



株式会社三越伊勢丹ホールディングス 16年3月期 決算説明会資料

2016年5月11日（水）



- 1. 2015年度業績**
- 2. 2016年度計画**
- 3. 3ヶ年計画（2016-2018）**
- 4. 情報戦略の強化**
- 5. 経営インフラの強化**



1. 2015年度業績

(1) 連結業績



(億円)	2015年度	対前年 増減率	対前期 増減額	2015年11月 計画数値	対計画 増減額
売上高	12,872	+1.2%	+151	13,100	△227
営業利益	331	+0.1%	±0	370	△38
経常利益	367	+6.2%	+21	390	△22
当期純利益	265	△11.3%	△33	270	△4

(2) 単体 (三越伊勢丹) 業績



(億円)	2015年度	対前年 増減率	対前年 増減額	2015年11月 計画数値	対計画 増減額
売上高	6,790	+3.5%	+227	6,897	△107
営業利益	243	+1.2%	+3	250	△6
経常利益	256	△1.6%	△4	260	△3
当期純利益	170	△40.7%	△116	190	△19

(3) セグメント別 売上・利益実績



(億円)	売上高	対前年 増減額	対計画 増減額	営業利益	対前年 増減額	対計画 増減額
百貨店業	11,873	+145	△226	215	±0	△39
クレジット・金融 友の会業	362	+17	+2	56	±0	+1
小売・ 専門店業	558	△20	△11	△10	△7	△8
不動産業・ その他・ 調整額	78	+8	+8	69	+6	+7

百貨店業 計画差 内訳

・三越伊勢丹 △ 6 ・地域 △ 7 ・海外 △13 ・その他 △12



(4) 百貨店業 売上分析

①店・顧客分類別

◆店別

前年比	基幹店計	支店計	地域店計
売上高 (計画比)	103%	96% ↓	99%
売上高	107%	97% ↓	101%
客数	102%	96% ↓	99%
客単価	106%	103%	103%

◆顧客分類別

: 富裕層・インバウンドが中盤以降減速。中間層は年間を通じて低調に推移。

	1Q	2Q	3Q	4Q	年度計
上位顧客層	114%	104%	103%	99% ↓	105%
中間顧客層 インバウンド除く	104%	98% ↓	98% ↓	97% ↓	99%
インバウンド	316%	299%	160%	119%	189%

(4) 百貨店業 売上分析 ②商品グループ・差益要因

◆商品カテゴリー別

：〔衣料品シェアdown〕・〔食品・宝飾品シェアUP〕 MDミックスによる差益悪化

	1Q	2Q	3Q	4Q	年度計
衣料品 (婦人・紳士)	102%	98%	96% 	94% 	97%
食料品	102%	99%	100%	100%	100%
宝飾品	143%	120%	111%	99%	116%

◆差益率の推移

：3Q以降「中間層の低迷」「衣料品のシェアダウン」⇒MDミックスのマイナス影響を増大

	1Q	2Q	3Q	4Q	年度計
売買差益率	26.1% (+0.18%)	25.7% (△0.01%)	26.1% (△0.12%)	25.7% (△0.06%)	25.9% (△0.02%)
仕入構造改革 貢献利益額	18億		16億		34億
MDミックス (マイナス影響額)	△14億 		△22億 		△36億

2015年度 百貨店業績まとめ



(顧客)

- ・ **中間層**消費の苦戦長期化
- ・ 直近における富裕層・インバウンド消費の減少

(商品)

- ・ **衣料品**の大苦戦（婦人・紳士：大手NB等）
- ・ **MDミックス**による差益低迷

(チャネル)

- ・ **支店**（首都圏郊外）・ **海外**（ASEAN）の業績悪化

→ **基幹店への集中投資、支店地域店・海外店構造改革等**
本業の立て直しによる収益改善
関連事業の立て直し、EC・中小型店事業等成長事業に
絞ってお話いたします。



2. 2016年度計画

(1) 連結計画



(億円)	2016年度	対前年 増減率	対前年 増減額	対前年 ポイント 影響除く	
売上高	13,600	+5.7%	+727	+356	ポイント影響を除く 売上高 対前年増減率 +2.8%
売上総利益	4,050	+12.0%	+432	+170	
販売管理費	3,680	+12.0%	+393	+148	・値引処理から 販管費計上へ ・ポイント運営費等
営業利益	370	+11.8%	+38	+22	
経常利益	380	+3.5%	+12	-	
当期純利益	260	△1.9%	△5	-	

(2) 単体（三越伊勢丹）計画



(億円)	2016年度	対前年 増減率	対前年 増減額	対前年 ポイント 影響除く
売上高	7,297	+7.5%※	+506	+264
売上総利益率	29.11%	-	+1.74%	+0.36%
営業総利益	2,243	+13.3%	+263	+96
販売管理費	1,993	+14.8%	+257	+99
営業利益	250	+2.6%	+6	△3
経常利益	250	△2.7%	△6	-
当期純利益	170	△0.4%	±0	-

値引処理を廃止し
ポイント運営費用
等を販管費に計上

※売上高
ベース・インバウンド
トレンド：前年並み

+消費増税駆け込み
+ポイント施策
+新規顧客獲得

(3) セグメント別 売上・利益計画



(億円)	売上高	対前年 増減率	対前年 増減額	営業利益	対前年 増減額
百貨店業	12,600	+6.1%	+726	253	+37
クレジット・金融 友の会業	390	+7.7%	+27	45	△11
小売・ 専門店業	570	+2.1%	+11	0	+10
不動産業・ その他・ 調整額	40	-	△38	72	+2

