

2024年3月期(23年度) 決算説明会

2024年5月14日

 三越伊勢丹ホールディングス

I : 2024年3月期(23年度) 通期実績

II : 2025年3月期(24年度) 通期計画

III : 中期経営計画(22~24年度)の進捗と24年度計画

IV : 次期中期経営計画(25~30年度) 基本骨子

I : 2024年3月期(23年度) 通期実績

II : 2025年3月期(24年度) 通期計画

III : 中期経営計画(22~24年度)の進捗と24年度計画

IV : 次期中期経営計画(25~30年度) 基本骨子

【取締役執行役常務 CFO 牧野欣功】

私の方から終わりました2024年3月期の実績並びに今期の計画について、数値を中心にお話をさせていただきます。

1. 23年度 通期実績サマリー

再生フェーズ進展により、営業利益は現中期経営計画の当初長期計画(500億円)を上回る**543億円**を達成
経常利益とともに過去最高益

- ・ 大幅な増収増益の要因は**総額売上高の好調**(前年比112%)に加え、**「百貨店の科学」による販売管理費のコントロール**(同103%)も奏功し、順調に推移
- ・ 店舗売上高は、**新宿(3,758億円)**、**銀座(1,047億円)**がそれぞれ過去最高となるなど好調
三越伊勢丹計で7,000億円を超える

2. 23年度連結業績累計

- ・ **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
- ・ **販売管理費は継続して抑制**：百貨店の科学による着実な経費コントロールを推進
- ・ **営業利益、経常利益とも過去最高。また当期純利益は大幅増益**

(億円)	23年度 実績	前年比	前年差	2月IR差	23年度 4Q (1~3月)	前年差
総額売上高	12,246	112.5%	+1,361	+196	3,144	+455
売上高	5,364	110.1%	+490	+94	1,346	+144
売上総利益	3,189	111.3%	+323	+39	804	+98
販売管理費	2,645	103.0%	+76	▲4	670	+14
営業利益	543	183.6%	+247	+43	134	+83
経常利益	598	199.5%	+298	+58	149	+105
当期純利益	555	171.7%	+232	+155	244	+116

総額売上高は、当社がとってきました戦略が非常に奏功する手応えを感じています。“高感度上質”“お客さまの識別化”“個客とつながるCRM”これらの戦略で、大きく増収をすることができています。

その結果、売上総利益は前年に対して+320億余。それに対して販管費の伸びを76億に抑えることができたので、営業利益が前年差247億で2月2日の開示から足元好調ということも受けまして、+43億の543億という営業利益を上げることができています。

また、右図を見ていただきますと、4Qの実績が出ています。従来4Qというのはそれほど利益が上がるクォーターではありませんでしたが、ここで前年差83億の134億の利益が出たということで、足元の収益構造が非常に変わっている、利益に対する手応えを感じる、そういった4Qだったと思っています。

営業利益から経常利益のところでは前年と変わりました、持分法の投資損益が大きく寄与したことも受けまして、+55億の598億となっています。

当期純利益のところ、税効果法人税等調整額の計上もあり、前年比171%の555億の当期純利益を計上することができています。

3. 23年度国内主要百貨店業績累計（店舗・各社別）

- ・伊勢丹新宿本店の売上高は、**過去最高売上を更新**(コロナ前10年平均2,542億円)
- ・三越日本橋本店は1,500億円、銀座店は1,000億円を超える売上となり、全体を牽引
- ・地域主要店舗もそれぞれ大幅増収を達成

(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	3,758	114.7%	+482	札幌丸井三越	605	110.3%	+56
三越日本橋本店	1,528	110.4%	+144	仙台三越	276	102.2%	+5
三越銀座店	1,047	135.6%	+274	名古屋三越	616	106.9%	+40
伊勢丹立川店	322	106.5%	+19	新潟三越伊勢丹	359	100.9%	+3
伊勢丹浦和店	388	103.8%	+14	岩田屋三越	1,245	113.6%	+148
三越伊勢丹計	7,047	115.3%	+936	地域主要5社計	3,103	108.9%	+254

こちらのページは、2023年度国内主要百貨店の売上高です。

都心の基幹3店や地域の大都市を中心に、売上・利益とも非常に好調に推移をしています。

4. 連結販売管理費増減

- ・経費構造改革：期初計画▲40億円に対し▲64億円(期初計画比160%)を削減
経費構造改革の全社浸透により各費目にわたってコントロール
- ・物価影響：人件費は上振れするも、水光熱費は計画を下回る

(億円)	23年度 実績	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	物価影響	新規連結	その他
人件費	948	+18	▲30		+35	+12	+1
宣伝費	95	+8	▲3	+11			
地代家賃	327	+6	▲7	+6		+5	+2
外部委託費	298	+8	▲7		+9	+2	+5
減価償却費	227	▲6				+2	▲8
水光熱費	93	▲6	▲4		▲5	+1	
その他	654	+47	▲13	+51		+9	
合計	2,645	+76	▲64	+69	+39	+32	0

続きまして、連結販管費です。

経費構造改革期初計画の40億のに対して64億の経費構造改革ができました。結果、販管費の伸びをほぼ売上連動に抑えることができ、物価上昇の影響等々、その他の経費増を取り込むことができたというのが、営業利益543億において大きな寄与していると思っています。

5. セグメント別業績（通期実績）

- ・百貨店業 : 三越伊勢丹の大幅な増収増益に加え、地域各社の利益改善も奏功
営業利益は451億円(前年比221%)の大きな実績
- ・クレジット・金融業 : 販管費コントロールにより2月時点の計画を上回り営業利益40億円
- ・不動産業 : 建装売上は計画通り推移

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差	2月IR差
百貨店業	11,373	111.8%	4,483	451	+247	+41
クレジット・ 金融・友の会業	354	105.6%	327	40	+2	+2
不動産業	267	130.6%	267	30	▲9	+0
その他※	251	149.2%	285	21	+7	▲0
合計	12,246	112.5%	5,364	543	+247	+43

※その他セグメントの営業利益には、調整額（0.4億円）を含む

続きまして、終わった期のセグメント別業績です。

2023年度につきましては、一番上の百貨店セグメントが前年差並びに2月に500億へ上方修正したところからの2月IR差、ともに大きくなっておりトータルで営業利益543億という結果です。

I : 2024年3月期(23年度) 通期実績

II : 2025年3月期(24年度) 通期計画

III : 現中期経営計画(22~24年度)の進捗と24年度計画

IV : 次期中期経営計画(25~30年度) 基本骨子

1. 24年度通期計画サマリー

“館”業から個客業へのスイッチに向けて、
各事業の再生と進化を継続するとともに、新たな取り組みに先行着手
営業利益640億円・経常利益690億円と過去最高益更新を目指す

- ・ 販売管理費は百貨店の科学による経費構造改革の更なる浸透により、
61億円の削減額を計画
- ・ 百貨店業は515億円(前年差+63億円)と500億円の大台を突破
クレジット金融業・不動産業もそれぞれ大幅な増益を見込む
- ・ 店舗売上高では新宿(4,110億円)が初めて4,000億円を超える計画
また銀座(1,140億円)も過去最高の更新を目指す

続きましてこの4月からの2024年度の計画、最初のページは考え方を示しています。

見ていただいたとおり、今回営業利益640億円、経常利益690億円ということで2023年度過去最高を大幅更新したものを、さらに大きく伸ばす計画を立てています。

2. 連結計画 (24年度通期)

- ・ 総額売上高：百貨店を中心に各戦略がさらに進捗。インバウンドの好調も見込む
- ・ 販売管理費：百貨店の科学による着実な経費コントロールを全社レベルで推進
- ・ 営業利益、経常利益：過去最高を更新

※ 当期純利益は、前年度法人税等調整額▲96億円計上あり。実質増益を計画化

(億円)	通期	前年差	前年比
総額売上高	12,800	+553	104.5%
売上高	5,480	+115	102.2%
売上総利益	3,340	+150	104.7%
販売管理費	2,700	+54	102.1%
営業利益	640	+96	117.7%
経常利益	690	+91	115.2%
当期純利益	530	▲25	95.4%

こちらが2024年度の連結計画です。

総額売上高は前年比104.5%、1兆2,800億円、売上総利益で+150億円。

それに対して販管費を+54億円ということで、営業利益が+96億円の640億円、持分法の利益が引き続き好調に乗ってくることを見込んで、経常利益で690億円。

23年度繰延税金資産の税効果が約100億円ありましたが、その分がないということで、当期純利益は530億円ですが、実質的には増益を計画できていると思っています。

3. 24年度国内主要百貨店計画（店舗・各社別）

- ・伊勢丹新宿本店の売上高は、過去最高売上をさらに更新し**4,000億円超え**を計画
- ・三越銀座店も1,140億円と過去最高。三越日本橋本店も1,580億円と増収を継続
- ・地域各社については岩田屋三越を中心に大きく売上を伸ばす計画

（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	4,110	109.3%	+351	札幌丸井三越	610	100.7%	+4
三越日本橋本店	1,580	103.4%	+51	仙台三越	280	101.3%	+3
三越銀座店	1,140	108.8%	+92	名古屋三越	620	100.6%	+3
伊勢丹立川店	335	103.8%	+12	新潟三越伊勢丹	375	104.3%	+15
伊勢丹浦和店	380	97.7%	▲8	岩田屋三越	1,300	104.4%	+54
三越伊勢丹計	7,545	107.1%	+497	地域主要5社計	3,185	102.6%	+81

こちらが国内主要百貨店計画です。

左上にあります都心の基幹3店、特に伊勢丹新宿本店が過去最高を大幅更新の4,100億円超。三越日本橋本店・三越銀座店も好調な売上の計画となっています。

右側の地域の方も、特に右下にあります岩田屋三越を中心に増収の計画となっています。

皆様ご存じのとおり、4月の売上は5月初旬に速報ベースで開示をさせていただいており、新宿本店を中心に基幹店、地域・岩田屋などはこちらの数字を大きく上回るペースで、4月・5月足元と推移をしています。

4. 国内百貨店既存店売上計画（24年度通期）

- ・三越伊勢丹の通期売上は前年比107%を計画(うちインバウンド145%)
- ・地域事業会社の通期売上は前年比102%を計画(うちインバウンド140%)
- ・国内百貨店のインバウンドは直近足元の実績を踏まえ、年間計画は1,563億円

(億円)	上期		下期		通期	
	計画	前年比	計画	前年比	計画	前年比
三越伊勢丹計	3,555	111%	3,989	104%	7,545	107%
(うち) インバウンド	630	179%	630	121%	1,260	145%
地域事業会社計	1,738	105%	1,958	100%	3,697	102%
(うち) インバウンド	149	208%	153	106%	303	140%
国内百貨店計	5,294	109%	5,947	103%	11,242	105%
(うち) インバウンド	779	184%	783	118%	1,563	144%

※ 地域：岩田屋久留米店・松山三越は除く 億円未満切り捨て

続きましてこちらが三越伊勢丹地域国内百貨店の上期・下期の売上計画です。

まず通期で見ますと、三越伊勢丹で前年比107%、国内百貨店全体で前年比105%。

特に上期の方が前年まだコロナ5類解除の影響などもあって伸びる余地が大きいということで、三越伊勢丹計で前年比111%、国内百貨店計で前年比109%と計画をしています。こちらも4月段階で、この前年比111%を三越伊勢丹でいいますと大きく上回る115%で推移しており、5月も引き続き好調ですので、決して背伸びをし過ぎた数字ではないと思っています。

右下、国内百貨店インバウンド計画が通期全体で1,560億円。単純に月で割りますと、12で割って130億円ぐらい。こちらも4月130億円をクリアしまして、5月も順調にクリアする水準で来ています。

5. 連結販売管理費増減（24年度通期）

- ・経費構造改革：削減額は▲61億円と昨年度に引き続き▲60億円以上を計画
- ・戦略経費：事業拡大に伴う要員増等を見込む
- ・物価影響：ペア等の人件費や水光熱費において上昇を見込む

(億円)	24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	戦略経費	物価影響	その他
人件費	954	+5	▲29		+14	+21	
宣伝費	104	+8	▲0	+8			
地代家賃	317	▲10	▲20	+10			
外部委託費	299	+0	▲4		+4		
減価償却費	234	+6			+6		
水光熱費	106	+12	▲3			+15	
その他	686	+31	▲5	+29		+6	+2
合計	2,700	+54	▲61	+47	+24	+42	+2

続いて2024年度通期販管費です。

経費構造改革で61億円を織り込むことで、経費の増加も54億円。売上連動で増える分程度に何とか抑えることで、営業利益の増益を確保していきたいという計画です。

この経費の構造改革の中には、先般クローズをしました中国の天津2店舗にかかわる経費、この後の上海閉店に関わる経費を盛り込んでいますので、一定程度確度が高い計画だと認識をしています。

6. セグメント別計画（24年度通期）

- ・百貨店業 : 三越伊勢丹の増収増益に加え、地域各社も引き続き増益計画
- ・クレジット・金融業 : カード扱い高の増加、および経費構造改革の進捗により大幅増益
- ・不動産業 : 堅調な建装売上と、賃料収入の増加により増益計画

(億円)	総額売上高	前年比	売上高	営業利益	前年差
百貨店業	11,820	103.9%	4,500	515	+63
クレジット・ 金融・友の会業	370	104.4%	340	55	+14
不動産業	330	123.2%	330	37	+6
その他※	280	111.5%	310	33	+11
合計	12,800	104.5%	5,480	640	+96

