


---

# 2024年3月期 第2四半期決算説明会

---

2023年11月10日

 三越伊勢丹ホールディングス

**I : 2024年3月期 第2四半期実績**

**II : 2024年3月期 通期計画**

**III : 中期経営計画の進捗**



I : 2024年3月期 第2四半期実績

II : 2024年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

【取締役執行役常務 CFO 牧野欣功】

私から終わりました第2四半期の実績および通期の計画について  
ご説明させていただきます。



- ・総額売上高は好調：高感度上質戦略・個客とつながるCRM戦略が奏功し、大幅増収
- ・販売管理費は引き続き抑制：着実な経費コントロールは継続して実施
- ・営業利益、経常利益は前年から倍増：上期の統合後最高益を更新

(億円)	2Q累計 (4-9月)	前年比	前年差
総額売上高	5,614	113.3%	+657
売上高	2,485	111.5%	+256
売上総利益	1,478	112.1%	+159
販売管理費	1,276	103.8%	+46
営業利益	201	225.7%	+112
経常利益	229	240.1%	+133
四半期純利益	148	191.3%	+70

まずは第2四半期までの実績についてです。

総額売上高の前年比は113%でした。後ほど、細谷からも説明させていただきますが、これは私どもがこの2年半進めてきた戦略が功を奏し、業界平均より若干良い結果につながったと実感しています。

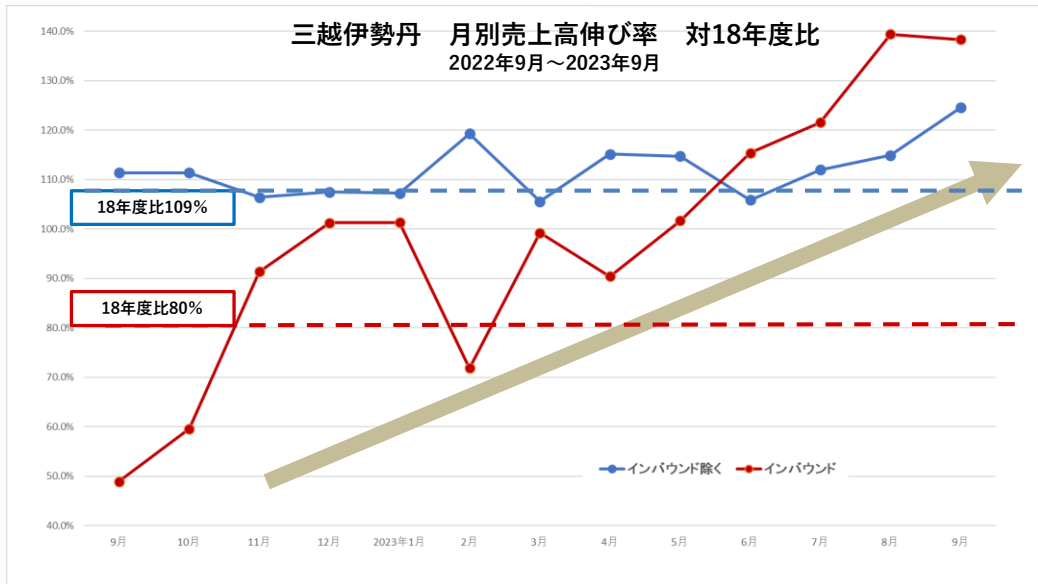
売上総利益が159億円増加したのに対し、販管費を46億円の増加に抑えた結果、営業利益・経常利益ともに前年を100億円以上も上回る過去最高益を上げることができています。

営業利益は過去最高だったのが2015年度の145億円でしたのでその実績を大きく上回っております。

また、四半期純利益も前年差+70億とここ数年進めてきた当期利益コントロールがしっかりきいてきたと考えています。



- ・月別のインバウンド除く売上、インバウンド売上ともに2Qに入りさらに上昇加速
- ・いずれも、8月時点の通期計画（インバウンド除く109%、インバウンド80%）を上回る順調な推移が継続



※ 伊勢丹相模原店・伊勢丹府中店・恵比寿三越は除く  
 ※ 収益認識基準適用前、総額売上高ベース

続きまして、業績好調のベースになっている(株)三越伊勢丹の既存店の売上動向についてです。

青い線がインバウンドを除く日本人・ECの売上、赤い線がインバウンド顧客の売上です。ともに1Qに比べて2Qの実績は上がってきています。

特にインバウンド顧客の売上は、7月から過去最高の実績を更新しています。このグラフにはありませんが、10月の実績はさらに大きく伸ばしております。



- ・伊勢丹新宿本店の第2四半期累計売上高は、第1四半期に続き過去最高売上を更新
- ・地域各社は戦略の推進が奏功し増収。また拠点ネットワークの取組みを実施

（億円）	総額売上高	前年比	前年差	（億円）	総額売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	1,703	115.5%	+228	札幌丸井三越	275	113.3%	+32
三越日本橋本店	699	110.5%	+66	仙台三越	128	102.2%	+2
三越銀座店	471	142.9%	+141	名古屋三越	288	108.7%	+22
伊勢丹立川店	148	108.6%	+11	新潟三越伊勢丹	168	102.2%	+3
伊勢丹浦和店	178	106.2%	+10	岩田屋三越	561	112.9%	+64
三越伊勢丹計	3,201	116.7%	+458	地域主要5社計	1,422	109.7%	+125

好調な百貨店事業の売上実績を店舗別あるいは地域の会社別に示したグラフになります。

左側の(株)三越伊勢丹について、上から3番目の三越銀座店の売上実績が前年比で140%を超えており、伊勢丹新宿本店の売上も前年比115%と大きく伸ばしています。

右側の地域店について、私どもの売上が大きい会社を北から順番に記載していますが、特に札幌丸井三越・名古屋三越・岩田屋三越など、大都市圏の店舗の売上の伸びが顕著で、業績も順調に回復しています。



- ・経費構造改革：2Q累計時点で▲32億円、年間▲40億円（8月計画）を上回る推移
- ・物価上昇：水光熱費を中心に想定以下に収まり、+17億円の増加

(億円)	2Q累計 (4-9月)	前年増減	前年増減の内訳				
			当年増減				
			経費 構造改革	売上連動	物価上昇	新規連結	その他
人件費	445	+4	▲18		+9	+12	+1
宣伝費	48	+7		+7			
地代家賃	162	+3	▲4	+1		+5	+2
外部委託費	146	+3	▲5		+4	+2	+2
減価償却費	114	▲2				+1	▲4
水光熱費	50	+2	▲3		+4	+1	
その他	309	+28	▲2	+19		+9	+1
合計	1,276	+46	▲32	+27	+17	+31	+3

続きまして、第2四半期累計の販管費実績についてです。

先ほど前年+46億円に抑えることができたというお話をしました。前年度7月から連結に入った三越伊勢丹フードスタイルの今期1Q分費用が+31億円となっていますので、実質15億円程度の増加にとどめることができました。

売上連動や物価上昇に伴う費用の増加はありましたが、経費構造改革をもう一段進めることができたことが非常にきいてきていると感じています。

## セグメント別業績（第2四半期累計実績）



- ・百貨店業 : 消費の回復に加えて戦略の推進が奏功し、大幅な増収。営業利益は経費コントロールもあり大幅な増益。
- ・クレジット・金融業 : 外部取扱高は堅調。投資が先行し一時的に減益。
- ・不動産業 : 建装売上は好調。家賃収入減の影響で減益。

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	5,215	112.6%	2,085	167	+116
クレジット・金融・友の会業	171	105.7%	156	14	▲3
不動産業	110	121.5%	110	12	▲8
その他※	116	165.3%	133	7	+7
合計	5,614	113.3%	2,485	201	+112

※その他には調整額を含む。

5

続いて第2四半期累計のセグメント別の実績です。

右下の前年差+112億円の営業利益の上乗せ分のほとんどが百貨店業によるものです。

金融や不動産など他のセグメントは前年に対し若干マイナスとなっています。

このあたりについては通期計画のページでもコメントさせていただきます。





I : 2024年3月期 第2四半期実績

II : 2024年3月期 通期計画

III : 中期経営計画の進捗

続きまして、通期計画の考え方についてです。

- 総額売上高は「高感度上質戦略」「個客とつながるCRM戦略」を実践し、日本人顧客に加えて外国人顧客に向けた個のマーケティングを推進することで当初計画からさらに上方修正。
- 販売管理費は売上連動や物価上昇による経費が増加するものの「百貨店の科学」により経費コントロールを行い、当初計画据え置き。