(4) 百貨店業 売上・利益計画



(億円)	売上高	対前年 増減率	対前年 増減額	営業利益	対前年 増減額
三越伊勢丹	7,297	+7.5%	+506	250	+6
国内地域 百貨店	4,384	+5.6%	+230	54	+25
海外 百貨店	838	+1.5%	+11	0	+5
その他	80	-	△23	△51	±0



3. 3ヶ年計画 (2016-2018)

2018年度 営業利益500億円達成にむけて



(億円)	15年度 営業利益	16年度 営業利益	18年度 営業利益		3ヶ年 戦略投資額
百貨店業	国内	220	252	350	430
	海外	△5	0	15	90
クレジット・ 金融・友の会業	56	45	85	計画必達を目指す	30
小売・専門店業	△10	0	10		40
不動産・新規事業他	69	72	80		230
その他特別案件			α		200-300
計	331	370	500		1000- 1300 ¹⁶



百貨店業（国内） 3ヶ年計画の組み立て

足元の状況を踏まえると、3ヶ年利益計画の達成には新たな追加施策が必要

◆現計画 = 〔営業利益〕2016年度：252億 ⇒ 2018年度：350億

◆リスク = 2015年度4Qからの売上・差益トレンドでシミュレーション

消費増税

	15年度4Q	16年度	17年度	18年度
三越伊勢丹	前比98%	計画差△5%	計画差△2%	計画差±0%
地域店	前比98%	計画差△4%	計画差△2%	計画差±0%



百貨店業（国内）計画必達のための追加施策



（億円）	16年度	16-18年度	施策による増減
仕入構造改革	18	50	<ul style="list-style-type: none"> ・社内外卸の拡大・外部販売チャネル拡大 ・SPA化の推進
支店地域店	-	10	<ul style="list-style-type: none"> ・自主MD集中展開 ・要員集中配置 ・百貨店サイズ最適化
中小型店	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ・エリアドミナント戦略 ・イセタンミラー注力 ・顧客接点拡充
EC事業	-	5	<ul style="list-style-type: none"> ・カテゴリー特化型EC ・外部サイト出店 ・越境EC
ポイント	10	20	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客による売上増 ・アライアンスによる価値創造
経費構造改革	30	70	投資コントロール▲30億、宣伝費メディアミックス▲30億、外部委託人件費等▲10億
状況に応じてさらなる経費構造改革を実行			例) 物流コストの削減▲20億 不採算事業撤退



(1) 百貨店事業 (国内)

(億円)	2015年度	増減額	2016年度	増減額	2018年度	16-18年度 戦略投資額
売上高	10,944	+656	11,600	±0	11,600	430
営業利益	220	+30	252	+100	350	

※現計画

基幹店への集中投資



新しい顧客・価値創造をし続けるため、メリハリをつけた集中投資
3ヶ年投資額 200-250億円 増益額：100億円

伊勢丹新宿本店



- ◆世界最高のファッションミュージアム完成に向けた「Art・Music・Future & Entertainment」の具現化

三越日本橋本店



- ◆カルチャーリゾート百貨店の実現（2017～）
＝新しい顧客獲得に向けたアート・文化創造

三越銀座店



- ◆最旬グローバルストアの進化
＝外国人政策+日本人顧客に向けた下層階の磨き上げ



仕入構造改革

◆当初3カ年計画を上乗せ。足元の売上減少トレンドを翻し、利益貢献を果たす。

〔計画の上方修正〕（～2018年度）

当初計画	200億以上	～2015年度：140億円	+	2016～18年度：60億以上
今回修正	300億以上	～2015年度：134億円	+	2016～18年度：約180億

◆取組内容

(億円)	2016年	2017年	2018年	3ヶ年
	計画	計画	計画	計画
仕入構造改革貢献利益	+60	+60	+60	+180
MDミックス等のマイナス	△ 30	△ 30	△ 30	△ 90
売買差益増額	+30	+30	+30	+90

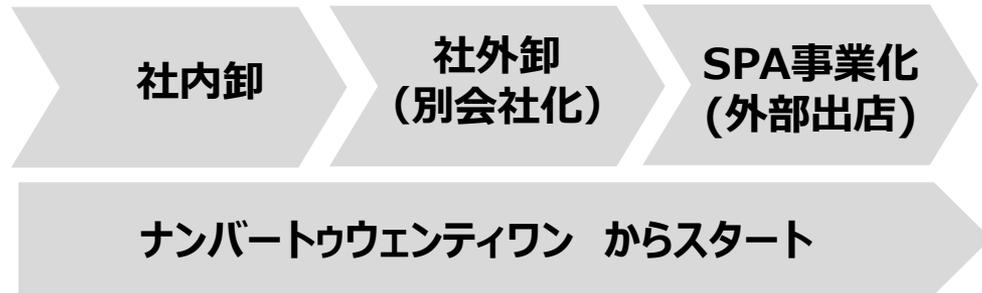
現3カ年計画から
+120億
←

販管費増	+12	+12	+16	+40
------	-----	-----	-----	-----

営業利益増額	+18	+18	+14	+50
--------	-----	-----	-----	-----

3ヶ年で
50億円の
増益

◆取組ステップ





SPA事業化の推進

◆国内外チャネルにおける商品展開

・支店、地域店への拡大



・国内外の有力百貨店、セレクトストアへ卸売拡大



・外部SPA出店



◆価値と価格追求による “SPAブランド化”と“絞り込み”

ISETAN MEN'S
20億



Slice of life
15億



NUMBER
TWENTY-ONE
30億



B P Q C
20億



ISETAN TARTAN
15億



⇒SPAコンテンツで、合わせて
100億円規模の取組額

10億円の増益
(50億円に含む)



