

三越伊勢丹グループ 19年3月期決算説明会



三越伊勢丹ホールディングス

2019年5月8日

1. 2018年度(19年3月期)実績
2. 2019年度(20年3月期)計画
3. 中期経営計画進捗について
4. ESGへの取組み



(億円)	2018年度	対前年 増減率	対前年 増減額
売上高 (既存事業ベース)	11,968	△4.7% (+0.1%)	△595
売上総利益	3,482	△5.2%	△190
販売管理費	3,190	△6.9%	△238
営業利益	292	+19.7%	+48
経常利益	319	+17.1%	+46
当期純利益	134	—	+144

前年との増減要因

	(億円)	主な項目	対前年 主な増減額
売上高		事業終了(三越伊勢丹フードサービス・ミーナ)	△ 407
		松戸店閉店	△ 206
	△ 595	三越伊勢丹不動産・エムアイカード	+14
売上総利益	△ 190		
販売管理費		事業・店舗終了 (三越伊勢丹フードサービス・ミーナ・松戸)	△ 217
		人件費削減	△ 30
	△ 238	新規デジタル経費増	+16
営業利益	+48		

連結業績(セグメント別)



(億円)	売上	営業利益	対前年 増減額
百貨店業	11,112	153	+8
クレジット・金融・ 友の会業	391	64	+10
不動産業	483	77	+11
その他	889	△3	+19
合計	11,968	292	+48

* 合計には調整額を含んでおります。

1. 2018年度(19年3月期)実績
2. 2019年度(20年3月期)計画
3. 中期経営計画進捗について
4. ESGへの取組み



(億円)	2019年度	対前年 増減率	対前年 増減額
売上高	11,900	△0.6%	△68
売上総利益	3,480	△0.1%	△2
販売管理費	3,180	△0.3%	△10
営業利益	300	+2.6%	+7
経常利益	300	△6.2%	△19
当期純利益	140	+3.9%	+5

前年との増減要因

	(億円)	主な項目	対前年 主な増減額
売上高		国内百貨店(閉店影響△170・消費増税影響△20)	△ 190
		国内百貨店(基幹店等リモデル増収+130・新規デジタル+50)	+180
	△ 68	三越伊勢丹不動産	△ 29
売上総利益	△ 2		
販売管理費		人件費削減	△ 42
		国内閉店店舗による経費減(人件費除く)	△ 30
	△ 10	成長事業(戦略リモデル・新規デジタル等)にかかる経費増	+56
営業利益	+7		

連結計画(セグメント別)



(億円)	売上	営業利益	対前年 増減額
百貨店業	11,100	160	+6
クレジット・金融・ 友の会業	395	60	△4
不動産業	320	58	△19
その他	880	17	+20
合計	11,900	300	+7

* 合計には調整額を含んでおります。

1. 2018年度(19年3月期)実績
2. 2019年度(20年3月期)計画
3. 中期経営計画進捗について
4. ESGへの取組み



目 次

1. 成長戦略 「ビジネスモデルの革新」
2. 成長戦略 「デジタルの新たなビジネス」
3. 成長戦略 「不動産事業の拡大」
4. 構造改革
5. ESGへの取組み



価値提供の方向性

人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ

IT・店舗・人の力を活用した「新時代の百貨店(プラットフォーム)」

- I. オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供
- II. グループの強みにデジタルを加えた「新しい顧客体験」を提供
- III. 不動産事業による「顧客接点の拡大」

コスト構造改革

三越伊勢丹グループの強みと事業構造



戦略の全体像

成長戦略

- ① ビジネスモデルの革新
- ② オンラインの新たなビジネス
- ③ 不動産事業の拡大＝街区開発

構造改革

- ① コスト構造改革

オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供

基幹店の商品をECでも購買可能に

店舗(オフライン)



商品



販売

商品情報

在庫情報

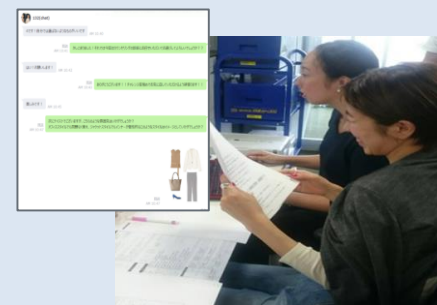


お客さま

EC(オンライン)



