株式会社三越伊勢丹ホールディングス
17年3月期　第2四半期
決算説明会資料

2016年11月8日（火）

経営課題

Ⅰ．百貨店に依存した売上・利益体質

⇒基幹店の更なる収益化と、支店・地域店の事業構造改革実現
（2017・18年に実行）

⇒市場性ある成長事業に集中して取組み、将来の事業の柱を構築
（2017-20年に収益貢献）

Ⅱ．支店地域店のLCCコストが大きく、成長投資が低減

⇒不採算店舗を一定の基準で判断し、徹底した構造改革を遂行
（2017・18年に実行）

Ⅲ．成長事業拡大に向け、人件費を含めた販管費が増加

⇒適正な規模への人件費削減と直間比率の是正等の改革を断行
（2017-20年に収益に貢献）

2016年までの戦略評価と今後の方向性

Ⅰ．百貨店としての構造改革

- **収益力の向上**
  →成果に結びつくSCM改革の実現
  ：仕入構造改革をさらに拡充
  →収益体質に向けたコスト構造改革推進

→ **スピードUP**

- **強みである首都圏店舗の再強化**

→ **スピードUP**

- **百貨店業態には拘らない支店・地域店の事業構造改革**

→ **CHANGE**

Ⅱ．企業としての事業ポートフォリオの変革

→ **早期具体化**

- **新規事業への取組みにより柱となる事業の構築**
  →17年度から稼働し、20年度までに業績へ反映

AGENDA

1．上期業績

2．通期計画

3．中長期計画

【連結業績・計画概要】

計画差

上期営業利益実績

上期計画（5月IR）	140		
売上減　前年比94.8%	△ 120	売上減：国内百貨店売上減△464×差益率27.10%	△ 126
		差益未達：売上4,924億円×国内百貨店差益率△0.56%	△ 28
▼		売上連動経費減・その他	+33
追加経費削減施策	+ 40		
▼			
	61		

通期営業利益計画

年間計画（5月IR）	370		
売上減　前年比97.1%	△ 230	売上減：国内百貨店売上減△986×差益率27.32%	△ 269
		差益未達：売上10,696億円×国内百貨店差益率△0.31%	△ 33
▼		売上連動経費減・その他	+73
追加経費削減施策	+ 100		
▼			
	240		

１．上期業績

（１）連結業績

（億円）	2016年度 上期	対前年 増減額	ポイント影響 除く	ポイント影響 除く実質	2016年5月 計画数値	対計画 増減額
売上高	5,821	△316	5,714	△423	6,350	△528
売上総利益	1,714	△15	1,607	△122	1,890	△175
販売管理費	1,653	＋68	1,546	△39	1,750	△96
営業利益	61	△83	61	△83	140	△79
経常利益	75	△92	-	-	140	△64
当期純利益	83	△25	-	-	90	△6

（2）単体（三越伊勢丹）実績

（億円）	2016年度 上期	対前年 増減額	ポイント影響 除く	ポイント影響 除く実質	2016年5月 計画数値	対計画 増減額
売上高	3,042	△159	2,989	△212	3,377	△334
売上 総利益率	28.42%	+1.03%			29.11%	△0.69%
営業総利益	931	△3	878	△56	1,051	△120
販売管理費	890	+69	837	+16	944	△54
営業利益	40	△73	40	△73	107	△66
経常利益	67	△75	-	-	120	△52
当期純利益	37	△62	-	-	80	△43

（３）セグメント別　売上･利益実績

（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	5,323	△5.9%	△331	△4	△94
クレジット･金融 友の会業	183	＋3.9%	＋6	30	±0
小売･ 専門店業	266	△1.7%	△4	△8	±0
不動産業･その他･ 調整額	48	-	＋12	43	＋11

（4）百貨店業 売上･利益実績

（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	3,042	△5.0%	△159	40	△73
国内地域 百貨店	1,881	△3.2%	△63	△22	△17
海外 百貨店	345	△25.1%	△116	△1	△1
その他	53	－	＋7	△21	△2

（５）百貨店業 分析①店別・カテゴリー別売上

■店グループ別

（億円）	売上高 上期実績	前年比	対前年増減額	計画比	対計画増減額
首都圏計	3,042	95.0%	△159	90.1%	△334
基幹3店計	2,059	94.6%	△118	88.7%	△263
新宿本店	1,081	94.9%	△58	88.0%	△146
日本橋本店	601	95.8%	△26	91.5%	△55
銀座店	376	91.8%	△33	86.2%	△60
支店計	743	92.7%	△58	91.0%	△73
地域会社計	1,881	96.8%	△63	93.6%	△129

