
向きあって、その先へ。



ISETAN MITSUKOSHI HOLDINGS

株式会社 三越伊勢丹ホールディングス

2015年3月期 第2四半期決算説明会

2014年11月7日

第 I 部 2015年3月期 第2四半期決算業績

2015年3月期 第2四半期 連結業績

(単位:億円) (端数切捨て)	実績	前期比 前期差	通販事業再編 を除く前期差	14年5月 予想比 予想差
売上高	5,816	96.5% △212	△86	97.8% △133
売上総利益	1,629	95.6% △75	△23	97.3% △45
販売管理費	1,532	97.0% △47	+8	97.3% △42
営業利益	97	77.3% △28	△32	97.6% △2
経常利益	112	83.5% △22	—	124.6% +22
四半期純利益	61	82.0% △13	—	152.6% +21

予想比・予想差については第4四半期決算開示時の上期業績予想との差を記載しております。

前期差：消費増税の影響から回復傾向にあるが売上高は減収、各段階利益も減益。

予想差：売上高は予想を下回るが、経費コントロールを進め、営業利益は微減に抑える。

経常利益、純利益は予想を上回る。

2015年3月期第2四半期 セグメント別業績

(単位:億円) (端数切捨て)	売上高 実績	前期比 前期差	営業利益 実績	前期比 前期差
百貨店業	5,312	97.3% △147	40	54.2% △34
クレジット・金融・ 友の会業	165	103.9% +6	29	139.3% +8
小売・専門店業	282	69.9% △121	△5	(△8) +3
不動産業	219	121.7% +39	34	112.9% +3
その他・連結調整	△164	— +11	△2	— △10
連結 計	5,816	96.5% △212	97	77.3% △28

クレジット・金融・友の会業： エムアイカードが外部取扱高を伸ばし、増収増益を達成。

小売・専門店業： 通販事業再編に伴い減収、営業利益の影響は軽微。

不動産業： 百貨店事業よりアルタ事業が編入したことにより増収。

2015年3月期 第2四半期 百貨店業績

(単位:億円) (端数切捨て)	売上高 実績	前期比 前期差	営業利益 実績	前期比 前期差
三越伊勢丹	2,972	96.9% △94	83	92.6% △6
国内地域百貨店	1,882	97.0% △57	△24	(△2) △21
海外百貨店	414	102.3% +9	1	25.9% △3
その他・連結調整	43	— △4	△20	— △1
百貨店業 計	5,312	97.3% △147	40	54.2% △34

国内地域百貨店：売上高は高松三越を除き減収。営業利益は全社減益。

海外百貨店：円安の影響も受け邦貨ベースで増収となるが、営業利益は減益。

2015年3月期 第2四半期 三越伊勢丹単体業績

(単位:億円) (端数切捨て)	実績	前期比 前期差	アルタ事業 再編を除く 前期差
売上高	2,972	96.9% △94	△66
営業総利益	874	98.0% △18	△5
販売管理費	790	98.6% △11	+1
営業利益	83	92.6% △6	△6
経常利益	108	111.0% +10	—
四半期純利益	180	279.8% +115	—

売上高 : 銀座店は外国人顧客の売上増等により増収。

(前期比 伊勢丹新宿本店 96.7%、三越日本橋本店 95.3%、三越銀座店 104.7%)

営業利益: 販管費のコントロールにより、6億円の減益にとどめる。

第Ⅱ部 2015年3月期 業績予想

2015年3月期 連結業績予想

(単位:億円) (端数切捨て)	通期 予想	前期比 前期差	通販事業再編 を除く前期差	14年5月 予想比 予想差
売上高	12,800	96.9% △415	△148	98.5% △200
売上総利益	3,575	96.6% △125	△13	98.5% △55
販売管理費	3,225	96.2% △128	△17	98.3% △55
営業利益	350	101.0% +3	+4	100.0% ±0
経常利益	320	83.2% △64	—	100.0% ±0
当期純利益	200	94.5% △11	—	100.0% ±0

- ◆売上高は、上期状況を踏まえ、期初予想を下方修正。
- ◆営業利益は、収入減を経費コントロールでカバーし、期初予想通り、増益を確保。
- ◆経常利益、当期純利益は、持分法投資損益の期ずれ等を織り込み、期初予想を据置。

2015年3月期 セグメント別業績予想

(単位:億円) (端数切捨て)	売上高 予想	前期比 前期差	14年5月 予想比 予想差	営業利益 予想	前期比 前期差	14年5月 予想比 予想差
百貨店業	11,870	98.8% △140	98.3% △210	234	100.8% +1	97.1% △7
クレジット・金融・ 友の会業	350	104.5% +15	100.0% ±0	52	100.1% ±0	100.0% ±0
小売・専門店業	570	66.4% △288	98.3% △10	0	(△3) +3	(0) ±0
不動産業	460	115.6% +62	95.8% △20	62	95.9% △2	105.1% +3
その他・連結調整	△450	— △63	— +40	2	— +1	— +4
連結 計	12,800	96.9% △415	98.5% △200	350	101.0% +3	100.0% ±0

- ◆百貨店業は、海外百貨店の苦戦により、期初予想を下方修正。
- ◆クレジット・金融・友の会業、小売・専門店業は、期初予想通り、増益を確保。
- ◆不動産業は、不動産売却益により、期初予想を上方修正。

2015年3月期 百貨店業績予想

(単位:億円) (端数切捨て)	売上高 予想	前期比 前期差	14年5月 予想比 予想差	営業利益 予想	前期比 前期差	14年5月 予想比 予想差
三越伊勢丹	6,673	98.8% △79	98.8% △81	240	103.9% +8	100.0% ±0
国内地域百貨店	4,213	98.3% △73	98.3% △74	40	88.5% △5	100.0% ±0
海外百貨店	885	101.6% +13	93.8% △58	11	98.0% ±0	61.8% △6
その他・連結調整	96	— △1	— +4	△57	— △1	— ±0
百貨店業 計	11,870	98.8% △140	98.3% △210	234	100.8% +1	97.1% △7

◆国内地域百貨店は、収入減を経費コントロールでカバーし、期初予想を据置。

◆海外百貨店は、東南アジアの業績下振れにより、期初予想を見直し。

※その他・連結調整は、定借収入や不動産セグメントに計上する外部賃貸不動産利益等。

2015年3月期 三越伊勢丹単体業績予想

(単位:億円) (端数切捨て)	通期 予想	前期比 前期差	アルタ事業 再編を除く 前期差	14年5月 予想比 予想差
売上高	6,673	98.8% △79	△26	98.8% △81
営業総利益	1,943	99.8% △3	+22	99.2% △16
販売管理費	1,703	99.3% △12	+13	99.1% △16
営業利益	240	103.9% +8	+8	100.0% ±0
経常利益	235	100.9% +2	—	100.0% ±0
当期純利益	270	188.5% +126	—	159.6% +100

