

---

# 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

## 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

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

## 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

## 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

- 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

## 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%

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

## 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

## 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：ベ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

## 6. セグメント別計画（24年度通期）

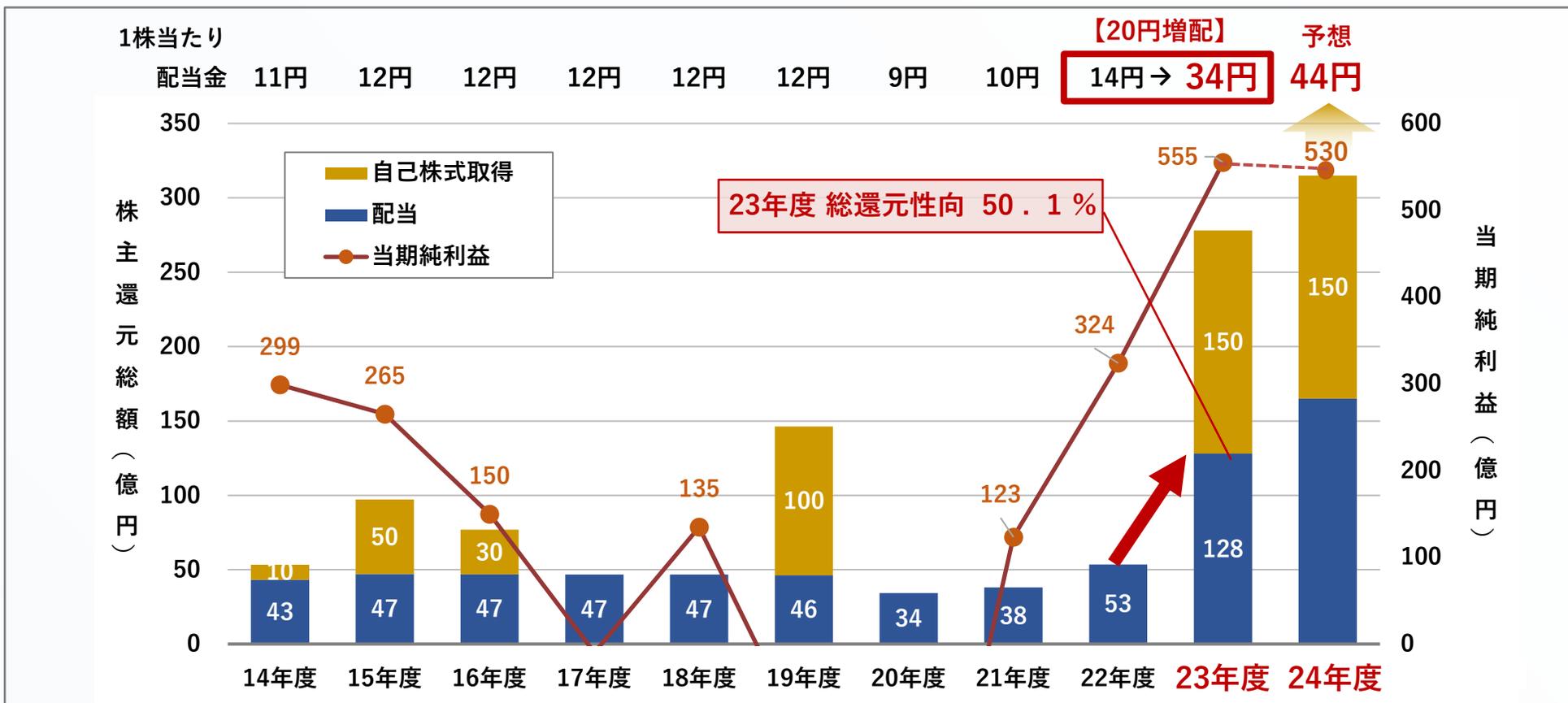
- ・百貨店業 : 三越伊勢丹の増収増益に加え、地域各社も引き続き増益計画
- ・クレジット・金融業 : カード扱い高の増加、および経費構造改革の進捗により大幅増益
- ・不動産業 : 堅調な建装売上と、賃料収入の増加により増益計画

(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

## 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





- 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. 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800億円水準、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】の組み合わせ人財と【縦】ならではの価値を産み出す事業専門人財の育成と人的資本投資の最適化に取り組む
- ・重点取り組み(マテリアリティ)とリンケージした各事業の戦略を推進

## 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

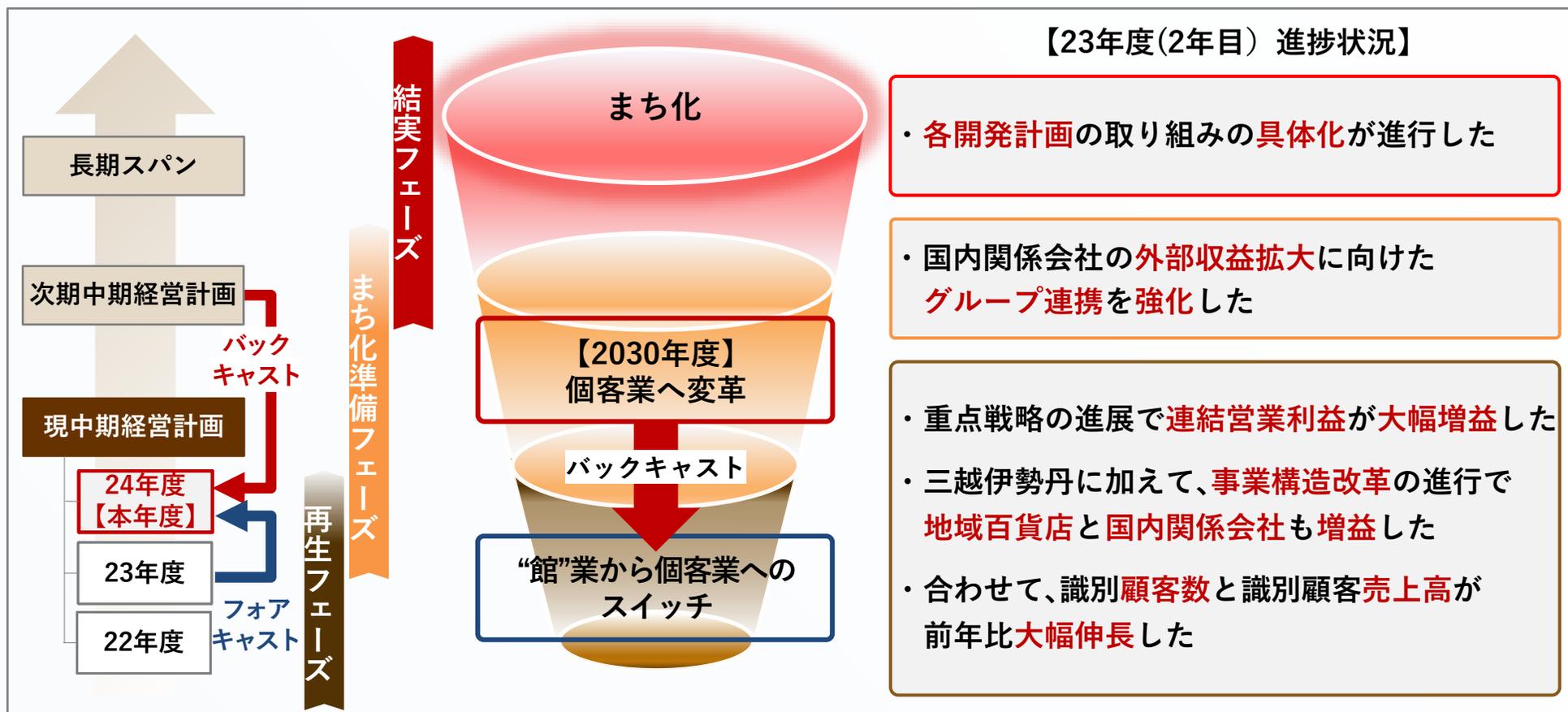
【③ 今回計画(24年5月開示)】 長期営業利益目標を23年度に前倒しで達成、24年度営業利益「640億円」を計画化