SPA事業化の推進

ナンバートゥエンティワン（婦人靴）を皮切りにスタート



- ・売上足数NO.1
- ・海外（インバウンド顧客含む）からも高い評価
- ・参入障壁の高さ
- ・中間消費層マーケットの空白アイテム
- ・収益性の高いモデル（仕入差益57%、最終売買差益44%、消化率80%）

2015年度実績

小売：9億円
卸売：0.8億円

2018年度計画

小売：20億円
卸売：10億円

2億円増益
(50億に含む)

支店で好評だった低価格ライン
(PL：11,000-13,000円)を
中心に卸売（中間層向け）





支店・地域店の営業構造改革（黒字化に向けて）

◆業績推移（※前年比・前年差）

単位：億円

消費増税

地域店		12年度	13年度	14年度	15年度	12年度 比・差
	売上	100%	104%	96%	101%	101%
営業利益	25 (+19)	45 (+20)	22 (△23)	29 (+7)	+4	

消費増税

6支店		12年度	13年度	14年度	15年度	12年度 比・差
	売上	99%	100%	95%	97%	92%

- ・特に支店は消費増税のマイナス影響を乗り越え切れていない。（2012年度水準に戻っていない）
- ・社会環境の劇的な変化が続く中で、新たな店舗モデルの構築が急務。

黒字化埋蔵量：約20億

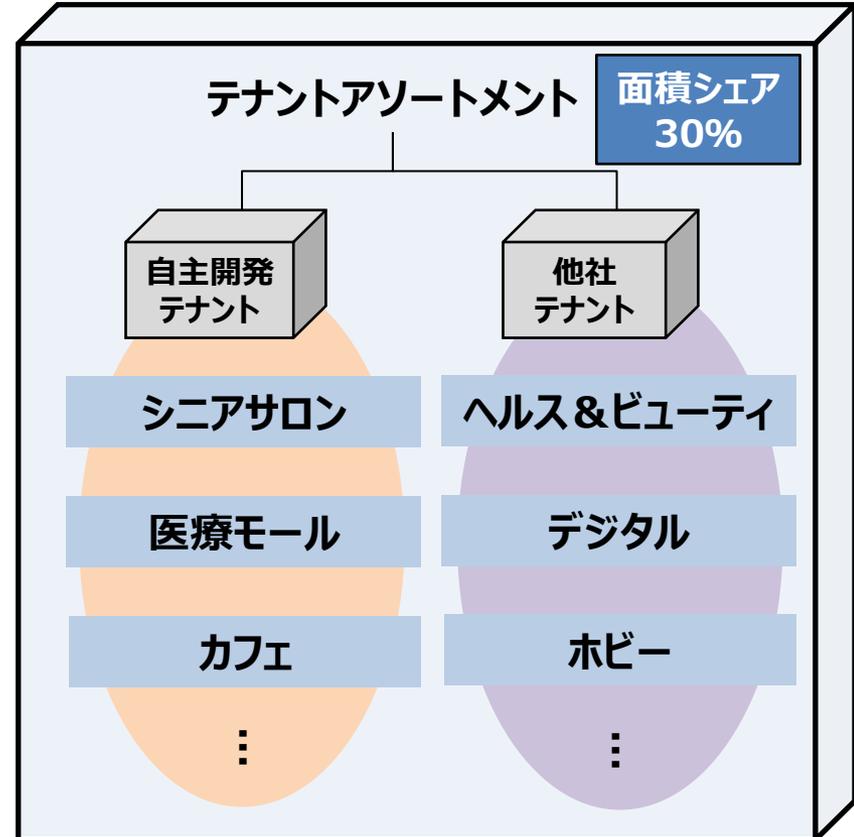
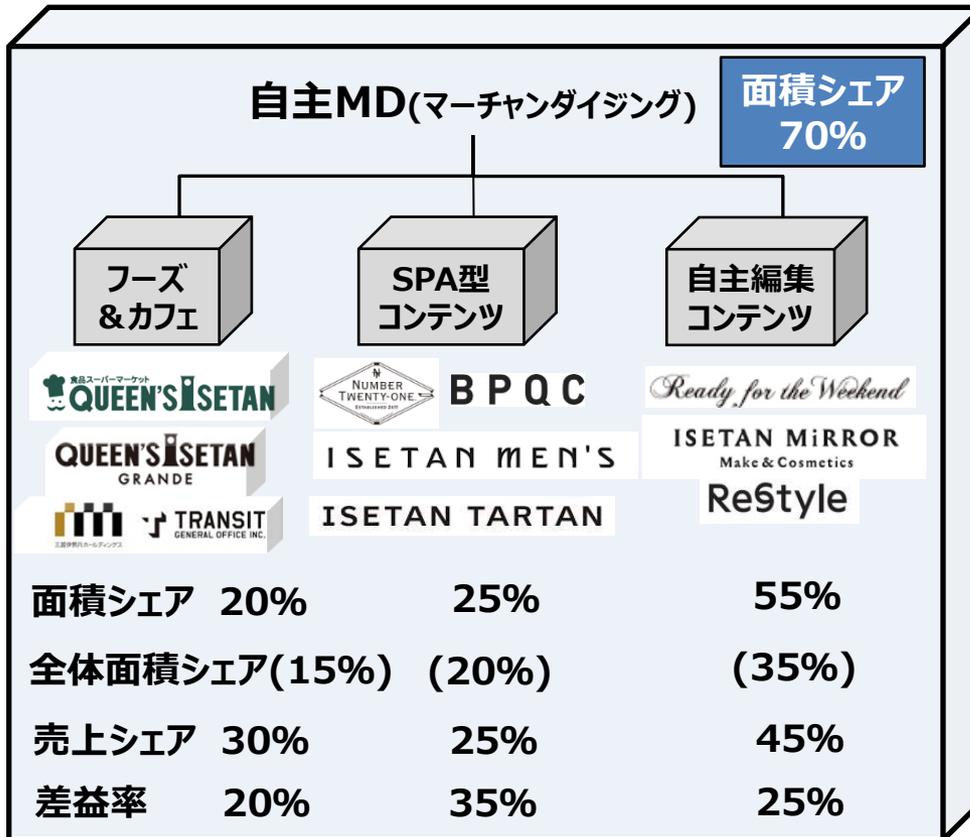
※これまでの支店モデルからの変化