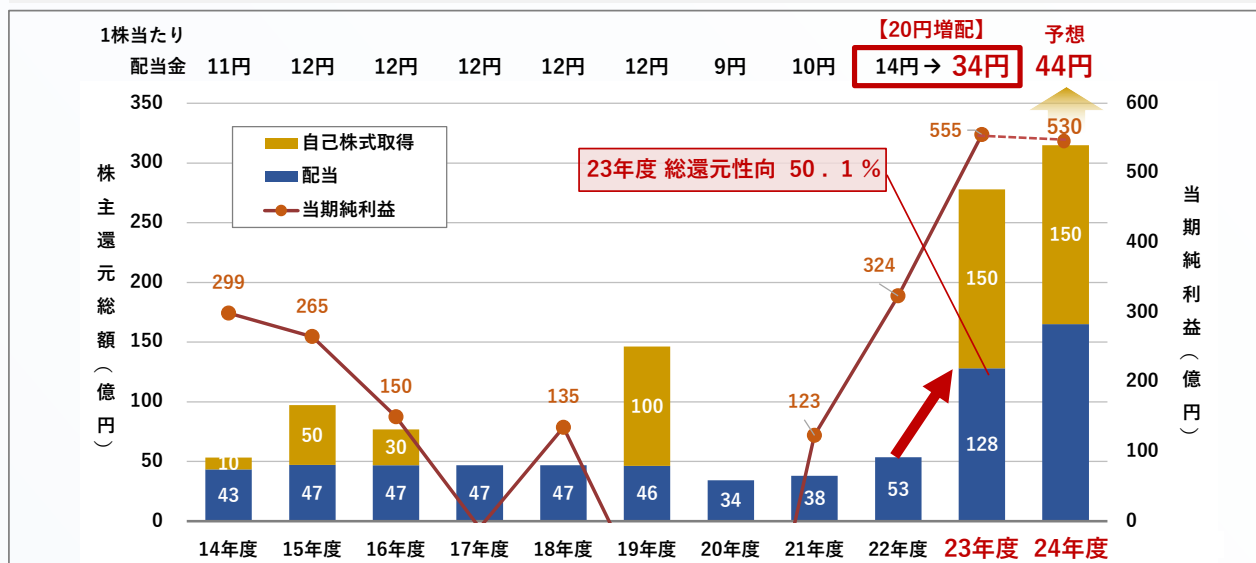
※その他セグメントには調整額を含む

続きまして、2024年度通期セグメント別計画です。

こちらでも2023年度同様、当然のことながら営業利益で見ると、まだ百貨店のウエイトが非常に高く、前年差も大きくなっていますが、エムアイカードを中心としたクレジット・金融セクター、不動産、その他関連会社といったところも前年差を見ていただくと一定程度増益が見えてきましたので、この後のグループ連邦に向けてグループ各社の収益を上げながら最高利益を更新していく計画にしています。

7. 24年度 株主還元

- ・ 23年度期末配当予想を修正し、23年度の一株あたり配当予想を**34円(前年度から20円の増配)**に修正
- ・ 24年度も**総還元性向50%**を意識し、年間配当予想を**44円**に設定。併せて**150億円の自己株式取得**を計画
→ 期初計画時点における**総還元性向は59.5%** * 期初時点の株式数(自己株式を除く発行済み株式数3.75億株)を前提とする試算
- ・ 期初の計画に留まらず、**利益や投資計画の進捗**および**株価水準**を注視し、**随時追加の株主還元**を検討



私のパートの最後のページが株主還元です。

この当期利益555億円ということを受けまして、終わった期の、期末配当を修正させていただき、2円増配として年間の配当予想を34円。前年度から20円の増配に計画を修正をしています。

総還元性向50%ということを意識をしながら、今期2024年度の年間配当を44円に。合わせて本日リリースを別途出していますが、150億の自己株取得の計画。こちらは10月末までで、この取得した株式については前回同様消却を予定しています。

これらを加味して、先程の530億に対する総還元が59.5%という水準です。こちらはこの期初の計画を置きながらも、この後の利益やあるいは株価の水準、こういったものを注視をしながら、追加の還元等も検討していきたいと思っています。

私のパートは以上です。

I : 2024年3月期(23年度) 通期実績

II : 2025年3月期(24年度) 通期計画

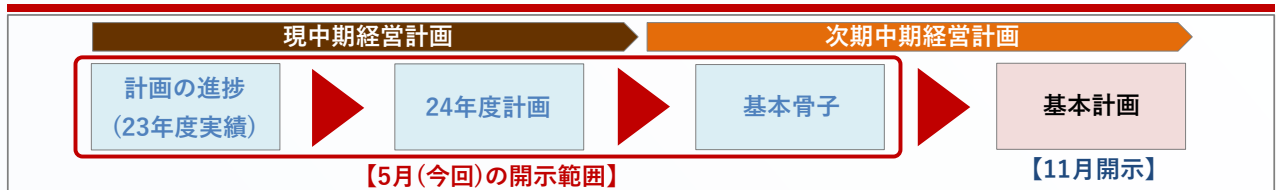
III : 現中期経営計画(22~24年度)の進捗と24年度計画

IV : 次期中期経営計画(25~30年度) 基本骨子

【取締役 代表執行役社長 CEO 細谷敏幸】

ここからは細谷がご説明をしたいと思います。
目次の3番4番、この2つをご説明させていただきます。

1. 開示の流れ



2. 開示のダイジェスト

Ⅲ：現中期経営計画の進捗と24年度計画

1. 現中期経営計画の進捗

- ・戦略の更なる進展により「再生と進化」が加速し、当初の長期営業利益目標500億円を前倒しで達成

2. 24年度計画

- ・再生と進化に向けた、各々の重点戦略が着実に進展
- ・現中期経営計画の最終年度を踏まえ、“9つの重点戦略”は継続。4つの重点戦略の取組みを強化

Ⅳ：次期中期経営計画“基本骨子”(主な具体的計画は11月に開示)

- ・まち化の着工・竣工時期を踏まえ、次期中期経営計画を6ヶ年で策定
- ・個客業への変革を進める重要な準備期間であり、この6年間の過ごし方が、その先の成長に向けて重要な期間である
→ 2027年度 営業利益目標300億円水準、2030年度 営業利益目標1,000億円水準を目指す
- ・目指す姿(ビジョン)の実現に向けて、ビジネスモデルを“館”業から個客業へ変革
- ・各事業のユニークポイントの進化に向けた【縦】の事業戦略で事業利益を拡大
- ・ユニークポイントの組み合わせによる顧客価値提供に向けた【横】の連邦活動で連邦利益を創出
- ・「不動産開発投資」開始前であるフェーズⅠ(25年度～27年度)では株主還元への比重を拡大、継続して資本効率の改善を進める
- ・【横】の組み合わせ人材と【縦】ならではの価値を産み出す事業専門人材の育成と人的資本投資の最適化に取り組む
- ・重点取組み(マテリアリティ)とリンケージした各事業の戦略を推進

全体の開示の流れだけ先にご説明させていただきます。

本日は現中期経営計画の進捗と24年度の計画について、そして2025年度から始まる次期中期経営計画の骨子をご説明したいと思います。

基本計画に関しましては11月に詳しい内容をご説明したいと思います。

本日お話しするダイジェストをこちらに掲げていますので、お付き合いいただければと思います。

1. 利益計画

- 【① 当初計画(21年11月開示)】 24年度営業利益「350億円」、長期(10年スパン)で営業利益「500億円」を計画
- 【② 前回計画(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(24年5月開示)】 長期営業利益目標を23年度に前倒しで達成、24年度営業利益「640億円」を計画化

単位：億円 / 開示時期		23年度	24年度	長期 (10年スパン)
① 当初計画 (21年11月開示)	総額売上高	—	11,100	—
	営業利益	—	350	500
	ROE	—	5.3%	—
② 前回計画 (23年5月開示)	総額売上高	11,400	11,800	—
	営業利益	350	400	—
	ROE	5.0%	5.7%	—
③ 今回計画 (24年5月開示)	総額売上高	12,246	12,800	—
	営業利益	543	640	—
	ROE	9.8%	8.8%	—

※23年度特殊要因含む

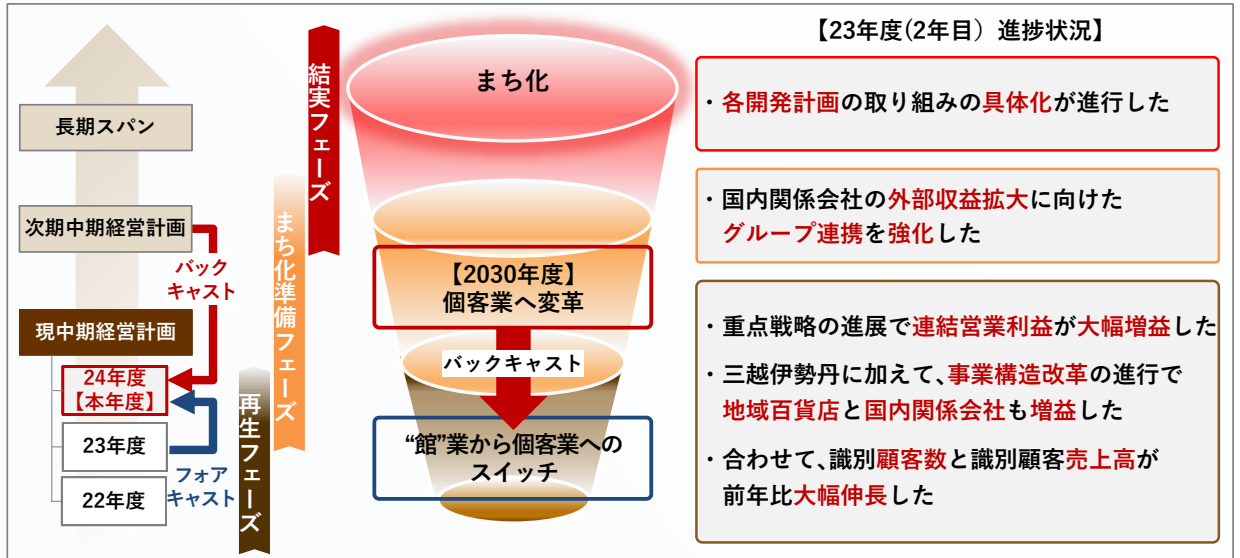
全体の利益計画についてです。

2021年の11月にこのように開示しました。過去の最高営業利益が346億円だったことから、2024年度は350億円を超えたいという内容でした。長期には500億を目指しますということで開示をしましたが、2023年度にすべてこの数値をクリアしました。

今年度は2024年度中期経営計画への最終年度ですが、先ほど牧野が話した数字をしっかりとやっていきたいということです。

2. 戦略ステップ

- 【23年度】・再生フェーズが大幅に進展、連結営業利益が過去最高を更新
- 【24年度】・“館”業から個客業へのスイッチに向けて、2つの視点で計画を策定
 - ・【フォアキャスト視点】現中期経営計画の最終年度として、各事業の再生と進化を継続
 - ・【バックキャスト視点】次期中期経営計画に向けた取り組みに先行着手



全体の戦略ステップについては一切変えていません。

内容としては、物事・経営を長期で目指していくという内容の長期スパンで最終結実フェーズまで突っ走っていきます。最終は「まち化」を想定して、いろんなことを今からやっていきます。最初は、3年間で百貨店の再生をさせます。そもそもビジネスモデルを大きく変換させながら、利益体質を強化する。

次のフェーズは「まち化」で待っている物事を、百貨店から個客業に変換させながら準備をしっかりとっていくフェーズ。本日後ほどご説明するのは、この次期中期経営計画の内容です。

3. 経営目標 財務KPI

【24年度計画】

- ・総額売上高：12,800億円(前年差+553億円)を計画化(①)
- ・販売管理費：総額売上高(前年比105%)の伸長率以内(前年102%)にコントロール(②)
- ・営業利益：統合後過去最高益を2年連続で上回る、640億円(前年差+96億円)を計画化(③)
- ・当期純利益：営業利益の上方修正に合わせて、530億円を計画化(④)
- ・ROE：23年度5月開示値(5.7%)より大幅上方修正の8.8%を計画化(⑤)

	23年度実績		24年度計画	
	実績	22年度差	計画値	23年度差
総額売上高	12,246億円	+1,361億円	① 12,800億円	+553億円
販売管理費	2,645億円	+76億円	② 2,700億円	+54億円
営業利益	543億円	+247億円	③ 640億円	+96億円
当期純利益	555億円	+232億円	④ 530億円	▲25億円
ROE	9.8%	+3.6%	⑤ 8.8%	▲1.0%

※23年度特殊要因含む

こちらの財務KPIは項目一切変えていません。

総額売上高からROEの状態、2023年度の数値、2024年度に目指す数字です。

マイナス部分があるのは、先程牧野から説明した昨年度に96億円の税金の問題があったので、実質は全てプラスで計画をしています。

3. 経営目標 顧客KPI

【23年度】 ・デジタルIDのみ会員売上高の前年2桁伸長により、識別顧客売上高は前年伸長を継続

【24年度】 ・個のマーケティングの強化により、全てのKPIで前年伸長を計画化

	23年度実績		24年度計画	
	実績	22年度比	計画値	23年度比
識別顧客売上高	5,967億円	108%	6,150億円	103%
エムアイカード会員売上高	4,630億円	103%	4,700億円	102%
年間100万円以上購買 エムアイカード会員売上高	2,464億円	106%	2,510億円	102%
デジタルIDのみ会員売上高	1,337億円	129%	1,450億円	108%

顧客KPIです。

当社三越伊勢丹グループにとっては非常に重いKPIだと思っています。

このKPIをしっかり作った結果、大きく“館”業から個客業に変革でき始めたと思っています。

4. 会社別

【23年度】

- ①【三越伊勢丹】伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店の好調に加えて、**三越銀座店が売上高1,000億円に到達**
- ②【地域事業会社】地方大都市を中心に**売上回復が進展**、販管費コントロールの効果を加え、**営業利益が大幅伸長**
- ③【国内関係会社】更なる**内製化・外販強化の取り組み**と販管費コントロールにより、**営業利益が大幅伸長**

【24年度】

・三越伊勢丹、地域事業会社、国内関係会社において更なる**増収・増益を計画化**

① 三越伊勢丹 ※不動産賃料収入除く				② 地域事業会社				③ 国内関係会社 ※金融、不動産、物流除く				
総額売上高				総額売上高				総額売上高				
	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	7,047億円	115%	+936億円	23年度実績	3,705億円	107%	+252億円	23年度実績	748億円	125%	+152億円	
24年度計画	7,545億円	107%	+497億円	24年度計画	3,794億円	102%	+89億円	24年度計画	832億円	111%	+84億円	
営業利益				営業利益				営業利益				
	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	372億円	205%	+191億円	23年度実績	66億円	666%	+56億円	23年度実績	26億円	182%	+12億円	
24年度計画	420億円	113%	+48億円	24年度計画	88億円	134%	+22億円	24年度計画	38億円	145%	+12億円	