営業利益は480億円、経常利益は500億円を計画  
ともに統合後最高益を大きく超える計画に上方修正

総額売上高については、繰り返しになりますが、戦略との連動がきいてきているということが言えます。

また、外国人顧客に対しても、前年度下期から立ち上がった外国人向け外商を含め、マスから個へのマーケティングを推進することでトップラインを上げることができています。

一方で販管費をきちんとコントロールして当初計画を据え置けたことが、営業利益・経常利益ともに統合後最高益を大きく超える計画に上方修正できた要因だと考えています。



- ・総額売上高：高感度上質戦略・個客とつながるCRM戦略の継続実施で、8月計画値より+450億円の上方修正
- ・販売管理費：経費構造改革の推進で増加経費をカバーし、8月計画値を据え置き
- ・営業利益、経常利益：統合後最高益を大きく上回る、8月計画値より+100億円増益

(億円)	通期	前年差	前年比	8月計画差
総額売上高	12,000	+1,115	110.2%	+450
売上高	5,250	+375	107.7%	+100
売上総利益	3,140	+274	109.6%	+100
販売管理費	2,660	+90	103.5%	—
営業利益	480	+183	162.1%	+100
経常利益	500	+199	166.6%	+100
当期純利益	370	+46	114.3%	+70

続きまして、通期の連結の計画についてです。

総額売上高は8月の開示から450億円上方修正させていただき、1兆2,000億円の計画。売上総利益で+100億円上方修正しております。

それに対し、販管費は8月の開示時点から上げておりませんので、100億円が営業利益・経常利益にそのままプラスになっています。

当期純利益は一定の税金費用を見込んで、+70億円の370億円を計画しています。

- ・三越伊勢丹は通期で22年度比114%、18年度比117%
- ・地域事業会社は通期で22年度比106%、18年度比98%
- ・国内百貨店のインバウンド売上高は、コロナ前水準を大きく上回る914億円を計画

(億円)	上期			下期			通期		
	実績	22年度比	18年度比	計画	22年度比	18年度比	計画	22年度比	18年度比
三越伊勢丹計	3,201	117%	114%	3,770	112%	120%	6,972	114%	117%
(うち) インバウンド	353	333%	117%	400	152%	132%	753	204%	124%
地域事業会社計	1,658	108%	97%	1,915	105%	98%	3,573	106%	98%
(うち) インバウンド	71	1170%	107%	90	183%	112%	161	293%	110%
国内百貨店計	4,859	114%	108%	5,686	109%	112%	10,546	111%	110%
(うち) インバウンド	424	379%	115%	490	156%	128%	914	216%	122%

※ 三越伊勢丹：伊勢丹相模原店・伊勢丹府中店・恵比寿三越は除く、地域：岩田屋久留米店・松山三越・新潟三越は除く

8

続いて、通期計画のベースとなる既存百貨店の売上計画についてです。

一番上が(株)三越伊勢丹の計画になりますが、  
 上期売上実績の前年比が117%、下期売上計画の前年比を112%としています。  
 前年度の下期からかなり売上が伸びていることを読み込んで、  
 通期売上計画は前年比114%としています。

地域事業会社は、上期売上実績の前年比が108%、  
 下期売上計画は前年比105%で、通期の売上計画を前年比106%としています。

一番下の国内百貨店計はそれを加重平均した数値となっています。

右側に赤い丸をつけていますが、(株)三越伊勢丹の2018年度比が117%と  
 コロナ前比較でも強い計画となっている影響が大きいと考えています。

一番下にはインバウンド顧客の売上計画を入れています。  
 上期実績が424億円、2Qからかなり売上が戻ってきて、今年7月に  
 これまでの単月での過去最高売上を実績を超え、7月・8月・9月とだいたい  
 月80億円レベルで推移しているので、下期の売上計画は490億円、  
 通期の売上計画を914億円としています。

ただし、直近の10月は国慶節連休などもあり、過去最高の売上実績を  
 更新していますので、多少上振れ余地はあるかもしれません。



- ・伊勢丹新宿本店は3,700億円、銀座店は1,000億円を超え、総額売上高は過去最高
- ・地域各社は戦略の推進に加え、「ONEグループ外商」の連携を強化

（億円）	総額売上高	前年比	前年差	（億円）	総額売上高	前年比	前年差
伊勢丹新宿本店	3,727	113.8%	+451	札幌丸井三越	616	112.2%	+67
三越日本橋本店	1,496	108.1%	+112	仙台三越	275	101.9%	+5
三越銀座店	1,027	133.0%	+254	名古屋三越	605	105.0%	+28
伊勢丹立川店	330	109.1%	+27	新潟三越伊勢丹	375	105.6%	+19
伊勢丹浦和店	389	104.1%	+15	岩田屋三越	1,183	107.9%	+86
三越伊勢丹計	6,972	114.1%	+861	地域主要5社計	3,056	107.3%	+207

続きまして、店舗別・地域の会社別の年間の売上予想についてです。

後ほど細谷のパートでも出てきますが、伊勢丹新宿本店の売上が非常に好調に推移しています。

三越日本橋本店も1,500億円規模の売上計画で、三越銀座店は初めて売上高1,000億円が射程圏内に入っています。

右側の地域店では、やはり大都市圏の店舗が通期でも売上を伸ばす計画になっています。



- ・経費構造改革：百貨店の科学の推進により8月計画から更に▲15億円を削減し▲55億円
- ・売上連動：総額売上高の上方修正に伴い一定程度の増加を見込む
- ・物価上昇：上期の状況を踏まえて影響額を見直し

(億円)	23年度 計画	前年増減	前年増減の内訳				
			当年増減				
			経費 構造改革	売上連動	物価上昇	新規連結	その他
人件費	930	+0	▲28		+15	+12	+1
宣伝費	99	+11	▲1	+12			
地代家賃	326	+4	▲7	+5		+5	+2
外部委託費	293	+3	▲9		+7	+2	+3
減価償却費	234	+0				+2	▲1
水光熱費	110	+10	▲4		+13	+1	
その他	668	+60	▲6	+57		+10	▲1
合計	2,660	+90	▲55	+74	+35	+33	+3

続いて通期の販管費の計画についてです。

今回8月時点に開示した2,660億円の計画を据え置いています。

中段にある売上連動のところは金額が増えておりますが、物価上昇の項目に入れている水光熱費については、期初時点ではリスクを読み込んで若干高めに設定していました。

8月時点で若干計画を下げましたが、今回さらに現実的な計画に減額修正しています。ただ、まだ多少絞り込める余地はあると思っています。

こういった水光熱費削減に対する余力や、経費構造改革が順調に進んでいることを踏まえ、2,660億円の計画を据え置いています。

- ・百貨店業：中期経営計画で押し進めてきた各戦略を引き続き推進するとともに着実な経費コントロールを行い、営業利益を8月計画から+120億円上方修正
- ・クレジット・金融業：経費構造改革を推進するもシステム投資等があり、当初計画から減益
- ・不動産業：建売売上は好調に推移するも家賃収入減が影響し、当初計画から減益

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差	8月計画差
百貨店業	11,150	109.6%	4,400	390	+185	+120
クレジット・ 金融・友の会業	360	107.3%	330	38	+0	▲2
不動産業	290	141.3%	290	30	▲10	▲15
その他※	200	118.9%	230	22	+8	▲3
合計	12,000	110.2%	5,250	480	+183	+100

※その他には調整額を含む。

11

続きまして、セグメント別の通期計画です。

今回8月の開示から100億円上方修正したことの主因は百貨店業の好調だと考えています。

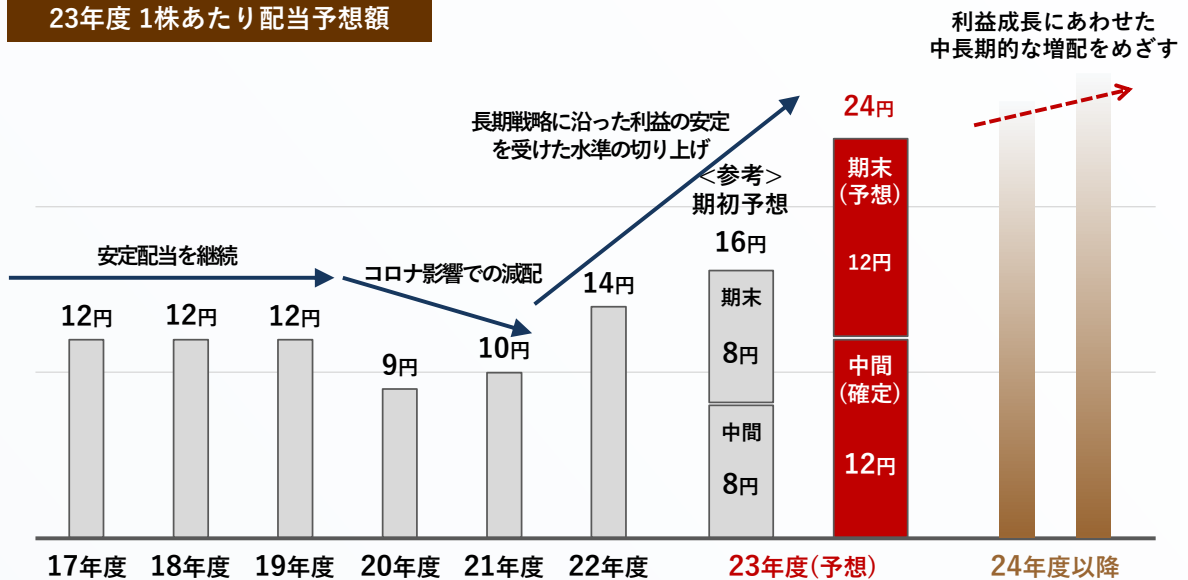
クレジット・金融事業については、今期システム関連の投資等が発生したことによって8月の開示から△2億円の前年差0の計画になっています。