◆売上高は期初予想を下回るものの、経費コントロールによって増益を確保。

◆期初予想通り、首都圏事業会社統合以降、4期連続の営業増益。

第Ⅲ部 グループの中期に目指す姿と取り組みの進捗状況について

1. グループビジョン実現に向けて

- ◇中期（2018年）に目指す姿
- ◇中期計画の全体像
- ◇営業利益500億円へ向けて

1. グループビジョン実現に向けて ～ 中期に目指す姿

三越伊勢丹グループビジョン

上質で新しいライフスタイル
さまざまな生活シーンでお役に立つ

一人ひとりの生涯にわたる
マイデパートメントストア

成長し続ける世界随一の
小売サービス業グループ

中期に目指す姿

高い魅力のコンテンツ創出



顧客接点の拡大と充実



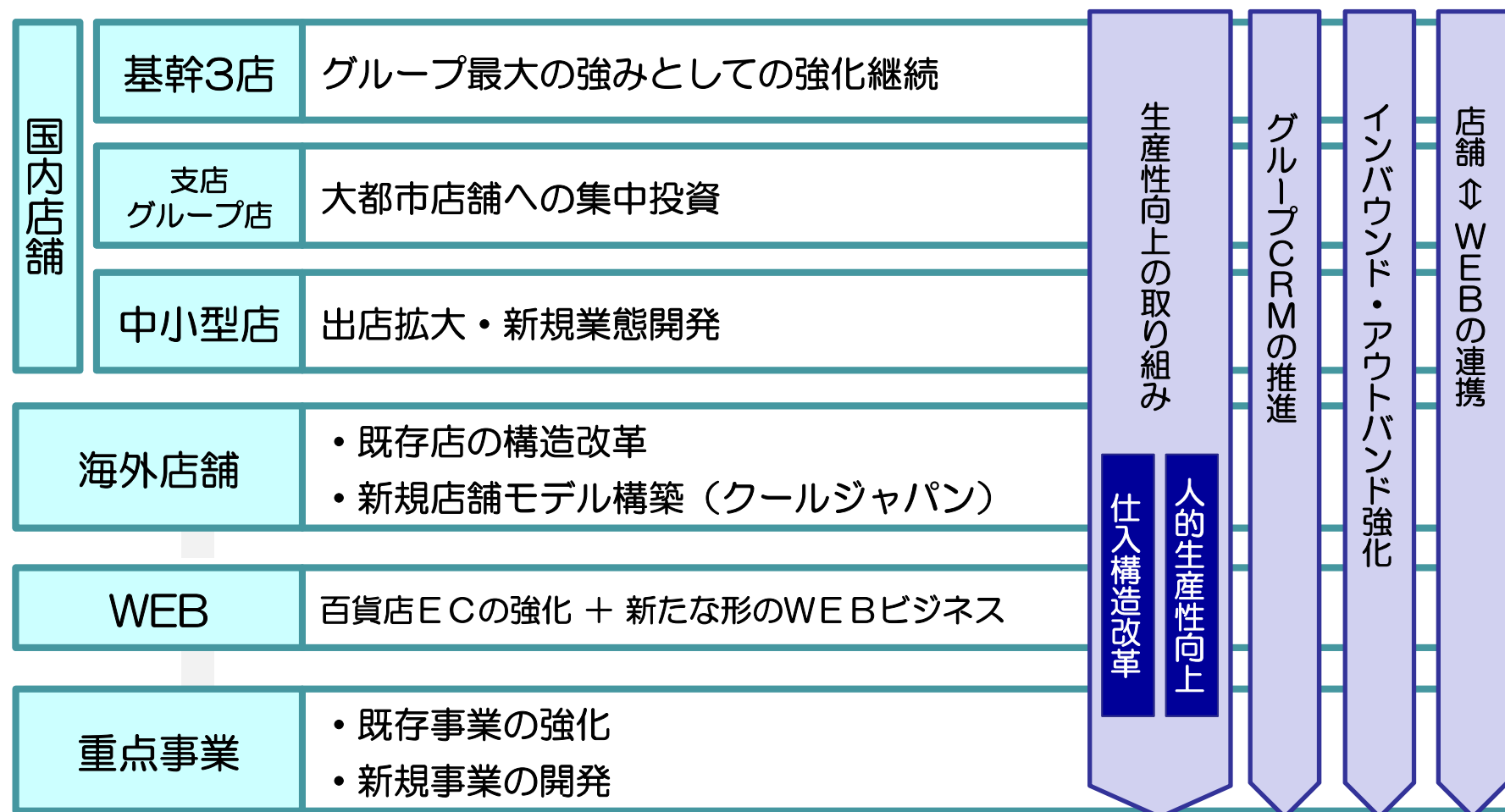