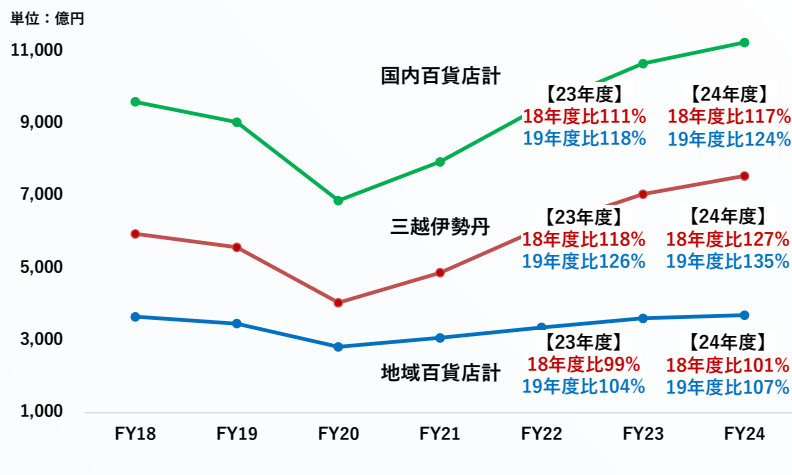
ここから会社別です。

2023年度それから2024年度の数字を書いています。三越伊勢丹の首都圏の百貨店を中心とする会社。そして地域事業会社、そして金融と不動産を除く国内関連会社、それぞれ数字で表していますが、全ての会社で増収増益を見込んでいるという内容です。昨年度も非常にいい数字が出たということです。

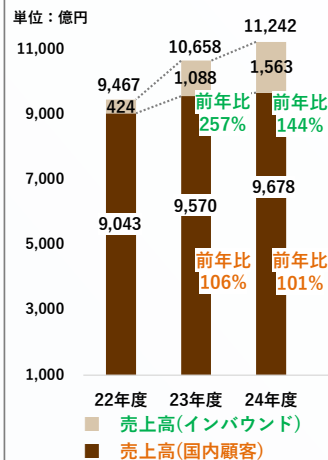
【TOPICS】国内百貨店売上高

- ・三越伊勢丹が引き続き国内百貨店売上高を牽引、合わせて地域百貨店においても売上回復が更に進展
- ・個のマーケティングの更なる進展で、インバウンドを除く国内顧客売上高も伸長

【三越伊勢丹・地域百貨店売上高】



【国内顧客・インバウンド売上高】



※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

ここから2つトピックスをお話しさせていただきます。

国内の百貨店売上についてです。

2018年から折れ線グラフで書いていますが、ご覧いただきたいのはもう既に2018年の非常に良かった数字をクリアしているということです。

2023年度で大きくクリアもしていますし、2024年度の計画も大きくクリアさせるという内容ですので、やっぱり百貨店を中心とした当社にとっては、国内百貨店の数字が大きくなっているというのが非常に強いことだと思っています。

右側の図は、インバウンド売上高の数字です。

2023年度のインバウンドの売上シェアはまだまだ10%で低いです。ここに実は大きな余地があります。世界的に見ても、百貨店のインバウンドシェアは10%程度ということはなかなか考えにくいだろうと思っています。本年度はインバウンドの売上シェアを14%まで上げたいと、将来はまだまだ上がるだろうということを考えているのが次の骨子で出てきます。

【TOPICS】インバウンド売上高

- ・インバウンド売上高は**1,000億円**を突破、コロナ前を大幅に上回り(18年度比145%)、**過去最高を更新**
- ・**中国本土**からの訪日顧客がコロナ前を割り込む中、**その他のアジア地域**を中心に売上拡大

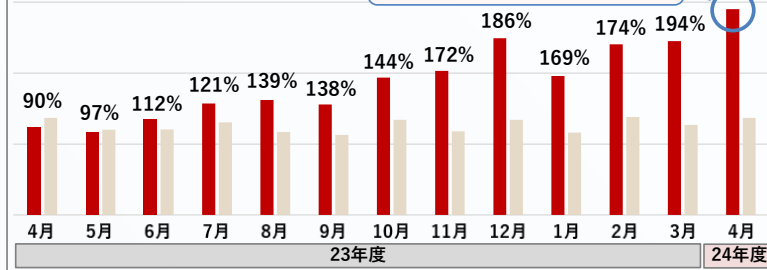
23年度実績				24年度計画			
≪18年度比≫				≪前年比≫			
インバウンド 売上高	国内百貨店計	1,088億円	145%	インバウンド 売上高	国内百貨店計	1,563億円	144%
	三越伊勢丹計	872億円	144%				

【月別売上高】※グループ計

月別売上高は拡大傾向



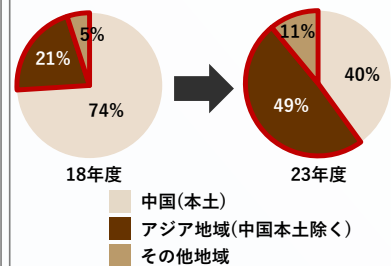
過去最高月間売上高を更新
18年度比 212% / 23年度比 237%



【国別・地域別売上高シェア】

※伊勢丹新宿本店、三越日本橋本店、三越銀座店 3店舗計

アジア地域(中国本土除く)が大きく牽引
21% → 49%



インバウンドについて少し詳しく説明をしたいと思います。

昨年度のインバウンド売上高は、先ほど10%のシェアとお話ししましたが国内百貨店計1,088億円で過去のピークだった2018年度比145%ということで、大きくクリアしました。

今年度はさらに前年比144%で、1,500億円を大きくクリアさせる計画でいます。

下の棒グラフをご覧ください。

今年の4月まで入っています。昨年の4月からずっと右肩上がりで見えている状況が見てとれます。通常、4月のインバウンド売上が過去最高になるということは、百貨店のビジネスではあまり考えにくいですが、やはり右肩上がりになるであろうというサインだと思います。

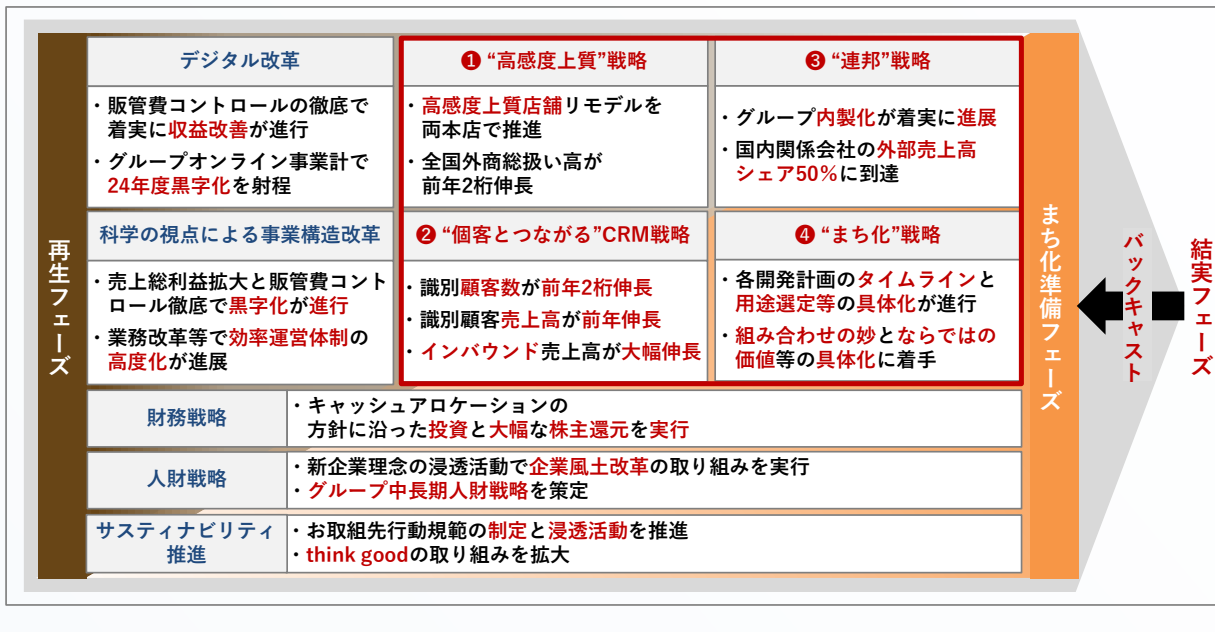
5月も4月同様、月の半分ぐらい行きましたが、非常に好調に推移しています。

右側の円グラフに移っていただいて、過去2018年の今までのピーク時のインバウンド売上高の国別・地域別シェアで見ますと、中国本土のお客さまが70%を超える、非常にメインのお客さまでした。それが現在は中国本土のお客さまのシェアは40%になりました。先月も40%のシェアはほぼ変わっていない状況なので、この傾向がより強くなったと認識をしています。

5. 戦略別（フレーム）

【23年度】・再生と進化に向けた、各々の**重点戦略**が着実に進展

【24年度】・現中期経営計画の最終年度を踏まえ、「9つの**重点戦略**」は**継続**。4つの**重点戦略**の取組みを強化



戦略フレームは、全体として変えていません。

特にご覧いただきたいのは、上図の赤で囲った4つの戦略です。

「お客さまを高感度上質戦略で徹底的に集めます」「集めたお客さまを顧客と繋がる戦略で識別化します」「そのお客さまを識別化した後に、具体的に心の中に入っていき、色んな情報を提供する」、これらによってまた儲けが出てくる。

一方では集めたお客さまを、グループ連邦全体で百貨店以外の部分でも利益化していきます。百貨店を取り巻く関連会社がシェアードで終わらない、よりプロフィットセンターになるんだという考え方のもと、グループ連邦を作った次第です。

さらにお客さまを集めるために、百貨店だけではなくまちを作って、世界中からお客さまを集めます。そして、また識別化をします。このような回転が進めていくので、将来に対しては非常に明るい戦略だと考えています。

6. 重点戦略 “高感度上質”戦略

【23年度】高感度上質店舗化に向けたMDバランスの修正と、外商改革が着実に進展

【24年度】高感度上質コンテンツの更なる拡充とONEグループ外商化による顧客価値向上を目指す

23年度 取り組み				24年度 取り組み			
高感度上質リモデル ・あるべきMDバランスに向け、 ハイタッチMD を更に拡大 →23年度 リモデル増益額(三越伊勢丹計)：約14億円 前年比185% ≪伊勢丹新宿本店計≫ ≪日本橋三越本店計≫				高感度上質コンテンツ ・世界からの集客に向けた 独自性 を強化 コンセプト型 独自性で世界から集客 ソリューション型 個客軸での品揃え			
合計	前年比157%	合計	前年比282%	ONEグループ外商化の推進 ・ONE外商活動で顧客提供価値を拡大 グループアセットの最大活用 伊勢丹新宿本店 三越日本橋本店 三越銀座店 地域百貨店 ... 外商顧客セールス 【全国外商基盤の整備】 情報・分析システム、各種ツールなど			
LUX	前年比138%	LUX	前年比2209%				
化粧品	前年比279%	宝飾・時計	前年比209%				
外商改革 ・ 全国個人外商総扱い高 が順調に拡大 ≪個人外商総扱い高≫ ≪23年度実績≫							
グループ計		実績	前年比				
三越伊勢丹		約2,230億円	111%				
地域事業会社計		約1,230億円	115%				
		約1,000億円	106%				

高感度上質戦略自体は、「高感度で上質な消費を徹底的に狙います」という意味合いです。左上に高感度上質リモデルと書いていますが、ハイタッチなサービスが必要なマーチャндаイジングは当社の得意とする部門です。これは永続的に続くと思いますので、計算上何平米必要なのかをしっかりと百貨店を科学しながら数値化しました。それを具体的に進めていった結果、やはり売上高がそのエリアごとに非常に高くなりました。今年度も引き続き、いくつかのエリアでオープンが待ってますので、まだ数字が上がるだろうと考えています。

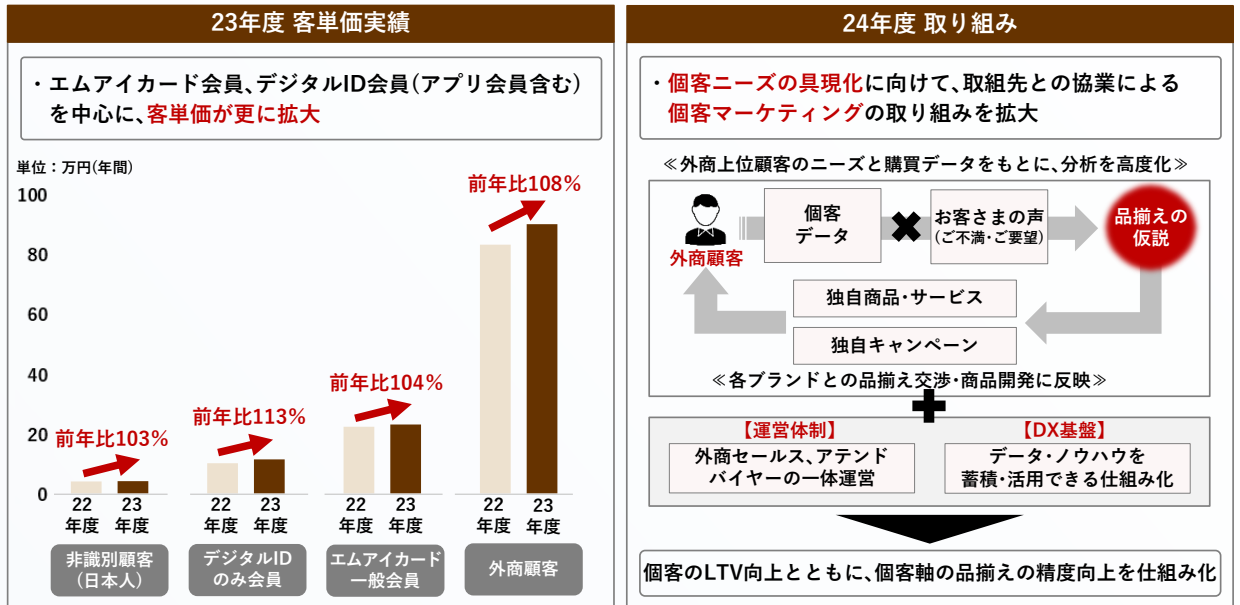
左下の外商改革ですが、外商の売上自体は、今までそんなに大きな伸びがなく、どちらかというところとシュリンクしたモデルだと考えています。それは改革によって大きく変換させました。お客さまお一人に販売一人の体制を一对複数にすることによって、お客さまの顧客体験を圧倒的に高めたことで、この数字が生まれたと思っています。