不動産業は旧ビックロの後継テナントを埋めることができていないということで、8月時点では計画を修正していませんでしたが、今回2Qでは保守的にみて計画を見直しています。

以上のセグメント別の合算で通期の営業利益は480億円を計画しています。

- ・23年度の年間配当は、再生フェーズの利益復調をふまえ、1株あたり**24円**（中間**12円**(確定) / 期末**12円**(予想)）に、水準の切り上げを実施（前年度差10円増配、期初予想差8円増配）

## 23年度 1株あたり配当予想額



続いて、配当予想についてです。

当社のコロナ前は当期純利益のブレが大きく、安定的な配当の継続という形で進めていてその後、コロナ禍では減配をお願いしてきました。

この5月に総還元性向50%の枠内で増配を打ち出しましたが、今回業績の上方修正を受けて、まず配当のところをを上げていきたいということで、半期で12円、年間で24円という増配の計画を開示させていただきました。

しかしながら、この株主還元の水準に満足しているわけではありません。右のグラフにもあります通り、利益成長に合わせた中長期的な増配をめざしてまいります。

私のパートは以上でございます。





I : 2024年3月期 第2四半期実績

II : 2024年3月期 通期計画

**III : 中期経営計画の進捗**

【取締役 代表執行役社長 CEO 細谷敏幸】  
ここから、中期経営計画の進捗について、細谷がご説明させていただきます。

- ・ 戦略ステップ感と2ヶ年計画の位置づけ
- ・ 利益計画の推移
- ・ 戦略と成果
- ・ 事業別の進捗状況  
国内百貨店事業 / 国内関連事業 / 海外事業 / オンライン事業
- ・ 重点戦略別の進捗状況  
“高感度上質”戦略 / “個客とつながる”CRM戦略 / まち化  
経営システム / 人財基盤 / サステナビリティ

お話させていただく内容はこの5つの点でございます。

1. 戦略ステップ感と2ヶ年計画（23・24年度）の位置づけ（23年5月IR再掲）



まず全体感として戦略のステップです。

これは何度かご説明させていただいておりますが、当社は中長期で物事を考える会社に進化しております。その最初のフェーズとして百貨店を再生させるという今3ヶ年の「再生」フェーズでございます。

その次に、集めた顧客をグループ全体で利益化するという「グループ連邦」戦略、最後に「まち化」、これは10年超の長期戦略ですが、百貨店の勿体なさを何とか解消し、尚かつ世界中からお客さまを集めて顧客化するという戦略でございます。

今回はスタートの「再生」フェーズの2か年目、2023年度の中間のお話をさせていただきます。

2. 利益計画の推移

- 【① 当初計画(21年11月開示)】 24年度営業利益「350億円」を計画
- 【② 直近計画(23年5月開示)】 24年度営業利益「400億円」に上方修正
- 【③ 今回計画(23年11月開示)】 23年度営業利益「480億円」を計画、24年度目標営業利益を前倒しで達成見込み

単位：億円 / 開示時期		22年度	23年度	24年度
① 当初計画 (21年11月開示)	総額売上高	—	—	11,100
	営業利益	—	—	350
	ROE	—	—	5.3%
② 直近計画 (23年5月開示)	総額売上高	10,884	11,400	11,800
	営業利益	296 ※実績	350	400
	ROE	6.1%	5.0%	5.7%
③ 今回計画 (23年11月開示)	総額売上高	10,884	12,000	
	営業利益	296 ※実績	480	今後、上方修正
	ROE	6.1%	6.6%	

前倒し

上方修正

前倒し

3ヶ年でやろうとしていた内容がこちらでございます。

当初は、2022年から始めた中期経営計画の最終年度の2024年度に統合後の営業利益最高益であった346億円を超えるという目線でスタートいたしました。

昨年度は少しずつうまくいったので、上方修正を行い、中期経営計画の2年目に「営業利益350億円をやります」ということを申しあげてまいりました。

今年度、半期が経過し、更にこれがうまくいっているという自信の表れから、中期計画計の2年目、既に営業利益480億円出来るのではないかといいところまでいった、とご理解していただきたいと思ひます。

### 3. 戦略と成果「トレンドとの差」

・外部環境の好転に加え、当社独自の戦略・強みを活かして機会を最大化。トレンドを上回る成果を創出

環境与件	当社の戦略・強み	当社の成果	トレンド指標
国内の市場回復 (リオープニング) ※継続的な物価上昇	・高感度上質店舗の構築 ・外商改革の推進 ・識別化と個のマーケティング	国内百貨店売上高 18年度比 108%	東京地区百貨店売上高 (日本百貨店協会開示) 18年度比 99%
		・外商総扱い高(三越伊勢丹) 18年度比 140%	国内富裕層金融資産伸長率 (1億円以上世帯) 21-17年対比 122%
		新宿本店 単日売上高更新 9月丹青会(初日売上高) 29億円 客数 約6千組	新宿本店クリアランスセール 最高売上高 28億円(2008年1月) 客数 約23万人
インバウンドの回復	・高感度上質MDの拡充 ・海外外商による個の対応強化 ・快適なおもてなし・サービス	免税売上高 18年度比 115%	23年7-9月訪日外国人 買物支出総額 18年度比 101%
		外国人顧客 客単価(三越伊勢丹) 18年度比 167%	23年7-9月訪日外国人 1人あたり買物支出額 18年度比 111%
		訪日外商顧客数 前年差 +約1,000名	23年度上期 訪日外国人数 18年度比 79%

最初に、世の中的にも百貨店業界には追い風が吹いているという認識をもっております。

左上に環境与件と書いてあるところがその内容です。大きく3つあるだろうと考えております。

まず、1つ目にコロナ禍からのリオープニングがあると思います。

2つ目に継続的な物価上昇がありますので、お客さまが買い控えをしなくなったという実感がございます。

3つ目にインバウンドが完全に数字の上では復活している、しかしながら、中国のお客さまはまだ戻っていないという状況でございます。

それに対して当社の戦略がどう寄与したかという内容が次の段落です。

当社は高感度上質戦略という言い方をしておりますが、こちらに関して言うと、お客さまの「こだわり消費」を徹底的に取りに行くということを表しています。

それに加えて、高感度で上質なお客さまを取りに行く、という面を加えて戦略の中核に据えています。それが具体的に外商戦略に移っていくということになります。さらに、(外商顧客にとどまらず)全てのお客さまを識別化し、その識別化したお客さまを徹底的に分析をして、そのお客さまにとって何が必要になるのか、ということを考えていきます。

因みに当社の成果と書いてありますが、当社の国内百貨店の売上高は2018年度比で108%という数字です。東京地区全体の百貨店のトレンドはまだ2018年比で

戻っていないということなので、その差は当社の戦略が少しずつ実を結んできたと思っております。



3. 戦略と成果「上方修正の主因」

【戦略】	【主な取組み】	【主な成果(2023年度上期)】
<p>“高感度上質”戦略 《国内百貨店事業》</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高感度上質店舗モデルを両本店で推進</li> <li>・地域百貨店に三越伊勢丹「外商改革」を展開拡大</li> <li>・外国人顧客へのパーソナル対応の強化</li> </ul>	<p>【両本店】 <span style="float: right;">P18</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・伊勢丹新宿本店売上高が過去最高を更新</li> </ul> <p>【個人外商】 <span style="float: right;">P24</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外商総扱い高(三越伊勢丹)が前年比112%と継続して伸長</li> </ul> <p>【インバウンド】 <span style="float: right;">P19</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・単月売上高が過去最高を更新</li> </ul>
<p>科学の視点による事業改革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収支コントロールによる損益分岐点の引下げ</li> <li>・事業構造の見直しと販管費プロポーシヨンの適正化</li> </ul>	<p>【地域事業会社】 <span style="float: right;">P20</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高が前年比108%と伸長も、販売管理費を前年比93%に抑制</li> <li>・営業利益が黒字転換(前年差+26億円)</li> </ul>
<p>“連邦”戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ連邦による内製化と外部販売の強化</li> </ul>	<p>【主要国内関連事業】 <span style="float: right;">P21</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部売上高シェアが50%(前年+6%)</li> <li>・クイーンズ伊勢丹新小岩店(23年10月オープン)</li> </ul>