■商品カテゴリー別
（三越伊勢丹計）

	売上高 対前年比
衣料品	93%
婦人服	93%
紳士服	93%
婦人雑貨	100%
特選宝飾	90%
呉服美術	102%
食品	95%
リビング	92%
その他	106%

（5）百貨店業分析　②顧客別売上

国内百貨店計

(億円)	15年度上期		16年度上期		前年差
	売上高	前年比	売上高	前年比	
売上高 計	**5,147**	**106.0%**	**4,923**	**95.7%**	**▲223**
①現金･銀クレ	**2,264**	**110.2%**	**2,074**	**91.6%**	**▲190**
日本人売上	1,964	100.4%	1,841	93.7%	▲123
外国人売上	300	306.2%	233	77.8%	▲67
②MIカード	**2,758**	**103.1%**	**2,718**	**98.6%**	**▲40**
上位顧客 (10%･得意先)	1,515	105.2%	1,503	99.2%	▲13
中間層顧客 (5～8%)	1,243	100.6%	1,216	97.8%	▲27
③店外掛	**125**	**99.1%**	**131**	**105.5%**	**+7**

（５）百貨店業分析　③新宿店売上

・婦人・紳士衣料の構成比が高いことから、中間層売上減の影響を大きく受ける
・外国人顧客の急激な落ち込みにより宝飾・時計も苦戦

【上期売上実績の分解】

	マイナス額	前年比
売上前年差	▲58	95%

		前年比	シェア
現金・銀クレ	▲44	91%	76%
＋			
MIカード	▲14	98%	24%

		前年比	シェア
日本人売上	▲17	95%	29%
外国人売上	▲27	79%	47%

インバウンド

		前年比	シェア
5～8%	▲12	96%	21%
10%	▲2	99%	3%

中間層

※MIカードは得意先含む、従業員除く

【カテゴリー別売上】

	売上高		
	当年	前年比	前年差
婦人	277	95%	▲15
宝飾時計	66	82%	▲14
紳士・スポーツ	202	96%	▲12

中間層を中心とする衣料品
インバウンドを主とする 宝飾品

（５）百貨店業分析　④支店・地域店売上

・中間層の売上減が加速し、紳士・婦人衣料を中心に落ち込みが大きい

【上期売上実績の分解】

	マイナス額	前年比
売上前年差	▲122	96%

		前年比	シェア
現金・銀クレ	▲92	92%	76%
＋			
MIカード	▲30	98%	24%

		前年比	シェア
日本人売上	▲80	93%	66%
外国人売上	▲12	72%	10%

		前年比	シェア	
5～8%	▲16	98%	13%	中間層
10%	▲8	99%	7%	

【カテゴリー別売上】

※MIカードは得意先含む、従業員除く

	売上高		
	当年	前年比	前年差
食品・レストラン	759	96%	▲28
婦人・子供	536	93%	▲40
婦人雑貨	396	98%	▲9
紳士・スポーツ	203	93%	▲16
特選宝飾・時計	313	95%	▲17

（5）百貨店業分析　⑤差益

	上期実績		計画差		計画	
	影響度（前年差）	影響額（前年差）			影響度（前年差）	影響額（前年差）
国内百貨店計	+1.10%	+54億	△ 0.56%	△ 35億	+1.66%	+89億
		貢献利益額				貢献利益額
仕入構造改革	+0.45%	+22億	△ 0.05%	△ 5億	+0.50%	+27億
＋					＋	
ポイント化による影響	+1.28%	+63億	△ 0.22%	△ 18億	+1.50%	+81億
＋					＋	
売変	△ 0.16%	△ 8億				
＋						
MDミックス他	△ 0.47%	△ 23億	△ 0.13%	△ 5億	△ 0.34%	△ 18億

（６）MIポイントの状況

国内百貨店計

【上期の状況（現状と課題）】

①MIカード売上：

第1Qの新規入会･売上苦戦

・新規入会苦戦：△7億
・ポイント影響による売上減：△10億円

【売上】					【入会】		
	1Q	2Q	上期計	10月	1Q	2Q	上期計
MIカード	98%	99%	99%	100%	70%	91%	80%

②ポイント影響による購買変化

・「20～30代顧客」および「ファッション嗜好の婦人顧客」の落ち込みが大きい。
（前年比79%：上期▲10億円）
・シーズン1～2回利用顧客売上が減少
・1品あたり30万円以上の高額購買がダウン

