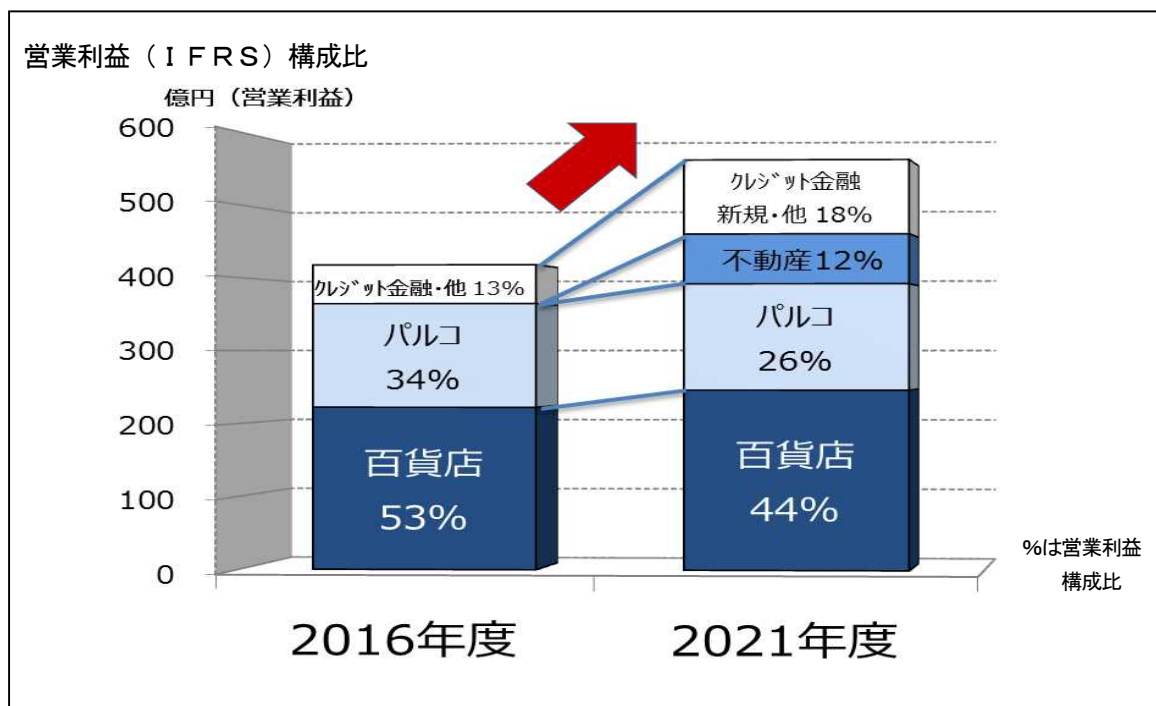
6. コーポレートガバナンス強化（指名委員会等設置会社への移行）

- 指名委員会等設置会社への移行決定に基づき、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・向上に取り組んでまいります。
- グループの成長実現に向け、持株会社と事業子会社の権限・責任の明確化をはかるとともに、各社における経営監督機能の強化、迅速な経営の意思決定による機動的な経営を推進し、グループ全体のコーポレートガバナンスの強化をはかってまいります。
- 移行後に設置する指名委員会・報酬委員会の活動を通じ、透明性・客観性の高い経営人事機能強化に取り組んでまいります。あわせて、監査委員会による監査については、組織監査の実効性を高めるため、内部統制システムの見直し・強化をはかってまいります。

7. 事業ポートフォリオの考え方

- 2017 年度より報告セグメントを「百貨店事業」「パルコ事業」「不動産事業」「クレジット金融事業」の4つといたします。
- 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まいります。

<事業ポートフォリオ変革イメージ>



8. 中期経営計画戦略骨子

(1) グループ構造変革に向けた成長戦略の推進

① マルチサービスリテ일러戦略

- 新たなグループビジョンの実現に向け、これまで進めてきた「マルチリテ일러戦略」の考え方をさらに拡大させることにより、小売業の枠を超えた事業領域の拡大に向けて「マルチサービスリテ일러戦略」を推進してまいります。

1) 新たなグループビジョン実現に向けた新規事業領域の拡大

- ビジョンの考え方に沿った「日常の不安・不満を解消する便利で、もっと快適なサービス」実現に向け、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、小売業の枠を超えてサービス分野を含めた新規事業領域の拡大を進めてまいります。

2) 経営効率の高い事業領域の拡大

- クレジット金融事業、人材派遣業、建装事業など高効率で、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てまいります。

