



三越伊勢丹ホールディングス

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 2016年3月期 第2四半期決算説明会

2015年11月9日（月）



1. 上期業績と通期計画
2. 重要戦略の進捗
3. 利益/投資計画・株主還元

1. 上期業績と通期計画

連結業績（実績）



(億円)	2014年度 2Q	2015年度 2Q	増減額	増減率	2015年5月 計画数値
売上高	5,816	6,138	+322	+5.5%	6,000
営業利益	97	144	+47	+48.6%	100
経常利益	112	168	+56	+50.1%	90
当期純利益	61	108	+47	+78.1%	60

連結業績（計画）



(億円)	2014年度 通期	2015年度 通期	増減額	増減率	2015年5月 計画数値
売上高	12,721	13,100	+378	+3.0%	13,000
営業利益	330	370	+39	+11.8%	350
経常利益	345	390	+44	+12.8%	350
当期純利益	298	270	△28	△9.7%	250

三越伊勢丹業績（実績・計画）



（億円）	2015年度 2Q	前年 増減額	2015年度 通期	前年 増減額	2015年5月 計画数値 増減額
売上高	3,202	+229	6,897	+334	+101
営業利益	114	+30	250	+9	+10
経常利益	143	+35	260	△1	+20
当期純利益	100	△80	190	△97	+10

連結業績（セグメント別営業利益）



（億円）	2015年度 2Q	前年 増減額	2015年度 通期	前年 増減額	2015年5月 計画数値 増減額
百貨店業	89	+49	255	+40	+21
クレジット・金融 友の会業	30	±0	55	±0	±0
小売・専門店業	△7	△2	△2	±0	△3
不動産業	31	△3	62	△1	+1

2. 重要戦略の進捗

基幹戦略全体像



	国内百貨店事業	海外事業	小売・専門店事業	新規事業その他
顧客接点の拡充	基幹店における価値提供	新フラッグシップモデル	食品SM事業	カード事業
	中小型店			旅行事業
	不採算店構造改革	新収益モデル (商業不動産)	ファッション事業	人材サービス事業
	WEB・EC事業 (デジタル戦略)	不採算店構造改革	通販事業	ブライダル事業
顧客価値の高いコンテンツ創出	グローバルコンテンツ創出			飲食事業
				サロン事業
生産性向上の推進	仕入構造・調達物流改革	要員生産性向上	商業不動産事業推進	
グループ戦略を活用するための基盤強化	グループMKTG・CRM	コンテンツ開発の仕組み構築	SSC機能強化・PC化推進	
	人財育成・人事制度	情報戦略システム構築	経営システム再構築	

顧客接点の拡充

—国内百貨店事業—

基幹店における価値提供【統合後の再開発】



新宿

日本橋

銀座

【2008】

婦人第一期
イセタンガール・マランジェ
リー・Bアポセカリー

【2013】

婦人第二期（婦人2-4F）
ファッションミュージアム

【2014】

5Fリビング、6Fベビー
子供、ソリューション

【2016-17】

食品・レストラン

シーズンリモデル
中心

【2016-17】

カルチャーリゾート
百貨店

【2010】

増床リモデル

【2015】

リモデル
市中免税店

グローバル基準で圧倒的に価値の高い再開発の実行

基幹店における価値提供 【新宿】



リビング・ベビー子供フロアの進化



2Q結果（前年比・差）

	売上	客数	客単価	差益率	買い回り (婦人)
リビング	106%	89%	119%	32.2% (+0.3%)	35.8% (+0.8%)
ベビー子供	106%	86%	123%	32.8% (+0.3%)	32.2% (+4.7%)

基幹店における価値提供 【新宿】



ファッションミュージアムのさらなる進化

伊勢丹新宿本店 業績

	売上	差益率
2Q	1,275億円 (110%)	29.88% (▲0.22%)
2015年 通期	2,743億円 (106%)	30.08% (+0.01%)



更なる挑戦

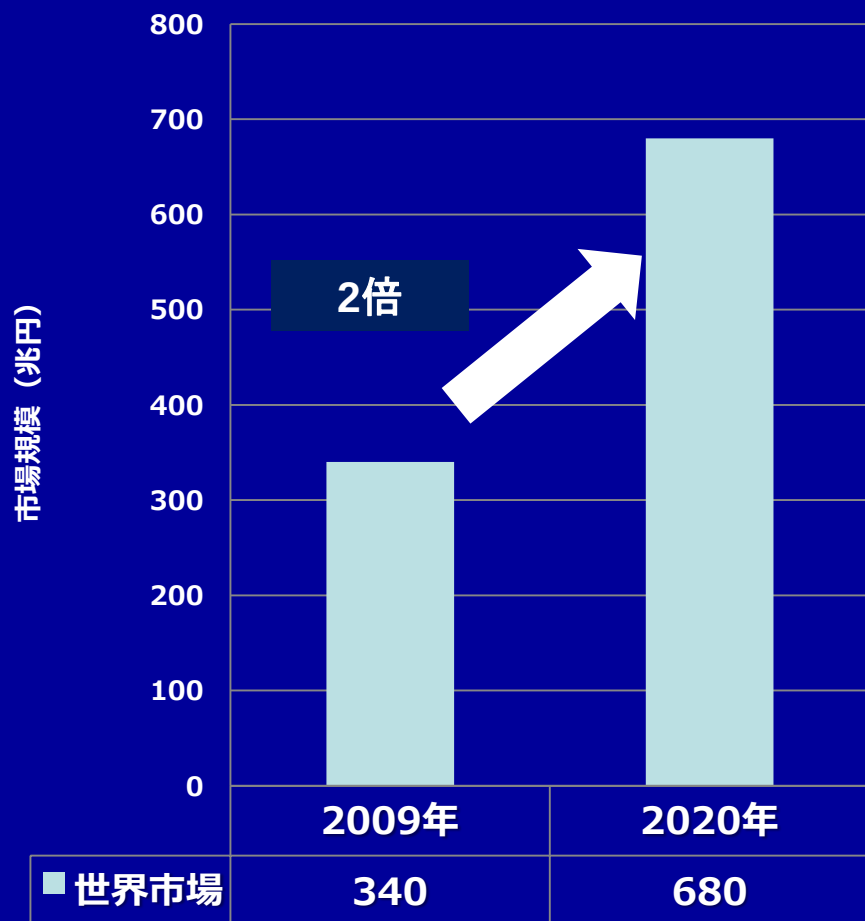
- **食品・レストラン** (2016・2017年 実施予定)
- **メンズ館、服飾、婦人、リビング** (継続的に実施予定)

基幹店における価値提供 【新宿】

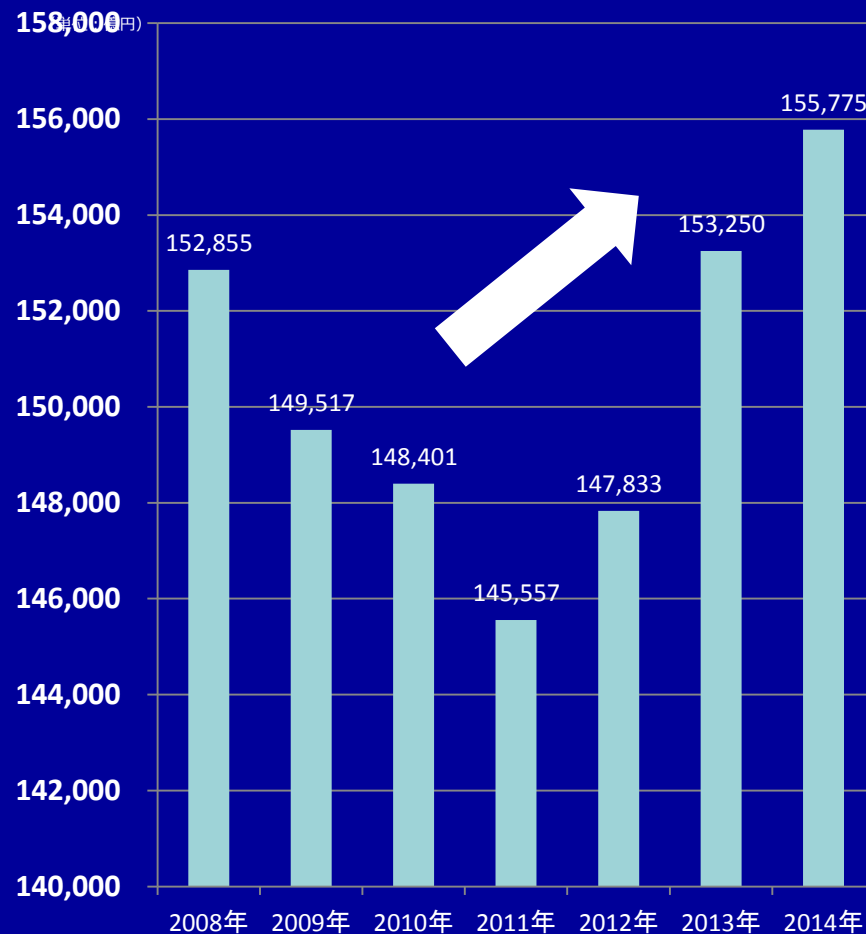


レストランフロア 再開発計画 概要

世界の食市場



国内外食市場



基幹店における価値提供 【新宿】



レストランフロアコンセプト

Global Reception

世界中の顧客をもてなし、ファッションミュージアムで過ごす時間をより豊かにし、必ず立ち寄りたくなるフロアを目指す。

全館の中で常に世界を感じ、
日本を感じられる時間と空間を提供する。

伊勢丹のコンセプトに共感して下さるデザイナー・クリエイターと協創



16-18年戦略投資額 90-120億円 18年度増益額 40-50億円 (対15年度)