具体的な戦略を、成果と主な取り組みという段落でご説明させていただきます。

一番左側をご覧くださいと戦略順に並べられています。  
先ほど申しあげた”高感度上質”戦略、特に国内百貨店の話。

次が「百貨店の科学」という言い方をしておりますが、「科学の視点」を全てに取り入れますという考えがより早く推進できてきたという内容。

それから集めたお客さま、”高感度上質”店舗で集めたお客さまを徹底的にグループ全体に波及させていくというグループ”連邦”の話です。



3. 戦略と成果「上方修正の主因」

【戦略】	【主な取組み】	【主な成果(2023年度上期)】
選択と転換 <海外事業>	【選択】 ・構造改革の実施と飲食事業の拡充  【転換】 ・まちのバリューアップモデルへのビジネスモデルシフト	【構造改革】 <span style="float: right;">P22</span> ・“選択”の具体案を策定 【飲食事業】 ・米国・マレーシアを始めとしたレストラン事業拡大  【バリューアップモデル】 ・フィリピン・マニラ複合開発(23年7月オープン) ・ASEANエリアにおける新規案件を探索
デジタル改革	・事業収支を注視した経費コントロール(利益志向) ・顧客のご要望に応じた高感度上質特化型ECサイトの強化	【オンライン事業】 <span style="float: right;">P23</span> ・特化型ECサイト各売上高が前年比2桁増 ・オンライン事業計で24年度黒字化を射程
“個客とつながる” CRM戦略	・全ての識別顧客に個のマーケティングを実行 ・識別化と利用促進を主としたCRM計画を促進 ・顧客関心に沿った営業施策を強化	・識別顧客数が約700万人に増加 <span style="float: right;">P25~27</span> ・合わせて、アプリ会員数も約260万人に増加 ・識別顧客の「客単価」が継続して伸長
“まち化”戦略	・不動産開発タイムラインと資金計画のコントロール	・不動産事業領域のライン組織化を検討 <span style="float: right;">P28~30</span>
経営システム	・事業領域別BS・ROIC経営への準備	<span style="float: right;">P31</span>

次は海外事業の戦略の話でございます。

いいところ、悪いところがはっきりしてきました。  
 したがって「選択と集中」をしていくという具体的な内容です。

次にデジタル改革のところでございますが、特にお客さまとの関係性の中で、より識別化に寄与する内容、また「百貨店の科学」と言っている働き方に寄与する内容。これは当社はシステム会社を持っているので、自社で上手に作っていくことができるとしております。

また”個客とつながる”のところは、最も当社の力強い戦略だと思っておりますが、全てのお客さまを識別化する「マスから個へ」という戦略です。  
 個にしたお客さまを徹底的に分析し、双方向でコミュニケーションをします。  
 それにより一人当たりの売上高が上がっていくという内容です。  
 まさに今までの「館の商売」から「ヒトへの商売」に転換するということでございます。

また、“まち化”戦略については、より長期目線で百貨店の勿体なさを解消する内容です。百貨店は色々なところに不動産を持っております。しかしながら、百貨店の用途でしか使えていませんでしたので、それを上手に使ってまいります。また、時間についても百貨店は10時から20時までしか営業しておりませんので、夜の時間を利益化してまいります。

また三越・伊勢丹というのれんの名前はほぼ全てのお客さまがご存知です。



こののれんの価値をより利益化していきます。これをどうやって百貨店と“まち”に連携させ、全てのお客さまに新しい価値を提供していくのかという内容です。

最後に経営システムの内容を少し加えて説明してまいりたいと思います。



4. 事業別 国内百貨店事業「三越伊勢丹」

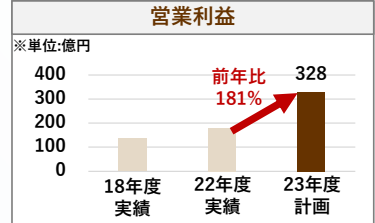
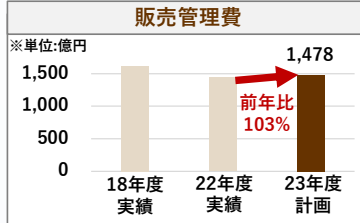
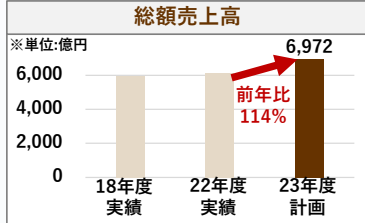
【実績】・マスから個へ**ビジネスモデルの転換**が進展し、売上高が前年比**2桁伸長**

・加えて、経費コントロールの徹底により、大幅に**増益**

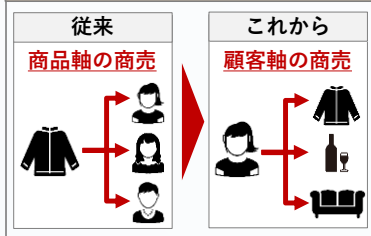
【今後】・**高感度上質店舗**の構築に向けた店舗の磨き上げと、更なる**個客とのつながり強化**を推進

23年度通期計画

※三越伊勢丹計(不動産除く)



ビジネスモデルの転換



両本店 23年度通期計画

前年を大幅に上回る売上高を計画

	売上高	前年比
伊勢丹 新宿本店	3,727億円	114%
三越 日本橋本店	1,496億円	108%

【TOPICS】23年9月 丹青会・逸品会

個のマーケティング  
×  
高感度上質消費

- ・ともに**過去最高売上**を更新
- ・伊勢丹新宿本店 **単日最高売上高**を更新

	前年比	逸品会	前年比
丹青会 売上高	140%	売上高	116%

三越伊勢丹の国内百貨店事業の話です。

左下にビジネスモデルの転換と書かれております。

今までの百貨店は館の中に人を集めて終わりです。マスのお客さまを集めて、何かを買っていただき、またマスのマーケティングに戻っていくという内容でした。このビジネスモデルを大きく転換するという内容です。

スタートはマスで、館の中に人を集めます、集めた瞬間に個にします。個にした瞬間にそのお客さまと双方向のコミュニケーションを取り、何が必要なのか提案できる、そういった状態をヒトの力とデジタルの力で具体化するというモデルに転換していきたいという内容です。

それが結果としてうまくいったので、この両本店の売上結果になったのではないかと考えています。

因みに伊勢丹新宿本店は本年度、3,700億円を超える数字を見据えております。売上が3,000億円を超えるのはこれで3度目です。

1991年の本当にマスが多かった「マスからマス」の時代、バブルの時に3,048億円。

昨年、まだ入店客数が戻り切らない中、上手に転換をスタートした結果の3,270億円。本年度はそれを更に上回る数字になっているということでございます。

これはまだまだ伸ばせるだろうと思っております。



《国内百貨店事業「三越伊勢丹」インバウンドへの対応》

TOPICS

- 【実績】・インバウンド需要の回復に先回りしたMDバランスの修正により、客単価が大幅に伸長
- ・日本人外商顧客と同様の個別ニーズへの対応強化により、外国人顧客の固定化を促進

23年度通期計画

18年度実績を大幅に上回る売上高を計画

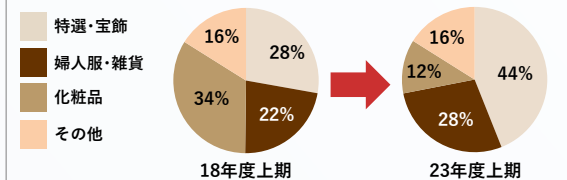
《18年度比》

インバウンド売上高	国内百貨店計	914億円	122%
	三越伊勢丹計	753億円	124%

【インバウンド売上高】MDバランスの修正

- ・リモデルによるMDバランスの修正
- 外国人顧客の関心度の変化に対応

【MD売上シェアの推移】※三越伊勢丹計



《三越伊勢丹》

外国人顧客 客単価  
(インバウンド売上客単価)

《23年度上期実績》  
18年度比

167%

訪日外商顧客の取組み

- ・つながり深化に向けたパーソナル対応の強化

22年10月 「海外外商担当」を新設

- ・専任セールス約20名のチームを編成

22年度下期 海外富裕層との接点開拓に着手

- ・外部企業アライアンスによる新規顧客獲得推進

23年度上期 パーソナルでの御用聞き体制強化

【訪日外商顧客数】前年差+約1,000名

ここはインバウンドの話をさせていただきます。

本年度、914億円を想定しております。7月-9月の3ヶ月のインバウンド売上を横置きした形で914億円と読んでおります。この914億円自体、2018年度の免税売上のピークを20%超える数字です。