生産性向上

インフラ
と
機能

2018年度 営業利益500億円以上の達成

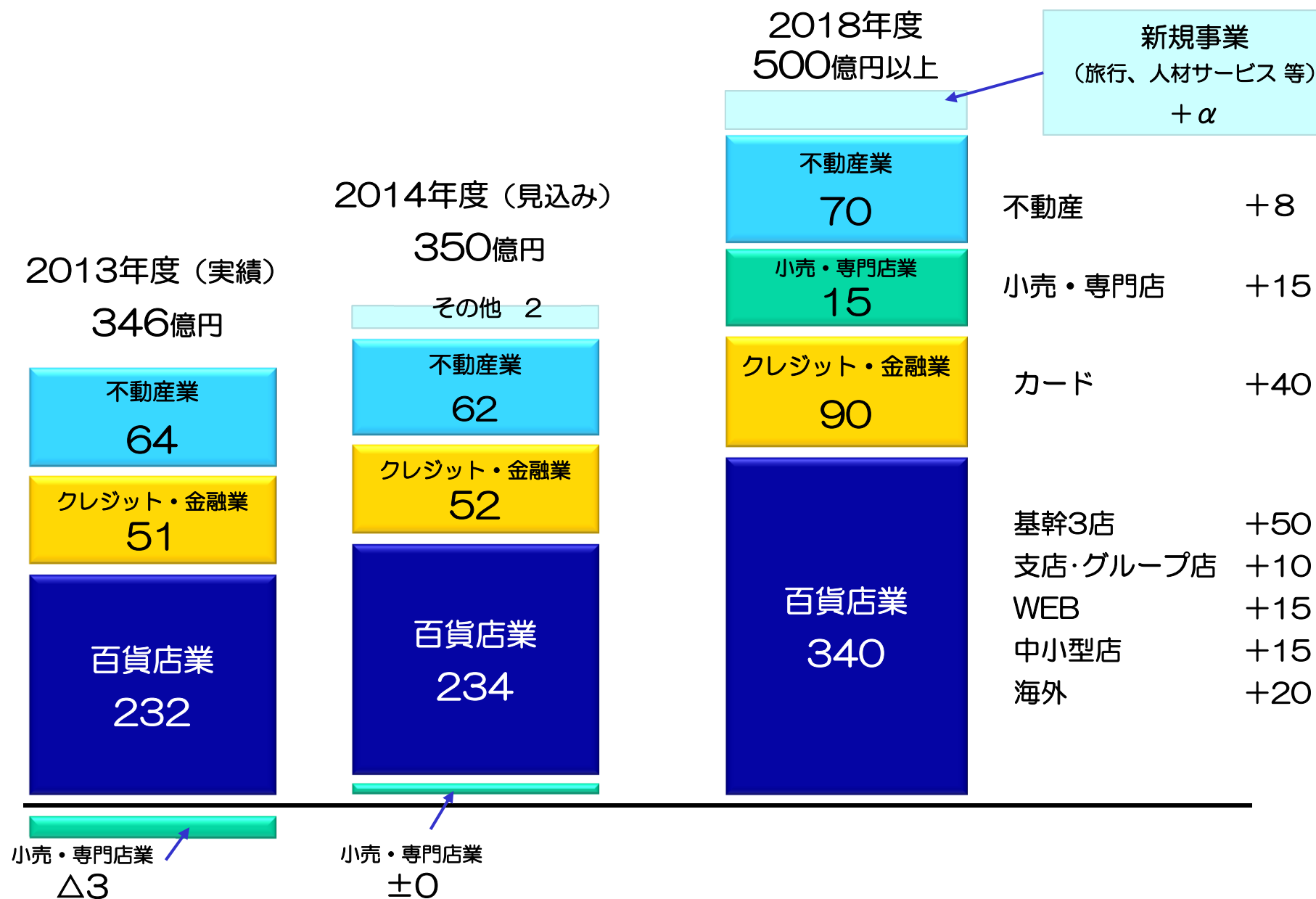
1. グループビジョン実現に向けて ～ 中期計画の全体像

グループ資源の有機的連携・相互活用による収益拡大



2018年度 営業利益500億円以上の達成

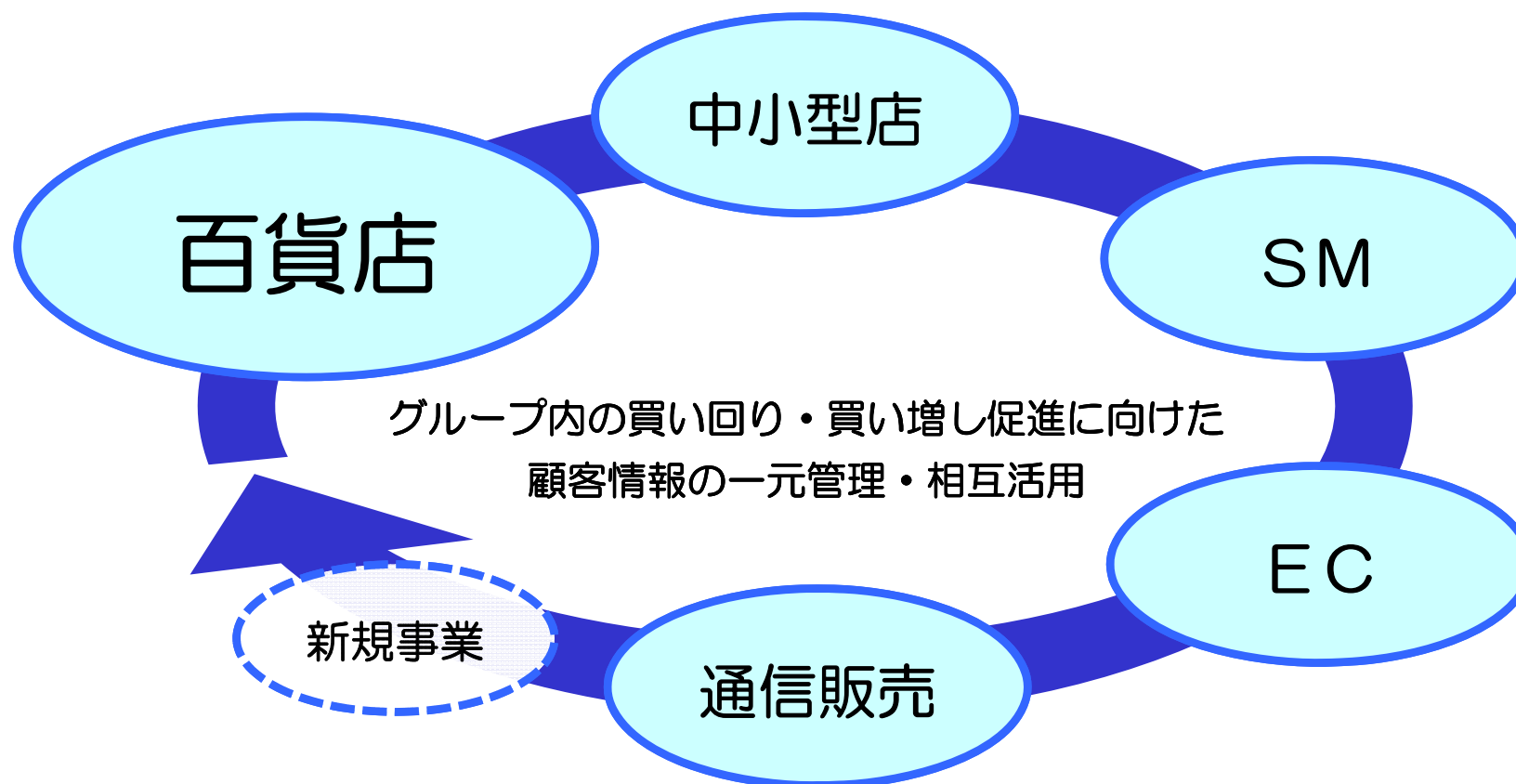
1. グループビジョン実現に向けて ～ 営業利益500億円へ向けて



2. グループリソースを活用し、 ポテンシャルを引き出すための重要戦略

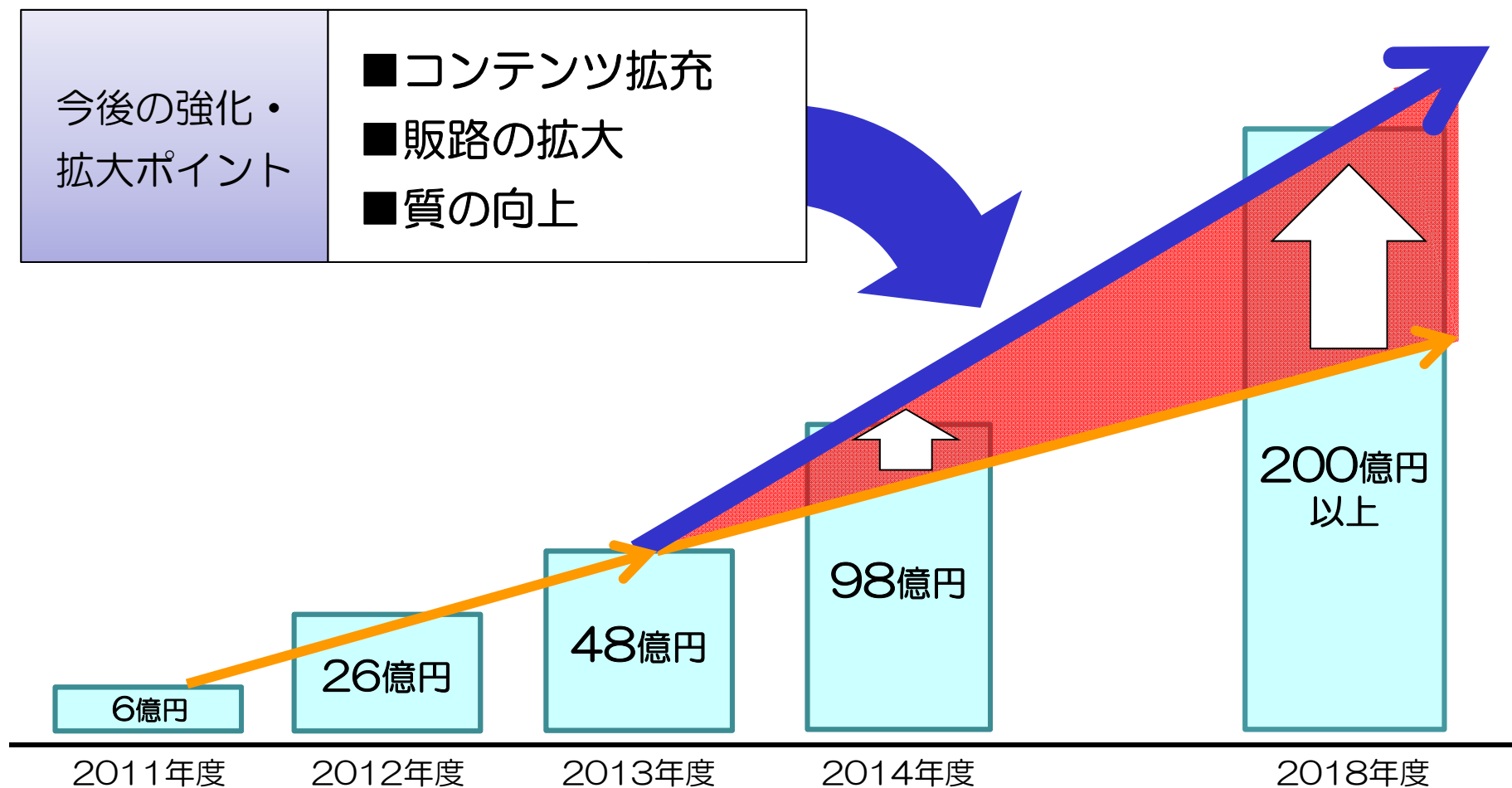
- ◇グループCRM
- ◇仕入構造改革（独自性・収益性向上）
- ◇人的生産性向上の取り組み

