
向きあって、その先へ。



ISETAN MITSUKOSHI HOLDINGS

株式会社 三越伊勢丹ホールディングス

2014年3月期 決算説明会

2014年5月12日

第 I 部 2014年3月期 決算業績

2014年3月期 連結業績

(単位:億円)

	上期	前期比 前期差	下期	前期比 前期差	通期	前期比 前期差	予想比 予想差
売上高	6,028	104.9% +279	7,186	108.7% +572	13,215	106.9% +851	101.7% +215
売上総利益	1,705	105.5% +88	1,994	107.4% +137	3,700	106.5% +226	100.8% +30
販売管理費	1,579	102.9% +43	1,774	106.1% +102	3,353	104.6% +146	100.3% +8
営業利益	126	154.7% +44	220	119.2% +35	346	130.1% +80	106.6% +21
経常利益	134	201.4% +67	250	90.8% △25	384	112.3% +42	113.1% +44
当期純利益	74	426.7% +56	137	58.3% △98	211	83.7% △41	105.8% +11

予想比・予想差については第2四半期決算開示時の通期業績予想との差を記載しております。

(端数切捨て)

売上高 : リモデルと消費増税前需要により、+851億円の増収。

営業利益 : 4期連続の増益で、最高益を大幅に更新。(前期差+80億円)

経常利益 : 「負ののれん償却」132億円がなくなったものの、持分法投資損益の改善により、増益。

2014年3月期 セグメント別業績

(単位: 億円)

セグメント	売上高	前期比 前期差	営業利益	前期比 前期差
百貨店業	12,010	107.0% +786	232	124.2% +45
クレジット・金融・ 友の会業	334	108.2% +25	51	140.0% +14
小売・専門店業	858	100.1% +0	△3	(△5) +2
不動産業	397	121.5% +70	64	183.3% +29

前年比の()は前年実績値 (端数切捨て)

百貨店業 : 国内百貨店の好調により、+45億円の増益。

クレジット・金融・友の会業 : エムアイカードの取扱高増加に伴い増収増益。

不動産業 : エムアイ新宿ビル本館(新宿三越アルコット)の賃貸で増収増益。

2014年3月期 百貨店業績

(単位:億円)

百貨店業績	売上高	前期比 前期差	営業利益	前期比 前期差
(株)三越伊勢丹	6,753	107.5% +473	231	129.5% +52
国内地域百貨店	4,287	104.2% +171	45	179.4% +20
海外百貨店	871	118.9% +138	11	107.0% +0

(端数切捨て)

売上高および営業利益は、決算説明資料4ページに記載の各社の実績をもとに記載しております。

国内地域百貨店：ほぼ全社で増収増益を達成し、+20億円の増益。

海外百貨店：円安により増収となるものの、利益は前年並み。

2014年3月期 三越伊勢丹単体業績

(単位:億円)

	上期	前期比 前期差	下期	前期比 前期差	通期	前期比 前期差	予想比 予想差
売上高	3,067	105.3% +153	3,685	109.5% +319	6,753	107.5% +473	101.7% +115
営業総利益	892	105.3% +44	1,054	105.8% +57	1,947	105.6% +102	102.3% +43
販売管理費	801	101.1% +9	914	104.7% +41	1,716	103.0% +50	101.0% +17
営業利益	90	165.0% +35	140	113.7% +16	231	129.5% +52	112.7% +26
経常利益	97	163.2% +37	135	99.8% △0	232	119.2% +37	117.2% +34
当期純利益	64	199.2% +32	78	46.1% △92	143	70.5% △59	118.5% +22

予想比・予想差は第2四半期決算開示時の通期業績予想と差を記載しております。

(端数切捨て)

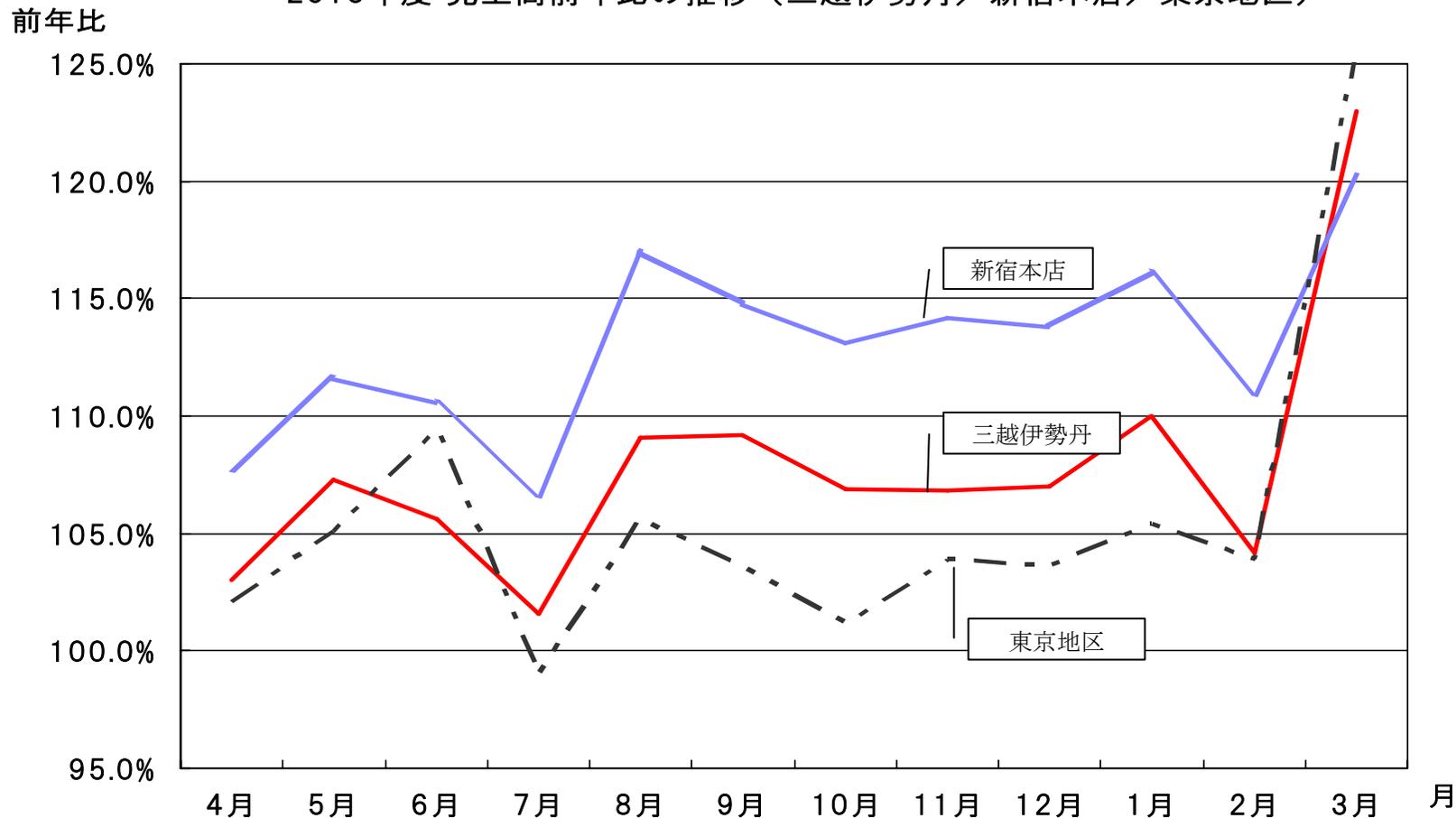
売上高 : 基幹3店を中心に大きく伸ばして、+473億円の増収。

(前期比 伊勢丹新宿本店 112.1%、三越日本橋本店 106.4%、三越銀座店 113.0%)