基幹店における価値提供 【日本橋】



カルチャーリゾートデパートメントストアへの挑戦

三越日本橋本店 業績

	売上	差益率
2Q	795億円 (104%)	27.85% (▲0.18%)
2015年 通期	1,704億円 (103%)	27.99% (+0.01%)



2016－2017年

三越日本橋本店 本館を中心とした再開発に着手

基幹店における価値提供 【日本橋】



マーチャンダイジングの特徴

三越日本橋本店

伊勢丹新宿本店

コンセプト

カルチャーリゾート

ファッションミュージアム

接客

コンサル型

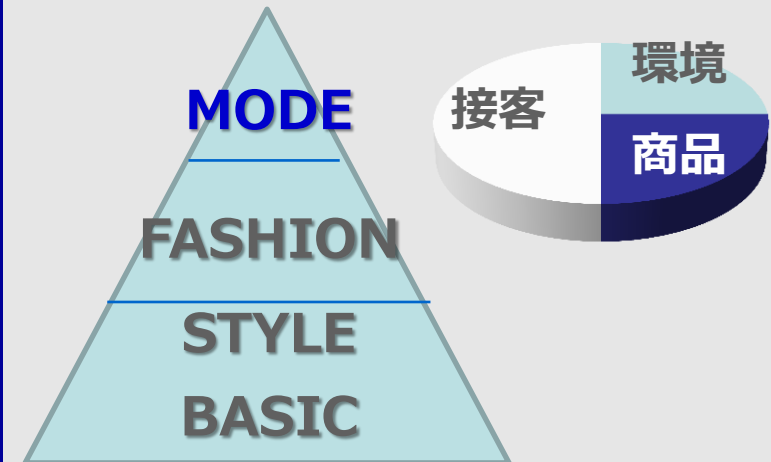
アドバイス型

商品

ARTが頂点のMD構成

MODEが頂点のMD構成

イメージ



16-18年戦略投資額 150-180億円 18年度増益額 10-15億円 (対15年度)



10/14 三越銀座店リモデルオープン

最旬×本物

JAPAN×奥行

おもてなしの精神

価値観×交流

■売上（10月）

予算比105%、前年比118%

■顧客動向：

20代（116%）・30代（110%）の買上が増加

■課題だった東側は婦人3階、宝飾・時計等の活性化 により面積効率140%

基幹店における価値提供 【銀座】



三越銀座店 業績

	売上	差益率
2Q	410億円 (126%)	28.54% (+0.59%)
2015年 通期	865億円 (116%)	28.44% (+0.38%)

世界のランドマークとして
売上高1000億円を目指すうえで
継続的な打ち手が必要

日本初（沖縄除き）の
市中免税店
オープン

最旬グローバル百貨店
に向けた継続トライアル
（食品等）

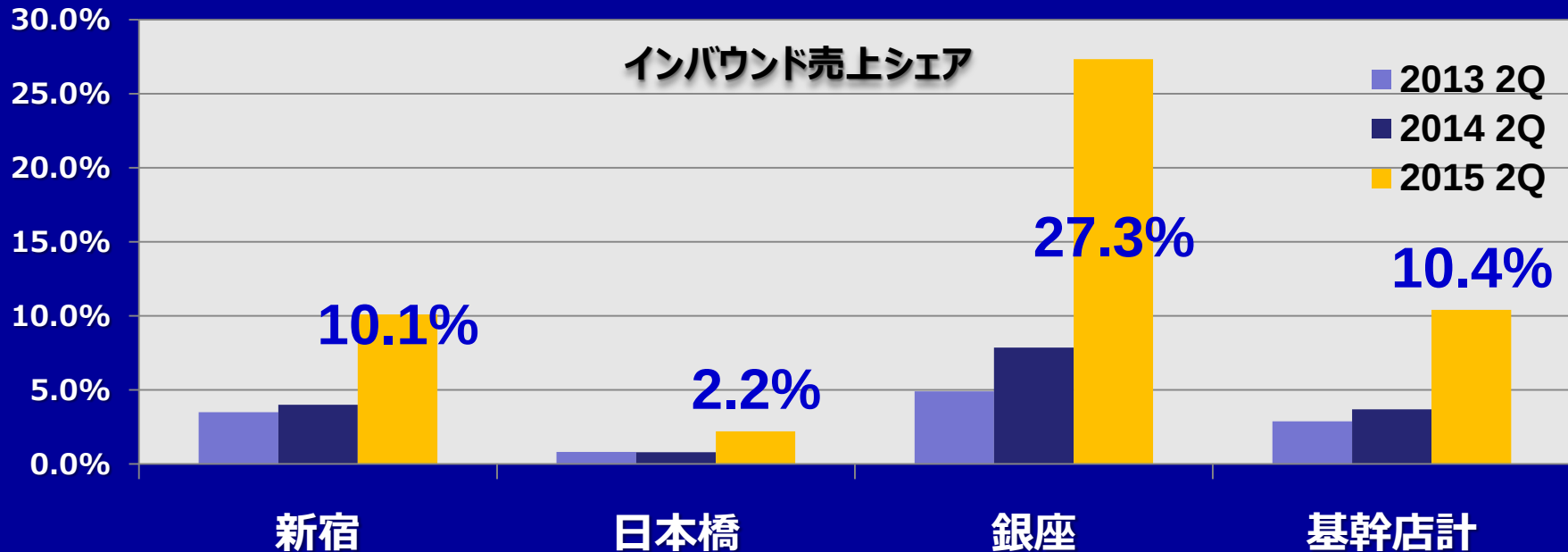
16-18年戦略投資額 10-20億円（15年度に50億円の投資実行済み）

18年度増益額 10-15億円（対15年度）

(参考) インバウンドの状況



3倍以上の伸び。インバウンドを除いても前年クリア。



2015 2Q	インバウンド売上	インバウンド除く前年比
基幹店	260億円	104%
支店・地域店	41億円	101%
グループ計	301億円	102%

基幹戦略全体像



	国内百貨店事業	海外事業	小売・専門店事業	新規事業その他
顧客接点の拡充	基幹店における価値提供 中小型店 不採算店構造改革 WEB・EC事業 (デジタル戦略)	新フラッグ シップモデル 新収益モデル (商業不動産) 不採算店 構造改革	食品SM事業 ファッション事業 通販事業	カード事業 旅行事業 人材サービス 事業 ブライダル事業 飲食事業 サロン事業
顧客価値の高い コンテンツ創出	グローバルコンテンツ創出			
生産性向上の推進	仕入構造・調達物流改革	要員生産性向上	商業不動産事業推進	
グループ戦略を活用 するための 基盤強化	グループMKTG・CRM	コンテンツ開発の仕組み構築	SSC機能強化・PC化推進	経営システム再構築
	人財育成・人事制度	情報戦略システム構築		

構造改革の考え方



強みが発揮
できる領域への
集中投資

グループの強みの
外部への切り出し

新規事業開発
他業態との提携

基幹店

再開発投資

六本木
丸の内

デジタル等

準基幹店

集中投資

名古屋他

福岡免税店
駅・空港連携等

構造改革店

自社開発
コンテンツ導入

小型店との
連携

・Japan価値
の最大化
・ECの積極活用
・不動産事業・
複合型商業施設

海外店

フラッグシップ

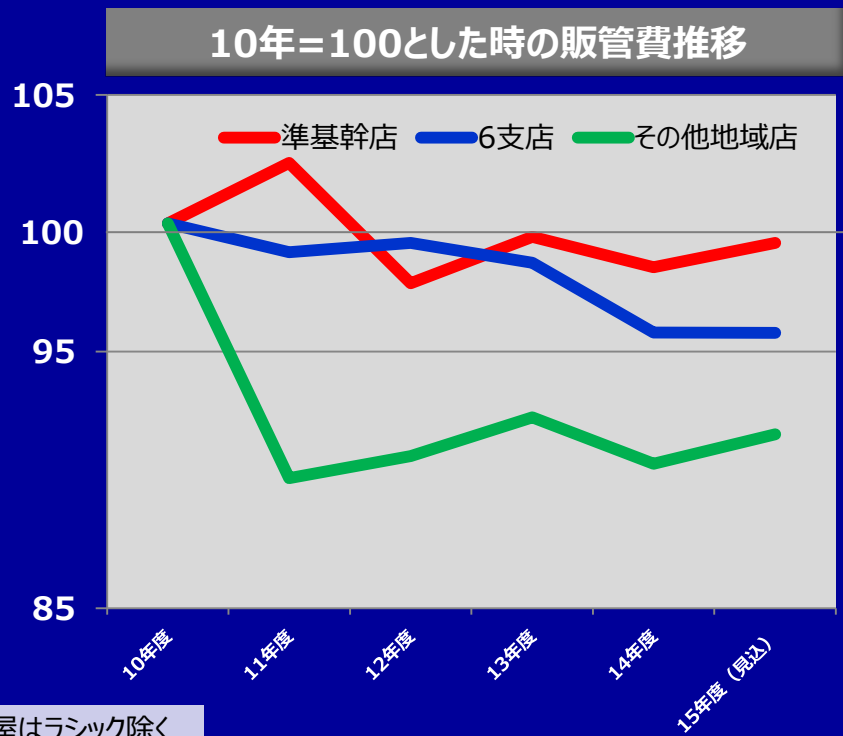
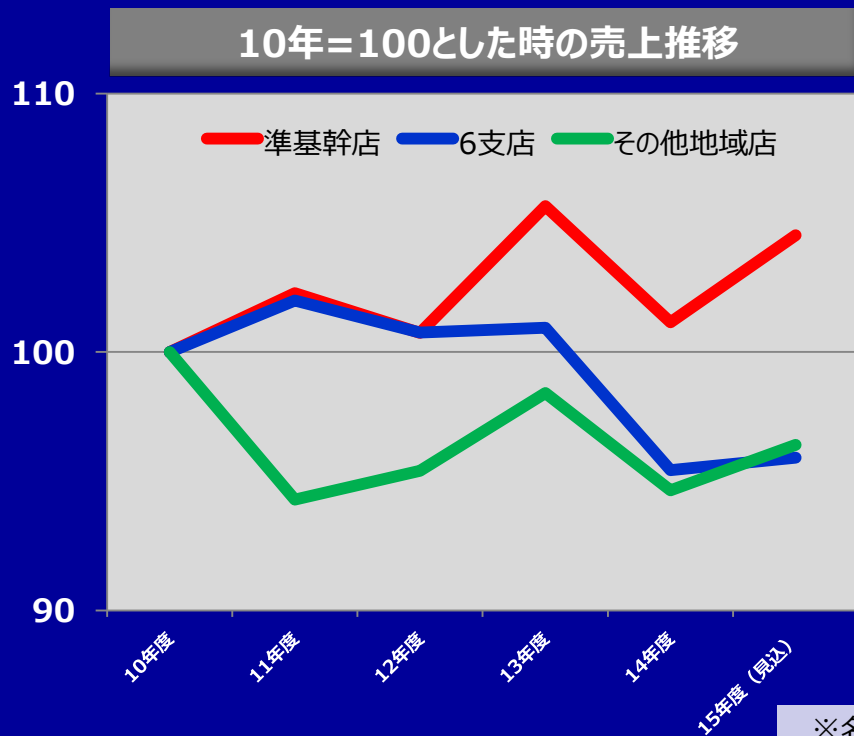
スペシャリティ
ストア