その主要因は左の円グラフで表しています。今までの免税売上の中心は化粧品でした。中国本土のお客さまの、俗に言う「爆買い」というところで化粧品のシェアが非常に高かったところから、今はシェアが変わり他のラグジュアリーブランドや婦人服・紳士服といった、日本の感度の高いお客さまとほぼ同じような買い方をされています。これはお客さまが日本のおもてなしに共感していただき、日本人と同じような顧客体験をされたいのだろうと考えております。

それに加えて、昨年10月に立ち上げた外国人の為の外商スキームが感度を上げ、数字を作れるようになってまいりました。今や一人当たりの売上高も、日本の外商のお客さまの1.5倍くらいになりましたし、お客さまもどんどん増えています。これは更に推進出来るだろうと考えております。

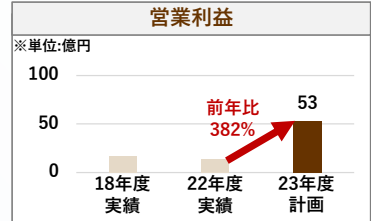
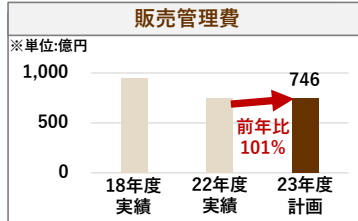
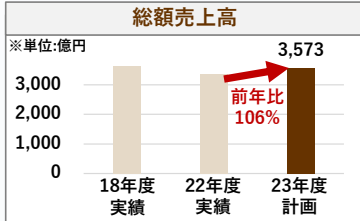


4. 事業別 国内百貨店事業「地域事業会社」

- 【実績】・首都圏に続いて、地方大都市から売上高の回復基調が鮮明
- ・売上回復に先回りした「百貨店の科学」による構造改革効果を加え、営業利益が復調
- 【今後】・地域事業会社計の営業利益は23年度計画を上回る見込みで、24年度も増益を計画

23年度通期計画

※地域事業会社計



【TOPICS】岩田屋三越

	23年度上期実績		23年度計画	
	実績	前年比	計画	前年比
売上高	561億円	113%	1,183億円	108%
販売管理費	103億円	94%	222億円	103%
営業利益	21億円	+12億円	36億円	+9億円

→23年度 営業利益過去最高を射程

【TOPICS】名古屋三越

	23年度上期実績		23年度計画	
	実績	前年比	計画	前年比
売上高	288億円	109%	605億円	105%
販売管理費	76億円	93%	154億円	99%
営業利益	▲1億円	+5億円	4億円	+7億円

→23年度 営業利益黒字化

このページは地域の話でございます。

地域も首都圏を追いかけるように数字があがってきております。特に真ん中の段の販管費コントロールがしっかり出来てまいりました。今年の1月に全社に「百貨店の科学」の200ページ建ての小冊子を配り、本社がそれをフォローし、各社がそれを見ながら自社の中でどうやって販管費をコントロールをしていくのか、マーチャンダイジングミックスをどうやっていくのか。それが表れてきた結果がこの営業利益だろうということだと思えます。

岩田屋三越は少し早くこの取り組みをスタートしていたので、この結果になったのだろうと思っております。

各社はこれを追随していくので、今後更なる上昇が期待できると考えております。

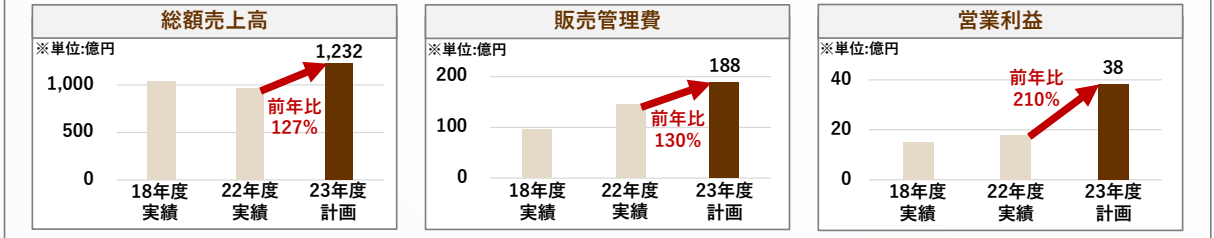


4. 事業別 国内関連事業 ※建築業、メディア事業、人材サービス業、物流業など(金融、不動産除く)

- 【実績】・グループ連邦による外部販売の強化により、**外部売上高シェア50%**(前年差+6%)に到達
- ・加えて、収支構造改革による**経費コントロール**を徹底し、**増収増益**
- 【今後】・まち化における**インフラ事業機会**(建築・メディア・人材サービス等)の拡大に向けた**プロジェクト**を進行

23年度通期計画

※国内関係会社計(金融、不動産除く)



三越伊勢丹プロパティ・デザイン	スタジオアルタ	エムアイフードスタイル
~高感度上質「建築マーケット」を席卷する企業へ~ 商業・ホテルを中心に案件受注が拡大 【セントレジスホテル大阪】 【Kアリーナ横浜(VIPエリア)】	~グループ広告・メディア中核企業へ~ 店舗のリテールメディア化を推進 【三越銀座店 Virtual GINZA Mitsukoshi】	~グループの「食」領域を牽引する企業へ~ 商圏拡大に向けた新規出店を加速 【クイーンズ伊勢丹新小岩店】

国内関連事業についてです。

これは次の3ヶ年計画の中核となる、「グループ連邦」の話のスタートだと認識していただけて結構です。

もちろん「百貨店の科学」もしくは「百貨店の再生」により百貨店自体の利益はどんどん上がっていきますが、その目的は百貨店にによってお客さまを集める、そして集めたお客さまをいかにグループ全体で利益化していくか、ということでございます。

それが少しずつ表れてきた結果、関連事業の数字も上昇傾向にある、とお考えいただけるかと思っております。

4. 事業別 海外事業

※参考【国内】 従来の顧客基盤 + 新たな顧客の識別化 = 個客にフォーカスしたビジネスモデル(個客業)

《転換》【まちのバリューアップモデル】商業運営と不動産開発による新たなビジネスモデル

《選択》【飲食事業】米国・マレーシアを始めとした**飲食事業の拡大**

【構造改革】加えて、契約条件と店舗コンディションに合わせた**構造改革**を実行

転換	選択
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; background-color: #f0f0f0;">フィリピン・マニラ複合開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本関連MDが牽引し、<b>年間来場者250万人</b>達成見込</li> <li>・世界の優れた不動産を表彰する“Property Guru Philippines Property Awards” 2部門で<b>最優秀賞</b>に選出</li> </ul>  <p style="text-align: center;">※23年7月オープン</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; background-color: #f0f0f0;">新規ASEAN複合開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ASEANエリアにて<b>新規案件</b>を探索</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持分法投資利益の拡大 / 高水準IRR</li> </ul> </div>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; background-color: #f0f0f0;">飲食事業</p> <p><b>①【米国(ディズニー・ワールド内)】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・寿司レストラン「四季祭」オープン (23年8月)</li> <li>→今後の<b>拡大計画</b>を策定</li> </ul>  </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p><b>②【マレーシア】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年リモデルしたガーデンズ店 レストランが<b>初年度黒字化</b></li> <li>・KLCC店は今冬リモデルオープン</li> </ul>  </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; background-color: #f0f0f0;">構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・“選択”の具体案を策定</li> </ul> </div>

こちらは海外事業の話でございます。

海外ははっきりと「転換」と「選択」をしていきたいと思っております。昔ながらのモデルはもう非常に厳しいと思っております。日本の百貨店の従来型のタイプ、館の中に百貨を集め、安い家賃と人件費で利益を得るというモデルは通用しないと思っております。これについては転換していきます。

そのスタートが、フィリピンのマニラで開発した案件でございます。下層階にしっかりとした百貨店、三越を持って、上層階のマンションにしっかりと投資をして、百貨店とマンションでの連携をさせる、それをすることにより、マンションの価値が圧倒的に上がる、価格が上がるというモデルでございます。不動産が出来た後には、百貨店と住居の連携をしていく必要があると思っております。

また、選択のところでは、特に飲食事業が上手くいっていると思っております。具体的には米国やマレーシアでは、日本食を中心としたレストラン、スーパーマーケットが上手くいっています。日本食は海外に出ている所が少ないので、そこに対して当社が主体的に参画することによって、現地のお客さまからのニーズを獲得できると思っております。



4. 事業別 オンライン事業

- 【実績】・顧客の要望に応じた高感度上質特化型ECサイトの強化により、各売上高が前年比2桁伸長
- 【今後】・売上重視から利益重視への転換により、24年度黒字化を射程