営業利益 : 三越と伊勢丹の合併以降、はじめて200億円を突破。

2014年3月期 三越伊勢丹単体業績 ~ 売上好調要因について

2013年度 売上高前年比の推移（三越伊勢丹／新宿本店／東京地区）

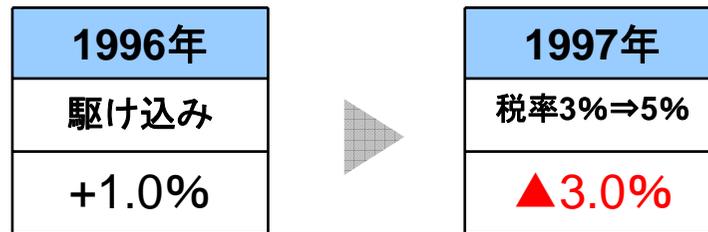


- ・伊勢丹新宿本店は、リモデルでのパーク等の施策により、来店客数・買上客数・客単価などが増加。
- ・独自企画商品の拡大により、他にない品揃え・展開を強化、東京地区を上回る伸びを示した。
- ・消費税増税駆け込み(3月)は、売上額で+100億円程度、年間では約+1.5%のインパクトあり。(4-2月とのトレンド比較)

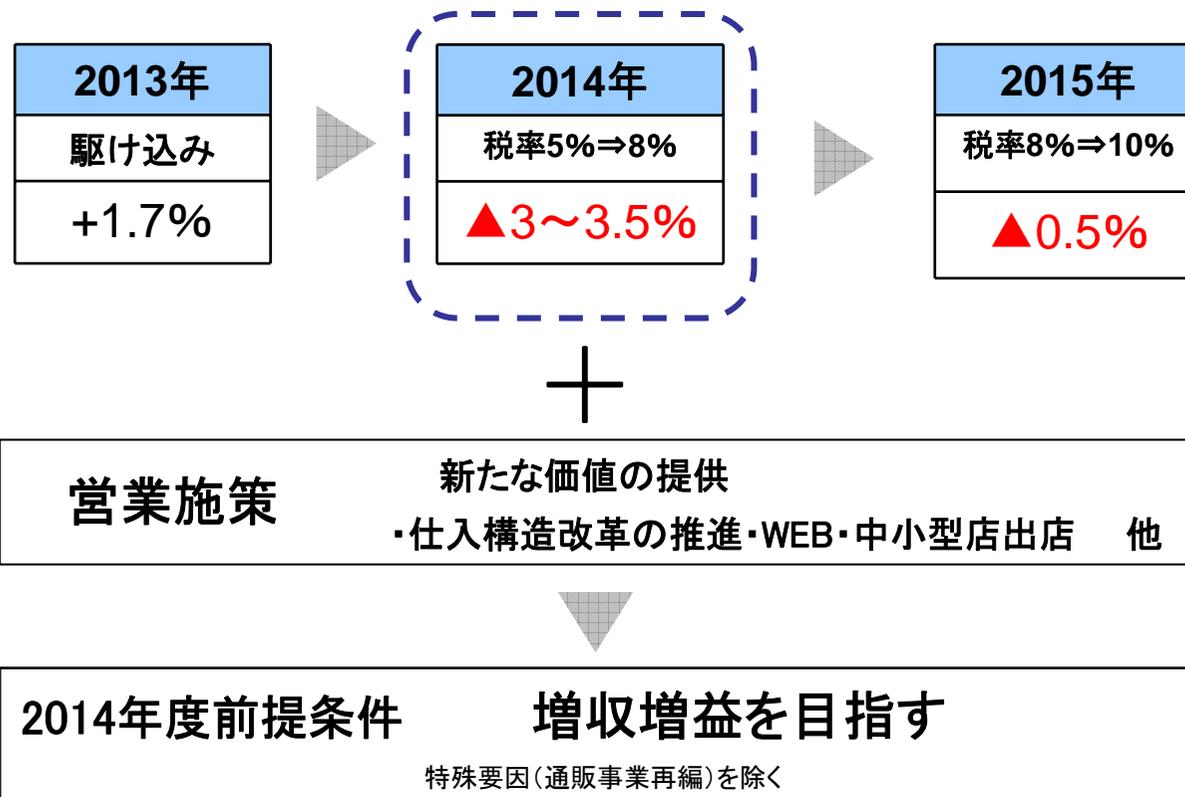
第Ⅱ部 2015年3月期 業績予想

業績予想の前提(国内百貨店)

◇ 97年増税時実績



◇ 今回の予測の前提 ……上期 反動減、下期 前年の駆け込みを踏まえた前提



2015年3月期 連結業績予想

(単位:億円)

	通期予想	前期比	前期差	通販事業 再編除く 前期差
売上高	13,000	98.4%	△215	+51
売上総利益	3,630	98.1%	△70	+41
販売管理費	3,280	97.8%	△73	+37
営業利益	350	101.0%	+3	+4
経常利益	320	83.2%	△64	—
当期純利益	200	94.5%	△11	—

(端数切捨て)

売上高:通販事業再編の影響を除く前期比は100.4%。

営業利益:5期連続の増益で過去最高益の更新を目指す。

経常利益:持分法投資損益の一時的な悪化を織り込み減益計画。

2015年3月期 セグメント別業績予想

(単位: 億円)

セグメント	売上高 予想	前期比 前期差	営業利益 予想	前期比 前期差
百貨店業	12,080	100.6% +69	241	104.1% +9
クレジット・金融・ 友の会業	350	104.5% +15	52	100.6% ±0
小売・専門店業	580	67.6% △278	0	(△3) +2
不動産業	480	120.6% +82	59	92.6% △4

(端数切捨て)

百貨店業: 消費税増税の売上反動減を織り込みながらも、5期連続増益。

クレジット・金融・友の会業: グループ外取扱高増加を見込み、4期連続増益。

小売・専門店業: 通販事業再編にともない売上高減も、増益計画。

2015年3月期 百貨店業績予想

(単位:億円)

百貨店業績	売上高 予想	前期比 前期差	営業利益 予想	前期比 前期差
三越伊勢丹	6,755	100.0% +1	240	103.9% +8
国内地域百貨店	4,288	100.0% ±0	40	88.5% △5
海外百貨店	944	108.3% +72	17	158.6% +6

(端数切捨て)

売上高および営業利益は、決算説明資料5ページに記載の各社の予想をもとに記載しております。

三越伊勢丹:首都圏事業会社統合から4期連続増益。

国内地域百貨店:グループ内不動産移管の影響を除く営業利益は2億円の増益。

海外百貨店:全拠点の営業利益増益を目指す。

2015年3月期 三越伊勢丹単体業績予想

(単位: 億円)