③ポイント利用率：

・外部付与ポイント残高増加
（3月末：50億円 ⇒ 9月末：74億円）

・JAL様をはじめ、ポイントアライアンスを強化。
・マイレージ交換、サロン相互利用を通じて利用促進を図る。

2．通期計画

（１）連結計画

（億円）	2016年度 下期	対前年 増減額	ポイント 影響除く	ポイント 影響 除く実質	2016年度 通期	対前年 増減額	対計画 増減額
売上高	6,678	△55	6,545	△188	12,500	△372	△1,100
売上 総利益	1,985	+98	1,852	△35	3,700	+82	△350
販売 管理費	1,806	+105	1,673	△28	3,460	+173	△220
営業利益	179	△7	179	△7	240	△91	△130
経常利益	174	△24	-	-	250	△117	△130
当期 純利益	46	△109	-	-	130	△135	△130

（2）単体（三越伊勢丹）計画

（億円）	2016年度 下期	対前年 増減額	ポイント 影響除く	ポイント 影響 除く実質	2016年度 通期	対前年 増減額	対計画 増減額
売上高	3,588	±0	3,520	△68	6,630	△159	△666
売上 総利益率	29.06%	+1.71%			28.77%	+1.40%	△0.34%
営業 総利益	1,104	+59	1,036	△9	2,035	+55	△208
販売 管理費	984	+69	916	+1	1,875	+138	△118
営業利益	119	△10	119	△10	160	△83	△90
経常利益	107	△5	-	-	175	△81	△75
当期 純利益	7	△62	-	-	45	△125	△125

（3）セグメント　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	対計画 増減額
百貨店業	**11,480**	△3.3%	△393	**120**	△95	△133
クレジット・金融 友の会業	**370**	＋2.1%	＋7	**39**	△17	△6
小売・ 専門店業	**570**	＋2.1%	＋11	**△3**	＋7	△3
不動産業・その他・ 調整額	**80**	-	＋1	**84**	＋14	＋12

（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	対計画 増減額
三越伊勢丹	6,630	△2.4%	△159	160	△83	△90
国内地域 百貨店	4,064	△2.1%	△88	10	△18	△43
海外 百貨店	683	△17.3%	△142	2	＋7	＋2
その他	100	－	△ 2	△52	△1	△1

（5）百貨店業下期計画

（1）売上

（前年比）	2016年 上期トレンド	2016年 下期計画	対策必要率	対策必要額（億円）
基幹店	94.5%	100.0%	4.5%	122
支店	92.7%	97.0%	3.0%	24
地域店	96.8%	98.8%	1.0%	22

160-170億円

（2）主な施策

場の拡大	店内外の施設最大活用	・既存サローネ（六本木・丸の内）での受注会・販売会強化 ・LUXブランド富裕層向け限定販売拡大	20億円
	EC拡大・外部サイトへの出店	・独自中分類ECの拡大(サロン・デ1・ショコラ、イセタンメンズ等) ・新規EC(NORENNOREN、アリババ出店等）強化	
MD精度向上	リモデルの早期化、効率改善	・新中分類・LUXブランド早期リモデルの実施（12月～） ・効率改善のためのスクラップ＆ビルド推進（婦人等）	110億円
	催事の見直し、グレードアップ	・コンテンツの刷新(JPN/外国展、アイテム)	
顧客施策	得意先組織を活用した上顧客施策	・ポイント利用促進/MIカードフェスタ/周年祭 ・ゲストカード施策強化（銀聯カードVIP）	40億円

（6）百貨店業差益率

三越伊勢丹計

売上減・MDミックスの影響を乗り越えるために継続・進化

	下期修正計画		上期実績
差益率前年差	+1.71%		+1.03%
仕入構造改革	+0.78%	高差益定番アイテム強化	+0.37%
貢献利益額	28億		11億
ポイント化による影響	+1.36%	MIカード顧客売上拡大	+1.23%
一般売変	+0.00%	※前年水準	△0 .27%
MDミックス等のマイナス	△0 .43%	衣料品シェア低下の影響	△0 .30%