地域店舗の構造改革



これまでの取り組み

- ・準基幹店への集中投資
- ・近郊エリアでの小型店出店
- ・経費削減（要員効率化、家賃交渉、LED導入など）



今後の取り組み

グループリソースを最大活用した構造改革

地域店舗の構造改革

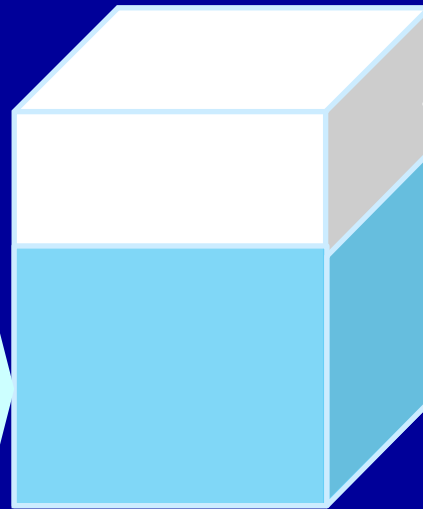


準基幹店以外の支店・地域店は、従来の百貨店から
周辺のお客さまの利便性を追求したスペシャリティストアに

※準基幹店は磨き上げを継続（15年札幌、17年名古屋 リモデル など）

グループの強み最大活用

- ・基幹店独自M Dの導入
- ・SPA商品による差益向上
- ・得意先機能の強化



新規コンテンツ導入

- ・自社開発コンテンツ
（飲食・医療モール・サロン等）
- ・地域独自コンテンツ取り込み
（japanの価値の再発掘等）
- ・外部テナントリーシング活用

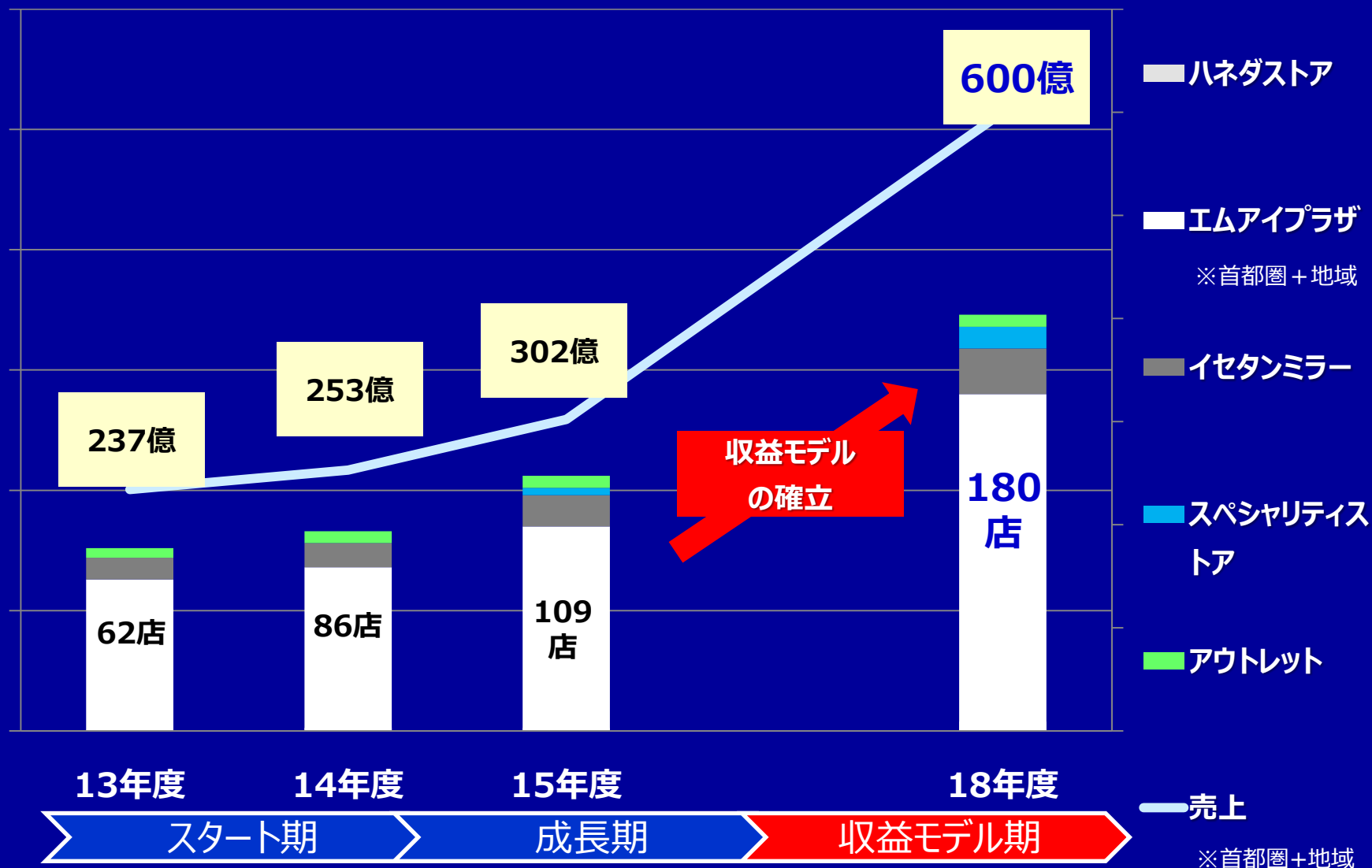
基盤強化

地域顧客のニーズに対応するグループマーケティング機能活用

16-18年戦略投資額 100-120億円

18年度増益額 10-20億円（対15年度）

中小型店





■ 収益モデル確立にむけて

- ・都心中型店舗モデル開発
- ・地域特性に応じた出店精度向上
- ・エムアイプラザにおける高差益商品展開
- ・オペレーション効率化（要員・物流体制 など）



イセタンサローネ メンズ（丸の内）



イセタンハウス（名古屋）

中小型店



	売上	新規出店
2Q	132億円 (予算比94% 前年比116%)	7店 (計画差±0)
2015年 通期	301億円 (予算比91% 前年比119%)	22店 (計画差△2)

※グループ全体の数字

イセタンミラー：下期3店出店、30億規模に達する予定。上期予算未達。
スペシャリティストア（中型）：丸の内・名古屋で3店舗体制に
エムアイプラザ：店舗のスクラップ&ビルド計画通り進捗（+17店）
既存店の上期予算未達。

16-18年戦略投資額 40-50億円
18年度増益額 10-20億円（対15年度）

海外事業の構造改革



海外事業の現状

・外部環境の変化

(家賃、人件費、競合激化など)

・カントリーリスク

(上海株価下落、天津爆発事故など)