	現在	これまで
顧客	〔TA〕：8% 〔シニア〕：30%	〔TA（34歳以下）〕：シェア20% 〔シニア（65歳-）〕：シェア15%
	・中心顧客層の変化	
M D	〔婦人服〕 ・面積シェア：50% ・売上シェア：40%	〔婦人服〕 ・面積シェア：40% ・売上シェア：50%
	・主要MDの効率悪化	
運営体制	〔店頭要員数〕：350名 （△250名）	〔店頭要員数〕：600名
	・要員削減による販売力と質の低下	
サイズ		ベースサイズ：30,000㎡
	・大規模店舗をベースとした設計では事業構造が成り立たなくなっている	



新たな店舗モデル

- ◆これまで開発してきたSPAコンテンツ、自主編集コンテンツの集中展開（自社要員の集中配置）
- ◆自社で進めたライフスタイル型テナントコンテンツの導入（シニアサロン、医療モール、カフェ・・・）
- ◆中小型店運営モデル（本店連動型のローコストオペレーション）の採用



自主MD差益率 26%

家賃収入

販売管理費率 23%

営業利益率 3%以上

中小型店事業



◆ 3ヶ年出店計画

			2015年度	2016年度	2018年度
セレクト ストア 事業	イセタンミラー	累計店舗数	12店	14店	25店
		売上	32億	37億	70億
	空港ストア	累計店舗数	3店	4店	6店
		売上	15億	18億	25億
	セレクトストア	累計店舗数	3店	3店	4店
		売上	13億	52億	60億
	アウトレット	累計店舗数	5店	5店	5店
		売上	6億	6億	6億
	合計	累計店舗数	23店	26店	40店
		売上	66億	113億	160億

取組ポイント	
↑	成長軌道に乗り 出店を加速
↗	羽田（構内・郊外）に加え 全国主要空港への出店
⇒	メンズの検証とモデル化で 出店を拡大
⇒	出口機能として微増

6億増益

サテライト 事業	首都圏計	累計店舗数	35店	33店	36店
		売上	103億	108億	130億
	地域計	累計店舗数	43店	44店	50店
		売上	125億	132億	160億
	合計	累計店舗数	78店	77店	86店
		売上	228億	240億	290億