グループ顧客との関係性強化に向けたグループCRMの推進



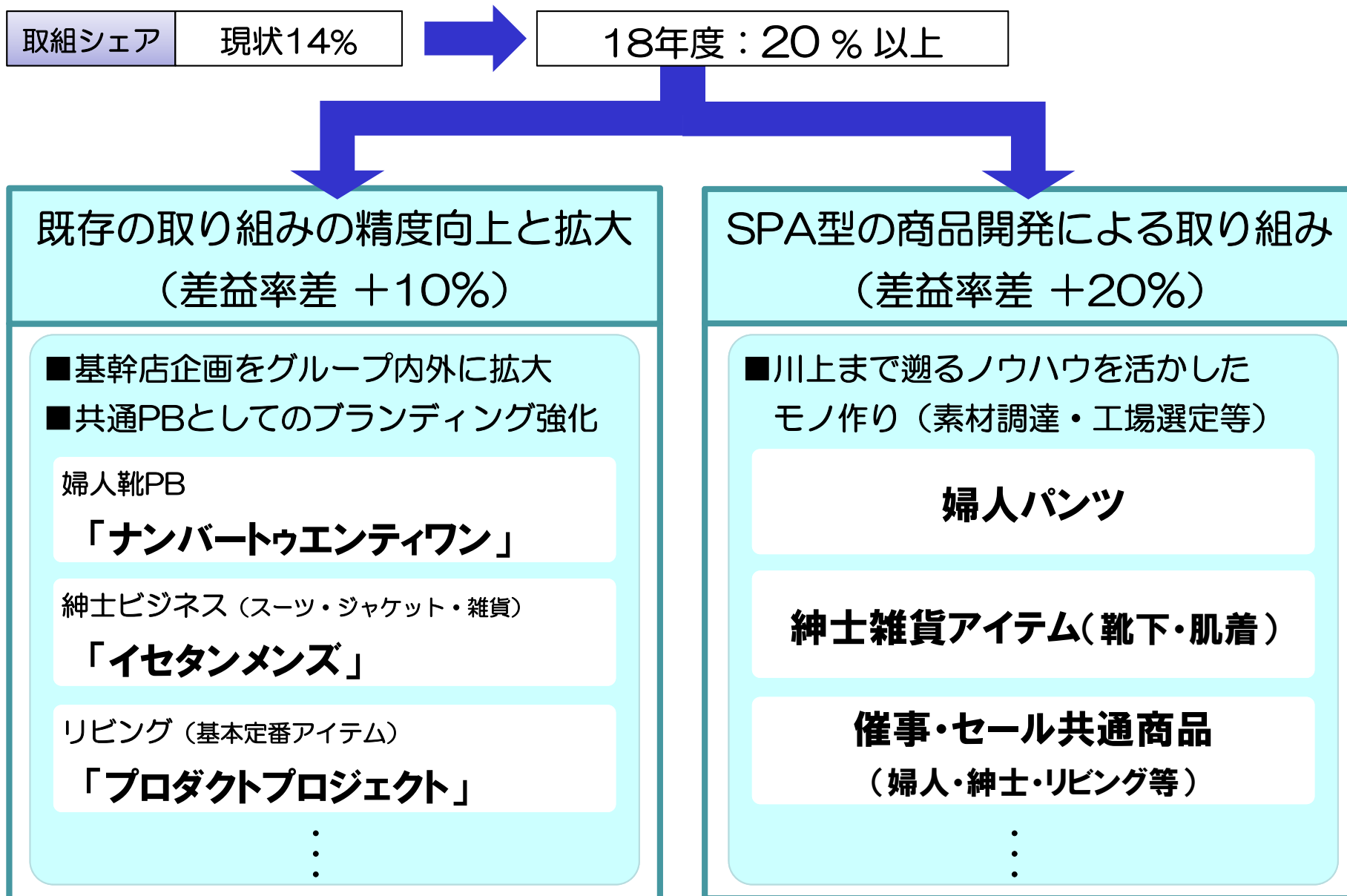
ウォレットシェアの拡大、商品・サービスの開発、新規事業の開発・拡大

2. グループリソースを活用し、ポテンシャルを引き出すための重要戦略 ～ 仕入構造改革

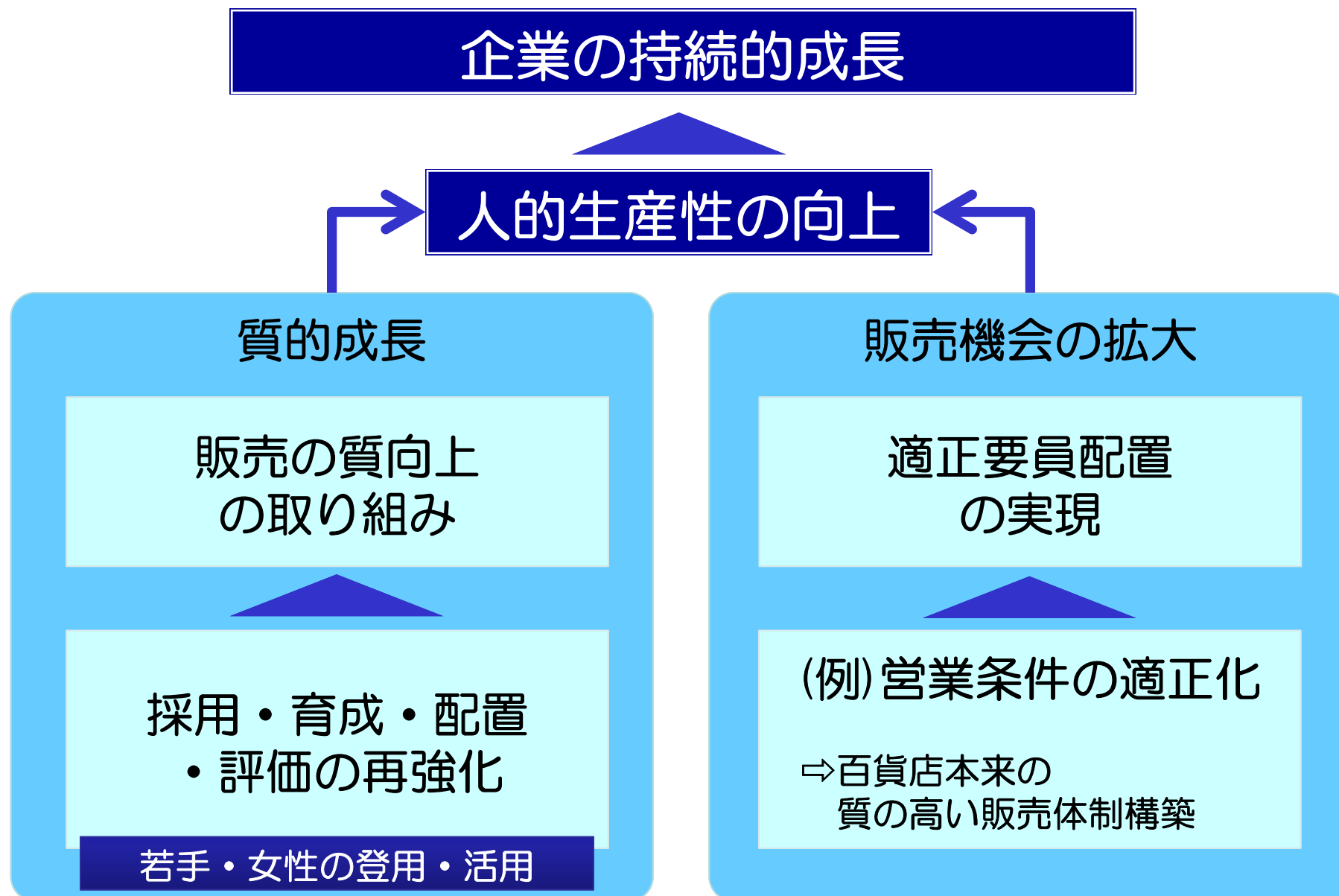


【2018年度】利益貢献額200億円以上（2011-2018年度累計）

2. グループリソースを活用し、ポテンシャルを引き出すための重要戦略 ～ 仕入構造改革



2. グループリソースを活用し、ポテンシャルを引き出すための重要戦略 ～ 人的生産性向上（全体像）



2. グループリソースを活用し、ポテンシャルを引き出すための重要戦略 ～ 人的生産性向上

これまでのお買場調査より

優秀なスタイリストのスキル・行動が定量的・定性的に可視化された

■販売の質向上プログラム策定
(9つの行動と23のスキル⇒OJT強化)

■販売パフォーマンスのデータ化
(接客時間・時間当たり売上等)

さらなる生産性向上にむけて

収集した情報・データに基づき戦略的に要員配置を行う

■独自性を提供すべき戦略ブロックの特定と必要なスキルに応じた
シニアスタイリスト・エバーグリーン等、優秀スタイリストの配置

■戦略的要員配置により、獲得した利益増額の一部を
個人の成果に応じてインセンティブとして配分する制度の検討

成果を上げているブロック・スタイリストが適正に評価され
モチベーションが向上することで、質と量の生産性を向上させる。

3. 国内店舗戦略

- ◇基幹3店
- ◇グループ店
- ◇中小型店

3. 国内店舗戦略 ～（基幹3店）伊勢丹新宿本店

世界最高のファッションミュージアムの完成

今後の方向性

次なる進化に向けた継続投資

ファッション

- 13年3月 婦人・宝飾時計
・雑貨フロアリモデル
- 14年3月 メンズ館4F
・5Fフロアリモデル

くらし
子供の成長

- 15年春
リモデルオープン（予定）
- 5Fリビング
- 6Fベビー子供

婦人⇒5・6階への買回り率向上
■約20%⇒40%

食

「食」関連の
リモデル検討
(レストラン等)

進化の継続



【2018年度】2014年度差 25億円の増益

3. 国内店舗戦略 ～（基幹3店）伊勢丹新宿本店

子育てのすべてのシーンの中で 世界最高のモノ・コトを提案