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

## 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



## 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

## 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%

## 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**

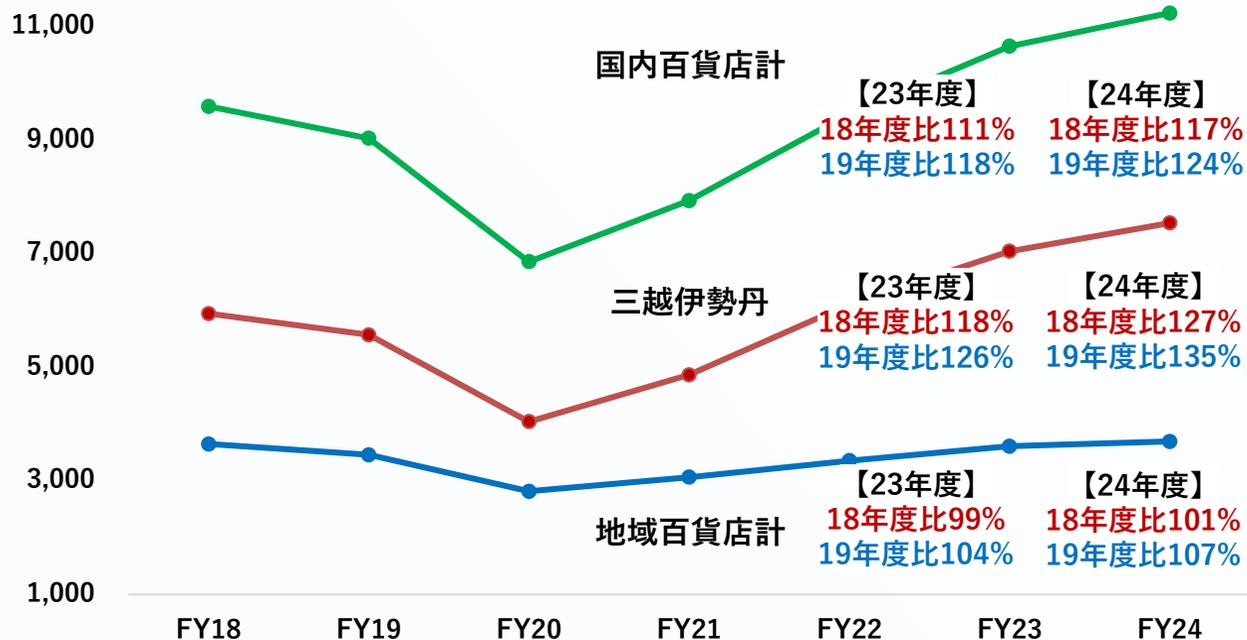
① 三越伊勢丹 ※不動産賃料収入除く				② 地域事業会社				③ 国内関係会社 ※金融、不動産、物流除く			
総額売上高				総額売上高				総額売上高			
	実績・計画	前年比	前年差		実績・計画	前年比	前年差		実績・計画	前年比	前年差
23年度実績	7,047億円	115%	+936億円	23年度実績	3,705億円	107%	+252億円	23年度実績	748億円	125%	+152億円
24年度計画	7,545億円	107%	+497億円	24年度計画	3,794億円	102%	+89億円	24年度計画	832億円	111%	+84億円
営業利益				営業利益	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

## 【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】

単位：億円



### 【国内顧客・インバウンド売上高】

単位：億円



※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

## 【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

《18年度比》

インバウンド 売上高	国内百貨店計	<b>1,088億円</b>	145%
	三越伊勢丹計	<b>872億円</b>	144%

### 24年度計画

《前年比》

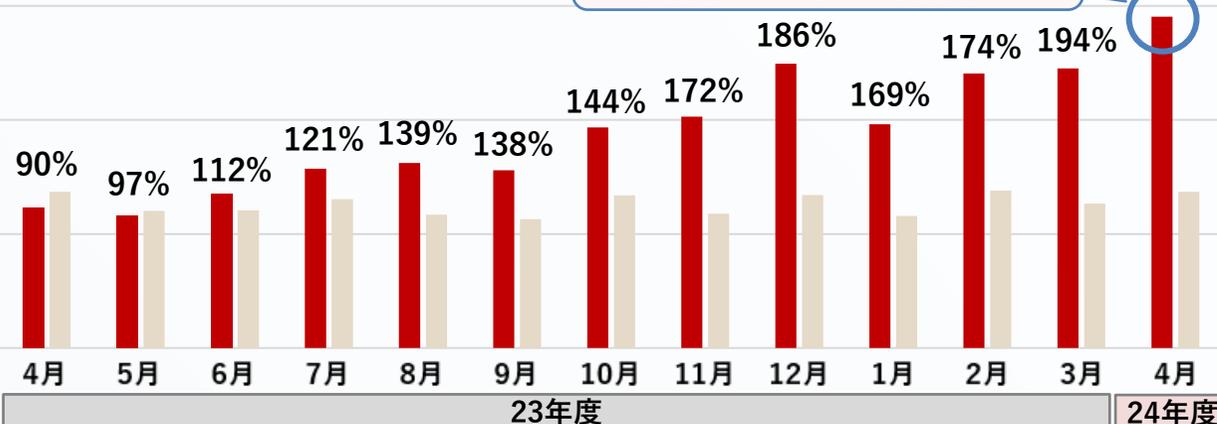
インバウンド 売上高	国内百貨店計	<b>1,563億円</b>	144%
---------------	--------	----------------	------

### 【月別売上高】※グループ計

**月別売上高は拡大傾向**

■ 23年度実績  
■ 18年度実績

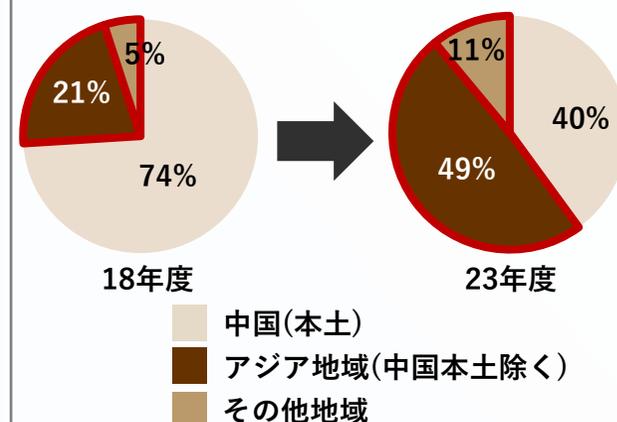
過去最高月間売上高を更新  
18年度比 **212%** / 23年度比 **237%**