⇒	新モデルによるS&Bで 店舗数キープ
↑	赤字店舗のスクラップ 母店ドミナント出店を継続

4億増益

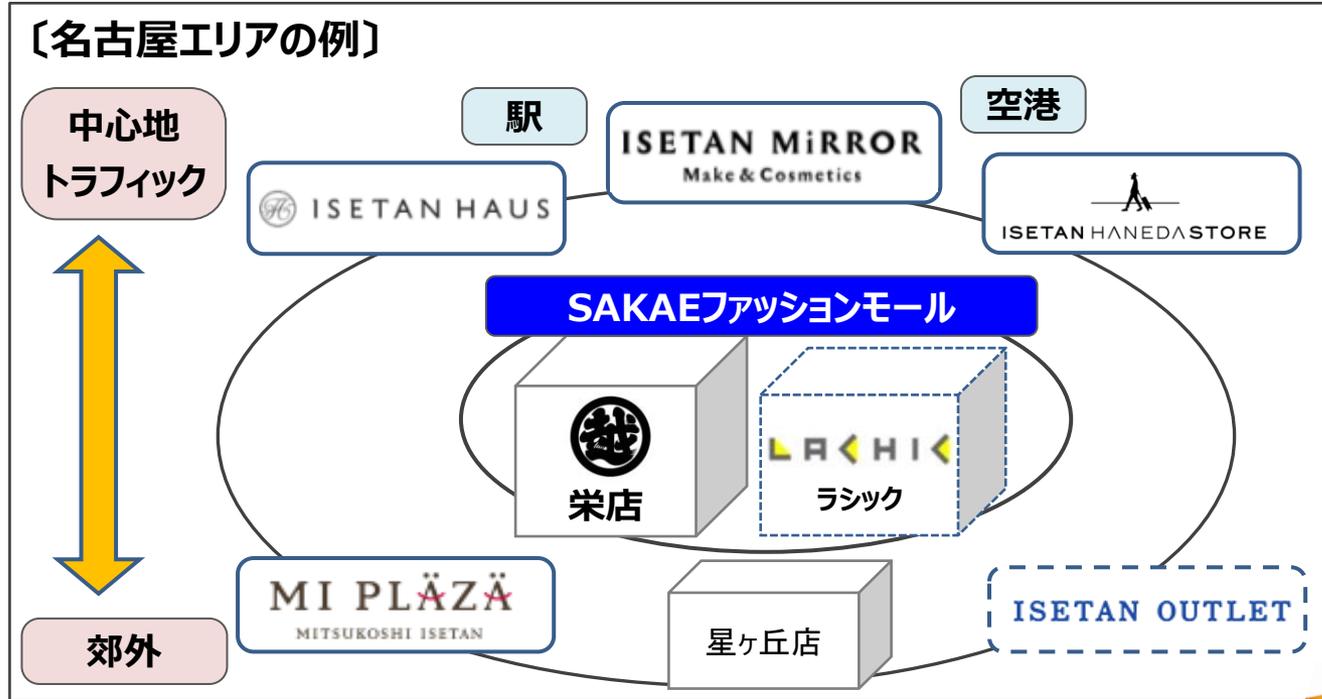
計：**10億増益**



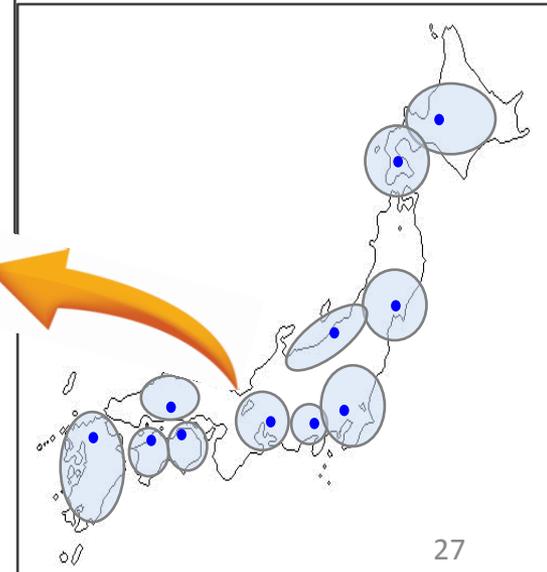
中小型店事業

◆ エリアドミナント戦略：

これまで開発してきた中小型店コンテンツを母店を核に集中展開



◆ 全国の拠点エリアに ドミナント展開



EC事業



◆売上構造

2015年度：
百貨店ECビジネスは2015年度黒字化達成

売上高		
EC	リアル店舗連携型	114億円
	WEB特化型	
	ギフト	
ラグジュアリーEC		—
越境EC		—
プロフィット事業計		114億円

2018年度

売上高			利益増額
EC	リアル店舗連携型	300億円	+16億円
	WEB特化型		
	ギフト		
ラグジュアリーEC		50億円	+3億円
越境EC			
プロフィット事業計		350億円	+20億円

3ヶ年で20億円の増益

◆KPI

2015年度

サイト訪問者数（万人/月）	
PV	UU
2,800	345

WEB会員数	商品展開数
180万人	6.5万

※SKU数11万

2018年度

サイト訪問者数（万人/月）	
PV	UU
10,000	1,250

WEB会員数	商品展開型数
500万人	30万規模

※SKU数で75万規模

◆今後の拡大戦略

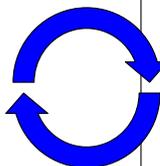
現状の磨き上げ(三越伊勢丹オンラインストアの魅力向上)

店頭ICT強化

- ・タブレットによる店頭受注販売
- ・店頭での購買商品お渡し等



リアル店舗



在庫連携 ネットワーク構築

外部への出店拡大

外部EC出店

越境EC

新たなビジネスインフラ

ECコンテンツの切り出し

ラグジュアリーEC
イセタンミラーEC

HUBシステム 手数料ビジネス

グループ内提供

外部企業利用

WEB会員の拡大

支店・地域店の
活性化

送客喚起型
メディア

WEBガバナンス
コントロール

事業基盤の活用・強化



ポイント戦略

◆目的

- 新規顧客の獲得
(特に中間層・若年層)
- 付与ポイントによる再購買
- データベースマーケティング
- 他企業とのアライアンス

◆ポイント導入に当たってのKPI

- 新規入会による増加
(+5万口座)
- 再購買による増加

5/25より、Tポイントサービス開始

◆4月の状況

- MIポイント付与・利用状況
 - ・付与ポイントに対し約8割の利用率
- 顧客の状況
 - ・離反口座数は予測を下回り、ポイント移行による離反影響は少ない
- 今後のMIポイント施策の方向性
 - ・MIポイントの認知度向上
 - ・外部アライアンス拡大
 - ・戦略顧客グループ別施策の充実強化