また、右側は今後2024年度以降やっていくリモデルですが、お客さまの心の中に入っていくという言い方をしましたが、ハイタッチなサービスが必要なマーチャндаイジングを科学的に計算をして、それを広げていくだけではなく、より感性に訴えられるそんなコンセプト型やソリューション型をつくっていかないといけないということで、今いろんなことを計画している最中です。

下段右が外商改革の次の取り組みということで、店舗型の外商をやめます。今までは新宿店本店・日本橋店本店・銀座店のように縦に外商の組織が分かれていました。新宿と日本橋を一体化したことで、お客さまがどちらの店で買ってもいいんだということで、やはり買い回りが非常に大きくなりました。結果、一人当たりの単価が上がったという計算から、これは三越グループ全体でやろうという状態になっています。なので、地域もひっくるめてONEグループ外商という旗印のもと、今年度はスタートしました。

6. 重点戦略 “個客とつながるCRM”戦略

【23年度】個のマーケティング高度化の進展により、各々の識別顧客の客単価が**継続拡大**
 【24年度】更なる客単価と個客LTVの向上に向けて、**個客軸での品揃え強化**を更に推進



こちらが高感度上質でつかまえたお客さまを識別化して、“個客とつながる”という内容です。

識別化したものしていないもの、どのぐらいの差異があるのかを、左の棒グラフで示しています。

非識別のお客さまは年間でこれぐらいの購入となります。デジタルIDのお客さまは、これぐらいになります。エムアイカードを持っていただくと、さらに客単価が上がります。外商顧客になっていただくともっと客単価が上がります。

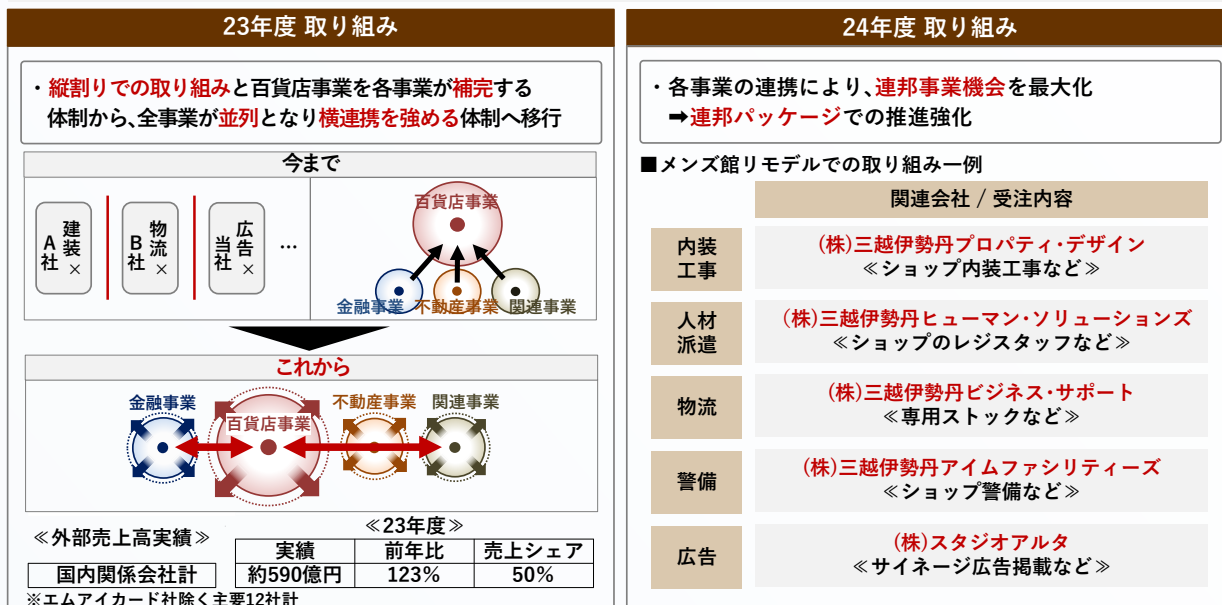
それぞれの 카테고리の中で、前年比としては非常に上がっていますが、さらにデジタルIDのお客さまには情報が提供できるので、その伸び率が高くなります。結果として、より“個客とつながる”“個客を集めて識別化する”ということは、当社従業員の腹落ちにつながったと認識をしています。

それをさらに高めようということが右側に書いてある、2024年の取り組みです。人の力とデータの力を使って、徹底的にお客さまの心に入っていきます。それによって単純に商品を売るだけではなくて、いろんなサービスや関連会社も巻き込んでご提案していくモデルに変化していきたいという内容です。

6. 重点戦略 “連邦”戦略

【23年度】百貨店事業を各事業が補完する体制から全事業が並列となる体制へ移行、外販活動を強化

【24年度】更なる外販活動の強化に加えて、全事業の並列体制による連邦活動の強化で事業機会を最大化



ここからは、連邦戦略についてです。

過去の取り組みは、グループ関連会社が数十社ありますが、基本的には縦割りです。ほとんどが百貨店をサポートするシェアード会社という関係性でした。

これを一切やめるといふ宣言をした結果、百貨店と横並びになって、百貨店が集めた顧客、もしくは百貨店と連携している法人のお客さまでいかにグループ会社が儲けられるのか。このような体制にした結果、グループ関連会社が利益化できている状態です。やっと外部取引売上高が大きくなって、売上シェアが半分になりました。

右図に移っていただいて、このグループ関連会社の強みを生かして、連携することによって、法人のお客さまはいかに楽をして、同じ感度で同じサービスを提供できるのかを組み合わせました表です。

昨年度の3月にリモデルをしたところで、連邦としての組み合わせをやった結果、非常に上手くいったと好評を得られたので、この状態を続けていきたいと思っています。

7. 事業戦略 国内百貨店事業 ※セグメント開示値とは異なる(単純合算値)

【23年度】首都圏・地方大都市店舗売上高の前年2桁伸長に加え、販管費コントロールの徹底で利益が大幅伸長
 【24年度】識別顧客施策の強化に加え、損益分岐点引き下げなどの事業構造改革で、増収増益を計画化

24年度計画

	総額売上高			販売管理費			営業利益		
	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	10,752億円	112%	+1,189億円	2,239億円	101%	+29億円	438億円	229%	+247億円
24年度計画	11,339億円	105%	+587億円	2,296億円	103%	+57億円	510億円	117%	+72億円

【TOPICS】24年2月 丹青会・逸品会

・丹青会・逸品会ともに過去最高売上を更新
 →新たに海外外商顧客の招待を実施
※丹青会・逸品会：グループ上位顧客イベント

《24年2月実績》

	前年比
丹青会	123%
逸品会	114%

海外外商顧客

※訪日顧客+国内在住外国人顧客

来場客数

約160組

“連邦”戦略

・百貨店でつながった識別顧客へのコンテンツ提供を拡充

《各事業によるコンテンツ創出》

金融事業 不動産事業 関連事業 ...

《百貨店でつながった識別顧客》
 グループ全体での利用拡大を目指す

《拠点ネットワーク扱い高》

三越伊勢丹計

《23年度》

実績	前年比
約160億円	112%

※地域百貨店売上高計の約4%に相当

国内百貨店についてです。

上の数字をご覧いただきたいと思いますが、1兆円を超えた2023年度総額売上高で、それをさらに上回る2024年度計画です。特にここでお話ししたいのは、やはり営業利益のところで営業利益率です。2023年度で営業利益率4%を超え、2024年度では4.5%を目指していきますので、まだまだこの利益率は高まっていくと思います。

もちろん国際会計基準の売上高で言いますと、10%を超える数字ですので、「百貨店なかなか儲かるね」とそういう域に達してきたなと思っています。それもこれも「マスから個」へのマーケティングに変えますということで、お金の使い方がちゃんとコントロールできるようになったと思います。それが左下のトピックスに表れているだろうと思います。丹青会・逸品会の単日の売上高が一年のうち一番高い売上を作るイベントになっています。

今までの百貨店は、どうしても1月2日の初商が、毎年過去最高売上、20~30万人のお客さまが来店されました。今や丹青会などは7000人でそれを上回る売上が取れるようになりましたので、そこが非常にうまくいった要因の一つだと思っています。

また、一昨年スタートさせて一年半経ちますが、海外外商を立ち上げて、これも非常にうまくいっています。この海外外商が、この丹青会・逸品会にお呼びした外国人顧客がもう100組を超えてきており、お客さまがどんどん貯まっていることの表れだと思っています。

次は右図の連邦戦略については、より百貨店だけではなく、グループ会社に広げるんだという内容で、下の拠点ネットワークのところを特に見ていただきたいなと思います。地方の百貨店が両本店の売上をどれくらい上げていますかという内容で、グループ関連企業に広がっていきますという視点で書いています。もちろん三越伊勢丹の売上160億、地方にとっては4~5%の売上シェアを示している非常に高いネットワーク売上ですが、これを両本店の商品だけではなく、サービスで関連会社に広がっていき、そのような作戦を持っています。

7. 事業戦略 **不動産事業** ※不動産賃料収入、建築業、物流業/セグメント開示値とは異なる(単純合算値)

【23年度】 賃料収入減により一時的に**減益**も、建築事業・物流事業の拡大により、売上高は前年**2桁伸長**
【24年度】 建築事業・物流事業の**外販活動**の更なる**強化**と、賃料収入増による**利益拡大**を計画化

24年度計画

	総額売上高			販売管理費			営業利益		
	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	440億円	118%	+68億円	13億円	106%	+1億円	33億円	78%	▲10億円
24年度計画	506億円	115%	+66億円	15億円	113%	+2億円	40億円	122%	+7億円

(株) 三越伊勢丹プロパティ・デザイン

高感度上質「建築マーケット」
を席巻する企業へ
～高付加価値案件の獲得を強化～

【オフィス】
エグゼクティブフロア

【商業施設】
LUXブランド

【ホテル】
4~5つ星ホテル

【住宅】
上質リノベーション

(株) 三越伊勢丹ビジネス・サポート

百貨店物流で培った**物流ノウハウ**を
活かし、百貨店外へ事業拡大
～強みを活かしたサービスを外部展開～

【物流ソリューションサービス】
外部企業の物流業務受託

【ECビジネスサポート】
EC関連業務の受託

...

不動産事業に関しましては、総額売上高は前年比2桁の伸びということで、これは内装と物流の会社が非常に頑張った結果です。

営業利益に関しましては、賃料収入が一部減っていた部分がありますので、全体としてはマイナスです。

しかしながら、今年度はプラス基調に働いてくると想定し、増収増益を確保したいと思います。

7. 事業戦略 **金融事業** ※セグメント開示値とは異なる(単純合算値)

【23年度】百貨店の売上拡大に合わせて、百貨店との連携強化で**利益を拡大**

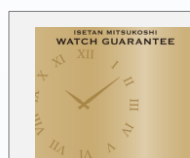
【24年度】百貨店との**連携を更に強化**。カード・金融戦略と**収支構造改革**の取り組みを加速し**増収増益**を計画化

24年度計画

	総売上高			販売管理費			営業利益		
	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	360億円	105%	+18億円	291億円	106%	+16億円	42億円	107%	+3億円
24年度計画	376億円	104%	+15億円	292億円	101%	+2億円	55億円	131%	+13億円

金融商品の展開拡大

・百貨店ならではの金融サービスを開発・提供



【商品保証】

- ・時計の商品保証サービス
- ・メーカー外保証とメンテナンスサービスを一体化

※伊勢丹新宿本店にて23年度開始

対象ブランド、取扱い店舗を24年度更に拡大

収支構造改革

・23年度～実施の**収支構造改革**の効果で大幅増益を計画

【収入拡大】

手数料率の改訂

有料サービス化

制度の見直し

【支出縮小】

システム運営費を削減

サービスの適正化

DX化・電子化の促進

金融事業に関しては、増収増益を確保しました。

今年度、重点的に取り組む収支構造改革「百貨店の科学」で培った成功事例を関連会社へ拡大していきますが、金融事業は先陣を切って推進しています。

今年度は大きな営業利益増を見込んでいます。新生6ヶ年計画の個所で、金融事業に関してはもう少し詳しくお話をします。

7. 事業戦略 国内関連事業 ※メディア事業、人材サービス業、旅行業など/セグメント開示値とは異なる(単純合算値)

【23年度】 連邦による**外販活動**の強化に加えて、販管費コントロールにより**大幅増益**
【24年度】 各社の外販活動(BtoB、BtoC)の取り組み拡大により、更なる**増収増益**を計画化

24年度計画

	総売上高			販売管理費			営業利益		
	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差	実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	748億円	125%	+152億円	171億円	128%	+37億円	26億円	182%	+12億円
24年度計画	832億円	111%	+84億円	197億円	115%	+26億円	38億円	145%	+12億円

(株) エムアイフードスタイル

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更に加速
- ・ 新たなPB商品開発を推進



クイーンズ伊勢丹 中野店
(24年3月オープン)

QUEEN'S ISETAN



クイーンズ伊勢丹 十条店(仮称)
(24年冬オープン予定)

(株) 三越伊勢丹ニッコウトラベル

高感度上質な「体験価値」を提供する企業へ

- ・ グループならではの希少性の高い提案を強化
- ・ 百貨店連携で識別顧客へのアプローチを強化



ベルサイユ宮殿×アラン・デュカス貸切晩餐会

国内関連事業は増収増益です。

今年度も増収増益を見込んでおり、全ての会社に対してシェアードをやめ、連携させ、そして百貨店で集めたお客さまに当社グループの様々なサービスをご利用いただき利益化していきます。

7. 事業戦略 海外事業

【23年度】 各店のコンディションに応じた**構造改革**と、飲食を軸とした**事業拡大**
【24年度】 **不動産複合開発事業**の新規案件に参画(**タイ・バンコク**)