環境変化対応に遅れ

今後の方向性

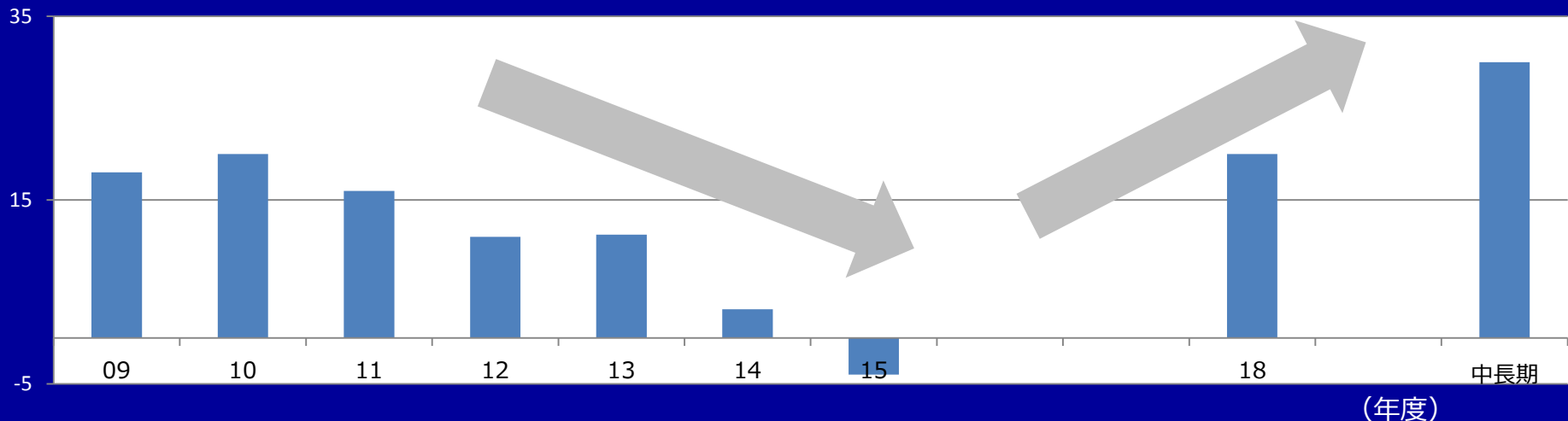
①競争力のあるコンテンツ開発・展開

②店舗モデルの再構築

③新たな収益スキームの確立

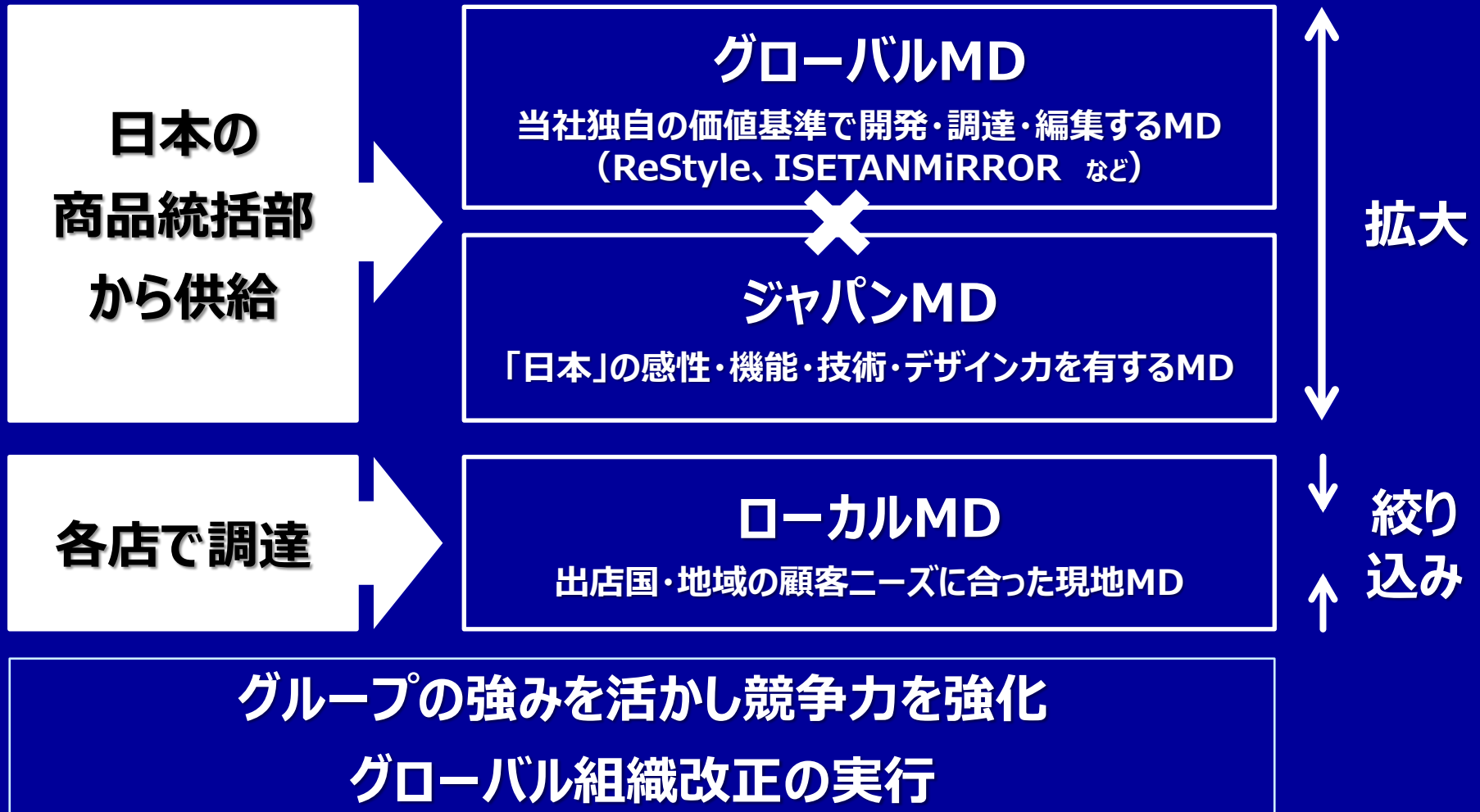
(商業不動産事業等)

海外事業営業利益推移





①競争力のあるコンテンツの開発・展開





②店舗モデルの再構築

早急にフラッグシップ、スペシャリティストアモデルを確立

**フラッグ
シップ**

**国内基幹店のグレートに準じる
MD、環境、販売サービスの提供**

**シンガポール
スコッツ店で
先行トライ**

**スペシャリ
ティストア**

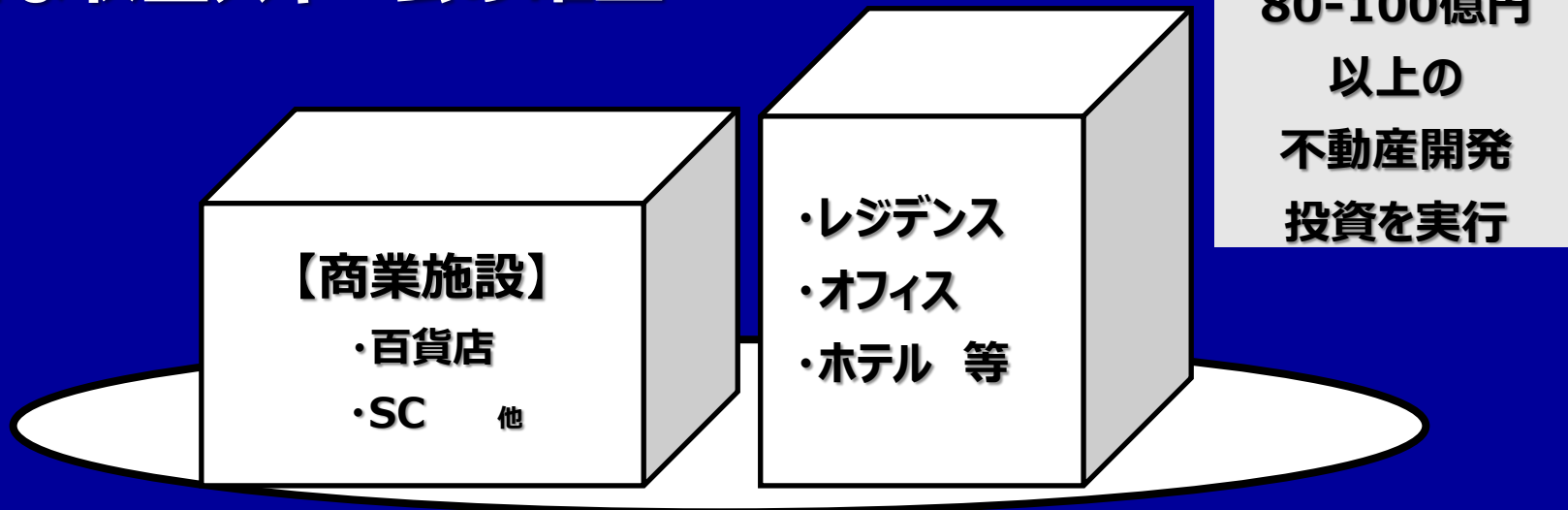
**強みのカテゴリー・アイテムに
絞り込み、独自性に特化した店舗**
(クールジャパンコンセプトストア、
イセタンサローネ、イセタンメンズ等)

**クールジャパンストアを
マレーシア
LOT10店で
先行トライ**

**エリア特性に合わせて、既存店舗の業態転換
新規ビジネス確立にむけた出店を行う**



③ 新たな収益スキームの確立



複合不動産開発への参画

ASEAN等、開発が進む新興国での商業施設運営や施設管理等でグループの強みを発揮し、収益を獲得。

16-18年戦略投資額 150-200億円

18年度増益額 15-20億円（対15年度）

顧客価値の高いコンテンツの創出
顧客接点の拡充
—新規事業—

基幹戦略全体像

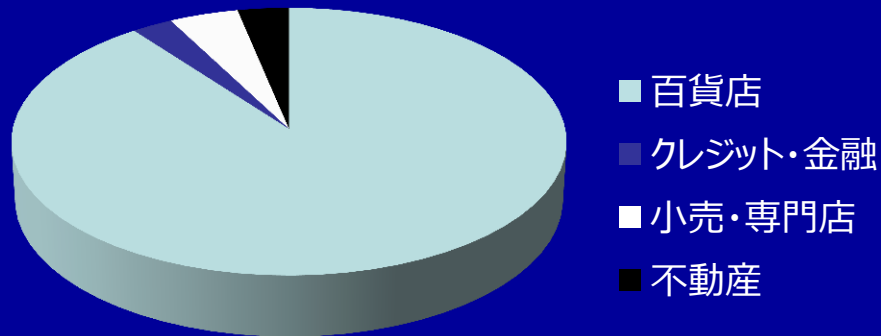


	国内百貨店事業	海外事業	小売・専門店事業	新規事業その他
顧客接点の拡充	基幹店における価値提供 中小型店 不採算店構造改革 WEB・EC事業 (デジタル戦略)	新フラッグシップモデル 新収益モデル (商業不動産) 不採算店構造改革	食品SM事業 ファッション事業 通販事業	カード事業 旅行事業 人材サービス事業 ブライダル事業 飲食事業 サロン事業
顧客価値の高いコンテンツ創出	グローバルコンテンツ創出			
生産性向上の推進	仕入構造・調達物流改革	要員生産性向上	商業不動産事業推進	
グループ戦略を活用するための基盤強化	グループMKTG・CRM	コンテンツ開発の仕組み構築	SSC機能強化・PC化推進	
	人財育成・人事制度	情報戦略システム構築	経営システム再構築	