仕入構造改革貢献利益額：年間目標60億円の達成

３．中長期計画

中長期計画立案にあたり

【成長にむけた方向性】

“既存事業の維持・積み上げ“をベースとした
”成長事業の拡大を図る戦略“からの見直しを図る

統合―2012	2013―2016	2017－2018	2019－
両社事業・機能・戦略の整理・統合 経費構造改革の実行（リーマンショック、東日本大震災への緊急対応）	市場の急速な変化 グループの成長にむけた 百貨店事業再強化 新規事業の育成	経費構造改革 成長事業の選択と集中 百貨店事業構造改革 を柱に戦略を再構築	再度企業を成長に
統合再編フェーズ	成果獲得フェーズ	構造改革/選択と集中フェーズ	再成長フェーズ

中長期計画立案における重点ポイント

（1）経費構造改革

2017-2018

・店舗/事業構造改革：

不採算店舗/事業について早期の意思決定と改革の実行

・経費削減範囲拡大・早期化：

組織/要員を含むコストについて、規模とスピードを上げて実行

（2）百貨店事業構造改革

2017-2018

・基幹店への集中投資：

一段と高い利益を生み出す事業構造の再構築

・支店地域店構造改革：

業態転換等の選択肢も含め、生き残りをかけた事業構造改革

（3）成長事業における選択と集中

2017-2020

・事業範囲の絞り込み：

独自の強みを活かせる事業へ投資

・不動産活用の最大化：

一等地保有不動産の価値最大化の取組み

（１）経費構造改革

①店舗/事業構造改革

一定の基準にもとづく店舗評価・判断を早期に行い、収益改善と将来の成長に向け、キャッシュを創出

■店舗/事業評価基準

○評価基準
①営業利益が3年連続赤字　②前年度債務超過
③今後5年間のFCF▲10億円以上　⇒3-4店舗が該当

■不採算店舗の店舗判断

【基準】
- 将来フリーキャッシュフロー
- 市場ポテンシャル
- 競争環境
- 不動産保有状況
- 人財の雇用

×

【判断の方向性】
- 営業終了
- 業態転換（リサイズ）
- リプレイス
- 業務提携

等

【支店地域店構造改革】

構造改革により『グループ収益拡大』『成長に向けたキャッシュ創出』を実現

新しいライフスタイルストアの構築
⇒エリア特性に応じて リ･サイジング（3,000～10,000㎡）

収益モデル

売上高	100%
商品原価 仕入構造改革	75%
差益率	24%
その他営業収入	1%
売上総利益	**25%**
販売管理費 コスト構造改革	20%
営業利益率	**5%**

×

コンテンツミックス・モデル

自主百貨店コンテンツ
70%
高差益ＭＤ化

テナントコンテンツ
30%

×

働き方改革

- 新しい要員政策
- 後方業務ＣＰＣＣ
- 直間比率見直し
- 新サービス基準
- ICT活用

上記プランに基づき2017年度秋～2018年度
３～4店舗で実施(支店･地域店)

（１）経費構造改革

②経費削減範囲拡大・早期化

現場力を落とすことなく、働き方の改革、技術活用等、
生産性向上の取組みと連携させながら、経費削減を実行

	2016年度 削減額（前年差）
人件費	△26
物流費	＋8
修理費 （LCC等）	△16
地代家賃	△10
宣伝費他	△4
計	△28 （ポイント除く）

計画差
△144

2017-2018年度
の方向性

百貨店としての消費環境上の課題

1．ファッション消費

前年比：93%
（▲270億円）

・お客さまの購買心理の変化・多様化

ブランドそのものを自己表現として購買⇒ライフスタイルの中の衣料品という考え方

・ファッションビジネスモデルの変化

お客さまが自ら情報を取得し、商品・チャネルを選択する傾向
⇒従来のビジネスモデルだけでは成り立たない

⇒消費の二極化が進行しつつあり、ミドルマーケットは減退

（※方向性については次頁）

2．中間層消費

前年比：95%
（▲300億円）

⇒仕入構造改革による、“価格＜価値”の実現
⇒顧客消費に合わせた新しい“大・中分類”提案

3．インバウンド

前年比：78%
（▲140億円）

⇒外国人顧客の特定顧客化による新たな関係性構築
⇒海外店舗と連動した顧客接点拡大

ファッション消費について

【今後の方向性】

・価値と価格の徹底追求
×衣食住他すべてをファッションとするライフスタイル提案

例）仕入構造改革におけるブランド化推進・外部出店
美・健康・癒し・学び等の新たな大中分類創出

・ファッションの持つ絶対的価値を、新しい形で創出

例）世界No.1のモードによるファッション提案実現
LUXのエントリーMD強化、若年層への価値提案
歴史・伝統・文化的価値の伝承
デジタルとの融合による価値の創出