### 【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

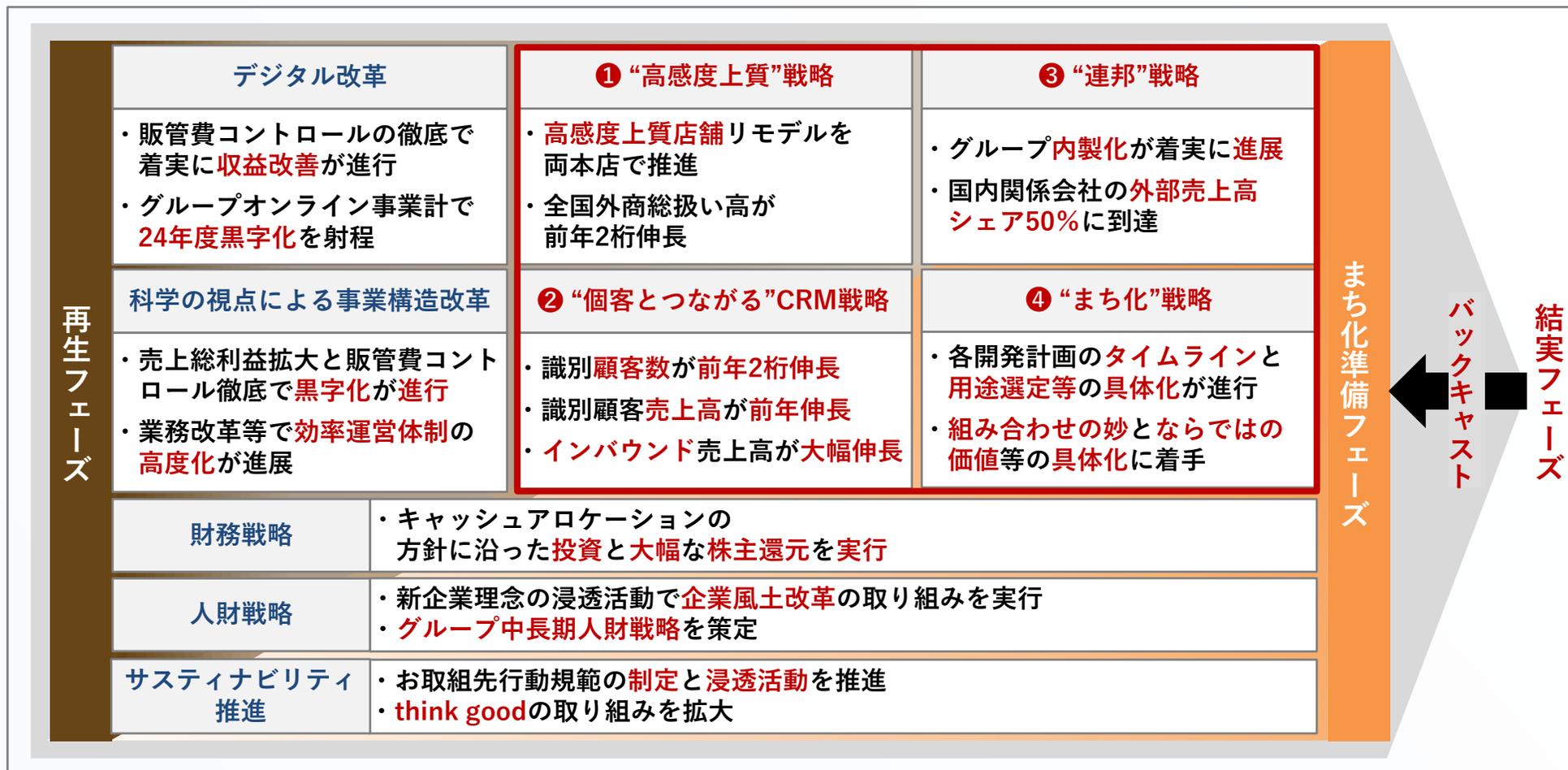
アジア地域(中国本土除く)が大きく牽引  
**21% → 49%**



## 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



## 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

#### 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≫

合計	前年比157%
LUX	前年比138%
化粧品	前年比279%

≪日本橋三越本店計≫

合計	前年比282%
LUX	前年比2209%
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≫

グループ計
三越伊勢丹
地域事業会社計

≪23年度実績≫

実績	前年比
約2,230億円	111%
約1,230億円	115%
約1,000億円	106%

### 24年度 取り組み

#### 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

#### 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

## 6. 重点戦略 “個客とつながるCRM”戦略

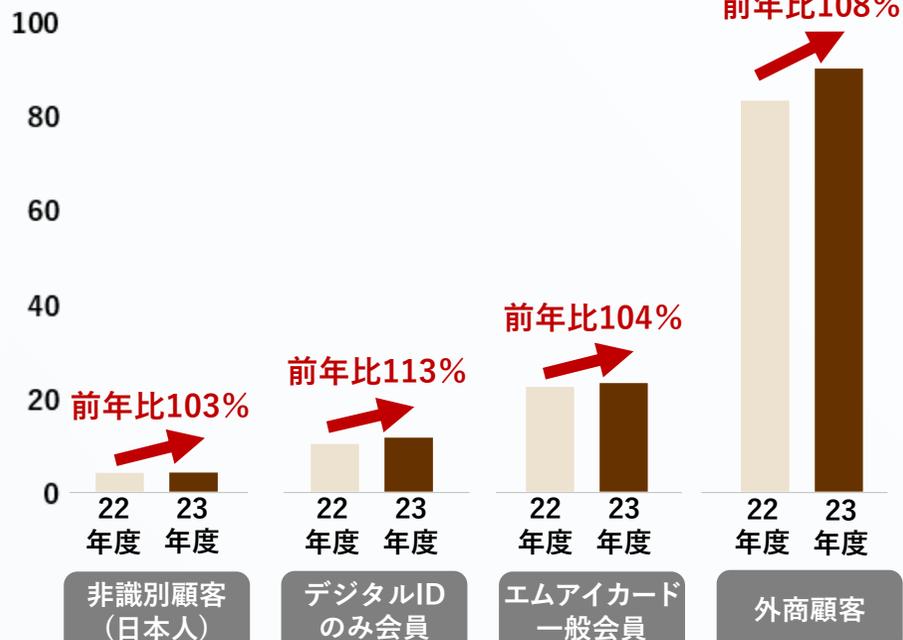
【23年度】 個のマーケティング高度化の進展により、各々の識別顧客の客単価が**継続拡大**

【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

### 23年度 客単価実績

- ・ エムアイカード会員、デジタルID会員(アプリ会員含む)を中心に、**客単価が更に拡大**

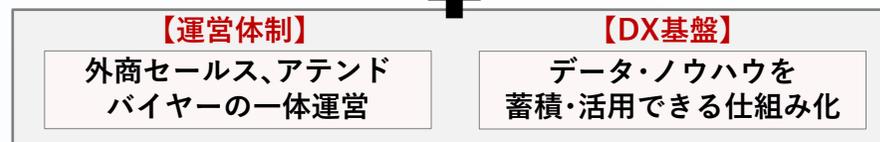
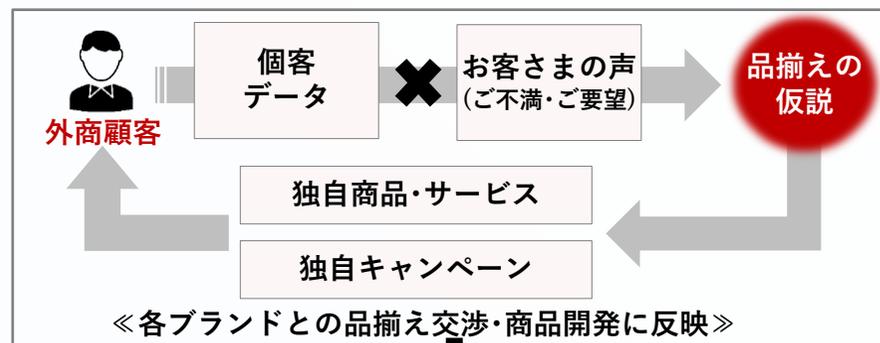
単位：万円(年間)



### 24年度 取り組み

- ・ **個客ニーズの具現化**に向けて、取組先との協業による**個客マーケティング**の取り組みを拡大

《外商上位顧客のニーズと購買データをもとに、分析を高度化》



個客のLTV向上とともに、個客軸の品揃えの精度向上を仕組み化

## 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

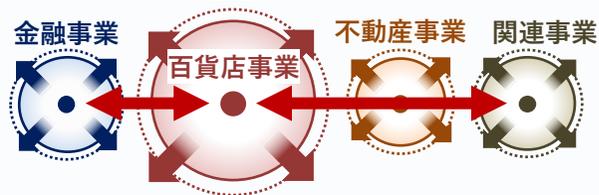
### 23年度 取り組み

- 縦割りでの取り組みと百貨店事業を各事業が補完する体制から、全事業が並列となり横連携を強める体制へ移行

今まで



これから



《外部売上高実績》

《23年度》

	実績	前年比	売上シェア
国内関係会社計	約590億円	123%	50%

※エムアイカード社除く主要12社計

### 24年度 取り組み

- 各事業の連携により、連邦事業機会を最大化  
→連邦パッケージでの推進強化

■メンズ館リモデルでの取り組み一例

	関連会社 / 受注内容
内装工事	(株)三越伊勢丹プロパティ・デザイン 《ショップ内装工事など》
人材派遣	(株)三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ 《ショップのレジスタッフなど》
物流	(株)三越伊勢丹ビジネス・サポート 《専用ストックなど》
警備	(株)三越伊勢丹アイムファシリティーズ 《ショップ警備など》
広告	(株)スタジオアルタ 《サイネージ広告掲載など》

## 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%

	来場客数
海外外商顧客	約160組

※訪日顧客+国内在住外国人顧客

### “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

## 7. 事業戦略 不動産事業 ※不動産賃料収入、建装業、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、建装事業・物流事業の拡大により、売上高は前年2桁伸長

【24年度】建装事業・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	23年度実績	13億円	106%	+1億円	23年度実績	33億円	78%	▲10億円
24年度計画	506億円	115%	+66億円	24年度計画	15億円	113%	+2億円	24年度計画	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「建装マーケット」  
を席卷する企業へ  
～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

...

