



株式会社三越伊勢丹ホールディングス
17年3月期
決算説明会資料

2017年5月10日



本日の内容

I .2016年度業績概要

II .2017年度計数

III.中期計画の振り返り

IV.今後の方向性

(1)2016年度 連結業績



(億円)	2017年3月期 通期実績	対前年差・増減率		2016年11月 予測数値	対予測差・増減率	
売上高	12,534	△337	△2.6%	12,500	+34	+0.3%
売上総利益 (差益率)	3,656 (29.16%)	+38 (+1.06%)	-	3,700 (29.60%)	△44 (△0.44%)	-
販売管理費 (内ポイント費)	3,416 (230)	+130 (+187)	+4.0%	3,460 (240)	△44(△10)	△1.3%
営業利益	239	△91	△27.8%	240	△1	△0.4%
経常利益	274	△92	△25.3%	250	+24	+9.6%
当期純利益	149	△115	△43.8%	130	+19	+14.6%

(2)2016年度 三越伊勢丹(単体)実績



(億円)	2017年3月期 通期実績	対前年差・増減率		2016年11月 予測数値	対予測差・増減率	
売上高	6,601	△189	△2.8%	6,630	△29	△0.4%
売上総利益 (差益率)	1,864 (28.24%)	+5 (+0.87%)	-	1,907 (28.77%)	△43 (△0.53%)	-
販売管理費 (内ポイント費)	1,834 (112)	+97 (+112)	+5.6%	1,875 (121)	△41 (△9)	△2.2%
営業利益	159	△84	△34.6%	160	△1	△0.4%
経常利益	167	△88	△34.6%	175	△7	△4.0%
当期純利益	32	△138	△81.0%	45	△12	△27.9%

(3) 2016年度 三越伊勢丹（単体）販売管理費



(億円)	2017年3月期 通期実績	対前年差・増減率		2016年11月 予測数値	対予測差・増減率	
宣伝費	99	△10	△9.6%	102	△3	△3.0%
ポイント関連費	112	+112	—	121	△8	△7.3%
人件費	563	△21	△3.7%	565	△1	△0.3%
減価償却費	105	△4	△4.2%	102	+3	+3.1%
地代家賃	128	+8	+6.8%	129	△1	△1.0%
業務委託費	206	+11	+6.2%	214	△7	△3.5%
その他	618	+2	+0.3%	640	△22	△3.4%
販管費計 (除くポイント関連費)	1,834 (1,721)	+97 (△15)	+5.6%	1,875 (1,753)	△41 (△32)	△2.2%



本日の内容

I .2016年度業績概要

II .2017年度計数

III.中期計画の振り返り

IV.今後の方向性

(1)2017年度 連結計数



(億円)	2018年3月 通期	対前年差・増減率		対前年差・増減率 (新規連結対象除く)	
売上高	12,650	+115	+0.9%	△164	△1.3%
売上総利益 (差益率)	3,720 (29.41%)	+63 (+0.24%)	+1.7%	△21 (+0.22%)	△0.6%
販売管理費	3,540	+123	+3.6%	+33	+1.0%
営業利益	180	△59	△24.8%	△54	△22.7%
経常利益	200	△74	△27.1%	—	—
当期純利益	100	△49	△33.2%	—	—

(2)2017年度 三越伊勢丹(単体)計数



(億円)	2018年3月 通期	対前年差・増減率	
売上高	6,335	△266	△4.0%
売上総利益 (差益率)	1,804 (28.48%)	△59 (+0.24%)	△3.2%
販売管理費	1,833	±0	±0.0%
営業利益	100	△59	△37.3%
経常利益	100	△67	△40.5%
当期純利益	55	+22	+69.4%



本日の内容

I. 2016年度業績概要

II. 2017年度計数

III. 中期計画の振り返り

IV. 今後の方向性

(1) 中期計画の振り返り



棒グラフ

(百万円)

45,000

40,000

35,000

30,000

25,000

20,000

15,000

10,000

5,000

0

統合直前
(単純合算)

統合フェーズ

首都圏会社統合・地域分社化・店舗構造改革
システム統合・業務フロー統合

成果獲得フェーズ

前3ヶ年計画

売上高
(ポイント費控除後)

売上高販管費率
(ポイント費除く)