10月1日 6F ベビー子供フロア「パーク」オープン

【新しい展開】

子育てシーンごとの親の価値観を
軸としたモノ・コトの提案



【新しい仕掛け（パーク）】

五領域を育むきっかけやプチ体験
を提供



3. 国内店舗戦略 ～（基幹3店）三越日本橋本店

さまざまな生活文化の発信拠点となる 「カルチャーを基軸とした百貨店」の具現化

今後の方向性

新たな来街者・周辺オフィス
ワーカー等、新規顧客を取り
込む店作り



高収益な店作りに向けたリモデル投資の実施

【2018年度】2014年度差 10億円の増益

3. 国内店舗戦略 ～（基幹3店）三越銀座店

世界の銀座における、日本発の 「新しいグローバル百貨店」としての機能整備

今後の方向性

新しいターゲット顧客①

湾岸エリアを含めた都心生活者（日本人）
の取り込み

新しいターゲット顧客②

訪日・在日外国人へのインバウンド強化、
リピート化



三越伊勢丹ならではの最高のおもてなしを提供

・ホスピタリティを持った接客 ・JAPANの発信 ・店舗環境整備

【2018年度】2014年度差 15億円の増益

3. 国内店舗戦略 ～ 三越銀座店（来日外国人消費の現状と今後）

政府の観光分野強化策

- ASEAN諸国ビザ発給緩和
- 羽田空港便増枠
- 消費税免税枠拡大

銀座店外国人売上の拡大

■13年度：35億円（前年比 244%）
⇒シェア 5.1%



■14年度：26億円（前年比 168%）
（上期） ⇒シェア 7.9%

一つの大分類として、新たな店舗モデルの創造が必要



2020年を見据えた「グローバルストア」の第一弾として

「Japan Duty Free GINZA（空港型免税店）」をオープン

世界の銀座の核としてのMD再編も合わせて実施

3. 国内店舗戦略 ～ 三越銀座店（空港型免税店の出店）

Japan Duty Free GINZA（空港型免税店）

世界中のハイエンド顧客に対し、日本独自のおもてなし・
グレード感ある環境・最高の品揃えを提供し、
世界に類を見ない 空港型免税店 を創造

スキーム

新会社 (株)Japan Duty Free Fa-So-La 三越伊勢丹 を設立

(株)三越伊勢丹
HDS



日本空港
ビルディング(株)



成田国際空港(株)

- 出店時期：2015年秋頃
- 出店場所：三越銀座店 8階フロア（3,300m²）
- 品揃え：ラグジュアリーブランドの衣料品・ジュエリー・時計、化粧品
+ JAPAN SENSES 商材