構造改革	飲食事業拡大
<ul style="list-style-type: none"> ・24年4月 : 天津伊勢丹、天津濱海伊勢丹の営業終了 ・24年6月末 : 上海梅龍鎮伊勢丹の営業終了(予定) 	<ul style="list-style-type: none"> ・マレーシア・KLCC店 →自主運営によるレストランゾーンを新規オープン(24年2月) →今後、他エリアでも拡大予定 

【TOPICS】 タイ・バンコクにおける不動産複合開発案件への参画

第1弾(23年7月オープン)：フィリピン・マニラでの**小売×レジデンス**による複合開発モデル
 第2弾(今回の取り組み)：タイ・バンコクでの**小売×オフィス**による複合開発モデル
 →利益イメージ【長期】100億円規模(累計)



- ・バンコク最大規模の**新規複合開発案件(ONE BANGKOKプロジェクト)**に参画
- ・日本の「デパ地下」をイメージした**高級スーパーマーケットの出店(約4,600㎡)**と、隣接する**オフィスの開発、運営事業に参画**(24年度中 本格的に事業展開予定)



海外における**事業拡大**とともに、国内まち化開発に向けた**ノウハウ**を獲得

海外事業です。

選択と集中をはっきりさせた戦略としています。

過去のビジネスモデルのままでは継続が難しい店舗は撤退を決定し、中国ではこの4月に2店舗、6月にもう1店舗、計3拠点を撤退します。

成功している事業は、日本の食やレストランなどの飲食事業で、これを拡大していきます。自前で、百貨店のマーチャンダイジングとうまく組み合わせて推進していきます。

新たな取り組みである、フィリピンでの小売業とレジデンスとの複合事業は非常にうまくいっています。本年度から利益化される計画です。

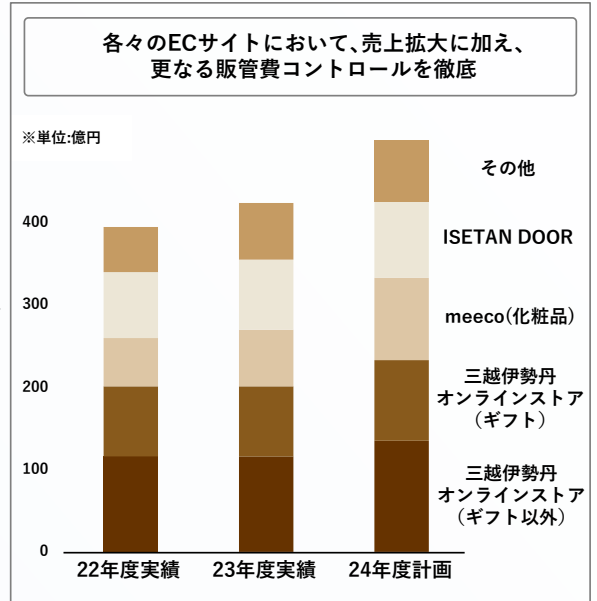
本日新たに発表するのが、タイ・バンコクでの「ONE BANGKOKプロジェクト」への参画です。小売(デパ地下を中心とする食品)×オフィスに投資し、小売りとオフィスの連携を推進する事業になります。

7. 事業戦略 オンライン事業

【23年度】売上拡大と販管費コントロールの取り組みにより**収益改善**が着実に**進展**

【24年度】グループのオンライン事業計で**24年度黒字化**を射程

売上拡大の取り組み		
限定・先行品 【優先販売】	拠点ネットワーク 【全国提案強化】	プロモーション 【訴求・イベント強化】
ISETAN DOOR (定期宅配) 	ふるさと納税 	Meeco (化粧品EC) 
販管費コントロールの取り組み		
物流費削減	商品掲載業務の自動化	
外部委託費削減	自社メディア訴求にシフト	



オンライン事業です。

昨年2023年度もまだ少し赤字でした。カテゴリー別に見ると、三越伊勢丹オンラインストアはやっと黒字になり、Meeco（化粧品EC）、その他事業も黒字になっています。残るは、ISETAN DOORの定期宅配です。

本年度は何としてもオンライン事業全体として黒字化させます。一度黒字になれば、今後非常に力強い事業に成長すると考えています。

8. グループ基盤戦略 サステナビリティ

【23年度】重点取り組み(マテリアリティ)の実現に向けた取り組みが着実に進展

【24年度】think goodとサプライチェーン・マネジメントの活動を強化

23年度までの取り組み	24年度 取り組み
<p>【重点取り組み ①】人・地域をつなぐ</p> <ul style="list-style-type: none"> 2021年4月よりthink good開始 23年度までの3年間で累計2,000件以上のサステナブルな商品・サービスを展開 	<ul style="list-style-type: none"> 24年度より、マテリアリティにグループガバナンス・コミュニケーションを追加 加えて、「従業員満足度の向上」を「ひとの力の最大化」に見直し <p>① think goodの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体でthink goodのブランディングと認知度拡大を目指す <div style="display: flex; align-items: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="text-align: center; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>今まで</p> <p>百貨店の社会・環境に配慮した マーチャンダイジング活動</p> </div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">▶</div> <div style="padding: 5px;"> <p>これから</p> <p>グループ全社の サステナビリティ活動へ拡大</p> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> 年2回のキャンペーンに加え、通年の取り組みへ規模を拡大 関連会社まで範囲を拡大し、グループ全体で取り組みを強化 <p>② サプライチェーンマネジメントの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、お取組先との連携を強化 お取組先との対話を拡大 従業員教育の対象範囲を拡大 24年度版お取組先アンケートを実施
<p>【重点取り組み ②】持続可能な社会・時代をつなぐ</p> <ul style="list-style-type: none"> 省エネ・創エネ・再エネに取り組みを強化 <ul style="list-style-type: none"> →温室効果ガス排出量▲47.6% (2022年度実績/2013年度比) 「お取組先行動規範」の制定と通知、対話を通じたお取組先とのコミュニケーションを強化 <ul style="list-style-type: none"> →お取組先行動規範の通知 約1.2万社(2023年度実績) →お取組先との対話 約600社(2023年度実績) 	
<p>【重点取り組み ③】従業員満足度の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 <ul style="list-style-type: none"> →31.2%(2024年4月1日時点/グループ計) 男性の育児休業取得率 <ul style="list-style-type: none"> →100%(2023年度実績/三越伊勢丹) 	

サステナビリティについてです。

今まで推進してきたサステナビリティの取り組みを、しっかりと2023年度も引き継いで推進してきました。マテリアリティを3つ掲げて、それぞれのマテリアリティでいろいろな取り組みをステップアップしてきました。

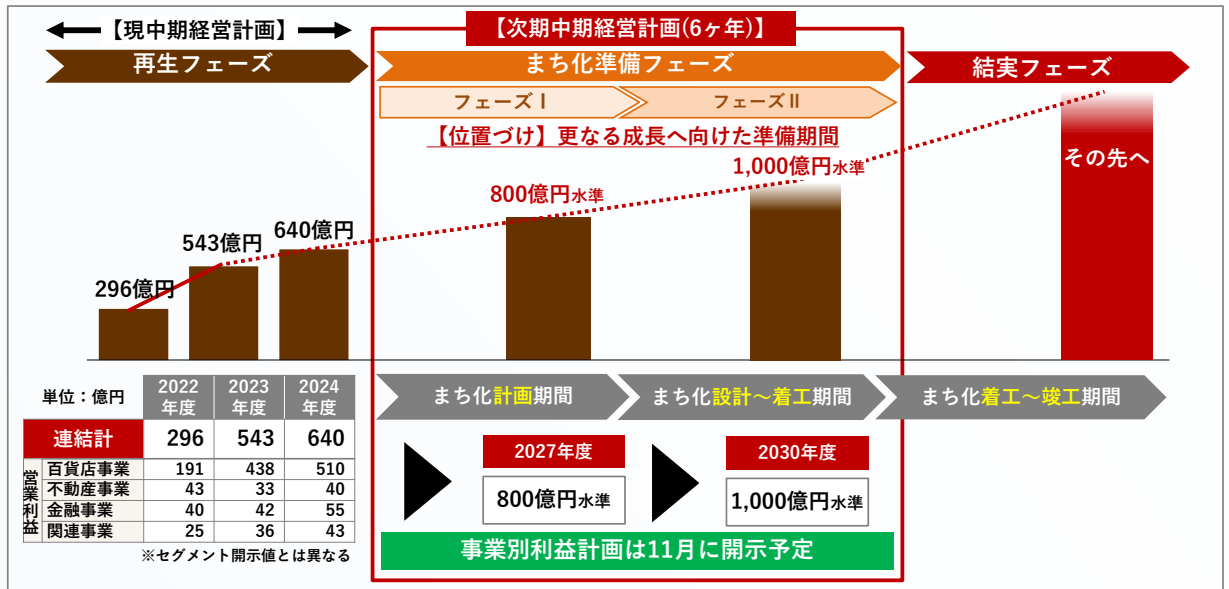
今年度はそれに加えて、マテリアリティを一つ加えます。

また、「think good」という百貨店を中心とした取り組みを全グループ会社に拡げていきます。

それから百貨店、グループ会社にとどまらず、当社が連携している取り組み先も一緒になってサプライチェーンマネジメントの改革をしていきます。

1. 位置づけ (利益ステップイメージ)

- ・まち化の着工・竣工時期を踏まえ、次期中期経営計画を6ヶ年で策定
- ・個客業への変革を進める重要な準備期間であり、この6年間の過ごし方が、その先の成長に向けて重要
→ 2027年度 営業利益目標800億円水準、2030年度 営業利益目標1,000億円水準を目指す



ここからが、次の2025年から30年の中期経営計画に関する基本骨子です。本日はこの基本骨子、2025年からの、一年先の話をしていきます。11月にこの基本計画の詳細をご説明をいたします。

図の赤枠で囲ってある個所、2025年から30年の6ヶ年を見据えて、次期中期経営計画になります。なぜかという、将来的に「まち化」のフェーズが待っているため、着工が後半に始まっていきます。ですので、この着工タイミングを含めて6ヶ年で話をさせていただき、前半の3年と後半の3年を少し分解させて進めていきます。

売上高、営業利益、その他の詳細に関しては11月に発表しますが、水準としては、営業利益でいうと、2027年の3ヶ年後には800億円、30年には1,000億円を目指していきます。

2. 環境認識

- ・中長期における国内マクロ経済(=マス経済)の全体感は、**厳しさが増す見込み**
- ・一方で、成長が見込まれる変化要素も多く、これらの機会を活かして**中長期的な成長**を目指す

変化要素	リスク	機会
人口動態	<ul style="list-style-type: none"> 国内人口の減少 <ul style="list-style-type: none"> ・2008年をピークに減少 高齢化の進行 <ul style="list-style-type: none"> ・高齢化率は29%で世界トップ 	<ul style="list-style-type: none"> 都心部人口の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・東京都の人口は2040年のピークに向けて上昇 世界人口の増加 <ul style="list-style-type: none"> ・アジア圏の人口も引き続き増加
経済成長	<ul style="list-style-type: none"> 経済成長の鈍化 <ul style="list-style-type: none"> ・1人当たり実質GDP成長率は鈍化 インフレ進行 <ul style="list-style-type: none"> ・物価上昇、円安によるコスト増 	<ul style="list-style-type: none"> 国内富裕層の増加 <ul style="list-style-type: none"> ・純金融資産1億円以上を保有する世帯数の増加 インフレ進行 インバウンド増加 <ul style="list-style-type: none"> ・消費、経済活動が活発化 ・訪日客数、消費額共に増加
小売市場	<ul style="list-style-type: none"> 小売市場の縮小 <ul style="list-style-type: none"> ・人口減少により、国内小売市場は縮小 労働人口の減少 <ul style="list-style-type: none"> ・人手不足が更に深刻化 	<ul style="list-style-type: none"> 拘り消費市場の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・“高感度上質”なモノ・コトのニーズは拡大 ナイトタイムエコノミー拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・国内はまだ発展段階、大都市のポテンシャル大

環境認識についてです。

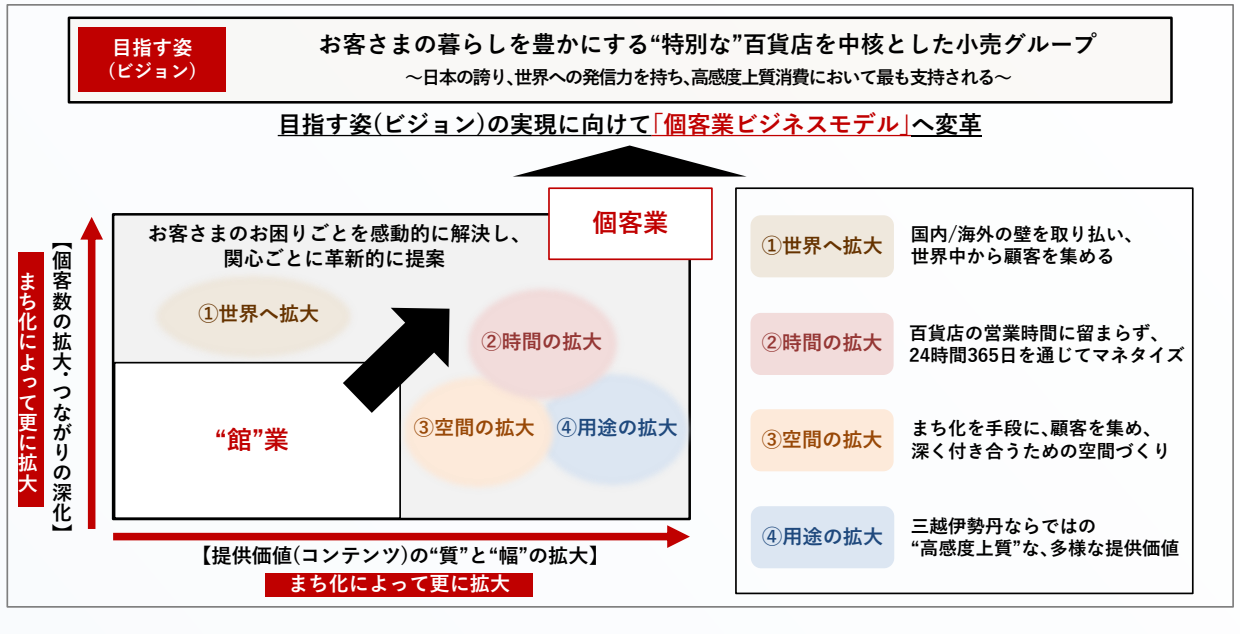
人口動態、経済成長、小売市場、これを分類して掲げています。確かにいろいろなリスクがありますが、当社にとっては非常にチャンスが大きいと捉えています。