◆利益計画

売上

+440億

ポイント戦略で
3ヶ年利益増額

+20億



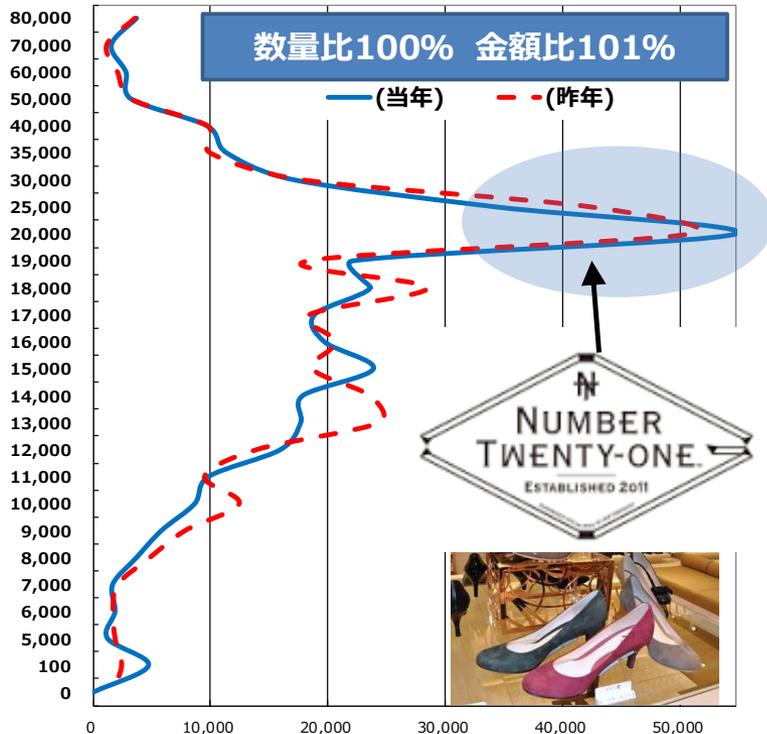
中間マーケットへの対応

「プライスライン施策」と「魅力ある場の拡大」

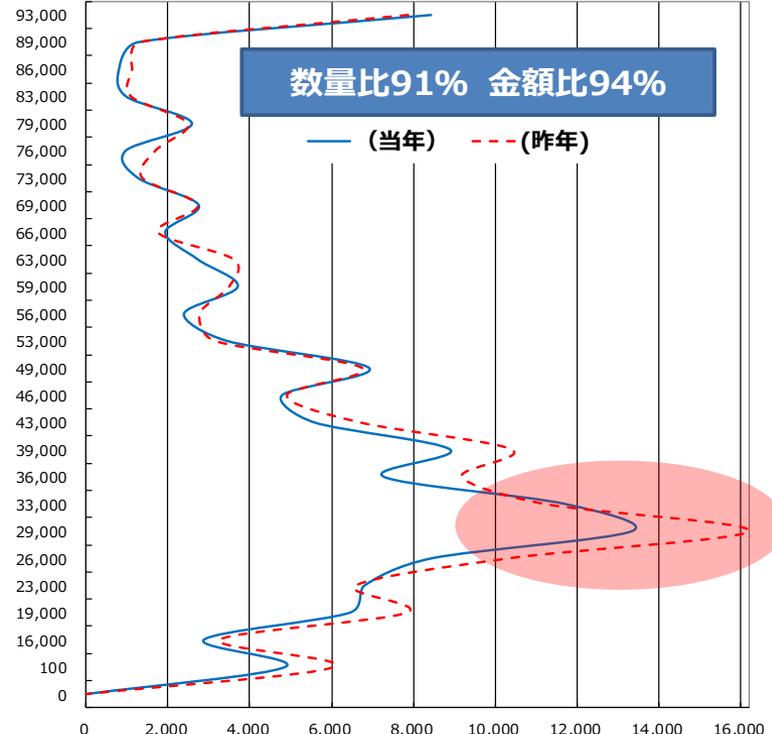
◆プライスライン施策 ～商品価値の向上～

- ◇SPA化が進んでいない中間マーケットに向けた独自商品の展開
- ◇プライスラインの商品価値の向上

2015 FW 婦人靴 プライスライン



2015 FW 婦人ジャケット プライスライン





(2) 百貨店事業 (海外)

(億円)	2015 年度	増減額	2016 年度	増減額	2018 年度	16-18年度 戦略投資額
売上高	826	+11	838	+162	1,000	90
営業利益	△5	+5	0	+15	15	

・リモデル効果等 +6億円
・コスト削減 +7億円
・ダウントレンド △8億円

・リモデル/出店 +9億円
・コスト削減/構造改革 +6億円
⇒さらに、増益策を追加

海外事業 18年度に向けた方向性



方向性			営業利益増額
リモデル ・出店	アセアン	16年：マレーシアLOT10ストア開店 17年：マレーシアKLCCリモデル 食品小型店出店 18年：シンガポール基幹店リモデル バンコク再生リモデル	+12億円
	中国	16年：リアル店舗・越境EC一体運営 17年：化粧品小型店の拡大 成都新店開業	+2億円
	欧米	16年：米国ディズニーリモデル	+1億円
コスト削減/ 構造改革		<ul style="list-style-type: none"> ・家賃削減 ・シンガポール本社費削減 ・不採算店舗の構造改革 	+13億円
その他		<ul style="list-style-type: none"> ・マイナストrend ・リスクバッファ 	△8億円



(3) クレジット・金融・友の会事業

百貨店に依存しない強固な収益基盤を確立

(億円)	2015年度	増減額	2016年度	増減額	2018年度	16-18年度 戦略投資額
売上高	362	+27	390	+60	450	30
営業利益	56	△11	45	+40	85	

・**エムアイカード** △14億円

(収入は増加するも
システム入れ替えに償却費増)