（２）百貨店事業構造改革
①基幹店の営業力強化

	新宿本店	日本橋本店	銀座店
方向性	グループの収益の柱として **投資効果の早期実現**	**カルチャーリゾート** **第一期を2段階分割化** 早期の刈り取り	インバウンドに頼らない **最旬グローバルストア** **の深化**
	食を中心とした **ライフスタイル化促進**	**アート／オーダーMD** **増強、独自性NO.1化**	**湾岸エリアを中心とした** **新客創造(食・衣料の修正)**
	婦人ファッション **新たな価値創造**	**環境・空間の再編集**	**ゲストカード・アライアンスに** **よる外国人顧客の固定化**
	パーソナルセールスの強化		
	上位顧客へのパーソナル **サロンビジネス強化**	**繋ぐ接客・ストア** **アテンダントの強化**	**ゲストラウンジ(日本人)、インター** **ナショナルラウンジ(外国人)** **を起点とした関係性強化**
	投資：100億円	**投資：70億円**	**投資：未定**

（２）百貨店事業構造改革
②中小型店 【現状と今後の方向性】

＜現状＞	＜当初計画2018年＞	＜修正計画2018年＞
100店舗 売上360億	180店舗 売上500億	125店舗 売上400億

				2018
イセタンミラー	・売上の継続的な伸長 （全店前比120%超） ・顧客の拡大・固定化	■計画を前倒しで実現し一気に多店舗展開 ブランディング確立	強化・拡大	22店 60億
セレクトストア	・編集力を活かした独自性の高いスペシャリティストアの確立 ・新宿店顧客シェア高い （六本木・丸の内：60%超）	■新宿店プロモーション連動 ■顧客情報の共有化（CRM） 基幹店連携強化	基幹店サロン機能として進化	3店 40億
エムアイプラザ	・二極化の進行 （母店密着型○⇔遠隔地型×） ・デイリーアイテムや百貨店ギフト中心	■母店連動強化 ■不振店舗のスクラップ＆ビルド 高感度サロン化	近隣母店と連携したドミナント	84店 260億

（２）百貨店事業構造改革

③海外事業

課題

・新しい価値提案の不足
・複合商業施設の台頭により競争激化
・経済発展に伴う人件費上昇、家賃負担増

現状

・家賃の徹底的な交渉による改善
・商品統括部設置による商品力の強化
・コンテンツの切り出しテストトライ
・上期営業利益▲1.5億円（経費努力削減▲8億円）

⇒経費構造改革に取組み、安定黒字化を目指す

新規ビジネス創造

・不動産事業参画による総合開発
・THE JAPAN STOREの拡大
（1万㎡クラスの中型店の多店舗化）
・独自コンテンツ開発
コト（美・健康・飲食等）コンテンツ強化

⇒2020年迄に中間層に厚みが出る新興国に新規ビジネスモデルを構築し、複合商業施設型で出店

【マレーシア ISETAN THE JAPAN STORE】

（２）百貨店事業構造改革
④仕入構造改革 【現状と今後の計画】

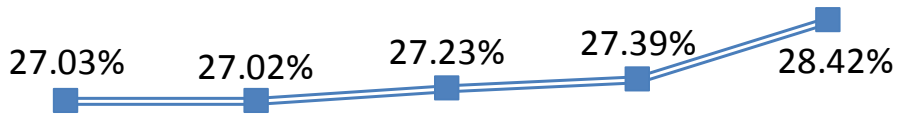
取組みを社内外に拡大し、グループ利益貢献を果たす

【これまでの推移】

貢献利益額（累計）	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
	26億	48億	99億	133億	193億

▶ 取組み開始当初からの計画値「200億」はほぼ達成。

売買差益率



▶ ポイント影響を除いても、差益率低下トレンドをとどめてきた。

【課題認識と今後の取組みの方向性】

取組み項目

- **モノ作り機能の強化**：モノ作り専門部署の新設
- **社内卸**：販売員付きの“疑似売仕”によるディストリビューション
- **高差益新定番アイテム拡大**：収益性を重視した単品アイテム拡大（パンツ、シャツ 等）
- **社外卸**：高差益新定番アイテムの国内外への卸売り（No21 等）
- **SPA（外部出店）**：高差益新定番アイテムの小型店出店（BPQC 等）