最も大きいのは、東京の人口がまだまだ増えるだろうと言われていること、アジアの人口が増えていくこと。それから、インフレのマインドに少しずつお客さまのマインドも変化し、デフレから脱却したということ。富裕層はもっともっと増えていきますし、資産も増えていきます。インバウンドはまだまだ増えていき、そして百貨店での「買い方」が変わっていきます。

また、一人一人のお客さまの「こだわり消費」、そこへのお金の投資が堅調であること。将来的に「まち化」を見据えると、夜の時間帯に当社は営業しておらず、そこで儲けは出ていませんので、ここにチャンスがあると考えます。

3. ビジョンの実現に向けて

- ・ **目指す姿(ビジョン)の実現**に向けて、ビジネスモデルを“館”業から**個客業**へ変革
 → **まち化**を手段に変革を加速させ、**個客業**ビジネスモデルの**更なる進化**を目指す



大きなビジョンの実現に向けて。

目指すビジョンに関しては、これは変えていませんが、そこに到達するために今までの“館”業、百貨店の旧来型のビジネスモデルでは非常に厳しい、と言いつけてきましたが、これを個客業に変換していきます。

4つのチャンスがあります。

まずは1つ目、「世界へ拡大」します。今、日本のお客さまを識別化しますという言い方をしています。これを世界に広げたいと思います。日本のお客さまだけで勝負せずに世界のお客さまで勝負します。ですので、「インバウンド」という言い方はもうやめて、「世界のお客さま」という考え方に視点を変えていきます。

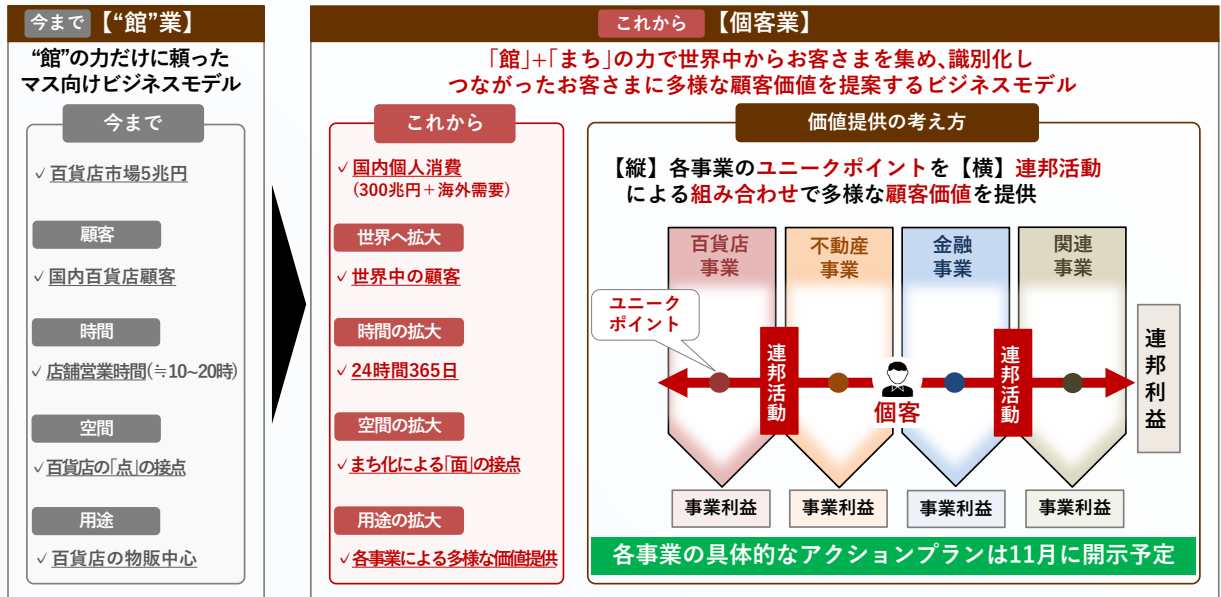
次は時間の話です。百貨店は10時から夜8時の営業で、残りの14時間がもったいないため、このもったいなさを何とか解決したい。

また用途と空間に関しても、もったいない。百貨店の目の前に駐車場があり、その上空がもったいなく、用途も百貨店だけでいいのか？夜の時間帯も儲けられないのか？

こういうことを考え、加えながら「もったいない」を解決することにより、より大きな利益が生めるように進化していきたいと考えます。

4. 個客業とは

- ・世界中からお客さまを集め、識別化しつながったお客さまに、多様な顧客価値を提案するビジネスモデル
- ・【縦】に各事業、【横】に個客軸を通して、各事業が連携しながら顧客価値を提供し連邦利益を拡大



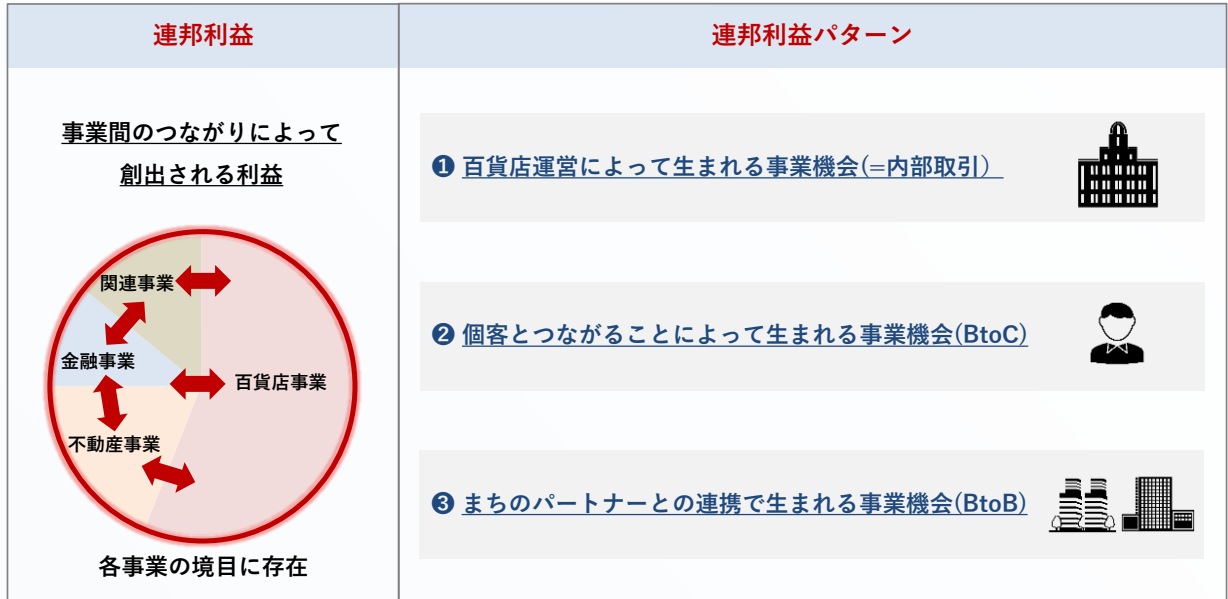
今までのビジネスモデル、“館”業のビジネスモデルは、百貨店の「百貨の力」でお客さまを外から呼んでいます。たまたま何かを買っていただいて帰っています。マスからマスへのモデルでしたので、これを変えて、世界へ拡大します。

百貨店で集めたお客さまをその場で終わらせずに、グループ全体に拡げていく、こういう内容だと単純に“館”業からの進化に加え、世界への拡大に加え、グループ全体で儲ける姿に発展できるのではないかと、それをしっかりと進めていくのが個客業です。

世界中からお客さまを集めて、識別化し、つながったお客さまの心に入っていく、そのお客さまの買い方や心理を分析しながら、そのお客さまに必要なモノを提案し、新しいビジネスモデルを創りたいと思います。

5. 連邦利益の考え方

- ・各々の事業が互いに存在するからこそ生まれる「**連邦利益**」を、BtoBとBtoCの連邦活動で拡大
→ **まち化**を手段に、連邦利益の更なる拡大を目指す



グループ連邦の利益の考え方です。

百貨店があると、周りに関係する事業がいろいろありますので、これらの事業との連携によりプラスの利益が生まれます。

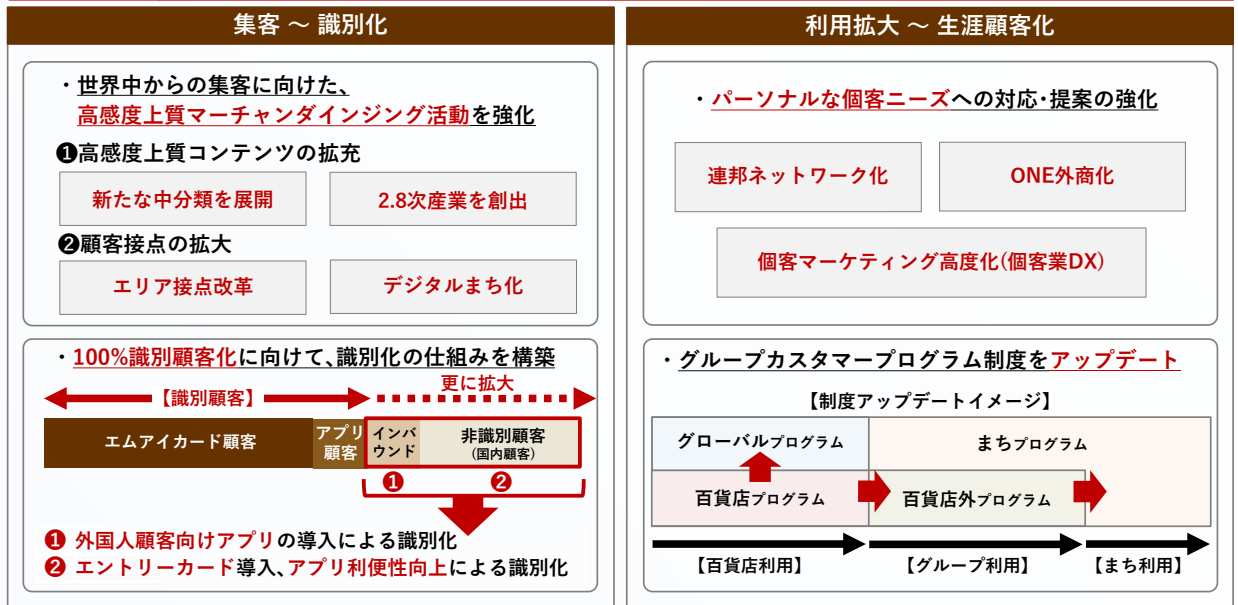
今までは、百貨店をサポートするシェアード会社でしたが、このシェアード会社の考え方をやめます。

単純にシェアード、サポートするだけで終わっていると非常にもったいないので、これをプラスに変えていきます。

6. 事業戦略の方向性 百貨店事業

中期で
目指す姿

まち化の中核として、**圧倒的な独自性**で世界中から顧客を集める“特別な”百貨店



百貨店事業の進化版をご説明をします。

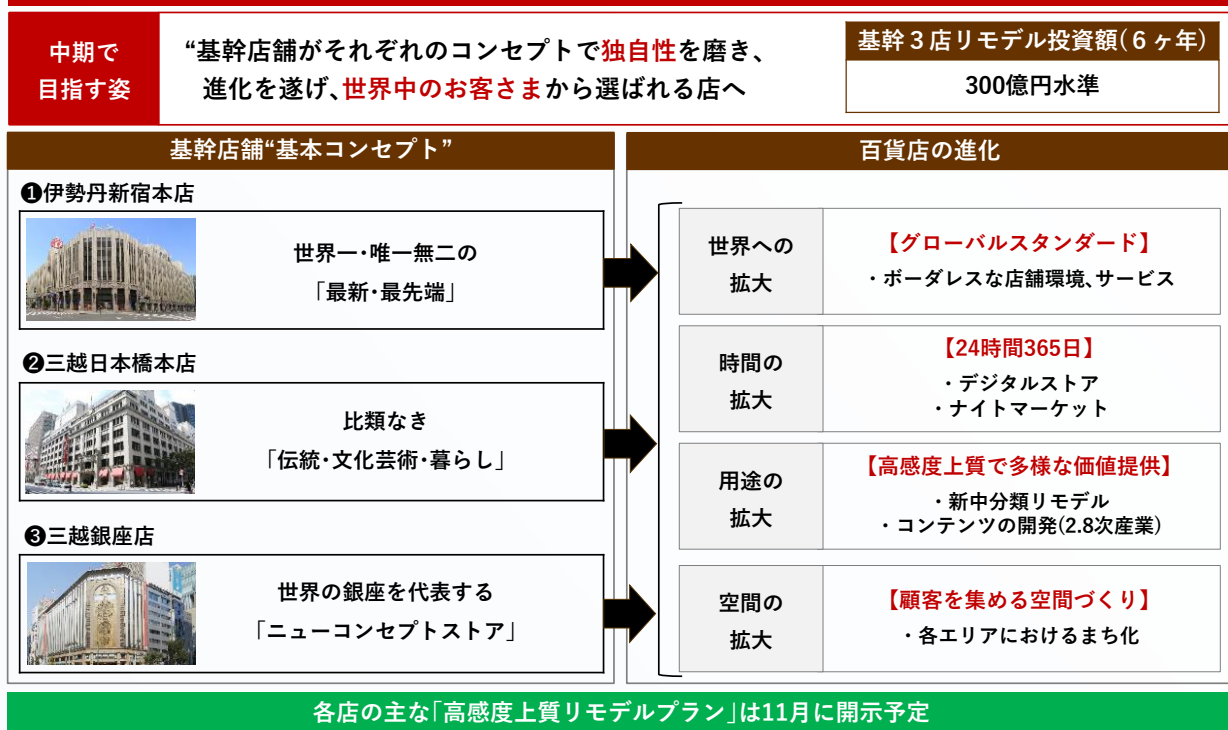
圧倒的な独自性を持ち、世界中から「特別だ」と言われて、顧客が集まっていく、こんな百貨店を目指していきます。ですので、マーチャンダイジングが今のままでいいとは思っていません。