	通期予想	前期比	前期差	アルタ事業 再編除く 前期差
売上高	6,755	100.0%	+1	+54
営業総利益	1,959	100.6%	+12	+37
販売管理費	1,719	100.2%	+3	+28
営業利益	240	103.9%	+8	+8
経常利益	235	101.1%	+2	—
当期純利益	169	118.1%	+25	—

(端数切捨て)

売上高: 消費税増税の売上反動減を織り込みながらも増収。

販売管理費: WEB拡大や中小型店出店等で経費増。

営業利益: 首都圏事業会社統合から4期連続増益。

第Ⅲ部 グループの中期的に目指す姿と取組みの進捗状況について

1. グループビジョン実現に向けて

- ◇中期的に目指す姿
- ◇3ヶ年計画（2014-2016年度）の重要戦略
- ◇営業利益500億円へ向けて

1. グループビジョン実現に向けて ～中期的に目指す姿

三越伊勢丹グループビジョン

上質で新しいライフスタイル
さまざまな生活シーンでお役に立つ

一人ひとりの生涯にわたる
マイデパートメントストア

成長し続ける世界随一の
小売サービス業グループ

中期的に目指す姿

高い魅力のコンテンツ創出

×

顧客接点の拡大と充実

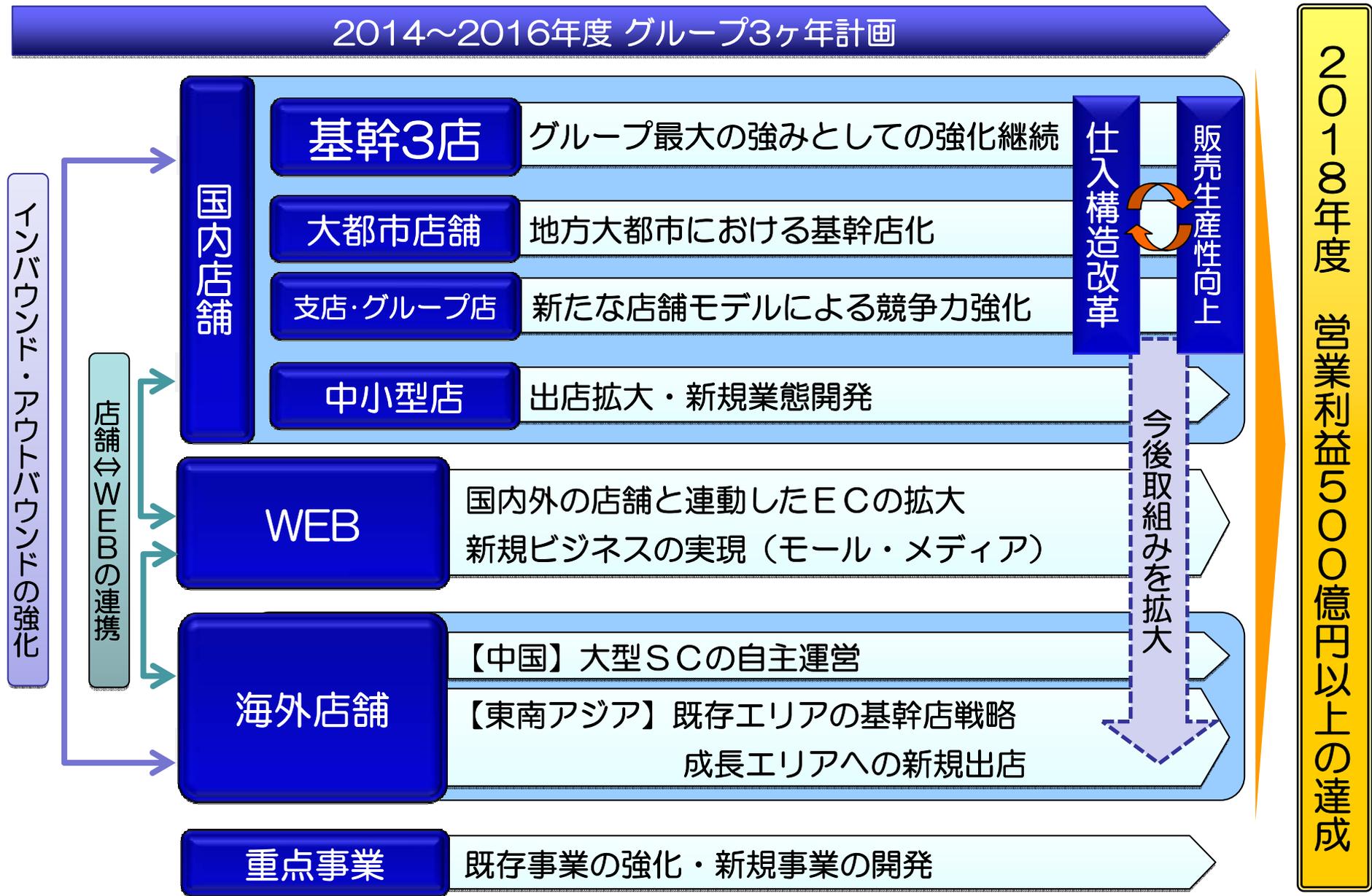
×

生産性向上

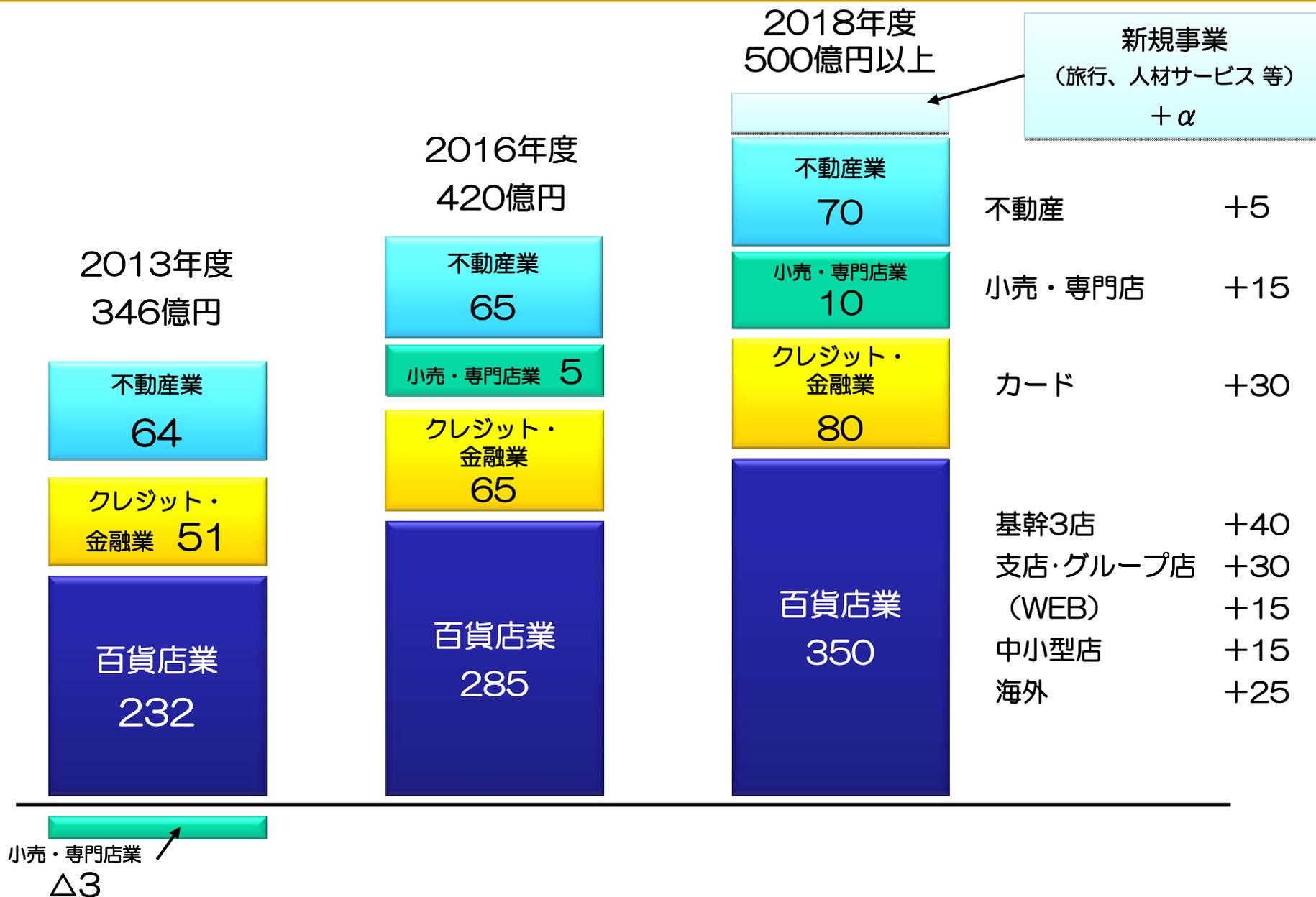
インフラ
と
機能

2018年度 営業利益500億円以上の達成

1. グループビジョン実現に向けて ～3ヶ年計画（2014-2016年度）の重要戦略



1. グループビジョン実現に向けて ～ 営業利益500億円へ向けて



2. 国内店舗戦略

- ◇基幹3店
- ◇グループ店
- ◇中小型店

2. 国内店舗戦略 ～基幹3店

グループの最大の収益源として、さらに投資を実施

伊勢丹新宿本店



グループ最大の
収益基盤として
リモデル投資を継続

三越日本橋本店



新たな顧客創造に向け、
今後新宿レベルの
大規模投資を実施

三越銀座店



増床リモデル後の
顧客・環境の変化に
対応した
リモデル投資を実施

新しいコンテンツ・価値を持続的に生み出し、グループ全体へ波及させる

2. 国内店舗戦略 ～伊勢丹新宿本店

今後も継続的に投資を実施し、収益基盤をより強固なものとしていく

これまでの
取り組み

2013年3月 B2F～4Fリモデル（婦人・宝飾時計・雑貨）
投資額：90億円

2013年度
実績

売上 2,654億円（前年比112.1%）

来客数 約2,600万人（前年比104.5%）

世界最高のファッションミュージアムの完成に向けた投資を継続し、
2018年度は2013年度差 20億円の増益を目指す

2014年度の重要戦略

さらなる収益力強化に向けた
上層フロアのリモデルの実施
（5Fリビング・6Fベビー子供・ソリューション）



3月12日 5F リビングフロア「パーク」先行オープン

【2014年度目標】売上前年比102.1%

2. 国内店舗戦略 ～三越日本橋本店

「カルチャーを基軸とした百貨店」に向け、新宿レベルの投資を実施

これまでの
取り組み

店の集客を高める取り組み（「カルチャー」を売る＋滞在性の向上）

2013年度
実績

売上：1,736億円（前年比106.4%）

来客数：約1,260万人（前年比101.3%）

※3月20日 コレド室町2・3オープン以降4月末まで前年比124.1%