銀座店買上客数+10万人、全館波及売上高10億円

3. 国内店舗戦略 ～ グループ店

大都市店舗の大規模リモデルによる営業基盤強化

今後の方向性

福岡

2014年9月 福岡三越B1「ラシック」オープン
⇒「百貨店 + 専門店MD」の提供による新規顧客獲得

札幌

2015年春 第1期リモデルオープン

名古屋

栄エリア活性化に向けたリモデルの検討

【2018年度】2014年度差 10億円の増益

3. 国内店舗戦略 ～ グループ店（福岡三越）

百貨店業態ではカバーしきれない幅広いカテゴリーを提供し
福岡三越全館での新規顧客獲得を図る

9月13日

福岡三越B1フロアに
「ラシック福岡天神」オープン



3. 国内店舗戦略 ～ 中小型店

180店舗・売上600億円体制の実現

今後の方向性

※カコミ内の数値は 【14年度期末時点の店舗数】⇒【15-18年度の出店計画】

チャネル 戦略



NEW

ファッションセレクトストア

東京ミッドタウン（15年春予定）

大名古屋ビルヂング（15年秋予定）

0店 ⇒ +8店
左記2店含む

エリア 戦略



既存サテライト・MI PLAZA



【2018年度】2014年度差 15億円の増益

4. 海外事業戦略

4. 海外事業戦略

海外事業戦略の再構築

今後の方向性

既存店の収益モデル確立に向けた構造改革

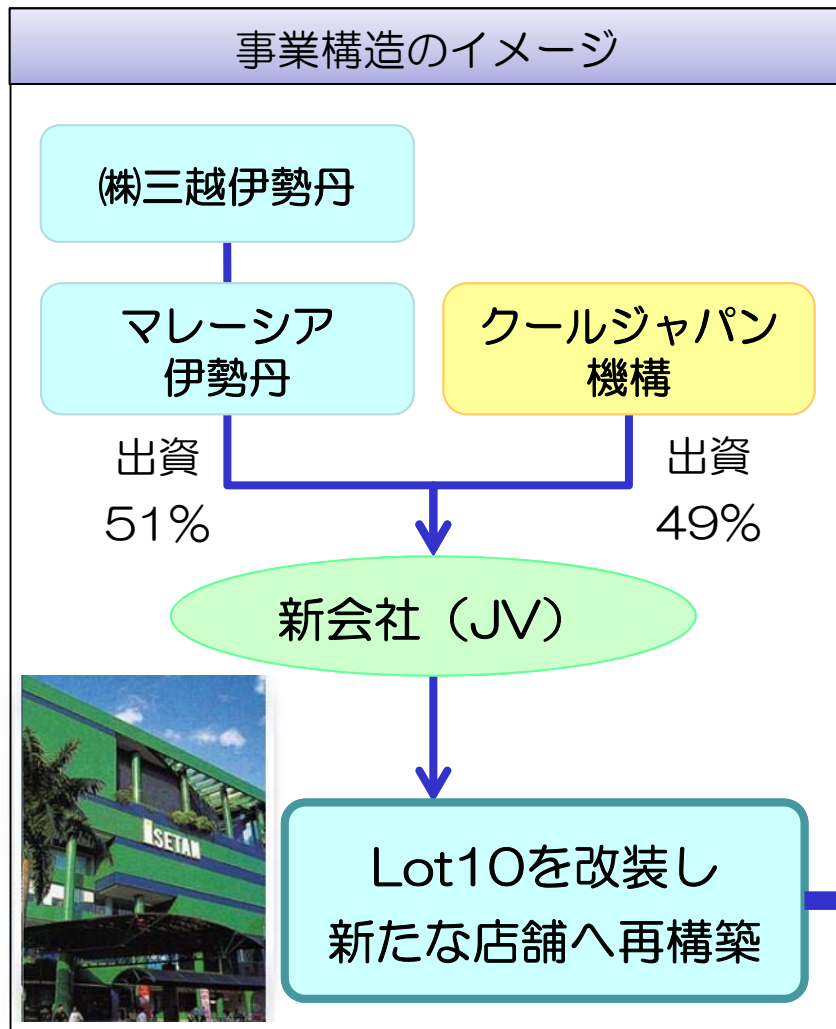
新規店舗モデルの構築

「クールジャパンモデル（マレーシア・Lot10）」

【2018年度】2014年度差 20億円の増益

4. 海外事業戦略 ～ クールジャパンモデル（マレーシア・Lot10）

他の国・地域への拡大も視野に入れたクールジャパンモデルの構築



2015年10月 新 LOT10オープン（予定）

クールジャパンモデル



JAPAN SENSESをはじめ
日本の魅力（クールジャパン）を
全館で表現する店舗

5. WEB戦略

5. WEB戦略

百貨店EC売上300億円の早期達成と 百貨店EC + 新しい形のWEBビジネスによる収益最大化

今後の方向性

百貨店EC

- 世界一のリアル店舗を持つ強みの活用
- EC独自の品揃え

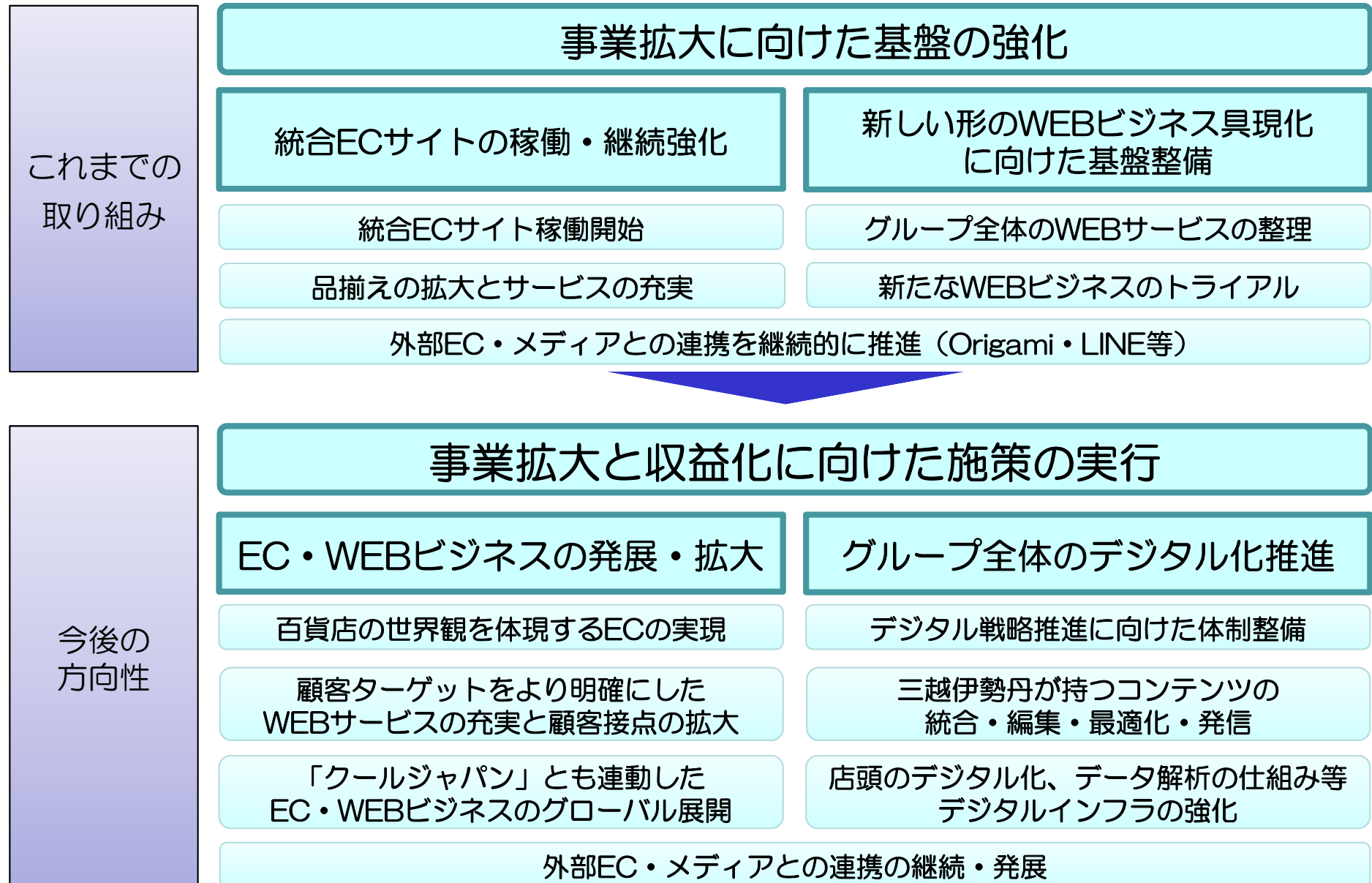


新しい形のWEBビジネス

- 購買意欲を掻き立てる双方向の情報発信機能 + 物販機能の融合
- 「マス」への進出

【2018年度】2014年度差 15億円の増益

5. WEB戦略 ～ 今後の方向性



6. 重点事業

6. 重点事業 ～ カード事業

百貨店売上に左右されない強固な収益基盤の確立

今後の方向性

既存顧客へのメインカード化推進

ブランディング
強化

上位ランクカード
拡大

外部取扱高シェアの拡大
(30%⇒50%)