新しい中分類をつくり、当社独自の、世界では当社でしか買えないものをつくる、これを「2.8次産業」という言い方をしていますが、それをつくった段階でお客さまを集めます、これは集客の話です。

集客したら全て識別化していきます。識別化するツールをしっかりと手当てします。外国人のお客さまには、外国人对応のアプリを今年度末、来年度に向けて発信をしたいと思っています。

またエントリーカードも来年度に向けては発信できるのではないかと思います。また、このお客さまを識別化したら利用拡大、そしてファンになっていただくというストーリーもあわせて考えています。

6. 事業戦略の方向性 百貨店事業「三越伊勢丹」



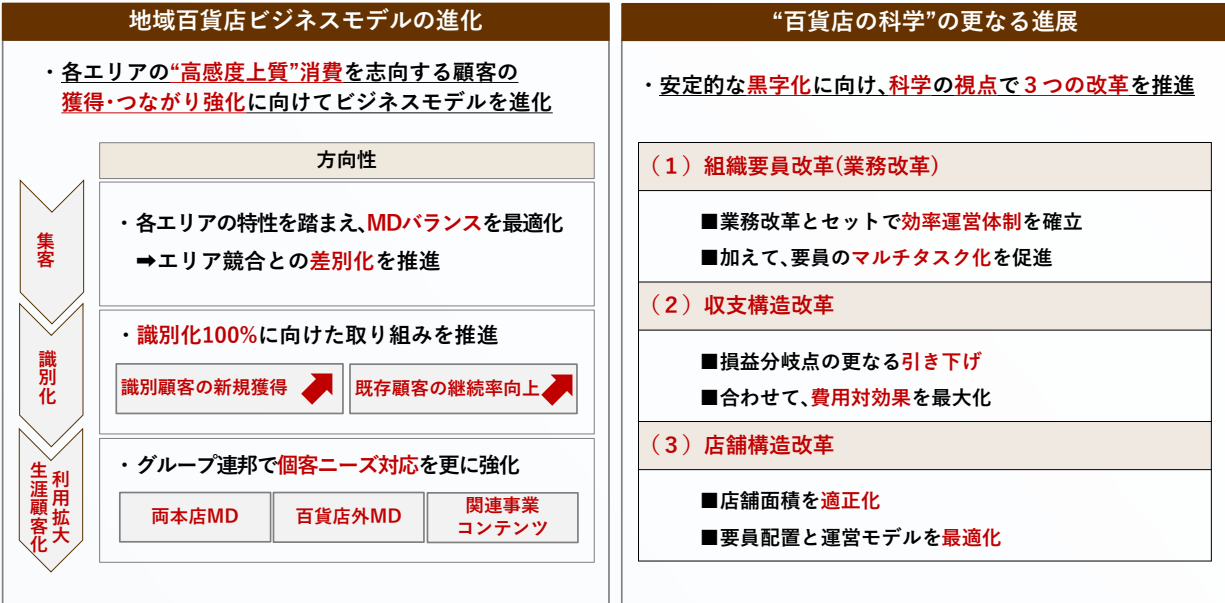
百貨店の中では三越伊勢丹グループの中核となる基幹3店舗を、いかにレベルアップさせるかということが非常に重要になってきますので、重点的にリモデルをしていきます。

エッジを立てて、それぞれの店が世界で通用する業態をつくりたい。

伊勢丹新宿本店は世界一・唯一無二の「最新・最先端」でファッションを語る伊勢丹。三越日本橋本店は「伝統・文化芸術・暮らし」で文化を売る店。三越銀座店は、三越の銀座支店と言われないうように、独自路線をしっかりと歩んだ「ニューコンセプトストア」をつくりたい、キーワードは「グローバル」。

6. 事業戦略の方向性 百貨店事業「地域百貨店」

中期で目指す姿 地方都市において、“高感度上質消費”を最も幅広く支え、グループ力を活かして地域貢献できる唯一無二の存在



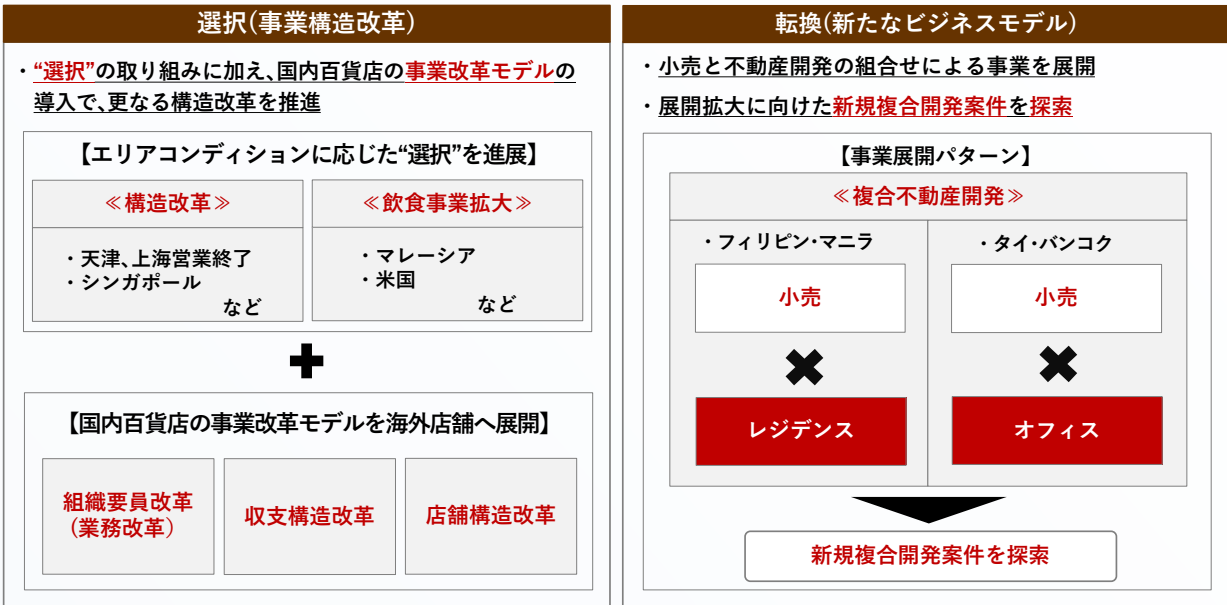
百貨店事業の地域百貨店です。

地域に関しては、徹底的に百貨店の科学を推進して儲かるモデルケースをつくり、儲かる土台をつくった後に首都圏で実施したようなマーチャンドライジングのバランスを考えます。

エリアにふさわしいマーチャンドライジングのバランスを考え、集客し、地域も必ず個客を識別化します。個客を集めることにより、伊勢丹新宿本店や三越日本橋本店の商品がしっかりと提供でき、グループ全体のサービスを提供できる状態にすべく取り組みを推進していきます。

6. 事業戦略の方向性 海外事業

中期で目指す姿 選択と転換を更に加速させ、“小売”の暖簾価値と“不動産開発”によるバリューアップで新たなビジネスモデルを展開拡大



海外事業です。

海外事業は選択と集中ができ始めましたので、次は百貨店のビジネスモデルをより強くするために、首都圏と同じように「百貨店の科学」を推進し、利益化する状態をつくります。

一方では、スタートしているフィリピンの小売業とレジデンスの組み合わせに加えて、今回はタイで、小売業とオフィスの組み合わせの事業展開をします。これと同じような、「まち化」に資するようなことを次に次にとすることで探索をしていきます。

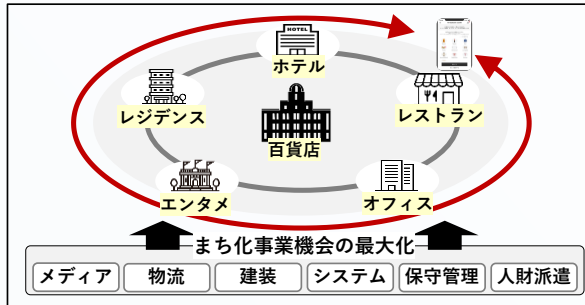
6. 事業戦略の方向性 不動産事業

中期で
目指す姿

世界中から顧客を集め、用途をつなぎ合わせ、まちの価値を最大化させる“まち化”を具現化

まち化準備の進行

・まち化における各開発計画と顧客価値設計を本格化



まち化取り組み内容

①	各開発計画の精緻化と進行
②	各用途のコンテンツ導入準備
③	組み合わせの妙・ならではの価値の設計
④	まち化CRMの設計
⑤	まち化事業機会の最大化
⑥	エリアマネジメントの設計

まち化取り組みの具体化

・各用途の探索や事業機会獲得のための準備を開始

高感度上質な
コンテンツを探索

まち化事業機会の最大化

専門人材の育成

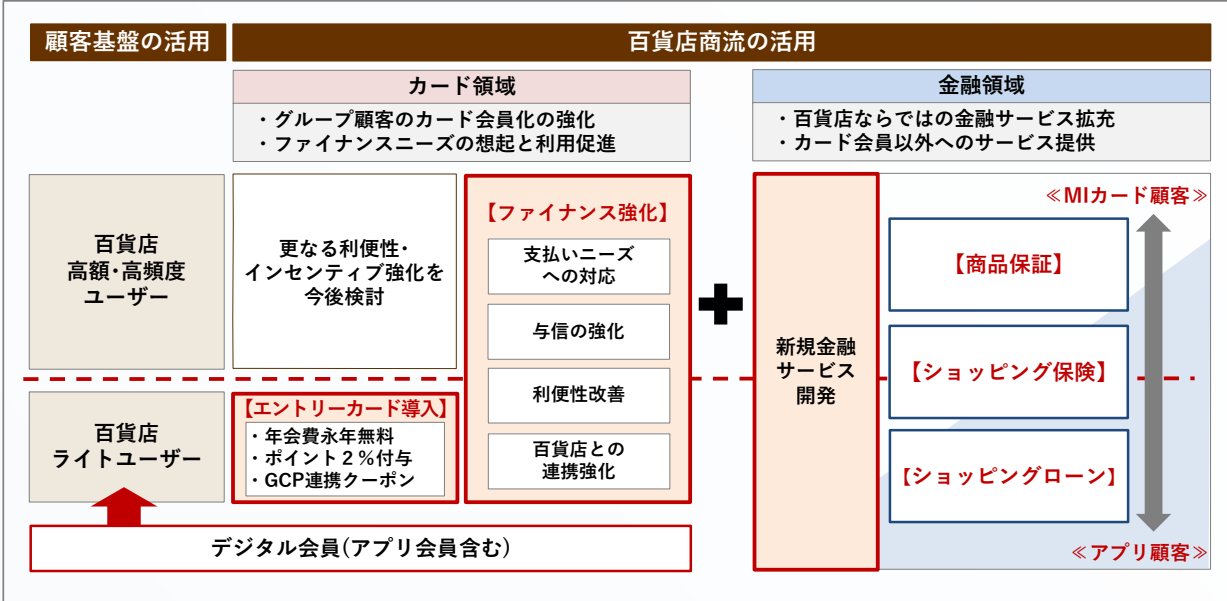
不動産事業は「まち化」の準備のフェーズの話です。

中心はあくまでも百貨店です。百貨店を取り巻くエッセンス、もしくはコンテンツを徹底的に探して、進めていきます。

これを取り巻くインフラの部分、当社でしっかり推進していきます。11月には詳細をご説明をしたいと思います。

6. 事業戦略の方向性 金融事業

中期で
目指す姿 暖簾の価値とグループ顧客基盤を活かし、“ならではの価値”を提供する
金融サービス業を確立



金融事業です。

百貨店の高額・高頻度のユーザーだけを今まではカード領域として捉えていましたが、これをどうやって拡げて、より儲けを増やしていくのか。ここにいろいろなチャンスがあります。

まず最初に取り組むのは、「百貨店のライトユーザー」に関してです。今、このお客さまはほとんどアプリで買っていただいて、アプリのポイント0.5%で、すでに500万人が貯まっています。このお客さまを百貨店のライトユーザーとして組み込んでいくために、エントリーカードを導入したいと思っています。

全ての百貨店が集めたお客さまに、百貨店のコンテンツを提供できるようなカード、アプリ状態をどのようにつくっていくのか。そのために、カード領域としてファイナンスの提案として毎年、毎年、新しい機能を付加していき、金融領域も新たにつくっていくために現在商品保障をしています。これを具体的に拡大し、そしてショッピングローンなどの新しいサービスも加えていきます。