こちらはオンライン事業でございます。

過去、オンライン事業は、とにかく売上を、もしくはSKUの拡大を、ということでスタートさせました。ただリアルな百貨店と全く同じ考え方で、やはり”高感度上質”な消費をしっかりと取りに行くという内容にシフトしております。

そのシフトの影響で、売上拡大から利益志向に変換していくということになりましたので、本年度もしくは来年度に事業黒字化が射程に入ったという内容です。

売上高の伸びを見ましても、右側にある4つの例にある通り、百貨店が得意とする高感度で上質な商材を、識別化したお客さまに提案していることが、この結果に表れていると思います。



5. 重点戦略 “高感度上質”戦略

- 【実績】** ・基幹店とエリアを統合させた「**ONEグループ外商**」体制を拡充  
 ・これにより、**両本店の品揃え**を**全国の顧客**に提供拡大。加えて、**百貨店外MD**の取扱いも**拡大**  
**【今後】** ・「**ONEグループ外商**」の連携強化により、外商総取扱い高(23年度全国計) **2,200億円超**を実現

ONEグループ外商の取組み			拠点ネットワーク(お取寄せ/同行など)														
<<三越伊勢丹>> <<23年度上期実績>> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>実績</th> <th>前年比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>外商総扱い高</td> <td>約570億円</td> <td>112%</td> </tr> </tbody> </table>				実績	前年比	外商総扱い高	約570億円	112%	<<三越伊勢丹>> <<23年度上期実績>> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>実績</th> <th>前年比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>拠点ネットワーク取扱い高</td> <td>約60億円 ※</td> <td>135%</td> </tr> </tbody> </table> ※地域事業会社計 売上高の約4%に相当				実績	前年比	拠点ネットワーク取扱い高	約60億円 ※	135%
	実績	前年比															
外商総扱い高	約570億円	112%															
	実績	前年比															
拠点ネットワーク取扱い高	約60億円 ※	135%															
<b>【TOPICS】百貨店外MD 実績</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実績</th> <th>前年比162%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>取組例</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高級自動車販売</li> <li>・リゾートマンション会員権(ご紹介)など</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>			実績	前年比162%	取組例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高級自動車販売</li> <li>・リゾートマンション会員権(ご紹介)など</li> </ul>	<b>【TOPICS】拠点ネットワーク 地域店動員実績</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>催事名</th> <th>前年比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>23年7月 伊勢丹新宿本店ウォッチコレクターズウィーク</td> <td>126%</td> </tr> <tr> <td>23年9月 伊勢丹新宿本店 丹青会</td> <td>160%</td> </tr> </tbody> </table>			催事名	前年比	23年7月 伊勢丹新宿本店ウォッチコレクターズウィーク	126%	23年9月 伊勢丹新宿本店 丹青会	160%		
実績	前年比162%																
取組例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高級自動車販売</li> <li>・リゾートマンション会員権(ご紹介)など</li> </ul>																
催事名	前年比																
23年7月 伊勢丹新宿本店ウォッチコレクターズウィーク	126%																
23年9月 伊勢丹新宿本店 丹青会	160%																
<b>【ケーニグセグ】</b> 		<b>【NOT A HOTEL(シェア別荘)】</b> 		<b>【伊勢丹新宿本店 丹青会】</b>  													

ここからは戦略的な話をさせていただきます。

まず最初に”高感度上質”戦略です。”高感度上質”と言っているのは、お客さまの話ではなく、”高感度で上質”な消費を徹底的に取りに行くということです。なので特別な商材、特別なプロモーションを両本店を中心に集める、それを目指してお客さまがいらっしゃるのということです。一度お客さまを集めたらそのお客さまを識別化するという流れです。

今回、その中でも一番中心となる外商の話をつピックスとして記載しております。外商については今まで店舗の暖簾にかかわるところで縦割りで運営していたものを、全国一律「ONEグループ外商」という考え方にしております。ですからどこのお客さまがどの店舗で買っても、同じだという考え方にしております。この管理会計の仕組みを昨年から作りました。右側の拠点ネットワークの例でいいますと、地域の外商のお客さまが新宿や日本橋の商品をデジタルで買っても、もしくは新宿店にわざわざ来てくださってイベントで買っても、売上は新宿店に帰属しますが、利益をそれぞれの地域に付加する、という内容になった瞬間に、地域のスタッフ達がやる気を起こし、行動変容が起きました。

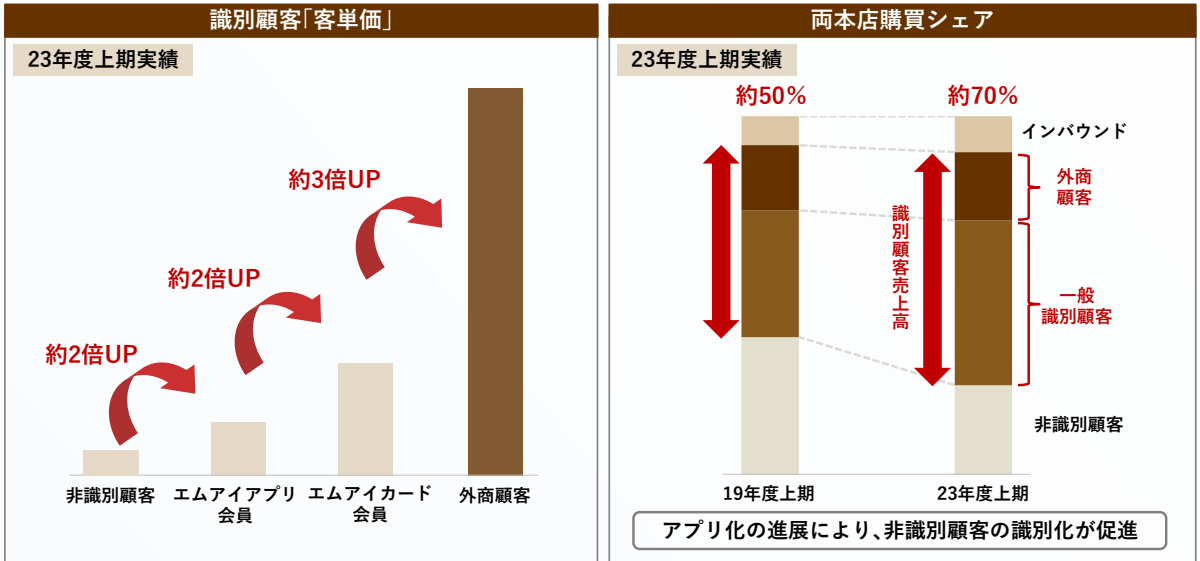
また、左側にトピックスとして「百貨店外MD」の実績とあります。当社は本年度、外商の総取扱高2,200億円を目指しております。ただ当社グループ以外でお客さまは沢山消費されております。その消費に対して、どれくらい当社が関われるのか、これが百貨店外MDの実績に繋がってくると考えております。





5. 重点戦略 “個客とつながる”CRM戦略「百貨店CRM」

- 【実績】・識別顧客「客単価」：非識別顧客からアプリ会員、カード会員、更に外商へと、客単価が倍増超の傾向
- ・両本店購買シェア：両本店の識別顧客購買は、引き続きシェア約70%をキープ ※新宿・日本橋両本店計
- 【今後】・世界中のお客さまの識別化に向けて、インバウンド(外国人顧客)の識別化を探索



こちらは重点戦略の中で最も重要だと思っております、“個客とつながる”戦略でございます。

左の表では、まず最初が非識別顧客と言っている、俗に言う現金で買い物をされるお客さまです。今まではこういう意識をせず、現金であろうがカードであろうが、ポイントを差し上げれば顧客化出来るのではないかという甘い期待をしていました。それを振り払って、識別化して、双方向のコミュニケーションを取るという考え方にした結果、このような売上の推移になりました。非識別顧客からMIアプリをお持ちいただけると一人当たりの単価が2倍になり、エムカードをお持ちになっていただくと更に2倍になり、外商になっていただくと更に3倍になりますということを数値化したことで、従業員全員が「いかに顧客化していくのか」ということの重要性に気づいています。

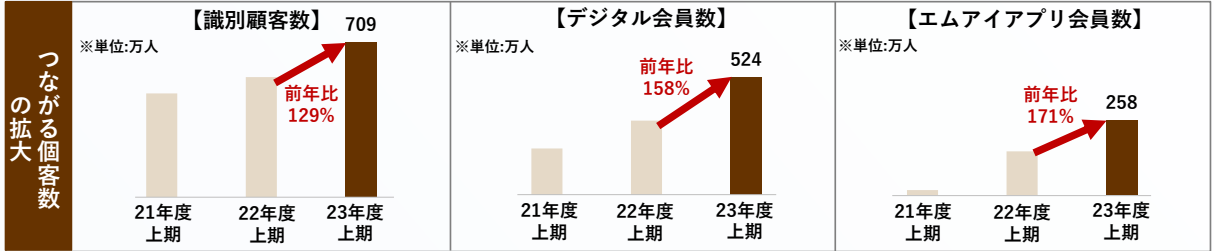
因みに両本店の購買シェアを見ると、識別顧客がどんどん増えていく、インバウンド顧客が増えている中でも識別顧客の売上シェアが保たれている、逆にいいますと非識別顧客が減ってくる、店頭を歩いていると8割のお客さまが識別化がされているという状況に向け邁進しているということが言えます。