新規事業の目指す姿

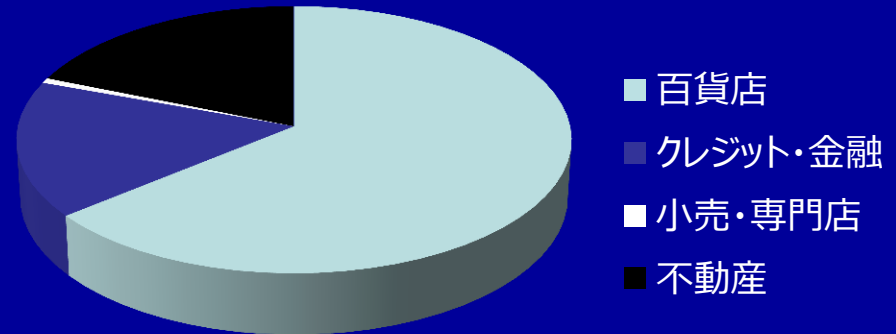
事業ポートフォリオ（2014）

売上高



90%が百貨店

営業利益



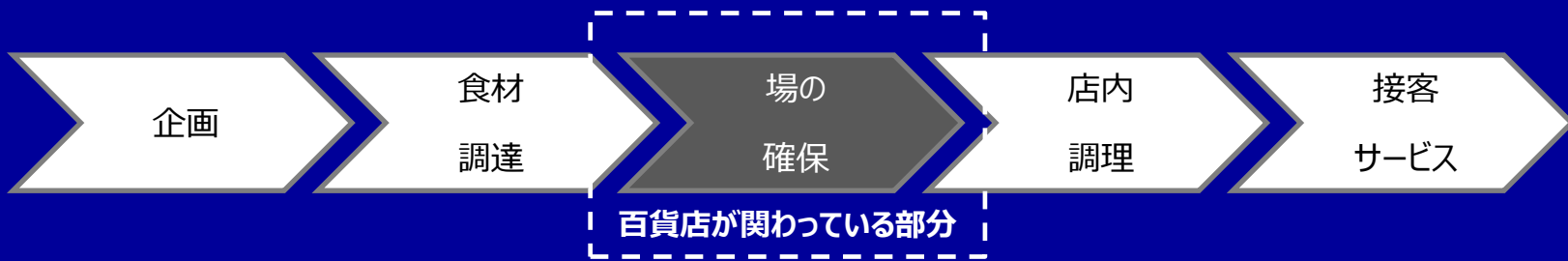
65%が百貨店

- ・グループ内の**多様なチャネルへの出店**による活用
- ・**次世代顧客獲得**に向けた顧客接点の拡充
- ・ライフスタイル変化対応、**専門性追求**による事業化推進
⇒事業ポートフォリオバランス改善

グループ内チャネルへの出店【飲食】



食事業の拡大基調に対応し、レストラン・カフェの専門性追求



グループ内外で飲食事業をトータルプロデュース

食事業の自主運営化

レストラン事業

カフェ事業



百貨店



関連事業



新規事業 (ブライダル、サロン 他)

国内外に提供できるコンテンツ開発⇒食の価値向上

次世代顧客獲得に向けた接点拡充【ブライダル】



- ・百貨店次世代顧客のためのトータル提案拡充
- ・直営の式場運営も含めたブライダルの全てに関わることで、
二極化するマーケット（高単価市場）に対応。

企画・運営

リング・衣装

料理

装花

引出物

映像・花

ブランドウシー

豊富な事業運営ノウハウ

・神戸オリエンタルホテル運営

・銀座レストラン“6th”運営



三越伊勢丹

商品開発力

豊富な顧客基盤

ホテル受託ビジネスや、歴史的建造物のリノベーション等
全く新しいブライダル提案をおこなう（2017年度に1件開業）

ライフスタイル変化への対応、専門性の追求【サロン】



豊かなライフスタイルを送るアクティブシニアに対する新市場開拓



1号店 (2016年上期) トライアル、年度内に2号店・3号店をOPEN

デジタル戦略 全体像

デジタルを経営の根幹に据え、すべての事業・施策をデジタル視点で見直す
WEBとリアルを融合し、店舗／商品／サービス／コンテンツ等を繋ぎ合わせ、
新たな価値・顧客・事業を創造する

③ 新事業の創出

① 百貨店EC強化
(WEBとリアルの融合)