日本橋の「街」としてのポテンシャルが高まる

新たな顧客創造に向けたトライアルをリモデルにつなげ、
2018年度は2013年度差10億円の増益を目指す

2014年度の重要戦略

増加する来街者の
取り込み（定着化）



新規顧客に対応した基幹MDの導入

会話スペース・環境構築・カルチャー関連MDの強化

【2014年度目標】売上前年比101.5%（アルタ除く）

2. 国内店舗戦略 ～三越銀座店

顧客構成・周辺環境の変化に対応した「グローバルストア」への投資を実施

これまでの 取り組み	2010年秋に増床リモデル実施 投資額：100億円	
	2013年度 実績	売上 692億円（前年比113.0%）
		来客数 約2,000万人（前年比101.9%）
		外国人売上 35億円（前年比243.6%）
リモデル当初に比べ、顧客構成・周辺環境が大きく変化		

グローバルストアとしての新たな店舗モデルを推進し、
2018年度は2013年差 10億円の増益を目指す

2014年度の重要戦略

銀座来訪者・外国人顧客が第一に目指す店づくり

⇒インバウンド強化も含めた新しい店舗モデルを推進

商圈拡大戦略 ⇒湾岸エリアを含めた新しい顧客を獲得

【2014年度目標】売上前年比100.3% ⇒売上高700億円以上を目指す

2. 国内店舗戦略 ～グループ店

大都市店舗の大規模リモデルによる店舗の魅力・資産効率向上

これまでの 取り組み	2013年度 実績	グループ店計	売上 4,287億円 (前年比104.2%) 営業利益 45億円 (前年差+20億円)
		大都市店舗計 (札幌・福岡・名古屋)	売上 2,574億円 (前年比104.6%) 営業利益 22億円 (前年差+15億円)
		一定の営業利益を生み出せる収益基盤の確立	

大都市店舗への集中投資・中小型店舗によるエリア競争力強化により、
2018年度はグループ店計で2013年度差 25億円の増益を目指す

2014年度の重要戦略

札幌

2014年夏
大規模リモデルスタート
2014年秋冬より順次オープン

福岡

2014年9月 福岡三越
第3弾グランドオープン

名古屋

栄エリアの活性化に向けた
リモデルの検討

【2014年度目標】グループ店計 営業利益40億円 (実質増益)

2. 国内店舗戦略 ～中小型店（既存業態）

全国へ出店を拡大し、顧客接点の拡大、ブランド価値向上を実現

これまでの 取り組み	着実な出店拡大・既存サテライトのMI PLAZAへのリニューアルが進捗				
	2013 年度 売上	イセタンミラー 17億円	9店舗	MI PLAZA 207億円	63店舗
		イセタンハネダストア 5億円	1店舗	イセタンアウトレットストア 7億円	4店舗

出店拡大により2016年度に150店舗体制を実現し（+70店舗以上）
2018年度は売上500億円規模、2013年度差 15億円の増益を目指す

2014年度の重要戦略

<p>イセタンミラー</p> <p>新規出店目標 6店舗</p> <p>15店舗</p>	<p>イセタンハネダストア</p> <p>新規出店決定 2店舗 メンズ2号店 レディース1号店</p> <p>3店舗</p>	<p>MI PLAZA</p> <p>新規出店目標 10店舗 (グループ店含む)</p> <p>73店舗</p>	<p>イセタン アウトレットストア</p> <p>新規出店目標 2店舗</p> <p>6店舗</p>
--	--	--	--