## 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	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

ISETAN MITSUKOSHI  
WATCH GUARANTEE



#### 【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

## 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	748億円	125%	+152億円	23年度実績	171億円	128%	+37億円	23年度実績	26億円	182%	+12億円
24年度計画	832億円	111%	+84億円	24年度計画	197億円	115%	+26億円	24年度計画	38億円	145%	+12億円

### (株) エムアイフーズスタイル

グループの「食」領域を牽引する企業へ

- ・ 商圈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

## 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

- ・ 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)

### 飲食事業拡大

- ・ 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

## 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

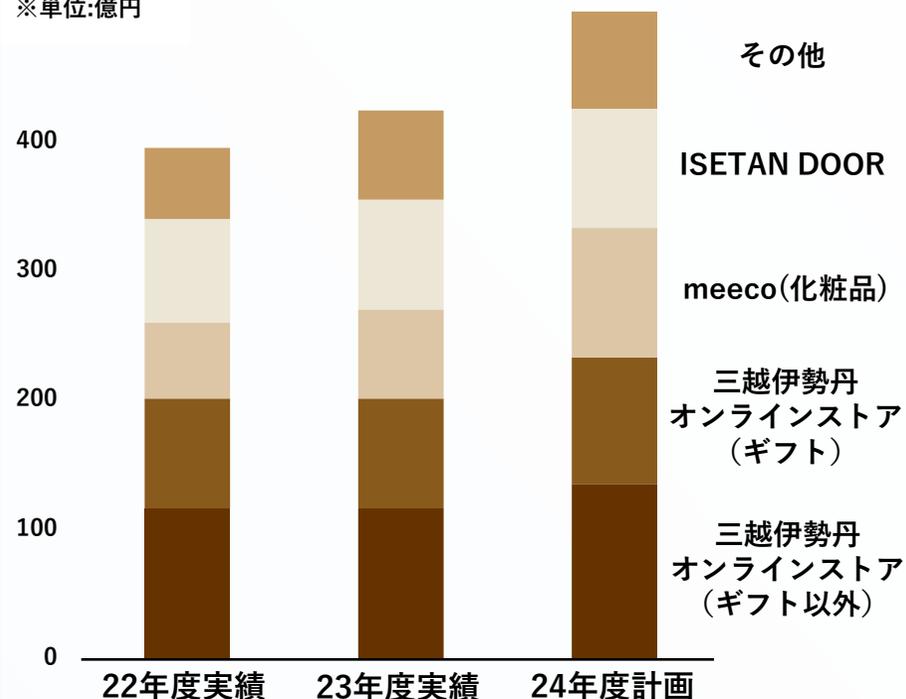
限定・先行品 【優先販売】	拠点ネットワーク 【全国提案強化】	プロモーション 【訴求・イベント強化】
<b>ISETAN DOOR</b> (定期宅配) 	<b>ふるさと納税</b> 	<b>Meeco</b> (化粧品EC) 

### 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

各々のECサイトにおいて、売上拡大に加え、  
更なる販管費コントロールを徹底

※単位:億円



## 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

#### 【重点取り組み ①】人・地域をつなぐ

- ・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

#### 【重点取り組み ②】持続可能な社会・時代をつなぐ

- ・省エネ・創エネ・再エネに取り組みを強化  
→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  
→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)

#### 【重点取り組み ③】従業員満足度の向上

- ・女性管理職比率  
→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  
→100%(2023年度実績/三越伊勢丹)