② デジタルとサービス・
MDの融合

データ解析／デジタルマーケティング 機能強化

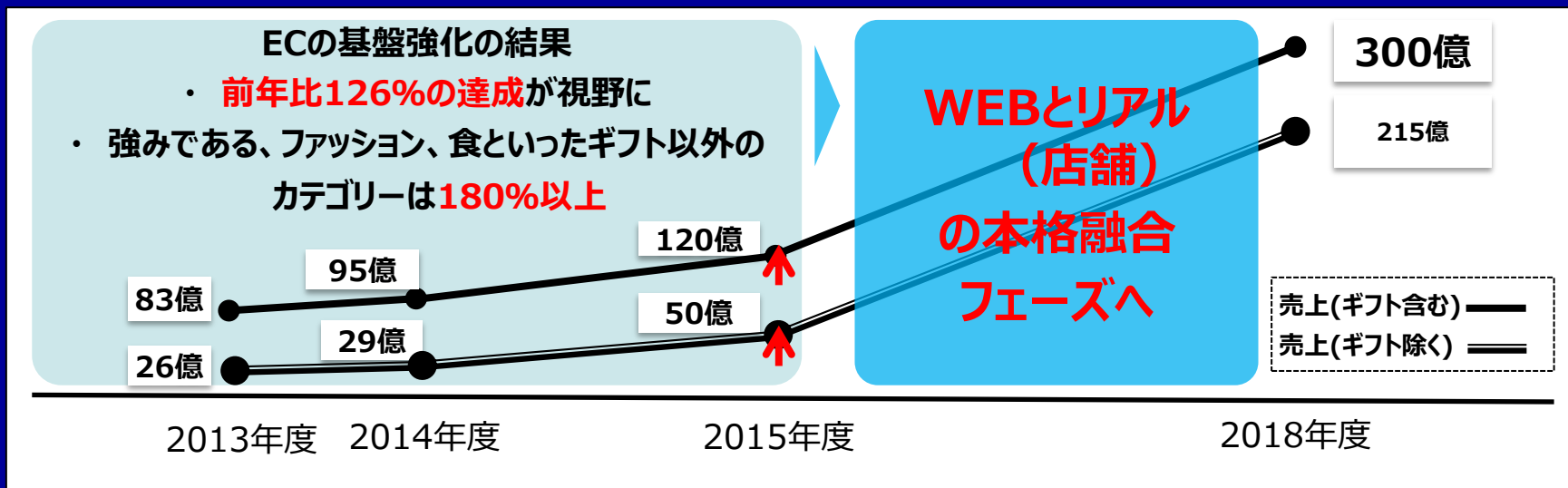
インフラの整備

顧客系データベース整備

商品系データベース整備

システム基盤／運営基盤

デジタル戦略 ①百貨店EC強化



2015年下期：本来百貨店がやるべき下記施策の実行

①本物・本質の提供



ラグジュアリーECの創設

②カテゴリーへの特化



カテゴリーECへの移行

③グローバルな日本の価値発信



グローバルECの本格始動

デジタル戦略 ②デジタルとサービス・MDの融合

世界から革新的なデジタル技術／サービスを積極的に導入し、
アナログの価値と掛け合わせ、新たな価値を生み出す

Decoded Fashion Tokyo 2015



世界の潮流 「デジタル×ファッション」

「おもてなし拡充」

「新たなショッピング体験」

「次世代のライフスタイル提案」

電子顧客カルテ

デジタル試着室

3Dプリンティング

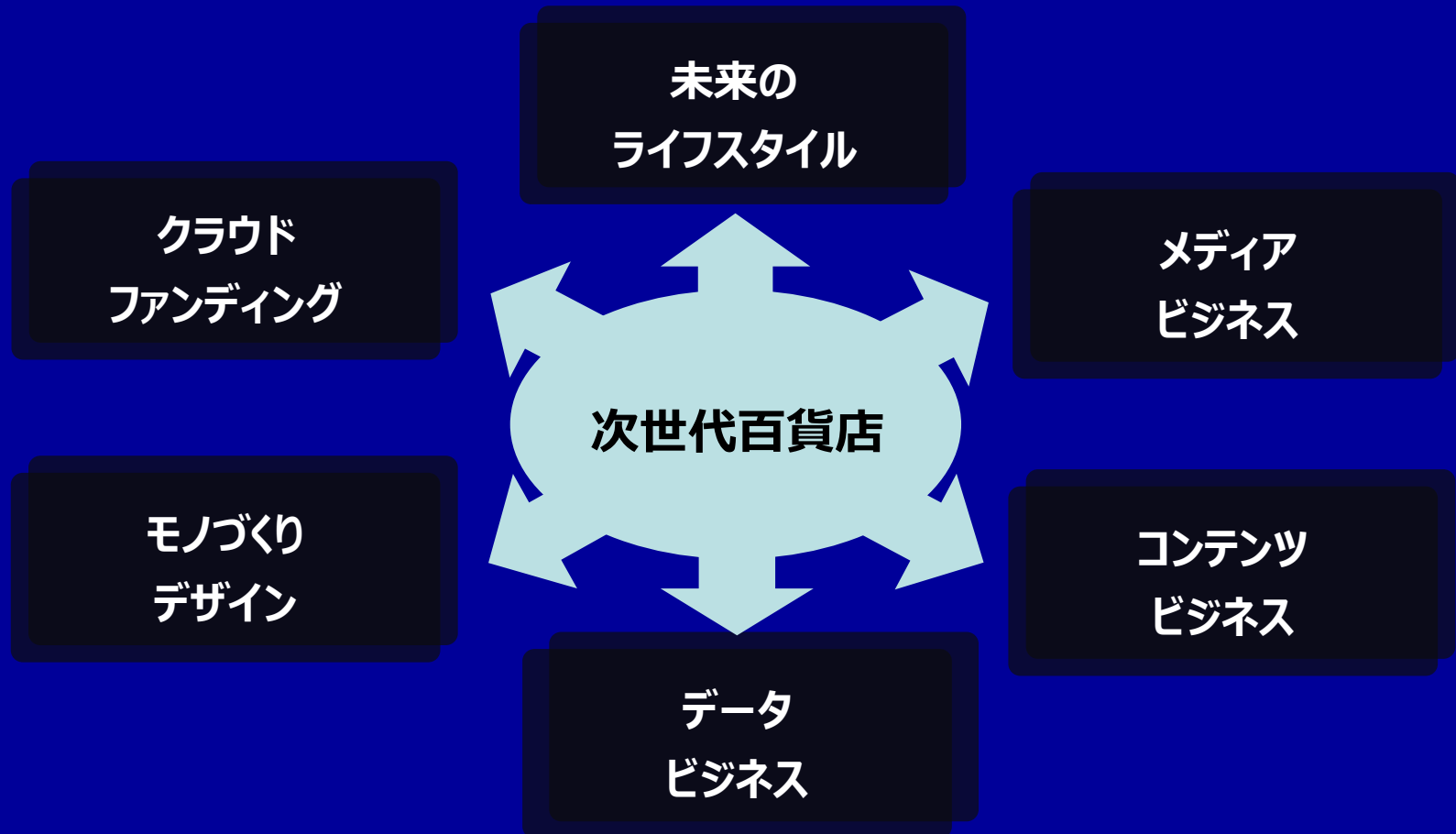
人工知能／ロボット
接客

IoT／デバイス販売



デジタル戦略 ④新事業の創出

デジタルとアナログの掛け合わせから、
これまでの延長線上にない、次世代の百貨店の事業を生み出す



16-18年戦略投資額 90-110億円 18年度増益額 40-60億円 (対15年度)

生産性向上の推進

基幹戦略全体像



	国内百貨店事業	海外事業	小売・専門店事業	新規事業その他
顧客接点の拡充	基幹店における価値提供	新フラッグシップモデル	食品SM事業	カード事業
	中小型店			旅行事業
	不採算店構造改革	新収益モデル (商業不動産)	ファッション事業	人材サービス事業
	WEB・EC事業 (デジタル戦略)	不採算店構造改革	通販事業	ブライダル事業
顧客価値の高いコンテンツ創出	グローバルコンテンツ創出			飲食事業
				サロン事業
生産性向上の推進	仕入構造・調達物流改革	要員生産性向上	商業不動産事業推進	
グループ戦略を活用するための基盤強化	グループMKTG・CRM	コンテンツ開発の仕組み構築	SSC機能強化・PC化推進	
	人財育成・人事制度	情報戦略システム構築	経営システム再構築	