【2014年度目標】 新規出店により前年差40億円の増収（グループ店含む）

2. 国内店舗戦略 ～中小型店（新規業態）

基幹3店の強みを切出し・編集した高収益な新規業態の開発

2015年度より出店開始

中型セレクト
ストア

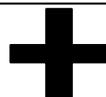
【店舗サイズ】 1,000㎡ ～ 3,000㎡

【出店場所】 全国主要都市のオフィスタワー・駅ビル等

【コンセプト】 独自性・収益性・編集力の高いファッション編集ストア

オリジナル高差益MDの展開により営業利益率5%を目指す

2015年秋 「名古屋ビルヂング」へ出店



2014年度中に出店準備を完了

基幹店
コンテンツ
切外型ストア

新規コンテンツのビジネスプランを作成

婦人・紳士衣料

雑貨

3. 生産性向上の取り組み

- ◇仕入構造改革
- ◇販売生産性向上

3. 生産性向上の取り組み ～仕入構造改革（これまでの成果と課題）

仕入構造改革（2011年～） 独自性・収益性向上に向けた取り組み

これまでの取り組み

拠点

基幹3店 独自性・魅力度向上に向けた取り組み（独自性×収益力）

支店・グループ店 「場」の生産性向上の取り組み（売上下支え×収益力）

取組

独自企画商品（自社製造・買取など）の開発と販売

共通フォーマットの全国展開（ユニット） ※支店・グループ店

成果

- ・高付加価値商品の生産・開発ノウハウ獲得と売り切るための販売力向上
- ・独自性ある「場」の確立
- ・ベストセラー × 高収益MDの開発・供給・販売する仕組みの確立

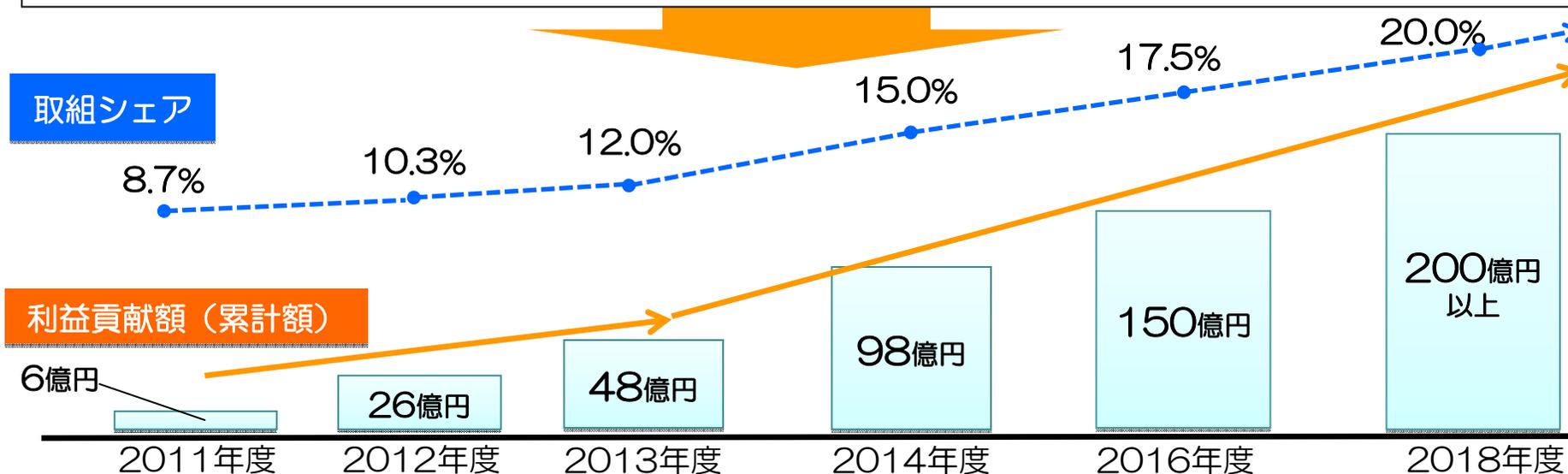
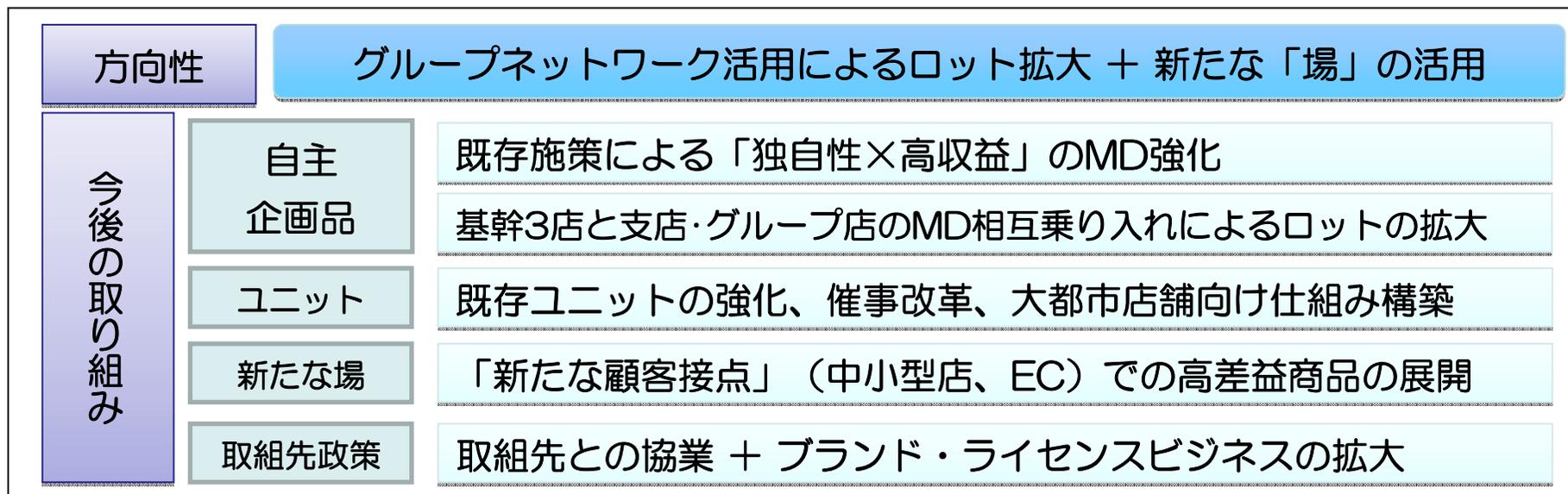
差益への貢献度 前年差+0.21P t

2013年度
実績

単位：億円		全店計	基幹3店	新宿	日本橋	銀座	支店・ グループ店
店頭売上		11,333	4,406	2,345	1,369	692	6,927
仕入構造改革取組額		1,358	402	255	95	51	956
取組シェア		12.0%	9.1%	10.9%	7.0%	7.4%	13.8%