### 24年度 取り組み

- ・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

#### ① think goodの強化

- ・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



- ・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

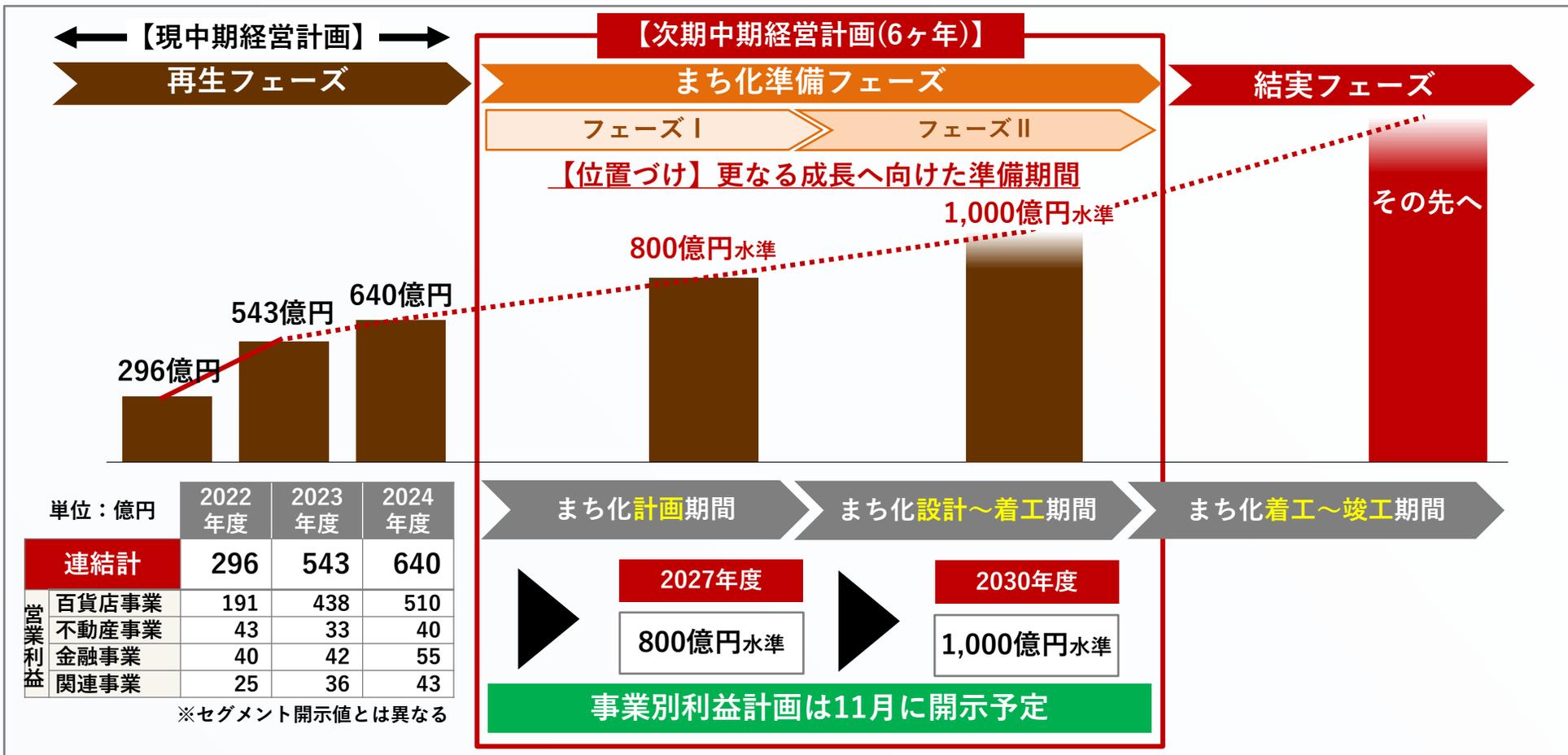
#### ② サプライチェーンマネジメントの強化

- ・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

## 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



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

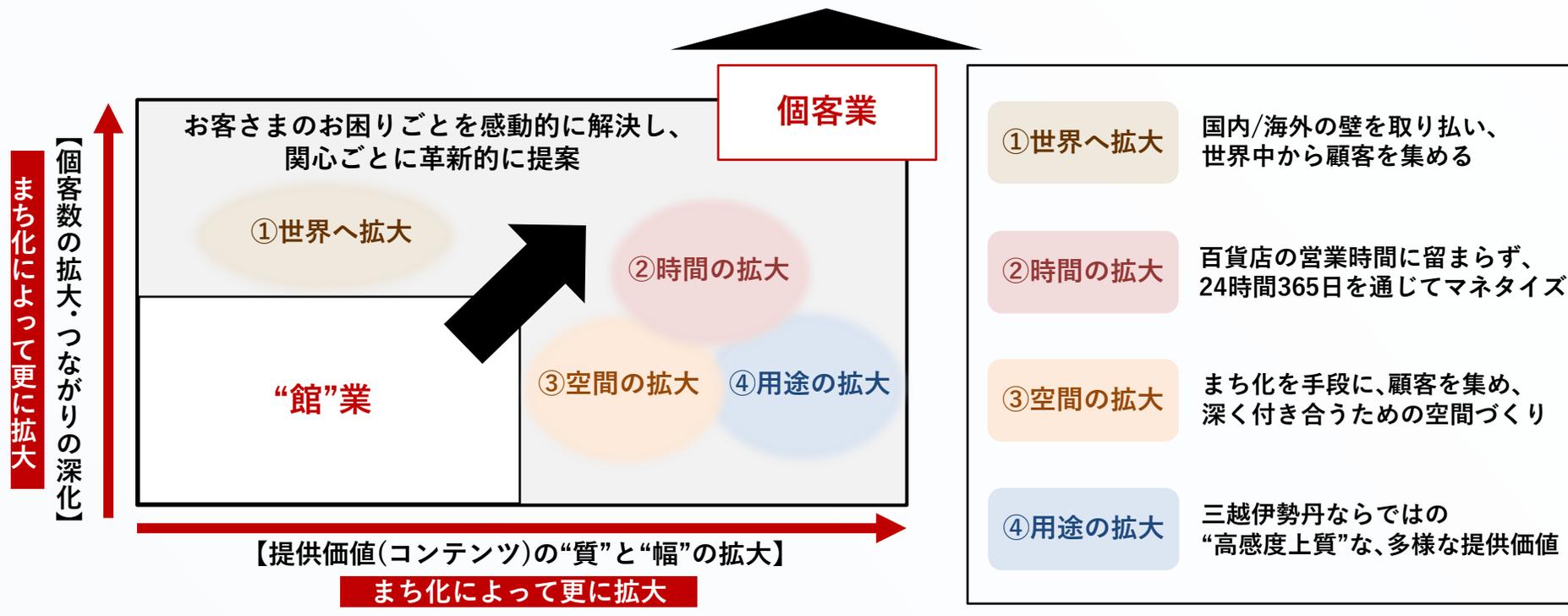
## 3. ビジョンの実現に向けて

- ・ **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

**目指す姿  
(ビジョン)**

お客さまの暮らしを豊かにする“特別な”百貨店を中核とした小売グループ  
 ~日本の誇り、世界への発信力を持ち、高感度上質消費において最も支持される~

目指す姿(ビジョン)の実現に向けて「**個客業**ビジネスモデル」へ変革



## 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 【“館”業】

“館”の力だけに頼った  
マス向けビジネスモデル

#### 今まで

✓ 百貨店市場5兆円

#### 顧客

✓ 国内百貨店顧客

#### 時間

✓ 店舗営業時間(≒10~20時)

#### 空間

✓ 百貨店の「点」の接点

#### 用途

✓ 百貨店の物販中心

### これから 【個客業】

「館」+「まち」の力で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

#### これから

✓ 国内個人消費  
(300兆円+海外需要)

#### 世界へ拡大

✓ 世界中の顧客

#### 時間の拡大

✓ 24時間365日

#### 空間の拡大

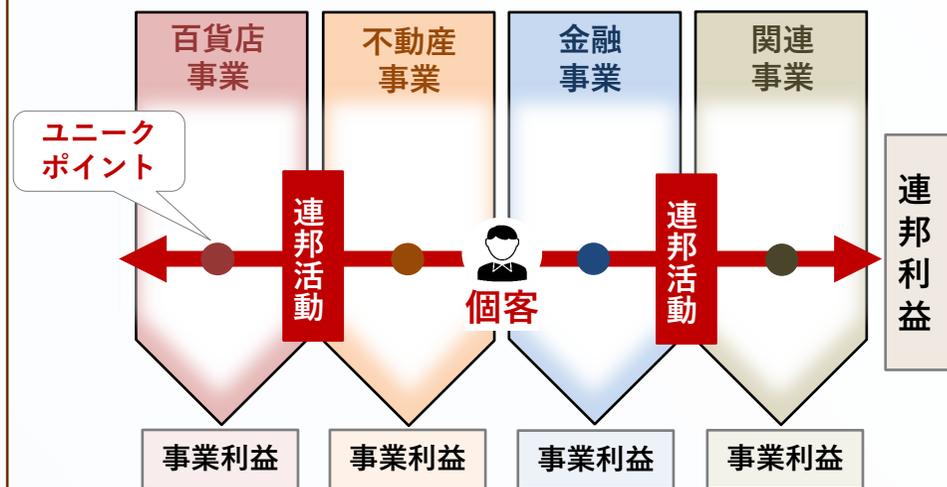
✓ まち化による「面」の接点

#### 用途の拡大

✓ 各事業による多様な価値提供

#### 価値提供の考え方

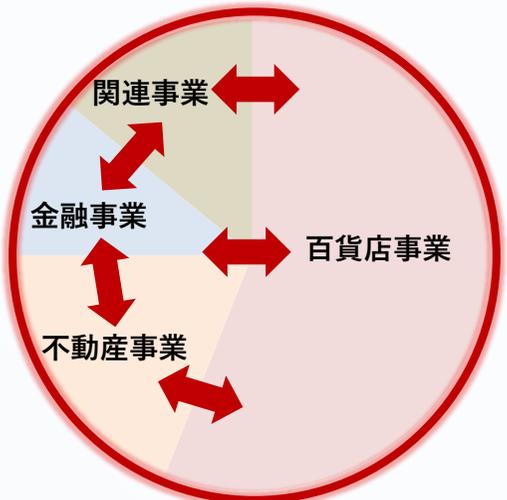
【縦】各事業のユニークポイントを【横】連邦活動  
による組み合わせで多様な顧客価値を提供



各事業の具体的なアクションプランは11月に開示予定

## 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

連邦利益	連邦利益パターン
<p>事業間のつながりによって 創出される利益</p>  <p>各事業の境目に存在</p>	<p><b>①</b> <u>百貨店運営によって生まれる事業機会(=内部取引)</u> </p> <p><b>②</b> <u>個客とつながることによって生まれる事業機会(BtoC)</u> </p> <p><b>③</b> <u>まちのパートナーとの連携で生まれる事業機会(BtoB)</u> </p>

## 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**

### 集客 ~ 識別化

・世界中からの集客に向けた、**高感度上質マーチャダイニング活動を強化**

#### ①高感度上質コンテンツの拡充

新たな中分類を展開

2.8次産業を創出

#### ②顧客接点の拡大

エリア接点改革

デジタルまち化

・**100%識別顧客化**に向けて、識別化の仕組みを構築



- ① 外国人顧客向けアプリの導入による識別化
- ② エントリーカード導入、アプリ利便性向上による識別化

### 利用拡大 ~ 生涯顧客化

・**パーソナルな個客ニーズへの対応・提案の強化**

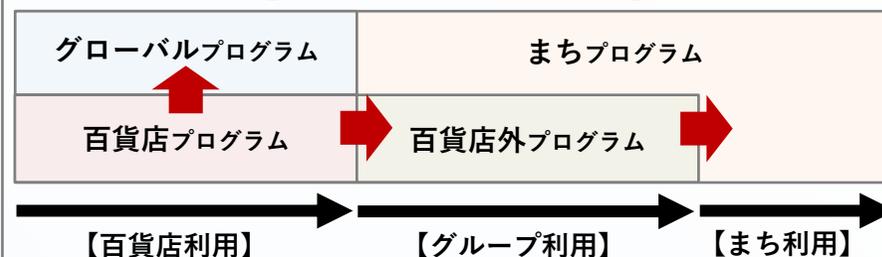
連邦ネットワーク化

ONE外商化

個客マーケティング高度化(個客業DX)