小倉閉店

統合初年度

リーマン
ショック

吉祥寺閉店

池袋・鹿児島
武蔵村山・名取閉店

統合後最高益

営業利益

千葉・多摩
閉店

黒折線
(兆円)

1.5

1.4

1.3

1.2

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

25.0%

26.4%

27.5%

27.0%

26.0%

25.8%

25.2%

25.1%

25.3%

25.9%

(2) 中期計画の振り返り



〔 統合初年度 〕 〔 統合後最高益 〕

(億円、%)	2008年度	売上比	2013年度	売上比	2016年度	売上比
連結売上高	14,267	100.0%	13,215	100.0%	12,534	100.0%
連結売上総利益	3,974	27.9%	3,700	28.0%	3,656	29.2%
連結販管費 (ポイント費除く)	3,779	26.5% (26.4%)	3,354	↘ 25.4% (25.2%)	3,416	↗ 27.3% (25.9%)
人件費	1,427	10.0%	1,215	↘ 9.2%	1,180	↗ 9.4%
宣伝費	360	2.5%	275	↘ 2.1%	217	↘ 1.7%
ポイント費	16	0.1%	25	→ 0.2%	230	↗ 1.8%
租税公課	88	0.6%	85	↘ 0.6%	101	↗ 0.8%
地代家賃	485	3.4%	418	↘ 3.2%	411	↗ 3.3%
減価償却費	243	1.7%	222	→ 1.7%	236	↗ 1.9%
連結営業利益	196	1.4%	346	↗ 2.6%	239	↘ 1.9%

(3) 中期計画の振り返り<前3ヶ年計画><施策面>



2014年5月12日 決算説明会 3ヶ年計画(2014-2016年度)の重要戦略

(単位:億円)

施策		主なKPI	16年度目標値 (14.05.12公表)	16年度実績	目標差	営業利益 対13年度差
国内店舗戦略	基幹店	三越伊勢丹営業利益	255	159	△96	△71
	地域店	営業利益	55	5	△50	△40
	中小型	売上高	420	340	△80	△8
仕入構造改革		利益貢献累計額 (国内百貨店差益率13年度差)	145	180 (△0.19%)	+35	△5~△40
海外事業戦略		営業利益	25	4	△21	△7
WEB戦略		売上高	250	129	△121	△5
重点事業	食品・SM	営業利益	8	△11	△19	△10
	カード	外部取扱高	4,000	4,315	+315	±0
	ファッションブランド	売上高	50	20	△30	△1
	旅行	売上高	60	48	△12	△2
	不動産	営業利益	—	64	—	±0
連結営業利益		営業利益	420	239	△181	△107



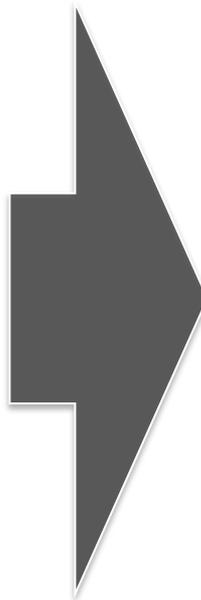
<反省>

・量的目標先行



・新規取組の先行・拡散

・構造改革が後回し



<今後の方向性>

シュリンク&グロー

◆ 構造改革

[ビジネスモデルの再構築]

◆ 新規成長事業の
選択と集中



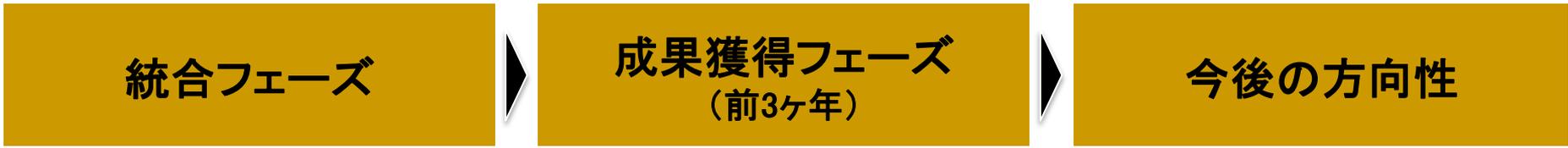
本日の内容

I .2016年度業績概要

II .2017年度計数

III.中期計画の振り返り

IV.今後の方向性



- ▶ カード・システム
統合 (2010年度)
- ▶ 首都圏事業会社
統合 (2011年度)
- ▶ 地域事業会社再編
(2009~11年度)