商品



販売



三越伊勢丹のシームレス化の目的・取組み指標

(購買プロセスにおけるオンライン・店舗の割合)

一般的な商材の場合

リサーチ

オンライン
52%

店舗
48%

34%

18%

6%

42%

購入

オンライン
40%

店舗
60%

三越伊勢丹で実現していくイメージ

オンライン

店舗

オンライン

店舗

お客さまはオンライン・店舗を縦横無尽に活用
オンラインで編集記事を読み、店舗で購買する流れも多く併存



オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供

基幹店の商品をECでも購買可能に

店舗（オフライン）



商品



販売

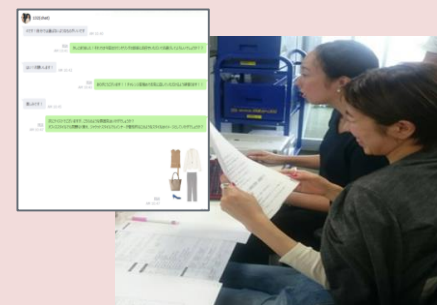
商品情報

在庫情報

EC（オンライン）



商品



販売



お客さま



オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供

日本橋本店におけるデジタルを活用した接客効果 18年10月～19年3月末状況

売上高

前年比

売場計

103.4%

催事計

91.6%

日本橋店計

101.1%

その他

89.1%

対外公表値

100.9%

コンシェルジュ利用顧客と 未利用顧客の対比

ご来店

1.5倍

お買上額

2.3倍

複数ショップ
ご利用

1.2倍



オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供

基幹店の商品をECでも購買可能に。

店舗（オフライン）



商品



販売

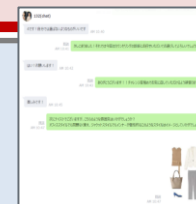
商品情報

在庫情報

EC（オンライン）



商品



販売



お客さま



オンラインでもオフラインでも「最高の顧客体験」を提供

今後の取り組み

■顧客体験の強化に向けて

- ・日本橋店モデルをグループ全店へ拡大
- ・顧客インターフェースの統合
- ・CRM戦略(ポイントインセンティブ・GCP)
- ・基盤の整備

■グループ情報戦略の推進

- ・顧客データ獲得(デジタルIDの獲得推進)
- ・情報の活用



店舗モデル改革(基幹店)