・**グループカスタマープログラム制度をアップデート**

【制度アップデートイメージ】



## 6. 事業戦略の方向性 百貨店事業「三越伊勢丹」

中期で  
目指す姿

“基幹店舗がそれぞれのコンセプトで**独自性**を磨き、  
進化を遂げ、**世界中のお客さま**から選ばれる店へ

基幹3店リモデル投資額(6ヶ年)

300億円水準

### 基幹店舗“基本コンセプト”

#### ①伊勢丹新宿本店



世界一・唯一無二の  
「最新・最先端」

#### ②三越日本橋本店



比類なき  
「伝統・文化芸術・暮らし」

#### ③三越銀座店



世界の銀座を代表する  
「ニューコンセプトストア」

### 百貨店の進化

世界への  
拡大

【グローバルスタンダード】

・ボーダレスな店舗環境、サービス

時間の  
拡大

【24時間365日】

・デジタルストア  
・ナイトマーケット

用途の  
拡大

【高感度上質で多様な価値提供】

・新中分類リモデル  
・コンテンツの開発(2.8次産業)

空間の  
拡大

【顧客を集める空間づくり】

・各エリアにおけるまち化

各店の主な「高感度上質リモデルプラン」は11月に開示予定

## 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

### 地域百貨店ビジネスモデルの進化

- 各エリアの“高感度上質”消費を志向する顧客の獲得・つながり強化に向けてビジネスモデルを進化

#### 方向性

- 各エリアの特性を踏まえ、MDバランスを最適化  
→ エリア競合との差別化を推進

- 識別化100%に向けた取り組みを推進

識別顧客の新規獲得



既存顧客の継続率向上



- グループ連邦で個客ニーズ対応を更に強化

両本店MD

百貨店外MD

関連事業  
コンテンツ

集客

識別化

生涯顧客化  
利用拡大

### “百貨店の科学”の更なる進展

- 安定的な黒字化に向け、科学の視点で3つの改革を推進

#### (1) 組織要員改革(業務改革)

- 業務改革とセットで効率運営体制を確立
- 加えて、要員のマルチタスク化を促進

#### (2) 収支構造改革

- 損益分岐点の更なる引き下げ
- 合わせて、費用対効果を最大化

#### (3) 店舗構造改革

- 店舗面積を適正化
- 要員配置と運営モデルを最適化

## 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

### 選択(事業構造改革)

- ・“**選択**”の取り組みに加え、国内百貨店の**事業改革モデル**の導入で、更なる構造改革を推進

#### 【エリアコンディションに応じた“選択”を進展】

##### 《構造改革》

- ・天津、上海営業終了
  - ・シンガポール
- など

##### 《飲食事業拡大》

- ・マレーシア
  - ・米国
- など



#### 【国内百貨店の事業改革モデルを海外店舗へ展開】

組織要員改革  
(業務改革)