成長事業への
先行投資を実施

- ▶ 百貨店の再構築
- ▶ 成長事業の
選択と集中

・会社・機能統合を完了
・成果獲得フェーズへ

前3ヶ年計画の
大幅未達

17年~18年で徹底した
構造改革を実施





百貨店本業の再構築

<基幹店>

収益の最大化

<支店・地方店・海外店・中小型店>

ビジネスモデルの再構築

<百貨店を補完するコト・コンテンツ>

飲食・旅行・理美容への特化

基盤構築

<人事制度・システム基盤・経営システム>

成長事業の選択と集中

<不動産事業>

<カード事業>

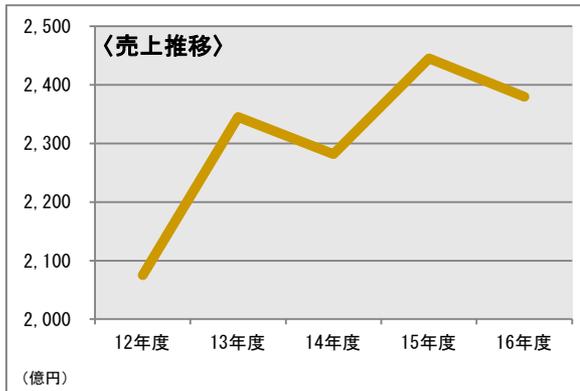
<EC事業>



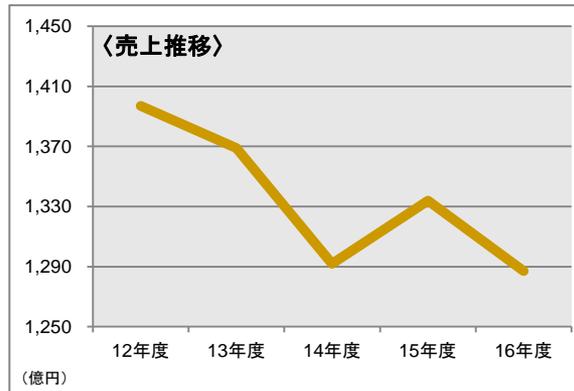
**戦略
変更**

- ➔ 徹底的な収益力の強化
- ➔ 各店の方向性の明確化

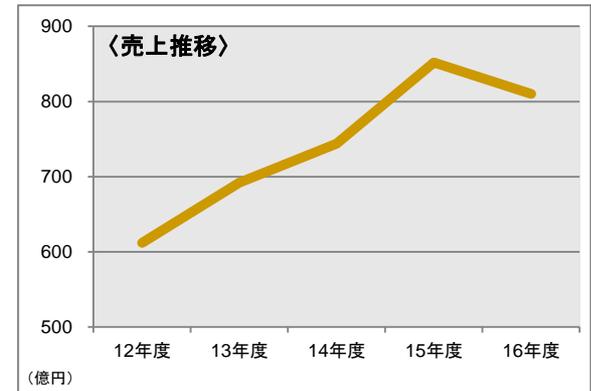
新宿本店



日本橋本店



銀座店



ファッションの
伊勢丹への回帰

富裕層・エグゼグティブ
に特化した店づくり

街のフラッグシップ化
〈買上げ率の強化〉



戦略
変更

- ➔ 立地、競合、環境を踏まえ、個別にビジネスモデル再構築
- ➔ 徹底したコスト削減

立地

- ・商圈
- ・人口
- ・世帯収入

競合

- ・地域1番店比率
- ・他百貨店
- ・他業態
(GMS・SC・CVS・EC)

環境

- ・自社物件
/賃借物件
- ・LCC
- ・要員政策

MD
(リモデル)



定借
(テナントミックス)



転貸
(リサイジング)