【2018年度】 2014年度差 40億円の増益

6. 重点事業 ～ 食品事業（スーパーマーケット）

高収益モデルの多店舗化によるチェーンオペレーション確立

今後の方向性

高付加価値・高収益な店舗モデル構築

既存店のリモデル

首都圏百貨店内を含めた出店拡大

チェーンオペレーション構築



11月20日オープン予定のクイーンズ伊勢丹目白店（イメージ）

【2018年度】2014年度差 10億円の増益

6. 重点事業 ～ ファッションブランド事業

グローバル基準で評価されるブランドの多角的展開

今後の方向性

ブランド情報の一元管理によるビジネススキーム開発

マミーナ

- 百貨店への卸
- 代理店としての店舗展開
- ブランドSPA

新規獲得ブランド「ケイタマルヤマ」
の展開拡大



CLUB21 JAPAN

- ファッション事業への情報提供
- 海外ブランドの日本での卸・代理店業務
- 海外展開の際の販路

14年度新規
獲得ブランド

Proenza Schouler

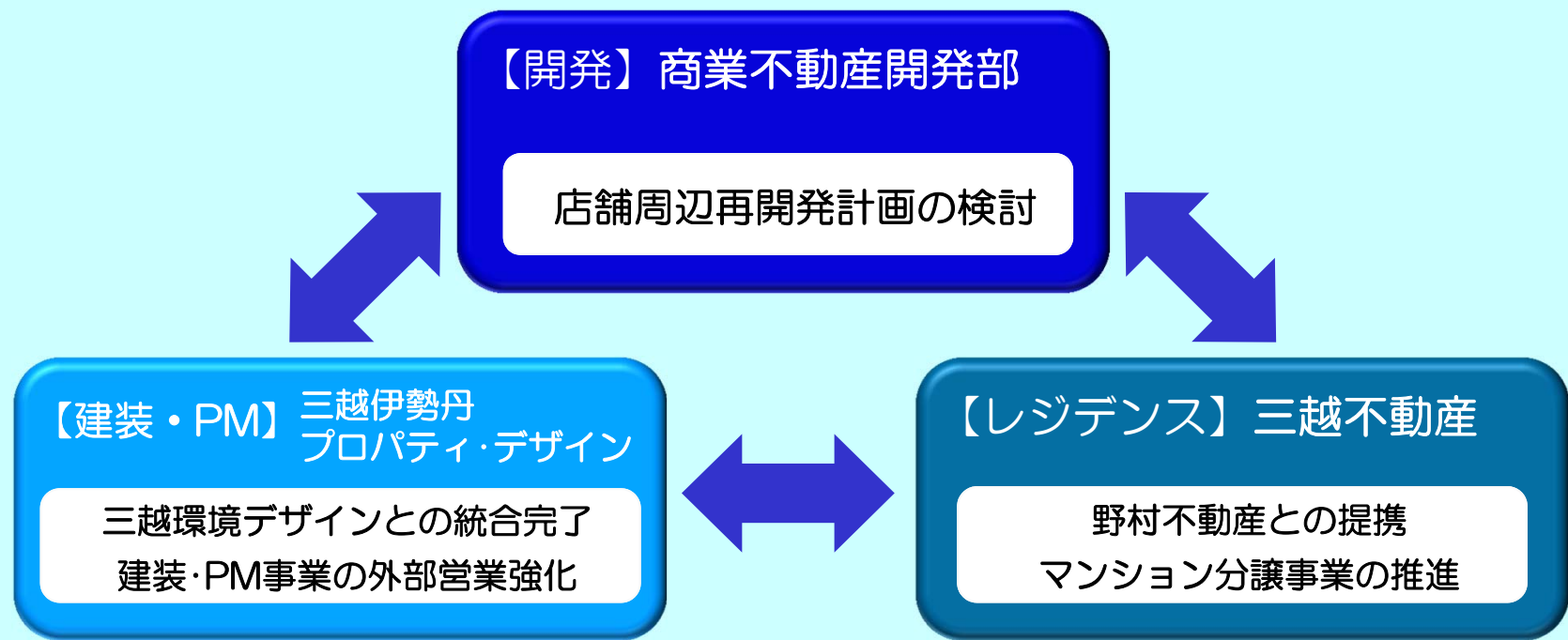
【2018年度】2014年度差 5億円の増益

6. 重点事業 ～ 商業不動産事業

保有資産の最大活用・再開発計画への参画による収益事業化

今後の方向性

グループの強みの編集力を活用した複合型商業不動産事業の具体化



6. 重点事業 ～ 旅行事業・人材サービス事業

三越伊勢丹ならではの上質なソリューション提供の 早期の収益事業化

今後の方向性

旅行事業

- 強みの国内富裕層顧客に対する
高付加価値・高価格旅行の拡大
- 空港型免税店・海外店との連携による
海外富裕層への訪日旅行提供の拡大

人材サービス事業

- 労働力供給事業（販売代行等）の
スキーム確立・規模拡大
- ナレッジ提供事業（教育等）の
独自コンテンツ開発・商品化

【2018年度】 旅行事業：2014年度差8億円の増益