2018年度

2019年度

2020年度～

新宿店



メンズ館

本館

日本橋店



第一期

第二期

銀座店



婦人
時計・宝飾

収益の刈取り



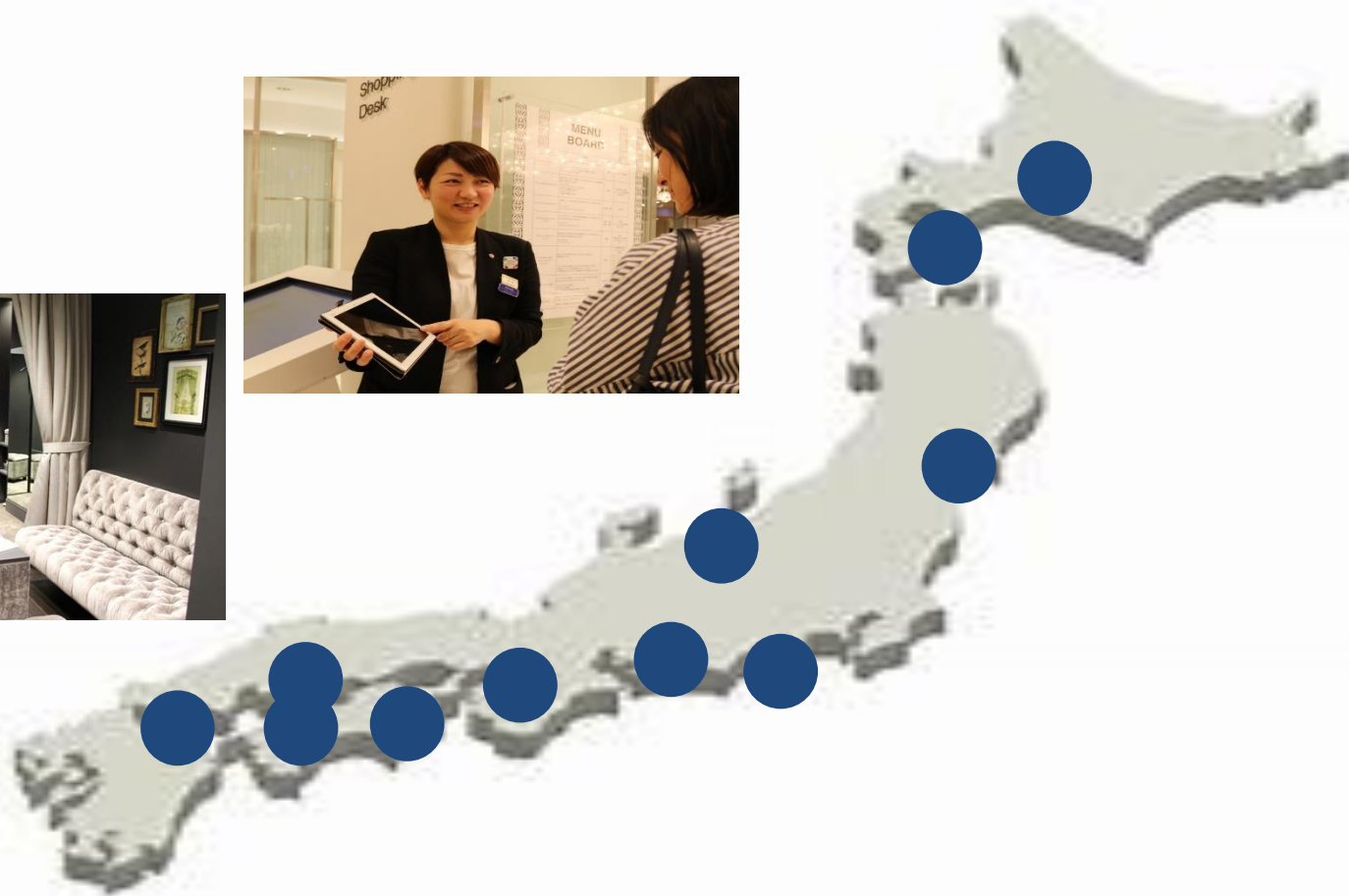
店舗モデル改革(基幹店)