【規模拡大】 【バリエーション拡大】

2012年度～累計貢献利益増額	約200億	→	300億以上

（２）百貨店の事業構造改革
⑤オムニネットワークの構築　：【目指す姿】

2016年度150億円⇒2018年度350億円を目指す

ECの成長

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）

オンラインストア

MITSUKOSHI ONLINE STORE　ISETAN ONLINE STORE

リアル店舗連携　WEB特化型EC　ギフト

在庫連携

リアル店舗

店頭ICT強化
（タブレット活用 等）

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

切り出し

・NOREN NOREN
・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　外部企業

パーソナルセールスの強化

パーソナルセールス

アテンド・取り寄せネットワーク

支店
地域店
中小型店

店頭接客
店頭欠品対応

お客さま
ご自宅

PC
取寄せ

タブレット接客
展開の制約を超えた品揃え

（２）百貨店の事業構造改革

⑥オムニネットワークの構築：【パーソナルセールスの強化】

優良顧客の更なる囲い込みとネットワークの活用

顧客接点の拡充

グループ内	既存得意先顧客	①既存顧客のウォレットシェア拡大	+60億
		②地域事業会社との連携強化	+30億
	新規顧客	③店頭優良顧客の囲い込み	+180億
グループ外		④新規顧客の獲得	+80億

×

充実を図る
ECの活用

セールスによる
アテンド・取り寄せ
ネットワーク
（タブレット接客等）

得意先扱い高	2016年度		2018年度
	950億	+350億	1,300億

得意先は厳しい環境下でも前年をクリアしており、今後成長の埋蔵量あり

（２）百貨店の事業構造改革　⑦外国人施策

優良上位顧客の囲い込み・外部連携強化⇒早期に売上1,000億円

【外国人の購買状況と今後の具体策】

2015年度外国人売上	客数	売上
	57万人	600億
	上位顧客※	売上
	4万人（6%）	300億（50%）

※年間30万以上

【上位顧客の囲い込み】

「ゲストカード」による識別・固定化範囲拡大
16年下期より銀聯カードVIP等にも配布開始
特定顧客目標：16年度　4万人　120億円
⇒18年度　6万人　500億円

×

【アライアンス連携】

：当社海外店舗、海外百貨店
旅行会社、航空会社、大使館　等

【グローバル戦略への進化】

クールジャパン連携
JAPANストア連動イベント
（LOT10、パリ）

海外店連携
ゲストカードの現地発行

越境EC連携
現地EC顧客への情報発信

Fun Japan連携
新会社によるマーケティングと情報発信→新規顧客獲得

グループ内連携
国内富裕旅行の提案
市中免税店での告知

（３）成長事業の取組み
①商業不動産事業

■保有不動産の活用
・新宿及び日本橋の両本店の保有不動産を活用し、暖簾の価値最大化
・保有する支店・地域店においても新たなビジネスモデルに取組む

■不動産投資による複合型施設の開発
・海外不動産投資による新たな海外事業モデルの構築
・他の地域でも、店舗利用に限らず不動産価値向上を図り、不動産の取得も検討

保有不動産を活用した再開発/再生モデル

保有不動産
・基幹店
・支店・地域店
・海外

✖

「モノ」コンテンツ
百貨店/SPA等

「コト」コンテンツ
飲食・ブライダル・ビューティー等

不動産ノウハウ
リーシング/レジデンス等

複合型施設開発
・ブランド力
・魅力度
・収益力
⇒高収益化
➡不動産価値向上

外部複合型施設への展開

当社の強み（のれん・顧客）の活用＋外部リソースとの連携・投資実行

（３）成長事業の取組み

②コト・サービス事業

今後、小売業として生き残るために不可欠なビジネスとして市場において優位性の高いコンテンツを育成・拡大

コト消費増大	高収益獲得	利益の内製化	実店舗来店促進

- **リアルな場での体験価値を提供し、来店を促進**
- **百貨店MD・顧客とのシナジーが高い領域に集中**
- **今まで他企業に任せていた分野で、高収益を実現する**

【取組み具体例】

・**飲食**：17年度よりグループ内外の出店により、18年度売上高30億円
・**ブライダル**：17年度より出店し、18年度売上高50億円
・**旅行**：独自商品企画、商品幅拡大により、18年度取扱高100億円
・**学び・遊び**：店内外のサロンにおけるコミュニティ展開
・**ビューティー・ヘルスケア**：外部リソースとのM&A等の実施