5. 重点戦略 “個客とつながる”CRM戦略 「顧客KPI」

- 【実績】・ 識別顧客数・識別顧客売上高ともに前年を超える水準で継続伸長。通期計画を上方修正
- 【今後】・ 新たな顧客獲得と利用促進に向けて、百貨店CRMと営業施策強化を推進
- ・ エムアイカード会員売上高伸長に向けて、カード会員数拡大施策を検討

23年度上期実績



《国内百貨店計》	23年度上期	
	実績	前年比
識別顧客売上高	2,781億円	108%
エムアイカード会員売上高	2,174億円	103%
デジタルIDのみ会員売上高	607億円	135%
年間100万円以上購買 エムアイカード会員売上高	860億円	105%

“個客とつながる”CRM戦略の中で、「顧客KPI」をしっかりと出すというところです。

これは従業員のモチベーションにも繋がりますし、コミットメントすることで、従業員が目標をしっかりとって顧客化するというところに直結します。

特に識別顧客数のところをご覧くださいますと、昨年「500万人位いきました」、という話をさせていただきましたが、もう既に700万人を超える数字になってきており、これが当社の今の売上を支えています。このお客さまに対して、より具体的に新しい提案をすることによって、もっと可能性が高まると思っております。百貨店の売上はこれにより高まりますし、更にこのお客さまに対して、グループ全体でどんな提案が出来るかによって、“グループ連邦”の力になってくるというストーリーにしております。

5. 重点戦略 “個客とつながる”CRM戦略「カード・金融商品」

- 【実績】・23年度営業利益は前年同水準を見込むも、24年度以降**増益**を計画
- 【今後】・【カード領域】カード会員拡大に向けて、**エントリーカード**を24年度以降に導入
- ・【金融領域】 「**ライフデザインパートナー**」ビジネスへ進化。  
アプリ経由で**全てのお客さま**を対象化した「**金融商品**」を**拡大**



TOPICS

- ・金融サービス           : 百貨店商流を活かした**保証サービス**を23年度中に**スタート予定**
- ・カードファイナンス: 百貨店店頭での分割払い利用促進により、**目標を上回る実績**で推移

カード・金融事業のお話でございます。

少しここが物足りない、という反省をしております。  
カードの顧客は大体250万人程度でここ数十年変わっていない状況です。  
しかしながら、メインカードにさせていただいたおかげで、グループ外でのお買上げがどんどん増えているのがありがたいと思っております。この250万人と、前ページでお話させていただいた識別顧客700万人の差をどう埋めていくかということが課題です。

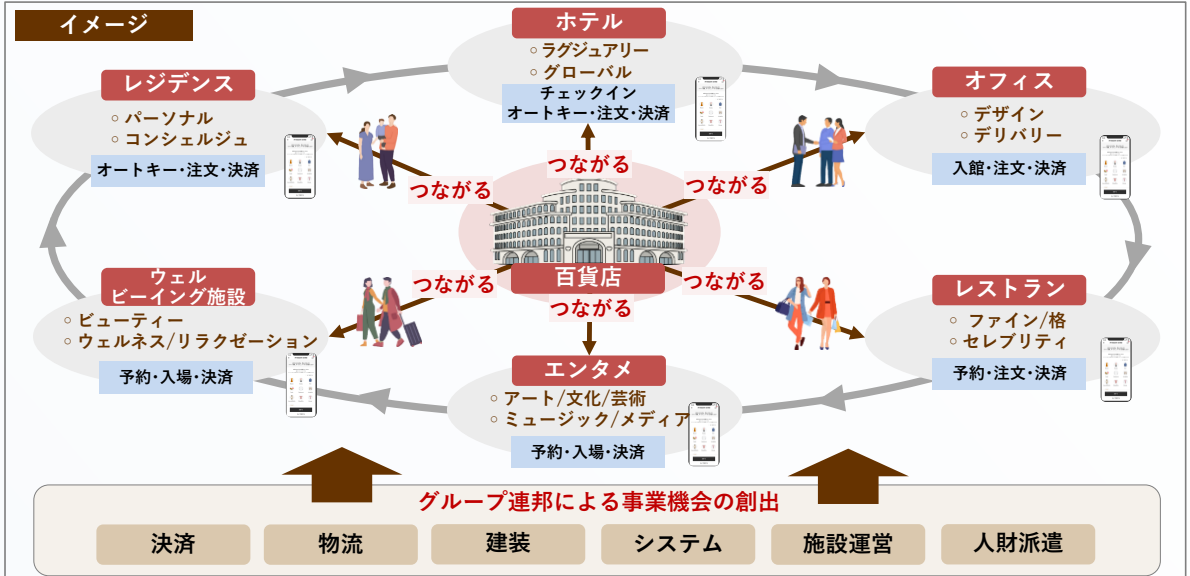
カード会員が中々増えない理由の一つに、MIアプリを持ってしまえばコミュニケーションが出来るので、もうカードを持たなくていいのではないかとお客さまが思っているのではというくらいがあります。また当社のカードのやり方として、年会費をいただいております、これがネックになっている部分もあるので、次は年会費のないエントリーカードとアプリの組み合わせに舵を切っていきたいと考えております。  
700万人をカードのお客さまにしていきたいということになります。

また金融領域に関しても、この700万人にしっかりとご提案できるように、百貨店が中核となって新しいサービスをしていくという内容がここに書かれております。

ここについてはまだまだ改善の余地があると考えております。

5. 重点戦略 まち化「ならではの価値」

- ・より多くのお客さまにお越しいただくための手段として、**まち化複合用途開発**を実行
- ・当社**ならではの提供価値**(コンテンツ・サービス等)を**複合用途**に組み合わせて、**ユニークな顧客体験**をご提供
- ・合わせて、**グループ連邦**による**事業機会の創出**で、**まちへの貢献**とともに**収益貢献**



次はまち化という文脈でございます。

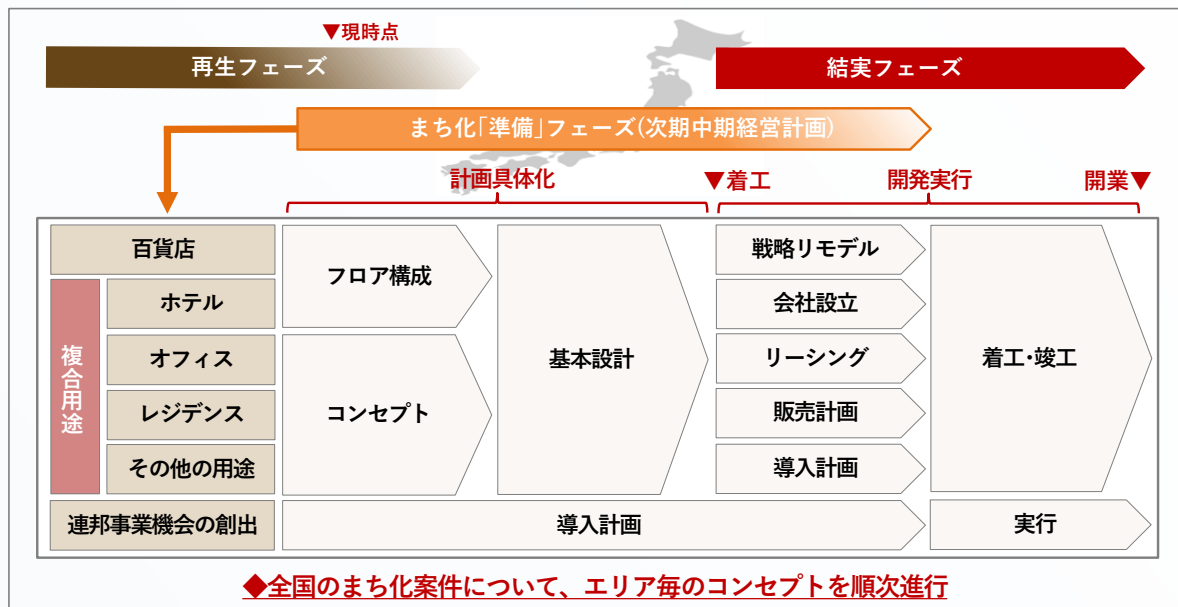
これは、より長いスパンで物事を見た時の戦略についての考え方です。

あくまでも私たちの中心は百貨店であり、百貨店とどうやって違ったコンテンツを連携させるのか、よりユニークな連携が出来るのか、この複合用途をどうやってやったらよいか、百貨店の持っている土地・不動産を上手に使いながらどういう連携がいいのかというのを考えながら、まち化を組み立てていくという内容でございます。