＜新宿本店メンズ館＞ 2019年3月グランドオープン





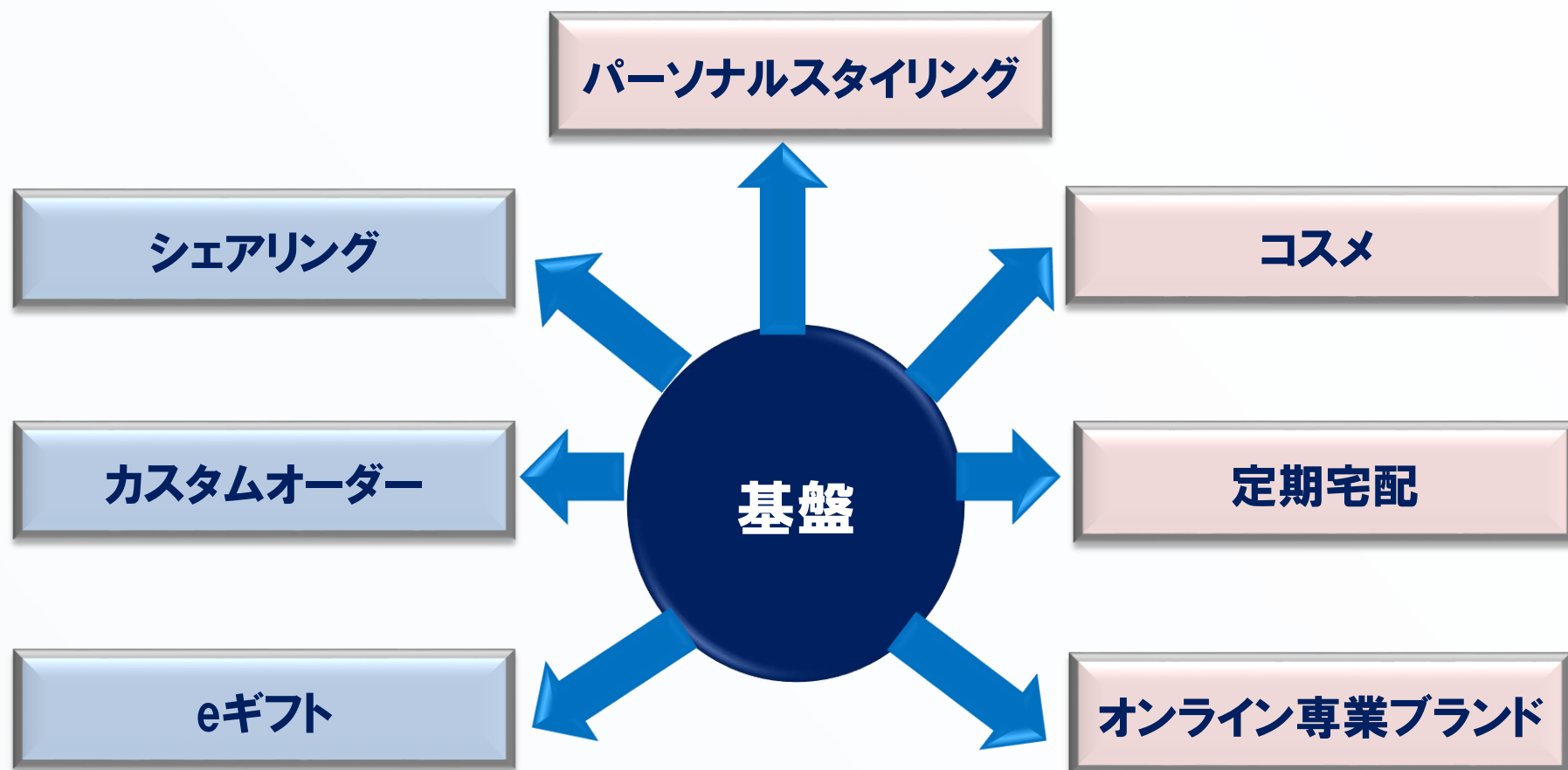
店舗モデル改革(地方店)



MDの変革、デジタルを活用したモデル改革



グループの強みにデジタルを加えた「新しい顧客体験」を提供





ローンチ済



arm
in
arm

2019年度



eギフト

カスタム
オーダー

2020年度以降

シェアリング

新規事業
検討中



商業不動産・リーシング

<都市型SC>

ラシック



<地域密着型SC>

ミーツ



<コンテンツ特化型>

アルタ

FOOD&TIME
ISETAN YOKOHAMA



<テナント売上高計>

2016年度 391億円 ⇒ 2018年度 442億円



商業不動産・リーシング

<フィリピン> 不動産開発(住宅＋商業施設)



Federal Land社・野村不動産と
合併会社設立。

分譲住宅および商業施設の不動産
複合開発に共同参画。

複合施設「MITSUKOSHI」に
おいて、「食」を通して展開予定。

2021年商業施設開業、2027年全体竣工(住宅全4棟)予定



コスト構造改革

大規模店舗7店、小型店13店の閉鎖及び、
約12事業の清算、縮小（株式譲渡含む）を決定

大規模店舗閉鎖は一旦終了

コスト構造改革へ本格着手



コスト構造改革

①販売管理費の削減

連結3,240億→3,000億円

②要員体制見直し

11,000人→適正要員数へ

③不動産の組み替え

本社移転を含む

④組織改正

組織毎に収益管理・
コスト改革の専任担当化



コスト構造改革(18年度)

①販売管理費の削減



連結3,190億円
(18年11月発表時より▲49億円)

②要員体制見直し



▲1500人(単体▲700人)