収支構造改革

店舗構造改革

### 転換(新たなビジネスモデル)

- ・小売と不動産開発の組合せによる事業を展開
- ・展開拡大に向けた**新規複合開発案件**を探索

#### 【事業展開パターン】

##### 《複合不動産開発》

・フィリピン・マニラ

小売



レジデンス

・タイ・バンコク

小売



オフィス

新規複合開発案件を探索

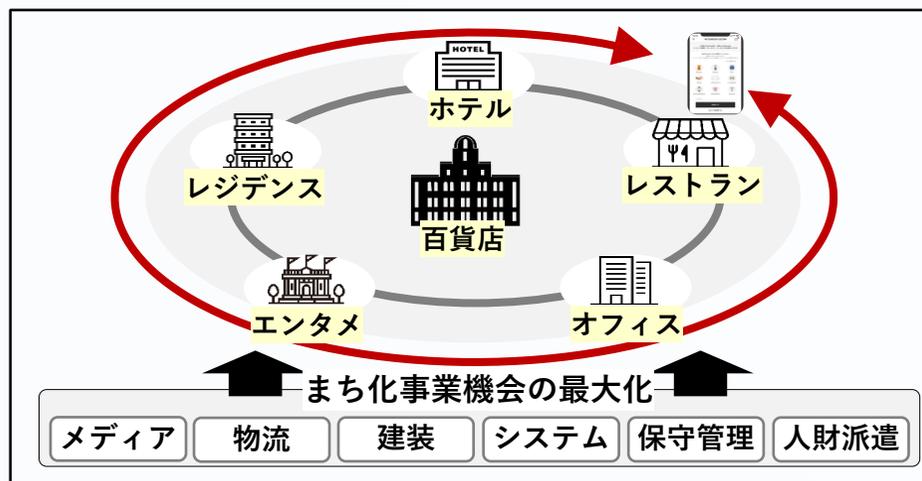
## 6. 事業戦略の方向性 不動産事業

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



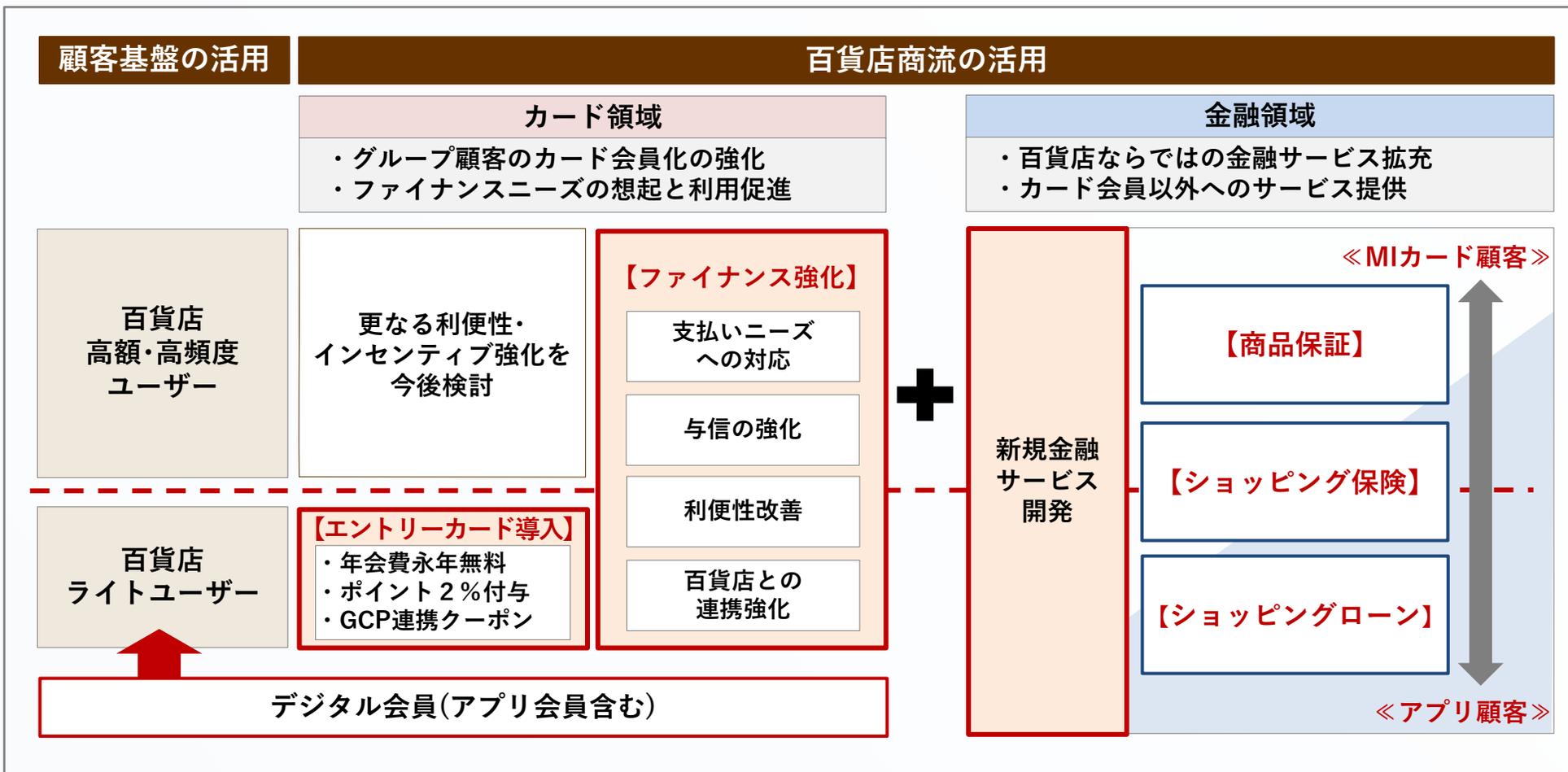
専門人財の育成



## 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



## 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

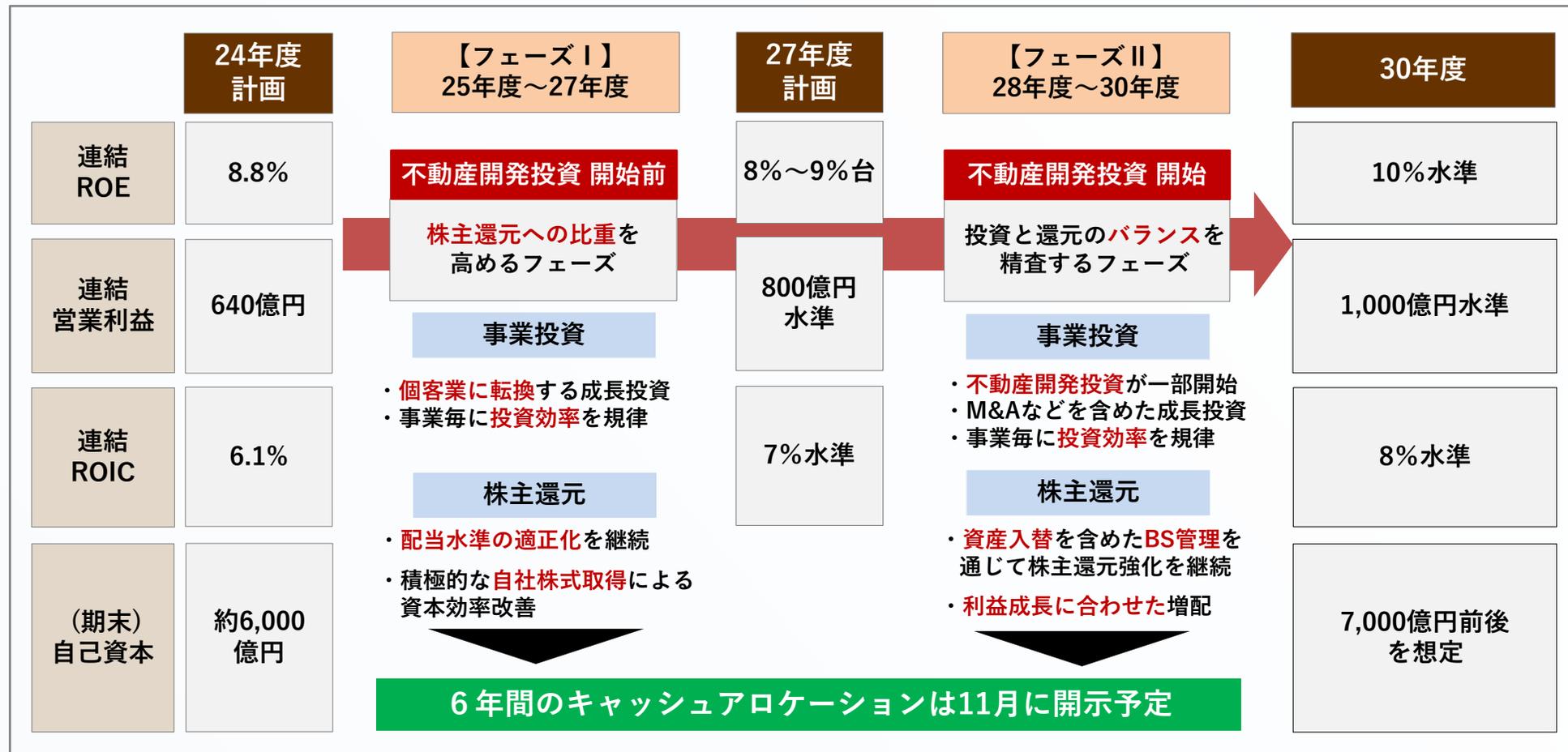


三越銀座店 Virtual GINZA mitsukoshi

国内関係各社へ波及展開

## 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



## 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

+

$\alpha$

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

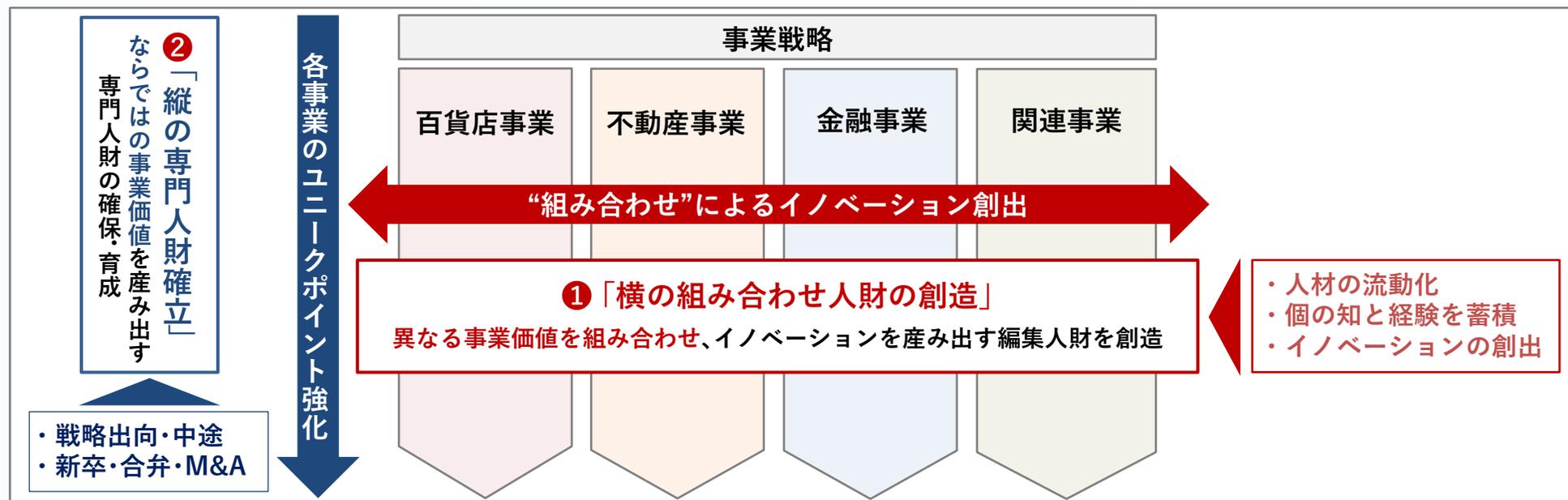
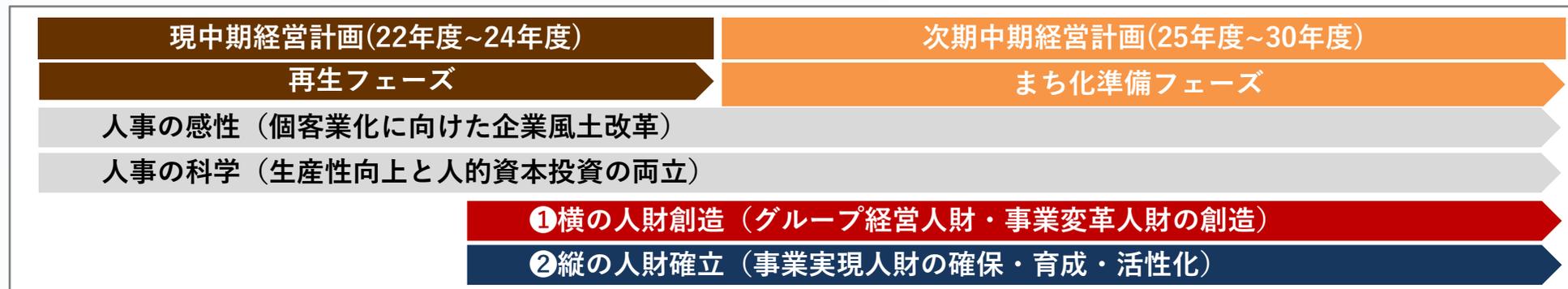
+