（３）成長事業の取組み

③SPA事業

国内アパレル苦戦 → コンテンツ確保の必要性

海外/EC/SC進出可能性 → 高収益独自ブランドの必要性

魅力的なコンテンツによる新たな事業拡大のため
仕入構造改革の進化形態として、SPA事業へチャレンジ

【取組み方向性】
- "お買場から始めて拡大"する「百貨店発想」から、
  "多店舗展開"を前提とした「ブランド発想」への転換
- 仕入構造改革で培ったノウハウを活用し、
  チェーン化に必要な機能を取り込みグループ内外に出店

2017年度に組織化、2018年度内の事業立ち上げを目指す

（３）集中した成長事業の取組み

④カード事業

**百貨店の支援機能としてスタートしたカード事業から
カード会社単独として成長していく事業へ転換する。**

EC拡大 ⇒カード利用増	ポイントによる 企業間連携の広がり	外部アライアンスの 拡大

- 利便性向上により新規顧客を獲得
- 外部企業との連携強化により外部収益の獲得
- 消費マインドを持った高グレード顧客の獲得

【取組み具体例】
・会員規模拡大：マイル交換等による上位顧客獲得
　　提携カード発行による百貨店外会員拡大
・外部利用拡大：ポイントを活用したグループ内外の買い回り強化
　　ゴールド会員向け専用サービスの拡充
（計画）2016年度エムアイカード社
　　営業利益44億円 ⇒ 2018年度 90-100億円規模へ

（4）成長を支える情報戦略

経営の根幹にデジタルを据え、
様々なデジタル化の取組みを統合・整理・拡大

新しい価値創出

③顧客接点のデジタル化

アプリダウンロード
顧客数
2018年度:300万人
顧客との関係性強化
⇒客単価向上

④新たな顧客の獲得

データ分析可能
顧客数
2018年度
500万人

⑤新たなお買物体験 新たなライフスタイル提案

利便性と体験価値
両方の向上を目指す
IoT商材販売を
IoT事業へ
2018年度　黒字化

生産性の向上

①グループIT環境整備・最適化

質の維持・向上
システムLCC
支出5%削減

②システム構造改革

店頭業務
生産性20%向上
経営意思決定
スピードアップ

（4）成長を支える情報戦略

【リアルの強みを最大化するデジタル施策】

これまでの施策
（トライアルも含む）

人工知能（AI）による提案
婦人服／紳士服

バーチャルショッピングトライアル
日本橋三越⇔松山三越

クラウドファンディングとの連動
Makuake／グリーンファンディング・・・

IoT商材の提案
全社キャンペーンと連動(彩祭／花々祭)