3. 生産性向上の取り組み ～仕入構造改革（今後の方向性）

「利益貢献額 200億円」に向けた取り組みを実施



3. 生産性向上の取り組み ～販売生産性向上の取り組み

販売生産性向上の取り組み

人件費削減ではなく、「接客の“質”」向上により収益を拡大

スタイリストの成長
最適なお買場運営体制

接客力向上（ヒット率・セット率）
接客時間拡大

顧客満足向上
売上拡大

販売生産性向上

接客力向上

適正要員配置

両輪

仕入構造改革

ITの活用による接客の科学的分析

接客力
向上

スタイリストの行動分析

トップスタイリストの接客技術の可視化

他のスタイリスト育成へ活用

適正要員
配置

客数 × 要員配置の分析

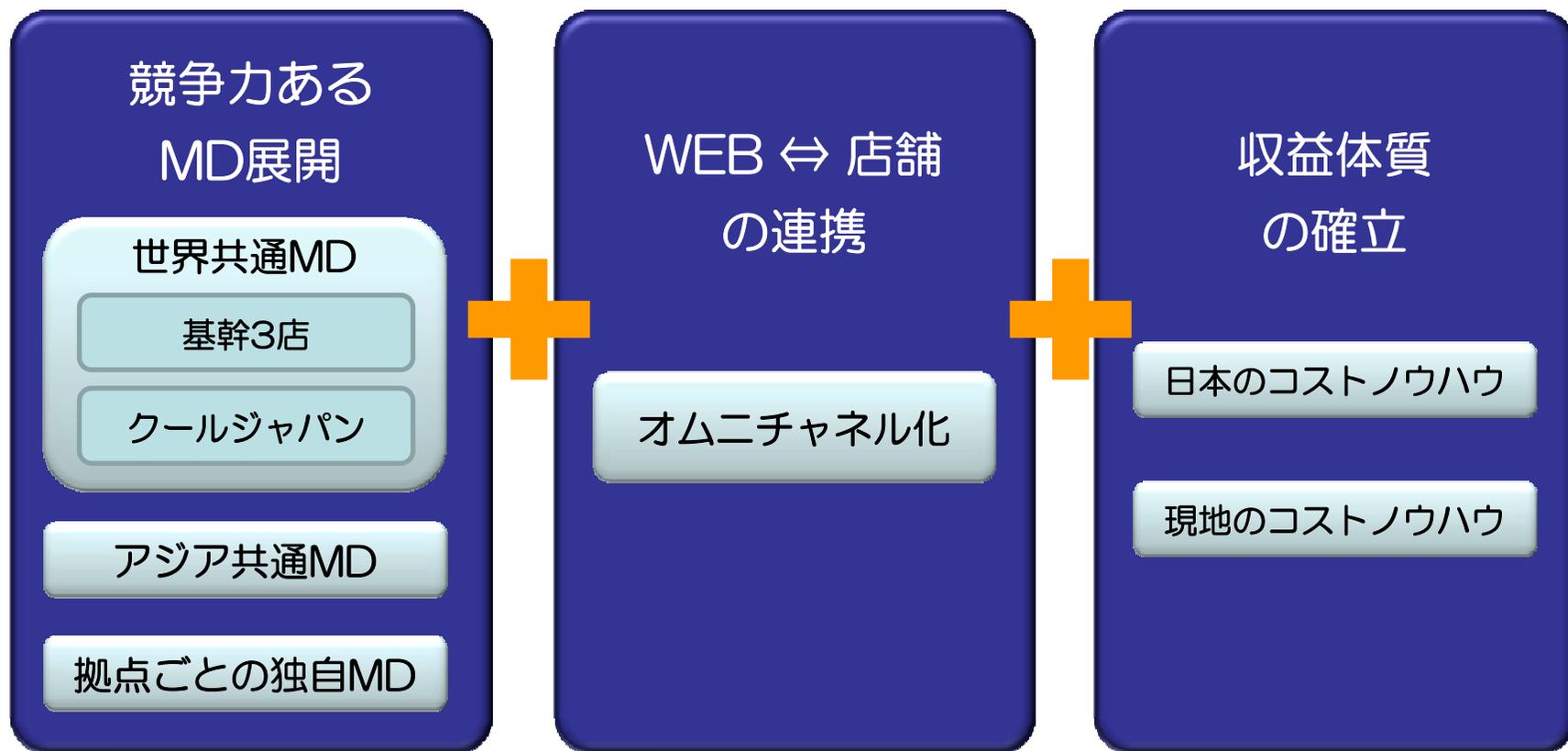
お買場ごとの特性を定量的に把握

接客時間を最大化する
お買場運営体制の構築

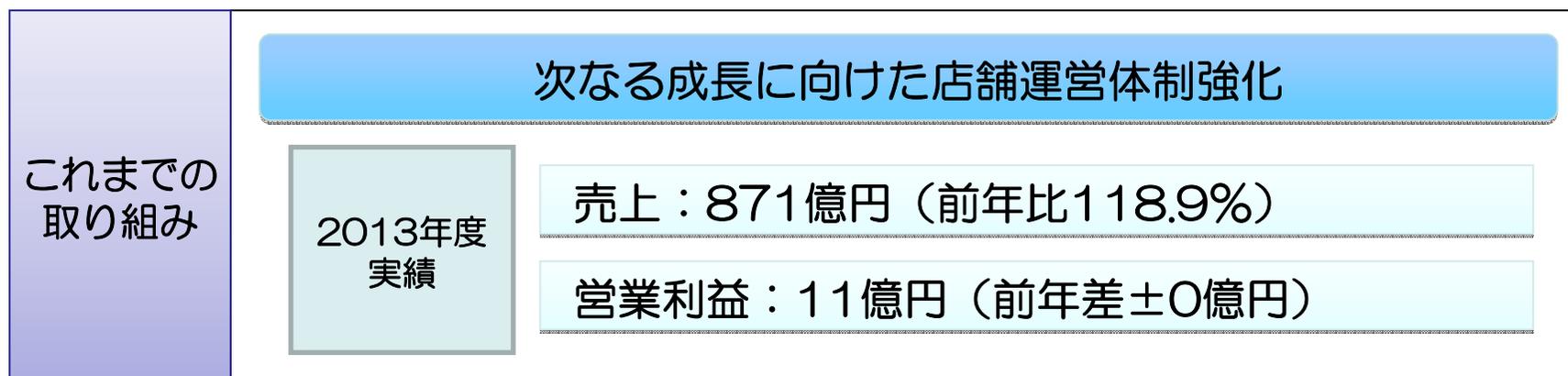
4. 海外事業戦略

4. 海外事業戦略

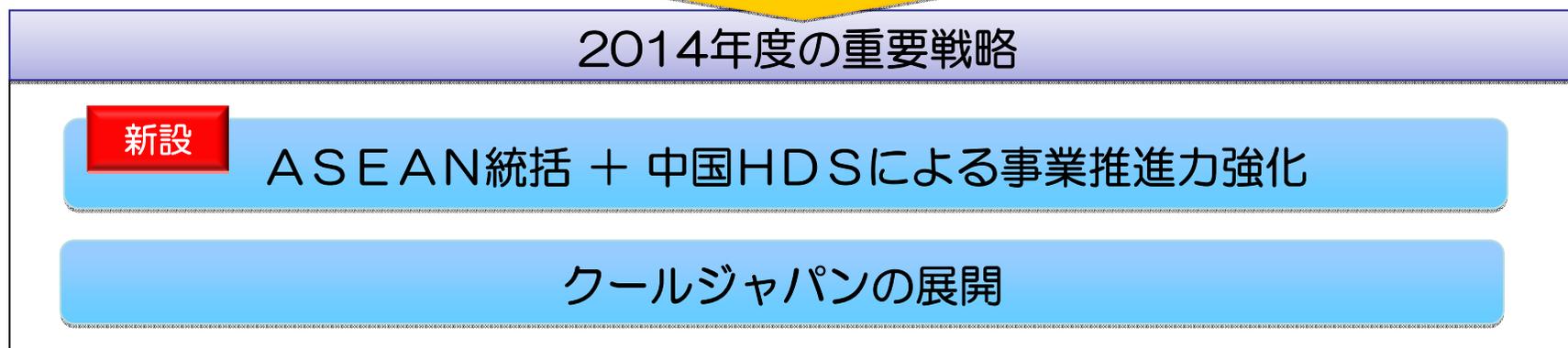
競争力ある「新たな店舗モデル」による多店舗・多チャネル化



4. 海外事業戦略



新たな店舗モデルの推進・新規出店により売上1,000億円を早期に達成し、
2018年度は2013年度差 25億円の増益を目指す



【2014年度目標】前年差70億円の増収、6億円の増益

5. WEB戦略

5. WEB事業

百貨店EC売上300億円規模の事業モデル確立



WEB上で基幹店の品揃え・サービスの再現で百貨店EC売上300億円を早期達成し、
2018年度は2013年度差 15億円の増益を目指す

2014年度の重要戦略

統合ECサイトの稼働・継続強化

新しい形のWEBビジネス具現化に向けた基盤整備

【2014年度目標】WEB事業としての黒字化を目指す

5. WEB事業

三越伊勢丹が目指す未来像

デジタル領域を圧倒的に強化

⇒ アナログの価値の最大化とグローバルなサービス提供を実現

デジタルビジネス、サービスを強化、拡大

既存百貨店ECの更なる強化

顧客接点の拡大による
新規顧客獲得