仕入構造改革の進捗



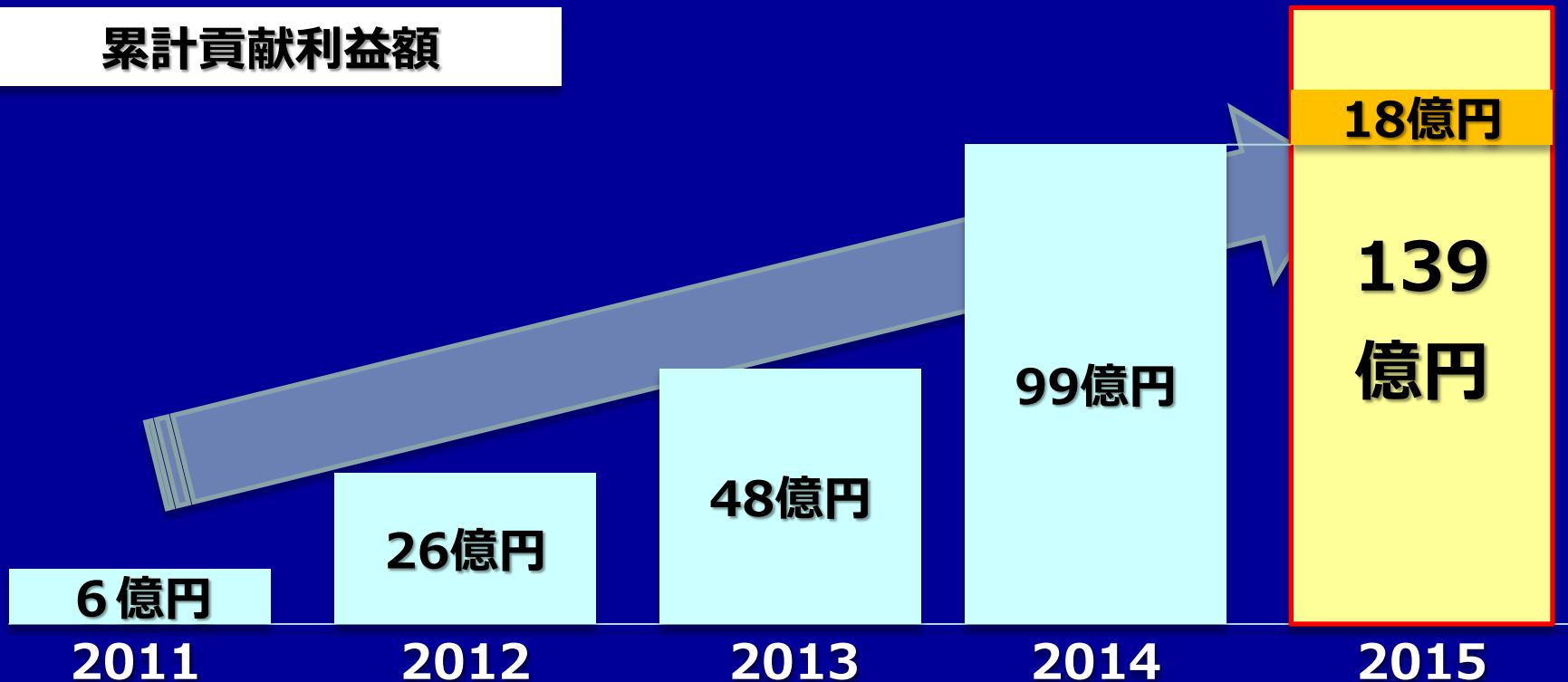
2015 2Q実績

	貢献利益額	差益率影響度
国内百貨店計	18億円	+0.35%
基幹店計	8億円	+0.36%
支店G店計	10億円	+0.36%



国内百貨店
売買差益率
+0.06%

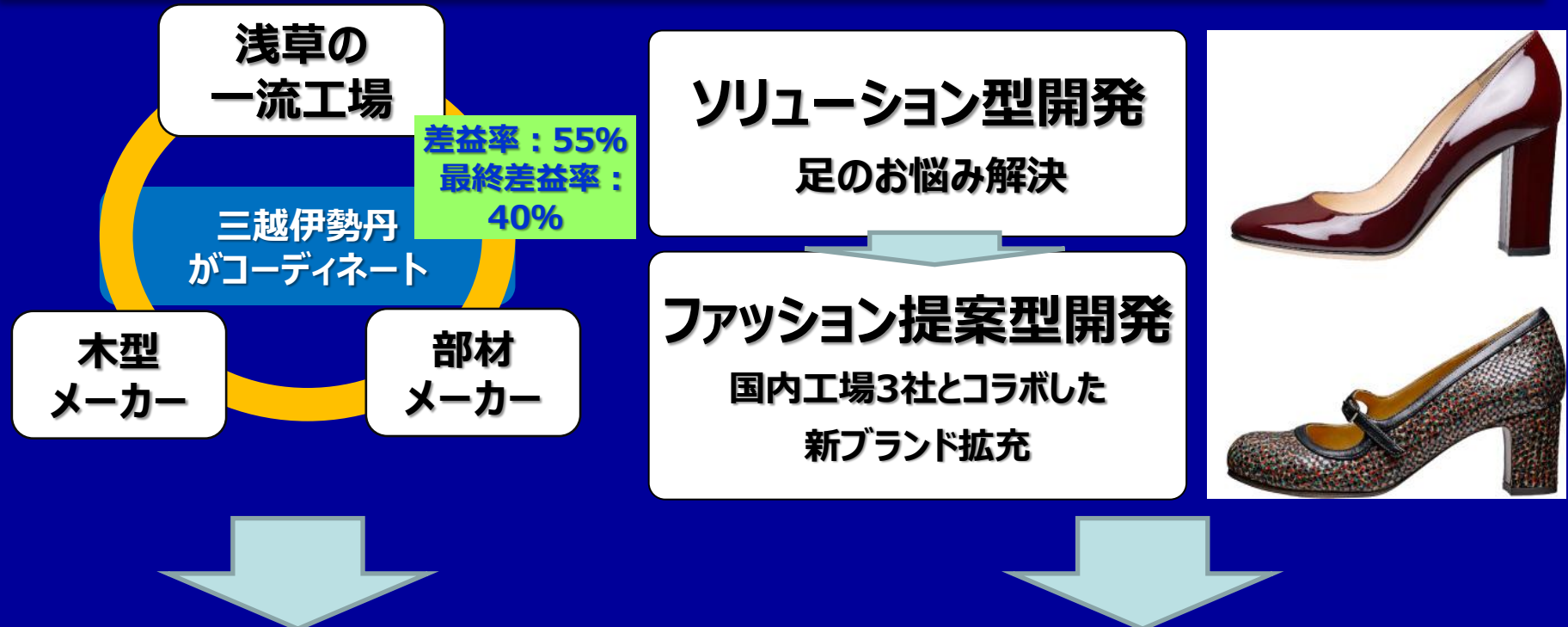
累計貢献利益額



仕入構造改革の進捗



仕入構造改革から生まれた新規ビジネス（ナンバートゥエンティワン）



世界中の顧客へむけた商品開発・販路拡大（OEM事業）

- ・国内外百貨店、セレクトショップへの卸売：6,500足、5,000万円からスタート。
- ・ハンドバッグ・靴をはじめ、テイスト×グレードの幅を持たせて拡充。
- ・プルミエールクラス（海外展示会）等への出店を機に、欧米百貨店・セレクトへの卸売りも実行。

仕入構造改革の進捗



中長期を見据えた方向性:2018年度累計貢献利益205億円

SPA化推進
組織構築

JAPAN
PREMIUM
開発

高差益
ステープル
商品開発

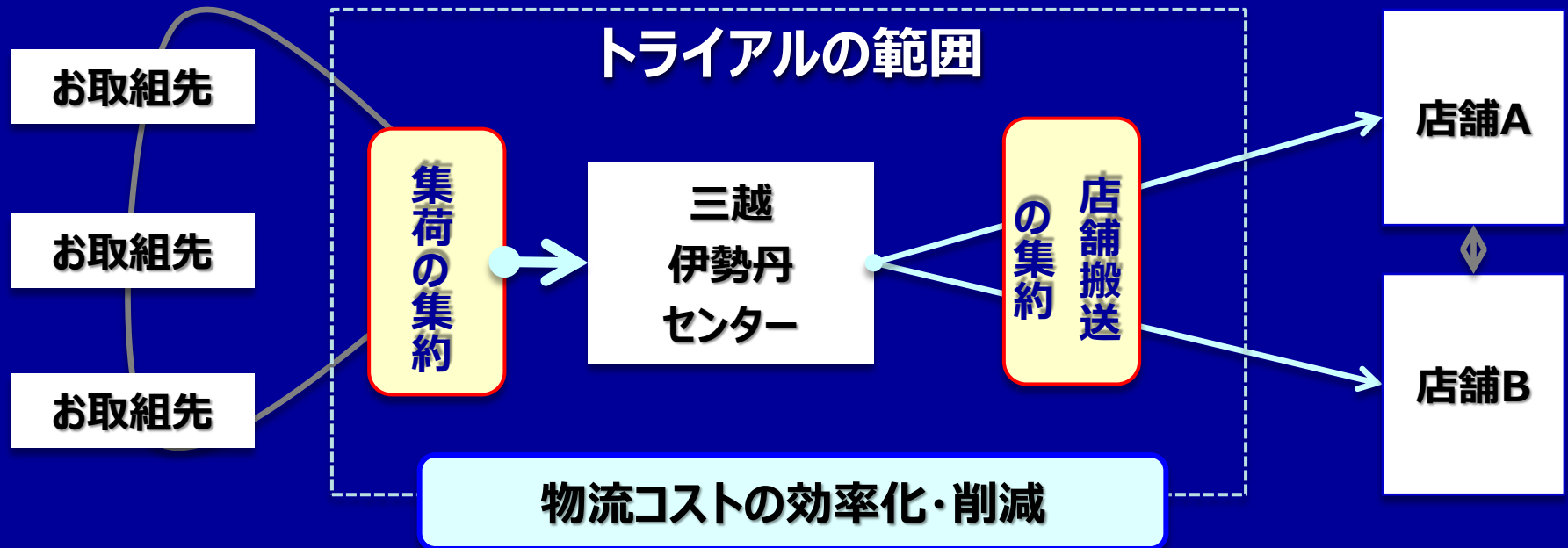
グローバル
アライアンス強化

テクノロジーの
活用

個別原価管理
在庫マネジメント
強化



新たな物流サービスによる物流費・欠品ロスの削減



物流コスト削減・販売機会ロス削減による差益向上埋蔵量⇒50億円

20億円

物流コスト削減

インフラの提供、物流フロー・拠点集約

販売機会ロス削減

30億円

物流スピード化 適正在庫等

グループ経営基盤の強化

基幹戦略全体像



	国内百貨店事業	海外事業	小売・専門店事業	新規事業その他
顧客接点の拡充	基幹店における価値提供	新フラッグシップモデル	食品SM事業	カード事業
	中小型店	新収益モデル (商業不動産)	ファッション事業	旅行事業
	不採算店構造改革	不採算店構造改革	通販事業	人材サービス事業
	WEB・EC事業 (デジタル戦略)			ブライダル事業
顧客価値の高いコンテンツ創出	グローバルコンテンツ創出			飲食事業
				サロン事業
生産性向上の推進	仕入構造・調達物流改革	要員生産性向上	商業不動産事業推進	
グループ戦略を活用するための基盤強化	グループMKTG・CRM	コンテンツ開発の仕組み構築	SSC機能強化・PC化推進	
	人財育成・人事制度	情報戦略システム構築	経営システム再構築	



これまでの当社マーケティング

◆購買実績分析

ベストセラー・プライスライン等
カード顧客の分析

◆店頭マーケティング

接客して得られた
定性的なご意見・ご要望

◆市場・マスマーケティング

マクロデータ・商圈調査等
店舗外部の調査情報

潜在ニーズを分析するためのプラットフォームが必要



JAL

マイレージ会員
約2900万人

CCC

Tポイント会員
約5500万人

ANA

マイレージ会員
約2800万人

三越伊勢丹

MIカード会員
約280万人

◆未来店顧客マーケティング

未来店顧客・非カード顧客等
潜在的なニーズの分析

JTB

トラベル
ポイント会員

新しいライフスタイルの創造

グループマーケティング・グループCRM



CCC

Tポイント会員約5500万人

**マーケティング
合併会社設立**

三越伊勢丹

MIカード会員約280万人

Tポイントプログラム加入

- ・外部交換等お客さまの利便性向上
- ・グループ内のインセンティブポイントの統合
- ・ビッグデータ分析により多種多様なライフスタイル情報の獲得

データベース
マーケティング
プラットフォーム
の確立

全く新たな店舗・
フロア・ショップ・
コンテンツ提案

データベースの
外販等
新規ビジネスの開拓

新規入会増・既存顧客買い回り増により売上増加に寄与

従業員の能力最大化、グローバル化に対応できる人財の育成・発掘

(2016/4～)

- 販売インセンティブ制度の導入
- メイト社員の無期雇用化
- エルダー社員の新人事制度

(今後さらに強化)