その戦略ストーリーの中でスケジュールが次のページに記載して記載してあります。

### 5. 重点戦略 まち化「まち化の具体化」

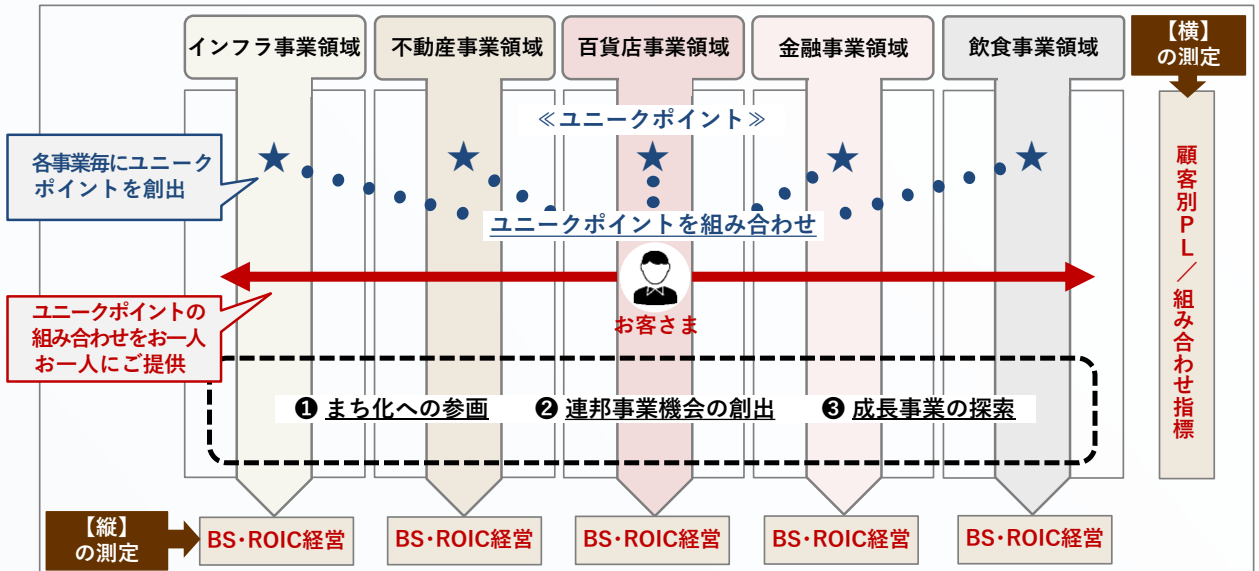
- ・まち化準備フェーズにおいて、百貨店を中核とした**複合用途の具体化**と、**連邦事業機会の創出**を推進
- ・結実フェーズに向けて、**不動産開発タイムライン**と**資金計画**をコントロール ≪自己資金による連鎖開発≫



「再生」フェーズから「まち化準備」フェーズ、「結実」フェーズに向けて、  
 どのような内容で今取組をしているかというのが具体的になってきます。  
 これが具体的になった段階で、しっかりと開示していきたいと思っております。

5. 重点戦略 まち化「まち化準備フェーズの推進体制」

- ・各事業領域毎に、**ならではのユニークポイント**を創出。連邦軸で組み合わせ、お一人お一人の来街顧客にご提供
- ・各事業領域別に【縦】の「BS・ROIC経営」を推進するとともに、【横】の**連邦の組み合わせ**を促進
- ・不動産事業領域においては、**24年度**より不動産開発計画の具体化に合わせて、**ライン組織化**を検討



まち化を組み立てていくのにあたり、裏側では経営の仕組みをしっかりと考えていきたいと思っています。

縦軸には百貨店事業を中心に不動産事業・金融事業・インフラ事業・飲食事業など事業別にBSやROICを見る経営を進めながら、なおかつここに横軸の考え方を取り入れたいと考えています。

縦軸だけですと、通常のカンパニー制等でみられる事業別にBSやROICで見るやり方ですが、当社ならではの価値として、いかに百貨店を中核としながらお客様が様々な事業を買いまわっていただき、その事業ごとの横の数字の足し合わせが、結果としてグループ全体の利益になるという考え方をしていきたいと思っています。

百貨店事業で集めたお客様を、不動産事業で、金融事業で、飲食事業で利益化して、結果的に数字の合計値が百貨店だけではなくHDS全体の利益になる、このような仕組みにしていきたいと考えています。



5. 重点戦略 経営システム

- ・中長期の事業ポートフォリオを見据え、**事業領域別に「BS・ROIC経営」を推進**
- ・各事業のROICはWACCを超える水準を志向し、スプレッドの拡大を企図



前ページの経営の仕組みを簡単にまとめたページになります。

来年度中長期計画が次のフェーズに入っていますが、それを目指すにあたり、百貨店事業・不動産事業・金融事業その他事業に対し、BSコントロールやROICコントロールをしながら進めていきたいと考えています。

もちろん中長期な事業別WACCも意識しながらそういったコントロールを進めていきます。

直近ではROEも7%~8%の水準が見えてきていますが、決してここで止まることなく将来的にはもっと高い水準を目指していきます。



《人財基盤(人的資本)の取組み》

TOPICS

・事業領域別人財戦略を「計画・確保・育成・活性化」の枠組みで強化と実行

企業理念

中長期経営計画

中長期人財戦略

① 人と組織の基本的な考え方を設計

- ・ 人的資本の最大化に向け“人財マネジメント方針”を再設計
- ・ 会社と従業員の“選び・選ばれる関係づくり”
- ・ “従業員への期待”と“会社・上司の責任”を明確化

② 中長期人財戦略「強化・実行」

百貨店事業	【計画】	・ “百貨店の科学”による少数精鋭化
不動産事業 金融事業 その他事業	【確保】 【育成】	・ 戦略出向・中途採用の強化 ・ グループ人財の流動化 ・ グループ連携での採用母集団形成
グループ共通	【育成】 【活性化】	・ 従業員・上司・会社が三位一体となった“生涯CDP”の推進

③ 人事制度

- ・ 人事施策の最適化
- ・ 人的資本の最大化に向けた人事制度のアップデート
- ・ グループ人財の「発掘・活用・分析」のシステム化

事業を支える人財基盤は、長期戦略と組み合わせて推進していくことを示したページとなります。

昨年、当社は企業理念を再設計しました。  
私たちは、「こころ動かす、ひとの力で。」というミッションを掲げて、ひとの力でお客さまの心を動かしていきたいと考えています。

中長期的に物事を考え、中長期的な計画に合わせるように人財戦略を考え、どうやったらそれを実現できるか、  
計画⇒確保⇒育成⇒活性化 というしっかりとしたローテーションを持って、人財戦略を進めていきます。





《サステナビリティ》

TOPICS

- ・社会や環境に配慮したマーチャンダイジング活動“think good”を推進
- ・持続可能なサプライチェーン構築に向け、お取引先との協働による取組みを推進

※23年11月下旬：サステナビリティレポート発行予定、23年12月6日サステナビリティ説明会開催予定

【重点取組 ①】人・地域をつなぐ

継続

【「ピース de ミライ」プロジェクト】

- ・ファッションを通じて新しい未来を示唆するプロジェクト
- ・ブランド・企業から提供いただいた残反(=“ピース”)を、“新しい価値”のあるものづくりに活用
- ・【生地提供社数】 前回1社→15社・1団体、  
【連携学校】 前回1校→4校、【展開店舗】 前回2店舗→5店舗



【重点取組 ②】持続可能な社会・時代をつなぐ

新規

【サプライチェーン・マネジメントの取組み】

- ・2023年6月 お取引先行動規範を制定
- ・約6千社のお取引先への通知と、グループ従業員約9千人にeラーニング教育を実施
- ・お取引先との対話に向けた従業員への勉強会を開催



【重点取組 ③】従業員満足度の向上

継続

- ・(株)三越伊勢丹は、2023年8月厚生労働大臣が認定する「えるぼし認定」において、最高位となる3つ星を取得
- ・2016年の「えるぼし認定」2段階目(2つ星)に続いての取得



最後にサステナビリティのページです。

今年も11月下旬に3回目となるサステナビリティレポートを発行をします。  
また、12月の上旬にはサステナビリティ説明会も開催いたします。  
その際にも詳しい説明をさせていただきますが、着実にグループ全社へサステナビリティ経営が浸透してきています。

本日の私からのご説明は以上となります。  
ありがとうございました。

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。