人材サービス：2014年度差3億円の増益

6. 重点事業 ～ 新規事業の開発・育成

顧客のライフイベントを軸とした新規事業の立ち上げ

今後の方向性

既に百貨店内で単独展開しているコンテンツを
「顧客のライフイベントニーズ」を軸に再構築

関連商品や新規顧客の店舗への還流
⇒百貨店事業へのシナジーも創出可能

NEW

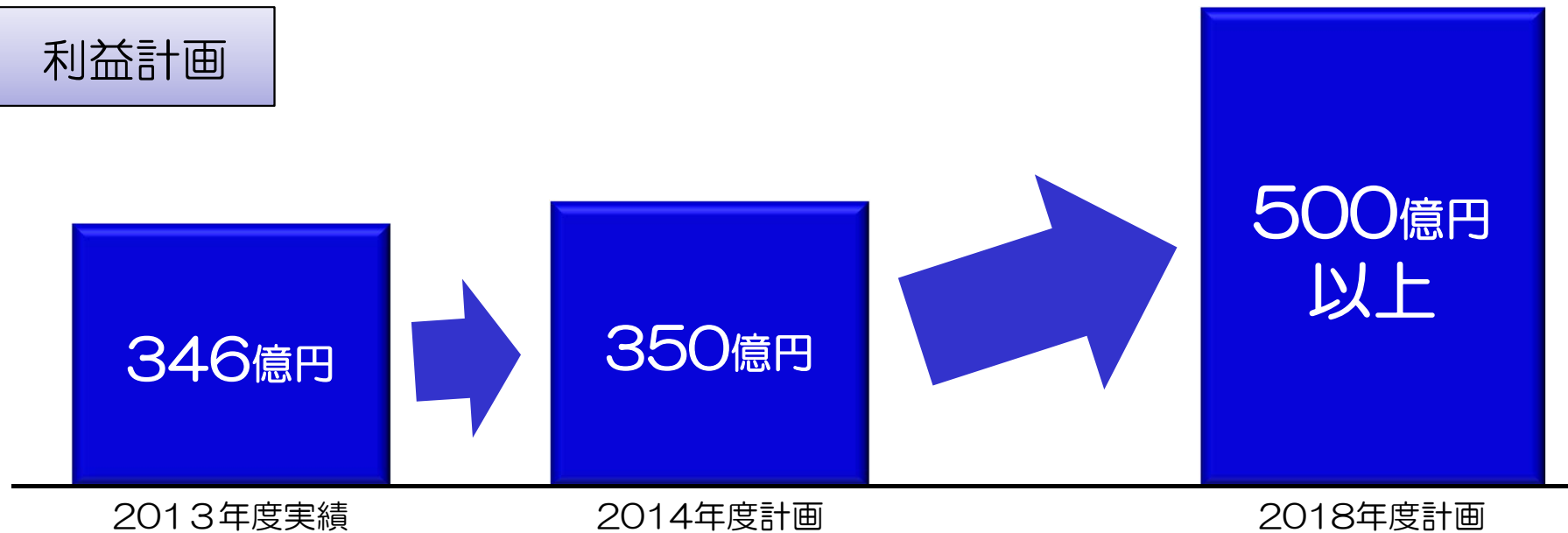
「ブライダル」「シニア」領域における新規事業化を検討

7. 利益計画・投資計画について

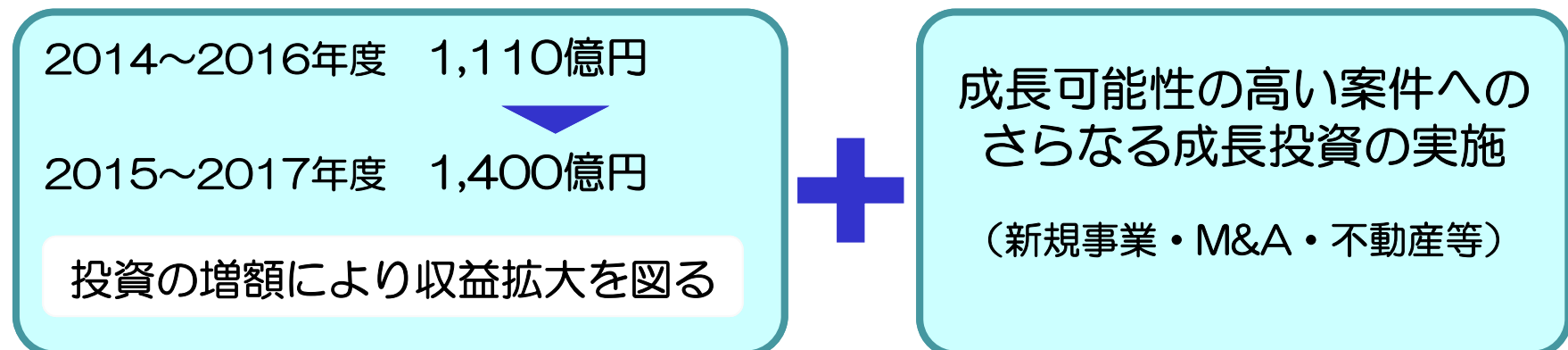
◇利益計画・投資計画

7. 経営指標について ～ 利益計画・投資計画

利益計画



投資計画



8. 更なる成長に向けて

◇更なる成長に向けて

◇新たな価値創造によるグローバル展開

8. 更なる成長に向けて

持続的な成長による企業価値向上

長期視点でのROE向上

利益最大化

営業利益500億円以上の早期達成
保有資産の最大活用策の実行

株主還元

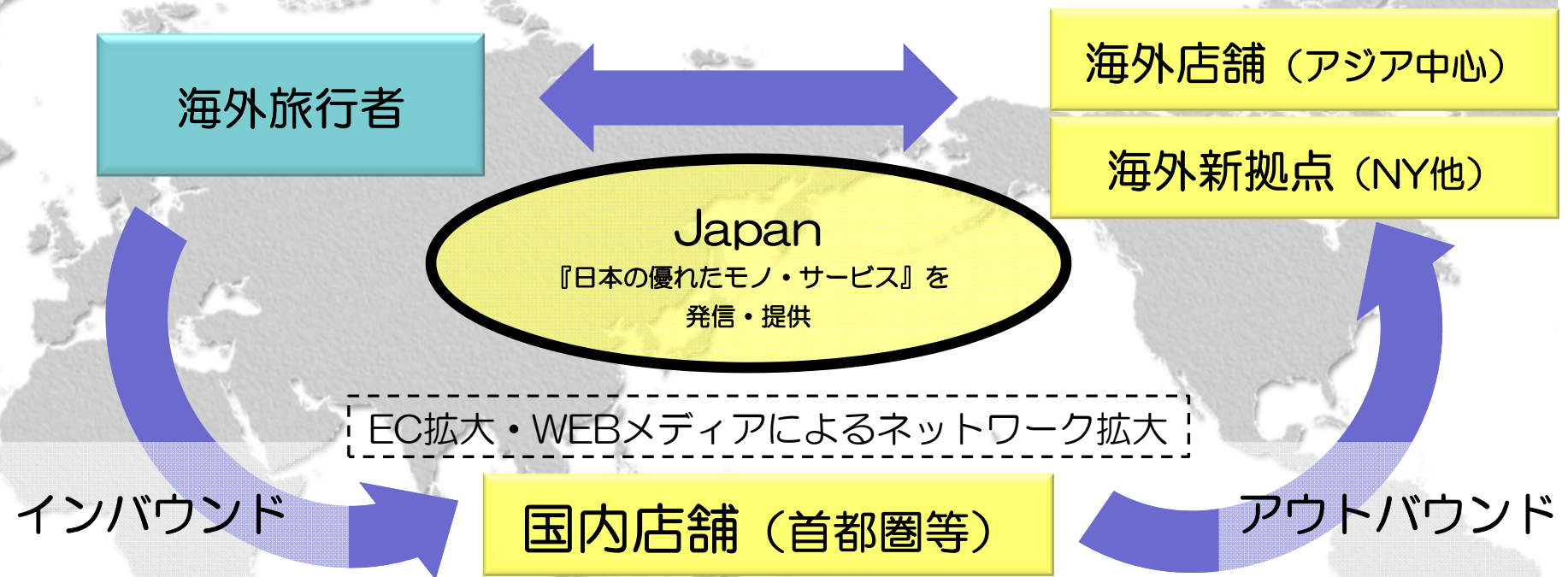
業績を反映した
株主還元策の検討

戦略の推進を支える経営資源（人財への投資・育成）

迅速な意思決定と透明性の高い経営基盤（ガバナンス体制の強化）

8. 更なる成長に向けて～ 新たな価値創造によるグローバル展開

新たな価値創造によるグローバル展開



成長戦略 クールジャパン・ビジットジャパンとの連携

インバウンド・アウトバウンドの好循環により
更なる成長を目指す

※業績予想の適切な利用に関する説明

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

お問い合わせ先

株式会社三越伊勢丹ホールディングス
業務本部総務部
Tel:03-6205-6001