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)

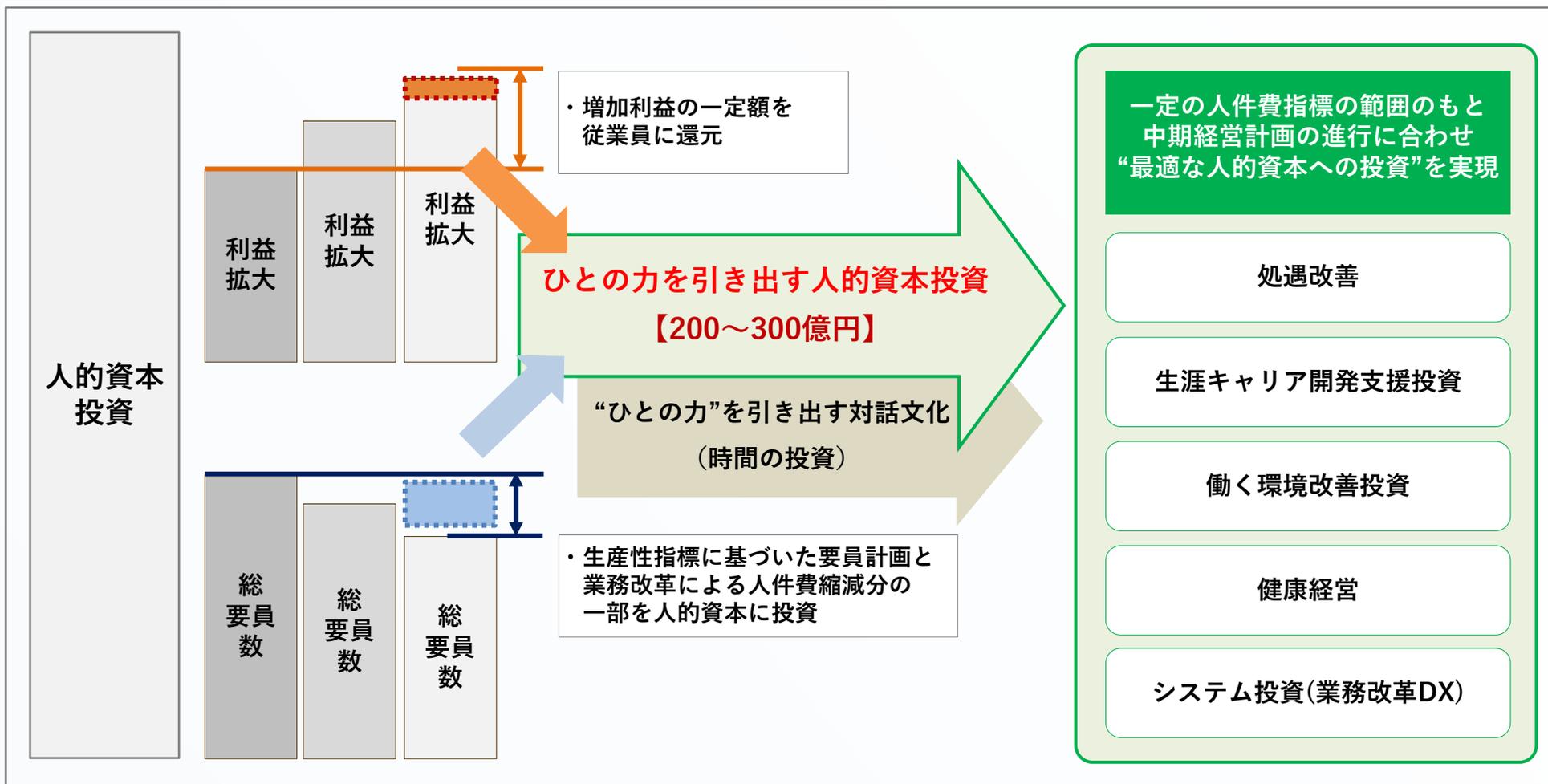
## 7. グループ基盤戦略の方向性 人財戦略「人財育成」

- ・ 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



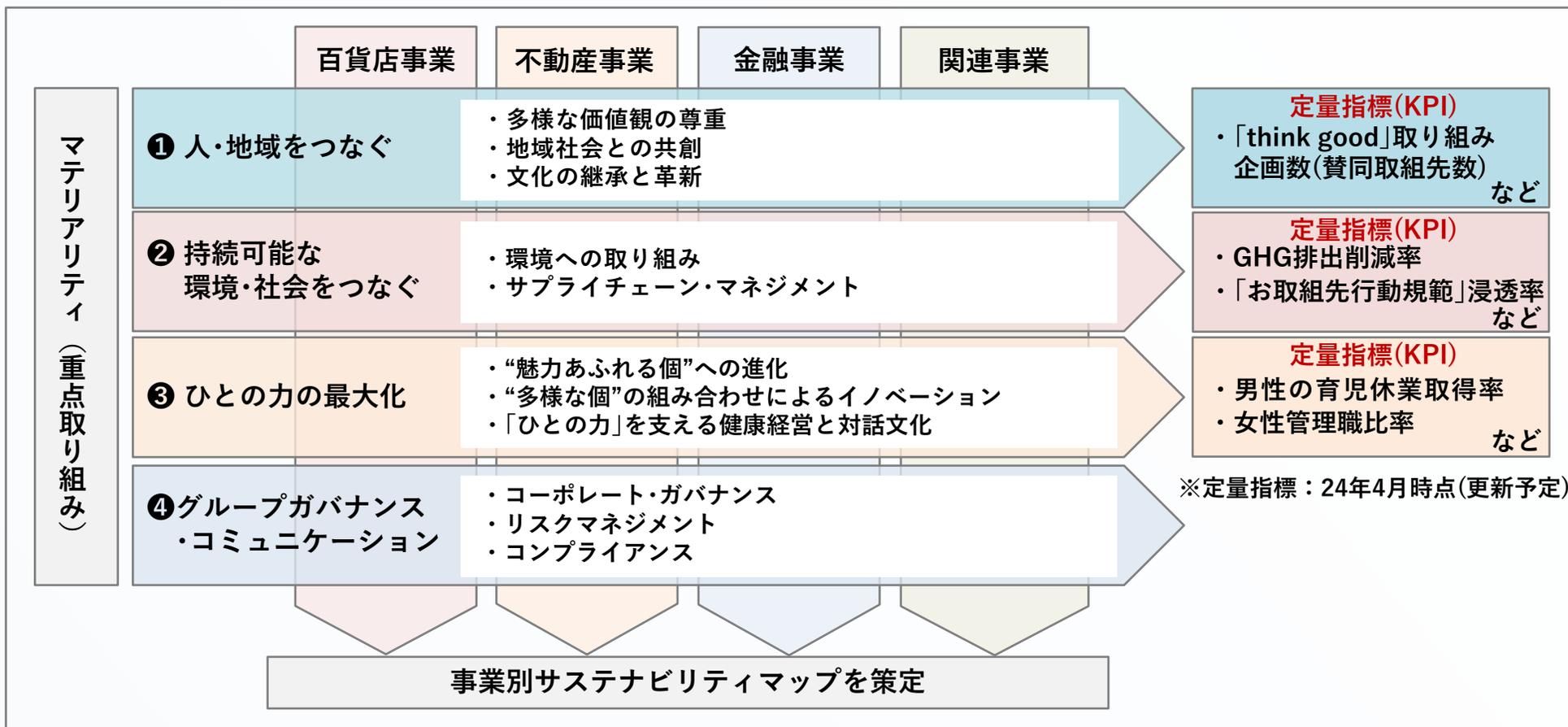
## 7. グループ基盤戦略の方向性 人財戦略「人的資本投資」

- ・「**個客業への変革**」を見据えた、最適な人的資本投資を実現



## 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



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。