小型店化

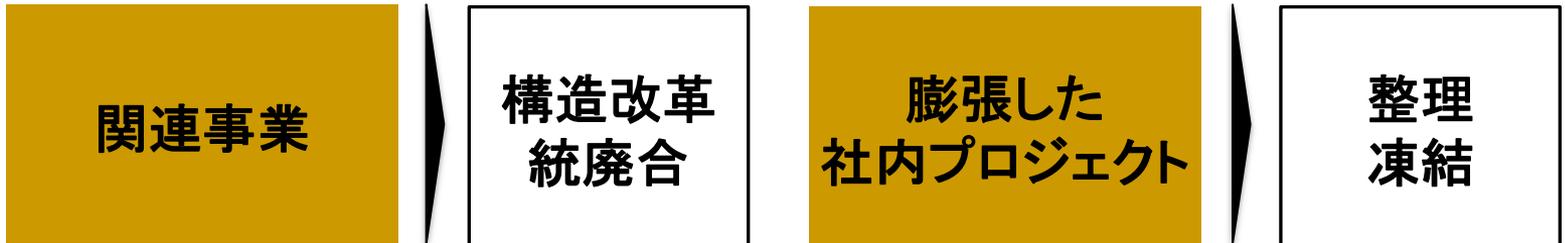


**戦略
変更**

- 国内:収益性の高いビジネスモデルに転換
- 海外:今後の拡大に向けたビジネスモデル構築

	現状		今後の方向性
イセタン ミラー	<ul style="list-style-type: none"> ・好調に推移 ・収益モデル確立 	○	<p>出店継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗モデル拡充 ・サプライチェーン強化
エムアイ プラザ	<ul style="list-style-type: none"> ・出店拡大も 収益性に課題 	△	<p>不採算店舗の スクラップ&ビルド</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原則、新規出店凍結 ・モデル構築を優先

**優先順位
下げ**





振り返り

<12年度～16年度比較>

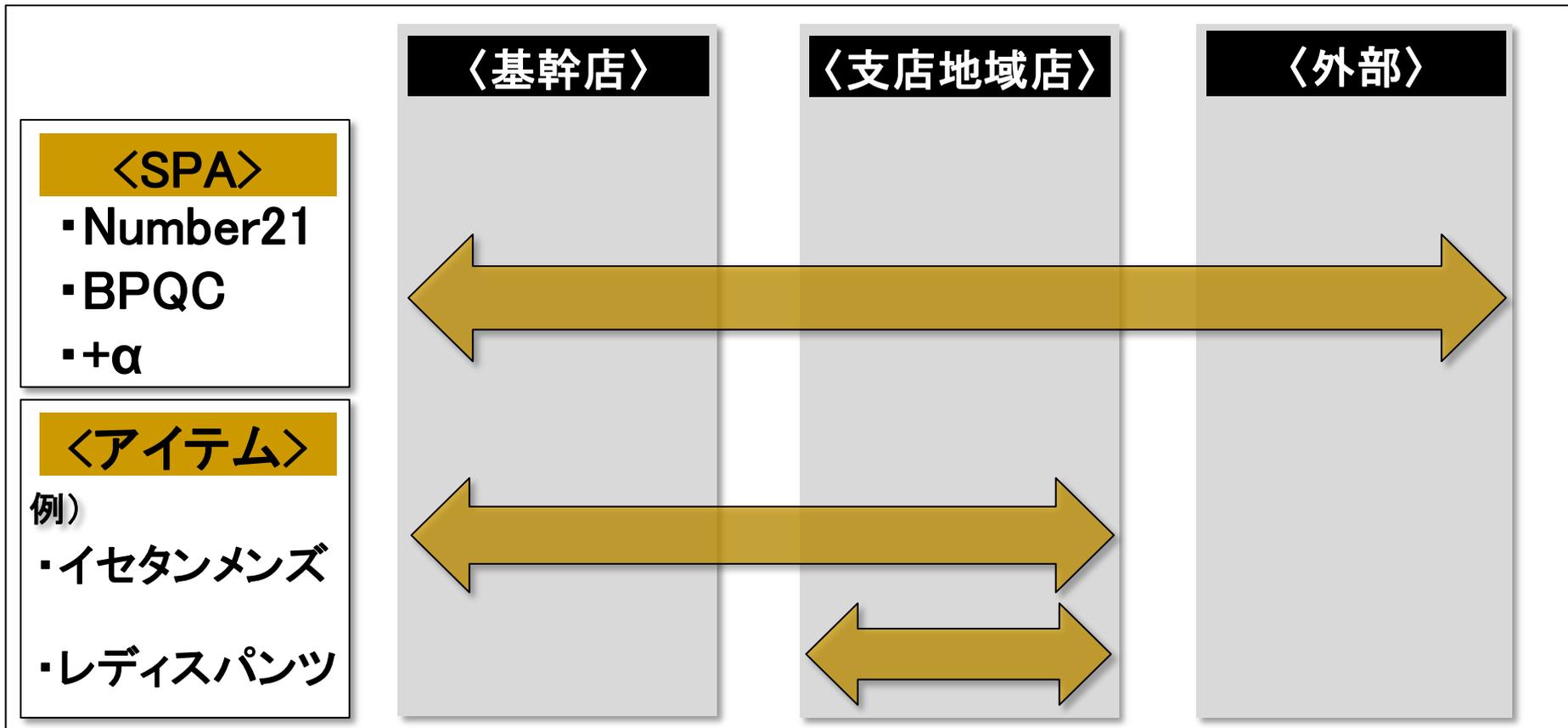
(単位:億円)	取組による増減額
差益増額	+160
(内、差益改定分)	+44
MD統括にかかるコスト (人件費・宣伝費・研究費)	△26
販売要員コスト	△20
在庫処分費用	△75
計	+40
(除く差益改定分)	△5～△40(※)