統合、編集、最適化した
情報・コンテンツの発信

新たなEC（コンテンツ/
キュレーション等）のトライアル

顧客ロイヤリティ、
エンゲージメントの向上

全く新しい事業の創出

新たな買い物体験の創出
絶対的な経験価値の創出
魅力的なコンテンツの提供

グループ全体のデジタル化を強力に推進

デジタル戦略を司る組織の強化

三越伊勢丹が持つコンテンツの
統合、編集、最適化

社内システムの統合推進

デジタルデータ管理の一元化

店舗のデジタルインフラ強化
共通プラットフォームの構築

デジタルデータと
アナログデータの融合

外部との連携・導入を強力に推進

最新のテクノロジー

ECプラットフォーム

WEBメディア

WEBサービス

エデュケーション

エンターテイメント

6. 重点事業

6. 重点事業 ～食品事業（スーパーマーケット）

高収益モデルの多店舗によるチェーンオペレーション確立

これまでの 取り組み	モデル構築に向けた基盤整備		
	ワンデーツーオープンの実施	52週MDの展開	
	2013年度 実績	売上：530億円 (前年比103.5%)	営業利益：▲1.6億円 (前年差▲1.1億円)

高収益な店舗モデルによる既存店強化・新規出店を拡大し、
2018年度は2013年度差 6億円の増益を目指す

2014年度の重要戦略

独自性の高い「高質SM」としてのクイーンズモデルの確立

既存店のフルリモデル推進

店舗オペレーション・サプライチェーン改革



【2014年度目標】黒字化を目指す

6. 重点事業 ～カード事業

百貨店売上に左右されない強固な収益基盤の確立

これまでの 取り組み	グループ内外の取扱高拡大・顧客情報の蓄積・活用	
	2013年度 実績	営業収入：290億円（前年比109.4%）
		営業利益：58億円（前年差 +14億円）
		外部取扱高：2,818億円（前年比126%）

グループ内顧客の取扱高拡大、グループ外部からの顧客獲得により
2018年度は外部取扱高5,000億円レベル、2013年度差 30億円の増益を目指す

2014年度の重要戦略

収益向上に向けた外部取扱高のさらなる拡大

特約加盟店
開拓強化

ストックビジネス強化
(リボルビング・分割払い)