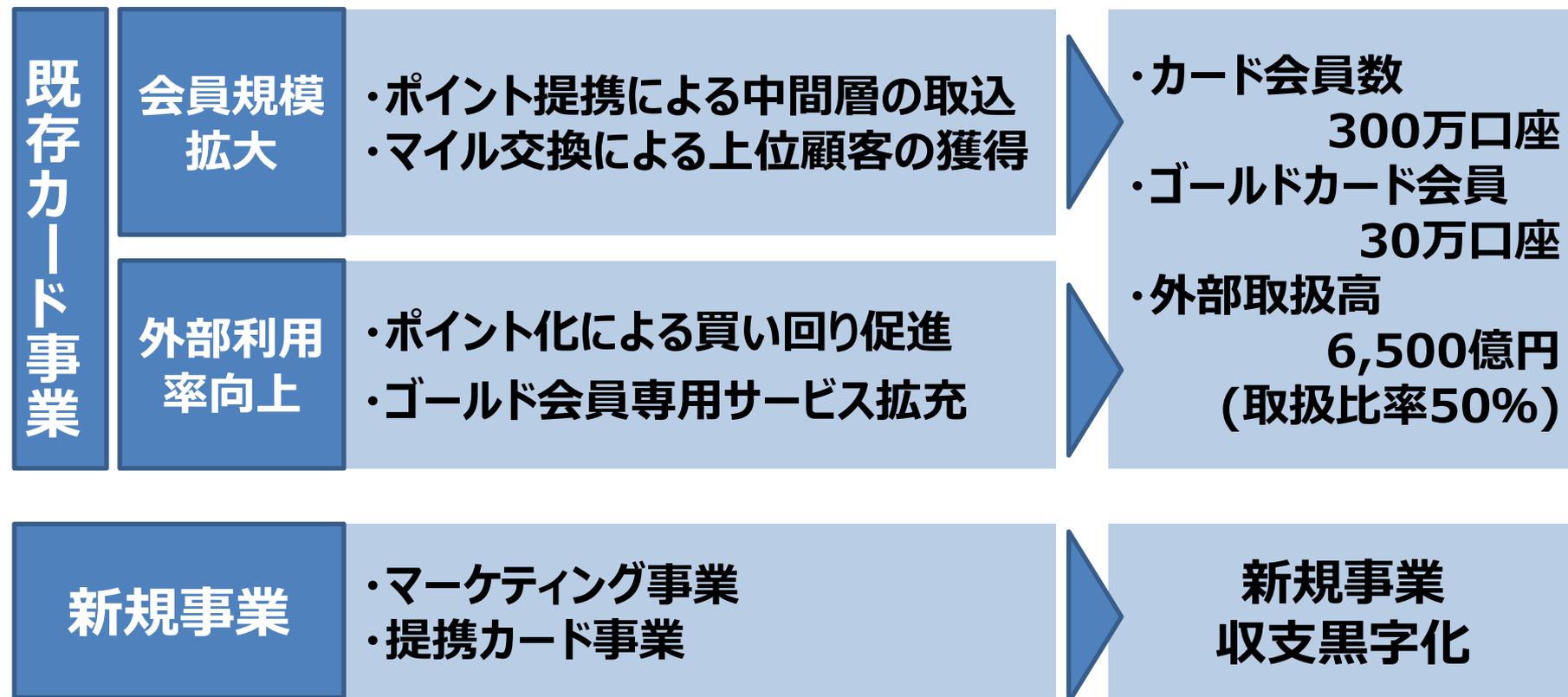
・**既存カード事業** +40億円
(外部取扱高の拡大等)

・**新規事業** ±0億円
(マーケティング事業・提携カード事業)

カード事業 18年度にむけた方向性



ポイント制導入を契機に、中間層顧客拡大、外部取扱高拡大を図り
新たな事業機会を獲得



エムアイカード社営業利益+27億円の達成



(4) 小売・専門店事業

2016年度中に黒字化。ダウントレンドを踏まえ増益策を追加。
⇒2018年度営業利益10億円を達成

(億円)	2015年度	増減額	2016年度	増益額	2018年度	16-18年度 戦略投資額
売上高	558	+11	570	+130	700	40
営業利益	△10	+10	0	+10	10	

・食品/SM +4億円
・ファッション +3億円
(既存ブランド育成/スモールカセット展開等)
・通販 +3億円

・食品/SM +12億円
・ファッション +3億円
・通販 +1億円
・その他 △5億円

食品/SM事業（IMFS）18年度にむけた方向性



施策実現・構造改革徹底による早期業績改善

施策/増減要因		営業利益 影響額
戦略PB拡大	・百貨店と連動した商品開発 (PB開発：2000SKU)	+9億円
新業態リモデル・ 出退店	・リモデルオープン（仙川/府中） ・調布店等の閉店 ・ワンコンセプトによる高質専門店の具現化 ・他事業/他社との協業（品川/横浜等）	
外販事業強化	・G百貨店向けギフト拡大 ・外部OEM受託拡大	+3億円
宅配事業改革	・百貨店上位顧客送客 ・WEBマーケティング強化 ・高品質デイリー/生活雑貨強化	+3億円
経費増減	・本社費の圧縮	+1億円



(5) 不動産業・新規事業・その他事業

不動産、人財事業等で増益を図るとともに、
永続的成長に向け、新たな事業に先行投資を実施

(億円)	2015年度	増減額	2016年度	増減額	2018年度	16-18年度 戦略投資額
売上高	1,210	+90	1,300	+300	1,600	230
営業利益	69	+2	72	+8	80	

- ・不動産 ±0億円
- ・新規事業 ±0億円
- ・その他 +3億円
(人財/カタログギフト等)

- ・不動産 +10億円
- ・新規事業 △5億円
- ・その他 +3億円

不動産事業 18年度にむけた方向性



方向性		営業利益 影響額
リーシング強化	<ul style="list-style-type: none"> ・新宿アルタリモデル ・国分寺駅北口再開発 	増益 +6億円 (リーシング投資等) 35億円
建装事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・オリンピック/パラリンピックによる 需要拡大 ・地方事務所設置 	
BM事業	<ul style="list-style-type: none"> ・学校や建装顧客への外販強化 	
分譲/賃貸	<ul style="list-style-type: none"> ・遊休不動産の活用 ・新規賃貸物件取得 	増益 +4億円 (物件取得等) 80億円