これは、今までの百貨店と金融の関係性を変えて、百貨店事業が金融事業をサポートするマインドに変化できたからこそ、この状態がつかれるのだと思います。

6. 事業戦略の方向性 国内関連事業

中期で
目指す姿BtoB、BtoCビジネスの拡大による、各事業の**収益拡大**と**ビジネスモデルの進化**

ビジネスモデルの進化

・ **連邦**による**マネタイズ**を拡大。合わせて、**ユニークポイント**を進化させ外部収益を更に拡大

① **ユニークポイント**活用で、**グループ内製化**を更に推進

② **グループアセット**の活用で、収益を拡大

③ **外部収益**を更に**拡大**、合わせて**まち化事業機会**に参画

【TOPICS】スタジオアルタの取り組み

・ **スタジオアルタ**にて先行取り組みを推進

グループの**広告・メディア**中核企業として、**百貨店連携**による**リテールメディア**事業を拡大



三越銀座店 Virtual GINZA mitsukoshi

国内関係各社へ波及展開

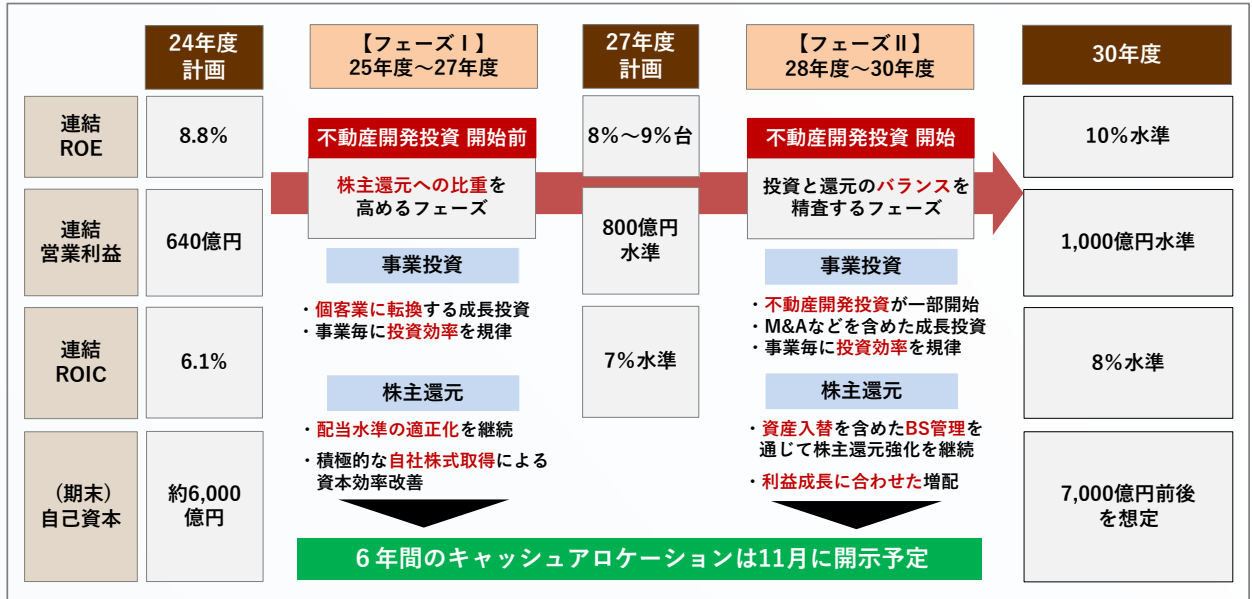
同じように百貨店事業がサポートすると、または百貨店と横並びにすると、国内関連会社の儲けが出るという事例の一つがこちらです。

今までの百貨店の単純サポートから、百貨店の仕事を全部引き受けて、その引き受けたことを他社やグループのアセットを使いながら他社に売り込んだ結果、スタジオアルタは今までずっと赤字会社でしたが、昨年度は3億円の営業利益、今年度も10億円の営業利益を目指せるようになりました。

こういうグループ会社がこれからもっと多くでてくるのを楽しみにしています。

7. グループ基盤戦略の方向性 財務戦略「全体骨子」

- ・株主資本コスト・WACCを意識してROE・ROICの水準を計画化、適切なバランスシートコントロールを推進
- ・「不動産開発投資」開始前であるフェーズⅠでは株主還元への比重を拡大、継続して資本効率の改善を進める
→具体的なキャッシュアロケーションは11月に開示予定



財務戦略に関してです。

今回、6ヶ年でお話をする非常に大きなポイントはここです。
2024年度の計画を発射台にし、2027年度はこの数字を達成していきます。

フェーズⅠの株主還元に関しては、中心的にはここにお金を使っていきます。
なぜかという、後半の2030年に向けて、「まち化」の着工が始まるので、
ここにより戦略的な投資をしていくため、前半と後半をお金の使い方を、
マインドを分けて考えます。

7. グループ基盤戦略の方向性 財務戦略「まち化に向けた不動産開発投資の考え方」

- ・まち化に向けた不動産開発は、長期で**5,000億円規模**の投資を想定
- ・賃料収益に加えて、各事業間の**連邦利益**を創出するのが、**個客業**である当社の不動産開発の特長
- ・**物件・案件毎**に連邦収益を含めた投資リターンを規律し、**ROEの長期的上昇**に繋げる

世界中から集客する”まち化投資”

- ・長期で**5,000億規模**の投資を計画

まち化投資のポイント

空間・時間の活用

用途の拡張

連邦マネタイズ

地域・行政との連携

首都圏
エリア地域
エリア

投資リターンイメージ

- ・**5,000億規模**の投資により年間200億円超のリターンを想定

200億円超

+

 α

不動産事業利益

ホテル・
レジデンス
賃料商業
リーシング連邦
利益まち化に
よる百貨店
増益分不動産開発投資額
(長期**5,000億円**規模)

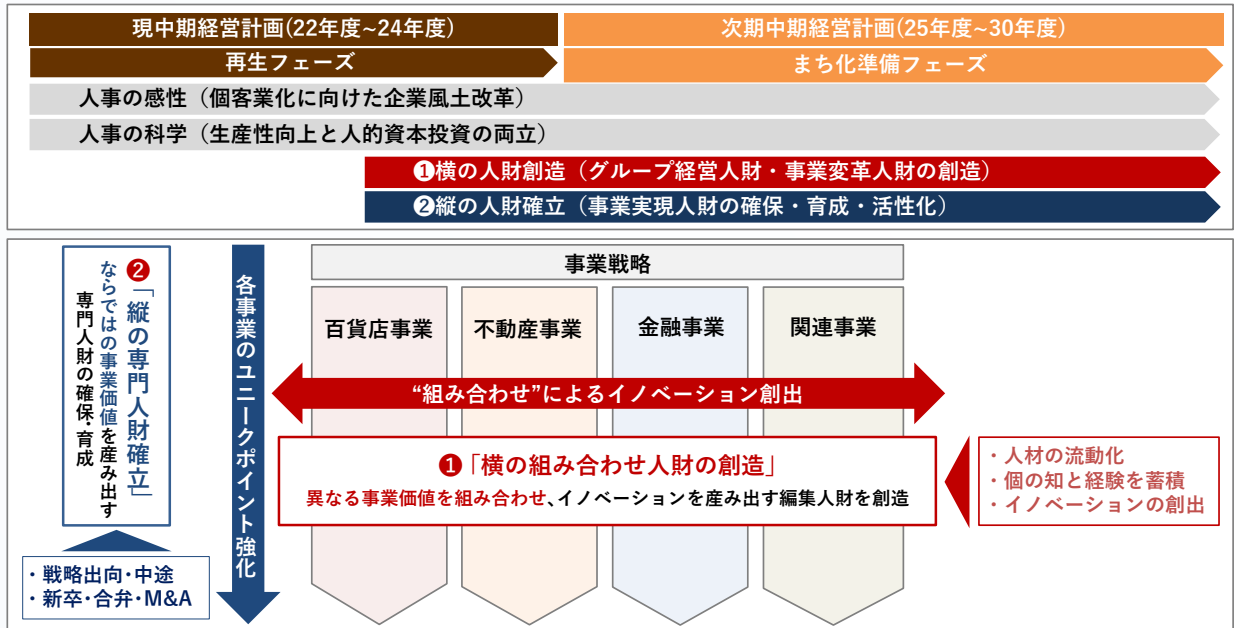
お金の使い方においては、2028年～2030年この時期あたりから着工が始まっていきます。

10年から15年をかけて5,000億規模の投資をしていきたいと考えています。通常、不動産投資というと5,000億かけてもホテル・レジデンスの賃料、商業リーシングの賃料ということで終わってしまいましたが、当社はそれで終わらせないことが今回の「まち化」のポイントです。

裏側に潜む連邦の利益を獲りにいきます。ここで集めたお客さまに百貨店でのお買物いただく、または百貨店と連携させることにより、最低でも1,000億の売上をあげたいと考えています。

7. グループ基盤戦略の方向性 人財戦略「人財育成」

- ・事業変革を担う「① “組み合わせ人財”(編集人財)」を人財流動化による多領域経験で育成
- ・各事業で「② ならではの価値を産み出す“事業専門人財”」を確保・育成



人財戦略、特に人財育成について説明します。

今までの百貨店の人財戦略、百貨店を中心とした人財戦略では、今後太刀打ちできません。

戦略を4つ掲げています。最初に「人事の感性」という言い方をしていますが、百貨店中心のマインドを変え、グループ全体で利益を出すという感性に変えていき、縦割りを無くします。そしてシェアードの意識を無くし、グループ全体で儲けるとい企業風土に改革します。

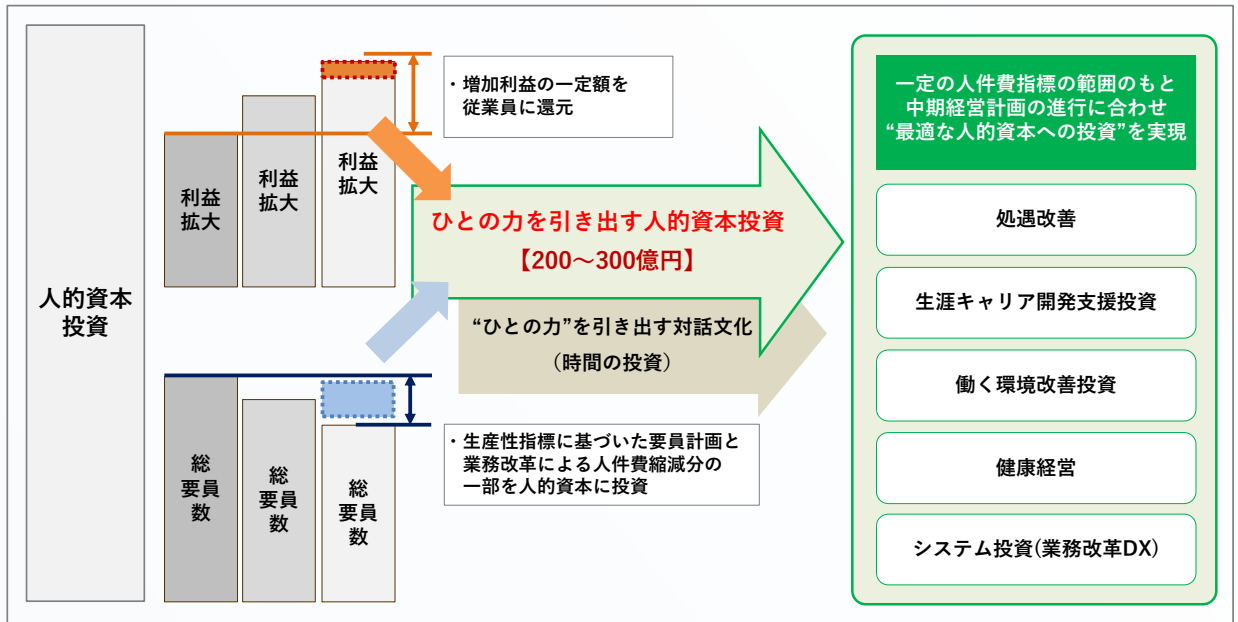
次が「人事の科学」という言い方をしていますが、百貨店の生産性の低さを人事面でもより高められるようにします。少数精鋭で、しっかりと儲けが出せる、そんな状態をつくり上げていきます。

そして、今年度からスタートする縦・横の考え方に関してです。縦に関しては、それぞれの事業、百貨店は得意とするところですが、他領域に関してはまだまだ中途採用も含めて強みを持った人財が必要です。

横の連携については、顧客を中心にイノベーションを生めるように、百貨店をよく理解しているものが勉強をしに行く等、違う領域に携わるようなことを積極的に実践し、横の連携を強め、イノベーションを創りたいと思います。

7. グループ基盤戦略の方向性 人財戦略「人的資本投資」

- ・「個客業への変革」を見据えた、最適な人的資本投資を実現



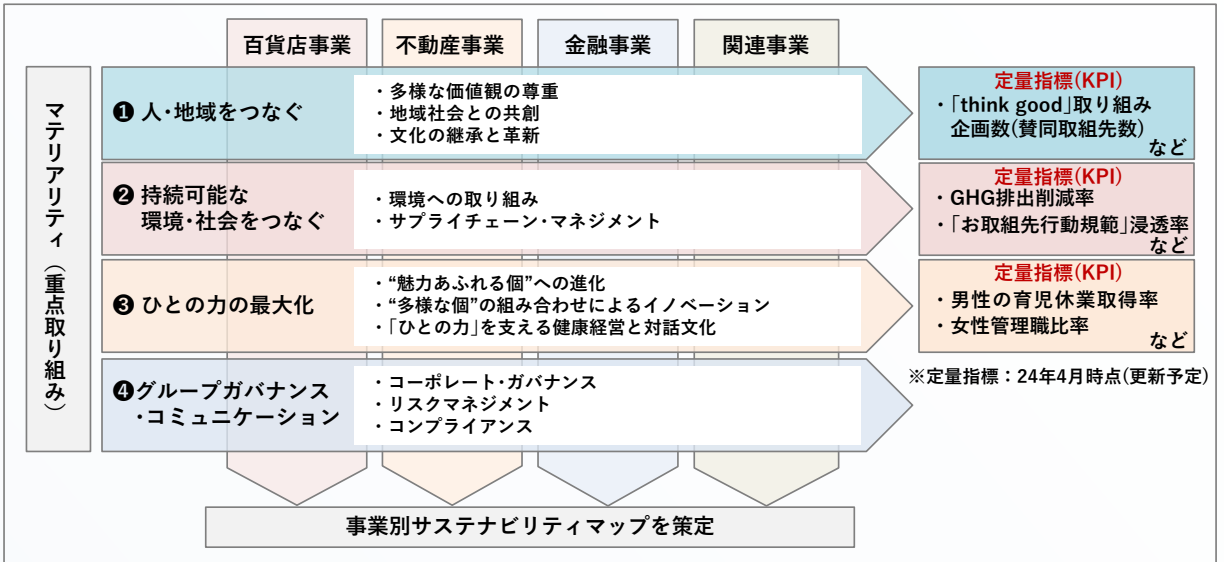
人財戦略の人財投資に関してです。

約200億から300億円を投資します。

単純に経費としてというよりは、儲けた利益と、人員を少しずつ縮小し、より効率性を高めるので、その分をしっかりと投資に使う計画です。

7. グループ基盤戦略の方向性 サステナビリティ

・重点取り組み(マテリアリティ)をリンケージさせながら、それぞれの事業の戦略を推進



11月末発刊「サステナビリティレポート」にて詳細開示予定

サステナビリティです。

非常にサステナビリティは重要だと認識して、先ほどの24年度の個所でもお話をしました。

マテリアリティを3つから4つに変え、それぞれの事業と組み合わせながらKPIをつくり、運用していきます。
サステナビリティ自体はレポートを11月に発刊しますので、その時に詳しくご説明します。

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。