3) 「あたらしい幸せ発明部」の設置

- 上記の取り組みを加速させるため、本年3月「あたらしい幸せ発明部」を新設し、既存事業と連携しながら小売業の枠を超えた事業領域の拡大に取り組んでまいります。

② アーバンドミナント戦略

- 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まいります。昨年9月、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、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てまいります。

1) 不動産賃貸事業の拡大

- ・都市部の好立地の強みを活かし、既存店舗の周辺エリアを中心に自社物件の開発及び外部物件の賃借と取得による賃貸借面積の拡大に取り組んでまいります。

2) 新たな商業施設モデルの具現化

- ・不動産開発による新たな事業モデルを本年4月20日に開業予定の「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」で実現させるとともに、今後計画が進む「心齋橋店新本館」や「新生渋谷パルコ」の開業に向け、さらに進化させてまいります。

3) 基幹店舗を中心としたまちづくりの推進

- ・各店エリア戦略やコンセプトにもとづき、地域と連携した新しいサービスやイベントによる来街動機の創出に取り組んでまいります。

③ I o T時代に向けた I C T戦略（情報通信技術の活用強化）

- ・「あらゆるモノがネットにつながる I o T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、I C T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んでまいります。

1) Eコマースの強化による収益性向上

- ・千趣会のフルフィルメントを活用し、百貨店E Cサイトの刷新をはかるとともに、百貨店事業のプライベートブランドにおいて、店頭との在庫一元化によるオムニチャネル販売の拡大による収益性向上をはかってまいります。

2) I C Tを活用したお客さまとの関係性強化

- ・スマートフォンの活用などによる、お客さまごとにカスタマイズされたコミュニケーション手法の確立に取り組んでまいります。

3) オープンイノベーションによる新規事業の具現化

- ・先進情報の収集力強化のため、ベンチャーキャピタル（V C）への出資を継続するとともに、V Cへのグループ人材派遣など人材育成を推進してまいります。あわせてV Cの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を通じ、新たなサービスや事業の具現化を進めてまいります。

4) 「グループデジタル戦略部」の設置

- ・上記の取り組みを加速させるため、本年3月「グループデジタル戦略部」を新設し、I C T戦略の推進に取り組んでまいります。

④既存事業の革新に向けた取り組み

- ・店舗の提供価値向上に向けた取り組みを通じ、グループ営業利益の過半を占める百貨店事業、パルコ事業など既存事業の変革を強力に進めてまいります。

<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を通じ、店舗の提供価値の向上と収益力の向上を推進してまいります。

1) クリエイティブ改革の推進

- ・百貨店に「未来定番研究所」を設立し、オープンイノベーションの推進により店舗の提供価値向上をはかってまいります。

2) 店舗別ブランディングの再構築

- ・暮らし方、楽しみ方の多様化に対応するため、各店舗の立地や強みを活かした店舗別ブランデ

イングの再構築に取り組んでまいります。

- ・新たな成長に向け、小型店・地方店の構造改革を進めてまいります。

3) 幅広いテナント導入の推進（新編集売場の拡大）

- ・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、拡大などを推進してまいります。

4) その他の主要な取り組み

- ・外商では、新規顧客の開拓を継続推進するとともに、顧客ニーズを捉えた新たな販売手法の構築とサービスを含む新たな商材の提供を推進してまいります。
- ・インバウンド対応の強化では、富裕層顧客の獲得などによる固定客化を推進するとともに、決済手段の多様化など利便性向上により訪日外国人客の集客力の強化をはかってまいります。

<パルコ事業の革新>

- ・都市生活を楽しまたい消費者に対し、パルコ固有の強みを活かした事業領域の拡大を進めてまいります。

1) ストアブランド進化と店舗のポートフォリオ変革推進による都心型店舗の魅力向上

- ・「新生渋谷パルコ創造」の取り組み推進により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ってまいります。

2) 価値提供拡大に向けた商業不動産プロデュース力の強化

- ・ゼロゲートなど商業事業のエリア開発や業態進化に取り組み、提供価値拡大に向けた商業不動産のプロデュース力強化をはかってまいります。

3) 楽しみ方の多様化に対応したソフトコンテンツの拡大

- ・エンタテインメント事業では提供価値拡大に向けたコンテンツ開発力強化と外部展開本格化に取り組み、多様な楽しみ方の提案による提供価値向上を実現してまいります。
- ・ライフスタイル事業（ヌーヴ・エイ）においては、豊かな生活・充実した生活提案実現に向けた事業領域拡大及び外部企業協業を推進いたします。また、海外事業においては、独自性のあるコンテンツを活用した展開と事業拡大を推進してまいります。