(※)17年度における在庫処分費用を含む



戦略 変更

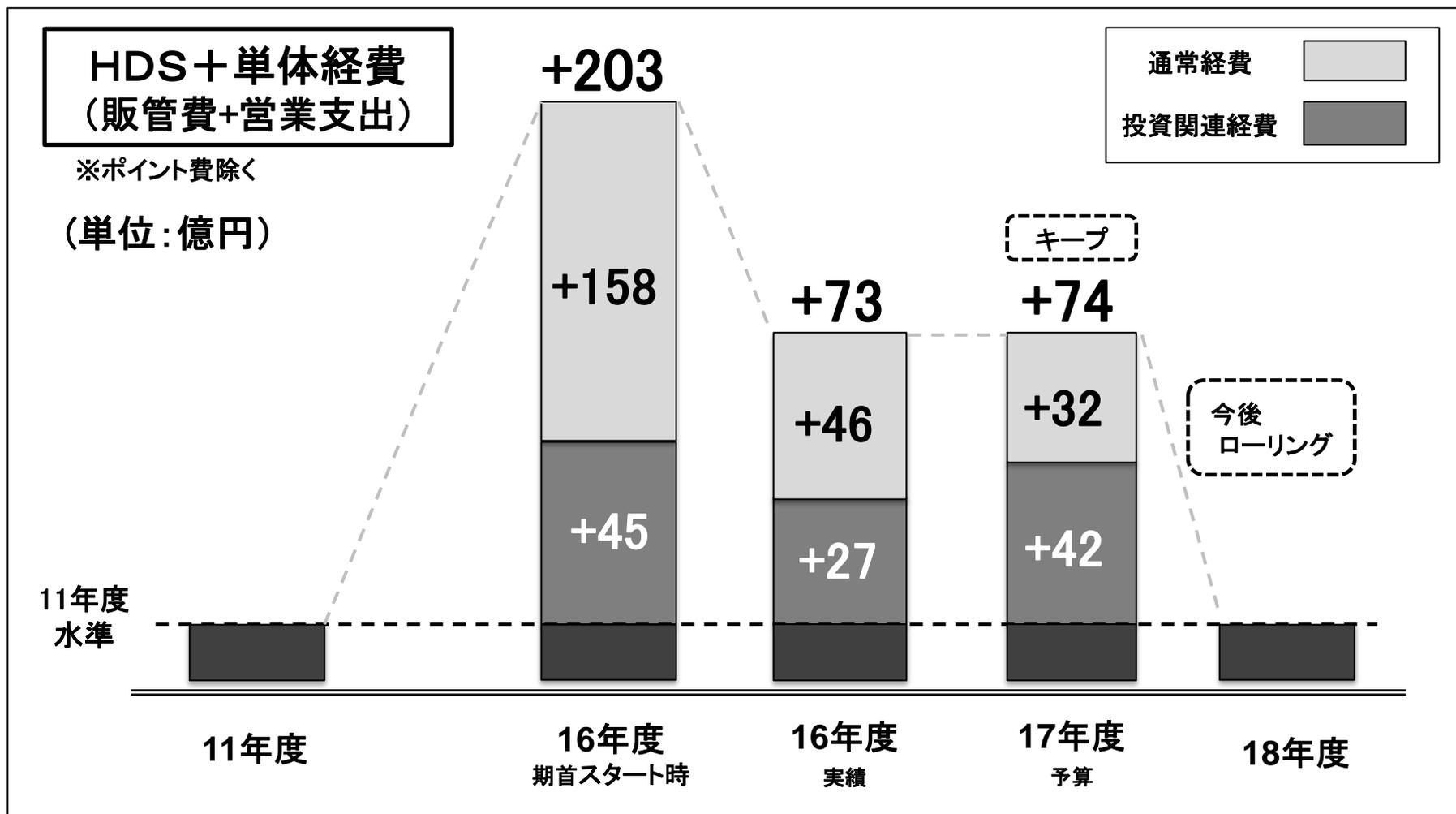
- 量的拡大先行の中止
- SPAの成功事例は進化
- アイテム単位で順調な取組は継続