提携戦略の強化

【2014年度目標】外部取扱高 前年差+400億円以上

6. 重点事業 ～ファッションブランド事業

海外も視野に入れた グローバル基準で評価されるブランドの展開拡大



国内外での出店・ライセンス等、多角的な展開拡大によりブランド売上50億円を早期達成し、2018年度は2013年度差 7億円の増益を目指す

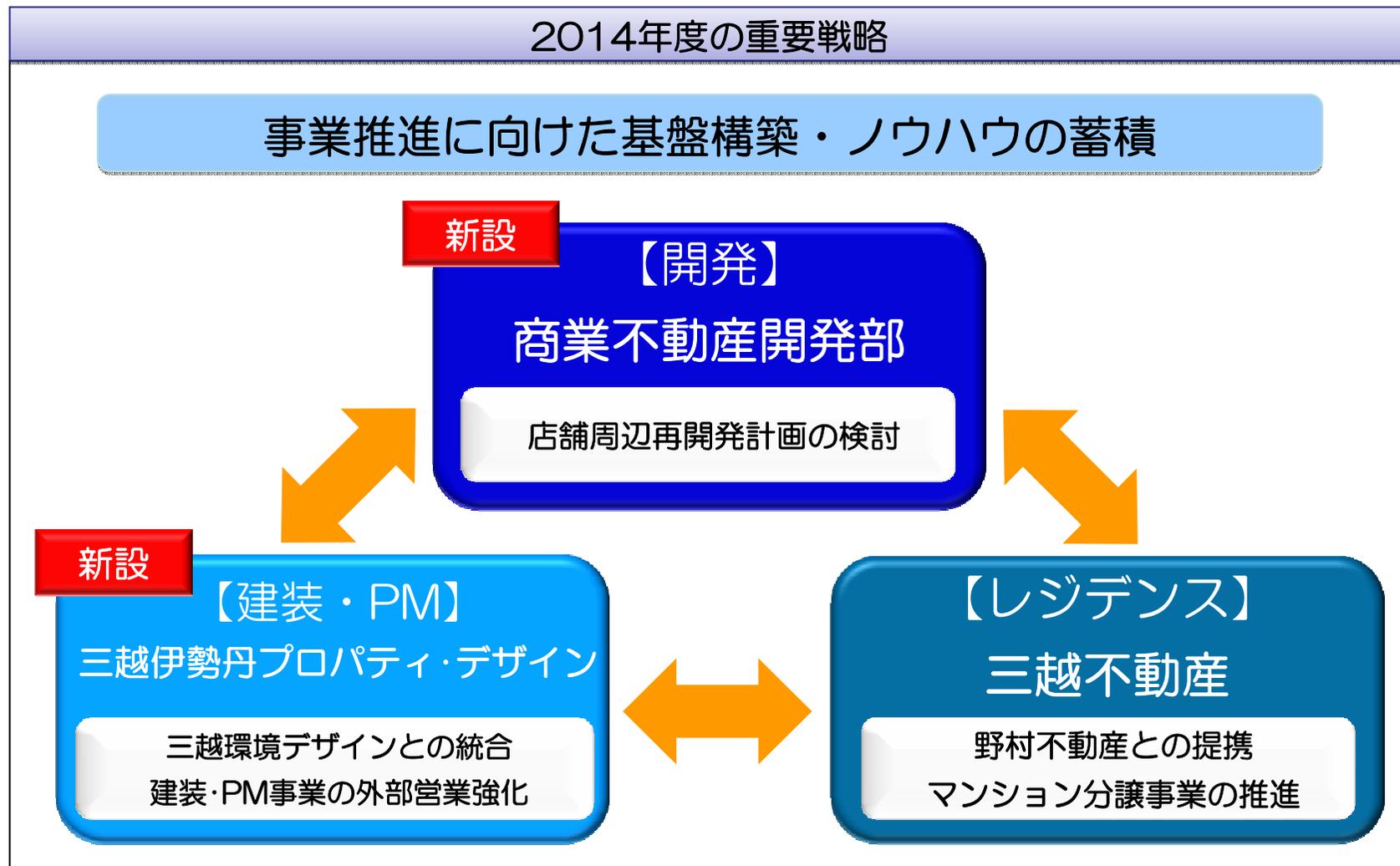
2014年度の重要戦略

魅力度の高い新規ブランドの獲得・育成

【2014年度目標】ブランド売上20億円以上

6. 重点事業 ～新規事業の開発・育成（商業不動産事業）

保有資産の最大活用・再開発計画への参画による収益事業化



6. 重点事業 ～新規事業の開発・育成（旅行事業）

拡大戦略による旅行売上100億円の早期達成

国内外の富裕層へ高付加価値・高品質な旅行を提供

【国内】
グループ外富裕層



【国内】
グループ内富裕層



【海外】
富裕層

百貨店インバウンドビジネスとの連携

旅行専門では扱えない 三越伊勢丹ならではの高付加価値・高品質な旅行提供により、
2018年度は旅行売上100億円、営業利益5億円の達成を目指す

2014年度の重要戦略

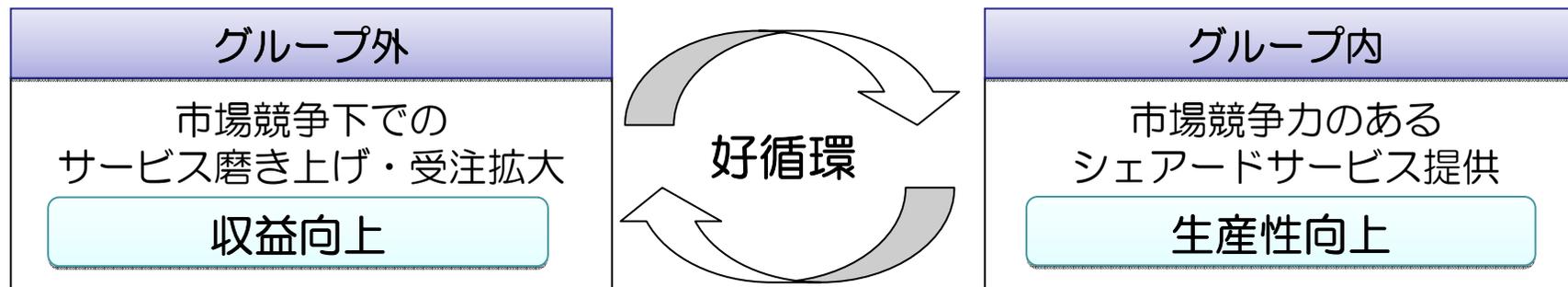
グループ内の旅行販売拠点の拡大

海外富裕層向けの高質な旅行の開発

【2014年度目標】旅行売上45億円

6. 重点事業 ～新規事業の開発・育成（人材サービス事業）

No.1百貨店グループのノウハウを活用した人材サービス事業の拡大



外部収益拡大とサービスの質向上を好循環させるビジネスモデルを確立し、
2018年度は外部収入30億円レベル、2013年度差 3億円の増益を目指す

2014年度の重要戦略

重点事業のプロフィット化推進

教育

接客・サービス教育
領域・資格別セミナー

請負

販売代行
店内案内

リサーチ・コンサル

店頭覆面調査
VMDコンサル等

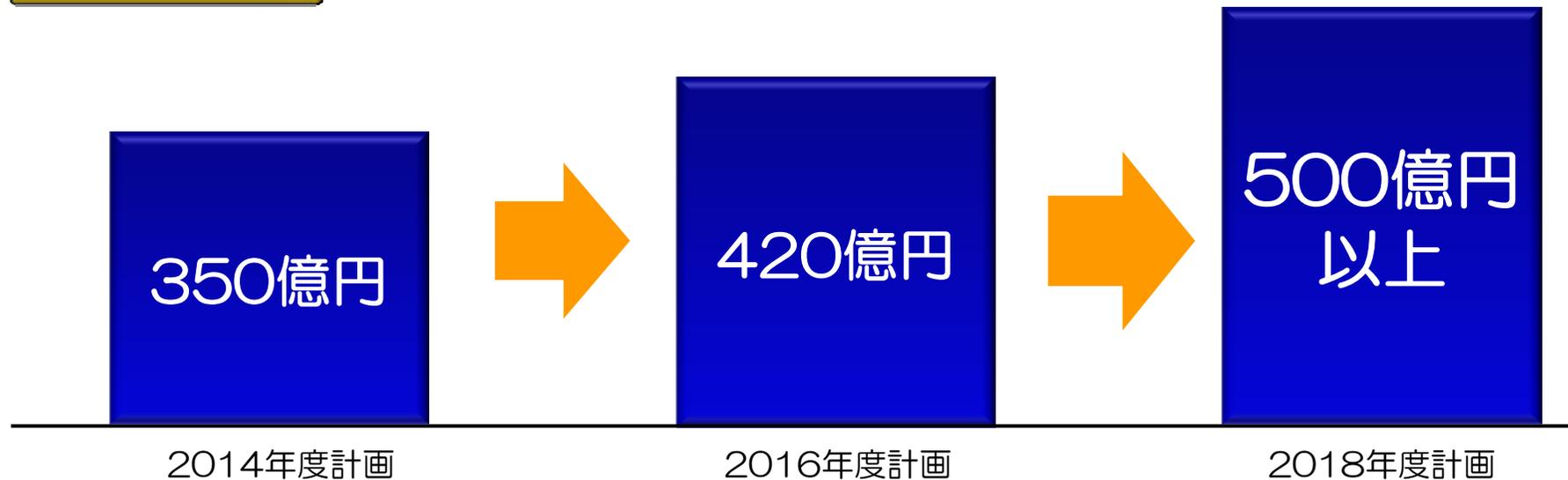
【2014年度目標】外部収入13億円（前年差+4億円）

7. 経営指標について

- ◇利益計画・投資計画
- ◇ROEについて

7. 経営指標について ～利益計画・投資計画

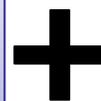
利益計画



投資計画

2014～2016年度計 1,110億円

営業CFの範囲内で
最大限の成長投資



成長可能性の高い案件への
さらなる成長投資
(M&A・商業不動産等)

7. 経営指標について ～ROEについて

ROEは長期視点で向上を目指す

ROE向上に向けた取組み

利益最大化

営業利益500億円以上の早期達成

保有資産の最大活用策の実行

株主還元

増配の実施

業績を反映した株主還元策の検討

株式会社三越伊勢丹ホールディングス
業務本部総務部