③不動産の組み替え



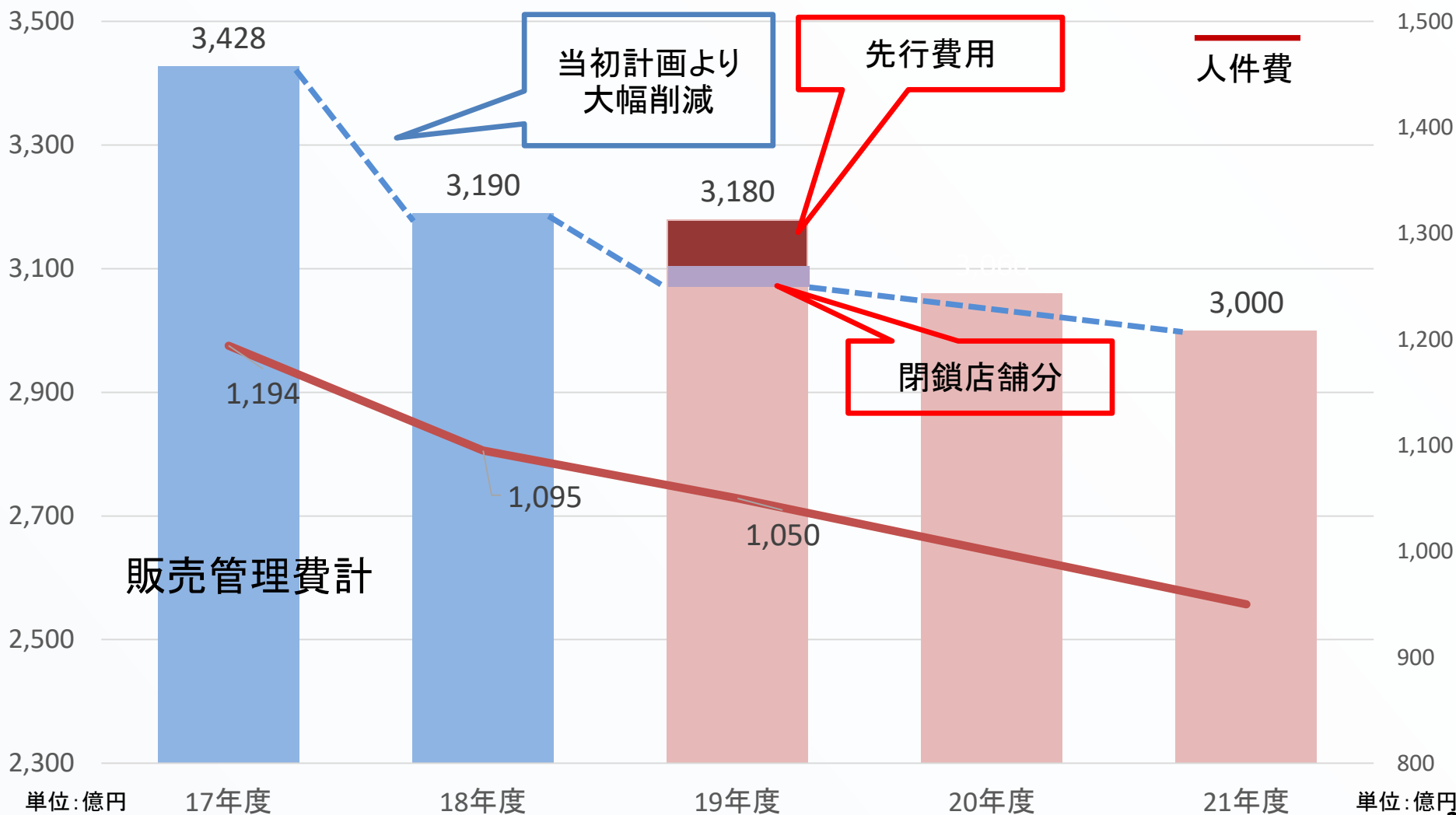
本社(HDS)を移転し、
地代家賃を削減

④組織改正



HDSと事業会社一体運営解消、
事業会社の責任明確化

抜本的構造改革により販売管理費を21年度までに大幅削減



1. 2018年度(19年3月期)実績
2. 2019年度(20年3月期)計画
2. 中期経営計画の進捗について
- 4. ESGへの取組み**

人と時代をつなぐ三越伊勢丹グループ

重点取組①

人・地域をつなぐ

- 地域・作り手とお客様をつなぐ



重点取組②

持続可能な社会・時代をつなぐ

- 安心安全な環境を過去から未来へつなぐ



重点取組③

従業員満足度（ES）向上

- 働きやすい環境の整備と人材投資



ガバナンス・コミュニケーション

- 公正な取引と事業活動を推進



ガバナンス・コミュニケーション

コーポレートガバナンスに対応する開示の充実

取締役会の機能・実効性強化

意思決定、グループ統制体制強化

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。