戦略
変更

➡ まず首都圏（含むHDS）から経費コントロールを徹底





絞込

▶ 成長事業から百貨店補完ビジネスに位置付け変更

旅行

- ・シニアマーケットに強い
ニッコウトラベルを3月にTOB
- ・三越伊勢丹旅行との事業シナジーを
早期創出

ニッコウトラベル

美容

- ・ソシエ・ワールドを1月に子会社化
- ・百貨店ビューティーコンテンツ、
既存店舗網とのシナジー早期創出

SOCIÉ

飲食

- ・トランジット社とのJVによる
カフェ、レストランオープンを加速
- ◇SHINJUKU BOX(新宿南口17年3月)
- ◇Fratelli Paradiso(表参道17年4月)
- ◇モダンタイ料理(恵比寿17年8月予定)



TRANSIT
GENERAL OFFICE INC.

その他

- ・今後成長が見込まれる
シェアリング事業について検討



継続

➡ グループ保有不動産を有効活用し、最大収益化を目指す

国内

海外

保有不動産の有効活用

新宿

日本橋

その他

シンガポール

マレーシア

その他不動産

商業施設

レジデンス

新規

JV

不動産投資



**戦略
変更**

➡ ハウスカードから基幹事業へ

～2007年

ハウスカード

インセンティブ
プログラム

- ・百貨店顧客 囲い込み
- ・マーケティング支援

2008年～

Visa/Amex導入

百貨店リソース
有効活用

- ・外部利用 促進
- ・グループ外収益獲得

◆ 今後

事業として自立

◆ 提携カード 発行強化

◆ プロパーカード(エントリーカード)
⇒ 新規会員拡大

◆ 収入構造 変換 (リボ・割賦利用増)

◆ 新サービス 拡充



戦略
変更

➔ EC事業の再構築

これまで



現状のままでは限界

今後

既存MDは継続



商品拡充

(グレード・アイテムの拡大)



在庫連動

プラットフォーム確立



強化

➔ 経営P D C Aの強化

<従来>

<今後>

変更
KPIの

- 売上
- 差益(特に率)
- 新規取組数

- ➔ 利益追求
- ➔ 見える化の徹底

推進
見える化の

- 会社単位、店単位

- ➔ 事業／フロア／取組 単位

Check Action 不足

CA→Plan Do サイクル強化

仕組とシステムの見直し



17年度

戦略転換

不採算事業の再構築

コスト削減

リスクの顕在化

- ・負の遺産 整理
(在庫、積残しLCC等)

※具体的取組内容と計数については
第2四半期決算発表時点迄に組立

利益シュリンク

18年度

成長に向けた投資



19年度

新成長フェーズへ

利益回復



本資料における情報の中には、将来の見通しに関する事項が含まれる場合があります。この事項は、当社が開示時点で入手可能な情報に基づき合理的に判断した予想であり、様々なリスクや不確実性を含んでおります。従って、実際の業績の数値、結果等は、今後の事業運営や経済情勢の変化等の要因により見通しと異なる可能性があります。