- 人材交流・外部出向の拡大
 - ダイバーシティの実践
- 外国人採用、海外人財日本研修

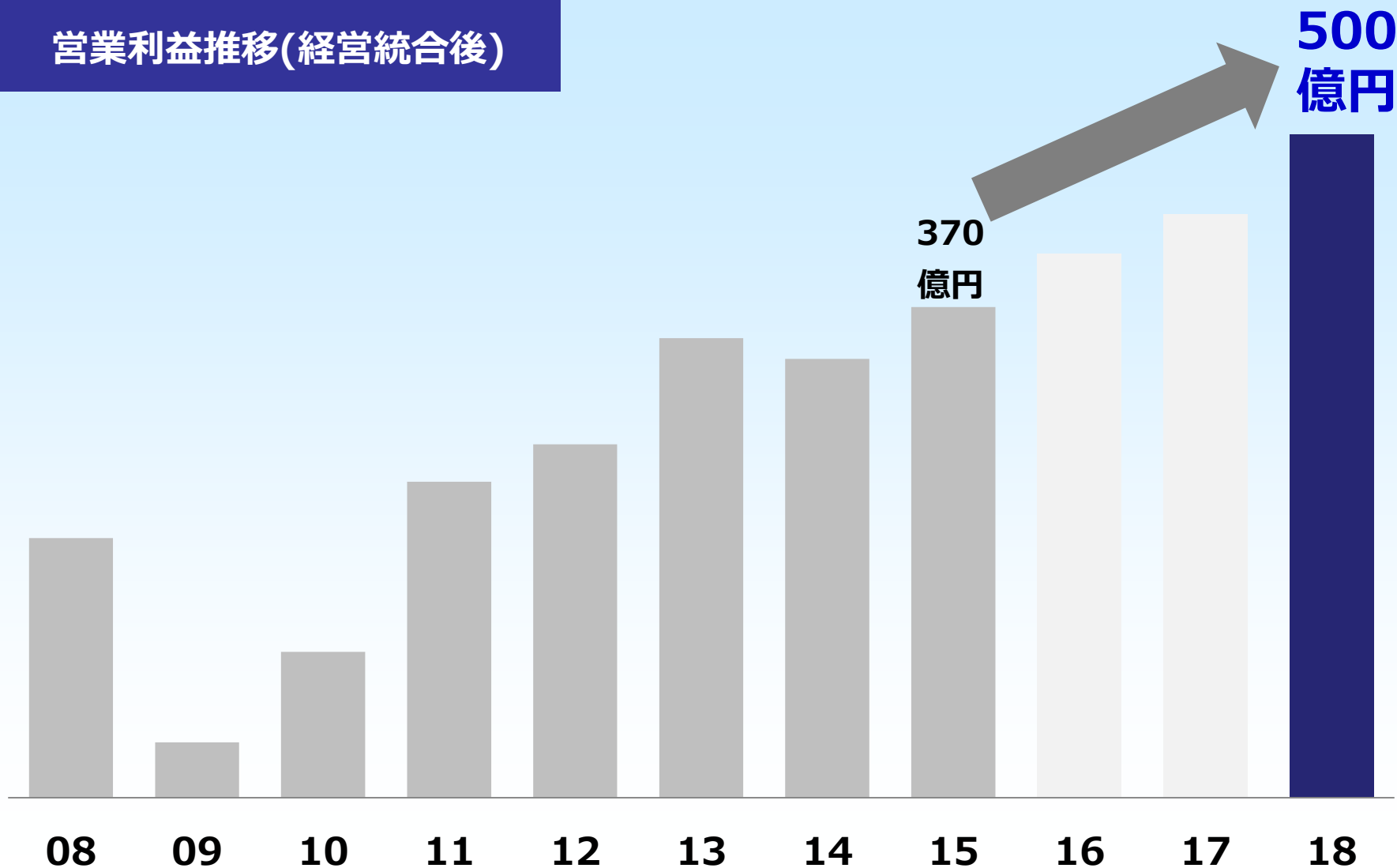


3. 利益/投資計画・株主還元

18年度営業利益500億へ向けて(利益計画)



営業利益推移(経営統合後)

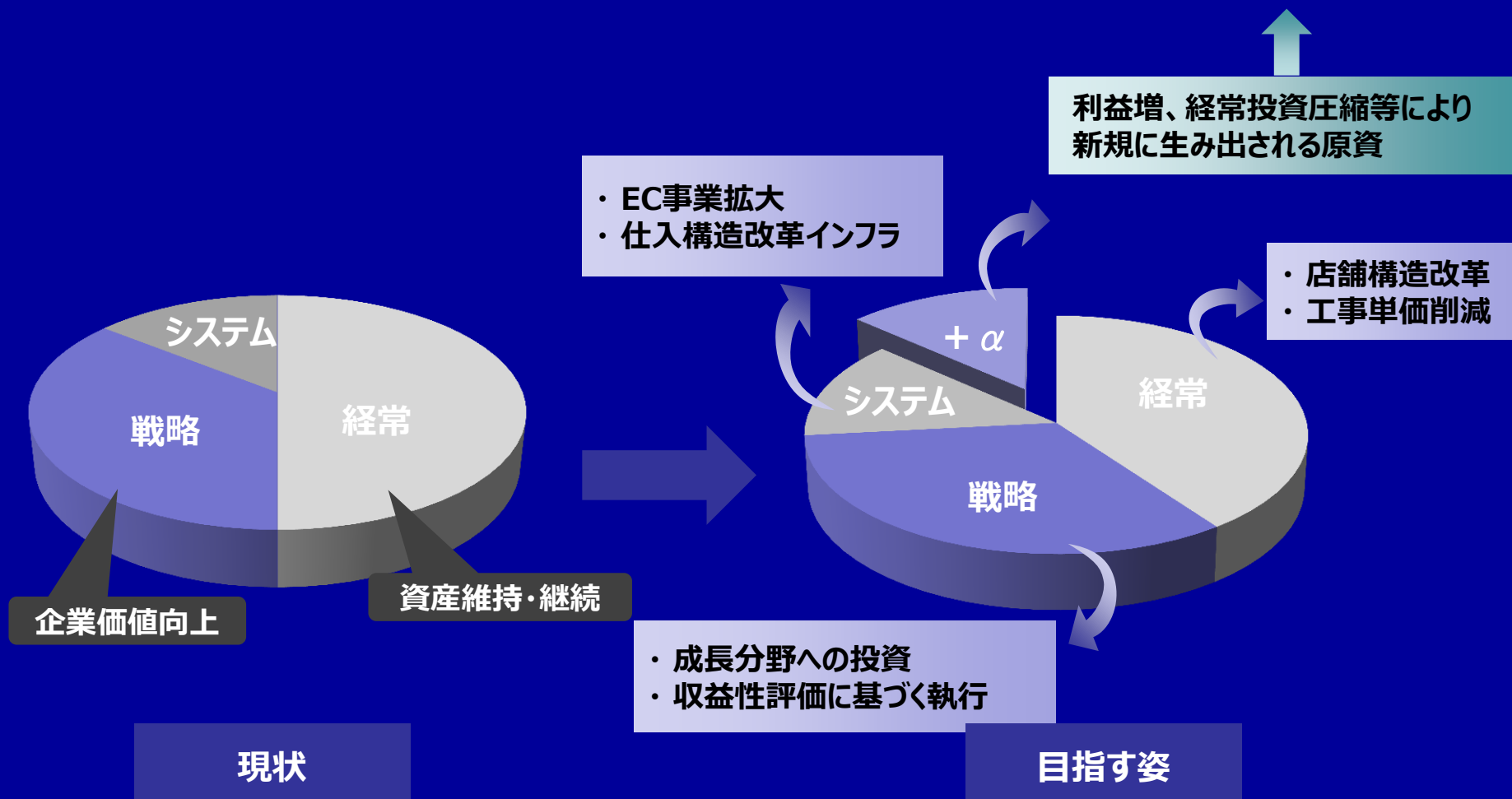


18年度営業利益500億へ向けて(投資計画)



投資計画(2016~2018年度)

1,500億 + α



事業別戦略投資および増益額



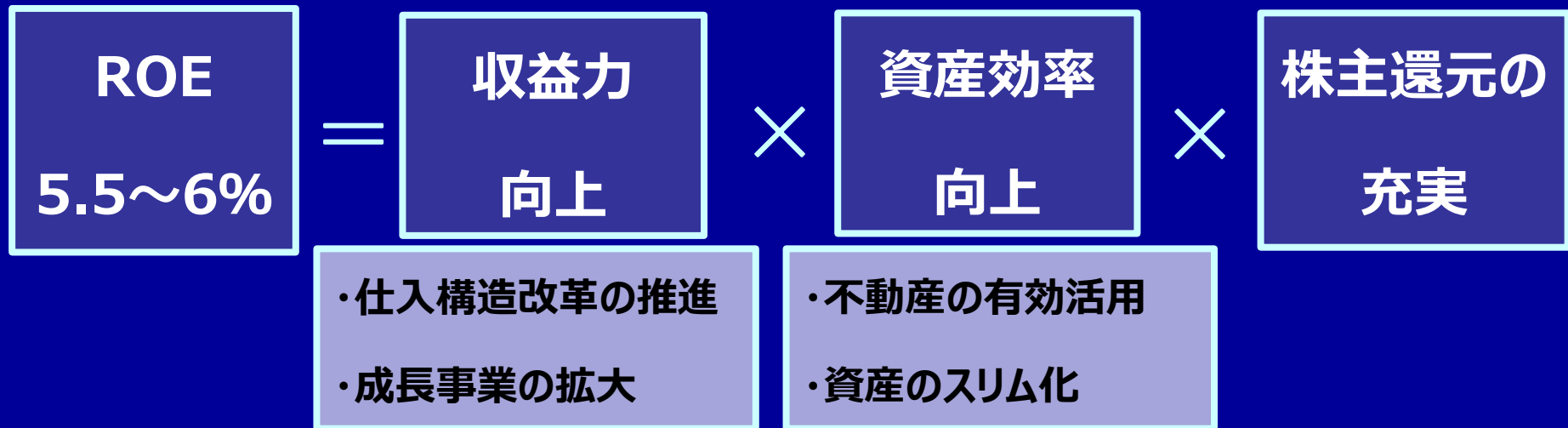
(億円)	16-18年度 戦略投資額	18年度増益額 (対15年度)
基幹店	250~350	+60~80
支店・地域店	100~120	+10~20
中小型店	40~50	+10~20
WEB	90~110	+40~60
海外	150~200	+15~20
カード	40~60	+30~40
その他 (小売・専門店・不動産 等)	180~210	+40~50

株主還元と資本効率の向上について



- ・業績を反映した一定の株主還元 増配（年間）11円→12円
- ・機動的な自己株式の取得

投資とCFのバランスを考慮した株主還元の充実



2018年度 ROE 5.5~6% 達成を目指す



世界随一の小売サービス業グループの実現

戦略の着実な
実行による収益力向上

ステークホルダーの
皆様とのコミュニケーション

資本効率の向上
コーポレートガバナンス
強化

地域・社会への貢献
社会課題への対応