ブライダル/飲食事業 18年度にむけた方向性



【ブライダル】 上質顧客基盤を活用した独自性の高い事業構築

ホテル婚礼プラン受託

百貨店と連携した
独自婚礼プラン・サービス
の開発と提供

直営の婚礼会場運営

直営物件による
婚礼プランの提供

⇒2016年度中に物件確定及び婚礼プランの受注開始

【飲食】 店舗資産を活かし、飲食コンテンツをスピーディーに展開

レストラン事業

自主運営化による
百貨店レストランフロア
の変革

カフェ事業

話題性と独自性の高い
海外ブランドカフェ展開
オリジナルカフェ開発

⇒18年度中に新宿店へ自主運営
店舗導入

⇒2016年度中に出店開始



4. 情報戦略の強化



情報戦略にかかわる組織・グループ会社を集約し 「情報戦略本部」を新設

本部が発信する大きな方向性の下に、
これまでに取り組んできた様々なデジタル化の取り組みを統合、整理

顧客へのあたらしい価値の創出
(販売サービス・MD／新規事業・新規コンテンツ)

生産性の向上
(業務効率化／経営資源の集中)

融合

<IT戦略>

最新のIT活用を進め、
次世代の経営、顧客価値を
支えるシステム基盤の構築

<グループマーケティング戦略>
グループ内データ × 外部データ
によるデジタルマーケティング
の確立と推進

(株)ファッションヘッドライン

(株)三越伊勢丹
システムソリューションズ

(株)エムアイカード

(株)三越伊勢丹
Tマーケティング

IT戦略の推進



昨年度までの様々な店頭デジタル化の取り組みを統合、強化、集約
お客様への新たな価値の提供、安心安全なサービスの提供を実現



お客様への情報／機能を集約、強化



次世代の経営、顧客価値を支えるシステム基盤を刷新

お客さま接点
から得たすべての
情報を一元管理

コンテンツ管理 (CMS)

商品/サービス システム

データ分析基盤/最適化基盤

統合顧客データベース

分析結果を元に
マーケティング
活動を最適化

グループマーケティング戦略の推進



新たなマーケティング手法の確立
統合データ活用 / AI活用等の分析手法

期待を超える新たな価値の提供
コンテンツ / MD / プロモーション / イベント
広範なライフスタイル



<p>MIグループの新規顧客開拓</p>	<p>・両グループの会員情報分析による、Tポイントアライアンスネットワークを活用した、10km圏未来店顧客の開拓（一千万人規模）</p>	<p>百万人規模の顧客獲得を狙う</p>
<p>MI / CCCグループの新規事業・コンテンツ開発</p>	<p>・コラボレーションによる、ライフスタイル提案型の店舗企画開発、新業態開発、新商品開発の積極的推進 例) ファッション×書籍</p>	<p>IoT、地方エリア、シニア分野での開拓</p>
<p>外部企業への外販ビジネス</p>	<p>・新しいMKTG手法創出による、外部企業の顧客戦略支援のための分析ツール、レコメンドツール等の開発/提供</p>	<p>外部収益獲得</p>



5. 経営インフラの強化



**目指す姿：成果を出した人財への正当な評価
スタイリストの働きがい・モチベーション向上・売り切る力向上**

■ 導入後の状況（4月）

前年を上回ったブロック（11ブロック中5ブロック）

- ①日本橋ミグジュアリー：108.1%
- ②新宿イセタンメンズ（スーツ）：105.4%
- ③新宿リストアイル：100.9%

定性評価（SMの声）

- ・接客時間拡大、アプローチに変化がある等、意識向上
- ・チーム接客や複数接客は今まで通り実行
- ・ブロックを跨いだ販売実績の反映が課題

**→今後課題解決を図り、対象ブロックを拡大
仕入構造改革推進、SPAショップ外部出店に向けて強化**

**上記施策を含め、グループ人財育成強化のため、
グループ人財本部を設置**

資本効率の向上に向けて



収益力
向上

×

資産回転率
向上

×

最適な
財務レバレッジ

- ・基幹店を中心とした集中リモデルによる一層の店舗収益力向上
- ・仕入構造改革・物流改革の推進による利益率の向上
- ・新規成長事業の早期収益化と不採算な店舗・事業の構造改革
- ・戦略投資の拡大に向けた投資の考え方
- ・株主還元の一層の充実による配当性向・総還元性向の向上

2018年度 ROE 6%

配当性向20%・総還元性向30%を目指す



長期的な企業価値向上に向けた コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス・ガイドライン公表（2015年11月）

今後の取組

取締役会の更なる活性化と実効性の評価

- ・取締役会の更なる活性化・精度向上に向け「取締役連絡会」を開始。
- ・実効性評価については、取締役会で議論を重ね方法を決定の上評価実施。
- ・決議1年後の進捗報告の実施。

社外取締役の更なる活用促進

- ・社外取締役と監査役が連携・情報交換できる体制の構築。
（定期会議の実施）

更なる女性活用促進

- ・本年4月に3人目の女性執行役員が誕生。更に具体的な目標を開示。

今後も更にコーポレートガバナンス体制を強化



長期的な企業価値向上に向けた CSR・社会貢献

環境

屋上緑化
(伊勢丹新宿本店)



生物多様性保全



屋上テラスファーム
小学生の苗植え (三越銀座店)

環境に配慮した商品



グローバルグリーンキャンペーン (基幹3店舗)
自然と共生する循環型ライフスタイルのご提案

三越伊勢丹グループのCSR

社会のさまざまな課題に向き合い
企業活動を通じ解決に取り組むことで
夢や希望にあふれた明るい未来づくりに
貢献し続けていきます

地域の人々と暮らしの応援



救急フェア (伊勢丹立川店)

社会貢献



どんぐりバッジキャンペーン
津波で塩害被害に遭った杉の木で作った手作りバッジを販売

被災地支援



いのちを守る森の防潮堤づくり (植樹)

文化・芸術

JAPAN SENSES
モノづくりを通じた産地・地方への貢献