<関連事業の革新>

1) グループ外収益の拡大に向けた新たな取り組みの推進

- ・グループ各社の強みを活かし、成長マーケットへの領域拡大をはかることにより、グループ外収益の拡大を推進してまいります。

2) 経営効率の高い事業領域の拡大

- ・クレジット金融事業、人材派遣業、建装事業など高効率で、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、外部企業とのアライアンスやM&Aを含め事業領域の拡大を進めてまいります。

(2) 成長戦略を支える経営基盤の強化

<グループ業務システム刷新>

- ・経営効率向上に向け、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てまいります。
- ・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であるグループウェアの刷新などオフィス環境の向上に取り組んでまいります。

<グループ財務戦略>

1) 資本効率性 (ROE) の向上 (ROE 8%実現)

- ・投資や事業撤退の基準を厳格に運用するなど、事業の収益性と成長性のバランスを取り、ROE 8%を継続的に達成できる経営体質の実現をめざしてまいります。

2) 事業収益性 (フリーキャッシュ・フロー) の増大

- ・バランスシートを重視したフリーキャッシュ・フロー創出力の向上を事業(店舗)毎に推進し、純利益の増大と投資のコントロールを推進するなどフリーキャッシュ・フローのプラス化を実現し、企業価値を永続的に増大する基盤を構築してまいります。

3) 「戦略投資の実施」「株主還元の充実」「自己資本の拡充」のバランスを踏まえた資本政策の推進

戦略投資	事業ポートフォリオ再構築に向けて新規事業の取り込みと不採算事業の再生・撤退を推進してまいります
株主還元	配当性向 30%以上を目処に自己株式取得も適宜検討してまいります
自己資本	事業リスクを踏まえた自己資本の向上と財務体質・基盤を強化いたします

<グループ組織人事改革>

- ・グループビジョンの実現に向け、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、多様な分野において、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を進めてまいります。

<CSR活動推進>

- ・CSR活動を「環境」「人権」「働き方」「事業リスク」「コミュニティへの参画」など、国際標準規格 (ISO 26000) 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てまいります。
- ・「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」をサステナブルな目標として、グループの強みを活かした環境社会活動を進めてまいります。

(注意) 上記は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。

以上

(別紙)

<新グループビジョンステートメント (全文) >

くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。

買いもののドキドキするよろこび。ハレの日の特別なおもてなし。そしてそれらを、伝統にねぎした「安心感」でつねにお客様にお届けすること。

J. フロントリテイリングは「百貨店事業」を核としながら、小売業界のリーディングカンパニーとして歩みつけてきました。その強みは、これからも私たちがもつ「コアな価値」であることに間違いはありません。

けれど、そこに立ち止まっているだけでは、未来はない。くらしは、時代は、スピード感をもって移り変わっていく。その「激変」にいちはやくこたえることこそ、いまのお客様に最大の満足を感じていただける、唯一の道だと考えます。

女性のさらなる社会進出。少子高齢化による生活スタイルの変容。グローバル化・デジタル消費の拡大。様々なきっかけが、新しい人生の楽しみ方をひろげるとともに、これまで感じたことのない不安やストレスをもうみだしていく。その「プラスとマイナス」両方を見つめ、くらしのすべてのシーンでお客様のお役にたてる、たしかに支えられるグループへと、私たちは進化していきます。

「楽しみ」においては、「モノを売ればいい」ととどまることなく、新しいできごと・体験を創造し、幸せなおどろきでお客様の心に感動を与えていく。「不安」においては、「忙しさ」「心細さ」「面倒」といった、くらしの「足りない部分」をきめこまかくカバーして、生きるひとすべての心のモヤを晴らせるサービスをうみだしていく。

これまでの「小売業」のワクにとらわれることなく、私たちのやるべきことは「爆発的」と言ってもいいほどに拡大していくはずです。そして、そこにはJ. フロントリテイリングだからこそできる、アイデアが必ずなければならない。くらしの中に、かつてない「あたらしい幸せ」を発明していくのだという強い決意をもって進まなければならない。

いま、J. フロントリテイリングは、大いなる変革のとき。そしてこれからも「変わりつづける」ことで、10年後、いや100年後の生活にも「現在進行形」でよりそっていく。お客様にとって「心ときめくライフライン」でありつづけることを、お約束します。