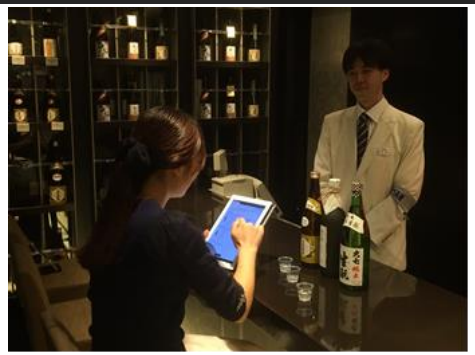
お客様の回遊分析
お客さまにとって最適なレイアウトと
商品配置を科学的に検証

スタイリストの行動分析
優秀なスタイリストの動き方とスキルを
科学的に解明し、形式知化

：

現在実行中／今後実行する施策

**パーソナライズされた提案
アナログ×デジタル接客**

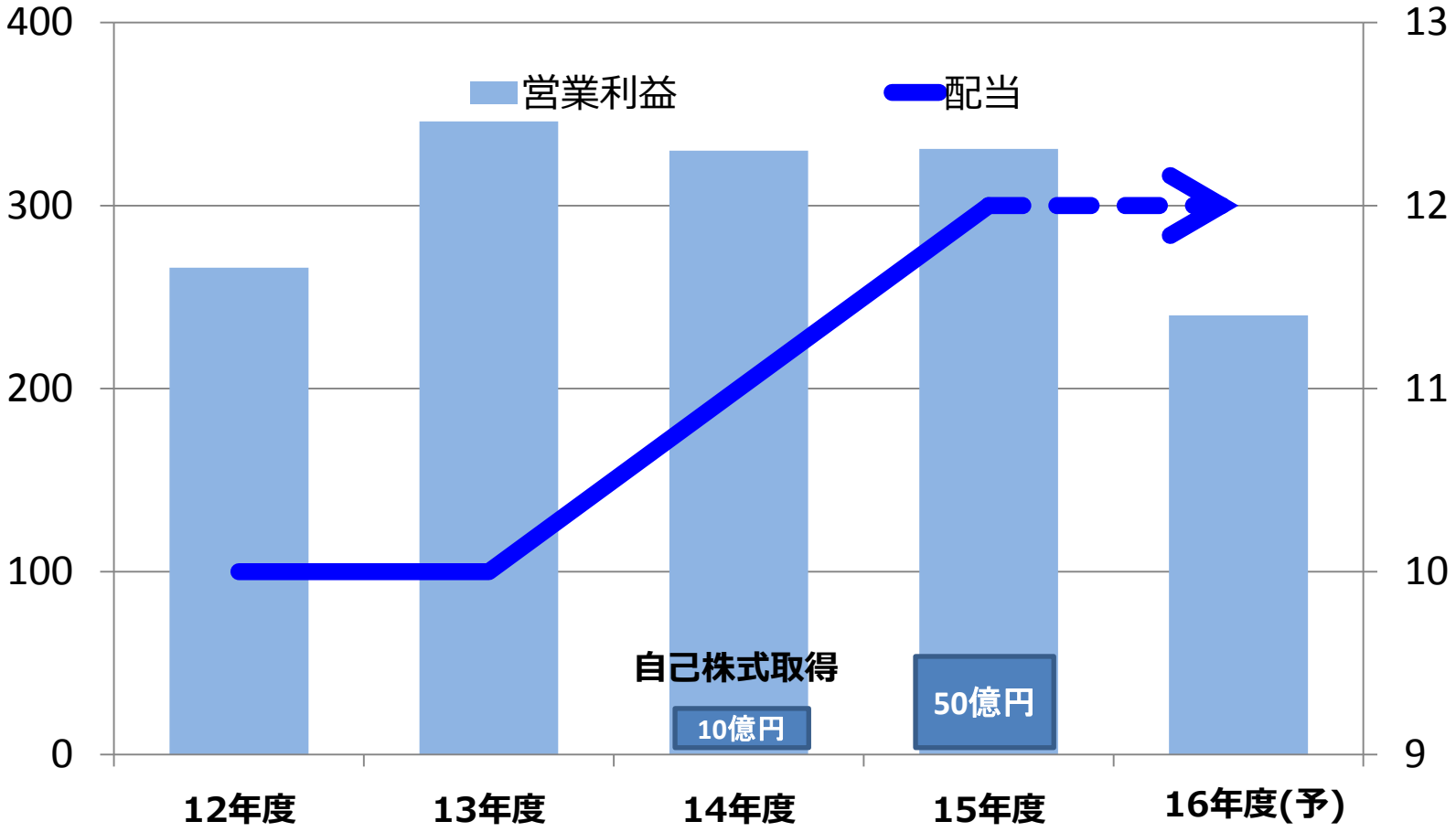


**時間／空間を越えた
バーチャルショッピング**

**データでフルサポートされた
お買場**

IoT事業への挑戦

（5）資本政策の考え方



安定的な
配当の継続

配当性向20%
総還元性向30%

利益水準に応じた

自己株式取得

事業構造改革により
2020年度
ROE6%レベルを目指す

（6）持続的な成長を目指して（ESGの視点強化）

CSRからCSV※へ

- 社会・環境に配慮した商品・サービスのご提案
- あたらしいライフスタイルの創造（カルチャービジョンジャパン）
- 地域に店舗がある特性を活かした貢献活動
- ワークライフバランス・ダイバーシティの確立

コーポレートガバナンスの強化

- 2016年度から取締役会の実効性評価
  あるべきガバナンスに向けた一層の
  監督機能の強化と意思決定の迅速化

※CSV：クリエイティング・シェアード・バリュー

（7）今後の方向性

17-18年度

- 経費構造改革
- 百貨店 事業構造改革
- 成長事業における選択と集中

キャッシュフローの最大化

中長期

- 成長に向けた大規模投資
- 既存事業の収益化
- 新規事業の積極的な拡大

企業価値の最大化

コーポレートガバナンス強化・CSVの推進

当初計画：2018年度
営業利益　500億円

→

※新たなKPIは
2017年 春に発表